

문제해결의
옳은 시작



A

100up

문제정의 툴킷
사용설명서



-



Z

03	문제해결의 여정을 떠나는 당신, 무엇이 필요한가요?
07	이럴 때 100up 하면 좋아요
10	100up 문제정의 툴킷을 사용해보세요!
12	100up 문제정의 프로세스 한눈에 보기
15	100up을 경험하면 무엇을 얻을 수 있을까요?
17	잠깐, 성공적인 문제정의를 위해 챙겨주세요!
21	부록. 함께 알면 좋은 문제해결 프로세스

“문제해결의 여정을
떠나는 당신,
무엇이 필요한가요?”

contents

‘문제정의’ 챙기셨나요?

“만약 나에게 1시간이 주어진다면,
55분은 문제정의에 대해 생각하고
5분 동안 해결책에 대해 생각하겠다.”
- 아인슈타인

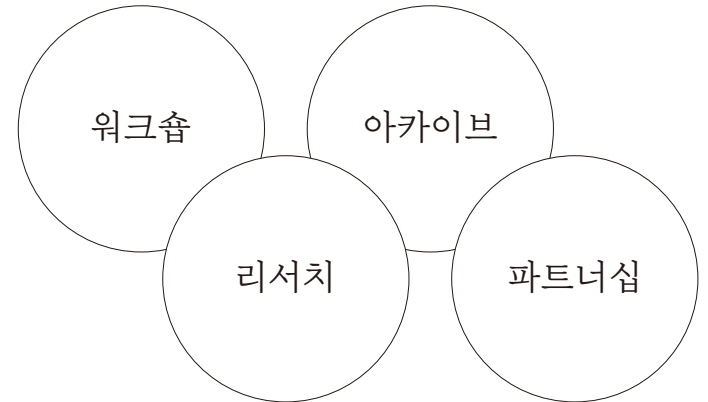
천재 과학자 아인슈타인에게도 ‘문제정의’는 ‘해결책’보다 훨씬 많은 시간을 할애할 정도로 중요한 것이었습니다. 하지만 우리는 종종 무엇이 진짜 문제인지 정의 내리기 전부터 ‘솔루션’을 먼저 생각하곤 합니다. 100up은 이런 습관과 문화에 변화를 주고자 실험에 나섰습니다.

‘문제정의’는 변화의 출발점이며 행동의 방향을 품고 있는 씨앗입니다. 문제해결의 출발선에 선 여러분에게 이 툴킷이 문제정의를 시도해보는 작은 시작이 되었으면 좋겠습니다. 함께 여정을 떠나보시겠어요?

02

100up이 함께합니다.

100up♦은 문제해결을 시작하는 여러분을 위해 카카오임팩트가 진행하는 프로젝트입니다. 더 많은 사람들이 ‘문제해결’의 과정에서 ‘문제정의’를 경험해볼 수 있도록 돕는 툴킷과 워크숍, 다양한 문제정의 사례를 기록하고 공유하는 아카이브, 더 좋은 문제정의를 위해 고민하는 리서치까지. 다양한 파트너십을 통해 문제해결을 돕고자 합니다.



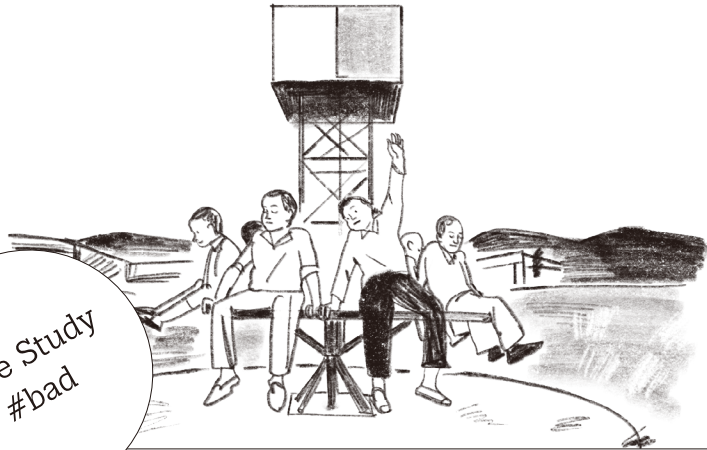
♦ 100은 채움을 통한 완성, ‘임팩트’ 있는 변화의 시작점을 의미하며 100up은 단어 backup처럼 ‘지원’과 ‘저장’의 의미를 동시에 가지고 있습니다.

03

그 많던 '플레이펌프'는 어디에



플레이펌프는 놀이터의 회전 놀이 기구와 펌프 기능을 결합하여 아이들이 기구를 돌릴 때 발생하는 회전력으로 지하수를 물탱크까지 끌어올리는 펌프입니다. 플레이펌프는 2000년대 국제 개발 분야에서 혁신적인 아이디어로 급부상합니다. 전 세계적으로 많은 투자를 받아 아프리카 전역에 1,000대 이상 설치되기도 했지요. 하지만 그 이후 플레이펌프의 단점이 언급되기 시작합니다. 플레이펌프에는 수동 펌프보다 많은 힘이 필요하지만 나오는 물의 양은 적었습니다. 게다가 아이들은 힘이 모자라 즐겁게 놀 수 없었고, 부상을 당하는 일도 잦았지요. 결과적으로 플레이펌프의 아이디어는 혁신적이었지만 실제로는 효과적으로 적용되지 못하고 점차 잊혀졌습니다.



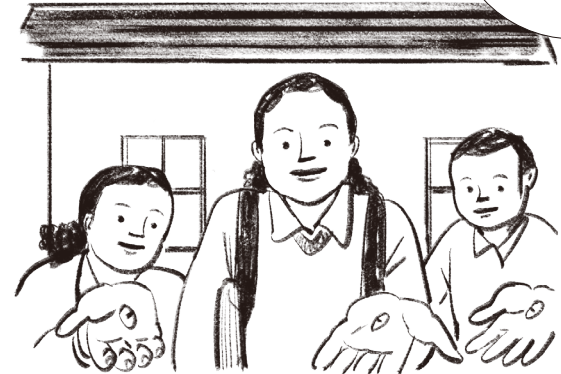
04

아프리카에서 출석률 올리기



90년대 말, 아프리카 케냐의 교육 문제를 해결하기 위해 세 명의 연구자가 '아이들의 학교 출석률'을 높이기 위한 다양한 방법을 실험합니다. 처음에는 교과서를 지급하거나 교사의 수를 늘려보는 등 교육의 질을 높이는 시도들을 했지만 출석률에는 큰 변동이 없었습니다. 그러다 기생충 구제 실험을 진행했을 때 아이들의 출석률이 눈에 띄게 상승했죠. 사실 케냐의 아이들은 기생충으로 인한 질병 때문에 학교에 못 가는 경우가 많았던 것입니다. 구충제 한 알은 교과서 한 권보다 훨씬 싸고, 기생충 구제에는 교사 인건비보다 적은 비용이 들었지만 그 효과는 매우 컸습니다. 결국 '세계기생충구제지원'이라는 단체가 설립되었고, 지금까지 4,000만 건 이상의 치료를 진행하고 있습니다.

Case Study
#good



05

플레이펌프와 기생충 구제 프로그램,

무엇이 달랐을까요?

당사자들과 다양한 시도를 해보고 그 결과를 분석하며 문제정의를 지속적으로 해왔던 케냐의 ‘기생충 구제 프로그램’ 사례는 마침내 효과적으로 임팩트를 낼 수 있는 좋은 해결책으로 이어질 수 있었습니다. 반면 플레이펌프는 그러지 못했지요.

플레이펌프가 먼저 사용할 아이들의 입장에서 문제를 바라보고 기존 방식의 문제를 좀 더 들여다보는 문제정의 과정을 거쳤다면 다른 결과를 얻지 않았을까요? 이렇게 문제정의는 문제의 본질을 살펴보고 더 나은 해결책을 이끌어내는 데에 큰 역할을 합니다.

“이럴 때
100up 하면 좋아요”

✓ 문제해결 프로젝트를
시작하려고 할 때

새로운 프로젝트를 시작하려고 할 때, 어떤 문제를 해결하려고 하는 것인지부터 잘 정의한다면 더 좋은 솔루션을 만들 수 있겠죠? 막막하기만 한 문제정의 과정을 100up을 통해 시도해보세요.

✓ 우리 팀의 문제의식을
정리해야 할 때

우리가 해결하려는 문제가 어느 정도 이해는 되었지만 무엇이 진짜 문제인지 정리가 안 되는 것 같다면? 100up의 문제정의 프로세스를 팀원들과 진행하면서 문제의식을 함께 공유해보세요.

✓ 우리 팀의 문제정의를
공유하고 싶을 때

문제정의를 잘 되었다면 우리 팀의 문제정의를 공유해보세요. 100up 플랫폼을 통해 우리가 정의한 문제가 더 많은 사람들의 시작이 될 수 있습니다.

“100up 문제정의 툃킷을 사용해보세요!”

문제정의를 해보기로 마음먹었나요?
카카오임팩트는 당신이 더 쉽게 문제정의
프로세스를 이해하고 시도해 볼 수 있도록
100up 문제정의 툃킷을 마련했습니다.

100up 문제정의 툃킷과 함께 문제해결의
출발 지점에서부터 문제를 다양한 각도에서
검토해보고 더 넓은 맥락에서 문제를
정의해보는 시간을 가져보세요!

문제정의 방법은 매우 다양합니다. 100up
문제정의 툃킷은 문제정의 과정을 함축하여
간단하게 연습해볼 수 있도록 제시하고
있습니다.

이 툃킷이 문제정의의 모든 것을 담고 있지
못하지만, 처음 시작하는 여러분들에게는
좋은 길잡이가 될 수 있을 거예요.

100up 문제정의 프로세스 한눈에 보기

01

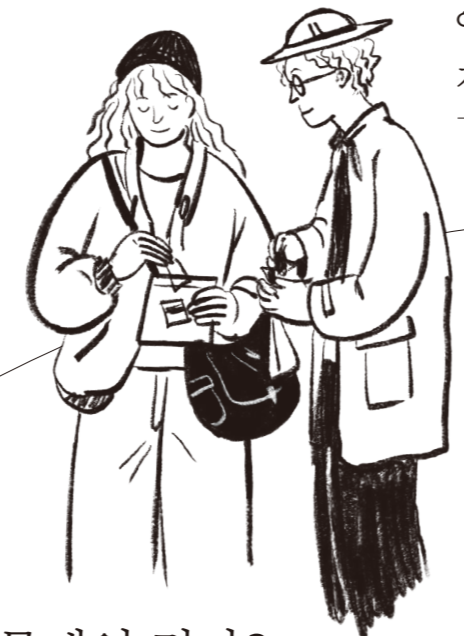
시작하기

“이 문제 그냥 넘어가면 안 되겠는데?”



- 정의하려는 문제와 관련해 떠오르는 질문과 예상 원인들을 편견 없이 쏟아놓고 하나씩 검증해보는 단계
- ◆ 시작 질문 준비하기
 - ◆ 데스크 리서치 하기

Touching



내가 내린 문제정의에 확신이 들지 않는다면, 프로세스를 반복해도 좋습니다!

“뭐가 문제인 걸까? 무엇부터 알아봐야 하지?”

이해하기

- 문제를 겪는 대상과 이해관계자가 놓인 상황을 맥락적으로 이해하고 문제정의에 필요한 정보를 모으는 단계
- ◆ 이해관계자 파악하기
 - ◆ 인터뷰하기 ◆ 관찰하기

Sensing

02

“이제 정보는 어느 정도 모은 것 같은데... 분석은 어떻게 해야 하지?”

- 수집한 정보를 공감 대상자 입장에서 정리해보며 큰 맥락을 파악하고 핵심 문제를 발견하는 단계
- ◆ 맥락 이해하기
 - ◆ 대표 공감 대상 설정하기
 - ◆ 우선순위 정하기

정리하기



Mapping

03



정의하기

“우리가 문제를 잘 정의한 걸까?”

- 모든 단계를 거쳐 발견한 문제를 정의하는 단계
- ◆ 최종 문제정의하기
 - ◆ 나의 문제정의 공유하기

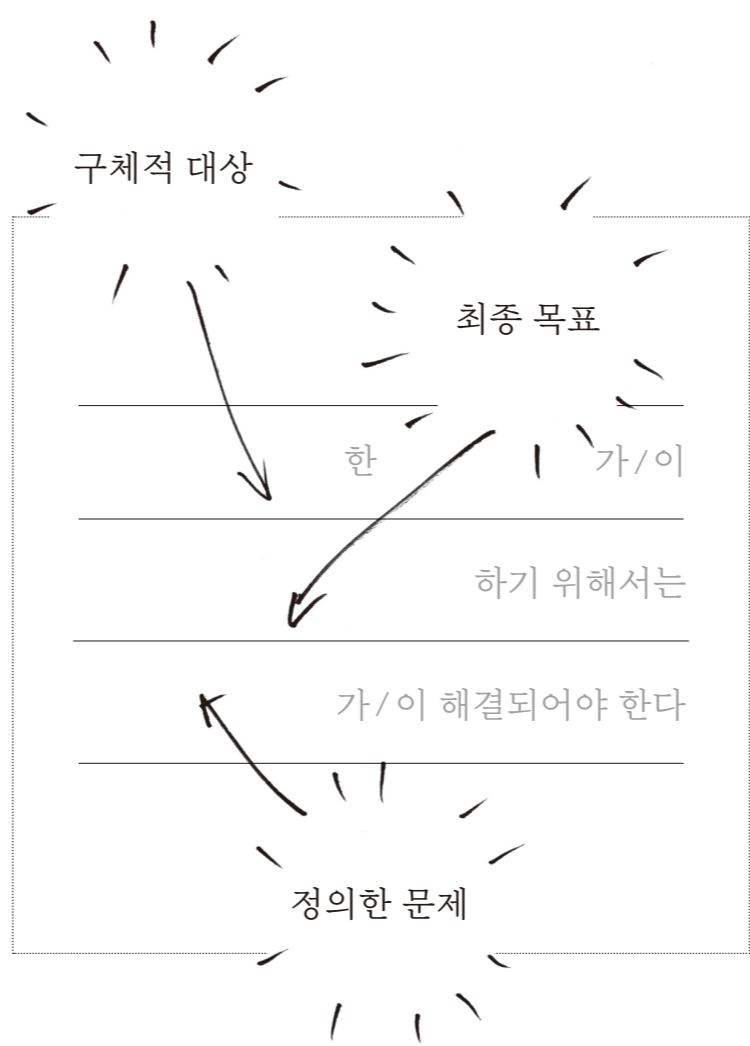
Defining

04



100up 프로세스를 통해 정리된 문제정의는 'why, who, what'(3w) 세 요소로 재정리해볼 수 있어요.

100up 문제정의 프로세스를 통해 더 나은 해결책에 다가가 보세요!



“100up을 경험하면 무엇을 얻을 수 있을까요?”

100up을
경험하면

무엇을
얻을 수
있을까요?

모두가 문제라고
하는 것에 대한
새로운 시선

아무도 문제라고
하지 않은 것에 대한
문제 발견

당위를
주장하는 것이 아닌
데이터에 근거한
질문

“잠깐, 성공적인
문제정의를 위해
챙겨두세요!”

여러분은 앞으로 카카오임팩트 100up과 함께 문제정의라는 즐거운 배낭여행을 떠납니다. 그 여행에 힘이 되어줄 두 가지 준비물을 알려드릴게요. 낯설고 모호하기도 할 문제정의의 여정 중에 앞으로 나아가기 힘들거나 포기하고 싶어 진다면, 이 페이지를 다시 펼쳐주세요!

준비물 1. 마음가짐 self checklist

<p>하나, 모호하고 반복되는 상황에서도 기대감을 갖고 포기하지 않을 것!</p>	<input type="radio"/>
<p>둘, 사회는 복잡한 이해관계로 얽혀있으며 그 구성원들은 서로 많은 영향을 주고받는다. 한 면만 보고 빠른 결정을 내리기보다 최대한 넓고 깊게 바라볼 것!</p>	<input type="radio"/>
<p>셋, 문제정의는 가설에서 시작한다. '정말 이것이 문제일까'에서 시작해 '진짜 문제는 이거구나' 깨닫는 순간까지 겪을 실패를 두려워하지 말 것!</p>	<input type="radio"/>
<p>넷, 문제를 설명하는 각종 글자와 숫자에 현혹되지 말자. 문제 자체보다 그 문제를 직면하고 있는 대상에 더 공감할 것!</p>	<input type="radio"/>

준비물 2. 5whys 질문카드

5whys◆ 질문카드는 여러분이 깊이 들여다보기 어려웠던 문제의 본질에 한 걸음 더 다가갈 수 있도록 도움을 주는 카드입니다. 깊은 문제정의로 들어가지 못하고 표면적 문제정의로 머무르고 있는 것은 아닌지 점검하고 싶을 때 사용하세요.

우리가 정의하려는 문제들은 대체로 복잡해서 ‘왜 그럴까?’라는 질문을 한 번 던진다고 그 답을 알기는 쉽지 않죠.

‘왜 그럴까?’라는 질문을 최소 다섯 번 되물어보세요. 이 질문카드는 앞으로 100up의 모든 과정에서 필요할 테니, 잊지 말고 잘 챙겨주세요!



◆ 100up 문제정의 툴킷 사용설명서
맨 뒷장 포켓을 열어보세요!

◆ 5whys는 도요타 자동차의 제조 혁신 과정에서 문제-원인을 명확히 하기 위해 개발된 테크닉입니다.

20

함께 알면 좋은 문제해결 프로세스



문제정의 여정이 잘 마무리됐다면, 이제는 ‘문제해결’을 위한 본격적인 탐험을 떠날 시간이에요. 어떻게 시작해야 할지 몰라 막막하다면 100up이 추천하는 다섯 가지 문제해결 방법론을 살펴보세요!

● 공감의 힘, 디자인씽킹

세계적인 디자인 회사 IDEO가 디자인적 사고를 실무적 관점으로 설계한 문제해결 방법론 디자인씽킹. 문제에 직면해있는 사람에게 공감해보고, 그 속에서 잠재적 욕구를 발굴해서 프로토타입까지 만들어보는 과정을 말해요. 이 방법론은 사람들이 겪는 불편함을 인간 중심의 관점으로 찾아내 해결하기 때문에 사회 문제를 해결하기 위한 프로젝트에도 폭넓게 활용되고 있습니다.



#사람중심 #디자인적사고
#공감의힘 #혁신적문제해결

22

‘디자인씽킹’으로 사람 중심의 문제해결법을 찾아보세요!

더 자세한 이야기가 궁금하다면...

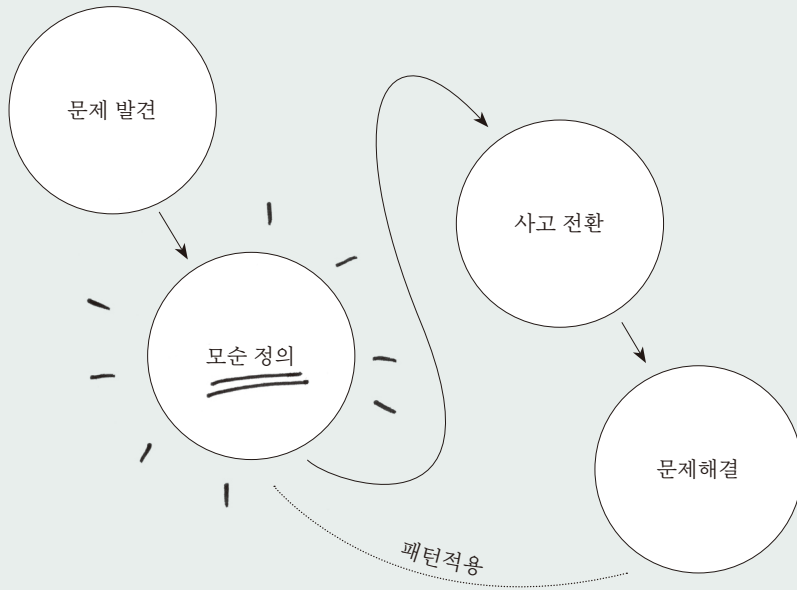


23



모순을 발견하라, TRIZ

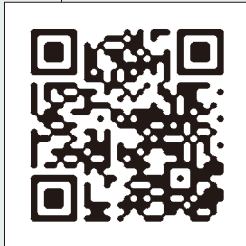
러시아의 과학자 알트슐레가 고안한 창의적인 문제해결 방법론 'TRIZ'가 흥미로운 점은 '모순'에 초점을 둔다는 건데요. 해결하려는 문제에 대한 가장 이상적인 결과를 먼저 정의하고, 그 결과를 얻는 데 관건이 되는 '모순'을 찾아내어 기존에 해오던 문제해결 패턴에서 그 모순을 극복할 방안을 찾는 방식이에요. TRIZ 방법론은 원래 주로 발명에 활용됐지만, 오늘날에는 다양한 영역에서 활용되고 있어요.



#모순을찾아라 #알고보면발명이론
#생각을바꾸면 #답이보인다

'TRIZ'로 문제해결 패턴 속 '모순'을 발견해보세요!

더 자세한 이야기가 궁금하다면...

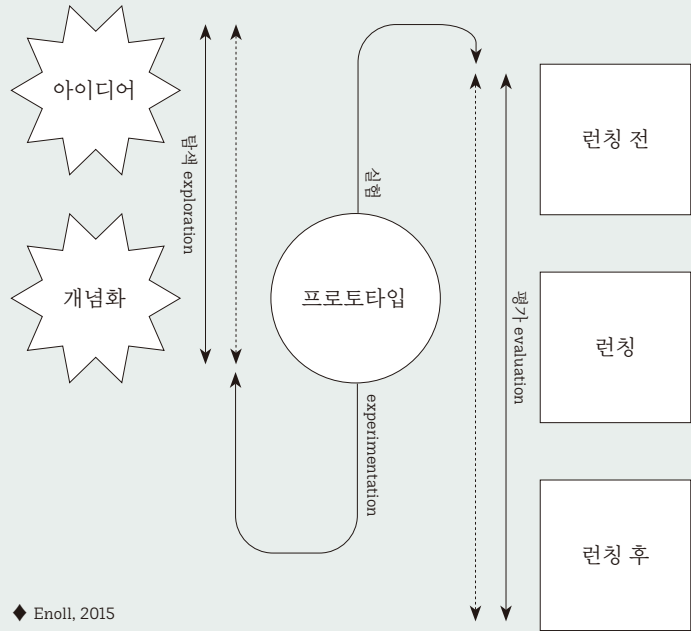




살아있는 실험실, 리빙랩



리빙랩은 최근 가장 많은 관심을 받고 있는 문제해결 방법론이에요.
 다양한 문제해결에 전문가뿐만 아니라 당사자가 현장에 참여해 다양한
 실험을 시도하는 것이 특징이죠. 실제로 이 방법론을 사회 문제 해결에
 접목해 미세먼지, 쓰레기, 생활 안전 등의 문제에 대해 시민이 직접
 참여해서 해결책을 모색하기도 해요.

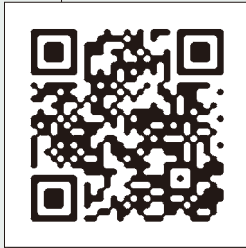


◆ Enoll, 2015

#시민참여 #생활실험
 #지역문제해결에제격 #햇해햇해

시민이 직접 참여하는 '리빙랩'으로 문제해결
 방법을 실험해보세요!

더 자세한 이야기가 궁금하다면...

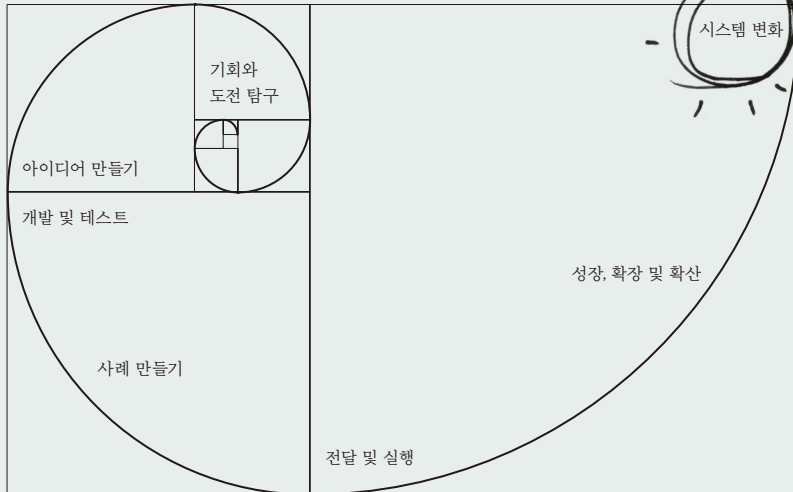




혁신은 나선형, 유럽사회혁신툴킷

2018년 유럽사회혁신대회(Europe Social Innovation Competition)에서 유럽의 사회혁신가를 지원할 수 있는 방법에 대해 고민하는 과정에서 발표된 툴킷이에요. 나선형의 순서에 따라 총 7단계에 걸쳐 사회 혁신 과정을 안내하고 있어요. 아름다운재단 기부문화연구소에서 국문으로 번역된 버전을 무료로 다운받을 수 있으니 참고해보세요!

사회혁신의 나선형 모형
The Social Innovation Spiral

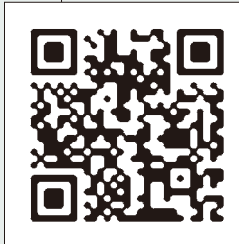


◆ 출처: 유럽 집행위원회, 사회혁신 툴킷, 유럽 사회혁신 대회 2018

#유럽은못가도 #사회혁신은한다
#변화의나선형

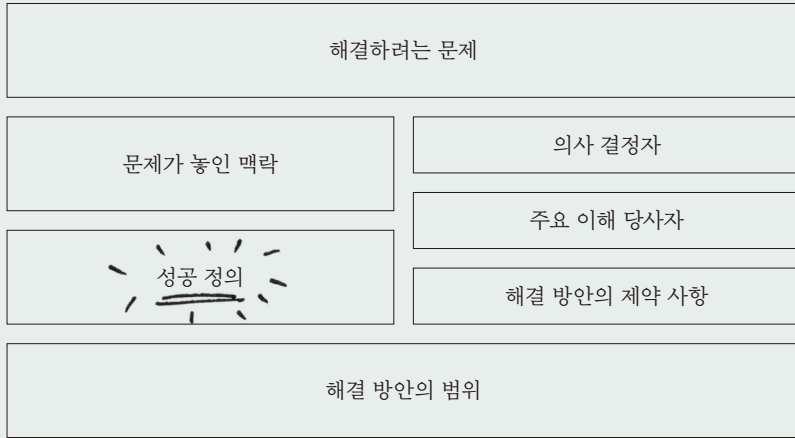
‘유럽사회혁신툴킷’으로 나선형의 문제해결 모험을 떠나보세요!

더 자세한 이야기가 궁금하다면...



● 컨설턴트의 솔루션, 맥킨지 문제해결 과정

세계적인 전략컨설팅사 맥킨지&컴퍼니에서 개발한 7단계 문제해결 방법론이에요. 많은 컨설팅 기법의 근간을 이루고 있을 정도로 널리 알려진 문제해결 방법이지요. 논리적 사고에 입각해 문제정의, 문제의 구조화, 문제의 우선순위화, 분석의 설계 및 작업 계획 수립, 분석, 결과 종합, 해결안 개발의 과정으로 구성되어 있어요.

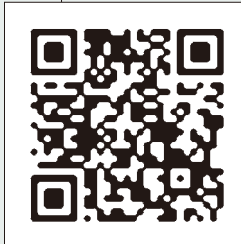


◆ 맥킨지 문제해결과정 1단계 : 문제정의의 구조

#논리적사고 #컨설팅의기술
#맥킨지가일하는법

‘맥킨지 문제해결 과정’으로 논리적인 문제해결의 기술을 터득해보세요!

더 자세한 이야기 궁금하다면...



기획

카카오임팩트, MYSC

디자인

오늘의풍경

편집

900KM

일러스트레이션

이민정

발행처

kakao!mpact



무단 배포 및 공유 환영하지만 출처는 남겨주실 거죠?
상업적 이용 및 무단 편집은 금합니다.



100up 문제정의 툴킷과 함께한 여정이 어떠셨나요?
문제정의는 하나의 프로세스로 정형화될 수 없기에
100up 문제정의 툴킷은 지속적으로 업데이트될 예정입니다.
툴킷에 대한 문의와 피드백은 100up@kakaoinpact.org로 전달해주세요.
더 나은 툴킷을 만들어가겠습니다.
100up.kakaoinpact.org

!●●up

5whys 질문카드

문제 기술

현재 상태를 구체적으로 기술

5whys 질문카드

문제 기술

현재 상태를 구체적으로 기술

1 why

2 why

이유는?

이유는?

3 why

4 why

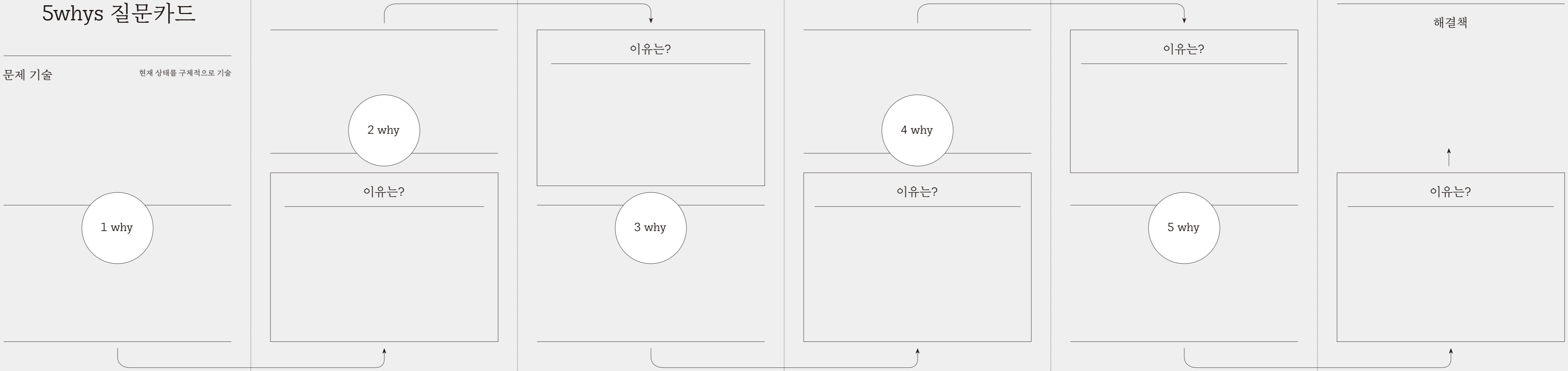
이유는?

이유는?

5 why

해결책

이유는?



한때 미국 워싱턴 주에 있는 제퍼슨 기념관의 돌로 된 벽이 심하게 부식된 적이 있었죠. 방문객들은 기념관에 대한 관리가 부실하다며 불만을 터트렸고 기념관의 이미지는 악화됐어요. 유지 보수 작업이 불가피했지만, 보수 작업 요원들은 청결 유지에 너무 많은 시간을 소모하느라 보수 작업은 하지 못한 채로 비용만 날로 늘어나고 있는 실정이었고요.

이때 제퍼슨 기념관은 이 문제를 '5whys'를 통해 해결합니다. 어떻게 해결했는지 살펴볼까요?

◆ 출처. <https://thod.tistory.com/entry/5why-design-research-techniques> [DESIGN THINKING MIND]

문제 기술 현재 상태를 구체적으로 기술

기념관의 대리석 벽이 심하게 부식되고 있다.



왜 기념관의 대리석이 부식되고 있는가?

이유는?
대리석을 비눗물로 너무 자주 닦기 때문이다.

이유는?
비둘기가 많아서 비둘기의 배설물이 많이 떨어지기 때문이다.

이유는?
왜 비눗물로 바닥을 자주 닦는가?
2 why

이유는?
3 why
왜 비둘기가 많은가?

이유는?
기념관에 비둘기가 좋아하는 거미가 많기 때문이다.

이유는?
해가 자기 전에 전등을 켜서 거미의 먹이인 나방이 많아졌기 때문이다.

이유는?
왜 거미가 많은가?
4 why

