

PART 2. 경영인 네트워크다

5장. 조직 성과와 개인 성과의 조화

✓ 회사에 대한 의견 조사

- A. 회사는 주어진 업무와 기능을 효율적으로 하기 위해 설계된 시스템이다. 직원들은 기계나 다른 도구의 도움을 받아 이러한 기능을 수행하도록 고용되었고, 그 대가로 월급을 받는다.
- B. 회사는 함께 일하는 사람들의 집단이다. 직원들은 다른 직원들, 회사와 사회적 관계를 맺고 있으며, 회사의 기능은 그러한 관계들에 의해 좌우된다.

✓ 햄튼 터너(C. Hampden-Turner)와 트롬페나(A. Trompenaars)는 중간관리자들에게 위의 두 의견 중 하나를 선택하게 했음

- ✓ 그 결과 A를 선택한 경우: 미국인 75%, 캐나다, 호주, 영국, 네덜란드, 스웨덴 50% 정도
- ✓ 일본인과 싱가포르인 중 A를 선택한 비중은 3분의 1도 되지 않음

☞ 개인주의 문화 코드의 집약체인 미국식 성과주의는 우리에게 맞지 않는다는 증거

- ✓ 불공정에 대한 반감 또는 평등주의는 인류의 본성 중의 본성

“인류는 강박적이라고 할 정도로 평등주의에 사로잡혀 있으며 이런 경향은 인류가 수렵채집 사회를 이루며 생활하던 시절로부터 이어져 내려온 뿌리 깊은 것이다.”

-과학저술가인 매트 리들리(Matt Ridley)-

- ✓ ‘내가 남보다 무엇이 못한가’라는 능력의 비교가 아니라, 대부분의 사람들은 ‘내가 남보다 무엇을 손해보고 있는가’와 같은 수혜의 차등을 끊임없이 계산함

- ✓ 무엇이 조직에서 공정한 것인가의 기준은 시대에 따라 변해왔음

From 동일 직급, 동일 연공이면 동일한 보상

To 동일 직급이라도 능력과 성과에 따라 차등적으로 보상을 받는 것이 공정한 것

* 오늘날 많은 기업들의 성과주의 인사제도는 이러한 인식 변화의 산물

- ✓ 성과주의 인사제도는 인사관리의 큰 틀을 변화시킨 것으로 평가됨

조직의 관점에서 개인의 관점으로, 연공에서 능력과 성과로, 획일성에서 차별성으로

불평등에 대한 불편함과 성과주의 인사제도

- ✓ 불공정에 대한 반감과 공정성 추구가 야기하는 결과
 - 인간은 비교하기를 좋아하는 존재이므로 절대적 보상 수준이 아무리 높더라도, '내가 왜 남보다 덜 받아야 하는지'라는 상대적 박탈감을 견지지 못함
 - 내 능력이 모자라서, 내 성과가 목표에 미치지 못해서 낮은 보상이 당연하다가 아니라, 무엇인가 불합리한 측면이 있기 때문에 내 능력과 성과가 제대로 평가 받지 못하는 것이라는 불만을 갖게 됨

- ✓ 불만 해소를 위한 접근 방식: 제도 개선에 치중
 - CEO와 인사담당자들은 평가지표의 객관성, 평가절차의 투명성 등에 역점
 - 그러나 대체로 능력 평가를 위한 '역량 모델링', 성과 측정을 위한 KPI(Key Performance Indicator, 핵심성과지표) 도출 등 기술적인 면에 국한

✓ **'집단이 개인보다 똑똑하다'**

- 그러나 단순한 몇 개 규칙으로 집단이 질서를 창출하는 현상인 '자기조직화'
- 자기조직화로부터 나타나는 '집단 지성'의 모습을 바로 **'창발성'**으로 부를 수 있다면...

✓ **'거울 뉴런'(지아코모 리졸라티 Giacomo Rizzolatti)**

- 이탈리아 신경학자로서 뇌의 뉴런 연구중 타인의 마음을 추측하는 기능을 담당하는 뇌의 부위를 발견
- 원숭이가 땅콩에 손을 뺨을 때 뇌의 전두엽에 있는 특정 뉴런들이 점화되는 현상을 보임
- 연구원 중 한 명이 땅콩에 손을 뺨는 장면을 원숭이가 바라볼 때에도 원숭이 뇌에서 같은 위치의 뉴런들이 점화되었음 (*이런 뇌세포들을 거울 뉴런이라고 함)

✓ **인간은 서로 연결되어 있고 필연적으로 자신도 모르게 공동의 조직에 속함**

- 일부 과학자들은 자아를 인식할 수 있는 인간의 능력이 다른 사람의 생각을 상상하는 능력을 먼저 진화시켰기 때문에 획득된 것이라고 주장함
- 인간이 서로 '사회적 페로몬'을 주고받으며 생활하는 집단 속의 존재들임

창발성으로부터의 시사점: 개인과 조직이 균형잡힌 조직운영

✓ **'보노보'(bonobo)**

- 한때 '피그미침팬지'로 불리며 침팬지의 아종으로 분류됐던 영장류이나
- 최근 침팬지와는 다른 종임이 밝혀졌음
- 침팬지: 경쟁, 이기심, 개인주의, 폭력을 상징
- 보노보: 안정, 협력, 사회성, 평화를 상징

✓ **인간의 내면에는 침팬지와 보노보의 이미지가 공존(Frans de Waal)**

- 침팬지성과 보노보성의 조합 비율은 각 국가의 문화적 민의 성질에 따라 다름
- 미국은 보노보 보다는 침팬지에 가까움
- 미국식 성과주의
 - : 금전적 보상이 구성원의 조직 몰입도를 높인다
 - : 개인별 차등폭이 커야 동기부여를 할 수 있다
 - : 엄격하고 냉정할수록 좋다

✓ 늑대는 정말 이기적인 동물인가?

- 늑대의 동료들과의 협력: 순록과 같이 자기보다 큰 동물을 사냥하며 살아갈 수 있는 힘
 - 사냥을 마친 늑대는 먹이를 게워내 어미와 새끼, 병들거나 늙은 동료 늑대에게 먹임
 - 사냥을 할 때에는 응원하듯이 함께 울부짖는 소리를 내며 단결을 도모함
- ☞ 무리 전체의 이익을 극대화하려면 충성심과 협력이 무엇보다 우선함

탁월한 성과를 창출하는 기업은 언제나 조직을 개인보다 우선하는 정책을 펴 왔음

(예.) 도요타 자동차는 목표를 개인에게 주지 않고 팀에게 부여하는 정책을 고수함

✓ '마태 효과'

- '무릇 있는 자는 받아 풍족해지고, 없는 자는 그 있는 것까지 빼앗기리라'(성경 마태복음)
- 역사 속에서 패권을 차지한 국가는 주변국으로부터 동맹을 맺자는 제의를 많이 받았음
- 동물도 한 무리가 싸움에 패배하는 횟수가 늘어날수록 더 많은 개체가 무리에서 이탈해 승리한 무리로 이적해 버림

늑대에게서 배우는 성과주의

✓ **Positive Feedback**

- 잘 나가는 기업들은 우수 인재 채용에 있어 여타 기업보다 유리한 위치에 있음
- 처음에 같은 역량을 갖춘 인재라도 몇 년 지나고 나면 경쟁력이 떨어지는 기업에 들어간 직원들보다 우수 기업에 입사한 인재들의 개인성과가 질적 양적 측면에서 모두 우수하게 나타남

☞ 우수 기업이 제공하는 교육의 질과 양, 수행 과제의 수준, 기타 인프라의 지원 등이 더욱 우수하기 때문

조직의 높은 성과는 개인의 성과를 향상시키고, 높아진 개인성과는 다시 조직 성과의 향상에 기여하는 '포지티브 피드백'이 가능

✓ 개인의 존엄성과 가치를 무시하는 전체주의의 옹호가 아니라

기업이 사업의 궁극적 성공을 위해 보다 관심을 두어야 할 성과는 조직의 성과이지 결코 개인의 성과가 될 수 없다는 의미

성과주의의 본질은 Positive Feedback

✓ **‘집단보다 개인을 우선시하는 조직 운영에 대한 재고’**

- 기업 집단에서 개인의 역량은 물론 중요하지만, 더 중요한 것은 수많은 개인들이 모여 상호 작용을 통해 발현시키는 집단의 창발성
- 개인의 탁월한 역량은 집단이라는 틀 내에서 발현될 수 있는 것이라야 가치가 있음

✓ **명제#1. 개인성고가 높으면 조직성고가 높다?**

- 성과주의 인사제도는 경영학자나 컨설턴트의 입을 통해 위와 같이 말함

✓ **명제#2. 조직성고가 높으면 개인성고가 높다?**

- 명제#2가 참이 되려면 대우 명제인 ‘개인성고가 높지 않으면 조직성고가 높지 않다.’가 참 이어야 함

☞ **‘대체로 참’인가 ‘대체로 거짓’인가?**

- (1) 두 명제에 대해서 입장을 결정하고(각각 대체로 참 또는 대체로 거짓)
이를 각각 정당화하는 논지를 제시할 것
- (2) 개인별로 자신의 의견을 자필로 10분간 작성 후 제출
- (3) 스마트폰은 사용 금지, 개인별로 필기한 내용은 참고 가능

개인과 조직이 균형잡힌 조직운영