

# 창의성을 저해하는 리더들의 6가지 주요 행동 특성



기업에서 창의성의 원천은 구성원 개개인이다. 이들의 창의력을 끌어내는 핵심은 경영진을 비롯한 관리자들의 리더십이다. 의사결정을 주도하는 리더들이 일상 업무수행 과정에서 어떤 방식으로 구성원들을 이끌어 가느냐에 따라 그 기업의 창의성이 좌우된다. 하지만 어떤 리더는 구성원들의 창의성을 최대한 발현하게 하는 반면 어떤 리더는 오히려 창의성을 떨어뜨린다.

## 1. 유아독존형 : 독선과 닫힌 귀

조직에서 창의성이 발현되기 위한 가장 기본적인 요건은 구성원 개개인이 생각하는 다양한 의견과 아이디어를 부담 없이 밖으로 표출할 수 있는 열린 커뮤니케이션 문화다. 구성원들이 상사의 눈치를 보거나 자신의 생각을 격의 없이 이야기 할 수 없는 닫힌 조직에서는 창의성이 발현될 수 없다. 특히 상사가 부하들의 이야기를 들어주는 경청의 인내심이 부족하고, 자기 생각을 강요하는 독선적 성향이 강하면, 부하들은 입을 닫게 된다. 이런 침묵하는 조직에서는 구성원들이 상사가 시키는 것만 하게 되고, 스스로가 창의성을 발휘하여 주도적으로 일하지 않게 된다. 결국, 아무리 뛰어난 인재를 데려온다 하더라도 성과를 내기 어렵다.

## 2. 눈뜨장님형 : 흡수 능력 부족

구성원들이 아무리 창의적인 혁신 아이디어나 지식을 제시한다 하더라도, 리더가 그 아이디어의 잠재 가치를 제대로 간파하고 활용하여 조직 성과물로 연결하지 못하면 무용지물일 뿐이다. 새롭고 창의적인 아이디어들은 기존에 익숙한 것이 아니기 때문에, 항상 어딘가 어색해 보이기 마련이다. 그렇기 때문에, 리더가 시장과 미래를 보는 안목이 없으면, 창의적인 아이디어들이 경시될 수 있다. '그거 해서 성공하겠냐', '내 경험으로 보면 성공 못해', '쓸데없는 데 시간 낭비하지 말라' 라는 식으로 이야기하여 아이디어의 싹을 자르기도 한다.

## 3. 일 중독형 : 감성 결핍

상사가 지나치게 일 중심으로 움직이고 부하의 개인적 고통이나 스트레스 등 인간의 정서적인 측면에 무감각하게 되면 창의성을 저해하는 여러 가지 부



작용을 받게 된다. 우선 구성원들이 지치고, 피로도가 가중되어 조직적 탈진(Burn-out) 현상이 나타날 수 있다. 또한 감성이 결핍된 일중심의 상사의 언행은 구성원들이 직장생활에서 느끼는 재미, 근무 의욕을 해칠 수 있다. 하버드대 경영대학원의 테레사 아마빌 교수는 "일상적 업무수행 과정에서 상사가 던지는 사소한 말과 행동이 부하들의 창의성과 업무성과에 큰 영향을 준다"며 "창의성을 저해하지 않기 위해 직원들의 감정과 기분을 해치지 않도록 말과 행동에 유의할 필요가 있다"고 말했다.

#### 4. 완벽주의형 : 실패불용

상사가 작은 실수나 실패조차 용인하지 않으면 부하들의 생각과 행동은 실패 위험이 적은 보수적인 쪽으로 흐르게 될 수밖에 없다. 이렇게 되면 뭔가 새로운 것에 도전하고 시도하는 창의적인 발상과 행동이 위축될 수밖에 없다. 사업이든 제품이든 기준에 해보지 않은 새로운 것, 남들이 생각지 못한 창의적인 것일수록 성공과 실패를 가늠하기 어려운 높은 불확실성이 동반하기 마련이다. 따라서 오직 성공이나 실패냐 하는 결과만 보고 정당한 실패, 건강한 실패조차 절대 허용되지 않는 풍토에서는 혁신적 아이디어가 발현되기 어렵다.

#### 5. 복사기형 : 'Me-too' 의식

'남들이 하지 않는 새로운 것을 먼저 개척해 나가는 선도자적 실험 정신이 부족한 리더도 구성원들의 창의성을 저해한다. 내부에서 좋은 아이디어가 있어도 자신이 없어 실행을 주저하다가, 나중

에 다른 기업들이 하는 것을 보고 나서야 따라 하는 'Me-too' 의식이 많으면, 조직의 창의성은 죽을 수밖에 없다. 상품이든 제도든 그 아이디어가 참신한 것일수록 기준에 없었던 남들이 하지 않은 새로운 것이기 때문에 실행을 위해서는 리더가 불확실성을 감수할 수 있는 용기가 있어야 된다. 구성원들이 기존과 다른 파격적인 아이디어를 제시 하더라도 리더가 '그런 사례가 있느냐?', '그것이 성공할 수 있다는 증거를 가져와 봐라'는 식으로 반응을 하게 되면 절대 실행에 옮겨질 수 없다.

#### 6. 하루살이형 : 단기 운영업무 중심의 관리

경영진을 비롯한 관리자들이 사업모델, 전략, 미래준비 등 큰 것을 고민하기보다는 기존 사업을 속에서 당장의 이익, 비용관리 등 단기성과 개선에 우선한 운영에 치중해서는 구성원들의 창의성이 극대화되기 어렵다. 그 이유는 두 가지다. 첫째, 리더들이 단기성과를 우선하게 되면 미래 가치가 있더라도 당장에 이익이 안 되는 아이디어들은 사장되게 되기 때문이다. 둘째 구성원들이 수행하는 일의 가치가 낮아질 수 있기 때문이다. 리더들이 큰 그림 보다는 운영관리 업무에 치중하면 현장에 대한 지시나 통제가 매우 세부적으로 이뤄지고 보고 등 잡무가 많아질 가능성이 크다. 창의성이 발현되기 위해서는 잡무에 시달리게 해서는 안 된다. 머리를 쓰고 지혜를 짜내게 하는 일을 많이 부여해야 한다. 이를 위해 리더는 끊임없이 의미 있는 일을 발굴하고 구성원들에게 적절히 부여하는 직무 메이커(Job Maker)로서의 역할도 해야 한다. 

〈 출처 : LG경제연구소 〉