



유연성 확보와 소통 문화의 변화 - 리버스 멘토링



송영수
한양대학교 교수

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

수년 전 2월의 어느 날, 대기업 연수센터인 S인력개발원에서 신입사원과정과 신입임원과정의 한 자리에서 진행되었다. 임원들은 신입사원들로부터 최근에 유행하고 있는 온라인 게임을 배우고, 신입사원은 인생의 대선배인 임원들로부터 성공하는 직장인이라는 주제로 경험사례를 듣고 있었다. 이런 활동을 교육기간이 겹치는 일정을 활용하여 신입임원들은 신세대들의 가치관, 부문별 동향, 사고방식 등 젊은 세대의 문화를 이해하게 된다. 이처럼 약 20여 년 후배들에게 임원들이 그들을 이해하기 위한 리버스 멘토링(Reverse Mentoring 또는 '역멘토링'이라고도 함)이 점차 확대되고 있다.

최근 변화에 관한 동향 가운데 가장 심각한 것은 '변화의 스피드(Speed)'에 달려 있다. MZ세대는 이러한 빠른 변화에 자연스럽게 적응해 나가고, 고객으로서 또는 조직 내 구성원으로서 그 중요성이 높아지고는 있어서 그들의 특성과 패

러다임의 이해가 필요하고, 그들과의 소통을 활성화할 필요가 있다.

멘토(Mentor)란

멘토(Mentor)란 신뢰를 할 수 있는 상담자, 정신적 지도자, 선생님 등을 함축한 의미로 말한다. 멘토라는 단어의 유래를 살펴보면 고대 그리스 신화에 나오는 서사시인 '오디세이아'에 등장하는 인물로 오디세우스가 전쟁에 출정하면서 아들의 교육을 맡기게 되는데 그 스승의 이름이 '멘토(Mentor)'이었던 것에 유래한다. 그는 오디세우스가 전쟁을 마치고 돌아오기까지 10여 년간을 조연자, 선생, 부모, 스승 등의 역할을 충실히 수행했다. 그 이후 '멘토'라는 그의 이름은 선생이나 스승 또는 정신적 지주의 의미로 사용되어 왔다.

최근에 일반적으로 멘토링이라고 하면 회사

업무나 경험이 많은 경영자나 관리자가 멘토가 되어 후배인 멘티를 1:1 또는 1:다수로 전담하여 회사업무에 대해 방향이나 시각, 과제를 대하는 태도, 지도와 조언을 통해 멘티의 바람직하고 성공적인 미래를 향해 정진할 수 있도록 이끌어 주는 활동을 말한다.

리버스 멘토링(Reverse Mentoring)과 MZ세대

한마디로 최근 세상 돌아가는 동향이나 이슈를 선배가 후배에게 배우는 것이다. 연령대로 보면 최근 MZ세대는 1980년대~2000년대 출생자를 말한다. MZ 세대는 하나의 거대한 집단으로 비친다. 즉 우리나라의 총인구를 약 5,100만 명으로 볼 때 20대는 약 670만 명, 30대는 약 670만 명으로 모두 약 1,340만 명으로 총인구 대비 26%를 차지하고 있다.

리버스 멘토링은 사회 청년층이라고 볼 수 있는 MZ세대가 40~60대 기성세대를 거꾸로 멘토링을 하는 것을 말한다. M세대와 Z세대를 구분하기보다는 후기 M세대와 Z세를 합쳐 MZ세대라고 이해함이 필요하다. 오래전부터 리버스 멘토링을 실시해 온 기업들도 있겠지만, 공식적으로 언론에 노출된 첫 사례는 20세기를 풍미한 GE 전 회장인 잭 웰치(Jack Welch)로부터 전해졌다. 즉, 전통 제조업이나 전자업 중심으로 경영을 담당하면서 엄청난 성과를 보여 준 웰치 전 회장이 90년대 후반 영국 출장을 다녀오는 길에 부하로부터 인터넷 시대의 중요성, 전자상

거래(E-commerce 또는 e-Biz)에 대한 시장현황과 대응전략을 배우고 GE가 E-Biz에 진입하게 되었음이 알려지면서부터이다. GE에서 시작된 리버스 멘토링은 많은 회사에서 변화를 읽는 전략적 대안이자 쌍방향 소통의 도구로 활용되고 있다.

한 때 MZ세대의 특징을 기성세대와 비교해서 말할 때 회자되던 비유다. 피곤해서 쉬고 싶을 때 기성세대는 샤워 후 잠을 청하지만 Digital Native인 MZ세대는 온라인 게임을 하느라고 밤을 꼬박 지새우고도 시원하다고 말하는 세대이다. 온라인 게임을 해보고 싶은 임원이 사원에게 게임방법을 가르쳐 달라고 하자 사원은 배우지 않는 것이 좋겠다고 한다. 왜냐고 임원이 물었더니 두 가지 이유가 있다고 한다. 첫 번째 이유는 게임이 배우기가 매우 어렵다는 것이다. 시간이 많이 소요된다는 것이다. 두 번째는 일단 배우면 너무 재미가 있어서 게임에서 못 빠져나간다는 것이다. 기성세대는 면대면 상황에서 눈과 눈의 소통이라면, 태어나면서부터 Digital Native인 2030의 소통 수단은 주로 문자나 카톡 등 SNS를 손가락으로 소통하는 시대로 바뀐 것이다.

MZ세대 활용방안에 기업들 관심집중

최근 기업들은 주요 이슈로 등장한 MZ세대라는 고객을 중요하게 인식하지 않을 수 없다. MZ세대의 소비가 늘면서 소비재, 식음료 기업들은



이미 4~5년 전부터 확산되었다.

최근에는 2030 고객들의 비중이 점차 확대됨에 따라 조직문화가 보수적인 금융권에서도 리버스 멘토링을 도입하고 있다. 기업에서는 이런 활동을 통해 신세대에 대한 올바른 이해뿐만 아니라 리더들이 변해야 하는 패러다임(Paradigm)과 변화 방향 등 회사 경영전반으로 확대하여 경영전략, 개선 아이디어, 신상품 설계 및 출시 등에 긍정적인 아이디어를 적용하고 있다. S금융지주회사는 MZ세대 10여 명을 중심으로 자치조직인 '후렌드(Who+Friend의 의미)를 만들어 활동하고 있다. 후렌드는 누구(who)와 친구(Friend)를 합친 용어로 직위와 직급 그리고 세대를 뛰어넘어 소통을 할 수 있는 조직문화를 구축해 나가겠다는 의지이다. 권한위임도 과감하게 이뤄져 모든 통제와 관리는 후렌드가 담당하게 된다. 이들의 활동은 직위별 호칭, 드레스 코드, 휴가 결재 절차 등을 모두 바꾸는 리부트 프로젝트를 추진하고 있다.

개인차원의 리버스 멘토링

리버스 멘토링은 통상 역 멘토링으로 불린다. 이는 기업뿐만 아니라 개인차원에서도 적용할 수 있다. 가령 컴퓨터에 문제가 발생하여 난감해하는 기성세대들은 초보적인 조차도 잇은 채 자녀들에게 문제해결을 부탁하게 된다. 문제는 문제해결 학습이 이뤄지지 않고 문제발생 때마다 자녀를 부른다는 데에 있다.

세상은 빨리 변하고 새로운 디지털 문명은 하루가 다르게 우리 생활 속 깊숙이 침투해 들어온다. Digital Native로 불리는 MZ세대에게는 너무나 자연스러운 스마트 도구들이지만 디지털 이주민인 기성세대에게는 여전히 낯설기만 하다. 꾸준히 관심과 호기심을 가지고 배우고 익히지 않으면 어느새 또 새로운 것들이 순식간에 밀려올지 모른다. 예전에는 그나마 설명서라도 있었지만 지금은 스스로 구글이나 네이버 또는 유튜브에서 사용법을 찾아야 한다. 예로, 자동차에 갑자기 시동이 걸리지 않을 때 통상 기성세대는 자동차보험회사의 자동차서비스센터나 동네 근처의 자동차수리공장에 전화를 걸어 해결하려고 한다. 그러나 요즘 MZ세대는 유튜브에 들어가 검색을 한 후 알려주는 대로 적용을 해서 문제를 해결한다. 이때 기성세대가 전화 걸기 대신 유튜브가 먼저 생각이 나면 혼자 Bing그레 웃음이 나오곤 한다. 문제해결의 기쁨과 세상 좋아졌다는 실감을 했기 때문이다.

배움은 반드시 위에서 아래로 일어나는 것은 아니다. 필자는 늘 곁에 있는 MZ세대인 조교에게서 많은 것을 배운다. 특히 Technology 부문은 더욱 그렇다. 컴퓨터뿐만 아니라 코로나로 인해 갑자기 온라인 화상강의를 위해 zoom을 활용해야 했는데, 조교로부터 작동방법은 물론 다양한 운영기법까지 민첩하게 습득할 수 있었다.

Digital 변화와 사회변화를 일으키는 리버스 멘토링

리버스 멘토링은 Digital Transformation(디지털 변혁)의 일환으로도 활용한다. Digital의 혁명적 발전을 이해 및 학습하여 Digital 학습 문화를 조성하기 위해 그리고 Digital 리더십을 육성하기 위해 리버스 멘토링을 활용한다. 실제 임원들은 1990년대 탄생자들을 스승으로 삼고, 임원과 부·차장급과 함께 3개월 동안 주제별 리버스 멘토링을 정기적으로 실시하고 있다. 멘토인 사원이 임원에게 앱 활용법을 알려주고, 인스타그램, 유튜브, 틱톡 등 MZ세대들이 가장 많이 사용하는 방법을 제공한다. 또한 인싸들이 찾는 핫플레이스에도 방문해보고 실내 스포츠나 셀프사진관 등도 찾아가 봄으로써 최근 사회변화

트렌드와 젊은세대를 이해하는 폭을 넓혀 나가고 있다.

이러한 활동은 Digital DNA를 조직 내에 심으려면 리더부터 Digital에 대한 분명한 이해를 바탕으로 Digital기술을 업무에 활용할 수 있는 Digital Literacy(디지털 리터러시)를 높여 나가고 있다. 또한 금융계의 일부 은행은 MZ세대들을 상품기획, 상품생산, 상품판매 부문에 직접 투입하여 경영전략의 실행력을 높여 나아가기도 한다.

사고의 유연성과 다양성을 확보하고, 젊은 MZ세대와의 벽을 허무는 리버스 멘토링! 리더인 당신의 리버스 멘토링을 담당할 멘토는 누구인가? **KIF**