



리더의 번아웃 증후군(Burn Out Syndrome) 극복방안



송영수

한양대학교 교수

- 미국 플로리다주립대 교육공학 박사
- 삼성인력개발원 상무
- 대한리더십학회 회장
- 한국산업교육학회 회장
- 한양대 교육공학과 교수
- 한양대 인재개발원장 겸 리더십센터장

입사 이후 줄곧 동기들보다 탁월한 업무 성과로 인정을 받아 빠르게 승진한 K팀장은 요새 말못할 고민에 빠졌다. 웬지 모르개 일에 의욕이 떨어지고, 하는 업무나 성과가 자신에게 어떤 의미가 있는지 회의(懷疑)가 몰려오기도 한다. 동기들에게도 자신의 얘기를 한 번 꺼냈다가 배부른 소리 한다고 핀잔만 먹었기에 어디다 하소연할 데도 딱히 없다. 고민과 갈등이 날이 갈수록 커져 탈진상태나 무기력 상태로 진행이 된다. 이 사례는 직장인들이 겪는 업무부하량(Work Load)이 과다함으로 인해 발생할 수 있는 무기력증 즉 번아웃 증후군 (Burn Out Syndrome)이라고 한다. 최근 들어 업무 관련 스트레스를 어떻게 관리할 것인가 하는 문제는 경영활동의 이슈가 되고 있다.

번아웃 증후군이란?

번아웃 증후군은 바쁜 우리 삶의 결과이며 일상 업무의 스트레스 이상으로 신체적, 정신적 건강에 심각한 영향을 미친다. 과다한 업무에 지친 느낌이 들 때 일하던 모든 기쁨을 잃게 된다. 그리고 그것은 점점 보편화 된다. 한국인의 많은 사람들이 퇴근 이후 공부를 하던지 무엇인가를 해야 직성이 풀려야 하는 삶들이 많다. 또 주말에도 일에 대한 걱정 때문에 스트레스를 받고, 일에 대한 고민 때문에 잠도 잘 못 이루고 고통스러워하는 경우가 많은데 이 역시 쉬는 시간에 쉬지 못하고 일만 생각하는 “일중독” 증상이기도 하다. 조사 결과에 따르면 글로벌 경제 속의 근로자 10명 가운데 6명은 실무현장에서 높은 스트레스를 경험하고 있으며, 65%의 사람들은 일을 가장 높은 스트레스 원인으로 나타났다. 단지 36%의 근로자들이 회사가 스트레스를 관리



하도록 회사가 다양한 지원을 하고 있는 것으로 인식하고 있는 것으로 나타났다.

자신에게 번아웃 증후군 증상이 있는가를 자기 진단하는 다섯 가지 질문이 있다. ①아침에 눈을 뜰 때 자신이 근사하다는 마음이 드는가? ②기억력이 예전 같지 않고 깜빡깜빡하지는 않는가? ③모든 일에 있어서 예민하게 반응하고 짜증이 나는가? ④모든 걸 내려놓고 어디론가 훌쩍 떠나고 싶어지는가? ⑤요즘 들어 삶이 무의미하고 행복감이 느껴지지 않는가?

해당되는 질문의 숫자만큼 증상의 심각성을 의미한다. 일반적으로 나타나는 번아웃 증후군 증상의 특징은 첫째 아무것도 일하기가 싫어진 다, 둘째로 성과를 내도 뿌듯하지 않다. 셋째로 공감에너지가 떨어진다. 넷째로 하루 종일 내내 피곤하다. 다섯째 일에 마음이 가질 않는다. 여섯째 일의 의미가 없다고 냉소적으로 부정적으로 느끼게 된다. 이런 현상으로 업무능력은 저하 되고, 병이 낫지 않고 지속된다.

미국의 조사발표에 따르면 2019년도 가장 스트레스 지수가 가장 높게 나타나는 직업은 군인(73%), 소방수(73%) 등이며, 항공사 조종사(61%), 경찰관(52%), 방송인(51%), 이벤트 코디네이터(51%), 신문사 리포터(50%), 홍보담당임원(50%), 시니어 임원(49%), 택시 기사(48%) 등의 순서로 나타났다.

하고 있는 일에 흥미를 잃어버리는 사례는 주위에서 자주 볼 수 있다. 때로는 사는 이유 즉 '왜 사는가', 또는 '나는 누구인가'라는 근본적 질

문도 던져 보곤 한다. 답을 찾는 고민을 계속하다가 만족스러운 답을 찾지는 못하지만 다만 그 시기를 거치면서 스스로 합리화한 자신만의 답을 찾아가는 사람들의 이야기에 귀를 기울이기를 시작하며 의미를 찾거나 자신을 힐링하는 기회를 찾기도 한다. 의미를 만드는 방법 중 하나는 '일(work)'이다. 그리고 '일의 의미'를 '삶의 의미'로 연결하는 노력이 필요하다. 그러면 가치관(value)이 정립된다. 자신에게 중요한 것이 무엇인지, 우선순위가 무엇인지, 이 일을 왜 하는지 등의 질문이 나오며 자신만의 신념과 가치관을 정립함으로써 번아웃 증후군에 빠지지 않거나 극복하는 힘이 된다.

번아웃 증후군이 나타나는 이유는?

번아웃 증후군이 나타나는 원인에는 우선 과중한 업무(Workload)라고 볼 수 있다. 업무를 위임하지 못하고 모래주머니를 주렁주렁 차고 있는 '호랑이형 리더', 부하를 믿지 못하고 모든 업무를 다 챙겨야 직성이 풀리는 '책임감 중독증'에 걸린 리더들의 공통점은 무엇일까?

평상시 업무가 많아 서커스맨이 온몸을 이용하여 접시를 여러 개 동시에 돌리다가 하나만 건드리면 많은 접시가 연쇄충돌 사고가 생기는 사례와 같은 이치인 것이다. 두 번째는 사람문제(People Issues)라고 들 수 있다. 직장 내에서는 일 자체가 어려운 것이 아니라 일을 둘러싸고 있는 사람 간의 갈등, 불신, 비협조 등의 문제로

인한 것이 생각보다 헤쳐나가기 힘들 것이다. 그것이 직속 상사인 경우나 보고를 하는 라인이라면 스트레스의 강도는 이루 헤아리기 힘들 정도로 상승한다. 세 번째 이유는 일과 삶의 균형(Work-Life Balance)에 문제가 발생하는 이유이다. 특히 야근이나 특근, 잦은 출장 등을 원인으로 들 수 있다.

더욱 큰 문제는 이와 같은 사례들이 반복적으로 발생하면 조직 분위기에 영향을 미쳐 어차피 야근이나 특근을 하는 분위기는 태만을 불러오고 조직전체가 번아웃 신드롬에 빠지는 경우가 발생한다. 눈여겨 볼만한 일은 회사 내 노른자 부서 즉 핵심부서로 불리는 부서에서는 Workload나 Work-life Balance가 무너져도 승진이나 미래를 보장받을 수 있다는 내적 동기 부여가 위기 극복을 위한 방패 역할을 하기에 번아웃 신드롬이나 그만두는 사람들은 거의 찾아보기 힘들다. 네 번째는 직무 불안정성을 말한다. IMF 금융위기 시절 수많은 직장인이 구조 조정의 명분에 정리해고로 드러나는 상황에서 Job Security에 대한 불안감은 누구에게나 엄습해 오고, 구조조정에서 살아남았다 하더라도 '생존자 증후군'에 걸려 심리적으로 위축되는 사례가 적지 않다.

번아웃 증후군 극복방법은?

그렇다면 번아웃 증후군을 극복하는 방안은 무엇일까? 우선은 자기 자신을 사랑할 수 있

어야 한다, 자기 자신을 아끼고 사랑하지 않으면서 다른 사람을 이해하라는 것은 온당치 않다. 셀프리더십의 역량 가운데 자기질책(Self-punishment)과 자기보상(Self-reward)이 있다. 많은 사람들이 자기질책은 자주, 잘하는 편이나 자기보상에는 인색한 리더가 많다. 대표적인 자기보상은 휴식이다. 쉼표 없는 노래가 있는가? 휴식은 자기성찰(Self-reflection) 시간을 가지며 그 간의 자신의 리더십에 대하여 반성의 기회를 갖는 것도 의미가 있다.

둘째는 누군가에게 속마음 털어놓기이다. 생각해 보라. 기업경영에서 한 해라도 쉬웠던 해가 있었는가? 매년 '비상이다', '위기이다'라고 하면서 조직이 위기의식을 갖도록 하다 보니 늘 긴장의 연속이었다. 이렇게 오랜 기간을 지내다 보니 '위기불감증'에 걸리기도 한다. 이러면서 말하지 못한 일이나 사건들이 가슴속에 서서히 쌓여만 간다. 결국 이것이 스트레스의 원인이 되기도 한다. 마음속에 축적된 불편함을 해소하는 방법 가운데 하나는 누군가에게 털어놓고 이야기하는 것이다. 나를 이해하고 경청을 해줄 수 있는 사람을 돌아보자. 가장 가까운 친구 또는 인생의 가르침을 준 스승, 선배, 코치, 멘토 등을 찾아보자. 축적되어 넘치기 전에 축적된 양을 줄여야 다시 채울 수 있는 여유가 생기는 것이 아닌가.

셋째, 주변의 자연을 활용하자. S그룹은 산청에 연수소를 건립하여 임직원들에게 힐링과 가족 간의 행복을 증진하기 위해 각종 프로그램을



운영한다. 물이 흘러가는 소리, 바람소리 등 태초의 소리를 들으며 몸과 마음을 새롭게 하도록 도와주고 있다. 국내 IT기업인 M사는 중견간부들에게 제주도에 2주간에 걸쳐 힐링 프로그램을 운영을 한다, 제주에서의 생활은 자연과 함께 ‘나는 누구인가?’, ‘진짜와 가짜의 차이는 무엇인가?’ 등과 같은 주제를 아침 기상과 함께 성찰해야 할 주제카드를 전달받아 하루 종일 해당 주제만 생각하는 훈련을 하고 저녁 잃어버린 자기 자신을 회복하고, 정체성과 갖는 계기가 된다. 이런저런 활용할 인프라가 없거나 약할 때, 주변의 자연을 활용해도 힐링의 효과를 누릴 수 있다. 근교에 있는 수목원이나 공원이라도 좋다, 자연 속의 자신을 발견할 수 있을 때 자연은 우리에게 새로운 소망과 새로운 도전의 기회를 준다.

마지막으로 ‘멍 때리는 시간’ 그리고 ‘자기만의 시간’을 갖자. 어떤 환경에서도 스트레스는 존재한다. 이를 극복하기 위해 전망이 좋은 고층빌딩에서 창밖의 멋진 환경을 멍 때리며 바라보는

것도 좋고 하늘을 물끄러미 쳐다보며 하루를 시작하는 것도 좋다. 다만 ‘멍’ 때리는 시간은 필요하다. 마음을 비우는 것이다. 그래야 새로운 것으로 채울 수 있지 않겠는가. 또한 자기만의 시간을 갖자는 것이다. 고위직으로 갈수록 자기만의 시간은 더욱 중요하다.

번아웃 증후군은 이제 많은 조직인들이 경험하는 일상적인 현상으로 확대되고 있다. 최근 이런 문제를 경영의 이슈로 다루면서 힐링연수센터까지 설립한 기업, 제주도로 가서 2주간 힐링의 시간을 주는 기업 등 기업마다 번아웃 증후군을 사전에 극복하기 위해 회사 차원에서 배려하는 기업이 늘어나고 있다. 리더여! 혹시 워크홀릭이 되어 완벽을 추구하는 책임감 중독증에 빠져 있는가? 만일 그렇다면 마음의 문을 열고 ‘멍’ 때리는 시간부터 시작하자. 작은 것부터, 지금부터, 나부터 실천하자. 결국 번아웃 증후군의 극복방안은 주위에 다양하게 존재하고 있다. 실천여부를 결정하는 리더의 태도가 문제인 것이다. **KIF**