

# I. 폐기학습을 통한 성공적인 조직변화

## EXECUTIVE SUMMARY

### 1. 논의 배경

- 성공적 조직변화를 위한 새로운 학습을 실행하기 위해서는 기존의 학습을 폐기하는 과정이 선행되어야 함
- 폐기학습(Unlearning)은 급변하는 경영환경에서 개인과 기업의 역량을 제고시켜 줌

### 2. 폐기학습의 개념 및 운영방안

- 폐기학습의 개념
  - 폐기학습이란 학습자가 기존에 보유하고 있는 지식 가운데 성과와 연결되지 않는 쓸모 없고 잘못된 지식을 버리는 과정임
- 폐기학습의 과정
  - (단계 1) 현 상황의 문제점을 인식함으로써 조직변화의 필요성이 제기됨
  - (단계 2) 폐기학습의 내용을 명확히 함으로써 실질적이고 체계적인 변화를 이룩함
  - (단계 3) 폐기학습의 실행 및 새로운 조직운영 방식의 학습이 동시에 수행됨
  - (단계 4) 폐기학습 결과의 즉각적인 피드백을 통해서 조직변화의 동기를 부여함
- 5가지 운영 원칙
  - (원칙 1) 진부화된 지식은 한번에 지운다
  - (원칙 2) 폐기학습의 정도를 결정한다
  - (원칙 3) 자신과 비슷한 수준의 대상에게서 학습한다
  - (원칙 4) 최신의 객관적인 자료에 근거하여 현상을 보도록 한다
  - (원칙 5) 코치나 멘토를 활용한다

### 3. 폐기학습의 사례

- 모토로라 사례: 폐기학습을 통한 TQM의 성공사례
  - 1980년대 조직에 초점을 두는 낡은 사고방식으로 인한 실패자료와 고객 중심의 새로운 사고방식의 효용성을 비교함과 동시에 폐기학습 결과의 신속한 피드백을 통해서 TQM을 성공적으로 이룩함
- ITT 사례: 폐기학습을 간과한 조직변화 실패사례
  - 조직이 처한 상황이 변화함에 따라 과거의 운영전략에 대한 과감한 폐기학습과 함께 변화된 상황에 맞는 새로운 전략의 수립에 실패함으로써 큰 어려움을 겪음

### 4. 시사점

- 폐기학습은 일회적인 것이 아니라 조직을 둘러싼 환경이 변화하는 한 지속적으로 이루어져야 하는 학습과정의 일부라는 점에서 조직의 환경적응전략으로 볼 수 있음
- 신속하고 효과적인 변화를 위해서는 조직의 최고경영층을 포함한 전 계층에서 폐기학습이 이루어져야 함

## 1. 논의 배경

- 성공적 조직변화를 위한 새로운 학습을 실행하기 위해서는 기존의 학습을 폐기하는 과정이 선행되어야 함
  - 조직이나 개인에게 이미 체화되어 있는 기존의 신념, 비전, 관행 등과 같은 과거의 학습 내용은 새로운 변화의 장애 요소가 될 수 있음
  - 유아들과 같이 기존의 학습이 체화되어 있지 않은 경우, 새로운 변화를 보다 쉽게 받아들이는 것을 확인할 수 있음
- 폐기학습은 급변하는 경영환경에서 개인과 기업의 역량을 제고시켜 줌
  - 성공적인 조직변화를 위해서는 경영 현황에 대한 분석을 통해서 새롭게 습득해야 하는 지식의 내용을 파악함과 동시에 폐기학습에 대한 고려가 필요함
  - 이러한 폐기학습은 학습의 효과를 높임으로써 개인과 기업의 역량을 제고시켜 주는 핵심 요소가 됨
- 폐기학습의 구체적인 운영 원칙과 프로그램이 논의되어야 함
  - 적절한 폐기학습은 보다 신속하고 유연하게 새로운 환경을 받아들이게 함
  - 그러나 지금까지 조직변화과정이나 학습에 대한 논의에서 폐기학습에 대한 체계적인 논의가 제시되지 못하고 있는 실정임

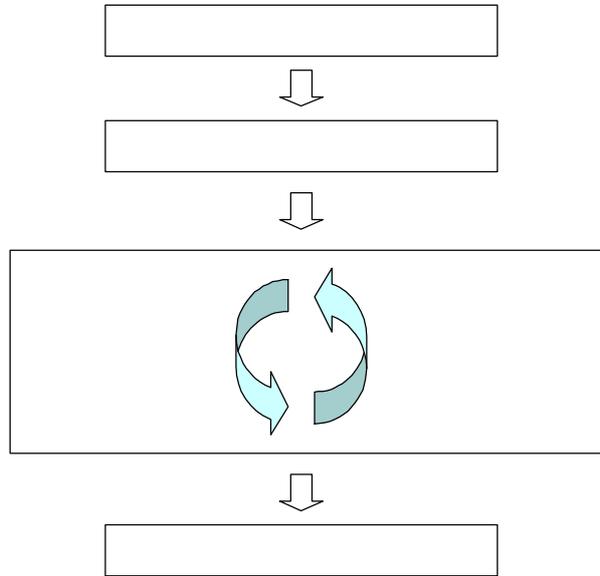
## 2. 폐기학습의 개념 및 운영방안

### ○ 폐기학습의 개념

- 폐기학습이란 학습자가 기존에 보유하고 있던 지식을 버리는 과정임
  - 성과와 연결되지 않는 쓸모 없고 잘못된 기존의 지식을 버림으로써 새로운 지식의 흡수를 가능케 함
  - 이와 같이 폐기학습(Unlearning)은 조직으로 하여금 새로운 지식의 유입 및 확산을 가능케 함으로써 효과적인 학습조직 구축의 근간이 됨

○ 폐기학습의 과정

<그림> 폐기학습의 과정



- (단계 1) 현 상황의 문제점 인식

- 조직이 성장함에 따라 과거의 성공요인이 더 이상 성공을 보증하지 못하고 성과하락의 원인이 되는 경우 조직변화의 필요성이 제기됨
- 급격한 조직환경의 변화는 현재의 성과요인에 대한 재평가를 요구함

- (단계 2) 폐기학습의 내용규명

- 바람직한 조직변화를 위해서 요구되는 변화의 내용을 구체적으로 파악함과 동시에 폐기할 내용을 분명히 함으로써 실질적이고 체계적인 변화를 이룩함
- 변화의 정도 및 범위에 따라 요구되는 폐기학습의 내용이 달라짐

- (단계 3) 폐기학습의 실행 및 새로운 조직운영 방식의 학습수행

- 기존의 전략이나 관행에 관한 폐기학습이 제대로 이루어지지 못하는 경우 새로운 조직운영 방식에 대한 학습도 제대로 이루어지기 힘들어짐
- 폐기학습과 새로운 지식에 대한 학습은 밀접한 상호작용 속에서 동시에 운영됨

## 1. 폐기학습을 통한 성공적인 조직변화

---

### - (단계 4) 폐기학습결과의 피드백

- 지속적인 폐기학습이 성공적으로 이루어지기 위해서는 폐기학습의 성과에 대한 즉각적인 피드백을 통한 동기부여가 중요함
- 긍정적 피드백은 폐기학습에 따른 개인 및 집단 차원의 저항을 최소화시킴

### ○ 5가지 운영 원칙

#### - (원칙 1) 진부화된 지식은 한번에 지운다

- 과거의 학습내용과 새로운 학습내용을 공존시키기보다는 과거의 학습내용을 신속히 지움으로써 폐기학습에 따른 심리적인 저항이나 방어를 최소화함

#### - (원칙 2) 폐기학습의 정도를 결정한다

- 폐기학습을 할 경우 일어나는 육체적, 정서적, 심리적 저항을 극복하려는 노력의 정도는 새롭게 학습하고자 하는 지식의 습득 정도에 의해 결정됨
- 새로운 분야의 전문가가 되어야 하는 상황에서는 과거 지식에 대한 보다 철저한 폐기학습이 요구됨

#### - (원칙 3) 자신과 비슷한 수준의 대상에게서 학습한다

- 새로운 것을 학습하는데 있어서 집단 구성원들이 보유한 지식수준이 상이한 경우에는 경쟁심이나 동정심과 같은 극단적인 반응을 보이기 쉬움
- 반면에 비슷한 수준의 구성원으로 이루어진 집단에서는 폐기학습이 보다 용이함

#### - (원칙 4) 최신의 객관적인 자료에 근거하여 현상을 보도록 한다

- 최신의 객관적인 자료를 통해서 과거의 학습 내용과 상충되는 현상을 보게 되고 이로써 보다 신속한 폐기학습이 가능함
- 그 결과 폐기학습을 자신의 잘못된 학습의 결과가 아니라 환경의 변화에 따른 자연스러운 현상으로 인식함

#### - (원칙 5) 코치나 멘토를 활용한다

- 신속한 폐기학습을 위해서는 시행착오를 허용해주고 용기를 줄 수 있는 조력자로서의 멘토(mentor)의 존재는 중요함
- 특히 기존 지식에 대한 상당 수준의 학습이 이루어진 학습자가 폐기학습을 수행하기란 매우 어려운데 이때 멘토는 촉매제 역할을 함

### 3. 폐기학습의 사례

#### ○ 모토로라사 사례: 폐기학습을 통한 TQM의 성공사례

- (현황) 모토로라는 무선통신기술을 바탕으로 1999년 현재 전 세계 45개국에  
서의 영업활동을 통해서 301억 달러의 매출을 이룩함
  
- (문제제기)
  - 1980년 당시 최고경영자인 밥 갈빈(Bob Galvin)은 모토로라의 품질에 고질적  
인 문제를 발견하고 이를 해결하기 위해 총체적 품질관리(Total Quality  
Management)를 시도함
  - TQM 운영팀 가운데 '세포조직기반그룹(cellular infrastructure group)'은 기존의  
문제점에 대한 성공적인 폐기학습을 통해서 성공적으로 품질의 개선을 이룸
  
- (폐기학습과정)
  - 운영팀 책임자인 릭 찬들러(Rick Chandler)는 고객보다는 회사의 요구에 맞추는  
현행작업 시스템의 낡은 사고방식을 고객중심으로 전환시켜야 할 필요성을 인식함
  - 낡은 사고방식으로 인한 실패자료와 새로운 사고방식의 효용성을 비교함으  
로써 과거의 작업운영방식에 대한 폐기학습을 시도함
  - 새로운 사고방식의 학습을 보다 신속히 이루기 위해서 개선효과를 작업에  
참여한 종업원들에게 수시로 피드백 해줌
  
- (결과)
  - 고객의 주문에서 배달까지의 총 소요기간이 8주에서 4주로 단축되었고 그  
결과 고객 및 조직 구성원의 만족도가 제고됨

#### ○ ITT 사례: 폐기학습을 간과한 조직변화 실패사례

- (현황) ITT는 엔지니어링 관련 제품을 설계·제조하는 회사로 1999년 12억  
달러의 매출을 올림
  
- (문제제기)
  - 1960년대 말부터 당시 최고경영자인 해롤드 지닌(Harold Geneen)은 공격적인  
다각화전략과 철저한 재무관리 및 적절한 분권화를 통해서 빠른 성장을 이룩함

## 1. 폐기학습을 통한 성공적인 조직변화

---

- 1970년대 후반에 들어서 지나친 확장전략에 따른 문제점이 대두됨에 따라 기존의 전략에 대한 폐기학습이 요청됨

### - (폐기학습과정)

- 과거의 성공적인 전략운영방식은 무분별한 확장전략과 억압적인 재무통제, 그리고 무책임한 분권화에 따른 업무공백으로 변질됨
- 조직이 성장함에 따라 과거의 운영전략에 대한 과감한 폐기학습과 더불어 변화된 상황에 맞는 새로운 운영전략의 수립에 실패함

### - (결과)

- 적절한 폐기학습의 실패로 인해 생산라인의 관리 소홀에 따른 매출의 급감과 사업확장에 따른 관리의 복잡성이 심화됨
- 지닌의 뒤를 이어 최고경영자가 된 랜드 아라스콧(Rand Araskog)은 회사를 되살리기 위해서 인력의 60%를 감축하고 수백 개의 사업부를 매각함

## 4. 시사점

### - 지속적인 학습과정의 일부로서 폐기학습이 운영되어야 함

- 모토로라社의 사례에서 보듯이 TQM을 통한 새로운 품질관리기법의 학습을 이룩하기 위해서는 과거 관행에 대한 폐기학습이 선행되어야 함
- 이러한 폐기학습은 일회적인 것이 아니라 조직을 둘러싼 환경이 변화하는 한 지속적으로 이루어져야 하는 환경적응 전략임
- 새로운 지식의 학습이 성공적이지 못하면 과거 관행이나 지식으로의 회귀가 일어나므로, 지속적인 관리가 필요함

### - 조직의 최고경영층을 포함한 전 계층에서 이루어져야 함

- 신속하고 효과적인 변화를 위해서는 조직의 전 계층에서 폐기학습이 이루어져야 함
- 특히 ITT사례에서 보듯이 최고경영자가 과거 운영전략에 대한 폐기학습을 과감하게 이룩하지 못 할 경우 엄청난 경영상의 어려움을 겪게 됨
- 따라서 상위 최고경영층에서의 적절하고 신속한 폐기학습의 시행은 향후 조직변화의 성공에 큰 영향을 미침

(백윤정 : yjbaek@hri.co.kr ☎ 3669-4072)

(한주희 : jhahn@hri.co.kr ☎ 3669-4068)