

2차시 [와이저] 집단 의사결정 실패원인과 극복 방안

학습 내용

1. 집단 의사결정의 실패 원인
2. 성공적인 집단의사결정을 위한 8가지 방법

1. 집단 의사결정의 실패 원인

집단이 개인보다 더 나은 의사결정을 할 것이라는 생각은 아리스토텔레스까지 올라간다. 아리스토텔레스는 <정치학(Politics)>에서 이런 말을 했다.

“사람들이 전부 모이면 설사 개별적으로는 그렇지 않더라도 집단적으로는 소수의 최고 인재의 자질을 능가할 것이다. 논의 과정에서 많은 사람들이 참여하면 각 개인이 지닌 선량함과 도덕적 신중함이 그 과정에 반영될 것이다. 사람들은 저마다 관심 분야가 다르므로 결국 모두가 모이면 문제의 모든 측면을 고려할 수 있다.”

사람들은 각자 다른 정보를 가지고 있기 때문에 사람들이 함께 논의하면 집단의 정보는 더 풍부해진다. 결국 더 나은 의사결정을 할 수 있다고 아리스토텔레스는 주장하고 있는 것이다. 우리는 이러한 사실을 직관적으로 이해하고 있다. 그래서 중요한 사항일수록 함께 머리를 맞대고 의사결정을 한다. 그런데 과연 집단의 의사결정이 소수의 최고 인재의 자질을 능가하고 있을까? 집단은 정보를 통합하고 논의의 범위를 확대하고 있을까? 저자는 그렇지 않다고 주장한다. 유감스럽게도 인류의 역사를 살펴보면 집단이 개개인보다 더 어리석게 행동하는 경우가 상당히 많다는 것이다. 대표적인 예가 미국의 피그스만 침공사건이다.

케네디정권은 당시 쿠바에 위협을 느껴 카스트로 정권을 없앨 궁리를 했다. 핵심참모들이 논의한 끝에 미국으로 망명한 반(反) 카스트로 쿠바인들을 훈련시킨 후 피그스 만에 상륙시켜 카스트로 정권을 전복하겠다는 놀라운(?) 아이디어를 냈다. 또한 실패를 하더라도 쿠바의 내부 붕기를 일으킬 수 있을테니 케네디 행정부의 참모들은 이것은 꽃놀이패라고 생각했다.

결과는 참담 그 자체였다. 일단 침공은 완전히 실패로 돌아갔다. 3일만에 100여 명의 사상자가 발생했고 1,000명이 생포되었다. 그러면 쿠바의 내부 붕기는? 붕기는커녕 카스트로 정권의 지배력을 더욱 공고히 해 주었고 쿠바는 미국에게 내정간섭이라고 몰아부치며 포로교환의 조건으로 배상을 청구했다. 그리고 미국은 어쩔 수 없이 1961년 당시로서는 엄청난 비용인 5,300만 달러를 배상했다. 무엇보다 세계의 중심으로 여겨졌던 미국은 멍청한 짓을 했다는 비아냥을 들을 수 밖에 없었고 글로벌 리더십에 치명타를 입었다. 당시 케네디 정권의 참모진은 하버드대학교 교수, 포드자동차 사장, 록펠러재단 이사장 등 엘리트 중의 엘리트들이 모인 집단이었다. 하지만 그 집단은 그 많은 경험과 능력에도 불구하고 이 집단의 어느 한 사람도 쿠바 침공이나 다른 대안에 반대하지 않았다. 이후 케네디는 이렇게 한탄했다.

“어떻게 내가 그런 침략을 허락할 만큼 어리석었던 말인가?”

그렇다면 왜 집단의 의사결정은 실패하는 것일까? 집단의 실패에 대해 이해하기 위해서는 집단 논의가 집단 구성원들에게 미치는 두 가지 영향을 살펴보아야 한다.

먼저 ‘정보 신호’이다. 정보 신호는 다른 구성원이 공개적으로 말하는 정보를 존중하다보니 자신이 아는 바를 밝히지 못하는 상황을 말한다. 예를 들어 직원들은 자신과 의견이 같지는 않아도 나름의 정보를 가진 직원이 있으면 그가 분명히 옳을 것이라고 생각하여 굳이 본인의 의사를 개진하지 않는다. 만약 국방장관이 군사 개입에 적극 찬성하고 나서면 그 밑에서 일하는 직원들은 그의 의견에 동의해서가 아니라 그가 어련히 자신의 일을 잘 알고 있으리라 생각해서 입을 다물 것이다.

집단 논의가 집단 구성원들에게 미치는 두 번째 영향력은 ‘사회적 압력’이다. 사람들은 사회적 압력을 느끼면 그로 인한 불이익을 피하기 위해 자연히 침묵을 택하게 된다. 예를 들어 어떤 의견에 반대 의견을 내 놓으려고 할 때 그 의견의 발제자가 자기 상사라면 자신의 반대 의견이 후에 자신의 조직 생활에 불리하게 작용할 것을 미리 인지하게 되고 결국 참자코 앉아 입을 닫게 된다.

이런 두 가지 영향력이 집단 내에서 작용한 결과 집단의 논의는 집단 의사결정의 실패원인이 될 네 가지 문제에 직면하게 된다.

1. 오류 확대 : 집단은 구성원의 오류를 바로잡는 데 실패할 뿐 아니라 오히려 오류를 확대한다.
2. 폭포 효과 : 집단 구성원들은 먼저 말을 꺼내고 행동을 시작한 사람을 그대로 따르려는 경향이 있어 폭포효과가 나타나기 쉽다. 설령 그런 말과 행동이 집단을 불행하고 심각한 비극에 몰아넣더라도 말이다.
3. 극단화 : 집단은 논의를 거친 후에 더욱더 극단화되어, 논의 전 구성원들의 성향 중 가장 극단적인 입장을 결론으로 도출하게 된다. 이를 테면 지나치게 직관적인 사람들이 모여 논의한 결과 한층 더 낙관적으로 변하는 식이다.
4. 정보 누락 : 집단은 공유된 정보, 즉 모든 사람이 이미 아는 내용에 초점을 맞추느라 공유되지 않은 정보를 간과하여, 한두 명이 가지고 있는 결정적인 정보의 혜택을 누리지 못한다.

그렇다면 지금부터 집단 의사결정을 실패로 이끄는 네 가지 원인을 하나씩 알아보도록 하자.

1) 오류 확대

개인은 여러 가지 오류를 갖고 있다. 대표성 휴리스틱은 확률에 대한 판단이 서로 닮은 점이나 유사성의 평가에 좌우되는 경향을 의미한다. 예를 들어 만약 어떤 입사 지원자가 훌륭한 CEO처럼 생겼다고 생각되면 이런 생각은 인사 담당자의 판단에 큰 영향을 미친다. 프레이밍 효과는 문제를 제시하는 방식에 따라 반응을 달리하는 현상을 말한다. 예를 들어 환자에게 현재 인구의 5년 내 사망률이 10퍼센트라고 설명할 때보다 현재 인구의 5년 내 생존률이 90퍼센트라고 설명할 때 수술에 동의하는 비율이 더 높아진다. 그 외에도 비현실적인 낙관주의와 자기 과신에 의한 계획오류와 이미 투입한 비용에 연연하느라 합리적으로 행동하지 못하는 매몰 비용 오류도 개인이 자주 갖는 오류이다.

그렇다면 집단은 어떨까? 최신 연구결과는 다음과 같다.

- 집단은 대표성 휴리스틱에 대한 의존도를 약화시키기보다 오히려 강화한다.
- 집단은 집단 구성원 개개인보다 더 비현실적인 자기 과신 성향을 보이며 그로 인해 계획 오류에 더 잘 빠진다.
- 집단은 개인보다 프레이밍 효과에도 더 취약하다.
- 집단은 변호사들의 거짓된 변론에 더 크게 영향을 받는다.
- 집단은 매몰비용 오류에 빠질 가능성이 더 높다.

결국 집단은 개개인이 갖고 있는 오류를 확대하는 경향이 크다는 것이다. 물론 집단은 개인보다 자기중심적 편향 등은 줄이는 경향이 있기는 하지만 대체로 개인의 오류를 확대시킨다. 일단 대부분이 집단 구성원이 특정한 오류를 저지르기 쉽다고 가정해보자. 만일 집단 내에서 다수의 사람이 동일한 오류를 범한다면, 대다수 구성원은 남들이 자신과 똑같은 오류를 범하는 상황을 목격하게 된다. 전문가가 아닌 사람들은 ‘다수의 사람들이 동일한 오류를 저지른다면, 그것은 사실상 오류가 아닐 수도 있다’라고 생각하기 쉽다(정보 신호). 또한 대다수 집단 구성원이 오류를 저지르면, 다른 구성원들 역시 바보처럼 보이거나 무례하게 굴지 않기 위해 오류를 따라 할 가능성이 커진다(사회적 압력).

2) 폭포 효과

폭포 효과는 사람들이 서로 영향을 미쳐 자신의 개인적 지식을 무시하고 공적으로 알려진 남들의 판단에 전적으로 의존하는 경우를 말한다.

사회학자인 매슈 살가닉(Matthew Salganik)는 음악 다운로드에 있어 초반에 얻은 작은 인기가 궁극적인 성패에 얼마나 큰 영향을 미치는 지를 연구했다. 여러 그룹을 연구했는데 한가지 공통점이 있었다. 인기가 있는 음악은 가수나 장르에 따라 결정되지 않았다. 그저 초기 다운로드 숫자가 많은 음악일수록 계속 상위권에 머물렀다. 반대로 초기 다운로드 횟수가 적은 노래는 거의 예외 없이 하위권을 벗어나지 못했다. 존 F. 케네디의 부친인 조 케네디는 아들의 책 <용기 있는 사람들> 초판본을 수만 부 구매해서 일약 베스트셀러로 만든 것으로 알려졌다. 같은 원리이다.

그런데 집단 논의를 연구한 결과 살가닉의 연구와 비슷한 일이 벌어졌다. 만일 프로젝트, 사업, 정치인, 대의가 초반에 큰 지지를 얻으면 그 집단의 최종적인 선택을 받을 가능성이 높다. 게다가 초반 발언을 리더나 집단의 영향력 있는 사람이 하게 된다면 폭포효과는 더 가열차게 일어난다. 왜냐하면 권위 있는 리더가 처음에 발언하거나 초기 발언이 지지를 얻으면 집단 구성원들은 그 정보를 존중하여 더 이상 의견을 내지 않거나(정보 신호) 다른 의견이 있더라도 리더나 남들 처음부터 지지한 발언에 이의를 제기하면 사람들이 자신을 비난할 수 있다는 생각에 의견을 내지 않기 때문이다(사회적 압력).

3) 극단화

극단화는 폭포효과의 연장선상에 있다. 집단 극단화란 집단 구성원들이 서로 논의한 결과 논의가 시작되기 전에 그들이 선호하던 방향으로 한층 극단화된 결론을 도출하는 현상을 말한다. 이 문제는 특히 생각이 비슷한 사람들로 구성된 집단에 심각하다. 그들은 대체로 집단적 논의 결과 더욱더 극단적으로 변하기 때문이다. 이러한 현상은 미국, 프랑스, 독일, 아프가니스탄을 비롯한 수십 개국 대상으로 한 수백 건의 연구에서 공통으로 발견된다고 한다.

예를 들어 미국을 못마땅해 하고 미국의 의도를 의심하며 논의를 시작한 집단 구성원은 결국 의견을 교환한 끝에 더욱더 미국을 못마땅해 하고 의심을 하게 된다. 실제로 이런 현상이 프랑스 시민들에게 나타났다는 구체적인 증거도 있다. 또 다른 연구에서는 집단 구성원이 본래 모험적 성향을 보인 집단에서는 더 강한 모험 이행이 나타났고 보수적 성향을 보인 집단에서는 더 강한 보수적 행동이 나타났다.

이런 집단 극단화 현상이 치명적인 이유는 단순히 가치판단에서만 나타나는 것이 아니라는 것이다. 사실 판단에서도 나타난다. 예를 들어 어떤 제품이 내년에 유럽에서 예상 판매량 이상 팔릴 것인지 여부가 문제라고 가정해보자. 이 경우에는 집단 극단화를 실험하기를 실험하기가 쉽지 않

은데 답이 단순히 ‘예’나 ‘아니오’인 탓에 극단화 경향이 심해지는 변화를 보여주기 쉽지 않기 때문이다. 그렇지만 사람들에게 0부터 8까지의 척도를 제시하고 내년도에 유럽에서 해당 상품이 일정량 이상 판매될 가능성을 물어본다고 해보자. 이 때 ‘0’은 ‘그럴 가능성이 없다’, ‘8’은 절대적으로 확신한다, ‘7’은 ‘그럴 가능성이 농후하다’, ‘6’은 ‘그럴 가능성이 조금 있다’, ‘5’는 ‘50퍼센트의 가능성 있다’는 의미다.

이 실험에서 집단적 논의 후의 답변은 집단 극단화 현상을 보인다. 집단은 구성원들의 사전 평가 중간값에 따라 척도 상에서보다 극단적인 방향으로 움직이기 때문이다. 만약 논의 전에 구성원들의 평가 중간값이 6이었다면 집단의 판단은 통상 7이 될 것이고, 만약 논의 전에 구성원들의 평가 중간값이 3이었다면, 집단의 판단은 통상 2가 된다.

만약 구성원들이 특정 성향이 강하다면 당연히 논의를 할 때 특정 성향을 뒷받침하는 논거들이 많이 등장하게 될 것이며 그 특정 성향은 더 신뢰를 얻게 된다(정보 신호). 게다가 원래 특정 성향이 있는 집단에서 논의 때 그 성향을 지지하는 논거가 많이 나오는 데 그것을 반대하게 될 때 자신이 받게될 비난을 생각하지 않을 수 없다(사회적 압력). 결국 집단 논의 끝에 집단은 더 극단화된다.

4) 정보 누락

집단 논의 실패의 네 번째 원인은 정보 누락이다. 예를 들어 한 집단의 구성원들이 옳은 판단을 내리기에 충분한 정보를 갖고 있어, 그 정보를 적절히 종합하면 올바른 결과에 도달할 수 있다고 하자. 그런데 그런 경우에도 집단이 한두 사람만 아는 정보를 무시한 채 모두가 아는 정보에만 집중하느라 잘못된 판단을 내린다는 것이다. 불행히도 수많은 연구들은 이런 유감스러운 문제가 상당히 자주 발생한다는 것을 입증한다.

한 연구에서 집단 구성원에게 마케팅 매니저에 지원하는 세 후보의 이력서를 제시했다. 그것은 한 입사 지원자의 이력이 다른 두 명보다 명백히 적임자로 보이도록 조작한 이력서였다. 만약 집단 구성원이 주어진 모든 정보를 파악하고 고려한다면 누가 최고의 후보인지 금방 알 수 있었다. 실제 다른 실험에서 여러 집단들이 예외 없이 최고의 후보를 선택했다.

그런데 이번 실험에서는 집단 구성원들에게 전체 이력서가 아닌 정보의 일부분만을 제공했다. 각 집단 구성원은 관련 정보를 부분적으로만 알 수 있게 했다. 각 실험 집단은 세 명으로 구성했고 이들은 서로 직접 만나거나 온라인으로 의사소통했다. 그리고 충분한 논의를 하게 된다면 이력서

전체의 정보를 알 수 있었다.

하지만 실험 결과 명백히 옳은 결을 내린 집단의 거의 없었다. 그 이유는 구성원들 간에 집단이 올바른 결정을 내릴 수 있는 방향으로 정보가 공유되지 않았기 때문이다. 구성원들은 선택받은 후보의 긍정적인 정보와 나머지 후보들의 부정적인 정보를 공유하는 경향을 보였다. 또 다른 실험에서는 그러나 선택받은 후보의 부정적인 정보와 나머지 후보들의 긍정적인 정보를 숨겼다. 다시 말해 정보가 산재되어 중요한 자료를 모두 입수할 수 없고 오로지 논의를 통해서만 얻을 수 있다면 집단은 가치 있는 정보를 판단의 근거로 삼는데 어려움을 겪는다는 것이다. 왜 이런 일이 벌어지는 것일까?

고위 경영자들의 직원 채용 관련 연구를 살펴보면 가치는 없지만 이미 공유된 정보는 의사결정에 큰 영향을 미친 반면 소수만 알고 있지만 중요한 정보한 정보의 가치는 지나칠 정도로 과소 평가하는 경향이 나타났다. 결국 집단 구성원들은 모두가 아는 정보를 듣는 쪽을 선호하고 그런 정보를 가진 사람의 말을 선호한다는 것이다. 이 이야기를 더 확장해 보면 이런 결과도 도출할 수 있다. 누구나 아는 정보를 알고 있는 구성원은 다른 구성원들보다 집단에서 더 중요시 여기게 되고 또한 그렇기 때문에 다른 구성원들은 누구나 아는 정보를 알고 있는 구성원의 말을 경청하게 된다. 결국 정말 알아야 하는 정보를 가진 사람의 말은 듣지 않게 된다. 그리고 이러한 '정보 누락' 상황은 집단의 규모가 커질수록 더 두드러진다고 한다.

정보 누락현상 또한 '정보 신호'와 '사회적 압력'으로 설명할 수 있다. 공유된 정보는 단순히 그것이 공유됐다는 이유로 집단적 논의에서 언급될 가능성이 높아진다. 당연히 남들이 알지 못한 중요한 정보를 알고 있는 구성원은 그런 흐름에 밀려 굳이 그 정보를 꺼내려고 하지 않는다. 실제 연구결과 집단 내에서 지위가 낮을 구성원들은 논의가 진행될수록 독자적인 정보를 알리기를 점점 더 꺼린다고 한다. 지위가 낮을수록 사회적 관계에 더욱 민감하게 되고 결국 굳이 모험을 걸기보다 '침묵'을 선택하는 것이 편하기 때문이다.

종합해 보면 집단은 정보 신호와 사회적 압력이라는 영향력 안에 오류 확대, 폭포 효과, 극단화, 정보 누락이 발생하면서 효과적인 논의를 하지 못하고 의사결정에 실패하게 된다. 그렇다면 어떻게 하면 이러한 집단 선택의 실패를 극복할 수 있을까? 저자는 집단 의사결정이 성공하기 위한 8가지 방법을 제시하고 있다.

2. 성공적인 집단 의사결정을 위한 8가지 방법

1) 리더의 호기심과 과묵함

어떤 사람은 중요한 정보를 갖고서도 침묵을 지키려 한다. 교육 수준이 낮거나 지위가 낮은 집단 구성원은 집단 논의에서 상대적으로 무시당하거나 스스로 침묵으로 인해 영향력이 적다. 배심원단 연구에 의하면 직업과 성별 상 지위가 낮게 분류되는 배심원은 집단적 논의 과정에서 소극적이고 영향력이 적은 것으로 드러났다.

이런 문제는 어떻게 해결할 수 있을까? 리더와 높은 지위의 구성원이 개개인이 보유한 정보를 경청하려는 의지를 내비치는 것만으로도 집단 차원에서 바람직한 역할을 할 수 있다. 또한 리더는 높은 호기심으로 아직 공개되지 않은 정보를 캐묻는 회의는 짧아도 큰 도움이 된다. 또한 리더가 처음부터 확고한 자신의 입장을 피력하지 않고 끝까지 들음으로써 더 많은 정보를 나눌 여지를 열어둘 수 있다. 리더의 호기심과 과묵함이 집단 논의 실패를 막을 수 있다.

2) 비판적 사고 ‘점화’하기

사회과학자들은 ‘점화(priming)’의 중요성에 대해 많은 연구를 해 왔다. 점화란 사람들의 선택과 행동을 바꿀 수 있는 방식으로 특정한 생각이나 연상 작용을 활성화시키는 것이다. 예를 들어, 남자 교사와 여자 학생에게 젠더에 대한 의식을 점화하면 그들은 성 고정관념에 좀 더 부합하는 방식으로 행동한다. ‘월스트리트’같은 단어는 사람들의 경쟁 심리를 자극하고 협력의 가능성을 낮추는 효과가 있다.

자발적으로 침묵을 시키는 태도 역시 점화에서 영향을 받는다. 한 실험에서 한 참가자들에게는 ‘원만한 교류’에 다른 참가자들은 ‘비판적 사고’에 관한 과제를 수행하도록 했다. 과제를 수행 후 논의를 했다. ‘원만한 교류’ 과제를 한 그룹은 논의를 할 때 그들의 목표가 서로 협력하고 친해지는 것이라고 느꼈다. ‘비판적 사고’ 과제를 한 그룹은 논의를 할 때 그들의 목표가 올바른 해결책을 찾아내는 것이라고 생각했다. 결과적으로 ‘비판적 사고’에 점화되었던 그룹은 자신이 아는 바를 공개할 확률이 훨씬 더 높아졌다.

미국에서 가장 좋은 기업들은 반대 의견을 제시하는 것을 의무로 여기고 가끔씩은 한판 크게 불기도 하는 대단히 논쟁적인 이사회를 보유하는 경향이 있다고 한다. 가장 좋은 것은 비판적 사고를 거침 없이 표출할 수 있는 문화를 만드는 것이다. 그것이 부족하다면 중요한 논의 전에 리

더가 이 책의 내용을 언급하면서 비판적 사고에 대해 점화시키는 것도 좋은 방법이 될 것이다.

3) 집단의 성공에 대한 보상

저자들은 사람들이 정보 공개에 따른 집단의 성과를 극히 일부 구성원들만 보상받기 때문에 자발적인 침묵을 택하는 경우가 많다는 것을 발견했다. 그렇다면 만약 구성원 개개인이 각자의 대답이 옳을 때가 아니라 집단의 다수가 옳은 결정을 내릴 때 보상을 받는다면 집단의 성과는 어떻게 달라질까? 연구 결과 폭포 효과, 집단 극단화, 정보 누락 현상이 크게 줄어들었다. 집단이 옳을 경우에 보상을 받으면 구성원들은 실제로 알고 있는 정보를 공개할 가능성이 훨씬 높아진다. 결국 조직 내의 인센티브 구조를 조정함으로써 집단 논의 실패를 막을 수 있다.

4) 숨겨진 정보를 캐내는 ‘역할 지정’

집단 논의를 하기 전 각 구성원들의 역할을 명확히 하면 집단 논의를 성공할 가능성이 커진다. 한 실험에서 한 사람은 의학 전문가, 한 사람은 변호사, 한 사람은 홍보 전문가, 다른 한 사람은 통계학자 역할을 맡았다. 모든 구성원이 서로에게 특정한 역할이 지정돼 있음을 아는 집단에서는 다른 집단에 비해 정보가 합리적으로 수집될 확률이 높은 것으로 나왔다. 각 구성원을 특정 분야의 전문가로 역할을 지정하면 숨은 정보들이 공개될 가능성도 더 커진다. 전문가의 역할을 지정하면 단지 전문지식을 보유할 뿐만 아니라 발언할 권한을 부여받았다고 느끼기 때문에 집단의 의사결정에 도움이 된다. 결국 집단이 그 구성원들이 보유한 정보를 얻기 원한다면 논의를 시작하기에 앞서 모든 구성원에게 개개의 구성원이 집단에 필요한 다양하고 적절한 정보를 갖고 있다는 사실을 알려야 하는 것이다.

5) 단순하지만 확실한 ‘관점 변경’

미국의 대기업 인텔은 1980년대에 위기에 봉착했다. 자사가 개척한 메모리칩 시장에서 14년간 이익을 내다가 점차 시장을 빼앗기고 있었던 것이다. 결국 인텔은 메모리칩 시장 전체를 포기하고 CPU에 올인하는 극단적인 조치를 취했고 결국 성공하게 된다. 당시의 결정 상황을 인텔의 최고경영자 앤드루 그로브는 다음과 같이 설명했다.

거의 한 해 동안은 아무 목적 없이 헤매고 난 1985년 중반의 한 때가 기억한다. 나는 사물에서 인텔의 회장 겸 최고경영자인 고든 무어와 이 난국에 대해 논의하고 있었다. 우리는 매우 비참한 기분이었다. 나는 창문 밖 먼 거리에 있는 실리콘밸리 놀이공원에서 돌아가는 페리스 대관람

차를 바라봤다. 그리고 무어를 향해 돌아서서 물었다. “만일 우리가 쫓겨나고 이사회가 새로운 최고경영자를 앉힌다면, 그가 무슨 일을 할 것 같은가?” 무어는 주저하지 않고 대답했다. “우리 회사가 메모리칩 사업에서 손을 떼게 하겠지.” 나는 멍한 상태의 그를 빤히 바라보며 말했다. “그렇다면 우리가 새로 부임한 최고경영자와 사장이라고 생각하고 그 일을 하면 어떻겠는가?”

어려움에 봉착했을 때 관점을 변경하여 ‘만일 다른 사람이었다면 혹은 경쟁사라면 무슨 일을 하겠는가?’라고 물어봄으로써 집단 의사결정의 실패에서 벗어날 수 있다. 이는 <자신 있게 결정하라>에서 세 번째 의사결정 프로세스인 ‘충분한 심리적 거리는 두었는가?’와 일맥상통하다. 자기개척한 시장을 이익이 나지 않는다고 포기하는 것은 감정적으로 결코 쉽지 않다. 하지만 관점을 변경하고 충분한 심리적 거리를 유지했을 때 좀 더 훌륭한 의사결정을 할 수 있는 것이다.

6) 자발적 침묵을 깨트리는 ‘악마의 변호인’

악마의 변호인이라는 개념은 집단 의사와 상반된 입장을 피력할 전담자를 공식적으로 지목하는 것이다. 다른 의견을 항상 경청하는 제도를 만듦으로써 집단의 오류 확대와 극단화를 막을 수 있다. 쿠바 미사일 위기 때 케네디 대통령은 동생인 법무장관에게 악마의 변호인 역할을 공식 임무로 부과해 전쟁에 호의적이었던 집단 합의를 깨뜨려 사태가 큰 일 없이 잘 마무리된 사건이 있었다. 악마의 변호인의 반대 의견은 가치 있는 정보를 갖고 있는 구성원들의 침묵을 깰 용기를 주기도 한다. 하지만 악마의 변호인 제도가 제도를 위한 제도가 되어서는 안된다. 악마의 변호인이라고 할지라도 진심에서 나오는 진정한 반대 의견일 때에만 효과가 있다는 점을 염두에 두어야 한다.

7) 최악으로 최고를 만드는 ‘레드팀 구성’

악마의 변호인 지정과 유사하지만 좀 더 효과적인 레드팀(red team) 구성이 있다. 팀을 꾸려야 하기 때문에 준비과정이 더 까다롭지만 높은 목표치를 위한 의사결정이라면 충분히 염두해 둘 가치가 있다.

레드팀은 원래 군대의 합동작전에서 널리 사용되어 왔는데 본래 팀의 실행 계획을 비판하거나 무산시키는 임무를 부여하는 팀을 말한다. 레드팀에는 두 가지 기본적인 형태가 있다. 주어진 임무에서 경쟁자의 역할을 수행하며 본래 팀을 이기려고 노력하는 형태와 악마의 변호인과 똑같은 지침에 따르면서 제안이나 기획에 생길 수 있는 최악의 상황을 가정해 공격하는 형태이다. 레드팀 운영이 원활하게 된다면 중요한 프로젝트 수행에 있어 집단의 실패를 충분히 막아줄 수 있

다.

8) 익명으로 편향에 맞서는 ‘델파이 기업’

델파이 기법은 1948년 미국 랜드 연구소에서 개발되어 IT, 연구개발, 교육, 군사 분야 등에서 널리 활용되고 있는 있다. 델파이 기법은 참가자들의 의견을 듣기 위해 설문조사를 3회 반복한다. 이 과정에서 응답자의 익명성을 보장하게 되며 매번 실시하는 설문조사를 피드백을 함으로써 좀 더 나은 의사결정을 하게 되는 것이다. 델파이 기법은 편향된 토의에 쏟는 시간과 노력의 낭비를 줄일 수 있다. 또한 익명성이 보장되는 설문조사로 이루어지기 때문에 자유롭고 솔직한 참가자의 의견을 모을 수 있는 장점이 있다. 하지만 질문지 자체에 결함이 있을 수도 있고 설문조사를 반복함으로 시간이 많이 걸리는 단점이 있다는 것을 유의할 필요가 있다.

집단은 여러 가지 이유로 종종 형편없는 성과를 낸다. 경우에 따라서는 집단이 단지 구성원들의 오류를 바로잡지 못할 뿐만 아니라 오히려 확대시키는 역효과를 낳기도 한다. 하지만 현명한 리더는 끊임없이 이런 위험을 경계하면서 구성원의 동기를 변화시키려고 노력한다. 현명한 리더는 자신의 말을 아끼는 대신 직위고하를 막론하고 모든 구성원들에게 이야기를 하도록 장려하여 집단 내에 산대된 정보를 수집한다. 결국 그로 인해 집단 논의 실패를 최소화하고 가장 성공에 가까운 의사결정을 이끌어 낼 수 있는 것이다.