

이런 상사가 창의성을 죽인다

구성원 개개인에 잠재해 있는 창의성을 최대한 발현하게 하는 것은 리더들의 몫이다. 의사결정을 주도하는 리더들이 일상 업무 수행 과정에서 어떤 방식으로 구성원들을 이끌어 가느냐에 따라 창의성이 좌우된다. 구성원의 창의성을 저해하는 리더의 행동 특성에 대해 알아본다.

이춘근 상무 lckun@lgeri.com

휴대용 음악 기기 분야의 히트 상품인 애플의 아이팟(MP3 플레이어)이 1억 대가 넘게 팔렸다고 한다. 아이팟 이전에 1억 대 이상 팔린 제품이 또 있다. 소니의 워크맨이다. 워크맨은 1억 대가 팔리기 까지 약 13년이 걸렸고, 아이팟은 그 보다 2배 이상이 빠른 5년 만에 1억 대가 팔렸다고 한다. 애플의 아이팟이든, 소니의 워크맨이든 이들 세계적 히트 상품에는 한 가지 공통점이 있다. 남들이 생각지 못한 창조적인 발상으로 고객에게 높은 가치를 준다는 것이다. 고객들이 기꺼이 돈을 주고 사고 싶어하는 차별적 가치의 창조 능력, 즉 창조성이 히트 상품을 탄생시키는 비결이다. 이렇듯, 창의성은 기업 경쟁력을 기증하는 결정적인 힘이라 할 수 있다.

기업에 있어서 창의성의 원천은 구성원 개개인이다. 따라서 조직 창의성을 극대화하기 위해서는 구성원 개개인의 아이디어, 상상력, 호기심을 최대한 이끌어 낼 수 있어야 한다. 창의성 발현에 영향을 주는 업무 환경 요인에는 여러 가지가 있지만, 가장 핵심이 되는 것은 경영진을 비롯한 관리자들과 리더십이다. 구성원 개개인에 잠재해 있는 창의성을 밖으로 최대한 발현하게 하는 것은 리더들의 몫이다. 의사결정을 주도하는 리더들이 일상 업무 수행 과정에서 어떤 방식으로 구성원들을 이끌어 가느냐에 따라 창의성이 좌우된다.

어떤 리더는 구성원들의 창의성을 최대한 발현하게 하는 반면, 어떤 리더는 오히려 창의성을 떨어

뜨린다. 창의성을 저해하는 리더들의 6가지 주요 행동 특성에 대해서 정리해 본다.

1 유아독존형 : 독선과 닫힌 귀

조직에서 창의성이 발현되기 위한 가장 기본적인 요건은 구성원 개개인이 생각하는 다양한 의견과 아이디어를 부담 없이 밖으로 표출할 수 있는 열린 커뮤니케이션 문화다. 구성원들이 상사의 눈치를 보거나 자신의 생각을 격의 없이 이야기 할 수 없는 닫힌 조직에서는 창의성이 발현될 수 없다.

특히, 상사가 부하들의 이야기를 들어주는 경청의 인내심이 부족하고, 자기 생각을 강요하는 독선적 성향이 강하면, 부하들은 입을 닫게 된다. 예컨대, 회의 석상에서 상사가 권위를 내세워 자신과 다른 의견을 말하는 부하에게 화를 내거나 무시하면, 구성원들은 하고 싶은 말이 있어도 하지 않고 상사의 눈치만 살피게 된다. 이렇게 되면, 구성원들이 조직의 문제를 숨기고, 아이디어가 있어도 말하지 않는 '침묵하는 조직'이 된다. 이런 침묵하는 조직에서는 구성원들이 상사가 시키는 것만 하게 되고, 스스로가 창의성을 발휘하여 주도적으로 일하지 않게 된다. 결국, 아무리 뛰어난 인재를 데려온다 하더라도 성과를 내기 어렵다.

조직에 있어 어떤 혁신적 아이디어는 각 개인의 여러 다른 생각이나 아이디어들이 상호 작용하

여 융합되어짐으로써 창출된다. 이러한 다양한 생각의 상호 충돌과 융합 과정의 핵심은 바로 임직원들간의 치열한 토론과 대화이다. 그러나 상사가 독선적이고 부하들의 이야기를 들어주는 인내심이 없으면, 이러한 조직 창의성의 기반이 되는 상하간의 긴밀한 대화와 토론이 이루어지기 어렵다. 직위를 떠나 서로의 아이디어를 모을 수 있는 커뮤니케이션의 장이 없으면, 조직의 창의성은 죽을 수 밖에 없다.

일류 기업들의 조직 문화적 특징 중 하나는 경영의 이슈와 해법을 놓고 심도 있게 논의하는 대화와 토론 문화가 강하다는 것이다. 그리고 그 배경에는 경청의 리더십이 자리잡고 있다는 사실에 유의할 필요가 있다. 「좋은 기업을 넘어 위대한 기업으로(Good to Great)」의 짐 콜린스에 따르면, 10년 이상 지속적으로 높은 성과를 내는 위대한 기업들은 임직원간에 치열한 논쟁과 토론이 활발히 이루어지는 매우 시끄럽고, 진실이 들리는 커뮤니케이션 문화를 가지고 있다고 한다. 그리고 그러한 문화를 가능케 하는 동인은 바로의 리더들의 열린 경청의 자세라고 하였다. 예컨대, 리더들이 답 보다는 질문을 많이 던지고, 말하기 보다는 듣는 노력을 많이 한다고 한다. 월 마트의 창업자인 샘 월튼은 자사의 성공 비결의 하나로, 경영진들이 직원들과 열린 마음으로 대화하고 귀를 여는 경청 노력을 꼽은 바 있다. “우리의 가장 큰 강점은 직원들과의 효율적인 의사소통에 있다. 가능한 모든 수단을 활용하여 직원들의 목소리에 귀를 기울인다.”

2 눈뜬 장님형 : 흡수 능력 부족

리더의 경청 노력이 창의성 발현을 촉진하는 가장 기본적인 커뮤니케이션 요인이라면, 창의성 발현을 위한 보다 실질적 요인은 아이디어에 대한 리더의 가치 파악 능력이다. 구성원들이 아무리 창의적인 혁신 아이디어나 지식을 제시한다 하더라도, 리더가

그 아이디어의 잠재 가치를 제대로 간파하고 활용하여 조직 성과물로 연결하지 못하면 무용지물이 되기 때문이다. 새롭고 창의적인 아이디어들은 기존에 익숙한 것이 아니기 때문에, 항상 어딘가 어색해 보이기 마련이다. 그렇기 때문에, 리더가 시장과 미래를 보는 안목이 없으면, 창의적인 아이디어들이 경시될 수 있다. ‘그거 해서 성공하겠냐’, ‘내 경험으로 보면, 성공 못해’, ‘쓸데 없는 데 시간 낭비하지 말라’ 라는 식으로 이야기하여 아이디어의 싹을 자르기도 한다.

미국의 저명한 경영학자인 코헨 웨슬리 교수는, 성공하는 기업의 핵심 역량 요인으로 ‘흡수 능력(Absorptive Capacity)’ 이라는 것을 들었다. 흡수 능력이란, 어떤 아이디어나 정보에 잠재된 가치를 간파하고 이를 상업적으로 활용할 수 있는 능력이다. 리더가 이러한 흡수 능력을 충분히 갖지 못하면, 창의적인 아이디어들이 빛을 보지 못하고 사장될 수 밖에 없다.

리더가 창의적인 아이디어의 잠재 가치를 간파하고 활용하지 못하면 무용지물이 된다.

실제로 이러한 흡수 능력의 부족으로 아이디어의 가치를 간파하여 중요한 사업 기회를 놓친 기업 사례들이 상당히 많다. 예컨대, 벨이 전화기를 발명한 직후, 한 전기회사를 찾아 갔으나 그 회사의 경영진은 ‘이런 장난감 같은 걸 뭐 하러 사냐’ 라고 하면서 일인지하에 거절했다고 한다. 안목이 없어 대박을 터뜨릴 수 있는 사업 기회를 놓친 것이다.

고대 중국의 철학자 장자(莊子)는 ‘무용지용(無用之用)’, ‘소용지이(所用之異)’ 라고 하였다. 무용지용이란, ‘언뜻 보기에 무용하게 보이는 것이 실제로는 유용하다’ 는 의미이다. 소용지이란, ‘사물은 사용하는 방법에 따라 가치가 달라진다’ 는 뜻이다. 이와 관련하여 장자는 다음과 같은 고사를 비유로 들었다.

“춘추 전국시대에 송나라 사람 중에 대대로 솜 빨래를 하는 직업으로 먹고 사는 집안이 있었다. 그런데 이들은 손이 트지 않는 약을 가지고 있어, 겨울에도 고운 손으로 순탄히 솜 빨래를 해왔다.

어떤 과객이 이를 듣고, 백금을 줄 테니 그 비방을 자신에게 팔라고 청하였다. 그 가족은 여태까지 숨 빨래로 번 돈 보다 훨씬 많은 큰 돈을 벌 수 있다는 생각에, 과객에게 그 기술을 팔았다. 약의 비방을 얻은 과객은 오왕에게 달려가 전하였다. 얼마 후 월나라의 군사 행동이 있자 오왕은 그 과객을 장수로 삼았다. 그는 병사들에게 손 안트는 약을 바르게 하였고, 병사들의 전력이 높아져 겨울철 수전에서 대승을 거둘 수 있었다. 오왕은 토지를 나누어 주고 그를 영주로 삼았다... 똑 같이 손을 트지 않게 하는 약인데, 어떤 사람은 제후가 되고 어떤 사람은 평생 숨 빨래 끈을 면치 못하였다. 사물은 어떻게 활용하느냐에 따라 가치가 달라진다.”(莊子, 네이버 지식iN 참조)

상사가 지나치게 일 중심으로 움직이고, 부하의 정서에 무감각하면 창의성이 저해된다.

인 하버드대 경영 대학원의 테레사 아마빌 교수는, 일상적 업무 수행 과정에서 상사가 던지는 사소한 말과 행동이 부하들의 창의성과 업무 성과에 큰 영향을 준다고 한다. 창의성을 저해하지 않기 위해서는 직원들의 감정과 기분을 해치지 않도록 말과 행동에 유의할 필요가 있다.

물론, 기업이 좋은 성과를 내기 위해서는 조직 책임자들은 일을 중시해야 하고, 목표 달성을 독려하는 역할도 잘 해야 한다. 그러나, 한 두해의 단기가 아니라 지속적으로 좋은 성과를 내기 위해서는 일만 강조해서는 안된다. 구성원들의 심리적 만족감도 같이 배려하는 ‘일과 사람의 균형적 리더십’을 발휘해야 한다. 그래야 혁신이라는 달콤한 열매를 낚는 창의성도 발현될 수

3 일 중독형 : 감성 결핍

부하의 감정이나 기분 등 내적인 심리 상태를 배려하지 못하고, 오직 일 밖에 모르는 일 벌레형 상사도 구성원들의 창의성을 죽일 수 있다. 상사가 지나치게 일 중심으로 움직이고, 부하의 개인적 고충이나 스트레스 등 인간의 정서적인 측면에 대해 무감각하게 되면 창의성을 저해하는 여러 가지 부작용을 낳게 된다.

상사가 지나치게 일 중심적으로 움직이면, 구성원들이 지치고, 피로도가 가중되어 조직적 탈진(Burn-out) 현상이 나타날 수 있다. 학자들의 연구에 따르면, 업무 강도가 약해도 문제지만, 업무 강도가 너무 높아도 창의성이 떨어진다고 한다. 또한, 감성이 결핍된 일 중심의 상사의 언행은 구성원들이 직장 생활에서 느끼는 재미, 근무 의욕을 해칠 수 있다. 조직 창의성 분야의 전문가



구성원들의 창의성을 발현시키는 결정적인 동인은 리더십이다.

있다. GE의 잭 웰치 전 회장은 재임 시절 대대적인 구조조정으로 임직원들로부터 중성자탄이라는 별명을 얻을 정도로 냉혹한 평가를 받기도 했지만, 반면에 직원들의 정서나 감정을 배려하는 인간적인 섬세한 면도 갖추고 있었다고 한다.

4 완벽주의형 : 실패 불용

작은 실수나 실패도 절대 용서하지 않는 과도한 결과 중심적 관리도 창의성을 저해하는 요인이다. 상사가 작은 실수나 실패조차 용인하지 않으면, 부하들의 생각과 행동은 실패 위험이 적은 보수적인 쪽으로 흐르게 될 수 밖에 없다. 이렇게 되면, 뭔가 새로운 것에 도전하고, 시도하는 창의적인 발상과 행동이 위축될 수 밖에 없다. 사업이든 제품이든 기존에 해보지 않은 새로운 것, 남들이 생각지 못한 창의적인 것일 수록, 성공과 실패를 가늠하기 어려운 높은 불확실성이 동반하기 마련이다. 따라서 오직 성공이냐 실패냐 하는 결과만 보고, 정당한 실패, 건강한 실패조차 절대 허용되지 않는 풍토에서는, 혁신적 아이디어가 발현되기 어렵다. 이런 상황에서는 '점진적

리더들은 실패를 두려워하지 않고, 모험을 감수하도록 하는 역동적인 문화를 창조해야 한다.

개선'은 가능해도, '현상 타파적 이노베이션'은 이루어지기 어렵다.

조직 행동 분야의 전문가인 리차드 파슨에 따르면, 혁신적인 제품/서비스가 창조되는 결정인 동인은 실패를 파괴적인 것이 아니라, 역량 축적을 위한 학습 과정 또는 성공으로 가는 이정표로 보는 실패 수용적인 문화라고 한다. 그리고 이러한 실패 수용적인 문화를 위해서는 무엇보다도, 경영진을 비롯한 리더들이 '실패를 용인하는 리더(Failure-tolerant Leader)'가 되어야 한다고 강조한다. 리더들은 말과 행동을 통해 구성원들이 실패를 두려워하지 않고, 지적인 모험을 감수하도록 하는 역동적인 문화를 창조하는 역할을 해야 한다는 것이다(하버드 비즈니스 리뷰, 2002년 8월호 참조).

독특한 제품 아이디어, 감각적인 디자인, 뛰어난 신기술 등 창의성에 기반한 이노베이션으로 성공하는 기업들의 경우, 주목되는 문화적 특징 중 하나는 생산적 실패, 창의적인 실패를 용인하고 장려한다는 것이다. 예컨대, 포스트잇, 투명 테이프 등 수많은 혁신적인 아이디어 제품을 창조해 내고 있는 3M의 경우, 표방하는 회사의 핵심 가치 중 하나가 '정직한 실수에 대한 용인(Tolerance for Honest Mistake)'이다. 또한, R&D 프로젝트 등 중요한 과제를 추진하다가 실패하더라도 책임을 물어 벌을 주기 보다는 재도전하도록 고무하는 소위 '면책(Blame-free)' 관행도 있다고 한다. 창의적 실패를 오히려 격려하려는 포상 제도를 운영하는 사례도 있다. 예컨대, BMW의 경우, 구성원들이 실패나 실수를 두려워하지 않고 도전하도록 하는 의미에서, '이 달의 가장 창의적인 실수상', '이달의 가장 바보 같은 행동상'과 같은 이색적인 포상 제도를 운영한 적도 있다고 한다.

국가나 사회 수준에서도 오래도록 강성한 나라는 패자 부활의 기회가 주어지는

< 표 > 구성원의 창의성을 저해하는 리더의 주요 행동

- 남의 이야기를 듣지 않는다.
- 자신과 다른 생각을 말하면, 무시하거나 화를 낸다.
- 회의나 토론 시 부하에게 면박을 준다.
- 회의나 미팅 시 훈계하는 식의 말을 많이 한다.
- 아이디어나 정보의 가치를 간파하는 안목이 없다.
- 작은 실수나 실패도 절대 용서하지 않는다.
- 패자 부활의 기회를 주지 않는다.
- 오직 일 밖에 모르고 부하의 고충이나 업무 피로에 무신경하다.
- '성공할 수 있다는 확실한 증거를 대라'는 말을 많이 한다.
- 남들이 안 하는, 선례가 없는 것에 대해서는 주저한다.
- 당장 눈앞의 단기 성과에 치중한다.
- 보고, 의견 등 부하들로 하여금 잡무에 시달리게 한다.

풍토가 있었다. 고대 로마 제국이 그렇다. 로마 제국과 패망한 카르타고간에는 상벌 관행에 있어 중요한 차이가 하나 있었다고 한다. 카르타고는 전쟁에 패한 장수에게는 사형 등 강력한 벌을 주었으나, 반면, 로마는 패장에게 다시 한번 기회를 주었다고 한다.

5 복사기형 : 'Me-too' 의식

‘남들이 하지 않는 새로운 것을 먼저 개척해 나가는 선도자적 실험 정신이 부족한 리더도 구성원들의 창의성을 저해한다. 내부에서 좋은 아이디어가 있어도 자신이 없어 실행을 주저하다가, 나중에 다른 기업들이 하는 것을 보고 나서야 따라 하는 ‘Me-too’ 의식이 많으면, 조직의 창의성은 죽을 수 밖에 없다. 상품이든, 제도이든 그 아이디어가 참신한 것일수록 기존에 없었던, 남들이 하지 않는 새로운 것이기 때문에, 그 실행을 위해서는 리더가 불확실성을 감수할 수 있는 용기가 있어야 된다. 구성원들이 기존과 다른 파격적인 아이디어를 제시하더라도, 리더가 ‘그런 사례가 있느냐?’, ‘그것이 성공할 수 있다는 증거를 가져와 봐라’ 라는 식으로 반응을 하게 되면 절대 실행에 옮겨질 수 없다. 이렇게 되면, 아이디어 그 자체로 끝나버리고, 아이디어의 실행을 통한 성과 창출로 연결되지 않게 된다.

세계적인 히트 상품들이 나오는 배경에는, 항상 어떤 창의적 아이디어와 그 아이디어의 가능성을 믿고 실행으로 옮기는 리더들의 기업가 정신이 자리잡고 있음을 주지할 필요가 있다. Wii 등 독창적인 상품으로 게임 산업을 선도하고 있는 닌텐도사의 전 회장은 임직원들에게 창의성, 차별화를 강조하면서 다음과 같이 이야기 하였다고 한다. “다른 회사들과 경쟁하려 하지 말라. 다른 기업들과 차별화된 독보적인 회사가 되는 데 힘써라. 회사를 독보적인 존재로 만들기 위한 뭔가를 창조하는 데 필요한 예산은 얼마든지 써라.”

**리더는 기존에 없었던
참신한 아이디어를
과감하게 실행할 수 있는
용기가 있어야 한다.**

6 하루살이형 : 단기 운영 업무 중심의 관리

마지막으로, 구성원의 창의성 발현을 저해하는 리더십 요인으로 간과하지 말아야 할 것은 리더들의 단기 성과 지향적인 오퍼레이션 중심의 업무 수행 패턴이다. 경영진을 비롯한 관리자들이 사업 모델, 전략, 미래 준비 등 큰 것을 고민하기 보다는, 기존의 사업 틀 속에서 당장의 이익, 비용 관리 등 단기 성과 개선에 우선한 운영 업무에 치중해서는 구성원들의 창의성이 극대화되기 어렵다. 그 이유는 두 가지이다. 첫째, 리더들이 단기 성과를 우선하게 되면, 미래 가치가 있더라도 당장에 이익이 안 되는 아이디어들은 사장되게 되기 때문이다. 둘째, 구성원들이 수행 하는 일의 가치가 낮아질 수 있기 때문이다. 리더들이 큰 그림 보다는 운영 관리 업무에 치중하면, 현장에 대한 지시나 통제가 매우 세 부적으로 이루어지고, 보고 등 잡무가 많아질 가능성이 크다. 창의성이 발현되기 위해서는 잡무에 시달리리게 해서는 안 된다. 머리를 쓰고 지혜를 짜내게 하는 일을 많이 부여해야 한다. 이를 위해 리더들은 끊임없이 의미 있는 일을 발굴하고 구성원들에게 적절히 부여하는 직무 메이커(Job Maker)로서의 역할도 해야 한다.

지금은 물론 앞으로는 기업 경쟁력이 창의성에 의해 결정되는 ‘창의성 경제(Creativity Economy)’ 시대라고 한다. 과학적, 논리적 사고 등 합리성에 기반한 우뇌형 경영만으로는 성공하기 어렵고, 미래에 대한 상상력, 발상을 전환할 수 있는 창의성과 같은 좌뇌형 경영이 중심이 되어야 한다는 것이다.

이제는 다른 기업을 모방하는 방식의 경영으로는 글로벌 시장에서 생존하기가 어려워 질 것이다. 시장의 흐름을 읽는 통찰력, 틀을 깨는 발상의 전환, 상상력 등을 바탕으로 경쟁자들이 생각하지 못한 차별적 가치를 창조할 수 있어야만 지속적으로 성공할 수 있다. 이러한 창의성을 이끌어내는 동인은 다른 무엇보다도 경영진을 비롯한 관리자들의 리더십에 있음을 유념해야 할 것이다. www.lgeri.com