

리엔지니어링과 학습 조직

그동안 여러 경영 기법들이 기업에 적용되어 왔지만 최근에 가장 많이 적용되고 있는 리엔지니어링을 성공적으로 이끌기 위한 보완책으로 피터 센지의 학습 조직의 원리가 등장하고 있다. 이 조직은 조직 구성원들이 원하는 성과를 달성하도록 지속적으로 역량을 확대시키고, 새롭고 포용력있는 사고 능력을 배양하며, 집중된 열의가 자유롭게 설정되고, 학습 방법을 서로 공유하면서 지속적으로 배우는 조직으로 정의되고 있다.

안중호 / 서울대학교 교수, MIS

■ 들어가면서

비즈니스는 종종 자전거 타는 것에 비유된다. 계속해서 가지 않으면 쓰러지고 마는 것이다. 생존·번영하기 위해 계속 전진해야만 하는 기업이라는 시스템은 상호 의존적인 복잡한 여러 시스템들로 구성되어 서로 뒤엎혀 돌아가고 있다.

현재 이러한 비즈니스 시스템은 거대한 사회적 변화, 지속적인 합병과 빠른 기술적 변화, 경쟁의 심화 등 환경의 급격한 변화에 대처하기 위해 나름대로의 자구책을 마련해 나가고 있는 상황이다. QC, TQM, 리스트럭처링, 리엔지니어링, 벤치마킹 등의 기법은 우리 나라에 여러 번 소개되어 널리 알려진 것들이다. 그러나 이 외에도 아웃소싱(outsourcing)이나 가상기업(virtual corporation)이 자주 거론되고 있는데, 아웃소싱은 기존처럼 한 조직이 여러 가지의 일을 수행하는 것이 아니라 그 기업이 가지고 있는 역량 가운데 최고인 것만을 수행하고 나머지 일들은 고도의 기술을 보유한 외부 업체들에게 남겨주는 것을 말하며, 이 아웃소싱의 결과를 윌리엄 네비도우와 마이클 밀론은 가상 기업이라고 부르고 있다. 최근에는 아웃소싱보다 한 차원 진보된 개념으로서 아웃파트너링(outpartnering)이 주장되고 있는데, 여기에서는 상호 신뢰와 이해의 공유를 바탕으로 하는 외부와의 공동 작업을 강조하고 있다.

이러한 여러 경영 기법 가운데 우리 나라를

비롯 미국, 일본에서 가장 널리 적용되어 온 것은 리엔지니어링 기법이다. 그러나 최근 이를 적용해 왔던 기업들이 예상했던 혁신적인 성과를 달성하지 못했다는 이유로 이 기법이 한계에 도달되었다는 의견을 제기하기도 하는데, 이에 대해서는 신중하게 생각해 볼 필요가 있다. 먼저, 리엔지니어링을 적용함에 있어서 성급한 기대는 금물이다. 가령, 리엔지니어링에 대한 구체적인 컨셉트 없이 다른 회사도 하니까 어떻게 되겠지 하는 안이한 발상으로 단지 성공한 기업의 모습(구조)만을 흉내내는 사례가 있는데 그 실패의 가능성은 매우 높다.

리엔지니어링을 통해 진정한 성공을 이루기 위해서는 조직의 구조뿐만 아니라, 이를 실질적으로 구성하고 있는 구성원들의 사고 방식까지도 혁신되어야 하며 한번으로 끝나는 것이 아니라 지속적으로 이어져야 한다.

■ 리엔지니어링에서 고려할 점

기업이 경영 혁신에 실패하지 않고 리엔지니어링을 성공적으로 이끌어 나가기 위해서는 리엔지니어링을 수행하면서 빠지기 쉬운 함정에 유의할 필요가 있다. 만약 기업이 이러한 함정을 고려하면서 제대로만 수행해 나간다면 성공적인 경영 혁신을 이루어 낼 수 있을 것이다. 다음 언급하는 사항들은 리엔지니어링을 수행하고 있거나 수행할 예정에 있는 기업들이 특히 유념해야 할 사항들이다.

첫째, 리엔지니어링을 할 때는 먼저 고객을

생각하고 기능이 아니라 프로세스에 초점을 맞추어야 한다. 프로세스 관점이 결여된 혁신 노력은 대개의 경우 아무런 의미가 없으며, 또한 아무것도 이루어 낼 수 없다. 이것을 시스템적 관점에서 설명한다면, 과거 기능 중심의 전문화라는 것은 분석 원리에 바탕을 둔 것으로 하나의 전체적 기업 활동을 여러 부분으로 분해하고 나서 각각의 부분(silo)들이 가장 효율적으로 작동하게끔 해서 전체적인 최적화를 이루려 한 것으로 볼 수 있다. 그러나 이러한 방식은 각 부문을 통합적으로 연결할 수 있는 정보기술이 등장하면서 새로운 최적화를 이룰 수 있게 되었다. 어제까지만 해도 각 부문을 최적화시킨 것이 전체적인 최적화가 될 수 있었겠으나 오늘에 와서는 더 이상 그렇지 못하다는 점을 유념해야 할 것이다.

둘째, 리엔지니어링을 할 때에는 리엔지니어링을 다른 개선 프로그램(TQM 등)과 명확히 구별해서 실시해야 한다. 다른 개선 프로그램과 구분하지 못하는 것은 리엔지니어링에 대한 책임을 전혀 능력이 없는 임원진에게 맡길 경우에 특히 두드러지게 나타나게 된다. 리엔지니어링은 이런 성과 목표들(품질, 비용, 속도, 정확성, 유연성, 고객 만족)을 동시에 달성함으로써 극적인 결과를 내놓는 성과 향상에 대한 균형잡힌 접근 방법이며 이를 성공적으로 이끌기 위해서는 리엔지니어링을 정확하게 이해하고 프로세스를 근본적으로 변화시켜야 한다.

셋째, 리엔지니어링을 성공시키기 위해서는 최고 경영자의 개혁에 대한 강한 결의가 필요

하다. 리엔지니어링으로 인한 새로운 업무 시스템은 역할과 관계, 관리 방식, 작업 방식 등에 있어서 커다란 변화를 초래하게 되기 때문에 최고 경영층의 지원없이 프로그램은 성공적으로 추진해 나갈 수 없다. 고위 경영층은 권한 이양, 정보 공유 등과 같은 극적인 변화에 따른 위험을 감수하겠다는 확고한 의지와 신념을 보여주어야 한다. 성공으로의 최대의 보증은 최고 경영자의 自社에 대한 올바른 인식과 개혁을 완수한다는 강한 결의이다.

넷째, 사람들의 가치나 신념을 고려해야 한다. 행동의 전환을 요구하는 변화는 쉽게 수용되지 않고 반대에 부딪히기 쉽다. 경영자들은 프로세스가 요구하는 새로운 가치나 신념을 지원함으로써 종업원들이 새로운 프로세스를 계속 유지해 나갈 수 있도록 동기 부여해 주어야 하며, 또한 스스로 모범을 보여줌으로써 새로운 가치와 신념을 지원해야 한다.

다섯째, IT 전문가 및 정보 기술을 비즈니스 리엔지니어링의 촉진제로 활용해야지 이를 기존의 업무가 보다 효율적으로 운영될 수 있도록 자동화하는 데 사용해서는 안된다. 정보 기술이 가지는 진정한 힘은 조직이 전통적인 규칙을 깨뜨리고 새로운 작업 방식을 창조할 수 있도록 업무를 재설계 하는 것이다. 정보 기술을 이용해서 강력한 해결책을 찾고 나서 이를 기존의 문제 또는 기존에는 인지하지 못했던 문제를 해결할 수 있도록 활용하는 것은 리엔지니어링을 위한 좋은 방법이 될 수 있다. 또한 정보 기술을 단편적으로 도입해도 전체와 연결

되지 않으면 업무 활동과 연계할 수 없게 된다는 점을 유념해야 한다.

여섯째, 중간 관리자와 감독자들에게 특별한 관심을 기울여야 한다. 중간 관리자나 감독자들은 리엔지니어링으로 인해 빚어질 변화에 대해 의심과 불확실, 저항감을 가지고 지켜보게 된다. 따라서 중간 관리자나 감독자들은 권한과 영향력 상실에 대한 위협을 떨쳐 버리고 새로운 작업 방식과 관리 방식에 익숙될 수 있도록 경영자들이나 동료들로부터의 지원이 필요하다.

일곱째, 커뮤니케이션을 원활하게 유지해야 한다. 불가피하게 직면하게 되는 불확실성은 작업 시스템 상에 커다란 변화를 수반하게 된다. 커뮤니케이션이 원활히 이루어지지 않으면 루머가 돌며 구성원들은 두려워하고 저항하게 되며, 커뮤니케이션의 부재로 인해 종업원들이 소외되고 있다고 느낄 때 이들의 근로 의욕은 저하되고 기업에 대한 신뢰감은 떨어지게 된다. 따라서 새로운 업무 시스템의 설계에 관여하고 있는 팀들은 모든 구성원들의 커뮤니케이션 흐름이 원활히 이루어지도록 해야 한다.

■ 리엔지니어링과 학습

사실상, 리엔지니어링은 기업의 모든 것을 바꾸는 것이나 다름없다. 그것도 단 한 번으로 끝나는 것이 아니라 지속적으로 이루어져야 하는 것이다. 이러한 지속적인 변화는 끊임없는 자극과 교육 훈련, 학습의 결과로 이루어질 수

있다. 따라서 조직 전체 구성원 사고의 행동을 동시에 변화시킨다는 것을 의미하는 리엔지니어링은 변화에 대처하기 위한 구성원의 지속적인 학습 과정이 이를 성공으로 이끄는 데 없어서는 안될 요건이 된다.

일반적으로 학습은 개인의 행동과 활동을 변화시키는 새로운 지식과 정보를 얻는 과정으로 정의되는데, 이러한 학습은 공식적 프로그램에 의한 교육 훈련과 학습자 개인의 경험에 의한 학습으로 나눌 수 있다. 리엔지니어링 노력을 성공적으로 이끌기 위해서는 공식적 교육 훈련도 중요하지만 새로운 업무 방식을 창의적으로 수용하여 자기 것으로 소화시키는 경험에 의한 학습이 더욱 중요하다고 볼 수 있다. 조직의 발전과 생산성 향상을 위해 스스로 끊임없이 변화하고 배우려는 조직과 조직 구성원의 의지야말로 리엔지니어링의 성공에 있어서 가장 중요한 요인인 것이다.

■ 학습 조직의 원리

학습 조직(learning organization)의 원류는 1920년대까지 거슬러 올라갈 수 있으나 기업 성과나 경쟁력을 학습 조직과 연계시킨 것은 1980년대 후반의 일이다. 개인 구성원들에 의해서라기 보다는 조직 전체에 걸쳐 이루어지는 학습 조직은 여러 가지로 정의되고 있다. 이 가운데 가장 주목을 받고 있는 센지(Peter Senge)는 학습 조직을 조직 구성원들이 진실로 원하는 성과를 달성하도록 지속적으로 역량

을 확대시키고 새롭게 포용력있는 사고 능력을 배양하며, 집중된 열의가 자유롭게 설정되고, 학습 방법을 서로 공유하면서 지속적으로 배우는 조직이라고 정의하면서, 학습 조직의 원리로서 시스템적 사고(system thinking), 개인적 숙달(personal mastery), 정신 모델(mental models), 공유 비전 만들기(building shared vision), 팀 학습(team learning) 등 다섯 가지를 제시하고 있다.

첫째, 시스템적 사고는 조직의 학습을 용이하게 하는 매우 강력한 도구를 제공하고 있다. 시스템적 사고의 측면에서 볼 때, 조직은 서로 관련된 중심점들의 거대한 네트워크로 구성되어 있다. 시스템적 사고는 전체를 파악하기 위한 원리로 설명할 수 있으며, 원인과 결과의 직선적 사슬보다는 상호 관계를 파악하는 구조이며, 스냅 사진보다는 변화의 유형을 파악하는 구조이다. 시스템적 사고의 주된 가치와 장점은 전략적인 작은 활동과 변화들을 지속적인 개선과 진보로 유도하는 지렛대 역할이다.

둘째, 개인적 숙달은 지속적으로 개인적 비전을 명확하게 하고 깊이를 더해 가면서 자신의 에너지를 모으고 인내력을 기르고 현실을 객관적으로 보는 것과 관련된 원리로서 학습 조직에서 없어서는 안될 원리이다. 개인적 숙달은 우리가 하는 행동들이 과정에 어떤 영향을 미치는가를 지속적으로 배우고자 하는 개인적 동기를 강화시킨다. 그러나 불행하게도 오늘날의 조직치고 이러한 원리를 이용하여 구성원들의 성장을 고취시켜 나가는 조직은 드물

다. 개인과 조직 모두에게 도움을 줄 수 있도록 개인의 학습과 조직의 학습을 연결시켜 나가는 것이 현대의 조직에 필요하다 하겠다.

셋째, 정신 모델이란 사람들이 세상에 대해 이해하고 행동하는 방법에 영향을 미치는 뿌리 깊은 가정이나 일반화 혹은 心象이나 이미지 등을 말하는데, 사람들은 이러한 정신 모델의 존재 여부나 이것이 행동에 미치는 영향에 대해서는 자주 잊어버린다. 정신 모델은 개방성에 초점을 맞추고 있다. 이러한 개방성은 세상에 대한 현재의 인지 방법이 안고 있는 단점을 밝혀 내기 위해 요구된다. 정신 모델의 원리는 마음의 거울을 내부로 돌려 세상에 대한 내적 심상을 찾고 이를 표면으로 끌어올린 다음 철저히 분석하는 것에서부터 시작된다.

넷째, 조직 전체에 걸친 공유된 비전없이 사업의 세계에서 탁월성을 유지하기는 매우 어려운 일이다. 사람들은 공감대를 이룬 진정한 비전이 있을 때에만 지시가 아닌 자원에 의해서 자신의 능력을 최대한 발휘하고 학습하려 한다. 그러나 현실적으로 조직에는 여러 사람과 공유할 수 없는 자신만의 비전을 가진 리더들이 많다. 학습 조직은 리더들에게는 선생님, 촉진자, 공동 학습자로서의 역할과 조정자와 동기 부여자로서의 역할이라는 새로운 형태의 역할을 요구하고 있다.

다섯째, 개개인이 평균 120 이상의 아이큐를 가진 관리자들이 모인 팀 전체의 아이큐가 어떻게 63이 될 수 있을까? 팀 학습은 이러한 문제를 다룬다. 팀 학습은 집단 기술을 증진시켜

사람들이 각자의 관점 뒤에 숨겨진 보다 큰 그림을 찾을 수 있도록 해준다. 현대 조직은 개인이 아닌 팀이 기본적인 학습 단위이기 때문에 팀 학습의 원리는 더욱 중요하다. 팀 학습의 원리는 대화에서 출발한다. 그룹내에 대화를 통해 의미가 자유롭게 흐름으로써 개인적으로 얻을 수 없는 통찰력을 발견하게 된다. 대화에는 학습의 기초를 위태롭게 하는 팀내의 상호 작용의 유형을 어떻게 인식할 것인가를 배우는 것도 포함된다.

이러한 다섯 가지 원리는 여러가지 요소 기술을 결합하여 하나의 제품을 만들어내듯 하나의 새로운 전체로 통합·발전시켜 나가야 한다. 이것은 쉬운 일이 아니지만 제대로만 된다면 그 결과는 성공적일 수 있다. 센지는 시스템적 사고를 다섯 번째 원리(fifth discipline)라고 부르고 있다. 왜냐하면 시스템적 사고는 그가 주장하고 있는 다섯 가지 원리 모두를 강조하기 위한 개념적 주춧돌이 되기 때문이다. 이러한 시스템적 사고는 나머지 원리들을 통합·융해시켜 하나의 응집된 이론과 실천 체계를 제공해 준다.

■ 다섯 번째 원리의 내용들

다섯 번째 원리, 즉 시스템적 사고는 전체를 보기 위한 원리이며 사물 자체보다는 관계를 보기 위한 것이고 정적인 상황보다는 변화 양상을 보기 위한 것이다. 시스템적 사고는 현대에 대한 대응에서 미래의 창조로 마음을 바꾸

어 나갈 수 있게 해주며, 또한 사고 방식의 재구성을 시작하는 언어를 제공해 준다. 시스템적 사고에 대한 이해를 돕기 위해 한 용단 장수에 관한 옛날 이야기를 소개해 보도록 하겠다.

옛날에 한 용단 장수가 있었다. 어느날 그는 자신이 가지고 있는 것 중에서 하필이면 가장 좋아하는 용단의 한 부분이 블록 튀어나온 것을 발견하였다. 그는 블록 튀어나온 부분을 발로 밟아 평평하게 폈다. 그러자 다른 부분이 다시 튀어나왔다. 그래서 그는 그 부분을 또다시 발로 밟아 평평하게 폈다. 그는 우연히 용단의 한 모서리를 들어 블록 튀어나온 부분을 평평하게 펴게 될 때까지, 이러한 과정을 몇번이고 반복하였다. 이 이야기가 시사하는 바는 오늘의 문제가 어제 해결책으로부터 비롯될 수도 있다는 점이다. 이러한 문제를 해결하기 위해서는 전체를 보는 새로운 시스템적 사고가 필요하다.

조직에 있어서 어떤 일을 해결하기 위해 열심히 일하면 일할수록 해야 할 일은 더욱 늘어나는 경우가 있다. 이러한 현상을 센지는 보상 피드백(compensating feedback)이라 부르고 있는데, 이러한 보상 피드백의 예는 얼마든지 있다. 예컨대, 회사의 제품이 시장에서 인기가 갑자기 떨어지게 될 때, 그 회사는 보상 피드백을 경험하게 된다. 제품에 대한 수요가 떨어지게 되면 회사는 좀 더 적극적인 마케팅 활동을 전개하면서, 광고의 양을 늘리고 가격을 낮춘다. 이러한 방법들은 일시적으로는 소비자들을

끌어 모을 수 있지만, 기업의 측면에서 볼 때, 더욱 더 많은 자금이 소요되게 되어 결과적으로는 이를 보상하기 위해 일부분을 제거해야만 한다. 그렇게 되면 서비스의 질(가령, 배달 속도나 품질 검사)이 떨어지게 되고, 궁극적으로 이 회사는 보다 많은 소비자들을 잃게 된다. 이러한 보상 피드백 현상에서 벗어나기 위해서는 부분보다는 전체, 단기보다는 장기적인 시각이 필요하다.

대개의 경우, 보상 피드백에는 ‘지연(遲延)’, 즉 단기적 이익과 장기적 불이익 사이의 시간 지연이 포함된다. 이러한 ‘지연’ 현상은 자기 자신의 권력 입지를 강화하거나 업무의 결과가 좋게 보이도록 하기 위해, 또는 직장 상사에게 잘 보이기 위해 행하는 정치적 의사 결정의 경우에는 더욱 두드러지게 나타난다. 지금 당장은 뭔가 좀 개선되었다고 생각되거나, 문제가 해결되었다고 생각될지도 모른다. 그러나 2년이나 3년 내지 4년이 지나고 나면, 그 문제가 되돌아오거나 심한 경우는 좀 더 새롭고 어렵게 되는 경우도 있다. 이와 같은 문제의 궁극적인 해결책은 다섯 번째 원리를 익힘으로써 가능해 질 수 있다.

■ 조직 학습 불능의 이유

오늘날 많은 기업이 학습 조직의 필요성을 인식하고 있으며 기업은 한 차원 높은 곳에서 조직 학습을 실행하려 하고 있다. 그러나 대다수의 기업은 학습 무능력을 경험하고 있는데

이러한 무능력은 사람들이 기울이는 많은 노력에도 불구하고 좀처럼 개선되지 않고 있다. 센지는 학습 무능력의 원인으로서는 다음 7 가지를 제시하고 있다. 이러한 원인을 파악하기 위해서는 전체적인 인식의 폭을 확대할 필요가 있다.

첫째, 나는 내 역할만 하면 된다는 생각이다. 조직에 속한 사람들이 자신의 위치에만 초점을 맞추어 한 개인의 직무가 조직 전체의 목표와 상반될 때 학습 불능 현상이 일어난다. 조직 내의 종업원들은 다른 사람의 역할이나 여러 사람들과의 상호 작용을 고려하지 않고 단지 자신의 역할만을 할 경우가 종종 있다. 자신의 위치만을 생각하면 자신의 행동이 그 위치의 경계를 넘어 미치는 영향을 인식할 수 없다. 이러한 상황에서는 조직적 책임감과 팀 학습은 결코 이루어지지 않는다.

둘째, 敵은 조직 외부에 있다는 생각이다. 회사의 종업원들이 자신의 과업에 있어서 성공적이지 못했을 때, 그에 대한 책임을 자신이 아닌 외부에 있는 어떤 사람이나 조직 탓으로 돌리는 경향이 있다. 생산 부서는 마케팅 부서에게, 마케팅 부서는 인사 부서에게, 인사 부서는 기술 부서에게 책임을 전가한다. 그리고 그들 모두는 전체 책임을 사업이나 정보의 조정자 또는 은행에게 전가한다. 그러나 이와 같은 책임 전가는 항상 불완전한 이야기일 뿐이다. 조직 상호간 또는 조직 내부와 외부는 대개 한 시스템의 부분에 지나지 않는다. 이러한 책임 전가는 진정한 해결책을 제공하는 데에 장애물로

작용하여 조직의 학습 무능력을 가중시키는 결과를 초래한다.

셋째, 책임 감수의 환상이다. 조직에 있어서 경영자들은 어려운 문제에 당면하여 책임을 져야 할 필요성에 대해서 자주 이야기하곤 한다. 그리고 그들이 당면한 문제에 대해서 수동적이지 않다는 것을 보여주기 위해서 자신들에게 닥친 문제나 위기를 해결하는 데에 있어서 분별없는 자세를 취하곤 한다. 그러나 이러한 성급한 행동은 주의 깊게 전체적인 상황을 체계적으로 분석하고, 문제를 해결할 수 있는 조직 전체의 지혜를 찾아내는 것보다 훨씬 더 많은 비용을 초래한다. 진정한 사전적 행동은 우리가 자신의 문제에 어떻게 공헌하고 있는가를 아는 데서 비롯된다.

넷째, 사건에 대한 집착이다. 사람들의 생각이 단기적인 사건에 집착해 있는 이상 조직에서 창조적 학습을 기대하기란 불가능하다. 조직의 생존을 위협하는 것은 우발적인 사건보다는 일련의 점진적인 과정에서 발생한다. 전체적인 시스템을 고려하지 않고 단지 부분적인 사건에만 초점을 맞추는 상황에서는 기껏해야 그 사건에 대한 예측만 할 뿐 진정한 학습은 이루어지지 않게 된다.

다섯째, 끓는 물 속의 개구리 이야기가 있다. 기업이 실패를 연구함에 있어서 서서히 발생하는 생존에 대한 위협에 적응하지 못한 것이 원인이 되는 경우가 너무 많기 때문에 끓는 물 속의 개구리라는 이야기가 생겨났다. 만약 당신이 끓는 물을 담고 있는 냄비속에 개구리를

넣는다면 그 개구리는 바로 바깥으로 뛰쳐나올 것이다. 그러나 실내 온도와 같은 물 속에 개구리를 넣고 온도를 서서히 높혀 나간다면 개구리는 별다른 반응 없이 자신이 완전히 익어질 때까지 서서히 죽어 가게 될 것이다. 왜냐하면 조직의 학습 불능과 같이 개구리가 가지고 있는 위험 감지 장치는 환경의 갑작스러운 변화에는 민감하게 반응하지만 서서히 진행되는 점진적인 변화에는 둔감하기 때문이다. 따라서 조직은 급진적인 변화뿐만 아니라 능력을 약화시키고 인식하기 어려운 점진적인 변화도 지각할 수 있도록 학습해야 한다.

여섯째, 경험으로부터 배운다는 환상이다. 가장 강력한 학습 방법은 경험에서 비롯된다. 그러나 어떤 행동이 자신이 가지고 있는 학습의 경계를 넘어서는 결과를 초래할 때, 직접적인 경험으로부터 배우기란 불가능한 일이다. 바로 여기에 조직이 직면하게 되는 가장 중요한 학습 불능이 있다. 조직에서 이루어지는 가장 중요한 핵심적인 의사 결정은 수 년 혹은 수십 년에 걸쳐 시스템 전체에 영향을 미친다. 그런 경우는 경험을 통해서 학습할 수 없게 된다.

일곱째, 경영 팀에 대한 믿음이다. 앞서 언급한 여러가지 학습 무능력 또는 학습 딜레마에 대처하기 위해 조직된 것이 경영 팀인데 이것은 조직의 서로 다른 기능과 분야의 전문성을 대표하는 지혜와 경험이 풍부한 관리자들로 구성된다. 그러나 기업내의 경영 팀들은 대부분 자신의 영역을 지키기 위해 다른 부서와 갈등을 유발하는 경우가 있다. 그리고 자신들의 이

미지를 나쁘게 만들 수 있는 것들은 피하고 팀이 응집력있다는 것을 보여 주기 위해 모든 사람들이 팀의 공동 전략을 후원하고 있다고 가장하게 된다. 따라서 대부분의 경영 팀들은 반복적인 문제는 잘 대처하지만 불확실한 상황의 문제는 손을 쓰지 못하고 무너지고 만다. 이럴 경우 학습은 불가능하게 된다.

맺음말

이상 리엔지니어링의 보완책으로 센지의 학습 조직의 원리를 소개하였다. 학습 조직의 핵심은 관점의 전환(metanoia)에 있다. 자신을 세상으로부터 분리된 것이 아니라 세상과 연관된 것으로 인식하는 것이다. 학습 조직은 인간이 자신의 현실을 어떻게 만들어 내는가를 끊임없이 발견하는 장소이며 동시에 인간이 현실을 어떻게 바꿀 수 있는 지를 발견하는 장소이기도 하다.

거대한 사회적 변화, 지속적인 합병과 빠른 기술적 변화, 경쟁의 신화 등 제반 환경 요인의 변화로 인한 지속적인 불안정 상태에 우리 모두는 익숙해져야 할 것이다. 우리에게서 변화를 사랑하는 법을 배우는 것과 변화 속에서 성장해 나가는 것, 변화를 소중히 여기는 것이 필요하다. 이러한 환경 변화 속에서 성공적으로 기능을 발휘하려면 학습을 위한 조직 능력을 키워야 한다. 아울러 경쟁에 살아남아 생존·번영하기 위하여 조직은 경영 혁신을 위한 작업을 지속적으로 진행시켜 나가야 할 것이다.♣