



제261호 - 2026년 4월

동력 | 지원체계

지속 가능한 성과





PERSONAL EFFECTIVENESS

에너지 평가

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

1

TEAM EFFECTIVENESS

기후 조절의 주체로서의 관리자

By Sufiya Suhail - Consultant, Human Dynamic India

2

ORGANIZATIONAL EFFECTIVENESS

한 명의 영웅에 의존하지 않는 팀워크

By Munira Jalil - Client Relationship Manager & Consultant,
Human Dynamic Malaysia

3

WELLNESS CORNER

헬스장을 초월한 신체의 웰니스

By Leeann Lorilla - Managing Director, Human Dynamic Philippines

4

VISIONARY VOICE

인내가 힘이 될 때

By Eric Kung - Founder & CEO, Human Dynamic APAC

5

IN
THIS
ISSUE:

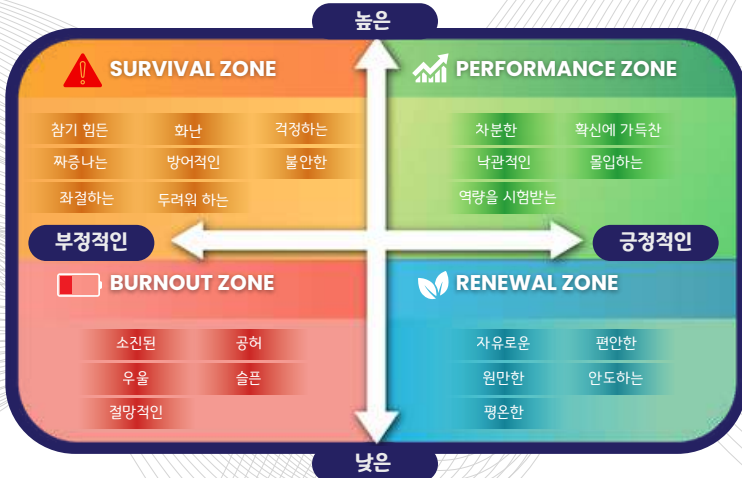


The 에너지 평가

주변을 둘러보면 하루 종일 활력이 넘치는 사람들을 쉽게 발견할 수 있습니다. 그들이 어떻게 에너지를 소모하지 않고 지속할 수 있는지 궁금해하기도 합니다. 식단, 수면, 팀워크, 가족, 시간 관리 등 다양한 요소가 작용하지만, 우리는 종종 한 가지 중요한 질문을 간과합니다. 바로 '에너지 관리'입니다.

뛰어난 성과를 이루는 사람들은 시간뿐만 아니라 신체적, 정신적, 정서적, 영적인 에너지를 조화롭게 다룹니다.

먼저 에너지 사분면을 살펴 보겠습니다.



성과 영역(Performance Zone)은 특정 목표를 향해 나아갈 때 가장 이상적인 상태입니다. 이 영역에서는 에너지가 넘치고, 몰입하며, 도전의식을 느끼고, 긍정적인 사고를 하게 됩니다.

생존 영역(Survival Zone)은 위협에 의해 유발되는 강렬한 부정적 에너지로, 투쟁 또는 도피 반응으로 인해 통제력이 변화하며 불안, 짜증, 두려움, 자기비판 등의 형태로 드러납니다.

소진 영역(Burnout Zone)은 무기력, 공허, 그리고 탈진으로 특징지어지는 낮고 부정적인 에너지의 상태입니다.

재충전 영역(Renewal Zone)은 낮고 긍정적인 에너지가 가득한 공간으로, 고요함과 평온함이 어우러져 있으며, 에너지를 회복하고 업무에 다시 나설 수 있는 장소입니다.

지속 가능한 고성능과 웰빙의 핵심은 성과 영역과 재충전 영역 사이를 규칙적이고 의도적으로 오가는 데 있습니다.

이제 성과와 재충전의 영역으로 나아가는 방법을 살펴보겠습니다.

다음은 유용한 체크리스트입니다. 개선이 필요한 부분을 적어보세요. 잘 모르겠다면, 당신을 잘 아는 믿음만한 사람에게 평가를 요청하세요. 본인에게 중요한 다른 요소도 자유롭게 추가해도 좋습니다.

신체적 에너지	정신적 에너지	정서적 에너지	영적 에너지
휴식	마음챙김을 통해 경험하는 소중한 간헐적 휴식	근무 시간 내내 자신의 감정 상태를 잘 파악하기	당신이 인생에서 가장 소중한 여가는 핵심 가치는 무엇인가요?
식단관리	음역 감상/연주하기	강렬한 감정을 유발하는 상황을 인식하기	그 가치들에 대해 알고 계신가요?
운동	취미 활동에 몰두하기	즉각 반응하기보다는 대응할 시간을 벌기	어떻게 그 가치를 발견하고 추구할 수 있을까요?
영양소 섭취	업무 외 주제에 대한 생동감 넘치는 대화	의사소통 - 잠시 시간을 내어 생각을 정리한 후에 답변해 드려도 될까요?	가장 중요한 일에 마음과 에너지를 집중하여 투자하기
수면	부정적인 생각 다루기	깊은 복식 호흡	직장에서 자신이 가장 잘하고 가장 즐기는 일을 하기
체력 증진	특정 업무에 집중하거나 회의 중에는 주의를 산만하게 하는 요소를 피하기	5~6초 동안 천천히 숨을 내쉬면서 긴장을 풀고 회복을 촉진하여 '투쟁-도피 반응' 시키기	직장에서 가장 힘들면서도 보람을 느끼는 부분은 무엇인가요?
	에너지가 넘칠 때 의도적으로 계획을 세워 도전적인 업무를 선택하기	크고 작은 모든 일에 대해 마음을 나눌 수 있는 믿음직한 사람(친구, 동료, 가족, 상담사 등)을 곁에 두기	



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

기후 조절의 주체로서의 관리자

관리자들은 흔히 결과와 마감 기한에 집중하고 있지만, 실제로 그들이 미치는 진정한 영향력은 팀의 정서적 분위기에 달려 있습니다. 관리자의 일상적인 행동들은 구성원들이 자유롭게 의견을 표현하고, 아이디어를 나누며, 실수를 인정하는 데 안전함을 느끼는 지를 결정합니다. 심리적 안전은 규정이 아니라 지속적인 상호작용을 통해 형성됩니다.

심리적 안정감을 조성하는 것은 성과 기준을 낮추는 것이 아니라, 자유로운 참여와 지속 가능한 성과를 이끌어내는 것입니다. 심리적 안정감이 결여된다면 팀은 '조용한 소진(burnout)'에 빠질 위험이 있으며, 결과는 계속 나오지만 참여도는 감소하게 됩니다.

궁극적으로 건강한 팀 환경은 작고 지속적인 리더십 행동을 통해 형성됩니다.

관리자를 위한 실천 가이드

심리적 안정감을 구축하기 위해 실천해야 할 것과 피해야 할 것

DO's

- ◆ **"기초적인" 질문도 편하게 할 수 있는 환경을 만드세요.**
관리자가 질문을 공개적으로 환영할 때, 완벽해 보이는 것보다 학습하는 것이 더 가치 있다는 신호를 줍니다.
- ◆ **무엇이 정말 중요한지 명확히 하세요.**
팀이 우선순위를 파악할 수 있도록 도와주어, 항상 급한 상황 속에서 일하지 않도록 하십시오.
- ◆ **일상 대화에서 업무계계를 자연스럽게 설정하세요.**
휴식 시간을 소중히 여기고, 불필요한 높은 메시지는 피하며, 지속적인 성과 향상이 얼마나 중요한지를 보여주세요.
- ◆ **조용한 구성원들을 위한 자리를 마련하세요.**
모든 사람이 즉시 의견을 표현하는 것은 아닙니다. 의도적으로 의견을 나누기를 주저하는 이들의 목소리에도 귀 기울여 주십시오.
- ◆ **모든 답을 알고 있지 않음을 인정하세요.**
관리자의 취약함은 신뢰를 쌓고, 팀원들이 '결정 없어야 한다'는 압박감을 덜어줍니다.
- ◆ **사려 깊은 도전(리스크 감수)에 보상하세요.**
결과가 완벽하지 않더라도 주도적인 시도와 실험 정신을 인정해 주세요.
- ◆ **팀의 '정서적 온도'를 수시로 확인하세요.**
업무 진행 상황뿐만 아니라, 팀원들이 업무량과 압박감을 어떻게 관리하고 있는지 정기적으로 물어보십시오.

DONT's

- ◆ **침묵을 동의로 착각하지 마세요.**
조용한 회의실은 사람들이 확신이 없거나, 의견을 내는 것을 불편해 한다는 의미일 때가 많습니다.
- ◆ **모든 대화를 인사 고과처럼 만들지 마세요.**
팀에게는 끊임없이 평가받는다는 기본 없이 아이디어를 탐색할 수 있는 공간이 필요합니다.
- ◆ **의도치 않게 번아웃을 미화하지 마세요.**
이근이나 연개드 연락 가능한 상태를 칭찬하는 것은 과잉 업무가 당연하다는 신호를 줍니다.
- ◆ **피드백에 방어적으로 반응하지 마세요.**
관리자가 피드백을 차이면 팀원들은 솔직하게 말하는 것이 위험하다는 사실을 금방 깨닫게 됩니다.
- ◆ **지속적인 긴장 고조를 통해 압박감을 주지 마세요.**
긴급성을 강조하는 표현을 지나치게 사용하면 직장 분위기가 긴장되고 수동적인 반응만 남게 됩니다.
- ◆ **"지원"이라는 핑계로 마이크로매니징을 하지 마세요.**
과도한 통제는 자율성을 떨어뜨리고 신뢰가 부족하다는 신호를 보냅니다.

팀의 효과성은 단순히 역량에 그치지 않습니다. 이는 관리자가 만들어내는 환경을 반영합니다. 구성원들이 자유롭게 의견을 나누고 아이디어를 비판할 수 있는 안전한 공간을 느낄 때, 참여도와 지속적인 성과가 자연스럽게 따라옵니다. 훌륭한 관리자는 단순히 업무를 관리하는 것을 넘어, 업무가 이루어지는 환경을 창조합니다.



Sufiya Suhail
Consultant,
Human Dynamic India



한 명의 영웅에 의존하지 않는 팀워크



저는 《슈퍼맨》, 《다이하드》, 《터미네이터》와 같은 영화들을 보며 자랐습니다. 그 영화 속 영웅들은 혼자서 임무를 완수하는—확신에 차 있고, 압도적이며, 아무도 막을 수 없는 단독 주인공들이었죠.

하지만 오늘날의 세상은 홀로 선 영웅이 감당하기엔 너무나 복잡해졌습니다. 이제 위대함은 개인의 노력이 아닌 집단의 힘에서 나옵니다.

《어벤져스》, 《저스티스 리그》, 《가디언즈 오브 갤럭시》 같은 영화들처럼, 오늘날의 성공은 다양한 강점과 관점, 그리고 협업을 바탕으로 한 공동의 노력을 통해 이루어집니다.

그럼에도 불구하고 여전히 많은 조직은 과거의 영화 속 방식처럼 단 한 명의 우수인 성과자에게만 의존하며 운영되고 있습니다.

예를 들면 이런 모습들입니다:

- 없어서는 안 될 '대체 불가능한' 성과자 한 명
- 모든 업무를 다 알고 있는 팀원 한 명
- 모든 것을 승인하는 리더 한 명
- 위기 상황마다 전담 해결사가 되는 직원 한 명

익숙한 상황인가요?

조직이 단 한 명의 영웅에게 의존할 때, 그 조직에는 의존적인 문화가 형성됩니다.

뛰어난 성과자들은 종종 보이지 않는 정서적 짐을 짊어지게 되며, 이는 시간이 흐르면서 번아웃으로 이어지곤 합니다. 한 사람에게 너무 많은 것이 달려 있으면 의사결정은 느려지기 시작하고, 팀원들은 점차 뒤로 물러납니다. 만약 그 사람이 조직을 떠나기라도 하면 성과는 순식간에 곤두박질칠 수 있습니다.

이런 현상은 우연히 일어나는 것이 아닙니다. 대개 시스템에 의해 만들어집니다. 리더들은 개인의 탁월한 역량 덕분에 승진하지만, 막상 그 역할은 다른 사람들을 성장시키는 일을 요구합니다. 핵심성과지표(KPI)가 개인의 승리에만 초점을 맞추면, 압박과 성과는 소수에게만 집중됩니다.

또한 리더들은 권한 위임에 어려움을 겪기도 합니다. 완벽하지 못한 실행력을 견디지 못하거나 팀에 대한 신뢰가 부족하기 때문입니다. '통제'가 지배적인 사고방식이 될 때, 권한은 공유되지 못하고 중앙으로만 집중됩니다.





Solution:

우리는 강인한 회복력을 지닌 팀을 만들어갑니다.



Munira Abdul Jalil

Client Relationship Manager
& Consultant,
Human Dynamic Malaysia

회복력이 강한 팀은 협력과 공동의 책임을 촉진합니다.

1

지식이 의도적으로 공유됩니다.

2

시스템과 프로세스를 통해 개인에 대한 의존도를 낮춥니다.

3

개별 보상에만 그치지 않고, 공동의 성과에 대해 함께 보상합니다.

4

의사결정 기술에 대한 코칭이 모든 직급에서 이루어집니다.

5

내부 협업이 적극적으로 장려됩니다.

6

도움을 요청하는 것은 자연스러운 일이자, 이를 약점으로 간주하지 않습니다.

어벤져스조차도 이 진리를 알고 있습니다. 즉, 그 어떤 영웅도 혼자서는 궁극적인 위협을 이겨낼 수 없다는 것이죠. 그래서 협력이 필수적입니다. 각 구성원의 강점이 다른 구성원의 약점을 보완해야 합니다.

최고의 팀은 단 한 명의 영웅에 의해 형성되지 않습니다. 여러 영웅들이 모여 만들어집니다. 그리고 오늘날처럼 복잡한 세상에서는 바로 그 점이 성공과 실패를 가릅니다.

'회복탄력성이 뛰어난 팀'으로의 사고방식 전환

한 명의 영웅을 둔 팀

회복력이 뛰어난 팀

문제 해결사

역량 강화가

위기 탈출을 주도하는 사람

가능하게 하는 사람

중앙 집중식 권한

주인의식 공유



3 나를 되돌아보는 질문:

- 만약 당신의 핵심 인재가 내일 당장 사직한다면, 무엇이 무너질까요?
- 리더가 자리를 비운다면, 그때는 누가 의사결정을 내릴까요?
- 지금 당신의 팀이 강한 것입니까, 아니면 단 한 사람이 강한 것입니까?



작은 변화를 위한 실행 가이드

우리는 종종 웰니스를 하나의 목적으로 여깁니다. 예를 들어, 오후 6시에 가는 헬스장이나 일요일에 펼치는 요가 매트처럼 말이죠. 그러나 현대의 리더와 전문가에게 회복탄력성은 이제 일을 확인하고, 근무하며, 회의하는 사이의 작은 움직임 속에서 자라납니다.

변아웃 없이 높은 성과를 지속하기 위해, 여기 일상 습관 토크를 활용해 보시기를 권장합니다. 부담 없이 쉽게 실천할 수 있도록 사무실, 작업 현장, 또는 재택근무 환경 어디에서나 적용 가능한 습관들입니다.

헬스장을 초월한 신체의 웰니스



Leeann Lorilla
Managing Director,
Human Dynamic Philippines

1

내면의 리듬을 마스터하세요

우리의 뇌는 8시간 동안 일직선으로 똑 달리는 것이 아니라, 초단주기(Ultradian Rhythms)를 따릅니다.

- ▶ **90분의 법칙:** 집중력은 보통 90~120분마다 자연스럽게 떨어집니다. 카페인이나 힘으로 억지로 버티기보다 5분간 정신적인 휴식을 취하세요. '회의 금지 시간'을 설정해 이 리듬을 보호하는 것이 좋습니다.
- ▶ **파워 냅(낮잠)의 힘:** 오후 3시쯤 급격히 기력이 떨어진다면, 세 번째 에스프레소를 마시는 것보다 15~20분의 짧은 낮잠이 인지 과부하를 해소하는 데 훨씬 효과적입니다.

2

환경과 신체를 정렬하세요

당신을 둘러싼 주변 환경이 당신의 생체 리듬을 결정합니다.

- ▶ **자세와 호흡:** 책상에 앉아 있는 시간이 많다면 '박스 브리딩(4초 흡입, 4초 유지, 4초 내뿜기, 4초 유지)'을 연습해 보십시오. 이는 스트레스 호르몬인 코르티솔 수치를 낮춥니다. 또한 기지개를 켜거나 어깨를 돌리는 가벼운 스트레칭으로 구부정한 자세를 바로잡으십시오.
- ▶ **뇌 친화적 공간:** 자연광과 식물을 활용하십시오. 이는 시각적 피로를 줄여주고 뇌가 최상의 퍼포먼스를 낼 수 있는 상태를 유지하도록 돕습니다.

3

에너지 보충과 회복

- ▶ **수분 공급과 영양:** 신체적 건강은 기초 생체 활동에서 시작됩니다. 업무 공간에 항상 물을 가까이 두세요. 또한 설탕 섭취로 인한 급격한 혈당 상승(Sugar spikes)보다는 단백질이나 지방처럼 에너지를 서서히 방출하는 영양소를 우선순위에 두어 낮 시간의 무기력증을 방지하세요.
- ▶ **디지털 디톡스:** 하루의 마무리를 한 시간 정도 화면(스크린) 없이 보내세요. 수면 위생의 기본은 어둠입니다. 이를 통해 온종일 과부하가 걸렸던 뇌가 대사 노폐물을 씻어내고 진정한 휴식을 취할 수 있게 하세요.

4

안정감을 주는 문화

심리적 안정감은 신체적 건강과 밀접하게 연결되어 있습니다. 실수를 위협이 아닌 '정보'로 받아들이는 문화가 정착되면 스트레스 수치가 낮아지고 신뢰가 쌓이며, 지속적인 압박으로 인한 신체의 긴장과 무리를 효과적으로 방지할 수 있습니다.

웰빙은 별도로 추가해야 할 '업무'가 아니라, 우리가 효율적으로 기능할 수 있게 해주는 토대입니다. 더 건강한 내일을 위해, 오늘부터 작지만 의도적인 발걸음을 내딛어 우리 자신을 돌보도록 합시다.



인내가 힘이 될 때

**Eric Kung**Founder & CEO,
Human Dynamic APAC

몇 년 전, 유명한 소프트웨어 회사에서 일했던 친구가 있습니다. 그는 소프트웨어 개발팀의 프로젝트 리더로서의 역할을 맡고 있었습니다. 새로운 프로젝트가 시작되었고, 부서장은 프로젝트 리더들에게 프로젝트 명세서를 배포하며 시간당 입찰을 요청했습니다. 즉, 가장 짧은 시간 안에 프로젝트를 완수하는 팀이 그 프로젝트를 맡게 되는 것이었습니다. 제 친구는 전성기를 누리던 야심 차고 재능 있는 소프트웨어 엔지니어였기에, 10일 안에 결과물을 내놓겠다고 입찰했습니다. 그의 대담한 시도에 모두가 놀라움을 금치 못했습니다. 그는 그 후 10일 동안 쉬지 않고 일하며 프로젝트를 성공적으로 마무리했습니다. 상사와 동료들은 그를 칭찬하며 "정말 대단해!"라고 외쳤습니다. 그러나 11일째 되는 날, 그는 쓰러져 병원으로 이송되었습니다. 의사는 그가 10일 동안 말 그대로 '쉬지 않고' 일한 탓에 면역 체계가 심각하게 손상되었다고 진단했습니다. (실제로 그는 업무에 집중하느라 식사와 잠, 심지어 화장실 가는 것조차 참았다고 고백했습니다.)

결국 그는 3개월간 입원해야 했고, 촉망받던 직장마저 그만두게 되었습니다.

진정한 회복력과 웰빙은 언제 일하고, 언제 쉬고, 언제 멈춰야 하는지를 아는 데서 시작됩니다. 강한 정신과 건강한 신체는 동전의 양면처럼 서로 연결되어 있으며, 이는 성과, 생산성, 그리고 삶의 질에 깊은 영향을 미칩니다. 이러한 요소들은 개인, 팀, 그리고 조직 차원에서 함께 키워져야 합니다.

성경에는 이러한 긴장감을 훌륭하게 담아낸 구절이 있습니다.

"사람이 온 세상을 열고도 자기 자신을 잃는다면, 그게 무슨 의미가 있을까?" (누가복음 9:25)

*편집자 주: 성공을 향한 여정에서 잠시 멈춰 생각해 볼 필요가 있습니다. 만약 그 대가로 자신을 잃게 된다면, 외적인 모든 것을 얻는 것의 의미는 무엇일까요?

"고통 없이는 얻는 것도 없다!", "포기하지 마라!", "작은 자원으로 더 많은 것을 해내라!", "비용을 절감하고 효율성을 높여라!" 우리는 어려운 시기에 이러한 메시지를 자주 접합니다. 세계적인 불황, 지정학적 갈등, 관세 및 무역 전쟁, 인공지능 기술, 생산, 노동력에 미치는 영향 등 기업과 개인이 생존을 위해 힘겨운 싸움을 벌이는 시기입니다. 이러한 거대한 흐름은 우리가 통제할 수 없는 영역이기에 모든 문제를 해결할 수 있는 "만능 해결책"은 존재하지 않습니다. 그래서 많은 기업 리더들은 생산성 향상을 위해 내부를 바라보았지만, 지속적인 압박으로 인해 직원들의 동기 부여, 에너지, 건강이 저하되면서 오히려 생산성이 감소하는 결과를 초래하게 되었습니다.

