

# 구글도 보잉도 이 남자에게 리더십 배웠다



마셜 골드스미스 박사의 좌우명은 '인생은 좋은 것(Life is good)'이다. 그가 세계 최고의 리더십 코치가 될 수 있었던 비결도 사람들에게 이런 긍정의 힘을 불어넣었기 때문이다. 미국 버클리대 MBA 과정 강의에서 파란대소하는 골드스미스 박사. 그는 평소에도 이렇게 박장대소한다.

## Cover Story '1회 컨설팅료 25만불의 사나이' 골드스미스 박사

샌프란시스코=정철환 기자

“내가 ‘하지만(but)’이라는 말은 절대 쓰지 말라고 했죠? 벌써 세 번째예요!”

샌프란시스코 국제공항 한 귀퉁이의 시골벽적인 커피숍에서 만난 리더십 컨설팅 전문가 마셜 골드스미스(Marshall Goldsmith) 박사는 머리가 흰하게 벗어진 마른 체격의 할아버지였다. 그는 기자가 “하지만...”이라는 말을 꺼낼 때마다 “또 걸렸다!”라면서 박장대소를 했다. 공책을 꺼내놓고 직접 횡수를 기록하기도 했다. “한 번에 10달러씩 벌금을 매길 테니 나중에 자신단체에 기부하세요.”

“하지만”이라는 말을 쓰면 안 되는 이유가 뭐냐고 물었다. 그의 대답은 이랬다. “하지만” 같은 부정적인 말은 연연중에 대화 상대방에게 ‘나는 맞고 당신은 틀리다’라는 인상을 주는 아주 아주 안 좋은 버릇이에요. 똑똑한 사람들이 가장 많이 저지르는 잘못 중 하나죠. 훌륭한 리더가 되고 싶다면 그 버릇 고치는 게 좋을 겁니다.” 그는 기자에게 손권총을 날리면서 정중하고 워크를 했다.

그에겐 화려한 수식어가 붙어 다닌다. 미국 포브스와 영국 더 타임스는 2009년 그를 ‘세계에서 가장 영향력 있는 비즈니스 사상이 15인’으로 선정했다. 구글과 보잉, 글락소스미스클라인(GSK) 등 세계적인 대기업 120여개의 CEO와 임원들이 그에게 리더십 컨설팅을 받았다. 그래서 ‘세계 최고의 리더십 코치’ ‘슈퍼코치(super coach)’라고 불린다. 1회 컨설팅료는 무려 25만 달러(2억8000만원).

Weekly BIZ가 만난 골드스미스 박사는 이런 명성과 권위를 시원하게 벗어 던진 사람이었다. 웬만한 머리 스타일만큼이나 말이다. 그는 자신이 주장하는 말 그대로, ‘모조(mojito)’가 넘쳐났다. 모조는 흑인 토속종교의 주술(呪術)에서 유래한 말인데, 그는 ‘내면에서 솟아나 외부로 방출되는 긍정적 에너지’라는 뜻으로 썼다. 삶의 에너지가 그

의 표정과 손짓, 말투에서 그대로 풍겨났다.

골드스미스 박사는 오늘날 리더십 컨설팅의 방법론으로 자리잡은 ‘360도 맞춤형 피드백 프로그램(customized 360-degree feedback)’의 개척자다. 이는 경영자 본인뿐만 아니라 그의 동료, 부하 직원들을 상대로 비공개 면접과 설문조사를 실시, 경영자 리더십의 문제점을 찾아내는 것이다. 그리고 이를 장기적으로 개선하는 방법을 알려준다.

### 훌륭한 리더·CEO 되는 비결

“하지만” 같은 부정적인 말하지 말고 “내 생각이 옳다”고 강요하지 말고 “이건 꼭 해야된다”고 말하지말라

그는 위기에 빠진 회사를 살리기 위해 동분서주하던 테리이란 경영자를 만난 적이 있다. 테리는 내부 조사에서 직원들에게 제일 인기가 없는 리더로 꼽혔고, 엄청난 충격을 받았다. “직원들의 일자리를 지키기 위해 방잡 안 하고 뛰었는데, 날 싫어한다니 이해할 수가 없다”고 했다. 뭐가 문제일까? 그는 열정적으로 일했지만, 직원들을 지나치게 몰아붙였다. 걸핏하면 화를 내고 싶은 소리를 했다. “그는 일에 대한 열정과 진심을 직원들에게 긍정적으로 표현하는 방법을 몰랐어요. 사람을 존중할 줄 몰랐죠. 나는 이 부분을 코치해 줬죠. 이내 그의 태도가 바뀌었고, 훨씬 존경받는 경영자가 됐죠.”

골드스미스 박사는 개인인 아니라 경영진 전체를 컨설팅해 주기도 한다. CEO와 임원들이 서로 반목하는 핵심 원인을 밝혀내 해결해 주는 것이다. 그의 리더십 컨설팅 철학의 제1원칙은 “환경을

변화시킬 수 없다면 자신을 변화시켜라”는 것이다. “주변 환경이 내 뜻대로 안 된다고 화내지 마세요. 지금 내가 하는 일과 조직 속에서 행복을 찾으세요. 자신의 삶이 행복하고 의미 있어야 훌륭한 리더십이 나오고 회사도 좋아집니다.”

그는 기업의 리더들이 가장 많이 저지르는 실수가 ‘지나친 자기 확신(self-confidence)’과 ‘자기 중심적 태도(too much ego)’라고 했다. “대부분 리더들은 ‘내 생각이 옳다’고 확신하죠. 주변 사람들이 나를 어떻게 평가하는지 신경도 안 써요. 이런 리더를 주변에서 어떻게 대하겠어요? 비위나 맞추면서 뒤에선 험담하겠죠. 오호, 당신은 절대 그렇지 않을 것 같다고요? 나하고 내기 걸어 볼까요?”

골드스미스 박사는 “리더는 무슨 일을 하기 전에 ‘꼭 해야 할 가치가 있는 일인가’ 질문을 던져 봐야 한다”고 했다. 그래야 쓸데없는 지시로 불신을 키우거나 사기를 겪고 자신의 리더십까지 망쳐 버리는 걸 피할 수 있다는 것이다. 그는 “CEO와 리더들이 하는 말과 행동의 절반은 쓸데없는 짓일 가능성이 크다”고 했다.

유쾌하고 부드러운 어조였지만 그의 조언은 얼음처럼 냉정하고 비수처럼 날카로웠다. 리더를 꿈꾸는 젊은이들에게 그는 이런 조언을 했다.

“풍부한 일자리와 짧은 노동시간 등 부모 세대가 누려온 좋은 시절(good old days)은 절대 돌아오지 않습니다. 우리는 인도의 중국과 저임금·고속 노동자들과 경쟁해야 합니다. 가난하지만 대학을 졸업하고, 영어를 능숙하게 구사하며, 열심히 일하는 1억명의 젊은이와 말이지요. 그들이 당신처럼 하루종일 TV 보고, 인터넷 서핑이나 게임을 하면서 ‘세상이 썩어’라고 불평할 것 같습니까? 그들이 미래의 당신 일자리를 뺏아 가도록 놔두지 마세요.”

plomat@chosun.com C4-5면에 계속

긍정적으로 살려면... 매일 체크하세요 ▶C4-5면

똑똑한 사람들의 나쁜 버릇 ▶C5면

## “디지털 콘텐츠 공짜시대는 막 내릴 것”

배성규 기자

‘디지털 콘텐츠에 유료화 시대가 오고 있다.’ IBM의 글로벌 미디어전략 담당자인 사울 버먼(Berman)은 9일 하버드비즈니스리뷰와의 인터뷰에서 “디지털 콘텐츠는 무조건 공짜여야 한다는 생각이 바뀌고 있다”고 했다. 공짜가 판치는 디지털 세상에서 돈을 받는 뉴스·동영상 등 유료 콘텐츠는 살아남기 힘들다는 것이 일반적 통념이었다. 그래서 많은 콘텐츠 기업들이 무료로 콘텐츠를 제공하는 대신 다른 곳에서 돈을 벌 수 있는 수익모델을 찾느라 머리를 싸매 왔다.

그런데 그 통념에 도전장을 내민 것이다. 그는 최근 발간한 저서 《Not For Free》에서 “소비자가 원하는 콘텐츠를, 그들이 원하는 방식으로, 창조적으로 설정한 가격에 공급하면 소비자 지갑을 열 수 있다”고 주장했다.

그의 주장은 애플(Apple)과 미디어 재벌인 뉴스 코퍼(News Corp)가 지난 2일 태블릿PC인 아이패드 전용 유료 신문 ‘더 데일리(The Daily)’를 세계 처음으로 출시한 것과 맥을 같이하고 있다. 더 데일리는 일주일에 99센트의 구독료로 매일 100페이지의 디지털 신문을 아이패드 사용자들에게 제공한다. 더 데일리 출시 이후 이런 유료화 모델이 성공할 것인지에 관심이 쏠려 왔다.

그런데 왜 유료화가 가능해졌다는 것일까? 가장 큰 변화는 디지털 콘텐츠의 소비층이 확대·다양화되고 있다는 점이다. 이전에는 열리 어덜터를 중심으로 한 단순 소비층이 주를 이뤘



egkim

IBM 버먼 미디어전략 담당자 주장 “심층 소비층은 돈 더 내더라도 스마트폰·태블릿PC 덕에 쉽게 접근” 초반 가입자 많이 확보하는게 관건

는데, 이제는 비즈니스맨 등 심층 소비층이 늘고 있다. 단순 소비층은 공짜가 아니면 외면하지만, 심층 소비층은 돈을 내더라도 쓰려 한다. 소비가 아닌 비즈니스를 위한 투자라고 생각하기 때문이다. 그 숫자도 증가 추세다. 또 하나는 스마트 모바일 기기의 등장으로 인

한 이용·결제의 간편화다. 장영재 KAIST 교수는 “스마트폰이나 태블릿PC의 화면을 두세 번만 터치하면 언제 어디서나 바로 콘텐츠를 구입해 사용할 수 있다”고 말했다. 결제를 위해 카드·주민번호를 입력해야 하는 인터넷과는 다르다. 스마트 기기에선 복제가 쉽지 않다는 점도 유료화를 가능하게 하는 요인이다. 더 데일리의 경우 복제는 가능하지만 절차가 상대적으로 까다롭다. 버먼은 “유료화가 성공하려면 가격 책정을 잘 해야 한다”고 했다. 소비자가 원하는 콘텐츠의 깊이나 종류에 따라 시장을 나누고 가격도 달리 해야 한다는 것이다. 누구나 쉽게 접할 수 있는 단순 콘텐츠와 잘 가공·정제된 심층 콘텐츠를 동시에 제공하는 것은 좋은 전략이라고 했다. 단순 정보를 널리 퍼뜨리면 심층 정보를 원하는 사람도 늘어나기 때문이다. 한쪽이 다른 쪽을 죽이는 대체제가 아니라 상호 상승작용을 일으키는 보완제라는 얘기다. 더구나 유료 콘텐츠가 늘 어날수록 유료화의 속도는 더욱 빨라질 수 있다. 음악이나 영화 다운로드가 점차 유료화하는 것처럼 말이다.

그러나 유료화 모델이 그의 말처럼 정말 성공할지는 불확실하다. 콘텐츠의 질을 유지하는 데 큰 비용이 들고 초반에 많은 가입자를 확보해야 하기 때문이다. 더 데일리가 그 시금석이다. 이익을 내려면 최소 65만명의 가입자를 모아야 한다. 뉴욕타임스와 CNN 등은 “가격이 싸지만, 비용이 많이 들고 사용자 수가 아직 제한적”이라고 유료적 평가를 내렸다. vegaa@chosun.com

사장님, 떠나시기 전에 5가지는 꼭 하고 가세요 ▶C2면



중국 증시 황소와 미국 황소와 싸우면... ▶C7면



기사 관련 방송보기 조선일보 Weekly BIZ 토요일 16시50분, 일요일 20시50분

Hyundai Card 예약/문의 1588-0360 privia.hyundaiacard.com

하루 더 쉬다 가자, 공짜로!  
현대카드 PRIVIA에서 2박 예약하면 추가 1박 무료!

대상호텔 (출발일 기준 2011년 2월 31일까지)  
반얀트리 푸켓, 반얀트리 빈탄, 홍콩 아일랜드 상그릴라