



좋은 관리자에서
탁월한 경영자로

C레벨의 탄생

기본 정보

저자 · 데이비드 푸비니 | 역자 · 안중희 | 분야 · 경제 경영 > CEO/비즈니스맨 > 성공학/경력관리
 판형 · 신국변형 무선(145*215mm) | 페이지 · 372쪽 | 정가 · 19,500원
 발행일 · 2022년 9월 5일 | ISBN · 979-11-407-0120-9 03320
 담당 · 편집부 송은경(eun3850@gilbut.co.kr/ 02-330-9820)
 키워드 · #리더십 #C레벨 #리더 #경영자 #CEO

이 책은...

실력과 역량을 인정받아 드디어 C레벨의 자리에 올랐다.
 자, 이제 무엇을 해야 할까?

“리더들의 멘토 데이비드 푸비니와 전·현직 최정상 CEO 50인이 만났다!”

지금 막 C레벨 리더가 된, 앞으로 C레벨을 꿈꾸는 당신에게
 가장 솔직하고 현실적이며 시의적절한 리더십 스킬을 전한다!

놀라운 비전과 전략, 뛰어난 리더십, 든든한 경영진과 폭넓은 네트워크까지 모든 것을 갖추었다고 해도 새로 부임한 C레벨 리더 3명 중 2명이 임기를 다 채우지 못한다. 맥킨지에서 35년간 저명한 기업의 최상위 경영자들에게 리더십 멘토링과 컨설팅을 하며 실제 리더들의 고군분투 현장을 가까이에서

지켜본 저자 데이비드 푸비니는 술한 신입 리더들이 그러한 냉혹한 진실을 직면하는 이유는 부임 즉시 발생할 현실적인 충격에 대비하지 못했기 때문이라고 말한다.

이 책은 신입 리더가 부임 직후 실제 맞닥뜨리는 여러 현실적인 문제에 대해 저자의 오랜 컨설팅&멘토링 경험과 전설적인 CEO 잭 웰치를 비롯해 래리 컬프(GE CEO), 리드 헤이스팅스(넷플릭스 CEO), 래리 핑크(블랙록 CEO) 등을 비롯해 50여 명의 다양한 업종과 분야에 있는 전·현직 CEO들과의 인터뷰를 통해 명쾌하고 실제적인 리더십 스킬을 알려준다.

책 소개

“이미 많은 조직과 비즈니스를 성공적으로 이끌어왔다.

C레벨의 자리에 오른 후, 품고 있던 비전과 전략, 신념을 펼칠 절호의 기회라고 생각했다.

그러나 실상은 매일이 위태로운 나날이었다.”

세계 최정상 C레벨 리더들이 시행착오를 통해 깨달은 14가지 진실

C레벨 리더가 된다는 것은 어떤 것일까? 조직 내 모든 구성원이 우러러보는 위치, 유명한 또는 명망가와의 교체, 언론으로부터 주목받는 삶, 비서와 경호원, 5성급 호텔 등 눈부신 삶이 떠올릴 수도 있다. 정말 그럴 수도 있다. 하지만 이 책을 위해 기꺼이 인터뷰에 응했던 50여 명의 C레벨 리더들은 하나같이 그리 아름답지도 눈부시지도 않다고 말한다. 오히려 처절하고 가혹한 자리라고.

특히 그들은 처음 부임할 때, 자신의 직책이 감당해야 할 엄청난 과제와 처절하고 냉혹한 현실에 대단히 놀랐다고 말한다. 처음에는 ‘자신을 이 자리로 이끌어준 고도의 기술과 역량을 제대로 펼쳐 이사회나 주주의 요구에 충실히 부응하겠다’ 각오하지만, 얼마 지나지 않아 깨닫게 된다. 하루 20개의 미팅, 수많은 이해관계자와의 면담, 엄청난 양의 이슈 쓰나미 등으로 ‘도전 과제 수행을 어떻게 하면 좋을지’ 하는 잠깐의 사고조차 할 수 없다는 것을 말이다. 이것이 임기 초기 몇 주 또는 몇 개월 동안만의 일이라면 좋으련만. 몇 년이 지난 뒤에도 상황은 비슷하다.

과거의 C레벨 리더들은 지금과는 상당히 다른 환경 덕분에 변화를 준비할 시간 여유가 많았다. 신입 리더들은 이른바 ‘허니문 기간’이라고 부르는 시기 동안 임원들과 개별적으로 만나서 생산시설을 방문하고 거래업체나 고객과의 대화 시간을 가지면서, 몇 개월 동안 기업의 실제 운영 방식을 파악하고 변화를 위한 전략을 수립한 뒤 새로운 계획을 마련하고 실행할 수 있었다. 그러나 이제 이런 모습은 더 이상 찾아볼 수 없다. 신입 리더가 팀을 만들어 필요한 변화를 진단하고 행동 계획은 수립할 수 있는 기간은 급격히 줄어들었다. 신입 리더의 미흡한 준비는 기업과 조직을 위기에 빠뜨리기도 한다. 실제로 2017년 중반 GE 이사회는 제프리 이멜트의 퇴임이 이뤄진 후, 존 플래너리를 CEO로 선택했다. 초기 인터뷰에서 플래너리는 4개월쯤 뒤에 새로운 전략과 수익 목표를 발표할 것이라고 밝혔는데, 이에 시장이 바로 반응했다. 주가가 하루 만에 3퍼센트 하락한 것이다. 왜? <월스트리트 저널> 실린 기사를 보면 알 수 있다. “사람들은 더 빨리 대답을 듣고 싶어 한다.”

그렇다. 신입 리더에게는 시간이 없다. 제대로 된 준비가 아니면 취임 순간부터 쫓기는 것이 일상이다. 이사회는 자신들의 임명이 옳다는 것을 확인하길 바라고, ‘월스트리트 애널리스트’들은 기업이 어

떻게 변하는지 예의주시한다. 그리고 여러 이해관계자는 리더의 일거수일투족을 관찰하고 분석한다. 이러한 현실에서 《C레벨의 탄생》은 신임 리더 또는 미래의 리더가 꼭 알아야 하지만, 아무도 알려주지 않는 진실과 현실을 다룬다.

어려운 상황에서도 옳은 결정을 내려야 하는 C레벨을 위한 현실밀착 리더십 가이드

저자 데이비드 푸비니가 맥킨지에서 35년간 최정상 리더들에게 제공했던 멘토링과 컨설팅, 하버드 비즈니스 스쿨에서 진행한 임원 교육을 통해 그 효과를 검증한, 신임 리더에게 필요한 조언을 몇 가지만 소개하면 다음과 같다.

1 앞으로 절대적으로 시간이 부족할 거란 사실을 기억하라

: 지금까지도 시간이 부족했지만, 이제는 더욱 그럴 것이다. 많은 안건들 사이에서 어떻게 균형의 미학을 펼칠 것인지 미리 생각해둬라.

2 ‘나쁜 뉴스’를 환영하라

: C레벨의 당신은 이제 완전한 진실과 정보를 듣기 어려울 것이다. 그러나 최선의 결정과 실행을 위해서는 최대한 솔직하고 투명한 정보가 필요한 법. 그러니 의도적으로 모든 정보가 오갈 수 있는 분위기를 조성하라.

3 이사회와 동반자 관계를 유지하라

: 오늘날 이사들의 다양한 경험과 지혜, 네트워크, 솔직한 피드백은 다른 어떤 사람에게도 얻을 수 없는 귀중한 자원이다. 그 자원을 놓치지 말고 적극 활용하라.

4 절대 고립되지 마라

C레벨은 절대적으로 고독한 자리. 대부분 이전의 동료들과는 단절될 수밖에 없다. 하지만 CEO로서도 개인으로서도 고립된 상태는 임기를 단축시킬 뿐이다. 조직 안팎으로 지위고하를 막론하고 다양한 사람과 소통하라.

5 새로운 경영 이슈를 인정하고 적극 수용하라

: 기업의 사회적 책임, 다양성 관리 등은 이제 좋은 기업을 판단하는 새로운 기준이 되었다. 장기적 가치를 받아들이고 노력하는 것이 단기 성과를 달성하는 데 이롭다.

6 떠날 때를 알라

: 자신의 정체 상태를 느낀다면 그동안의 쌓아올린 성과를 지속하기 위해 과감히 떠나야 한다. 이를 스스로 깨닫는 리더는 거의 없다.

C레벨 리더는 회사 내 다른 직책과 달리 이해관계, 책무, 의사결정 구조까지 완전히 새롭게 변화시킬

수 있는 사람이다. 이들은 새로운 직책에 스스로 적응해야 하고, 동시에 조직이 자신의 리더십에 적응하도록 도와야 한다. 이 책은 그와 같은 속성을 가진, 모든 리더를 위한 책이다. 조직의 변화와 성과를 이끌면서도 자기 삶을 복잡하고 혼란스러운 문제들로부터 구하고 싶은 사람이라면 누구나 가장 현실적이고 유용한 조언을 얻을 수 있다. 그리고 전설적인 CEO 잭 웰치를 비롯해 래리 켈프(GE CEO), 리드 헤이스팅스(넷플릭스 CEO), 래리 핑크(블랙록 CEO) 등 여기 수록된 수많은 선배 리더들의 고군분투 이야기는 그들이 시행착오를 통해 얻은 생생한 지혜를 전하고, 리더의 현실을 제대로 깨우쳐줘, 실질적인 업무와 생활뿐 아니라 정신적·심적 준비도 가능하게 해준다.

이 책에 쏟아진 찬사

같은 화려해 보이지만 다양한 이해관계자들 사이에서 성과를 지속해야 하는 엄청난 압박 속에서 외로운 사투를 벌이는 사람이 바로 CEO이다. 이들은 자신이 CEO로서 무엇을 해야 할지, 어떻게 다양한 문제를 해결해야 할지 누구에게인가 터놓고 도움을 받기 어렵다.

이 책은 ‘CEO가 되려면 무엇을 준비해야 할까’, ‘CEO가 되면 무엇을 해야 할까’, ‘퇴임과 그 이후의 경력은 어떻게 준비해야 할까’까지 CEO의 준비부터 끝까지 전 과정에서 필요한 실제적인 사항을 다룬다. 일반적이고 당위적인 사항을 이야기하는 것이 아니라 마치 경험 많은 멘토가 옆에서, 숨겨져 있지만 솔직하고 실제적인 솔루션을 말해주는 듯하다. CEO들뿐 아니라 조직을 책임지는 리더들에게 추천하고 싶은 책이다.

—신수정, KT Enterprise 부문장, 《일의 격》 저자

처음 CEO의 자리에 올랐을 때 ‘이 책에 담긴 14가지 진실’을 알았다더라면 얼마나 좋았을까. 도전적이고 매력적이지만 때로 좌절감을 안겨주는 리더의 직책에 관한 진실, 대부분의 사람들이 간과하지만 CEO의 뜻을 지속적으로 펼쳐나가는 데 꼭 필요한 지식을 다룬 멋진 책이다.

—래리 켈프, 제너럴 일렉트릭 CEO

많은 사람이 힘들게 얻은 지식을 갖고 C레벨에 도달한다. 하지만 이것만으로는 충분하지 않다. 성공적인 CEO는 기업, 교육, 비영리 단체에 상관없이 조직의 중요한 과제를 지속적으로 완수하기 위해 다른 사람들에게 언제, 어떻게 동기를 부여할지, 무슨 일을 왜 해야 하는지를 알아야 한다. 이 책에서 데이비드 푸비니는 연구와 강의에서 얻은 지식과 CEO들이 시행착오로 고통스럽게 얻은 지혜의 간격을 탁월하고, 단순하고, 흥미롭게 이어준다. 최고의 기업과 대학에서 얻은 다양한 경험에 기초해 풍부한 증거를 제시하는 이 책은 예비 CEO와 경험이 많은 CEO가 필요한 지식을 효과적으로 습득하고 일상적인 업무를 개선하도록 도와줄 것이다. 확실한 필독서다!

—데버라 주얼 셔먼, 하버드 교육대학원 그레고리 R. 안리그 리더십 훈련 교수

위험을 최소화하고 영향력을 극대화하길 원하는 신입 또는 예비 CEO들의 필독서. 데이비드 푸비니 교수는 30년 이상 CEO들과 함께 일한 경험을 활용하여 구체적이고 현실적인 CEO의 삶, 그리고 매우 실제적이고 통찰력 넘치는 조언을 제공한다.

—허버트 졸리, 베스트 바이 이사회 의장, 전 CEO

《C레벨의 탄생》은 공기업이든 예술 단체든 조직의 리더가 맞닥뜨리게 되는 현실적인 고민과 문제에 대처하는 생산적인 방법을 제시한다. 신임 CEO를 위한 리더십 가이드로 실제적이면서도 긍정적이고, 심지어 매우 타당하다.

—메러디스 맥스 호지스, 보스턴 발레 상임 이사

이 책은 미국의 가장 유명한 기업에서 일하는 CEO들의 개인 집무실로 독자들을 데리고 간다. 거기에서 리더의 취약점은 물론, 변화를 만들고 성공을 이루는 방법에 대한 실용적이면서도 매우 인간적인 통찰을 보여준다. 이 책은 이론서가 아니라 현실에 관한 책으로 리더라는 자리에 오르지 않으면 알 수 없는, 힘들게 얻은 지혜를 담고 있다.

—브라이언 맥그로리, <보스턴 글로브> 편집자

《C레벨의 탄생》은 MBA와 미디어에서 들을 수 있는 ‘이론’이 아니라 리더십의 이면, CEO의 진짜 현실을 보여준다. 나는 군대, 대학, 기업 등의 조직에서 다양한 리더십 문제를 경험했는데, 이 책이야말로 모든 유형의 리더가 배워야 할 중요한 교훈이 담겨 있다고 확신한다.

—제임스 스태브리디스, 미국 해군 제독, 전 NATO 최고사령관

실제적이며 통찰력 있고 매력적인 책이다. 푸비니 교수는 오랜 시간 컨설팅을 하며 지켜봐온 ‘무대 뒤’ 리더의 모습, 즉 CEO가 수행하는 일상 업무의 복잡함과 어려움을 매우 생생하게 알려준다. 그는 모든 유형의 리더에게 강력하고 시의적절한 조언을 제시한다.

—더그 파커, 아메리칸 항공 전 CEO, 이사회 의장

저자 소개

데이비드 푸비니 David Fubini

하버드 비즈니스 스쿨 조직행동학 교수이자 하버드 비즈니스 스쿨의 임원 교육을 위한 선도적인 전문 서비스 회사 및 인수합병 프로그램의 공동 리더이다. 또한 베인 캐피탈 스페셜티 파이낸스(Bain Capital Specialty Finance)의 이사회, 마이트 코퍼레이션(Mitre Corporation)의 임원, 매사추세츠 대학의 애머스트(Amherst)재단 및 아이젠버그(Isenberg) 경영대학원 위원회의 회원으로 활동하고 있다. 이전에는 맥킨지앤컴퍼니(McKinsey & Company, Inc.)의 명예 이사, 하버드 비즈니스 스쿨의 딘 자문위원회(2008~2014) 회원 및 그레이터 보스턴 상공 회의소(Greater Boston Chamber of Commerce)의 집행위원회 위원을 역임했다. 저서로는 합병의 목표와 과정, 리더십 역할, 기업문화, 가치 창출 등을 다룬 《Mergers: Leadership, Performance and Corporate Health》 등이 있다.

과거보다 훨씬 복잡해지고 불확실하며 이해관계집단이 많아진 오늘날의 경영환경에서 리더의 책임과 업무 강도는 더욱 높아졌다. 또한 기업의 사회적 책임, 다양성 확대 등 리더가 기민하게 대응해야 할 경영 이슈가 계속 대두되고 있다. 이런 가운데 신임 리더가 자신에게 주어진 도전 과제를 성공적으로 수행하기 위해서는 부임 즉시 맞닥뜨리는 다양한 문제에 대한 실질적인 준비가 필요하다. 조직과 기

업을 성공적으로 이끌 뿐 아니라 자신의 삶을 더 단순하고 풍성하게 만들고자 하는 리더라면 이 책에서 매일 고군분투인 현장을 현명하게 헤쳐나가고, 진정한 리더가 되게 하는 유용한 조언을 들 수 있다.

역자 소개

안종희

서울대학교 지리학과와 환경대학원, 장로회신학대학원을 졸업하고 바른번역 아카데미를 수료한 후 전문번역가로 활동하고 있다. 옮긴 책으로는 《선택설계자들》, 《테크노소셜리즘》, 《성장 이후의 삶》, 《사회적 공감》, 《도시는 왜 불평등한가》, 《분열의 시대, 어떻게 극복할 것인가》, 《여덟 가지 인생 질문》, 《시대가 묻고 성경이 답하다》, 《삶을 위한 신학》 등이 있다.

차례

1 시작 : 미리 준비하라

신임 CEO는 실행 계획과 핵심 경영진을 준비한 상태에서 취임해야 한다. 이제는 시간이 절대적으로 중요하다. 이사회는 인내심이 강하지 않다.

2 정보 수집 : ‘나쁜 뉴스’를 적극 권하고 환영하라

CEO가 직면한 현실은 경영진으로부터 완전한 진실을 거의 듣지 못한다는 것이다. 진실은 미묘하게 다른 의미와 많은 오해와 정치적 가식으로 가려져 있다.

3 이해관계자 관리 : 이해관계자들의 요구에 적응하라

오늘날 신임 CEO는 직접 처리해야 할 엄청나게 많고 다양하며 강력한 이해관계자들에게 쉽게 압도당한다.

4 경영진 교체와 임명 : 변화 관리에 성공하기 위한 최선책

CEO의 신념과 전략으로 기업을 새로운 방향으로 이끌고자 한다면 먼저 핵심 경영진의 교체로 변화의 동력을 만들어야 한다.

5 관계 재정비 : 고립에서 벗어나라

CEO는 고독하다. CEO는 대부분 이전의 지원팀과 동료로부터 단절된다. 솔직한 조언을 얻을 수 있는 CEO는 거의 없다.

6 멘토링 : 후임자를 선택해 멘토링을 시작하라

CEO는 직면한 과제의 수행을 지원하는 경영진을 구축하려는 자신의 바람과, 후임자를 키우길 원하는 이사회 기대 사이의 갈등을 관리해야 한다.

7 롤 모델링 : 조직 변화의 롤 모델이 되어라

리더가 행동하고, 말하고, 시간을 배분하고, 우선순위를 설정하는 방식은 가장 효과적이지만, 가장 이용되지 않는 경영 기법이다.

8 인센티브 도입 : 심리적 보상을 활용하라

금전적 보상은 본질적인 한계가 있다. 따라서 변화를 지속하기 위해선 사람들의 자존감과 소속감에 호소하는 의미 있는 인센티브를 함께 사용해야 한다.

9 이사회와의 관계 구축 : 이사회와 동반자 관계를 유지하라

CEO와 이사회와의 관계 정립은 모든 CEO의 인간관계에서 가장 복잡하고 어려운 과제다. CEO들은 대부분 이 관계를 소홀하게 다루는데, 그 결과 큰 손해를 입는다.

10 사회적 책임 : 이윤 추구와 사회적 책임 간의 균형을 맞추라

오늘날 CEO는 주주의 요구와 이해관계자의 요구 사이에서 균형을 잡아야 한다. 이런 균형을 유지하는 것은 힘들고, 실천하기도 쉽지 않다.

11 다양성 관리 : 다양성의 가치와 현실을 받아들여라

리더는 다양성의 장기적 가치를 깊이 받아들이고 더욱 노력해야 한다. 요구가 많은 이해관계자를 기꺼이 수용하고 이런 목적을 위해 개인적인 리더십을 발휘해야 한다. 더불어 단기 성과도 달성해야 한다.

12 퇴임 준비 : 떠날 때를 알라

자신의 정체 상태를 알고 떠나야 할 때를 스스로 깨닫는 리더는 거의 없다.

13 은퇴 계획 : 리더 이후의 삶을 계획하라

CEO는 별생각 없이 또는 안이하게 삶의 다음 단계를 맞이해서는 안 된다. 사임 전에 분명한 목표와 계획을 세워야 한다.

14 관리자에서 리더로 : 진정성을 추구하라

어떤 역할을 연기하는 것이 아니라 진정한 자기 자신이 되는 것이 성공적인 리더가 되는 비결이다.

15 종결 : 지속적으로 리더십을 탐구하라

세상은 점점 더 복잡해지고, 불안정해지며, 급변하고 있다. 새로운 도전과 변화에 맞서 계속 탐구하라.

책 속으로

흔히 CEO들은 결코 실수하지 않는 것처럼 보이고 싶은 교만 또는 압력에 시달린다. 하지만 실수하지 않는 인간은 없다. 이런 생각은 빨리 버릴수록 낫다. 개인적인 강점(지식, 능숙함, 조직 내 신뢰를 북돋우는 것)은 좋은 뉴스든 나쁜 뉴스든, 솔직함을 권장하는 개방적인 태도에서 비롯된다는 것을 깨달아야 한다. 이런 행동을 시범적으로 보여주면서 리더는 직원들이 부정적인 뉴스를 포함해 다양한 정보를 공유하는 것이 좋다는 신호를 보내야 한다.

(2장 ‘나쁜 뉴스’를 적극 권하고 환영하라)

“오늘 예정된 회의 일정은 20개입니다. 그리고 몇 가지 중요한 메시지에 회신해야 합니다.” 도미니크 캐서리는 수십억 달러 규모의 보험중개 회사 윌리스의 CEO가 되었다. 그가 CEO 임기를 시작한 직후 비서실장이 그에게 ‘20개 회의 일정’을 보고했다. 그는 제대로 관리하지 않으면 일정을 통제할 수 없다는 것을 알고 크게 놀랐다. “나는 컨설팅 경력과 다른 리더 직책의 경험 덕분에 초기의 거센 요구에 대응할 자신이 있었습니다. 하지만 나를 만나겠다고 요구하는 수많은 사람 때문에 충격을 받았죠. 내 일정은 몇 주 동안 나의 것이 아니었어요.”

(3장 이해관계자들의 요구에 적응하라)

잭 웰치가 보스턴으로 옮겨온 후 우리는 정기적으로 오찬 자리를 가졌다. 그러면서 나는 그와 많은 이야기를 나누었다. 그러던 어느 날 웰치가 열렬히 좋아하는 레드삭스의 야구 경기를 함께 보고 있을 때였다. 나는 대대적인 변화 프로그램을 추진하려는 내 의뢰인에게 가장 중요한 조언이 무엇인지 물었다. 그는 잠시 가만있더니 이렇게 말했다. “변화 관리(change management)에 성공하는 최선책은 먼저 경영진을 교체하는 겁니다.”

(4장 변화 관리에 성공하기 위한 최선책)

고립의 원인은 기업마다 다양하지만, CEO의 단절에 기여하는 한 가지 조직적 요인이 있다. 상급자에게 존경심을 갖는 것이다. 많은 사람이 기업의 리더를 높은 곳에 있는 분으로 대접하는 경향이 있다. 마치 기업이라는 영토를 다스리는 세속적인 왕 또는 왕비처럼 말이다. CEO들의 업적은 탁월하지만 그들 역시 우리처럼 흠이 있는 인간이다. 동료 직원들이 리더의 인간성(인간의 강점과 특히 약점)을 인식하지 못한다면, CEO와 이해관계자들 사이에 가장 일차적인 의사소통 장벽이 생긴다.

(5장 고립에서 벗어나라)

CEO들은 대체로 시간 배정, 업무 우선순위, 집중 분야, 만나는 사람과 장소, 여행 방식, 함께 여행하는 사람과 같은 개인적인 롤 모델 활동의 영향을 과소평가한다. CEO들은 다른 사람들에게 크게 주목받는 사람들이다. 위와 같은 일상에서 CEO가 보여주는 행동 방식은 기업의 문화를 바꾸는 데 강력한 무기가 된다.

(7장 조직 변화의 롤 모델이 되어라)

허버트 졸리는 다른 소매점들이 온라인 경쟁 심화로 고전할때 전자제품 소매 체인점 베스트 바이의 CEO에 취임했다. 경쟁사인 대기업 서킷 시티도 다른 소규모 체인점처럼 파산했다. 졸리는 가격경쟁력을 확보하고 온라인과 오프라인에서 고객 경험을 개선했으며 세계 최고의 기술 기업과 제휴했다. 또한 고객의 근본적인 욕구를 더 잘 해결하는 데 초점을 맞춘 성장 전략과 수많은 혁신을 실행함으로써 베스트 바이의 상황을 호전시켜 재기에 성공했다.

하지만 졸리는 사람들의 예상보다 이른 2019년에 CEO를 사임했다. 그는 CEO가 될 때 설정한 목표를 상당 부분 달성했다고 생각했고, 매우 강력한 경영진이 구축되어 기업을 열정적으로 발전시킬 준비가 되었다고 느꼈다.

(13장 떠날 때를 알라)