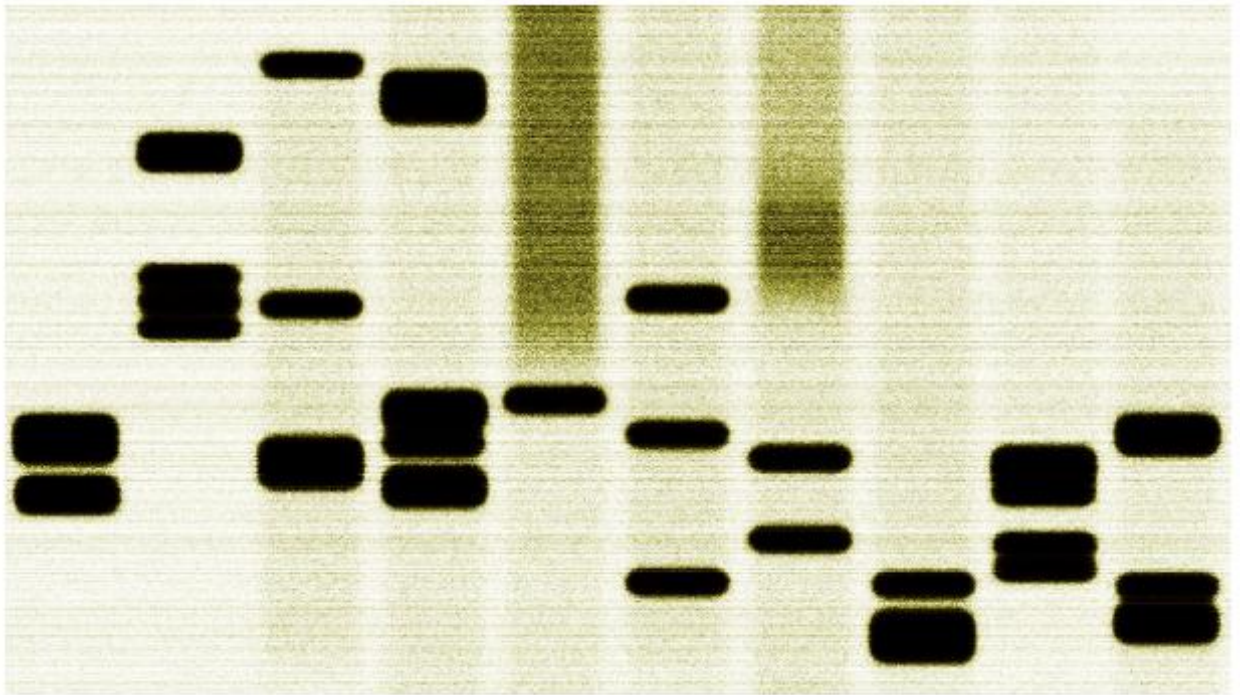


혁신가의 DNA (The innovator's DNA)



by Hal Gregersen, Clayton M. Christensen, and Jeff Dyer

이 글은 <하버드 비즈니스 리뷰(HBR)> 2009년 12월호에 실린 Hal Gregerson, Clayton Christensen, Jeff Dyer의 글 “The Innovator’s DNA” 원문을 번역과 배포에 관한 HBR Publishing Corp의 Copyright Permission을 받아 번역하였습니다.

번역: 박영민

요약

"내 조직에 필요한 혁신적인 인재를 어디서 찾을 수 있을까? 어떻게 하면 내가 더욱 혁신적일 수 있을까?" 이러한 질문은 혁신 능력을 비즈니스 성공의 "숨겨진 비법" 정도로 이해하고 있는 대부분의 고위 경영진을 당황하게 한다. 어쩌면 이런 이유 때문에 우리 대부분은 애플의 스티브 잡스, 아마존의 제프 베조스, 이베이의 피에르 오미디야르, P&G의 A.G. 라플리와 같은 선구적인 혁신 기업가들의 업적에 경외감을 느낀다. 이들은 어떻게 획기적인 새로운 비즈니스 아이디어를 생각해낼 수 있었을까?

이 글에서 브리검영 대학교의 제프 다이어; 인시아드의 할 그레거슨; 하버드 경영대학원의 클레이튼 크리스텐슨은 혁신적인 기업가가 전형적인 보통의 경영자와 어떻게 다른지 밝혀낸다. 그들의 연구는 가장 창의적인 경영진을 구별하는 5 가지 "발견 스킬 (Discovery Skill)"을 보여준다: **연결하기(Associating)**는 겉보기에 관련이 없어 보이는 질문, 문제 또는 아이디어를 연결함으로써 새로운 방향을 발견하는 데 도움을 준다. **질문하기(Questioning)**를 통해 혁신가는 현상유지 편향에서 벗어나 새로운 아이디어를 생각할 수 있다. **관찰하기(Observing)**를 통해 혁신가들은 고객, 공급업체 및 기타 회사의 활동에서 작은 행동의 세부 사항을 주의 깊고 일관되게 살펴봄으로써 새로운 업무 수행 방식에 관한 새로운 통찰력을 얻는다. **실험하기(Experimenting)**를 통해 그들은 끊임없이 새로운 경험을 시도하고 새로운 세계를 탐험한다. 그리고 다양한 배경을 가진 다양한 사람들과의 **네트워킹(Networking)**을 통해 근본적으로 다른 관점을 보게 된다.

"우리 조직에 필요한 혁신적인 인재를 어디서 찾을 수 있을까? 어떻게 하면 우리가 더욱 혁신적이 될 수 있을까?"

이러한 질문은 혁신 능력이 비즈니스 성공의 "숨겨진 비법" 정도로 이해하는 고위 경영진을 당황스럽게 한다. 불행히도 우리들 대부분은 무엇이 한 사람을 다른 사람보다 더 창의적으로 만드는데 대해 거의 알지 못한다. 그래서인지 우리는 애플의 스티브 잡스(Steve Jobs), 아마존의 제프 베조스(Jeff Bezos), 이베이(eBay)의 피에르 오미디아르(Pierre Omidyar), P&G 의 A.G. 라플리(A.G. Lafley)와 같은 선구적인 혁신 기업가들에게 경외감을 느낀다. 이 사람들은 어떻게 획기적인 새로운 아이디어를 생각해낼 수 있었을까? 이러한 혁신 기업가들의 마음속의 내적 작용을 발견할 수 있다면, 혁신이 실제로 어떻게 일어나는지에 대하여 우리들은 뭔가를 배울 수 있지 않을까?

이에 대한 답을 찾기 위해 우리는 특히 혁신적인 기업에서 창의적이고 때로는 파괴적인 비즈니스 전략의 기원을 밝히기 위해 6 년 간의 연구를 수행했다. 우리의 목표는 혁신적인 기업가들의 내면을 들여다보고, 그들이 언제 그리고 어떻게 그들의 사업을 기반으로 한 아이디어를 떠올렸는지 조사하는 것이었다. 우리는 특히 그들이 다른 경영자나 기업가들과 어떻게 다른 지 확인하고 싶었다: 맥도날드 프랜차이즈를 인수하는 사람은 기업가일 수 있지만, 아마존을 구축하는 데는 완전히 다른 역량이 필요하다. 우리는 25 명의 혁신적인 기업가들의 습관을 연구하고 3,000 명 이상의 기업 임원과 500 명 이상의 혁신적인 회사를 창업했거나 새로운 제품을 발명한 사람들을 대상으로 설문조사를 실시했다.

우리는 대부분의 회사에서 최고 경영진이 전략적 혁신을 생각하는 것에 개인적으로 책임을 갖지 않는다는 사실에 흥미를 느꼈다. 오히려, 그들은 혁신 프로세스를 촉진시켜야 하는데 책임감을 느꼈다. 이와는 대조적으로, 가장 혁신적인 기업의 고위 임원들(우리 연구에서는 15%에 불과)만이 창의적인 업무를 그들 스스로 실행한다는 사실이었다.

하지만 어떻게 그리할 수 있을까? 우리는 연구를 통해 가장 창의적인 경영진을 구별하는 5 가지 "발견 스킬 (Discovery Skills)", 즉 연결하기, 질문하기, 관찰하기, 실험하기, 네트워킹을 식별할 수 있었다. 그 결과, 혁신적인 기업가(CEO 이기도 함)는 혁신에 대한 실적이 없는 CEO 보다 이러한 발견 활동에 50% 더 많은 시간을 할애하는 것으로 나타났다. 우리는 이러한 5 가지 스킬을 혁신가의 DNA 라고 부르고자 한다. 그리고 좋은 소식은, 만약 당신이 그것을 가지고 태어나지 않았다면, 당신이 그것을 성장시킬 수 있다는 점이다.

혁신가의 차별점

혁신적인 기업가는 창조적 지능(Creative Intelligence)이라는 것을 가지고 있는데, 이는 발견을 가능하게 하지만 Howard Gardner 의 다중 지능 이론에서 제안된 다른 유형의 지능과는 다르며 그것은 우뇌의 인지 능력 이상이다. 혁신가들은 새로운 아이디어를 창출하기 위해 5 가지 발견 스킬을 활용하면서 뇌의 양쪽을 모두 활용한다.

이러한 스킬이 어떻게 함께 작동하는지에 대해 고민해보고나서 우리는 DNA 의 은유(metaphor of DNA)를 적용하는 것이 유용하다는 것을 알게 되었다. 연결은 DNA 의 이중 나선의 중추 구조와 같다. 네 가지 행동 패턴(질문하기, 관찰하기, 실험하기, 네트워킹)이 이 근간을 이루며 새로운 통찰력을 키우는 데 도움이 된다. 그리고 각 개인의 신체적 DNA 가 고유하듯이, 우리가 연구한 각 개인은 획기적인 비즈니스 아이디어를 창출하는 고유한 혁신가의 DNA 를 가지고 있었다.

당신에게 당신과 같은 두뇌와 타고난 재능을 부여 받은 일란성 쌍둥이가 있다고 상상해 보자. 두 사람 모두 창의적이고 새로운 비즈니스 벤처 아이디어를 생각해낼 수 있는 일주일의 시간이 주어진다. 그 일주일 동안, 당신은 당신의 방에서 혼자 아이디어를 떠올린다. 이와는 대조적으로, 당신의 쌍둥이는 (1) 엔지니어, 음악가, 전업주부, 디자이너 등 열 명과 함께 벤처에 대해 이야기하고, (2) 세계의 혁신적인 스타트업 방문하여 그들이 하는 일을 관찰하고, (3) "시장에 새로 출시된" 다섯개의 제품을 선별하고, (4)다섯명에게 자신이 만든 프로토타입을 보여주고, (5) 네트워킹, 관찰 및 실험 활동 중에 매일 최소 10 번 이상 "이걸 시도해 보면 어떨까요?", "왜 그렇게 하시나요?"라는 질문을 한다.

누가 더 혁신적이고 실행 가능한 아이디어를 생각해낼 것이라고 생각하는가?

출생 시 분리된 일관성 쌍둥이에 대한 연구에 따르면, 창의적으로 생각하는 능력은 1/3 이 유전에서 비롯되지만, 혁신 스킬 세트의 2/3 는 학습을 통해 이루어진다. 즉, 먼저 주어진 기술을 이해하고, 그 다음에는 그것을 연습하고, 실험하고, 궁극적으로 자신의 창조 능력에 대한 자신감을 얻는 것이다. 우리 연구에 참여한 혁신적인 기업가들은 정확히 이런 방식으로 혁신 스킬을 습득하고 연마했다.

그러면 각 스킬에 대해 자세히 살펴보자.

발견 스킬 1: 연결하기(Associating)

연결, 즉 겉보기에 관련 없어 보이는 질문, 문제 또는 다른 분야의 아이디어를 성공적으로 연결하는 능력은 혁신가의 핵심 DNA 이다. 기업가 프란스 요한슨(Frans Johansson)은 이 현상을 "메디치 효과(Medici effect)"라고 설명했는데, 이는 메디치가문이 조각가, 과학자, 시인, 철학자, 화가, 건축가 등 다양한 분야의 사람들을 모았을 때 피렌체에서 일어난 창조적인 폭발을 의미한다. 이러한 개인들이 연결되면서 각자의 분야가 교차하는 곳에서 새로운 아이디어가 꽃을 피웠고, 그 결과 역사상 가장 창의적인 시대 중 하나인 르네상스가 탄생했다.

연결이 어떻게 작동하는지 파악하려면 뇌가 작동하는 방식을 이해하는 것이 중요하다. 뇌는 사전처럼 정보를 저장하지 않는다. 사전에서는 "T" 문자 아래에 "극장(Theater)"이라는 단어를 찾을 수 있다. 대신 뇌는 "극장"이라는 단어를 우리 삶의 여러 경험과 연관시킨다. 이 중 일부는 논리적인 반면 ("웨스트 엔드(West End" 또는 "중간 휴식(Intermission)") 다른 일부는 덜 명확할 수 있다 (아마도 고등학교 때의 망친 공연에서 비롯된 "불안"). 우리의 경험과 지식이 다양할수록 뇌는 더 많은 연결을 만들 수 있다. 새로운 입력은 새로운 연관성을 발현하고, 어떤 사람들에게는 이것이 새로운 아이디어로 이어진다. 스티브 잡스가 자주 말했듯이 "창의성은 사물을 연결하는 것이다 (Creativity is connecting things)."

세계에서 가장 혁신적인 기업들은 창립자, 임원, 직원들의 다양한 연결을 활용하여 번창한다. 예를 들어, 피에르 오미디아르는 다음 세 가지 연결되지 않은 점을 연결하여 1996 년에 eBay 를 시작했다. (1) 1990 년대 중반에 인기 있는 인터넷 회사의 IPO(주식상장-역사)에서 배제된 후 보다 효율적인 시장을 만드는 데 대한 열망, (2) 찾기 힘든 수집용 Pez 디스펜서 (사탕 등 보관통-역사)에 대한 여자친구의 욕구, (3) 이러한 품목을 찾는 데 지역 분류 광고의 비효율성. 마찬가지로 스티브 잡스는 서예, 인도 아쉬람에서의 명상 수행, 메르세데스-벤츠의 섬세한 디테일 등 새롭고 관련 없는 것들을 평생 탐구해 왔기 때문에 아이디어를 잇따라 낼 수 있었다.

연결은 다른 발견 스킬을 사용하여 더 강해질 수 있는 정신적 근육과 같다. 혁신가들이 그러한 행동에 참여함에 따라 새로운 방식으로 재결합할 수 있는 아이디어를 생성하는 능력을 키운다. 우리 연구에 참여한 사람들이 새로운 지식을 이해하고, 분류하고, 저장하려고 시도할수록 그들의 뇌는 더 쉽게 자연스럽게 일관되게 연결을 만들고, 저장하고, 재결합할 수 있었다.

발견 스킬 2: 질문하기(Questioning)

50 여 년 전, 피터 드러커(Peter Drucker)는 도발적인 질문의 힘을 설명했다. "중요하고 어려운 일은 올바른 답을 찾는 것이 아니라 올바른 질문을 찾는 것입니다." 라고 했다. 혁신가들은 통념에 도전하는 질문을 끊임없이 던지며, 타타 그룹 회장 라탄 타타(Ratan Tata)의 말처럼 "의심할 여지가 없는 것에 의문을 제기합니다."고 말한다. eBay의 전 CEO인 메그 휘드먼(Meg Whitman)은 eBay, PayPal 및 Skype의 설립자를 비롯한 여러 혁신적인 기업가와 함께 일했다. 그녀는 "그들은 현상 유지에 도전하는 것을 즐깁니다"고 말하며 "그들은 현상유지에 견딜 수 없었고 그래서 그들은 세상을 어떻게 바꿀 수 있을지 고민하는 데 엄청난 시간을 할애합니다. 그리고 브레인스토밍을 하면서 '우리가 이렇게 했다면 어떤 일이 일어났을까?'라고 묻는 것을 즐깁니다."

우리가 인터뷰한 대부분의 혁신적인 기업가들은 새로운 모험에 대한 영감을 받았을 때 던졌던 구체적인 질문을 기억했다. 예를 들어, 마이클 델(Michael Dell)은 델 컴퓨터 (Dell Computer)를 설립하게 된 자신의 아이디어가 왜 컴퓨터 한 대가 부품 가격의 합보다 다섯 배나 더 비싼 지에 대한 질문에서 비롯되었다고 말했다. "저는 컴퓨터를 분해했고... 그리고 600 달러 상당의 부품이 3,000 달러에 판매되는 것을 보았다." 이 질문을 곰곰이 생각하다가 자신의 혁신적인 비즈니스 모델을 떠올렸다.

효과적인 질문을 하기 위해 혁신적인 기업가들은 다음과 같은 행동을 한다.

"왜?", "왜 안 돼?", "만약에?"

대부분의 관리자는 기존 프로세스(현상 유지)를 조금 더 잘 작동시키는 방법을 생각하는 데 중점을 둔다 ("대만에서 부품 판매를 어떻게 증가시킬 수 있을까?"). 반면 혁신적인 기업가는 가정에 도전할 가능성이 훨씬 더 높다("부품의 크기나 무게를 절반으로 줄인다면, 제공하는 가치 제안이 어떻게 바뀔까?"). 온라인 판매 소프트웨어 공급업체인 Salesforce.com의 설립자인 마크 베니오프는 인터넷을 통해 제공되는 서비스를 기반으로 하는 두 회사인 Amazon과 eBay의 등장을 목격한 후 많은 의문을 품었다. 그는 "인터넷을 통해 할 수 있는데, 왜 지금까지 해오던

방식으로 소프트웨어를 로딩하고 업그레이드하는 걸까?"라고 궁금해했다. 이 근본적인 의문이 Salesforce.com 의 시초였다.

정반대를 상상하라.

로저 마틴(Roger Martin)은 그의 저서 *The Opposable Mind (정반대의 마음)*에서 혁신적인 사상가들은 "정반대의 두 가지 아이디어를 머릿속에 담을 수 있는 능력"을 가지고 있다고 하였다. 그는 "당황하거나 단순히 하나의 대안을 선택하는 데 그치지 않고, 두 대안 중 어느 하나보다도 뛰어난 종합적인 해결책을 만들어낼 수 있습니다" 라고 설명한다.

혁신적인 기업가들은 악마의 옹호자 노릇을 좋아한다. 피에르 오미디야르(Pierre Omidyar)는 "저의 학습 과정은 항상 내가 듣는 것에 동의하지 않고 반대 입장을 취하며 다른 사람들이 스스로를 정당화하도록 밀어붙이는 것이었다"고 말했다. "제가 이럴 때 다른 아이들이 매우 실망했던 것을 기억합니다." 자신이나 다른 사람들에게 완전히 다른 대안을 상상하도록 요청하는 것은 진정으로 독창적인 통찰력으로 이어질 수 있다.

제약 조건 수용

대부분 사람들은 자원 할당이나 기술 제한과 같은 현실적인 제약에 대처해야 할 때에만 사고에 제약을 가한다. 아이러니하게도, 훌륭한 질문은 사고에 적극적으로 제약을 가하고 틀에 얽매이지 않은 통찰력을 위한 촉매 역할을 한다. (사실, Google 의 9 가지 혁신 원칙 중 하나는 "창의성은 제약을 좋아한다"이다.) 성장 기회에 대한 창의적인 토론을 시작하기 위해 우리 연구에 참여한 한 혁신적인 임원은 이런 질문을 하였다. "만일 기존 고객에게 판매하는 것이 법적으로 금지된다면 어떻게 하지요? 그러면 내년에는 어떻게 수익을 낼 수 있을까요?" 이를 통해 회사가 새로운 고객을 찾고 서비스할 수 있는 방법에 대한 통찰력 있는 탐구가 이루어졌다. 또 다른 혁신적인 CEO 는 "이 사람을 고용하지 않았거나, 이 장비를 설치하지 않았거나, 이 프로세스를 구현하지 않았거나, 이 사업을 인수하지 않았거나, 이 전략을 추구하지 않았다면 어떻게 되었을까요? 오늘 하고 있는 것과 같은 일을 했을까요?"라고 질문하여 관리자들에게 매몰 비용 제약 (sunk-cost constraints)을 조사하도록 촉구했습니다.

발견 스킬 3: 관찰하기(Observing)

발견 중심의 경영진은 일반적인 현상, 특히 잠재 고객의 행동을 면밀히 조사하여 흔히 않은 비즈니스 아이디어를 만들어낸다. 다른 사람들을 관찰할 때, 그들은 인류학자나 사회과학자처럼 행동한다.

인튜이트(Intuit)의 설립자 스콧 쿡(Scott Cook)은 두 가지 중요한 관찰 끝에 Quicken 금융 소프트웨어에 대한 아이디어를 얻었다. 먼저 그는 아내가 재정 상황을 관리하느라 어려움을 겪는 모습을 지켜보았다. Cook 은 "새로운 사업 아이디어로 이어지는 놀라운 일은 종종 다른 사람들이 일하고 평범한 삶을 사는 것을 지켜보는 것에서 비롯됩니다" 라고 설명했다. "뭔가를 보고 '왜 저렇게 하는 거지? 그건 말이 안 돼' 라고 생각합니다." 그러던 중 한 친구가 애플 리사가 출시되기 전 모습을 살짝 엿볼 수 있게 해주었다. 애플 본사를 떠난 직후 Cook 은 가장 가까운 식당으로 차를 몰고 가서 리사에 대해 알게 된 모든 것을 적었다. 그의 관찰은 그래픽 사용자 인터페이스(예: 수표책)를 실제와 똑같이 보이게 구축하여 사람들이 쉽게 사용할 수 있도록 하는 것과 같은 통찰력을 불러일으켰다. 그래서 Cook 은 아내의 문제를 해결하기 시작했고 첫 해에 금융 소프트웨어 시장의 50%를 점유했다.

혁신가들은 고객, 공급업체 및 다른 회사의 활동에서 작은 행동적 세부 사항을 주의 깊게, 의도적으로, 지속적으로 살펴서 새로운 방식으로 일하는 방법에 대한 통찰력을 얻는다. 라탄 타타(Ratan Tata)는 모터 스쿠터에 탑승한 4 인 가족의 힘든 광경을 관찰하면서 세계에서 가장 저렴한 자동차를 만드는 영감을 얻었다. 수년간의 제품 개발 끝에 타타 그룹은 2009 년에 인도의 전체 자동차 유통 시스템을 파괴할 수 있는 모듈식 생산 방식을 사용하여 2,500 달러짜리 나노를 출시했다. 관찰자들은 세상을 다른 관점에서 보기 위해 온갖 기술을 시도한다. 아키오 토요타는 정기적으로 토요타의 겐치 겐부츠 철학, 즉 "현장에 가서 직접 보는 것"을 실천한다. 자주 직접 관찰하는 것은 토요타 문화에 각인되어 있다.

발견 스킬 4: 실험하기(Experimenting)

실험에 대해 생각할 때, 우리는 흰 가운을 입은 과학자나 토마스 에디슨과 같은 위대한 발명가를 떠올린다. 과학자와 마찬가지로 혁신적인 기업가는 프로토타입을 만들고 파일럿을 출시하여 적극적으로 새로운 아이디어를 시도한다. (에디슨이 말했듯이 "저는 실패하지 않았습니다. 그저 작동하지 않는 10,000 가지 방법을 찾았을 뿐입니다") 세상은 그들의 실험실이다. 세상을 유심히 관찰하는 관찰자와는 달리, 실험자들은 상호작용 경험을 구축하고 이단적인 반응을 유도하여 어떤 통찰이 나타나는지 확인하려고 한다.

우리가 인터뷰한 혁신적인 기업가들은 모두 어떤 형태로든 적극적으로 실험에 참여하였다. 지적 탐구(고등학교 때 상대성 이론에 대해 고민하는 마이클 라자리디스), 물리적 조작(유아 시절에 침대를 분해하는 제프 베조스나 소니 워크맨을 분해하는 스티브 잡스), 새로운 환경에 적극 참여(이탈리아를 돌아다니며 커피숍을 방문하는 스타벅스 창립자 하워드 쉘츠) 등 어떤 형태로든 적극적인 실험에 참여했다. 혁신적인 기업의 경영자로서 그들은 그들이 하는 모든 일의 중심에 실험을 핵심으로 삼는다. 베조스의 온라인 서점은 초기의 성공 이후에도 그 자리에 머물지 않았다. 이 회사는 온라인 할인 소매업체로 변모하여 장난감에서 TV, 가전 제품에 이르기까지 모든 제품을 판매하였다. 전자 리더기 Kindle 은 Amazon 을 온라인 소매업체에서 혁신적인 전자 제품 제조업체로 변화시키고 있는 실험이다. 베조스는 실험이 혁신에서 매우 중요하다고 보고 아마존에서 이를 제도화했다. "나는 직원들에게 막다른 골목으로 가서 실험하라고 격려한다"고 베조스는 말한다. "프로세스를 분산시켜 많은 비용을 들이지 않고 많은 실험을 할 수 있다면 훨씬 더 많은 혁신 결과를 얻을 수 있을 것입니다."

스콧 쿡(Scott Cook) 역시 실험을 장려하는 문화를 만드는 것이 중요하다고 강조한다. "우리 문화는 많은 실패를 허용하면서도 학습할 수 있도록 해줍니다." 그는 "그것이 혁신 문화와 일반적인 기업 문화를 구분하는 것입니다."라고 말한다.

혁신가들이 할 수 있는 가장 강력한 실험 중 하나는 해외에서 생활하고 일하는 것이다. 우리의 조사에 따르면 개인이 더 많은 국가에 거주할수록 혁신적인 제품, 프로세스 또는 비즈니스를 제공하기 위해 해당 경험을 활용할 가능성이 더 높다. 실제로, 관리자들이 CEO 가 되기 전에 해외 업무를 한 번이라도 시도해본다면, 그들의 회사는 그러한 경험이 없는 CEO 가 운영하는 회사보다 더 강력한 재무적 성과를 달성한다. (Gregeren, Mason A. Carpenter, Gerard W. Sanders 의 연구에 따르면 평균적으로 약 7% 더 높은 실적을 보인다). 예를 들어, P&G 의 A.G. 라플리(A.G. Lafley)는 프랑스에서 역사를 공부하는 학생으로 시간을 보냈고 일본 내 미군 기지에서 소매업을 운영했다. 이후 일본에서 P&G 의 아시아 사업부를 모두 총괄한 후 CEO 가 되었다. 그의 다양한 국제 경험은 세계에서 가장 혁신적인 회사 중 한 회사의 리더로서 그에게 큰 도움이 되었다.

발견 스킬 5: 네트워킹(Networking)

다양한 개인으로 구성된 네트워크를 통해 아이디어를 찾고 테스트하는 데 시간과 에너지를 투자하면 혁신가들은 근본적으로 다른 관점을 갖게 된다. 자원에

접근하거나, 자신이나 회사를 매각하기 위해, 또는 경력을 쌓기 위해 네트워크를 형성하는 대부분의 경영진과 달리, 혁신적인 기업가는 자신의 지식 영역을 확장하기 위해 다양한 아이디어와 관점을 가진 사람들을 만나기 위해 최선을 다한다. 이를 위해 그들은 여러 나라를 방문하고 다른 계층의 사람들을 만나기 위해 의식적으로 노력한다.

또한 TED(Technology, Entertainment, and Design), 다보스(Davos), 아스펜 아이디어 페스티벌(Aspen Ideas Festival)과 같은 아이디어 컨퍼런스에도 참석한다. 이러한 컨퍼런스는 전 세계의 예술가, 기업가, 학자, 정치인, 모험가, 과학자 및 사상가를 모아 최신 아이디어, 열정 및 프로젝트를 공유한다. 리서치 인 모션(Research In Motion)의 창립자인 마이클 라자리디스(Michael Lazaridis)는 오리지널 블랙베리에 대한 영감이 1987년 컨퍼런스에서 이루어졌다고 말했다. 한 연사가 코카콜라를 위해 설계된 무선 데이터 시스템에 대해 설명하고 있었다. 이 시스템은 자판기가 리필이 필요할 때 신호를 보낼 수 있도록 했다. "그때 문득 깨달았어요." 라자리디스는 회상했다. "고등학교 때 선생님이 '무선 기술과 컴퓨터를 결합하는 사람이 큰 차이를 만들 것이기 때문에 컴퓨터에 너무 얽매이지 말라'고 말씀하신 것이 생각났습니다." 데이비드 널먼(David Neeleman)은 컨퍼런스 등에서의 네트워킹을 통해 JetBlue의 핵심 아이디어를 떠올렸는데, 이를테면 모든 좌석에 위성 TV를 설치하고 집에서 예약을 하는 등의 핵심 아이디어를 생각해 냈다.

CPS technologies(혁신적인 세라믹 복합재 제조업체)의 창립 과학자인 Kent Bowen은 자신의 스타트업 사무실 마다 다음과 같은 신조를 걸었다. "우리의 가장 어려운 문제를 해결하는 데 필요한 통찰력은 우리 산업 및 과학 분야 외부에서 나옵니다. 우리는 여기서 발명되지 않은 연구 결과와 진보를 적극적이고 자랑스럽게 우리의 작업에 통합해야 합니다." CPS의 과학자들은 다른 분야의 사람들과 대화하면서 수많은 복잡한 문제를 해결했다. 필름 기술에 대한 심층적인 지식을 가진 폴라로이드의 한 전문가는 세라믹 복합재를 더 강하게 만드는 방법을 알고 있었고 정자 동결 기술 전문가들은 동결 중 세포에서 얼음 결정이 자라는 것을 방지하는 방법을 알고 있었으며, CPS는 이 기술을 제조 공정에 적용하여 놀라운 성공을 거두었다.

연습, 또 연습 (Practice, Practice)

혁신가들이 발견 스킬에 적극적으로 참여함에 따라, 그들은 발견 스킬에 의해 정의되게 된다. 그들은 자신의 창의적 능력에 대해 점점 더 자신감을 갖게 된다. A.G. Lafley 에게 혁신은 조직도에서 차지하는 위치에 관계없이 모든 리더의 핵심 업무이다. 그러나 대부분의 경영진과 마찬가지로 자신이나 팀원이 특별히 혁신적이라고 생각하지 않는다면 어떻게 될까?

혁신적인 사고는 어떤 사람들에게는 타고날 수 있지만 연습을 통해 개발되고 강화될 수 있다. 위에서 설명한 행동을 반복하여 자동으로 될 때까지 연습하는 것의 중요성은 아무리 강조해도 지나치지 않다. 이를 위해서는 당신과 당신 팀이 보다 창의적인 아이디어를 적극적으로 육성할 수 있는 시간을 할애해야 한다.

연습해야 할 가장 중요한 기술은 질문하는 것이다. "왜(Why)"와 "왜 그렇지 않나(Why not)"라는 질문은 다른 발견 스킬을 강화하는 데 도움이 될 수 있다. 제약을 부과하거나 제거하는 질문을 해보라. 이렇게 하면 문제나 기회를 다른 각도에서 보는 데 도움이 된다. 매일 15 분에서 30 분 정도 시간을 내어 회사나 업계의 현 상황에 도전하는 10 가지 새로운 질문을 적어보라. "제가 가장 좋아하는 질문이 있다면 모두가 예상했을 것입니다" 라고 마이클 델(Michael Dell)은 말했다. "대신, 저는 사람들이 제가 물어볼 거라고 생각하지 않는 것들을 물어보는 것을 좋아합니다. 조금 잔인한 얘기지만, 아직 아무도 답을 찾지 못한 질문을 떠올리는 것이 즐겁습니다."

자신의 관찰 스킬을 연마하려면 특정 고객이 자연 환경에서 제품이나 서비스를 어떻게 경험하는지 관찰하라. 하루 종일 고객이 수행하려는 "작업(Job)"을 주의 깊게 관찰하라. 당신이 보는 것에 대해 판단을 내리지 말라: 단순히 당신이 벽에 붙은 파리인 척하고 가능한 한 중립적으로 관찰하라. 스콧 쿡(Scott Cook)은 인튜이트(Intuit)의 관찰자들에게 "당신이 예상했던 것과 무엇이 다른가?"라고 물어보라고 조언한다. 리처드 브랜슨(Richard Branson)의 예를 따라 어디를 가든 메모하는 습관을 만들라. 제프 베조스(Jeff Bezos)의 말을 따라가 보자면, 그는 "나는 정말 나쁜 혁신의 사진을 찍는다"고 말했다.

개인 및 조직 수준 모두에서 실험을 강화하려면 가설 검증 사고 방식으로 일과 삶에 의식적으로 접근하라. 당신의 전문 분야 이외의 주제에 대한 세미나 또는 임원 교육 과정에 참석하라. 관심 있는 제품이나 프로세스를 분해해 보라. 새로운 트렌드를 파악하기 위한 책을 읽고 여행할 때 다양한 생활 방식과 현지 행동에 대해 배울 수 있는 기회를 낭비하지 말라. 습득한 지식에서 새로운 가설을 개발하고 새로운 제품이나 프로세스를 테스트하라. 조직의 모든 수준에서 빈번하고 작은 실험을 제도화하는 방법을 찾아보라. 실패를 통한 학습이 가치 있다는 것을 공개적으로 인정하는 것은 혁신적인 문화를 구축하는 데 큰 도움이 된다.

매일 15 분에서 30 분 정도 시간을 내어 회사의 현 상황에 도전하는 질문을 적어보라.

네트워킹 기술을 향상시키려면 당신이 알고 있는 가장 창의적인 사람 5 명에게 연락하여 그들이 창의적인 사고를 자극하기 위해 하는 일을 공유해 달라고 요청하라. 또한 그들이 당신의 창의적인 멘토 역할을 할 의향이 있는지 물어볼 수도 있다. 다양한 기능, 회사, 산업 또는 국가에서 온 몇 명의 새로운 사람들을 만나는 정기적인 아이디어 런칭 기회를 갖는 것도 좋다. 그들에게 혁신적인 아이디어에 대해 말해 달라 하고 당신의 아이디어에 대한 피드백을 요청하도록 하라

혁신적인 기업가 정신은 유전적 소인이 아니라 적극적인 노력이다. Apple 의 슬로건인 "Think Different"는 영감을 주지만 불완전하다. 우리는 혁신가들이 다르게 생각하기 위해서는 지속적으로 다르게 행동해야 한다는 것을 알게 되었다. 혁신가의 DNA 를 이해하고, 강화하고, 모델링함으로써 기업은 모든 사람의 창의성을 보다 성공적으로 개발할 수 있는 방법을 찾을 수 있다.

〈끝〉

번역자 약력:

- 고려대학교, 미국 알래스카주립대(석사) 졸업
- 현) 이노베이션포럼 수석부회장
- 현) ISO/ TC279 혁신경영전문위원회 위원장
- 현) 이노베이션 프레임워크 대표이사
- 전) 한양대학교 경영전문대학원 겸임교수
- 전) PMI 한국챕터 설립 및 초대회장 역임