



현실을 상상하라

핵심을 꿰뚫는 탁월한 현실감각은 어디서 오는가

로버트 롤런드 스미스 지음 | 장세현 옮김
2013년 11월 25일 출간 | 14,000원 | 288쪽

분석은 예리하고 전략은 명쾌했다

‘그런데, 뭐가 문제지?’

당신의 비즈니스에 철학이 필요한 48가지 이유!

“숫자와 그래프에 갇힌 전략을 해방시켜 현실과 조우시켜라”

| 책 소개 |

“현실은 그 어떤 시장 전략, 브랜드 전략, 자기계발 전략보다 강력하다.”(276쪽)

재무제표와 결산보고의 계절이 돌아왔다. 올해 성과는 숫자와 그래프로 정리되고, 이를 바탕으로 내년 목표와 전략을 수립한다. 그런데 분석과 전략이 더할 나위 없이 합리적이고 명확한데도, 예측대로 되지 않는 경우가 태반이다. 그전에 내부적으로 전략을 수행하는 일부터 빼격대는 경우도 비일비재하다. 대체 무엇이 문제일까? 핵심은 ‘현실’에 있다. 현실의 양상이 너무나 복잡 다양하고 빈번히 바뀌기 때문에, 책상머리에서 계획한 전략은 현실을 만나는 순간 무장해제 되고 마는 것이다. 난마 같은 현실의 문제들에 어떻게 대처할 것인가 이것이 사업의 정수, 리더십의 핵심이다.

알랭 드 보통의 <인생학교> 교수 로버트 롤런드 스미스, 당신의 비즈니스 현실을 컨설팅하다!

알랭 드 보통과 함께 런던의 <인생학교> 교수이며, 옥스퍼드 출신의 철학박사이자 글로벌 기업들과 영국 정부 등에서 조직의 컨설턴트로 일하고 있는 로버트 롤런드 스미스는 책에서 “현실은 그 어떤 전략보다 강력하다”고 역설한다. “비즈니스 현실의 폭넓은 파노라마에 눈을 뜨고 상상하고 거기에 맞추어 준비하는 것”이 ‘관건’이라 여기는 그는 “비즈니스 리더들이, 전략을 통해 바라본 세상이 아닌 실제 그대로의 세상에 맞서도록” 돕기 위해 이 책을 집필했다.

이 책에서 저자는 현실감을 잃지 않은 전략가들이라면 반드시 물어야 할 48가지 질문을 던진다. 그리고 전 세계 우수한 기업과 조직에서 컨설팅해온 경험을 바탕으로 수많은 사례를 적절히 녹여낸다. 압권은 저자가 여러 회사 사무실에서 경영진과 대화하고 조언하는 장면들이 생생하게 중계될 때다. 독자는 수만 달러짜리 고급 경영컨설팅을 거의 공짜로 손쉽게 받는 셈이다.

중요한 것은 목표 수치와 실제 수치 간의 차이이다. 바로 이 지점에 직원들이 일에 쏟는 자발적 에너지, 즉 직원들이 기울일 수도 있었던 ‘추가적 노력’이 잠들어 있다. ... 바로 이 점 때문에 조직에는 특별한 리더십이 필요해진다. 사람을 단순한 생산 단위가 아닌 가변적인 존재로 대하고 그 가변성을 제거해야 할 문제가 아닌 현실적 비즈니스 요소로 받아들여 처음부터 고려하는 리더십이 말이다. ‘열정’이란 결국 자발적 에너지의 투입을 뜻하며, 직원들의 탄력성이 얼마나 풍부한가를 나타낸다. (94~95쪽)

당신은 당신이 파는 물건을 사겠는가?

조직에 과거가 되풀이되고 있지는 않은가?

유능한 불량 직원을 어떻게 처리할 것인가?

당신 조직은 구성원들 모두의 합보다 똑똑한가?

48가지 질문을 통해 탁월한 리더를 만드는 비즈니스 철학서

이 책은 철학적 질문을 제목으로 하는 48장으로 구성되어 있다. 순서와 상관없이 아무 데나 펼쳐 들고 읽어도 되지만 1부에서 4부까지 각 12가지 질문을 묶어 거시에서 미시로 범위를 좁혀갈 수

있게 배치했다. 1부의 질문들은 큰 그림 속에서 당신의 비즈니스가 어떤 상황에 놓였는지 묻는다. 2부는 시장에 관해, 3부는 조직 내에서 일어나는 일에 관해, 4부는 리더가 된다는 것이 현실적으로 무슨 의미인지를 묻는다. 모든 질문에는 독자의 접근법을 변화시킬 실용적 제안이 담겨 있지만 부담 없이 그저 생각해볼 거리로 읽어도 무방하다. 근본적인 물음에서 리더십에 관한 디테일에 이르기까지, 풍성하고 균형 잡힌 질문의 향연을 즐기는 사이 독자는 총체적인 안목을 갖게 될 것이다. 비즈니스에서 중요한 것은 실행이다. 그러나 최선의 실행은 최선의 생각에서 비롯되는 법이다.

구조적이면서도 유동적이라는 두 가지 특성을 모두 갖추었으므로, 조직은 질서와 활기 사이에서 균형을 이루어야 한다. 이는 둘 중 하나를 선택하는 문제가 아니다. ... 조직의 현실은 사회의 현실과 비슷하다. 모든 조직에는 나름의 특성이나 방식 등이 있다. 리더는 이 현실에 더욱 힘을 실어주고 발전시켜야 한다. 하지만 조직이 자기 잇속만 차리는 것을 막고 그 가치를 최대한 활용하려면 조직을 '조직화' 할 필요도 있다. (150~151쪽)

1%의 리더만이 현실을 상상한다

탁월한 현실감각으로 핵심을 간파하라

저자는 에필로그에서, 독자들이 책 속 질문들 외에 더 많은 질문을 스스로 만들어보기를 강력히 권한다. 그런 질문들이 곧 복잡한 비즈니스 현실의 문제에 대한 답이 될 것이다. 현실감각이 탁월한 리더들은 전략이 대답해주지 않는 조직과 비즈니스의 문제에 대해 답할 준비가 되어 있다. 독일의 대문호 괴테가 말했듯이 '극히 소수의 사람만이 현실을 상상할 줄 안다'. 아무쪼록 이 책을 읽는 독자가 현실의 문제를 구체적으로 상상하고 해결하는 1%의 리더가 되기를 바란다.

| 추천사 |

회사가 저지르기 쉬운 결정적 실수는 전략에 초점을 맞추다 그들의 현실의 디테일을 망각한다는 것에 있다. 전략은 합리적이고 분석적으로 보이는 척을 할 뿐이다. 저자는 이 책에서 비즈니스의 현실을 잊지 말 것을 강력히 경고한다. - <Sunday Times>

저자는 현실의 보이지 않는 위협을 피하고, 실질적 이익을 어떻게 취할 것인지에 대한 질문을 제시한다. - <Director Magazine>

| 저자 소개 |

로버트 롤랜드 스미스 Robert Rowland Smith

글로벌 기업들과 영국 정부, 옥스퍼드 경영대학원 등에서 조직과 리더십 문제를 컨설팅하는 경영 컨설턴트

세계 20여개 나라에서 번역된 베스트셀러 철학 에세이 《소크라테스와 아침을(Breakfast with Socrates)》의 저자.

알랭 드 보통과 함께 시민 교육 기관인 <인생학교(The School of Life, London)>를 함께 설립한 교수.

저자는 옥스퍼드 올 소울스 칼리지(Oxford All Souls College)에서 7년 연속 우등생 장학금을 받았으며, 철학과 문학을 전공하여 박사학위를 받았다. 1998년 옥스퍼드를 떠난 이후 영국 외무부, 옥스퍼드 경영대학원, NATO 및 글로벌 기업 등에 리더십과 조직설계, 인재개발에 대해 컨설팅을 해왔으며 현재 런던 대학원(London Graduate School), 인생학교(The School of Life, London)의 교수로도 일하고 있다. 타비스톡 의학심리학 연구소(Tavistock Institute of Medical Psychology)의 이사이기도 하다.

<이브닝 스탠다드(Evening Standard)>, <선데이 타임스(Sunday Times)>에 칼럼을 기고하고 있다. 지은 책으로는 《소크라테스와 아침을(Breakfast with Socrates)》, 《플라톤과 드라이빙을(Driving with Plato)》 등이 있다.

| 책 속에서 |

자신이 누구인지를 모를 경우 끔찍한 결과가 초래되기도 한다. 시스코Cisco와 플립Flip의 불행한 사례처럼 말이다. 2007년 테크놀로지 거인이었던 시스코는 기업용 네트워킹 시스템 분야에서 막대한 영향력을 발휘하고 있었다. 반면 플립은 실리콘밸리형의 신생 기업이었다. 플립이 선보인 플립 비디오카메라는 가볍고 저렴하고 편리하고 멋졌다.

... 2009년 시스코는 소비자 시장에 뛰어든다는 새로운 전략을 세우고 5억 9000만 달러에 플립을 인수했다. ... 매력적이지 못한 인수는 아니었다. 그러나 두 회사는 분필과 치즈처럼 서로 달라도 너무 달랐다. 그것이 현실이었다. 겨우 2년 만인 2011년 시스코는 신생 사업부를 폐쇄했다.

...기본적으로 시스코는 시스코이고 플립은 플립이다. 시스코와 플립의 DNA 결합은 꼬끼리와 말을 이종교배한 것처럼 아무 결실도 낳지 못했다. 중요한 것은 당신이 무엇을 파느냐가 아니라 당신이 누구나다. 그것이 시스코의 플립 인수에 담긴 교훈이다. 우선은 당신이 누구인지 파악하라. 나머지는 그다음 문제다. (26~27쪽)

나는 어떤 소매은행의 고위 관리자 20명을 위한 연수회를 준비하고 있었다. 그들은 고객 서비스를 향상하기 위한 프로젝트에 참여 중이었다. ... 나와 내 동료들은 고객 경험에 관한 논리적 설명에서 벗어나 좀 더 정서적인 영역으로 논의를 이끌었다. 우리는 실제로 연봉이 확 줄어들거나 빚에 시달리면 어떤 심정이겠느냐고 관리자들에게 물었다. 그러자 곧 분석적인 표현만 쓰던 관리자들의 입에서 감성적인 표현이 나오기 시작했다.

... 그래서 우리는 다음 단계로 나아갔다. 우선 이 점잖은 관리자들에게 고객들의 평균 수입으로 일주일간 지내면서 그게 어떤 건지 느껴보게 했다. 또 그들을 수영장으로 데려가 빛 이야기를 하면서 사용했던 비유적 표현들을 몸소 체험하게 했다. 그들은 우리 지시에 따라 깊은 물로 들어가

뜻대로 몸을 움직일 수 없는 것이 어떤 건지, ‘빛’에 잠긴다는 것이 어떤 건지 감을 잡을 때까지 선혜엄을 쳤다. 이를 통해 그들은 고객에 관해 생각하는 차원에서 고객의 처지를 실감하는 차원으로 나아갔다. 결국 그들은 기존의 고객 서비스 프로그램을 백지화하고 현실적인 고객 경험에 중점을 둔 새 프로그램을 고안했다. (97~98쪽)

제품에 중점을 두는 것은 혁신의 X축을 형성한다. 하지만 그것은 두 개의 축 중 하나일 뿐이다. 다른 하나의 축, 즉 Y축은 환경이다. 태블릿 컴퓨터를 예로 들어보자. 다른 만찬 강연에서 룸 투 리드 Room to Read라는 자선단체의 설립자 존 우드 John Wood를 만나 아프리카의 문맹률을 낮추는 활동에 관해 대화한 적이 있다. 그는 마이크로소프트 출신임에도 도서관을 세우고 아이들에게 종이 책을 선물하는 이야기만 했다. ‘그건 이미 태블릿 컴퓨터로 다 되는 일인데 왜 굳이’라는 생각이 들었다. 그때 그가 정곡을 찌르는 사실을 지적했다. 그의 단체가 도서를 지원하는 곳은 와이파이는커녕 전기도 거의 들어오지 않는 지역이었다. 태블릿 컴퓨터가 캘리포니아에서는 혁신일지 모르지만 콩고에서는 방전된 배터리를 품은 쓸모없는 유리판일 뿐이었다.

이런 식으로 혁신은 X축의 제품이 Y축의 환경을 따라가지 못해서 실패한다. ... 전략은 대개 X축 위의 한 점을 목표로 삼는다. 이런 식이다. ‘이것이 지금의 현실을 종합한 것이다. 그러니 그 안에서 더 매력적인 가격, 제품, 서비스를 통해 점진적 발전을 이루자.’ 전략은 Y축을 보지 않는다. 당신이 환경 자체를 바꿀 수도 있는데 말이다. ... Y축 위에서 생각하기 시작하면 올바른 곳에서 혁신을 찾을 수 있을 것이다. (124~127쪽)

일반적으로 소비자들은 브랜드보다 품질과 가격을 더 중요한 기준으로 삼는다. 기본적으로 브랜드란 그 이면의 현실을 감추거나 인위적으로 꾸미는 수단이다. 만약 브랜드가 현실을 한참 앞지르면 소비자의 신뢰에는 금이 가기 시작한다. 그 반대도 마찬가지다. 물론 브랜드가 제품이나 서비스의 모든 면을 보여줄 수는 없다. 그래서 일부분에만 초점을 맞춘다 하더라도 그것은 어디까지나 현실의 일부여야 하지, 전략적으로 왜곡된 거짓이어서는 안 된다. ... 비즈니스 리더에게 여기 소개한 질문이 중요한 이유는 무엇일까? 어느 조직이든 제품이나 문제점을 고객 못지않게 균형 잡힌 시선으로 볼 수 있는 사람은 오직 리더밖에 없기 때문이다. 그 아랫사람들은 자신이 맡은 부문의 중요성을 강조하기 바쁠 것이다. ... 고객도 ‘전체’를 본다. 그래서 리더와 고객은 계산대를 사이에 두고 마주보는 일종의 등가적 존재가 된다. 브랜드가 가면보다는 유리창이 되게 하라. 이는 리더의 핵심 역할 중 하나다. (142~143쪽)

나는 이 회사의 공동 창업자 또는 그의 동료와 많아야 1년에 세 번 정도 만난다. 그런데 만날 때마다 표현만 조금씩 바뀐 같은 얘기를 듣는다. “회사에 몇 가지 변화를 쫓습니다. 이제 우리는 목표를 향해 전보다 훨씬 자신 있게 나아가고 있습니다.” 처음 몇 번은 이 말을 액면 그대로 받아들였다. 하지만 요즘은 내 반응이 조금 달라졌다. 이 회사에 가려움증이 있다는 생각을 한다. 그 가려움증이란 바로 그들 자신을 혁신하려는 욕구다. 가려움증이 대개 그렇듯, 긁는 것은 도움이 안 된다. 긁어봤자 잠깐 시원할 뿐이니까.

가려움증을 겪는 조직이 보이는 혼란 이상 행동은 별 소득이 없는 일에 에너지를 쏟는 것이다. ...

조직은 무엇이 업무 범위 안에 속하고 무엇이 밖에 속하는지 확실히 구분해야 한다. 가려운 곳을 긁느라 시간이 낭비되는 것만이 문제가 아니다. 진짜 문제는 자기 자신을 균형 잡힌 시각으로 볼 수 없다는 점이다. 그러니 긁적이길 멈추고 한 걸음 물러나 자신을 돌아보라. (164, 167쪽)

조직에는 오직 리더만 할 수 있는 일들이 있다. 기본적으로 리더는 자신만 할 수 있는 일에 전념하면 된다. 그 외의 일을 하는 것은 효과성을 축내는 짓이다. 리더만 할 수 있는 세 가지 주요 직무는 (1)중대한 의사결정, (2)직원들을 방해하는 장애물 제거, (3)신뢰할 수 있는 조직의 대표자로서 외부에 바람직한 처신을 보이는 것 등이다. 이 중에서 조직의 효과성에 가장 큰 영향을 미치는 것은 두 번째다. 조직을 어지럽히는 문제들은 주로 조직 내의 정치에서 비롯된다. ... 이것 역시 전략이 현실 앞에서 허약해지는 이유 중 하나다. 물론 대다수 정치적 문제는 이보다 훨씬 공공연하게 나타나며 흔히 자존심 충돌에 초점이 맞춰진다. 어느 경우든 정치는 업무에 쏟아야 할 에너지를 갉아먹는다. 효과성 역시 떨어뜨린다. 리더의 역할은 자신의 권위를 이용해서 직원들이 업무에 다시 집중하게 하는 것이다. 그러면 일의 흐름이 다시 회복된다. (252~253쪽)