

# 6월 북리뷰

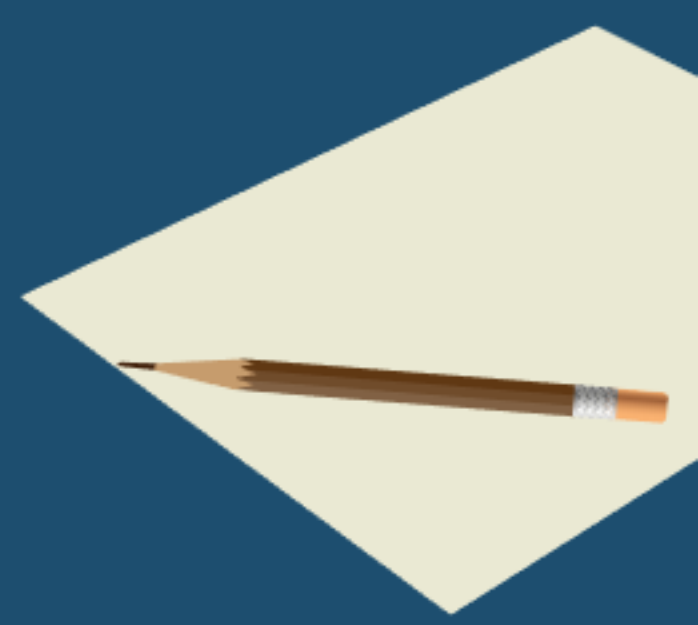
## [잘나가는 조직은 무엇이 다를까]

저자 - 제니퍼모스



《잘나가는 조직은 무엇이 다를까(원제: The Burnout Epidemic, 심심刊)》는 리더와 직원 개개인의 번아웃을 예방하고, 보다 건강하고 생산적인 직장 문화를 만드는 방법을 제안하는 번아웃 안내서다.

-출판사 서평



## 추천의 말

제인 앤더스 몰슨

쿠어스 비버리지 컴퍼니 리더십 인력 개발 부사장

리더에게 어떻게 하면 직원들에게 공감을 표현하고 그들의 행복을 증진할 것인가보다 더 중요한 화제는 없다. 모스의 역작은 사람을 최우선에 두고자 하는 리더들이 반드시 읽어야 할 책이다.

김호

조직 커뮤니케이션 전문가, 더랩에이치 코치

코로나19 이후 찾아온 변화 속에서 팀과 조직 문화에 대해 새로운 각도에서 접근해야 할 필요성을 느끼는 사람, 번아웃으로 떠나가는 직원들 때문에 고민하는 사람은 물론 번아웃의 징후를 느낀 적 있는 사람에게도 이 책을 추천한다.

## Introduction to Author



제니퍼 모스 Jennifer Moss

세계적인 번아웃 전략가이자 기업 컨설턴트. <하버드비즈니스리뷰>의 고정 칼럼니스트로, 더 건강한 직장 문화와 조직의 성장에 관해 칼럼을 쓰고 대중 강연을 한다.

《잘나가는 조직은 무엇이 다를까》는 저자의 두 번째 저서로, 리더와직원 개개인의 번아웃을 예방하고, 보다 건강하고 생산적인 직장 문화를 만드는 방법을 제안한다. 실제 번아웃을 겪은 개인적인 경험뿐 아니라 구글, 애플, 페이스북을 포함한 전 세계 46개국 기업을 대상으로 한 1500명 이상의 리더 인터뷰와 흥미로운 사례, 번아웃 관련 최신 심리 이론, 번아웃 최고 권위자들과의 공동 연구 결과, 우수 기업 CEO들의 생생한 인터뷰 등을 담은 이 책은 조직의 성과와 지속 가능성을 고민하는 사람들을 위한 필독서다.

# Contents

## PART 1. 통찰

Chapter1. 번아웃의 여섯 가지 근본 원인

Chapter2. 우리 중 가장 취약한 사람들

## PART 2. 전략

Chapter3. 좋은 의도가 나쁜 결과를 불러올 때

Chapter4. 번아웃 측정 방법

## PART 3. 리더십

Chapter5. 호기심으로 이끌기

Chapter6. 공감 능력 있는 리더 되기

Chapter7. 자기 자신을 돌보는 법

# 책 들어가기

‘번아웃 전문가가 밝히는 단단하고 오래가는 조직을 만드는 법’이라는 부제에서 알 수 있듯이 이 책은 조직 내 직원들이 겪는 번아웃의 원인과 예방법에 대해 소개하고 있다. 번아웃과 조직몰입이 양극단의 개념은 아닐 수 있기에 번아웃 예방이 곧바로 몰입된 상태라 할 수 없을지라도 긍정적인 영향을 미친다는 사실은 쉽게 생각할 수 있을 것이다. 번아웃의 원인과 예방은 더 이상 개인의 책임이 아니다. 번아웃의 근본원인을 조직차원에서 파악하고 이를 예방할 수 있는 조직문화와 정책, 그리고 리더의 역할을 알아보자.

# PART 1. 통찰

## 〈번아웃의 여섯 가지 근본 원인〉 - 33pg

업무를 마치고 요가수업을 가거나, 크게 심호흡을 함으로써 번아웃을 예방할 수 있을까?

자기돌봄은 물론 번아웃 예방과 극복에 중요하겠지만 우리는 그보다 더 근본적인 원인을 찾아 예방하는 것이 필요하다. 이 책에서 소개하는 매슬릭 번아웃 목록(MBI)에서 보여주는 번아웃의 근본적인 원인 6가지는 번아웃이 조직적인 차원에서 발생하는 문제임을 보여준다.

### -과도한 업무량 (40pg)

이집트 고고학자 자히하와스에 따르면, 피라미드 구성에 참여한 노동자들은 대부분 이른나이에 죽음을 맞이하고 사망당시 골격이 부러지거나 사지가 변형된 상태였다고 한다.

과로는 수천년간 이어진 문제인것이다. 2020년 팬더믹 이후 ‘상시업무’ 체제가 보편화 되며 실제 근무시간이 증가했다는 통계를 제시한다.

### -통제력 상실 (57pg)

직장 내 업무에 대한 통제력 상실의 주된 원인은 바로 “마이크로매니징”이다. 마이크로매니징이란 ‘리더가 지나치게 세부적인 업무까지 관여하는 관리스타일’로 정의된다.

마이크로매니징은 부하직원 뿐 아니라 업무를 제대로 위임하지 못한 관리자의 번아웃도 유발할 수 있다.

### -보상 또는 인정 부족 (66pg)

콜센터 전문기업인 <컨티뉴엄 글로벌 솔루션즈>는 파격적인 급여지급 정책을 도입하였다. 급여의 50퍼센트를 급여일 이전에 당겨쓸수 있도록 한것이다.

이 기업 직원의 상당수는 여성이었으며, 홀로 아이를 키우는 어머니였다. 이 급여정책 덕에 직원들인 아이들의 수학여행비를 낼 수 있었으며, 전기/수도 등의 공공서비스가 끊길 위험에서 벗어날 수 있었다.

이러한 급여정책은 조직이 직원들에게 공감하고 그들의 니즈를 깊이 이해하려는 면모를 보여준다.

### -빈약한 인간관계 (80pg)

사내정치, 인종갈등, 불평등은 조직문화를 해치고 기업을 위태롭게 하는 요소이다. 서로에 대한 신뢰를 바탕으로 기업 내에서 다양한 의견을 주고받을 수 있는 공감 커뮤니케이션의 문화가 자리잡는다면 직원들의 공동체 의식을 향상시키고 이는 번아웃 예방 뿐 아니라 조직의 목표달성에도 긍정적인 영향을 줄 것이다.

### -공정성 결여 (93pg)

앞에서 계속 언급하고 있는 바와 같이, 조직에 대한 직원들의 신뢰감은 매우 중요한 부분이다. 직원들이 직장에서 부당한 대우를 받는다고 느끼면 어떻게 될까? 공정성 결여는 신뢰를 깨뜨릴 수 있는 요소 중 하나이다.

### -가치관 불일치

채용 초기단계에서 기업은 개인-조직 적합성 여부를 판단하려 애쓴다. 그렇게 채용한 직원이 조직문화에 대한 초기 인식과 현실사이에 불일치를 발견한다면, 생산성 저하와 높은 이직률로 이어질 수 있다. 따라서 리더는 직원과 회사사이의 공동의 가치, 신념, 행동을 장려하기 위해 힘써야 하고 이는 직원들에게 몰입의 원동력이 될 수 있다.

## 〈우리 중 가장 취약한 사람들〉 – 109pg

해당 장에서는 의료, 기술, 교육 산업 등의 산업분야를 중심으로 번아웃의 위험성이 큰 성격특성과 번아웃 사례들을 소개한다.

번아웃의 위험성이 큰 세가지 성격특성은 신경증, 내향성, 완벽주의이다. 신경증이 있는 사람들은 번아웃을 경험할 가능성이 크지만 이러한 유형의 사람들은 오히려 성과를 내는데 유리할 수 있다. 따라서 이러한 사람들의 잠재적 이익을 이끌고 번아웃을 예방할 수 있는 리더십 방식을 고안하여야 한다. (110pg)

활발한 교류가 일어나는 사무실에서 내향성이 큰 직원들의 번아웃 가능성이 더 클 수 있다. 긴장감 없는 사무실을 조성한다면 내향성이 큰 직원들이 갖는 공감능력, 신중함과 위기관리 능력등의 강점을 높여줄 수 있을 것이다.

완벽주의 성향을 갖는 사람들이 갖는 완벽주의적 염려는 엄청난 긴장감을 유발하고 번아웃에 취약하게 만든다. 완벽주의적 성격의 사람들이 가장 많이 종사하는 업종에는 무엇이 있을까? 바로 의료계이다. 의료계의 번아웃 역사는 너무 길고 과로와 에너지 고갈 상태는 표준이 되어버렸다.

의료의 질과 효율을 높이하고자 도입된 전자의무기록(EHR)은 오히려 의사들에게 불필요한 서류업무의 비중을 높이면서 업무를 더욱 과중시키며 번아웃 위험성을 키웠다. 또한 의료계에 깊이 자리잡은 문화에서 의사들은 자신들의 약해진 정신상태와 스트레스를 외부에 알리거나 도움을 청하지 않는다. 이는 의사들이 수련을 시작할 때부터 자기돌봄의 철학을 교육해야하는 이유이다. (123pg)



## PART 2. 전략

### 〈좋은 의도가 나쁜 결과를 불러올 때〉 - 171pg

좋은 의도로 시행된 새로운 정책이나 프로그램에는 공감의 리더십이 녹아있지 않으면 결과적으로 목표달성에 실패할 수 있다. 사무실 한편에 직원들을 위한 게임룸을 마련하는 것이 좋은 조직문화일까? 그러한 공간이 마련되었다더라도 직원들이 그곳을 활용할 시간이 없다면 현실과 이상의 불일치를 보여주는 상징이 될 뿐이다. 남들이 부러워할 문화는 현실이 될 때 가치가 있는 것이다. (175pg)

공짜음식, 무료 세탁소, 실외 체육공간 등의 복지는 정말 직원들의 행복을 증진시킬까? 무제한 유급휴가 방침은 직원들의 휴식시간을 증가시켜 스트레스 해소에 도움이 될까? 회사에 도입된 웰니스 프로그램은 직원들의 정신건강에 긍정적인 효과를 미칠까?

이 책에서 위에 언급한 기업의 조직관리 정책들이 의도와 다른 결과를 보여준다는 것을 확인할 수 있다. 일터에서 제공되는 다양한 편의시설은 직원들을 회사에 더욱 가두어 가족과 친구들과 함께하는 저녁식사 등의 개인생활에서 멀어지게 한다. 무제한 유급휴가 제도를 도입한 한 회사의 휴가사용일수는 더욱 줄어들었다. 활동량 챌린지 프로그램을 도입한 회사에서 일부 직원들은 참여하지 못한 것에 대한 수치심과 죄책감을 경험한다. (193pg)

좋은 의도로 시작된 조직의 정책들이 성공하기 위해선 사내 편의시설을 증가하는 대신 직원들이 개인생활을 즐길 수 있도록 업무량을 조정하고 휴가를 맘 편히 떠날 수 있도록 관리자들이 휴가를 장려하는 문화를 조성하고, 웰니스 프로그램을 시행하기 전에 그러한 프로그램이 직원에게 도움을 주려는 목적임을 알 수 있도록 신뢰감을 구축해야 한다. 이것이 바로 진정성 있는 공감이 필요한 이유이다. (216pg)

## 〈번아웃 측정 방법〉 - 219pg

번아웃을 명확히 정의하려면 원인과 예방방법을 알아야 한다. 이를 위해서 다양한 측정방법을 통해 데이터 기반의 의사결정이 이루어져야 한다. 조직 내 데이터를 측정하는 습관을 통해 조직의 건강상태를 꾸준히 평가해야 한다.

번아웃 측정의 표준은 매슬릭 번아웃 목록(MBI)이다. 이는 직무 번아웃과 관련된 22개항목으로 이루어졌으며 번아웃의 세가지 차원인 감정소진, 탈 인격화, 자아 성취감 저하를 측정한다. MBI 개발자들은 개인적인 성격문제 때문에 번아웃을 겪는다는 것은 잘못된 생각이며 번아웃은 오히려 사회와 업무환경에 의해 반응한다고 밝히면서 각 조직이 수집한 데이터를 보다 효과적으로 사용하길 바란다고 표현했다. (230pg)

그렇다면 기업이 설문 등을 통해 데이터를 수집하면 그만인가? 아니다. 행동이 수반되지 않는 잦은 횟수의 설문조사들은 직원들의 피로감을 높일 뿐이다. 설문 전 데이터에 대한 결과가 수반될 것임을 약속함으로써 직원들과의 신뢰감을 잃지 않도록 해야 한다.

이 책에서는 또한 ‘어설픈 자체제작 설문지’를 통한 의미 없는 데이터 수집을 지양한다. 데이터 수집이 번 아웃 예방에 중요한 요소이기 때문에 좋은 질문을 던져야 한다. 따라서 번아웃을 측정할 때는 다음 3가지 사항에 초점을 맞춰야 한다. (233pg)

- 사소한 데이터를 우선시하라
- 명확한 데이터 확보를 우선시하라
- 데이터에 따른 조치를 우선시하라

## PART 3. 리더십

### 〈호기심으로 이끌기〉 - 257pg

회사가 번창하기 위해선 직원이 성장해야 하고 호기심은 그런 성장에 원동력이 될 수 있다. 기업 내 호기심의 문화를 구축하는 것은 신뢰를 증진하고 심리적 안정감을 주며 번아웃을 낮추는 리더십 능력 중 하나인 공감능력을 향상시켜준다. 호기심을 통해 변화는 두려운 일이 아닌 설레는 일이 되고 이는 자기효능감을 키워주고 변화 대처에 필요한 역량을 길러준다.

직원들의 호기심을 증폭시키기 위해 스스로 호기심을 기를 필요가 있다. 호기심을 기를 수 있는 두가지 연습방법은 다음과 같다. 첫째는 성찰이다. 매일 하루를 마무리하기 전 호기심이 긍정적이고 생산적인 결과를 일으킨 일을 기록하라. 두번째는 리프레이밍이다. 직장내에서 팀을 모아 사업상의 이슈나 문제점을 한가지 선택하고 이 문제점을 리프레이밍 해관련 질문들을 떠올려 보자. 문제를 해결하는 것보다는 문제를 다르게 표현해 봄으로써 해결할 경우 조직에 더 큰가치를 가져다줄 수 있는 다른 문제가 있는지 찾아내는 것이다. (275pg)

## 〈공감 능력 있는 리더 되기〉 - 287pg

우리가 흔히 상상하는 리더의 모습은 어떤가? 권위적이고 감정절제가 뛰어난 사람이 훌륭한 리더인가? 직장에서 공감을 운운하는 것이 지나치게 감성적이라고 생각하는 사람들이 있다.

하지만 공감능력은 중요한 리더십 스킬이며 팀원들 사이의 그리고 팀원과 리더사이의 신뢰관계를 구축해준다. 리더는 공감의 리더십을 통해 진정성 기반의 조직을 이끌고 직원들에게 심리적 안정감을 주며 포용적인 대화를 촉진한다. 이 모든 것은 번아웃 예방에 효과적일 것이다. (310pg)

공감의 리더십의 핵심요소는 경청이 수반된 적극적인 커뮤니케이션이다. 리더의 경청하는 태도는 직원들의 스트레스와 불확실성을 낮출 것이다. 예를 들어 기업 내 웰니스 프로그램을 도입하기 전, 끊임없는 상호작용을 통해 정신건강에 우려되는 부분들을 파악한 뒤 좀 더 전문적인 도움을 받을 수 있도록 조치하는 것이다. 팬더믹과 같은 비극적인 상황에서도 조직 내의 신뢰도를 유지하기 위해선 위기상황이 닥치기 전에 직원들과의 소통을 통해 그들의 웰빙을 우선시하는 정책을 마련해야 한다. (318pg)

## 〈자기 자신을 돌보는 법〉 - 325pg

이 책의 대부분은 직원들의 번아웃을 예방하기 위한 전략과 전술에 관한 내용이다. 하지만 팀을 이끄는 에너지가 필요한 리더들의 번아웃 예방도 필요하다. 리더들 또한 자기돌봄이 필요하며 회복력은 공감능력과 더불어 리더에게 필요한 기술이다. 회복력을 기르는 방법 중 하나는 자신만의 이점을 발견하는 것이다. 인생에서 정말 힘들었던 일을 떠올려 보고 그 결과 생긴 긍정적인 면을 나열해 봄으로써 리프레이밍 하는 것이다.

리더들의 번아웃 예방을 위해 업무에서 의미를 찾는 것 또한 중요하다. 일상적인 업무를 더 큰 무언가와 결부시킬 때 업무는 훨씬 큰 의미를 갖게 될 것이다. 업무에 어떤 점이 좋은 지, 의욕상실을 어떤방법으로 돌파하는 지, 리더로서 좋은 점이 무엇인 지 등의 질문을 스스로에게 던지면서 업무에 대해 자신이 갖는 의미가 어떻게 변형되고 있는지 기록해보는 것이 좋다. (326pg)

감사합니다 :)