

문제해결능력



활용안내

개 요

이 학습자용 가이드북은 우리나라 직업인에게 공통으로 요구되는 10가지 직업기초능력 가운데 하나인 문제해결능력에 대한 것이다. 즉, 일상생활 및 학문으로서의 광범위한 문제해결 능력이 아닌, 일 경험에서 요구되는 NCS(National Competency Standards, 국가직무능력표준) 직업기초능력으로서의 문제해결능력표준에 대한 가이드이다.

문제해결능력이란 업무 수행 중 문제 상황이 발생하였을 경우 창의적이고 논리적인 사고를 통하여 이를 올바르게 인식하고 적절히 해결하는 능력을 의미한다. 문제해결능력은 사고력과 문제처리능력으로 이루어진다. 사고력은 직업생활에서 발생한 문제를 인식하고 해결하기 위해서 창의적, 논리적, 비판적으로 생각하는 능력이며, 문제처리능력은 문제의 특성을 파악하고 대안을 제시하며 적절한 대안을 선택, 적용하고 그 결과를 평가하여 피드백하는 능력이다.

최근 문제해결능력의 중요성이 점차 강조되고 있으나 많은 학교나 기업에서 학습자들이 손쉽게 자신의 문제해결능력을 배양하거나 습득하는 데 적절한 기본 가이드가 없는 실정이다. 따라서 이 학습자용 가이드북은 모든 직업인에게 공통으로 요구되는 문제해결능력을 자기 주도적으로 진단하고 학습하는 것을 목적으로 구성되었다.

구 성

문제해결능력 학습자용 가이드북은 크게 활용안내, 사전확인, 학습모듈, 사후확인, 참고자료로 구성되어 있다.

활용안내에는 가이드북의 전체적인 개요와 구성을 설명하고, 학습자에게 가이드북의 효과적인 활용방법 및 학습방법을 안내하는 역할을 한다. 사전확인은 학습자가 학습모듈을 학습하기 전에 문제해결능력에 대한 학습자의 현재 수준을 확인하고, 학습자에게 필요한 학습활동을 안내한다.

학습모듈은 문제해결능력에 대한 학습모듈(C-1)과 문제해결능력을 구성하는 각 하위능력에 대한 학습모듈(C-2-가, C-2-나)로 구성되어 있다. C-1 학습모듈은 문제해결능력을 향상시키기 위한 학습내용을 제시하고 있다. C-2-가 학습모듈은 사고력 학습, C-2-나 학습모듈

은 문제처리능력 학습에 대한 것이다.



〈문제해결능력 학습자용 가이드북 구성도〉

각 학습모듈은 학습목표, 주요용어, 학습활동, 학습정리로 구성되어 있다. 학습목표에는 각 학습모듈의 일반목표와 세부목표가 제시되어 있으며, 주요용어에는 각 학습모듈에 사용되는 중요한 용어(keyword)가 제시되어 있다.

학습활동은 기본(Basic) 학습활동, 보충(Remedial) 학습활동, 그리고 심화(Advanced) 학습활동으로 구분된다. 기본(B) 학습활동이란 기초를 의미하는 것이 아니라 직업기초능력으로서의 문제해결능력표준에 제시된 기본 문제해결능력을 습득하는 데 유용한 필수적인 학습을 의미한다. 보충(R) 학습활동은 기본(B) 학습활동을 이수하는 데 어려움을 느끼는 학습자를 위한 보충적인 것으로 보다 기초적인 내용이다. 심화(A) 학습활동은 기본(B) 학습활동을 이미 이해하고 있거나 기본(B) 학습활동을 통해서 보다 심화된 것을 학습하고자 하는 학습자를 위한 것으로, 보충(R) 학습활동과 마찬가지로 필요하다고 판단된 경우에만 제시된다. 따라서 기본(B) 학습활동을 중심으로 학습하고, 보충(R) 학습활동이나 심화(A) 학습활동은 학습자에 따라 선택적으로 학습하면 된다.

각 학습활동은 사례, 활동, 내용으로 구성되어 있다. 사례에는 직업생활 중 해당 학습활동과 관련된 다양한 사례가 제시되어 있고, 활동에는 학습자 스스로 생각해 보고 자신의 의견을 정리해 볼 수 있는 활동들이 제시되어 있다. 내용에는 해당 학습활동과 관련이 있는 관계 지식 및 내용이, 학습정리에는 각 학습모듈의 주요 내용이 정리되어 있다.

사후확인에는 모든 학습모듈에 대한 학습을 마친 후 학습자들이 성취수준을 확인하고, 부

죽한 부분을 피드백 받을 수 있도록 하기 위한 체크리스트를 제공한다. 마지막으로 참고자료에는 학습자들의 학습에 도움을 줄 수 있는 목록이 제시되어 있다.

현행화 이후 직업기초능력 가이드북은 별도의 ‘학습내용 확인하기’를 제공하고 있다. 직업생활의 다양한 환경과 상황에 따라 정답이 달라질 수 있으므로, ‘학습내용 확인하기’는 가이드북에서 학습한 내용을 확인하는 참고자료로만 활용하여야 한다.

사용되는 심벌

각 학습활동에서는 다음과 같은 심벌을 사용하였다. 심벌은 기본(Basic), 심화(Advanced) 및 보충(Remedial)으로 학습활동을 구분하고, 학습활동을 구성하는 주요용어, 사례, 활동을 시각화하여 전달한다. 따라서 학습자는 심벌을 통해 이를 기호화하여 편리하게 학습할 수 있다. 특히 직업기초능력 프로그램에서는 10가지 직업기초능력에 동일한 심벌을 사용하여 하나의 형식으로 통일하였다.



기본(Basic) 학습활동 : 모든 학습자가 반드시 알아야 되는 내용



보충(Remedial) 학습활동 : 기본 학습활동을 이수하기 어려운 학습자를 위한 기초 내용



심화(Advanced) 학습활동 : 기본 학습활동이 충분한 학습자를 위한 심화 내용



주요용어 : 학습모듈에서 사용되는 중요한 단어(Key word)



사례 : 학습활동에 대한 이해를 돕기 위한 대표 사례



활동 : 학습내용에 대해 학습자들이 직접 작성하게 하는 활동

활용방법

문제해결능력 학습자용 가이드북은 문제해결능력 향상을 위한 집단적인 교수 상황은 물론 개별 학습 상황에서도 활용할 수 있다. 그러나 집단적인 교수 상황에서 교수자의 주된 역할은 학습을 지원하고 도모하는데 중점을 두어야 한다. 학습자용 가이드북을 집단적인 교수 상황에서 활용할 때 교수자가 참고하거나 활용할 수 있는 다양한 지침은 교수자용 가이드북에 제시되어 있다.

학습자용 가이드북은 처음부터 순차적으로 학습해도 좋으나 먼저 사전확인을 통해서 부족한 부분을 확인하고, 그에 따라 중점적으로 학습하는 것이 효과적이다. 즉 가이드북 활용안 내 다음에 제시된 사전확인 부분을 활용하여 현재 자신의 문제해결능력 수준을 스스로 확인할 필요가 있다.

사전확인 내용은 학습모듈별로 구성되어 있다. 확인결과 자신의 수준이 충분한 부분은 다음 학습활동으로 넘어가고, 부족한 부분은 확인문항별로 제시된 관련 학습모듈 및 페이지를 참고하여 해당 학습활동을 학습하여야 한다. 또한 확인결과에 따라 순서를 재구성하여 학습하거나, 일부 학습내용은 제외하고 학습하여도 무방하나, 문제해결능력에 대한 전반적인 내용을 담고 있는 C-1 문제해결능력을 학습한 후에 세부 내용을 담고 있는 C-2-가 사고력, C-2-나 문제처리능력을 학습하는 것이 바람직하다.

학습활동은 사례, 활동, 내용으로 구성되어 있다. 학습활동에 대한 이해를 돕기 위한 대표적인 사례 및 학습자들이 직접 작성하는 활동을 우선 학습한 다음 관련 내용을 학습해야 한다.

사후확인은 자신이 학습한 내용을 점검하기 위한 것으로, 결과 수준에 따라 미흡한 경우 모듈 전체를 복습하고, 보통인 경우 부족한 부분을 복습하며, 우수한 경우 다음 모듈을 학습한다.

사전확인

체크리스트

다음은 모든 직업인에게 일반적으로 요구되는 문제해결능력 수준을 스스로 알아볼 수 있는 체크리스트이다. 본인의 평소 행동을 잘 생각해 보고, 행동과 일치하는 것에 체크해 보자.

문항	그렇지 않은 편이다	그저 그렇다	그런 편이다
1. 나는 업무를 수행하는 동안 발생한 문제의 핵심을 파악한다.	1	2	3
2. 나는 업무를 수행하는 동안 발생한 문제의 해결방법을 알고 있다.	1	2	3
3. 나는 향후에 발생할지도 모르는 문제를 미리 예견하여 대비책을 세운다.	1	2	3
4. 나는 현재 당면한 문제를 세부적으로 분석하여 해결방법을 찾는다.	1	2	3
5. 나는 문제가 발생했을 때, 새로운 관점에서 해결책을 찾는다.	1	2	3
6. 나는 문제를 해결하는 데 장애가 되는 요소들을 사전에 제거한다.	1	2	3
7. 나는 문제를 해결하기 위한 다양한 아이디어를 많이 생각해 낸다.	1	2	3
8. 나는 문제를 해결하기 위한 독창적인 아이디어를 많이 제시한다.	1	2	3
9. 나는 문제를 해결하기 위해서 다듬어지지 않은 아이디어를 분석하고 종합한다.	1	2	3
10. 나는 상대의 논리를 구조화하여 개선점을 찾는다.	1	2	3
11. 나는 상사의 지시를 무조건적으로 수용하지 않고 비판적으로 생각한다.	1	2	3
12. 나는 제시된 아이디어를 평가할 때 의견을 적극적으로 표현한다.	1	2	3
13. 나는 문제가 발생하였을 때 문제의 결과를 미리 예측한다.	1	2	3
14. 나는 문제가 발생하였을 때 주변 환경을 잘 분석한다.	1	2	3

문항	그렇지 않은 편이다	그저 그렇다	그런 편이다
15. 나는 발생한 문제 중에서 우선순위를 잘 고려해서 먼저 해결해야 하는 문제를 잘 찾아낸다.	1	2	3
16. 나는 문제 해결을 위해 제시된 대안을 논리적으로 검토한다.	1	2	3
17. 나는 문제를 해결하기 위한 대안이 실제로 실현가능한지를 고려한다.	1	2	3
18. 나는 문제해결을 위한 방법을 실천하고, 그 결과를 평가한다.	1	2	3

확인방법

체크리스트의 문항별로 자신이 체크한 결과를 아래 표에 적어 보자.

문항	수준	개수	학습모듈	Page
1~6번	그렇지 않은 편이다.	()개	C-1 문제해결능력	11~32
	그저 그렇다.	()개		
	그런 편이다.	()개		
7~12번	그렇지 않은 편이다.	()개	C-2-가 사고력	33~52
	그저 그렇다.	()개		
	그런 편이다.	()개		
13~18번	그렇지 않은 편이다.	()개	C-2-나 문제처리능력	53~76
	그저 그렇다.	()개		
	그런 편이다.	()개		

확인결과

확인방법에 따라 자신의 수준을 진단한 후, 한 문항이라도 ‘그렇지 않은 편이다’가 나오면 그 부분이 부족한 것으로, 제시된 학습내용과 페이지를 참조하여 해당하는 학습내용을 학습해보자.

학습모듈



C-1: 문제해결능력	p.11
<u>R₁</u> : 문제의 정의	p.12
<u>B₁</u> : 문제해결	p.19
<u>B₂</u> : 퍼실리테이션을 이용한 문제해결	p.26
C-2 : 하위능력별 학습	p.33
C-2-가: 사고력	p.33
<u>R₁</u> : 창의적 사고	p.34
<u>A₁</u> : 창의적 사고의 개발 방법	p.38
<u>B₁</u> : 문제해결을 위한 사고력의 이해	p.42
C-2-나: 문제처리능력	p.53
<u>A₁</u> : 문제 인식 접근방법	p.54
<u>B₁</u> : 문제 원인과 구조파악	p.65
<u>B₂</u> : 문제해결을 위한 실행 및 평가	p.71



학습모듈 C-1

문제해결능력

문제해결능력은 업무 수행 중 발생하는 여러 문제를 창조적, 논리적, 비판적 사고를 통해 올바르게 인식하고 적절히 해결하는 능력이다.

최근의 문제들은 더욱 복잡적이고 다양한 형태로 나타나고 있다. 그러므로 모든 직업인은 직면한 문제를 바르게 인식하고 이를 바람직하게 해결하기 위해 문제해결능력을 필수로 갖추어야 한다.

학습목표

일반 목표

문제를 올바르게 인식하고 적절히 해결하는 능력을 기를 수 있다.

세부 목표

1. 문제의 정의를 이해할 수 있다.
2. 문제해결을 위한 기본적 사고의 유형과 방법을 습득할 수 있다.
3. 퍼실리테이션을 활용한 문제해결을 수행할 수 있다.

주요용어



문제

문제해결

문제해결장애요소

문제해결 방법

학습활동



문제의 정의

직업인은 업무를 수행하는 동안 다양한 문제 상황에 직면하게 된다. 그러나 정작 자신이 문제에 직면해 있다는 사실을 알지 못해 종종 곤란을 겪기도 한다. 이는 업무 수행 중 겪는 문제를 '문제'로 인식하지 못하기 때문이다. 또한 우리는 같은 회사에서 같은 직급에 있더라도 담당 업무나 상황에 따라 다양한 문제를 만난다. 직업인이 겪게 되는 문제는 무엇인지 그 정의와 의미, 다양한 문제의 유형에 대해서 알아보자.

업무를 수행하면서 우리는 끊임없이 문제 상황을 마주하게 된다. 회사의 경영자는 회사의 수익을 높여야 하는 문제를, 부서 관리자는 회사에 대한 각 부서의 기여도를 어떻게 높일 것인가 하는 문제를 겪게 될 것이다. 또한 이제 막 회사에 입사한 신입사원은 업무에 빨리 적응해야 하는 문제 상황을 맞이할 것이다. 이렇듯 직업인들은 업무수행 중에 수시로 작거나 큰 문제에 부딪히게 된다. 다음은 영업부의 A과장에 대한 사례이다. A과장이 겪고 있는 문제를 통해서 문제의 정의와 의미를 알아보자.



사례



문제를 문제로 인식하기



식품업체 P사의 영업부 A과장은 유능한 세일즈맨이다. 그는 세심하고 적극적인 성격과 좋은 인상으로 처음 만나는 상대와도 쉽게 친해진다. 설득력 있는 화술과 자사제품에 대한 깊은 지식도 가지고 있어 제품 판매 실적도 좋은 편이다. 따라서 A과장은 자신의 영업 성적이나 영업기술에 대해 자신감이 높다. 그가 근무하는 P사의 제품은 깨끗한 품질과 넉넉한 양으로 대형마트에서 높은 매출을 기록하고 있다. 회사 또한 안전하고 신선한 먹거리를 판매한다는 모토가 소비자들 사이에서 통해 높은 신뢰와 인기를 얻고 있다.

그런데 최근 들어 P사의 식품 판매량이 급감했다. 무언가 문제가 있다고 생각한 A과장은 이를 알아내기 위해 대형마트를 찾아 소비자들의 소비 실태를 분석하였다. 그러나 질과 양이 우수한 자사 제품이 왜 타사 제품보다 인기가 없는지 원인을 도출해

(사례 계속)

낼 수 없었다. 결국 컨설팅 기업에 의뢰한 결과, 최근 사회트렌드의 변화로 핵가족과 싱글족이 급증해 낱개 상품이나 소용량 상품의 인기가 높아졌다는 것을 알게 되었다. 매출 급감은 P사나 A과장이 사회트렌드 및 식품시장 변화를 감지하지 못하면서 기획 및 마케팅 대응이 늦어 벌어진 문제였던 것이다.

일반적으로 ‘문제’라 하면 현재 직면하여 즉시 해결해야 하는 것으로 생각한다. 그러나 개혁과 혁신이 요구되는 오늘날, 직업인들은 경쟁력 강화를 위해, 현재 직면한 명확한 문제뿐 아니라 숨어있는 문제까지 해결할 수 있어야 한다. 다음은 외국 저가항공사의 국내 진출로 인해 A항공사와 B항공사가 겪게 되는 문제 상황에 대한 사례이다. A항공사와 B항공사가 각 각의 문제를 어떻게 바라보고 있는지 생각해 보자.



왜 다를까?



국내 항공사인 A항공사와 B항공사는 30년 전부터 라이벌 기업으로 항상 경쟁해왔다. 그러나 최근 B항공은 A항공으로부터 업계 1위 자리를 빼앗기고 있는 상황이며, 서비스 부문에서도 늘 뒤진다는 평가를 받고 있다. 1위 자리를 탈환하기 위하여 B항공사는 많은 비용과 인력을 투입하고 있지만 A항공사를 따라잡을 수가 없었다.

그러던 중 외국의 저가항공사가 국내 시장에 진출하게 되었고, 저렴한 외국항공사로 인해 B항공사는 더욱 더 판매 부진을 겪게 되었다. 반면, A항공사는 전과 마찬가지로 승객의 탑승률과 서비스 만족도가 더욱 올라가고 있는 상황이다.

이러한 상황을 이상하게 여긴 B항공사의 경영자는 A항공사가 이와 같은 탑승률을 기록할 수 있었던 원인을 찾을 것을 지시하였다. 그 결과, A항공사는 외국 저가항공사가 들어오기 전부터 이에 따른 문제를 인식하고 있었던 것이 밝혀졌다. A항공사는 이에 대한 대비로 국내 C저가항공사와 제휴를 맺어 저렴한 가격에 공동운항을 시행하고, 공동 마일리지를 적립할 수 있게 하였다. 또한 저가항공을 이용하는 주 고객인 젊은 고객을 위한 서비스를 개발하는 등 여러 대책을 마련해왔던 것이다.



활동



‘문제를 문제로 인식하기’ 사례를 통해 업무를 수행하면서 겪게 되는 문제를 해결하기 위해서 가장 먼저 해야 되는 일은 자신이나 자신이 속한 조직의 문제를 인식하는 일임을 알 수 있다. 그러나 대부분 사람들은 자신과 조직의 문제를 잘 인식하지 못하거나, 문제를 인식 하더라도 무엇을 어떻게 해결해야 할지 모르는 경우가 있다. 현재 수행하고 있는 업무상의 문제와 자신이 속한 조직의 문제가 무엇인지 생각해 보고, 구분하여 서술하시오.

현재 자신이 수행하고 있는 업무상 문제	자신이 속한 조직의 문제
1.	1.
2.	2.
3.	3.
4.	4.
5.	5.



‘왜 다를까?’ 사례에서 현재 겪고 있는 문제만을 인식하는 기업과 미래에 발생할지도 모르는 문제까지 인식하는 기업에 차이가 있음을 알 수 있다. 문제의 유형은 현재 문제가 일어나 원상복구가 필요해 보이는 문제, 현재는 문제가 아니지만 더 잘할 필요가 있어 현재 상황을 개선하기 위해 찾는 문제, 미래 환경 변화에 따라 앞으로 발생할 수 있는 미래 문제, 이렇게 세 가지로 구분할 수 있다. 다음에 제시된 각 상황들이 세 가지 문제 중 어디에 해당되는지 해당되는 칸에 “O” 표시 후, 그 이유를 적으시오.

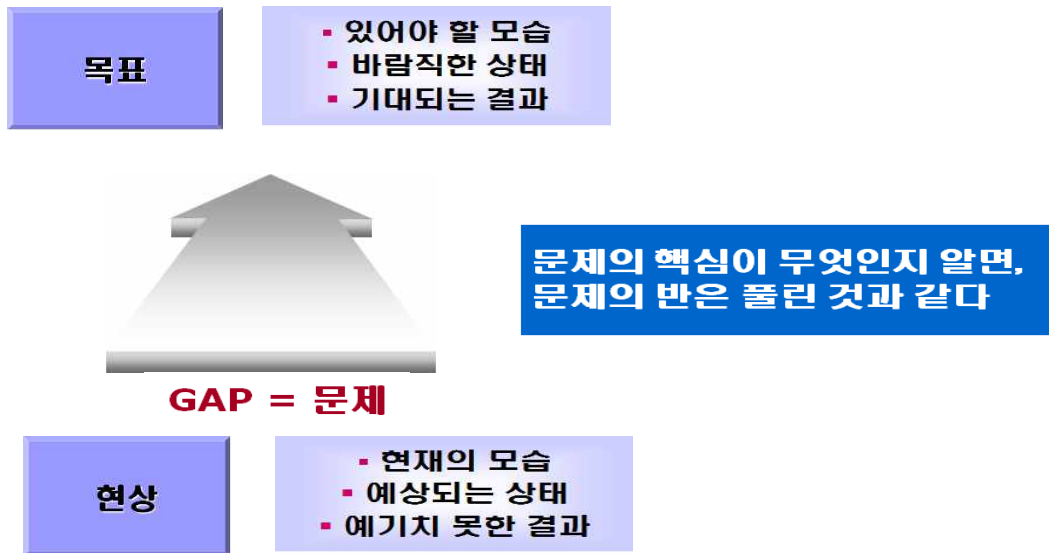
- [상황 A] 제조부 부장 K에게 제품불량에 대한 고객들의 클레임이 발생했다.
- [상황 B] 생산부 L에게 생산성을 15% 높이라는 임무가 떨어졌다.
- [상황 C] 기획부 J에게 자동차 생산 분야 진출 시 발생 가능한 문제를 파악하라는 지시가 내려왔다.
- [상황 D] 생산부 M은 중국에 생산라인을 설치할 때 고려해야 하는 문제들이 무엇인지 판단해야 하는 상황에 처해 있다.
- [상황 E] 경쟁사의 품질 수준이 자사의 품질 수준보다 높다는 신문기사가 발표된 후 자사 상품의 판매부진이 누적되고 있다.
- [상황 F] 자사의 자금흐름이 이대로 두면 문제가 발생할지도 모른다는 판단 아래 향후 1년간 제품판매에 따른 자금흐름을 예측하는 것이 필요해졌다.

	보이는 문제	찾는 문제	미래 문제	이유
상황 A				
상황 B				
상황 C				
상황 D				
상황 E				
상황 F				



내용

◆ 문제의 정의



◆ 문제의 의미

문제란 원활한 업무수행을 위해 해결해야 하는 질문이나 의논 대상을 의미한다. 즉 해결하기를 원하지만 실제로 해결해야 하는 방법을 모르고 있는 상태나 얻고자 하는 해답이 있지만 그 해답을 얻는 데 필요한 일련의 행동을 알지 못한 상태이다. 이러한 문제는 흔히 문제

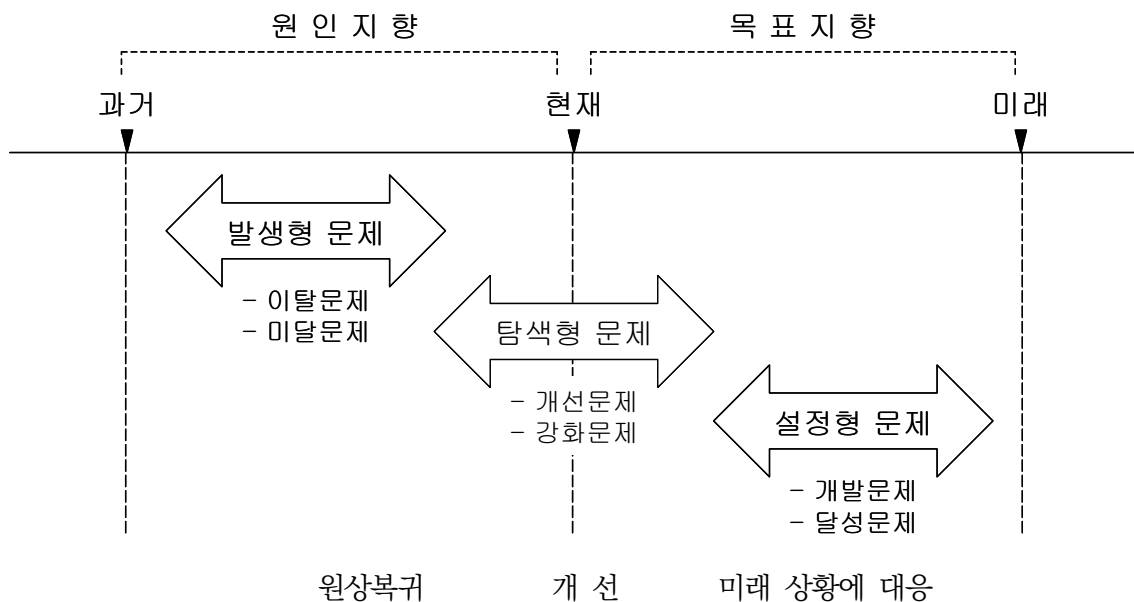
점과 구분하지 않고 사용하는데, 문제점이란 문제의 근본원인이 되는 사항으로 문제 해결에 필요한 열쇠인 핵심 사항을 말한다. 예컨대 난폭운전으로 전복사고가 일어났을 때, 사고의 발생을 문제라 하고, 난폭운전은 문제점이다. 이렇게 문제점은 개선해야 할 사항이나 손을 써야 할 사항, 그에 의해서 문제가 해결될 수 있고 문제의 발생을 미리 방지할 수 있는 사항을 말한다.



◆ 문제의 유형

문제를 효과적으로 해결하기 위해 문제의 유형을 파악하는 것이 우선시 되어야 한다. 문제의 유형은 그 기준에 따라 아래와 같이 구분될 수 있다.

- 기능에 따른 문제 유형 : 제조 문제, 판매 문제, 자금 문제, 인사 문제, 경리 문제, 기술 상 문제
- 해결방법에 따른 문제 유형 : 논리적 문제, 창의적 문제
- 시간에 따른 문제 유형 : 과거 문제, 현재 문제, 미래 문제
- 업무수행 과정 중 발생한 문제 유형 : 발생형 문제(보이는 문제), 탐색형 문제(찾는 문제), 설정형 문제(미래 문제)



• 발생형 문제(보이는 문제)

우리 눈앞에 발생되어 당장 걱정하고 해결하기 위해 고민하는 문제를 의미한다. 발생형 문제는 눈에 보이는 이미 일어난 문제로, 어떤 기준을 이탈함으로써 생기는 이탈 문제와 기준에 미달하여 생기는 미달문제로 대변되며 원상복귀가 필요하다. 또한 문제의 원인이 내재되어 있기 때문에 원인지향적인 문제라고도 한다.

• 탐색형 문제(찾는 문제)

현재의 상황을 개선하거나 효율을 높이기 위한 문제를 의미한다. 탐색형 문제는 눈에 보이지 않는 문제로, 이를 방치하면 뒤에 큰 손실이 따르거나 결국 해결할 수 없는 문제로 확대되기도 한다. 이러한 탐색형 문제는 잠재 문제, 예측 문제, 발견 문제의 세 가지 형태로 구분된다. 잠재 문제는, 문제가 잠재되어 있어 인식하지 못하다가 결국은 확대되어 해결이 어려워진 문제를 의미한다. 잠재 문제는 숨어있기 때문에 조사 및 분석을 통해 찾을 수 있다.

예측 문제는, 지금 현재는 문제가 아니지만 계속해서 현재 상태로 진행할 경우를 가정하고 앞으로 일어날 수 있는 문제를 말한다. 발견문제는, 현재로서는 담당 업무에 아무런 문제가 없으나 유사한 타 기업의 업무방식이나 선진기업의 업무 방법 등의 정보를 얻음으로써 지금 보다 좋은 제도나 기법, 기술을 발견하여 개선, 향상시킬 수 있는 문제를 뜻한다.

- **설정형 문제(미래 문제)**

미래상황에 대응하는 장래 경영전략의 문제로 '앞으로 어떻게 할 것인가'에 대한 문제를 의미한다. 설정형 문제는 지금까지 해오던 것과 전혀 관계없이 미래 지향적으로 새로운 과제 또는 목표를 설정함에 따라 일어나는 문제로서, 목표 지향적 문제라고 할 수 있다. 따라서 이러한 문제를 해결하는 데에는 많은 창조적인 노력이 요구되기 때문에 창조적 문제라고도 한다.



문제해결

직업인 누구나 업무 수행 중 문제가 발생하면 이를 해결하기 위해 다양한 노력을 한다. 그러나 경우에 따라 발생한 문제를 해결하는 방법을 모르는 상황에 놓이기도 한다. 이를 위해 문제발생에 따른 문제해결의 의미와 필요한 요소가 무엇인지 알아보고, 문제를 해결하기 위한 기본 사고에 대해 살펴보자.

문제해결을 위해서는 전략적 사고, 분석적 사고, 발상의 전환, 내외부자원의 활용이 필요하다. 다음 각 사례를 읽고 문제해결을 위해서 기본적으로 갖추어야 할 사고에 대해서 생각해 보자.



사례



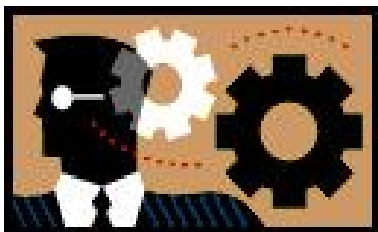
문제해결에 필요한 사고

[사례1]

K-POP 음반회사인 A회사는 음반시장의 부진으로 인하여, 기업의 위기 상황에 처해있다. 이러한 상황을 타개하기 위하여 미국에 있는 지사를 철수하여 비용을 절감하려고 하였다. 그러나 A회사가 미국에서 철수한 후 방탄소년단의 활동으로 인하여 K-POP 열풍이 불게 되었고, A회사는 비용을 절감한 게 아닌 수익을 버린 결과를 초래하게 되었다.

[사례2]

C는 제과 업체의 신입사원이다. C가 입사한 회사는 경쟁업체인 P사보다 판매율과 인지도가 뒤떨어졌고, 구성원들 모두 그러한 현실을 받아들이고 있는 상황이었다. C는 이러한 업계상황을 바꾸기 위하여 P기업과 자신의 기업 간의 차이를 분석하게 되었다.



그 결과 자신의 회사가 위생의식에 있어 P기업보다 교육이 부족하다는 것을 알게 되었고, 소비자 역시 위생에 점점 예민해지고 있다고 판단하였다. 그래서 이를 보고서로 제출하였지만, 결국, 회사의 전략으로 채택되지 못하였다.

(사례 계속)

[사례3]

라면 판매업체인 N회사는 업계 1위였으나 현재 경쟁업체인 S사에게 그 자리를 빼앗길 위기에 처해있다. N회사에 근무하는 K과장은 업계에 불고 있는 매운맛 열풍을 감지하고 라면스프의 매운맛을 기존제품 대비 20% 증폭한 라면을 출시하자는 아이디어를 제시하였다. 그러나 회사 측에서는 “소비자가 쉽게 질려할 수 있어 재구매로 이어지기 어렵다.” “원자재 비용이 너무 많이 든다.” “라면은 모든 소비자를 고려해서 중간맛으로 출시해야 한다.” 라는 이유로 신제품 개발에 미온적인 반응이었다.



활동



문제해결은 문제의 원인을 찾아 분석한 뒤 분석 결과를 토대로 해결안을 도출하여 제시하고, 실제 상황에 적용해 해결하는 과정이라 할 수 있다. 현재 본인이 담당하는 업무 상황에서 겪고 있는 문제를 다음 순서에 따라 적어 보고 이를 해결하는 과정을 기술하시오.

1. 현재 업무 수행 과정 중에서 겪고 있는 문제는 무엇인지 적으시오.

2. 이러한 문제가 발생한 원인은 무엇인지 적으시오.

①

②

③

④

⑤

3. 발생된 원인에 따른 문제해결책들은 무엇인지 적으시오.

①

②

③

④

⑤

4. 해결안을 시행했을 때, 발생할 수 있는 기대효과와 문제점 무엇인지 적으시오.

순번	기 대 효 과	문 제 점
①		
②		
③		
④		
⑤		

5. 해결책 중 가장 최적의 해결안은 무엇인지 적으시오.



제시된 사례는 전략적 사고, 분석적 사고, 발상의 전환, 내외부자원의 활용 중 어떤 점이 부족해서 벌어진 경우인지 구분하고 그 이유를 제시하시오.

	부족한 사고	이유
사례 1		
사례 2		
사례 3		



내용

◆ 문제해결의 정의 및 의의

• 정 의

문제해결이란 목표와 현상을 분석하고 분석 결과를 토대로 주요과제를 도출한 뒤, 바람직한 상태나 기대되는 결과가 나타나도록 최적의 해결안을 찾아 실행, 평가해 가는 활동을 의미한다.

• 의 의

문제해결은 조직, 고객, 자신의 세 가지 측면에서 도움을 줄 수 있다.

- 조직측면에서는 자신의 속한 조직의 관련분야에서 세계 일류수준을 지향하며, 경쟁사와 대비하여 탁월하게 우위를 확보하기 위해서 끊임없는 문제해결이 요구된다.
- 고객측면에서는 고객이 불편하게 느끼는 부분을 찾아 개선과 고객감동을 통한 고객 만족을 높이는 측면에서 문제해결이 요구된다.
- 자기 자신 측면에서는 불필요한 업무를 제거하거나 단순화하여 업무를 효율적으로 처리하게 됨으로써 자신을 경쟁력 있는 사람으로 만들어 나가는 데 문제해결이 요구된다.

◆ 문제해결의 필수요소

문제해결을 위해서는 체계적인 교육훈련을 통해 일정수준 이상의 문제해결능력을 발휘할 수 있도록 조직과 각 실무자가 노력해야 한다.

또한 고정관념과 편견 등 심리적 타성 및 기존의 패러다임을 극복하고 새로운 아이디어를 효과적으로 낼 수 있는 창조적 스킬 등을 습득하는 것이 필요하다. 이는 창조적 문제해결능력을 향상시켜야 함을 의미하며, 문제해결 방법에 대한 체계적인 교육훈련을 통해서 얻을 수 있다. 따라서 문제해결을 위해서 개인은 사내외의 체계적인 교육훈련을 통해 문제해결을 위한 기본 지식뿐 아니라 본인이 담당하는 전문영역에 대한 지식도 습득해야 한다. 이를 바탕으로 문제를 조직 전체의 관점과 각 기능단위별 관점으로 구분하고, 스스로 해결할 수 있는 부분과 조직 전체의 노력을 통해서 해결할 수 있는 부분으로 나누어 체계적으로 접근해야 한다.

◆ 문제해결을 위한 기본적 사고

문제해결을 잘 하기 위해서는 전략적 사고, 분석적 사고, 발상의 전환, 내외부자원의 활용

등 4가지 기본적 사고가 필요하다.

• **전략적 사고를 해야 한다.**

현재 당면하고 있는 문제와 그 해결방법에만 집착하지 말고, 그 문제와 해결방안이 상위 시스템 또는 다른 문제와 어떻게 연결되어 있는지를 생각하는 것이 필요하다.

• **분석적 사고를 해야 한다.**

전체를 각각의 요소로 나누어 그 요소의 의미를 도출한 다음 우선순위를 부여하고 구체적인 문제해결 방법을 실행하는 것이 요구된다. 분석적 사고는 문제의 성격에 따라 다음과 같은 세 가지 사고가 요구된다,

- 성과 지향의 문제 : 기대하는 결과를 명시하고 효과적으로 달성하는 방법을 사전에 구상하고 실행하라.
- 가설 지향의 문제 : 현상 및 원인분석 전에 지식과 경험을 바탕으로 일의 과정이나 결과, 결론을 가정한 다음 검증 후 사실일 경우 다음 단계의 일을 수행하라.
- 사실 지향의 문제 : 일상 업무에서 일어나는 상식, 편견을 타파하여 객관적 사실로부터 사고와 행동을 출발하라.



• **발상의 전환을 하라**

사물과 세상을 바라보는 인식의 틀을 전환하여 새로운 관점에서 바라보는 사고를 지향하라.

• **내·외부자원을 효과적으로 활용하라**

문제해결 시 기술, 재료, 방법, 사람 등 필요한 자원 확보 계획을 수립하고 내·외부자원을 효과적으로 활용하라.

◆ **문제해결의 장애요인**

문제를 해결하는 데 장애가 되는 요소들은 조직이 직면한 상황과 맞고 있는 담당업무의 특성에 따라서 굉장히 다양하게 나타날 수 있다. 이러한 장애요소들 중 가장 대표적인 경우는 다음과 같다.

• **문제를 철저하게 분석하지 않는 경우**

문제를 접한 다음 문제가 무엇인지 문제의 구도를 심도 있게 분석하지 않으면 문제해결이

어려워진다. 즉 어떤 문제가 발생하면 직관으로 성급하게 판단하여 문제의 본질을 명확하게 분석하지 않고 대책안을 수립, 실행함으로써 근본적인 해결을 하지 못하거나 새로운 문제를 야기하는 결과를 초래할 수 있다.

- **고정관념에 얽매이는 경우**

상황이 무엇인지를 분석하기 전에 개인적인 편견이나 경험, 습관으로 증거와 논리에도 불구하고 정해진 규정과 틀에 얽매여서 새로운 아이디어와 가능성을 무시해 버릴 수 있다.

- **쉽게 떠오르는 단순한 정보에 의지하는 경우**

문제해결에 있어 종종 우리가 알고 있는 단순한 정보들에 의존하는 경향이 있다. 단순한 정보에 의지하면 문제를 해결하지 못하거나 오류를 범하게 된다.

- **너무 많은 자료를 수집하려고 노력하는 경우**

자료를 수집하는 데 있어 구체적인 절차를 무시하고 많은 자료를 얻으려는 노력에만 온 정열을 쏟는 경우가 있다. 무계획적인 자료 수집은 무엇이 제대로 된 자료인지를 알지 못하는 우를 범할 우려가 많다.



퍼실리테이션을 이용한 문제해결

새로 입사하거나 새로운 업무를 맡았을 때 주어진 문제를 해결하지 못한 경험을 한 번쯤은 갖고 있을 것이다. 이러한 상황에서 혼자서 해결하지 못한 문제를 상사나 동료의 도움으로 쉽게 해결한 경험도 있을 것이다. 이처럼 직업생활에서도 퍼실리테이터를 활용한 문제해결이 증가하고 있다. 퍼실리테이터는 문제해결에 어떤 도움을 줄까?

퍼실리테이션(facilitation)을 활용한 문제해결은 최근에 많이 사용되고 있는 방법이다. 퍼실리테이션이란 어떤 그룹이나 집단이 의사결정을 잘 하도록 도와주는 일을 의미한다. 다음은 최근 잇따라 생겨난 저가 로드샵 화장품 때문에 문제가 발생한 A화장품 회사의 사례이다. A사는 판매량이 반으로 줄어들면서 6월 현재 예상보다 2배 이상 재고가 늘어났다. 이에 판매부장과 공장장, 양쪽을 조정하는 입장에 있는 경영관리부장 등 3명이 문제를 해결하기 위한 방안을 모색하기 위해 모였다. 퍼실리테이션의 개념과 함께, 경영관리부장의 이야기에 주의를 기울이면서 사례를 읽어 보자.



사례



아... 그렇구나

고가 화장품 회사인 A회사는 최근 저가 로드샵 화장품이 급증하면서 판매량이 반으로 줄어들고 애초 예상보다 재고가 2배 가까이 늘어났다. 이에 회사에서는 긴급 대책 회의를 열었다.

경영관리부장 : 책임이 어디에 있는가는 나중에 살펴보기로 하고, 우선 서로가 어떻게 하면 이 문제를 해결할 수 있는가에 초점을 맞추어 논의하도록 합시다. 먼저 판매 부서에 물어보겠습니다. 무엇 때문에 판매가 부진하게 되었습니까?

판 매 부 장 : 최근 저가 로드샵 화장품들이 저렴한 가격과 명품화장품 복제를 통해 완전히 시장을 잠식해 버렸습니다. 또한 로드샵 사이의 잇따른 세일전 쟁으로 더욱 소비자들에게 자신들의 화장품을 어필하고 있는 것 같습니다.

경영관리부장 : 국내 시장뿐만 아니라 국제 시장에서도 그런 상황이 벌어졌습니까?

(사례 계속)

판 매 부 장 : 국내 시장에서는 이미 상황이 역전되면서 이제는 어떻게 해 볼 도리가 없군요. 미국 시장에서도 거의 비슷한 상황이지만, 일부 우리에게 강점이 있는 유통망이 남아 있습니다. 유럽 시장에서는 아직 경쟁 상품이 진출하지 않은 상황이라 다소 시간적인 여유가 있습니다.

경영관리부장 : 조금이라도 판매율을 높일 수 있도록 생산현장에서 무언가 협력할 수 있는 방안은 없을까요?

공 장 장 : 유럽 시장에서는 아직 해볼만하다면 국내 시장용으로 생산한 제품의 디자인을 유럽용으로 변경해서 생산하면 어떨까요? 생산 라인에 있는 사람들을 놀려야 할 정도라면 조금이라도 재고를 줄이기 위해 철야를 해서라도 만들어 놓겠습니다.

경영관리부장 : 상당히 좋은 제안이군요. 당장 시작하죠. 그런데 여기서 생산을 중단하면 어느 정도의 부품이 남게 됩니까?

공 장 장 : 확정 주문량이 3개월분은 처리가 가능하지만, 앞서서 주문해 놓은 그 후의 3개월분은 남게 됩니다.

경영관리부장 : 판매부서에서 뭔가 좋은 아이디어가 없나요?

판 매 부 장 : 그렇다면 그 부품을 사용하되 일부 기능을 줄여서 저가형 제품을 생산할 수는 없습니까?

경영관리부장 : 그것은 검토해 볼 가치가 있겠군요.



활동



제시된 3명은 개혁을 방해하는 소위 ‘비협조적인 사람들’이다. 만약 당신이 이들의 의견을 조정하는 퍼실리테이터의 입장이라면 어떻게 대처할지를 적으시오.

- ① A과장 : 책임감이 강한 것은 좋지만 다른 부서에서 “우리에게 맡겨 주었으면 좋겠다.”라고 하면 전혀 받아들이지 않는다. 그리고 자신이 담당하는 것 외의 이야기에는 전혀 관심이 없다.
- ② B과장 : 묻는 말에 정중히 설명해 주지만 자신의 의견이 명확하지 않다. 무엇을 결정하려 하면 세세한 정보가 부족하다면서 의사 결정을 내리지 못하게 한다.
- ③ C과장 : 회사 내부 사정에 밝지만 “사장이 -----”. “00부서에서는 -----” 등으로 주위의 비판적인 입장만 잔뜩 늘어놓아 논의에 찬물을 끼얹는다.

① A과장에 대해서 당신은 어떻게 대처할 것인지 작성하시오.

② B과장에 대해서 당신은 어떻게 대처할 것인지 작성하시오.

③ C과장에 대해서 당신은 어떻게 대처할 것인지 작성하시오.



내용

◆ 문제해결 방법

문제해결을 위한 방법은 크게 소프트 어프로치, 하드 어프로치, 퍼실리테이션 세 가지로 구분된다.

• 소프트 어프로치에 의한 문제해결

소프트 어프로치에 의한 문제해결방법은 대부분의 기업에서 볼 수 있는 전형적인 스타일로 조직 구성원들은 같은 문화적 토양을 가지고 이심전심으로 서로를 이해하는 상황을 가정한다. 코디네이터 역할을 하는 제3자는 결론으로 끌고 갈 지점을 미리 머릿속에 그려가면서 권위나 공감에 의지하여 의견을 중재하고, 타협과 조정을 통하여 해결을 도모한다. 결론이 애매하게 끝나는 경우가 적지 않으나, 그것은 그것대로 이심전심을 유도하여 파악하면 된다. 소프트 어프로치에서는 문제해결을 위해서 직접 표현하는 것이 바람직하지 않다고 여기며, 무언가를 시사하거나 암시를 통하여 의사를 전달하고 기분을 서로 통하게 함으로써 문제해결을 도모하려고 한다.

• 하드 어프로치에 의한 문제해결

하드 어프로치에 의한 문제해결방법은 상이한 문화적 토양을 가지고 있는 구성원을 가정하여 서로의 생각을 직설적으로 주장하고 논쟁이나 협상을 통해 의견을 조정해 가는 방법이다. 이 때 중심적 역할을 하는 것이 논리, 즉 사실과 원칙에 근거한 토론이다. 제 3자는 이것을 기반으로 구성원에게 지도와 설득을 하고 전원이 합의하는 일치점을 찾아내려고 한다. 이러한 방법은 합리적이긴 하지만, 잘못하면 단순한 이해관계의 조정에 그치고 말아서 그것만으로는 창조적인 아이디어나 높은 만족감을 이끌어 내기 어렵다.

• 퍼실리테이션에 의한 문제해결

퍼실리테이션(facilitation)이란 ‘촉진’을 의미하며, 어떤 그룹이나 집단이 의사결정을 잘하도록 도와주는 일을 가리킨다. 최근 많은 조직에서는 보다 생산적인 결과를 가져올 수 있도록 그룹이 나아갈 방향을 알려 주고, 주제에 대한 공감을 이룰 수 있도록 능숙하게 도와주는 퍼실리테이터를 활용하고 있다. 퍼실리테이션에 의한 문제해결 방법은 깊이 있는 커뮤니케이션을 통해 서로의 문제점을 이해하고 공감함으로써 창조적인 문제해결을 도모한다. 소프트 어프로치나 하드 어프로치 방법은 타협점의 단순 조정에 그치지만, 퍼실리테이션에 의한 방법은 초기에 생각하지 못했던 창조적인 해결 방법을 도출한다. 동시에 구성원의 동기가 강화되고 팀워크도 한층 강화된다는 특징을 보인다. 이 방법을 이용한 문제해결은 구성원이 자율

적으로 실행하는 것이며, 제3자가 합의점이나 줄거리를 준비해 놓고 예정대로 결론이 도출되어 가도록 해서는 안 된다.



학습정리

1. 문제란 업무를 수행함에 있어서 해결하기를 원하지만 실제로 해결해야 하는 방법을 모르거나, 해답을 얻는 데 필요한 일련의 행동을 알지 못한 상태를 말한다. 문제는 조직에서 있어야 할 모습과 바람직한 상태, 기대되는 결과인 목표와 현재의 모습과 예상되는 상태인 현상과의 차이를 말하며 이러한 문제의 핵심이 무엇인지 알면 문제의 반은 풀린 것과 같다. 문제는 발생형 문제, 탐색형 문제, 설정형 문제의 세 가지 유형으로 분류할 수 있다. 발생형 문제는 우리가 바로 직면하여 걱정하고 해결하기 위해 고민하는 ‘이미 일어난 문제’를 말하며, 탐색형 문제는 현재의 상황을 개선하거나 효율을 높이기 위한 ‘더 잘해야 할 문제’를 의미하며, 설정형 문제는 장래의 경영전략을 생각하는 미래 상황에 대응하는 경영전략의 문제로 ‘앞으로 어떻게 할 것인가’ 하는 문제를 말한다.
2. 문제해결이란 목표와 현상을 분석하고, 이 분석 결과를 토대로 과제를 도출하여 최적의 해결책을 찾아 실행, 평가해 가는 활동을 의미한다. 문제해결을 위해서는 체계적인 교육훈련, 문제해결방법에 대한 다양한 지식, 문제관련 지식에 대한 가용성, 문제해결자의 도전의식과 끈기, 문제에 대한 체계적인 접근이 필요하다. 또한 전략적 사고와 분석적 사고, 발상의 전환, 내외부자원의 활용 등 4가지 기본적인 사고를 갖추어야 한다. 문제를 철저하게 분석하지 않는 경우, 고정관념에 얽매이는 경우, 쉽게 떠오르는 단순한 정보에 의지하는 경우, 너무 많은 자료를 수집하려고 노력하는 경우는 문제해결에 장애가 된다.

2. 하위능력별 학습



학습모듈 C-2-가

사고력

사고력은 일상생활뿐 아니라 공동체 생활의 문제를 해결하기 위해 요구되는 기본요소로서 창의적, 논리적, 비판적으로 생각하는 능력이다. 우리에게 주어진 무수한 정보 중에서 이를 알맞게 선택하고 다른 사람과 의견을 공유하기 위해서는 창의적, 논리적, 비판적 사고가 필수이며 이러한 사고력은 다양한 형태의 문제에 대처하고 자신들의 의견 및 행동을 피력하는 데 중요한 역할을 한다.

학습목표

일반 목표

문제를 해결하기 위해서 창의적, 논리적, 비판적으로 생각하는 능력을 기를 수 있다.

세부 목표

1. 문제를 창의적으로 사고할 수 있다.
2. 창의적 사고와 개발방법을 활용할 수 있다.
3. 문제해결을 위한 논리적, 비판적 사고와 개발방법을 활용할 수 있다.

주요용어



창의적 사고

논리적 사고

비판적 사고

학습활동



창의적 사고

대부분의 사람들은 창의적 사고를 아주 특별한 사람만이 가지고 있다고 생각하고 자신과 무관한 능력으로 생각하기도 한다. 그러나 창의력은 누구에게나 있는 능력으로 일상생활에서 끊임없이 이를 발휘하고 있다. 문제해결의 기본 요소인 창의적 사고는 무엇인지 알아보자.

창의적인 사고는 사회나 개인에게 새로운 가치를 창출하는 능력으로 공동체 생활을 하는 사람은 기본으로 갖추어야 할 덕목이다. 조직에서도 창의적인 사고를 하는 사람들을 찾고 선호하는 경향을 보인다. 아래 사례를 통해서 창의적 사고의 의미를 알아보도록 하자.



사례



창의적으로 사고하기

흔히 우리는 창의적인 사고가 특별한 사람들만이 할 수 있는 대단한 능력이라고 생각한다. 하지만 우리는 일상생활에서 창의적인 사고를 끊임없이 하고 있다. 예를 들어 필요한 물건을 구입하고자 할 때 좋은 물건을 싸게 사기 위해서 많은 생각을 해 본 경험은 누구에게나 있을 것이다. 이것이 바로 창의적인 사고이다. 창의적 사고는 무에서 유를 만들어 내는 것이 아니라 끊임없이 참신한 아이디어를 산출하는 힘으로써, 필요한 물건을 싸게 사기 위해서 하는 많은 생각들 역시 창의적 사고이다.

- 당신이 쇠덩어리를 하나 가지고 있다고 가정해 보자. 만약 그것을 쇠덩어리 상태로 팔면 5달러 정도를 받을 것이다. 당신이 그 쇠덩어리로 말발굽을 만들어 판다면 10달러 50센트까지 가치를 높여 팔 수 있을 것이다. 그런데 말발굽 대신 바늘을 만들어 팔면 3,285달러를 받을 수 있을 것이고, 시계 부품인 스프링을 만들어 판다면 25만 달러 정도까지 그 값어치를 높일 수 있을 것이다. 5달러와 25만 달러와의 차이, 이것이 바로 창의적 사고라고 할 수 있다.





활동



다음은 창의적 사고에 대해 사람들이 가지고 있는 생각이다. 아래 질문이 맞다고 생각하면 “○”표, 틀리다고 생각하면 “×”표, 둘 다 아니라고 생각하면 “△”표를 하고, 그 이유를 설명하시오.

1. 창의적 사고는 선천적으로 타고난 사람들에게만 있다.	()
2. 지능이 뛰어나거나 현실에 적응을 잘 하지 못하는 사람들이 일반인보다 창의적이다.	()
3. 창의적 사고는 후천적 노력에 의해 개발 가능하다.	()
4. 창의적 사고를 하는 데 어느 정도의 전문 지식은 필요하지만 너무나 많은 지식은 오히려 이를 저해할 수 있다.	()
5. 창의적으로 문제를 해결하기 위해서는 문제의 원인을 분석하는 능력이 매우 뛰어나야 한다.	()
6. 나이가 어릴수록 창의적 사고가 부족한 경향이 있다.	()
7. 충분히 본인의 역할을 다 하는 사람은 그가 속한 분야에서 다른 사람 못지않게 창의적일 수 있다.	()
8. 사람이 상대방부터 신뢰를 받게 된다면 더욱 더 창의적이 된다.	()
9. 창의적 사고란 아이디어를 내는 것으로 그 아이디어의 쓰임을 따지는 것은 별개의 문제이다.	()
10. 창의적 사고를 하기 위해서는 고정관념을 버리고, 문제의식을 가져야 한다.	()



내용

◆ 창의적 사고의 의미



문제를 빠르게 해결했다고 해서 그 사람을 창의적이라고 할 수는 없다. 안 풀리는 문제, 해답이 많은 문제, 때로는 정답이 없는 문제를 해결하는 사람이야말로 창의적인 사람이라고 할 수 있다. 이렇듯 창의적인 사고란 당면한 문제를 해결하기 위해 이미 알고 있는 경험과 지식을 해체하여 다시 새로운 정보로 결합함으로써 가치 있고 참신한 아이디어를 산출하는 사고로서, 다음과 같은 의미를 포함하고 있다.

- 창의적인 사고는 발산적(확산적) 사고로서, 아이디어가 많고 다양하고 독특한 것을 의미한다.
- 창의적인 사고는 새롭고 유용한 아이디어를 생산해 내는 정신적인 과정이다.
- 창의적인 사고는 통상적인 것이 아니라 기발하거나 신기하며 독창적인 것이다.
- 창의적인 사고는 유용하고 적절하며 가치가 있어야 한다.
- 창의적인 사고는 기존의 정보(지식, 상상, 개념 등)들을 특정한 요구조건에 맞거나 유용하도록 새롭게 조합시킨 것이다.

◆ 창의적 사고의 특징

또한 창의적 사고는 다음과 같은 세 가지 특징을 지닌다.

첫째, 창의적 사고란 정보와 정보의 조합이다.

정보는 주변에서 발견할 수 있는 지식(내적 정보)과 책이나 밖에서 본 현상(외부 정보)의 두 가지 형태를 의미하는데, 이러한 정보를 조합하여 최종적인 해답으로 통합하는 것이 창의적 사고의 출발이다.

둘째, 창의적 사고는 사회나 개인에게 새로운 가치를 창출한다.

창의적 사고는 개인이 갖춘 창의적 사고와 사회적으로 새로운 가치를 가지는 창의적 사고의 두 가지로 구분 가능하다. 아이들의 창의적 사고는 어른들이 보기에는 보잘 것 없어 보일 수도 있지만 아이들에게는 새로운 가치가 될 수 있듯이 모든 창의적 사고는 충분한 가치를 갖고 있다. 그리고 개인이 발휘한 창의력은 경우에 따라 사회발전을 위한 원동력을 제공하기도 하고, 새로운 사회 시스템을 구축하는 데 쓰이기도 한다.

셋째, 창의적 사고는 교육훈련을 통해 개발될 수 있는 능력이다.

창의적인 사고는 창의력 교육훈련을 통해서 개발할 수 있으며 모험심, 호기심, 적극적, 예술적, 집념과 끈기, 자유분방함 등이 보장될수록 높은 창의력을 보이기도 한다.

창의적 사고에는 “문제를 사전에 찾아내는 힘”, “문제해결에 있어서 다각도로 힌트를 찾아내는 힘” 그리고 “문제해결을 위해 끈기 있게 도전하는 태도” 뿐만 아니라 사고력을 비롯해서 성격, 태도에 걸친 전인격적인 가능성까지도 포함된다.



창의적 사고의 개발 방법

흔히 개인과 공동체는 기존과 같은 생각과 방법으로 문제를 해결하려는 경향이 있다. 그러나 같은 문제에 직면하더라도 새롭고 다양한 아이디어를 활용하여 문제를 해결할 수 있다. 이를 위한 창의적 사고 개발 방법에 대하여 살펴보자.

창의적 사고는 문제 상황마다 적합한 방법을 사용함으로써 개발할 수 있다. 다음 M방송사 A피디와 B피디 두 팀의 개발회의 사례를 통해서 두 팀의 차이가 무엇인지를 알아 보고, 창의적 사고를 개발하기 위한 방법의 중요성을 생각해 보자.



사례



발산적 사고



M방송국에서는 새로운 TV프로그램을 준비하기 위하여 A피디와 B피디가 중심인 2개의 팀이 경합을 벌이게 했다. 두 팀은 의욕적으로 아이디어 회의를 진행했다.

A피디팀의 구성원들은 “요즘 인기 있는 아이돌들이 주인공으로 나오는 프로그램이 좋겠습니다.”, “가족이 모두 볼 수 있는 시간대인 만큼 아빠와 아이가 함께 여행을 간다는 주제의 프로그램은 어떨까요?”, “일반인이 나와 말 못할 고민을 털어놓는 프로그램이 좋을 것 같습니다.” 등등 여러 아이디어를 제시하였다. 그러나 A피디는 회의가 끝날 무렵 아이디어는 많이 제시된 것 같지만, 전혀 신규프로그램을 위한 내용 정리가 되지 않았음을 느꼈다.

반면 창의력 개발과정 교육에 참여했던 B피디가 속한 팀에서는 각종 통계수치를 포함한 표 등의 자료와 포스트잇, 필기구를 준비한 뒤 다양한 아이디어 개발방법을 사용하여 회의를 진행했다. 그들은 우선 생각나는 대로 자유롭게 아이디어를 제시하고, 이를 하나씩 각 포스트잇에 적어나갔다. 그리고 포스트잇에 적힌 아이디어를 종합해서 관련성이 있는 아이디어끼리 묶어가는 과정을 거쳤다. 이와 같은 방법을 통해 새 프로그램의 방향은 물론 출연진, 홍보 등에 대한 각 세부적인 준비사항까지 논의할 수 있었다.



활동



창의적 사고를 하기 위해서는 일차적으로 하나의 생각에서 다른 생각을 지속적으로 떠올리는 습관이 중요하다. 다음 예를 참고하여 주어진 규칙에 따라 제시된 단어에서 연상되는 단어를 제시하시오.

1. 다음 주제와 상반되는 개념을 작성하시오. 예) 산 - 바다

• 신차 개발 - _____

• 고객 서비스 - _____

2. 다음 주제와 시간적, 공간적으로 가까운 개념을 작성하시오.

예) 산 - 강, 숲, 녹색

• 신차 개발 - _____

• 고객 서비스 - _____

3. 다음 주제와 비슷한 개념을 작성하시오. 예) 산 - 삼각형

• 신차 개발 - _____

• 고객 서비스 - _____



내용

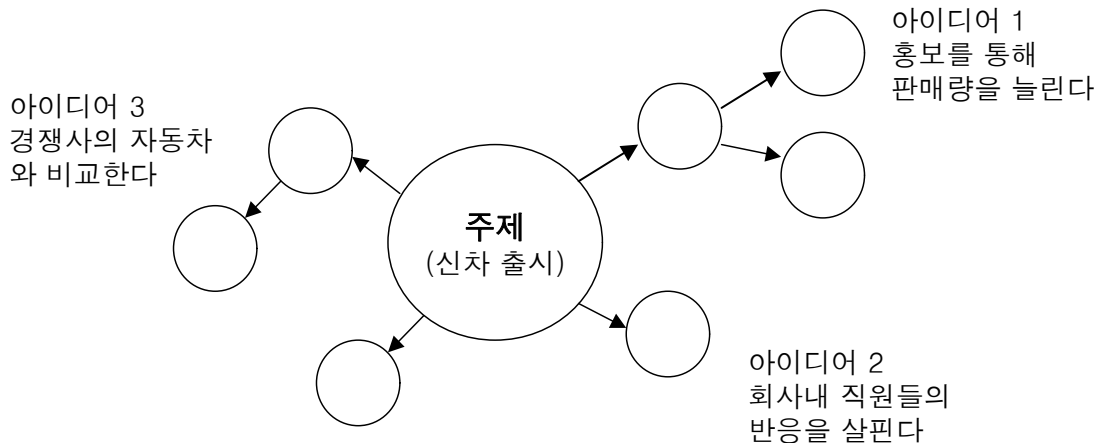
◆ 창의적 사고 개발방법

창의적으로 사고하기 위해서는 문제에 대한 다양한 사실이나 아이디어를 창출할 수 있는 발산적 사고가 필요하다. 이러한 발산적 사고의 개발 방법으로는 자유연상법, 강제연상법, 비교발상법 등이 있으며, 이는 다음 그림과 같다.

자유연상법	생각나는 대로 자유롭게 발상	브레인스토밍
강제연상법	각종 힌트에 강제적으로 연결지어서 발상	체크리스트
비교발상법	주제의 본질과 닮은 것을 힌트로 발상	NM법, Synectics

• 자유연상법

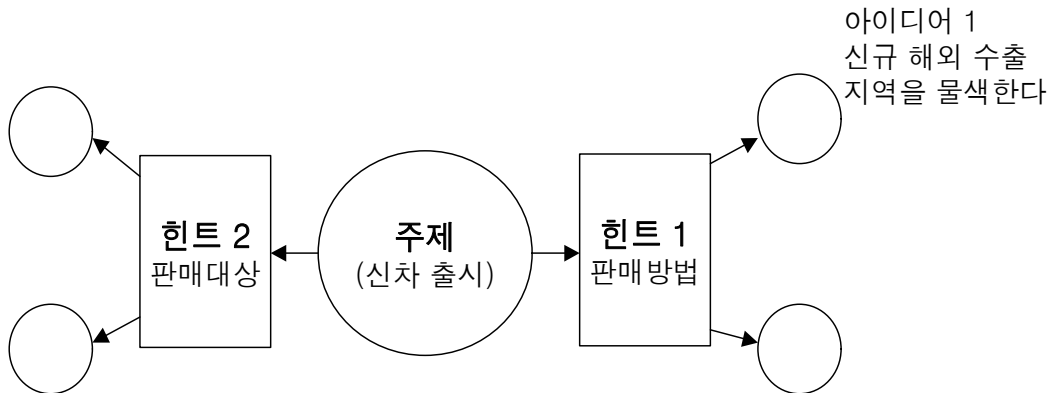
자유연상법은 어떤 생각에서 다른 생각을 계속해서 떠올리는 작용을 통해 어떤 주제에서 생각나는 것을 계속해서 열거해 나가는 발산적 사고 중 하나의 방법이다. 예를 들어 “신차 출시”라는 주제에 대해서 “홍보를 통해 판매량을 늘린다.”, “회사 내 직원들의 반응을 살핀다.”, “경쟁사의 자동차와 비교한다” 등 자유롭게 아이디어를 창출하는 것으로 다음 그림과 같다. 가장 대표적인 방법이 바로 브레인스토밍이다.



• 강제연상법

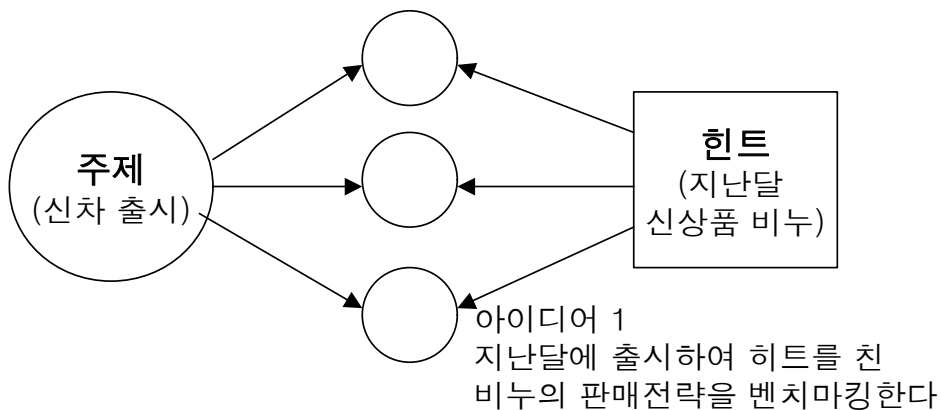
강제연상법은 각종 힌트에서 강제로 연결 지어 발상하는 방법이다. 예를 들어 “신차 출시”라는 같은 주제에 대해서 판매방법, 판매대상 등의 힌트를 통해 사고 방향을 미리 정해서 발상을 하는 방법이다. 이때 판매방법이라는 힌트에 대해서는 “신규 해외 수출 지역을 물색한다.”라는 아이디어를 떠올릴 수 있을 것이다. 이러한 강제연상법은 다음 그림과 같으며, 가

장 대표적인 방법은 체크리스트이다.



• 비교발상법

비교발상법은 주제와 본질적으로 닮은 것을 힌트로 하여 새로운 아이디어를 얻는 방법이다. 이때 본질적으로 닮은 것은 단순히 겉만 닮은 것이 아니고 힌트와 주제가 제시한 개별 아이디어 자체의 의미를 잃지 않는 수준에서 닮았다는 것이다. 예를 들어 “신차 출시”라는 같은 주제에 대해서 생각해 보면 신차는 회사에서 새롭게 생산해 낸 제품을 의미한다. 따라서 새롭게 생산해 낸 제품에 대한 힌트를 먼저 찾고, 만약 지난달에 판매실적이 뛰어난 신상품 비누가 있었다면, “지난달 신상품인 비누의 판매 전략을 토대로 신차의 판매 전략을 어떻게 수립할 수 있을까”하는 아이디어를 도출할 수 있을 것이다. 이러한 비교발상법은 다음 그림과 같다.



가장 대표적인 방법은 대상과 비슷한 것을 찾아내 그것을 힌트로 새로운 아이디어 등을 생각해 내는 NM법, 서로 관련이 없어 보이는 것들을 조합하여 새로운 것을 도출해내는 집단 아이디어 발상법인 시네틱스(synectics)이다.



문제해결을 위한 사고력의 이해

우리는 자신의 계획이나 주장을 이해시키기 위하여 다른 사람을 설득해야 하는 경우가 많다. 똑같은 내용을 전달하는 경우라도 논리적인 설명을 하느냐, 그렇지 못하느냐에 따라 받아들이는 사람의 반응이 많이 다를 수 있다. 이는 우리가 비판적인 사고를 바탕으로 보다 합리적이고 객관적인 상황을 이해하고 상대방도 공감할 수 있는 내용으로 설득하느냐의 문제와 연결된다. 다음 사례를 통해 문제해결을 위한 발산적 사고 이외의 것에 대해서 살펴보자.

논리적 사고는 공동체 생활에서 지속적으로 요구되는 능력이다. 논리적인 사고력이 없다면 아무리 많이 알고 있더라도 자신이 만든 계획이나 주장을 주위 사람에게 이해시키고 실현시키기 어려울 것이다. 아래 사례를 통해 논리적 사고의 의미를 알아보도록 하자.



사례



상대방이 기대하는 설득력 있는 답변

K광고회사의 최 상무는 고객사 신제품 광고 프로젝트를 진행한 팀과 최종 광고 게시 직전에 점점 회의를 했다. 그러나 새로운 광고가 마음에 들지 않았던 최 상무는 담당 홍 과장에게 질문했다. “이 광고가 전하고자 하는 메시지가 무엇이죠?”

그러자 홍 과장은, “제가 말씀드리고 싶은 것은 ○○○입니다”라고 답변했다.

하지만 최 상무는 여전히 듣고 싶었던 답변을 제대로 들을 수 없었다. 무엇이 문제일까?

먼저, “제가 말씀드리고 싶은 것은...”이라는 말로 답변을 시작해서는 안 된다. ‘내가 말하고 싶은 것’이 아니라 ‘내가 지금 답변해야 하는 과제에 대해 상대방에게 전달해야 하는 메시지’가 중요한 것이다.

최 상무가 이러한 질문을 했다면 홍 과장은 이에 대해 첫째, 나에게 주어진 과제를 충실히 해냈는가, 둘째, 상대방이 무엇을 기대하고 있는가를 확인해야 한다. 논리적인 사고를 한다는 것은 결국 상대방이 원하는 정확한 답변을 설득력 있게 해낼 수 있느냐, 없느냐의 여부에 달려 있다.

비판적 사고는 어떤 문제를 합리적이고 논리적으로 분석하고 평가하는 바람직한 사고로 상대방을 모욕하거나 굴복시키기 위해 동의하지 않는 것과는 다르다. 아래 사례를 통해서 비판적 사고의 의미를 알아보도록 하자.



비판하기

인사부에 근무하는 A는 회사 전체의 인사시스템을 구축하는 업무를 담당하고 있다. A는 다른 업무와의 병행으로 시간이 부족해 제대로 된 분석과 평가 없이 현황만을 제시한 기획서를 제출하였다.



부서 회의 시간에 동료 B로부터 기획서의 부족한 부분에 대한 지적을 받은 A는 감정이 상해서 B에게 너무 부정적인 시각을 가지고 있는 것이 아니냐고 되물었다.

며칠 뒤 A는 우연히 B가 작성한 기획서를 보게 되었다. B는 증거나 자료를 충분히 제시하고 객관적, 과학적으로 현재 인사시스템의 문제점과 개선방안을 제시하였다. 그제서야 A는 B가 단순히 본인을 부정적으로 생각했던 것이 아니라, 비판적 사고를 바탕으로 의견을 제시했다는 것을 깨달았다.



활동



논리적 사고는 이슈를 명확히 파악하는 것이 중요하다. 이슈라는 것은 ‘지금 생각해서 결론을 내야 할 논점은 무엇인가’ 하는 의미가 되어, 보다 구체적으로 생각하거나 논의하는 내용을 명확히 하게 된다. 다음 상황을 읽고, 주어진 질문을 작성하시오.

- A : 20대에 제안할 수 있는 일이란 어떤 것일까? 작은 업무 개선이라도 좋지 않을까?
- B : 일전에 어떤 동료와 이야기했을 때, “이익을 내게 할 수 있음에도, 담당할 사람이 없다는 이유로 착수하지 못한 일이 있었어. 그것을 찾아내서 구체적으로 제안할 걸”이라는 말을 들었는데...
- C : 그렇지만 같은 제안이라도 제안하는 사람에 따라 받아들여질지가 분명치 않아. 제안자에게 기회가 주어지도록 결정권자의 마음을 움직이려면, 먼저 기본적인 일을 실수 없이 처리하고 누구도 생각하지 못한 새로운 관점의 제안을 들고 왔을 때 가능하지 않을까?
- B : 아마도 젊을 때는 모두 틀에 짜인 것부터 해야 해서 귀찮다고 생각하는 일이 많겠지? 그래서 모순이 생기는 것은 아닐까? “남보다 더 많은 일을 처리하려는 마음”을 갖고 있으면서도 귀찮은 일을 하지 않으려고 하지.
- C : 그렇게 생각하면 충분히 그럴 수 있다고 생각하는데, 스스로 아주 귀찮아한다든지, 누구든 했으면 좋겠다고 생각하는 일을 “간단한”, “누구라도 할 수 있는” 일로 바꿔 갈 수 있는 계획을 생각하면 좋지 않을까?

1. 세 사람은 무엇에 대해서 이야기하고 있고, 이 대화에서 가장 중심이 되는 이슈를 작성하시오.

2. 1번 질문에 대해서 당신이 세 사람을 향하여 “결국 지금까지 이야기하고 있었던 것에 대해 질문을 한다면, 어떠한 질문을 할 것인지 작성하시오.

3. 2번 질문에 대한 본인의 의견과 그 이유에 대해서 작성하시오.



흔히 사람들은 비판적 사고를 부정적인 것으로 보는 경향이 있다. 비판적 사고에 대한 다음 생각들에 대해 참(T)인지 거짓(F)인지를 구분함으로써 비판적 사고의 의미를 알아보자.

1. 비판적 사고의 주목적은 어떤 주장의 단점을 파악하려는 데 있다.	()
2. 비판적 사고는 타고 나는 것이지 학습할 수 있는 것이 아니다.	()
3. 비판적 사고를 하려면 우리의 감정을 철저히 배제해야 한다.	()
4. 맹목적이고 무원칙적으로 사고하는 것은 비판적 사고가 아니다.	()
5. 비판적 사고는 어떤 주제나 주장에 대해서 적극적으로 분석하는 것이다.	()



비판적 사고를 위해서는 특정한 문제에 대해서 할 수 있는 한 많은 아이디어를 산출하고, 이를 종합검토하여, 최선의 아이디어를 도출하는 일이 필요하며, 기존에 가지고 있는 생각의 틀을 벗어나는 것이 중요하다. 다음 제시되는 물건들의 용도를 가능한 한 많이 찾아서 작성하시오.

스테이플러	1. 서류 정리	2. 벽에 종이를 고정	3. 세탁소에서 옷을 구분
	4. _____	5. _____	6. _____

드라이어	1. _____	2. _____	3. _____
	4. _____	5. _____	6. _____

칫솔	1. _____	2. _____	3. _____
	4. _____	5. _____	6. _____

스카치 테이프	1. _____	2. _____	3. _____
	4. _____	5. _____	6. _____



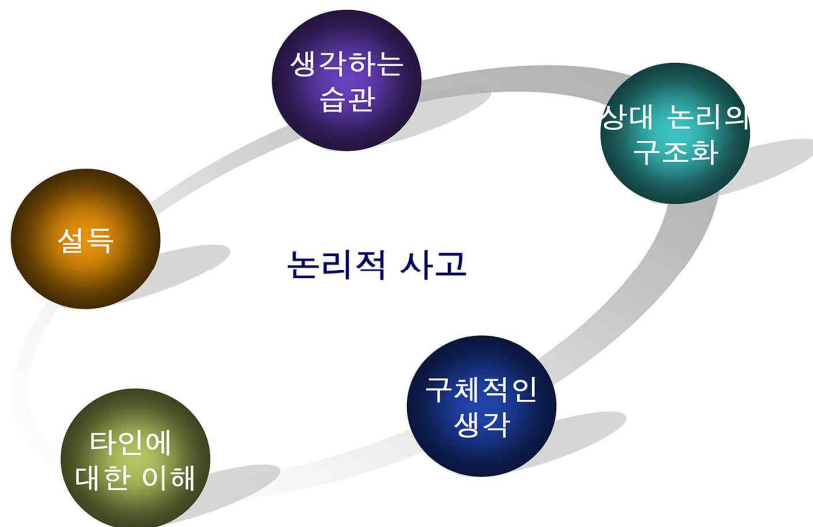
내용

◆ 논리적 사고의 개념

논리적 사고는 공동체 생활에서 지속적으로 요구되는 능력이다. 논리적 사고력이 없다면, 자신이 만든 계획이나 주장을 주위 사람에게 이해시키거나 실현시키기 어려울 것이다.

논리적 사고는 사고의 전개에서 전후 관계가 일치하고 있는가를 살피고, 아이디어를 평가하는 능력을 의미한다. 이러한 논리적 사고는 다른 사람을 공감시켜 움직일 수 있게 하며, 짧은 시간에 해매지 않고 사고할 수 있게 하고, 행동하기 전 생각을 하게 함으로써, 설득을 쉽게 할 수 있게 한다.

◆ 논리적 사고의 구성요소



• 생각하는 습관

논리적 사고의 가장 기본은 항상 생각하는 습관을 갖는 것이다. 일상적인 대화, 회사의 문서, 신문의 사설 등 접하는 모든 것들에 대해서 늘 생각하는 자세가 필요하다. 만약 “이것은 재미있지만, 왜 재미있는지 알 수 없다”라는 의문이 들었다면, 계속해서 왜 그런지에 대해서 생각해야 한다. 특히 이런 생각은 출퇴근길, 화장실, 잠자리에 들기 전 등 언제 어디서나 해야 한다.

• 상대 논리의 구조화

다른 사람을 설득하는 과정에서 거부당할 수 있다. 그 경우 상대의 논리를 구조화하는 것이 필요하다. 자신의 주장이 받아들여지지 않는 원인 중에 상대 주장에 대한 이해가 부족하

다고 하는 것이 있을 수 있다. 상대의 논리에서 약점을 찾고, 자신의 생각을 재구축한다면 상대를 설득할 수 있다.

• 구체적인 생각

상대가 말하는 것을 잘 알 수 없을 경우에는 구체적인 이미지를 떠올리거나, 숫자를 활용하여 표현하는 등 다양한 방법을 활용하여 생각해야 한다.

• 타인에 대한 이해

상대의 주장에 반론할 경우에는 상대 주장 전부를 부정하지 않고, 동시에 상대의 인격을 존중해야 한다. 예를 들어 “당신이 말하는 이것은 이유가 되지 못한다.”고 하는 것은 주장의 부정이지만, “이런 이유를 설정한다면 공동체 생활하기에는 부적합하다”라고 말하는 것은 바람직하지 못하다.



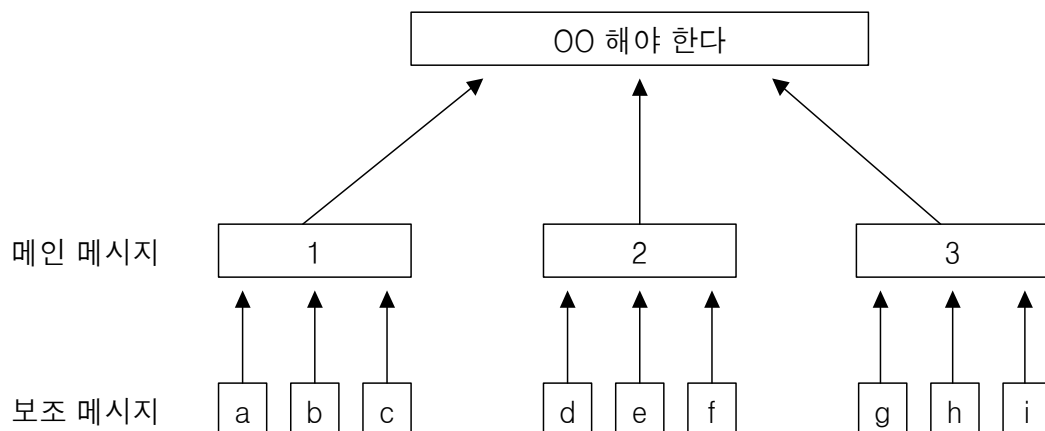
• 설득

논리적인 사고는 고정된 견해나 자신의 사상을 강요하는 것이 아니다. 설득은 논쟁을 통하여 이루어지는 것이 아니라 논증을 통해 이뤄진다. 이러한 설득의 과정은 나의 주장을 다른 사람에게 이해시켜 공감시키고 그 사람이 내가 원하는 행동을 하게 만드는 것이다.

◆ 논리적 사고 개발방법

논리적 사고를 개발하기 위한 방법은 여러 가지가 있으나, 그 중 가장 흔히 사용되는 방법은 피라미드 구조를 이용하는 방법과 so what 방법 두 가지가 있다. 피라미드 구조는 하위의 사실이나 현상부터 사고함으로써 상위의 주장을 만들어가는 방법으로, 다음 그림과 같이 표현할 수 있다.

• 피라미드 구조화 방법



피라미드 구조는 보조 메시지들을 통해 주요 메인 메시지를 얻고, 다시 메인 메시지를 종합한 최종 정보를 도출해 내는 방법이다. 예를 들어 현재 제품 판매 업무를 맡고 있는 한 부서에서 발견할 수 있는 현상(보조 메시지)이 제품 A의 판매 부진(a), 고객들의 불만 건수 증가(b), 경쟁사의 제품 B의 매출 증가(c)라고 하면, 우리 회사의 제품 A에 대한 홍보가 부족하고 고객의 만족도가 떨어지고 있다(1)라는 메인 메시지를 도출할 수 있을 것이다. 이러한 메인 메시지들을 모아서 최종 결론을 도출하는 방법이 피라미드 구조화 방법이다.

• so what 방법

“so what?” 방법은 “그래서 무엇이지?”하고 자문자답하는 의미로, 눈앞에 있는 정보로부터 의미를 찾아내어, 가치 있는 정보를 이끌어 내는 사고이다. 제시된 예를 통해 “so what?” 방법을 이해해 보자.

[상황]

- ① 우리 회사의 자동차 판매량이 창사 이래 처음으로 전년 대비 마이너스를 기록했다.
- ② 우리나라 자동차 업계 전체는 전년 대비 일제히 적자 결산을 발표했다.
- ③ 주식 시장은 몇 주간 조금씩 하락하고 있다.

[so what?을 사용한 논리적 사고의 예]

- a. 자동차 판매의 부진
- b. 자동차 산업의 미래
- c. 자동차 산업과 주식시장의 상황
- d. 자동차 관련 기업의 주식을 사서는 안 된다
- e. 지금이야말로 자동차 관련 기업의 주식을 사야 한다

a에서 e는 모두 상황으로 제시된 세 가지 사실로부터 내용을 정리한 예이다. 이 중 a는 상황 ①만 고려하고 있어 “so what?”의 사고가 원활히 이뤄지지 않았다. b가 사고한 ‘자동차 산업의 미래’는 상황 ③의 주식시장에 대해서는 충분히 고려하고 있지 못하다. c는 주식 시장에 대해서도 포함하고 있으며, 세 가지의 상황 모두 자동차 산업의 가까운 미래를 예측하는 데 사용될 수 있는 정보이기 때문에 모순은 없다. 그러나 자동차 산업과 주식시장의 변화에 대한 사실은 전달이 어렵다. d나 e는 “주식을 사지 말라” 혹은 “주식을 사라”라는 주장하는 메시지가 명확하며, 제시된 세 가지 상황을 모두 고려하고 있으므로,



“so what?”을 사용하였다고 말할 수 있다.

이상에서 살펴본 바와 같이 “so what?” 방법은 “어떻게 될 것인가?”, “어떻게 해야 한다”라는 내용이 포함되어야 한다.



◆ 비판적 사고의 의미

비판적 사고는 어떤 주제나 주장 등에 대해서 적극적으로 분석하고 종합하며 평가하는 능동적인 사고이다. 이러한 비판적 사고는 어떤 논증, 추론, 증거, 가치를 표현한 사례를 타당한 것으로 수용할 것인가 아니면 불합리한 것으로 거절할 것인가에 대한 결정에 필요한 사고이다. 비판적 사고는 시시콜콜한 문제가 아닌 문제의 핵심을 중요한 대상으로 한다. 비판적 사고는 지식, 정보를 바탕으로 객관적 근거에 기초를 두고 현상을 분석하고 평가하는 사고이다.

비판적 사고를 개발하기 위해서는 지적 호기심, 객관성, 개방성, 융통성, 지적 회의성, 지적 정직성, 체계성, 지속성, 결단성, 다른 관점에 대한 존중과 같은 합리적인 태도가 요구된다.

◆ 비판적 사고를 위한 태도

비판적인 사고를 하기 위해서는 어떤 현상에 대해서 문제의식을 바탕으로, 고정관념을 버려야 한다.

• 문제의식

비판적인 사고를 위해서 가장 먼저 필요한 것은 바로 문제의식이다. 문제의식이 왜 비판적인 사고에서 중요한지 다음 예를 통해 알아보자.

2002년 노벨상을 수상한 다나카 고이치씨는 평범한 샐러리맨이라는 점에서 큰 화제를 불러일으킨 적이 있었다. 다나카씨의 수상은 아세톤에 금속 분말을 녹여야 하지만 글리세린에 녹여 버린 실수에서 시작되었다. 다나카씨는 잘못 녹인 금속 분말이 아깝기도 했고, 글리세린에 녹인 금속 분말이 어떻게 될지 궁금하여 그대로 레이저에 대고 측정치를 계속 관찰하였고, 그 결과 고분자의 질량분석이 가능한 현상을 발견하였다.

다나카씨가 큰 성과를 남길 수 있었던 배경에는 스스로 생각하는 훈련을 하고, 문제해결을 위해 끈기 있게 움직였던 것이 아닌가 한다. 또한 그는 초등학교 시절 했던 실험을 회상하면서 ‘과학이란 교과서에 쓰여 있는 대로 대답하는 것이 아니라, 스스로 생각하고 발견하는 즐거운 것.’이라고 밝힌 바 있다.

다나카씨의 예를 통해서, 우리가 처한 상황이나 현상에 대한 문제의식을 가질 때 주변에서 발생하는 사소한 것에서도 정보를 수집하고 새로운 아이디어를 끊임없이 생산해 낼 수 있다는 것을 알 수 있다.

• 고정관념 타파

비판적인 사고를 하기 위한 문제의식을 가지고 있다면 다음으로 필요한 것이 지각의 폭을 넓히는 일이다. 지각의 폭을 넓히는 일은 정보에 대한 개방성은 가지고 편견을 갖지 않는 것으로, 고정관념을 타파하는 일이 중요하다. 다음은 우리 주변에서 흔히 볼 수 있는 물건을 통해 고정관념을 탈피한 사례들이다.

상품	본래 용도	새로운 용도
스테이플러	서류를 정리한다.	벽에 종이를 고정
드라이어	머리를 말린다.	온풍을 이용해서 어깨 결림을 완화시킨다.
칫솔	이를 닦는다.	빛의 이물질을 제거한다.
스카치테이프	종이를 붙인다.	지문 채취



학습정리

1. 창의적 사고란 당면한 문제를 해결하기 위해 이미 알고 있는 경험지식을 해체하여 새로운 아이디어를 다시 도출하는 것으로, 개인이 가지고 있는 경험과 지식을 통해 새로운 가치 있는 아이디어로 다시 결합함으로써 참신한 아이디어를 산출하는 사고 능력을 의미한다. 창의적인 사고를 위해서는 발산적 사고가 요구되며, 이러한 발산적 사고를 개발하기 위한 방법으로는 자유 연상법, 강제 연상법, 비교 발상법이 있다.
2. 문제해결을 위해서는 창의적 사고 이외에도 논리적 사고와 비판적 사고가 필요하다. 논리적 사고란 사고를 전개할 때 전후 관계가 일치하고 있는가를 살피고 아이디어를 평가하는 사고능력을 의미하며 이를 개발하기 위한 대표적인 방법으로는 피라미드 구조화 방법과 so what 방법 등이 있다.
3. 비판적 사고란 어떤 논증, 추론, 증거, 가치를 표현한 사례를 타당한 것으로 수용할 것인가 아니면 불합리한 것으로 거절할 것인가에 대한 결정을 내릴 때 요구되는 사고능력이다. 비판적 사고를 개발하기 위해서는 어떤 현상에 대해서 문제의식을 바탕으로, 고정관념을 버려야 한다.



학습모듈 C-2-나

문제처리능력

문제처리능력은 다양한 상황에서 발생한 문제의 원인 및 특성을 파악한 뒤 적절한 해결안을 선택, 적용하고 그 결과를 평가하여 피드백하는 능력을 말한다.

학습목표

일반 목표

발생한 문제를 인식하고, 문제해결 절차에 따라 적절한 해결책을 적용하여 문제를 해결할 수 있다.

세부 목표

1. 문제를 인식하고 접근방법을 이해할 수 있다.
2. 문제의 원인과 구조를 파악할 수 있다.
3. 문제해결을 위한 실행 및 평가 과정을 통해 문제를 해결할 수 있다.

주요용어



문제처리
원인분석

문제인식
해결안

문제도출
실행 및 평가

학습활동



문제 인식 접근방법

우리는 흔히 직면한 현상만을 보고, 모든 문제를 알고 있는 것처럼 생각하는 경우가 있다. 그러나 효과적인 문제해결을 위해서는 현상을 분석하여 무엇이 문제인지 인식하는 것이 필요하다. 그럼 문제인식이 무엇을 의미하는지 알아보자.

문제처리능력은 문제점의 근본 원인을 제거하기 위해 해결방안을 모색하는 능력으로, 문제 해결 절차를 의미한다.



사례



S사의 문제처리 과정

세계적인 커피 프랜차이즈인 S사는 1999년 국내에 입점한 이후 매출액 기준 국내 커피업계 1위를 유지해 왔다. 그런데 최근 몇 년 사이 매출액이 급격히 줄어들고 S사 커피를 마시면 ‘된장녀’라는 조롱을 받기까지 하는 등 대책이 시급한 상황이다. 이에 S사는 전략 회의를 열었다.

판매담당자는 “국내 토종브랜드 C사와 E사처럼 가격을 인하하는 것이 좋을 것 같습니다.”라고 주장했다. 그러자 매장담당자가 “우리 회사는 아직 업계 1위입니다. 국내 저렴한 커피전문점을 따라 가격을 인하하는 것은 명품커피회사의 자존심상 허락되지 않습니다.”라며 반박했다.

이후 몇 분간의 논의가 이어진 후 S사는 문제를 해결하기 위한 문제처리 팀을 구성하고 해결방안에 대하여 모색하게 되었다. 그 결과 다음과 같은 결론이 제시되었다.

- 소비자들이 S커피에 발길을 멀리하기 시작한 것은 S커피를 마시는 사람은 된장녀라는 사회적 시선이 있어, S커피 구매를 꺼리게 되는 심리적 요인이 작용한 것으로 보인다.
- 장기적인 관점에서 가격인하는 판매 상승에 큰 도움을 주지 못할 것이다.
- 개인컵에 음료를 구매하는 고객에게 가격의 일부를 할인해 주고 구매금의 일부는 국내 결식아동을 위해 기부하는 제도를 도입한다면, 구매자에게 환경오염방지와

(사례 계속)

사회공헌을 한다는 인식을 심어주는 동시에 가격이 비싸다는 고정관념을 해소해 줄 수 있을 것이다.

- 주 고객층을 고려해 SNS로 새 제도에 대한 적극적인 홍보 마케팅을 진행하고 한 달 후 고객 설문조사를 통하여 이에 대한 평가를 실시한다.

핀란드의 노키아는 한때 세계 휴대폰 시장점유율이 40%까지 육박하는 선도 기업이었다. 핀란드 국내총생산(GDP)의 25%를 노키아 한 기업이 차지한 적도 있었다. ‘노키아가 망하면 핀란드가 망한다.’는 말이 나올 정도로 노키아는 1998년부터 13년간 휴대폰 시장에서 독보적인 지배력을 유지했다. 하지만 스마트폰 산업의 변화를 제대로 파악하지 못하면서 결국 삼성전자와 애플에 완전히 밀려났다.

노키아 경영진은 2009년 애플 아이폰이 출시될 당시 돌이킬 수 없는 실수를 저질렀다. 아이폰의 등장으로 휴대폰 패러다임이 스마트폰 시대로 넘어가는 혁명이 일어났지만 오히려 자신들이 장악해 온 일반폰(피쳐폰)의 생산라인을 늘리는 악수를 둔 것이다. 노키아의 오만에 따른 대가는 혹독했다. 2010년부터 일반폰 시장이 급격히 감소하자 뒤늦게 스마트폰 생산에 뛰어들었지만 이미 애플과 삼성의 벽을 넘기에는 역부족이었다. 결국 핀란드 본사 건물을 매각하고 1만 명의 직원을 감원하는 대규모 구조조정을 단행했다. 결국 2013년 9월 휴대전화 사업부를 마이크로소프트사에 매각하고 2014년 4월 조직을 네트워크 사업분야를 중심으로 재편성하였다.

국내의 경우 1999년 커뮤니티 서비스로 인터넷 세상에 등장한 싸이월드의 예가 있다. 싸이월드는 초반 ‘다음 카페’와 ‘프리챌 커뮤니티’ 서비스에 밀려 고전을 면치 못했다. 기회는 2001년, 프리챌이 커뮤니티 전면 유료화란 자충수를 두면서 찾아왔다. 프리챌에 크게 반발한 이용자들이 싸이월드에 등지를 틀었다. 각자 자신만의 온라인 공간을 가지고 서로 교류한다는 개념의 싸이월드 ‘미니홈피’는 온라인 커뮤니티를 통해 인맥을 쌓는 데 익숙했던 당시 10, 20대 젊은 층을 그대로 흡수했다.

단순한 프로필 기능만 하던 미니홈피는 사진첩과 갤러리, 방명록, 다이어리 등 다양한 서비스가 추가되면서 10, 20대 사이에선 없어서는 안 될 존재로 부각됐다. 2000년대 초반부터 디지털 카메라와 휴대폰 카메라가 보편화되면서 형성된 시대의 흐름에 맞춤형 콘텐츠로 자리한 셈이다. 외형도 확장됐다. SK커뮤니케이션즈가 2003년 싸이월드를 인수하고, 이후 포털사이트 ‘네이트’ 및 메신저 서비스 ‘네이트온’과 싸이월드가 연동되면서 싸이월드는 명실상부 ‘국민 서비스’로 성장했다. 대표 사회관계망서비스(SNS)로서 한 때 가입자 수가 3,200만 명에 육박하기도 했다.

(사례 계속)

하지만 영원할 것 같았던 싸이월드 시대는 2010년대 모바일 시대가 도래하면서 저물어갔다. 140자 단문 서비스인 트위터와 글로벌 SNS로 출몰한 페이스북은 국경을 넘어 전세계 이용자들을 친구로 맺어주면서 네티즌들을 무차별적으로 포섭했다. 변해 버린 외부 환경도 싸이월드에겐 악재로 다가왔다. 우선 싸이월드의 미니홈피는 손바닥 만한 모바일 환경에서 사용하기에는 무거웠다. 이어서 불거진 개인정보 유출 파동은 싸이월드를 2014년 모회사였던 SK커뮤니케이션즈에서 분리시키는 빌미도 제공했다. 수익은 줄었고 서비스 혁신은 사라졌다.

출처: 파이낸셜 뉴스 <https://www.fnnews.com/news/201304031746348643?t=y>

출처: 한국일보 <https://www.hankookilbo.com/News/Read/202006051888034625>

**활동**

직업생활 또는 사회활동을 하는 동안 누구나 매일 크고 작은 문제와 이를 처리하는 과정이 반복될 것이다. 경우에 따라 성공적으로 문제를 해결하기도 하고, 반대로 문제를 해결하지 못하거나 더 악화시킨 경험도 있었을 것이다. 지금까지 자신이 겪은 문제 중 성공적으로 해결한 경우와 그렇지 않은 경우, 그 문제와 이유를 육하원칙에 맞게 구체적으로 작성하고, 이를 통해 문제해결에 대한 전반적인 과정을 되짚어 보시오.

성공적으로 문제를 해결한 경우

• 문제 :

• 문제의 원인 :

• 문제를 성공적으로 해결한 이유 :

성공적으로 문제를 해결하지 못한 경우

• 문제 :

• 문제의 원인 :

• 문제를 성공적으로 해결하지 못한 이유 :

문제해결과정 중 문제를 인식하는 일을 가장 먼저 해야 한다. 문제를 인식하기 위해서는 현재에 만족하지 않고 발전적인 자세로 개선을 하고자 하는 의지와 문제의식이 있어야 한다.



문제를 인식하기 위해서는 발생된 문제 상황에 대해서 고객과 자사, 경쟁사의 환경을 분석하고 분석 결과를 토대로 해결해야 할 과제들을 도출하는 일이 필요하다. 최근 자신이 수행하고 있는 업무 상황에서 겪은 문제를 생각해 보고, 다음 빈 칸을 작성해 봄으로써, 문제 인식의 중요성을 생각해 보시오.

1. 최근 업무 수행 중 발생했던 문제를 작성하시오.

2. 자신이 겪었던 문제가 발생하게 된 주변 환경을 고객, 자사, 경쟁사로 구분해서 분석하시오.

① 고객의 요구

② 자사의 상황

③ 경쟁사의 상황

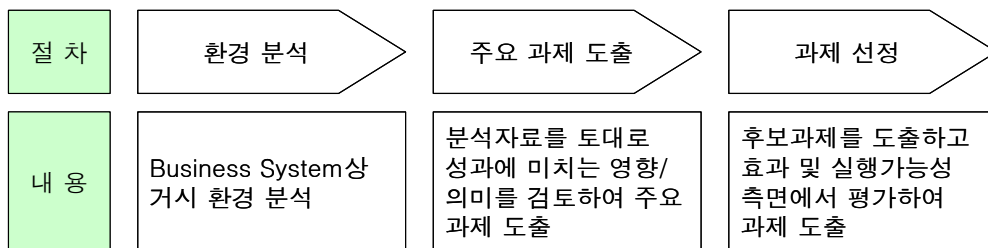
3. 자신이 겪었던 문제에 대한 고객, 자사, 경쟁사에 대한 환경 분석 결과 해결해야 하는 문제를 제시하시오.



내용

◆ 문제인식의 의미와 절차

문제 인식은 해결해야 할 전체 문제를 파악하여 우선순위를 정하고, 선정문제에 대한 목표를 명확히 하는 절차를 거친다. 이를 위해 환경 분석, 주요 과제 도출, 과제 선정의 절차를 수행하는 과정이 필요하다.

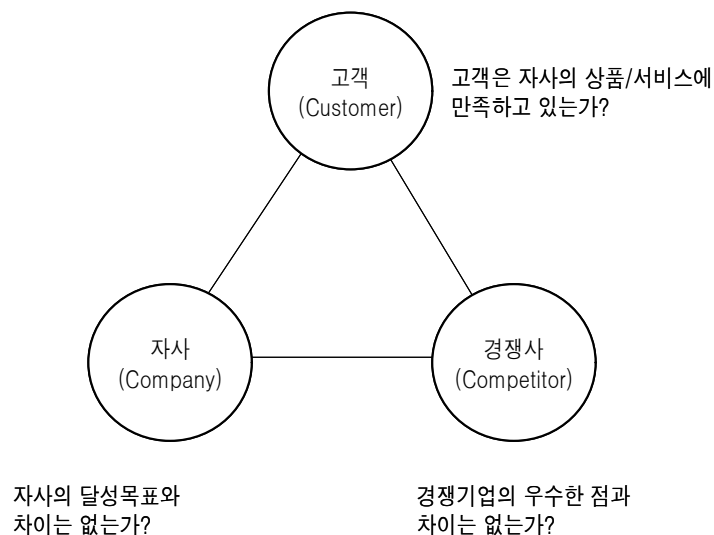


◆ 환경 분석

문제가 발생하였을 때, 가장 먼저 고려해야 하는 점은 환경을 분석하는 일이다. 예를 들어 “A상품의 판매 이익이 감소하고 있다”라는 현상이 발견된다면, 주요 과제는 “A상품의 판매 이익을 개선할 수 있는가”가 된다. 이때 주요 과제를 해결하기 위해 가장 먼저 실시하는 것이 환경 분석이다. 환경 분석을 위해서 주요 사용되는 기법으로는 3C 분석, SWOT 분석 방법이 있다.

• 3C 분석

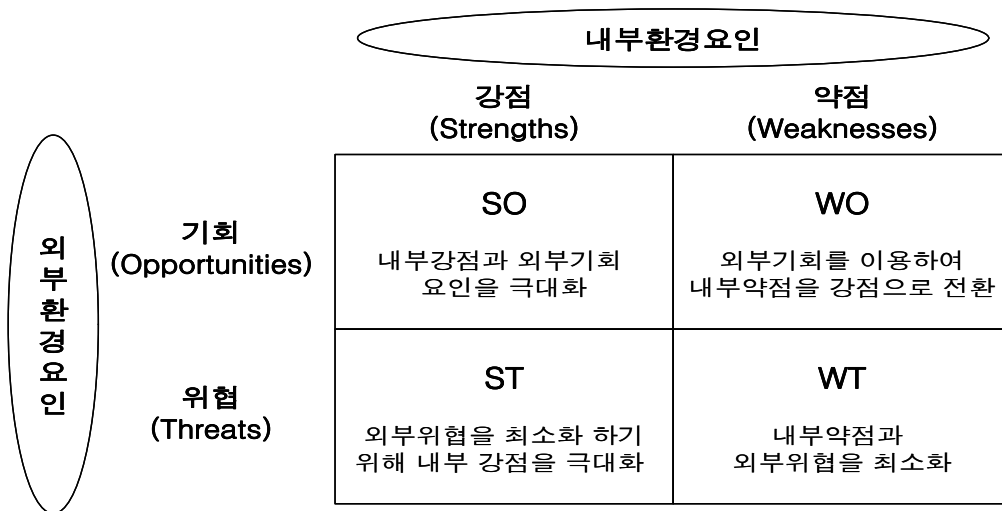
우선 사업 환경을 구성하고 있는 요소인 자사, 경쟁사, 고객을 3C라고 한다.



3C분석에서 고객 분석은 “고객은 자사의 상품/서비스에 만족하고 있는지”를, 자사 분석은 “자사가 세운 달성목표와 현상 간에 차이가 없는지”를 경쟁사 분석은 “경쟁기업의 우수한 점과 자사의 현상과 차이가 없는지”를 질문을 통해 분석하는 방법이다.

• SWOT 분석

SWOT 분석은 기업 내부의 강점과 약점, 외부 환경의 기회, 위협요인을 분석 평가하고 이들을 서로 연관 지어 전략과 문제해결 방안을 개발하는 방법이다.



SWOT 분석은 내부환경요인과 외부환경요인으로 구성되어 있다. 내부환경요인은 자사 내부의 환경을 분석하는 것으로 자사의 강점과 약점으로 구분된다. 외부환경요인은 기회와 위협으로 구분된다. 내부환경요인과 외부환경요인에 대한 분석이 끝난 후에 교차표가 겹치는 SO, WO, ST, WT 영역별 분석 결과를 작성하면 된다.

○ SWOT 분석방법

▶ 외부환경요인 분석(Opportunities, Threats)

- ☞ 자신을 제외한 모든 것(정보)을 기술한다.
 - 좋은 쪽으로 작용하는 것은 기회, 나쁜 쪽으로 작용하는 것은 위협으로 분류한다.
- ☞ 언론매체, 개인 정보망 등을 통하여 입수한 상식적인 세상의 변화 내용을 시작으로 당사자에게 미치는 영향을 순서대로, 점차 구체화한다.
- ☞ 인과관계가 있는 경우 화살표로 연결한다.
- ☞ 동일한 data라도 자신에게 긍정적으로 전개되면 기회로, 부정적으로 전개되면 위협으로 구분한다.
- ☞ 외부환경분석에는 SCEPTIC 체크리스트를 활용하면 편리하다.

- ① social (사회), ② competition (경쟁), ③ economic (경제), ④ politic (정치),
⑤ technology (기술), ⑥ information (정보), ⑦ client (고객)

▶ 내부환경 분석(Strength, Weakness)

- ☞ 경쟁자와 비교하여 나의 강점과 약점을 분석한다.
 - ☞ 강점과 약점의 내용 : 보유하거나 동원 가능하거나 활용 가능한 자원(resources)
 - ☞ 내부환경분석에는 MMMITI 체크리스트를 활용할 수도 있지만, 반드시 적용해서 분석할 필요는 없다.
- ① Man (사람), ② Material (물자), ③ Money (돈), ④ Information (정보),
⑤ Time (시간), ⑥ Image (이미지)

○ SWOT 전략 수립 방법

내부의 강점과 약점, 외부의 기회와 위협을 대응시켜 기업 목표 달성을 위한 SWOT분석을 바탕으로 구축한 발전전략의 특성은 다음과 같다.

- SO전략 : 외부환경의 기회를 활용하기 위해 강점을 사용하는 전략 선택
- ST전략 : 외부환경의 위협을 회피하기 위해 강점을 사용하는 전략 선택
- WO전략 : 자신의 약점을 극복함으로써 외부환경의 기회를 활용하는 전략 선택
- WT전략 : 외부환경의 위협을 회피하고 자신의 약점을 최소화하는 전략 선택

◆ 주요 과제 도출

환경 분석을 통해 현상을 파악한 후 분석결과를 검토하여 주요 과제를 도출해야 한다. 과제 도출을 위해서는 다양한 과제 후보안을 다음 그림과 같은 표를 이용해서 하는 것이 체계적이며 바람직하다.

구분	요소 1	요소 2	요소 3
환경			
고객			
경쟁사			
자사			

과제안	1. 2. 3. 4.
-----	----------------------

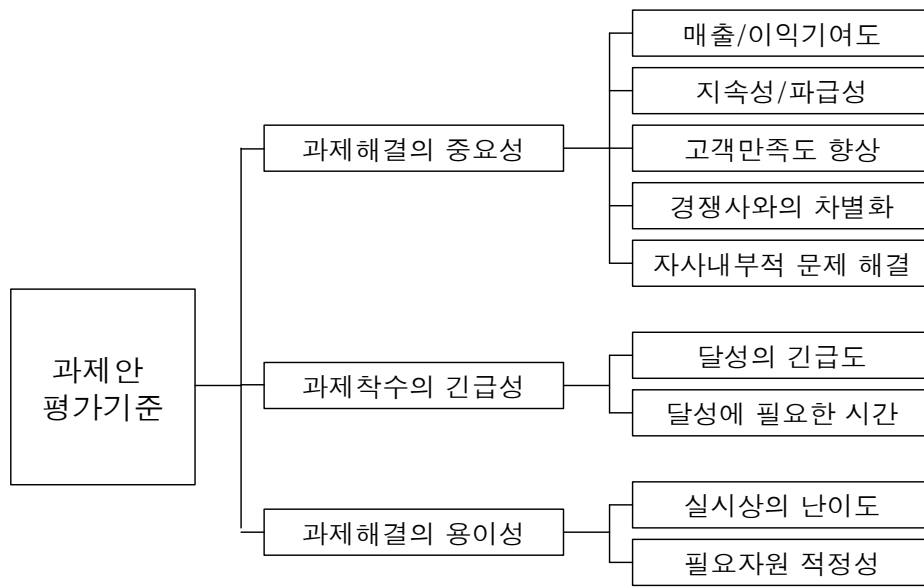
주요 과제 도출을 위한 과제안 작성 시, 과제안 간의 동일한 수준, 표현의 구체성, 기간 내 해결 가능성 등을 확인해야 한다.

◆ 과제 선정

과제는 과제안 중 효과 및 실행 가능성 측면을 평가하여 가장 우선순위가 높은 안을 선정한다. 우선순위 평가 시에는 과제의 목적, 목표, 자원현황 등을 종합적으로 고려하여 평가해야 하며 다음 그림과 같은 표를 활용함으로써 효과적으로 진행할 수 있다.

과제안	평가기준1	평가기준2	평가기준3	종합점수	우선순위
과제안1					
과제안2					
과제안3					
과제안4					

특히 과제안에 대한 평가기준은 과제해결의 중요성, 과제착수의 긴급성, 과제해결의 용이성을 고려하여 여러 개의 평가기준을 동시에 설정하는 것이 바람직하다. 또한 과제해결의 중요성에 대한 평가기준은 매출/이익 기여도, 지속성/파급성, 고객만족도 향상, 경쟁사와의 차별화, 자사 내부적 문제해결 등이 있으며, 과제착수의 긴급성에 대한 평가 기준으로는 달성의 긴급도와 달성에 필요한 시간 등이 이용될 수 있다. 과제해결의 용이성에 대한 평가 기준은 실시상의 난이도, 필요자원 적정성 등이 있다.





문제 원인과 구조파악

우리는 직면한 문제가 어떻게 구성되어 있는지를 제대로 파악하지 못하고 조급하게 해결하려는 경향이 있다. 문제를 효과적으로 해결하기 위해서는 문제의 구조에 따라 세분화하여 문제를 도출하는 것이 필요하다. 그럼 문제의 세분화는 어떻게 이루어질 수 있을까?

문제를 인식한 후에는 선정된 문제를 분석하여 해결해야 할 것이 무엇인지를 명확히 하는 문제 도출 단계를 거치게 된다. 다음은 문제 도출 과정을 한 컨설팅 기업에 의뢰한 K사 사례이다. 사례를 읽고 문제를 도출해 나가는 과정이 무엇인지를 생각해 보자.



사례



문제 안에 문제가 있다



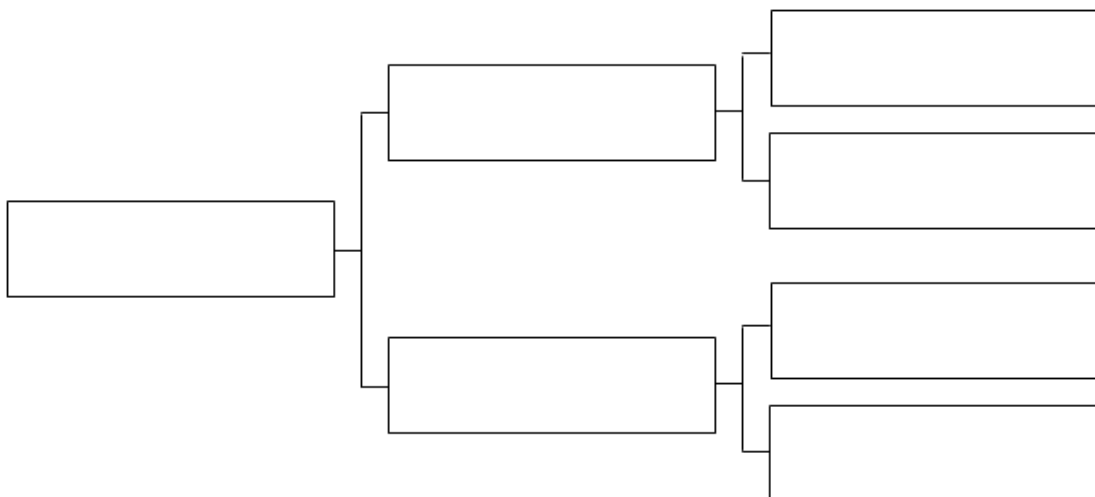
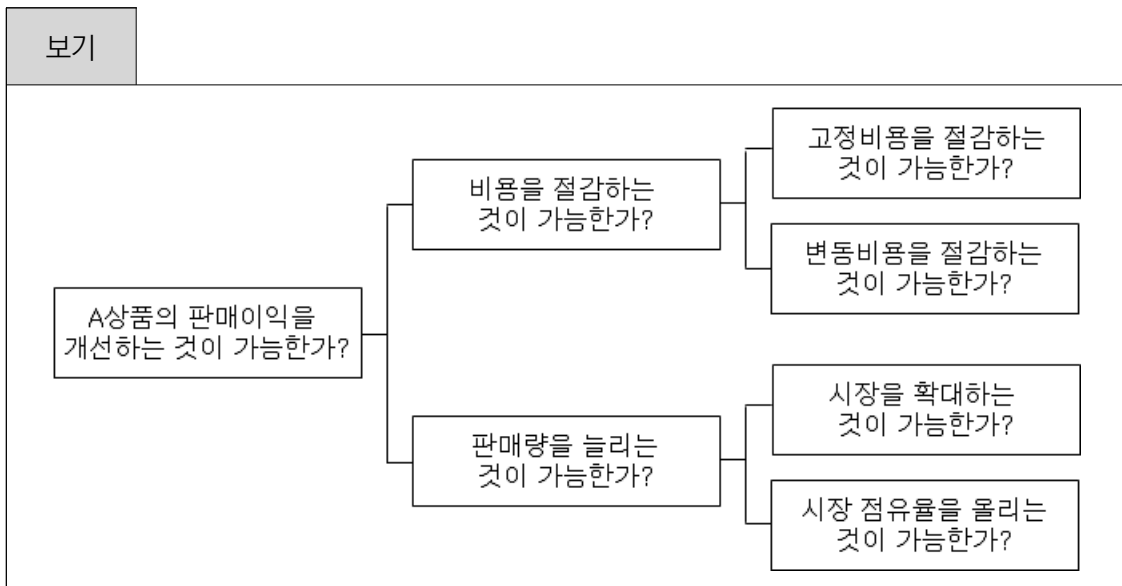
막걸리를 판매하는 K사는 최근 이익이 감소했다. K사는 이익 감소를 타결하기 위해 사내의 모든 부서장이 참가하는 긴급회의를 개최하였다. 판매부서에서는 판매량을 높이기 위해 유명연예인을 모델로 채용해야 한다고 주장하였고, 개발부서에서는 기존의 노후한 이미지에서 벗어나기 위해 청년층의 인기를 끌 수 있는 다양한 맛의 신제품을 개발해야 한다고 주장하였다. 또한 생산부서에서는 막걸리의 단점인 짧은 유통기한을 커버할 만한 제품개발이 필요하다는 의견을 냈다. 몇 시간의 회의가 진행된 후에 논의된 아이디어들을 모두 수집하였지만, 아이디어의 양에 비해 뚜렷한 대안을 찾을 수 없었다. 결국 문제해결을 전문으로 하는 컨설팅 기업에 문제도출을 위한 컨설팅을 의뢰하기로 의견을 모았다. 컨설팅 기업의 실무담당자는 회의에 제시된 아이디어들을 더 작은 의미를 담을 수 있는 아이디어로 재구성하였다. 이를 통해 K사의 막걸리 판매율을 개선하기 위해서 가격인상과 기존의 막걸리 이미지를 개선할 만한 신제품 개발과 홍보라는 과제를 선정하였다. 이에 따라 신제품의 주 고객층의 연령대와 신제품의 콘셉트 선정, 홍보 대상 결정에 대한 문제가 도출되었다. 또한 가격인상을 위해 단순히 가격만 올릴 것인지, 새로운 원재료를 첨가하여 가격을 올릴 것인지 등에 대한 세부 문제가 도출되었다.



활동



문제를 도출하기 위해서는 해결해야 하는 문제들을 다룰 수 있는 작고 세분화된 문제들로 재구성해 나가는 과정이 필요하다. 이를 통해서 문제의 내용이나 해결안들을 구조화할 수 있다. 다음 보기는 이러한 문제 도출 과정을 “A상품의 판매이익을 개선하는 것이 가능한가?”라는 문제로부터 세부 문제들을 찾아나가는 과정을 나타낸 것이다. 최근 자신이 수행하고 있는 업무 상황에서 겪은 문제들을 보기처럼 세부 문제로 구조화시오.





원인을 분석하기 위해서는 문제 상황에 대한 원인을 모두 조사한 후, 범주화하는 과정이 필요하다. 이는 근본적인 원인을 찾는 핵심적인 방법으로, 해결방안을 결정하기 위한 절차이다. 다음은 한 부서 내에서 발생한 문제들의 원인을 모두 기록한 것이다. 이러한 원인을 종합하여, ① 시설 및 장비 문제, ② 인력 문제, ③ 재정 문제의 3가지 문제로 구분하였다. 각 원인은 어떤 문제를 의미하는지 () 안에 해당하는 문제의 번호를 작성하시오.

1. 냉난방상 문제가 발생하였다.	()
2. 요금 청구 절차가 정확하지 않다.	()
3. 직원들이 업무 절차에 익숙하지 못하다.	()
4. 소음이 너무 심하다.	()
5. 업무가 바쁜 시간에는 인력이 충분하지 않다.	()
6. 수출부진으로 신상품을 개발할 비용이 부족하다.	()

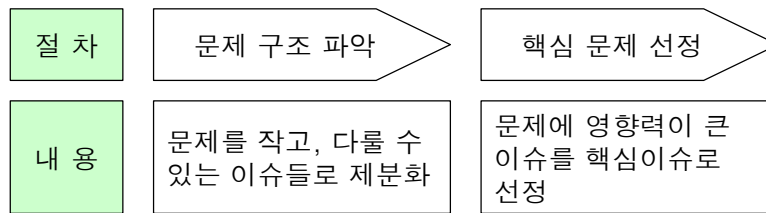




내용

◆ 문제도출의 의미와 절차

문제 도출은 선정된 문제를 분석하여 해결해야 할 것이 무엇인지를 명확히 하는 단계로 현상에 대하여 문제를 분해하여 인과관계 및 구조를 파악하는 단계이다. 이러한 문제 도출은 문제 구조 파악, 핵심 문제 선정의 절차를 거쳐 수행된다.

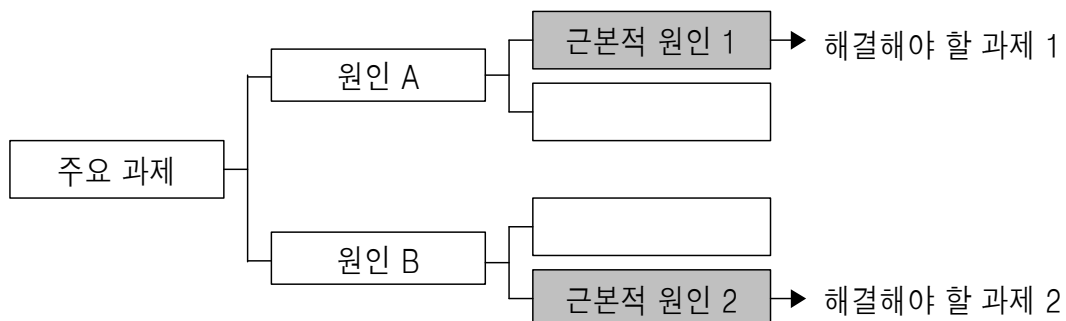


◆ 문제구조 파악

전체 문제를 개별화된 세부 문제로 재구성하는 과정으로 문제의 내용 및 부정적인 영향 등을 파악하여 문제의 구조를 도출해내는 것이다. 문제 구조 파악에서 중요한 것은 본래 문제가 발생한 배경이나 문제를 일으키는 원인을 분명히 하는 것이다. 또한 문제 구조 파악을 위해서는 현상에 얽매이지 말고 문제의 본질과 실재를 봐야 하며, 다양하고 넓은 시야에서 문제를 바라봐야 한다.

◆ 로직트리(Logic Tree)

이러한 문제 구조 파악을 위해서는 그림과 같은 로직트리(Logic Tree) 방법이 사용된다.



로직트리(Logic Tree) 방법은 문제의 원인을 깊이 파고든다든지 해결책을 구체화할 때 제한된 시간 속에 문제의 넓이와 깊이를 추구하는 데 도움이 되는 기술로, 주요 과제를 나무모

양으로 분해, 정리하는 기술이다. 이러한 로직트리(Logic Tree)를 작성할 때에는 다음과 같은 점을 주의해야 한다.

- 전체 과제를 명확히 해야 한다.
- 분해해 가는 가지의 수준을 맞춰야 한다.
- 원인이 중복되거나 누락되지 않고 각각의 합이 전체를 포함해야 한다.

◆ 원인 분석의 의미와 절차

원인 분석은 파악된 핵심문제에 대한 분석을 통해 근본 원인을 도출해 내는 단계이다. 원인 분석은 쟁점 분석, 데이터 분석, 원인 파악의 절차로 진행되며 핵심 이슈에 대한 가설을 설정한 후 가설 검증을 위해 필요한 데이터를 수집, 분석하여 문제의 근본원인을 도출해 나가는 것이다.

절 차	Issue 분석	Data 분석	원인 파악
내 용	핵심이슈설정 가설설정 Output이미지 결정	Data 수집계획 수립 Data 정리/가공 Data 해석	근본원인을 파악하고 원인과 결과를 도출

◆ 쟁점 분석

이슈 분석은 핵심이슈 설정, 가설 설정, 분석결과 이미지 결정의 절차를 거쳐 수행된다.

● 핵심이슈 설정

현재 수행하고 있는 업무에 가장 크게 영향을 미치는 문제로 선정하며, 사내외 고객 인터뷰 및 설문조사, 관련 자료 등을 활용하여 본질적인 문제점을 파악하는 방법으로 수행된다.

● 가설설정

핵심이슈를 설정한 후에는 자신의 직관, 경험, 지식, 정보 등에 의존하여 이슈에 대한 일시적인 결론을 예측해 보는 가설을 설정한다. 가설설정은 관련자료, 인터뷰 등을 통해 검증할 수 있어야 하며 간단명료하게 표현하고 논리적이며 객관적이어야 한다.

● 분석결과 이미지 결정

가설설정 후에는 가설검증계획에 의거하여 분석결과를 미리 이미지화한다.

◆ 데이터 분석

데이터 분석은 데이터 수집계획 수립, 데이터 수집, 데이터 분석의 절차를 거쳐 수행된다. 데이터 수집 시에는 목적에 따라 수집 범위를 정하고, 전체 자료의 일부인 표본을 추출하는 전통적인 통계학적 접근과 전체 데이터를 활용한 빅데이터 분석을 구분해야 한다. 이때, 객관적인 사실을 수집해야 하며 자료의 출처를 명확히 밝힐 수 있어야 한다. 데이터 수집 후에는 목적에 따라 수집된 정보를 항목별로 분류 정리한 후 “무엇을”, “어떻게”, “왜”라는 것을 고려해서 데이터 분석을 실시하고, 의미를 해석해야 한다.

◆ 원인 파악

원인 파악은 이슈와 데이터 분석을 통해서 얻은 결과를 바탕으로 최종 원인을 확인하는 단계이다. 원인 파악 시에는 원인과 결과 사이에 패턴이 있는지를 확인하는 것이 필요하며, 이러한 원인의 패턴은 다음과 같다.

• 단순한 인과관계

원인과 결과를 분명하게 구분할 수 있는 경우로, 날씨가 더울 때 아이스크림 판매량이 증가하는 경우가 이에 해당한다.

• 닭과 계란의 인과관계

원인과 결과를 구분하기가 어려운 경우로, 브랜드의 향상이 매출확대로 이어지고, 매출확대가 다시 브랜드의 인지도 향상으로 이어지며 서로 영키어 있어 쉽게 원인과 결과를 밝혀내기 어려운 상황이 이에 해당한다.

• 복잡한 인과관계

단순한 인과관계와 닭과 계란의 인과관계 두 가지 유형이 복잡하게 서로 얽혀 있는 경우로, 대부분의 문제가 이에 해당한다.



문제해결을 위한 실행 및 평가

문제를 해결해야 하는 상황에 처했을 경우, 우리는 다양한 해결 방안을 찾게 된다. 그러나 어떤 해결방안을 우선적으로 추진해야 하는지, 어떤 해결방안이 가장 효과적인지 밝혀내는 것은 쉽지 않다. 또한 우리가 최적의 해결안을 도출하고 수행할지라도 같은 문제에 반복적으로 빠지지 않기 위한 평가도 필요하다. 이러한 과정을 통해 보다 명확한 문제처리능력의 절차를 살펴보자.

문제로부터 다양한 원인들을 분석한 후에는 근본원인을 효과적으로 해결할 수 있는 다양한 해결안을 개발하고, 개발된 해결안 중 최선의 해결안을 선택하는 것이 필요하다. 다음은 다양한 해결안 중 최선의 해결안을 선택했을 경우와 원인분석 결과에 따라 한 가지의 해결안만을 도출한 경우, 어느 쪽이 더 바람직한지를 보여주는 사례이다. 사례를 읽고 해결안을 개발해 나가는 과정이 무엇인지를 생각해 보자.



사례



해결안이 여러 개라면?

백화점 브랜드 H사는 최근 왜 특정 광고책자를 받은 고객들이 다른 고객들보다 더 많은 의류를 구입하는가 하는 문제에 대한 조사에 착수하여 4개월 동안 측정 및 분석 과정을 끝마쳤다. 문제의 원인은 광고에 사용된 색상의 종류와 제지 원료의 무게, 그리고 고객들이 광고책자를 받은 주기와 관계가 있는 것으로 확인 되었다.

이에 대해 A팀에서는 분석된 원인을 바탕으로 고객들에게 더 화려한 색상의 종이에 매달 마지막 목요일에 광고책자를 받아볼 수 있도록 하는 방안을 제시하였다.

그러나 B팀은 색상의 종류, 제지원료의 무게, 고객들이 우편물을 받은 간격에 따른 다양한 해결안을 개발해서 브레인스토밍을 하였고, 고객의 연령에 따라 원하는 색상과 광고책자를 받고자 하는 시기가 다를 것을 발견하였다. 이를 통해 다양한 색상과 광고책자를 받는 주기에 대한 다양한 방안을 제시하였다.

한참의 시간이 지난 후 광고책자에 따른 고객들의 의류 구입 정도를 조사한 결과, A팀에서 발송한 광고책자를 받은 고객보다 B팀의 광고책자를 받은 고객들의 소비 규모가 훨씬 큰 것으로 나타났다. 이와 같은 결과의 이유는 A팀에 비해 B팀이 다양한 해결안 중에서 중요도와 실현 가능성을 고려해서 최적의 해결안을 선택했기 때문이다.



활동



해결안을 개발하기 위해서는 우선 문제 상황에 대한 여러 가지 해결책을 도출하는 것이 필요하다. 도출된 해결책 중에서 중요성과 실현 가능성을 고려한 평가를 통해서 어떤 해결안을 최종 해결안으로 채택할 것인가를 선택하게 된다. 최근 자신이 겪은 문제를 어떻게 해결했는지 과정을 생각해 보고, 다음 빈 칸을 작성하시오.

1. 최근 수행했던 업무 중 발생했던 문제를 작성하시오.

2. 문제를 해결하기 위해 고려했던 해결안들을 작성하시오.

①

②

③

3. 문제 해결을 위해서 최종적으로 사용했던 해결안을 작성하시오.

4. 여러 해결안 중 그 해결안을 사용한 이유를 설명하시오.



문제의 원인을 분석하고, 해결안을 개발한 후에는 실행계획을 수립하여 실제 실행하는 과정이 필요하다. 이를 통해서 실행 결과를 평가하고, 문제해결이 제대로 이루어졌는지를 확인할 수 있다. 다음 체크리스트는 실행 및 평가 단계에서 확인해야 하는 사항들이다. 평소 자신이 문제해결과정을 잘 생각해서 체크리스트에 제시된 내용을 확인하는 편일 때에는 “○”표를, 확인할 때도 있고 그렇지 않을 때도 있다면 “△”표를, 확인하지 않는 편일 때에는 “×”표를 하시오.

1. 해결안을 실행할 일정표를 만들고 계획을 수립한다.	()
2. 계획을 수립할 때 예기치 않은 문제에 어떻게 대응할 것인지를 고려한다.	()
3. 계획을 수립할 때 예산, 자원, 시간 등에 대한 제한 사항을 고려한다.	()
4. 계획에 따른 실행 결과를 평가한다.	()
5. 평가 결과를 토대로 해결방안 중 수정해야 하는 점을 파악한다.	()
6. 수정해야 되는 점을 고려하여 새로운 해결방안을 도출한다.	()
7. 새로운 해결방안을 적용할 때 기존에 문제가 있는 점을 제거한다.	()



내용

◆ 해결안 개발의 의미와 절차

해결안 개발은 해결안 도출, 해결안 평가 및 최적인 선정의 절차로 진행되며, 해결안 개발은 문제로부터 도출된 근본원인을 효과적으로 해결할 수 있는 최적의 해결방안을 수립하는 단계이다.

◆ 해결안 도출

해결안 도출은 열거된 근본 원인을 어떠한 시각과 방법으로 제거할 것인지에 대한 독창적이고 혁신적인 아이디어를 도출하고, 이를 바탕으로 유사한 방법이나 목적을 갖는 내용은 군집화를 거쳐 최종 해결안으로 정리하는 과정을 거쳐 제시해야 한다.

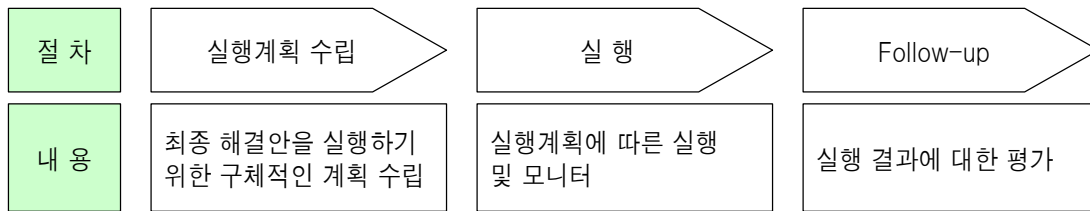
◆ 해결안 평가 및 최적인 선정

해결안 평가 및 최적인 선정 과정에서는 문제(what), 원인(why), 방법(how)을 고려해서 해결안을 평가하고 가장 효과적인 해결안을 선정해야 한다. 해결안 선정을 위해서는 중요도와 실현가능성 등을 고려해서 종합적인 평가와 각 해결안의 채택 여부를 결정하는 과정으로 다음과 같은 표를 이용할 수 있다.

해결안	중요도		실현가능성			종합평가	채택여부
	고객만족도	문제해결	개발기간	개발능력	적용가능성		
해결안 1							
해결안 2							
해결안 3							
해결안 4							

◆ 실행 및 평가 단계의 의미와 절차

실행 및 평가는 해결안 개발을 통해 만들어진 실행계획을 실제 상황에 적용하는 활동으로 당초 장애가 되는 문제의 원인들을 해결안을 사용하여 제거해 나가는 단계이다. 실행은 실행 계획 수립, 실행, 사후관리(follow-up)의 절차로 진행되며, 이는 다음 그림과 같다.



◆ 실행계획 수립

실행계획 수립은 무엇을(what), 어떤 목적으로(why), 언제(when), 어디서(where), 누가(who), 어떤 방법으로(how)의 물음에 대한 답을 가지고 계획하는 단계로, 자원(인적, 물적, 예산, 시간)을 고려하여 수립해야 한다. 실행계획 수립 시에는 세부 실행내용의 난이도를 고려하여 가급적 각 해결안별 구체 실행계획서를 작성함으로써 실행의 목적과 과정별 진행내용을 일목요연하게 파악하도록 하는 것이 필요하다.

◆ 실행 및 사후관리(Follow-up)

실행 및 사후관리 단계는 가능한 사항부터 실행하며, 그 과정에서 나온 문제점을 해결해 가면서 해결안의 완성도를 높이고 일정한 수준에 도달하면 전면적으로 전개해 나가는 것이 필요하다. 즉 사전 조사(pilot test)를 통해 문제점을 발견하고, 해결안을 보완한 후 대상 범위를 넓혀서 전면적으로 실시해야 한다. 특히 실행상의 문제점 및 장애요인을 신속히 해결하기 위해서 감시 체제(monitoring system)를 구축하는 것이 바람직하며, 다음과 같은 사항을 고려해야 한다.

- 바람직한 상태가 달성되었는가?
- 문제가 재발하지 않을 것을 확신할 수 있는가?
- 사전에 목표한 기간 및 비용은 계획대로 지켜졌는가?
- 혹시 또 다른 문제를 발생시키지 않았는가?
- 해결책이 주는 영향은 무엇인가?



학습정리

1. 문제해결 절차는 일반적으로 문제인식, 문제도출, 원인분석, 해결안 개발, 실행 및 평가의 5단계를 거친다.
2. 문제 인식 단계는 문제해결과정 중 “무엇을(what)”을 결정하는 단계로, 해결해야 할 전체 문제를 파악하여 우선순위를 정하고, 선정문제에 대한 목표를 명확히 하는 단계를 말한다.
3. 문제 도출 단계는 선정된 문제를 분석하여 해결해야 할 것이 무엇인지를 명확히 하는 단계로 현상에 대하여 문제를 분해하여 인과관계 및 구조를 파악하는 단계를 말한다.
4. 원인 분석 단계는 파악된 핵심문제에 대한 분석을 통해 근본 원인을 도출해 내는 단계로, 쟁점(issue) 분석, 데이터 분석, 원인 파악의 절차로 진행된다.
5. 해결안 개발 단계는 문제로부터 도출된 근본원인을 효과적으로 해결할 수 있는 최적의 해결방안을 수립하는 단계를 말한다.
6. 실행 및 평가 단계는 해결안 개발을 통해 만들어진 실행계획을 실제 상황에 적용하는 활동으로 당초 장애가 되는 문제의 원인들을 해결안을 사용하여 제거해 나가는 단계를 말한다.

사후확인

체크리스트

직업기초능력으로서 문제해결능력을 학습한 것을 토대로 다음 표를 이용하여 자신의 수준에 해당되는 칸에 체크해 보자.

구분	문항	매우 미흡	미흡	보통	우수	매우 우수
C-1 문제해결 능력	1. 나는 문제처리능력의 중요성을 설명할 수 있다.	1	2	3	4	5
	2. 나는 문제해결절차를 설명할 수 있다.	1	2	3	4	5
	3. 나는 문제 인식의 의미와 절차를 설명할 수 있다.	1	2	3	4	5
	4. 나는 문제 도출의 의미와 절차를 설명할 수 있다.	1	2	3	4	5
	5. 나는 원인 분석의 의미와 절차를 설명할 수 있다.	1	2	3	4	5
	6. 나는 해결안 개발의 의미와 절차를 설명할 수 있다.	1	2	3	4	5
	7. 나는 실행 및 평가의 의미와 절차를 설명할 수 있다.	1	2	3	4	5
	8. 나는 문제해결절차에 따라 실제 발생하는 문제를 해결할 수 있다.	1	2	3	4	5
C-2-가 사고력	1. 나는 창의적 사고의 의미를 설명 할 수 있다.	1	2	3	4	5
	2. 나는 창의적 사고의 개발 방법을 설명할 수 있다.	1	2	3	4	5
	3. 나는 논리적 사고의 의미를 설명 할 수 있다.	1	2	3	4	5
	4. 나는 논리적 사고의 개발 방법을 설명할 수 있다.	1	2	3	4	5
	5. 나는 비판적 사고의 의미를 설명 할 수 있다.	1	2	3	4	5

구분	문항	매우 미흡	미흡	보통	우수	매우 우수
C-2-가 사고력	6. 나는 비판적 사고의 개발 방법을 설명할 수 있다.	1	2	3	4	5
	7. 나는 사고력을 발휘하여 실제 발생하는 문제에 대한 다양한 의견을 제시할 수 있다.	1	2	3	4	5
	8. 나는 사고력을 발휘하여 실제 발생하는 문제를 해결할 수 있다.	1	2	3	4	5
C-2-나 문제처리 능력	1. 나는 문제처리능력의 중요성을 설명할 수 있다.	1	2	3	4	5
	2. 나는 문제해결절차를 설명할 수 있다.	1	2	3	4	5
	3. 나는 문제 인식의 의미와 절차를 설명할 수 있다.	1	2	3	4	5
	4. 나는 문제 도출의 의미와 절차를 설명할 수 있다.	1	2	3	4	5
	5. 나는 원인 분석의 의미와 절차를 설명할 수 있다.	1	2	3	4	5
	6. 나는 해결안 개발의 의미와 절차를 설명할 수 있다.	1	2	3	4	5
	7. 나는 실행 및 평가의 의미와 절차를 설명할 수 있다.	1	2	3	4	5
	8. 나는 문제해결절차에 따라 실제 발생하는 문제를 해결할 수 있다.	1	2	3	4	5

확인방법

체크리스트의 문항별로 자신이 체크한 결과를 아래 표에 적어 보자.

학습모듈	점수	총점	총점 / 문항 수	Page
C-1 문제해결능력	1점 × ()개		총점 / 8 = ()	11~32
	2점 × ()개			
	3점 × ()개			
	4점 × ()개			
	5점 × ()개			
C-2-가 사고력	1점 × ()개		총점 / 8 = ()	33~52
	2점 × ()개			
	3점 × ()개			
	4점 × ()개			
	5점 × ()개			
C-2-나 문제처리능력	1점 × ()개		총점 / 8 = ()	53~76
	2점 × ()개			
	3점 × ()개			
	4점 × ()개			
	5점 × ()개			

확인결과



모듈별 평균 점수

3점 이상 : 우수




















3점 미만 : 부족


확인결과가 '부족'인 학습자는 해당 학습모듈의 페이지를 참조하여 다시 학습하십시오.

참고자료

- ☞ 금호아시아나 인재개발원, 『2005 신입 K3 과정』, 금호 연수교재(2005).
- ☞ 김진모, 정철영, 나승일, 『재직근로자 대상 직업기초능력 신장 프로그램 개발』, 우송정보대학(2002).
- ☞ 김흥식, 『씹커토이』, 서해문집(2000).
- ☞ 노양진, 『논리적 사고의 길』, 전남대학교 출판부(2004).
- ☞ 다카하시 마코토, 『창조적 발상의 기술』, 매일경제신문사(2004).
- ☞ 돈 코버그 외, 『창의적 문제해결(상)』, 알파경영혁신센터(2002).
- ☞ 돈 코버그 외, 『창의적 문제해결(하)』, 알파경영혁신센터(2002).
- ☞ 박은진, 김희정, 『비판적 사고를 위한 논리』, 아카넷(2004).
- ☞ 브리안 매티모어, 『지금의 문제 창의력으로 해결한다』, 평민사(2000).
- ☞ 사이토 요시노리, 『Pro의 문제해결』, 엘앤아이컨설팅(2002).
- ☞ 어선선, 『문제해결의 여러기법』, 갑진출판사(2001).
- ☞ 와타나베 파코, 『비즈니스 논리기술』, 푸른솔(2005).
- ☞ HR Institute, 『(전략적 의사결정을 위한) 문제해결 툴킷』, 새로운 제안(2005).
- ☞ LG산전, 『문제해결스킬과정』, LG산전 연수교재(2005).
- ☞ 오마에 겐이치, 『맥킨지 문제해결의 기술』, 일빛(2005).
- ☞ 이쿠보 히로쓰구, 『돈 버는 기업의 문제해결 노하우를 배워라』, 나무생각(2001).
- ☞ 존 어데어, 『창의력으로 자신을 차별화하라』, 한국능률협회(2001).
- ☞ 제프 모지, 『창의력 주식회사』, 푸른숲(2004).
- ☞ 크리스토퍼 호에닉, 『문제해결 법칙』, 예문(2004).
- ☞ 피터 팬드 외, 『6시그마 팀 필드북』, 물푸레(2002).
- ☞ 한국생산성본부, 『창의력 개발 과정』, 한국생산성본부 연수교재(2003).
- ☞ 호미 기미토시, 『문제 해결을 위한 퍼실리테이션의 기술』, 일빛(2003).

직업기초능력 가이드북

 J. 직업윤리	J. 직업윤리 
 I. 조직이해능력	I. 조직이해능력 
 H. 기술능력	H. 기술능력 
 G. 정보능력	G. 정보능력 
 F. 대인관계능력	F. 대인관계능력 
 E. 자원관리능력	E. 자원관리능력 
 D. 자기개발능력	D. 자기개발능력 
 C. 문제해결능력	C. 문제해결능력 
 B. 수리능력	B. 수리능력 
 A. 의사소통능력	A. 의사소통능력 

학습자용 가이드북 (총 10권) 

교수자용 가이드북 (총 10권) 

학습내용 확인하기 (총 10권) 