

Date : 2008-09-18

빅아이디어 실행시키기3

“저 역시 권한 따위는 전혀 주어지지 않았습니다.
그러나 제가 할 수 있는 범위 내의 일을 하고
무언가 결과를 내면 되지 않겠는가라고 생각하여
주저 없이 밀고 나갔어요. ‘제쪽에서 하고 싶은 일을
그대로 이야기하여 설계부서도 가지고 있는 기술을
토해내게 만들자. 서로 뜻을 모으고 부족한 점을 메우면서
아이디어를 나누는 관계를 구축하자.’라고 생각했습니다.”
-고무타 요시히로, KDDI au 디자인 담당자

휴넷 경영지식생산본부
e-mail : kp@hunet.co.kr

지난 시간에는 어떤 아이디어에 대해 본능적으로 먼저 꽤 괜찮은 아이디어라는 판단을 내린 이후에, 이를 보완해 줄 수 있는 몇 가지의 보완적 평가 기준에 대해서 살펴보았습니다. 이번 시간에는 빅아이디어를 성공적으로 실행시키기 위해 꼭 필요한 ‘동일력에 기반한 리더십’에 대해서 살펴보도록 하겠습니다.

어떤 프로젝트를 성공으로 이끌어 나가기 위해서는 꼭 필요한 요소 몇 가지가 있습니다. 바로 리더의 혹은 한 사람의 구성원의 확고한 비전, 열정 그리고 집념입니다. 먼저 다음의 사례를 살펴보십시오.

[사례1]

워너 허조그의 영화 ‘피츠카랄도’는 불가능을 가능으로 만든 결의, 집념, 광기의 증거입니다. 브라이언 스위니 피츠제럴드(피츠카랄도라고도 불림)는 사업가이고, 오페라 하우스를 열대 우림에 건설하고 싶어하는 집념 강한 음악 애호가이기도 합니다. 그는 자금을 마련하기 위해 풍고 강 상류의 고무나무를 개척하면서 일확천금을 노립니다. 하지만 풍고 강에 가려면 증기선을 아마존 강에서 산으로 끌고 간 다음, 다시 강으로 내려가야 했습니다. 즉, 배를 산으로 끌고 갔어야 했던 것입니다!

‘피츠카랄도’의 영화 감독이었던 워너 허조그는 영화에서 이와 똑같은 과정을 재현해냄으로써 영화의 가치를 극대화시켰습니다. 그는 영화의 절정이 될 수 있는 배를 산으로 끌고 가는 결정적 장면을 찍기 위해, 페루의 현지인을 고용하여 실제 통나무와 도르래 장치를 이용해 큰 배를 조금씩 진짜 산으로 끌어올렸습니다. 배 모형이나 특수 효과를 사용하는 등의 허위는 자신의 비전을 망가뜨릴 것이라고 생각했기 때문입니다. 그는 진실을 있는 그대로 화면에 담고 싶었던 것이죠.

그는 페루의 이퀴토스(도시에서 800킬로미터 이상 떨어져 있는 시골마을) 인근에서 진행된 영화제작이 한마디로 고통스러운 체험의 연속이었다고 훗날 고백했습니다. 실제로 여러 가지 크고 작은 문제들 때문에, 허조그는 하루도 마음 편할 날이 없었고, 페루와 에콰도르 사이의 국경 분쟁 때문에 어쩔 수 없이 야외 촬영 장소를 바꿔야 하기도 했습니다. 그러나 그는 한번도 ‘포기’라는 단어를 생각해 본 적이 없었다고 합니다.

‘피츠카랄도’ 프로젝트가 지지부진하던 어느 날, 투자자 중 한 사람이 허조그에게 촬영을 그만두고 싶은지를 묻자, 그는 이렇게 대답했습니다.

“이 프로젝트를 포기하면 나는 꿈이 없는 사람이 될 것입니다. 나는 이대로 멈추고 후회하며 살거나, 아니면 이 프로젝트에 온전히 나를 바치겠습니다.”

진정으로 대담한 아이디어를 실행하려면 이처럼 열정적인 프로젝트 책임자가 절실하게 필요합니다. 열정적인 프로젝트 책임자는 프로젝트에 온전히 헌신함으로써 워너 허조그처럼 배를 산으로 끌고 간다는, 즉 불가능처럼 보이는 일도 기어이 이루어내고 마는 사람입니다. 그런데 그런 열정적인 프로젝트 책임자라면 누구나 가지고 있는 힘이 있으니, 그것은 바로 자신의 비전에 팀원들을 참여시킬 수 있는 힘입니다.

스스로가 그 프로젝트에 열정과 정성을 쏟아 부음으로써, 팀원들 역시 자발적으로 그 프로젝트에 열정과 정성을 쏟도록 만들어 내는 힘, 노나카 이쿠지로는 '씹크 이노베이션'에서 그 힘을 '동일력'이라는 말로 표현했습니다. 동일력의 힘을 잘 이해하고 있는 열정적인 프로젝트 책임자는 팀원들의 '영감'을 불러일으키며, 항상 서로 명확한 커뮤니케이션이 이루어질 수 있도록 노력함으로써, 팀원들의 자발적인 협력을 이끌어 냅니다. 다음의 사례를 통해, '동일력'이 어떤 것인가에 대해 잘 알 수 있습니다.

[사례2]

일본 내 휴대폰 업계의 세력 판도에 변화가 일어나고 있습니다. 예전에는 NTT 도

코모의 독주가 계속되었으나, 최근에는 KDDI au가 NTT도코모를 바짝 따라잡은 것입니다. 신규계약 건수에서 해약 건수를 뺀 연간 순증가 수에 있어서 KDDI au는 2003년, 도코모와 비슷한 수준을 보였고, 2004년에는 마침내 수위에 올랐으며, 2005년에도 정상의 자리를 지킴으로서 역전을 이루어냈습니다.

이러한 역전극은 바로 고무타 요시히로라는 한 남자가 KDDI에 스카우트 될 때부터 시작되었습니다. KDDI au의 상품 기획본부에서 프로젝트 디자인을 맡기 전에 그는, 10년간 카시오 계산기 디자인 센터에서 수많은 걸작을 쏟아내며 명성을 떨친 공업 디자이너였습니다.

2001년 2월에 KDDI로 이적한 고무타는 다음달 곧바로 사장을 비롯한 중역들 앞에서 기존 휴대폰의 개념을 파괴하는 컨셉 모델에 대해 발표할 기회를 얻었습니다. 그리고 2년 반이 지난 2003년 10월, 업계최초로 발매된 디자인 휴대폰 INFOBAR (인포바)는 휴대폰이라고는 생각할 수 없는 혁신적 디자인으로 젊은 층의 인기를 얻어 KDDI au 약진의 엄청난 원동력으로 작용하게 됩니다.

인포바는 물론 지금까지 기능 일변도였던 휴대폰 단말기에 최초로 디자인 개념을 적용함으로써 휴대폰 업계에 이노베이션을 일으켰습니다. 그런데 이 휴대폰의 개발

에서 특기할 만한 점은 단순히 참신한 디자인을 제공했다는 점이 아닙니다.

이러한 참신한 디자인이 나올 수 있었던 이면에는 바로 상품의 개발 과정에서 자주 대립되는 ‘디자인vs기능’, ‘디자인vs설계’, ‘디자인vs제조’같은 문제들에서 양쪽을 모두 살려 ‘고객에 대한 이상’을 철저히 실현하려고 애쓴 고무타의 노력이 있었습니다.

디자인과 다른 부문의 대립을 극복할 수 있었던 것은, 디자인의 힘과 개발 깊숙한 곳에 있는 내용들을 모두 잘 아는 고무타가 있었기에 가능했던 일이었습니다. 그가 양측의 내용들을 모두 이해하고, 개발전문가로서 활동할 수 있었던 것은 예전 카시오 계산기 디자인 센터에서 공업 디자이너로 일하던 시절 겪었던 경험이 많은 도움이 되었습니다.

고무타가 공업 디자이너로 일하던 시절, 점점 고급업무를 맡게 되면서 그는 모종의 스트레스를 받게 되었던 적이 있습니다. 그것은 바로 품질이 향상되고 고객이 정말 기뻐할 만한 제품을 만들려면 디자이너가 갖고 있는 재료만으로는 한계가 있다는 것을 자각하게 되는 데에서 오는 스트레스였지요.

디자인은 설계상의 제약 때문에 자주 타협이 요구되곤 했습니다. 진지하게 고민에 빠졌던 고무타는 디자인의 영역을 넘어 설계에까지 관여하며 아이디어를 짜냈으나 당시 디자인과 설계는 ‘물과 기름’의 관계로 여겨지고 있었고, 그의 아이디어는 결코 채택되는 일이 없었습니다.

이런 상황에서 고무타는 아예 설계자를 자신의 동지로 만들어 버리기로 결심하고는 행동을 개시했습니다. 고무타는 설계부서가 있는 사업소에 자주 드나들며 자신이 하고 싶은 것을 이야기하고 어떻게 실현할 수 있는지를 물었습니다. 상대가 휴일에 출근하면 자신도 출근했고, 상대가 귀찮아해도 맥주와 안주를 들고 찾아가곤 했습니다. 그런 일이 반복되자 마침내 설계자들도 “고무짱(고무타의 애칭)에게는 두 손 들었어!”라며 중요한 기술을 가르쳐 주었습니다.

고무타는 당시의 상황에 대해 이렇게 설명합니다.

“디자인 센터에는 결재권이 없었고, 저 역시 권한 따위는 전혀 주어지지 않았습
니다. 그러나 제가 할 수 있는 범위 내의 일을 하고 무언가 결과를 내면 되지 않겠는
가라고 생각하여 주저 없이 밀고 나갔어요. 제쪽에서 하고 싶은 일을 그대로 이야
기하여 설계부서도 가지고 있는 기술을 토해내게 만들자. 서로 뜻을 모으고 부족한
점을 메우면서 아이디어를 나누는 관계를 구축하자. 그러기 위해서는 인간적인 매

력을 지녀야 한다고 생각했고, 저의 내면을 단련하기 위해 가라테 도장에도 다니기 시작했어요.”

그는 그곳에서 사람들의 자발적인 협력을 이끌어내는 법을 배워나갔고, 그가 습득한 능력들을 인포바 휴대폰을 만드는데 있어서도 십분 발휘되게 됩니다.

이런 저런 디자인 조건들을 다는 것은 의뢰하는 쪽이 실패의 불안에서 도망치기 위한 것이고, 그것이 디자인을 조잡하게 만드는 원인이 된다는 것을 경험을 통해 잘 알고 있었던 고무타는 KDDI로 오자마자 곧바로 평소에 존경했던 디자이너 후카사와 나오토를 찾아가 ‘지금까지와는 다른 휴대폰을 만들고 싶다’는 뜻을 전달하고, 그가 자유롭게 능력을 발휘할 수 있도록 최선을 다했고, 후카사와 나오토 역시 그 기대에 부응하여 그야말로 멋진 컨셉 모델을 탄생시키게 됩니다.

고무타는 휴대폰 단말기 제조업체들이 만들고 있는 정규 상품에도 “디자인은 기존의 개념에 사로잡히지 않고 마음대로 해주세요.”라고 부추겨 수준 향상을 꾀했습니다. 고무타의 격려에 힘입어 제조업체의 디자이너들은 마치 물을 만난 물고기처럼 원색을 사용한 색조나 새로운 질감에 도전해 갔지요.

또한 고무타는 “무리입니다. 절대로 불가능해요.”, “기술적으로나 재산상으로나 맞지 않습니다.”라는 제조업체의 담당자를 설득하여 휴대폰의 생산에 들어갔습니다. 고무타는 디자인 담당자로서 산요전기주식회사는 물론 오사카, 히로시마, 교토 등 각 지역에 산재해 있는 소재부품 제조업체들을 자주 방문하여 “이번에야말로 완벽하다고 할 수 있는 기술을 적용해 주세요.”, “고객은 여러분의 노력을 알아줄 것입니다.”, “여러분의 고생은 반드시 보답을 받습니다.”라는 설득과 함께 사기를 북돋웠습니다.

이 일을 담당하며 고무타씨는 오늘은 돛토리, 내일은 히로시마로 뛰어다니며 매일 밤 잠자리가 바뀌는 생활을 계속했는데, 당시는 맡은 일에 대한 흥분 상태가 지속되어 밤에도 좀처럼 잠을 이루지 못했다고 합니다. 너무 일에 몰입했던 나머지 만성적 수면 부족과 과로 때문에 쓰러져 병원에 실려간 적도 있었지요.

어쨌든 그의 그러한 열정은 제조업체 쪽의 엔지니어들의 자발적인 협력을 이끌어 내었습니다. 그들 역시 “어렵지만 반드시 실현시키도록 하겠습니다.”라고 말하며, 두 눈을 부릅뜨고 자신의 일에 열중하기 시작한 것입니다.

사실 고무타씨는 프로젝트 리더도 아니고, 부품업체나 도장업체와 직접적인 거래가

있는 사이도 아니었습니다. 그저 30대 중반의 일개 디자인 담당자에 지나지 않았지요. 그런데도 누구나 고무타를 위해 자신의 최대의 능력을 발휘하려고 했습니다.

“고무타 씨와 함께 일하면 상당히 힘들지만 재미있다.”

어느 OEM업체의 엔지니어는 그렇게 말하기도 했지요.

KDDI au의 디자인 프로젝트는 제1탄의 성공에 이어 동일한 인물인 후카사와 디자인의 제2탄, 호주인 디자이너 마크 뉴손을 기용한 제3탄으로 이어지게 됩니다. 2005년 2월에 발매한 제4탄 ‘PENCK(펙크)’의 개발 역시 불가능에의 도전이었습니다. 국제적인 디자이너 사이토 마코토가 디자인한 것은 전혀 각진 곳이 없는 타원형 몸체였는데, 이것이 실현되면 세계 최초로 휴대폰에 금속 도금이 적용되는 획기적인 상품이 등장하게 되는 셈이었습니다.

이 핸드폰을 만들기 위해 고무타가 도장업체에게 요구한 조건은 “형광등 불빛 아래서도 전혀 찌그러진 데가 없는 완벽한 도금면을 만들고 싶다.”라는 것이었는데, 그것은 상식을 훨씬 뛰어넘고 있었습니다. 사실 전면 금속도금조차도 쉽지 않은 일이었기 때문입니다. 그 조건을 들은 도장업체는 “진짜 할 거요?”라며 몇 번이나 확인하고는, “이것이 한계입니다.”라고 샘플을 내놓았지요. 하지만 고무타가 납득할 수 있는 수준이 아니었습니다.

수없이 의견을 교환한 후, 고무타는 중국에 있는 공장까지 직접 가서 일본인 책임자와 중국인 종업원들 앞에서 다음과 같이 자신의 솔직한 생각을 털어놓기도 했습니다.

“여러분이 만들려고 하는 것은 전세계의 모든 디자이너들이 갖고 싶어할 정도로 가치 있는 것입니다. 이왕 할 바에는 남들이 흉내낼 생각조차 못하고 두 번 다시 접근해오지 못할 정도의, 세계 최고이며 이것이 처음이자 마지막일 정도의 높은 품질을 목표로 삼읍시다. 그 뜻은 반드시 고객에게 전달됩니다.”

만들어진 시제품이 불합격된 것도 수십차례, 그러나 현장에는 아무리 어려움이 따라도 세계 최고 수준을 실현하겠다는 자부심이 있었습니다. 그러한 자부심은 타협을 모르는 고무타의 생각으로부터 더욱 자극을 받아 가속화되어 갔습니다.

그러던 어느 날, 다시 방문한 중국 공장에서의 일이었습니다. 시제품을 건네받은 고무타의 눈이 휘둥그레졌지요.

“완벽합니다! 이걸 교재로 사용하게 해주세요. 정말 고맙습니다.”

고무타는 진심으로 감사인사를 했습니다. 그날의 일을 고무타는 이렇게 회고했지요.

“저녁때 완성을 기념하는 파티석상에서 현장책임자가 이렇게 고백하더군요. ‘고무타 씨의 말에 감동해서 장인 인생을 바칠 각오로 노력했어요.’ 저는 머리를 숙인 채

거의 울 뻔했습니다.”

고무타의 생각과 행동이 가져다 준 파문은 휴대폰 단말기 개발에 그치지 않았습니
다. au 디자인 프로젝트는 au의 브랜드 이미지를 일변시켰으며, 더욱이 기업 전체
의 경영에 큰 영향을 끼쳤습니다.

이 사례는 바로 ‘동일력’, 즉 스스로의 열정을 통해 자발적 협력을 이끌어 내는 힘
이 어떠한 것인지를 잘 보여줍니다. 이렇게 ‘동일력’에 기반한 리더십은 결코 리더
의 권한으로부터 나오는 것이 아닙니다. 그것은 말 그대로 ‘동일력’, 즉 ‘사람들을
하나로 만드는 힘’으로부터 나오는 것입니다.

프로젝트 담당 디렉터였던 고무타씨는 개발 리더가 아니라서 조직상으로 특별히 커
다란 권한을 갖고 있지 않았습니다. 하지만 고무타 씨는 자신의 열정을 바탕으로
사람들이 일체감을 느끼게 만들었고, 프로젝트에서 주도적인 역할을 담당하며 개개
인의 능력을 이끌어 내는 것을 도왔습니다.

사람은 상대방과 일체감을 느끼게 되면, 상대의 목표를 자기의 목표와 동일화하여,
그 목표를 달성하는데 있어서 스스로에게 강한 동기부여를 하게 됩니다. 그와 동시

에 목표 달성에 있어서의 자발적인 자기 통제가 적용하게 되며, 그것은 동일력에 따른 자기 통제이기 때문에 아무도 다른 사람으로부터 통제받는다고 생각하지 않습니다. 즉, 조직에서 리더십의 가장 이상적인 형태라 볼 수 있을 것입니다. 그리고 그러한 ‘자발적 동기 부여’는 하나의 팀이 빅 아이디어를 실행시키는데 있어 꼭 필요한 힘이기도 합니다.



오늘의 실천 방안 연구

경영학 박사인 노나카 이쿠지로는 자신의 저서 ‘씹크 이노베이션’에서 일반적으로 타인에 대해 통제력이나 영향력을 발휘할 수 있는 능력의 바탕이 되는 힘으로 다섯 가지를 소개하고 있는데, 그 다섯 가지의 힘은 바로 다음과 같습니다.

- 합법력: 조직으로부터 공식적으로 부여받은 권한에서 나오는 힘
- 보상력: 보수를 주는 능력에서 나오는 힘
- 강제력: 처벌할 수 있는 능력에서 나오는 힘
- 전문력: 전문적 지식에서 나오는 힘
- 동일력: 일체감에서 나오는 힘

이 중 가장 넓은 범위에 미칠 수 있는 힘이 바로 ‘동일력’입니다. 한 조직에 ‘동일력’의 힘이 작용하게 되면 직원들은 서로를 이해하면서 동기를 얻고, 자신이 중요한 사업의 일부를 짊어졌다는 사명을 가지고 열심히 조직에 헌신하게 됩니다. 고무타씨가 보여준 것과 같은 ‘동일력’에 기반한 리더십은 가장 이상적인 형태의 리더십이라고 할 수 있을 것입니다.

[질문1] 타인에게 영향력을 발휘할 수 있는 다섯 가지의 힘(합법력, 보상력,

강제력, 전문력, 동일력) 중, 내가 주로 사용하는 힘은 어떤 것인지에 대해 생각해 보자.

[질문2] 프로젝트의 리더 혹은 구성원으로서, 팀의 다른 구성원들과 일체감을

느끼며, 팀원들의 사기를 북돋우고 자발적인 협력을 이끌어 내기 위해(즉 ‘동일력’이 생겨나도록 하기 위해) 내가 할 수 있는 일은 무엇일까?

이상에서 살펴본 바와 같이 조직 가운데서 한 사람이 발휘할 수 있는 가능성은 엄청납니다. 한 사람의 열정과 땀과 힘이 조직 전체를 변화시킬 수도 있는 것입니다. 그러한 리더십은 고무타 씨의 사례에서 볼 수 있듯, 결코 권한으로부터 나오는 것이 아닙니다.

사람들이 동일력을 발휘할 수 있도록 만드는 ‘강한 신념과 열정을 지닌 한 사람의 리더’, 그 사람이 바로 당신이 될 수도 있습니다. 그리고 당신을 그러한 리더로 만드는 첫걸음은 바로 지금까지 그 빛을 발하지 못했던 당신 안의 ‘강력한 열정’을 찾아내는 것으로부터 시작됩니다. 당신의 숨겨진 열정은 무엇인가요? 자기 안의 숨은 열정을 찾아내고, 빅아이디어의 실행을 계획해 보는 하루 되시길 바랍니다!

자기 계발 작가 김보승 드림

*참고 자료: ‘Big Think Strategy, 빅씽크 전략’, 번트 H. 슈미트 지음, 권영설 옮김, 세종서적
‘씽크 이노베이션’, 노나카 이쿠지로, 가쓰미 아키라 지음, 남상진 옮김, 북스넛