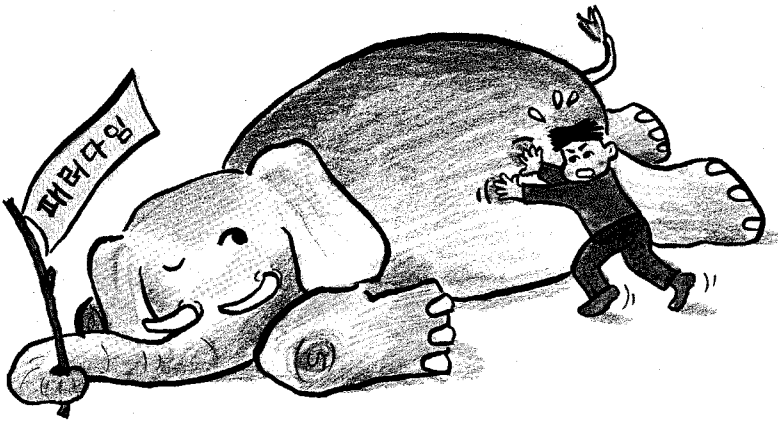


패러다임의 전환

- 변화를 위한 가치 전제의 개혁



패러다임의 전환은 구체적이고 일상적인 활동의 본보기로부터 시작되지 않으면 안된다는 점이다. 특정의 프로젝트나 캠페인이 직접적인 계기가 되어 조직 및 성원의 사고방식과 행동양식에 변화가 초래되기 시작했다

경영혁신은 이제까지 당연시되어 왔던, 혹은 관행으로 지켜져 왔던 기존의 틀을 깨고 새로운 가치체계를 만들어 내는 과정이다. 한 기업에 속한 전체 구성원의 의식과 행동을 구속하는 일정한 가치체계를 '패러다임'이라고 한다면 경영혁신은 바로 이러한 패러다임의 전환을 의미한다고 할 수 있다.

여기서 패러다임의 전환이라는 어려운 개념을 사용하는 것은, 기업에는 제도·절차·관리·업무 등과 같은 눈에 보이는 경영 시스템 이외에도 이념·규범·문화·전통 등의 눈에 보이지 않는 여러가지 힘이 존재하며 이를 바꾸기가 어렵다는 것을 강조하기 위해서이다. 알기 쉽게 그간 일반적으로 쓰여 왔던 '발상의 전환'이나 '체질의 변환'과 같은 용어보다 약간 포괄적이고 체계적인 개념으로 이해해도 무방할 것이다. 또한 패러다임이라고 해서

토마스 쿤(T. Kuhn)이 애초 사용한 것처럼 과학의 세계 전체에 통용되는 기본적인 인식과 같이 그 범위가 넓을 필요는 없다. 한 기업에도 일정한 시점에 명시적으로나 암묵적으로 존재하는 기본적이고도 지배적인 사고방식과 행동양식이 있으면 이를 그 기업의 패러다임이라고 할 수 있는 것이다.

최근 우리나라 기업들에서도 경영혁신이나 의식개혁을 위한 여러 가지 전략적 변화가 시도되고 있는데, 이와 관련하여 패러다임의 전환이라는 관점에서 두가지 원칙을 제시할 수 있다. 첫째, 관리 스타일이나 업무 프로세스 등을 바꾼다고 해도 그 근저에 있는 가치 내지 지향성이 바뀌지 않는 한 근본적인 변화는 일어나지 않는다 것. 둘째, 조직 및 성원의 사고방식과 행동양식을 바꾸려면 보다 일상적이고 구체적인 레벨에서 본보기가 되는 활동이

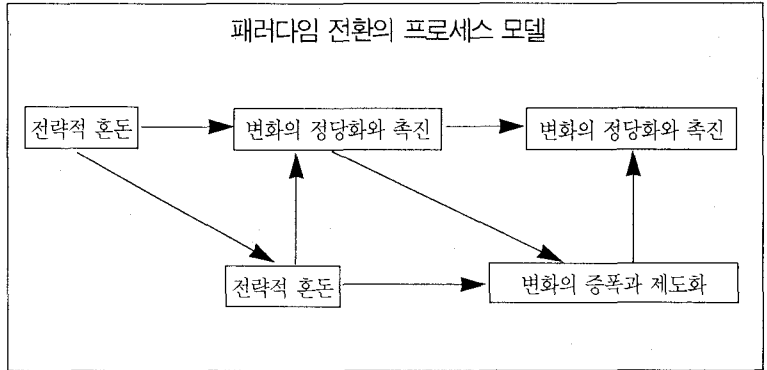
기폭제의 역할을 할 수 있어야 한다는 것. 그러면 실제로 한 기업의 패러다임을 전환하기 위해서는 어떻게 해야 할 것인가? 이에 관해서는 대대적인 기업변혁에 성공한 선진국의 기업사례에서 도출된 프로세스 모델이 참고가 될 수 있을 것이다. 이 모델에서는 패러다임 전환의 표준적인 절차로서 다음의 다섯 가지 프로세스가 순차적으로 일어나게 된다.

먼저 최고 경영자에 의해 전략적으로 혼돈(chaos)을 창조하는 과정이 필요하다. 조직이란 그냥 놔두면 지금까지와 같은 상태로 있으려 하는 관성이 있기 때문에 기존의 조직안에 고의적으로 문제와 모순을 일으키고 적절한 수준의 혼돈을 초래함으로써 변화의 실마리를 마련하는 것이 중요하다. 이 때 현재의 기업능력을 약간 초월하도록 긴장과 무리를 유도하는 것도 한 방법이다.

이 단계에서는 최고 경영자가 문제의 해결자가 아닌 문제 제기자로서의 역할을 수행하는데, 여기서 제기되는 문제가 기존의 해결 메카니즘에 의해 해소되지 않을 만큼의 강도가 있어야 하지만 야기되는 혼돈의 범위가 회사 전체에 미칠 정도로 심각해서는 오히려 부작용이 나타날 소지도 있다는 점에 주의해야 할 것이다. 최고 경영자가 제기한 문제를 창조적으로 해결하는 과정에서 새로운 문제 해결방식의 원형(prototype)이 발견될 수가 있다. 이를 중간 관리자에 의한 전략적 돌출의 단계라고 한다. 기업내의 여러 부서 중에서 제기된 문제에 가장 민감한 영향을 받는 곳으로부터 기존의 틀을 벗어나는 돌출 행위가 시도될 가능성이 높다. 또한 시도되는 다수의 돌출 가운데서 조직내의 다른 성원이나 시장의 성과에 의해 가장 우세한 것으로 판명된 활동이 차후의 혹은 여타의 문제 해결을 위한 본보기 내지 원형으로 자리잡게 된다.

세번째의 단계는 변화의 정당화의 촉진이다. 이는 이미 출현한 돌출행위가 최고 경영자에 의해 다시 정당화됨으로써 기업내에 변화의 연쇄반응이 일어나는 프로세스를 의미한다. 조직의 일부분에서 시도된 돌출이 문제 해결의 본보기로 성공하게 됨에 따라 조직내의 타부서에서도 그에 이어 혹은 그로부터 자극되어 여러가지 새로운 시도가 일어나게 되는 것이다.

이러한 파급효과의 결과로 회사 전체에 변화의 증폭과 제도화가 이루어지는 것이 네번째의 단계이다.



조그마한 변화의 핵으로부터 촉발된 새로운 문제해결의 방식들은 원래의 그것보다 더 과감하고 폭넓게 진행됨으로써 변화가 점점 확산·전파·증폭되게 되며, 조직내의 공식적인 절차에 반영되는 제도화의 길을 걷게 된다.

이와같이 변화가 초래하는 호순환을 거쳐 전사적으로 새로운 패러다임이 정착되고 확립되는 것이 마지막 프로세스이다. 패러다임의 전환 프로세스가 이 단계까지 진전되면 최초로 막연하게 가지고 있던 전략 구상이 점차 명확해지고 구체적인 방향성을 지니게 된다고 할 수 있다.

이상의 과정으로 구성되는 패러다임의 전환 프로세스가 최근 급격한 환경변화에 따라 기업의 근본적인 변혁을 추구하는 우리나라 기업에도 많은 시사점을 줄 수 있을 것으로 보이지만, 그 과정이 여기서 나타나는 것처럼 반드시 선형적으로 전개된다고 할 수 없다. 기업혁신의 활동은 때로는 혼란스럽고 애매한 퍼지(fuzzy)의 프로세스이기 때문이다. 그럼에도 불구하고 한가지 분명한 사실은 전략·조직·관리 시스템의 혁신을 위해서는 기업

이란 무엇인가, 경영은 어떻게 해야 할 것인가, 우리는 어떠한 사업을 하고 있는가 등에 관련된 기본적인 인식과 사고를 포괄한 기업의 패러다임을 변혁해야 한다는 점이며, 이러한 패러다임의 전환은 구체적인 일상적인 활동의 본보기로부터 시작되지 않으면 안된다는 점이다. 특정의 프로젝트나 캠페인이 직접적인 계기가 되어 조직 및 성원의 사고방식과 행동양식에 변화가 초래되기 시작했다는 사례는 우리보다 먼저 패러다임의 전환에 성공한 외국기업에서도 찾아 볼 수 있다.

이렇게 보면 최고 경영자의 광고 출연과 현장방문, 보고양식 및 업무 절차의 변경 등 최근 우리나라 기업에서 빈번히 시도되고 있는 일련의 활동들은 궁극적으로 그 근저에 존재하는 패러다임을 전환하기 위한 것으로 풀이되며, 위에서 말한 프로세스 중에서 최고 경영자에 의한 혼돈의 창조 과정으로 보인다. '영업의 마쓰시타'가 '개발의 마쓰시타'로, '관리의 삼성'이 '혁신의 삼성'으로 탈바꿈할 수 있는가는 패러다임의 전환과 밀접히 관련되어 있는 것이다.

■자료제공 : 산업연구원