

소통(疏通)에 능한 기업만이 살아남는다!(2)

글 : LGERI

탁월한 성과를 내던 기업이 갑작스럽게 좌초되곤 한다. 이때 그 주된 문제점을 들여다보면 빠지지 않는 문제가 하나 있다. 바로, 소통(疏通)의 문제다. 고객과의 소통에 실패해 고객의 마음을 잘 못 읽었거나, 조직 내부 소통의 장벽을 쌓고 있는 경우이다. 창의성의 시대에는 이 같은 소통의 문제가 더 중요한 이슈로 떠오를 전망이다. 아무리 좋은 품질과 비용 우위를 갖춘 제품일지라도 고객의 마음 속에 울림을 주지 못한다면 시장으로부터 외면 받을 가능성이 크다. 개개인의 창의성이 집단의 창의성으로 승화되는 것은 서로의 다양한 지식과 경험을 자유롭게 소통할 수 있을 때 가능하다.

이와 같이 소통은 고객 가치 창출의 근간, 집단 창의성 발현의 토대 등의 중요한 밑거름이 되고 있다. 집단의 창의성을 극대화하기 위해서는 다양한 경험과 지식을 가진 인재들이 서로 통섭할 수 있게 해야 하며, 이들의 창의적 아이디어가 잘 공유될 수 있는 시스템과 제도가 뒷받침되어야 한다. 또한, 건전한 피드백이 숨쉬는 상호 신뢰와 협력적 조직 문화가 구축되어야 한다. 무엇보다 CEO가 그 선봉장 역할을 할 필요가 있다. 또한 조직 내부의 집단 지성이 고객과의 소통으로 이어질 수 있도록 할 수 있을 때 진정한 고객 가치 창출이 가능하며, 지속적인 성과 창출을 하는 기업으로 거듭날 수 있을 것이다.

● 2. 집단 지성을 키우는 소통

기업은 창의성 시대의 한 복판에 서있다고 해도 무방하다. 과거에는 '한사람의 천재가 수만 명을 먹여 살릴 수 있다'는 생각을 했었다. 지금도 이 말은 완전히 틀린 말이라고 할 수 없지만, 창의성의 시대가 빠르게

확산되면서 이 말도 수정될 필요가 생겼다. 이제는 개인 창의성을 넘어 집단 구성원 전체의 창의성이 효과적으로 발현 될 수 있어야 한다는 것이 그것이다. 앞서 살펴본 바와 같이, 소통은 집단의 창의성 발현의 결정적인 역할을 하며, 이러한 집단 지성이 고객 가치 창출로 연결될 수 있도록 기업 경영의 포인트를 분명히 할 필요가 있다.

한 명의 천재를 넘어 집단 지성의 활용으로

‘전략적 직관(Strategic Intuition)’의 저자 미국 켈럼비아대 경영대학 윌리엄 더간 교수는 “혁신은 한 명의 천재가 자신의 놀라운 능력으로 창출하기 보다는, 다양한 사람들과의 직간접적인 소통을 통해 이루어지는 경우가 많다.”라고 지적한다. 그리고, 그는 “기업이 천재라고 하는 소수 인재들에게만 혁신적인 결과물을 기대하는 것은 위험한 생각이다. 오히려, 창의성이 발현되는 메커니즘을 조직 내부에 널리 확산 할 수 있다면 천재 한 명의 성과보다 더 우수한 성과를 얻을 수 있을 것이다.”라고 주장한다. 그가 말하는 전략적 직관의 핵심 골자도 개인의 창의성에 대한 의존을 넘어서 집단 지성을 제대로 활용할 줄 아는 능력이 더욱 중요해 지고 있다는 의미다.

원래 집단 지성(Collective Intelligence)은 미국의 곤충학자 윌리엄 모턴 윌러가 개미의 생태를 연구하다가 발견한 개념이다. 그는 “거대한 개미집이 만들어지는 과정을 보면, 개미는 하나의 개체로서는 미미해 보이지만, 공동체 안에서 서로 협력하고 경쟁하는 과정에서 집단의 지적 능력을 가지게 된다.”라고 지적한 바 있다. 그리고 이 개념은 인터넷이 발달하면서 경제 사회 전반에서 활용하게 되었다. 대표적인 사례가 바로 인터넷을 기반으로 한 위키피디아와 웹2.0이다. 위키피디아의 발전 과정을 보면, 지식·정보의 생산자나 수혜자가 따로 없이 누구나 생산할 수 있고 모두가 손쉽게 공유하면서도 정체되지 않고 계속 진보하는, 집단 지성의 전형적인 특성을 보여준다.

집단 지성은 단순히 자연 생태계 연구나 인터넷 커뮤니티의 사회적 현상을 설명하는 개념으로만 생각해서는 안된다. 서두에서도 언급한 더간 교수의 말처럼, 기업 경영의 현장도 한 사람의 창의성보다는 공동체의 집단적 창의성이 발현될 수 있을 때 의미 있는 성과 창출이 가능한 시대로 빠르게 이동하고 있다. 그래



서인지, 수많은 글로벌 선진 기업들이 개인의 창의성을 넘어 집단 창의성에 지대한 관심을 보이고 있는 것이다. 이런 점에서, 창의성의 시대에 놓여 있는 우리 기업들도 하루 빨리 집단 지성의 힘을 키우는 노력을 해야 할 때가 왔다.

다양한 인재들의 통섭(統攝)을 피하라

앞서 언급한 집단 지성을 기업이 활용한다는 진정한 의미는 개별 구성원 한 사람 한 사람의 창의성을 집단의 창의성으로 승화시키는 것이다. 그 첫 번째 출발점은 아무래도 인재에 대한 생각과 관리 방식의 변화로부터 시작된다. 즉, 다양한 경험과 지식을 가진 사람들이 함께 모여서 소통하며 일하는 일터를 만드는데 있다는 것이다.



이와 관련해서는 최근 우리 사회에 통섭(統攝)이란 화두를 던져온 이화여대 최재천 교수의 얘기를 귀담아 볼 필요가 있다. 그는 “철학, 과학, 예술을 한 사람이 섭렵할 수 있었던 시대가 있었다. 아리스토텔레스나 다산 정약용의 시대가 바로 그러하다. 그 시절에는 인간의 지식의 깊이가 그리 깊지 않았기 때문에 한 사람이 여러 분야를 파고드는게 가능했다. 그런데, 21세기는 인간이 축적한 지식이 너무나 방대해서 한 사람이 한 분야를 깊이 파기에도 버거운 시대가 왔다.”라고 말하며, “여러분야의 사람들이 한데 모여문제를 함께 풀어야만 진정으로 창의적인 솔루션을 찾을 수 있다.”라고 지적한 바 있다.

그의 말처럼, 창의성의 시대를 살아가고 있는 기업도 기업 간 경쟁에서 살아남고 지속적으로 성장하기 위해 그 어느 때보다 집단 지성의 활용을 통한 복잡한 경영상의 이슈를 해결해야 한다. 우물을 파도 더 깊이 파야만 수맥을 찾을 수 있는 시대가 온 것이다. 옛말에도, ‘우물을 깊이 파려면 넓게 파라’는 속담이 있듯이, 깊고 넓게 파려면 혼자서는 불가능하다. 여럿이 함께 파야 한다. 이것이 바로 통섭이고, 다양한 인재들의 통섭을 유도할 수 있는 일터를 만드는 것이 기업의 가장 중요한 과제라 하겠다. 이를 위해서는 일하는 방식은 물론 인재 관리 시스템 전반의 대대적인 변화가 필요하다. 다양한 인재들을 한데 아우러져 일하게 만들 수 있는 팀 리더의 역할, 성과 평가나 보상 체계, 갈등 관리나 스트레스 관리 기법 등이 지금보다 한층 세련 되게 진화해야 할 것이다.

무엇보다 통섭하여 일하는 인재들의 요건이 바뀔 필요가 있다. 일반적으로는 특정 분야에 정통하면서도 지적 호기심이 넘치고 지적 흡수 능력이 탁월한 사람, 커뮤니케이션 역량이 뛰어난 사람 등이 통섭형 인재로써 적합하다고 생각할 수 있다. 이런 사람들은 누가 보아도 모범 답안과 같은 모범생들이다. 그런데, 뒤집어 생각해보면 이와 반대가 되는 문제아들도 적절히 채워질 수 있을 때 창의성이 더욱 꽃필 수도 있다. 스탠포

드 경영 대학의 로버트 서튼 교수는 “통상적으로 ‘학습 부진자(Slow Learner)’, ‘조직을 불편하게 하는 사람(People who make you feel uncomfortable)’, ‘그 분야에 필요할 것 같지 않은 사람(People who probably don't need)’ 등이 어느 정도 함께 어우러져 일할 때 더 창의성이 증폭될 수 있다.”고 주장하고 있기 때문이다. 아울러, 모범생이나 문제아 모두에게 공통적으로 요구되는 덕목의 하나는 열정과 도덕적 겸양일 것이다.

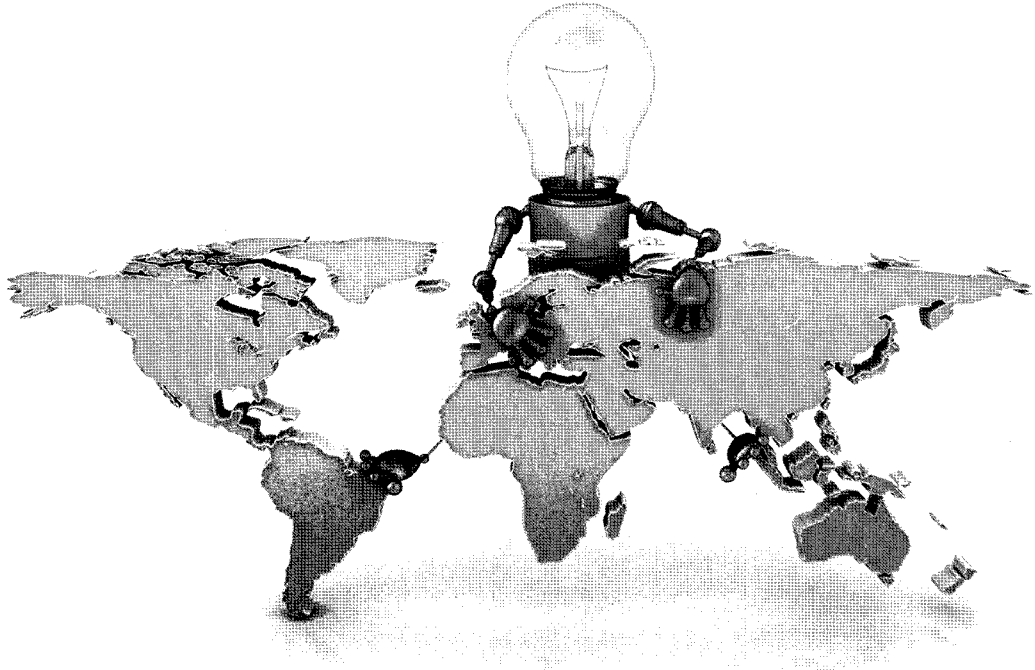
⇒ 인재 활용에 대한 역발상

로버트 서튼 교수는 조직의 창의성을 극대화하기 위해서는 기존의 생각과 다른 방식으로 인재를 활용할 필요가 있다고 강조한다. 일반적으로 코드에 어긋나는 행동을 하는 인재라는 사람들이 창의성을 오히려 촉진시킬 수 있다는 지적이다. 그 대표적인 인재 유형은 다음의 3가지라고 제시한다.

1. 학습 부진자(Slow Learner) : 회사는 조직에서 인정받고 올바른 방식만을 습득하는 사람들을 원하는 경향이 있다. 그 이외에는 모두 학습 부진자로 치부해 버린다. 그런데, 이들은 기존의 낡은 지식을 거부하고, 오히려 새로운 지적 충동을 유도할 수도 있다. 제록스의 게리 스타크웨더가 광학 복사기를 고집하던 조직 분위기에서 끈질기게 레이저 복사기를 개발해 빅 히트를 쳤던 것을 그 예로 들 수 있다.
2. 조직을 불편하게 하는 사람(People who make you feel uncomfortable) : 생각하고 말하고 행동하는 방식이 달라 조직을 불편하게 하는 사람도 필요하다. 이것이 비판을 위한 비판이 아니라면, 기존의 말과 행동방식은 달라질 수도 있는 것이다. 또한, 다양성을 확보한다는 면에서도 똑 같이 생각하는 사람들의 모임은 창의성에 도움이 되지 않는다.
3. 그 분야에 필요할 것 같지 않은 사람(People who probably don't need) : 캐나다의 연료 전지 회사 발라드 파워 시스템은 건전지와 무관한 경험의 화학 교수 키이스 프레터를 채용하여 신개념의 혁신적 전지를 개발한 바 있다. 다른 분야에서 일하던 사람을 통해 새로운 관점에서 문제 해결을 하는 경우도 많다.

아이디어의 분출 통로가 열려야

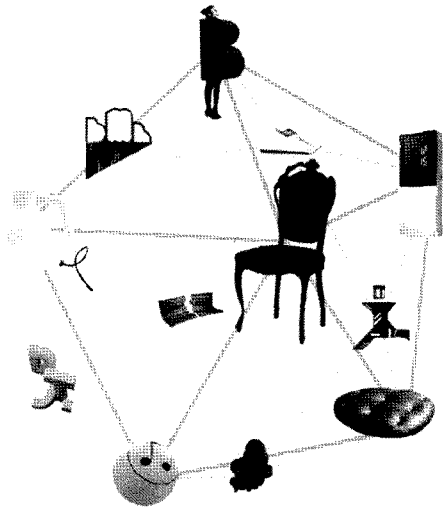
좋은 인재를 확보했다고 끝나는 것은 아니다. 평범한 인재라 할지라도 누구나 자신만의 아이디어가 있는 법. 이들의 아이디어가 분출될 수 있는 통로, 즉, 아이디어 분출을 위한 제도나 시스템이 조직 내부에 잘 갖추어져 있는 것도 중요하다. 앞서 말한 로버트 서튼 교수도 "조직에서 혁신이 지속적으로 일어나려면 한 명의 천재로는 불가능하다. 조직의 모든 구성원들이 창의적인 아이디어를 지속적으로 제안할 수 있어야 한다. 이러한 제안 활동이 끊임 없이 실천될 수 있게 하는 제도와 시스템이 갖추어져 있어야 한다. 그리고 이것이 조직의 문화로 자리잡을 필요가 있다."라고 말 한바 있다.



◎ 관습 타파와 안정감 확보

이를 위한 방법 가운데 하나는 기존의 규칙과 관습을 타파하는 것이다. 이때 구성원들은 혼란스럽고 불안해 할 수 있는데, 심리적 안정감을 줄 수 있어야 한다. 이와 관련해서는 일본의 미라이 공업사(未來工業)가 좋은 본보기가 된다. 이 회사는 기존의 회사들이 일반적으로 사용하는 모든 규칙을 없앴으로써 괄목할 만한 성과를 거두었다. 이 회사의 CEO인 야마다 아키오는 “사람은 말이 아니다. 당근만 주면 될 뿐 채찍은 필요 없다. 직원들이 열심히 일하고 있는지를 살펴보는 것은 그들을 믿지 못하는 것이다.”라고 말한다. 거의 모든 회사에서 가장 중요한 연례 행사로 실시하는 차년도의 목표 설정과 당해 년도의 성과 점검도 미라이에서는 사장이 하지 않는다. 직원들끼리 알아서 정한다. 성과주의 평가/보상 시스템을 철저히 배격한다. 또한, 직원들을 경쟁하게 만드는 승진 제도도 운영하지 않는다. 직원들의 이름이 적힌 종이를 선포기 앞에 두고 바람을 불어 가장 멀리 날아간 순서대로 공장장부터 말단 사원까지 직책을 보임할 뿐이다. 그런데, 절대로 강제하거나 과격적으로 보상하지 않지만, 이 회사의 제안 제도는 엄청난 힘을 발휘한다. 업계에서 가장 많은 특허 건수를 자랑하고 있으며, 이를 통해 매년 2,500억원 이상의 매출에 2자리 수의 영업이익률을 올리고 있다. 여기에는, 과격적인 휴가 제도 등이 한 몫하고 있다는 것이 전문가들의 공통된 의견이다.

이에 대해 아마도 사장은 “인건비 아끼려고 직원을 속이고, 휴가도 안 보내면서까지 직원들을 쥐어짜면 있던 창의성도 죽지 않겠는가? 여행을 가서 새로운 걸 봐야지 아이디어가 샘솟는다. 그래서 나는 복도에 쓸데없이 켜져 있는 전등을 끄고, 비품을 아껴서 모은 돈을 직원들 휴가 보내는데에 투자한다.” 라고 말한다. 아울러, 직원들을 소중히 여기는 회사의 철학과 70세까지 정년을 보장하는 종신 고용 관행이, 회사의 별다른 규칙이 없어도 직원들의 마음의 안정감과 활기를 불어 넣고 남다른 애사심을 가져온 것이다.



◎ 아이디어의 개방적 공유

아이디어는 많으면 많을수록 좋은 것이다. 그런데, 이것이 집단 지성으로 효과를 보기 위해서는 보다 적극적이고 개방적으로 아이디어들이 공유될 수 있게 해야 한다.

피엔지(P&G)社의 경우를 보자. 회사는 전 세계 9개국에 흩어져 있는 R&D 센터 직원 7,500여명이 업무상의 문제점이나 개선 아이디어를 내부의 웹사이트에 등록하여 공유함으로써 문제 해결에 나서고 있다. 이는 전문적인 지식만을 공유하는 기존의 시스템에서 한 차원 더 업그레이드한 모습이다. 또한, 미국의 마스터카드(Mastercard)社는 보다 적극적인 아이디어 공유의 장을 만들어 집단 지성을 활용하고 있는 회사로 유명하다. 회사는 이를 통해 인재를 길러내는 것으로 잘 알려져 있다. 회사가 2009년에 도입한 ‘역동적 전략’이라는 프로그램은 전 세계를 7개 네트워크로 나누고, 각 네트워크별로 전문가를 둔 후 해당 지역의 기술 동향, 소비자의 행동패턴 등을 직원들이 연구하게 했다. 이 프로그램에 참여한 직원들은 1년에 2번씩 본사 임원들과 함께 모여 지식을 공유하는 자리를 가지게 된다. 그 결과, 회사의 경영진들은 휴대폰을 통한 비용 지불 방식이 소비자들에게 얼마나 각광받는 있는지 경쟁사보다 좀 더 빨리 인식하여 이를 사업 기회로 연결할 수 있었다고 한다.

▶ 다음호에 계속