INFLUENCER
AN OUTLOOK ON LEADERSHIP & CHANGE

HUMANdynamic
Best eap plus in Asia

268호 - 2026년 11월



현명한 의사결정의 메커니즘

myHDspace
https://www.myhdspace.com/

SCAN TO READ

💡 **인플루언서** 11월호 :
"리더십과 변화의 전망" 을 언제 어디서나 만나보세요! 👉



이달의 콘텐츠

1 개인 역량 강화
하루를 바꾸는 작은 선택들
By Nur Athirah Mohd Fauzi - Client Relationship Executive & Associate Consultant, Human Dynamic Malaysia

2 팀 역량 강화
똑똑한 팀일수록 빠지는 의사결정의 함정
By Sufiya Suhail – Consultant, Human Dynamic India

3 조직 역량 강화
조직의 속도를 늦추는 작은 마찰들
By Ines Wong – Managing Director, Human Dynamic Hong Kong & South Korea

4 웰니스 코너
생각에 필요한 '여유 공간'
By Ho Sheau Huey – Consultant, Solution Innovation & Excellence, Human Dynamic Group

5 리더십 인사이트
리더들이 가진 리더십의 사각지대
By Riva Man – Director - Customer Relationship Director & Sr. Consultant People & Culture, Human Dynamic Group



Copyright 2026 Human Dynamic. All Rights Reserved.

개인 역량 강화

하루를 바꾸는 작은 선택들



아직 오전 10시밖에 되지 않았는데 받은 편지함에는 이메일이 쌓여갑니다.
동료는 답변을 기다리고, 할 일은 계속 늘어나며, 예상치 못한 요청까지 들어왔네요.
가장 중요한 업무는 아직 시작도 못 했는데 벌써 지쳐가는 느낌...
혹시 이런 상황에 익숙하지 않나요?

우리는 하루에도 수많은 선택을 하며 일합니다. 어떤 이메일에 먼저 답할지부터 우선순위가 다른 각 업무를 어떻게 조율할지까지, 크고 작은 의사결정이 끊이지 않는 상황입니다.
이렇게 반복되는 선택은 정신적 부담을 가중시킬 수 있지요.

이와 관련된 개념이 이른바 '결정 피로'입니다. 의사결정이 장시간 반복되면서 판단과 선택 방식에 변화가 나타나는 현상을 말합니다.
[1] 요구 사항이 쌓일수록 여러 선택지를 비교·검토하거나, 업무의 우선순위를 정하거나, 신중하게 결정을 내리는 데 어려움을 겪을 수 있습니다

반응하기 전에 먼저 알아차리기

바쁜 하루를 보내다 보면 의사결정 피로를 알아차리기 어려울 수 있습니다.
결정을 미루거나 가장 쉬운 방법을 선택하게 되고, 업무가 몰릴 경우 여러 선택지를 비교하고 판단하는 일 자체가 버겁게 느껴질 수 있습니다.



이럴 때 스스로 일을 제대로 해내지 못한다고 자책하기보다 무엇이 이런 상태를 만들었는지 먼저 살펴보세요.
과도한 업무량과 스트레스, 끊임없는 업무 방해도 집중력에 영향을 줄 수 있습니다.
이러한 패턴을 알아차리면 잠시 멈춰 상황을 돌아보고, 더 의식적으로 대응할 수 있습니다.

Copyright 2026 Human Dynamic. All Rights Reserved.

중요한 일에 집중할 여유 만들기



효율적으로 일한다는 것은 모든 결정에 똑같은 시간과 에너지를 쏟는다는 뜻이 아닙니다. 어떤 일에 집중해야 할지 판단하고, 중요한 결정에 에너지를 쓰는 것이 핵심입니다.

매일 아침 그날의 핵심 업무를 2~3가지로 정해보세요. 반복되는 업무는 일정한 방식으로 처리하고, 필요할 때는 템플릿을 활용하세요.
이메일을 확인하는 시간도 따로 정해두면 좋습니다.
깊은 사고가 필요한 업무는 집중력이 가장 높은 시간대에 배치해보세요.

머릿속이 복잡하고 여유가 없을 때는 잠시 쉬어가세요. 짧은 휴식만으로도 생각을 정리하고 다시 업무에 집중하는 데 도움이 됩니다.

잠시 멈추고,



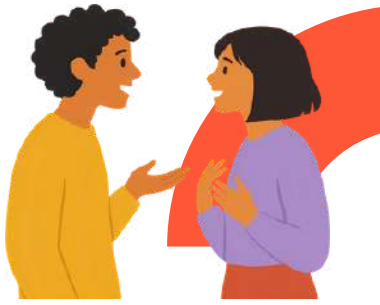
돌아보고,



선택하기



잠시 멈춰 성찰하는 시간 갖기 :



- 일상에서 불필요하게 시간과 에너지를 쓰고 있는 결정은 무엇인가?
- 오늘 가장 중요하게 생각하고 집중해야 할 일은 무엇인가?
- 이번 주에 더 간단하게 처리할 수 있는 일은 무엇인가?

모든 결정을 없앨 수는 없지만, 조금 더 의식적으로 선택할 수는 있습니다.
반복되는 선택은 단순화하고 중요한 일에 집중하면 업무의 방향이 더욱 명확해지고,
집중력과 일의 의미도 한층 높아질 수 있습니다.

- 개인 역량을 높이는 것은 모든 일을 한꺼번에 해내는 것이 아니라,
무엇이 가장 중요한지 생각하고 현명하게 선택하는 데서 시작됩니다-

참고 자료

1. Pignatiello, G. A., Martin, R. J., & Hickman, R. L., Jr (2020). Decision fatigue: A conceptual analysis. *Journal of health psychology, 25*(1), 123–135. https://doi.org/10.1177/1359105318763510



By Nur Athirah Mohd Fauzi
Client Relationship Executive & Associate Consultant, Human Dynamic Malaysia

Copyright 2026 Human Dynamic. All Rights Reserved.

팀 역량 강화

똑똑한 팀일수록 빠지는 의사결정의 함정



회의에서 모두가 동의하고 결론까지 내렸지만, 정작 다양한 가능성을 충분히 검토하지 못한 것 같은 느낌이 든 적 있나요?

생각보다 흔히 일어나는 일입니다. 팀에서는 협업과 의견 일치, 신속한 실행을 중요하게 여깁니다.
하지만 원만한 분위기를 유지하려다 더 나은 결정을 내리는 데 필요한 질문을 놓칠 때가 있습니다. 바로 이때 '집단사고(Groupthink)'가 나타납니다.



한 리더십팀이 새로운 사업을 추진한다고 가정해 보겠습니다.
리더는 제안한 방안에 확신을 갖고 있고, 팀원들도 차례로 동의합니다. 몇몇은 우려되는 점이 있어도 논의에 제동을 걸거나 비협조적으로 보이고 싶지 않아 의견을 내지 않습니다.
결국 계획은 그대로 추진되고, 나중에야 당연히 짚고 넘어갔어야 할 위험 요소들이 논의조차 되지 않았다는 사실을 알게 됩니다.
문제는 전문성이 부족해서가 아니었습니다.
서로의 생각에 건전하게 이견을 제기하는 과정이 없었던 것입니다.

효과적인 팀에 대한 가장 큰 오해 중 하나는 모든 구성원이 항상 같은 의견을 가져야 한다는 생각입니다.
진정한 의견 일치는 모두가 똑같이 생각하는 것이 아니라, 결정을 내리기 전에 서로 다른 관점에서 충분히 생각하고 논의할 기회를 갖는 데서 비롯됩니다.



Copyright 2026 Human Dynamic. All Rights Reserved.

관리자의 역할:
이견을 더 나은 결정으로 이끄는 법



그렇다면 관리자는 모든 논의가 길고 소모적인 논쟁으로 번지지 않으면서도, 더 나은 의사결정을 이끌어내려면 어떻게 해야 할까요?



처음부터 다양한 의견 이끌어 내는 분위기 만들기

특히 고위 임원이 참석하는 회의에서는 참석자들이 각자 생각을 정리한 뒤 자유롭게 의견을 나눌 수 있도록 시간을 주세요.

질문의 방향 바꿔보기

"모두 동의하시나요?"라고 묻기보다,
"미처 고려하지 못한 부분은 없을까요?", "이 방안에 어떤 문제가 생길 수 있을까요?" 등과 같이, 다양한 관점에서 생각해 볼 수 있는 질문을 던져보세요.





건설적인 이견을 자연스럽게 받아들이기

의견에 반대하는 것은 그 사람 자체를 비판하는 것과 다르다는 점을 분명히 해야 합니다.

사안의 중요도에 따라 논의 수준 조절하기

모든 사안을 깊이 논의할 필요는 없습니다. 의사결정이 미칠 영향과 나중에 수정할 수 있는지를 고려해 논의에 필요한 시간과 깊이를 정하세요.



관리자의 역할은 모두가 한목소리를 내는 회의 분위기를 만드는 것이 아닙니다. 구성원들이 부담 없이 의견을 내고, 기존의 생각에 의문을 제기하며, 자칫 묻힐 수 있는 다양한 관점을 자유롭게 나눌 수 있는 환경을 만드는 것입니다. 때로는 회의에서 가장 가치 있는 발언이 또 한 번의 동의가 아니라, 용기를 내어 **"다른 관점에서 생각해 보면 어떨까요?"** 라고 묻는 한마디일 수 있습니다.



By Sufiya Suhail
Consultant, Human Dynamic India

Copyright 2026 Human Dynamic. All Rights Reserved.

조직 역량 강화

조직의 속도를 늦추는 작은 마찰들

한 시간이면 끝날 결정이 왜 때로는 일주일씩 걸릴까요?
원인이 반드시 특정 규정이나 제도에 있는 것은 아닙니다. 위임해도 될 결정을 고위 임원이 계속 쥐고 있거나, 관리자가 한 번의 실수를 계기로 새로운 확인 절차를 추가하기도 합니다.
누구도 반대 의견을 내고 싶지 않아 팀 전체가 합의에만 매달리는 경우도 있습니다.



각각의 행동은 신중하고 책임감 있는 태도로 보일 수 있습니다.
하지만 이런 일이 반복되면 비효율이 눈덩이처럼 커집니다. 의사결정은 늦어지고 책임 소재는 불분명해지며, 직원들은 업무를 진척시키기보다 복잡한 조직 절차를 헤쳐 나가는 데 더 많은 에너지를 쓰게 됩니다.
결국 고객도 늦은 응답과 일관성 없는 서비스, 사업 기회 상실 등으로 그 영향을 체감하게 됩니다. 개인의 행동에서 비롯된 문제가 어느새 조직 전체의 구조적인 문제로 번지는 것입니다.

.

조직심리학자인 로버트 서턴(Robert Sutton)과 조직사회학자인 허기 라오(Huggy Rao) 스탠퍼드대 교수는 이러한 현상을 '추가 강박(Addition Sickness)'이라고 부릅니다.[1]
이는 문제를 해결할 때 불필요한 요소를 덜어내기보다 규정이나 승인 절차, 요구사항을 계속 추가하려는 '추가 편향(Addition Bias)'과 맞닿아 있습니다. 경영진 300여 명을 대상으로 20년 넘게 코칭해 온 경영 코치 뮤리엘 윌킨스(Muriel Wilkins) 역시 '내가 직접 관여해야 한다', '실수해서는 안 된다'와 같은 내면의 신념이 조직의 비효율을 키울 수 있다고 지적합니다. [2]



Copyright 2026 Human Dynamic. All Rights Reserved.



문제의 조짐을 일찍 파악하려면 잠시 멈춰 다음 네 가지를 점검해 보세요. :

어디서 막히고 있는가?

업무 지연이나 불필요한 승인 절차, 반복되는 의사결정을 살펴보세요.

왜 막히고 있는가?

실패에 대한 두려움, 신뢰 부족, 완벽주의, 권한 위임의 어려움 등을 점검해 보세요.

이러한 마찰이 그만한 가치가 있는가?

위험을 줄이는 절차인지, 불필요한 부담만 더하는지 따져보세요.

다음으로 무엇을 시도해 볼까?

권한을 위임하고 불필요한 절차를 줄이며, 우려 사항을 미리 공유하도록 해보세요.

가장 유용한 출발점은 우리가 생각하는 것보다 훨씬 단순합니다. 바로 '나 자신'부터 시작하는 것입니다. 반복적으로 내리는 결정 중 하나를 골라 '어디서, 왜, 가치가 있는지, 다음 단계는 무엇인가?' 라고 자문해 보세요.
불필요한 단계를 하나씩 제거하고 습관적인 대응 방식을 재고할 때마다, 구성원들이 기여하고 주인의식을 가지고 훌륭한 업무를 추진해 나갈 수 있는 여지가 더 넓어집니다. 사소한 개선들이 모여 더 광범위한 조직적 변화를 이끌어낼 추진력을 만들어낼 수 있습니다.





By Ines Wong
Managing Director, Human Dynamic Hong Kong & South Korea

참고 자료

1. Sutton, R. I., & Rao, H. (2024). "Rid Your Organization of Obstacles That Infuriate Everyone." *Harvard Business Review.*
2. Wilkins, M. M. (2025). "The Hidden Beliefs That Hold Leaders Back." *Harvard Business Review.*

Copyright 2026 Human Dynamic. All Rights Reserved.

웰니스 코너

생각에 필요한 '여유 공간'

우리는 정보가 넘쳐나는 세상에 살고 있습니다.
끊임없이 쏟아지는 이메일, 알림, 회의, 그리고 디지털 기기에서의 요구 사항들이 우리의 주의를 끌기 위해 끝없이 경쟁합니다. 기술의 속도를 따라잡기 위해 분주히 움직이는 와중에, 우리는 잠시 멈춰 스스로에게 물어볼 필요가 있습니다.
'생각할 충분한 여유를 스스로에게 주고 있는가?'



정보 과부하, 잦은 방해, 끊임없는 작업 전환은 점차 우리의 정신적 에너지를 고갈시킵니다. 작업을 전환할 때마다 주의력의 일부는 이전 활동에 남아 있어, 다음 작업에 온전히 집중하기가 더 어려워집니다. 시간이 지남에 따라 이러한 정신적 과부하는 스트레스를 증가시키고 효율성을 떨어뜨려 업무의 질에 부정적인 영향을 미칠 수 있습니다. [1] 더 바빠졌다고 느끼면서도, 명확하거나 창의적으로 생각하기 위해 고군분투하게 될 수 있습니다.

생각할 여유 만들기

정신적으로 휴식을 취하는 것은 시간 낭비가 아닙니다. 가벼운 일을 하며 휴식을 취하는 동안 생각을 자유롭게 흐르게 하면, 부족한 인지능력을 보충하고 더 명확하게 생각할 수 있는 기회를 얻을 수 있습니다.
[1] 알버트 아인슈타인은 다음과 같이 말했습니다.
"저는 해변을 따라 한참 걸으며 제 머릿속에서 일어나는 일들에 귀를 기울입니다. 일이 잘 풀리지 않을 때는 근무 시간 중에도 바닥에 누워 천장을 바라보며, 제 상상 속에서 펼쳐지는 일들을 듣고 그려보곤 합니다" [2]

짧은 휴식,
강진 효과



Copyright 2026 Human Dynamic. All Rights Reserved.

바로 시작할 수 있는, 소소하지만 실용적인 습관들



집중 시간 확보하기

집중 시간 확보하기
- 깊이 있는 생각이 필요한 작업을 위해 '알림 차단' 시간을 따로 마련하세요



짧은 회복 산책하기

화면에서 잠시 떨어져 휴대폰 없이 짧은 산책을 하며 시야를 새롭게 하세요. [3]



숨 돌릴 여유 만들기

연이어 예정된 일정 사이에 5분 정도 여유 시간을 두세요. 다음 업무를 시작하기 전 마인드 리셋을 해 둡니다

리더십의 역할

리더들은 휴식이 중요하게 여겨지는 문화를 조성하는 데에도 중요한 역할을 합니다.
현실적인 업무량을 권장하고, 방해받지 않고 집중할 수 있는 시간을 보장하며, 디지털 경계를 존중하는 것은 팀이 지속 가능하게 일할 수 있도록 돕습니다.



참고 자료

1. Mark, G. (2023). *Attention Span: A Groundbreaking Way to Restore Balance, Happiness and Productivity.* Hanover Square Press.
2. Housel, M. (2020, May 27). Lazy work, good work. Collaborative Fund. https://collabfund.com/blog/lazy-work-good-work/
3. Stanford University. (2014, April 24). Stanford study finds walking improves creativity. Stanford News. https://news.stanford.edu/stories/2014/04/walking-vs-sitting-042414

By Ho Sheau Huey
Consultant, Solution Innovation & Excellence, Human Dynamic Group



Copyright 2026 Human Dynamic. All Rights Reserved.



리더십 인사이트

리더들이 가진 리더십의 사각지대

오늘날의 리더들은 압도적인 양의 선택지를 헤쳐 나가야 합니다. 경영진의 일정표만 보더라도 그 실상을 알 수 있습니다. 리더들은 시간의 거의 40%를 의사결정에 할애하며, 비효율적인 의사결정 과정으로 인해 조직은 매년 수억 달러의 손실을 입습니다. [1]

리더십 팀과 함께 일해 본 경험에 비추어 볼 때, 경영진이 지적 능력이 부족해서 의사 결정의 함정에 빠지는 경우는 거의 없습니다. 대부분의 경우, 잘못된 결정은 오히려 인간적인 요소에서 비롯되는데, 바로 자신의 감정을 지키려는 본능과 반복되는 의사 결정으로 인한 피로감 때문입니다

연구에 따르면, 성과를 지속적으로 저해하는 네 가지 사각지대가 있는 것으로 밝혀졌습니다

확증 편향 :

우리 모두는 자신의 직감이 옳다는 것을 증명하기 위해 온통 빨간색으로 가득한 데이터 속에서 단 하나의 녹색 지표를 찾아 헤매본 경험이 있습니다. 확증 편향은 리더들로 하여금 기존의 신념을 뒷받침하는 증거는 과대평가하고, 이와 상반되는 정보는 경시하게 만듭니다. [2]
이로 인해 판단이 왜곡되고 위험 요소를 간과하게 됩니다.





매몰비용의 오류

경영진은 과거에 투입한 비용이나 노력 때문에 진행 중인 사업이나 프로젝트를 쉽게 포기하지 못하는 경우가 많습니다. '조금 더 지속하면 성과가 나올 것'이라는 기대도 이런 판단에 영향을 미치게 됩니다. 이러한 심리에 사로잡히면 더 높은 성과를 기대할 수 있는 다른 기회에 자금과 인력을 투입하지 못해 자원 배분의 효율성이 떨어질 수 있습니다.[3]

'HiPPO 효과'와 집단 순응

CEO가 전략 회의를 시작하면서 "우리는 X에 전력을 다해야 할 것"이라고 말한 상황을 가정해 봅시다. 순식간에 회의 분위기가 달라지겠죠. 부하 직원들은 본능적으로 반대 의견을 억누르게 되고, 그 결과 '가장 높은 연봉을 받는 사람의 의견(HiPPO, Highest Paid Person's Opinion)'이 지배하게 되어 집단적 판단의 질이 떨어지게 됩니다.





의사결정 피로

연이어 이어지는 회의와 위기 대응으로 인해 우리의 뇌는 기진맥진한 상태가 됩니다.
압박을 받으면 리더들은 직관에 의존하는 본능적인 대응 방식으로 되돌아갑니다.
그들은 속도를 역량으로 오인하고, 결단력 있는 태도를 객관적인 정확성과 혼동하곤 합니다.

Copyright 2026 Human Dynamic. All Rights Reserved.

더 나은 의사결정을 위한 길

탁월한 리더라고 해서 항상 올바른 판단을 내리는 것은 아닙니다. 중요한 차이는 자신의 판단이 틀릴 수도 있다는 사실을 인정하고, 스스로의 생각을 끊임없이 점검하는 데 있습니다.
이를 위해서는 자신의 판단 습관과 편향을 돌아보고, 다양한 의견에 귀를 기울이는 자세가 필요합니다. 또한 프로젝트가 실패했다고 가정하고 그 원인을 미리 짚어보는 사전 부검(Pre-mortem) 등의 방법을 활용하면 의사결정의 오류를 줄일 수 있습니다.
자신의 생각에만 갇히지 않고 여러 가능성을 살펴보는 것이 더 나은 판단과 값비싼 실패를 막는 출발점이 됩니다.

성찰을 위한 질문

동기에 관해 –
내가 성급하게 결정을 내릴 때 객관적인 근거에 따라 행동하는 것인지, 아니면 결단력 있게 보이고 싶은 욕구를 지키기 위해 행동하는 것은 아닌지?

문화에 관해 –
내가 진정한 심리적 안전감을 조성했는지, 아니면 내 지위 때문에 팀원들이 나에게 맞추도록 압박을 가하고 있는 것은 아닌지?

절차에 관해 –
회의에서 사각지대를 파악하기 위해 '반대 의견 제시자'를 지정하는 등 어떤 방식을 도입할 수 있는지?

참고 자료

1. Stealth Agents. (2026). *Executive decision-making statistics 2026.* https://stealthagents.com/research/executive-decision-making-statistics-2026
2. Harvard Business School Online. (2026). *Confirmation bias: How it affects your organization and how to overcome it.* Retrieved October 14, 2026, from https://online.hbs.edu/blog/post/confirmation-bias-how-it-affects-your-organization-and-how-to-overcome-it
3. McKinsey & Company. (2023). *What is decision making?* https://www.mckinsey.com/featured-insights/mckinsey-explainers/what-is-decision-making





By Riva Man

Director - Customer Relationship Director & Sr. Consultant People & Culture, Human Dynamic Group

Copyright 2026 Human Dynamic. All Rights Reserved.