

# CEO는 변화를 꺾는다(1)



이해익 원장 : 리즈경영컨설팅 대표컨설턴트·CEO칼럼니스트

- 한국CEO연구 포럼 연구위원장, 머니투데이에 CEO 에세이 연재
- (전)진로그룹 이사·캠브리지총괄전무, 한국능률협회 교수요원
- 경실련 경제정의연구소 기업평가위원장으로 활동
- (겸임)한국팔기회고문, 한국표준협회 경영고문, 최고경영자 과정 출강
- 서울상대졸업 011-241-8558, haeikrhee@hotmail.com

세상이 변했다. 따라서 기업도 세상과 고객의 변화에 따라 변하지 않을 수 없다. "변화하라. 그렇지 않으면 변화를 당한다." 잭 웰치의 경고다. 중성자탄이란 별명까지 들어가며 잭 웰치는 GE란 거대 함정을 변화에 능동적으로 대처하는 기업으로 만들었다. 마치 구멍가게를 운영하듯 거대기업을 요리했다. 그래서 수백배로 기업가치를 높였다.

성공기업이 되기 위해서는 무엇보다 CEO가 변화해야 한다. "기업은 열 냥, CEO가 아홉 냥"이라는 말도 있다. 경영환경의 불확실성이 더해지면서 CEO의 비중도 그만큼 커져가고 있다는 뜻이다. 그래서 CEO의 솔선수범은 가장 강력한 메시지다. 조직과 구성원에게 변화를 요구하기 전에 CEO 스스로가 변화의 주역이어야 한다.

오스트리아 출신의 경제학자 조지프 슐페터에 의하면 경영의 열매인 이윤이란 바로 '창조적 파괴 행위', 즉 변화를 성공적으로 이끈 기업가의 정당한 대가라고 했다. 톰 피터스의 지적처럼 CEO는 파괴의 지도자 CDO(Chief Destruction Officer)다.

이렇게 창조적 파괴, 즉 변화를 주도하기 위해 CEO는 코페르니쿠스적 발상의 전환과 실천이 필요하다.

## 창조적 파괴가 중요하다

첫째, 군림해서는 진정한 리더로서 변화를 주도할 수 없다. 진정한 리더십은 낮은 곳에 있다. 그래야 변화를 성취할 수 있다. 힘은 산을 뿌리채 뽑아버리고 기운은 세상을 덮을 만한 시대의 영웅 항우를 누르고 제국을 건설한 유방도 스스로를 낮추었다. 지혜는 장량만 못하고 정치는 소하만 못하며 군사 작전에서는 한신만 못함을 인정했다. 그리고 그들과 파트너십을 구사했다. 그렇게 해서 천하를 얻었다.

둘째, 약간의 성공에 따른 카리스마가 주는 안락함에 빠져서는 안된다. 어느 정도 성공한 CEO는 종종 카리스마의 편안함을 이용하기 쉽다. 그러나 진정한 카리스마는 그것을 부정할 때 생긴다. 국민은행 김정태 행장이 예고도 없이 불쑥 한 지점장을 방문했다. 그런데 회의 중이던 지점장은 행장을 잠시 기다리라고 했다. 김정태 행장은 당연하다는 듯 기다리다가 지점장을 만나고 돌아갔다. 보수적인 은행가에 신선한 얘기꺼리로 돌아왔다. 체면을 버리고 서로의 강점을 엮을 때 비로소 혁신을 이루어진다.

셋째, CEO가 가장 명심해야 할 중요한 원칙은 실적을 창출하려는 열망에 불타 있어야 한다. 당연한 말처럼 들리지만 실천에 옮기기가 쉽지 않은 사항이다. 한국을 월드컵4강에 올려놓은 히딩크 지도력의 핵심을 무엇인가? 지연, 학연을 배제한 실력 위주의 선수 기용, 위치에 맞는 선수 발굴, 선수들끼리 경쟁심 유발을 들 수 있다. 뿐만 아니라 그는 '곧 세계를 놀라게 하겠다'라는 확신과 열망으로 선수들을 감싸고 연대했다는 점이다.

## 변할 것과 변하지 말 것 구분해야

넷째, 변해야 할 것과 변하지 말아야 할 것을 가려야 한다. 진리, 생명의 존귀함, 인격의 존엄성 그리고 자유와 평등, 사랑 같은 인류의 보편적 가치는 언제까지나 지켜야 한다. 환경을 존중하고 기술의 진보가 생명의 번영을 위해 사용되도록 하는 원칙에는 변함이 있어서는 안 된다.

다섯째, 스타를 인정하고 성장을 도와 주어야 한다. 변화를 만들어내는 소수의 이노베이터를 인정하고 격려해야 한다. 농경사회나 산업사회에서처럼 성실하게 열심히 일하는 이들보다 일탈적인(deviant) '모가 난 사람'을 존중해야 한다. 진짜 '쓸모'가 있기 때문이다. 지식기반 사회에서는 월트 디즈니나 스피버그 같은 한 명의 창조적 일꾼이 1만명을 먹여 살릴 수 있는 시대다.

여섯째, CEO자신의 실수와 실패를 과감히 인정하고 공개할 용기가 중요하다. 급변하는 세상에서 사람인 CEO의 의사결정과 판단이 항상 정확하고 유익하다는 보장이 없다. 이때 이를 은폐하거나 왜곡시키고 싶은 유혹에 빠지기 쉽다. 그러나 과감히 실수와 실패를 인정하고 공개할 필요가 있다. 그것이 바로 민주경영, 투명경영의 토대가 된다. 실수를 인정하고 오히려 격려할 때 혁신적 기업문화가 싹튼다. 일테면 세계에서 가장 혁신적인 기업 3M이 대표적이다.

일곱째, 모든 것을 잃어버릴 각오를 항상 새롭게 해야 한다. 최선을 다했다면 기다릴 줄 알아야 한다. 그것은 사람이 취할 마지막 도전이기 때문이다.