

논문접수일 : 2012.07.02 심사일 : 2012.07.12 게재확정일 : 2012.07.23

창의성 촉진을 위한 기업의 조직 환경 개선방안

A Study for Inhance Creativity through
Improve Organizational Climate

김 면

성균관대학교 예술대학 디자인학과 교수

Kim, Myoun

Sungkyunkwan University

이 논문은 성균관대학교의 2011학년도 삼성학술연구비에 의하여 연구되었음

1. 서론

- 1.1 연구 배경 및 목적
- 1.2 연구방법 및 범위

2. 이론적 배경

- 2.1 규제를 최소화한 커뮤니케이션
- 2.2 자극과 격려
- 2.3 자유로운 실험정신
- 2.4 재미와 여가 그리고 복지

3. 국내외 사례 연구

- 3.1 규제를 최소화한 커뮤니케이션
- 3.2 자극과 격려
- 3.3 자유로운 실험정신
- 3.4 재미와 여가 그리고 복지

4. 사례 분석 결과

5. 결론

참고문헌

논문요약

오늘날 기업 간의 경쟁이 그 어느 때보다 치열해짐에 따라 경쟁 우위를 점하고자 하는 기업들의 노력이 다각도로 전개되고 있다. 그 동안 인간 삶의 물질적 향상을 주도해 온 기술의 차별적 가치가 약화되면서 인간의 감성적 경험도 함께 충족시킬 수 있는 디자인과 디자인경영에 대한 관심이 커지고 있다.

디자인경영을 보는 관점은 학자와 전문가들에 따라 수많은 시각들이 존재하며, 포괄적인 동의를 이끌어낸 정의가 아직 존재하지 않는 것이 현실이다. 하지만 대부분의 정의들이 경영 활동을 위한 하나의 수단으로서의 디자인경영 또는 제품 생산 프로세스의 일환으로써의 디자인경영 등에 치우쳐 있다.

본 연구는 디자인경영의 또 다른 관점인 창의성 촉진이라는 측면에서 접근하였으며 문헌 고찰을 통하여 기업 조직의 실질적인 디자인경영이 이루어지기 위해서는 먼저 조직 환경이 창의적 경험을 할 수 있도록 개선되어야 하며 그를 위한 4가지의 기본 조건들을(규제를 최소화한 커뮤니케이션, 자극과 격려, 자유로운 실험정신, 재미와 여가 그리고 복지) 만족시켜야 함을 확인하였다.

본 연구는 국내외 사례를 통하여 4가지 요인들이 실질적으로 어떻게 창의적인 조직 환경의 조성 및 개선에 기여하고 있는가를 확인하고 조직환경 개선을 통한 창의성 촉진이 디자인경영의 일환이라는 새로운 시각을 제공하고자 한다.

주제어

디자인 경영, 조직 환경, 창의성 촉진

Abstract

In today's competitive business environment, global competition forces companies to perpetually seek ways of improving their products/services. In this vein, we have paid attention to design management as a way of innovation.

There are various definitions of design management and is no universal definition. Most of the existing design management literature has mainly focused on the view of design as a tool for business activities or design as a process of product manufacturing. This paper provides a useful approach from creative climate of organizations in order to understand one of meaningful definitions of design management.

The literature review summarizes four key factors that affect creative climate of an organization: Interaction with small barriers, a large number of stimuli, freedom to experiment, and fun, leisure & welfare.

This study review synthesised existing practical cases explaining those factors and what makes organizations' climate more creative than others. The identification of certain organizational factors, related to organizational climate that can enhance creativity at the organizational level, provides a basic explanation of this inquiry.

Keyword

Design Management, Organizational Climate
Enhance Creativity

1. 서론

1.1 연구 배경 및 목적

디자인경영이 주요 화두로 부상한 오늘날, 기업들은 제품과 서비스의 디자인 혁신은 물론 기업 수익성 향상을 목표로 다양한 디자인전략 틀을 연구 개발 중이다. 디자인경영은 사람에 따라 다양한 관점에서 정의되고 있는데 일반적으로 경영 프로세스에서 디자인의 참여, 브랜드 아이덴티티 개발 등에 초점을 맞춘 정의들이 주류를 이루고 있으나 기업 구성원의 창의성(Creativity)제고를 위한 조직 환경 시각에서의 디자인경영은 상대적으로 적은 관심을 받아왔다. 정경원(2010)은 디자인은 디자이너들의 창의성에 크게 좌우되며 디자이너 개인의 경험과 가치관, 성격에 따라 다양한 형태로 발전되는 창의성을 기업의 정체성과 전략에 맞게 정제하는 것이 디자인경영의 역할 중 하나라고 지적하였다. 사회의 급격한 변화 속에서 강한 개성과 뚜렷한 자기만의 색깔을 가지는 것은 더 이상 디자이너들만의 전유물이 아니며 기업의 입장에서는 구성원들의 창의성을 하나로 묶어 유기적인 조화를 이끌어내는 것이 최대한의 성과를 위한 핵심이라는 것을 인지해야 한다. 모조타(2008)는 창의성을 “일반적인 문제해결과는 달리 전에 생각하지 않았던 새로운 것을 해결하는 것이며 우리 주변의 세계를 새롭고 유일한 것으로 개념화하는 것”이라고 정의하였고, 미국의 심리학자 길퍼드(Guilford, 1950)는 그런 창의성은 확산적 사고와 밀접한 관계를 가진다고 주장하였다. 즉 주어진 정보로부터 문제해결을 위한 새롭고 참신한 정답의 가능성을 열어두고 다양한 활동과 반응을 유도할 때 발생하는 확산적 사고가 창의성의 요체라는 것이다. 때문에 기업의 입장에서는 조직 내에 확산적 사고를 활성화 시켜 구성원들의 창의성을 북돋울 수 있는 다각적인 방안의 모색이 필연적이다. 하지만 기존의 기업조직 환경은 직원들의 감성을 철저하게 무시하고 오직 기계적 효율성에 입각하여 통제와 시스템화에만 집중해 왔다. 이러한 분위기 속에서 개인의 감성과 개성, 자아실현의 욕구 등은 철저히 억압되어 왔고 조직의 일치단결을 저해하는 각각각색의 다양한 목소리들은 기업조직의 효율적 작동을 방해하는 요인으로서 간주되어왔다. 생산성 위주의 조직이 직원들에게 요구했던 것은 기업의 지시와 명령에 이견 없이 헌신하며 자신에게 맡겨진 단순작업을 반복적으로 완수하는 능력이었으며, 그 성과는 일차원적인 수확의 논리로 환산되어 임금으로 지급되었다. 그러나

생산성 중심의 기업경영에는 많은 문제와 한계가 있다는 것이 20세기 후반 정보화 사회가 도래하면서 다방면에서 증명되었으며, 이러한 문제의식 속에서 1999년 Design Management Journal이 제시한 디자인경영의 18가지 정의 중 보겔(Vogel, 1999)의 정의는 주목할 만하다.

“성공적인 디자인경영은 구조와 훈련을 요구한다. 구조는 우리가 상투적인 프로세스보다 창조적인 해결책에 집중할 수 있는 일종의 틀을 제공한다. 이 틀은 문제를 듣고, 실현 가능한 예상을 하고, 일정과 예산 목표를 만족시키고 승리를 선언할 수 있도록 충분한 원형을 수립하는 등과 같이 비즈니스와 프로젝트 관리 실행을 위한 주요 열쇠들을 포함한다. 잘 실행된다면 디자인경영은 조직 전체에 긍정적인 영향을 줄 수 있다. 성공적인 디자인경영은 ‘노동착취공장’의 존재를 허용하지 않는다. 즉 팀 내의 작업을 윤리적으로 진행하게 할 뿐만 아니라 종업원들의 삶의 균형을 제공한다.”

그는 이 정의를 통하여 디자인경영의 개념을 ‘인간 중심의 창의적 경영’으로 한층 확장시켰다. 즉 지식사회에서 인간의 개성을 중시하는 창조사회로의 패러다임 변화에 걸맞은 진보된 의미를 부여한 것이다. 베르간티(Verganti, 2010)는 앞으로의 기업은 ‘디자인중심 혁신전략’을 통해 창출되는 가치로 사람들의 이목을 집중시키고, 경영자들의 열정을 자극하며, 사람들을 변화시켜 새로운 시장을 형성하게 만들어야 한다’고 했다. 그 동안 인류의 진보를 이끌어온 과학과 기술의 발전이 인간 삶의 기본적인 요구들을 충분히 만족시킬 수 있을 만큼 포화 상태에 이르면서 이제는 좀 더 상위 단계의 욕구를 충족시킬 수 있는 새로운 블루오션의 시장 개척이 요구되고 있다. 새로운 아이디어를 창출하는 창조성 그리고 레드오션으로 쇠퇴하기 전에 빠른 속도로 행동으로 옮기기 위한 조직 환경이 더욱 중요해진 것이다. 근래에는 발전된 형태의 사례들이 등장하고 있는데, 과거 숨 막히고 삭막했던 업무 공간을 마치 놀이터나 카페처럼 만들어 직원들에게 정서적 안정과 안락함을 제공하기도 하고, 동시에 업무의 내용도 지시와 실행의 단순구조에서 벗어나 개인의 자발적인 도전을 통해 다양한 창의적 성과를 이끌어낼 수 있도록 혁신적으로 변모하고 있다. 무엇보다 폐쇄적인 수직적 구조에서 개방적인 수평적 구조로 기업의 문화, 환경 전반이 변화하는 것은 거스를 수 없는 대세이다. 수평적 조직 환경은 구성원들 간의 의사

소통을 원활하게 하고 개방적인 협력과 공유를 이끌어내어 시너지 효과를 창출하는 기본 요건으로 인식되고 있다. 이러한 맥락에서 기업은 구성원들이 창조적인 사고와 해결책에 집중할 수 있도록 도덕적이고 인간중심적인 구조적 시스템을 갖춰야 하며 그런 일련의 활동이 디자인경영이라는 보겔의 주장은 우리에게 새로운 시사점을 던져 준다. 창의성 연구의 대가 아마빌레(Amabile, 1995) 교수도 창의성 발휘는 조직 환경으로부터 영향을 크게 받는다고 주장한다. 조직 환경이 어떠한가에 따라서 직원들의 잠재된 창의성이 100% 발휘되기도 하고, 오히려 사장되기도 한다는 것이다. 따라서 개개인의 창의성이 기업 창의성으로 발전되도록 하기 위해서는 조직 환경에 대한 적극적인 관리와 이에 대한 연구가 필요하다. 따라서 본 연구는 조직 구성원들의 창의성을 극대화시키고 있는 기업들의 사례를 통하여 창의적 조직환경의 개선을 위한 방안을 제시하고자 한다.

1.2 연구방법 및 범위

본 연구는 궁극적으로 디자인경영이 성공하기 위한 필수조건이자 디자인경영 자체의 한 단면인 조직의 창의성 증진을 위한 조직 환경의 중요성을 깨닫고 어떤 요인들에 영향을 받으며 어떻게 실행되고 있는가, 치열한 경쟁시장에서 창의성 증진을 위한 조직의 환경 혁신이 기업의 가치를 결정짓는데 어떻게 기여하고 있는가를 모색하고자 한다. 서론에서는 본 연구의 배경과 목적 그리고 연구의 방법과 범위에 대하여 언급하였고, 이론적 배경에서는 창조적 조직 환경에 관한 문헌을 고찰함으로써 조직의 창의성을 이해하고자 하였다. 그리고 창조적 조직 환경 혁신의 필요성과 역할 그리고 그 조건을 살펴보았다.

본문에서는 국내외의 여러 기업들의 사례를 관찰하여 어떤 노력으로 조직 환경을 개선하여 구성원들의 창의성 촉진에 성공했는지 그 요인들을 도출하고, 이를 통해 기업에서 활용되고 있는 조직 환경 혁신방안을 제시하고자 한다.

2. 이론적 배경

오늘날 창조적인 활동과 성과물은 조직 내에서 발생되며, 그 결과 조직은 새로운 혁신으로 이끈다(Robinson & Stern, 1997; 장재운, 박영석, 2000). 안드리오포울로스(Andriopoulos, 2001)는 조직의 창의성을

결정하는 5가지 요인들을 다음과 같이 제시하였다;

1. 조직의 풍토, 환경
2. 리더십 스타일
3. 조직의 문화
4. 자원과 기술
5. 조직의 시스템

선행 연구들은 위의 5가지 요인들이 개인과 팀 조직의 창의성을 강화시킨다고 주장하였는데, 그 중에서도 직원들의 업무 효율성 및 편의성 증진, 직무 만족도 향상을 통한 우수 인재 유치 및 이탈 방지, 그리고 궁극적으로는 기업의 수익성 개선에 기여할 수 있는 조직의 풍토와 환경에 대한 연구는 리더십, 조직 문화, 인적 자원, 기술 개발, 조직 시스템에 관한 연구들에 비해 상대적으로 주목을 별로 받지 못해 왔다.

제임스와 그의 동료들(James, Hater, Gent, & Bruni, 1978) 그리고 모란과 볼케인(Moran & Volkwein, 1992) 등이 조직의 환경에 대한 연구를 하였는데 선행 연구들은 기업 조직내부의 환경과 풍토를 창의적인 방향으로 유도하는 것은 가장 중요한 과제라고 하였으며 이를 위해서는 우선 조직의 환경에 창의성을 부여하는 요인들이 무엇인지 확인하는 것이 무엇보다 선행 되어야 한다고 지적하였다. 이에 휴렛 팩커드 조직을 연구한 페울러 등(Feurer, Chaharbaghi, & Wargin, 1996)은 개방적이고 창의적 조직 환경 구성을 위한 4가지 요인들을 다음과 같이 제시하였다.

1. 규제를 최소화한 커뮤니케이션
2. 자극과 격려
3. 자유로운 실험정신
4. 재미와 여가 그리고 복지

본 연구는 위의 4가지 요인들을 중심으로 문헌조사와 사례연구를 진행하여 그 타당성을 확인하고 하부요인들을 도출하려 한다.

2.1 규제를 최소화한 커뮤니케이션

톰킨스(Tompkins, 1984)는 2명 이상의 사람들이 의식적으로 수행하는 일련의 활동체계를 형성하고 유지하기 위해 메시지를 주고받는 것을 커뮤니케이션이라고 정의하였다(박미선, 신흥철, 2010). 밀러(Miller, 2006)는 커뮤니케이션이 조직문화의 형성에 결정적인 역할을 한다고 지적하였다. 조직의 창의성은 리더나 상사의 의사소통 스타일이나 개방성에 큰 영향을 받으며(Tierney, Farmer, & Graen, 1999), 동료들 간에도 서로의 다양성을 인정하며 건설적인 조언을 나누는

행위는 구성원들의 내재적 동기를 향상시켜 창의성을 촉진하는 긍정적인 효과를 얻을 수 있다(장재운, 박영석, 2000). 2000년대 들어 급격한 경영환경의 변화에 능동적으로 대처할 수 있는 유연한 조직 확립의 필요성이 제기되었고 기업 내부에서는 권위적이고 관료적인 풍토를 개선하는데 노력을 기울이게 되었다. 이 결과로 수평적인 조직 구조와 원활한 의사소통을 기반으로 창의성을 촉진하고자 하는 노력들이 계속되어 온 것이다. 창의성은 완전한 무에서 유를 창조하는 것이 아니라, 기존의 지식과 정보가 조합되어 만들어지는 것이다. 정보, 통신 분야의 비약적인 발전으로 정보가 홍수를 이루고 인력의 전문화가 급진전됨에 따라, 한 명의 개인 혼자서는 시대를 선도하는 획기적인 아이디어를 내놓기가 쉽지 않다. 때문에 현대 조직 활동에서 구성원들 간의 협력과 교류의 중요성이 그 어느 때 보다 강조되고 있는 것이다. 따라서 직원들 간의 지식이나 정보의 교환을 촉진하는 사내 커뮤니케이션을 활성화하는 것이 중요하다. 특히 평소에는 자주 교류하지 않았던 상하 직원들 간의 커뮤니케이션과 타분야 직원들 간의 교류 그리고 격식에 얽매이지 않은 비공식적 정보의 교환이 뜻밖의 창의적 아이디어로 연결될 수 있다는 것을 인지할 필요가 있다.

2.2 자극과 격려

창의적 아이디어와 새로움에 대한 도전을 위해서는 구성원들에게 '지적 호기심'을 자극하는 일을 부여해야 한다. 구성원들이 지적 호기심을 느끼게 되면 천편일률적인 사고에서 벗어나 새로운 시각에서 현상을 바라보고 해법을 찾으려는 노력을 하게 되기 때문이다. 또한 지적 호기심을 충족시키기 위해 기존에는 하지 않았던 새로운 과제에 도전하는 행동도 적극적으로 발휘할 수 있다. 아마빌레(Amabile, 1995)는 "보상 등 외적 요인은 창의성을 촉진하는 데에 근본적으로 한계가 있다. 반면 일 자체의 재미 등 내적 요인은 창의성을 촉진 시킨다"고 말한 바 있다. 이러한 지적 호기심 충족을 위해서는 무엇보다도 구성원들이 관심 있어 하는 일, 그리고 하고 싶어 하는 일을 수행할 수 있는 기회를 제공해 줄 필요가 있다. 관습적 사고와 행위가 반복되면 직원들 간의 공유된 사고의 틀이 형성되고 서로 비슷한 시각을 갖게 된다. 이럴 경우, 새로운 아이디어에 대해 저항하고 현실에 안주하려는 집단 사고의 덫에 빠질 수 있다. 따라서 기업 창의성을 높이기 위해서는 직원들이 기존의 틀에서 벗어나 창의적인 사고나 행동을 하도록 끊임없이 자극 할 필

요가 있다. 이러한 맥락에서 김영한(2010)은 직원들이 조직 내에서 존재감을 느끼게 하고 자율과 창의성을 북돋우며 구성원의 능력 개발에 기회를 주는 멘토 리더십을 주창하였다. 그는 멘토 리더십을 발휘하기 위해서 리더가 일상 업무 중에도 항상 직원들의 이야기에 귀 기울이고 그들을 격려하며 함께 좋은 해결안을 찾아내 그것을 이룩해 낼 수 있도록 노력해야 한다고 하였다. 블랜차드(Blanchard, 2002)는 조직문화에 있어서 칭찬과 격려의 중요성을 강조하며, 어떤 행동에 대해서 주의를 기울일수록 그 행동이 계속 반복되며 사람은 잘못된 일 대신에 잘한 일에 관심을 가져주면 올바른 행동을 더 많이 하게 된다고 주장하였다. 따라서 업무에 있어서도 결과에만 집착하기 보다는 과정 중에 칭찬과 격려를 아끼지 말아야 하며 잘한 일뿐만 아니라 정확하고 올바르게 처리하지 못한 일이라도 그 과정을 칭찬해야 한다는 것이다.

2.3 자유로운 실험정신

김벌리(Kimberley, 1981)는 변화에 대해 무관심한 보수주의적인 태도를 창의성을 저해하는 치명적인 요소라고 하였다. 장재운과 박영석(2000)은 조직 구성원들에게 도전정신과 실험정신을 장려하는 것이 업무에 대한 몰입과 내적 동기를 유발함으로써 창의성 향상에 크게 기여한다고 지적하였다.

샘 서튼(Sam Sutton) 교수는 '건설적인 실패를 장려하기 위한 4가지 조건'을 제시하였는데 그 내용은 다음과 같다: 첫째, 아이디어를 실행에 옮기지 못하는 것이 가장 큰 실패이며, 이 경우 처벌할 것임을 직원들에게 확인시켜라. 둘째, 과거의 실패에서 배우게 하되, 같은 실수를 반복하게 하지는 말라. 셋째, 실패하는 경우가 적다는 것은 위험을 감수하지 않거나 실수를 감추려 하기 때문일 수 있음을 알라. 넷째, 건설적인 실패를 경험한 사람을 고용하고, 이 때문에 그 사람을 고용했음을 조직에 알려라 이었다.

제록스(Xerox)의 CEO인 앤 멀케이(Anne Mulcahy)도 기존의 것을 뛰어넘는 혁신을 하기 위해서는 직원들이 기존의 것을 허물 수 있도록 허락하는 것이 가장 중요하다고 지적하였다. 또한, 온 넷(On-net)으로 유명한 글로벌 커뮤니케이션 회사인 MCI의 부사장 딕 리브하버(Dick Liebhaber)도 직원들에게 "우리는 실수한 사람을 쫓아내지 않는다. 오히려, 실수를 하지 않기 위해 아무 일도 안 하는 사람을 내 보낸다"고 강조함으로써, 직원들이 새롭고 창의적인 시도를 할 수 있도록 지원하고 있다 (허진, 2006). 실패와 실수에

서 창의적인 신제품이 탄생한 사례는 많으며 실패에 대한 배려는 실패가 새로운 것을 만들어내기 위한 불가피한 과정으로 받아들여지게 해 도전적인 실험정신을 고취시키는 효과를 가져 온다.

2.4 재미와 여가 그리고 복지

직원들의 직무 만족도는 자연스럽게 기업의 실적에도 큰 영향을 미친다. 왜냐하면 조직의 구성원들이 직무를 위해 충분한 능력과 역량을 갖추고 있다 하더라도 수행하고자 하는 의지가 없다면 긍정적인 성과를 기대할 수 없기 때문이다. 기존의 연구들도 직장에서 형성된 구성원들의 긍정적인 정서가 조직의 성과와 관련이 있음을 지적하고 있다(Ashforth & Humphrey, 1993). 최근 권위적이고 경직된 분위기를 내던지고 유머와 웃음이 살아있어 생동감 있는 직장 환경과 분위기를 창조하는 펀(Fun) 경영이 화두로 떠오른 것은 직무 만족도의 중요성이 크게 부각되고 있다는 방증이다. 한광일(2007)은 펀 경영(fun management)은 과거의 권위주의적인 조직문화를 극복하고 즐거움과 재미를 회사에 퍼뜨려 신바람 나는 직장 분위기를 조성하여 생산성을 향상시키고자 하는 경영기법으로 정의하면서, 펀 경영의 궁극적인 목적은 직장 내 활기와 즐거움을 넘치게 하여 회사의 생산성을 높이자게 하는 것이라고 하였다. 게일(Gail, 2007)은 “함께 노는 팀이 함께 일할 수 있다”고 했는데 즐거움을 통한 직원들 간의 공감대 형성은 팀워크를 강화시키는 가장 효과적인 방안이 될 수 있다.

이연수(2005)는 소비자들이 역시 펀 경영을 긍정적인 시각으로 주목하고 있으며 그 이면에는 가벼움과 유희를 즐기려는 사회적 풍토가 자리 잡고 있다고 지적하였다. 최근 들어 제품에 재미요소를 더하는 것뿐만 아니라 쇼핑, 경험, 판촉행사 등에 펀 마케팅도 활발히 이용되고 있는데, 소비자들에게 크게 인기를 끌고 상품들을 유심히 들여다보면 재미 혹은 웃음요소가 빠지지 않는 것을 발견할 수 있다. 필요에 의한 소비가 아닌 즐거움을 위한 소비, 한 마디로 ‘펀 소비’가 새로운 소비코드로 부상하고 있으며 그러한 재미는 창의력의 원천인 것이다.

최근에는 직원들에게 일하는 재미를 느끼게 해주는 것에 그치지 않고 그들의 휴식과 여가, 그리고 건강까지 세심히 배려하는 진보된 복지 개념이 도입되고 있다. 채프먼(Chapman, 2005)은 직장건강증진의 경제적 영향 관한 56개의 영향력 있는 논문을 분석해 본 결

과, 고용자들의 건강관리 혹은 증진을 위한 건강증진 프로그램은 병가로 인한 결근율을 평균 26.8%, 건강비용을 26.1% 낮추며, 상해나 장애로 인한 보상이나 관리비용이 32.0%를 낮춰 결과적으로 업무에 더욱 능동적으로 참여하게 하는 긍정적인 효과가 있다고 보고하기도 하였다.

3. 국내외 사례 연구

3.1 규제를 최소화한 커뮤니케이션

세계 최대의 패스트푸드 업체인 맥도날드는 개인주의와 다양성을 인정하는 조직 환경을 밑거름으로 오늘의 성공을 이루어냈다. 직원들의 일상적인 행동을 제어하는 세세한 규칙은 존재했으나 업무를 처리하는데 있어서는 자율을 허용함으로써 일하고자 하는 의욕을 북돋아 주었다. 또한 상급자와 커뮤니케이션을 위한 까다로운 절차와 장벽을 허물어 직원들 간의 유기적인 의사소통을 가능하게 하였다. 즉 원칙과 목표는 명확하게 유지하면서 그것을 달성하는 수단과 방법은 자율적인 분위기와 열린 환경 속에서 찾을 수 있도록 배려한 것이다. 결국 이는 미국인 특유의 개인주의적 성향이 갖는 다양성이라는 측면을 조직의 발전에 이용할 수 있도록 참신한 접근을 권장한 것이며 개성이 강한 사람들이 함께 모여 조화를 이룰 수 있도록 소통의 방식을 진화시켰던 것이다. 과거의 조직 경영이 수직적이고 통제된 상황 속에서 구성원들이 단결과 협조에 의하여 최대의 이윤을 창출하는데 집중했다면 오늘날에는 다양성을 인정하는 열린 환경 속에서 독창성과 협조성을 동시에 추구하는 수평적 패러다임으로 변화한 것이다(Facella, 2010).

국내 기업 중에는 창의적인 혁신 활동으로 호평받고 있는 현대카드를 그 예로 들 수 있다. 현대카드는 전국 29개 본부 간부들이 다른 본부를 찾아가 팀장들과 일하는 방식의 ‘홈앤드어웨이’제도를 도입하였다. 이 제도는 다른 부서 업무는 물론 평소 교류가 없던 다른 본부 사람들을 알 수 있는 기회를 제공해 주고 있으며 부서 간 의사소통이 활발해지고 업무 시너지를 이끌어내는 효과가 있다는 평가를 받고 있다. 이는 조직 내 커뮤니케이션 장벽을 허문 현대카드의 열린 기업 환경을 보여주는 대표적인 사례이다. 현대카드·현대캐피탈이 2008, 2009 2년 연속으로 한국능률협회 컨설팅이 선정한 ‘한국에서 가장 일하고 싶은 기업’

신용카드 부문 1위에 오른 배경에는 이러한 창의적이고 혁신적인 기업문화의 영향이 크다고 할 수 있다. 현대카드의 임원실과 회의실은 투명유리가 설치돼 안이 훤히 들여다보인다. 모든 의사결정은 투명하게 이뤄지며 조직 내 의사소통이 활발해야 한다는 상징적 조치인 것이다. 임원회의인 '포커스미팅'도 활발한 커뮤니케이션이 우선이며 임원들은 정례 업무보고를 e 메일로 대체하고 이 미팅에서는 회사 현안에 대해 직급과 직위에 구애받지 않고 집중 토론에 임한다. 최근엔 '마켓플레이스'제도도 시작했는데 매달 한 번씩에 100여 명의 전 임원이 대강당에 모여 공동 근무를 한다. 노트북을 들고와 각자의 업무를 보면서 즉석회의를 열고 곧바로 의사결정을 하기도 한다. 조직이 급속도로 성장하면서 서로 교류할 기회가 줄어들자 아날로그적인 만남과 서로 간 업무 공유를 늘리자는 것이 이 제도의 취지라고 할 수 있다(정임수, 2009).

직원들이 업무 중에 다양한 사람들과 만나도록 하는 것은 창의성 개발을 위해 효과적인데 이는 내부인들에 국한되지 않는다. 제록스(Xerox)는 리더들의 고객에 대한 고정 관념을 깨기 위해 일주일에 1일 이상을 '고객 봉사의 날'로 정해 경영층을 포함한 관리자들이 현장을 직접 방문하여 고객의 목소리를 듣도록 하고 있다. 고객이 원하는 것을 직접 듣게 함으로써 창의적인 아이디어 개발을 자극하고 있는 것이다(허진, 2006).

3.2 자극과 격려

기업이 종업원들의 창의성을 북돋워주기 위해 할 수 있는 가장 확실한 자극은 양질의 교육 기회를 제공하는 것이다. 은행 증권 보험 등 모든 국내 금융사들은 글로벌 시장에서 생존을 위한 경쟁력을 갖추기 위해 전 세계로 전략 제도 인력 등에서 혁신과 변화를 추진하고 있다. 윤리의식을 바탕으로 다양한 금융상품과 서비스를 신속하게 제공할 수 있는 우수한 인재들은 세계화를 지향하는 금융사들의 최고의 자산이다. 삼성증권은 이러한 금융환경 변화에 발맞추기 위해 '2020년 신(新)비전'을 선포하고 프로 금융인 육성을 위해 모든 직원이 금융 관련 공인자격증을 취득할 수 있도록 비용과 다양한 인센티브를 제공하고 있다. 또한 육성된 글로벌 우수 인재들이 마음껏 자신의 역량을 발휘해 창의적 성과를 낼 수 있는 분위기를 만들기 위해 끊임없이 노력하고 있다. 대리급 이하 직원이 자유롭게 주제를 정해 연구하거나 제도를 제안할 수 있는 '창조적 그룹(Creative group)' 도입 등이 그 것이다.

삼성증권의 이러한 노력은 글로벌 차원에서 지속적으로 우수한 인재를 확보 육성하고 그들의 창의성이 발휘되는 조직을 만들어 나가는 것이 기업의 성패를 가른다는 믿음에 기인한다(안종업, 2007).

스타벅스(Starbucks)는 최고급 커피를 판매하는 제품 중심의 회사이지만 감성 마케팅 전략으로 단순한 커피가 아닌 경험을 제공하는 커피 전문점이라는 사실은 널리 알려져 있다. 때로는 가정과 직장에 이은 '제3의 공간'이라고 불리기도 한다. 하지만 스타벅스의 가장 중요한 특징은 20만명의 직원이 일하고 그들을 통해 매일 수백만 명에게 커피를 제공하는 말 그대로 '사람(people) 비즈니스'라는 것이다. 특히 직원들을 배려하는 인간 중심의 경영을 추구하는 기업이기도 하다. 스타벅스에서는 직원을 파트너라고 부른다. 지난 40년간 스타벅스는 직원 교육에 광고보다 많은 돈을 투자해 왔으며 그들을 단순히 고용된 노동 인력이 아니라 함께 일하는 업무 파트너로서 대우하며, 고객의 기대를 그 이상으로 충족시키는 창의적인 인력으로 재창조하고 있다. 하워드 슴츠(Howard Schultz)가 스타벅스 CEO가 된 후 부터는 금융 위기 이후 상처받은 직원들의 자부심을 회복시키기 위해 파트타임 종업원을 포함한 전 종업원에게 의료보험 혜택을 제공하고, 6개월 이상 일하면 즉시 스톡옵션 획득 자격을 주기 시작했다. 그는 "성공의 결승점에 혼자만 도달한다면 그 성공은 공허한 것입니다. 성공은 나눌 때 가장 의미가 있습니다. 주주와 종업원, 소비자, 커피농장 농부들... 이 모든 사람들이 성공을 함께 할 때 진정한 성공이라고 생각합니다."라고 말하면서 스타벅스가 지향하고자 하는 것을 "인간애(humanity)라는 한 단어로 표현하였다. 스타벅스의 최고의 자산은 바로 인간애를 바탕으로 격려를 통해 직원들의 창의적인 열정을 이끌어내는 기업환경인 것이다(탁상훈, 2010).

직원들에 대한 인간적이고 세심한 배려의 효과는 국내의 아시아나항공의 사례에서도 확인할 수 있는데, 업무 특성상 명절을 가족과 함께 보내지 못하는 직원들을 위하여 최고경영자(CEO)가 하루 종일 현장을 돌며 직원들을 격려하는 전통이 그것이다. 단순히 직장 동료의 관계를 넘어 또 하나의 가족이라는 소속감을 강화시키는데 크게 일조하고 있다(정양환 유재동, 2006).

미국의 우편, 화물특송 회사인 페덱스(Fedex)는 직원(People)이 일에 대한 자긍심과 만족감을 느낄 때 고객에 대한 서비스(Service)도 향상되고 이를 통해 회사의 이윤(Profit)을 창출한다는 'PSP 철학'을 일관되게

실천하고 있다(이정일, 2009). 직원-서비스-이윤: 이 세 단어는 페덱스 경영 철학의 근본이다. 'PSP 철학'은 하나의 유기적인 가치의 연결고리이다. 창출된 이윤은 직원들에게 동기를 부여해주며, 고무된 직원들은 창의적인 서비스를 소비자들에게 제공하고, 양질의 서비스는 기업의 이윤을 극대화하고 있다. 페덱스의 기업 경영 목표는 고객들이 신뢰할 수 있는 서비스를 구현하는 것이지만 그에 못지않게 강조하는 최고의 가치는 직원들이다. 사람을 최고의 자산으로 여기며 그들에게 동기를 부여하고 창의성을 개발할 수 있는 분위기를 조성하기 위해 최선을 다하고 있다

국내에도 긍정적인 자극과 격려를 통하여 직원들의 직무만족도를 향상시키고 궁극적으로 창의적 조직문화로 이끈 여러 사례를 발견할 수 있다. 먼저 포스코 광양제철소협회의회는 '사랑의 피자 배달'을 시행하고 있는데 사원들이 직접 칭찬하고 격려하고 싶은 동료에 대한 사연을 보내면 대상자를 뽑아 피자와 음료수를 배달한다. 또한 포스코 포항제철소의 '칭찬의 비타민'은 업무와 관련된 것은 뿐만 아니라 동료의 남모르는 선행이나 자기계발 노력에 대한 칭찬을 포인트로 환산하여 꽃이나 상품권 등 다양한 선물을 해당 사원에게 전달하는 일터의 활력소와 같은 프로그램이다. 비슷한 케이스로는 LG전자의 평택 디지털파크에서 자라고 있는 '칭찬 나무'를 들수 있는데, 사내에 심어둔 나무에 평소 고맙거나 자랑스러운 동료에게 전하는 말을 메모지에 적어 매달면 한달에 한 번씩 그 열매를 수확하여 선물과 함께 당사자에게 전한다. 제일기획은 사내 방송을 이용한 '칭찬 릴레이'를 운영한다. 사회봉사와 자아개발에 적극적이거나 혁신적인 아이디어를 업무에 도입한 직원을 매달 1, 2명씩 소개하면 이들은 다시 다음 달 칭찬받을 동료를 추천해 릴레이를 이어간다. 그런가하면 현대택배는 동료의 웃음을 서로 칭찬해주는 사진 콘테스트를 열어 소중한 추억이 담긴 사진을 공유하며 활기찬 직장 분위기를 만든다(정양환 유재동, 2006). 모두가 치열한 경쟁 사회속에서 사라져가던 끈끈한 동료애를 되살려 창의적 조직 환경을 이끌어내려는 의미 있는 프로그램들이다.

3. 3 자유로운 실험정신

조직의 창의성을 방해하는 가장 큰 요인은 새로운 시도를 해보기도 전에 선입견에 사로잡혀 '그건 안돼, 그건 너무 위험해'라고 생각하는 부정적인 태도와 막연한 공포와 두려움이다. 역사적으로 창의적인 발견과

발명 뒤에는 일종의 모험정신이라는 진취적인 에너지가 뒷받침 되어왔다. 하지만 성과지상주의 사회에서 업무 중에 실패의 위험부담을 감수하면서 모험적인 실험을 한다는 것은 현실적으로 불가능한 일에 가깝다. 때문에 이러한 어려움을 인식한 일부 창의적인 기업들은 직원들이 실패를 두려워하지 않도록 제도적으로 지원하고 있다.

가장 대표적인 예는 독일의 자동차 회사인 BMW의 '이달의 가장 창의적인 실수상'이라는 시상식이다. 항상 실험성과 도전이 뒤따라야 하는 창의적 작업 속에서 작은 실수는 큰 창조을 위한 필수적인 과정인 것이다. 즉 창의적 실수를 두려워한다면 창의력 자체를 발휘할 시도조차 못할 것이기 때문이다. 때문에 조금 무모할 지라도 직원들이 자신의 아이디어를 제안하고 이를 실험할 수 있는 용기를 북돋워주기 위해 도입된 것이 이 시상이다. 반면 창의적 실수를 조롱하는 행동에 대해서는 '이달 최고의 바보 같은 행동'으로 선정해서 징계를 한다. 새롭고 참신한 시도라면 자유로운 실험 속에서 실수와 실패를 용인할 수 있는 관대함을 보여주는 것이야말로 창의적인 사고와 행동을 유발시키는 좋은 밑거름이 된다는 취지에서 이런 제도들을 운용하고 있는 것이다(김용섭, 2008).

미국의 제조업체 3M에는 15%룰이 있다. 업무시간의 15%는 창의적인 아이디어를 위해서 다른 일을 해도 좋다는 것인데, 자신이 원하는 일을 할 때 아이디어가 나오고 일의 효율도 극대화 할 수 있다는 연구직 종사자들의 특성을 감안해 도입한 제도이다. 15% 룰에 따라 연구원들은 근무시간에 자신들이 원하는 프로젝트를 연구할 수 있을 뿐만 아니라, 해당 연구가 실패하더라도 회사에서 아무런 책임이나 이유를 묻지 않는다. 15% 룰은 연구원의 창의력을 촉진시킬 뿐 아니라, 인기 제품과 인기 분야에만 연구 인력이 몰리는 부작용도 방지하는 효과도 가진다고 한다(김용섭, 2008). 국내에서는 SK텔레콤이 이와 유사한 '해피트라이'라는 제도를 운영하고 있다. 근무시간 가운데 10% 정도를 새로운 시도에 자유롭게 활용할 수 있는 하며 성공하지 못하더라도 책임을 묻지 않음은 물론이고 일정 단계 이상까지 추진된 경우에는 회사 차원에서 격려하고 있다(서영표, 2009). 3M과 SK텔레콤의 사례에 우리가 가장 주목해야할 것은 15% 또는 10%의 시간이 주어진다든 사실보다 실수와 실패에 대한 관대함으로 새롭고 획기적인 아이디어에 대한 시도를 권장하는 자유로운 실험정신이다.

미국의 글로벌 기업 제너럴 일렉트릭(GE)의 제프리

이멜트(Jeffrey Immelt) 회장이 추진한 '상상 돌파(Imagination Breakthrough) 프로젝트'는 조직에 실험 정신을 불어넣은 대표적인 사례이다. 2001년 잭 웰치(Jack Welch) 후임으로 취임한 그는 자사 직원들은 물론이고 외부 전문가와 고객에 이르기까지 열린 채널을 통해 사업 아이디어들을 수집하고 이들 중 1억 달러 이상의 신시장, 신사업, 신제품을 창출할 잠재력이 있는 것들로만 선정하여 추진하고 있다. 예산삭감으로부터 보호하여 충분한 재정적 지원이 가능하도록 하고 프로젝트의 주요 유형으로는 블루오션을 가능하게 하는 기술 혁신, 시장 확대 기회 창출, 고객과 GE 내부의 가치 창출을 위한 아이디어, 제품 사업화 프로젝트 등의 4가지가 있는데, 바로 사업화가 가능한 것도 있지만 장기적으로 미래의 성장 동력을 만들어내기 위해 독창적인 아이디어를 사업화하는데 투자하고 작은 실수와 실패는 시행착오로 여긴다는 것이다. 혁신을 위해서는 실수와 실패라는 시행착오가 반드시 필요하며 이 과정에서 오히려 의도하지 않았던 의외의 시장을 발견하게 될 수도 있는 것이다(김용섭, 2008).

3. 4 재미와 여가 그리고 복지

재미를 중시하는 '편 경영'의 대표적인 예는 미국의 항공업계에서 찾아볼 수 있다. 사우스웨스트 항공사(South West Airlines) 허브 켈러허(Herb Kelleher) 회장은 '미국에서 가장 웃기는 경영자'로 불리며 '일은 재미있어야 한다'는 철학으로 직원과 고객을 위한 '편 경영'을 실천한 것으로 유명하다. 그는 권위주의적인 구태를 탈피하여 유머를 바탕으로 한 수평적 조직문화를 창조하였다. 그가 출근하면 회사정문의 경비원부터 시작해서 만나는 사람마다 농담을 주고받아 3층에 있는 자기 사무실까지 올라가는데 무려 2시간이 소요된다고 한다. 또 토끼 복장으로 비행기 복도를 걸어 다님으로써 몸소 승객들에게 유쾌한 웃음을 선사하기도 하고, 신입사원을 채용할 때도 유머감각을 합격의 중요한 조건으로 삼는 등 인간존중의 열린 기업문화를 정착시키는데 노력하였다(Gittell, 2003). 한편 경쟁사인 아메리칸 항공사(American Airlines) 역시도 심야 특별기편에 파티장의 분위기를 연출하는 시도로써 변화를 시도하였다. 심야 승객들의 음악신청을 담당할 승무원을 추가로 배치하고 승객들에게 뮤직비디오와 샴페인을 무료로 제공하는 등 자칫 지루하기 쉬운 항공 여행에 즐거운 경험을 선사하였으며 '재미있는 비행'이라는 광고 캠페인을 전개하여 사업이 70%나 성장하는 수익을 올렸다(박한상, 2006).

국내에서는 포스코가 직원들을 위한 놀이공간인 '포레카(POREKA)'를 개관하여 편 경영을 실천하고 있다. 포레카는 고대 그리스 수학자 아르키메데스가 외친 '유레카(EUREKA·알았다)'를 '포스코(POSCO)'와 결합한 명칭으로 '포스코의 문제 해결의 장'이라는 의미를 담고 있다. 서울 포스코센터에 오픈한 이 놀이공간은 '휴식(Refresh)', '편(Fun)', '스터디(Study)' 공간으로 구분되어 있으며 자연정원, 북카페, 사랑방 등이 마련되어있고 개개인의 능력 개발을 돕는 다양한 프로그램도 운영한다. 휴식과 놀이뿐만 아니라 직원들 간의 소통을 돕고 지적욕구까지 충족시켜 창의적 인재를 육성한다는 취지에서 마련된 것이다. 이런 파격적인 공간이 탄생된 배경에는 '창의는 통찰에서 나오고 통찰은 관찰에서 비롯된다.'는 기업 CEO의 철학이 자리 잡고 있다. 소비자들의 요구를 조사하고 거기에 따라 가기 급급하기보다는 직접 즐기고 체험하면서 새로운 가능성에 접근할 수 있는 창의적 경쟁력 확보하기 위한 노력의 한 단면인 것이다(주성원, 2009). 2010년 여름에는 온라인 공간에도 e-포레카를 오픈하여 보다 많은 아이디어들에 모험과 실험의 기회를 제공하고 있다.

포춘(FORTUNE)지는 매년 '일하기 좋은 100대 기업'을 발표하는데 선정된 기업들의 공통된 특징 중의 하나가 바로 재미있는 직장이라는 것이다. 2000년, 2001년 연속으로 1위에 오른 컨테이너 스토어(Container Store)의 직원들은 가족들과 함께 여름휴가를 떠나 있어도 회사의 상사와 동료들이 그리워 빨리 회사로 돌아가고 싶다고 말할 정도로 회사는 항상 즐거운 곳이다. 컨테이너 스토어의 철학은 첫째 '내가 대접받기를 원하는 만큼 다른 사람들이 성장할 수 있도록 도와주는 것, 둘째 경영진과 직원, 직원과 직원, 그리고 직원과 고객간의 신뢰이다. 이러한 그들의 철학은 가장 친절하고 행복한 서비스를 제공하는 기업이라는 이미지로 이어져 기업의 브랜드가치 상승에도 결정적인 기여를 하고 있다(박한상, 2006).

세계에서 근무환경이 가장 좋은 기업으로 꼽히는 미국의 구글이나 마이크로소프트 등은 직원들이 보다 행복하게 일할 수 있도록 기존의 딱딱한 업무공간을 테마파크와 같은 쾌적한 분위기로 조성하는데 힘쓰고 있다. 이러한 세계적인 추세에 발맞춰 국내 기업들도 업무 공간 개선에 힘쓰고 있다. 삼성전자의 경우 연구, 제조 기지인 수원사업장을 대학 캠퍼스처럼 꾸미는 외형적 변신을 우선적으로 추진하고 있다. 이를 위해 지난 2009년 9월 30일 수원사업장에서 '삼성 디지털

텔 시티' 선포식을 개최한 후 산책로, 자전거도로, 체험형 조정공간, 풋살장·야구장 등 자연친화적인 체육 공간을 설치하고 있으며, 신세대 직원들의 기호를 감안해 피자·베이커리, 커피전문점, 스카이라운지 등도 설치할 예정에 있다.(신동엽, 2010). 국내 유명 홍보대행사 '프레인'도 직원들이 쾌적하고 안락한 휴식을 즐길 수 있도록 사옥 지하에 하루 24시간 사용할 수 있는 당구장, 노래방, 침실 등을 구비한 복합문화공간을 마련했고 옥상에는 잔디밭 정원을 꾸며 앉아 쉬거나 와인 또는 삼겹살 파티를 위한 장소로 활용하고 있다.

직원들을 위한 복지정책의 일환으로 사내 건강관리 프로그램들도 증가하는 추세인데, 삼성전자 네트워크 사업부는 5개월간 체지방률 5% 감소에 회사가 지원금을 걸어 성공한 사람에게 분배하는 '비만극복 펀드'를 운영 중이다. 동료들과 함께 비만을 극복한다는 취지가 좋은 반응을 얻고 있다. 비슷한 맥락에서 '금연 펀드', '몸짱 줄넘기 대회', 술자리를 대신한 '스포츠로 회식 문화 캠페인'도 최근 인기이다. 아모레퍼시픽도 다이어트로 푸석해진 피부 보호를 위해 화장품을 선물하고 목표 체중만큼 빼면 상품권 등을 주는 '파워스킨 다이어트 펀드'와 금연 동료에게 녹차를 선물하고 성공하면 선물과 펀드 분배금을 나눠주는 '설록차 금연 펀드'를 운영한다. 한편 SK텔레콤은 '일찍 일어나는 새가 아침을 먹는다 (Early Bird Catches the Breakfast)' 프로그램을 운영 중이다. 아침 운동, 이른 시간의 회의, 외국어강의 수강 등의 이유로 아침식사를 거르기 쉬운 직원들을 위해 무료 아침식사를 제공하는 프로그램이다. 모두 직원들의 건강을 배려한 예이다(정양환, 유재동, 2006).

4. 사례 분석 결과

본 연구는 문헌연구에서 확인한 창의적 조직 환경을 위한 4가지 조건을 바탕으로 국내외 사례를 분석하여 세부 요인들을 도출하였다. [표1]에 제시한 바와 같이 자유로운 실험정신 항목에서 3개, 나머지 항목들은 각각 4개씩, 총 15개의 하부 요인들을 도출하였다. 차례로 살펴보면, 기존 이론을 통하여 상하관계가 지배하는 기업 조직 내에서 직원들이 다양한 생각과 아이디어를 자유롭게 제안하고 공유하는 문화가 뿌리내리기 위해서는 원활한 커뮤니케이션을 가로막는 규제를 최소화해야한다는 것은 이미 강조하였다. 때문에 오늘날의 비즈니스 환경에서 살아남기 위해서 우리의

조직 안에서 구성원 개개인의 다양성을 인정하고 통제 중심의 관리보다는 신뢰를 바탕으로 자율적인 업무처리를 허용하는 조직 환경을 조성할 필요가 있다. 뿐만 아니라 여전히 유교문화가 주류를 이루는 사회적 분위기속에서 수직적 조직 문화 상하간의 원활한 커뮤니케이션을 방해하는 요인이 되어 온 것이 사실이다. 2002년 월드컵 4강을 이끌어낸 히딩크 감독은 이러한 우리 사회의 문화적 약점을 간파하고 선수끼리 연령에 관계없이 반말을 쓰도록 하여 수평적인 커뮤니케이션이 가능하도록 변화시켰다. 선배, 상사가 어려워 반드시 계진되어야할 의견이 사장된다면 조직 전체적인 면에서 막대한 손실을 초래하게 될 것이다. 또한 이해관계가 다른 부서와 외부 기관, 그리고 소비자들과의 커뮤니케이션에 있어서도 장벽을 없애 유기적인 의사소통을 가능케 하는 것은 창의적인 조직환경을 만드는 데 중요하다. 결국 규제를 최소화한 커뮤니케이션을 위한 요인들은 다음과 같이 정리할 수 있다.

- 개개인의 다양성 인정
- 자율적 업무처리 허용
- 수평적, 유기적 의사소통
- 조직 내,외부와 교류, 협조 촉진

미국의 제너럴 일렉트릭은 현대사회에서 조직이 요구하는 인재상을 'T자형 인재'로 정의한 바 있다. T자형 인재란 자신의 전문분야에 대한 깊이 있는 지식은 물론 다른 분야까지 폭넓게 아는 유형을 뜻한다. 자기의 관심 분야에만 집중하고 타분야에는 문외한인 'I자형 인재'와 구분되는 개념이다. 한편 일본의 도요타자동차는 T자형 인재가 다른 분야에 대한 폭넓은 지식을 지녔을 뿐만 아니라 통섭의 시각에서 문제를 바라보고 해결할 수 있는 능력, 자기계발의 노력까지 갖춘 창의적 인재라는 좀 더 구체적인 정의를 제시하였다. 것이다. 무엇보다 중요한 것은 T자형인 인재는 교육과 환경의 뒷받침을 통해 후천적으로 만들어진다는 것이다. 때문에 많은 기업들이 구성원들의 발전적 자극을 위하여 양질의 교육 기회들을 제공하고 있음을 확인할 수 있다(정양환·유재동, 2006). 이런 좋은 교육 기회들은 자율적인 학습과 연구가 보장되는 분위기 속에서만 빛을 발할 수 있다는 것도 잊지 말아야 한다. 구성원들을 자극하고 북돋우는데 물질적인 보상이 여전히 효과적인 수단이라는 것은 의심할 여지가 없다. 그러나 인간성 상실의 아픔을 겪고 있는 오늘날, 인간애를 바탕으로 한 감정적 보상의 중요성 또한 강조되

고 있다. 구성원들을 단순한 종업원 이상의 파트너 또는 가족과 같이 대접하고 칭찬과 격려를 통해 유대감을 강화한다면 그들은 자긍심을 가지고 강한 동기부여 하에서 기업의 발전을 위해 창의적인 결과물들을 산출해낼 것이다. 이러한 맥락에서 우리는 자극과 격려를 위한 다음의 요인들에 주목해야만 한다.

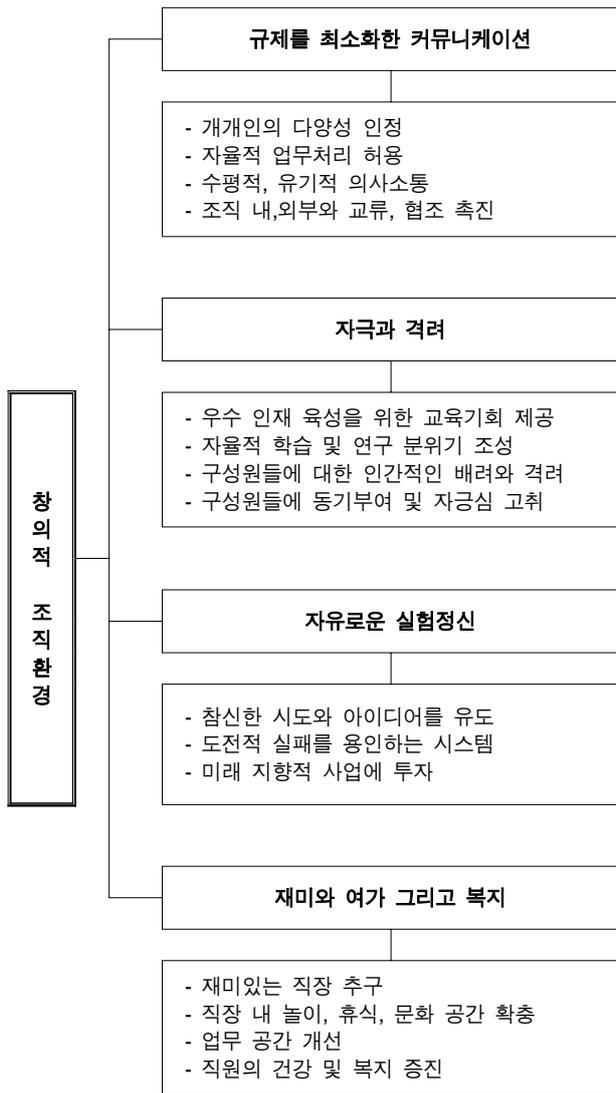
- 우수 인재 육성을 위한 교육기회 제공
- 자율적 학습 및 연구 분위기 조성
- 구성원들에 대한 인간적인 배려와 격려
- 구성원들에 동기부여 및 자긍심 고취

한 번의 실수 또는 실패가 직장에서의 안위로 이어진다면 누구도 새로운 것을 과감하게 시도하지 못할 것이다. 창의적인 조직, 혁신적인 성과를 바란다면 실패와 실수에 대한 관대함이 반드시 필요하다. 창의성 가장 일반적인 정의는 이전에 없던 새로운 것을 창조해내는 능력이다. 시행착오 없이 혁신을 이룬다는 것은 불가능하고 위대한 발명과 발견들이 예상치 못한 과정 속에서 창출되는 경우도 비일비재하다. 새로운 일에 도전하고 실패를 인정하는 훈련을 받는다면 깊이 있는 전문지식(I)과 다양한 분야에 대한 통찰력(—)을 갖춘 T자형 인재가 되는데도 용이할 것이다(정양환 유재동, 2006). 따라서 인재들이 보다 새롭고 과감한 시도 속에서 혁신과 기회를 찾을 수 있도록 도전적인 실패를 용인하는 마인드와 시스템 구축은 필수적이다(김용섭, 2008). 때문에 마이크로소프트사를 비롯해 3M, 구글 등 혁신적인 상품을 내놓는 세계적인 기업들은 오래전부터 조직원의 창의성을 끌어올리기 위한 다양한 방안을 제도화했다. 앞서 살펴본 것처럼 SK텔레콤의 '10% 룰', 3M의 '15% 룰', 이외에도 근무시간의 일정 비율을 아이디어를 내는 자유 시간으로 주는 제도인 구글의 '20% 원칙. 국내에서도 인터넷포털 다음(Daum)의 10% 룰 등은 모두 평소 업무가 아닌 창의적으로 도전하고 싶은 활동에 활용하는 제도들이며 이러한 변화의 노력들은 계속 확산되고 있다(서영표, 2009). 또한 조직의 리더들은 인내심을 가지고 새로운 의견들을 경청하고 단기간에 성과가 나지 않더라도 기다릴 수 있는 인내심을 가져야 한다. 과거 성공 체험에 매몰되거나 선입견에 사로잡혀 안주하지 않고 미래를 위한 사업에 투자해야만 지속가능한 발전을 이룰 수 있는 것이다.

- 참신한 시도와 아이디어의 유도
- 도전적 실패를 용인하는 시스템
- 미래 지향적 사업에 투자

앞서 사례들을 통하여 직원들이 얼마나 업무를 즐길 수 있게 하느냐, 얼마나 잘 쉬게 하느냐가 기업의 경쟁력 강화의 수단으로 활용되고 있다는 것을 확인했다. 또한 상상력과 창의성을 바탕으로 직장생활 속에서 얼마나 새로운 재미와 경험을 제공하느냐가 혁신을 위한 하나의 관건이 될 수 있다는 것도 유추해볼 수 있었다. 즉, 창의성을 높이는 것은 재미와 휴식이 뒷받침될 때 가능하다. 타성적으로 매몰되지 않고 맡은바 일을 주어진 시간 내에 집중력을 높여 가장 효과적으로 수행하고 자기 계발을 위한 기회를 확보하며 재충전을 위해 잠시의 여백을 향유할 수 있는, 다시 말해 직장 생활 자체를 즐길 수 있는 현명하면서도 유연하게 일하는 새로운 방식의 근무환경 조성되어야 창의성이 확보될 수 있는 것이다. 때문에 이를 위하여 많은 기업들이 구성원들의 스트레스를 해소하고 발전적인 휴식을 지원할 수 있도록 직장 내에서 놀이, 휴식, 문화생활을 함께 즐길 수 있는 공간들을 확충해야 하며 업무공간 역시도 직원들의 긍정적인 감성을 이끌어낼 수 있도록 인테리어 디자인 등을 이용하여 쾌적한 환경으로 개선해야 한다. 뿐만 아니라 구성원들의 일상에서부터 건강까지 관심을 기울이는 복지정책을 수립하는 것도 잊지 말아야 한다.(이정일, 2009) 많은 기업들이 이러한 변화를 추구하는 이유를 두 가지로 설명하였다. 첫째, 창의성을 높이기 위해서는 단순히 일하는 방식의 변화만으로는 안 되며, 경험 디자인을 통해서 생활의 혁신이 이뤄질 때 가능하다는 것이다. 둘째, 직원 만족이 결국 기업의 성과와 생존에 직결된다는 인식 때문인데, 혁신적인 선도 기업들은 구성원들의 사소한 개인 생활에 대한 서비스까지도 디자인 하는 등 그들이 진심으로 일을 놀이처럼 즐겁게 하도록 유도함으로써 조직의 성과를 높이고 동시에 일과 생활의 균형을 도모하여 직원들의 삶을 윤택하게 하는데도 큰 관심을 기울이고 있다.

- 재미있는 직장 추구
- 직장 내 놀이, 휴식, 문화 공간 확충
- 업무 공간 개선
- 직원의 건강 및 복지 증진



[표 1] 창의적 조직 환경 요인

5. 결론

이제 디자인경영은 기업에게 선택의 문제가 아니라 자생력을 위한 필수 생존전략이다. 사회 환경의 변화와 그에 따른 기업 환경의 변화를 빠르게 인지하는 것이 그 어느 때보다 강조되고 있는 현실에서 생산성 증진을 바탕으로 한 기존의 경영활동은 창의성 위주의 패러다임으로 급속히 변화하고 있다. 기업은 사회가 요구하는 새로운 시대의 요구와 디자인과의 관계를 인식하고 절대 우위의 경쟁력을 확보하기 위해 경영전략으로서의 디자인경영의 중요성을 인식해야 한다. 디자인이 과거의 '상품의 외형 만들기'로서의 협소한 의미에서 보다 '인간 삶의 질 개선'으로 목적과

역할이 커진 오늘날 디자인경영이 우리생활에 기여하기 위해서는 먼저 기업과 조직에 창의성을 부여하는 역할을 충실히 하는 것으로부터 출발하여야 한다. 본 연구는 문헌고찰과 사례조사를 통하여 창의적 조직 환경의 요인을 도출하고 그 필요성을 강조하고자 하였다.

국내외 사례에서 확인한 바와 같이 기업들은 창의적 환경 조성을 위해 1.규제를 최소화한 커뮤니케이션, 2.자극과 격려, 3.자유로운 실험정신, 4.재미와 여가 그리고 복지의 4가지 조건을 부분적으로 실천하고 있었다. 그러나 아직까지 국내에서는 일부 기업들만이 이러한 노력하고 있으며, 대부분은 직원들의 생산성만을 집중 배양하거나 목표달성을 위해 무조건적인 헌신만을 요구하고 있는 것이 현실이다. 우리 기업들이 미래의 무한 경쟁에서 승리하기 위해서는 조직 환경을 디자인하여 구성원들이 새로운 경험을 할 수 있도록 하여야만 한다. 즉 과거의 근면성, 지시 순응성을 기반으로 한 수직적이고 폐쇄적이며 획일적인 문화에서 벗어나 창의성과 다양성을 바탕으로 수평적이고 열린 커뮤니케이션을 보장하는 문화로 변모할 수 있도록 디자인해야 한다는 것이다. 이러한 노력들이 결실을 맺어 진보적 의미의 디자인경영 활동이 이루어진다면 보겔이 주장한 것과 같이 구성원들이 창조적인 해결책에 집중할 수 있도록 하여 미래의 기업 생존과 성장의 핵심 혁신적 아이디어를 창출할 수 있을 것이다. 직원들의 아이디어야말로 경쟁력을 강화시키고 성과로 직결되는 기업의 가장 중요한 무형자산이기 때문이다.

기업의 리더들은 이를 위하여 전사적인 지원과 세심한 배려를 아끼지 말아야 한다. 직원들에게 보다 높은 창의성을 요구하기 이전에 앞에서 말한 요건들을 제대로 갖추어 창의적인 인재가 마음껏 성장하고 그들이 능력을 발휘할 수 있고 환경을 만들어 주어야 함은 물론이고 구성원들에게 삶의 균형을 제공할 수 있도록 관심을 기울여야 한다. 또 한 가지 잊지 말아야 할 것은 창의적 환경 조성을 위한 시스템을 갖춘 기업들의 경우에도 지속적인 변화의 노력이 없다면 어느 순간부터 제도를 위한 제도로 경직되어 열린 자율과 다양성이라는 본래의 취지를 잃어버릴 수 있다는 것이다.

본 연구는 국내외의 모범적인 사례 연구를 통하여 창의적 조직 환경이 조직 문화와 기업 혁신의 중요한 열쇠가 될 수 있다는 것을 확인하였으나 그 결정 요인들 간의 구분이 명확하게 구분하기 어렵다는 한계점 역시 확인하였다. 왜냐하면 창의적 환경 결정의 요인들은 각각 독자적으로 작동하는 것이 아니라

유기적인 연관성 속에서 혼합된 형태로 이루어지기 때문이다. 또한 한정된 사례를 바탕으로 한 연구에 기초하였으므로 향후 연구에서는 디자인경영 활동으로서 조직 환경 개선이 전략적으로 실행 될 수 있도록 환경 요인들에 대한 좀 더 다양한 관찰과 실행 가능한 모델의 제안이 필요하다. 또한 그 효과에 대한 객관적인 검증도 진행되길 기대한다.

참고문헌

김영한 (2010) 칭찬하는 멘토 리더가 명품을 만든다. 서울: 북 플레닛.

김용섭 (2008) 업무시간 15%는 엉뚱한 일을 하라. 머니투데이.

박미선, 신흥철 (2010) 호텔 조직 내 커뮤니케이션 만족과 직무만족, 고객지향성 간의 구조 관계 연구. 서비스경영학회지, 제11권 제3호, pp.187~207.

박한상 (2006) fun 경영 효과와 사례. 삼성경제연구소.

백강녕 (2009) 구글처럼... 삼성이 바뀐다. 조선일보.

서영표 (2009) 창의성이 국가경쟁력이다: 달라지는 기업문화. 동아사이언스.

신계호 (2010) 포스코, 온라인 창의놀이방 'e-포레카' 오픈. 머니투데이.

신동엽 (2010) 머리로만 하는 경영은 가라! 조선일보.

안중엽 (2007) 기업의 성패, 창의성 발현에 달려있다. 동아일보.

이연수 (2005) 펀(Fun) 마케팅에 주목하라. LG주간경제.

이정일 (2009) '여력(餘力, slack)'이 경쟁력! 조선일보.

장재윤, 박영석 (2000) 창의적 작업 환경 측정용 KEYS 척도의 타당화 연구: 한국 기업조직을 대상으로. 한국심리학회지, 13(1), 61-90.

정양환 유재동 (2006) 깔깔깔, 펀 경영... 일하는게 너무 신나요. 동아일보.

정임수 (2009) 벽 허물고... 계급장 떼고... 현대카드의 힘. 동아일보.

주성원 (2009) 포스코 '놀며 생각하는' 직원 놀이방 포레카 개관. 동아일보.

탁상훈 (2010) 기울어 가던 '커피 제국'... 창업자가 돌아와 되살렸다. 조선일보, Weekly BIZ.

한광일 (2007), 편 경영리더십, 서울, MIRAEBOOK.

허진 (2006) 조직 창의성 발현의 비결. LG주간경제.

Amabile, T. M.(1995). KEYS: Assessing the climate for creativity. Instrument published by the Center for Creative Leadership, Greensboro, NC.

Andriopoulos, C. (2001) 'Determinants of organizational creativity: a literature review., Management Decision, Vol. 39, No. 10, pp.834 - 840.

Ashforth, B. E. & Humphrey, R. H. (1993), Emotional labor in service roles: The influence of identity. Academy of Management Review, 19(1), 88-115.

Blanchard, K. (2002) 『칭찬은 고래도 춤추게 한다』 조천제 역. 서울: 21세기북스.

Chapman, L. S. (2005) Meta-Evaluation of Worksite Health Promotion Economic Return Studies: The Art of Health Promotion.

Gail, H. (2007). 『The team that plays together, stays together』 In Fun works; creating places where people love to work, 2d ed. Yerkes, Leslie. Berrett-Koehler Publishers.

Gittel, J. H. (2003) 『사우스웨스트 방식』 황숙경 역. 서울: 물푸레.

Guilford, J.P. (1950) Creativity, American Psychologist, Volume 5, Issue 9, 444 - 454.

Facella, P. (2010). 『맥도날드 사람들』 장세현 역. 서울: 황소북스.

Feurer, R., Chaharbaghi, K., & Wargin, J. (1996), "Developing creative teams for operational excellence", International Journal of Operations & Production Management, Vol. 16 No.1, pp.5-18.

<http://www.fedex-careers.com/culture/indexeng.html>

James, L. R., Hater, J. J., Gent, M. J., & Bruni, J. R. (1978). Psychological Climate: Implications from cognitive social learning theory and interactionalpsychology. Personnel Psychology, 31, 783-813.

Kimberly, J. R. (1981). 『Managerial Innovation』 In Handbook of Organizational Design. Eds. P.C. Nystrom and W.H. Starbuck. New York, NY: Oxford University Press.

Millier, K. (2006) 『조직 커뮤니케이션』 신명희, 이희복 역. 서울: 커뮤니케이션북스.

Moran, E. T. & Volkwein, J. F. (1992). The cultural approach to the formation of organizational climate. Human Relations, 45, 19-47.

Robinson, A. G., & Stern, S. (1997) Corporate creativity: How innovation and improvement actually happen. CA: Berett-Koehler(장재윤외 역, 『조직의 창의성』 서울: 지식공작소, 1999).

Ross, B. (2007) 『편 경영』 김원호 역. 서울: 시아출판사.

Tierney, P., Farmer, S. M., & Graen, G. B. (1999). An examination of leadership and employee creativity: The relevance of traits and relationships. Personnel Psychology, 52(3), 591 - 620.

Tompkins, P. K. (1984) 『Functions of communication in organizations』 Handbook of Rhetorical and Communication. Allen & Bacon.

Verganti, R. (2010) 『디자인노베이션』. 김보영 역. 서울: 한스미디어.

정경원 (1999) 『디자인 경영』 서울. 안그라픽스