

1차시

[자신있게 결정하라]

최고의 의사결정은 어떻게 만들어지는가

학습 내용

1. 우리의 의사결정 현주소
2. 프로세스가 직관과 분석을 이긴다
3. 의사결정 솔루션

1. 우리의 의사결정 현주소

“인생은 B와 D 사이의 C다.”

이 말은 20세기 대표적인 실존주의 철학자 장 폴 사르트르가 한 말이다. B는 Birth, D는 Death, C는 Choice를 말한다. 즉 인생은 선택의 연속이자 더 나아가 선택 그 자체라는 말이다. 어제 하루를 생각해 보자. 우리는 아침에 일어날 시간, 아침식사, 교통편, 만나는 사람, 페이스북의 ‘좋아요’, 스마트폰 메신저로 애인에게 보낼 달콤한 말, 사업상의 결정 등을 ‘선택’했을 것이다. 노벨 문학상을 거부하기로 ‘선택’했던 사르트르의 말처럼 인생은 ‘선택’이라는 세포로 만들어진 존재와 같다. 한편 인간은 태어날 때는 누군가의 도움 없이는 아무 것도 할 수 없지만, 자라면서 많은 것을 성취하여 위대한 존재로 거듭난다. 인간은 끊임없이 배우기 때문이다. 그래서 인간은 반복되고 익숙한 것에 대해서 나름대로 전문가가 되지만 흥미롭게도 인생에서 가장 큰 부분을 차지하고 있는 ‘선택’에서는 그렇지 못하다.

미국의 자료를 보면, 미국 변호사들의 44%가 변호사가 된 것을 후회하고, 기업에 스카우트된 경영인 2만 명 중에서 40%는 18개월 내에 자리를 잡지 못하거나 자진 사임을 했다. 또한 교사의 50%이상이 구직 4년 만에 학교를 그만두었는데, 심지어 교사가 학교를 그만둘 확률이 학생이 그만 둘 확률보다 거의 2배나 높은 것으로 나타났다.

매우 많은 돈을 들여 ‘선택’을 하는 기업도 결과는 비슷하다. 연구에 의하면, 기업들은 인수합병을 활발히 하지만, 그중 83%는 아무런 주주가치도 창출하지 못했다. 오히려 인수합병 후에 기업의 가치가 더 떨어진 경우도 약 50%나 되었다. 경영인 2,207명에게 조직에서 내려진 의사결정에 대해 평가해 달라고 하자, 좋은 결정은 두개 중에 하나밖에 되지 못한다고 했다.

이러한 후회스러운 의사결정의 퍼레이드는 우리나라에서도 마찬가지이다. 직장인에게 있어 이직은 매우 중요한 의사결정이며 그렇기에 그 어떤 결정보다도 신중하게 선택을 한다. 당연히 후회하는 비율이 낮을 것이라 생각될 수 있다. 하지만 온라인 취업포털 사람인이 이직 경험 직장인 1014명을 대상으로 '이직 후회 여부'를 설문한 결과, 52.1%가 '후회한 적 있다'라고 답했다. 즉 2명 중 1명은 자신의 의사결정을 후회한 것이다.

그렇다면 ‘돈’문제는 어떨까? 100세 시대를 맞이하고 있는 현재 노후의 삶이 매우 중요함으로 직장인들은 퇴직급여의 중요성을 인지하고 있다. 하지만 고용노동부와 취업포털 잡코리아가 직장인 남녀 2951명을 대상으로 설문조사를 한 결과 이 중 60%가 중도에 퇴직금을 수령한 것으로 나왔다. 그런데 수령 자체가 문제는 아니다. 그 돈을 유용한 곳에 잘 쓰고 후회하지 않으면 된다. 하지만 퇴직 급여를 중도 수령한 이의 45%가 퇴직금 중도 수령을 후회했다.

예상컨데 이들 모두가 퇴직을 한 이후 설문조사를 다시 하면 퇴직금 중도 수령에 대한 후회도가 훨씬 더 올라갈 것이다.

창업은 또 어떨까? 얼마 전 매우 충격적인 소식을 접했는데 전남, 광주 지역의 자영업 3년 폐업률이 99.3%나 된다는 것이었다. 100개 중 99개는 3년 안에 망한다는 이야기다. 물론 권리금을 받고 넘기는 경우도 극히 드물게 있겠지만 그렇다고 해서 현실이 부정되지 않는다. 그런데 3년 안에 문을 닫은 99개의 자영업주들은 자신이 창업을 할 때 과연 자신이 실패할 것이라고 생각한 이는 얼마나 될까? 아마도 거의 대부분 자신의 가게가 실패할 것이라고 생각하지 않았을 것이다. 하지만 결국 후회스러운 선택이 되어버리고 말았다.

법인 창업도 마찬가지이다. 법인 창업의 경우도 1년 생존률이 약 60% 밖에 되지 못하며 5년 동안 생존한 법인은 약 30%밖에 되지 못한다. 법인 창업은 조직에 의한 창업인데 이들의 의사결정 또한 5년이 지나면 10개중 7개는 후회스러운 선택으로 남게 된다는 사실이다.

그렇다면 궁금하다. 우리는 비즈니스에 있어서 의사결정의 중요성을 알고 또한 무수히 많은 의사결정을 하는 데에도 불구하고 왜 이렇게 후회스러운 의사결정을 하는 것일까? 그리고 탁월한 의사결정을 하기 위해서는 무엇이 필요한 것일까?

2. 프로세스가 직관과 분석을 이긴다

그렇다면 왜 직관이나 분석을 통한 의사결정에 있어서 큰 힘을 발휘하지 못하는 것일까? 심리학자임에도 불구하고 노벨 경제학상을 수상한 대니얼 카너먼(Daniel Kahneman)은 명저 『생각에 관한 생각』에서 이렇게 말했다.

“우리의 정신세계는 ‘직관적인 느낌과 의견’에 지배당한다. 마주치는 거의 모든 것들에 대해서 그러하다. 어떤 사람들에게 대해 많이 알기도 전에 좋은 느낌이나 싫은 느낌을 갖는다. 낯선 사람을 이유없이 신뢰하기도 하고 불신하기도한다. 또한 모종의 사업에 대해 직관적으로 성공 여부를 판단한다. 놀랍게도 이러한 정신활동은 대개 막힘없이 진행된다.”

‘눈에 보이는 것을 전부라고 믿는 속성’ 때문에, 우리는 정보의 이면을 보지 못하고 후회스러운 선택을 하게 된다는 것이다. 이를 ‘스포트라이트 효과’라고 한다. 무대가 아무리 넓어도 우리는 스포트라이트를 받는 부분에만 집중하는것이다. 그래서 무대 전체를, 또는 무대 이면을 보지 못한다. 솔직히 카너먼의 이 말이 기분 좋게 들리지는 않는다. 우리는 스스로 선택을 잘한다고 생각하기 때문이다. 하지만 실제 최근에 발표되는 인간에 대한 뇌과학, 심리학, 행동경제학의 연구가 한결같이 말하는 것은 인간은 우리가 생각하는 것보다 더 비합리적이며 객관성을

유지하려고 하지만 어쩔 수 없는 각종 편향과 단기적인 감정에 휩쓸여서 선택을 하는 경우가 많다는 것이다. 결국 이러한 결함으로 인해 직관에 의한 의사결정은 믿을 만하지 못한 것이다.

그래서 기업 등의 조직은 분석을 통한 의사결정을 한다. 분석을 한다는 것은 현재의 정보를 가지고 미래의 흐름을 예측해 그것에 맞춰 의사결정을 한다는 것이다. 그런데 비즈니스에서 탁월한 분석이 무용지물이 되는 경우가 생기는 이유는 무엇일까? 비즈니스의 세계는 어떤 결과가 하나의 원인으로 발생하는 공간이 아니기 때문이다. 이를 ‘복잡계’라고 한다. 하나의 결과를 만들어 내는 원인들은 셀 수 없을 만큼 많고, 그 원인들이 서로 영향을 미치면서 예측 불가능한 양상이 벌어진다. 그래서 인간의 지능으로 열심히 분석을 해도 선택의 결과를 정확히 예측할 수 없다. 분석의 대가인 전문가들도 비즈니스와 관련된 경제·기술·트렌드에 관한 예측 성적은 분석능력에 비해 터무니없이 낮은 편이다.

그래서 저자인 히스형제는 직관이나 분석이 아닌 ‘프로세스’를 통해 의사결정을 하라고 강력히 주장한다. 그런데 실제 기업의 리더들에게 프로세스에 관해 이야기하면 회의적인 반응이 나오기 일쑤라고 한다. 연구 결과를 보여줘도 그 결과에 대해 믿으려 하지 않는다는 것이다. 여전히 자신의 경험에 입각한 통찰력에 기대려 하거나 조직의 분석능력이 의사결정에 있어서 더 그럴 듯해 보인다는 것이다

실제로 이 수업을 받는 여러분들 또한 ‘프로세스’라는 내용 자체가 생소하기도 하고 애매하게 다가올 뿐만 아니라 프로세스가 정말 의사결정 수준을 높일 수 있는지에 대해 의심을 할 수 있을 것이다. 그래서 지금부터 의사결정에 있어서 프로세스가 얼마나 큰 위력을 발휘하는 지를 알아보도록 하자.

3. 의사결정 솔루션

그렇다면 어떠한 프로세스를 따라야 하는 것일까? 책의 저자 히스형제는 ‘WRAP 프로세스’를 제시한다. 너무나 간결해서 과연 이것으로 의사결정 수준을 높일 수 있을지 의문이 들 정도이다. 하지만 WRAP 프로세스는 계속해서 살펴보겠지만 확실한 이론과 실제 케이스들로 뒷받침되어 있어 신뢰성이 매우 높을 뿐 아니라 지금 당장 누구라도 써 먹을 수 있을 정도로 실효성이 매우 높은 솔루션이다. 이 책의 놀라운 덕목이라 할 수 있겠다. 히스형제가 소개하는 WRAP 프로세스는 다음과 같다.

선택안은 정말 충분한가?(Widen your options.)

검증의 과정은 거쳤는가?(Reality-test your assumptions.)

충분한 심리적 거리는 확보했는가?(Attain distance before deciding.)

실패의 비용은 준비했는가?(Prepare to be wrong.)

4개의 프로세스의 첫 글자를 모으면 WRAP이 된다. WRAP이라는 단어는 싸맨다는 뜻이 있다. 우리를 프로세스라는 안전한 보호막으로 싸매어 의사결정을 방해하는 악당들의 공격을 막아준다는 의미이다. 그렇다면 지금부터 각 프로세스를 하나씩 알아가보도록 하자.

1) 선택안은 정말 충분한가?(Widen your options.)

그래서 책의 저자인 히스형제는 최고의 의사결정을 하기 위한 첫번째 프로세스로 '선택안은 충분한가'를 제시한다. 그렇다면 선택안을 늘릴 수 있는 방법은 무엇일까? 다음 실험을 보자.

비디오 매장에서 당신이 정말 좋아하는 배우가 출연할 뿐만 아니라, 즐겨보는 장르의 DVD가 특별할인가로 14.99달러에 판매되고 있다. 당신이라면 어떻게 하겠는가? 하나를 선택하라.

1. DVD를 구매한다. 2. DVD를 구매하지 않는다.

실험결과 75%의 사람들이 구매한다고 답했고, 25%는 구매하지 않겠다고 대답했다.

연구팀은 다른 팀에게도 똑같은 질문을 던졌다. 그런데 이번에는 선택지의 내용을 다음과 같이 살짝 바꾸었다.

비디오 매장에서 당신이 정말 좋아하는 배우가 출연할 뿐만 아니라, 즐겨 보는 장르의 DVD가 특별할인가로 14.99달러에 판매되고 있다. 당신이라면 어떻게 하겠는가? 하나를 선택하라.

1. DVD를 구매한다. 2. DVD를 구매하지 않고, 다른 물건을 구매하기 위해 14.99달러를 아껴 둔다.

실험결과 45%의 사람들이 DVD를 사지 않겠다고 답했다. 선택지의 내용을 조금 바꾸었을 뿐인데, DVD를 구매하지 않겠다고 답한 사람이 거의 2배가까이 늘었다.

1. [자신있게 결정하라] 최고의 의사결정은 어떻게 만들어지는가

이 실험을 통해서 알 수 있는 것은 우리가 항상 '기회비용'을 고려한다면, 범위한정 성향을 극복하고 다른 선택안이 있음을 자연스럽게 떠올릴 수 있다는 것이다. '이것을 선택하면 대신 무엇을 포기해야 하는가?', '똑같은 시간과 비용으로 다른 무엇을 할 수 있을까?'등과 같은 간단한 질문으로도 큰 악당을 물리칠 수 있다는 사실.

의사결정 분야의 최고 전문가인 폴 너트는 기업·비영리단체·정부기관에서 내린 의사결정들을 30년 동안 분석했다. 너트의 연구에 의하면, 하나의 선택안을 상정하는 가부(可否) 결정의 52%가 실패로 이어지는 반면, 2개 이상의 대안을 고려한 경우에는 실패율이 32%로 낮아졌다. 결국 선택안을 늘릴수록 성공적인 의사결정을 할 확률이 높아진다는 것이다. 그러나 안타깝게도 연구에 의하면 2가지 이상의 대안을 고려한 경우는 30%도 되지 않았다. 소위 '범위한정 성향'에 빠진 것이다.

그런데 만약 기회비용을 생각하고 선택안을 없애는 특단의 조치를 취했는데도, 다른 선택안이 떠오르지 않는다면 어떻게 해야 할까?

물론 벤치마킹은 같은 업종에서만 국한될 필요는 없다. 잡화점의 문제를 풀기 위해서 잘 나가는 카페나 자동차 정비소에서도 문제의 해결을 위한 실마리를 찾을 수 있으며 더 나아가 문학작품이나 동물의 세계에서조차 창의적인 선택안을 얻을 수 있다.

1954년 샘 월턴(Sam Walton)이라는 사람이 미국의 벤틀빌에서 잡화점을 운영하고 있었다. 그런데 그는 자신의 잡화점에서 차로 12시간 떨어진 미네소타의 한 잡화점을 보고 큰 충격을 받았다. 그곳에서는 모든 고객이 입구 근처에 위치한 중앙계산대에서 계산을 하고 있었다. 이는 당시 잡화점 업계의 표준방식과 다른 것이었다. 당시는 램비를 구입한 손님은 주방용품 계산대에서, 비누를 샀다면 세면용품 계산대에서 돈을 내는 식으로 코너별로 계산대를 운영했다. 월턴은 중앙 계산대 모델을 보자마자 직원이 적게 필요하니 인건비가 절약되고, 손님들의 입장에서는 한 번에 계산할 수 있으니 편리하다는 것을 알아차렸다.

월턴은 이 모델을 바로 벤치마킹해서 자신의 잡화점에 적용했다. 이렇게 그는 자신의 잡화점을 발전시키기 위해 장사를 잘한다고 소문난 곳을 부지런히 찾아다녔고, 그곳의 장점을 바로 흡수해 자신의 잡화점에 적용했다. 이렇게 시작한 잡화점은 승승장구를 거듭하였고, 이곳은 세계 최대 유통기업인 '월마트'가되었다. 그렇다. 기회비용을 생각해도 또 다른 선택안이 떠오르지 않는다면, 월턴처럼 스스로에게 다음과 같은 질문을 던지면 된다. "나와 비슷한 문제를 해결하려고 씨름한 사람이 누가 있을까? 그리고 그에게서 무엇을 배울 수 있을까?"

2) 검증의 과정은 거쳤는가?(Reality-test your assumptions.)

만약에 성공적인 의사결정을 위해서 많은 선택안을 골랐다면 이제는 그 선택안들 중에 어느 것이 탁월한 것인지 고르는 일이 남았다. 그러나 우리를 방해하는 못된 악당이 하나 있다. 바로 ‘확증편향’(confirmation bias)이다. ‘확증편향’이란 우리가 좀 더 나은 선택을 하기 위해 정보를 수집하지만, 실제 마음 속으로는 이미 어느 정도 결정을 한 후 그 결정을 뒷받침하는 정보만 선별해서 수집하려는 것을 말한다. 확증편향을 극복하기 위해서는 제대로 된 검증의 과정을 거쳐야 한다. <자신 있게 결정하라>에서는 반대자, 줌아웃·줌인이라는 2가지 핵심적인 검증전략을 제시하고 있다.

확증편향을 극복하기 위한 첫 번째 검증 방법은 반대자를 세우는 것이다. 가톨릭교회가 선택해야 할 것들에서 사후 성인으로 추대할 사람을 결정하는 시성(諡聖)은 매우 중요한 사안이다. 그래서 가톨릭교회는 선택에서 확증편향을 없애기 위해 ‘악마의 변호인’(devil's advocate)을 활용한다. 이들은 ‘신앙을 촉구하는 자’라는 뜻을 가진 증성관으로서 시성을 제안하는 측에 ‘이의’를 제기하는 반대자 역할을 한다. 즉 가톨릭교회는 의사결정에서 반대의견을 듣고자 반대자를 제도로 마련해 둔 것이다.

미국에서 상장기업을 인수하는 경우에 발생하는 평균 프리미엄 비율은 41%라고 한다. 다시 말해 주식시장에서 인수대상 기업의 가치를 1억 달러로 평가했다면, 인수 기업은 프리미엄을 더해 약 1억 4,100만 달러에 산다는 것이다. 그런데 매슈 헤이워드와 도널드 햄브릭의 연구에 의하면, CEO가 높은 프리미엄을 지불할수록 인수 이후의 성과가 더 나빠지는 경향이 나타났다.

그러면 인수 프리미엄이 낮은 경우에 어떠한 특징이 있었을까? 헤이 워드와 햄브릭에 따르면, CEO의 의견에 이의를 제기하는 주변인이 많을수록, 즉 사외이사 등이 있을 경우에 인수 프리미엄이 낮을 확률이 높았다.

확증편향을 물리칠 수 있는 두 번째 검증 방법은 줌아웃·줌인(zoom out, zoom in)이다. 카네기멜론대학교에서 사회과학과 의사결정 과학을 공부하던 28세의 대학원생 지크문트-피셔는 몸에 이상이 생겨 병원에서 혈액검사를 받았다. 검사결과는 충격적이었다. 그의 병명은 혈액세포를 정상적으로 만들어내지 못하는 골수이형성증후군이었다. 이 병은 8일에 한 번씩 혈소판 수혈을 받아야 하는데 이로 인해 사망할 가능성도 있었다. 사망 가능성을 없앨 수 없는 병이었다.

골수이형성증후군을 고칠 수 있는 방법이 하나 있기는 했다. 바로 골수이식이다. 그런데 피셔가 골수이식을 받을 경우 일년을 넘기지 못할 확률이 25%에 달했다. 다만 일년을 넘길 경우에는 정상적으로 계속 살 수 있는 확률이 높았다. 반면 골수이식을 받지 않는다면, 8일에 1번씩 수혈을 받으면서 비교적 정상적인 삶을 영위할 수 있지만, 고작 5,6년 정도밖에 살지 못할 확률이 높았다. 이때 그의 아내인 나오미는 임신 6개월이었다. 피셔는 이러한 극심한 딜레마 속에서 어떠한 선택을 해야 할까?

피셔는 먼저 결정에 참고할 만한 정보를 필사적으로 찾았다. 그리고 혈액학자인 친구에게 조언을 구했다. 그 친구는 피셔는 젊기 때문에 생존 확률이 평균치보다 더 높을 것이며, 골수이식 수술 경험이 많은 병원에서 수술을 하라고 권했다. 또한 피셔는 아내 나오미와 함께 골수이식 환자와 그 가족들을 수소문해서 만나보았다. 당시에는 온라인 커뮤니티가 활성화되지 않아서 직접 찾아가야만 했다. 부부는 이들에게 치료와 관련된 온갖 경험담을 들었다.

피셔는 아내와 부모님과 상의 끝에 골수이식 수술을 받기로 결정했다. 그는 골수이식으로 명성이 높은 프레드 허친슨 암연구센터에서 수술을 했고, 수술 후 운동요법에 돌입했으며 집중적인 화학요법도 병행했다. 그는 결국 1년을 무사히 넘겼고 지금도 건강하게 살고 있다.

여기서 중요한 것은 피셔의 결정이 아니라, 결정을 하기까지 취했던 프로세스다. 그는 먼저 시야를 ‘줌아웃’하면서 자신의 선택에 적용할 수 있는 가장 객관적인 정보를 수집하고자 했다. 전문적인 과학저널과 논문들을 보았으며, 특히 전문가인 친구에게 조언을 구했다. 친구는 피셔가 젊기 때문에 생존확률이 평균보다 더 높을 것이라고 했고, 그의 조언은 힘을 발휘했다. 또한 프레드 허친슨 암연구센터를 수술장소로 결정한 것도 친구의 힘이 컸다.

또한 피셔는 ‘줌아웃’만이 아니라 ‘줌인’도 했다. 골수이식 경험이 있는 환자 및 가족들의 다양한 경험담을 들으면서 합병증을 극복하려면 운동이 매우 중요하다는 사실을 알았다. 그리고 무엇보다 화학요법이 얼마나 고통스러우며, 어떻게 대처하면 좋은지에 대해서 자세히 들었다. 이처럼 검증 과정에서는 ‘줌아웃’을 통해 통계적인 데이터와 전문가의 조언을 듣는 것뿐만

아니라, '중인'을 통해 현장에서 벌어지는 일을 눈으로 직접 보거나 경험자들의 생생한 증언을 듣는 것도 필요하다. 그래야만 현명한 의사결정을 할 수 있는 탁월한 검증이 될 수 있는 것이다.

3) 충분한 심리적 거리는 확보했는가?(Attain distance before deciding.)

지금까지 현명한 의사결정을 위해 선택안을 늘리는 방법, 그리고 선택안들을 검증하는 방법을 알아보았다. 이제 실제 선택을 하는 단계이다. 이때 우리를 현명한 선택의 길에서 벗어나게 만드는 것이 바로 '단기감정'이다. 순간적인 욕심·욕정·불안감·분노 등은 간혹 우리를 최악의 결정에 이르도록 만든다. 그렇다면 단기감정을 어떻게 물리칠 수 있을까?

심리학자 로라 크레이(Laura Kray)와 리처드 곤잘레스(Richard Gonzalez)의 연구를 보자. 연구자들은 실험에 참여한 학생들에게 다음의 2가지 직업 중 하나를 선택하라고 했다. 다음 중 어느 직업을 선택하겠는가?

직업A: 내가 잘 아는 일이다. 대학교 시절에 해당 분야의 강의를 많이 들었다. 하지만 내가 그 분야를 공부한 것은 부모님과 친구들의 압력 탓이 컸다. 이 직업을 택하고 처음 몇 년은 꽤 고생하겠지만, 장기적으로 보았을 때는 높은 연봉과 사회적 지위가 보장된다.

직업B: 흔한 직업은 아니지만 내가 늘 하고 싶어했던 일이다. 수입이 매우 적지만 보람과 만족도는 높을 것이다. 자아를 발견할 수 있음은 물론 인류의 발전에도 기여하는 일이다.

학생들은 “어느 직업을 선택하겠는가?”라는 물음에 66%가 직업B를 선택했다. 그런데 시간이 어느 정도 흐른 뒤에 연구자들은 학생들에게 만약 “가장 친한 친구에게 조언을 한다면, 어느 직업을 선택하라고 하겠느냐?”고 다시 물었다. 그랬더니 무려 83%가 직업B를 선택했다.

이것은 이렇게 해석할 수가 있다. 학생들은 자신의 상황이 아니라 친구의 상황이라고 했을 때는 인생에서 가장 중요한 요소인 행복에 초점을 맞추어 과감하게 직업B를 선택한 것이다. 하지만 막상 자신의 직업을 선택하는 경우, 사회적으로 인정받는 직업 A를 포기했을 때 부모님이 실망하는 모습과 친구들이 돈을 더 많이 벌어서는 상황이 떠오르면서 머릿속이 복잡해진 것이다.

전문가들의 연구결과에 따르면, 대체로 우리는 남에게 조언할 때는 가장 중요한 요인에 집중하지만, 자기 자신의 일을 고민할 때는 수 많은 변수에 어쩔줄 몰라한다. 즉 친구의 상황을 생각할 때는 숲을 훑히 볼 수 있는데, 정작 자신에 대해 생각할 때는 시야를 좁혀 그만 나무들 사이에 갇혀 버리는 것이다.

“만일 가장 가까운 친구가 같은 상황에 처했다면, 나는 뭐라고 조언하겠는가?”

이처럼 내가 아니라 친구의 입장에서 생각하여 선택과 충분한 거리를 유지함으로써 단기감정을 물리칠 수 있다. 이렇게 심리적 거리를 유지하게 될 때, 우리는 장기적 관점을 가질 수 있고 좀 더 바람직한 선택을 할 수 있게 된다.

단기감정을 극복하고 장기적 안목을 갖을 수 있는 또 다른 방법이 있다. 바로 우선순위 목록을 적고 그것들을 먼저 실행하는 것이다. 비즈니스에 있어 어떤 것보다 먼저 해야할 목록을 적고 눈으로 확인하게 된다면 순간적인 감정에 휘둘리지 않고 장기적 안목에서 정말 중요한 일들을 먼저 처리할 수 있다. 선택의 순간에 이렇게 자문해 보자.

“나는 지금 반드시 해야하는 일을 하고 있는가?”

4) 실패의 비용은 준비했는가?(Prepare to be wrong.)

이제 WRAP 프로세스의 마지막 단계다. 우리는 미래가 어떻게 될지 알 수 없다는 것을 알면서도 ‘나라면 충분히 할 수 있다’라는 자만심에 쉽게 빠진다. 스타트업 기업의 성공률은 10%도 안된다. 그러나 아마도 대부분의 스타트업 창업자들은 자신의 아이디어와 제품이 무조건 시장에서 통할 것이라고 생각할 것이다. 하지만 미래는 그렇게 호락호락하지 않다. 그렇다면 이러한 자만심의 악당을 어떻게 물리칠 수 있을까?

책의 저자 히스형제는 최악의 시나리오를 그려보고 실패의 비용을 준비해야 한다고 말한다. 자만심에 빠진 우리는 최상의 시나리오는 잘 그려내지만, 최악의 상황은 애써 외면하려 한다. 성공에 대한 확신이 있을 뿐 아니라 최악의 상황은 상상으로도 대면하기 싫은 것이다. 하지만 먼저 최악의 시나리오를 떠올릴 때, 현실을 좀 더 명확하게 인식할 수 있고, 무엇보다 자만심을 버리고 겸손한 자세로 의사결정을 할 수 있다.

심리학자 게리 클라인(Gary Klein)은 '사전 검시'(premortem)를 하라고 권한다. 검시는 사망 원인을 찾기 위해 시체를 조사하는 것이다. 결국 사전 검시란, 창업 혹은 프로젝트가 완전히 망했을 때를 가정하고 그 원인을 따져보는 것이다. 팀원들과 함께하는 것이라면, 각자 지금의 선택이 실패할 경우 그 원인이 무엇일지 종이에 적고 분석과 토론을 함으로써 최악의 순간을 막을 수 있는 선택을 할 수 있을 것이다. 이처럼 최악의 시나리오를 제대로 그리면 이제 실패했을 때 최악을 모면할 수 있는 장치를 마련할 수 있게 된다.

게리 클라인의 '사전 검시'는 미국의 유명한 비즈니스 컨설턴트인 리사 보델의 '킬 더 컴퍼니'라는 개념과 맞닿아 있다. 리사 보델은 자신의 회사를 경쟁회사가 어떻게 죽일 수 있는지에 대한 시나리오를 써보라고 말한다. 우리는 보통 경쟁사를 어떻게 상대할지만 생각하며 스스로의 약점을 잘 모를 때가 많다. 자기 회사가 망할 수 있는 시나리오를 그려봄으로써 진정 우리회사의 아킬레스건이 무엇인지를 바로 볼 수 있고 약점을 보완하고 최악의 순간을 모면할 수 있는 장치를 마련할 수 있을 것이다.

콜센터들은 '현실적 직무 소개'를 통해 큰 효과를 보고 있다. 콜센터는 이직률이 매우 높다. 고객들의 어이 없는 요구와 심지어 욕설을 계속 듣다 보면 버티기가 쉽지 않기 때문이다. 이직률이 매우 높고, 이직이 수시로 이루어지기 때문에 대형 콜센터들은 직원을 필요 인원보다 더 많이 뽑는다. 그런데 이러한 문제를 많이 해결한 것이 바로 '현실적 직무 소개'이다. 콜 센터에서 일할 때 겪게 될 온갖 나쁜 일들을 미리 알려주는 것, 즉 최악의 시나리오를 먼저 보여주는 것이다.

한 콜센터는 5,400명을 채용했는데, 현실적 직무 소개를 도입한 후 이직률이 매우 낮아져서 572명의 인원을 줄일 수 있었고, 연간 160만 달러의 비용을 아낄 수 있었다. 현실적 직무소개는 콜센터 뿐만 아니라 식료품 가게 점원, 세관 검사관, 간호사, 육해군 신병, 은행직원, 호텔 접수원 등 많은 직종에서 이직률을 꾸준히 낮춘다는 사실이 밝혀졌다. 현실적 직무소개에는 두 가지 효과가 있다. 우선은 그일에 맞지 않는 부적격자를 미리 걸러 내준다. 최악의 시나리오를 듣고 미리 포기하게 하는 것이다. 다음은 일종의 백신 효과다. 직무를 수행하기 전에 충격과 실망이 담긴 백신을 맞았기 때문에, 실제 그일이 벌어졌을 때 극복할 수 있는 힘이 생긴다.

우리는 지금까지 의사결정 분야의 명저 <자신 있게 결정하라>를 중심으로 의사결정에 있어서 '프로세스'가 매우 중요하며 저자가 많은 이론과 케이스 그리고 현장감각을 통해 집대성한 최고의 의사결정 솔루션인 WRAP 프로세스에 대해서 알아보았다.

하지만 두 가지를 염두해 둘 필요가 있다. 한가지는 WRAP 프로세서를 모든 의사결정에 적용할 필요는 없다. 예를 들어 축구를 하는데 앞에 있는 수비수를 오른쪽으로 제칠까 아니면 왼쪽을 제칠까를 선택함에 있어서는 의사결정 프로세스는 소용이 없다. 이럴 때는 철저한 훈련을 통해 개발된 고도의 직관이 더 중요하다. 이렇듯 WRAP 프로세서를 적용하는 사례는 최소한 5분 이상의 고민이 필요한 의사결정을 말한다.

두번째는 WRAP 프로세서를 이용했다고 해서 모든 결정이 최상의 선택이 되는 것은 아니다. 하지만 작은 변화를 무시해서는 안된다. 프로야구 선수가 100번의 타석에서 29개의 안타를 치면 그저 잘하는 선수지만, 같은 기회에서 안타 3개를 더 칠 수 있게 집중하면 3할 2푼대 타자가 되어 올스타가 될 수 있고, 그런 집중력을 꾸준히 은퇴할 때까지 유지하게 된다면 명예의 전당에 입성할 수도 있다. 그저 100타석에서 안타 3개를 더 칠 수 있느냐, 그렇지 못하느냐의 차이일 뿐지만 이것이 지속될 때 결과는 극명하게 달라질 수 있다는 것이다. 그래서 WRAP 프로세서를 나는 '최고의 의사결정자'로 인도하는 솔루션이라고 자신 있게 이야기하는 것이다

우리는 비즈니스라는 경기에서 하루에도 몇 번씩 '의사결정'이라는 타석에 선다. 이때 이제 우리는 WRAP 프로세서를 활용할 수 있다. 대안을 1,2 개 더 찾아 보고 가정에 대해 검증해보자. 한발 물러서서 문제를 바라보고 우선순위가 무엇인지 적어보자. 그리고 최악의지 시나리오를 겸손하게 대비하자.