

한국 중간관리자들의 집단 의사결정 과정 분석

전 기 정

상명대학교 정보처리학과

Tel : (02)287-5076

Fax : (02)287-5075

Abstract

급변하는 환경에 대응하기 위하여 최근 우리나라의 기업들은 책임경영제, 팀제, 수평조직, 권한이양, Client/Server 환경 등 다양한 기법들을 도입하고 있는데, 이들 기법들의 공통적인 특징을 한 마디로 표현하면 분권화라 할 수 있을 것이다. 따라서 분권화가 지닌 전체 최적이 아닌 부분 최적, 구성원간의 갈등, 조직 전체적 차원의 의사결정 및 실행의 어려움 등과 같은 기본적인 문제들을 해결하기 위해서 이해관계자들 간의 집단 의사결정의 중요성은 분권화의 추세와 더불어 더욱 증대되고 있다.

본 연구는 S 그룹의 신입과장 700 여명을 6~7 명을 한 조로 하여 총 110 개조를 편성한 후, 조별로 문제를 해결해 가는 과정을 직접 관찰을 하였다.

관찰결과 110 조 중 100 조 이상이 거의 동일한 의사결정 과정을 밟아 갔으며 그들이 밟아간 과정은 합리적 의사결정이론에서 제시하는 과정과는 거리가 멀었다.

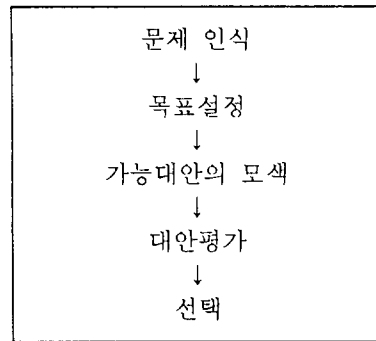
1. 연구방법론

본 연구는 국내 5대 그룹에 속하는 S 그룹의 신입과장 700 여명을 6~7 명을 한 조로 하여 총 110 조를 구성하여 1996년 3월부터 6월에 걸쳐 동일한 의사결정 사례를 나누어 주고 그들이 3시간에 걸쳐 집단으로 문제를 해결해 가는 과정을 직접적인 관찰을 통해 얻은 결과이다. 연구에 참여한 신입과장들의 배경 정보는 다음과 같다.

성별	남자 702명(99.4%), 여자 4명(0.6%)
나이	29 - 42 세 (평균연령 32 세)
학력	98% 이상 대졸

2. 연구결과

Pounds(1969), Mintzberg 등(1976), Lyles (1981) 등은 의사결정과정을 목적지향적으로 보았다. 즉 합리적 의사결정과정에서 목표를 설정하는 것은 의사결정을 위한 초기단계이다.

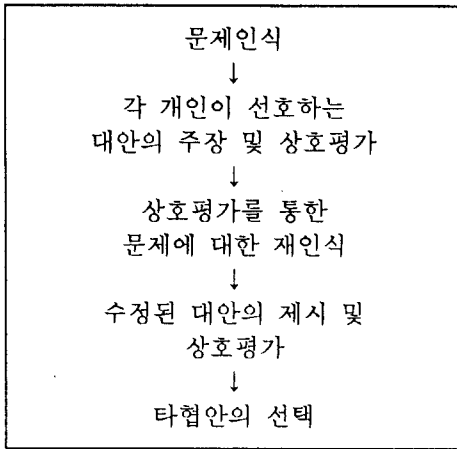


<표 1> 합리적 의사결정과정(Pounds, 1969 등)

그러나 본 연구에 참여한 집단의 대부분은 문제를 인식하고 난 후에 당면한 문제해결을 통해 얻고자 하는 그 집단의 공유된 목표를 설정하지 않고, 바로 개개인이 선호하는 대안의 주장 및 제시된 대안의 평가단계로 들어갔다 (표 2 참고).

그러다보니 집단구성원간에 공유된 목표가 없어서 토론은 계속 제자리를 맴돌고, 최종 해결안은 대개 개개인들이 주장하는 대안간의 타협안들로 만들어졌다. 우리나라 관리자들의 집단 의사결정과정은 행위론적 의사결정학자 (Anderson, 1983 등)들이 주장하는 것처럼 의사결정자들이 미리 설정된 목표에 다다르기 위한 의도적인 과정은 아니었다.

문제풀이과정의 초기단계에서는 각 조의 리더 또는 사회자가 문제의 전반적인 상황을 정리하였다. 그런 다음에는 구성원들 각자가



<표 2> 한국 중간관리자들의
집단의사결정 과정

돌아가면서 자신의 의견을 발표하였는데, 이때 구성원들은 자신이 선호하는 대안을 제시하였다. 그러자 다른 사람들은 제시된 대안의 장·단점을 분석하기(따지기) 시작하였다. 예를 들면 어느 한 사람이 생산성 향상을 위하여 기계를 2대 구입해야 한다고 주장하면, 다른 사람은 기계도입은 인원을 감축시켜 직원들의 사기를 떨어뜨릴 수 있으니 기계 구입보다는 직원교육이 더 나은 방법이다라고 주장하는 식의 논쟁이다. 이와 같은 식의 제시된 대안에 대한 상호평가과정이 전체 3시간 토론과정에서 2/3 이상을 차지하였는데, 이러한 토론은 곧 잘 토론자간의 감정대립도 야기하였다. 또 하나 흥미로운 사실은 토론이 아무리 진행되더라도, 즉 주어진 문제와 관련된 아무리 다양한 정보교류가 있더라도 참석자들을 자신이 처음에 제시한 대안을 끝까지 고집하였다. 실제로 실험대상 702명 중 토론을 통해 자신의 의견을 바꾸는 사람은 5%도 채 안되었다. 토론의 말미에 가서는 대개 한 사람이 일종의 중재자로 나서 “그러면 기계를 2대가 아닌 1대만을 구입하자”와 같은 대립안간의 타협안을 제시하였으며, 그러면 다른 참석자들은 “좋은 아이디어입니다.” 라면서 그 조의 최종안으로 선택하는 경향을 지배적으로 볼 수 있었다.

결론적으로 우리나라 중간관리자들의 의사결정과정은 정해진 목표달성을 위한 방법론을 찾는 것이 아니라, 개개인이 선호하는 대안간의 타협점을 찾는 데 대부분의 시간을 보내고 있었다. 그러나 또 하나 흥미로운 사실

은, 참석자들이 이러한 대안의 평가과정속에서 처한 문제에 대한 상황을 좀 더 정확히 인식하게 된다는 것이다. 합리적 의사결정모델에서는 문제에 관한 정확한 이해를 가정하여, 그 다음 단계인 목표설정이 제시되었지만, 참석자들은 실제로 문제에 대한 완벽한 파악없이 다음 단계로 갔다가, 다시 상황인식단계로 오기도 하였다.

실험에 참여한 집단의 가장 전형적인 의사결정과정의 관찰결과는 아래와 같다.

- (1) Simple 하다. 우선 바꾸어 주어야 한다.
- (2) 호환성 없는 제품이나?
제품 자체의 불량이나?

↓
그러니 이이사가 가서 상황파악해야 한다.

- (3) 높은 사람이 가야지.
- (4) ① 원인분석
② 단기해결안 ─ 부품교체(즉시)
③ 장기해결안 ─ 설득(기다리자)
이런 식으로 체계적으로 문제를 따져가자.
- (5) 원인분석할 시간이 없다.
SS는 지금 일어나있음. 우선 바꾸어 주자.
- (6) 내 경험상 우선 가보고 결정해야 함.
(사람이 하는 일이니까 다 되게 되어 있음)
- (7) 시간적 여유 없다.
우리 제품 문제없다면 반품 받을 것을 다시 쓸 수 있지 않느냐
- (8) 상황이 전체적으로 불량없는 것 아니냐
(SS가 공갈)
- (9) 원인분석할 시간없다.

↓
동시에 이루어져야 한다. { 부품교체 해주
고 Inspection
들어가고 생산/
판매팀장 방문

- (10) 무조건 바꾸어 주는 것은 무모?
원인분석 ─ 호환성 문제?
└─ 다른 문제?
- (11) SS 납품제품이나 재고품이나 똑같은데.
바꾸어 주는 것이 의미있나?
→ showing 효과
- (12) 다른 의도가 있나?
- (13) 그러니 원인 분석해야지
- (14) 열받은 사람 앞두고 원인분석할 수 있나?
- (15) 1차적으로 교체

↓
거래처 관리, 신뢰도 구축을 위해 생산/

직판 팀장이 SS 공장장 방문

→ report → 기술지원팀

→ SS 전자 방문검사

- (16) 좋은게 좋은거 아니냐?
- (17) 교체를 해주는 명분이 뭐냐?
- (18) SS 가 다른 의도가 있다면 교체해 주어도 소용없지 않느냐?
- (19) 단기 대책은 우선 불부터 끄고 보자
- (20) SS 가 자기네 실수를 감추기 위해 claim 하는 것 아니냐?
- (21) 우리 재고품도 바꾸어야(고쳐야) 하는 것 아니냐?
- (22) 단기해결안부터 합시다.
- (23) 원인규명부터 하자
(기술자를 보내서라도)
- (24) 원인 못 찾으면 어떡할 거냐?

3. 향후 연구 분야

DSS 를 비롯한 각종 의사결정지원도구들은 합리적 의사결정과정을 제시하고, 사용자들로 하여금 제시된 과정을 따를것을 요구하고 있다. 그러나 참석자들은 대안을 상호평가하는 과정에서 문제에 대한 이해도를 높여간다. 다시 말해 문제인식 단계에서 그 문제에 대한 완벽한 이해없이 다음 단계로 갔다가, 다시 문제인식 단계로 오곤하는 것이다. 합리적 의사결정모델에서는 문제에 대한 완벽한 파악을 전제로 목표설정 단계를 제시한다. 그러나 문제에 대한 정확한 인식없이 목표를 설정할 경우, 그로부터 도출되는 최종안이 잘못된 가능성은 매우 높아질 수 밖에 없다. 본 연구에 참여한 중간관리자들의 의사결정 과정을 살펴보면, 이들의 문제에 대한 인식과정은 대안평가 과정과 혼합되어 있다. 다시 말하면, 참석자들은 대안을 평가하는 과정에서 문제에 대한 이해도를 높여가고 있다. 현재 대부분의 의사결정 지원도구들은 선형적인 프로세스를 제공하고 있는데, 앞으로는 의사결정 지원도구들이 채택해야 할 프로세스 특히, 문제인식 → 목표설정 → 대안모색에 대한 행위중심적 연구가 필요할 것이다.