



고장 난 회사들

The Ministry of Common Sense

마틴 린드스트롬 지음 | 박세연 옮김

- ★ <타임> 선정 가장 영향력 있는 인물 100
- ★ 싱커스50 선정 최고의 경영 사상가
- ★ 2021 <월스트리트저널> 베스트셀러
- ★ <파이낸셜타임스> 이달의 비즈니스북

**머스크, 네슬레, 버거킹, 스탠다드차타드 은행 등
글로벌 기업들이 신뢰하는 세계적 컨설턴트
마틴 린드스트롬의 조직 진단 체크 리스트**

시장에서 좋은 평판을 받던 기업이 상식 밖의 행태로 논란을 일으켜 연일 뉴스에 오르내리는 일들을 우리는 종종 마주하게 된다. 불편을 겪은 고객에게 공감하지 못하고 무성의한 매뉴얼대로 대응해 물의를 빚거나, 신입 직원에게 암묵적인 관행을 강요해 반발을 사거나, 비인간적인 인사 평가로 조직 갈등을 불러일으키는 등 그 사례도 다양하다. 잘나가는 기업들이 어쩌다 것처럼 몰상식한 일을 벌이는 걸까?

마틴 린드스트롬은 세계적인 브랜딩/마케팅 전문가이자 경영 컨설턴트로, 뉴욕타임스 베스트셀러인 《쇼핑학》, 《누가 내 지갑을 조종하는가》 등의 저서로 국내에도 잘 알려져 있다. 비즈니스 및 문화 혁신 기업 ‘린드스트롬 컴퍼니’의 설립자이기도 한 그는 세계 1위 해운업체 머스크 등 글로벌 기업들을 대상으로 컨설팅을 하며 기업 내부를 날카롭게 관찰했다. 그 결과, 비상식적이고 이해 불가한 일들이 당연한 듯 벌어지는 기업의 내막을 무수히 목격했고, 이런 현상이 전 세계 기업들 사이에 ‘전염병처럼’ 퍼져 있다는 사실을 발견했다.

《고장 난 회사들》은 조직에서 발생하는 비효율성과 비현실적 문제, 만연한 부조리를 파헤치며 기업들의 다양한 ‘고장 난’ 사례를 소개한다. 내부 갈등의 집합체인 복잡한 리모컨, 1MB 이상의 파일 전송을 금지하는 딱 막힌 보안 규정, 고객 감소의 원인을 실내조명등에서 찾는 항공사의 모습을 통해 낡은 관행과 규칙, 사소한 내부 문제에 안일하게 대응하는 사이 멀쩡하던 회사가 어떻게 비상식의 나락으로 떨어지는지를 적나라하게 보여준다.

출간과 동시에 현지에서 수많은 경영 사상가들의 찬사와 언론의 주목을 받으며 ‘기업 필독서’로 떠오른 이 책은 성과와 규칙, 신기술의 함정에 빠진 기업들이 진정 최우선에 두어야 할 것이 무엇인가를 되돌아보게 한다. <파이낸셜타임스>는 이 책을 ‘이달의 비즈니스북’으로 선정하면서, “조직에서 일한 경험이 있는 사람이라면 누구나 모든 페이지에 밑줄을 그을 것이다..배워서 안 될 우스꽝스러운 사례가 가득하다”라고 평했다.

기업의 투자 가치나 안정성을 판단할 때, 흔히 주가나 분기 보고서처럼 수치화된 자료들을 참고하게 마련이다. 하지만 과연 숫자가 기업의 모든 것을 말해줄까?

성공적인 조직과 브랜드는 언제나 고객의 입장에서 생각하고 행동하지만, 그런 기업은 생각 외로 드물다. 대부분의 기업이 고객이 아니라 금융 시장과 주주에게만 신경을 쓴다. 기업의 직원들은 내부적인 사안에 몰두한 나머지 자신들의 행동이 외부인에게는 말도 안 되는 일로 보일 수 있다는 것을 알아차리지 못한다. 실제로 마틴 린드스트롬은 기업 컨설팅 과정에서 직원들에게 ‘조직 내에 비상식적인

일들이 있냐'고 물었을 때, '사소한 문제가 있기는 하지만 지극히 상식적으로 운영되고 있다'고 대답하며 기업 주가나 분기 보고서를 그 근거로 드는 일들을 흔히 겪어왔다.

린드스트롬은 그럴듯한 수처에 가려진 이면을 주목해야 한다고 주장하며 기업을 고장 나게 만드는 요인을 크게 6가지로 정리한다. 1) 부정적인 고객경험, 2) 사내 정치, 3) 기술, 4) 회의, 5) 넘쳐나는 규칙과 정책, 6) 규칙에 대한 집착이 그것이다. 《고장 난 회사들》에는 이 6가지 요인으로 인해 비상식적인 일들이 아무렇지 않게 벌어지는 기업들의 사례가 무수히 담겨 있다. 두 눈을 의심할 만큼 어이없는 상황들을 마주하며, 독자들은 좋은 기업과 문제 있는 기업을 가려내는 눈을 기르는 동시에 '혹시 우리 회사도 이런 것 아닐까?' 하는 생각에 정신이 번쩍 들지도 모른다.

마틴 린드스트롬은 이 책에서 고장 난 조직이 소비자에게 어떤 영향을 끼치는지를 믿기 어려울 만큼 황당한 사례들을 통해 보여준다. 대표적인 것이 TV 리모컨 사례다. 출장지의 호텔에서 뉴스를 보려고 TV 리모컨을 집어 든 그는 이내 당황했다. 무수히 많은 버튼에 숫자 키패드는 세 부분으로 나뉘어 있었고, ON, OFF 버튼이 각각 두 개씩 있었다. 이것저것 누르다가 힘겹게 TV를 켜 린드스트롬은 뉴스를 본 후 다시 TV를 끄려고 했지만, 첫 번째 OFF 버튼을 누르자 조명이 어두워지고, 두 번째 OFF 버튼은 에어컨 전원을 꺼버렸다. 결국 플러그를 뽑아 TV를 껐지만, 이번에는 냉장고와 램프까지 동시에 꺼졌다.

몇 달 후 비행기에서 우연히 그 리모컨 회사의 엔지니어를 만난 린드스트롬은 리모컨 탄생의 비화를 듣게 되었다. 여러 사업부가 리모컨의 형태를 놓고 경쟁을 벌였고 합의에 이르지 못해 결국 각각의 사업부를 기준으로 '리모컨 따먹기'를 한 것이었다. 첫 번째 구역은 TV 사업부, 두 번째는 케이블 사업부, 그리고 세 번째 구역은 TiVo 사업부에 할당되는 식이었다.

린드스트롬은 이 복잡한 리모컨이 열악한 내부 의사소통과 조직 간 권력 다툼을 고스란히 보여준다고 단언한다. 교각의 미세한 균열이 심각한 문제의 조짐인 것처럼, 상식과 거리가 먼 리모컨은 그것을 생산한 기업 내부의 핵심 문제를 드러냈다. 각각의 부서가 리모컨 영토를 놓고 경쟁을 벌이는 동안 어느 누구도 거시적인 관점으로, 다시 말해 소비자의 눈으로 리모컨을 바라보지 못했다. 린드스트롬은 이 사례에서 무엇보다 큰 문제는 소비자가 리모컨 사용법을 이해하지 못하는 것이 자신의 잘못이라 여기고 자책하게 되는 것이라고 말한다. 기업의 비상식적인 행태로 인한 피해는 결국 소비자에게 돌아감을 강조하는 것이다.

이처럼 소비자가 마주하게 되는 수많은 부조리와 불편함 속에는 고장 난 기업 생태계, 즉 갖가지 이유로 중요한 상식적인 원칙을 잃어버린 비즈니스 생태계가 숨어 있다. 어떤 기업의 제품이 소비자 친화적으로 설계되지 않았다면, 과연 그 기업은 제대로 굴러가고 있는 것인지 주의 깊게 관찰해야 한다는 사실을 이 책은 알려준다.

덴마크 해운업체 머스크(Maersk)는 선단 규모와 화물 수용 능력에서 세계 최대를 자랑하는 기업으로, 대단히 합리적인 시스템을 갖춘 조직이었다. 머스크 콜센터 직원들은 스스로 고객사에 최선을 다해

서비스한다고 여기고 있었지만, 고객만족도는 점점 떨어지는 중이었다.

머스크의 의뢰로 콜센터 통화 데이터를 분석한 린드스트롬은 고객 문의의 상당수가 '불가항력' 범주로 분류된다는 사실을 확인하고는 깜짝 놀랐다. 조사 결과, 원인은 바로 비현실적인 KPI(핵심성과지표) 시스템에 있었다. 머스크는 콜센터의 성과와 생산성을 최고의 고객 서비스가 아닌 '시간'으로 평가했다. 콜센터 직원이 고객 문의를 불가항력 범주로 집어넣을 때에는 한 쪽짜리 보고서만 작성하면 되었지만 다른 사안들은 4~5쪽에 달하는 보고서를 작성해야 했다. 이것은 일반적인 범주에 해당하는 문제가 많아질수록 그들의 하루가 그만큼 바빠진다는 것을 의미했다. 즉, 직원들이 그렇게 자주 불가항력 버튼을 클릭했던 것은 시간을 절약하기 위해서였다. 그 때문에 콜센터의 생산성은 엄청나게 높게 나타났고 KPI는 우수했지만, 고객 불만은 늘어날 수밖에 없었다.

비즈니스의 모든 측면을 효율적으로 개선하고 역량을 강화하기 위한 노력은 모든 조직이 신경 쓰는 부분이다. 문제는 그 과정에서 조직 간의 소통이 단절되거나, 단기적인 성과에 집중하느라 근시안적 관점을 갖게 되거나, 주가에 신경 쓰느라 정작 고객에게 소홀해지는 일들이 발생한다는 점이다.

린드스트롬은 고객 중심 비즈니스는 기업이 원하는 바가 아닌 고객이 원하는 바를 기반으로 설계되어야 한다고 강조한다. KPI를 확대하는 일이 부정적인 결과로 이어지거나 비즈니스의 일관성과 조직문화를 해치는 일을 막고 싶은 조직 관리자라면 린드스트롬의 경고를 놓쳐서는 안 될 것이다.

규칙과 규제, 정책은 직원들을 얼어붙게 만드는 가장 강력한 단어다. 기업 내부에서는 터무니없고 비상식적인 규칙과 규제가 비일비재하게 나타난다. 특히 비용 절감을 이유로 내세운 비상식적인 일들은 거의 대부분의 기업에서 나타난다.

많은 기업은 비용을 줄이기 위해 최선을 다하지만, 그들이 내놓는 정책은 오히려 비용을 늘리기도 한다. 린드스트롬은 출장 경비에 관한 한 기업의 정책을 예로 든다. 이 기업은 이코노미석을 이용할 경우 출장 경비를 회사가 모두 부담하는 정책을 실시하고 있다. 그런데 예약 사이트를 살펴보면 신입 직원이 환불 가능한 이코노미 좌석의 왕복 요금이 3000달러인데 환불 불가능한 비즈니스 좌석의 왕복 요금이 2100달러라는 사실을 발견했고, 비즈니스석을 예약해도 되는지 인사팀에 물었다. 하지만 인사팀에서는 직원들 모두 이코노미석만 탈 수 있다는 회사의 정책만 내세웠다. 정책 때문에 비용도 줄이지 못하고 직원은 불편한 출장을 감내해야 했던 것이다.

최근에는 많은 기업들이 보안 규정을 강화하고 있는데, 이로 인한 황당한 일들도 심심치 않게 일어난다. 린드스트롬은 자신이 겪은 일화를 책에서 들려준다. 그는 컨설팅을 위한 프레젠테이션 자료를 보안 규정에 맞게 USB에 담아 우편으로 보냈지만, 기업의 규정대로 암호화가 되어 있지 않아 다시 메일로 보내야 했다. 문제는 그 기업이 1MB 이상의 첨부파일을 허용하지 않는다는 사실이었다. 린드스트롬은 49MB짜리 파일을 999KB 단위로 쪼개어 50번의 메일을 보냈다. 그런데 이번에는 몇몇 파일이 전송 도중 사라지는 일이 발생했다. 기업은 파일 안에 '부적절한' 단어를 포함했기 때문이라고 설명했고, 부적절한 단어에는 '금지'도 포함되어 있었다.

이처럼 근시안적인 규칙들은 조직 내 관료주의를 강화해 구성원들이 조직과 관계를 맺고 소통하는 것을 더욱 어렵게 만든다. 또한 규칙을 지키지 않는 구성원은 처벌의 대상이 된다는 신호를 보냄으로써, 직원들을 불안하게 만들고 결국 성과를 내지 못하게 하는 결과를 가져온다. 린드스트롬은 조직의

규칙과 규제, 절차가 정상적인 인간 행동과 어긋난다면 규칙을 따르지 않는 것이 상식에 맞는 일이라고 단언한다.

코로나19 이후 급격하게 바뀐 업무 방식으로 혼란에 빠진 기업들이 많다. 하지만 새로운 업무 습관을 만들어야 하는 지금은 기존의 부조리와 비효율을 없애고, 상식을 회복할 수 있는 뜻밖의 기회가 될 수 있다. 비상시의 늪에서 허우적대는 조직들을 구해줄 흥미롭고 유용한 방법들로 가득한 《고장 난 회사들》은 모든 기업의 필독서인 동시에, 자칫 놓치기 쉬운 문제적 기업의 신호를 발견할 수 있도록 도와주는 바로미터가 될 것이다.

‘세계에서 가장 영향력 있는 인물 100인’(타임), ‘세계 최고의 경영 사상가 20인’(싱커스50)에 선정된 세계적인 마케팅·브랜드 전문가이자 비즈니스 및 문화 혁신 기업 ‘린드스트롬 컴퍼니’의 설립자이다. 현재 린드스트롬 컴퍼니는 전 세계 30여 개국에서 비즈니스를 운영하며 세계 1위 해운업체인 머스크를 비롯해 스위스국제항공, 버거킹, 네슬레, 스탠다드차타드 은행 등 유수의 기업들을 컨설팅하고 있다.

또한 린드스트롬은 〈뉴욕타임스〉 베스트셀러인 《쇼핑학Buyology》을 비롯해 《누가 내 지갑을 조종하는가》, 《스몰 데이터》 등 전 세계 60개 언어로 번역된 7권의 저자이다. 〈월스트리트저널〉은 그의 책 《오감마케팅Brand Sense》을 역대 최고의 마케팅 서적 5권 중 하나라고 극찬했고, 〈타임〉은 《쇼핑학》을 ‘브랜드의 돌파구’라고 칭했다. 세계경제포럼과 구글, 디즈니, 아마존, 레고, 어도비 등의 글로벌 기업에서 기초연설을 했다.

고려대 철학과를 졸업하고 글로벌 IT 기업에서 마케터와 브랜드 매니저로 일했다. 현재 파주출판단지 번역가 모임 ‘번역인’의 공동대표를 맡고 있다. 《딥 씽킹》, 《어떻게 민주주의는 무너지는가》, 《디퍼런트》, 《죽음이란 무엇인가》 등 인문학과 비즈니스가 만나는 곳에서 60여 권의 책을 우리말로 옮겼다.

일반적으로 내게 컨설팅을 의뢰하는 기업은 브랜드의 핵심 목표를 새롭게 세우거나 소비자 만족도를 끌어올리고자 한다. 그들은 내게 새로운 로고를 만들어달라거나, 웹사이트 디자인을 바꿔달라거나, 혹은 향수나 맥주, 손목시계, 매장의 브랜드를 만들어달라고 요청한다. 그러나 많은 경우 그 기업의 ‘실질적인’ 문제(사기 저하, 생산성 하락, 소비자 불만, 혁신의 부재)는 태어난 지 2주 된 골든리트리버도 바보 같다고 느낄 만큼 시스템과 절차에서 상식을 외면했다는 사실에 있다. ...오늘날 기업은 조직 내부의 복잡한 문제로 인해, 그리고 눈에 보이지 않는 다양한 관료주의의 폐해로 인해 방향 감각을 잃고 그 대가를 치르고 있다.
-25쪽

기업 대부분 고객이 아니라 월스트리트와 주주에게만 신경을 쓴다. 그게 전부다. 그들은 제품과 서비스를 실제로 구매하고 사용하는 소비자에게 관심을 기울이지 않는다. 그리고 고객 중심의 기업이 가치를 창조할

뿐 아니라 지속적으로 성장할 수 있다는 사실을 무시한다. 이처럼 기업의 우선순위가 뒤바뀔 때 상식은 사라지고 만다.

-56쪽

처음에는 특별히 이상한 점을 발견하지 못했다. 고객들은 전화를 걸어 불만을 제기하거나 힘든 상황을 토로했다. 콜센터 직원들은 어떻게든 문제를 해결하고자 했고, 그들이 할 수 없는 사안이면 해결 가능한 다른 부서로 전화를 돌렸다. 여전히 특이한 점은 없었다. 그런데 나중에 콜센터 데이터를 분석했을 때, 나는 걸려오는 통화의 상당수가 '불가항력' 범주로 분류된다는 사실을 확인하고는 깜짝 놀랐다. 궁금한 생각이 들었다. 대서양을 오가는 과정에서 어떻게 그렇게 많은 문제가 신의 간섭으로 발생하는 것일까? 포세이돈이 개입한 걸까? 그리고 며칠 후, 나는 불가항력이 복수심에 불타는 바다의 신이 아니라 비현실적인 KPI 시스템과 밀접한 관련이 있다는 사실을 발견했다.

-100쪽

우리는 지금도 기술이 할 수 있는 것과 할 수 없는 것, 기술이 가져다주고 빼앗아가는 것, 대체할 수 있는 것과 대체할 수 없는 것, 그리고 신비하고 영원한 것을 계속해서 발견해나가는 과정에 있다. 그 목록에는 인간성이 있고, 인간성에는 공감과 상식이 필요하다. 바라건대, 상식은 언젠가 우리를 노예 상태에서 해방시켜줄 것이다. 그리고 최종적인 책임을 지는 존재는 기술이 아니라 인간이라는 사실을 이해하도록 만들 것이다.

-159쪽

내가 아는 한 기업은 직원들에게 출장 시 비즈니스 클래스를 탈 수 있도록 허용한다. 단, 비행거리가 6400킬로미터 이상일 때에만 가능하다. 런던에서 캘터다, 뉴욕에서 카이로, 혹은 로스앤젤레스에서 베를린으로 출장을 갈 때가 여기에 해당한다. 그러나 여기서 핵심은 6400킬로미터 이상이라는 대목이다. 댈러스에서 샌안토니오, 혹은 롤리 더럼에서 디트로이트처럼 단거리가 아닌 이상, 항공사들은 좀처럼 직항을 운행하지 않는다. 대부분의 비행은 최종 목적지에 도착할 때까지 적어도 한 번, 혹은 두 번이나 세 번까지 경유를 한다. 결론적으로 이 회사의 직원들은 비즈니스 클래스를 절대 탈 수 없는 것이다.

-196쪽

흔히 CEO들은 '빅픽처'에 대해 이야기하는 것을 좋아한다(기업이 향후 10년 동안 어느 방향으로 나아가야 할 것인가). 하지만 솔직하게 말해서 누가 그런 데 관심을 갖는가? 많은 직장인이 5년 후면 조직을 떠난다. CEO와 CFO는 더 빨리 떠난다. CEO가 앞으로 1~2년 동안 회사가 나아갈 방향에 대해 이야기를 한다면? 그러면 모두 관심을 기울일 것이다. 닭장 실험은 작고, 구체적이고, 즉각적으로 성취 가능한 목표를 제시함으로써 큰 변화를 이끌어낼 수 있음을 잘 보여준다. 지나치게 크고, 담대하고, 야심찬 목표를 제시할 경우, 대부분의 조직과 그 구성원은 두려움을 느끼고 저항하려 들 것이다. 그 기업은 항상 해왔던 대로 할 것이며, 변화는 일어나지 않을 것이다.

-247쪽

추천 서문_마셜 골드스미스

들어가며. 괜찮다고 생각할 때가 가장 안 괜찮다

바보야, 문제는 조명이 아니야 / 우리 회사는 잘 돌아간다는 착각

1장. 상식을 사치로 여기는 사람들

“흥미롭네요! 다만…” / 조직 갈등이 탄생시킨 괴물 리모컨 / 상식을 잃어버린 비즈니스

2장. 공감은 뭐가요 먹는 건가요

기업이 갖춰야 할 태도 / 고장 난 조직을 만드는 여섯 가지 요인 / 네슬레 프리미엄 이유식이 실패한 까닭 / 1달러로 VIP 고객을 등 돌리게 만들다

3장. 충성 고객을 떠나가게 하는 법

캐스키드슨이 놓친 것 / 서비스가 독이 되는 순간 / 법인카드가 정지되면 비로소 보이는 것들 / KPI는 불가항력입니다, 고객님 / 고객은 이미 답을 알고 있다

4장. 교활한 사내 정치

권력은 비공식 조직도에 있다 / 사내 정치를 경고하는 신호들 / 돌려대기와 비밀이 만연한 곳

5장. 누구를 위하여 시스템은 도입되었나

그들은 왜 어둠 속에서 회의를 하게 되었을까 / 기계에게 의사결정을 떠넘긴 사람들 / 일은 많아지고 생각은 사라진다 / “아, 시스템이 그렇습니다” / 세계 최대 해운회사가 사이버 공격으로 얻게 된 것

6장. 회의 중독자들

재택근무가 불러온 회의 지옥 / 비대면 회의가 생산적이라는 믿음 / 흐름을 바꾸기 / 269장짜리 슬라이드에서 벗어나기

7장. 통찰을 가로막는 근시안적 규칙들

이렇게 하면 비용을 줄일 수 있을 거라 생각했어 / 규칙은 아니지만…알죠? / 보안 규정은 무엇을 지키나 / 금지는 금지합니다

8장. 규정을 지키지 않으면 널 지켜줄 수 없어

직원을 움츠러들게 만드는 회사 규정 / ‘안전’이라는 이름의 협박 / 우버라면 어떻게 했을까 / 매뉴얼을 지킬수록 고객은 미쳐간다

9장. 고장 난 회사를 복구하는 5단계 가이드

1단계: 닭장 밖으로 5센티미터만 나오기 / 2단계: 용기를 불어넣는 ‘확고한 지점’ 만들기 / 3단계: 작은 성공을 인정하고 축하하기 / 4단계: 닭장을 잠가버리기 / 5단계: 스토리를 부여해 공헌자가 되기

10장. 경보음에 응답하기

경영진을 깨닫게 하는 법 / 스탠다드차타드은행의 실험 / 지지 / 기운을 북돋우기 / 외면화 / 그리고 좀 더 궁극한 것들

대기업 같은 거대 조직에서 일한 경험이 있는 사람이라면 누구나 고개를 끄덕이며 이 책의 모든 페이지에 밑줄을 그을 것이다. …마틴 린드스트롬은 기업 내부에서 비상식을 근절하기 위한 계획을 제시한다. 여기엔 배워서 안 될 우스꽝스러운 사례가 가득하다.

-<파이낸셜타임스>

직장에서의 관료주의적 장애물을 없애기 위해 각 개인이 할 수 있는 단계들이 있다. 린드스트롬은 “핵심은 공통으로 느끼는 좌절과 즉각적인 성과에 초점을 맞추고, 권한을 리더뿐 아니라 모든 구성원의 손에 쥐어주는 것”이라고 말한다.

-<포브스>

린드스트롬은 회사, 업무 및 삶에 대한 더 넓은 관점을 얻기 위해 한발 뒤로 물러설 것을 제안한다. …그러한 노력이 리더인 당신의 회복을 돕고, 생명이 다하기 직전인 당신 조직의 기업 문화를 되살릴 수 있을 것이다.

-<Inc.>

마틴 린드스트롬의 유쾌한 이 책은 얼마나 많은 조직이 고객과 직원을 미치게 만들고 있는지 잘 보여준다. 상식이 예외가 아닌 원칙이 되는 조직을 구축하기 위한 흥미롭고 유용한 방법과 도구로 가득하다.

-로버트 서튼, 스탠퍼드대 교수, 《또라이 제로 조직》 저자

마틴의 이번 작품은 재미있고 속도감이 있으며, 영감을 주는 동시에 실천 가능한 방법까지 알려준다. 더 나은 상식으로부터 이익을 얻기 위한 모든 방법을 찾자. 강력히 추천한다.

-르네 마보안, 인시아드 교수, 《블루오션 전략》 공저자

마틴 린드스트롬의 ‘상식적인’ 접근방식은 기발하고 유머러스하며, 대단히 실용적이다. 여기서 그는 망가진 시스템을 복원함으로써 직원의 업무 능력을 향상시키고 고객 만족도를 높이는 방법을 보여준다.

-에이미 에드먼슨, 하버드 비즈니스 스쿨 교수, 《두려움 없는 조직》 저자

조직 내 관료주의에 빠져 있다고 느끼는, 그리고 일터에서 삶의 질을 개선하려는 모든 이들의 필독서.

-아리아나 허핑턴, 허핑턴포스트 창립자