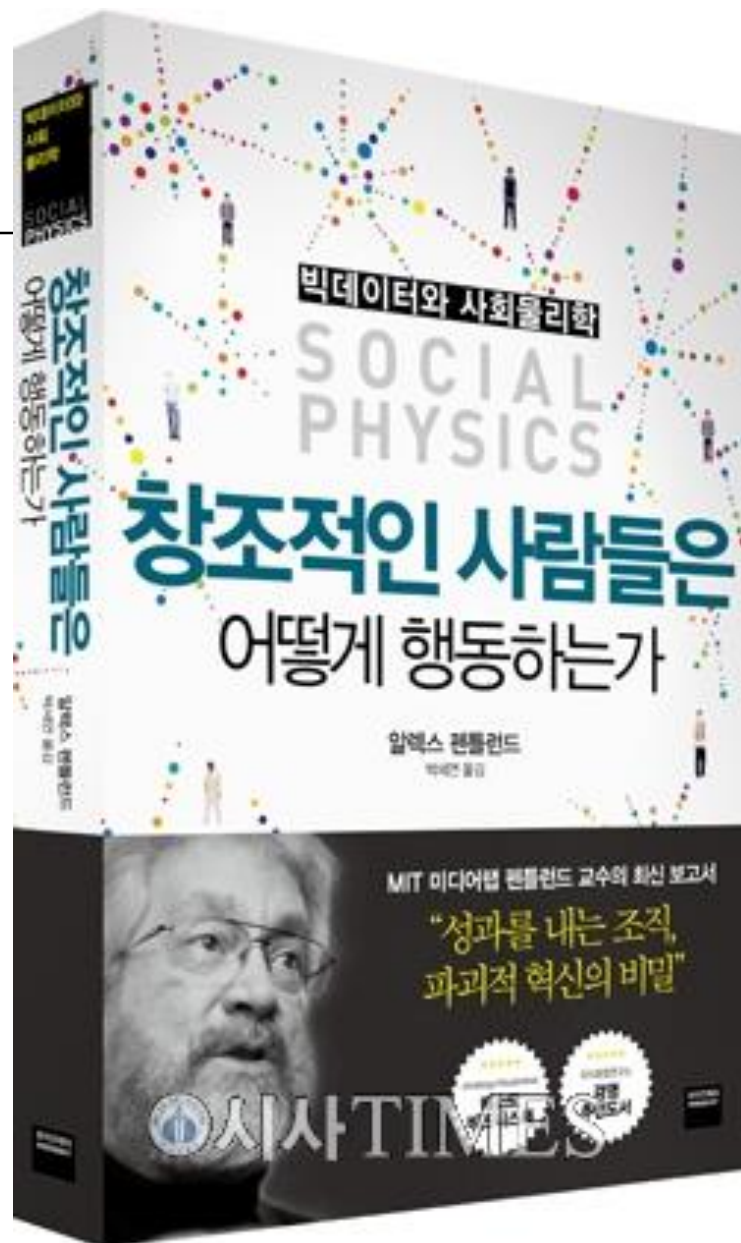


SOCI 282
Social Innovation and Creativity
사회혁신과 창의성

리더쉽과 조직 디자인: 창의적 조직 설계하기

김수한 교수
고려대학교 사회학과

9/27/2022



Exploration 탐험

- 어떻게 좋은 아이디어를 발견하고, 옳은 결정을 내릴 것인가?
 - 새로운 아이디어들은 어디에서 오는가?
 - 탐험가: ‘다른’ 관점과 ‘다른’ 생각을 지닌 사람들을 만나는 탐험가의 특징을 가짐
 - 새로운 아이디어에 다른 사람의 경험과 반응을 살피는 습관을 통해 최고의 아이디어를 걸러냄
 - 사회적 학습



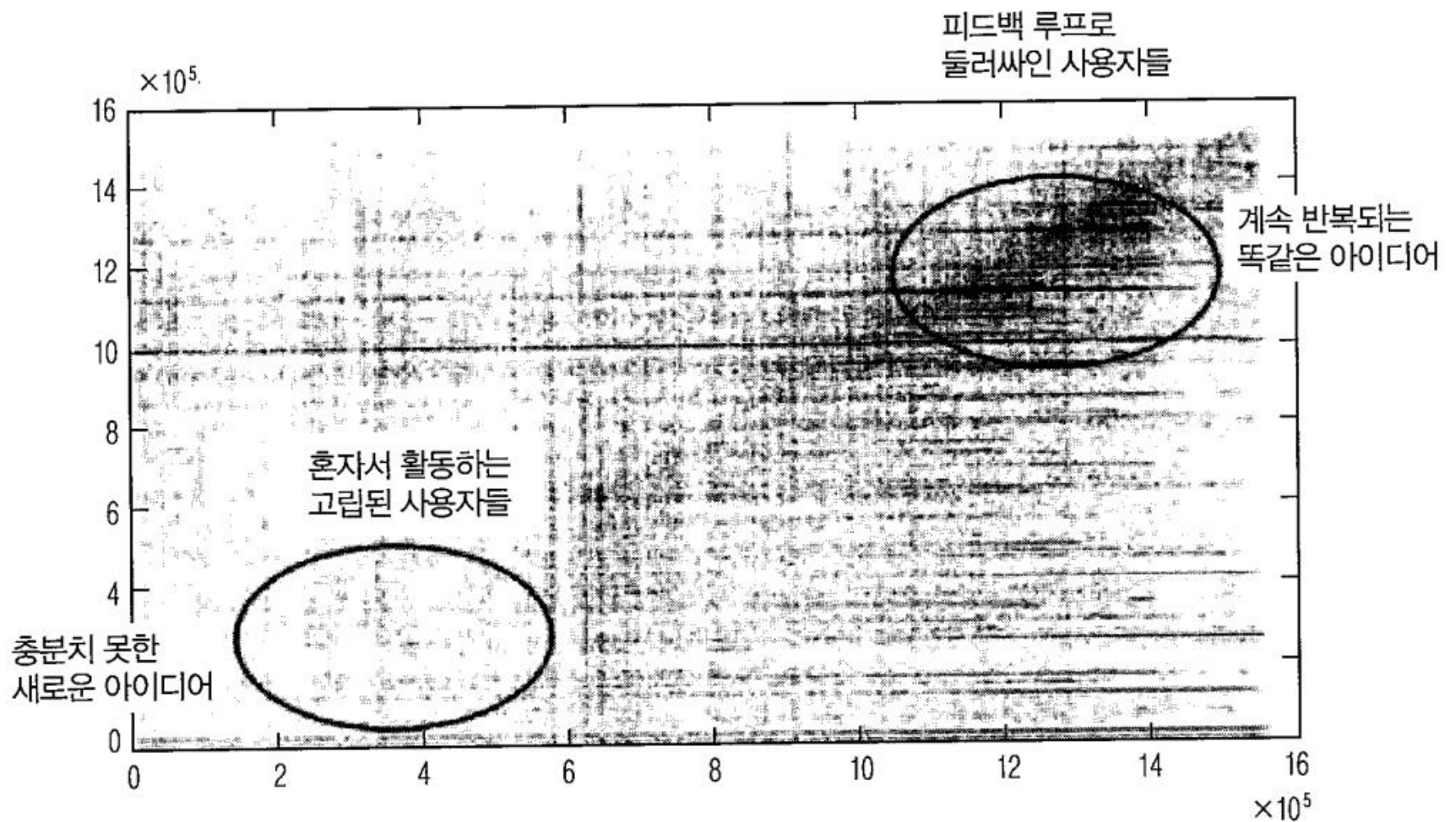


그림 2 각각의 점은 사회적 거래를 의미한다. 여기서 가로축은 160만 명의 사용자 중에서 그 거래를 따라한 사용자를 말하고, 세로축은 그가 따라하고 있는 대상을 말한다. 타원형으로 표시된 두 영역 중에서, 하나는 사회적으로 고립된 비사회적인 상태를, 그리고 다른 하나는 모두가 모두를 따라하는 상태를 보여준다.

어떤 사회적 학습에서 최고의 성과를 만들까?

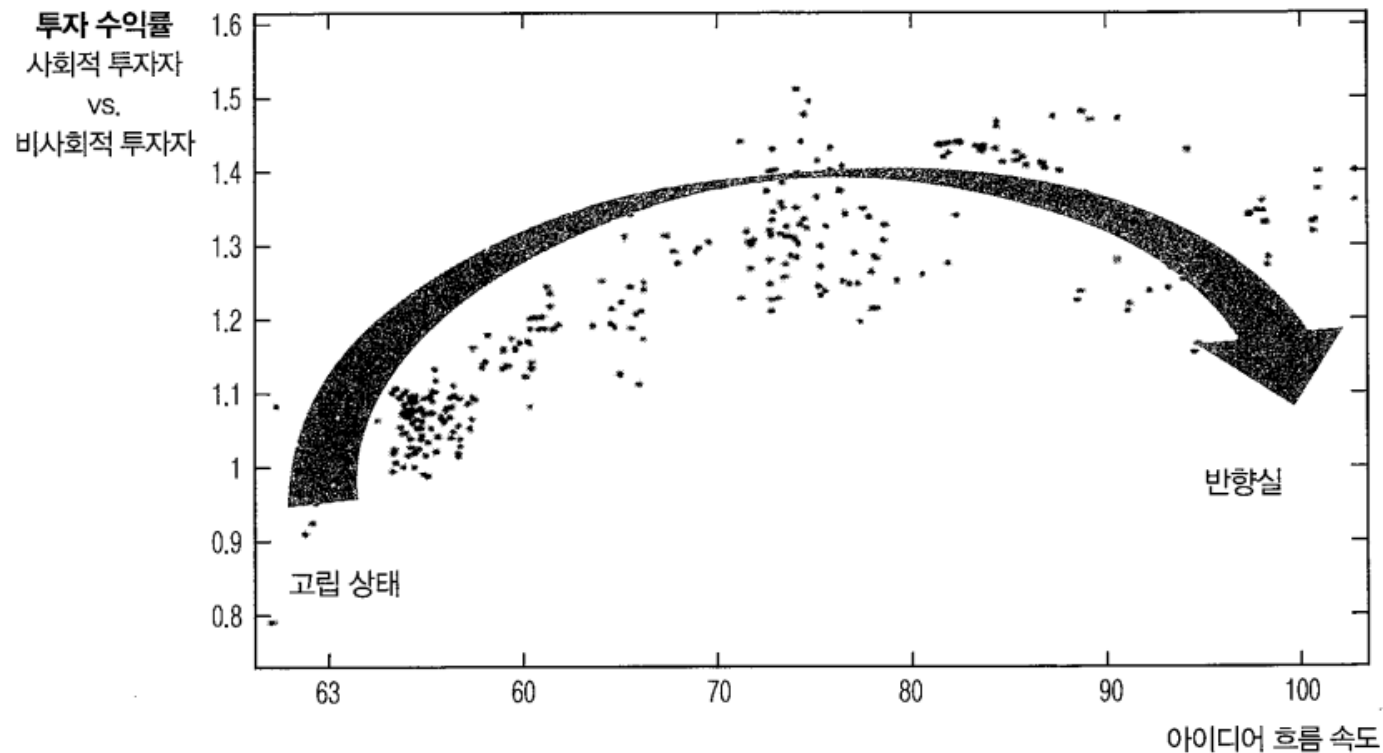
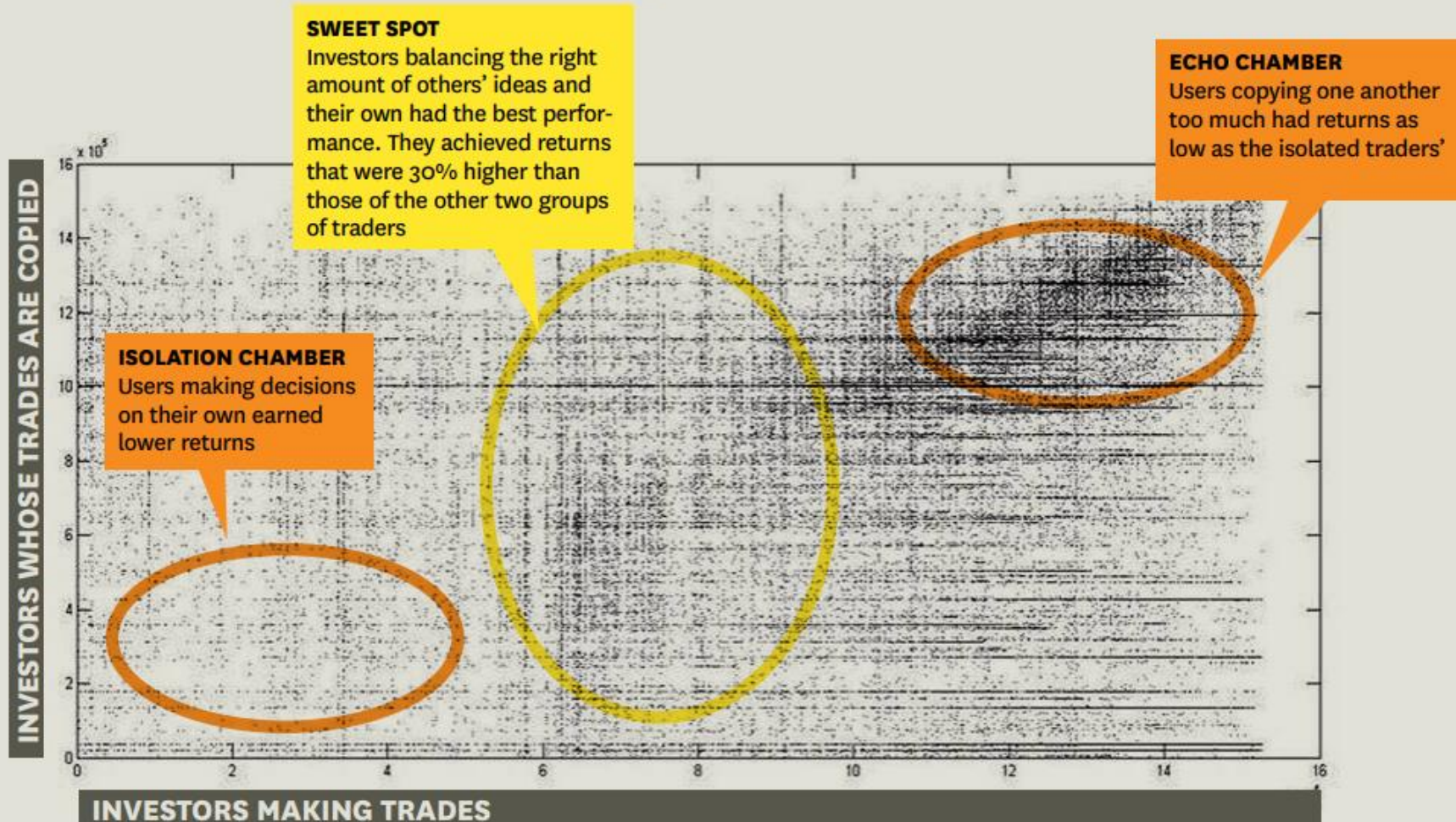


그림 3 각각의 점들은 모든 이토로 사회적 매매자들의 하루 평균 수익률을 말한다. 세로축은 사회적 거래의 투자 수익률(시장의 등락을 보정한), 가로축은 이토로 소셜 네트워크 속에서 이루어지는 아이디어 흐름 속도를 의미한다. 아이디어 흐름 속도가 적정할 때, 투자 수익률은 개별 거래 대비 30퍼센트 증가한 것으로 나타났다.

Each dot on this map represents a trade made by one of 1.6 million investors on eToro—10 million trades in all. The same investors are represented on both the x axis, as traders, and the y axis, as people whose decisions were copied by other investors. The high density shows a cluster of people copying one another so much that the same ideas kept recirculating: Investor A followed B, who followed C, who followed A. Low density shows investors who made their own investment decisions and didn't copy many others. The investors in the middle drew ideas from a wide variety of other traders but didn't follow the herd.



어떤 사회적 학습에서 최고의 성과를 만들까?

□ 사회적 학습

□ 다양성

□ 반대 의견

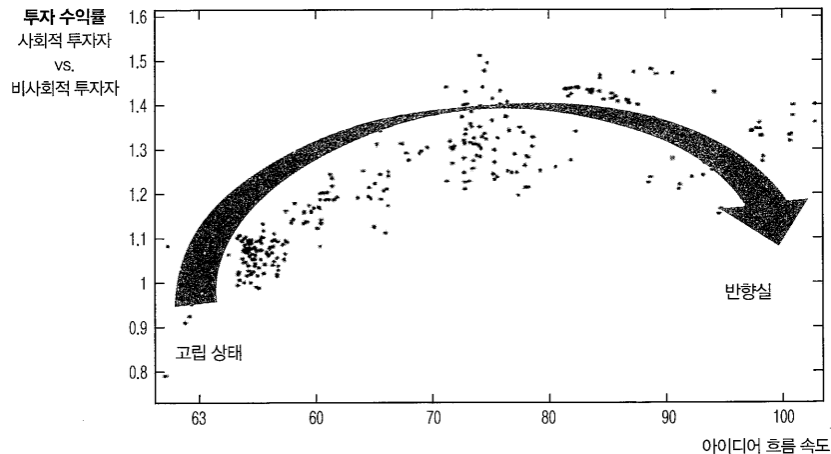


그림 3 각각의 점들은 모든 이토로 사회적 매매자들의 하루 평균 수익률을 말한다. 세로축은 사회적 거래의 투자 수익률을(시장의 등락을 보정한), 가로축은 이토로 소셜 네트워크 속에서 이루어지는 아이디어 흐름 속도를 의미한다. 아이디어 흐름 속도가 적절할 때, 투자 수익률은 개별 거래 대비 30퍼센트 증가한 것으로 나타났다.

창의적이고 혁신적인 사업계획서

- MIT 미디어랩 (Media Lab)
- 팀원들 간의 상호작용과 커뮤니케이션이 원활
- 소수의 사람이 발언 기회를 독점하는 조직보다는 발언 기회를 평등하게 공유
- 특정 리더를 통해서가 아니라 팀원들이 서로 직접 소통

지속 가능한 혁신/창의성

- 우리는 어떻게 협력적이고, 생산적이며, 창의적인 사회 시스템을 만들어 낼 수 있는가?
 - 창의적 조직문화를 만드는 것
 - 사람들이 창의성을 발휘해 탁월한 성과를 내도록 이끄는 리더쉽

지속적인 혁신이 가능한 조건

- 다양한 관심사를 가진 재능 있는 사람들을 자석처럼 끌어들이는 자율적 분위기
- 상호 협조적인 커뮤니티 형성
- 다양한 관심사와 재능을 가진 인재들이 보호를 받으며 높은 목표에 도전할 수 있는 환경
- 자율성
- 협력하는 방식에서 있어서도 창의성이 발휘되어야 함

쏠림 현상 Herd Effect

- 다양한 관심사를 가진 재능 있는 사람들을 자석처럼 끌어들이는 자율적 분위기
- “우수한 인력은 우수한 업무에서 그치는 것이 아니라 다시 우수한 인력을 끌어들이는 역할을 한다
- 최고 수준의 인재들은 무리를 지어 이동하는 동물처럼 서로 따르는 경향이 있다.

창의적인 공동체 만들기

- 최고의 인재를 끌어 모으기
 - “내 자리를 빼앗길지도 모른다는 불안감을 떨쳐버려야 했다.”
 - “나는 나보다 똑똑한 사람을 채용하는 것을 신조로 삼았다.”
 - “비록 자신에게 위협이 될 것처럼 보일지라도 언제나 더 나은 인재에게 기회를 주는 것이다”

최고의 인재

“최고의 인재를 채용하라는 것은 단지 명성이 높은 사람이나 최고 실적의 매출을 기록한 사람 혹은 머리가 비상하게 좋은 기술자를 채용하라는 게 아니다.

어떤 회사의 구체적인 맥락 속에서 성공을 거둔 사람, 주변의 사람들과까지 성공하도록 만들어줄 사람을 채용하라는 말이다.”

Bock. <Google Work Rules> 119쪽

수평적 조직 구조

- 모든 직원에게 자신의 업무에 대한 권한과 자율권을 부여
- 투명성, 공유
- 창의적인 근로환경 조성하기
- Toyota: 직원이 권한과 책임을 가지고 품질 개선에 참여할 기회를 제공
- 모든 직원이 먼저 허락을 받지 않은채, 문제 해결에 나설 수 있도록 함.

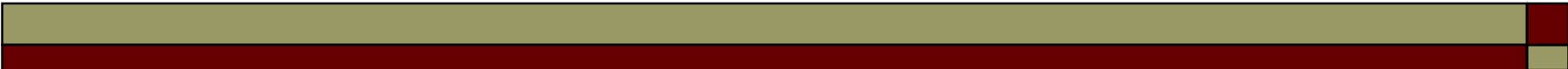


□ 권한과 책임 부여

- Toyota: 직원이 권한과 책임을 가지고 품질 개선에 참여할 기회를 제공
- 모든 직원이 먼저 허락을 받지 않은채, 문제 해결에 나설 수 있도록 함.

이상적인 목표

Google의 목표는 전 세계의 **정보**
를 **체계화**하여 **모두가 편리** 하게
이용할 수 있도록 하는 것입니다.

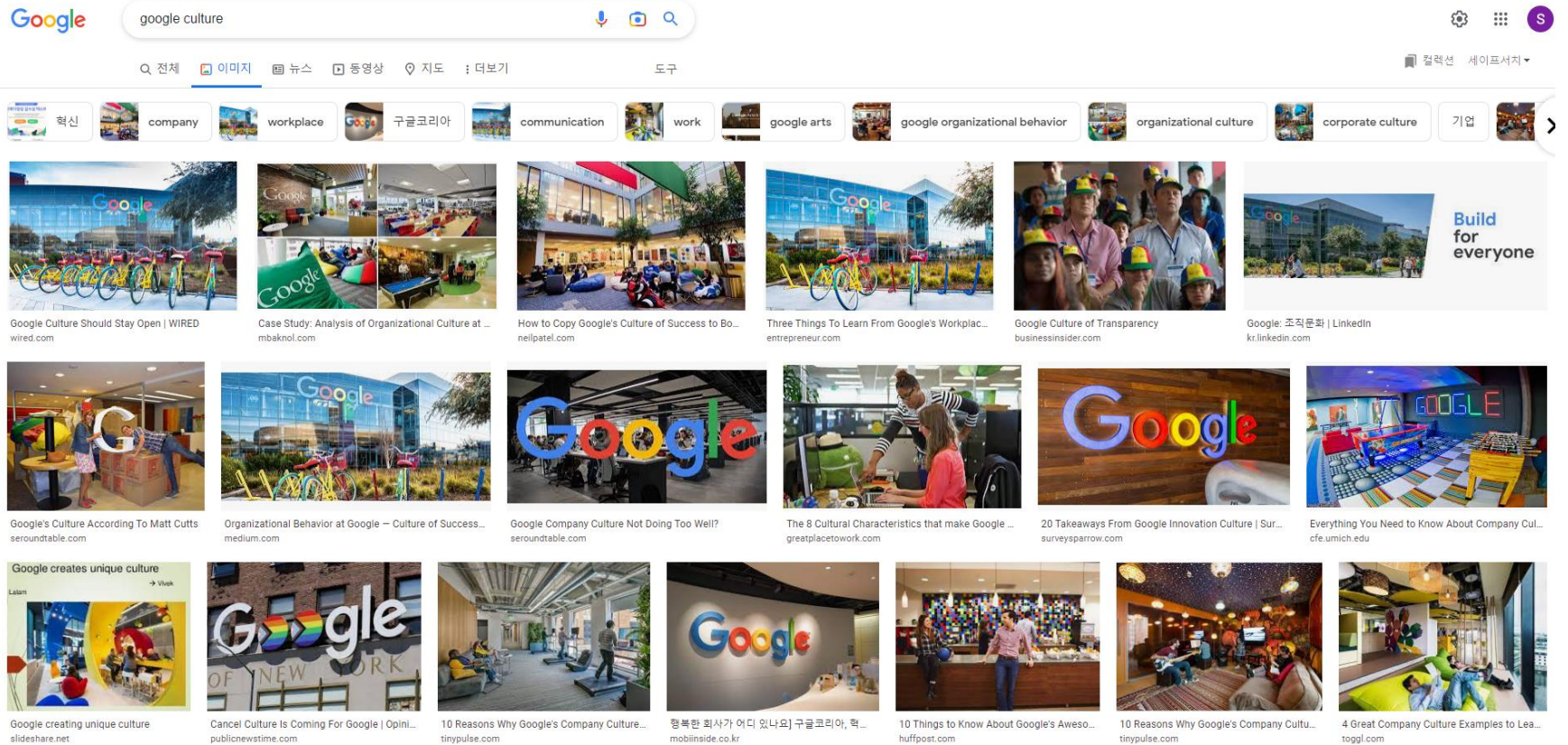


이상적인 목표

가능한 많은 사람의 삶에
긍정적인 변화를 가져올 수
있도록 최선을 다합니다.

2004년 기업공개 시, 창업자의 편지

조직문화



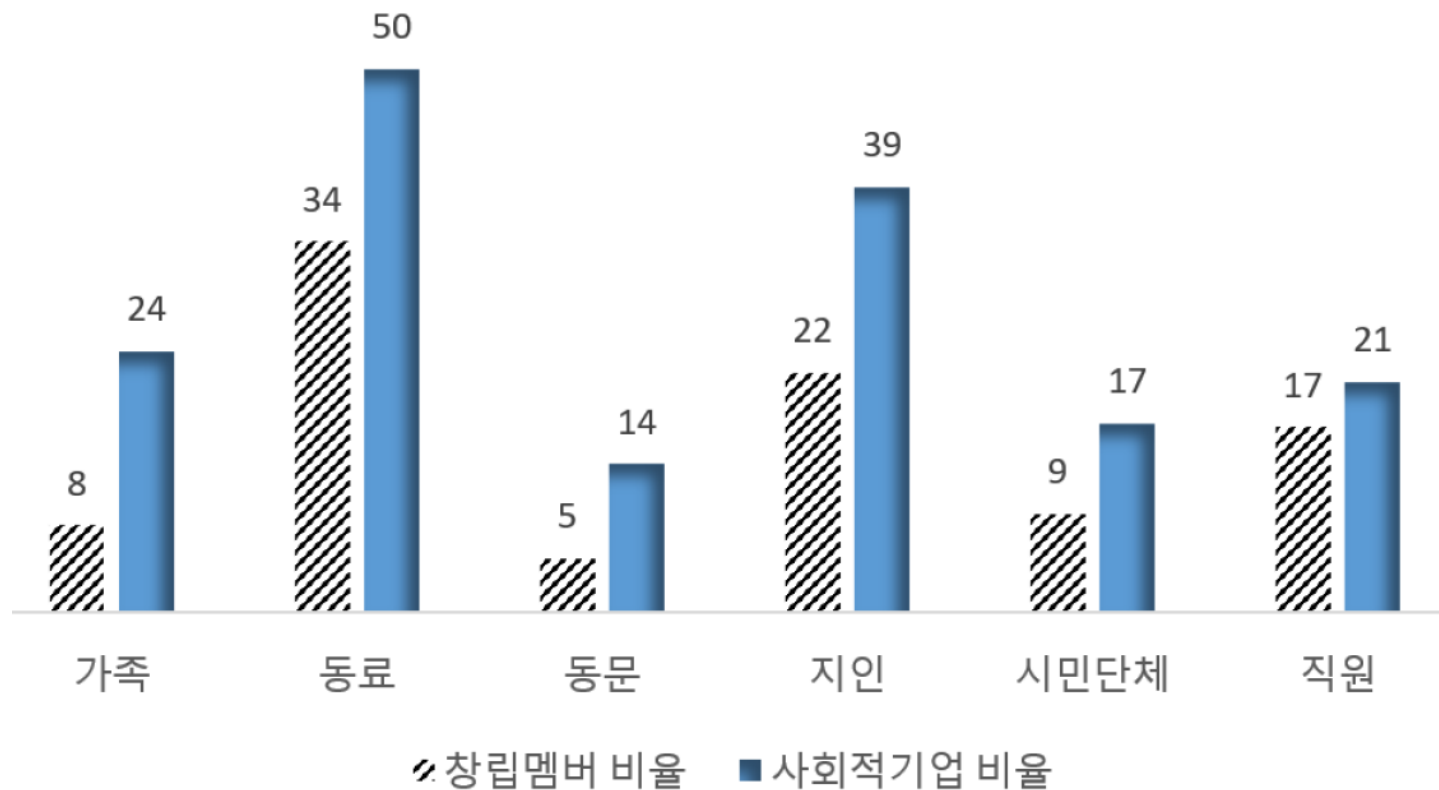
창업자의 딜레마

- 누구와 함께 창업할 것인가?
- 창업팀의 구성
 - 인적 자본 human capital
 - Knowledge, skills, abilities, experience
 - 사회적 자본 social capital
 - Social relationships with others, 인맥
 - 금융 자본 financial capital
- 창업팀의 규모

도표 3.4 1인 체제 유지와 창업 팀 구성의 장단점

선택	장점	단점
1인 체제 유지	• 모든 지분 보유 • 의사 결정권 유지 • 커뮤니케이션, 조정, 동기 문제를 피할 수 있음	• 인적 자본이나 사회적 자본, 금융 자본의 틈을 메우려면 창업자에게 전적으로 의지해야 하며, 만약 창업자가 필수 자본이나 역량 없이 진행하면 준비 기간에 창업 개시 속도가 늦어지거나 사업이 잠재적 실패에 노출됨 • 복잡한 정보를 수집하고 처리하는 능력 부족 • 대응 속도 저하 • 협력/지원 부족, 외로움
창업 팀 구성	• 인적 자본, 사회적 자본, 금융 자본의 틈을 메울 수 있음 • 정보를 수집하고 처리하는 능력 향상 • 빠른 대응률 • 지원/협력을 얻을 수 있음 • 더욱 즐거움(서로 성격이 잘 맞을 때)	• 지분 양보 • 의사 결정권 양보 • 커뮤니케이션, 조정, 동기 문제

창업멤버의 충원 - 사회적기업



<그림 1> 대표자와 핵심 창립멤버의 관계 (단위: %)

동종선호 (Homophily)

□ Homophily (동종선호, 유유상종)

- Sex, gender, race, education
- 직무배경, 학교, 출생지(고향),
- 의사소통이 편리하고 쉬움,
- 신뢰
- 가치의 공유

동종 선호 (Homophily) - 단점

- 다양성 약화
- 중첩된 정보, 자원,
- 다른 가치관, 생각을 수용하는데 어려움
- 관계를 유지하기 위해 어려운 논의나 충돌 회피
- 다양한 생각과 가치관