

혁신적 문화에 대한 냉엄한 진실 (The Hard Truth About Innovative Cultures)



by Gary P. Pisano



Gary P. Pisano is the Harry E. Figgie Jr. Professor of Business Administration at Harvard Business School and the author of *Creative Construction: The DNA of Sustained Innovation* (PublicAffairs, 2019).

창의성은 혼란스러울 수 있습니다. 그것은 규율과 관리가 필요합니다.

Creativity can be messy. It needs discipline and management. -by Gary P. Pisano-

이 글은 <하버드 비즈니스 리뷰(HBR)> 2019년 1월호에 실린 Gary P. Pisano의 글 “The Hard Truth About Innovative Cultures” 원문을 번역과 배포에 관한 HBR Publishing Corp의 Copyright Permission을 받아 번역하였습니다.

번역: 정 성

요약

이 문서는 혁신적인 기업 문화의 복잡성과 역설에 대해 탐구합니다. 길고 보기에 모순되는 요소들의 균형을 맞추는 것이 혁신적인 문화의 핵심임을 설명하고, 이러한 문화를 구축하고 유지하는 데 따르는 도전과 전략을 제시합니다.

혁신적 문화의 중요성과 도전

혁신에 도움이 되는 문화는 회사의 수익뿐만 아니라 리더와 직원 모두에게 중요합니다. 전 세계 기업들의 세미나에서 수백 명의 관리자들을 대상으로 한 비공식 설문조사 결과, 모든 관리자가 혁신적인 행동이 표준인 조직에서 일하고 싶어 했습니다. 이는 혁신적인 문화가 일반적으로 재미있는 것으로 묘사되기 때문입니다.

혁신적인 문화의 특성으로는 실패에 대한 관용, 실험에 대한 의지, 심리적 안정감, 고도의 협력, 비 위계적 구조 등이 있습니다. 연구 결과에 따르면 이러한 행동이 더 나은 혁신적인 성과로 이어집니다.

그러나 혁신적인 문화가 바람직하고 대부분의 리더가 그 문화가 무엇을 수반하는지 이해한다고 주장함에도 불구하고 그러한 문화를 만들고 유지하기는 어렵습니다. 이는 혁신적인 문화가 오해를 받기 때문입니다. 쉽게 좋아할 수 있는 행동이 많은 관심을 받는 것은 동전의 한 면에 불과합니다. 이러한 행동들은 더 거칠고 덜 재미있는 행동으로 균형을 맞춰야 합니다.

예를 들어, 실패에 대한 관용은 무능에 대한 관용을 필요로 하고, 실험하려는 의지는 엄격한 규율을 필요로 합니다. 심리적 안정감은 잔인한 솔직함으로 편안함을 필요로 하고, 협업은 개인의 책임과 균형을 이루어야 합니다. 평탄함에는 강력한 리더십이 필요합니다. 혁신적인 문화는 역설적이며, 이 역설이 만들어내는 긴장을 신중하게 관리하지 않는 한 혁신적인 문화를 창조하려는 시도는 실패할 것입니다.

실패에 대한 관용과 무능에 대한 불관용

혁신이 불확실하고 미지의 영역에 대한 탐구를 포함한다는 점을 감안할 때, 실패에 대한 관용이 혁신적인 문화의 중요한 특성이라는 것은 놀라운 일이 아닙니다. Apple 의 MobileMe, Google Glass 및 Amazon Fire Phone 과 같은 실패 사례에서 볼 수 있듯이, 가장 높은 평가를 받는 혁신가들 중 일부도 실패를 경험했습니다.

그러나 혁신적인 조직은 실패에 대한 관용에 초점을 맞추지만 무능을 용납하지 않습니다. 이들 조직은 직원들에게 매우 높은 성과 기준을 설정하고, 최고의 인재를 모집합니다. 위험한 아이디어를 탐구하는 것은 괜찮지만 평범한 기술력, 엉성한 생각, 나쁜 작업 습관 및 잘못된 관리는 용납되지 않습니다.

예를 들어, Amazon 에서는 직원들이 강제 곡선(forced curve)에 따라 순위가 매겨지고 분포의 맨 아래 부분은 추려집니다. Google 은 매우 직원 친화적인

문화로 알려져 있지만, 동시에 일자리를 구하기 가장 어려운 곳 중 하나이며 엄격한 성과 관리 시스템을 갖추고 있습니다.

실패에 대한 관용과 무능에 대한 불관용 사이의 균형을 맞추는 것은 쉽지 않습니다. 리더는 생산적인 실패와 비생산적인 실패의 차이를 명확히 해야 합니다. 생산적인 실패는 비용에 비해 가치 있는 정보를 제공하며, 실패는 학습으로 이어질 때만 축하해야 합니다. 리더는 또한 기대되는 성과 기준을 명확히 명시하고, 필요한 경우 고용 기준을 높여야 합니다.

실험에 대한 의지와 엄격한 규율

실험을 수용하는 조직은 불확실성과 모호성에 익숙합니다. 그들은 모든 답을 미리 알고 있는 척하거나 통찰력에 이르는 방법을 분석할 수 있는 척하지 않습니다. 대신, 즉시 시장성 있는 제품이나 서비스를 생산하기보다는 배우기 위해 실험합니다.

그러나 실험하려는 의지는 무질서한 접근을 의미하지 않습니다. 규율 지향적 문화는 다음과 같은 특징을 가집니다:

- 잠재적인 학습 가치에 기초하여 실험을 신중하게 선택합니다.
- 비용에 비해 가능한 한 많은 정보를 얻기 위해 실험을 엄격하게 설계합니다.
- 아이디어를 앞으로 나아갈 것인지, 수정할 것인지, 아니면 포기할 것인지를 결정하기 위해 처음부터 명확한 기준을 설정합니다.
- 실험에 의해 확인된 사실들을 직시합니다.

Flagship Pioneering 은 실험에 대한 의지와 엄격한 규율을 결합한 문화의 좋은 예입니다. 이 회사는 "킬러 실험"을 설계하여 아이디어의 결함을 노출할 확률을 극대화합니다. 또한 실험을 100 만 달러 미만의 비용과 6 개월 미만의 시간으로 제한하여 더 많은 아이디어를 더 빠르게 순환할 수 있게 합니다.

리더는 개인적으로 옹호했던 프로젝트를 종료하거나 실험의 데이터에 직면하여 마음을 바꾸려는 의지를 보임으로써 규율의 모범을 보여야 합니다. 이는 조직 전체에 실험 데이터의 중요성과 객관성을 강조하는 데 도움이 됩니다.

심리적 안정감과 잔인한 솔직함

심리적 안정감은 개인이 보복에 대한 두려움 없이 문제에 대해 진실하고 공개적으로 말할 수 있다고 느끼는 조직 분위기입니다. 이는 조직이 치명적인 오류를 피하고 학습과 혁신을 지원하는 데 도움이 됩니다. 예를 들어, 한

연구에서는 문제에 대해 말하는 것이 안전하다고 느끼는 간호사들로 구성된 팀이 새로운 수술 기술을 더 빨리 습득한다는 것을 발견했습니다.

그러나 심리적 안정감은 양방향입니다. 내가 당신의 아이디어를 비판하는 것이 안전하다면, 당신이 나보다 조직에서 높은 낮은 내 아이디어를 비판하는 것도 안전해야 합니다. 꾸밈없는 솔직함은 아이디어가 발전하고 개선되는 수단이기 때문에 혁신에 매우 중요합니다.

솔직한 조직에서는 사람들이 자신의 아이디어, 방법 및 결과에 대해 서로 대면하는 것을 매우 편안하게 생각합니다. 비판은 날카롭지만 건설적이며, 사람들은 데이터나 논리로 자신의 제안을 방어할 수 있어야 합니다. 반면, 지나치게 정중한 조직에서는 의견 차이가 억제되고 비판이 잘 들리지 않습니다.

솔직한 토론 문화를 구축하는 것은 어려울 수 있지만, 고위 리더가 자신의 행동을 통해 분위기를 조성해야 합니다. 예를 들어, 아이젠하워 장군은 노르망디 상륙작전 계획 브리핑에서 "나는 이 계획에서 결함을 발견한 사람이라면 누구나 주저하지 않고 그렇게 말하는 것이 의무라고 생각한다"고 말했습니다.

리더는 자신의 아이디어에 대한 비판을 요구함으로써 솔직한 토론 문화를 장려할 수 있습니다. 이는 조직 전체에 건설적인 비판과 열린 토론의 중요성을 강조하는데 도움이 됩니다.

협업과 개인적 책임

혁신적인 시스템에는 다양한 기여자의 정보, 의견 및 노력의 통합이 필요합니다. 협업 문화에서 일하는 사람들은 동료의 공식적인 직무 기술서 내에 그러한 도움을 제공하는 것이 있는지 여부에 관계없이 동료에게 도움을 구하는 것을 자연스럽게 여깁니다. 그들은 집단적 책임 의식을 가지고 있습니다.

그러나 협업이 합의와 혼동되는 경우가 너무 많습니다. 합의는 신속한 의사 결정과 변혁적 혁신과 관련된 복잡한 문제를 탐색하는 데 방해가 될 수 있습니다. 결국 누군가는 결정을 내리고 그에 대한 책임을 져야 합니다. 책임감 있는 문화는 개인이 결정을 내리고 그 결과를 소유할 것으로 기대되는 문화입니다.

협력적이고 책임감 있는 문화에 대해 본질적으로 모순되는 것은 없습니다. 예를 들어, Pixar 는 영화 감독에게 피드백을 제공하기 위해 여러 가지 방법을 만들었지만, 감독은 어떤 피드백을 받아들이고 어떤 피드백을 무시할지 선택하고 영화 내용에 대한 책임을 집니다.

책임과 협업은 상호 보완적일 수 있으며, 책임은 협업을 촉진할 수 있습니다. 특정 결정에 대해 개인적으로 책임을 지게 될 때, 사람들은 더욱 적극적으로 피드백을 구하고 협력을 요청하게 됩니다.

리더는 개인적 위험을 초래하는 경우에도 공개적으로 스스로에게 책임을 물음으로써 책임을 장려할 수 있습니다. 예를 들어, Johnson & Johnson 의 Paul Stoffels 는 주요 임상 프로그램의 실패에 대해 개인적으로 책임을 지겠다고 선언했습니다. 이러한 접근 방식은 조직 전체에 책임감 있는 문화를 조성하는 데 도움이 됩니다.

평평한 구조와 강력한 리더십

문화적으로 수평적인 조직에서는 사람들이 조치를 취하고, 결정을 내리고, 자신의 의견을 표명할 수 있는 광범위한 재량권이 주어집니다. 존경은 직함이 아닌 능력에 근거하여 부여됩니다. 이러한 조직은 일반적으로 의사 결정이 분산되어 있고 관련 정보의 소스에 더 가깝기 때문에 빠르게 변화하는 상황에 더 빠르게 대응할 수 있습니다.

그러나 위계질서가 없다고 해서 리더십이 부족한 것은 아닙니다. 역설적이게도, 수평적인 조직은 위계적인 조직보다 더 강력한 리더십을 필요로 합니다. 수평적 조직은 리더십이 명확한 전략적 우선순위와 방향을 설정하지 못할 때 종종 혼란에 빠지게 됩니다.

아마존과 구글은 의사 결정과 책임을 무시하고 모든 직급의 직원들이 혁신적인 아이디어를 추구할 수 있는 높은 수준의 자율성을 누리는 매우 수평적인 조직입니다. 그러나 두 회사 모두 목표를 전달하고 각자의 조직이 어떻게 운영되어야 하는지에 대한 핵심 원칙을 명확히 하는 놀랍도록 강력하고 비전이 있는 리더를 보유하고 있습니다.

평탄함과 강력한 리더십 사이의 균형을 맞추기 위해서는 경영진의 숨씨 좋은 손길이 필요합니다. 평탄성은 고위 리더가 운영 세부 사항이나 프로젝트에서 거리를 두는 것을 의미하지 않습니다. 오히려 수평성을 통해 리더는 행동에 더 가까이 다가갈 수 있습니다.

예를 들어, 세르지오 마르치오네는 피아트와 크라이슬러의 부활을 이끌면서 조직을 평평하게 만들고 의사 결정자들과의 거리를 줄였습니다. 그는 제품 계획 및 개발 프로그램에 더 가까이 다가갈 수 있도록 사무실을 엔지니어링 현장으로 옮겼고, 의사 결정을 조직의 하위 레벨로 밀어붙였습니다.

혁신적 문화 구축의 도전과 전략

혁신적인 문화를 구축하고 유지하는 것은 세 가지 이유로 특히 어렵습니다:

1. 혁신적인 문화는 걸로 보기에 모순되는 행동의 조합을 요구하기 때문에 혼란을 야기할 위험이 있습니다.
2. 혁신적인 문화에 필요한 특정 행동은 조직 내 일부 사람들에게 덜 달갑습니다.
3. 혁신적 문화는 상호 의존적인 행동의 체계이기 때문에 단편적으로 구현될 수 없습니다.

이러한 도전을 극복하기 위해 리더는 다음과 같은 전략을 채택할 수 있습니다:

- 혁신적인 문화의 어려운 현실에 대해 조직에 매우 투명하게 알립니다.
- 혁신적인 문화를 구축하는 데 지름길은 없다는 것을 인식합니다.
- 어떤 영역에서든 과잉의 징후를 경계하고 필요할 때 균형을 회복하기 위해 개입합니다.

리더는 특히 자기 자신 안에 있는 과도한 경향을 경계해야 합니다. 조직이 필요한 미묘한 균형을 이루기를 원한다면 리더로서 그 균형을 맞출 수 있는 능력을 보여주어야 합니다.

혁신적인 문화를 구축하는 것은 쉽지 않지만, 이러한 전략을 따르고 지속적으로 노력한다면 조직은 더 혁신적이고 적응력 있는 문화를 발전시킬 수 있습니다.

역자 생각

ISO 56000의 혁신경영 8대 원칙 중의 하나가 문화입니다. 그 문화를 혁신문화로 해석해야 할지, 혁신적 문화로 해석해야 할지 이 기사를 번역하면서 고민을 하게 되었습니다. 혁신경영에서의 문화는 무엇일까? 무엇이어야 할까? 라는 고민을 할 수 있는 울림을 주는 좋은 기사라고 생각이 됩니다. 각 조직에 따라 구체적인 혁신의 문화는 달라질 수밖에 없겠지만, 그럼에도 불구하고 대원칙은 항상 반대급부를 고려하여 전사적으로 균형을 맞추어 갈 때 혁신적 문화의 구축이 가능하다는 점을 깨닫게 해 줍니다.

무엇보다 기사에 포함된 강아지 사진에 대한 궁금점이 해소가 됩니다. 처음에는 강아지 사진을 왜 넣었을까 라는 생각에 심지어 사진이 잘 못 삽입되었다는 의심도 했습니다. 하지만, 번역을 하면서 어렴풋이 저자의 의도를 깨닫게 되었습니다. 왼쪽의 강아지는 털이 길어서 얼굴도 종별도 명확히 알 수는 없지만, 궁금증과 호기심을 불러 일으킵니다. 오른쪽의 강아지는 깔끔하게 미용도 하고 머리도 묶어서 어떤 강아지인지 단번에 알 수 있습니다.

혁신도, 혁신적 문화도 이런 것이 아닐까요? 처음에는 재미있지만 궁금증과 호기심을 불러일으키고, 심지어 모호하고 오해를 불러일으키기도 합니다. 하지만, 적절한 규율과 관리, 균형을 통해서 지속적이고 전략적으로 노력한다면 조직은 혁신적 문화를 구축하고 발전시킬 수 있습니다. 지름길은 없습니다.

번역자 약력:

- 성균관대 경영학석사 졸업
- 현) JSCP 대표
- 현) 이노베이션 포럼 전문위원
- 현) ISO/TC279 혁신경영전문위원회 위원
- 전) Philips Korea 프로덕트 & 프로젝트 매니저