

해외 주요 CEO의 경영전략 :

7. CISCO의 존 챔버스 편



도전적 리더십*

* CISCO 존 챔버스 프로필

- 1991년 IBM을 떠나 CISCO로 영입된 이후 1996년 CEO로 취임
- 스타트업 옵션을 통한 우수인재의 유치, 시스코시티 건립, 벤처형 기업문화 구축 등 실리콘밸리 벤처기업 경영의 모델을 제시함
- CISCO는 인터넷 라우터장치 제조판매로 시작, 연간 40%의 성장을 보여 왔으며 현재 광통신, 무선장치, 네트워크장비 등 IT사업에 주력하고 있음

○ 위대한 리더의 조건과 위기의 시대 CEO의 역할

- 위대한 리더란 미래를 내다볼 줄 아는 식견을 바탕으로 '우리'를 중시하는 열정에 가득 찬 커뮤니케이터(Communicator)
 - 비즈니스는 팀스포츠와 같아서 리더는 팀분위기를 중시하고 사람들과 무엇을 이루어내는 것을 즐기는 팀플레이형이 적합
 - 일에 대한 열정(Passion), 사랑(Love), 일의 성과를 차분하게 기다릴 줄 아는 인내심(Persistence)이 바로 위대한 리더의 핵심 자질
 - CISCO의 존챔버스는 늘 기술과 사랑에 빠졌다고 외칠 만큼의 무한한 열정으로 인터넷의 잠재력을 토대로 차세대 기술개발에 매진해 왔음
 - 또한 '생일아침식사'라는 제도를 통해 사장과 직원들의 격의없는 토론과 대화를 주선하여 기업내 커뮤니케이션을 촉진시킴
- 위기를 기회로 바꾸기 위해 리더는 중심을 잃지 않는 '변화조정자'가 되어야 함
 - 지도자는 위기상황일수록 주주와 직원들이 오히려 든든한 후원자가 된다는 사실을 유념하고 평상심을 잃지 않도록 자기관리를 해야함
 - 경기침체 혹은 경영상황이 어렵다고 해서 기존의 리더십스타일을 바꾼다면 직원 및 고객 모두가 혼란에 빠질 것임

*본 내용은 방송대학TV에서 방영된 'CEO Exchange:도전적리더십'를 바탕으로 재구성

- 기업 CEO는 따라서 직원들과 고객의 생각을 이해하기 위해서 항상 노력하고 중심을 잃지 않는 모습을 보여주어야 함

○ 변화의 응용과 기업문화의 창출

- **변화는 건강한 기업으로 재성장할 수 있는 에너지의 원천임**
 - 기업이 변화해야 하는 시기에는 직원들에게 변화를 이해시키고 변화를 받아들일 수 있도록 하는 일련의 설득과정이 필요함
 - 왜 변화해야 하는지, 변화를 하게 되면 무엇이 더 좋아지는지를 직원들에게 분명하게 설명해 주어야 함
 - 현재 우리는 어디에 있으며 앞으로 어느 방향으로 나아갈 것인지를 미래의 비전과 함께 설명할 수 있어야만 변화에 역동감을 불어 넣을 수 있음
 - 경기침체가 경영혁신 추진의 장애가 되는 것이 아니라 오히려 혁신추진과 조직변화에 더욱 집중하고 속도를 낼 수 있는 계기가 됨
- **고객은 최고의 스승이자 감독관임**
 - 고객이 모든 해결책을 줄 수는 없지만 항상 문제가 무엇인지 정확히 알고 있으므로 고객과의 대화는 매우 중요함
 - 고객이 절대 용서 못하는 실수에 대해 고의적인 실수나 의도적 경영오류로 변명하여 진실을 말하지 않는 것만큼 잘못된 것은 없음
 - 위기에는 더욱 고객에게 사실과 현재의 어려움에 대해 말하고 고객 우선의 경영전략을 통해 신뢰를 돈독히 해야 함
- **기업은 사회환원 활동을 통해 윤리적, 사업적 이익을 동시에 달성할 수 있음**
 - 하이테크 기업은 사회환원과 지역사회 투자를 통해 단순한 사회적 책임 수행 이상의 시장개척, 사업기회 발견을 경쟁역량 획득 가능
 - 특히 국가간의 격차를 좁히는 사회활동을 통해 세계 속 다양한 시장의 문제를 파악하고 시장가능성을 체크할 수 있음
 - 존캠버스는 교육없는 투자는 6차선 도로를 깔고 자전거를 타라는 말과

- 같다고 역설하며 기술 인프라와 동시에 기술을 활용할 수 있는 방법을 전수하는 것도 미래를 내다보는 투자안목이라고 생각
 - CISCO는 개도국 교육사업 지원활동을 통해 국가 간 하이테크산업의 부익부빈익빈 격차를 줄이는 데 기여하고 있음
- 기업의 핵심역량은 기업문화로 차별화되며, 매력적인 기업문화는 유능한 인재를 유인하는 경쟁원천이 됨
- 기업문화는 기업의 장기 경영전략과 함께 지속되는 핵심역량으로 좋은 인재를 유인하고 자사를 차별화하는 핵심요소임
 - 인재 채용에 있어 제일 중요한 요소는 기존의 기업문화를 이해하고 이를 바탕으로 새로운 기업문화를 창출하며 키워갈 수 있는 역량을 보유하고 있는가임
 - CISCO는 매년 새로운 문화를 창출하는 직원들을 선발하여 포상함

○ 시사점

- 미래는 중심을 잃지 않고 위기를 기회로 바꾸는 열정적인 변화조정자들의 시대임
 - 예측불가능한 세상이 되면서 늘 변화를 주도하고 그 변화를 즐길 줄 아는 열정적 변화조정자형 리더가 요청되고 있음
 - 리더는 미래변화를 조망하는 식견을 갖추고, 그 속에서 변화기회를 포착할 수 있는 능력을 갖추기 위해 노력해야 함
- 고객, 지역사회와의 거리를 좁히고 지속적인 대화를 통해 신뢰 쌓기
 - 기업에 현재 봉착한 문제를 정확하게 직시하고 그 해결책을 얻기 위해서는 가장 먼저 고객과 대화하는 것이 필요함
 - 또한 지역사회와 밀접한 관계형성 활동을 통해 사회적 책임의 수행뿐만 아니라 사업기회를 발견하도록 노력해야 함

최윤정 (cyj@hri.co.kr, 02-3706-5998)