

V. 創意力 經營

(The Competitive Power of Constant Creativity)

Clay Carr 著(나상익 譯), 1998

1. 序

갈수록 치열해지는 경쟁의 와중에서 지속적인 경쟁 우위를 좌우하는 요인은 끊임 없이 새로운 지식을 창출해 낼 수 있는 지적 능력, 곧 창의력이라 할 수 있다. 그래서인지 창의력이란 중요하고 좋은 것이어서 다다익선(多多益善)이라는 생각이 일반적으로 보편화되어 있다.

그러나 조직의 목표에 초점이 맞춰지지 않은 창의력은 조직에 도움이 되기는커녕 오히려 해를 끼칠 수도 있다. 중요한 것은 창의력 자체가 아니라 창의력이 지속적이고 직접적으로 조직의 전략적 목표를 지원해 주어야 한다는 점이라고 저자는 역설한다. 이러한 관점에서 저자는 조직의 창의력을 어떻게 제고할 것인가 하는 문제를 시스템 적으로 접근하고 있다.

2. 論理的 構成

<그림> 논리적 구성

문제제기
- 창의적 조직을 어떻게 구축할 것인가

▽

창의적 조직 구축을 위한 방법
- 창의적 시스템의 구축과 운용
- 고정관념의 틀 타파
- 다양성과 갈등의 활용
- 기술과 창의성의 결합
- 인적 자원의 확보와 유지
- 팀의 창의성 증진

▽

창의적 조직의 관리
- 창의적 조직은 관리되는 것이 아니라 리드되는 것임

3. 主要 内容

1) 창의적 시스템의 구축과 운용

창의력은 회사로 하여금 회사의 전략과 부합하며, 회사와 고객 그리고 이해관계자들에게 가치를 부여해 주는 새로운 프랙티스(관행), 프로세스, 제품과 서비스를 끊임없이 개발하도록 해준다.

끊임없는 창의적 조직의 특징을 보면, ① 창의적이 되려는 의지를 가지고 있으며, 구성원들도 창의적이다. ② 구성원들에게 조직의 중요한 목표에 초점을 맞추어 창의력을 발휘할 것을 요구한다. ③ 구성원들에게 고도의 업무 성과를 요구한다. ④ 구성원들에게 중요한 문제에 초점을 맞출 것을 요구한다. ⑤ 구성원들에게 어떤 문제 해결을 시도하기 전에 문제를 철저히 파악하는데 많은 시간을 들일 것을 요구한다. ⑥ 구성원들에게 어떤 한 방향으로 나아가기 전에 다양한 대안들을 폭넓게 고려해볼 것을 요구한다. ⑦ 구성원들이 올바른 해결책을 찾아내기 전에 만족스럽지는 못할지라도 여러 가지 시도를 해보아야 한다는 것을 알고 있다.

따라서 위와 같은 특징들이 어떤 조직의 일상적인 업무 수행 방법이 될 때, 즉 창의적 시스템이 될 때 비로소 그 조직은 진정으로 창의적 조직이 되었다고 할 수 있다.

2) 고정관념의 타파

끊임없이 변화하는 세계에서 창의적 조직을 갖고자 한다면, 제한적이며 고정적인 일련의 프레임에 기초를 둔 문화 같은 것을 가져서는 안 된다.

그 대신에 모든 프레임이 유연성을 지니고 있어서 프레임을 자주 창의적으로 변화시킬 수 있는 문화를 개발해야 한다. 뿐만 아니라 어떤 때는 가장 소중한 여기는 프레임조차 포기해야 하는 상황에도 대비해야 한다.

3) 다양성과 갈등을 창의적으로 활용

다양성은 창의적 조직에게는 에너지와 상상력을 가져다주며, 다양한 시각을 제공해 준다. 다양성이란 문화적, 집단적, 성적, 기능적, 그리고 직업적 차이의 산물이며, 개인적 차이의 산물이기도 하다.

조직이 내부의 다양한 관점에 가치를 부여하고 활용한다면, 프레임의 유연성을 더

욱 더 제고할 수 있다. 조직이 다양성을 잘 다룰수록 다양한 관점을 가질 가능성은 더 높아지고, 그에 따라 프레임의 유연성과 지속적인 창의력을 가질 가능성도 그만큼 높아진다.

또한 어떤 조직이 다양성의 장점을 취하려고 한다면, 서로 다른 목표 때문에 야기 되는 갈등과 소외감으로부터 발생하는 갈등의 양쪽 모두를 표면화시키고 해결할 수 있는 준비가 되어 있어야 한다.

4) 창의력과 정보 기술의 결합

조직으로 하여금 인간과 기술 양쪽 모두를 최상으로 활용할 수 있도록 해주는, 특히 기술이 창의력을 직접적으로 지원하도록 만들어주는 설계 원칙들이 있어야 한다. 가장 효과적인 설계는 인간과 컴퓨터를 서로 파트너로 취급하여 각각 서로가 가장 잘 할 수 있는 것을 하도록 시키는 한편, 상대가 잘 할 수 없는 것을 보장해주도록 하는 것이다.

우리의 목표는 인간과 컴퓨터 사이의 대화형(interactive) 시스템을 구축하여 인간의 효과성과 창의성을 제고시켜 줄뿐만 아니라 최상으로 지원해주는 방식으로 컴퓨터를 활용하는 것임을 잊어서는 안된다.

5) 창의적 구성원의 확보·유지

창의적 조직이 운영되기 위해서는, ‘실행력 있고 능력 있는 사람들’에 해당하는 구성원을 선발하고, 개발하며, 유지할 수 있어야 한다. 이렇게 하기 위해서는 구성원을 동기 유발시키고 이에 상응하는 보상을 해주어야 한다.

따라서 이러한 인적 자원 관리의 모든 관행을 지원하는 일관성 있는 시스템을 만들어서 창의적인 사람을 고용하고 교육시키며, 도전 의욕을 느끼도록 업무를 부과하고, 창의성에 걸맞은 보상을 해주어야 한다.

6) 팀의 창의성 증진

창의적 조직은 학습 조직이라야 한다. 그리고 학습 조직은 창의적 조직임이 틀림 없다. 왜 그럴까? 어떤 조직이 가장 잘 배울 수 있는 때는 새로운 제품·서비스·관행·프로세스를 만들어내고, 그 결과를 평가하여 자기 것으로 소화할 때이기 때문이다. 그리고 이것을 옳은 방법으로 계속하기만 하면 그 조직은 ‘자신의 미래를 창출

하는 능력을 지속적으로 증진시켜 나가는' 학습 조직이 된다.

학습 조직이 되기 위해서는 효과적인 피드백이 이루어질 수 있는 체계를 만들어야 한다. 피드백이란 개인이나 팀 혹은 기업으로 하여금 목표의 성공적 달성 여부를 어떤 기준에 의거하여 평가하도록 해주는 것이다. 피드백을 활용하여 목표나 기준 또는 현재의 수행 방법을 수정함으로써 더욱 효과적인 성과를 달성할 수 있다.

7) 끊임없는 창의적 조직의 관리

구성원들에게 권한이 위임되어 있는 창의적 조직을 이끌 수는 있어도 관리할 수는 없다. 창의적 조직이 필요로 하는 것은 우리가 전통적으로 생각해 온 관리와는 근본적으로 다르기 때문에, 관리라는 말속에 굳이 창의적 조직을 포함시키려 하지 않는 것이 좋다.

관리한다는 것과 이끈다는 것 사이의 구분은 중요하다. 그것은 다음과 같다.

‘관리자는 목표 달성을 위해 근로자들의 행동을 통제함으로써 목표를 달성한다. 리더는 수행해야 할 임무를 설정하고 그 임무에 초점을 맞추어 조직의 모든 노력을 집중시킨다.’

4. 示唆點

오늘날처럼 치열한 시장 환경에서 경쟁 우위를 확보·지속하기 위해서는 새롭고 수익성 높은 제품과 서비스, 그리고 그것을 가능하게 해주는 프로세스와 프랙티스를 지속적으로 창출해야 한다.

이러한 지속적인 혁신을 이루기 위해서 조직은 끊임없이 창의성을 추구해야 된다고 생각한다. 창의성을 이용해서 제품과 서비스가 고객의 요구와 필요에 부응하는 특징들을 더욱 많이 지니도록 만들 수 있을 것이다. 무엇보다도 창의력을 사용함으로써 새로운 제품과 서비스를 개발해낼 수 있고, 따라서 경쟁에서 한 발 앞서 갈 수 있을 것이다.

본문에도 소개된 바와 같이 창의성을 높여주는 방법을 잘 인지하고 실천함으로써 창의성이 일상적인 업무 수행으로 자리잡을 수 있도록 하여야 할 것이며, 이를 통해 경쟁력 있는 초우량 기업으로 진입할 것이라 본다.

(권오영 : oykwon@hri.co.kr ☎724-4089)