

의사결정(Decision Making)

충북대학교 경영대학
박상언 교수
(separk@chungbuk.ac.kr)

주요 학습내용

- I. 여러 가지 의사결정 모형
 - 합리적 의사결정모형
 - 관리적 의사결정 모형
 - 의사결정의 쓰레기통(Garbage Can) 모형

- II. 개인 차원에서, 합리적인 의사결정을 방해하는 여러 요인들

- III. 집단 의사결정
 - 집단 의사결정의 일반적인 장/단점
 - 집단 의사결정의 주요 특징과 병폐
 - 효과적인 집단 의사결정 기법

1. 여러 가지 의사결정모형

- 합리적 의사결정모형(경제학적 접근법)
- 관리적 의사결정모형(경영학적 접근법)
→ 현실의 의사결정자는 여러 가지 이유로 인해,
완벽하지 못한 ‘제한된 합리성’(Bounded Rationality)
을 가지고 있다고 전제...
- 쓰레기통 모형(Garbage Can Model)

관리적 의사결정모형

- H. Simon의 **‘제한된 합리성’**(*Bounded Rationality*) 개념에 기초
- 여러 가지 현실적 제약으로 인해, ‘최적’(optimizing)의 대안 보다는, **‘만족’**(*satisfying*)**할 만한 대안**을 추구하는 현실적인 의사결정 원칙

그렇지만, 실제 의사결정과정에는 많은 **우연**과 **정치적 요인**들이 결부될 수도...

- 목적지에 가야 할 때, 우리는 출발시점에 우연히 내 앞에 택시가 서고 손님이 내리게 되면, 교통수단에 대한 추가적 고민 없이 그 빈 택시를 타고 간다.
- 이처럼, 실제 조직 속에서 이루어지는 의사결정 중 상당부분은 우선순위와 각 대안에 대한 합리적 고려보다는, 해당 시점에서 **우연**히 맞닥뜨린 대안을 추구해 나간다.
- 심지어 어떤 경우에는, 합리적 대안 보다 **정치적인 고려** 하에서 문제해결과는 전혀 관계없는 대안 선택이 이루어지기도...
 - 예) 위인설관(爲人設官)
 - 예) ERP가 실제 필요하지 않은 조직에서도, 새로 부임한 전산팀 상무는 자신의 존재와 치적을 부각시키기 위해 이를 도입.

의사결정의 쓰레기통 모형

- M. Cohen, J. March & J. Olson
- 조직 내에서 실제 발생하는, 여러 불확실성 하에서의 무원칙적인 의사결정 패턴을 ‘쓰레기통’(Garbage Can)에 비유하여 연구.

도표 9-5 쓰레기통 의사결정모형



개인 차원의 의사결정

- 실제 개인은 일상생활 속에서 의사결정을 할 때, **휴리스틱스 (Heuristics)**에 의존하는 직관적 결정을 많이 한다!!
- 휴리스틱스: 직관(혹은 어림법)에 의한 결정

개인 차원의 의사결정시, **휴리스틱스**에 주로 의존하는 경우

- 상황의 불확실성이 심할 때
- 과거의 전례가 없을 때
- 과학적 예측이 어려울 때
- 현실적 자료와 정보가 너무 부족할 때
- 비슷한 대안이 너무 많을 때
- 시간 등 자원의 제약이 클 때

II. (개인 차원에서) 합리적 의사결정을 방해하는 여러 요인들

- 스키마(schema) 또는 사회도식
- 손실회피 경향
- 가용성 휴리스틱
- 대표성 휴리스틱 (또는 기초비율 오류)
- 닳 내리기 효과(anchoring effect)
- 관여의 단계적 증가
- 통계정보 vs. 사례 정보

스키마(schema) 또는 사회도식

- 사람들이 주변 사람이나 사물, 사건, 역할 등에 대해 머리 속에 과거로부터 형성해 놓은 일종의 의미체계
- 사람들은 그리 특별하지 않은 일상적인 현상에 직면할 경우, 그에 대한 심도 있는 분석의 과정을 생략한 채, *자동적, 습관적으로 이 스키마(또는 사회도식)가 제공하는 대안과 판단을 선택하기 쉽다.*

→ 예) 연구실을 자주 찾아 오는 각종 외판원들...

스키마(schema) 또는 사회도식

- 대상이나 역할 등에 대해 우리가 갖고 있는 스키마는, 회상과 정보처리 시간을 단축시킴으로써 정보처리와 판단을 효율적으로 할 수 있도록 도와줌.
- 하지만 지나치게 **도식적 처리**가 자동적으로 나타나서 주어진 정보를 왜곡해서 받아들이거나, 혹은 복잡한 현상을 과잉 단순화시켜 처리하게 만들 수 있고,
- 또 잘못된 고정관념이나 편견을 촉발시켜 대상을 잘못 판단하게 만들 수도 있어 유의할 필요.

손실회피 경향

- 특정한 수준의 위험이나 불확실성이 포함되는 대안들 사이에서 선택을 할 때,
- *크지만 불확실한 '이득'보다는, 작지만 확실한 '이득'을 더 선호하는 경향성*
- 또는 이득과 손실이 비슷할 경우, *일반적으로 손실 쪽에 더 큰 무게를 두고 의사결정을 하는 경향성*
- 예) → 300만원 수입 x 확률 100%
vs. 400만원 수입 x 확률 80%

가용성 휴리스틱

- 사건 혹은 대상물이 갖는 상대적인 가용성, 즉 지각, 기억의 회상 등이 얼마나 쉽게 이루어지는가에 의해,
- 사건의 발생가능성이나 혹은 대상의 상대적인 출현빈도를 판단하는 경향성

대표성 휴리스틱(기초비율 오류)

- 의사결정의 과정에서, 표본의 특성이 모집단의 특성을 결정적으로 대변하지 않을 경우에는, 당연히 **기저율(기초비율)**을 참고해야 함에도 불구하고,
- 작은 단서에 이끌려 이를 곧잘 무시해 버리고 판단하는 인간의 추론 경향성

닳 내리기 효과(anchoring effect)

- 앞 질문에서, 주어진 500리 혹은 5000리는 판단과 의사결정을 위한 일종의 기준점 역할을 하기 쉽다. → **닳 내리기 효과'**
- 우리가 조직생활 속에서 흔히 쓰는 닳, 곧 기준점은 많은 경우 자기 자신이 되기 쉽다.
- 따라서 이를테면, 누가 어떤 일을 얼마나 더 잘하느냐의 판단은, 많은 경우 일차적으로 의사결정자 자신에 비추어서 내려지기 쉽다.

관여의 단계적 증가 (Escalation of Commitment)

- *잘못된 의사결정임을 알고도,
이전에 내린 의사결정을 정당화하기 위해
점점 더 그 의사결정에 집착하는 경향성*



통계 정보 vs. 사례 정보

- 일반적으로 통계 정보가 훨씬 더 신빙성이 큰 가치있는 정보이지만,
- *사람들은 개인적으로 경험하는 구체적인 일화적 사례정보에 훨씬 더 민감하게 반응하기 쉽다!!*

III. 집단 의사결정

- 집단 의사결정의 장점
 - 더 많은 지식과 정보
 - 문제에 대한 다양한 접근과 검토
 - 의사결정에 대한 수용성 제고
- 집단 의사결정의 단점
 - 동조의 압력
 - 시간과 노력의 소비
 - 특정 구성원에 의한 의사결정의 지배 가능성
 - 의견의 불일치에 따른 갈등의 증폭

영화 *Crimson Tide* 사례...



집단의사결정의 주요 특징과 병폐

- 집단사고(Groupthink)
- 집단양극화 현상(Group Polarization)
- 과도한 모험 선택(Risky-Shift)
- Social Loafing 또는
무임승차(Free Riding) 현상

집단사고 (Groupthink)

- **응집력**이 높은 집단에서, 구성원들간의 합의에 대한 요구가 지나친 나머지, 다른 대안에 대한 모색과 검토를 충분히 하지 못하고 너무 쉽게 특정한 결론에 도달해 버림으로써 잘못된 결과를 초래하기 쉬운 현상
- 사회심리학자 *I.L. Janis*에 의해, 1961년 미국의 **‘피그만 침공 사건’**에 대한 사후 분석과정에서 처음 제기된 개념.
- [토론사례 11-2 및 11-3] 참조

집단사고의 여러 징후들

- 소속 집단에 대한 지나친 자부심과 자신감
- 집단도덕성에의 환상
- 합리화(자기 정당화)
- 만장일치에의 환상
- 경쟁자에 대한 상동적(streotyping) 인식 및 그에 따른 과소 평가
- 동조의 압력/자기검열 등...

집단사고를 회피하려면...

- 집단 의사결정시, 리더는 자신의 견해를 가급적 먼저 밝히지 말 것.
- 멤버들 개개인이 모두 발언을 할 기회를 제공.
- 소수 의견에 더욱 관심을 기울임.
- 반대 의견을 강제로 유도해 반대 논리를 경청.

모험적 쏠림 (*Risky-shift*) 현상

- ◆ 친숙화 가설 (Familiarization Hypothesis)
- ◆ 리더십 가설 (Leadership Hypothesis)
- ◆ 책임의 분산 (Diffusion of Responsibility)
- ◆ 사회문화적 가치로서의 위험과 신중 (Risk and Caution as Value)

효과적인 집단 의사결정 기법

- 1. 브레인스토밍 (Brainstorming)
- 2. 명목집단 기법
(Nominal Group Technique)
- 3. 델파이 기법 (Delphi Technique)

브레인스토밍(Brainstorming)

- A. Osborn에 의해 개발된 기법
- 집단 내 창의적인 문제해결 아이디어를 구할 때 주로 활용
- 브레인 스토밍의 4가지 운영규칙
 - 비판엄금의 원칙
 - 자유분방의 원칙
 - 질보다 양 우선의 원칙
 - 결합개선의 추구 원칙

명목집단 기법

(Nominal Group Technique)

- 브레인스토밍 기법에, 토의 및 투표행위의 요소를 조합
- ‘명목집단’이란 용어의 의미는, 집단 토론과 투표 시행 이전 단계에서 집단 구성원들간의 구두 의사소통을 제한하여, 타인의 압력이 전혀 없이 자유롭게 아이디어를 산출하는 개인 의사결정의 장점을 함께 취하기 때문에 붙여진 이름.
- 따라서 집단토론의 장점과, 개인적인 의사결정의 장점을 함께 추구하는 의사결정의 방법이라고 할 수 있음.
- 운영절차가 고도로 구조화되어 있음.

델파이 기법(Delphi Technique)

- 해결해야 할 문제와 관련하여 전문가 집단으로부터 신뢰성 높은 합의를 도출하는 의사결정 기법
- 일종의 ‘반복된 브레인스토밍 기법’이라고 볼 수 있음.
- 집단 구성원 상호간의 심리적 개입을 제거하기 위해 직접 대면하지 않고, 설문조사 형식을 취하는 경우가 많음.
- 델파이 기법의 주요 특징
 - 전문가 집단이 직접 출석, 대면할 필요가 없어, 관련 비용을 줄일 수 있음.
 - 반면, 의견의 피드백 과정에 많은 시간이 소요되어 의사결정의 속도가 느릴 수 있음.

수고 많으셨습니다!
다음 시간에 또...