

# 리더의 나이와 리더 선출법이 집단 의사 결정에 미치는 영향

## The Influence of Leader's Age and Leader Selection on Group Decision Making

조지연\*, 함성수\*\*, 손영우\*\*\*  
연세대학교\*, 공군사관학교\*\*, 연세대학교\*\*\*

Jee-Yun Cho(yeonys@hotmail.com)\*, Seong-Soo Ham(04ham@hanmail.net)\*\*,  
Young-Woo Sohn(ysohn@yonsei.ac.kr)\*\*\*

### 요약

본 연구는 리더의 나이에 따라 집단 의사 결정이 어떻게 달라지는지 알아보려고 하였다. 연구 결과, 나이 많은 리더가 나이 적은 리더에 비해 토론 중 발언 비율이 높았으며, 나이 많은 리더가 속한 집단의 결정 정확률이 더 높았다. 또한 리더의 나이가 많은 경우, 집단 구성원들은 리더의 집단 대표성과 발휘된 리더십을 더 높게 인식하고 있었다. 한편, 리더의 나이가 집단 의사 결정에 끼치는 영향은 리더 선출법에 따라 달라졌다. 리더의 나이가 적은 경우에는 체계적인 방법으로 선출된 리더 집단의 토론의 질이 높게 나타난 반면, 리더의 나이가 많은 경우에는 무작위로 선출된 리더 집단의 토론의 질이 높게 나타났다. 이와 같은 결과는 리더가 소유한 권력 기반의 차이에서 비롯된 것이라 추론할 수 있다.

■ **중심어** : | 집단의사결정 | 리더의 나이 | 리더 선출법 | 권력기반 |

### Abstract

This research examined whether there are differences in group decision making between senior leader groups and junior leader groups. Results revealed that senior leaders contributed more during the discussion than junior leaders, and groups with senior leaders performed better than the groups with junior leaders. In post-discussion activities group members noted that senior leaders were able to represent their groups better, and showed better leadership during discussion. On the other hand, the leader's age impacted differently depending on leader selection methods. For senior leaders, leaders randomly assigned were perceived to be more beneficial to groups. However for junior leaders, leaders systematically selected were perceived to represent their groups better and exhibit better leadership. The interaction between leader's age and leader selection seems to arise from a difference of leader's power bases.

■ **keyword** : | Group Decision Making | Leader's Age | Leader Selection | Power Base |

## I. 서론

일반적으로 집단 의사 결정은 구성원이 각기 다른 지식을 가지고 있을 때 구성원들은 다른 사람들에게 새로

운 정보를 습득하여 더 많은 정보를 고려한 최종 결정을 내릴 수 있는 장점이 있다. 또한 모든 구성원이 관련된 정보를 전부 다 알고 있을 때조차, 다른 사람이 순간적으로 잊어버렸을 만한 정보를 서로 상기시켜 줄 수

있다[1]. 실제로 집단은 일반적으로 한 개인이 상기하는 정보보다 더 많은 정보를 상기할 수 있다고 밝혀졌다 [2][3]. 그러므로 집단의 구성원이 각자의 정보를 효과적으로 인출한다면, 판단을 할 때 고려할 수 있는 정보의 개수가 개인이 판단을 내릴 때보다 늘어나므로 여러 상황에서 집단은 개인보다 나은 수행을 보일 것이라 기대된다[4]. 이렇듯 집단 의사 결정에서 의사 결정에 참여하는 사람들끼리 정보를 교환하고 나누는 과정은 매우 중요한 것이다[5]. 특히 집단 구성원 모두에게 같은 정보가 제공되지 않는 경우, 정보 교환의 과정은 올바른 결정을 내리는 데에 필수적이다.

하지만 많은 연구는 집단이 정보를 불균형적으로 논의하는 경향을 관찰하였다. 집단이 결정을 내릴 때, 한 사람만이 독특하게 알고 있는 정보는 논의 내용에서 종종 제외되는 현상이 나타났다[6]. 한편 정보의 불균형적 분배로 인해 나타나는 편향된 선호 현상은 리더의 출현으로 눈에 띄게 줄어들 수 있다는 것이 실험에 의해 밝혀졌다[7]. 리더는 집단 내 정보의 흐름을 주도하고, 정보 교환을 원활히 하는데 도움을 주면서 다른 구성원들보다 토론에 더 많이 공헌하게 된다. 그러나 리더의 이와 같은 특징이 항상 긍정적인 결과만을 가져오는 것은 아니다. 예컨대, 권위적인 리더와 함께 의사 결정에 참여한 사람들은 리더가 없는 조건의 사람들에 비해 자신의 의견을 적게 제시하였고, 의사 결정을 할 때에도 관련 정보를 덜 이용한 것으로 밝혀졌다[8-10]. 또한 체계적인 방법에 의해 선출된 리더는 다른 구성원들로 하여금 심리적 반발심을 느끼게 함으로써 오히려 작업 수행에 악영향을 끼치기도 한다.

리더의 스타일이나 선출 방법 외에도 리더의 나이 또한 토론의 과정에 직접적으로 영향을 끼치는 중요한 변인이 될 수 있다. 이런 관점에서 집단 내 리더가 나이가 많거나 혹은 나이가 적을 때 집단의 다른 구성원들이 토론에 임하는 자세는 달라질 수 있으며, 이 때 나이 변인은 리더십의 효과를 증폭시킬 수도 혹은 감소시킬 수도 있는 변인이다. 따라서 본 연구는 직접적인 실험을 통해 리더의 나이와 선출방법이 집단 의사 결정에 어떤 영향을 주는지를 밝히고자 한다.

## II. 이론적 배경 및 연구 목적

### 1. 정보 추출 모형(Information Sampling Model)

Stasser와 Titus가 제안한 정보 추출 모형에 따르면, 집단의 논의 내용은 집단 구성원들이 가지고 있는 정보 pool에서 정보가 추출됨으로써 얻어진다[11][12]. 정보 추출은 논의에 참여하는 집단 구성원이 어떤 정보를 생각해 내어 언급함으로써 일어나는데, 구성원 중 단 한 명이라도 어떤 정보에 대해 언급을 하게 되면 그 정보는 논의의 대상이 될 수 있다는 점에서 집단 내 많은 사람이 알고 있는 정보일수록 논의될 가능성이 높다고 볼 수 있다[13].

집단이 문제를 해결하거나 의사 결정을 내릴 때, 집단의 모든 구성원들이 모든 정보를 동등하게 가지고 있는 경우는 거의 없다. 개개인이 얻는 경험과 훈련의 정도, 업무 역할 및 개인적 관심사 등의 차이로 인해 개인은 다른 사람들이 가지고 있지 못한 독특한 관련 정보를 가지게 된다. 구성원 모두가 공통적으로 알고 있는 공유 정보(shared information)와 반대되는 개념으로 한 개인이 독특하게 가지고 있는 정보를 비공유 정보(unshared information)라고 부른다[13]. 이러한 관점에서 집단 의사 결정은 개인 의사 결정에 비해 대단히 중요한 이득을 가져올 수 있는데, 집단 논의를 거쳐 비공유 정보를 나누는 과정을 거치기 때문에 한 개인이 결정하는 것보다 더 효과적이고 나은 대안의 선택이 가능해진다.

논의 과정 중 정보가 제시되는 양상에서 나타나는 중요한 특징 중 하나는 논의되는 공유 정보의 양이 비공유 정보의 양보다 월등히 많다는 점이다. 또한 논의 과정에서 공유 정보는 비공유 정보에 비해 논의 초반에 언급되는 경향을 보였으며, 한 번 언급된 공유 정보가 반복되는 경우가 이미 언급된 비공유 정보가 반복되는 경우보다 훨씬 많았다[13-15]. 정보를 교환하고 새로운 정보를 고려하여 논의하는 것과 관련하여 집단 의사 결정이 비효율적이라는 사실은 지속적으로 증명되어 왔다[16].

## 2. 리더

리더는 그룹 내 참여자들이 문제에 초점을 맞추도록 유지하고, 구성원 간 의사소통을 용이하게 도움으로써 전반적인 의사결정 과정을 책임진다. 특히 리더는 논의 중 나온 사안들이 지속적으로 논의 과정에 포함될 수 있도록 신경을 써야하는데, 중요한 정보를 반복하거나 어떤 정보에 대한 질문을 통해 결정을 내릴 때 중요한 정보가 누락되지 않도록 해야 한다[13]. 실제로 리더의 역할에 임명된 사람들의 경우 정보에 대한 반복된 언급과 잦은 질문 경향을 보였다. Henningsen 등[7]은 숨겨진 프로파일 상황에서 집단의 리더가 모든 정보를 알고 있는 집단의 경우 부분적인 정보를 알고 있는 리더가 속한 그룹보다 비공유 정보의 논의가 더 활발히 이루어진다는 것을 밝혔다.

## 3. 나이

리더의 나이와 리더십에 관한 문헌 고찰 연구에서, 리더의 나이가 리더의 행동과 리더십 효과성과 어떤 연관성이 있는지 살펴보았다.[17] 연구결과들은 일관성이 부족하였고 상충되는 결과들이 많이 있었다. Walter 등은 리더의 나이와 리더 행동/리더십 결과변인과의 관계에서 정서적 능력과 긍정성을 유지하려는 경향을 매개변인으로 설정한 모델을 제시하였다. 집단 의사결정에 적용된 실증적 연구는 거의 없다.[17]

예부터 유교는 한반도에 깊은 영향을 끼쳤으며 우리 문화를 형성하는 근간이 되어 왔다. 한국에서 장유유서의 개념은 동양의 그 어떤 나라에서보다 중요하게 지켜지는 질서인데, 세계 어느 나라보다 발달한 존재는 이와 같은 문화를 가장 잘 대표한다. 나이가 많은 사람을 공경하고 따르는 문화는 조직의 또 다른 위계질서와 충돌할 때 집단 내 갈등을 야기하기도 하는데, 예컨대, 조직에서 자신보다 직급이 높은 사람이 손아래 사람일 때 사람들은 적지 않게 심리적으로 불편한 감정을 경험하게 되며, 이러한 집단은 종종 효과적인 의사소통을 실패하는 경험을 하기도 한다.

여기에 대해서는 French와 Raven[18]의 분류를 바탕으로 나이 많은 사람이 가질 수 있는 권력 기반과 암묵적 리더십이론(implicit leadership theory)의 측면에서

설명할 수 있다.

먼저, French와 Raven[18]의 분류를 바탕으로 나이 많은 사람이 가질 수 있는 권력 기반에 대해서 알아보자. 영향력 수용자가 영향력 행사자를 자신의 행동의 준거로 생각할 때 영향력 행사자는 참조 권력을 지니게 된다. 우리 사회에서는 흔히 나이가 많은 사람을 존경하고 존중하며 나이 많은 사람들을 모범으로 삼는 예를 쉽게 접할 수 있다. 다시 말해 나이가 많은 것이 참조 권력을 얻는 기반이 될 수 있다는 것이다. 합법적 권력 또한 나이 많은 사람이 가질 수 있는 권력 기반이다. French와 Raven[18]에 따르면, 합법적 권력 기반은 문화적인 가치와 밀접한 관계를 지니고 있으며, 나이, 성별, 지적 능력, 계급, 신체적 조건 등 그 종류가 문화, 사회에 따라 매우 다양하게 나타날 수 있다고 하였다. 예를 들어 우리나라에서는 나이가 많은 사람이 어린 사람들에 대해 영향력 행사권을 가지는 것이 당연시되는 경향이 있는데, 나이에 따른 뚜렷한 위계질서가 반영된 모습이라 할 것이다. 또한 사회적인 구조를 받아들이는 것이 합법적 권력의 기반을 마련한다. 나이에 따른 위계적 구조 또한 일종의 사회적인 구조로 해석될 수 있으며, 이런 맥락에서 나이 많은 사람은 합법적 권력을 소유할 것이라 예상할 수 있겠다. 그러므로 나이가 적은 사람이 집단의 리더로 지목되었을 때, 즉 나이가 많은 사람이 집단의 리더가 아닐 때, 집단 리더의 권력과 나이 많은 사람의 권력이 충돌할 가능성이 있다. 이런 상황에서 토론의 양상이 어떻게 달라지는지는 흥미로운 연구 주제가 된다.

또한 암묵적 리더십이론(implicit leadership theory)에서 집단의 구성원들이 나름대로 독특한 리더십 이론을 갖고 있다고 가정한다[19][20]. 홍기원과 고재홍[21]의 연구에 의하면 나이가 많은 사람일수록 구성원들로부터 과제 리더십 평정에서 높은 평가를 받았다. 이런 관점을 집단 의사 결정과 접목해 보았을 때, 자신보다 나이가 많은 사람이 그룹의 리더인 경우와 자신보다 나이가 어린 사람이 그룹의 리더인 경우에 의사 결정 과정은 차이를 보일 것이며, 구체적으로 나타나는 현상을 분석하면 중요한 함의를 얻을 것이라 기대한다.

#### 4. 심리적 반발심

Brehm[22]은 자신의 자유가 침해 받았다고 지각하고 동시에 자유를 보호하려는 쪽으로 행동하게 되는 현상을 '심리적 반발심(psychological reactance)'라고 지칭하였다. 집단 의사 결정에서 리더의 선출 방법을 조작했을 때 심리적 반발심이 관찰되었다. 무작위로 선출된 리더 집단이 체계적인 방법에 의해 선출된 리더 집단보다 의사 결정 과제에서 수행 결과가 더 좋았다[19]. Henningsen 등[7]은 이와 같은 결과를 다음과 같이 해석했다. 체계적으로 선출된 리더가 무작위로 선출된 리더보다 주장을 더 강하게 할 것이고 이러한 경우 구성원들은 자신이 리더에게 특정 의견을 강요당한다고 느낄 것이다. 또한 구성원들은 객관적 방법으로 선출되었다는 이유로 체계적 리더가 주장이 강할 것이라고 단지 지각할 수도 있다.

정보의 분배 상태를 조작하여 집단 토론을 실행한 Henningsen 등[7]의 연구는 더욱 확증적인 결과를 보여준다. 리더가 무작위로 선출된 집단 중 리더가 모든 정보를 알고 있는 경우에 구성원들은 비공유 정보를 더 많이 언급했지만, 리더가 부분적인 정보만을 알고 있는 경우에 구성원들은 공유 정보를 더 많이 언급했다. 체계적으로 리더가 선출된 집단의 경우에는 리더가 모든 정보를 알고 있을 때 집단은 공유 정보에 초점을 두어 논의를 진행하였고, 반면 부분적 정보만 알고 있을 때 집단은 비공유 정보에 초점을 두어 논의를 진행하였다. 체계적인 근거에 의해 리더가 선출되었다고 믿는 집단의 리더가 집단 구성원들에게 심리적 반발심을 일으켜 논의에 리더가 공헌하는 것을 부정하려는 행위인 셈이다.

본 연구의 구체적인 목적은 다음과 같다. 첫째, 리더의 나이에 따라 토론의 정확률이 어떻게 달라지는지 알아보고자 하였다. 이를 위해 나이가 적은 리더를 배정한 집단과 나이가 많은 리더를 배정한 집단으로 나누어서 범인을 맞추는 과제의 과제 정확률을 비교하였다. 둘째, 리더의 나이가 토론 중 리더가 발언하는 정도에 영향을 미치는지 알아보고자 하였다. 녹음된 토론 내용을 분석하여 각 집단의 전체 발언 시간 중 리더가 발언하는 시간을 계산하여 리더의 나이에 따라 리더의 발언 비율이 달라지는지 알아보았다. 마지막으로 리더의 나

이와 리더 선출법이 토론의 효율성 정도에 미치는 영향을 알아보고자 하였다. 구체적인 가설을 아래와 같다.

가설 A. 나이 많은 리더가 나이 적은 리더보다 토론 중 발언 비율이 높을 것이다.

가설 B. 나이 많은 리더가 배정된 집단이 나이 적은 리더가 배정된 집단보다 토론을 통한 집단 결정 정확률이 높을 것이다.

가설 C. 나이 많은 리더가 배정된 집단이 나이 적은 리더가 배정된 집단보다 토론 효율성이 높게 나타날 것이다.

가설 D. 체계적으로 선출된 리더보다 무작위로 선출된 리더 집단의 결정 정확률이 높을 것이다.

가설 E. 체계적으로 선출된 리더보다 무작위로 선출된 리더 집단의 토론 효율성이 높게 나타날 것이다.

가설 F. 리더의 나이와 리더 선출법의 상호작용에 따라 결정의 정확률이 달라 질 것이다.

가설 G. 리더의 나이와 리더 선출법의 상호작용에 따라 집단의 토론 효율성이 달라질 것이다.

### III. 연구방법

#### 1. 실험참가자

심리학 교양/전공 수업을 듣는 연세대학교 학부생 중 자발적으로 신청한 학생 183명을 대상으로 하였다. 성별의 분포는 남자 105명, 여자 78명이며 평균 연령은 21.4세였다. 각 학생들은 3명이 함께 참여하는 집단 토론에 참여하였다.

#### 2. 변인

2(리더의 나이: senior leader 조건, junior leader 조건) x 2(리더의 선출 방법: 체계적 선출 조건, 무작위 선출 조건) 독립 집단 방안이다. 세 명으로 구성된 집단 구성원 세 명 중 두 명은 나이가 같은데, 남은 한 사람이 나이가 같은 두 사람에게 비해 나이가 많으면 그 사람은 senior, 동갑인 두 명은 junior가 된다. 같은 방법으로

남은 한 사람이 나이가 같은 두 사람에 비해 나이가 적으면 junior, 동갑인 두 명은 senior가 된다. 모든 집단은 senior한 명, junior 두 명이 포함된 집단과 senior 두 명, junior 한 명으로 구성된 집단으로 구분되며, 두 형태의 집단을 역균형통제(counterbalance)하였다.

리더 선출 방법 변인은 체계적인 방법으로 선출하는 경우, 무작위로 선출하는 경우로 나눌 수 있다. 체계적인 방법에 의해 리더가 선출되는 조건에서 모든 참가자들은 토론을 시작하기 전에 리더십 설문지[22]에 응당한 후 누가 리더가 될지 알려주었는데 실제로 리더는 참가자들의 나이에 의해 이미 정해져 있었으나 체계적 방법으로 리더를 선출했다고 참가자들이 지각하도록 하였다. 무작위로 리더가 선출되는 조건의 참가자들에게는 실험을 신청한 사람들의 목록에서 무작위로 배정되었다고 알려주었다.

토론 중 모든 참가자가 발언한 시간 중 리더가 발언한 시간의 비율을 계산하여 리더의 발언 정도를 알아보고 변인 별 그룹간의 차이를 살펴보았다. 토론의 효율성을 측정하기 위해 Haslam 등[23]의 연구를 참고한 7점 척도의 설문지를 이용하였다. 설문지는 여섯 문항으로 구성되며, 설문지를 통해 리더의 집단 대표성, 결론 도출 과정의 효율성, 개인의 토론 참여도, 리더십 발휘 정도, 토론 참여의 흥미 정도, 리더의 실질적 토론 주도성 등에 대한 변인 별 그룹 간의 차이를 살펴보았다.

### 3. 실험도구 및 절차

약 1000개의 단어로 구성된 살인 사건 이야기를 번역하여 본 연구의 토론 도구로 사용하였다[24]. 자료에는 여덟 명의 용의자가 등장하며, 그들의 유죄 혹은 무죄를 지지하는 74개의 정보가 들어있다. 제 1 용의자의 유죄를 지지하는 정보의 개수는 20개이며, 다른 일곱 명의 용의자를 지지하는 정보의 개수는 차례로 15, 10, 8, 7, 6, 5, 3개이다.

실험참가자에게는 위의 자료가 두 가지 세트로 구분되어 제공되었는데, 그룹의 리더는 모든 정보를 포함하는 충분한 자료를 받았고 나머지 사람들은 부분 정보만이 담긴 부분 자료를 받았다. 부분 자료는 숨겨진 프로파일 상황을 연출하는데, 제 1 용의자의 범행을 지지하는

20개의 정보 중 5개만이 포함되어 있으며, 다른 용의자를 지지하는 정보는 원본과 동일했다. 그러므로 부분 자료를 받은 참가자 개인적인 입장에서 사건의 유력한 용의자는 제 2 용의자, 제 3 용의자가 될 수 있다.

실험실에 도착한 참가자들은 우선 다음과 같은 지시 사항을 들었다.

“본 연구에서 여러분은 어떤 살인 사건 파일을 검토한 후, 토론에 통해 범인을 찾아내는 집단 의사 결정에 참여하게 될 것입니다. 집단에서 리더의 역할은 모든 구성원이 만족하는 결정에 이르도록 집단 구성원들의 참여를 유도하고 전반적인 토론을 이끌어 가는 것입니다. 또한 모든 참가자는 올바른 범인을 찾기 위해 노력하셔야 합니다.”

그 후 사건의 정보가 담긴 자료가 실험참가자에게 분배되었는데, 모든 자료가 조금씩 다른 정보를 포함하고 있다는 사실을 참가자들에게는 알리지 않았다. 이어지는 토론에서 이미 배정된 역할에 따라 충분한 자료 혹은 부분 자료를 받은 참가자들은 각자 자신이 생각하는 살인 사건의 용의자를 준비된 종이에 적도록 지시를 받았다. 각자가 자료를 읽고 생각하는 데에 7분이 주어졌으며, 정해진 시간이 지나면 가운데에 마련된 토론용 탁자에 모여 앉도록 했다. 본격적인 토론이 시작되기 전에 참가자들은 간단한 자기소개를 통해 이름, 나이, 학과 등의 정보를 서로 알도록 했다.

토론은 실험자의 개입 없이 진행되었으나, 25분이 넘도록 결정을 내리지 못하는 집단의 경우에 실험자는 토론을 조속히 종결시킬 것을 요청했다. 토론은 자료 없이 진행되었고, 모든 토론의 내용은 자료 분석을 위해 음성 녹음 되었다. 토론이 끝난 후 모든 참가자들은 토론의 효율성 정도를 평가하는 7점 척도의 설문지에 응답했다.

## IV. 결 과

### 1. 조작여부 확인(Manipulation Check)

숨겨진 프로파일 상황이 제대로 조작되었는지 확인

한 결과, 충분한 정보를 받은 사람들(즉, 리더) 중 65%가 올바르게 범인을 선택하였으나, 부분 정보 과일을 받은 사람들(즉, 리더가 아닌 집단 구성원)의 경우 21%만이 올바른 범인을 지목하였다. 나이 많은 리더의 영향력 역시 집단 내 junior가 한 명일 때와 두 명일 때 다르게 나타날 수 있다. 집단 형태 간 리더의 발언 정도와 집단 결정 정확률, 리더의 집단 대표성, 결론 도출 과정의 효율성, 개인의 토론 참여도, 리더십 발휘 정도, 토론의 흥미 정도, 리더의 실질적 토론 주도성을 비교하는 t-test를 실시한 결과 유의미한 차이는 나타나지 않았다.

### 2. 토론 중 리더의 발언 정도

나이가 많은 리더의 토론 중 발언 비율은 전체 발언의 63%를 차지했는데 반해, 나이가 적은 리더의 발언 비율은 전체 발언의 34%에 그쳤다. 예상한 대로 나이 많은 리더가 나이 적은 리더보다 토론 중 발언 비율이 높았다.

### 3. 집단의 결정 정확률

senior leader 조건의 집단 중 60%가 올바른 범인을 지목한 반면, junior leader 조건의 경우 전체 집단 중 39%만이 범인을 맞추는 데 성공했다. 예상대로 나이가 많은 리더가 이끄는 집단의 수행이 나이가 어린 리더가 이끄는 집단보다 나왔음을 확인할 수 있었다[그림 1].

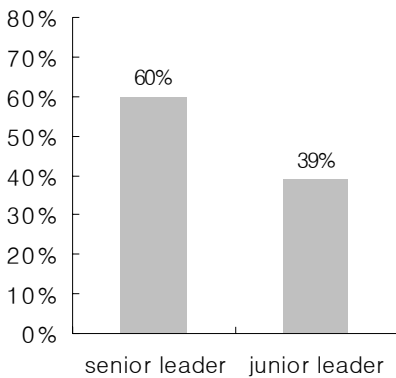


그림 1. 리더의 나이에 따른 정확도

또한 리더 선출법에 따라 결정의 정확도가 다르게 나타났는데, 체계적인 방법으로 선출된 리더의 경우, 나이 많은 리더 집단과 나이 적은 리더 집단의 결과 정확도는 각각 69%와 47%로, 무작위로 배정된 리더의 경우 나이 많은 리더 집단과 나이 적은 리더 집단의 결과 정확도는 각각 50%와 31%로 나타났다[그림 2].

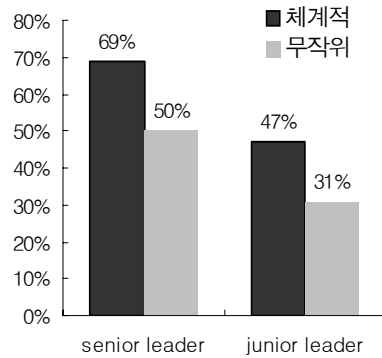


그림 2. 리더 선출법에 따른 정확도

### 4. 결론 도출 과정의 효율성

토론이 끝난 후 전반적인 토론의 질을 평가한 결과 리더의 대표성 점수, 리더십 점수, 토론 참여도 점수, 집단 내 리더의 토론주도성 등에서 리더의 나이와 선출법에 따라 다른 결과가 나타났다. 결정 도출 과정의 효율성이나 토론 참여에 대한 흥미도 등은 리더의 나이와 리더 선출 방법에 따라 유의한 차이를 보이지 않았는데, 이는 살인 사건 과일을 주고 용의자를 검거하는 과제가 실험참가자로 하여금 토론보다는 게임에 참여하는 느낌을 들게 했을 가능성이 크다.

### 5. 리더의 집단 대표성 및 리더십 발휘 정도

리더의 나이와 리더 선출법에 따른 리더에 대한 평가 점수를 알아보기 위해 일원변량분석을 시행한 결과, 리더의 대표성에서 senior leader 조건의 리더 점수 (M=5.30, SD=1.24)가 junior leader 조건의 리더 점수 (M=4.43, SD=1.22)보다 유의미하게 높은 것으로 나타났다(F(1,109)=15.121, p<.001, η²=.107). 또한 리더십 발휘 정도에서도 senior leader 조건(M=5.40, SD=.84)

이 junior leader 조건(M=4.43, SD=1.13)보다 유의미하게 높은 것으로 나타났다(F(1,109)=29.712, p< .001,  $\eta^2$ =.191). 그러나 리더의 선출 방법에 따른 집단 간 차이는 유의미하게 나타나지 않았는데, 이러한 패턴은 리더의 집단 대표성(F(1,109)=.020, p=.89,  $\eta^2$ =.0)과 리더십 발휘 정도(F(1,109)=1.110, p=.29,  $\eta^2$ =.007)에서 동일하게 나타났다.

한편 리더의 나이와 리더 선출 방법의 상호작용을 확인할 수 있었는데, 리더 선출 방법이 리더의 집단대표성에 미치는 영향력은 리더의 나이가 적고 많음에 따라 다르게 나타났다(F(1,109)=16.673, p< .001,  $\eta^2$ =.107). [그림 3]에서 볼 수 있듯이, 나이가 많은 리더의 경우에는 체계적인 방법으로 선출된 리더의 집단 대표성(M=4.81, SD=1.21)이 무작위로 배정된 리더의 집단 대표성(M=5.73, SD=1.11)보다 유의미하게 낮았으나, 나이가 적은 리더의 경우 체계적인 리더의 집단 대표성(M=4.86, SD=1.04)이 무작위로 배정된 리더의 집단 대표성(M=4.00, SD=1.25)보다 유의미하게 높았다.

리더 선출 방법이 리더십 발휘 정도에 미치는 영향력 또한 리더의 나이가 적고 많음에 따라 달라졌다는 점을 확인할 수 있었다(F(1,109)=14.458, p< .001,  $\eta^2$ =.09). [그림 4]에서 볼 수 있듯이, 나이가 많은 리더의 경우에는 체계적인 방법으로 선출된 리더의 리더십 발휘 정도(M=5.15, SD=.72)가 무작위로 배정된 리더의 리더십 발휘 정도(M=5.63, SD=.89)에 비해 유의미하게 낮았다. 반면 나이가 적은 리더의 경우 체계적인 방법으로 선출

된 리더의 리더십 발휘 정도(M=4.86, SD=.97)는 무작위로 선출된 리더의 리더십 발휘 정도(M=4.00, SD=1.12)보다 유의미하게 높았다.

리더의 나이가 많고 적음이 토론에서 주도적인 역할을 했다고 인식되는 데에 유의미한 예측 변인인지 확인하기 위해 이항 로지스틱 회귀 분석을 시행하였다. 독립 변인이 없고 절편만 있는 기저모형을 이용해서 일치도를 예측한 결과 적중률은 51.5%인 반면, 리더의 나이를 추가시킨 경우 모형의 적중률은 67.3%이었다. 또한 독립 변인이 포함되지 않은 기저모형의 -2 log likelihood와 리더의 나이 변인을 추가한 분석모형의 -2 log likelihood의 차이 값은 20.779로, 이는  $\chi^2$ 값이므로 자유도 1에서 통계적으로 유의미한 값으로 나타났다( $\chi^2(1)=20.779$ , p< .001). 한편, 회귀 계수 B=1.44, 승산비 exp(1.44)=4.220로 나타났으므로 나이가 적은 리더에 비해 나이가 많은 리더가 토론의 주도자로 인식될 승산이 4.220배 만큼 증가한다는 것을 의미한다. BIC(Bayesian Information Criterion) 값이 14.36으로 매우 강력한 효과 크기를 나타냈다. 요약하면, 리더의 나이는 토론의 주도자로 인식되는 데에 유의미하게 영향을 끼치는 변인으로 나이가 많은 리더가 나이가 적은 리더에 비해 토론의 실질적인 주도자로 인식될 가능성이 높다는 결과가 나타났다.

### 6. 개인의 토론 참여도

토론에 참여한 사람들이 지각하는 본인의 토론 참여

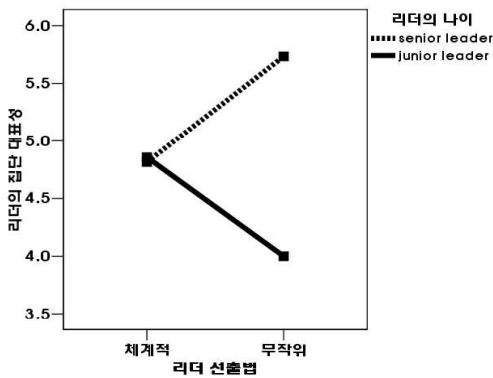


그림 3. 리더의 집단 대표성에 있어 리더의 나이 리더 선출법의 상호작용

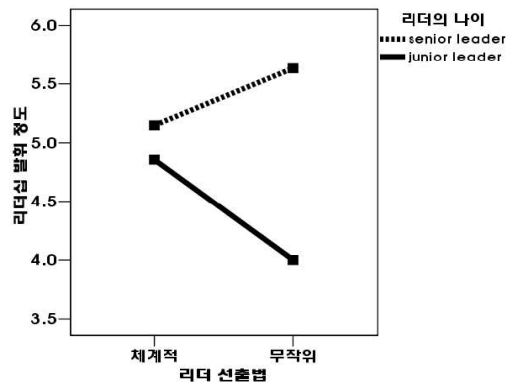


그림 4. 리더십 발휘 정도에 있어 리더의 나이, 리더 선출법의 상호작용

도 정도는 집단 내 리더의 나이에 따라 유의미하게 다르지 않았다( $F(1,167)= 1.60, p= .208, \eta^2= .009$ ). 참여도 점수에 있어서의 리더 선출 방법에 따른 집단 차이도 나타나지 않았다. 흥미로운 사실은 실험참가자 본인의 나이에 따라 참여도 정도를 다르게 지각하였다는 점이다. 집단 내 나이가 적은 조건(junior condition)으로 배정된 참가자( $M=4.51, SD=1.36$ )에 비해 나이가 많은 조건(senior condition)으로 배정되었던 참가자( $M=5.11, SD=1.20$ )가 유의미하게 높은 점수를 보였다( $F(1,169)=9.190, p< .01, \text{partial } \eta^2= .051$ ).

7. 리더의 응답 vs. 리더가 아닌 구성원의 응답

[그림 5]에서 보듯이, 리더의 집단 대표성에 있어 리더가 본인을 평가한 경우( $M=3.95, SD=1.04$ )가 리더가 아닌 구성원이 집단 내 리더를 평가한 경우( $M=4.87, SD=1.30$ )에 비해 유의미하게 낮았다( $F(1,168)=21.558, p< .001, \eta^2= .114$ ). 리더십 발휘 정도에 있어서도 리더가 본인을 평가한 경우( $M=4.18, SD=1.04$ )가 리더가 아닌 구성원이 리더를 평가한 경우( $M=4.92, SD=1.10$ )에 비해 유의미하게 낮았다( $F(1,168)=17.972, p< .001, \eta^2= .097$ ). 한편 개인의 토론 참여도에 있어서는, 리더가 개인의 토론 참여도를 평가한 경우( $M=5.23, SD=1.10$ )가 리더가 아닌 다른 구성원이 개인의 토론 참여도를 평가한 경우( $M=4.58, SD=1.37$ )보다 유의미한 수준에서 높은 값을 나타냈다( $F(1,168)=9.771, p< .01, \eta^2= .055$ ).

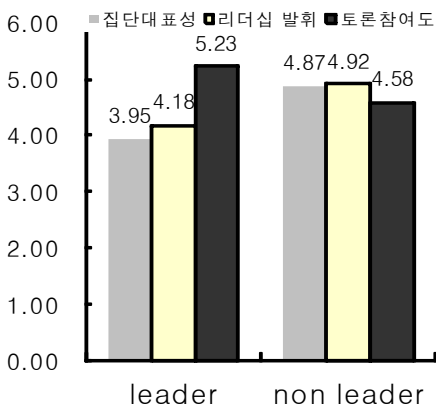


그림 5. 리더와 비리더의 집단대표성, 리더십 발휘정도, 토론 참여도

V. 논의

본 연구는 리더의 나이와 리더 선출 방법이 집단 의사 결정에 어떠한 영향을 미치는가를 살펴보았다. 우선 예상대로 나이가 많은 리더 조건의 집단이 나이가 적은 리더 조건의 집단보다 수행이 좋았다. 나이가 많은 리더 조건의 집단이 올바른 범인을 지목한 확률이 높았던 것은 나이가 많은 리더가 나이가 적은 리더에 비해 자신이 알고 있는 정보를 토론 중 많이 추출해냈다고 볼 수 있다.

실험에 참가한 모든 리더는 동등한 정보를 알고 있었는데도 불구하고 리더의 나이에 따라 이렇게 다른 결과가 나온 이유는 어디서 기인하는 것일까? 리더가 권력을 가지고 있다 하더라도 리더의 영향력은 강제력이 아닌 설득력에서 온다는 사실에 주목할 필요가 있다. 리더가 비공유 정보를 추출하여 나누는 과정도 중요하지만, 리더가 언급한 정보가 논의되기 위해서는 다른 사람들의 반응이 필수적이다. 리더가 정보를 추출했을 때, 긍정적으로 검토하려는 자세를 보여야만 그 정보가 결정을 내리는 데 중요한 역할을 할 수 있기 때문이다. 이런 관점에서 나이가 적은 리더는 영향력을 행사하는 데 실패했다고 볼 수 있다. French와 Raven[18]이 분류한 권력 기반에 근거하여 나이가 많은 사람이 리더를 맡았을 경우 그 리더는 참조 권력과 합법적 권력을 얻을 것이다.

토론의 효율성 또한 리더의 나이에 따라 유의미한 차이를 보였다. 리더의 집단 대표성과 리더십 발휘 정도에 있어 senior leader가 junior leader에 비해 높게 나타났는데, 이는 나이가 많은 사람의 경우 리더 역할을 더 잘했다는 것을 의미한다. Hollander[25]는 토론 중 제일 먼저 발언하고 많이 이야기 하는 사람이 리더로 여겨진다고 하였다. 즉 다른 구성원이 리더를 평가하는 데에는 리더가 토론에 미친 영향력이 중요한 단서가 된다고 결론지을 수 있겠다.

결과를 종합하면, 리더의 나이는 토론 중 리더의 발언 정도에 영향을 미치는 중요한 변인으로 드러났다. 같은 리더라도 상대적으로 나이가 많은 리더는 그렇지 않은 리더에 비해 토론 중 발언을 많이 하기 때문에 토



론에서 주도적인 역할을 한 것으로 인식되며 이는 곧 높은 리더의 집단 대표성과 리더십 발휘 정도와 연결된다. 이러한 리더에 대한 다른 사람들의 인식은 집단의 효율성을 높하게 되는데, 높은 효율성은 좋은 결과와 이어진다고 볼 수 있겠다. 추후 좀 더 많은 집단을 확보하여 이와 같은 논리가 반영된 모형을 개발, 검증해 볼 수 있을 것이다.

한편 리더의 선출 방법에 따른 리더의 평가는 리더의 나이에 따라 다르게 나타났다. 나이가 많은 리더의 경우, 무작위로 선출된 리더의 리더 점수가 체계적인 방법으로 선출된 리더 점수보다 높게 나타났는데, Henningsen 등[7]의 연구에서 밝혀진 결과를 지지했다. 체계적인 방법으로 선출된 리더의 경우 권력 기반이 강력하므로 좀 더 독단적으로 주장을 펼쳤을 수 있고, 그렇다면 다른 사람들에게 의견을 강요하는 것처럼 보일 수 있다. 리더가 실제로 독단적이지 않았다 하더라도 체계적인 방법으로 선출되었기 때문에 다른 사람들이 의견을 강요당한다고 지각했을 가능성도 있다. 두 가지 경우 모두 체계적인 선출법이 구성원들로 하여금 심리적 반발심을 일으켰다고 해석할 수 있다[19]. 그러나 본 연구에서는 체계적인 방법으로 선출된 리더와 무작위로 선정된 리더의 토론 중 발언 정도가 유의미한 차이를 보이지 않았으므로 후자로 해석하는 편이 더 설득력이 있다.

나이가 적은 리더의 경우에는 정반대의 현상이 나타났다. 체계적인 리더가 무작위로 지정된 리더보다 리더의 대표성 및 리더십 발휘 정도에서 더 좋은 평가를 받았다는 것이 확인되었다. 체계적 선출방법이 평가에 긍정적인 영향을 미친 것인데, 이는 리더의 권위가 인정되려면 합법적인 근거가 필요하다는 것을 의미한다.

나이가 많은 리더의 경우 심리적인 반발심을 야기했는데 나이 적은 리더의 경우 반발심을 일으키지 않은 까닭에 대해서는 나이가 적기 때문에 리더의 권력 자체가 심리적 반발심을 일으키기에 그 수준이 미약했다고 설명할 수 있다. 다른 각도에서 보면 정당한 근거 없이 선출된 리더에 대해 다른 사람들이 평가를 내릴 때에는 리더의 나이를 중요하게 고려하지만, 정당한 근거를 바탕으로 선출된 리더에 대해 평가할 때에는 리더의 나이

를 덜 고려한다는 것이다. 역설적으로 정당한 근거를 통한 리더의 선출은 리더의 나이 효과를 줄일 수 있다는 것을 의미한다. 이런 관점에서 추가 연구가 진행될 필요가 있다.

리더 역할을 한 사람이 스스로를 평가한 것과 리더가 아닌 사람이 리더를 평가한 것이 다르다는 점도 주목할 만한 부분이었다. 리더가 자기 스스로를 평가한 경우가 리더가 아닌 다른 사람들이 리더를 평가한 경우보다 유의미한 수준에서 낮다는 사실을 확인할 수 있었다. Heine[26]에 따르면 유교 문화의 뿌리가 깊은 동양 문화권의 사람들에게서는 자기비판의 증거를 찾기 쉽고, 동양인들은 부정적인 자기 평가에 더 익숙한 경향이 있다고 했다. 한편 개인의 토론 참여도의 경우 리더 집단이 리더가 아닌 집단에 비해 더 높은 참여도를 지각하고 있었다. 개인의 토론 참여도는 리더의 자질 즉 자신의 능력을 평가하는 것이 아니라 얼마나 토론에 열심히 참여했는지 등의 성실성을 묻는 문항으로 보인다. 리더로 배정된 사람들은 그렇지 않은 사람들에 비해 역할에 대한 책임 의식을 느꼈을 것이며, 그러므로 본인의 기여도와 관계없이 토론에 더 열심히 임했다고 인식한 것으로 보인다.

이번 연구에서는 기존의 설문조사가 아닌 직접 과제를 수행함으로 실질적인 상황에서 연구가 이루어졌다는 장점을 지닌다. 또한 토론의 과제가 전문성을 필요로 하는 과제가 아니었고, 학부생으로 구성된 비공식적인 집단을 이용한 토론 실험이었는데도 불구하고 나이의 영향력이 분명히 나타났다는 점은 중요한 함의를 가진다. 그러나 토론의 과제가 단순히 게임으로 인식되었기 때문에 리더의 중요성이 덜 부각되었을 가능성이 있다.

뿐만 아니라 이번 연구에서 사용된 집단은 한 가지 과제를 위해 잠시 구성된 일시적인 집단이라는 한계를 지닌다. 리더십의 효과는 시간이 경과함에 따라 달라질 수 있으므로 여러 번에 걸쳐서 평가할 필요가 있다[19]. 추후 이런 점을 염두한 연구가 진행되어야 할 것이다. 사실 대학이라는 사회는 개인적이고 개방적이므로 나이에 따른 위계질서가 다른 집단보다 덜한 곳임에 틀림이 없다. 그럼에도 불구하고 리더의 나이에 따른 위계질서가 관찰되었다는 것은 분명 회사 내 공식적이고 지

속적인 집단에서는 더욱 강력하게 나타날 것을 암시한다. 집단의 특성에 따라 또 어떤 다른 양상을 보일지 관찰하는 것도 의미 있는 연구가 될 것이다.

#### 참 고 문 헌

- [1] M. F. Kaplan and C. E. Miller, "Judgments and group discussion: Effect of presentation and memory factors on polarization," *Sociometry*, Vol.40, pp.337-443, 1977.
- [2] N. K. Clark and G. M. Stephenson, "Group remembering," In P. B. Paulus (Ed.), *Psychology of group influence*, Vol.2, pp.357-391, Lawrence Erlbaum, 1989.
- [3] V. B. Hinsz, "Cognitive and consensus processes in group recognition memory performance," *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol.39, pp.705-718, 1990.
- [4] G. E. Littlepage and H. Silbiger, "Recognition of expertise in decision-making groups: Effects of group size and participation patterns," *Small Group Research*, Vol.23, pp.344-355, 1992.
- [5] D. Gigone and R. Hastie, "The common knowledge effect: Information sharing and group judgment," *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol.65, pp.959-974, 1993.
- [6] G. Stasser, L. A. Taylor, and C. Hanna, "Information sampling in structured and unstructured discussions of three- and six-person groups," *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol.57, pp.67-78, 1989.
- [7] D. D. Henningsen, M. L. M. Henningsen, L. Jakobsen, and I. Borton, "It's good to be leader: The influence of randomly and systematically selected leaders on decision-making groups," *Group Dynamics: Theory, Research and Practice*, Vol.8, pp.62-76, 2004.
- [8] M. L. Flowers, "A laboratory test of some implications of Janis's group-think hypothesis," *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol.35, pp.888-896, 1977.
- [9] C. R. Leana, "A partial test of Janis's groupthink model: Effects of group cohesiveness and leader behavior on defective decision making," *J. of Management*, Vol.11, pp.5-17, 1985.
- [10] R. S. Peterson, "A directive leadership style in group decision making can be both virtue and vice: Evidence from elite and experimental groups," *J. of Personality and Social Psychology*, Vol.72, pp.1107-1121, 1997.
- [11] G. Stasser and W. Titus, "Pooling of unshared information in group decision making: Biased information sampling during discussion," *J. of Personality and Social Psychology*, Vol.48, pp.1467-1478, 1985.
- [12] G. Stasser and W. Titus, "Effects of information load and percentage of shared information on the dissemination of unshared information during group discussion," *J. of Personality and Social Psychology*, Vol.53, pp.81-93, 1987.
- [13] J. R. Larson Jr., C. Christensen, A. S. Abbott, and T. M. Franz, "Diagnosing groups: Charting the flow of information in medical decision-making teams," *J. of Personality and Social Psychology*, Vol.71, pp.315-330, 1996.
- [14] J. R. Larson Jr., "Modeling the entry of shared and unshared information into group discussion: A review and BASIC language computer program," *Small Group Research*, Vol.28, pp.454-479, 1997.
- [15] J. R. Larson Jr., P. G. Foster-Fishman, and C. B. Keys, "The discussion of shared and unshared information in decision-making groups," *J. of Personality and Social Psychology*, Vol.67, pp.446-461, 1994.

[16] G. Stasser, D. D. Stewart, and G. Wittenbaum, "Expert roles and information exchange during discussion: The importance of knowing who knows what," *J. of Experimental Social Psychology*, Vol.31, pp.244-265, 1995.

[17] F. Walter and S. Scheibe, "A literature review and emotion-based model of age and leadership: New directions for the trait approach," *The Leadership Quarterly*, Vol.24, pp.882-901, 2013.

[18] J. R. P. French Jr., and B. H. Raven, "The bases of social power," In D. Cartwright(Ed), *Studies in social power*, pp.150-167, Ann Arbor: University of Michigan Press, 1959.

[19] R. G. Lord, R. J. Foti, and C. L. De Vader, "A test of leadership categorization theory: Internal structure, information processing, and leadership perceptions," *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol.34, No.3, pp.343-378, 1984.

[20] R. G. Lord and K. J. Maher, "Cognitive theory in industrial and organizational psychology," *Handbook of industrial and organizational psychology*, Vol.2, pp.1-62, 1991.

[21] 홍기원, 고재원, "문제해결 집단에서의 성격지각과 리더십 지각 간의 관계", *한국심리학회지: 산업 및 조직*, 제6권, 제3호, pp.107-127, 2003.

[22] J. W. Brehm, *A theory of psychological reactance*, Academic Press, 1966.

[23] S. A. Haslam, C. McGarty, P. M. Brown, R. A. Egghins, B. E. Morrison, and K. J. Reynjuniors, "Inspecting the emperor's clothes: Evidence that random selection of leaders can enhance group performance," *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, Vol.2, pp.164-184, 1998.

[24] M. Cruz, D. D. Henningsen, and B. A. Smith, "The impact of directive leadership on group information sampling, decisions, and perceptions of the leader," *Communication Research*, Vol.26,

No.3, pp.349-369, 1999.

[25] E. P. Hollander, *Leadership dynamics: A practical guide to effective relationships*, The Free Press, 1978.

[26] S. J. Heine, "Self as cultural product: An examination of East Asian and North American Selves," *J. of Personality*, Vol.69, pp.881-906, 2001.

저 자 소 개

조 지 연(Jee-Yun Cho)

정희원



- 2004년 2월 : 연세대학교 심리학 과(문학사)
- 2006년 8월 : 연세대학교 심리학 과(문학석사)

<관심분야> : 팀 학습과 의사결정

함 성 수(Seong-Soo Ham)

종신회원



- 1993년 2월 : 중앙대학교 심리학 과(문학사)
- 1996년 2월 : 중앙대학교 심리학 과(문학석사)
- 1996년 7월 ~ 현재 : 공군사관 학교 교수

<관심분야> : 리더십, 조직심리, 군상담

손 영 우(Young-Woo Sohn)

정희원



- 1986년 2월 : 고려대학교 경영학 과(경영학사)
- 1989년 8월 : 미미주리대 사회학 과(사회학석사)
- 1999년 8월 : 미일리노이대 심리 학과(심리학박사)

▪ 2002년 3월 ~ 현재 : 연세대학교 교수

<관심분야> : 동기과 수행, 전문성 개발