2002년 5월 31일 창간 독자센터 : (02)721-9861

metroseoul.co.kr

metro® Life

제6027호 2026년 11월 4일 수요일



유통업계 AX 바람에 바뀌는 쇼핑공식 L1



보령 우주의학 인프라 준비 '착착' L2

"판 여는 언노우너, 길 다지는 노우너… 인재균형이 경쟁력"

속깊은 人터뷰

윤 상 윤 알렉스앤앨리스 대표



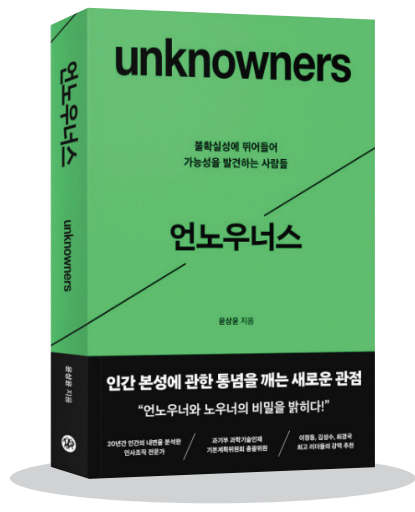
윤상윤 알렉스앤앨리스 대표가 본지와 인터뷰를 하고 있다.

20년 베테랑 인사·조직 전략 전문가
인간의 본질서 새 프레임워크 제시

오류 줄여가는 '연역 추론'의 노우너
새 패턴 만드는 '귀납 추론' 언노우너

AI 시대, 새 질문 던지는 인재 필요해
탐색과 정교화 균형으로 조직 시너지
역할 맞춰 적재적소 배치할 때 성과

성향진단 솔루션으로 인재배치 도와
중·고교생 진로 컨설팅까지 확장계획



불확실성 속에서도 두려워하지 않고, 새로운 가능성을 찾는데 몰두하는 사람들이 있다. '알려지지 않은 것'에 두려움보다 호기심을 느끼고, 망설임 없이 뛰어드는 사람들이다. 반면, '알려진 것'에 몰입하는 이들도 있다. 그들은 확실하고 검증된 데이터 안에서 안정감을 얻고 비로소 능력을 발휘한다.

조직 안에서 두 부류는 종종 부딪힌다. 후자는 전자에게 "일만 벌이고 수습을 못한다"고 투덜대고, 전자는 후자에게 "앞 뒤 꽉 막혀 답답하다" 불만을 표한다. 그리고 서로를 향해 말한다. "왜 저러는지 이해를 할 수가 없다"고.

사람과 조직의 성장을 위한 솔루션 기업, 알렉스앤앨리스(Alex&Alice) 윤상윤 대표는 오랜 기간 이 갈등에 주목했다. 두 그룹의 차이를 연구하고 분석한 끝에 이들을 '언노운(Unknow)'과 '노운(Known)'으로 구분하기로 했다. '불확실하지만 기회가 클 수 있는 선택지'를 추구하는 '언노우너(Unknowner)'와 '확실하고 안정적인 선택지'를 찾는 '노우너(Knowner)'다. 이해할 수 없었던 서로를 정의하는 것 만으로, 오랜 갈등은 해결의 실마리를 찾는다.

신간 '언노우너스'를 통해 인사·조직계에 새로운 패러다임을 던진 윤상윤 대표를 만났다. 그는 "혁신은 언노우너가 가설을 세워 문을 열고, 노우너가 전제를 검증해 길을 다질 때 완성된다"며 "어떤 과제에 어떤 사람을 배치할 것인지가 원활히 이루어질 때 지속적으로 혁신하는 강한 조직이 될 수 있다"고 강조했다.

- 책을 쓰게 된 계기는.

"고민의 출발점은 결국 사람에 대한 '선택의 실패'였다. 진로와 커리어에 대해 잘못 판단해 맞지 않는 길에서 번아웃을 겪거나, 타인에 대한 선택을 잘못해 조직이 갈등을 겪고 성과를 내지 못하는 순간들이다. 실패의 원인은 결국 '사람의 차이'를 제대로 이해하지 못했기 때문이다. 나와 다른 방식으로 생각하고 행동하는 사람을 틀렸다고 생각하거나, 반대로 자신의 본래 기질을 억누른 채 남들의 기준에 자신을 맞추려다 보니 나에 대한 선택도, 타인에 대한 선택도 실패하는 것이다. 사람의 차이를 명확히 인지하는 순간 올바른 선택이 시작된다. 선택의 실패를 줄이고, 자신과 타인의 차이를 정확히 파악해 최선의 성과를 만들어내도록 돕고 싶었다."

- 언노우너와 노우너의 본질적 차이는.

"본질은 인간의 무의식 속에 존재하는 '두려움'과 '욕망'의 불균형에서 시작된다. 본인이 가진 기질에 후천적 경험이 축적되면서 어떤 사람은 호기심보다는 불확실성에 대한 두려움이 더 커지고, 어떤 사람은 두려움보다 탐색에 대한 욕망이 더 크게 작용하게 되는 것이다. 그 차이는 왜 만들어지는가에 집중하면서 노운 시스템과 언노운 시스템의 차이를 발견하게 됐다. 노우너는 이미 검증된 전제에서 출발해 오류를 줄이는 '연역적 추론'을 하는 반면, 언노우너는 파편화된 현상들을 관찰해 새로운 패턴과 가설을 세우는 '귀납적 추론'을 한다 점에서 차이가 난다."

윤상윤 대표는 서울대학교 경영학과를 졸업하고 신세계그룹과 SPC그룹 등에서 인사 전략 담당자로 재직한 인사 조직 전문가다. 2022년 알렉스앤앨리스를 설립하고, 스타트업부터 대기업에 이르기까지 비즈니스의 고유한 전략과 업태에 최적화된 솔루션을 제공하고 있다. 그는 20여년간 수 많은 사람들을 관찰하는 과정에서 한 가지 의문을 갖게 됐다고 했다.

전 세계적으로 사용하던 MBTI(4가지 축)나 Big 5(5가지 요인) 등 성격 요인만으로는 현장에서 발생하는 성과와 행동 차이가 설명되지 않는다는 점이었다. 윤 대표는 원인을 찾기 위해 2024년부터 카이스트(KAIST) 조직행동 연구팀과 함께 검증 연구를 진행했다.

- 이 프레임워크를 정립하게 된 계기는.

"경험과 성과에는 분명한 패턴이 있고 예측이 가능해야 하는데, 인사 진단을 해봐도 설명되지 않는 '숨겨진 축'이 존재한다는 것을 느꼈다. 그때 수많은 인재를 관찰하면서 깊은 의문이 생겼다. 이들을 관찰하다 보니 문득 사람들이 세상을 대할 때 '연역적으로 사고하는가, 귀납적으로 사고하는가'라는 생각의 방향성 차이가 떠올랐다."

- AI 시대에 언노우너가 주목 받는 이유.

"AI는 인간이 쌓아온 기존 데이터와 전제(Known)를 학습해 답을 내놓는 '최상급 노우너'다. 기존 전제 안에서 정답을 내는 영역은 AI가 인간을 완벽히 대체하게 된다. 반면 언노우너는 세상을 '점'으로 바라본다. 불확실한 상황에서도 두려움을 느끼지 않고 파편화된 점들을 연결해 새로운 패턴을 만들어내는 것이다. 모호함 속에서 새로운 질문을 던지고 사업적 기회를 창출하는 힘은 여전히 언노우너의 영역이다."

- AI 시대에 언노우너가 더 좋은 건가.

"그렇지 않다. 역할이 다를 뿐이다. AI가 자율적으로 실행하는 '자율적인 오작동(Agentic Misbehavior)'이나 오류를 관리하고 최종 책임을 지는 것은 결국 인간의 몫이기 때문이다. 확실한 도메인 지식을 가진 노우너들이 AI를 고도로 숙련되게 제어하는 '상위 관리자(Hyper Controller)'로서 핵심 역할을 해주어야 한다. 언노우너가 유연하게 피보팅(Pivoting)하며 새로운 판을 열고, 숙련된 노우너가 AI를 활용해 이를 정교하게 시스템화하는 균형을 맞춰야 하는 것이다."

- 한국의 조직 문화는 노우너의 비율이 높을 것 같다.

"100여개 문항으로 구성된 성향진단 솔루션 데이터나 연령대별 통계를 내보면, 우리 사회는 세대가 바뀌어도 노우너 60%, 언노우너 40%의 비율이 깨지지 않고 유지되는 경향을 보이고 있다. 기질적 요소에 더해 한국 특유의 정답 중심 교육과 관료적 조직 문화 속에서 학습된 결과로 풀이된다. 수직적이고 획일화된 구조에서는 새로운 가설을 세우는 '언노우너'가 살아남기 어렵다."

- 언노우너를 키우기 위해선 어떻게 해야 하나.

"조금씩 새로운 변화를 시도해 보는 것이다. 거창한 것보다는 '작은 성공의 경험'을 단계적으로 쌓아 불확실성에 대한 두려움을 낮추는 노력이 필요하다. 그러기 위해선 무엇보다 리더의 변화가 중요하다. 지금의 리더들은 지난 수십 년간 노운 시스템 속에서 상명하달과 정확한 집행으로 성공해 온 사람들이다. 그 성공 방식이 불확실성 시대에는 오히려 독이 될 수 있다는 반성이 선행돼야 한다. 기존에 '오차 없이 완결했는가'를 중심으로 했던 평가를 '실패를 무릅쓰고 얼마나 유의미한 가설을 탐색하고 새로운 영역을 열었는가'를 중심으로 옮겨올 필요가 있다."

윤상윤 대표는 언노우너와 노우너의 균형이 최상의 성과를 만들 수 있다고 봤다. 그는 자신의 저서에서 영화 '아바타'를 만든 제임스 카메론 감독을 예로 들었다. 아바타와 타이타닉 등 대작을 만든 카메론 감독은 미지를 향한 상상 속에 살던 전형적인 언노우너였다. 제작 일정과 제작비는 생각하지 않고 상상력만을 쫓던 카메론이 위대한 작품을 완성할 수 있었던 건, 무모한 상상을 현실로 구현한 프로듀서 존 랜도 덕분이었다. 서로의 가치를 알아본 두 사람은 역사상 손꼽히는 초격차 시너지를 만들어 냈다.

- 조직 내에서 이들의 시너지는 어떻게 만들어야 하나.

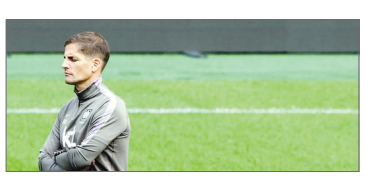
"오랜 시간 지켜본 결과, 언노운 시스템이 뒤흔든 조직은 체계를 세우지 못해 무너졌고, 노운 시스템이 효율만 추구한 조직은 그들만의 세계에 갇혀 성장 동력을 잃었다. 언노우너는 정답이 없는 미지의 영역에서 새로운 가설을 세우고 돌파구를 만드는 '탐색'을, 노우너는 언노우너가 가져온 가설을 다듬어 안정적인 성과로 연결하고 지속 가능하게 만드는 '지속과 정교화'를 담당한다. 리더의 핵심 역량은 이들의 다름을 이해하고, 어떤 과제에 어떤 사람을 배치할 것인지 선택하는 것이다. 이 배치가 적재적소에 이루어질 때 조직은 지속적으로 혁신하는 강한 조직이 될 수 있다."

- 앞으로 어떤 일을 하고 싶나.

"현재 인사·조직 분야는 심리학이나 조직행동학 등 사람을 연구하는 학문에 비해 현실적인 진단과 실행 솔루션 발전이 가장 더딘 분야 중 하나다. 개인적 미션이자 기업의 목표는 'Empowering People, Enabling Organization(사람에게 힘을 실어주고, 조직을 가능하게 만드는 것)'이다. 올해 선보인 '스펙티브' 성향진단 솔루션을 시작으로, 기업의 적재적소 인재 배치를 돕고 있다. 앞으로 이 솔루션을 중·고등학생과 대학생들이 자신에게 맞는 직업과 전공을 선택할 수 있도록 돕는 진로 컨설팅까지 확장해 나갈 계획이다."

/이세경 기자 seilee@metroseoul.co.kr

메트로 한줄뉴스



▲아시안컵, 중동 불안에 1년 연기…모레노 감독 거취도 영향 /사진 뉴시스

▲이강인·김민재, 모레노 감독 앞에서 챔피언스리그 맞대결

▲태국축구협회, 박항서 감독에 "김치맨" 외친 관중 조사 착수

▲KT 이강철 vs 삼성 박진만…한국시리즈서 MVP 출신 감독 지략 대결

▲'이동욱호' 롯데, 일본서 수비 강화 캠프…선수단 50명 참가

▲'경질설' 맨유 캐릭 감독 "미친 사람 같지만…로마전 기대"