

## 제9강 개인적 의사결정과 집단적 의사결정의 비교

### 1. 경영자의 개별 의사결정방식의 스타일 구분

#### (1) 경영자의 개별 특성과 경영환경에 따른 의사결정 경향

애매하다 ↑ 애매모호함의 정도 ↓ 분명하다	분석적 경향 (많은 정보와 분석에 근거해 결정)	통합적 · 개념적 의사결정 (장기적 시야로 다양하며, 창의적 방안을 모색함)	
	지시적 의사결정 (분명하고 합리적 · 논리적)	행동적 의사결정 (상대방을 설득하며, 타인과 잘 어울임)	
	← 합리적이다	사고 방식	직관적이다 →

#### (2) 경영자 개인적 의사결정의 특성과 장애요인들

- 인식적 오류 : 문제점이 부정적 표현이면 오히려 위험추구적 행동을 하고, 긍정적 어휘이면 지키기 위해 위험회피적 행동을 하는 구성오류가 있음.
- 단순화 경향 : 복잡한 문제라도 주먹구구식 단순화 방식에 따라 의사결정함.
- 몰입의 강화작용(escalation of commitment) : 실패가 뻔해도 한번 한 의사결정에서 빠져나오지 못하는 경향(자가당착)→미련을 못버리는 부시의 이라크 침공(진퇴양난)

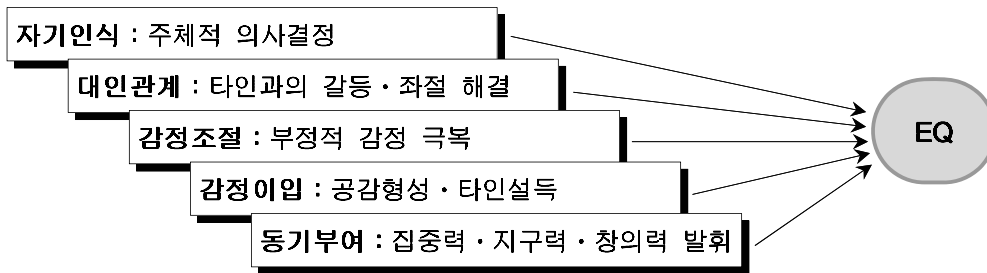
### 2. 개인적 의사결정의 품질향상 요점

- 직관(intuition)의 역할 축소 : 과거의 경험, 동물적 감각을 활용하기도 하지만, 가능한 축적된 자료로 판단함.
- 창의력 증진 : 기존의 여러 아이디어들을 결합시키고, 문제를 새로이 인식→신선하고 다양한 해답들을 고안함.  
 - 창의력 발휘 결정요인 : ① 개인이 창의력을 발휘하려할 때 조직의 뒷받침과 후원정도(supply-value 관점), ② 반대로 조직이 개인에게 창의력 발휘를 요구할 때 과연 어느 정도의 보답능력이 있는지의 문제(demand-ability 관점)
- 창의력 발휘를 위한 지원조치 : 새로운 아이디어에 관대함(위험감수), 공정하고 적극

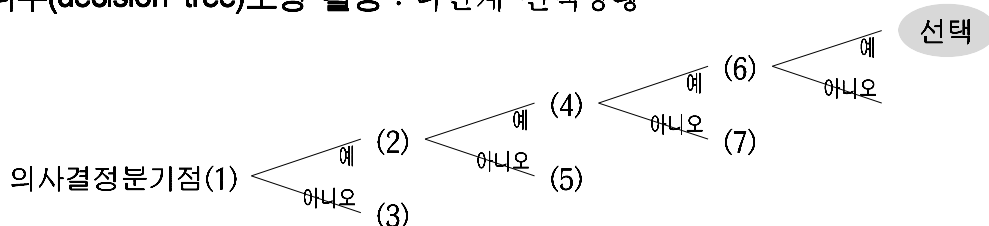
적인 평가와 지원, 아이디어 성공을 보너스 형식으로 실질보상해줌. 아이디어의 회사내 상호공유가 가능하도록 하는 참여·협력적 문화 촉진

- 의사결정의 시간요소를 충분히 부여 : 충분한 정보와 시간을 주고 순차적 의사결정을 반복실험해봄.
- 의사결정을 잘 하려면 IQ뿐 아니라 EQ(Environment Quotient)나 NQ(Network Quotient)를 키운다.

◆ EQ의 구성요소 ◆



- 의사결정나무(decision tree)모형 활용 : 다단계 선택상황



### 3. 집단적 의사결정기법들

#### (1) 브레인스토밍(Brainstorming)

- 방 법 : 칠판에 문제제시→구성원들이 모두 보는 앞에서 각자 한가지씩 아이디어 제시→모두 칠판에 적고→비교·정리→결론
- 장 점 : 새로운 아이디어 도출에 좋고, 소수의견도 나올 수 있고, 구성원 서로간의 자극과 학습효과(learning effect)도 있음.
- 단 점 : 자유스런 분위기 조성이 어렵고, 타인 아이디어의 이해시간 부족으로 단순한 문제에만 적합, 아이디어의 구조화가 어렵다.

#### (2) 명목집단기법(Nominal Group Technique)

- 방 법 : 제기된 문제점을 각자 생각→공개토론없이 각자 아이디어 제시(서로간에 영향 안받음)→익명으로 모두 칠판에 적고→공개토론→비교·우선순위 결정·투표

→최고점수 받은 것으로 결론

- 장 점 : 아이디어 도출단계와 평가단계가 잘 구분되어 창조적 분위기 조성, 최종안을 수학적·통계적으로 검증, 특정의견의 집착성 배제
- 단 점 : 자신 의견을 심사숙고후 서면제출할 능력이 있어야 하며, 의사결정과정이고도로 구조화되어 융통성이 적고 수정이 곤란함.

### (3) 델파이기법(Delphi Technique)

- 방 법 : 문제점 파악→여러 전문가에 우편·설문지 보내 독자적 의견 청취→전문가는 익명의 의견서 제출→담당부서에서 분석·비교·평가→전문가에게 다시 보내 제2차 의견→수정된 방안 재검토→좋은 결론이 나올 때까지 반복 가능
- 특 징 : 익명성(서로 모르고 상호의견 교환없음), 피드백의 반복(토론의 승부가 아니라 최적합의만 충실히 추구함), 특정의견자의 지배나 우세보다는 통계적 처리방법으로 객관성이 높음.
- 장 점 : 감정개입여지가 없고, 소수지배나 집단지배의 배제 가능, 응답자의 충분한 시간 사용, 의사결정의 단계별 변동상황의 결과후 추적 가능
- 단 점 : 운영속도가 늦고, 우편서면에만 의존하므로 의사소통 제한, 상호간 커뮤니케이션 부족 등

### (4) 통계적 통합기법(Statistical Aggregation Technique)

- 방 법 : 의사결정참가자 개개인의 독립적 의견과 판단내용을 통계적으로 계산(평균값, 중앙값 등 계산)
- 특 징 : 신속·효율적, 불합리한 영향력 제거됨. 사회적 상호작용은 부족

### (5) 변증법적 논의(Dialectical Technique : 정+반⇒합)

- 상반된 의견을 가진 집단간에 의도적으로 논쟁유발하여 토론(최초 대안과 과정 도출→한 집단이 서로 상대방 집단 것을 부정하고, 반대대안 제시→서로간의 이견·반론점을 분석·수정·검토→모든 반론이 수렴된 최적대안 타결)

#### 4. 집단적 의사결정의 특징과 장·단점

- 장 점 : 정확성이 높아 우수한 결정, 구성원간 상호작용으로 창의성면에서도 우수하며, 결정후 조직전체의 수용성이 높음.
- 특별한 영향요인들
  - ① 집단응집력이 너무 높은 경우 집단적 사고, 집단히스테리의 부정적 측면(나치 독일, 일본 군국주의)
  - ② 집단양극화로 인한 조직갈등
  - ③ 집단규모가 크면 형식적·정형적 의사결정으로 귀결됨.
  - ④ 구성원간 지위·능력·권한 차이가 크면 비합리적 반발도 있음.
  - ⑤ 리더쉽의 질적 수준이 낮아서 의사결정내용을 통제하다보면 집단불만이 증대되고 결국 비생산적으로 변질됨.
- 발생하는 문제점 : 포폴리즘의 문제(전체적으로 편하고 쉬운 상태 추구)
  - ① 적당한 선에서의 타협
  - ② 갈등심화·구성원간 분열로 속도가 지연됨.
  - ③ 리더가 회의를 잘못 이끌면 엉뚱한 반발과 쓸모없는 아이디어로 효율성이 저하됨 (돌출발언으로 분위기 썰렁 등).
  - ④ 전체합의만 중시하는 경향으로 소수의견은 묵살됨.
  - ⑤ 특정지도자가 우세하면 기타 인간은 자기 의견을 아예 포기하고 타인을 추종·맹신하거나 맹목적 아부로 변질됨.