



제263호 - 2026년 6월



구성원의 소속감, 정체성, 그리고 건강한 삶



<http://www.myhdspace.com/>

SCAN TO READ



인플루언서 6월호를 만나보세요!
이동 중에도 만끽하는 '리더십과 변화에 대한 전망!' ←



PERSONAL EFFECTIVENESS

업무, 그 이상의 짐을 진다는 것

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

1

TEAM EFFECTIVENESS

선입견 없이 이끄는 리더십

By Sonia Hillary – Consultant – Solution, Innovation & Excellence, Human Dynamic Group

2

ORGANIZATIONAL EFFECTIVENESS

연대를 넘어 일상의 실천으로

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

3

WELLNESS CORNER

휴식의 모습은 사람마다 다르다!

By Xin Yuan Low – Director – Solution, Innovation & Excellence, Human Dynamic Group

4

SPECIAL EDITION

캠페인 기간이 끝난 후, 우리에게 남겨진 과제

By Shalini Gunarajan – Senior Consultant, Human Dynamic Malaysia

5

IN
THIS
ISSUE:

업무, 그 이상의 짐을 진다는 것



구성원이 회의실이나 팀 회의 자리에 들어설 때, 본능적으로 무엇을 살피게 될까요? 소수에 속한 구성원이라면, 그러한 시선으로 인해 자신이 "유일무이한 존재"라는 사실을 자각하는 경우가 많습니다. 이러한 고립감은 다양한 형태로 드러납니다. 기술 부서의 유일한 여성, 임원진 내 유일한 소수 그룹에 속한 대표, 경력된 기업 구조 속에서 고군분투하는 신경질한 장애를 지닌 구성원, 또는 빠르게 성장하는 스타트업의 최고경영 직원 등 여러 사례가 이에 해당합니다.

사람들은 비슷한 삶의 경험이나 배경을 가진 이들로 둘러싸일 때 더욱 편안함을 느낍니다. 이러한 친숙한 연결이 결여되면 소수에 속한 구성원은 끊임없이 경계 상태에 놓이게 됩니다. 업무에 집중하기보다는 집단 내의 역할을 파악하려 애쓰고, 자신의 차이점이 어떻게 받아들여질지를 걱정하며, 발언하기 전 모든 단어를 신중하게 검토하게 됩니다. 이러한 내면의 필터링은 보이지 않는 무거운 업무 부담을 만들어내고, 결국 자신의 에너지와 창의력을 소모시켜 실제 업무 수행에 필요한 능력을 저해하게 됩니다.

"유일한 존재"라는 사실은 또한 **스포트라이트 효과**를 불러일으켜 모든 성공과 실패가 면밀히 평가되도록 만듭니다. LeanIn.Org와 McKinsey & Company의 직장 내 여성 보고서(2018)는 이러한 현상을 기록하였습니다.

조직 내에서 고립된 위치(소수)에 있는 구성원들은 동료들에 비해 더 엄격한 감시의 눈길을 받으며, 그들의 성공과 실패는 마치 현미경을 들이댄 것처럼 확대되어 평가받습니다. 또한, 그들은 자신의 행동이 자신이 속한 소수 집단 전체에 긍정적 또는 부정적인 영향을 미친다고 느끼기 쉬우며, 단 하나의 실수라도 자신의 집단에 대한 고정관념을 확증하는 것으로 비칠까 봐 끊임없이 불안해합니다. 소수에 속한 구성원은 **대표성에 대한 부담감**도 안고 있습니다. 다양성, 채용, 문화 관련 논의에서 이러한 구성원들은 자신의 전문 분야나 개인적인 편안함과 상관없이, 자신의 정체성을 대변해야 한다는 압박을 받는 경우가 많습니다.

이러한 복합적인 압박감을 이겨내기 위해 많은 소수 집단에 속한 구성원들은 주류 조직문화에 동화되기 위해 가면을 쓰거나 코드 스 위칭을 합니다. 행동 특성, 언어 스타일, 심지어 옷차림까지 바꾸는 것이 단기적으로는 편견으로부터 보호해 줄 수 있지만, 장기적으로는 상당한 대가를 치르게 됩니다. McCluney 외 연구진(2019)은 지속적인 코드 스위칭이 인지 자원을 소모하고 업무 성과를 저해한다고 밝혔습니다. 동료들과의 공통점을 찾으려는 노력은 진정한 자기표현을 저해하고 소진으로 이어질 수 있습니다.



개인 차원의 실천 방안



1. 의식적인 목표를 가지고 코드 스위칭을 하십시오.

코드스위칭(상황에 따른 언어·행동 양식 전환)을 의도적인 프로페셔널의 선택으로 받아들이는 것입니다. 직장인으로서의 페르소나와 본연의 자기 자신 사이에 명확한 심리적 경계를 유지하는 것은, 끊임없는 가면 쓰기(가장)로 인해 발생하는 정서적 고갈을 방지해 줍니다(McCluney et al., 2019). 조직에 맞추어 변화하는 것을 매일 반복해야 하는 연기가 아니라, 스스로 통제 가능한 커리어적 도구로 활용할 때 그로 인한 심리적 대가는 현저히 줄어듭니다.



2. 미묘한 편견을 바로잡기 위해 섬세한 개입을 진행합니다.

은밀한 미세 차별(microaggression)에 직면했을 때, 소수자 위치에 있는 구성원은 단순히 침묵하거나 정면으로 충돌하는 것 외에 다르게 대응할 수도 있습니다. 수(Sue) 등의 연구진(2019)은 '미세 개입(microinterventions)'이라는 개념을 도입했는데, 이는 프로페셔널한 예의를 깨뜨리지 않으면서도, 상대방의 발언으로 인해 발생한 인지적 부담을 다시 그 발언자에게 되돌려주도록 설계된 조율된 형태로서 위험도가 낮은 대응 방식입니다. 다음의 명확화 질문들이 이러한 접근 방식을 잘 보여줍니다: "그 말씀이 어떤 의미인지 제가 이해할 수 있도록 조금 더 설명해 주시겠어요?" 혹은 "어떤 점 때문에 그런 가정을 하게 되셨는지 여쭙봐도 될까요?". 이러한 질문들은 개인의 심리적 경계를 보호하고, 동료 스스로 자신의 발언을 되돌아보게 만들며, 소수자 구성원이 상호작용에서 발생하는 감정적 비용을 혼자서 온전히 감당하지 않도록 막아줍니다.



3. 지지하는 생태계를 형성하십시오.

소수에 속한 구성원들은 자신의 일상적인 경험을 온전히 이해할 수 있는 구체적인 관점이 부족할 수도 있는 지속 팀에만 전적으로 의존해서는 안 됩니다. 사내 구성원 네트워크(ERG), 타 부서 의 멘토, 또는 외부 전문가 네트워크를 통해 적극적으로 관계를 구축하는 것은 의미 있는 정서적 지지와 인정을 제공합니다. 진정한 공동체를 통해 소속감을 회복하는 것은, 자신의 정체성을 숨겨야 할 때 발생하는 번아웃(소진)을 막아주는 가장 효과적인 완충제 중 하나입니다(Cortopassi, Quinn & Nicolas, 2024).



4. 대리인으로서의 짐을 덜어내십시오.

개별적으로 활동하는 전문가들은 자신이 특정 집단을 대표하는 존재가 아님을 항상 기억해야 합니다. 그들의 실수는 소속된 집단을 정의하지 않으며, 성공은 오롯이 그들의 몫입니다. Thompson과 Sekaquaptewa(2002)는 개인이 자신과 같은 모든 사람을 대변한다는 믿음을 내면화할 때, 개인 활동으로 인한 성과 저하가 더욱 심화된다는 사실을 밝혀냈습니다. 소수 집단 출신 구성원들이 자신의 일상적인 성과를 전체 집단의 기대와 비교하는 것을 멈출 때, 그들은 진정한 중요한 업무에 집중할 수 있는 심리적 에너지를 얻게 됩니다.



주요 내용

비록 "유일한 존재"라는 숨겨진 부담감이 업무에 집중하는 데 방해가 될 수 있지만, 소수 그룹에 속한 구성원들이 적응하고, 편견에 맞서는 경계를 설정하며, 자신이 속한 전체 집단을 대표해야 한다는 압박감에서 벗어난다면, 심적 에너지를 보충하고 최고의 성과를 내는 데 필요한 명확성과 지극한 확신을 확보함으로써 개인의 효율성을 극대화할 수 있습니다.



Sheau Huey Ho
Consultant, Solution
Innovation & Excellence,
Human Dynamic APAC

참고 자료:

- Leanin.Org and McKinsey & Company. (2018). Women in the Workplace 2018. <https://womenintheworkplace.com/2018>
- McCluney, C. L., Robottom, K., Lee, S., Smith, R., & Major, M. (2019). The costs of codeswitching. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2019/11/the-costs-of-codeswitching>
- Sue, D. W., Alsayid, S., Awad, M. N., Grueser, E., Collie, C. Z., & Mendez, N. (2019). Disarming racial microaggressions: Microintervention strategies for targets, White allies, and bystanders. *The American Psychologist*, 74(1), 128–142. <https://doi.org/10.1037/amp0000296>
- Cortopassi, A. C., Quinn, D. M., & Nicolas, G. (2024). Identity concealment, burnout, and therapeutic relationship quality among psychology trainees with concealeable stigmatized identities. *PLOS ONE*, 19(9). <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0290957>
- Thompson, M., & Sekaquaptewa, D. (2002). When being different is detrimental: Solo status and the performance of women and racial minorities. *Analyses of Social Issues and Public Policy*, 2(1), 183–203. <https://doi.org/10.1111/j.1530-2415.2002.00037.x>



LEAD

IDEAS SKILLS

선입견 없이 이끄는 리더십

한 매니저는 "모두가 참석할 수 있을 것"이라 가정하고 늦은 저녁 시간에 회의를 잡습니다.

한 팀장은 "이미 할 일이 많아서 바쁠 것"이라는 생각에 워킹맘 직원에게 주목도가 높은 주요 프로젝트를 맡기기를 주저합니다.

한 직원은 회의 중에 침묵을 지켰다는 이유로 남몰래 '몰입도가 떨어진다'는 낙인이 찍힙니다.

수년 전, 제가 대학을 막 졸업하고 구직 면접을 보러 다니던 시절, 저는 무의식적 편견의 완벽한 예시가 될 만한 발언을 한 적이 있습니다. 바로 매니저가 당연히 '남성'일 것이라고 지레짐작했던 것입니다! 잘못을 지적받았을 때, 저는 제 자신에게 완전히 충격을 받았습니다. '내가 왜 그런 가정을 했을까?'... 그 경험은 제 관점을 재정립하는 전환점이자 통찰의 계기가 되었습니다.

이러한 순간 중 그 어떤 것도 대개 '나쁜 의도'에서 비롯되지는 않습니다. 이는 배려, 편견, 혹은 가정이 원인이 수 있으며, 직장 문화의 분위기를 결정짓는 눈에 보이지 않는 '자동 조종 장치'와도 같습니다.

오늘날 아시아 지역의 업무 환경에서 프로젝트 팀은 5세대, 다양한 언어, 유연한 근무 시간, 간병인, 해외 파견 직원, 신경다양성을 가진 직원, 다양한 성별, 그리고 매우 다른 문화적 배경을 가진 동료들로 구성될 수 있습니다. 다양성은 이미 우리 주변에 존재합니다. 진정한 포용은 모든 구성원이 대화에 참여할 수 있도록 초대하는 데 달려 있습니다.

리더들은 종종 눈에 보이지 않는 방법을 활용합니다. 예를 들어, 직원들의 업무 가능 시간, 소통 방식, 포부, 가족부양 책임, 목소리가 큰 사람인지 여부, 심지어는 전문성에 대한 선입견 등이 있습니다. 이러한 선입견은 기회, 신뢰, 그리고 성과에 미묘하게 영향을 미칠 수 있습니다. 맥킨지 앤컴퍼니(2020)의 연구에 따르면, 직원의 84%가 직장에서 미세한 차별을 경험했다고 응답했으며, 소속감을 느끼는 직원들은 업무에 대한 몰입도와 헌신도가 훨씬 더 높은 것으로 나타났습니다.

표용적 리더십은 완벽한 용어를 외우거나 "잘못된 말을 할까 봐" 두려워하며 이끄는 것이 아닙니다. 그건 확신보다 호기심을 갖는 것입니다. 훌륭한 리더는 추측 대신 질문을 던지고, 유연성을 발휘하며, 변함없는 존중을 보여줍니다.





관리자용
실천 가이드

의사결정을 내리기 전에 당신의 가정을 점검하십시오.

리더는 구성원이 처한 것으로 보이는 개인적인 제약 조건을 바탕으로 기회를 배정해서는 안 됩니다. 육아를 하는 직원은 출장을 갈 수 없을 것이거나, 연차가 낮은 직원은 발표할 준비가 되지 않았을 것이라고 지레짐작하는 대신, 공개적이고 공정하게 의사를 물어보아야 합니다.

더 많은 참여를 유도하는 언어를 사용하십시오.

작은 변화가 큰 차이를 만듭니다. "당신이 성공하는 데 어떤 지원이 도움이 될까요?"라는 질문은 "이거 감당할 수 있겠어요?"라는 말과는 전혀 다르게 다가옵니다. 포용적인 언어는 대화를 너무 딱딱하거나 과도하게 조심스럽게 만들지 않으면서도, 조직 내에 심리적 안전감을 형성해 줍니다.

팀의 규칙과 문화에 유연성을 부여하십시오.

서로 다른 지역과 문화가 공존하는 아시아 태평양(APAC) 지역의 팀에서, 유연성은 포용적인 문화를 만드느냐 혹은 구성원들을 침묵 속의 물밑 저하(이탈)로 몰아가느냐를 결정짓는 핵심 요인이 되곤 합니다. 경기 회의 시간을 조율하여 번갈아 가며 바꾸고, 종교적·문화적 기념일을 존중하며, 늦은 밤까지 온라인에 접속하는 사람들에게만 보상을 제공하는 것을 피해야 합니다.

행동으로 연대를 실천하고 보여 주십시오.

연대(Allyship)는 기업의 화려한 꽃가루로 치장한 보여주기식 연극이 아닙니다. 그것은 회의 중 누군가의 말이 끊겼을 때 이를 바로잡아 주고, 아이디어를 낸 사람의 공로를 정확하게 인정해 주며, 편견이 드러나는 순간 목소리를 내는 것과 같은 단순하고 일관된 행동입니다.

리더가 해야 할 일과
하지 말아야 할 일

DO

- 넘겨짚지 말고, 먼저 물어보십시오.
- 다양한 소통 방식을 장려하십시오.
- 눈치 보지 않고 유연함을 누릴 수 있는 문화를 정착시키십시오.
- 침묵하는 이들의 목소리를 대화 속으로 초대하십시오.
- 서로의 고유함을 인정하는 동시에, 사회적으로 긴밀히 연결되어 있다는 유대감을 느끼게 하십시오.
- 당신 역시 여전히 배워가는 과정에 있음을 솔직히 인정하십시오.

DON'T

- '동질성(똑같이 대하는 것)'을 '공정함'으로 착각하지 마십시오.
- 직원들이 다른 모든 이들을 교육시켜 줄 것이라 기대하지 마십시오.
- 성과보다 눈에 보이는 '출석과 대면 근무(얼굴 도장)'를 우선하여 보상하지 마십시오.
- 고정관념에 기반한 유머를 구사하지 마십시오.
- 다양성·형평성·포용성(DEI)을 오직 인사팀(HR)만의 책임으로 치부하지 마십시오.



델로이트 인사이트(2016)2에 따르면, 포용적인 리더는 공정성, 호기심, 그리고 개인의 차이를 이해하려는 헌신을 지속적으로 보여줍니다. 실제로 이러한 리더십 스타일은 강력한 시너지 효과를 창출합니다. 바로 구성원들이 자신의 모습을 숨기는 데 소모하는 에너지를 줄이고, 의미 있는 기여를 하는 데 더 많은 에너지를 쏟는 팀을 만드는 것입니다.

아시아 태평양 지역의 미래 리더십은 모든 해답을 지닌 관리자들이 아닌, 신중한 판단을 내리기 전에 경청하는 자세를 가진 리더들의 것이 될 것입니다.



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

참고 자료:

- McKinsey & Company, (2020), Understanding organizational barriers to a more inclusive workplace. <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/understanding-organizational-barriers-to-a-more-inclusive-workplace>
- Deloitte Insights, (2016), Six signature traits of inclusive leadership. <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/topics/talent/six-signature-traits-of-inclusive-leadership.html>



연대를 넘어 일상의 실천으로

최근에 영화 '악마는 프라다를 입는다 2'를 감상했습니다. 팀 회의 장면에서 미란다의 비서는 다양성, 공정성, 포용성(DEI) 관점에서 부정적으로 인식될 수 있는 특정 단어 사용을 자제하라고 당부합니다. 그 장면을 보면서 이런 생각이 들었습니다. 직장에서 문제를 논의할 때 이러한 접근 방식이 과연 올바른 것일까요? 다른 사람을 불쾌하게 할까 봐 단어 선택이나 상황 묘사, 심지어 문제 제기까지 지나치게 조심하는 것 같습니다. 그렇게 함으로써 우리는 소수 집단의 권리를 진정으로 보호하는 걸까요? 아니면 단지 DEI 정책을 형식적으로 준수하는 것에 그치는 걸까요?

포용적인 문화는 단순히 DEI(다양성, 형평성, 포용성) 정책만으로 형성되지 않습니다. 오히려 구성원들이 안전하고 존중받으며 지지받고 있다고 느끼게 하는 지속적인 행동의 결과입니다. '연대'를 이루기 위한 세 단계는 다음과 같습니다. 첫 번째 단계는 인식입니다. 자신의 편견과 특권에 대한 깊은 자기 인식을 통해 집단이나 회사 내에 존재하는 불평등을 인지하는 것입니다. 두 번째 단계는 행동입니다. 자신이 가진 영향력을 활용하여 차별에 맞서 목소리를 내는 것입니다. 세 번째 단계는 포용적인 습관을 일상생활에서 실천하고, 자신의 행동과 직장에서의 관행을 되돌아보며 적극적이고 진정으로 포용적인 자세를 실천하는 것입니다. 다만, 이 글에서는 두 번째 단계에 중점을 두었습니다.

우리는 "3S" 연대형성 모델을 통해 실행 단계에서 함께 협력할 수 있는 기회를 가집니다.

SEE

the Moment

- ▶ 잠시 멈추고, 일상에서 일어나는 소외의 순간들을 주의 깊게 살펴보세요.
- 누군가 발언하거나 발표할 때, 그의 의견은 중요하지 않다는 듯 반복적으로 말이 끊기고 있지는 않습니까?
- 어떤 동료가 대화 속에서 무시당하거나 소외되고 있지는 않습니까?
- 의도치 않았더라도, 누군가에게 불편함을 주는 농담이나 발언이 오가고 있지는 않습니까?
- 누군가의 돌봄 책임(육아·간병 등), 성별, 인종, 배경, 또는 업무 능력에 대해 지레짐작(선입견)하고 있지는 않습니까?

SPEAK

with Intention

- ▶ 개입하십시오! 아무리 작은 행동일지라도 당신의 행동은 분명 큰 차이를 만듭니다.
 - ▶ 말을 가로챌는 사람에게 이렇게 제동을 걸어보세요. "방금 OO 님이 계속 말씀 중이셨던 것 같은데, 마저 들어볼까요?"
 - ▶ 언제나 모두를 대화에 참여시키십시오. "OO 님은 어떻게 생각하세요?" 라고 물어보는 것입니다.
 - ▶ 선입견을 바탕으로 말하는 사람이 있다면 이를 바로잡아 주고 직접 확인하도록 권장하십시오. 의구심이 들 때는 언제나 명확히 물어보아야 합니다.
- 기억하십시오! 이는 누군가와 맞서 싸우려는 적대적인 접근이 아닙니다. 소외시키는 행동을 포함했을 때, 단호하고 당당하게 목소리를 내는 것입니다. 이러한 실천은 리더십에 대한 신뢰와 정서적 안전감을 구축하는 밑거름이 됩니다.

SUPPORT

Consistently

- ▶ 연대(Allyship)는 지지하는 마음을 일관되게 행동으로 보여줄 때 더욱 강력해집니다.
 - ▶ 공로를 인정해야 할 때는 대중 앞에서 공개적으로 칭찬하십시오.
 - ▶ 잠재적인 문제가 어려움이 감지될 때는 개인적으로 찾아가 안부를 물으십시오.
 - ▶ 그들이 참석하지 못하는 자리나 회의의 장에서도 그들의 편에 서서 목소리를 대변해 주십시오.
 - ▶ 가족을 돌보고 개인의 웰빙을 지킬 수 있도록 유연한 환경을 조성하십시오.
- 이러한 실천이 쌓일 때, 연대는 단순한 상징이나 아이디어에 머무르지 않고 실제 작동하는 제도로 나아가게 될 것입니다.

Sharmini Karim
Direktur Pelaksana - Malaysia, Singapore, Australia & Selandia Baru





일주일 내내 끊임없이 이어지는 회의와 고객, 동료와의 잦은 만남 후, 여러분은 어떻게 에너지를 재충전하시나요?

저처럼 내향적인 사람에게는 방해받지 않고 조용히 혼자만의 시간을 갖는 것이 에너지를 회복하는 가장 훌륭한 방법입니다. 하지만 제 친한 친구는 그와는 정반대입니다. 그 친구에게는 사람들과의 교류가 큰 힘이 됩니다. 친구들과 함께 식사를 하거나, 즐거운 활동에 참여하거나, 단순히 사람들로 둘러싸여 있을 때 훨씬 더 많은 활력을 얻는다고 합니다. 그렇게 긴장을 풀고 나면 한결 마음이 가벼워진다고 합니다.

우리는 자주 수면 시간을 늘리거나, 휴식을 취하거나, 휴가를 가거나, 운동을 하거나, 명상을 하는 등 자기 관리를 위한 익숙한 조언들을 접하게 됩니다. 이 모든 조언은 정말 훌륭합니다. 그러나 휴식과 회복은 각자에게 매우 개인적인 여정입니다.

우리의 성격, 책임감, 그리고 일상적인 요구 사항들은 모두 회복의 여정에 영향을 미칩니다. 어떤 자녀를 돌보거나 노부모를 부양하는 부모는 회복 과정에서 도전을 경험할 수 있습니다.

그저 다른 사람의 필요를 채워주지 않아도 되는 나만의 온전한 시간이 간절한 것뿐입니다. 누군가는 타인의 눈에 보이지 않는 건강상의 문제나 만성 피로, 혹은 체력적 한계를 관리하느라 연이은 회의에 참석하는 대신, 또는 "언제나 연락 가능해야 한다"는 압박감에서 벗어나 하루 동안 더 자주, 짧게 끊어서 쉬는 시간이 필요할 수도 있습니다.

이것이 바로 전환일몰적인 웰빙 조언이 모든 사람에게 와닿지 않는 이유입니다. 무엇이 나의 에너지를 충전해 주는지 결정하기 전에, 무엇이 내 에너지를 실제로 고갈시키고 있었는지 먼저 이해하는 것이 더 중요할 수 있습니다. 이를 깨닫고 나면, 회복은 훨씬 더 의도적이고 명확한 실천이 됩니다.

그렇다면 우리는 무엇을 다르게 할 수 있을까요?

1 무엇이 나의 에너지를 실제로 고갈시키고 있는지 더 명확하게 들여다보십시오!

손드라 달튼-스미스(Dr. Sandra Dalton-Smith) 박사는 저서 《테라피 휴식(Sacred Rest)》을 통해, 휴식이란 단순히 잠을 자는 것보다 훨씬 더 넓은 개념이라는 유용한 조언을 건넵니다. 박사의 프레임워크에 따르면 고갈의 형태는 신체적, 정신적, 감정적, 사회적, 감각적, 창의적, 그리고 영적 피로로 다양하게 나뉩니다. 우리가 그저 "쉬었는데도" 늘 회복되지 않는다고 느끼는 이유가 바로 여기에 있습니다. 예를 들어, 충분히 쉬었는데도 여전히 피곤하고 하는 일이 공허하거나 반복적으로 느껴지며 본질과 동떨어져 있다고 느껴진다면, 그것은 신체적 고갈이 아니라 '영적 고갈'일 수 있습니다. 이럴 때 당신에게 필요한 것은 더 많은 잠이 아니라, 자신이 하는 일의 의미와 목적, 즉 더 거시적인 '이유(Why)'를 다시 연결하는 시간입니다.

무엇이 우리를 고갈시키는지 더 명확하게 알수록, 우리는 더 의도적이고 효과적으로 회복할 수 있습니다.

2 죄책감이 나를 지배하려 할 때, 그 순간을 알아차리십시오.

우리 중 많은 이들이 다른 사람들에게 어떻게 보일까 하는 걱정 때문에, 재택근무를 할 때 더 오래 온라인에 접속해 있거나, 메시지에 즉각 답장하거나, 이미 에너지가 고갈되었음에도 요청을 수락한다고 합니다. 이러한 종류의 압박감은 그 자체로 우리를 지치게 만듭니다. 그런 순간에 처한 자기 자신을 알아차리는 것이 대개 행동 패턴을 바꾸는 첫걸음이 됩니다. 그런 다음 스스로에게 다정하게 물어보십시오. "이것이 정말 지금 꼭 필요한 일인가, 아니면 내가 죄책감 때문에 반응하고 있는 것인가?" 때로는 자신에게 잠시 자리를 비울 허락을 주고, 나중에 답장하며, 어떤 핑계나 정당화도 없이 그저 휴식을 선택하는 것이 훨씬 더 건강한 선택이 됩니다.

3 피로가 쌓이기 전에, 일상 속 작은 회복의 순간들을 지켜내십시오.

회복이 늘 거창할 필요는 없습니다. 휴가를 떠나는 것도 도움이 되겠지만, 실제로 더 큰 차이를 만드는 것은 우리가 꾸준히 반복하는 아주 작은 습관들입니다. 연이은 회의 사이에 잠시 숨을 고를 틈을 만들고, 모니터 앞을 벗어나 점심 식사를 하며, 짧게 산책을 다녀오거나, 퇴근(로그아웃) 시간을 더 명확하게 정해두는 것만으로도 깊은 고갈을 막을 수 있습니다. 여기서 가장 중요한 것은 다른 누구의 방식이 아닌, 오직 나에게 효과가 있는 방식을 선택하는 것입니다.

4 만약 당신이 리더라면, 자신이 조직에 어떤 신호를 보내고 있는지 늘 유의하십시오.

조직 문화는 대개 일상 속의 아주 작은 행동들이 쌓여 만들어집니다. 당신은 그저 그 시간에 일 효율이 가장 잘 몰라서 밤늦게 이메일을 보낸 것뿐일지라도, 팀원들은 이를 "나도 지금 접속해 있어야 한다"는 무언의 압박으로 받아들일 수 있습니다. 이메일 '예약 발송' 기능을 활용하거나, 집중 업무 시간을 지켜주고, 건강한 일과 삶의 경계선을 리더가 먼저 솔직하게 행동으로 보여주는 작은 습관들은 우리가 생각하는 것보다 훨씬 더 큰 변화를 만들어냅니다.

본질적으로, 회복이란 극히 개인적인 영역입니다. 무엇이 우리의 에너지를 고갈시키는 지 더 명확하게 드러나는 것은 아니며, 무엇이 우리의 충전을 돕는지 역시 누구에게나 똑같은 수는 없습니다. 어쩌면 더 포용적인 일터를 만든다는 것은, 서로가 가진 바로 그 작은 차이들을 위해 조직 안에 아주 조금 더 넓은 여백을 마련해 주는 일에서부터 시작되는지도 모릅니다.

참고 자료:

• Dalton-Smith, S. (2017). Sacred Rest: Recover Your Life, Renew Your Energy, Restore Your Sanity, Faith/Worlds.

휴식의 모습은

사람마다 다르다!



Xin Yuan Low

Director - Solution, Innovation & Excellence, Human Dynamic APAC

캠페인 기간이 끝난 후,

우리에게 남겨진 과제



프라이드 먼스(Pride Month) 기간에는 무지개 로고, 사내 캠페인, 소셜 미디어 게시물, 축하 행사 등 눈에 보이는 다양한 지지의 표현들이 쏟아집니다. 이러한 노력들은 대중의 인식을 높이고 가시성을 확보한다는 점에서 분명 중요합니다. 하지만 프라이드 먼스가 끝나고 나면, 조직은 스스로에게 솔직한 질문을 던져야 합니다. '그다음엔 무엇이 기다리고 있는가?'

수많은 조직에서 DEI를 위한 노력은 특정 기념 월간에만 반짝 활성화되곤 합니다. 그러나 지속 가능한 다양성, 형평성, 포용성(DEI)은 단순히 축하 행사를 열거나 상징적인 지지를 보내는 것에만 머무르지 않습니다. 진정한 포용은 구성원들이 일터에서 매일 겪는 경험, 즉 자신이 존중받고 있는지, 심리적으로 안전한지, 자신의 목소리가 경청 되고 있는지, 그리고 있는 그대로의 모습을 인정받고 있는지에 반영됩니다.

여러 리더와 조직들과 협업해 온 저의 경험에 따르면, DEI 성숙도가 높은 기업들은 대개 '포용'을 인사팀의 단발성 프로젝트나 연례 캠페인으로만 취급하지 않고, 조직 문화 구축의 핵심 요소로 다룹니다. 포용이 리더십의 행동 양식, 소통 방식, 의사 결정, 그리고 인사 제도 전반에 자연스럽게 녹아드는 것입니다.

예를 들어, 프라이드 먼스 기간에 성소수자(LGBTQ+) 직원들을 축하해 주는 것도 좋지만, 지속 가능한 포용을 달성하려면 일 년 내내 사내 정책, 채용 관행, 리더십의 다양성 구성, 임직원 복리후생, 그리고 조직 문화를 더 깊숙이 들여다보아야 합니다.

또한 리더들에게는 불편한 대화나 무의식적인 편견, 미세 차별(Microaggression)이 발생했을 때, 이를 존중하면서도 인간적인 방식으로 해결할 수 있는 역량과 자신감이 필요합니다.

또 다른 중요한 핵심은 포용을 위한 노력이 늘 겉으로 거창하게 드러나는 것은 아니라는 점입니다. 포용은 때로 아주 사소한 일상의 순간들 속에서 발견됩니다. '누가 기회를 얻는가?', '회의 중에 누구의 의견이 경청 되는가?', '직원들이 평가나 비판에 대한 두려움 없이 솔직하게 말할 수 있는가?', '조직에 융화되기 위해 자신의 특정 모습을 숨겨야 한다고 느끼지는 않는가?'와 같은 순간들 말입니다.

오늘날의 구성원들은 이러한 요소들을 그 어느 때보다 예리하게 지켜보고 있습니다. 이들은 조직이 외부적으로 내는 목소리뿐만 아니라, 내부 문화가 실제로 그 메시지와 일치하는지까지 함께 살핍니다. 포용이 일관되게 실천될 때, 구성원들은 비로소 조직에 대한 신뢰, 소속감, 업무 몰입도, 그리고 유대감을 깊이 느끼게 됩니다.

프라이드 먼스는 의미 있는 시작점이 될 수 있습니다. 그러나 장기적인 포용은 캠페인이 모두 끝난 뒤, 남겨진 수많은 날 동안 비로소 구축됩니다. 지속 가능한 DEI를 위해서는 끊임없는 노력과 리더들의 책임 의식, 그리고 상징적인 제스처를 넘어 실질적인 문화적 변화로 나아가겠다는 확고한 의지가 필요합니다.

Reflection

- 인식 개선 캠페인이 종료된 이후에도 조직 내에서 어떤 포용성 증진의 노력이 계속되고 있습니까?
- 다양한 배경을 가진 구성원들이 연중 내내 심리적으로 안전함을 느끼고 있는가?
- 리더들이 포용적인 행동을 실천하도록 유도하거나 그에 대한 책임을 다하도록 하는 방법은 무엇일까요?
- 다양성, 형평성, 포용성은 우리의 일상적인 직장 문화에 깊이 뿌리내리고 있나요, 아니면 특별한 행사나 축하의 순간에만 드러나는 것인가요?



Shalini Gunarajan

Senior Consultant,
Human Dynamic
Malaysia