



자유주의 정보 18-90

위대한 기업가를 만드는 놀라운 진실

세상은 그 어느 때보다 급변하고 있지만, 리더십에 대한 이야기는 스티브 잡스나 잭 웰치와 같은 선지자적 예언가들의 무용담이 주를 이루고 있다. 이러한 상징적 CEO(Iconic CEO)들은 강력하고 대담하고, 무결점의 통치력과 카리스마를 보여주었다. 다보스부터 디트로이트에 이르기까지, 그들의 자신감과 경영전략은 전 세계에 구설수에 올라 있다. 이들은 현실을 자신에게 맞춘 천재적 전략가들이다. 이들의 이야기들이 수십 년 간 대중에게 회자되었다.

그러나 이들과는 다른 유형의 CEO도 있다. 돈 슬레이거(Don Slager)는 시카고 근교의 노동자 밀집 지역에서 자랐다. 주변에는 대학생이 아닌 용접공, 택배기사, 철강 노동자들이 있었다. 당시 그에게 CEO의 길은 생각지도 못할 것이었다. 그는 건축가가 되겠다는 열의로 직업학교에 진학을 했지만 좋은 성과를 거두지 못했다. 대신 그는 쓰레기차 운전수로 첫 직업을 잡았다. 그는 6년간 2시 45분에 일어나 3시에 차를 끌고 하루 10~12시간 동안의 지루하기 짝이 없는 반복 업무를 견뎌냈다.

그런데 지금 Don은 훌륭한 CEO가 되어 있다. 그의 지도 아래 회사 Republic Services(포춘 500대 기업에 속하며 폐기물 처리 분야 기업, 연 수입 90억 불)의 주가는 S&P의 평균을 상회하는 수익률을 내고 있다. 2015년에는 평균 수익률의 무려 8배에 가까운 수입을 거두었다. 회사의 시가총액은 2017년을 기점으로 2배를 넘었다. 내부 직원에 대한 익명 평가에 있어서도 훌륭한 평가를 받고 있다. 한 때 쓰레기차 운전수였던 Don이 훌륭한 실업가가 된 것은 결코 불가능한 일이 아니었던 것이다. CEO가 될 자질(CEO material)이라는 것이 있다. 필자를 비롯한 연구진은 전 세계의 CEO들을 대상으로 1만 7천여회의 인터뷰를 진행하였고, 사회적 통념과 다른 CEO의 자질을 소개하고자 한다.

1) 아이비리그(Ivy league)가 다가 아니다. 실제 표본 CEO 중 오직 7%의 CEO만이 아이비리그 출신이었다. 8%의 경우 대학교육을 다 마치지 못하거나 졸업하기에 오랜 시간이 걸린 경우였다. 포춘 500대 기업과 같은 작은 집합에서는 아이비리그 출신 비율이 높았

으나, 표본을 넓히면 보다 다양한 교육적 배경과 내력을 살펴볼 수 있다.

2) CEO의 운명은 빨리 결정되지 않는다. 70%가 넘는 CEO들이 장래희망이 경영자이지 않았다. 통상 15년이 넘는 사회생활을 하며 경험을 쌓은 후에야, 그들은 CEO라는 꿈을 품고는 했다.

3) CEO들은 고독한 영웅이 아니다. 통상 자신의 주된 업무 특성이 '독립적'이라고 언급한 CEO들은 그렇지 않은 CEO들에 비해 실적이 1/2 수준이었다. 가장 실적이 낮은 CEO들은 '우리'보다 '나'라는 표현을 훨씬 많이 이용하기도 했다. 많은 성공한 CEO들에 있어서, 팀 지향성(team orientation)이 발현되었고, 이는 조직 초기부터 꾸준한 경향을 보였으며, 조직 구성원 간에는 조력적 문화가 형성되어 있었다.

4) 성공적인 CEO들은 탁월한 카리스마와 신뢰를 바탕으로 한 초월적 인격을 가지고 있지도 않다. 제왕적 카리스마를 가진 CEO가 할리우드 영화 속 회의실에서는 도전 받지 않을 수 있지만, 실제 회의실에서는 카리스마보다는 '실적'과 '결과'가 중요하다. 오히려 필자 연구진에 참여한 CEO중 3분의 1 이상은 자신을 "내향적"으로 묘사했다. 그리고 스스로를 내향적이라 평가한 CEO들이 경영에 있어 이사회와 기대를 넘는 성과를 내는 경향이 있었다. 결국 연구진은 '이사진의 기대에 부합하는 CEO'에 있어 내향성과 외향성의 성향 여부는 통계적으로 무의미하다 판단했다. 물론 자신감이 높은 사람은 CEO로 선임될 가능성이 그렇지 않은 사람보다 2배나 더 높았지만, 그렇다고 하여 경영성과에서도 좋은 결과로 이어지지 않는다는 것이다.

5) 실패하지 않은 CEO도 없다. 실제 조사에 있어, 45%의 CEO들은 적어도 한 번은 해임을 당하거나 사업체에 크게 손실을 끼치는 실책을 한 것으로 밝혀졌다. 그러나 그중 78%의 CEO들은 궁극적으로는 최고의 성과를 거두었다. 성공한 CEO여부를 결정짓는 것은 실책의 유무가 아닌, 실책을 어떻게 다루고, 발생하는 역경을 어떻게 해결하는가에 달려 있다. 큰 실수를 실패라고 여기는 CEO들은 통계적으로 성공할 확률이 절반도 채 되지 않았다.

6) 성별은 CEO가 되는 것에 영향이 없다. 여성 경영자의 지도자적 속성이 남성과 다를 수 있겠지만, 통계적으로 성별은 CEO로서 강력한 결과 발현 여부에 별다른 영향을 미치지 않는다. 성별과 무관하게, 성공한 CEO는 네 가지 'CEO적 유전형동(CEO Genome Behaviours)'을 행한다. 해당 유전형동에 있어서도 성별 영향은 없다. 불행히도, 하나의 큰 차이점은 남아 있는데, 연도별 여성 CEO의 비중은 약 4~6% 정도라는 점이다.

7) 훌륭한 CEO는 어떤 상황에서도 능수능란 할 것이라는 것도 거짓이다. 통상 훌륭한 CEO가 모든 상황을 처리할 수 있다고 믿는다. 그러나 실제로, 위대한 CEO들은 자신이 문제를 해결할 수 있을지의 여부와, 자신의 역할에 대해 극도로 사려 깊게 접근한다. CEO 직책이 주어지더라도 잘못된 일은 손을 건어붙이기 보다는 거절 할 수 있는 자제력을 보이는 것이다. 어려움을 겪고 있는 회사에 반전의 기회를 제공한 많은 CEO들은 고 성장을 위한 판을 짜는데 극도의 노력을 한다.

8) 똑똑한 CEO가 최고라는 생각도 버려야 한다. C-suite 잠재력의 중요한 지표로 평균 이상의 지능이 꼽히고는 한다. 그러나 C-suite 수준에서 표준화된 테스트에서 지능지수가 높다고 하여, CEO로 고용되거나 그 역할을 잘 수행할 확률이 증가되지는 않는다. 사실, 중언부언하지 않고 바로 본론에 들어가는(cut to the chase) CEO, 그리고 고상한 고급 어휘보다는 명확하고 단순한 언어를 사용하는 이들이 CEO가 될 가능성이 더 높은 것으로 들어났다.

9) CEO에 있어 숙련도는 크게 영향을 끼치지 않는다. 처음으로 CEO를 한다고 하여 부족할 이유가 없다. 통계적으로 볼 때, CEO의 업무 진행을 한 기간 여부나 횟수 여부가 이 사진의 기대를 충족시키는 것에 유의미한 영향을 주지 못했다.

본 내용은 https://fee.org/articles/the-surprising-truth-about-what-makes-a-great-ceo/?utm_medium=push&utm_source=push_notification를 번역한 내용입니다.

번역 : 박성수

이 글은 FEN 경제지식 네트워크 해외 정보 번역 코너 <http://fen.or.kr/?p=3835>에서도 보실 수 있습니다.