

의사결정의 함정: 원인과 처방

SHAPE 오프라인 특강

2010년 11월 17일

서강대학교 경영전문대학원
민재형

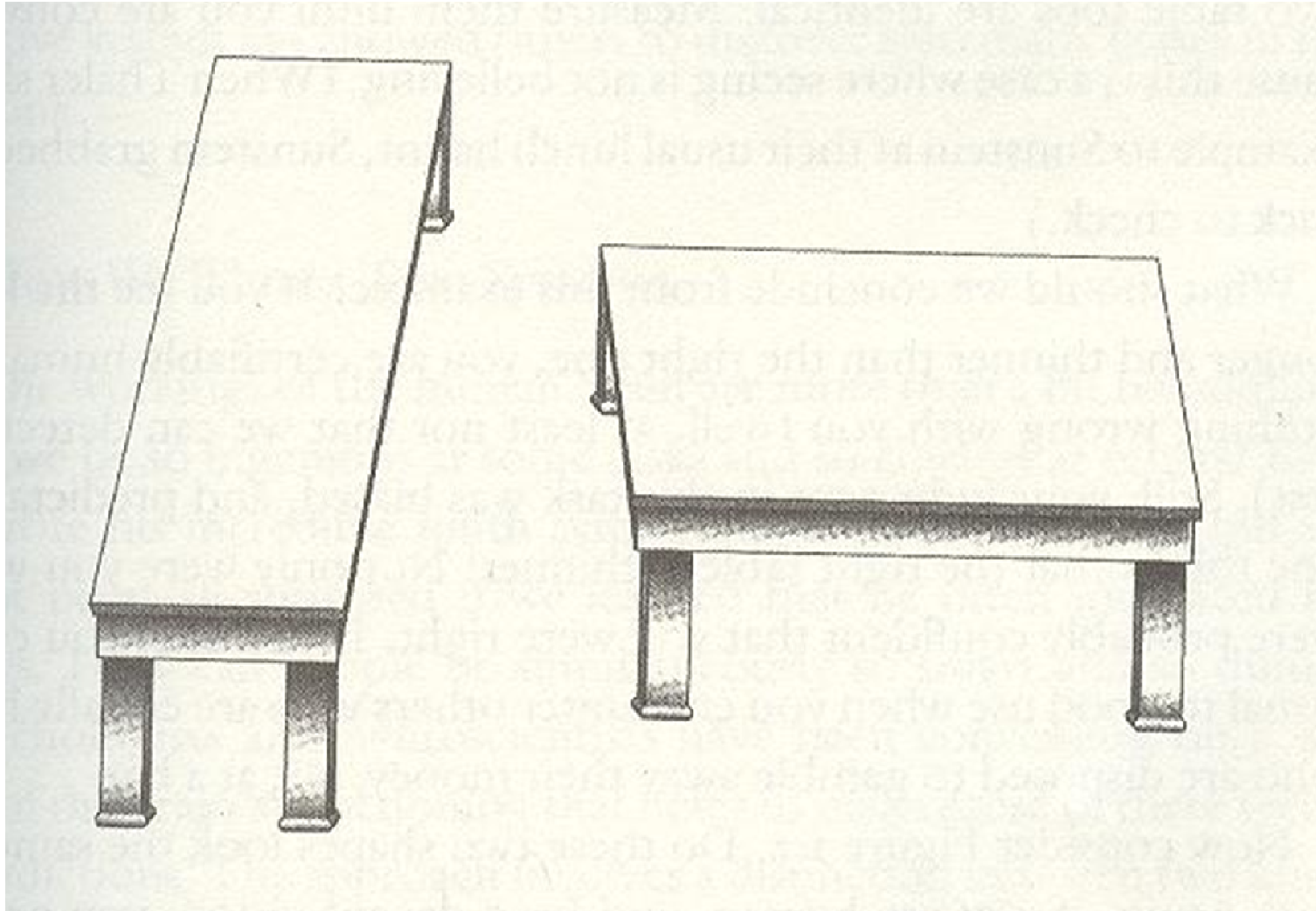
가지 않은 길

“훗날에 훗날에 나는 어디선가 한숨을 쉬며
이야기할 것입니다.

숲 속에 두 갈래 길이 있었다고,
나는 사람이 적게 간 길을 택하였다고,
그리고 그것 때문에 모든 것이 달라졌다고.”

– Robert Frost –

테이블 게임



인간의 사고체계

1. System 1 (Automatic System)
 - intuitive system
 - fast, automatic, effortless, unconscious, implicit, emotional

2. System 2 (Reflective System)
 - slower, conscious, effortful, explicit, logical

Money Game



Framing Test-1

한 자동차 회사는 최근 닥친 여러 가지 경제적인 어려움으로 곤경에 처해 있는데, 곧 3곳의 공장 문을 닫아야 하고, 6000명의 근로자를 해고해야 할 지경에 놓여 있다. 생산담당 부사장은 이러한 위기를 극복하기 위한 대안을 생각하였는데, 다음과 같은 4가지 계획을 내놓았다. 이 중 두 대안은 다음과 같다. 어느 안을 선택하겠는가?

계획안 A: 이 계획안은 3곳의 공장 중 한 곳은 살릴 수 있으며, 따라서 2000명의 근로자를 계속 일하게 할 수 있다.

계획안 B: 이 계획안은 1/3의 확률로 3곳의 공장 모두를 살릴 수 있으며, 따라서 6000명 근로자 모두를 일하게 할 수 있다. 하지만 2/3의 확률로 3곳의 공장 모두를 살릴 수 없으며, 6000명의 일자리도 살릴 수 없다.

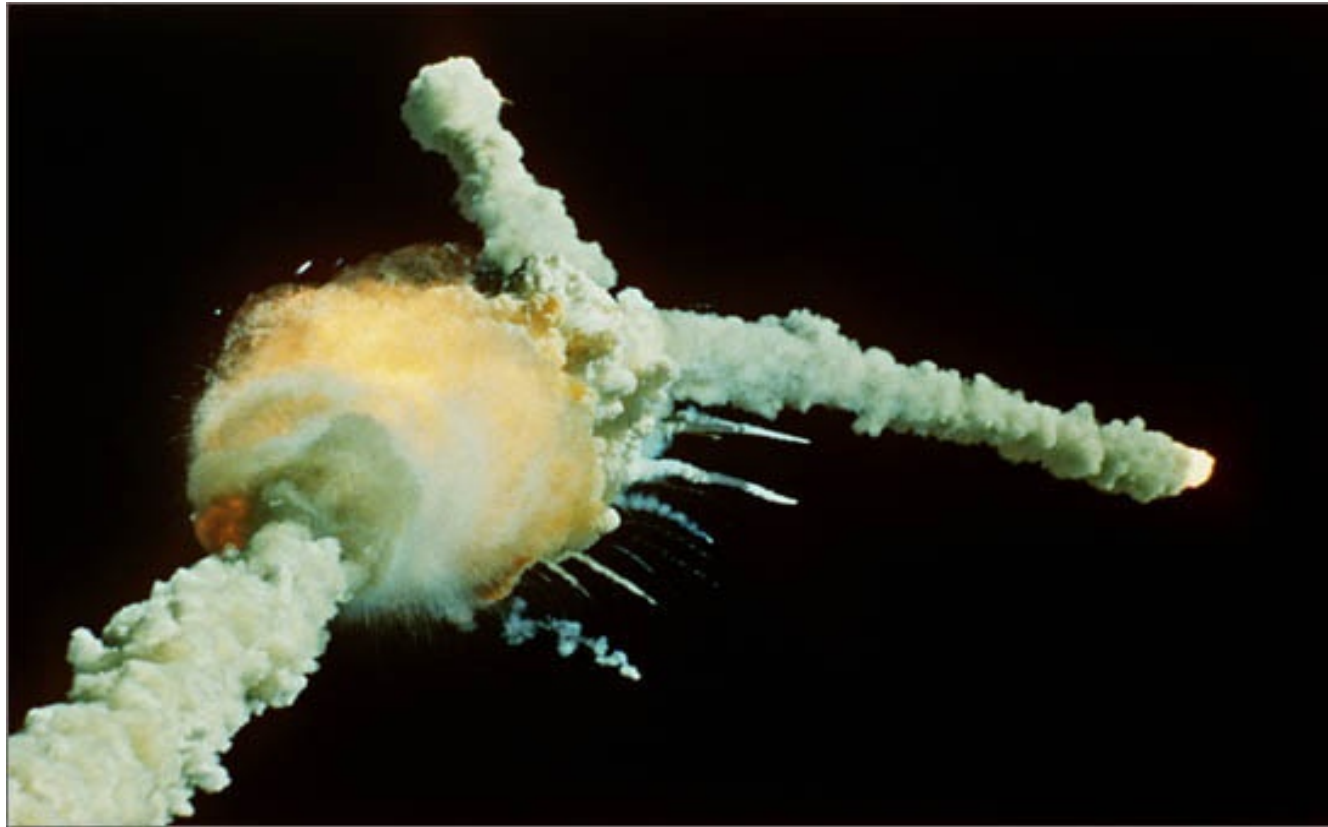
Framing Test-1

나머지 두 대안은 다음과 같다. 어느 대안을 선택하겠는가?

계획안 C: 이 계획안은 3곳의 공장 중 두 곳의 문을 닫게 할 수 있으며, 따라서 4000명의 일자리를 잃게 할 수 있다.

계획안 D: 이 계획안은 1/3의 확률로 어느 공장도 문 닫게 하지 않으며, 따라서 일자리를 잃게 되는 경우도 없다.
하지만 2/3의 확률로 3곳 공장 모두를 문닫게 할 수 있으며, 6000명의 일자리를 잃게 할 수 있다.

확신의 덫(Confirmation Trap)-1



확신의 덫(Confirmation Trap)-2

□ Devil's Advocate

□ “난 내 의견에 동의하지 않는 사람을 좋아해요.
내 의견에 동조하는 글을 읽는 것은 쉽죠. 하지만
그건 시간 낭비입니다.” –Peter Bernstein–

손실회피(loss aversion)

- 포기의 고통 >> 획득의 희열
- 주식시장에서 손절매가 어려운 이유
- 부동산 거래가 안 되는 이유
- 현상유지 현상(status quo bias)의 초래
- Irrational preference for “harms of omission” rather than “harms of commission”
- Good Samaritan Law (Bystander Law)
- 정책입안에 적용

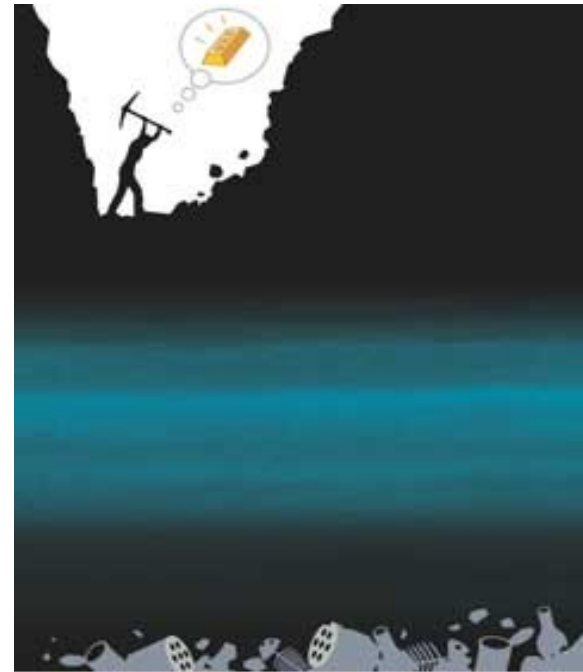
매몰비용의 함정(Sunk Cost Trap)-1



매몰비용의 함정(Sunk Cost Trap)-2

“당신이 구덩이에 빠져있음을 깨달았을 때,
당신이 할 수 있는 최선의 일은
삽질을 그만 멈추는 것이다.”

– Warren Buffett –



知而不行-1

“I could leave our strategic plan on a plane, and it wouldn't make any difference.

No one could execute it. Our success has nothing to do with planning. It has to do with execution.”

– Richard Kovacevich, CEO, Wells Fargo

–

知而不行-2



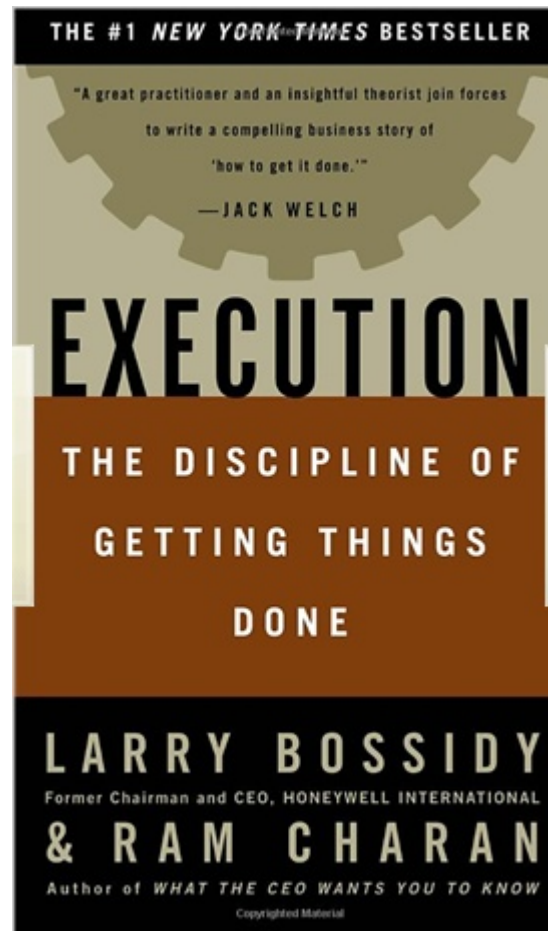
知而不行-3

□ Knowing-Doing Gap

□ Hear one, See one, Do one

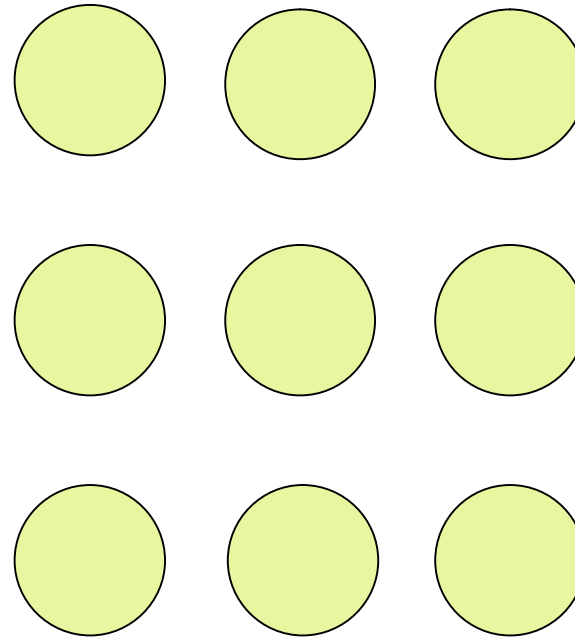
□ 百聞不如一見，百見不如一行

知而不行-4



고정된 사고의 틀(Mental Boundary)

콜럼버스의 달걀



변화에 대한 둔감

- 개구리 민담
- 냅스터(Napster) vs. 음반시장
- 디지털카메라 vs. 아그파포토와 폴라포이드
- 엔론(Enron) 사례
- 미끄러운 경사(Slippery Slope)
- CEO의 덕목

제한된 윤리성(Bounded Ethicality)

- ❑ 자기기여의 과대평가
- ❑ 연고에 기반을 둔 자원의 왜곡된 배분
- ❑ 특정 집단에 대한 감추어진 태도

<http://implicit.harvard.edu> for IAT (Implicit Associations Test)

- ❑ 이해관계의 충돌 (conflict of interests)
- ❑ 의사결정이 가져오는 파급효과의 간과
- ❑ 간접적으로 행하는 비윤리적인 행동
 - 머크(Merck) 사례

Epilogue

“Vision without action is merely a dream.
Action without vision just passes the time.
Vision with action can change the world.”

“Work Smart rather than just Hard.”

