



제265호 - 2026년 8월

변화 속에서

나다운 꿈을 지키는 법





이달의 콘텐츠



1 개인 역량 강화

변화에 유연하게 대응하면서
나다움을 지키기

By Leeann Lorilla – Managing
Director, Human Dynamic Philippines

2 팀 역량 강화

불확실성 속에서도 소통하는 팀

By Anh Nguyen – Business Consultant,
Human Dynamic Vietnam

3 조직 역량 강화

민첩성과 과부하 사이의 미묘한 경계

By Sharmini Karim – Managing
Director, Human Dynamic – Malaysia,
Singapore, Australia & New Zealand

4 웰니스 코너

정신적 명료함을 위한 마이크로 습관

By Sufiya Suhail – Regional Manager,
Human Dynamic India & South Asia

개인 역량 강화

변화에 유연하게 대응하면서 나다움을 지키기



지속적인 변화에서 가장 큰 위험은 지치는 것이 아닙니다. 오히려 더 조심해야 할 것은 조금씩 nada움을 잃어가는 것입니다. 변화가 계속되다 보면 어느 순간 내가 하는 일에서 더 이상 '나'를 찾지 못하게 될 수도 있습니다.

HR 및 인사조직 리더에게 이 문제는 더욱 중요합니다. 자신도 불확실한 상황을 헤쳐 나가면서 동시에 구성원들이 그 변화를 잘 지나갈 수 있도록 이끌어야 하기 때문입니다. 오늘날 조직에서는 변화에 잘 적응하는 능력을 중요하게 생각합니다. 하지만 자신을 지켜줄 기준과 중심 없이 변화에 적응하기만 한다면, 어느 순간 변화에 이끌려가게 될 수도 있습니다. 중요한 것은 변화를 거부하는 것도, 변화에 나를 완전히 맡기는 것도 아닙니다. 변화의 흐름 속에서도 nada운 모습을 잃지 않고 앞으로 나아가는 것, 그것이 진정한 적응이라고 할 수 있습니다.



1 메일 수신함을 열기 전에 먼저 나의 가치를 돌아보세요.

지속적인 압박을 받으면 우리는 자연스럽게 '지금 당장 해야 할 일'에 집중하게 되고, 정작 무엇을 위해 일하고 있는지 놓치기 쉽습니다. 이럴 때 나를 다시 중심으로 돌려놓는 것이 바로 가치관입니다. 가치관은 조직이 아무리 바뀌어도 쉽게 흔들리지 않는, 한 사람의 가장 중요한 기준입니다. 자신이 무엇을 중요하게 생각하는지 분명한 리더라면 다른 많은 것은 상황에 맞게 유연하게 바뀌갈 수 있습니다. 변화가 계속되더라도 중심을 잃지 않는 이유입니다.

잠시 생각해 보기: 주변 상황이 어떻게 달라지더라도 내가 절대 포기하지 않을 세 가지 가치는 무엇인가요?
그리고 나는 최근 언제 그 가치를 지키는 선택을 했나요?



2 일정표뿐만 아니라, 우선순위를 점검해보세요.



일정이 빠곡히 차 있다고 해서 중요한 일에 집중하고 있는 것은 아닙니다. 변화가 계속되는 상황에서는 모든 일을 똑같이 급한 일처럼 받아들이면서 마음이 불안정해지기도 합니다. 무엇을 먼저 해야 할지 분명하게 정하는 것은 단순히 업무 효율을 높이기 위한 방법이 아닙니다. 내가 지금 무엇을 내려놓아도 괜찮은지 알려주는, 나를 돌보는 방법이기도 합니다.

우선순위가 분명해지면 마음도 조금 더 편안해질 수 있습니다.

잠시 생각해 보기: 이번 분기에 딱 세 가지만 지킬 수 있다면, 무엇을 가장 중요하게 지키고 싶으신가요? 그리고 지금 하고 있는 일 중에서, 정말 중요해서가 아니라 단순히 습관처럼 하고 있는 일은 무엇인가요?

3 직책과 나 자신을 구분해 보세요.



직책이나 조직 구조, 회사의 역할과 책임은 언제든 바뀔 수 있습니다. 실제로 조직에서는 늘 변화가 일어납니다. 자신의 정체성을 현재 맡고 있는 역할과 너무 밀접하게 연결해두서는, 조직 개편이 있을 때마다 마치 나 자신이 위협받는 것처럼 느껴질 수 있습니다.

반대로 자신의 가치관과 신념을 중심에 두고 있다면, 변화는 나에게 닥쳐오는 일이 아니라 내가 상황에 맞게 대응할 수 있는 일이 됩니다.

잠시 생각해보기: 조직도가 새롭게 바뀐다면, 그때의 나는 어떤 사람일까요?

회사의 모습이 어떻게 달라지더라도 변하지 않는 나의 모습은 무엇인가요?

4 자기 성찰을 습관으로 만들어보세요.

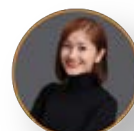


흔들리지 않는 리더는 불확실성을 느끼지 않는 사람이 아닙니다. 자신의 상태를 일찍 알아차리는 사람입니다. 피로감이나 냉소적인 마음, 모든 것을 통제하고 싶어지는 순간을 놓치지 않고, 스스로를 탓하기보다 잘 돌보며 대응하는 것이 중요합니다.

잠시 생각해보기: 내가 중심을 잃기 시작했다는 것을 가장 먼저 알려주는 신호는 무엇인가요?

그리고 내가 그런 모습을 보일 때, 솔직하게 이야기해줄 수 있는 사람은 누구인가요?

변화는 계속 찾아올 것입니다. 변화에 맞춰 방법은 바뀌어도 좋습니다. 하지만 내가 가야 할 방향만큼은 바꾸지 말아야 합니다.



By Leeann Lorilla
 Managing Director
 Human Dynamic Philippines

팀 역량 강화

불확실성 속에서도 소통하는 팀

변화는 이제 오늘날 직장 생활에서 일상이 되었습니다. 경제적 불확실성과 지정학적 긴장, 빠르게 발전하는 AI 기술, 변화하는 사업 우선순위는 우리가 **무엇을 하는지**뿐만 아니라 **어떻게 일하는지**까지 바꾸고 있습니다.

구성원들은 새로운 역량을 익히고, 달라지는 KPI(핵심성과지표)에 맞춰 업무 방식을 조정하며, 불확실성이 큰 환경에서도 성과를 내야 합니다. 동시에 직장 밖에서도 여러 부담을 안고 살아가고 있습니다.

매일 우리는 물가 상승과 금리 인상, 지정학적 갈등과 경제 불안, 시장의 변화, 빠르게 발전하는 기술에 대한 뉴스를 접하고 있습니다. 대기업들이 잇따라 조직을 개편하고, 잘 알려진 브랜드가 시장에서 사라지기도 하며, 기업들은 살아남기 위해 사업을 새롭게 바꾸고 있습니다. 이런 모습을 지켜보는 구성원이라면 자연스럽게 이런 생각이 들 수밖에 없습니다.

**‘우리 회사에도 이런 일이 생길 수 있을까?
그렇다면 내 역할에는 어떤 변화가 생길까? 나는 계속 안전할까?’**

변화가 진행되는 시기에는 침묵이 오히려 명확하게 설명해주는 것보다 더 큰 불안을 만들기도 합니다. 필요한 정보가 없으면 사람들은 빈자리를 추측과 소문, 최악의 상황에 대한 걱정으로 채우기 때문입니다.

관리자로서 불확실성 자체를 없앨 수는 없겠죠. 하지만 명확하고 솔직하게 소통함으로써 불필요한 불확실성을 줄일 수는 있습니다.

실제로 여러 연구에서도 투명한 소통이 신뢰를 높이고, 이렇게 쌓인 신뢰가 구성원들이 조직의 변화를 더 긍정적으로 받아들이도록 돕는 것으로 나타났습니다.^[1]



관리자를 위한 커뮤니케이션 프레임워크



1 투명한 소통

사람들은 모든 답을 알고 있기를 기대하는 것이 아닙니다. 다만 현재 어떤 일이 일어나고 있는지에 대해서는 솔직하고 투명하게 알려주기를 기대합니다.

변화가 왜 필요한지, 현재 조직이 어떤 어려움에 직면해 있는지, 그리고 앞으로 사업이 어떤 방향으로 나아가고 있는지 설명해 주세요.

알고 있는 내용은 솔직하게 공유하고, 아직 결정되지 않았거나 계속 변화하고 있는 부분에 대해서도 같은 자세로 투명하게 이야기하는 것이 중요합니다.



모든 커뮤니케이션은 다음 세 가지 축점이
명확해야 합니다:

- 왜 이런 변화가 필요한가?
- 우리 팀에는 어떤 의미가 있는가?
- 앞으로 무엇이 달라지는가?



2 솔직한 소통

리더가 어려운 상황을 지나치게 긍정적으로 포장하려 하면 구성원들은 금방 알아차립니다. 지나치게 낙관적인 메시지는 의도와 달리 리더에 대한 신뢰와 진정성을 떨어뜨릴 수 있습니다.

“아직 그 질문에 대한 답을 드리기는 어렵습니다”라고 솔직하게 말해도 괜찮습니다. 오히려 모든 답을 알고 있는 것처럼 행동하기보다 불확실성을 인정하는 것이 신뢰를 쌓는 데 더 도움이 될 때가 많습니다.

구성원들이 리더에게 기대하는 것은 완벽함이 아닙니다. 솔직함입니다. 솔직한 소통은 신뢰와 신뢰성을 높이고, 이렇게 쌓인 신뢰성은 결국 구성원과 리더 사이의 신뢰를 만드는 기반이 됩니다.



3 공감하는 소통

사람마다 변화를 받아들이는 방식은 다릅니다.

어떤 사람에게 변화는 새로운 기회에 대한 기대와 활력을 주지만, 다른 사람에게는 부담과 불안, 미래에 대한 막막함으로 다가올 수 있습니다.

훌륭한 관리자는 모든 걱정을 서둘러 해결하려 하지 않습니다. 대신 구성원들이 자신의 생각과 감정을 편하게 이야기할 수 있도록 다음과 같은 환경을 만들어줍니다:

- 말을 끊지 않고 끝까지 들어줍니다.
- 걱정을 가볍게 넘기지 않고 있는 그대로 받아들입니다.
- 쉽지 않은 질문이라도 자유롭게 할 수 있도록 합니다.
- 말없이 어려움을 겪고 있을 수 있는 구성원에게도 먼저 다가가 살펴봅니다.
- 회사의 불확실성은 업무 성과뿐만 아니라 구성원의 마음과 일상에도 영향을 미친다는 점을 이해해야 합니다.

때로는 바로 해결책을 제시하기보다, 그저 자신의 이야기가 잘 전달되었다는 것을 확인하는 것만으로 충분할 때도 있습니다.



변화의 시기에 소통하는 방법

팀을 이끌며 변화를 헤쳐 나갈 때는 다음 사항을 기억해 주세요 :

- ‘완벽한 메시지’를 준비할 때까지 기다리기보다 가능한 한 일찍 소통하세요.
- 추측이나 가정이 아닌 확인된 사실을 공유하세요.
- 무엇을 결정했는지만 말하기보다 왜 그런 결정을 내렸는지 설명하세요.
- 핵심 메시지는 다양한 채널을 활용해 일관되게 반복해서 전달하세요.
- 구성원들이 무엇을 해냈는지만 확인하지 말고 지금 어떤 마음인지도 살펴보세요.
- 중요한 발표나 공지가 끝난 뒤에도 새롭게 생긴 질문에 답하고 걱정이나 우려를 살펴보세요.



변화의 시기에 우리가 어떻게 소통하느냐에 따라 구성원들이 변화를 받아들이는 방식도 달라집니다. 명확한 소통은 신뢰를 만들고, 신뢰는 심리적 안전감으로 이어집니다. 그리고 심리적으로 안전한 팀일수록 불확실한 상황에서도 변화에 더 유연하고 탄탄하게 대응할 수 있습니다.

결국 훌륭한 관리자는 단순히 변화에 적응하도록 팀을 이끄는 사람이 아닙니다. 구성원들이 **변화의 과정을 함께 헤쳐 나갈 수 있도록 돕는 사람**입니다.

참고 문헌:

1. Yue, C. A., Men, L. R., & Ferguson, M. A. (2019). Bridging transformational leadership, transparent communication, and employee openness to change: The mediating role of trust. **Public Relations Review**, 45(3), 101779.



By Anh Nguyen
Business Consultant
Human Dynamic Vietnam

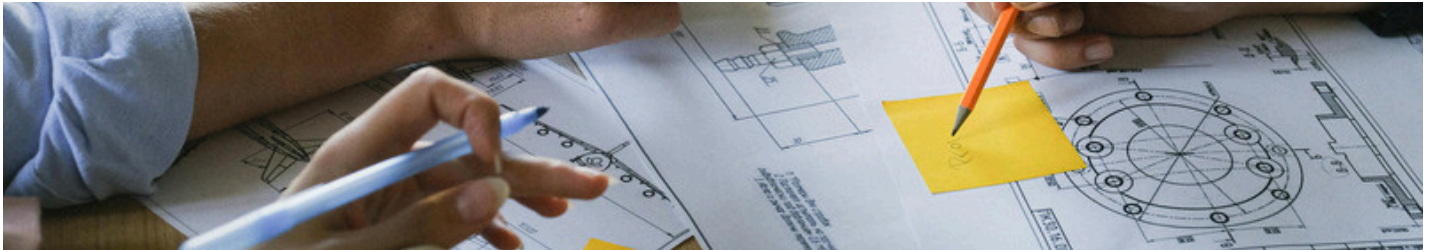
조직 역량 강화

민첩성과 과부하 사이의 미묘한 경계

한 번은 상담 중 한 고객이 자신의 회사에서는 구성원들에게 늘 회복탄력성(resilience)을 갖추라고 강조한다고 이야기했습니다. 하지만 정작 회사는 구성원들이 지속적으로 버틸 수 있도록 충분한 지원을 제공하지 않고 있다며 답답한 마음을 털어놓았습니다. 필요한 자원과 충분한 인력, 명확한 방향을 제시하는 데 회사가 충분히 노력하지 않고 있다는 것이었습니다. 그 고객은 이렇게 말했습니다.

“저는 ‘회복탄력성’이라는 말이 정말 싫어요.”

그 고객의 말은 오래도록 제 마음에 남았습니다. 그러면서 회복탄력성(resilience)이 결코 구성원에게 또 하나의 부담이 되어서는 안 된다는 생각이 들었습니다. 어느 순간 부터 조직은 회복탄력성을 구성원이 당연히 갖춰야 할 역량처럼 여기기 시작했고, 조직이 의도적으로 키워가야 할 역량이라는 사실은 놓치고 있는 것 같습니다.



오늘날 조직에 민첩성(agility)은 그 어느 때보다 중요합니다. 구성원들이 새로운 것을 배우고, 상황에 따라 방향을 전환하며, 변화에 적응하고 성과를 내도록 요구받는 이유입니다.

하지만 더 중요한 질문이 있습니다. “민첩성을 강조한다는 이유로 구성원들에게 너무 많은 것을 요구하고 있는 것은 아닐까요?”

변화에 적응하라는 요구가 계속되면서도, 정작 구성원들이 변화에 적응할 수 있도록 필요한 환경과 지원을 제공하지 않는다면 민첩성은 오히려 건강하지 않은 방식으로 작용할 수 있습니다.

이런 상황이 반복되면 구성원들은 지속적인 인지 과부하(cognitive overload)를 경험하게 되고, 이는 오히려 변화에 적응하고 대응하는 능력까지 떨어뜨릴 수 있습니다.

심리학에서는 적응력을 단순한 마음가짐의 문제로 보지 않습니다.

직무요구-자원 모형(Job Demands-Resources Model)에 따르면, 업무 요구가 활용할 수 있는 자원을 계속 넘어서는 경우 번아웃으로 이어질 수 있습니다. 또한 인지부하 이론(Cognitive Load Theory)은 인간의 정보 처리 능력에 한계가 있음을 보여줍니다. 업무량이 늘고 불확실성이 일상이 되면 정신적 여유도 점점 줄어듭니다.

결국, 더 민첩하게 대응하기보다 인지 과부하를 겪게 됩니다. 집중력과 문제 해결 능력은 물론, 변화에 유연하게 대응하는 능력도 떨어질 수 있습니다. 즉, 지속적인 과부하는 회복탄력성을 키우는 것이 아니라, 변화에 적응하는 데 필요한 정신적 여유를 오히려 빼앗습니다.

민첩성은 구성원에게 더 많은 적응을 요구하는 방식이 아니라, 회복할 수 있는 여유를 보장하는 등 보다 지원적 방식으로 키워가야 합니다. 이를 위해 충분한 회복의 시간을 마련하고, 구성원을 지원하며 더 나은 상황을 만들기 위해 진심으로 노력하는 리더를 육성해야 합니다. 또한 변화의 시기에는 명확한 소통과 방향을 제시하고, 구성원의 웰빙을 높이기 위한 노력에도 지속적으로 투자해야 합니다.

회복탄력성은 구성원들이 혼자 갖춰야 할 또 하나의 KPI(핵심성과지표)가 되어서는 안 됩니다. 오히려 리더가 조직 차원에서 의도적으로 키워가야 할 역량입니다. 이를 통해 구성원과 조직 모두가 변화 속에서도 건강하게 성장하고 성과를 이어갈 수 있는 환경을 만들어야 합니다.



By Sharmini Karim

Managing Director

Human Dynamic - Malaysia, Singapore, Australia & New Zealand



웰니스 코너

정신을 맑게 하는
작은 습관

제가 중요하게 생각하게 된 것 중 하나는 마음의 여유와 명료함은 삶이 한가해진다고 저절로 생기는 것이 아니라, 매일의 작은 선택을 통해 만들어간다는 점입니다. 할 일은 끝없이 쌓이고, 회의가 될 틈 없이 이어지다 보면 하루가 어떻게 지나갔는지 모를 때가 있습니다. 저에게 도움이 됐던 것은 큰 변화를 시도하는 것이 아니라, 잠시 멈추고 다시 마음을 가다듬으며 집중할 수 있는 작은 시간을 일상에 만들어가는 것이었습니다.

짧은 시간이라도 충분히 쉬어주는 것이 집중력과 의사결정, 그리고 감정 조절에 도움이 된다는 연구 결과가 점점 늘고 있습니다. 다행히 정신적 웰빙을 위해 큰 변화를 만들 필요는 없습니다. 작고 의도적인 습관을 꾸준히 실천하는 것만으로도 의미 있는 변화를 만들어낼 수 있습니다.



마음의 명료함을 위한 5가지 습관

이 다섯 가지를 업무 중 마음의 여유와 집중력을 지키기 위한 간단한 실천 방법이라고 생각해보세요:

잠시 멈춤

대응하거나 업무를 전환하기 전에 잠시 멈추고 마음을 가다듬는 시간을 가져보세요.

우선순위

모든 일을 한꺼번에 하려고 하기보다, 지금 가장 중요한 일에 집중하세요.

가벼운 움직임

가볍게 몸을 움직이면 정신적인 피로를 줄이고 에너지를 회복하는 데 도움이 됩니다.

수분 섭취

충분한 수분 섭취는 에너지와 집중력을 유지하는 데 도움이 됩니다.

하루의 성찰

하루를 마무리하며 오늘의 성과를 돌아보고, 내일을 준비해보세요.



이 다섯 가지 원칙은 간단하지만, 꾸준히 실천할 때 그 가치가 더욱 커집니다. 한꺼번에 모든 것을 바꾸려고 하기보다, 일상에서 자연스럽게 실천할 수 있는 습관 한두 가지부터 시작해보세요. 작은 변화가 오히려 오래 지속되는 경우가 많습니다.

실천해 보세요!

이 원칙들을 업무 중 집중하고, 회복하고, 마음을 재정비하는 데 활용할 수 있는 7가지 간단한 방법을 소개합니다.



1 한 가지 우선순위부터 정하세요

메일 수신함을 열기 전에, 오늘 가장 큰 영향을 줄 수 있는 한 가지 일을 정해보세요.

2 잠시 쉬며 리셋하세요

60~90분마다 자리에서 일어나 스트레칭을 하거나, 몇 분간 화면에서 눈을 떼고 쉬어보세요.

3 회의 사이에 잠시 멈춰보세요

천천히 세 번 숨을 쉬거나, 회의에서 얻은 가장 중요한 한 가지를 적어보세요. 다음 일정에 더 집중할 수 있습니다.

4 멀티태스킹을 줄이세요

한 가지 일에 온전히 집중하면 더 깊이 생각할 수 있고, 정신적 피로도 줄일 수 있습니다.

5 잠시 자리에서 벗어나세요

몇 분간 가볍게 움직이거나 햇빛을 쬌 것만으로도 생각을 환기하는 데 도움이 됩니다.

6 지금 내 상태를 돌아보세요

“지금 내 집중력을 위해 필요한 것은 무엇일까?”
 물 한 잔, 가벼운 스트레칭, 잠시 아무것도 하지 않는 시간이 필요할 수도 있습니다.

7 하루의 업무를 의식적으로 마무리하세요

퇴근하기 전에 오늘 이룬 일 한 가지와 내일 가장 먼저 할 일을 적어보세요. 이 간단한 습관만으로도 일에 대한 생각을 내려놓고, 다음 날 더 맑은 마음으로 업무를 시작하는 데 도움이 됩니다.

정신적 명료함(Mental clarity)은 스트레스를 완전히 없애거나 매일을 완벽하게 생산적으로 보내는 것을 의미하지 않습니다. 회복하고, 다시 집중하며, 의도를 가지고 앞으로 나아갈 수 있는 작은 기회들을 만들어가는 것입니다. 시간이 흐르면서 이러한 작은 변화들은 일하는 방식 뿐만 아니라 우리가 느끼는 감정까지 뒷받침해 주는 습관이 될 수 있습니다.



By Sufiya Suhail
 Regional Manager
 Human Dynamic India &
 South Asia