



제262호 - 2026년 5월

휴식, 회복탄력성 & 재충전으로

업무역량보호

Capacity





PERSONAL EFFECTIVENESS

지속적인 가용성에 따른 숨겨진 비용

By Cathy Wei - Affiliate Principal Consultant, Human Dynamic APAC

1

TEAM EFFECTIVENESS

단순한 지원을 넘어 스폰서십으로

By Anh Nguyen - Business Consultant, Human Dynamic Vietnam

2

ORGANIZATIONAL EFFECTIVENESS

강한 팀일수록 '조금 느린 날'을 당연하게 여기는 이유

By Christine Chien - Managing Director, Human Dynamic Taiwan

3

WELLNESS CORNER

회복을 건너뛴 대가

By Sonia Hillary - Consultant - Solution, Innovation & Excellence, Human Dynamic APAC

4

IN
THIS
ISSUE:



지속적인 가용성에 따른 숨겨진 비용



현대 기술의 편리함 덕분에 전문가들은 동료, 상사, 고객, 가족, 학습 그룹, 다양한 사회적 관계망에 언제든지 손쉽게 응답할 수 있는 것처럼 보입니다. 그러나 우리는 '항상 연결되어 있는' 상태를 경계해야 합니다. 예를 들어, 무의식적으로 소통 앱을 확인하여 온라인 상태인지 확인하거나, 끊임없이 할 일 목록을 머릿속에서 되뇌며 깊은 휴식을 방해하거나, 불안감을 느끼게 하거나, '뭔가 생산적인 일을 해야 한다'는 강박관념에 사로잡히는 행동 패턴은 **인지 과부하**로 이어질 수 있습니다. 뇌가 잠재적인 메시지에 끊임없이 반응해야 한다고 생각하면 '회복 모드'에 들어갈 수 없게 되어 정신 건강 문제와 **소진**을 초래할 수 있습니다.

소피 리로이(미네소타 대학교)는 인간의 주의력이 단순한 켜짐/꺼짐 스위치처럼 작동하지 않는다는 중요한 사실을 밝혀냈습니다. 보고서를 작성하는 중(작업 A) 갑자기 팀즈나 왓츠앱(작업 B)으로 메시지를 받는 상황을 상상해 보십시오. 잠시 메시지를 확인하고 다시 보고서 작성으로 돌아간다 하더라도, 우리의 인지 자원은 완전히 전환되지 않습니다. 뇌는 두 개의 영역으로 나뉘어, 한 영역은 메시지에 반응하고 다른 영역은 보고서의 논리에 깊이 몰두하게 됩니다.

이는 심리학의 '자이가르닉 효과' (Zeigarnik Effect)와 관련이 있습니다. 만약 작업 A가 중단되면(예: 읽지 않은 이메일이나 해결되지 않은 문제 등), 뇌는 이를 '미완성' 상태로 표시하고 백그라운드 프로세스처럼 계속해서 실행합니다.

리로이(Leroy)의 이론에 따르면, 아주 짧은 알림 하나하나가 모두 '**주의 잔류(Attention Residue)**' 현상을 일으켜 막대한 비용을 발생시키는 사례가 됩니다. 메시지에 답장을 보내는 데 단 30초밖에 쓰지 않았더라도, 우리 뇌는 이전 작업에서 남은 잔류 정보를 정리하는 데 훨씬 더 많은 시간을 필요로 합니다. 이러한 지속적인 '**인지적 누수(Cognitive Leakage)**' 현상이 바로 현대 직장인들이 정신적 피로감을 느끼는 근본적인 원인입니다.



정신적 상태의 대조

뇌의 작동 방식

단일 스트레드 방식:
모든 리소스가 완전히 집중되어 있습니다.

여러 작업의 잔여물;
과도한 백그라운드 프로세스들

상태



몰입 업무



항시 대기

정신적 에너지의 소모

낮음 (효율적이며 안정적)

극도로 높음 (급격한 과열)

지친 뇌를 관리하고 마음의 에너지를 되찾는 법

(I) 심리적 분리 (by Sabine Sonnentag³)

심리적 분리(Psychological Detachment)의 핵심 개념은 다음 네 가지 방법을 통해 실현될 수 있습니다

- 1 퇴근 후 의식:** 업무가 끝났음을 뇌에 알리기 위해 명확한 "업무 종료 의식"(예: 옷 갈아입기, 음악 감상)을 만들어 보십시오. 재택근무(WFH)의 경우, 근무 시간 동안 경장을 착용하고 퇴근 후에는 편안한 옷으로 갈아입는 것이 좋습니다.
- 2 숙련된 경험:** 마음챙김을 통해 현재의 순간에 몰입하고 그 경험을 만끽하십시오. 업무와는 관련이 없지만 집중력을 필요로 하는 취미 활동(예: 요리, 운동, 악기 연주)에 참여해 보십시오.
- 3 휴식 활동:** 명상 연습을 하거나, 산책을 하거나, 책을 읽어 보십시오. 간단히 말해, 심리적 분리는 뇌에 단순한 대기 상태가 아닌 진정한 "전원 끄기" 버튼을 제공하는 것과 같습니다.
- 4 포도도로 기법:** 25분마다 5분간 "진정한 휴식"을 즐기십시오. 이 5분의 휴식은 뇌가 잠시 "재부팅"될 수 있도록 도와줍니다. 이 시간 동안에는 메시지를 확인하지 말고, 자리를 떠나 화면에서 멀리 떨어져 심호흡을 하거나 스트레칭을 하여 시각적, 인지적 기능을 모두 차단하십시오.

(II) 업무상 항상 대기해야 하는 경우

다양한 상황에 신속하게 대응해야 하는 업무를 맡고 있다면 다음과 같은 전략을 활용해 보십시오.

- ▶ **업무 재개를 위한 메모:** 다른 작업으로 넘어가거나 새로운 회의에 참석하기 전에 1~3분 정도 시간을 내어 현재 진행 중인 내용을 간단히 기록해 보십시오. 이는 주의력 잔여물로 인한 영향을 최소화하기 위한 "임시 처리" 단계입니다.
- ▶ **"일괄 처리"를 실천하세요:** 집중해서 업무를 하는 동안에는 이메일이나 메시지를 수시로 확인하지 마십시오. 대신, 하루에 2~3회 정도 메시지 처리를 위한 전담 시간대를 정해두십시오. 이를 통해 나머지 시간에는 "딥 워크(Deep Work, 몰입 업무)"에 온전히 전념할 수 있는 환경을 확보할 수 있습니다.

정보가 넘쳐나는 시대에는 '정보를 수집하는 능력'보다 '정보를 선별하는 능력'이 훨씬 더 중요합니다. 이러한 방법에 대해 더 깊이 이야기하고 싶으시다면 언제든지 연락해 주십시오.

참고 자료:

- Leroy, S. (2009). Why is it so hard to do my work? The challenge of attention residues when switching between work tasks. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*.
- Van Zoelen, W., & Scharp, Y. (2025). Managing daily work intrusions: An intervention to reduce attention residue and exhaustion. *International Journal of Stress Management*, 32(4), 395-407. <https://doi.org/10.1037/1050030324>
- Sonnentag, S., & Binnewies, C. (2013). Daily effect: spillover from work to home: Detachment from work and sleep as moderators. *Journal of Vocational Behavior*, 83(2), 198-208. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2013.03.008>



Cathy Wei

Affiliate Principal Consultant,
Human Dynamic APAC



단순한 지원을 넘어 스폰서십으로

압박감이 극심한 순간은 모든 팀에게 익숙한 상황입니다. 마감일이 다가오고, 목표 달성이 임박하며, 기대치는 치솟습니다. 이러한 순간, 리더는 중대한 선택에 직면하게 됩니다. 결과를 "촉진"하기 위해 더 많은 압박을 가할 것인지, 아니면 팀원들이 최고의 성과를 낼 수 있도록 그들의 에너지를 보호하는 방패 역할을 할 것인지 말입니다.

많은 리더들은 목표 달성의 유일한 방법이 "강요하는 것"이라고 믿습니다. 그러나 진정한 리더십, 그리고 제가 말하는 진정한 스폰서십은 강압적인 방식이 아니라 업무방해 요소들을 없애는 것입니다.



Case Study

목표 달성을 위한 48시간의 질주

오래 전, 저는 호치민시에 위치한 영어 학원에서 프런트 오피스 매니저로 일했습니다.

거기서 9명의 젊은 여성으로 구성된 영업팀을 이끌었습니다. 그들은 열정적이고 헌신적이었지만, 대부분의 영업팀처럼 매달 높은 목표 달성이라는 도전에 직면했습니다.

어느 월말, 스트레스가 극에 달하는 순간이 있었습니다. 기한이 이를밖에 남지 않았는데 목표치보다 15건이나 부족했었기 때문이었습니다. 그때 직속 상사가 전화를 걸어 모든 중간 관리자라면 공감할 수 있는 지시를 내렸습니다. 즉, "팀을 최대한 밀어 부쳐서 목표치를 달성해. 이제 이를밖에 남지 않았어." 라는 거였죠.

전화를 끊고 사무실 밖으로 나와 팀원들을 둘러보았습니다. 그들은 단순히 편히 쉬고 있는 것이 아니라, 이미 엄청난 긴 중력을 발하고 있었습니다. 고객에게 전화를 걸고, 목록을 업데이트하며, 점심시간에도 일을 이어갔습니다. 나는 "중간 관리자의 압박", 즉, 뒷사람으로부터 성과를 내야 한다는 압박감과 동시에 아래 팀원들에 대한 깊은 연민을 느꼈습니다. 문득 이런 생각이 스쳤습니다. '내가 그들의 스트레스에 내 스트레스까지 더해야 할까?'

단순히 상사의 지시를 따르는 대신, 저는 멘토의 역할을 맡기로 결심했습니다. 세 가지 구체적인 행동을 통해 제 역할을 "감독자"에서 "길을 안내하는 사람"으로 변화시켰습니다.

01 정서적 안정

저는 다가가서 "지금 어떻게 도와드릴 수 있을까요?" 그리고 "저와 이야기를 나누고 싶으신가요?"라고 물었습니다. 이는 제가 판단자가 아닌 조력자임을 드러내는 순간이었죠.

02 업무방해요인 제거

저는 팀원들이 방해받지 않고 '플로우(Flow, 몰입)' 상태를 유지할 수 있도록, 티타임을 준비하거나 행정적인 걸림돌을 해결해 주는 등 세세한 업무들을 직접 처리했습니다.

03 가치 창출

저는 팀원들이 받을 수 있는 잠재적인 인센티브를 계산하도록 도왔습니다. 판매 건수를 두 건 더 달성했을 때 언제 될 수익이 얼마인지 구체적으로 보여줌으로써, 목표의 성격을 '회사가 정한 할당량'에서 '개인적인 승리'로 재정의(Reframe)했습니다.

그날 밤 10시쯤, 우리는 마침내 목표를 이루었습니다. 나중에 저희 시니어 담당자께서 제가 어떻게 해서 팀을 그렇게 신뢰하는지 물으셨습니다. 제 대답은 간단했습니다. "저는 제 팀원들이 어떤 존재인지, 무엇을 이룰 수 있는지 알고 있습니다. 제 역할은 팀원들이 스스로의 강점을 발견하도록 돕는 것입니다. 일단 강점을 발견하면, 그들은 누구보다도 더 멀리 나아갈 수 있을 것입니다."





핵심 인사이드 중간 관리자 대상

중간 관리자로서 우리는 조직의 "필터" 역할을 수행합니다. 단순히 압력을 아래 관리자에게 전달하는 것만으로는 팀원들의 소진을 초래할 수 있습니다. 그러나 그 압박감을 걸러내고 스폰서십으로 전환한다면, 우리는 회복력을 기를 수 있습니다.

- ◆ **보상이 아닌 귀중한 선물이 되는 신뢰:** 팀원들이 압박감을 이겨낼 수 있음을 증명하기 전에 먼저 신뢰를 보여주세요. 신뢰야말로 팀원들이 최고의 성과를 이룰 수 있도록 하는 든든한 기반입니다.
- ◆ **압박감의 역설:** 사람들이 스트레스를 경험할 때, 문제 해결을 위한 "주변 시야"가 제한됩니다. 여기에 추가적인 압력이 가해지면 창의력은 더욱 감소하게 됩니다. 차분하게 지지하는 태도는 팀원들의 사고 능력을 회복하는 데 큰 도움이 됩니다.

패트릭 렌시오니는 그의 저서 『팀의 다섯 가지 역기능』에서 신뢰가 고성과 팀의 근본이라고 강조합니다. 그는 "조직 내 모든 구성원이 같은 방향으로 나아갈 수 있다면 어떤 산업, 어떤 시장, 어떤 경쟁 환경에서도 언제든지 우위를 점할 수 있을 것"이라고 말했습니다.

스트레스가 극심한 순간에는 팀에게 든든한 후원이 필요합니다. 후원자는 팀의 잠재력을 믿고, 적절한 시기에 필요한 지원을 아끼지 않는 사람입니다.

핵심인사이드 구성원 대상

- ◆ **투명성의 힘:** 어려운 상황에 처했을 때는 구체적으로 무엇이 문제인지 리더에게 전달하십시오. 아무리 후원자라 해도, 팀원을 스스로 볼 수 없는 장애물을 제거할 수는 없습니다.
- ◆ **셀프 동기화:** 개인적인 목표를 팀의 목표와 조화롭게 맞추면, 고압적인 상황 속에서도 지치는 것이 아니라 보람 있는 도전으로 느껴질 수 있습니다.

오늘의 질문

지금 바로 팀(또는 동료)을 위해 없앨 수 있는 장애물 한 가지는 무엇인가요?

Anh Nguyen
Business Consultant,
Human Dynamic
Vietnam



참고 자료:
• Lencioni, P. (2002). The five dysfunctions of a team: A leadership fable (?).



강한 팀일수록

‘조금 느린 날’을 당연하게 여기는

이유



Christine Chien
Managing Director,
Human Dynamic Taiwan

많은 직장에서는 의도치 않게 생산성이 항상 일경해야 한다는 메시지를 전달합니다. 이러한 환경에서는 뻔뻔한 일정, 즉각적인 답변, 눈에 띄게 바쁜 모습이 좋은 성과를 나타내는 비공식적인 지표가 되곤 합니다. 그러나 진정한 생산성은 그렇게 작동하지 않습니다. 사람들은 매일 같은 속도로 일하지 않습니다. 에너지, 집중력, 호르몬 주기, 창의력은 일주일 동안 그리고 더 긴 업무 주기 동안 자연스럽게 오르내립니다. 훌륭한 팀은 이러한 점을 이해하고, 생산성이 떨어지는 날을 없애려 하기보다는 오히려 그런 날을 위한 여유를 마련해 줍니다.

팀에서 업무량이 적은 날을 문제로 여긴다면, 직원들은 이를 숨기려는 압박감을 느끼기 쉽습니다. 필요 이상으로 오랫동안 온라인에 머물거나, 불필요한 회의를 소집하거나, 에너지가 고갈된 상태에서도 바쁜 척 행동할 수 있습니다. 이러한 "생산적인 모습"은 겉으로는 긍정적으로 보일지 몰라도 스트레스를 증가시키고 팀 내 신뢰를 점차 약화시킵니다.

업무 속도가 느린 시기를 솔직하게 받아들이는 팀은 더욱 건강한 환경을 만들어냅니다. 구성원들이 생산성 저하가 자연스러운 현상임을 이해하게 되면, 자신의 역량에 대해 더 진솔하게 소통할 수 있습니다. 바쁜 척하기보다는, 문서 업데이트, 우선순위 정리, 일상적인 업무, 또는 속도보다 깊은 숙고가 필요한 작업에 더 많은 에너지를 쏟을 수 있습니다.

업무량이 적은 날을 받아들이는 것은 기대치를 낮추는 것이 아닙니다. 오히려 이는 장기적인 성과 향상에 기여합니다. 직원들이 업무량이 적은 시기에도 신뢰받고 있다고 느낀다면 압박감이 줄어들고, 업무에 더욱 몰입하게 되며, 에너지가 최고조에 달했을 때 더욱 뛰어난 품질의 결과물을 창출할 수 있습니다.

리더의 목표는 매일 생산성을 관리하는 것이 아닙니다. 목표는 팀원들의 에너지 수준 변화를 예측하고, 실질적이며 건설적인 방식으로 관리하는 팀 환경을 만들어가는 것입니다.

강력한 팀은 끊임없는 변화가 아닌 지속 가능한 성공에 집중합니다.

관리자를 위한 실천가이드



01

기대치를 사전에 설정하기

생산성은 자연스러운 변화임을 팀원들에게 전달해 주십시오. 팀 회의에서 매일 최고의 성과를 낼 수는 없다는 점을 분명히 하십시오.

02

"소모적인 분주함" 대신 우선순위에 집중하기

눈에 보이는 활동으로 생산성을 측정하는 대신, 매주 가장 중요한 2~3가지 성과를 설정해 보십시오. 이렇게 하면 팀원들의 에너지 수준이 상관없이 보다 효과적으로 목표를 집중할 수 있습니다.

03

쉬어가는 날에도 목적 부여하기

팀원들이 에너지가 덜 소모되는 시간에는 문서 작성, 학습, 계획 수립 또는 간단한 행정 업무 처리와 같은 활동을 하도록 격려하십시오.

04

불안의 징후를 세심하게 관찰하기

생산성은 자연스러운 변화임을 팀원들에게 전달해 주세요. 팀 회의에서 매일 최고의 성과를 낼 수는 없다는 점을 분명히 하세요.

05

균형 있는 생산성 모델

리더는 긍정적인 분위기를 만들어냅니다. 리더가 사고, 계획 또는 휴식을 위한 시간이 필요하다는 것을 공개적으로 인정할 때, 이는 지속 가능한 생산성을 중요시한다는 메시지를 전달합니다.



훌륭한 팀은 매일 매시간 생산적이지 않을 수 있습니다. 팀원들은 업무의 리듬을 이해하고, 지속적으로 성과를 내야 한다는 압박감 없이 기여할 수 있는 환경을 만들어내기 때문에 성공을 거두는 것입니다.



데이터가 말해주는 휴식, 업무 오류, 그리고 인력이탈의 관계

아시아 태평양 지역의 상시 접속 업무 문화 속에서 회복은 자주 간과됩니다. 장시간 근무, 시차를 넘나드는 업무, 그리고 디지털 환경에서의 출근을 당연하게 여기는 경향이 있습니다. 그러나 데이터는 분명한 상충 관계를 드러냅니다. 회복 시간 부족은 **업무 증가, 안전 위험 증가, 그리고 이직을 상승**으로 이어집니다.

수면은 우리 몸의 회복을 위한 핵심 메커니즘이며, 수면이 부족할 경우 즉각적으로 인지 기능이 저하됩니다. 심지어 적당한 수면 부족조차도 주의력을 감소시키고 반응 속도를 늦추며 의사 결정 능력을 방해합니다(Pilcher et al., 2020)¹. 이는 측정 가능한 비즈니스에 영향을 미치며, 연구에 따르면 수면 부족 후 업무 성과가 크게 저하되고 오류율이 급격히 증가할 수 있습니다(Fucci et al., 2018)².

그 영향은 생산성은 물론 안전에도 깊은 영향을 미칩니다. 피로는 직장 사고의 주요 원인으로 널리 알려져 있습니다. 수면 부족에 시달리는 직원은 사고를 당할 확률이 훨씬 높으며, 직장 부상의 상당 부분이 수면 문제와 연결되어 있습니다(Workplace Health Resource Center, 2018)³. 제조, 물류, 의료, IT와 같은 핵심 분야에서 이는 운영 및 규제의 도전을 증가시킵니다.

눈에 잘 띄지는 않지만, 그와 마찬가지로 중요한 것은 **리더십의 피로**입니다. 수면 부족은 감정 조절과 판단력을 방해하여 즉각적인 반응에 의존한 의사 결정과 부실한 소통의 가능성을 높입니다(Pilcher et al., 2020)¹. 이는 악순환을 초래하여, 피로에 지친 리더는 의도치 않게 과로를 당연하게 여기게 되고, 팀 전체에 소진 현상을 고착화시킵니다.

조직은 흔히 결근율(Absenteeism)을 추적하지만, 실제로는 '프레젠테즘(Presenteeism, 출근은 했으나 인지 능력이 저하된 상태로 일하는 것)'으로 인해 더 큰 비용을 치릅니다. 피로로 인한 프레젠테즘은 결과물의 품질을 떨어뜨리고, 재작업(Rework)을 늘리며, 업무 몰입도를 저하시킵니다(Workplace Health Resource Center, 2018). 시간이 흐르면서 만성화된 회복 부족은 결국 정서적 고갈로 이어지고, 인력 이탈(Attrition)을 예기치 못한 사고가 아닌 '예견된 결과'로 만듭니다.

문제의 핵심은 구조적인 데 있습니다. 여전히 많은 조직이 회복을 개인의 책임으로 여기지만, 사실 회복은 업무가 설계되는 방식에 의해 결정됩니다. 글로벌 경쟁을 벌이는 기업들에게 있어, 이는 매우 치명적인 사각지대입니다.



회복을 건너편 대가





조직을 위한 우선적인 개입

피로 문제를 체계적으로 해결하기 위해 선도적인 조직들은 회복을 중심으로 한 디자인으로 나아가고 있습니다.

01 피로도를 측정 가능한 리스크로 관리하십시오.
근무 시간, 회의 참석 횟수, 근무시간 외 업무활동을 기록하십시오. 이러한 정보는 오류 발생 및 소진의 중요한 지표로 활용될 수 있습니다.

회복을 위한 최소한의 시간을 보장하십시오.
회의 없는 시간대를 도입하고 시간대별로 휴식 시간을 의무화하여 지속적인 인지 부하를 줄이십시오. 직원이 경계된 근무 시간을 초과할 경우, 경고와 함께 건강 증진을 위한 조치를 취하십시오.

02

03 리더십 기준을 재설정하십시오.
리더들이 지속 가능한 행동을 훌륭하게 실천하도록 격려하고, 늦은 밤 소통을 자제하며, 경계를 분명히 설정하도록 하십시오.

웰빙 프로그램에 수면 관리를 포함시키십시오.
일반적인 건강 관리를 넘어, 수면 교육, 피로 인식, 회복과정의 추적, 그리고 직장 내 변화, 스트레스 및 수면 부족의 원인이 될 수 있는 기타 관련 문제에 대처하기 위한 EAP 서비스의 활용이 필요합니다.

04

05 개인의 회복탄력성이 아닌, 업무량 자체를 해결하십시오.
직원들이 "더 나은 대응을 할 것"이라는 기대보다는 현실적인 마감일, 자원 배분과 업무 효율성에 집중해야 합니다.

3M 휴식법 (마이크로, 메조, 매크로 휴식): 직원들은 업무량이 늘어나고 마감 기한이 압박할수록 일간 및 주간 단위의 마이크로(10분) 및 메조(1~2시간) 휴식에 집중해야 합니다. 매크로 휴식(반일 또는 전일)은 프로젝트가 완료된 후나 업무 소강기, 혹은 승진 직전의 시기에 가질 수 있습니다.

데이터상 관련 근거는 일관된 방향을 가리킵니다. 피로는 업무 오류를 늘리고, 의사결정 능력을 약화시키며, 인력 이탈을 가속화합니다. 따라서 회복을 개인의 선택이 아닌 **지속 가능한 성과를 위한 필수 경영 요소**로 재정의하는 것은 모든 조직에 있어 필수적입니다.



Sonia Hillary
Consultant - Solution,
Innovation & Excellence,
Human Dynamic APAC

참고 자료:

- Fitch, J. J. & Morris, D. M. (2020). Sleep and organizational behavior: Implications for workplace productivity and safety. *Frontiers in Psychology*, 11(45). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00045>
- Fucci, D., Scammiello, G., Romano, S., & Juristo, N. (2018). Need for sleep: The impact of a night of sleep deprivation on novice developers' performance (18). <https://arxiv.org/pdf/1809.02644>
- Workplace Health Resource Center. (2018). Sleep: An important health and safety concern at work. Centers for Disease Control and Prevention. <https://www.cdc.gov/niosh/work-hour-training-topics/news/longhours/mood/01.html>