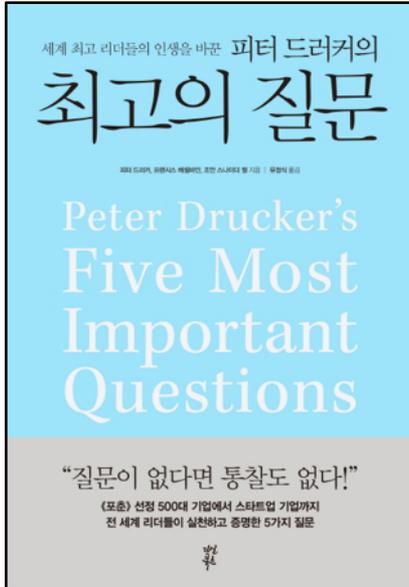


피터 드러커의 최고의 질문



환경이 아무리 급변한다고 해도 조직의 본질은 변함이 없습니다. 영원한 경영의 그루, 피터 드러커의 5개 질문은 조직의 본질을 상기시키는 것이 얼마나 중요하고 얼마나 절실한 것인지를 알려 줍니다. '무엇을 위해 존재하는가'를 비롯한 최고의 질문 5개는 모든 조직, 모든 사업, 모든 프로젝트에 적용할 수 있는 강력한 인사이트를 전해 줍니다. 피터 드러커는 "심각한 오류는 잘못된 답 때문에 생기는 것이 아니라, 잘못된 질문을 던지는 것이다"라고 말했습니다. 단순하지만 초점이 확실한 피터 드러커의 5개 질문을 통해 조직을 이끄는 리더로서의 자질을 함양하기를 기대하면서 이 책을 추천합니다.

피터 드러커, 프랜시스 헤셀바인, 조안 스나이더 컬 지음 | 유정식 옮김 | 다산북스

요약자 : 인퓨처컨설팅 유정식 대표 (www.infuture.co.kr 010-8998-8868)

※ 본 자료는 배포가 가능하지만 변형하지 않고 '있는 그대로'일 때만 가능합니다.

그리고 어떠한 유형이라도 상업적 이용을 금합니다(예: 자료 판매, 강의자료에 사용 등).

이 책의 핵심 메시지

- I • 리더는 조직의 혁신과 지속가능성이라는 담대한 여정을 위해 끊임없이 **5개의 질문**을 제기하고 그 답을 찾아 가야 한다
- II • 가장 중요한 질문은 조직의 시작점이자 종착점이고 모든 구성원이 옳다고 믿는 **'미션'을 설정하는** 것이다
- III • 중대한 결정을 내릴 때 기준점이 되는 **고객을 정의해야** 하며, 그들에게 **제공할 가치를** 명확히 수립해야 한다
- IV • 고객의 삶 자체를 변화시키기 위해 리더와 구성원들은 **모든 자원을 집중해야** 하며, **구체적인 계획으로** 완성해야 한다
- V • '적합하고 실용적이며 효과적인 조직'이라는 목적에 이르려면 8가지의 방법을 통해 **'변혁적 리더십'을 발휘**해야 한다



• 저자: 피터 드러커

리더가 항상 던져야 할 최고의 질문 5개

- ✓ 피터 드러커는 조직의 혁신과 지속가능성이라는 담대한 여정을 위해 다음과 같은 5개 질문을 항상 제기하고 그 답을 찾는 과정이 리더의 제 1 임무라고 강조함



질문: 1. 왜, 무엇을 위해 존재하는가? (미션)

- ✓ 리더가 가장 먼저 던져야 할 질문은 조직이 존재해야 하는 이유와 목적, 즉 '미션'을 명확히 하는 것임
- ✓ '미션'은 조직의 시작점이고 종착점이기에 모든 구성원이 옳다고 믿는 무언가이어야 함



리더가 명심할 사항

1

'존재 목적'인 미션을 명확히 하라

- '존재 목적'이 조직의 변화를 일으키는 힘임
- 모든 구성원이 미션을 이해하고 미션과 함께 생활하도록 만드는 것이 **리더의 기본적인 책무**임

미션은 티셔츠 입기처럼 쉬워야 한다

2

- 좋은 미션이 되려면 '기회', '역량', '고객'을 **간명하게 포함해야 함**
(예) 모 병원 응급센터의 미션 선언문
"우리는 고통받는 사람을 안심시키려고 존재한다"

3

원칙에 입각하여 의사결정하라

- 절대 돈 때문에 미션을 무시하면 안 됨
- 기회가 생기더라도 조직의 진실성에 위해되는 결정을 내리지 말아야 함

작은 걸음으로 만족하지 마라

4

- 장기적 안목으로 시작하고 계속 미션을 상기해야 함
- '미션 선언문이 얼마나 근사한가'가 아니라 **성으로 좋은 미션인지를 평가해야 함**

MISSION

사례: 홀스티(Holstee)

- ✓ 2009년에 설립된 홀스티는 버려진 비닐과 폐지로 지갑을 만드는 업사이클링 기업임
- ✓ 홀스티는 일개기업의 미션이 많은 이들의 '인테리어' 도구로 사용될 만큼 독특하고 참신한 내용을 담고 있음

홀스티의 미션 선언문

이것이 당신의 인생이다. 당신이 사랑하는 일이 있다면 자주 그것을 하라. 마음에 들지 않는 일이 있다면 바꿔라. 직업이 마음에 들지 않는다면 그만둬라. 시간이 충분하지 않다면 텔레비전을 꺼라. 삶의 반려자를 찾아 헤매고 있다면 멈춰라. 당신이 사랑하는 일을 시작할 때 그들은 당신을 기다리고 있을 것이다. 지나친 분석은 그만둬라. 삶은 단순하다. 모든 감정은 아름답다. 음식을 먹을 때는 마지막 한 입까지 감사하라. 새로운 일, 새로운 사람들에 대해 마음을 두 팔, 가슴을 열어서. 우리는 서로의 다름 안에서 하나로 이어져 있다. 옆에 있는 사람에게 열정에 대해 묻고 당신의 꿈과 영감을 그들과 함께 나눠라. 자주 여행하라. 길을 잃는 것이 너 자신을 찾도록 해줄 것이다. 어떤 기회는 단 한번만 온다. 그것을 붙잡아라. 인생은 당신이 만나는 사람들과 함께 당신이 만들어 가는 것이다. 그러니 나가서 그 창조적인 일을 시작하라. 인생은 짧다. 당신의 꿈을 살고, 당신의 열정을 나눠라.



- 미션 선언문 앞에 선
- 홀스티의 공동창업자들



질문: 2. 반드시 만족시킬 대상은 누구인가? (고객)

- ✓ 조직이 제공하는 가치를 인정하고, 원하며, 중요하다고 느끼는 주체가 바로 고객임
- ✓ 고객을 정의해야 중대한 결정을 내릴 때 기준점을 얻을 수 있음

'고객'의 정의

조직이 성과를 달성함으로써 반드시 만족시켜야 할 대상

고객에 관한 구루의 조언



프랜시스 헤셀바인 (피터드러커재단 이사장)

"고객은 고정된 대상이 아니다"

- 고객의 니즈와 요구는 계속 진화를 거듭함
- 고객은 기업보다 한 발 앞서가기에 재빨리 쫓아가야 함
- 끊임없이 **'고객은 누구인가'**란 질문을 되풀이해야 함



필립 코틀러 (마케팅 석학)

**최고의 기업은 '팬(fan)'을
창조한다**

- **고객의 마음을 얼마나 점유하는지**가 매우 중요함
- 선택과 집중을 해야 할 **'목표고객'**을 명확하게 정의함
- CRM은 고객 정보에서 벗어나 **'고객 경험'**에 주목함



라그후 크리슈나무르티 (GE 인사책임자)

고객은 의사결정의 중심이다

- **고객을 창조하는 것**이 비즈니스 목적임
- 성공은 고객의 성공에 얼마나 기여하느냐로 결정됨
- **고객에게 가치를 전달하는 방향**으로 조직을 체계화해함

질문: 3. 고객은 무엇을 가치있게 생각하는가? (고객가치)

- ✓ 고객의 니즈, 요구, 기대를 찾는 일은 매우 복잡하고 오직 고객들로부터 해답을 구할 수 있음
- ✓ 고객에게 더 나은 삶을 제공하기 위한 기회가 무엇인지를 찾는 것이 '고객가치'를 규명하는 질문의 목적임



"비이성적인 고객은 없다. 고객은 상황에 따라 스스로 합리적으로 행동한다.
그러니 그들의 니즈를 **짐작하려고 하지 마라.**
해답을 구하려면, 고객에게 다가가 **체계적으로 질문**을 던져야 한다."

고객가치에
대한
드러커의
일성

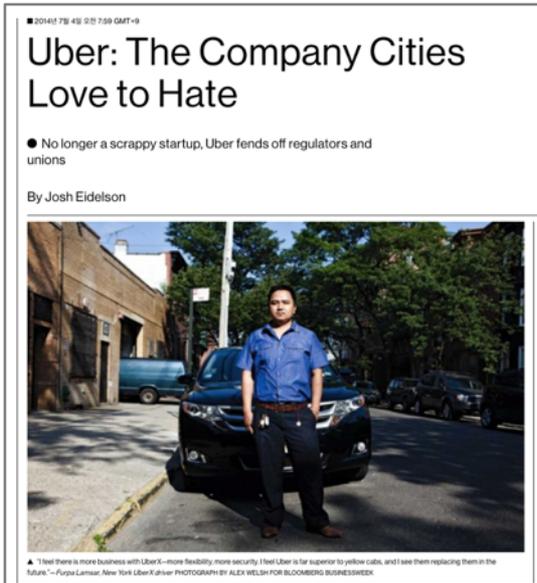
"자기가 올바른 일을 한다는 확신이 강해지면 조직 자체를 목적으로 여기게 된다. **'그것이 우리 원칙에 부합되는가?'라는 잘못된 질문**을 던지기 쉽다.
이런 질문은 성과 창출을 방해하고 조직의 비전을 깨뜨린다."



"고객으로부터 무엇을 파악해야 하는지 충분히 생각하라.
고객의 말을 **경청하고 그들이 가치 있게 여기는 것을 객관적 사실로 수용하라.**
고객의 목소리를 의사결정 과정에 반영하라."

사례: 우버(Uber)

- ✓ 우버는 신생기업이지만 전 세계 도시에서 잘 운영되는 택시 서비스의 직접적인 경쟁자로 급성장함
- ✓ 택시 서비스에 지친 고객을 '목표고객'으로 설정하고 기본적 고객가치에 집중한 것에서 성공 포인트를 찾을 수 있음



- <우버, 많은 도시들이 즐겨 미워하는 기업>
 - 2014. 7. 4 블룸버그 비즈니스위크



“같은 돈이면, 우버와 택시 중 무엇을 택하겠는가?”

“당연히 우버지. 깨끗한 자동차를 언제나 부를 수 있고 안전하고 믿음직한 서비스를 경험할 수 있을니까.”



• 고객



• 우버의 성공 포인



- 지저분하고 비싸고 횡포가 심한 택시 서비스에 지친 고객을 '목표고객'으로 삼음
- 고객이 고객을 몰고 오는 '팬(fan)' 역할을 자처함
- '태워다 주는 것'이라는 기본적 고객가치에 집중함

질문: 4. 어떤 결과가 필요한가? (결과)

- ✓ '결과'란 흔히 말하는 '성과'가 아니라, **고객의 삶 자체가 얼마나 변화했는지**를 일컬음
- ✓ 조직은 언제나 외부에 의해 '결과'로 평가 받기에 결과 달성을 위해 자원을 집중해야 함



리더의 임무

1

'결과'를 정의하라

- '결과'란 단순 수치가 아니라, 고객의 행동, 환경, 건강, 희망, 역량이라는 관점에서 삶 자체가 얼마나 변화했는지를 말함
- 결과 달성에 조직의 자원을 총동원해야 함



정성적/정량적 지표를 명확히 하라

2

- 정성적 지표로 장기적 '변화의 깊이와 폭'을 측정함
(예) "삶을 변화시키는 데 무엇을 성취했는가?"
- 정량적 지표는 '결과 달성 과정'의 효과를 측정함
(예) "이런 가치를 더하면 고객 수가 늘어나는가?"



3

강화하거나 폐기할 부분을 결정하라

- 미션과 집중력, 결과를 하나로 일치시켜야 하고, 이익이 많은 곳과 성공할 수 있는 곳에 투자하는 것이 리더의 임무임
- 폐기하려면 저항을 이겨내려는 용기가 필요함



의미있는 결과를 만들라

4

- 의미있는 결과가 나오지 않고 개선의 여지가 보이지 않을 때는 과감한 조치가 필요함
- 조직이 자원을 낭비하지 않는지 유의하고, 의미있는 결과 창출을 책임져야 함

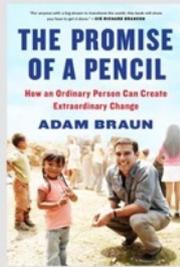


Result

사례: 약속의 연필(Pencils of Promise)

- ✓ '약속의 연필'은 빈곤으로 교육 받지 못하는 어린이를 위해 학교를 짓는 단체로 총 200여개의 학교를 설립함
- ✓ 창립자 애덤 브라운은 성공하는 리더는 끊임없이 의미있는 결과를 설정하고 추구해야 한다고 조언함

PENCILS OF PROMISE



- '약속의 연필' 창립자
- 애덤 브라운

의미있는 결과를 끊임없이 추구하는 애덤 브라운의 의지

- 처음엔 30개의 학교만 지으면 여한이 없겠다고 생각했다.
- 하지만 더욱더 많은 것을 이루고 싶다.
- 세상에 '최상'이란 말은 없음을 깨달았기 때문이다.
- 환호하며 결승선을 통과하는 삶은 존재하지 않는다.



성공하는 리더는...

- 실패해도 가던 길을 계속 가는 사람들이다.
- 불합리하게 보이는 새로운 목표를 설정하고 의욕을 불태운다.
- 대담하게 결승선을 더 멀리 이동시킨다.

질문: 5. 앞으로 무엇을 어떻게 할 것인가? (계획)

- ✓ 계획은 미션으로 시작되고, 목표와 세부목표로 구체화되며, 실행방법과 예산으로 완성되고, 평가로 수정됨
- ✓ 계획 수립에는 리더의 용기, 경험, 직관, 육감이 매우 중요한데, **계획은 스킬이 아니라 '책임'이기 때문임**



- 우리는 왜 이 일을 하는가?
- 미션을 바꿔야 하는가?
- 우리는 무엇으로 기억되고 싶은가?

- 미션을 향해 가고 있는가?
- 비전을 달성해 가고 있는가?
- 무엇이 문제인가?



- 실행방법 수행에 요구되는 돈, 인력 등은 얼마인가?



미션
Mission

목표
Goals

평가
Appraisal

계획의 과정

세부목표
Objectives

예산
Budget

실행방법
Steps

- (5개 내외로 목표 수립)
- 고객은 무엇을 원하는가?
 - 조직의 장기적 목표는 무엇인가?
 - 우리의 '비전'은 무엇인가?



- 단기적 목표는 무엇인가?
- 목표 달성여부를 측정하기 위한 지표는 무엇인가?

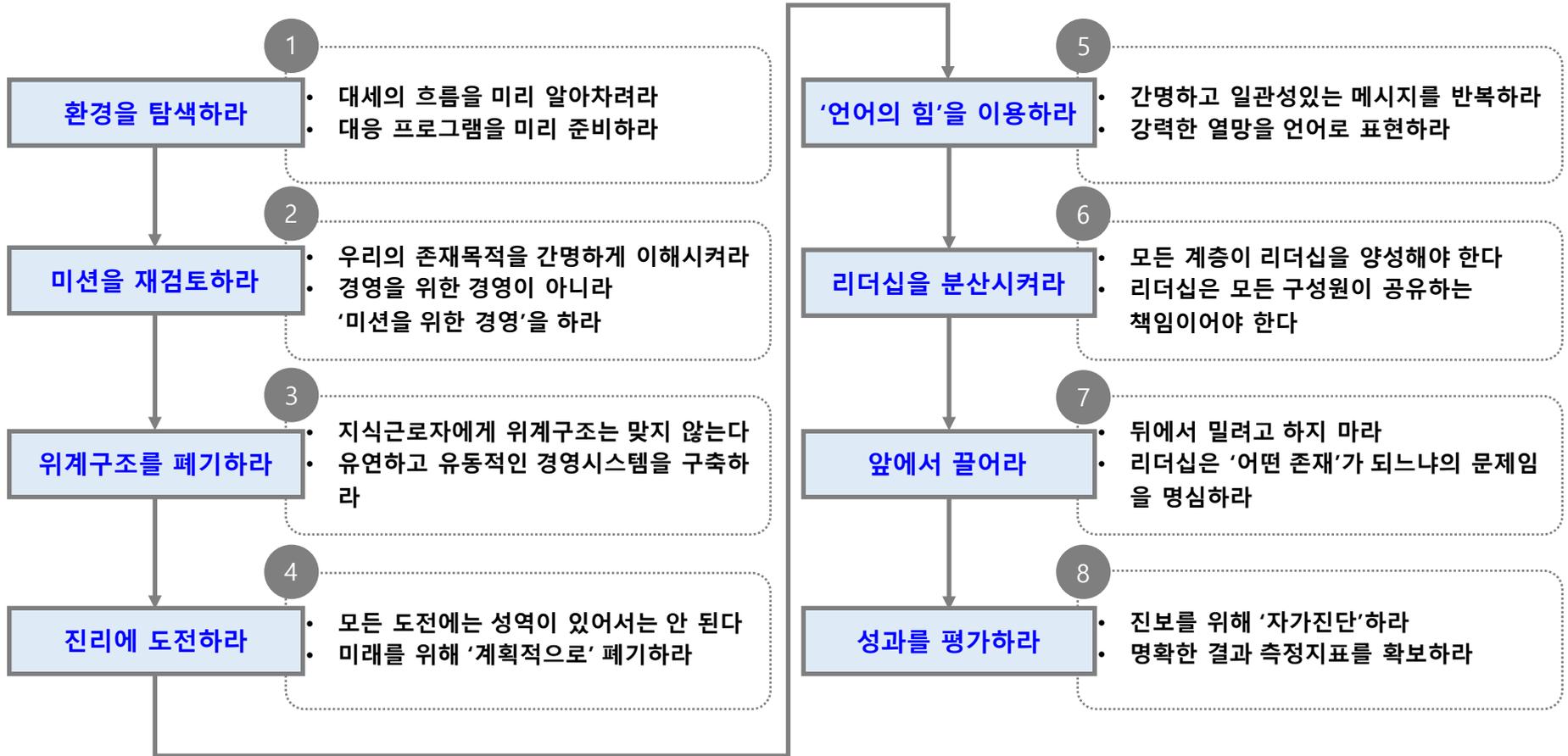


- 목표와 세부목표를 실행할 구체적인 전략은 무엇인가?
- 누가, 언제까지, 무엇을 수행할 것인가?



'변혁적 리더십'을 발휘하는 방법

✓ '적합하고 실용적이며 효과적인 조직'이라는 목적에 이르려면 다음과 같은 8가지의 이정표에 이르러야 함



기업에서 적용할 수 있는 포인트

- ✓ 피터 드러커의 '최고의 질문 5개'를 모든 프로세스에 적용하고 검토하는 조직문화를 구축함으로써 조직의 혁신과 지속가능성을 제고해야 할 것임

미션 구체화

- 현재 설정된 미션을 구성원들이 올바르게 이해하는지 점검하고, 그렇지 못하다면 모든 구성원들이 뚜렷한 지향점을 갖도록 하는 방향으로 미션을 구체적으로 visualize해야 함

고객 및 고객가치 재설정

- 각 사업단위별로 기존 고객 base의 한계를 발견하고 새로이 목표고객을 설정할 가능성이 있는지 검토함
- 새로운 목표고객에게 어떤 가치를 어떻게 전달할 것인지를 사업단위별로 구체화함

계획의 상시화

- "미션 → 목표 → 세부목표 → 실행방법 → 예산 → 평가"로 이어지는 일련의 계획 프로세스가 조직에 정착되어 있는지 살피고, 미션을 재조정할 필요가 있는지 지속적으로 점검함

최고의 질문 5개를 상기하고 검토하는 조직문화 형성