

 POSRI 보고서

# 의사결정의 함정, 피할 수 있을까?

정제호 수석연구원, 산업연구센터 (jhcheong@posri.re.kr)

정혜연 책임연구원, 산업연구센터 (jhyeon@posri.re.kr)

## [목 차]

1. 의사결정, 왜 실패하는가?
2. 의사결정 실패, 어떻게 피할 수 있을까?
3. 피해야 할 것, 변해야 할 것, 지켜야 할 것

## Executive Summary

- 5가지 인식편향으로 인한 비합리적 가정, 왜곡된 근거, 반대부재, 정보단절, 편향된 시각 등이 의사결정 실패의 주요 원인
  - ① 행동중심 편향 → 비합리적 가정
    - 자기과신/낙관주의: 나는 과대평가, 경쟁자는 과소평가. 남은 실패해도 나는 성공
  - ② 패턴인식 편향 → 왜곡된 근거
    - 고정관념/편향된 증거: 특정 경험과 가설에 집착, 이를 뒷받침하는 증거 채택
  - ③ 사회성 편향 → 반대의 부재
    - 집단사고/해바라기 관리: 다수 의견에 침묵하거나, 상사 시각에 맞추려는 경향
  - ④ 안정추구 편향 → 정보의 단절과 왜곡
    - 현상유지/매몰원가 인식: 변화에 대한 두려움과 기 투자비용에 대한 미련
  - ⑤ 이해관계 편향 → 편향된 시각과 의견
    - 잘못된 동기/전략인식 실패: 私益 고려, 조직 가치의 우선순위 판단 오류
- 의사결정의 실패를 막기 위해서는 상이한 관점과 다른 목소리를 끊임없이 들을 수 있는 복수의 프로세스와 시스템 구축 필요
  - ① 상반된 증거 찾기
    - 반대에 따른 개인적 부담없이 상시적 모니터링과 재검토가 가능한 프로세스
  - ② 논쟁 유발하기
    - 정해진 스토리 없이 참여자 간 치열한 논쟁이 가능한 문화
  - ③ 다른 목소리를 들을 수 있는 소통 채널
    - 조직 내 위계질서로 인한 왜곡 가능성 없이 다른 목소리가 가능한 채널
  - ④ 자기합리성 극복을 위한 3자 평가의 기회
    - 조직 내 동일한 관점과 긍정적 자기평가 극복을 위한 3자적 관점 확보
  - ⑤ 단절된 정보의 맥 뚫기
    - 조직 이기주의를 넘어 자유로운 정보공유가 가능하도록 조직 간 정보개방 확대
- 우리가 ‘피해야 할 것, 변해야 할 것, 지켜야 할 것’에 대한 진지한 성찰과 고민 필요
  - ① (피해야 할 것) 정해진 스토리와 사전적 의견 조율
    - 상사의 의중에 맞추기 보다는 서로 다른 근거의 상호 검증에 주력
  - ② (변해야 할 것) 논쟁을 회피하는 문화
    - 리더는 동의를 구하기 보다 끊임없는 질문을 통해 논쟁을 유도
  - ③ (지켜야 할 것) 다름에 대한 상호 존중의 문화
    - 진정한 상호존중은 ‘동의’가 아닌 다름을 인정하고, 이견을 존중하는 문화

## 1. 의사결정, 왜 실패하는가?

### □ 5가지 인식편향이 잘못된 의사결정의 주요 원인

#### ○ 첫 번째, 행동중심 편향

- 자기과신: 자신의 역량은 과대평가하는 반면 경쟁자는 과소평가
- 낙관주의: 성공에 대한 확신으로 남은 실패해도 나는 성공한다는 믿음

☞ 비합리적인 장밋빛 전망 등으로 무리한 사업 추진

#### ○ 두 번째, 패턴인식 편향

- 고정 관념: 과거의 경험이나 선호하는 가설에 대한 집착
- 편향된 증거: 자신의 생각을 뒷받침하는 증거만을 채택

☞ 결론을 정해 놓고, 왜곡된 근거로 논리 포장

#### ○ 세 번째, 사회성 편향

- 집단 사고: 틀리다고 생각해도 다수 의견에 동조하거나 침묵
- 해바라기 관리: 리더의 시각에 부합하려고 하는 경향

☞ 반대되는 목소리 부재로 객관적인 평가와 3자적 관점 상실

#### ○ 네 번째, 안정추구 편향

- 현상 유지 선호: 현 상황이 계속될 것이라는 기대, 변화에 대한 두려움
- 매몰 원가 인식: 과거에 투자된 비용에 대한 미련

☞ 잘못된 결정일 수 있음을 인지해도 이를 감추거나 정보를 단절

#### ○ 다섯 번째, 이해관계 편향

- 잘못된 동기: 사적인 명예나 이익을 고려한 선택
- 전략인식 실패: 조직이 추구하는 가치에 대한 우선 순위 판단 오류

☞ 사전에 방향을 정하고 상명하복 의견 전달로 편향된 의견 조장

자료: McKinsey Quarterly(2010.3), Dong-A Business Review(2010. 4)

## 2. 의사결정 실패, 어떻게 피할 수 있을까?

### □ 상반된 증거 찾기

#### ○ ‘상반된 의견부재 자체가 강력한 위험 신호’(GM 전CEO, 알프레드 슬로언)

- GM CEO 알프레드 슬로언은 재임시절 참가한 모든 사람이 지지하고, 동의를 표시하자 결정을 유보

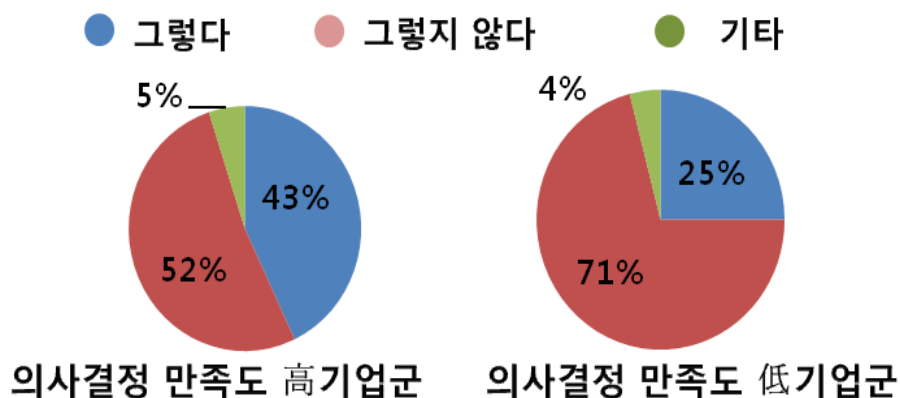
- ➔ 반대나 이슈가 없이 모든 사람이 동의하는 사안은 위험이 크다고 지적.  
실제 보고의 주요내용은 실행단계에서 대부분 수정되거나 삭제됨

자료: 김범열, (2011. Jan/Feb)

### ○ 상반된 증거를 찾는 기업일수록 의사결정의 만족도 증가

- McKinsey의 1990년 글로벌 기업 의사결정자 1,139명 대상 Survey 결과, 기 추진 사안에 대해서도 끊임없이 상반된 증거를 찾아서 의사결정에 반영하는 기업의 의사결정 만족도가 높은 것으로 나타남

※ ‘귀사는 의사결정에 당초 계획에 상반된 증거를 적극 발굴하여 반영하십니까?’



자료: McKinsey Global Survey Results(2009.1); Dong-A Business Review(2009. 2) 재구성

#### ☞ 상시적으로 상반된 증거 찾기와 반영이 가능한 프로세스 구축

- 로마교황청 성인 시성 심사 프로세스로 활용되던 Devil's Advocate의 경우 서로 잘 아는 구성원 참여 시 형식적 반대의견 제시로 실효성 확보 한계
- 익명성 활용, D/A역할 담당 상설팀 운영을 통한 대표의견 제시 등, 단발성이 아닌 상시적인 모니터링과 재검토가 가능한 프로세스 설계

## □ 논쟁 유발하기

### ○ ‘진실은 사람들 간의 논쟁을 통해 나온다’ (영국 철학자, David Hume)

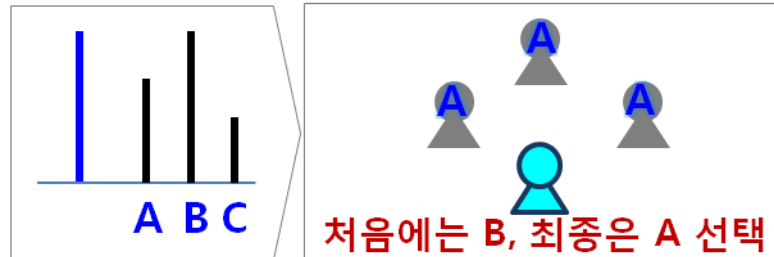
- 다수의 직원들은 이견이 있어도 문제를 제기하기 보다는 조직 내 분위기를 고려, 침묵을 선택하여 암묵적 동의
- 美 기업 관리자들을 대상으로 한 연구결과, 회사의 문제나 이슈를 상급자에게 솔직히 이야기하는 직원은 15%에 불과한 것으로 나타남

자료: F.J. Milliken, E.W. Morrison & P.F. Hewlin(2003)

○ 논쟁이 없을 경우 무언의 집단 압력으로 개인의 선택도 변화

- 명확히 틀린 사실임에도 2명 이상의 주변인이 자신과 다른 의견을 제시할 경우 처음에 맞다고 생각했던 선택과는 다른 잘못된 선택에 동조

※ 집단적 동의에 의한 의사결정 왜곡 현상 : ‘왼쪽의 파란선과 같은 길이의 선은 ’A, B, C 중 어느 것?’ : 처음에는 B 라고 생각했어도, 2 명 이상의 주변인이 A 를 강하게 주장하자 자신도 A 선택



자료: E. Asch(1951)

☞ 조직의 리더는 자신의 의견제시나 합의(合意)를 이끌기에 앞서 조직원 간의 논쟁을 적극 유발하는데 주력해야 할 필요

- 전기전자기기업체, Emerson Electric사의 Charles F. Knight CEO는 회의에서 논쟁이 부재하면 본인이 직접 질문을 던지고 논쟁을 유발

※ ‘Logic of illogic (비논리의 논리): CEO Charles가 던지는 질문은 다소 황당하고 비논리적인 질문이 많으나 이를 통해 논쟁이 촉발되어 궁극에는 이슈와 문제점을 발굴

□ 다른 목소리를 들을 수 있는 소통 채널 확보

○ 조직의 위계 질서로 인한 다른 목소리 전달 한계

- 조직 내 위계질서가 지나칠 경우 상명하복식 의사전달 외에 다른 목소리를 내기 힘들어지고 의사소통의 단절로 연결
- 美 주요 기업의 관리자 대상 연구결과, 70%의 관리자들이 회사의 문제와 내용을 상사에게 이야기하길 두려워하는 것으로 나타남

자료: World Best Practice Series - D. Goleman 외(2009)

○ 위만 바라보는 위계질서와 강압적 회의문화는 국가 정책도 실패로 연결

- 美 Kennedy 정부의 쿠바 피그만 침공(1961년) 실패 원인은 강압적 회의 문화. 정해진 결론을 뒷받침하는 백악관 보좌진의 일방적 의견 개진

➔ 특정 조직이 주도한 무모한 가설과 계획이 일사 분란하게 통과

※ 美가 군사작전을 개시하면 1,400 여명의 망명 군인들이 쿠바 정부를 전복시킬 것이라는 무리한 가정하에 작전 수행 ➔ 작전 실패로 투입 병력 전원 포로

#### ☞ 의사결정자에게 다른 의견이나 시각을 제시할 수 있는 채널 확보

- 美 Kennedy 정부는 이후 동일 사안에 대하여 2개의 소집단으로 나누어 별도로 검토하도록 한 후에, 별도의 토론을 통해 상호 검증 → 쿠바 미사일 Crisis 등 이후 중요 의사결정에 적용
- 루 거스너 전 IBM CEO는 다른 목소리를 내기 힘든 관료화된 공룡기업 IBM의 변화를 위해 당시에는 파격적으로 이메일을 통해 직원과 직접소통

## □ 자기 합리성 극복을 위한 3자 평가의 기회

### □○ 성공에 익숙한 리더들, 지나친 자기확신으로 의사결정 합리성 제한

- 英, 새천년 프로젝트로 12억 달러를 투입하여 야심차게 추진한 밀레니엄 돔, 기획 당시 연간 관광객 1,200만명을 자신
  - ➔ 관광객은 절반에 그치고 테마파크 기획도 실패, 개관 1년 만에 폐관
- 기업 경영진 설문 결과, 자신이 하고자 하는 사업에 대한 성공확률을 70% 이상으로 평가하고, 경쟁사의 성공확률은 59%로 평가 → 실제 5년 뒤 사업이 생존해 있는 경우는 33%에 불과

자료: Dun and Bradstreet(1967), D. Kahneman, & D. Lovallo(1993)

### ○ 전문가 집단도 자신의 일에 대하여는 장밋빛 평가의 오류 직면

- 회사 내 전문가들에게 새로운 상품 커리큘럼을 완성하는데 까지 걸리는 기간 문의 시 평균 18~30개월이 걸릴 것으로 답변
  - ➔ 유사 경험을 다수 보유한 외부 전문가들 설문시 답변자 전원이 7년 이상의 기간이 걸릴 것으로 답변 (실제 이와 유사한 기간 소요)

자료: D. Kahneman, & D. Lovallo(1993)

#### ☞ ‘자기 관점’을 극복할 수 있는 3자적 관점의 평가 기회 확보

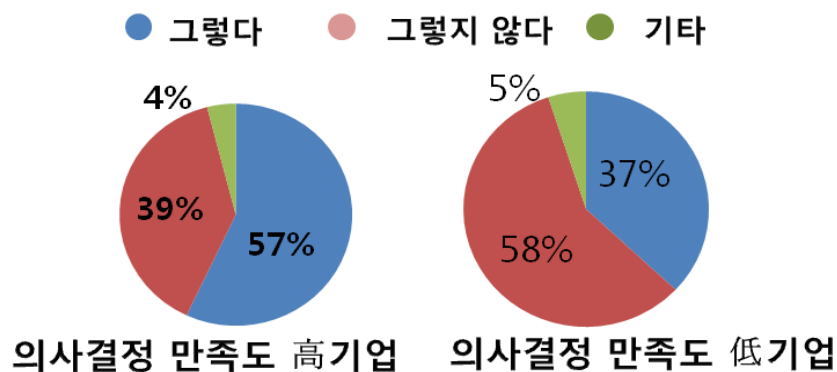
- 스타벅스의 짐 도널드 CEO, 업무 시간의 45% 이상을 스타벅스 매장 방문에 할애 (20여개 매장/Week)
  - ⇒ 정해진 스토리 없이 직원과 고객에 직접 질문하고 의견을 청취, 조직 내 동일한 관점을 탈피, 3자적 시각에서 ‘나를 바라보는 기회’로 활용

## □ 단절된 정보 터널의 맥 뚫기

### ○ 주요 정부에 대한 공유를 거부하는 조직 이기주의가 잘못된 판단 야기

- 미 9.11 테러 당시 주요 정보들이 5곳(중앙정보국, 백악관, 연방항공청, 국회, 연방수사국)에 분산, 분절적 정보분석으로 테러시점 예측 오류

- ‘9.11 위원회 보고서’는 정부가 가진 모든 정보가 통합적으로 활용되었다면 테러를 사전에 막을 수 있었다고 결론
- 정보 수준이 높은 기업의 의사결정 만족도가 高
  - McKinsey 설문 결과, 이해관계자들이 정보를 공유하는 기업일수록 의사결정에 대한 만족도가 높은 것으로 나타남
- ※ ‘귀사는 이해관계자들이 모든 주요 정보를 공유합니까?’



자료: McKinsey Global Survey Results(2009.1), Dong-A Business Review(2009. 2) 재구성

#### ☞ 조직 이기주의를 넘어선 개방적 정보 공유 체계

- 조직은 자신에게 유리한 정보는 선택적으로 공유하고, 불리한 정보는 감추고자 하는 속성 보유
- ⇒ 외부로의 정보유출은 철저히 관리하되, 조직 간 정보는 자유로운 접근이 가능하도록 개방적 정보 공유 체계 수립

### 3. 피해야 할 것, 변해야 할 것, 지켜야 할 것

#### □ 【피해야 할 것】 정해진 스토리와 사전적 의견 조율

- 리더가 결론의 방향을 앞서 이야기 하면 왜곡된 증거와 전망이 채택
  - 리더는 객관적 검증에 앞선 의견 제시를 지양. 의사결정에 앞서 의견을 말하기 보다는 조직원의 다양한 의견을 듣고, 상호 검증하는데 주력
  - 조직원은 상사의 의중을 고려한 논리 만들기가 아닌 서로 다른 관점의 근거를 복수로 제시하여 상호 비교와 토론이 가능하도록 준비



## □ 【변해야 할 것】 논쟁을 회피하는 문화

- ‘가만히 있으면 중간은 간다’ → ‘침묵은 무관심’ 으로 인식변화 필요
  - 리더는 지속적인 질문을 통해 논쟁을 유도하고 다른 목소리가 나올 수 있도록 눈치를 보지 않고 말할 수 있는 분위기와 문화 조성
  - 조직원은 눈치보기와 보신주의에서 탈피, 질문과 적극적인 의견개진을 통해 사안의 문제점과 잠재적 이슈를 끊임없이 제기

## □ 【지켜야 할 것】 상호 존중의 문화, 그러나 다름에 대한 인정

- 진정한 상호 존중은 다른 목소리를 내거나 문제점을 지적하지 않는 것이 아닌, 다름을 인정하고 타인의 의견을 경청하고 존중하는 자세
  - 리더는 동의를 존중의 의미로 받아들이기 보다, ‘서로 다름’을 이해하는 것이 진정한 상호존중임을 인식하고 이를 격려
  - 조직원은 다른 사람의 지적이나 이견을 ‘뒷다리 잡기’나 ‘반대’가 아닌, 잘되기 위한 제언으로 인식하여, 열린 마음으로 경청



## [참고자료]

### [학술자료]

Effects of group pressure upon the modification and distortion of judgments, Solomon E. Asch(1951), Document of Gestalt Psychology, University of California Press: 222-235.

Patterns of Success in Managing a Business, Dun & Bradstreet (1967), Dun and Bradstreet: New York.

Timid choices and bold forecasts: A cognitive perspective on risk and risk taking, D. Kahneman & D. Lovallo (1993), Management Science, 39(1): 17-31.

An exploratory study of employee silence: issues that employees don't communicate upward and why, F. J. Milliken, E. W. Morrison & P. F. Hewlin(2003), Journal of management studies, 40(6): 1453-1476.

### [전문자료]

경영자가 잘못된 의사결정을 하는 이유, 박귀현(1998), LG주간경제.

성공하는 CEO의 회의비결, 최병권(2007), LG Business Insight.

World Best Practice Series -기업생산성과 인적 효율성, D. Goleman 외(2009), 비즈니스맵.

Flaws in strategic decision making, R. Dye, O. Sibony & V. Truong(2009), McKinsey Global Survey Results.

성공적 의사결정의 조건, R. Dye, O. Sibony & V. Truong(2009), Dong-A Business Review.

HBR-의사결정, 이제 프로세스로 접근하라, DBR(46), T. H. Davenport (2009).

현명한 의사결정- 논리적이고 지혜로운 의사결정의 원칙, R. Charan 외(2009), Harvard Business Classics.

The Case for Behavioral Strategy, D. Lovallo & O. Sibony(2010), McKinsey Quarterly, March.

편향된 의사결정의 덫을 피하는 전략, D. Lovallo & O. Sibony(2010), Dong-A Business Review.

조직과 의사결정, 시요우민, 류원뢰, 무원우(2011), 시그마 북스

의사소통에 강한 리더 되기, 김범열(2011), 환경정보.

조직의 실패를 예방하는 부정의 힘, 김기호(2013), SERI 경영노트.