

연고주의는 네트워크 걸림돌인가

그렇다

요즘 우리 주위에는 혁명과도 같은 변화들이 일어나 과거의 상식에 기초한 미래 예측을 거의 불가능하게 한다. 기업 조직과 관련해 중요한 변화는 거대 기업들이 과거에는 거들떠보지도 않았을 벤처기업들을 무시할 수 없게 됐을 뿐 아니라 오히려 이들의 약진 앞에서 주눅든 모습까지 보인다는 사실이다. 거대 기업들도 이러한 변화에 자극받아 대대적 변화를 시도하고 있다. 이러한 과정 속에 네트워크라는 단어가 자주 등장하고 있다.

네트워크 조직은 기존의 조직과 어떻게 다른가. 이 질문에 답하기 전 우선 이와 대비되는 관료제 위계 조직의 특징을 살펴볼 필요가 있다. 관료제 조직은 지난 세기 초반 독일의 사회학자 베버가 갈파했듯이 명령과 권위의 효과적 집중 및 그에 기반을 둔 조직성원의 통제, 그리고 형식과 규칙의 엄격한 적용을 특징으로 한다.

이에 비해 네트워크란 사람들의 열린 관계망이다. 사람들은 이 망을 통해 자원과 정보를 획득·공유하며, 끊임없이 학습하고 변신한다. 따라서 네트워크 조직은 권위의 분산과 조직성원의 권한 확대, 그리고 조직운영에서의 유연성을 특징으로 한다. 오랫동안 관료제 조직은 기업의 효과적 통제와 관리의 모형을 제공해 왔다. 하지만 이제 관료제 조직은 네트워크 조직에 자리를 넘겨주고 역사의 무대에서 사라질 처지에 놓였다. 무엇보다 변하는 시장에 적응하지 못하기 때문이다.

는 없었다. 심지어 실리콘 벨리의 벤처기업들에서도 인종이나 학연에 따른 연고주의는 중요한 역할을 한다.

하지만 연고 관계가 조직생활에 널리 스며들어 있다고 해서 이를 두고 연고주의가 불가피하다든지, 아니면 더 나아가 연고주의가 네트워크 조직에도 긍정적 작용을 할 것이라고 주장한다면 오산이다. 실리콘 벨리의 경우 있다. 물론 어떤 사회나 어느 정도의 연고 관계는 조직생활 속에 스며들게 마련이다. 아무리 완벽한 관료제도 정실에 기초한 관리와 통제를 제거할 수

조직들이 공조직을 대체하면서 갖가지 비효율과 불공정을 양산해왔고, 이것이 사회적 불신과 갈등을 증폭시켜왔다. 한국 사회에서 연고적 사조직들이 그토록 득세하는 이유는 무엇인가. 우리는 그 구조적 원인을 한국 사회의 병적 중앙 집중성에서 찾을 수 있다.

사회의 모든 자원이 집중된 중앙의 패권을 잡기 위한 경쟁에서 연고적 집단들은 혈연·지연·학연 등 자신들이 동원 가능한 모든 연고관계를 이용해 공조직을 사조직으로 변질시켜왔다. 이러한 현상은 다원적 경쟁사회에서 연고주의가 합의된 규칙에 따라 다양한 집단들이 공정한 경쟁에 참여하면서 공생의 기반을 마련할 수 있도록 하는 것과 분명히 다르다.

한국사회에서 네트워크 조직이 미래지향적 조직의 모델로 긍정적 역할을 하려면 폐쇄적 연고주의를 극복하려는 노력이 있어야 한다. 네트워크 조직의 경쟁력은 네트워크의 '열린' 특성에서 오는 것이지만 연고주의의 '닫힌' 특성에서 오는 것이 아니기 때문이다.

한준 교수<한림대·사회학>

우리사회의 불신과 갈등

증폭시킨 요인

개방적 사회엔 안맞아

그런데 최근 우리나라에는 미래의 조직으로 각광받는 네트워크 조직들에 전통적 연고관계가 깊숙이 파고든다는 심상치 않은 조짐들이 나타나고

연고주의는 언제나 공정한 시장경쟁의 틀 속에서 움직여왔고, 결코 개방적 속성을 잃지 않았다.

그러나 한국 사회에서는 연고적 사

3월의 주제

권력의 뿌리가 바뀐다 ④

지난 세기 한국 경제를 이끌어온 원동력 가운데 하나는 고지 탈환을 위해 돌격하는 보병부대처럼 일

사불란한 거대조직과 이를 움직이는 나폴레옹과 같은 리더십이었다. 그러나 급속한 기술혁신과 시장상황의 급변으로 이제는 집중형 조직보다 네트워크형 조직이 주목받게 됐다. 과감하게 권한을 아래로 위임하는 경향도 두드러지고 있다. 구성원의 자율적 참여를 끌어내지 못하는 권위주의적 통솔방식은 설자리를 잃은지 오래다.

문제제기

벤처열풍은 대기업이 생태변화를 견디지 못하고 공통처럼 소멸할 것이라는 예견을 낳기도 한다.

네트워크 조직에 기업의 미래가 달려 있다는 생각에서 국내기업들도 네트워크형으로 전환을 시도하고 있다.

그렇다면 지금까지 우리기업뿐 아니라 사회의 중요한 연결망으로 작동했던 지연·학연 등 연고주의는 미래의 기업조직인 네트워크 조직에 걸림돌이 될 것인가, 아니면 디딤돌이 될 것인가.



연고주의는 네트워크 걸림돌인가

아니다

정보사회의 도래와 함께 네트워크(아메바)형 기업조직에 관심이 집중되고 있다. 이 조직은 규모가 작고 일과 여가를 구분하지 않으며, 인터넷과 같은 가상공간을 의사소통 수단으로 활용하기 때문에 의사결정이 시·공간 제약 없이 외부환경의 변화에 신속히 대처할 수 있는 장점을 갖고 있다. 따라서 경쟁력 있고 참신한 아이디어를 적극 개발할 수 있다.

이에 반해 관료화된 거대 기업조직은 위험부담이 큰 새로운 사업영역을 기피하고 시장지배력이 확보된 기존의 사업영역에 안주할 가능성이 크다. 왜냐하면 의사결정 단계가 복잡하고 형식적이기 때문이다. 관료화된 조직의 의견수렴이 민주적인 '하의상달(下意上達)'을 따른다 해도 조직의 위계가 워낙 복잡해 아래로부터의 의견이 최종적인 의사결정으로 채택되기까지는 많은 시간과 노력이 소요된다.

따라서 거대한 기업조직은 시장환경의 변화에 기민하게 대처하지 못한다.

많은 사람들은 한국의 대표적인 기업조직인 재벌이 관료화된 거대기업의 병폐를 전형적으로 가지고 있다고 믿고 있다. 그러나 과연 그런가. 지금까지 재벌조직은 의사결정과정에서 '하의상달' 보다는 '상의하달'이라고 비판받아 왔다. 최소한 이 지적은 올바른 지적이다.

그러나 재벌조직의 의사결정은 또 복잡한 위계를 따라 형식적인 방식으

로 이뤄지지 않는 것이다. 오히려 총수의 기민한 판단이 절차를 무시한 채 조직의 말단까지 효과적으로 침투하면서 재벌은 사업의 기회를 포착해 왔다. 시장의 변화에 예민하고 창의력이 풍

부한 총수의 존재가 바로 한국 재벌의 존립근거였다.

따라서 한국의 재벌조직은 오늘날 관심을 끌고 있는 네트워크형 기업조직과 일정한 공통분모를 갖고 있다고 봐야 한다. 비록 오늘날의 재벌이 공룡과 같은 거대한 조직으로 바뀌어 관료제의 병폐를 드러내는 경우가 없진 않지만 초창기 재벌은 모두 네트워크와 같은 기업조직으로부터 출발했다. 대우의 김우중(金宇中)회장이 대표적인 사례다. 당시 뜻을 같이하는 소수

또한 재벌조직은 흔히 족벌경영을 한다는 이유로 비난받는다. 그렇다면 벤처는 재벌과 얼마나 다른가. 벤처산업의 요람이라는 미국의 실리콘 벨리에서 이들 기업을 서로 연결해 주는 네트워크 가운데 가장 중요한 요인은 인종이다.

유대인 기업은 유대인 기업과, 중국인 기업은 중국인 기업과 협동하며 사업을 한다. 족벌과 과히 다르지 않은 특징이다. 실리콘 벨리에서 다음으로 중요한 네트워크의 기준은 학연이다. 미국의 명문대학에서 공부하며 알게 된 젊은이들이 이곳에서 정보를 공유하며 사업을 하고 있다. 재벌의 문제인 혈연과 학연이 이곳에서는 오히려 장점으로 기능하고 있는 것이다.

그렇다면 벤처의 조직과 연결방식은 한국적 인간관계와 사회적 신뢰의 기초가 되는 혈연·지연·학연을 그대로 활용하고 있는 셈이다. 서로 친밀한, 그래서 의사소통이 자유로운 소수의 집단이 학교와 지역, 그리고 가정에서 함께 일하고 생활하면서 벤처를 이끌고 있기 때문이다.

유석춘 교수 <연세대·사회학>

실리콘벨리의 신화도

혈연·학연 등

인간적 친밀감이 밑거름

의 몇사람이 모여 함께 먹고 자며 아이디어 하나로 사업을 구상하고 실행했다. 요즘말로 하면 벤처였다. 그러므로 재벌과 네트워크형 조직은 같은 뿌리를 가진 것이다.