

테마칼럼

공간과 생활

문화의 향기

디자인 세상

과학과 경영

창발성으로 위기를 타개하라



유정식

창발성은 개인 수준에서 보이지 않았던 특성이 집단을 이루면서 나타나는 현상을 말한다. 조직을 한눈에 조망해보자고, 통제 기법을 무분별하게 적용하면 기업이 쌓아온 창발성의 유산을 일시에 날려버릴 수 있다.

프레드 호일은 우주의 시작과 끝은 없으며 항상 똑같은 모습으로 존재한다는 '정상우주론'을 제시한 천문학자로 유명하다. 그의 이론의 연장선상에서 그는 생명체의 진화를 맹공격했다. 그는 생명이 지구상에 출현할 확률은 고물 아적자를 뽑고 지나간 태풍이 온 풍계 보인 747을 조립해 날 확률과 다를 것이 없다는 가설을 주장했다. 우연에 의해 일어난 자연선택이 어떻게 복잡한 생명을 발생시킨 동력이 된다는 것인지는 납득하지 못했다. 우연에게 진화라는 중차대한 임무를 맡길 수 없다는 고집 때문이었다. 요즘처럼 금융위기의 폭풍으로 불확실성이 증폭되는 상황에 처할 때마다 경영자들은 조직을 가능한 한 자신의 통제 하에 놓으려고 한다. 불확실한 외부환경으로 인해 내부환경조차 불확실한 상태에 휩쓸리지 않도록 하기 위해서다. 프레드 호일처럼 기업 경영의 우연을 인정하지 않는 것이다. 그래서 하부로 이양된 권한을 다시 상부로 거둬들이고 각 사업부가 개별적으로 진행하던 사업을 통제하려 든다. 신 성장동력을 확보하기 위한 전략에 신경 쓰기보다 어떻게 하면 내부 통제를 잘 할 수 있을지에 집중한다. 통제하지 않은 우연이 곧바로 무질서함으로 나타날 거란 강박관념에 짓눌린다. 물론 난국을 타개하기 위해 기업의 경영구조를 재편하고 비효율적인 제도를 추스려는 시도는 자연스러운 조치다. 그러나 조직의 '창발

성'까지 제거하려 든다면 곤란하다. 창발성은 '그룹 지니어스'란 말로도 표현할 수 있는데, 개인 수준에서 보이지 않았던 특성이 집단을 이루면서 나타나는 현상으로 나타나는 현상을 말한다. 창발성은 집단생활을 하는 흰 개미에게서 쉽게 찾을 수 있다. 아프리카에 사는 버섯흰개미는 탐처를 생긴 동지를 4m나 끌어 올린다. 그리고 애벌레에게 먹이려고 버섯 농사까지 짓는다. 개미 한 마리의 지능은 굳이 지능이라고 부를 것도 없을 만큼 매우 낮음에도 이런 능력을 보이는 이유는 개체들 간의 복잡한 상호작용의 네트워크가 존재하기 때문이다. 기업 내부도 직원들 간, 직원들과 시스템 사이, 시스템과 시장 사이에 무질서한 그물망으로 촘촘히 연결되어 있다. 창발성은 이처럼 무질서한 네트워크로부터 출현하는 것이지, 누구나 예상 가능하도록 '네모 반듯한' 바둑판의 모양으로 조직을 재편하고 통제한다고 해서 얻어지는 게 아니다. 조직을 한눈에 조망해보자고, 일사 불란하게 움직이도록 해보자고 통제 기법을 무분별하게 적용하면 기업이 쌓아온 창발성의 유산을 일시에 날려버릴 수 있다. 식료품 체인인 세이프웨이는 철저한 통제 위함에 빠진 대표적인 사례다. 이 회사는 가짜 고객들을 매장에 풀어 직원들이 규정에서 어긋난 행동을 취하는지를 일일이 평가했다. 고객서비스 매뉴얼은 최대한 상세하게 작성해서 무조건 따르도록 강제했다. 직원들의 행동이 우연에 빠

지 않도록 하기 위함이었다. 평가가 저조한 직원들은 '스마일 학교'라고 불리는 8시간짜리 특수교육을 받아야 했고 세 번 넘게 교육 대상이 되던 해고돼야 했다. 이러한 통제정책은 초기에는 남들이 부러워할 성공을 거뒀지만 머지않아 화를 불러일으켰다. 여직원의 미소가 남자 고객들에게 유혹으로 받아들여지고, 웃지 못 할 상황에서도 억지웃음을 짓는 것이 직원들에게 큰 스트레스가 되었다. 결국 세이프웨이는 서비스 정책의 폐지를 요구하는 노조의 장기 파업으로 매출과 이익에 큰 타격을 입었으며 2002년과 2003년에는 적자를 기록하고 말았다. "한 번도 비행기를 놓쳐보지 않은 사람은 그만큼 많은 시간을 공항 대합실에서 허비한 사람"이라고 경제학자 헤르베르트 기어슈는 비판한다. 효율을 지나치게 강조하면 오히려 비효율적이 된다는 말이다. 우연은 무질서이고, 무질서는 불확실성이며, 불확실성은 위험이라는 생각은 지극히 단순적인 사고방식이다. 우연과 자유분방함을 권장하여 조직의 창발성이 위기를 스스로 타개하도록 유도하는 것이 전무후무한 세계적 금융위기에 처한 요즘의 경영자에게 필요한 자세가 아닐까? <인류처킨셀링 대표>

※ 본란의 내용은 본지 편집방향과 일치하지 않을 수도 있습니다.

호남권 3개 시·도 공동합의문 환영한다

광주와 전남·전북 등 호남권 3개 광역자치단체장들이 모여 한 목소리를 냈다. 박광대 광주시장과 박준영 전주시장, 김완주 전북지사는 어제 열린 제 5회 호남권정책협의회에서 12개항의 공동합의문을 채택하고 '5+2 광역경제권'의 전면 재조정과 수도권 규제 완화의 철회를 촉구했다. 공동합의문은 적지 않은 의미가 있다. 호남권 시·도지사들은 광역경제권과 수도권 규제 완화 등 정부의 지역정책을 강도 높게 비판하며 공동대응을 천명했다. 정책이 시행되면 수도권이나 영남에 비해 호남이 소외될 수밖에 없다는 공감대가 형성된 것이다. 호남권 시·도지사들이 공동 대응에 나선 상황이 절박하기 때문이다. 새 정부는 '지역발전특별법'에서 드러나듯 균형발전을 포기한 것이나 다름없다. 전국은 수도권과 비수도권으로 분열돼 참여하게 대처하고 있다. 호남의 위기 의식은 심각하다. 광역

경제권은 영남이 2개 권역인 반면 호남은 단일구역으로 묶여 있고 수도권 규제 완화 정책으로 호남권에 투자를 약속한 기업들은 잇달아 투자를 유보하거나 철회하고 있다. 호남고속철도 조기 완공과 전라선 복선화, J프로젝트 등 지역역안도 탄력을 잃고 있다. 이런 추세라면 호남권과 수도권, 호남권과 영남권의 격차는 더 커질 수밖에 없다. 수도권의 규제가 대폭 풀리고 광역경제권 선도산업이 영남권의 절반에 불과한 현실에서 호남의 발전은 기대하기 어렵다. 호남은 영원히 낙후에서 벗어날 수 없는 것이다. 3개 시·도는 합의사항을 존중해야 한다. 정부 대응에 따른 시각차를 무시할 수 없지만 중요한 것은 호남권의 공동발전이다. 남북으로 갈라지고 동서로 찢겨진 마당에 호남마저 다른 목소리를 내면 지역발전은 요원할 수밖에 없다. '소외'와 '낙후'의 대명사인 호남이 이대로 주저앉을 수는 없는 일이다.

'주먹구구' 광주 공기업 연봉 재조정해야

광주시의회가 시 산하 지방공기업 최고경영자(CEO)의 연봉 체계가 엉망이라며 합리적 조정을 요구했다. 공기업 개혁과 경제위기에 따른 고통분담 차원에서 정부 산하 공기업 임원들의 연봉 삭감이 줄을 잇고 있는 상황에서 시의 적절한 문제 제기라고 본다. 광주시의 출연기관인 광주테크노파크와 광주신용보증재단, 광주발전연구원 등의 CEO 평균 연봉은 9천만~1억 원에 달한다. 하지만, 기업 규모가 훨씬 큰 광주도시공사 등의 CEO 평균 연봉은 7천~8천만 원에 불과하다. 이런 연봉체계는 상식으로 이해하기 힘들다. 광주테크노파크는 기업 지원이 주요 업무로 보유자산이 출연금에 불과하고 직원도 23명밖에 안 된다. 직원이 243명인 도시공사는 도시개발, 시설관리 등 관련 업무가 방대하고 보유자산 거의 없는 반면 도시공사는 잘못 했을 경우 광주시 재정에 심각한 영향을 미

칠 수 있다. 하지만, 테크노파크 원장의 연봉은 1억5천만 원인 반면 도시공사 사장은 8천520만 원 선이다. 보조금 중단으로 기업 지원도 어려운 광주신용보증재단 이사장이 1억 원에 넘게 받는 것도 문제다. 이런 현실에선 기관의 특성과 사업범위, 규모를 무시한 주먹구구식 연봉체계라는 비난을 받을 수밖에 없다. 시민 혈세나 다름없는 공기업 연봉을 원칙도 없이 책정하는 것은 공기업의 건전경영에도 맞지 않다. 꼭 필요한 인재를 임원으로 유치하려면 적정 수준의 연봉을 제시해야겠지만, 그것도 형평성을 기할 필요가 있다. 광주시는 이번 기회에 산하기관의 연봉을 합리적으로 조정하기 바란다. 재정현안에 비해 결코 적다고 할 수 없는 연봉인 만큼 적정 수준인지 면밀히 따져 봐야 할 것이다. 일반인의 상식을 뛰어넘는 연봉을 고작 10% 삭감하면서 생색을 내는 일은 없어야 한다.

독자투고 환영합니다. 이름, 주소, 전화번호를 써주세요. 501-711 광주광역시 동구 금남로 2가 20-2 광주일보 오피니언 담당자/전화 062-2200-628/팩스 062-222-4918/e메일 opinion@kwangju.co.kr

의료 칼럼: 허정. 현대 임상의학의 진화는 눈부시다. 진단, 수술, 투약, 검사에 이르기까지의 의료기술은 하루가 다르게 발전하고 있다. 의료인들도 이에 발맞춰 끊임없이 의술을 연마하고 학문적 연구에 매진하고 있다. 그러나 의료계는 '의료사고'라는 악초를 비껴가는데 큰 어려움을 겪고 있다. 인체는 개개인의 특성에 따라 약물 투여의 작용이 다를 수가 있고 다양한 부작용을 동반할 수밖에 없다. 수술 또한 개개인의 특성에 따라 결과가 다르고 해부학적인 구조도 차이가 있다. 이 때문에 질병의 증상 및 진행과정

기고: 조인호. 제7회 광주비엔날레(9월5일~11월9일)가 폐막을 앞두고 있다. 첫 외국인 예술감독 영입, 의례 있어야 하는 길로 알았던 주제도 없는 등 상식 밖의 과격적인 시도로 신선한 기대감을 안고 시작했던 행사가 최종 도달점을 향해 달려 가고 있다. 이번 광주비엔날레를 찾은 국내외 많은 미술전문가와 비평가, 언론들은 대체로 오우이 엔위저 총감독의 국제적 명성에 부응하는 기획력을 높이 사면서 분명한 전시의 색깔과 전체적인 전시의 완성도에 높은 점수를 주고 있다. 최근 비엔날레급 대규모 전시들이 정

無等鼓. 30여년 전 크게 히트했던 알렉스 헤일리 원작의 드라마 '뿌리'(Roots)는 흑인 박해사의 축소판이다. '뿌리'는 흑인 작가가 자신의 7대조 할아버지 쿤타킨테의 수난을 사실적으로 엮은 세미다큐멘터리로 폭풍적인 인기를 끌었다. 아프리카 감비아에서 미국에 노예로 팔려온 주인공 쿤타킨테는 어느 날 주인 사중을 듣기위해 무도회장에 간다. 1619년 최초의 아프리카 노예 20명이 당시 영국의 식민지였던 미국 버지니아주 제임스타운에 당도하면서부터 흑인들의 고초는 시작된다. 세금 문제로 영국과 갈등을 빚던 미국은 1776년 독립을 선언하지만 노예제는 존속했다. 1865년 미국은 노예제를 공식 폐지했지만 노예 해방을 주장했던 링컨 대통령이 암살당함으로써 흑인들의 암흑은 계속된다. 이후 100년이 지난 1965년 흑인운동 지도자인 마틴 루터 킹도 암살당하면서 흑인들의 고초는 더욱 깊어진다. 유세 기간은 물론 5일(한

가전제품 플러그 뽑기 등 생활 속 에너지절약 실천을. 광주일보에 '절전에 관심을 갖자'는 기사가 자주 나온다. 텔레비전, 오디오, 에어컨, 컴퓨터, 식기세척기 등 가전제품을 집집마다 사용한다. TV의 경우 대부분 하루종일 플러그는 꽂아 놓는다. 자료를 보면 '전국이 사용하지 않는 제품의 플러그만 뽑아놓는다면 1년에 2천억 원이나 절약된다'고 한다. 냉장고는 플러그를 빼놓을 수는 없지만 자주 문을 여닫으면 전력소비가 늘어난다. 여닫는 횟수를 4번만 줄여도 한 달에 0.75kWh를 절약할 수 있다. 음식물을 식혀서 냉는

상대방 배려하는 여유로운 운전 습관을. 예의 바른 운전습관은 상대방을 즐겁게 하고 명랑한 교통질서를 가져온다. 또 불의의 교통사고도 예방한다. 올바른 운전 예절의 기본은 안전운전에 있다. 교통법규 준수는 물론 몇 가지 기본적인 행동이 뒷받침되어야 한다. 첫째, 운전자는 보행자를 먼저 생각해야 한다. 횡단보도 내에는 진입하지 말고 보행자가 지나갈 수 있도록 일시정지해 기다린다. 둘째, 교차로나 좁은 길에서 마주 오는 차가 있으면 양보해 주고 전조등을 끄거나 하향으로 조정, 상대 운전자를 배려해야 한다.

Table with 2 columns: Kwangju Ilbo and The Kwangju Ilbo. Contains contact information, subscription rates, and office address.