

라이프 크래프트

라이프 크래프트

윤형준 지음

LIFE CRAFT

라이프 크래프트

초판 1쇄 인쇄 2025년 7월 20일

초판 1쇄 발행 2025년 7월 31일

지은이 윤형준

편집 정은아

마케팅 총괄 임동건

마케팅 안보라

경영지원 임정혁, 이순미

펴낸이 최익성

펴낸곳 플랜비디자인

표지 디자인 스튜디오 사지

내지 디자인 공홍

출판등록 제2016-000001호

주소 경기도 화성시 동탄첨단산업1로 27 동탄IX타워 A동 3210호

전화 031-8050-0508

팩스 02-2179-8994

이메일 planbdesigncompany@gmail.com

ISBN 979-11-6832-195-3 (03320)

- 이 책은 저작권법에 따라 보호받는 저작물이므로 무단 전재와 무단 복제를 금지하며, 이 책의 내용을 전부 또는 일부를 이용하려면 반드시 저작권자와 플랜비디자인의 서면 동의를 받아야 합니다.
- 잘못된 책은 구매처에 요청하면 교환해 드립니다.

인생 후반전, ‘일’에서 답을 찾다

planb
DESIGN

온전한 나로 서기 위하여

이 책은 어느 정도 치열하게 삶을 살아낸 분들을 위한 책입니다. 30대 중반부터 50대 중반까지의 많은 분을 염두에 두고 작업했습니다. 이 시기는 삶의 여러 단계 중 가장 복잡하고 도전적인 시기입니다. 부모로서 자녀를 양육하는 동시에 부모를 돌보는 의무를 지니기도 하며, 직장에서는 젊은 세대가 치고 올라오는 가운데 전문가나 리더로서의 역할을 기대받습니다. 그 속에서 ‘누구의 엄마’, ‘누구의 아빠’, ‘과장님’, ‘부장님’ 등 타인의 기대에 파묻혀 진정한 ‘나’는 누구인지 잊기 십상입니다. 문득 20년이 훌쩍 지나고 흰머리와 주름살만 늘어난 것 같아 억울함과 함께 ‘다음 20년도 훌쩍 지나갈 텐데, 100세 시대 노후 준비는 어떻게 하지?’라는 생각에 조바심이 들기도 합니다.

《LifeCraft: 인생 후반전, ‘일’에서 답을 찾다》는 그런 여러분에게 보상이자 힐링의 기회를 제공합니다. 이 책은 인생 후반전을 준비하는 내면 작업을 도와 주변의 눈으로 바라본 내가 아닌, 오롯한 ‘나’를 돌아보게 합니다. 누구에게도 의지하지 않는 홀로서기가 아닌, 다른 사람들과의 상호 의존성을 인정하며 그 속에서 온전히 나

로 설 수 있는 방향을 추구합니다.

‘먹고 살기도 힘든데...’, ‘인생은 내 뜻대로 되지 않던데...’라는 푸념이 귓가에 들립니다. 하지만 이 책 작업을 통해 저와 함께했던 학습자들은 그리던 삶에 한 걸음씩 다가가고 있습니다. 거창한 꿈을 현실로 만드는 마법을 알려드리기보다 냉철하게 현실을 직시하면서도 ‘나다운 나’로서 평생 즐겁게 해나갈 ‘나다운 일’을 찾고, 그 속에서 삶을 풍요롭게 하는 실질적 방안들을 발견하도록 돕는 것이 목표입니다.

이 책에서는 20년 이상 세계 각지의 대학생 및 성인 학습자들을 대상으로 적용하고, 사람과 조직을 컨설팅하고 연구한 통찰을 바탕으로 검증된 활동들을 공유합니다. 최근 미국 연방정부에서 대량 실직이 발생했는데, 그분들을 대상으로 제가 진행한 2일 과정에서 참가자들의 가치 및 강점 인식의 명확성, 커리어 전환 자신감, 미래에 대한 희망 등에서 측정 가능한 긍정적 변화가 있었습니다. 그토록 효과적인 방법이면 왜 이제야 공유하냐고 물으실 수도 있습니다. 저의 변명은 삶의 여러 역할을 수행하고, 저의 분야에서 종신 교수직을 얻는 등 제 앞가림을 하다 보니 어느새 머리가 희끗한 중년의 모습이 되었다는 것입니다. 하지만 이 방법론들이 특히 중년에게 더 깊은 울림과 실질적 변화를 가져온다는 것을 확인했습니다.

무엇보다 이 책은 ‘눈으로 읽는 책’이 아닌 ‘손으로 쓰는 책’입

니다. 단순히 글자를 따라 읽는 것을 넘어, 여러분의 손끝에서 직접 답을 써 내려가는 과정 자체가 중요한 변화의 시작입니다. 책에 쏟는 ‘손의 노력’이 클수록 얻어가는 통찰과 변화도 깊어질 것입니다. 혼자서 몰입한다면 최소 5일, 또는 매주 3~4시간씩 진행하면 12주 만에 자신만의 ‘LifeCraft 지도’를 완성할 수 있습니다. 혼자 해도 좋고, 소그룹을 만들어 함께 나아가도 좋습니다. 더 만족스럽고 ‘나다운’ 삶을 향한 의미 있는 한 걸음, 그 여정에 제가 동행하겠습니다.

이 책의 활용법

이 책의 꼭지를 각각 따로 떨어뜨려 보면 새로울 것이 하나도 없습니다. 예를 들면, 에니어그램만 하더라도 전문 서적이 넘치고, 목표 설정만 하더라도 이 책의 내용보다 훌륭한 것도 많습니다. 이 책의 가치를 제대로 경험하기 위해서는 처음부터 순서대로 저의 가이드에 따라 작업하여 결과물을 내보시기 바랍니다.

관심 있는 장을 선택적으로 본다면 운 좋게도 자신에게 도움이 되는 내용을 만날 확률이 있긴 하겠지만, 이 책이 의도하는 삶의 변화를 경험하기는 어렵습니다. 따라서 서문부터 이 책의 활용법 순으로 차근차근 보시기를 권합니다.

이 책의 진가는 모든 활동을 하나로 꿰었다는 데 있습니다. 여러분이 하시게 될 초반의 내면 작업과 후반의 미래 설계가 하나로 연결될 것입니다. 다시 당부드리지만 띄엄띄엄, 여기저기 읽지 마시고, 처음부터 차근차근 따라가주시기 바랍니다. 첫째 당부도, 둘째 당부도 순서대로 차근차근 읽니다. 그렇지 않으면 모래 위에 집을 짓는 것과 같습니다.

실제로 활용하는 워크시트와 활동들을 모두 넣으려고 했지만 지면의 제약으로 부득이 QR코드를 활용하여 더 많은 내용을 접할 수 있도록 했습니다. 손으로 읽는 책을 표방한 만큼 책에도 마음껏

생각을 적으시고, QR 코드로 내려받은 워크시트에도 기록하면 좋겠습니다.

최근 생성형 AI의 발전으로 내면 탐색 또한 매우 수월해졌습니다. 손으로 많이 적고 타이핑을 했다면, 그 정보를 생성형 AI에게 주어 자신에 대한 이해를 높이고, 작업의 완성도 또한 높이시길 바랍니다. 이 책을 끝내고 나면 매우 흡족한 인생 후반전의 마스터플랜이 나와 있을 것입니다.

그 작업한 것들을 수년 후에라도 다시 돌아보고, 또다시 수정하는 작업을 반복하시길 권합니다. 이곳에 기록한 내용들, 자판을 두드리고 AI를 통해 정교화했던 내용 모두 여러분의 소중한 자산이 되어 있을 것입니다.

시작하는 글 / 5
이 책의 활용법 / 8

들어가며

아직도 희망은 있다	15
라이프크래프트LifeCraft: 인생 후반전을 위한 여정	16
나다운, 희망적 삶의 요건	17
인생 후반부의 열쇠: 일	19

제1부 ▶ '나는 누구인가' 명확히 하기

1장 나는 내 삶의 시크릿 에이전트!	33
내 삶의 시크릿 에이전트로서 발휘할 4가지 능력	35
내 삶의 시크릿 에이전트로서 역량 측정	37
에이전트가 환경에 대처하고 개선하는 법	44
이 방법론을 거쳐간 사람들의 이야기	50

2장 타고난 나의 성격 이해하기 에니어그램 성격유형	53
에니어그램은 어떤 도구인가?	56
에니어그램의 기본 개념	58
날개Wing의 이해	61
통합과 분열의 방향	62
에니어그램의 활용 목적	64
에니어그램 유형별 동기와 두려움	65
에니어그램 유형별 동기 기반 간이 진단	66
에니어그램 각 유형 이해하기	71
나의 유형에 대해 배운 점	73
팀워크에 에니어그램 적용	76
마무리: 이 책에서의 에니어그램 활용	77
3장 인생 테마 및 강점 도출하기	79
인생 테마 찾기	80
스토리를 통한 강점 발견	91
4장 삶의 가치와 직업적 가치의 도출	101
가치 탐색에 들어가며	102
가치 탐색 활동: 궁극적, 수단적, 직업 가치의 통합적 발견	105
가치와 인생 테마, 가치와 성격의 관련성	115
가치를 활용한 직업 탐색 방법	117
마무리: 가치는 삶과 일의 나침반	121

제2부 ▶ 사명 설정 및 나의 공간적 확장

5장 한 문장으로 내 사명 선언문 만들기	125
사명 선언문: 통합의 시간	126
사명 선언문의 힘	126
지금까지의 발견 통합하기	127
통합적 질문에 답하기	128
사명 선언문이 의미 있는 삶을 이끄는 방법	129
사명 선언문 작성 방법	131
6장 사명의 확장 삶의 역할 규명	137
사명에서 역할로: 삶의 공간적 확장	138
삶의 역할 탐색과 이해하기	138
인생 중후반기의 역할 변화와 통합적 관리	144
성찰 질문	145
마무리: 역할을 넘어선 삶의 본질	146

제3부 ▶ ‘나’의 시간적 확장

7장 다양한 커리어 옵션 탐색	151
인생 후반전을 위한 커리어 옵션의 중요성	152
경로사고Pathways Thinking의 실천	152
직업 탐색 도구 활용	154

커리어 옵션 탐색 방법: 기술 기반, 흥미 기반, 가치 기반	157
커리어 옵션의 종류	163
커리어 옵션 평가 및 선택을 위한 프레임워크	168
실천 계획: 내 커리어 옵션 탐색하기	172
마무리: 유연성과 지속적 탐색의 중요성	176

8장 나의 비전과 미리 쓰는 자서전	177
비전의 의미와 중요성	178
비전 설정을 위한 심상 훈련의 중요성	178
심상 훈련Guided Imagery 실습	179
꿈 목록 작성하기	183
미래의 이야기를 위한 과거, 현재 스토리 작성	186
미리 쓰는 자서전	191
한 문장으로 내 비전 표현하기	194
마무리: 당신만의 비전을 찾아서	197

9장 비전 달성을 위한 SWOT 분석 기반 전략 도출	199
나를 위한 SWOT 분석 제대로 하기	200
전략 우선순위 도출	204
전략적 사고의 내재화	206

제4부 ▶ 목표 설정 및 관리를 통한 내 삶의 최적화

10장 내가 원하는 삶을 위한 목표 설정	211
LifeCraft 에이전트로서의 목표 설정	212
목표 설정의 원칙	214
목표 설정서 작성	218
개인 목표와 조직 내 목표의 시너지 내기	221
목표 설정과 실행의 여정	225
 11장 웰빙을 고려한 목표달성 및 삶의 최적화 전략	 227
균형 잡힌 삶을 위한 웰빙 전략	228
조화와 자아실현의 동시 추구 방법	231
내가 원하는 삶을 위한 ERRC	233
웰빙 중심의 삶을 위한 실천 전략	236
마무리: 웰빙 중심의 통합적 삶을 향해	239

마치는 글 / 240

감사의 글 / 244

참고문헌 / 247

들어가며
아직도 희망은 있다

스타크래프트StarCraft는 들어봤는데, 라이프크래프트라고? 요즘 조직에서는 잡크래프팅Job Crafting이라고 하는 자신의 일을 주도적으로 설계하는 개념이 확산되고 있다. 이와 같이 미래의 일과 삶을 스스로 설계하고 창조해나가는 과정을 ‘LifeCraft’라고 명명했다. ‘놀이하듯 창조하는 과정’ 정도로 이해할 수 있다.

당신은 이 책을 통해 자신의 인생이라는 게임을 전략적으로 플레이하는 방법을 배우게 될 것이다. LifeCraft는 자아 발견의 여정을 넘어 당신이 정체성을 탐색하고, 과거부터 미래까지 인생 이야기를 정리하며, 인생 후반전 목표를 설정하고 실행 계획을 수립하는 과정을 안내한다.

이 LifeCraft는 ‘중년 버전’이다. 나는 지난 20년간 대학생, 직장인 대상 시간 관리, 진로 설계 관련 강의와 연구를 해왔다. 특히 2011년부터 고려대학교에서 시작한 ‘커리어리더십캠프’를 한국과 모로코, 미국, 대만의 여러 대학에서 진행하며 많은 성과를 거뒀다. 주로 20대 대상이었지만, 같은 방법론을 중년의 상황에 맞게 변형하여 적용해 성과를 보기도 했다. 서문에서 잠시 언급했지만, 이 책의 내용을 기반으로 최근 미국 연방정부에서 직장을 잃은 분

들을 대상으로 워크숍을 진행하여 측정 가능한 변화의 효과를 가져온 바 있다. 중년의 특성을 고려하여 삶의 균형적인 발전, 즉 신체적, 정신적, 지적, 관계적, 정서적, 영적, 재정적 건강을 위해 편향되지 않도록 안내하고자 한다.

당신은 인생 후반전을 위해 적극적으로 준비하는 사람이다. 바쁜 일상에서 내면 작업을 하고 미래를 계획하기로 결정한 것 자체에 큰 의미가 있다. 그런 점에서 당신은 축복받은 사람이다. 당신이 이 과정을 통해 혜택을 본다면 세상과 그 경험을 나누길 바란다.

▶ 나다운, 희망적 삶의 요건

다음 질문들을 고민해보자.

- 나는 타인의 기대와 나의 욕구 중 주로 무엇을 따라가고 있는가?
- 현재까지 중요하게 내린 결정들이 나의 가치관과 일치했는가?
- 사회적 역할을 수행하면서도 나만의 고유한 특성을 표현할 수 있는 방법은 무엇인가?

희망은 낙관이나 기대감이 아닌, 구체적이고 실천적인 개념이다. 스나이더^{C.R. Snyder¹⁾}에 따르면 희망적인 사람의 행동 특성은 다음과 같다.

1. **명확한 목표**: 희망적인 사람은 의미 있는 목표가 있다.
2. **다양한 경로**: 목표달성을 위한 다양한 경로를 찾아낸다. 하나의 길이 막히면 또 다른 길을 찾아내고, 그것이 막히면 제3의 대안을 찾아낼 줄 안다.
3. **실행 의지(실행력)**: 꿈만 꾸지 않고 현실로 만드는 사람이다.

희망적 삶의 본질은 주체성에 있다. 내가 꿈꾸는 것들을 스스로 이뤄내는 능력이다. 때로는 다른 사람들을 통해, 다른 사람들과 함께 이루기도 한다. 이를 위한 원칙은 다음과 같다.

1. **나의 정체성을 중심으로 목표를 세운다.**
2. **현실적이고 유연한 경로를 설계한다.**
3. **실행을 통해 작은 성공을 축적한다.**
4. **사회적 관계를 통해 나다움을 확장한다.**

▶ 인생 후반부의 열쇠: 일

일의 본질적 의미

‘돈 많은 백수’가 되는 것이 꿈이 된 세상에서 인생 후반전의 해답이 ‘일’에 있다고? 최근 ‘파이어족(재정적 자립, 조기 은퇴)’ 열풍이 불었지만, 인생 후반부에 아무 일도 하지 않는 것이 가능하고 바람직할까?

우리가 흔히 말하는 ‘일’은 돈을 받는 경제 활동을 의미하지만, 실제 ‘일’의 의미는 더 넓다. 인간이 살아가면서 나와 남을 위해 가치를 만들어내는 모든 의미 있는 활동이 일이다. 집 관리, 재정 관리, 텃밭 가꾸기, 손주 돌보기, 자원봉사, 여행 계획 세우기, 가사 활동도 모두 일이다.

인간은 본질적으로 무언가를 하면서 살아가는 존재다. 완전한 휴식이 필요한 시기가 있을 수 있지만, 그것이 영구적 상태가 되면 삶의 의미를 잃어버릴 수 있다. 현대 사회에서 평균 수명이 늘어나면서 은퇴 후 20~30년 이상을 의미 있게 채우려면 어떤 형태로든 ‘일’이 필요하다.

‘일’은 단순히 생계 수단이 아닌 인간 존재를 정의하는 활동이다. 서양에서는 프로이트가 ‘사랑과 일’을 행복한 삶의 두 축으로

강조했으며, 동양의 유교에서도 수기치인(修己治人)을 통해 자기 발전과 타인과의 조화를 강조했다.

인생 후반부의 ‘일’은 기존 직업의 반복이 아니라, 새롭게 정의되어야 한다. 다시 반복하면, ‘일’이란 ‘인간이 살아가며 나와 남을 위해 가치를 만들어내는 모든 의미 있는 활동’이다.

일의 조건: 기본 조건, 본질 조건, 풍요 조건

이 책에서는 ‘일’을 단순한 경제활동이나 노동이 아닌, 인간의 존재 가치를 확인하고 사회와 연결되는 의미 있는 활동이라는 관점으로 접근한다. 그렇다면 그 활동들이 진정한 의미의 ‘일’이 되기 위해서는 어떤 조건이 필요할까? 여기서는 다음 3가지 관점으로 살펴보고자 한다.

기본 조건

기본 조건은 활동이 ‘일’로서 최소한의 지속성과 안정성을 확보하기 위해 반드시 충족되어야 하는 토대적 조건이다. 이것이 없으면 일 자체가 불가능하거나 곧 중단될 수밖에 없다.

1. **지속 가능성**: 활동이 육체적, 정신적으로 무리 없이 지속 가

능한가?

- 현재의 체력과 건강 상태로 무리 없이 수행할 수 있어야 한다.
- 나이가 들어서도 방식을 조절하며 계속할 수 있어야 한다.

2. **경제적 균형**: 활동이 경제적 안정성을 해치지 않는가?

- 기본적인 생활을 위협하지 않아야 한다.
- 필요하다면 적절한 경제적 보상이 주어져야 한다.

본질 조건

어떤 활동이 진정한 ‘일’로서 정체성과 가치를 부여하는 핵심적인 요소들이다. 이것이 없으면 일은 단지 생계의 수단일 뿐이다.

1. **정체성**: 활동이 나의 가치관과 정체성을 나타내는가?

- 내가 누구인지를 보여주고, 나의 강점과 철학이 반영되어야 한다.
- 나를 표현하며 자아를 실현하는 수단이어야 한다.

2. **성장**: 활동을 통해 배우고 발전하는가?

- 시간이 갈수록 더 깊이 있는 이해와 숙련이 가능해야 한다.
- 실수와 실패를 통해서도 배움과 발전이 일어나야 한다.

3. **의미**: 활동이 내 삶에서 중요한 의미를 가지는가?

- 개인의 목적이나 가치와 연결되어야 한다.
- ‘왜 이 일을 하는가’에 대한 명확한 이유가 있어야 한다.

풍요 조건

풍요 조건은 활동이 더 큰 기쁨과 만족을 제공하고, 개인의 삶을 더욱 풍요롭게 만드는 선택적 요소들이다. 없어도 되지만, 있다면 일에 대한 몰입과 행복감을 크게 높여준다.

1. **관계**: 의미 있는 관계를 만들고 유지하는가?

- 가족이나 소중한 사람과의 관계를 돈독하게 만들 수 있어야 한다.
- 원한다면 이웃이나 공동체 등 더 넓은 관계로 확장할 수 있어야 한다.

2. **자율성**: 활동을 스스로 계획하고 조정할 수 있는가?

- 시간과 방식을 자유롭게 선택할 수 있어야 한다.
- 자신만의 속도로 진행할 수 있어야 한다.

3. **창의성**: 활동에서 새로운 시도가 가능한가?

- 나만의 방식으로 혁신을 이루거나 문제를 해결할 수 있어야 한다.
- 실험과 도전이 허용되는 환경이어야 한다.

4. **즐거움**: 활동에서 기쁨과 만족을 느끼는가?

- 성취감과 보람을 경험할 수 있어야 한다.
- 활동 자체가 행복과 긍정적인 감정을 가져다줘야 한다.

5. **미래지향**: 활동이 시간이 지나도 의미와 가치를 유지하며, 앞으로의 삶과 목표에 긍정적으로 기여할 수 있는가?

- 활동이 현재뿐만 아니라 미래에도 삶에 중요한 의미와 지속 가능한 가치를 제공한다.
- 앞으로의 변화와 도전에 유연하게 적응할 수 있는 활동이다.

나의 '일'을 통한 인생 후반전 준비 상태 점검하기

지금 하는 활동이 '일'로서의 본질과 가치를 어느 정도 충족하고 있는지 점검해보자. 각 문항에 대해 0점(전혀 아니다)에서 10점(매우 그렇다)까지 점수를 매기고, 총점을 계산해보자.

진단 문항

질문	조건	점수(0~10)
1. 활동이 육체적, 정신적으로 무리 없이 지속 가능한가?	기본 조건	
2. 활동이 경제적 안정성을 해치지 않는가?	기본 조건	
3. 내가 하는 활동이 나의 가치관과 정체성을 나타내는가?	본질 조건	
4. 활동을 통해 배우고 발전하는가?	본질 조건	
5. 활동이 내 삶에서 중요한 의미를 가지는가?	본질 조건	
6. 내가 하는 활동이 의미 있는 관계를 만들고 유지하는 데 기여하는가?	풍요 조건	
7. 내가 활동을 스스로 계획하고 조정할 수 있는 자율성이 있는가?	풍요 조건	
8. 활동에서 창의적이고 새로운 시도가 가능한가?	풍요 조건	
9. 활동이 기쁨과 성취감을 제공하며 보람을 느끼게 하는가?	풍요 조건	
10. 활동이 시간이 지나도 가치를 유지하고, 다음 세대와 사회에 긍정적인 영향을 미칠 수 있는가?	풍요 조건	
점수 합계		

점수 해석 및 가이드라인

총점을 계산한 뒤, 다음 해석을 통해 자신의 상태를 파악한다. 또한, 점수가 낮게 나온 영역이 있다면 표시해보고, 어떻게 하면 그 부분이 보완될 수 있을지 생각해본다.

점수	해석 및 가이드라인
90~100점	현재 활동은 '일'로서의 모든 조건을 충족하고 있다. 의미 있는 관계를 넓히고, 지속 가능한 성장을 추구하며 이 방향을 이어가자. 인생 후반전을 준비하는 과정에서 활동의 깊이와 폭을 확장할 기회를 만들어보자.
70~89점	활동은 대부분의 조건을 충족하고 있지만, 몇몇 요소에서 개선이 필요하다. 점수가 낮은 문항에 주목하고 부족한 부분을 보완하자. 예를 들면, 관계의 깊이를 더하거나 자율성과 창의성을 높이는 활동을 추가할 필요가 있을 수 있다.
50~69점	활동이 일부 조건을 충족하고 있지만, 전반적으로 더 많은 고민과 노력이 필요하다. 현재 활동이 진정으로 당신에게 의미를 주고 있는지 돌아보자. 필요하다면 새로운 활동을 탐색하거나, 기존 활동을 재구성해 본질적 가치를 강화할 방법을 찾자.
50점 이하	현재 활동은 '일'로서의 조건을 충분히 충족하지 못하고 있다. 삶에 더 큰 의미와 가치를 가져다줄 새로운 활동을 탐색하거나, 현재 활동의 방향성을 근본적으로 재설계할 필요가 있다.

종합 성찰 및 다짐

이 진단은 단순히 점수를 매기는 작업이 아니다. 자신의 삶을 성찰하고, 인생 후반전을 설계하는 첫 단계이다. '일'은 생계유지를 넘어선 의미를 가진다. 그것은 정체성을 표현하고, 관계를 확장하

며, 삶의 의미를 재발견하는 과정이다.

인생 후반전의 열쇠가 될 수 있는 ‘일’에 대한 의미에 대해 돌아본 후 배운 점, 현재 나의 ‘일’과 관련된 준비 상태에 대한 점검 결과에 대한 성찰과 다짐 등을 기록해보자. 점검 결과에서 발견한 부족한 부분을 보완하며, 새로운 형태의 나만의 ‘일’을 만들어가자. 이 성찰과 다짐은 이제 본격적으로 시작될 여정에 등대로 작용할 것이다.

일의 의미

나의 ‘일’과 관련된 준비 상태

나의 다짐

사례 1. ‘일’을 통한 인생 후반전의 새로운 발견

다음은 ‘일’을 통해 인생을 재발견한 유형을 각색하여 표현해보았다.

한지원(37세) 씨는 대형 IT 회사에서 10년간 프로젝트 매니저로 일했다. 업계에서 인정받는 실력자였지만, ‘이대로 40대, 50대에도 같은 일을 할 수 있을까?’라는 의문이 들기 시작했다. 2년간의 고민과 준비 끝에 그는 IT 교육 콘텐츠 제작자로 전환했다.

“프로젝트 관리 경험과 IT 지식을 바탕으로 온라인 강의를 만들기 시작했어요. 처음에는 불안했지만, 이제는 제가 만든 콘텐츠로 누군가가 성장하는 모습을 보며 더 큰 보람을 느낍니다. 나이가 들어서도 계속할 수 있는 ‘나만의 일’을 찾은 것 같아요.”

김태준(58세) 씨는 30년 동안 대기업 인사팀에서 일했다. 50대 중반에 명예퇴직을 하면서 그는 처음에는 ‘이제 쉬어야지’라는 생각 뿐이었다. 하지만 6개월 정도 지나자 뭔가 허전함을 느꼈다. 오랜 고민 끝에 그는 자신의 전문성을 활용하여 소규모 회사들의 인사 자문을 시작했다. 처음에는 단순히 자문 역할로 시작했지만, 점차 청년 구직자들을 위한 멘토링까지 영역을 넓혔다.

박미영(54세) 씨의 이야기도 주목할 만하다. 전업주부로 살다가 아이들이 대학에 진학한 후, 그녀는 평소 관심 있던 원예를 시작했다. 처음에는 취미로 시작했지만 점차 이웃들과 함께하는 작은 정원 가꾸기 모임으로 발전했고, 현재는 도시농업 강사로 활동하고 있다.

“텃밭을 가꾸면서 이웃들과 수확의 기쁨을 나누고, 도시 녹화에도 기여한다는 게 저에게 새로운 삶의 의미가 되었어요.”

이 여정은 단순한 계획 수립이 아닌, 진정한 의미의 ‘나다운 일’을 찾아가는 과정이 될 것이다.

앞으로의 여정을 위한 준비

앞으로 우리는 다음과 같은 여정을 함께할 것이다.

- 먼저 ‘나는 누구인가’라는 근본적인 질문과 여러 가지 방법을 통해 자신을 깊이 이해하는 시간을 가진다.
- 이를 바탕으로 나만의 사명을 설정하고 삶의 다양한 영역으로 확장해나간다.
- 구체적인 비전과 전략을 수립하여 실천 가능한 목표로 전환한다.
- 마지막으로 이 모든 것을 지속 가능한 형태로 발전시키는 방법을 배운다.

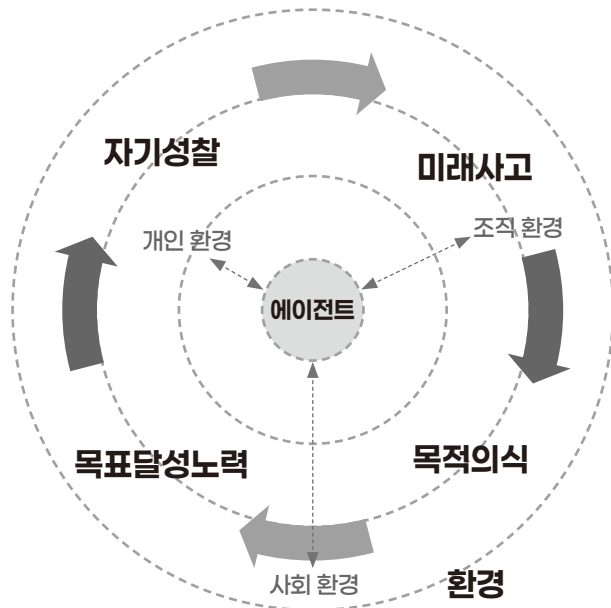
제1부

**‘나는 누구인가’
명확히 하기**

1장

**나는
내 삶의
시크릿
에이전트!**

혹시 영화 <007>의 제임스 본드나 이순신 장군 같은 영웅들을 떠올리면서 ‘나는 그저 평범한 사람일 뿐인데...’라고 생각하는가? 하지만 당신의 삶을 돌아보면, 지금까지 수많은 난관을 극복하고 다양한 역할을 수행하며 살아왔다. 그렇다. 당신은 이미 자신의 삶에서 ‘시크릿 에이전트’로 활약해왔다.



|그림 1| HABIT 모델*

* 이 그림은 반두라가 주장한 4가지 요소를 어떻게 각각의 에이전트가 개인적, 조직적, 사회적 차원에서 환경과 상호작용하면서 기대하는 바를 성취해나가는지 나타내고 있으며, 유형준이 개발했다. 이는 HABIT 모델²⁾이라 불리며, Human Agency-Based Individual Transformation(휴먼에이전시 기반 개체변혁 모델)의 앞 글자를 따서 만들었다.

세계적인 심리학자 앨버트 반두라^{Albert Bandura}는 인간을 단순히 환경에 반응하는 수동적 존재가 아닌, 자신의 삶을 주도적으로 이끌어가는 ‘에이전트^{agent}’로 보았다. 그의 휴먼에이전시^{Human Agency}* 이론은 우리가 어떻게 자신의 삶을 끌어나가는지를 과학적으로 설명한다.

우리는 때로 ‘나는 이미 늙었어’, ‘여건이 받쳐주지 않아’, ‘나는 그럴만한 능력이 없어’라고 생각하며 스스로를 제한한다. 하지만 반두라의 연구는 우리 모두가 자신의 삶을 변화시킬 수 있는 강력한 에이전트임을 보여준다. 그는 이를 4가지 핵심 특성인 ‘자기성찰^{self-reflectiveness}, 미래사고^{forethought}, 목적의식^{intentionality}, 자기반응^{self-reactiveness}**’으로 설명했다.

▶ 내 삶의 시크릿 에이전트로서 발휘할 4가지 능력

우리 모두는 삶의 주인공이자 시크릿 에이전트다. 시크릿 에이전

* 에이전시는 주체성, 주도성으로 번역되기도 하지만, 경우에 따라 대리인을 뜻하기도 한다. 어느 하나로 표현하기가 복잡하여 영문 그대로 에이전시라고 표현하고자 한다.

** 영문을 그대로 번역하면 ‘자기 반응성’이다. 목표에 대한 반응, 즉 실행과 목표달성노력이다. 또한 이는 환경 변화에 대한 반응이기도 하다.

트가 되기 위해서는 HABIT 모델에 나타난 다음 4가지 핵심 능력이 필요하다.

- **자기성찰**: 자신의 생각, 감정, 행동과 경험을 돌아보고 평가하는 능력이다. 자신의 동기, 가치, 삶의 의미를 깊이 있게 살펴 보며, 자기효능감과 사고의 건전성을 평가한다. 이는 모든 변화와 성장의 출발점이다.
- **미래사고**: 미래를 내다보고 행동의 결과를 예측하는 능력이다. 목표달성에 필요한 단계와 자원을 고려하며 미래의 모습을 현재의 동기와 지침으로 삼는다. 앞으로 어떤 상황이 올지 예상하고 대비책을 마련하는 것이다.
- **목적의식**: 목적을 가지고 행동을 시작하는 능력이다. 구체적인 실행 계획과 전략을 수립하고 실천하려는 적극적인 의지를 포함한다. 명확한 목표와 의도를 가지고 행동하며, 자신의 행동이 어떤 결과를 가져올지까지 인식한다.
- **목표달성능력**: 계획을 실행하여 달성하는 능력이다. 개인적 기준을 세우고, 적절한 행동 과정을 구성하며, 자신의 활동을 모니터링하고, 필요시 자신의 행동을 조절한다. 어려움을 극복하고 목표달성을 위해 나아간다.

이 4가지 요소는 순환적으로 작용하며 서로를 강화한다. 자기성

찰을 통해 얻은 통찰이 미래 계획의 기초가 되고, 이는 다시 구체적인 의도와 실천으로 이어지며, 실행 과정에서의 경험이 새로운 자기 성찰의 재료가 되는 것이다. 이러한 요소들을 적극적으로 활용하다 보면 어느새 자신이 원하는 것들에 다가가 있음을 경험할 것이다. ‘각 요소를 얼마나 적극적으로 치밀하게 삶에 적용하고 실행하는가’에 따라 성취 수준이 달라진다.

▶ 내 삶의 시크릿 에이전트로서 역량 측정

우리 모두는 스스로 삶을 설계하고 실행할 수 있는 시크릿 에이전트다. 이 섹션에서는 자신이 얼마나 주체적으로 행동하고 있는지 4가지 핵심 역량을 측정해보자.³⁾

진단 방법

다음 12개의 문항에 대해 0~6점 척도를 사용해 점수를 매긴다.

- **0점**: 전혀 하지 않음

- **1점**: 거의 안 함(1년에 몇 번)
- **2점**: 드물게 함(한 달에 한 번 미만)
- **3점**: 가끔 함(한 달에 한 번)
- **4점**: 자주 함(일주일에 한 번)
- **5점**: 꽤 자주 함(일주일에 두세 번)
- **6점**: 매일 함

질문

문항	점수 (0~6점)
1. 나는 내가 어떤 것들에 대해 왜 열정적인지 생각한다.	
2. 나는 내 삶에서 일어날 수 있는 일들을 상상한다.	
3. 나는 최종 결과를 염두에 두고 무언가를 시작한다.	
4. 나는 나의 계획을 달성하기 위해 적극적으로 나 자신을 점검하며 노력한다.	
5. 나는 내 삶이 추구하는 바의 의미를 생각한다.	
6. 나는 향후 몇 년간의 내 미래를 내다본다.	
7. 나는 구체적인 목표를 숙지하고 일을 끝마쳐 간다.	
8. 나는 내 목표가 달성될 수 있도록 내 계획과 실천을 꾸준히 점검한다.	
9. 나는 특정 목표들에 내가 동기부여가 되어 있는지 점검한다.	

10. 나는 5년 안에 내게 열릴 수 있는 다양한 기회들을 상상한다.	
11. 나는 무언가에 몰두할 때 구체적인 목적이 있다.	
12. 나는 내가 목표에 도달할 수 있도록 나 스스로에게 동기부여한다.	

점수 계산 방법

1. 각 문항의 점수를 아래 표에 기록한다.
2. 각 그룹(4가지 역량)의 문항 점수를 합산하고, 평균을 계산한다(총점 ÷ 3).
3. 4가지 그룹의 점수를 합산하여 **총점**과 **평균 점수**를 계산한다(총점 ÷ 12).

역량	문항 번호	점수 기록	총점(합산)	평균(÷3)
자기성찰	1, 5, 9			
미래사고	2, 6, 10			
목적의식	3, 7, 11			
목표달성능력	4, 8, 12			

- 전체 총점:
- 평균 점수(총점 ÷ 12):

결과 해석

그룹별 점수 해석

- **5.0~6.0: 탁월한 수준.** 해당 역량이 일상에 깊이 체화되어 있으며, 지속적이고 체계적으로 실천하고 있다. 현재의 수준을 유지하면서 다른 이들을 멘토링하거나 더 도전적인 목표를 설정해볼 수 있다.
- **4.0~4.9: 우수한 수준.** 해당 역량을 의식적으로 잘 활용하고 있다. 더 높은 수준으로 발전시키기 위해 구체적인 전략을 세우고 실천해보자.
- **3.0~3.9: 보통 수준.** 기본적인 역량은 갖추고 있으나, 일상적 실천이 부족하다. 규칙적인 습관 형성을 통해 역량을 강화할 필요가 있다.
- **2.9 이하: 발전 필요 수준.** 해당 역량의 체계적인 개발이 필요하다. 구체적인 행동 계획을 수립하고 작은 것부터 실천해나가자. 필요한 경우 전문가의 도움을 받아 개선해나갈 수 있다.

전체 점수 해석

- 5.0~6.0: 탁월한 수준의 자기 주도성(상위 10% 수준)
- 4.0~4.9: 우수한 수준의 자기 주도성(상위 25% 수준)
- 3.0~3.9: 보통 수준의 자기 주도성(평균 수준)

- 2.9 이하: 발전 가능성이 큰 수준(하위 25% 수준)

역량 강화를 위한 실천 방향

자기성찰 심화

- **매일 5분 일기 작성으로 내면 탐구:** 저녁에 5~10분을 할애해 ‘오늘 가장 기억에 남는 순간과 그 이유’ 또는 ‘오늘의 선택 중 후회되는 것은?’ 같은 질문을 중심으로 일기를 쓴다.
예) “오늘 회의에서 의견을 내지 못해 아쉬웠다. 다음엔 먼저 말할 기회를 만들자.”
- **월간 가치 점검 워크시트:** 매달 마지막 날, 자신이 중요하게 여기는 가치 3~5개(예: 성장, 관계, 건강)를 적고, 최근 한 달 동안 각 가치를 얼마나 실천했는지 1~10점으로 평가한다.
예) ‘성장(7점): 새로운 영역 학습 시작. 건강(4점): 운동 빈도 부족’
- **멘토의 관점 빌리기:** 존경하는 인물을 떠올리고, 그들이 내 현재 고민(예: 직장내 갈등)에 어떤 조언을 줄지 상상하며 기록한다.
예) “○○이라면 침착하게 대화로 풀었을 것이다.”

미래사고 개발

- **비전 보드 제작 및 주간 점검:** 종이 또는 앱(예: Pinterest)을 사용해 5년 후의 이상적인 삶(예: 꿈의 직업, 세계 여행)을 시각화한다. 매주 일요일 5분간 이를 보며 “이번 주 이 비전에 가까워진 행동은?”을 기록한다.

예) “영어 공부 3회 → 해외 여행 준비”

- **역산 목표 계획법:** 5년 후 목표(예: 새로운 경력 전환)를 설정하고 이를 위해 3년 후, 1년 후, 6개월 후, 이번 달, 이번 주에 해야 할 일을 역순으로 작성한다.

예) “이번 주: 관련 직무 온라인 강의 1개 수강”

- **주간 기회 탐색 시간:** 매주 토요일 10분간 새로운 가능성(예: 무료 웨비나, 지역 모임)을 검색하고, 한 달에 하나씩 실행한다.

예) “다음 주: 커뮤니티에서 주최하는 네트워킹 이벤트 참석”

목적의식 강화

- **아침 3분 목표 설정 루틴:** 매일 아침, 오늘의 핵심 목표 1~2개를 간단한 문장으로 적어 스마트폰 메모나 포스트잇에 저장한다.

예) “오늘: 보고서 초안 제출, 팀원과 오해 풀기 대화”

- **주간 성찰로 가치 연결:** 매주 일요일 저녁, “이번 주 내 행동 중 내 비전과 연결된 순간은?”을 기록한다.

예) “동료의 프로젝트 지원 → 협력과 리더십 가치 실천”

- **장기 목표 선언 및 공유:** 1~2년 후 목표(예: 새로운 취미 마스터)를 문장으로 쓰고, 신뢰하는 친구나 가족에게 공유해 책임감을 높인다.

예) “2027년까지 기타로 좋아하는 곡 5개 연주 가능”

목표달성노력 증대

- **일일 할 일 목록 및 저녁 점검:** 매일 아침 3~5개의 구체적인 할 일을 적고, 저녁에 완료 여부를 체크한다. 완료된 항목은 색으로 표시해 성취감을 느낀다.

예) “운동 20분, 이메일 정리 완료”

- **작은 성공 보상 시스템:** 주간 목표(예: 매일 물 2리터 마시기)를 달성하면 작은 보상(예: 좋아하는 영화 보기)을 설정한다.

예) “5일 연속 목표달성 → 주말에 카페에서 디저트 즐기기”

- **유연한 계획 조정 프로세스:** 목표달성이 어려울 경우, 주말에 10분간 원인을 분석하고 대안을 기록한다.

예) “독서 시간 부족 → 출퇴근 시간에 오디오북 듣기로 변경”

추가팁

- **도구 활용:** 노션Notion, 구글 킵Google Keep 같은 앱이나 플래너를 사용해 실천을 체계적으로 관리한다.

- **월간 역량 점검:** 한 달에 한 번 이 진단 도구를 활용해 점수 변화를 확인하고, 어떤 행동이 효과적이었는지 기록한다.

- **커뮤니티 참여**: 실천 목표를 친구나 소셜 미디어 그룹에 공유해 피드백과 격려를 받는다.

▶ 에이전트가 환경에 대처하고 개선하는 법

앨버트 반두라의 휴먼에이전시 이론에서 환경은 3가지 형태로 구분된다.⁴⁾ 우리의 의지와 관계없이 **주어진 환경**(imposed environment), 우리가 **선택한 환경**(selected environment), 그리고 우리가 **구축한 환경**(constructed environment)이 그것이다. 이러한 구분은 우리가 환경과 어떻게 상호작용할 수 있는지를 이해하는 중요한 관점을 제공한다.

더욱 중요한 것은 우리가 어떤 환경에 처해 있든 그것에 대한 우리의 대응을 선택할 수 있다는 점이다. 주어진 환경에 남아 변화를 꾀할 수도 있고, 새로운 환경을 찾아 떠나거나 혹은 전혀 새로운 환경을 만들어낼 수도 있다.

환경의 3가지 형태와 사례들

다음은 3가지 환경 유형을 에이전트로서 어떻게 활용할 수 있는지

에 대한 이해를 돕기 위한 목적으로 만들어졌으며, 실제 사례도 있고 가상 사례도 있다.

주어진 환경

가족관계, 회사의 경직된 문화, 사회적 제약은 우리의 의지와 무관하게 주어진 환경이다. 많은 사람이 이러한 환경을 ‘어쩔 수 없는 것’으로 받아들이지만, 실은 이 환경에 대한 우리의 대응 방식을 선택할 수 있다.

사례 ▶

43세 김지원 부장은 15년간 몸담은 중소기업의 수직적인 의사결정 구조와 보수적인 업무 방식에 한계를 느꼈다. “40대 중반이 되니 이직도 쉽지 않았고, 이대로 은퇴할 때까지 변화 없이 일하고 싶지는 않았어요.” 처음에는 이직을 고민했지만, 먼저 자신의 팀에서부터 변화를 시도하기로 했다. 20대 후반의 젊은 직원들과 50대 베테랑들이 공존하는 팀의 특성을 살려 주간 회의에서 모든 팀원이 자유롭게 의견을 내도록 장려했다. “나리와 직급에 관계 없이 좋은 아이디어는 바로 실행에 옮겼죠. 경영진을 설득하는 과정도 쉽지 않았지만, 실질적인 성과를 보여주니 점차 신뢰를 얻을 수 있었어요.” 2년간의 꾸준한 노력 끝에 그의 팀은 회사의 혁신 모델이 되었고, 전사적 변화의 시발점이 되었다. “중년이라고 변

화를 두려워할 필요는 없어요. 오히려 우리의 경험이 변화를 이끄는 데 큰 자산이 됐습니다.”

선택한 환경

현재의 환경이 자신의 가치나 목표와 맞지 않을 때, 우리는 새로운 환경을 선택할 수 있다. 때로는 과감한 선택이 필요할 때도 있다.

사례 ▶

구글코리아 전무였던 정김경숙은 자신의 커리어에서 가장 과감한 선택을 했다. “한국에서는 전무로서 내 편도 많고, 인맥도 많았지만 더 이상의 성장이 없다고 느꼈어요.” 그녀는 52세의 나이로 구글 본사의 신입사원으로 다시 시작하기로 결심했다. 처음에는 영어로 진행되는 빠른 회의 속도를 따라가기 힘들었고, 본사에서 아무도 자신을 모르는 상황이었다. 그녀는 ‘90일 동안 100명 만나기’ 프로젝트를 시작했다. “매일 새로운 사람들을 만나며 테이블을 만들어 형광펜으로 체크해가면서 제가 어떤 일을 하고 싶은지, 어떤 가치를 추구하는지 알려려고 노력했어요.” 하루 3~4시간씩 영어 공부를 하고, 아침 5~6시에 일어나 이메일을 확인하고 10km를 달리면서 영어 오디오북을 들었다. “회의에서는 항상 첫 번째로 질문하려 노력했어요. 처음에 질문하면 열심히 듣고 있다

는 인상을 줄 수 있거든요.” 그녀의 이런 노력으로 결국 비원어민 최초로 구글 본사 글로벌 커뮤니케이션 디렉터가 되었다.⁵⁾

구축한 환경

기존 환경을 받아들이거나 떠나는 것 대신, 새로운 환경을 만들어내는 선택이다. 이는 전적으로 혼자만의 노력에 의지하기보다는 보통 뜻을 같이하는 사람들과의 협력이 필요하다.

사례 ▶

경력 단절 여성들이 모여 만든 ‘맘스케어’는 육아와 일을 병행할 수 있는 새로운 근무 환경을 만들었다. 재택근무와 시간제 근무를 기본으로 하고, 사내 어린이집을 운영하며, 육아 경험을 경력으로 인정하는 독특한 인사 시스템을 도입했다. 이들의 모델은 여러 기업의 벤치마킹 대상이 되었다.

환경을 대하는 당신의 선택

당신이 마주한 환경이 무엇이든, 당신에게는 그 환경에 대한 대응 방식을 선택할 권리가 있다. 다음 질문에 답하며 내 삶의 다음 단계를 그려보자.

1. 내가 현재 처해 있는 상황은 주어진, 선택한, 구축한 환경 중 어떤 환경인가?

.....

.....

2. 현재의 환경에 대한 나의 만족도는 어느 정도인가(10점 만 점)? 왜 그러한 점수를 주었는가?

.....

.....

3. 나는 이 환경에서 어떤 선택을 할 수 있는가?

.....

.....

• 이 환경 안에서 어떠한 변화를 만들어낼 것인가?

.....

.....

• 새로운 환경을 찾는다면, 그 새로운 환경은 어떤 모습인가?

.....

.....

• 새로운 환경은 어딘가에 존재하는 선택의 문제인가? 아니면 내가 하나씩 구축해야 하는 것인가?

.....

.....

• 다른 이들과 협력이 필요하다면 어떻게 협력할 것인가?

.....

.....

4. 각각의 선택에서 예상되는 어려움과 극복 방안은 무엇인가?

.....

.....

5. 나의 선택이 장기적으로 어떤 결과를 가져올 것인가?

.....

.....

▶ 이 방법론을 거쳐간 사람들의 이야기

이 책에서 다루는 방법론들은 인간이라면 누구에게나 있는 휴먼에이전시, 즉 주체성 또는 주도적 삶의 결과물이다. 구체적으로 자아성찰, 미래사고, 목적의식, 실행의 결과물이다. 검증된 이론을 잘 적용한다면 연령대와 상관없이 기대되는 결과가 나온다.

사례 1 ▶

현재 30대 중후반인 이석화 씨는 2013년에 모로코에서 이 방법론을 적용한 수업을 들었다. 그는 보쉬Bosch라는 회사에서 인턴십을 하고 인사 분야에서 정직원으로 채용된다는 내용을 계획했고, 실제로 그렇게 되었다. 현재는 쿠팡에서 인사담당자 역할을 수행하고 있다.

사례 2 ▶

모로코에서 인적자원개발을 전공한 와파Wafaa는 여러 나라에서 일하고, 런던에서 석사학위를 받은 후 호텔 인사관리 분야에서 일하겠다는 계획이 있었다. 10년이 지난 지금, 와파는 아랍에미리트의 두바이에서 로레알L'Oréal의 중동지역 인재 개발 매니저로 일하고 있다. 호텔업계는 아니지만, 그녀의 미적 성향과 로레알의

분위기가 잘 맞는다.

사례 3 ▶

켄자Kenza는 중국에서 석사학위를 한 후, 컨설턴트로 여러 나라를 여행하고, 35세에 자신의 작은 컨설팅회사를 만든다는 목표가 있었다. 10년이 지난 지금, 켄자는 계획했던 대학에서 석사학위를 받았고, 모로코의 맥킨지 컨설팅에서 4년간 일한 후 2023년에 독립하여 여러 나라를 오가며 경영컨설팅을 하고 있다.

이 사례들의 공통점은 자신의 미래를 구체적으로 그려보고, 그것을 향해 꾸준히 나아갔다는 점이다. 반드시 처음 그린 그림과 정확히 일치하는 결과를 얻지는 못했을지라도, 자신의 본질적 가치와 지향점을 발견하고 그것을 향해 나아가는 추진력을 얻었다.

중년이 꾸는 꿈은 구체적이고 현실적일 가능성이 크다. 현실도 알고, 무엇이 가능할지도 가늠이 가능한 나이다. 구체적이고 현실적으로 그린다면 실현될 확률이 더 높다. 20대의 꿈보다는 소박하더라도 더 만족스러운 삶을 위해, 이제 당신 차례다.

다음 장에서는 에니어그램이라는 성격유형 체계를 통해 우리의 변하지 않는 근본적인 성격 특성을 이해하고, 더 효과적인 시크릿 에이전트로 거듭나는 방법을 살펴볼 것이다.

2장

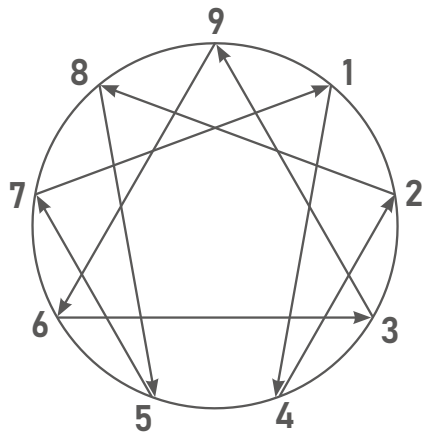


타고난 나의 성격 이해하기

에니어그램 성격유형

사람의 성격은 개인의 행동, 사고방식 그리고 감정을 결정짓는 중요한 요소이다. 그러나 우리는 종종 “나는 왜 이런 행동을 할까?” 또는 “타인은 왜 나와 다를까?”라는 질문에 부딪히곤 한다. 이러한 의문에 답을 제시하는 도구 중 하나가 9가지 성격유형을 다룬 **에니어그램** Enneagram이다. 에니어그램은 단순히 성격을 분류하는 것이 아니라, 인간의 내면 깊은 곳에 자리한 **동기와 감정적 원천**을 탐구하여 자기 이해와 성장을 돕는 강력한 도구이다.

현대의 에니어그램은 다음과 같은 도식으로 표현된다. 다음 그림을 참고하며 앞으로 다룰 내용을 이해하도록 하자. 에니어그램은 유형별로 별칭이 있지만, 각 유형의 특성을 온전히 드러내지 못하므로 처음에는 별칭으로 기억하더라도 점차 번호로 의사소통하는 것이 일반적이다.



|그림 2| 에니어그램

다음은 각 유형별 간단한 소개이다.

유형	별칭	간단한 소개
1번	개혁가, 완벽주의자, 원칙주의자	원칙과 이상을 중시하며, 공정하고 윤리적인 세상을 만들기 위해 노력하는 사람
2번	조력자, 지원자, 돌봄 제공자	타인을 돕고 관계를 중요하게 여기며 사랑받고자 하는 욕구가 강한 사람
3번	성취자, 성공을 추구하는 사람	목표 지향적이고, 성공과 이미지를 중시하며 성과를 추구하는 사람
4번	개성추구자, 예술가, 낭만주의자	자신만의 독창성과 정체성을 중시하며, 깊은 감정을 가진 예술적인 사람
5번	탐구자, 관찰자, 분석가	지식과 이해를 중시하며, 세상의 원리를 탐구하고자 하는 사람
6번	충성가, 안전을 추구하는 사람, 신뢰받는 사람	안전과 신뢰를 중요하게 여기며, 위험을 대비하고 타인과의 유대를 중시하는 사람
7번	열정가, 즐거움을 추구하는 사람, 모험가, 낙천주의자	새로운 경험과 즐거움을 추구하며, 삶을 긍정적으로 즐기는 사람
8번	도전자, 힘을 추구하는 사람, 리더	힘과 자율성을 중시하며, 자신과 타인의 권리를 보호하는 리더
9번	화합가, 중재자, 평화주의자, 조화와 평화를 추구하는 사람	조화를 중시하며 갈등을 피하고, 평화롭고 안정된 환경을 추구하는 사람

▶ 에니어그램은 어떤 도구인가?

에니어그램보다 널리 알려진 MBTI는 행동의 표면적인 특성을 다루는 경향이 있는 데 반해, 에니어그램은 행동의 원천적인 동기를 다룬다. MBTI는 16개의 유형이고 에니어그램은 9개의 유형이어서 더 단순하다고 볼 수도 있지만, 훨씬 지속적이고 깊은 내용들을 다룬다. 리소-허드슨은 《에니어그램의 지혜》라는 책을 통해 각 유형별로 성숙 수준을 9가지로 나누었고, 뒤에서 소개할 각 유형별 날개의 개념까지 더하면 9개의 유형은 162가지로 늘어난다. 그리고 이 책에서는 다루지 않는 부속 유형까지 다룬다면 486가지의 다양한 형태가 나타나게 된다. 따라서 모든 사람을 9개 중 하나로 규정해 속박해서는 안 되며, 사람들은 저마다 모두 다르다는 전제하에 접근해야 한다.

조직개발의 대가로 알려진 에드거 샤인[Edgar Schein]은 사람은 배를 정박시킬 때 사용하는 닻(anchor)처럼 일과 관련된 경험에서 전문성, 도전, 기업가적 창의성, 봉사와 헌신 등 시간이 지나도 일관되게 지향하는 것이 있고, 이를 커리어 앵커[Career Anchor]라는 용어로 8가지로 유형화했다. 이는 에니어그램의 성격유형과 닮아 있는데, 우리가 일과 관련하여 끊임없이 추구하는 핵심 동기인 대전제는 바뀌지 않는다는 점에서 공통점이 있다. 커리어 앵커와 에니어

그램의 관계는 2004년 나의 석사학위 논문을 통하여 조명한 바 있다.⁶⁾ 예를 들면, 커리어 앵커에서 자율/독립을 추구하는 특성은 에니어그램 4번 유형에서 가장 두드러졌고, 안정과 안전을 추구하는 특성은 에니어그램 6번이 가장 높았다. 고위 관리직으로 올라가는 것을 중시하는 특성은 에니어그램 3번 유형에서 가장 높았다.

에니어그램의 묘미는 타고난 성격을 다루기에, 관심을 기울이고 관찰을 잘한다면 어린아이들의 에니어그램 성격유형까지 유추할 수 있다는 것이다. 어릴 때부터 타고난 성향을 잘 활용하도록 북돋워주고, 장점은 부각하고, 부정적 특성을 다루는 방법에 대해 깨칠 수 있도록 잘 이끌어준다면 좀 더 아이들이 살 만한 사회가 될 수 있다.

에니어그램은 성장의 도구로 영적, 신체적, 정서적 통합을 추구하는 사람들로부터 체계화되고 계승되었다. 현대에는 문화와 종교를 초월하여 커리어, 육아, 관계 개선, 리더십 도구로 활용되고 있다. 이 책은 에니어그램을 전문적으로 소개하는 책이 아니기에 LifeCraft 목적에 부합하는 정도로만 활용할 것이다. 그리고 추가적으로 도움될 만한 자료들을 안내하는 정도로 하되, 뒤에 나오는 장과 긴밀히 이어지는 방식을 취할 것이다. 각 유형에 대해서 자세히 아는 것은 뒷단에 공유하게 될 웹사이트나 시중에서 구할 수 있는 책을 통해서 하길 권한다.

▶ 에니어그램의 기본 개념

에니어그램의 기본 개념은 여러 가지가 있지만 그중에서도 3가지 힘의 중심, 날개, 통합과 분열의 방향을 이해하고 넘어가는 것이 중요하므로 여기서 설명하고자 한다. 다음의 내용을 읽을 때, 자신의 특성과 관련 있다고 생각하는 것에는 ○표 등을 하여 적극적으로 자신과 대화하듯 읽어 내려가기를 추천한다.

3가지 힘의 중심^{Center}

에니어그램은 인간의 에너지 중심을 3가지로 구분한다. 본능/장腸 중심, 가슴/심장 중심, 그리고 머리/두뇌 중심이다. 각 중심은 서로 다른 방식으로 세상을 인식하고 반응하며, 각각 특별한 지혜와 도전과제를 가지고 있다.

1. 본능/장腸 중심(8, 9, 1번 유형)

- 기본 감정: 분노
- 주요 관심사: 생존, 영역, 경계, 힘의 사용
- 특징: 직관적 판단과 본능적 반응을 중시하며, 즉각적인 행동

지향적

- 도전과제: 과도한 통제나 수동성 극복

2. 가슴/심장 중심(2, 3, 4번 유형)

- 기본 감정: 불안
- 주요 관심사: 관계, 성취, 이미지
- 특징: 감정과 관계를 중시하며, 타인의 반응에 민감
- 도전과제: 타인의 인정에 대한 과도한 의존 극복

3. 머리/두뇌 중심(5, 6, 7번 유형)

- 기본 감정: 두려움
- 주요 관심사: 지식, 안전, 계획
- 특징: 사고와 분석을 중시하며, 미래에 대한 준비 지향적
- 도전과제: 과도한 사고와 걱정의 극복

각 중심의 균형과 통합은 개인의 성장에 매우 중요하다. 건강한 발달을 이룬 사람은 3가지 중심을 모두 조화롭게 사용할 수 있게 된다.

나의 중심 파악

다음 사례들을 보며, 당신의 첫 반응은 무엇인지 떠올려보라. 중심을 파악하는 것은 나의 유형 파악에도 도움이 되니, 다음의 사례에서 나의 반응은 어느 중심에 가까운지를 표기해보자. 예를 들어, 다음 2가지 사례에서 모두 본능에 가까운 반응을 보였다면, 당신의 에니어그램 성격 유형은 8, 9, 1번 중 하나일 가능성이 크다.

사례 1 ▶ 식당에서의 불친절한 서비스

- **본능 중심:** “이런 서비스는 용납 못 해!”라며 즉각 항의하거나 다시 오지 않겠다고 결심한다. 직관적이고 행동 중심적이다.
- **가슴 중심:** “내가 뭐 잘못했나? 서버가 나를 무시하는 것 같아 너무 속상해”라며 감정적 상처를 받는다. 주변 사람들을 의식하며 현 상황에 민감해하는 경향이 있다.
- **사고 중심:** “왜 이런 서비스를 제공하지? 주방이 바쁜가? 교육이 안 됐나?”라며 상황을 분석한다. 리뷰를 써서 개선을 요구할지, 매니저에게 이야기할지 여러 대안을 검토한다.

사례 2 ▶ 승진 기회가 주어졌을 때

- **본능 중심:** “이 역할로 내가 원하는 영향력을 낼 수 있을까?”를 생각하며 직관적으로 판단한다. 실질적 권한에 초점을 맞춘다.
- **가슴 중심:** 인정을 받아 내심 기쁘면서도 ‘동료들이 내 승진을 어떻게 볼까?’라며 관계와 인정을 걱정한다. 사회적 이미지에 민감하다.
- **머리 중심:** “이 포지션의 장단점은? 5년 후 경력은?”이라는 질문을 던지며 철저히 분석한다. 위험과 가능성을 검토한다.

▶ 날개Wing의 이해

에니어그램에서 날개란 자신의 기본 유형 양옆에 있는 두 유형 중 하나의 특성이 더 강하게 나타나는 현상이다. 예를 들어, 1번 유형이라면 9번과 2번의 성격 특성을 활용하기 용이한데, 주로 사용하는 특성이 9번이라면 ‘1번에 9번 날개’라고 표현한다.

1번에 9번 날개는 평화 추구 성향이 결합하여 더 차분하고 내성

적인 성향을 보인다. 반면 1번에 2번 날개는 완벽주의와 이타적 성향이 결합하여 더 적극적이고 사람들과 교류하며 도움을 주려는 성향이 강하다.

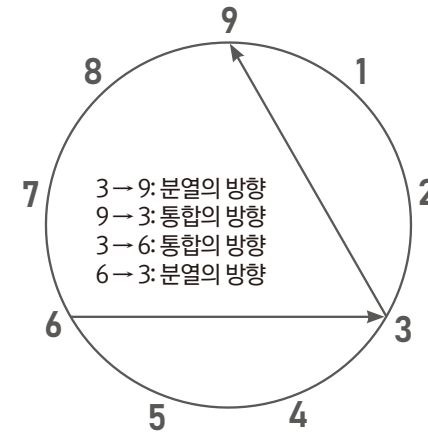
날개가 균형적으로 발달한 사람들도 있지만, 대개는 한쪽으로 치우쳐 있다. 기본 유형의 장점은 살리되, 상황에 따라 양쪽 날개의 특성을 잘 활용하는 것이 진정한 성숙이다.

▶ 통합과 분열의 방향

에니어그램에서는 각 유형이 스트레스를 받거나(분열), 안정된 상태(통합)일 때 특정 방향으로 이동하는 경향이 있다. 특정 유형에서 화살표 방향은 분열의 방향이고, 화살표의 반대 방향은 통합의 방향이다. 통합일 때는 에너지가 옮겨간 유형의 긍정적인 특성, 분열일 때는 에너지가 옮겨간 유형의 부정적인 특성을 보이게 된다.

예를 들어보자.

- 9번 유형은 스트레스 상황에서 6번의 부정적 특성(불안, 의심)을 보이고, 안정된 상황에서는 3번의 긍정적 특성(자신감, 효율성)을 보인다.
- 3번 유형은 스트레스 상황에서 9번의 부정적 특성(무기력, 회



[그림 3] 통합과 분열의 방향

피)을 보이고, 안정된 상황에서는 6번의 긍정적 특성(협력, 헌신)을 보인다.

통합과 분열의 방향을 이해하는 것은 매우 중요하다. 이를 통해 우리는,

- 스트레스 상황에서 자신이 보일 수 있는 부정적 행동을 미리 인지하고 대비할 수 있다.
- 건강하고 안정된 상태에서 발현될 수 있는 긍정적 특성을 의식적으로 개발할 수 있다.
- 현재 자신이 어떤 상태에 있는지 더 잘 이해하고 필요한 조치를 취할 수 있다.

▶ 에니어그램의 활용 목적

에니어그램의 목적은 성격유형으로 자신이나 타인을 규정하기 위함이 아닌, 통합과 자신이 타고난 것을 초월하는 경지에 다다르기 위함이다. 타고난 에너지의 흐름을 이해하면 더 효율적으로 삶을 긍정적인 방향으로 이끌 수 있다.

우리는 서로 다르고 저마다 다른 동기와 가치를 갖고 있다는 것을 앎으로써 나와 타인에게 더 관대해질 수 있다. 조직 환경에서는 각 유형에서 선호하는 일이나 업무 환경이 다르므로, 자신에게 맞는 환경을 찾아가면 개인과 조직 모두 윈-윈 할 수 있다.

그러나 맹신은 금물이다. 에니어그램 특정 유형 내에서도 매우 다양한 모습이 나타난다. 또한, 사람은 성장하기도, 퇴보하기도 한다. 누군가를 어떤 유형이라고 확신하거나 넘겨짚지 말고, 나의 잣대나 나의 가치로 타인과 지식을 옥아매지 말자.

에니어그램은 나 자신이 특정 유형이라는 확신이 들 때, 비로소 해당 유형이 된다. 아무리 신뢰도와 타당도가 높은 진단 도구라도 결정할 수 있도록 선택지를 좁혀줄 수는 있어도 100% 정확하게 에니어그램 유형을 판별해줄 수는 없다. 나의 타고난 성향에 대한 솔직한 내면과의 대화와 주체적 판단이 중요하다.

▶ 에니어그램 유형별 동기와 두려움

다음 표는 에니어그램 유형별 동기와 두려움에 대해 정리한 것이다. 나의 동기나 두려움을 대변한다고 생각하는 단어에 ○표를 해보자. 동기는 3개, 두려움은 5개로 제한해 표시하고, 가장 많은 표시가 있는 유형이 자신의 유형일 가능성이 크다.

유형	동기	두려움
1번 (완벽주의자)	도덕적이고 올바르며 윤리적인 기준을 충족하려는 내적 압박감과 세상을 개선하려는 열망	부정확함, 불공정, 무책임, 혼란, 실패, 비효율성, 부패, 무질서, 비윤리성, 불완전
2번 (도움을 주는 사람)	사랑받고 인정받으려고 하며, 타인을 돕고 지원함으로써 자신의 가치를 확인하려는 욕구	거절당함, 외로움, 배척, 무관심, 냉담, 소외, 불필요함, 무용성, 불신, 고립
3번 (성취자)	성공과 성과를 통해 사회적 존경을 얻으려는 욕구	실패, 무능력, 인정 부족, 비생산적, 낮은 성과, 무시, 무명, 좌절, 비효율성, 무관심
4번 (특별함을 추구하는 사람)	독창적이고 특별한 존재로 인정받고, 자신의 정체성을 표현하려는 욕구	평범함, 무시됨, 독창성 부족, 몰개성, 단조로움, 감정 무시, 정체성 상실, 무감각, 독립성 침해, 고립
5번 (탐구자)	지식과 정보를 통해 세상을 이해하고 독립적인 삶을 유지하려는 욕구	무지, 오해, 혼란, 논리 부족, 지식의 한계, 정보 차단, 무능력, 과소평가, 외부 간섭, 방해

6번 (안전을 추구하는 사람)	신뢰할 수 있는 환경과 안정성을 확보하려는 욕구	불안정, 배신, 혼란, 불확실성, 위험, 방치, 신뢰 부족, 위협, 두려움, 의심
7번 (즐거움을 추구하는 사람)	긍정적이고 즐거운 경험을 통해 삶의 고통을 피하려는 욕구	지루함, 제한, 단조로움, 실망, 고립, 부정, 제약, 실패, 억압, 좌절
8번 (도전하는 사람)	타인과 상황에 대한 강력한 통제권을 추구하며, 그것을 잃거나 악한 존재로 보이는 것을 피하려는 강한 욕구	무력함, 불의, 억압, 배신, 패배, 통제 상실, 불신, 약점 노출, 실패, 부정
9번 (평화를 추구하는 사람)	내적·외적 평화를 유지하고 갈등을 피하려는 욕구	갈등, 대립, 불화, 불안정, 긴장, 혼란, 거부당함, 강요, 스트레스, 배척

▶ 에니어그램 유형별 동기 기반 간이 진단

다음 간이 진단은 당신의 유형을 가늠해볼 수 있도록 만든 것이다. 유형별 동기와 회피 성향을 기반으로 문항을 만들고 검토했다. 다시 말씀드리지만, 에니어그램 유형은 진단에 전적으로 의지할 수 없으며, 60% 정도 맞을 수 있다는 생각으로 접근하는 것이 좋겠다.

다음 문항이 자신을 얼마나 잘 나타내는지에 대해 1점(전혀 그렇

지 않다)부터 5점(매우 그렇다)까지 점수를 매겨보자. 에니어그램은 타고난 성향을 파악하는 것이 목적이다. 따라서 답을 할 때, 해당 문항이 나의 모습인지 긴가민가하다면 사회의 규범이나 직장에서의 규칙, 일하는 방식 등에 대한 영향을 비교적 덜 받은 시기인 10대 후반이나 20대 초반으로 돌아가서 답을 하도록 하자. 동점이 나올 경우에도 이 기준으로 점수를 조정하도록 하자.

에니어그램 유형 진단

유형	문항	점수(1~5)	점수 합계
1번	나는 항상 도덕적이고 윤리적인 기준을 충족하려고 노력한다.		
	나의 행동이 옳고 공정한지를 계속해서 점검한다.		
	세상을 더 나은 곳으로 만들고 싶다.		
	나는 실수하거나 부족함이 드러나는 것을 매우 싫어한다.		
	완벽함을 추구하는 것이 내게 중요하다.		
2번	나는 다른 사람을 돕는 것을 즐거워한다.		
	타인으로부터 사랑받고 싶다는 욕구가 크다.		
	내가 누군가에게 필요하다는 느낌을 받을 때 만족감을 느낀다.		
	타인에게 도움을 줌으로써 관계를 강화하려고 노력한다.		
	사랑받지 못하거나 필요하지 않은 존재가 되는 것이 두렵다.		

3번	나는 항상 목표를 설정하고 그것을 달성하려 노력한다.		
	사회적으로 성공적인 이미지를 보여주는 것이 중요하다.		
	나는 타인에게 존경받기를 원한다.		
	나는 실패하거나 무능력하다는 인상을 주는 것을 두려워한다.		
	나는 성과와 이미지 관리를 중요하게 여긴다.		
4번	나는 내가 특별하고 독창적인 존재라고 느끼고 싶다.		
	깊고 강렬한 감정이 내 삶에서 중요하다.		
	평범하게 느껴지는 것이 매우 불편하다.		
	나만의 독창성을 표현하려고 노력한다.		
	나는 진정한 자아를 찾는 것이 삶에서 가장 중요한 목표 중 하나다.		
5번	나는 새로운 지식을 배우고 탐구하는 것을 좋아한다.		
	스스로 독립적이고 자급자족하는 삶을 살고 싶다.		
	나의 에너지와 자원이 고갈되는 것이 두렵다.		
	세상의 원리를 이해하려고 깊이 생각하는 편이다.		
	지식을 통해 나 자신을 보호하려고 노력한다.		

6번	나는 항상 신뢰할 수 있는 구조와 안정된 환경을 찾는다.		
	내가 속한 공동체에 충실하려고 노력한다.		
	미래에 일어날 수 있는 위험을 항상 대비하고 싶다.		
	나는 배신당하거나 위험에 처하는 것을 두려워한다.		
	안전과 신뢰가 나에게 가장 중요한 가치이다.		
7번	나는 항상 새로운 경험과 흥미로운 기회를 찾는다.		
	삶의 고통과 불편함을 피하려고 노력한다.		
	긍정적이고 즐거운 환경을 선호한다.		
	나는 자유와 다양성을 매우 중요하게 여긴다.		
	삶이 지루하거나 제한적이라고 느끼면 불편하다.		
8번	나는 힘과 자율성을 유지하는 것이 중요하다고 생각한다.		
	내 사람들의 권리와 나의 권리를 강력하게 보호하려고 한다.		
	통제권을 가지지 못하는 상황을 피하고 싶다.		
	나는 자신의 취약점을 노출하는 것이 두렵다.		
	나는 강력한 리더로서 영향력을 행사하고 싶다.		

9번	나는 항상 내적·외적 평화를 유지하려고 노력한다.		
	갈등을 피하고 조화로운 관계를 형성하는 것이 중요하다.		
	나는 불필요한 마찰을 최대한 피하려고 한다.		
	주어진 환경에 순응하며 안정감을 찾는 편이다.		
	내가 무시당하거나 중요하지 않은 존재로 여겨지는 것이 두렵다.		

나의 주요 유형

- 가장 높은 점수를 받은 유형: ____ 번 (____점)
- 두 번째로 높은 유형: ____ 번 (____점)

가장 높은 점수를 받은 유형이 당신의 기본 성격 유형일 가능성이 크다. 또한, 당신의 양옆에 있는 번호 중 점수가 더 높은 유형이 당신의 날개일 확률이 높다. 해당 유형이 어느 중심에 속해 있는지도 파악해보자. 동점이 나왔을 경우에는 유형별 설명을 자세히 읽으며, 내면과 솔직한 대화를 통해 더 자신에게 맞다고 확신하는 유형을 찾도록 하자.

점수 해석

- 21~25점: 해당 유형의 특성이 매우 강함
- 16~20점: 해당 유형의 특성이 강함
- 11~15점: 해당 유형의 특성이 보통
- 5~10점: 해당 유형의 특성이 약함

▶ 에니어그램 각 유형 이해하기

이 책에서는 각 유형에 대한 자세한 설명은 생략하고 당신이 스스로 에니어그램에 대해 더 깊이 이해할 수 있도록 주요 인터넷 사이트를 안내하고자 한다. 서적은 한글로 번역되거나 한국인 저자가 출간한 것들로, 《에니어그램의 지혜》를 포함하여 다수가 있다.

인터넷 사이트

인터넷 사이트의 경우 주로 영문 사이트를 기재했는데, 이유는 광고가 별로 없고 한글 자료보다 훨씬 더 체계적으로 정리되어 있기 때문이다. 요즈음은 구글 번역기(<https://translate.google.com>) 등 번역

기가 워낙 잘되어 있으므로, 두려움 없이 탐색하길 바란다. 필요시 ChatGPT 등에 복사하여 붙여넣기를 해도 한글로 거의 완벽에 가깝게 번역해준다.

● 에니어그램 테스트

72개 문항으로 이뤄진 무료 에니어그램 테스트가 제공되며, 번역기를 거치지 않고도 한국어가 자동으로 선택되어 보인다. 유형별 기초자료와 유형에 대한 설명이 간략하게 되어 있다. 검사 후에 결제를 요구하는 창이 나오기도 하는데, 이는 무시하고 ‘에니어그램 테스트’ 메뉴를 클릭하면 어떤 유형인지를 나타내는 결과가 표시된다.



● 에니어그램 인스티튜트

이 웹사이트에서는 유형별 성숙 수준에 대해 좀 더 살펴볼 수 있다. 또한, 다른 유형과 헷갈릴 경우 이를 명확화할 수 있는 도움을 준다.



● Personality Path

각 유형에 대해 성장 방향과 함께 상세한 설명이 있으며, 주요 인물 등이 삽화로 그려져 있다.



● The Narrative Enneagram

이 책에서 소개하지는 않았지만 에니어그램의 심화 과정으로 들어가면 배울 수 있는 내용인 부속 유형subtype에 대해 유형별로 소개되어 있어 좀 더 심층적인 자기 이해가 가능하다. 예를 들어, “같은 유형인데, 왜 이리 다른가”, “시간이 지나며 유형이 바뀌지 않는가?” 등 자주 묻는 질문에 대한 자세한 답변도 있어 들여다보길 권한다.



▶ 나의 유형에 대해 배운 점

앞에서 소개한 여러 웹사이트를 통해 자신의 유형에 대해 배운 점을 기록해보자.

내 유형: ____ 번

항목	배운 점
힘의 중심	
활용 가능한 날개 유형	

통합의 방향, 평온한 상태의 행동 특성	
분열의 방향, 스트레스 상태의 행동 특성	
자아 이미지	
해당 유형 중 유명인, 그들의 특성	
집착	
열광하는 것	
회피하려는 것	
장점	
단점	
유형에 맞는 일	
유형에 맞는 업무 환경	
성숙도에 따라 어떠한 행동 특성을 보이는가?	

자, 자신의 에니어그램 번호의 특성을 이해했으니, 실제로 나는 어떠한지를 좀 더 구체적으로 성찰해볼 시간이다. 다음 질문에 대한 나의 답변을 기록해보자.

질문	답변
나의 성숙도는 어느 정도라고 보는가?	
나는 일반적인 유형의 특성을 보이는가? 어떤 점에서 유사하고, 어떤 점에서 다른가?	
내가 주로 쓰는 날개는 무엇인가?	
나의 기본 유형과 날개 이외에 내가 주로 활용하는 유형이 있다면 무엇이며, 어떤 영향 때문에 그런 것 같은가?	
나는 어느 수준에 도달하고자 하며, 어떤 집착을 극복하고 싶은가?	
내가 다른 사람과 갈등이 있었다면 어떤 것 때문에 그랬다고 생각하는가?	
여태까지 경험한 것 중에 가장 행복했던 일들을 떠올려보자. 그 경험들이 내 유형의 특성과 어떠한 관련이 있는가?	
내가 바라는 이상적인 모습으로 나아가기 위해서는 나는 어떤 것을 극복해야 하고, 어떤 유형의 장점을 배우면 좋을까?	

▶ 팀워크에 에니어그램 적용

팀워크에서는 각 구성원의 고유한 성향을 이해하고 활용할 때 최상의 결과를 얻을 수 있다. 다음 표에 에니어그램을 활용한 최상의 팀워크에 대한 하나의 안을 제시했다. 에니어그램 유형들에 대한 이해를 기반으로 각 유형이 해당 역할에 적합한 이유에 대해서도 기록해보자.

팀에서의 역할	적합한 유형	해당 유형이 적합한 이유
창의적 아이디어 제안	7번	
제안에 대한 분석과 논리적 기초 확보	5번	
새로운 차원의 영감으로 세련화	4번	
목표 설정, 동기부여, 효율적 방안 제시	3번	
역경을 맞서고 계획을 강력히 추진	8번	
위험 예견과 충실한 실행	6번	
배려와 지원의 분위기 조성	2번	
전반 업무 추진 과정 검토와 품질 관리	1번	
갈등 해결/좋은 인간관계 유지에 공헌	9번	

이 안은 절대적인 것이 아니며, 같은 유형이라도 개인의 성숙 수준과 경험에 따라 다른 역할에서도 충분히 뛰어난 성과를 낼 수 있다. 중요한 것은 각자의 강점을 인식하고 이를 팀에 기여하는 방향으로 활용하는 것이다.

▶ 마무리: 이 책에서의 에니어그램 활용

이 책에서 에니어그램은 자신의 독특성을 자각하는 시작으로 활용하고, 유형 자체에 고착되기보다는 이 세상에 유일무이한 나 자신의 정체성에 대한 자각을 촉진하는 도구로 활용한다. 다음 장부터는 스스로의 이야기를 통해 자신의 정체성을 공고히 하는 작업을 이어갈 것이다.

3장



**인생 테마 및 강점
도출하기**

이 장에서는 2가지 중요한 작업을 진행한다. 첫째는 삶에 반복적으로 나타나는 인생 테마를 발견하는 것이고, 둘째는 구체적인 강점들을 도출하는 것이다. 두 활동 모두 자신의 삶의 이야기를 통해 정체성의 핵심 부분을 찾는다는 공통점이 있다. 인생 테마는 앞으로 반복될 가능성이 크며, 강점은 발현될 수 있는 환경을 주도적으로 찾고 가꿔나가야 한다. 각각의 활동이 종료된 이후에 자신의 에니어그램과 연결해 성찰해보기 바란다.

▶ 인생 테마 찾기

준비하기

인생 테마란 우리 삶에서 반복적으로 나타나는 패턴이나 주제를 말한다. 예를 들어 ‘새로운 것에 대한 도전’이나 ‘타인을 돕는 것’이 테마가 될 수 있다. 이러한 테마를 발견하면 우리가 무의식적으로 추구해온 삶의 방향을 이해하고, 앞으로의 선택을 더 의미 있게 만들 수 있다.

인생 테마를 찾는 작업은 혼자서는 하기 어렵다. 우리는 자신의 이야기에 너무 익숙해서 그 속의 패턴을 발견하기 어렵기 때문에

이야기를 경청하고 패턴을 발견해줄 파트너가 필요하다. 파트너는 다음과 같은 특성을 가진 사람이 좋다.

- 진정성 있게 경청할 수 있는 사람
- 비판적이지 않고 수용적인 태도를 가진 사람
- 1시간 정도의 충분한 대화 시간을 낼 수 있는 사람
- 우리의 성장을 진심으로 응원하는 사람

배우자, 가족, 친한 친구, 신뢰하는 동료 등이 좋은 파트너가 될 수 있다. 파트너를 구할 수 없다면 생성형 AI를 활용하는 것도 도움이 된다. 사람을 통해 도출한 내용을 생성형 AI에게 공유하고 검증하거나 새로운 통찰을 얻는 것 또한 적극 권장한다.

인생 테마 도출하기

인생 테마를 발견하는 가장 효과적인 방법 중 하나는 우리 삶에서 반복되는 패턴을 찾는 것이다. 이를 위해 먼저 서로 다른 것들 간의 공통점을 파악하는 연습부터 시작해보자.

자, 첫 번째 활동으로 ‘유산’과 ‘스마트폰’의 공통점은 무엇일까? 다음의 리스트를 보기 전에 먼저 스스로 도출해보도록 하자.

- 둘 다 휴대하는 것
- 필요할 때 활용함
- 생활 필수품
- 다양한 스타일과 디자인이 존재
- 가격대가 다양함
- 소지하지 않으면 불편함
- 잃어버리기 쉬움
- 대여해주기도 함

공통점 찾기 연습을 하나 더 해보자. 이제는 직업편이다. 우리는 어린 시절 다양한 직업을 꿈꿔왔다. 나의 경우는 건축가를 생각해 보기도 했고, 방송 프로듀서를 희망 직업으로 쓰기도 했고, 무역을 쓰기도 했고, CEO를 꿈꾸기도 했다. 초등학교 때는 공군 대장이 꿈이었다. 이들 간에 공통점이 있을까? 이는 나의 발현이기 때문에 ‘나’라는 공통점이 있을 수밖에 없는데, 이를 관통하는 것은 무엇일까? 그것은 정체성 혹은 지향성이라고 볼 수 있다.

다음 직업들 간 조합의 공통점을 찾아보자. 그리고 내가 경험했거나 희망했던 직업들 간의 공통점을 찾아보도록 하자.

공통점 찾기 연습: 직업편

직업	공통점 기록
‘수중다이버’와 ‘무대 연출가’	
‘농부’와 ‘화가’	
나의(희망) 직업 1()과 직업 2()	

이해를 돕기 위해 첫 번째 예시에 대한 공통점은 다음과 같다.

- 특수한 작업 환경에 맞는 적응력 필요
- 다른 사람들과 협력 필수
- 특수장비 활용
- 위기 상황에 신속한 대처 중요
- 세밀한 계획 필요
- 현장에서의 체력과 기술 요구
- 남들에게 감동을 전달함

나의 인생 테마: 인터뷰

이제 연습이 끝났으니, 본격적으로 자신의 인생 테마를 찾아보자. 다음 질문들*을 파트너로 하여금 당신에게 하도록 요청하고, 최대한 자세히 내용을 탐색하도록 한다. 인터뷰 도중에 공통점을 찾아가면 테마들을 도출해나갈 수 있다. 인터뷰를 해주는 파트너는 내용과 핵심 동기를 파악하기 위해 추가 질문들을 하는 것도 좋다. 많은 경우, 놀랍게도 비슷한 동기와 가치관 등이 내재된 내용이 반복 등장한다. 다음의 표에 내용을 기술해보도록 하자. 인터뷰 마지막에는 인터뷰 중에 나온 내용들 중 반복되는 패턴을 요약하여 테마로 정리하고, 그 관련된 내용들을 정리하도록 하자.

인터뷰를 진행하며 주의할 점은 앞서서 공통점 찾기 연습을 한 것처럼, 답변들 간의 공통점을 예리하게 찾아서 내용을 듣는 족족 기존에 들었던 내용들과 연결시키는 노력을 하는 것이다. 질문 1의 답변들 간 공통점이 있을 수 있고, 질문 1과 질문 3의 답변들 간에 공통점이 있을 수 있다. 이러한 공통점이 발견되면 잠시 쉬며 공통점을 나 자신(인터뷰 대상자)의 언어로 기록해보도록 하자.

* 이 질문들은 진로상담 분야에서 권위자인 마크 사비카스(Mark Savickas) 교수의 진로구축인터뷰(Career Construction Interview; CCI)에 기반하여 만들어졌으며, 각색되었다. 상담가에 의해서 이러한 질문들이 활용되도록 안내되고 있지만, 지난 15년간 대학생 및 성인들에게 활용하도록 한 결과, 훈련받지 않은 그들도 전문가처럼은 아니어도 자신의 특성을 파악할 정도는 도출할 수 있었다.

나중에 7~8개의 공통점, 즉 테마가 도출될 수도 있는데, 유사한 것은 합쳐서 자신을 더 잘 대변하는 언어로 기술해보자. 경험적으로 보았을 때, 4~5개 정도의 테마를 도출하는 것이 적당하다.

| 질문 1 | 존경하는 사람이 누구입니까? 어떤 사람의 삶을 닮고 싶습니까? 되고 싶은 무엇이든 될 수 있다면, 어떤 사람이 되고 싶으십니까? 어떤 점에서 그 사람과 당신이 비슷합니까? 또 어떻게 다릅니까?

이름	설명	비슷한 점	다른 점

| 질문 2 | 어떤 잡지, 책, TV 쇼, 유튜브 비디오 채널을 즐겨 보니까? 그 이유는 무엇인가요?

(팁: 같은 유튜브 채널을 구독하더라도 사람마다 즐기는 이유가 다르니, 그 사람만의 이유를 찾아보자.)

명칭	즐기는 이유

| 질문 3 | 자유시간에 어떤 것을 즐겨 합니까? 취미는 무엇인지요? 그러한 취미들의 어떤 점이 즐거움을 가져다주는지요?

취미	이런 점이 좋다

| 질문 4 | 당신이 좋아하는 문구나 모토, 노래 가사, 혹은 좌우명이 있다면요?

.....

.....

| 질문 5 | 중·고등학생 때 좋아하던 과목 3가지를 알려주세요. 어떤 과목을 싫어했습니까? 싫어한 이유는 무엇 때문인가요? 좋아하는 과목은 무엇인가요? 왜 그 과목을 좋아했나요? 하나하나 말씀해주세요.

좋아했던 과목	이유	싫어했던 과목	이유

| 질문 6 | 지금 떠오르는 가장 어렸을 적 기억이 무엇입니까? 3살에서 6살 사이에 일어났던 일 중에 떠오르는 3가지가 어떤 것인지요? 그때의 상황을 기억할 수 있는 한 자세히 공유해주세요* (부정적인 기억이든 긍정적인 기억이든 관계없습니다).

	간략한 제목	주요 내용 및 기억나는 이유(당시의 강한 감정, 생각 등)
기억 1		
기억 2		
기억 3		

* 이 질문을 했을 때, 긍정적인 경험에 대해 답변하는 경우도 있지만, 힘들었던 일이나 상처받았던 일을 공유하는 경우도 많다. 사비카스 교수는 초기에 이를 아들의 개인심리학과 연계하여 열등감의 극복과 유사한 방향으로 해석했다. 예를 들어, 어린 시절 왕따를 당한 경험이 있는 사람들 중에는 타인은 자신과 같은 경험을 하지 않기를 바라는 마음에 사람들을 공정하고 친절하게 대하려고 노력하는 사람들도 있다. 이를 사비카스 교수는 '사람들은 어린 시절 수동적으로 견어내야만 했던(suffer) 것들을 살면서 적극적으로 완성(master)해나간다'라고 표현하고 한다. 다른 예를 들자면, 학교 폭력으로 자녀를 잃은 부모가 학교 폭력 예방 지킴이로 나서는 것, 혹은 극심한 가난을 경험한 사람이 자수성가하여 부자가 되려는 명확한 목표를 갖고 이뤄내는 것과 같다. 어떤 면에서 상처 혹은 한은 삶의 원동력이 되는 것이다.

나의 삶의 주제: 인생 테마 도출

자, 이제 당신의 이야기를 상대방과 함께 분석하여 테마를 도출해보도록 하자.

테마명	관련 내용

도출된 테마가 당신의 에니어그램 성격유형의 특성과 어떠한 관련이 있는가?

.....

.....

.....

여기서 도출된 인생 테마를 추가하거나 수정 혹은 통합할 것이 있는가? 이 수정·통합 작업을 할 때, 에니어그램 성격유형도 고려해보자.

.....

.....

.....

도출된 테마를 우선순위하고, 각 명칭 옆에 우선순위를 나타내는 숫자를 기록해보자.

.....

.....

.....



인생 테마 도출 사례

성찰을 위한 질문

1. 이 활동을 통해 도출된 인생 테마가 본인이 추구하는 삶, 혹은 본인의 삶을 얼마나 대변하고 있는가?

2. 만약 당신이 도출된 테마는 마음에 들지만, 현실과의 괴리가 있다고 생각한다면 어떤 부분 때문인가? 현실에서 어떤 점이 개선된다면 보다 나은 삶을 살 수 있을까?

3. 향후 일을 선택할 때, 이번에 도출된 인생 테마가 어떻게 활용될 수 있을까? 어떠한 의식적인 노력을 기울여야 할까?

4. 이 활동을 통해 자신에 대해 더 알게 된 점이 있다면?

▶ 스토리를 통한 강점 발견

스토리를 통해 인생 테마를 발견했듯, 스토리를 통해 강점 또한 발견할 수 있다. 이 또한 파트너와 함께하는 인터뷰 활동으로 일상적인 대화보다 더 깊이 있는 자기 성찰을 가능하게 한다.

강점 찾기 인터뷰*는 다음과 같은 질문으로 시작한다.

“일을 하면서 굉장히 만족감을 느꼈던 순간을 떠올려보세요. 그 결과는 당신이 기울인 노력의 결실이어야 합니다. 그 경험에 대해 처음부터 끝까지 당신이 무엇을 어떻게 했는지, 어떤 감정을 느꼈는지 이야기해주세요.”

이 질문은 단순히 성공 경험을 묻는 것이 아니다. 여기서 중요한 것은 매우 성취감이 강했던 칙센트미하이¹⁾가 이야기하는 플로우 Flow(몰입 또는 무아지경)의 상태에 이르렀던 경험을 묻는 것이다. 당신이 노력한 뭔가의 결과로 최상의 뿌듯함이나 기쁨을 누렸던 때는 언제인가? 그때를 회상하며 처음부터 끝까지 당신이 실행한 내

* 노먼 아문슨(Norman E. Amundson) 교수가 2003년에 출간한 《Active Engagement》라는 책에서 소개한 방법이다. 이 책에서는 이를 좀 더 체계화하여 이야기를 역량, 태도, 가치의 3가지 요소로 분석하도록 돕는다.

용과 그 결과를 공유하는 것이다. 예를 들어, 누군가는 팀 프로젝트에서 팀원들의 갈등을 해결하고 프로젝트를 성공적으로 이끈 경험을 이야기할 수 있다. 이 이야기 속에서 우리는 ‘관계 조정 능력’, ‘갈등 해결 능력’, ‘리더십’ 등의 강점을 발견할 수 있다.

인터뷰할 때는 다음과 같은 점들을 주의하여 듣는다.

- 이야기 속에서 반복되는 행동 패턴은 무엇인가?
- 어떤 상황에서 특별한 열정이나 에너지가 느껴지는가?
- 어려움을 극복할 때 어떤 방식을 사용했는가?
- 성공적인 결과를 이끌어낸 핵심적인 행동이나 태도는 무엇인가?

나는 사람들에게 상대방의 이야기를 들으며 가치, 태도, 역량으로 나누어 강점을 분류해보라고 주문한다. 다음의 양식지를 활용하여 강점 찾기 인터뷰를 진행할 것을 권한다.

나의 잠재력 끌어올리기(강점 파악 인터뷰)

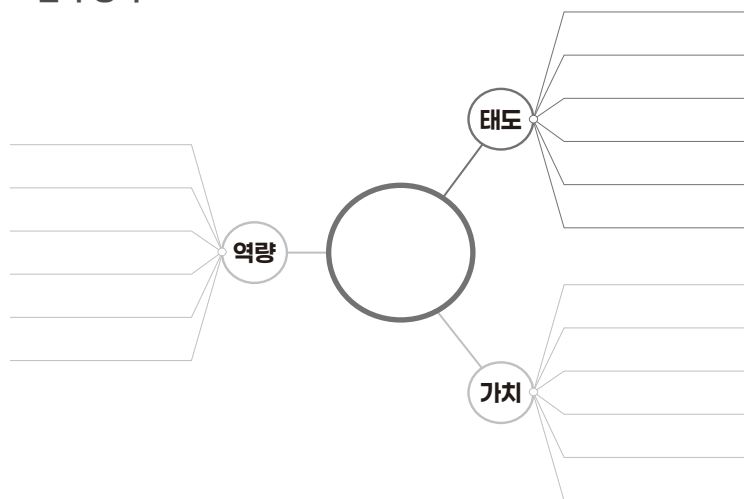
인터뷰 대상자

당신이 일을 하며 굉장히 만족감을 느꼈던 순간을 생각해 보세요. 그 결과는 당신이 기울인 상당한 노력에 의한 것이어야 합니다. 해당 경험과 관련하여 당신이 무엇을 어떻게 했는지, 처음 시작부터 끝까지 무엇을 했으며 어떤 감정을 느꼈는지 말해주세요.

인터뷰어

이야기를 주의 깊게 들으세요.
개방적이고 비판적이지 않은 자세를 유지하세요.
인지된 강점을 마인드맵으로 그리거나 메모하세요.
일어난 일을 더 깊이 이해하기 위해 후속 질문을 하세요.
이야기가 공유되는 동안과 이후에 그것들을 가치, 태도 그리고 역량으로 분류하세요.

결과 정리



상대방에 대한 인터뷰를 진행할 때, 혹은 나의 스토리를 상대방과 공유하여 강점을 찾을 때 15개 이상의 강점을 찾으려 하는 것이 좋다. 대부분의 경우, 주의 집중한다면 10개 이상의 강점은 쉽게 찾을 수 있다. 맛보기로 짚막한 스토리를 공유하니 강점이라고 생각하는 부분에 ○표를 해보고, 찾은 강점들을 위의 마인드맵 형태로 짚막하게 요약해보도록 하자.

연습을 위한 사례 공유: 사람을 살리는 정훈장교

나는 ROTC 출신으로 포병장교로 임관했다. 나는 군인으로서의 주어진 사명과 더불어 나와 생활하는 병사들을 ‘준비된 사회인’이

될 수 있도록 한다는 개인적인 사명을 갖고 있었다. 소위에서 중위가 되었고, 관측장교에서 화력지원 장교로 업무를 수행하기 시작했다. 그 무렵, 나의 선배 기수들의 전역 시기가 다가왔고, 그분들이 떠나간 자리를 후배 기수들이 채워야 했다. 나의 사명과 가장 관련 있는 대대 내의 보직은 정훈장교라는 생각이 들어 선임 정훈장교께 의사를 비쳤고, 비공식으로 인수인계가 시작되었다. 그 즈음, 나는 자원하여 사단에서 내려온 CD에 담긴 병사들의 심리를 측정하는 역할을 대대 차원에서 맡고 있었는데, 자살우려자나 복무 부적응자 등을 식별하는 것이었다. 대학 때 상담심리학을 듣기도 했고, 마침 내가 발표했던 주제인 ‘교류 분석’이란 것을 활용하는 심리 진단이었기에 재미도 있었다. 하지만 자살우려자로 식별해놓은 인원들이 10여 명 정도 되는데, 나는 그들에게 도움을 줄 수 있는 능력이 없어 약간의 무력감을 느끼기도 했다. 그즈음, 사단에서 지시가 내려왔다. 자살우려자로 식별된 인원들을 모아 놓으면 사단의 군중참모님께서 집단상담을 실시한다고 하셨다. 20시간이 넘는 마라톤 형태의 상담이 끝나고, 자살 충동을 느끼던 친구들이 해맑게 변해 있었다. 어떤 친구는 “박하사탕을 먹은 것처럼 속이 후련하다”라는 표현까지 했다. 나는 이것을 꼭 배워서 부대에서 활용하고 싶었다.

인사철이 되었다. 나의 바람은 정훈장교로서 정신교육과 인성교육을 진행하며, 심리치료를 통해 자살사고를 예방하는 것이었

다. 우리 부대의 정훈장교는 여단의 화력지원 장교로서 기계화보병 여단장님을 보좌하는 화력참모 역할까지 겸했다. 어느 날, 대대장님께서 나를 부르셨다. “윤 중위, 인사보좌관 해보는 것 어때?” 그토록 정훈장교를 생각하고 있었는데, 어안이 빙빙했다. 일단 대대장님의 뜻을 일거에 거스를 수는 없어서 “정훈장교를 생각하고 있었는데, 고민해보겠습니다”라고 답변을 드렸다.

며칠을 생각해봐도 정훈장교를 두고 인사보좌관으로서의 역할은 도저히 내키지 않았다. 곧 결정이 내려져야 하는 상황인데, 휴가를 앞두고 있어서 대대장님께 내가 얼마나 정훈장교 일을 잘하기 위한 준비를 했고, 집단 상담을 통해 부대의 사고 예방에 기여하고자 했는지를 어필하고 떠나고 싶었다. 대대장님을 뵈지 못하고 떠날 때를 대비하여 장문의 편지도 썼다. 휴가를 떠나기 직전, 편지를 가슴에 품고 대대장실을 찾았다. 대타로 들어온 당번병이 있었다. “대대장님 계시니?”라고 물으니 계신다고 했다. “혹시 못 뵈지 몰라서 편지를 준비해왔는데, 그냥 뵈고 가야겠다. 이 편지는 알아서 처리해줘(그냥 내가 버렸어도 될 일이었는데, 내가 왜 그랬는지 지금도 의문이다).”

대대장님과 대면을 하고, 편지에 적은 내용을 구두로 말씀드렸다. 대대장님은 그럼에도 불구하고 인사보좌관을 했으면 하는 바람이 있으셨다. 사실 집단상담 같은 거야 정훈장교의 공식 임무가 아니기도 했다. 사고 예방은 어쩌면 인사보좌관과 더 맞을 수도 있

겠다 싶어서 “네, 인사보좌관 하겠습니다”라고 마음의 정리를 하고 휴가를 떠났다.

휴가에서 복귀했다. 그런데 부대가 난리가 난 듯한 느낌이었다. 선배 장교들이 내게 “너 큰일 났다”, “대대장님이 화가 단단히 나셨다”라는 등의 언질을 주었다. 알고 보니 대타로 들어온 당번병이 편지를 처리하지 않았고, 원래 당번병이 ‘대대장님께’라고 적힌 봉투를 보고 그대로 대대장님 책상에 놓아둔 것이었다. “인사보좌관 하겠습니다”라고 떠났는데, 또 정훈장교 하겠다고 구구절절 쓴 편지를 보셨으니 거의 항명에 가깝다고 느끼셨을 것 같다는 직감이 왔다. 부리나케 대대장실로 가서 대대장님께 이견 의사소통 문제로 생긴 오해이고, 인사보좌관을 하겠다는 강한 뜻을 전달했다. 나는 재떨이가 날아오거나 최소한 꾸중을 들을 줄 알았는데, 이제는 대대장님께서 극구 말리셨다. “윤 중위, 윤 중위는 정훈장교 해야겠어. 얼마나 하고 싶었으면 편지까지 쓰고 휴가를 갔겠어. 대신, 우리 부대 사고 안 나게 하루에 한 시간씩 할애해서 집단상담 공부하고 자체 프로그램 돌려봐.”

그렇게 정훈장교가 되었고, 사단 군중참모님을 찾아가서 게슈탈트와 교류 분석에 기반한 집단상담을 배웠다. 그리고 내가 활용하던 에니어그램과도 접목하여 장애인종합복지관과 연계한 프로그램을 만들어 집단상담 프로그램을 돌리게 되었다. 그들의 목은 감정이 해소되었고, 장애 체험이나 장애인들과 함께하는 활동들

을 하면서 이들의 힐링이 진행되었다. 전역하기 전까지 총 3번, 20시간이 넘는 집단상담 프로그램을 돌렸다. 이것이 알려져서 포병 여단 내 모든 대대의 20여 명 상담 인력을 교육하는 집체교육을 진행하기도 했다. 우리 대대에서 시작하여 다른 대대로 확산된 것이다. 여단장님이 이를 치하하기 위한 방문을 하시기도 하셨다.

나는 수료자들과 매주 수요일 저녁 시간을 함께하며 자성예언 프로그램 등 감수성 훈련 프로그램을 진행했다. 그리고 그들은 자원하여 ‘선도사병’이 되기로 선택했다. 자살을 생각하던 상황에서 애로사항이 있는 병사들을 돕는 존재로, 명찰 위에 ‘선도’ 마크를 달고 선도 일지도 적으며 당당히 활동하는 존재가 되었다. 포대별로 3~4명의 선도사병 공동체가 생겼다. 중위 말년 차에는 보통 취업 준비로 바쁜데, 나는 그보다도 이러한 활동에 흠뻑 빠져 있었다.

전역할 무렵, 야외에서 간부 회식이 있었다. 당시 서빙을 하던 병사 중 한 명이 내 프로그램을 거쳐간 선도사병이었다. 그 친구가 내게 와서 한마디했다. “정훈장교님, 정훈장교님으로 인해 제 인생이 바뀌었습니다.” 전역할 무렵 들은 이 한마디는 내 인생에서 가장 황홀한 순간이었다. 이 순간은 지금도 이러한 일을 하는 원동력으로 작용한다.

결과 정리 예시



Tip AI의 시대, 만약 당신의 최고의 순간을 인터뷰해줄 사람이 없다면, 이 이야기처럼 자신의 이야기를 글로 적어보자. 그리고 AI에게 가치, 태도, 역량으로 구분하여 장점을 파악해달라고 부탁하자.

나에게 맞는 환경 찾기

자신의 스토리를 통해 찾은 당신의 가치, 태도, 역량을 최대한 혹은 자주 발현할 수 있도록 만들어주는 환경은 무엇인가? 그 환경