제9장 목적을 달성하는 의사결정 방법

학습목표

- 목적을 달성하는 사람은 누구인가를 알아본다.
- 그들만의 독특한 방법은 무엇인가를 검토한다.
- 나 자신은 어떤 사람인가를 비교해본다

학습내용

- 문제의 종류
- 문제의 명세서(specifications), 즉 경계조건의 파악
- 무엇이 “올바른지” 깊이 생각한다.
- 타협, 적응, 그리고 양보시기
- 의사결정을 구체적으로 실행하기 위한 행동들을 의사결정의 틀 안에 넣는다.
- 의사결정과 실제 결과와 비교 검증하기 위한 피드백

목적을 달성하는 의사결정 방법

누가 목적을 달성하는 사람인가

- 용어의 정의

  - efficiency : 효율, 능률, 투입과 산출을 비교, 자원을 얼마나 잘 썼는가
  - effectiveness : 효과성,유효성 , 목표를 달성 정도

    * effective manager 의사결정을 잘하는 사람, 목적을 잘 결정한 사람

- 질문; 효과적인 사람, 다시 말해 자신의 목적을 제대로 달성하는 사람은 누구인가?
  드러커의 대답; 그는 지나치게 많은 의사결정을 내리지 않는 사람이다.

- 목적을 달성하는 사람들은 의사결정의 특징

  첫째, 중요한 의사결정에 집중, "문제 해결"보다는 전략적이고 기본적인 것에 집중
  둘째, 최고 수준의 개념적인 이해를 필요로 하는 소수의 중요한 의사결정에 집중
  셋째, 주어진 상황에서 일정 불변의 상수를 파악
  넷째, 해결해야 할 현실적 문제가 무엇인지를 알려고 노력
  다섯째, 기교를 발휘하려 하기 보다는 건전하게 되도록 노력
  여섯째, 원칙을 지킬 시기가 언제인지, 실용적으로 의사결정을 해야 할 시기 구분
  일곱째, 타협과 선택을 해야 하는 경우 둘 사이의 차이를 구분하는 방법을 알고 있다
  여덟째, 의사결정의 과정에서 가장 시간이 많이 걸리는 단계는 의사결정 그 자체가 아니라, 그것을 실행하여 목적을 달성하는 단계라는 것을 알고 있다.

목적을 달성하는 의사결정 방법

시어도어 베일과 알프레드 슬로언

- 미국의 기업 역사상 가장 효과적인 의사결정자, 시어도르 베일(Theodore Vail)
  -1910년 직전에서 1920년대 중반까지 벨 전화 시스템(Bell Telephone System)의 사장

- 알프레드 P. 슬로언(Alfred P. Sloan) 2세는 GM의 사장
  - 1922년, GM의 사장으로 취임하여 GM의 조직을 재설계하고, GM을 세계최대의 자동차 제조업체로 성장

- 베일과 슬로언의 의사결정의 중요한 특징 - 효과적인 의사결정 프로세스

1. 다루어야 할 문제는 보편적인 것이며 또한 그 문제는 오직 규칙과 원칙을 확립하는 의사 결정을 통해서만 해결될 수 있다는 사실을 명확히 인식했다.
2. 문제를 처리하기 위한 해답이 완결하려는 명세서(specifications), 즉 “경계조건” (boundary conditions)에 대한 정의를 분명히 내렸다.
3. 무엇이 “올바른지” 깊이 생각했다. 의사결정에 필요한 타협, 적응, 그리고 양보를 모색하기 경계조건을 충분히 만족시켜 줄 해결책에 대해 철저히 검토했다.
4. 의사결정을 구체적으로 실행하기 위한 행동들을 의사결정의 틀 안에 맞춰 넣었다.
5. 의사결정의 타당성과 유효성을 실질적으로 발생하는 결과와 비교 검증하기 위하여 피드백을 했다.

목적을 달성하는 의사결정 방법

문제의 종류부터 파악한다

-효과적인 의사결정의 프로세스를 구성하는 첫번째 “요소”

• 문제의 네 가지 종류

첫째, 개별적인 사건은 단순히 하나의 증후에 지나지 않는 진정한 보편적인 문제가 있다.
둘째, 어떤 특정 조직에 대해서는 고유한 문제이지만, 실제로는 보편적인 문제가 있다.
셋째, 진정 예외적이며, 참으로 고유한 문제가 있다.
넷째, 새로운 고유한 문제의 초기적 증후는 의사결정 과정에서 취급해야 할 마지막 부류이다.

목적을 달성하는 의사결정 방법

의사결정 조건의 명세서

- 효과적인 의사결정의 프로세스를 구성하는 두번째 “요소”

• 의사결정을 위한 경계조건의 파악
  - 의사결정이 도달하고자 하는 목표는 무엇인가?
  - 그것이 얻고자 하는 최소한의 목표는 무엇인가?
  - 그것이 만족시키려 하는 조건은 무엇인가?

• 경계조건의 파악을 위한 노력
  - "이 문제를 해결하기 위해서 최소한 필요한 것은 무엇인가?"라는 질문
  - 사실의 해석을 기초로 파악

ex) 케네디의 쿠바침공

목적을 달성하는 의사결정 방법

무엇이 올바른 것인가

- 효과적인 의사결정의 프로세스를 구성하는 세번째 “요소”

  - 의사결정의 기준 : “무엇이 올바른가” 에서 출발

  - 바른 타협과 잘못된 타협

    - “빵 반쪽이라도 없는 것보다는 낫다.”
    - 솔로몬의 재판(the judgement of Solomon)에서 나오는

      “반쪽 아이는 아예 없는 것보다 더 나쁘다.”

    ex) 드러커 교수의 GM컨설팅에서 슬로언과의 대화에서 얻은 교훈

목적을 달성하는 의사결정 방법

의사결정의 실행

- 효과적인 의사결정의 프로세스를 구성하는 네번째 “요소”

  - 의사결정을 행동(action)으로 전환 : 실행되지 않는 의사결정은 단지 하나의 좋은 의도에 지나지 않는다.

  - 의사결정을 행동으로 전환하기 위한 몇 가지 분명한 질문
    - 이 결정을 알아야 하는 사람이 누구인가?
    - 어떤 행동을 해야 하는가?
    - 누가 그것을 해야 하는가?
    - 그 행동을 해야 할 사람이 그것을 “할 수” 있도록 하기 위해 행동은 어떻게 되어야만 하는가?

목적을 달성하는 의사결정 방법

피드백

- 효과적인 의사결정의 프로세스를 구성하는 다섯번째 “요소”

  - 피드백의 의미 : 계획과 실천사이의 차이 비교

  - 아이젠하워과 해리 S. 투르먼의 일화

"불쌍한 아이크. 그가 장군일 때는, 그가 내린 명령은 부하들이 무조건 따랐다. 그런데 이제 저 커다란 대통령 집무실에 앉아서 명령을 내리겠지만, 되는 것이라곤 아무것도 없겠지."

  - 의사결정자의 피드백 방법
    - 조직적인 정보(organized information)를 필요
    - 보고서와 숫자를 받아보아야 한다.
    - 현실과 직접 노출된 피드백 방법을 수립

      현장에서 관찰하는 원칙을 수립하지 않으면 그들은 곧 자신들 스스로가 무익한 독단주의자로 전락했음을 알고 한탄하게 된다.

목적을 달성하는 의사결정 방법

드러난 사실보다는 견해가 중요하다

- 효과적인 의사결정의 기준
  - 드러난 사실로부터가 아니라 자신의 견해로부터 출발
  - 현실과 비교한 의견의 검증
  - 다양한 의견의 충돌과 갈등, 엇비슷한 대체안들에 대한 진지한 검토를 통해 도달

- 효과적인 결정을 위한 유의성 기준(criteria of relevance), 적절한 평가 기준 선택방법
  - 자신이 직접 나가서 “피드백”
  - 대체안의 비교

목적을 달성하는 의사결정 방법

불일치를 조장하라

- 의사결정 기준의 중요한 규칙

  - “의견의 불일치가 없는 상황” 에서 우리는 결정을 하지 않는다
  - 의사결정은 상반되는 견해의 충돌, 견해가 다른 사람들 사이의 대화, 여러 다른 판단들 가운데에서의 선택으로만 잘 이루어진다.

  ex) GM, 슬로언의 예

- 의견의 불일치를 강조하는 세 가지 주요한 이유

  첫째, 그것은 의사결정자가 조직의 포로가 되는 것을 막는 유일한 안전 장치이다.
  둘째, 의견차이 그 자체만으로 결정에 대한 대체안을 제공할 수 있다.
  셋째, 반대의견은 무엇보다도 상상력을 자극하기 위해서 필요하다.

  "We have to agree to disagree"

목적을 달성하는 의사결정 방법

도대체 의사결정은 필요한 것인가?

- 효과적인 의사결정을 위한 마지막 질문
  - "의사결정은 진정 필요한가?"
  - “한 가지” 대체안은 늘 아무런 의사결정을 하지 않는 것이다 (무결정도 결정이다).

- 2,000년 전 로마법은 『위정자는 사소한 일에 집착하지 않는다』 (De minimis non curat praetor)고 규정하고 있다.
  - 그러나 많은 의사결정자들은 여전히 그것을 배울 필요가 있다.

목적을 달성하는 의사결정 방법

나설 때와 내버려 둘 때의 판단기준

- 나설 때와 내버려 둘 때의 행동지침
  - 만약, 비교 결과, 이익이 원가와 위험보다 훨씬 더 크면 행동하라.
  - 비교가 불분명한 경우, 행동하든 하지 않든 간에 하나를 택한다.
    그러나 "양다리"를 걸치거나 타협해서는 안 된다.

- 의사결정 마지막 단계에서의 용기
  - "한 번 더 검토해 보자."는 유혹에 빠져서는 안 된다
    용감한 사람은 한 번 죽는데 비해, 겁쟁이는 백번도 더 죽는다.
  - "한번 더 검토하면 뭔가 새로운 것이 나오리라고 믿을 만한 이유가 있는가?
    또 그 새로운 것이 적절한 것이 되리라고 믿을 이유가 있는가?"
  - 결단력의 부족을 은폐하기 위해 우수한 사람들의 시간을 낭비해서는 안 된다.

목적을 달성하는 의사결정 방법

한번 더 생각해보라는 경고를 무시하지 말라

- "조심하라" 고 속삭이는 몸 속 깊은 곳에서 우러나오는 내부의 소리에 귀를 기울여야 한다.
  - 특별한 이유 없이 걱정되고, 불안하고, 성가신 느낌이 들면 의사결정을 중단
  - "의사결정의 대상이 초점이 벗어난 것처럼 보이면 나는 언제나 중단한다."

- 지식사회에서의 의사결정자
  - 지식 근로자들은 올바른 일을 수행함으로써 보수를 받는다. 대부분은 그들의 전문인 과업, 즉 효과적인 의사결정을 하기 때문에 보수를 받고 있다.
  - 조직에 속해 있는 거의 모든 지식근로자는 스스로 의사결정자가 되어야 하며, 적어도 의사 결정 과정에서 적극적, 지적, 그리고 자율적 역할을 할 수 있어야만 한다.
  - 효과적인 의사결정을 내리는 능력은 모든 지식근로자의, 적어도 책임지는 지위에 있는 지식근로자의 목적달성능력을 더욱 더 결정