

포스트 휴먼 시대 리더십의 새로운 표준, 진성리더십(Authentic Leadership)

SPECIAL
REPORT

윤 정 구 이화여대 경영대학 경영학과 교수

포스트 휴먼 시대

최근 HR 분야에서 가장 큰 화두는 인간 노동력의 대체 가능성이다. 인공지능(AI)과 로봇 기술의 발전은 결국 인간의 노동을 대체할 것이며, 이는 시간의 문제일 뿐이다. AI는 인지적 작업을, 로봇은 육체적 노동을, 그리고 AI가 탑재된 휴머노이드는 그 둘을 모두 대체할 것으로 예측된다.

‘특이점(Singularity)’ 이론을 주장한 레이 커즈와일(Ray Kurzweil)은 2045년경 AGI(Artificial General Intelligence)가 인간 지능과 동등한 수준에 도달하고, 이를 탑재한 휴머노이드 로봇이 등장할 것으로 전망했다. AI 타임즈에 기고하는 전문가들은 늦어도 2050년까지 이러한 인간이 수행하는 대부분의 작업이 AI와 로봇으로 대체되는 ‘포스트 휴먼 시대’가 본격적으로 전개될 것이다.

AGI가 본격적으로 도입되기 전까지 인간의 경쟁력은 디지털 기술을 얼마나 이해하고 활용할 수 있는지에 의해 결정될 것이다. AI와 협업하여 업무 효율을 극대화하는 능력, 그리고 이러한 기술을 활용해 조직 차원의 생산성을 증대시키는 협업 능력을 갖춘 사람들만이 살아남을 것이다. 그러나 이러한 디지털 문해력도 결국 한시적인 경쟁력에 불과하다. AI를 탑재한 휴머노이드가 조직 내 모든 업무를 수행할 수 있게 되면, 최종 의사결정권자인 CEO를 제외한 모든 인간 노동이 사라질 가능성이 높다. 이는 인간 노동과 직업의 종말이 현실화되는 순간이다. 이러한 변화 속에서 살아남기 위해 리더, 조직, 개인에게 필요한 것은 무엇일까?

경쟁우위와 존재우위

AI와 로봇이 인간의 경쟁력을 압도하게 되면, 기존의 경쟁우위(Competitive Advantage)는 의미를 잃게 된다. 그러나 인간이 살아야 할 이유를 규정하는 존재우위(Existential Advantage)는 AI가 개입할 수 없는 영역이다. AI는 인간이 설정한 목표를 최적화하는 하방통합(Downward Integration) 기능을 수행할 수 있지만, 목표를 설정하고 그 목표의 존재 이유를 고민하는 상방통합(Upward Integration)은 인간만이 수행할 수 있다. 즉, 인간의 존재 이유와 삶의 목적을 결정하는 일은 AI가 대체할 수 없는 고유한 영역이다.

기존의 자본주의 기업 구조는 대리인 이론(Agency Theory)에 기반을 두고 있다. 기업은 주주의 이익 극대화를 목적으로 하며, 이를 달성하기 위해 목표와 과업을 세분화하고, 이를 수행할 대리인을 임명한다. 그러나 AI와 휴머노이드가 대리인의 역할을 수행할 경우, 인간이 개입하는 것 자체가 비효율적인 선택이 된다. 결국, 인간이 경쟁우위를 유지하기 위해 노력하는 것은 의미가 없어지고, 존재우위가 핵심 가치로 떠오르게 된다.

기업과 리더가 존재우위의 개념 없이 AI 및 로봇과 경쟁하려 한다면 결국 길을 잃게 될 것이다. 포스트 휴먼 시대의 리더는 변화 속에서도 균형을 잡고, 존재의 목적을 기반으로 조직을 이끌어내야 한다. 존재목적(Purpose)은 단순히 경쟁에서 승리하는 것이 아니라, 공동체와 사회에 의미 있는 가치를 제공하는 데 있다. 이를 실현하는 리더십이 바로 진성리더십(Authentic Leadership)이다.

진성리더십

진성리더십(Authentic Leadership)은 인간이 AI 및 로봇과의 경쟁 속에서도 존재우위를 구축하고, 이를 조직 운영에 반영하는 방식에 대해 연구하는 리더십 이론이다. 기존의 경쟁우위를 뛰어넘어 존재우위를 조직의 핵심 가치로 설정하는 것이 특징이다.

기업이 살아남기 위해서는 존재우위에 기반한 차이를 구현해야 한다. 경영전략에서 일반적으로 가르치는 차이는 가격이나 품질에서의 경쟁우위를 통해 구현되는 것으로, 가격과 품질에서 차이를 보이는 가성비가 경영전략의 핵심 경쟁우위 차이로 여겨져왔다.

하지만 백년기업을 자세히 분석해 보면, 이들은 가격과 품질의 차이만으로 번성한 것은 아니다. 이들 기업은 가격과 품질을 넘어서, 고객에게 특별한 차별적 체험을 제공하여 지속 가능한 성장을 이뤘다. 고객이 이 기업의 제품과 서비스를 통해 느끼는 특별한 경험, 즉 한때 받는 느낌이 바로 이들 백년기업의 핵심 차별화 요소로, 백년기업의 지속가능성의 비밀은 바로 이 거룩한 차별적 체험에 있다.

가격과 품질로 초격차를 누리자는 전략은 경쟁우위 전략이라고 칭하는 반면, 가격과 품질은 기본이고 이 기본을 넘어서 거룩한 체험을 전달할 수 있는지의 차이는 ‘존재우위’라고 칭한다. 백년기업들이 사용한 전략은 경쟁우위를 낱줄로 존재우위를 씨줄로 자신들만의 태피스트리를 만들어내는 차이를 통해서다. 이들 기업은 경쟁우위는 기본으로 달성하고, 여기에 자신만의 존재우위라는 차별적 체험을 만들어낸 회사들이다.

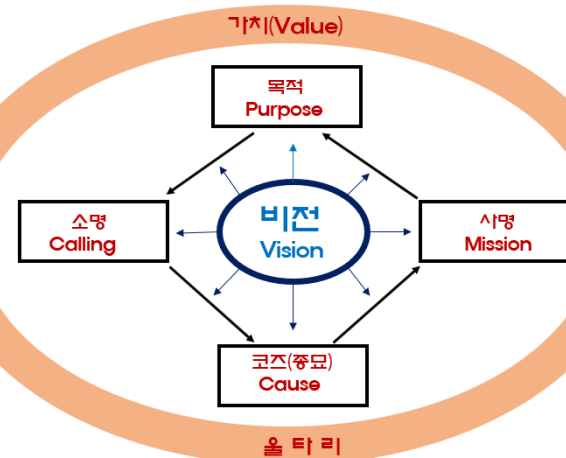
경쟁우위는 상대를 이기기 위한 전략이지만, 존재우위

는 공동체와 사회를 위한 차별적 기여를 고민하는 전략이다. 포스트 휴먼 시대에 기업의 지속가능성은 인공지능이나 로봇과의 경쟁우위를 넘어 존재우위를 구축해야 한다. 백년기업을 이끄는 진성리더는 이를 실현하는 지도술사(Navigator) 역할을 수행해야 한다.

지도술사로서의 진성리더

진성리더는 과거의 성공을 분석해 현재의 방향을 설정하는 동시에, 미래의 목적을 현재로 가져오는 지도술사다. 이는 정신모형(mental model) I과 II를 통해 설명할 수 있다.

정신모형(Mental Model) II 개념도 인간의 존재우위를 위한 거버넌스



이는 ‘존재우위’라고 칭한다. 백년기업들이 사용한 전략은 경쟁우위를 낱줄로 존재우위를 씨줄로 자신들만의 태피스트리를 만들어내는 차이를 통해서다. 이들 기업은 경쟁우위는 기본으로 달성하고, 여기에 자신만의 존재우위라는 차별적 체험을 만들어낸 회사들이다.

경쟁우위는 상대를 이기기 위한 전략이지만, 존재우위

정신모형 I¹⁾은 과거의 성공경험을 분석하여 현재의 경영전략을 수립하는 지도를 의미하고, 정신모형 II는 미래의 목적을 기반으로 현재의 전략을 설계하는 지도를 의미한다. 진성리더는 정신모형 I을 통해 과거를 현재와 연결시키고, 정신모형 II를 통해 미래를 현재와 연결시켜 100년 기업으로의 시간여행 지도를 마련한다.

1) 정신모형 I: 과거의 성공경험을 바탕으로 현재까지 이어져 온 일종의 네비게이션과 같은 것으로 이해할 수 있다.

과거를 현재로 업데이트시키는 정신모형 I의 지도도 중요하지만, 포스트 휴먼 시대에서 중요한 것은 정신모형 II의 지도를 그려낼 수 있는 능력이다. 이를 위해 진성리더는 목적(Purpose)을 중심으로 한 경영 전략을 수립해야 한다.

목적은 단순한 목표(Goal)와는 다르다. 목표는 생존을 위해 설정하는 것이지만, 목적은 왜 그 목표를 수행해야 하는지에 대한 근본적인 질문을 다룬다. 목표만을 추구하는 삶은 결국 타인이 설정한 기준에 따라 움직이는 삶이 된다. 그러나 목적을 기반으로 한 삶은 자기 주도적이며, 조직과 공동체를 위한 가치를 창출할 수 있다.

이러한 목적에 대한 깨달음은 ‘소명(Calling)’의 형태로 나타난다. 진성리더는 이 소명을 받아들이고, 이를 실현하기 위한 ‘코즈(Cause)’를 만들어낸다. 코즈는 개인의 삶의 존재 이유를 구체화하는 과정이며, 이를 조직 차원에서 실현하는 것이 ‘사명(Mission)’이다.

인간의 존재우위는 목적에 대한 각성에서 시작한다. 어느 날 목적에 대한 각성이 자신의 잠자는 영혼을 깨우는 경험을 하게 되는데, 이런 목적의 부름을 소명(Calling)이라고 부른다. 우리는 일상에서 많은 목적의 부름을 받지만 대부분 무시하고 그냥 잠자는 영혼을 데리고 몸만 나와서 활동하는 삶을 유지한다.

죽음을 미리 맛본다든지 어떤 사건과 계기에 의해 목적에 대한 부름을 심각하게 받아들여서 목적에 대해서 깨닫고 이 깨달음을 통해 목적을 실현하기 위해 목적의 밑알을 만들어낸 것이 코즈(Cause)다. 코즈가 있는 사람은 대의명분이 있다고 이야기하지만, 코즈가 대의명분에만 해당되는 것은 아니다. 개인적 삶의 존재 이유를 각성하고 이것을 실현하기 위해 밑알을 종묘했다면 모두 코즈를 가진 것이다.

코즈라는 목적의 밑알을 심어 목적의 열매가 달린 과일나무가 자라는 과수원을 만드는 작업이 사명(Mission)이다. 어떤 일이든 쉽지 않지만, 목적이 담긴 밑알을 목적의 과수원으로 바꾸는 작업은 큰 저항에 부딪히기 마련이다. 그럼에도 불구하고, 목적에 대한 믿음을 잃지 않으며 자신이 할 수 있는 것, 당장 할 수 있는 것, 가진 것만으로 할 수 있는 일의 울타리를 설정하고, 그 안에서 거북이처럼 차근차근 작은 결과를 만들어내야 한다.

목적에 대한 믿음의 밑알이 발아되어 과수나무가 되고, 과수나무가 모여 과수원을 만들어내면 많은 사람들이 과수나무의 향기를 맡고 길을 만들어 찾아온다. 세상이 변화해서 우리가 제공한 과수에 질리면 목적에 다시 찾아가서 새로운 목적의 밑알을 찾아내고 이 밑알을 길러내 시대의 맥락에 맞는 과수를 제공한다. 이런 일을 삶의 개

입이 끝나는 순간까지 지속하고 삶이 끝나는 순간 자신이 목적으로 약속했던 것을 얼마나 달성했는지를 정산해 후세에게 유산으로 남기고 세상을 떠나고 싶을 때 자유롭게 떠나는 것이 우리의 인생이다. 후세는 우리가 남긴 유산에서 다시 목적을 찾아내 종묘하고 자신들에 맞는 과일을 만들어내는 일을 하는 것으로, 인간으로서의 지속가능성을 위한 존재우위의 바통을 전달할 것이다.

비전이란 목적에 대한 살아 있는 믿음(Faith)의 안경으로 몸의 눈이 보지 못하는 세상을 보게 되는 체험을 의미한다. 믿음의 안경이 없는 사람들이 비전으로 이야기하는 것은 과장된 목표에 멋진 옷을 입힌 신기루 유사 비전이다. 제대로 된 비전이 있다는 것은 눈으로 볼 수 없는 세상을 보는 경험이다. 살아 있는 목적에 대한 믿음의 눈을 회복한 사람들만이 못 보던 자신도 보게 되고 잊고 지냈던 과거도 찾아 연결하게 되고 일반 사람이 보지 못하는 세상에 대한 통찰의 눈도 경험한다. 이런 목적, 소명, 코즈, 사명의 순환작업이 제대로 진행될 수 있도록 불확실성을 막아주는 울타리를 만든 것이 가치의 울타리다. 가치는 이런 여정 중 목에 칼이 들어와도 지켜야 할 소중한 것들로 이것을 지키는 한 심리적 안정감을 느끼게 할 뿐 아니라 목적을 향한 여정에 동행을 찾아내는 기준을 제공해주고 어려운 상황에서도 길을 이탈하지 않게 탈로를 막아준다. 가치의 울타리를 가진 사람과 조직만이 미래를 실험할 수 있는 운동장을 구축한다.

자신이 왜 어떤 과제를 수행하는 데 대체 불가능한 주인으로 나서야 하는지의 이유가 목적이기 때문에 목적을 각성하지 못한 사람은 아무리 높은 전문성을 가지고 있어도 주인으로 일하는 것은 아니다. 목적을 각성해 주인으로 자신을 일으켜 세우지 못한다면 더 나은 전문성을 가진 사람은 언제든지 나타날 수 있고 결국 대체 가능성에 대한 불안에서 벗어나지 못한다.

인간이나 조직이 자신이 주인으로 일해야 하는 존재이유를 설명하는 정신모형 II의 지도가 있고 이 지도에 근거한 삶의 내려티브를 구성하고 있다면 AI나 로봇에 제공

하는 지형은 더 높은 차원에서 자신의 존재우위를 구현할 수 있는 기회다. 역으로 정신모형 II의 지도가 마련되지 못한 사람들에게 지금 전개되는 디지털 혁명은 불안과 위기와 공포의 쓰나미가 될 것이다.

포스트 휴먼 시대의 지속가능성의 비밀

포스트 휴먼 시대의 지속가능성을 담보하는 리더십의 비밀은 단순한 경쟁 전략이 아닌, 존재우위를 기반으로 한 근본적인 패러다임 전환을 요구한다. AI와 휴머노이드 로봇이 인간의 역할을 대체하는 순간, 인간은 경쟁우위를 이들에게 넘겨주는 대신, 인간이 이들의 주인으로서 존재하는 이유를 탐구해야 한다. 이 존재 이유를 현실 속에서 실현, 더 나은 공동체와 사회에 기여하는 발전적 운동장을 설계해 나가야 것이 인간만이 할 수 있는 고유한 영역이다.

진성리더는 경쟁우위를 낱줄로 삼고, 존재우위를 씨줄로 삼아 조직과 사회를 직조하는 역할을 한다. 이들은 목표를 낱줄로, 목적을 씨줄로 삼아 태피스트리를 직조하고, 이 직조에 기반해 조직을 설계하고 운영한다. 진성리더는 이런 직조의 전략을 통해 과거와 미래를 연결해서 100년 기업의 여정을 지속 가능한 여정으로 만든다.

포스트 휴먼 시대가 도래할 때, 우리는 단순한 생존에 대한 경쟁의 관점을 넘어 진정한 존재 의미를 찾고 이를 실현하는 진성리더로 거듭나야 한다. 그것이야말로 인간이 포스트 인간시대에도 존엄성을 지키며 살아가는 유일한 길이다. **인**

