리더십의 핵심은 판단력에 달렸다

판단력
워렌 베니스 | 21세기북스

새로운 CEO의 판단

새로운 천 년이 시작되던 2000년 6월, 생활용품의 거대 제국 P&G가 앨런 래플리라는 새로운 수장을 맞았을 때 이 조직은 혼란에 빠져있었다. 전임 CEO의 몸집 불리기 전략이 연이어 실패하는 바람에 완전히 방향을 잃었던 것이다. 격랑에 흔들리는, 그래서 앞날이 어찌될 지 모르는 회사의 미래는 이 새로운 CEO에게 달려있었다. 그가 내리는 결정 하나하나에 모든 것이 달라질 판이었다.

래플리는 취임 후 단일 부문으로는 가장 크지만, 문제가 많았던 유아용품 사업부 책임자에 뎁 헨레타라는 '이방인'을 임명했다. 그것은 그의 문제 인식에 기반한 것이었다. "기술 경쟁력은 충분하지만, 기계와 공장의 운영자, 그리고 엔지니어들이 문제"라고 봤기 때문이다. 모든 게 구비되었는데 리더와 운영방식이 틀렸다고 판단한 것이다. 그래서 그는 "이 분야에 단 1분도 종사하지 않은 사람"인 헨레타를 임명했다. 헨레타는 회사 밖 인물이 아닌 세탁용품 부문 출신이었지만 유아용품 부문 사람들에게는 '어찌됐건 이방인'이었다.

위기에 빛나는 리더십

비록 몰락하고는 있었지만 전통 깊은 순수 혈통이 지배하는 곳에 이방인이 수장이 된다는 것은 하나의 '사건'이었다. 여기서 '사건'이란 그에게는 '커다란 모험'을, 기존 조직 사람들에게는 '말도 안 되는 일'을 말한다. 당연히 '폭동'에 가까운 반발이 일어났다.

바로 이 때 래플리의 리더십이 빛을 발했다. 그는 임명을 강제하지 않고 모든 경영진을 불러모은 다음, 자신들의 의견과 후보자를 추천하도록 했다. 물론 자신도 추천했다. 합리적이고 여유롭게. 그리고는 한 걸음 더 나아갔다. 헨레타를 '정치적으로' 뒷받침하기 위해 핵심 임원 몇 명을 물갈이하면서 자신이 이 새로운 책임자의 적극적인 옹호자라는 것을 만천하에 알린 것이다.

합리적인 판단이 가져온 기업의 성장

이런 과정을 거쳐 래플리는 2년여 동안 '합심'(合心)을 위한 조직구축에 매진했고, 여기에서의 성공은 거대 제국 P&G의 안정 및 성장으로 나타났다. 쉬운 일은 아니었다. 이 동안 최고경영진 30여 명 가운데 절반 이상이 사직하거나 다른 직책으로 자리를 옮겼다. 실패해서 좌천한 게 아니었다. 조직을 한 단계 높은 수준으로 이끌 수 없다고 '판단'되어 취한 조치였다. 그렇게 하자 뜻이 모아지기 시작했고, 우선순위대로 하나씩 일을 추진할 수 있었다.

이 짧은 이야기에서 우리가 알 수 있는 건 뭘까? 우리는 어렵지 않게 그의 선구안적인, 그리고 합리적인

판단력에 기반한 리더십을 느낄 수 있다. 또 최근 비약적으로 성장하고 있는 P&G의 비결이 바로 여기서 시작됐음을 어렵지 않게 알 수 있다. 그의 상황판단에 기반한 의사결정과 리더십이 오늘의 P&G를 만든 것이다.

리더의 가장 중요한 자질, 판단력

이렇듯 리더의 가장 중요한 역할은 현명한 결정을 내리는 것이다. 리더는 평상시에도 수많은 결정을 내리지만, 위기, 그것도 절대절명의 순간에 내리는 결정은 조직의 미래를 좌우한다. 하지만 이 결정은 하늘에서 뚝 떨어지는 게 아니다. 수많은 고민과 정확하고 시의적절한 판단에서 나온다. 판단이 결정으로 이어지고, 결정이 리더십을 만드는 것이다. 그런데 문제는 이 판단이 쉽지 않다는 것이다. 더구나 발등에 불이 떨어지면 리더도 인간인 이상 격렬한 혼란을 겪을 수 밖에 없다. 어떻게 상황판단을 잘 하는 방법이 없을까?

있기는 있다. '중요한' 일부터 우선 순위대로 '잘' 처리하면 된다. 경영학 교과서적으로 말하면 상황을 다각적으로 심도 있게 검토한 후 신중하게 최선의 대안을 이끌어내면 된다. 답이 되는가? 아닐 것이다. 말은 너무나 쉽고, 고개가 끄덕여지는데, 막상 현실에 적용할 구체적이고 정확한 팩트(Fact)가 단 하나도 없다. 무엇이 다각적이고, 얼마나 심도가 있어야 하며, 또 어떻게 얼마만큼 신중해야 한다는 것인가?

탁월한 결정을 내리는 비법

바로 이런 궁금증과 수수께끼 같은 애매모호함이 리더십의 대가인 워렌 베니스와 노엘 티시를 자극했던 모양이다. 왜 어떤 사람은 잘못된 결정을 내리는데, 어떤 사람은 탁월한 결정을 내리는가? 왜 어떤 사람은 잘한 결정을 내리고서도 추락하고, 또 어떤 사람은 잘못된 결정을 내렸는데도 불구하고 발전을 계속하는 걸까?

두 사람은 오랜 시간을 투자한 끝에 '공식'을 찾아낼 수 있었다. 이들의 최근 저서 『판단력』에 들어있는 이 공식은 절대 간단하지도 쉽지도 않다. (500쪽이 넘는다) 그런데도 '공식'이라고 할 수 있는 것은 제대로 맥을 잘 짚어 '합리적인 결과'를 도출해낼 수 있는 방식을 취하고 있기 때문이다. 알다시피 워렌 베니스는 피터 드러커가 칭찬해마지 않았던 리더십의 대가로 알려져 있고(그래서 그런지 피터 드러커가 많이 인용되고 있다), 노엘 티시는 잭 웰치가 GE의 수장으로 있던 시절, 저 유명한 크로톤빌 연수원의 책임자를 지낸 이 분야의 대가들이다.

리더의 판단을 도와주는 '판단 프로세스'

이들에 의하면 판단은 '한 순간'에 내려지는 결정과 달리 매우 복잡한 '흐름'이다. 쉽게 말하면 결정에 이르는 컨베이어벨트가 있다는 것이다. 각각의 부품들이 모이고 합쳐진 끝에 멋진 자동차가 한 대 탄생하듯이 말이다. 이 중에서 가장 기본적이고 중요한 '판단 컨베이어벨트', 다시 말해 '판단 프로세스'는 6가지로 이루어져 있다.

예를 들어 앨런 래플리 회장의 P&G 재건 과정에도 이 6가지가 고스란히 들어있다. 가장 규모가 크지만 실적이 좋지 않은 유아용품 사업부의 문제를 제품이 아닌 경영방식에서 찾은(1단계: 감지,규명) 그는, 혁신이 필요하다고 생각한 끝에 새로운 사고방식을 가진 리더를 찾기로 했다(2단계: 구체화, 명명). 뎁 헨레타가 그

주인공이었다(3단계: 동원과 가동). 해당 조직의 격렬한 반발이 있었지만 래플리는 밀고 나갔고(4단계: 결정), 헨레타가 일할 수 있는 환경을 조성해주기까지 했다(5단계: 실행). 물론 이 과정에서 학습과 수정(6단계)이 계속 이루어졌다. 주의할 점은 이 각 단계가 제대로 이행되지 않으면 그 전 단계로 빨리 돌아가야 한다는 것이다. 뎁 헨레타 임명에 대해 반발이 일어났을 때 래플리가 자신의 의사를 강요하지 않고 신속하게 3단계로 다시 돌아가 '합리적이고 여유롭게' 다시 추진한 것처럼 말이다.

이 6가지 판단 프로세스는 어떤 판단에도 적용되지만 건너뛰거나, 피드백이 제대로 안 되면 불행한 결과가 초래될 수 있다. 예를 들어 2001년 당시 HP의 CEO로 있던 칼리 피오리나의 컴팩 인수는 전략적 판단에는 문제가 없었다. 하지만 실행과정에서 불협화음이 일어나 결국 빛을 잃고 말았다. 하지만 피오리나의 후임인 마크 허드는 이 단계를 충실히 지킨 덕분에 조직을 일으켜 세울 수 있었다. 피오리나에게는 없었지만, 마크 허드에게는 있었던 것, 그것은 바로 이 공식이었다.

판단에도 연습이 필요하다

워렌 베니스와 노엘 티시는 이 책에서 수많은 경영사례를 연구한 끝에 이 판단 프로세스에 3가지 판단영역(인물, 전략, 위기)과 4가지의 이해관계자 영역을 교차시켜 만든 '판단 매트릭스'를 활용하면 '현명한 판단'에 이를 수 있다는 것을 증명하고 있다. 직감이나 본능이 좋은 판단을 이끌어낼 수는 있지만 '항상' 그럴 수는 없기 때문에, 마치 조직에 시스템이 필요한 것처럼 프로세스와 매트릭스 체제를 갖춰야 한다는 것이다. 판단력이야말로 리더십의 핵심이기 때문이다. 그렇다면 이 판단 매트릭스를 내 것으로 만들려면 어떻게 해야 할까?

"현명한 판단을 위해서는 많은 연습이 필요하다. 직감 하나만으로 현명한 판단을 보장하지는 못한다. (…) 모든 획기적 발견은 실수와 착오, 수정, 발전, 재시도로 이어지는 부단한 노력의 결과물이다."

사탕 같은 판단능력이 아닌, 한약 같은 판단능력을 원하는 이들에게는 제격이다. 꼼꼼히 읽을수록 더 맛이 나는 책이라고 말할 수 있겠다.

서광원(생존경영연구소장)