

## 배움의 차원과 지각(知覺)의 위치

조셉 오코 (Joseph O'connor) 저 / 주혜명('지금여기' 번역위원) 옮김

이 글은 조셉 오코너가 NLP트레이닝 과정을 수강하며 작성한 매뉴얼의 일부입니다. 단순하게 읽고 지나가기 보다 직접 안내대로 따라해보면 깊은 체험을 하실 수 있으리라 여겨집니다. (편집자 주)



# 배우기

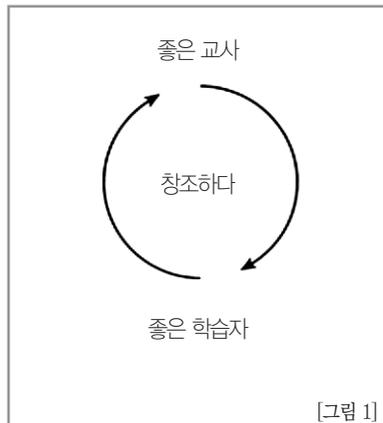
배움은 대개 학습과 경험 또는 가르침을 통해 지식, 기술, 능력을 습득하는 것으로 정의 내려진다. 그러나 그것은 결과이다. 그 과정에는 어떤 일이 일어나고 있을까? 우리는 어떻게 배우는가?

배움은 항상 자기 개발과 관련이 있다. 즉 다르게 행동하고, 생각하고 느끼는 것과 관계가 있는 것이다. 우리는 항상 배운다. 배움은 변화하는 환경에 적응하는 한 부분이다. 그러나 우리는 그것을 배움으로 여기지 않는다.

배움은 가르치는 것과 똑같지 않다. 아마도 가르치는 것과는 아무 관계가 없을 지도 모른다. 우리는 직접적인 가르침을 받는 것에서 무언가를 배울 수도 있고, 또는 그 과정에서 다른 것을 배울 수도 있다. 예를 들어 학교에서 뭔가에 대해 가르침을 받았는데 그 과정에서 자신이 배우는 것을 잘 하지 못한다고 믿을 수도 있다. 그러나 사실은 배움이 아니라 가르침을 잘 받지 못하는 것 뿐이다. 많은 학교들은 배우기에 그리 좋은 장소가 아니다.

배움은 교육과도 동일하지 않다. 교육은 배움의 결과를 설명하고 대개 시험에 의해 평가된다. 교육(education)이라는 말의 기원은 라틴어 ‘educare’라는 말에서 왔으며 그 말의 의미는 ‘끌어내다’이다. 교육이란 학생들의 자원(資源)과 능력을 끌어내는 교사에 대한 것이다. NLP는 ‘모든 사람들은 자신이 필요한 자원을 이미 가지고 있거나 획득할 수 있다.’라는 것을 전제로 하며, 이 전제는 교사와 학생 모두에게 힘을 실어준다.

배우는 사람이 없다면 교사도 없



다. 가르치는 활동은 그 혼자만 존재할 수 없다. ‘나는 어떤 주제에 대해 가르쳤지만 학생은 그것을 배우지 않았다’라는 것은 성립될 수 없다. 그것은 ‘수술은 성공했지만 환자가 죽었다’는 말과도 같다. 교사 또한 배우는 사람이다. 그들이 가르치는 사람들로부터 뭔가 다른 것을 배우기도 하니까 말이다.

그동안 교육은 교사가 학생이라는 빈 용기에 지식을 쏟아 붓는 것으로 인식되어 왔다. 이것은 교육이 아니라 지식의 주입이다. 이대로라면 교사는 말 그대로 ‘소진’될 것이며 학생은 교사에게 의존하게 될 것이다. 시험이란 되는 대로 지식을 쑤셔 넣었다가 다음 번에 또 지식을 주입 받기 위해 적당한 시기에 쏟아내어 비우는 과정이다.

## 배움의 수준

전통적인 배움은 다음의 네 단계로 나뉜다.

1) 무의식적인 무능 단계: 모르고 있으면서 자신이 모르고 있다는 것을 모르는 단계. 읽기, 운동하기, 운전과 같이 지금 자신이 잘 할 수 있는 활동을 생각해보라. 그것을 전혀 할 줄 몰랐으면서도 자신이 모르고 있다는 것조차 몰랐을 때가 있었을 것이다.

2) 의식적인 무능 단계: 이제 그 기능을 연습한다. 그러나 당신은 그것을 아주 잘하지는 않는다. 이 단계에서 당신은 처음 그 기능을 배운다. 그것에 대해서 아는 것이 적을수록 향상될 수 있는 공간은 더 크다. 당신은 곧 결과를 얻을 것이다.

3) 의식적인 능력 단계: 당신은 이제 기술을 가지고 있다. 그러나 아직 그 기능이 의식적이고 습관적이지는 않다. 당신은 집중을 해야 한다. 이것은 배우는 과정에 있어서 만족스러운 단계이다. 그러나 향상되기는 더 어렵다. 당신이 더 잘하게 될 수록, 거기에서 더 눈에 띄는 성과를 내기 위해 더 많은

노력을 기울여야 할 것이다.

4) 무의식적인 능력 단계: 이제 당신의 기술은 습관적이고 자동적이다. 당신은 그 기능을 하기 위해서 생각할 필요도 없다. 되도록 많은 기능을 이러한 무의식적 능력 단계의 영역에 놓는 것이 바로 배움의 목표이다. 이렇게 되면 당신의 의식적인 마음은 자유롭게 다른 것을 할 수 있다. 예를 들면 운전을 하면서 옆 사람과 이야기를 하거나 음악을 들을 수 있게 되는 것처럼 말이다.

이것이 전통적인 배움의 과정이다. 나는 여기에서 한 단계 더 나아갈 수 있다고 생각한다.

5) 숙달(mastery): 숙달은 더 무의식적인 능력이다. 숙달에는 좀더 미적인 차원이 가미된다. 이 단계는 아주 효율적일 뿐만 아니라 보는 것 자체가 아름답다. 숙달의 단계에 이르면 당신은 더 이상 노력할 필요가 없다. 모든 것이 그저 자연스러운 흐름 속에서 이루어지며 당신은 이 흐름 속에 자신을 맡기면 된다. 이 단계에 도달하려면 시간과 노력이 들지만 결과는 마술과도 같다.

배움은 어떤 단계에 도달하기 위해서 시간이 걸린다. 가치 있는 기술을 배우는 데에 있어서 의식적인 능력 단계에 도달하기 위해서는 1,000시간 가량 걸린다. 무의식적인 능력 단계에 가기 위해서는 5,000시간이 걸리며 숙달의 단계는 25,000시간이 걸린다.

지름길에는 두 가지가 있다. 첫 번째는 좋은 가르침이다. 좋은 교사는 학생의 동기 수준을 높게 유지하고 작업을 관리할 수 있는 단계들로 잘 분할하며, 학생에게 지속적으로 작은 성공의 경험을 준다. 또한 좋은 교사는 자신이 가르치는 것을 스스로 잘 알고 있으며 학생에게 좋은 역할 모델이 되어줌으로써 학생의 학습이 쉽게 진행되도록 한다. 이들은 학생에게 지식을 줄 뿐만 아니라 배움을 위한 좋은 전략을 제공한다.

두 번째 지름길은 가속화된 배움이다. 가속화된 배움은 첫째 단계인 무의식적인 무능의 단계에서 의식적인 단계를 뛰어넘고 곧바로 넷째 단계인 무의식적인 능력 단계로 가도록 한다. NLP 모델링은 바로 가속화된 배움을 가능하게 해준다.

### :: 배움의 구역

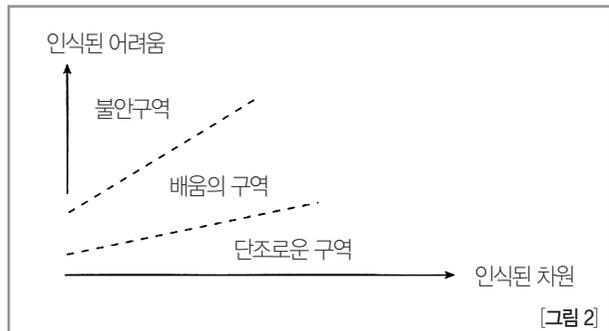
뭔가 새로운 아이디어나 행동을 배울 때 다음의 두 가지 위험성을 인식하라.

1. 완전히 막혀 있어서 다음에 무엇을 해야할 지 모를 때 당신은 불안하고 무기력한 느낌을 갖는다. 이때 당신은 “불안 구역”에 있는 것이다. 이 영역에 있을 때는 해결해야 할 과제가 자신이 가지고 있는 자원(자산)보다 더 어렵고 커보인다.

멈추라!

마음에서 한발 물러서보라. 심호흡을 깊이 하고 다음에 무엇을 해야 할지를 생각하라. 스스로 ‘나에게 어떤 자원이 필요한가’ 를 물어보라. 더 많은 정보? 물어볼 사람? 완전한 휴식이 필요한가?

2. 과제가 너무 쉬워서 한 손을 뒤로 묶고도 그것을 할 수 있을 것 같다. 당신은 이럴 때에 노력을 기울이지 않는다. 지루하고 과제에 집중이 안 된다. 이럴 때에 당신은 ‘단조로운 구역’에 있는 것이다. 당신이 가지고 있는 자원(자산)이 과제의 어려움에 비해 훨씬 더 커보인



다.

멈추라!

마음으로 뒤로 물러서보라. 심호흡을 깊이하고 무엇을 해야할 지를 결정하라. 좀더 높은 목표를 세움으로써 자신에게 자극을 줄 수도 있다. 어쩌면 휴식이 필요할지도 모른다. 그렇지 않으면 그 기술을 배울 필요가 없을 지도 모른다.

배움의 구역은 인식된 어려움이 인식된 자원과 대략 비슷할 때이다.  
불안 구역은 인식된 어려움이 인식된 자원보다 훨씬 더 클 때이다.  
단조로운 구역은 인식된 자원이 인식된 어려움보다 훨씬 더 클 때이다.

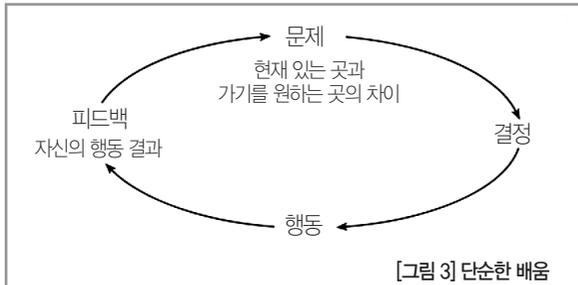
맑게 깨어있고 호기심을 갖고 있을 때 배움의 구역에 머물러 있을 수 있으며 불안 구역이나 단조로운 구역을 피할 수 있다. 이럴 때 배움은 즐거운 것이 된다.

가장 중요한 것은 배움의 구역에 있을 때 자신의 감정적 느낌의 상태를 인식하는 것이다.

:: 단순한 배움과 생산적인 배움

단순한 배움

배움에는 두 가지 형태가 있다. 첫 번째는 단순한 배움이다. 이것은 때로 단일 순환 배움(Single loop learning)이라고 불린다. 당신이 알고 있는 것과 알기를 원하는 것 사이에는 틈이 있다. 그리고 당신은 그 틈을 좁히기 위해 행동을 취한다. 그 결과는 지식과 기술의 증가라는 피드백으로 나타난다. 당신의 행동이 목표에 가깝게 가도록 한다면 틈은 줄어들고 당신은 그 행동을 더 많이 하게 된다. 당신의 행동이 틈을 더 크게 한다면 당신은 그 행동을



줄일 것이다.(이것이 이론이다. 이러한 경우에도 우리가 계속 그 행동을 더 많이 해야한다고 자주 가정한다는 것은 정말 놀라운 사실이

다!) 문제를 해결하는 것은 틈을 없애는 것이다.

단순한 배움과 문제 해결은 무엇이 가능하고 필요한 지에 대한 우리의 가정과 신념의 한계 안에서 일어난다. 예를 들어 한 사람이 자주 두통을 경험한다면 병원에 갈 것이다. 의사는 진통제를 처방해준다. 그 사람은 기분이 좋아지지만 다음 번에 또 두통을 경험하면 다시 진통제를 복용한다. 이것은 단순한 문제에 단순한 해결이다. 한 사업체가 더 현대적이고 빠른 공장을 세우기 위해서 돈을 투자하기를 원한다고 하자. 그들은 많은 가능성을 알아보고 비용 면에서 가장 효율적인 방법으로 결정을 내릴 것이다. 6개월 후 공장이 지어져서 가동된다. 이것 또한 단순한 문제에 단순한 해결책이다.

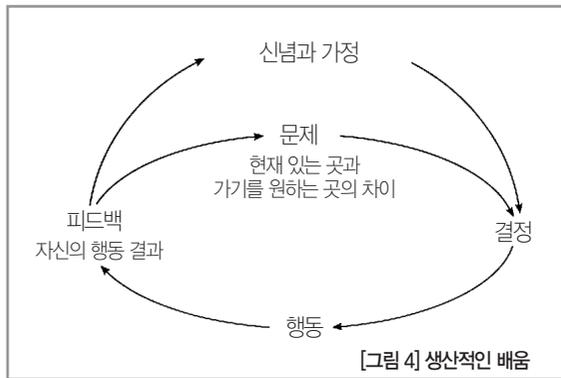
### 생산적인 배움

배움의 다른 형태는 생산적 배움, 이중 순환 배움이다. 생산적 배움에서는 다른 형태의 피드백 과정이 일어난다. 우리의 행동에서 얻어지는 피드백은 우리가 가지고 있는 가정과 신념에 대해 의문을 갖게 한다. 앞의 예에서 두통을 경험하는 사람은 왜 두통이 일어날까를 생각해볼 수도 있다. 그래서 자신의 생활 방식이나 식사 습관을 바꿀 수도 있다. 또한 병원에 가서 자신의 건강 문제를 해결하려고 하기보다는 건강에 대해 스스로 책임을 지기 위해 노력할 수도 있다.

앞에서 언급한 사업체는, 1년 후에는 이미 낙후된 방식이 될 수도 있는 새 장비에 투자를 하는 것이 가치 있는 일인지에 대해 의문을 품을 수도 있

다. 자신이 기대하는 시장이 적합한 것인지, 이미 하고 있는 것을 계속 하기보다는 다른 물건을 생산하는 것은 어떨 지에 대해서도 의문을 가질 수 있다.

이중 순환 배움에



서 물어야 할 기본적인 질문은 다음과 같다.

- ‘이 문제에 대해 내가 가지고 있는 가정은 무엇인가?’
- ‘이것에 대해 다르게 생각할 수 있을까?’
- ‘내 가정이 문제에 어떻게 기여할까?’
- ‘이 상황은 왜 지속적으로 일어나는가?’

## 신경학적 단계

배움과 변화에 대해 생각하는 것에 있어서의 또 다른 모델은 그레고리 베잇슨의 작업을 계승한 로버트 딜트에 의해 개발되었다. 신경학적 단계는 다음과 같다.

### 1. 환경 : 언제, 어디에서

환경은 장소, 시간, 관련된 사람이다. 당신은 무엇을 그 안에 포함시킬지를 결정한다. 당신은 아마도 특정 환경에서, 특정 사람들과 함께 할 때만 성공할 수도 있다. ‘적절한 시간, 적절한 장소’가 중요하다.

### 2. 행동 : 무엇을

행동은 우리가 하는 것이다. NLP의 행동에는 생각도 포함된다. 때때로 행동을 바꾸기 어려운 것은 행동이 다른 차원과 연결되어 있기 때문이다. 외부로 드러나는 것이 행동이다.

### 3. 능력 : 어떻게

능력은 지속적이고 자동적이며 습관적으로 나타나는 행동인 기능이다. 이 단계는 사고 전략과 물리적 측면인 기능(skill)을 포함한다. 조직적인 단계에서의 능력은 사업의 과정과 절차로 나타난다. 능력은 당신 안에 있기 때문에 결과인 행동으로 나타날 때에만 드러나 보인다.

### 4. 신념과 가치 : 왜

신념은 행동을 인도하는 원칙이다. 신념이란 당신이 믿는다고 말하는 것이 아니라 그 믿음대로 행동하는 것이다. 신념은 우리가 하는 일에 의미를 준다. 가치란 우리가 하는 행동의 이유이다. 그것은 우리에게 중요한 것들이다. 건강, 행복, 사랑 등 조직의 단계에서, 사업체는 그들의 행동의 기가 되는 원칙과 고수하고 있는 가치가 있다. 이것이 그 사업체가 갖고 있는 문화의 한 부분이다. 신념과 가치는 행동을 허용하거나 규제하면서 우리의 삶을 통제한다.

### 5. 아이덴티티 : 누가

아이덴티티는 자아 감각이다. 이것은 자기 자신과 자신의 사명을 결정짓는 핵심적인 신념과 가치이다. 이것은 당신의 삶 전반에 걸쳐 형성되며 탄력적이다. 우리는 자신의 행동, 기술, 신념, 가치를 통해서 자신을 표현한다. 그러나 우리는 이 모든 것 이상의 존재이다. 사업체와 조직에 있어서 아이덴티티는 그 사업의 문화를 나타낸다. 이것은 다른 단계들이 통합되어 나타나는 결과이다.

### 6. 아이덴티티를 넘어서 : 연결

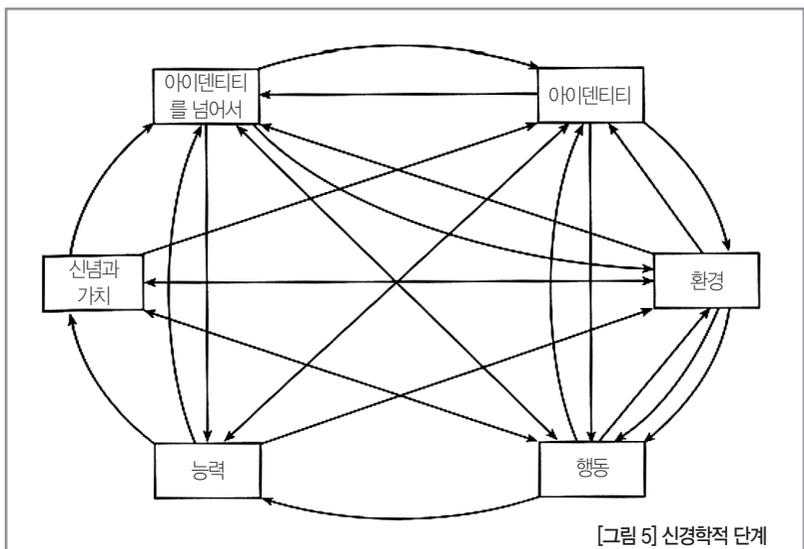
이것은 윤리, 종교, 영성의 영역, 즉 이 세상에서의 당신의 자리이다. 사업체로 본다면 이것은 비전과, 그 사업체가 다른 지역 사회 및 조직과 어떻게 연결되어 있는지를 의미한다.

신경학적 단계에는 위계 질서가 없다. 이 모든 것은 서로 연결되어 있고 서로에게 영향을 미친다. 신경학적 단계는 목표를 결정하는 데에 유용하다. 당신은 다음 사항을 명확히 함으로써 목표를 구체화할 수 있다.

- 당신이 원하는 환경의 종류
- 당신이 어떻게 행동하기를 원하는지
- 당신이 원하는 기술(skill)
- 당신이 원하는 태도와 신념
- 당신이 되고 싶은 사람

결과 사고(outcome thinking)는 능력이나 기술이며 당신이 내리는 모든 결론에 접근하는 방식이다.

결과 사고는 상황이 얼마나 잘 진행되는지를 보는 데에 있어서 당신의 신



념 및 가치와 일치한다. 결과 사고는 변화를 포기하거나 다른 사람이 결정한 대로 살기보다는 삶에서 자신이 원하는 것을 이루고, 되고 싶은 사람이 되었을 때의 아이덴티티에 도달하는 것이다.

### :: 신경학적 단계의 언어

당신은 상대방이 하는 말을 잘 들음으로써 그 사람의 사고 단계가 어디에 와 있는지를 알 수 있다. 예를 들어 어떤 사람이 ‘나는 여기에서 이것을 할 수 없어.’라는 말을 하면 그것을 다섯 수준으로 생각해볼 수 있다.

‘나’에 강조가 될 때 이 문장은 아이덴티티에 관한 것이다: ‘나는 여기에서 이것을 하지 못해.’

‘할 수 없어’에 강조가 될 때 이 문장은 신념에 대한 것이다: ‘나는 여기에서 이것을 하지 못해.’

‘하다’에 강조가 될 때 이것은 능력에 대한 것이다: ‘나는 여기에서 이것을 하지 못해.’

‘이것’에 강조가 될 때 이 문장은 행동에 관한 것이다: ‘나는 여기에서 이것을 하지 못해.’

‘여기’에 강조가 될 때 이것은 환경에 대한 것이다: ‘나는 여기에서 이것을 할 수 없어.’

다음은 그것이 어떤 단계에서 왔는지를 명확하게 보여주는 문장의 예들이다.

아이덴티티 : '나는 좋은 매니저이다.'

신념 : 'MBA 코스를 한 것은 내 직업에 많은 도움이 되었다.'

능력 : '나는 커뮤니케이션을 잘 한다.'

행동 : '나는 그 상황에서 적절한 행동을 했다.'

환경 : '나는 이 팀과 잘 맞는다.'

아이덴티티 : '나는 건강한 사람이다.'

신념 : '육체적인 건강은 나에게 중요하다.'

능력 : '나는 잘 달린다.'

행동 : '나는 7분에 1마일을 달린다.'

환경 : '새로운 체육관은 운동하기 좋은 장소이다.'

문제를 탐색할 때 혼동스럽거나 다음에 무엇을 해야할 지 명확하지 않을 때에도 신경학적 단계를 활용할 수 있다.

환경: 당신은 이 상황에 대해 정보가 더 필요합니까?

행동: 당신은 정보가 충분하지만 무엇을 해야할지 정확하게 모르고 있습니까?

능력: 무엇을 해야 할지는 알지만 그것을 할 수 있는 자신의 능력을 의심하고 있습니까?

신념과 가치: 당신은 자신이 능력이 있다는 것을 알지만 그것을 하기를 원치 않거나 그것이 중요하지 않다고 생각합니까?

아이덴티티: 당신은 그것이 가치 있는 일이라고 느끼지만 '당신이' 해야 할 일은 아니라고 생각합니까?

신경학적 단계를 혼동하면 많은 문제가 생긴다. 가장 심각한 것은 행동과 아이덴티티 사이의 혼동이다. 아이들은 잘못된 행동을 했을 때(행동) '는 나쁘다!(아이덴티티 문장) 라는 말을 많이 듣는다. 그래서 많은 사람들이 자신

은 자신이 하는 행동이라고 생각하며 자신의 행동에 따라 자신을 판단한다. 그러나 우리 모두는 많은 것을 할 수 있는 사람이며 그 행동 모두가 다른 사람에게 인정받을 수는 없다.

신경학적 단계는 사람과 행동을 분리한다. 당신은 당신의 행동이 아니다.

### :: 신경학적 단계 정합

이것은 신경학적 단계를 사용해서 당신의 내재된 자원과 적합성을 맞추는 강력한 연습이다. 이것은 과정 전체를 이야기해줄 수 있는 안내자와 함께 할 때 가장 잘 된다. 머리로 할 수도 있지만 몸으로 해본다면 더 강력하다.

뒤로 다섯 걸음 갈 수 있는 장소에 선다.

더 많은 선택 안을 갖고 싶는데 그렇게 할 수 없고, 자신의 자원을 모두 사용하고 있는지가 의심스럽고, 자신이 온전히 '자기 자신'이 될 수 없어서 어려운, 그런 상황을 하나 생각해내라. 또한 모든 자원을 사용하기를 원하는 상황에서도 이 연습을 할 수 있다.

↓ 당신이 자주 어려움을 경험하는 환경에서 시작하라. (자신이 스트레스를 받는 상황이나 장소를 기억해 내서 실제 연습해본다: 편집자 주)

예를 들어 집이나 사무실, 당신의 주변 환경을 묘사하라.

당신은 어디 있는가?

당신 주변에는 누가 있는가?

이 환경에 대해 당신은 무엇을 인식하고 있는가?

↓ 뒤로 한 걸음 물러서라. 당신은 이제 행동의 단계에 있다.

당신은 무엇을 하고 있는가?

당신의 행동, 몸의 움직임, 생각에 대해 생각하라.

당신의 행동이 이 환경에 어떻게 들어 맞는가?

- ↓ 한 걸음 더 뒤로 물러서라. 이제 당신은 능력의 단계에 있다.  
당신의 능력에 대해 생각해라. 여기에서 당신은 능력의 부분들만 표현한다.
- 당신은 삶에서 어떤 능력을 가지고 있는가?  
당신은 어떤 정신적인 전략을 가지고 있는가?  
당신은 의사소통 기술, 관계에 대한 어떤 기술을 가지고 있는가?  
라포 형성, 결과, 창의적인 사고에 대해 당신이 가지고 있는 능력을 생각해보라.
- 당신이 가지고 있는 자질은 무엇인가?  
당신은 무엇을 잘 하고 있는가?
- ↓ 다시 뒤로 물러서라. 당신의 신념과 가치를 숙고하라.  
당신에게 중요한 것은 무엇인가?  
당신이 하고 있는 것에서 발견한 가치는 무엇인가?  
당신이 자신에 대해 가지고 있는 생각 중 힘이 되는 생각은 무엇인가?  
당신이 다른 사람에게 가지고 있는 생각 중 힘이 되는 생각은 무엇인가?  
당신은 어떤 원칙에 따라 행동하는가?
- ↓ 당신은 당신이 하는 행동이 아니며, 당신이 믿고 있는 생각도 아니다. 다시 한 걸음 뒤로 물러서서 당신의 고유한 개인성과 아이덴티티에 대해 생각하라.
- 삶에서 당신의 사명은 무엇인가?  
당신은 어떤 종류의 사람인가?  
당신 자신이 어떤 사람인지, 당신이 이 세상에서 원하는 일이 무엇인지 생각하라.
- 그것을 은유법으로 표현해라. 한 사람으로서 당신의 아이덴티티를 가장 잘 표현할 수 있는 상징이나 아이디어로 마음속에 떠오르는 것

은 무엇인가?

↓ 마지막으로 뒤로 한 걸음 물러서라. 당신이 다른 살아 있는 모든 존재와 어떻게 연결되어 있는지, 당신의 삶 너머에 있다고 느끼는 것이 무엇인지를 생각해보라.

많은 사람들이 이것을 영적인 영역이라고 부른다. 당신은 종교적인 신념이나 개인적인 철학을 가지고 있을 수도 있다. 당신에게 중요한 것이 무엇인지 생각해보는 시간을 가져라. 이것이 고유한 한 존재로서 다른 존재들과 연결되어 있는 당신에 대한 느낌이다. 어떤 비유로 이 느낌을 표현하겠는가?

↓ 이제 이 연결의 느낌을 가지고 아이덴티티 단계로 한 걸음 앞으로 나와라. 아이덴티티 단계에서 이전 단계의 느낌을 유지하라.

이 깊은 단계에서 당신의 능력이 어떻게 변화하고 강화되었는가?

당신이 자신의 능력을 가장 잘 사용할 수 있는 방법은 무엇인가?

능력 단계의 느낌을 유지하며 행동단계로 한걸음 더 앞으로 나와라.

당신이 느끼는 정함을 표현할 수 있는 행동은 무엇인가?

↓ 마지막으로 당신이 바로 지금 존재하는 현재의 환경 앞으로 나와라.

자기 자신의 수준으로 돌아온 지금, 전과 다르게 느껴지는 것은 무엇인가?

당신이 지금 서 있는 자리에서 자신의 가치, 목적, 연결의 느낌을 가질 때 그것이 어떤 느낌인지를 인식하라.

당신이 바로 현재의 문제를 해결하는 데에 이 모든 차원을 끌어올 수 있다는 것을 인식하라. 그것을 인식할 때 모든 것이 달라질 것이다.

## 지각(知覺)의 위치

우리가 세상에 대해 배운 것 중 하나는 사람들이 각기 다른 관점을 가지고 있다는 것이다. 상황을 온전히 이해하기 위해 우리는 다른 관점에서 볼 필요가 있다. 한 가지 대상을 다른 각도에서 볼 때 다른 면들이 보이는 것이다. 한 가지 관점은 단지 하나의 차원만을 보여줄 뿐이지 대상 전체의 모습을 보여주지는 못한다.

어떤 상황에서도 ‘옳은’ 관점이란 없다. 당신은 많은 관점으로부터 이해를 쌓아야 한다. 모든 것은 부분적으로는 진실이며 모든 것에는 제한이 있다. NLP는 세가지 관점을 제공하는데 이것은 존 그린터와 주디스 텔로지어에 의해 처음 만들어지고, 그레고리 베잇슨에 의해 발전되었다.

**제 1 위치**는 당신 자신의 현실, 어떤 상황에 대한 당신의 관점이다. 개인적인 숙련이 이루어지는 것은 이 첫 번째 위치에서이다. 당신은 효과적인 역할 모델이 되어 다른 사람에게 영향을 미치기 위해서 자기 자신과 자신의 가치를 알아야 한다.

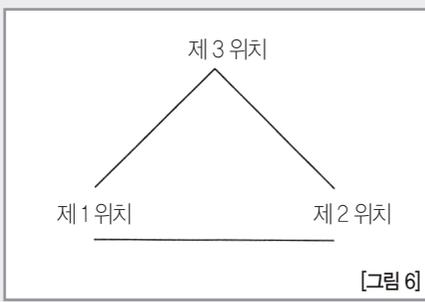
**제 2 위치**는 창조적인 상상력을 가짐으로써 다른 사람의 관점을 이해하고 그들이 생각하는 방식으로 생각하는 것이다.

다음은 제 2 위치의 두 형태이다 :

**감정적인 제 2 위치**는 다른 사람의 감정을 이해하는 것이다. 당신은 상대방의 고통을 이해하기 때문에 그 사람에게 상처를 주고 싶어 하지 않는다.

**지적인 제 2 위치**는 다른 사람들이 어떻게 생각하는지, 사람들이 가지고 있는 아이디어는 무엇인지, 그들이 가지고 있는 결과와 선택 사항은 무엇인지를 이해하는 것이다.

**제 3 위치**는 당신의 관점과 다른 사람들의 관점에 연관되어 있는 견해 밖으로 한 걸음 나가는 것이다. 여기에서 당신은 이 두 관점 사이



의 관계를 볼 수 있다. 자신의 결과를 예측하는 데 있어 제 3 위치는 중요하다. 당신은 잠시 이것이 당신과 연관되어 있으며 당신이 원하는 일이라는 것을 잊어버리고 좀 더 떨어져서 그것을 보아야 한다.

모든 위치가 유용하다. 많은 사람들이 한 위치에서는 잘 보지만 다른 위치에서는 잘 보지 못한다. 이 세 위치 모두에서 볼 수 있을 때 가장 잘 이해할 수 있다.

지각의 위치는 NLP에 있어서 가장 기본이다. 어떤 상황에서 당신은 자신의 위치와 다른 사람의 위치를 잘 알아야 한다. 그러나 이것이 반드시 다른 사람의 위치에 동의해야 한다는 의미는 아니다. 그리고 나서 당신은 정신적으로 한 걸음 밖으로 나아가서 관계를 평가해야 한다. 관계에서의 문제에 대한 해결은 두 사람 모두의 관점을 반영해야 한다. 서로 부딪히고 있는 관점을 이해하지 못한다면 협상이 불가능하다. 사업 문제를 분석할 때 고객, 상급 관리자, 중간 관리자, 전술 파트, 공급자, 경쟁자 등 다른 이해당사자의 관점에서 보아야 한다.

지각의 위치를 적용할 수 있는 두 가지 삶의 패턴은 개인적인 관계(메타 거울)와 사업 미팅(효과적인 미팅 패턴)이다.

:: 메타 거울(Meta Mirror)

메타 거울은 로버트 딜트가 개발한 과정으로 다른 사람과의 관계를 탐색하기 위한 것이다. 이 연습은 움직이지 않고도 할 수 있지만 여러 위치를 옮겨 다니면서 신체적인 움직임을 할 때 효과가 가장 좋다.

↓ 먼저, 당신이 탐색하고 싶은 관계를 선택하라. 먼저 그것을 당신의 관점에서 생각하라.(제 1 위치)

그것을 어렵게 만드는 것은 무엇인가?

그 관계에서 어려움을 겪고 있다면 그 어려움은 어떤 신경학적 단계에서 오는가?

그것이 당신의 환경에 대한 것인가? -당신이 일하고 있는 장소, 당신 주변의 친구, 당신의 옷 등

그것이 당신의 행동에 대한 것인가? -당신은 무엇을 하고 있는가?

당신의 기술과 능력이 도전을 받고 있다고 느끼는가?

당신의 신념과 가치가 도전을 받고 있다고 느끼는가?

당신이 아이덴티티 수준에서 공격을 받고 있다고 느끼는가?

상대방이 말하는 것과 행동으로 보여주고 있는 내용이 달라서 어려움을 겪고 있는가?

↓ 이제 당신 자신의 관점을 내려놓고 같은 상황을 다른 사람의 관점에서 보도록 해라. 다른 사람의 관점에서 이 상황을 상상해라.(제 2 위치)

다른 사람이 되어보니 어떤 생각이 들며, 어떻게 느껴지는가?

당신은 관계 안에서 자신을 어떻게 보고 있는가? 당신은 어떻게 반응하는가?

당신이 관심을 갖고 있는 것은 어떤 신경학적 수준인가?

이 관계에서 상대방은 당신과 관점이 일치하는가?

↓ 제 2 위치를 탐색했으면 그것을 내려놓고 현재 순간의 자신으로 돌아오라.

↓ 다음에는 제 3 위치를 취해본다.

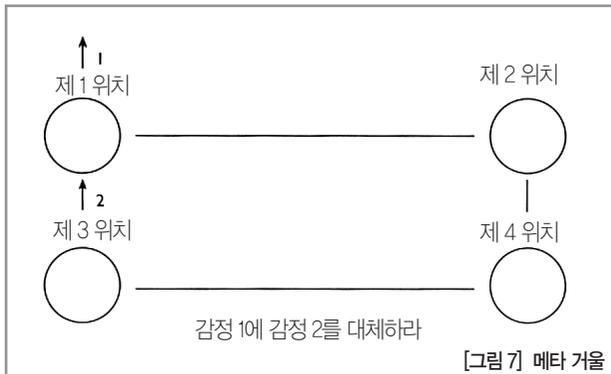
관계에서 냉정하게 양쪽 모두를 고려한다.

이것이 어떤 종류의 관계인가?

당신은 자신에 대해 어떻게 생각하는가?(관계에서의 제 1 위치)

당신은 이 관계에서 자신에 대해 어떻게 느끼는가?

- ↓ 제 3 위치에서 통찰을 얻었다면 현재 순간의 자신으로 돌아와라.
- ↓ 한 걸음 더 나아가서 그 너머의 위치를 취해본다.(제 4 위치) 이 관점에서 당신의 제 3 위치와 제 1 위치가 어떻게 연관되어 있는지를 생각해본다.
  - 예를 들면 제 3 위치에서 당신은 자신에게 화가 나는가?
  - 제 1 위치에서 자신의 관점을 좀 더 강하게 주장하기를 원하는가?
  - 제 1 위치에서 자신의 관점을 좀 덜 내세워야 한다고 느끼는가?
- ↓ 당신의 제 1 위치에서 보았을 때 제 3 위치가 당신과 어떻게 연관되어 있는지를 명확히 하라.
- ↓ 그것에 대해 명확해졌으면 지금 여기의 자기 자신으로 돌아와라.
- ↓ 이제 제 1 위치와 제 3 위치의 반응을 바꾸어 보라. 예를 들면 제 1 위치에서 당신이 다른 사람에게 위압당했다고 가정해보자. 제 3 위치에서 당신은 위압당한 ‘자신’에 대해 화가 날 수도 있다. 반응을 바꾸어서 그 분노를 제 1 위치에서 느껴보는 것이다. 제 1 위치에서 다른 사람에게 화를 내보라.
  - 그것이 어떤 느낌인가?
  - 무엇이 바뀌었는가?
  - 이 감정이 어떠한 자원이 될 수 있는가?



↓ 이제 제 2 위치에 가보라.

제 1 위치의 당신이 새로운 자원을 얻었을 때 관계가 어떻게 달라지는가?

↓ 제 1 위치에서, 그리고 지금 여기에서 연습을 끝내라.

메타 거울이 효과가 있는 것은 이것이 우리로 하여금 외부에서 일어나는 일을 내면에 비추어 보도록 하기 때문이다. 자신의 행동에 대한 우리 자신의 반응은 바로 외부 세상에서 우리가 필요한 자원이다.

### :: 효과적인 미팅 패턴

이 패턴은 미팅을 준비하기 위한 지각의 위치이다. 이것은 어려운 미팅을 생산적인 미팅으로 만들어주며 미팅이 이제까지도 효율적이었다면 더 좋은 미팅으로 만들어줄 것이다.

↓ 당신이 깊은 이해를 갖기를 원하는, 앞으로 있을 미팅을 하나 선택해라. 갈등의 가능성이 있거나 부정적인 감정이 연관되어 있어야 하는 것은 아니다.

↓ 당신과 다른 사람이 앉는 자리를 나타내는 두 개의 의자를 준비하라.

↓ 하나의 의자에 앉아라. 이것이 당신의 제 1 위치이다. 이 관점에서 자신에게 물어보라.

이 미팅에서 당신이 얻을 결과는 무엇인가?(이것은 주요한 목표와 부차적인 목표가 될 수 있다. 때로는 갈등 상황에 있거나 서로에게 배타적인 상황일 수도 있다.)

당신이 이 목표를 성취했다는 것을 어떻게 알 수 있는가?(당신이 관심을 두는 것은 무엇인가?)

이 미팅에서 당신이 취하려는 방식은 무엇인가?

당신은 어떻게 미팅을 구성할 것인가?

만약 필요하다면 당신의 배수진은 무엇인가?

예를 들면 '나는 내 제안에 대해 동의를 얻고 다른 사람과 맺고 있는 좋은 관계를 유지하기를 원한다'가 당신의 반응이 될 수도 있다. 나는 계약서에 서명이 됐을 때 이것을 성취했다는 것을 알 것이다. 동의를 말을 듣고 다른 사람의 얼굴에 미소를 보았을 때 목적이 성취됐다는 것을 알 것이다. 나는 편안하게 긴장을 풀고 예전에 있었던 일을 간단히 이야기하는 것으로 미팅을 시작할 것이다. 만약 이것이 효과가 없다면 내 제안에 대해 다시 고려해서 다른 날 다시 제안하는 것에 동의할 것이다.

↓ 이제 일어서서 앉아 있던 자리를 떠나라. 반대편 의자에 앉아서 당신이 그 사람이라고 생각하라. 당신은 이제 제 2 위치에 있다. 스스로에게 같은 질문을 하고 최대한 그 사람의 입장이 되어서 대답하라.

↓ 제 2 위치에서 같은 질문에 대답을 하고 난 뒤, 일어서서 제 2 위치를 떠나 몇 미터 떨어진 제 3 위치 자리로 옮겨라. 이제 두 의자를 바라보면서 거기에 앉아 있던 상상속의 두 사람 사이에서 무슨 일이 일어났었는지를 생각하라. 객관적인 관점을 유지하라. 관련된 사람의 이름들을 사용하라. 그들이 어떻게 연관되어 있는가? 다음과 같은 질문을 해라.

의자에 있는 '당신'에게 해줄 수 있는 조언은 무엇인가?

당신 자신에게 말하고 싶은 다른 것은 없는가?

상대방에게는 어떤 조언을 해주고 싶은가?

이 순간에 이 미팅의 결과는 무엇인가?

이제 제 3 위치를 떠나서 제 1 위치로 돌아와라. 제 2 위치와 제 3 위치에서 얻은 정보에 비추어 원래의 질문을 다시 물어라. 필요하다면 결과나 당신이 원하는 방식을 변화시켜라. 제 2 위치와 제 3 위치로 다시 돌아가 어떤 변화가 있는지 다시 확인해 볼 수도 있다.

## 행동 계획

1. 미팅 연습에서 당신이 경험한 것에 대해 생각하라.

이 세 위치 중 당신에게 가장 쉬운 역할은 무엇이었나?

당신이 어떤 위치가 특별히 좋았다면 그 위치에서의 이점이 무엇인지 목록을 만들라. 그리고 그 위치의 약점이 무엇인지도 적어라.

예를 들어 제 1 위치가 편안하고 좋았다면 자신의 마음은 잘 알고 있지만 독선적으로 비칠 수도 있다. 제 2 위치가 편안하고 좋았다면 그것은 당신이 공감을 많이 하고 있지만 자신의 이해에 대해서는 소홀해질 수도 있다. 제 3 위치는 객관성을 갖게 하지만 당신이 상황에서 떨어져 있다는 느낌을 줄 수 있다.

이제 다른 두 위치를 발전시킴으로써 얻을 수 있는 이득을 적어라.

당신이 상대적으로 약한 위치를 개발하라. 결정을 내릴 때마다 이 연습을 하라.

2. '배움'이라는 말과 연관되어 있는 것은 무엇인가?

그것이 당신에게 어떤 느낌을 주는가?

당신은 학교에서 배우는 것에 대해 어떤 경험을 가지고 있는가?

당신의 삶의 경험으로 학습에 대해 무엇을 배웠는가?

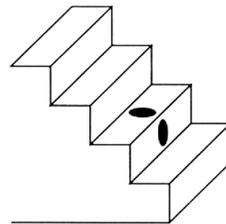
3. 누가 당신의 가장 좋은 스승이었는가?

그들이 훌륭한 스승이었던 것은 어떠한 면 때문인가?

4. 다음번에 친구가 당신에게 문제점에

대해 이야기할 때 말을 넘어서 신경학적 단계로 들어라. 그 문제가 어떤 단계에서 왔는가?

5. 혹 전에 봤더라도 '사랑도 리콜이 되나요(High Fidelity)'라는 영화를 보라. 많은 영화가 제 1 위치에서 이야기를 한다. 존 쿠삭의 캐릭터를 그의 여자



[그림 8]

친구의 관점에서 본다면 어떠한 것이라고 생각하는가?

6. 그림 8을 보라. 계단이 어떤 방향으로 가는가? 그림을 다르게 봄으로써 계단이 다른 방향으로 가는 것을 볼 수 있는가? 계단이 올라가는 것을 보고 있다면 어떤 검은 점이 먼저 보이는가? 점이 계단의 가로면에 있는 것인가? 세로면에 있는 것인가? 

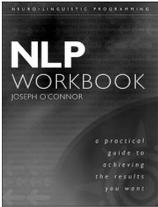
※ 이 글은 조셉 오코너의 <NLP Workbook(Thorsons 刊)>에서 발췌한 내용입니다.

■ **저자 : 조셉 오코너 (Joseph O'Connor)**

조셉 오코너는 공인된 NLP 트레이너로 북미, 남미, 홍콩, 싱가포르, 뉴질랜드 및 유럽의 여러 나라에서 NLP 코스를 지도하였다. 그는 유럽인으로는 유일하게 칠레에서 NLP를 지도하였으며, 국회의원들을 대상으로 NLP 세미나를 개최하기도 하였다. 저서로는 <Introducing NLP>, <Training with NLP and the Art of Systems Thinking> 등 NLP 관련 서적들을 출간하였다.

■ **역자 : 주혜영**

1966년 서울에서 태어나 성균관대 교육학과를 졸업했다. 아보타 마스터로 활동 중이며 케이블 TV 외화 번역을 했고 역서로는 <돈을 끌어오는 마음의 법칙>, <에니어그램의 지혜> 등이 있다.



## NLP Workbook

Joseph O'Connor 저 / Thorsons 刊 / 25,00 \$

NLP는 당신의 경험에 관한 것이다 - 세상과 세상 사람들을 당신은 어떻게 아는지, 당신이 행하고 있는 것들을 어떻게 하는지, 당신 자신의 현실을 어떻게 창조하고 있는지 등을 좀더 잘 이해하고 탁월함을 끌어낼 수 있다. 이 책은 저자가 NLP트레이닝을 받으며 작성한 매뉴얼로 트레이너라면 NLP트레이닝에 대한 많은 아이디어를 얻을 수 있을 것이다. 또 다양한 커뮤니케이션 기술과 자기개발 기술 훈련법을 습득할 수도 있다. 각 장의 끝에 있는 'Action Plan'은 실제 연습과 제안사항들로 구성되는데 당신의 기술을 체계화하고 아이디어를 현실화하는 데 큰 도움이 될 것이다. 지식이란 그것을 구현하지 않는 한 때로는 소문에 불과한 것이니까.

<구입 문의: [www.amazon.com](http://www.amazon.com)>