



XYZ세대와 리더십, 팔로워십, 조직문화

최원설(한국수력원자력, 부장)

I. 서론

최근 여러 기업과 기관에서 세대에 대한 이슈가 많이 언급된다. 조직 내에서는 다양한 세대가 모여서 생활하고, 이들의 다른 사고방식, 가치관, 행동 방식이 갈등과 오해를 유발하기도 한다. 최근 이렇게 세대에 대한 이슈가 커지는 이유는 첫째로 기존의 베이비붐 세대가 퇴직을 앞두고 있으면서, 새롭게 Z세대라는 신세대가 조직에 많이 유입되고 있기 때문이다. 베이비붐세대, X, Y, Z세대가 한 곳에 어울려 조직 생활을 하면서 다양한 양상의 조직 내 문제가 발생하고 있다. 두 번째로 최근의 DT(Digital Transformation)이 코로나19와 함께 가속화 되면서 기존과는 다른 방식의 일하는 방식, HR(Human Resource) 차원의 변화가 일어나고 있기 때문이다. 그런 변화 속에서의 각 세대의 일하는 방식과 새로운 HR Solution에 대한 관심이 계속 커지고 있다.

따라서 코로나19 이후의 급격한 변화 속에서 각 세대의 특징과 행동을 예측하고, 인적자원개발 관점에서의 대응 전략을 모색하는 것은 매우 의미 있는 일이다. 본 글에서는 세대와 관련하여 가장 많이 이슈가 되고 있는 세 가지 주제에 대한 기술하고자 한다. 첫째, 세대 이슈 속에서 어떠한 리더십을 발휘해야 하는가? 둘째, 변화하는 시대가 원하는 팔로워십은 무엇인가? 셋째, X, Y, Z 모든 세대가 행복한 조직 문화와 소통 방식은 무엇인가? 여기에 대한 답을 제시하기 위해 각 세대별 특성을 먼저 살펴본 이후, 시대가 요구하는 리더십과 팔로워십, 그리고 조직 문화, 소통에 대해 차례대로 탐색해 볼 것이다.

II. 조직 내에서 XYZ세대

1. 세대의 정의

세대에 관한 최초의 체계적 연구는 Karl Mannheim(1952) 연구로부터 시작된다. 기존에도 유럽에서 세대에 대한 다양한 연구가 있었지만, 연구의 체계성면이나 사회과학적 함의로 볼 때 칼 만하임의 연구가 세대 연구의 시작이라 할 수 있다. Mannheim(1952)은 인간은 출생과 사망을 통해 세대 교체를 겪는 생물유기체라는 점에서, 세대는 생물학적 기초가 있으며, "생물학적 세대"가 "사회 역사적 세대"로 전화하는 과정을 "세대위치"(generation location), "실제세대"(generation as an actuality), "세대단위"(generation unit) 등의 개념들을 통해 설명한다.

이후 본격적인 세대 연구가 집중적으로 시작된 것은 1960년대 후반인데, 1960년대 미국 사회를 뒤 흔든 청년 학생들의 체제 저항 운동을 이해하기 위해 세대 연구가 더욱 활발해졌다(박재홍, 2003). 이런 연구 속에서 Kertzer(1983)는 현대 사회과학에서 통용되는 세대의 개념으로 첫째, 조부모-부모-자녀 세대와 같이 친족계보(kinship descent)에서 동일 항렬에 속하는 사람들, 둘째, 비슷한 시기에 태어나 동일한 생애주기 단계에서 동일한 역사적 사건을 경험하는 출생 코호트(cohort), 셋째, 청소년 세대, 대학생 세대와 같이 동일한 생애주기 단계(life stage)에 있는 사람들, 넷째, 1914년 세대, 전쟁 전·후 세대와 같이 특정 역사적 시기에 생존한 사람들 등의 네 가지 개념을 제시하였다.

‘친족계보’의 세대 개념은 10대 부모 세대로부터 100세 이상 부모 세대에 이르기까지 연령이나 역사적 경험 면에서 큰 편차를 보이는 사람들을 하나로 묶기 때문에, 세대 개념이 다소 모호해지는 문제가 있다(박재홍, 2003). ‘생애주기 단계’의 세대 개념도 세대의 역동정보다는 한 시기에 고정되는 개념으로 활용의 한계점이 있다. 그래서 주로 세대를 설명할 때는 이 네 가지 개념 중에서, ‘코호트’로서의 세대와 ‘역사적 시기에 존한 사람들’이라는 의미의 세대를 중심으로 설명하는 것이 일반적이라 할 수 있다. 이런 관점으로 볼 때, 박재홍(2003)은 세대를 사회역사적 관점으로 규정하는데, 이 관점에 의하면 세대는 역사적, 문화적 경험을 공유하고 상대적으로 유사한 의식, 태도, 행위양식을 가지며 그에 따라서 어느 정도 동료 의식을 갖는 사람들의 집합이라고 정의할 수 있다. 즉 세대란 특정 연령 집단으로 정치, 경제, 문화적 경험 속에서 정서의 구조를 만들어내고, 그러한 다른 정서가 그들만의 동질성을 가지게 한다고 할 수 있다.

2. XYZ 세대 구분

그렇다면 글로벌 관점에서 XYZ의 각 세대를 어떻게 분류하고 있을까? 물론 각 나라마다 정의하는

것이 다르고, 학자마다 차이는 있지만, 일반적이고 공통적인 내용들 중심으로 다음과 같이 분류하고자 한다. 앞에서도 언급한 것처럼 세대란 동일한 정치, 역사, 문화적 경험을 바탕으로 구성된 동일한 정서의 구조가 중요하기 때문에, 그 시대가 겪은 글로벌 공통 경험에 대해서도 같이 제시하였다.

〈표 1〉 Global(미국) XYZ 세대 구분과 성장기 주요 사건

세대	X세대	Y세대	Z세대
출생	1965~1978년생	1979~1995년생	1996~2010년생
성장기 주요 사건	-베를린장벽 붕괴 -챌린저호 사고 -AIDS -이란 인질 사태 -걸프 전쟁	-911 테러 -콜럼바인 총격 사건 -소셜 미디어 -비디오게임 -Y2K	-경기 대침체 -IS -동성 결혼 합법화 -흑인 대통령 당선 -포퓰리즘 부상
시대 특징	-정치적인 전환기 -자본주의와 성과주의	-세계화, 경제적 안정 -인터넷의 등장	-유동적, 복합적인 현실 -SNS, 디지털 네이티브
행동	-물질주의적인 (Materialistic) -경쟁이 심한 (Competitive) -개인주의 (Individualistic)	-글로벌리스트 (Globalist) -미심쩍어 하는 (Questioning) -자기 지향적 (Oriented to self)	-정의되지 않음 (Undefined ID) -서로 다른 사실 (truths)을 연결 -대화적 및 현실적
소비	-지위(Status) -브랜드 및 자동차 -사치품(Luxury articles)	-경험(Experience) -축제와 여행 -주력상품(Flagships)	-독특한 (Uniqueness) -무제한(Unlimited) -윤리적(Ethical)

출처: 최강소비권력 Z가 온다, True Gen_Generation Z and its implication for companies [Mckinsey " Company

위 표는 각 세대가 경험한 정치, 경제, 문화, 기술이 글로벌 차원으로 분류한 X, Y, Z 각 세대 구분이다. 각 세대의 경험의 차이에 따라 같이 공유하는 동일 정서를 가지고 있고, 이에 따라 본인의 의사 결정이나 조직 내에서 커뮤니케이션이 다르게 표출된다. 또한 선호하는 리더십 및 팔로워십 방식도 다를 수밖에 없다. 이러한 글로벌 차원에서 세대 구분도 중요 하지만 우리나라 조직 내에서 세대 이해를 위해서는 우리나라의 각 세대가 경험에 따른 차별적인 고려와 새로운 세대 분류가 필요하다. 다음은 한국 상황에 따른 X, Y, Z의 구분이다.

〈표 2〉 한국의 XYZ 세대 구분

세대	X세대(70년대생)	Y세대(80년대생)	Z세대(90년대생)
출생연도	1970~1979년생	1980~1989년생	1990~1999년생
성장기의 주요 사건	-6월 항쟁, 민주화 -IMF 외환 위기 -88올림픽, 세기말 -PC, 인터넷 등장	-진보, 보수 정권 교체 -취업난, 미국경제위기 -2002 월드컵, 소떼 방북 -휴대폰, 전자 상거래	-촛불 혁명 -경제위기 상시화 -한류, 뉴트로 -4차 산업 혁명

출처: 함께라서

한국의 세대 구분은 글로벌과는 다른 기준이 필요하다. 우선 한국의 세대 구분에 가장 영향을 주는 것은 10년 단위 탄생 주기와 관련된 이슈이다. 주로 우리나라에서는 70년대생, 80년대생 이런 분류로 세대를 말 하는 것이 일반적이다. 그래서 한국의 세대 구분을 X세대는 70년대, Y세대는 80년대, Z세대는 90년대 생으로 구분하고자 한다.

이렇게 구분한 이유는 다음과 같다. 첫째, 연공서열이 강한 한국 사회에서 글로벌 구분과 같이 정치, 사회, 경제적 큰 변혁기로 세대를 구분하는 것보다는 달리 보통 나이를 중심으로 한 10년 단위로 세대를 구분하는 것이 일반적이다. 흔히 70년대생은 이렇고, 80년대생은 이렇고 등으로 표현하는 방식이다. 최근 많이 판매된 “90년생이 온다”라는 책도 이러한 한국의 정서를 반영하였다고 할 수 있다.

둘째, 한국의 빠른 사회적, 역사적 전환이다. 글로벌 세대 구분은 주로 15~20년을 단위로 구분하고 있다. 하지만 한국의 최근 빠른 사회적, 역사적 변화를 감안 할 때, 15~20년을 한 세대로 보는 것보다는 보다 빠른 10년 정도를 한 세대로 구분하는 것이 더 적합할 것이다. 최근 30년간 한국에서는 급격한 변화의 사건들이 많이 발생하였고 50년 이상의 기간을 3개 세대를 적용하는 것보다 최근 30년을 3개 세대를 구분하는 것이 더 적합하다.

셋째, 한국의 10년 단위 구분에 익숙함에 따라 10년 단위로 국가 정책이 크게 변화하였다. 그러한 가장 큰 변화의 예가 교육 과정 변화이다. 교육 과정에 큰 변화가 있었던 5차(1987년), 7차(1997년), 07년(2007년도부터는 00차 교육 과정이란 말이 사라지고 07년 개정 교육 과정이라 함) 교육 과정 개편은 10년 단위로 이루어졌으며, 각 X, Y, Z는 5차, 7차, 07년 교육 과정 속에 깊은 영향을 받으면 성장한다. 그래서 위의 표와 같이 한국의 각 세대를 10년 단위로 구분하고자 한다.

그렇다면, 한국의 각 세대는 어떠한 특징을 가지고 있을까? 한국 각 세대의 경험을 바탕으로 정리 하면 다음과 같다. 먼저 한국의 X세대는 1990년대 정치적, 경제적 자유와 풍요에서 청년 시절을 시작하였지만, 경제적 위기, 디지털 전환의 시대를 겪으면서 성숙함과 조직 내 생존 필요성을 깊이 인식한 세대이다. 이들은 현재 조직 내에서 더 많은 성공을 추구하며, 동시에 젊은 감각으로 후배들과 커뮤니케이션하고 성과를 내고 싶어 하는 세대이다.

그리고 Y세대는 한 자녀 낳기 시대가 한창일 때 태어난 세대로, 일보다는 나의 삶이 더 소중하게 생

각하며, 일은 삶의 하나의 구성 요소로 생각하는 세대이다. 현재는 조직 내에서 낡은 세대로 역할을 다하고 있고, 끊임없이 경쟁력을 갖추기 위해 노력하고 있으며, 아직 스스로 가장 이상적인 팔로워십을 만들어 내야 하는 세대이다. Z세대는 학창 시절 입학사정관제를 준비하면서 보내, 선택과 집중을 해야만 살아남는 것이 스스로 학습한 세대이다. 본인의 성장을 위해 최선을 다해 노력하고 협력하지만, 또한 각자가 선을 지키며 살아가기를 원하는 세대이기도 하다. 그리고 현재는 조직의 막내로서, 회사에서의 팔로워십, 조직 문화, 소통 등에 대해 새롭게 적응하고 있는 세대이다.

III. XYZ세대와 리더십

현재 X세대는 조직에서 높은 자리에 위치하고 있다. 아직 조직 내에서 베이비붐세대와 공존하고 있지만, 향후 몇 년 안에 대부분 조직의 최고 높은 지위가 될 것이다. Y세대도 기업 내에서 점차 팀장, 파트장의 역할을 수행하고 있다. X세대도 Y세대도 현재 조직에서 공식적, 비공식적으로 누군가의 리더로서 역할을 하고 있을 것이다. 이제는 리더 역할이 중요한 X세대 Y세대가 다른 XY세대 그리고 조직에 새롭게 편입되고 있는 Z세대를 대상으로 어떠한 리더십을 발휘하면 좋을지에 대해 논의하고자 한다. 이는 앞에서 살펴본 각 세대의 경험과 특징들을 중심으로 논의할 것이다.

1. 마이크로 리더십

새로운 세대를 대비하기 위해 가장 먼저 필요한 리더십은 마이크로 리더십이다. 마이크로 리더십은 보통 리더가 목표 설정과 결과 달성까지 세심하고 꼼꼼하게 업무 추진 과정을 챙기는 리더십을 의미한다. 통상적으로 마이크로 리더십은 직원들의 창의력과 재량을 크게 제한하게 되어, 그들의 역량을 충분히 못 발휘하게 하는 것으로 알려져 있다. 하지만 Z세대의 특징을 고려해 보면 Z세대 신입사원에게는 기존과는 다른 관점의 마이크로 리더십이 필요하다.

1) 단기 관점의 목표 수립

신세대, MZ 세대의 특징 중의 하나로 소확행을 이야기 하는 경우가 많다. “소소하지만 확실한 행복”이라는 이 단어는 새로운 세대가 원하는 것을 삶을 명확하게 말하고 있다. 데이터마케팅코리아 이진형 대표는 포털 검색 키워드를 분석하면서, 20대 초반의 새로운 세대가 “핵꿀잼”, “나야나”와 함께 “소확행”을 가장 많이 검색한다고 하였다. 그리고 임홍택은 “90년대생이 온다”에서 90년대생의 특징 중 하나를 “간단하거나”로 정의하였다. 이러한 키워드로 보면, 새로운 세대가 장기 목표, 먼 미래에 대한 관심보다는 바로 앞 목표, 가까운 미래에 더 많은 관심이 더 많을 거라는 것을 예상할 수 있다.

정보화 사회, 인터넷, 모바일 속에서 학창시절을 보낸 Z에게 의사결정이나, 업무 처리는 더 빠른 관점을 선호하며, 바로 바로 앞의 일들에 관심이 많다. 그래서 미래 10년 후, 20년 후에 관심보다는 6개월, 1년 후에 대한 관심이 먼저이다. 이러한 Z세대에게 업무를 지시하고, 같이 목표 수립을 하는 리더는 짧은 기간을 중심으로 하는 것이 필요하다. 3-5년 후의 목표 수립이 아니라 바로 당해 연도 대한 목표 수립, 더 짧게는 3개월, 6개월 일 중심으로 목표 수립을 더 집중할 필요가 있다.

조직의 리더는 3개월 또는 6개월 단위로 면담하고, 성과 평가하는 것이 이제 더 이상 형식적으로 하는 업무가 아니다. 리더는 성과 목표를 구성원과 같이 짧은 단위로 같이 계획하고, 관리하는 가장 중요한 업무로 인식해야 한다. 팀원 개인별로 3개월 단위로 목표를 수립하고, 3개월이 끝나는 시점마다, 반드시 1시간 이상의 면담을 통해 업무 성과를 점검해야 한다. 그리고 다시 목표를 세우는 일을 반복하는 것이 필요하며, 이루어 낸 단기성과를 인정하고, 칭찬하여 구성원의 내적 만족감을 얻을 수 있도록 지원해 주어야 한다.

2) What에 집중하여 코칭

밀레니얼(Y) 세대에 관한 리더십 연구를 보면 “Why”에 대한 언급이 많다. 기존 세대가 “who, 누구와”, “how, 어떻게” 중심으로 업무를 추진하였다면, 밀레니얼 세대는 “why”를 중심으로 업무를 지시하라고 한다. 이 why가 기존 세대에 대한 반항의 표시가 아니라 업무에 대한 관심에 표현으로 봐야 하며, “나는 왜 이 일을 해야 하는가” 부터 시작하는 신세대의 사고방식이라 할 수 있다.

여기에서 더 나아가 Z세대와의 업무 방식은 또 다른 변화가 필요하다. 한국의 Z세대는 기존 Y세대와 다른 학창 생활을 보냈다. Z세대는 중고등학교 때부터 자기의 미래(대학의 전공)가 기획된 대로, 학교 대외 활동을 하면서, 대학 수시 입학 전형을 준비하였다. 그리고 대학에 입학해서는 또 본인의 전공이 강점을 보이는 직업을 위해 열심히 4년간 준비해서 회사에 입사하였다. 이런 “무엇”을 해야만 하는지 명확하게 생활하던 세대에게 “무엇”을 명확하게 알려 주지 않는 회사 생활은 또 다른 새로운 도전일 수 있다.

산업심리학의 사회화 이론에서 보통 신입사원의 역할 모호성에 대한 언급이 많다(Miller & Jablin, 1991). 신입 사원의 역할 모호성이 조직 사회화에 많은 장애물이며, 신입사원은 스스로 다양한 방법을 활용해서 이러한 모호성을 제거하는 노력을 하려고 한다. 기존의 한국 조직이 신입사원에게 모호함을 제거하는 노력을 혼자 하도록 하고, 실패하면 낙오자로 생각했다면, 이제는 새로운 관점의 접근이 필요하다. 리더가 적극적으로 마이크로 리더십을 통해 신입사원인 Z세대의 어려움을 같이 고민해야 한다.

신입사원이 해야 할 일에 대해 보다 구체적으로 지시하며, 그 업무를 추진하면서 발생할 일들에 대해 사전에 최대한 세부적으로 알려 줘야 한다. 그리고 신입사원과 대화와 질의응답을 통해 명확하게 모르는 부분이나, 일을 추진하는 가운데 막연한 부분에 대해 경청하고, 자세하게 설명해 준다. 새로운 세대를 평생 일일이 가르쳐 주어야 하는 것은 아니지만, 신입 기간 또는 입사 후 3년이라도 더 자세한 도움이 필요하며, 이것이 새로운 세대 조직 몰입을 강화할 것이다.

2. 공정 리더십

Z세대는 중고등학교 시절 수시, 정시 등 다양한 입시 제도에서 전략을 세우고, 남들보다 더 많은 노력을 해서 대학에 입학하였다. 대학 1학년 때부터 경쟁이 일상화된 대학에서 남만보다는 공정한 평가에 더 많은 부분을 집중하며 생활하였다. 상대평가가 일반화된 대학에서 공정하지 못한 평가는 Z세대에게 용납할 수 없는 일이며, 만약 그런 일이 발생하면 바로 학교 또는 교수에게 이의를 제기하면서 성장한 세대이다. 이런 Z세대에게 공정이라는 단어는 기존 세대보다 더 중요한 키워드이며, 조직에 새롭게 들어온 Z에게도 더 민감한 부분이다. 이진형 대표가 20대 초반 세대의 최다 검색어 중 하나인 “나야 나”도 이런 세대의 특징을 반영한 키워드이다. 다른 사람도 중요하지만 내가 가장 중요한 Z세대에게 조직 내 공정성은 무엇보다 중요한 부분이다.

조직에서의 공정성은 사회과학 분야에 오랜 연구 주제이며, 관련해서 절차 공정성, 분배 공정성, 상호작용 공정성 등에 대한 많은 연구가 이루어졌다. 최근 한국 조직에서 발생하는 여러 이슈들을 보면 공정성이 조직 내 핵심 키워드로 부상하고 있다는 것을 알 수 있다. 최근 기업 및 공공 기관에서 직책자에 대한 많은 사내 비리 제보가 접수된다고 한다. 모든 제보가 그렇지는 않지만 일부는 그 시작이 상사와의 인간관계의 상처로 시작된다는 것이다. 그 인간관계의 문제 중에 많은 부분이 직책자의 자신에 대한 성과 평가에 대한 불공정성으로 발생한다고 한다.

기존보다 조직 내에서 “공정성 확보”는 무엇보다 중요한 시대가 왔다. 공정성은 집단 혹은 사회의 조직적 생활 과정에서 여러 인격에 대한 대우 또는 배분 등을 기준에 따라 공평하게 하는 것을 말한다. 그런데 공정하게 분배된다는 것은 개인의 주관적인 평가에 따른 인식과 심리의 차원에서 논의되는 개념일 수밖에 없다(Colquitt, 2001). 즉 조직 내에 공정에 대한 것들은 개인이 느끼는 상대적 감정이 중요한 것이다. 즉 상대적으로 불공정하다는 인식이 들게 하면 안 되는 것이다.

공정 리더십을 발휘하기 위해서는 조직 내에서 리더는 모든 평가에 대해 더욱 더 공정하게 해야 한다. 회사 내부 규정에 따라 목표를 수립하며, 중간 중간 면담을 통해 평가 결과를 기록하고, 평가 대상자에게 피드백 하며, 그 결과에 대해 공개하는 것이 과거 보다 더 철저하게 요구된다. 평가가 나이, 직급, 성별에 따라 결정되어서는 안 되며, 평가 원칙에 따라 그 연도의 성과 목표 달성과 개별의 역량 평가 결과에 따라 평가되어야 한다. 또한 과거와 같이 공동의 성과와 개인의 성과를 동일 시 하여 직급이 높은 사람에게 좋은 평가를 주거나, 명확한 기준이 없이 주는 평가는 앞으로 철저히 배제해야 한다. 한국 사회에 연공서열 위주의 평가, 직급 위주의 평가는 성과 위주의 평가, 직무 중심의 평가가 빠른 변화가 필요하다. 이러한 조직 내 공정한 평가 제도와 리더의 공정 리더십 발휘를 통해 Z세대의 조직 내 조기 정착과 이탈 방지가 가능할 것이다.

IV. XYZ세대와 팔로워십

조직 내 팔로워가 점차 Z세대로 바뀌면서 팔로워십도 많은 변화가 요구된다. 리더십과 마찬가지로 팔로워십도 각 세대 간 이해를 기반으로 변화가 필요하다. 새롭게 조직에 편입된 Z세대가 X세대를 만나서 어떤 팔로워십을 발휘하고, 어떻게 그들에게 인정받을 수 있는지는 파악하기 어렵다. 그래서 X세대 특징들을 고려하여, Z세대가 어떻게 팔로워십을 발휘하면 좋을지에 논하고자 한다.

1. 존중의 팔로워십

새로운 세대에게 필요한 팔로워십은 먼저 존중이다. 존중은 상대방에 대한 인정과 신뢰를 바탕으로 하는 수용성의 태도라 할 수 있다. 각 세대는 분명한 가치관 차이가 존재하지만, 명확한 조직 생활의 핵심 가치 중 하나는 "존중"이다. 포춘 500개 기업 중 상위 30개 기업의 핵심 가치를 정리해보니, 가장 많은 단어는 Excellence, Innovation, Integrity, Respect였다. 이 중에서 Respect는 고객에 대한 존중일 수도 있으나, 공통적으로 인간에 대한 존중이며, 작게는 조직 내 사람들에 대한 존중일 것이다. 서양적 사고에 익숙한 외국의 회사들도 탁월성, 혁신 같은 성과 중심의 핵심가치와 함께 내면적 가치인 "존중"을 핵심 가치로 강조하고 있다. X세대가 현재의 Z세대가 보기에는 다소 디지털 민감성이 떨어지고, 업무에 대한 감각이 다소 뒤쳐질 수 있다. 하지만 앞선 세대의 조직 내 20년 가까운 고생들, 생존을 위한 노력을 인정하는 것부터가 팔로워십의 시작일 것이다.

조직 내에서 X세대가 이루어 낸 성과가 있다면 위사람이라도 인정과 칭찬을 할 필요가 있다. 흔히 칭찬은 위 사람이 밑의 사람에게만 하는 것으로 생각할 수 있지만, 그 반대의 상황도 조직에 매우 긍정적인 영향을 끼친다. 리더가 이루어 낸 성과에 대해 명확하게 인정하고, 높이 평가하는 말을 전달하는 것부터 팔로워십의 시작이다. 그리고 상대적 관점의 인정도 필요하다. 지금 Z세대가 하는 수준보다는 디지털 등 능력이 다소 낮더라도 X세대 수준에서 잘하는 것을 존중, 인정하는 것이 필요하다.

2. 소신의 팔로워십

조직심리학의 사회화 이론에서 "정보 추구의 사회적 비용"의 개념이 있다(Miller & Jablin, 1991). 이는 조직 내에서 정보 추구를 하는 데는 사회적 비용이 드는데, 이를 감안해서 정보 추구를 한다는 것이다. 즉 조직 내에서 정보 추구는 중요하지만, 잘못 추구 하게 되면 조직 내에서 나쁜 이미지 형성을 하기 때문에 다소 신입사원은 소극적 자세를 취하거나, 질문을 하지 않는 행동을 하게 된다는 것이다.

조직에서도 새로운 세대인 Z세대는 최대한 선을 넘지 않는 행동을 할 가능성이 높다. Z세대의 특징 중 하나가 선을 넘지 않는 것을 선호한다고 앞에서 언급 하였다. 하지만 조직에서는 이러한 선을 넘지 않는 소극적인 행동으로는 조직성과를 최대로 끌어 낼 수 없는 것이 사실이다. 오히려 조직에서는 존중과 예의를 갖춘 상태에서의 더 많은 적극성이 발휘하는 것이 조직을 위해 더 긍정적 결과를 가져올 것이다.

조직 내에서 리더가 지시한 업무는 기존 대학생활동을 기준으로 한다면 오버하지 않게, 적당하게 수행하는 것이 욕도 덜 먹고, 앞에서 말한 정보추구의 사회적 비용을 최소화하는 것일 것이다. 하지만 조직 생활에서 리더들이 바라는 것은 특히 신입 사원 수준에서 바라는 점은 나중에 선배가 지적을 할지 몰라도 일단은 정해진 업무보다는 조금 더 진보해서 하는 모습이다. 지시한 업무보다 새로운 것을 제안하고, 시킨 일만 하는 것이 아니라 본인 스스로 생각해서 필요하다고 생각하는 업무까지 추가로 하는 것이다. 이를 위해 리더는 신입사원의 무모함과 도전 의식이 더 강하게 독려하고, 기존 틀에 박히지 않은 새로운 시선으로 일을 할 수 있도록 지속적인 자극을 주는 것이 필요하다.

3. 솔직함의 팔로워십

조직의 신입 구성원은 사회화 과정에서 역할 모호성과 역할 갈등을 느끼면 그런 것을 해결하기 위해 다양한 정보 추구 전략을 활용한다(Miler & Jabin, 1991). 정기 회의가 있으면 참석 안 해 보기도 하고(한계 실험), 직접 또는 간접적으로 질문도 하고, 목적을 숨기고 대화를 시도도 하고(위장된 대화), 주변을 감시와 관찰도 하며, 제3자를 활용해서 정보를 얻기도 한다. 이런 활동 중에 무언가 분위기가 애매해질 때가 있고, 이런 경우 신입 사원은 알 수 없는 큰 두려움을 느끼게 된다. 이런 현상은 조직 사회화에서 흔히 일어나는 일이다.

여러 조직심리학자들은 이런 경우 진솔한 직접 대화를 추천한다. 진솔한 대화가 아닌, 잘못된 관찰에 대한 결과 활용, 한계 실험, 제3자 활용, 위장된 대화, 간접 대화를 통한 정보 추구 전략은 조직 내에서 오히려 위험을 초래할 수 있다. X세대는 신입 시절, 조직 리더와 커뮤니케이션의 많은 어려움을 경험한다. 하지만 X세대는 그 세대에 이름에 걸맞게(X라는 용어는 기존의 관점으로 예측하지 못하는 세대라는 뜻에서 시작됨) 조직에서 본인의 의견을 적극적으로 위 분들에게 말하고 건의하는 세대였다. 하지만 결국 기존 세대에 벽에 막혀 점점 직급이 올라가면서, 조직 내 위 사람에게는 건의하지 않게 된 것이다. 그래서 Z세대가 무언가 조직의 발전을 위해 건의를 한다면 X세대는 그 것을 적극적으로 수용한 준비가 되어 있다. 하지만 또 언제나 그렇듯이 그 전달하는 방식은 세대의 특성을 반영해서 해야 할 것이다. 그 분들의 상황, 세대가 경험한 특징들을 존중하고 고려해서 "직접 질문하기"를 한다면 본인이 조직에서 조기에 성공적으로 사회화하는데 많은 도움이 될 것이다.

V. XYZ세대와 조직 문화, 소통

1. XYZ가 모두가 지향하는 조직 문화: 회의, 보고, 평가 등

XYZ 각 세대는 서로 다른 시대적 경험 속에서 살아왔지만, 또한 동 시대에 함께 살아가고 있다. 앞에서 언급된 여러 가지가 XYZ는 서로의 생각과 행동이 다를 수 있다. 모두가 일상 중 가장 많은 시간을 함께하는 동료이지만, 불필요한 오해와 갈등으로 인해 서로에게 오히려 고통을 줄 수도 있다. 본인이 소속된 조직의 내외부 환경에 따라 다소 상이할 수는 있지만, 조직 문화에서 자주 이슈가 되는 사안들을 중심으로 XYZ세대 모두 향후 지향했으면 좋은 조직 문화 모습을 논하고자 한다.

먼저 조직 문화에서 가장 많이 언급 되는 회의 문화이다. 각 세대가 원하는 회의문화는 다를 것이다. X세대 리더 입장에서는 모든 준비를 다른 구성원들이 했으면 하고, 정기적인 회의를 통해 안정적인 조직 운영을 원할 것이다. 하지만 최근 모든 구성원들이 바라는 회의 문화는 적재적시(適材適時)로 표현할 수 있다. 회의는 필요한 사람만, 필요할 때만 하면 좋다는 것이다. 최대한 불필요한 회의는 없애고, 반드시 의견 교환이 필요한 경우에만 필요한 사람이 운영하기를 원하는 것이다. 그리고 추가적으로 새로운 세대가 원하는 공정성도 회의에서 중요하다. 그래서 일부 사람들만 모여 비밀스럽게 하는 회의가 아니라 모든 구성원들이 알고 투명하게 진행하는 회의 문화가 필요하다.

다음으로 보고 문화이다. 기존 세대(X세대)가 원하는 보고 문화는 알아서 잘 해서, 중간 중간 보고 하면서, 최종까지 기간 내에 완료하는 보고일 것이다. 그래서 기존에는윗사람의 마음을 잘 읽고 보고서를 알아서 잘 쓰는 인재가 인정받는 시대였다. 하지만 세대가 바뀌면서 보고 문화도 바뀌어야 할 것이다. 무엇을 할지를 구체적으로 먼저 알려주는 명확한 보고, 지시 문화가 필요할 것이다. 즉 “?” 보다는 “!”로 접근하는 것이 필요할 것이다. 새로운 세대와의 업무지시와 보고는 상호간 명확하게 해서 업무 효율성을 높이는 것이 필요하다.

그리고 성과 평가는 기존 보다 더 공정하게 진행되어야 할 것이다. 성과는 결과로(Data)로 측정되어야 하며, 기존의 연공서열, 개인관계, 인맥, 주관적 평가는 절대적으로 지양되어야 할 것이다. 공정성이 더 강조되는 새로운 세대에게 객관적이지 않고, 납득이 되지 않는 평가는 조직 내에서 많은 갈등과 문제를 일으킬 수 있다. 그러기 때문에 향후 평가를 진행하는 리더들은 무엇보다도 공정하게, 객관적으로, 최대한 많은 사람이 납득 가능한 평가가 진행되어야 할 것이다.

이외에도 휴가는 개인의 자유와 책임이기에, 업무에 지장이 없는 한 자유롭게 쓰는 문화가 필요할 것이다. 그리고 SNS 등 사생활은 최대한 개인의 영역으로 보호해주는 것이 필요하다. 즉 직장 내에서 SNS 친구 맺기도 최소화하고, 우선 서로의 신뢰가 쌓인 이후에 더 깊은 SNS 관계 맺음이 필요할 것이다. 그리고 회식 문화도 원하는 사람만 하고, 1차로 공식적인 회식을 하는 문화가 정착되어야 할 것이다.

2. XYZ세대와 소통

조직 문화와 함께, 조직 내 소통도 매우 중요한 요소이다. 각 세대가 다르기 때문에 선호하는 소통 방식과 불편해 하는 소통 방식이 다 존재할 것이다. 그래서 각 세대에게 필요한 소통 방식을 정리하면 다음과 같다.

1) X세대에게 필요한 소통 : 경청, 성찰, 탈권위

X세대는 Y세대와 Z세대의 말을 최대한 경청하고 성찰해서 조금씩이라도 변화하는 소통이 요구된다. 이제 X세대는 조직에서 위 사람이 많지 않다. 그러면서 이제 본인 마음대로 소통하지 않고 일을 처리하는 경우가 많이 있다. 그래서 리더의 성찰이 무엇보다 중요하다. 리더가 성찰하기 위해서는 여러 가지 소통의 방식이 필요하다. 다양한 방법과 기회를 통해 정말 상대방의 이야기를 경청하고, 그들을 진정으로 이해하는 것이 요구된다. 그리고 진정한 성찰로 자신을 돌아보고, 상대방의 논리가 합리적이라면, 스스로 변화하는 것이 필요하다. 새로운 세대와 소통하고, 경청하고, 그 것들이 업무에 반영되도록 성찰 하는 것이 핵심일 것이다.

또한 X세대는 권위에서 내려와 눈높이를 맞추는 것이 필요하다. 탈무드에는 사람이 살아가면서 지녀야 할 두 가지의 가르침이 있다고 말한다(김하, 2008). 첫째는 "잘 배우는 것"이고 둘째는 "권위를 인정하지 않는 것"이다. 유대인은 권위를 강조하는 것보다 배움을 중요하게 생각한다는 의미이다. 타 세대가 X세대와 소통이 어렵다고 생각하는 이유는 지위에 따른 부담이 가장 크다. 무엇보다 서로가 같이 성과를 위해 함께 일해야 하는 상황에서 먼저 위 세대가 권위를 내려놓는다면, 다른 세대 간에 활발한 논쟁이 가능할 것이다. X세대에게 의견을 적극적으로 제시할 수 있도록 탈권위의 소통을 요구된다.

2) Y세대에게 필요한 소통: 마이크로, 위임

Y세대는 Z세대를 더 세밀하게 육성하는 마이크로 관점의 소통이 필요하다. Y세대는 이제 조직의 중간 관리자, 팀장으로 성장하고 있다. 그래서 이제 본인의 육성도 중요하지만, 후배의 육성이 더 중요한 시기가 되고 있다. Z세대의 자라온 환경을 감안해서 보다 세밀하게 소통하는 것이 필요하다. Z세대는 Y세대보다 더 많은 사람이 외동으로 성장을 했으며, 대학 입시를 위해 부모님과 선생님의 많은 도움 속에서 학창 시절을 보냈다. 즉 많은 세밀한 지원을 받고 성장한 세대이다. 언젠가 그들도 성장하고 혼자 업무를 수행할 수 있다. 그 시기까지 보다 자세하게 방향을 알려주고, 세밀하게 일정을 합의하고, 구체적인 아웃풋도 같이 논의할 필요가 있다.

그리고 어느 정도 후배가 육성이 된 이후에는 Z세대를 믿고 위임해야 한다. 조직에서 Z세대의 바로 위 리더는 Y세대이다 어느 정도 배우고, 가이드라인을 주었다면, 어느 순간부터는 Z를 믿고 위임해주는 소통이 요구된다. Z의 잠재력을 믿는다는 신뢰의 소통이 필요하며, 이를 통해 Z세대의 성장할 수

있도록 지속적 지원이 필요하다.

3) Z세대에게 필요한 소통 : 존중, 소신

Z세대는 X세대 그리고 Y세대의 경험과 고생을 존중해 주는 소통이 필요하다. 존중을 물론 상호 문제이며, X, Y세대도 Z를 존중해야 한다. 그럼에도 이제 갓 회사를 들어온, 아직 배울 것이 많은 Z가 먼저 X와 Y세대를 존중의 마음을 가지고 소통하는 것이 필요하다. 본인의 생각과 많이 다르더라도 조직 생활의 경험으로 무언가 이유가 있을 거라 생각을 가지고 더 들어 주고 말하는 것부터 시작이다. 그리고 더 중요한 건 표정과 태도인데, 본인의 선입견을 가지고, X는 무언가 막힌 사고, 옛날 사고방식을 가졌다는 표정으로 접근하기 보다는, 열린 사고를 가지고 서로 기대하는 표정으로 접근하는 것이 필요하다.

그리고 Z세대는 더 용기 내어 소신의 발언을 하는 것이 필요하다. Z에게 회사 생활에서의 소통이 Y세대인 사수뿐 아니라 부모님과 비슷한 세대인 X세대하고도 소통해야 한다. 이럴 때 일수록 소신 있게 본인의 생각을 동료, 선배에게 전하는 것이 요구된다. 여기서 필요한 것은 논리적 근거가 있는 주장이다. 본인의 생각을 말하는 것은 좋지만, 그렇게 생각하게 된 근거를 함께 전달이 필요하다. 상대방을 설득하기 위해서는 설득이 가능한 논리를 갖춰 전달해야 한다. 소신 있는 발언의 근간에는 논리적 근거가 있어야지 그 소통이 효과가 있을 것이다.

VI. 결론 및 제언

지금까지 각 세대의 특징과 그에 따라 요구되는 리더십, 팔로워십, 조직 문화, 소통을 살펴봤다. 조직에서의 새로운 세대의 유입과 이에 따라 요구된 조직 내 변화는 과거로부터 지속되어 왔다. 하지만 최근 조직에서의 대규모 베이붐세대의 퇴장과 급격하게 늘어나는 Z세대의 유입으로 기존 보다 더 많이 변화를 요구 받고 있다. 이러한 변화에 가장 민감하게 반응해야 하는 조직이 HRD부서이다. HRD 부서에서는 right people로 선발된 신입사원에서부터 조직의 핵심인 리더까지 모든 구성원에게 세대별로 필요한 solution을 선도적으로 제시해야 한다.

조직의 성과를 최전방에서 책임지는 HRD담당자들은 조직 내에 존재하는 다양한 세대에 대한 전문성을 가지고, 각 세대가 요구하는 다양한 욕성과 지원에 총력을 기울여야 할 것이다. 서로 이해할 수 없는 영역이 많이 다른 세대들이 서로에 대해 불만만 이야기하고 갈등만 유발하고 있을 때, HRD 부서와 담당자는 세대의 올바른 인식을 가지고 통합과 협업의 프레임을 조직 내에서 지속적으로 구축해야 한다. 이 글을 통해 세대에 대한 논의가 더욱 더 활성화 되어, 조직 내 HRD 전략에 대한 의사 결정을 하는데 더 많은 판단 근거로 활용 되었으면 한다.

참고문헌

- 김하(2008). **탈무드형 인간의 끝없는 도전**. 서울: 토파즈
- 박재홍(2003). 세대 개념에 관한 연구. 코호스트적 시각에서. **한국사회학회**, 37(3), 1-23.
- 임홍택(2018), **90년생이 온다**. 서울: 웨일북.
- 최원설, 이재하, 고은비(2021). **함께라서. XYZ 세대 공감 프로젝트**. 화성시: 플랜비디자인
- Colquitt, J. A.(2001). On the dimensionality of organizational justice: a construct validation of a measure. *Journal of applied psychology*, 86(3).
- Fromm, Jeff(2018), **최강소비권력 : Z세대가 온다**. 서울시: 홍익출판사.
- Kertzer, David I. (1983). Generation as a Sociological Problem. *Annual Review of Sociology*, 9, 125-149.
- Mannheim, K. (1952). *Essays on the Sociology of Knowledge*. London: Routledge & Kegan Paul
- Miller, V. D., & Jablin, F. M. (1991). Information seeking during organizational entry: Influences, tactics, and a model of the process. *Academy of Management Review*, 16(1), 92-120.
- Seemiller, Corey(2019), *Generation Z : a century in the making*. London: Routledge, Taylor & Francis Group.



최 원 설

최원설 부장은 현재 한국수력원자력 리더십교육부장으로 재직하고 있으며, 기업에서 리더십 교육 기획, HRD컨설팅, 교육사업(평생교육원) 총괄 등의 업무를 수행하였다. 현재 한국인력개발학회, 기업교육학회 이사를 맡고 있으며, 하나투어 상무, 현대엔지비 HRD컨설팅 파트장, 한국생산성본부 HRD팀장, 삼성SDI, 삼성카드 교육담당 등을 역임한 바 있다. 저서로는 함께라서(XYZ세대공감프로젝트), 굿피드백이 있다.



발행인 편집인 : 조대연
인쇄 : 고려대학교 HRD 정책연구소
이메일 : Kuhrd@korea.ac.kr

서울특별시 성북구 안암로5길 고려대학교 사범대학 본관 218호 | 02-3290-5213