

# 행동경제학으로 풀어보는 설득

안 서 원  
서울과학기술대학교 경영학과 교수

- I. 시작하며
- II. 기준점과 조정(Anchoring and Adjustment)
- III. 시스템 1과 시스템 2
- IV. 프레임링(Framing)
- V. 확증편향(Confirmation Bias)
- VI. 마치며



---

# 행동경제학으로 풀어보는 설득

## I. 시작하며

1994년 미국의 Liebeck이라는 79세 여성이 맥도날드에 소송을 걸었다. 이 여성은 손자가 운전하는 차를 타고 가다가 맥도날드 Drive-thru에서 커피를 샀고, 커피에 설탕과 크림을 넣기 위해 뚜껑을 열었다가 이를 쏟아 자신의 허벅지와 엉덩이 등에 3도 화상을 입게 되었다. 화상치료와 피부이식을 위해 병원에 입원하여 치료를 받았고, 너무 뜨거운 커피를 팔아 화상을 입게 한 맥도날드를 상대로 2만 달러의 치료비용 합의를 제안하였다. 그러나 맥도날드는 이를 거절하였고, 이후 Liebeck은 한 변호사를 만나 맥도날드에 소송을 건다. 그 변호사는 맥도날드가 커피를 맛있게 하려고 매뉴얼에 나와 있는 온도보다 높은 온도의 커피를 판 것과 해당 온도의 커피가 피부에 닿았을 때 순식간에 화상을 입힐 수 있다는 것을 입증함으로써 재판에서 이길 수 있었다. 또한 1982년부터 1992년 사이 뜨거운 커피로 화상을 입은 사람들이 맥도날드를 상대로 배상을 청구한 것이 700건 이상이었음에도 맥도날드가 뜨거운 커피로 인한 위험을 고객에게 사전에 충분히 알리지 않은 점도 재판에서 고려되었다. 결국 배심원들은 맥도날드에 16만 달러의 보상금을 지급하도록 하였고, 맥도날드의 부적절한 대응방식에 대한 징벌적 손해배상으로 270만 달러를 추가 지급하라고 했다. 판사는 그 금액이 너무 많다고 판단하여 징벌적 손해배상을 48만 달러로 낮춰 총 64만 달러로 판결을 내렸다. 실제 치료비는 1만 1천 달러이고 보상 차원에서 2만 달러를 요구했는데, 64만 달러라니... 실로 비싼 커피가 아닐 수 없다.

그렇다면 배심원이 요청한 270만 달러의 징벌적 손해배상 금액은 어떻게 나온 것일까? 이후 알려진 바로는 변호사가 변론 중에 맥도날드 커피의 하루 전 세계 매출이 135만 달러라는 것을 언급했고, 배심원들은 이 금액에 이른바 ‘꽃혀’ 이 여성이 받은 고통에 대한 보상과 맥도날드의 방만함에 대한 처벌로 이

틀치 매출에 해당하는 금액은 충분히 줄만 하다고 생각한 것이다. 만약 변호사가 이런 정보를 주지 않았다면 금액은 어떻게 달라졌을까?

## II. 기준점과 조정(Anchoring and Adjustment)

우리는 흔히 어떤 수치나 금액을 예측한다. 대개는 관련 정보를 찾고 이를 활용한다. 어떤 행사를 계획하고 어느 정도의 비용이 드는지 추정할 때 이전에 비슷한 행사가 있었다면 거기에 얼마가 소요되었는지 알아보고 당시와 현재의 상황을 비교하여 어느 정도를 추가하거나 삭감할지 조정(Adjustment)하게 된다. 그런데 경우에 따라서는 별로 상관없는 수치에 과도한 영향을 받기도 한다. 위 소송도 그런 예를 잘 보여준다.

징벌적 손해배상 금액을 정하기 위해서는 피해자가 입은 고통이나 정신적 충격을 금전적 가치로 환산해야 하는데, 이는 쉽지 않은 일이다. 합리적이고 타당한 여러 가지 요소를 고려하고 이에 근거해 배상액을 정해야 하는데, 배심원이 이를 정하기란 어려운 것이다. 그래서 재판 중에 언급된 숫자를 하나의 기준점(Anchor)으로 삼고 이를 조정하여 270만 달러라는 배상액을 내놓은 것이다. 판사가 최종적으로 조정하기는 했지만 애초에 270만 달러라는 금액이 제시되지 않았다면 판사의 최종 판결도 달라졌을지 모른다.

다음에 제시되는 심리학 실험은 이러한 점을 잘 보여준다. 1996년 채프먼(Chapman)과 본스타인(Bornstein)은 경구피임약 복용으로 인해 난소암이 발생한 여성들이 미국보건기구인 HMO를 상대로 소송을 제기한 시나리오를 제시하고 네 집단의 모의 배심원들에게 원고 측 요구 금액을 100달러, 2만 달러, 500만 달러, 10억 달러로 다르게 제시하였다. 그리고 각각의 경우에 판결 금액을 정하도록 하였는데, 평균 금액을 각 조건별로 보면 990달러, 3만 6천 달러, 44만 달러, 49만 달러로 같은 시나리오임에도 원고가 요구한 금액에 따라 판결 금액이 달라지는 것을 볼 수 있다. 더 많이 요구할수록 더 많이 받게 된다!

위의 현상은 ‘기준점과 조정’(Anchoring and Adjustment)으로 불리며, 행동경제학의 대가인 커너먼(Kahneman)과 트버스키(Tversky)가 제안한 판단 휴리스틱(Heuristics)의 하나이다. 어떤 수치나 금액을 추정할 때 자신에게 가용

한 정보를 기준점으로 삼고 그것을 기준으로 추정을 하는데, 대개의 경우 조정이 충분히 이루어지지 않아 원래의 기준점에 편향된 판단을 하는 것이다. 이때 실제로 추정해야 하는 값과 기준점이 전혀 상관이 없는 경우에도 사람들은 이에 과도하게 영향을 받는다.

행동경제학의 기본 전제는 기존 경제학에서 가정하는 합리성이 실제 인간에게서는 나타나지 않는다고 보는 것이다. 대신 제한된 합리성(Bounded Rationality)을 제안한다. 인간은 정보처리를 함에 있어 처리 용량의 한계를 보이고, 인간이 살고 있는 환경도 가용한 모든 정보를 제공하지 않는다. 효용을 극대화하는 선택을 하기 위해 필요한 모든 정보와 이의 완벽한 처리는 현실 세계에서는 허락되지 않는다. 불확실성과 관련된 판단을 할 때도 확률이론이나 통계이론을 따르기보다 주먹구구식 방법인 휴리스틱을 사용하는 경우가 많다.

### Ⅲ. 시스템 1과 시스템 2

기준점과 조정 이외에도 여러 휴리스틱이 소개되었다. 카너먼은 2002년 노벨경제학상 수상 후 연설에서 시스템 1과 시스템 2라는 인간의 정보처리 시스템 두 가지를 소개한다. 휴리스틱의 사용과 그로 인한 편향된 판단은 시스템 1의 작동으로 나타나는 현상인데, 시스템 1은 직관적인 시스템으로 연상(Association) 작용을 통해 정보를 빠르게 자동적으로 처리한다. 그렇기 때문에 별다른 처리 에너지를 요구하지 않으므로 정보처리자의 노력을 요하지 않고 많은 정보를 동시에 처리할 수 있는 병렬적 처리가 일어난다. 연상 작용은 실제로 뇌에서 정보가 처리되는 방식에 기초해 나타나는 현상이다. 우리의 뇌는 뉴런(Neuron)이라는 신경세포로 구성되어 있고 이 뉴런들은 서로 연결되어 시냅스(Synapse)를 형성한다. 외부의 자극으로 해당 정보를 표상하는 일련의 뉴런들이 활성화되면 이 뉴런들과 연결된 다른 뉴런들도 활성화되면서 이후 정보처리 시 더 쉽게 사용될 수 있는 준비 상태에 놓이게 된다. 우리가 쥐를 생각하면 치즈나 고양이 가 떠오르는 것이 연상 작용의 쉬운 예이다. 앞서 기준점과 조정을 가지고 다시 설명하면, 내가 내려야 하는 판단과 전혀 상관이 없는 기준점이라도 그 정보에 노출이 되어 일단 처리가 되면 그 기준점과 관련된 정보가 자동적으로

우리 머릿속에서 연상 작용을 일으킨다. 즉 제시된 기준점과 관련된 정보가 활성화되면서 이후 우리가 판단을 하는 데 기본 자료로 사용되게 되고 그 결과 기준점에 편향된 판단을 하게 되는 것이다. 이렇듯 시스템 1은 우리가 통제할 틈 없이 자동적으로 정보가 처리되기 때문에 판단 상황의 새로운 요소나 변화를 반영하기가 쉽지 않고, 이런 의미로 학습이 어렵거나 느리다고 표현한다.

반면 시스템 2는 이성적인 시스템으로 통제된 방식을 통해 규칙에 기반하여 정보처리가 이루어지므로 느리고, 정보처리자의 노력을 요하며 한번에 하나씩 직렬적으로 정보를 처리한다. 그리고 상황의 변화에 맞게 융통성 있는 사고를 할 수 있다. 그런데 우리의 뇌는 효율성을 추구하는 기관으로 가급적 에너지를 많이 쓰지 않는 방식으로 정보를 처리하길 선호한다. 이런 뇌의 특징에 기초해서 수평적 사고를 주창한 드 보노(De Bono)는 생각의 목적은 생각을 하지 않아도 되는 상태로 가기 위한 것이라고 표현하기도 하였다. 즉 인간은 통제적인 방식으로 하나하나 꼼꼼히 정보를 처리할 수도 있지만 기본적으로는 그렇게 하기를 좋아하지 않는다. 가급적 머리를 쓰지 않는 식으로 상황에 적응해 행동하기를 더 좋아한다. 그러다 보니 시스템 1이 통상적으로 기본(Default) 시스템으로 작동한다. 그러다가 시스템 2의 작동이 요구되는 상황, 즉 자신에게 매우 중요한 사안이거나 새로운 문제여서 기존의 해결방식이 없거나 할 때만 시스템 2가 작동을 하며 개입하게 된다.

기준점과 조정 휴리스틱도 우리의 뇌에서 정보가 처리되는 방식으로 인해 나타나기 때문에 이런 편향이 나타난다는 것을 알고 있더라도 그 영향을 완전히 배제하기란 쉽지 않다. 그런데 이런 기준점과 조정 현상은 수많은 협상 과정에서 나타날 수 있다. 임금 협상을 한다든지, 기업 간 M&A를 한다든지, 이혼 수당을 정할 때 등 다양한 상황에서 양측은 자신에게 더 유리한 금액을 정하기 위해 노력한다. 협상의 주도권을 가지기 위해 먼저 협상안을 제시하고 자신의 제안이 타당하다고 소리 높여 주장한다. 상대의 제안을 기준점으로 삼게 되면 협상 과정에서 자신에게 유리하도록 아무리 금액을 낮추려 한다 하더라도 한계가 있다. 기준점의 영향력을 상쇄시킬 수 있는 방법으로 제안할 수 있는 것은 여러 개의 기준점을 사용하는 것이다. 기준점이 여러 개가 되면 관련 정보가 많아지고 그 중에 적절한 것을 선택하는 것은 다시 우리의 의식적인 시스템 2로 넘어가게 되며 그 과정에서 한 기준점의 과도한 영향력이 상쇄될 수 있다고 보는 것이다.

## IV. 프레이밍(Framing)

행동경제학에서 제시한 선택이나 판단과 관련된 여러 심리 현상 중 조정과 설득 과정에 영향을 미칠 수 있는 다른 현상으로 프레이밍(Framing)을 들 수 있다. 틀 효과(Framing Effect)라고도 불리는 이 현상은 카너먼과 트버스키가 처음 제안할 때는 같은 대안을 긍정적 또는 부정적으로 표현하는 것에 따라 사람들이 대안에 대해 내리는 평가가 달라지고 이에 따라 선택이 달라지는 것을 가리킨다. 대표적인 예시로 아시아 전염병 문제가 있는데, 구체적인 내용은 다음과 같다.

지금 전국에 희귀한 전염병이 돌기 시작한다. 이 전염병으로 600명 정도의 사람이 죽을 것이라고 예측되고 있다. 이 전염병을 막기 위해 두 가지의 프로그램이 제시되었고 전문가는 각 프로그램의 결과를 다음과 같이 예측하고 있다.

프로그램 A가 채택되면 200명의 사람이 확실히 살 수 있고 프로그램 B가 채택되면 600명이 살 수 있는 확률이 1/3이고 아무도 살지 못할 확률이 2/3이다. (생존자 틀)

프로그램 A가 채택되면 400명의 사람이 확실히 죽게 되고 프로그램 B가 채택되면 아무도 죽지 않을 확률이 1/3이고 600명이 죽게 될 확률이 2/3이다. (사망자 틀)

두 집단의 사람들에게 각각 생존자 틀과 사망자 틀로 제시된 두 개의 대안(프로그램 A와 B)을 주고 선호하는 대안을 선택하라고 하면 생존자 틀에서는 프로그램 A가 많이 선택되는 반면, 사망자 틀에서는 프로그램 B가 많이 선택된다. 동일한 대안임에도 긍정적으로 표현할 때와 부정적으로 표현할 때 사람들의 선호가 달라지는 것이다. 카너먼과 트버스키는 사람들의 선택 행동을 설명하기 위해 경제학에서 제안한 기대효용이론(Expected Utility Theory) 대신 사람들의 실제 행동을 기술할 수 있는 심리적 모델인 프로스펙트 이론(Prospect Theory)을 제안한다. 기대효용이론에서는 최종 자산 상태를 절대 영점을 기준으로 평가하지만 프로스펙트 이론에서는 현재 자산 상태를 기준(준거점, Reference Point)으로 하여 이득 상황인지 손실 상황인지를 본다. 즉 자산의 변화 상태에

민감하게 반응하는 것이다. 예를 들어, 1,000만 원을 가진 사람이 내기를 해서 10만 원을 잃었다고 해보자. 기대효용이론에서는 990만 원에 대한 효용을 구하게 되고 이것으로 현재 이 사람의 주관적 상태를 가늠하게 된다. 반면 프로스펙트 이론에서는 10만 원을 잃은 손실감이 현재의 주관적 상태를 더 잘 나타낸다고 보는 것이다. 그런데 이득/손실에 따라 위험에 대한 태도가 달라진다. 이득을 얻는 상황이면 위험에 회피적인 태도를 가지고 ‘얻을 수 있는 금액이 크면서 불확실한 대안’보다 ‘얻을 수 있는 것이 적어도 확실한 대안’을 선호하게 된다. 반면 손실을 보는 상황에서는 위험 추구적인 태도를 가지면서 ‘확실하게 잃는 것보다 잃게 되는 금액이 다소 크더라도 불확실한, 즉 잃지 않을 가능성이 있는 대안’을 선호하게 된다. 위의 아시아 전염병 문제에서 생존자 틀의 경우 프로그램 B에서 아무도 살지 못할 가능성이 2/3이라는 것이 B를 선택하는데 걸림돌이 되지만 사망자 틀의 경우 프로그램 B에서 아무도 죽지 않을 확률이 1/3이라는 것이 B를 선택하는 데 매력적인 요소로 작용하게 된다.

이처럼 사람들은 이득을 얻는 상황인지 손실을 보는 상황인지에 따라 위험에 대한 태도가 달라지고 이에 더하여 손실에 더 민감한 반응을 보이기도 하는데, 이러한 현상을 손실 회피(Loss Aversion)라 한다. 즉 10만 원을 받게 될 때 느끼는 즐거움보다 10만 원을 잃을 때 느끼는 속상함이 더 크다는 것이다. 이러한 손실 회피는 여러 현상을 설명할 수 있는데, 대표적인 현상이 자산효과(또는 보유·소유효과, Endowment Effect)이다. 자신이 잠시라도 소유한 제품에 대한 가치 지각이 높아지는 현상인데, 이는 자신이 가진 것을 내어놓을 때 느끼는 손실감이 이를 내놓고 받을 수 있는 기회비용보다 크게 지각이 되기 때문에 한번 소유를 하면 쉽게 내놓지 못하는 것을 가리킨다. 카너먼, 네취(Knecht)와 탈러(Thaler)는 1990년 이를 실험을 통해 입증하였다. 실험의 내용은 다음과 같다. 심리학 실험에 참가한 사람들에게 감사의 뜻으로 대학 로고가 새겨진 머그컵을 하나씩 주었다. 조금 시간이 지난 뒤에 답례품이 모자라서 그러니 가진 것을 되팔 생각이 있는지 물었고, 판다면 얼마까지 받으면 되는지 물었다. 이것이 ‘Seller’ 조건이었고 이외에 두 개의 조건이 더 있었다. ‘Chooser’ 조건에서는 동일한 머그를 보여주고 다양한 금액을 짝지어 보여주면서 머그와 현금 중 하나를 선택하게 하였고 머그를 선택하다 현금으로 선택이 바뀌는 금액의 평균을 구했다. ‘Buyer’ 조건에서는 동일한 머그를 보여주고 머그를 산다면 얼

마까지 지불할 용의가 있는지 적도록 하였다. 동일한 머그에 가격을 매기도록 한 것인데, 조건에 따라 금액에 차이가 있었다. ‘Seller’ 조건에서는 평균 7.12달러, ‘Chooser’ 조건에서는 평균 3.12달러, ‘Buyer’ 조건에서는 평균 2.87달러를 적은 것이다. 자산효과로 자신이 컵을 가지고 있고 이를 내놓아 파는 상황에서는 손실감으로 머그의 가치를 더 크게 느끼게 된다. 이는 자신의 관점(Seller/Chooser/Buyer)에 따라 가치 지각이 달라질 수 있고 각자의 입장에서 합당하다고 생각하는 거래 가격이 달라질 수 있음을 잘 보여준다. 조정이나 협상 시 관점의 차이에서 오는 입장 차이가 있을 수 있음을 이해하는 것은 이후의 문제해결을 보다 쉽게 할 수 있을 것이다.

다시 위의 틀 효과로 돌아가 원래의 틀 효과는 동일한 대안을 긍정적 또는 부정적으로 표현하는 것에 따라 대안에 대한 평가나 선택이 달라지는 것을 가리키는데, 틀을 보다 넓게 해석하여 사물을 보는 관점으로 보기도 한다. 예를 들어, 이상기후에 직면한 조종사가 내려야 할 결정 상황을 살펴보자. 두 가지 가능한 대안은 계속 운항하는 것과 회항하는 것이다. 그런데 조종사가 상황을 안전 문제로 보게 되면 회항은 안전을 보장할 수 있는 대안으로 보이는 반면, 계속 운항하는 것은 승객 안전을 위협할 수 있는 위험한 대안으로 보이게 된다. 그러나 상황을 고객과의 약속으로 보게 되면 회항은 약속을 불이행하는 대안으로 보이는 반면, 계속 운항하는 것은 약속을 지키는 대안으로 보이게 된다. 어떤 문제로 보는지에 따라 어느 대안이 보다 매력적으로 보이는지가 달라진다.

그런데 틀은 다음과 같은 심리적 특성을 가진다. 첫째, 우리는 한 번에 한 틀을 통해서 현실을 보는 경향이 있고, 둘째, 한 틀에 안주하면 그것을 바꾸기가 어렵고, 셋째, 대부분의 문제들이 둘 이상의 틀로 검토되기 어렵다는 것이다. 앞서도 언급했듯이 우리 정보처리의 기본 시스템은 시스템 1이다. 보통 우리가 무엇인가를 배우고 어떤 분야에 전문가가 된다는 것은 그것을 보는 특정한 관점을 습득하는 것이다. 그리고 이러한 관점이 습득되면 이 관점은 자동적으로 적용된다. 따라서 틀을 바꾸는 것은 의식적인 노력이 필요하다. 상황에 적절한 좋은 틀을 만들기 위해서는 자신이 무의식적으로 사용하고 있는 틀이 무엇인지를 스스로 알고 있고, 자신의 틀이 주어진 문제를 해결하는 데 부적절하다는 것을 알게 되었을 때 지혜롭게 틀을 재구성할 수 있어야 하며, 다른 사람과 함께 문제를 해결해야 하는 경우 자신이 영향을 미치고자 하는 사람들이 어떤 틀을 가지고 있는

지 파악하고 자신의 틀을 거기에 맞추거나 반대로 상대가 자신과 같은 틀을 갖도록 먼저 작업을 한 후 자신의 의견을 피력하는 것이 효과적이다.

그런데 새로운 틀을 가진다는 것이 생각만큼 쉽지는 않다. 다음의 문제를 보자.

1970년대 달 탐험시대에 미국과 소련은 격렬히 경쟁하고 있었다. 달에 우주인을 착륙시킨 아폴로와 같은 프로젝트 비용을 견딜 수 없었던 소련은 무인 달 탐사선을 발사하여 어두운 달 표면 뒤쪽에 자동 로켓 본체를 보내기로 하였다. 이 로켓의 임무는 지구에서 아직 보지 못했던 영상사진들을 전송하는 것이었다. 백열전구가 가장 좋은 광원으로 밝혀졌지만, 기존의 전구는 달 표면의 착륙 충격에 견딜 수 없었다. 군사용 탱크에 사용하는 가장 내구성이 좋은 전구조차도 시험 중에 유리 와 소켓 사이의 연결 부위가 깨졌다. 어떻게 하면 전구를 강화해서 착륙 시 깨지지 않도록 할 것인가?

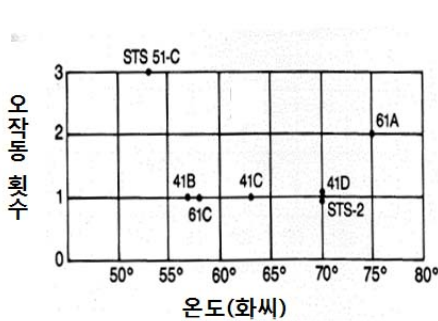
이 문제의 해결방안은 본고의 뒤쪽에 제시하고자 한다. 바로 방안을 제시하면 너무나 쉽게 느껴지기 때문이다. 어떻게 하면 이 문제를 해결할 수 있는지 한번 스스로 생각해보고 이후 그 방안을 확인해보자.

## V. 확증편향 (Confirmation Bias)

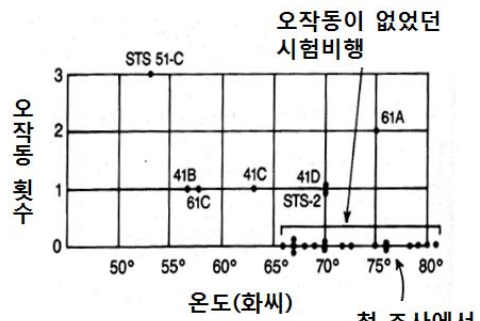
다음으로 조정과 설득 과정에 영향을 미칠 수 있는 현상으로 확증편향(Confirmation Bias)을 소개하고자 한다. 1986년 미국의 우주왕복선 챌린저호가 발사 73초 만에 하늘에서 공중 폭발하는 사건이 일어났다. 챌린저호에는 고등학교 선생님이 민간인 자격 최초로 탑승하여 더 큰 관심을 불러일으켰다. 그러나 발사과정이 전 세계적으로 생중계되는 과정에서 우주선이 공중 분해되어 큰 충격을 주었다. 이후 사고의 원인을 조사한 결과 고체추진로켓에 들어가는 부품 중의 하나인 O-ring(고무링)이 추운 날씨로 제대로 작동하지 않아 사고가 난 것으로 밝혀졌다. 그런데 사고가 나기 전에 나사 과학자들은 O-ring의 오작동과 추운 날씨 간에 상관이 있다는 것을 의심하고 이를 조사하도록 하였다. 그리고 과학자들이 조사한 것은 시험 발사 시 오작동이 있었던 날의 기온을 확인하는 것이었다. 조사 결과 추운 날씨와 오작동 간에는 상관이 없는 것으로 판단을 내렸고,

실제 발사일에 날씨가 매우 추웠음에도 발사 결정을 내린 것이다. 그리고 폭발 후 다시 조사를 하였다. 사고 원인을 찾기 위해 전면적인 조사를 실시하면서 전체 시험 발사 자료가 검토되었다. 다음 두 개의 그림<sup>1)</sup>은 발사 전에 조사한 자료와 발사 후에 조사한 자료를 보여준다. 왼쪽 그래프에서는 낮은 기온과 오작동 간의 관계가 명확하게 드러나지 않는다. 그러나 오작동이 없었던 시험 발사의 데이터까지 모두 포함한 오른쪽 그래프를 보면 기온이 낮을수록 오작동이 더 나타난다는 것이 드러난다.

나사의 과학자들은 낮은 기온과 O-ring의 오작동 간의 관계에 대한 가설이 있었고 자신들의 생각이 맞는지 확인하기 위해 오작동이 있었던 날의 기온을 확인하였는데, 이는 자신의 생각이 맞는지 확인한 것이다. 그러나 그 과정에서 실제로 낮은 기온과 O-ring의 오작동의 관계를 보여줄 수 있는 오작동이 없었던 시험 발사일의 기온을 보여주는 데이터는 누락되었다.



〈그림 1〉 발사 전 검토자료



〈그림 2〉 발사 후 검토자료  
첫 조사에서 무시된 자료

과학자들이 자신의 생각이 맞는지 틀린지 확인하기 위해서는 반증의 예를 확인해야 하는데, 그러지 못한 것이다. 이처럼 사람들이 자신의 생각이 맞는지를 확인하기 위해 자신의 생각이 맞다는 것을 보여주는 사례를 선택적으로 처리하고 이에 기초해 자신의 생각을 검증하는 경향을 확증편향이라고 한다. 결국 자신의 생각이 맞다는 것을 보여주는 예만 찾아보고 실제로 자신의 생각이 맞다고 생각하게 되는 것이다.

1) Russo, J. E. and P. J. H. Schoemaker, 1990, *Decision Traps* (Simon & Schuster).

조정과 설득에서 중요한 것은 상대방의 이야기를 잘 듣는 것이다. 그런데 내가 옳다는 생각으로 머릿속이 가득 차 있으면 상대방이 무슨 말을 해도 잘 듣지 않게 된다. 우리가 가지고 있는 상당 부분의 생각은 우리 경험을 통해 습득한 것이다. A가 좋은 사람인지 믿을 만한 사람인지는 그간 그 사람과의 경험을 통해 판단하게 된다. 학교에서 배우는 지식은 이미 많은 연구자들을 통해 검증된 사실인 경우가 많고 우리는 그것을 이해하고 믿으면 된다(실상 우리가 배우는 많은 지식도 불변하는 진리라고 보기는 어려운 것들이 많다. 특히 사회과학에서는 잠정적으로 맞다고 받아들이는 지식이 대부분이다). 그러나 우리 경험을 통해 습득하게 되는 지식은 이후 경험을 통해 수정될 수 있다. 이런 이유로 지금 우리가 알고 있는 것은 일종의 가설로서의 역할을 한다. 잠정적으로 맞다고 받아들이지만 이후 경험을 통해 검증되어야 할 지식인 것이다. 그러나 이 지식을 검증하는 과정에서 사람들은 편향된 방식으로 관련 정보를 처리한다. 자신의 생각이 틀릴 수 있음을 보여주는 예는 눈에 들어오지 않다 보니 자신은 옳고 상대는 틀린 것이 된다. 상대가 틀리다는 생각을 가지다 보니 상대가 틀리다는 것을 보여주는 것만 눈에 들어온다. 사고의 악순환이 벌어지는 것이다.

이런 확증편향을 가중시키는 것은 과신(Overconfidence) 현상이다. 이는 자신의 생각이 실제 이상으로 맞다고 확신을 갖는 것이다. 자신의 생각이 70% 정도 맞을 가능성이 있을 때 80~90% 이상으로 맞다고 생각하는 것이다. 실제로 어떤 것을 예측하게 했을 때 정보의 양이 많아져도 예측의 정확성은 제자리에 머물지만 정보가 많아질수록 자신의 예측이 정확할 것이라는 확신 정도는 높아지게 된다. 많이 볼수록 자신의 생각이 옳고 정확하다고 믿게 된다.

과신과 확증편향을 줄이기 위해서는 자신이 틀릴 수 있다는 생각을 갖고 그것을 보여주는 예를 적극적으로 찾는 노력을 해야 한다. 반증의 예를 찾는 것이 어렵다면 여러 개의 가설을 검증하는 것도 한 방법일 수 있다. 서로 다른 가설을 세우고 각 가설이 맞는지 보여주는 예를 찾다 보면 어느 가설이 더 타당한지 볼 수 있을 것이다. 내가 틀릴 수 있다는 생각을 갖게 되면 다른 사람이 하는 말을 경청할 수 있게 될 것이다. 상대방이 무슨 얘기를 하는지, 어떤 관점을 가지고 있는지 열린 마음으로 생각하다 보면 나의 관점을 바꿀 수는 없더라도 상대방의 입장에서 왜 그런 주장이나 요청을 하는지 조금은 이해할 수 있게 되고, 이러한 이해는 타협점을 찾기 위해 노력하는 출발점이 될 수 있을 것이다.

## VI. 마치며

다시 착륙 시 깨지지 않아야 하는 전구 문제로 돌아가 보자. 어떤 해결책을 생각해보았는가? 유리구와 소켓 사이의 연결을 더 강하게 해줄 수 있는 방법이나 유리구를 강하게 만드는 여러 방법들에 대해 생각해 보았을 것이다. 그러나 해결 방법은 다소 엉뚱한데, 이는 백열전구에서 유리를 씌우는 것의 원래 목적을 생각하는 것이다. 유리구는 내부를 진공으로 만들기 위해 덮는 것이다. 그런데 달 표면은 이미 진공상태이므로 유리구가 없어도 필라멘트는 빛을 낼 수 있다. 우리에게 익숙한 전구에 고착되어 어떻게 하면 유리구가 깨지지 않게 할 것인지만 생각하다 보면 유리구가 없어도 된다는 것을 생각해내기 어렵다.

인간의 사고는 완벽하지 않다. 그러나 그렇다고 해서 제멋대로 생각하는 것은 아니다. 우리나라에도 번역되어 베스트셀러가 된 애리얼리(Ariely)의 저서 『상식 밖의 경제학』의 원제목은 “Predictably Irrational”이다. 직역하자면 예측할 수 있는 방식으로 비합리적이라는 것이다. 경제학적인 합리성을 기대할 수는 없지만 뇌가 정보를 처리하는 방식에 기초하여 휴리스틱한 방식으로 선택을 하다 보니 어디로 튈지 알 수 있다는 것이다. 여러 휴리스틱과 편향 현상을 이해하고 이를 줄일 수 있는 여러 기법(Debiasing Techniques)들을 여러 조정과 설득 상황에 적극적으로 적용해보고자 노력하는 것은 불완전한 인간 사이의 소통을 원활하게 하는 데 도움이 될 것이라 믿는다. 🍌