

문제 : 1. 1) BATNA와 ZOPA의 개념 (5) / 2) 배분적 협상과 통합적 협상의 차이점 비교 (12) / 3) 배분적 협상과 통합적 협상에서 BATNA와 ZOPA의 의미 차이 (8)
 2. 1) 합리적 의사결정 모형과 제한된 합리성 모형의 개념과 특징, 차이점 비교 (15) / 2) 직관적 의사결정 모형의 개념, 상황, 장단점 (10)

2025년도 제34회 공인노무사 제2차 대비 GS-2기 8회차 해설지

교시	시험과목	시험시간	수험번호	성명
2교시	경영조직론	50분		
<p>< 1문 > BATNA, ZOPA, 배분적 · 통합적 협상 (25)</p> <p>< 1-1)문 > BATNA, ZOPA (5)</p> <p>I. 협상(negotiation)의 개념 (+)</p> <p>협상이란 서로 상이한 이해와 관심을 갖고 있는 둘 또는 그 이상의 당사자들이 합의에 이르기 위해 노력해가는 과정이다(Roger Fisher & William Ury). 협상이란 두 사람 혹은 두 집단 이상이 서로 물질과 서비스를 교환하기 위해 교환을 약정하는 과정이라고도 할 수 있다. 이때의 교환은 주고받는(give and take) 것일 수도 있고 상쇄적(trade off)인 것일 수도 있는데 이 기술이 그렇게 쉽지만은 않다. 혹은 협상은 부족한 자원을 서로 어떻게 나눌 것인지를 결정하는 과정이기도 하다. 기업에서 협상(negotiation)과 교섭(bargaining)은 서로 바꾸어 사용하기도 한다.</p> <p>II. BATNA(Best Alternative to a Negotiated Agreement)의 개념 : 협상 결렬 시 선택할 수 있는 최선의 대안 (2.5)</p> <p>BATNA란 ‘Best Alternative to a Negotiated Agreement’ 를 의미하는 것으로서, 협상으로 얻은 결과를 대신할 수 있는 대안 중 최고의 것, 즉 받아들일 수 있는 협상결과 중 최저의 것을 말한다 (협상 최소수용조건 또는 차선택).</p> <p>BATNA는 협상이 어느 지점에서 타결되는지를 결정하는 기준이 된다. BATNA는 협상당사자가 협상 결과로 받아들일려고 하는 최소한의 가치를 결정하기 때문에, BATNA보다 높은 제안은 당사자를 협상에 남아 있게 할 수 있고, BATNA보다 낮은 제안은 협상을 성공시키기 힘들게 만든다. 따라서 협상당사자가 BATNA를 준비하지 못했을 때 ① 거래에 대한 판단기준이 없게 되어 상대방 제안의 유효성 판단이 어렵고 ② 그로 인해 유리한 제안을 거절하거나 불리한 제안에 합의할 가능성이 있고 ③ 협상을 언제 그만두어야 되는지 알지 못해 시간과 비용의 지출이 증대된다.</p> <p>III. ZOPA(Zone of Possible Agreement) : 당사자의 합의 가능 영역 (2.5)</p> <p>ZOPA(Zone of Possible Agreement)는 두 당사자의 저항점 사이가 겹치는 구간을 의미한다. 합의가 원리상 가능한 최소 · 최대 범위를 말하는 것으로, ZOPA가 없으면(겹침 없음) 원천적으로 합의 불가이며, BATNA(다음 차선택)로 전환해야 한다.</p> <div style="text-align: center;"> </div> <p>위 그림에서 저항점(Reservation Point)은 더 이상 양보할 수 없는 한계점을 말하고, ZOPA는 양측 저항점이 겹쳐 형성된 합의 가능 영역을 말한다. ZOPA가 존재하지 않으면 협상이 결렬될 가능성이 높고, ZOPA가 존재하는 상황에서 BATNA가 많이 준비될수록 협상력이 강해진다.</p> <p>< 1-2)문 > 배분적 협상과 통합적 협상 (12)</p> <p>I. 협상 전략의 유형 : 배분적(distributive) 협상과 통합적(integrative) 협상 (4)</p>				

문제 : 1. 1) BATNA와 ZOPA의 개념 (5) / 2) 배분적 협상과 통합적 협상의 차이점 비교 (12) / 3) 배분적 협상과 통합적 협상에서 BATNA와 ZOPA의 의미 차이 (8)
 2. 1) 합리적 의사결정 모형과 제한된 합리성 모형의 개념과 특징, 차이점 비교 (15) / 2) 직관적 의사결정 모형의 개념, 상황, 장단점 (10)

<p>1.</p> <p>2.</p> <p>II.</p> <p>1.</p> <p>(1)</p> <p>(2)</p> <p>2.</p> <p>(1)</p> <p>(2)</p> <p>3.</p> <p>(1)</p> <p>(2)</p>	<p>1. 배분적 협상의 개념 : Zero-sum 협상, Pizza cutting game 배분적 협상전략이란 고정된 파이(fixed pie)를 나누어 가지는 Zero-sum(혹은 Win-Lose) 협상 전략을 말한다.</p> <p>2. 통합적 협상의 개념 : Plus-sum 협상, Pizza cooking game 통합적 협상전략이란 파이의 크기가 늘어날 수 있는 Plus-sum(혹은 Positive-sum 혹은 Win-Win) 협상전략을 말한다.</p> <p>II. 배분적 협상(Distributive Negotiation)과 통합적 협상(Integrative Negotiation)의 차이점 (8)</p> <p>1. 목표(동기부여)와 추구 결과</p> <p>(1) 배분적 협상 배분적 협상은 개별이익을 극대화하려는 동기에서 출발하기 때문에, 가능한 한 많은 파이를 독점하여 차지하는 것을 목표로 한다. 또한, 고정된 자원을 두고 경쟁하는 제로섬 게임이기 때문에, 한쪽의 이익이 다른 쪽의 손실로 직결되는 ‘승자·패자(Win-Lose)’의 결과를 추구한다.</p> <p>(2) 통합적 협상 통합적 협상은 상생의 공동이익을 창출하려는 동기에서 출발하기 때문에, 양측 모두가 만족할 수 있을 정도의 파이를 공평하게 나누어 차지하는 것을 목표로 한다. 또한, 자원의 파이 자체를 키우는 게임이기 때문에, 양 당사자가 모두 가치를 얻어내는 ‘승자·승자(Win-Win)’의 결과를 추구한다.</p> <p>2. 협상의 초점 : Roger Fisher와 William Ury의 『Getting to Yes』에서 강조하는 점</p> <p>(1) 배분적 협상 배분적 협상은 표면적으로 드러나는 대립에 집중하기 때문에, 최종 타결지점이 서로의 요구 조건 (position) 중 어디에 위치하는가에 초점을 맞춘다. 노조는 “임금을 10% 인상해 달라”로 주장하고 사용자는 “3% 이상은 불가능하다”라고 주장할 때 최종적으로 몇 %에서 타결될 것인지, 즉 10%인지, 7%인지, 5%인지와 같은 최종 타결점(Position)과 누가 더 많이 양보할 것인가라는 가치 분배(Value Claiming)의 성격을 띠게 된다.</p> <p>(2) 통합적 협상 통합적 협상은 갈등의 이면에 있는 본질에 집중하기 때문에, 해당 조건이 상대방에게 왜 그렇게 중요한지 그 숨겨진 실질적 욕구(interest)에 초점을 맞춘다. 위 사례에서 “노동조합이 왜 10% 인상을 요구하는가?”를 살펴보면, 작년 단체교섭 시 사용자측에 많은 양보로 노조원들에 대한 정당성 의심, 물가 상승 대응, 생활 안정 등이 진짜 욕구일 수 있다. 이 때 “왜 그것이 필요한가”로 초점을 전환하는 것이다.</p> <p>3. 대표적 사례</p> <p>(1) 배분적 협상 어느 한 쪽의 이익이 상대방의 손실이 되는 Zero-sum 구도에서 이루어지는 협상이므로, 임금협상에서 임금 인상폭, 부동산 거래에서 매매가격 결정 등이 대표적 예이다.</p> <p>(2) 통합적 협상 창의적 해결책을 통해 양측의 이익을 동시에 확대하는 가변합(Variable-sum) 구도의 협상이므로 단일 쟁점을 복수 쟁점으로 확장하여 파이 자체를 키우는(Expand the Pie) 기업 간 인수·합병 협상, 국제 협상, 매출이 연동되는 연봉 협상, 노사 간 임금협상에서 사용자가 성과급 지급, 교육훈련, 복리후생, 유연근무제 도입 등을 함께 제안하는 경우 양측 모두 만족할 수 있는 합의가 가능하다. (두 사람이 하나의 오렌지를 두고 다투는 상황에서 배분적 협상이라면 반으로 나누지만, 한 사람은 과즙이 필요하고 다른 사람은 껍질이 필요하다는 사실(Interest)을 파악하면 각각 과즙과 껍질을 모두 얻어 양측의 만족을 극대화할 수 있다.)</p>
--	--

문제 : 1. 1) BATNA와 ZOPA의 개념 (5) / 2) 배분적 협상과 통합적 협상의 차이점 비교 (12) / 3) 배분적 협상과 통합적 협상에서 BATNA와 ZOPA의 의미 차이 (8)

2. 1) 합리적 의사결정 모형과 제한된 합리성 모형의 개념과 특징, 차이점 비교 (15) / 2) 직관적 의사결정 모형의 개념, 상황, 장단점 (10)

4. 관심사와 관계의 지속가능성

(1) 배분적 협상

배분적 협상은 서로가 원하는 목적이나 지향점이 충돌하기 때문에, 양측의 관심사가 서로 반대되는 경향을 보인다. 또한, 단발성 거래나 일회성 승부에 집중하는 경향이 크기 때문에, 관계의 지속가능성이 단기에 그친다.

(2) 통합적 협상

통합적 협상은 공동의 가치를 발견해 나가는 과정이기 때문에, 궁극적으로 지향하는 양측의 관심사가 서로 일치하는 경향을 보인다. 또한, 신뢰를 기반으로 향후 파트너십 유지를 중시하기 때문에, 관계의 지속가능성이 장기적인 성격을 띤다.

5. 이슈(ISSUE)와 전략

(1) 배분적 협상

배분적 협상은 가격이나 임금인상률 등 하나 혹은 소수의 단일 쟁점을 중심으로 협상이 전개되기 때문에, 가치 창출을 위한 대안 조합이 불가능하여 파이 확장의 여지가 극히 제한적이다. 따라서 협상자는 최초 제안으로 상대방의 판단 기준을 자신에게 유리하게 고정시키는 앵커링 (Anchoring) 전략을 주로 구사한다.

(2) 통합적 협상

통합적 협상은 다양한 이해관계가 얽힌 다수의 의제를 동시에 다루기 때문에, 쟁점 간의 유연한 교환(Trade-off)과 패키지(Package) 딜 전략을 통해 ZOPA를 동태적으로 확장할 수 있다.

< 1-3)문 > 배분적 협상과 통합적 협상에서 BATNA, ZOPA의 의미 차이 (8)

I. BATNA의 의미 차이 (4)

1. 배분적 협상 : 상대를 압박하는 공격 및 방어 무기

배분적 협상에서 BATNA는 상대방의 양보를 강제하기 위한 ‘힘의 균형추’ 이자 ‘무기’ 로 기능한다. 내 대안을 철저히 은폐한 채 은밀히 강화함으로써, 상대방에게 결렬의 공포를 지각하게 만들고 내 중심으로 타결점을 끌어오는 수단이 된다.

2. 통합적 협상 : 가치 창출을 위한 객관적 최저 기준선

통합적 협상에서 BATNA는 이기기 위한 무기가 아니라, ‘우리가 새롭게 기획할 합의안이 최소한 이 기준(Baseline)보다는 나아야 한다’ 를 측정하는 척도가 된다. 필요시 양측이 BATNA를 상호 공유하여, 더 생산적인 제3의 대안을 자극하는 촉매제로 활용한다.

II. ZOPA의 의미 차이 (4)

1. 배분적 협상 : 일차원적 직선상의 고정된 경계 공간

배분적 협상에서의 ZOPA는 임금 % 수치나 가격 등 단일 변수 위에 형성되는 ‘정태적이고 일차원적인 구간’ 이다. 이 공간 안에서 상대방의 몫을 빼앗아 내 몫을 극대화하는 영토 싸움의 경계선 역할을 한다.

2. 통합적 협상 : 다차원적 변수가 결합된 동태적 확장 공간

통합적 협상에서의 ZOPA는 단순 가격을 넘어 납기, 품질, 고용안정, 근무 형태 등 다자간·다차원적(Multi-dimensional) 변수가 결합된 공간이다. 노사가 창의적 대안을 도출함에 따라 ZOPA 영역의 크기 자체가 스스로 늘어나고 변화하는 ‘생산적 공간’ 의 의미를 지닌다.

- 1문 끝 -

< 2문 > 합리적 의사결정 모형과 제한된 합리성 모형, 직관적 의사결정 모형 (25)

< 2-1)문 > 합리적, 제한된 합리성 (15)

I. 의사결정(decision making)의 개념과 중요성 : 의사결정의 Gresham 법칙 (+)

의사결정이란 목표를 달성하기 위하여 하나 혹은 그 이상의 대체안 중에서 바람직하다고 판단되는 대체안을 선택하는 과정(process of choosing among alternative courses of action)이다.

실제로 기업에서는 집단에 의한 의사결정이 늘어가고 있는데, 이는 기업경영에서의 의사결정 문제가 포괄하는 범위가 점점 넓어지고 복잡해지면서 여러 사람들의 경험, 지식 그리고 판단 및 시각을 수집·결합하여 의사결정을 해야 할 필요성이 커지고 있기 때문이다. ‘의사결정의 그레샴(Gresham)의 법칙’으로 사소한 문제(악화 : 惡貨)에 지나치게 몰입한 나머지 정작 중요한 문제(양화 : 良貨)의 해결에는 시간을 할애하지 못하는 경우(즉, 악화가 양화를 구축함)가 발생하기도 한다.

II. 합리적 의사결정 모형(rational decision making model) : normative model (4)

1. 개념

합리적 의사결정모형이란 의사결정자가 ‘완전한 합리성(perfect rationality)’에 기초하여 완전한 정보 속에서 ‘최적(optimal)’ 대안의 의사결정을 한다고 간주하는 모형이다. 이는 최소의 비용으로 최대의 효과를 얻으려는 경제성 모델에 근거한 것으로, 가능한 대안들을 모두 발견하고 평가하여 경제적으로 최적의 대안을 선택한다는 이론이다.

2. 특징 : 가정(Homo Economicus, Optimization) (택 3)

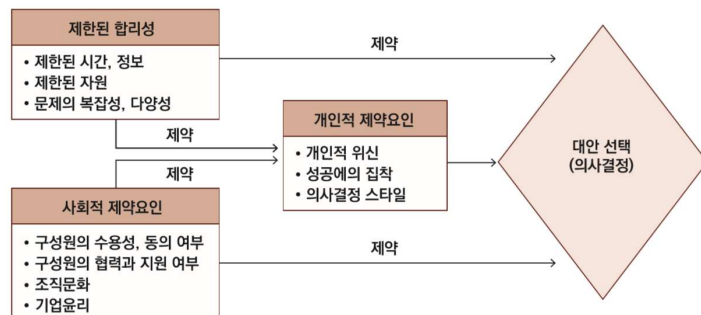
- ① 모든 의사결정자들은 합리적 경제인(economic man)이다(최소비용, 최대만족). 즉, 의사결정자는 항상 경제적 이익이나 효용가치를 극대화할 수 있도록 행동한다. 여기에서 ‘경제인’은 사람을 말하는 것이 아니고, 이윤극대화나 비용최소화의 목적을 달성하기 위해서 합리적인 의사결정을 하는 인간의 측면을 설명하는 가설이다.
- ② 합리적인 의사결정은 완전한 정보와 완벽한 대안 하에서 이루어진다. 이는 의사결정에 필요한 모든 정보가 존재할 뿐만 아니라, 의사결정자는 이러한 완전한 정보에 접근할 수 있고, 또한 모든 대안들을 고려할 수 있다는 것이다.
- ③ 의사결정자는 일관성 있는 선호체계를 지니고 있다. 따라서 대안의 선택은 항상 일관성을 유지하게 된다.
- ④ 합리적 의사결정모형에서는 대안의 분석·평가에 관한 확률이나 기대되는 결과에 대한 가중치의 설정 등과 같은 복잡한 계량화와 실제 계산이 가능하다고 본다.

인간은 정보와 인지능력의 한계로 인해 완전한 합리성을 달성할 수 없다. 이에 Herbert Simon(1978년 노벨 경제학상 수상)은 인간이 최적해가 아닌 만족해를 추구한다고 보는 제한된 합리성 모형을 제시하였다.

III. 제한된 합리성 모형(bounded rationality model) : descriptive model (4)

1. 개념

제한된 합리성 모형은 문제해결에 있어 객관적으로 완전한 최선책을 발견하는 것은 불가능하므로 주어진 정보와 능력의 제한 속에서 소정의 기준을 세워 이를 통과하는 만족스러운 대안을 선택하게 된다고 주장한다(March & Simon, 1992). 이는 만족모형(satisficing model)이라고 부르기도 한다.



문제 : 1. 1) BATNA와 ZOPA의 개념 (5) / 2) 배분적 협상과 통합적 협상의 차이점 비교 (12) / 3) 배분적 협상과 통합적 협상에서 BATNA와 ZOPA의 의미 차이 (8)
 2. 1) 합리적 의사결정 모형과 제한된 합리성 모형의 개념과 특징, 차이점 비교 (15) / 2) 직관적 의사결정 모형의 개념, 상황, 장단점 (10)

2. **제한된 합리성의 의미 - H. Simon의 관리인 모델(administrative man model) (+)**
 ‘바늘이론’ 이라고도 불리우는데 건초더미 속에서 최선의 바늘을 찾는 것은 시간과 능력의 한계로 불가능하며(제한된 합리성), 그렇다고 아무 바늘이나 무작정 고르지도 않는다(비합리성). 현실의 의사결정자는 녹슬거나 부러지지 않은 수준의 적절한 마지노선을 설정한 뒤, 이를 충족하는 대안이 발견되면 주저 없이 선택한다. 즉, 의사결정 시 최고의 대안을 찾는 최적화(Optimization)를 포기하고, 주관적 기준을 충족하는 대안을 수용하는 만족화(Satisficing)를 추구함을 의미한다.

3. **특징 : 가정(Homo Administrans, Satisficing) (택 3)**

- ① 여러 가지 제약(시간, 돈, 능력 등)으로 인하여 필요한 모든 정보를 참조하고 분석하지는 못하며 역시 같은 이유로 가능한 대안들을 전부 검토해 볼 수는 없다.
- ② 대안과 정보를 분석·검토·평가할 때 그 기준이 주관적이었기에 그것이 다른 사람에게도 합리적일 것이라는 가정에는 문제가 있다.
- ③ 모든 대안을 완전히 객관적으로 분석·평가하여 선택했다 하더라도 수집된 정보는 과거에 근거한 것이고 대안이 실천되는 것은 다가올 미래이기 때문에 그 사이에 있을 변화는 예언가가 아닌 이상 아무도 예측할 수 없다.
- ④ 특히 조직의사결정의 경우 조직에 합리적인 것과 결정담당자에게 합리적인 것 사이에 괴리가 있을 수 있기 때문에 조직 입장에서의 합리성은 제한된다.

IV. **합리적 의사결정 모형과 제한된 합리성 모형의 차이점 비교 (택 3) (7)**

1. **제안자(주창자)**

① <합리적 의사결정 모형>은 고전 경제학 전통에서 비롯된 이유로 인간을 완전히 이성적인 존재로 가정하는 반면, ② <제한된 합리성 모형>은 Simon(1955)이 제안한 이유로 인간의 현실적 한계를 반영한 대안적 시각에서 출발한다.

2. **모형 성격**

① <합리적 의사결정 모형>은 의사결정이 어떻게 이루어져야 하는지를 규정하는 규범적(Normative) 성격인 이유로 이상적 기준을 제시하는 데 초점을 두는 반면, ② <제한된 합리성 모형>은 실제 의사결정이 어떻게 이루어지는지를 묘사하는 기술적(Descriptive) 성격인 이유로 현실의 의사결정 행태를 설명하는 데 초점을 둔다.

3. **선택 기준**

① <합리적 의사결정 모형>은 모든 대안 중 가장 높은 효용을 가져다주는 선택을 추구하는 이유로 효용 극대화(Optimizing)를 선택 기준으로 삼는 반면, ② <제한된 합리성 모형>은 최적이지 아닌 충분히 수용 가능한 수준을 목표로 하는 이유로 만족화(Satisficing)를 선택 기준으로 삼는다.

4. **정보 가정과 대안 탐색**

① <합리적 의사결정 모형>은 의사결정자가 완전한 정보를 보유하고 있다고 가정하는 이유로 모든 대안과 결과를 사전에 파악할 수 있다고 보고, 최적 대안을 찾기 위해 가능한 모든 대안을 빠짐없이 탐색한다고 가정하는 이유로 완전한 비교·평가가 이루어진다고 본다. 반면, ② <제한된 합리성 모형>은 현실에서 정보가 불완전하고 제한적임을 인정하는 이유로 의사결정자가 일부 정보만으로 판단을 내릴 수밖에 없다고 보면서, 인지 자원과 시간이 제한되어 있는 이유로 만족 기준을 충족하는 대안이 발견되는 순간 탐색을 중단한다.

5. **인지 능력**

① <합리적 의사결정 모형>은 의사결정자가 무한한 정보 처리 능력을 갖추고 있다고 가정하는 이유로 복잡한 계산과 비교가 완벽하게 이루어질 수 있다고 보는 반면, ② <제한된 합리성 모형>은 인간의 인지적 한계를 현실로 인정하는 이유로 단순화·휴리스틱(Heuristic)에 의존한 의사결정이 불가피하다고 본다.

6. **의사결정 결과**

① <합리적 의사결정 모형>은 모든 대안을 완전히 비교·평가하는 이유로 최적 대안(Optimal Solution)을 선택하는 것을 목표로 하는 반면, ② <제한된 합리성 모형>은 탐색을 일찍 종료하고 인지적 단순화에 의존하는 이유로 충분히 좋은 대안(Satisfactory Solution)을 선택하는 데 그친다.

현실의 의사결정자는 제한된 합리성 모형이 지적하듯 시간적·인지적 한계로 인해 완벽한 분석을 수행하기 어렵다. 이처럼 합리적 분석을 위한 정보가 극도로 결핍되어 있거나, 반대로 정보가 과부하되어 ‘분석 마비’가 오는 한계 상황에서, 이를 보완하고 신속한 결단력을 발휘하기 위한 대안으로 대두되는 것이 바로 ‘직관적 의사결정 모형’이다.

< 2-2)문 > 직관적 의사결정 모형 (10)

I. 직관적 의사결정 모형(intuitive decision making model)의 개념 (2)

의식적인 논리적 과정을 거치지 않고 의사결정을 하는 것을 직관적인 의사결정이라고 하며, 한 연구에 의하면 조직의 일상생활에서 관리자의 89%는 가끔, 59%는 자주 직관적인 의사결정을 한다고 한다. 직관(intuition)이란 이성이나 논리적 추론을 통하지 않고 사물을 인식하는 것을 말한다. 이를 오감(five senses)에 추가하여 육감(six senses)이라고도 한다.

II. 직관적 의사결정 모형이 효과적으로 적용될 수 있는 상황 (택 3) (3)

① 목표가 불분명하고 의사결정자가 조직에서 시간적 압박을 많이 받을 때(단계를 뺀 분석하기에는 시간적 비용(Time Cost)이 너무 크기 때문에), ② 불확실성이 높을 때 또는 의사결정과 관련되는 조건들이 빨리 변화할 때(과거의 정형화된 데이터나 수치적 통계가 예측력을 상실하기 때문에), ③ 현실적으로 자료와 정보가 너무 많거나 턱없이 부족하여 분석이 어렵고 비용이 많이 들 때(분석 마비(Analysis Paralysis)), ④ 의사결정이 가져다주는 결과가 가시적이고도 엄청날 때(결과의 파급력이 막대할 때 구성원들의 정서적 저항까지 고려해야 하기 때문에), ⑤ 유사한 문제에 대한 경험이 있을 때(과거에 축적된 성공과 실패의 Intuition Map이 데이터베이스로 구조화되어 있으므로) 많이 적용된다.

III. 직관적 의사결정 모형의 장·단점 (5)

1. 장점

① <신속한 대응> 측면에서 의사결정이 신속하게 이루어지므로 복잡하고 변화가 빠른 조직 생활에 매우 유용하다는 점이며, ② 의사결정자의 경험에 의해 축적된 다양한 명시·묵시적 지식·정보와 노하우 등의 요소 간 복합적 상호작용에 따른 의사결정이므로 어느 정도 <타당성·신뢰성 있는 의사결정>이 가능하기도 하다.

+ 창의성 발현, 전문성 활용 가능

2. 단점

① <오류 발생 가능성> 측면에서 합리적 의사결정 모델과 비교해 볼 때 오류가 발생할 가능성이 높다는 것이다. 왜냐하면 유용성 오류(availability), 대표성 오류(representativeness) 그리고 과신 오류(overconfidence) 등이 발생할 가능성이 높기 때문이다. ② 뿐만 아니라 <사후 검증 곤란성> 측면에서 의사결정자는 자기가 내린 의사결정에 대해 타인에게 그 논리를 설명할 수 없기 때문에 타인은 이러한 의사결정을 인정하기보다 무시하는 경향을 보일 수 있다.

+ 주관성(개인차), 경험 의존성으로 인한 낮은 예측타당성 가능

IV. 시사점 : 양손잡이식 의사결정의 필요성 (+)

직관적 의사결정은 합리적 분석과 상호 배타적인 것이 아니라 상호 보완적으로 활용될 때 가장 효과적이다. 조직의 의사결정자는 일상적·반복적 문제에는 합리적·분석적 접근을 적용하되, 시간 압박·불확실성이 높은 상황에서는 전문적 직관을 전략적으로 활용하는 <양손잡이식 의사결정 역량>을 갖추는 것이 바람직하다.

- 2문 끝 -

< 3문 > 팀 리더십, 셀프 리더십, 홀라크라시 (25)

< 3-1)문 > 팀 리더십 (10)

I. 리더십(Leadership)의 개념 (1)

리더십의 대가인 스토그딜(R. M. Stogdill)은 리더십이란 집단의 구성원들로 하여금 특정 목표를 지향하게 하고, 그 목표달성을 위해 실제 행동을 하도록 영향력을 행사하는 것이라고 하였다.

II. 팀 리더십(Team Leadership)의 개념 (2)

팀 리더십이란 팀 목표 달성을 위해 리더가 팀 구성원들의 상호작용을 촉진하고, 팀 내·외부 환경을 관리하며, 팀의 집단적 역량을 극대화하는 리더십 과정을 의미한다.

전통적 리더십이 리더와 개별 구성원의 1:1 관계에 초점을 맞추는 것과 달리, 팀 리더십은 팀 전체를 분석 단위로 삼아 구성원 간 상호의존성·시너지·집단 학습을 관리하는 데 중점을 둔다. Hill(2004)의 팀 리더십 모델에 따르면, 팀 리더는 팀 상황을 지속적으로 모니터링하고 내부적 개입(과업·관계 관리)과 외부적 개입(환경 관리·자원 확보)을 적절히 선택함으로써 팀 효과성을 높이는 역할을 수행한다.

III. 팀 리더십이 효과적으로 실행되기 위한 전제조건 3가지 (7)

1. 명확한 팀 목표와 역할 분담

팀이 달성해야 할 공동 목표가 구체적·측정 가능하게 설정되어야 한다. 목표가 모호하면 구성원들이 각자 다른 방향으로 노력을 분산시키고 리더의 조율 기능도 약화된다. Hackman (2002)은 팀 효과성의 첫 번째 조건으로 경계가 분명하고 안정적인 구성원 구조를 강조하였다. 또한 각 구성원의 역할과 책임이 명확히 구분되어야 중복·공백 없이 팀 과업이 수행될 수 있다.

2. 심리적 안전감(Psychological Safety) 확보

Edmondson(1999)이 제시한 심리적 안전감이란 팀 내에서 구성원이 의견 제시·질문·실수 인정을 해도 비난이나 불이익을 받지 않을 것이라는 공유된 믿음이다. 심리적 안전감이 확보될 때 구성원들은 창의적 아이디어를 자유롭게 제안하고 문제 발생 시 조기에 공유하며 팀 학습이 활성화된다. 반대로 심리적 안전감이 낮으면 침묵·복지부동·집단사고(Groupthink)가 발생하여 팀 리더십의 효과가 크게 감소한다.

3. 구성원 간 상호 신뢰와 팀 응집성

팀 리더십은 리더 한 사람의 역량에만 의존하는 것이 아니라, 구성원들이 서로 신뢰하고 협력하는 집단적 과정에 기반한다. 상호 신뢰가 높을수록 구성원들은 정보와 지식을 기꺼이 공유하고 자발적으로 팀 과업에 몰입하며 갈등 상황에서도 건설적으로 문제를 해결한다. 단, 응집성이 지나치게 높아지면 집단사고 위험이 있으므로 리더는 응집성과 다양성의 균형을 유지해야 한다.

< 3-2)문 > 셀프 리더십 (10)

I. 셀프 리더십(Self Leadership)의 개념과 중요성 (2)

셀프 리더십이란 자기가 스스로를 리드하여 자기 자신에게 지속적으로 영향을 미치는 과정을 말한다(Manz & Sims, 1980 ; Kreitner & Kinicki, 1995). 셀프 리더십은 부하들의 입장에서는 자기규제와 자기통제에 의해 스스로를 이끌어나가는 것을 말하며 리더의 입장에서는 부하들이 그러한 능력을 갖도록 촉진하고 지원하는 과정을 말한다. 즉, ‘나를 따르라’ 와 같은 리더십이 아니라 ‘자율적으로 하라’ 는 식의 리더십이다.

일찍이 중국의 노자는 훌륭한 지도자는 자신이 부재 중일 때에도 부하들이 스스로 알아서 움직일 수 있도록 해야 한다고 말한 바 있다.

II. 셀프 리더십의 3대 전략 (8)

1. 행동 중심 전략(Behavior-Focused Strategies)

자신이 해야 할 행동을 스스로 통제하는 전략이다. 스스로 도전적이고 구체적인 목표를 설정하는 <자기 목표 설정(Self-Goal Setting)>, 자신의 행동패턴을 객관적으로 파악하는 <자기 관찰(Self-Observation)>, 목표 달성 시 스스로 보상을 제공하여 바람직한 행동을 강화하는 <자기 보상(Self-Reward)>, 바람직하지 않은 행동에 대해 피드백하는 <자기 처벌(Self Punishment)>, 바람직한 행동을 유발하는 환경적 단서를 의도적으로 설계하는 <단서 관리(Cue Management)>가 포함된다.

2. 내재적 보상 전략(Natural Reward Strategies)

외부 보상이 아닌 과업 자체에서 즐거움·의미·유능감을 발견하는 전략이다. 자신이 좋아하는 업무 요소에 집중하거나, 업무 방식을 스스로 설계하여 과업 수행 과정 자체가 보람 있도록 만드는 방식이다. Deci & Ryan의 자기결정이론(SDT)에서 내재적 동기와 연결되며, 외재적 보상에 의존하지 않고 지속적인 자기 동기부여를 가능하게 한다.

3. 건설적 사고 패턴 전략(Constructive Thought Pattern Strategies)

부정적인 생각을 긍정적이고 생산적인 방향으로 전환하는 인지적 전략이다. 성공적인 성과를 마음속으로 그려보는 <성공적 시각화(Mental Imagery)>, 자신을 격려하는 독백인 <긍정적 자기대화(Self-Talk)>, 그리고 비합리적인 신념이나 부정적인 가정을 합리적·긍정적인 관점으로 대체하는 <신념과 가정의 재구성(사고방식의 전환)>을 통해 인지적 에너지를 극대화한다.

< 3-3)문 > 홀라크라시 (5)

I. 홀라크라시(Holacracy) 조직의 개념 (2)

<관리자 없는 조직체계(자율경영 체계)>로, 권한과 의사결정이 상위 계층에 속하지 않고 조직 전체에 걸쳐 분배되어 있는 새로운 조직구조를 말한다. 즉, 조직의 위계질서가 존재하지 않으며 모든 구성원들이 관리자 없이 동등한 위치에서 동일한 책임을 지고 업무를 수행한다.

Holachy는 자율적이고(autonomous) 자급자족적인 결합체(self-sufficient unit)를, Cracy는 통치를 의미하는 합성어이다. 전통적인 위계적 상사-부하 관계를 전면 폐기하고, 역할(Role) 중심의 자율적인 서클(Circle, 독자적 팀) 단위로 운영되는 극단적 수평 조직 구조이다.

II. 두 리더십의 구체적 작동 방식 : 거시적 '팀 리더십' 분산과

미시적 '셀프 리더십'의 전원화(확산) (3)

1. 팀 리더십의 작동(Circle 중심의 분산형 리더십)

홀라크라시에서는 특정 고정 리더가 존재하지 않는다. 대신 서클(팀) 내부에서 의사결정 권한이 '공유된 리더십(Shared Leadership)' 의 형태로 분산된다. 상황과 의제에 따라 책임자가 일시적으로 리드 링크(Lead Link) 등의 역할을 맡아 서클 간의 연결과 자원 배분을 조율하는 촉진적 팀 리더십이 작동한다.

2. 셀프 리더십의 작동(생존과 성과의 필수 전제조건)

지시와 통제를 가하는 상사가 없으므로, 모든 구성원의 '셀프 리더십' 이 조직의 생존을 가르는 핵심 기제가 된다. 구성원 각자가 하나의 독립된 주체로서 스스로 목표를 설정(행동 중심)하고, 자율성에서 보람을 느끼며(내재적 보상), 주도적으로 문제를 해결하는 건설적 사고를 발휘해야만 조직이 마비되지 않고 유기적으로 기능할 수 있다.

- 3문 끝 -

< 4문 > 비공식 커뮤니케이션, 사회연결망이론 (25)

< 4-1)문 > 비공식 커뮤니케이션 (15)

I. 커뮤니케이션의 개념 (+)

II. 비공식 커뮤니케이션(informal communication)의 개념과 형성 원인 (7)

1. 비공식 커뮤니케이션(informal communication)의 개념 : grape vine

비공식 커뮤니케이션은 조직 내 어떤 위계나 권한 관계로부터 벗어난 자연발생적인 커뮤니케이션을 말한다. 대개 인간적 유대, 학연, 입사 동기 등과 같이 극히 사적인 관계에서 나타나는 것으로, Grape Vine이라고 부르기도 한다. 미국의 남북전쟁 때 통신상의 장애가 많이 일어났는데, 그 이유가 전선이 나무들 사이에서 포도 넝쿨 모양으로 어지럽게 얽혀져 있기 때문인 것으로 보아 유래된 것이다.

2. 비공식 커뮤니케이션의 형성 원인 (택 3)

(1) 공식 정보의 불확실성 및 지연

공식적 커뮤니케이션으로 전달되는 정보가 부족하거나 정보에 대한 신뢰가 낮을 때 조직 구성원은 비공식적 커뮤니케이션을 통해 충분하고도 정확한 정보를 얻으려고 한다.

(2) 조직 변화 및 위기 상황

조직 내 구성원의 신분과 관련되는 새로운 제도의 도입 등 조직변화가 예상될 때 구성원들은 불안감을 갖게 되고 이를 해소하기 위한 방안으로 비공식적 커뮤니케이션에 의존하게 된다.

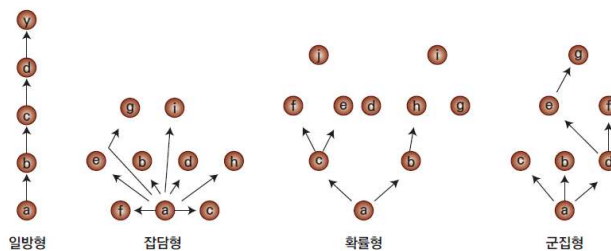
(3) 사회적·정서적 욕구 충족

잡담을 하거나, 자기만이 알고 있는 정보를 타인에게 전달함으로써 보다 긴밀한 인간 관계를 형성하는 경우에 비공식적 커뮤니케이션이 활성화되기도 한다.

(4) 정치적 행동의 매개체

조직 내 권력획득을 위한 활동으로서 정치적 행동이 존재할 수밖에 없는데, 이러한 행동은 주로 비공식 커뮤니케이션을 통해 이루어진다. 상대방에 대한 험담을 포함한 조직 정치 등 예로 들 수 있다.

III. 비공식 커뮤니케이션 네트워크 유형 (8)



1. 일방형(single stand network)

구성원들 사이에 단선적인 통로를 통해 정보가 전달되는 것인데, 이 경우 정보 전달의 정확성은 떨어지지만 처음 정보를 전달받은 사람부터 마지막 사람에게까지 모두에게 정보가 전달된다. 흔히 조직 내 소문이나 간단한 업무지시가 하급자에게 연쇄적으로 전달될 때 나타난다.

2. 잡담형(gossip network)

한 사람에 의해 여러 사람에게 정보가 전달되는데, 정보의 내용은 직무와의 관련성이 떨어진다. 예를 들어 특정 구성원이 회사 내부의 가십성 정보나 개인적 소식을 점심시간이나 휴게실에서 여러 사람에게 전달하면 이 정보가 조직 전체로 빠르게 퍼지게 된다. 이 네트워크의 특징은 주로 업무와 무관하거나 개인적 관심사 위주의 정보가 많아 공식적인 업무처리와는 관련성이 낮다는 점이다.

3. 확률형(probability network)

커뮤니케이션의 대상자가 사전에 선택되는 것이 아니라 그때그때 변하는 경우이다. 정보의 내용에 관심은 가지만 그것이 크게 중요한 것이 아닐 때 나타난다. 예컨대, 복도나 엘리베이터에서 우연히 마주친 구성원들이 즉흥적으로 특정 사안에 관해 의견이나 정보를 교환하는 형태가 이에 속한다.

4. 군집형(cluster chain network)

정보를 전달해야 할 사람에게만 선택적으로 커뮤니케이션이 이루어지는 경우이다. 이러한 유형은 정보를 전달받은 사람이 임의적으로 또 다른 사람들에게 정보를 전달하는 경우이며, 조직에서 가장 빈번하게 발생하는 편이다. 예를 들어, 조직에서 중요한 승진 의사결정이 이루어지고 있지만 공식적으로 발표되기 전, 인사부서나 경영진과 친밀한 일부 구성원들이 비공식적으로 먼저 승진 후보자에 대한 정보를 얻게 된다. 이렇게 초기 정보를 받은 구성원들이 다시 각자 친밀한 관계의 동료들에게 개별적으로 이 소문을 전달한다.

조직 내에서 자발적으로 형성된 비공식 커뮤니케이션 군집(Cluster)들은 단순히 소문을 전달하는 통로를 넘어, 구성원 간의 ‘자생적 관계망’을 형성한다. 이러한 비공식적 관계망을 학술적·계량적으로 분석하여 조직의 생산성을 진단하는 프레임워크가 바로 사회연결망이론이다.

< 4-2)문 > 사회연결망이론 (10)

I. 사회연결망이론(Social Network Theory, SNT)의 개념 : 연결 구조가 성과를 결정 (2)

사회연결망이론은 노드(node)와 링크(link)를 통해 연결관계가 형성된다는 것을 기반으로, 사람들 간의 관계가 겉으로 드러나는 것보다 더 밀접하다는 것을 보여주는 이론이다. 이 때 노드는 연결망이 형성되는 기반이 되어주는 ‘점’을 의미하고, 링크는 그러한 노드와 노드를 연결하는 ‘선’을 의미한다. 사회집단과 조직체 내에서 사람들이 서로 관계를 맺고 있는 형태가 연결망이 되는 것이다.

II. 비공식적 네트워크가 조직 성과와 혁신에 미치는 영향 (8)

사회연결망이론은 구성원(Node)들 간의 연결선(Tie) 유형에 따라 조직 성과와 혁신 창출 메커니즘이 다르게 작동한다고 본다.

1. 강한 연결(Strong Ties)이 미치는 영향 : 높은 신뢰를 통한 일상적 조직 성과와 지식 심화

빈번한 접촉, 정서적 친밀감, 상호 호혜성을 바탕으로 끈끈하게 결합한 비공식 네트워크(예 : 밀도 높은 사조직이나 동기 모임)를 의미한다.

<영향>으로 구성원 간의 높은 신뢰(Trust)를 형성하여 업무 협조가 원활해지고 갈등이 감소하므로 일상적인 조직 성과와 실행력이 높아진다. 특히 복잡하고 암묵적인 지식(Tacit Knowledge)의 이전과 심화 학습에 유리하다. 단, 지나치면 폐쇄성으로 인해 집단사고(Groupthink)에 빠질 위험이 있다.

2. 약한 연결(Weak Ties)이 미치는 영향 : 이질적 정보 포착을 통한 혁신의 기회 창출

Mark Granovetter가 주장한 개념으로, 접촉 빈도가 낮고 정서적 거리가 먼 간헐적 비공식 관계(예 : 타 부서원과의 가벼운 교류)를 의미한다.

<영향>으로 자신과 유사한 집단(강한 연결) 내에서는 얻을 수 없는 이질적이고 신선한 정보를 획득하는 통로가 된다. 중복되지 않는 새로운 지식의 유입을 촉진하므로, 고정관념을 깨는 조직 혁신(Innovation)과 창의적 아이디어 포착에 결정적인 기여를 한다.

3. 구조적 틈새(Structural Holes)과 중개자(Broker)의 영향 : 정보 독점과 조정을 통한 시너지 창출

구조적 틈새란 서로 소통하지 않아 단절되어 있는 두 비공식 군집(Network Cluster) 사이에 존재하는 빈 공간을 의미한다(Burt).

<영향>으로 이 공백을 연결하는 위치에 있는 비공식적 중개자(Broker)는 양측의 이질적인 지식을 독점적으로 확보하고 조정할 수 있는 ‘정보적 통제 우위’를 갖게 된다. 정보 병목 현상을 해결하고 서로 다른 영역의 지식을 융합하여 전사적인 가치 창출과 융합형 혁신을 주도하는 핵심 동력이 된다.

- 4문 끝 -