

변화의 시대, 혁신을 위한 창조성 개발에 관한 탐색

전경호 · 현대경제연구원 주임연구위원

빠르게 변화하는 경영 환경과 불확실성의 증대로 인해, 기업이 생존하고 성장하기 위해서는 지속적으로 혁신해야 한다.

기업 혁신은 구성원과 조직의 창조성을 개발하는 것에서 출발한다. 구성원은 자신의 창조성을 발휘함으로써 새로운 지식을 개발하며, 기술을 진보시키고, 프로세스를 개선하거나 제품과 서비스를 향상시키며, 기업을 혁신할 수 있다.

직무 수행에 있어서 구성원의 창조성 개발은 전문성과 창조적 사고 기술, 그리고 구성원의 내재적인 동기부여를 유지하는 것에 달려 있다. 이를 위해서는 구성원의 내재적 동기부여를 가지도록 하는 직무 환경을 조성하고 새로운 아이디어 탐색을 지원하는 것이 필요하다. 또한 조직의 창조성 개발을 위해서는 혁신 지향의 조직 분위기, 적절한 경영 자원, 그리고 자율적인 경영 관행이 중요하다. 구체적으로, 구성원이 직무에 대해서 긍정적인 도전 의식을 가지고 자율적으로 업무를 수행하도록 하는 것이 바람직하다.

기업 성장의 원천은 혁신과 창조성

빠르게 변화하는 경영 환경과 불확실성의 증대가 오늘날 기업 경영자의 어려움을 가중시키고 있다. 과거의 경영은 계획 - 실행 - 평가의 기본적인 과정에 충실하면 되었으나, 이제 더 이상 이러한 경영은 효과적이지 않다. 원래 계획이란 과거의 추세가 미래에도 비슷하게 전개되리라는 예측을 전제로 이루어지는데, 오늘날의 기업 환경은 예측을 불허하는 양상으로 변화하고 있으며, 기업이 무엇을 해야 하는지가 분명하지 않게 되었다. 유일한 최선의 경영 방식이 존재하는 것이 아니라, 상황 변화에 따라 그때그때 유연하게 적응하는

것이 더 효과적인 경영 방식으로 평가받고 있다.

그렇다면 미래를 정확하게 예측하지 못하고 무엇이 최선의 길인지 불명확한 상황에서 기업이 추구해야 할 가치는 무엇일까?

기업의 세계는 역동적이고 환경 변화의 속도는 빨라서 어느 기업도 동일한 제품과 서비스, 그리고 기존의 경영 방식으로 오랫동안 생존하게 내버려두지 않는다. 따라서 변화하는 세계에 적응하며 새로운 아이디어를 실행하면서 미래를 대비하는 기업만이 살아남을 수 있다.

기업이 생존하고 성장하기 위해서는 지속적으로 혁신해야 한다. 경쟁력을 유지하기 위해서 기업은 고객 욕구를 충족시키는 새로운 제품과 서비스를 개발하여 시장에 내놓을 수 있도록 자신의 능력을 혁신해야 한다. 기업 혁신은 구성원과 조직의 창조성을 개발하는 것에서 출발한다. 구성원은 자신의 창조성을 발휘함으로써 새로운 지식을 개발하며, 기술을 진보시키고, 프로세스를 개선하거나 기업의 제품과 서비스를 향상시키며, 기업을 혁신할 수 있다.

그러나 이러한 구성원의 창조성 발휘가

자연적으로 일어나는 것은 아니다. 기업과 경영자는 구성원들이 직무를 수행하는 과정에서 창조적으로 공헌할 수 있도록 지원하고 격려할 필요가 있다. 구체적으로 창조성의 잠재력을 가진 사람들을 선발하여, 이 잠재력을 충분히 발휘할 수 있도록 체계화해야 한다. 또한 적소에 적재를 배치함으로써 구성원의 창조성을 극대화할 수 있다.

혁신은 창조성에서 나오는 새롭고 적절한 아이디어를 성공적으로 수행하는 것이다. 반면에, 창조성은 개인이 새롭고 유용한 제품과 아이디어·프로세스를 개발하는 것이다. 창조성은 새롭고 적절한 아이디어의 원천으로 혁신을 위한 첫번째 단계이다. 이러한 창조성의 결과를 활용함으로써 기업은 혁신할 수 있다.

### 구성원 창조성 개발의 조건

조직 구성원의 창조성을 개발하기 위해서는 개인의 전문성, 창조적 사고 기술, 직무 동기배이션의 세 요소가 필요하다. 창조성은 개인의 기술, 강한 내적 관심과 열정이 합치될 때 발휘가 가능하다.

### 1) 전문성(expertise)

전문성은 구성원이 보유한 특정 영역의 지식과 기술적 효율성, 그리고 전문적 재능을 의미한다. 다시 말하면, 복잡한 문제에 관한 구체적인 지식과 특정 분야에 대한 깊은 이해를 의미한다.

전문성은 구성원이 주어진 문제를 해결하거나 직무를 수행하는 과정에서 중요하게 참고하는 인지적 나침판 역할을 한다. 이러한 전문성은 모든 창조적 성과의 기반이 된다.

### 2) 창조적 사고 기술(creative thinking skills)

창조적 사고 기술은 일정한 문제에 관해서 새로운 시각을 받아들이고 탐색하는 인지적 유형이며, 구성원은 이를 활용하여 직무를 새로운 방식으로 수행할 수 있다.

창조적 사고 기술은 일반적으로 구성원이 가지고 있는 독립성·자기 훈련과 연관이 깊다. 그리고 위험을 기꺼이 감당하고 좌절감을 받아들이는 능력, 모호성에 대한 인내, 주위 사람들의 평가에 연연하지 않

는 태도 등의 특징을 가진다. 이러한 기술은 개인이 자신의 인지적 유연성과 지적 독립성을 향상시키는 기법을 연마함으로써 충분히 향상시킬 수 있다.

### 3) 직무 동기부여(work motivation)

전문성과 창조적 사고 기술을 보유한 구성원이라도 직무 동기부여를 가져야 실제로 창조성을 발휘할 수 있다. 일반적으로 동기부여는 내재적 동기부여와 외재적 동기부여로 나뉜다. 내재적 동기부여는 호기심이나 즐거움 또는 개인적인 도전감 등으로 특정 직무에 관심을 가지고 몰입하는 것이다. 반면에, 외재적 동기부여는 약속된 보상을 얻거나 마감일을 준수하기 위해서 또는 경쟁에서 이기기 위해서 직무 자체보다는 일정한 목표를 획득하기 위해서 직무를 수행하는 것이다. 일반적으로 내재적 동기부여가 창조성의 발휘와 더 많은 관계가 있다.

직무 동기부여가 실제로 창조적 성과를 획득하기 위해서는 자신의 전문성과 창조적 사고 기술을 제대로 활용해야 한다. 전문성과 창조적 사고 기술이 부족하더라

도 내재적으로 강하게 모티베이션된 사람은 다른 영역의 기술을 원용하기도 하고, 특정 영역의 필요한 기술을 획득하기 위해서 더 많은 노력을 기울인다.

### 조직의 창조성 개발을 위한 과제

일반적으로 구성원의 창조성 개발을 통해서 창조적인 구성원이 많아지면 조직의 창조성도 강화된다고 볼 수 있다. 창조성이 혁신의 기본적인 원천이므로 혁신을 위해서는 구성원뿐만 아니라 조직의 창조성을 개발하기 위한 노력이 필요하다. 조직의 창조성 개발을 위해서는 혁신 지향의 조직 분위기, 적절한 경영 자원의 배분, 그리고 자율적인 경영 관행이 중요하다.

#### 1) 혁신 지향의 조직 분위기

조직이 혁신을 지향하고 구성원의 창조성과 혁신을 지원하는 분위기를 조성함으로써 조직의 창조성을 개발할 수 있다. 혁신을 강조하고 지원하는 것은 기본적으로 최고 경영자의 역할이 중요하다.

혁신 지향의 조직 분위기를 조성하기

위한 중요 요소는 일반적으로 창조성과 혁신을 중시하는 기업 가치와 미래를 준비하는 공격적인 기업 전략 등이다. 그리고 구성원의 위험을 두려워하지 않는 자세와 일에 대한 열정과 자부심이다. 혁신을 지향하는 조직은 기본적으로 새로운 아이디어를 개발하는 메커니즘을 가지고 있으며, 구성원간의 활발한 의사 소통, 창조적 작업에 대한 보상과 인정, 공정한 평가 등으로 창조성의 개발을 촉진한다. 특히, 혁신을 지향하는 조직에서 창조성을 억압하는 파괴적인 비판, 조직 내의 소모적 경쟁, 경영자의 엄격한 통제, 형식적인 절차의 과다 등과 같은 요인들을 찾아보기가 힘들다는 점을 주목해야 할 것이다.

#### 2) 적절한 경영 자원의 배분

조직의 창조성을 개발하기 위해서는 적절한 경영 자원의 배분이 필요하다. 구체적으로 새로운 과제 수행에 필요한 전문성을 보유한 사람을 확보하는 것이 중요하다. 그리고 이들이 새로운 아이디어를 탐색하고 실행하기 위한 충분한 시간과 이에

필요한 적절한 정보와 관련된 교육 등을 제공하는 것이 필요하다. 또 아이디어를 실행에 옮기는 데 사용할 수 있는 자금 역시 중요하다.

### 3) 자율적인 경영 관행

창조성과 혁신은 직무 수행 상의 자유와 자율에 의해 촉진된다. 이를 위해서는 구성원의 보유 기술과 관심을 고려하여 직무 상의 도전감을 향상시키는 방향으로 직무를 배당하는 것이 필요하다. 예를 들면, 프로젝트 수행 과정에서 프로젝트의 전반적인 목표를 분명하게 설정하고 절차적인 자율성을 보장하는 것이 중요하다. 이외에도 창조성을 촉진하기 위해서는 명확한 계획과 피드백을 통한 경영, 적절한 의사소통, 직무 수행에 대한 열정적인 지원 등이 중요하다. 그리고 다양한 기술을 가지고 있는 적절한 작업팀의 구성과 구성원들이 서로 신뢰하고 의사소통을 활발하게 하는 것이 필요하다. 또 상대방의 아이디어에 대하여 건설적인 의견을 제시하고 상호 지원을 하는 것이 중요하다.

## 창조성 개발을 중시하는 기업 사례

여러 선진 기업들은 혁신을 지향하며 훌륭한 문제 해결 방식과 창조성을 개발하기 위한 다양한 노력을 하고 있다. 이들은 일반적으로 새로운 아이디어를 획득하기 위해서 다양한 배경을 가진 구성원으로 팀을 구성하고, 의견을 수렴하는 데 신중하며, 아이디어에 대해서 설익은 비판을 삼가는 경향이 있다.

### 1) 항상 혁신을 지향하는 3M社

3M社는 혁신을 지향하는 전형적인 기업이다. 잘 알려진 '15% 기준'을 통해 구성원이 자기 시간의 15%를 자신이 관심을 가지고 있는 아이디어를 추구하는 데 투자하도록 지원하고 격려하고 있다. 이는 잠재적으로 회사에도 도움이 된다. 구체적으로 새로운 아이디어를 사업화하는 데 필요한 초기 사업 자금과 자원, 구성원을 긴밀하게 연결하여 활발하게 정보 교환이 가능하도록 하는 메커니즘, 구성원의 아이디어를 존중하고 배우기 위해 기꺼이 실패를 감수하는 풍토 등의 지원체계가 갖춰져 있다.

2) 자율적인 프로젝트 수행을 중시하는 EDS社

EDS社는 제품을 직접 생산하지 않고 시스템 컨설팅과 정보시스템 개발 및 통합 그리고 시스템 관리 서비스를 고객에게 제공한다. 구성원들은 여기 저기 흩어져서 자율적인 프로젝트 활동을 수행하며, 그 과정에서 획득하거나 보유하게 된 엄청난 양의 지식을 활용하고 있다. 회사 내에는 이익을 책임지는 38 개의 전략 사업 단위가 있고 모든 전략 사업 단위는 기본적으로 프로젝트들로 구성되어 있다. 프로젝트의 산출물과 결과는 철저하게 확인되지만, 프로젝트 팀의 공식적인 구조는 명확하지 않다.

EDS社는 프로젝트 수행 과정에서 개방적인 의사 소통을 중시하고 유연한 분위기를 강조한다. 구성원은 도움을 받기 위해 접촉하고 싶은 사람이면 누구와도 이야기할 수 있다. 특정한 자원이 공식적으로 어디에 속해 있는지에 상관없이 자기 마음대로 끌어다가 업무를 완수할 수 있다. 그리고 대부분의 일은 네트워크를 통한 대화로 이루어진다. 이러한 과정을 통해 자율적인 프로젝트 수행을 촉진한다.

3) 완전한 융통성을 가진 이매지네이션 (Imagination)社

이매지네이션社는 창의성을 요구하는 일체의 서비스를 제공하는 회사이다. 이 회사에는 음향실, 그래픽부서, 필름 및 비디오부서, 조명부서, 사진부서 등이 있다. 4 개의 이익센터와 그 아래 15 개의 하위 부서가 있으나 이는 큰 의미를 가지고 있지 않다. 고객의 일을 하기 위해서라면 언제, 어디서, 누가 필요하든지 간에 기능별 부서의 명칭 따위는 기꺼이 무시하고 사람들을 끌어다 쓸 수 있기 때문이다.

프로젝트가 수주되면 이를 수행할 팀이 구성된다. 일단 팀이 구성되면, 누가 팀에 포함되고, 누구에게 보고해야 하며, 일이 어떻게 수행되어야 하는가를 스스로 전부 알아서 해야 하는 폭 넓은 융통성을 발휘하고 있다.

4) 논쟁을 좋아하고 창조적 파괴를 실행하는 모토롤라(Motorola)社

모토롤라社는 논쟁을 좋아하는 기업 문화를 가지고 있다. 부회장인 게리 투커는

‘논쟁의 달인’이라 불린다. 모토롤라社は 회사 내부적인 갈등에 대해서 걱정하지 않고 특정 문제에 대하여 상호 비판하는 풍토를 가지고 있다.

그리고 모토롤라社は 기존 시장의 우위로 만족하지 않고 과감하게 주력 상품을 포기하여 장기적인 성공을 거두었다. 1930년 세계 최초로 자동차 라디오를 개발하였고 오디오와 TV를 제조하였다. 70년대 이후 일반 소비자 위주의 전자 제품을 포기하고 산업 전자와 무선통신에 주력하는 등 창조적 파괴를 지속적으로 실행하고 있다.

### 창조성 개발을 위한 제언

직무 수행에 있어서 구성원의 창조성을 개발하는 것은 전문성과 창조적 사고 기술 뿐만 아니라 구성원의 내재적인 동기부여를 유지하는 것에 달려 있다. 구성원이 창조성을 발휘하기 위해서는 자신이 좋아 하는 일을 해야 하고, 하는 일을 좋아해야 한다. 이를 위해서는 우선 자신의 전문성과 창조적 사고 기술, 그리고 강한 내재적 동기부여를 불러일으키는 일을 찾아 하

는 것이 필요하다. 그리고 구성원이 내재적 동기부여를 가지도록 하는 직무 환경을 조성하고 구성원의 새로운 아이디어 탐색을 지원하는 것이 필요하다.

그리고 조직의 창조성을 개발하기 위해서는 혁신과 자율의 조직 분위기를 창출하고 유지하는 것이 중요하다. 조직은 지속적으로 혁신을 강하게 지향하고 자율적인 경영 풍토를 가져야 한다. 혁신은 조직 전반을 통해서 구성원에게 명확하게 전달되고 일관성있게 실행되어야 하며, 자율적인 경영 관행이 뿌리내려야 한다. 이를 위해서 구성원이 직무에 대해서 긍정적인 도전 의식을 가지고 자율적으로 업무를 수행하도록 하는 것이 바람직하다. 또한 조직의 직무를 구성원이 내재적으로 동기를 유발할 수 있는 방향으로 재설계할 필요가 있다. ■