

碩士學位論文

하루 하루가 소중하다!

(Every Day Matters!-Dr. Agata Dulnik • 論文翻譯)



濟州大學校 通譯大學院

韓英科

玄己出

2008年 8月

하루 하루가 소중하다!

(Every Day Matters!-Dr. Agata Dulnik • 論文翻譯)

指導教授 金 載 原

玄 己 出

이 論文을 通譯翻譯 碩士學位 論文으로 提出함

2008年 8月

玄己出의 通譯翻譯學 碩士學位 論文을 認准함

審査委員長 _____ 印

委 員 _____ 印

委 員 _____ 印

濟州大學校 通譯大學院

2008年 8月

Every Day Matters!

Dr. Agata Dulnik

Ki Chool Hyun

(Supervised by Professor Jae Won Kim)

A thesis submitted in partial fulfillment of the requirement for the
degree of Master of Interpretation and Translation

August 2008

This thesis has been examined and approved

Department of Korean-English
GRADUATE SCHOOL OF INTERPRETATION
CHEJU NATIONAL UNIVERSITY

Abstract

This book is for people who want to create their changes and need to make changes in their lives. Dr. Agata Dulnik found that self-coaching is very effective by working with clients on popular and powerful coaching methods, based on her variety of experiences in life and learning which have been exposed to herself. So she wrote this book to help you live the best life you can create for yourself. She paraphrased Dr. Marshall Goldsmith, "Coaching helps great people become even better."

In Chapter 1, we are introduced how to use this book including what to know before you begin and the outline of the coaching process.

In Chapter 2 through Chapter 7, we learn to work on the simple, easy-to-follow, but helpful programs in which you can use the Wheel of Life to select the lowest area in a level of satisfaction and explore the issues. We can also capitalize on Johari's Window where you must try to expand 'the open area' for your better future. According to Erikson, different age groups have different crises, so you must try to find the solutions for the problems with your age group. And identifying the issues, goal setting and action, and knowing feedback from the environment are very important to move next stage in your journey. when you intend to create the successful change and gain the future that you want, self-authenticity and self-honesty are essentially needed to discover true yourself.

In Chapter 8, this is about Dr. Agata Dulnik's final thoughts of her passion to help people direct their best lives.

Dr. Agata Dulnik strongly recommends that since coaching techniques introduced in this book have been proved to be effective, you make great use of the techniques for accomplishing your goal. Although change can be an enormous and difficult challenge, but try to make great efforts as possible as you can. You can surely achieve your goal of success.

감사의 글

대학원 과정 내내, 그리고 이 논문번역을 하는 동안에도 변함없는 미소로 항상 옆에서 지켜봐주고 지원을 아끼지 않았던 나의 남편과, 사춘기시기에 많은 시간을 함께 해주지 못했지만 바르게 성장해가고 있는 나의 예쁜 딸 소연이, 그리고 축구를 좋아하는 착한 나의 아들 민재에게 많은 시간을 함께 보내지 못한 미안함과 고마움을 전합니다. 그리고 많은 가르침을 주신 박 경란 교수님, 늘 관심 있게 부족함을 지도해주신 김 재원 지도교수님, 바쁘신 시간 중에도 꼼꼼히 살펴봐 주신 영어 교육과의 변 종민 교수님께도 감사드립니다. 그리고 지금은 외국에서 연구 중이신 김 원보 교수님께도 대학원 과정 내내 베풀어 주신 은혜와 가르침에 감사드리며, 함께 공부하며 지냈던 모든 동료들에게도 행복감을 전하고 싶습니다. 끝으로, 통역대학원의 무궁한 발전을 기원합니다.

하루

하루가

소중하다!

7주 만에 삶을 향상시키는 법

아가타 델니크

목 차

소 개: 터널의 끝에 빛이.....	1
코칭에 대하여: 배경	
자기 코칭: 그것이 왜 효과적인가	
저자에 대하여	
1. 이 책을 이용하는 방법.....	7
당신이 시작하기 전에 알아야 할 것	
코칭과정: 개 요	
그림 1.1 코브(Kolb)의 모델을 근거로 한 코칭 주기	
2. 인생의 바퀴.....	13
제 1 주	
인생의 바퀴: 과정 탐험하기	
그림 2.1 인생의 바퀴	
그림 2.2 완성된 인생의 바퀴의 예	
3. 삶의 주제 탐험하기.....	21
제 2 주	
방어메카니즘: 정 의	
진정한 자아 찾기: 조하리의 창	
그림 3.1 조하리의 창	
에릭 에릭슨에 따른 발전이 필요한 주제들	
그림 3.2 에릭 에릭슨에 의한 삶의 단계	
주제 탐험하기: 인생의 바퀴 이용하기	
4. 변화할 준비하기.....	42
제 3 주	
단계 정의와 변화 과정	
그림 4.1 변화 단계 이론	

변화 계획세우기: 힘 영역 분석

그림 4.2 힘 영역 분석 그래프

용어의 정의

SWOT분석

그림 4.3 SWOT 차트

5. 훈련할 주제를 확인하기.....52

제 4 주

변화의 틀을 만들기 위한 질문과 대답

6. 목표 설정과 행동.....57

제 5 주

목표를 인식하고 그것을 충족시키는 데 도움을 줄 질문들
목표 설정을 하기위한 적절한 방법: SMART 방법론

7. 환경으로부터의 피드백.....65

제 6 주

장벽을 극복하는 훈련

8. 마지막 생각.....74

코칭 대 자기 코칭
규제 받지 않는 직업으로서의 코칭
코칭 특성에 따른 정의

생활 코칭

사업 코칭

간부 코칭

문헌 목록.....79

하루

하루가

소중하다



소 개

터널의 끝에 빛이

천 마일의 여행은
한걸음부터 시작된다.

_익명

여러분은 일부 사람들은 어떻게 해서 모든 것을 한꺼번에 소유하는지 궁금히 여겨 본 적이 있는가? 그들은 정말로 행복한 개인 생활을 영위하고 있고, 건강한 직장 생활을 즐기며, 삶을 살아가다 보면 생기기 쉬운 흔들림에도, 신선함과 차분함, 그리고 균형을 항상 유지한다. 다른 사람들은 자신의 삶을 바꿔 보려고 몇 년의 세월을 보내면서 원하는 삶에 도달하지 못하고, 우연히 생기는 사소한 변화에도 삶이 흔들린다. 첫째 그룹과 둘째 그룹에 속하는 사람들 사이에 어떤 차이가 있으며 여러분이 생각하기에 대부분의 사람들은 어느 그룹에 속해 있다고 여기는가? 첫 번째 그룹의 사람들은 그 수가 적을 수도 있지만 성공하고 행복한 사람들만 가지는 비법이 있을까?

만일 여러분이 이 책을 손에 집어 들었다면 단순히 훑어보거나 한 페이지씩 주의 깊게 읽던지 간에 여러분은 지금보다 더 나아진다고 생각할 것이고 그렇게 되기를 희망할 것이다. 혹은 적극적인 변화로부터 혜택을 입을 누군가를 떠올릴 수도 있을 것이다. 솔직히 말하면, 변화는 저절로 이루어지는 것이 아니며 하룻밤 사이에 생겨나는 것도 아니다. 대부분의 경우에, 현재의 상황은 우리 스스로 만들어냈고, 따라서 잘못된 것이 있다면, 그것을 해결해야 하는 사람도 자신이다. 다행인 것은, 현재의 상황까지는 수년이 걸렸지만 바로 잡는 데는 그 만큼의 시간을 필요로 하지 않는다는 사실이다. 실제로, 삶의 기본적인 면을 수정하는 일은 생각보다 쉽다.

성공 또는 행복이란 용어는 개인에 따라서 여러 가지로 의미될 수 있기 때문에 기준을 가늠하기가 어렵다. 개인의 성공, 부(富), 야망, 혁신, 혹은 명성을 바

탕으로 사회에서 지위와 중요성이 결정된다. 대부분의 사람들에게는, 잘못된 선택이, 직장동료나 가족, 친구, 또는 은행원 사이의 관계 등, 어느 관계에서든지, 개인의 성공과 성과에 장애요소이다. 우리의 선택 하나 하나가 작용하여 우리의 삶의 상황을 결정짓는다. 이것이 인생에서 커다란 성공의 바탕이 될 수도 있고, 크고 작은 실패를 겪을 운명에 놓이게 할 수도 있다.

인생에서 우리는 여러 가지 이유로 잘못된 선택을 한다. 예컨대, 때때로 우리는 두려움, 우유부단, 또는 무어라 규정할 수는 없지만 우리의 성취를 제지할 만큼 지속적이고 강력한 이유들 때문에 잘못된 선택을 한다. 내가 이 책에서 제안하고자 하는 것은 우리가 인생에서 잘못된 선택을 할 때 대대는 그 이유가 아무도 우리에게 올바른 선택을 하는 방법을 가르쳐 주지 않았기 때문이라는 것이다. 이 책의 도움으로, 여러분은 자신의 미래를 더 효과적으로 이끌고, 행복하고 성공적인 상황에 이르는 방법을 익힐 수 있을 것이다.

삶의 여정에서 우리가 선택하여 버릴 수 없었던 몇 가지 행동패턴들은 삶에서 매우 부정적 역할을 한다. 결국은 그런 행동들이 목표 성취에 초점을 맞추는 것을 방해하고 같은 문제들을 반복하게 하면서 해결되지 못한 사안으로 남게 된다. 우리 모두는 때때로 효과적으로 미래를 향하는 방법을 알지 못한 채, 낡은 습관과 부정적이고 자기 패배적인 사고방식을 고수하기도 하지만 여러분은 그 행동들을 효과적인 것으로 변화할 수 있고, 때로는 더 나은 미래의 새 희망과 밝은 미래의 변모된 기회로 만들 수 있다. 여러분은 자신의 존재를 있는 그대로 비판적으로 성찰하고 적절한 변화를 시작함으로써 이것을 성취할 수 있다.

코칭에 대하여: 배경

코칭은 관리와 조직적 행동 기법의 모든 원리를 포함하고 유사 심리 치료 기술에 대한 개념까지 총망라하는 용어이다. 코칭이 미국에서 주목할 만한 분야로 부상하고 있다는 것은 의심의 여지가 없다. 특히 생활 코칭과 간부 코칭에서 큰 동력을 얻고 있다. 코칭은 미래 초점과 목표 지향의 관점에서 인정을 받고 있는데, 목표 지향은 고객의 미래를 가능하다고 여기는 것보다 더 나은 것으로 만들어 갈 수 있는 능력을 제공해 준다. 지금 여러분이 읽고 이용하려 하는 이 책은 생활 코칭과 개인 코칭의 원칙들과 방법론에 바탕을 둔 것이고, 모든 시간, 장소, 그리고 모든 상황에서도 효과를 거둘 수 있는 자기 코칭 과정을 제시해 준다.

각 개인마다 상황이 매우 독특하고, 특정한 상황에서는 자기 코칭이 미래를 지향하는데 있어서 최선의 방법이 아닐 수도 있지만, 대다수의 경우에는, 이 책에서 제시하는 과정대로 따라하면, 자신의 삶에 긍정적인 변화가 생길 것이다. 이 책은 지속적인 향상 주기의 안내서로서 이용하면 좋을 것이다. 살아가면서 상황이 변할 때, 이 책에 설명된 지속적인 향상 주기 과정으로 되돌아가서 다시한번 그 상황을 잘 관리하고 원하는 미래의 모습을 만들기 시작해라. 결과적으로, 훌륭한 코치이자 코칭 교육자 중의 한 사람인, 마샬 골드스미스 박사의 말을 인용해보면 이렇다. "코칭은 훌륭한 사람을 더욱 훌륭한 사람이 되도록 도움을 준다."

나는 이 책에 설명된 자기 코칭 과정을 확실히 지지하는 바이다. 나는 다른 사람들이 제안한 몇 가지 훌륭한 기술을 토대로 하여 자기 코칭 과정을 연구해왔고, 내가 개발했고 코칭 고객들에게 가치 있다고 여겨지는 방법들을 추가하였으며, 간단하면서 동시에 포괄적인 시스템 안에 전체를 통합시키면서, 이 과정에 대한 효과를 검증해 보았다. 나와 함께 훈련했던 고객들 대부분은 삶에서 자기 주도적인 변화를 실천하는 명백한 기적을 경험했고, 이 프로그램은 또한 많은 사람들에게도 효과적일 것이라고 나는 분명히 믿는다.

자기 코칭: 왜 효과가 있는가?

이 책에 설명된 자기 코칭 과정을 추천하는 세 가지 주요한 이유가 있다. 그것은 첫째는 비용, 둘째는 자격을 갖춘 생활 지도자의 부족, 셋째는 삶에서 단순히 과도기의 다양한 문제들을 지니고 있지만 자신의 일을 충실히 이행하는 많은 사람들에게 종종 이 과정이 옳은 해결책이 아닐 수도 있다는 개념이다. 이런 이유로 해서, 나는 이 책이 여러분과 여러분이 알고 있을지 모르는, 어떤 형식이나 방법으로도든 간에, 적극적으로 개인의 변화와 향상을 추구하는 다른 사람에게도 하나의 자산이 될 수 있다고 믿는다.

첫 번째 이유인 비용문제를 살펴보면, 간단히 이 책을 사서, 여기에 제시된 과정을 따라 하기만 하면 자격을 갖춘 생활 코치를 구할 때보다 훨씬 덜 든다는 것이다.

두 번째 이유는 사람들이 흔히 생각하는 것만큼 주변에 자격을 갖춘 코치들이 많지 않기 때문이다. 이것에 관해서는 마지막 장에서 자세히 설명하도록 하겠다.

마지막 이유는 치료 요법은 대다수의 사람들에게는 적절한 해답이 될 수 없다고 생각하기 때문이다. 이 점에 대해서는 추가적인 설명을 덧붙여야 할 것이다.

치료 요법은, 필연적으로, 고객이나 환자에게 어떤 잘못된 점이 있다는 전제하에 시작된다. DSM-IV, *정신질환의 분석 · 통계 입문서* (Diagnostic and Statistical Manual Disorders)에 근거하면, 이 점이 치료사가 진단을 내릴 수 있는 고유한 속성이다. 누군가가 치료 기관으로 들어오는 순간, 대부분의 경우에, 보험회사에 보험금을 받기 위해 제출하게 될 진단서를 작성하는 일이 바로 치료사의 일이다. 모든 진단이 다 보험혜택의 적용을 받는다. 진단은 이처럼 간단하다. 따라서 만약 치료사가 진료비를 받고 싶다면 (그리고 자신이 노력하는 유능한 전문가로 인식 받기를 원한다면), 일종의 비정상적인 것으로 여겨지는 질환의 형태로 결국 진단이라는 것을 내리게 될 것이다. 진단은 고객의 고민이 병적인 것이라고 가정을 하긴 하지만 치료받을 최악의 상황은 아니라는 것이다. 개인적으로 가장 혼란스러운 것은 이런 진단 때문에 당신은 자신이 문제점을 지니고 있다는 점에 자신을 동일시하여 자기 동일성(self-identity)이라는 질환 상태에 빠져들게 된다는 점이다. 일단 당신이 그 진단에 대해 자아 개념 인식(self-concept reflective)의 상황으로 진전이 되면, 여러분은 마치 자신이 괴짜이거나, 결함있는 인격체이거나, 무의식적으로 자기 충족적인(self-fulfilling)예언에 문을 활짝 열어두면서 과거의 망상에 사로잡힌 희생자가 되어 인생을 살아가게 될 것이다.

우리는 이것이 윤리적인 문제라고 말할 수도 있고 내 생각에도 그 생각이 옳은 것 같다. 그런 이유로 해서 나는 지금까지 찾아온 고객을 돌려보내거나 그 고객에게 내릴 진단 내용을 찾을 수가 없다고 인정하는 치료사를 거의 본 적이 없다. 그러나 코칭에 있어서, 우리는 방문한 고객들이 단지 해결해야 할 몇 가지 사항들이 있는 정상적인 사람들이고, 이러한 고민은 인간이 살아가는데 있어서 자연적인 양상이라는 전제하에, 주제 지향적인 접근 (인간 지향적인 접근이 아니라)을 채택한다. 코칭을 받는 고객들은 자기 개발을 향한 효과적인 단계중의 하나로서 자기 관심을 고양시키는데 코치들의 도움을 필요로 한다.

여기서 나는 심리 치료 요법을 비난하려는 것은 아니다. 나는 심리 치료가 우리 사회 속에서 확고한 역할을 담당하고 있다고 굳게 믿고 있지만, 심리 치료의 초점이 본래 의도 되었던 대로 비정상적인 행동을 다루는데 두어야 한다. 그러

나 우리는 사회적으로 전체적으로 심리치료 요법을 남용하거나 오용하고 나서, 혼자 결정 내리는데 어려움을 겪고 있고 대인관계를 잘 해내지 못하는, 신경증적으로 자기 회의감을 갖는 사람들을 증가시킴으로써 대가를 치르고 있다. 반면에, 정상적이지만 더 향상되는 점에 초점을 맞추고 긍정적이고 편협하지 않은 판단 방식으로 하는 코칭이 있다. 여러분은 어떤 것을 선택할 것인가?

과거에 자기코칭 프로그램이 개발되기 이전에 일부 고객들은 코칭이 허점 많은 분야라는 우려를 표명하기도 했었다. 그들은 점점 마음을 바꾸기 시작했고 여러분도 역시 이 책의 도움으로, 성공을 얻기 위해 지금 시도하는 이 프로그램이 어떤 결점도 없다는 것을 곧 알게 될 것이다. 코칭은 여러분에게 도움이 되도록 하기 위해 검증되고 입증된 기법에 바탕을 두고 있다.

작가에 대하여

진부한 얘기처럼 들리겠지만, 솔직히 내 삶의 모든 경험들이 결국 나를 코치로 만들었고 다른 사람들의 삶을 성숙시키는데 도움을 주고 있다.

나는 예전에는 대도시였던 폴란드의 바르샤바에서 출생했지만 어린 시절을 인도, 네팔, 스위스, 러시아, 독일, 그리고 전 유고슬라비아와 같은 여러 나라에서 살기도 하고 방문하기도 하면서 보냈다. 그곳의 사람과 문화는 나를 언제나 매료시켰고, 머물렀던 여러 곳에서 나는 그들의 규범과 행동을 눈여겨보았고, 대개는 그곳 환경에 매우 빨리 기꺼이 동화되었다.

10대 청소년 시기에 미국으로 이주했지만 이상하게도, 마음을 정착 시키는데 상당히 오랜 시간이 걸렸다. 그러나 시간이 흐르고, 노력을 기울이면서 새로운 문화에 적응하게 되었고 그곳에서 자신의 역할을 수행하는 방법을 익혔다. 주어진 환경을 더 좋게 그리고 나에게 도움이 되도록 하기 위한 방법들을 항상 모색하며, 학문 연구에 몰두하여 사회학 분야에서 문학사와 심리학석사, 인적 자원 분야에서 경영학 석사, 그리고 관리 분야에서 기술인 자격증을 취득했다. 배움을 무척 좋아했고, 나에게 노출되는 모든 정보들이 현실에 대한 이해를 높여주고 실제 생활에 영향을 미칠 수 있는 능력을 향상시키는 잠재력이 된다고 생각했다. 나는 이러한 지식을 나 자신과 다른 사람에게 혜택을 주기 위한 실질적인 삶의 기술로 전환하고 싶었다.

진실로 내가 배웠던 모든 것을 헌신할 만한 일을 열망했다. 연구를 하는 동안 나는 주로 기업환경 속에서 다양한 직업들을 경험해 보았다. 인적 자원분야의 Fortune 50 기업에서 상당기간 일을 했었다. 그 일로 하여금 나는 국제적으로 존경받는 2개 회사의 공동 창립 부회장의 자리에 오르게 되었다. HR기업이 개인적인 견해로는 지금은 덜 '인간적인' 현상이 있기는 하지만, 그곳에서 다른 사람에게 긍정적인 영향을 주었던 여러 일들을 나는 무척 즐겼었다. 사람들에게 대한 이해를 바탕으로, 직업과 관련된 행동을 부드럽게 완화하고 전문인으로서의 성장을 이루는데 도움을 주려고 애썼다. 나에게 매우 만족스러운 일이었다. 그러나 내가 워싱턴DC의 조지 워싱턴 대학의 유명한 ELP 프로그램에서 인간적이며 조직적인 연구 작업으로 교육학 박사 학위를 받았을 때, 나는 지금이 다른 무언가를 할 때라고 인식했다. 나는 자영 사업을 몹시 원했고, 가장 원하는 일, 즉 사람들을 더 나은 삶에 이르도록 도움을 주는 일에 모든 시간과 노력을 헌신하고 싶었다.

일상적인 코칭 일과에서, 나는 고객에게 최고의 것을 추구하도록 용기를 북돋워준다. 지금까지의 모든 경험과 학업들이 서로 상승작용을 하고 융화되어 고객들에게 도움을 주고 있다. 나는 또한 코치, 아내, 두 아이의 엄마, 친구, 그리고 많은 사회단체와 지역사회 기구의 적극적인 회원으로 다양한 역할을 하면서, 모든 역할과 의무를 매우 효과적으로 이행하는 것이 불가능한 일처럼 보이기는 하지만, 개인적으로 최상의 것을 찾으려고 매일 노력하며 가르치는 내용들을 실천하려고 애쓴다.

나는 최선을 다하려고 노력하며 일을 해나간다. 그리고 여러분도 최선을 다할 것이라고 확신한다.

1

이 책을 이용하는 방법

절대 포기 하지 마라

아무리 여러 번 시도를 하고, 아무리 많은 실패를 하더라도, 항상 시도하고 항상 믿어라.

- 잭키 레인하르트

나는 어떤 점에서는 자신이나, 당면한 상황, 또는 전 세계를 개선하려는 소망에 의해 유도되지 않은 노력이나 행동은 무의미한 것이라고 믿기 때문에 정말로 단순한 사람인 것 같다. 그렇기 때문에 나는 이 책을 펴냈고 이 책의 사명은 여러분이 스스로 창조할 수 있는 최상의 삶에 이르도록 도움을 주는 것이다.

이 책은 여러분을 위한 책이다. 이것을 안내서로서, 보다 나은 미래, 특히 여러분의 미래에 대한 청사진으로 이용해라. 그러나 당신이 이 세상의 중심이고, 궁극적으로 미래를 만들어 가는 사람은 바로 자신이다. 여러분이 운명의 운전대를 잡고 있다. 여러분은 정말로 세계의 중심이다. 여러분이 없다면 여러분의 세계도 없다는 사실을 기억해라. 자기 코칭을 통해 변화를 극대화하기 위해서, 나는 이 책에서 제시하고 있는 최상의 결과를 가져다 줄 지침내용을 잘 실천할 것을 제안한다.

나의 기본적 신념은 삶의 변화를 창조하고자 하는 마음이 있고 자신이 변화를 필요로 하는 상황에 있다고 여기는 사람들 대부분이 병적인 사람들이 아니라는 것이다. 단순히 삶 속에서 일어나는 사건들의 원인이 반드시 여러분 자신에게 있는 것은 아니라는 것을 생각해라. 때때로 좋지 않은 상황, 과거의 잘못된 선택, 혹은 미래를 지향하는 방법에 대한 지식 부족 때문일 수가 있다. 코칭이 최적의 형태로 정신적이고 치료적인 목적에 뿌리를 두고 있기는 하지만, 자신을 지속적으로 비난하거나 다른 사람을 탓하게 하지 않고 미래를 지향하는 형태의 프로그램이다.

여기에 소개된 자기 코칭은 여러분의 고민을 지나치게 분석하거나, 무엇이 어떻게 잘못 되었는가를 해결하려고 과거에 머무르게 하는 것이 아니라, 당면한 상황을 인정하고 그것을 더 좋게 만들기 위한 방법을 찾는 것이다. 그러므로 이 책은 그다지 이상할 것 없는 고민들을 안고 있는 평범한 독자들을 위한 책이다. 여러분은 용기와 지혜와 변화에 대한 욕구가 분명히 있다. 이제 그 변화 기술도 익히게 될 것이다.

시작하기 전에 알아야 할 것

이 책으로 부터 최대한의 효과를 얻기 위해 지켜야 할 첫 번째 규칙은 정보를 실질적으로 활용하기 위한 적절한 시간 투자이고, 여기에 제시된 모든 지식을 충분히 새겨두는 것이다. 이런 식으로 해서 여러분은 내용을 완전히 습득하게 되고, 그것을 언제나 활용할 수 있게 될 것이다. 구체적으로, 이런 규칙을 지키기 위해 각 장마다 일주일의 시간이 필요하고, 매우 체계적이어야 하며, 각 장 사이에서 몇 주의 휴식을 취해서는 안 된다는 것을 권고한다. 순서대로 각 장을 읽고 요약된 내용을 실천하고 제시된 주제를 숙고하고 나서 과정을 진행시키는 데 일주일의 시간을 투자해라. *앞서서 생각하거나 다음 내용을 미리 읽는 것과 같은 속임수를 쓰는 행동은 절대 안 된다.* 학습한 내용을 잘 활용하기 위해서, 인간은 새로운 정보를 뇌 속에 조직하고 분류시킬 시간이 필요하다. 또한 시간이 지식을 더 잘 이해하도록 해주고 지식을 융합시키면서 우리가 이 훈련을 처음 접했을 때의 반응을 섬세하게 조정해준다. 이 모든 것이 성공을 위해 중요한 단계이고, 자기 코칭으로부터 더 많은 혜택을 얻도록 해 줄 것이다.

이 책은 간단하고 따라 하기 쉬운 구조를 택하고 있다. 새로운 장이 소개된 후, 그 주에 달성하게 될 개요와 개념의 소개, 중요한 이유가 서술 된다. 이 훈련을 적절히 수행하는 방법에 대해 설명되고, 모범사례의 실제 이야기가 서술된다. 이 구조의 단순함은 특히 제시된 내용이나 훈련과정 이외의 다른 점에 관심 집중하지 않도록 하기 위함이다.

때로는 추가 문제가 제시되기도 한다. 그것들은 의무사항은 아니고 주제를 이해하는데 더 많은 도움을 주기 위한 것이다. 여러분은 그 주제를 해도 되고 하지 않아도 된다. 그것은 선택이다. 두 세 개 정도의 장은 그 주의 훈련을 준비시키는 과정이 포함된다. 이것은 선택사항이 아니라 매우 중요한 부분이므로 잘

익혀두어야 한다. 준비과정 속에 있는 정보를 집중하여 암기할 필요는 없지만, 주의 깊게 학습하면 과제해결을 위한 준비가 확실히 이루어 질 것이고 따라서 과제를 성공적으로 완수할 수 있을 것이다.

이 책을 통해서 여러분은 유익한 힌트를 얻게 될 것이다. 이것들 역시 과제 이해를 높이기 위해 고안된 것이지 암기하거나 숙고할 만큼 중요하지는 않다. 앞서 언급한 바와 같이, 각 장마다 그 장의 구조에 대한 요약이 설명되고 있는데, 이것은 여러분이 관심을 기울여야 하는 내용이 어떤 것인지를 다시 확인할 필요 없도록 하기 위한 것이고, 내용을 더 쉽게 이해하고 최고의 집중력을 기울일 수 있도록 하기 위한 것이다.

코칭 과정 - 개요

이 프로그램의 기초로 두서없이 내가 사용했던 코칭 과정은 데이비드 A. 코브의 실험적 성인 학습 이론을 바탕으로 한다. 케이스 웨스턴 대학의 조직 행위 연구 분야의 명성 있는 교수인 코브 박사는 네 가지의 주요 요소로 그의 유명한 성인 학습 과정을 고안해냈다. 그 요소들은 첫째, 구체적 경험, 둘째, 관찰과 자기 성찰, 셋째, 추상적 개념 형성, 넷째, 새로운 상황에서 실험하기이다. 코브 박사에 의하면, 성인 학습은 이들 네 가지 주요 요소가 연속적인 나선형의 형태로 진행된다고 보고 있다.

코브(Kolb)의 모델을 여러 가지 학문적 접근에 적용하면서, 나는 세계적으로 가장 인정받는 코치들 중의 한 사람이자 훌륭한 코칭 교육자인 수잔 스키핑톤 박사가 소개한 이 구체적인 프로그램의 적용을 시도했다. 이 모델은 당신의 삶에서 적극적이고 지속적인 변화를 하게 하는 자기 개발을 격려하는 매우 실질적인 방법을 제시하고 있다.

이 코칭과정의 기본적인 구성을 좀 더 이해하기 위해 이 모델을 잠깐 분석해 보기로 하자. 자기 코칭 주기는 자기 탐색 단계부터 시작된다. 이 단계는 현재의 삶에서 여러분이 어느 시점에 와 있는지를 매우 비판적으로 생각하게 하는 훈련이 이루어진다. 이 훈련을 통해서 여러분은 자신에 대해 상당히 많은 것을 알게 될 것이고, 자신에게 중요한 것이 무엇인지를 검토하게 될 것이다.

자기 탐색

목적/의미
가치관
신념
행동 양식
역량

자기 이해

태도
장점/해결과제
자신을 제한하는 신념
목표/미래상

행동으로부터

얻어진 결과
자기 관찰로부터
환경으로부터
결과의 평가로부터

행동

목표 설정
개발 전략
행동계획
결과 측정



그림1.1 코브(Kolb)의 모델을 근거로 한 코칭 주기

이 과정은 여러분의 가치관에 대한 이해를 높여줄 것이다. 가치관은 일반적으로 개인의 행동, 다른 사람과의 상호 관계, 직장에서의 참여를 유도하고 제한하는 이상적 기준이 된다. 윤리관과 마찬가지로, 가치관은 옳고 그름을 판단하는데 도움을 주고, 삶을 어떻게 의미 있게 이끌어 갈 것인가에 대해 끊임없이 정보를 제공해 준다. 여러분은 현 상황에 대해 생각할 때, 자신의 기술이나 삶의 기본적인 능력에 대해 비판적으로 평가하기 시작한다. 때때로 격차 분석으로 명명되는 이 과정은 개인의 자기 성장을 위해 확고한 토대가 된다. 이 주기의 자기 분석 단계는 자신에 대한 이해를 높이는 부분이다. 이것은 자기 코칭 과정의 제 2 단계이다. 제 2 단계에서는 자신의 태도와 독특한 역량, 그리고 마음속에 품고 있는 목표와 미래상을 더욱 명료하게 발전시킨다. 여기서는 주로 예리한 자

기 대화가 수반된다. 즉, “그래 그것이 내가 추구하는 바야” 또는 “오오, 나는 그것을 하고 싶었고 그것이 이루어지기를 바라지만 나는 할 수 없다는 생각을 가졌어...” 때때로 여러분은 원하는 것을 정말로 얻지 못 할 수도 있지만, 그런 경우의 대부분은 원하는 것을 얻을 수 있었고, 단지 얻는 방법을 알지 못했을 경우가 대부분이다. (나중에 여러분에게 현실적이고 실행 가능한 목표를 세우는 방법을 알려 주겠다.) 이 책은 삶 자체가 변화가 필요하다는 결론에 이르기 전에 당신에게 삶을 변화시킬 기회를 제공해 준다. 첫 번째는 당신이 운전석에 앉아 있다고 시도해 본다. 그다음은, 당신은 상황을 선택하는 희생자가 되는 것이다. 즉, 선택은 자신의 몫이다.

자기코칭 과정의 마지막 두 단계는 가장 실현가능한 방법을 가지고 여러분이 원하는 변화를 실행에 옮기는 단계이다. 자신이 추구하는 변화가 더 나은 미래를 향해서 현실적이고, 구체적이고, 전략적으로 초점을 맞추어야 한다는 의미이다. 또한, 실천에 옮길 준비를 잘 갖추어야 한다. 그러므로 성공적인 결과를 얻기 위해서는 철저한 계획이 필요하다. 마지막 두 단계는 구체적인 상황에 잘 대처하고, 환경으로 부터 얻어진 결과를 바탕으로 목표를 훨씬 더 향상시킬 수 있는 능력에 대한 것이다. 각 단계에서, 나는 여러분에게 미래를 향해가는 최선의 방법을 가르쳐 줄 것이다.

각 주기를 한 단계 한 단계씩 순서대로 진행시켜 나가는 것이 중요하다. 나의 경험에 비춰볼 때, 일부 인내심 없는 고객들은 1단계에서 바로 3단계로 뛰어넘고자 했다. 이런 경우의 문제점은 만일 여러분이 자기 분석과정을 거치지 않고 실제로 자신의 문제에 대한 이해를 충분히 살피지 않는다면, 일단 비슷한 상황에 처하게 되면, 충분히 그 과정을 학습하지 않았기 때문에 반복해서 똑같은 실수를 저지를 수 있다. 그러나 그 과정을 순서대로 진행시켰을 때, 당신은 이런 상황에 직면한 경우, 바로잡을 수 있는 방법을 알게 될 것이다. 여러분은 자신의 운명의 주인인 것이다.

이 책은 코칭 주기의 네 단계를 통해서 미래를 지향하는데 도움을 주기 위해 고안된 내가 아는 가장 효과적인 방법이다. 이 과정으로부터 그리고 이 과정에 투자한 시간으로부터 이익을 극대화하기 위해서, 이 책에 제시된 구조를 잘 따라서 진행해 가길 강력히 권고한다. 훈련내용을 진행하고, 권고된 속도로 다음 장으로 이동하고 자신의 변화를 주의 깊게 살펴라.

그리고 자신이 성장해가는 것을 지켜보아라.

이제, 당신의 변화 여정을 환영한다...

유용한 힌트:

여기에 여러분이 자기 향상의 모험을 시작할 때 명심하기를 바라는 방법에 따라서 선택해 놓은 몇 가지 충고가 있다.

1. 만일 당신이 효과가 있는 어떤 방법을 알고 있다면, 그것을 추가적으로 시도해라.
2. 만일 당신이 하고 있는 방법이 효과가 없다면, 다른 것을 시도해라.
3. 만일 고쳐지지 않는다면, 그것을 바로잡으려고 애쓰지 마라.

주요 요약 내용

우리 모두는 생활 속에서 어려움에 직면하게 되지만, 그 어려움에 대처하는 방식에 있어서는 큰 차이가 있다. 일부는 삶의 기복에 직면하여 성공적으로 헤쳐나지만, 다른 사람들은 지속적으로 안간힘을 쓰면서 단지 살아남기 위해 애쓴다.

그들이 추구하는 변화를 이끌어내는 것은, 궁극적으로 자신의 삶을 개선하고자 하는 개인에게 달려있다. 자기 코칭은 초점을 맞추어야 할 문제들을 확인하고, 자신을 탐색하며, 당신이 올바른 궤도에 있는지를 확실히 해주는 강력한 기술이다. 성공적인 결과는 이 책에 제시된 훈련과정을 통해서 자신의 일상생활에 체계적이고 철저한 적용에 달려 있다.

2

제 1 주: 인생의 바퀴

당신이 필요로 하고 소망하는 모든 것을 보여주고 이끌어 낼 신성한 역량은 바로 당신 안에 있다.

-웨인 다이어

여러분은 지난번 휴가를 기억하십니까? 그리고 그 이전 휴가도? 여행을 앞두고서 대부분의 사람들처럼 여러분은 약간 긴장하기도 하고, 어쩌면 걱정을 하기도 했었을 것이다. 이 여정, 즉, 삶의 변화를 시작할 때는 불안감이 수반된다는 것을 인식할 필요가 있다. 어떤 대모험도 아무리 환영 받는 일이라 하더라도 거의 불가피하게 예측 불가능한 요소들을 지니게 된다. 어떤 일이 생기지나 않을까? 목적지에 이르면 무엇이 우리를 기다리고 있을까? 일반적으로, 인간은 변화나 알려지지 않은 것이 다소 불편하다는 것을 안다. 그래서 여러분이 느끼는 그것들이 완전히 자연스러운 것이며 예견되는 일로 인식하고 그것에 대해 불쾌하게 여기지 않는 것이 중요하다.

많은 고객과 함께 연구한 이후, 이 순간 내가 여러분에게 해 줄 수 있는 중요한 한 마디 조언이 있다. 그것은 *이 과정을 신뢰하라*는 것이다. 여러분들보다 먼저 훈련에 참여한 많은 사람들이 성공적으로 그들의 삶을 변화시켜왔고, 이 책과 더불어, 나는 더욱 더 많은 사람들이 그와 같은 성공을 거두기를 바라는 마음이다.

이번 주 훈련은 이 여정의 기본이 되는 첫 번째 단계이다. 이 도구의 고유한 속성은 전체적인 견지에서 삶을 바라보게 하고 다른 사람이 기준이 되는 것이 아니라 자신의 기준에 따라 자신의 삶을 평가하도록 해준다. 이 과정을 즐겨라.

이번 주에 무엇을 이루게 될 것인가.

여러분은 첫 단계이자 어쩌면 삶을 향상시키는데 있어서 가장 중요한 단계를 시작하려고 한다. 이번 주에는, 여러분이 어느 시점에 와 있는가를 총체적으로 보게 될 것이고, 가장 만족스러운 부분과 그렇지 못한 부분을 평가할 기회를 갖게 될 것이다.

여러분은 자신의 삶이 균형 잡힌 삶인지 아닌지에 대해 솔직하게 표현하게 될 것이고, 고민해결을 어떻게 할 것인지에 대하여 생각을 발전시켜 나가는 훈련을 시작할 것이다. 이 과정을 성급하게 진행시키지 마라. 이 훈련과정을 진행해 나가면서, 자신에게 근본적인 많은 질문들을 하게 된다는 것을 알게 될 것이다. "삶에서 이 부분은 왜 그런가? 왜 나는 다른 영역보다 이 영역에서 덜 만족스러운가?" 또는 "이런 견지에서 문제를 살펴보면, 삶에서 무언가 부족한 면이 있는 것 같은데 실제로는 아무런 문제가 없는 듯이 지내고 있구나!" 여러분은 미래를 창조하기위해 훈련을 하고, 자신의 가상적 미래를 결정할 때, 만족의 정도를 기준으로 해서 보면, 분명히 눈에 띄는 부분들이 있을 것이다. 결국, 만족도가 낮은 영역이 오늘보다 더 나은 삶을 만들고자 할 때 여러분이 초점을 맞춰야 하는 부분이 된다.

인생의 바퀴: 과정 탐험하기

잘 알려진 인생의 바퀴는 아마도 불교의 전통과 철학에서 인용해온 말이 아닌가 싶다. 코칭 속에서, 인생의 바퀴는 훈련이나 추가적인 도움이 필요한 삶의 모든 영역들을 명확히 보여주기 위해 사용되는 아주 효과적인 도구이다.

인생의 바퀴를 완성하는 일은 정말로 일차적 평가를 위한 최상의 도구이기 때문에 거의 모든 코칭 훈련에서 기본요소로 사용된다. 많은 현대식 개정된 프로그램과 수정판들도 있다. 그러므로 내가 제안하는 형태를 처음으로 고안해낸 사람이 누구인지를 명확히 알기는 매우 어렵다. 나는 아래 보이는 그림도표를 가장 좋아한다. 왜냐하면 전통적으로 서양의 인류 역사상 중요하다고 여겨지는 모든 부분들을 총망라하고 있기 때문이다.

그것이 왜 중요 한가 ?

인생의 바퀴는 여러분의 삶을 빠르게 평가하고 삶의 중요한 부분들의 만족도를 인식할 수 있도록 고안되었다. 간단하고, 편협하지 않고, 생각을 불러 일으킬 수 있기 때문에 이 도구는 개인의 자기분석을 위해서 가장 훌륭한 도구이다. 더 이상 말할 필요가 없을 정도이다.

우리 모두는 많은 사회적 역할을 한다. 우리는 동업자, 부모, 직장인, 친구, 그리고 그 이상의 역할을 한다. 아주 많은 사회적 관계와 책임을 지닌다. 오늘날의 삶은 몹시 분주하고 그 진행속도도 해마다 더욱 빨라지는 것 같다. 여러분은 실제로 자신의 삶의 각 부분들이 원하는 방향으로 진행되고 있는지 얼마나 자주 비판적으로 검토하고 평가해 보는가? 이 영역들 속에서 삶이 어떻게 진행되고 있고, 삶의 여러 면들과 관련하여 무엇이 이렇게 이끌고 있는가에 대해 또한 얼마나 자주 생각해 보는가?

오늘날 많은 사람들은 자신의 삶이 매우 통제 불가능한 상태라고 생각한다. 만일 여러분도 또한 그렇게 느끼고 있다면, 아마도 여러분은 삶의 우선순위를 균형 있게 유지하지 못하고 있는지도 모른다. 균형이란 말은 이론적으로는 정말 그럴듯하게 들리지만, 대개 현실적인 삶에 적용시키기는 매우 어렵다. 균형의 필요성을 무시하는 것은 많은 비용을 치르게 되는 실수가 된다. 극도의 피로감, 초점의 부재, 그 결과생기는 자기 목표 충족의 무능력함은 결국, 균형을 잃고 균형에 관심을 기울이지 못했던 사람들이 치러야 할 대가인 것이다.

주목한 바와 같이, 생활 속에서 안정되고 균형 잡힌 상태를 유지하는 일은 어느 정도 성공과 높은 만족감과 서로 연관이 있다. 약간의 노력만으로 누구라도 자신의 삶에서 실질적으로 더 많은 성공을 거둘 수 있다고 나는 약속할 수 있다. 첫 단계는 삶의 어느 부분이 관심을 필요로 하는가를 결정짓는 일이고, 그 다음에는 그곳에서의 변화에 능숙하고 사려 깊은 노력을 추가하는 일이다. 그것이 **인생의 바퀴**에 또 하나의 큰 가치를 두는 점이다. **인생의 바퀴**는 삶의 각 부분들을 간단하고 명확하게 분석하여 훈련을 통해서 그리고 훈련으로부터 얻은 결과를 통해 체계적인 방식으로 평가한다. 이 도구는 후견인 역할을 한다. 만약 여러분이 중요하고 기본적인 삶의 영역에서의 점수가 7 내지 10 사이에 있다면, 그 영역들은 관심을 기울여야 할 잠재 대상이며 훈련을 시작해야 할 일차적인 영역들이다.

인생의 바퀴는 목표를 이루도록 하기 위해 간단히 세 단계로 평가한다. 단지 몇 분 만에, 더 균형 잡히고, 행복한 생활 패턴을 만들기 위해 자신이 어떤 영역에 초점을 맞출 것인지 결정하게 해준다.

실행 하는 방법

인생의 바퀴의 여덟 개 구간은 삶의 핵심적인 면들을 대표한다. 순환 중심 부분을 0점 기준으로 하고 바깥 부분을 10점으로 해서 각 생활 영역의 만족도의 등급을 매겨라. 현재의 당신의 만족도가 어느 지점에 있는가를 나타내기 위하여 그림 도표의 각 구간의 바깥 경계선을 직선 또는 곡선을 그리면서 표시해라.

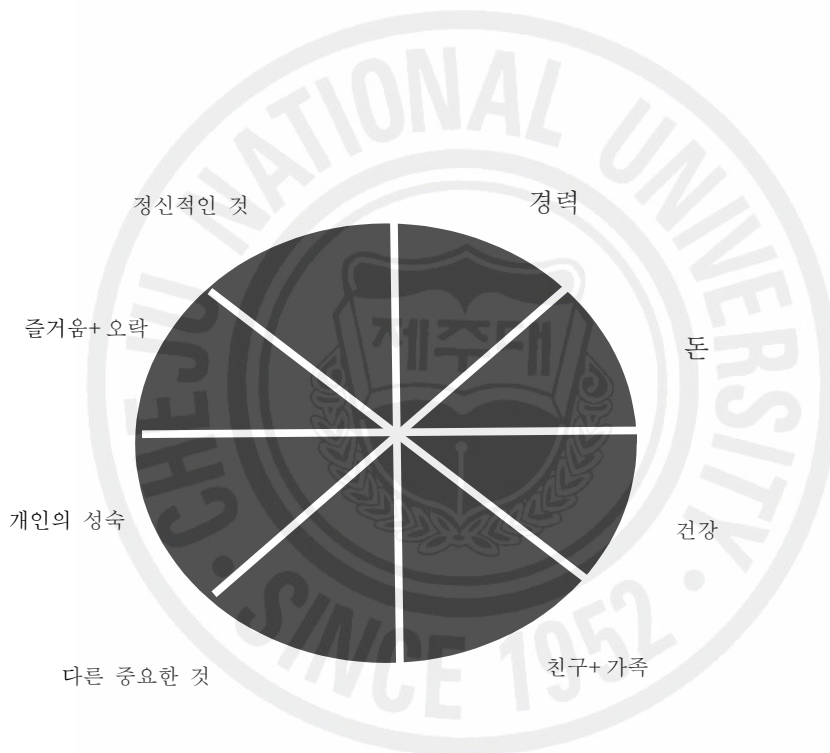


그림 2.1 인생의 바퀴

그림도표의 새로운 경계선은 여러분의 인생의 바퀴를 나타내 준다. 최종적으

로 작성된 그림을 비판적으로 보아라. 그 선의 모양이 고른가 아니면 들쭉날쭉한가? 만약 여러분의 **인생의 바퀴**가 울퉁불퉁한 모양이라면, 낮은 만족도를 나타내는 영역들에 더 많은 초점을 맞추어야 하고, 지속적으로 개선해야 할 필요가 있을 것이다. 주의 깊게 그림을 검토해보고 자신에게 질문해라. 분명히 관심을 필요로 하는 부분이 있는가? 여러분이 변화를 원하는 부분이 있는가?

삶의 균형을 얻기 위한 첫 단계는 어느 부분들이 균형에서 벗어났는가를 확인하는 일이다. 완성된 그림은 현재 어디에 초점을 맞춰야 할지 그리고 어느 부분에서 실제로 결과를 얻을 수 있을지, 여러분이 간과할지 모르는 부분을 개선이 필요한 부분들과 잘 대비시켜줄 것이다. 만족도가 낮은 각 구간들에 대해 현명한 목표를 만들고, 그 목표에 이르기 위한 행동에 초점을 맞춰야 한다.

다음 페이지에는 완성된 **인생의 바퀴**의 본보기가 있다. 이 사람의 삶에서 균형의 부족을 지적하고, 어떤 영역들이 얼마나 불균형한가를 메모해라. "재미와 오락", "건강", 그리고 "친구와 가족" 영역들은 사회적으로 바쁘고, 활발한 개인의 모습을 보여준다. 그러나 직업, 재정, 정신적인 것에 대한 중간 이하의 만족도와 "중요한 다른 사항"의 낮은 만족도를 결합시켜보면, 우리는 이 개인은 더 실제적인 어떤 것을 필요로 하는 지점에 이르렀다는 것, 아마 속도를 늦춰야 하고, 지속적인 관계를 형성해야 하고, 전문적인 성과를 얻기 위해 전력을 기울여야 한다는 것을 알 수 있다. 에릭소니안의 주기에서 (다음 장에 설명되어 있음), 우리는 삶의 다음 단계로 진행할 준비가 되어 있고 코칭 또는 경우에 따라서 자기 코칭이 필요한 20대 후반 또는 30대 초반의 사람들을 대상으로 연구를 하고 있다. 지금 부족한 영역을 개발하는 것이 그들에게 매우 큰 도움이 될 것이다.



그림2.2 완성된 인생의 바퀴의 예

지금 완성한 그림을 주의 깊게 보아라. 낮은 만족감을 갖고 있는 영역들이 어떤 모양을 하고 있는가? 현재의 삶에서 이 영역들을 얼마나 중요하게 여기는가? 미래에 이 영역들을 얼마나 중요하게 여길 것인가? 0부터 10눈금사이에 서, 이 영역에서의 만족 수준을 높이는 것이 얼마나 중요한가?

여기에서 최종적이고 흥미로운 단계는 만족도가 5미만인 **인생의 바퀴**의 각 부분에 다음과 같은 질문을 자문하는 단계이다. '내가 만족도 10에 이르기 위해 무엇이 필요한가?' 그리고 "무엇 때문에 내가 만족도 10에 이르지 못하는가?" 이번 주의 활동에서 깊이 있는 명상이 삶을 변화시키는데 아주 큰 도움이 될 것이기 때문에, 여러분은 이 질문에 묻고 대답함으로써 좀 더 깊은 검토를 할 수 있을 것이다.

- 삶을 향상시키기 위해 내가 할 수 있는 일이 있는가?
- 내가 시작하는 변화에 도움을 주기 위하여 다른 사람에게 물어볼 수 있는 것은 어떤 것이 있는가?
- 이 영역에서의 향상된 모습은 어떤 것일까?
- 향상을 경험한다는 것이 얼마나 중요한가?

이 질문들을 그저 생각만 해보고 당분간 그대로 그것을 내버려 두어라. 위의 훈련은 여러분이 **인생의 바퀴**로부터 알게 된 자기 지식을 확대하는 동안, 자아 인식과 논점 인식을 높여주기 때문에, 이 여정을 위한 환상적이고 유용한 시작단계이다. 여러분이 얼마나 많은 것을 얻었는지 아직 인식하지 못 하지만, 다음 장에서 지금까지 습득한 지식에서 생각을 끌어내고 추구하는 변화를 시작하게 될 때, 이 첫 단계의 가치를 인정하게 될 것이다.

유용한 힌트:

인생의 바퀴를 완성할 때, 자신에게 전적으로 정직해야 한다. 자신 이외에는 아무도 이 그림을 보지 않을 것이고, 이 도구의 가치는 자신의 정직에 달려있다!

실제 이야기:

이것은 예외적인 상황은 아니다. 나는 다소 피로함에 쌓인 듯한 목소리의 한 할머니로부터 전화를 받은 적이 있다. 그녀는 내게 27살 된 자기생각에 갇혀 단절된 삶을 살고 있다고 여겨지는 손녀딸을 코칭해 줄 수 있느냐고 물어 보았다. 그녀는 장래성이 없는 직업 속에서 발전 없이 생활하고 있으며, 수년 동안 프로포즈할 희망이 전혀 보이지 않는 한 남자와 지속적으로 데이트하고 있었다. 그 손녀딸은 그녀의 삶에서 적극적인 변화가 필요했다.

코칭은 변화에 대한 모든 것을 포함하고 있어서, 강제로 누군가의 삶에 변화를 가져오게 할 수는 없기 때문에, 나는 손녀딸과 함께 변화를 시도해 보겠다고 그 자리에서 약속할 수는 없다고 말했지만, 그 후 나는 그녀가 지금 삶의 어느 지점에 있는지 그리고 변화가 그녀에게 도움이 될 것이라는 할머니의 의견에 동의하는지에 그녀와 함께 의논해보기 위해 손녀딸에게 전화를 걸어보겠다고 했다.

대화를 나누는 동안, 손녀딸 루시는 변화가 필요하다는 것을 정말 알지 못했다고 말했다. 현재의 생활이 그다지 만족스럽지는 않지만, 그것에 대해 어떻게 해야 할지 실제로 알지 못했다고 인정했다. 조심스럽게 그녀는 코칭이 도움을 줄 좋은 방법이 될 수 있다는 것에 동의했다. 그녀는 자신이 생각하기에 초점을 맞추고 싶은 부분은 장래성이 없는 직업이라고 했다.

첫 번째 대화중에, 우리는 **인생의 바퀴**를 완성하고 구체적으로 각 부분들을 토의 하는 데에 초점을 맞추었다. 루시가 특히 낮은 등급을 매긴 영역은 사회생활 부분이었고, 대학생활이후로는 수줍음을 심하게 타는 남자친구와의 주말 미팅을 제외하고는 실제로 사회생활이 전혀 되지 않고 있었다. 그녀는 단절과 외로움을 느꼈다. 그래서 사람들과 다시 관계를 맺고 루시를 위해 친구 네트워크를 만들기 위한 현명한 목표를 세우고 즉각적으로 이 영역에 초점을 맞추기로 하였다.

우리가 옳았다! 몇 달 만에 루시는 이전의 남자 친구보다 더 헌신적이고 매력적인 한 남성을 만났다. 그녀는 기뻐 어쩔 줄 몰랐다! 그러나 그것 이외에도, 그녀는 새로운 친구 네트워크를 통해, 자신의 기술을 이용하고 개발하는 직업이 될 만한 새로운 일자리를 제의 받았다고 했다!

주요 요점 요약

인생의 바퀴는 빠르게 우리의 삶이 균형이 잡혔는지 그리고 현재의 삶에서 어떤 부분이 만족도가 낮은지를 평가하는 기본적인 코칭 진단 도구이다.

간단하지만 유용한 이 도구는 긍정적이고 지속적인 삶의 변화를 위한 건물의 벽돌과 같은 심도 있는 자기 분석의 토대이다. 자기 코칭에서 **인생의 바퀴**는 성공을 향한 첫 단계이다. 그것은 또한 개인적으로는 자기 코칭 여정의 첫 단계이기도 하다.

3

2 주: 문제 탐험하기

인간은, 시인이나 현인들의 지혜로움보다도 자신의 내부로부터 마음속을 스쳐가는 섬광을 감지하고 관찰할 줄 알아야 한다.

-랄프 왈도 에머슨

우리는 자신의 상황이 다른 사람보다 더 독특하고 더 드라마틱하다고 여기고, 자신을 위한 탈출구는 없다고 생각하면서, 얼마나 자주 절망하는가? 방법은 언제나 있는 법이다. 더 나은 방법이. 그러나 때때로 우리는 그것을 즉시 알아낼 수는 없다. 널리 알려져 있고 매우 효과적인 코칭 기법을 통하여 고객들은 해결할 수 없을 것 같았던 예전과 같은 상황에서도 최소한 6개 이상의 해결책을 찾을 수 있게 해준다. 그렇게 함으로써, 고객들은 더 풍부하고, 더 창조적이고, 자신의 미래를 더 잘 책임질 수 있게 된다. 여러분은 보이는가? 지금 하기로 결정한 것 안에 모든 것이 있다.

우리는 모두가 삶에서 기쁨을 지니고 있는 것처럼 고민이 있다. 성공적인 삶을 살아가는 사람과 삶의 방향을 잃어버린 사람을 구별하는 것은 다음 단계를 확실히 하기 위해 현재의 상황을 명확히 볼 줄 아는 능력이다. 만일 여러분이 문제를 있는 그대로 인식할 수 있다면, 해결책을 찾을 수 있기 때문이다. 만약 그것이 마음 안에서 흐릿해져 버린다면, 해결책을 찾기가 어려워질 것이고 향상하려는 여러분의 능력을 방해해서 오랜 시간 괴로움을 겪을 것이다.

이번 주는 미래를 확립하는데 주력을 기울이게 될 것이다. 논점들을 좀 더 분명히 살펴보기 위해, 방어메카니즘의 기본원칙들을 먼저 알아야 한다. 그 이유는 개인 변화를 위하여 균형적인 노력을 해가는 과정에서 자만심을 없애는 것이 다음 장에서 훈련하게 될 적절한 영역 선택에 도움이 될 것이고, 그럼으로써 더

욱 더 효과적으로 목표를 지향할 수 있기 때문이다. 이번 주는 에릭소니안 생활 단계에 대한 논의뿐만 아니라 솔직하고 거짓 없는 자신의 모습을 얻기 위해 고안된 **조하리의 창(Johari's Window)** 훈련도 익히게 될 것이다. 그런 후에 오직 여러분은 훈련 하고자 하는 주제에 대한 계획을 세울 준비를 갖추게 되는 것이고, 그것이 다음 단계를 위한 준비가 된다.

이번 주에 무엇을 이를 것인가 :

간단히 말하면, 이번 주는 자기 발견¹⁾에 관한 것이다. 여러분 자신에 대한 발견이다. 그것은 삶에서 어떤 부분이 원할 하지 않은가를 알아보고 그 이유를 가 정해 보는 단계이다. 이 주에서는 자기 존재에 대한 핵심까지 깊이 분석해 보고 자신의 환경과 세계에서 나는 누구인가에 대해 폭 넓게 들여다보며 자신을 분석 하게 된다. 그것은 비판적이며 때로는 두려움을 주는 여정이므로 시간을 할애해 서 자신만의 속도로 진행해 가도록 해라. 이 단계는 매우 비판적이기 때문에 깊 이 있고, 필요하다면, 폭 넓게 이 주제들을 탐험하는 것이 중요하다. 그러므로 필요에 따라 2~3주를 이 단계에 할애하는 것을 주저하지 마라. 내용을 읽고 그 것을 마음속에 새겨두어라 그리고 그것이 정말로 당신 안에 자리 잡을 때까지 다시 읽어라. 여러분이 이 문제들을 탐험 할 때, 그것이 슬프고 고통스러운 것 일 때에도, 당신은 안도감과 권한부여의 느낌, 자신에 대해 알게 된다는 것과 자기 인식을 새롭게 건강한 수준까지 끌어올릴 수 있는 용기를 지니게 되었다는 점에 자부심을 느끼게 될 것이라는 사실을 나는 약속할 수 있다.

여러분이 정말 주의해야할 한 가지는 진실성이다. 진실성은 자기 발견과 건강 한 개인의 변화 노력을 위해 필수적이다. 우리를 고통스럽게 하는 것에 대항하 여 자신을 보호하려는 심리적인 메카니즘이 우리 모두에게 있지만 (몇 가지는 이 장에서 나중에 간략하게 소개할 것이다), 주제의 핵심을 이해하기 위한 훈련 과 정은 당신의 여정을 성공적이고 가치 있게 만들기 위해 필요한 과정이다.

그것이 왜 중요 한가 ?

오늘 날의 세계는 매우 복잡하고 아주 빠르게 이동한다. 실제로 정보화 속도

1) 이 장과 다음 장에서 나는 자기 발견과 주제 탐험을 상호 교환적으로 이용한다는 점을 주목하라. 자기 코칭 과정은 그 모두가 우리 자신들에 관한 것들이므로, 삶에 대한 어떤 주제도 자기 발견 과정을 시작하 게 되면 매우 명확하게 드러나게 될 것이다.

가 매우 빠르게 진전되고 있기 때문에 우리는 정보와 핵심을 저장하는 인간의 용량이 매우 제한되어 있어서 인간이 제정신을 유지할 수 있다는 사실이 이 사회에서 유일하게 고마운 점인 것 같다. 상황을 훨씬 더 복잡하게 만드는 것은, 우리 모두에게 많은 사회적 역할 (예를 들어 직업인, 배우자, 부모, 가족을 부양하는 사람, 친구, 이웃, 등등)들이 있다는 것이다. 그런 역할 모두가 아주 많은 시간과 노력을 필요로 하고 있기 때문에, 우리는 자신의 존재를 확인하고 일의 진행 상황을 이해하는데 도움을 줄 적절한 남겨진 자신과의 대화시간은 거의 없다. 무엇 때문에 우리는 화가 나는가? 무엇이 우리를 행복하게 하는가? 삶의 어느 부분에서 실패를 하는가? 어느 부분에서 강하게 느끼는가? 어디로 향하고 싶은가? 우리가 원하는 것은 무엇인가?

이러한 핵심적인 질문들이, 현실을 애매하게 하고 편안함을 추구하면서 잠재의식 깊은 곳에 묻혀있다. 왜 우리는 편안함을 느끼는가? 그것은 우리가 그런 문제들을 처리하지 않아도 되고, 그것을 해결하는 일이 불편을 주거나 고통을 줄 수 있고 심지어 변화를 요구할 수도 있기 때문에 편안함을 추구하는 이유이다. 반면에, 변화는 아마도 훨씬 더 큰 고통을 안겨줄 것이고 피로에 지치고 순종적인 자신에게 지나치게 위험해 보일 수 있는 노력을 요구할 것이다. 따라서 우리는 할 수 있는 한 오래도록 약간의 자기기만, 어느 정도의 비현실세계 안에서 살기로 선택하는 것이다. 상황이 우리에게 나쁜 결과를 가져 올 때 까지.

이 전체적인 동력의 문제점은 자기 자신이 진정으로 일의 진행 상황을 인식하고는 있지만 그것을 조용히 지나치려 한다 하더라도, 때때로 좋게는 불편한 느낌으로, 나쁘게는 우울감이나 병적증상으로 우리에게 다가온다는 것이다. 따라서 적극적인 변화를 창조하기 위해서 당신은 정말로 진솔한 방법으로 이 문제들을 바라보아야 한다. 이것은 여러분의 삶에 지속적인 가치를 가져다 줄 변화를 만드는 절대적인 조건이다. 대부분의 경우에, 이런 변화는 초기에는 불편함을 느낄 수도 있다. 드물게는 그것들이 지나치게 고통스럽거나 특별히 복잡할 때는, 방어메카니즘에 배경지식이 있는 훈련받은 생활 코치와 함께 변화를 시작하는 일에 시간 투자를 해 볼 것을 권고한다. (생활 코치의 자격인증서에 관한 더 상세한 내용은 이 책의 앞 장에서 찾아 볼 수 있을 것이다.)

실행하는 방법

자기 발견과 개인의 변화 관리 프로그램을 가능한 한 효과적으로 하기 위하여,

많은 도구와 교육적인 자료들을 참고자료로 활용하도록 첨부하였다. 이 장에서는 제시된 훈련을 완수하기위해서 시간을 투자하는 것이 당신을 다음 단계로 가기 위해 더 잘 준비하는데 도움을 줄 것이고 이 여정을 성공적으로 완수할 가능성을 높여 줄 것이다.

이 장은 준비시키기 구간 (교육적 구간)과 주제 노출 구간의 2개의 개별적이면서도 상호 관련성 있는 구간으로 나뉘어져 있다. 준비시키기 구간은 두 번째 구간의 주제 탐험을 능숙하게 하기 위해 필요한 정보들을 명시하고 있다. 여러분은 방어메카니즘을 익히고, **조하리의 창**을 완성하고, 초점을 맞추어야 할 주제들의 기본단계를 파악하기 위한 질문에 답하기 전에, 자신의 에릭소니안의 생활 단계를 확인해야 한다.

논의된 주제를 확실히 이해하지 못한 채 빨리 다음 단계로 넘어가는 것 보다 주제로 부터 충분한 가치를 얻기 위하여 첫 단계에 시간을 좀 더 투자하는 것이 더 좋다는 사실을 기억해 두어라. 여러분은 준비시키기 구간에서 각 소재마다 개별적인 주 단위의 시간이 필요하다고 결정내릴 수도 있다. 맞는 말이다. 가장 중요한 것은 여러분이 미래를 향해 가고 있다는 것이다. 그래서 꾸준히 진행해 가면서 마음속에 깊이 새기며 발전해 가라.

A: 준비시키기

1. 방어메카니즘: 정의

방어메카니즘은 불쾌한 생각이나 느낌, 소망들에 대한 충분한 인식을 멀리하게 하는 방식이다. 그 명칭에 나타나 있듯이, 그것의 기능은 정신적으로 처리해야 할 어려움을 찾아내는 일을 하지 못하도록 방해하는 장치이다. 방어메카니즘이 잠재의식에서 사용되는 동안, 그것들이 생활 속에서 사물의 본질을 파악하지 못하도록 만드는 무능력함(자기기만)이나 그 이외의 심각한 문제들을 만들어 낼 수 있다. 이 모든 것이 우리에게 진정한 자신의 모습을 파악하지 못하게 하고 자신이 직면한 문제를 바로 잡을 능력을 방해한다.

여기에 일반적인 자기방어 메카니즘의 목록²⁾이 그것의 좋은 예와 함께 실려

2) 모든 내용은 잔센, 데이비드, 그리고 마가렛 뉴먼으로 부터 채택한 것이다. 관련도서: 지속적인 관계구축을 위한 방법. (1998): 41-42

있다. 만일 여러분의 목표가 가장 긍정적이고 지속가능한 변화에 있다면, 여러분은 자기 발견 여정에 관한 과정을 수행하는데 있어 절대적으로 최선을 다해야 할 것이다. 여러분이 변화를 창조하기 위해 훈련하는 동안, 여러분은 이 개념들을 능숙하게 익히게 될 것이고, 상당한 정도의 자기 관리를 하게 될 것임을 밝혀 둔다. 또한, 시간이 흐르면서, 일단 여러분이 그것을 시행하는 방법을 익히게 되면, 여러분은 더 자신과 밀착되고, 더 솔직해지며, 진정한 행복을 찾는 데에 관심을 갖게 되고, 다른 사람과도 건강한 대인관계를 발전시키면서 그것을 거의 제 2의 본성이 되도록 만들 수 있게 된다.

합리화시키기: 사람들은 패배나 실패에 대해 변명 또는 이유를 만들어 낸다. 그것은 진짜 이유는 아니지만 설득력 있다. 예를 들면, 결혼한 많은 사람들은 "변화할 필요가 없어. 나는 지금 이대로도 꽤 좋아." 또는 "만일 스스로 어떻게 할 수 없다면, 결혼 생활 상담소에 가본들 무슨 소용 있겠어?" 이런 사람들은 합리화시키기를 이용하여 변화가 필요하고 자신을 명확히 보아야 할 상황들을 회피한다.

억누르기: 사람들은 고통스럽거나 위협적인 기억, 생각, 또는 감정들을 그들 마음속에서 밀어내 버린다. 이것은 몇 가지 일들에 대한 생각들을 거부하는 것이상을 의미한다. 왜냐하면 그것들을 마음속에서 지워버리고 그런 사실이 존재한다는 것을 잊을 수 있기 때문이다. 예를 들면, 어릴 적에 성폭행당한 경험이 있는 사람은 그것에 대한 일들을 실제로 기억하지 못할 수도 있다. 왜냐하면 그 기억은 완전히 억압당했기 때문이다. (그 기억이 물론 무의식의 마음속에는 계속 존재하고는 있지만.)

부정하기: 고통스러운 것을 잊어버리는 억누르기와는 달리, 부정하기는 고통스러운 일을 기억은 하지만 그 실체를 바로 보기를 꺼려한다. 예를 들어, 상황이나 사건이 받아들일 수 없을 만큼 혼란스럽고 고통스러워서 그 사람은 "그건 사실이 아니야." 라고 말한다. 지금 일어나고 있는 일은 그 사람의 현실에 대한 견해를 바꾸고 있는 것이다. 왜냐하면 그것이 견딜 수 없을 정도로 부담스럽다는 것을 표현하기 위해서. 또 다른 예는 한 가족 구성원들의 지나친 음주가 자신이 알코올 환자라는 사실을 부정하게 한다.

옮겨놓기: 사람들은 불안과 분노의 감정을 다른 곳으로 유도하여 해결한다. 예를 들면, 한 수줍음 많고 자기주장이 없는 사람이 상사의 고함 소리를 듣고서

는 그 분노와 증오심을 집에 도착할 때까지 억누른다. 그리고 그는 집에서 자신의 적개심과 분노를 자녀에게 소리를 지르며 해소한다. 그는 분노의 진짜 원인이 상사라는 것을 깨닫지 못 한다 (그리고 어쩌면 직장에서 상황을 처리하는 능력이 부족하다는 것을).

승화시키기: 사람들은 불안하고, 위협을 느끼고, 두려움을 주는 충동 욕구 에너지를 그 밖의 다른 곳으로 유도한다. 예를 들면, 지나친 적극성과 성적 욕구를 도전적인 스포츠나 음악, 그림 그리기와 같은 창조적인 일로 전환시킨다. 그것은 또한 회사에서 높은 직위를 얻기 위해 힘든 연구 작업에 참여하거나 오랜 시간 직장 업무를 하는 일로 승화될 수 있다.

후퇴하기: 사람들은 부담감 때문에 억눌려서 어린 시절에 자신이 불안감을 해결하기 위해 했던 행동을 하게 된다. 엄지손가락 빨기, 숨기, 또는 성질부리기와 같은 어릴 적 행위와 관련된다. 예를 들면, 엘리자베스가 첫 아기를 가졌을 때 그녀는 울면서 남편에게 직장에 가지 말라고 떼를 쓴 적이 있었다. 어린아이와 같은 행동을 보이는 것은 “나를 떠나지 마세요, 두려워요”라는 애원이다.

보상하기: 여기에 해당하는 사람들은 약점이나 한계를 은폐하고 관심을 딛 데로 돌리기 위해 그 밖의 다른 일을 함으로서 자신의 불안감을 누그러뜨린다. 예를 들면, 한 여성은 자신이 부족하다는 느낌이 강해서 그것에 대한 보상으로 동네에서 최고의 가정주부가 되기도 하고, 한 남성은 자신의 키가 작은 것에 대한 보상으로 아주 열렬한 스포츠맨이 된다. 두 사람 다 그들이 왜 이렇게 하는지 의식적으로는 알지 못한다는 사실을 주목해라.

또 다른 예는 다른 사람과 관계를 맺는 일이 아주 힘들다고 여겨서 경력이나 부담스런 인간관계를 맺는 상황을 피하기 위한 구실로 컴퓨터의 전문가가 되는 사람의 경우이다.

반응 형성하기: 이 방어 메카니즘은 이상한 작동 방식이 있다. 이것은 한 감정이 그 사람이 경험하기에 지나치게 위협적일 때 사용되며 (무의식적으로 사용된다는 것을 기억해라), 그 반대의 감정이 의식 단계에 자리를 잡는다. 예를 들면, 안나가 짐에게 그에게서 떠나겠다고 말하자 짐은 사랑의 감정을 느끼는 것이 지나치게 고통스럽기 때문에 그녀에 대해 증오감을 갖게 된다. 페트리샤는 그녀의 남편 피터가 선원이 된다고 말할 때, 그것을 말리는 일이 그녀를 파괴시킬 것

이기 때문에 "상관없어"라고 말한다.

동일시하기: 자선적 행위, 명분, 단체, 혹은 심지어 성공한 사람과 자신을 동일시하여 자신을 성공한 사람으로 여기고 부족하다는 느낌에서 벗어난다. 그런 생각은 "나는 성공과 밀접하게 관련되어있어, 그래서 나 역시 성공적인 사람이야."라는 느낌을 갖게 한다. 예를 들어, 토니는 축구팀에 완전히 열심히 참여하게 되면서 그 만큼 아내와 자녀들을 소홀히 한다. 그는 자신이 가치 있는 사람이라고 느끼기 위해 이것이 필요한 것이다.

사람들은 또한 동일시함으로써 결혼 상대자를 선택할 수도 있다. 조안은 남편이 유명하고 매우 존경 받는 가족 출신이어서 그와 결혼을 했고 그래서 자신이 그 가정에 속해 있는 한 고귀한 사람이라고 느낀다.

예측하기: 이 방어 메카니즘은 많은 관계를 파괴시킨다. 사람들은 자신의 잘못과 자신의 한계를 다른 사람 탓으로 돌려버린다. 예를 들면, 한 남편은 자신이 비판적이라는 것을 결코 알지 못하고서는 자기 아내가 비판적이라고 비난한다. 한 아내는 자기 자신이 정말로 사랑하고 있지 않을 때, 배우자가 자신을 사랑하지 않는다고 책망한다.

되돌리기/의례적 행위: 많은 사람들은 보답을 함으로서 죄책감을 해소한다. 예를 들면, 마이클은 해외로 자주 여행을 하면서 필요한 시간보다 더 오랫동안 종종 머문다. 그는 돌아 올 때 아내와 아이들에게 넘칠 만큼 많은 선물을 선사한다. 이런 식으로 해서 그는 미안함을 던진다. 미건은 오랜 시간 동안 의료 업무를 보고 집으로 돌아가기 전에는 스쿼시를 하러 종종 들른다. 그녀는 집에 돌아와서 특히 남편에게 아주 애정적으로 대한다. 이렇게 해서 그녀는 기분이 좋아진다.

성실하게 살려는 억제 할 수 없는 욕구: 관계되는 사람이 발전을 시도하면, 그렇지 않은 상대방에게 고민이 생긴다는 사실이 상담을 통해서 나타났다. 이런 유형의 변화는 발전을 추구하지 않은 상대방은 매우 위협을 느껴서 그것을 막기 위해 가능한 모든 일을 해보지만, 그것을 단념시키려는 노력은 거의 성공하지 못한다. 그것은 종종 4년제 대학이나 단과대학에 등록하려 할 때, 새로운 직업을 얻기 위한 과정을 밟으려고 할 때, 또는 치료사나 상담자 과정을 시작하려고 할 때도 이런 갈등이 생긴다.

모든 사람들은 어느 정도는 방어메카니즘의 적용을 받는다. 만일 여러분이 자신에 대해 더 잘 이해하고 한 개인으로서 지속적으로 성장하고 싶다면, 자신의 내면을 주의 깊게 바라보고 방어메카니즘이 주어지는 상황에서 자신을 보호할 것인지 아닌지에 대해 자문해 볼 수 있다.

한 가지 예가 있다. 만일 자신이 몇 가지 행동에 대해서 다른 사람을 비난하고 있다면, 당신은 스스로에게 물어볼 수 있다. “내가 그런 비난 행동을 하고 있는 건 아닐까?”(예측하기). 그런 점에 초점을 맞추고, 내부를 들여다보고, 이 질문으로부터 나올 진정한 답을 생각해 보아라.

혹은 만일 자신이 지나치게 많은 시간을 일, 취미, 또는 운동으로 보낸다면, 당신은 자문 할 수 있을 것이다. “내가 마음속에서 열등감을 보상하려고 애쓰는 것은 아닐까?” (보상작용). 그리고 더 깊이 조사해 볼 수 있을 것이다, “정말 왜 그럴까?”

사람들이 진정 자신이 누구이며 자신의 현재 모습이 어떠한가를 발견하고, 자신에 대한 싫은 면들을 이해하고 적극적으로 변화시키려고 애쓴다면, 개인의 발전은 이미 진행 중인 것이라고 볼 수 있다!

여러분이 자기 발견의 과정에 참여할 때, 심중팔구 고통스러워지고 자신이 생각하기에 완전히 잊혀 질 거라고 여겼던 주제들과 우연히 만나게 된다. 그러나 다시 반복해서 말하자면, 당신이 안고 있는 문제들을 있는 그대로 성찰하고 방어메카니즘이 그러한 자기 분석의 자기 분석의 결과물로서 생겨날 수도 있다는 사실을 기억해 두는 것은 매우 중요하다. 여러분이 이해해야 할 것은, 만일 자신이 어떤 방어메카니즘을 우연히 만나게 될 것인지를 알고 알맞은 자기 성찰을 하게 된다면, 여러분은 그 메카니즘을 통제하는 법을 알게 될 것이고 그럼으로써 더욱 성공적인 여정을 이끌어 갈 수 있다는 것이다.

2. 진정한 자신을 발견하는 일: 조하리의 창

잉엄과 루프트는 인식의 관점에서 감정적 유대와 인간의 상호작용의 개념을 설명하기 위해 처음으로 **조하리의 창** (Johari Window)을 발표했다. 자기 코칭에서, 우리에게서 자기 인식과, 자기 인식의 결과로서 있는 상황을 있는 그대로

분명히 볼 줄 아는 능력이 진실된 자아를 얻게 되고 어떤 변화의 노력에서도 도움을 줄 수 있는 중요한 요소가 되기 때문에 이 조하리의 창에 관심을 기울여야 할 것이다.

조하리의 창을 만들기 위해서, 간단히 네모상자 하나를 그린다음 그것을 세로로 두 칸, 가로로 두 칸으로 나누어라. 왼쪽의 가로축은 공개되거나 외부적으로 드러나는 행위들과 자신을 동일시하는 것이고, 반면에 오른쪽은 여러분의 개인적, 내면적인 행위들에 대한 것이다. 의식 행위의 맨 위 부분에 있는 세로축과 밑 부분은 무의식적 행위를 나타낸다.

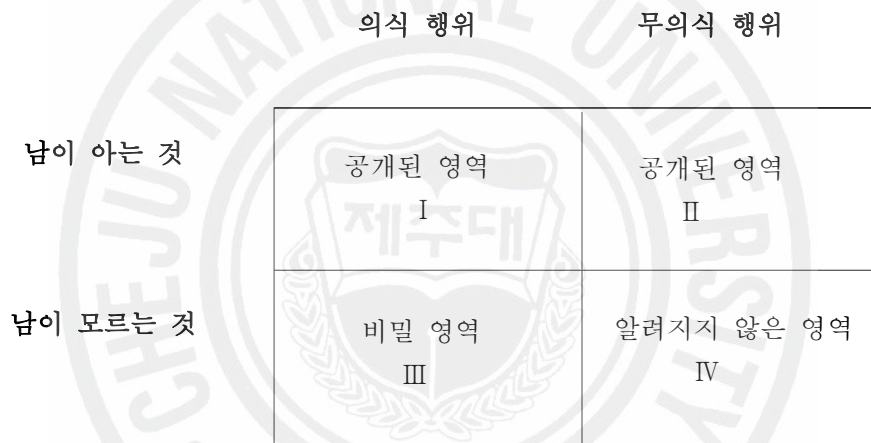


그림 3.1 조하리의 창 (Johari's Window)

조하리의 창을 주의 깊게 살펴보고, 자신의 생각과 주변 사람들의 생각을 연관시켜 보면서 그것이 자신의 모습을 잘 반영해 주는지 상상해 보아라. **공개된 영역**은 자신이나 다른 사람에게 알려진 행동과 동기를 나타낸다. "공개된 영역 II"라고 명명되는 **맹목적 영역**은 다른 사람들이 자신이 인식하지 못하는 것들을 어느 정도 볼 수 있는 자신의 내면을 나타낸다. 도표에서 "비밀영역"이라고 명명되는 **숨겨진 영역**은 숨겨진 사항이나 민감한 감정을 나타내는 부분들과 같은 자신은 인식하지만 다른 사람에게 드러내지 않는 부분이다. **알려지지 않은 영역**인 마지막 영역은 아주 깊숙이 묻혀있어 일상적인 상호 관계에서 사람들에게 보

이지는 않지만, 마음속에 존재하고 있기 때문에, 결과적으로, 훨씬 더 미묘한 방법으로 자신의 행동이나 일의 동기에 영향을 미치는 자신의 성격을 나타내는 부분이다.

자기 진실성 개발과 대인관계를 확고히 구축하는 능력과 관련된 **조하리의 창**의 주요 개념은 다음과 같다.

자기 노출(self-disclosure)

자기 노출은 진정한 자신이 되는 것이다. 그것은 자신의 의견, 가치관, 느낌들을 바로 알고 소유하는 것이며, 정직한 자기 대화를 유지하는 것이다. 자기 노출은 펼쳐진 책과 같은 것이다.

피드백(feedback)

피드백은 다른 사람의 의견, 가치관, 경험, 그리고 기대감들이 자신과 관련될 때 생겨나는 반응들이다.

효과적인 관계(effective relationships)

효과적인 관계는 자기 노출과 반응이 건강한 균형을 이루고 유지될 때 발생한다.

일반적으로 자기 발견 과정을 시작할 때는 알려진 영역 부분은 매우 작게 나타난다. 왜냐하면, 자유롭고 자연스러운 상호 작용이 많지 않기 때문이다. 우리가 자기 인식 과정을 진행해 나가게 되면, 그 인식의 영역은 더욱 확장되게 된다. 말하자면 그것은, 자신의 진실한 모습에 더 가까워지면서 다른 사람들을 있는 그대로 보는 법을 배우고, 궁극적으로는 자신의 삶 속에서 명료함과 신중함이 더욱 더 굳게 자리를 잡아가게 된다는 의미가 된다. 한마디로 매우 바람직한 현상인 것이다.

공개된 영역이 더 커짐에 따라 비밀영역은 줄어든다. 그것은 현실에서 자신이 알고 있거나 느끼는 일들을 숨기거나 부정할 필요가 없다는 것을 깨닫게 되는 것이다. 그 이유는 자기 수용과 상호 신뢰가 증가하는 분위기 속에서는, 적절한

생각과 감정을 숨길 필요가 없기 때문이다.

맹목적인 영역은, 우리가 느끼는 감정이나 행동을 모르는 채 하는 데는 몇 가지 타당한 심리적인 이유가 있기 때문에, 크기를 줄이는데 더 오랜 시간이 필요하다. 그러나 이 영역을 줄이는 일에는 시간과 노력을 투자할 만한 가치가 있다. 왜냐하면 우리는 에너지를 쏟는 과정과 자기 인식을 하는 과정을 통해서 훨씬 더 좋아질 것이고, 다른 사람들에게도 매력적이고 좀 더 자신감 있는 모습으로 비쳐질 것이기 때문이다.

알려지지 않은 영역은 자기 인식 저변에 매우 깊숙이 숨겨져 있기 때문에, 자기 발견 과정의 결과로 생기는 변화들이 매우 느리게 나타나고 본질적으로 아주 미묘하지만, 결국 자기 발견 과정을 통해서 자연스럽게 변화하게 된다. 일반적으로 맹목적인 영역의 변화는 다른 영역의 변화만큼 자기 진실성이 필수적이지는 않다고 가정되기 때문에 갑작스런 언급은 불필요하다.

조하리의 창은 사회적인 환경에서 내부 장애요인들을 확실히 보여 줄 뿐만 아니라 보다 나은 대인관계를 발전시키는데 도움을 준다. 아주 단순화된 형태로, 조하리의 창은, 효과적인 훈련이 필요한 공유되지 않고 알려지지 않은 영역뿐만 아니라 공유된 지식과 정보 영역도 잘 드러내 준다.

개인의 성장을 추구하는 데 있어서 **조하리의 창**을 적용하는 가장 좋은 방법은 다른 세 가지 영역을 가능한 한 작게 만들면서 공개된 영역을 최대한 넓히는 일에 초점을 맞추는 것이다. 누구나 반응 교환을 규칙적이고 정직하게 실천함으로써, 그리고 자신의 생각과 느낌을 주변 사람들에게 노출하려는 의지를 보유함으로써, 개인의 성장을 이룰 수 있다.

여러분이 현재의 방식대로 실천하기 시작할 때, 다른 사람들이 여러분의 진정한 모습을 알게 될 것이고, 여러분은 더 좋은 인간관계를 맺는 법을 배우고, 여러분에게 중요한 사람들과 우연히 알고 지내는 사람들 모두에 의해 격려 받고 이해받은 느낌을 얻게 될 것이다. 결국, 내향적인 사람이건 아니건 간에, 우리는 모두가 다른 사람과 관계를 맺으려고 애쓰는 사회적 존재들이다.

3. *에릭 에릭슨에 따른 발전이 필요한 주제들:*

심리학자들은 사람들이 여러 단계를 거치며 살아갈 때, 그들은 그 연령 그룹에 게 전형적인 서로 다른 관심사를 가지고 고심한다는 것을 오랫동안 관찰을 통해 알게 되었다. 이 개념의 중요성을 충분히 이해하기 위하여, 나는 여러분이 약간의 훈련을 할 것을 권고한다. 잠깐 동안 자신의 삶에 대하여 생각해보자. 여러분이 지금 고심하고 있는 사안이 10년 전에 고심했던 것과 똑 같은가? 여러분이 대부분의 에너지를 쏟아 붓고 있는 사안들이 지금으로부터 10년 후에도 똑같이 관심사가 될 것인가?

특정 연령군의 서로 다른 관심사와 고군분투하는 현상에 초점을 맞추면서, 유명한 심리학자이자 발달 심리학에 대한 삶의 단계 접근법의 아버지인 에릭 에릭슨은 “삶의 단계는 몇 가지 구체적인 변화를 요구하는 삶의 기간이다”라고 제안했다. 에릭슨은 각 단계는 사회의 내적인 요구와 외적인 요구로부터 생기는 삶의 위기를 특징으로 하고 있으며, 위기는 결단과 새로운 방향 설정을 필요로 한다고 밝혔다. 에릭슨은 다음 단계로 진행하기 위해서는 각 위기에 해당하는 사안들을 해결해야한다고 한다.



단계(연령)	심리적 위기	중요한 관계	심리사회적 형태	심리사회적 미덕	순응불량 & 악의
I (0-1) 유아기	신뢰vs.불신	엄마	연기, 주기	희망, 믿음	감각기관의 왜곡-틀어박히기
II (2-3) 걸음마 시기	자립vs.수줍음 과 의심	부모	붙어있기, 놓아주기	의지, 결단	충동성-억지
III (3-6) 유치원기	창의력vs.죄책감	가족	따라하기, 놀기	목적, 용기	무자비함-억압
IV (7-12) 학령기	근면vs.열등감	이웃과 학교	완성하기, 함께 지내기	경쟁	편협한 취미-무력감

단계(연령)	정신적 위기	중요한 관계	심리사회적 형태	심리사회적 미덕	순응불량 & 악의
V(12-18) 청소년기	자아정체성 vs. 역할 혼동	동료그룹, 역할 모델	자신과 일치, 자신만 공유	충실, 충성	열광-거절
VI(20대) 청년기	친밀감 vs. 소외감	동반자, 친구들	다른곳에서 나를 찾거나 잃게 됨	사랑	혼란-독점
VII(20대 후 반-50대) 중년기	생식력 vs. 자기 도취	가족, 직장 동료	보살핌	돌봄	확대-거부
VIII(50대 이상) 노년기	완전함 vs. 절망	인류 또는 "나의 종족"	존재, 돌아보기, 허망함	지혜	확신-절망

앞쪽 두 페이지에 나와 있는 표 3.2 에릭 에릭슨에 의한 생활 단계³⁾를 보라.

특히 이 책의 독자들 대부분이 해당하는 성인 발전 단계를 보면, 에릭슨의 구조는 다음과 같다.

*18~30세의 연령:
성인기 초반: 친밀함 대 고립*

이 시기의 초점은 친밀한 관계를 발전시키는 것인데, 이 연령의 사람들은 원하는 친밀감을 얻는 데 성공하지 못하면 결국 소외감이나 고립감을 느끼게 된다. 그들은 또한 흔히 진정 자신이 누구인가(자기 성찰을 바탕으로 진정한 자아를 얻는 일), 무엇에 흥미를 느끼는가, 그리고 세상에 자신을 어떻게 드러내 보일 것인가를 알기 위해 애쓴다.

*20대 후반~ 50대의 연령, 중년기:
생식욕구 대 자기 몰두*

원숙한 개인은 지금까지의 삶을 평가하기 시작한다. 그들은 자신의 성과와, 젊었을 적에 가졌던 꿈과 실제로 이루어놓은 것 사이의 불일치를 비판적으로 평가한다. 만약 그들이 아주 중요한 몇 가지 부분에서 실패했다고 결론내리면, 그들은 삶에서 패배감을 느낄 수 있다. 만약 이 패배감이 진지하게 논의되지 않으면, 이것은 잠재적으로 그들을 냉담한 사람으로 만들고 깊은 자기 불신에 빠져들게 할 수 있다.

삶의 단계의 후반부로 가면, 사람들은 주로 자기 자신과 직계가족을 넘어서 다음 세대를 돕고자 하는 일에 적극적으로 참여하려는 욕구가 증가하게 된다. 예를 들면, 그들은 다른 사람에게 아주 소중한 일을 하는 단체에 가입함으로써 자신의 역할을 다하고자 한다.

60세 이상의 연령:

3) <http://brain.media.com/personality/erikson.php>에서 발췌함

후반기의 삶: 완전한 상태 대 절망감

삶의 후반기의 사람들은 자신의 삶을 마무리를 짓고 잘못 된 일이 어떤 것이든지 간에 그것을 바로잡으려고 하면서 삶 전체를 평가할 시간이 필요하다는 압박을 느낀다. 만일 삶을 되돌아 볼 때, 후회가 거의 없거나, 아예 후회스러움이 전혀 없다면, 그 사람은 자기 존중감과 자신이 소중한 결과를 이루었다는 느낌을 갖게 될 것이다. 그러나 만일 자신이 성취한 것에 자부심을 느끼지 못하고, 살아온 삶에 대해 많은 후회를 하게 된다면, 뿌리 깊은 절망감, 무기력함, 죄책감, 분노, 그리고 자기거부의 감정들이 생길 수 있다.

많은 사람들에게 있어서 "중년의 삶" 단계는 진정한 삶의 전성기이다. 일반적으로 이 시기는 가장 생산적이고 더욱 자신을 수용할 수 있는 상태가 되고 대부분의 경우에는, 그 결과 마음속에 만족감을 지니게 되는 시기이기도 하다. 또한 삶의 초점과 명료함을 얻게 되고 현재의 순간들을 잘 활용하려고 한다. 발달 심리학자들은 인간이 나이가 들고 성숙해지면서, 지금까지 쌓아온 삶의 많은 경험과 학습을 증진시키고 진실로 한 개인으로서 성숙해가기 시작한다고 주장한다. 그렇기 때문에 우리는 자신이 원하는 삶을 만들어가고 그런 삶을 살 수 있게 되는 것이다.

이런 말들이 아무리 듣기 좋은 말이기도 하나, 다른 모든 단계에서 뿐만 아니라 이 시기에도 좀처럼 사라지지 않는 본연의 두려움은 언제나 있기 마련이다. 그것은 우리가 한 단계를 지나 다음 단계로 진행해 갈 때, 심리적 발달의 이전 단계에서 해결되지 않은 갈등들이 남아있어서 새로운 단계의 갈등을 성공적으로 해결하는 일을 훨씬 더 어렵게 만드는 이유가 된다.

중년의 시기를 건설적으로 통제하는 일은 성장하고자 하는 끊임없는 개인의 노력과 자기이해, 자기연민, 그리고 자기진실성을 가지고 도전에 직면하고 문제를 해결하려는 신중한 결단력을 필요로 한다. 우리는 그 일을 해낼 수 있다. 우리 모두가 그것을 할 수 있다. 에릭슨이 “모든 삶의 정신적 지주는 희망이다.”라는 것을 자신이 직접 깨달았다는 사실을 결코 잊지 말아라. 나는 다만 거기에다 약간의 결단력이 도움이 된다고 덧붙이고 싶을 뿐이다.

B: 주제 탐험하기:

인생의 바퀴 이용하기

이 장의 앞부분은 문제 탐험 과정을 좀 더 잘 준비하도록 도움을 주기 위해 고안 되었다. 다음에 나오는 훈련내용을 완성하기 위하여, 여러분은 2장의 *인생의 바퀴*를 참고 할 필요가 있을 것이다. 만약 여러분이 전혀 참고하지 못한다면, 그것을 다시 반복하지 말고 지난주에 준비된 기록내용을 가지고 과정을 진행해 가라.

*인생의 바퀴*에서 점수가 다른 사항에 비해 낮은 한두 가지의 영역을 선택해라. 아마도 이 영역들은 훈련을 시작할 필요가 있는 부분들일 것이다. 몇몇 경우에는, 일련의 특별한 환경을 근거로 보면, 상황이 다를 수도 있을 것이다. 예를 들면, 만약 여러분이 좋아하는 직종에서 일을 하고 있기는 하지만, 회사가 어려운 시기를 겪고 있다면, 그리고 만일 자신의 직책이 제거 되어야 할 상황이라는 사실을 알고 있다면, 이런 특수한 상황을 근거로 해서 볼 때, 여러분은 다른 사안들 보다 먼저 직장 문제에 초점을 맞추는 것이 현명할 것이다. 결국 자기 코칭은 전보다 더 효율적으로 미래를 지향하는 것이기 때문이다. 한 번에 한 가지 구간에 초점을 맞추면서 *인생의 바퀴*의 각 구간들을 개별적으로 탐험해라.

이 훈련을 완수하기 위해, 답이 떠오를 시간을 투자하면서 다음에 나오는 질문들을 자문해보아라. 그것들에 대해 생각해보고, 자신의 느낌이 어떠한가를 탐험하고, 그런 다음에 결정을 내려라.

1. 당신이 선택한 영역의 어떤 상황인가?

2. 인생의 바퀴에서 직면한 가장 큰 해결과제는 무엇인가?

3. 당신의 가장 큰 관심사는 무엇인가?

4. 무엇이 잘못되었다고 생각되는가?

5. 당신은 어떤 구체적인 변화를 얻고 싶은가?



6. 이 영역에서의 성공은 어떤 모습이라고 생각되는가?

7. 0에서 10등급사이에서, 이 영역에서 긍정적 변화를 하기위해 얼마나 많은 동기부여가 있었는가? 그 이유는 무엇인가?

8. 당신을 방해하는 것은 무엇이라고 여기는가?

여러분은 만족도가 낮은 삶의 부분에 관해 이런 주요한 질문들을 자문할 때, 대답하려는 순간에 여러분이 어느 부분에서 가장 긴장되는지 또는/그리고 어느 부분에서 불안감을 느끼는지를 주목해라. 바로 이 부분이 여러분의 잠재의식 안에서 민감하게 작용하고 있는 부분들이다. 역설적으로, 이것이 심중팔구 여러분이 가장 강조해야 하고 노력을 기울여야 하는 부분들이기도 하다. 또한 그 부분은 여러분이 새롭게 발견한 자기 진실성을 강화하고 지금의 어려움 속에서 성공적으로 문제를 해결하기 위하여 방어메카니즘 구간을 다시 검토해야 할 필요가 있는 부분들이다.

결국, 우리 모두에게는 보이지 않는 부분이 있으므로, 친구들을 통해서 정보를 얻고 싶어 할 수도 있다. 방금 완성한 **조하리의 창**을 기억하는가? 때때로 자신의 생각에 대해 다른 사람의 의견을 묻는 것은 여러분의 이해의 폭과 수준을 넓혀준다. 그러나 그것을 단지 다른 사람의 의견으로만 받아들여라. 자기 코칭은 다른 사람의 견해를 마음속에 담아두는 것이 아니라, 자기 연민의 감정과 자기 이해를 강화하면서 자신에게 중요한 목표를 위해 훈련하는 것이다. 자신이 깊이 있게 내면을 성찰할 때 그것들이 여러분에게 정보를 얻게 될 것이다. 상상할 수 없을 만큼의 강인함과 참된 자아를 찾을 수 있는 내면의 중심에 초점을 집중시키도록 해라.

실제 이야기:

이 이야기는 모순된 이야기처럼 들릴 수도 있을 것이다. 브루스는 소박하지만 복잡한 삶을 살았다. 그는 50대 초반이었다. 이루어놓은 성과도 있었고, 현명하고, 외모도 준수했으며, 자립하여 살고 있지만 아직 미혼이었고, 약혼도 하지 않아 외로웠다. 그는 실망스런 직장에서 그가 하는 일에 대해 계속 과소평가하고 정말 마음에 들지 않은 상사와 일을 하고 있었다.

이 코칭과정에서, 그가 낮은 만족도를 나타내고 있는 영역 가운데 하나는 **인생의 바퀴**에서의 직업영역이었다. 이 영역을 탐험해 보았을 때, 그는 그 전보다 더 성과가 있어야 한다고 느낀다는 사실이 명백히 드러났다. 그는 변화의 필요성을 절실히 느끼고 있었고, 변화의 필요성을 느끼는 유일한 부분은 바로 직업영역이었다.

그렇지만 그것은 잠재적인 위험성이 있었다. 브루스는 한 회사에서 여러 해

동안 일하고 있었다. 자신만큼 일을 잘 하지 못하는 자기 동료들 보다 약간 낮은 봉급을 받고 있었지만, 일반적으로 아주 존경받는 직원이었다. 우리가 질문을 통해 훈련을 시작했을 때, 브루스가 자신의 일을 아주 좋아하고 있고 그 일에 자부심을 느낀다는 사실이 확실 했다. 그가 정말 좌절하는 일은 현재 받고 있는 보수보다 더 높은 수준의 봉급을 요구하지 못하는 자신의 무능력함이었다. 그러나 일단 우리는 훈련해야 할 목표와 전략을 세웠고, 그 후로 회사는 그의 봉급을 브루스가 만족할 만한 정도까지 조정하겠다고 동의 했다.

그리고 여전히 그가 자부심을 느끼면서 몇 년을 보낸 직장에서 똑같이 일하고는 있지만, 지금은 인정을 받고 있고 행복감을 느끼면서 일하고 있다. 그는 자신의 삶에서 다음 단계에 노력을 집중시킬 것이라고 공언했다.

주요 요점 요약

주제 탐험하기는 삶에서 일어나는 일들에 대한 이해를 높이기 위해 필수적인 과정이고, 훈련하기로 선택한 영역에서 직면한 문제들을 해결하는 방법을 터득하는데 도움을 줄 것이다. 자기진실성 (또는 자기 정직성)은 이 과정을 성공적으로 만드는 주요 요소가 될 것이다. 우리는 방어메카니즘을 잘 이해하여 그것을 인정하고 새로운 삶의 주제들을 탐험할 수 있도록 자신을 훈련시켜야 한다.

2개의 개념이 우리가 이 문제를 탐험하도록 도움을 줄 것이다:

- **조하리의 창**을 이용하여 일을 진행함으로써, 사람들은 자신의 인간관계뿐만 아니라 자기 이해를 높일 수 있고 다른 사람의 인식에 대한 이해도 높일 수 있다. **조하리의 창**은 적절히 활용될 때 자기 진실성을 향상시키는 도구 역할을 한다.
- 에릭 에릭슨은 사람들이 삶의 여러 단계들 통해서 다양한 사회적, 정서적인 딜레마에 직면하게 된다고 제안했다. 자신의 연령 군에 해당하는 일반적인 사안이나 위기들을 이해함으로써, 우리는 진행되는 일들에 대한 더 나은 통찰력을 얻을 수 있고 성공적으로 문제를 해결 할 수 있는 능력을 향상시킬 수 있다.

자기코칭 과정의 제 2 단계는 여러분에게 도움을 주기 위해 고안된 질문이 제시된다. 우리는 효과적으로 그것들을 바로 잡을 수 있도록 하기 위하여 삶의 문제 영역에서 생기는 일에 대한 이해를 높이면서 이번 주의 과제를 끝마친다.

4

제 3 주: 변화 시작할 준비하기

위험을 무릅써라. 노를 저어 나아갈 때, 배가 흔들릴 수 있는 법이다.

-중국 속담

"준비됐다는 것은 전투의 절반은 이긴 것과 같다."라는 표현을 잘 알고 있는가? 이 격언은 계획 수립 단계가 모든 일을 착수하는데 있어서 전반적인 성공을 가져다주는데 얼마나 중요한가를 강조하는 말이다. 여러분이 다음 단계를 계획하고 진행시킬 준비를 할 때마다, 여러분은 실제로 변화시키고자 하는 부분들에 대해서 자신을 교육시키고 있는 것이다. 목표 설정하는 일조차도 상황에 대한 여러분의 평가가 향상되었다는 것을 반영해 주는 것이므로 성공적인 결과의 가능성도 증가된다. 간단히 말하면, 좋은 계획은 원하는 결과에 이르기 위해 스스로 결정내릴 수 있는 사람들에게 필수적인 기술 가운데 하나이다.

계획 세우기는 여러분이 이루고자하는 변화의 틀을 만드는 작업이다. 계획 세우기의 가장 중요한 부분은 목표를 향해 훈련하면서, 잠재적으로 나타날 수 있는 중요한 변수들을 확인하도록 해준다는 것이다. 계획 수립 과정의 중요한 의미는 여러분이 우연히 직면하게 될 난제에 대해 당신을 더 잘 준비시키고 또한 당신에게 유리하게 적용시킬 수 있는 여러 가지 변화들을 확인시켜 준다는 것이다. 계획 세우기는 동기부여, 자신감 고양, 그리고 전반적인 준비 작업을 확실히 해주면서, 앞으로 직면할 일에 대해 정신적으로 무장시켜준다. 자기 코칭에서 높은 동기 부여와 편안함이 여러분이 꿈꾸는 변화와 삶을 창조하는데 있어서, 그리고 여러분이 원하는 성공적인 결과를 얻는데 있어서 아주 큰 도움이 될 것이다.

이번 주에 무엇을 이룰 것인가:

대부분의 사람들에게, 변화는 두려운 것이고, 그것은 당연한 일이다. 우리가 문제를 탐험하고 삶에서 변화를 창조할 때, 우리 주변의 강력한 힘들이 자신, 경

힘하는 길, 그리고 성공의 가능성에 대하여 느끼는 방식에 영향을 미치게 될 불확실한 상황에 받을 들여 놓게 한다. 이 장은 개인의 변화에 관한 일부의 이론들을 설명하고 준비 방법에 대한 힌트를 제공해 줄 것이다. 그러나 더 좋은 점은 자기 자신을 위해서 지속적이고 이익이 될 만한 변화의 가능성을 증가시키는 구체적인 방법을 제공해준다는 것이다.

그것이 왜 중요 한가?

좋은 삶든 간에, 고립 상태로 살아갈 수는 없다. 자신을 위해 지금 막 시도하려는 변화는 당신의 삶뿐만 아니라 타인의 삶에도 영향을 미치게 될 것이다. 그것은 어떤 의미 있는 일, 부모님, 상사, 혹은 자녀에게 영향을 미칠 수 있다. 그들의 입장에서는, 그러한 변화가 현재의 상황에 이르기까지 수개월 또는 수년의 세월이 걸린 안정된 상태를 당신 또는 그들에게 불안정하게 한다는 것이다. 그러므로 대부분의 경우에 잘해야 약간의 반응이 올 것이고, 아무리 나빠도 반대하는 정도라고 가정해 두는 편이 현명하다.

유용한 힌트:

가치관을 확실히 하기 위해서는 다음의 훈련이 도움이 될 것이다. 아래에 있는 가치 지표로부터, 여러분에게 가장 큰 반향을 올리는 지표 8가지를 선택해라. 그리고 그것의 순서를 정하되, 가장 중요한 것부터 시작해라. 순서를 모두 정한 후, 목록을 보고 잠시 동안 깊이 생각해 보아라. 마지막 목록은 실제로 가장 후 순위의 가치관에 해당하는 것인가? 여러분이 선택한 가치관은 삶에서 정말로 가장 의미 있는 것들인가?

가치 지표:

*도움이 되는 것(사회/ 다른 것들), *가족/ 친구들, *독립, *협회 가입, *자립, * 협력/공동체, *대중으로 부터의 인정, *영향력/ 힘, *지위, *삶의 균형, *돈, *승진/경력, *반응/자기 성장, *경쟁, *윤리/사회적 책임, *안정, *다양성/흥미, *아름다움, *질서, *빠른 행보, *자유 시간, *지식, *정신적 성장.

여러분이 직면하게 되는 반응이나 저항의 수준 또는 형태에 따라, 두 가지 방법 가운데서 대응책을 찾을 수 있다. 한 가지 힌트는 변화를 창조하는 동안, 여러분의 개인적 가치관에 가깝고 실제적이어야 한다는 것이다. 때로는 여러분이 자기 개발을 시작할 때, 혼자서 하는 것이 적절할 수 있고, 가까이 있는 사람들은 태도를 바꾸게 될 것이다.

아직도 준비 되지 않았다고 생각하는가? 그러면 이것을 고려해보아라. 여러분이 변화를 어떻게 여기든지 간에, 변화는 일어나게 마련이다. 그것이 여러분이 믿을 수 있는 유일한 변하지 않는 사실이다. 여러분은 변화에 익숙하게 되든가 아니면, 변화가 여러분을 가고 싶어 하는 곳이 아닌 다른 장소로 인도할 것이다. 다음의 이론과 변화의 모델을 알면 여러분은 변화에 대한 불안과 두려움이 사라지게 되고 원하는 변화를 더 편안하게 받아드리게 될 것이다. 또한, 이런 이론적 지식이 자기 주도적인 방식으로 변화를 만들어 가는데 도움을 줄 것이다.

여러분은 환경에 따른 반응을 다음 장에서 좀 더 탐험하게 될 것이다. 지금은 변화 주기의 준비단계에 초점을 맞춘다.

실행하는 방법:

이 부분은 원하는 변화를 위한 준비로서 특히 도움이 될 개인 변화 이론들을 요약한 것이다. 이것 이외에도 많은 이론들이 있지만, 내가 생각하기에 이 이론들이 이 책의 목표와 관련하여 가장 적절하다고 여겨지는 것들이라는 사실을 주지해주기 바란다. 만일 이 이론들 중에서 어떤 것도 도움이 되지 않는다면, 여러분이 주제를 좀 더 조사해 보기를 권한다. 왜냐하면, 결국, 변화를 더 많이 준비하면 할수록, 성공의 가능성은 더 커지기 때문이다. 이 책의 초점은 바로 여러분의 성공이다.

1. 변화의 단계와 과정에 대한 정의

심리학자들은 금연이라는 같은 목적을 지닌 두 개의 그룹, 즉 치료 요법을 받고 있는 그룹과 자기 변화를 시도하는 그룹에 대한 관찰을 토대로 하여 **변화 단계 이론**을 개발하였다. 그들은 명상 전 단계, 명상 단계, 행동 단계, 유지 단계라는 네 개의 연속적인 **변화 단계 이론**을 실행에 옮겼다. 다섯 번째 단계(행동을 위한 준비 단계)가 추가 관찰을 통해 나중에 개발되었다.

변화 단계 이론에 따르면, 변화 단계는 순차적인 것이 아니라, 오히려 각 개인에 따라 다양하게 변할 수 있는 주기 과정으로 이루어져 있다. 단계와 과정은 다음과 같다:

명상 전 단계:

사람마다 문제가 있고(그가 그것을 인정하든 안하든 간에) 변화할 생각이 없다.

명상 단계:

문제를 인식하고 다음 달 안에 행동을 바꾸려고 한다. 몇 가지 행동 변화 노력이 나타나지만, 특정한 행동 변화 기준이 아직 잡히지 않았다.

행동 단계:

6개월 채 안 되는 기간 동안 꾸준히 행동 변화를 수행해 왔다.

유지 단계:

6개월 넘게 새로운 행동을 유지하고 있다.

개 념	정 의	적 용
명상 전 단계	문제에 대해 잘 알지 못하고 변화에 대해 생각해보지 않았다.	변화의 필요성에 대한 인식이 증가한다.
명상 단계	가까운 시일 안에 변화할 생각을 한다.	동기를 부여하고, 구체적인 계획을 세우도록 격려해준다.
행동을 위한 준비 단계	점차적으로 목표를 설정하며, 변화에 대한 계획을 세운다.	구체적인 행동을 개발해내도록 도움을 준다.
행동 단계	구체적인 행동 계획을 실천	조사결과, 문제 해결, 사회

	에 옮긴다.	적 지원, 강화하기 등으로 도움을 준다.
유지 단계	바람직한 행동들을 지속 시키거나, 주기적으로 권고된 단계를 반복적으로 시행한다.	모방하기 메모하기, 대안 찾기, 실수/퇴보하지 않기(적절히)

그림 4.1 변화 단계 이론

이 이론은 복잡한 상황을 잘 규정짓고 관리 가능한 단계로 분석하기 때문에 변화를 추구하거나 변화에 직면한 사람들에게 특히 유용하다. 자기 코칭 적용 단계에서, 이 단계들이 다음에 닥쳐올 일을 명확하게 해 주고 변화와 관련된 것에 대한 자기 평가를 가능하게 해준다. 위의 단계를 토대로 하여 보면, 여러분은 어느 단계에 있다고 말할 수 있는가?

많은 사람들에게 있어서, 다음 단계를 예측하는 방법을 익힐 뿐만 아니라, 변화 단계를 이해하는 일은 모든 노력을 관리할 수 있게 하고 두려움을 덜어 줄 것이다. 또한, 이 이론이 간단하기 때문에, 많은 분야에 적용 될 수 있고, 사람들이 하는 거의 모든 변화에 이용 가능할 것이다.

2. 변화에 대한 계획 세우기: 힘 영역 분석

힘 영역 분석은 훌륭한 사회 사상가이자 변화와 다른 주제에 관한 여러 이론의 아버지인, 사회 심리학자 켈트 르윈에 의해 개발된 변화 준비 기술이다. 르윈 박사는 발생 가능한 모든 변화에 영향을 미치는 동력과 저지력이 어떤 상황에도 존재한다고 가정했다. 모든 변화 노력의 최종적인 결과는 어느 힘이 더 세고 궁극적으로 우세한가에 따라 달라질 것이다.

힘 영역 분석을 통해 훈련하면서 현 상황의 조감도를 가지고 시작해야 할 것이다. 이 조감도를 가능한 한 많은 세부사항으로 가득 채워라, 그러나 수확 체감의 법칙을 기억해라, 그리고 합리적으로 생각해서 실패하지 않도록 해라. 유사하게, 이상적인 상황, 또는 여러분이 마음속에 품고 있는 변화는 세부적으로 묘사되어야 한다. 일단 여러분이 그 단계를 완성한 후, 만일 어떤 행동도 취하지 않았거나 혼자서 변화를 만들기 위해 노력하지 않았다면, 현 상황이 어느 방

향으로 진행될 것인지를 평가해보아라.

힘 영역을 통해 훈련할 때, 세 가지 개념과 조건이 필수적이다:

원동력

구체적인 방향을 설정함으로써 상황에 영향을 미치게 하는 힘, 변화를 시작하게 하고 계속 유지하게 하는 힘.

억제력

원동력을 억제하거나 감소시키는 힘.

평형 상태

원동력과 억제력의 반응에서 생긴 변화. 현 상황은 일종의 평형 상태다. 변화를 추구할 때, 현 상황은 영원히 지속되기를 원하는 상황은 아니지만 평형상태의 상황이다.

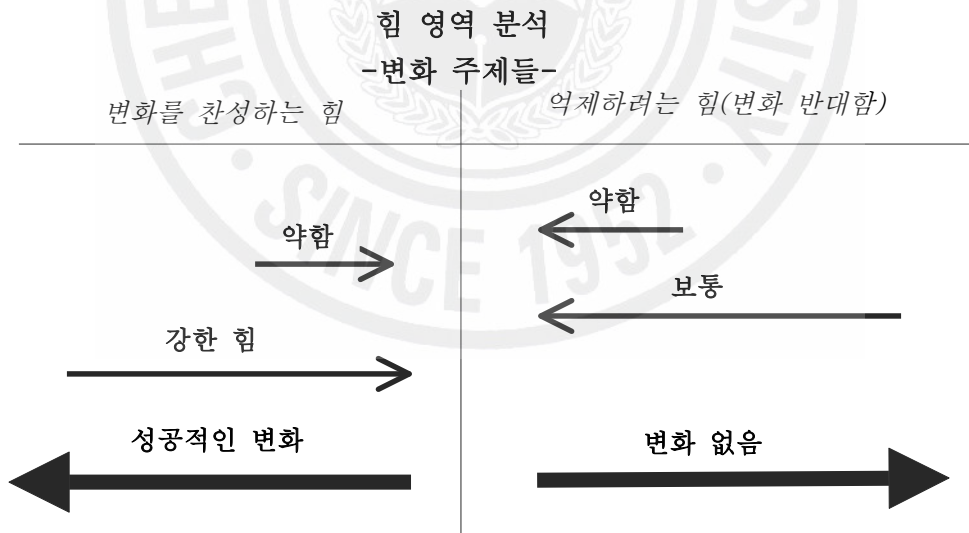


그림 4.2 힘 영역 분석 그래프1

1 *www.12mange.com*에서 채택한 그래프

힘 영역 분석을 완성하기 위해서, 먼저 변화를 유도하는 힘의 목록을 만들고 (이상적인 상황) 그리고 나서 추구하는 변화를 억제하는 힘의 목록을 만들도록 해라. 그것을 들여다보고 타당한가를 확인하면서 작성된 목록을 비판적으로 평가해라. 그리고 중요한 힘을 확인해라. 왼쪽에는 원동력의 목록을, 오른쪽에는 억제력의 목록을 작성하여 힘의 그래프를 만들어라. 예를 들어 1 (매우 약함)에서 10 (매우 강함) 과 같이 수 저울을 이용하여 눈금을 매겨서 강한 정도를 기반으로 각각의 순위를 정해라. 나타나는 도표는 변화 노력에 착수할 때 작동하게 되는 힘들을 시각화해 줄 것이고 그 노력이 얼마나 성공적인 변화가 될 가능성을 지니고 있는지 평가하게 해 줄 것이다.

힘 영역 방법은 변화 과정에서 나타나는 변수들을 분석하게 해줄 뿐만 아니라 억제 변수에 대처하기 위해 필요한 것들을 더 잘 이해할 수 있도록 해주기 때문에 모든 변화를 추구하는 자기 코칭 노력에서 좋은 훈련의 토대가 된다.

3. SWOT 분석

SWOT 분석은 힘의 강함과 약함을 확인하고 직면하는 기회와 위협을 검토해 볼 수 있는 간단하면서 효능 있는 방법이다. 1960년대에 알버트 험프레이와 스탠포드 대학의 한 연구진에 의해 완성된 오늘날의 SWOT는 목적을 추구할 때 결정을 요구하는 상황에서 도움을 주기 위해 고안된 매우 인기 있는 전략적 계획 설계 도구이다.

SWOT가 특히 유용한 것은 적은 노력으로 이 도구가 없었더라면 고려해 볼 수 없을 지도 모르는 기회에 대한 이해를 높이는데 도움을 준다는 것이다. 때때로, 강요된 변화를 시행 하던가 또는 괴로움을 주는 다른 이유들로 인해서 변화를 시작하게 될 때, 그 변화의 건설적인 의미를 보지 못하고 실제로 존재 가능한 긍정적인 면들을 활용하지 못한다. 비슷하게, 자신의 약한 면을 이해함으로써, 여러분은 이 도구가 없었더라면 인식하지 못할 수도 있는 위협을 관리하고 제거할 수 있다. 이 도구는 여러분에게 중요한 것을 성취하기 위한 최상의 도구를 개발하는데 도움을 준다.

SWOT는 강점, 약점, 기회, 그리고 위협의 머리글자이다. SWOT 분석을 완성하기 위해, 현 상황을 규정짓는 모든 변수의 목록을 길게 작성해야한다. 그런 후에 어떤 것이 강점이고, 어떤 것이 약점이고, 어떤 것이 기회이고, 그리고 어떤 것이 위협인지를 판단하면서 SWOT 분석의 구체적인 목록에 이 핵심들을 분류해야한다. 강점과 약점은 내적인 구성 요소들이고, 기회와 위협은 외부요인에서 생겨난다는 것을 명심해라.

그림 4.3 SWOT 도표

강점 (잠재적으로 긍정적인 내부 요인들)	약점 (잠재적으로 부정적인 내부 요인들)
기회 (잠재적으로 긍정적인 외부 요인들)	위협 (잠재적으로 부정적인 외부 요인들)

성공적인 변화를 계획하기 위해서, 다음에 나오는 것들을 이루기 위해 모든 노력을 기울여야 한다.

- 강점을 증진시켜라.
- 약점을 전환해라 (또는 적어도 최소화해라).
- 기회를 잘 활용해라.
- 위협을 극복해라.

과거에는, SWOT가 전형적인 조직적 전략을 계획하는 역할을 해왔지만, 요즘은 변화 관리 전문가들이 조직적이면서도 개인의 상황에 맞게 이 도구를 적용시키고 있다.

이 장에서는 하고자 하는 변화에 대해 철저히 계획 세우도록 유용한 기회를 제공한다. **변화 단계 이론**은 현 단계에 대한 통찰력과 다음 단계에 있을 내용들을 제공해준다. **힘 영역분석**과 **SWOT 분석**은 방법론적 방식으로 추구하는 변화에 대비하게 해준다. 준비가 잘되면 잘 될수록, 성공적인 결과의 가능성이 더욱 극대화 된다.

실제 이야기:

천성적으로 아주 내성적인 캐더린은, 성공적인 사업체를 소유하고 있고, 대학을 졸업하여 독립한 아들을 하나 두고 있으며, 삶에 대한 깊은 열정이 있고, 행복해지지 않을 소망하는 40대 후반의 독신 여성이었다.

처음에는 다른 이유로 코칭을 시작했지만, 코칭 기간 중에 그녀는 자신이 다른 사람과 가깝게 지내기를 매우 원했다고 말했다. 삶의 이 단계에서는 건강한 인간관계에 몇 년 전 보다 훨씬 더 많은 시간을 투자하겠다고 덧붙였다. '주변에서 맴도는' 남성들이 있기는 하지만 그녀는 그들이 단지 자기 타입이 아니라고만 생각했고 왜 그런 생각을 하는지 알 수 없다고 덧붙였다.

우리는 그녀가 특히 변화 단계 모델에 관심을 갖고 그것에 대해 이야기를 나눌 수 있는 다른 남성을 만나게 하는 전략을 세웠다. 캐더린은 상황을 변화시키고 싶은 소망은 완전히 현실적으로 개념적이었고 그녀의 삶의 모습은 다른 사람의 견해에 의해 유도되었고 반면에 그녀는 새로운 사람을 만나려는 노력도 하지 않았으며, 과거의 삶을 변화시키기 위한 동기 부여가 없었다는 사실을 그때서야 깨닫게 되었다. 간단히 말하면, 그녀는 단지 있는 그대로의 상황에 만족했었다.

그녀가 행동 단계로 바로 뛰어들었다면, 궁극적으로 원하지 않는 일에 지나치게 많은 노력을 기울였을지도 모르지만, 변화 단계 모델을 따라함으로써 그녀는 최소한 그 당시에 그녀에게 적절한 결정을 하게 되었다.

주요 요점 요약

변화에 직면할 때, 준비된 대안은 없다. 이 장에서는 변화의 동력을 이해하는데 도움을 주고 원하는 변화에 잘 준비할 수 있도록 유도하는 몇 가지 기법을 제시하고 있다. 추구하는 변화와 관련하여 현재 우리가 어느 단계에 있는지 평가해 보기 위해 변화 단계들을 익힌다. 변화를 유도 하는 힘을 알아내고 우리에게 유리하도록 변화 변수를 잘 조작할 수 있도록 우리를 억제하는 힘을 인식한다. 마침내 우리는 계획된 변화에 완전히 준비되도록 하기 위해 간단하지만 효과 있는 SWOT 기법을 따라한다. 변화에 준비 갖추기는 더 나은 미래를 향한 여정에서 세 번째 단계이다.

제 4주: 훈련할 주제를 확인하기

그러나 그는 자신의 생각을 불현듯 지워버린다. 그리고는 모든 천재들의 작품 속에서 우리가 거부했던 생각들을 다시 받아들이게 된다. 왜냐하면 그것들은 모두 어떤 낮은 엄숙함으로 우리에게 다가오게 되기 때문이다.

-랄프 왈도 에머슨-

여러분은 알게 모르게 지금까지 상당히 많은 실제 훈련을 완수했다. 비판적으로 삶의 주요 영역을 평가했고 자기 진실성을 토대로 하여 직면한 주제를 탐험했고 변화와 의미 있는 사항에 대해 숙고해보았다. 또한 마음속에 품고 막 시작하려는 변화에 더 잘 준비하기 위하여 변화 관리 계획표를 통해 검토하고 훈련했다.

여러분이 지금까지 해 온 모든 훈련내용들은 약간 지루하고 영감을 주지 않는 것으로 여길 수도 있지만, 그것들은 이번 주 과제를 원활하고 효과적으로 진행시키는데 필수적인 부분들이다. 여러분이 착수하고 있는 단계별 준비과정과 실행이 자기 코칭과정으로부터 더 좋은 결과를 얻게 될 것이다. 그것들은 성공적인 결과를 얻기 위한 여러분의 목표추구를 지탱할 구조를 형성한다.

이번 주에 무엇을 이룰 것인가:

이번 주에는 행동계획을 세우고 목표를 설정하면서 여러분이 훈련하게 될 구체적인 주제 하나를 선택하게 될 것이다. 그 주제는 **인생의 바퀴**에서 선택하고 제 3 장의 영역들 중 하나가 될 것이다. 훈련할 영역들을 탐험해 본 후에 주제를 선택하는 일이 중요하다. 그렇게 하지 않으면 주제를 잘 파악하지 못한 채 변화를 위한 준비도 갖추지지 않은 상태에서 목표를 설정하는 일이 생기게 된다. 제 4 장에서 완수한 내용들 역시 이번 주의 훈련을 효과적으로 완수하는데 도움을 줄 것이다. 명시된 과정들을 따라하고 그것을 신뢰하길 바란다. 여기에 제

시된 자기 코칭 과정 모델은 여러분이 권고된 과정을 성실히 따라하게 된다면 여러분의 삶에 긍정적인 결과를 가져다 줄 것이기 때문이다.

그것이 왜 중요 한가?

인간은 훨씬 더 복잡한 삶을 낳을 수 있는 복잡한 존재이다. 여러분은 6단계의 분리 이론에 대해 들어 본 적이 있는가? 기본적인 개념은 인간은 한 가지 혹은 그이상의 방식으로 모두가 뒤엉켜 있다는 사실이다. 유사하게, 전인교육을 주장하는 사람들은 어떤 점에서는 모든 일들이 다른 일들과 관련이 있다고 제안한다. 체계이론도 이와 똑같은 주장을 펴고 있다. 이 이론은 많은 요소들 간에 우리가 생각할 수 있는 것보다 더 많은 다양한 연계성과 상호 관련성이 있다고 주장한다. 모든 노력의 효과는 궁극적으로 적당한 시간에, 적절한 방식으로, 적절한 변수들을 얼마나 잘 처리해내느냐에 따라 좌우된다.

나는 여러분의 낮은 만족도 영역에는 다방면에 걸친 복잡성이 진행되고 있을 가능성이 있다고 말하고 싶다. 만일 여러분이 훈련하고자 하는 적절한 주제를 확인해 내려고 노력을 기울인다면, 여러분은 전 영역에 도움을 줄 결과를 얻게 될 것이다. 예전에 누군가가 말했듯이, "당신은 손가락을 다친다. 당신의 머리는 아프기 시작하고 당신은 약을 먹고 그러면 모든 고통은 사라진다." 같은 원리로, 여러분이 훈련할 적절한 주제를 선택하게 되면, 그것이 긍정적인 방식으로 전 영역에 영향을 미치게 될 것이다.

실행하는 방법:

나는 몇 가지 질문을 제시하면서, 그것이 고객으로 하여금 훈련해야 할 주제를 찾는데 도움을 준다는 사실을 알아내었다. 이 질문들은 문제해결을 위한 효과적인 방법론의 방대한 연구서인 해결 중심 치료법에서 따온 내용들이다. **해결 중심 치료법 (SFT)**은 여러 가지가 있지만, 그것들의 공통점은 삶의 해결 과제들을 다루는데 있어서 진보적인 시각과 행동지향적인 접근을 한다는 것이다. 이 독특한 모델의 창시자가 누구인지는 정확히 알 수 없으나 **해결 중심 치료법 (SFT)**을 코칭 방법으로서 나에게 처음 채택하도록 도움을 준 사람은 존경받는 학자이자 코칭에 관한 여러 권의 저자이며 세계적으로 프로그램을 현실에 적용시키는 코칭 연구소 소장인 수잔 스키핑톤 박사이다.

나는 이 SFT프로그램의 진정한 가치는 2부분의 개별적인 질문으로 나누었을 때 얻어질 수 있다는 것을 직접 실천해 보면서 알게 되었다. 질문의 첫 번째 부분은 초점을 맞출 주제를 판단하기 위한 훌륭한 도구 역할을 한다. 이 질문들에 철저하고 심사숙고하여 답하게 되면, 문제를 진단하는데 상당히 효과적인 도움을 줄 것이다. 여러분은 이번 주에 이 SFT의 첫 번째 부분의 질문을 가지고 훈련하게 될 것이고, 나머지 두 번째 부분은 다음 주의 훈련내용의 토대로 이용될 것이다.

기억해야 할 요점

변화 과정이 해결 가능한 단계로 세분화 될 때 변화가 일어나기 쉽다. 작은 부분들에서 변화를 만들도록 자신을 훈련 시켜라. 그리고 지나치게 욕심을 부리지 않도록 주의 를 기울여라.

다시, 다음에 나오는 질문에 가능한 한 간단히 답하시오:

1. 만일 상황이 변했다면 어떻게 변화되었겠는가?

2. 달리 무슨 일을 하고 있을 것인가?

3. 아무 일도 하고 있지 않을 것인가?

4. 다른 사람들은 무엇을 주목하겠는가?

5. 제일 먼저 변한 사항은 어떤 것이라고 여기는가?

여러분이 답한 내용들은 이상적 상태 (여러분이 추구하는 변화가 이루어진 지점인)를 명시하는 틀을 만들고, 변화하기 위해서 필요한 사항들을 노출시켜준다. 질문 5에서 여러분이 소망하는 변화를 창조하기 위해 즉시 초점을 맞추고 싶은 주제를 알게 된다.

이것이 여러분 모두가 이번 주에 해야 할 것들이다. 나는 여러분에게 미리 다음 내용을 보고 다음 주의 훈련내용을 시작하려는 유혹을 이겨낼 것을 권한다. 비록 이번 주의 과제가 지난 몇 주간의 과제보다 수월하기는 하지만, 그렇다고 덜 중요한 것은 아니다. 그러므로 새로운 정보가 마음속에 새겨지도록 충분한 시간을 고려하면서 천천히 다음 주의 과제로 나아가라.

실제 이야기 :

밥은 강제 퇴직 당한지 얼마 안 되었다. 30년 동안 대기업에서 직장생활을 한 후, 계획보다 일찍 그는 강제 퇴직 되었다. 퇴직 이후 그는 많은 생각과 감정들이 마음속에 스쳐 지나갔다. 그는 집안 경제를 걱정하게 되었고, 남은 시간들을 어떻게 보내야 할 지, 생계유지를 위해 어떻게 돈을 벌어야 할 지 막막하기만 했다. 그는 마지막 직장생활에서 받았던 스트레스를 받을지도 모르는 또 다른 직장을 구하고 싶은 건지 확신도 없었다. 이 모든 상황이 그를 정서적으로 메마르고 우울하게 만들었다.

인생의 바퀴와 문제 확인 과정을 거치는 동안, 그는 삶에 어떤 일이 생겼을 때 향후 몇 년 안에 해야 할 일은 새로운 일자리를 구해서 재정적으로 자신을 확실히 해두는 일이라는 사실을 이해했다. 그에게 가장 좋은 직업은 하청도급업자라는 사실도 알게 되었다. 그런 식으로 해서 그는 자신이 아주 스트레스를 받았던 행정상의 업무를 더 이상 해야 할 필요가 없게 되었고, 실제로 그가 할애할 수 있는 시간도 융통성 있게 조절하게 되었다.

이 글을 쓰는 지금 밥은 자신이 내린 결정이 현재 그에게 적절한 것이었다고 생각하며 하청도급업자 일을 하고 있다.

주요 요점 요약:

이 장에서는 실행해야 할 한 가지를 알아내기 위한 훈련을 했다. 여러분이 선택한 기본적인 주제는 정말 의미 있는 것이며, 혹은 창조하려는 변화가 실제로는 원하는 것을 가져다주지 않는다는 사실이 중요하다. 여러분은 몇 가지 질문에 답하면서 훈련할 주제를 선택했다. 이것이 변화 여정의 네 번째 단계이다.

6

제 6 주: 목표 설정과 행동

당신의 내면에 답이 있다. 당신은 자신이 누구인지, 자신이 원하는 것이 무엇인지를 알고 있다.

-라오즈

어떤 변화도 의미 있는 변화가 되기 위해서는 동기 부여가 되어야 하고 최종적 결과에 대한 뚜렷한 미래상이 있어야 한다. 여러분은 원하는 미래의 모습을 시각화해 볼 시간을 갖는 것이 좋다. 가능한 한 구체적으로 그려보아라. 모든 시각화가 끝났을 때, 당신은 어떤 사람이 되고 싶은가? 삶에서 어떤 유형의 사람들을 원하는가? 어떤 형태의 활동들을 수행하고 있을 것인가? 일을 위하여 또는 즐거움을 얻기 위해 여러분은 무엇을 하고 있을까? 지금 잠시 생각해 보아라. 앞 장에서 선택한 주제가 지금 상상해본 이미지와 일치하는가? 이것이 올바른 미래 창조의 첫 단계인가?

이것은 여러분에게 동기를 부여하고 원하는 변화의 틀을 제공하기 위하여 시각화 기법을 이용한 효과적인 변화 관리 기술이다. 여러분은 자신의 내면과 깊은 자기 이해로 부터 자신에게 적합한 최종적인 미래상을 만들 수 있다. 이제 이 훌륭한 미래상이 현실로 이루어지도록 하기 위해 여러분은 핵심 있고 미래지향적이고 전략적인 변화를 창조해야 할 것이다. 이 작업의 최종적인 성공은 얼마나 자신에게 진솔하고 솔직한가, 얼마나 준비가 잘 되어 있는가, 그리고 최종적인 미래상을 이루기 위해 얼마나 헌신적인가에 따라 좌우된다.

모든 변화를 한꺼번에 시도하려고 하면 실패의 가능성이 높아진다. 처음에는 이를 수 있는 목표들을 선택하는 것이 좋다. 원하는 변화를 시작할 때 변화에 능숙해지기 위하여 시간과 공간을 주도록 해라. 연습하면 완벽해진다. 이후에 계속 여러분이 훈련하기로 선택한 좀 더 힘든 목표로 옮겨라.

계속 변화를 실행하고, 초점을 맞춰 나가면 여러분은 반드시 성공하게 될 것이다.

이번 주에 무엇을 이룰 것인가 :

이번 주는 쉽지만 아주 중요한 부분을 다룬다. 여러분이 동일시하는 주제들에 대한 목표를 발전시켜야 한다. 쉬운 이야기로 들리는가? 그것은 여러분이 적절한 시기를 언제로 선택해야하느냐에 따라 달라지는 중요한 문제이다.

이 장에서 다루게 될 간단한 기술을 가지고 모든 상황 속에서 여러분의 목표를 성취하는 법을 알게 될 것이다. 많은 고객들은 그들이 목표를 이루지 못하기 때문에 목표를 가지고 훈련해나갈 수 없다고 한다. 그들은 목표를 끝까지 해내지 못하는 경향이 있다. 그것은 그들이 **현명한** 목표들을 설정하는 방법을 알지 못했기 때문이다. 여러분이 이 장을 읽고 나면 확실히 목표를 정할 줄 아는 대가가 될 것이다. 여러분 역시, 이전의 나의 아주 많은 고객들과 마찬가지로, "이것이 내가 할 수 있는 일입니다."라고 곧 말하게 될 것이다.

그것이 왜 중요 한가?

모든 기술과 훈련내용들이 앞 장에서 언급되었기 때문에, 여러분은 자신에 대해 더 깊게 알게 되었고 자신의 목표를 현실화할 준비가 이미 갖추졌다. 그러나 그것을 가지고 적극적으로 실행에 옮기지 않는다면 거의 무용지물이 될 것이다. 만일 여러분이 앞에서 익힌 내용들을 적절한 방향으로 진행시킨다면, 여러분의 삶의 질은 상당히 향상될 것이다. 이번 주는 여러분이 단지 그것을 시행하는 방법을 훈련 받게 될 것이다.

휴일이나 생일에 친구나 가족 그리고 이웃의 말을 귀담아 들어 본 적이 있는가? 많은 사람들은 계획을 세우고 목표를 설정 한다. 새해의 결심을 다짐하고 생일을 변화의 기회로 이용한다. 그리고 대부분의 경우에 거의 어떤 변화도 이루어진 것이 없다. 또 다른 그룹이 있다. 그들은 목표설정이 그들에게는 의미가 없다고 생각하고 목표를 끝까지 해내지 않고, 목표를 달성하려고 하지 않으며, 특별한 상황에 대비하지도 않는다. 어떤 생각이 드는가? 목표는 미래 행동을 위해 훌륭하고 꼭 필요한 기초이다. 사람들이 목표를 가지고 훈련하는 방법과

목표를 자신들을 위한 것으로 만드는 법을 알지 못한다는 점이 문제이다.

여러분이 어떤 그룹에 속하던지 간에 걱정할 필요는 없다. 내가 여러분에게 목표 설정과 목표 추구의 진정한 대가가 되도록 해 줄 것이다. 단지 초점을 잃지 말고 이 과정을 계속 유지해라.

목표를 인식하고 목표 달성을 위한 질문들:

목표를 설정하는 적절한 방법에 대해 알아야만 하는 것들을 익히기 전에, 이 질문에 답하는 것 (**해결 중심 치료법**의 두 번째 부분)이 도움이 될 것이다. 나는 이 해결 중심 치료법을 내가 고안해 낸 두 개의 영역으로 나누는 것이 변화 과정에 도움이 된다는 사실을 알게 되었다.

기억해야 할 요점

일반적으로 자신의 가치관과 희망에 부합되는 변화를 추구할 때 가장 동기부여가 잘 된다. 만일 그것이 자신에게 중요한 변화가 아니라면, 개인은 그것을 추구하지 않을 것이다. 창조하려는 변화가 자신이 중요하게 생각하는 것과 부합하고 있는지 잘 생각해 보아야 한다.

다시, 가능한 한 간단하게 다음의 질문에 답하십시오:

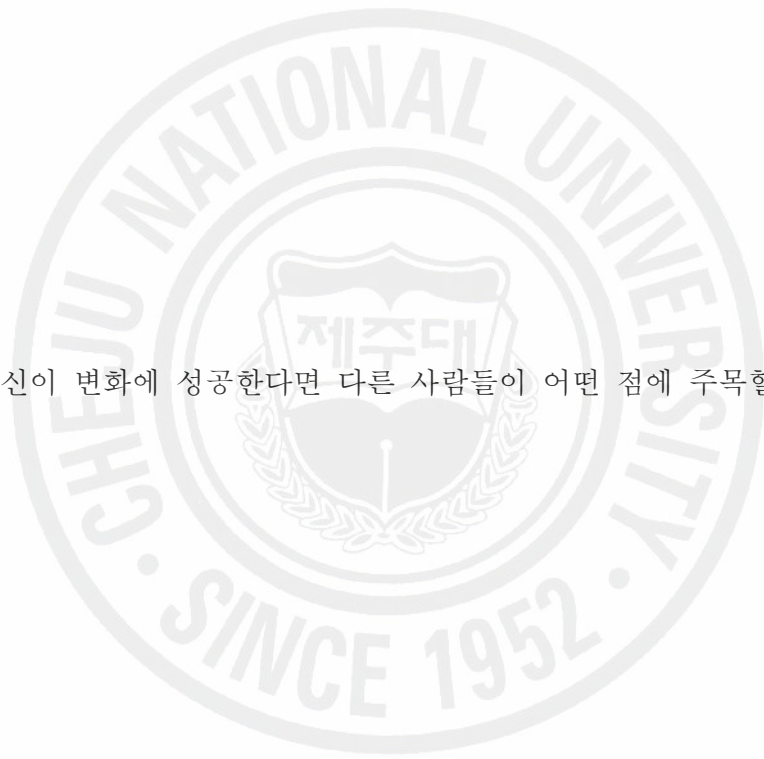
1. 1점부터 10점까지의 눈금 상에서, 당신은 어느 지점에 있다고 생각하는가?

2. 당신이 원하는 지점에 이르기 위해 무엇이 필요한가?

3. 당신이 두 번째로 해야 할 일은 무엇인가?

4. 만약 당신이 변화에 성공한다면 다른 사람들이 어떤 점에 주목할 것 같은가?

5. 원하는 지점에 이르기 위해서 당신의 어떤 강점들을 강화하고 싶은가?



마지막 질문에 특히 관심을 기울이도록 하자. 그 질문에 대한 대답에서 목표를 가지고 일을 수행하는데 도움을 줄 힘의 근원을 찾게 될 것이다. 여러분 개인의 힘의 원천은 유일하게 여러분 자신만이 갖는 힘이다. 언제나 여러분에게 존재하고 있고, 그 누구도 여러분에게서 그것을 앗아갈 수 없으며, 어떤 상황 하에서도 그 안에서 자신의 존재를 찾을 수 있다. 힘의 근원은 자기 개념(자아상), 자신에 대해 가장 좋아하는 것, 그리고 과거에 우리를 위해 역할을 했던 것에서 비롯된다. 알아야 할 가장 중요한 것은 개인적인 힘의 근원은 대부분의 경우에 주로 자신의 내면에 있는 가장 존경하는 개성이다. 그러나 때때로 그들은 자신을 들여다보기 위해 요구되는 시간은 그리 오래 걸리지 않는다. 이것은 개인의 힘의 근원을 아는 것이 삶의 크고 작은 변화들을 효율적으로 해결하는데 아주 유용하기 때문에 유감스러운 일이다.

목표를 설정하기 위한 적절한 방법: SMART 방법론

확실한 목표를 설정하기 위한 방법론은 경영과 자질의 대가인 피터 드러커 박사가 처음으로 개발하였고 그는 목표설정은 복잡한 과정으로 이루어질 필요가 없고 시간이 많이 걸려서도 안 된다고 주장했다. 그 대신, 긍정적인 결과의 가능성을 높이기 위해서는 계획된 목표는 간단하지만 독특한 방식으로 이루어질 필요가 있다. 이것은 전체의 노력이 훨씬 더 성공적인 결과에 이르도록 도움을 준다. 드러커 박사는 올바른 목표는 SMART의 요소가 필요하다고 제안하고 더 좋은 결과에 이르기 위해서 목적의 타당성을 점검해 보는데 필요한 SMART방법을 개발했다.

SMART 방법론은 "smart"단어를 각 머리글자로 이용하고, 그것들이 함께 사용될 때, 상승효과를 나타내주는 다음의 단어를 토대로 하여, 오늘날 알려진 최상의 목표설정 기법을 제공하고 있다.

Specific(구체적인 목적) - 당신은 정확히 무엇을 할 것인가? 행동을 나타내는 단어를 이용하여 초점을 맞추어라.

Measurable(기준) - 성공을 결정할 구체적인 기준을 확립해라.

Achievable(성과) - 현재의 태도, 능력, 기술, 그리고 목표에 이르기 위한 금전적인 상황을 고려해라.

Realistic(현실성) - 자신에 대한 목표를 상당히 높게 설정했을 경우, 실패하지 않도록 확실히 해라. 전력을 다해라. 그리고 목표를 이루도록 노력을 아끼지 마라.

Time-based(시간제한) - 시간제한을 두지 않고 훈련에 임하는 것은 시급한 느낌을 최소화 시킨다. 그렇게 하면 힘들인 노력의 가치가 저하되고 당신의 과정을 올바르게 평가할 수 없게 된다.

예:

인생의 바퀴를 완성한 후, 초점을 맞추고 싶은 영역이 완전한 상태라는 판단이 섰다고 생각해 보아라. 여러분은 변화에 관한 표시 자료를 완성했고 행동을 취할 준비가 되었다고 느낀다. 훈련하기로 결심한 구체적인 영역은 체중 관리이다. 이런 가상 속에서 SMART 목표는 다음과 같은 내용이 될 수 있을 것이다:

Specific(구체적인 목적): 체중 줄이기

Measurable(기준): 20 감량하기

Achievable(성과): 더욱 동기 부여 되어 신체 운동에 노력을 집중시킬 계획을 세운다.

Realistic(현실성): 건강에 지장을 주지 않는 체중감량에 대해 교육을 받았고, 목표를 충족시킬 수 있는 확신이 있다.

Time-based(시간제한): 이 목표를 달성하기 위해 4개월의 시간제한을 둔다.

이 규칙을 지키면 설정한 목표가 실제로 효과를 얻게 될 것이다. 대부분의 사람들은 목표를 적절히 설정했을 때 훨씬 더 목표를 이룰 수 있기 때문에, 일단 자신이 개선하고자 하는 영역에 SMART한 목표를 개발해낸다면 만족감, 안도감, 그리고 흥분감이 있다는 보고를 하고 있다. 이것은 전투를 승리로 이끄는 주요 요소인 열광 의식이기 때문에 중요하다.

Smart 목표설정 방법의 매력은 상황에 상관없이 모든 시간에 효과가 있다는 것이다. 그것은 성공적인 변화를 철저히 계획하기 위한 오늘날 알려진 가장 훌륭한 청사진이라고 생각한다. 익히고 학습하기가 매우 쉽기 때문에 SMART 목표 기법은 계획 설계와 다른 적용에는 물론, 오늘날 기업에서도 현대식 성과 검토를 위한 토대로 여전히 이용되고 있다.

일단 그 방법을 완전히 숙지하게 되면 삶의 모든 영역에 성공적으로 적용하게 될 것이다. 실제로, 적절히 연습하고 시간을 투자한다면, 여러분은 계획 설계와 목표 설정의 전문가가 될 수 있다고 확신한다. 그것을 즐기게 될 것이다. 여러분의 삶 전체에서 이 방법을 통해서 이익을 얻게 될 것이다.

실제 이야기:

프레드는 모든 것을 가지고 있는 것 같았다. 완벽한 매력, 거의 천재적인 지성, 화목한 가족, 그리고 급성장하고 있는 사업체등. 그는 마을 사람들 사이에서 칭찬이 자자한 인물이었고, 많은 이들의 부러움의 대상이었고, 다른 사람에게 격려가 되는 인물이었다. 그의 거대한 인생 설계는 그 지역사회에서는 유명했고 그것을 수행하는 능력도 의심의 여지가 없었다.

그러나 프레드에게는 또 다른 면이 있었다. 그가 코칭을 받으러 왔을 때, 그의 회사의 이익은 아주 낮은 상태였고, 성급한 기업 확장으로 개인적인 위험에 처해 있었다. 다른 사람들은 그 위험 부담이 너무 커서 받아들일 수 없는 정도였고 그의 가족들은 건강을 잃어가고 있었다. 프레드와 함께 훈련해가는 동안, 그는 거의 모든 영역에서 튼튼했지만 다른 영역들에서는 실제로 아주 취약하다는 사실이 확연히 드러나게 되었다. 많은 기업가들과 비교해 보면, 그의 취약한 영역은 계획 설계와 목표 설정에 있었다.

코칭 프로그램을 진행하는 동안, 프레드는 SMART 목표 설정에 대한 드러커 방법론을 알게 되어 그것으로부터 이익을 보게 되었다. 그가 SMART 목표 설정 기법의 가치를 깨달은 후에, 자신의 회사에 이 기업을 적용시키기 시작했다. 서서히 훌륭한 기업가이면서 유능한 매니저가 되고 있었다.

SMART 목표를 가지고 그가 경험한 성공에 힘입어 그는 다른 경영 기법을 교육 받기 시작했다. 경영 능력이 증가함에 따라 프레드는 사업체 운영을 즐기기

시작했다. 그는 많은 시간을 사업운영에 쏟아 부었고 회사의 이익은 계획된 대로 창출되었다.

주요 요점 요약

우리가 계획을 실천에 옮길 때, 약점이 아니라 강점에서 출발해야한다. 자신의 강점을 찾게 되면 더 많은 동기 부여가 되고 인내심이 증가하고 새롭게 자존감이 생겨나는 이점을 갖게 된다. 이번 주에 여러분은 구체적으로 실천하게 될 행동 목표를 세우는 방법을 학습했다. SMART목표를 가지고 훈련을 함으로서 여러분은 여러분이 하는 일에 객관적이고 의미 있고 책임감 있게 될 것이다. 목표를 세우고 실천하는 일이 우리 여정의 다섯 번째 단계이다.



제 6 주: 환경으로 부터의 피드백

아무 일도 하지 않아 결점 없는 것 보다 불완전하게나마 어떤 일을 하는 것이 더 낫다.

-로버트 H. 솔러

많은 사람들은 우리의 마음이 우리가 경험하는 실체를 만드는 건축용 벽돌이라고 생각한다. 유감스럽게도, 우리는 대개 이러한 창조적인 발전을 잘 통제하지 못한다. 즉, 우리가 이 과정을 잘 이끌어 나가지 못한다. 대신에 우리는 자동적인 조종 모드에 빠져들게 된다. 우리는 습관의 희생자가 되고 우리가 수년 동안 우리 자신이 쌓아올린 2차원적 현실의 희생자가 된다. 그런 뒤에, 어느 날 삶에서 생긴 몇 가지 끔찍한 사건들로 인해 잠에서 깨어났을 때, 그렇게 많은 시간들을 허비했던 상상 속의 현실에 대해 후회한다. 여러분은 삶을 다시 되돌려서 분투하고 싶어 하지만 종종 그 방법을 모른다.

만일 여러분이 대부분의 사람들의 삶과 같다면, 직장이동이나 대인 관계개선과 같은 변화를 주고 싶은 사항들이 있다. 그러나 여러분은 현재의 상황을 고수하고 있다. 변화는 진실로 인간존재에서 필수적인 부분이다. 실제로, 변화는 삶에서 우리가 경험하는 유일하게 변함없는 요소가 되고 있지만 사람들은 변화를 두려워하고 변화를 거부하고 있다. 본질적으로, 변화에는 오직 두 가지 유형만이 있다. 우리가 추구하는 변화와 우리에게 강요되는 변화가 그것이다. 이 두 가지 변화의 차이점은 전적으로 통제에 달려있다. 만일 변화를 적극적으로 창조하고 싶다면, 자신에게 이익이 되도록 변화에 영향을 미치고 변화를 구체적으로 만들어갈 수 있다. 그러나 만일 변화가 여러분에게 강요된다면, 여러분은 무기력감을 느끼게 되고 상황의 희생자가 되어 분노를 느끼게 될 것이다.

잠시 생각해 보아라. 여러분이 삶에서 가장 자주 경험하는 변화는 어떤 유형인가?

자신이 원하는 삶을 만들기 위한 첫 단계를 시작해라. 아무것도 하지 않은 채 시간을 보내지 마라. 당신의 목표에 초점을 맞추고, 진정으로 원하는 것들에 대하여 자세히 검토하고, 미래의 목표를 개발해라. 그러나 여유를 갖고 기다리도록 해라. 즉, 활기 있고 융통성 있게 진행하고 항상 목표를 자신의 계획 전체에 맞추도록 준비를 해두어라. 너무 오래 과거에 머물지 않도록 해라. 항상 앞으로 나아가라.

변화가 일어나도록 해라, 그렇지 않으면 변화가 당신을 강요하게 될 것이다.

이번 주에 무엇을 이를 것인가:

이번 주는 지금까지의 경험에서 얻은 것들에 대한 이해를 높여줄 것이다. 여러분이 스스로 설정한 목표들이 여러분에게 효과가 있을 것인지 또는 그 목표들은 변화를 필요로 하는 것들인지 아닌지를 알게 될 것이다. 여러분은 선택한 삶의 영역에서 이루고 싶었던 것과 더욱 일치하도록 하기 위해서 목표를 조절하고 조종하는 방법을 익히게 될 것이다.

모든 인간의 발전은 필수적으로 학습에 기반을 두고 있고, 학습은 반응을 필요로 한다. 우리가 목표를 향해 전진하고 있는지 아니면 목표에서 벗어나고 있는지를 평가할 때, 우리는 상황에 대한 지식과 이해를 확장하게 된다. 우리는 귀중한 교훈이 될 결론을 도출하면서 배우고, 계속 이동해가고, 꾸준히 극기를 추구하는 가운데 성장한다. 달리 말하면, 반응은 우리에게 원하는 것과 현재의 자신의 모습 사이의 차이를 이해하게 해준다.

그것이 왜 중요 한가?

챔피언의 진정한 아침식사는 무엇인지 아는가? 그것은 밀로 만든 음식이 아니라 바로 feedback(평가 정보)이다. 평가 정보는 거의 모든 진보의 핵심이 된다. 반응의 범위는 주요영역에서 잘 이루어져 있는가를 살펴보는 일에서 부터 학습한 것들을 토대로 하여 목표를 조절하는 것에 이른다. 자신의 의지와 평가 정보를 받아들이는 능력은 자기 정정과 자기 향상에 매우 중요하다. 만일 평가 정보를 정정하거나 받아들이는 것이 어렵다는 것을 알게 되면, 여러분은 제3장으로 다시 되돌아가고 싶은 충동을 느낄 것이다. 제3장에서는 인간의 방어체계를 다루고 있고 그런 견해에서 무엇이 일어날 것인지를 비판적으로 바라본다. 대부분의 상황에서는 이런 훈련을 하는 것이 사람들이 매우 효과적으로 진행해 가는데 도움을 줄 것이다.

건전한 변화 주기 속에서는, 환경에서 나온 반응이 변화 측면에서 지속적인 향상을 유도하는 힘이 된다. 사회학자나 기관 연구가들에 따르면, 두 가지 유형의 반응이 있다고 한다. 단 고리 반응은 정상적인 반응의 틀에서만 반응하고 행동을 하게 한다 (달리 말하면, 가치관, 의견, 또는 태도를 바꾸지 않고 정상적으로 하는 것들). 이중 고리 반응은 일어난 일에 대해 더 깊게 생각하게 하고 두드러진 향상의 기회를 유도하면서 기본 가정과 노력에 영향을 미치고 이의를 제기 한다. 이중 고리 반응에서 반복되는 “왜”라는 질문은 여러분의 의견, 태도, 그리고 가치관의 핵심을 바꾸어 줄 수도 있을 것이다. 여러분의 시각을 바꾸어 줄 것이다. 이중 고리가 정확하면 할수록, 훈련으로부터 얻어지는 이익은 더 커지고 결국 더 나은 상태로 될 것이다.

실행하는 방법:

축하합니다. 여러분은 지금까지 대단히 많은 훈련을 완수했고, 곧 노력의 결과를 확인하게 될 것이다. 여러분은 어떤 영역을 향상시킬 것인지 결정했고, 변화할 준비를 갖추었고, 개선과 관련된 목표를 설정했고, 그것들을 실행에 옮겼다. 성공적인 변화를 이룩할 가능성을 극대화하기 위하여, 여러분은 올바른 과정을 밟고 있는지를 확실히 해두어야만 한다. 달리 말하면, 여러분이 선택한 길이 여전히 옳은 길이 되도록 분명히 해두길 바란다. 만일 조정할 필요를 느낀다면, 여러분은 그것들을 적절히 그리고 효과적으로 처리하는 방법을 알고 있을 것이다.

환경으로부터 나온 반응을 받아들이기 위해서 일련의 질문들에 대한 자문이 필요하다. 이전과 마찬가지로, 좋은 결과를 얻기 위해서는 절대적으로 자기 진실성과 정직이 필수적이다. 그래서 질문에 관심을 집중하고, 가장 정확하다고 느껴지는 답을 얻기 위해 자신의 내면까지 도달하여, 틀 밖에서 생각하는 신중함과 능력을 보여주는 대답을 이끌어내기 바란다.

모든 질문들이 이중 고리 반응 대답과 고양된 학습을 불러일으키기 위하여 고안된 것이기는 하지만, 네 번째 질문은 나의 경험 안에서 여러분들에게 상황과악에 대한 더 높은 지식과 취해야할 올바른 행동을 유도하는 이중 고리 반응 역량을 지니고 있다.

기억해야 할 요점

변화는 노력이 필요하다는 것을 현실적으로 잘 이해해야 한다. 동기 부여되고 긍정적인 기대감을 구축하기 위해서, 여러분이 변화를 시도하기로 결심한 이유를 잊지 말아라. 향상이 귀중한 결과를 낳는다는 사실을 기억해라.

다시, 가능한 한 철저히 다음 질문에 대답해보시오.

1. 나는 지금까지 어떻게 행동해 왔는가?

2. 나는 지금까지의 과정에서 무엇을 학습했는가?

3. 코칭과정이 바르게 진행되고 있는가?

4. 나는 무엇을 변화시키고 조정해야 하는가?*



5. 원하는 것을 얻기 위하여 어떤 능력과 강점을 지녀야만 하는가?

*메모: 질문 4 (나는 무엇을 바꾸고 조정해야하는가?)는 이중 고리 학습 질문이다. 여기서 여러분이 하고자 하는 것은 네 가지의 “왜”에 대한 질문이다. 각 질문은 한 가지씩 늘려 가야한다.

예:

여러분은 더 나은 직업을 얻기를 원하고, 목표는 관심이 있는 회사로 부터 네 번의 인터뷰를 확보하는 것이다. 그러나 이력서를 보냈지만 한통의 답장도 받지 못했다. 이럴 경우 다음과 같은 질문들을 해보아야 한다. 질문 아래에는 고려해 볼 만한 답변이 있다.

1. 왜 어떤 답변 진화도 받지 못했는가?

답: 아마도 이력서가 주목받을 만한 것이 아니기 때문이다.

2. 이력서는 왜 주목을 받지 못하는가?

답: 아마도 경험의 수준을 잘 나타내지 못하기 때문이다.

3. 이력서가 왜 경험의 수준을 잘 반영해 주지 못하는가?

답: 아마도 경험의 특별한 관련성을 내가 충분히 설명하지 못하고 있기 때문이다.

4. 왜 충분한 설명이 어려운가?

답: 아마도 이 분야에서의 의사소통 기술은 이력서 작성 작가로부터 전문적인 도움을 얻어 혜택을 얻을 수 있을 것이다.

위에서 보여주는 바와 같이, 질문 4는 이중 고리 학습 적용을 하면서 직접 질문 5로 연결될 것이다. 이중 고리 학습 질문 4는 여러분의 상황에서 반드시 필요한 것은 아니지만(이런 경우에는 질문 5로 직접 넘어간다), 여러분이 벽을 향해가고 있고 목표를 실행하는데 어려움이 있다고 느낄 때마다, 겉보기에 어렵고 힘든 상황을 바로 잡기 위해서 따라해볼 만한 아주 유용한(그리고 간단한) 기술이다.

장벽을 극복하는 훈련:

대부분의 사람들에게는, 변화를 만들 때 초기 단계들이 상당히 어렵다. 연습이 완벽하게 한다는 사실은 명심해 두어라. 여러분들도 또한 시간이 지나면서 원하는 변화를 창조하고 이끌어 가는데 상당히 능숙해질 것이다. 약간의 노력으로 여러분은 원하는 변화를 이루게 할 수 있을 것이고, 그 변화는 여러분이 투자한 에너지만큼의 가치가 있을 것이다.

힌트:

자신과의 대화를 마음속에 새겨두어라. 여러분이 생각한 대로 여러분의 실재모습이 만들어 질 것이다. 헨리포드가 말한 “당신이 할 수 있다고 생각하던지 또는 할 수 없다고 생각하던지 간에, 당신의 생각이 옳다.” 라는 그 지혜를 주고 유명한 인용문을 들어본 적이 있는가? 여러분이 변화라는 과격 행위를 시작할 때, 여러분이 생각할 때 사용하는 언어가 열정과 반드시 성공하겠다는 긍정적인 태도를 반영해준다. 심리학에서, 자기 충족적인 예언이라는 잘 알려진 원칙이 있다. 이 예언은 기본적으로 자기 대화 속에서 우리가 믿고 재확인하는 것들을 우리에게 말해주는 것이고, 결국 현실로 나타나게 된다.

때로는 변화에 대한 장벽을 만드는 객관적인 이유들이 있기는 하지만, 그 장벽들은 위에서 제시한 공식을 사용하여 극복할 수 있지만, 몇몇 경우에는 자기 의심이나 좀처럼 사라지지 않는 두려움 속에서 스스로 만들어내는 장벽들이 있다. 여러분에게 효과가 있는 자기 확신의 개발과 실천이 일을 진행시키는 데 도움을 주는 확실한 요소가 될 수도 있다.

자기 확신은 다른 사람의 의견, 당신에 대한 태도, 또는 느낌들에 의존하는 것을 극복함으로써 자기 회의감을 없애고 자신을 만족스럽게 여길 수 있는 방법이다. 자기 확신을 이용하여 당신이 지니고 있었던 부정적 감정의 방해물들을 실제로 지워버릴 수 있다. 감정의 방해물들이란, 다른 사람들이 어느 한 시점에 당신에게 했던 불쾌하고 상냥하지

않은 말들에 대한 의식적이거나 무의식적인 기억들을 의미한다. 이것이 유감스럽게도 많은 경우에 있어서, 부정적인 자아상을 만들게 하고 자신에 대해 부정적 신념을 갖게 한다. 이것에 대해 생각해 보아라. 우리는 다른 사람들의 고의적이거나 또는 무심코 한 잔인한 행동에 대해 거의 면역되어 있지 않다. 그들의 부정적인 말들이 우리 안에 잠재되어 있고 우리의 행동을 제한한다. 그런 것들을 바르게 정정하지 않으면, 그것은 결국 여러분을 부정적 사고와 자기 연민에 빠지게 하고, 더 나은 삶을 위한 변화에 동기부여를 억제하고, 자기비판과 자기 의심에 이르게 할 수도 있다.

확신이 머릿속에 있는 부정적인 요소들을 바꿀 수 있다. 꾸준히 어느 정도의 시간 동안 훈련을 하면, 그것들이 여러분을 붙들어 매고 있고 당신이 원하는 것을 얻지 못하도록 방해하는 파괴적인 신념 체계를 없애줄 것이다. 여러분에게 도움이 되도록 이 신념 체계를 바꾸기 위한 한 가지 효과적인 방법은 잘못 인도된 부정적 메시지를 새로운 긍정적인 메시지로 대체하는 것이다. 자기 확신의 핵심은 자신이 확신하는 것을 믿는 것이다. 여러분이 오랜 시간 동안 충분히 그것들에 관하여 훈련을 했을 때 그것들을 믿게 되는 것이다. 그것은 순수하게 신경 생리학적으로 일어나는 것이다. 여러분은 새롭고, 뇌 속에 있는 더 긍정적인 회로, 그리고 신경 체계, 여러분 스스로 이루고 싶은 미래상과 일치하는 진로를 개발하기 위하여 실제로 신경의 단위인 뉴런을 훈련시킨다. 우리는 할 수 있다. 그것은 오직 시간, 결의, 그리고 훈련의 문제인 것이다.

확신은 "나는...", "나는...이다," "나는...일 것이다," 그리고 자신에게 있는 믿음을 소중히 보호하는 긍정적인 말들과 원하는 만족스런 미래에 의해 모든 것이 완성된 "나는...할 수 있다,"와 같은 조건들로부터 시작되는 권한을 주는 말에 의지한다. 예를 들어, 만일 당신이 자신을 수줍어하고 소극적이라고 여기기는 하나 자신의 목표가 외향적이고 타인과의 생활에서 편안해지는 것이라면, 당신의 확신은 아마 다음과 같은 것들이 될 것이다:

- 나는 사교적이다.
- 나는 새로운 친구를 만들 것이다.
- 나는 주변 사람들과의 관계에서 편안함을 느낄 수 있다.
- 나는 내가 알지 못하는 사람들 또는 우연히 알게 된 사람들과의 대화를 마음 편히 시작하고 있다.

실천에 옮기기 위하여, 여러분은 훈련하고 있는 자신의 목표를 성찰해 보고 마음속에 있는 부정적인 말들에 아직도 집착하고 있는지 검토해 보아라. 그런 후에 자신이 원하는

는 것을 얻기 위해 얼마나 예전과는 다르게 생각해야만 하는지를 평가해라. 이제 그것을 적어라:

- 나는.....이다.
- 나는일 것이다.
- 나는할 수 있다.

때때로 나는 고객들에게 예쁜 색깔의 포스트 잇에 자신의 확신에 대한 글을 쓰게 하고 욕실 거울과 같이 자주 보는 자신만의 공간에 붙여두게 한다. 훈련의 또 다른 이점은 같은 정보에 여러 번 노출 되면 될수록 결정적인 순간에 일에 착수할 가능성이 더 크다는 것이다. 기억해라. 훈련이 능숙하게 한다.

확신은 하루에 여러 번 되새겨져야 한다. 거울 속에서 자신의 모습을 들여다보며 확신을 되새기는 것이 가장 좋다. 처음에 여러분이 해야 할 일은 매일 아침과 저녁에 세면할 때 몇 분간을 연습해보는 것이다. 거울 앞에 서서 온화하게 자신을 들여다보아라. 거울 속의 자신과 하나가 되었다고 느꼈을 때, 매일하는 일을 반복해라. "나는...이다 나는 ...일 것이다 나는 ... 할 수 있다," 등등, 그리고 매일매일 조금씩 당신이 이룰 수 있는 것에 대해 믿음을 가져라.

그것이 실현될 것이다.

실제 이야기:

메그는 젊은 변호사였다. 야심차고 유능한 전형적인 A형 인물이었다. 자신만의 목표가 있었고, 거창했다. 그녀는 목표가 현실화되기 위해 필요한 것들을 자신이 지녔다고 생각했다. 그녀가 벽에 부딪치게 되자 코칭을 원하게 되었다. 일 여년 정도 그녀는 전혀 성공을 경험하지 못하였다. 이전에 잘 나가던 직장 일이 침체위기에 있었고 인간관계에 있어서도 그다지 발전이 없었다. 그녀를 고용했던 매니저는 다른 회사로 가 버렸고, 새로 온 상사와 신뢰 관계가 잘 이루어지지 않고 있었다. 변호사인 그녀의 남자 친구 역시 직장 일로 매우 바빠서 그녀와의 관계가 진전이 되지 않고 있었다. 그녀의 좌절은 커져 갔고 자기 회의감이 생겨나기 시작했다. 아마도 메그의 인생에서 처음 있는 일일 것이다.

메그와 함께 훈련하는 동안, 그녀의 주된 문제는 매우 독특하고 성공적이었던 이전의 완벽한 것들이라는 사실이 분명히 드러났다. 그녀의 추진력에 문제가 있었다. 메그는

여러 가지 이유로 해서 스스로 취했던 거창한 목표가 조정되어야한다는 마음을 내비쳤다. 바꾸지도 줄이지도 않고 단지 조정만이 필요했다.

메그가 자신의 목표를 실행 가능한 것으로 바꾸어 그것을 실천 가능한 환경이 되도록 훈련했을 때, 몇 개월 만에 다시 상황이 좋아지고 있었다. 그녀는 새로운 매니저를 설득하여 자신의 업무 능력을 발휘할 만한 새로운 일을 부여 받았고, 매우 원하던 업무 참여 약속과 열심히 일하겠다는 새로운 관계를 맺기 시작했다.

주요 요점 요약:

아무리 이상적인 계획도 현실에 직면하면 조정이 필요하다. 이 장에서는 언제나 효과적이라도 하기 위해 필요할 때 그것들을 조절할 수 있는 목표와 행동들로 부터 얻은 반응들을 받아들이는 법을 익혔다.

우리는 자기 확신이 우리에게 동기를 계속 부여해주고 장점과 더불어 훈련을 해나가도록 하는 훌륭한 기법이라는 것을 알았다. 반응을 받아들이고 장벽을 이겨내는 훈련이 더 나은 미래를 위한 여정의 여섯 번째 단계였다.

끝맺는 말

축하합니다! 여러분은 자기 코칭 과정의 마지막 단계를 완성했다. 소개된 개념을 주의 깊게 검토하고, 연습내용을 신중히 완성하고, 학습한 부분들을 철저히 적용하면서, 여러분이 추구하는 변화를 초래하기 위해 그리고 언제나 소망해 온 삶을 스스로 만들어가기 위하여 필요할 때마다 수시로 그 과정들을 반복하기를 권한다.

행복한 여정이 되기를 바랍니다.

마지막 생각

우리가 삶에서 직면하는 중대한 문제들은 문제가 발생한 시점에 우리가 지녔던 사고 수준에서는 해결될 수 없다.

-알버트 아인슈타인

이 책은 진실로 열정의 결과물이다. 즉 사람들로 하여금 더 나은 모습을 갖도록 하고, 더 많은 일을 해내도록 하며, 더 나은 삶을 살도록 도움을 주기 위한 나의 열정의 산물이다. 이 책의 모든 내용들은 어떤 상황에서도 누구나 자신의 삶을 향상시키기 위해 적용할 수 있고 또한, 현재 자신의 모습보다 약간 또는 많이 행복감을 느끼고 더욱 효과적이라는 흔들림 없는 나의 믿음에 바탕을 둔 내용들이다.

이 책의 최종적 구조는 전 세계적으로 이루어지고 있는 기관 연구나 사회 연구 덕분에 많은 훌륭한 연구물들, 인간 심리학에 관한 보고서, 그리고 오늘날 사용되는 변화 관리 기술들에서 상당 부분 도움을 얻어 작성하였다. 나는 고객들과 함께 훈련한 내용과 만일 여러분이 그것을 바르게 적용한다면 효과적인 것이라고 여겨지는 내용들을 여러분에게 요약 설명하려고 많은 노력을 기울였다.

그러나 궁극적으로 각 장들을 읽고 제시된 연습 내용을 완수함으로써 이 책으로부터 이득을 얻는 일은 여러분들에게 달려있는 것이다. 자신의 삶에서 긍정적인 변화를 창조하려는 깊은 동기에 힘입어 스스로 책임을 지는 것이 자기 코칭의 역할이다. 일단 이 과정을 숙달하면, 여기에 잇는 모든 기술들을 가지고 다양한 인생 도전의 교훈들을 지속적인 자기 발전과 개인의 성장에 적용시킬 줄 아는 자아 실현적인 개인이 될 것이다.

이 점에서 코칭과 자기 코칭 사이의 차이점에 대해 문제를 제기하는 것도 당연하다. 가장 중요한 것은 코칭과 자기 코칭 둘 다 자기 발견과 증가된 개인의 효율성이라는 개인적인 여정에서 사람들에게 도움을 준다는 똑 같은 목표를 지향한다는 점이다. 내가 제안한 방식대로 자기 코칭이 코칭의 한 형태이기 때문에 그것들 둘 다는 똑같은 도구와 방법론을 이용한다. 두 가지 경우 모두, 고객의 시각에서는 변화 여정이 처음에는 다소 두려울 수 있으나, 자기 발전과 개인적 성공에 편협하지 않게 초점을 맞추고 있기 때문에 매우 흥분되고 즐거운 여정이 될 수 있을 것이다.

그러나 코칭이 올바르게 이루어졌을 때 훨씬 효과적일 수 없다고 여러분을 설득하려 한다면 그것은 기만적인 행위인 것이다. 이 책에서 제시된 과정을 따라하면서 여러분이 추구하는 변화를 창조할 수 있기는 하지만, 코치와 함께하는 훈련은 여러분의 욕구에 맞도록 과정을 직접 제작하게 하는 추가의 보너스를 제공해줄 것이다. 두 가지 다 할 수 있는 코치와 함께 훈련하거나, 혹은 참여 기간과 문제의 복잡성에 따라 달라지기는 하지만 세 가지 주제에 대해서 다를 수도 있다. 여러분은 당신에게 주어지는 누군가의 독점적인 관심과 전폭적인 지원, 그리고 그들이 갖고 있는 지식과 경험으로부터 좋은 결과를 얻을 수 있다. 그래서 최종적인 목적이 당신을 지금 현재 있는 곳보다 더 나은 곳이라고 규정되는 한 장소로 유도해가지만, 그곳으로 훨씬 더 빨리 이르도록 도와주는 코치와 여러분의 입장에서는 노력을 덜 들이고 훈련해감으로서 많은 이득을 얻을 수 있다.

나의 걱정, 그리고 내가 이 책을 쓰기로 결심하게 된 주요한 이유들 중의 하나는 자신에게 "코치"라는 타이틀을 적용하는 사람들 모두가 실제로 똑같은 자격을 갖추고 있지 않다는 것이다. 코칭은 규제 받지 않는 직업이며, 이 말은 언제든지 누구라도 자신을 코치라고 부를 수 있다는 의미가 된다. 더군다나, 자격증에 관한 문제도 매우 기만적이다. 누구라도 언제든지 어떤 것에 대하여 자격을 부여할 수 있다는 것이 일반적 주지의 사실이기 때문에 자격증은 때로는 아무 의미가 없을 수도 있다. 코칭과 관련하여 그것은 3개월 코스의 통신 교육학교에서 소위 자격을 갖춘 전문인을 양성할 수도 있다는 의미이다. 그래서 내 견해로는, 그것이 문제이다.

인간은 여러분들이 인터넷에 나와 있는 자료를 통해서 작동하는 법을 익힐 수 있는 단순한 기계가 아니다. 코칭은 변화에 대한 모든 것이고, 일부 사람들이 우리로 하여금 믿게 만드는 것처럼, 변화는 단순한 목표 설정 이상의 의미를 지닌다. 변화는 감정, 동기 부여, 그리고 용기에 대한 것이며, 이것들 모두는 우리가 하려는 노력들과 불가피하게 밀착 되어 있고, 때로는 취약함과 패배의 느낌을 지니게 할 수도 있다. 코칭은 또한 공포심이나 방어 메카니즘과 같은 우리 내면에 억제되어 있는 것들을 가장 효과적인 방법으로 정복하는 것이다. 솔직히 말해서, 여러분이 준비가 되어 있다면, 심도 있는 자기훈련을 비효율적으로 하게 하는 누군가와 함께 훈련해가는 것 보다는 **해결 가능하다**고 느끼는 **부분까지는** 스스로 부딪치며 해보는 것이 좋다고 생각한다. 무책임하게 다른 사람의 마음에 간섭하여 생길 수 있는 큰 위험이 있다고 믿는다.

이것은 코치와 함께 훈련하는 것을 고려할 필요가 없다는 말인가? 아니다. 이것은 내가 하려는 말이 전혀 아니다! 내가 제안하는 것은 단지 여러분이 코치를 선택하기 전에 예비조사를 해야 하고 내가 제안하는 지침들을 반영하는 질문들을 해보아야 한다는 것이다. 나는 자신의 고객들에게 도움이 될 필요한 지식과 노하우를 얻기 위해 엄청난 노력을 기울이고 있는 많은 훌륭한 코치들을 개인적으로 알고 있고, 그들은 자신들의 코칭 자격요건에 대해 질문 받는 것을 전혀 개의치 않는다.

가장 큰 세계적인 코치 전문인 협회인, 국제 코치 연맹(ICF)은 코치의 직업을 규정화 하기 위해 노력을 펼치고 있다. 그러나 여러분들이 알고 있어야 할 것은 이 협회에 회원으로 가입하기 위한 어떤 제한도 없다는 것이고, 누구라도 회원 가입비만 지불하면, ICF 회원자격을 얻을 수 있다는 것이다. 몇 년 전에 이런 상황을 인식하고서 ICF는 협회의 자격 요건과 경력에 합당한 코치들에게 자격을 부여하는 추천할 만한 업무를 시작했고, 다음 단계는 자기규정에 대한 적절한 지침이라고 생각된다. 나는 ICF의 노력에 진심어린 박수를 보내고 또한 지지하는 바이지만, 가장 중요한 사안들이 올바르게 해결 되지 않고 있다고 본다.

내가 아직도 투쟁을 벌이고 있는 부분은 두 개의 영역이다. 첫째는, 그들이 자격을 부여하고 있는 다양한 코칭 학교들 사이에는 프로그램의 질 면에서 상당한 차이가 있다는 것이다. 일부는 이례적으로 훌륭하고, 일부는 그저 그런 허점투성이의 것이다. 두 번째는, ICF가 다양한 코칭 교육 기관들이 완전히 다른 배경지식과 기술을 요구한다는 사실을 인식하지 못하는 실수를 범하고 있다는 것이다. 예를 들어, ICF는 생활 코치, 사업 코치, 그리고 간부 코치의 자격증이 하나이고 똑 같아야 한다는 것이다. 그러나 그것들은 모두 맞춰야 할 초점이 다르다! 생활 코칭은 고객의 개인적인 효율성을 증가시키기 위한 도구를 제공하기 위해 고안된 단기 코스 성인 학습 프로그램인 반면, 사업 코칭은 사업의 효율성을 증대시키고자하는 프로그램이다. 간부 코칭은 주로 성공을 거둔 전문인들의 기술까지 범위를 확대한다. 이것들은 다른 배경 지식과 기술을 필요로 하면서 맞추어야 할 초점도 다르다.

내가 생각하기에 가장 인기 있는 코칭 기관에 종사하는 코치들에게 필요한 배경과 기술들이 아래에 있다. 만일 여러분이 코치와 함께 훈련하기로 결심했다면, 마음속에 이 정보들을 가지고 인터뷰 질문을 고안해야 한다.

생활 코칭:

- 최소한 4년제 대학에서 심리학이나 교육학에 대한 코치의 배경. 다른 전공은 관련되지 않음. 위의 두 분야 중에서 한 분야의 석사 학위 소유자 훨씬 선호. 전문적인 코칭 훈련을 받은 자. 만일 그들이 자주 행하고 있는 것처럼, 생활 코치가 직업 상담을 하기 원한다면, 관련 분야에서의 업무에 대한 배경지식이나 훈련이 요구됨.

사업 코칭:

- 몇몇 사회학이나 심리학적 배경 이외에도 확실한 실무적인 사업 기술들이 필요함. 실무적인 지식과 사회 과학의 이해는 사업 기술을 뒷받침 해주고 도움을 주고자 하는 사람

의 사업 소양을 이해하고 거기에 적합한 코치의 능력을 강화시켜줄 것이다. 전문적인 코치 훈련이 요구됨.

간부 코칭:

- 고객의 수준에 적합한 사업 경험 (만일 부사장과 훈련하게 되면, 이전에 부사장으로서의 실무 경험이 필수적인 것이다). 심리학과 사회학분야에서, 혹은 심리학이나 사회학들 중 어느 분야에서든지 약간의 훈련이 필요함. 전문적인 코치 훈련이 필요함.

게다가, 코치들은 지속적으로 자신과 전문인으로서의 발전에 중요한 가치를 두는 일이 매우 중요하다고 생각된다. 매달 전 세계의 연구가들이 인간의 행동, 조직적인 행동, 변화 과정, 또는 경영 실습에 대한 새로운 정보를 우리에게 제공해 주고 있다. 여러분들, 고객들은, 이러한 지식 자료로 부터 혜택을 받을 권리가 있다.

그러므로 나는 전문인으로서의 발전과 지속적인 심리학 교육에 대해 코치가 자신의 의무를 잘해나가고 있는지에 대해 질문하기를 권한다. 코치를 구하고자 할 때, 그가 어떤 전문지를 보는지 물어보아라. 자긍심 있는 생활 코치는 *오늘의 심리학* (Psychology Today) 를 읽을 것이다. 이 전문지는 최소한 읽어야 할 책이며 필수적인 것이고, 반면에 사업 코치나 간부 코치들은 *경영 학회* (Academy of Management)에 가입할 것이고 직업 코치들은 *인적 자원 관리 협회* (Society of Human Resources Management)간행물의 회원일 것이다.

완벽한 코치를 구하는 일에 시간을 투자해라. 그들이 당신의 친구나 이웃 중에서 누구와 함께 훈련했는지 그리고 어떤 경험을 갖고 있는지에 대해 물어 보아라. 좋은 것과 나쁜 것이 있을 것이다. 외과 수술을 위해 가장 훌륭한 의사를 선택할 때처럼 똑같은 접근을 시도해라. 여러분의 성장에 도움을 주게 될 그 사람은 당신이 원하는 것을 얻도록 하기 위해 필요로 하는 것을 지니고 있어야만 한다.

간부 코칭에 대한 몇 가지 훌륭하고 신뢰할 만한 자료들을 찾아볼 수 있지만(예를 들면, 브라이언 O. 언더힐 박사 그룹, 마샬 골드스미스 그룹, 그 외 다른 그룹들), 예비조사를 하고 질문을 하는 것만큼 자격을 갖춘 생활 코치를 찾기 위한 더 확실한 방법은 없다. 자격을 갖춘 코치와 함께 훈련을 하는 이점은 여러분이 초기에 시간을 많이 투자하는 것보다 훨씬 더 가치 있다는 점을 명심해라.

그러나 기억해라. 스스로 미래를 창조하기 위해서 다른 누군가와 함께 훈련할 필요는 없다. 금전적 제한, 유용성, 또는 단순한 개인적 선호와 같은 어떤 이유들로 해서, 만일 여러분이 다른 누군가와 함께 훈련하고 싶지 않다면, 이 책에 설명된 과정이 더 나은 삶

의 방향을 유도하는데 도움을 줄 것이다. 주의 깊게 연습내용을 수행해라 그리고 자신에 대한 동기 부여와 신념을 가지고 진행해가라. 과정이 진행될 때마다, 그것이 점점 쉽게 느껴질 것이다. 이 책이 전혀 필요하지 않은 날이 올 것이고, 자신의 행동을 스스로 결정하기위해 필요한 기술들이 완전히 숙달될 수 있을 것이다.

이 책의 저자로서 나는 독자들이 자신의 삶과 주변사람들의 삶을 더 낫게 하기 위해 여기에 제시된 정보와 기술들을 활용하기를 희망한다. 자기 수락과 자기 권한의 동정적이면서 온화한 실천을 개발하고 자기 자신을 이해하도록 노력함으로써, 우리는 그들의 삶에서 다른 사람을 받아들이고 긍정적인 힘이 되는 방법을 익혔다. 마하트마 간디의 말을 빌리자면, 우리 모두가 세상에서 보고자하는 변화의 일부가 될 수 있다.

성공을 빕니다. 여러분은 성공을 향해 잘 가고 있습니다!



참고 문헌

1. 국내서

안정효 (2006), 「번역의 공격과 수비」, 세경

최정화 (2001), 「최정화 교수의 통역 번역 노하우」, 넥서스

이근달 (1998), 「영문 번역의 노하우」, 시사영어사

서계인 (2004), 「영어 번역의 기술」, 북라인

한규만 (2005), 「영한 번역의 이론과 실제」, 울산대학교 출판부

2. 번역서

Lederer, Marianne (2002) 저 • 전성기 역: 「번역의 오늘: 해석이론」, 고려대학교 출판부

마쓰모토 야스히로• 마쓰모토 아이린 (1997) 저• 김정우 역: 「영어번역을 하려면 꼭 알아야 할 90가지 핵심 포인트」, 창문사

3. 국외서

Hatim, Basil and Mason, Ian (1997), *The Translator as Communicator*, London and New York: Routledge

Katan, David (1999), *Translating Cultures*, Manchester: ST. Jerome Publishing

Schaffner, Christina, ed (1998), *Translation and Quality*, Clevedon: Multilingual Matters

Robinson, Douglas (1998), *Becoming a Translator: an accelerated course*, London and New York: Routledge

