

셀프2, 의도적인 노력이 필요없는 상태

| 티머시 골웨이 | 최명돈 옮김 |

테니스 선수이자 코치였던 저자는 훈련도중 아무런 노력없이 스스로 몰입하여 최고의 기량을 발휘하게 되는 의식의 흐름 상태를 발견하고 그것을 일깨우는 데 힘을 쏟게 됩니다. 이는 행위자 없이 행위가 일어나는 상태와 유사하여 소개합니다(편집자주).

스포츠와 일에 있어서 우수한 성과를 내는 데는 하나의 공통된 요소가 있다. 그것은 바로 '집중'이다. 집중, 그것은 무슨 일을 하든지 최상의 성과를 얻기 위해서는 꼭 필요한 요소다. 그것의 중요성은 기술 수준의 높고 낮음이나 연령의 많고 적음과 관계가 없다.

자전거를 타거나, 다리를 설계하거나, 다국적기업의 글로벌 전략을 수립하거나, 계약 조건을 협상하거나, 상품을 판매하거나, 생선회를 뜨거나, 와인을 맛보거나, 석양을 감상하거나, 공을 던지거나, 책을 쓸 때에도 집중하고 있으면 더 잘할 수 있다. 집중을 하지 못하면 우리의 능력을 최대한 발휘할 수 없다.

동물도, 아이도, 어른도 집중한다. 집중은 모든 생물이 태어날 때부터 갖추고 있는 근원적인 능력이다. 도태되지 않고 살아남을 수 있도록 DNA에 저장되어 있는 게 아닌가 싶다. 그런데 아쉽게도 이 중에서 가장 집중력이 떨어지는 존재가 어른이다. 아이의 집중은 오래 지속되지는 않지만, 자신이 중요하게 여기는 것에 집중하기 시작하면 쉽게 산란되지(distract) 않는다. 실수의 대부분은 집중력을 잃었을 때 발생한다. 직장에서 집중력이 떨어지면 생산성, 학습, 일의 즐거움이 같이 떨어진다.

우리는 주의를 집중함으로써 세상과 접촉한다. 집중을 하지 않고는 무엇을 알 수도 이해할 수도 없다. 따라서 배우고, 이해하고, 일에 숙련되기 위해서는 집중할 수 있어야 한다. 자신이 하는 일에 온전히 주의를 기울일 때, 자기방해가 소멸되고 자신이 가진 역량을 모두 활용할 수 있다. 이때 셀프1의 두려움이나 의심은 설 자리가 없다.

셀프2 포커스

집중력의 위력을 테니스 코트에서 처음 발견했을 때, 나는 그 위력에 크게 감동했다. 그것은 모든 일을 성공으로 이끄는 가장 결정적인 힘이며, 모든 스킬을 만들어내는 마스터 스킬이라는 것을 믿게 되었다.

스포츠 선수들은 종종 강한 집중의 상태에서 플레이하는 것을 ‘무념의 상태에서 플레이하는 것(playing in the zone)’이라고 말한다. 나는 이 상태를 ‘셀프2 포커스(self2 focus)’라고 정의한다. 이 수준의 집중에 이르면 노력하지 않아도 최고의 플레이를 할 수 있다. 마치 마법과 같다. 우리가 이러한 집중의 구조를 이해한다면 무엇을 하든지 더 좋은 성과를 얻게 되고, 더 빨리 배우고, 더 깊이 이해하게 될 것이다. 더 나아가 일을 자유롭게 즐기는 궁극의 목적지에 이르게 될 것이다.

무엇보다 먼저 강조하고 싶은 것은, 단순하게 집중하려는 훈련만으로는 셀프2 포커스를 얻을 수 없다는 것이다. 억지로 하는 집중은 잘 유지되지 않으며 사람을 지치게 한다. 이런 학습은 근본적으로 재미가 없으며 길게 볼 때 효과적이지도 못하다.

예컨대 당신은 ‘고객의 눈을 보며 대화하도록’ 교육받은 신참 영업사원을 만난 적이 있는가? 영업사원에 대한 호감과 신뢰가 생기는 커녕 함께 있는 것 자체가 불편하며, 그 결과 방어적으로 행동하게 된다. 무리한 집중이 역효과를 내는 것이다. 무리한 집중과 흥미에 의한 자연스러운 집중의 차이를 구체적으로 설명하기는 어렵지만 그 차이는 명백하게 드러난다.

놀이에서 빠져있는 아이, 또는 눈으로 파리를 쫓고 있는 고양이의 모습에서 셀프2 포커스의 예를 찾을 수 있다. 중요한 것은 집중의 이면에 있

는 순수한 욕구다. 고양이는 파리에게 마음을 빼앗겼고, 아이는 놀이에 빠져 있다. 욕구가 주의를 집중시킨다. 사람이 자신의 욕구를 따르게 되면 셀프2 포커스가 자연적으로 일어난다. 그러나 욕구가 사라지거나 욕구와의 갈등이 발생하면 포커스를 유지하기 위한 ‘싸움’이 일어난다. ‘공에서……책에서……그 사람에게서 눈을 떼지 마라!’

셀프1이 이야기하는 산란

셀프2 포커스를 보여주는 것은 그리 어렵지 않다. 테니스 코칭을 할 때, 나는 학생에게 다음과 같은 지시를 내리기도 한다. “공이 당신 쪽으로 날아오면, 공의 움직임에서 무엇이든 흥미로운 것을 찾아보세요.” 학생의 집중도를 높이기 위해서 나는 학생이 흥미를 느끼는 것에 대해 구체적으로 질문하기도 한다. 학생이 공에 집중할수록 그의 플레이는 눈에 띄게 좋아진다. 내 옆에 누가 있으면 나는 그에게 흔히 이렇게 묻는다. “기술적인 레슨이 전혀 없었는데도 어떻게 좋아졌을까요?” “당신이 그의 주의를 돌렸기 때문입니다.” 보통 듣는 대답이다. 나는 다시 묻는다. “어디서 어디로 주의를 돌렸다는 것이지요?” “공을 어떻게 쳐야 좋을지에 대한 주의를 다른 데로 돌리게 했습니다. 결과에 대한 것에서 다른 곳으로 주의를 돌리게 했습니다.”

한마디로 집중이란 우리가 집중하는 것을 막는 어떤 것을 산란(distraction)시켜버리는 것이다. 정말 결과나 기술에 대한 내적 대화가 플레이에 도움이 되는 것이라면, 그것은 플레이의 향상으로 나타나야 한다. 그러나 내적 대화는 플레이에 도움이 되지 않는다. 그것은 오직 당신을 산란시킬 뿐이다.

최근 나는 내가 코칭을 하고 있는 한 관리자에게 이런 질문을 해 보

았다. “일을 할 때 당신이 집중하도록 도움을 주는 것은 무엇입니까? 또 집중을 방해하는 것은 무엇입니까?” 그는 대답했다. “내가 하는 일을 즐기고 있을 때는 집중이 높아집니다. 그러나 하고 싶지는 않지만 꼭 해야만 하는 일을 할 때는 자꾸 산란됩니다.” 핵심을 찌르는 대답이었다. 우리는 자유롭게 선택한 것을 할 때 집중을 잘할 수 있다. 이점에서 볼 때 집중은 어떤 기법을 배우고 익힘으로써 향상될 수 있는 스킬이 아니다. 그것은 오히려 동기와 관련되어 있다.

10대 소년은 농구 코트에서는 아주 쉽게 집중한다. 그러나 학교에서 영문법 수업을 받을 때는 거의 집중하지 못한다. 마찬가지로 수행하고 있는 업무의 목적을 납득하고 있지 못한 직원은, 일의 중요성을 이해하고 목적에 일체감을 느끼는 직원만큼 집중력을 발휘할 수 없다. 따라서 흥미, 동기, 선택은 집중하고 집중을 유지하는 힘과 밀접한 관계가 있다. 집중이 되면 기분이 좋고, 집중해서 한 일은 대개 좋은 결과를 가져온다.

나는 질문을 계속했다. “업무 중에 당신을 산란시키는 것은 구체적으로 어떤 것들인가요?” “전화, 동료, 거슬리는 소리나 광경입니다.” “그렇다면 당신을 산란시키는 것이 없는 환경에서 혼자 일한다면 집중이 잘되겠네요?” 그는 잠시 생각한 뒤 말했다. “확실히 집중력은 그날그날에 따라, 아니 시시각각으로 크게 변하는 것 같습니다. 일을 할 때 집중을 할 수 있느냐 없느냐는 신경을 쓰고 있는 다른 일이 있느냐, 없느냐에 달려있습니다. 아직 해결하지 못한 다른 일이 있거나 집에 어려운 일이 있을 때는 그것이 자꾸 머리에 떠올라 정신을 산란시킵니다. 사실 나는 여러 개의 과제를 동시에 수행하는 경우가 많은데, 이 과제들은 서로 ‘먼저 해 달라’고 경쟁하는 듯합니다. 하다가 중단한 일을 모두

있고, 당면한 특정한 일에 주의를 모을 수 있을 때 나는 가장 잘 집중할 수 있습니다.”

그가 ‘과제 간의 경쟁’이라고 표현한 것은 정말 우리를 산란시키는 요인의 절묘한 표현이다. 셀프2는 언제나 한 개의 과제만을 갖는다. 과제가 무엇이든지 그것에 집중한다. 셀프1에게 방해받지 않는 한, 셀프2는 경제적인 방법으로, 효율적으로 목표를 추구한다. 그러나 여러 과제 간의 우선순위가 결정되지 않았거나 우선순위가 자주 바뀐다면 집중은 이루어지지 않는다. 셀프1과 셀프2 모두 동일한 결과를 원할 수도 있지만, 의구심과 불안감에 근거하여 생성된 셀프1의 욕구(실수를 하고 싶지 않다거나 좋은 결과를 자신의 공으로 인정받고 싶다는 욕구 등)와 내재된 역량을 즐겁게 발휘하고자 하는 셀프2의 욕구(다른 사람과 대화를 하고 싶다거나 업무상의 문제를 해결하고 싶다는 욕구 등)는 전혀 다른 것이다.

여러 개의 과제를 가진 셀프1은 단지 하나의 과제를 가진 셀프2와 경쟁하려고 한다. 자신의 진정한 동기에 따라 일에 전념하게 되면 긴장이 풀린 상태에서 자연스럽게 집중이 이루어진다. 그렇게 되면 ‘내 안에 있으나 내가 아닌’ 셀프1은 더 이상 나를 산란시킬 수 없다.

플로우 상태

셀프2 포커스가 이루어지면 마치 마법과 같은 일이 일어난다. 인위적인 노력 없이 저절로 행동이 일어난다. 자아의식(self-consciousness)이 사라진다. 자기평가도, 과잉통제를 일으키는 불안감과 의구심도 사라진다. 이런 집중의 상태에서는 걱정이나 지루함도 존재하지 않는다. 무어라고 형용하기 어려운 단순하고 순수한 상태다.


내면 깊은 곳에서 기쁨이 솟아오른다. 불가사의하다. 단순 반복적으로 수행되던 일도 이 상태에서 수행하면 결과가 달라진다. 어떤 리듬에 따라 비인위적인 행위가 일어나고, 그로써 기쁘고 만족스러운 결과가 만들어진다.

미하이 칩센트미하이(Mihaly Csikszentmihalyi)는 그의 놀이와 일에 관한 독창적인 책 《권태와 불안을 넘어(Beyond Boredom and Anxiety)》에서 이 상태를 ‘플로우 상태(Flow state)’라고 불렀다.

플로우 상태에서는 내적 순서에 따라서 한 행위가 끝나면 다음 행위가 이어진다. 행위자가 어떤 의도적인 노력을 할 필요가 없는 것처럼 보인다. 그 상태에 있는 사람은 마치 물이 흐르는 것처럼 한 상태에서 다음 상태로 흘러가는 것을 경험한다. 그 흐름 속에서 그는 자신의 행위를 통제하고 있다. 그 흐름 속에는 나와 내가 아닌 것, 자극을 주는 것과 반응하는 것, 그리고 과거, 현재, 미래의 구분이 거의 없다.

이런 셀프2 포커스를 피겨스케이팅 선수인 미셸 콰(Michelle Kwan)의 아이스 스케이팅 연기에서 발견할 수 있었다. 그녀, 그리고 그녀와 함께한 최고의 선수들은 챔피언의 자리를 다투는 경기라는 압박 속에서도 강력한 집중력을 유지하면서 여유 있고 우아한 연기를 보여주었다. 특별히 그녀의 연기가 돋보였던 것은 뛰어난 기술 때문만은 아니다. 그녀는 내면의 욕구와 재능을 조화시켜서 내면의 기쁨을 표현할 줄 아는 능력을 가지고 있었다. 내적 방해물을 제거하고 본래의 재능과 자질을 남김 없이 밖으로 표출함으로써 관객들을 매료시켰던 것이다.

기술 수준에 상관없이 누구라도 강한 집중력을 유지할 수 있다. 나

는 테니스 코트에서, 학생이 공에 완전히 집중된 상태에서는 두려움과 의구심이 사라진다는 것을 항상 보아왔기 때문에 누구보다도 집중력의 위력을 신뢰한다. 내적 방해와 과잉통제가 사라지면 공을 치는 자세는 눈에 띄게 자연스러워지고, 기쁨과 여유가 보이기 시작한다. 테크닉과 스킬은 물 흐르듯 자연스럽게 향상된다. (끝) 

- 이 글은 '이너게임'에서 발췌하였습니다.
- 이 글은 미내사의 허락없이 무단 전재나 배포를 할 수 없습니다.

저자 | **티머시 골웨이(Timothy Gallwey, W. Timothy)** | 1938년 샌프란시스코에서 출생. 하버드대학을 나왔으며 대학 재학 시 테니스부 주장을 했다. 교직생활 중 안식년을 맞아 테니스 지도를 하는 과정에서 학습과 코칭의 새로운 방법을 발견했다. 1974년 저술한 『테니스의 이 게임』은 세계적인 베스트셀러가 되었으며 이때부터 이 게임 원리는 스포츠, 교육, 기업경영, 의료 등 다양한 분야에 적용되기 시작했다. 그 후 그는 『스키의 이 게임』, 『음악의 이 게임』, 『골프의 이 게임』등을 저술했다. 지난 20년간 골웨이는 AT&T, Apple, Coca-Cola, IBM 등의 대기업과 비영리기관을 대상으로 학습, 코칭, 성과관리를 지도해왔다. 그의 이 게임 원리는 경영자 코칭, 조직혁신, 조직학습 분야 서비스를 제공하는 10개 이상의 컨설팅회사에서 활용되고 있다.

역자 | **최명돈** | 서울대 우주항공과를 졸업하고 고려대에서 경영학 석사를 받았다. 삼성그룹 비서실, AIG그룹에서 근무하였으며 1997년부터 오즈컨설팅의 대표컨설턴트로서 인사조직분야의 컨설팅을 하고 있다. 데일카네기, 7H 등 리더십 및 변화관리 프로그램의 강사로 활동하였으며 현재 삼성전자, 금호아시아나그룹, 행정자치부 등에서 리더, 변화관리 등을 강의하고 있다.

| 추천도서 | 마음에 닿은 책

이너게임- 배우며 즐겁게 일하는 법

티머시 골웨이 저 | 최명돈 역 | 오즈컨설팅 | 12,000원

이 책은 골웨이의 6번째 저서로 그의 다른 책과 마찬가지로 이 게임 원리를 실생활에 적용하는 방법을 제시한다. 이 책을 읽고 가장 큰 이익을 얻을 사람은 영리조직, 또는 비영리조직에서 일하는 사람들이다. 평직원은 즐겁게 일하며 성과를 내는 법을 배울 수 있으며, 경영자나 관리자는 코칭 중심의 리더를 배울 수 있다.

