

I. 전략적 커뮤니티를 통한 조직 활성화

EXECUTIVE SUMMARY

1. 논의 배경

- 첨단 IT 인프라를 갖추고도 내부 구성원간의 커뮤니케이션 및 운용 역량이 갖춰지지 않아 효과적인 글로벌 경영을 수행하지 못하는 기업이 많음
- 성공적인 글로벌 경영을 위해서는 기업의 유연성을 높이는 새로운 변화가 필요한데, 전략적 커뮤니티는 바로 이러한 새로운 조직 활성화의 대안으로 평가됨

2. 전략적 커뮤니티의 개요

- **(개념)** 전략적 커뮤니티는 기업의 전략적 목표하에 인위적으로 형성되어 운영되는 인적 공동체임
- **(특징)** 인위적이고 분명한 목표를 추구한다는 점에서 공식 조직의 특징을 지니면서도, 동시에 비공식적인 면도 내포하고 있음
- **(역할)** 전체 조직의 유연성을 높이고, 보다 원활한 커뮤니케이션이 가능하도록 하는 역할을 수행함. 또한 커뮤니티 구성원의 학습 역량을 효과적으로 강화시켜, 전사적 차원의 지식 창조 및 이전이 보다 용이하게 이루어지도록 함

3. 제록스사의 전략적 커뮤니티 : 트랜지션 얼라이언스

- **(배경)** 제록스사는 새로운 경쟁 환경에 유연히 대처하고, 신기술을 전사적으로 활용하기 위해 새로운 경영 기반을 구축하고자 하였음
- **(형성)** IT 기반의 효율적 구성을 위해 형성된 트랜지션 얼라이언스는 기존 조직의 정형화된 명령 체계에서 벗어나 비공식적인 커뮤니케이션을 통해 변화를 효과적으로 수행하고 조직을 활성화시키는 역할을 담당하였음

4. 효율적인 전략적 커뮤니티 운용을 위한 제언

- 첫째, 공식적 보고를 위한 토론보다는 자유스러운 의견 교환이 가능한 풍토를 마련해야 함
- 둘째, 공통의 화제와 관심사를 지속적으로 이끌어내야 함
- 셋째, 실제 현장에서 체화되어 활용될 수 있는 지식을 중심으로 커뮤니티 내의 학습이 이루어지도록 유도해야 함
- 넷째, 커뮤니티가 전체 조직 내에서 독자적인 운영 프로세스를 갖출 수 있도록 간섭을 최소화해야 함

1. 논의 배경

- 첨단 IT 인프라를 갖추고도 효과적인 글로벌 경영을 수행하지 못하는 기업이 많음
 - 정보 통신 기술의 놀라운 진보와 확산으로 기업의 글로벌 경영에 있어 기반이 되는 IT 인프라는 날로 새롭게 진보되고 있음
 - 그러나 실제로 이러한 인프라를 활용하는 내부 조직 구성원간의 효과적인 커뮤니케이션 및 운용 역량이 갖추어지지 않아 실질적인 기업 가치를 높이지 못하는 사례가 많음
- 기업의 글로벌 경영이 성공적으로 수행되기 위해서는 전체 조직을 활성화시킬 수 있는 새로운 변화가 필요함
 - 기업이 성장함에 따라 전세계 지역으로 그 활동 영역을 넓히게 되면 보다 다양하고 많은 문제에 부딪히게 됨
 - 정형화되고 관료적 형태의 조직 구조를 그대로 답습할 경우 이와 같은 새로운 환경의 도전에 효과적으로 대응할 수 없음
 - 글로벌 경영의 성공적인 수행을 위해서는 탄력적이고 활성화된 조직으로의 변신이 요구됨
- 전략적 커뮤니티는 기존 조직 방식이 갖던 단점을 줄이고 강점을 확대함으로써 새로운 조직 활성화의 대안으로 평가됨

2. 전략적 커뮤니티¹⁾의 개요

○ 개념 및 주요 특징

- (개념) 전략적 커뮤니티는 기업의 전략적 목표 하에 인위적으로 형성되어 운영되는 인적 공동체임

1) 본문에서 논의되는 전략적 커뮤니티의 주요 내용과 제록스사의 트랜지션 얼라이언스 사례는 John Storck, "Knowledge diffusion through strategic communities," *Sloan Management Review*, Winter2000을 참조하였음.

- 기업이 필요에 의해 의도적으로 형성하는 비공식적 성격의 팀 조직으로 일반적 커뮤니티와 태스크포스팀의 중간 형태임
- 커뮤니티는 각 사업부 및 지역에서 모인 멤버로 구성되고, 직접적인 대면 접촉을 통해 상호간의 비공식적 채널을 형성하게 됨. 일단 전략적 커뮤니티의 운영이 본격화되면 본사는 공식 채널의 관여를 최소화하고 스폰서로서의 역할만 담당함
- 즉, 전략적 커뮤니티는 기업의 전략적 필요에 의해 구성되었지만, 그 운영과 활동이 내부 커뮤니티 구성원의 자율적인 판단에 따라 이루어지는 조직임

- (특징) 공식적/비공식적 조직의 특징을 동시에 내포하고 있음

- 전략적 커뮤니티는 기업의 전략적 목표하에 인위적으로 구성된다는 점에서 공식적 조직의 특성을 가지면서도, 실질적인 보고 및 의사소통 방식, 자율성 등에서는 비공식적 조직의 특성을 보임
- 일반적인 태스크포스팀과 비교해서는 목표가 좀더 광범위하고, 구성원의 규모도 40-50명 정도로 크며, 존속 기간도 상대적으로 중장기임
- 반면, 일반적인 동호회나 모임과는 달리 형성 과정에 있어 전략적 의도가 명백하고, 궁극적인 목적을 위해 구성된다는 차별성이 있어 전략적(strategic)이란 용어가 들어감

- (역할) 전체 글로벌 조직의 유연성을 높이고, 보다 원활한 의사소통이 가능하도록 하는 역할을 수행함

- 글로벌 조직의 운영에서 일반적으로 발생하기 쉬운 의사소통 장애나 갈등을 비공식적 채널의 커뮤니케이션을 통해 최소화 함
- 커뮤니티 구성원 자신의 지식을 전파하기보다는 어디에 필요로 하는 지식이 있다는 정보를 상호간 교류하고, 다양한 학습을 통해 습득한 지식을 마찰없이 현장에 체화시키는 데 도움을 줌

○ 전략적 커뮤니티의 운영 효과

- (지식 창조) 보다 효과적으로 지식을 창출하고 공유할 수 있게 됨

- 기존 위계 질서의 부담에서 벗어나 다양한 경력을 가진 구성원과의 의사소통은 보다 높은 수준의 지식을 창출하는 기반이 됨
- 또한 공식적인 보고에서 벗어나 자유스러운 운영이 가능하게 됨에 따라 평소보다 좀더 획기적이고 기발한 브레인 스토밍이 가능하게 됨

1. 전략적 커뮤니티를 통한 조직 활성화

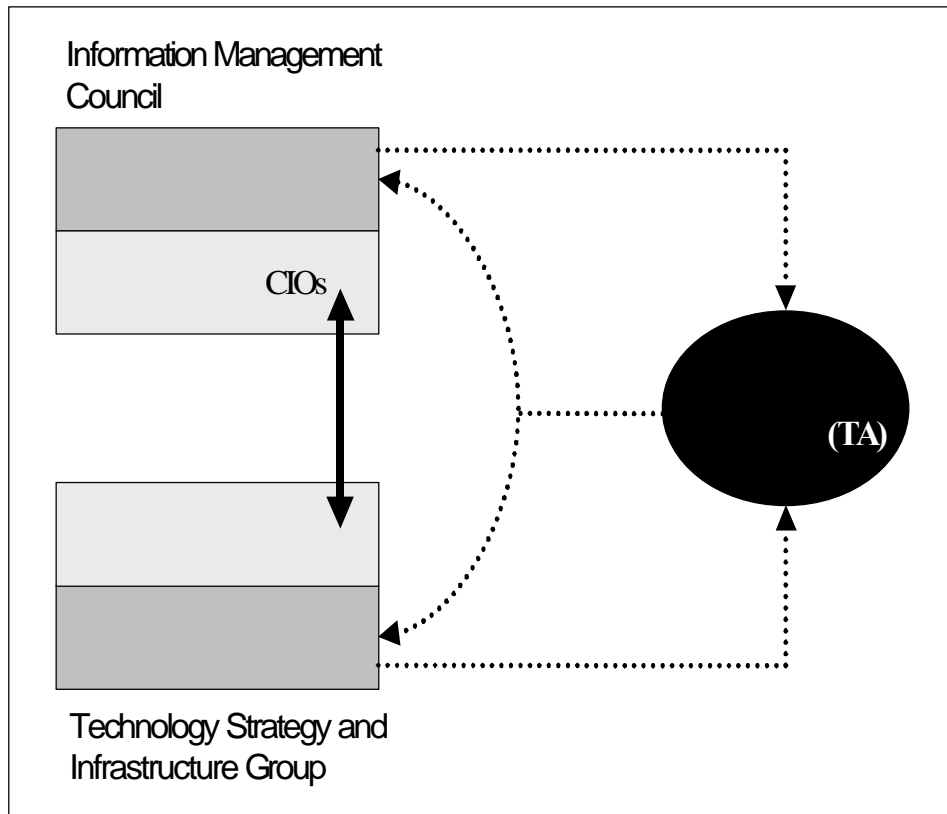
- (유연성 증대) 다양한 측면에서 조직의 유연성을 높임
 - 정형화된 구조만으로 이루어진 조직에 비해 돌발적인 상황에 대처하는 역량을 증진시킬 수 있음
 - 완충 역할을 통해 수립된 전략을 각 사업부에서 실행하는 경우에 발생가능한 갈등 및 문제 발생의 우려를 줄일 수 있음
- (학습 역량 강화) 조직 구성원의 학습 역량을 효과적으로 강화시킴
 - 개인으로 존재할 때보다 커뮤니티의 일원으로서 역할을 수행할 때 보다 학습에 대한 동기 부여가 잘 이루어짐
 - 즉각적인 피드백과 학습 목표에 대한 공감대 형성 등을 통해 보다 조직 구성원의 학습 역량을 향상시킬 수 있음

3. 제록스사의 전략적 커뮤니티 : 트랜지션 얼라이언스

- (배경) 제록스사는 새로운 경쟁 환경에 유연히 대처하고, 신기술을 전사적으로 적극 활용하기 위해 새로운 경영 기반을 구축하고자 하였음
 - 1994년 제록스사는 다국적기업으로서 기존의 성공에 만족하지 않고 향후 더욱 심화될 것으로 보이는 경쟁 환경에 적절히 대처하기 위해 보다 새로운 기술과 경쟁 역량을 전사적으로 갖추고자 하였음
 - 먼저 이를 위해서는 전세계 5대륙에 걸쳐 분포하고 있는 자사의 IT 인프라 스트럭처가 새롭게 개발된 자사의 최신 기술을 충분히 활용할 수 있도록 재구성되어야 한다고 판단하였음
 - 특히, 이러한 작업이 단순한 하드웨어적 측면의 변화에 그치지 않고 이를 활용하는 조직 구성원의 혁신을 함께 동반하는 변화로 이어지도록 함
- (형성) 효과적인 작업 수행을 위해 트랜지션 얼라이언스라는 커뮤니티를 전략적으로 구성함
 - IT 기반의 전반적 교체 및 이에 따른 구조 변화는 자칫 내부 구성원의 강한 반발과 혼란을 야기할 수 있는 문제임
 - 제록스사는 실제 작업상의 문제와 오류를 최소화하기 위해 세계 각지의 사업부에서 파견된 인력과 본사 인력이 포함된 새로운 커뮤니티를 형성하고자 하였음

- 트랜지션 얼라이언스(Transition Alliance)라고 명명된 이 커뮤니티는 기존 조직의 정형화된 명령체계에서 벗어나 비공식적 커뮤니케이션을 통해 변화를 효과적으로 수행하고 조직을 활성화시키는 역할을 담당하였음

<그림> 트랜지션 얼라이언스의 조직내 상관 관계



4. 효율적인 전략적 커뮤니티 운용을 위한 제언

- 전략적 커뮤니티가 실제 효과를 거두기 위해서는 그 운용에 있어 각별한 노력과 주의가 필요함
 - 전략적 커뮤니티는 하나의 조직 구조 단위로도 볼 수 있지만, 이는 조직 구성원의 문화 및 태도, 가치관 등에 변화를 가져오는 것이기 때문에 실질적인 운용에 있어 많은 주의를 요함
 - 아래에서는 전략적 커뮤니티가 실질적인 글로벌 조직 활성화에 기여할 수 있기 위해 필요한 방안을 제시하고 있음

1. 전략적 커뮤니티를 통한 조직 활성화

- 첫째, 공식적 보고를 위한 토론보다는 자유스러운 의견 교환이 가능한 풍토를 마련해야 함
 - 커뮤니티 구성원들이 직접 대면을 통해 대화할 수 있는 기회를 정례적으로 마련해야 함
 - 솔직하고 허심탄회한 대화가 이루어질 수 있는 분위기를 조성해야 함
 - 형식적인 보고서를 요구함으로써 토론 및 대화가 형식적으로 흐르는 우를 범하지 말아야 하며, 되도록 간략하고 비공식적인 채널을 통해 의사소통이 되도록 해야 함

- 둘째, 공통의 화제와 관심사를 지속적으로 이끌어내야 함
 - 이를 위해서는 우선 조직내 공통의 경험, 표현 방식, 훈련을 통해 구성원 상호간에 공유가능한 커뮤니케이션 수단을 갖추도록 해야 함
 - 공통의 목적을 향한 조직의 변화 및 성과를 조그마한 것이라도 가시적으로 나타냄으로서 커뮤니티 구성원의 관심을 지속적으로 유지해야 함

- 셋째, 실제 현장에서 체화되어 활용될 수 있는 지식을 중심으로 커뮤니티 내의 학습이 이루어지도록 유도해야 함
 - 실용적 지식과 이론적 지식간의 격차를 두고 기업의 실질적인 가치 증진에 도움이 되는 지식 학습에 대해서는 지식 보유자 및 습득자 상호간에 모두 인센티브를 부여함
 - 또한 학습의 성과가 현장에서 어떻게 나타나는가를 즉각적이고 효과적인 방법으로 피드백 해야 함

- 넷째, 커뮤니티가 전체 조직 내에서 독자적인 운영 프로세스를 갖출 수 있도록 간섭을 최소화해야 함
 - ‘안전지대(zone of safety)’를 설정하여 커뮤니티 구성원들이 스스로 의사결정할 수 있는 영역을 명확히 제시함으로써 스스로 주도권을 갖고 업무를 수행할 수 있도록 유도해야 함
 - 공식적인 조직 구조와의 연계를 최소화하고, 커뮤니티가 스스로의 지배 구조를 갖출 수 있도록 배려해야 함

(김태홍 : thkim@hri.co.kr ☎ 3669-4057)