

■ 복잡계 경영, 홀로닉 경영, 지식 경영의 비교

- 세계화, 정보·지식화 등 새로운 환경 변화에 신속하고 적절하게 대응하는 경영 패러다임이 절실히 요구됨에 따라 복잡계 경영, 홀로닉 경영, 지식 경영 등이 대두
- 복잡계 경영, 홀로닉 경영, 지식 경영은 아래 표와 같은 특성을 보임

구분	복잡계 경영	홀로닉 경영	지식 경영
등장 배경	복잡계 이론의 접목을 통한 신경경영론의 정착	새로운 일본적 경영의 모색	정보화·지식 사회의 도래에 따른 대응
목적	환경 변화에 대한 적응 능력 강화	조직의 단순화 및 시너지 증대	지적 자산 가치의 극대화
주요 원리	환경 변화의 상호 작용, 통찰과 직감, 수확체증	자율성과 협력성	공유, 선순환 및 정형화
구현시 주요 전략	미래 환경 변화에 대한 효과적 적응	전체적인 조화 실현	지식 경영 시스템의 체계화
조직	비정형적 조직, 개방적 조직, 유기적 조직	개별 단위 조직 중심 (자율분산형 조직, 사내 벤처 조직)	지식 중심의 체계화된 조직 (하이퍼텍스트형 조직)

- (시사점) 기업들은 복잡계 경영, 홀로닉 경영, 지식 경영에 대한 명확한 이해의 바탕 위에서 자사의 경영 혁신 목적에 부합하는 신경경영 이론을 경영 전략에 접목해야 할 것임

복잡계 경영, 홀로닉 경영, 지식 경영의 비교

□ 새로운 경영 조류들 : 복잡계 경영, 홀로닉 경영, 지식 경영

- 새로운 경영 조류의 대두

- 세계화와 정보·지식화와 같은 기업을 둘러싼 외부 여건의 변화가 예전과 비교할 수 없을 정도의 강한 충격으로 다가옴에 따라 기업들은 새로운 변화 양상에 신속하고 적절하게 대응할 수 있는 새로운 경영 패러다임을 요구하게 됨
- 이러한 필요에 의해 새롭게 부상하고 있는 경영 이론으로는 복잡계 경영, 홀로닉 경영, 지식 경영을 들 수 있음

- 복잡계 경영

- 복잡계 경영이란 ‘기업과 조직 구성원간, 기업과 기업간, 기업과 소비자간, 기업과 사회간에 이루어지는 수많은 상호 작용을 통해 기업 경영을 설명하고자 하는 새로운 경영 패러다임’임
- 소니(SONY)는 1997년 개인과 회사 전체의 조화를 꾀하는 ‘복잡계 경영 시대’를 선언하고, 기존의 수확체감적인 제조업에서 수확체증이 적용되는 지식 집약 사업을 육성해야 한다는 인식에 따라 디지털 분야를 미래 주력 사업으로 선정함

- 홀로닉 경영

- 홀로닉 경영은 1984년 일본의 기타야 교수에 의해 처음 주창된 것으로, ‘자율과 통합을 기본 원리로 해서 개체와 전체가 유기적으로 조화를 이루는 경영’임
- NEC는 일본적 경영의 미래는 개인을 존중하면서 전체를 통일하는 홀로닉 경영이 될 것이라고 인식하고, 기본 경영 철학을 C&C(computer & communication)를 통해 홀로닉 사회에 기여하는 ‘홀로닉 기업’으로 결정함

- 지식 경영

- 지식 경영은 ‘지식의 획득, 지식의 조직 내 이전, 지식의 창조 등 지식을 효과적으로 활용하는 과정이 기업 활동의 중심이 되는 경영’임

□ 복잡계 경영, 홀로닉 경영, 지식 경영의 특성

- 등장 배경

- 복잡계 경영은 경제 현상을 바라보는 틀을 선형적 단순계에서 비선형적 복잡계로 이행시킨 '복잡계 이론'을 기업 경영에 접목함으로써 분석과 예측에 기반을 둔 기존 경영 이론의 한계를 극복하고, 직관과 적응에 토대를 둔 새로운 경영 이론을 정착시키려는 노력의 일환임
- 홀로닉 경영은 집단주의 문화가 팽배해 있던 일본에서 개인의 주체성과 자율성 강조를 통해 새로운 일본적 경영을 모색하는 과정에서 발생함
- 지식 경영은 정보화·지식 사회로의 진전에 대응하고 21세기에 기업이 생존하고 성장하기 위해 궁극적으로 지향해야 할 방향 제시를 위해 대두됨

- 목적

- 복잡계 경영은 구성원간의 끊임없는 상호 작용을 통해 무질서로부터 스스로 질서를 만들어가는 자기 조직화를 최대한 촉진시킴으로써, 불확실성 시대에 급격한 환경 변화에 대한 기업의 적응 능력을 극대화시키고자 함
- 홀로닉 경영은 기업 각 구성 단위에게 자율성을 부여함으로써 복잡한 조직 체계의 형성을 지양하고, 전체와 부분간의 조화를 통한 시너지를 증대시키고자 함
- 지식 경영은 기업 내에서 지식이 획득·축적·창출되는 순환 프로세스를 효율화함으로써 지식 자산의 가치를 극대화하고 기업의 핵심 역량을 제고하고자 함

- 주요 원리

- 복잡계 경영은 조직 구성원 간의 상호 작용, 부분적인 분석보다는 전체적인 통찰과 직감, 수확체증 등을 주요 원리로 함
- 홀로닉 경영은 전체를 의미하는 홀로스(holos)와 부분을 의미하는 온(on)의 합성어인 홀론(holon)의 대표적인 속성인 자율성과 협력성을 주요 원리로 함
- 지식 경영은 지식 공유, 지식 창출 프로세스의 선순환·정형화를 주요 원리로 함

- 구현시 주요 전략

- 복잡계 경영은 조직 구성 단위간의 연결성 극대화를 통한 상호 작용 촉진과 예측 불가능한 미래 환경에 대한 적응 및 새로운 환경의 창조에 중점을 둠
- 홀로닉 경영은 기존의 통제와 관리 위주 경영에서 최대한의 자율성 부여로의 전환을 통한 전체적인 조화 실현에 중점을 둠

지식 경영 과제

- 지식 경영은 경험·노하우 등 암묵지의 형식지화와 조직 내에 산재된 지식의 체계화 등을 위한 지식 경영 시스템의 효율화에 중점을 둠

- 조직

- 복잡계 경영은 책임과 권한의 이양, 수평화/분권화 등으로 구성원간의 상호 작용이 지속적으로 발생할 수 있는 비정형적이고 개방적이며 유기적인 조직을 지향함
- 홀로닉 경영은 복잡계 경영에서와 마찬가지로 자율분산형 조직, 역피라미드 조직, 사내 벤처 조직 등 최대한의 자율성을 확보한 개별 조직 단위 위주로 운영됨
- 지식 경영에서는 하이퍼텍스트형 조직과 같이 지적 자산의 창출 및 활용도를 극대화할 수 있는 지식 중심의 체계화되고 정형화된 조직의 중요성이 커짐

< 복잡계 경영, 홀로닉 경영, 지식 경영의 특성 >

구분	복잡계 경영	홀로닉 경영	지식 경영
등장 배경	복잡계 이론의 접목을 통한 신경영론의 정착	새로운 일본적 경영의 모색	정보화·지식 사회의 도래에 따른 대응
목적	환경 변화에 대한 적응 능력 강화	조직의 단순화 및 시너지 증대	지적 자산 가치의 극대화
주요 원리	환경 변화의 상호 작용, 통찰과 직감, 수확체증	자율성과 협력성	공유, 선순환 및 정형화
구현시 주요 전략	미래 환경 변화에 대한 효과적 적응	전체적인 조화 실현	지식 경영 시스템의 체계화
조직	비정형적 조직, 개방적 조직, 유기적 조직	개별 단위 조직 중심 (자율분산형 조직, 사내 벤처 조직)	지식 중심의 체계화된 조직 (하이퍼텍스트형 조직)

□ 시사점

- 본질에 대한 명확한 이해를 바탕으로 적합한 신경영 이론을 모색해야 함
 - 기업들은 복잡계 경영, 홀로닉 경영, 지식 경영에 대한 명확한 이해의 바탕 위에서 자사의 경영 혁신 목적에 부합하는 신경영 이론을 경영 전략에 접목해야 할 것임
- 상호 접목을 통해 새로운 경영 조류들을 긍정적인 방향으로 발전시켜야 함
 - 향후 기업들이 궁극적으로 지향해야 할 방향은 새로운 경영 조류들을 개별적으로 적용하기보다는 이들을 효과적으로 접목함으로써 한 단계 진전시키는 것임

■ 정기봉 주임연구원 kbj@hri.co.kr ☎724-4105