

## 왜 ‘혁신 경영’인가?

김동준 innoCatalyst 대표

What is now proved was once only imagined. - William Blake -  
현재 입증된 모든 것은 과거 누군가의 상상이었다.

오늘날의 혜택은 과거 누군가의 상상에서 비롯되었듯이, 미래의 혜택을 꿈꾸며 현실로 만들고자 하는 혁신가들이 현재에도 존재합니다. 그리고 이 혁신가들이 활동할 수 있도록 혁신 기업은 미래를 창조하는 공간으로, 새로운 경험과 라이프스타일을 현실로 만들어내는 역할을 합니다. 더하여 이들은 기술 발명 뿐만 아니라 해당 기술을 대중이 합리적 비용으로 쉽게 이용할 수 있도록 변화시키는 창조적인 작업을 수행하기 위해서 혁신을 경영합니다. 다시 말해서 혁신가들로 구성된 혁신 기업이 놀라운 성공을 거두는 이유는 '질문하기', '즐겁게 일하기', '협업하기'라는 세 가지 핵심적인 혁신 경영의 특징에 기인합니다.

첫째로, 혁신 경영은 단순히 답을 찾는 것이 아니라 ‘질문하기’에 주력합니다. 대부분의 기업들이 항상 답이 무엇인지를 찾아 헤매는 것과 달리, 혁신 기업들은 질문을 찾기 위해 아주 많은 시간과 에너지를 쏟습니다. 그것도 기업의 입장에서 궁금한 것을 질문하는 것이 아니라 고객이나 사용자 혹은 소비자 관점에서 무엇이 불편하고 필요한지 혹은 새롭게 경험하거나 가지고 싶은 것이 무엇인지에 대한 구체적이고 의미 있는 질문을 찾으려고 최선을 다합니다. 예를 들면, 사람들은 모바일에서 무엇을 하고 싶을까? 왜 그 행위나 경험을 하면서 가치 있거나 행복하다고 느낄까? 어떻게 그 행위나 경험을 하면 너무 기뻐서 다른 사람들에게 자랑하거나 추천할까? 이러한 답이 뻔해 보이거나, 답이 없어 보이거나, 답이 너무 많아 보이는 질문들을 던지곤 합니다. 이러한 질문을 통하여 그들이 하는 일은 질문에 답하기 위하여 고객이나 사용자에 대하여 공감하고, 연구하고, 학습한다는 것입니다. 너무나도 다양하고 수많은 고객과 사용자에 대해 학습하면서 이해하고 공감하면서, 아니면 공감하거나 이해할 수 없는 조건들에 대해서 특별한 관심을 가지면서 특정 패턴을 발견하려고 끝없이 노력합니다. 다양한 사람들이 가지고 있거나 행동하고 있지만, 인지하지 못하는 공통의 패턴을 발견한다는 것은 많은 사람들이 사랑할 수 있는 해결안을 만들 수 있을 뿐만 아니라 규모의 경제를 활용하여 아주 빠르고 저렴하게 생산해 낼 수 있다는 의미이기 때문입니다.

이렇게 혁신 경영은 배운 사람들이 모여서 활동하는 것보다 배우는 사람들이 모여서 공감하고, 배우고, 실험하고, 실패하면서 성공으로 한걸음씩 다가가는 여정입니다. 그렇기 때문에 배운 답을 세상에 내놓는 것이 아니라, 새롭게 배우는 과정의 결과로 새로운 미래를 창조하는 활동이 혁신 경영입니다.

두 번째로, 창의성을 높이는 즐겁게 일하는 문화는 혁신 경영이 추구하는 상당히 중요한 일하는 방식입니다. 이것은 재미있게 일하거나 혹은 칭찬받으면서 일하는 방식과 반드시 일치하는 것은 아닙니다. 극단적으로 말하면 재미가 없어도, 칭찬받지 못해도 일 자체에 의미가 있거나, 결과와 무관하게 그 과정에 몰입할 수 있는 분위기 혹은 정서가 조직에 존재한다는 것입니다. 즉, 일을 즐긴다는 것은 일을 사랑한다는 것이고, 사랑하는 일은 힘들거나 칭찬받지 못하거나 재미없다고 지치는 법이 없기 때문입니다. 예를 들어, 3M 이나 구글과 같은 미래 기업은 ‘15% 룰’이나 ‘20% 룰’ 같은 규칙을 활용하여 힘들어도 즐겁게 일합니다. 여기서 많은 사람들이 오해합니다. 3M 이나 구글에서는 15%~20% 정도 시간은 딴 짓을 해도 괜찮다는 의미로 받아들입니다. 그러나 3M 이나 구글에서는 기본 근무 시간 100%를 일하고 추가로 15~20%를 일하는 사람도 많다는 것입니다. 왜냐하면 업무 시간에도 업무와 무관하지만, 본인이 관심을 가지고 있는 활동을 할 수 있도록 허락된 문화 속에서 일하는 것이 아주 중요한 의미가 있다고 생각하기 때문입니다. 즉, 업무 시간 중에 업무와 무관한 일을 한다고 해서 거리낄 필요가 없고, 업무 시간에 왜 업무 외적인 일을 하느냐고 문책할 보스도 없다는 태도와 분위기 혹은 문화가 중요한 것이지, 업무 시간의 배분이 중요한 것이 아니라는 것입니다. 이렇게 업무 시간 중에도 잉여의 시간을 가질 수 있다는 것은 창의력을 높이는 아주 좋은 방법입니다. 사람의 뇌는 업무가 과중하여 뇌를 100% 활용하여 일해야 할 때는 하고 있는 현재 업무 이외의 다른 일을 받아들이지 못하는 ‘용량 한계의 이론’이 작동합니다. 즉, 현재 하고 있는 기존의 업무 이외에는 새로운 생각을 할 수 없다는 의미입니다. 결국 새로운 생각을 할 수 없다는 것은 창의적 업무를 할 수 없다는 의미가 됩니다. 그런데 딴 생각-새로운 생각을 업무 시간에 해도 된다고 허락된 문화에서는 찰나의 창의적 통찰의 순간이 왔을 때 아이디어를 죽이려는 외부의 힘에 대항하여 아이디어가 타살되는 것을 막을 수 있을 뿐만 아니라, 과부하 업무 때문에 그 생각을 스스로 죽이는 아이디어 자살 같은 현상이 발생하지 않을 확률이 훨씬 더 높습니다. 이렇게 자신의 아이디어와 정체성을 즐기는 혁신 경영의 문화 속에서 새로운 미래가 창조되는 것은 하나도 이상한 일이 아닐 것입니다. 이와는 달리 현재하고 하고 있는 일이 너무도 힘들고 재미없어서 퇴근 이후에 회사나 일생각은 죽어도 하기 싫은 ‘직장인의 자기내면적 퇴직’ 혹은 대퇴사(Great Resignation) 현상이 만연한 위기의 시대에 조직에서 새로운 미래를 창조하는 일은 낙타가 바늘 구멍을 통과하는 것보다 훨씬 더 어려운 일일 것입니다.

마지막으로, 혁신 경영은 다양한 분야의 전문가들이 함께 협업하는 문화를 강조합니다. 여기서 협업을 재정의하고자 합니다. 일반적으로 같이 일한다는 것은 ‘협력’이며, 이와는 달리 다른 분야의 전문가와 같이 일하는 경우 ‘협업’이라고 정의하겠습니다. 다시 말해서 혁신 경영을 잘 한다는 것은 엔지니어끼리 혹은 마케터끼리 아니면 디자이너끼리 함께 일하는 것보다는 엔지니어, 마케터, 그리고 디자이너 등등 서로 다른 분야의 전문가들이 모여서 함께 일하는 것을 아주 잘한다는 뜻입니다. 이들은 모두 전문가들이기 때문에 각자의 전문 분야에서는 독립적입니다. 그럼에도 불구하고 서로 다른 분야의 사람들이 모여서 함께 일할

때는 상호의존적이 되는 것이 바로 ‘협업’입니다. 누군가에게 종속되는 상하 구조를 갖는 것이 아니라 서로 존중하고 배려하면서도 서로를 믿고 의존하므로 더 높은 가치를 창출할 수 있는 시너지 효과를 만들어 내는 것이 협업이기 때문입니다. 결과적으로 하나의 일을 나눠서 하는 생산의 시대의 협력인 분업이 아닌, 하나의 일에 서로 함께 힘을 합하고, 생각을 모아서, 다양한 관점의 조화를 이루어 문제를 해결해 나가는 능력이 탁월합니다. 그렇기 때문에 함께 모여서 일할 때 위에서 군림하려 하기 보다는 술선수범하여 앞장서려고 하고, 아래서 복지부동 하려 하기 보다는 평등하게 협력하려 합니다. 결과적으로 동료들 경쟁하여 굴복시켜야 하는 대상으로 생각하기 보다는 서로 도와서 함께 새로운 미래를 창조하려는 문화가 꽃피는 조직이 됩니다. 바로 이런 활동이 혁신 경영의 문화입니다.

이러한 질문하기, 즐겁게 일하기, 협업하기와 같은 행동적 특징들이 불연속적이고 불확실한 미래에 대응하기 위한 혁신적인 변화를 이끌어냅니다. 혁신 경영은 선형적이지 않고 비선형적인 접근을 통해 예측 불가능한 새로운 미래를 창조하며, 지속적인 실험과 도전을 통해 진화하고 발전합니다. 혁신 경영의 시작은 1,000 가지 실패의 가능성을 분석하여 결론 내리는 것이 아니라, 단 하나의 성공의 가능성을 탐험하여 찾아내는 여정이며, 이는 스스로에게 질문하고 답하는 과정에서 함께 즐길 수 있어야 합니다. 끊임없이 효율을 추구하는 것이 아닌 창의성과 실험을 중시하는 혁신 경영은 미래의 도전에 대응할 수 있는 열쇠입니다. 이러한 지난한 혁신에 지친 기업 혹은 리더들은 아인슈타인의 다음 말을 기억하며, 혁신적인 변화를 위한 도전의 관점으로 세상을 관조해 보시면 좋겠습니다.

다른 결과를 원하면서 같은 방식으로 계속 일한다면 그것은 제정신이 아닌 것이다.  
Insanity: Doing the Same Thing Over and Over Again and Expecting Different Results.  
- Albert Einstein -

**해시태그:** #혁신경영

**관련 표준 및 해당 장절:** ISO56002 4.4. Establishing the innovation management system

**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.