

VUCA 시대에 살아 남는 인재형 리더의 특성

(나와 조직을 변화시키는 코칭 리더십)

보충심화 학습자료

나와 조직을 변화시키는 코칭 리더십

21세기 인적자원개발과 경력개발 트렌드



목차

1. 인공지능 시대의 인재형 리더
2. 인재형 리더의 주요 특성 4가지
3. VUCA 시대에도 필수인 감성 지능

1. 인공지능 시대의 인재형 리더

1.1 인공지능에 대한 이해

1. 인공지능에 대한 오해

2016년 '알파고'의 등장 이후, 인공지능의 영향력은 전 산업 분야에서 커지고 있다. 많은 사람들이 인공지능의 존재를 알지 못하더라도, 인간의 일자리가 사라질 것이라는 우려를 표명한다. 그러나 인공지능 로봇이 인간처럼 생각하고 판단한다는 믿음은 과장된 상상에 불과하다. 인공지능은 인간의 의사 결정을 보조할 수는 있지만, 스스로 판단할 수 있는 능력은 극히 제한적이다. 따라서 인공지능이 모든 문제를 해결할 것이라는 불안과 환상은 버려야 한다. 현재의 인공지능은 특정 분야에서 뛰어난 활용성을 보인다. 예를 들어, 자율주행차는 많은 센서 데이터를 통해 교통 상황을 학습하고 실시간으로 의사 결정을 내린다. 이처럼 인공지능은 지속적으로 학습하며 더 똑똑한 운전자로 성장하고 있다. 법률 분야 역시 인공지능 적용에 유리하다. 문서화된 법률 자료를 조사하고 판례를 분석하는 작업에 인공지능이 효과적으로 활용된다. 금융 분야에서도 로보 어드바이저를 통해 고객의 투자 선호도를 파악하고 맞춤형 투자 자문을 제공하는 등의 방식으로 활용되고 있다.

2. 인공지능의 이점

기업에게 인공지능의 이점은 매우 크다. 인공지능은 비용 절감, 최적화된 운영, 데이터 중심 의사결정, 고객 서비스 개선, 그리고 생산성 향상을 가져온다. 특히 일상적이고 반복적인 업무는 대부분 인공지능이 처리할 수 있다. 이러한 변화는 아마존의 사례에서 잘 드러난다. 수천 대의 이동형 로봇이 물류 창고에서 물품을 한 지점에서 다른 지점으로 옮기는 작업을 수행하고 있다. 이는 이전에 사람이 하던 일이었지만, 인공지능 로봇으로 대체된 것이다. 이러한 현상은 산업혁명을 통해 경험했던 일과 유사하다. 증기기관과 컴퓨터는 많은 일자리를 감소시키는 동시에 새로운 일자리를 창출하기도 했다. 인공지능 시대에도 이러한 경향은 계속될 것이다. 따라서 개인은 사전에 교육을 받고, 시대의 변화에 적응하기 위해 특별한 노력을 기울여야 한다.

1.2 인공지능 시대 인재

1. 창의성을 갖춘 자

첫째로, 창의성이 가장 중요하다. 1970년대 인공지능 개발 초기, 인공지능 학자인 한스 모라벡은 "인간에게 쉬운 일은 컴퓨터에 어렵고, 반대로 인간에게 어려운 일은 컴퓨터에 쉽다"라는 말을 남겼다. 이는 인간과 기계의 차이, 즉 서로의 강점을 이해해야 함을 시사한다. 인간이 잘하는 것과 기계가 잘하는 것은 다르며, 단순 반복 작업은 컴퓨터가 잘 수행하지만, 창의성을 요구하는 부분에서는 인간이 우세하다는 점을 강조할 수 있다. 예를 들어, 체스나 바둑은 인공지능이 쉽게 수행할 수 있지만, 자연스럽게 걷거나 뛰는 것은 매우 어려운 일이다. 인간이 무의식적으로 수행하는 듣기, 걷기, 보기, 인식하기 등의 감정이나 맥락을 읽는 능력은 오랜 시간의 진화를 통해 발전한 결과로, 인간의 고유한 영역에 속한다. 따라서 인공지능이 대체할 수 없는 인간만의 능력을 갖추는 것이 필수적이다. 문제를 스스로 찾고 해결하는 능력은 인공지능이 할 수 없는 부분이므로, 이러한 능력을 기르는 것이 중요하다. 독서는 협업 능력, 소통 능력, 비판적 사고력, 창의력을 키울 수 있는 핵심 도구로, 책을 읽고 요약하며 저자의 주장에 비평하고 자신의 의견을 제시하는 과정이 필요하다. 기업에서도 새로운 기술이나 제품에 대한 창의적인 아이디어는 '왜'라는 질문에서 출발한다. 소비자는 왜 이 제품을 구매해야 하는가? 이 제품은 소비자를 행복하게 만드는가? 이러한 고민을 통해 만들어진 제품은 시장에서도 긍정적인 반응을 얻는다.

2. 인공지능 알고리즘 활용 가능자

둘째로, 개인의 학습 데이터에 맞춰 머신러닝 및 딥러닝 모델에서 나온 알고리즘을 기반으로 맞춤형 콘텐츠와 학습 솔루션을 익히는 것이 필요하다. 입증된 인공지능 알고리즘을 실제로 활용하여 성과를 내는 것이 중요하다. 즉, 툴을 이해하고 사용해 보면서 실무 역량을 키우는 과정이 필요하다. 인공지능은 툴이자 플랫폼으로 작용하기 때문이다. 인공지능을 잘 활용하기 위해서는 코딩 능력을 갖추는 것이 필수적이다. 상상과 생각을 컴퓨터에 전달하기 위해서는 코딩이라는 언어가 필요하다. 파이썬 언어는 인공지능 분야에서 널리 사용되며, 이제는 전공과 관계없이 인공지능을 이해해야 하는 시대가 되었다. 예를 들어, 음악 전공자는 작곡에 활용할 수 있고, 동양철학 전공자는 고문서의 어려운 문장을 해독하는 데 인공지능을 사용할 수 있다. 인공지능을 이해하고 활용하는 능력은 모든 분야에서 요구된다.

1.3 생각의 전환의 필요성

1. 경쟁자가 아닌 동반자 관점

인공지능을 경쟁자가 아닌 동반자로 바라보는 사고의 전환이 필요하다. 인공지능은 우리가 모르는 특정 분야의 전문 지식을 제공하는 친구로 여길 수 있다. 인공지능 시대의 인재는 더욱 인간적이어야 하며, 인간미를 겸비한 사람만이 인공지능에 대체되지 않고 살아남을 수 있다.

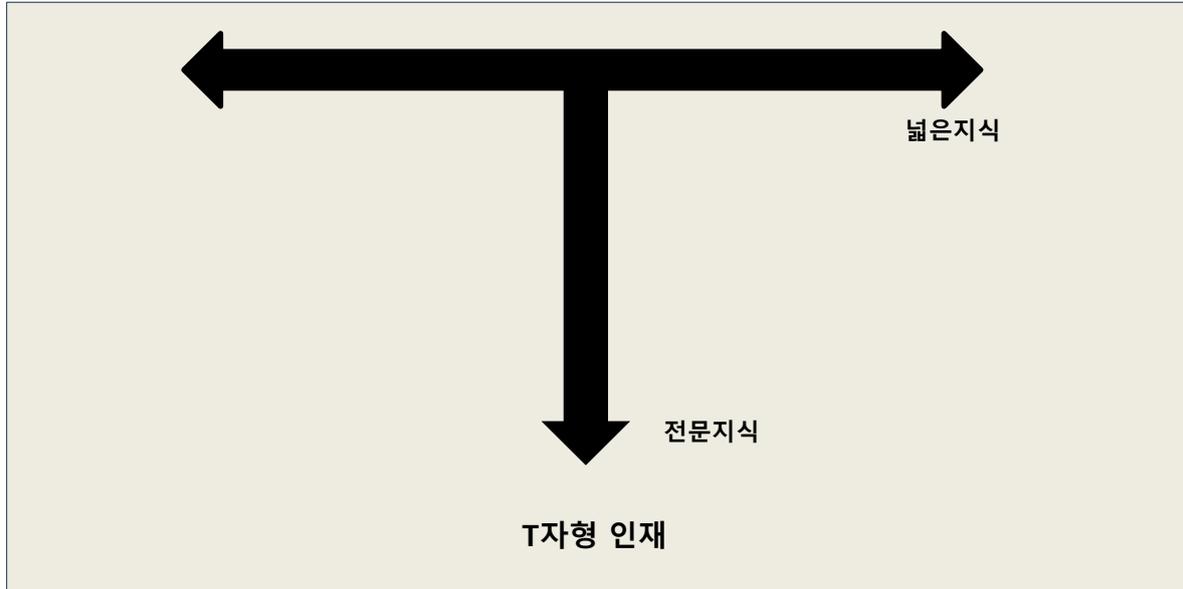
예를 들어, 유능한 의사가 되기 위해서는 환자를 공감하고 그들의 감정 상태를 진정으로 이해하는 것이 우선적이다. 자신의 경험과 인공지능의 전문 지식을 활용한다면, 최상의 치료법을 제시할 수 있을 것이다. 인간만이 가지고 있는 깊은 사유에서 창의성을 찾을 수 있으며, 이러한 창의성은 인공지능과의 협력을 통해 더욱 빛을 발할 수 있다.

따라서 인공지능을 일자리를 빼앗는 경쟁자로 여기기보다는 가까운 친구로 인식해야 한다. 이러한 전환이 이루어질 때, 우리는 인공지능과 함께 더 나은 미래를 만들어 갈 수 있을 것이다.

2. 인재형 리더의 주요 특성 4가지

2.1 T자형 인재

1. T자형 인재의 정의와 필요성



"나는 어떤 인재가 되고 싶은가?"라는 질문은 매우 중요하다. 스스로 명확한 인재상을 설정하면, 이를 달성하기 위해 꾸준한 노력을 기울일 수 있기 때문이다. 원하는 인재상이 없다면 자기 발전에 대한 노력이 게을러질 수 있으며, 목표 없는 상태에서는 열정이나 변화를 이룰 수 없다.

회사가 요구하는 T자형 인재는 사원이나 초급 관리자의 목표가 되어야 한다. T의 가로는 폭넓은 지식을, 세로는 특정 분야의 전문 지식을 나타낸다. 즉, 부서의 전체 업무를 이해하고, 특정 분야에서는 전문가 수준에 도달하는 것을 의미한다. T자형 인재는 하나의 분야에서 전문적인 지식을 가진 인재와는 달리, 여러 분야에 걸쳐 관심과 지식을 갖고 있으며, 그 깊이 또한 상당하다.

2. T자형 인재의 역할

사원이나 대리, 과장 같은 초급 관리자는 스스로 일을 기획하기보다는 상사의 지시와 부서의 목표를 정확히 이해하고 수행하는 것이 중요하다. 특정 분야에 대한 높은 수준의 지식을 가지고, 그 외의 부분에서도 폭넓은 지식을 갖추어야 한다.

예를 들어 스마트폰 개발을 생각해 보자. 외관 디자이너, 하드웨어 개발자, 소프트웨어 개발자가 함께 일할 때, 제품의 목표는 가장 얇고 예쁘며 다양한 기능과 성능을 갖춘 스마트폰이 된다. 만약 각자가 자신의 분야만 알고, 말은 일만 강조한다면 협의가 이루어지지 않아 개발이 지연될 것이다. 그러나 엔지니어가 기술의 한계를 잘 설명하고, 디자이너가 이를 이해한다면 최적화된 스마트폰을 개발할 수 있다. 따라서 공학을 이해하는 디자이너와 디자인을 이해하는 엔지니어의 융합이 중요한 이유를 알 수 있다. T자형 인재는 이러한 융합의 역할을 수행하며, 조직 내에서 인정받는 핵심 인재가 될 수 있다.

2.2 파이형 인재

1. 파이형 인재의 정의와 중요성

부장급 고급 관리자는 파이(π)형 인재가 되어야 한다. 이는 기술과 일 전체를 파악하는 것은 기본으로, 두 개 이상의 전문 분야를 깊이 있게 이해해야 함을 의미한다. 과제의 리더로서 많은 전문 인력들과 협력하여 일을 이끌어가는 위치이기 때문에, 일뿐만 아니라 사람을 관리하는 능력 또한 필수적이다. 이는 축구에서 멀티플레이어와 유사한 개념으로, 여러 개의 전공을 제대로 소화할 수 있는 인재를 뜻한다.

예를 들어, 전기·전자 분야의 엔지니어는 하드웨어와 소프트웨어를 모두 깊이 이해해야 한다. 하지만 두 분야를 전문가 수준으로 익히는 것은 쉬운 일이 아니다. 특히, 자신이 잘하고 있는 분야에서 벗어나 새로운 분야를 배우는 것은 누구에게나 쉽지 않은 도전이다. 따라서 회사와 개인 모두에게는 노력과 인내, 투자가 필요한 부분이다.

2. 파이형 인재의 역할과 발전

파이형 인재는 연구개발 분야에서 멀티플레이어 역할을 수행하며, 시스템 아키텍트로도 불릴 수 있다. 이들은 두 개 이상의 분야를 동시에 깊이 있게 알고 있어야 하며, 이를 위해서는 초보 단계에서부터 자신의 능력 개발 계획을 수립하고 단계적으로 발전해 나가야 한다.

실전 경험이 없으면 두 가지 이상의 전문 분야를 소화할 수 없기에, 멀티플레이어는 다양한 상황과 위기를 스스로 해결하는 과정에서 성장한다. 따라서 회사는 인재 양성을 위한 별도의 노력을 기울여야 하며, 개인 역시 파이형 인재가 되기 위해 지속적으로 노력해야 한다. 기본적인 역량이 중요한 만큼, 이를 순환할 수 있는 포지션 변화도 필요하다. 축구 감독이 후반에 선수의 포지션을 조정하는 것처럼, 연구개발 인력도 다양한 역할을 수행할 수 있는 경험을 쌓아야 한다.

결국, 파이형 인재는 팀의 성공에 결정적인 기여를 하며, 이러한 인재가 되는 과정은 개인과 조직 모두에게 큰 가치가 된다.

2.3 생각의 힘

1. 4차 산업혁명과 개인의 역할

4차 산업혁명은 인공지능 기술이 결합된 지능정보화 사회로, 개인의 삶과 산업 전반에 큰 영향을 미칠 것이다. 많은 기존의 일자리가 기계에 의해 대체될 가능성이 높아짐에 따라, 개인은 기계와의 소통 능력을 기르고, 특히 코딩을 배우는 것이 중요하다. 코딩은 컴퓨터 언어로, 사람의 상상과 생각을 컴퓨터에 전달하는 과정이다. 이를 통해 우리는 하드웨어 시스템을 제어하고 원하는 결과물을 얻을 수 있다.

2. 코딩과 창의적 사고

코딩은 단순한 기술이 아니라, 창의적인 아이디어를 실제로 구현하는 과정이다. 예를 들어, 아두이노와 같은 개발 도구를 활용하면 일반인도 쉽게 소형 컴퓨터를 다룰 수 있다. 이처럼 창의적인 아이디어를 통해 자신이 만들고자 하는 시스템을 정의하고, 효율적인 구현 방법을 고민하는 것이 중요하다.

코딩 과정은 글쓰기와 유사하며, 아이디어를 언어로 표현하고 수정하는 과정을 포함한다. 좋은 글을 쓰기 위해서는 내용을 깊이 고민하고, 여러 번의 수정과 개선이 필요하듯이, 코딩에서도 알고리즘 개발 능력이 중요하다. 알고리즘은 문제를 해결하기 위한 절차와 방법을 의미하며, 이는 효율적인 프로그램 개발의 기초가 된다.

3. 문제 해결과 창의성

결국, 코딩 교육의 핵심은 단순한 코딩 기술이 아니라, 문제를 설정하고 해결하는 과정에서 창의적인 아이디어를 발전시키는 것이다. 책 읽기와 글쓰기를 통해 사고력을 기르고, 창의적인 문제 해결 능력을 키우는 것이 기본이다.

챗GPT와 같은 도구는 생산성을 높이는 수단으로 유용하지만, 여전히 인간의 고민과 사고가 더 중요하다. 챗GPT는 인간이 잘 아는 분야에서 활용할 때 더 큰 효과를 발휘하므로, 개인의 사고와 창의성을 통해 인공지능과의 협업이 이루어져야 한다.

결론적으로, 4차 산업혁명 시대의 인재형 리더는 창의적 사고와 문제 해결 능력을 갖추고, 기계와의 협력을 통해 새로운 가치를 창출할 수 있어야 한다.

2.4 독서의 힘

1. 성장의 중요성

'성장'은 개인의 삶에서 매우 중요한 키워드다. 취업과 직장생활을 이어가며 성장의 필요성을 인식하지 못한다면, 우리는 단순히 월급을 받는 소비적인 삶에 머물게 된다. 진정한 삶의 의미를 찾기 위해서는 지속적으로 자신의 성장을 느끼고, 이를 통해 인생의 목표를 완성해 나가야 한다. 이를 위해서는 자신을 이끌어 줄 '인생의 멘토'가 필요하다.

2. 책, 나의 멘토

그리스 신화에서 유래한 '멘토'는 인생을 이끌어 주는 지도자를 의미한다. 현실에서 멘토를 찾기 어렵더라도, 우리는 책을 통해 많은 것을 배울 수 있다. 책은 단순한 지식 전달자가 아니라, 우리가 만나지 못한 사람들과의 대화를 가능하게 해주는 멘토가 된다. 다양한 경험과 아이디어를 접함으로써 우리는 새로운 세계를 경험하게 된다.

3. 사고 능력의 향상

책은 생각하는 능력과 방법을 길러주는 중요한 도구이다. 미래 사회에서는 논리적이고 구체적인 사고 능력이 필수적이다. 독서는 여러 사건과 사회현상을 종합적으로 생각할 수 있는 통찰력을 키워주며, 창의적인 아이디어를 도출하는 데 도움을 준다. 많은 책을 읽고 생각함으로써 우리는 더욱 다각적이고 창의적인 사고를 할 수 있다.

4. 독선에서 벗어나기

책은 독선에서 벗어나기 위한 훌륭한 방법이기도 하다. 경영자들이 오랜 경험을 통해 형성한 고집은 독선과 아집으로 발전할 수 있으며, 이는 조직에 위험을 초래할 수 있다. 다양한 의견을 수용하고 객관적인 시각을 유지하기 위해서는 책이 중요한 역할을 한다. 책을 멘토로 삼아 독선과 아집을 버리고 더 넓은 시야를 갖출 수 있도록 해야 한다.

결론적으로, 독서는 단순한 지식의 습득을 넘어서, 개인의 성장과 사고력을 증진시키는 중요한 수단이 된다. 이를 통해 우리는 더 나은 인재형 리더로 성장할 수 있다.

3. VUCA 시대에도 필수인 감성 지능

3.1 감정 표현

1. 쉽지 않은 감정 다루기

많은 사람들이 감정을 배제하는 것이 논리적으로 대화하는 방법이라고 오해한다. 그러나 감정을 배제하고 행동하는 것은 현실적으로 어렵다. 감정은 종종 말로 표현되지 않아도 우리의 행동으로 나타난다. 예를 들어, 집에서 부부싸움을 하거나 상사에게 혼났을 때, 감정을 숨기고 싶어도 그 감정은 무의식적으로 드러난다. 우리는 주변의 신호를 탐색하며 감정의 주파수를 주고받는다. 특히 리더의 감정은 강렬하게 전달되어 부정적인 감정이 팀원에게 빠르게 퍼질 수 있다.

미시간대학교의 사비드라 교수의 연구에 따르면, 리더의 감정 상태는 팀의 분위기에 큰 영향을 미친다. 긍정적인 감정을 가진 리더와 함께 일한 팀원들은 긍정적인 분위기를 형성하고 서로 돕는 행동을 더 많이 보였다. 반면, 부정적인 감정은 건강하게 다루어지지 않으면 사라지지 않는다. 감정을 무시하거나 술로 풀려고 해도 그 감정은 여전히 내면에 쌓이고 결국 어떤 식으로든 표출된다.

현대의 수평적인 조직 문화에서 리더가 화를 내는 것은 상명하복의 문화로 비춰질 수 있다. 이러한 이유로 많은 리더들이 자신의 감정을 참게 되며, 이러한 억압된 감정은 정신적, 육체적 문제로 이어질 수 있다. 감정을 꼭꼭 참다 보면 두통이나 소화 장애와 같은 신체적 증상이 나타날 수 있으며, 이는 불필요한 정신적 에너지를 소모하게 만든다.

리더는 감정을 다루는 것이 어렵다고 느끼는 경우가 많다. 이는 감정을 다루는 방법을 잘 모르기 때문이다. 대부분의 리더는 적극적이고 능동적으로 문제를 해결하려고 하며, 부정적 피드백을 받으면 즉각적으로 이를 긍정적으로 바꾸려는 시도를 한다. 그러나 스트레스로 지쳐 있는 상태에서는 이러한 시도가 오히려 더 큰 피로를 유발할 수 있다. 감정 조절이 어려워지면 팀원과의 대화가 관계를 더욱 악화시킬 수 있다.

따라서 감정을 건강하게 표현하기 위해서는 먼저 감정을 인식하고, 어떤 감정인지 구분한 뒤, 그 원인을 이해하고 이를 적절히 표현하는 과정이 필요하다. 이러한 단계적 접근은 리더가 자신의 감정을 효과적으로 다루고 팀의 감정적 환경을 개선하는 데 중요한 역할을 한다.

2. 감정 표현하기(4단계 감정 표현법)

아리스토텔레스는 감정을 절제하는 것은 억압이 아닌 균형을 맞추기 위함이라 말했다. 이는 자신의 감정을 인식하고 적절히 표현하라는 의미이다. 감정은 무시할 대상이 아니라, 인식하고 인정해야 하는 중요한 요소이다. 감정을 객관화함으로써 이를 통제할 수 있다. 예를 들어, “충분히 화가 날 수 있는 상황이야”라고 자신의 감정을 스스로 파악하는 것이 중요하다.

감정은 다음과 같이 4단계로 표현할 수 있다.

[1단계 : 감정을 명확히 인지한다]

많은 사람들은 '짜증', '화', '기쁨' 등의 기본적인 감정밖에 표현하지 못하지만, 감정은 훨씬 복잡하다. 리더의 '화남'에는 '실망', '배신', '모욕'이 섞여 있을 수 있다. 이러한 감정을 구체적으로 파악함으로써 감정을 통제할 수 있는 힘이 생긴다.

- 감정의 언어화 훈련 : 감정을 언어로 표현하는 훈련은 매우 중요하다. 연구에 따르면 감정을 정확한 어휘로 표현하는 것만으로도 고통이 줄어들 수 있다.
- 감정 기록 : 감정을 기록함으로써 감정의 실체를 파악하고 감정적 반응을 통제할 수 있는 여유를 만들 수 있다.

[2단계 : 감정 습관을 파악한다]

감정에 대한 자동화된 반응은 부정적인 행동으로 이어질 수 있다. 특히 부정적인 감정에 익숙한 리더는 사소한 상황에서도 과도한 반응을 보일 수 있다. 이를 인식하고 변화하려는 노력이 필요하다.

- 자동화된 감정 인식 : 자극을 받으면 자동으로 나타나는 감정이 반복되면 습관이 된다. 감정 습관을 파악하고 이를 바꾸는 훈련이 필요하다.
- 상대방을 조정하기 위한 가짜 감정 사용 : 분노 등 부정적 감정을 통해 권위를 유지하려는 리더가 있다. 이런 리더는 자신의 감정 상태를 제대로 인식하지 못하고 의사결정을 내리거나 팀에 부정적인 영향을 미칠 수 있다.

[4단계 : 감정을 표현한다]

억울한 감정 등을 참는 것은 답이 아니다. 감정을 솔직하게, 그러나 공격적이지 않게 표현해야 한다. 공격적인 표현은 즉각적인 변화를 가져올 수 있지만 장기적으로는 부정적인 결과를 초래한다.

- 비난 대신 요청 : 부정적인 감정의 신호를 감지했을 때 비난 대신, 명확한 요구를 통해 대화를 이끌어가는 것이 중요하다.

[3단계 : 내가 진짜 원하는 것을 알아챈다]

감정의 진짜 원인을 파악하고, 내가 진정으로 원하는 것이 무엇인지 알아야 한다. 감정과 인식은 서로 연결되어 있으며, 이를 통해 감정을 더욱 명확하게 인식할 수 있다.

- 자기 탐구 : 상황과 감정을 깊이 이해한 후 진정으로 원하는 것이 무엇인지 질문한다. 이는 감정의 해소와 더불어 올바른 의사소통을 가능하게 한다.