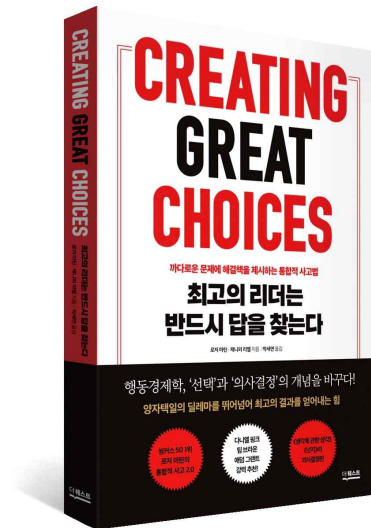


신·간·보·도·자·료



까다로운 문제에 해결책을 제시하는 통합적 사고법  
**최고의 리더는 반드시 답을 찾는다**

로저 마틴, 제니퍼 라엘 지음 / 박세연 옮김 / 더퀘스트  
2019년 5월 20일 발행 / 무선제본 / 152×225mm / 288쪽 / 16,500원  
분야 경제경영 > 경영전략/경영혁신  
ISBN 979-11-6050-783-6 (03320)  
도서 문의 더퀘스트 조진희 02.330.9740

| 책 소개 |

**왜 우리의 결정은 늘 아쉬울까?**  
**이제 ‘무엇’보다 ‘어떻게’ 결정할 것인지를 고민하라**  
**양자택일의 딜레마를 뛰어넘어 최고의 답을 만들어내는 힘**

저렴한 소규모 호텔을 지을까, 화려한 대규모 컨벤션 호텔을 지을까? 무료 앱을 제공하며 홍보 효과를 노릴까, 유료 앱으로 수익을 추구할까? 단기성과 개선에 집중할까, 과감한 투자로 장기성과를 추구할까? 비즈니스에서 양자택일의 상황은 수시로 벌어진다. 대부분의 리더는 이 상황에서 무엇을 취하고 무엇을 버릴 것인가를 고민한다.

그런데 치열한 고민 끝에 내린 결정이 합리적으로 판단했다는 착각에 불과하다면 어떨까? 최고의 리더는 무엇이 더 ‘안정적인’ 선택인지 고민하지 않는다. 한 가지 안을 선택하기 위해 나머지 안들을 마냥 포기하지만도 않는다. 복수의 선택지를 ‘통합’해 반드시 더 나은 답을 찾아낸다. 혁신의 대가 로저 마틴은 이 같은 ‘통합적 사고’의 실천 방법을 전하기 위해 지난 10여 년간 CEO에서 초등학 생까지 다양한 분야와 수많은 사람을 연구했다. 그리고 방대한 연구 결과를 누구나 어떤 상황에도 적용할 수 있도록 독창적인 방법론과 템플릿으로 풀어냈다.

**이제 결정을 위한 보편적 가치는 ‘선택’이 아닌 ‘창조’로 바뀐다**

“의사결정자에게 ‘무엇’이 아니라 ‘어떻게’ 생각해야 하는지를 말해주는 보기 드문 경영서. 훌륭하고 특별하다!”

말콤 글래드웰 | 《아웃라이어》 저자

“두 명의 뛰어난 전략가가 우리의 창의성을 끌어올릴 생생한 사례들, 확인되지 않은 가정들에 대한 도전, 그리고 우리의 생각을 날카롭게 할 수 있는 실용적인 예제들을 제공한다. 리더와 학생들, 그리고 문제 해결을 더 잘 하고자 하는 모든 사람에게 권한다.”

애덤 그랜트 | 《오리지널스》 저자

“까다로운 문제에 새로운 해결책을 제시하는 막강한 아이디어. 두 저자는 절충안에 만족하지 않고 신선한 방법을 활용해 최고의 선택을 창조하는 비법을 알려준다. 날카로운 통찰력과 실천 사례가 가득한 이 책은 미래를 향해할 모든 리더를 위한 것이다.”

다니엘 핑크 | 《파는 것이 인간이다》 저자

“통합적 사고는 일과 삶 모두에서 중요한 기술이다. 저자는 전작 《생각이 차이를 만든다》에 소개한 통합적 사고의 개념을 이 책에서 더욱 실천적이고 구체적인 활용법과 함께 들려주어 유익하다.”

팀 브라운 | IDEO CEO

“한 가지 사고방식으로 점점 고착화되어가는 시대, 편견에서 벗어나고 맹점을 보완할 도구를 활용해 더 나은 해결책에 도달할 기회를 선사한다.”

로웰 맥애덤 | 버라이즌 커뮤니케이션스 CEO

“우리는 모두 비즈니스와 인간관계에서 성공하길 바란다. 이 책은 그를 위한 구체적이고 실천적인 조언과 방안을 제시함으로써, 변화를 성공적으로 이끌어 준다. 사고방식은 물론 행동방식까지 바꿔놓을 필독서다.”

아리아나 허핑턴 | 〈허핑턴포스트〉 설립자

“마틴의 통합적 사고는 매우 강력하다. 이 사고법은 다양한 목소리를 활용하고, 함께 더 나은 선택을 만들어낼 수 있는 구체적인 방법을 도출한다. 이 책을 통해 나는 ‘더 나은 제3의 길’을 발견하기 위해 최선의 노력을 기울이게 되었다. 그 길이 보다 효과적이고 창조적인 선택으로 이어지리라 확신하기 때문이다.”

데이비드 테일러 | P&G CEO

적당한 선택, 갈등이 없는 선택, 그래서 누구도 만족할 수 없는

선택 대신 최고의 결정을 내리고 싶다면!

문제의 핵심에 집중해 양자택일 그 이상의 결과를 얻어내는 리더의 사고법

《생각에 관한 생각》, 《넛지》의 행동경제학을 비즈니스에 적용하다

**절충과 타협이 빚어낸 ‘평범한 결정’은**

**리더의 잘못이 아니다**

조직에서 결정은 어떻게 이루어질까? 리더는 회사와 부서의 미래를 위해 중요한 결정을 내려야 한다. 결정을 내리기 위해 리더는 상황을 해결해줄 것으로 보이는 ‘중요한’ 데이터를 수집해 판단한다. 그리고 그를 기반으로 판단에 도움이 되는 증거를 찾아 모은다. 판단에 어긋나는 데이터는 배제한다. 그 이유는 간단하다. 조직은 리더가 최대한 빨리, 정확하게 답을 제시하길 바라기 때문이다. 판단을 수정할 여지는 거의 없다. 리더를 따르는 구성원들은 리더가 내놓은 판단을 완전히 거스르지 않는 선에서 동의한다. 이렇게 절충과 타협이 만들어낸 ‘평

범한' 결정은 대부분의 조직에서 일어난다.

이것은 리더의 독선이나 무능력 때문에 빚어지는 일이 아니다. 우리는 학교에서 하나의 정답만을 찾을 것을 교육받는다. “이게 정답이야. 딴 건 필요 없어!” 그때부터 가치 판단은 한쪽으로 치우치고, 이렇게 형성된 편향이 합리적이고 객관적인 판단을 방해하는 것이다. 게다가 세상은 너무나도 복잡해서 우리는 모든 정보를 받아들일 수 없다. 그 완충 장치로 우리의 의식은 수많은 정보를 걸러내 ‘단순한’ 형태로 만든다. 거대한 땅을 이해하기 위해 땅을 지도로 만들어 이해하는 것이다. 그리고 이렇게 단순화한 사실이 대부분 판단의 근간이 된다. 여기에서 오류가 시작된다. 지도는 땅이 아니기 때문이다.

## 양자택일의 딜레마를 해결하는 방법

### “우리 내면에 잠든 다섯 살 아이를 깨워라”

물론 땅을 지도로 이해하지 않아도 되는 시기가 있었다. 다섯 살 무렵부터 초등학교 때까지다. 이 시기에는 한쪽으로 치우치지 않은 판단을 내리고, 새로운 답을 만들어낼 수 있다는 확신이 가득했다. 대답하는 선택지에서 필요한 요소들을 추려내 새로운 답을 찾는 창조적 여정인 ‘통합적 사고’를 자연스럽게 해냈던 것이다. 답이 하나뿐이라는 편견에 사로잡혀 장고 끝에 악수를 두는 리더에게 당장 필요한 사고법이 바로 이것이다.

통합적 사고를 창조한 비즈니스 사상가인 로저 마틴은 P&G의 전 회장 A.G. 래플리, 포시즌스호텔의 설립자 이저도어 샤프, 레드햇의 전 CEO 밥 영 등 서로 다른 환경에서 서로 다른 방식으로 조직을 성공적으로 이끈 리더들이 ‘힘든 과제’를 해결하기 위해 통합적 사고를 활용했다는 점을 발견했다. 여기서 힘든 과제란 양자택일의 딜레마, 즉 문제에 대한 완전한 해결책이 되지 못하는 두 가지 선택지 중 하나를 골라야 하는 상황을 말한다.

레고의 CEO인 예르겐 비 크누스트로프 역시 통합적 사고를 활용해 문제를 해결했다. 그는 <레고 무비> 속편 제작을 위해 감독과 스태프를 직접 고용해 자체 제작을 할 것인지, 할리우드 제작사에 제작 전반을 일임할 것 인지를 두고 고민했다. 오랜 브랜드 가치를 지키는 것과 흥행을 선택해야 하는 갈림길에서 그는 선택지를 과감하게 통합했다. 할리우드 제작사와 레고 마니아인 ‘마스터 빌더’를 만나게 해 제작자들이 레고의 브랜드를 스스로 이해하고 사랑에 빠지게 만든 것이다. 덕분에 영화는 4억 5,000만 달러의 매출을 기록하며 대흥행을 거두었고, 레고는 브랜드 가치도 지킬 수 있었다.

## ‘이해 → 검토 → 모색 → 평가’

### 두 가지 답에서 해결책을 찾아라

크누스트로프와 같이 통합적 사고를 하기 위해 필요한 선택지는 단 두 가지면 충분하다. 두 가지 선택지가 가지고 있는 요소만 분석해도 문제 해결을 위한 초석이 세워지기 때문이다. 그러나 조직은 종종 “상자 밖에서 생각하라(Think outside the Box)”고 말한다. 비즈니스의 위험과 성공의 어려움을 생각해보면 이런 조언은 큰 의미가 없다. 열 가지 선택지를 고려했다고 생각해 보라. 선택지의 장단점을 파악하는 일과, 선택 그 자체에 압도돼 원하는 결정으로 나아갈 수가 없게 된다. 두 가지 선택지로는 가장 효율적으로 사고의 통합을 이룰 수 있다. 통합 과정은 ‘선택지의 이해 → 검토 → 모색 → 평가’의 4단계로 이뤄진다. 이 과정에서 각각의 선택지가 가진 장점과 문제를 해결하는 데 도움이 되는 요소들을 더 정확하게 파악할 수 있다. 한마디로, 통합적 사고 과정은 어설픈 답이 아니라, 해결해야 할 문제의 진짜 ‘핵심’을 찾아내게 한다. 일단 핵심을 발견하고 나면, 그 핵심이 추구하는 바에 따라 선택지들은 일사분란하게 통합되고 새로운 해결책을 찾을 수 있게 된다.

가령 토론토 영화제의 집행위원인 피어스 핸들링은 영화제의 흥행을 꾀하기 위해 토론토 영화제와 칸 영화제를 각각 선택지로 놓고 면밀하게 분석했다. 그 결과, 그들에게 필요한 핵심 요소가 ‘뜨거운 관심’이라는 것을 찾아냈다. 그리고 토론토 영화제가 가진 요소를 검토해 지리적으로 토론토만큼 다양한 관객의 취향을 읽어낼 수 있는 곳은 없다는 결론을 내리고, 영화제의 컨셉을 ‘흥행 예측의 리트머스 시험지’로 방향을 잡았다. 이후 토론토 영화제는 관객 투표로 결정되는 관객상에 집중해 <라라랜드>, <슬럼독 밀리어네어>, <킹스 스피치>와 같은 영화의 흥행을 예측하며 세계적인 영화제로 우뚝 서게 되었다.

## 더 나은 답은 반드시 있다!

### 리더의 결정, 최종 목표를 일깨워라

저자인 로저 마틴과 제니퍼 리엘은 토론토대학교 로트먼경영대학원에서의 10년간의 연구 결과를 토대로 통합적 사고를 현실 비즈니스 세계에 적용할 수 있는 방법을 찾았다. 이번 책에서 그들에게 가장 중요한 과제는 누구나, 어떤 상황에서도 통합적 사고를 적용할 수 있도록 만드는 것이었다. 그래서 1부에서는 통합적 사고를 이해하고 개발할 수 있도록 이론을 정리하고, 2부에는 실천에 필요한 방법을 담았다. 특히 사례를 사고의 단계별로 제시하는 2부에는 템플릿, ‘생각해 보기’라는 과정이 곁들여져 편향과 단순화로 굳어버린 두뇌를 말랑말랑하게 풀어준다.

이처럼 누구나 익힐 수 있는 사고법이지만 이 사고법을 활용하기 위해 가장 중요한 것은 바로 ‘태도’다. 마틴의 연구원은 말한다. “CEO가 CEO에게만 조언을 구하면 기업의 성과는 오히려 악화되는 경향이 있습니다.” 리더는 자신과 경력과 인맥이 비슷하거나 직종이 동일한 사람들의 조언에 지나치게 집착한다. 출신과 배경이 비슷한 사람들은 보다 수월하게 합의에 이르고, 객관적 판단 없이도 반대 의견을 억압하기 때문이다. 잭 웰치 역시 이 주장에 힘을 싣는다. “동의와 찬성만 하는 이들과는 함께 앉아 있기 싫습니다. 그진 시간을 가장 낭비하는 방법입니다.” 우리는 사람들이 저마다 세상을 다르게 보고 있다는 사실을 다시금 받아들여야 한다. 그리고 다양한 관점을 통해 단순화와 편향을 꾸준히 개선해나가야 한다는 것을 깨달아야 한다. 세상은 계속해서 개선해나갈 기회로 가득하다. 이를 위해서는 더 나은 답이 반드시 있다는 열려 있는 생각이 필요하다. 결국 리더의 최종 목표는 무엇이 답인지 고르는 것이 아니라, 더 나은 답을 창조하는 것이기 때문이다.

---

| 저자 소개 |

---

### 혁신의 대가

#### 전 세계에서 가장 영향력 있는 비즈니스 사상가

##### 로저 마틴 Roger L. Martin

경영학 교수로 베스트셀러 작가이자 컨설턴트. 1998년부터 2013년까지 로트먼 경영대학원 학장을 지냈으며, 현재 로트먼 경영대학원의 마틴경제발전연구소 대표다. 로트먼에 합류하기 전 13년간 글로벌 전략 컨설팅 기업인 모니터컴퍼니(Monitor Company)의 대표를 맡았으며, 이후 2년 간 공동대표로 있었다. 마틴은 전략, 디자인, 통합적 사고 분야에서 많은 CEO에게 자문을 제공하고 있다. 이를 주제로 폭넓게 글을 쓰고 있으며, 지금까지 열한 권의 책을 출간했다. 저서로 《생각이 차이를 만든다》, 《디자인 씽킹 바이블》, 《승리의 경영전략》(공저) 등이 있다.

2017년, 경영학계의 오스카상으로 2년에 한 번씩 전 세계에서 영향력 있는 비즈니스 사상가를 뽑는 썬더스50에서 1위를 거머쥐었다. 2007년과 2009년에는 각각 <비즈니스위크>에서 선정한 ‘경영대학원 최고의 스타 교수’, ‘세계에서 가장 영향력 있는 경영학 교수 10인’으로 선정되어 세계적으로 영향력 있는 경영학 교수임을 인정받기도 했다. 또한 2005년에는 ‘혁신의 대가’ 일곱 명 중 한 명으로 뽑혔으며, 2004년에는 마셜 매클루언 상을 수상했다. 캐나다 온타리오 출신으로 1979년 하버드대학교 경제학과를 졸업했고, 1981년 하버드 경영대학원에서 MBA 학위를 받았다.

### 그녀의 손에서 비로소 완성된

#### ‘통합적 사고’ 활용법

##### 제니퍼 리엘 Jennifer Riel

토론토대학교의 로트먼 경영대학원 부교수. 학부와 MBA, 최고경영자 과정에서 통합적 사고와 혁신을 주제로 강의하고 있다. 포천 500대 기업의 임원들에게 전략과 혁신에 관한 자문을 제공하며, 전 세계 기업을 대상으로 맞춤형 워크숍을 개발하고 있다. 리엘은 《생각이 차이를 만든다》, 《디자인 씽킹 바이블》, 《승리의 경영전략》 등 여러 권의 책에서 공저자 및 편집자로 참여했으며 <글로벌앤매일>, <비즈니스위크>, <스트레티지>, <로트먼 매니지먼트>, <허핑턴포스트>, <포천닷컴>에 기고하고 있다. 2006년 로트먼 경영대학원에서 MBA 학위를 받았다.

프롤로그 | 마주 보는 두 가지 아이디어

**PART 1 이론**

Chapter 1 통합적 사고 2.0

Chapter 2 알면서도 왜 잘못된 선택을 하는가

Chapter 3 더 나은 선택에 필요한 세 가지 능력

**PART 2 실천**

Chapter 4 최고의 답을 찾아가는 통합적 사고 과정

Chapter 5 대립하는 선택안을 철저히 이해하라

Chapter 6 세 단계의 질문으로 선택안을 비교 검토하라

Chapter 7 선택안을 통합하여 최선의 답을 찾는 세 가지 방법

Chapter 8 그것이 최선의 답인지는 어떻게 알 수 있을까?

Chapter 9 세상을 대하는 태도가 모든 것을 결정한다

감사의 글

주석

인간은 네 손가락과 마주 보는 엄지손가락 사이의 긴장을 활용해 물건을 쥐거나 조작한다. 이와 마찬가지로 마주 보는 생각들 사이의 긴장을 통해 까다로운 문제에 대한 해결책을 만들어낼 수 있다. 마틴은 이런 개념을 ‘통합적 사고(integrative thinking)’라 정의했다. 그는 통합적 사고야말로 뛰어난 리더와 나머지 추종자를 구분하는 기준이라고 설명한다. 009

마틴은 이렇게 설명했다. “(이들 리더는) 서로 마주 보는 두 가지 아이디어를 동시에 고려하는 성향과 역량을 공통으로 가지고 있습니다. 그들은 한 가지 아이디어에 집착하거나 나머지 하나를 배제하지 않고, 상반되는 아이디어를 조합하는 방식으로 더 나은 해결책을 창조합니다.” 010

통합적 사고는 대단히 광범위한 영역에서 다양한 문제에 대해 훌륭한 해결책을 제시하는데, 특히 타협이 어렵고 절충안을 받아들이기 힘든 상황에서는 더더욱 그렇다. 문제를 양자택일의 과제로 새롭게 정의하여 관점을 바꾸고 논의의 방향을 전환함으로써 새로운 해결책을 발견할 수 있다. 013

〈레고 무비〉가 성공을 거둔 것은 새로운 해결책을 발견했기 때문이다. 그들은 힘든 선택에서 벗어나 상반되는 아이디어와 기회에 주목했다. 2014년 크누스트로프는 CNN에 출연해 이렇게 말했다. “CEO는 항상 한 가지 단순한 가정에 집착하죠. 그건 정답이 하나라는 생각입니다. [그러나] 모든 답을 하나의 가정 안에 옥여넣는 대신 다양한 답을 동시에 고려할 수 있다면 더 현명한 해결책에 도달할 수 있습니다. 거기서 타협의 방안과 기회를 발견하게 됩니다. 030

집단을 이루면 이런 사고 과정의 결함을 극복할 수 있으리라고 생각할 것이다. 도움을 주고받는 과정에서 더 나은 해결책을 찾을 수 있다고 생각하는 사람도 많을 것이다. 그러나 안타깝게도 집단 역시 마찬가지다. 조직의 의사결정 과정은 이와 같은 결함은 물론 개인적인 편향과 논리적 오류를 해결하지도 못한다. 오히려 문제를 더욱 심각하게 만들 수도 있다. 036

새로운 사람이나 아이디어를 접할 때마다 우리의 의식은 그 대상에 대한 단순화된 모형을 창조한다. 이것이 바로 ‘모형(model)’의 정의로, 관찰 대상을 축소된 형태의 표상을 뜻한다. 037

이처럼 모형은 끈질기다. 일단 특정한 모형으로 세상을 바라볼 때, 그와 상반되는 모형을 받아들이려

면 엄청난 노력과 의지가 필요하다. 대부분 사람은 기존 믿음을 그대로 유지하는 쉬운 길을 택한다. 그리고 기존의 믿음 및 가정과 조화를 이루는 방식으로 계속해서 의사결정을 한다. 기존 믿음을 강화하는 증거를 찾고, 이를 부정하는 정보를 외면함으로써 지금의 선택이 옳다고 확신한다. 그 결과, 자신과 세계관이 다른 사람과의 관계는 갈등과 불신으로 가득하게 된다. 이런 현상은 조직 내에서 갈등을 키울 수 있다. 049

드러커의 설명에 따르면 탁월한 의사결정자는 중요 사안에 집중하고, 이를 개념적으로 이해하기 위해 노력하고, 속도에 구애받지 않는다. 그는 효과적인 의사결정에 대해 이렇게 말했다. “올바른 의사결정의 기반이 되는 폭넓은 이해는 여러 의견이 충돌하는 과정에서, 그리고 서로 모순되는 대안에 대한 진지한 고려에서 성장한다. 062

세상을 보이는 그대로 받아들이고 자기 생각을 다른 사람에게 강요하려고 하는 한, 우리는 비생산적인 의사결정 과정에서 벗어나지 못할 것이다. 기존의 선택지에서 약간의 장점과 단점을 조합한 절충안에 만족하거나 기껏해야 차선책에 만족할 것이다. 이런 흐름을 바꾸기 위해서는 주변을 둘러싼 세상을 창조하고, 더 나은 해결책을 모색하고, 진정한 협력을 끌어낼 수 있는 새로운 과정이 필요하다. 063

“창조성은 예술가만을 위한 재능이 아닙니다. 계약을 성사시키기 위해 새로운 방법을 구상하는 기업가, 문제를 해결하고자 노력하는 엔지니어, 넓은 눈으로 세상을 바라보도록 자녀를 가르치는 부모를 위한 것이기도 하죠.” 079

조직은 종종 “상자 밖에서 생각하라”라고 말한다. 하지만 오늘날 비즈니스의 위험과 성공의 어려움을 고려할 때, 이런 이야기는 경영자에게 의미 없는 조언에 불과하다. 기업의 일반적인 의사결정 과정은 실행 가능하고 현실적인 해결책을 마련하는 데 집중되어 있다. 그리고 실제로 그런 해결책만을 추구한다. 이런 상황을 변화시키고자 한다면, 우선 창조성의 개념을 모두에게 가능한 역량으로 새롭게 정의할 필요가 있다. 또한 이런 개념을 모두가 받아들이도록 만들어야 한다. 이를 위해서는 구성원 모두가 그렇게 생각하도록 자극해야 한다. 081

제이 지는 회고록에서 자신의 노랫말을 곱씹으면서 그 의미를 설명한다. 여기에는 갈림길을 뚫고 곧장 직진을 선택했다는 내용의 <레너게이드(Renegade)>에 대한 해설도 들어 있다. 그는 이렇게 말한다. “난 이런 이야기를 좋아한다. 내키지 않는 길을 억지로 걸어가느니 자신이 직접 길을 만드는 게 낫다. 나는 먼지만 가득한 호주머니와 마약으로 가득한 호주머니 중 하나를 선택해야 하는 상황에 처했다. 그러나 나는 그 갈림길을 거부하고 직진을 선택했다. 마약을 파는 일을 그만뒀고, 가난과 범죄 사이에서 억지로 잘못된 선택을 하는 대신 음악을 통해 그리고 음악과 함께 내 길을 찾았다.” 091-092

이에 대해 민 바사두르(Min Basadur)는 이렇게 설명했다. “사람들은 종종 이렇게 묻는다. ‘어떻게 할 수 있을까’ 또는 ‘어떻게 해야만 할까?’ (...) 그러나 ‘할 수 있는’ 또는 ‘해야만 하는’이라는 표현에는 가치 판단이 들어 있다. 즉, 이런 의심이 포함되어 있다. ‘정말로 할 수 있을까? 정말로 해야만 할까?’ 반면 ‘어떻게 하면 좋을까?’라는 질문은 판단을 미루고 구성원들이 새로운 해결책을 자유롭게 모색할 수 있도록 기회의 문을 열어둔다.” 116

사실 대부분 조직은 절충안을 논의의 출발점으로 삼는다. 그러나 절충안은 통합적 사고 과정에 도움이 되지 않는다. 통합적 사고의 목표는 단순히 ‘두 가지 모형 모두’를 포함하는 것이 아니라, 각각의 모형을 선택했을 때 얻을 수 있는 최고의 장점을 포괄하는 새로운 모형을 발견하는 것이다. 그 과정에서 절충은 더 나은 모형을 창조하는 데 도움을 주지 못한다. 무엇보다 절충안은 분석하기가 쉽지



않다. 효과가 서로 얹혀 있기에 각각의 모형이 어떻게 작동하는지 깊이 들여다보기가 힘들다. 우리는 실제로도 절충안으로부터 많은 것을 배울 수 없다는 사실을 깨달았다. 그 이유는 창조적인 아이디어를 자극할 긴장 관계가 없기 때문이다. 121-122

검증된 기존 아이디어에 대한 집착은 혁신의 싹을 짓밟는다. 조직을 둔하게 만든다. 그리고 여러 가지 가정과 현재 상태에 안주하도록 함으로써 조직을 위험에 빠뜨린다. 이런 접근법은 중대한 결함이 있는 가정에 기반을 둔다. 바로, 기존의 접근법이 앞으로도 똑같은 결과를 만들어낼 것이라는 믿음이다. 그러나 이 가정은 미래가 과거와 비슷하게 흘러갈 때만 유효하다. 알다시피, 이런 일은 매우 드물다. 눈을 감은 채 미지의 세상으로 뛰어드는 접근법 또한 마찬가지로 위험하다. 새로운 아이디어를 제시하면서 “한번 믿어봐”라고 말하는 것은 혁신의 문제를 떠나 신중하게 고민하고 결과에 따라 계획을 세우려는 노력을 가로막는다. 이런 접근법이 표준으로 자리 잡는다면, 조직은 합리적 근거 없이 선택을 하거나 특정한 여정에 집착하면서 새로운 시도를 할 때마다 흔들리게 될 것이다. 218-219

세상에 대한 올바른 태도란 없다. 단 하나의 성공적인 삶의 방식이란 존재하지 않는다. 하지만 우리가 관찰한 바에 따르면, 통합적 사고를 통해 성공을 추구하는 리더와 학생들은 통합적 사고를 하나의 과정이자 삶의 방식으로 이해한다. 그들은 통합적 사고를 중심으로 자신의 경험을 통합함으로써 의사 결정을 위한 생산적인 태도를 구축한다. 즉, 새로운 방식으로 문제를 해결하고, 기존에 없던 최고의 선택을 창조하는 여정이다. 우리는 태도를 하나의 원칙(일테면 ‘이러이러한 태도를 지켜야 한다’)이 아니라, 심오한 사고를 자극하는 촉매제(일테면 ‘이런 태도로 세상을 살아가면 어떤 일이 일어날까?’)로 제시한다. 261

세상은 복잡하기 때문에 단순화하여 세상을 이해할 필요가 있다. 모든 견해는 하나의 설명이며 (적어도 조금은) 결함이 있다. 262

사람들은 저마다 다르게 세상을 바라본다. 세상을 바라보는 다양한 관점은 사고 체계를 지속적으로 개선해나가야 한다는 사실을 말해준다. 264

세상은 새로운 답을 구할 수 있는 기회로 가득하다. 단, 새로운 해결책이 가능하다는 열려 있는 생각을 갖고 있다면. 265

내가 할 일은 세상에 대한 다양한 견해를 살펴봄으로써 그 상반된 견해들을 이해하고 활용하는 것이다. 268

전에는 한 가지 대답만 고수했어요. 고집이 좀 세서 생각을 바꾸는 일이 거의 없었거든요. “이게 정답이야. 딴 건 필요 없어.” 객관식 문제를 풀 때 대개 이렇게 생각하잖아요? ‘이게 아닌가? 다른 것으로 바꿀까?’ 하지만 전 그렇지 않았어요. 적어도 이번 과정을 듣기 전에는 그랬습니다. 그전에는 볼펜으로 답안지를 표기했어요. 그런데 이 과정을 듣고 나서는 연필을 사용해요. 이제는 습관이 됐어요. (...) 주관식 문제도 연필로 풀어요. 처음에 떠오르는 답을 쓰고 나서 반복해서 읽어봅니다. 그리고 계속해서 덧붙이거나 지우죠. 그러다 보면 점점 나아져요. 271

통합적 사고 과정이 매번 훌륭한 해결책으로 이어진다는 보장은 없다. 하지만 이를 통해 자기 생각을 분명히 이해하게 되고, 다른 사람의 모형에 대한 호기심이 높아지고, 새로운 아이디어를 창조할 여유를 얻게 된다. 결국 최종 목표는 평범한 선택지 중 하나를 고르는 것이 아니라, 최고의 선택을 창조하는 것이다. 272