



## 포스트 팬더믹 시대를 준비하자



**송영수**  
한양대학교 교수

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

**최** 근 당면하고 있는 경영환경 변화의 메가트렌드 키워드는 ‘4차 산업혁명’, ‘디지털 변혁(Digital Transformation)’, ‘언택트(Untact)’, ‘포스트 코로나(Post Corona)’ 등을 들 수 있다. 합의된 정의도 내릴 경황도 없이 매우 다양하고 빠른 속도로 변화를 주도하고 있다. 이는 직면한 과제에 정답이 없다는 말과도 통한다. 물리의 법칙이나 자연의 법칙은 정해진 답이 있지만 인문사회 부문에서는 문제의 본질을 어떻게 보느냐에 따라 해법이 달라질 수 있다. 리더십 부문도 예외가 될 수 없다. 오히려 변화의 중요한 대상이 될 수 있다. 위기에 위험과 기회가 함께 있다면 이 어려운 시기를 기회요인으로 활용하려면 리더십 부문에서도 변화에 적응하기 위해 각고의 노력을 경주해야 한다. 리더십 변화에 영향을 주는 경영환경 요인을 살펴본다.

우선 ‘디지털 시대의 혁명적 발전’이라고 볼 수 있다. 2016년 세계경제포럼에서 선언한 4차 산

업혁명은 큰 무게를 두지 않던 일부 전문가를 조롱하듯 테크놀로지의 빠른 변화 스피드와 엄청난 충격으로 우리를 당혹해 하고 있다. 마이크로소프트사 CEO인 사티아 나델라는 “2년 걸릴 디지털 변혁이 2개월 만에 이루어졌다. 디지털 기술의 중요성을 확인한 시점이다. 변화를 예측하기는 어려워도 적응력(adaptation)이 매우 중요한 시점이다”라고 말했다. 코로나19가 종식되어도 과거로의 회귀는 어려울 것이다. 이미 비대면의 환경이 좀 더 사람 중심, 성과 중심으로 삶의 질을 개선하고 있으며 이러한 변화가 더 나은 방향임을 이미 경험을 통해 인식하기 시작했다는 점이다. 특히 비대면 시대에 첨단 테크놀로지가 활용은 노동시장의 지리적 한계를 극복함으로써 더욱 치열한 인재전쟁(The War for Talent) 시대를 맞이하고 있다.

둘째로 비대면 시대에는 원격 업무(Remote Work)의 수요가 MZ세대의 요구로 인해 크게



STAY AT HOME  
재택근무 및 화상회의



비대면 시대에는 원격 업무(Remote Work)의 수요가 MZ세대의 요구로 인해 크게 늘어나고 하이브리드식 자기주도형 근무형태가 일상화될 것이다. 비대면 상황에서는 몰입과 성과를 촉진하는 리더십이 요구된다.

늘어나고 하이브리드식 자기주도형 근무형태가 일상화될 것이다. 최근 미국 기업에서는 재택근무의 가능 여부가 직장 선택의 기준으로 부상하고 있다. 특히 MZ세대들은 디지털 네이티브(Digital Native)로 태어나서 획일적이고 공급자 중심의 전통적인 교육이 아니라 개인이 자기 수준에 맞는 학습을 스스로 하는 맞춤형 학습 방향으로 이동하고 있으며, 이에 따라 리더나 강사의 역할은 지식 전달자에서 학습 컨설턴트로 전환되고 있다. 재택근무 시 리더와 팀원 간 소통이 중요함은 더 강조할 필요가 없을 것 같다. 한 번에 10시간을 회의하기보다는 1시간씩 10회를 만나는 것이 소통에는 더욱 도움이 된다. 일과 성과관리에 새로운 접근이 필요

하다. 비대면 상황에서는 몰입과 성과를 촉진하는 리더십이 요구된다. 또한 사회적 연결과 소통이 어려운 상황에서의 리더십도 요구된다. 아울러 조직의 한계를 넘어 외부 전문가까지 협업(Collaboration)하는 유연하고 열린 조직문화의 조성도 요구된다. 비대면 상황에서의 리더십에는 미션과 가치의 공유 및 내재화, 신뢰와 소통, 첨단 테크놀로지의 이해 및 활용 능력이 요구된다.

셋째, 기업경영의 목적에 영향을 미치는 주요 변수의 변화를 들 수 있다. 우선 많은 기업이 참여하고 있는 ESG에 기반을 둔 사업 모델과 조직의 정체성을 전환할 필요성이 커지고 있다. 베스트셀러 『엔트로피』와 『소유의 종말』의 저자 제

레미 리프킨은 화석연료 문화는 2028년 종말을 맞을 것으로 예언했다. 그 대신 전기자동차, 저탄소 빌딩의 확산, 기업, 정보통신 산업의 에너지 전환이라는 그린 뉴딜이 화두가 될 것으로 내다봤다. 이런 점은 이산화탄소 배출량이 비교적 많은 한국 기업에 경고가 되고 있다. 친환경 정책 등 ESG 중심의 경영은 이제 Optional(선택)이 아닌 Must(필수)가 되었다. 리더는 목적함수로 비쳐지는 ESG를 깊이 있게 이해하고 실천해야 한다.

넷째, 성과창출 방식과 평가방식의 변화는 불가피하다. 소통과 협업을 강조하는 시대에 걸맞은 평가시스템 구축이 절실하다. 해외 글로벌 기업은 대부분 10여 년 전부터 조직 내 경쟁을 통해 성과를 창출하던 상대평가를 절대평가로 전환하였고, 최근에는 다시 피드백(feedback) 문화로 전환한 기업들이 늘어나고 있다. 반면 국내의 경우, 성과 중심, 사내 부서 간 경쟁 중심의 상대평가를 적용하는 기업이 여전히 많다. 따라서 조직구성원을 바라보는 리더의 시각이 근본적으로 조정될 필요가 있다. 기업의 목적도 기업의 영속성을 위한 이윤 창출에서 새로운 시장이나 고객을 창출하는 데 있으며, 상품도 공급자 중심에서 수요자 중심으로, 업적 평가도 상대평가에서 절대평가로 전환되는 변화의 물결을 함께 타야 하는 것처럼 ‘일의 목적과 의미’에 대한 지속적 성찰과 소통이 필요하다. 재택근무를 할 때도 자신이 하는 ‘일의 의미’를 더욱 명확히 할 필요가 있다. 비대면 업무 상황은 고립으로 인한

소외감을 느끼게 할 수 있으므로 정체성에 영향을 미칠 수도 있다. 따라서 재택근무 시 각 개인은 스스로 리더라는 인식이 요구된다. 즉, 팀장의 리더십도 중요하지만 팀원 모두가 리더십을 발휘하는 ‘자기 주도형 학습팀(Self-directed Learning Team)’이 되어야 한다. 지휘자가 없이도 자발적으로 호흡을 맞춰 조화를 이루는 오케스트라를 생각해 볼 수 있다.

다섯째로, 조직의 자율화가 더욱 확대되고 있다. 지난 10여 년간 국내 기업은 구성원들의 한 방향 결속을 위해 핵심가치, 비전, 미션을 새롭게 수립하고, 명확한 이해를 위한 교육을 지속적으로 해 오고 있다. 이를 통해 경영층은 기업의 가치가 조직 구성원들에게 내재화되어 조직 문화로 승화되기를 기대한다. 그러나 개인주의 성향이 강한 MZ세대의 가치관은 전통세대와는 다르다. 이러한 가치관의 차이를 극복하는 방안으로는 회사의 가치관이 어떻게 개인의 가치관과 연결(alignment&cascading)되는지를 밀착시켜 주어 공감대를 형성하는 방법이 유용할 수 있다. 최근의 이러한 현상은 조직가치보다는 개인가치 존중을 우선시하는 신세대 특성을 반영한 것으로 볼 수 있다. ‘공정’과 ‘투명성’을 중시하는 신세대들은 조직가치에 순응하기보다는 개인가치를 존중받고 싶어 하는 경향도 있다. 또한 고객 및 구성원의 거대해진 자아감의 표출도 점차 일상화되고 있다. 이번 도쿄 올림픽의 양궁 부문에서 2관왕에 오른 김제덕 선수의 찌렁찌렁 울려 퍼진 포효는 자기 일에 몰입하는 Z세대



특징의 단면을 잘 보여 주고 있다. 최근 신세대는 자신의 가치와 생각이나 분노를 거침없이 표현하고, 이를 SNS를 통해 세력화하여 영향력을 발휘하기도 한다.

여섯째, 수평적 조직문화로의 전환이 빨라질 것이다. 빠른 의사결정과 실행력을 갖추기 위하여 리더 한 사람의 관리통제 및 의사결정 방식이 실무 담당자에게 권한을 위임하는 체제로 전환되고 있다. 특히 MZ세대의 비중이 높은 기업은 동기부여를 위해 권위적인 조직문화를 탈피하고 자율적인 조직문화로 변화하고 있다. 조직을 다양한 이미지로 표현한 로버트 모건(Robert Morgan)에 따르면, 수직적 조직은 기계(Machine)로 비유되고, 수평조직은 하나의 유기체(Organism)나 문화(Culture)로 비유된다. 즉, 조직은 하나의 기계(Machine), 유기체(Organism), 뇌(Brain), 문화(Culture) 등 바라보는 관점에 따라 다양하게 표현되며, 리더의 조직관에 의해 리더십을 발휘하는 스타일까지 같이 변화한다. 예를 들어 조직을 기계에 비유한다면 리더십 스타일은 전통적인 가부장적 리더십

으로 예상된다. 수평적 조직은 정체되어 있지 않은 유기체와 같고, 이러한 조직의 리더는 수평적 사고를 갖추고 있어야 하기 때문이다.

14세기 말엽에 인류 역사의 운명을 바꾼 전염병 페스트가 창궐했다. 유럽 인구의 1/3을 사망케 한 페스트 사건과 최근 코로나19 상황은 너무나 유사하다. 역사는 반복된다고 한다. 우주는 생장염장(生長斂藏)의 반복운동으로 주기가 생기고 이러한 순환운동으로 항상 비슷한 패턴이 반복되기 때문에 과거 역사를 돌이켜보면 현재를 이해하고 미래의 일도 예견할 수 있다. 무서운 전염병인 페스트가 엄청난 희생을 낳고 지나간 후 유럽은 아시아와의 전쟁과 유럽 내 국가간 전쟁을 끝내고 르네상스 시대를 맞이했다. 페스트는 아이러니하게도 인간 세계에 새로운 가능성을 열어 주는 산파 역할을 했고, 새로운 문명과 문화를 열어 주는 계기가 되었다. 역사 반복의 교훈처럼 코로나19 사태를 극복하여 새로운 리더십과 함께 21세기 르네상스의 시대가 열리기를 기대해 본다. **KIIF**