

## 集團思考現象을 說明하는 因果的 模型의 檢證

林 昌 喜\* · 洪 龍 基\*\*

### 〈目 次〉

- |                 |             |
|-----------------|-------------|
| I. 序 論          | IV. 結果 및 解釋 |
| II. 文獻考察 및 概念圖式 | V. 結 論      |
| III. 研究의 設計     |             |

### I. 序 論

인간의 사회적 행태 중 집단행동에 관한 연구는 두가지 견해가 지배적이다. 하나는 분석단위와 수준에서 집단을 구성하고 있는 개체들의 본질적 요소를 가지고 집단을 설명해야 한다는 방법론적 개체주의(methodological individualism)와 다른 하나는 집단은 그 자체로서 독특한 속성이 있고 이런 속성 중에는 개체단위의 속성만으로는 설명될 수 없는 것이 있기 때문에 연구대상을 전체적(whole) 차원에서 보고 설명해야 한다는 형이상학적 총체론(metaphysical holism) 견해가 바로 그것이다. 집단행동이란 무엇인가에 대한 개념규정과 어떤 관점에서 관찰해야 하는가에 대한 의견일치가 되어있지는 못하지만, 조직을 연구하는 대부분 사람들은 큰 조직이 실제로는 그 조직 안의 작은 하위집단의 역할에 의존한다는 것을 발견한다.

여하튼, 여러가지 집단행동 중에서 집단의사결정과 문제해결과정에 관한 주제는 지난 몇 년간 조직행동론 연구에서 주요 관심영역의 하나였다[Vroom, Grant & Cotton, 1969; Cartwright, 1971]. 이러한 연구분야에서 여러가지 공헌을 한 Janis[1972]는 응집력있는 집단내에서 집단구성원들이 의사결정을 할 때 주로 나타나는 사고의 한 형태

이 논문은 1994년도 홍익대학교 교내학술연구 조성비에 의하여 연구되었음.

\* 홍익대학교 경영대학 경영학과 부교수.

\*\* 홍익대학교 대학원 경영학과 박사과정.

로서 集團思考(groupthink)<sup>1)</sup>가 존재함을 입증하였다. Gustave[1947]도 개인이 집단화되면 모든 개인의 감정과 사상은 하나의 동일한 방향을 향하게 되고 각 개인의 고유한 의식적 성격은 사라지며 새로운 집단사고가 발생된다고 보았다. 집단심리의 입장에서 본다면 개인과 개성은 약해진다. 따라서 동질성이 강해지고 의식적인 특질들이 지배적으로 나타나게 된다.

또한 Janis[1972, 1982]는 집단의사결정과 그 결과간의 연결과정의 연구에 가장 많은 공헌을 하였는데 그 중에서도 위원회조직에서의 잘못된 의사결정과정이 ‘당연히 실패를 이끌 만한 정책결과’를 야기한다고 주장하고 있다. 따라서 특정조직에서 이루어지는 집단의 압력이 의사결정결과에 미치는 영향에 대한 정교한 연구가 필요하다고 본다. 이에 본 연구에서는 집단사고를 일으키는 원인과 그 결과에 대해서 선행연구들을 중심으로 고찰하고, 이를 토대로 Janis[1972, 1982]에 의해 제안된 집단사고의 이론적 분석틀을 재검증하면서 집단사고 압력이 의사결정과정에 어떻게 작용하는지를 실증연구를 통해 밝히고자 한다.

본 연구의 목적을 정리하면 다음과 같다.

1) 집단사고현상의 원인이 되는 선행변수는 학자마다 서로 불일치하며 매우 상이한 모습을 띠고 있다. Janis[1972, 1982, 1989]는 집단사고의 선행변수로 집단응집력이 가장 중요한 요인이라고 강조하는 반면에 Moorhead와 Montanari[1986] 등의 학자들은 집단응집력변수 보다는 구조적인 변수나 의사결정과정에서의 지나친 어려움 등을 나타내는 의사결정맥락변수가 더 주요한 선행변수라는 주장을 하고 있다. 이에 차안하여 집단사고의 선행변수를 재규명하고자 한다.

2) Janis[1972, 1982]연구와 집단사고현상에 대한 대부분의 연구들은 Janis가설에서의 집단사고현상을 나타내는 변수가 8가지며 이 8가지 변수들을 구성개념타당성의 분석없이 독립적이라는 가정하에 분석하였다. 이는 8가지 내용을 상세히 나누지 않고 사용한 것이다. 따라서 기존연구들을 토대로 8가지 변수가 독립적이지 않고 몇가지 묶음으로 구분될 경우 선행변수들이 집단사고현상에 미치는 영향이 차이가 있는지를 밝히고자 한다.

---

1) 집단사고는 G. Orwell이 『1984』에서 제시한 새로운 어휘들인 ‘이중사고(doublethink)’나 ‘범죄사고(crimethink)’와 같은 맥락에 있는 것이다. 따라서 본 연구에서의 ‘집단사고’라는 부정적인 의미로 사용된다.

## II. 文獻考察 및 概念圖式

### 1. 집단사고(groupthink)의 관련이론

집단은 공통의 목적을 달성하기 위해 서로 상호작용하며, 상호의존적인 2인 이상의 모임으로 정의할 수 있다[Szilagyi & Wallace, 1983]. 한편, Rubin[1984]은 집단의 의사결정이란 2인 이상의 집단구성원이 2개 이상의 대안 중에 하나를 선택하는 것이라고 하였다.

Janis[1972, 1982, 1989]는 ‘집단사고’를 이러한 집단의 의사결정시에 나타나는 극단적인 일치추구(concurrence sought) 현상으로 정의하였다. 그는 이러한 집단사고현상을 제한된 정보, 부적합한 대안평가 절차, 일방적 리더쉽, 자아의식의 결핍, 그리고 구성원들의 높은 스트레스 상황에서 쉽게 발생한다고 보고 있다. 특히, 영향력 있는 몇몇 소수의 집단구성원 혹은 리더에 의해 애용되는 해결책만으로 결정을 내리는 조건일 경우에도 종종 발생할 수 있음을 주장하였다.

또한, Janis[1972]의 『집단사고의 희생자들』 서두에 “완벽한 개인은 없다(Nobody is Perfect)”라고 하면서 한 심리학자의 말을 인용해 “각 개인의 정보처리능력에 한계가 있기 때문에 대규모 조직을 책임진 리더는 각각의 대안들을 심사숙고 하여 각 대안의 적절한 편의과 비용을 철저히 연구한 후 정책결정을 하지는 않는다. 하지만 개인의 정신기능의 한계를 극복하려는 가장 일반적 방식으로 중요한 결정은 집단에 위임해 버린다”라고 쓰고 있다.

그러나 개인과 같이 집단도 단점을 가진다. 이점은 집단의 의사결정이 불안정하다는 것을 의미한다. 집단은 어떨 때는 가장 최상일뿐 아니라 최악일 경우도 있다. 예를 들면, Nietzsche에 따르면 “광기(madness)는 개인에 있어서는 예외적인 경우이지만 집단에 있어서는 하나의 규칙(rule)이다”라고 보고 있다. 따라서 조직행동론 관련문헌 중에 상당량은 극단적 위기상황에서 집단전염(group contagion)이 집단적 공포(panic)를 증가시킨다고 보고 있다[Myers, 1987; Steers 1990]. 그러나 Tetlock[1979]는 집단사고 경향이 많은 집단에서의 의사결정은 그렇지 않은 집단에서의 의사결정보다도 동조현상이 더 심하다고 주장한다. 이는 집단에 의해 결정된 사항에 대한 실수를 의사결

정자에게로 돌리지 않는 것으로 본질상 Janis[1972]의 주장<sup>2)</sup>과 일치된다.

또한, Janis와 Mann[1977]의 연구에서는 집단구성원들이 결속력이나 응집력을 위해 성가시거나 어려운 과제를 회피하는 경향을 보였고, 결국 구성원들은 강한 일치추구 경향을 보였다. Sumner는 집단내(in-group)의 결속은 집단외(out-group)의 알력이 증가할 때 더욱 증가한다고 보았고, Lewin[1947]은 집단역학에 대한 실증연구를 통해 목표달성을 평가할 수 있는 객관적 표준이나 대안탐색이 부족할 때 편견지각과 결점을 가진 채로 의사결정에 임할 수 있음을 경고하였다. 즉, 소집단행동에 대한 Lewin[1952]의 분석은 집단응집력<sup>3)</sup>을 강조한 것으로, 집단응집력은 구성원의 집단에 대한 긍정적인 가치부여와 집단에 계속해서 소속되려고 하는 욕구이다. 집단응집력이 높을 때는 모든 구성원들은 결속, 상호연계, 회의참석에 대한 긍정적 감정 등을 표현하는 것으로 나타났다.

## 2. 집단사고의 연구접근법

집단사고 개념은 집단에 의해 행해진 사례를 통하여 연구되었다. 또한 다양한 작업상황에서 일어날 수 있는 집단사고의 잠재성에 대한 연구들도 있었다. 그럼에도 불구하고 집단사고를 지지하려는 실증연구에는 많은 이견이 있어 왔다. 집단사고의 사례연구 및 기록자료 분석 등은 집단사고 개념에 대한 몇 가지 지지를 보이긴 했지만 통제된 실험법 연구와는 일치하지 않는 결과를 나타내었다[Turner et al., 1992]. 또한, 집단사고현상의 실증연구들은 Janis에 의해 제안된 가설검증 결과와 상반되거나 제한된 지지만을 보였다[Moorhead & Montanari, 1986]. 기존연구문헌들을 살펴보면 집단사고의 연구접근법은 주로 사례연구, 실험연구, 기록자료 분석연구, 실증연구로 나누어 볼 수 있는데, 여기서 간단히 각각의 접근법을 요약해 보기로 한다.

- 
- 2) Janis는 집단사고를 본질상 하나의 스트레스 감소과정으로 본다. 결국, 집단사고가 일어나는 집단은 결정을 내리는 데 장시간을 소모했고 회의 도중 근심스러운 언급을 하지 않았다. 자세한 것은 다음 연구를 참조[Callaway, Marriott, & Esser, 1985].
  - 3) 집단응집성효과에 대한 또 다른 논의로는 Cartwright[1968]연구를 들 수 있는데 그는 집단응집성의 효과를 첫째, 집단활동내에서의 구성원에 의한 참가정도와 구성원을 보유하기 위해 집단의 능력을 증가시킨다. 둘째, 집단응집성이 크면 클수록 집단의 규범에 동조하는 것이나 집단목표나 과업 및 역할을 수용하는 것에 대한 동조를 일으킬 수 있는 힘이 더 많아진다. 마지막으로, 매우 높은 집단응집성은 구성원의 높은 자기-존경과 근심을 감소시키는 안정의 원천을 제공한다 등 3 가지 형태로 수렴된다고 보았다.

### 1) 사례연구

Janis[1972, 1982]의 연구를 모토로 나찌독일의 유화정책, 진주만, 피그만, 북한의 침공, 월남전쟁, 워터게이트 등의 사례에서 결함을 가진 의사결정의 정량적 분석을 통해 집단사고개념이 연구되었다. 그는 이러한 잘못된 실수에서의 의사결정과정의 산물인 쿠바미사일위기 사례와 그보다는 효과적인 결과를 보인 마샬정책 사례를 비교하였다. 이들 사례에서 집단의 의사결정자들은 위험감수와 지나친 낙관론을 믿는 것으로 나타났다. Janis[1982]의 집단사고의 6가지 사례 모두에서는 불필요하게 생략된 대안과 목적(종종, 집단은 집단구성원에 의하여 초기부터 애용되었던 대안만을 논의함), 처음 선호된 선택안의 위험을 조사하지 못한 실패, 초기에 기각된 대안을 재평가하는데 실패, 관련정보의 열악한 탐색, 정보처리에 있어서의 편차 등의 결점이 발견되었다.

### 2) 실험법 연구

실험법 연구는 선행변수를 기능적으로 조작하고서 의사결정과 사회적인 상호작용에 관한 집단사고의 효과를 검증하고자 한 경우이다. Flowers[1977]는 특히, '개방형리더 쉽스타일'은 '폐쇄형리더쉽스타일'보다 더 많은 정보를 사용하고 더 많은 해결책을 제안하며 이러한 집단은 생각의 자유로운 교환을 촉진한다는 것을 발견하였다. 이것은 지시적 리더에 관심을 가졌던 Janis[1982]가설과 비교될 수 있다. 하지만 실험연구에서는 집단용집력이 의사결정에 영향을 주지 않으므로써 Janis의 주장과 다른 결과를 보였다. 또한, Leana[1985]는 응집성이 낮은 8명의 낯선 사람과 응집성이 높은 8명의 친분관계가 있는 학생으로 이루어진 집단간에 비지니스게임(종업원 5명의 해고결정)을 통해 지시적 리더를 가진 집단이 참여적인 리더를 가진 집단에 비해 소수의 해결책을 논의한다는 것과 응집성이 높은 집단이 낮은 집단에 비해 더 많은 정보를 공유한다는 것을 발견하였다.

### 3) 기록자료분석

기록자료분석은 Tetlock[1979]를 통해 이루어졌는데 핵심의사결정자에 의해 만들어진 공적인 성명에 대한 기록들을 내용분석하여 Janis의 가설을 정량적으로 검증하였다. 분석결과 집단사고 상황내에서의 의사결정자들은 미국과 동맹국에 대해 더욱 긍정적인 언급을 하며 정책잇슈에 대한 지각은 더욱 단순함을 보였다. 이 연구에서 Janis결과와 일치하지 않는 것은 의사결정자들은 외부집단에 대하여 부정적인 준거를 보이지 않았다는 것이다. 이것은 최근의 Tetlock과 동료들의 연구결과와 일치한다. 즉, 의사결정자들이 외부집단에 대하여 고정관념을 가지고 있다는 증거는 나타나지 않았다[Tetlock et al., 1992].

### 4) 실증분석

실증연구로서 이는 집단사고발생의 타당성을 실증적으로 연구한 시도들이다 [Flowers, 1977; Courtwright, 1978; Leana, 1985]. 이를 연구에서는 기존의 집단사고 결과를 강하게 지지하지 못했고, 특히 원인 및 결과에 대해서도 Janis가 제시한 가설을 지지하지 않았다.

이와 같이 Janis의 집단사고모델의 인과순서를 검증하기 위해 사용된 여러 연구들은 매우 모순된 결과들을 보여주고 있다. 또한 다른 연구법에 비해 실증연구가 잘 이루어지지 못한 이유 중 하나는 Janis의 초기의 책에서 명백한 이론적 분석틀이 개발되지 못했기 때문인 것으로 풀이된다. 이상에서 살펴본 바와 같이 집단사고현상과 관련하여 그 원인변수들을 찾아내어 인과관계를 밝히려는 많은 시도가 있었으나 제자리를 맴돌면서 연구자마다 모순된 결과 혹은 상관관계의 불명확성만을 보여주고 있는 실정이다.

## 3. 집단사고의 원인과 종후

### 1) 집단사고의 선행변수

집단이 집단사고를 경험하고 있다는 것과 어떤 종류의 집단이 잘못된 의사결정을 내

릴 가능성성이 큰 것인지를 언급하기 위해서 집단사고의 선행변수(원인)들과 집단사고증후를 분명히 해야 할 필요가 있다. 집단사고의 선행변수들을 살펴보면 다음과 같다.

### (1) 집단응집력

집단응집력은 집단구성원들이 그들의 집단에 남아 있으려는 욕구의 정도로서 정의된다 [Cartwright, 1968]. 집단응집력은 더 오랫동안 집단에 남아 있으려는 경향이 있기 때문에 종종 집단일원화의식 유지에 치중한다. Cartwright[1968]는 집단내 일체감에 관한 긍정적 또는 부정적 결과를 정리하고 있는데 긍정적 측면에서 즐거움과 만족은 응집력이 낮은 집단에서보다는 높은 집단에서 훨씬 더 많이 이야기 된다. 부정적 측면에서는 응집력이 있는 집단은 그렇지 않은 집단 보다 그들의 구성원들에게 보다 강력한 영향력을 발휘한다. 더불어 Janis[1972]는 “높은 수준의 집단응집력은 집단사고의 높은 빈도를 보이는 증후, 즉 의사결정의 결과가 자주 실패로 나타나도록 한다”고 강조한다.

### (2) 집단구조

집단구조의 문제는 Janis[1972]의 사례연구에 잘 반영되어 있다. 피그만 특별자문위원회는 외부전문가들로부터 철저하게 고립되어 있었다. 그 집단의 구성원들은 비밀이 침공계획의 성공에 결정적 요인이라고 확신하고 있었으며 그 계획을 아는 사람이 적으면 적을 수록 좋다고 느끼고 있었다. 결국, 외부정보를 스스로 저지하고 만 것이다. Moorhead와 Montanari[1986]도 집단고립의 효과를 조사한 연구에서 정보를 가진 외부자에 의한 전문적 정보나 핵심적이며 중요한 평가가 부족했음을 지적했다.

### (3) 의사결정맥락

의사결정맥락은 리더쉽스타일과 관련된 것으로 문제해결을 위한 모임을 주관하는 리더는 집단사고에 영향을 미친다. 집단논의의 과정에서 리더의 영향은 역할연극 절차를 사용한 Flowers [1977]에 의해 조사됐다. 이 연구에서 Janis의 응집력 예측에 대한 지지는 거의 찾아볼 수 없었지만 리더쉽스타일 효과는 영향력이 있었고 가설 또한 입증되었다.

이렇듯 결론들은 서로 모순되거나 불일치했다. Janis[1972, 1982, 1989]는 집단사고 현상의 선행(원인)변수로서 집단응집력을 강조하였다. 한편 Moorhead와 Montanari

[1986] 등은 집단응집력보다는 집단구조가 더 주요한 선행변수라는 주장을 하고 있다.

불일치되는 이유는 Janis는 집단사고의 선행변수와 집단사고현상에 대한 변수를 실증적으로 측정하지 못하고 이론적인 설명만을 하였기 때문이다. Tetlock[1979]은 Janis 모형을 검증한 결과 집단응집력만이 집단사고의 선행변수임을 밝혀지만, 다른 몇몇 학자들[Flowews, 1977; Mann, 1977; Courtwright, 1978]의 연구에서는 집단응집력이 집단사고의 선행변수라는 결과가 지지되지 못했다. 그 중에 Moorhead와 Montanari[1986] 등은 Janis의 모형에 새로운 집단구조변수를 추가하여 집단사고의 선행변수로서 집단구조변수가 집단응집력변수보다 더 관계가 있음을 발견했다.

이러한 연구결과의 불일치는 집단사고의 선행변수를 집단응집력으로만 계속 설명하려고 했기 때문이며, 또한 원인변수에 있었다기 보다는 집단사고증후변수(결과변수)의 측정에 문제가 있었기 때문이다. Moorhead와 Montanari[1986] 등의 연구를 통해 알았듯이 집단구조변수도 추가되어야 한다. 그래서 본 연구에서는 Janis 모형을 재검증할 때 중요한 선행변수라고 간주되는 의사결정맥락변수도 추가하여 그 인과관계가 정확히 나타나는 가를 살펴 본다.

## 2) 집단사고현상의 측정변수

Janis는 집단사고의 현상을 집단사고증후로서 이름붙였다. <표 II-1>은 Janis가 정리한 후 그동안 많이 연구되어 온 집단사고의 증후(symptoms)들을 요약한 것이다.

&lt;표 II-1&gt;

집단사고증후

증상	특징
1. 취소불가능의 환상	지나친 낙관주의, 위험감수
2. 집합적 합리화	행동에 반대되는 정보회피, 선택된 행동의 정당성 입증
3. 도덕성에 대한 착각	근원적 도덕성에 대한 맹목적 신념
4. 외부집단에 대한 편견	외부집단에 대한 과소평가, 외부평가 무시(고정관념)
5. 높은 동조압력	선두리더의 지시 추종, 집단규범에 순종
6. 반대아이디어에 대한 자기검열	집단합의로부터 일탈불허, 반대표시에 대한 망설임
7. 만장일치 환상	만장일치가 더 가치있는 생각
8. 집단보호	반대정보로부터 집단보호

Janis[1972]가 8개 증후들을 초기에 분류하였다 하더라도 이를 상세히 나누지 않았다. 8가지 증후들을 막연하게 독립적이라고 가정하였다. 또한 Janis[1972, 1982, 1989]의 연구와 그 외 다수의 연구[Janis & Mann, 1977; Wheeler & Janis, 1980]도 8가지 증후 각각의 단순한 총합값으로 집단사고증후변수를 설정하였다. 그 결과 집단사고의 선행변수와 집단사고증후변수간의 인과관계가 연구자마다 다르고 결과도 불일치 했었다. 그런데 집단사고증후변수들이 Janis[1972]의 초기 분류와는 달리 Mann[1977]이나 Longley와 Pruitt[1980] 그리고 Wheeler[1980]의 연구에서 더 자세하게 분류될 수 있었기 때문에 두 분류로 범주화 할 수 있다.

### (1) 개인정당성

개인정당성변수는 개인의 정당성, 옳다고 생각되는 것(right) 등을 나타내는 것으로 <표 II-1>에서의 취소불가능의 환상, 집합적 합리화, 도덕성에 대한 착각, 외부집단에 대한 편견 등에 관한 것을 포함한다.

### (2) 집단동조성

집단동조성변수는 집단을 중시하는 생각, 개인보다 집단을 더 중요하게 여기는 것, 개인주의 보다는 집단주의, 집단보호 등을 나타내는 것으로, <표 II-1>에서 동조압력, 반대아이디어에 대한 자기검열, 만장일치환상, 집단보호 등에 관한 것을 포함한다.

이는 선행변수와 결과변수 관계에 대한 명백한 이론적 분석틀이 개발되지 못한 탓으로 집단사고의 증후들이 정확히 분류되지 못한 채 연구들이 되풀이 되고 있다. 이상의 논의를 통해 볼 때 실증분석을 하지 않고 이론적 가설을 제안한 연구접근법에 문제가 있으며, 집단사고증후변수 8가지가 분류되어야 하며, 그렇게 되면 집단사고의 선행변수와 집단사고증후변수간의 인과관계가 분명히 드러날 것으로 기대된다.

### III. 研究의 設計

#### 1. 연구가설과 연구모형

본 연구에서 가장 중요한 것은 기존의 연구들에서는 Janis[1972, 1982]의 집단사고 인과모형을 강하게 지지하지 못했고 특히 선행변수 및 결과변수의 정립에 대해서도 매우 혼재된 모습을 보이고 있기 때문에 혹시 Janis가 집단사고증후변수를 잘못 분류하지 않았나 하는 것이다.

지금까지의 논의를 통해 선행변수는 집단응집력, 집단구조, 의사결정맥락 등으로 선정하였고 집단사고증후변수는 집단증후변수의 분류를 통해 개인정당성과 집단동조성으로 선정하였다. 따라서 다음과 같은 추론이 가능하다.

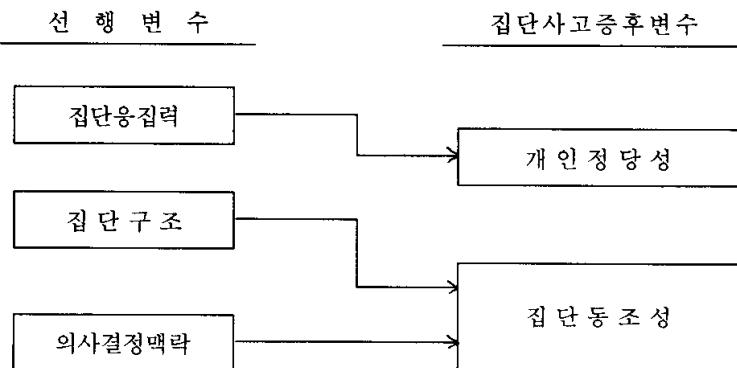
〈가설 I〉 8가지 집단사고증후변수는 개인정당성 및 집단동조성변수군으로 분류될 것이다.

〈가설 II〉 집단사고의 선행요인들(집단응집력, 집단구조, 의사결정맥락)은 집단사고의 두가지 변수군(개인정당성, 집단동조성)에 각기 상이한 영향을 보일 것이다.

이들 변수를 가지고 가설적인 연구모형을 도식화하면 〈그림 III-1〉과 같다.

〈그림 III-1〉

연구 모형



## 2. 변수의 구성과 측정

본 연구의 측정도구는 자기보고식 설문지로서 연구모형에 따라 선택한 변수들을 측정하기 위한 문항 44개로 구성되었다. 모든 변수는 Likert의 5점척도로 측정하였다.

### 1) 집단사고 선행변수

집단응집력변수는 집단구성원들이 그들 집단에 남아 있으려는 욕구의 정도로써 정의한다[Cartwright, 1968]. 이것은 조직행동에 있어 ‘정체성’과 유사한 개념으로 구성원들이 조직에 소속되려고 하고 조직의 가치있는 구성원이 되려고 하는 것과 일치되는 개념이다. 집단응집력변수는 기존연구에서 타당성이 입증된 측정도구를 사용하여 7개문항으로 측정되었다. 집단구조변수는 집단이 다른 집단과 격리되어 있고 집단내에 리더쉽이 부족하며 집단내 규범이나 절차 및 제도상의 구조적 문제점을 가진 집단구조로서 정의하고 외부자로부터의 고립 등 15개변수로 측정하였다. 의사결정맥락변수는 의사결정을 위한 집단내의 분위기로서 정의하고 촉진적인 리더쉽이 발휘되는지의 여부 등 9개문항으로 측정하였다.

### 2) 집단사고증후변수

집단사고증후변수는 Janis[1972, 1978]가 분류한 초기의 8개 주요한 증후들로서 집단사고의 표시로 정의된다. 8가지의 증후변수는 불사신적 착각, 도덕성 착각, 외부집단편견 착각, 집합적 합리화, 높은 동조압력, 반대아이디어에 대한 자기검열, 집단보호 그리고 명백한 만장일치 등을 포함하여 총 14개 문항으로 구성하였다.

후술되겠지만 요인분석결과에 의해 개인정당성과 집단동조성으로 분류되었는데 개인정당성은 Janis의 8가지 집단사고 중에서 각각 4가지가 포함되었다. 개인정당성은 외부집단에 대하여 과소평가하거나 외부평가를 무시하는 것 또는 집단적인 행동에 도덕성을 부여하고 정당하게 생각하는 것 등 소속된 구성원 개인들이 옳다고 인정하고 있는 정당성으로 정의하고 그 측정은 취소불가능, 집합적 합리화, 집단도덕성, 외부집단편견 등 4가지 각각의 변수에서 추출된 6개 문항으로 측정되었다.

또한 집단동조성은 집단합의사항에 대한 일탈을 불허하거나 선두리더의 지시에 무조건적으로 추종하는 것, 반대정보가 나왔을 때 이를 제지하고 만장일치로 가려는 것 등의 특징을 가지며 이는 개인보다는 집단을 중시하는 집단주의의 동조현상으로 정의하였다. 집단동조성의 측정은 높은 동조압력, 자기검열, 만장일치환상, 집단보호 등 4가지 각각의 변수에서 추출된 8가지 문항을 측정하였다.

이상의 변수들의 문항수, 평균, 표준편차 및 내적신뢰는 다음 〈표 III-1〉과 같다. 모든 신뢰계수 값이 0.57~0.78값을 보였다(〈표 III-1〉 참조).

〈표 III-1〉 변수들의 평균, 표준편차 및 신뢰계수

변 수	문 항 수	평 균(Mean)	표준편차(SD)	신뢰도계수(a)
집 단 응 집 력	7	3.19	0.54	0.7807
집 단 구 조	15	2.69	0.44	0.7405
의사결정맥락	8	2.75	0.54	0.7554
개인정당성	6	3.14	0.51	0.5762
집단동조성	8	2.54	0.44	0.7588

### 3. 모집 및 분석기법

본 조사는 설문지를 이용한 면접방법에 의해 5-15명 내외의 의사결정집단의 300명을 대상으로 1994년 7월 15일부터 8월 1일사이에 실시되었다. 배포된 300부의 설문지 중 212부가 회수되었고 이 중 내용 기재가 부실한 것을 제외한 나머지 202부를 분석자료로 사용하였다.

본 연구의 분석수준은 의사결정집단이다. 먼저, 202명의 응답자로부터의 반응을 요인 분석하여 더욱 타당성있고 검약한 척도를 만들려고 요인분석을 하였고, 자료가 획단자료이기 때문에 ANOVA나 MANOVA보다 더욱 적절한 기법이라고 여겨지는 경로분석(Path Analysis)을 통해 선행변수와 집단사고증후변수들 간에 관계를 회귀방정식으로 부터 계산된 표준화된 베타계수로써 계산하였다.

#### IV. 結果 及 解釋

#### 1. <가설 I>의 검증

202명의 응답자로부터의 반응은 검약한(parsimonious) 척도와 척도의 타당성 확보를 위해 요인분석을 통한 구성개념 타당성(construct validity)을 검증하였다. 집단사고증후변수들이 요인분석되었다. Janis[1982]에 의하면 집단사고증후변수들(8가지)의 관련성에 대해서는 명확하게 그 입장을 밝히지 못하였고 그 집단사고증후변수들이 독립적이라는 주장만을 폐고 있다. 따라서 집단사고증후에 대한 항목의 정확한 분석을 위해서 직각회전(orthogonal rotation)을 통해 하나의 변수범주내의 부하량(loadings) 값이 높은 것을 가지는 항목만이 실제 분석에 사용되었다.

Janis에 의해 제시된 증상들이 그대로 일치되지 않고 2가지로 구별된 결과를 보였다. 다음 <표 IV-1>에 최종요인구조의 항목들을 제시하였다.

〈표 IV-1〉 집단사고증후변수의 최종요인의 분석

초기의 요인	선택된 항목의 수	최종적인 요인
취소불가능	3	개인정당성
집합적 합리화	1	
집단도덕성	1	
외부집단편견	1	
높은 동조압력	1	집단동조성
자기검열	3	
만장일치환상	3	
집단보호	1	

첫째 요인은 취소불가능환상과 집합적 합리화, 집단도덕성, 외부집단편견 등의 항목들이 한 요인(개인정당성)으로 구성되었다. 둘째 요인은 높은 동조압력, 자기검열, 만장일치환상, 집단보호 등의 항목이 한가지 요인(집단동조성)으로 묶였다. 이것은 Janis가

개념적으로 구별된다고 보았던 것과 전혀 다른 현상을 보인 것이다. 따라서 <가설 I>은 지지되었다.

앞서 논의된 3가지 선행변수들과 Janis의 8개 집단사고증후변수가 아닌 요인 분석을 통해 얻어진 2가지 집단사고증후변수(개인정당성, 집단동조성)들은 높은 구성개념타당성을 가지기 때문에 이를 가지고 실증분석을 하는 것이 더욱 타당성이 있다고 볼 수 있다.

## 2. <가설 II>의 검증

본 연구에서 집단사고 모형의 내적 인과관계를 우선 상관관계분석을 수행하였다. <표 IV-2>에서 보듯이 집단응집력과 집단동조성, 집단구조와 개인정당성, 의사결정맥락과 개인정당성 변수만을 제외한 나머지 변수들은 중간정도의 크기로 서로 관련되어 있으며 모든 상관계수는 유의했다.

<표 IV-2> 변수들간의 피어슨 상관관계 ( $N=202$ )

변 수	집단응집력	집단구조	의사결정맥락	개인정당성	집단동조성
집 단 응 집 력	1				
집 단 구 조	-0.5454**	1			
의 사 결 정 맥 락	-0.3818**	0.5894**	1		
개 인 정 당 성	0.3560**	-0.0884	0.0203	1	
집 단 동 조 성	-0.1720	0.3303**	0.2788**	0.1177	1

\*\*  $P<0.001$

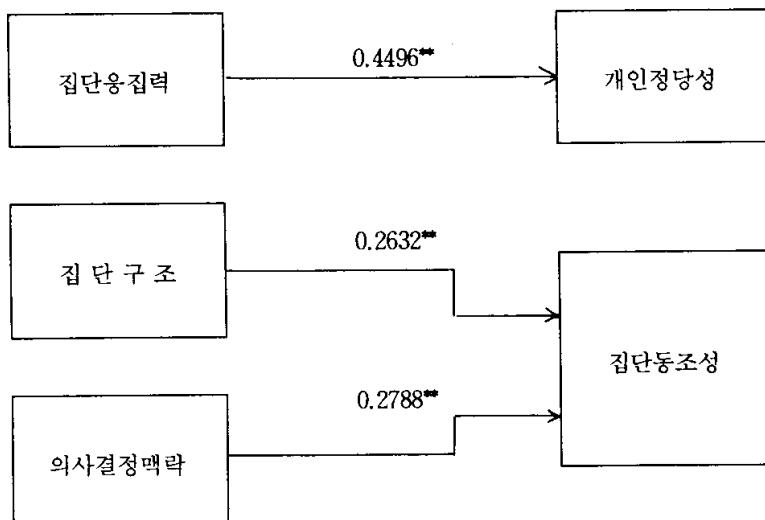
Janis[1972, 1989]는 집단응집력이 집단사고의 원인이라고 하였으나 본 연구에서 집단사고 초기 8가지 증후변수들을 요인분석하여 최종변수로 추출한 두가지 변수인 개인정당성변수와 집단동조성변수와의 관계는 Janis의 결론과 상이한 결론을 보였다. 즉, 집단응집력은 개인정당성과는 유의적( $0.3560$ ,  $P<0.001$ )이었지만 집단동조성과는 무관하였고 집단구조변수는 집단동조성과는 유의적( $0.3303$ ,  $P<0.001$ )이었지만 개인정당성과는 무관하였다. 또한 의사결정변수도 마찬가지 결과를 보였다( $0.6161$ ,  $P<0.001$ ).

이러한 결과는 Janis의 초기의 논의에서 명백한 이론적 분석들이 개발되지 못했고 집단사고변수의 구성개념타당성을 명확하게 하지 못한 한계점이 있기 때문이다. 따라서 Janis모델의 인과순서를 검증하고 Janis이론과의 차이를 보기 위해 경로분석을 수행하였다.

경로분석에 있어 각각의 원인변수로부터 종속변수까지를 화살표로서 나타내는 것은 경로를 표현하는 것이다. 앞서 선정된 가설적인 모형을 검증하기 위해 모든 변수들에 대한 각 변수들의 회귀방정식이 계산되었다. 회귀방정식에서의 표준화된 베타계수가 각 경로에 계산되었다. 표준화된 베타계수가 작거나 통계적으로 유의하지 않을 때 이러한 경로는 없어지는 것이다. <그림 IV-1>에 집단의사결정에 영향을 미치는 집단사고의 선행변수 및 집단사고증후변수들의 경로모델이 제시되었다.

&lt;그림 IV-1&gt;

집단사고현상의 인과적 경로모형 결과



\*\* P&lt;0.0001

Janis의 가설에서 가장 중시된 집단응집력과 집단사고증후변수인 개인정당성간에는 높은 관계(0.4496, P<0.0001)가 있어 집단응집력이 높을수록 취소불가능의 환상, 집합적 합리화, 도덕성에 대한 착각, 외부집단에 대한 개인정당성은 높아져 Janis의 가설을 강하게 지지하였지만, 집단응집력과 집단사고증상의 또 다른 하나의 변수인 집단동조성 변수, 즉 높은 동조압력, 자기겸열, 만장일치환상, 집단보호 현상등과는 관계하지 않았다. 이는 Janis가설의 집단사고증후 8가지 증후변수와 선행변수 3가지의 관계에 대한 명백한 개념정립이 이루어져야 함을 의미한다.

집단구조와 의사결정맥락은 집단동조성변수와 관계(0.2632, 0.2778, P<0.0001)가 있었다. 집단구조변수는 개인정당성과는 관계하지 않고 집단동조성과 관계하고 있어 집단의 집단구조변수는 집단동조성을 증가시키고 대안과 평가에 있어 소수대안을 평가하고 외부전문가의 충고를 무시하는 경향이 높아짐을 알 수 있었다.

이러한 결과로 볼 때 지금까지 집단사고의 연구에 상당한 이견이 있음이 확인되었다. 앞서 살펴 본 바와 같이 집단사고의 사례연구, 기록문서분석, 실험법 등 각각의 연구방법에 의한 분석에서도 Janis의 결과를 지지하지 못한 것처럼 본 연구도 Janis의 결과의 부분적 지지를 보였다.

## V. 結論

본 연구의 결과를 요약하면 다음과 같다.

- 1) Janis[1972, 1982, 1989]는 집단사고의 증후변수를 8가지로 개념적으로 구분하고 실제 분석에서는 8가지 변수의 총합평균값으로 분석을 수행하였다. 하지만 본 연구를 통해 그 구성개념타당성을 검증해 본 결과 8가지 집단사고증후변수들이 개인정당성과 집단동조성 변수등 2가지 현상으로 구별되었다. 따라서 지금까지의 연구는 8개의 요인이 독립적이라는 가정하에 분석되었으나 인과관계의 정확한 분석을 위해 타당성확보를 통한 분석이 이루어져야 한다.

2) Janis는 집단사고의 선행변수로 집단용집력을 가장 중시하였으나 연구결과 집단사고는 개인정당성에는 영향을 주지만 집단동조성에는 영향을 주지 못하는 원인이 되고 반대로 집단구조변수와 의사결정맥락변수들은 개인정당성과는 무관하지만 집단동조성과는 관계하고 있어 집단사고에 대한 2가지 변수구분이 중요하다는 것을 알 수 있었다.

본 연구의 작은 공헌점은 Janis가설에 대한 많은 논의들이 사례연구와 기록문서분석을 통한 연구 또는 지나치게 통제된 실험에 의한 분석을 하였으나 Janis의 연구모형을 실증적으로 검증하여 그 모형에 수정이 필요함을 밝혔다는 것이다. 하지만 표본집단에서 발생된 편이와 집단사고를 발생시키는 제요인들에 대한 정교화작업을 하지 못한 한계를 가진다. 이러한 자료를 통해서 Janis의 집단사고 가설을 강력하게 지지하지 않았다는 것은 선행변수, 집단사고증후변수, 집단사고증후의 결과변수들간의 인과적 관련성에 더 많은 토론과 연구조사가 이루어져야 함을 의미한다.

## 參 考 文 獻

- Brion, J. M.,(1980), *Organizational Leadership of Human Resources*, Jai Press.
- Callaway, M. R., Marriott, R. G., & Esser, J. K.,(1985), "Effects of Dominance on Group Decision Making:Toward a Stress-Reduction Explanation of Groupthink," *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 49, No. 4, pp. 949-952.
- Cartwright, D.,(1968), "The Nature of Group Cohesiveness," In D. Cartwright and Zander (eds.), *Group Dynamics:Research and Theory*, 3rd ed., Harper & Row.
- Cartwright, D.,(1971), "Risk Taking by Individuals and Group:An Assessment of Research Employing Choice Dilemmas," *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 20, pp. 361-378.
- Fischhoff, B., & Beyth, R.,(1978), "Failure had Many Fathers," *Policy Sciences*, Vol. 7, pp. 387-393.
- Flowers, M. L.,(1977), "A Laboratory Test of Some Implication of Janis's

- Groupthink Hypothesis," *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 35, pp. 888-896.
- Gustave, Le Bon.,(1947), *The Crowd:A Study of Popular Mind*, Ernest Bonn Ltd.
- Janis, I. L.,(1972), *Victims of Groupthink*, Boston:Houghton Mifflin.
- Janis, I. L.,(1982), *Groupthink: Psychological Studies of Policy Decisions and Fiascoes*, 2nd., Boston:Houghton Mifflin.
- Janis, I. L.,(1989), *Crucial Decisions:Leadership in Policymaking and Crisis Management*, New York:Free Press.
- Janis, I. L., & Mann, L.,(1977), *Decision Making:A Psychological Analysis of Conflict, Choice, and Commitment*, New York:Free Press.
- Leana, C. R.,(1985) "A Partial Test of Janis's Groupthink Model:Effects of Group Cohesiveness and Leader Behavior on Defective Decision Making," *Journal of Management*, Vol. 11, pp. 5-17.
- Lewin, K.,(1947), "Group Decision and Change," In T. Newcomb and E. Hartley (eds.), *Readings in Social Psychology*, New York:Holt.
- Lewin, K.,(1952), *Field theory in Social Science*, London, England:Tavistock Publications.
- Longley, J., & Pruitt, D. G.,(1980), "Groupthink:A Critique of Janis's Theory," In L. Wheeler (eds.), *Review of Personality and Social Psychology*, Vol. 1, Beverly Hills, Calif:Sage.
- Moorhead, G., & Montanari, J. R., (1986), "An Empirical Investigation of the Groupthink Phenomenon," *Human Relations*, Vol. 39, No. 5, pp. 399-410.
- Moscovici, Serge.,(1985), Social Influence and Conformity, In G. Lindzey & E. Aronson (eds.,), *The Handbook of Social Psychology*, 3rd ed., New York: Random House, pp. 347-412.
- Myers, D. G.,(1987), *Social Psychology*, 2nd., New York:McGraw-Hill.
- Rubin, J. Z.,(1984), Chapter 1. Introduction, in W. C. Swap ed., *Group Decision Making*, Sage Publications.

- Steers, R. M.,(1990), *Introduction to Organization Behavior*, 4th ed., New York:Harper Collins.
- Szilagyi, A. D., Wallace, M. J.(1983), *Organizational Behavior and Performance*, 3rd ed., Scott, Foresman and Co.,Glenview, Illinois.
- Tectlock P. E.,(1979), "Identifying Victims of Groupthink from Public Statements of Decision Makers," *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 37, No. 8, pp. 1314-1324.
- Tectlock P. E.,(1985), "Accountability:The Neglected Social Context of Judgment and Choice," In B. Staw & L. Cummings(eds.,), *Research in Organizational Behavior*, Vol. 7, Greenwich, CT:JAI Press, pp. 297-332.
- Tectlock P. E., Peterson, R. S, McGuire,C., Chang, S & Feld, P.,(1992), "Assessing Political Group Dynamics:A Test of Groupthink Model," *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 63, No. 3, pp. 403-425.
- Vroom, V. H., Grant, L. D., & Cotton, T. S.,(1969), "The Consequences of Social Interaction in Group Problem Solving," *Organization Behavior and Human Performance*, Vol. 4, pp. 77-95.
- Wheeler, D. D., & Janis, I. L.,(1989), *A Practical Guide for Making Decisions*, New York:Free Press.
- Whyte, Glen.,(1989), "Groupthink Reconsidered," *Academy of Management Review*, Vol. 14, No. 1, pp. 40-56.