

# 3색줄독서논술 워크북

창의력 01

인간이 지닌 최고의 탁월함은 자기 자신과  
타인에게 질문하는 능력이다 [소크라테스]



심재우 지음

효과적인 독서 습관과 글쓰기와 논술을 학습하는 비결!

## 3색줄독서법

©

cre?uestion  
Create Aha by Question & Discussion



## 3 언더라인 독서의 목적

1. 읽은 책을 저자의 생각에 매몰되지 않고, 완전히 자신의 것으로 소화하고 글쓰기와 책쓰기 창작에 활용
2. 메타인지 증가 – 자기발견, 자기개발
3. 비판적사고력 개발 – 고정관념 탈피, 다면사고 개발
4. 생각하는 법 확장 – 논리적사고, 연역적사고, 귀납적사고, 시나리오사고
5. 체계적 글쓰기 훈련 – 생각 쓰기
6. 지적 성장
7. 자기 혁신

## 3색리딩 6단계 독서법

- 1단계 – 첫독 (읽으면서 3가지 항목에 해당되는 문장에 밑줄을 긋는다 – 3색 줄긋기)
- 2단계 – 재독 (밑줄 친 내용을 “3색 줄긋기 독서노트”에 옮겨 적기)
- 3단계 – 독자 자신만의 “생각 쓰기”
- 4단계 – 질문 만들기 (책 내용 관련하여 질문 만들기)
- 5단계 – 3색줄독서토론용 45질문카드에 대한 의견 쓰기
- 6단계 – 3색줄독서토론 13패턴카드로 토론하기 (2명 이상이 독서토론하는 경우)

## 치열한 경주의 바통 주자, CEO

마셜 골드스미스 Marshall Goldsmith (Succession: Are You Ready?)의 저자

리더는 승계를 준비해야 할 필요가 있다. 별장 마냥 즐거움에 빠지지 않으려면, 이 작업은 처음 생각한 것보다는 어렵다. 왜냐하면, 리더십이라는 바통의 사명을 떠맡는 순간, 이것은 놓아줄 겨를이 없게 된다.

Important

중요 문장

CEO로서 당신은 특별한 릴레이 경주에서 리더십이라는 바통을 쥐고 달리고 있다. 이 역할을 훌륭히 수행할 경우, 당신이 맡고 있는 조직은 아마 당신의 임기를 훨씬 넘어서까지 지속될 것이다. 당신은 짧은 시간 동안 이 특별한 바통을 쥐게 되었고, 어느 시점에 되면 그것을 누군가에게 넘겨주어야 한다.

이 릴레이 경주에는 훌륭한 경주자는 좀 나쁜 성격들이 몇 가지 있다. 당신의 조직이 계속 번창한다면, 여러 명의 바통 주자들이 힘을 모아 회사를 수십 년간 지속시키는 데 도움을 줄 것이다!

정해진 거리를 달리는 대신, 당신에게는 확정되지 않은 시간이 주어졌다. 당신은 아마도 언제 바통을 넘겨줄지, 그리고 누가 새로운 바통 주자가 될 것인지에 대해 아마 상당한 목소리를 낼 수 있을 것이다.

이 릴레이에서 당신의 경쟁자들은 결코 멈추지 않는다. 그중 몇몇이 비둘기라고 경주를 포기할 수는 있지만, 어느 순간 앞에 서 있던 다른 이들이 뛰어들어 달리기 시작할 수도 있다. 어느 시점이라도 말이다! 그렇기 때문에 당신은 미래의 경쟁자들을 파악하기 위해 시방을 둘러봐야 한다.

바통을 떨어뜨리지 마라

이 경주에서 당신은 두 가지 상충되는 우선순위 사이의 균형을 맞춰야 한다. 첫째, 단기적인 분기 실적을 내는 것. 예를 들어 당신이 맡은 너무 많이 잘못 디더 크게 뒤처지게 되면, 당신은 경주에서 금방 실격할 것이다. 둘째, 조직의 장기적 이익을 위해 최선의 것들을 실행하는 것이다. 그렇게 하지 않을 경우, 당신 회사는 결국 경주에서 탈락할 것이다. 그리고 당신은 바통 주자로서의 역할을 다하지 못한 것이 될 것이다.

리더십이라는 바통을 쥐고 달리면서, 당신은 그 다음에 바통을 넘겨받을 승계자를 준비시켜야 한다. 바통을 넘겨주기 위해 당신

팀이 함께 힘을 모아야 하는 작업이다. 이 계획의 각 부분에 누가 참여할지, 그리고 책임성을 유지하기 위해 어떤 이들이 연재될지 논의하라.

첫째, 내부 부서 이종자의 도움을 받으라. 새로운 역할을 맡은 이에게는 세부 문화와 비공식적인 문화(조직에서 실제로 일이 어떻게 이루어지는지)를 익히는 과정에 있어서도 도움이 필요하다. 문서화되지 않은 규칙과 정서가 강제로도 작용해 원활한 실행을 지연시킬 수 있다.

둘째, 만약 당신이 새로운 역할을 맡은 리더라면, 새로운 상사와의 의사 소통에 대한 커뮤니케이션에 대해 물어보라. 당신은 성공과 실패를 필요로 한다.

More

심화 탐구

실행할 수 있을 만큼 단순하게 만들 수 있을 만큼 길게 만들라. (이것이 바로 리더십의 핵심이다.) 이를 통해 실행하기 위한 문명한 로드맵을 그려야 한다.

두번이나 축하 받으!

- 1) 여기는 일하기 좋은 곳이다.
- 2) 우리는 당신과 함께 일하게 되어 행운이라고 생각한다.
- 3) 우리는 당신이 우리에게 대해, 그리고 우리가 일하는 방식에 대해 알기 원한다.
- 4) 우리는 당신에 대해, 그리고 당신이 일하는 방식에 대해 알

일할 가능성이 높아진 사회에서, 상황에 좀 더 주의를 기울인다. 리더십의 활용도가 높아질 수 있을 것이다.

여기서 핵심 스킬은 상황 지능(contextual intelligence), 즉 리더로 하여금 하드 파워와 소프트 파워를 스마트 파워로 조합해내고, 다양한 세부 상황 속에서 구성원들의 필요에 따라 정신적 및 감정적 유혈을 선택할 수 있게 하는 결단력 있는 경제적 능력이다. 적절한 유혈을 선택하는 것은 다음과 같은 질문을 먼저 이루어질 수 있다. 즉 그 상황이 구체적인 민주적인지, 공적인지 사적인지

Different

다른 의견

어떤 문제가 반복하게 발생하던 것인지, 해결책이 필요하고 또 적당하게 여겨지거나 달라지는 것이다. 비록 오해하는 것이 있을 수 있다. 인상적인 상황 지능을 보여주었다.

상황 지능은 시스템을 평가하고 관련 관계를 파악하는 외에도, 효율성과 불확실성의 시대에 브랜드를 분별하고 다양한 유혈을 조절하며 '리더의 유혈을 훈련시키는' 정보 흐름 체계를 만들고 유지하는 데 있어 핵심적인 리더십 기술로 작용할 것이다. 정통적인 리더십은 앞으로 소프트 파워에 더 의존하게 되겠지만, 결국 좋은 소프트 파워와 하드 파워를 스마트 파워로 조합해내는 상황 지능을 가진 리더에게로 돌아갈 것이다.

**치열한 경주의  
바통 주자, CEO**  
마셜 골드스미스 Marshall Goldsmith (Succession: Are You Ready)의 저자

**Important**  
중요 문장

리더는 승계를 준비해야 할 필요가 있다. 몇몇 해를 건너갈지도 모르지만, 이 작업은 처음 생각한 것보다는 언젠가 이루어질 것이다. 리더십이라는 바통과 사명을 빠뜨리는 실재는, 이진법 논리만 거지 불가능에 가깝다.

CEO로서 당신은 특별한 릴레이 경주에서 리더십이라는 바통을 쥐고 달리고 있다. 이 역할을 훌륭히 수행할 경우, 당신이 맡고 있는 조직은 아마 당신의 임기를 훨씬 넘어서까지 지속될 것이다. 당신은 짧은 시간 동안 이 특별한 바통을 쥐게 되었고, 어느 시점에 되면 그것을 누군가에게 넘겨주어야 한다.

이 릴레이에서 당신의 경쟁자들은 결코 멈추지 않는다. 그중 몇몇이 바통을 쥐고 경주를 포기할 수는 있지만, 어느 순간 옆에 서있던 다른 이들이 뛰어들어 달리기 시작할 수도 있다. 어느 시점

예라도 말이다! 그렇기 때문에 당신은 미래의 경쟁자들을 파악하기 위해 사방을 둘러봐야 한다.

**바통을 떨어뜨리지 마라**

이 경주에서 당신은 두 가지 상충되는 우선순위 사이의 균형을 맞춰야 한다. 첫째, 단기적인 분기 실적을 내는 것. 예를 들어 당신이 받을 너무 많이 잘못 디터 크게 되쳐지게 되면, 당신은 경주에서 급박 실격할 것이다. 둘째 조직의 장기적 이익을 위해 최선의 것들을 실행하는 것이다. 그렇게 하지 않을 경우, 당신 회사는 결국 경주에서 탈락할 것이다. 그리고 당신은 바통 주자로서의 역할을 다하지 못한 것이 될 것이다.

리더십이라는 바통을 쥐고 달리면서, 당신은 그 다음에 바통을 넘겨받을 승계자를 준비시켜야 한다.

이 릴레이 경주에는 올림픽 경주와는 좀 다른 규칙들이 몇 가지 있다. 당신의 조직이 계속 확장한다면, 여러 명의 바통 주자들이 힘을 모아 회사를 수십 년간 지속시키는 데 도움을 줄 것이다!



**Important**  
중요 문장

**중요(감동, 재미, 유익)한 문장을 기록**

리더는 승계를 준비해야 할 필요가 있다.  
승계 작업은 처음 생각한 것보다는 언젠가 어렵다.  
바통과 사명에 빠지는 쉽지만 이것을 놓기란 거의 불가능에 가깝다.

CEO로서 당신은 특별한 릴레이 경주에서 리더십이라는 바통을 치고 달리고 있다. 이 역할을 훌륭히 수행할 경우, 당신이 맡고 있는 조직은 아마 당신의 임기를 훨씬 넘어서까지 지속될 것이다. 당신은 짧은 시간 동안 이 특별한 바통을 쥐게 되었고, 어느 시점에 되면 그것을 누군가에게 넘겨주어야 한다.

이 릴레이에서 당신의 경쟁자들은 결코 멈추지 않는다. 그중 몇몇이 바통을 쥐고 경주를 포기할 수는 있지만, 어느 순간 옆에 서있던 다른 이들이 뛰어들어 달리기 시작할 수도 있다. 어느 시점

예라도 말이다! 그렇기 때문에 당신은 미래의 경쟁자들을 파악하기 위해 사방을 둘러봐야 한다.

**바통을 떨어뜨리지 마라**

이 경주에서 당신은 두 가지 상충되는 우선순위 사이의 균형을 맞춰야 한다. 첫째, 단기적인 분기 실적을 내는 것. 예를 들어 당신이 받을 너무 많이 잘못 디터 크게 되쳐지게 되면, 당신은 경주에서 급박 실격할 것이다. 둘째 조직의 장기적 이익을 위해 최선의 것들을 실행하는 것이다. 그렇게 하지 않을 경우, 당신 회사는 결국 경주에서 탈락할 것이다. 그리고 당신은 바통 주자로서의 역할을 다하지 못한 것이 될 것이다.

리더십이라는 바통을 쥐고 달리면서, 당신은 그 다음에 바통을 넘겨받을 승계자를 준비시켜야 한다.

이 릴레이 경주에는 올림픽 경주와는 좀 다른 규칙들이 몇 가지 있다. 당신의 조직이 계속 확장한다면, 여러 명의 바통 주자들이 힘을 모아 회사를 수십 년간 지속시키는 데 도움을 줄 것이다!

Cre2uession



팀이 함께 힘을 모아야 하는 작업이다. 이 계획의 각 부분에 누가 참여할지, 그리고 책임성을 유지하기 위해 어떤 이들이 연결될지 논의하라.

**첫째**, 내부 부서 이장자의 도움을 받으라. 새로운 역할을 맡은 이에게는 세부 문화와 비공식적인 문화(조직에서 실제로 일이 어떻게 이루어지는지)를 익히는 과정에 있어서도 도움이 필요하다. 분

서화되지 않은 규칙과 정서가 장애물로 작용해 원활한 실행을 지

연시킬 수 있다.

**둘째**, 만약 당신이 새로운 역할을 맡은 리더라면, 새로운 상사와 인사 팀에게 승선 프로그램에 대해 물어보라. 당신은 성공하기 위해 필요한 코칭과 멘토링을 받을 필요가 있다.

**More**  
심화 탐구

이 계획은 효과적으로 실행할 수 있을 만큼 단순한 것들을 실행할 수 있을 만큼 깊이 있게 만들라. 이들을 다룬 여러 메시지를 간단히 요약하여, 이를 실제로 실행하기 위한 분명한 로드맵을 그려야 한다.

**다음은 이해야 할 것!**

- 1) 여기는 일하기 좋은 곳이다.
- 2) 우리는 당신과 함께 일하게 되어 행운이라고 생각한다.
- 3) 우리는 당신이 우리에게 대해, 그리고 우리가 일하는 방식에 대해 알기 원한다.
- 4) 우리는 당신에 대해, 그리고 당신이 일하는 방식에 대해 알



**Check**  
확인 필요

**충분히 이해되지 않거나 확인이 필요한 문장을 기록**

승선은 다음과 같은 다섯 가지 메시지를 전달하면서, 이를 실제로 실행하기 위한 분명한 로드맵을 그려야 한다.

- 1) 여기는 일하기 좋은 곳이다.
- 2) 우리는 당신과 함께 일하게 되어 행운이라고 생각한다.
- 3) 우리는 당신이 우리에게 대해, 그리고 우리가 일하는 방식에 대해 알기 원한다.
- 4) 우리는 당신에 대해, 그리고 당신이 일하는 방식에 대해 알기를 원한다
- 5) 우리는 당신이 성공하도록 돕고 싶다.

Cre2uession



일할 가능성이 높아진 사회에서, 상황에 좀 더 주의를 기울인다  
면 리더십의 활용도가 높아질 수 있을 것이다.

여기서 핵심 스킬은 상황 지능(contextual intelligence), 즉 리더  
로 하여금 하드 파워와 소프트 파워를 스마트 파워로 조합해내  
고 다양한 세부 상황 속에서 구성원들의 필요에 따라 정신적 및  
심리적 유형을 선택할 수 있게 하는 정교한 능력이다.  
적절한 유형을 선택하는 것은 다음과 같은 질문을 던져 이루어질  
수 있다. 즉 그 상황이 독재적인지 민주적인지, 공격적인지 사적인  
지, 일상적인지 위기인지, 어떤 문제가 반복하게 발생하던 것인지  
새로운 것인지, 어느 정도의 변화가 필요하고 또 적당하게 여겨  
되는지

**Different** 질문에 따라 달라지는 것이다. 비록 오판하는 지  
다른 의견

시스템을 평가하고 권력 관계를 파악하는 외에도  
독창성과 분석능력의 시대에 브랜드를 분별하고 다양한 유형을  
을 조직하며 '리더의 육감을 훈련시키는' 정보 흐름 체계를 만  
들고 유지하는 데 있어 핵심적인 리더십 기술로 작용할 것이다.  
정통적인 리더십은 앞으로 소프트 파워에 더 의존하게 되겠지만  
결과 같은 소프트 파워와 하드 파워를 스마트 파워로 조합해내는  
상황 지능을 가진 리더에게도 찾아갈 것이다.



**Different** 저자와 다른 생각의 문장(파란 밑줄)을 기록  
다른 의견

정해진 거리를 달리는 대신, 당신에게는 확정되지 않은 시간이 주어졌다. 당신은 아마  
도 언제 바통을 넘겨줄지, 그리고 누가 새로운 바통 주자가 될 것인지에 대해 아마 상당한  
목소리를 낼 수 있을 것이다.

주주들은 투자한 돈이 수익을 내고 있는지 확인하기 위해 열정적으로 '당신의 기록을 체크  
'한다. 그리고 당신이 계속 관망은 실적을 낼 수 있는지 궁금해한다. 애널리스트들은 당신  
이 책무를 다하고 있는지 분석하고 다음 분기에 당신이 성공을 거둘 확률이 얼마나 되는  
지 따져본다. 고객들은 당신이 자신에게 가치를 제공하고 있는지 지켜본다. 그리고 앞으로  
당신이 뭘 해줄 수 있는지 그려본다.

직원들은 당신의 말과 행동이 일치하는지, 그리고 당신의 리더십에 신뢰와 충성을 보내도  
되는지 확인하기 위해 당신의 행동을 면밀히 주시한다. 한편 당신의 경쟁자들은 당신의 징  
후를 찾는다. 그리고 당신이 쇠락하기를 바란다.

리더를 새로 영입하거나 역할을 바꿀 때, 기업은 승선 프로그램(Assimilation, 조직에 동화  
되기)을 활용한다.

3색 줄긋기 독서법 ©

**Write** 독자 자신의 의견이나 실행계획을 정리하여 쓰기  
생각 쓰기

1. 책에 대한 자신의 의견 쓰기

리더가 준비할 승계 작업은 자신이 갖고 있던 리더십 바통을 후임자의 넘겨주는 것만이 아  
니다. 저자는 리더십 바통을 후임자에게 넘겨주는 것을 잘 준비해야 한다고 했지, 상사로부터  
리더십 바통을 넘겨받는 것은 언급하지 않았다. 리더는 후임자에게 바통을 넘기는 것을  
준비하면서 동시에 전임자로부터 새로운 바통을 넘겨받는 준비도 해야 한다. 후임자를 선  
정하고 훈련시켜 준비하도록 돕는 업무를 하면서 넘겨 받는 것도 함께 시행하면 이것은 오  
히려 수월할 수 있다. 하지만 전임자로부터 새로운 더 강력한 리더십을 물려받기 위한 준비  
와 훈련도 겸해야 하는데, 이것은 물려주는 것보다 더 어렵다. 저자가 이것에 대한 내용도  
균형 있게 다루었다면 좋았을 것이다

3색 줄긋기 독서법 ©

**Write** 독자 자신의 의견이나 실행계획을 정리하여 쓰기  
생각 쓰기

2. 자신에게 적용할 실행계획 쓰기

우선순위 무엇을 어떻게 실행하고 기대하는 결과를 기록

1

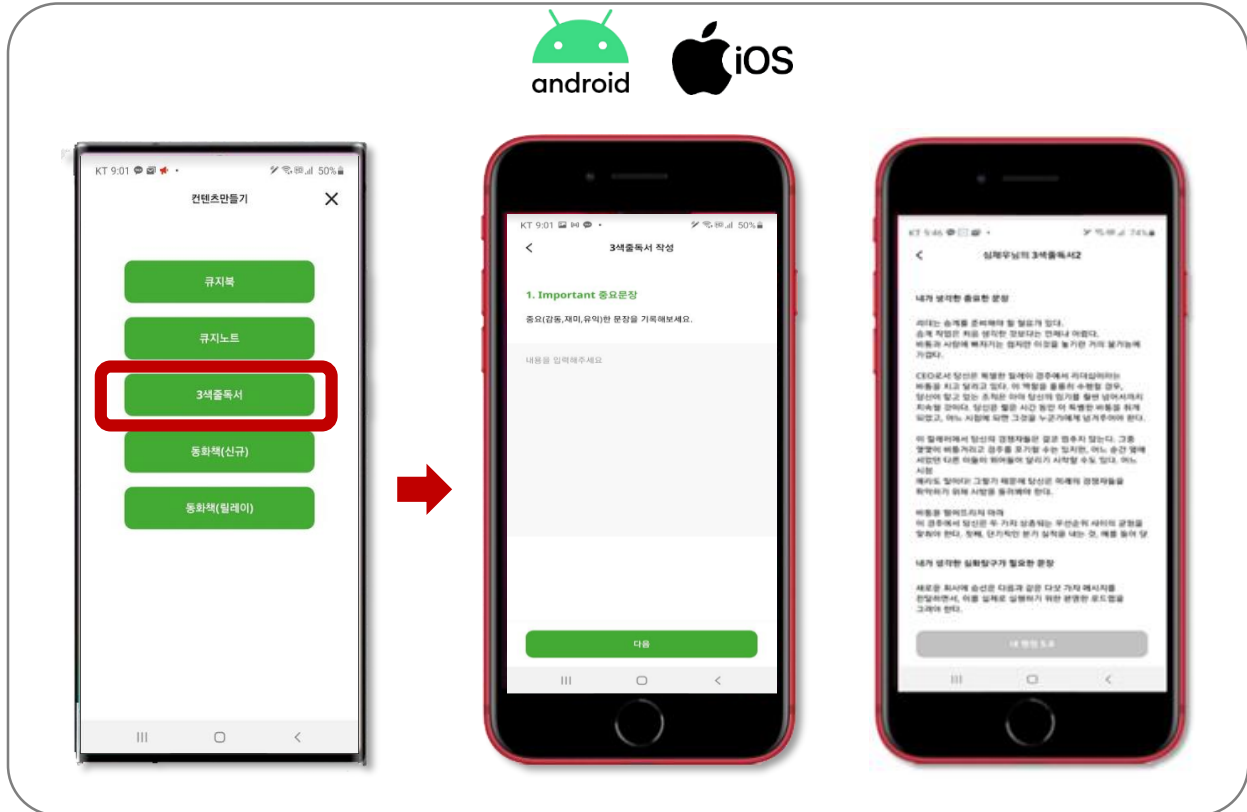
2

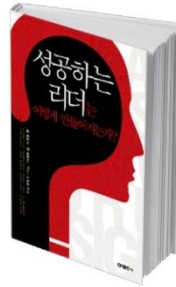
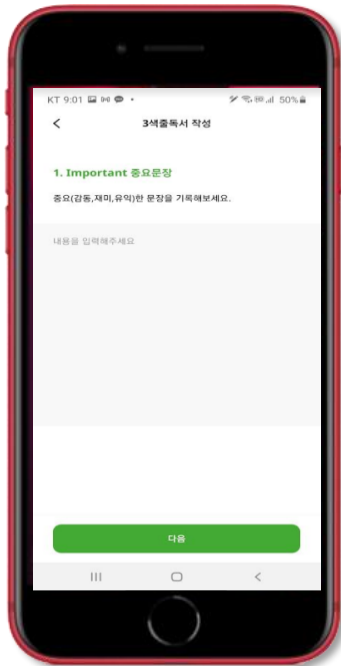
3

3색 줄긋기 독서법 ©



# 3색줄독서 모바일 앱 & 카드





## 심재우님의 3색줄독서2

심재우 저

2020-11-18 04:03:53

### 1. Important 중요문장

리더는 승계를 준비해야 할 필요가 있다. 승계 작업은 처음 생각한 것보다는 언제나 어렵다. 바통과 사랑에 빠지기는 쉽지만 이것을 놓기란 거의 불가능에 가깝다. CEO로서 당신은 특별한 릴레이 경주에서 리더십이라는 바통을 치고 달리고 있다. 이 역할을 훌륭히 수행할 경우, 당신이 맡고 있는 조직은 아마 당신의 임기를 훨씬 넘어서까지 지속될 것이다. 당신은 짧은 시간 동안 이 특별한 바통을 쥐게 되었고, 어느 시점에 되면 그것을 누군가에게 넘겨주어야 한다. 이 릴레이에서 당신의 경쟁자들은 결코 멈추지 않는다. 그중 몇몇이 비틀거리고 경주를 포기할 수는 있지만, 어느 순간 옆에 서있던 다른 이들이 뛰어들어 달리기 시작할 수도 있다. 어느 시점 에라도 말이다! 그렇기 때문에 당신은 미래의 경쟁자들을 파악하기 위해 사방을 둘러보아야 한다. 바통을 떨어뜨리지 마라 이 경주에서 당신은 두 가지 상충되는 우선순위 사이의 균형을 맞춰야 한다. 첫째, 단기적인 분기 실적을 내는 것,

예를 들어 당

### 2. More 심화학습

새로운 회사에 승선은 다음과 같은 다섯 가지 메시지를 전달하면서, 이를 실제로 실행하기 위한 분명한 로드맵을 그려야 한다. 1) 여기는 일하기 좋은 곳이다. 2) 우리는 당신과 함께 일하게 되어 행운이라고 생각한다. 3) 우리는 당신이 우리에게 대해, 그리고 우리가 일하는 방식에 대해 알고 원한다. 4) 우리는 당신에 대해, 그리고 당신이 일하는 방식에 대해 알기를 원한다 5) 우리는 당신이 성공하도록 돕고 싶다.

### 3. Different 다른의견

정해진 거리를 달리는 대신, 당신에게는 확정되지 않은 시간이 주어져 있다. 당신은 아마도 언제 바통을 넘겨줄지, 그리고 누가 새로운 바통 주자가 될 것인지에 대해 아마 상당한 목소리를 낼 수 있을 것이다. 주주들은 투자한 돈이 수익을 내고 있는지 확인하기

위해 열정적으로 '당신의 기록을 체크'한다. 그리고 당신이 계속 관망은 실적을 낼 수 있는지 궁금해한다. 애널리스트들은 당신이 책무를 다하고 있는지 분석하고 다음 분기에 당신이 성공을 거둘 확률이 얼마나 되는지 따져본다. 고객들은 당신이 자신에게 가치를 제공하고 있는지 지켜본다. 그리고 앞으로 당신이 뭘 해줄 수 있는지 그려본다. 직원들은 당신의 말과 행동이 일치하는지, 그리고 당신의 리더십에 신뢰와 충성을 보내도 되는지 확인하기 위해 당신의 행동을 면밀히 주시한다. 한편 당신의 경쟁자들은 탈진의 징후를 찾는다. 그리고 당신이 쇠락하기를 바란다. 리더를 새로 영입하거나 역할을 바꿀 때, 기업은 승선 프로그램(Assimilation

### 4. Write 생각쓰기

#### 1. 책에 대한 자신의 의견을 작성해보세요.

리더가 준비할 승계 작업은 자신이 갖고 있던 리더십 바통을 후임자의 넘겨주는 것만이 아니다. 저자는 리더십 바통을

후임자에게 넘겨주는 것을 잘 준비해야 한다고 했지, 상사로부터 리더십 바통을 넘겨받는 것은 언급하지 않았다. 리더는 후임자에게 바통을 넘기는 것을 준비하면서 동시에 전임자로부터 새로운 바통을 넘겨받는 준비도 해야 한다. 후임자를 선정하고 훈련시켜 준비하도록 돕는 업무를 하면서 넘겨 받는 것도 함께 시행하면 이것은 오히려 수월할 수 있다. 하지만 전임자로부터 새로운 더 강력한 리더십을 물려받기 위한 준비와 훈련도 겸해야 하는데, 이것은 물려주는 것보다 더 어렵다. 저자가 이것에 대한 내용도 균형 있게 다루었다면 좋았을 것이다

#### 2. 나에게 적용할 실행계획을 작성해보세요.

# 크리퀘션 15가지 창의질문 유형

크리퀘션의 15가지 창의질문 유형은 상표권과 저작권에 등록되어 법적 보호를 받고 있습니다.

질문 유형	설명
1. 기억 질문 (Memory) <b>L1</b> <b>Bk</b>	자녀(학생)가 책에 서술한 내용을 이해하고 기억하는지 묻는 질문 6하(5W1H) 원칙에 대한 질문
2. 확인 질문 (Confirm) <b>L1</b>	자녀(학생)가 이런저런 구체적인 이런 저런 생각을 갖거나 감정을 느끼는지 확인하는 질문
3. 개념 질문 (Concept) <b>L2</b> <b>Bk</b>	자녀(학생)가 책에 서술한 내용이나 주변 사물에서 단어나 뜻을 이해하고 있는지 묻는 질문
4. 관찰 질문 (Observe) <b>L2</b> <b>Bk</b>	자녀(학생)가 책에 있는 그림이나 주변에 보이는 사물이나 대상의 관찰력(공통점, 차이점, 유사점, 패턴 등)을 높이도록 자극하는 질문
5. 느낌 질문 (Feeling) <b>L2</b> <b>Bk</b>	책에 서술한 내용에 대한 자녀(학생)의 느낌이나 기분, 생각을 묻는 질문
6. 논리 질문 (Logic) <b>L3</b> <b>Bk</b>	자녀(학생)에게 책에 서술한 내용이나 상식으로 알려진 사실들의 이유나 근거, 논리를 묻는 질문
7. 꼬꼬 질문 (Deep-dive) <b>L3</b>	꼬리에 꼬리를 물고 이어지는 질문 대답과 연관되어 생각의 폭과 깊이를 증가하도록 만드는 질문
8. 배움 질문 (Learning) <b>L3</b> <b>Bk</b>	자녀(학생)가 책을 통해서 배우거나 얻은 교훈에 대한 질문
9. 가정 질문 (If) <b>L4</b>	책이 아닌 현실 속의 어떤 상황이나 환경을 가정하고, 자녀(학생)의 생각이나 의견, 또는 어떤 결정과 행동을 할 것인지 묻는 질문
10. 실천 질문 (Implement) <b>L4</b> <b>Bk</b>	자녀(학생)가 책을 통해서 배우거나 얻은 교훈을 어떻게 실행하거나 실천할 것인지 묻는 질문
11. 판단 질문 (Decision) <b>L4</b> <b>Bk</b>	자녀(학생)가 자신을 책 속의 주인공이나 일원으로 가정하고, 어떤 판단을 할 것인지 묻는 질문
12. 공감 질문 (Sympathy) <b>L4</b> <b>Bk</b>	자녀(학생)가 책 속의 주인공의 입장이 되어(공감하여) 주인공이 가진 생각이나 기분, 감정을 묻는 질문
13. 상상 질문 (Imagine) <b>L5</b>	현실 속의 어떤 틀이나 제한 상황에 얽매이지 않고, 자녀(학생)가 자유로운 생각과 상상력을 자극하는 질문
14. 관계 질문 (Relationship) <b>L5</b> <b>Bk</b>	책 속의 내용이나 현실에서 서로를 연결하고 결합하는 관계를 묻는 질문
15. 관점 질문 (Viewpoint) <b>L5</b>	자녀(학생)가 한 가지 대답이 아니고, 또 다른 다양한 관점의 대답을 하도록 생각을 자극하는 질문

IQ

EQ

IQ/EQ

**L1** ~ **L5** : Level(수준)

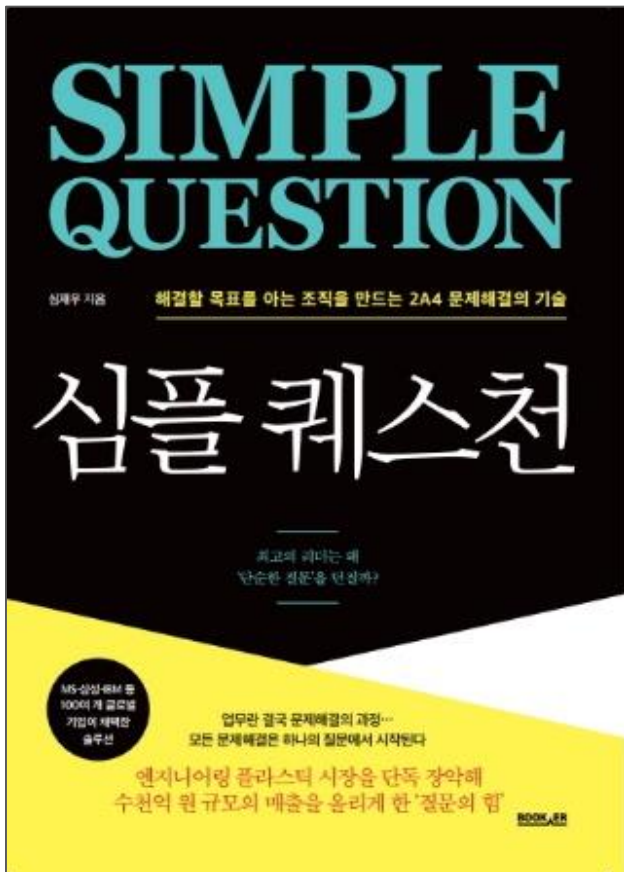
**Bk** Book





# 3색줄독서<sup>©</sup> 노트 (3 Colors Reading Note)

3 언더라인 독서법<sup>©</sup>



크라췌션 앱 '3색줄독서' 에서 '심플퀘스천' 을 선택하여 입력

## 오늘날 조직이 만나는 문제들

개인이나 조직이나 매 순간 문제를 만나고, 문제를 만나면 문제를 슬기롭게 해결해야 한다. 문제를 해결한다는 것은 문제를 해결하기 위한 여러 가지 해법 중에서 하나를 선택하여 실행하는 것이다. 따라서 문제해결이란 올바른 선택을 하는 것이다. 어떤 선택을 하느냐에 따라 문제해결의 결과도 완전히 달라진다. 좋은 선택을 하면 좋은 결과로 이어질 것이고, 나쁜 선택을 하면 반대로 될 것이다.

그러면 우리들은 어떤 문제들을 만날까? 예를 들어 경제적 문제, 정치적 문제, 법적 문제, 기술적 문제, 사회적 문제, 제도적 문제, 인적 문제 등 매우 다양하다. 우리들이 만나는 문제의 종류나 대상은 서로 다르겠지만, 해결해 나가는 방법에는 유사한 절차나 도구들이 사용된다. 기업이나 조직에서 문제해결을 하는 가장 빠르고 효과적인 방법은 회의를 진행하는 것이다. 따라서 문제해결과 회의는 불가분의 관계다. 그런데 우리들의 회의 방식과 현실은 어떠한가?

사회생활과 개인생활 모두 남들과 함께 어울려 살아가야 한다. 혼자 하는 것보다 함께했을 때 더 좋은 결과를 가져다 준다. 하지만 여기에는 조건이 있다. 함께 잘 어울리지 못하고 불협화음이 일거나 일방적인 소통만 있다면, 서로 간의 불화와 갈등으로 인해 오히려 혼자 하는 것만 못하게 된다. 과거에도 그랬지만 조직에서는 매일 수많은 문제가 발생하고 이를 해결하기 위한 회의가 열린다. 문제해결 회의는 다양한 이해관계자들이 한자리에 모여 공통의 주제나 이슈를 깊이 있게 다루고 토론하여 최선의 실행 방안을 찾아야 한다. 그런데 이런 목표를 쉽게 달성하지 못하는 게 현실이다. 기업에서는 회의를 효과적으로 진행하는 방법에 대한 교육을 매년 주기적으로 실시하지만, 좀처럼 나아지지 않는다. 회의의 진행 목적은 다양하지만, 대개는 회사나 조직이 직면한 문제들에 대해 이해관계자들이 한자리에 모여 의견을 나누고 아이디어를 모아서 최적의 해결책을 찾아 실행하여 문제를 제거하거나 해결하는 것이다. 따라서 효과적이고 성과 지향적인 회의를 하려면 자신들에게 가장 적합하고 효과적인 문제해결 방법이나 프로세스를 마련하여 활용해야 한다.

2017년 2월에 대한상공회의소에서 국내 기업들의 회의문화를 분석한 보고서를 발표했는데, 회의에서 중요한 세 가지 요소인 '효율성, 소통, 성과' 부문에서 각각 38점, 44점, 51점을 받아 낙제 수준인 것으로 평가했다. 또한 회사에서 진행되는 회의는 주당 평균 3.7회인데, 절반은 굳이 하지 않아도 되는 불필요한 회의인 것으로 나타났다. 회의가 진행되는 시간은 평균 51분인데, 참석자의 3분의 1은 '답이나 주제, 논점'에서 벗어난 소통으로 시간을 허비하고 있었다. 그로 인해 회의를 주재하는 리더가 이미 답을 정해 놓고, 참가자들에게 공지하거나 결정된 답대로 따르도록 하는 것이 문제로 드러났다.

이와 같이 열린 소통을 위한 회의가 오히려 일방적인 지시나 불통의 회의로 전락했는데, 이것을 극복하지 못한다면 국내 기업들의 회의문화나 성과는 아무것도 달라지지 않고 공회전만 계속될 것이다.

회의에 악영향을 주는 네 가지 근본적인 이유는 다음과 같다.

- ① 비합리적인 회의 진행 프로세스
- ② 전근대적인 회의 리더의 리더십
- ③ 참가자들의 수동적이고 방관자적인 펠로십 *fellowships*
- ④ 열린 토론에 미숙한 소통 능력과 회의문화

사내에서 진행되는 회의에 대한 직원들의 만족도를 분석한 결과, 100점 만점에 평균 45점이었는데, 직위나 직급이 낮을수록 만족도는 더 낮았다.

사람은 누구나 주변 사람들과 소통하며 살아야 하고, 함께 협력해야 한다. 그렇지 않으면 함께 도태되거나 경쟁에서 질 수밖에 없다.

회의야말로 여러 명의 참가자들이 열린 소통을 통해 협력하여 다양한 생각이나 관점을 공유하고 문제해결을 위해서 더 나은 결과물을 만드는 과정이다.

우리 몸의 혈액을 생각해 보자. 건강하게 생명을 유지하려면 혈액이 잘 순환되어야 한다. 이것을 통해 산소와 영양이 공급되고, 노폐물이 제거된다. 그런데 혈액순환에 문제가 생기거나 막히면, 건강에 문제가 발생하고 병이 든다. 우리가 생활하는 주변을 생각해 보자. 사회와 조직, 가정이 직면하는 문제들을 잘 해결하여 건강하고 활력을 유지하려면 무엇보다 의사소통이 잘되어야 한다. 이것을 통해 좋은 아이디어와 해결책이 나오고, 창의적인 방법이 공급되며, 문제나 장애물이 제거된다. 혈액순환이 잘 유지되려면 그것을 위한 방법과 기술을 알아야 한다. 좋은 생활과 식습관을 갖고, 자신에게 적합한 규칙적인 운동을 하고, 긍정적인 마음을 가져야 한다. 마찬가지로, 효과적인 문제해결을 위한 의사소통이 잘 유지되려면 양방향 소통을 위한 기술과 방법을 배우고 익혀야 한다. 열린 커뮤니케이션은 자신의 의견이나 생각을 아무런 장애 없이 명확하고 설득력 있게 전달하는 동시에 상대방의 말을 경청함으로써, 더불어 더 나은 아이디어나 해결 방안이 만들어지는 환경과 조건, 그리고 체계적이고 강력한 방법이나 프로세스, 그리고 누구든지 쉽게 이해하고 활용할 수 있는 문제해결 도구들이 마련될 때 가능해진다.

## 문제해결의 중요성이 커지는 배경

우리들은 일상에서든 비즈니스에서든 항상 새로운 문제를 만난다. 문제란 아직 해결되지 못한 숙제와 같은 것이다. 물론 문제를 만난다고 해서 모든 문제를 반드시 해결해야 하는 건 아니다. 어떤 문제는 확실히 해결해야 하지만, 어떤 문제는 무시하거나 뒤로 미루거나 하기도 하는데, 이것은 전적으로 문제를 가진 당사자의 개인적인 선택에 영향을 받는다.

위와 같은 개인적인 문제 외에, 조직이나 회사에서도 매일 수 없이 많은 문제에 직면한다. 이런 문제들도 개인처럼, 적극적으로 해결하거나, 무시하거나, 뒤로 미루거나 한다. 그런데 조직이나 회사에서는 이런 결정을 누가 할까? 조직의 CEO나 리더, 또는 문제에 연관된 가장 중요한 이해관계자('Problem Owner'라 부른다)들이 문제를 어떻게 다루고 해결할 것인지 결정한다.

사람들은 문제라고 하면 골치 아프거나 피하려 하는 게 보통이다. 그래서 부모는 아이들에게 회사의 상사는 부하 직원들에게 자꾸 골치 아픈 문제를 만들지 말고 조용히 있으라 명령한다. 문제에 대해 이런 시각과 반응을 보이는 이유는 문제의 정의를 정확히 알지 못하기 때문이다.

우리들은 지금까지 살면서 학교에서도 가정에서도 문제에 대한 정확한 정의와 개념을 제대로 배우지 못했고, 그로 인해 문제는 부정적이고 피해야 할 것이라는 의식이 잠재되어 있는 게 사실이다. 그래서 자꾸 이런저런 문제를 일으키고 만드는 사람을 멀리하는 반면 아무런 문제를 야기하지 않는 사람을 칭찬하고 선호했다. 예를 들어 암전 하다고 불리는 사람은 문제를 일으키지 않고 조용히 있는 사람에게 붙여 주는데 동양의 유교적 사고방식에서는 이것을 높이 평가하지만 현대화된 지금이나 4차 산업혁명기술이 지배하는 미래에는 결코 바람직하지 못한 태도다.

인간이나 조직이나 항상 새로운 문제를 만나고 이것을 회피할지 아니면 정면으로 맞서 해결하고 돌파할지 결정해야 한다. 모든 문제들을 다 해결하기도 어렵지만, 반대로 모든 문제들을 회피하는 것도 불가능하다. 따라서 문제들 중에서 회피할 것과 해결할 것을 취사 선택해야 한다. 사실 문제를 회피하는 것도 문제해결 방법 중 하나에 해당된다. 그래서 문제해결을 어떻게 하느냐에 따라 개인이나 조직의 미래와 운명이 달라진다.

우리에게 잘 알려진 개인이나 회사 중에, 억만장자가 됐거나 세계 초일류기업으로 거듭난 회사들이 있다. 애플을 이끌던 스티브잡스는 펄시콜라의 회장이었던 존 스컬리를 삼고초려 하여 애플 회장으로 엮입했다. 그리고 자신이 데려온 스컬리에 의해 애플에서 쫓겨났다. 재야에 묻혀 지내던 잡스는 1985년 애플의 뒤를 이을 차세대 컴퓨터를 개발하겠다는 야심찬 목표로 넥스트(NeXT)를 창업했다.

4년간 연구개발을 진행하여 마침내 1989년 한 달에 1만 대를 생산할 수 있는 시설을 갖춘 공장까지 준비하여 출시했지만, 고작 400대 판매에 그쳐 회사는 적자에 시달렸다. 회사의 미래는 보이지 않았고 암울했다. 잡스가 가진 돈도 거의 바닥이 날 지경이었다. 이 때 스타워즈로 명감독이 된 조지 루카스가 자신이 갖고 있던 작은 규모의 회사 하나를 매물로 내놨다. 이 회사는 컴퓨터 그래픽으로 영화를 만드는 즉, 애니메이션 영화 제작사였다. 당시에는 애니메이션 영화는 단지 태동하는 단계였고, 디즈니에서 TV용으로 제작하는 수준이었다. 그 회사가 토이스토리, 니모를 찾아서, 카, 라따뚜이 등을 만든 픽사였다. 잡스는 넥스트의 고성능 컴퓨터를 애니메이션 영화 제작에 접목하면 시너지 효과가 나리라 직감하고 큰 모험을 하는 심정으로 픽사를 인수했다. 픽사에는 존 래시터라는 예술가가 있었고, 두 사람은 운명적인 만남을 하고 의기투합했다. 그렇게 해서 탄생한 것들이 엄청난 히트를 쳐서 잡스가 픽사에 투자한 것보다 몇 백 배의 가치를 가져다 준 위의 애니메이션 영화들이다. 그 이후에 잡스는 애플로 복귀하고 명예와 부를 회복한 것은 이미 잘 알려진 사실들이다. 잡스도 해결할 수 없을 것 같은 수 많은 문제들을 만났고, 자신만의 선택과 방법으로 문제들을 해결했다. 그런데 우리들이 눈여겨 볼 것은 문제해결을 잡스 혼자서 하지 않고, 주변의 사람들과 함께 했다는 것이다. 잡스는 독불장군처럼 자신의 생각과 고집대로 제품을 개발하고 애플을 경영한 사람으로 알려졌지만, 그에게는 항상 뜻과 목표를 함께하는 팀이 있었다.

빌 게이츠가 가방에 넣어 다니며 읽은 책으로 알려진 '룬샷'이 국내에도 출간됐는데, 룬샷은 '해당 아이디어를 생각해 내거나 주장하는 사람이 미치광이 취급당하거나 많은 이가 실현 불가능하다며 무시하는 아이디어나 프로젝트'를 뜻한다. 보통 사람들이 말도 안되는 미친 생각처럼 취급하는 초기 아이디어를 말하는데, 세상에 유익과 편리를 주는 대부분의 발명이나 발견이 룬샷을 통해서 나왔다는 것을 소개하는 책이다. 이 책의 핵심은 초기 아이디어로 시작하여 마지막 성공적인 결과물을 얻기까지 중간 단계에서 여러 번의 실패(에디슨의 전구 개발은 수 천 번의 실패를 함)를 하는 중간 과정에서 만나는 실패가 진짜 실패가 아니고 가짜 실패라 주장하고, 이런 실패한 것처럼 보이는 가짜 실패 때문에 문제해결이나 도전을 중간에 포기하지 말아야 한다는 것이다. 또한 대부분의 사람들이 무시하고 외면하는 룬샷을 성공시키려면 기존의 조직과 분리된 별동부대 같은 조직이나 팀을 구성하여 진행하라는 것인데, 이렇게 하는 이유는 조직 내에서 기득권을 가진 사람이나 팀의 공격이나 무시로부터 별동부대를 보호하고 룬샷이 성공을 거둘 때까지 추진하기 위한 전략이다. 스티브 잡스도 픽사나 애플에서 룬샷을 발굴하고, 이것을 실행하기 위해서 자신이 직접 이끄는 별동부대를 운영하여 성공적인 제품들을 만들었다.



페이스북으로 성공한 마크 주커버그도 시작은 매우 미약했다. 페이스북은 사람과 사람을 연결하는 플랫폼이다. 그가 이런 비즈니스에 관심을 갖게 된 배경에는 심리학자였던 어머니와 환자를 돌보는 의사였던 아버지의 영향이 컸다. 부모 모두 사람에 관한 직업을 가진 전문가였기에 주커버그도 사람에 대해 관심을 갖고 소통하는 환경에서 자랐다. 여기에 컴퓨터에 뛰어난 재능을 가졌기에 어린 시절부터 사람을 돕거나 연결하는 프로그램을 개발하며 성장했다. 그리고 하버드에 입학하여 심리학과 컴퓨터공학을 복수 전공했다. 그래서 하버드에서 처음 만든 게 대학 내에서 누가 어느 과목을 수강하는지 파악하고 같은 수업을 듣는 학생들이 스터디 그룹을 짜는 데에 편의를 제공하도록 프로그램한 코스매치(CourseMatch)였다. 그런 후에 이것을 조금 더 발전시켜서 대학을 다니고 있는 학생들의 사진을 띄워놓고 자동으로 일대일 매치업을 벌여 외모의 우승자를 가려내는 페이스매시(Facemash)를 개발했다. 이처럼 주커버그는 사람들간의 관심이나 외모 등을 서로 연결하여 재미와 편리함을 주는 개발에 더욱 매력을 느끼게 됐다. 이런 단계를 경험하고 점차 발전시켜서 만든 게 바로 페이스북이다. 페이스북 이전에 이미 시장에는 마이스페이스나 프렌스터가 있었고, 한국에도 싸이월드가 존재했다. 주커버그는 이들 강자를 물리치고 이 시장을 평정했다. 그의 성공 비결은 초기 아이디어를 발굴하고 이것을 프로토타입이나 파일럿 버전으로 시장에 출시하여 고객들의 반응이나 검증을 받고, 여기서 발생한 문제들을 해결하여 서비스를 고도화 하는 반복적인 과정을 거치면서 진화시켜 성공한 것이다.

이처럼 문제해결은 단 한 번에 되는 게 아니다. 수 없이 반복하고 실패하고 다시 도전해야만 도달할 수 있는 경지다. 물론 문제를 해결하는 과정에서 새로운 시각과 관점으로 문제를 바라 보고 새로운 아이디어를 찾는 것도 중요하다, 이와 더불어 문제를 신속하고 효과적으로 해결하는 프로세스와 도구를 활용하는 것도 중요하다.

성공적인 문제해결을 하려면 문제를 회피하기보다 문제를 적극적으로 바라보고 분석하고, 너무 큰 문제라면 이것을 작은 크기로 쪼개어 해결하는 게 좋다. 또한 문제해결은 주먹구구가 아니고 단계별 프로세스와 효과적인 도구들을 사용하면 큰 도움이 된다.

이 책에서 15년 이상 필자가 기업들의 다양하고 복잡한 문제해결 현장에 적용하여 효과가 검증된 프로세스와 도구들을 소개하고, 성공사례들을 다루었다. 문제해결은 누구에게나 결코 쉽지 않다. 하지만 제대로 된 방법을 이해하고 적용한다면 난공불락의 대상이 아니므로 이해하고 배운대로 잘 적용하여 성공하기를 바란다.

우리들은 누구나 고정관념에 매몰되어 살고 있다. 사람에게 고정관념이 매우 강하게 형성되는 이유는 그동안 살아 오면서 얻은 지식이나 정보, 경험, 실수나 실패, 교훈 등 다양한 것들을 통해서 자신만의 기준과 원칙, 신념으로 굳어지는 것이다. 이와 같은 고정관념이 문제를 만났을 때, 어떻게 할 것인지 결정하는 기준이 되고 지침이 된다. 따라서 고정관념은 나이가 들수록, 경험이 많을수록 더욱 강하게 형성된다. 그렇다고 해서 고정관념이 나쁜 것만은 아니다. 이것은 자신만의 기준이나 원칙을 갖고 있음을 뜻하므로 문제해결을 위한 의사결정을 신속하고 단호하게 하는 이점도 제공한다.

그런데 고정관념이 문제가 되는 것은 이것에 매몰되어 벗어나는 사고와 판단을 못하기 때문이다. 그렇다면 우리는 왜 고정관념에 매몰되지 말고 여기서 벗어나야 할까? 우리들이 세상을 살면서 만나게 되는 문제들이 이전에는 경험하지 못했거나, 환경과 문화, 기술 등이 변하면서 문제의 유형이나 내용들도 바뀌어 한 번도 경험해 보지 못한 문제들을 만나게 되고, 이것을 해결해야 하는데, 이전의 경험과 지식으로 형성된 고정관념은 새로운 문제들을 해결하는 데 별로 도움이 되지 못하기 때문이다.

물론 고정관념이 불필요하거나 무시해도 된다는 말은 아니다. 다만 여기서 탈피하여 새로운 관점과 생각을 갖는 게 중요하다는 말이다. 그러면 그동안 고정관념에 매몰되어 문제해결을 하던 사람에게 새로운 관점이나 생각을 가지라고 말로 강하게 주문한다고 그게 실현될 수 있을까? 예를 들어, 머릿속으로 이번 문제를 제대로 해결하려면 이제부터 새로운 관점과 생각을 갖자고 결심한다고 해서 이것이 가능해질까? 어떤 생각이나 결심은 본인이 마음대로 할 수도 있겠지만, 그렇게 실행하는 것은 전혀 다른 차원이다. 다른 차원이라는 말은 불가능하다는 것을 암시한다. 즉, 3차원에서 살던 사람이 4차원으로 이동해야 하는데, 이게 말처럼 쉬운 게 아니다.

다양하고 새로운 문제를 만나고 이것을 효과적으로 해결하려면 유연한 사고를 가져야 한다고 말하는데, 유연한 사고란 고정관념에 매몰되지 않고, 이전에는 한 번도 시도하지 못했던 방향이나 관점으로 생각하고 접근하는 걸 요구한다.

누구나 잘 알고 있는 '관성의 법칙'이 있다. 뉴턴이 발견한 운동 법칙 중에서 가장 기본이 되는 제1법칙이다. 관성의 법칙은 외부에서 힘이 가해지지 않는 한 모든 물체는 자기의 상태를 그대로 유지하려고 하는 것을 말한다.

예를 들어, 정지한 물체는 영원히 정지한 채로 있으려 하고, 어떤 방향으로 움직이거나 운동하던 물체는 등속 직선 운동을 계속하려고 한다. 달리던 버스가 급정거하면 앞으로 넘어지거나 브레이크를 급히 밟아도 차가 앞으로 밀리는 경우는 앞으로 가려는 움직임을 계속하려는 힘이 영향을 주기 때문이다. 트럭이 급커브를 도는 경우 적재함에 가득 실은 짐들이 커브의 바깥쪽 방향으로 쏟아지는 경우(이것을 원심력이라 함), 물이 담긴 컵 아래에 얇은 종이를 놓은 상태에서, 갑자기 빠르고 세게 종이를 당기면 컵은 종이를 따라 움직이지 않고, 제 자리에 가만히 있는 현상이 관성의 법칙의 예이다.

정리하면, 관성이란 과거부터 지금까지 진행되던 대로 계속해서 진행하려는 힘을 의미한다. 고정관념도 역시 관성의 법칙을 따른다.

그런데 고정관념이나 관성을 거슬러 반대 방향이나 다른 방향으로 이동하려면 어떻게 해야 할까? 방법은 관성의 힘보다 더 큰 힘으로 이겨내야 한다. 우리의 고정관념도 수 십 년 동안 만들어진 엄청난 힘을 갖고 있어, 웬만한 생각이나 의지로 이것을 극복하는 건 어렵다.

이전의 지식이나 경험으로 이루어진 고정관념이 어떤 문제해결에는 큰 도움이 될 수도 있다. 전문가의 경험과 노하우가 그렇다. 하지만 이것이 때로는 새로운 문제해결에 가장 큰 걸림돌이 되기도 한다. 이것을 전문가의 함정에 빠진다는 말한다. 전문가는 자신의 경험과 노하우를 너무도 크게 믿고 확신하므로, 다른 방법이나 관점을 용납하지 못하고, 자신의 방법만 옳다고 주장하기 때문이다.

비만으로 건강에도 적신호가 오고, 이런 저런 성인병에 시달리는 사람이 있다. 그래서 큰 결심을 하고 살을 빼기 위한 운동을 시작했다. 식사량도 줄이고, 하루에 2시간 이상씩 전문가의 지도 아래 웨이트 트레이닝을 시작한다. 평소에는 전혀 하지 않던 운동을 하루에 2시간씩 한다는 건 지옥과 같은 고통을 동반한다. 필자도 오랫동안 헬스클럽을 다니고 있는데, 어느 날 과체중의 청년이 등록하고 코치의 지도에 따라 운동을 시작했다. 무거운 중량을 드는 운동이 아니고, 앉았다 일어서기, 푸쉬업, 점프하기 등 기본적인 훈련이었는데, 한 가지 운동을 마치고 나면 숨을 헐떡이고 온몸은 땀으로 범벅이 됐다. 잠시 후에 두 번째 운동을 하고 나니 더욱 지친 기색이었다. 약 1시간이 지날 때까지 운동은 계속됐고, 코치는 잠시도 쉴 틈을 주지 않고 강하게 밀어부쳤다. 청년은 너무 힘든 나머지 눈물을 흘렸다. 이와 같은 지옥훈련은 한 달이 넘게 계속 되었는데, 필자가 보기에 청년의 외모는 전혀 변화가 없었다. 비만 상태는 그대로였다. 이것이 바로 관성력 때문이다. 관성이란 이 정도로 무섭고 강력하다. 한 달 동안 식사량도 줄이고 매일 같이 지옥 훈련을 했으면 살이 쭉쭉 빠져야 하는데, 아무런 변화가 없는 것처럼 보였기 때문이다. 대부분의 사람들은 이 정도 상황이면 포기한다. 왜냐하면 나름대로 열심히 했는데 변화를 체감하지 못하기 때문이다. 그런데 이 청년의 결심은 매우 확고하여 포기하지 않고 계속했다. 필자와 청년이 운동하는 시간대가 서로 맞지 않아 1주일 정도 보지 못하다가, 청년을 보게 됐는데, 전혀 다른 모습이었다. 운동을 하기 전에는 온몸이 지방으로 채워져 마치 미쉐린 타이어의 마스코트처럼 보였는데, 종아리가 여느 청년처럼 가름했다. 허벅지와 히프도 날씬했다. 가슴과 등에도 지방이 빠진 상태였다. 가쁜 숨도 진정됐고, 1시간 운동을 해도 얼굴은 평온하고 만족해하는 모습이었다. 비만이라는 관성력이 멈추는데 1달이 걸렸고, 정상체중으로 가는 반대 방향으로 몸이 바뀌기 시작한 것이다. 관성력은 반대 방향으로 힘을 주었다고 해서 바로 방향이 바뀌지 않고, 처음 방향대로 계속 움직인다. 하지만 이내 관성은 멈추고, 반대 방향으로 관성력이 생기기 시작한다.

문제해결을 위한 생각과 사고력도 고정관념이라는 관성력을 극복해야 하는데, 극복되는 결과물이 가시적으로 즉시 나오지 않는다. 기존의 관성력을 멈출 때까지 인내하고 지속해야 한다.

발명의 왕이라 불리는 토마스 에디슨은 전구를 발명하기까지 무려 1천 번 이상의 실패를 거듭했다고 한다. 1천 번의 실패를 극복하고 마침내 성공했다는 것을 제3자의 입장에서 글이나 말로 이해하는 것은 참으로 쉬운 일이다.

하지만 에디슨 본인의 마음과 생각은 어땠을까?

필자는 에디슨에 대한 전기를 읽고, 그가 문제와 실패에 무수히 많이 도전하여 목표를 성취하는 과정을 서술한 책들을 탐독하고 연구하여 에디슨이 어떻게 문제를 해결하는지 그 과정을 발견했다.

에디슨이 전구 개발을 위한 첫 번째 아이디어를 생각했을 때, 처음부터 그 아이디어는 반드시 실패할 거라고 생각하고 시도했을까? 아마도 절반은 실패할 수도 있고, 절반은 성공할 수도 있을거라 믿고 실험했을 것이다. 즉, 첫 번째 실험 방법을 생각해 냈을 때, 에디슨이 이전에 갖고 있던 지식과 경험인 고정관념을 기반으로 시도했다. 결국 1차 실험은 실패했고, 2차 도전을 위해서 에디슨은 무슨 생각을 어떻게 했을까? 고정관념에 기반한 방법이 실패한 것을 확인한 에디슨은 이전에 했던 아이디어와 방식은 더 이상 유효하지 않다고 생각했고, 그래서 이전과 다른 방법을 찾기 시작했고, 새로운 방법을 찾아 희망과 기대를 안고 다시 실험했다. 하지만 또 실패했다. 에디슨은 3차 실험을 위한 방법을 고민하며 1차와 2차 실험에서 사용했던 방법과 생각을 분석했고, 실패하지 않을 새로운 방법을 찾으려 수 많은 생각과 고민을 했다. 마침내 찾아낸 방법으로 3차에 도전했고, 다시 실패했다. 이런 과정은 1천 번 이상 포기하지 않고 시도했기에 에디슨은 전구를 발명할 수 있었다. 이것은 에디슨이 1천 번의 서로 다른 생각과 관점을 찾았다는 말과 같은데, 1천 번의 과정에서 에디슨은 이전과 다른 새로운 방법과 생각을 어떻게 찾아 냈을까?

에디슨의 성공 비결은 문제와 실패에 대해 수많은 질문들을 던졌기에 가능했다. 질문도 항상 던지는 방향과 관점이 아니고, 이전에는 단 한 번도 향하지 못했던 새로운 질문을 던졌다. 이처럼 다양한 방향과 관점의 질문은 우리들을 새로운 세계로 나아가도록 돕는 가장 효과적인 도구다. 문제해결에서 질문은 가장 중요하고 효과적인 도구다. 그래서 이제부터 필자가 15년 동안 연구하고 교육했던 질문에 대해 설명한다.

## 중요 문장



## 중요 문장

## 중요 문장

## 중요 문장

More  
심화 학습

Page 10 of 10

확인, 추가, 심화 학습이 필요한 문장(녹색 밑줄)을 기록

## 심화 학습



## 다른 의견

© 2006 Pearson Education, Inc.

## 다른 의견

© 2007 Pearson Education, Inc.

## 다른 의견

## 생각 쓰기

## 1. 책에 대한 자신의 의견 쓰기

## 생각 쓰기

## 1. 책에 대한 자신의 의견 쓰기





독자 자신의 의견이나 실행계획을 정리하여 쓰기

2. 자신에게 적용할 실행계획 쓰기

우선순위

무엇을 어떻게 실행하고, 기대하는 결과를 기록

1

---

---

---

---

2

---

---

---

---

3

---

---

---

---



## 책 내용 관련하여 질문 만들기

Q01

Q02

Q03

Q04

Q05

Q06

Q07

Q08

Q09

Q10

Q11

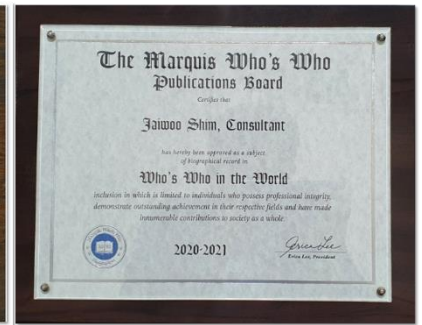
Q12

Q13

Q14

Q15

## 저자 소개 - 심재우



비즈니스 역량 진단 온라인 솔루션인 인셀랩을 개발하여 “마르퀴즈 후즈후 2016 & 2020 세계인명사전”에 2회 등재됐다. 15년 동안 질문을 연구하고 교육하면서 질문을 배우고 연습하는 방법을 개발했고, 지금도 새로운 방법들을 탐구하고 있다. 기업의 CEO와 핵심인재들에게 글로벌 비즈니스 역량과 리더십을 컨설팅하고 있는 글로벌 비즈니스 역량과 인재육성 전문가로 에스비컨설팅과 맘스퀘스천의 대표다. 아주대학교와 동대학원에서 기계공학을 전공하고, 현대자동차 기술연구소에서 설계 및 개발 업무를 수행하였다. 세계 최고의 인재사관학교인 ‘제너럴 일렉트릭General Electric’-GE)에서 8년간 B2B 마케팅, 세일즈, 기획, 프로젝트 매니징, 기술개발, 교육 등의 다양한 글로벌 비즈니스를 하였다. 국내는 물론 전 세계를 무대로 수많은 비즈니스를 했다.

GE를 포함한 35년간의 글로벌 비즈니스 경험으로 다국적기업과 대기업 임직원들을 대상으로 ‘세일즈’, ‘질문 스킬’, ‘커뮤니케이션’, ‘프레젠테이션’, ‘제안서 작성’, ‘코칭’, ‘협상’, ‘창의력과 문제해결’, ‘강의 기법’, ‘미팅 스킬’, ‘리더십’, ‘워크아웃-타운미팅 퍼실리테이션’, ‘액션러닝’, ‘변화가속화 프로세스(CAP)’, ‘변화관리 및 변화리더십’, ‘글로벌 CEO 리더십’, ‘프로젝트 매니지먼트’, ‘인재육성 리더십 파이프라인’ 등에 관한 교육컨설팅 및 트레이닝을 실시하고 있으며, 현재 기업을 열린 조직문화로 바꾸는 변화혁신 프로그램인 GE의 타운미팅을 컨설팅하고 있으며, 수 많은 퍼실리테이터들을 양성하고 있는 에스비컨설팅 대표이다.

미국과 영국 허스웨이트(Huthwaite)의 한국파트너 및 국제공인마스터트레이너로 B2B SPIN세일즈, SPIN전략, SPIN코칭 교육을 실시하고, 미국 CEB의 챌린저세일 국제공인트레이너다. 비즈니스 전 분야에서 25권의 책을 저술하여 이 분야로는 세계 최고의 기록을 보유하고 있다. 이를 바탕으로 제조, IT, 통신, 제약, 메디칼, 은행, 보험, 증권, 오일, 에너지, 유통, 서비스, 식품, 건설, 해운 등 산업 전 분야에서 서로 다른 영역을 넘나들며 창의적으로 융합하고 협업하는 교육과 컨설팅 비즈니스를 수행하고 있다.

최근 기업 대상의 퍼실리테이션 스킬에서 다루는 창의성, 협업, 질문과 열린 토론 스킬을 학생들 수준에 맞도록 개발한 “크리케이션 창의성질문 & 독서토론” 교육 프로그램과 스마트워크, 리모트워크, 화상회의, 화상강의 등을 개발하여 학생, 교사, 직장인들에게 전파하는 미션을 진행 중이다.

저서로는 “책 웰치처럼 프레젠테이션 하라”, “GE처럼 커뮤니케이션 하라”, “세일즈 커뮤니케이션 및 질문 스킬 가이드북”, “책 웰치의 세일즈 노트”, ‘GE 변화리더십 101’, ‘GE 미팅기술 101’, ‘GE의 핵심인재는 어떻게 단련되는가’, ‘기획서 및 문서작성 가이드’, ‘허스웨이트 스피 세일즈 전략과 코칭’, ‘GE CAP, 팀장에게 CAP 씌우기’, ‘타운미팅 커뮤니케이션’, ‘구직의 즐거움’, ‘KISS 프레젠테이션’, ‘인터러빙 1 – 스토리텔링 소통의 기술’, “YOU&I 화법으로 시작하라”, “1% 위대한 기업은 어떻게 일하는가”, “심플 퀘스천-2A4문제해결” 이 있고, 역서로는 “MBA에서도 가르쳐 주지 않는 프레젠테이션”, “당신의 세일즈에 SPIN을 걸어라 3-세일즈 전략과 협상”, “당신의 세일즈에 SPIN을 걸어라 4-세일즈 코칭과 관리”, “궁극적 질문에 대답하기, NPS”, 등 28권이 있다.

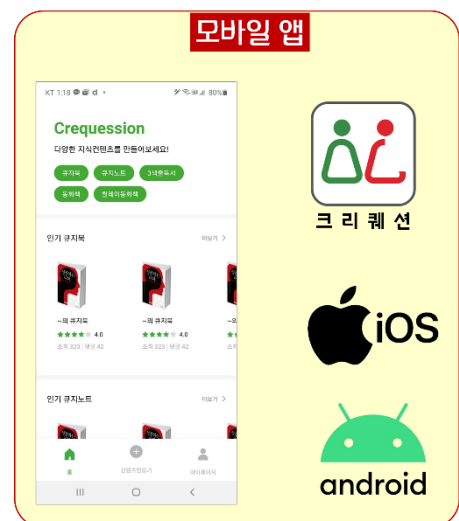
이번에 “창의 천재들의 생각도구 시리즈” 중에서 1편인 “창의 천재들의 생각도구, 질문”을 출간하고, 이어서 “창의 천재들의 생각도구, 비주얼씽킹”, “창의 천재들의 생각도구, 퍼실리테이션”, “창의 천재들의 생각도구, 독서” 등을 출간할 계획이다.  
‘창의질문 카드 & 보드 게임과 독서토론 패턴 13’을 직접 개발했다.

이메일 : jaiwshim@gmail.com

에스비컨설팅 홈페이지 : www.sbconsulting.co.kr

맘스퀘스천(크리퀘션) 홈페이지 : www.crequestion.com

## 저서 (27권)



# 3색즐독서 워크북 - 심플퀘스천

초판 1쇄 인쇄 | 2020년 12월 01일

지은이 | 심재우

발행자 | 심재우

편 집 | 조혜인

발행처 | 맘스퀘스천

등록 | 2020년 8월 25일 (제2020-000230호)

주소 | 서울시 중구 세종대로 124 9층

전화 | (02) 567-5734

팩스 | (02) 538-3668

웹사이트 | [www.crequestion.com](http://www.crequestion.com)

도서 정가        원

EAN8 - 77021137

\* 이 책의 저작권은 지은이에게 있으며, 저작권법에 의해 한국 내에서 보호를 받는 저작물이므로 어떠한 형태로든 무단

전재와 복제를 금합니다.

\* 잘못 만들어진 책은 바꾸어 드립니다. 책 값은 뒤 표지에 있습니다.

\* 기업 / 학교 / 개인 주문 : 맘스퀘스천 (주문 이메일 : [jaiwshim@gmail.com](mailto:jaiwshim@gmail.com))

## 자유학기제 학생을 위한 “3종 박사 워크북” 시리즈!



인간이 지닌 최고의 탁월함은 자기 자신과 타인에게 질문하는  
능력이다 [소크라테스]

### 창의력 01



좋아하는 직업을 택하면 평생 하루도 일하지 않아도 될 것이다  
[공자]

### 진로와 직업 01



인공지능을 이기기 어렵다. 대신에 함께 일하는 동반자가  
되어라 [심재우]

### 4차산업혁명 01



77021120