

오리지널스

어떻게 순응하지 않는 사람들이 세상을 움직이는가

"내가 가장 좋아하는 사상이 애덤 그랜트가 자신의 해안으로
새롭게 바라본 세상에 대한 놀라운 이야기" - 말콤 글래드웰

오리지널스 Originals

어떻게
순응하지 않는 사람들이
세상을 움직이는가

애덤 그랜트

와튼스쿨 최연소 종신교수 · 4년 연속 최우수강의평가상

홍지수 옮김 | 세일 샌드버그(페이스북 COO) 시몬

아마존
베스트셀러



한국경제신문

저자. 애덤 그랜트

애덤 그랜트는 와튼스쿨 조직심리학 교수. 하버드대학교 심리학과를 수석으로 졸업하고, 미시간대학교 대학원에서 조직심리학 박사 학위를 받았다. 독창적이고 도발적인 저술과 연구 활동에 힘입어 서른한 살이라는 젊은 나이에 와튼스쿨 최연소 종신교수로 임명되었다. 그의 강의는 학생들 사이에서 '새롭고 실제로 적용 가능한' 내용으로 정평이 나 있으며 이를 증명하듯 4년 연속 '최우수강의평가상'을 받았다. 《비즈니스위크》 선정 '대학생이 가장 선호하는 교수', MBA 컨설팅 사이트 포잇츠앤드퀀츠POETS AND QUANTS가 뽑은 '마흔 살 이하 세계 40대 경영학 교수', 세계경제포럼 선정 '젊은 세계지도자', '세계에서 가장 영향력 있는 경영사상가 25인' 등으로 손꼽힌다. 미국심리학회와 경영학회, 산업 및 조직심리학회에서 각각 '젊은 학자상'과 '우수 학술상'을 수상하는 등 영향력 있는 인력관리 전문가로 인정받고 있으며, 《뉴욕타임스》는 '가장 생산성 있는 심리학자'로 평가하기도 했다. 그의 영향력은 학계를 넘어 경영계까지 미치고 있는데, 그가 강연하거나 자문하는 기업 및 단체로는 구글, 골드만삭스, 디즈니 픽사, 세계경제포럼, 유엔, 미국 육군과 해군, 미식축구연맹(NFL) 등이 있다. 신작 《오리지널스》에서 그는 내면의 독창성을 발휘해 자신의 삶은 물론 세상을 변화시킬 수 있는 아이디어를 제시한다. 학계의 연구 결과와 다양한 현장 사례, 차별화된 통찰을 통해 상식과 통념에 반하는 특유의 논리를 설득력 있게 펼쳐 보인다. 그의 첫 번째 저서 《기브앤테이크》는 《뉴욕타임스》 베스트셀러에 오르고 27개 언어로 번역됐으며 아마존, 애플, 《파이낸셜타임스》, 《월스트리트저널》 등에서 '최고의 책'으로 선정됐다.

목차 1

- **1장 창조적 파괴:** 순리를 거스르는 위험한 일
현상(現狀)에 의문을 품기 | 성공의 두 얼굴 | 적합한 자질 | 위험은 주식포트 폴리오처럼 관리하라
- **2장 눈먼 열정에서 벗어나기:** 독창적인 아이디어를 알아보는 비결
창의성이라는 외줄 타기 | 왕자를 찾을 때까지 개구리에게 입맞춤하기 | 현상의 포로와 편협한 선호도 | 경험은 양날의 칼 | 직관의 폐해 : 스티브 잡스의 오판 | 열정이라는 함정 | 아이디어 선별에 필요한 시력 교정 렌즈
- **3장 위험을 무릅쓰다:** 진언(進言)하기
권력은 지위로부터 나온다 | 단점을 내세우기: 사리 효과 | 낯설면 거부감을 느낀다 | 몸이 떠나기에 앞서 마음이 떠난다면 | 여성으로서 이중 소수자로서 목소리 내기 | 가지 않은 길
- **4장 서두르면 바보:** 시기포착, 전략적인 지연, 그리고 선발주자의 불리함
또 다른 다빈치코드 | 미루기의 효과 | 진인사대천명(盡人事待天命) | 개척자와 정착자 | 창의성의 생애주기: 참신한 천재와 노련한 거장

목차 2

- **5장 최적의 균형점과 트로이의 목마:** 연대를 결성하고 유지하기
사소한 차이를 버리지 못하는 아집 | 온건한 과격파와 트로이 목마 | 친적(親敵)
보다 적(敵)이 낫다 | 익숙할수록 호감이 간다 | 서부개척사 | 갈등을 넘어 연대와
협력의 길로
- **6장 이유 있는 반항:** 형제자매, 부모, 정신적 스승이 독창성을 길러준다
타고난 반항아 | 적소(適所) 찾기: 형제간 경쟁하지 않고 겨루기 | 처음에는 엄격
했지만 점점 지쳐가는 부모 | 설명의 위력 | 명사에 대한 호감: 명사가 동사보다
나은 이유 | 부모는 최적의 롤모델이 아닌 이유
- **7장 집단사고를 재고하라:** 강력문화, 컬트, 악마의 변호인이라는 낭설
청사진에서 탈피하기 | 성장통: 헌신형 조직문화가 품은 양날의 칼 | 색다른 생각
을 장려하는 문화 | 나와 친분이 있는 악마 | 탄광 속 카나리아를 발견하기 | 원칙
들이 서로 충돌할 때 | 진실의 순간 | 세상을 바꿀 힘이 있는 인물들
- **8장 감정을 조절하고 표현하기:** 불안감, 무관심, 엇갈리는 감정, 분노 다스리기
부정적인 사고가 발휘하는 긍정적인 힘 | 믿음을 버리지 마라 | 외부의 힘을 빌
려 고무시키다 | 소수의 힘 | 절체절명의 위기 | 중단 없는 전진 | 불난 집에 부채
질하기

합리적인 사람은 자신을 세상에 맞춘다.
비합리적인 사람은 세상을 자신에게 맞추려고 애쓴다.
따라서 진보는 비합리적인 사람에게 달려있다.

-조지 버나드 쇼-

1장 창조적 파괴: 순리를 거스르는 위험한 일



- **Warby Parker (와비파커)**
 - 미국 펜실베이니아 와튼스쿨 동창생 4명이 창업한 온라인 안경 쇼핑몰
 - 월간지 <패스트컴퍼니> 선정 2015년 '세계에서 가장 혁신적인 기업 1위'
- 안경 업계 최초 온라인 구매 시스템 도입 (Home Try-on 서비스)
 - 홈페이지에서 마음에 드는 안경 5개 고르면 집으로 배송
 - 고객은 3~5일 안경을 돌아가면서 충분히 착용해 본 다음, 5개 안경 샘플을 회사로 돌려보낸다
 - 제일 마음에 드는 안경 디자인을 선택하고 시력과 눈 사이 거리를 홈페이지에 입력하면 2주 뒤 맞춤 안경을 배송해주는 시스템
 - 이 과정에서 발생하는 배송비 모두 무료
- 사회공헌: 'Buy a pair, give a pair'
 - 안경을 하나 팔 때마다 한 개의 금액을 저개발 국가에 기부하는 캠페인

**변화 없이 흘러가던 기존 산업에 물음표를 던지고,
그들만의 혁신 포인트로 소비자들의 호응을 이끌어낸 와비파커**

1장 창조적 파괴: 순리를 거스르는 위험한 일

- **오리지널 Original**

- 형용사: 어떤 것의 기원이나 원천.
그로부터 무엇인가 발생되고 진행되고 파생된다.
- 명사: 유일한, 독특한 특성을 지닌 것. 흥미롭거나 독특한 의미에서 다른 사람들과 차별화되는 사람, 참신한 독창성이나 창의력을 지닌 사람을 말한다.

- **성취하는데 두 가지 길**

- 순응 (Conformity): 이미 잘 닦여진 길로 앞선 무리를 따라가며 **현상을 유지**함
- 독창성 (Originality): 인적이 드문 길을 선택하여 **시류를 거스르**지만,
참신한 아이디어나 가치를 추구해 결국 더 나은 상황을 만듦

- 독창성은 창의성으로부터 시작된다. 창의성은 참신하고 유용한 개념을 생각해 내는 일이다. 독창적인 사람들은 주도적으로 자신이 지닌 비전을 실현시킨다.

- 와비파커 창립자들은 안경을 온라인으로 판매한다는, 기존 관행에서 벗어난 독창적인 생각을 해내는 데서 그치지 않고 안경을 적절한 가격에 쉽게 살 수 있게 만듦으로써 오리지널이 되었다.

1장 창조적 파괴: 순리를 거스르는 위험한 일

호기심: 현상에 의문을 품기

- 독창성의 가장 큰 특성은 현상을 받아들이기를 거부하고, 더 나은 대안을 모색하겠다는 결심이다.
- 독창성의 출발점은 **호기심**이다. 호기심은 왜 애초에 현재 상태가 존재하게 되었는지 **의문을 품는 행위**이다.
- **Warby Parker (와비파커)**는 안경이 왜 이렇게 비싼 것일까?
의문을 품었던 대학생들이 혁신으로 유통 구조를 바꾸어 안경업의 판을 뒤집었다는 사실!
 - 유럽 룩소티카라는 기업이 안경 시장 지배, 독점적 지위를 이용해 생산 비용의 20배로 안경 가격 책정

세상에 존재하는 여러 가지 불만스러운 현재 상태에 대해 호기심이 생길 경우 대부분의 그런 현재 상태에는 사회적 근원이 있다는 사실을 깨닫게 된다.
규칙과 체제는 사람이 만든다. 그리고 그런 사실을 인식하게 되면 바꾸고 싶다는 용기를 얻게 된다.

1장 창조적 파괴: 순리를 거스르는 위험한 일



- 기업자 (Entrepreneur) 위험을 감수하는 사람
- 모든 위대한 창시자, 혁신가, 변화의 주체들과 마찬가지로 와비파커의 창립자들은 불가능이 가능하다고 믿었기 때문에 세상을 변화시켰다.
- **결국 야구공이 펜스를 넘어가게 하겠다는 목표를 세우고 방망이를 휘두르지 않으면 홈런을 칠 수가 없다.**

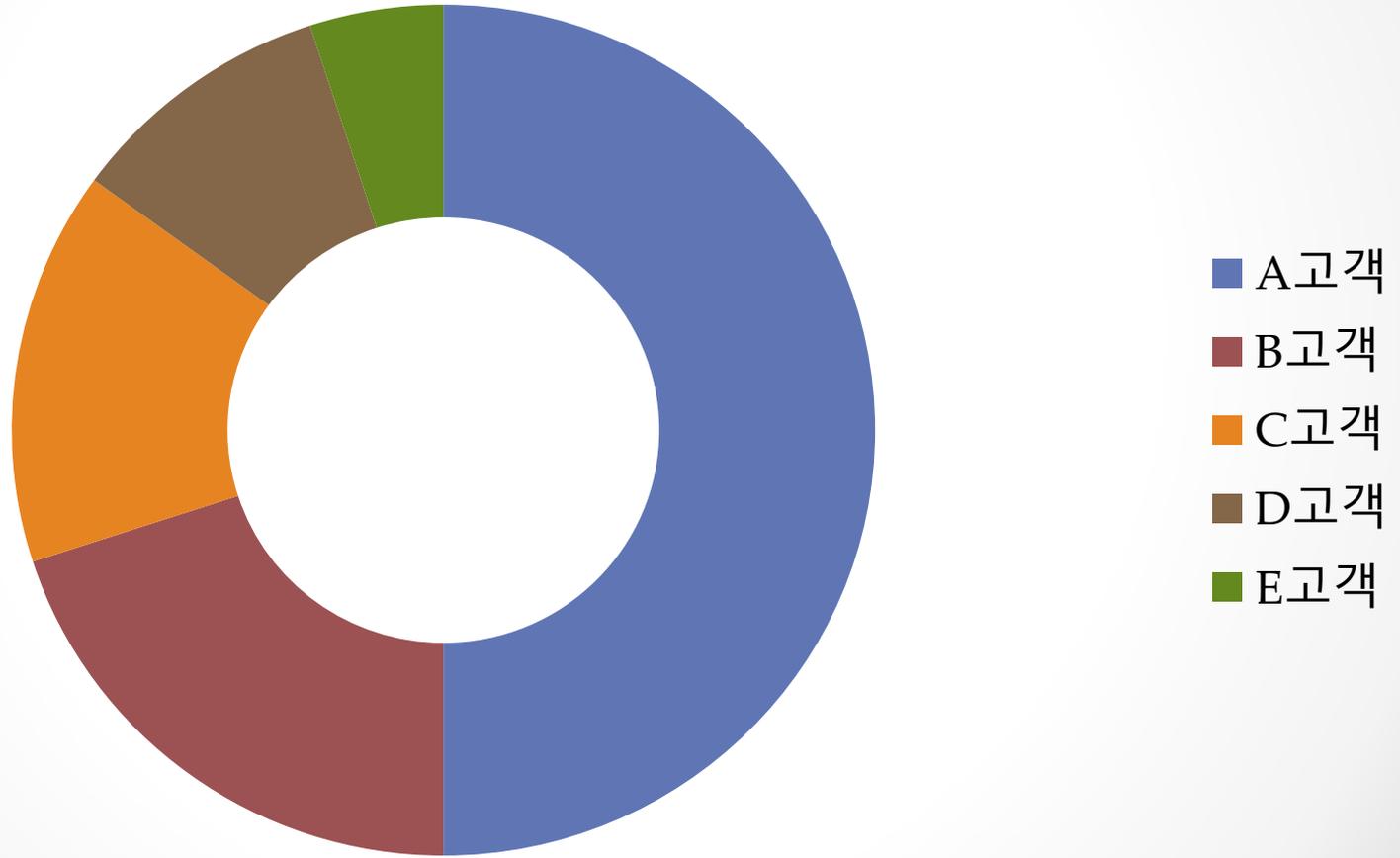
1장 창조적 파괴: 순리를 거스르는 위험한 일

위험은 주식포트폴리오처럼

- 미시간대 심리학자 클라이드 콥즈: 위험에 대한 혁신적인(?) 이론 개발
개인이 주식시장에서 고위험 투자를 할 경우, 다른 투자에서는 안전한 투자를 함으로써 자신을 보호한다.
- 한 분야에서 위험을 감수하면, 다른 분야에서는 신중하게 처신함으로써 위험을 상쇄시켜 전체적인 위험 수준을 관리한다.
- 위험 상쇄, 전체적인 위험 수준 관리
- 정말 희망하는 한 분야에서 위험 감수 (=도전)
- 다른 분야들에서는 신중하게 처신 (=관행을 따름)
- **폴라로이드 창립자 에드윈 랜드** "한 분야에서 창시자가 되려면 자신이 창시자가 되려는 그 분야를 제외한 다른 모든 분야에서는 확고한 사고방식을 지닌 감정적으로 사회적으로 안정된 사람이어야 한다."
- 안정적인 본업이 있으면 창업에서 최고의 기량 발휘할 수 있음
→ 한 분야에서 안정감을 확보하면 다른 분야에서는 더 자유롭게 독창성 발휘

1장 창조적 파괴: 순리를 거스르는 위험한 일

고객사 포트폴리오 관리



1장 창조적 파괴: 순리를 거스르는 위험한 일

- 균형감각이 핵심 (도전-안정): 경제적으로 안정되면 중압감에서 벗어나 퀄리티 있는 작품을 만들 수 있음.
- **자제력 소진 문제:** 우리의 자제력은 정해져 있고 소모되는 자원이다.
그렇기 때문에 자제력 관리를 해야 함
- [스위치] 멘탈갑의 비밀
 - 자제력의 사전적 의미는 자기의 감정이나 욕망을 스스로 억제하는 힘
 - 위인, 리더, 또는 성공하는 사람들에게는 한 가지 공통점이 있다. **바로 자제력**
 - 과학적인 연구를 통해 밝혀진, 자제력에는 한 가지 큰 특징이 있다. 자제력이 소모된다는 것. 마치 볼펜의 잉크처럼 줄어든다는 것
- ☞ 자제력 관리 위한 휴식, 스트레스 관리, 여가시간, 행복함 느끼기
- 피에르 오미디야르는 처음에 취미 삼아 eBay를 창업했다.
그는 창업 후에도 9달 동안 계속 프로그래머로 일했고, 온라인 시장에서 얻은 수입이 월급보다 많아지고 나서야 직장을 그만두었다.
- 최고의 기업가들은 위험을 극대화하지 않는다.

창의력을 발휘하려면 실수를 많이 해봐야 한다.
어떤 실수가 건질 만한 실수인지 식별해내는 것이 비결이다.

스콧 애덤스

2장 눈먼 열정에서 벗어나기

왕자를 찾을 때까지 개구리에게 입맞춤하기

- 아이디어 多 → 성공확률도 상승
큰 영향을 미치거나 성공적인 아이디어를 생산해낼 확률은 창출해낸 아이디어의 총수가 많을수록 높아진다.
- 셰익스피어 작품들 중 우리에게 익숙한 작품은 극소수
 - 20여 년에 걸쳐 희곡 37편, 소네트 154편 썼다
- 아인슈타인 상대성이론과 특수 상대성이론에 대한 논문
 - 기타 248편의 논문들 대부분 별로 영향을 미치지 못했다.
- 아이디어 창출에서는 양이 질을 예측하는 가장 정확한 지표다.
 - 분야를 막론하고 최고의 독창성을 보여준 사람들은 아이디어를 가장 많이 창출해낸 사람들이고, 그들은 가장 많은 양의 아이디어를 낸 기간에 가장 독창적인 아이디어를 냈다.
- SCG 적용: Strong Candidate 발굴 또한 양이 질을 결정

2장 눈먼 열정에서 벗어나기

직관의 폐해

- 세그웨이의 실패사례 [딘 카멘]
 - 시사 주간지 <TIME> 지난 10년 동안 가장 실패한 10대 기술 가운데 하나로 꼽았다
- 직관은 격앙된 감정을 기반으로 작동하는 반면, 이성
은 훨씬 점진적이고 냉정한 과정을 거친다.
- 직관적인 투자자들은 창업가의 열정에 매료되는 경향이 높다.
분석적인 투자자들은 사실에 집중하고, 사업의 타당성에 대해 냉정한 판단을 내릴 가능성이 훨씬 높다.
- 스티브 잡스는 직관에 의존하는 유형이었기 때문에 딘 카멘의 열정과 기술의 참신함에 매료될 가능성이 높았다. 게다가 잡스의 오만함과 운송업에서 문외한이라는 점도 그를 긍정 오류에 취약하게 만들었다.
 - 헤드헌팅 일을 하면서 기술, 산업계, Function에 대해 냉정한 판단을 내릴 수 있는 끊임 없는 study와 분석이 필요
- 구글 경영자 에릭 슈미트와 조너선 로젠버그
“진정으로 열정적인 사람들은 열정을 겉으로 드러내지 않는다. 열정을 가슴속에 간직한다.”

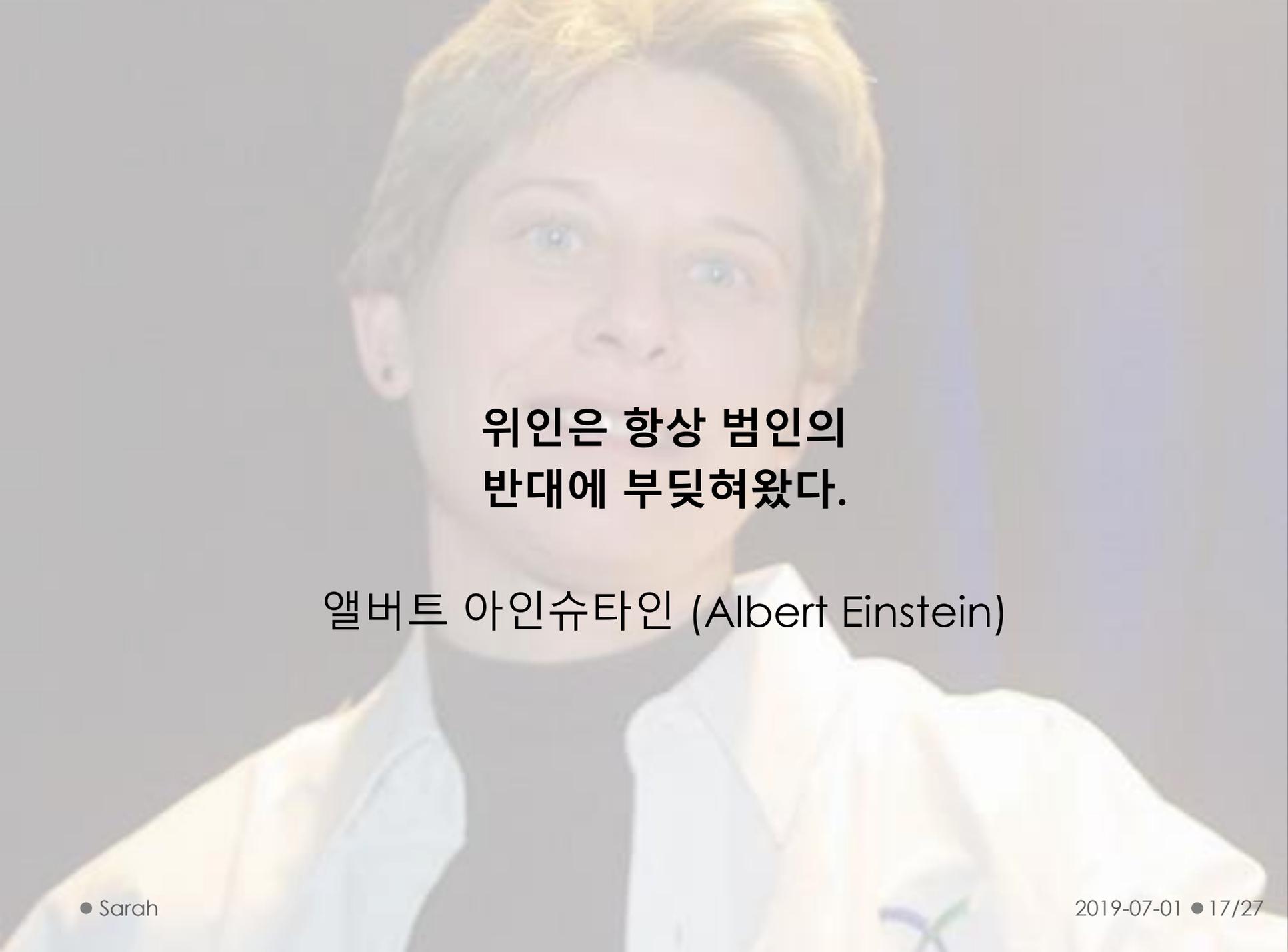


2장 눈먼 열정에서 벗어나기

아이디어 선별에 필요한 시력 교정 렌즈

- 와비파커 4명의 창업자들은 딘 카멘처럼 자신의 아이디어가 성공하리라고 맹신하지 않고, 동료 창업자들과 잠재적인 고객들에게서 폭넓게 의견을 구했다.
- 와비파커가 성공한 비결은, 그들이 아이디어를 평가할 때 동료들의 의견을 구했다는 점이다.
- **와블스(Warbles)** 프로그램을 만들어, 직원이라면 누구든지 필요한 신기술이나 제안을 제출하도록 했다. 새 프로그램을 도입하자, 제출된 아이디어 수가 10~20건 → 400건으로 꺽충 뛰었다.
- 회사 직원이면 누구든지 아이디어를 제안하고 의논 할 수 있는 회의에 참여할 수 있는 **열린 사고 방식**. 본인의 생각만 옳다고 주장하지 않는 경영진과 상사.
- 직원들은 시간을 들여 스스로 아이디어를 내면서, 자신의 동료들이 내는 아이디어를 제대로 평가하는 능력도 향상되었다.

기업문화의 변화에 대해 회사들이 깊이 있게 고민하고 행동해야 할 때가 아닌가 생각한다.



**위인은 항상 범인의
반대에 부딪혀왔다.**

앨버트 아인슈타인 (Albert Einstein)

3장 위험을 무릅쓰다

도나 두빈스키 (Donna Dubinsky) 1985년 애플의 유통/판매 책임자

- 스티브 잡스가 '적시 (JIT Just-in-time) 생산방식'으로 바꾸자고 제안
미국 내 여섯 개 창고와 재고를 없애고 주문을 받는 즉시 조립해서 페덱스 익일 특급으로 배달하는 방식
- JIT가 기업의 미래를 몽땅 위험에 빠뜨릴 엄청난 실수라고 생각했다.
- 그녀는 유통의 달인이었지만, 그녀의 이의 제기는 묵살되었다.
- 감정기복이 심한 것으로 명성이 자자한 창립자이자 이사회 회장인 잡스와 맞설 것인가?
아니면 입 다물고 잡스를 만족시킬 것인가?
- 결국 두빈스키는 그녀의 상사의 상사를 직접 만나 자기가 JIT에 반대 제안을 할 30일의 시간을 주지 않는다면 애플을 그만두겠다고 했다. 적시 생산방식보다는 소비자 서비스센터를 통합하자는 색다른 제안을 했고 결국 제안은 수용 되었다.
- 틀렸다고 생각되는 아이디어에 대해 기꺼이 도전장을 내민 덕에 두빈스키는 승진을 했다.
- 애플 외부의 사람이 보면, 스티브 잡스에게 맞서는 전투에서 애플 직원이 이길 승산은 없으리라고 생각할지 모른다. 두빈스키는 잡스가 자신에게 진언을 하는 사람들을 존중하고 새로운 업무 방식에 대해 열린 마음을 지닌 사람이라는 것을 알고 있었다.
- 두빈스키는 묵묵히 있기보다는 자기 목소리를 내겠다고, 가만히 있기보다는 조치를 취하겠다는 선택을 했다.

우리에게 행동을 해서 후회하는 경우보다 안 해서 후회하는 경우가 더 많다는 사실...

4장 서두르면 바보

- '미루기' 사전적 의미 지연행동을 뜻한다. 해야 할 일을 불필요하게 미루는 것을 말한다.
- '천재'라는 말에 담긴 뜻
 - 사전적 의미로만 본다면 '보통 사람에 비하여 극히 뛰어난 정신능력을 선천적으로 가진 사람으로 창의성과 생산성이 뛰어난 사람들'을 지칭한다.

미루기의 천재들

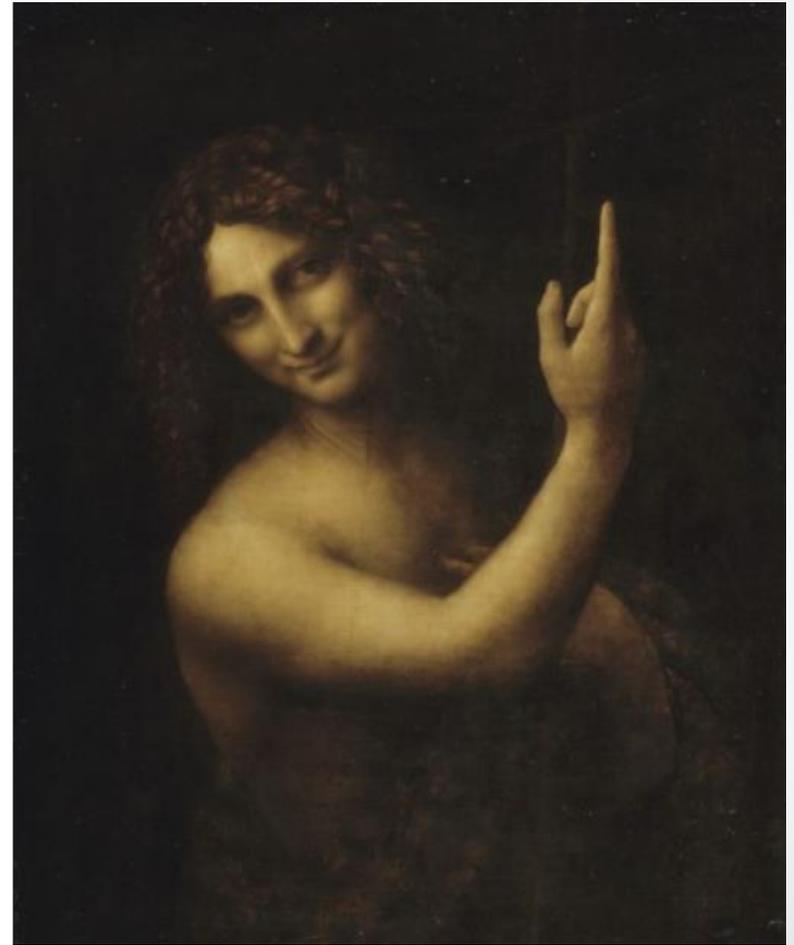
- 레오나르도 다빈치 모나리자, 최후의 만찬, 그의 유명한 노트에 담긴 내용들까지...
 - 그는 자신만만하게 약속을 했다가 낙심하고 미루기를 반복하는 게 기본 작업 방식이었던 사람이다.
 - 처음으로 다빈치의 전기를 썼던 조르조 바사리 조차, " 레오나르도는 많은 일을 벌였지만, 자신이 상상한 것을 제대로 구현할 완벽한 기술이 자신에게 없다고 생각했다." 라고 말하며 완벽주의적 성향이 문제라는 지적을 했다고 한다.
 - 교황 레오 10세 또한 "이 사람은 그 무엇도 끝내지 못 할 것이다." 라고 말하며 다빈치가 일을 제때 끝내지 못하는 것에 크게 실망하곤 했다고 한다.
- 찰스 다윈 '종의 기원'을 쓴 저자
 - '모든 종은 변화한다' 진화의 개념을 체계적으로 알린 최초의 사람
 - 그는 왜 세상을 바꾸고 그 동안의 종교적 신념을 일순간에 산산조각 낼 수 있는 중요한 발견을 세상에 내 놓기 위해 20년을 미뤘을까?

4장 서두르면 바보

모나리자



세례요한



4장 서두르면 바보

- 미루는 행동은 위험해 보일지 모르지만, 적당한 때를 기다리면 위험을 분산 시키기 때문에 실제로는 위험이 줄어든다는 사실을 알게 된다.
- 할 일을 미루면 생산성은 떨어질지 몰라도 창의력의 원천이 될 수 있다.
- 미루는 행위가 독창성을 발휘한다는 실험
 - 대학생들에게 대학 교정에 편의점이 있던 빈자리를 채울 사업계획을 써 보게 했다.
 - 즉시 작업에 착수한 사람들은 상투적인 아이디어를 제안하는 경향
 - 일을 미룬 사람들이 28% 창의적이라는 평가
- 다빈치는 여러 가지 다른 프로젝트를 진행하면서, 동시에 <최후의 만찬>을 구상하는 데 15년을 보냈다. 이 걸작은 벤치에 앉아 있는 몇 사람을 그린 스케치에서 시작되었다. 그 스케치는 10여 년 후 식탁 앞에 열세 사람이 일렬로 앉아 있는 참신한 구도의 걸작이 탄생하게 되는 밑바탕이 되었다. 다빈치는 작업을 미루게 될 때마다 화가 치밀기도 했지만, 독창성은 서두른다고 달성되지 않는다는 점을 인식하고 있었다. “그는 천재성을 지닌 사람들은 일을 가장 적게 할 때, 가장 큰 업적을 달성하는 경우가 간혹 있다. 그들은 독창적인 생각을 한 뒤, 머릿속에서 완벽해질 때까지 그 아이디어를 다듬기 때문이다.” 라고 지적했다.

5장 최적의 균형점과 트로이 목마

사소한 차이를 버리지 못하는 아집

- 지그문트 프로이트 “매우 비슷한 사람들 간에 이질감이나 적대감이 형성되는 이유는, 바로 아주 사소한 차이 때문이다.”
- 수평적 적대감 (Horizontal Hostility): 과격한 집단과 다수 집단이 근본적인 목적을 공유한다고 해도 전자는 후자를 사기꾼이나 배신자로 여기며 경멸하는 경우
진정으로 믿는다면 철저히 믿으라는 점이다. 사람들은 극단적인 집단과 자신을 동일시하는 경향이 강할 수록 자신이 믿는 가치를 위협하는 보다 온건한 집단과 자신을 차별화 하려고 애쓴다.
- 독창적인 사람들이 자신의 목표를 달성하려면 온건한 과격파가 되어야 하는 경우가 많다고 말한다. 그들은 전통과는 거리가 먼 가치들을 믿고, 시류를 거스르는 아이디어들에 대한 신념을 지니면서도, 주류인 대중에게 주는 충격은 줄이고, 호소력은 높이는 방향으로 그들의 믿음과 아이디어를 제시함으로써 과격한 성향을 완화시켜야 한다는 것이다.
- 새로운 아이디어를 주장하는 이유에서 그 아이디어를 실현할 방법으로 초점을 전환하면 사람들은 덜 과격해진다. 독창적인 사람들은 연대를 형성하기 위해 트로이 목마에 진짜 비전을 숨김으로써 자신의 급진적인 아이디어를 노출시키지 않는다.
사람들이 자신의 급진적인 성향을 완화하지 않으려 할 때 연대가 와해되는 경우가 종종 있다.

5장 최적의 균형점과 트로이 목마

사소한 아집의 실패사례

- 미국 여성 참정권 운동 선구자 ‘루시 스톤’
- 루시 스톤은 보다 주류 성향(온건파)이었고, 앤서니와 스탠턴은 비교적 급진적(강경파)이었다. 1866년 그들의 사이가 멀어진 이유는, 앤서니와 스탠턴이 유명한 인종차별주의자인 조지 프랜시스 트레인과 손을 잡았기 때문이다
- 여성 참정권 운동 지도자들이 서로 사소한 차이에 대한 아집을 버리지 못해 일을 그르친 이유도 바로 이 때문이다.
- 인종차별주의자 조지 프랜시스 트레인과 연대는 혹독한 대가를 초래했다. 캔자스 주는 여성 참정권을 채택하는 최초의 주가 될 수도 있었는데 법안이 부결되고 말았다. 그리고 흑인 참정권 법안도 부결되었다.
- 1983년 임종을 맞은 루시 스톤은 자신의 딸에게 “더 나은 세상을 만들어라” 라는 네 마디 유언을 남겼다.
- 그로부터 27년이 지나서야 헌법 수정안 제 19조가 통과되었다.

별무늬 스니치는 배에 별 무늬가 있었고
민무늬 스니치는 배에 별무늬가 없었다.
별은 별로 크지 않았다. 아주 작았다.
그건 별 차이 아니라고 생각하겠지.
그렇지만 별무늬 스니치는 하나같이 허풍을 떠ندا.
“우리가 제일 잘난 스니치다.”
그들은 콧대를 높이 쳐들고 킁킁 콧방귀를 뀜다.
“우리는 민무늬들하고 상대 안 해!”

-탁터 수스-

7장 집단 사고를 재고하라

- 폴라로이드 창립자 '에드윈 랜드': 즉석카메라 발명
- 1985년 애플에서 쫓겨나기 몇 달 전, 스티브 잡스는 랜드에 대한 존경심을 "우리 시대의 가장 위대한 발명가 중 한 사람이다. 랜드는 국보다."
- 랜드는 독창성이 뛰어난 위대한 인물이지만, 자기 기업의 문화에 독창성을 불어넣는 데는 실패했다.
- 전형적인 집단 사고의 사례
폴라로이드사는 고객들은 반드시 찍은 사진의 하드 카피를 간직하고 싶어 한다는 공감대가 광범위하게 형성되어 있었고, 핵심적인 의사결정권자들은 이 가정에 의문을 제기하는데 실패했다.
- 반론을 활성화시키지 않고 합의를 추구하는 경향
한국사회 고질적 단점: **집단 사고는 독창성의 적**이다. 사람들은 사고의 다양성을 추구하는 대신, 가장 지배적인 기존 사고방식에 순응하라는 압력을 느낀다.

7장 집단 사고를 재고하라

색다른 생각을 장려하는 문화

- 브리지워터 어소시에이츠 **Bridgewater Associates**
 - 창립자 '레이 달리오' (투자계의 스티브 잡스)
 - 코네티컷 주 한 마을에 본부, 1,700억 달러의 자산을 운용하는 회사
- 회사 철학은 창립자 '레이 달리오' 가 만든 200여 가지 원칙에 요약되어 있다. 이 회사는 자금 운용 회사이지만, 이 원칙에는 투자에 관한 단어는 한마디도 없다.
- 브리지워터는 늘 격렬한 토론이 벌어지지만 직원들이 조직을 가족이라고 부르고 수십 년 동안 근무한 직원들도 흔할 만큼 구성원들 간에 유대감이 강하고 친밀한 공통체이다.
- 승승장구한 비결은 **독창적인 아이디어의 표현을 장려**하는데 있다.
- 브리지워터는 혁신적인 투자 전략을 실행해 찬사를 받아왔는데, 투자세계에서 돈을 벌 수 있는 유일한 방법은, 다른 모든 사람들과는 **'달리 생각하는' 방법** 뿐이다.

BRIDGEWATER

- 사내의 모든 직원에게 색다른 의견을 제시하라고 장려함으로써 집단 사고를 막아왔다.
- 직원들이 다수의 의견에 순응하지 않고 독자적인 의견을 서로 주고 받으면서 아무도 생각하지 못했던 투자 결정을 내리고, 아무도 포착하지 못했던 금융 추세를 포착할 가능성이 높아진다.

식견있는 낙관주의자가 되라

한국은 어느 때보다도 독창성이 절실히 필요한 시기입니다.

높아지는 실업률과 취업난 속에서 연애, 출산, 결혼을 포기한 이른바 '삼포세대'는 새로운 도전에 직면하고 있습니다.

구직자로서 돋보이려면 다른 사람들과는 달리 생각해야 합니다.

경영자로서 또는 사업가로서 새로운 일자리를 창출하려면 혁신하는 방식을 새로운 시각으로 바라보아야 합니다.

이러한 변화들을 통해 우리가 만나는 사람들에게 희망을 주는 존재가 되기를 바랍니다.

감사합니다.

