틀에 박힌 조직에서 창의성이란 무지개를 띄우려면

지속성장을 위해서는 창의적인 인재를 확보하는 것뿐만 아니라 구성원들이 가진 생각의 힘을 모으고 이를 성과로 이어지게 하는 집단의 창의성 역시 중요하다. 특히, 조직의 규모가 커지고 복잡해지는 단계에 접어들면 구성원들간의 상호작용을 통해 발휘될 수 있는 집단 창의성이 더욱 중요해질 것이다. 조직의 성장 단계에 따른 창의성 경영 포인트들을 살펴본다.

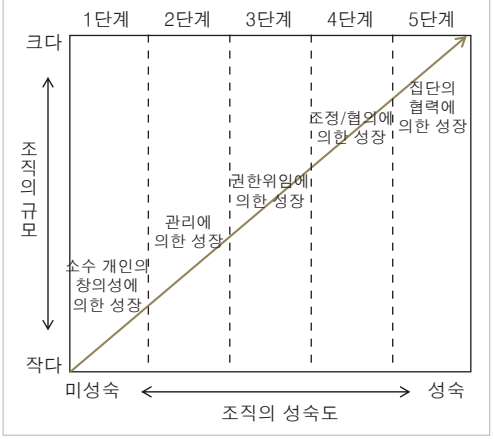
조범상 책임연구원 bscho@lgeri.com

지식/정보화 사회로의 빠른 진전, 다양한 기술의 등장과 발전, 융·복합화 등의 영향으로 경영 환경이 갈수록 한치 앞을 내다볼 수 없는 불확실한 상황이다. 이런 상황 속에서 기업이 경쟁 우위를 점하고 지속 성장을 하기 위해서는 남들이 생각지 못한 독창적이고 유용한 아이디어, 즉 창의성이 핵심 경쟁력이 될 수 있다.

기업이 필요로 하는 창의성에는 전에 없던 새로운 제품을 만들거나, 사업의 판도를 바꿀 수 있는 획기적인 아이디어도 있고, 기업 경영 상에서 부딪히는 문제를 해결하거나 조직 운영의 효율성을 높일 수 있는 아이디어도 있을 것이다.

이러한 것들은 창의성을 지닌 개인으로부터 나올 수도 있고, 구성원들 사이의 상호작용을 통한 집단의 창의성으로부터 나올 수도 있다. 하버드 경영대학의 교수를 역임했던 테오도르 레빗(Theodore Levitt)은 "기업이 창조 경영을 제대로 펼치기 위해서는 개인의 창의성뿐만 아니라 집단의 창의성도 필요하다"고 강조했다.

〈그림 1〉 래리 그레이너의 조직 성장 5단계



다만, 조직이 처한 상황에 따라 창의성 경영의 무게중심은 달라질 수 있다. 창의적인 아이디어라는 것이 결국 사람으로부터 나오는 것이기는 하나, 아이디어를 구체화하고 실행해 나가는 주체는 조직이 처한 상황에 따라 다소 다를 수도 있기 때문이다.

조직을 다져나가는 창업 초창기이거나 성장기, 그리고 새로운 사업 진출을 시도하는 시기에는 소수의 창의적인 인재가 사업을 주도해 나가는 반면, 사업의 규모가 커지고 복잡해지는 단계가 되면 소수의 개인이 아닌 상호 협력에 의한 집단 창의성에 의해 조직이 움직이게 된다.

성장 초기, 창의적인 인재 발굴과 확보에 주력

조직의 규모와 성숙도를 중심으로 5단계의 조직 성장 모델을 제시한 래리 그레이너(Larry E. Greiner) 교수는 "초기 단계의 조직은 창의성에 의해 성장을 하고, 그 이후부터는 관리, 권한위임, 조정과 협의, 협력에 의한 성장 단계를 거친다"고 주장했다(〈그림 1〉 참조). 그레이너 교수에 의하면 초기 단계의 조직은 한 개인 특히, 창업자의 창의성에 기반하여 성장을 하며, 조직의 규모가 커지고 성숙해질수록 조직

**조직이 처한 상황에 따라 창의성 주체의 무게중심은 다를 수 있다.
초기 단계의 조직은 개인의 창의성에 초점을 맞출 필요가 있다.**

전체의 협업이 성장을 이끌어 간다고 한다.

실제로 우리에게 잘 알려진 기업들도 초기에는 창업자와 소수 핵심 인재들의 창의성에 의해 성장했다. 포드는 자동차 기술자인 헨리 포드에 의해 설립이 되었고 그가 도입한 조립라인 생산 방식 구축을 통해 한 단계 도약했다. P&G는 양초와 비누 제조 전문가인 윌리엄 프록터와 제임스 갬블에 의해 조직의 기틀을 다졌다. 비교적 최근 설립된 IT 기업들도 마찬가지다. 1976년 설립된 애플도 스티브 잡스와 스티브 워즈니악, 로널드 웨인의 주도하에 애플컴퓨터를 만들고 성장했다.

조직이 구성되는 초기 단계에는 제품이나 서비스의 완성도가 떨어지고 인적 자원 역시 풍부하지 않기 때문에 일당백의 몫을 해낼 수 있는 창의적인 인재 발굴과 확보에 주력해야 한다. 해당 사업 분야의 전문성을 가진 인재 확보에 초점을 맞춰야 할 것이며, 채용 방법도 서류 전형, 인적성 검사, 인터뷰 등을 통해 다양한 역량을 검증하는 것 보다는 개인이 가진 창의성과 문제 해결 능력을 검증할 수 있는 기법들을 활용하는 것이 보다 바람직할 수 있다. 구글이 창업 초기 인터넷의 아버지라 불리는 빈트 그레이 서프(Vinton Gray Cerf), 발명가 레이 커츠웨일(Ray Kurzweil), 뛰어난 컴퓨터 공학도 마리사 메이어(Marissa Mayer)와 같은 IT 분야의 핵심 인재들을 확보하는 한편, 알려져 있지 않은 숨은 인재들을 찾기 위해 풀기 어려운 문제들을 광고로 내보내고 해법을 제시한 이들을 채용했던 것도 같은 맥락으로 이해할 수 있다.

조직이 성숙해질수록 구성원들이 가진 생각의 힘을 모으는데 초점

조직이 안정화 단계에 진입하면 소수의 창의적인 인재만으로는 조직 운영에 한계를 보일 수 있다. 조직이 성장할수록 규모는 커지고 기능은 더욱 세분화 되며 업무 프로세스는 복잡해지기 마련인데, 소수 인원들이 모든 것을 이끌어 갈 수 없기 때문이다. 이런 상황에 직면하면 CEO나 소수의 창의적인 인재에만 의존할 것이 아니라, 창의적인 조직 문화를 구축하고 구성원들이 가진 생각의 힘을 모아 집단 창의성을 이끌어내는데 보다 더 초점을 맞춰야 할 것이다.

포브스가 선정하는 혁신 기업에서 2013년 1위를 차지한 세일즈포스닷컴(Salesforce.com)의 창업자 마크 베니오프(Marc Benioff)도 "내가 모든 것을 할 수 없고, 모든 아이디어를 가진 것도 아니다. 내가 해야 할 일은 창의적인 문화를 만드는 것이다. 구성원들이 새로운 시도를 하게 하고, 그것에 가치를 두며, 이루어낸 성과에 대해 보상을 하는 것이 나의 일이다"라고 말하며 집단의 창의성을 강조했다.

집단의 창의성을 이끌어 내는 것은 마치 무지개 형성 원리에 빗대어 설명할 수 있다. 무지개가 만들어지기 위해서는 대기 중에 충분한 수분, 태양광선이라는 외부의 자극, 태양을 등진 사람의 시선이 있을 때 가능하다. 집단의 창의성 역시 개인들의 다양한 아이디어가 발현, 연결될 수 있는 환경과 그러한 아이디어가

아이디어를 이끌어내고 상호 교류를 통해 접목시키는 것이 집단 창의성을 촉진하는 첫 단계이다.

성과 창출로 이어지게 하는 조직의 자극과 지원, 그리고 기존의 방식이 아닌 이리저리 뒤집어 보는 새로운 시각, 접근이 필요하다.

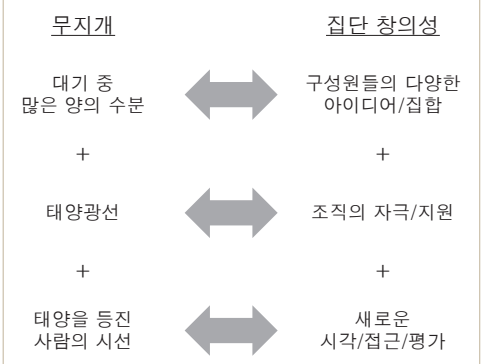
물론, 창의성은 이처럼 온실 같은 분위기에서만 나오는 것은 아니다. 오히려 위기의식을 공유하고 절박감을 가지게 할 때 그 절박함 속에서 창의성이 나올 수 있다. 그러나, 대부분의 경우 위계질서가 강하거나 관성이 뿌리 깊게 자리 잡은 조직의 구성원들은 자신의 아이디어를 펼쳐 볼 기회조차 갖기 어렵다. 아이디어가 있어도 어떻게 발전시켜 나가야 할지 모르는 구성원들도 있다. 잠재되어 있거나 숨어 있는 구성원들의 생각의 힘을 모아 새로운 가치를 창출하는 것이 집단의 창의성이고, 조직은 이를 촉진하기 위해 다양한 시도들을 할 필요가 있다. 집단의 창의성을 촉진하여 우리 조직에도 무지개를 띄울 수 있는 방법들을 기업들의 사례들과 함께 살펴보자.

● 점–선–면의 결합이 창의성을 증진

무지개가 만들어지기 위해 많은 양의 수분이 필요한 것처럼 집단의 창의성이 발현되기 위해서는 구성원들의 다양한 아이디어가 필수적이다. 구성원들의 아이디어를 이끌어 내기 위해 다양한 시도들이 있을 수 있다.

무엇보다, 관행에 얽매이지 않고 새로운 시도가 가능하며 틀에 박힌 일상적인 업무에서 벗어나 자유로운 사고가 가능한 조직 분위기를 형성하는 것이 중요할 것이다. 나이키는 도전을 장려하고 실패를 두려워하지 않는 'Just do it!'의 정신을 기업 문화로 정착시키며 구성원들의 창의성을 자극한다. 엉뚱해 보이고 실현 가능성을 의심케 만드는 아이디어도 실험해 보게 하고 마침내 제품화로 연결시키는 것이 나이키의 문화이다.

〈그림 2〉 무지개 형성 원리와 집단 창의성



구성원 각자의 아이디어를 끄집어 내는 것도 필요하지만 오늘날과 같이 기술이 고도로 발전하고 복잡한 시대에는 구성원들의 지속적인 상호작용과 교류를 통해 창의적인 아이디어를 만들어 내는 것도 필요하다. 점이 모여 선을 이루고 선을 이어 면을 만드는 형태의 발전이 필요하다는 의미이다.

창의성에 관한 연합이론(Associative Theory)에 따르면, 우리 머릿속에는 여러 가지 생각의 조각들이 자리잡고 있으며 이 조각들이 연결될 때 비로서 아이디어가 나온다고 한다. 그리고 먼 거리에 있는 생각의 조각들이 연결되는 원격 연합이 일어날 경우 더 창의적인 아이디어가 나올 가능성이 높다고 한다. 이런 원리는 한 개인뿐만 아니라 사람과 사람 사이의 관계에서도 적용할 수 있다. 조직에 빗대어 보면 한 개인의 아이디어가 다른 사람의 아이디어와 만났을 때 특히, 전문 분야가 다른 사람들이 만나서 만들어낸 아이디어가 보다 독창적일 가능성이 있다는 것이다.

아이디어만으로는 부족하다. 아이디어가 결실을 맺을 수 있도록 조직 체계나 시스템을 갖추고 실행에 집중하는 리더십이 필요하다.

유니레버(Unilever)의 미백 치약 역시 이런 이종간의 만남을 통해 탄생했다. 치약 제조 기술자들이 미백 치약 개발에 어려움을 겪고 있을 때 세탁용 세제 생산 부서의 전문가들이 제안한 '불루잉 기법'에서 해법을 찾았다고 한다. 조직에서 한 분야의 전문가들은 자신의 틀에 갇힌 사고에 매몰되기 쉬워 발상의 전환이 쉽지 않다. 보다 창의적이고 혁신적인 아이디어가 필요하다면 다양한 분야의 전문가, 다양한 경험을 가진 사람들을 하나로 모으는 작업이 필요하다.

구성원들의 이종 결합 및 상호 교류를 촉진하기 위해 다양한 방법들을 고려해 볼 수 있다. 여러 분야의 전문가들로 구성된 프로젝트 팀을 만들 수도 있고, 전사 또는 부서 단위의 아이디어 개발 회의를 한다거나, 제품 개발에서부터 생산까지 전 프로세스에 다양한 구성원들의 참여를 가능케 하는 방법들도 있을 것이다. 일상적인 만남과 교류를 보다 활성화하는 방법도 있다. 스티브 잡스가 애니메이션 제작사인 픽사를 세우고 건물을 설계할 때 가장 중요하게 생각했던 것이 바로 직원들 사이의 상호작용이었다. 그래서 건물의 중앙에 사람들이 모여서 교류할 수 있는 넓은 공간을 만들고 건물 내에 하나뿐인 화장실도 이곳에 만들었다. '창의성이란 무엇인가를 연결하는 것이다. 모든 사람이 서로 마주쳐야 하고, 이것이 창의성을 촉진한다'는 스티브 잡스의 생각을 엿볼 수 있는 하나의 예라 할 수 있다.

● 상상력이 실현될 수 있는 지원 체계도 필요

아이디어 제안이 많다고 해서 창의적인 조직이라고 단정짓기 어렵다. 실행에 옮기지 않고 성과를 창출하지 못하는 아이디어는 그저 하나의 상상력에 지나지 않는다.

아이디어가 결실을 맺지 못하는 이유는 다양할 수 있으나, 가장 먼저 고려할 수 있는 것은 이를 뒷받침할 만한 조직의 시스템 부재를 꼽을 수 있다. 최근의 기업 조직은 다양한 기능으로 전문화, 세분화되어 있다. 하나의 아이디어가 배양 단계와 구체화 단계로 이어지기 위해서는 여러 조직의 일사분란한 지원과 적절한 자원 배분이 필수적이다. 새로운 아이디어가 나오면 실행 가능성과 파급 효과를 검증하고, 이 과정을 통과한 것에 대해서는 조직 내외부의 자원을 집중 지원할 필요가 있다.

나이키의 CEO 마크 파커(Mark Parker)는 "실용적이고 혁신적인 제품 개발에 모든 자원을 아낌없이 투자한다"는 조직 운영의 원칙을 설정하고 실행에 옮기고 있다. 일례로, 연구소인 이노베이션 키친(Innovation Kitchen)에서는 다양한 상상력들이 프로토타입으로 바로 만들어질 수 있도록 지원하고 있으며, 인바이러멘탈 체임버(환경 시험기), 발지표면 압력 측정기 등의 장비를 구비하고 있어 각종 성능 실험이 그 자리에서 가능하다.

프랑스 최대 이동 통신 기업에서 글로벌 기업으로 도약하고 있는 오렌지(Orange)는 창의적인 아이디어를 구체적인 성과로 만들기 위해 3단계 프로세스를 구축하고 있다. 전 세계

리더의 시각이 창의성을 죽일 수도 있다.
제로베이스 또는 이리저리 뒤집어 보는 식의 사고가 필요하다.

약 20여 개의 'Orange Labs'에서 창의적인 아이디어들을 발굴해 내면, 'ExploCentre'에서 실현 가능성에 대한 검토 작업을 진행한 뒤, 다양한 분야의 전문가들을 모아 프로젝트 팀을 구성하고 기술이나 제품, 서비스의 컨셉을 구체화하는 작업을 진행한다. 이 단계가 끝나면 'TechnoCentre'에서 약 1,000여 명의 전문가들을 투입하여 생산 및 서비스 상용화를 위한 타당성 검토 및 사업화 작업을 진행한다.

아이디어 검증과 실행 단계를 체계화하는 노력과 더불어, 사업화 추진을 위한 조직 구성 및 자원 배분에도 세심한 주의가 필요하다. 기존의 업무나 관행에 얽매이지 않고 민첩하게 움직일 수 있도록 아이디어 제안자와 사업화 추진을 지원할 인력들을 별도의 조직으로 구성하는 한편, 소속 조직이나 사업부가 아닌 전사 차원의 지원이 필요하다.

조직에 이와 같은 지원 체계나 시스템이 갖춰져 있더라도 창의적인 아이디어가 결실을 보지 못하고 사장되는 경우들이 있다. 아무도 그것을 마지막까지 책임 있게 실행으로 옮기지 않기 때문이다. 통상 창의적인 아이디어가 성과로 이어지기 위해서는 상당한 시간과 인내가 필요하다. UC버클리대학교의 헨리 체스브로(Henry Chesbrough) 교수가 실시한 제록스의 혁신에 관한 연구를 보면, 창의적인 아이디어에 대한 투자가 이익으로 돌아오기까지 평균 7년 6개월이 걸렸다고 한다. 그러나, 얼마나 많은 기업 또는 리더들이 아이디어를 실행에 옮기기 위해 꾸준히 노력하고 있을까? 창의성 촉진을 위해 전사 활동들을 기획하거나, 혁신을 전담할 조직을 만들지만 2~3년 내에 성과가 나오지 않으면 원래의 상태로 회귀하는 것이 일반적인 우리의 모습이다.

이런 우를 범하지 않기 위해서는 리더가 장기적인 안목과 긴 호흡을 가지고 철저하게 실행을 주도하거나 촉진하는 역할을 해야 한다. 정교한 논리를 따지고 구체적인 계획을 주문하기보다는 '한 번 시도해보자', '실행에 필요한 것이 무엇이냐'는 보다 적극적인 모습이 필요하다. 세계적 디자인 기업 IDEO의 창업자 데이비드 켈리(David Kelley)도 집단의 창의성을 제고하기 위해 '리더는 계획을 세우는 것에 너무 몰입하지 말고 실패를 두려워해서는 안 된다. 일단 행동을 시작하라'고 주장한다.

● 리더는 터널 증후군에서 벗어나야

아이디어는 구성원들이 제안하는 것이지만 이것을 창의적이라고 평가하고 실행으로 옮기는 의사결정은 상당부분 리더의 몫이다. 아무리 독창적이고 가치 있는 아이디어라 하더라도 평가자의 시각에 따라서는 엉뚱한 상상력이나 쓸모 없는 것에 불과할 수도 있다. 따라서, 리더는 사방이 가로막혀 앞만 보게 되는 터널 증후군에서 벗어날 필요가 있다. 창의성은 기존의 관행이나 우리가 알고 있는 것에서 비롯되기 보다는 예상하지 못한 전혀 새로운 것에서 찾을 수도 있기 때문이다. 설익은 아이디어라 하더라도 가능성에 대해 살펴보려 하고, 리더 스스로 현 상황이나 관행에 붙들려 아이디어

스스로 창의적으로 사고하고 행동하도록 만드는 내적 동기가 개인과 집단 창의성에 공통적으로 중요한 요소이다.

로부터 새로운 가치를 보지 못하는 것은 아닌지 반문해 볼 필요가 있다.

기업에서는 새로운 시도와 아이디어에 대한 리더의 평가가 때로는 흥망성쇠를 판가름하거나 새로운 기회 창출 여부를 결정할 만큼 매우 중요하다. P&G가 새로운 개념의 청소 도구 '스위퍼(Swiffer)'를 출시하게 된 스토리를 한번 살펴 보자. P&G는 보다 강력하면서도 바닥을 손상시키지 않을 세정제 개발에 막대한 자원을 투입했으나 좀처럼 성과를 거두지 못했다. 이런 가운데 디자이너들이 소비자들의 행동 관찰에서 힌트를 얻어 얼룩을 닦아 내고 버릴 수 있는 청소 도구를 제안했다. 몇몇 소비자들이 바닥에 떨어진 이물질을 치울 때 종이에 물을 적셔 닦아내는 모습에서 착안한 것이다. 그러나, 경영진은 검증되지 않은 청소 도구 때문에 대걸레와 세제를 팔 수 있는 대규모 시장을 놓칠 수 없었다. 디자이너들은 소비자 평가단의 결과를 토대로 설득을 시작했고, 경영진들도 점차 새로운 시각으로 시제품을 살펴보기 시작했다. 1년 간의 논의 끝에 빨아서 사용해야 했던 대걸레 대신 청소한 뒤 버릴 수 있는 종이가 달린 청소 도구가 탄생했다.

P&G의 스위퍼는 처음에 가치를 인정받지 못했으나 경영진의 시각이 바뀌면서 재평가를 받고 출시될 수 있었다.

독창적인 아이디어를 만들어내기 위해서 뿐만이 아니라 아이디어를 평가하고 받아들일 때에도 발상의 전환이 필요하다. 해 오던 대로, 보편적인 시각으로는 창의적인 아이디어를 놓칠 수도 있다. 처음부터 다시 생각해 보는 제로베이스의 사고, 한쪽 면만이 아니라 이리저리 뒤집어 보는 식의 사고가 리더에게는 필요하다.

창의성은 기업이 발전하고 한 단계 도약하는데 기여할 수 있는 핵심 역량임에 틀림없다. 창의성 확보를 위해 기업은 처한 상황에 따라 창의적인 인재를 발굴, 확보하는 것에 초점을 둘 수도 있고, 조직 전체의 창의성을 도모하는 것에 무게중심을 둘 수도 있다.

다만, 어떤 경우이든 한 가지 공통적으로 중요한 것이 있다. 구성원들에게 스스로 창의적으로 사고하고 행동하도록 만드는 내적 동기를 가지게 만드는 일이다. 보상에 의한 외적 동기는 창의성을 촉진할 수도 있고 저해할 수도 있다. 그러나, 일 자체에 대한 흥미와 즐거움으로부터 생기는 내적 동기는 창의성을 유발하는 것은 물론 지속시키는 강력한 힘을 가지고 있다. 기업은 자신의 일에 몰입하고 새로운 일에 도전하며 이루어낸 일로부터 성취감과 성장감을 느낄 수 있는 인재들을 확보하고 이들이 잠재력을 발휘할 수 있는 분위기를 형성하는데 노력을 기울여야 할 것이다. www.lgeri.com