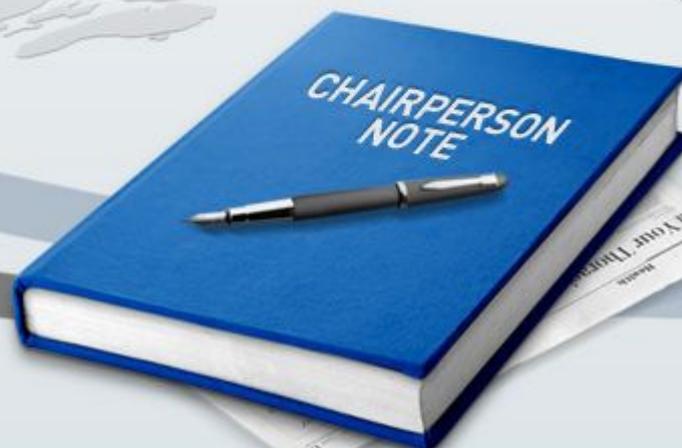


# 체어퍼슨노트

## CHAIRPERSONNOTE

- 경제 이슈
  - 미국 재정 절벽, 스몰딜
  - 12월 수출 회복세 둔화
- 경영 노트
  - 혁신조직을 만들기 위한 세 가지 태도 변화
- 사회 트렌드
  - 브릭스 빈자리엔 비프(MIP)
  - 일본인 10명 중 7명 “독도는 일본 땅”
- 저널 브리프
  - 위키피디아의 성공 비결
- 洗心錄
  - 과도한 선택지(選擇肢)로 인한 불행



본 보고서에 있는 내용을 인용 또는 전재하시기 위해서는 본 연구원의 허락을 얻어야 하며, 보고서 내용에 대한 문의는 <http://www.hri.co.kr>로 주시기 바랍니다.

□ 미국 재정절벽<sup>1)</sup>, 스톱딜 타결

- 2013년 1월 1일 부자 증세 및 예산자동삭감 연기 등을 골자로 하는 스톱딜 합의안이 상하 양원을 통과하여 재정절벽 사태를 가까스로 회피
  - 고소득층 소득세율 인상 : 부부 합산 연소득 45만 달러(개인소득 40만 달러)이상의 고소득층의 세율을 현행 35%에서 39.6%로 인상
  - 정부 예산자동삭감 발동 시기 연기 : 정부 예산자동삭감을 의미하는 ‘시퀘스터’(sequester) 발동 시기를 2개월 연기
  - 장기실업수당 지급 연장 : 26주 이상 실업상태인 장기 실업자에 대한 연방실업보험은 1년간 연장하고, 대체최저한도세(ATM)가 영구적으로 유예되어 약 2,640만 명의 중산층이 추가 세금 부담 완화
- 2개월 후 발동되는 예산자동삭감과 메디케어 등 정부 지출 감축에 대한 협상이 여전히 미완의 과제로 남아있어, 향후 협상 추이에 따라 재정절벽 위기의 재부상 가능성도 존재

□ 12월 수출 회복세 둔화

- 지식경제부에 따르면 12월 수출은 대통령 선거, 성탄절 등 조업일수 감소와 대선진국 수출 부진으로 3개월 만에 감소세를 보임
  - 수출 : 중국 등 아시아권의 수출은 호조를 이어갔으나, EU와 일본 등 선진국의 수요 부진이 지속되며 수출증가율은 전년동기대비 -5.5% 하락한 451.0억 달러를 기록
  - 수입 : 소비재 수입이 소폭 증가하였지만, 원자재 및 자본재 수입이 크게 감소하며 수입증가율은 전년동기대비 -5.3% 하락한 430.7억 달러를 기록
  - 무역수지 : 수출이 수입보다 큰 폭으로 줄어들어 무역수지 흑자는 20.3억 달러로 전월(43.8억 달러)에 비해 크게 축소되었으나, 11개월 연속 흑자 기조는 유지
- 2013년 수출은 미국 등 선진국의 미약한 경기 회복세와 중국 경기의 개선 등으로 완만한 회복세를 보일 것으로 기대

---

1) 재정절벽이란 미국 정부가 재정 적자 감축을 위해 재정지출을 줄이고 세금은 더 걷어 경기가 위축되고 경제에 마이너스 충격이 가해지는 현상을 의미

□ 혁신 조직을 만들기 위한 세 가지 태도 변화<sup>2)</sup>

- 관리와 통제를 중시하는 전통적인 리더십의 한계로 인하여 새로운 대안인 혁신 조직에 대한 논의가 다양하게 진행 중
  - 지식, 근면, 순종의 조직에서 열정, 창의성, 추진력을 갖춘 조직으로 변화해야 한다는 필요성에 대해서는 누구나 인정
  - 논의의 핵심은 어떤 방법으로 전통적인 리더십을 극복하고 새로운 조직 문화를 창조할 것인지에 대한 대안의 제시
- 기업이 혁신 조직을 만들기 위해서는 언리더십(unleadership), 리드십(leadship), 오너십(ownership) 등 새로운 패러다임이 요구
  - 언리더십 등은 경영자가 권한을 이양하여 성과에 대한 포상은 프로젝트 리더에게 보장해 주고 실패에 대한 리스크는 자신이 떠안을 때 가능

<혁신 조직을 만들기 위해 요구되는 세 가지 태도 변화>

	내 용
언리더십	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 수직적이고 영웅적인 리더십에 반기를 들고 유연하고 개방적인 조직을 이끄는 21세기형 리더십을 언리더십이라고 정의</li> <li>• 초경쟁 시대, 초스피드 시대에는 조직 구성원 모두가 의사결정자(Thinker)이자 실행자(Doer)가 되어야 함</li> <li>• 중앙조직은 통제조직이 아닌 지원조직으로 변신해야 하고, 기업 내에 존재하는 비공식 조직을 활성화하여 혁신의 주체로 활용해야 함</li> </ul>
리드십	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 리드십은 리더는 아니지만 팔로어의 선두에 서는 소수의 사람들이 무리를 이끄는 기수의 역할을 수행하는 팔로어십을 의미</li> <li>• 대부분의 혁신은 처음에는 인정받기 어렵기 때문에 리드십을 통해 자신을 도와줄 협력자를 확보하는 것이 중요</li> <li>• 비록 소수에 불과하더라도 뜻을 같이할 동조자의 섭외는 티핑포인트를 형성하여 혁신에 대한 거부감을 없애는 사전 단계</li> </ul>
오너십	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 혁신은 주체만 있고 객체는 없기 때문에 구성원 모두가 주인의식을 갖고 업무에 임하는 마음가짐을 요구</li> <li>• 언리더십과 리드십이 혁신 조직에서 리더와 팀원에게 요구되는 자세라고 한다면 오너십은 구성원 모두에게 필요한 태도</li> <li>• 오너십을 발휘하는 혁신 프로젝트 팀을 만들기 위해서는 전담 상주팀을 구성하고, 한 공간에서 일하게 하며, 전담팀의 다양성 확보가 필요</li> </ul>

2) ‘리더십 버리고 리드십 구축하라’(동아비즈니스리뷰, 2012.12) 내용을 요약·정리함.

□ 브릭스 빈자리엔 비프(MIP)<sup>3)</sup>

- 최근 10여 년간 세계 경제의 선장 견인차 역할을 해왔던 브릭스(BRICs) 5개국의 성장세가 다소 주춤해져 뒤를 이어 성장을 주도할 국가에 대한 관심이 높아지고 있음
  - 이코노미스트는 지난해 12월, 몽골 인도네시아 필리핀을 가리키는 ‘미프’(MIP) 3개국이 새로운 별로 떠오르고 있다고 진단
- 이와 관련 경제성장이 빠른 신흥국가군 신조어를 정리하면 다음과 같음
  - 브릭스(BRICs) : 브라질, 러시아, 인도, 중국, 남아공
  - 비스타(VISTA) : 베트남, 인도네시아, 남아공, 터키, 아르헨티나
  - 마빈스(MAVINS) : 멕시코, 호주, 베트남, 인도네시아, 나이지리아, 남아공
  - 믹트(MIKT) : 멕시코, 인도네시아, 한국, 터키
  - 시베츠(CIVRTS) : 콜롬비아, 인도네시아, 베트남, 이집트, 터키, 남아공

□ 일본인 10명 중 7명 “독도는 일본 땅”<sup>4)</sup>

- 일본인의 경우, 독도는 일본 땅이라 우기는 반면, 일본이 실효 지배하고 있는 센카쿠 열도(중국명 다오위다오)도 자기 땅으로 인식
  - 즉 자국 영토에 대한 영유권 인식은 약한 반면 남의 나라 영토를 일본 땅이라고 우기는 형국임
- 히로시마시립대 평화연구소 조사의 주요 내용을 요약하면 다음과 같음
  - “다케시마를 일본 땅이라고 생각한다” 67%(아니다 2%, 모른다 27%)
  - “다케시마 분쟁을 들어본 적이 있다” 91%
  - “다케시마의 위치를 알고 있다” 76%
  - “센카쿠는 일본 영토다” 69%
  - “중일간 센카쿠 영유권 분쟁에 대해서 들은 적이 있다” 96%

---

3) ‘브릭스 빈자리엔 MIP’(동아일보, 2013.1.4)를 요약 정리함

4) ‘일본인 10명중 7명, 독도는 우리 땅’(동아일보, 2013.1.4)를 요약 정리함

□ 위키피디아의 성공 비결<sup>5)</sup>

■ 세계 최대 온라인 백과사전 위키피디아(Wikipedia)의 성공 비결과 한국 기업들의 조직 구조를 비교 진단

- 위키피디아가 백과사전 업계의 1위 브리태니커를 누를 수 있었던 비결은 위키피디아만의 독특한 의사결정 구조에 기인
- 위키피디아의 사례를 통해 다수 구성원들의 적극적 참여가 개개인의 전문성 발휘를 이끌어낼 수 있다는 사실을 확인할 수 있음

① 구성원들의 자발적 참여

- 위키피디아는 개인의 공유 의지를 통해 수많은 사용자들의 자발적 참여를 이끌어냄으로써 단시간 내에 방대한 콘텐츠를 축적하는 데 성공
- 한국 기업에서는 직원들에게 경영진의 지시·의사에 따라 움직일 것을 강요하는 경우가 일반적

② 의사결정 권한의 부여

- 위키피디아는 사용자에게 언제, 어떤 주제에 대해, 어떤 방식으로 정보를 작성할 것인지에 대한 독자적 의사결정 권한을 부여
- 한국 기업에서는 직원들에게 이미 확정된 전략의 효율적 실행을 위한 일부 권한만을 부여하는데 그침

③ 경영진의 개입 제한

- 위키피디아 경영진의 역할은 웹사이트의 전체적 방향을 기획하고 운영을 지원하는 데 그치며 콘텐츠 내용에 대해 개입하지 않음
- 한국 기업에서는 경영상 주요 기능 및 권한들이 소수 경영진에 의해 배타적·일방적으로 행사되고 사업 전략이 Top-Down 방식으로 진행되는 경우가 대다수

④ 오류의 실시간 수정

- 위키피디아는 이용자 누구라도 실시간 오류 수정이 가능한 내부 자정 시스템을 갖추고 있으며 이를 위해 서열·권력은 불필요하고 오직 정보의 정확성이 핵심 기준이 됨
- 한국 기업에서는 경영진의 실수 및 오판이 완벽한 실패로 눈앞에 드러나기 전까지는 누구도 문제 제기를 하기 어려움

---

5) “당신 맘대로” 모든 의사결정 개인에게 맡겼다’(매일경제, 2012.12.28) 참조

□ 과도한 선택지(選擇肢)로 인한 불행

(실험 1) 한 식료품 매장에서 잼 시식 코너를 열었다. 먼저 6종류의 잼을 제공하고, 1시간 후에는 24종류의 잼을 제공했다. 시식 손님 중에 잼을 구매한 경우를 조사해 보니 6종류의 잼을 제공했을 때에는 30%가 잼을 구매했지만, 24종류의 잼이 진열되었을 경우에는 겨우 3%만이 구매했다.

(실험 2) 초콜릿을 1그룹에게는 6종류, 2그룹에게는 30종류를 주면서, 맛이 어땠는지를 1~7등급으로 평가하도록 했다. 그리고 실험 참가자에게는 초콜릿을 살 수 있는 5달러를 주었다. 실험 결과, 선택할 수 있는 초콜릿 수가 적은 1그룹은 자신이 원하는 초콜릿을 빨리 선택했으며, 또한 높은 만족도 등급을 매겼다. 더욱이 이들 중 절반은 준 돈으로 초콜릿을 구매했다. 반면에 2그룹은 쉽게 고르지도 못하고 사지 않고 그냥 나가버렸다.

우리들은 일반적으로 선택할 종류가 많을수록 마음에 드는 것을 고를 확률이 높아진다고 믿고 있다. 그런데 위의 실험을 통해 사람들은 선택할 종류가 많아질수록 만족도가 떨어지고 나아가 구매 욕구도 떨어지는 현상을 보았다. 제공되는 가짓수가 일정 수준을 넘어 포화 상태가 되면 아래와 같은 부정적 효과로 인해 오히려 싫증이 유발되면서 심리적 고통이 커지기 때문이다.

- 첫째, 아쉬워하게 될 대안이 늘어나고, ('남의 떡이 더 커 보임')
- 둘째, 선택한 대안에 대한 기대치가 더욱 높아지고, ('충분한 보상 기대')
- 셋째, 후회할 여지가 더욱 커진다. ('하필 많은 것 중에 이것을 골랐지?')

지금 우리들은 디지털 기기로 수많은 정보와 다양한 선택 대안을 쉽고 빠르게 구할 수 있게 되었다. 반면에 오히려 결정을 미루는 경우가 많아지고, 결정 후에 후회가 커지는 경험을 하고 있다. 선택할 정보와 대안을 적정 수준에서 살펴보고야 더 행복해 질 수 있음을 명심해야 한다.

**“1%의 가능성 그것이 나의 길이다”**  
나폴레옹 (1769~1821) : 프랑스 황제