

# 혁신을 죽이는 말 한마디

**기업이 혁신없이 생존할 수 없는 세상이 왔지만, 실제 혁신의 성공확률은 극히 낮다. 혁신의 성공확률을 높이기 위해서는 혁신아이디어를 지지하는 문화가 필요하다. 쉽게 하는 말 한마디가 혁신을 죽일 수 있기 때문이다. 혁신을 가능하게 하는 문화적 특성과 그 실천법을 알아본다.**

박은연 연구위원 epark@lgeri.com

요즘은 기업하기 참 어려운 세상이다. 유행은 갈수록 더 빨리 바뀌고 경쟁은 날마다 더 심해진다. 얼마 전까지만 해도 주력 상품 하나만 잘 만들어서, 유통망을 확보하고 싼 가격에 팔면 십 년씩 시장을 독점할 수 있었다. 이제는 더 이상 그것만으로는 충분하지 않다. 자꾸 바뀌는 고객들의 요구에도 맞추어야 하고 경쟁상품과도 뭔가가 달라야 하기 때문에 기업들은 계속 혁신을 하지 않을 수 없게 되었다. 제품도 혁신, 가격도 혁신, 유통망도 혁신을 거듭해야 한다. 혁신기업용 소프트웨어 회사인 오라클(Oracle)이 전세계 500명의 기업 리더들에게 물어본 결과, 세 명 중 한 명이 혁신을 못하면 삼 년 안에 기업의 생존이 위협하다고 보았다.

반대로 제품 몇 개만 혁신 잘해도 기업이 살고 기업 성공의 지표라는 시장가치가 올라간다. 최근 5년 사이 제품 혁신을 한 기업과

그러지 못한 기업을 비교해 보면, 혁신을 한 기업의 시장가치가 적게는 25%에서 많게는 700% 이상 더 상승했다(〈표〉 참조). 이 중 도요타는 개선(Kaizen) 방식을 통해 환경친화적 자동차인 프리우스를 개발해서 하이브리드 자동차 시장을 석권하였다. 중형차 코롤라를 5도어 방식으로 개조한 모델도 미국 시장에서 큰 성공을 거두었다. 이런 제품 혁신들을 통해 도요타는 기업가치를 150% 상승시킬 수 있었다. 반면, 같은 기간 경쟁업체인 GM은 도리어 시장가치가 저하되는 참패를 당했다. 한동안 고전하던 애플은 신상품인 아이팟의 성공에 힘입어 순식간에 스타가 되었다. 시장가치가 5년 사이 일곱 배로 된 것이다. 생활용품 업체 초일류 기업인 프로cter앤갬블의 성공비결 역시 전 세계에서 매출을 10억 달러 이상 올리고 있는 상품 16개 중 대다수가 최근 혁신의 결과물이라는 데에서 찾아 볼 수 있다. 비즈니스 위크가 매년 선정하는 “가장 혁신적인 50개 기업에 단골로 등장하는 기업들을 보면 10년 후 누가 세계 100대 기업에 들어갈까 짐작할 수 있을 정도로 지속적으로 제품 혁신에 성공하는 기업은 장기적 성공과 생존을 보장받는다. 그러니 수많은 기업들이 막대한 예산과 노력을 제품 혁신에 쏟아 붓는다.

혁신이라는 것은 무에서 유를 창조해 내는

〈표〉 제품혁신과 기업 시장 가치의 변화(2002~2007)

제품 혁신에 성공한 기업	대		경쟁기업
도요타	+150%	-35%	GM
애플	+700%	-10%	델
프로cter앤갬블	+65%	+15%	클게이트
펩시	+30%	+5%	코카콜라

자료 : Balance Scorecard Report March-April 2007

## 혁신적 아이디어가 성공적으로 실행이 되는 확률은 1/3000이라고 한다.

과정이다. 그러기 위해서 몇 가지 단계를 거쳐야 한다. 우선 새로운 아이디어가 많이 창출되어야 한다. 아이디어가 생각났으면 사람들 앞에서 제안을 해야 하고, 제안된 아이디어를 프로젝트로 만들어 시험해 보아야 한다. 마지막으로, 수많은 의사결정을 거쳐 완성한다. 모처럼 혁신적 아이디어를 내봐도 그 중에 성공적으로 개발을 마쳐 실행되는 것은 몇 안 된다. 서양에서는 “좋은 아이디어는 십 원에 열 개씩 살 수 있다 (good ideas are a dime a dozen)”고 하는 데, 이것이 바로 이 실행의 어려움을 두고 하는 얘기다.

통계적으로 보면, 신상품의 경우 3000개의 아이디어 중에 300개만이 제안이 되고, 제안된 300개 아이디어 중 100개만이 프로젝트화 되며, 100개 혁신 프로젝트 중 한개만이 신상품을 만들어 낸다. 말하자면, 혁신적 아이디어가 성공적으로 실행이 되는 확률이 1/3000이라는 것이다. 신약 개발이 생명인 제약업체의 경우는 더 심해서 10000개의 아이디어가 있어야 한개의 신약이 개발된다고 한다. 많은 노력을 기울여 새로운 고객의 요구를 파악하고 새로운 아이디어를 냈는데 개발 도중에 대부분이 죽어버리는 것이다. 이렇게 되면 많은 투자를 한 보람이 없다.

혁신적 아이디어는 씨앗과도 같다. 한 사람의 새로운 생각이 조직 전체에, 그리고 나아가 시장 전체에 퍼져 결실을 맺어야 비로서 현실화되는 것이다. 똑같이 씨앗이라도 환경이 좋으면 꽃이 피지만, 환경이 열악하면 말라 죽

을 수밖에 없다. 각 혁신 단계에서 한 개의 아이디어라도 더 다음 단계로 많이 넘어갈 수 있도록 해 주면 혁신이 성공하기 쉬워진다. 문제는 새로운 아이디어이기 때문에 공격적인 말 한마디에도 쉽게 수그러진다는 것이다. 이런 폐해를 막으려면 혁신을 지지하는 문화를 만들어 주어야 한다. 각 혁신 단계에서 필요한 문화는 무엇이며 어떻게 그런 문화를 만들 수 있는지 살펴보자.

### “잘 알지도 못하면서 떠들지 마라”

혁신을 위해 첫 단계는 새로운 아이디어를 많이 내는 것이다. 문제는 혁신이 필요할 때는 기존의 팀에서 나올 수 있는 아이디어는 다 짜내어 쓰고 난 후라는 것이다. 그 위에 또 완전히 새로운 아이디어라는 것은 내기 어렵다. 그렇기 때문에 이미 있는 아이디어들을 새로운 방법으로 조합하는 것이 필요하다. 메디치효과(Medicci Effect)라는 것이 있다. 중세 이탈리아의 메디치 가문이 여러 방면의 음악가, 미술가, 철학자 등을 한 자리에 모아 이들 간의 교류를 장려한 결과로 생겨난 시너지가 르네상스라는 혁신의 시대를 만들어 낸 데서 유래된 용어이다. 이러한 원리가 제품 혁신에 적용하려면 조직의 문화가 개방적이어야 한다. 개방성이라는 것은 분야 간의 장벽이 낮아 뜻밖의 아주 다른 분야의 사람들이 자유롭게 자주 접촉하고 이야기를 주고 받을 수 있다는 것이다. 그래야 그 접점에서 이때까지 생각하지 못했던 새로운 아이디어가 많이 나오게 된다.

## “잘 알지도 못하면서 떠들지 마라”는 의식이 팽배하여 개방성이 낮아지면 새로운 아이디어가 나오지 않는다.

최근 기업들은 이러한 협동의 범위를 점차 확대하고 있다. 내부에서의 분야간 장벽을 허물고 뒤섞임으로써 새로운 아이디어를 발생시키는 것에 그치지 않고, 한 단계 더 나아가 다른 회사와도 자유롭게 정보를 공유하며 공동 개발하는 “개방형 혁신 (Open Innovation)”을 강조하고 있는 것이다. Tapscott과 Williams는 위키노믹스 (Wikinomics) 개념을 제시하면서 협력의 범위를 극단적으로 고객으로까지 확장하고 있다. 기업이 제공하는 제품/서비스를 수백만 명의 고객과 협력하여 개발하여 대대적으로 성공한 회사들을 보면 개방성의 힘을 알 수 있다. 프록터앤갬블이 새로 내놓은 글자를 넣은 감자칩 프링글스는 이탈리아 작은 빵집의 기술을 자사 제품에 접목시켜 만든 상품이다. 세계 최고의 소비재 기업이 동네 빵집에게 배울 것이 뭐가 있냐고 생각했더라면 프링글스의 성공은 없었을 것이다.

그런데 “자기 분야도 아닌데, 잘 알지도 못하면서 떠들지 말라”는 의식이 팽배하면 개방성이 생길 수 없다. 자연 아이디어도 나오지 않는다. 혁신을 싹 수부터 자르는 것이다. 내가 전문가가 아니어도 자유롭게 발언할 수 있는 분위기가 조성되고 이를 통해 아이디어를 더욱 개발, 확장할 수 있어야 지속적 혁신이 가능해진다. 가장 중요한 것은 잘 모르는 사람의 시각이 더 신선할 수 있다는 마음가짐이다. 구체적으로는 개방성을 높이는 방법은 어떤 것이 있을까? 장기적 효과를 원한다면 “모두 모여라”



를 지금보다 두 배 자주한다. 미국의 혁신 컨설팅 업체인 갭 인터내셔널(Gap International)의 경우는 매 분기 이틀씩 전 사원이 모여 자기 분야의 목표와 성과를 이야기하고 재미있는 영화로 각색하여 보여준다. 자연스럽게 서로의 업무를 알게 되어 ‘잘 알지도 못한다’는 말이 나오지 않게 된다. 빠른 효과가 필요한 아이디어 회의를 할 때는 “가장 상관없어 보이는 분야 3가지에 아이디어 내기”와 같은 강제연상법을 쓰면 좋다. IBM이나 의류업체 고어(Gore) 같이 자기가 하고 싶은 연구만 하는 시간을 할당하는 것도 좋다.

### “된다”는 증거를 대라

좋은 아이디어가 생각났다면 많이 시도해야

## “된다는 증거를 대라”라는 말에 용기를 잃으면 혁신을 제안하지 못한다.

한다. 창의적인 인재가 많이 모여 혁신적인 아이디어를 많이 생각해 냈다고 해도, 제각기 생각한 아이디어 열 개 중에 성공 가능성이 가장 높은 것 하나만 이야기한다면 장기적 혁신기업으로 가는 길은 요원해진다. 이 때에 어려운 점은 혁신적 아이디어는 기존의 방식보다 실패할 가능성이 높다는 것이다. 기존의 방식을 고수하려는 사람들이 성공한 사례를 대라고 다 그치면 마땅히 이야기할 사례도 아직 없다. 여기서 대고 “성과가 날 것이라는 증거를 대라” 또는 “비슷한 거 해봤는데 안됐어” 라는 말을 자주 하는데, 막 올라온 어린 싹을 밟는 행위다. 증거가 없는 상황에서 새로운 시도를 했다가 실패하면 어쩔까 두려워하는 분위기에서는 새로운 아이디어가 생각나도 아무도 말하지 않는다. 이럴 때 나의 감(感) 하나를 믿고 시도를 해보자는 얘기를 하는 것이 용기이다. 처음에는 엉뚱해 보이고 실패 가능성이 높은 아이디어도 두려워하지 않고 밀어붙이는 용기가 있어야 다음 번, 그리로 또 다음 번의 성공적 혁신을 키울 수 있는 토양이 만들어진다.

마이크로소프트 연구소를 설립한 릭 라시드 부사장은 2006년 한 인터뷰에서 연구개발자들이 초기단계에 어디에 이 아이디어를 쓸 것인가를 걱정하지 않고 흥미로운 아이디어들을 추구할 수 있는 환경이 되어야 한다고 주장했다. 바로 용기를 가지게 하려는 노력들이다. 요즘 한국 기업의 수수께끼 중 하나가 왜 똑똑한 사람들을 뽑아놓았는데 이렇게 창의성이 없는가 하는 것이다. 사실은 창의성이 부족한

것이 아니다. 새로운 생각은 많은 데 말할 용기가 없는 경우가 더 많다.

“실패는 성공의 어머니”라는 말이 있다. 이 말을 철저히 믿고 실천하는 것이 용감성을 높이는 방법이다. GE가 하듯이 실패 사례에서 좋은 점을 배우는 자리를 마련할 수도 있다. 실패라는 것이 꼭 나쁜 것만은 아니라는 메시지를 보내는 것이다. 고어가 한다는 실패 프로젝트 축하 파티를 열어도 효과가 있을 것이다. 실패를 성공과 같은 정도로 좋은 것으로 인식하게 할 수 있다.

### “내 업무가 아니다”

혁신 프로젝트가 생겨도 구성원들이 이미 하고 있는 일로 바쁘기 때문에 이에 참여하기가 부담스러운 경우가 많다. 내 실적과 평가에는 도움이 되지 않는 가뭄 일로 느껴지기 마련이다. “내 업무가 아니기 때문에 관심이 없습니다” 하고 발뺌하기 십상이다. 하지만, 새로운 변화는 최소한 한 사람이라도 ‘우리 일을 내 일 같이’ 생각하는 지지자가 있어야만 시작될 수 있는 법이다. 그렇기 때문에 혁신 아이디어가 프로젝트가 되어 추진되기 위해서는 구성원들이 조직의 성공을 나의 일 같이 생각하는 주인의식을 가져야 한다. 주인의식이 강한 조직원이 많으면 혁신적 아이디어도 지지자를 찾기 쉽고, 더 많은 아이디어들이 시도될 수 있게 된다. 이 때 혁신적 아이디어 실험의 주인공은 누구나 될 수 있다. 공식적 프로젝트의 리더일 수도 있고 아무 직책이 없는 임시직 말

## “내 업무가 아니다”라는 식으로 주인의식이 없으면 혁신을 시도하지 못한다.

단직원일 수도 있다. 반드시 처음 아이디어를 낸 사람이 주인이 되어야 하는 것도 아니다. 다만 꼭 필요한 것은 누구든 주인이 된 사람이 이 혁신적 아이디어와 비전에 열정적으로 끈질기게 매달리는 것이다.

최근, 일본 굴지의 마쓰시다공업을 제치고 시장 매출 1위를 차지해 화제가 되었던 미라이공업은 주인의식이 혁신의 추진에 얼마나 큰 영향을 미칠 수 있는가를 보여주는 좋은 예이다. 이 작은 회사의 1만8000종 아이디어 상품 중에는 90%가 특허 상품으로 구성되는 등 큰 성과를 달성하고 있다. 이 회사의 야마다 사장은 직원들을 지시, 감독할 필요가 없이 직원들에게 믿고 맡기고 회사가 직원을 감동 시키면 사원은 남들과의 경쟁이 아닌 자기 자신을 위해 노력을 하게 되어있고, 그것은 곧 회사의 성장으로 연결된다는 철학을 가지고 있다. “생각을 하라”는 말은 대부분의 기업들이 흔히 강조하는 이야기지만, 실제로 제대로 되지 않는다. 모든 사원들이 회사의 주인이라는 의식을 가지고 있는 미라이공업에서는 이것이 실행된다. 사원들은 회사 시스템 개선에서 신제품 개발까지 다양한 분야에 걸쳐 1년에 만여 건에 이르는 아이디어를 제안한다.

반대로 폴라로이드의 경우 주인의식이 결여된 환경이 혁신적 아이디어의 실행에 얼마나 치명적일 수 있는가를 보여준다. 폴라로이드 사진기는 아직 종종 볼 수 있지만 정작 이 회사는 망해 버렸다. 즉석에서 사진을 볼 수 있다는 것이 폴라로이드 사진기의 주된 무기였는데,

디지털 사진기술이 나온 것이다. 이 회사도 새 기술이 개발되는 것을 알고 있었고 디지털 시장에 들어서야 한다는 목소리도 있었다. 그러나 아무도 이 새로운 분야를 내가 맡겠다고 자청하는 사람이 없었던 것이다. 심지어 새로 개발한 인스턴트 사진기 I-Zone는 개발과 영업 분야를 담당했던 임원들마저 중도 이직하며 시장 진출 시기를 놓쳤고, 디지털 사진기에게 시장을 완전히 빼앗겼다. 새로 영입된 CFO도 재정적 쇠락에 대한 책임을 지기를 거부했다. 임원들도 주인의식이 없는데 직원들이 주인의식이 있을 수 없다. 이 회사는 결국 2001년 파산했다.

“내 업무가 아니기 때문에 관심이 없습니다” 라는 소리는 주인의식이 강한 문화에서는 좀처럼 들을 수 없다. “나의 일은 나의 일, 너의 일도 나의 일”이라고 생각하는 사람이 많아야 혁신이 제대로 실행되는 것이다. 주인의식을 높이려면 조직원들은 주인으로 만들고 그렇게 대하는 것이 최고다. 혁신 프로젝트를 하고 싶다는 사람에게 팀장을 시키는 것도 좋은 방법이다. 성공한 혁신에 관련된 사람들에게 인센티브를 제공하는 것도 효과가 있다. 만일 아주 체계적으로 하고 싶다면, 법적으로 조직원들을 주인으로 만드는 종업원주주제도 있다.

### “아직도 하고 있어?”

많은 혁신 프로젝트가 완성 기한을 넘기고 흐지부지되어 버린다. 어느 정도 의미가 있는 혁신이라면 규모도 크고 의사결정을 해야 하는

## “아직도 하고 있어?”라는 말이 나올 정도로 밀착성이 낮으면 혁신이 완성되지 않는다.

사안도 많지만, 시간이 지나가면서 사람들의 관심도 현저히 약화된다. 이런 사태를 막으려면 밀착성이 강해야 한다. 밀착성이라는 것은 기업의 구성원들이 서로 얼마나 자주 의견을 주고 받는가를 말한다. 개인적으로 동료와 상사들과 친하나는 것이 아니다. 업무가 끝나고 같이 술을 자주 마신다고 밀착성이 높은 환경은 아니라는 것이다. 물론 서로 개인적으로 친한 사람이라면 더 좋겠지만, 그렇지 않다 해도 업무에 관련하여 자주 의사소통을 하고 서로 하지 못할 말이 없는 분위기가 형성되면, 혁신적 아이디어의 실행이 보다 신속하게 이루어진다. 매일의 의사소통을 통해, 혁신의 완성에 필요한 다양한 의사결정 사안을 보다 빨리, 그리고 나은 방법으로, 해결할 수 있기 때문이다.

도요타의 2003년형 코롤라 자동차의 가격혁신은 이 친화성이 효과를 본 좋은 예이다. 2003년형 코롤라의 생산주임연구원이 된 요시다씨는 생산가격을 15,000불로 유지하면서 디자인과 옵션을 고급화하라는 특명을 받았다. 그는 즉시 큰 방을 마련하고 관계자들이 시도 때도 없이 각 부품마다 생산가격을 낮출 수 있는 방안을 토론하도록 하였다. 생산가격, 생산가격이란 말이 귀에 못이 박힐 정도로 자주 토론된 결과, 5년 만에 “15,000불의 고급화된 코롤라”라는 혁신적 아이디어를 기한 내에 현실로 바꾸었다.

주변을 둘러보면 이런 조직문화는 극히 드물다. 통신수단이 발달하면서 오히려 같은 사무실에 일하는 사람도 한 달 내내 얼굴 한

번 보기 어려운 경우도 많다. 이런 분위기에서라면 모처럼 생각하고 실험해 본 혁신적 아이디어도 어느새 잠잠해지기 쉽다. 미국 캐논에서는 직원끼리 회의 석상 등에서 모두 석상 같은 얼굴을 하고 앉아있는 이스터 석상 효과(Easter Island Effect)를 타파하고자 노력한다. 혁신적 아이디어를 실행하자고 모였는데 모두 큰 바위 얼굴을 하고 뚱하니 쳐다 보는 경우는 없었는가? “언제적 애긴데 아직도 하고 있어?”하고 관심을 잃은 것이다. 밀착성을 높이려면 사람들이 보다 쉽게 서로 이야기하게 할 수 있는 방안을 모색해야 한다. 다양한 의사소통 채널을 마련하고, 선호하는 의사소통 채널을 서로 알려주는 것이 좋다. 전화를 해서 연결이 안되면 이메일을 하고, 이메일로 안되면 방으로 찾아갈 수 있으면 좋다. 홍보와 의사소통을 업무의 일부로 지정하고 시간을 할애하는 것도 도움이 된다. 멀티미디어를 쓰거나 평소와 다른 장소에서 회의를 해 재미를 더 해주기도 한다. 누구든 재미있는 자리에는 한 번 더 가게 마련이다.

많은 기업들이 혁신을 시도한다. 그러나 말 한마디라도 함부로 해서는 혁신은 시작도 되기 어렵다. 시작해도 성공하는 확률이 천분의 일이나 만분의 일이 된다. 먼저 혁신을 장려하는 문화가 갖춰져야 한다. 우리 기업이 혁신에 성공하지 못 하고 있다면, 가장 먼저 자신을 점검해 볼 일이다. 기업 안에서 내 업무에 직접적으로 상관이 없는 사람을 벗어나 알고 있는가? 성공하지 못한 아이디어나 정답

## 혁신적 아이디어가 성공하려면 먼저 혁신을 장려하는 문화가 갖춰져야 한다.

### 〈사례〉 혁신에 성공하는 고어(W.L. Gore)의 조직문화

고어(W.L.Gore)는 1958년 화학자 빌 고어가 창립한 회사로 신소재 섬유인 Gore-Tex로 가장 유명하다. 창업부터 오늘날 연 매출 20억 달러에 이르기까지 지속적으로 두 자리 수 매출 성장세를 유지해 왔다. 이 회사에서는 해마다 의료, 전자, 케이블, 섬유 등 각종 분야에서 무수한 수많은 신상품이 나오고 있을 뿐만 아니라, Gore-Tex를 개발했을 당시에는 과감하게 의류제조 부문에도 뛰어들어 화제가 되기도 했다. 고어의 사례를 살펴보면 혁신을 장려하고 가능하게 강한 문화를 볼 수 있다.

고어의 최신 상품인 Elixir는 코팅된 기타 줄로 다른 기타 줄보다 훨씬 튼튼하다. 출시되자마자 40년 동안 혁신이 없었다는 기타 줄 시장에 돌풍을 일으키며 순식간에 매출 1위로 뛰어올랐다. 그런데 이 Elixir를 개발한 경위가 재미있다. 그 시작은 엔지니어가 의뢰기기 공장에서 음악이나 기타와는 아무 상관없는 분야를 연구한 것이었다. 고어에서는 업무시간의 10%를 자신이 하고 싶은 연구에 쓰도록 되어있다. Dave Myers라는 의뢰기기 엔지니어는 자전거 타기를 좋아하여 어느 날 이 연구시간에 자전거 기어에 쓸 코팅된 줄을 연구하다가 문득 이를 기타 줄에 쓰면 어떨까 생각을 했다. 본인은 기타를 치지 않아 기타를 좋아하는 다른 분야의 엔지니어에게 가서 자문을 구했더니 선선히 도와주었다. 다른 공장에 있던 신상품 마케팅 전문가도 이런 프로젝트가 있다는 얘기를 듣고 자기 시간을 쪼개 도와 주었다. 자유롭게 아무 분야끼리나 협동하는 회사 분위기 덕으로, 이러한 과정에 있어 어떤 공식적 채널도 거칠 필요가 없었다. 결국 아이디어 발생부터 시장 진출까지가 모두 업무상으로는 서로 직접적 연관이 없는 사람들의 협력에 힘입어 이루어졌다.

고어에서는 자유로운 분위기 속에서 해마다 수많은 혁신 아

이디어가 나오고 있으며, 성공가능성이 낮다 할지라도 이의 실행을 장려하고 있다. 실패를 두려워 하지 않는 용기를 가진 조직 구성원이 많을 수밖에 없다. 고어에서는 실패한 아이디어도 성공한 아이디어와 똑같이 프로젝트를 종결할 때 샴페인을 터뜨리고 맥주를 마시며 파티를 한다고 한다. 되든 안되든 용기있게 시도를 해보았다는 것을 축하하는 것이다.

주인의식 측면에서 보면 고어에서는 구성원들이 스스로 하고 싶은 마음이 우러나 내 일 같이 하는 주인의식이 강하다. 이러한 구성원들의 주인의식을 고어에서는 “자연스러운 리더십 (Natural Leadership)”이라고 부르고 있다. 영업부 임원인 다이안씨의 말에 따르면 처음 고용되었던 당시 “내 상사가 누구죠?”라고 묻자 “여기서는 상사의 상자도 쓰지 않아요”라는 대답을 듣고 단순히 수평 조직이라는 인상을 주려는 것으로 생각했다고 한다. 그녀가 다시 “솔직히 말해줘요. 물밑으로는 정말 있죠?”라고 했으나 얼마가 지나자 정말로 각 프로젝트에 대해 열정이 있는 사람이 그 프로젝트의 리더가 된다는 것을 깨달았다고 한다. 다이안씨는 요즘 자기 호칭을 임원이라 하지 않고 “카테고리 열성 지지자 (Category champion)”이라 하고 있다.

창립자인 빌 고어는 “카풀(Carpool) 효과,” 즉, 회의 중 뿐만 아니라 카풀 도중과 같이 비공식적인 자리에서도 끊임 없이 의사소통을 실행하는 것을 강조했다. 고어의 신입사원들은 첫 6개월은 일하지 말고 팀과 가까워 지는데 시간을 보내라는 충고를 듣는다. 그만큼 밀착성이 중요하다는 것이다. 당장 생산을 해야 한다고 생각해 초조해하는 것은 도리어 신입사원 쪽이다. 고어의 자사소개를 보면 “고어는 혁신의 실천을 장려합니다 (Gore encourages hands-on innovation)”라는 구절이 눈에 띈다.

이 아닌 답도 중요한 발언으로 보고 박수치고  
있나? 내가 이 혁신적 아이디어를 살리는 주인  
이라고 생각하고 있는 아이디어가 몇 개나 있  
는가? 얼마나 자주 이 아이디어에 대해 이야기

하고 있나? 둘러보면 주변에 틀림없이 혁신의  
씨앗이 수없이 있을 것이다. 말 한 마디라도  
혁신 팀의 기를 살리는 이야기를 하면, 내가  
속한 기업의 성공에 기여할 수 있다. [www.lgert.com](http://www.lgert.com)