



250호 - 2025년 5월

AI와 지속 가능한 리더십

## 혁신과 실질적 영향력 사이의 균형





# IN THIS ISSUE:

## 01

### LEADING SELF

#### **Self-Reflection Guide**

AI 시대의 마인드셋 변화: 지속가능한 리더가 되기 위한 성찰



## 02

### LEADING TOGETHER

#### **Dear Coach**

AI 기반 업무 환경에서 사람을 이끄는 법



## 03

### LEADING BEYOND

#### **Leadership Playbook**

AI는 리더십의 도구다 – 인간의 판단을 대체하는 것이 아니라, 보완하는 방식으로



## 04

### WELLNESS CORNER

#### **Wellness Playbook**

AI 시대의 인간적 측면: 디지털 과부하와 결정 피로 다루기



## 05

### QUARTERLY VISIONARY VOICE

#### **Chairman's Industry Insights**

AI와 리더십: AI는 리더십 방식을 어떻게 재정의하고 있는가



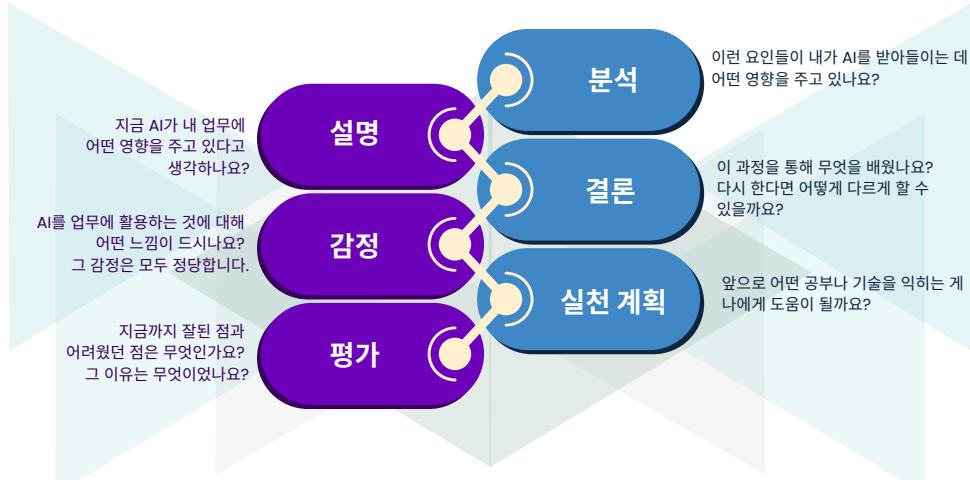


■ THE AI MINDSET SHIFT:

# 지속 가능한 리더가 되기 위한 자기 성찰

최근 몇 년 동안 인공지능(AI)이 사람의 일을 대신하게 될지에 대한 논의가 많았습니다. 하지만 이제는 AI가 인간을 대체하는 것이 아니라, 새로운 기술을 익히고 불필요한 업무를 줄여 사람의 능력을 더 잘 발휘할 수 있도록 돋는다는 점이 분명해졌습니다. 특히 리더에게는 AI가 반복적인 일을 줄여주고, 전략적이고 창의적인 일에 더 집중할 수 있는 시간을 만들어줍니다. 덕분에 리더는 더 큰 영향력을 발휘할 수 있게 됩니다.

이런 변화의 여정을 시작하기 전에, 지금까지의 경험과 성과를 돌아보는 것이 중요합니다. 이를 위해 '깁스 성찰 사이클(Gibbs' Reflective Cycle)'을 활용하면 좋습니다. 다음의 6단계 질문을 따라 스스로 점검해 보세요:



정기적으로 자신을 돌아보는 습관은 변화의 시기든, 어려운 상황이든, 나에게 필요한 방향을 찾는데 큰 힘이 됩니다. 특히 AI처럼 변화가 빠른 시대에는 더더욱 중요하죠.

변화를 받아들이는 것은 단지 적응하는 것에 그치지 않습니다. 적극적으로 준비하고 마음가짐을 바꾸는 것이 필요합니다. 나만의 목표와 방향성을 분명히 하고, 내 커리어는 나만의 길이라는 점을 잊지 마세요. 그렇게 할 때, 우리는 앞으로 어떤 변화가 오더라도 혼들리지 않고 자신감 있게 나아갈 수 있습니다.



**Catherine Yuen**  
지역 매니저

참고링크:  
<https://www.servicenow.com/community/intelligence-ml-blog/the-power-of-self-reflection-in-an-ai-driven-world/ba-p/3100439>



# AI 기반 업무 환경에서 사람을 이끄는 법

코치님, AI가 업무 방식에 큰 변화를 주고 있습니다. 그런데 팀 내 반응이 너무 달라요. 어떤 직원은 기대에 차 있고, 어떤 직원은 일자리를 잃을까 걱정하거나 AI를 믿지 못하겠다고 해요. 연차가 높은 한 직원은 AI를 쓰길 거부하고, 반면 젊은 팀원은 비판 없이 AI에만 의존하려 해요. 팀원들이 AI를 거부하지도, 너무 의존하지도 않고 성장을 위한 도구로 받아들이게 하려면 어떻게 해야 할까요?



정말 현실적인 고민을 공유해 주셔서 감사합니다. 많은 팀이 겪고 있는 상황이죠.

AI가 일상 업무의 일부가 되어 가는 요즘, 팀원들의 반응이 엇갈리는 건 아주 자연스러운 일입니다. 어떤 사람은 흥미를 느끼고, 또 어떤 사람은 불안해하거나 저항감을 느끼죠. 중요한 것은 팀이 AI를 두려워하지도 말고, 맹신하지도 않는 '균형 있는 태도'를 갖도록 돋는 것입니다. 다음은 팀에 도움을 줄 수 있는 몇 가지 전략입니다:

## 1. 부담없이 이해시키기

AI가 사람을 대체하는 것이 아니라, 업무를 더 잘하도록 도와주는 도구임을 보여 주세요. 예를 들어, 스마트 비서, 요약 기능, 일정 관리, 콘텐츠 생성 같은 도구는 반복적인 일을 줄여주고, 그만큼 사고를 필요로 하고 창의적인 일에 집중할 수 있게 해줍니다. 실생활과 관련된 사례를 보여 주면서 팀원들의 관심을 이끌어 보세요.

## 2. 저항에는 공감으로 다가가기

AI화를 두려워하는 것은 당연한 일입니다. 팀원들이 우려하는 바를 더 놓고 말할 수 있는 분위기를 만들어 주세요. 부담 없는 환경에서 AI 도구를 작게, 가볍게 써보게 하면 심리적 장벽이 낮아집니다. 또한, 팀원들의 경험과 판단력이 여전히 중요하다는 점을 강조해 주세요.

AI는 단순한 도구를 넘어, 우리가 일하고, 창조하고, 경쟁하는 방식을 빠르게 바꾸고 있는 '변화의 가속기'입니다. 일터에서 AI를 잘 활용하기 위해서는 적절한 마인드 세트와 태도를 갖추는 것이 무엇보다 중요합니다. 그래야 AI의 장점을 최대한 살릴 수 있고, 동시에 지나친 의존도 피할 수 있습니다. 미래는 이미 도착했고, 지금이 바로 변화할 때입니다.

참고 링크:

<https://www.forbes.com/councils/forbestechcouncil/2023/03/20/why-do-companies-need-digital-transformation/>  
<https://www.cognizant.com/nl/en/insights/blog/articles/from-resistance-to-advocacy>  
<https://spiritscencecentral.studies-show-a-i-is-killing-our-ability-to-think/>

fbclid=IwY2xjowit9Qt1eHRuA2fIbQlxMQABHfqZissscZYIORt97xvNQWkeMLNbqbkYJ3jnHouBo1U4jcJLdvwdeerQ\_aem\_GcCNkC57fb0yUB6VfYsg

## 3. 과도한 의존은 경계하기

AI는 강력하지만 완벽하지 않습니다. 팀원들이 결과를 그대로 받아들이기보다, 질문하고, 다른 정보와 비교해 보고, 자기 판단을 더 할 수 있도록 독려하세요. 비판적 사고는 지금 더 중요해졌습니다. AI는 도울 수는 있지만, 최종 결정은 결국 사람이 내려야 하니까요.

## 4. 기본 원칙을 함께 만들기

무엇을 자동화해 되는지, 민감한 정보는 어떻게 보호해야 하는지, AI를 써서는 안 되는 경우는 어떤 건지 등의 기본적인 가이드라인을 마련하세요. 이때 팀원들을 논의에 참여시켜 '지시를 받는' 느낌이 아니라, '함께 만들어 가는' 경험입니다.



**Ying Yin Lee**

컨설턴트



# AI는 리더십의 도구다 인간의 판단을 대체하는 것이 아니라, 보완하는 방식으로

요즘 저는 업무에서 AI를 자주 활용하고 있습니다. 리서치를 빠르게 진행하거나, 인사이트를 정리하거나, 커뮤니케이션 초안을 작성할 때 도움이 되죠. 특히 데이터 분석이나 여러 이해관계자들과 협업할 때, AI는 많은 부분을 편하게 만들어 줍니다.

그런데 그렇게 편리한 만큼, 어딘가 모르게 어색할 때도 있습니다. AI가 만들어낸 결과물은 깔끔하고 전문적으로 보이지만, 말에 담긴 '의도'나 '감정'까지는 잘 전달되지 않을 때가 있어요.

그리고 그런 미묘한 차이가 정말 중요합니다. 우리가 사람들과 어떻게 연결되고, 우리의 결정이 어떻게 받아들여지는지에 영향을 주기 때문입니다. 그래서 저는 요즘, 특히 사람, 가치, 맥락이 관련된 의사결정에서는 AI를 어떻게 쓰는지 더 의식적으로 살피게 되었습니다. 제가 배우고 느낀 AI 활용법 몇 가지를 소개합니다:

## 1. 데이터에 보이지 않는 맥락을 놓치지 않기



AI는 데이터 속 패턴을 잘 찾아냅니다. 하지만 지금 실제로 무슨 일이 벌어지고 있는지까지는 알지 못해요. 예를 들어, 어떤 고객이 보고서에서는 '저가치 고객'으로 보일 수 있어요. 하지만 사실은 큰 계약을 준비 중이거나 변화의 전환점에 있을 수도 있죠. 그런 맥락은 대시보드에 나타나지 않지만, 우리가 내릴 결정은 완전히 달라질 수 있습니다.

"시스템이 모르는 것 중에서 우리는 무엇을 알고 있는가?"

이런 질문을 던지는 것이 중요합니다. 사람의 통찰이 방향을 바꾸는 열쇠가 되기도 하니까요.



Xin Yuan Low  
솔루션 혁신 및 애설란스틴 디렉터

결국, AI는 아주 유용한 도구일 뿐입니다. 진짜 리더십은 우리가 어떻게 등장하고, 어떻게 연결되며, 어떻게 신중하게 결정을 내리느냐에 달려 있습니다. 사람들은 리더에게 완벽함을 기대하지 않습니다. 그들이 바라는 것은 진실, 명확함, 그리고 인간적인 따뜻함입니다.

## 2. 아이디어는 AI와 함께, 전략 결정은 사람의 몫으로

AI는 지금 어떤 트렌드가 있는지, 경쟁사는 뭘 하고 있는지, 데이터상으로 무엇이 효과적일지 다양한 아이디어를 제안해 줍니다. 브레인스토밍엔 좋지만, 그게 지금 우리에게 꼭 맞는 전략은 아닐 수 있어요. 예산이나 리소스가 부족할 수도 있고, 팀이 이미 과부하 상태일 수도 있고, 우리의 핵심 가치와 방향에 어긋날 수도 있습니다.

"이게 지금 우리에게 정말 맞는 방향인가?"

한 번쯤 멈춰서 이런 질문을 던져보는 것이 전략적으로 더 중요합니다.

## 3. 사람의 감정과 분위기는 AI가 놓치는 부분

AI는 회의 내용을 정리하거나 메시지를 작성하는 데 도움을 줄 수 있지만, 그 안에 담긴 사람의 감정이나 분위기까지 읽어내지는 못합니다. 회의 중 누군가 조용하거나 망설이는 이유가, 동의해서가 아니라 불확실하거나 불편해서일 수도 있어요.

문화적으로 다양한 팀에서는 특히, 사람들은 직접적으로 말하지 않아도 여러 신호를 보냅니다. AI는 이런 미묘한 감정과 뉘앙스를 놓치기 쉽죠. AI가 쓴 메시지가 아무리 정돈되고 완벽해 보여도, 따뜻함이나 진심이 느껴지지 않을 수 있습니다.

"이 말이 내가 평소에 하는 말 같은가?" "이 메시지가 정말 따뜻하게 들릴까?"

이런 질문을 스스로에게 던져보면, 우리가 진짜 전달하고 싶은 것을 놓치지 않을 수 있습니다.



## AI시대의 인간적 측면:

# 디지털 과부하 와 결정 피로 다루기



끊임없이 쏟아지는 생성형 AI 정보, 새로운 AI 툴들을 익혀야 하는 부담, 그리고 급격히 발전하는 기술에 발맞춰야 한다는 압박감은 우리의 인지적 역량을 쉽게 소진시킬 수 있습니다. 리더는 조직 문화에 큰 영향을 미치는 존재로서, 이러한 디지털 과부하의 부작용을 줄이는 데 중요한 역할을 합니다. 디지털 과부하를 방지하면 판단력이 흐려지고, 스트레스는 증가하며, 창의성을 저해됩니다. 이는 특히 의사결정이 중요한 리더십 역할에 있어 큰 리스크가 됩니다. 이런 문제를 간과하면 조직의 건강성과 개인의 회복탄력성을 해칠 수 있습니다.

### AI 번아웃을 예방하기 위한 실천적인 방법들을 소개합니다:

#### ▶ 1. 디지털 사용에 경계선 설정하기:

업무와 개인 시간 사이의 경계를 명확히 설정하도록 독려하세요.

#### ▶ 2. 디지털 디톡스 장려하기:

정기적으로 디지털 기술에서 벗어나는 시간을 가지세요. 예를 들어, '디지털 프리 데이'를 정하거나 하루 중 짧은 '디지털 기기 휴식 시간'을 마련하는 것도 좋습니다.

#### ▶ 3. 의식적인 기술 사용 독려하기:

디지털 기기를 무심코 사용하는 것이 아니라, 목적에 따라서 주의 깊게 사용하도록 장려하세요.

#### ▶ 4. 핵심 업무에 우선순위 두기:

직원들이 업무 우선순위를 정해서 정말 중요한 것에 집중하게 하세요. AI는 정보 필터링에 도움을 줄 수 있지만, 데이터의 양이 직원들을 압도하지 않도록 리더가 중심을 잡아야 합니다.

#### ▶ 5. 교육과 지원 제공하기:

직원들이 AI 도구를 효과적으로 활용할 수 있도록 실질적인 교육과 리소스를 제공하세요.

#### ▶ 6. 열린 소통의 장 만들기:

디지털 과부하나 AI에 대한 고민을 자유롭게 이야기할 수 있는 편안한 분위기를 조성하세요. 신뢰와 심리적 안정이 바탕이 되어야 합니다.

#### ▶ 7. 리더가 모범 보이기:

리더 스스로도 건강한 디지털 습관을 실천하며, AI기술 사용에 있어서 본을 보여 주십시오. 여기에는 디지털 기술 사용에 대한 경계를 설정하고, 자신의 웰빙을 우선시하는 것이 포함됩니다.

리더가 지속 가능한 디지털 습관을 실천하고 웰빙 중심의 문화를 조성한다면, 구성원의 멘탈 헬스와 생산성을 해치지 않으면서도 AI의 힘을 효과적으로 활용할 수 있습니다. 핵심은 균형입니다. AI는 인간의 경험을 풍요롭게 만드는 도구여야지, 그 자체로 부담이 되어선 안 됩니다.



Leeann Dio

매니징 디렉터



AI와 리더십:

# AI는 리더십 방식을 어떻게 재정의하고 있는가

Dr. Eric Kung  
휴먼다이나믹 회장

인플루언서 소식지의 편집장이 이번 호에서 'AI와 리더십'에 대한 글을 부탁했을 때, 저에게 세 가지 주제를 제시했습니다: 1) 리더십 실천 방식에 대한 AI의 영향, 2) 지속 가능성과의 연계, 3) 고위 경영진이 갖춰야 할 과제. 제 첫 반응은 이랬습니다. "사실 저는 AI나 디지털화의 전문가가 아닙니다. 다만, 제 첫 직업이 1982년 Price Waterhouse에서 컴퓨터 프로그래머였던 했죠." 그리고 고백하자면, 지금까지 저는 업무든 일상이든 AI를 거의 사용해 본 적이 없습니다. 그럼에도 이 글을 쓰기로 한 이유는 단순합니다. 이제는 피할 수 없는 주제라는 것을 알았기 때문입니다. 언젠가는 AI를 배우고, 마주해야 하니까요.

첫 단계로 저는 DeepSeek와 ChatGPT에 가입했습니다. 동료가 보내준 세 가지 주제를 입력해 보았더니, 놀랍게도 단 1분 만에 DeepSeek은 AI와 리더십에 관한 세 가지 주제에 대해서 매우 정교하고 통찰력 있는 글을 만들어 냈습니다. 아래는 그 답변의 첫 몇 문단입니다:



"AI는 단순한 도구를 넘어, 리더십 운영 방식의 근본적인 전환을 요구하는 패러다임 변화입니다. 이는 리더의 역할, 필요한 역량, 조직 구조 전반에 걸친 재정의를 의미합니다."

##### \*\*지시-통제형에서 협업 지능형 리더십으로의 전환\*\*

리더들은 기존의 위계적 의사 결정 방식에서 벗어나, 인간과 AI가 상호 보완하는 협력적 관계를 구축하는 방향으로 나아가고 있습니다.

- \*\*보강된 의사 결정\*\*: 예측 분석, 시나리오 모델링 등 AI 시스템은 리더가 더 빠르고 정확한 결정을 내릴 수 있도록 도와줍니다. 그러나 데이터에만 과도하게 의존하다 보면 인간의 직관이 저평가될 위험이 있습니다. 결과가 윤리나 현실 상황과 충돌할 때, 리더는 '알고리즘을 의심할 줄 아는 법'을 배워야 합니다.

- \*\*전문성의 민주화\*\*: AI 기반 플랫폼(예: 전략 초기화를 작성하는 ChatGPT나 AI 시장 분석 도구 등)은 이제 과거에는 임원만 하던 분석과 기획 업무를 주니어 직원도 수행할 수 있게 만들어 줍니다. 이는 조직 내 위계 구조를 수평화하는 계기가 되기도 합니다.

이 인용문을 그대로 소개하는 이유는, DeepSeek가 얼마나 깊이 있게 사고하고 체계적으로 답변을 구성하는지를 여러분이 직접 느껴 보시길 바랐기 때문입니다. 솔직히 말씀드리자면, 리더십과 조직 변화에 대해 박사학위를 가지고 있는 저조차도, 몇 시간을 연구해도 이만큼 명쾌한 답을 작성하기 어려웠습니다. 그렇다면 질문이 생깁니다. AI의 답을 그냥 복사해서 붙여 넣기만 해도 되는 걸까요? 실제로 제가 홍콩대학교 차이나비즈니스연구소에서 '조직변화 심리학'을 가르치던 중, 한 학생이 AI의 답을 그대로 복사해 제출한 것을 본 적이 있습니다. 자신의 경험이나 성찰은 전혀 포함하지 않은 채, 오픈북 시험지에 AI의 응답만 적은 것이죠. AI를 제대로 활용하려면, 사용자가 그것을 배우고, 소화하고, 적용하고, 성찰하고, 필요하면 수정할 수 있어야 합니다. AI는 여러분을 대신해 개인적 성찰, 윤리적 판단, 문화적 맥락에 맞춘 해석을 해줄 수 없습니다. (물론 언젠가는 AI가 충분한 데이터를 축적해 문화적 응용까지 해낼 수 있게 될지도 모르지만요.)

AI를 여러분의 삶과 조직에 받아들이는 데 있어 너무 이르거나 늦은 때는 없습니다. 저도 이제 막 배우고, AI와 함께 일하고 있습니다. 그렇다면 여러분은 지금 어디쯤 와 계신가요? 마지막으로, AI가 만들어준 저의 지브리풍 일러스트도 함께 공유합니다. AI와 함께 일하는 건, 생각보다 꽤 즐거운 경험입니다.

