

융합경영리뷰

한 국 을 대 표 하 는 융 합 경 영 매 거 진



DX Digital Transformation
IX Innovation Transformation
CX Corporate Transformation

초연결(hyperconnectivity)과 초지능(superintelligence)을 특징으로 이제 4차 산업혁명이 생활 속에서 시작되고 있으며 새로운 패러다임이 형성되고 있습니다. 기술혁신은 필연적으로 기업경영에도 역시 커다란 변화의 물결을 일으킬 것입니다. 융합경영 리뷰는 이러한 시대적 요구에 부응하여 경영학과 이외 관련된 제 분야의 융복합 연구를 통하여 4차 산업혁명 시대에 요구되는 경영학의 발전을 도모하기 위한 목적으로 발간되었습니다.

contents

에디터 컬럼

- 1 DX(Digital Transformation),
IX(Innovation Transformation),
CX(Corporate Transformation)

주제 컬럼

- 3 '360도 전방위 혁신' 논의 _ 한석희
- 8 성공적인 디지털 전환을 위한 조직구조의 변화 _ 박정완
- 12 생존과 성장을 위한 DX _ 김강희
- 16 챗GPT가 세상을 바꾼다 _ 이영기

경영에세이

- 22 변혁(變革)과 변성(變性)의 연금술 _ 황재일

휴먼경영

- 26 선입견과 편견과 싸우는 것이 다양성의 삶이다 _ 이종구
- 28 자폐성장애인의 바른 이해 _ 강은희

융합경영 리뷰_2023년 3월호(NO.45)

발행일 2023년 3월 1일

발행처 지식플랫폼

발행인 김주연

편집위원장 엄재근

편집 그린펠스

디자인 M.S.G.

주소 서울시 구로구 경인로 662 디큐브시티 15층 1512호

이메일 bookplatform@naver.com

팩스 02-6499-4370

광고 문의 '융합경영 리뷰'에 광고 게재를 원하시면
아래의 연락처로 문의주시기 바랍니다.

융합경영 리뷰 편집위원장

bookplatform@naver.com / 010-6839-4970



DX(Digital Transformation), IX(Innovation Transformation), CX(Corporate Transformation)

2023년 대한민국은 대전환(Transformation)에 들어섰다. 2023년 본격적으로 코로나19 바이러스에서 벗어난 포스트 코로나(Post Corona) 시대에 한국을 비롯한 전 세계가 정치 및 경제, 기술 등의 대전환 시기에 들어선 것이다. 이러한 대전환의 시기에 DX, IX, CX를 함께 고려해야 한다.

DX(Digital Transformation)가 산업 전반에 본격적으로 논의되고 있다. IBM 기업가치연구소(2011)는 “디지털 트랜스포메이션은 기업이 디지털과 물리적인 요소들을 통합하여 비즈니스 모델을 변화시키고 산업에 새로운 방향을 정립하는 전략”이라고 하였다. 즉, 기업에서 인공지능, 빅데이터 솔루션, 사물인터넷 등을 플랫폼으로 구축, 활용하여 기존의 아날로그 방식에서 디지털 방식으로 바뀌는 것을 의미한다.

IX(Innovation Transformation)는 DX와 함께 활발하게 주장되고 있다. ‘혁신의 대전환’이라는 뜻으로 해석될 수 있다. DX는 IX와 함께 이루어져야 한다. 혁신을 통한 대전환이 필요하기 때문이다. 경제학자 조지프 슘페터는 “자본주의의 경제적 발전은 창조적 파괴의 과정이며 그것은 생산 제요소의 신결합에 의해 내부로부터 변혁되는 것을 뜻한다. 이러한 창조적 파괴와 재결합 과정의 반복에 의해 자본주의 및 그 원리를 따르는 기업은 존속과 발전을 이룬다. 이 경우의 재결합이 이노베이션이다.”라고 하였다. 혁신이 대전환을 의미하는 것이다.

CX(Corporate Transformation)는 기업의 대전환을 의미한다. 포스트 코로나 시대에 기업은 전통적인 방식으로는 더 이상 지속할 수 없게 되었다. 기업은 전통적 기업문화로 더 이상 MZ 세대를 수용할 수 없다. 시장은 플랫폼화되어

Korean Association of Converging Business Review



서 기존의 마케팅, 영업방식으로는 조직이 존속하지 못한다. 코로나 시대에 익숙해진 비대면 회의, 재택근무 등이 기업의 대전환을 고민하게 하고 있다.

대한민국은 2022년 합계출산율 0.78로 전 세계 유래 없는 저출산 현상을 보이고 있다. 반면 65세 이상 인구는 17.5%에서 급격하게 증가해, 2030년에는 인구의 25.5%가 65세 이상이 될 것이다. 인구절벽이 초래하는 대한민국의 미래는 소멸국가로 설명된다. 당장 2030년에 대한민국의 인구는 5,000만 명이 붕괴될 것이고, 2050년대에는 4천만 명 이하로 보고 있다. 대한민국은 본격적으로 축소의 시대에 들어섰다.

인구절벽을 꼭 암울한 미래로만 볼 수 없다. 인구절벽에도 불구하고 우리는 희망을 만들어야 한다. 희망이 있는 대한민국의 미래를 만들어야 한다. 이를 위해서 대전환이 필요한 시기이다. DX, IX, CX를 통하여 대전환을 만든다면 축소 시대의 대한민국이라 하더라도 지금보다 더 행복하고 풍요로운 미래를 만들 수 있다고 생각한다.

융합경영 리뷰 편집위원장

‘360도 전방위 혁신’ 논의

한 석 희



전환의 시대

DX의 중심 세상에서 논의되는 바로는 디지털이제이션(Digitization), 디지털라이제이션(Digitalization), 디지털 트랜스포메이션(Digital Transformation)의 수준이 각기 다르다고 말한다. 아무런 언급 없이 DX를 쏟아내는 시대이지만, 섬세한 논의를 이어가는 곳에서는 ‘트랜스포메이션(Transformation)은 전환을 의미’ 하며 이 전환은 ‘비즈니스 모델’이 바뀌는 수준임을 분

명히 한다.

이런 디지털 전환이 대기업은 물론, 중견·중소기업 심지어 소상공인과 스타트업 쪽에도 들어서고 있다. 한마디로 우리 사회는 매우 강도 있게, 또 빠르게 디지털 전환이 추진되고 있다고 말해도 과언이 아니다. 사회 전반적인 거의 모든 영역에서, 여러 응용 가능한 디지털 기술을 활용한 사업 모델을 바꾸는 수준의 변화가 시도되는 중이다. 한국의 정부는 여기서도 늘 선봉이다. 이 변화에 불붙이는 모습은, 과거 ‘스마트공장

보급확산 사업'처럼 압도적으로 돈 쏟아붓기를 연상시킨다.

아직 정부는 돈이 있어 편리하다. 국민이 꼬박꼬박 내는 세금이 충분하기에 돈다발을 쥐고 필요한 쪽으로 돈의 물줄기를 들이댄다. 정부는 이런 쪽에서 '완전 갑'이다. 어느 쪽으로 물줄기를 댈 것인가 결정하는 최상위 주체다. 그 물줄기 흐름에 맞추어 시장은 놀랍고 신기하게도 빠르게 변신한다. 이미 학습이 충분하게 되었기 때문이다.

생태계 속의 주체들은 물줄기의 전환에 따라 드러내는 길모습을 바꾼다. 그냥 화장 정도를 하는 것이 아니라 얼굴 모양, 이름도 바꾼다. 전환의 수준이다. 예를 들어 자동차 엔지니어로 평생을 보낸 전문가가 어느 날 '디지털 전문가'라고 이름을 바꾼다. 공장 밥으로 평생 살던 전문가도 '디지털 전문가' 명함을 내민다. 그런 건전한 세탁을 돕는 기관도 나타나고 있다.

사람만 이라는 것이 아니라 사람이 모여 활동하는 기업도 그렇다. 작은 기업도 아닌 큰 기업에서 이런 수준의 변화로 세상 변화에 선수 치며 동참한다. 예로 LG CNS가 'LG CNS DX'로 이름을 바꾸는가 하면, POSCO ICT도 'POSCO DX'로 사명을 바꾸었다.

디지털 전환에서 시작한 변화는 이처럼 사람, 기업, 생태계 등을 모두 전환의 물결로 내몰고 있다. 장안을 시끄럽게 하는 '챗GPT'와 같은 Generative AI의 등장 이 이런 전환을 촉진할 것은 실은 예견된 일이었다. 4차 산업혁명을 촉진하는 혁신기술을 연구하는 이들은 이런 것을 이미 알고 있다. AI는 물론 10여 가지 혁신 기술이 이런 변화를 몰고 오리라고, 그들은 이미 귀에 딱지가 앉도록 이야기한 바가 있다. 대중은 막상 닥치면 다른 것은 다 잊고 눈앞에 보이는 것에 열광하고 빠져든다. 그러나 실은 혁신기술은 AI 말고도 여러 가지가 있다. IoT, 빅데이터, 바이오, 3D 프린팅, 센서, 클라우드, 디지털, 로봇, 양자 기술, 컴퓨팅 기술, 5G(6G) 등이 그런 예다. 이런 것들이 실은 전환을 불러오는 촉진자 역할을 한다.

촉진자의 영향력과 사회충격은 시기에 따라 다르고 설명하는 것도 가능한 것 같다. 어떤 것은 좀 더 충격이 크고 어떤 것은 강도가 약하다. 그러나 자세히 보면 촉진자들 간의 융합이 더 중요한 변화를 제대로 임팩트 있게 몰고 오는 것을 볼 수 있다. 예를 들어 센서가 IoT와 협업해 6G라는 기술에 올라탄다면, 세상의 많은 것이 변할 것이다. 당장 수많은 사람의 타이틀이 바뀔 것이다. 또한 앞서 말한 것처럼 여러 기업의 이름이 바뀌는 모습을 보게 될 것이다.

확실한 것은 너나없이 전환을 이야기하기 시작했다는 점이다. DX, CX, IX는 작은 예에 불과하다. 'All X'의 시대가 열리는 것이다. 예로서 'CX'가 '기업의 전환'이라고 한다면, 'IX'는 '혁신이 전환'한다는 것으로 봐야 할 것이다. 그런데 이 '혁신을 전환'하는 것이 무엇을 의미하는 것인지 아직은 어리둥절하기도 하다. 선불리 함부로 정의하기도 어렵다. 그런데도 이런 논의는 누가 뭐라도 여기저기서 지속될 것 같다. 사람들은 새로운 것을 찾고 환호하고 우르르 몰려가기에 그런 일이 일어날 수밖에 없는 시대가 되었다. 이런 일을 주도하고 또 그런 일을 좋아하는 이들은 대체로 '관중'끼가 넘친다. 이런 일은 관중에게 맡기더라도 실제 세상의 현장에서 벌어지는 전환을 어떻게 도울 것인가는 '털 관중'인 사람들이 고민해야 할 시점이 아닌지 돌아보게 된다.

전방위 기업혁신

『전방위 기업혁신 전략 전술』¹은 이런 '전환의 시대'에 관심을 가지기 충분하게 한 신간이다. 아직은 극히 소수에게만 알려진 이 책은 주문형 서적이다. 주문 후 1주일만 기다려야 한다. 책의 내용도 다소 읽기 딱딱하다. 그러나 이 책이 그간 경영학 영역과 기술 영역에서 벌어진 주요한 혁신 이론과 사례를 집대성한 책이

1 김덕현. 2022. 『전방위(360도) 기업혁신 전략 전술』, 부크코

라는 것을 알게 되면 경이로움을 느끼게 된다.

책의 저자는 기업혁신의 이론과 실제 현상과의 괴리를 파헤치고자 했다고 한다. 그리고 마침내 이런 일을 분절된 지식과 접근으로는 해결할 수 없음을 알아내고, 이를 해결할 방법을 찾아 나선다. 저자는 기업이 유지하고자 하는 방향인 '항상성'과 변화에 대응하는 '탄력성'을 갖추기 위해 전통 경영학 관점에서 정답을 찾은 것이 아니라, 융합경영 관점에서 전방위 기업혁신을 제시한다. 한마디로 기업활동의 모든 영역에서 새로운 가치를 창출할 수 있는 요소들을 먼저 탐색하고, 그중에서 기업이 가장 잘할 수 있는 요소들을 발굴, 집중투자하여 성과를 내는 혁신, 즉 전방위에서의 기업혁신이 필요하다고 말한다.

가치 혁신- Why	주주/오너, 소비자/파트너/직원/사회/인류 등 이해관계자(stakeholder) 가치
상품 혁신- What	제품/서비스, 디자인/브랜드, (고객)경험, 오픈링, 통합 솔루션, 사업(모델)
운영 혁신- How	생산방식, 거버넌스(리더십, 조직구조/문화, 프로세스), 운영원리, 기업통합
역량 혁신- Who	물적/지적/인적/금전적 자원(resource)과 기량(skill), 사업화 역량
유통 혁신- Whom	목표 시장/고객, 마케팅/광고/판매 채널, 판매/영업/AS 활동, 고객관리 및 지원

전방위 기업혁신 전략에서 제시하는 5개 영역의 혁신(출처: 김덕현, 2022)

저자는 기존의 마케팅, 제품, 서비스, 가치, 생산, 기업역량, 경쟁역량, 조직운영 역량 등을 개별로 바라보고 접근하는 기존의 방식과 차이가 있는 접근법을 말한다. 한마디로 통째로 보거나 융합적으로 보려 한다. 이런 접근을 견지한 전방위 혁신은 고객 중심의 가치를 추구하는 축과 경영의 축이 만나서 할 수 있는 일을 정리한 점에서 누군가는 '가치경영'이라고 설명할 수도 있을 것이다. 그러나 그 세부적 내용을 보면 전혀 다르다.

즉, 저자는 '가치'를 '소비자 필요 충족' → '소비자 욕구 충족' → '경제적 역할 수행' → '사회적 역할 수행' → '인류 미래과제 도전'으로 나누어 살핀다. 같은 맥락으로 상품을 '기능·성능 개선' → '디자인 구조 개선' → '신상품 또는 사업개발' → '플랫폼 비즈니스 수행' → '문제해결 솔루션 개발'로 단계를 높여 보도록 제시한다. '운영' 또한 '중앙집중 생산' → '분권일원 생산' → '분권다원 생산' → '분산·연합 생산' → '분산가상 생산'으로 나누어서 기업의 현재 운영수준이 어떤 단계이며 어떤 수준인지 보게 한다. '역량'은 '내부역량' → '외부역량 도입' → '내·외부 역량 연결' → '핵심역량 공동 활용' → '핵심역량 재정립'의 순으로 순서를 정하고 있다, 마지막 항목인 '유통'은 '초도제품 유통' → '양산과 유통' → '대량양산 유통' → '개인화 생산 유통' → '생산-소비 수렴 유통'으로 달라지는 수준을 정리해보도록 제시한다. 한마디로 세상의 기업 대부분이 활동하는 거의 모든 영역을 동시에 돌아보고 필요한 것을 동시에 융합적으로 바꾸고 개선하는 점에서, 기존의 접근법과는 결이 다르다고 본다.

저자는 전방위 기업혁신의 가이드를 위해, 기업들의 실제 혁신 사례 수백 개를 찾아내 100여 개의 패턴을 만들어 제시한다.

예를 들어, '가치' 영역의 경우, 패턴은 다음과 같이 5개로 구분된다.

- (1) 소비자 필요 충족 수준
- (2) 소비자 욕구 수준
- (3) 경제적 역할 수행 수준
- (4) 사회적 역할 수준
- (5) 미래과제 도전 수준

저자는 이 5개 수준에 대해 여러 세부 패턴과 세부 사례들을 제시하며 패턴의 특징을 제시한다. 모든 패턴의 구분이 반드시 그런 것은 아니지만, 대체로 뒤쪽으로 갈수록 수준이 높아지는 감이 있기는 하다. 이

런 100개의 패턴을 만들기 위해서 각 수준을 다시 4개의 세부 영역으로 나누었다. 이는 약간 인위적인 구분이다. 예를 들어 위 사례의 3번째 수준에 해당하는 '경제적 역할 수행 수준' 가치에서는 '주주와 직원 대상의 책임 가치', '파트너를 대상으로 한 가치', '직원 가치 공유', '파트너 가치 공유' 등으로 나누었다. 누군가가 왜 그렇게 나누는지 묻는다면 그냥 그렇게 나누는 것이 편리하였다 정도의 답이 올 것이다. 그래서 논란의 여지는 있다. 그렇다고 해도, 세 번째 수준인 '경제적 역할 수행 수준'에서 이런 일을 하고 있다는 정도만 이해한다면 만족할 수 있을 것 같다. 적어도 경제적 역할 수행이란 가치 속에 이런 것이 있다는 정도로 이해할 수 있다. '더 좋다, 나쁘다'고 비교하기 위한 목적은 아니라는 뜻이다. '가치' 외에도 같은 방법으로 '상품', '운영', '역량', '유통'에서 각기 다른 5개의 수준을 들여다보고 생각하도록 방법을 제시한 것이 『전방위 기업혁신 전략 전술』의 핵심이다.

『전방위 기업혁신 전략 전술』이 현재의 기업 수준을 가치화하는 것에는 효과가 있어 보인다. 그러나 당장 기업현장에서 적용할 때 다음 단계로 어떻게 나아가야 할 것인가? 이에 대해 명확한 답을 제시하는 데에는 어려움과 한계가 있다. 이런 분석과 가치화를 통해 기업은 믿고 의지할 수 있는 구체적인 추진방향을 찾고 싶겠지만, 이에 대해서는 아직 불확실성이 많다는 뜻이다. 이에 대한 답은 앞으로 후학이나 저자가 더 노력을 기울여야 할 것으로 보인다.

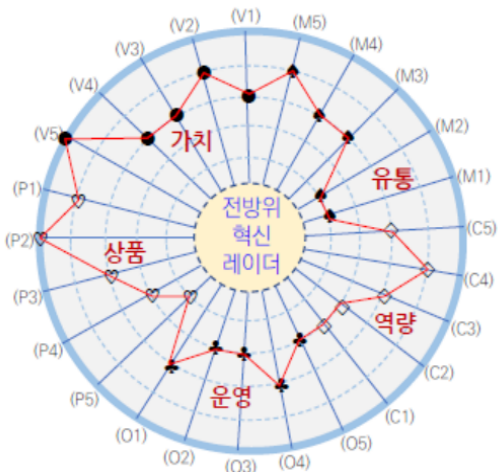
예를 들어 가치 영역을 V라는 알파벳으로 표시하고 설명하였는데, 앞쪽의 V1(소비자 필요 충족 수준)이나 V2(소비자 욕구 수준)가 뒤쪽의 가치인 V5(미래과제 도전 수준)보다 낮은 것이 무엇을 의미하는지, 또 이런 경우 어떤 전략 전술을 기업이 만들어야 하는 것인지에 대한 해석 방법을 제시하지는 않는다. V1, V2, V3, V4, V5를 모두 다 조금씩 끌어올리는 게 좋은지, 아니면 V1은 놔두고, V2만 끌어올리는 것이 좋은지 논란이 생길 수 있다는 뜻이다. '이거 아니면 저것' 또는 '어느

것이 정답일까?' 같이 정답 찾기에 평생을 보내도록 배우고 공부한 한국의 기존 경영자들을 설득하기에는 힘이 들 수밖에 없다. 스스로 생각하는 능력이 부족하다면 이런 가치화 성과를 어떻게 활용할지 답을 찾기 어렵다는 뜻이다.

저자는 이런 조금한 독자나 경영자를 위한 예제 제시를 통해 정량적 접근법을 제시하지만, 아직은 충분히 검증된 수준은 아니라고 말하는 것이 나을 것 같다.

혁신을 전환하는 일을 해야 한다면

다소 부족한 점이 있는 것처럼 보여도 『전방위 기업 혁신 전략 전술』은 대전환 속에 빠진 우리 사회에 큰 의미를 제시한다. 더 나아가, 기존의 혁신마저도 전환 수준으로 다시 혁신해야 한다고 믿는 이들에게, 어둠 속의 한 줄기 빛처럼 구체적인 접근방법과 실마리를 보여주고 있다고 생각한다.



전방위 혁신 레이더로 가치화한, 기업의 5개 영역(가치, 유통, 역량, 운영, 상품)의 25개 세부 혁신의 개별 수준

이런 전방위 혁신의 방법과 생각을 지니고 기업 앞

에 선다면, 그 기업이 어떤 기업이든, 어떤 일을 하든, 어떤 상황에 있든, 적어도 5개의 영역(가치, 상품, 운영, 역량, 유통)의 분석을 통해서 수준 진단을 할 수 있을 것 같다. 그리고 이 과정을 통해서 기존처럼 '부분의 이해'가 아니라, '전체의 모습 이해'에 접근할 수 있다는 점에서, 이 혁신 접근법은 의미와 가치가 있다. 이런 접근법을 잘 활용하는 기업은 자신들이 추구했던 여러 가지 혁신의 수준을 이해할 수 있고 동시에 새로운 전략과 기술로 자신들의 혁신을 다시 다듬거나 비즈니스 모델을 새롭게 할 만큼, '혁신을 전환(IX)'할지 가능할 근거를 찾을 수 있지 않을까 기대해본다.



한석희

공학과 경영학을 두루 공부한 경영학박사. 현재 4차산업혁명연구소, 충북대 융합기술원, 한국생산성본부 등에서 4차 산업혁명과 스마트공장, 디지털 혁신 등을 주제로 저술, 강연, 워크숍, 기업 자문 등을 수행하고 있다.

아직도 논문때문에 고민하세요?

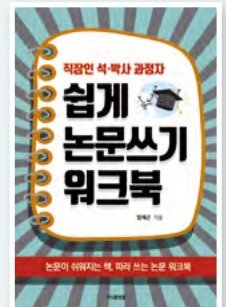
직장인 석·박사 과정자 쉽게 논문쓰기 워크북

논문이 쉬워지는 책,
따라 쓰는 논문 워크북



- ★ 논문이 뭐지?라고 남들에게 묻지도 못하고 있는 분
- ★ 논문은 써야 하는데 무엇부터 시작해야 하는지 모르는 분
- ★ 교수님께 설명을 들어도 논문이 도통 이해가 안가는 분
- ★ 읽어야 할 논문은 쌓여 있는데 읽어도 답이 없는 분
- ★ 논문에 막혀서 졸업을 포기하고자 하는 분
- ★ 제목도 정하지 못해 몇 달 동안 교수님께 연락도 못하는 분
- ★ 투고도 못하고 논문만 몇 년 동안 만지작거리고 있는 분
- ★ 논문에 대해서 학생에게 추천해주고 싶은 책을 찾는 분
- ★ 인생에서 논문을 최초로 써보고자 결심해본 분
- ★ 논문쓰기 스테디를 만들고 무엇부터 시작할지 모르는 분

논문에 관해 설명하는 책들은 시중에 많이 있지만, 구체적으로 쓰기 연습을 하도록 돕는 책은 없다. 이 책은 쓰기 연습이 부족한 직장인 석·박사 과정자에게 도움이 되도록 기획되었고, 시간이 부족한 연구자에게 맞춘 전략으로 최적화되어 있다. 논문의 기본 개념 이해부터 논문 제목 정하기, 목차 잡기, 논문 쓰기, 학술지 선정과 투고, 심사결과 통보 및 대응, 게재되기까지 논문의 전 과정을 쉽게 이해할 수 있게 담고 있다.



성공적인 디지털 전환을 위한 조직구조의 변화

박정완



“변해야 합니다. 그리고 또 바뀌야 합니다.”

현재의 조직구조는 DT에 적합한가?

‘사업형 지주회사’라는 말을 들어본 적이 있을 것이다. 그 대표적인 예가 바로 SK그룹이다. 사업형 지주회사라는 것은 정확히 무엇일까? 위키백과에서 정정한 내용에 따르면, ‘지주회사가 다른 자회사의 주식을

보유함과 동시에 직접적으로 생산과 판매활동 등의 사업활동을 영위하는 회사’를 의미한다고 한다. 다시 말해서, 자신이 직접 자본을 조달하고 사업을 운영하면서, 타 회사 지배를 위해 자본의 일부분을 자회사에 주식 투자하는 겸업의 형태라고 할 수 있다.

2021년 7월, 『매일경제』에서는 국내 주요 그룹에서

의 지주회사 역할이 변화하고 있다면서, LG와 SK의 사례를 들어 설명했다. LG화학과 SK이노베이션이 사업부를 분사·상장시킨 뒤, 사업형 지주회사로서 역할을 다변화하고 있다는 것이다. 즉, 핵심 사업부를 독립시킨 사업 지주회사나 중간 지주회사는 혁신사업에 대해 투자하는 방식으로 변화했고, 분사하여 별도로 살림을 차린 핵심 사업부는 자율경영의 토대를 마련해 경영의 효율성을 최대한 제고하는 것이 오늘날 지주회사들의 주된 특성이란 것이다.

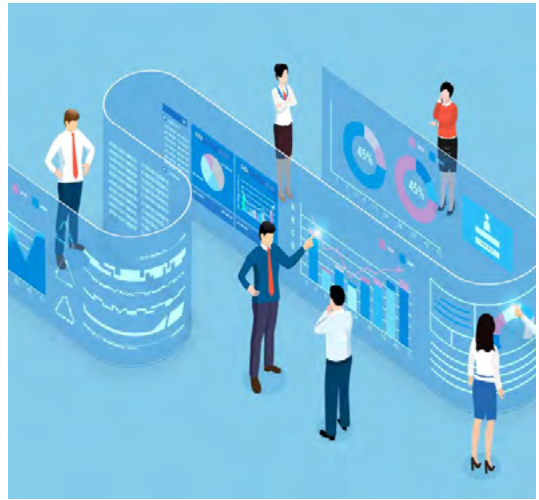
그리고 이런 움직임은 각 지주회사들이나 주요 회사들, 타 증권 그룹형 기업들까지 줄지어 채택할 것으로 보이며, 특히 스타트업 기업들이 자신들만의 기술과 창의력을 앞세워 창업하는 상황에서, 투자를 통해 사업을 확장하고 핵심 역량을 확보한다는 측면에서 지주형 회사들은 더욱 적합한 형태의 움직임을 보이고 있다고 한다.

1차 산업혁명에서 지금의 4차 산업혁명까지, 산업발전의 근원에는 기술발전이 큰 몫을 했다. 이런 기술발전의 주기는 더욱 짧아졌고, 신기술의 등장 범위는 더욱 넓어지면서 경영환경의 불확실성은 더욱 커질 수밖에 없다. 참고한 기사는 <지주회사 2.0 역할 변화>라는 표를 통해 SK, LG, 롯데지주, GS의 사례를 들며 이 같은 내용을 설명하고 있다.¹

앞으로도 이런 현상은 은행, 유통, 제조업을 망라한 전 산업 분야에서 공통적으로 드러날 현상이다. 이전의 조직구조가 현 시대에 맞게 진화하고 변화하는 것은 당연한 결과일 것이다. 그렇다면 앞으로의 조직은 어떻게 변화할 것인가?

어떤 형태의 조직구조화가 필요한가?

2022년 12월, 『비즈니스워치(현 비즈워치)』에서 LG



전자의 조주완 사장이 제시한 4가지 그룹의 방향성에 대해 다른 기사를 참고할 필요가 있을 것 같다. 조주완 사장은 4가지 미래 지향적 사업구조로의 변화를 위한 전략 방향을 언급하면서, 그 첫 번째로 포트폴리오의 고도화를 꼽았다. “질적 성장을 가속화하고 미래기회 영역에서 성장동력을 확보해 기업 가치를 높여야 한다.”며, 기존 사업모델의 고도화와 변화가 필요함을 강조하였다. 두 번째로는 “고객경험과 디지털 전환을 연계한 혁신활동을 통해 가시적 성과를 창출해야 한다.”고 언급하였다. 이 대목에서의 중점은 고객경험 기반의 변화라고 할 수 있겠다. 세 번째로는 “미래기술 확보와 소프트웨어 경쟁력을 강화하고 Z세대를 대상으로 한 브랜드 가치 개선을 위한 디지털 마케팅”을 주장했다. 마지막으로 “워룸 Task의 실행으로 각종 비효율을 제거하고 동시에 근본적 사업과 운영방식을 개선하는 기회를 활용해야 한다.”²고 말했다. 결국, 지금까지의 방식대로 사업을 운영하면 안 된다는 것, 더 나아가 고객이 자신들의 제품이나 서비스를 이용함에 있어 더욱 가치를 부여하는 형태로 기술을 개발하고, 새로운 세대를 공략할 수 있도록 조직이 변화해야 한다

1 <https://www.mk.co.kr/economy/view.php?sc=50000001&year=2021&no=680629>

2 <http://news.bizwatch.co.kr/article/industry/2022/12/23/0009>

고 주문한 것이다.

그렇기에 필자는 그룹은 기업을 투자형과 사업형으로 나누어 목적별 지주회사를 운영할 필요가 있으며, 이를 위해서는 두 목적별 회사의 역할 구분을 명확히 할 필요가 있다고 보고 있다. 지금 제시된 대형 기업들의 움직임과는 별개로 중/소규모 기업들의 경우는 또 다른 케이스가 될 것이며, 이들이 더욱 시장에서 두각을 나타낼 수 있는 시기는 바로 지금으로 보인다.

자신의 분야에서 오랫동안 사업을 해왔으나 가시적인 경쟁력을 갖추지 못한 대형 기업이 더 나아가기 위해서는 혁신 스타트업들과의 협업과 동시에 경쟁이 필요하며, 이런 움직임은 하나의 생태계 조성으로까지 이어질 수 있는 상황이다.

이런 산업의 Re-Creation과 성장에는 필요한 기술과 인력이 있는데, 이 부분에 있어서도 짚어두어야 할 점이 있다. 이 부분에 있어 가장 중요한 포인트는 ‘어떤 기술이 필요한가?’, ‘문제가 발생했을 때 창의적으로 해결할 방안을 마련할 수 있는가?’, ‘이를 타인의 언어를 통합, 해석하여 모두가 공감할 수 있는 형태로 표현하고 설득하는 능력이 있는가?’이다. 이와 같은 측면에서 가장 중요한 것은 바로 인문학적 관점에서 문제에 접근하고 해결하는 방식이다. 앞으로 기업에서는 더욱 고심하며, 이들에 대한 채용방법과 처우에 대해 노력해야 할 것이다.

결론 및 의견

HR부서에서는 인문학을 전공한 사람들을 채용하고 그들을 어떻게 자신들의 조직에서 활용할 것인지에 대해서 많이 고민할 수밖에 없다. 이 경우, 앞서 대형 기업들이 그룹 지주와 사업형 지주로 나눈 개념들을 적용해보면 어떨까. 현재 그룹 지주 회사들은 스타트업에 대한 투자와 함께 계열사 간 시너지 창출, Compliance 관리, CVC 운영을 통한 엑셀러레이팅,

그룹사 컨설팅, 대외협업 관리 등의 업무에 주도적으로 일을 시행할 수 있는 인문학 전공자들을 대거 투입, 활용할 수 있을 것이다. 아예 이들을 독립부서나 그룹사로 만들어 활동하게 하는 것도 하나의 방법이 될 수 있을 것이다.

무엇인가를 새롭게 거듭나게 만들고 투자를 단행한다는 것은, 그만큼 어려운 일을 행할 수밖에 없는 순간들의 연속일 것이다. 이때 필요한 것은 그만큼 유연하고 재치 있는 형태의 대응일 것이다. 오래전 필자는 지인으로부터 통섭에 대한 내용을 얼핏 들은 바 있다. 그 내용의 핵심은 모든 학문의 근간은 철학으로부터 나왔으며 이는 곧 ‘생각하는 방법’이라는 것이다. 그리고 생각하고 이를 현실화해내는 과정에서 필요한 것이 ‘행동’이다. 앞으로 이 두 가지 개념들이 잘 융합할 수 있도록 소통하고 조율할 수 있는 역량이 더욱 중요해질 것이다.

이는 그만큼 인간과 현상에 대한 이해가 기업운영의 본질이자 바탕이 되어야 한다는 뜻이기도 하다. 직무이해의 관점에서 Staff부서와 Engineer부서 간의 상호경험을 기반으로 한 이해가 학습을 통해 이루어져야 함을 뜻한다고 볼 수 있다.



박 정 환

현) DAMA Korea 이사
전) 이니텍(KT그룹) 금융전략팀
넥서스앤코드 전략컨설팅, STX조선해양 사업기획팀
한양대학교 경영컨설팅 박사 / Helsinki University MBA
저서: 『우리는 즐거운 퇴사 인간입니다』, 『Premium 브랜드 마케팅』
『컨설턴트가 바라본 경험과 미래 그리고 인간에 대한 일상적 접근』



DAMA International Local Chapter
데이터 매니지먼트 코리아

DAMA KOREA CHAPTER

The Data Management Association (DAMA), DAMA Korea is a not-for-profit, vendor-independent, global association of technical and business professionals dedicated to advancing the concepts and practices of information and data management.



The Global Data Management Community

DAMA International Active Chapter 56 | Forming Chapter 7



Purpose DAMA KOREA

DAMA Korea's primary purpose is to promote the understanding, development and practice of managing data and information as key enterprise assets to support the organization.

Contact Us

서울 강남구 테헤란로 406 상재리제센터 A동 1604호 DAMA Korea
<https://dama-korea.org> | 02-562-0763 | president@damakorea.org



생존과 성장을 위한 DX

김강희



신생기업들이 무서운 속도로 시장을 파괴하고, 신기술이 등장해 산업의 경계를 허물고 있다. 디지털이 등장하고부터, 이미 우리 삶의 많은 부분이 변하고 있다. 이 말은 곧 기업의 입장에서 디지털 기술 기반으로 고객을 이해하고, 고객과의 소통 방법, 기업이 일하는 방식, 나아가 조직구조와 인사제도를 비롯해 기업의 문화까지 바뀌어가는 디지털 기반의 전사적인 혁신이 필요한 때임을 웅변한다. 바로 디지털 트랜스포메이션이다.

디지털 트랜스포메이션 (Digital Transformation)

디지털 트랜스포메이션을 이룩하려면 어떤 핵심기술이 필요할까? 여러 기술 중 비즈니스 모델에 직접적인 영향을 미치고 활용도가 높은 기술을 ABCD로 정리해볼 수 있다. 바로 인공지능(AI), 블록체인(Block Chain), 클라우드(Cloud), 빅데이터(Big Data)을 말한다. 특히 이 기술들은 복합적으로 적용될 때 파급효

과가 확대되고, 산업의 프로세스를 혁신할 수 있다. 여기서 빅데이터는 데이터 분석(Data Analytics)을 의미한다. 인공지능을 통해 빅데이터로 혁신을 하는 것. 이것이 생존과 성장을 위한 디지털 혁명, 디지털 트랜스포메이션의 실체다. 경영혁신의 새 이름이라고도 할 수 있다.

빅데이터는 대량의 정형 데이터뿐 아니라, 인터넷 SNS 등의 모바일 환경에서 폭발적으로 생성되는 비정형 데이터를 분석하고, 여러 요인들의 관계를 파악하여 과학적 의사결정을 할 수 있게 하는 기법이다. 인공지능은 컴퓨터가 인간의 지성이나 인지능력을 갖추어 상황을 분석하고 추론하여 이를 바탕으로 문제를 해결하고 학습하는 기능을 수행한다. 블록체인은 다수의 컴퓨터에 동일한 기록을 동기화하는 구조이다. 기존의 기록에 새로운 기록을 계속 추가할 수 있어 블록체인이라고 부르는데, 여기서 블록이란 거래내역 및 발생시간 등에 대한 내용을 암호화한 것으로 순차적으로 연결된 일종의 데이터 덩어리로 볼 수 있다. 원산지 증명이나 위조상품 방지 등에 활용이 가능하다. 사물인터넷(IoT, Internet On Thing) 기술은 모든 유/무형의 대상에 센서를 부착하여 수천억 개의 디바이스들이 연결되어 정보를 생성하고 수집하고 실시간으로 데이터를 공유하고 활용하는 기술이나 환경을 의미한다. 스마트팩토리, 자율주행 자동차 등에 활용된다. 인프라인 클라우드 기술은 데이터를 보유하는 대신 인터넷으로 연결된 가상의 서버에 저장해서 언제 어디서든 데이터를 이용할 수 있다. 또한, 자율주행, 가상현실 기술 등의 구현을 위해 필수적으로 필요한 통신 인프라 5G가 디지털 트랜스포메이션의 핵심기술로 주목받고 있다.

세계 최대 유통기업인 월마트는 소비자가 요구하는 식품안전과 원산지 증명을 위해서 블록체인 기술을 활용하여 신선제품의 생산정보와 유통단계를 실시간으로 추적한다. 이는 문제가 발생하면 해당 제품만 신속히 폐기처분하는 효율적인 시스템을 구축할 수 있

게 하였고, 동시에 고객의 신뢰를 증가시킴으로써 큰 호응을 얻었다.

커피를 팔던 회사가 느닷없이 Digital Company가 되겠다고 하거나, 대형 은행이 은행업 허가를 가진 기술회사라고 정의하는 배경에는 새로운 경쟁자의 등장 때문이라고 볼 수 있다. Digital Disruptor라고 불리는 경쟁자들이 한계비용 제로에 가까운 사업모델을 가지고 각 산업에 등장하면서, 이런 회사들에 대응하지 못하면 더 이상 생존을 담보하기 어렵다는 자각이 생긴 것이다. 예를 들어 월마트가 다양한 디지털 기술들을 활용하게 된 이유는, 아마존이라는 막강한 경쟁자가 등장하면서 더 이상 예전의 방식대로는 10년 후에 생존을 보장받을 수 없다는 절실한 인식 때문이고, 이로써 디지털 트랜스포메이션을 고려하게 된 것이다.

밀레니얼 세대와 디지털 트랜스포메이션 시대가 같이 왔다. 이건 굉장히 중요한 이슈다. 이전에도 세대를 구분할 때, X세대도 있었고 Y세대도 있었지만, 이 밀레니얼 시대가 이전 세대와 다른 점은 밀레니얼 세대는 디지털 트랜스포메이션과 함께 글로벌로 시작했고, 앞으로 더 글로벌화할 것이라는 점이다. 이전에 X세대와 Y세대는 우리나라만 있는 게 아니라 다른 나라에도 있었다. 그러나 당시에는 디지털 트랜스포메이션이 없었기 때문에 그 나라에서의 X세대고 그 나라에서의 Y세대였다. 우리나라의 X세대와 미국의 X세대는 별로 공유할 게 없었고, 명칭만 같은 X세대였다. 그런데 오늘날 디지털 트랜스포메이션 시대의 밀레니얼 세대는 다르다. 우리나라에서 밀레니얼 세대가 갖고 있는 가치관을 오늘 이 순간 미국에 있는 밀레니얼도, 베트남에 있는 밀레니얼도 함께 공유가 가능하다. 실제로 디지털 트랜스포메이션을 통해 공유되고 있다. 밀레니얼 세대에 대한 이해가 없으면 시장을 공략하기가 매우 어려울 것이다. 그래서 전 세계 시장을 나가려면 밀레니얼 세대에 대해 더 많이 이해해야 하고, 이는 곧 세계 밀레니얼을 이해하는 것과 마찬가지로 볼 수 있다.

혁신(Innovation)

‘혁신해야 미래가 있다.’고 입에 달고 살긴 쉽지만, ‘혁신에 성공했다.’고 자신하기란 어렵다. 혁신, 도대체 어떻게 하는 것일까? 혁신에도 정답이 있을까?

글로벌 혁신기업이 밀집한 미국 실리콘밸리 스탠퍼드대에는 ‘혁신의 방법’을 연구하고 가르치는 학교가 있다. 2005년 설립된 스탠퍼드 디자인스쿨(디스쿨.d. School)이다. 디스쿨은 ‘디자인 씽킹’을 강조한다. 생각을 다르게 디자인하는 데서 혁신이 시작된다는 것. “다르게 생각하라(Think Different)”고 워친 스티브 잡스의 애플이나 구글, 에어비앤비 같은 혁신기업들은 디자인씽킹을 실제 업무에 활용하는 것으로 유명하다.

래리 라이퍼 스탠퍼드 대학교 디자인리서치센터장 겸 기계공학과 교수는 “혁신을 위해서는 모호성과 함께 춤을(Dancing with Ambiguity) 춰야 한다.”고 하였다. 처음 만난 상대와 춤을 춘다고 생각해보자. 상대가 어떻게 움직일지, 어떤 음악이 나올지 알 수 없다. 어떤 변수가 있는지 모르는 상태, 그것을 우리는 ‘모호성’ 또는 ‘미래’라고 한다. 우리는 미래를 대비(prepare)할 수는 있지만 예측(predict)할 수는 없다. 너무 많은 변수가 있기 때문이다. 미래를 내다보려면 ‘선견(Foresight Innovation)’이 필요하다. 10년 앞을 보기 위해선 20년 전을 돌아봐야 할 수도 있다. 새로운 것을 추구하는 것이 혁신이라 해도, 해 아래 새로운 것은 없다. 과거로부터 지식을 배워서 미래를 위한 혁신을 해야 한다.

혁신이 지속적으로 성공하기 위해서는 협조(Cooperation)문화가 강한 곳에선 이제부터 협력(Collaboration)을 해야 한다. 품질석학인 에드워드 데밍 박사가 강조하였듯이 경쟁으로부터 탈출해야 한다고 생각한다. 조직 간 부서 간에 경쟁하듯 숫자로 되어 있는 목표 달성에만 매몰되어 정작 회사의 성공과는 거리가 먼 혁신을 하게 되는 경우가 있다. 인간은 사냥을

위해 ‘협력’했을 때 가장 크게 성장했다. 산업혁명, 즉 자본주의와 기술이 나타나면서 인간은 서로 ‘협조’하기 시작했다. 협조는 사실 “시키는 대로 해(Do what’s expected).” 혹은 “효율적으로 해.”라는 뜻이다. 협력은 “나는 동의할 수 없는데”라고 자신의 감정을 말하는 것이다. 협력의 관계에선 서로 감정도 오가고 논쟁적인 대화도 하게 된다. 인류는 ‘협력’을 통해 진화했고, ‘협조’ 때문에 퇴화 중이다. 혁신도 협력해야 미래가 있다.

리서치의 ‘re(다시)’다. 우리는 흔히 혁신이 뭔지 알고 있다고 착각한다. 연구자(researcher)라면 다시 찾고, 다시 측정하고, 다시 평가해야 한다. 그러려면 ‘왜?’가 중요하다. 연구자들은 대상(what)·방법(how)·시점(when)·주체(who)·얼마(how much)는 물어봐도 왜(why)는 절대 묻지 않는다. ‘왜’를 물어봐야 한다.

독일 이민자의 아들로 태어나서 미국 프로야구 선수로 활약했고, 30세가 되기 전에 신학을 공부해서 미국에서 유명한 복음 전도사가 된 빌리 선데이는 “인간은 재능이 부족해서가 아니라 목적이 없어서 실패한다.”고 했다. 목적이 없으면 실패할 확률이 크다. DX. 디지털 트랜스포메이션 그 자체가 목표가 되어서는 안 된다. 그것으로 무엇을 할 것인가? 무엇을 할 수 있는가를 고민해야 한다. 그러면 무엇을 더 준비해야 하는 것인가를 생각하게 될 것이다.



김강희 경영학박사
현) LG화학 생명과학사업본부
경영혁신팀 수석부장
한국인공지능협회 전문위원
Master Black Belt

IPS산업정책연구원 산업교수, 한국보건복지인력개발원 자문위원(전)서울과학종합대학원대학교 겸임교수

초연결, 초지능, 초디지털이 핵심인
글로벌 대전환 시대,

“누가 주도할 것인가?”



“글로벌 대전환 시대, 한국 기업가정신으로 융합하라”

K-Entrepreneurship

조규연, 탁진규, 엄재근 지음

코로나19가 만든 팬데믹, 글로벌 위기의 시기 K-방역, K-컬처, K-푸드, K-바이오 등 세계가 한국을 주목하고 있다.

한국 기업가정신은 전쟁의 폐허 속에서 한강의 기적을 이루었다. 또한, 전 세계 5천만 이상의 인구를 가진 국가 중 유일하게 후진국에서 선진국으로 성장했으며, 21세기 IT 최강국이다.

많은 학자는 기업가정신은 혁신적 창업의 근간 이고, 경제발전의 핵심으로 중요한 역할을 해왔다고 설명하고 있다.

포스트 코로나는 사회 전반에 새로운 패러다임을 요구하고 있다. K-앙트프리너십(한국 기업가정신)으로 새로운 시대의 기회를 주도해야 한다.

챗GPT가 세상을 바꾼다

이영기



최근 챗GPT가 화제가 되면서 각종 미디어와 인터넷을 온통 달구고 있다. 궁금해서 구글에서 검색해보니 0.28초 만에 무려 3,090만 개의 관련자료가 떠오른다. 제목만 읽으려 해도 족히 일 년은 넘게 걸리는 엄청난 양이다. 구글 검색은 인터넷 정보의 바다에서 알고리즘을 활용해 관련된 내용들을 발췌해주는 놀라운 능력으로 인터넷 검색 시장을 장악하였다. 구글은 2022년 매 분기 700억 달러의 매출을 올렸는데, 그중 검색 광고료가 400억 달러가 넘는다. 구글 수익의 60%를 넘으니 확실한 구글의 밥줄인 셈이다. 사실 구글의 검색 능력은 워낙 뛰어나고 차별화되어서 검색 시장 점유율 93%라는 압도적인 점유율을 보이고 있다. 그 뒤를 쫓는 마이크로소프트의 점유율이 고작 3%이니 구글의 시장독점은 가히 난공불락이다.

그러던 구글에 갑자기 빨간불이 켜지면서 최고경영자인 선다 피차이는 밤잠도 못 자고 은퇴해서 편히 쉬는 창업자 레리 페이지와 세르게이 브린까지 찾아 나섰다. 사실 구글은 그동안 쪽 빠른 고속도로로 신나게

달리다가 갑자기 앞에 안개가 끼더니 레이더 모니터에 절벽이 표시된 상황과 같을 것이다. 구글은 과연 추락할 것인가? 시중에 돌풍을 일으킨 챗GPT가 과연 무엇 이기에 이런 일이 벌어지는 것일까?



챗GPT는 대화형으로 제공되는 인공지능 검색정리 프로그램이다. '챗(Chat)'은 채팅, 즉 서로 대화하는 것

을 말한다. GPT는 'Generative Pre-Trained Transformer'의 약자로, 각종 정보를 모아서 취합해 정리하도록 잘 훈련된 변환기를 뜻하며 이는 곧 대화형 인공지능 채팅 서비스를 말한다. 아직은 2021년 데이터를 기반으로 하다 보니 일부 오류가 지적되지만, Office 같은 일반 프로그램에 연결한 서비스가 시작된다면 실시간 최신 정보에 기반한 데이터로 서비스가 될 전망이다.

이번 출시된 챗GPT는 딥 러닝을 활용해서 사람이 대화하는 것 같은 자연스러운 언어모델을 구사하는 GPT 3.5를 사용하였다고 한다. 현재 버전 3.5는 뇌 속의 뉴런에 해당하는 1,750억 개의 매개변수로, 인간처럼 대화하면서 원하는 정보를 정리해준다. 우리 뇌 속에는 약 1,000억 개의 뉴런이 외부에서 들어온 정보 및 데이터를 처리한다. 따라서 1,750억 개의 매개변수는 이미 인간의 기능을 따라잡았다고 볼 수 있다. 그러나 금년 중후반기에 나올 GPT 4.0에서는 조 단위의 매개변수를 적용한다니, 인간을 뛰어넘는 활약으로 새로운 세상을 열 전망이다. 특히 단순 문자나 영상 정보뿐만 아니라 생체신호, 표정, 동작 등을 파악하여 데이터화할 것이라고 한다. 이미 보고서나 소설은 물론, 작곡, 미술에서도 전문가가 구별하지 못하는 성능을 보여주고 있어서, 앞으로 인간과의 경쟁이 불가피해질 것으로 예상된다.



자연히 챗GPT 출현으로 불편해지는 계층에서는 적극적인 방해나 제도적인 진입장벽이 있을 것으로 예상된다. 또한 아직 다방면에서 완전한 검증이 이루어지지 않은 상황인 만큼, 선부른 활용으로 심각한 오류나 사회적 물의를 일으킬 수도 있다. 이는 하나의 캐즘(Chasm)으로 기술 발달단계에서 극복해야 할 과정이다.

인공지능(AI) 기술이 발달하면서 관련 장비나 시스템도 가파르게 발전한다. 웬만한 가전매장에 가면 냉장고, TV는 물론 밥솥, 가습기, 심지어 옷장까지, 대부분의 가전제품이나 인테리어 장비들이 디지털 기능을 갖추고 인공지능을 부분적으로 도입해서 스마트화되어 있다. 이제는 제조사 또는 통신사별로 서로 다른 개별 장비들의 프로토콜을 이어주는 장치까지 시장에 나오고 있다. 디지털화에 따라 스마트홈이 이미 문턱을 넘었다. 영화 『아이언맨』에서 토니(로버트 다우닝 주니어 분) 곁에서 정보도 찾아주고 전략도 협의하는 자비스(JARVIS)나, 『인테스텔라』에서 막대기 같은 외형의 타스(TARS)가 별자리 방향도 계산해주고 우주비행사도 구하는 장면들은 이미 우리에게 익숙하지 않은가? 지금 당장 옆에서 자비스 같은 인공지능 비서가 정보를 알려주고 시간관리를 해준다고 해서 놀라는 사람은 아무도 없을 것이다.

사실 그동안 인터넷은 여러 가지 순기능을 인류에게 제공해왔다. 무엇이 궁금하면 예전에는 두툼한 『브리태니커 백과사전』을 펼쳐 들거나, 도서관에서 관련 자료를 수없이 검색하고 찾아야 했다. 그러나 인터넷 검색 기술이 발달하면서, 웬만한 정보는 손가락 몇 번만 놀리면 손쉽게 찾아낼 수 있게 되었다. 이러한 인터넷 검색 시장에서 절대 강자는 단연코 구글이다. 시장점유율이 93%에 이르면서 2위인 마이크로소프트 Bing(3%)과는 경쟁을 거부한다. 그동안 인공지능 관련 분야에서도 지속적으로 연구하여 가장 앞서 있다고 평가받아왔다. 이렇게 검색 지존인 구글이 화들짝 놀라고 다른 업체들도 빠르게 대응하는 이유는 무엇인가?

바로 챗GPT의 효율적이고 편리한 기능이 시장을 사로잡으면서 업계의 판도가 바뀌는 지각변동이 예상되기 때문이다. 실제로 지난해 11월에 서비스를 시작한 이후, 약 두 달 만에 월 사용자 수가 1억 명을 돌파했다. 틱톡(Tik Tok)이 9개월 걸렸고, 인스타그램이 2년 6개월 걸린 것과 비교가 안 된다. 곧 월 사용료를 20달러로 책정할 예정이라니, 매월 20억 달러 이상의 수익이 예상된다. 현재처럼 이용자가 기하급수적으로 늘어난다면 매달 수백억 달러의 매출로 구글을 가볍게 뛰어넘을 전망이다. 또, 시장이 커지면서 기존의 구글 같은 키워드 검색에서 챗GPT 대화형으로 넘어가면, 검색 시장의 판도가 송두리째 바뀔지도 모른다. 구글이 바짝 긴장하고 조바심 내는 이유이다.

모두 이용 경험이 있겠지만 구글 검색은 탁월하지만 엄청난 정보량의 바다에서 허우적대야 한다. 그것을 줄여주는 것이 검색 창 위에 눈에 잘 띄게 표시해주는 순위 조절이다. 누구나 눈에 잘 띄는 앞자리에 앉고 싶어 한다. 세상에 공짜가 없듯, 앞자리는 그만큼 대가를 치러야 한다. 이것이 구글 수익의 핵심이다.

그러나 구글은 기본적으로 인터넷 바다에 떠 있는 수많은 정보들로 가는 링크를 보여줄 뿐이다. 따라서 정보를 알아보려면 그 링크를 일일이 클릭해서 내용을 열어봐야 한다. 3,090만 개나 떠 있는 링크들을 하나 하나 열어보려면 밤잠 안 자고 평생을 해도 모자랄 것이다. 인터넷은 무한한 가능성을 가진 정보의 바다이지만, 내게 필요한 정보를 찾지 못하면 수많은 쓰레기로 넘쳐나는 오염된 바다일 뿐이다. 나와 관계없는 이 엄청난 데이터들을 정리하고 보관하기 위해서 우리는 엄청난 양의 전기를 소모하고, 이로 인해 지구 평균온도가 날이 올라가 기후변화에 한 요인이 되고 있다.

그런데 2015년 샘 알트만이 인공지능 기술을 개발해 인류에게 기여를 목표로 'OpenAI'라는 회사를 설립하고 Chat 3을 공개하면서 세상의 흐름을 바꾸어 놓았다. 초기에는 이런 공익성에 매료되어 괴짜 천재 일론 머스크도 참여하였다. 그러나 점차 수익모델로

전환을 시작하자 일론 머스크는 빠져나가고 대신 마이크로소프트가 들어왔다.



마이크로소프트는 이 기술을 우리의 미래를 바꿔놓을 큰 기술로 인지하고 추가로 100억 달러를 투자하겠다는 등 적극적인 투자에 나서고 있다. 그동안 마이크로소프트는 검색 엔진 시장에서 3%라는 미미한 시장점유율로 명함도 못 내미는 존재였다. 하지만 이제 OpenAI의 대주주로 등극하면서 챗GPT를 활용한 검색엔진 Bing을 비롯, 웹 브라우저 엣지, 오피스 프로그램 등 다양한 소프트웨어에 인공지능 기능을 탑재하도록 업그레이드해서 본격적인 출전을 서두르고 있다. 업계에서는 이런 변화가 구글의 아성인 검색 시장을 근본적으로 헤쳐 모여 시키면서 새로운 시장 판도가 형성될 것으로 보고 있다.

투자자들은 마이크로소프트의 미래를 밝게 보고 250달러인 주식의 미래가치를 300달러 넘게 보기 시작한다. 만일 마이크로소프트가 추진 중인 모든 프로그램에 성공적으로 연계되어 특성을 발휘하게 된다면, 수많은 프로그램에 인공지능은 물론 대화형 작동으로 사용이 편해지면서 소프트웨어 업계에 지각변동이 일어날 수도 있다.

물론 부정적인 시각도 많다. 모든 획기적인 기술이 초기에는 기술발달 함정을 넘어셔야 한다. 소위 캐즘(Chasm) 이론이다. 1990년대 벤처 거품, 2000년대 IT 닷컴 버블이 그랬고 작년 코인 버블이 그랬다.

최근에는 당황한 구글이 그동안 인공지능 기술들을 모아 부랴부랴 내놓은 인공지능 챗 '바드'가 일부 오류를 보이면서 주가가 8%나 빠지기도 했다. 인류 우주탐사의 새로운 장을 연 제임스웹 망원경이 태양계 바깥의 행성을 최초로 촬영했다고 해서 구설수에 오르기도 했다.

반면 필자가 챗GPT에게 검색엔진 시장 전망을 물으니 매우 신중하게 다소 외교적인 답변이 나왔다. 즉 검색기능과 챗GPT의 기능이나 용도가 다르니, 양자가 서로 보완적으로 양립할 것이라면서 구글의 체면을 살려주고 눈치를 보는 느낌을 준다. 매우 인간적이다. 우리나라의 고령화에 대비해서 미래 고령화 사회의 비즈니스 모델을 물어보았더니, 세계적인 고령화 추세, 중장년들이 인지해야 할 개인적 자세 및 준비, 사회적 준비와 더불어 유망한 노인 관련 사업들을 보여준다. 더불어 각 비즈니스 분야별로 떠오르는 주요 기업들도 A4 10장 규모로 깔끔하게 정리해준다. 그것도 단 10초 만에... 이제는 컨설팅도 경쟁이 쉽지 않겠구나 싶어 등골이 서늘해진다.

아직은 영어 버전이니 구글 번역기를 돌리는 번거로움이 수반되지만, 조만간 각국 언어로 서비스될 전망이다. 사실 이제는 어지간한 국제 뉴스는 실시간 화면과 동시에 한글 자막 서비스가 진행되지 않는가? 소위 Voice to Text 기술이다. 가벼운 상담이나 물건값 흥정은 대부분 휴대폰 번역 어플로도 충분하다. 그만큼 디지털 번역 기술은 우리 곁에 가까이 와 있다. 해외에서는 챗GPT가 MBA 수업을 듣고 시험을 통과했



다느니, 의사 시험도 통과했다느니, 하면서 그 기능의 놀라움과 오용에 대한 탄식과 우려가 뒤섞이고 있다. 미국 학교에서는 각종 리포트가 챗GPT로 작성되어 사회적 문제마저 야기하고 있다.

사실은 여기서 또 다른 논점이 생긴다. 어느 보고서나 본인이 직접 분석하고 논리를 펴서 작성하는 것이 중요하지만, 설득력을 높이고 설명의 타당성을 높이기 위해서 다른 사람의 논문이나 관련된 글, 신문이나 인터넷상의 각종 정보들을 인용하곤 한다. 문제는 인용 범위와 비중일 것이다. 인용한 내용이 본인 주장보다 많아지면 비판에 자유롭지 못하겠지만, 인용 자체는 필요하다. 이런 인용을 챗GPT가 대화형으로 대신하는 것에 대해 어디까지 문제 삼아야 하는지에 대한 논란이 생길 것이다.



출처: 영화 아이언맨(디즈니 마블 스튜디오)

영화 『아이언맨』에서 인공지능 자비스는 수시로 주 인공 토니와 대화를 나누며 정보를 교환한다. 때로는 필요한 고급정보로 순식간에 계산하고, 꼭 필요한 정보를 짜깁기식으로 맞추어 준다. 이런 맞춤형 대화 서비스가 바로 챗GPT다. 이제는 아이언맨뿐이 아니라 우리 모두가 각자 책상에서, 부엌에서, 또는 외국 사람과 대화할 때 옆에 로봇을 앉혀 놓게 될 것이다. 로봇이라고 해서 꼭 『인터스텔라』 영화에 나오는 타르스처럼 금속 박스 모양을 할 필요는 없다. 조만간 휴대폰에 담을 수도 있고, AR(증강현실) 기능이 강화된 안경을 쓰고 귀로는 챗GPT 서비스를 즐길 수 있게 될 것이다. 지

구 전체를 감싸는 스타링크 위성망 인터넷 서비스를 활용한 클라우드 기술로 언제든 어디서든 접속이 자유롭게 필요한 정보를 주고받게 될 것이다.



이미 최근에 나오는 자동차들은 운전 중에 말로 길을 물으면 내비게이션에서 자동으로 길을 찾아준다. 그것도 듣기 좋은 목소리로 대화하듯 말한다. 부분적인 챗GPT다. 스마트홈에서는 기분 좋게 기상시켜주고, 오늘 날씨며 일정을 침대 머리맡에서 이야기해주고, 부엌에서는 나의 몸 상태를 감안한 식단을 대화로 정하고, 그에 맞는 요리가 준비될 것이다. 챗GPT는 곳곳에서 이미 우리 생활에 들어와 있다.

이런 챗GPT가 우리 인류에게 무조건 좋은 것만은 아닐 것이다. 빛이 강할수록 그림자도 짙다. 예상되는 몇 가지 미래 모습은 필자 개인의 의견이지만 빛과 그림자가 극명하게 갈릴 것이다.

우선 학교의 기능이 대폭 바뀔 것이다. 존재의 이유가 도마 위에 오를 것이다. 이미 학생들이 교사의 강의나 설명을 건성으로 듣고 있다. 대신 책상 밑에서 휴대폰으로 키워드를 검색해 사실 여부를 확인하는 풍경이 낯설지 않다. 인터넷 검색이 훨씬 정확하고 깊이 있고 재미있고 머리에 잘 들어온다. 따라서 학교의 여러 가지 기능 중 지식의 전달은 이미 그 기능을 인터넷에 물려주고 있다. 학교의 또 다른 중요한 기능인 사회 활동에 대한 훈련도 코로나19로 격리가 강화되면서

많은 문제점을 낳고 있다. 그러나 다른 한편에서는 이런 사회적 기능을 인터넷 동아리 모임에서 각자 좋아하는 취미별로 ‘헤쳐 모여’가 보편화되고 있다. 독서나 체육활동을 비롯해 투자, 미술감상 또는 여행 등 모든 것이 학교 바깥에서 이루어지고 있는 것이다. 이제 교사의 역할은 보다 근본적인 인간 됨됨이, 즉 인성교육에 초점이 맞춰질 텐데 그에 대한 저항이 만만치 않을 것이다.

블록체인 기술이 발달하면서 탈 중앙화(DAO)나 NFT 같은 새로운 기술들이 경제구도를 흔들고 있다. 여기에 챗GPT가 가세하면서 투자자문 컨설팅의 역할이 모호해지기 시작한다. 컨설팅이란 결국 정보와 그 정보를 다루는 경륜에 따라 좌우된다. 세계적인 투자자문 회사들은 막강한 정보력과 시장의 추이를 읽는 경륜으로 그동안 큰 수익을 올려왔다. 그러나 인공지능이 가미된 챗GPT가 나날이 진화하면서 이들의 영역을 무너뜨리고 또 다른 패러다임을 만들어낼 것이다.

기업이 경쟁력 확보를 위해서 밸류체인(Value Chain, 가치사슬)에서 어떠한 전략을 취해야 하고, 어디에 투자를 해야 하는지도 이제 챗GPT를 통해서 보다 유용하게 정보를 구하고 활용할 수 있게 된다. 이러한 정보는 물론 검색 엔진을 활용해서 구할 수도 있지만, 이는 마치 땅속에서 보석을 찾는 것과 같다. 그것이 보석이 되는 광물인지 일반 돌인지, 일반 사람들은 구별하기 어렵다. 검색 엔진은 검색당 수백만 개의 돌맹이들을 보여줄 뿐이다. 그러나 챗GPT는 맞춤형으로 록 집어서, 각 돌별로 성분과 경제성 그리고 개발 사례들을 엮어서 투자에 필요한 정보들로 제공해줄 것이다. 물론 이런 유용한 고급정보를 얻기 위해서는 질문기술도 좋아야 하지만 이는 점차 범용화되어가니 활성화는 시간문제일 뿐이다.

반면에 챗GPT에 따른 사회적 그림자는 더욱 위험한 수준으로 짙어질 것이다. 공익과 비즈니스의 도움을 받는 것과 똑같이, 어느 특정 개인이나 단체가 자신들의 이익을 위해 남의 재화를 탈취하는 데도 활용될



것이기 때문이다. 가장 효율적인 해킹방법을 찾아준 다든지, 범죄에 취약한 장소나 시간대를 알려주는 등 사회적 역기능도 우려하지 않을 수 없다. 더불어 사람들이 단편적인 쾌락추구에 몰입하면서 더 빠르고 쉽게 정보를 취득해 각종 중독이나 사회악이 확산될 가능성도 있다. 문제는 인터넷에 넘쳐나는 정보들을 좋은 뜻으로 옳은 곳에 쓰느냐, 나쁜 뜻으로 나쁜 곳에 쓰느냐에 따라 개인과 사회의 운명이 바뀌듯, 챗GPT도 똑같은 순기능과 역기능을 더욱 확대시킬 것이다.

휴대폰이 처음 나왔을 때 전화기 사기도 어렵고 전화비가 부담스러웠던 사람들이 많았다. 어떤 사람이 전화기를 꺼놓았길래 이유를 물으니, 전기료에 전화비가 아까워 꺼놓았다는 우스갯소리가 있었다. 그러나 챗GPT는 효용성이 뛰어나다고 인식되면 구독 서비스가 보편화될 것이다. 일각에서는 Open AI가 월 구독료를 20달러로 책정한다고 선부른 추정을 내놓았지만, 용도나 기능에 따라 프리미엄 등 다양한 서비스가 일상화되면 통신료처럼 누구나 사용하는 서비스로 자리매김할 것이다. 구독가격은 각자의 용도와 기대

치에 따라 달라지겠지만, 비용에 대한 거부감은 없어 보인다.

사실 스마트폰이 보편화되면서 이제는 웬만하면 단말기가 100만 원을 넘어도 다들 열심히 구매하지 않는가? 구입자는 중장년층보다는 청년층이 많고 심지어 학생층도 많다. 그렇게 고가의 돈을 지불했으니 부지런히 써야 할 것이다. 지하철마다 거의 모두 휴대폰을 들여다보고 심지어는 걸어가면서도 휴대폰을 보는 풍경이 일상이 되었다. 교차로에서 파란불이 켜져도 꼼짝 않는 차는 역시나 휴대폰을 열독 중이다. 뒤차 운전자들을 열받게 하지만 이런 풍경도 챗GPT가 보편화되면 조금 달라지지 않을까? 보지 않고 듣기만 해도 되니 상황은 나아질지 모른다. 대신 시도 때도 없이 혼자 주절대는 사람들을 사방에서 보게 될 것이다.

어렸을 적 길거리에서 혼자 웃거나 떠드는 사람을 보면 우리는 걱정스러워했다. 이제 수많은 사람들이 길거리에서 혼자 웃거나 혼자 떠들게 될 것이다. 사회는 참 빠르게 변해가고 있다.

- 안내: M+V=P Biz Academy, 캠퍼스 케이에서 베트남 진출 전략을 도와드리겠습니다.
- "<https://blog.naver.com/josephyglee1>" 또는 인터넷창에 "이영기.블로그.한국" 입력



이영기

국립경제대학교 (NEU) 방문 교수
공유오피스 Campus-K 공동 창업
FPT School of Business, 객원 교수
josephyglee@gmail.com | kakao: josephyglee

변혁(變革)과 변성(變性)의 연금술

황재일

나의 별명 '바연'에 얽힌 사연

이번 달의 화두는 '변혁'(Transformation)이라는 통보를 받았다. 요즘 화제가 되고 있는 대화형 AI가 몇 가지 키워드만 입력하면 관련된 자료들을 스스로 검색하고 정리해서 온갖 놀라운 답변들을 쏟아내듯, 70년 가까이 살아 온 나의 뇌도 매달 주제나 키워드를 통보받으면 AI보다 속도는 느리지만 나름 하고픈 이야기들을 엮어내는 내공이 쌓인 듯하다. 문득 그 '챗' 어찌구 하는 괴물과 '스토리 텔링'의 관점에서 한판 승부를 펼쳐보고 싶은 생각도 든다. 이 면에서는 아직은 우리 '순정 인간'이 좀 더 낫지 않을까 하는 미련도 남아 있고...

본론으로 들어가 보자. 저 '변혁'이란 용어는 내게 참으로 익숙한 말이다. 1990년경 한국 IBM 주식회사에서 처음으로 '컨설턴트'란 직함을 명함에 새겼던 몇 안 되는 사람 중 하나였던 나는 그때부터 귀에 딱지가 앉도록 들어온 용어이기도 하고, 2013년에 경영학 박사 학위를 받을 때 제출했던 논문도 '변혁적 리더십'을 주제로 한 것이었으니 말이다.

또 하나 개인적인 과거사를 밝혀야 하겠는데, 2000년에 17년간 몸을 담았던 IBM을 자진해서 퇴사한 뒤 내가 하고 싶은, 나만의 천직이라고 여겨졌던 프리랜서 수준의 개인회사를 창업한 뒤 스스로의 별명을 '바연', 즉 바보 연금술사라고 부르기 시작했다. 나에게 있어서 '변혁'이란 용어를 좀 더 영적이고 철학적으로

응변해주는 단어가 바로 '연금술'이었기 때문이다.

연금술이란 말의 원래적 의미에 대해 설명하는 것은 독자를 무시하는 처사일 것이므로, 대신 성서 이야기를 좀 해보려 한다. 『신약성서』를 보면 예수께서 많은 기적을 행한 기록들이 담겨 있는데 그중 제일 먼저 일어난 기적이 무엇인지 혹시 아시는가? 결혼식 피로연에 참석하셨다가 준비된 포도주가 다 동이 났다는 얘기를 듣고 맹물을 포도주로 만드는 기적이었다. 물이 포도주로 바뀌는 것이야말로 '변혁' 즉 트랜스포메이션의 멋진 상징적 스토리가 될 수 있지 않을까?

우리 잠깐 맹물과 포도주 이 두 물질을 비교해보자. 가격적 측면, 맛과 향, 용도 등을 비교해보면 아주 큰 차이가 느껴질 것이다. 맹물에 대해서야 뭐 일일이 열거하는 것을 생략하고 포도주, 즉 와인에 대해서 좀 생각해보자. 일단 맛과 향내 그리고 색깔이 얼마나 다양한가? 나도 한때 와인 공부를 좀 해보았는데, 예컨대 색깔만 해도 보라색, 진홍색, 심홍색, 황갈색, 갈색 등의 다양함을 뽐내는가 하면, 향의 종류는 더욱더 점입가경이다. 검은 과일, 붉은 과일, 라즈베리, 블랙베리, 자두, 딸기, 모카, 계피, 토스트, 허브, 후추 등부터 시작해서 심지어 가죽이나 흙냄새까지 난다고 한다. 그리고 그 효용으로 말하자면, 낭만적 분위기도 연출해주고, 사람과 사람을 연결해주기도 하며, 스트레스도 제법 잘 풀어주곤 하지 않던가. 이런 효용 때문에 아마도 예수께서 사람들에게 기적을 만들어가며 와인을 제공해주셨던 것은 아닐까 싶다.

하지만 내가 찾아낸 그분의 첫 번째 기적이 상징하는 바는 그런 지엽적인 것보다는 저 연금술과 만나는 지점에 있다. 그분이 이 땅에 오신 목적이 바로 인간들의 삶의 질을 저렇게 극적으로 변화시키기 위한 것이라 나는 믿는 것이다. 맹물처럼 맹맹하게 살던 우리의 인생을 와인처럼 빛나고 아름다운 모습으로 ‘변혁’시키는 것. 그리고 그런 기술이야말로 연금술이 상징하는 진정한 의미라는 것. 그래서 나는 내 제2의 인생의 방향을 명확히 하기 위해 별명을 연금술사라고 정했다는 것.

너무 개인적 이야기를 늘어놓는 것을 양해하시라. 사람이 나이가 70이 되면 그런 수다를 떨고픈 욕구가 참을 수 없이 솟구친다는 것을 이해해주시리라 믿어본다.

변혁을 넘어 변성의 길로

지난 2월호에서 나는 혜성과 같이 등장한 ChatGPT를 비롯한 대화형 AI가 앞으로 추구하고 보완해야 할 두 단어로 ‘영성’과 ‘지혜’를 제시한 바 있다. 내가 지난 수십 년간 외쳐온 ‘변혁’이란 용어는 어찌 보면 20세기 경영학 패러다임이나 어울리는 것이 아니었나 반성해본다. 요즘 들어 본지에서도 즐기치게 다루고 있는 ESG 경영이란 용어가 내포하듯, 21세기에는 수익과 성장만을 추구하는 패러다임으로는 지속가능한 경영이 매우 어려운 실정 아니던가.

이런 의미에서 내가 일찌감치 ‘연금술’이란 상징적 단어를 변혁 대신에 내세운 것은 나름 미래를 통찰하는 결정이었다고 주장하고 싶다. 이 세 글자가 상징하는 바를 너무도 적확하게 표현한 인용구 하나를 소개한다.

“연금술과 화학은 둘 다 조작을 통한 광물질의 변환을 꾀하지만, 둘의 차원은 다르다. 화학에 없는 신성의

차원이 연금술에 존재하는 것이다. 따라서 조악한 광물질의 재탄생에는 연금술사의 영혼이 깊이 개입된다. 연금술 작업 단계와 연금술사의 내적 체험단계 사이에는 내연적 일치관계가 있으며, 그러한 합일 관계가 없을 때 연금은 불가능하다. 그러므로 ‘현자의 돌’의 획득은 금의 획득이라기보다는 무엇보다도 비의(祕儀)의 획득이며, 그것은 존재론적 위상의 변화 즉 통과제의 완성을 의미한다.”¹

결국 ‘돈벌이’의 수단으로서 10여 년간 운영하던 개인 비즈니스를 접고 ‘은퇴’를 선언한 뒤 나에게서는 저러한 의미의 ‘연금술’과 연결되는 또 다른 용어가 하나 더 다가왔다. 바로 ‘변성’이란 두 글자이다.

‘변혁’과 ‘변성’은 둘 다 변화에 대한 용어이다. 그러나 의미상, 그리고 어감(語感)상 차이가 있다. 전자는 외부적인 변화, 그리고 무언가 강제적 변화의 느낌을 갖는 반면, 후자는 내면의 변화, 그리고 무언가 자발적 변화의 느낌을 내포한다고 말하고 싶다. 우리가 잘 아는 이야기이겠지만, 변혁의 ‘혁(革)’이란 글자는 가죽을 의미하는 한자어이고, 변혁, 혹은 혁신을 이루고자 할 때 ‘가죽을 벗기는 고통’을 감내해야 한다는 말이 있지 않던가. 그러나 ‘변성’이란 단어를 내가 접하게 된 것은 명상을 공부하면서부터이다. 오랜 기간 명상을 습관화하면 우리 내면의 변화가 일어나는데 이러한 변화를 ‘변성’이란 용어로 표현하는 것이다.

작년(2022)에 우리나라에서 번역 출간되어 인기를 끌고 있는 책 속의 인용문 하나를 소개해보기로 하자.

“변성된 특성에 대한 우리의 관심은 단순히 건강한 스펙트럼에만 머물지 않는다. 그 너머에 있는 훨씬 더 유익한 영역, 즉 존재의 건강한 특성들을 향하고 있다. 평정심과 연민심같이 극도로 긍정적인 변성된 특성을 얻는 것이 명상 전통에서 마음을 훈련하는 목적이다. 매우 긍정적인 이 영역을 이 책에서 우리는 ‘변성된 특

1 『성배와 연금술』, 폴 조르주 상소네티, 2005, 문학동네

성(Altered Traits)'이라는 용어로 표현하고 있다. 더 공식적으로 말하자면, 변성된 특성은 의도적인 마음 훈련에서 비롯되고, 뇌의 변화를 수반하는 사고·감정·행동의 지속적이고 유익한 특성을 나타낸다.”²

기업과 조직들도 결국 사람들로 이루어져 있다. 제도과 기술, 물적 자원의 '변혁'만으로는 원하는 바 목표와 목적을 달성하는 데 한계가 있으리라 믿는다. 조직원들의 내면의 변화, 즉 변성이 동반되는 것이 반드시 필요할 것이라는 것이 오늘 내가 주장하고픈 메시지이다.

개인 변성에 대한 증언과 초대

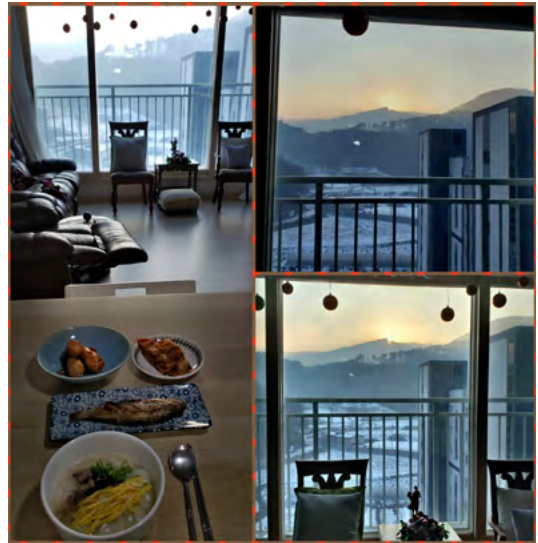
마지막으로 나 개인이 겪은 변성의 사례를 고백하면서 이번 칼럼을 마무리하려한다.

우선, 지난 2020년에 다른 15명의 공저자들과 함께 발간했던 책 속의 나의 글 한 부분을 다시 한번 인용해 본다.

“개인적으로 지난 몇 개월 매일 새벽 30분씩 명상을 습관화한 뒤 체험하는 변화를 요약하면 다음과 같다. ‘불안과 두려움, 불평과 원망 그리고 좌절감과 절망감 등의 부정적 감정들이 내게서 송두리째 뿔뿔히 나가고 있다. 지난 수년 동안 진저리쳐질 정도로 시달리던 감정들이 말이다. 그리고 대신에 절대 평화와 거역할 수 없는 도도한 기쁨의 흐름이 나의 내면에 넘쳐흐르고 있다! 나의 자존감은 다시 내 안에서 충만해지고, 그리하여 더는 비교의식이나 패배의식이 나를 괴롭히지 못한다.”³

2 『명상하는 뇌』, 대니얼 골먼/리처드 데이비드슨 저자(글), 김완두/김은미 번역, 김영사, 2022년 05월 01일, p. 90-91

3 『뉴노멀로 다가온 포스트 코로나 세상』, 고희상 외 15명 공저, 지식플랫폼, 2020년 07월 01일



저 글을 쓴 것이 이미 거의 3년 전이니 나는 이제 3~4년 동안 아침마다 명상하는 습관을 들여왔다. 그리하여 내 내면에 일어나는 기적적 변성에 대한 고백을 함축해서 표현했던, 지난 1월 1일 페이스북에 포스팅한 글이 문득 떠오른다. 그 글을 여기에 인용함으로써 그대를 이 놀라운 변성의 세계에 정중히 초대하는 바이다.

“새해 첫날 소박한 떡국 메뉴로 아침상을 대하는 순간 거실 창밖으로 계묘년 첫 태양이 백운산 정상 너머로 떠오르더군요. 은총이 영혼 가득 넘치는 느낌입니다. 동시대를 살아가는 지구별 위의 모든 영혼들에게 외칩니다. 사랑합니다! 감사합니다! 축복합니다!!”

황재일 경영학박사
현) 유튜버, 컬럼니스트
현) (주)나도주개 경영고문
전) 엘살바도르 교육부 자문관
(정보통신산업진흥회/NIPA 파견)
전) 성신여대/aSSIST 겸임교수
전) 베스트러닝 대표
전) 한국IBM 컨설팅 전문위원





뒤늦은 나이에 인생의 역전을 꿈꾸며
금융 트레이딩에 뛰어든
아마추어 FX 트레이더의 7년간의 기록!

황재일 박사의 「바보 연금술사의 투자 성공기」 이북 출시

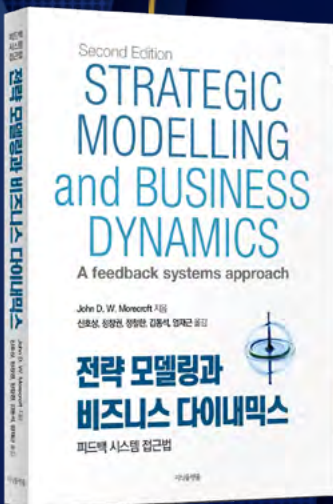
‘바보 연금술사’라는 별명을 가진 저자가
롤러코스터와 같은 금융시장에서
험난한 모험을 통해 시행착오 끝에 찾아낸
자신만의 성배!

바보 연금술사의 투자성공기
그 이야기속으로 초대합니다!



전략 모델링과 비즈니스 다이내믹스

★★★ 피드백 시스템 접근법 ★★★



시스템 다이내믹스는 피드백 시스템 사고를 기반으로 한 시뮬레이션 예측 분석법으로 이미 세계적으로 기업, 정치, 군사, 학술 등 다양한 분야에서 활용되고 있다. 반면 국내에서 시스템 다이내믹스는 대중적으로 알려지지 않았으나, 최근 다양한 정부 프로젝트에서 활용하고자 하는 시도가 늘어나고 있다. 시스템 다이내믹스는 환경, 사회, 산업 전반에 걸쳐진 다양하고 복잡한 현상을 과학적으로 분석한 시나리오 모델링은 현상을 예측 가능하게 하며 전략적 사고를 갖게 한다.

저자 John Morecroft는 런던 경영대학원에서 다양한 시스템사고 및 전략 모델링 수업을 진행하였고, 이 책이 해당 수업에서 교과서로 사용되고 있다. 이 책은 이미 전 세계적으로 시스템다이내믹스 분야의 교과서로 명성이 높은 만큼 한국에서도 꼭 필요한 책이다. 영어 원문으로 일부 대학원에서 사용되고 있지만, 한국 번역본이 나와서 시스템 다이내믹스 모델링을 공부하고자 하는 국내 독자들에게 쉽게 시스템 다이내믹스를 활용한 전략 모델링 교재로 이용될 것으로 기대된다.

John D. W. Morecroft 지음 | 신호상, 정창권, 정철한, 김동석, 엄재근 옮김

선입견과 편견과 싸우는 것이 다양성의 삶이다

이종구

네덜란드의 시인이자 저널리스트였던 얀 그레스호프는 “좋은 책은 우리에게 무엇을 주는 것이 아니라 오히려 우리가 확신하는 어떤 것을 빼앗아 간다.”고 말했다.¹ 우리는 무언가를 채우기에 앞서 먼저 무언가를 포기해야 새로운 것을 받아들일 수 있다는 말이다. 하지만 쉽게 포기하지 못한다. 왜냐하면 대부분의 사람은 현재의 욕망과 과거의 소중한 경험들 그리고 미래의 희망 상황에 대한 관념으로 가득 차 있고, 그것이 오랜 시간을 거쳐 견고해지면서 선입견과 편견으로 자리를 잡기 때문이다.

사회적 견지에서선 선입견과 편견은 사람의 정체성이 특정한 사회적 그룹에 소속되었다는 인식에 기반을 둔다는 사회 정체성(Social Identity) 이론으로도 잘 설명된다. 일반적으로 사람은 자신이 속한 그룹의 특징이나 성격을 더 좋게 평가하는 경향이 있고, 그것을 ‘그룹 내 편견(In-group Bias)’이라고 한다. 그룹 내 편견은 사회적으로 어떤 그룹이 우위에 있거나 그룹 간에 멤버의 이동이 어려울 때 주로 강하게 일어난다. 예를 들어 인구통계학적 특징들, 즉 인종이나 민족, 성, 세대, 출신 등에 해당하는 그룹은 그 속성이 고정이고 불변하기 때문에 그룹 내 편견이 강하게 일어난다.² 특히 우리같이 단일민족의 배경과 집단문화, 공동체 의식이 강한 사람들은 그룹 내 편견이 심할 수밖에 없다.



비즈니스를 하면서 필자가 경험한 그룹 내 편견의 예를 들어본다. 예전에 지사장으로 근무했던 기업은 특정 IT 분야에서 최고의 기술력과 소프트웨어 제품으로 유명한 글로벌 기업이었다. 주로 국내 대기업의 연구소에서 근무하는 엘리트 엔지니어들을 상대로 영업했는데, 그들에게 제품의 탁월한 기술과 우수한 점을 소개하면 흔히 듣는 말이 있었다. 우리가 소개한 기술은 본인들이 이미 검토했던 내용이란단. 그래서 특별한 것이 아니라면서 더 이상 들으려고 하지 않았다.

1 “기도의 정석”. 신우인. 포이에마

2 “Psychological Perspectives on Workplace Diversity”, Handbook of Workplace Diversity, SAGE



그림: 이연우

사실상 아이디어를 제품화하는 것은 아이디어를 창출하는 것만큼이나 어렵고 디테일한 과정이 필요하다. 제품화가 되어야 결국 완성체라고 볼 수 있다는 의미다. 어떤 기능의 제품을 설계할 때, 아이디어는 수백 가지가 나올 수 있지만, 제품화 과정을 거치면 현실적으로 잘해야 하나의 제품이 완성된다. 그것도 오랫동안 시행착오를 거치면서 말이다.

결국 그 고객사는 자신만의 기술로 제품화하려고 노력했지만 실패했다. 그사이에 다른 경쟁기업이 우리 제품을 채택하여 시장을 선점하면서 그들은 큰 손실을 보게 되었다. 결국 뒤늦게 필자 회사의 소프트웨어를 구매했다.

비즈니스를 하면서 이처럼 고객이 엘리트 의식과 확립성, 편견 때문에 실패하는 경우를 가끔 본다. 자신의 아이디어에 감탄하면서 자만심에 가까운 자부심으로 고집스럽게 노력하지만, 결국 경쟁력을 상실하는 결과를 초래한다. 그 근본에는 대개 선입견과 편견이 자리 잡고 있어 새로운 것을 받아들일 여유가 없다. 그에게 새로운 영역을 수용하기 위해 포기란 있을 수 없

고, 때로는 목숨을 걸고 지키려고 한다. 그러니 횡포에 가까운 요구사항을 하청업체나 공급회사에 강요하는 일이 성행하고, 우리 기업사회에서 이른바 '갑을 관계'라는 문화까지 파생한 것이다.

신학자 샘 킨은 그의 저서 『춤추는 신(to a Dancing God)』에서 “성숙한 깨달음이란 개인적 경험의 잔재인 선입견과 편견을 이해하고 보완할 때만 가능해진다.”고 했다. 정신과 의사이자 신학자인 스캇 펙 박사는 “자기 훈육은 자기 확장의 과정이고 이 과정에서 포기의 고통이란 죽음의 고통이지만 옛것의 죽음은 새것의 탄생에 이른다.”고 말했다.³ 우리가 새롭고 더 좋은 생각과 이론을 발전시킨다는 것은 다른 한편으로는 옛 생각이 죽어야 함을 의미한다.

결국 다른 사람이나 다른 문화 그리고 다른 이론 등을 인정하고 수용하는 것은 자신의 선입견이나 편견과 싸워야 하고, 때로는 자기의 생각마저 포기해야 하는 것을 의미한다. 즉, 나의 소중했던 것들을 포기하는 고통을 견디면서 또 다른 소중한 어떤 것을 내 것으로 받아들이는 과정이 바로 '다양성의 삶'이다.

3 “아직도 가야 할 길”, 스캇 펙, 윌리시즈



이종구 경영학박사

전자공학도로 삼성전자와 LG전자를 거쳐 노키아, 오라클 등 글로벌 기업에서 비즈니스 경력을 쌓았다. 이어서 글로벌 IT 기업인 'NICE'와 '체네시스 코리아'에서 한국 지사장을 역임한 IT 전문가이다. 한편 경영학을 수학하면서 '다양성(Diversity)'을 처음 접하고 다양성을 기업 경영에 접목시킬 수 있는 전략을 찾아 여러 논문을 발표했다. 2015년에 기업 전략서인 『다양성 전략(Diversity Strategy)』을 발간하고 2019년에는 다양성 칼럼집인 『다양성 시대(Diversity Era)』를 발간하면서 다양성 실패에 나서고 있다. 현재는 고려대학교 인공지능연구소(HI-AI & Computing) 산학협력교수로 재직중이다.

자폐성장애인의 바른 이해

강은희



우리 사회는 다양한 사람들과 살아가고 있다. 사회의 풍요로움은 사회 구성원 간의 상호 이해로부터 나온다. 사회의 다양성에 대한 이해를 위해 자폐성장애인에 대한 이해도 꼭 필요한 부분일 것이다.

1. 발달장애(developmental disability)

장애인복지법에서는 발달장애를 지적장애와 자폐성장애를 통칭하는 용어로 사용하고 있다. 지적장애와 자폐성장애에 대한 정의를 살펴보면 다음과 같다.

지적장애(intellectual developmental disability)

정신 발육이 항구적으로 지체되어 지적 능력의 발달이 불충분하거나 불완전하고 자신의 일을 처리하는 것과 사회생활에 적용하는 것이 상당히 곤란한 사람(「장애인복지법」), 또는 지적 기능과 적응행동(개인이 생활 환경에 적응하는 데 필요한 기술로 의사소통, 자기관리, 사회성 기술 등 포함)상의 어려움이 함께 존재하여 교육적 성취에 어려움이 있는 사람(「장애인 등에 대한 특수교육법」)이다. 다시 말하면 18세 이전에 발생하며 평균 이하인 지적 기능과 적응행동상의 결함이 동시에 존재하는 사람이라는 것이다.

자폐성장애(Autistic Spectrum Disorder)

우리나라의 「장애인 등에 대한 특수교육법」에서는 특수교육대상자 선정기준에서 자폐성장애의 기준으로 '사회적 상호작용과 의사소통에 결함이 있고 제한적이고 반복적인 관심과 활동을 보임으로써 교육적 성취 및 일상생활 적응에 도움이 필요한 사람'으로 규정하고 있고 미국정신의학회는 2013년에 다섯 번째 개정된 「정신장애진단통계편람(DSM-5)」에서 '자폐스펙트럼장애'를 공식명칭으로 사용하기로 하였다.

우리는 자폐성장애라는 말보다는 '발달장애'라는 말에 더 익숙하다. 지적장애와 자폐성장애를 포함하고 있는 발달장애라는 용어를 살펴보면 'developmental disability', 'intellectual developmental disability', 'Autistic Spectrum Disorder', 'developmental disorder' 등으로 다양하다. 이들의 두드러지는 차이를 살펴보면 'disability', 'disorder'라는 말의 사용이다. disability는 '할 수 없다', disorder는 '지시를 거부'하는 말이라고 생각할 수 있다. 여기서 차이는 전자는 능력의 문제이고, 후자는 의지의 문제라는 것이다. 두 단어에서 dis를 빼면 'ability', 'order'로 바뀌는데 이것은 '할 수 있다'와 '하라는 지시에 대한 수용'을 나타낸다고 할 수 있다. dis-라는 접두사가 붙음으로 '할 수 없다'와 '지시 거부'로 그 뜻이 완전히 반대가 된다.

예를 들면 카페에 가서 음료를 주문하는 경우에 첫째, 내가 원하는 것을 주문할 수 있는 능력이 있고 없는 것(disability, ability)이 문제가 된다면, 우선은 자신이 무엇을 원하는지 아는 것과 그곳에서 무엇을 얻을 수 있는지에 대해 학습하는 것이 먼저일 것이다. 둘째, 무엇을 주문해야 하는지 알고 주문(disorder, order)하였으나 내가 주문한 것과 다른 것을 받게 된다면 당연히 내가 주문한 것을 달라는 내 주장을 펼 수 있다. 이처럼 똑같은 상황(카페)에서 disability, disorder의 차이는 실로 크다고 할 수 있다.

이와 같이 지적장애와 자폐성장애는 완전히 다른 장애임에도 발달장애라는 명칭으로 묶는 것은 각각의 장

애에 대한 명확한 이해가 부족한 소치라고 할 수 있다. 또한 이것은 사회복지 실천 현장의 혼란을 가중시키는 원인이 될 수 있다.

따라서 지적장애와 자폐성장애를 발달장애로 통칭하는 용어의 사용을 지양하고 복지카드에 기재된 장애명에 따른 호칭을 사용하도록 하여 그 당사자의 정체성을 인정하여야 할 것이다. 도전적 행동 등으로 사회복지 실천현장의 어려움을 가중시키는 발달장애라는 호칭 대신, 각각의 장애명과 특성에 따른 호칭을 사용하는 것은 자폐성장애인에 대한 바른 이해에 꼭 필요한 것이므로 선행되어야 한다.

2. 자폐성장애인의 바른 이해

자폐성장애 아동에 대한 바른 이해의 기본은 정확한 진단명과 주된 행동특성에 대한 이해이다. 자폐성장애로 인한 행동특성은 크게 3가지로 '첫째, 사회적 상호작용과 의사소통의 결함이 있고 둘째, 제한적이고 반복적인 관심과 활동을 보임으로써 셋째, 교육적 성취 및 일상생활 적응에 도움이 필요하다.'이다.

자폐성장애인의 행동특성

첫째, '사회적 상호작용과 의사소통의 결함이 있고'라는 말은 자폐성장애인을 도저히 어떻게 해볼 수 없는 무능한 존재로 낙인찍기에 부족하지 않다. 예를 들어 어떤 기계의 결함이 발생하면 두 가지 대안을 생각할 수 있다. AS를 받거나 폐기를 하거나. 그런데 사람에게 결함이 있다면 어떤 대안이 있을까? 장애인의 경우에 우선적으로 생각할 수 있는 것은 AS의 개념으로 부족한 부분을 채우기 위한 치료와 교육을 생각할 수 있다. 그런데 그것이 선천적인 결함이라면 AS를 통해 100% 만족스러운 결과를 기대하기는 어려울 것이다. 또한 AS를 받는 것보다 우선되어야 하는 것은 AS가 필요하다는 것을 인정하는 것이다.

둘째, '제한적이고 반복적인 관심과 활동을 보임으로써'라는 것은 자폐성장애인과의 의사소통이나 어떠한 상호작용도 불가능하다고 생각하게 만들며, 상대방을 무력하게 만드는 독특하고 강력한 행동특성 중의 하나라고 할 수 있다. 또한 이것은 학습경험의 적절한 시기를 놓치게 하면서 확인할 수 없는 경험의 손실을 초래하게 하기도 한다. 결함을 가진 존재가 자기만의 관심사에 집중하며 외부세계와 단절된 채로 시간을 보낸다면 도저히 어떻게 해볼 수 없는 존재로 전락하게 되는 것은 당연한 결말이라고 할 수 있다.

셋째, '교육적 성취 및 일상생활 적응에 도움이 필요한 존재'라는 것은 앞의 두 특성으로 인한 당연한 결말이라고 할 수 있다. 결국 도저히 어떻게 해볼 수 없는 무능한 존재라는 표현을 이렇듯 점잖게 하고 있는 것이다.

자폐성장애인의 바른 이해

자폐성장애인에 대한 바른 이해를 위해서는 생각을 바꾸고 접근법을 바꾸는 발상의 전환이 필요하다. 그 시점을 놓치게 된다면 시간이 가면서 점점 더 돌이키기 어려운 상황에 놓일 수밖에 없기 때문이다.

첫째, 둘째의 특성을 나열한 순서를 바꿔서 '반복적이고 제한적인 관심과 활동을 보임으로써', '의사소통과 사회적 상호작용에 어려움이 발생하여'로 다시 읽어보면, 자폐성장애인이 보이는 행동문제에 대한 어느 정도의 인과관계가 성립되며 문제해결의 실마리가 보인다.

반복적이고 제한적인 관심과 활동을 보임으로써 의사소통과 사회적 상호작용에 어려움이 발생하여 일상생활 적응과 교육적 성취에 일정 부분 도움이 필요한 사람이 자폐성장애인인 것이다(강은희, 2022). 자폐성장애인은 반복적이고 제한적인 관심과 활동을 지속적으로 하면서 외부세계와 단절된 것처럼 보이게 하며 자기 자신에게만 집중하고 있는 것 같은 모습으로 보인다. 그렇다면 의사소통과 사회적 상호작용의 어려움

은 어쩌면 당연한 결과일 수도 있다. 의사소통은 사회적 상호작용에 우선하는 사회적 기능이다. 따라서 확실한 의사소통은 상호작용을 원활하게 할 수 있는 지름길이고, 의사소통의 의지가 없는 누군가와 상호작용을 시도하는 것 자체가 미친 짓이라고 할 수 있다.

자폐성장애인의 일상생활 적응과 교육적 성취는 원활한 의사소통을 통하여 이루어지는 지시에 대한 긍정적인 반응이라고 할 수 있다. 즉, 누군가의 요구에 적절히 반응하며 자신의 문제를 스스로 해결하게 되는 것이라고 할 수 있다. 일상생활 적응과 교육적 성취를 위해서는 원활한 의사소통과 사회적 상호작용이 선행되어야 하며, 원활한 의사소통과 사회적 상호작용의 방식은 자폐성장애인이 지속적으로 보이는 반복적이고 제한적인 관심과 활동을 통해 찾을 수 있다. 제한적이고 반복적인 관심과 활동을 관찰하여 발견한 의사소통과 사회적 상호작용의 방식을 잘 활용하게 된다면 일상생활 적응과 교육적 성취는 자연스럽게 따라올 것이기 때문이다.

결론적으로 자폐성장애인이 보이는 반복적이고 제한적인 관심과 활동에 집중하는 것은 자폐성장애 당사자뿐 아니라 그를 둘러싸고 있는 생태체계의 기본 단위인 그 가족의 삶의 질을 결정할 수 있는 매우 중요한 활동이다. 모든 치료와 교육은 바로 여기에서부터 출발하여야 한다.



강은희 사회복지학 박사
호호일멘토 원장,
강은희 사회성발달연구소 운영,
사회적협동조합 모두가이사,

강남장애인가족지원센터 운영위원장,
경기도장애인근로자지원센터 자문위원,
한독교육문화연구원 연구위원

맞춤형 혁신 솔루션을 제공함으로써 기업의 성공을 돕는 튼튼한 파트너가 되겠습니다.



Consulting

비즈니스 솔루션 도출과 현장 적용을 위한 전문 컨설팅 및 상생협력 파트너십



Solution

R&D를 통해 도출한 최적의 솔루션을 적용, 안정적이고 효율적인 시스템 구축



Education

비즈니스 모델 실현을 위한 서비스 및 기업 성장을 위한 맞춤형 교육 제공

MatchBox

다양한 형태의
비즈니스 원천 데이터를
> 실시간 시각화하여
비즈니스 인사이트 제공



Green Nest

건물에서 사용되는 에너지의
효율적 관리를 위한 에너지
> 정보 분산처리 솔루션



 startrail

스타트레일 매거진

스타트업에게 꼭 필요한
정보와 유익한 교육 콘텐츠를
담고 있는 웹진



“조직의 미래 비즈니스 성품이 좌우한다”

“말할 것도 없이 성품은
모든 진정한 리더십의 기초이다.”

-John C. Maxwell -

“훌륭한 조직에는 훌륭한 사람과
훌륭한 문화가 있다.”

-Ray Dalio, 브릿지워터 CEO-

“우리는 지성만으로는 불충분함을,
지성에 성품을 더해야 함을
명심해야 할 것입니다.
그것이 진정한 교육의 목표입니다.”

- Dr, Martin Luther King-

☎ ESG성품경영시스템 인증 및 교육 문의 : 02-2242-2012



Good Character, Good Company
한국성품경영협회

“한국성품경영협회는 성품경영과 관련되는 융·복합 연구와 활동, 학술지 발간 및 인증제도 운영을 통하여 사회 속 다양한 조직에서 친환경, 사회가치 실현, 투명한 지배구조의 ESG 경영을 이룰 수 있도록 함께 하겠습니다.”

한국연구재단 기관 등록번호 8B4727 주소 서울 구로구 디지털로 34길 55, 코오롱사이언스밸리 2차 B101-218
카페 <https://cafe.naver.com/charactermanagement> 블로그 https://blog.naver.com/character_management
홈페이지 <http://kaocm.or.kr/> 이메일 character_management@naver.com 모바일 010-6839-4970