

불황과 위기를 극복하는 리더의 5가지 프레임

위기는 갑작스럽고 불확실성은 끝이 없다. 하지만 진정한 리더는 시련 속에서 길을 찾고 혼돈 속에서 답을 만들어낸다. 인시아드 경영대학원의 네이션 퍼는 리더십의 한계를 넘어서는 5가지 프레임으로 불확실성의 지평을 다시 쓰는 방법을 이야기한다. 기업은 이 프레임을 어떤 방식으로 활용하고 있는지 사례를 통해 살펴보자.

5년차 임원인 A 상무는 급변하는 경영 환경에 익숙한 편이다. 하지만 최근의 상황은 그 어느 때보다 심각하게 다가온다. 정치와 사회적 변동의 여파로 경영 환경은 예측 불가능한 혼란에 빠져들고 매년 반복되는 조직 개편과 임시 직원 같은 불안정한 위치는 지속적인 불안을 안겨준다.

그럼에도 불구하고 임원이라는 자리는 이런 불확실성과 어려움을 극복해야 할 책임이 따른다. 리더가 위기를 헤쳐 나가야만 구성원이 흔들리지 않고 조직을 지탱할 수 있기 때문이다. 그렇다면 불확실성이 지배하는 경영 환경 속에서 리더는 어떻게 위기를 극복할 수 있을까.

리더의 길은 끊임없는 시련과 역경의 연속이다. 급작스러운 시장 변화나 예측하기 어려운 구성원 문제 등 리더는 다양한 난관에 직면한다. 2016년 노벨 화학상 수상자인 벤 페링하는 “불확실성을 해소한다는 것은 언제든지 실패 가능성을 인지하는 것”이라고 말하며 상황을 다각도로 해석할 수 있는 프레이밍 스킬의 중요성을 언급했다.

또한 리더십 전문가 벤 호로위츠는 “시련은 도전과 기회를 제공하며 리더의 역량과 잠재력을 증폭시킨다”라고 주장했다. 시련을 회피하지 않고 성장의 발판으로 삼아야 한다는 뜻이다.

인시아드 경영대학원 교수 네이션 퍼는 “혼돈

속에서 뛰어난 불확실성 역량(Uncertainty Capability)을 가진 리더는 그렇지 못한 리더보다 창의적이며 성공 가능성이 높다”라고 강조했다. 다행히도 이 역량은 후천적인 학습과 노력을 통해 충분히 발전시킬 수 있는데 그는 다음과 같이 위기를 극복하기 위해 리더가 활용할 수 있는 5가지 프레임을 제안했다.

리더의 5가지 위기 극복 프레임

01



학습
프레임

A 상무는 실패를 마주할 때마다 “이 상황에서 무엇을 배울 수 있을까”라는 질문으로 학습 프레임을 실천했다. 조직의 핵심 프로젝트가 실패했을 때 그는 실패 원인을 심층적으로 분석하고 같은 실수가 반복되지 않도록 철저히 검토했다.

실패에 좌절하기보다 구성원과 논의하고 워크숍을 열어 경험을 공유했으며 향후 프로젝트에서 발생할 수 있는 문제를 예방하기 위한 구체적인 매뉴얼을 구축했다. 실패는 최고의 스승이라는 원칙을 몸소 실천하며 학습 프레임을 적극적으로 활용한 것이다.

존슨&존슨의 사례는 학습 프레임을 적용해 위기를 극복한 대표적인 사례로 꼽힌다. 1982년



미국 시카고에서 독극물이 든 타이레놀 복용으로 7명이 사망하는 사건이 발생했을 때 존슨&존슨은 이를 통해 중요한 교훈을 얻었다.

첫째, 소비자 안전을 최우선으로 하는 신속한 의사결정의 필요성을 깨달았다. 둘째, 위기 상황에서의 투명한 소통과 책임감 있는 대응이 기업 신뢰도 회복의 핵심이라는 점을 학습했다. 셋째, 제품 안전성을 강화하기 위해 새로운 포장 방식의 도입이 필요함을 인식했다. 이러한 학습을 바탕으로 존슨&존슨은 위기를 극복했을 뿐 아니라 더욱 강한 기업으로 성장했다.

02

게임
프레임

자신이 맡은 대형 프로젝트가 실패했을 당시 A 상무는 “모두가 내 실패를 예상했을지라도 나는 해낼 수 있다. 이번 실패는 다음 성공을 위한 발판일 뿐이다”라는 게임 프레임 적용했다. 그는 불확실성이 가득한 환경에서는 누구나 실패를 경험할 수 있다는 점을 받아들이고 현재의 실패에 매몰되지 않으면서 미래의 성공 가능성에 집중했다. 실패에서 얻은 교훈을 바탕으로 다음 프로젝트를 성공적으로 이끌 것이라는 확신과 기회는 언제든 다시 찾아온다는 긍정적인 태도를 견지한 것이다.

이러한 게임 프레임 전략으로 주목받은 대표적인 기업이 아마존이다. 2006~2008년 글로벌 금융위기 당시 대부분의 기업이 비용 절감과 긴축 경영에 집중할 때 아마존은 위기를 새로운 혁신의 기회로 삼았다. 연간 멤버십 기반의 프라이م 서비스를 통해 고객에게 무료 배송과 다양한 혜택을 제공하며 충성 고객층을 확보했다.

동시에 전자책 시장을 선도하는 킨들을 출시하며 디지털 콘텐츠 시장에서 새로운 성장 동력을 마련했다. 더불어 클라우드 컴퓨팅 서비스인 AWS를 본격적으로 확장해 기업용 IT 인프라 시장에서 선도적 위치를 차지했다.

아마존의 이러한 접근 방식은 경제위기를 단순한 위협이 아닌 새로운 도전과 기회의 장으로 인식하고 적극적인 투자와 혁신을 통해 위기를

네이션 퍼의 5가지 위기 극복 프레임



자료: ????

기회로 전환한 대표적인 사례다. 이는 위기 상황을 게임의 새로운 스테이지로 바라보며 극복한 게임 프레임의 전형을 보여준다.

03

감사
프레임

A 상무는 “현재 이 자리에 있는 것만으로도 감사하다”라는 감사 프레임을 통해 심리적 안정감을 확보했다. 비록 대형 프로젝트는 실패했지만 그 기회를 얻은 것 자체에 감사하며 앞으로 다가올 성공을 위한 의지를 다졌다.

그는 문제 발생 시 타인에게 책임을 전가하지 않고 스스로 책임을 지며 함께 노력한 구성원을 격려해 사기를 높였다. 감사 프레임은 위기 상황에서도 유연하게 대처할 수 있는 정신적 토대를 제공하며 위기를 극복한 후 더 큰 도약을 이루기 위한 긍정적인 비전을 제시한다.

이러한 감사 프레임은 프랑스의 글로벌 기업 탈레스의 사례에서도 엿볼 수 있다. 68개국에서 31개의 사업부를 운영하며 방위, 운송, 항공우주, 보안 등 다양한 분야에서 활약하고 있는 탈

게임 프레임 전략으로
주목받은 아마존



레스는 불확실한 경영 환경 속에서도 감사의 문화를 통해 조직을 성공적으로 이끌고 있다.

탈레스의 리더는 구성원에게 도전 기회를 제공하고 그들의 노력을 인정하며 감사를 표현하는 리더십을 실천했다. 이를 통해 조직의 사기를 높이고 위기 상황에서도 긍정적인 분위기를 유지하며 지속가능한 성장을 이끌어냈다.

04 예측 불가능성 프레임

A 상무는 “업무의 본질은 예측 불가능하며 어떤 역경도 극복할 수 있다”라는 예측 불가능성 프레임 실천했다. 업무는 본질적으로 성공과 실패를 반복하는 특성을 가지고 있고 모든 결과를 미리 예측할 수는 없다는 점을 인정했다. 대형 프로젝트의 실패에서 좌절하기보다 예측 불가능한 상황에서도 극복 가능한 회복탄력성을 발휘해 새로운 프로젝트를 성공으로 이끌었다.

예측 불가능성 프레임은 리더에게 어떠한 난관도 대처할 수 있다는 자신감을 심어주고 문제 해결 의지를 강화한다. 불확실성이 일상이 된 현대 경영 환경에서 리더는 긍정적인 마인드셋을 유지해야 한다.

이는 단순한 낙관론을 넘어 현재의 어려움을 객관적으로 받아들이고 효과적인 극복 전략을 찾는 문제 해결 중심의 태도를 뜻한다. 리더의 긍정적인 에너지는 구성원에게도 전파돼 협력적

인 팀워크를 형성하며 위기 극복을 위한 시너지를 창출한다.

2000년대 초반 디지털 게임의 급성장으로 심각한 재정 위기에 직면한 레고는 예측 불가능성 프레임을 적용해 성공적으로 위기를 극복했다. 레고는 두 가지 전략을 실행했는데 첫째는 기존의 블록 중심 사업으로 돌아가 브랜드의 핵심 정체성을 강화한 것이고 둘째는 2012년 ‘레고 퓨처랩’을 설립해 혁신의 새로운 가능성을 탐구한 것이다.

특히 고객 참여를 기반으로 한 혁신에 주력하며 ‘레고 아이디어스’ 플랫폼을 통해 팬들의 아이디어를 제품화하는 시스템을 구축했다. 1만 건 이상의 지지를 받은 아이디어는 공식 제품으로 개발되며 브랜드 충성도를 높이고 지속적인 혁신의 원천이 됐다. 이는 예측 불가능한 환경 속에서도 창의적이고 고객 중심적인 접근을 통해 새로운 성장 동력을 확보한 사례다.

05 영웅 프레임

A 상무는 “지속적인 노력과 성과를 통해 언젠가 진정한 가치를 인정받을 것”이라는 영웅 프레임을 내재화했다. 이 프레임을 가진 리더는 높은 자존감을 바탕으로 업무에 대한 확신을 가지며 외부에 의존하지 않고 자신의 내재된 역량을 통해 목표를 달성하려 한다.

그는 대형 프로젝트의 실패에도 좌절하지 않고 재도약을 위한 동력을 끌어내며 앞으로 나아갔다. 주변의 부정적인 시각에도 흔들리지 않고 자신의 잠재력과 가치를 믿으며 현재의 어려움을 극복하면 모든 것이 회복될 것이라는 확신을 유지했다. 이는 진정한 리더로서의 정체성을 확립해 나가는 과정이었다.

애플의 스티브 잡스는 영웅 프레임의 대표적인 사례다. 12년간의 적자로 파산 위기에 몰린 애플은 절체절명의 순간에 잡스의 복귀로 새로운 전환점을 맞이했다. 그는 과감한 결단으로 기존 제품 중심의 조직을 폐지하고 하드웨어, 소프트웨어, 마케팅 등 핵심 부서가 CEO에게 직접

영웅 프레임을 보여준 스티브 잡스



보고하는 기능 중심의 조직구조를 도입했다.

그의 리더십은 단순한 경영 혁신을 넘어 시장과 기술의 미래를 꿰뚫어 보고 고객이 미처 깨닫지 못한 니즈를 발견하는 데까지 이르렀다. 이러한 선견지명은 아이맥, 아이팟, 아이폰, 아이패드 등 혁신적인 제품으로 이어지며 애플을 재도약의 길로 이끌었다.

나이키의 팬데믹 위기 극복 프레임

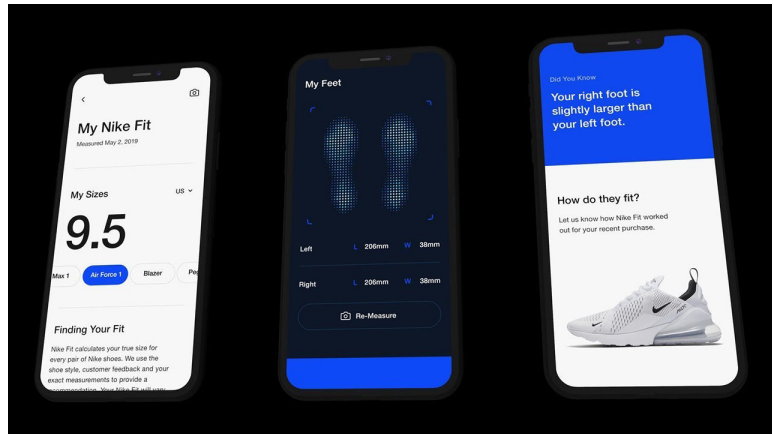
위기 극복에 성공한 기업들은 리더의 5가지 프레임을 활용해 어려움을 돌파하고 지속가능한 성장을 이뤄냈다. 프레임들은 상황에 따라 조합적으로 활용되며 때로는 한 기업이 5가지를 모두 적용하기도 한다. 그 대표적 사례로 꼽히는 나이키가 코로나19 팬데믹이라는 전례 없는 위기 속에서 5가지 프레임을 어떻게 활용했는지 살펴보자.

학습 프레임 나이키는 베트남 공장 폐쇄로 인해 3개월간 생산이 중단되는 어려움을 학습의 기회로 삼았다. 이를 통해 공급망 취약성을 명확히 인식하고 직접 판매 채널(DTC)을 32% 성장시키며 전체 매출의 39%를 차지하게 만드는 성과를 이뤄냈다.

게임 프레임 위기를 새로운 도전으로 받아들이는 나이키는 디지털 플랫폼 투자를 대폭 강화했다. 아동용 신발 구독 서비스인 '나이키 어드벤처 클럽'과 디지털 신발 사이즈 측정 도구인 '나이키 핏' 같은 혁신적인 서비스를 출시하며 소비자 경험을 혁신했다.

감사 프레임 나이키는 고객과 직원에게 감사를 실천하며 신뢰를 쌓았다. 개인화된 경험과 추천 서비스를 통해 고객만족도를 높였으며 이는 브랜드 충성도를 강화하는 데 기여했다.

예측 불가능성 프레임 불확실한 상황에서도 나이키는 이를 미래 성장을 위한 발판으로 활용했다. 이커머스 사이트, 모바일 앱, 소셜 미디어 플랫폼을 통합적으로 운영하며 디지털 혁신을 가속화했고 이를 통해 운영 효율성과 혁신성을



게임 프레임을 적용한 '나이키 핏'

동시에 강화했다.

영웅 프레임 위기 상황에서 나이키는 신속하고 결단력 있는 리더십을 발휘했다. 공급망 문제가 발생했을 때 경영진은 즉각적인 대응 전략을 마련해 실행했으며 이러한 노력은 2021년 기록적인 매출과 이익으로 이어졌다.

불확실성의 시대에 더욱 빛나는 리더십

리더의 자리에 있다는 것은 끊임없이 시련과 역경에 맞서야 함을 의미한다. 이러한 상황을 하나씩 극복하며 결국 리더로서의 성공에 다가가는 것이다. 시련 앞에서 절망하고 좌절하는 리더는 오래 버티지 못한다. 중요한 것은 눈앞의 상황을 있는 그대로 받아들이고 직면하며 다시 시작할 힘을 얻는 것이다.

코로나19 시기를 견뎌지만 현재의 복잡한 내외부 환경 속에서 많은 리더가 여전히 어려움을 겪고 있다. 사업적인 목표가 무너지고 리더로서의 역할을 다하지 못했다는 좌절감에 휩싸이기도 한다. 그러나 어려운 시절을 극복하고 다시 일어난 리더를 보면 공통적으로 5가지 프레임을 내재화한 이들을 발견하게 된다.

진정한 리더십은 위기 속에서 더욱 빛난다. 5가지 프레임을 활용한 접근은 단순히 위기를 관리하는 데 그치지 않고 조직의 혁신과 성장을 이끄는 원동력이 된다. 불확실성이 일상이 된 현대 경영 환경에서 이러한 프레임워크의 실천은 리더와 조직의 지속가능한 성공을 위한 필수 요소다. C

유경철 소통과 공감 대표, '리더의 원온원' 저자