

HRI 체어퍼슨노트

CHAIRPERSON NOTE

2011.05.16 (통권348호)



경제이슈

미국 생산자물가 상승세 지속
기준금리 3.0%로 동결

경영노트

왜 성공으로부터 배우려는 노력은 부족한가

사회 트렌드

결혼식 하객 품앗이
스마트 디바이드

저널 브리프

CEO의 리더십 유형

洗心錄

칭찬보다 막연한 기대가 더 바람직할 수 있는 이유

□ 미국 생산자물가 상승세 지속

- 미국 노동부(12일)에 따르면 4월 생산자물가지수(PPI)는 전월대비 0.8% 상승하며 지난 7월 이후 10개월째 상승세 유지
 - PPI 변화 추이 : 미국 생산자물가는 2010년 7월 상승세로 반전한 이후 꾸준히 상승하여 10개월 연속 상승세를 지속
 - 국제유가 상승의 영향 : 특히 최근 국제유가 급등에 따라 에너지가격이 매월 2~3%씩 빠르게 상승하여 생산자물가의 상승세를 견인
 - 근원 PPI : 식품과 에너지를 제외한 근원 PPI는 전월대비 0.3% 상승하여 지난달과 같은 상승률을 기록
- 식품과 에너지를 제외한 근원 PPI의 상승률은 비교적 안정적인 수준으로 국제유가의 상승세가 진정될 경우, 생산자물가의 상승이 미국의 금리 인상 요인으로 작용하지는 않을 전망

□ 기준금리 3.0%로 동결

- 금융통화위원회는 13일 정례회의를 열어 한국은행의 기준금리를 전월과 같은 연 3.0%로 유지하기로 결정
 - 배경(국내) : 4월 생산자물가지수가 전년동월대비 6.8% 상승하는 등 물가상승압력이 지속되는 상황이지만 저축은행 부실문제와 가계부채 문제 등이 금리 인상 부담 요인으로 작용
 - 배경(해외) : 일부 유럽국가(그리스, 스페인, 포르투갈)의 재정문제, 미국의 2차 양적 완화 종료를 앞두고 국제금융시장 불안
 - 기준금리 추이 : 2009년 2월 2.0%에서 2010년 7월, 11월 2011년 1월, 3월 네 차례에 걸쳐 0.25%p씩 기준금리 인상으로 현재 3.0%를 유지
- 5월 기준금리 동결에도 불구하고 국내 경기회복 기조가 지속되고 소비자물가(4.2%)는 여전히 한국은행의 물가안정목표(3.0±1.0%)를 상회하므로 향후 기준금리 인상될 가능성 높음

□ 왜 성공으로부터 배우려는 노력은 부족한가¹⁾

- 많은 기업들이 실패로부터의 학습이 중요하다는 사실은 잘 알고 있으면서도 성공으로부터 교훈을 얻으려는 노력은 의외로 부족함
 - 이는 성공의 원인을 우수한 비즈니스모델과 전략에 따른 것으로 단정하고 과도한 자신감의 함정에 빠지기 때문
 - 하지만 상당수의 성공은 무작위의 사건을 비롯한 환경적 영향을 무시할 수 없으며, 사후에 다양한 환경을 가정하고 복기하는 것이 중요함
- 성공에서 교훈을 얻기 위해서는 과거의 성공 방법이 앞으로도 유효할 것이라는 자신감을 버리고 성공에 대한 과감한 비평을 지속해야 함

< 성공으로부터 교훈을 얻기 위한 5계명 >

	내 용
성공에 대한 축하로 끝나선 안된다	<ul style="list-style-type: none"> • 성공 이후 이를 축하하는 것은 중요하지만 성공에 대한 원인 분석을 소홀히 하는 것은 다음의 성공을 위한 기회를 상실하는 것임 • 성공 시에도 실패했을 때와 같은 엄격한 조사로 성공이 행운에 따른 것인지, 다음에도 동일한 전략 실행이 가능한지 분석해야 함
프로젝트 리뷰 시스템을 도입하라	<ul style="list-style-type: none"> • 프로젝트 리뷰 시스템에는 어디에서 시작해서 어떤 결과가 왜 발생했으며 다음에는 어떤 대응이 필요한가에 대한 질문과 답이 포함 • 애니메이션의 계속된 성공으로 함정에 빠지기 쉬운 Pixar는 내외 부인이 추측을 배제하고 데이터를 통한 엄격한 사후 검토를 실시
평가를 위한 시간관념의 정립이 중요하다	<ul style="list-style-type: none"> • 프로젝트의 시작부터 결과까지의 기간이 짧다면 결과의 원인 도출이 용이하지만 사업의 상당수는 몇 년 이상의 장기 프로젝트임 • 이 같은 장기 프로젝트 평가에 대한 적절한 시간관념을 정립하지 못할 경우 무작위의 사건을 자기 조직의 능력으로 오인할 수 있음
무조건적인 자기복제의 유혹에서 탈피하라	<ul style="list-style-type: none"> • 많은 조직은 성공이 계속될수록 다음에도 기존의 방법을 그대로 적용해서 성공할 수 있는가를 고민함 • 하지만 이와 같은 방법은 과거의 성공 요인을 자체적으로 제어할 수 있는 부분과 그렇지 못한 부분을 도출하고 이해해야 가능함
테스트를 게을리해선 안된다	<ul style="list-style-type: none"> • 성공 요인을 찾기 위한 추측과 이론의 검증은 프로젝트 이전과 시행 도중은 물론 성공이든 실패든 사후에도 계속되어야 함 • 이 때 관리자는 테스트의 비용과 영향을 관리함과 동시에 조직이 현재 잘하는가보다는 어떤 테스트를 진행 중인가를 고려해야 함

- 우수한 관리자는 성공에 대한 비판적인 시각을 실패하지 않기 위한 준비 과정으로 생각하고 효과적인 학습을 위해 엄격한 분석을 반복함
 - Ducati²⁾ course team은 전략에 변화를 시도할 때 성공과 실패에만 집중하지 말고 이 같은 결과가 왜 일어나는지 분석해야 한다고 조언

1) 본 자료는 ‘Why Leaders Don’t Learn From Success’(Harvard Business Review, 2011. 4)’를 요약 정리함
 2) 세계적인 모터사이클 레이싱팀. 레이싱 결과에 대한 다각적이고 정밀한 분석으로 유명

□ 결혼식 ‘하객 품앗이’³⁾

- 결혼식을 빛내 줄 하객이 부족한 사람들끼리 온라인상에서 만나 ‘결혼식 용 친구’가 돼주기로 약속하는 ‘하객 품앗이’가 최근 등장함
 - 실제로 친구나 친지, 심지어 부모까지 대행해 주는 업체가 온라인상에서만 20여 개에 달할 정도임
 - 하객 품앗이의 규칙으로는 예식 시작 15분 전 도착, 예식 과정을 꼭 지켜보아야 하는 것, 친구 사진 촬영시 신부, 신랑이 옆을 지키는 것임
- 대학을 취업 준비나 스펙 쌓기의 장으로 여기면서 인간관계가 축소되고 있는 가운데 결혼식만큼은 ‘인위적’이더라도 하객들이 가득 차게 만들기 위해 ‘온라인 친구’들을 모으고 있는 것임
 - 인위적인 방법을 이용해서라도 ‘남의 기준’에 맞추고자 하는 심리가 반영되었고, 친구 개념 또한 온라인상에서 필요에 따라 만나는 사람으로 바뀌고 있는 것으로 풀이됨

□ 스마트 디바이드⁴⁾

- 초고속인터넷이 급속히 보급됐을 때 이 혜택을 고학력, 고소득층이 먼저 누렸던 것처럼 최근 인기를 모으는 스마트폰도 일부 계층만 향유하는 ‘스마트 디바이드(smart divide)’ 현상이 나타남
 - 정보통신산업진흥원 연구에 의하면, 대학원 이상 학력자의 스마트폰 이용률은 40%인 반면, 고졸 이하는 17.9%에 불과
 - 소득으로 봐도 월소득 500만 원 이상 가구의 스마트폰 이용률은 20.7%였지만 월 200만 원 이하 가구의 이용률은 9.9%였음
 - 반면 유선 초고속인터넷 이용률은 대학원 이상이 99.9%, 고졸 이하 86.4%. 소득 측면에서도 월 500만 원 이상 가구는 97.2%, 월 200만 원 이하 가구는 96.3%로 둘 간에 큰 차이가 없음
 - 즉 초고속 인터넷은 전 국민에게 보편적인 혜택을 주고 있었지만 신기술인 스마트폰에서는 그 격차가 두 배 이상으로 벌어진 것임

3) “결혼식 하객 품앗이”(문화일보, 2011.5.13) 참조

4) “스마트폰 이용도 부익부 빈익빈”(동아일보, 2011.5.16) 참조

□ CEO의 리더십 유형⁵⁾

■ 최고경영자는 평소 자신의 리더십 유형을 파악하여 이를 보완하고 개발하려는 노력이 필요함

- 최고경영자의 리더십 유형은 구성원들의 최고경영자에 대한 신뢰, 업무 자세 등에 영향을 미칠 수 있음
- 이에 최고경영자는 자신의 리더십 유형의 장점은 더욱 개발하고 단점을 보완하는 방식으로 구성원들의 성과를 극대화하는 것이 바람직함

① 추진자(Promoter)적 리더십

- 새로운 아이디어와 프로젝트에 대해 강한 추진력을 발휘하는 카리스마형 리더로 묘사할 수 있음
- 이들은 외향적이고 열정적이며 따뜻한 성격이라는 장점이 있음
- 반면 다소 충동적이고 경쟁적이며 이기적인 면은 주변인들과의 마찰을 심화시킬 수 있어 주의해야함

② 지배자(Controller)적 리더십

- 지배자형 리더는 강한 책임감을 지니고 강력한 지휘력과 통제력을 발휘해 조직의 성과를 이끌어내는 리더임
- 원칙적이고 결단력이 있으며 독립적, 이성적이라는 장점이 있음
- 단점으로는 완고함, 인내심부족, 위압적 태도 등을 들 수 있음

③ 보조자(Supporter)적 리더십

- 덕망 있고 배려심이 많아 조직 내에서 튀지 않으면서도 상당한 영향력을 발휘하는 유형의 리더임
- 팀 지향적이고 세심하며, 협력적이라 부하직원들에게 인기가 많음
- 반면 마음이 약하고, 감정적이며 소심한 측면이 있어 성과를 중시하는 경쟁적인 환경에서는 입지가 흔들릴 우려가 있음

④ 분석자(Analyzer)적 리더십

- 풍부한 데이터와 정보를 꼼꼼히 분석하여 전략을 세우고 실행에 옮기는 타입의 리더를 지칭함
- 이들은 논리적이고 꼼꼼하며 정확하여 데이터가 합리적으로 업데이트 되는 조직에서 특히 빛을 발함
- 반대로 감정표현이 부족하고 비판적이고 과묵한 태도는 주변인과의 고립을 야기할 수 있어 주의가 필요함

5) 「비즈니스리더십지수(BQL)」(매경이코노미, 2011.2.23) 참조

□ 칭찬보다 막연한 기대가 더 바람직할 수 있는 이유

‘칭찬은 고래도 춤추게 한다(원제 Whale Done)’라는 제목의 번역서가 2002년 출판되면서 우리사회에 ‘칭찬신드롬’이 불고 있다. 사실 칭찬의 효과를 몰라서 이런 현상이 벌어진 것은 아니다. 작은 도움에도 “Thank you!”를 입에 달고 사는 영미 문화권과는 달리 한국에서 칭찬은 간접적으로 넌지시 주고받아져 왔으며 이 책의 저자는 직접적이고 공개적인 칭찬을 더 강조하고 있을 뿐이다. 상대적으로 암묵적이고 종합적인 한국의 칭찬은 한 가지 장점이 있으니 그것은 지속성이며 이런 의미에서 일종의 기대(期待)라고 할 수 있다. 그런데 최근의 연구들은 이런 한국적인 기대가 생각보다 효과가 클 수 있다는 것을 잘 보여주고 있다.

2004년 세계은행(World Bank)의 경제학자들인 호프(Karla Hoff)와 팬디(Priyanka Pandey)는 놀라운 실험 결과를 발표하였다. 인도 각지의 농촌에서 11살에서 12살에 이르는 각각 321명씩의 남학생들로 두 집단을 구성하였다. 여기서 집단을 나눈 기준은 카스트로 한 집단은 높은 카스트 출신 그리고 다른 집단은 낮은 카스트 출신들이었다. 이들에게 같은 미로 탈출 문제를 주고 그 성적을 비교하였다. 실험은 두 번 실시되었는데 한 번은 서로의 카스트를 모르는 가운데 행해졌고 다른 한 번은 서로의 카스트가 공개된 가운데 행해졌다. 첫 번째 실험에서 곧, 서로의 신분을 몰랐을 때 낮은 카스트 출신 학생들과 높은 카스트 출신 학생들의 성적은 차이가 없었다. 그런데 서로의 신분이 공개된 두 번째 실험에서 놀라운 일이 발생하였다. 같은 문제가 주어졌음에도 낮은 카스트 출신의 학생들의 성적이 크게 떨어진 것으로 나타났다. 이는 낮은 카스트 출신의 학생들에게 주변사람들이 보내는 실패나 무능하리라는 기대를 제외하고는 설명할 수 없는 결과였던 것이다. 곧, 사람들의 행위나 성과는 남들이 그들을 어떻게 보고 어떤 것을 기대한다고 생각하는지에 따라 달라진다는 것이다.

이런 결론은 이보다 십년 전에 수행된 미국에서의 실험결과와 상통한다. 1995년 미국의 스틸(Claude Steele)과 애론슨(Joshua Aronson)은 고등학교의 백인과 흑인학생들을 대상으로 문제를 주고 풀어보게 하는 두 번의 실험

을 실시하였다. 한 번은 학생들에게 주어진 문제가 학생들의 실력을 평가하기 위한 것이라고 다른 한 번은 학생들의 실력평가와는 전혀 상관없다는 것을 미리 밝혔다는 것 외에는 차이가 없었다. 그런데 백인 학생들의 성적은 어떤 경우든 차이가 없는 것으로 나타났지만 흑인학생들은 실력평가와 무관하다고 한 경우보다 실력을 평가하기 위한 것이라고 한 경우 그 성적이 크게 떨어진 것으로 나타났다. 이것도 흑인 학생들이 자신들이 백인보다 못할 것으로 남들이 본다고 생각하지 않았다면 결코 가능하지 않았을 결과다. 이런 주변 사람들의 기대가 행위나 결과에 영향을 미친다는 증거는 인종, 성 등 구별되는 집단에 대한 유사한 실험을 통해서도 계속 지지되고 있다.

물론 이 실험들은 사회적 편견이 가져올 수 있는 폐해를 언급하는데 자주 인용되고 있지만 달리 해석하면 같은 이유로 긍정적인 기대가 가져올 수 있는 사회적 이득을 설명하는데도 근거가 될 수 있다. 사실 고래를 춤추게 하는데 정말로 칭찬이 중요할 수 있다. 그런데 칭찬이 반복되다 보면 일종의 관행이 되고 그 효과는 당연히 체감할 수밖에 없다. 또한 과유불급(過猶不及)이라는 말이 지적하는 것처럼 칭찬이 너무 많아지면 역효과가 날 수도 있다. 그런데 한국적인 은근하고 종합적인 칭찬 곧, 기대는 이런 칭찬의 지나침이 가져올 수 있는 부정적인 효과를 줄이면서 그 긍정적인 효과를 최대한 가져올 수 있게 한다는 것을 위에서 언급한 연구들이 잘 설명해주고 있다. 고래를 한 번 멋지게 춤추게 하는데 공개적인 칭찬만큼 큰 효과를 발휘하는 것은 없을 것이다. 그러나 고래를 항상 춤추게 만드는 데는 고래가 춤출 것이라는 기대만큼 효과가 큰 것은 아마도 없을 것이다.

Life is a tragedy when seen in close-up, but a comedy in long-shot.
 인생은 가까이서 보면 비극이지만 멀리서 보면 희극이다
 - 찰리 채플린(1889~1977) : 영국 태생의 영화배우, 감독