

## 당신은 ‘혁신 리더’인가?

김동준 innoCatalyst 대표

내가 ‘혁신 리더’인지 궁금하다면 조직에서 아래 행동을 하는지 답해보자.

1. 나는 리더로서 회사, 부서, 개인의 비전에 대해 숙지한다.
2. 나는 리더로서 상품 스펙을 책임지고 결정한다.
3. 나는 리더로서 우리 부서의 아이디어를 지키기 위해 최선을 다한다.
4. 나는 리더로서 새로운 아이디어 발상을 위한 시공간 확보에 최선을 다한다.

위의 행동 목록에 (자신 있게) ‘그렇다’라고 답한다면 당신은 혁신 리더가 아니다. 이것은 MBA 출신의 일반적인 비즈니스 리더들의 행동이지, 혁신 조직의 리더들의 행동이 아니라고 주장하는 사람들이 있다<sup>1</sup>. 일반적인 한국 기업에서 받아들이기엔 쉽지 않은 이 주장이 어떤 의미인지 알고 있거나, 파악했거나, 이해할 수 있다면 당신은 혁신 리더라고 할 수 있다. 지금부터 이 주장이 잘 이해되지 않는 리더들을 위하여 위에 언급된 4 가지 사항에 대해 혁신 현장의 경험을 바탕으로 논의해보고자 한다.

먼저 비전에 대해 숙지해야 하고 이에 더하여 함께 토론하는 행동은 전통적인 기업 경영자의 입장에서는 당연한 일이다. 오히려 이것을 하지 못하는 한국 기업이 문제라는 주장에 대해 동의하는 리더들이 많을 것이다. 그러나 이러한 행동이 비전을 외워서 받아 적게 만드는 것에 지나지 않거나, 신입사원 입문 교육이나 리더십 워크샵에서 습관적으로 하는 교육활동이라면 과연 혁신 활동에 도움이 될까? 많은 기업의 교육, 특히 신입사원 교육에서 기업의 비전이 무엇인지

<sup>1</sup> 리더십 & 운영관리, 미지의 영역으로 팀을 이끌려면.., 나단 퍼(Nathan furr), 제프리 다이어(Jeffrey H.Dyer), HBR 코리아 2014. 12 월,

[https://www.hbrkorea.com/article/view/atype/ma/category\\_id/8\\_1/article\\_no/392](https://www.hbrkorea.com/article/view/atype/ma/category_id/8_1/article_no/392)

Innovation, Leading Your Team into the Unknown: How great managers empower their organizations to innovate by Nathan Furr and Jeff Dyer, HBR (December 2014),

<https://hbr.org/2014/12/leading-your-team-into-the-unknown>

설명하고, 그것을 암기하게 하고, 심지어 시험까지 보기도 한다. 그것도 모자라 기업 다이어리와 수첩 제일 앞장에 기업의 비전을 적어서 어떻게 해서라도 볼 수 있게 만든다. 이렇게 해도 몇 개월 지나면 자신이 속한 기업의 비전이 무엇인지도 모르는 사람이 대부분이므로 이것이 잘못된 것이라고 주장하기는 어렵지만, 혁신 기업 혹은 혁신 조직이라면 이러한 방식보다는 원대한 도전을 기업의 구성원 스스로가 세울 수 있도록 해야 한다. 따라서 혁신 활동에서 정해진 비전을 숙지하거나 토론하는 일보다 더 중요한 일은 새로운 질문을 고민하고 스스로에게 던져보는 것이다. 만일 당신이 중국에 진입한 크래프트의 리더라면 어떤 질문을 던지겠는가? 실제로 다음 같은 질문을 던졌다고 한다. “오래오의 저비용, 대량판매 방식을 포기한다면 어떻게 될까?” 이러한 질문은 스티브 잡스와 같은 원대한 비전 제시도 아니고, 아마존의 드론이나 구글 X Lab의 무인자동차 프로젝트처럼 크게 생각하지 않아도 혁신의 현장에서 리더가 고민하면 충분히 던질 수 있는 질문이다. 이러한 질문이 혁신 리더의 활동이다. 왜냐하면 혁신 활동은 해야 할 일을 미리 정한 다음 그에 따르는 것은 아니기 때문이다. 다시 한번 강조하면, 혁신은 정해진 일을 잘하는 것이 아니라 발견의 과정이다. 따라서 평서문의 비전을 숙지하고 완성하는 것보다 새로운 질문을 던지는 것이 혁신의 성공을 위해 더 중요하다.

개인적인 경험으로는 2005년 아날로그 TV에서 디지털 TV로 바뀌는 시점에 “소비자는 디지털 TV를 보기를 원하는가?”라고 질문했던 것이 삼성전자가 19년 연속 글로벌 No. 1. TV 제조사가 된 시작점이라고 생각한다. 이러한 질문은 근본적인 가정을 새로운 방식으로 상상해서 한계를 극적으로 확장시킨다. 2005년 당시 디지털 방송도, 콘텐츠도 별로 없던 상황에서 디지털 TV가 소비자에게 주는 가치가 무엇일까에 대한 아주 심각한 이 질문은 기업의 입장이 아닌 고객의 입장에서 생각했던 질문이었다. 이 질문에 대한 답을 찾기 위해 당시 프로젝트팀은 회사에서 연구하고 토론하지 않았다. 그 대신 가구 거리를 헤매면서 소비자가 가구를 어떻게 선택하는지에 대해 관찰하고, 매장에서 소비자가 자기들끼리 속닥거리는 얘기도 놓치지 않고 귀담아들었으며, TV를 사지 않고 책장이나 그림 혹은 빈 공간으로 벽을 활용하는 비고객의 주장에도 공감하려 애썼다. 이렇게 했던 이유는 아직 디지털 TV가 보편화되지 않아 FGI 혹은 설문 같은 고객 조사를 한다는 것이 무의미하기도 했지만 TV의 스펙은 고객이 정해야 한다고 생각했기 때문이다. 상품이 좋다 혹은 나쁘다를 판단할 수 있는 사람은 오직 고객 뿐이라는 것을 모른다면 혁신 전문가가 아니다. 그래서 리더나 상품기획 담당자 혹은 전략마케팅 팀장이 상품이나 서비스의 스펙을 결정해서는 안 된다. 그것을 리더의 책임이나 고유의 권한이라고 생각한다면 혁신 리더가 아니다. 다시 말해 상품의 스펙을 판단하거나 결정하기보다는 결정에 필요한 도구를 제시해야 한다. 결정적인 가정들을 고객들과 체험적으로 검증하는 실험을 디자인하는 것이 리더가 해야 할 몫이다.

세 번째 주장은 단지 부서 내부에서만 혁신 아이디어를 공감하는 것은 의미가 없다는 의미이다. 이것은 특히 한국 기업에서 새겨들어야 할 대목이다. 왜냐하면

아이디어 생산자가 아닌 아이디어 수용자의 입장에서도 공감하고 생각하는 것이 리더의 역할이기 때문이다. 많은 기업 현장을 보면 “마케팅 부서의 기가 막힌 상품 전략을 엔지니어들이 다 망쳤다”거나 “디자인 부서의 멋진 경험 디자인을 이상하게 광고하면서 결국 상품 컨셉이 망가졌다”는 이야기를 자주 듣게 된다. 이럴 때 이것은 누구의 책임인가? 이는 리더의 책임이다. 왜냐하면 아이디어를 생산하는 부서는 그 아이디어를 수용하는 부서의 입장까지 고려해서 아이디어를 만들어 전달하고 수행하는 협업 체계를 갖춰야 하기 때문이다. 따라서 혁신의 현장 뿐만 아니라 기업의 모든 현장에서 활요할 수 있는 ‘공통의 언어’를 갖는 것이 중요하다. 이를 위해서는 혁신 부서와 함께 협업하는 조직의 구성원과 모든 이해관계자들이 혁신 활동을 직접 하지는 않아도 최소한 혁신에 대한 ‘공통의 개념이나 용어에 대한 교육은 반드시 받아야 한다. 이러한 교육의 책임은 리더에게 있다. 교육에서 더 나아가 장기적으로는 혁신 전담팀이나 부서를 구성할 수 있을 정도로 혁신 전문가 혹은 혁신 촉진자를 양성해야 혁신의 정신이 조직 전체로 확대될 것이라는 점도 함께 기억해야 한다.

마지막은 시간과 자원에 대한 꽤 흥미로운 부분이다. 새로운 아이디어 발굴의 걸림돌이 무엇이나고 물으면 많은 사람들이 시간이 없기 때문이라고 하는데, 이는 시간의 양에 대한 문제가 아니다. 이는 시간의 형태 문제이다. 다시 말해 방해받지 않고 생각할 시간이 필요한 것이지, 반드시 많은 시간이 필요한 것은 아니다. 이에 더하여 전용 공간보다는 전용 시간이 더 중요하다. 이에 대한 사례는 3M, 구글, 인튜이트 같은 기업들이 업무시간의 10 ~ 20%를 혁신에 할애할 수 있도록 허용하는 규칙이다. 이런 원칙 혹은 방침이 혁신 조직이나 팀을 공간적으로 독립시켜야 한다는 15 m 법칙(15 m Principle)보다 더 중요하다고 한다. 이는 새로운 통찰로 이끌 연상 사고나 관찰을 하기 위해 대화, 실험 및 명상의 시간을 별도로 허락하는 일이 혁신의 성패에 아주 중요한 요소라는 의미이다. 특히 창의적 협업을 위해 왁자지껄한 분위기를 강조하는 요즘 추세에 홀로 조용히 명상하는 시간이 창의적 협업에 중요하다는 주장도 기억해야 한다. 시간의 변수에 더하여 신속하게 아이디어를 실험해볼 수 있는 도구들, 가령 물리적인 시제품을 만들 수 있는 3D 프린터나 공작기계 혹은 소프트웨어 장비들을 공급해야 한다. 이는 아이데오 IDEO, 스탠퍼드 디자인스쿨 Stanford d.school 혹은 네덜란드의 델프트 Delft 공대가 그 효과를 입증한 바 있으므로 혁신 리더, 혁신 조직, 혁신 기업에서도 이와 같은 아이디어를 도입해야 한다. 결국 시간 및 자원과 관련해 중요한 요소는 신뢰에 기반한 자율성이다. 시간도, 에너지도 자율적으로 활용할 때 최고의 효율에 도달할 수 있으므로 자율적으로 행동할 수 있는 시간과 자원을 보장해주는 것이 혁신 리더의 역할이라고 할 수 있다.

도전적이고 도발적인 혁신 리더십을 주장하는 이유는 혁신의 과정이 일반적인 과정과는 다르기 때문이다. 과정이 다르면 리더십도 달라야 한다. 그렇기 때문에 정해진 결론을 향해 지름길로 질주하는 기존 리더십과 달리 혁신 리더는 명령하기보다 솔선수범해야 한다. 즉, 말하기보다 실천하며, 판단하기보다 질문을

---

던지고, 확실한 결과에 빨리 도달하려 하기보다는 미지의 영역으로 가는 과정을 밟기 위해 적합한 시간과 적절한 제약, 적당한 도구들을 팀원에게 제공해야 한다. 결론적으로 혁신 리더가 해야 할 일은 자기가 책임지고 있는 조직이 혁신을 할 수 있도록 권한이양을 하는 것이다.

**해시태그:** #혁신리더

**관련 표준 및 해당 장절:** ISO56002 5. Leadership

**김동준** innoCatalyst 대표는 연세대에서 공학 박사를 취득하고 삼성전자 VIP(Value Innovation Program, 가치 혁신 프로그램) 센터 파트장을 지냈다. 삼성전자에서 15년간 근무하면서 보르도 TV 등 60여 개의 혁신 프로젝트를 수행했고 삼성그룹 기술상, CTO Best Progress 상 등을 수상했다. 현재는 사단법인 이노베이션포럼의 운영위원으로 다양한 기업의 창의적 혁신 및 협업적 혁신을 지원하면서 저술 활동도 함께 하고 있다.