

제11강 NLP와 코칭

학습목표

- ▶ NLP의 역사와 배경에 대해 설명할 수 있습니다.
- ▶ NLP의 원리를 이해하고 주요 기법을 활용하여 코치에 적용할 수 있습니다.
- ▶ NLP 기법을 활용한 코칭을 실습해 보고 실제 현장에 적용할 수 있습니다.

1. NLP의 개요

가. NLP의 역사와 배경

1) NLP

- 심리학 대학원생인 리처드 밴들러와 언어학과 조교수 존 그린더에 의해서 창시

2) NLP의 탄생 배경

- 1970년대 미국, 효과적인 단기 치료법 유행
- 밴들러와 그린더가 당대 유명한 심리 치료사의 기법을 언어학적 관점에서 분석 및 패턴화 하여 체계화
- 1976년, NLP(Neuro Linguistic Programming)라고 명명

3) NLP란?

■ Neuro

- 인간의 행동은 오감을 통한 외부 자극과 신경계의 반응에 의해서 생성됨

■ Linguistic

- 외부 사물과 사건으로 형성된 내적 표상은 언어를 통해 입력되고 부호화 됨

■ Programming

- 행동이 이루어지는 과정에서 특정한 형식으로 조직화, 패턴화되어 프로그래밍 됨

- ☞ 인간의 마음과 행동이 발생하는 원리를 설명하고, 효과적으로 마음과 행동을 변화시키는 것을 다루는 심리전략 프로그램

나. NLP의 의사소통 모형

- ✓ 테드 제임스가 제안한 의사소통 모형
- ✓ 외부 사건의 입력이 여러가지 과정을 거쳐서 행동이라는 최종적인 결과를 내기까지의 과정을 보여줌
(강의 콘텐츠 이미지 참조)

다. NLP의 이론적 토대

1) 메타 모델 + 밀턴 모델

- 메타 모델
 - 버지니아 사티어 (Virginia Satir) - 가족치료
 - 프리츠 펄스 (Fritz Perls) - 게슈탈트 치료
- 밀턴 모델
 - 밀턴 에릭슨 (Milton Erickson) - 최면 치료

2) 메타 모델

- 사람들은 대화 중 무의식적으로 내용을 생략, 왜곡, 일반화하여 말함
- 메타 모델은 사티어와 펄스의 대화법을 분석하여 정리한 것으로 생략, 왜곡, 일반화를 통해 사라진 정보를 복원하여 의사소통을 명확하게 하기 위함
 - 일반화
 - 내가 하는 일은 제대로 되는 게 하나도 없습니다.
 - 조금이라도 성공했던 것이 정말 하나도 없습니까?
 - 삭제
 - 일을 다 망쳤어요.
 - 어떤 일을 망쳤다는 것입니까?
 - 왜곡
 - 그 사람은 나를 미워합니다.
 - 그 사람의 어떤 행동을 통해 미워한다는 것을 알 수 있습니까?

3) 밀턴 모델

- 밀턴 에릭슨의 화법을 분석하여 정리한 것
- 의도적으로 생략, 왜곡, 일반화를 통해 모호하게 표현함으로써 상대가 빠진 부분을 채워 넣는 과정에서 자신의 내면(무의식)을 탐색하고, 그 과정에서 트랜스 상태로 들어가게 됨
- 트랜스 상태 : 비판적 사고를 우회하게 됨으로써 새로운 대안을 쉽게 선택하게 되고 이를 통해 문제 상태에서 벗어나게 함
 - 마음 읽기
 - 상대방에 관한 구체적인 근거도 없이 생각과 감정을 아는 것처럼 말함
"나는 당신이 ○○○에 대해 궁금하게 여기고 있다는 것을 압니다."
 - 참조 색인의 결여
 - 상대방에게 구체적으로 누가 무엇을 하는지에 대해서 밝히지 않음

"사람들은 할 수 있습니다. 당신은 그렇다는 것을 알지요."

- 현재 경험에 맞추기

· 내담자의 검증가능한 외적인 경험을 부정할 수 없는 방식으로 서술함

"당신은 여기에 앉아 있습니다. 그리고 내 말을 듣고 있고 나를 바라보고 있습니다."

라. NLP의 전제조건 (Presupposition)

- 1) 지도는 영토가 아니다.
- 2) 인간의 행동은 목적 지향적이다.
- 3) 모든 행동은 긍정적인 의도에서 나온다.
- 4) 무의식은 선의적이다.
- 5) 선택할 수 있다는 것은 그렇지 못한 것보다 바람직하다.
- 6) 사람들은 항상 최선의 선택을 한다.
- 7) 실패는 없다. 다만 피드백이 있을 뿐이다.
- 8) 경험은 일정한 구조로 이루어져 있다.
- 9) 누군가가 할 수 있으면 나도 할 수 있다.
- 10) 우리에게는 모든 자원이 이미 있다. 다만 자원이 없는 상태가 있을 뿐이다.

마. NLP의 세대별 발전

세대	연도	대상	주안점	주요 기법, 이론
1세대	'70년 중반	개인	개인 문제해결 (행동변화, 심리치료)	앵커링, 표상체계, 메타/밀턴 모델
2세대	'80년 후반	개인간	개인간 커뮤니케이션 (판매 협상, 교육, 건강)	시간선, 서버모달리티, 메타 프로그램
3세대	'90년 후반	조직	조직&공동체 (신념, 가치, 비전)	NLL, 시스템, 전체장

【Quiz】

Q1. NLP에 대한 설명이 잘못된 것은?

- ① 인간의 행동은 오감을 통한 외부 자극과 신경계의 반응에 의해서 생성된다.
- ② 외부 사물과 사건으로 형성된 내적 표상은 언어를 통해 입력되고 부호화 된다.
- ③ 행동이 이루어지는 과정에서 특정한 형식으로 조직화, 패턴화되어 프로그래밍된다.
- ④ NLP는 초기에 조직과 공동체의 문제해결을 위해서 탄생했다.

Q2. 아래의 빈 칸에 적절한 단어는 무엇인가?

사람들은 대화 중 무의식적으로 내용을 (), (), () 하여 말한다.

Q3. 다음 중 NLP의 전제조건 (Presupposition)이 아닌 것은?

- ① 지도는 영토가 아니다.
- ② 인간의 행동은 목적 지향적이다.
- ③ 모든 행동은 긍정적인 의도에서 나온다.
- ④ 무의식은 악의적이다.

【Learning Theorem】

- ▶ NLP는 밴들러와 그린더가 당대 유명한 심리 치료사의 기법을 언어학적 관점에서 분석하여 패턴화하여 체계화 시킨 심리치료 기법임
- ▶ 메타 모델은 사티어와 펄스의 대화법을 분석하여 정리한 것으로 생략, 왜곡, 일반화를 통해 사라진 정보를 복원하여 의사소통을 명확하게 하기 위한 것임
- ▶ 밀턴 모델은 에릭슨의 언어 패턴을 분석 하여 만든 것으로, 비판적 사고를 우회하게 됨으로써 새로운 대안을 쉽게 선택하게 되고 이를 통해 문제 상태에서 벗어나게 함
- ▶ NLP는 초기 개인의 문제해결을 위한 심리치료기법으로 탄생했지만, 이후 개인 간의 문제, 조직의 문제로 확대되면서 커뮤니케이션, 조직, 공동체의 문제해결로 확대 발전하고 있음

2. NLP의 주요 기법

가. 코칭 활용성 높은 NLP 기법

- 1) 탁월성의 원
내적 자원 끌어내기
- 2) 8 Frame Outcome
목표 설정
- 3) 앵커링(Anchoring)
리소스 풀 상태 각인하기
- 4) 포지션 체인지
상대방 이해하기, 갈등해결
- 5) 긍정적 의도 찾기
어떤 행동에 대한 긍정적인 이해

나. 탁월성의 원(Circle of Excellence)

1) 개념

- 자신이 자원을 잘 활용했던 상태를 상기하고, 자신이 좋아하는 것으로 채워진 원 속에서 Resourcefull 상태를 체험하고 이것을 활용하는 것

2) 적합한 상황/대상

- 걱정되거나 불안한 상황에서 자신감 있게 대처하고 자 할 때

3) 진행 절차

- ① 바람직한 상태에 대한 탁월한 상태(Excellent State)를 상기한다. 과거의 성공 경험, 자원을 잘 활용했던 경험 등
- ② 바닥에 자신이 충분히 들어갈 정도의 원을 상상하고 그 원 안에 좋아하는 것-음악, 향기, 꽃, 색깔-으로 가득 채운다.
- ③ 원 안으로 들어가서 그 상태를 충분히 느끼게 한다.
무엇이 보입니까? 무엇이 들립니까? 어떤 느낌이 됩니까?
- ④ 상태 중단(Break State) : 원 밖으로 나온다.
- ⑤ 원 안과 밖에 어떻게 다른 지 물어본다.
- ⑥ 다시 탁월성 안으로 들어가게 한다.
- ⑦ 상태 중단(Break State) : 원 밖으로 나온다. 캘리브레이션 하면서 5~6을 수차례 반복한다.
- ⑧ 미래에 겪을 어떤 일을 그려보고 그 상황에서 탁월성의 원에 들어가서 Resourcefull한 상태를 끌어내어 활용한다.
- ⑨ 탁월성의 원을 거두어 보관한다. 호주머니, 가슴 속에 넣어 두고 필요할 때 끄집어내서 사용한다.

다. 8단계 목표설정(8 Frame Outcome)

1) 개념

- 목표를 설정하기 위해 실현가능하고 구체적인 목표를 8개의 단계를 통해 도출하는 것

2) 적합한 상황/대상

- 원하는 목표를 구체적으로 설정할 때

3) 진행 절차

- ① Outcome(목표)
당신이 바라는 목표나 성과는 무엇입니까?
- ② Evidence(증거)
그것이 이루어졌다는 것을 어떻게 압니까?
- ③ Context(상황)
그것은 언제, 어디서 누구와 만드는 것입니까?
- ④ Ecology(생태)
그것을 이루면 당신은 어떻게 됩니까?

⑤ Resource(자원)

그것을 마무리 하기 위하여 당신이 이미 가지고 있는 자원은 무엇입니까?

⑥ Limit of Model(제한)

그것을 이루는 데 방해나 걸림돌이 되는 것은 무엇입니까?

⑦ Meta-Outcome(메타 목표)

그것을 이루는 것은 당신에게 어떤 의미가 있습니까?

⑧ Planning(행동계획)

그것을 이루기 위해 지금 바로 할 행동은 무엇입니까?

⑨ Future face(미래 점검)

원하는 목표가 이루어졌습니까? 무엇이 보입니까? 어떤 소리가 들립니까?

라. 자극 심기(Anchoring)

1) 개념

- 앵커(Anchor)는 행동주의의 자극-반응 이론을 활용한 것으로서, 반복된 자극을 통해 행동-반응 조건화를 형성하는 것을 의미함
- 앵커링은 이렇게 형성된 앵커를 적용하여 특정한 자극을 줄 경우 그에 해당하는 특정한 반응을 불러일으키게 하는 것

2) 적합한 상황/대상

- 리소스 풀 한 상태를 만들어 활용하고 싶을 때

3) 진행 절차

- ① 당신이 이 일(현재 하고자 하는 일)과 관련해서 뛰어난 성과를 내거나 자신의 강점을 잘 발휘했던 때를 상기해보라고 한다.
- ② 그때로 돌아가서 당신이 체험했던 일을 보고, 듣고, 느껴보고 그 상태를 말로 묘사하도록 한다. (이때 코치는 고객의 얼굴표정, 안색의 변화, 호흡, 음조의 변화를 유심히 살펴본다)
- ③ 백트래킹하면서 좋은 상태를 앵커링한다. (앵커링을 원하는 위치를 미리 물어본다)
- ④ 상태 중단(Break State) 예, 점심에 뭘 드셨나요?
- ⑤ 앵커 여부 확인 : 앵커를 한 위치에 손을 대고 좋은 상태가 회상되는 지 확인한다.
- ⑥ 상태 중단(Break State) 예, 점심에 뭘 드셨나요?
- ⑦ 문제의 상태를 회상한다. 부정적인 상황이나 사건을 기억하도록 한다.
- ⑧ 고객이 그 상태가 되었는지 캘리브레이션 하고 앵커링하여 좋은 상태를 불러 일으킨다.
- ⑨ 고객의 상태 변화를 확인한다.

마. 포지션 체인지(Position Change)

1) 개념

- 상대방의 입장을 이해하기 위해 또는 갈등관계를 개선하기 위해 서로의 객관적인 입장을 지각의

변화를 통해 인지, 감지함으로써 자신의 관점과 상대방의 입장을 돌아보는 것

2) 적합한 상황/대상

- 타인과 갈등 관계에 있을 때

3) 진행 절차

- ① 갈등 관계에 있는 상대방이 건너편에 있다고 상상하게 한다.
- ② 상대방에게 하고 싶은 말을 하게 한다.
- ③ 상대방의 위치로 간 다음 상대방 입장이 되어 자기에게 하고 싶은 말을 하게한다.
- ④ 다시 자신의 자리로 돌아와서 상대방에게 하고 싶은 말을 하게 한다
- ⑤ 다시 상대방의 자리로 가서 나에게 하고 싶은 말을 하게 한다.
- ⑥ 상기 4~5의 과정을 반복한다.
- ⑦ 갈등이 해소된 느낌이 들면 고객에게 지금의 느낌을 물어보고 종료한다.

바. 긍정적 의도 찾기(Positive Intention)

1) 개념

- 어떤 행동이나 신념 뒤에 숨어 있는 긍정적인 의도(목적)를 말한다.
- 아무리 이해하기 힘든 행동이라도 그 행동을 하는 사람에게는 그 사람 나름대로의 타당한 이유나 목적이 있는데, 이 궁극적인 의도를 찾아내고 이를 충족하기 위한 대안을 찾게 하는 것

2) 적합한 상황/대상

- 하지 않아야 한다고 생각하면서도 유지하는 습관(흡연, 지각 등)이 있는 경우, 납득하기 힘든 독특한 신념을 가진 사람

3) 진행 절차

- ① 개선하거나 고치고 싶은 것은 무엇입니까?
- ② 그럼에도 불구하고 그 행동을 할 때 당신이 얻는 이로움은 무엇입니까?
- ③ 방금 말한 그것을 통해 얻을 수 있는 것은 무엇입니까?
- ④ 궁극적으로 추구하는 지점에 도달할 때까지 앞의 질문을 반복한다.
- ⑤ 궁극적인 의도(목적)는 행복, 자기존재, 사랑, 건강, 자기방어, 성장욕구 등이다.
- ⑥ 궁극적으로 추구하는 그것을 충족시키는 다른 행동(대안)을 찾게 한다.

【Quiz】

Q1. 다음 중 코칭에 적합한 NLP 기법이 아닌 것은?

- ① 탁월성의 원
- ② 8 Frame Outcome
- ③ 논박하기(Disputing)
- ④ 앵커링(Anchoring)

Q2. 다음은 무엇에 대한 설명인가?

자신이 자원을 잘 활용했던 상태를 상기하고, 자신이 좋아하는 것으로 채워진 원 속에서 Resourcefull 상태를 체험하고 이것을 활용하는 것

Q3. 다음은 무엇에 대한 설명인가?

목표를 설정하기 위해 실현가능하고 구체적인 목표를 8개의 단계를 통해 도출하는 것

Q4. 다음은 무엇에 대한 설명인가?

행동주의의 자극-반응 이론을 활용한 것으로서, 반복된 자극을 통해 행동-반응 조건화를 형성하는 것

【Learning Theorem】

- ▶ NLP의 기법 중에서 코칭에 활용하기 적합한 기법들
 - 탁월성의 원 : 내적 자원을 끌어내고자 할 때
 - 8 Frame Outcome : 코칭의 목표를 도출할 때
 - 포지션 체인지 : 상대방과의 갈등이 있을 때 해소하기 위해
 - 긍정적 의도 찾기 : 어떤 행동에 대한 긍정적인 이해를 통해 대안을 찾고자 할 때

3. 긍정적 의도찾기 코칭 시연

< 담배를 끊고 싶지만 마음처럼 잘 되지 않아요, 코칭으로 담배를 끊을 수 있나요? >

- 코칭 시연 -

생각더하기

- NLP에 가장 큰 영향을 미친 밀턴 에릭슨의 생애와 일화에 대해 찾아보시기 바랍니다.
- NLP 기법을 코칭에 활용해보시고 기존의 접근법과 어떤 차이가 있는지 확인해보시기 바랍니다.