

리더십 최고의 덕목은?

데블스 애드버킷(Devil's Advocate)이라는 역할이 있습니다. '악마의 대변인'쯤으로 번역할 수 있는 데 가톨릭 성인(聖人) 추대 심사에서 찬성 쪽인 '신의 대변인(God's Advocate)'에 맞서 불가 이유를 주장하는 역할을 맡습니다. 분야를 나눈 악마의 대변인들이 후보의 약점과 개선돼야 할 점을 반대편 시각에서 가혹할 정도로 공격하고 토론을 합니다. 청문회이자 검증 과정인 것이지요. 천주교에서 1500년대 후반에 도입, 400여 년 동안 시행했다가 1983년 교황 바오로 2세가 공식적으로 폐기했다고 합니다.

대선 후보들도 TV 토론을 이런 방식으로 준비합니다. 악마의 대변인들이 공약의 허점이나 정치인으로서의 약점 등 꼬리잡는 질문으로 몰아세우고, 후보를 화나게끔 만드는 악의적인 질문도 해 상황을 잘 대처할 수 있도록 준비하는 것이지요. 지난 2000년 남북정상회담을 준비할 때 당시 김대중 대통령도 청와대에서 김정일 국방위원장의 대역을 앞에 앉혀 놓고 실제 정상회담에서 오갈 내용을 토론했으며 치밀하게 연습하기도 했습니다. 이 방식을 원용한 가상 연습이지요.

2012년부터 시즌 3까지 만들어진 미국드라마 뉴스룸^{Newsroom}은 국내에서도 꽤 인기가 있었습니다. 9·11테러, 미국 대선, 오사마 빈 라덴 사살 등을 다루는 앵커와 기자, 프로듀서 등 영향력 있는 케이블TV의 메인뉴스팀 이야기입니다. 미 해병대가 아프가니스탄 전쟁 중 동료 구출 작전을 하면서 사린 가스를 사용(중대한 전쟁범죄임)했다는 제보를 받고 기자들이 11개월 동안 비밀 취재를 합니다. 이 사실이 맞다고 판단한 기자들은 인터뷰 등으로 기사를 작성했습니다. 여기서 레드팀^{Red Team}이 나옵니다. 군에서 위계임이나 실전 연습을 할 때 적군 역할을 레드팀이라 합니다. 기사를 내보내기 직전 최종 검증단계로써, 취재 내용을 전혀 모르는 다른 기자들로 레드팀을 구성, 기사의 허점을 파고드는 질문을 하고 올바른 사실관계인지 따집니다. 취재 기자들은 이를 설명하고 방어합니다. 레드팀은 뭔가 허술한 구석이 있다고 주장하며 기사를 내보지 말고 좀 더 확인해보자고 주장했습니다. 하지만 그 지적은 묻히고 대단한 특종으로 포장돼 기사는 방영됩니다.

결국, 그것은 엉터리 제보와 일부 제보자의 의도적인 거짓말, 특종에 눈이 먼 프로듀서의 인터뷰 조작 등이 얹힌 오보로 판명됐습니다. 메인뉴스의 신뢰도는 엉망이 됐고, 회사는 문 닫을 정도의 타격을 입었지요. 취재팀과 뉴스룸 리더가 합리적이고 타당한 지적을 확증 편향적 사고로 무시한 결과입니다.

데블스 애드버킷이나 레드팀은 리더의 잘못된 판단이나 편향된 시각을 바로잡을 수 있는 아주 긍정적인 기능을 갖고 있습니다. 있을지도 모를 조직의 손해를 미리 방지할 수도 있고, 건강한 견제의 기능을 할 수도 있으며, 오류의 함정이나 사고를 피해갈 수 있도록 도와주기도 합니다. 하지만 리더가 이를 수용하거나, 최소한 존중하고 긍정적으로 참고하겠다는 자세가 돼 있지 않으면 말짱 도루묵이 되겠지요. 현상 유지 또는 자리 보존만을 위한다거나, 심지어 자신의 잘못과 오류가 드러날까 봐 레드팀의 기능 자체를 원하지 않는 조직의 리더가 있을 수 있습니다. 그런 조직이 건강할 수는 없겠지요.

1986년 1월 28일 미국 우주왕복선 챌린저호는 발사 73초 만에 폭발, 승무원 7명 전원이 사망했습니다. 전 세계가 TV중계로 지켜본 끔찍한 사고였지요. 기계 부품 이음매에서 기체가 새지 않도록 하는 고무패킹 오리링^{O-ring}이 얼음이 얼 정도의 추운 날씨에 뻗뻗해져 제 역할을 하지 못한 게 폭발 원인이었습니다. 담당 기술자들은 추위가 가신 뒤 발사하자는 의견을 냈으나, 항공우주국(NASA) 지휘부는 이를 무시해 결국 최악의 사고를 낸 것입니다.

조직이나 회사, 국가가 데블스 애드버킷, 레드팀 또는 비슷한 기능을 운용하지 않으면 편향적 사고가 지배할 가능성이 큼니다. 다양한 상황에 대비하고, 취약점을 알 수 있으며, 위기관리를 할 수 있고, 새로운 시각을 제공해주는 레드팀의 운용은 리더십이 갖춰야 할 최우선 덕목이 아닌가 싶습니다. 특히 불통이 문제되는 요즘의 우리 정치·사회 이곳저곳에서 말이죠.