

PDF EDITION

DBR

Dong-A
Business
Review

www.dongabiz.com

JANUARY 2013 ISSUE 2, **No.121**

저작권 공지

본 PDF 문서에 실린 글, 그림, 사진 등 저작권자가 표시되어 있지 않은 모든 자료는 발행사인 (주)동아일보사에 저작권이 있으며, 사전 동의 없이는 어떠한 경우에도 사용할 수 없습니다.

무단 전재 재배포 금지

본 PDF 문서는 DBR 독자 및 www.dongabiz.com 회원에게 (주)동아일보사가 제공하는 것으로 저작권법의 보호를 받습니다. (주)동아일보사의 허락 없이 PDF문서를 온라인 사이트 등에 무단 게재, 전재하거나 유포할 수 없습니다. 본 파일 중 일부 기능은 제한될 수 있습니다.

동아일보사

혁신? 재즈의 즉흥연주에 답이 있다

| 배성주 연세대 경영대학 교수 sjbae@yonsei.ac.kr



Article at a Glance

과거 경영학자들은 조직이란 합리적 계획을 수립해서 실행하는 수단으로 여겼다. 하지만 1990년대 말~2000년대 이후 조직을 바라볼 때 좀 더 유연하고 즉흥적이며 변화에 능동적인 측면을 강조하는 시각이 대두됐다. 이런 맥락에서 재즈의 즉흥연주(Improvisation)는 조직의 메커니즘을 이해하는 흥미로운 단서가 된다. 즉흥연주를 잘 수행하기 위한 첫 출발은 기존 관행을 깨는 새로운 코드 진행과 패턴이다. 이러한 창의적인 패턴과 아이디어는 최소화된 구조(Minimal structure)를 통해 지속적 혁신으로 이어진다. 특히 베테랑 즉흥연주자들은 팀원들 간 끈끈한 유대 관계와 상호 커뮤니케이션 등을 기반으로 실수도 혁신의 원천으로 삼곤 한다. 또 즉흥연주를 공연하게 되면 구성원 모두가 리더가 되는 '순환적 리더십(Rotating leadership)'이 길러진다. 유연하고 창조적인 조직을 만들기 원하는 사람이라면 재즈의 즉흥연주가 우리에게 전해주는 은유(Metaphor)를 잘 이해해야 한다.

제품 및 서비스 혁신에서 '프로세스 관점'의 한계

새로운 제품과 서비스의 디자인을 지속적으로 출시하려면 창의적인 생각이 끊임없이 나와야 한다. 아이디어가 모아지면 그것들을 평가하고 다듬어 궁극적으로 마지막 제품과 서비스의 디자인으로 결정 되기까지 지속적인 논의와 의사결정 과정이 뒷받침돼야 한다. 이러한 과정의 대부분은 상당한 불확실성을 지니고 있다. 공장에서 제품을 찍어내듯이 틀에 박힌 과정으로는 좋은 결과물을 기대하기 힘들다. 그러나 기존 경영학은 물론 신제품 개발과정을 연구해 온 기술경영 분야에서도 '프로세스화된 관점'을 중시하고 있다. 이는 신제품 디자인과 제품 개발과정을 좀 더 효율적으로 바꾸고 지속 가능하면서 재사용이 가능한 공정을 만들고자 하는 기업 경영자

들의 욕심에서 비롯됐는지도 모르겠다.

순차적이고 계획적인 제품디자인 과정은 불확실하고 복잡한 디자인 과정과는 본래 궁합이 잘 안 맞는다고 할 수 있다. 끊임없이 새로운 아이디어들이 교차하고 충돌하는 디자인 과정을 정확하게 이해하고 그에 맞는 공정을 설계하는 일은 몇몇 뛰어난 제품개발팀이나 디자인팀의 팀장들만 알고 있는 노하우에 가깝다. 복잡하고 불확실한 디자인 과정을 관리하고 더 나은 과정으로 발전시켜 나가는 일은 경험으로 얻어졌지만 겉으로 표현하기는 힘든, 그래서 문서화하기가 어려운 '암묵지(tacit knowledge)'의 형태로 존재한다.

문제의 핵심은 몇몇 뛰어난 디자인 팀장들만 알고 있는 특별한 제품개발공정을 알아내는 게 아니라 우리의 시각 자체를 변화시키는 것이다. 어떤 정형화된 프로세스가 있고, 그것을 그대로 따르면 제품이나 서비스가 성공하는, 그런 마법의 비밀을 파헤치는 게 아니라 어떻게 하면 새로운 마법을 지속적으로 발명하는 훌륭한 마법사가 될 수 있는지를 알아내는 게 더 중요하기 때문이다.

흥미로운 조직적 메커니즘의 단서 - 즉흥연주

이러한 가운데 경영학자들은 '재즈의 즉흥연주(Improvisation)'를 통해 조직을 바라보는 새로운 시도들을 하고 있다. 1990년대 말부터 2000년대에 걸쳐 지속적으로 이뤄지고 있는 이러한 논의의 핵심

편집자주

이 글은 연세대 경영대학 뉴스레터와 상남경영원 뉴스레터에 게재됐고 지식경제부의 지식기반사업 중 2단계인 디자인정보화사업의 일환으로 개발된 '디자인트렌드 콘텐츠 개발사업'의 성과물로서 디자인DB에 실렸던 글을 수정·보완한 글입니다.

은 조직을 합리적인 계획과 그의 실행이라고 보는 분석적인 사고방식의 틀을 벗어나 좀 더 유연하고 즉흥적이며 변화에 능동적인 측면을 강조하는 시각으로 봐야 한다는 데 있다. 그런 의미에서 재즈의 즉흥연주는 흥미로운 조직적 메커니즘의 단서를 제공한다.

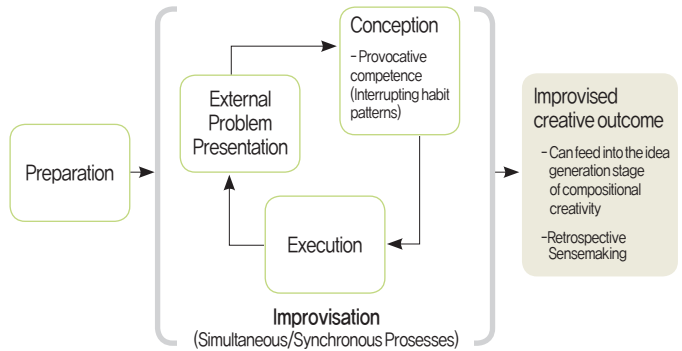
구체적인 논의에 앞서 즉흥연주(Improvisation)의 기본적인 구조를 살펴보도록 하자. 우선 <그림 1>에서 묘사된 바와 같이 기본 준비과정이 필요하다(Fisher & Amabile, 2009). 즉흥적인 아이디어를 만들고 이를 신속하게 실행하기 위해서는 전문적이고 정형화된 지식의 습득, 내재적 동기 부여, 실험적인 조직문화 등이 갖춰져 있어야만 한다. 이런 준비가 된 조직은 실제 업무를 수행하거나 프로젝트를 하는 과정 중 새로운 문제 해결의 기회가 주어지면 새로운 아이디어를 생각해내고(conception) 이를 실행(execution)하는 과정이 매우 신속하게 일어난다. **일반적인 창작활동(예를 들어 클래식 음악을 작곡해 연주회에서 발표하거나 글을 써서 기고하는 등의 활동)에서는 아이디어를 내고 이를 실행하는 과정 사이에 시간 격차(temporal gap)가 있기 때문에 중간에 세부적인 사항들을 조율할 여유가 있다. 그러나 즉흥연주 체제에서는 이러한 시간적인 분리가 없고 아이디어 발생과 실행이 거의 동시에 일어난다. 즉흥적인 창작활동의 매력은 바로 이러한 신속한 실행이 조직 내의 다양한 창의적 잠재력을 끌어낼 수 있다는 점이다. 아이디어의 신속한 실행을 통해 다양한 아이디어들의 현실화 가능성을 미리 볼 수 있다는 장점도 있다.**

이렇게 창의성이 발현되면 이후에는 좀 더 조직적이고 계획된 프로세스가 진행되면서 아이디어를 현실화하면 된다. 이후의 보다 정형화된 프로세스에서는 이미 앞단계 즉흥 창작과정에서 신속하게 실행돼 가능성을 보여준 아이디어들을 다시 되새겨 보고 잘 실행된 아이디어들을 구체적으로 발전시키는 과정을 거쳐야 한다. 즉, 즉흥적인 요소가 있는 창의성의 발현 과정을 잘 보존해서 결과물이 나오면 여기에 어떤 의미가 있는지 시간을 두고 생각해 보고 이후 프로세스화된 제품이나 서비스 개발 절차를 밟으면 된다.

관행을 깨는 새로운 시도와 최소한의 구조

그렇다면 이 글의 핵심인 즉흥적인 창작과정을 잘 수행하기 위한 중요한 요소들은 무엇일까? 즉흥연주의 비유에 비춰볼 때 가장 중요한 시작점은 기존 관행을

[그림1] A Model of Improvisational Creativity



*Source: Fisher & Amabile, 1990

깨는 새로운 코드진행이나 패턴을 누군가 제공하는 것이다. 즉흥연주를 해본 사람이라면 누구나 공감하겠지만 자기 자신만의 특별한 패턴에 익숙해진 나머지 익숙한 패턴으로만 시작하는 경우가 많다. 이렇게 되면 즉흥연주 자체의 흥이 깨질 뿐 아니라 팬들이나 동료로부터 식상하다는 따가운 시선을 받을지도 모른다. 기존 관행을 깨는 새로운 아이디어가 무엇보다 중요하다. 마일즈 데이비스(Miles Davis)는 이러한 새로운 패턴을 제공하고 다른 연주자들로 하여금 새로운 시도들을 할 수 있게 함으로써 'Kind of Blue' 앨범을 즉흥연주로만 채워 넣었다. 앨범 자체가 아주 성공적이었음은 말할 필요도 없다. **조직 내에서 새로운 생각들은 기존 관행이나 다른 제약조건들로 인해 사장되기 쉽다. 하지만 기존 사고방식과는 다른 새로운 아이디어를 존중하는 시스템하에서는 이런 문제를 막을 수 있다.**

누군가가 패턴과 아이디어를 제공하더라도 그것을 계속 살려주고 발전시킬 수 있는 메커니즘이 없다면 지속적인 혁신이 불가능하다. 그런 측면에서 혁신을 위한 팀들은 미리 계획된 구조적인 부분을 최소화해야 한다(Minimal structure).

재즈연주로 잠시 돌아가 보면 모든 즉흥연주에는 아주 최소한의 구조가 있게 마련이다. 예를 들어 보통의 블루스에서는 블루스 12소절이나 아주 기본적인 구조가 반복되면서 즉흥연주의 뼈대를 구성한다. 일반적으로 종이에 이런 기본 구조를 적어 놓고 시작하는 경우도 있다. 어느 정도 크기의 구조가 미리 성립되는가는 그때그때마다 달라질 수 있지만 대부분의 연주자들은 이러한 곡의 기본 뼈대에 공감하기 때문에 아무리 색다른 패턴을 연주하더라도 언제쯤 브리지 파트를 연주할지, 언제쯤 엔딩에 들어갈지에 대한 대충의 감을 갖고

Highlight

Highlight



추천음악

경영자들에게 도움을 주는 몇 곡의 즉흥연주곡을 소개해 본다. 먼저 우리의 아쟁, 가야금, 장구 소리로 즉흥연주를 시원하게 보여준 백인영의 앨범 즉흥(即興)에 수록된 '즉흥II'를 추천한다. 우리의 소리와 피아노 소리가 하나로 어우러지면서 템포의 변화와 즉흥성을 잘 살린 곡이다. 앞에서 언급한 마일즈 데이비스의 'Kind of Blue'는 즉흥연주의 매력을 잘 보여주는 앨범이지만 이 앨범에 참여한 빌 에반스(Bill Evans)의 뛰어난 피아노 연주가 없었다면 빛을 발하지 못했을 것이다. 빌 에반스가 베이시스트인 스콧 라파로(Scott LaFaro)와 드러머 폴 모티언(Paul Motian)과 함께 결성한 빌 에반스 트리오(Bill Evans Trio)는 세 사

람의 유기적인 즉흥연주로 많은 사랑을 받았다. 이들의 앨범 중 'Sunday at the Village Vanguard'라는 앨범은 1961년 6월에 뉴욕에서 녹음된 라이브 앨범으로 역사상 가장 위대한 재즈앨범 리스트에 단골로 등장한다. 안타깝게도 이 앨범을 녹음한 지 10일 후 베이시스트인 스콧 라파로가 교통사고로 목숨을 잃었다. 여기서 소개한 앨범에 수록된 곡들은 악기 구성이 복잡하지 않고 악기들 간에 서로 주제를 주고받으며 완벽한 하모니를 이뤄내기 때문에 재즈를 별로 접해보지 않은 사람이라도 쉽게 즉흥연주의 매력과 위에서 언급한 여러 요소들을 경험해 볼 수 있을 것이다.

있다. 기본적인 구조 안에서 즉흥연주의 향연이 계속 되는 것이다. 조직 내에서도 이러한 아주 기본적인 뼈대(기업의 철학, 소비자에 대한 태도, 디자인 철학, 제품에 대한 기본 철학 등)를 바탕으로 디자인이나 제품 개발팀의 팀원들이 최대한 자유롭게 활동할 수 있도록 개인의 활동영역을 제공해야만 한다.

Highlight

예를 들어 애플은 '친숙함(Friendliness)'을 제품 디자인의 가장 중요한 철학으로 생각한다. 그 결과 팀원들은 사용자들이 가장 친숙하게 느끼는 가정용 주방기구들을 구입해 그 모양을 연구하고 여러 가지 형태적 요소(Form factors)를 차용하려는 노력을 기울였다. 이 과정에서 브라운사의 전설적인 디자이너인 디터 램스(Dieter Rams)가 디자인해 이미 사용자들에게 친숙해진 가정용 오디오 및 주방기구 디자인 또한 연구 대상이 됐고 이후 애플의 디자인에 많은 영향을 끼쳤다. 이렇듯 중요한 디자인 철학 등을 통해 가이드라인을 제공하고 그 안에서 여러 실험과 즉흥 요소들이 발휘됨으로써 훌륭한 디자인이 탄생했다.

실수도 혁신의 원천

- 유기적인 팀워크와 지속적인 커뮤니케이션

Highlight

즉흥연주를 하다 보면 아무래도 실수가 나오게 마련이다. 미리 계획된 연주를 하는 게 아니라 기존에 연주해 보지 않던 패턴들을 연주하기 때문이다. 실수는 연주자들을 얼어붙게 만들기도 한다. 하지만 베테랑 연주자들은 절대 당황하지 않고 이러한 실수 자체도 새로운 창조의 일환으로 변화시키는 놀라운 모습을 보여준다. 실수를 즐겁게 받아들일 수 있는 마음, 실수 또한 새로운 변화의 원동력으로 삼을 수 있는 경험이 내재돼 있기 때문이다.

이를 위해서는 팀원들 간 끈끈한 유대관계와 상호 커

뮤니케이션 등이 필요하다. 주로 솔로 연주를 많이 하는 기타, 관악기, 피아노 연주자들도 연주를 하는 동안 다른 사람의 연주를 잘 듣고 자신이 나서야 할 때와 물러설 때를 잘 구분해야 한다. 종종 두 사람이 동시에 솔로로 나서는 경우가 있는데 이때에도 즉시 서로 커뮤니케이션을 통해 한 사람이 물러나는 경우가 대부분이다(이러한 일들은 보통 1초도 안 돼 일어난다). 트럼펫과 트롬본 등 금관악기의 경우 두 사람 이상이 화음을 맞추며 동시에 들어가야 하기에 이러한 지속적인 커뮤니케이션은 필수적인 요소다.

창의적인 사람일수록 자신만의 주장이 있고 견해가 있게 마련이다. 때로는 이러한 창의적인 사람들이 조직에 여러 문제를 일으키기도 한다. 자신의 주장을 굽히지 않고 자신만이 옳다고 생각하는 아집의 오류를 범할 수 있기 때문이다. 멋진 테마를 던지고 다른 연주자들을 이끌며 전혀 경험하지 못한 장르의 세계를 만들어 내면서 동시에 다른 연주자들의 멋진 테마를 이끌어 내고 이를 뒷받침할 수 있는 연주자. 이러한 연주자가 되는 것은 멋진 솔로 연주자가 되는 것보다 훨씬 더 힘들고 고통스럽다. 하지만 창의적인 팀의 구성원은 이러한 성향과 능력을 가져야 한다.

혁신의 리더십

우리는 혁신적 리더에 대해 여러 가지 서로 다른 이상형을 가지고 있다. 때로는 스티브 잡스와 같은 카리스마적인 리더십을 흠모하며 이상형으로 삼는다. 기술과 시장의 불확실성을 생각해 볼 때 강력한 리더십은 성공적인 혁신조직의 필수불가결한 요소로 여겨지기도 한다. 하지만 우리에게 더 친숙한 혁신 리더는 남의 이야기를 잘 듣고, 창의성을 발휘할 수 있는 자유로운 조직 분위기를 이끌어 가며, 유머와 농담으로 늘 유쾌한 분

위기를 만들면서 다양한 의견에 귀를 기울이는 자유방
임형 리더다.

혁신적인 조직을 이끌어 나가기 위해서 필요한 리더
십은 훨씬 더 복잡한 형태를 지니고 있다. 즉흥연주에
서 이러한 리더십의 실체를 파악할 수 있다. 기본적으로
즉흥연주를 수행하는 재즈 밴드도 공동의 창의적인
노력이 필요하기 때문에 리더가 있더라도 실제 즉흥연
주 공연에서 누가 리더인지 쉽게 파악하기 힘든 경우가
많다. 순환적 리더십(Rotating leadership; Davis &
Eisenhardt, 2011)과 유사한 이러한 리더십은 구성원
각자가 의사결정의 중요 역할을 하기도 하고 상대적으
로 덜 중요한 역할을 하기도 한다. 즉흥연주에서 특정
연주자가 주제를 던지거나 솔로를 하는 경우 잠시 리더
의 역할을 하지만 이내 다른 연주자에게 바통을 넘기고
자신은 물러난다. 솔로를 이어받은 다른 연주자는 그
순간에 리더의 역할을 하면서 주제를 변환하거나 기존
주제에 맞는 솔로 연주를 하게 된다.

Highlight

이러한 순환적 리더십의 장점은 무엇일까? 우선 모
든 팀 구성원들이 리더십 역량을 갖게 된다. 재즈 즉흥
연주에서 흔히 보조적인 역할로 생각하던 베이스나 드
럼 연주자가 리더의 역할을 수행함으로써 이후 자신이
리더역할을 하는 솔로 앨범을 내는 것을 볼 수 있다. 이
렇게 리더의 역할이 다른 이들에게 돌아감으로써 리더
로서의 자질이 길러질 뿐 아니라 구성원 모두가 자신감
을 갖게 된다. 궁극적으로는 창의적인 활동을 수행하
기 위해 개인의 잠재력을 최대한 끌어낼 수도 있다. 이
외에도 과도한 경쟁을 막고 서로의 의견을 존중하게 됨
으로써 조직의 학습효과를 극대화하는 장점도 있다.
이를 통해 우리가 흔히 말하는 ‘모든 구성원이 리더인
조직’이 탄생하게 된다.

Jazz Improvisation의 Metaphor

2010년 연세대 경영대학에 부임한 후 필자가 가장 먼
저 가르쳤던 과목은 ‘제품 및 서비스 혁신(Product &
Service Innovation)’이다. 이 과목에서 필자는 한 시
간을 할애해 학생들에게 즉흥연주를 들려주고 이러한
즉흥연주가 조직, 특히 혁신을 추구하는 조직에 얼마
나 중요한 요소가 되는지를 설명했다. 글이나 설명만으
로는 즉흥연주의 참뜻을 새기기 어렵기 때문에 전문 음
악가들의 연주를 통해 그것을 직접 느낄 수 있도록 하
기 위함이었다. 음악이 지닌 은유(Metaphor)의 힘은
위대하다. 혁신적인 조직의 구성요소를 직접 귀로 듣고

눈으로 보면서 무형의 요소들을 구체화하고, 상상력을
자극하고, 이성뿐 아니라 감성에 접근하는 이러한 방식
은 혁신을 이해하고 체화하는 데 중요한 역할을 한다.

재즈의 즉흥연주가 주는 은유적인 의미를 파악했다
면 현재 본인이 속한 조직의 디자인이나 제품혁신 팀원
들을 이러한 관점에서 살펴볼 필요가 있다. 우리 팀에
서 서로의 실수를 더 나은 창조의 원동력으로 바꿀 수
있을 만큼 단단하고 유기적인 팀워크와 끊임없는 커뮤니
케이션을 하고 있는지, 자신이 나설 때와 물러설 때
를 명확히 구분하고 있는지 등에 대해 즉흥 재즈 음악
을 들으면서 다시 한번 되새겨 봐야 한다.

Highlight

즉흥연주의 가장 매력적인 측면은 조직을 이뤄가는
과정에 대해 깊이 생각할 수 있는 단서를 제공해 준다는
점이다. 우리가 어떤 공정이나 계획을 세우고 이를
실행하는 개체로서 디자인팀이나 제품개발팀을 생각
한다면 즉흥적인 재즈 연주가 주는 다양한 은유들을 모
두 놓쳐버릴 것이다. 재즈 팀처럼 유연하고 창조적인
조직을 원한다면 즉흥 재즈가 주는 교훈을 깊이 받아들
이고 조직에 어떻게 응용할 것인지를 생각해 봐야 한
다.

즉흥연주를 들으며 어떻게 팀원들이 서로의 연주에
귀를 기울이며 지속적으로 협력해 나가는지, 한 사람
의 아이디어 제공을 통해 다른 사람들이 그것을 어떻게
이해하고 발전시켜 나가는지, 솔로와 백그라운드 연주
를 통해 어떻게 나설 때와 물러설 때를 적절히 조절할
지, 그리고 무엇보다도 어떻게 자신을 완전히 몰입시
켜서 신나게 연주할 수 있는지에 대해 생각해 봐야 한
다. 이 글을 읽는 누구나 디자인 혹은 제품·서비스 개발
팀의 훌륭한 팀장이 될 자질을 개발할 수 있게 되리라
확신한다. D

참고문헌

- Special Issue on “Jazz Improvisation and Organizing”(1998). Organization Science 9(5)
Fisher, C. M. & Amabile, T. M. (2009). “Creativity, improvisation, and organizations.”
In T. Rickards, M. A. Runco, & S. Moger (eds.) The Routledge Companion to Creativity.
Routledge: New York
Davis, J. P. and Eisenhardt, K. M. (2011). “Rotating Leadership and
Collaborative Innovation: Recombination Processes in Symbiotic Relationships.”
Administrative Science Quarterly 56. 2: 159-201.

필자는 연세대 경영대학에서 기술경영과 신제품개발 공정 관련 연구 및 강의를 수행하고 있다. 미국
미시간대에서 정보경제학 석사 학위를, MIT 슬론스쿨에서 기술경영 박사 학위를 각각 취득했다.
IBM에서 다양한 컨설팅 프로젝트를 수행했으며 IT 기업을 공동 창업했고 홍콩대 경영대 교수를
지냈다. 현재 한국지식경영학회, 한국생산관리학회, 한국로지스틱스학회 등의 이사를 맡고 있다.
연세대 학부 재학 시절 학교의 대표 밴드인 소나기에서 기타리스트로 활동한 경력이 있다.

DBR은 기존 국내 매거진과 확실히 다릅니다.

高純度 경영 콘텐츠

기존 시사 경제지의 잡식성 콘텐츠를 지양합니다. 기업경영에 초점을 맞춰 심층적인 콘텐츠를 전달합니다.

현장형 콘텐츠

DBR은 단순히 정보만을 전달하지 않습니다. 현장의 생생한 케이스와 실질적인 솔루션을 드립니다.

MBA 출신의 제작진

고급 콘텐츠 제작을 위해 경영학 박사, MBA 기자들이 모였습니다. 차별적인 매패워로 한발 앞선 정보를 제공합니다.

생생한 해외 콘텐츠

DBR은 국내에서 유일하게 하버드 비즈니스 리뷰(HBR) 맥킨지쿼터리와 전재 계약을 맺었습니다.

와튼스쿨 IMD INSEAD 등 14개 해외 기관의 콘텐츠도 DBR 지면에 소개됩니다.

국내 최초의 경영지식 통합 솔루션

매거진은 물론 프리미엄 온라인 사이트, e-mail 뉴스레터, 오프라인 강좌를 함께 이용할 수 있습니다.

DBR, 이렇게 신청하세요.

발행정보 | 월 2회 발행, 연 24회 발행

가격 | 날권 12,000원, 연 288,000원

1년 정기구독료 | 240,000원

인터넷 구독 신청 | www.dongaBiz.com

온라인 투고 | DBR@donga.com

● 개인 구독 문의 | 070-4040-6764

은행계좌 | 우리은행 1005-801-116229 (주)디유넷

● 단체 구독 문의 | 02-2020-0570

은행계좌 | 우리은행 217-221493-13-002 (주)동아일보사