



255호 - 2025년 10월

MENTAL HEALTH AT WORK

인식을 넘어 일상의 실천으로





01

LEADING SELF

회복탄력성을 기르는 의식: 마음건강을 지키는 매일의 습관들

셀프 코칭 가이드



02

LEADING TOGETHER

마음건강의 게이트키퍼로서의 관리자: 실제로 필요한 지원은 무엇인가

단계별 관리자용 지침서



03

LEADING BEYOND

정신적 웰빙의 ROI: 이제 기업은 더 이상 외면할 여유가 없다

사고하는 리더를 위한 에세이



04

WELLNESS CORNER

편견을 깨뜨리기: 문화를 바꾸는 대화의 시작

대화용 가이드라인



IN
THIS
ISSUE:



회복탄력성을 기르는 '의식'



마음건강을 짜끼 는 매일의 습관들

로마는 하루아침에 지어지지 않았듯, 회복탄력성도 하루에 완성되지 않습니다. 위기는 개인의 회복탄력성을 드러내 줄 수 있지만, 그것 만으로는 회복탄력성이 만들어지지는 않습니다.

회복탄력성은 매일의 삶 속에서 길러져야 합니다. 좋은 소식은, 회복탄력성은 고정된 성질이 아니라 시간이 지날수록 개발 가능한 강점이라는 점입니다. 회복탄력성은 과정(여경에 어떻게 대응하는가)이자 역량(내·외적 지원에 얼마나 의지할 수 있는가)입니다.

높은 회복탄력성을 지닌 사람들을 살펴 보면, 다음과 같은 특징들을 지니고 있습니다:

- 좌절이나 실패 앞에서 감정을 충분히 느끼고 처리할 여유를 마련 한다.
- 상황에 맞는 다양한 접근으로 감정을 조절한다.
- 자신에게 불리한 변화도 수용할 수 있다.
- 문제 자체보다 해결책에 초점을 둔다.
- 비판단적이고 열린 시각으로 사안을 바라본다.
- 필요할 때 외부의 지원을 적극적으로 요청한다.

회복탄력성은 하나의 기술(skill)로 볼 수 있습니다. 어려움을 겪은 뒤 다시 일어서고 회복하기 위해서는 지식과 실천이 모두 필요하기 때문입니다.

'지식'은 무엇이 효과적이고 어떻게 작동하는지를 이해하는 것이고, '실천'은 그 지식을 반복적으로 적용하며 그 효과를 체화하는 과정입니다.

회복탄력성은 다음과 같은 일상적 실천을 통해 기를 수 있습니다:

- 하루 중 여러 차례 짧은 휴식(micro-break)을 허용하기
- 감사할 만한 일에 집중하는 '감사로 숨 고르기(gratitude pause)'
- 감정을 안정시키는 작은 습관을 만들어 감정 기복을 조절하기
- 5분간의 감각 점검(sensory check-in)으로 지금 이 순간에 집중하기
- 스스로에게 너그러워지는 자기자비(self-compassion)을 실천하고 이미 일어난 일을 수용하기
- 매일 일기를 쓰면서 자신이 성장한 부분을 되돌아보기
- 초심(beginners' mindset)을 잊지 않되 호기심을 가지고 새로운 가능성을 탐색하기
- 자신의 가치관과 원칙을 명확히 하고, 배우고(learning), 버리고(unlearning), 새롭게 배우며(re-learning) 신념을 점검하기

오늘날 비즈니스 환경은 점점 더 경쟁적이고 예측 불가능해지고 있습니다. 리더십이란 이러한 변화 속에서 유연하게 대응하고 적응하는 능력을 의미하기도 합니다. 변화가 많을수록, 그만큼 리더십이 요구되는 환경이 됩니다. 이때 핵심적인 요인 중 하나가 바로 회복탄력성(resilience)입니다. 회복탄력성이란 변화를 피하거나 무감각해지는 것이 아니라, 건설적으로 대응하면서 어려운 상황 속에서도 효과성을 유지하는 힘이며, 결국 리더십의 에너지를 보호하는 토대가 됩니다.

Ying Yin Lee
Consultant / Senior Learning & Capacity Development Executive, APAC





마음건강의 게이트키퍼로거의 관리까

실제로 필요한 지원은 무엇인가

관리자는 조직 내에서 매우 중요한 역할을 합니다. 그들은 경영진과 팀을 있는 핵심 연결고리이기 때문입니다. 관리자의 책임은 단순히 상부의 전략을 전달하는 데 그치지 않습니다. 그들은 팀과 협력하며 지침을 제공하고, 동기를 부여하며, 실질적인 지원을 제공하는 역할을 합니다. 관리자는 단순한 '상사'나 '지시를 수행하는 사람'이 아닙니다. 그 본질은 구성원이 성장하고 최고의 성과를 낼 수 있는 환경을 조성하는 촉진자(enabler)에 있습니다.

따라서 관리자는 팀을 깊이 이해해야 합니다. 그래야만 구성원이 어려움에 처했을 때 적절한 시점에 개입하고 지원할 수 있기 때문입니다. 다음은 관리자가 팀 내에서 마음건강의 '게이트키퍼(gatekeeper)'로서 역할을 수행하기 위한 네 가지 실질적인 단계입니다:



1 조기 경고 신호 인식하기

스트레스나 변화는 갑자기 찾아오지 않습니다. 대부분 집중력 저하, 행동이나 기분의 부정적 변화, 일에 대한 무기력 등과 같은 작은 변화에서 시작됩니다. 관리자는 구성원을 꾸준히 관찰함으로써, 평소와 다른 이상 징후 (behavioral changes)를 조기에 파악할 수 있습니다.

선을 넘지 않고 안부 확인하기

구성원들은 언제나 상사에게 자신의 어려움을 솔직히 털어놓을 수 있는 것은 아닙니다. 대화를 시작할 때는 진심 어린 관심으로 접근하세요. 예를 들어, "오늘 조금 피곤해 보이네요. 제가 도와드릴 일 있을까요?"와 같이 부드럽고 따뜻하게 말을 건네는 것이 좋습니다. 그 후에는 비판하거나 판단하지 말고 경청하세요. 즉각적인 해결책을 제시할 수 없더라도, 말할 공간을 제공하는 것 자체가 큰 위로와 스트레스 완화로 이어질 수 있습니다.

또한, 가까운 동료에게 조심스럽게 상황을 확인하는 것도 도움이 됩니다. 직원들은 종종 상사보다 동료에게 더 편안하게 고민을 나누기 때문입니다.



전문적 지원으로 연결하기

구성원의 상황이 단순한 일시적 스트레스가 아니라 전문적인 도움을 필요로 한다고 판단될 때, HR, 구성원 지원 프로그램(EAP 혹은 휴먼디나믹의 워크라이프코칭 서비스), 또는 외부 전문가와 같은 전문 리소스로 연결해 주어야 합니다. 가장 중요한 것은 단순히 "책임을 넘기는 것"이 아니라, 진심으로 구성원을 배려하고 있다는 태도를 보여주는 것입니다. 또한, 전문적인 도움을 받은 이후에도 정기적으로 안부를 확인하고, 회복 과정을 함께 살펴보는 것이 필요합니다.

심리적 안전감이 있는 환경 조성하기

팀 미팅은 단순히 업무나 성과에 대한 논의로만 채워져서는 안 됩니다. 구성원들이 판단 받을 걱정 없이 자신의 생각이나 감정을 표현할 수 있는 열린 공간을 마련해야 합니다. 이러한 심리적으로 안전한 환경(psychological safety)은 구성원의 스트레스를 줄이고, 동시에 팀 간의 신뢰와 결속력(cohesion)을 강화합니다.



Anh Nguyen
Business Consultant, APAC

결국 관리자의 역할은 모든 문제를 '해결'하는 것이 아닙니다. 그들의 진정한 책임은 문제를 인식하고, 경청하며, 적절한 지원으로 안내하는 것입니다. 이 과정을 통해 관리자는 구성원의 정신적 웰빙을 보호하고, 동시에 회복탄력적인 팀(resilient team)을 만들어 갑니다.



정신적 웰빙의 ROI:

이제 기업은 웰빙을 외면할 여유가 없다

불과 몇 년 전까지만 해도, 직장에서의 마음건강을 언급하는 것은 대부분 ‘인식(awareness)’ 수준에서 멈췄습니다. 벽에 포스터가 붙고, 한 주간의 웰니스 캠페인이 열리곤 했지만, 그 이후엔 일상으로 돌아가며 흐지부지되곤 했죠. 하지만 이제 단순한 인식만으로는 충분하지 않습니다. 진짜 과제는 정신적 웰빙이 일하는 방식 자체에 녹아 있는 일터, 즉 ‘덤으로 있는 프로그램’이 아니라 조직의 일상 문화로 자리 잡은 환경을 만드는 것입니다.

그렇다면, 왜 이것이 비즈니스에 중요한 문제일까요? 그 이유는 간단합니다. 마음건강을 무시하는 것은 매우 큰 비용을 초래하기 때문입니다. 스트레스, 번아웃, 결근(결근을 증가)은 눈에 띄지 않게 생산성과 인재를 갉아먹으며, 결국 이직률을 상승으로 이어질 수 있습니다. 반대로, 구성원이 심리적으로 지지를 받고 안전하다고 느끼는 조직에서는 사람들이 더 몰입하고, 활력을 가지고 일하며, 오래 머뭅니다. 즉, 웰빙은 ‘있으면 좋은 복지’가 아니라, 명백한 비즈니스 경쟁력입니다.

이제 조직은 어떻게 ‘좋은 의도’를 넘어, 실질적인 변화를 만들어 낼 수 있을까요? 핵심은 리더, 관리자, 구성원 모두가 작지만 일관된 행동으로 변화를 함께 만들어 가는 것입니다.

성과와 분리하지 말고
함께 측정하기

웰빙은 성과와 별개의 항목이 아니라, 성과의 일부로 다뤄져야 합니다. 조직의 주요 KPI와 함께 웰빙 지표를 주적해 보세요. 건강한 팀이 결국 더 뛰어난 성과를 낸답니다.

솔직하게 대화를 나누기

리더가 자신의 웰빙 실천법을 공유하거나, 단순히 “요즘 어떤세요?”라고 안부를 묻는 것만으로도 마음건강에 대한 대화를 자연스럽고 일상적인 것으로 만들 수 있습니다.

회복을 고려한 업무 설계하기

휴식, 유연 근무제, 재충전의 시간은 ‘복지 혜택(perk)’이 아니라, 사람들이 최상의 상태로 일할 수 있도록 유지하는 핵심 요소입니다.

정책과 문화를 일치시키기

상담 프로그램이나 웰빙 지원 제도가 있어도, 직원들이 “눈치 보지 않고 안전하게 이용할 수 있다”는 문화가 뒷받침되지 않으면 그 제도는 제대로 작동하지 않습니다.

무엇보다 중요한 점은, 조직문화는 HR 부서만으로 만들어지지 않는다는 것입니다. 문화는 매일의 순간 속에서 만들어집니다. 관리자가 구성원의 경계를 존중할 때, 팀원들이 서로를 지지하고 돋는 순간, 그리고 구성원들이 ‘일하는 인간’이 아니라 ‘사람으로서의 나’로 존재 할 수 있을 때, 그 모든 순간이 모여 문화가 형성됩니다.

사실은 아주 간단합니다. 에너지가 고갈된 상태의 인력으로는 지속 가능한 성과를 낼 수 없습니다. 하지만 사람들이 안전하다고 느끼고, 충분히 지원받으며, 존중받는다고 느낄 때 자연스럽게 좋은 성과가 따라옵니다.

이제 스스로에게 이렇게 물어보세요. “리더로서 이번 주에 내가 할 수 있는 작은 행동 한 가지는 무엇일까?

우리 팀에게 ‘당신의 웰빙이 중요하다’는 메시지를 어떻게 보여줄 수 있을까?”

그 작은 실천에서 시작하세요. 그 후에 ROI(투자 대비 효과)가 자연스럽게 뒤따라올 것입니다.

Shalini Gunarajan
Senior Consultant, Malaysia





편견을 깨뜨리기

문화를 바꾸는 대화의 시작

마음건강에 대해 이야기하는 일은 막연하게 느껴지거나 아예 피하고 싶은 주제처럼 느껴질 수도 있지만, 침묵은 편견을 계속 남아 있게 합니다. 변화는 우리가 그 침묵 속으로 한 걸음 다가설 때 시작됩니다. 진심과 공감이 담긴 말을 선택하고, 솔직한 대화의 공간을 여는 순간, 우리는 정신적 웰빙이 자연스럽게 '우리 문화의 일부'로 자리 잡는 환경을 만들어 갑니다.

다음은 이러한 대화를 시작할 때 도움이 되는 간단한 가이드입니다.

대화를 시작해보세요.

"괜찮아 보여요!" 대신,
"평소보다 좀 조용해 보이시네요. 괜찮은 지 궁금
해서요. 요즘 어떻게 지내고 계신가요?"라고 말해
보세요. 상대방의 감정이 아닌 걸모습만 보고 판단
해서 상대방의 경험을 무시하게 될 수 있으니까요.

"그만 기운 내세요." 또는 "힘내세요. 그렇게 심각
한 일은 아니잖아요."가 아니라, 이렇게 말해 보세요.
"언제든지 이야기하고 싶다면 알려주세요. 저
금 당장 말하기 힘들다면 괜찮아요.
대신 누구든지 믿고 말할 수 있는 사람이 있다면,
꼭 이야기를 나눠 보세요."

판단 없이 경청하기

누군가가 "요즘 너무 벅차고/슬프고/걱정스러
운 감정을 느껴왔어요..."라고 말한다면, 이렇
게 답해 보세요.

"저를 믿고 이야기해 줘서 고마워요"
"지금 겪고 있는 일이 제가 당장 해결책을 줄
수는 없지만, 그래도 어떤 걸이 힘드신지 들
고 싶어요. 제가 들어드리는 것만이라도
하고 싶어요."

배려로 대화를 끌랫기

"이야기 나눠서 정말 다행이에요.
당신은 흥가지 아니에요.
언제든 이야기하고 싶을 때, 알려
주세요. 제가 곁에 있을 게요.
가까운 시일 안에 다시 이야기를
나눠요."

도움을 요청하도록 견면하기

"함께 어떤 지원 방법이 있을지 찾
아볼까요?"

"전문기와 이야기해 보는 것이 마음
을 한결 가볍게 해줄 때가 있어요
원하신다면, 관련된 자료나 도움받
을 수 있는 곳을 알려드릴게요."

경험을 '정상적인 일'로 인식하도록 돕기

"누구나 마음이 힘들 때가 있어요.
그렇다고 그게 내 전부를
다 그려지는 것은 아니에요."
"누군가에게 도움을 요청하는 것
도 용기가 필요한 것 같아요.
혼자 더 길냥하려고 하지
않아도 되어요."

"요즘 진짜 어떻게 지내
세요?" "와 같은 개방형
질문을 던져보세요."

끼어들지 않고 적극적으
로 경청하세요.

감정을 인정해 주세요.
"지금 겪고 있는 일이 정
말 힘들게 느껴질 수 있
어요. 그렇게 드는 건
괜찮아요."

개인정보를 소중히 여기
며, 동의를 받은 경우에
만 공유하시기 바랍니다.

상대방에게 결코 혼자가
아니라는 사실을
상기시켜 주세요.



DO'S



DON'TS

"별로 대단한 일이 아니
야. 더 나쁠 수도 있
어."라는 말로 상황을
간과하지 마세요.

"생각하지 마세요." 또는
"그냥 편하게 생각하세
요."와 같은 원치 않는
조언은 삼가해 주세요.

"너무 예민해요.", "안한
것 같아요.", "강해져야
죠." 등과 같이 낙인을 불
이는 표현은 금물입니다.

대화를 서두르지 마세
요. 침묵도 때로는 저지
의 표현이 될 수
있습니다.

상대방이 말할 준비가
되지 않은 세부 사항을
캐묻지 않도록
주의하세요.

우리가 외연 대신 공감을 선택할 때마다, 우리는 편견을 깨뜨리고, 사람들이 안전하고 지지 받으
며, 존중 받는다고 느낄 수 있는 일터를 만들어 갑니다. 중요한 것은 완벽한 대본을 갖추는 것이
아닙니다. 진심 어린 관심과 배려(Care)를 보여주는 태도 자체가 문화를 바꾸는 시작입니다.

Sonia Hillary
Consultant, APAC

