



## 온택트와 디지털변혁(DT) 시대의 리더십 패러다임 전환



송영수  
한양대학교 교수

- 미국 플로리다주립대 교육공학 박사
- 삼성인력개발원 상무
- 대한리더십학회 회장
- 한국산업교육학회 회장
- 한양대 교육공학과 교수
- 한양대 인재개발원장 겸 리더십센터장

세상이 갑작스럽게 한꺼번에 몰아닥친 메가트렌드(megatrend)들로 변화가 요동치고 있다. 2010년대 이후에만 등장한 제4차 산업혁명과 디지털 변혁(2010년대 중후반), 포스트 코로나 팬더믹과 언택트시대(최근에는 온택트 시대로 전환), 그리고 신세대들인 MZ세대가 경영의 중앙무대로의 진출이 본격화되고 기업 측면에서는 주요 고객계층으로 인식의 전환을 가져왔다. 가장 중요한 문제는 변화의 속도에 있다. 세상을 비포 코로나(Before Corona)와 포스트 코로나(Post Corona) 즉, 코로나 전과 후로 나누는다면 향후 10여년에 걸쳐 다가올 변화들이 1~2년 만에 한꺼번에 몰려왔다고도 한다. 빠른 변화에 민첩하게 대처, 적응하는 애자일(agile)역량이 중요한 시대가 되었다. 주요 시대변화의 주기를 보면 쉽게 이해가 된다. 1차 산업혁명의 기간이 150여년, 2차가 100년, 3차가 약 30여년, 그리고 현재 4차 산업혁명의

시대가 와 있다. 이런 추세라면 5차 산업혁명 시대도 그리 멀지 않았다는 합리적 예측이 가능하다. 변화는 어쩌다 큰 마음먹고 시작하는 경영혁신 등 경영 이벤트가 아닌 지속적인 변화와 늘 같이하는 삶으로 전환이 되고 있다. 이는 마치 코로나와 함께하는 시대(With corona)처럼 변화도 늘 함께 살아야 하는 시대(With change)가 되었다.

두 번째로는 변화의 대상이다. 테크놀로지와 관련부문 전문가들만 잘 대처하면 되는 것이 아니라 사회 전체로 그 대상의 범위가 넓다는 것이다. 이는 디지털과 직접적으로 관련이 없는 사람에게도 변화를 요구한다는 데에 있다. 비전문가라도 '코딩(coding)'하는 기초 방법 정도는 이해해야 AI(인공지능)를 제대로 개발하거나 활용할 수 있다. 디지털을 이해하고 활용할 줄 아는 디지털 리터러시(digital literacy)가 요구되는 시대인 것이다. 세 번째로는 변화의 충격이다.

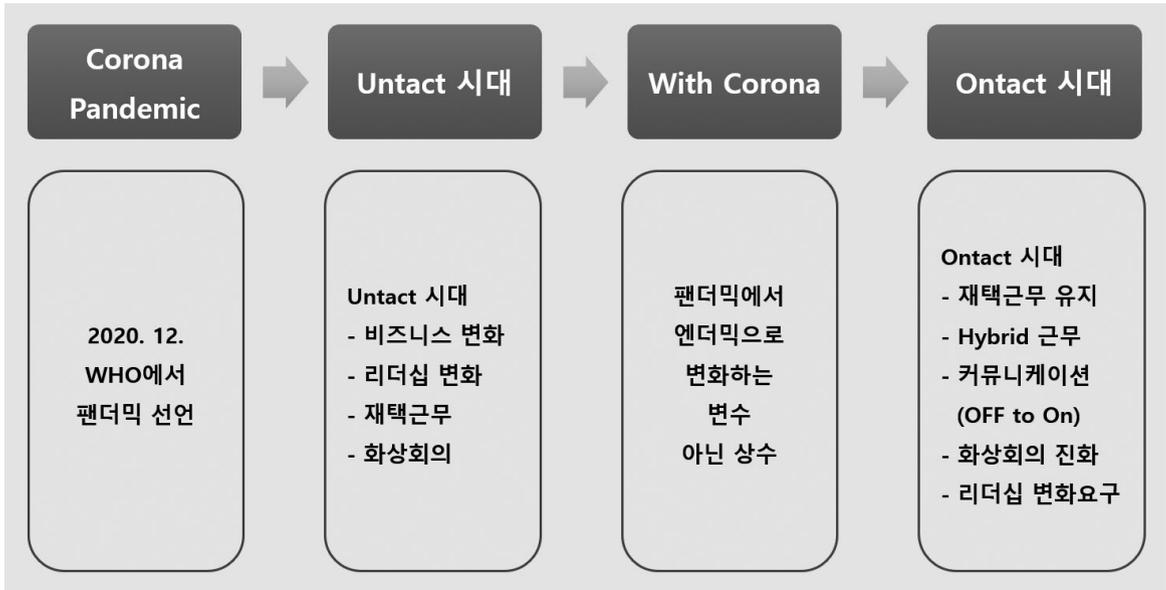
제대로 시장조차 형성이 되지 않은 전기차 업체인 테슬라의 시가총액이 도요타와 폭스바겐을 넘어섰고 2000년대 세계 에너지업계 시가총액 1위 자리를 놓치지 않았던 액슨 모빌이 다우지수에서 탈락하는 수모를 겪었다. 그리고 그 빈자리는 클라우드 기반 솔루션 제공기업인 세일즈포스닷컴, 바이오 제약회사 암젠, 항공우주 시스템 개발기업인 허니웰이 채웠다. 첨단기술의 성과가 실물경제에 반영되면서 그 파급력은 더욱 거세지고 있다.

이렇듯 사회와 기업 그리고 대학까지 모두 변화를 외치고 있다. 빈 수레가 요란하듯 ‘변화’라는 구호만 외치는 진정성이 결여된 영혼 없는 슬로건은 출발부터 삐걱거리는 소리도 들린다. 사회 전 분야의 변화를 요구하는 것에는 리더십의 변화도 예외일 수 없다. 4차 산업혁명 시대를 발표한 세계경제포럼(WEF)에서는 4C 역량 즉 창의성(Creativity), 비판적 사고(Critical thinking), 협업(Collaboration) 그리고 소통(Communication) 스킬이다. 이 가운데 비판적 사고와 창의성은 문제해결의 좌뇌(左腦)나 우뇌(右腦)로 볼 수 있다. 여기서 말하는 4C는 전통적 사회에서 강조해 왔던 용어는 유사하나 의미와 대상은 전혀 다를 수 있다. 즉, 디지털 상황에서 코딩을 바탕으로 SNS, 앱 개발, 새로운 테크놀로지를 이해함이 중요하다. 비판적 사고는 자기 것만 고집부리지 말고 해당 시스템 전체를 볼 줄 알며 대안을 제시할 수 있는 시각이 필요하다. 또한 많은 분들이 협업을 강조는 하나 ‘S’

경제연구소의 조사에 따르면 한국기업의 협업 평균점수는 50점에도 못 미치는 49점에 머물렀다고 밝힌 적이 있다.

그 이유는 무엇일까? 사내 내부 조직 간의 경쟁에서 이겨야 높은 점수를 받는 상대평가 시스템을 적용하는 조직문화에서 낮은 점수가 나온 것은 어찌 보면 당연한 결과라고도 보인다. 우리나라는 여전히 ‘상대평가’중심으로 성과평가가 이뤄지고 있는 반면에 미국 기업의 대부분은 이미 ‘상대평가’에서 ‘절대평가’로 전환이 되었고 변화에 더욱 앞서가는 기업들은 평가라는 말조차 꺼리며 대신 ‘피드백’중심으로 또 한 발자국을 나아가고 있다. 소통도 미디어가 다양해짐에 따라 SNS가 더욱 다양해지고 있다. MZ세대와의 소통에서는 상사가 좀 더 명확한 목표와 일의 목적을 공유하고 적극적 경청(active listening)을 강조한다. 최근에는 MZ세대를 고려하여 경청을 더욱 비중 있게 강조하며 나아가 ‘공감(empathy)’의 수준까지 진정성 있는 대화를 요구하고 있다. 직장에서 공감을 실천하면 동료들과의 팀워크를 개선할 수 있고, 반응하고 조율이 뛰어난 상사가 되는데 도움이 된다. 공감은 치열한 경쟁 속에서 우리 자신의 행복이 나아가 우리가 사는 행복이 궁극적으로 우리가 맺는 인간관계의 질에 달려있다고 볼 수 있다.

빠른 환경변화의 속도는 포스트 코로나 시대가 되면서 근무지가 회사, 자택, 또는 필요에 따라 선택적으로 병행을 하는 하이브리드(hybrid) 방식 등 다양해지면서 리더십에도 변화가 불가



[표1] 최근 발생하는 대 전환기의 양상

피하게 되었다. 대면에 익숙한 리더들이 비대면을 어떻게 해야 할지 새롭게 대처해야 한다는 전문가 의견들이 우세하다. 코로나19는 일시적으로 확산된 의미의 팬더믹(pandemic)에서 풍토병이나 지역에서 국지적으로 함께 발생하는 엔더믹(endemic) 시대로 접어들었다, 아프리카 갈 때는 말라리아 접종을 미리 하면 되는 것과 같은 이치이다. 이와 함께 사회는 온택트(ontact)시대로 또 변화하고 있다. 이는 통상 비대면을 일컫는 언택트(untact)에 온라인을 통한 외부와의 연결을 일컫는다. 온라인을 통해 대면한다는 의미이다. 상당부분이 언택트 시대의 내용을 품고 있다.

결국 온택트의 시대는 전통적인 리더십에서 벗어나 4차 산업혁명 시대가 강조하는 감성, 공

감, 디지털 리터러시, 코딩기본수준 이해 등에 다가 언택트 시대가 요구하는 리더십 역량을 추가로 요구하고 있다. 이를 위하여 전문가 14명을 대상으로 3차에 걸친 Delphi technique을 실시했다. 비대면은 대면보다 면대면 접촉이 덜하기에 소통, 몰입 등의 역량이 강세를 보이고, MZ세대를 위한 명확한 목표제시, 일의 목적이 무엇인가를 분명하게 하고, 공감하는 리더를 원한다는 지적이다. 또한 새롭게 추가된 역량은 학습민첩성(Learning Agility), 정보의 신속한 공유, 그리고 협업을 들었다. 평상시에도 강조하던 역량들도 중요한 것으로 분석되었다. 수평적 커뮤니케이션, 퍼실리테이션, 코칭은 여전히 강조되는 역량들이며 신뢰, 테크놀로지를 이해 및 활용하는 기술, 피드백 기술, 지속적 피드백, 효과

적인 의사소통 등을 들 수 있다.

지나간 100년의 역사는 소수 관리자에게 파워가 부여되고, 행사되어 왔다. 머리를 쓰고 아이디어를 내는 것은 소수의 관리자가 하고, 파워가 약한 작업자들은 그저 시키는 대로 하는 시대였다. 조직 구성원들을 기계로 인식하여 결국 머신으로서의 조직이 되어 학습된 무기력자(learned helplessness)를 양산했다면 이제 리더십은 100여 년 전의 리더십과는 달라야 한다. 리더의 성공 방정식을 분명 달리해야 한다. 새로운 질서인 뉴 노멀(New Normal) 시대에 걸 맞는 새로운 패러다임으로 바뀌어야 한다.

대부분의 환경변화는 개개인에게 까지 영향을 미친다. 코로나19에 확진된 사람들을 통계 수치 발표를 확인 하지 않아도 될 만큼 주위만 돌아봐도 쉽게 발견할 수 있다. 한 편으로는 리더십 게임으로 볼 수도 있다. 전 세계 기업 또는

조직의 리더들 간에 생존게임일 수도 있다, 어느 리더가 정직과 신뢰를 바탕으로 진정성 있게 구성원들에게 공감을 갖게 함으로써 구성원들이 일의 의미와 목적 및 목표를 분명히 하고 성장형 마인드셋을 갖고 협업으로 기대하는 성과를 만들어내는 리더십을 말한다. 급격한 변화에 대응하는 방법에는 변화를 예측(anticipation), 혁신(innovation), 진화(evolution) 등이 있으나 실행에 옮기기에는 무리가 있다. 코로나 19나 디지털 변혁(DT)을 누가 예측, 혁신, 진화로 대응이 되겠는가. 메가트렌드라는 강풍이 불어 오면 그 바람을 막을 수는 없지만 배의 돛을 바람에 맞추면 오히려 기회가 될 수 있다. '적응력(adaptation)'이 생존과 성장의 기본 동력인 것이다. 지금이 어려운 시기를 극복하고 '기회'라는 돛을 올릴 때가 되기를 기대한다. **KIF**