



집단사고에서 집단지성으로 캐스 선스타인과의 대화

저자 JAMES GUSZCZA > 일러스트레이션 TIM O'BRIEN

집단사고(Groupthink)는 피그만(Bay of Pigs) 침공 사건부터 엔론(Enron) 사태에 이르기까지 재앙적인 집단결정 사례를 설명하는 데 일반적으로 사용되는 개념이다. 하지만 비즈니스 관련 언론에 자주 등장하고 대중에게도 익숙한 개념임에도 불구하고, 이를 대상으로 면밀히 연구가 진행된 적은 거의 없다.

캐스 선스타인(Cass Sunstein)과 리드 헤이스티(Reid Hastie)는 신간 <와이저(Wiser)>에서 집단사고를 중점적으로 다룬다. 이 책은 대니얼 카너먼(Daniel Kahneman)이 저서 <생각에 관한 생각(Thinking, Fast and Slow)>에서 서술한 의사결정 중 인지적 편향(Cognitive bias)에 대한 많은 발견으로 어떻게 집단사고라는 직관적 개념을 과학적 기반에 근거해 연구할 수 있게 됐는지 설명해준다. 핵심주제는 형편없이 조직화된 집단은 개인차원의 인지적 편향을 약화하거나 상쇄시키는 대신 더욱 증폭하고 확대시킨다는 것이다.

선스타인과 헤이스티의 또 다른 주요목표는 집단사고의 반대격인 집단지성(Collective intelligence) 혹은 제임스 서로위키(James Surowiecki)가 명명한 “대중의 지혜(The wisdom of crowds)”를 어떻게 촉진할지에 대해 실용적인 조언을 제공하는 것이었다. 이들의 아이디어는 조직적 요소(탐구적이고 자기 침묵하는 리더, 레드 팀ing(Red teaming, 조직의 효과성을 향상시키기 위해 조직에 도전하는 별도의 독립적 집단의 행위: 역주), 선의의 비판자(Devil’s advocacy) 토론방법, 그룹단위의 성과에 대한 보상)부터 방법론적 요소(델파이 기법, 예측시장, 머니볼 플레이), 그리고 기술적 요소(아이디어를 도출하고 단편적인 정보들을 취합하기 위한 인터넷 사용)까지 포괄한다. 책의 마지막 장은 특히 흥미롭고 놀라운 내용을 담고 있다. 일단 C 요인(Factor C)이란 용어는 나중에 알아보자.

케스 선스타인은 널리 인용되는 법학자이자 하버드대학 교수이며, 오바마 행정부의 전(前) 백악관 규제 정보관리국 국장이며 활발히 활동하는 작가다. 그는 세계적으로 행동학적 인사이트 운동의 열풍에 영향을 미친 선택설계(Choice architecture)에 대한 저서 <넛지(Nudge)> (리처드 탈러, Richard Thaler 공저)를 집필했다.

Jim Guszczka(JG): 이번 책의 부제 “집단사고를 넘어 스마트한 집단 만들기(Getting beyond groupthink to make smarter groups)”에서 “집단사고”란 무엇이며 이 개념은 어디서 비롯되었나요?

Cass Sunstein(CS): 집단사고란 개념은 사실 1970년대 사회과학자 어빙 제니스(Irving Janis)가 창안했습니다. 사람들이 자주 자신이 속한 집단에 순응해야 한다는 압력 때문에 침묵을 지키고, 다른 이들이 알아야 할 사실을 이야기하지 않는다는 것이 기본 아이디어입니다. 제니스는 이러한 집단사고가 정치, 백악관, 정부에 미치는 영향에 특히 관심이 있었지만 이 개념은 비즈니스에도 적용됩니다.

정치에서 대표적 사례는 케네디 대통령의 쿠바 피그만 침공사건입니다. 이 결정은 결국 참담한 실패로 끝났죠. 집단사고의 측면에서 보자면 문제는 당시 백악관에 의혹과 의구심을 가진 사람들이 있었음에도 집단에 순응해야 한다는 압력 때문에 그 의혹을 전혀 드러내지 않았다는 점입니다.

따라서 정부는 의사결정과정의 참가자들이 가진 정보를 그들이 서로 동료이고 친구이며 협력관계에 있기 때문에 확보하지 못하는 위기에 처하게 된다는 개념입니다.

특정 기업을 지적하고 싶지는 않지만 지난 몇 년 간 영화제작사, 은행 등에서 집단사고로 사람들이 필요한 정보를 입수할 수 없어 결국 치명적인 실수로 이어진 유명한 사례들을 목격해 왔습니다.

JG: 그렇다면 집단사고는 모두가 선한 의도를 가지고 좋은 관계를 유지하고 있음에도 불구하고, 가장 영리하고 재능 있는 사람들로 구성된 집단이 어떻게 실패할 수 있는지를 설명하는데 도움을 주는군요.

딜로이트 행동경제학 및 경영학 시리즈

행동과학은 경제적 인센티브뿐 아니라 심리학, 사회, 환경, 감정적 요인이 어떻게 개인과 집단의 의사결정에 영향을 미치는지 연구한다. 본고는 어떻게 하면 행동과학 원칙을 더 잘 이해하고 이를 창의적으로 활용해, 직장 및 일상에서 보다 현명한 의사결정을 내리고 프로그램, 제품, 서비스의 보다 인간 중심적인 설계를 추진할 수 있을지 탐구하는 시리즈의 일환이다. 웹사이트 <http://dupress.com/behavioral-insights/>에서 더 자세한 정보를 확인할 수 있다.

CS: 물론입니다. 매우 똑똑하고 자기 영역에서 전문가더라도 자신이 속한 집단의 성격 때문에 사람들이 알아야 할 사실을 말하지 않을 수 있습니다.

1970년대 이후 우리는 집단사고에는 두 가지 서로 다른 원인이 있다는 사실을 알게 되었습니다. 첫째, 사람들은 때때로 자신이 위험한 상황에 처하지 않기 위해 침묵합니다. 자신의 상사 혹은 동료에게 불평 분자가 되지 않고 현 상태에 만족하는 좋은 동료로 보이고 싶어합니다.

두 번째 이유는 사실 첫 번째와 매우 상반되는데, 사람들이 기업 혹은 공공기관에서 자신의 명성을 유지하는 데는 크게 개의치 않지만 상사 혹은 동료의 의견을 존중하기 때문일 수 있습니다. 우리는 ‘나는 이런 행동이 어리석고 위험한 것 같지만 모두가 좋다고 생각한다면 내가 틀린 것일지도 모르지. 내가 일을 망쳐놓을 필요는 없지 않은가라고 생각할 수 있지요.

1970년대 이후 추가로 알게 된 사실은 사람들이 시장 집무실이나 기업, 종교집단 혹은 대학에서 일반적으로 침묵하는 이유입니다. 무엇인가 하면 ‘나는 보잘것없는 사람인데.. 다들 저 아이디어에 대해서 훌륭하다고 생각하고, 거기에 매우 신이 난 것처럼 보이네..’라고 합리화한다는 것입니다.

JG: 팀원이 된다는 것에 대한 일반적인 이미지가 있습니다. 협조적이고 모든 것이 잘 돼간다고 격려하며 다른 사람이 듣고 싶어하지 않는 것이 있다면 그저 침묵해야 한다는 거죠.

그러나 교수님이 시사하는 바로는, 이는 사실 나쁜 팀원이 되는 방법이라는 것입니다. 팀원이 된다는 것은 때로는 사람들이 듣고 싶어하지 않는 사안이나 사람들이 말하는 대다수의 지혜에 반대로 할 수 있어야 함을 의미합니다.

CS: 팀원에 대한 새로운 시각이 필요하다고 생각합니다. 당신이 언급한대로 팀원은 집단과 잘 어울리며, 잘 웃고, 친근하고, 집단이 나아가는 방향에 만족하는 사람이라고 생각하는 나라가 많습니다. 현재 방향에 동의하지 않거나 혼란 또는 불만을 표출하는 사람은 조직의 심기를 건드리는 것이나 마찬가지입니다.

하지만 이렇게 심기를 건드리는 사람이 꼭 필요합니다. 이는 종종 팀원이 되는 가장 좋은 방법이 되기도 합니다. 왜냐하면 다른 이들이 긴장을 늦추지 않도록 하고 때때로 조직 전체를 새로운 방향으로 이끌기 때문입니다.

경제적 결정을 내릴 때도 마찬가지입니다. 투자클럽의 일원이라고 생각해보시죠. 회원들이 잘 어울리고, 친근하고, 저녁 식사도 함께하는 투자클럽은 종종 크게 돈을 잃습니다(여기에 관한 데이터도 있습니다). 미국에서 가장 실적이 좋은 투자클럽의 회원들은 지나친 친목활동을 하지 않습니다. 다만 정보를 많이 교환할 뿐입니다.

JG: 어빙 제니스는 집단사고에 관한 그의 원저(原著)에서 집단사고는 “정신적 효율성, 현실검증, 도덕적 판단의 악화”로 이어진다고 썼습니다. 당신의 책은 도덕적 판단의 악화와 관련해서 크게 다루지는 않지만 어느 정도 언급하고 있는 것 같습니다. 집단사고에 관한 최근 연구에서 특별히 발견된 것이 있는지요? 아니면 별 다른 것이 없었나요?

CS: 이는 분명하지 않습니다. 제니스는 집단사고라는 용어를 고안한 사람은 아니지만 집단사고에 대한 위대한 정치학자이자 이론가였습니다. 그는 진정으로 대단한 사람입니다. 그러나 그의 정확한 가설이 무엇인지, 그것이 사실인지는 그의 저서에서 파악하기가 매우 어렵습니다. 때문에 우리 책은 집단사고의

개념을 아주 비판적으로 다루고 있습니다. 우리는 면밀한 검증이 어려운 집단사고란 개념을 넘어서야 합니다.

지금까지 검증된 것은 확고한 위치에서 시작한 집단은 더 극단적이고, 더 확신에 넘치고, 더 결집력이 강한 집단이 될 가능성이 높다는 점입니다. 이를 집단극화(Group polarization)라고 부릅니다. 이는 명확한 (그리고 검증 가능한) 시사점을 지닌 집단사고의 구체적인 사례입니다.

기업의 부정행위를 매우 부정적으로 보는 배심원단이 있다고 가정해봅시다. 참고로 저와 리드 헤이스티, 다니엘 카너먼, 데이비드 샤키이드(David Schkade)는 이 주제로 많은 연구를 했고 데이터도 가지고 있습니다. 이러한 배심원단의 판결은 일반적으로 서로 의견을 나누기 전에 생각한 처벌수준의 중간값보다 훨씬 가혹합니다. 도덕성이 강한 사람들이 부정행위에 어떻게 반응하는지를 측정하는 객관적 척도는 없지만, 우리 연구에서 다른 일부 부정행위는 그렇게 심각한 수준은 아니었습니다. 하지만 배심원들은 더욱 분노하도록 서로를 부추겼습니다.

만약 배심원들이 약간의 부정적인 행동에는 도덕적으로 개의치 않는 사람들이고, 그들의 판단도 그리 가혹하지 않다면 배심원단은 개인들의 중간값만큼도 화를 내지 않고 너그러운 판결을 내릴 것입니다.

JG: 교수님은 1970년대 제니스의 원저가 설명 및 검증할 수 있는 명확한 가설이라기보다 직관적인 설명에 가깝다고 말씀하셨습니다.

그 후로 많은 일이 일어났습니다. 지난 30년 혹은 40년간 심리학과 행동과학 분야에서 일종의 “카너먼 폭발”이라고 부를 만큼 많은 연구가 이뤄졌습니다. 카너먼의 <생각에 관한 생각>이나 당신과 리처드 탈라의 <넛지> 같은 책들은 프레임링(Framing), 가용성 휴리스틱(Availability heuristic), 앵커링(Anchoring), 낙관적 편향, 과잉확신 편향 같은 개념을 일상적인 것으로 만들었습니다.

이제 당신은 행동경제학과 집단사고를 연결해 우리가 검증하고 교훈을 얻을 수 있는 흥미로운 가설을 제시합니다. 집단이 왜 잘못된 결정을 내리는지 이해하는 데 행동경제학은 어떤 도움이 될 수 있다고 생각하십니까?

CS: 아직 대중적으로 논의되지 않고 있으나 우리 책이 논의의 촉매가 되길 바라는 주제는 개인차원의 실수가 어떻게 조직차원의 결정과 실수로 이어지는지에 대한 이해입니다.

예를 들어 때때로 개인은 근래에 발생한 어떤 끔찍한 일로 두려움을 느껴 잘못된 리스크 판단을 내립니다. 또는 지나치게 낙관적이거나 계획적이지 못해서 프로젝트를 완료하는데 드는 시간에 대해 현실적이지 못할 수도 있습니다. 조직수준에서는 어떨까요? 늘 그런 것은 아니지만 매우 빈번하게 개인의 실수가 조직수준에서 증대되고 악화됨을 보여주는 몇몇 연구결과가 있습니다. 그리고 잘 구조화된 조직의 경우 이런 식의 악화를 겪지 않는다는 놀라운 사실도 발견했습니다.

그러나 기본적으로 어떤 일의 진행에 대해 낙관적인 개인들로 이뤄진 집단이라면 그들이 개인일 때보다 집단일 때 낙관적인 견해가 더 강화될 것입니다. 이는 예를 들어 주지사 집무실 혹은 의회에서 끔찍한 문제를 초래할 수 있습니다. 마찬가지로 기업이 어떤 사업에 투자를 할지 고민 중인데, 이 기업이 낙관적인 개인들로 구성돼 있다면 조직은 더욱 낙관적인 견해를 가지게 될 것입니다. 이 역시 매우 안 좋은 상황이지요.

조직 내에서 확실히 교정되는 문제들도 있습니다. 사회과학자들이 상당히 관심을 보여온 이슈 중 하나가 다른 사람들이 나와 유사하다고 생각하는 자기중심적 편향(Egocentric bias)으로, 이 문제는 집단 의사결정

과정에서 교정된다는 긍정적인 발견이 있습니다. 조직 내에 다른 사람들이 있고 어느 정도 수준의 다양성이 존재하며, 다른 사람들이 자신과 유사하지 않다면 자기중심적 편향은 약화되는 경향이 있기 때문입니다.

그러나 일반적으로 기만하고 신중한 조직이 아니라면, 개인의 편향은 강화됩니다. 물론 성공적인 조직은 어떻게 기만하고 신중한 조직이 되는지를 직관적으로 알거나, 직접적인 경험 혹은 심지어 참고문헌을 통해서 배웁니다. 그들은 이 리스크를 방지하려면 무엇을 해야 하는지 알고 있습니다.

하지만 중요한 발견이자, 다음 세대 연구를 통해 다룰 수 있기를 바라는 문제는 개인에게 나타나는 행동 편향이 집단에서도 나타나며 때로는 종종 더 악화되기도 한다는 점입니다.

JG: 교수님과 헤이스티 교수님이 언급한 내용 중 “숨은 프로필” 또는 공유되지 않은 정보라고 불리는 개념과 “인지적으로 중심적인” 사람들의 개념이 매우 흥미롭습니다. 좀 더 설명해주실 수 있을까요?

CS: 그 개념은 집단오류에 대한 우리의 논의에서 가장 재미있고 흥미로운 부분이기도 합니다. 당신의 조직 구성원 모두가 입사 지원자에 대한 정보 혹은 고려 중인 행동에 대해 약간의 정보를 가지고 있다고 가정해봅시다. 하지만 그 중 소수는 단지 자기만 아는 정보를 확보하고 있습니다. 그래서 한 명이 어느 누구도 모르는 정보를 하나 가지고 있고, 또 다른 한 명 역시 아무도 모르는 정보를 알고 있는 상황입니다. 이러한 상황에서 일반적으로 조직은 공유되지 않은 정보가 아닌 공유된 정보의 영향을 받게 됩니다. 숨겨진 정보는 밝혀지지 않을 것이고 이는 일종의 비극입니다. 개인이 조직의 실수를 바로잡을 수 있는 정보를 가지고 있음에도 불구하고 이를 독점하고 있기 때문에 조직은 전혀 알 수가 없습니다.

어떤 사람들은 그들이 아는 것은 모든 사람이 다 알고 있다는 측면에서 인지적으로 중심적인 위치에 자리합니다. 이들이 반드시 리더나 최고 지위에 있는 사람은 아니지만 모두가 알고 있는 사실을 아는 사람은 조직의 의사결정에서 매우 중요한 것으로 나타났습니다. 나는 우리 모두가 다음과 같은 경험을 한 적이 있을 거라 확신합니다. 방 안에 모두가 아는 무언가를 알고 있는 사람이 있다면, 그러한 사람이 우등생이나 집단의사결정의 중심자가 될 수 있을 것처럼 보였을 것입니다.

이번에는 인지적으로 주변부(Peripheral)에 있는 사람이 있다고 생각해봅시다. 그리 멋있게 들리는 용어는 아니지만 인지적으로 주변부에 있다는 의미는 그들이 알고 있는 것은, 다른 누구도 알지 못한다는 것입니다. 이런 사람은 집단이 매우 스마트하게 조직화되어 있지 않는 이상 별로 중요하게 여겨지지 않습니다.

JG: 굉장하 아이러니하군요. 왜냐하면 가장 혁신적인 아이디어와 조직이 정말로 알고 싶어하는 것은 극소수만이 아는 생소한 것들이 경우가 많기 때문입니다. 이러한 숨은 지식 조각들을 끌어내는 것이 집단의 핵심 역할인데 말입니다.

CS: 물론입니다. 첨단기술 분야의 성공한 기업들을 생각해봅시다. 떠오르는 몇몇 기업이 있을 겁니다. 이들은 인지적으로 주변부에 있는 구성원들이 토의과정에서 무시당하지 않도록 하는 방법을 찾아내는 데 매우 뛰어납니다. 저는 운 좋게도 백악관에서 근무할 수 있었던 적이 있었습니다. 오바마 행정부 1기에서 몇몇 과업이 매우 성공적이었던 이유는 인지적으로 주변부에 있었지만 무시당하지 않았던, 권한을 가지고 있는 사람으로부터 초대받은 누군가가 있었기 때문입니다. 그들은 결국 상황을 바꿀만한 내용을 언급할 수 있었습니다.

JG: <와이저>의 2부에서 교수님은 집단을 더 스마트하게 만들기 위한 전략을 얘기합니다. 한 장에서는 조직의 실패를 피하고 그룹수준에서의 편향을 개선할 수 있는 8가지 전략을 제시하는데, 그 첫 번째가 탐구심 많은 자기침묵 성향의 리더입니다. 여기서 빌 클린턴의 말이 떠올랐습니다. 그는 사람들이 불안할 때

“저는 잡스가 복잡하고 비직관적인 것을 만들면 쓸모 없을 수 있다는 사실을 알았던 천재적이고 직관적인, 일종의 행동과학자였다고 생각합니다. 그는...세계적으로 역사에 남을 선택 설계자였습니다.

유약하고 옳은 리더보다 틀리더라도 강인한 리더를 원한다고 말했습니다. 이를 비즈니스에 대입하면 사람들은 당당하고 외향적이며 결단력이 있고, 자신에 대한 확신을 가진 리더를 원한다고 할 수 있습니다. 이 역시 면밀한 검토의 가치가 없는 직관적인 아이디어일지 모릅니다. 당신은 탐구적인 자기

침묵형 리더의 필요성을 논의할 때 이와 거의 반대에 가까운 의견을 내놓았습니다.

CS: 리더는 서로 다른 단계마다 자신의 의도에 대해 다른 태도를 취해야 합니다. 1단계에서 리더는 무엇을 해야 하는지 파악하려 하지요. 새로운 제품을 받아들일지, 어느 정도 리스크가 있는 사안의 진행을 허가할지 등이 될 수 있습니다. 특정 마감일을 지키려 노력하거나, 군사적 행동을 개시하는 일일 수도 있지요. 주지사 집무실에서 일한다면, 소기업 지원을 위한 어떤 일일 수도 있습니다.

이런 일들의 실행 여부를 결정하는 단계에서, 리더가 궁극적으로 무엇을 하려는지 자신이 이끄는 사람들에게 처음에는 명확하게 이야기하지 않는 것이 정말로 중요하다고 생각합니다. 그 이유는 리더가 결정 단계에서 의도를 명확하게 밝히면, 팀원 모두가 입을 닫고 그저 리더의 지혜와 통찰력을 칭송하게 되기 때문입니다.

미국 상원의 승인을 받고 정부에서 근무할 당시, 내 의향에 대해 뭔가 이야기하면 직원들은 자주 그것이 아주 총명한 생각인 것처럼 반응한다는 점을 알게 됐습니다. 실제로 그렇지 않을 때도 말이지요. 단지 문제에 대한 첫 시도였을 뿐입니다. 그래서 ‘내가 말하기 전에 직원들에게 먼저 말할 기회를 줘야 하는구나’라고 생각하게 되었습니다. 기업과 정부의 많은 인재는 이를 경험으로 알거나 직감적으로 자신의 확신이 압력을 주지 않는 방식으로 구성원들이 의견을 표출하도록 독려해야만 한다는 사실을 알고 있습니다.

만일 리더가 무엇을 해야 하는지에 대해 확신하고 있고 그 확신이 타당하다면, 이러한 확신은 문제가 없습니다. 그러나 많은 결정에 있어 리더는 선택의 폭과 각 선택의 단점을 먼저 파악해야 합니다. 따라서 일단 침묵을 지키는 것은 정말 좋은 생각입니다.

JG: 우리 업무의 속성이 점점 더 창의적이고 모호해지고 있다는 점이 더욱 중요해지고 있습니다. 인간을 위해 고정된 반복업무를 수행하는 기계학습 알고리즘을 보완하는 것이 그 일례입니다. 현재 우리 주위에는 더욱 많은 모호함이 존재하고, 조용한 리더십과 지적인 팀에 대한 니즈도 증가하고 있습니다.

CS: 물론입니다. 당신이 인용한 클린턴의 구절은 리더십의 매우 중요한 요소를 보여줍니다. 일단 결정이 내려지고 그 결정이 발표될 예정이라면, 리더는 스티브 잡스가 그랬듯 열의와 자신감, 대담함을 보여줘야 합니다. 이런 모습은 전염성이 강하기 때문입니다.

JG: 당신의 책을 읽으면서 잡스는 당신이 언급한 일부 요소에 반대되는 인물이 아닌가 하는 생각이 들었습니다. 잡스는 자신이 원하는 바에 대해 강한 신념을 가지고 있지 않았습니까.

CS: 내 의견은 스티브 잡스에 대한 전문가적 소견이 아닙니다. 하지만 그가 두 가지를 갖추고 있었다고 생각합니다. 첫째는 단순함과 우아함, 유용성과 아름다움에 관한 보편적인 비전입니다. 나는 잡스가

복잡하고 비직관적인 것을 만들면 쓸모 없을 수 있다는 사실을 알았던 천재적이고 직관적인, 일종의 행동 과학자였다고 생각합니다. 스티브 잡스의 전기에 지적인 제목을 짓는다면 아마도 조종가능성(Navigability)이 좋을 것 같습니다. 아무도 사지 않을 수 있겠지만 여전히 잡스에게는 적합한 제목입니다. 그런 면에서 잡스에 대한 당신의 견해는 맞습니다. 그는 분명 비전을 가지고 있었습니다.

JG: 잡스를 최초의 선택 설계자라고 생각해본 적은 없군요.

CS: 저는 (잡스가) 정말로 선택 설계자, 세계적으로 역사에 남을 선택 설계자였다고 생각합니다. 잡스의 그러한 성향에 동반해 아름답고, 단순하고, 쉽게 다룰 수 있는 제품을 만드는 것은 애플의 기업문화였고, 기본적으로 모든 단계에서 창조성과 혁신, 발명, 사람들의 아이디어가 일반적인 맥락에서 적극적으로 받아들여졌습니다.

대통령으로서 다양한 비전을 가졌던 프랭클린 D. 루스벨트와 잡스 사이에 일종의 유사성이 있다고 봅니다. 루스벨트는 미국이 대공황을 극복하기 원했고 히틀러를 무찌르길 원했습니다. 하지만 그는 목표에 이르는 방법에 있어서 상명하달식 독재자가 아니었습니다. 반대로 자신의 사람들이 지닌 능력을 최대한 활용 하려고 했습니다.

그리고 잡스는 독특한 인물이었지요. 하지만 그는 우리 책의 전반적인 요지에 매우 적합한 인물이라고 생각합니다. 그를 자기침묵형 리더라고 비판할 사람은 아무도 없을 것입니다. 그러나 사람들이 자신만의 창의성을 발휘하도록 독려한 점에서 잡스는 자기침묵과 기능적으로 동격인 능력을 가졌었다고 할 수 있습니다. 그가 화를 낼 때는 직원들이 자신의 특정한 명령을 따르지 않을 때가 아닌 소비자가 열광할 만한 일을 하지 않을 때였습니다.

자기침묵형의 호기심 강한 리더는 미국의 많은 최고 기업에 적합한 리더라고 생각합니다.

다음으로 역할 지정에 대한 아이디어가 있습니다. 이는 집단사고 관련 일부 문제에 대처하는 데 훌륭한 방법입니다. “당신의 업무는 이것이고”, “당신의 업무는 저것이며” 또 다른 사람에게 “당신의 업무는 다른 것입니다”라고 지정을 해주면 숨은 프로필 문제를 제거할 수 있습니다. 모두가 보탬이 될만한 무언가를 가지고 있다고 생각하고, 본인이 맡은 구체적인 업무가 있다고 느끼고, 이를 완벽하게 하는 일이 그들의 일이기 때문입니다.

애플은 여기에서도 매우 훌륭한 모습을 보여주고 있습니다. 그리고 다른 성공적 기업들을 살펴보자면, 최근 미국 자동차산업은 성공적으로 더 나은 혁신문화를 창조하고 있습니다. 자동차 기업들은 불과 얼마 전까지만 해도 자신들의 집단사고에 갇혀 있었지만 이제는 고객의 의견을 묻고 있습니다.

JG: 집단의 실패를 방지하기 위해 교수님이 제안한 방법 중 하나는 사실 책의 결구지에 해당하는 내용이지만, 제가 다른 맥락에서 중요할 수 있다고 생각하는 부분이 “머니볼 플레이”입니다. 교수님은 가용 데이터가 있을 때 요즘 흔히 말하는 비즈니스 애널리틱스, 일상적 표현으로 빅데이터를 활용해 문제를 해결해야 한다고 하셨습니다. 근거 없는 직관이나 일화가 아닌 통계학적 분석과 데이터를 이용해 더 나은 판단과 결정을 내리는 방식 말입니다.

하지만 책에서 흥미로웠던 또 한 가지는 사람들은 가용 데이터가 많지 않을 때, 많은 경우 미래의 시나리오에 베팅을 한다는 것입니다. 제 자신이 데이터 과학자이고, 많은 예측 모델링 작업을 합니다. 그리고 종종 통계학, 빅데이터, 데이터 과학을 이용해 일반화할 수 있을 만큼 과거의 사례가 많지 않은 경우에 직면 하곤 합니다.

그래서 당신이 책의 후반부에서 설명한 델파이 기법, 예상치 결합, 예측시장 등의 방법들이 머니볼 이야기를 계속 이어가고 있는 것이 아닌가 하는 생각이 들었습니다. 이런 제 생각이 교수님 생각에 타당한 것인지 모르겠군요.

CS: 그 의견에 동의합니다. 당신의 전문가적 견해를 존중하고, 저는 좀더 일반적으로 접근하는 입장이기에 당신에게 전적으로 동의합니다. <와이저>가 더 명확하게 다룰 수도 있었던 부분에 대한 매우 훌륭한 설명이라고 봅니다.

연방정부에서, 최우선적이고 최고의 황금기준은 데이터입니다. 대기오염의 해결을 위해 무엇을 해야 할지 파악하려고 노력하는 경우를 예로 들어봅시다. 스마트한 사람들을 한 방에 모아놓고 토론하는 것은 훌륭한 데이터를 수집하는 일보다 못한 방안입니다. 만약 훌륭한 데이터를 수집하는 사람들의 집단이 있다면 도움이 될 수 있습니다. 대기오염문제가 무엇인가? 얼마나 많은 사람이 병들고 있는가? 문제를 해소하려는 노력에 따르는 결과는 무엇인가? 실제로 통계학적이고 정량적인 연구가 우선적인 최선의 방법입니다. 하지만 이런 데이터가 없다면 차선책은 통계학적 지식이 없는 전문가들의 의견을 종합하는 것입니다.

따라서 당신이 필요한 데이터가 없거나, 있지만 데이터에 모호한 부분이 있다면 아마도 최선의 선택은 기업이나 세계의 1인자를 찾는 대신에, 기업이나 세계에서 저명한 20명(혹은 그 이상)의 의견을 묻는 것입니다. 그리고 이들 답변의 중간값 혹은 평균치를 구하는 것이 당신이 할 수 있는 최선의 선택일 수 있습니다.

JG: 최근에는 빅데이터에 너무 집중하다 보니 사람들이 망각하는 두 가지가 있습니다. 첫째, 데이터가 항상 모든 답을 갖고 있지는 않다는 것입니다. 둘째, 데이터가 많이 없더라도 사람들의 마음, 의견 혹은 판단에 이미 많은 정보가 존재한다는 점입니다. 예측시장이나 예상치 결합과 같은 기법을 활용하지 않으면 이러한 정보는 방치됩니다.

CS: 맞아요. 일반적인 예가 선거 당선자에 대한 예측입니다. 당신이 말한 예측시장과 예상치 결합은 매우 훌륭합니다. 그리고 상대적으로 최근인 불과 10~15년 전까지만 해도 이러한 기법이 없었다는 점은 놀라운 사실입니다. 알고 있는 사람도 없었지요.

최고의 신문에 근무하는 전문가에게 의견을 구할 수도 있습니다. 하지만 선거예측에 있어서 높은 정확성을 자랑하는 여론조사, 여론조사 종합, 예측시장과 비교할 때 일반적으로 이러한 전문가들의 예측은 정확도가 훨씬 떨어집니다.

여기에는 빅데이터나 데이터 세트가 없지만 정확한 예측이 가능합니다. 특히 여론조사 종합과 예측시장은 정확도가 매우 높은 편이다.

JG: <와이저>의 주제가 집단지성이란 점을 고려할 때 책의 마지막 장을 팀워크에 관한 이야기로 결정한 것은 적절한 선택이었습니다.

교수님은 IQ와 같이 일반적인 지성을 측정하는 개별기준도 중요하다고 이야기합니다. 더 지성적인 사람들로 이뤄진 집단은 더 좋은 성과를 낸다는 경향이 있다고 하죠. 하지만 팀워크 역시 중요합니다. 이는 실적적 기술이나 소질뿐 아니라 성격적인 속성도 중요하다는 점을 시사하는 듯 합니다.

그러나 교수님은 마이어스-브릭스(Myers-Briggs) 성격검사와 기타 전반적인 성격검사에 관해 의구심을

강하게 드러내셨습니다. 여기에 대해 좀 더 설명해주실 수 있나요?

CS: 예. 마이어스-브릭스 검사는 미국 전역에서 사용되고 있지만 이 검사가 가치 있는 무언가를 예측한다는 증거는 없습니다. 사실 심지어 가치가 없는 뭐라도 예측한다는 데에 대한 증거도 충분하지 않습니다. 따라서 이 검사는 시간과 노력 낭비인 것 같습니다.

JG: 모든 성격 검사가 그렇다고 보십니까? 아니면 마이어스-브릭스 검사에 대한 견해인가요?

CS: 잘 모르겠군요. 그러한 검사들 전부가 기업에 도움이 되지 않는다고 말하고 싶지는 않습니다. 하지만 가장 널리 사용되는 검사방법은 아직 검증되지 않았고, 앞으로도 검증되지 않을 것이라는 충분한 연구 결과가 있습니다. 이론상으로는 검증 가능한 검사가 있을 수 있지만 아직 내가 알고 있는 경우는 없습니다.

성격검사로 개인성격의 일부를 측정할 수 있을지 모르지만, 그러한 성격이 모든 업무와 상황에서 일관적으로 나타나는 성격인지가 가장 불확실합니다. 우리 자신도 이를 알고 있습니다. 우리는 어떤 분야에서는 매우 소극적이지만, 또 다른 분야에서는 굉장히 대담해지기도 합니다. 따라서 어떤 검사에서 내가 소극적 혹은 대담한 성격으로 나오더라도 이것이 높은 예측력을 갖진 않을 것입니다.

따라서 효과적인 성격검사는 없습니다. 물론 이론상으로는 무엇이든 가능하기 때문에 유효한 검사에 대한 탐색이 어려운 일은 아닙니다. 하지만 아직 그런 검사는 없습니다.

JG: 카네기멜론 대학교의 아니타 울리(Anita Woolley)와 MIT 집단지성센터가 집단차원의 일부 특성을 측정 가능하다는 아주 흥미로운 사실을 발견했습니다. C 요인에 관한 얘기입니다. 이 미스터리한 C 요인과 왜 이것이 중요한지 설명해주실 수 있습니까?

CS: 어떤 조직은 사회적 교류에 능숙한 사람들로 구성됩니다. 이를 측정하는 방법은 세 가지 요소를 종합하는 것인데 이 요소들은 다소 일관성 없어 보일 수 있습니다.

첫째는 구성원들이 사람들의 감정을 읽는데 얼마나 능숙한지입니다. ‘눈으로 마음읽기(Reading the Mind in the Eyes)’라는 검사가 있는데 원래 이 검사의 목적은 자폐증 진단입니다. 사람의 감정과 눈을 읽을 줄 아는 사람은 자신의 집단이 좋은 성과를 내는데 일조할 확률이 높습니다. 이것이 첫 번째 요소입니다.

둘째는 집단 구성원이 많는지 한두 명 정도로 적은지에 따라 달라집니다. 참여하는 사람이 많은 집단은 그렇지 않은 집단보다 도덕성의 수준이 더 높을 뿐 아니라 더 나은 의사결정을 내리는 경향이 있습니다. 이점은 당신이 조금 전에 언급한, 통계적인 정보는 없어도 구성원 각자가 가진 정보는 많다는 내용과도 일맥상통합니다. 즉, 8명의 구성원 모두가 발언하는 집단이 있다면, 8명으로 이뤄졌지만 두 세 명만 발언하는 집단보다 더 나은 성과를 낼 수 있다는 얘기입니다.

셋째는 정확한 이유를 알 수 없어서 설명이 힘들지만 여성이 포함된 집단이 더 좋은 성과를 냅니다. 감정과 얼굴을 읽는데 능숙한가, 대화에 참여하는 구성원이 많은 집단인가, 여성이 참여한 집단인가, 이 세 가지 요소를 종합한 것이 구성원의 일반적 지능을 종합한 것보다 집단의 성과예측에 훨씬 뛰어납니다.

JG: 그러니까 집단 구성원의 평균 일반지능 혹은 집단 내 가장 총명한 구성원의 일반지능 수준은 아니타 울리와 공동 연구자들이 측정할 수 있었던 C 요인만큼 중요하지는 않다는 의미군요.

CS: 그렇습니다.

집단지성과 ‘눈으로 마음읽기’ 검사

약 100년 전, 계량 심리학의 선구자 찰스 스피어먼(Charles Spearman)은 오늘날 일반지성 혹은 IQ(Intelligence Quotient)라고 알려진 것을 계량화하기 위해 요인 분석(Factor analysis)이라는 통계학적 기법을 개발 및 적용했다. 스피어먼은 일반 인지 능력(General cognitive ability)을 가리키는 말로 기호 ‘g’를 차용했다. 그의 g 요인(g factor)은 경험적 규칙성을 계량화하는 수학적 구성개념으로, 한 가지 능력(예. 수학적 추론)에서 좋은 성적을 보이는 사람은 다른 능력(예. 언어 표현)에서도 좋은 성적을 내는 경향이 있는 것으로 나타났다. 논란이 없지는 않지만 이 발견은 심리학에서 가장 반복적으로 발견된 결과이다. g 요인은 학교에서의 성적, 특정 직업에서의 성공, 심지어 기대수명까지도 예측하는 것으로 알려져 있다.¹

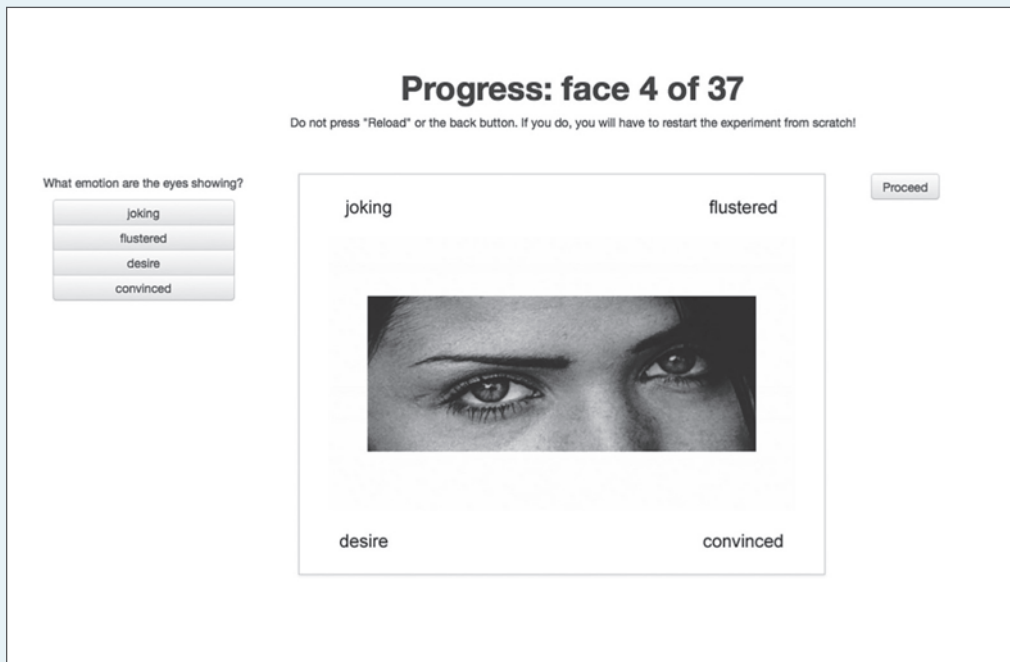
훨씬 가까이에는 카네기멜론 대학교의 아니타 울리와 토마스 말론(Thomas Malone)이 이끄는 MIT집단지성센터(Center for Collective Intelligence Center)의 연구원들이 공동으로 사람들로 구성된 팀의 유사한 특성을 계량화하기 위해 스피어먼의 요인분석 기법을 사용했다. 울리와 동료들은 스피어먼의 g 요인이 개인의 성과를 측정하는 것과 거의 동일한 비율로 집단의 성과를 설명하는 단일요인의 구성이 가능함을 알아냈다. 이들은 스피어먼에 대한 경의의 표시로서 집단지성(Collective intelligence)에서 차용한 c를 자신들의 척도를 가리키는 기호로 명명했다. 연구 결과, 특정 과업(브레인스토밍 등)에 뛰어난 집단은 다른 과업(예. 한정된 자원협상)에도 뛰어난 것으로 나타났다.

“스마트한”(C 요인 점수가 높은) 팀의 특질은 무엇일까? 직관적으로 스마트한 구성원이 스마트한 조직을 만든다고 생각할 수 있다. 물론 맞는 사실이지만 그 정도는 상당히 한정적이다. 조직 구성원들의 평균 혹은 최대 지성점수(g)와 조직 전체의 지성점수(c) 간에는 양의 상관관계가 있지만, 그 정도는 놀라울 정도로 작다. 단순히 “최고 및 가장 뛰어난” 인재를 모아놓는다고 스마트한 팀이 탄생하지는 않는다.

또 무엇이 있을까? 다른 조건이 동일하다면 여성이 많은 조직이 그렇지 않은 조직보다 더 스마트하다는 결과가 화제를 일으켰다. 흥미롭게도 이 결과는 “다양성”의 문제가 아니었다. 대다수가 여성으로 구성된 조직은 남녀 비율이 대략 50:50인 조직보다 성과가 뛰어난 것으로 나타났다.

두 번째로, 소수 구성원이 대화를 독점하지 않고 모두가 동등하게 대화에 참여하는 정도와 집단지성 간에 상관관계가 있는 것으로 나타났다. 이 데이터는 샌디 펜틀랜드(Sandy Pentland) 교수의 소시오메트릭 배지(Sociometric badge, 사용자의 사회적 교감 데이터를 실시간으로 수집하는 웨어러블 장치; 역주)를 사용해 수집됐다 (본호의 다른 기사 “우리를 위한 사물인터넷” 참조).

마지막으로 눈으로 마음읽기라 부르는 검사의 조직 구성원의 평균점수와 집단지성 간의 상관관계가 있는 것으로 나타났다. 이 검사는 저명한 자폐증 연구자 사이몬 배란-코언(Simon Baron-Cohen)이 개발한 것으로 여기서는 사회적 지각의 측정수단으로 사용된다. 이 검사는 영화 배우의 눈이 클로즈업된 흑백사진 여러 장으로 구성된다. 각 사진에는 다음과 같은 선다형 질문이 따른다. “이 사람은 (a)호기심을 가지고 있다 (b)추파를 던지고 있다 (c)화가 나 있다, ...” 흥미롭게도 다른 두 요소(여성의 존재와 대화 참여도)와 눈으로 마음읽기 검사 평균점수를 함께 단일회귀분석에 적용했을 때 이 두 요소의 중요도는 사라지는 것으로 나타났다. 이는 여성이 많은 팀과 높은 집단지성 간의 상관관계가 여성이 남성보다 사회적 지각에 뛰어난 경향에서 기인한 결과일 수 있음을 시사한다.



웹사이트 <http://socialintelligence.labinthewild.org/mite/> 에서 자기진단을 해볼 수 있다.



JG: 그리고 집단지성을 측정하는 방법이 있습니다. 집단지성은 조직의 성공에서 구성원들의 평균지능보다 더 중요한 요소입니다.

CS: 매우 중요한 주제입니다. 당신이 집단을 구성하고자 한다면 분명 능력 있는 사람들을 원할 것입니다. 하지만 서로의 감정을 읽을 수 있어 교류할 줄 아는 사람들을 더 필요로 할 수도 있습니다. 이들은 모두가 적극적으로 참여할 것이고, 구성원의 적어도 일부는 여성일 것입니다.

여성을 포함한 조직이 더 나은 성과를 낸다는 결과에서 우리가 아직 모르는 부분은 여성이 평균적으로 사람의 감정을 더 잘 읽는지, 그리고 그 점이 첫 번째 요인과 중복되는지 여부입니다.

JG: 그렇군요. 저는 기업이 채용이나 진급 결정을 할 때 '눈으로 마음읽기 검사'를 사용해 지원자들의 사회적 지각능력을 측정해야 하나 생각해보기까지 했습니다.

CS: 네. 실제로 검사를 실시하길 원하거나 대신에 사람들이 어떻게 교류하는지에 있어 관찰 가능한 것을 고려하고 싶은 경우에, 충분히 가질 수 있는 의문입니다.

하지만 때로는 심지어 채용 단계에서도 사람들이 서로의 기분을 잘 읽을 수 있는지 아닌지 인지할 수 있습니다. 이는 기업, 시장 직무실, 비영리 단체 등이 채용 시 유념해야 하는 중요한 요소입니다.

이런 특성과 관련이 있는 업무가 무엇인지 질문하는 것이 중요합니다. 사람들이 혼자 할 수 있는 일, 컴퓨터만 지켜보면 되는 일이거나, 결과물이 금세 잊혀지는 업무에는 이러한 특성이 그리 중요하지 않습니다. 그러나 집단적 의사결정이 요구되는 업무의 경우라면 팀이 잘 협력하도록 하는 것이 중요합니다.

JG: C요인에 큰 흥미를 갖게 된 뒤로 이것이 큰 발견의 실마리가 될지 궁금해졌습니다. 당신의 시카고 대학 전 동료인 제임스 헤크먼(James Heckman)이 이야기한 비인지적 능력이 떠오르는 데 일반지능이나 실제 기술 말고 이렇게 사람에 대해 측정할 수 있는 다른 종류의 것들이 있는지 궁금합니다.

또한 컴퓨터 코딩, 데이터 분석, 기술문서 작성과 같은 다른 유형의 직종에서도 C요인과 동격인 다른 능력이 있는지 궁금합니다. 뛰어난 사회적 지각능력 대신 헌신이나 지적 호기심 혹은 끈기와 같은 다른 비인지적 능력이 더 중요할 수도 있습니다. 개인적인 추측이지만 이러한 요소를 측정하는 방법을 고안하기 위해 노력해야 할지도 모릅니다.

CS: 아주 흥미로운 얘기입니다. 당신의 생각이 옳다고 봅니다. 집단 의사결정과 관련해 지난 25년 동안 알게 된 사실이 그전의 100년 동안 알게 된 사실보다 많습니다. 앞으로도 알게 될 것들이 훨씬 더 많을 것입니다. **DR**

제임스 구스크차(*James Guszczka*)는 Deloitte Consulting LLP의 미국 수석 데이터과학자이다.

Endnotes

1. All findings in this sidebar are discussed in "Evidence for a collective intelligence factor in the performance of human groups" by Anita Williams Woolley, Christopher F. Chabris, Alex Pentland, Nada Hashmi, and Thomas Malone, *Science*, October 29, 2010.