INFLUENCER
AN OUTLOOK ON LEADERSHIP & CHANGE

HUMANdynamic
Best eap plus in Asia

267호 - 2026년 10월



# 성과로 이어지는 심리학

myHDspace
https://www.myhdspace.com/

SCAN TO READ

💡 인플루언서 10월호 :
"리더십과 변화의 전망"을 언제 어디서나 만나보세요! 👉

# 이달의 콘텐츠



1 개인 역량 강화
자신감이라는 착각
*By Sonia Hillary - Consultant, Solution Innovation & Excellence, Human Dynamic Group*

2 팀 역량 강화
회의의 함정
*By Anh Nguyen – Business Consultant, Human Dynamic Vietnam*

3 조직 역량 강화
높은 성과를 낳는 결정의 힘
*By Anita Marian Sedano – Associate Consultant, Human Dynamic Philippines*

4 웰니스 코너
마음의 신호에 귀 기울이기
*By Leeann Dio – Managing Director, Human Dynamic Philippines*

5 특집 - 세계 정신 건강의 날
건강한 일터를 만드는 조건
*By Xin Yuan Low – Director, Solution Innovation & Excellence, Human Dynamic Group*

Copyright 2026 Human Dynamic. All Rights Reserved.

## 개인 역량 강화

# 자신감이라는 착각



### 실력이 충분한데도 자신감이 부족한 이유

내 자신이 맡은 일을 잘 해낼 수 있다는 것은 알고 있습니다. 어려운 문제도 해결해 왔고, 까다로운 대화도 잘 풀어냈으며, 실수를 통해 배우기도 했죠. 그런데 막상 회의에서 의견을 내거나 중요한 결정을 내려야 할 때, 또는 새로운 일에 도전해야 할 때면 문득 이런 생각이 들기도 하죠.
**"내가 정말 잘 해낼 수 있을까?"**

자신감은 실제 능력을 그대로 보여주는 척도가 아닙니다. 자신이 겪은 일을 어떻게 받아들이고 해석하느냐에 따라서도 달라집니다.

예를 들어, 발표를 성공적으로 마친 뒤 어떤 사람은 '내가 잘 준비한 덕분이야'라고 생각합니다. 반면, 어떤 사람은 이렇게 생각할 수도 있습니다.
**"이번에는 운이 좋았을 뿐이야"**

## 자신감은 왜 흔들릴까?



자신감은 단순히 얼마나 많이 알고 있는지에 따라 결정되지 않습니다. 다른 사람과의 비교, 완벽해야 한다는 부담, 과거에 들었던 비판, 불확실한 상황, 다른 사람의 시선, 높은 기대치도 자신이 얼마나 잘할 수 있다고 느끼는지에 영향을 줍니다.

'가면 증후군(Imposter Syndrome)'도 이런 감정을 키울 수 있습니다.
충분한 실력과 성과를 갖추고 있어도 자신의 성취를 대수롭지 않게 여기거나, 성공을 운이 좋았던 덕분이라고 생각하기도 합니다. 언젠가는 다른 사람들이 자신이 겉으로 보이는 것만큼 **'실력이 뛰어나지 않다'** 는 사실을 알게 될까 봐 걱정하기도 합니다. 승진하거나 새로운 역할을 맡고, 중요한 프로젝트에 참여하게 되면 이런 불안이 사라지기는커녕 오히려 커질 수 있습니다.

실력이 쌓일수록 자신감이 복잡해지기도 합니다.
어떤 분야를 깊이 알게 될수록 자신이 아직 모르는 것이 얼마나 많은지도 깨닫게 되기 때문입니다.
자신감은 상황에 따라서도 달라집니다.
익숙한 프로젝트는 자신 있게 이끌던 사람도 고위 경영진 앞에서 발표할 때는 주저할 수 있습니다.

**"나는 얼마나 자신감이 있을까?"**
라고 묻기보다,

**"지금 이 상황에서 내 자신감에 영향을 주는 것은 무엇일까?"**
라고 질문해보세요.

Copyright 2026 Human Dynamic. All Rights Reserved.



# 일주일 동안 실천하는 자신감 훈련

## Day 1 나의 성과 기록하기

직장에서 잘 해냈던 일 세 가지를 적어보세요.
어떤 상황이었는지, 어떻게 대처했는지,
그 결과는 어땠는지 함께 기록합니다.

## Day 2 자신을 의심하는 생각 살펴보기

자신에 대한 의심이 든다면 스스로에게 물어보세요:

- 무슨 일이 있었나? 그 순간 나는 어떤 생각을 했나?
- 그 생각을 뒷받침하는 근거는 무엇인가?
- 그 생각과 다른 사실이나 근거는 없는가?

## Day 3 회의에서 한번은 의견 내놓기

다음 회의에서 의식적으로 한 번은 의견을 내보세요.
질문을 하거나, 관찰한 내용을 공유하거나, 다른 사람의 의견에 생각을 보태도 좋습니다. 완벽한 의견을 내야 한다는 부담은 내려놓으세요.

## Day 4 70% 준비되었다면 일단 시작하기

완벽하게 준비됐다는 확신이 들 때까지 미루고 있는 일 가운데,
나중에 수정하거나 되돌리기 쉬운 일을 하나 선택하세요. 그리고 이렇게 자문해보세요:
**"일단 다음 단계로 나아가려면 어느 정도면 충분할까?"**

## Day 5 모르는 것은 솔직하게 인정하기

모르는 것이 있을 때는 이렇게 말해보세요:
**"아직 정확히 파악하지 못했습니다. 확인하고 말씀드리겠습니다".**
때로는 "잘 모르겠습니다" 라고 솔직하게 말할 수 있는 태도도 자신감의 일부입니다.



## Day 6 구체적인 피드백 요청하기

동료나 상사에게 이렇게 물어보세요:
"제가 계속 유지하면 좋을 점 한 가지와, 더 발전시킬 수 있는 점 한 가지를 말씀해주실 수 있을까요?"
단순히 안심시키는 말보다 개선 방향을 알려주는 구체적인 피드백에 귀 기울여 보세요.

## Day 7 경험을 통해 내 역량 확인하기

**다음 문장에 자신의 생각을 넣어 보세요 :**

- 나는 생각했던 것보다 _____하는 능력이 뛰어나다.
- 나는 _____할 때 자신감이 떨어지는 편이다.
- 다음에는 자신감이 생길 때까지 기다리기보다 _____하겠다.

목표는 일주일 만에 자신감 넘치는 사람이 되는 것이 아닙니다.
직접 행동에 나서고 경험을 쌓으면서 자신감도 키워갈 수 있다는 사실을 확인하는 것을 목표로 합니다.





**By Sonia Hillary**
Consultant, Solution Innovation & Excellence, Human Dynamic Group

Copyright 2026 Human Dynamic. All Rights Reserved.

## 팀 역량 강화

# 회의의 함정



하루 종일 회의에 참석하느라 바빴는데, 정작 끝내 놓은 일은 없는 날이 있습니다.
결국 낮에 마무리하지 못한 일을 끝내기 위해 야근까지 하게 됩니다.
많은 팀에서 흔히 일어나는 일입니다.
이런 상황이 반복되면 피로가 쌓이고 번아웃으로 이어지거나 일할 의욕마저 떨어질 수 있습니다.

회의는 일을 더 늘리기 위한 것이 아니라, 팀이 앞으로 나아가도록 돕는 자리여야 합니다. 중요한 것은 회의 횟수를 늘리는 것이 아니라, 더 나은 결정을 내리고 각자의 할 일을 명확히 하며 불필요한 논의를 줄이는 것입니다.

### 효율적인 회의를 위한 4P 원칙

#### 1. 회의 목적 정하기(PURPOSE)

회의를 잡기 전에 먼저 목적부터 분명히 해야 합니다.
새로운 아이디어를 찾기 위한 회의인지, 팀원들과 정보를 공유하고 생각을 맞추기 위한 자리인지, 아니면 구체적인 결정을 내리기 위한 회의인지 정해야 합니다.
목적이 명확하면 팀원들이 미리 필요한 준비를 할 수 있고, 회의에서 무엇을 기대하고 어떤 태도로 참여해야 하는지도 알 수 있습니다.

- **아이디어 발상:** 새로운 아이디어를 내고 다양한 가능성을 탐색하기
- **정보 공유:** 핵심 정보를 공유하고 팀의 이해를 맞추기
- **의사결정:** 주요 쟁점을 논의하고 최종 결정 내리기

#### 2. 미리 준비하고 참여하기 (PREPARE )

회의를 주관하는 사람은 안건과 목적, 필요한 자료, 회의에서 얻고자 하는 결과를 미리 공유해야 합니다. 참석자 역시 사전에 자료를 확인하고, 회의에서 나눌 의견이나 제안할 내용을 준비해야 합니다.
모두가 준비된 상태로 참여하면 회의 시간을 효율적으로 활용하고, 더 깊이 있는 논의와 실질적인 성과로 이어갈 수 있습니다.

#### 3. 핵심 안건에 집중하기 (PRIORITIZE )

회의에서는 해결하거나 결정해야 할 핵심 사안에 집중해야 합니다. 진행 상황을 보고하는 데 시간을 쓰거나 안건과 관계없는 이야기로 논의가 흐르지 않도록 해야 합니다.
회의 목적과 직접 관련이 없는 주제는 별도로 기록해두고, 나중에 다루는 것이 좋습니다.

#### 4. 구체적인 성과로 이어가기 (PROGRESS )

모든 회의는 명확한 결과를 남기고 끝내야 합니다. 회의가 끝날 때 다음 네 가지를 확인하세요.

- 무엇을 결정했는가?
- 무엇을 실행해야 하는가?
- 누가 담당하는가?
- 언제까지 완료해야 하는가?

Cop hts Reserved.

# 실전 회의 체크리스트



By Anh Nguyen
Business Consultant,
Human Dynamic Vietnam

## 참석할 가치가 있는 회의인지 확인하기

회의 전

- □ 회의 목적 정하기: 이번 회의에서 반드시 달성해야 할 것은 무엇인가?
- □ 기대 결과 정하기: 아이디어를 도출하고, 의견을 조율하고, 결정을 내리는 것 중 무엇이 목적인가?
- □ 안건 정리하기: 반드시 논의해야 할 핵심 안건 2~3가지는 무엇인가?
  각 안건에 얼마나 시간을 할애할 것인가?
- □ 필요한 참석자만 초대하기: 의견을 보태거나 의사결정에 참여해야 하는 사람은 누구인가?
- □ 사전 자료 공유하기: 참석자들이 회의 전에 읽거나 준비해야 할 자료는 무엇인가?
- □ 참석자별 역할과 준비 사항 안내하기: 각 참석자가 회의에 어떤 의견이나 자료를 준비해 와야 하는가?

## 논의에 그치지 말고 해결책 찾기

회의 중

- □ 목표부터 확인하기: 이번 회의에서 무엇을 달성해야 하는지 모두에게 다시 한번 상기시키기
- □ 핵심 안건에 집중하기: 지금 나누는 이야기가 회의 목적과 직접 관련이 있는지 확인하기
- □ 불필요한 진행 상황 보고 줄이기: 이메일이나 메신저로 공유해도 되는 내용은 아닌지 살펴보기
- □ 논점에서 벗어난 이야기 정리하기: 중요하지만 현재 안건과 관련이 없다면 별도로 기록하고 넘어가기
- □ 결정으로 이어가기: 선택할 수 있는 방안은 무엇이며, 최종적으로 어떤 방안을 선택할 것인지 정하기

## 논의를 실행으로 옮기기

회의 후

- □ 결정 사항 확인하기: 최종적으로 무엇을 결정했는가?
- □ 후속 조치 정하기: 다음 단계에서 무엇을 해야 하는가?
- □ 담당자 지정하기: 실행을 책임질 사람은 누구인가?
- □ 기한 정하기: 언제까지 완료해야 하는가?
- □ 후속 진행 상황 확인하기: 언제, 어떤 방식으로 진행 상황을 점검할 것인가?



## 회의가 끝날 때 꼭 확인해야 할 3 가지:

무엇을 결정했는가? → 다음에 무엇을 할 것인가? → 누가 담당할 것인가?

생산적인 회의는 가장 오래 진행한 회의가 아닙니다.
- **팀이 한 걸음 더 나아가도록 만드는 회의여야 합니다.**

Copyright 2026 Human Dynamic. All Rights Reserved.



## 조직 역량 강화

# 높은 성과를 낳는 결정의 힘

빠르게 변화하는 비즈니스 환경에서 우리는 해마다 독창적이고 정교한 건축물을 마주합니다. 이때 사람들의 관심은 대개 얼마나 빨리 완성했는지, 공정을 얼마나 효율적으로 진행했는지에 쏠립니다.
그러다 보면 정작 중요한 '얼마나 잘 만들어졌는가'는 뒷전으로 밀리기도 합니다.
하지만 기초가 부실한 건축물은 오랜 시간을 견디기 어렵습니다. 아무리 빠르게 지었다 해도 근본적인 결함까지 만회할 수는 없기 때문입니다. 반대로 탄탄한 기초를 갖춘 건축물에는 설계와 시공의 모든 과정에서 내린 올바른 판단이 담겨 있습니다. 각 요소가 제 역할을 하고 전체와 조화를 이룰 때 건축물은 견고해집니다.
조직도 마찬가지입니다.
뛰어난 경영 성과 뒤에는 조직이 성장의 동력을 만들고 지속 가능한 성공으로 나아가도록 이끄는 일련의 현명한 의사결정이 있습니다.

수준 높은 의사결정은 그때그때 상황에 따라 임기응변으로 선택하는 것이 아니며, 특정 리더 한 사람의 판단에만 의존해서도 안 됩니다. 일관된 성과를 만들어내기 위해 조직 전체가 갖춰야 할 원칙이자 역량입니다.
실행력도 중요하지만, 그 밑바탕에는 책임감과 효율성, 탁월한 성과를 뒷받침하는 견고한 의사결정 체계가 있습니다. 이 체계는 겉으로 잘 드러나지 않지만 조직문화의 토대가 됩니다.
이런 관점에서 민첩성이란 단순히 일을 빨리 실행하는 능력이 아닙니다. 더 짧은 시간 안에 더 나은 판단을 내리는 능력입니다.

조직의 규모가 커지고 구조가 복잡해질수록 의사결정 과정에서 마찰도 커집니다. 눈에 잘 띄지 않는 이러한 장벽은 실행을 늦추고 책임 소재를 불분명하게 만들며, 장기적인 목표와 조직의 효과성을 저해하는 예상치 못한 결과를 초래할 수 있습니다. 효과적인 의사결정을 가로막는 대표적인 숨은 장벽은 다음과 같습니다 :




### 불분명한 의사결정 권한
- 결정의 책임과 권한이 명확하지 않으면 의사결정이 불필요하게 지연될 수 있습니다.

### 복잡한 승인 절차
- 검토와 승인 단계가 많을수록 병목 현상이 발생해 의사결정 속도가 느려집니다.

### 상충하는 우선순위
- 여러 팀이 동시에 너무 많은 요구에 대응해야 하면 의사결정이 분산되고 일관성을 잃기 쉽습니다.

### 실패에 대한 두려움과 책임 회피
- 실수에 지나치게 엄격한 책임을 묻는 조직에서는 필요한 시점에 결정을 내리기를 주저할 수 있습니다.

### 정보 과부하
- 이용할 수 있는 정보가 많다고 해서 더 나은 결정을 내릴 수 있는 것은 아닙니다. 중요한 정보와 단순히 확보 가능한 정보를 구분하지 못하면 판단이 오히려 어려워질 수 있습니다.

Copyright 2026 Human Dynamic. All Rights Reserved.

# 의사결정 기준을 명확하게 세워두면 팀원들은 다음을 알 수 있습니다 :

**최종 결정권자가 누구인지**



**어떤 목표를 달성하려는지**



**예상되는 리스크와 기대 효과를 어떻게 균형 있게 고려해야 하는지**



결국 우리가 만들어내는 성과는 얼마나 잘 의사결정을 했는지를 보여줍니다. 뛰어난 성과는 우연이나 운으로 만들어지지 않습니다.
누가 책임지고, 어떤 질문과 검토를 거치며, 구성원들이 얼마나 공감하고 협력해 실행하느냐에 따라 달라집니다.
복잡한 경영 환경에서 끊임없이 의사결정을 내려야 하는 만큼, 잘못된 방향으로 빠르게 나아가면 오히려 더 빨리 길을 잃게 됩니다.
조직의 효과성은 단순히 얼마나 신속하게 행동하느냐가 아니라, 팀이 어떻게 의사결정을 내리느냐에 달려 있습니다.
이것이 바로 의사결정의 질이 단순한 업무 역량을 넘어 경쟁 우위이자 강력한 무기가 되는 이유입니다.



참고 자료

Rogers, P., & Blenko, M. (2006). Who has the D? How clear decision roles enhance organizational performance. Harvard Business Review, 84(1), 52–61. https://hbr.org/2006/01/who-has-the-d-how-clear-decision-roles-enhance-organizational-performance.



**Anita Marian Sedano**

Associate Consultant, Human Dynamic Philippines

Copyright 2026 Human Dynamic. All Rights Reserved.

## 웰니스 코너

# 마음의 신호에 귀 기울이기





**Leeann Dio**
Managing Director,
Human Dynamic
Philippines

아프기 전에 예방하는 것이 치료하는 것보다 낫다는 말이 있습니다.
우리는 몸 건강을 위해서는 정기검진을 받고, 식단을 관리하고, 시간을 쪼개 운동도 합니다.
그런데, 마음 건강은 어떻게 대하고 있을까요?
감당하기 힘들 만큼 지치거나 에너지가 바닥나고 번아웃 직전에 이르러서야 비로소 자신의 상태를 돌아보곤 합니다.

마음 건강도 신체 건강처럼 문제가 생겼을 때 급하게 해결하기보다 평소에 꾸준히 관리하는 것이 중요합니다.
마음에 관심을 기울여야 한다는 신호는 심각해지기 훨씬 전부터 나타납니다. 의욕이 조금씩 떨어지거나, 평소보다 쉽게 짜증이 나거나, 회의에 참석하고 있어도 더 이상 집중하지 못하는 식입니다. 이런 작은 변화는 나약함의 증거가 아니라, 내 상태를 알려주는 신호입니다. 일찍 알아차릴수록 스스로 선택하고 대처할 여지가 커집니다.

그렇기 때문에 자기 성찰을 일상의 습관으로 만드는 것이 중요합니다. 휴식과 성찰을 위한 시간을 확보하면 자신에게 중요한 가치와 우선순위를 더 명확하게 파악할 수 있습니다. 그리고 이러한 명확함은 불필요한 부담을 줄이고, 더 뚜렷한 목적의식을 가지고 목표를 향해 나아가는 데 도움이 됩니다.

### 간단한 마음 건강 점검

잠시 시간을 내어 지난 2주간의 내 상태를 솔직하게 돌아보세요 :

**기분:**
평소보다 마음이 무겁거나 의욕이 없고, 짜증이 늘지는 않았나요?

**의욕:**
예전에 활력을 주던 일이나 사람들에게 여전히 마음이 가나요?

**몰입도:**
지금 하는 일에 진심으로 집중하고 있나요? 아니면 그저 습관적으로 하고 있나요?

**에너지:**
휴식을 취하면 기운이 회복되나요, 아니면 피로가 계속 남아 있나요?

이 중 단 하나라도 평소와 달라졌다면, 잠시 멈춰 상태를 살펴보라는 신호로 받아들이세요. 이는 자신을 판단하는 기준이 아니라, 스스로를 더 잘 돌보기 위한 출발점입니다.



### 실천

자신을 돌아보는 데 많은 시간이나 거창한 계획이 필요한 것은 아닙니다. 하루 중 단 1~2분씩 의식적으로 호흡하는 시간을 가져보세요.
통화 전이나 업무 사이, 어려운 대화를 마친 뒤 잠시 숨을 고르는 것만으로도 한결 마음이 안정되는 것을 느낄 수 있습니다. 천천히 숨을 들이마시고, 조금 더 길게 내쉬면서 지금 내 마음이 어떤 상태인지 살펴보세요.

짧더라도 꾸준히 자신을 돌아보는 습관은 마음의 회복력을 키워줍니다. 몸을 돌보듯 마음에도 관심을 기울여 보세요.
문제가 생겼기 때문이 아니라, 지금의 건강한 상태를 오래 유지하기 위해서입니다.

Copyright 2026 Human Dynamic. All Rights Reserved.

## 특집 - 세계 정신 건강의 날

# 건강한 일터를 만드는 조건

정신적으로 건강한 일터는 어떤 모습일까요?



직장에서 일어나는 상황을 떠올려 보세요. 관리자가 밤 11시에 '간단한 질문'이라며 메시지를 보내고, 휴가 중에도 누군가는 이메일을 확인합니다. 모든 일이 긴급한 것처럼 돌아갑니다. 자유롭게 의견을 내라고 하지만, 문제를 제기하거나 반대 의견을 냈다가 무시당하거나 비판받는 동료를 본 뒤로는 선뜻 나서지 못하기도 합니다.

이런 일들은 사소해 보일 수 있지만, 반복되면 사람들이 직장과 업무를 경험하는 방식에 영향을 미칩니다. 따라서 직원 지원 프로그램(EAP)과 웰빙 관련 교육, 유연근무제, 정신건강을 위한 휴가 등이 중요하더라도, 이것만으로 건강한 일터가 만들어지는 것은 아닙니다.

'휴먼 다이내믹(Human Dynamic)'의 데이터는 직장인들이 겪는 다양한 어려움을 구체적으로 보여줍니다. 아시아·태평양 지역 9개 시장에서 진행된 8,000건 이상의 상담을 분석한 결과, 업무 스트레스 사례의 56%는 과도한 업무 부담과 관련이 있었습니다. 직장 내 갈등 사례의 39%에는 관리자가 관련돼 있었으며, 경력 관련 고민의 62%는 성장 문제와 관련이 있었습니다.

### 그렇다면 여기서 무엇을 배울 수 있을까요?

#### 반복되는 문제에 주목하세요

비슷한 문제가 계속 발생하고 있다면, 잠시 한 걸음 물러서서 그 원인과 패턴을 살펴보세요.
특정 팀에 업무가 과도하게 집중되고 있지는 않나요?
업무 우선순위가 계속 바뀌고 있지는 않나요?
같은 업무 방식으로 비슷한 문제가 반복되고 있지는 않나요?
문제가 반복된다는 것은 업무 환경에 개선이 필요한 부분이 있다는 신호일 수 있습니다.

#### 문제를 편하게 꺼낼 수 있는 분위기를 만드세요

"요즘 너무 힘들어요",
"저는 동의하기 어렵네요",
"도움이 필요해요"
팀원 중 누군가 이렇게 말할 때 어떻게 반응해왔는지 한번 돌아보세요.
먼저 이야기에 귀를 귀울인 뒤 질문하나요? 아니면 곧바로 해명하거나 방어하고, 상대의 우려를 가볍게 넘기나요?
관리자가 이런 작은 순간에 어떻게 대응하느냐에 따라 구성원들이 다음에도 문제를 조기에 털어놓을 수 있을지가 달라집니다.

#### 스트레스의 근본 원인 살펴보기

스트레스에 대처하고 회복력을 기르는 것도 중요합니다.
다만 구성원들이 늘 과도한 업무에 시달리고 있다면, 웰빙 프로그램을 추가하는 것만으로 근본적인 문제가 해결되지 않을 수 있습니다.
업무 우선순위를 명확히 하고, 실현 가능한 기대치를 설정해야 하며, 관리자의 지원을 강화하거나 충분히 회복할 시간을 보장하는 것이 더 효과적인 해결책입니다.

Copyright 2026 Human Dynamic. All Rights Reserved.

건강한 일터라고 해서 업무 부담이 없는 것은 아닙니다. 중요한 것은 그 부담이 감당할 수 있는 수준인지, 구성원들이 충분히 회복할 수 있도록 지원과 여유를 제공하는지입니다.

**이번 세계 정신건강의 날에는 다음과 같은 조금 다른 질문을 던져보면 어떨까요? :**

우리는 팀원들이 스트레스를 잘 견디도록 돕는 데
머물러 있는 조직일까요?
아니면, 일하는 방식 자체를 바꿀 수 있는 조직일까요?



일하는 환경을 더 건강하게 만들면, 팀원들이 심리적 건강을 유지하면서 자신의 역량을 최대한 발휘할 수 있는 가능성도 커집니다.









**Xin Yuan Low**
Director, Solution Innovation & Excellence,
Human Dynamic Group

Copyright 2026 Human Dynamic. All Rights Reserved.