

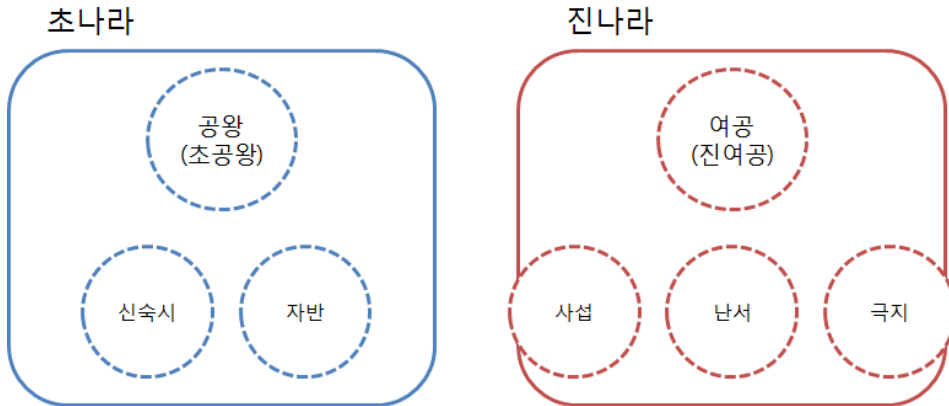
**8차시 내우외환의 고사와 리더의 의사결정  
역량 통찰**

**학습 내용**

- 1. 리더중심의 의사결정**
- 2. 팀중심의 의사결정**
- 3. 리더중심, 팀중심 의사결정의 조화**

## ■ 내우외환 ■

내우외환 : 나라 안의 근심이나 분쟁과 나라 밖으로부터의 환난이라는 뜻으로, 인간은 항상 근심 속에 살고 있다는 말이다.



이 이야기는 춘추시대 중엽, 두 강대국 진나라와 초나라 사이에 있었던 전쟁에 관한 이야기다. 당시 진나라와 초나라는 정나라를 놓고 신경전을 벌이고 있었다. 정나라를 갖는 쪽이 패권을 쥐는 것과 마찬가지로 때문이다. 그런데 초나라가 먼저 정나라를 공격해서 점령하고는, 정나라 왕에게 “땅을 줄테니 진나라를 배신하라”고 말했다. 정나라는 이 제안을 받아들였고, 이 소식을 들은 진나라 왕 진여공은 초나라와 전쟁을 해야겠다고 생각했다. 그런데 이 전쟁을 놓고 내부에서 반대의견이 있었다. 사정은 초나라 역시 마찬가지였다. 초나라에서도 전쟁을 찬성하는 쪽과 반대하는 쪽이 극명하게 나뉘었다. 그러나 결국 두 나라 모두 토론에 토론을 거듭한 끝에 전쟁을하기로 결정했다.

### 정나라를 얻는 자가 패권을 잡는다

초나라 조정에는 실리를 추구하는 자반이 있었고, 명분을 중시하는 신숙시라는 늙은 대신이 있었다. 자반과 극지는 전쟁에 찬성했지만, 신숙시는 이것이 명분이 부족한 전쟁이라며 전쟁을 반대했다. 그러나 초공왕은 신숙시의 반대 의견을 무시하고 정나라를 공격했다. 초나라는 정나라를 쳐부수어 거의 다 점령하게 되었다. 그러나 정나라도 가만히 있지 않았다. 정나라는 역으로 초나라를 공격했다. 하지만 역부족이었고, 결국 초공왕은 정나라 왕에게 배신하지 않겠다는 약속을 받고 회군했다.

#### 1. 리더 중심의 의사결정

리더가 팀을 주도하고 팀의 방향을 리더가 의사결정해서 지시하고 운영하는 방식을 취한다. 초공왕이 바로 리더 중심 의사결정을 보여주었다. 초공왕은 국제정세를 판단하고 스스로 전쟁을 선포함으로써 리더의 의사결정으로 초나라가 움직이도록 리더십을 발휘했다. 초공왕은 실리를 주장하는 자반과 명분을 중시하는 신숙시의 두 의견 사이에서 실리를 선택을 하고 전쟁을 감행한다.

##### 1) 리더의 태도

리더 중심 의사결정은 팀의 구성원들이 아이디어를 내는 데 많은 영향을 끼친다. 이 경

우, 의사 결정하는 리더는 팀 구성원들을 주도하고, 지시하고, 몰아치고, 가르치고, 통제하기 위해 자신의 권력을 사용하게 된다. 이러한 의사결정 방식을 취하는 리더는 의사결정 결과를 더욱 성공시키기 위해서는 리더 중심의 의사결정을 더욱 확고히 하기 위해서 노력하게 된다.

- ① 개인적인 감정과 관계 보다는 업무에 초점을 맞춘다.
- ② 리더가 찾은 대안에 대해서 최종적으로 결정한 사안에 대해서 팀원들의 동의를 구하기 위해서 노력한다.
- ③ 토론은 질서정연하게 운영하고 토론을 방해하는 팀원들을 통제한다.
- ④ 팀 의사결정을 할 때 논리적인 토론을 하기 위해서 구성원들의 감정 표현이나 농담 등은 금지한다.
- ⑤ 리더에게는 권위가 있어야 하기 때문에 리더의 권위를 유지하기 위해서 노력해야한다.

리더 중심 의사결정을 하는 조직을 보면 잘 통제되어 있고, 질서정연하고 의사결정이 잘 내려지는 특징을 갖고 있다. 하지만 그 이면을 살펴보면 리더의 의사결정 결과에 익숙해진 구성원들은 자신들의 의견이 받아들여지지 않는다는 사실을 알고 있기 때문에 특별한 아이디어를 낼 필요가 없다고 느낀다. 그래서 구성원들이 팀 의사결정 공간인 회의에서 아이디어를 내지 않고 의사결정에 참여하지 않는다. 왜냐하면 의견을 내더라도 결국 그 의견이 받아들여지지 않는 경우가 많기 때문에 의견을 내거나 아이디어를 도출할 필요를 못 느끼게 된다. 특히 구성원은 자신들이 의사결정에 영향력을 발휘할 수 없다고 생각하기 때문에 팀 의사결정의 질이 낮아지는 결과가 만들어진다.

## 2) 리더 중심 의사결정이 필요할 때

리더 중심의 의사결정이 의사결정 수준이 낮아지는 것만은 아니다. 왜냐하면 리더의 핵심적인 역할이 바로 의사결정이기 때문이다. 구성원이 아무리 좋은 의견을 낸다고 하더라도 실현 가능성을 분석하고 시시각각 변해가는 시장 상황을 알고 있는 리더의 판단이 가장 중요하기 때문이다.

초공왕은 자신이 의사결정을 한 대로 전쟁을 선포해서 그 당시에는 이겼을지 모르지만 결과적으로 진나라를 도발하는 결과를 가져왔기 때문에 리더 중심의 의사결정이 언제나 옳거나 그른 의사결정 방법이라고 할 수 없다. 단지, 상황에 따라서 리더 중심의 의사결정이 필요한 상황이 있을 뿐이다.

즉, 리더 중심 의사결정은 리더가 경험이 많고 전문성을 갖추고 있으며 시장의 상황을 정확하게 분석할 수 있으면서 구성원들과의 경험과 전문성의 차이가 상당한 차이를 보일 때, 소규모 사업장의 리더일 경우, 빠르게 판단해서 밀어부쳐야 할 때 사용하는 의사결정 방법이다.

## 진나라, “초나라와 불자!” VS “안 돼!”

진나라는 초나라와의 전쟁을 두고 토론을 벌였다. 진나라의 왕인 진여공은 출병하고자 했다. 그러나 사섭이 반대했다. 진나라 군대 내부에서는 여전히 전쟁에 찬성하는 쪽과 반대하는 쪽이 분명하게 갈려있었다. 사섭은 전쟁 자체보다 진나라 내부의 혼란이 걱정되었다. 그

는 난서에게 다시 부탁했다.

“우리 선대 왕들께서 자주 싸움을 한 데는 다 이유가 있었습니다. 당시는 주변의 국가들이 모두 강해서 온 힘을 다해 나라를 지키지 않으면 자손들이 장차 멸망할 수도 있었으니까요. 하지만 지금은 오로지 초나라만 우리에게 대적하고 있습니다. 이 전쟁 때문에 우리 안에 분열이 생긴 걸 알고 계십니까? 우리는 지금 내부적으로나 외부적으로 걱정을 끌어안고 있는 것입니다. 차라리 초나라를 그대로 두는 것이 어떻겠습니까? 그러면 여러 대신들이 안에서 서로 화목할 것입니다.”

난서는 그 말을 듣지 않았고, 진나라와 초나라는 결국 전쟁을 하게 되었다.

## 2. 팀 중심 의사결정

팀 중심의 의사결정의 장점은 의사결정의 질을 향상시킬 수 있다는 것이다. 이는 여러 의사결정을 리더로부터 팀 구성원들에게로 이동시켜 리더가 좀 더 전략적으로, 자유롭게 생각하도록 돕는다. 또한 책임이 여러 사람에게 분산되게 함으로써 선호도가 떨어지는 의사결정에 대한 여러 사람의 참여와 지지를 촉진시킨다. 그리고 이것은 리더가 단독적으로 내린 결정에 비해 의사결정에 대한 구성원들의 더 높은 몰입을 이끌어낸다.

### 1) 리더의 태도

팀 중심 의사결정은 조직 내 사람들이 갖고 있는 재능과 잠재력을 끄집어 낼 수 있다. 구성원이 스스로 낸 아이디어와 의견이 실제로 반영이 되면 동기부여가 되어 스스로 참여하고자 하는 노력을 하게 된다. 그래서 의사결정에 더욱 열심히 참여하게 되는 긍정적인 효과가 있다. 이 잠재력을 이끌어내는 한 가지 방법이 바로 위계적인 관리체제를 팀 체제로 바꾸는 것이다.

팀중심 의사결정의 기본 전제는 구성원들이 스스로 자신의 업무에 대한 의사결정을 할 수 있을 정도로 전문성을 갖추고 있고 신뢰할 수 있어야 한다. 그리고 전문성을 갖추고 있지 않을 때는 전문성을 갖추 수 있도록 기술과 역량을 높이기 위해 훈련을 받을 수 있어야 한다. 이런 접근법을 통해서 조직의 효과성이 향상될 수 있는데, 이 접근법을 통해서 성공하고자 하는 리더는 팀 중심 의사결정을 하는 리더의 태도를 알고 실행할 수 있어야 한다.

① 리더는 팀원의 의견을 주의 깊게 경청하며 구성원의 욕구, 감정, 상호작용, 갈등을 알기 위해 비언어적인 신호를 잘 관찰해야 한다. 따라서 리더는 팀을 개인이 모여 있는 것으로 취급하기보다, 하나의 집합적인 존재 또는 사회적 시스템으로 생각해야 한다.

② 리더의 역할은 팀의 지시자 또는 관리자라기보다는 컨설턴트, 자문가, 선생, 그리고 촉진자여야 한다.

③ 리더는 스스로 적절한 리더십 행동 모델이 되어야 하며, 구성원들에게 이러한 행동을 학습하도록 장려해야 한다.

④ 리더는 팀 구성원들의 아이디어뿐만 아니라 감정표현도 인정하는 분위기를 만들어야 한다.

⑤ 리더는 통제권을 팀에게 넘겨주어야 하며 구성원들이 모든 의사결정에서 마지막 선택을 결정하도록 허락해야 한다.

팀 중심의 의사결정은 수준이 높거나 질이 좋은 의사결정 결과가 도출되는데, 팀 중심 조직의 경우 매우 자유로운 분위기를 갖고 있다. 조직의 위계질서가 느껴지지 않을 경우도 많이 있고, 리더의 지시가 있더라도 구성원이 리더의 지시가 부당하거나 옳지 않다고 느껴지면 리더의 지시를 거부하기까지 하는 경향을 보일 수 있다. 그래서 결국 리더가 리더십을 잘 발휘하기 위해서는 더욱 많은 노력과 시간을 팀 구성원에게 쏟아야 한다.

## 2) 팀 중심 의사결정이 필요할 때

팀 중심의 의사결정이 언제나 좋은 결과만을 도출하는 것만은 아니다. 팀 구성원이 함께 의사결정을 하기 때문에 리더 혼자 결정을 내리는 것보다 더 오랜 시간이 걸릴 수 있다는 것이다. 또한 만약 팀 구성원들이 리더와 다른 목적이나 우선순위를 가지고 있다면, 조직의 최대 이익과는 반대되는 이기적인 의사결정이 될 수 있다. 또한 팀 구성원들 모두가 동의할 수 없을 때는 최적의 해결책이 되기보다 나쁜 타협으로 끝맺음 될 수 있다. 팀 중심의 의사결정이 언제나 옳거나 그른 의사결정이라고 볼 수 없다. 초나라가 정나라를 공격했을 때는 전쟁에 참여하지 않았지만 결국 다음해에 전쟁을 선포했기 때문이다. 결과적으로 전쟁 참여에 대한 의사결정이 미뤄진 것밖에 안되기 때문이다. 하지만 전쟁을 해서 항상 좋게 결과가 도출되는 것은 아니기 때문에 팀 중심 의사결정이 필요할 때 적절하게 사용하는 것이 중요하다.

## 드디어 전쟁 시작! 진나라 VS 초나라

드디어 양쪽 군대가 언릉에서 대치했다. 초나라 군대가 먼저 진나라 군영에 접근해서 진을 쳤다. 진여공은 초나라 군대가 진나라를 치기 전에 먼저 공격하려 했다. 그런데 난서가 이를 저지했다. 난서는 초나라 군대가 물러나면 다행이고, 물러나지 않으면 연합군을 모아서 싸울 심산이었다. 그러나 극지가 이에 반발하며, 당장 초나라를 공격해야 한다고 주장했다. 결국 진나라가 먼저 초나라 군대를 치기로 했다. 드디어 싸움이 시작되었다. 두 나라 군대 사이에 접전이 벌어졌다. 그러던 중, 초공왕이 눈에 화살을 맞는 부상을 당했다. 초공왕이 부상을 당했다는 소식은 빠르게 퍼져 나갔고, 초나라 군사들은 마구 동요하기 시작했다. 진나라 군대는 이 틈을 타서 초나라의 군대를 맹공격했다. 초공왕은 군대를 철수시킬 수밖에 없었다. 그리고 진나라의 군대 또한 날이 이미 어두워진 것을 보고 잠시 공격을 멈추었다. 그날 저녁, 진나라 군사들이 다음 작전을 준비한다는 소리를 들은 초공왕은 마음이 불편했다. 그래서 다급하게 자반을 불러 대책을 의논하려 했다. 그러나 술을 많이 마신 자반은 누워서 일어나지 못하고 있었다. 초공왕은 장수들이 흐트러진 것을 보고 철수하기로 결정했다. 다음 날, 진나라 군사는 초나라의 군영을 점령했다. 이로써, 진나라와 초나라 간의 전쟁은 진나라의 승리로 끝났다.

## 3. 리더 중심 의사결정과 팀 중심 의사결정의 조화

리더가 자신의 성향에 따라서 의사결정 방식이 이미 결정되어 있는 경우가 많이 있다. 하지만 더 나은 성과를 도출하기 위해서는 리더가 적절한 상황에서 적절한 의사결정 결과를 도출하는 것이 좋다.

조직의 위계가 있는 회사라고 할지라도 팀 중심으로 조직 운영체제가 바뀌면서 팀 중심 의사결정을 할 수 있는 조직의 구조로 변화해가고 있다. 하지만 조직의 의사결정을 더욱

효과적으로 하기 위해서는 리더의 역량이 매우 중요하다.

많은 학자들이 리더 중심 의사결정보다 팀 중심 의사결정이 조직의 성과향상에 도움이 된다고 주장했다. 왜냐하면 리더 한명의 역량도 중요하지만 팀원들의 잠재된 역량을 끄집어내어 조직 운영에 활용할 수 있다면 그 것이 바로 리더의 수준이 되기 때문이다. 그래서 리더 중심에서 팀 중심으로 바뀌는 과정에서 조직은 많은 도전에 직면하는 경우가 많았다.

리더 중심의 접근법에 익숙해져 있는 리더 들은 의사결정 결과를 통제함으로써 얻었던 권력과 지위가 통제를 공유함으로써 리더십이 약화되었다고 생각하기도 했다. 또한 팀원들도 팀 내에서 더 많은 책임이나 참여를 원하지 않는 경우 팀 중심 방식을 저항하는 경우도 많이 있었다. 하지만 이러한 도전에도 불구하고 팀 중심의 의사결정 모델은 리더 중심의 의사결정보다 학자들 사이에서 더 많은 관심의 대상이 되고 있다. 그러나 두 접근법 모두 선천적으로 좋거나 또는 나쁘지 않으며, 모든 것이 상황과 환경에 따라 적절하게 효과를 발휘한다.

#### 1) 효과적인 팀 회의를 위한 리더십 기술

팀에서 관리자들은 관리를 위한 회의를 진행하면서 많은 시간을 보낸다. 실제로 대부분의 팀들이 흔히 매일 회의를 진행한다. 진여공과 초공왕 역시 대신들과 전쟁을 할 것인가, 말 것인가에 대해서 논의를 하는 시간이 많았다. 이런 경향은 최근 팀제로 전환하는 기업이 많아짐에 따라 더욱 더 두드러지고 있다. 따라서 회의를 성공적으로 관리하는 기술이 그 어느 때보다 중요해지고 있다. 그런데 회의의 성공은 리더가 집단을 관리하는 기술에 달려있다고 볼 수 있다. 대부분이 가지고 있는 회의에 대한 공통적인 불만은 너무 회의가 많고, 길고, 생산적이지 못하다는 것이다. 따라서 회의를 좀 더 생산적으로 진행할 수 있도록 하는 리더십 기술이 필요하다.

#### 2) 회의 계획하기

리더와 구성원이 회의를 준비하는 과정은 회의에 직접적인 영향을 미친다. 준비되지 않은 리더는 비생산적인 회의를 한다. 리더는 최소한 목적, 참석자 선택 및 일의 배분, 회의 안건, 회의의 시간과 장소를 바탕으로 회의를 준비할 필요가 있다. 그렇게 함으로써 회의 전에 글로 쓴 회의 계획서가 참석자에게 전달되어야 한다.

##### ① 목표

회의를 소집하는 사람은 회의를 요구하기 전에 먼저 회의의 목적을 분명히 정의하고 회의를 통해 달성해야 할 목표를 설정해야 한다.

##### ② 참여자와 업무배정

회의를 소집하는 사람은 회의를 소집하기 전에 먼저 누가 회의에 참석해야 하는지 정해야 한다.

##### ③ 회의 안건

회의 안건은 구성원들에게 기대되는 것이 무엇이며 회의가 어떻게 진행될지를 말해준다. 회의 안건을 나열할 때는 우선순위에 따라 나열하며, 가장 중요한 안건부터 회의하는 것이 좋다.

##### ④ 날짜, 시간, 장소

구성원들은 하루 중 이른 오전에 좀 더 집중하는 경향이 있다. 구성원들이 모이기 어렵다면, 더 적은 횟수로 긴 회의를 진행하는 것이 좋다.

#### ⑤ 리더십

리더는 회의의 원활한 진행을 위해 적절한 리더십 스타일을 결정해야 한다.

#### 3) 문제 구성원 처리하기

구성원들이 함께 일할 때 구성원들 사이에서 여러 형태의 성격이 나타날 수 있다. 이때 특정 성격 형태는 집단을 비효율적으로 만드는 원인이 될 수 있기 때문에 성격 형태를 아는 것은 중요하다. 집단에 있을 수 있는 문제 구성원의 종류는 침묵자, 수다쟁이, 방랑자, 지루해하는 사람 그리고 논쟁자가 있다.

##### ① 침묵자

효과적인 회의를 하기 위해서는 모든 집단구성원들이 참여해야 한다. 리더는 침묵하는 구성원들이 참여할 수 있도록 너무 과하지 않은 수준에서 적절히 격려할 책임이 있다.

##### ② 수다쟁이

수다쟁이는 토론을 지배하는 것을 좋아한다. 리더는 수다쟁이를 자제시키고 그들이 집단을 지배하지 않도록 해야 한다. 이때 리더는 순환기법을 사용할 수 있다. 순환기법을 사용하게 되면 수다쟁이들은 그들의 순서를 기다려야 한다.

##### ③ 방랑자

방랑자는 주제를 바꾸거나 불만을 이야기하는 것을 좋아한다. 이때 원래의 안전을 유지하는 것이 바로 리더의 책임이다. 만일 방랑자들이 사교적인 내용의 이야기를 하면 친절 한 말투로 중지시켜야 한다.

##### ④ 지루해 하는 사람

지루해하는 사람은 회의에 관심을 보이지 않거나 또는 참여하지 않는다. 그러나 리더는 모든 구성원에게 동기부여를 할 의무가 있다.

##### ⑤ 논쟁자

논쟁자는 수다쟁이와 같이 관심의 중심에 서는 것을 좋아한다. 리더는 이때 발생할 수 있는 갈등을 해결해야만 한다. 그러나 논쟁의 방법으로 해결해서는 안 되며, 논쟁자와 논쟁을 하는 것은 더더욱 안 된다.

#### 5) 집단 구성원들과 일하기

집단으로 일을 할 때는 구성원들이 아무리 당신을 화나게 해도 휘말리지 말고 논쟁하지 말아야 한다. 그것이 다른 구성원을 방해할 수 있기 때문이다. 만약 당신이 갈등에 휘말려서 논쟁하기 시작하면, 당신을 화나게 한 사람들은 오히려 희생양이 되고 당신은 화내는 사람이 될 것이다. 만일 심각하게 문제시되는 구성원이 있다면 집단 밖에서 개인적으로 그들을 만나라. 그리고 그들이 협조적으로 일하는 데 동의하게 하라.