

2026 경영조직론 GS 2기 (주말반)	담당: 최중락 박사
	제9회. 보충문제 및 추가자료

[제9회 모의고사 채점기준표]

문항	최고배점	채점요소	성적처리
제1문-1) 시스템	15점	1. 시스템의 의미 2. 시스템의 내용: 투입-변환(과정)-산출 서술 <이하 시스템 특징은 5개만 쓰면 됨> 3. 시스템특징: 하위시스템 상호의존,조화 4. 시스템특징: 분화/전문성 5. 시스템특징: 이인동과정 6. 시스템특징: 환경의식 7. 시스템특징: 부정적 엔트로피 8. 시스템특징: 항상성 → 총 8개 항목 중 시스템특징 5개 포함하여 7개 서술하면 만점	1개 누락시 -2점
제1문-2) 학습조직	15점	1. 조직학습과 학습조직의 의미 2. 다섯 가지 수련: 시스템 사고 3. 다섯 가지 수련: 자아완성(=전문적 소양) 4. 다섯 가지 수련: 지적 모형 5. 다섯 가지 수련: 비전 공유 6. 다섯 가지 수련: 팀 학습	1개 누락시 -2점
제1문-3) 규모	10점	1. 상황변수로서의 규모 2. 연구자(애스톤그룹, 블라우, 메이어) 중 1인이상 서술 3. 도식화(그림 7-26) 4. 규모와 복잡성의 관계 (가점목차 부분 서술하면 1점추가) 5. 규모와 공식성의 관계 6. 규모와 집중성의 관계(역U자형 그래프로 서술해도 ok)	1개 누락시 -1.5점
제1문-3) 정보화	10점	1. 정보화의 의미 2. 집권화를 촉진한다는 학자들의 주장과 논거 소개 3. 분권화를 촉진한다는 학자들의 주장과 논거 소개 4. 집분권화 키워드 소개 5. 상황요인: 정보전달 비용 6. 상황요인: 의사결정 필요 정보 7. 상황요인: 신뢰 필요 정도 8. 상황요인: 업무에 대한 동기	1개 누락시 -1점
제2문-1) 자기결정	8점	1. 자기결정이론 개념 2. 외부통제 의미 3. 표면적 내부통제 의미 4. 동일시 내부통제 의미 5. 통합적 내부통제 의미 6. 내면통제 의미	1개 누락시 -1점
제2문-2) 자기 효능감	8점	1. 자기효능감 의미 2. 성공경험(직접성취) 의미 3. 대리학습 의미 (대리학습 단계를 상술하면 1점 가점) 4. 언어적 설득 의미 5. 각성 의미	1개 누락시 -1.5점

제2문-3) 긍정심리 자본	9점	1. 긍정심리자본 의미 2. 학자(루산스 or 셀리그만) 서술 3. 낙관주의 의미와 키워드(내부, 안정적 등) 4. 희망 의미와 키워드(의지, 목표달성 경로) 5. 회복탄력성 의미 서술(하위요소 언급하면 1점 가점)	1개 누락시 -2점
제3문-1) 의사결정	5점	1. 의사결정의 개념 2. 의사결정 단계 언급 3. 휴리스틱 개념(주먹구구 = rule of thumb) 언급 4. 카네만과 트버츠키 언급	1개 누락시 -1점
제3문-2) 휴리스틱	20점	[유용성, 대표성, 고착화, 인지도류 중 3가지에 대하여] 1. 세 휴리스틱 각각의 의미 서술 2. 세 휴리스틱 각각의 사례 서술 3. 세 휴리스틱 각각의 극복방안 서술 → 총 9개 항목 서술	9개 항목 중 1가지 누락시 -2점

**제1문. 다음 사례를 읽고 물음에 답하시오. (총 50점)**

미국정부가 마약과 관련한 범죄문제를 해결하기 위해 대규모 마약유통 조작을 일망타진했다. 검찰과 FBI는 대형 밀매조직의 두목부터 거리의 밀매상인까지 수천명을 검거했다. 해안경비대는 마약 밀수선박을 나포하거나 격침했다. 검거 이후 뉴욕 등 대도시의 뒷골목에서 마약을 거래하는 모습을 더 이상 찾아보기 힘들어졌다. (이상은 가상의 사례임)

미국 정부의 조치는 과연 마약 관련 범죄를 없앨 수 있을까? 결론부터 말하자면 "절대 아니다"이다. 유통 조직의 일망타진으로 인해 미국 내 마약 공급은 상당히 감소하겠지만, 중독성이 강한 마약의 특성상 공급의 감소가 곧바로 소비의 감소로 이어지지 않기 때문이다. 가장 개연성이 높은 시나리오는 공급감소로 치솟은 마약값을 마련하기 위해 마약중독자들이 더 많은 범죄를 저지르고, 범죄행위의 강도도 높아지는 상황일 것이다. 즉 마약 범죄 문제가 오히려 심해질 가능성이 높다. 미국 정부의 실수는 마약조직 일망타진이라는 조치가 가져올 결과를 총체적이고 복합적으로 생각하지 못한 데 있다. 이는 시스템적 사고(systems thinking)을 하지 못한 부작용이다. 시스템적 사고는 사물을 전체적인 맥락에서 파악하고 시스템의 구성요소들이 어떤 상호작용을 하며 이런 상호작용이 전체 시스템에 어떤 영향을 주는지를 알아내 전체적으로 최적화하는 것을 말한다. 피터 생게(Peter Senge) MIT Sloan School 교수는 <제5경영(The Fifth Discipline)>이란 저서를 통해 시스템적 사고를 널리 알렸다. 하버드비즈니스스쿨이 지난 75년간 경영학 분야에서 가장 독창적인 도서 중 하나로 선정된 이 책은 조직이 스스로 학습하고 성장하기 위해서 필요한 5가지 수련을 설명했다. 그 중 제1수련(first discipline)이 바로 시스템적 사고다. (사례출처: 박천홍(2008), 시스템적 사고의 효용 "숲이 보인다", 동아비즈니스리뷰, 수정인용)

- 1) 외부 환경에 대응하는 시스템의 특징을 다섯 가지 이상 설명하시오. (15점)
- 2) 생게 교수가 말한 '학습조직을 위한 다섯 가지 수련'의 내용을 설명하시오. (15점)
- 3) 시스템 관점에 따르면 조직 내 한 부분의 변화는 다른 영역의 연쇄적 변화로 이어지게 된다. 이러한 측면에서 i) 조직규모의 증가가 조직구조의 복잡성, 집중성, 공식성에 미치는 영향을 그 논거와 함께 서술하고, ii) 정보기술의 발달이 조직의 집중성에 미치는 영향을 상황요인과 함께 설명하시오. (20점)

**답안의 구성**

**I. [설문 1]의 해결: 시스템의 특징**

1. 시스템의 개념과 유형

시스템 이론은 생물학과 물리학을 연구하였던 버틀란피(Bertalanffy)에 의해 창안되었으며, “전체의 목적을 위해 함께 일하는 부분으로 구성된 체계”인 시스템(system)으로서의 조직에 초점을 두고, 그 생존과 번영을 위해서 외부 환경과 지속적 상호작용을 해 나가는 것이 조직의 궁극적 역할이라고 보는 이론적 관점이다.

시스템에는 외부상호작용을 상정하지 않는 체계인 폐쇄시스템(closed system)과 외부와의 상호작용을 필요로 하는 개방시스템(open system)이 있지만, 일반적으로 시스템이라 하면 개방시스템을 의미한다. 외부환경과 상호작용을 하지 않는 폐쇄시스템과는 달리 개방시스템(open system)은 외부에서 투입(input)물을 받아들이고 변환(transforming process)시켜 다시 외부에 산출물(output)을 내어 놓는다.

2. 외부환경에 대응하는 시스템의 특징

외부환경의 변화에 적절히 대응하는 시스템, 즉 개방시스템의 특성을 설명하면 다음과 같다.

① 하위시스템간의 상호의존성(interdependence)과 조화

시스템은 그 내의 부분적 개체들(하위시스템, subsystem)끼리 서로 연결되고 조화되면서

조직전체의 목표달성을 위해 움직인다. 따라서 어느 한 부분의 변화는 그 부문뿐만이 아니라 다른 인접부분에도 영향을 미친다.

② 분화에 따른 전문성의 증가

이는 환경에 적절히 대응하기 위하여 필요한 기능(function) 영역별로 조직의 부문이 나누어지는 것을 뜻한다.

③ 이인동과성(異因同果性, equifinality)

이는 방법과 수단이 서로 다르더라도 그 결과가 모두 동일하다는 의미로서 등종국성, 또는 동일귀착성 등으로도 번역된다. 즉 개방시스템은 목표에 이르는 수단을 여럿 가지고 있다. 훌륭한 기업은 서로 다른 원자재를 사용하더라도 유사한 품질의 제품을 만들어 낼 수 있다.

④ 환경의식(environmental awareness): 경계의 강조

조직시스템과 환경 사이에는 경계(boundary)가 있게 마련인데, 이 경계는 물리적인 것(예, 국경, 휴전선 등)일 수도 있지만 심리적인 것(예, 호칭, 제복 등)일 수도 있다. 환경은 조직생존에 결정적 영향을 미치므로, 조직은 늘 환경을 의식하고 그에 적절히 반응해야 한다.

⑤ 부정적 엔트로피(negative entropy, negentropy)

엔트로피(entropy)란 “무질서의 정도”를 뜻하는 용어로서, 시스템이 붕괴되거나 쇠퇴하거나 정지하거나 소멸되는 성향을 의미한다. 폐쇄시스템은 환경으로부터의 에너지 유입이 없으므로 엔트로피가 지속적으로 증가하지만 개방시스템은 쇠퇴의 조짐이 보이면 더 많은 자원을 확보하여 자체 수정함으로써 시스템의 붕괴를 막고 오히려 성장, 발전시키려는 노력을 기울인다.

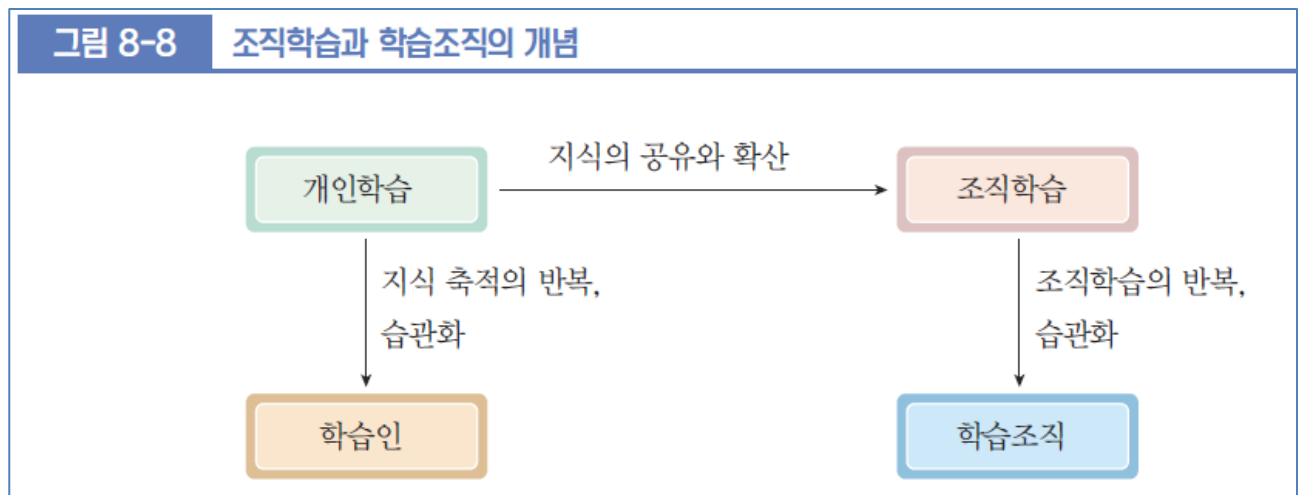
⑥ 항상성(homeostasis)

개방시스템이 더 정교하고 복잡하게 되면 소멸에 저항하고 자기 상태를 계속 유지하려는 활동이 활발해진다. 존속을 위하여 에너지를 비축하고 생존노력을 기울이는 결과 개방시스템은 지속적으로 확장하고 성장하게 된다.

## II. [설문 2]의 해결: 생계의 학습조직 이론

### 1. 학습조직의 개념

조직학습의 정의는 한마디로 “조직에서의 문제 해결력의 증진”이라고 할 수 있다. 이러한 조직학습 과정이 조직 구성원에게 내면화 되어 반복적이고 습관적으로 일어나면 학습조직(Learning organization)이 된다. 즉, 조직학습이 적절하게 일어나서 그 효과가 효율적으로 조직에 반영되었을 때 그 조직이 학습조직이 되는 것이다.



## 2. 학습조직을 위한 다섯 가지 수련

생게(Senge)는 베스트셀러인 『제5의 수련(The Fifth Discipline)』에서 학습 조직을 만들기 위하여 조직의 구성원들에 의해 반드시 완성되어야 하는 5가지 "수련(Disciplines)"을 제안하였다.

### ① 시스템 사고(systems thinking)

조직에서 발생하는 사건들과 관계들은 전체 시스템의 관점에서 바라보아야 이해되는 것들이 많다. 시스템 사고는 바로 이러한 관점에서 다양한 환경, 사건, 조직, 구성원간의 관계를 전체적으로 조망할 수 있도록 하는 사고 프로세스이다.

### ② 자아완성(전문적 소양, personal mastery)

학습조직은 학습하는 구성원들을 통해 완성된다. 자아완성이란 무엇이 중요한지를 규명하고 실체를 보다 구체적으로 파악하는 방법을 지속적으로 학습하는 것이다. 자신의 학습목표와 비전을 수립하고 그 비전과 현실과의 차이를 확인해 나가며 줄이기 위한 수련의 과정이다.

### ③ 지적모형(세계관, mental model)

이는 우리가 세상을 이해하는 방식인 동시에 우리가 직면하는 다양한 상황들에 대응하는 방식을 뜻한다. 학습조직에서는 이들을 지속적으로 확인·검토함으로써 구성원이 기반하고 있는 사고의 내용과 과정을 확인하며 이를 개선해 나간다.

### ④ 비전의 공유(building shared vision)

이는 조직이 추구하는 방향이 무엇인지, 그리고 그것이 왜 중요하며 필요한 것인지에 관해 모든 조직구성원들이 공감대를 형성하는 과정을 뜻한다. 이 과정에서 리더의 역할이 매우 중요하다.

### ⑤ 팀 학습(team learning)

조직단위의 학습을 위한 전제조건으로서, 구성원이 달성하고자 하는 결과를 팀 차원에서 만들어 내는 역량을 구축하고 개발하는 과정이다. 팀 단위에서 이루어지는 토론과 지식공유를 포함한다.

### III. [설문 3]의 해결: 조직규모와 정보화

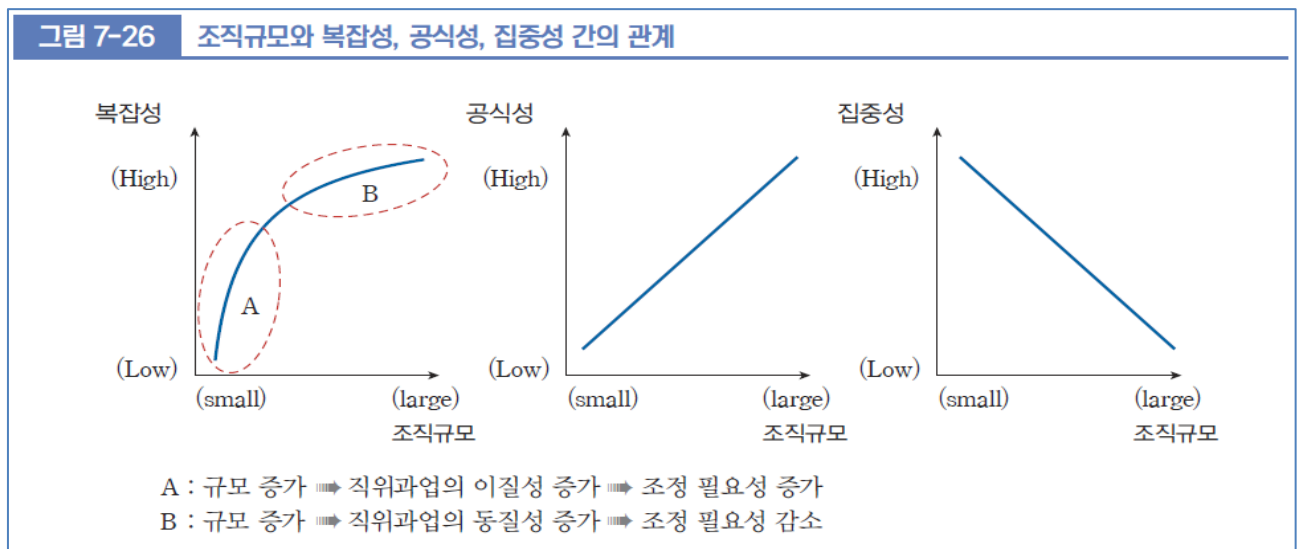
#### 1. 조직규모가 조직구조(복잡성, 집중성, 공식성)에 미치는 영향

##### 1) 조직구조에 영향을 미치는 상황변수로서의 규모

조직규모(organization size)는 일반적으로 조직구성원의 수를 의미한다. 조직규모는 조직의 자산규모, 매출, 고객의 수 등 조직효과성에 직·간접적으로 관련이 있는 각종 변수들과 유의미한 관계가 있는 것으로 밝혀진 주요한 상황변수 중 하나이다. 실제로 조직규모를 변수로 삼은 연구들 가운데 80% 가량이 조직규모를 구성원의 수로 정의하고 있다.

##### 2) 조직규모와 조직구조간 관계에 대한 연구

영국의 연구기관인 애스톤 그룹(Aston Group)을 비롯하여 블라우(Blau), 메이어(Meyer) 등 다양한 학자들이 조직규모와 구조간의 관계를 다방면으로 연구하였다. 여기서는 각 학자별 견해를 취합하여 조직구조의 기본요소인 복잡성, 공식성, 집중성과 조직규모간 관계가 어떤지에 대해 살펴보도록 한다.



##### ① 규모와 복잡성 간의 관계

일반적으로 조직의 규모가 커지면 분업이 발생하여 조직구조가 복잡해진다. 이는 전문화와 함께 발생하는 것으로서, 라인직위(line position)의 증가와 더불어 과업의 이질성이 증가하는 동시에 조정의 필요성도 커지게 된다. 따라서 부서의 수가 증가하게 된다.

**[가점 목차]** 하지만 조직규모가 일정 수준 이상으로 커지게 되면 조직은 사업부별로 조직을 분리하거나 분사하는 경우가 많아서, 이 경우에는 단일조직으로 보기가 힘들어질 뿐만 아니라 직위의 수가 증가함에 따라 직위과업들간의 동질성이 도리어 이질성을 압도하게 된다. 이 경우에는 조정의 필요성이 점차 줄어들고 조직구조의 복잡성 증가 속도가 둔화되는 양상을 나타내게 된다.

##### ② 규모와 공식성 간의 관계

일반적으로 조직규모가 커짐에 따라 공식성은 증가한다고 알려져 있다. 그 원인은 다음과 같다. 첫째, 규모가 커질수록 조직의 분화 정도가 커지므로 분업화된 부서에서 일하는 구성원 각각의 행동이 반복될 가능성이 크다. 이러한 상황에서 관리자들은 구성원에게 매번 지시할 필요 없이(즉 감독비용의 지출 없이) 그들이 예측가능한 행동을 할 수 있도록 매뉴얼을 제공하게 되는데 이것이 곧 공식성의 증가를 뜻한다. 둘째, 조직규모가 증가함에 따라 분쟁의 발생 빈도가 늘어나므로, 이의 원만한 해결과 지속적 관리를 위해서도 규칙 및 절차 등이 강화된다.

##### ③ 규모와 집중성 간의 관계

일반적으로 조직의 규모가 증가할수록 공식화된 절차와 규정에 의해 관리를 수행하게 되므로 권한의 위임이 발생하게 된다. 그 원인은 다음과 같다. 첫째, 사업규모의 지속적 확대와 종업원 수의 계속된 증가는 단일형 조직구조에서 복합형 조직구조(예, 사업부제)로의 변화를 요구하게 되고, 이에 따라 사업부나 지점·지사가 출현하는 단계에 이르러서는 규정과 절차에 따른 권한위임이 발생하여 집중성의 강도가 약해진다고 볼 수 있다. 둘째, 대규모 조직에서는 인지능력의 한계로 인해 개인이나 소수가 업무범위 전반에 대한 의사결정을 수행하는 것이 사실상 불가능하다. 따라서 각각의 조직구성원들이 스스로의 인지능력 범위 내에서 관리활동을 수행하게끔 분권화하는 것이다.

## 2. 정보기술의 발달이 조직구조의 집중성에 미치는 영향

### 1) 조직구조에 영향을 미치는 상황변수로서의 정보화

정보기술(IT, information technology)이란 정보를 빠른 속도로 검색, 처리, 전송, 저장하는데 사용되는 각종 하드웨어와 소프트웨어를 의미하며, 정보화(情報化)는 정보의 수집과 활용이 부가가치 창출의 원천이 되는 사회변화를 뜻한다. 과거에는 정보전달의 편리함과 속도를 확보하기 위해서 정보의 질적 저하를 감수할 수밖에 없었으나, 20세기 후반부터 본격화된 정보기술의 발전 덕분에 양질의 대량 정보를 빠른 속도로 비교적 손실없이 전달하는 것이 가능해졌다. 이를 통해 구성원간 소통이 보다 편리해졌을 뿐만 아니라 조직의 구조적 측면에서도 매우 복잡한 조정 과제를 이전보다 수월하게 해결할 수 있는 수단을 확보하게 되었다. 이처럼 정보화는 각종 규제나 조정의 방식을 바꾸어 놓음으로써 조직구조와 그 설계방식에 영향을 미친다고 볼 수 있다.

### 2) 정보기술과 조직의 권한관계: 집분권화

#### ① 의의

일부 학자들은 정보기술의 발전이 조직을 구성하는 각 부문간의 긴밀한 연계와 협조를 가능하게 하여 집권화를 촉진하는 경향이 있다고 주장한다. 이에 따르면 최고경영층으로의 정보 집중이 과거보다 용이해지는 점 역시 집권화의 동인이 된다고 한다. 반면 정보화가 분권화를 촉진한다고 보는 견해도 있다. 정보기술의 발전이 더 많은 양의 정보 집중화를 유도하므로 조직 구성원들의 정보처리역량이나 속도가 획기적으로 증가하지 않는 이상 정보처리의 분권화가 일어날 수 밖에 없기 때문이다(폭포효과, cascading effect).

이상의 논의를 종합해보면 정보화는 권력구조 측면에서는 수평적 분화의 심화와 전문성의 강화로 분권화를 촉진할 수 있으나, 정보기술의 발달로 과업수행에 대한 통제가 용이해져서 중요한 의사결정은 집권적으로 이루어지는 경향을 보여 재집권화 경향이 드러날 수 있다. 이를 집분권화(centrally decentralized)라 한다.

#### ② 집권화와 분권화에 영향을 미치는 정보화 관련 상황요인

구체적으로 어떤 경우에 정보화가 집권화를 유도하고 어떤 경우에 분권화를 유도하는지에 관한 상황요인으로는 다음의 네 가지가 있다.

첫째, 정보전달 비용(communication cost)이다. 부서간 정보를 이동하는데 드는 비용이 높다면 차라리 경영진까지 전달하지 말고 각 부서단위에서 의사결정을 하게끔 하는 것이 더 나을 것이다. 따라서 이 경우 분권화된다.

둘째, 의사결정에 필요한 정보의 종류이다. 눈에 보이지 않아서 전달이 어려운 지식인 암묵지가 주로 의사결정에 활용된다면 해당 지식을 보유하고 있는 부서에서 의사결정을 하는 편이 더 나을 것이다. 따라서 이 경우 분권화된다.

셋째, 과업을 수행하는 데 있어 신뢰관계가 필요한 정도이다. 만약 구성원과 부서간에 강한 신뢰가 구축되어 있다면 각 부서에 업무를 일임할 수 있다. 따라서 이 경우 분권화될 것이다.

넷째, 업무에 대한 동기유발이다. 구성원들이 강한 내재적 동기를 갖고 있다면 일 자체를 즐길 것이므로 굳이 상사가 통제하지 않아도 업무성과가 좋을 것이다. 따라서 이 경우 분권화된다.

제2문. 동기부여(motivation)의 핵심요인 중 하나는 바로 본인 스스로가 자신의 결정권에 대해 인지하는 정도이다. 이와 관련한 다음 물음에 답하시오. (총 25점)

1) 본인이 스스로의 업무에 대해 가지는 통제감인 자기결정감(self-determination)의 다섯 단계 수준을 설명하시오. (8점)

2) 자기결정감은 자신의 능력에 대한 믿음, 즉 자기효능감(self-efficacy)과 관련이 깊다. 자기효능감의 증진을 위해 알버트 반두라(Albert Bandura)가 제안한 네 가지 방법을 설명하시오. (8점)

3) 자기효능감은 긍정심리자본(positive psychological capital)을 구성하는 4가지 요소 중 하나이다. 자기효능감을 제외한 긍정심리자본의 나머지 세 요소를 설명하시오. (9점)

### 답안의 구성

#### I. [설문 1]의 해결: 자기결정감의 다섯 단계 수준

##### 1. 자기결정이론의 개념

욕구나 사고과정에 초점을 두었던 기존 이론들과는 달리 자기결정이론(self-determination theory)은 동기가 인간의 내면, 즉 업무에 대하여 스스로 느끼는 흥미와 몰입에 의해 결정된다고 보는 관점이다. 즉 업무수행에 있어 본인의 결정권에 대해 인지하는 정도가 동기부여에 영향을 미친다고 보는 관점으로서 개인이 스스로 결정하여 진행하는 일의 경우가 그렇지 않은 경우보다 성취에 더 긍정적 영향을 준다고 보았다.

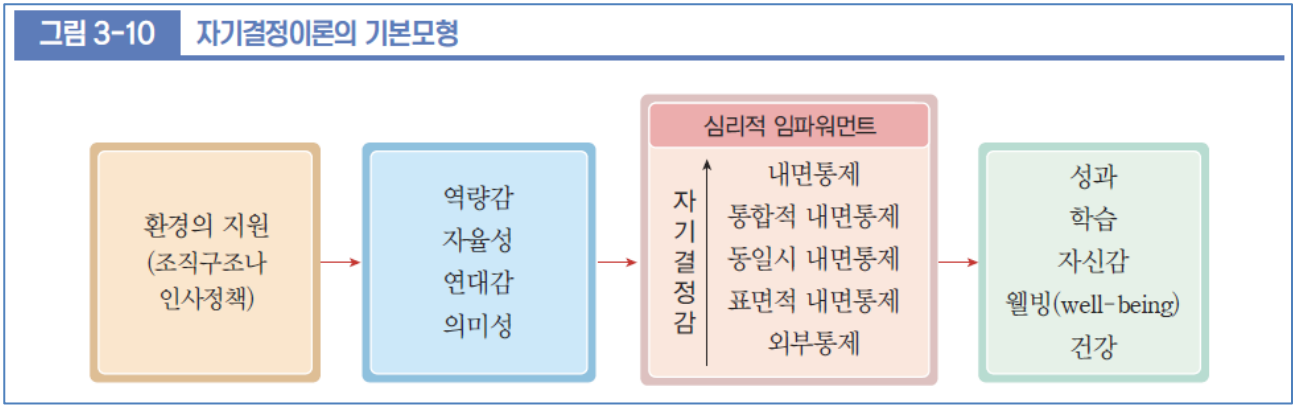
##### 2. 자기결정감의 다섯 단계 수준

자기결정이론에서는 특정한 동기부여 정책의 효과가 내재적 보상인지 외재적 보상인지에 따라 단편적으로 정해진다고 보지 않는다. 보다 중요한 것은 것은 본인이 스스로의 업무에 대해 가지는 통제감(자기결정감, self-determination)이며, 이 이론에서는 그 수준을 다섯 가지로 구분한다.

- 외부통제: 이는 특정 일에 대해서 아무런 흥미가 없지만 보상이나 상사의 지시 또는 법규 때문에 수행하는 경우를 뜻한다.
- 표면적 내부통제: 이는 외부통제가 존재하더라도 자신의 체면이나 자존심 때문에 업무를 수행하는 경우를 뜻한다.
- 동일시 내면통제: 이는 외부통제가 존재하지만 그 업무가 자신이 궁극적으로 추구하려는 목적의 달성에 도움이 된다는 판단 하에 수행하는 경우를 뜻한다.
- 통합적 내면통제: 이는 외부에서 주어진 일이지만 그 필요성을 인정할 뿐만 아니라 그 일의 가치를 자신의 다른 내면가치와 일체화시킨 상태를 뜻한다.
- 내면통제: 이는 외적인 자극이 전혀 없이 완전히 자신의 자율적 결정에 의해서 업무를 수행하는 경우를 뜻한다.

이상의 통제유형들 각각은 연속체(continuum)상에 존재하는데, 그 의미는 개인의 동기가 내재적 측면과 외재적 측면으로 양분되는 것이 아니라 개인 통제감의 크기에 따라 여러 유형으로 나뉠 수 있으며, 개인이 주어진 임무를 스스로 좋아서 수행한다고 생각하는 정도와 수준이 다양하다는 것이다. 만약 형식적인 의미에서 외재적 보상이라 하더라도(예, 칭찬), 스스로가 자신이 업무의 주체로서의 통제력이 있다고 믿게 되면(즉 자기결정감이 높으면) 비록 외재적 보상이라 하더라도 동기부여에 도움이 될 수 있다. 이처럼 높은 자기결정감으로 인하여 동기부여되는 상태를 심리적 임파워먼트(psychological empowerment)라 한다.

그림 3-10 자기결정이론의 기본모형



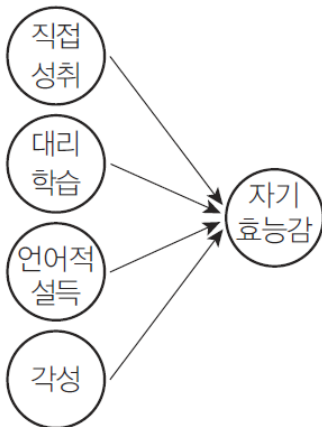
## II. [설문 2]의 해결: 반두라의 자기효능감

### 1. 자기효능감의 개념

자기효능감(self-efficacy)은 자신이 수행하고 있는 특정 업무를 잘 해낼 수 있을 것으로 믿는 개인의 성향을 뜻한다. 일반적으로 자기효능감이 높은 사람은 그렇지 않은 사람에 비해 높은 성과를 보이는 경우가 많다.

### 2. 자기효능감의 4요소

자기효능감 개념을 창안한 심리학자 알버트 반두라(Albert Bandura)는 자기효능감을 증진시키는 방법을 다음의 네 가지로 제시하였다.



- 성공경험(enactive mastery, ‘직접적 성취’라고도 함): 반두라에 의하면 자기효능감을 증가시키는 가장 중요한 원천은 해당 과업이나 직무와 관계되는 경험을 직접 해 보는 것이다. 어떤 일을 과거에 성공적으로 수행한 경험이 있다면 미래에도 그 일을 할 수 있을 것이라 확신하게 된다.
- 대리학습(vicarious learning): 우리는 직접 경험하지 않은 일들에 대해서도 다른 누군가가 그 일을 하는 것을 관찰함으로써 그 일에 대한 지식과 정보를 얻을 수 있다. 이를 대리학습이라 하는데, 그 효과는 우리가 관찰하고 있는 대상이 자신과 비슷하다고 생각할 때 가장 좋다.
- 언어적 설득(verbal communication): 이는 다른 사람으로부터 각자의 성공에 필요한 기술을 우리가 직접 갖추고 있다고 이야기를 듣는 것, 상사로부터의 긍정적 피드백 등을 포함한다. 주로 동기부여에 대한 강연을 하는 사람들이 이러한 방식을 사용한다.
- 각성(arousal): 이는 정신적 및 육체적으로 건강하고 깨어 있는 상태를 뜻한다. 각성은 활력이 넘치는 상태로 우리를 이끌어 주며, 업무수행에 있어 마음을 가다듬고 더욱 집중할 수 있도록 도와준다

### III. [설문 3]의 해결: 긍정심리자본의 요소

#### 1. 긍정심리자본의 개념

루산스(Luthans, F.) 등에 의해 체계화된 긍정심리자본(positive psychological capital)이란 조직구성원이 보유하고 있는 긍정적 심리특성을 일컫는 용어로서, 이들 특성이 조직효과성 내지 성과에 기여할 수 있다는 점에 주목하여 그 명칭에 ‘자본(capital)’이라는 단어를 붙였다. 최근 심리학계의 트렌드라 할 수 있는 긍정심리학은 전통심리학의 연구대상이 지나치게 인간행동의 부정적 측면(예, 스트레스, 우울, 정신치료 등)에 초점을 맞추었다는 데 대한 반성에 입각하여 인성의 밝은 측면에 관하여 집중적으로 연구를 수행하는 것을 그 목표로 하며, 긍정심리자본 이론은 그 연구의 한 분야라 할 수 있다.

#### 2. 긍정심리자본의 구성요소

긍정심리자본은 크게 자기효능감, 낙관주의, 희망, 그리고 회복탄력성 등의 하위변수로 구성된다. 그 중 전술한 자기효능감을 제외한 나머지 셋의 개념은 다음과 같다.

- 낙관주의(optimism): 낙관주의는 자신에게 어떤 긍정적인 사건이 일어났을 때 이 원인을 내부(internal locus of control)에서 찾으며 이러한 사건이 앞으로도 안정적(stable)으로 일어날 수 있다고 믿는다(내부 & 안정 귀인). 낙관적인 조직구성원은 보다 높은 성과와 만족을 보여줄 뿐만 아니라 스트레스를 덜 느끼고 낮은 이직률을 보인다. 그러나 경우에 따라서 지나친 낙관주의는 오히려 기대치를 높임으로써 좌절을 더 많이 느끼게 할 수도 있다. 직무에 따라서는 오히려 비관주의자의 성과가 더 높은 경우도 발견된다(예, 안전관련 기술직무, 재무통제 및 회계분야 등).
- 희망(hope): 이는 긍정적 동기부여 상태를 말하는데, 구체적으로는 특정 목표를 달성하기 위해 자신이 에너지를 투입하겠다는 의지(willpower)와 목표달성 경로(pathways)에 대한 긍정적 평가를 포함한다. [이하에서 자기효능감과의 차이를 구체적으로 적시하면 가점대상] 희망은 목표에 대한 동기부여에 영향을 준다는 점에서는 자기효능감과 유사하지만 목표가 달성되는 구체적 과정에 초점을 맞춘다는 점에서 자기효능감과 구별된다. 즉 희망은 목표달성에 대한 의지와 경로에 관련된 내적통제력에 초점을 두는 인지적 과정인 반면, 자기효능감은 목표달성에 대한 자신의 총체적 능력에 대한 인지적 평가라는 점에서 차이가 있다. 희망 수준이 높은 조직구성원은 보다 높은 성과를 보이는 동시에 감정적으로 덜 지치고 해당 조직에 더 오래 남는 경향을 보인다. 긍정심리학에서는 희망을 단순히 주어진(given) 것으로 보지 않고 교육훈련을 통해 개발가능한 것으로 본다.
- 회복탄력성(resiliency): 이는 인간이 역경, 갈등, 실패, 좌절 등의 상황에 빠졌을 때 이를 극복하고 원래의 상태로 돌아올 수 있는 역량을 뜻한다. 회복탄력성이 높은 사람은 부정적 사건으로 받은 충격으로부터 벗어나 원래의 상태로 돌아오는데 걸리는 시간이 그렇지 않은 사람보다 더 짧게 걸린다. 이들은 실수를 두려워하지 않으면서도 자신의 실수를 민감하게 알아차리는 특성을 가지며, 변화나 불확실성이 큰 상황에서 특히 요구되는 역량이라 할 수 있다. [이하 하위요소 적시하면 가점대상] 김주환(2011)의 연구에 따르면 회복탄력성의 하위 요소로는 자기이해지능(Gardner의 다중지능 중 한 가지와 관련), 대인관계역량, 그리고 긍정성(positivity) 등이 있다.

제3문. 의사결정시 사용하는 휴리스틱(heuristics) 접근법의 개념과 3가지 휴리스틱에 대하여 각각 예를 들어 설명하시오. (25점) [2020 경영지도사 기출변형]

답안의 구성

## I. 의사결정과 휴리스틱

의사결정(decision making)이란 목표달성을 위한 복수의 대안들 중에서 최적이라 여겨지는 것을 선택하는 과정을 일컫는다. 일반적으로 의사결정은 문제의 인식·정의·진단, 목표의 설정, 대안의 개발, 대안의 분석과 평가, 대안의 선택과 실행 등의 다섯 단계로 이루어지는데, 다양한 의사결정 상황에 따라 일부 단계가 생략되거나 지연될 수 있다.

휴리스틱(heuristics)은 카네만(Kahneman)과 트버스츠키(Tversky)에 의해 제시된 개념으로서, 의사결정의 순간에 개인이 행하는 단순하고 주먹구구(rule of thumb)식의 판단을 뜻한다. 휴리스틱 접근법은 극도의 불확실성과 시간제약 하에서 전례 및 정보가 없거나 과학적 예측이 불가능한 경우에 빠른 의사결정을 내리는데 도움이 되지만 종종 판단오류를 불러오는 원인이 되기도 한다.

## II. 휴리스틱의 대표적 유형

휴리스틱으로 인한 대표적 판단오류로는 유용성 오류(availability bias), 대표성 오류(representativeness heuristic), 고착화 오류(anchoring), 인지요류(framing bias) 등이 있다. (이하 유형 중 3가지 서술)

### 1. 유용성 오류

#### 1) 개념과 사례

유용성 오류(availability heuristic)는 의사결정자가 과거 자신이 수집한 정보, 즉 기억되기 쉬운 정보만을 가지고 의사결정을 하는 경향을 말한다.

여기서 활용되는 정보란 최근에 발생한 것, 비행기 사고와 같이 현저성(salient)이 높은 것, 그리고 사건이 강렬한 감정을 야기시킨 것(예, 사회적 논란이 되는 살인사건) 등과 같은 정보가 의사결정자의 기억에 남아 이것이 의사결정에 영향을 끼치는 경우를 말한다.

#### 2) 극복방안

유용성 오류를 방지하기 위해서는 정보수집의 범위를 확대할 필요가 있다. 최근 중요하게 부각되고 있는 증거기반경영(EBM, evidence-based management)은 최상의 사실과 근거에 기초하여 보다 정보 집약적이고 지능적인 의사결정을 내리고자 노력하는 관리관행을 의미한다. 경영자는 의사결정의 순간에 단순히 과거의 가정이나 경험, 추정치 등에 근거하기보다는 신중하고 폭넓은 자료수집을 통하여 의사결정 상황에 걸맞은 판단근거를 마련해야 한다.

### 2. 대표성 오류

#### 1) 개념과 사례

대표성 오류(representativeness heuristic)는 과거의 어떤 사건이 현재의 비슷한 다른 상황에서 같은 효과를 낼 것이라고 생각하는 데서 발생한다. 즉 과거의 사건이 대표성을 가지게 되고 의사결정자는 이를 기준으로 다른 의사결정에 적용하는 것이다.

예를 들면 식품 회사에서 최근 생산한 과자가 국내에서 호응을 얻는 경우, 이것이 미국에서도 잘 팔릴 것이라고 생각하는 경우이다. 과거의 특정 사건을 현재의 의사결정 기준으로 삼는 것은 어떻게 보면 효과가 있을 것으로 보이지만, 추가적으로 고려해야 하는 정보를 등한시하게 되어 의사결정의 질이 떨어지는 경우가 많다.

#### 2) 극복방안

이러한 대표성 오류를 줄이기 위해서는 각 상황에 적합한 정보를 수집하기 위해 노력을 기울여야 한다. 앞의 과자 사례의 경우, 우선 다른 외국 국가들에 소량으로 판매를 한 후 그

결과를 비교하여 이를 잘 팔 수 있는 국가들을 찾아야 할 것이다.

### 3. 고착화 오류(=고착과 조정 오류)

#### 1) 개념과 사례

고착화 오류(고착 및 조정오류, anchoring and adjustment heuristic)는 의사결정을 위해 정보를 수집할 때 처음 수집된 정보가 의사결정의 기준이 되어 다른 의사결정에 영향을 미치는 것이다. 의사결정자는 초기에 주어진 정보를 바탕으로 의사결정의 결과치에 약간의 수정을 가하여 최종 결과치를 도출한다. 이는 최초 정보에 약간의 오차가 있더라도 결과치에 상당한 오차를 가져오기 때문에 오류의 심각성이 크다고 볼 수 있다.

예를 들면 내년도 시장상황을 분석하지도 않고 내년도 매출액 내지 예산을 올해를 기준으로 5% 증가라는 고착된 접근을 하는 경우이다. 여기서 예산을 영기준(zero-based)으로 하지 않게 되므로 문제가 야기된다. 즉 필요없이 책정된 예산이라 하더라도 한 번 예산서 상에 남아있게 되면 지속적으로 유지, 증액된다는 문제가 발생한다. 또한 이를 기반으로 구성원들의 연봉을 책정하는 경우 해당 부서의 업적이 매우 높음에도 불구하고 회사의 방침에 따라 5% 증액의 틀 안에서 연봉을 인상하게 되므로 배분공정성의 훼손을 야기한다.

#### 2) 극복방안

이를 극복하기 위해서는 영기준 사고(zero-based thinking)가 필요하다. 사람들은 무의식적으로 이미 주어진 정보를 사용하여 의사결정을 내리려는 습관이 있으므로, 현재의 조건들이 존재하지 않는다는 가정하에 새로이 의사결정에 임할 경우 무엇을 근거로 삼아 의사결정을 할 것인지를 새로 정해야 한다. 구조조정이나 비즈니스 프로세스 리엔지니어링 등을 시도할 때 특정 부서를 존속시킬 것인지 아니면 통폐합할 것인지를 정하는 과정에서 특히 이러한 영기준 사고가 필요하다. 모든 조직과 인력, 예산 등은 생존논리를 끊임없이 만들어 내는 속성을 가지고 있으므로 의사결정자가 고착과 조정의 오류에 빠지기도 쉽기 때문이다.

### 4. 인지 오류

#### 1) 개념과 사례

인지 오류(framing bias, 틀 짜기 효과)는 정보를 인지적으로 처리하는 과정에서 발생하는 오류로서, 특정 사건 내지 문제가 제시되는 형태에 따라 의사결정이 달라지는 것을 말한다. 즉, 동일한 문제에 대해 부정적 문장이 제시된 경우 위험 회피적(risk-aversing)인 의사결정을 하고, 긍정적인 문장으로 제시될 때에는 위험 추구적(risk-taking)인 의사결정을 한다는 것이다.

예를 들어 한 백화점에서는 20% 세일이라는 문구가 붙은 상태에서 가격표에 2만원을 붙이고, 다른 백화점에서는 그냥 2만원이라는 가격표만 붙인다면 전자의 경우 매출이 더 증가할 가능성이 크다.

#### 2) 극복방안

이를 극복하기 위해서는 정보가 제공될 때의 여러 상황들을 종합적으로 검토할 필요가 있다. 정보제시의 형태, 정보전달의 수단(channel), 정보의 양, 정보제공의 시점 등을 다방면에서 고려해야만 비로소 인지 오류를 최소화할 수 있을 것이다.

## 경영지도사 시험 보충문제

**Q1. 팀 리더십(team leadership)의 개념을 기술하고, 팀 리더십이 효과적으로 실행되기 위한 전제조건을 3가지만 설명하시오<sup>1</sup>. (25점)**

### I. 팀 리더십의 개념

팀 리더십(team leadership)은 팀이라는 단위를 중심으로 구성원들의 상호작용과 공동의 목표 달성을 이끄는 리더십 유형을 의미한다. 이는 전통적인 개인 중심 리더십과는 달리, 집단적 의사 결정과 상호의존적 업무 수행이 강조되는 현대 조직 환경에 적합한 리더십 접근법으로 간주된다. Kozlowski와 Ilgen(2006)은 팀 리더십을 ‘구성원 간의 상호작용과 협업을 촉진하며, 공동의 비전을 수립하고 이를 효과적으로 실행해가는 과정’으로 정의하였다. 또한 Northouse(2021)는 팀 리더십을 ‘공동의 목적 달성을 위해 팀의 역량을 최대화하고, 내부와 외부 환경과의 조율을 통해 최적의 성과를 창출하는 과정’이라고 설명한다.

팀 리더십의 핵심은 ‘리더 개인’이 아닌 ‘팀 역동성(team dynamics)’에 있으며, 리더는 지시자(director)가 아니라 조율자(facilitator) 역할을 수행한다. 팀원 간 자율성과 책임 분담을 강화하며, 상호 간 신뢰와 공동체 의식을 바탕으로 하는 수평적 리더십이 강조된다. 특히 프로젝트 기반 조직, 연구 개발 조직, 스타트업과 같은 유연한 조직에서는 이러한 팀 리더십이 성과에 직접적인 영향을 미친다.

### II. 팀 리더십의 효과적 실행을 위한 전제조건

팀 리더십이 효과적으로 작동하기 위해서는 단순히 리더의 역량뿐 아니라, 팀을 둘러싼 조직문화와 운영 체계, 팀 내 상호작용 구조 등이 함께 뒷받침되어야 한다. 본 목차에서는 팀 리더십의 실질적 실행을 가능하게 하는 세 가지 핵심 전제조건을 논의한다.

#### 1. 신뢰 기반의 팀 문화 형성

신뢰(trust)는 팀 리더십의 가장 근본적인 기반이다. 팀 구성원 간 상호 신뢰가 형성되지 않으면 리더의 조율이나 지원은 효과를 발휘하기 어렵다. Lencioni(2002)는 팀의 실패 원인 중 가장 핵심적인 요소로 ‘신뢰의 부재’를 지적하며, 신뢰 없는 팀은 갈등을 회피하고 책임을 회피하며, 결과적으로 공동의 목표 달성에 실패한다고 설명하였다. 리더는 구성원 간 심리적 안전감(psychological safety)을 보장하는 문화를 조성함으로써, 구성원이 자유롭게 의견을 표현하고 실수를 인정할 수 있는 환경을 만들어야 한다. 이러한 신뢰는 정기적인 피드백, 투명한 의사소통, 감정의 공유 등을 통해 강화될 수 있다.

#### 2. 명확한 역할 분담과 목표 설정

팀 리더십이 효과를 발휘하기 위해서는 각 구성원의 역할과 책임이 명확하게 설정되어야 한다. 역할 모호성(role ambiguity)은 팀 내 혼란을 초래하고, 리더십의 권위와 조율 기능을 약화시킨다. Katzenbach와 Smith(1993)는 고성능 팀의 조건 중 하나로 ‘공동의 목적과 구체적인 목표 공유’를 강조하며, 각자의 역할에 대한 명확한 이해가 팀 시너지를 창출하는 핵심이라고 보았다. 리더는 팀의 목표를 구체적이고 측정 가능하게 설정하며, 구성원 간 책임의 균형을 조율함으로써 집단 내 자율성과 협업을 동시에 확보해야 한다.

#### 3. 의사소통 역량과 피드백 시스템

<sup>1</sup> Hackman, J. R., & Wageman, R. (2005). A theory of team coaching. *Academy of Management Review*, 30(2), 269–287.  
Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (1993). *The Wisdom of Teams*. Harvard Business School Press.  
Kozlowski, S. W. J., & Ilgen, D. R. (2006). Enhancing the effectiveness of work groups and teams. *Psychological Science in the Public Interest*, 7(3), 77–124.  
Lencioni, P. (2002). *The Five Dysfunctions of a Team*. Jossey-Bass.  
Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and Practice* (9th ed.). SAGE Publications.

효과적인 팀 리더십은 원활한 의사소통 구조와 피드백 시스템에 의해 뒷받침된다.

의사소통은 단순한 정보 전달을 넘어서, 팀원 간 감정, 기대, 갈등을 조율하고 리더의 비전을 전달하는 수단이다. 특히 원격근무나 하이브리드 근무 환경에서는 의사소통의 질이 팀 리더십의 성패를 좌우할 수 있다. Hackman과 Wageman(2005)은 리더가 피드백을 수용하고 개선의 근거로 활용할 수 있는 시스템을 갖출 때 팀의 학습 능력과 성과가 동시에 제고된다고 주장하였다. 팀 내 피드백은 상호적이고 실시간적이어야 하며, 리더 역시 피드백의 수용자이자 전달자로서 양방향적 소통을 주도해야 한다.

### III. 결론

팀 리더십은 현대 조직에서 필수적인 리더십 유형으로, 개인의 통제 중심 리더십에서 협업과 조율 중심의 집단적 리더십으로의 전환을 상징한다. 그 실행의 성공 여부는 리더 개인의 역량에만 의존하지 않으며, 팀 내외의 제도적, 심리적 기반이 뒷받침될 때 비로소 효과를 발휘할 수 있다. 본 글은 신뢰 문화, 역할 분담 및 목표 설정, 의사소통과 피드백이라는 세 가지 전제 조건을 중심으로 논의를 전개하였으며, 향후에는 다양한 팀 환경(예: 가상 팀, 다문화 팀)에서의 팀 리더십 실행 전략에 대한 추가 연구가 필요하다.

## Q2. 홀(E. T. Hall)의 저맥락문화(low-context cultures)와 고맥락문화(high-context cultures)의 특징을 의사소통 방법과 연계하여 각각 설명하시오<sup>2</sup>. (25점)

### I. 저맥락문화와 고맥락문화의 개념

E. T. Hall(1976)은 문화 간 커뮤니케이션의 차이를 설명하기 위한 개념으로 '맥락(context)'을 제시하였다. 그는 문화를 고맥락문화(high-context culture)와 저맥락문화(low-context culture)로 나누며, 이들 간 의사소통 양식에 중대한 차이가 있다고 설명하였다. 고맥락문화는 말로 표현되지 않은 정보, 즉 비언어적 신호, 사회적 규범, 역사적 배경 등에 의존하여 의미를 전달하는 문화이다. 반면 저맥락문화는 의사소통이 명시적이고 직접적인 언어에 기반하며, 전달되는 메시지의 대부분이 문자적 표현에 의존한다.

고맥락문화에서는 발화자의 의도나 감정을 해석하기 위해서는 배경지식, 관계의 역사, 사회적 위치 등 다양한 맥락적 단서가 요구된다. 대표적인 고맥락문화 국가로는 한국, 일본, 중국, 아랍권 등이 있으며, 저맥락문화 국가로는 미국, 독일, 북유럽 국가 등이 있다.

### II. 고맥락문화의 특징과 의사소통 방식

고맥락문화는 공동체적 유대감과 간접적 표현 방식이 강조되는 문화로, 말보다 '침묵', '암시', '비언어적 제스처' 등의 소통 방식이 중요하다. Hall은 고맥락문화에서는 소통의 효율성이 오히려 말의 절제와 상호이해에 기반한다고 보았다. 다음은 고맥락문화의 주요 특징과 그에 따른 의사소통 방식이다:

- 1) 비언어적 소통의 비중이 높다: 표정, 제스처, 몸짓, 거리, 시간 사용 등의 요소가 메시지의 의미를 전달하는 데 핵심 역할을 한다.
- 2) 간접적이고 우회적인 표현: 갈등 회피와 체면 문화로 인해, 명확한 표현보다는 완곡한 언어를 사용한다.
- 3) 관계 중심적 커뮤니케이션: 커뮤니케이션의 목적이 정보 전달보다 인간관계 유지에 있다.
- 4) 집단주의 가치 지향: 조직이나 가족, 사회 집단의 조화와 연대가 중시된다.

예를 들어 한국의 회의 문화에서는 발화자의 사회적 지위나 나이, 상황적 맥락을 고려하여 말을 아끼거나 에둘러 표현하는 경우가 많다. 이러한 문화에서는 언어 외의 요소가 의사소통에 필수적이기 때문에, 외부인이 의미를 오해하거나 의도를 파악하기 어려울 수 있다.

### III. 저맥락문화의 특징과 의사소통 방식

저맥락문화는 개인주의와 직접적 의사소통을 특징으로 하는 문화이다. 정보는 말이나 문서에 명확히 표현되어야 하며, 청자나 수신자가 배경 맥락을 별도로 해석하지 않아도 되도록 메시지가 분명하게 전달된다. 다음은 저맥락문화의 주요 특징이다:

- 1) 명확하고 직접적인 표현: 의견, 감정, 사실을 분명히 표현하며, 애매모호함을 피하려 한다.
- 2) 사실 중심적 커뮤니케이션: 감정보다 논리와 데이터에 기반한 의사소통이 중시된다.
- 3) 개인주의 지향: 개인의 자율성과 독립성을 중요시하며, 커뮤니케이션도 개인 간 합리적 소통에 중점을 둔다.

<sup>2</sup> Hall, E. T. (1976). *Beyond Culture*. Anchor Books.

Gudykunst, W. B., & Ting-Toomey, S. (1988). *Culture and Interpersonal Communication*. Sage Publications.

Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*. Sage.

Ting-Toomey, S. (1999). *Communicating Across Cultures*. Guilford Press.

4) 계약과 규범의 중시: 문서화된 합의와 표준화된 커뮤니케이션 규칙이 중시된다.

예를 들어 미국의 비즈니스 환경에서는 회의 시 자신의 의견을 분명히 표현하고, 반대 의견도 자유롭게 개진할 수 있는 분위기가 조성된다. 이러한 문화에서는 명확한 커뮤니케이션이 효율성과 투명성을 높이는 핵심 요소로 간주된다.

#### IV. 비교 및 적용: 문화 간 커뮤니케이션에서의 함의

고맥락문화와 저맥락문화는 서로 다른 문화적 세계관을 반영하는 커뮤니케이션 전략이다. 고맥락문화에서는 커뮤니케이션의 해석이 맥락에 의존하며, 상호 간의 관계성이 강조된다. 반면 저맥락문화에서는 명확성과 정확성이 커뮤니케이션의 핵심이다. 이러한 차이는 다문화 조직이나 국제 협상, 글로벌 팀워크에서 오해와 갈등의 원인이 될 수 있다.

예를 들어 고맥락문화권 출신 구성원은 상사의 암묵적 기대나 간접적 표현을 중시하지만, 저맥락문화권 구성원은 그러한 표현을 모호하거나 비효율적으로 여길 수 있다. 따라서 문화적 맥락을 이해하고, 상호 보완적인 커뮤니케이션 전략을 개발하는 것이 중요하다. 고맥락문화 구성원은 보다 명확한 의사 전달을 연습할 필요가 있으며, 저맥락문화 구성원은 비언어적 단서와 관계 중심 커뮤니케이션의 가치를 존중해야 한다.

#### V. 결론

E. T. Hall의 고맥락문화와 저맥락문화 개념은 의사소통 연구와 문화 간 커뮤니케이션의 이해에 핵심적인 틀을 제공한다. 두 문화 유형은 단순한 차이를 넘어, 커뮤니케이션의 전략과 기대, 해석 방식에서 본질적 차이를 드러낸다. 오늘날과 같이 글로벌화된 사회에서는 서로 다른 맥락 문화를 이해하고, 그에 맞는 의사소통 능력을 개발하는 것이 국제적 협업과 갈등 해소에 중요한 기반이 된다.

## I. 인공지능 활용이 다양성에 미치는 긍정적 영향

인공지능 활용은 다양성에 어떤 영향을 미칠 수 있는가? 역사적으로 인류의 생활양식에 대변혁을 가져온 기술들은 그 적용 초기에 긍정과 부정의 전망이 상존해 왔다(Saval, 2015). 생성형 모델을 위시한 인공지능이 가져올 변화를 온 인류가 탐색하고 있는 이 시점에도 양가적 전망이 대비를 이룬다.

어떤 이들은 긍정적 측면에 주목하여 인공지능 활용이 사회·문화적 다양성을 더욱 촉발하리라고 주장한다. 식별형 인공지능을 활용한 맞춤형 추천 시스템은 서로 다른 사용자 그룹의 특성과 선호도를 면밀하게 분석함으로써, 각개인에게 최적화된 콘텐츠나 상품을 제공한다(Gomez-Uribe & Hunt, 2015; Kunaver & Požrl, 2017). 이를 통해 소비자들은 이전에 접하지 못했던 다양한 장르, 스타일, 브랜드의 콘텐츠나 상품을 발견할 수 있다. 탐색 비용을 최소화하면서 짧은 시간 안에 폭넓은 콘텐츠를 접할 수 있어, 다양성을 높이는 데 기여할 수 있다. 예를 들어, 넷플릭스의 추천 알고리즘은 사용자별 선호도를 파악하여 차별화된 시청 경험을 제공함으로써 롱테일(long tail) 효과를 촉진하고, 다양한 콘텐츠가 시장에서 생존하고 성장할 수 있는 환경을 만든다(Anderson, 2006). 나아가 인공지능은 문화 간 교류와 이해를 증진시키는 데에도 교두보 역할을 할 수 있다. 생성형 인공지능은 다국어 및 다문화적 콘텐츠를 능숙하게 소화하여 다양한 언어권, 문화권간 의사소통을 가능하게 한다(OpenAI, 2023a). 예를 들어, 챗GPT-4는 여러 언어로 텍스트를 생성할 수 있으며, 이는 다국적 기업, 국제 기구, 학계 등 다양한 영역에서 문화 간 이해를 심화시킨다. Wu et al.(2016)이 제안한 구글의 신경망기계 번역(Neural Machine Translation, NMT) 시스템은 100개 이상의 언어 쌍에 고품질 번역을 제공함으로써, 언어적·문화적 장벽을 낮추고 글로벌 협력을 강화한다.

교육 분야에서도 인공지능은 다양성 확대에 기여할 잠재력을 갖는다. 인공지능 기반 적응형 학습 시스템은 각 학생의 학습 속도, 흥미, 인지스타일에 맞춰 맞춤형 콘텐츠를 제공할 수 있다. 이로써 전통적 일률 교육 방식이 가진 한계를 넘어, 이질적인 동기와 능력을 가진 학습자를 동시에 아우를 수 있다(Nguyen, Hui, Fong, & Cao, 2014; Zawacki-Richter, Marín, Bond, & Gouverneur, 2019). 특히 장애 학생을 위한 시각·청각 보조 기술, 번역 및 해석 기능, 추가학습자료 제공은 교육의 포용성을 높여 다양한 배경을 가진 학생들이 평등한 기회를 누릴 수 있도록 돕는다(Buolamwini & Gebru, 2018; Zawacki-Richter et al., 2019).

또한, 인공지능은 복잡한 사회 문제 해결에도 다양성을 촉진할 수 있다. 광범위한 데이터분석과 예측 모델을 통해 환경 문제, 공중 보건, 도시 계획 등 여러 분야에서 다각적인 접근법을 모색하고, 새로운 솔루션을 제시할 수 있다(Brynjolfsson & McAfee, 2017; Floridi, 2021). 이를 통해 다양한 이해관계자들이 참여하는 의사결정 구조를 지원하며, 상호 이질적인 관점을 조화롭게 반영할 수 있는 기회를 제공한다.

## II. 식별형 인공지능이 다양성에 미치는 부정적 영향

식별형 인공지능은 지도 학습(supervised learning)을 기반으로 분류, 예측, 인식 등의 기능을 수행하며, 추천시스템, 이미지·음성 인식, 자연어 처리 등에 활용되고 있다(LeCun et al., 2015). 유튜브 영상 추천 알고리즘은 사용자 시청 이력, 검색기록, 댓글 등을 분석하여 개인 맞춤형 동영상을 추천한다(Covington et al., 2016). 이러한 개인화는 편의성과 만족도를 제고하지만, 동시에 ‘필터 버블’을 형성할 수 있어서 되려 정보다양성을 제약하는 양면성이 있다(Pariser, 2011).

식별형 인공지능이 유사한 선호도를 가진 콘텐츠를 반복적으로 제안할 경우, 사용자는 특정 정보나 관점에 고착되어 다각도로 사고할 기회를 잃어버릴 수 있다(Helberger, Karppinen, & D'Acunto, 2018). 이는 사회적다양성과 문화적 다양성을 저해하며, 결과적으로 집단

<sup>3</sup> 이중학, 김광태, & 김성준. (2025). 인공지능과 인지적 다양성: 인사 및 조직관리 시사점 모색. *인사조직연구*, 33(1), 1-23.

사고(groupthink)나 사회적 극단화로 이어질 수 있다. 더욱이 알고리즘 편향(algorithmic bias)은 특정 집단을 과소 대표하거나 부정확하게 평가할 수 있으며, 이로 인해 소수자나 취약 계층의 목소리가 배제되거나 왜곡될 위험이 있다(Buolamwini & Gebru, 2018; Noble, 2018).

따라서 식별형 인공지능의 부정적 효과를 최소화하기 위해서는 알고리즘 투명성, 공정성, 설명가능성(explainability)을 제고하는 노력이 필요하다(Floridi, 2021; Hovy & Spruit, 2016). 다양한 집단을 대표하는 데이터 확보, 알고리즘 검증 및 감리, 정책적 규제, 사용자 교육 등이 복합적으로 이루어져야 한다. 또한 추천 알고리즘 설계 시 이질적인 콘텐츠를 노출하는 전략을 도입하여 정보 생태계 전반의 다양성을 유지하는 방안도 고려되어야 한다.

### III. 생성형 인공지능이 다양성에 미치는 부정적 영향

생성형 인공지능은 새로운 데이터를 창출하는 능력을 갖추고 있으며, 주로 비지도 학습(unsupervised learning)이나 강화 학습을 활용하여 대규모 언어 모델(GPT 계열 모델 등)과 같은 혁신적 성과를 내고 있다(Elhissoufi, Nfaoui, Alla, & Elghalfiki, 2024). 챗GPT 등 생성형 인공지능은 언어 생성, 번역, 요약, 콘텐츠 제작 등에 활용되어 지식 기반산업의 패러다임을 재편하고 있다(이중학 등, 2023).

그러나 생성형 인공지능 역시 다양성 측면에서 중요하게 해결해야 할 이슈를 가지고 있다. 우선 학습 데이터가 주로 영어 중심의 서구권 데이터에 치우쳐 있는 경우, 비서구권 문화나 언어적 특성이 충분히 반영되지 않아 문화적 편향이 발생할 수 있다(Karpouzis, 2024). 이는 글로벌 사회에서 문화적 불균형을 심화시키며, 궁극적으로 언어적.문화적 다양성을 저해할 수 있다. 또한 생성형 인공지능이 기존 패턴을 바탕으로 콘텐츠를 생성하기 때문에, 혁신적 아이디어나 새로운 관점 제공에 한계가 있을 수 있고, 이는 창의성 및 다양성 감소와 연결될 우려가 있다(Boden, 2016).

이러한 문제를 해결하기 위해서는 학습 데이터셋의 다양성 확보, 언어.문화별 정교한 모델링, 모델 편향성 분석 및 개선 등이 필요하다(Buolamwini & Gebru, 2018; Bender et al., 2021). 또한 사용자 피드백을 활용한 모델 개선(Ouyang et al., 2022), 다양한 언어.문화권출신 연구자의 참여 확대, 모델 결과에 대한 모니터링과 수정 과정을 통해 생성형 인공지능이 문화적 다양성과 창의성을 유지하는 방향으로 발전하도록 유도할 수 있다.