

Make it real!

베타 방식의 원칙

'지시와 통제'에 종지부를 찍다 :
21세기형 조직을 만드는 12가지 원칙

원본

BetaCodex Network Associates - White Paper No.06
Niels Pflaeging - Valerya Carvalho - Silke Hermann

한글 번역 및 구성

베타랩 (Lab-beta.com) | 최두옥 - 박주훈 - 변주경

06

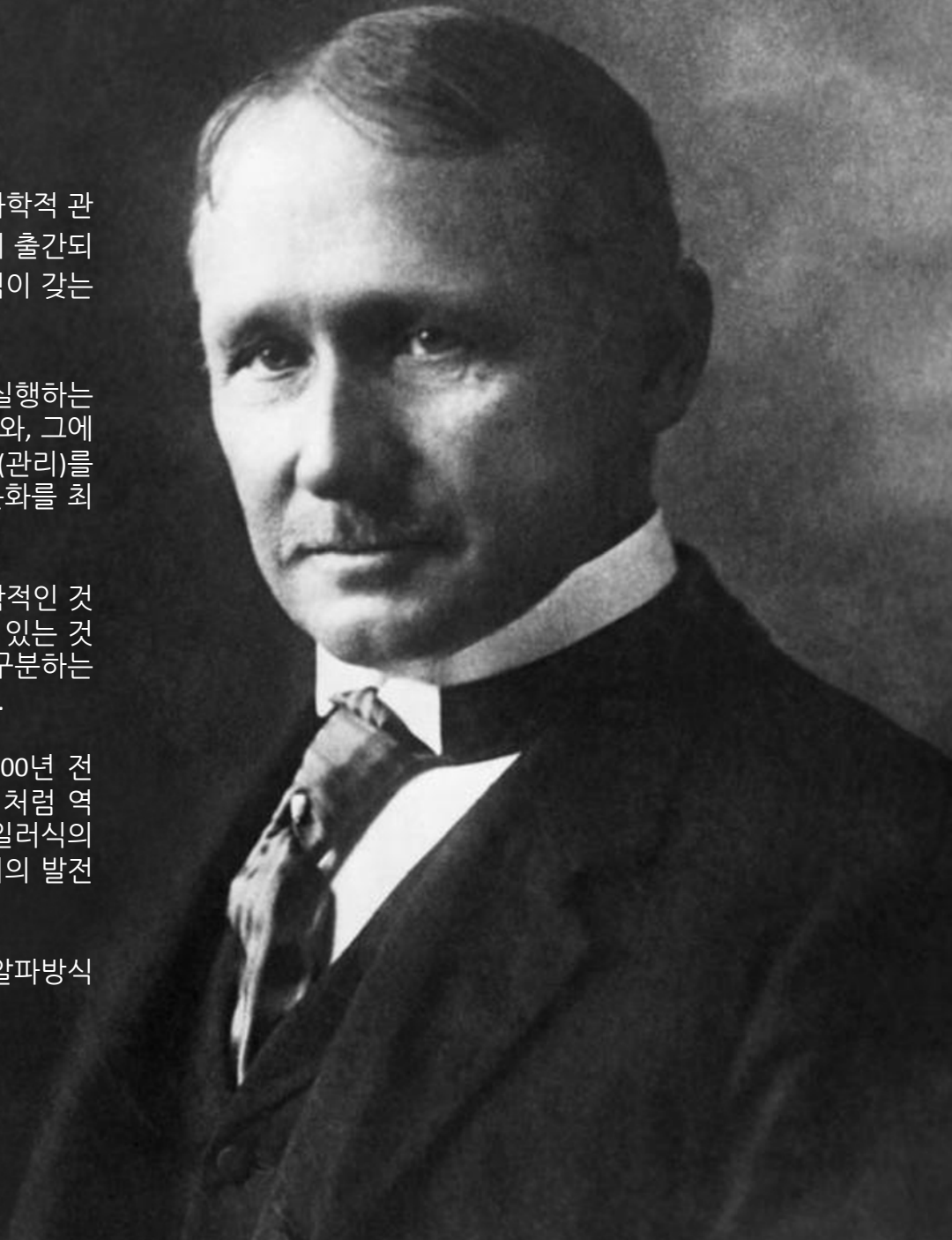
1911년, 프레드릭 테일러 (Frederick Taylor)의 저서 '과학적 관리법 (원제: The Principles of Scientific Management)이 출간되었을 때, 그는 'Management(관리)'가 산업사회의 조직이 갖는 문제를 해결할 혁신이라고 주장했다.

그는 처음으로 조직을 '생각하는 사람 (관리자)과 '실행하는 사람 (노동자)'로 구분했다. 즉 '생각하지 못하는' 다수와, 그에 대응하는 '생각하는 관리자' 그룹으로 Management (관리)를 만들어 낸 것이다. 같은 맥락에서 조직의 기능적인 분화를 최초로 주장한 사람이기도 하다.

테일러의 이런 생각은 머지 않아 비인간적이고 비과학적인 것으로 밝혀졌으며, 그 방법론 조차 효율성과는 거리가 있는 것으로 드러났다. 하지만 사람과 조직을 기능적으로 구분하는 그의 컨셉은 1915년 그가 죽은 이후에도 널리 퍼졌다.

오늘날 우리가 배우고 있는 Management (관리)는 100년 전 테일러가 주장했던 것과 그닥 다르지 않다. 현대사회처럼 역동적이고 복잡한 매커니즘이 작용하는 환경에서 테일러식의 지시-통제식 관리는, 조직의 성과는 물론 인간과 사회의 발전에도 독이 되는 구식 방법론일 뿐이다.

우리는 테일러식의 구식 Management(관리)를 '알파방식 (Alpha)라고 부른다.



급격한 사회 변화, 그러나 기업과 조직은 그대로

높음



산업시대의 종결:
공급자 중심
Mass Market 의 혁신
테일러즘은 만능 모델

지식 경제의 시작:
고객중심
극심한 경쟁 환경, 개별수요
분권화 모델, 적응형 모델 - 맞춤형 모델?

이제는, 모든 요소들이
모두 중요한 시대!

이때는,
효율만 중요한 시대!

사회의
역동성
복잡성



낮음

특징

- 점진적인 변화
- 긴 라이프 주기
- 변동이 거의 없는 가격
- 충성 고객
- 까다로운 고용자
- 결과 관리

특징

1. 불연속성 변화
 2. 짧은 라이프 주기
 3. 가격에 대한 지속적인 압력
 4. 낮은 충성 고객
 5. 까다로운 구직자
 6. 투명성,
사회적인 압력
- 높은 재무성과를 기대

경쟁력을 갖추기 위한 요소 (CSF)

- 빠른 반응
- 혁신
- 탁월한 운영능력
- 고객 관계
- 일하기 좋은 환경
- 효과적인 지배구조
- 지속가능성이 높은 가치창조와
재무성과 기대

많은 조직들은 여전히 '효율(Efficiency)' 극대화만을 위해 만들어진 '알파(Alpha)' 방식을 채택하고 있다.
오늘날은 '베타(Beta)' 방식에 의해서만 풀 수 있는 '복잡성(Complexity)'의 시대인데도 말이다.

이랬던 시대에서,



이런 시대로!



Beyond Budgeting®

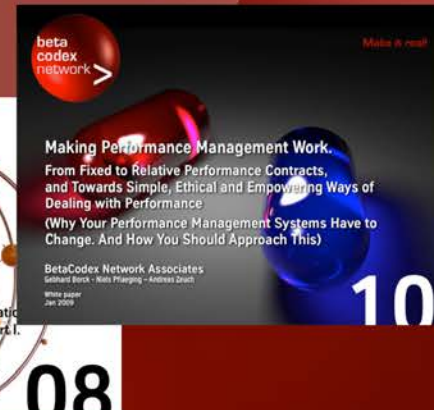
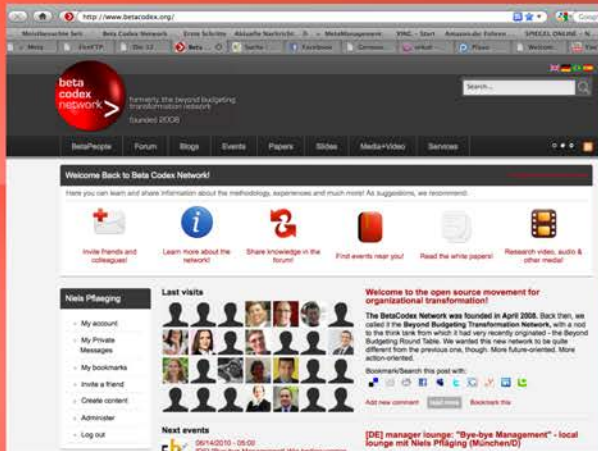
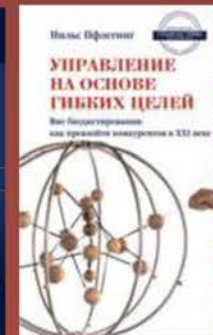
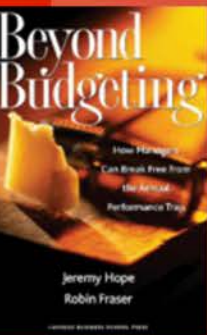
beyond budgeting transformation network.

beta codex network >

STAGE 1: 계획을 넘어서 (1988-2002)

STAGE 2: 지시와 통제를 넘어서 (2003-2007)

STAGE 3: 점진적 변화를 넘어서 (2008 -)



베타 방식: 베타 리더십의 12가지 원칙

법칙

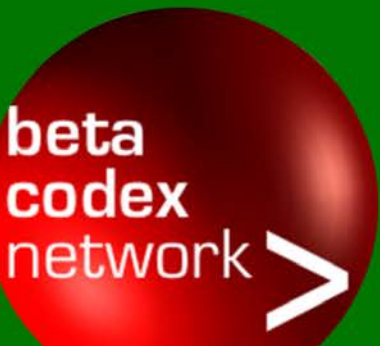
1. 행동의 자유
2. 책임
3. 거버넌스
4. 성과 문화
5. 성공
6. 투명성
7. 방향 설정
8. 인정
9. 대응력
10. 의사결정
11. 리소스 사용
12. 협력

베타 방식 (지향)

- 의미접속
- 셀
- 리더십
- 결과 중심
- 적합성
- 정보의 흐름
- 상대적 목표
- 공유와 참여
- 준비
- 탈 중심적
- 필요에 따라
- 시장의 요구

알파 방식 (지향)

- 의존
- 기능적 부서
- 관리
- 이행 중심
- 극대화
- 권력 정체
- 상명하달
- 인센티브
- 계획
- 중앙집권적
- 계획에 따라
- 경영자의 지시



알파방식 vs. 베타방식

놀라움	반복(루틴함)
원칙	규율
희름	구조
체계적인 사고	기계적인(테일러식) 사고
인간본성에 대해 'Y이론' 가정	인간본성에 대해 'X이론' 가정
미니기업인 '네트워크 셀'	기능적 부서
Outside-in 가치생성의 관계 / '끌어당김'	위계적인 파워 관계 / 밀어냄
external reference 로서의 시장 중심	internal function 으로서의 '관리' 중심
기능적인 통합이 구조를 만들	기능적인 분화가 구조를 만들
스투어드 리더십 & 서번트 리더십	지시와 관리의 보스
가치의 생성 - 형식적인 구조의 매치	비형식적인 구조 억압
리더십이란 역할이자 가변적인 것	리더십은 중앙집권적이고 직급(타이틀)과 연결되어 있음
....
ALIVE	DEAD

베타방식의 과학성과 실용성

SCIENCES

Stafford Beer
Margareth Wheatley
Niklas Luhmann
W. Edwards Deming
Kevin Kelly
Ross Ashby
Joseph Bragdon
...

Douglas McGregor
Chris Argyris
Jeffrey Pfeffer
Reinhard Sprenger
Stephen Covey
Howard Gardner
Viktor Frankl
...

Peter Druker
Tom Peters
Charles Handy
John Kotter
Peter Senge
Thomas Davenport
Peter Block
...

사화과학 및 HR

리더십 & 변화

전략 및 성과관리

Henry Mintzberg
Gary Hamel
Jeremy Hope
Michale Hammer
Thomas Johnson
Charles Horngre
...

복잡성 이론

the beta codex
transforming organizations for sustained superior competitive success

제조 분야

유통 분야

서비스 분야

정부 및 NGO

PRACTICE



the beta codex
transforming organizations for sustained superior competitive success

산업 분야



소매 분야



서비스 분야



정부 및 비영리 기관



베타 방식 :

현재의 경영 모델 안에서의

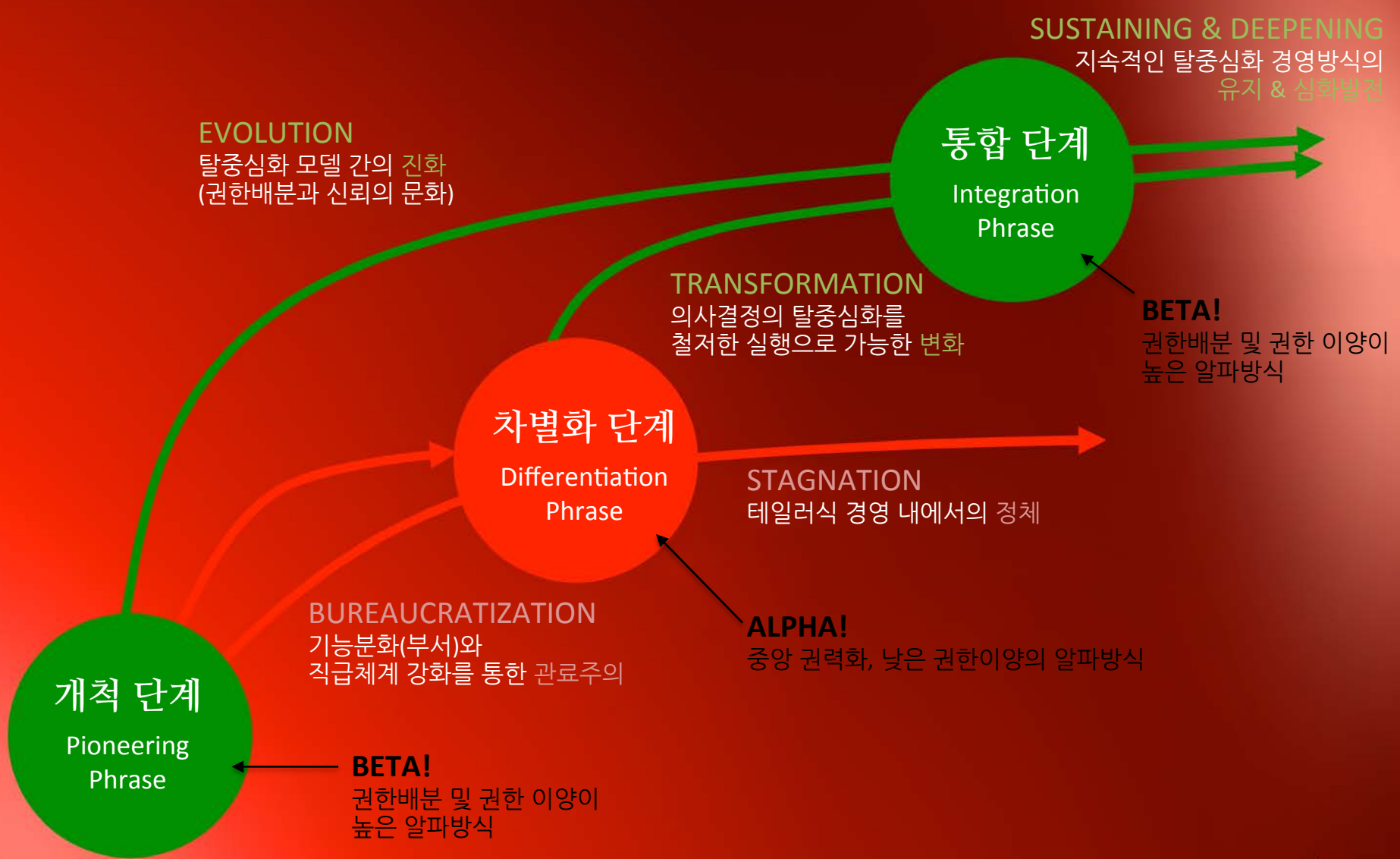
개선이 아닌

경영모델 자체에 대한

근본적인 변화

어떤 조직이든 지속적인 진화 과정을 거친다.

대부분은 최소한 한번 이상 [개척 단계] 에서 [차별화 단계]로 가는 변화를 겪는다.



설립 후

시간적인 축 - 조직의 나이

수십 년

시장(Market)의 룰

- 사장의 룰이 아니라 !

원칙 & 가치의 공유

- 규칙과 메뉴얼이 아니라!

시장 신호의 감지 - 대응

- 위계를 통한 지시와 감시가 아닌 !

밀도 높은 네트워크 및 Peer Pressure 기반

- 개인중심의 관료제가 아니라 !

철저히 탈중심적인 의사결정 시스템

- 중앙의 명령하달이 아니라!

팀 기반의 자율경영

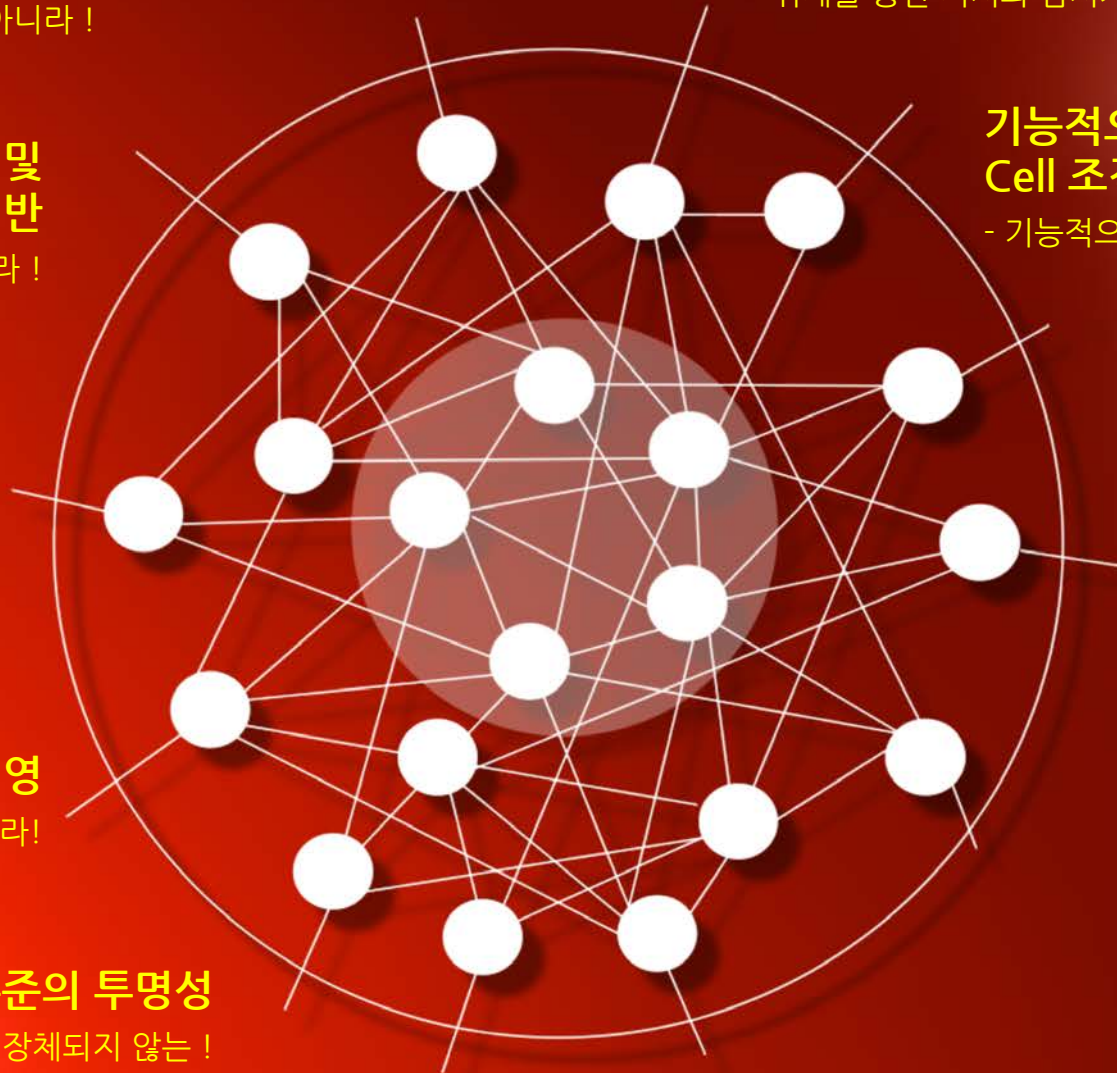
- 탑다운 방식이 아니라!

높은 수준의 투명성

- 정보가 장체되지 않는 !

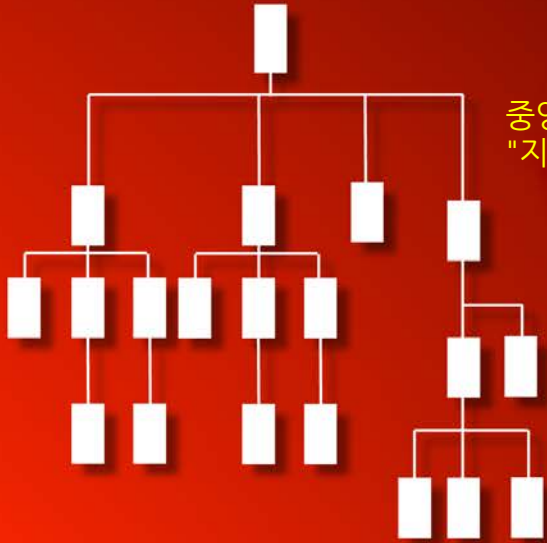
기능적으로 통합된 Cell 조직

- 기능적으로 분화된 부서가 아닌 !



테일러식 '알파방식'에서 진화된 '베타방식'으로

ALPHA - 전통적 관리 방식 (효율성 중심)

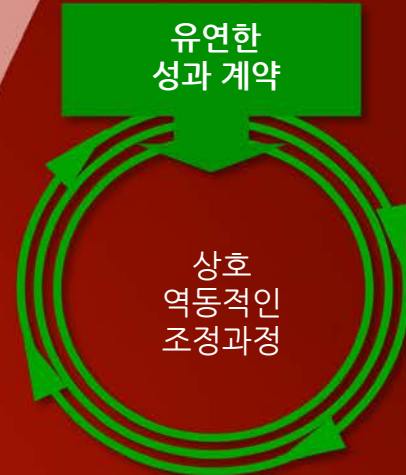


BETA - 새로운 경영 방식 (복잡도 중심)



구식 방식은, 현대 기업의 CSF(핵심성공요소)와 핏트가 맞지 않을 뿐 아니라 'Y이론'과도 어긋남.

- > 복잡도를 고려된 새로운 경영 방식이 필요
- > 경영 방식 자체를 바꿔야 함.





www.betacodex.org



Silke Hermann
silke.hermann@
insights-group.de
Wiesbaden–New York



Niels Pflaeging
niels@betacodex.org
nielspflaeging.com
São Paulo-New York-Wiesbaden



Valérya Carvalho
valeria@betacodex.org
Betaleadership.com
São Paulo



Walter Larralde
wlarralde@
on-strategy.com.mx
Mexico City



Sergio Mascheretti
s.mascheretti@
itmconsulenza.it
Bergamo/Milan



Chris Catto
christopher.catto@
putneybreeze.com.au
Melbourne