

■ <요약> 발상의 전환, 시스템적 사고(3) - 시스템 원형

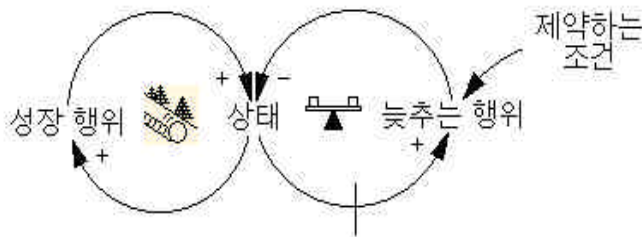
- 성장의 한계: 처음에는 점점 좋아지다가 이상하게도 좋아지는 것이 멈추는 경우
 - 성장의 한계가 나타나는 경우에는 성장을 낳는 ‘강화피드백’ 이면에 그것을 제약하는 ‘조절피드백’이 존재함
 - 이 때에는 성장을 강제적으로 추진하지 말고 성장을 막는 조절피드백을 제거해야 함
- 짐 떠넘기기: 가끔씩 한동안 좋아지다가 결국 더 나빠지는 경우
 - 증상에 대한 처방으로 일시적인 효과를 낳게 하는 ‘조절피드백’ 이면에 근본적이고 장기적인 문제를 안고 있는 ‘근원적 조절피드백’이 존재
 - 이 때에는 장기적인 방향성과 비전의 제시와 공유를 통하여 근본적인 대응을 강화하고 증상 위주 해결책의 부작용을 규명하고 알리는 것이 필요함

본 호에서는 시스템적 사고의 방법론(피터 센게(Peter Senge), 「제 5 경영」(The Fifth Discipline), 1993)중 시스템 원형(archetypes)들을 소개하고자 한다. 지난 호에서 다른 시스템의 기본요소들(강화피드백, 조절피드백, 지연)이 시스템 사고의 명사와 동사들 같은 것이라면 시스템 원형은 반복되는 기초적인 문장 또는 간단한 이야기로 비유할 수 있다. 이들 공통된 원형들을 학습하면 직면한 문제들을 보다 명확히 이해하고 해결책을 찾는 데 큰 도움을 얻게 된다. 지금까지 십 여가지의 시스템 원형들이 발견되었는데 그 중 중요한 것들을 몇 차례에 걸쳐 살펴보기로 한다.

□ 성장의 한계

- (증상) 처음에 점점 좋아지다가 이상하게도 좋아지는 것이 멈추는 경우
 - 처음의 성장기가 지나고 나면, 이상할 정도로 심한 침체가 도래함
 - 품질관리조 활동이나 JIT 시스템 등 새로운 경영시스템을 도입했을 때 첫단계에서 어느 정도 진척을 보이다가 궁극적으로 실패하는 경우가 많음
- (구조) 성장을 낳는 강화피드백 이면에 그것을 제약하는 조절피드백 존재
 - 일정기간 동안 성장의 확장 또는 상태의 개선 과정이 존재하지만 이는 이면에 존재하는 조절 과정에 반대로 작용하여 성장에 한계를 가져옴

< 성장의 한계 >

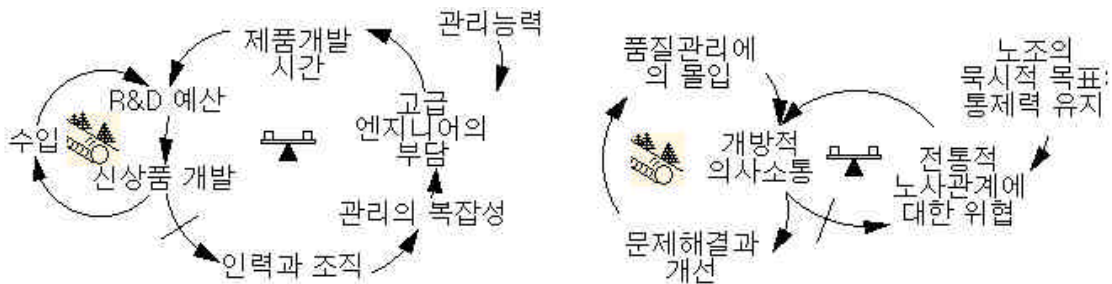


주 : 구르는 눈덩이 그림은 강화피드백을, 천칭 그림은 조절피드백을, 화살표 위의 직선은 시간의 지연을 나타냄

- 하이테크 기업은 신상품 개발과 수입 증가가 서로 맞물려 초기에 급속히 성장하지만, 성장은 인력과 조직의 확대를 낳고, 확대는 고급 엔지니어에게 관리의 부담을 안기고, 이는 결국 신제품개발을 더디게 만들어서 성장을 지체시킴

- 품질관리조 활동은 처음에는 개방적 의사소통의 매력으로 사람들의 관심과 참여를 불러일으키지만 곧 노조에 의해 자신들의 통제력을 약화시키는 것으로 받아들여져 반발을 초래하고 불신을 조장시켜 시들하게 됨

< 성장의 한계 - 사례 >



- (해결책) 이면에 존재하는 조절피드백을 찾고 그것을 변화시킴

- 대부분의 경우 성장이 한계를 맞는 상황에 접했을 때 더욱 더 밀어 붙이는 반응을 보이지만, 이 때에는 성장을 강제적으로 추진하지 말고 성장을 막는 한계 요인들을 제거해야 함
- 성장하는 기업이 효과적인 신제품 개발 프로세스를 유지하려면 검증하는 복잡한 관리업무 부담을 분권화나 전문가 영입을 통해 해소시켜야 함
- 품질관리조 활동이 지지부진해졌을 경우 노조에 일정 권한을 위임하여 참여와 협력을 유도함으로써 탈출구를 찾을 수 있음

□ 짐 떠넘기기

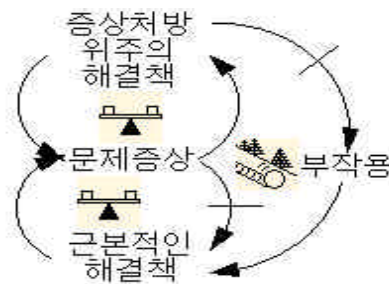
- (증상) 가끔씩 한동안 좋아지다가 결국 점점 더 나빠지는 경우

- 신제품 개발 지연으로 매출이 정체하면 광고와 판촉활동을 빈번히 수행함으로써 매출회복을 시도함. 이 때 한동안 매출이 개선되지만 신제품 개발 속도는 더욱 느려져 결국 경쟁에서 낙오됨
- 많은 제3세계 국가들이 늘어나는 재정적자를 메우기 위해 통화증발을 택하지만 결국에는 인플레이션만 초래해 국가경제를 더욱 어렵게 만들

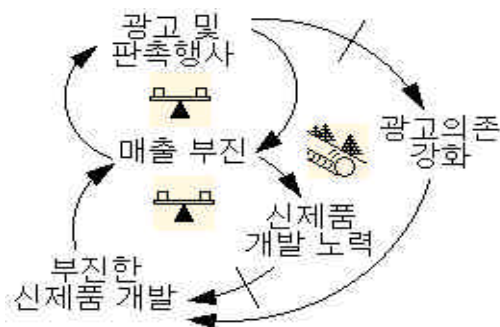
- (구조) 증상 처방 위주의 조절피드백 이면에 근원적 조절피드백 존재

- 이 구조에는 두 개의 조절피드백이 존재하는데, 하나는 문제를 신속하게 해결하지만 일시적인 것이고, 다른 하나는 근본적이지만 그 효과는 장기적인 것임
- 사람들은 문제가 발생했을 때 신속한 해결책을 사용하나, 이는 단기적으로 증상을 완화시킬 뿐 문제의 근원을 방치시키거나 오히려 그 근원을 악화시켜 결국 몰락으로 향하게 함

< 짐 떠넘기기 >



< 짐 떠넘기기 - 사례 >



- (해결책) 근본적인 대응을 강화하고 증상 위주의 해결책에의 의존을 지양
 - 증상 위주의 해결책과 근본적 해결책을 구분하고 증상 위주의 해결책이 가진 잠재적 부작용을 규명해야 함
 - 장기적인 방향성과 비전을 공유해야 하며 증상 위주 해결책의 실상과 부작용에 대해 진실을 말하는 용기가 있어야 함
 - 앞에서 언급한 광고 의존의 사례에서는 우선 '신제품 개발을 통한 성장'이라는 비전의 공유가 이루어져야 하며 광고에의 의존이 신제품 개발 노력을 약화시킬 수 있다는 점을 주지시키는 것이 필요함

■ 김창욱 연구위원 cwkim@hri.co.kr ☎724-4044