

제 5회 『매니지먼트』_피터 드러커

자유인문학회 손경모 외 3명

2019년 5월 12일 경남 창원시
마산회원구 석전동 자유인문학회 사무실

25

의사결정

‘의사결정의 역점을 어디에 둘 것인가’

-유럽과 미국에서는 의사결정의 역점을 해답에 둔다. 의사결정에 관한 문헌도 마찬가지다. 해답을 얻기 위한 접근에 중점을 둔다. 그러나 일본에서 중요한 것은 문제를 분명히 밝히는 것이다.

유럽과 미국에서는 결과에 중점을 둔다. 이는 ‘좋은 팀의 룰은 바꾸지 않는다.’ ‘가장 빠른 방법이 상식이다.’ 등의 격언들로 알 수 있다.

-일본 측은 한 팀을 보내어 회의 내용을 주의 깊게 기록해 간 후 얼마 지나지 않아 다른 부서가 처음 이야기를 듣는다는 태도로 다시 세심하게 노트를 작성해 간다. 믿기 어렵지만 이는 일본 측이 진지하게 사안을 검토한다는 증거다.

일본에서는 계약의 필요성을 검토하는 단계에서부터 계약 체결 후를 맡을 사람들을 개입시킨다. 관계자 전원이 의사결정의 필요성을 인정해야만 비로소 결정이 이루어진다.

‘문제의 명확화’

-무엇에 관한 의사결정인지를 분명히 하려면 문제에 대한 견해에서 시작해야 한다. 문제에 대한 해답은 사람마다 다르다. 그 차이는 상당 부문 ‘무엇에 관한 의사결정인가’에 대한 인식 차에 기인한다. 문제 인식의 차이가 해답의 차이를 만드는 것이다.

‘의견 대립의 촉진’

-매니지먼트가 행하는 의사결정은 전원일치로 이루어지지 않는다. 대립하는 견해가 충돌하고 서로 다른 견해가 소통하며 몇 가지 판단 가운데 선택되는 것이다. 따라서 의사결정의 제1원칙은 의견 대립이 없을 때에는 의사결정을 하지 말라는 것이다.

사람들에게는 대중심리에 편중되고 싶은 마음이 있다. 이는 다각화가 불가능하게 만들며, 한 가지 시각으로 인한 리스크를 만든다.

26

커뮤니케이션

‘커뮤니케이션의 네 가지 원리’

-커뮤니케이션은 지각이다.

현존하는 가장 오래된 수사론인 플라톤의 [파이돈]에 따르면 소크라테스는 ‘목수와 대화할 때는 목수의 말을 사용하라’고 가르쳤다. 커뮤니케이션은 수신하는 쪽의 말을 사용하지 않으면 성립하지 않는다. 즉 수신하는 쪽의 경험에 바탕을 둔 언어를 사용해야 한다. 그렇지 않으면 아무리 말을 걸어도 상대가 이해할 수 없다. 이는 지각 능력의 범위 밖에 있는 것이다. 커뮤니케이션을 행하려면 ‘수신하는 쪽의 지각 능력 범위 안인가, 수신하는 쪽이 받아들일 수 있는가’를 생각할 필요가 있다.

모든 사물에 다양한 측면이 있다는 사실을 인식하기는 매우 어려운 일이다.

‘위에서 아래로, 아래에서 위로’

-수백 년에 걸쳐 현재까지 커뮤니케이션은 주로 위에서 아래로 시도되어 왔다. 그러나 아무리 열심히 하더라도 위에서 아래로의 커뮤니케이션은 성립하지 않는다. 커뮤니케이션을 성립시키는 것은 발신자이며, ‘무엇을 말하고 싶은가’에 초점을 맞출 것을 전제하고 있기 때문이다. 그렇다고 해서 어떤 것을 말하거나 쓰는 노력이 필요 없는 것은 아니다. 오히려 반대

다.

'어떻게 말할 것인가'의 문제는 '무엇을 말할 것인가'라는 문제가 해결되어야지만 의미를 가진다. 아무리 요령 있게 말하더라도 일방적이라면 말이 통하지 않는다.

20세기 초 엘튼 메이어는 그때까지의 커뮤니케이션에 대한 접근 방식에 결함이 있음을 알아차렸다. 그는 윗사람은 아랫사람이 말하려는 것에 귀 기울여야만하고, 나아가 부하 직원이 알고 있어 하는 것, 흥미를 갖고 있는 것, 즉 지각할 용의가 있는 것을 우선시해야 한다고 지적했다. 오늘날 이러한 방식은 실제 응용되고 있지는 않으나 인간관계의 고전적 처방전으로 널리 알려져 있다.

말이 많아진다고 해결되지 않는다는 것,

'커뮤니케이션의 전제'

-부하 직원은 목표 관리를 위한 커뮤니케이션을 통해 의사결정의 실체, 우선순위의 문제, 이루고 싶은 것과 이루어져야 하는 것 사이의 선택, 의사결정의 책임 등 상사가 갖고 있는 문제를 접할 수 있다.

그렇다 할지라도 상사와 같은 시작에서 문제를 볼 수는 없으며 사실 그렇게 해야만 하는 것도 아니다. 그러나 상사의 입장이 얼마나 복잡하지 이해할 수 있다. 그리고 그러한 복잡성이 매니저 직위에 늘 따라오는 것이지 그가 좋아서 만들어내는 것은 아님을 알게 된다. 이러한 것들은 그 자체로 별 의미 없는 것이라 생각될지도 모른다. 그러나 커뮤니케이션에 관한 수많은 경험이나 학습, 기억, 지각, 동기에 관한 연구는 커뮤니케이션이 성립되기 위해 경험의 공유가 불가결하다는 것을 가르쳐준다.

커뮤니케이션은 조직의 의사소통 비용이다.