

리더가 AI를 만났을 때, AI 증강 리더

이한빈 · 박지원

hanbeen_lee@lgbr.co.kr · jwpark@lgbr.co.kr

불확실성과 복잡성이 커져가는 경영 환경에서 'AI 증강 리더(AI-augmented Leader)'가 주목받고 있다. AI 증강 리더는 인간의 고유한 리더십 역량에 AI의 강점을 결합해 조직을 더 효과적으로 이끌 수 있는 리더를 뜻한다. AI의 분석과 조언을 통해 데이터 기반의 조직 진단으로 조직 상황을 객관적으로 파악하고, 구성원과 보다 효과적으로 소통하며, 전략적 의사 결정에 필요한 통찰을 제공받는 등 AI는 리더십 발휘에 다양한 방식으로 지원할 수 있다.

AI 증강 리더가 되기 위해서는 리더가 AI에 열린 자세로 이를 직접 활용해보아야 한다. 동시에 리더로서의 본질적 역량 또한 계속 발전시켜야 한다. AI는 리더십을 강화하는 도구일 뿐, 리더로서의 가치관과 철학을 정립하고 자기 성찰을 지속하는 노력은 여전히 필수적이다.

불확실성과 복잡성이 커지면서 성과, 사람, 조직 모두 놓치지 않고 올바른 리더십을 발휘하는 것이 어려워지고 있다. 그러면 안 된다는 것을 알면서도 리더들은 시간과 인력의 제약 속에서 어쩔 수 없이 구성원들을 몰아붙이기도 한다. 또한 회의에 회의를 반복하며 심지어 리더가 자신의 시간을 쪼개가며 하나하나 세밀하게 확인하고 지시하기도 한다. 하지만 이제는 리더가 더 나은 리더십을 발휘하는데 든든한 지원군이 생겼다. 바로 엄청난 속도로 발전하고 있는 생성형 AI다. AI가 구성원들의 일하는 방식에 큰 변화를 가져올 것으로 예측되듯, 리더십 발휘에도 큰 도움이 될 것으로 전망된다. 실제로 맥킨지는 리더가 AI를 통해 빠르고 복잡한 경영 환경 변화에 대응하는 유연성과 통찰력을 얻을 수 있다며 리더의 AI 활용을 강조하고 있다.¹ 생성형 AI 시대에 필요한 리더의 모습으로 ‘AI 증강(AI-augmented) 리더’가 떠오르고 있다.

AI 증강 리더 김 상무의 하루

월요일 아침, 마케팅 담당 김 상무는 바쁜 하루를 시작한다. 먼저, 10시에 있을 A팀 팀장과의 면담을 앞두고 A팀의 상황을 파악하려 AI를 켰다.

2분기 A팀 업무 성과를 분석해줘.

A팀은 스포츠 커머스 등 새로운 트렌드를 적용한 마케팅 활동을 도입하여 고객 긍정 반응을 얻고 있고, 파리 올림픽에 맞춰 스포츠 마케팅 프로젝트를 잘 이끌어 매출에 기여했습니다.

HR 데이터나 서베이 등에서 보이는 A팀 현재 조직 상황을 간략하게 요약해줘.

A팀은 구성원 야근 비중이 회사 평균보다 높고, Pulse Survey에서 스트레스가 평균보다 높게 나타나고 있습니다.

김 상무는 팀원들에게 동기를 부여하고 고마움을 표현할 방법을 고민했고, 하루 워크샵으로 리프레시할 것을 제안했다. 김 상무도 바쁘고 산하 인원이 많아 미처 생각하지 못한 부분이었는데, AI를 활용하면서 제때 적합한 리더십을 발휘하며 조직을 안정적으로 운영하고 있다.

오후 2시, 하반기 마케팅 전략 수립을 위한 회의에 들어갔다. 주요 이슈는 ‘제품 수요 예측’이다. 팀원들이 수요에 영향을 미칠 요소를 분석해 왔지만, 최근 시장에서의 미묘한 고객 움직임도 감지되고 의사결정하기에는 뭔가 부족한 느낌이었다. 김 상무는 AI에게 자사 제품에 대한 설명과 함께 수요에 영향을 미칠 요인을 물어봤고, AI 답변 중 미처 생각치 못한 항목이 눈에 띄었다. 워낙 시장이 빠르게 변하다 보니 새롭게 고민해볼 포인트였다. 덕분에 정밀한 예측 방안을 계획하며 회의를 마무리했고, 김 상무도 새로운 관점으로 확장하며 통찰력을 높일 수 있었다.

¹ Sam Bourton et al, 2018, “Will Artificial Intelligence make you a better leader?”, McKinsey Quarterly

AI 증강 리더란?

증강(Augmentation)이란 ‘무엇을 더하여 더 강하게 한다’는 의미다. 델 테크놀로지(Dell Technologies)의 창립자 마이클 델(Michael Dell)은 AI는 인간을 대체하는 것이 아닌 증강시키는 도구라고 말한 바 있다.² 마찬가지로 ‘AI 증강 리더’는 AI가 리더의 역할을 대체하는 것이 아니라, AI를 통해 리더십을 증강하여 조직을 더 효과적으로 이끄는 리더를 일컫는 말이다. 앞에서 제시한 김 상무의 사례처럼 통찰력, 진정성 등 인간 고유의 리더십 역량에 인간이 따라잡을 수 없는 AI의 장점을 결합하여, 복잡한 조직 관리나 전략적 의사결정 등의 상황에서 더 효과적인 리더십을 발휘하는 리더가 바로 AI 증강 리더이다.

AI 증강 리더를 주목해야 할 이유

AI는 리더들의 의사결정이나 기업 경쟁력 강화에 큰 영향을 미친다. 데이터 분석 기업인 익스피리언(Experian)과 테크유키(TechUK)가 CEO 및 경영 전문가 1,250명을 대상으로 2024년 AI 활용 현황을 조사한 결과, 리더 계층일수록 고부가가치 활동에 AI를 활용하고 있는 것으로 나타났다. 또한 KPMG의 작년 조사에 따르면, 고위 경영진 52%는 AI가 경쟁력 강화에 기여하는 것으로 인식했다. AI 효과에 대한 체감이 늘면서 조사에 참여한 기업 중 83%는 향후 3년간 AI 투자를 강화하겠다고 응답하기도 했다. 업무 상에서의 AI 활용이 일시적 유행에 그치지 않고 지속 확산될 것으로 예상되는 대목이다.

또한, 생성형 AI 등장으로 누구나 쉽게 AI를 활용할 수 있다. 기존에도 AI는 활발히 연구되고 기업 곳곳에 적용되고 있었으나, AI를 업무에 활용하는 것은 일부 전문가의 영역이라는 인식이 컸다. 하지만, 생성형 AI 등장과 함께 AI 활용의 인터페이스가 대화형으로 바뀌면서 우리가 쓰는 언어를 통해 누구나 쉽게 활용할 수 있게 되었다. 게다가 생성형 AI는 방대한 양의 학습과 추론 능력을 바탕으로 다양한 질문에 유연하게 대응한다. 이러한 기술 발전은 리더들의 AI 활용에 있어 편의성을 급격히 높였다. 종합해볼 때, 향후 AI 증강 리더는 빠르게 늘어날 것으로 보인다. AI가 리더를 대체하지는 않겠지만, ‘AI를 활용하는 리더가 AI를 활용하지 않는 리더를 대체할 것’이라는 말이 현실로 다가올 전망이다.

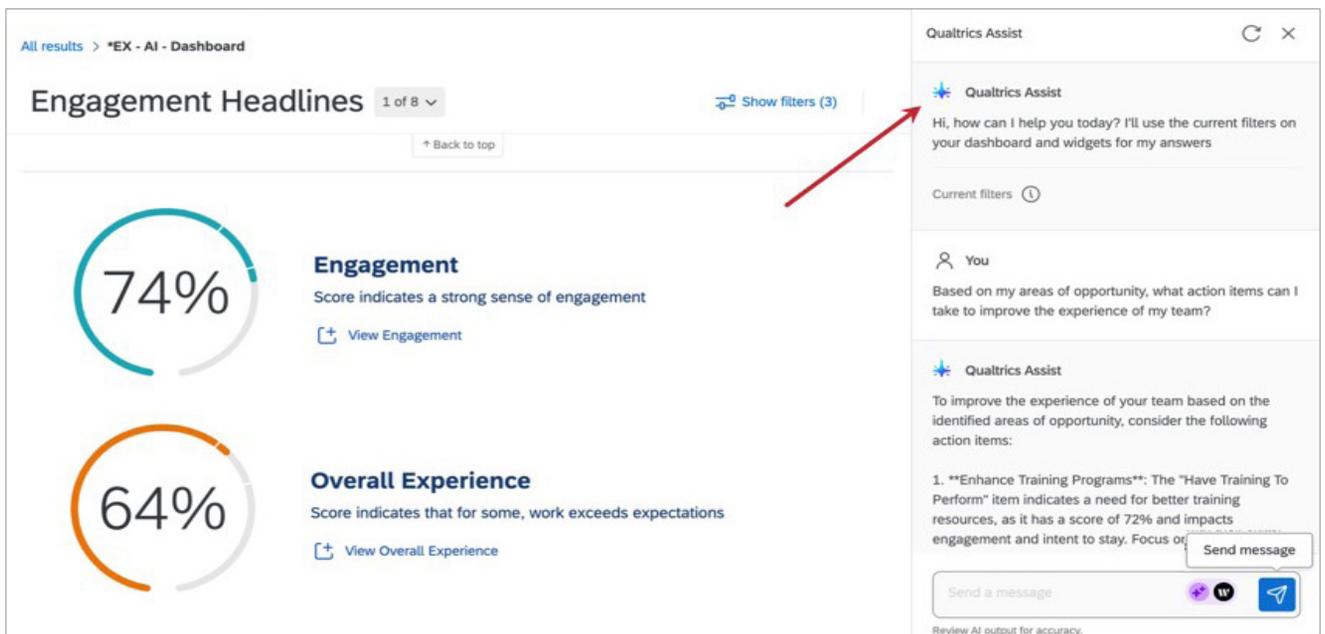
2 McKinsey Interview 2024, "Direct from Michael Dell: Leadership Lessons and the future of AI", McKinsey Quarterly

리더의 AI 활용법

데이터 기반의 조직 진단

리더의 주요 역할 중 하나는 조직 관리이다. 그 출발점은 조직의 구성원들이 어떻게 일하고, 어떤 고충(Pain Point)을 느끼는지 파악하는 것이다. 그 일환으로 많은 기업들이 조직의 상황을 정확히 진단하기 위해 조직 문화 서베이를 실시하고 있으며, 이를 통해 리더들은 조직에 어떤 문제가 있는지 파악한다. 그러나 리더들은 정해진 형식의 결과 리포트를 받아보는 데 그치는 경우가 많다. 결과 데이터에 대한 종합적 분석과 해석으로 조직을 보다 정확히 들여다보고 싶지만, 이를 위한 시간적 여력이 없는 리더들이 많다.

그런데 생성형 AI가 발전하면서 리더들은 간단한 질문만으로 조직의 상황을 쉽고 입체적으로 파악할 수 있게 되었다. 구성원들의 업무 몰입도가 예전 같지 않아 고민인 리더를 가정해보자. 이 리더가 AI 증강 리더라면, 자연스럽게 AI에게 ‘이번 조직 문화 서베이에서 업무 몰입과 관련이 있으면서 점수가 낮은 항목들을 추출해줘’라고 물을 것이다. 그러면 AI는 예컨대, ‘의사결정 프로세스’, ‘업무 자율성’이 업무 몰입과 관련 있으면서 점수가 안 좋은 항목이라고 알려준다. ‘위 항목들의 점수가 낮은 구성원들의 주관식 답변 내용을 분류하고 주요 키워드를 뽑아줘’라고 추가 요청하면, AI는 관련 주관식 내용의 주요 토픽과 키



글로벌 설문 플랫폼 퀄트릭스(Qualtrics)에서 출시 예정인 '어시스트(Assist)' 화면. 우측에 화살표로 표시된 어시스트 기능을 활용하면 대화 형태로 결과를 분석할 수 있고 대응 방안에 대한 조언도 구할 수 있다.

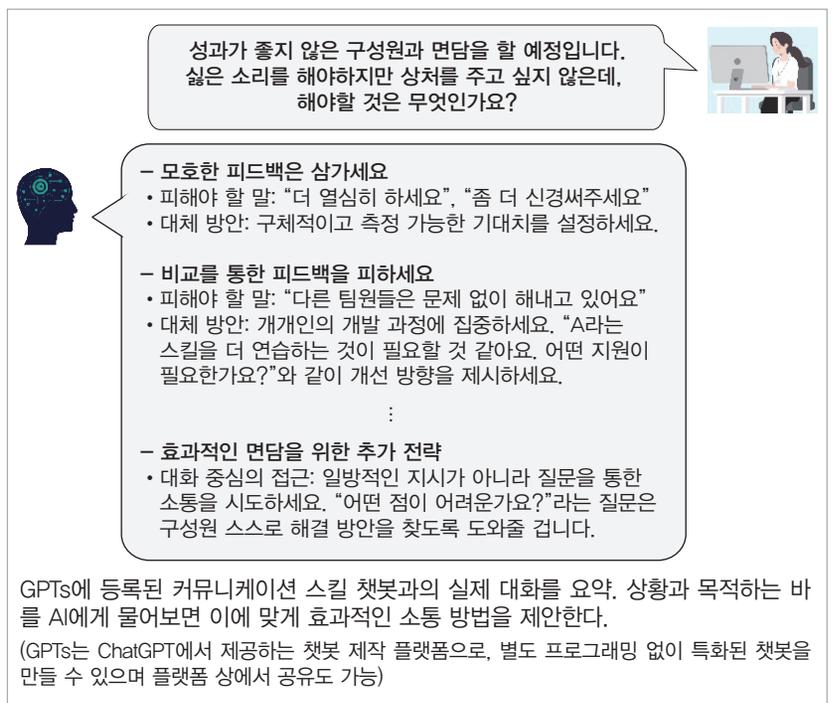
워드를 정리해준다. 이를 통해 리더들은 구성원들의 생각과 조직의 상황을 생생하게 이해할 수 있다. 나아가, 분석한 결과를 토대로 조직 문화 개선 방안을 조언받을 수도 있다.

물론 이 모든 것들은 사내에 필요한 시스템이 구축되어야 가능하다. 지금의 생성형 AI 기술은 이를 구현하기에 충분한 상황이다. 기업 자체적으로 개발이 가능할 뿐만 아니라 글로벌 설문 플랫폼 업체들도 관련 기능들의 개발 및 출시를 서두르고 있다. 리더가 AI와의 대화를 통해 조직 상황을 깊이 분석하고 종합적으로 이해하며 해결안까지 조언받는 모습이 곧 보편화할 것으로 보인다.

효과적 소통, 수용도 높은 피드백 제공

많은 구성원들은 ‘소통형’ 리더를 원한다.³ 리더들 또한 그 중요성을 알고 있고 구성원들과 원활히 소통하고자 노력하지만 쉽지만은 않다. 특히 구성원들이 수용하기 어려운 부정적인 피드백이나 민감한 내용을 전달해야 할 때 리더의 고충은 더 크다. 상대방이 감정적으로 받아들이지 않도록 하면서 자신의 의도를 효과적으로 전달하는 것이 중요한데, 여기에 AI가 도움을 줄 수 있다.

이와 관련해서 AI가 소통 역량을 증강시킬 수 있음을 입증한 실험이 있다. 듀크(Duke)대학교 연구진은 미국 내 ‘총기 규제’에 대한 온라인 토론 실험을 실시하였다. 두 그룹으로 나눠서 진행했는데, 한 그룹의 참여자들에게는 GPT 모델이 미리 학습된 ‘충돌 중재 원칙’에 입각해 토론 메시지를 수정해 주었으며, 다른 그룹은 수정없이 토론 메시지를 발송하였다. 결과는 흥미로웠다. GPT를 적용한 그룹에서 대화 생산성, 의



성과가 좋지 않은 구성원과 면담을 할 예정입니다. 싶은 소리를 해야하지만 상처를 주고 싶지 않는데, 해야할 것은 무엇인가요?

- 모호한 피드백은 삼가세요
 - 피해야 할 말: “더 열심히 하세요”, “좀 더 신경써주세요”
 - 대체 방안: 구체적이고 측정 가능한 기대치를 설정하세요.
- 비교를 통한 피드백을 피하세요
 - 피해야 할 말: “다른 팀원들은 문제 없이 해내고 있어요”
 - 대체 방안: 개인의 개발 과정에 집중하세요. “A라는 스킬을 더 연습하는 것이 필요할 것 같아요. 어떤 지원이 필요한가요?”와 같이 개선 방향을 제시하세요.
- ⋮
- 효과적인 면담을 위한 추가 전략
 - 대화 중심의 접근: 일방적인 지시가 아니라 질문을 통한 소통을 시도하세요. “어떤 점이 어려운가요?”라는 질문은 구성원 스스로 해결 방안을 찾도록 도와줄 겁니다.

GPTs에 등록된 커뮤니케이션 스킬 챗봇과의 실제 대화를 요약. 상황과 목적하는 바를 AI에게 물어보면 이에 맞게 효과적인 소통 방법을 제안한다.
(GPTs는 ChatGPT에서 제공하는 챗봇 제작 플랫폼으로, 별도 프로그래밍 없이 특화된 챗봇을 만들 수 있으며 플랫폼 상에서 공유도 가능)

3 전경련(전국경제인연합회)이 2023년 국내 MZ세대 직장인 827명을 대상으로 선호하는 리더십의 유형을 물어본 결과, 응답자 대부분(77.9%p)이 ‘소통형’ 리더를 선택

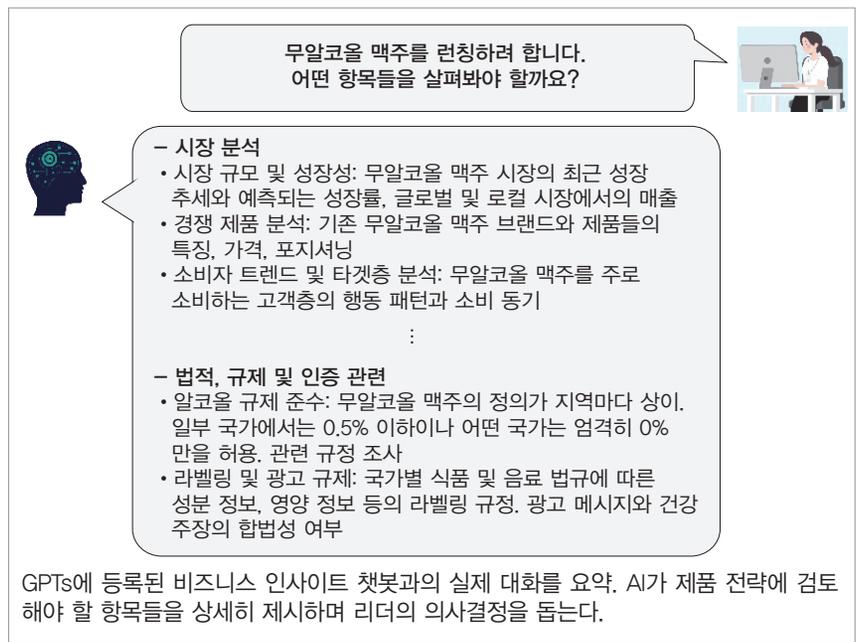
견 수용도가 모두 증가했다. ‘총기 규제’라는 민감한 주제임에도 AI의 교정을 거치니 대화의 무례함이 줄었고, 결과적으로 불필요한 갈등을 피할 수 있었다.⁴

위 실험의 결과는 리더에게도 적용할 수 있다. 회사가 추구하는 리더십 원칙, 커뮤니케이션 스킬과 사례 등을 AI에 미리 학습시키고, 구성원 특성과 자신이 전하고 싶은 바를 물어보면 AI는 효과적인 의사소통 방안을 알려준다. 예컨대, 성과가 낮은 구성원에게 피드백을 해야 하는 상황을 생각해보자. AI에게 구성원의 성격이나 과거 성과 자료를 감안하여 피드백 시 조심해야 할 표현 등을 요청하면, AI는 위 실험처럼 불필요한 갈등을 막을 수 있는 효과적 소통 방안을 제안할 것이다.

의사결정을 위한 비즈니스 인사이트 보완

경영의 복잡성이 높아지면서 리더들은 의사결정에 대해 많은 부담을 느끼고 있다. 이런 복잡성 속에서 의사결정의 정확성을 높이기 위해 근거 기반 의사결정이 강조되고 있어 여러 정보들을 취합하고 분석해야 하기 때문이다. 이때 리더들이 집중해야 할 것은 다양한 정보들 속에서 의사결정의 적중도를 높이기 위해 어떤 것들을 살펴봐야 하는지 식별하여 방향을 잡아주는 것이다. 예컨대, 분석이 들어가기 전에 ‘우리의 문제 해결을 위해서는 A, B, C를 살펴봐야 합니다’와 같이 길을 알려주는 것이 리더의 역할이다. 이는 리더의 인사이트가 크게 작용하는 부분이다. 리더도 사람인지라 의사결정에 고려해야 할 요소를 놓칠 가능성이 있는데, AI를 통해 보완할 수 있다.

최근 하버드 비즈니스 리뷰(Harvard Business Review)에 소개된 사례를 살펴보자. 농업 컨설팅 회사 트라이던트(Trident)⁵는 고객의 의뢰를 받아 농산물 재배 실험을 설계하고 수행하는 120여 명 규



무알코올 맥주를 런칭하려 합니다. 어떤 항목들을 살펴봐야 할까요?

- 시장 분석
 - 시장 규모 및 성장성: 무알코올 맥주 시장의 최근 성장 추세와 예측되는 성장률, 글로벌 및 로컬 시장에서의 매출
 - 경쟁 제품 분석: 기존 무알코올 맥주 브랜드와 제품들의 특징, 가격, 포지셔닝
 - 소비자 트렌드 및 타겟층 분석: 무알코올 맥주를 주로 소비하는 고객층의 행동 패턴과 소비 동기
- ...
- 법적, 규제 및 인증 관련
 - 알코올 규제 준수: 무알코올 맥주의 정의가 지역마다 상이. 일부 국가에서는 0.5% 이하이나 어떤 국가는 엄격히 0%만을 허용. 관련 규정 조사
 - 라벨링 및 광고 규제: 국가별 식품 및 음료 법규에 따른 성분 정보, 영양 정보 등의 라벨링 규정, 광고 메시지와 건강 주장의 합법성 여부

GPTs에 등록된 비즈니스 인사이트 챗봇과의 실제 대화를 요약. AI가 제품 전략에 검토해야 할 항목들을 상세히 제시하며 리더의 의사결정을 돕는다.

4 Lisa P. Argyle et al, 2023, "Leveraging AI for democratic discourse: Chat interventions can improve online political conversations at scale", Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America, 120(41)

5 실제 사례이나, 원문에서 가명으로 제시된 회사명

모의 기업이다. 이 회사의 CEO는 연초 전략 수립 시, ‘경쟁 환경’, ‘가격 정책’, ‘기후 변화’ 등 6가지 핵심 이슈들을 살펴보았으나, 뭔가 제한된 시각이라는 우려가 있었다. 이에 AI에게 트라이던트가 속한 산업과 자사 서비스에 대한 정보를 알려준 후 농업 과학 외부 관점에서 앞으로 직면할 전략적 고려 요소가 무엇인지 물어봤다. AI는 내부 시각에서 미처 고려하지 못했던 ‘기술 발전’, ‘규제 변화’, ‘자금 및 투자’, ‘고객 수요와 기대’ 등의 항목을 추가 검토할 필요가 있다고 알려주었다. AI의 의견 덕분에 전략적 의사결정 시 놓칠 수 있는 사각 지대(Blind Spot)를 메움으로써 필요한 정보를 면밀히 살펴볼 수 있었다.⁶

생성형 AI는 인간이 물리적으로 학습할 수 없는 방대한 양의 지식을 미리 학습했기 때문에, 리더의 인사이트에 AI가 얹어진다면 올바른 의사결정 가능성을 높일 수 있다. 다만, 조심해야 할 것은 AI가 제공하는 인사이트가 100% 정확한 것은 아닐 수 있으므로 이에 대한 리더의 판단은 필요하다.

AI 증강을 원하는 리더들에게 요구되는 자세

첫째, 리더 스스로 오픈마인드를 갖고 AI를 활용해보려는 호기심을 가져야 한다. AI 증강 리더를 위해 IT 인프라, AI 활용 체계 등 선결해야 할 것들이 많지만, 결국 리더가 AI를 직접 써야 AI 증강 리더가 구현된다. AI가 업무에 도입되기 시작하는 시점에서 리더가 AI 활용에 친숙해지지 않으면 AI 능력을 신뢰하지 않거나 긍정적 변화에 저항할 수도 있다. AI가 리더의 통찰력, 변화 적응력, 혁신적 사고력 등을 높여준다는 데는 전문가들마다 큰 이견이 없는 만큼, 리더 스스로 AI 문맹자가 되지 않도록 AI와의 협업 방식을 직접 찾는 노력이 필요하다. 예컨대 조직 관리 이슈에 대한 조언을 구하거나 구성원과 소통할 내용에 대한 사전 피드백, 의사결정에 필요한 항목 검증 등은 지금 바로 AI를 켜고 활용해볼 수 있다.

둘째, 리더로서의 인간다움(Humanness)은 놓치지 말아야 한다. AI가 더 좋은 리더십을 개발하는데 도움을 주는 것은 분명하다. 하지만 AI를 활용하면 무조건 더 좋은 리더가 된다는 것은 착각이다. 좋은 리더가 되려면 리더로서의 철학, 태도, 가치관을 올바르게 정립하고, 자신을 되돌아보는 시간(Self-Reflection)을 끊임없이 가져야 한다. 구성원에게 영감을 주고, 인간적 감성의 교류나 신뢰 관계 구축, 일의 의미와 가치 부여는 리더십에서 매우 중요한 요소이며, AI가 대체해줄 수 없는 인간 고유의 영역이기 때문이다. LG경영연구원

⁶ Graham Kenny et al, 2024, "How CEOs Are Using Gen AI for Strategic Planning", Harvard Business Review