

1차시

무에서 유를 창조하다

학습 내용

1. 무에서 유를 창조하다
2. 그 이름 하나로 부활한 신화, 롤스로이스
3. 역사로부터 시작된 재창조의 역사, 벤틀리
4. Management Insight

1. 무에서 유를 창조하다

2012년 영국 여왕 엘리자베스 2세가 즉위 50주년을 기념하는 골든 주빌레 행사에 벤틀리 스테이트 리무진을 타고 등장했습니다. 오랜 세월 영국 왕실의 공식 의전차였던 롤스로이스의 자리를 벤틀리가 차지한 겁니다. 이 두 브랜드의 운명은 한 편의 영화와 같았습니다. 라이벌로 만나 일방적 동거를 했고, 서로 다른 주인을 만나 다시 경쟁하고 있거든요.

그런데 이번 차시에서 우리가 눈여겨 볼 부분은 바로 이 두 브랜드가 다시 남남이 된 계기와 부활한 과정입니다. 반전에 반전을 거듭한 협상 끝에 롤스로이스는 BMW, 벤틀리는 폭스바겐 품에 안기게 됩니다. 그런데 BMW와 폭스바겐 모두 브랜드는 챙겼지만 실체는 거의 없는 상태였습니다. 따라서 모든 걸 백지장 상태에서 다시 시작해야 했습니다.

가령 BMW는 롤스로이스를 상징하는 그릴과 엠블럼 등 상표권만 오롯이 쥐었습니다. 폭스바겐은 롤스로이스의 공장과 인력을 인수했지만 정작 벤틀리가 독자적으로 생존한 기간은 13년에 불과했습니다. 두 회사는 치밀한 준비와 기발한 마케팅으로, 전통을 재해석하고 찬란한 과거를 후광으로 부각시켰습니다. 그 흥미로운 이야기, 지금 시작합니다.

2. 그 이름 하나로 부활한 신화, 롤스로이스

1863년 영국 링컨셔 앨월튼에서 한 사내아이가 태어났습니다. 그의 이름은 프레드릭 헨리 로이스(Frederick Henry Royce). 그는 9살 때 신문 배달을 시작해 철도공작소와 군수공장, 전기회사 등으로 일 자리를 옮겨 다닙니다. 1884년 로이스는 친구 A.E. 어네스트와 손잡고 필라멘트 만드는 회사를 차립니다.

1901년 그는 출퇴근용으로 중고차를 하나 샀습니다. 그런데 형편없는 성능에 열 받은 그는 직접 뜯어 고치기 시작합니다. 이후 자동차 수리 솜씨가 범상치 않다는 소문이 돌면서 그는 남의 자동차까지 고치게 되었습니다. 로이스는 점차 자동차라는 물건에 매력을 느끼게 됩니다. 더불어 자동차 기술자의 꿈을 꾸게 됩니다.

1903년 그는 첫 차를 완성했습니다. 2기통 1.8L 10마력 엔진을 얹은 로이스 1호차는 성공적으로 시험주행을 마칩니다.

로이스의 꿈은 당시 자동차 딜러를 운영하며 레이서로 활약하던 귀족 찰스 스튜어트 롤스(Charles Stewart Rolls)를 만나 현실이 됩니다. 롤스는 조용하고 엔진 회전이 매끄러운 로이스의 차에 반합니다. 롤스는 합작회사 설립을 제안했고, 로이스는 흔쾌히 받아들입니다. 그 결과 1904년 12월 합작회사를 만들었고, 1906년 롤스로이스가 공식 출범합니다.

같은 해 롤스로이스는 런던 모터쇼에 직렬 6기통 6.2L 48마력 엔진을 얹은 실버고스트도 내놓습니다. 파르테논 신전을 본뜬 웅장한 라디에이터 그릴과 마스코트의 전통은 그때부터 시작되었습니다. 1925년엔 실버고스트의 후속으로 팬텀을 내놓습니다. 팬텀은 푸시로드 OHV 방식의 신형 직렬 6기통 7,668cc 엔진을 얹었습니다.

롤스로이스는 팬텀을 영국의 더비와 미국 메사추세츠 주 스프링필드의 두 공장에서 생산했

습니다.

1950년 에딘버러 경의 주문으로 제작된 팬텀IV는 4년 뒤인 1954년 엘리자베스 2세 여왕을 위한 스트레치드 리무진으로 특수 제작됩니다. 영국 왕실의 공식 의전차로서 롤스로이스의 역사가 시작된 순간이었습니다.

‘기술의 신’이라고 불렸던 로이스는 완벽주의자였습니다. 그래서 로이스가 만든 차들은 당시로선 생각할 수 없을 만큼 규격화된 부품을 썼고 품질이 뛰어났습니다. 그럼에도 로이스의 성에 차질 않는 경우가 많았습니다. 특히 그는 소음에 유독 까다로웠습니다. 같은 이유로, 롤스로이스는 품질 좋은 차를 원하는 고객 사이에서 뜨거운 인기를 끌었습니다.

1931년 롤스로이스는 1927~1930년 르망 24시간 내구레이스에서 내리 우승컵을 거머쥔 벤틀리를 흡수합니다. 1938년엔 영국 북서부의 크루에 공장을 짓고 제2의 전성기를 맞습니다. 그런데 1969년 롤스로이스 그룹은 항공기 엔진 부문의 심각한 자금난으로 도산 위기에 빠집니다. 결국 롤스로이스는 파산했다가 1971년 국영 기업으로 부활합니다.

새로 설립한 자동차 부문의 회사명은 롤스로이스 모터카. 이후 롤스로이스는 자매 브랜드 벤틀리와 함께 크루 공장 설립 이후 최대 생산량을 기록하는 등 호황을 누립니다. 그러나 모기업인 롤스로이스 그룹은 재정난 때문에 결국 1980년 비커스 항공 산하로 들어갑니다. 하지만 1997년 비커스 그룹 역시 롤스로이스의 자동차 사업부문을 매물로 내놔습니다.

이듬해 폭스바겐과 BMW가 롤스로이스 자동차 인수전에서 맞붙었습니다. 이때까지는 BMW가 유리했습니다. 롤스로이스 실버 세라프에 얹을 V12 5.4L 엔진 기술을 전수한 덕분에 인수우선권을 쥐고 있었거든요. 롤스로이스의 지분도 2% 보유하고 있었습니다. 또한, 영국의 대중차 메이커 로버를 인수하면서 영국 시장에서 신용까지 얻은 상태였습니다.

BMW는 매입가로 5억7,100만 달러를 제시합니다. 인수가 거의 확실시되는 듯했습니다. 그런데 폭스바겐이 7억1,300만 달러라는 파격적인 액수로 비커스 그룹을 흔듭니다. 1998년 5월, 비커스 그룹 주주총회에서 예상을 깨고 폭스바겐이 롤스로이스와 벤틀리의 새 주인으로 결정되었습니다. 흥미로운 건 BMW와 폭스바겐 모두 벤틀리를 노렸다는 점입니다.

상황은 BMW의 완전한 패배로 보이는 듯했습니다. 그런데 BMW가 뭔가를 발견합니다. 무형의 자산인 롤스로이스의 상표권이었습니다. 이 상표권은 롤스로이스 자동차가 아닌 모기업 롤스로이스에 남아있었습니다. 계약서를 꼼꼼히 살피지 못한 폭스바겐의 사소하지만 아주 큰 실수였습니다. BMW는 단돈 6,500만 달러에 롤스로이스 상표권을 사들였습니다.

이 상표권만으로 BMW가 할 수 있는 일은 지극히 제한적이었습니다. 하지만 폭스바겐은 거액을 써서 브랜드와 자산을 사고도 BMW와의 협상 테이블로 불러 나오는 신세가 되고 말았습니다. 폭스바겐은 상표권 말고도 또 하나의 중요한 요소를 간과했기 때문입니다. 바로, 롤스로이스 모델에 사용되는 엔진에 대한 BMW의 기술 공급권이 화근이었습니다.

BMW로부터 V12 엔진을 공급받지 못하면 당장 롤스로이스를 생산할 수 없는 까닭이었습니다. 결국 폭스바겐은 BMW로부터 2002년 말까지 롤스로이스에 쓸 엔진을 공급받기로 합의하게 됩니다. 대신 BMW는 롤스로이스 고유의 그릴과 엠블럼(환희의 여신)을 사용할 권리를

창겼습니다. 하지만 영국 크루의 공장과 인력은 폭스바겐에게 빼앗긴 상태였죠.

BMW는 그릴과 엠블럼 단 두 가지 아이템만으로 롤스로이스를 부활시킵니다. 2003년 BMW의 품에서 새로운 롤스로이스가 태어납니다. 주인공은 팬텀입니다. 롤스로이스의 전통을 현대적으로 재해석한 디자인은 세련되면서도 기품이 넘쳤습니다. 뼈대와 엔진엔 BMW의 기술이 스몄지만, 안팎 어디에도 단서는 남기지 않았습니다.

팬텀은 2005년 앞뒤 바퀴 사이를 늘린 EWB(phantom Extended Wheelbase), 2007년엔 문 두 개만 달고 접이식 지붕 씩운 드롭헤드 쿠페(phantom, 2008년엔 쿠페(phantom coupe)로 가지치기 합니다. 2012년엔 팬텀이 8단 자동변속기를 얹고 스타일을 다듬어 시리즈 2로 거듭났습니다. 이듬해인 2013년엔 레이스(, 2014년 고스트(, 2016년엔 던(Dawn)을 선보이며 라인업을 살찌워 가고 있습니다.

이 같은 노력의 결과 롤스로이스 고객의 평균 연령은 계속 낮아지는 중입니다. 2011년엔 56세였는데, 2016년엔 45세가 되었습니다. 같은 이유로, 직접 운전대를 쥐는 오너의 비율도 늘어나고 있습니다. 나날이 심화되는 소득 양극화 현상은 롤스로이스에게 호재로 작용하고 있습니다. 롤스로이스는 SUV 컬리넌(Cullinan)을 선보여 본격적인 영토 확장에 나설 계획입니다.

BMW는 폭스바겐이 쓴 자금의 12분의 1로 롤스로이스 자동차 브랜드를 품에 안았습니다. 또한, 영국 크루의 공장과 숙련된 기술자를 놓친 대신, 굿우드에 최신 공장을 세워 그간의 병폐였던 제작 효율성까지 획기적으로 개선하게 됩니다. 나아가 기존 차종의 권리를 놓친 대신, 현대적으로 완전히 재해석한 새로운 롤스로이스를 선보일 수 있었습니다.

롤스로이스는 구름 위 존재처럼 독보적인 브랜드 이미지를 뽐냅니다. 그러나 회사 사정은 녹록치 않았습니다. 몇 번이나 오너가 바뀌었고, 초창기를 제외하면 기술적 혁신도 많지 않았습니다. 그러나 BMW는 만신창이가 된 롤스로이스를 그것도 그릴과 엠블럼 사용권만 갖고 멋지게 부활시켰습니다. 완벽한 준비와 마케팅이 없었다면 불가능했을 도전이었습니다.

3. 역사로부터 시작된 재창조의 역사, 벤틀리

벤틀리는 월터 오웬 벤틀리(Walter Owen Bentley)가 1919년 영국에서 창업한 고급차 업체입니다. 장사도 부자를 상대해야 큰돈을 만질 수 있습니다. 월터 오웬 벤틀리는 이 같은 사실을 일찌감치 깨달았습니다. 벤틀리는 창업 직후부터 고성능 경주차와 주문제작차에 '올인'했습니다. 그리고 르망 24시간 내구레이스 등 쟁쟁한 경주판을 휩쓸면서 이름을 널리 알렸습니다.

그런데 1929년 미국에서 대공황이 막을 올렸습니다. 벤틀리는 직격탄을 맞았습니다. 사면초가 벤틀리를 꺼안은 건 롤스로이스였습니다. 하지만 구원의 손길은 아니었습니다. 오히려 팔다리를 꾹꾹 묶었습니다. 롤스로이스는 벤틀리를 눈엣가시처럼 성가셔하던 맞수였거든요. 남의 손에 넘어가 또 덤비는 꼴 보느니 사버린 겁니다.

롤스로이스는 벤틀리란 브랜드는 오롯이 살려뒀습니다. 대신 기존의 정체성을 지워버리고

롤스로이스의 스포츠 버전으로 철저히 각색합니다. 벤틀리의 모진 운명이 시작되었습니다. 불과 창업 13년만이었습니다. 원래 롤스로이스와 벤틀리는 뺏속부터 달랐습니다. 롤스로이스는 고상하고 세련되었으며, 완벽주의로 돌돌 뭉쳤습니다. 반면 벤틀리는 호쾌하고 거칠었습니다. 또 다른 레이스의 맞수, 에토레 부가티로부터 '세상에서 가장 빠른 트럭'이란 조롱을 들었을 정도였으니까요.

창업자 월터 오웬 벤틀리는 괴짜로 소문이 자자했습니다. 시름시름 앓던 이웃이 작업장에 찾아와 시끄럽다고 항의하자 그는 이렇게 말했고 합니다. "숨 넘어가기 전에 이렇게 멋진 소리 들은 걸 행운으로 아세요."

롤스로이스의 그늘 밑 삶도 나름 화려했었지만 벤틀리는 빈껍데기였습니다. 그런데 반세기가 훌쩍 지나 기회가 왔습니다. 모기업 롤스로이스의 자동차 사업이 불황에 못 이겨 매물로 나온 까닭입니다. 벤틀리는 다시 운명의 갈림길에 섭니다. BMW와 치열한 경쟁 끝에 폭스바겐이 벤틀리 상표권과 롤스로이스 공장을 거머쥐게 되었습니다.

BMW는 롤스로이스란 무형의 브랜드만 샀습니다. 하지만 벤틀리 역시 백지 상태이긴 마찬가지였습니다. 육체와 정신을 지배하던 롤스로이스를 지워야 했기 때문입니다. 뭐든 처음부터 다시 시작해야 했습니다. 폭스바겐은 짧고 강렬했던 벤틀리 여명기의 기록을 살살이 뒤졌습니다. 그 결과 폭스바겐은 벤틀리를 다시 정의하고 찬연한 후광을 되살립니다.

벤틀리 차종은 폭스바겐의 기함 페이톤(Phaeton)의 뼈대와 구동계를 기반으로 개발했습니다. 위험 부담을 줄이고, 페이톤의 투자비를 만회할 기회였습니다. 2003년 컨티넨탈(시리즈가 나왔습니다. 쿠페인 GT와 컨버터블인 GTC, 세단인 컨티넨탈 플라잉스퍼(Flying Spur)로 나뉘었습니다. 이때부터 판매는 플라잉스퍼가 이끌고, 이미지는 GT가 부각시키는 '아름다운 공생'이 시작되었습니다.

벤틀리 컨티넨탈 GT 시리즈는 지난 2011년부터 모델에 따라 순차적으로 2세대로 거듭났습니다. 2013년 세단은 컨티넨탈이란 꼬리표를 떼고 플라잉스퍼란 이름으로 독립했습니다. 따라서 현재 컨티넨탈 GT의 차체는 쿠페와 컨버터블, 엔진은 V8 4.0L와 W12 6.0L로 나뉩니다. 또한, 모든 엔진엔 한 쌍의 터보를 붙였습니다.

벤틀리는 V8과 W12 두 엔진을 기본으로 출력을 촘촘히 나눴습니다. 가령 V8은 507마력, V8 S는 528마력, W12는 590마력, GT 스피드는 635마력입니다. 구색별로 엔진을 갖출 수 없는 작은 업체의 생존 전략입니다. 아울러 컨티넨탈 시리즈는 전 모델이 사륜구동입니다. 밀바탕이 된 폭스바겐 페이톤의 메커니즘을 공유하는 까닭입니다.

폭스바겐이 재해석한 벤틀리의 운전감각은 초창기와 사뭇 다릅니다. 숙명처럼 전의를 불사르던 여명기의 벤틀리와 180° 다릅니다. 페라리처럼 운전자를 가리지도 않고, 람보르기니처럼 외모가 유별나지도 않습니다. 포르쉐처럼 학습하듯 파고들 여지도 없습니다. 한편으론 이처럼 모나지 않은 성격이 부활한 벤틀리가 성공한 비결이었습니다.

스트레스 없이 빠르고 비싸며 화려한 차를 원하는 부자가, 의외로 많았기 때문입니다. 컨티넨탈 GT가 좋은 예입니다. 직진으로 달릴 때, 컨티넨탈 GT는 물리법칙을 '발톱의 때'처럼 업신여깁니다. 발가락만 꿈지락거려도 사뿐사뿐 뛴쳐나갑니다. 쥐어짜는 느낌 없이 차체를 핑

핑 튕겨냅니다. 만만치 않은 무게는 가슴팍 짓누르는 물리력으로 느낄 수 있습니다.

어차피 다 쓰지도 못할 힘입니다. 하지만 이런 차에서 과잉은 미덕입니다. 그런데 강력하되 거칠진 않습니다. 자극은 강조하되 긴장은 발라낸 덕분입니다. 그래서 뛰쳐나가고 가로지르며 멈추는 조작이 놀이처럼 쉽고 즐겁습니다. 그야말로 '궁극의 그랜드투어러'입니다. 그런데 벤틀리는 초현실적 성능만큼 만드는 과정도 특별합니다.

벤틀리의 요람은 영국 크루 공장입니다. 맨체스터 공항에서 자동차로 40분 거리입니다. 벤틀리는 최고시속 300km를 넘는 초고속 차이지만 만드는 속도는 정반대입니다. 세상에서 둘째가라면 서러울 정도로 느립니다. 조립 라인을 통틀어 로봇도 10여 대뿐입니다. 공장은 하루 20대 안팎의 벤틀리를 만듭니다. 직원은 4,000여 명으로 주 4일만 근무합니다.

작업 공정별 시간은 12분에 달합니다. 보통 2~3분 내외인 일반 양산차 공장과 크게 차이납니다. 수작업 공정이 많기 때문입니다. 우드 패널 만드는 과정에서 '느림의 미학'은 절정을 이룹니다. 우선 나무 한 그루에서 가장 상태가 좋은 부위를 얇게 썰어 3주간 말립니다. 그리고 절반으로 쪼개 두께 0.6mm의 패널을 만듭니다. 여기에 겹겹이 칠을 하고 광을 냅니다.

벤틀리가 명차로 인정받는 건 품질에 대한 남다른 고집 때문입니다. 가령 우드 패널은 탈색과 염색을 거치지 않습니다. 원래 나무의 무늬와 색을 고스란히 재현합니다. 또한, 북유럽에서 방목해 키운 황소 가죽만 고집합니다. 모기에 물리거나 울타리에 긁힌 상처가 없기 때문입니다. 실내에서 금속성 광택을 띤 부위는 도금한 플라스틱이 아닌 진짜 금속입니다.

기함인 물산은 실내를 꾸미는데 황소 16~17마리 분의 가죽을 씁니다. 가죽은 37시간에 달하는 바느질을 거쳐 물산의 뽀얀 속살로 거듭납니다. 스티어링 휠에 가죽을 씌워 꿰매는 데만 15시간이 걸립니다. 나무는 한 그루에서 4m²만 추려 5주에 걸쳐 가공합니다. 벤틀리는 나무 한 그루를 벨 때마다 묘목 한 그루를 심어 생태계의 균형을 맞추고 있습니다.

현재 벤틀리의 판매대수는 롤스로이스보다 훨씬 많습니다. 2015년 벤틀리의 글로벌 판매대수는 1만100대. 반면 같은 기간 롤스로이스는 3,785대를 팔았습니다. 벤틀리는 전년보다 8% 떨어졌고, 롤스로이스는 창사 이래 최고점을 찍었습니다. 라이벌로 만나 오랜 세월 동거했고, 다시 남남으로 갈라선 두 브랜드는 이렇게 또 다른 전성기를 누리고 있습니다.

4. Management Insight

심리과학협회 (APS: Association for Psychological Science) 소속 회원이자 미국 펜실베이니아대학 심리학과 교수인 제니퍼 물러 교수는 재미있는 심리실험 결과 논문을 발표했습니다. 논문의 제목은 '반창의성 편향: 왜 사람들은 창의적 아이디어를 열망하면서도 거부하나' 였습니다.

물러 교수는 피실험자 200명을 대상으로 두 가지 다른 실험을 실시하였습니다.

이 실험을 통해 물러 교수는 다음과 같은 결론을 도출해 내고 있습니다.

'일반 대중은 말로는 창의성을 찾고 지지하고 육성하며 옹호한다고 하지만, 막상 창의적 아이디어에 마주치면 사람들은 무의식적으로 반창의성의 편향을 드러내어 그 창의적인 아이디어에 불편해하고, 결국에는 이미 과거에 무난함이 입증되고 적용된 바 있는 해결책으로 귀

착하려는 심리를 가지고 있다.’

특히 이러한 경향은 개인보다는 기업이나 공무원 집단 등 조직 단위에서 더 강하게 작용한다고 합니다.

물론, 물러 교수의 실험 논문이 등장하기 전에도 이미 많은 증거들이 개인과 집단의 창의성보다는 과거부터 이어져 온 관습적인 행동에 더 익숙해져 있다는 사실을 보여주고 있는데요, 이러한 관습들을 적절히 통제하기만 해도 개인과 조직의 창의성을 유의미하게 향상시킬 수 있습니다.

다시 말하자면, 조직 구성원을 대상으로 창의성 향상의 동기를 아주 조금만 높여 줄 수 있어도 사례 학습에 등장하는 무에서 유를 창조할 수 있는 확률을 더 높일 수 있다는 결론을 내릴 수 있겠지요.

이번 차시에서는 조직의 창의성을 조금 더 향상시키는데 필요한 요소로는 어떠한 것들이 있는지 살펴 보도록 하겠습니다.

첫째, 팀 구성원 사이를 가로 막는 벽을 제거하라

조직 내에서 창의성에 저항하는 심리는 물러 교수의 실험보다 훨씬 복잡한 성격을 띠 수 있습니다. 성과와 보상이라는 변수가 추가되기 때문입니다. 누군가가 조직 내에서 인정을 받는다면, 반대로 나 자신이 상대적으로 경쟁에서 밀린다는 심리까지 작용하게 됩니다.

따라서 조직의 창의성을 향상 시키기 위해서는 무엇보다 팀 구성원 사이를 가로 막고 있는 보이지 않는 벽을 제거하는 노력이 필요합니다. 구축된 벽의 재질은 무척 다양하지만, 그 대부분은 하나로 귀결 될 수 있는데, 그 귀결점은 바로 성과 평가 입니다.

공동의 아이디어로 착수하는 프로젝트는 성과 또한 서로 공유한다는 믿음을 심어줌으로써 이 벽을 얇게 만드는 효과를 불러 옵니다.

이 믿음이 자리를 잡으면 조직 구성원 사이에 ‘우리 조직은 나의 성과를 훔치거나, 깎아 내리지 않는다’는 심리적 안정감으로 이어지고, 이러한 심리적 안정감은 상호 관계를 투명하게 만드는 선순환 구조를 조직 내에 뿌리내리게 만듭니다.

조직 구성원에 대한 믿음과 심리적 안정감이야말로 자신의 속 마음을 흥허물 없이 터놓는 기본이 되며, 자신의 아이디어가 다소 엉뚱하게 느껴지더라도 부담 없이 의견을 주고 받을 수 있게 됩니다.

벽을 제거하는 것은 팀 구성원 사이의 수평적인 벽뿐 아니라, 수직적인 벽 또한 제거해야만 보다 분명하게 조직 창의 역량이 높아집니다.

직원들이 상사와 조직 리더 앞에서 솔직하게 자신의 의견을 표현하지 못하고, 뒷담화 형식으로 의견이 표출된다면 아무리 아이디어 회의를 늘려도 무의미한 시간 낭비가 될 뿐입니다. 조직 리더가 솔선수범하여 직급에 상관없이 의견을 제시할 수 있도록 유도를 한다면 조직의 창의성은 매우 높은 수준으로 올라갈 것입니다.

그렇다고 조직 구성원 각자에 대한 평가까지 인정에 이끌려 하라는 의미는 아닙니다. 평가는 좀더 객관적이고 확실한 기준을 강화해야 합니다. 창의적인 기업의 사례로 등장하는 첨단 글로벌 기업들이 겉으로는 자유분방해 보이지만, 그 이면에는 엄격한 개인 역량 평가를 함으로써 창의성과 성과 모두를 훌륭하게 유지하고 성장해 나가고 있음을 참고할 필요가 있습니다. 요점은 조직 내부의 벽은 허물되, 개개인의 역량에 대한 분석은 철저하게 객관성을 유지하는 것이 중요하다는 의미 입니다.

둘째, 팀원들이 자발적으로 아이디어를 발의할 수 있도록 상호의존성을 높여라.

보이지 않는 벽을 제거해 나가는 것과 병행해야 하는 것으로는 모든 팀원으로 하여금 자신이 맡은 업무에 대한 책임성과 전문성을 무겁게 느낄 수 있도록 해야 한다는 점입니다.

이는 상호 의존성을 높임으로써 가능합니다.

각자가 맡은 업무에 대해, 단지 그 업무만 끝내는 것이 아니라 전체적인 그림 속에서 자신의 업무를 이해하게 하고, 그 일의 앞 뒤 관계를 충분히 알 수 있도록 함으로써 상호의존성은 높일 수 있습니다. 상호의존성이 높아지면, 어느 한 부분에서 생산성과 효율성이 떨어질 경우, 전체 업무 프로세스에 그 영향이 미치게 된다는 사실을 인지시키는 효과 외에도, 효율성이 떨어지는 부분에 대해 조직 구성원 모두가 해결의 아이디어를 제시하게 한다는 더 큰 효과를 기대할 수 있게 됩니다. 이는 팀 내부의 협력과 아이디어 공유, 의사결정을 위한 데이터 공유 등 모든 분야에서 창의적인 아이디어의 출현 가능성을 높여 줌으로써, 개개인이 창출해 낼 수 있는 것보다 훨씬 큰 가치를 창출해 내고, 더 나아가 무에서 유를 창조해 낼 수 있게 하는 원동력이 됩니다.

토요타의 전사적 품질관리 시스템은, 달리 말하면 회사 내 모든 구성원이 극도로 상호의존적이기에 효과를 발휘하는 그들만의 독특한 조직문화라고 해석할 수 있습니다.

셋째, 실패를 용인하되, 회복 탄력성을 높여라

이는 조직의 창의성을 높이고자 하는 팀 리더 혹은 조직의 코칭과 멘토라면 반드시 새겨둬야 하는 요소입니다.

창의성을 추구하는 조직의 리더는 팀원들의 업무 진행과 성과를 세심하게 모니터링 해야 하지만, 업무 진행 방식이나, 아이디어가 기존의 것과 다르다고 해서 매번 지적하고 간섭해서는 안됩니다. 리더가 업무 진행 중에 미리 지적하고 간섭하는 가장 큰 이유는 그렇게 하다가 자칫 일이 잘못될까 사전에 잘못될 요소를 줄여주고자 하기 때문일 것입니다.

하지만, 바로 리더의 이러한 태도는 변화를 두려워하고, 창의적인 아이디어에 저항하는 조직으로 만드는 지름길이 됩니다.

실패는 새로운 시도를 할 때면, 때때로 접할 수 있는 당연한 결과 중의 하나입니다. 일이 틀어지고 잘못될까봐 일일이 간섭하는 태도는 오류를 줄이는 긍정적 결과를 빚기 보다는, 오히려 직원들의 업무 동기부여를 해치는 부정적 결과를 낳는 경우가 더 많습니다.

리더는 매번 간섭하기 보다는 팀과 팀원 각자의 역할과 책임, 목표와 계획을 명확하게 정의 내려주는 단계에 집중하고, 일의 결과와 목표를 비교하여 피드백 하는 역할에 충실할 필요가 있습니다. 리더의 정확한 목표 설정과 정교한 피드백은 만약 프로젝트가 실패하더라도, 실패를 빠르고 효과적으로 극복할 수 있게 해 줍니다.

실패는 실패하는 과정보다 회복하는 과정에서 더 많은 것을 배울 수 있고, 회복하는 과정에서 보다 창의적인 아이디어를 찾아낼 수 있습니다.

새로운 시도를 아무것도 하지 않으면 실패도 없을 것입니다. 하지만, 창의적인 무언가를 창조해 내거나, 혁신적인 변화 또한 전혀 일어나지 않겠지요.

창의적인 조직 문화를 원한다면, 실패를 용인하되 거기에서 빨리 회복할 수 있는 역량을 갖추도록 해야 하겠습니다.