



**행**액형에 따른 성격분석은 과학적 근거가 박약함에도 불구하고, 사람들 사이에 계속 이야기 거리를 만들어 낸다. 혈액형에 따른 성격분석이 꾸준히 이야기되는 데는 여러 가지 이유가 있겠지만 가장 큰 이유는 단순화된 유형별 풀이라는 점이다. 즉, 이 세상 수많은 사람을 단 4가지의 유형으로 분류했다는 것이 가장 큰 매력이다. 게다가 각각의 유형을 규정짓는 몇 가지 키워드로 정리돼 있어 구체적인 사례와 연결이 쉽다는 점도 특징이다. 그 키워드에 들어맞는 몇 가지 사례만 있으면 어떤 사람의 행동양식은 쉽게 설명할 수 있지 않을까?

사실, 어떤 현상이 유형화되면 해설하거나 대응책을 세울 때 효율성이 높아진다. 문제해결자로서 마케터의 본분은 말 그대로 문제를 풀어주는 데 있다. 하지만 마케터라고 어찌 모든 문제를 해결해 줄 수 있겠는가? 그래서 지난 호에 현상을 나열한 '문제'에서 '문제점'을 도출해 내는 능력이 중요하다는 얘기를 했다. 하지만 혈액형으로 사람의 성격을 규정짓는 몇 가지 키워드만 잘 활용하면 여러 자리에서 사람들의 관심을 모을 수 있듯이 우리가 접하는 다양한 문제들을 몇 가지 유형으로 나누고 각 유형별로 일정한 대응 방향이 있음을 알려주어 해결책을 모색할 수 있게 하는 것도 마

케터의 역량에 달려 있다.

예를 들어, 어떤 문제는 그 유형을 명확히 하면 그것으로도 충분한 가치가 있다. 마케터가 대개 기업이 가진 문제를 해결하는 역할을 부여받기 마련인데, 문제의 유형화는 기업차원의 문제를 분류하는데 매우 효과적이므로 마케터에게 도움이 되며, 동시에 기업의 의사결정자에게도 어려운 문제의 본질을 볼 수 있는 통찰력을 제시한다.

**문제의 3가지 유형**

우리가 일상생활에서 맞닥뜨리는 문제는 물론이고 기업차원에서 일어나는 문제들도 다음의 3가지 중 하나로 유형화할 수 있다.

■ 발생형 문제

기준을 이탈하거나 성과 미달로 생겨나는 문제들이다. 예를 들어, 매출 목표가 미달되었다거나 이런 식으로 가면 목표 달성이 어렵다는 식의 문제를 말한다. 이러한 발생형 문제를 해결할 때 가장 중요한 것은 '원인'을 명확히 하는 것이다.

■ 탐색형 문제

방식을 개선하거나 체제를 강화시키려는 욕구에서 발생하는 문제들을 말한다. 대표적인 사례는 현재보다 생산성을 높이려면 어떻게 해야 하는가 등의 문제다. 이러한 탐색형 문제를 해결하는 첫걸음은 '목표'를 명확히 하는 것이다.

■ 설정형 문제

기업 입장에서 기회를 개발하거나 위험을 회피하고자 할 때 발생하는 문제를 말한다. 예를 들면, '장래 어떤 분야로 우리 회사가 진출해야 하는가'는 설정형 문제의 대표다. 설정형 문제는 '전제'를 명확히 하는 것으로부터 문제에 대한 해결이 시작될 수 있다.

실제, 경영자건 마케터건 기업에서 접하게 되는 많은 문제는 위의 3가지 유형 중 하나다. 우리가 풀어야 하는 문제가 원인을 명확히 하는 것으로 해결되는 것인지, 목표나 전제를 명확히 함으로써 해결되는 것인지 이 정도만 정

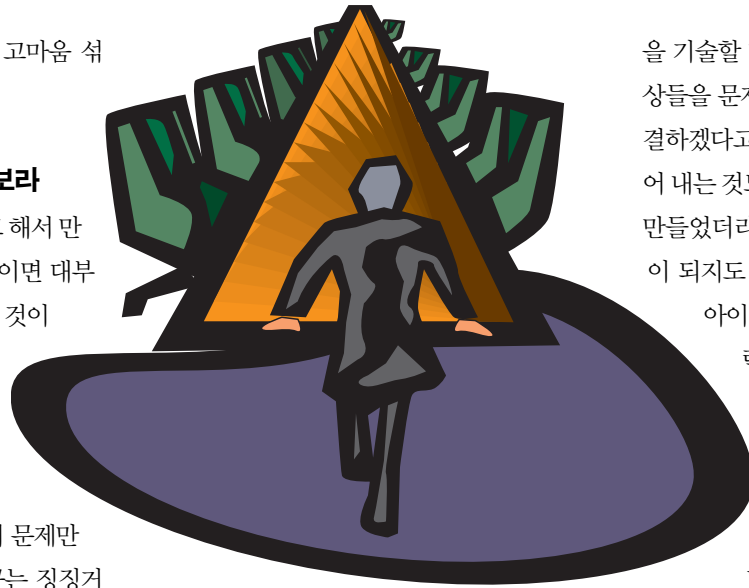
리하더라도 이미 문제해결자라는 고마움 섞인 칭송을 받게 될 것이다.

### 전략적 사고의 첫 단계, 묶어서 보라

젊은 시절, 친구가 고민이 있다고 해서 만났던 경우를 생각해 보자. 결혼 전이면 대부분 이성친구에 관련된 고민이었을 것이다. 일단 '들어주는 것'이 중요하다는 삶의 지혜는 잊어버리고 문제해결자의 관점에서 그런 상황들을 다시 생각해 보자.

고민을 털어 놓는 친구가 하나의 문제만을 얘기한 적이 있던가? 보통 친구는 징징거리며, 이러 저러한 것이 문제이고 고민이라며 수 십가지의 얘기를 던지지 않던가? 문제 해결자라면 어찌해야 할 것인가? 먼저 친구가 나열한 문제에서 해결 가능한 대응책을 세울 수 있는 문제점을 도출해 내야 할 것이다. 그리고 그 문제가 어떤 유형의 것인지를 파악해야 할 것이다. 그런데 이렇게 단계적으로 접근하기가 실제로는 쉽지가 않다. 왜냐하면, 차원이 다른 문제를 그것도 수 십 가지를 친구는 그저 토해내기 때문이다. 이때 가장 필요한 문제 해결자로서의 전략적 사고는 친구가 얘기한 문제에 대해서 일일이 대답해 주지 않는 것이다. 제기된 수십 가지의 문제를 같은 성격의 것끼리 묶어 놓고 해결하도록 해야 하는 것이다.

문제해결자로서 최선을 다하며 전략가를 지향하는 사람들이 겪는 첫 번째 관문은 '문제로 포장된 수많은 현상'에 대한 해결책을 구체적으로 제시할 수 있는지 여부다. 컨설팅이란 명목으로 수행하는 다양한 프로젝트도 사실은 이 관문을 확실히 돌파하는 것을 전제



전략가의 바탕이 되는 전략적 사고를 배양하는 첫 단계는 통합적인 문제 해결책에 체계적으로 접근하는 능력, 즉 묶어서 보는 능력이다.

난립한 문제를 통합적으로 해결해 가는 다음의 같은 과정을 겪으면서 우리는 문제해결자의 존재가치를 인정받고 나아가 전략가로 진일보할 수 있게 된다.

로 하고 있는 경우가 대부분이다.

그럼 어떻게 하면 되는가? 묶어서 보면 된다. 전략적 사고의 첫 걸음은 제기되는 문제를 1:1 대응으로 모두 해결한다는 생각을 버리는 것이다. 흔히 문제라고 제시되는 것들은 문제일 수도 있지만, 많은 경우 표면적 현상

을 기술할 때가 많다. 만일 그러한 표면적 현상들을 문제로 받아들이고 하나하나를 다 해결하겠다고 나선다면 각각의 해결책을 만들어 내는 것도 벅찰 뿐더러 설명 모든 해결책을 만들었더라도 그것이 통합적인 문제해결책이 되지도 않는다. 그저 현상 타파에 적합한 아이디어로 그치게 된다는 것이다. 전략가의 바탕이 되는 전략적 사고를 배양하는 첫 단계는 통합적인 문제해결책에 체계적으로 접근하는 능력, 즉 묶어서 보는 능력이다.

난립한 문제를 통합적으로 해결해 가는 다음의 같은 과정을 겪으면서 우리는 문제해결자의 존재가치를 인정받고 나아가 전략가로 진일보할 수 있게 된다.

■ 현상을 가능한 구체적으로 정리한다. 이는 사실의 정확한 기술(description)을 의미하며 이 때 비로소 데이터가 되는 것이다. 중요한 것은 정리한 구체적인 현상이 각각 나름의 의미를 가져야지 겹쳐서는 안 되고 (mutually exclusive), 다 합쳐 놓으면 전체를 모두 포괄(collectively exhaustive) 해야 한다.

■ 구체적으로 정리된 현상들을 같은 차원의 것끼리 묶어 집단화한다. 이는 데이터를 정보 차원으로 끌어 올리는 작업이 된다. 여러 현상의 공통점을 추출하고 분류하는 작업으로 1:1 대응이 아닌 통합적인 대응의 출발이 되기도 한다.

■ 추상화 단계를 거친다. 공통점으로 묶여진 현상들이 가진 문제점을 정형화하는 것이다. 문제를 정형화한다는 것은 해결책도 정형화돼 나오게 된다는 것을 함축하고 있으며, 이 단계에서 정보는 인텔리전스의 차원으로 승화될 수 있다.

■ 마지막으로 접근방법을 결정한다. 정형화된 문제를 풀기 위해서 해결 방법들을 각각에 대입해 보는 것이다. 🌀

〈표〉 문제의 현상과 해결방법

구체적 현상	집단화	추상화	접근방법 결정
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 평균연령 증가</li> <li>• 연공서열제</li> <li>• 부문간 적은 인사 교류</li> <li>• 관리직 인원 증가</li> <li>• 젊은 직원 사기 저하</li> <li>• 인건비의 증가</li> <li>• 신제품 개발 지연</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 인사 문제</li> <li>• 원가 문제</li> <li>• 전략적 문제</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 조직의 비신축성</li> <li>• 경쟁사와 비교시 원가 높음</li> <li>• 기업전략의 비신축성</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 조직 재설계</li> <li>• 수익성 개선 계획</li> <li>• 개선된 전략적 접근 방법</li> </ul>
사실의 정확한 기술 - 데이터 레벨	공통점 추출 · 관련자원 파악, 분류(Code화) - 정보 레벨	문제의 정형화(해결책이 즉시 나올 수 있음) - 인텔리전스 레벨	이슈 다이어그램 혹은 사고의 트리 구조