



## A brief history of decision making

# 00 의사결정의 역사 contents

## I. Summary of HBR

## II. Insight

- 01 Risk를 통제 안에
- 02 집단 의사결정
- 03 도구의 발달; 생각하는 기계
- 04 직관; why still human?

## III. Discussion

- 01 집단사고 방지책
- 02 미래의 의사결정

## IV. Q&A, Feedback

## V. Reference





## Ch.1 Summary of HBR

# 01 Summary of HBR

## Chances are

Risk를 통제 안에

‘Risk는 통제 불가능의 영역’

수학의 발달

Known risk &  
Unknown uncertainty



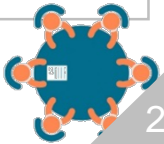
1

## The Meeting of Minds

집단 의사결정

좋은 의사결정을 하는  
집단의 특징?

다양성 인정과  
동일한 목표 추구의 공존



2

## Thinking Machines

도구의 발달;  
생각하는 기계

기업

Business Intelligence  
경영자의 회사상황 파악 보조

소비자

의사결정에 필요한  
정보의 제한장벽 파괴



Decision support system의 발달

3

## The Romance of the Gut

Intuition;  
Why still human?

Intuition이 활용되는  
의사결정 상황



의사결정 시  
Intuition과 Reasoning의  
적절한 활용



4



## Ch.2 Insight

# 01 Insight Chances are

## Risk란

Risk는 본질적으로 숫자와 밀접한 관계를 가짐  
e.g. risk가 실현될 경우, 발생하는 손해 규모, 해당 risk가 발생할 수 있는 가능성



과거: 수학적 개념 미비로 인해 Risk 통제 어려움

Probability, Regression 개념을 기초로 타 학문과의 결합

↓  
Risk 측정을 위한 논리의 고도화

통제 가능 영역 분석 발달  
통제 불가능 영역으로부터 보호할 수 있는 시스템의 발달



## 한계점

논리로 통제되지 않는 상황이 발생할 경우 대책 강구에 어려움

## 02 <sup>Insight</sup> The Meeting of Minds

“ impossible for any man to be an island, fostered the collective ideal”

단 한 명도 소외되지 않으면서 집단을 이상적으로 가꾼다



### <역사적 흐름 속 집단 의사결정의 진화 사례>



고대그리스:  
직접민주주의



WWⅡ 이후  
미국내 캠페인 중  
집단 역학 발전

### <우수한 성과를 보이는 집단의 특징>

#### [다양성]



다양한 시각을 가진  
사람들로 구성,  
개개인의 의견 존중

#### [대화]

대화를 통해 모두가  
납득할 수 있는 수준의  
결과 도출



### <집단 의사결정을 방해하는 요소; 집단사고>

집단 구성원들 간에 강한 응집력을 보이는 집단에서, 의사 결정 시에 만장일치에 도달하려는 분위기가  
다른 대안들을 현실적으로 평가하려는 경향을 억압할 때 나타나는 구성원들의 왜곡되고 비합리적인 사고방식

#### 원인

- 강한 집단응집력
- 내외부의 상황적 요인
- 구조적 결함



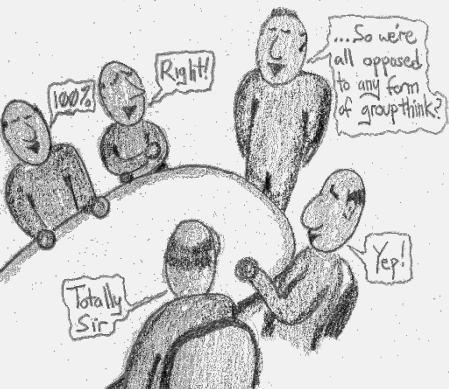
#### 비합리적 의사결정

- 대안 고려 실패
- 객관적 정보 탐색 실패
- 편향된 정보처리

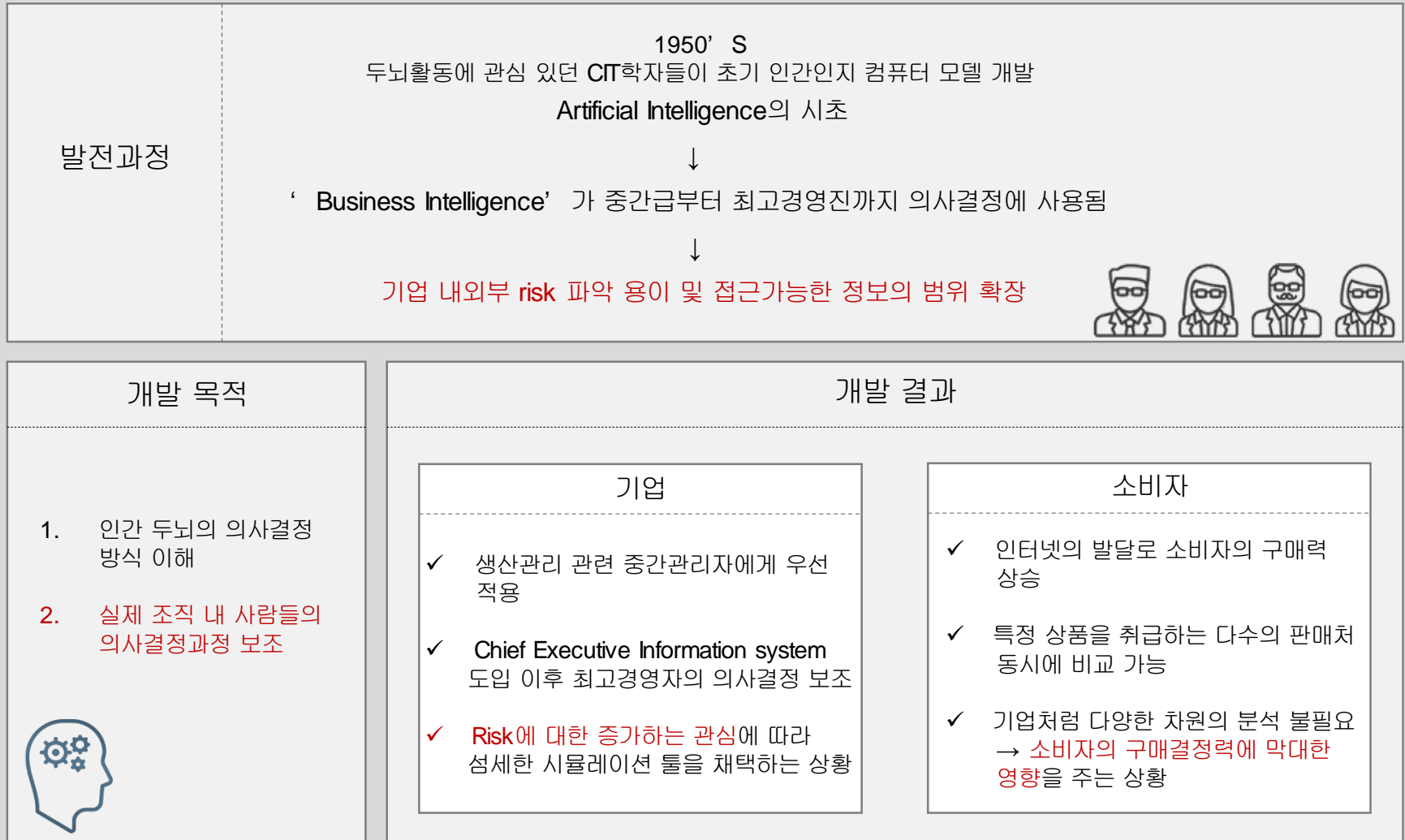
#### 증상

- 집단 능력 맹신
- 집단의 폐쇄화
- 획일화 압력(자체검열)

→ 집단 의사결정의 효과를 극대화할 **시스템의 보완**이 필요



# 03<sup>Insight</sup> Thinking Machines



→ 소비자의 구매력이 증가에 따라 기업의 경영방식도 변화 필요



# 04<sup>Insight</sup> The Romance of the Gut

## Gut decision making을 해야하는 상황

- ✓ 모든 결과, 상황의 확률을 계산, 분석할 수 없는 경우
- ✓ 이전 사례가 없는 경우
- ✓ 분석할 자료가 부족한 경우
- ✓ 위의 상황에 해당되지 않음에도  
현 상황에 극적인 변화를 주고자  
하는 경우

### 우호론

80% of respondents at Harvard Business School,

“ I used my intuitive skills as much as I used my analytical abilities.”



“ Strategic thinking cries out for creativity and synthesis and thus is better suited to intuition than analysis”

Prof. Henry Minzberg



### 비관론

- 경영자의 의사결정이 실패한 사례가 다수 존재

[예시]



- Eurodisney 실패  
유럽시장 및 문화  
분석없이 시장에 접근



- 삼성자동차 실패  
시장분석 미비한 상태로  
무리한 사업 다각화 시도

“ Our brains are heir to thousand natural mistakes.”

Prof. Daniel Kahneman,  
Prof. Richard Thaler

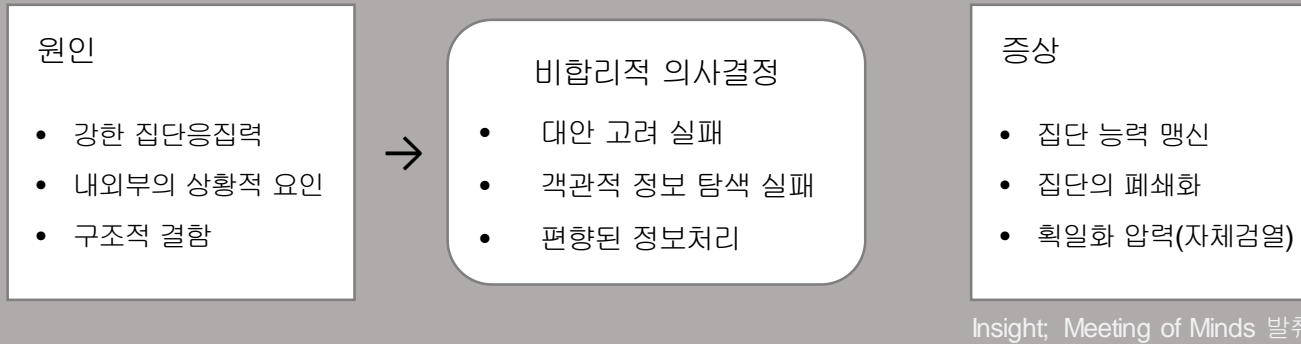


→ 분석적 의사결정과 균형을 맞추어 직관적 의사결정도 이루어져야 함



## Ch.3 Discussion

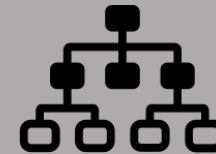
# 01 Discussion 집단사고 방지책



## Q. 집단사고를 방지할 수 있는 방법?

### 1. 하위그룹 운영

- 소수로 구성된 하위그룹을 운영하여 다른 의견을 제시하는 데에 유연한 분위기 조성



### 2. 익명 의견제 운영

- 회의 시점에 억압된 분위기가 조성되어 의견을 제시하기 어려웠다면, 이후에라도 의견을 제시할 수 있는 시스템을 구축



### 3. 간헐적 회의제 운영

- 시간 간격을 두고 회의를 멈추었다가 재진행하는 방식을 채택하여, 회의 참가인들이 환기될 수 있도록 함



## 02 Discussion 미래의 의사결정

### Chances are

‘Risk는 통제 불가능의 영역’

수학의 발달

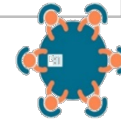
Known risk &  
Unknown uncertainty



### The Meeting of Minds

좋은 의사결정을 하는  
집단의 특징?

다양성 인정과  
동일한 목표 추구의 공존



Q. 미래의 의사결정의 형태와 경영자의 역할은?

### Thinking Machines

기업

소비자

Business Intelligence  
경영자의 회사상황 파악 보조

의사결정에 필요한  
정보의 제한장벽 파괴



Decision support system의 발달

### The Romance of the Gut

Intuition이 활용되는  
의사결정 상황



의사결정 시  
Intuition과 Reasoning의  
적절한 활용





Q&A, Feedback

# 00 Harvard Business Review reference

## - Thinking Machines

“ Can Artificial Intelligence Replace Executive Decision Making?”

<http://sloanreview.mit.edu/article/can-artificial-intelligence-replace-executive-decision-making/>

## - The Meeting of Minds

집단사고의 정의, 원인

<http://terms.naver.com/entry.nhn?docId=2070216&cid=41991&categoryId=41991>

## Groupthink Solutions

<https://leadershiparchways.com/2014/12/01/guidelines-for-avoiding-groupthink/>

## - The Romance of the Gut

“ Don’ t trust your gut”

<https://hbr.org/2003/05/dont-trust-your-gut>



Thank you for listening!