

■ <요약> 발상의 전환, 시스템적 사고(4) - 시스템 원형

- 공유 자원의 비극: 제한된 자원으로 인해 점점 다른 사람이 나의 활동에 방해가 되고 이를 피하기 위해 남보다 노력을 더하지만 결국 모두의 성과가 악화됨
  - 이 상황의 해결책은 공유 자원이 무엇인지를 밝히고 이의 사용에 규제를 가하거나 기술 발전을 통해 공유 자원의 확대를 이루는 것임
  
- 우발적 악연: 서로 동업자 관계를 맺고 싶거나 맺어야만 하는 관계 당사자들이 개별적 이익 추구 활동에 의해 끝내는 파국을 맞이하는 경우
  - 이 상황의 해결책은 개별적 행동이 무의식적으로 피해를 주는 경로가 무엇인지를 찾아내어 그것을 제거하는 것임

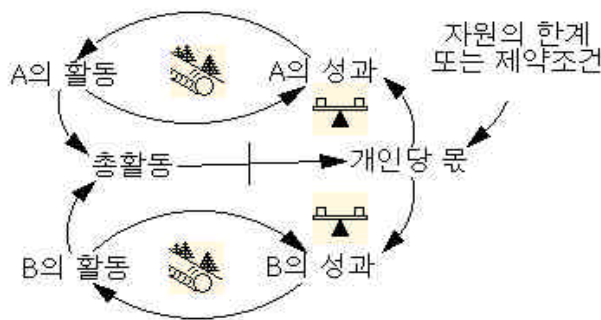
선진국 연구 자료 **발상의 전환, 시스템적 사고(4) - 시스템 원형**

본 호에서는 지난 호에 이어 시스템 원형(archetypes)들을 계속 소개하고자 한다. 지난 호에서는 ‘성장의 한계’와 ‘짐 떠넘기기’의 경우를 살펴보았는데, 이번 호에서는 ‘공유 자원의 비극’과 ‘우발적 악연’의 경우를 살펴본다. 이들은 좀 더 복잡한 구조를 가지고 있지만 역시 현실에서 흔히 볼 수 있는 문제 상황들이다.

□ 공유 자원의 비극

- (증상) 점점 다른 사람이 나의 활동에 방해가 되고 그것을 피하기 위해 남보다 노력을 더 하지만 결국에는 모두의 성과가 악화됨
  - 한때는 자원이 풍부했지만 점차 자원을 얻기 위해 동료들보다 좀더 영리하거나 공격적으로 될 필요성을 느끼게 되는 경우
  - 자신은 다른 사람들의 불필요한 도로 이용의 희생자라고 여기면서 정체된 도로에서 법규를 위반하지만 이것이 결국은 더 심한 정체를 유발하는 경우
- (구조) 개별 주체들의 활동의 이면에 공동으로 활용되는 제한된 자원이 존재
  - ‘공유자원의 비극’은 두 개 이상의 ‘성장의 한계’ 원형들이 연결되어 이루어지는데, 제약조건이나 한계를 공유하고 있기 때문에 나타나는 상황임

< 공유 자원의 비극 - 원형틀 >

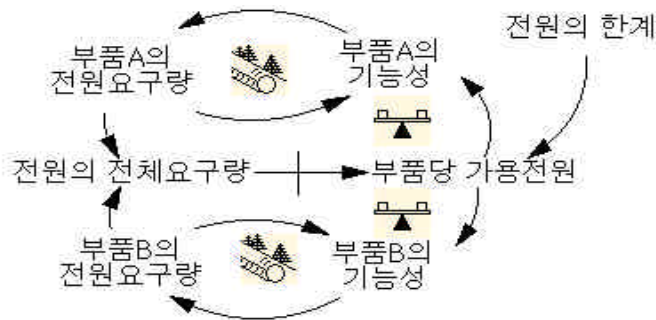


주 : 눈덩이 그림은 강화피드백을, 천칭 그림은 조절피드백을, 화살표 위의 직선은 지연을 나타냄

- 개인들은 자신의 성과를 높이기 위해 활동을 늘려나가지만 이것이 전체적으로 제한된 공유 자원을 감소시켜 각 개인의 성과를 줄이고, 각 개인은 성과 감소를 보충하기 위해 활동을 더욱 증가시키지만 이는 결국 공유 자원을 고갈시킴

- 영업 인력이 본부에 풀(pool)로 집중화된 경우 각 사업부에 의한 영업 인력의 과도한 활용으로 인해 성과가 저하되는 경우가 발생함
- 미국 포드사가 94년형 링컨 컨티넨탈을 개발할 때 설계자들이 경쟁적으로 전력을 과도하게 사용하는 부품을 개발하는 바람에 배터리의 용량 부족이 초래됨

< 공유 자원의 비극 - 포드사의 사례 >

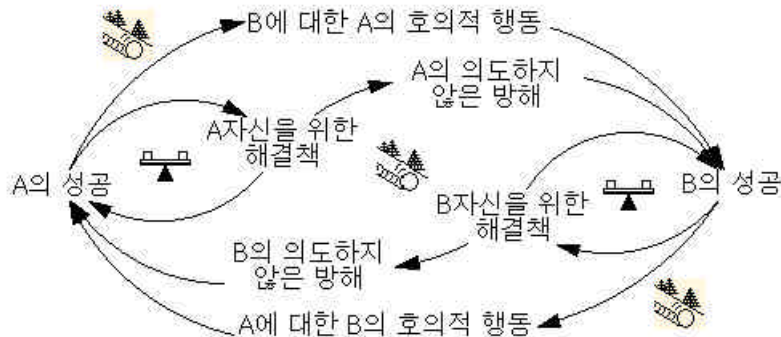


- (해결책) 모든 사람을 교육하거나, 공적 규제를 가하거나, 공유 자원의 제약 요인을 제거해야 함
  - 모든 사람에게 공동의 자원에 대해 교육함으로써 자율 규제를 유도함
  - 상위 기관의 개입에 의해 공유 자원의 사용을 규제함
  - 기술의 개발을 통해 공유 자원을 늘림으로써 제약 요인을 제거함

□ 우발적 악연

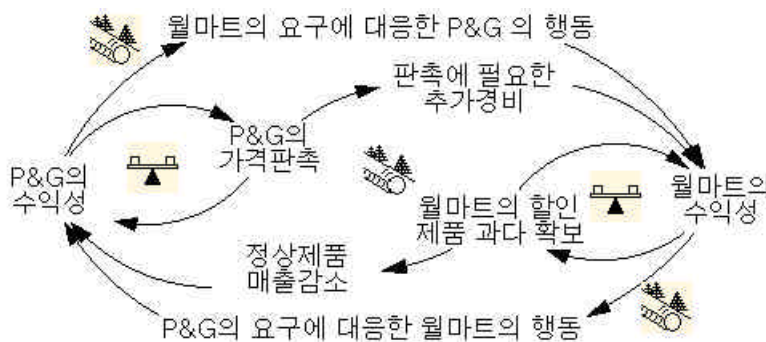
- (증상) 서로 동업자 관계를 맺고 싶거나 또는 맺어야만 하는 관계 당사자들이 끝내는 비참한 파국을 겪음
  - 초기에는 동업자들이 서로 도움을 주고 받을 수 있다는 점을 이해하고 있지만 언제부턴가 마치 상대의 밧줄 끝에 매달려 끌려가는 듯한 기분을 느끼게 됨
  - 이 단계에 이르면 초기에 설정했던 공조 관계는 거의 잊어버리게 되고 상대방이 방해했던 일만 떠올리며 배신자로 낙인을 찍어 버림
- (구조) 공조의 연결 고리 이면에 상대방의 성과를 악화시키는 고리가 존재
  - 전체적으로는 서로 상대방의 성공을 지원해줄 수 있는 관계에 있지만 이면에 개별적 행동이 동업자의 성공에 의도치 않은 장애를 초래하는 관계가 존재함

< 우발적 악연 - 원형틀 >



- 소비재 생산업체인 P&G와 유통업체인 월마트는 한때 관계의 악화를 경험
- 이는 P&G가 실시한 할인 판촉이 의도하지 않은 월마트의 추가비용을 초래하고, 월마트가 수익성 회복을 위해 취한 할인 제품의 다량 확보 전략이 다시 P&G의 정상가격 매출 비중을 줄여 수익성 악화를 낳았기 때문임

< 우발적 악연 - P&G와 월마트의 사례 >



- (해결책) 무의식적으로 상대방에게 피해를 주는 활동을 찾아내어 제거해야 함
  - P&G와 월마트 사례의 해결은 서로가 한 방에 마주 않아 서로의 문제를 이해하기로 한 데서 시작됨
  - 서로 상대방을 방해하려는 의도가 전혀 없었다는 사실과 서로 조화를 이루지 못하게 했던 보다 큰 시스템이 있다는 사실을 깨달음
  - 새로운 공조체제를 출범시켰는데 P&G는 판촉 활동을 중단하는 대신 항상 낮은 가격으로 납품하고 월마트는 P&G 제품의 일상적인 판촉에 노력하기로 함

■ 김창욱 연구위원 cwkim@hri.co.kr ☎724-4044