



# 시야를 넓혀주는 사고 훈련법

PMI 기법은 어떤 대상의 장점, 단점,  
흥미로운 점을 파악하는 것으로  
'Plus(+), Minus(-), Interesting'의 약자로서  
어떠한 주제나 사항에 대해 좋은 점, 나쁜 점,  
흥미로운 점을 찾아내는 사고기법'이다.

**이숙영** 이숙영 자기계발 클리닉 대표



지금의 시대는 어떠한 문제 상황에서 획일적인 사고보다 여러 가지 가능성을 탐색하고 해결방안을 도출할 수 있는 다양성과 통찰력을 요구하고 있다. 새로운 지식과 가치의 창출이 중시되는 사회에서 창의적 인재가 생산해 내는 아이디어는 개인, 기업, 국가의 경쟁력을 좌우하는 핵심요소이기도 하다. 이러한 맥락의 하나로 창의성을 향상시키기 위해 활용할 수 있는 창의적 사고기법들은 창의적 사고, 창의적 태도, 창의적 문제해결력 등을 증진시키는 데 효과가 있다. 창의적 발상기법으로서의 CoRT 사고기법은 에드워드 드 보노(Edward de Bono)가 개발한 '인지사고 프로그램'이다. CoRT 사고 프로그램의 기본목적은 인간 사고의 지각적 측면을 확장시키는 데 있다. 즉, 이 프로그램은 사고의 효율성 증진을 위해 고안된 것이며, 이 사고기법들은 사고 기술 습득에 사용되는 '도구'가 된다. CoRT 사고 프로그램의 장점으로는 '수평적 설계'로 구성되어 있기 때문에 다른 부분을 잊어버렸거나 이해가 부족하더라도 그 사고기법을 사용할 수 있다. 이것은 전

체의 구조를 이해하지 못하면 부분을 알아도 소용이 없는 '수직적 설계'와는 반대되는 개념이다. 또한, 개인의 연령, 능력, 문화권에 구애됨이 없이 유치원 아동부터 회사중역에 이르기까지 다양하게 적용될 수 있다. 드 보노가 말하는 창의성의 평가요소를 살펴보면, 많은 아이디어의 생성능력(유창성), 기존의 아이디어와 다른 독특한 아이디어의 생성능력(독창성), 산출된 아이디어를 정교화시키고 구체화시키는 능력(정교성), 문제를 찾아내어 평가하는 능력(민감성), 기존의 아이디어를 깨고 다각적으로 사고하는 능력(융통성) 등으로 요약할 수 있다. 물론 CoRT 사고기법에도 들어있는 창의요소들이며, 오늘은 이러한 CoRT 사고기법 중의 하나인 PMI 기법을 소개해본다.

PMI 기법은 어떤 대상의 장점, 단점, 흥미로운 점을 파악하는 것으로 'Plus(+), Minus(-), Interesting'의 약자로서 어떠한 주제나 사항에 대해 좋은 점, 나쁜 점, 흥미로운 점을 찾아내는 사고기법'이다. Plus(+)'는 좋은 점, 좋아하는 이유, 긍정적인 측면에

대한 사고를 이끌어내는 영역이고, Minus(-)는 나쁜 점, 싫어하는 이유, 부정적인 측면에 대한 사고를 이끌어내는 영역이다. Interesting은 흥미롭거나 눈길을 끄는, 관심을 끌거나 호기심을 불러일으켜 내적 동기를 발생시키는, 또는 독특하거나 재미있는 것들에 대한 사고를 이끌어내는 영역이다. 이는 어떤 아이디어나 제안을 다룰 때, 열린 마음의 태도로 다루게 하기 위하여 의도적으로 사용하는 방법으로, 결정을 막으려는 것이 아니라 긍정적 측면·부정적 측면·재미있는 측면 등 대안의 모든 측면을 고려해 본 다음 아이디어나 제안, 문제 해결에 대한 답 등을 얻게 하는 방법이다. 이 기법은 모든 장면에 대한 시야를 넓혀 주고 창의성을 개발하는 사고의 틀을 제공해준다.

PMI를 할 때의 순서로는, 우선 의도적으로 Plus 요소(강점)들에 주의를 기울이고 그다음에 Minus 요소(약점)들에 주의를 기울이며, 마지막으로 그 아이디어가 가지고 있는 Interesting 요소(흥미로운 점)들에 주목하여 생각한다. 이 방법은 대단히 의도적이고 숙고적인 것이며 시간은 2~3분 내에 침착하고 찬찬히 하면 된다. 방법은 혼자서 해도 좋고 몇 명이 그룹을 지어서 해도 좋다.

예를 들어, “직장에 자동차를 가져오지 말아야 한다.”는 주제에 대해 어떻게 생각하는가?” 이야기를 나눠본다고 가정해보자. 그리고 자동차를 가져오지 말아야 하는 것의 PMI 측면을 생각해보자. 몇 명씩 그룹을 지어 그 과제를 수행해보고, 2~3분 후에 다시 그 문제에 대해 이야기를 나눠보자. 그 짧은 사이에도 사람들이 변했다는 사실을 알게 될 것이다. 그리고 팀원들 모두가 훨씬 체계적이고 세분화된 생각을 제시할 수 있음에 놀랄 것이다.

PMI 기법에서는 각 사항이 지니는 가치를 따지지 않는다. 가치를 판단하는 것이 아니라 특정 방향으

로 주의를 기울일 때 어떤 점들이 보이는지를 알아 볼 뿐이다. 즉, 내용보다는 사고기술에 초점을 두고 있다. 그리고 어떤 점이 P에서도 보이고 M에서도 보인다면 양쪽에 모두 포함시켜도 괜찮다. 그리고 흥미(I)는 생각을 확장시킨다. I 방향을 바라보면서 찬성에도, 반대에도 속하지 않는 것을 생각해보게 한다. PMI 기법은 사물과 현상에 대한 어떤 아이디어에 대해 좋고 나쁘다는 판단을 유보한 채 아이디어의 여러 측면을 골고루 볼 수 있도록 하는 것이 중요하다. 즉, PMI를 하는 것은 ‘찬성-반대리스트’(판단훈련)를 적는 것과는 다르다.

우리는 어떤 대상이나 주제 그리고 누구의 생각이 좋거나 싫다고 결정하기 전에 PMI를 해볼 수 있다. 그리고 다른 동료가 제안한 생각이나 의견을 따져보는 방법으로도 PMI를 활용할 수 있다. 우리는 PMI를 통해 아이디어의 실현 가능성을 토론하게 되며, 이 과정을 통해 현실적으로 제작 가능하고 쉬운 아이디어들을 선택해 하나의 산출물을 만들어 낼 수 있다. 그리고 PMI 후에, 아이디어를 더욱 정교화하기 위해서는 Einstein 기법을 활용할 수 있다. Einstein 기법은 그림을 그리고 거기에 담겨 있는 의미를 설명하게 함으로써 역할이나 문제 이해를 확실히 하고 해결하는 데 효과적으로 사용된다. Einstein은 아이디어 표현에 있어 언어라는 추상적 개념은 커뮤니케이션하는 데 매우 유용하지만 오해와 오류의 근원이 될 수 있음을 지적하며 심상과 감정을 표현하는 그림을 이용한 기법이다. 이 기법의 진행방식은 아이디어를 그림으로 구체화하고 표현하도록 한 후, 자신의 아이디어에 대해 설명하는 과정을 제시하도록 진행한다. 이 과정을 통해 아이디어에 담겨 있는 그림에 대해 서로 논의하며 의견을 교환하는 과정을 통해 아이디어를 분석, 평가하고 보다 더 발전시키는 기회를 제공할 수 있다. TTA