

MZ세대 몰입을 위한 일터의 설계와 새로운 리더십

윤 정 구

이화여자대학교 경영학과 교수

I. 글머리

2020년에서 2022년까지 갤럽이 조사한 국가별 근로자들의 직무몰입(Job Engagement) 수준을 비교해보면 대한민국은 최하위 수준이다.¹⁾ 예를 들어 대한민국 근로자 중 열의를 가지고 몰입해서 일하는 근로자는 전체 근로자의 12% 정도다. 조사대상국 125개국 평균이 21% 정도로 낮지만, 대한민국의 순위는 이보다 더 낮은 107위다. 이전 조사보다 순위가 계속 떨어지고 있다. 열의를 가지고 일하는 비율은 미국이 34%, 캐나다 21%, 독일 16%다.

반면 대한민국에서 몰입도가 심각하게 낮은 근로자 비율은 과반이 넘는 65%로 125개국 가운데 54위에 해당한다.

근로자의 직무몰입은 국가의 경쟁력을 결정하는 노동생산성을 결정한다. 노동생산성은 총산출량을 노동시간으로 나눈 값이다. 같은 노동시간에 같은 기술 수준으로 일한다고 가정하면 노동생산성을 끌어올릴 수 있는 유일한 방법은 열의를 가지고 몰입해가며 일해야 한다. 다시 말해 노동생산성은 물리적·양적 시간인 크로노스(Chronos) 시간의 문제가 아니라 주어진 물리적 시간 동안에 얼마나 집

1) Gallup. (2023). State of the Global Workplace 2023 Report. Three-Year Rolling Engagement Trends by Country.

중적으로 일할 수 있는지의 문제다. 노동생산성은 카이로스(Kairos) 시간, 즉 체험된 질적 시간의 문제다.²⁾

노동생산성의 카이로스 원리를 터득한 세계적 기업의 경영자들이 물리적 크로노스 시간에 경도된 MZ세대 직원들에게 당부하는 말이 있다. “회사에 와서 8시간 일하지 않고 1시간 2시간만 일해도 좋으니 와서 일할 때는 ”몸, 마음, 정신을 쫓가지 말고 온전한 자신을 가지고 와서 일하라“. 8시간을 넘어 밤새 야근해도 몸만 와서 일한다면 여기서 얻어지는 생산성은 목표치에 이르지 못함을 알기 때문에 하는 정중한 부탁이다. 심지어 이들 기업에서는 WLB(Work Life Balance)도 금기어에 속한다. WLB는 양적 시간인 크로노스 타임을 극복하지 못한 회사가 사용하는 단어로 생각하기 때문이다. 노동생산성이 높은 기업들에서 WLB가 이슈로 등장하는 경우는 극히 드물다. WLB를 넘어 이들이 일주

일에 4일만 일해도 충분한 이유는 주어진 시간 동안에는 카이로스의 시간에 충실해 몸, 마음, 정신을 통합해 일하기 때문이다. 5일이 아닌 4일만 일해도 다른 기업에 버금가는 목표치를 충분히 채울 수 있다.

글로벌 기업이 특별히 신경을 쓰고 있는 ‘직원 체험’이란 개념도 일을 통해 자신이 성장하는 카이로스 시간을 경험하는지 문제다. 크로노스의 시간으로만 시간을 일해도 자신의 성장을 체험하지 못한다면 카이로스의 시간은 없는 것이다. 카이로스의 시간으로 일한다는 것은 근로자가 몸, 마음, 정신을 통합해 목적을 실현하는 온전한 주인으로 일하는 것을 의미한다. 체험된 시간인 카이로스 시간 개념에 대한 이해가 없다면 시간 관리는 크로노스의 제로섬의 논쟁을 못 벗어난다.

우리나라의 실제 시간당 노동생산성은 OECD 평균의 74.2%, G7 국가의 61.9% 수준이다.³⁾ 기술적 수준이 같다면 같은 시간을 일해도 다른 국가

[표 1] 크로노스 시간과 카이로스 시간의 개념

	크로노스 시간	카이로스 시간
정의	객관적, 양적, 선형적 시간	주관적, 질적, 기회 시간
측정	시간의 흐름에서 손실	체험의 내용
HR	Work Life Balance	Work Life Integration

주 : 예를 들어 일하는 시간이 8시간으로 정해져 있는 상황에서 6시간만 일하고 2시간은 잡담을 하는 등 일을 하지 않은 경우, 2시간은 손실이며 6시간만이 측정된 크로노스 시간에 해당

2) 이방실(2012). 크로노스 대 카이로스. DBR Vol 97, 1월호, Issue 2.

3) 한국경영자총협회 (2024). 기업 임금정책과 생산성 제고를 위한 경영계 권고.

에 비교해 74% 혹은 61%의 카이로스의 시간만을 체험하고 있다는 의미다. 같은 시간을 일해도 이들 국가에 비교해서 26% 혹은 39%의 손실이 발행할 정도로 온전하게 일하는 문화가 정착되지 못했다는 의미다.

전통적 조직심리학에서 카이로스 시간과 크로노스 시간은 동기의 개념에 그대로 반영된다. 동기는 직접 동기와 간접동기로 구분된다.⁴⁾ 간접동기는 일의 본질과는 직접 상관이 없는 복지나 금전적 보상이고, 직접동기는 일에 대한 의미·일의 즐거움·일을 통한 성장체험이 결정한다. 간접동기는 일하지 않으면 정서적, 경제적 압박감을 벗어날 수 없다거나 그냥 타성 때문에 일하는 동기다. 직접동기는 기업이 크로노스의 시간 개념을 극복하고 카이로스의 체험된 시간으로 일할 때 충족된다. 간접동기를 통한 직무몰입의 증가는 어떤 일정 수준까지는 가능하지만, 일정 수준을 넘으면 전혀 영향을 미치지 못한다. 우리가 경험하는 낮은 노동생산성은 카이로스의 시간을 통해 직접동기를 늘려야 함에도 쉽게 돈과 물리적 시간으로 해결할 수 있는 간접동기만에 지나치게 의존한 결과다.

우리가 직면한 문제는 만취한 술꾼이 집 앞에서 열쇠를 잃어버렸는데 집 옆 가로등 밑에서 열쇠를 찾고 있는 상황과 비슷하다. 술꾼에게 왜 여기서 열쇠를 찾느냐고 물어보면 가로등 밑이 더 밝기 때문이라고 답한다. 직접동기와 카이로스 타임에 대

한 열쇠를 잃어버렸음에도 지금까지 익숙해져 있던 간접동기와 크로노스 시간에서 답을 찾고 있다. 이런 술꾼의 논리가 지배하는 한 우리 기업의 노동생산성은 제자리 걸음이다.

간접동기를 사용해서 직무몰입을 해결하려는 시도는 개발도상국에서나 가능한 문제다. 대한민국에서 적용해볼 수 있는 전략이 아니다. 간접동기의 주요소 중 하나인 임금인상 수준은 이미 일본을 넘어섰다. 실제로 한국기업의 임금수준은 2022년 월 399만 원인데 비해 일본은 379만 원이다.⁵⁾ 임금으로 직무몰입을 해결할 수 있는 범위가 이미 한계치 천장에 도달했다. 대한민국 GDP 성장률은 1% 내외임을 고려한다면 하고 싶어도 임금인상을 할 여력이 없다. 나라 전체가 어려운데 회사가 현금이 있다는 이유로 임금을 통해 직무몰입과 생산성을 늘려보겠다는 정책을 쓴다면 경영자가 임금을 통해 배임행위를 하는 셈이다.

한국도 물론 복지와 임금인상이라는 간접동기를 통해 근로자의 직무몰입에 영향을 미칠 수 있는 열악한 작업장이 존재하는 것도 사실이다. 하지만 대한민국 일반 근로자의 저몰입 현상을 돈의 문제라기보다는 카이로스 시간 개념에 대한 몰이해와 직접동기의 부재로 생긴 현상이다. 몰입의 문제를 해결하지 못했던 이유도 따지고 보면 모든 것을 돈으로 해결할 수 있다는 잘못된 믿음에 따라 성과나 생산성과는 상관없이 임금과 복지를 과도하게 상

4) 'Neel Doshi & Lindsay McGregor (2015). Primed to Perform. Harper Business.

5) 한국경영자총협회 (2024) '한·일 임금현황 추이 국제비교와 시사점' 보고서.

승시켰기 때문이다. 임금과 복지는 올라가면 본래의 상태가 아니라 올라간 상태를 기준으로 삼는 톱니바퀴 효과가 있다. 다음 해에도 같은 인상분을 올린다면 같은 성과를 기대할 수 없다.⁶⁾

고도의 전문기술을 가진 개별적 인재를 유입하기 위해 임금을 유인으로 사용하는 것은 당연한 일이지만 기업의 노동생산성은 제자리임에도 평균 임금을 상승시킨다면 임금발 인플레이션의 직격탄을 맞는다. 지불 여력이 있는 대기업이 단기적 노동생산성을 위해 임금인상을 한다면 지불 여력이 없는 중소기업의 노동시장을 심각하게 위축시킨다.

주목해야 할 점은 일터의 주요 세력으로 떠오르고 있는 MZ세대의 일에 대한 가치관을 분석해보면 크로노스의 시간과 카이로스의 시간 모두에 대한 열망이 실려있다.⁷⁾ MZ세대 직업 가치관을 보면 일자리의 안정성을 최우선으로 하면서도 일과 휴식의 균형을 중요하게 생각한다. 그러면서도 한편으로는 직업을 통해 승진, 급여 인상 등의 물질적 성공을 넘어 업무를 통한 성취와 의미도 중시하고 있다.⁸⁾ 충족하지 못한 직접동기를 간접동기로 보상받았던 X세대와는 달리 이들에게 직장과 일의 안정성은 필요조건이다. MZ세대는 간접동기와 직접

동기가 서로의 부족분을 상쇄하는 개념이 아니라 필요조건과 충분조건으로 차별적으로 기능한다. 즉 생계를 넘어서는 금액에 대해 안정적으로 임금을 요구하고 성과에 대한 인센티브에 관해서는 공정하게 처리되는 것을 요구하고 이것을 일의 필요조건이라고 생각한다. 하지만 필요조건은 MZ세대가 열심히 일하지 않는 이유를 설명할 수는 있어도 이들이 열심히 일하는 이유를 설명하지는 못한다. MZ세대에게 노동생산성을 결정하는 요소는 안정성과 공정성을 전제로 개인에게 맞춤형으로 제공되는 성장체험이라는 직접동기가 좌우한다. 카이로스 시간이 드라이버로 제공되지 못한다면 이들 MZ세대의 직무몰입을 독려할 방법이 없다.

본 논문에서는 MZ세대의 열망인 카이로스 시간, 즉 직접동기를 늘리는 요인에 관해서 탐구하고 다른 한편으로는 직접동기와 간접동기의 선순환 관계를 강화할 수 있는 일터 설계를 제안한다. 이런 일터 설계에 개입하는 리더십의 새로운 표준으로 진성리더십(Authentic Leadership)을 제안한다. 진성리더십이 카이로스 시간 체험을 어떻게 신장할 수 있는지도 설명한다.⁹⁾

6) Eric Cardella & Briggs Depew (2018). Output restriction and the ratchet effect: Evidence from a real-effort work task. Games and Economic Behavior 107: 182-202

7) 대한민국 근로자의 대부분을 구성하는 세대는 MZ 세대(1980~2010년 출생)다. 2022년 12월 기준 MZ세대는 우리나라 전체 인구의 37.4%(1,926만 명)이다. 이들은 향후 10년 노동인구의 약 75%를 차지하는 등 사회·경제적으로 주축으로 성장할 것으로 전망된다; 김현우 (2023). MZ세대 수도권 이동자의 직업 가치관 변화와 특징. 국가미래연구원 보고서

8) 한국 딜로이트(2024) 2024 글로벌 MZ세대 서베이. 5월 29일자 보도자료.

9) 윤정구 (2015). 진성리더십. 라온북스

II. MZ세대와 직접동기

카이로스의 체험된 질적 시간이 일터의 드라이버로 설정되어 직접동기를 생성하는데 시사점을 주는 세 석공에 관한 이야기가 있다. 이야기의 내용은 이렇다.

세 명의 석공이 땀을 뻘뻘 흘리며 일을 하고 있다. 지나가는 나그네가 궁금해서 각 석공에게 묻는다.

“왜 그렇게 열심히들 일하고 계세요.”

첫째 석공 왈, “일당 5만 원짜리 일하고 있어요.”

“목구멍이 포도청이라 할 수 없이 해요.”

둘째 석공도 비슷하게 답한다.

“강제 노동에 동원됐어요.”

“틈만 나면 도망갈 겁니다.”

셋째 석공은 앞의 두 석공과 달리 환한 웃음을 지어가며 정말 행복하게 일하고 있다. 아니나 다를까 이 석공의 대답은 다르다.

“일개 석공이어서 잘은 모르지만, 성당을 복원하는 일을 하고 있다고 들었습니다.”

“성당이 성공적으로 복원되어서 믿음을 잃었던 사람들이 성당에 와서 믿음을 찾는 모습을 상상만 해도 내가 하는 일이 일개 석공의 일이 아니라는 생각이 들었어요.”

“정말로 소중한 일을 하고 있다는 생각이 들었습니다.”

첫째 석공은 임금이라는 간접동기 때문에 일하는 생계형 석공이다. 강제 노동에 동원되었다고 주장하는 둘째 석공은 현실이라는 타성의 감옥에 갇혀서 일하는 석공이다. 첫째 석공과 둘째 석공은 물리적 크로노스에 따라 시간을 채우기 위해 몸만 와서 일하는 사람들이다. 세 번째의 석공만이 자기 일의 의미를 찾아서 몸, 마음, 정신을 정렬시켜 카이로스의 시간으로 일하는 온전한 석공이다.

설사 수억이 넘는 월급을 받아도 세 번째 석공처럼 일하지 못한다면 높은 연봉의 크로노스 월급쟁이일 뿐이다. 둘째 석공은 생계 문제를 더는 걱정하지 않을지는 모르지만, 현실에 타성적으로 적응한 상태다. 이들은 언덕으로 비유되는 일터에서 반복적으로 크로노스 시계를 돌리는 일에 동원된 시시포스 직장인이다. 셋째 석공은 성전을 복원한다는 일에 대한 목적과 의미가 드라이버로 작동해 몸, 마음, 정신을 온전하게 통합해 카이로스 시간을 체험해가며 주체적으로 일하는 핵심인재다.

대한민국의 MZ세대 중에는 셋째 석공의 비율이 어느 정도일까? 딜로이트에 의해 발간된 글로벌과 대한민국 MZ세대를 비교 조사한 보고서¹⁰⁾에 한국의 직장인 중에 셋째 석공에 해당하는 비율이 조사되어 있다. 한국의 Z세대 직장인의 경우 직접동기의 중요성에 동의하는 비율이 Z세대의 경우는 77%, M세대는 81%이다. 글로벌의 Z세대는 86% M세대는 89%로 대한민국보다 직접동기를 더 중시하는 성향을 보인다. 공통점은 MZ세대의 대부분이 일에서 직접동기의 중요성을 실감한다. 자신이 직접동기를 가지고 일하는지에 대한 질문에 Z세대는 63%, M세대는 76%가 그렇다고 대답했다.

글로벌에서는 각각 81%, 82%였다. 글로벌 MZ세대보다 낮은 비율이지만 비교적 높은 수치다.

직장인들은 이해하겠지만 세 번째 석공의 마음이 사라지는 이유는 직원 개인의 철학과 사명의 부재의 문제이기도 하지만 더 결정적 문제는 회사가 일터를 성당을 복원하는 공사장으로 프레이밍하지 못했기 때문이다. 셋째 석공의 마음으로 출근했던 사람들도 회사가 자신들의 생각과는 달리 직접동기를 실현할 수 있는 운동장이 아니라고 생각하면 초심으로 가졌던 직접동기도 줄어든다.

그렇다면 대한민국에서 MZ 세대가 세 번째 석공의 마음으로 일할 수 있게 일터를 설계한 회사의 비율은 얼마나? MZ세대에게 물어본 결과 이들의 회사의 목적의식에 대한 만족도는 Z세대가 50%, M세대가 47%다. 대한민국의 기업 중 적어도 세 번째 석공이 일할 수 있는 목적과 사명의 운동장을 제공해주는 비율이 절반 미만이다. 글로벌 기업들은 70% 이상이다.

이런 차이가 기업의 경쟁력과 직원의 정신건강에도 상당한 영향을 미치는 것으로 보고되고 있다. 장기적 성과의 문제인 지속가능성의 전망을 보면 절대적이다. 한국의 경우 Z세대의 14%, M세대의 12%만 회사가 더 앞으로 회사의 사정이 더 나아질 것이라 답했다. 한국 Z세대의 62%, M세대의 58%가 회사가 더 나아질 것에 대해서 회의적이었

다. Z세대의 32%, M세대의 29%만 자신의 건강에 문제가 없을 것이라고 답했다. 실제 50%가 넘는 MZ 직장인들이 경계성 정신증에 시달리고 있다.

대한민국 MZ세대의 경우 일의 목적을 통한 직접동기를 실현하려는 기대치와 회사가 실제로 직접동기를 만족시킬 수 있도록 운동장을 제공하는 정도 사이에는 괴리가 있는 것으로 추정된다. MZ세대는 생계를 넘어 일을 통해 목적, 의미, 성장을 체험하는 직접동기를 실현하기를 원하지만, 회사는 이를 실현할 수 있는 운동장을 제공하지 못하고 있다. 이런 차이는 지금 대한민국의 낮은 노동생산성과 낮은 혁신성향, 미래에 대한 암울한 전망에 그대로 반영된다.

III. 직접동기의 붕괴에 따른 우로보로스 현상

임금과 복지로 일컬어지는 간접동기를 통한 동기 관리는 신자유주의 경영 방식의 표준이었다. 신자유주의는 1970년대까지 품미했던 케인스 이론에 따라 정부의 개입을 통해 경제를 이끄는 것의 한계점에 대한 대안으로 등장했다. 신자유주의는 정부가 아닌 민간 주체에 의한 민영화를 정책의 기조로 삼았다. 이론적으로는 선택의 자유와 개인의 책임, 시장에서의 경쟁, 이것들을 촉진하는 화폐의 역할을 중요하게 생각한다.¹¹⁾

10) 한국 딜로이트(2024) 2024 글로벌 MZ세대 서베이. 5월 29일자 보도자료.

11) 토머스 프리드먼 (2000). 렉서스와 올리브나무 : 세계화는 덧인가, 기회인가? 창해: 김병권 (2013), 신자유주의 위기와 한국의 경제 민주화. 시민과 세계. 제22호: 9 - 10.

대한민국이 신자유주의를 만난 것도 1997년 IMF 통화위기를 통해서였다. IMF는 구제금융을 대출해주는 조건으로 대한민국의 재벌 등을 이끌던 가부장적 가족주의를 해체했다. 신자유주의 기조에 따라 IMF는 국가의 경제 기조와 기업의 HR 정책 등 모든 그간의 관행을 바꿀 것을 요구했다. 공공, 금융, 노동, 기업 부문 등 모든 영역에 신자유주의의 시장 논리가 무차별적으로 적용되었다. 신자유주의는 1997년부터 IMF 빛을 청산한 2001년을 넘어 지금까지 근 30여 년간 대한민국의 경영 기조와 기업가들의 정신을 장악해왔다. IMF에게 대한민국은 신자유주의 승리의 상징이다.

신자유주의 경영 방식은 높은 경제적 성과를 드라이버로 삼고 이것을 달성한 결과를 평가해서 경제적 보상으로 제공해주는 돈 놓고 돈 먹는 머니게임 방식이다. 신자유주의 논리는 드라이버도 경제적 이득이고 강화제도 경제적 보상인 순환론이다. 원인, 과정, 결과가 모두 경제적 이득인 순환론 거버넌스에서 카이로스 시간에 의해서 달성되는 직접동기는 달성되면 좋지만 달성되지 못해도 신경 쓰지 않는 군더더기다.

경기가 붐을 일으키는 성장 기조에는 높은 경제적 목표를 설정해도 어느 정도 달성될 수 있었고 어려움도 경제적 보상으로 해결할 수 있어서 순환론으로도 큰 문제가 생기지 않았다. 하지만 순환론은 경기의 불이 꺼지기 시작하면 대책이 없다. 지금처럼 신자유주의가 일으킨 거품이 꺼지고 기업을 부양하는 토양 자체가 산성화되는 L자 불경기에 처하면 신자유주의 순환론은 생존의 문제를 더 어렵게 만들고 호황기에 숨겨져 있던 반기업 정서를

키운다. 성장에 대한 전망이 우세해 미래가 낙관으로 차 있을 때 신자유주의는 경제를 이끄는 엔진으로 추앙되나 돈 놓고 경기가 어려워지면 양극화로 자본주의 몰락을 자초할 수 있는 시한폭탄이 된다.

직접동기가 거세된 신자유주의의 돈 놓고 돈 먹는 순환론 거버넌스는 지금과 같은 L자 불경기로 경기가 위축되기 시작하면 구성원을 극단적 초단기적 성과주의로 내몬다. 구성원을 시시포스의 돌 굴리기로 내몰다가 이들이 소진되면 생산성은 급락한다. 성과가 나지 않아서 궁지에 몰리면 신자유주의 순환론은 배고픈 뱀이 자신의 꼬리를 먹어가며 자기를 파괴하는 우로보로스에 도달한다.

IV. 전문가의 놀이터

우로보로스의 위기가 닥쳐오고 있음을 감지한 미국 전경련인 비즈니스 라운드테이블(BRT)은 2019년 8월 19일 공식적으로 신자유주의의 종말을 선언했다. 자본주의 자체의 붕괴를 초래할 수 있는 폭탄이 터질 위기를 직감한 대기업 총수들이 재빠르게 기업의 존재이유라는 직접동기를 경영의 드라이버로 부활시켰다. 기업다운 기업에 대한 정의도 새롭게 제시했다. 기업이 추구하는 가치인 목적을 세우고 이윤은 이 목적을 실현한 결과로 따라오게 하는 기업을 제대로 된 기업으로 정의했다.

미국 대부분 기업에서는 신자유주의 거버넌스의 고리를 끊기 위해 HR 전략 측면에서 기업은 목적을 실현하는 과정에서 체험하는 일의 의미와 성장에 대한 직접동기를 드라이버로 앞세우고 이것을 달성한 결과를 공정하게 평가해 사후에 금전적

으로 보상해주는 보상평가 시스템을 강화제로 후방에 배치했다. 직접동기를 드라이버로 앞에서 끌고 간접동기를 밀개(강화제)로 뒤에 배치하는 방식으로 새로운 거버넌스와 연동된 HR 시스템을 구현했다. 기업의 존재목적을 드라이버로 걸고 이 목적을 실현한 결과를 공정하게 평가해서 구성원에게 돌려주는 방식으로 돌아가는 일터를 전문가의 놀이터라고 칭한다. 전문가의 놀이터는 목적에 대한 직접동기를 가진 MZ 직원들의 몰입을 염두에 둔 일터 설계방식이다.

전문가들의 놀이터는 소위 넷플릭스 원리라고 알려졌지만, Southwest Airlines, UPS, IDEO, Costco Container Store, Patagoia, IKEA, J&J, Trader Joe's, IBM, BASF, BOSCH, GORE TEX, 3M, Pepsi, Unilever, Corning 등 목적지향 기업에서는 오래전부터 해왔던 전통적 조직설계 방식이다.¹²⁾

전문가들의 놀이터의 핵심원리는 조직이 정한 사명과 목적에 대한 믿음으로 업의 개념을 만든다. 이 업의 개념을 울타리로 설정해 울타리 안에 놀이터를 설계한다. 이들 기업에서는 조직의 사명과 목적에 기반을 두고 업에 몰입하면 누구나 같은 식구이고 전문가이다. 구성원은 이 울타리 안에서 심리적 안정감을 느껴가며 일을 통해 마음껏 실험하고 실수하고 성과를 내는 방법을 터득한다. 전문가들의 놀이터에서 모든 구성원은 어른으로 대우받는

다. 이 어른들은 조직이 정한 사명을 달성하기 위해 직무를 넘어서 자신이 수행해야 할 역할을 스스로 창안하여 사명에 대해 책무성을 가지고 일한다. 일을 통한 전문성의 신장은 직원들에게 성장체험을 제공한다. 이 성장체험은 직접동기가 되어 공정한 보상과 더불어 전문가의 놀이터의 발전소를 돌리는 주 연료다. 간접동기인 보상이 밖에서 주어지는 연료라면 전문가로서의 성장체험은 스스로 자가발전을 일으키는 내재적 연료이다. 전문가들의 놀이터를 운영하는 일터는 항상 활력이 넘친다.

전문가들의 놀이터는 동양고전 《禮記·學記》에 나오는 “경업락군(敬業樂群)”의 원리와 같다.¹³⁾ 경업은 자신 일을 업으로 승화시킨다는 뜻이고 락군이란 많은 사람과 함께 즐거워할 수 있는 ‘전체 최적화’가 달성된 상태라는 뜻이다. 즉 구성원들이 자신 일을 업으로 승화시켜서 직접동기를 가지고 일하게 된다면 리더가 이끄는 조직 전체가 행복한 최고의 상태를 만들 수 있다는 뜻이다.

경업락군은 회사가 직원들에게 사명과 목적을 통해 달성할 수 있는 업의 울타리를 제공할 수 있을 때 가능한 일이다. 직원들은 자신 일을 업으로 받아들일 준비가 되어있어도 회사가 사명 내지는 목적이라는 울타리를 제공해주지 못한다면 구성원들의 노력은 밑 빠진 독에 물을 붓는 격이다.

단기적 성과를 아무리 어렵게 내도 이것이 장기적 성과로 이어지지 않는 이유는 리더가 목적을 드라

12) 윤정구 (2022). 초부카시대 지속가능성의 실험실: 애터미, 21세기북스.

13) 윤정구 (2015). 내일 이렇게 의미 있는 일이지! 공감의 스토리, 진성기업을 만든다. DBR 169호 1월판 2호.

이버로 삼아 경영락군을 만드는 전문가의 놀이터로 일터를 설계하지 못했기 때문이다. 이런 리더가 이끄는 조직은 어렵게 단기적 성과를 위해서 고군분투하나 단지 생계의 수준만을 간신히 채울 뿐이다.

회사가 구성원에게 목적의 성소를 복원하는 스토리를 제공하고 구성원들은 목적에 대한 믿음을 가지고 자신 일을 업으로 승화시킬 때 모든 것들이 최적화되어 즐거워할 수 있는 락군의 상태가 만들어진다. 락군(collective optimism)이란 전체의 수준에서 일이 최적화(optimization)된 상태를 말한다. 전체의 수준에서 최적화된 상태가 만들어지면 조직을 혼돈과 과정 손실로 몰아넣었던 엔트로피가 감소하고 에너지가 증가하기 시작한다. 이 에너지가 바로 사람들을 즐겁게 일하게 만드는 원천이다.

회사에서 자신들이 반드시 비즈니스를 하는 이유와 목적에 대한 성전을 복원하는 스토리가 사라지면 회사의 운동장에 사명과 목적의 울타리가 사라진다. 심리적 안정감을 주던 사명과 목적의 울타리가 사라지면 직원들은 두려움에 운동장 밑에 정치적 연줄을 엮어가며 각자도생을 위한 토굴을 파기 시작한다. 사명과 목적의 울타리가 사라진 회사는 알고 보면 운동장 밑에 이런 정치적 연줄로 파인 토굴 투성이다. 이들은 토굴을 파고 토굴이 무너지지 않게 연대하고 보수하는 일을 일이라고 주장해가며 많은 시간을 쏟는다. 이런 일은 일이라기 보다는 유사일(Pseudo work)이다. 고객의 고통을

해결해 주는 진실된 가치를 전달하는 일이 아니라 자신들의 밥그릇 챙기는 가짜 일을 부가가치라 속여가며 고객에게 고통을 전가하는 회사다. 이런 토굴투성이 회사가 지속가능할 수는 없다.

V. 진성리더십

회사가 약속한 존재목적과 사명에 대해 책무성을 가지고 구성원과 협업으로 일하는 리더가 진성리더(Authentic Leader)다.¹⁴⁾ 진성리더는 고객의 문제를 해결할 수 있는 기술적 수월성인 경쟁우위를 날줄로 자신의 존재목적에 대한 약속을 실현하는 존재우위를 씨줄로 직조해서 자신만의 고유한 리더십 태피스트리를 구축한 리더다. 진성리더의 존재목적은 기업의 사명과 목적의 울타리를 만들어내서 구성원에게 직접동기의 원천을 제공한다. 진성리더는 구성원들이 일을 통해 카이로스의 시간과 성장체험을 경험하게 돕는다. 진성리더가 중시하는 진정성은 카이로스 시간 체험을 이끌어가는 존재목적에 대한 진정성이다. 진성리더는 조직의 존재목적에 대한 진정성을 소구해서 구성원의 마음속에 존재 목적을 심는다. 진성리더들은 구성원 간 협업을 통해 존재목적에 대한 약속을 실현한다. 진성리더가 제안한 존재목적에 대한 약속이 실현된 상태가 근원적 변화다.

변화가 상수로 전개되고 불경기가 장기화한 지금과 같은 시대에 진성리더는 조직의 돌파구를 마련

14) 윤정구 (2015). 진성리더십. 라온북스.

하기 위해 존재 목적을 다시 세운다. 동시에 이들은 위계형 기업문화를 해체하고 그 자리에 전문가의 놀이터를 세운다. 이런 과정을 통해 진성리더는 조직과 구성원에게 카이로스의 시간을 체험하게 하는 사람이다. 진성리더는 세 번째 석공과 같은 석공들이 제대로 성장을 체험할 수 있는 플랫폼을 운동장으로 설계해 제공한다. 진성리더는 존재 목적이라는 직접동기 때문에 일하는 구성원의 숫자가 임계점(Critical Mass)을 형성할 정도로 커질 수 있게 근원적 변화를 수행한다. 진성리더는 자신들의 토양이 산성화되어 있음을 각성하고 성당을 복원하는 일터라는 더 큰 공유된 목적함수를 제시한다.

진성리더가 조직에 전문가의 놀이터를 설계하는 방식은 간접동기인 돈의 문제를 넘어선다. 진성리더는 아마존의 설립자 제프 베조스가 강조하고 있듯이 존재 목적을 가지고 선교사처럼 일한다. 진성리더가 용병이 아니라 선교사로 일하는 직원을 많이 육성할 수 있을 때 지금과 같은 어려움을 이기는 돌파구를 마련해 지속가능성을 달성한다고 믿는다.¹⁵⁾ 기업의 존재 목적을 세워 생계와 강제 노동을 넘어서 업으로 일하는 선교사급 직원들을 주인으로 육성하고 이들이 전문성을 통해 성장할 수 있도록 운동장을 마련해주는 리더가 진성리더다.

진성리더는 구성원의 기여분에 대해 공정하게 보상해주고 전문가로 성장할 수 있는 운동장을 마련해주는 대신 MZ세대 구성원이 카이로스의 시간

을 충실하게 체험할 수 있도록 다음과 같은 심리적 계약을 요구한다.

첫째는 온전한 자아를 가지고 일할 것에 대한 요구다. 지금은 코로나 후 재택근무가 일상화되어서 물리적으로 일하는 시간을 감독하는 것이 의미가 없어진 시대다. 이런 상황에 대해 진성리더는 굳이 회사에 몸만 가지고 8시간 일할 필요는 없으니 1시간을 집에서 일하던 회사에서 일하던 몸과 마음과 정신이 분절되지 않고 온전하게 통합된 자신을 가지고 와서 일해달라고 요구한다. 워라밸에 집착하기보다 하루 8시간 중 대여섯 시간은 신나게 놀다가 지치면 적어도 한두 시간은 온전한 자신을 가지고 와서 카이로스의 시간을 체험해가며 일하라고 주문한다. 제조업에서는 요원한 이야기지만 인지적으로 문제를 해결해야 하는 일반기업에서의 진성리더들이 구성원에게 하는 주문이다.

둘째로, 회사의 성장과 개인의 성장을 이원론적이나 제로섬으로 파악하지 말고 회사의 플랫폼을 이용해서 자신이 어느 정도나 전문가로 성장할 수 있는지를 증명하라고 주문한다. MZ 세대의 정서에 맞게 자신의 목적을 실현하는 성장체험을 위해 회사의 플랫폼을 이용하라고 제안한다. 카이로스 시간에 따른 성장체험을 구현한다는 대전제를 바꾸지 말고 대신 성장체험의 결과 회사의 플랫폼도 성장시킬 수 있는 유기적 성장을 고려해보라고 설득한다.

15) Ty Kiisel (2013). "Missionary or Mercenary: From Amazon to the Washington Post. Forbes 2013, August 7.

마지막으로 진성리더는 구성원에게 사명에 대한 역할 책무성을 가지고 일해달라고 주문한다. 회사가 플랫폼을 깔아줄 테니 회사가 시키는 대로 일하지 말고 회사의 존재이유를 가장 잘 실현할 수 있는 자신의 역할을 주체적으로 창안해서 사장급으로 책무성을 가지고 일하라고 주문한다. 진성리더는 답이 없는 세상에 문제를 해결할 수 있는 유일한 방법은 전문성을 가진 직원이 주인이 되어서 책무성을 가지고 일할 때라고 믿는다. 책무성을 실현할 수 있는 정도의 역할 전문성은 카이로스의 시간이 실현될 때만 가능한 일이다.