

리더集團의 選擇移行

金 大 雲
陸軍第三士官學校

이 研究는 한 組織이 日常的으로 當面할 수 있는 問題狀況에서, 그 問題에 關係 그 組織의 한 部署의 責任을 맡고 있는 리더들과 그 問題에 대해 부가적인 責任없이 그 自身들의 行動만을 責任지는 非리더들 사이에, 集團決定의 選擇移行에서 差異가 있는지 여부를 알아보기 위한 것이다. 實驗은 成就強調과 安全強調의 두 가지 指示狀況下에서, 軍隊組織의 小隊長들과 小銃手들로 하여금 유격훈련의 難易度에 대해 個人決定과 集團決定을 하게 하는 것이었다. 研究結果, 리더(小隊長)들은 一般的으로 非리더(小銃手)들 보다 冒險的이었으나, 選擇移行現象은 리더集團과 非리더集團 모두에게서 같은 方向(둘 다 冒險的) 같은 程度로 發生하였다. 그러나 指示狀況에 따라 差異가 있었는데, 成就強調指示狀況下에서는 두 集團 다 移行이 두드러졌으나 安全強調指示狀況下에서는 두 集團 다 移行이 없었다.

討議에 의한 集團決定이 討議前 個人決定들의 平均 보다 더 極的임은 이미 많은 研究들에 의해서 오래 전부터 確認되어 왔다(Pruitt, 1971 a 및 b 참조). 이 現象에 關係한 初期研究들(Stoner, 1961; Wallach et al., 1962; Blank, 1968)의 研究結果는 討議에 의한 集團決定이 討議前 個人決定들의 平均 보다 주로 冒險的인 것이어서 이 現象이 처음에는 冒險的 移行(risky shift)으로 命名되었다. 그러나 後續의 여러 研究들에서, 어떤 問題들에서는 移行이 冒險的인 쪽과는 대조되는 조심스런(또는 保守的인) 쪽으로도 일어나며(Pruitt & Teger, 1967; Fraser et al., 1970), 非冒險的 次元의 問題에서도 移行이 發生하고(Moscovici & Zavalloni, 1969; Myers & Bishop, 1970), 또 어떤 경우에는 討議集團을 관찰하는 것만으로도 個人決定에서 移行이 發生하여(Lamm, 1967), 이 現象은 冒險的 移行이라기 보다는 集團誘導 移行(group-induced shift), 集團의 選擇移行(choice shift), 또는 集團極化(group polarization)라고 부르는게 더 적절해지게 되었고 또한 그런 用語의 使用이 보편화되고 있다(Pruitt, 1971; Cartwright, 1973 참조).

集團決定의 選擇移行現象에 關係 비교적 많은 研究가 이루어졌 다고는 하지만, 그것이 아직 보편적인 社會心理學的 知識으로 잘 活用되고 있지는 않은데 그 이유는 그에 관한 研究의 一般化가 잘 이루어져 있지 않기 때문으로 보인다. 研究의 一般化 결여는 被驗者 및 被驗者와 問題狀況間의 關係性의 두가지 側面에서 지적할 수 있다. 被驗者 側面에서 지금까지의 研究들을 考察해 보면 被驗者의 文化的, 職業的 및 性的인 差異를 포함하는 橫的인 差異에 관한 研究는 比較的 많으나 被驗者의 身分職位上 差異를 반영하는 從的인 差異에 관한 研究는 거의 찾아볼 수 없다. 集團決定의 選擇移行象은 文化的 差異가 있는 美國, 英國, 불란서, 독일, 캐나다, 이스라엘 및 우간다에서 確認되었으며 (Pruitt, 1971 a 및 b 참조), 근로자들에게서도 (Jamieson, 1968), 학생들에게서도 (Moscovici & Zavalloni, 1969), 專門管理職에서도 (Siegel & Zajonc, 1967), 그리고 男女 모두에게서 (Wallach et al., 1962) 確認되었다. 그러나 工場에서 노동자들과 감독자들間, 會社에서 下級社員들과 管理職社員들間, 또는 軍隊에서 將校들과 士兵들間과 같은, 한 組織에서 身分職位上의 從的인 差異가 있는 集團間에 같은 問題를 決定하는 데 選擇移行上 差異가 있는지에 관한 研究는 거의 없다.

被驗者와 그 被驗者에게 제시되는 問題와의 關係性 側面에서 지금까지의 研究들을 考察해 보면, 지금까지의 研究들은 대부분 一時的으로 動員된 被驗者들에게 假設的 狀況의 問題들을 제시하여 決定케 함으로써 被驗者들에게 그들의 實生活과는 동떨어진 現實感이 결여된 決定을 하게 하였다. Wallach et al. (1962)의 딜레마選擇問題 (Choice Dilemma Questionnaire)를 사용한 모든 研究들이 그 전형적인 예이다. 成功 확률이 상이한 能力檢査 問項 가운데서 선택케 한 研究 (Wallach et al., 1964), 相異한 身體有害效果를 갖는 課業들 사이에서 선택케 한 研究 (Bem et al., 1965), 集團賭博狀況下에서의 研究 (Pruitt & Teger, 1969; Zajonc et al., 1968) 등에서 實際結果가 기대되는 問題가 채택되긴 했지만, 이 研究들도 結果의 實際性 (reality of outcomes)을 살리는 代價로 被驗者와 問題間의 關係性을 희생할 수밖에 없었기 때문에 結局 被驗者들이 그들과 關係없는 問題를 決定하는 狀況이 될 수밖에 없었다. 한 組織의 構成員들이 그 組織에 관련된 問題를 決定할 때와 같이 被驗者들에게 제시되는 問題가 被驗者들 自身の 組織生活과 직접 연관된 것일 때, 集團決定이 어떻게 될 것인지에 관한 研究는 거의 없는 것이다.

이 研究는 한 組織에서 그 組織에 직접 관련된 어떤 假設的이라기 보다는 實際的인 問題에 대해 集團討議를 하게 될 때, 첫째 과연 그러한 狀況下에서도 選擇移行現象이 일어나는지, 둘째 그 問題에 대해 그 組織의 한 下位部署의 수행 책임을 맡고 있는 리더들과 같은 問題에 대해 自身들의 行動만을 責任지

는 非리더들 사이에 選擇移行上 差異가 있는지 여부를 알아보기 위한 것이다. 지금까지 많은 研究들에 의해 集團決定의 選擇移行現象이 빈번하게 確認되어 왔다고는 하지만, 앞서 지적한 바와 같은 研究狀況의 實際性 부족, 被驗者들에게 제시된 問題와 被驗者 사이의 關聯性 부족, 또는 從的인 身分職位上的 差異가 있는 集團間의 移行上 差異에 대한 研究의 부족 등으로 이러한 研究의 結果들을 實生活에 應用하는 데는 많은 제한을 받아왔다. 우리 生活의 많은 중요한 決定들이 組織狀況에서 이루어지며, 組織에서의 決定은 下級構成員들의 모임에서 뿐만 아니라 上級幹部들의 모임에서도 이루어진다는 점을 감안하면, 實際的인 問題狀況下에서 組織의 上·下 構成員들간 集團決定의 選擇移行上 差異를 알아보는 것은 매우 重要的 의미를 갖는 것이다.

앞에서 記述한 바와 같이 選擇移行은 個人決定과 集團決定 間에 나타나는 差異이며 集團決定이 個人決定보다 個人決定에서 택해진 方向으로 더 極的이 된다는 것이 그 핵심내용이다. 이러한 移行을 說明하는 理論들은 매우 다양하며 따라서 이 研究의 實驗에서 전반적으로 어떤 結果가 나올지 확실한 예측은 어렵다. 그러나 리더와 非리더間 移行差에 관하여는 리더의 特性理論에 근거하여 몇가지 예측이 가능하다. 리더의 特性에 관한 最近의 研究추세가 리더와 非리더를 일반적으로 區分짓는 것이라기 보다는 管理效果의 側面에서 成功的인 리더의 特性을 發見해 내는 것이기 때문에, 이 研究에 特性理論을 도입하는 데는 다소 조심스런 태도가 요구된다. 特性理論에 기초한 리더와 非리더間 差異 예측은 두가지 측면에서 가능하다. 첫째는 리더의 成就動機가 非리더보다 높기 때문에 리더의 決定이 非리더의 決定 보다 더 冒險的인 것이라는 것이다. 리더가 成就指向的이라거나 進取的이라든가는 근거는 많다. Bird (1940)는 1940 년대의 學者 20 명이 제시한 特性의 종류를 집계하여 79 개의 特性을 열거하였는데 그 중 進取性은 10 번째로 중요한 特性이었으며, David (1972)는 리더의 4 가지 特性中 하나로 內的動機와 成就欲求를 들었고, Stogdill (1974)은 成功的 리더의 特性中 하나로 問題解決 장면에서의 創意力과 冒險心の 發揮를 들고 있다.

둘째, 리더가 非리더 보다 집단행동에 더 깊게 관여하거나 그 結果를 자신의 것으로 知覺하는 경향이 크다면, 自己高揚偏類에 의하여 成功은 內的으로 失敗는 外的으로 歸因할 것이기 때문에 (Freedman et al., 1981), 리더는 非리더 보다 더 冒險的 決定을 하게 되리라는 것이다. 리더가 非리더 보다 집단수행에 더 깊게 관여하거나 그 結果를 자신의 것으로 知覺하는 정도가 크다는 直接的 증거는 없다. 그러나 리더가 非리더 보다 主導性, 또는 優越性이 높기 때문에 그럴 수 있는 可能性은 매우 크다고 볼 수 있다. 리더가 非리더 보다 主導性, 先導性, 또는 優越性이 높다는 사실은 Fayol (1949), Stogdill (1974),

Taylor(1962) 및 Ross & Hendry(1957) 등의 연구에 의해서 確認되었다.

위에서 論議한 바와 같이 리더들의 個人決定이 非리더들의 個人決定 보다 冒險的이라면 리더集團에서의 選擇移行程度는 非리더 集團에서의 그것보다 더 클 것으로 예상된다. 個人決定이 極的인 集團에서 選擇移行의 量이 더 커지리라는 것은 平均 最初의 冒險性과(個人決定의) 冒險을 向한 移行의 程度 사이에는 높은 正的 相關이 있다는 價値理論的 근거에 의존하는 것이다. 價値理論이 選擇移行 現象의 原因을 說明하는 데 많은 지지를 받는 理論(Pruitt, 1974)인 만큼, 이 같은 예측에도 상당한 信賴性을 부여할 수 있지만, 部分的으로는 最初의 個人決定 冒險值와 冒險性 移行量間에 약간의 負的 相關을 보이는 경우도 보고되고 있어(Teges & Pruitt, 1967) 이러한 예측이 아주 確實한 것은 아니다.

個人決定과 選擇移行에 관한 앞의 論議들에 基礎하여 리더集團과 非리더集團의 個人決定 및 選擇移行에 대해 다음과 같은 假設을 세울 수 있다.

가설 I : 個人決定 水準에서는 리더들의 決定이 非리더들의 決定보다 더 冒險的일 것이다.

가설 II : 選擇移行은 非리더集團에서 보다 리더集團에서 더 크게 일어날 것이다.

集團變因(個人決定 / 集團決定)과 리더變因(리더의 決定 / 非리더의 決定)이 이 研究의 主要 變因이지만, 問題狀況을 成就強調과 安全強調의 두가지 指示狀況으로 構成하였기 때문에 이 研究는 3개의 獨立變因들로 구성되는 $2 \times 2 \times 2$ 要因實驗設計이다. 從屬變因은 물론 被驗者들이 택하는 冒險水準이다.

方 法

被驗者 陸軍 ○○部隊에서 小隊長 69명과 그 小隊長들의 指揮下에 있는 小銃手 99명을 無選擇集하여 각각 리더集團과 非리더集團의 被驗者로 하였다.

3명의 被驗者들로 하나의 討議集團을 構成하였기 때문에 리더集團에서 23개 非리더集團에서 33개 事例가 수집되었으나, 質問紙의 식별번호를 잘못 기재하여 資料를 정리할 수 없거나 誤記라고 볼 수밖에 없는 극단의 값을 기록했던 리더集團의 1개 事例와 非리더集團의 3개 事例를 제외한 리더集團 22개 事例 非리더集團 30개 事例를 分析資料로 사용하였다.

質問紙 및 指示文 被驗者들에게 제시된 問題는 陸軍에서 새로 개발되는 유격훈련 프로그램의 難易度에 관한 것이다. 被驗者들은 問題紙 좌단에 기록된 유격훈련 5개 主要 科目의 主着重點과 現水準을 참고하여 問題紙 우단에 個人이(集團決定時는 集團이) 적당하다고 생각하는 각각의 難易度水準을 기록

하면 된다.

指示文은 實驗의 전반적 분위기 조성을 위한 一般指示文과 각 變因의 水準操作에 관련된 實驗指示文의 두 가지를 사용하였다.

一般指示文은 다음과 같다.

이 설문은 육군에서 장병들의 흥미를 유발하고 모험심을 자극하는 새롭고 과감한 형태의 유격훈련 프로그램을 개발하기 위하여, 몇 가지 주요 훈련과목의 난이도에 대한 여론을 조사하기 위한 것입니다.

이 조사 결과에 기초하여 종래의 유격훈련장을 보다 넓고, 심도 있게 확장하고 훈련 내용도 다양화시킬 것입니다. 자신의 생각과 경험에 비추어, 새로 개발되는 훈련 프로그램이 흥미 있고 도전적이며 육군의 전투력 증강에 도움이 되는 활기찬 것이 될 수 있도록 조사지침에 따라 진지하게 자신의 견해를 밝혀 주시기 바랍니다. 이 조사지의 결과는 절대 개인적 평가나 단위 부대간 비교 자료로는 사용되지 않을 것입니다.

實驗指示文은 3個 變因의 操作水準을 반영해야 하기 때문에 $2 \times 2 \times 2$ 의 8 가지 實驗指示文을 작성 사용하였다. 8 가지 實驗指示文을 여기에 모두 제시하는 것은 번거로운 일이므로 각 變因別 實驗指示內容만을 要約하면 다음과 같다;

가. 리더變因; 이 變因은 기본적으로는 標集에 의해 操作되지만 實驗間 被驗者의 立場을 分明히 해 주기 위해, “당신은 어느 水準이 적절하다고 생각하십니까”로 표현되는 시행을 指示하는 文章의 앞부분에 리더인 경우에는 “소대장으로써” 非리더인 경우에는 “소총수로써”라는 文句를 삽입하였다.

나. 集團變因; 이 變因은 實驗者의 統制와 實驗指示文으로 조작되는 變因이다. 實驗者는 個人決定을 할 때는 被驗者들을 보통 시험을 치룰 때의 거리 정도로 이격시켜 앉도록 하고, 個人決定이 끝나 集團決定을 하게 될 때에는 피험자들을 한 회의용 탁자에 둘러 앉게 하였다. 決定을 할 때 水準別 指示內容은 다음과 같다.

- 個人決定; “옆사람과 상의하지 말고 혼자 결정해 봅시다”
- 集團決定; “앞에서 혼자 결정했던 내용을 이제는 3명이 모여서 만장일치에 의한 집단토의로 결정해 봅시다. 이견이 있을 때에는 개인의 의견을 조금씩 수정해 가면서 토의를 계속해 봅시다.

다. 狀況變因; 이 變因은 완전히 指示文에 의해 操作되는 變因이다. 狀況別 指示內容은 다음과 같다.

- 成就強調指示狀況; 이 훈련의 근본 목표는 장병들에게 역경과 악조건

에서 불굴의 투지와 과감한 공격정신으로 임무를 완수하는 강인한 정신력을 길러주는 것입니다. 안전사고를 의식하지 말고 이러한 훈련목표의 달성에만 중점을 두면서 과감하고 혁신적인 훈련수준을 생각해 봅시다. 안전사고는 시설보완으로 거의 완벽하게 막을 수 있습니다.

- 安全強調指示狀況 ; 이 훈련의 근본목표가 장병들에게 강인한 정신력을 배양해 주는 것이라고는 하지만, 이것은 낮은 훈련수준을 통해서도 충분히 그 목적을 달성할 수 있습니다. 안전사고가 발생하면 그 책임이 개인에게 있으니까 이 점을 충분히 인식하면서 적절한 훈련수준을 생각해 봅시다.

實驗節次 리더集團과 非리더集團 각각 별도의 방을 사용하였으며 각 방에 한명씩 두명의 實驗者를 배치하여 실험을 통제케 하였는데, 實驗者의 介入에 의한 誤差를 줄이기 위해 각 실험집단에서 1개조씩의 실험이 끝나면 實驗者를 서로 교대토록 하였다. 實驗者는 3명의 被驗者들이 방에 들어와 지정된 자리에 앉게 되면 먼저 一般指示文과 實驗指示文이 포함되어 있는 個人決定 質問紙를 나누어 주고, 다음 그 指示文을 같이 읽은 후 이해여부를 확인하고 個人決定을 하게 하였다. 個人決定이 끝나 質問紙들이 다 회수되면 被驗者들을 회의용 탁자에 둘러 앉게 하고 個人決定에서와 같은 절차로 討議에 의한 集團決定을 실시케 하였다. 集團決定이 끝나고 質問紙를 회수한 다음 이 實驗의 目的과 內容에 대해 간단한 설명을 하고 質問을 받은 뒤 實驗을 종료하였다.

從屬變因의 測定 이 實驗의 從屬變因은 被驗者들이 각 狀況下에서 택하는 冒險水準의 정도이다. 被驗者들은 각 狀況下에서 5개의 유격훈련 과목에 대해 그들이 적절하다고 생각하는 冒險水準을 物理的인 尺度로 表現하였는데, 이 5개 값들을 平均이 50 標準偏差가 10인 T點數로 전환하여 平均한 값을 하나의 冒險水準點數로 사용하였다.

結 果

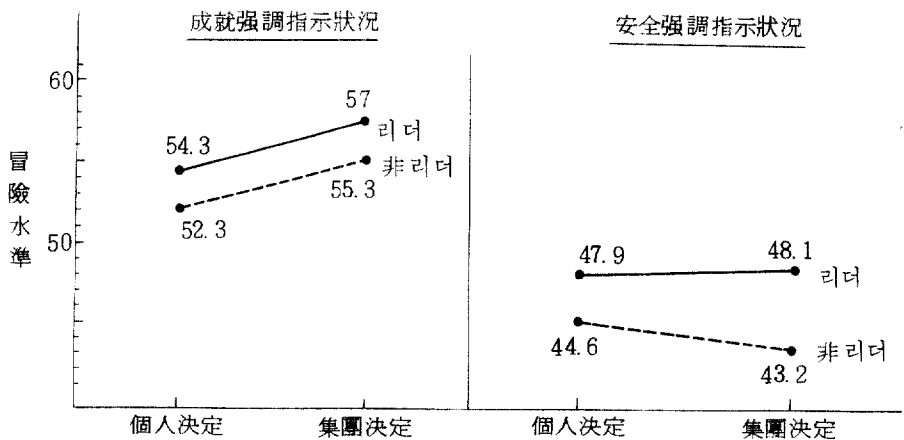
狀況變因은 指示文에 의해 操作되는 水準間 명확한 差異가 예상되는 變因이지만 他變因들과의 相互作用效果를 알아보기 위하여 變量分析에 포함시켰다. 狀況變因을 포함한 리더變因 및 集團變因의 冒險水準에 대한 三元變量分析 結果는 <表 1>과 같다.

〈表 1〉 유격훈련의 難易度 선택문제에서 被験者들이 택한 冒險水準反應에 대한 三元 變量分析 結果

變 散 源	分 析 結 果			
	自 乘 和	自 由 度	平 均 自 乘 和	F 값
集團間	4,367.94	51		
리더變因(A)	441.05	1	441.05	5.616*
集團內 誤差	3,926.89	50	78.54	
集團內	6,942.15	156		
集團變因(B)	56.91	1	56.91	4.992*
A × B	5.94	1	5.94	.521
B × 集團內 誤差	570.05	50	11.401	
狀況變因(C)	4,179.66	1	4,179.66	168.36**
A × C	64.17	1	64.17	2.585
C × 集團內 誤差	1,241.27	50	24.825	
B × C	171.74	1	171.74	13.393**
A × B × C	11.31	1	11.31	.882
B × C × 集團內 誤差	641.10	50	12.822	

* P < .05 ** P < .01

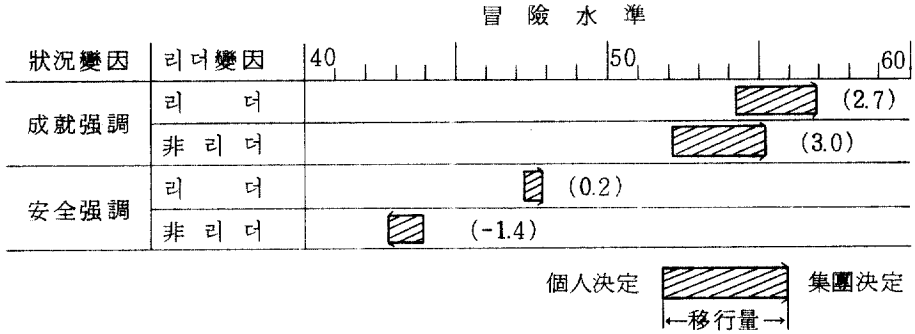
一般的으로 리더의 決定은 狀況에 關係없이 個人決定에서나 集團決定에서나 非리더의 決定보다 冒險的이었다(圖 1 참조). 集團決定은 個人決定보다 冒險的이었지만 集團變因과 狀況變因 사이에 相互作用效果가 있어 狀況의 各水準下에서 集團變因의 差異檢證을 해 보았더니, 成就強調指示狀況下에서는 리더 非리더에 關係없이 集團決定이 個人決定 보다 冒險的이었으나(P < .01), 安全強調指示狀況下에서는 리더 非리더集團 모두에서 두 決定間 差異가 없었다(圖 1 참조).



〔圖 1〕 狀況別 集團變因 및 리더變因의 平均値 比較

集團決定的 冒險水準値에서 個人決定的 冒險水準値를 뺀 값인 移行量에 의한 變量分析結果는 <表 2>와 같다. 리더와 非리더 間에는 差異가 없었으며 狀況間에만 差異가 있었는데, 리더 非리더에 關係없이 成就強調指示狀況下의 移行量이 安全強調指示狀況下의 移行量 보다 컸다(圖 2 참조).

決定的 冒險程度는 <圖 2>에서 볼 수 있는 바와 같이 個人決定 및 集團決定에 關係없이 安全強調 / 非리더, 安全強調 / 리더, 成就強調 / 非리더, 成就強調 / 리더의 順으로 冒險的이었다.



[圖 2] 狀況變因 및 리더變因의 各水準別 平均移行量의 比較

<表 2> 移行量에 의한 變量分析 結果

變散源	分析結果			
	自乘和	自由度	平均自乘和	F 값
集團間	1,607.91	51		
리더變因(A)	4.655	1	4.655	.1452
集團內 誤差	1,603.25	50	32.065	
集團內	2,742.626	52		
狀況變因(B)	209.433	1	209.443	4.176*
A × C	25.488	1	25.488	
C × 集團內 誤差	2,507.695	50	50.1539	

* P < .05

要約하면, 集團決定的 選擇移行現象은 成就強調指示狀況下의 리더集團과 非리더集團 모두에서 일어났다. 그러나 安全強調指示狀況下에서는 두 集團 어디에서나 移行現象이 일어나지 않았다.

리더의 決定은 成就強調指示狀況下에서나 安全強調指示狀況下에서나, 個人決定에서나 集團決定에서나 非리더의 決定 보다 冒險的이었다는데 이것은 假設 I 을 지지하는 結果이다. 그러나 리더集團에서의 移行量이 非리더集團에서의

移行量 보다 크지는 않았다. 이것은 假設 II를 부정하는 結果이다.

討 議

비록 成就強調의 제한된 指示狀況이긴 하지만 集團決定의 選擇移行現象은 리더, 非리더의 모든 集團에서 分明하게 確認되었다. 安全強調 보다는 成就強調가 보편적인 社會價値이고 이 實驗이 比較的 實際的인 狀況下에서 이루어졌다는 점을 감안하면, 이 研究를 통해 우리는 集團決定의 選擇移行現象이 比較的 보편적인 社會現象이라는 結論을 내릴 수 있으며 나아가 좀더 자신을 갖고 이러한 知識을 實生活에 應用해도 좋을 것이다.

리더의 決定은 個人決定에서나 集團決定에서나, 成就強調指示狀況下에서나 安全強調指示狀況下에서나 非리더의 決定보다 冒險的이었다. 이에 대한 직접적인 근거는 앞서 論議한 바와 같은 成就欲求 및 冒險指向성과 같은 리더의 特性에서 찾아볼 수 있다. 리더의 그러한 特性은 리더와 非리더를 區分하는 데 중점을 두는 古典의 特性理論의 觀點에서도, 成功的 리더의 特性을 發見하는 데 중점을 두는 오늘날의 管理的 側面的 特性理論의 觀點에서도 確認될 수 있는 것이다. 또한 리더決定의 冒險성은 리더의 主導性 特性과 歸因理論의 觀點에서도 설명될 수 있다. 리더가 非리더 보다 主導성이 强하다면 成功은 內的 歸因, 失敗는 外的 歸因될 것이기 때문에 리더는 非리더 보다 다소 冒險的 決定을 할 수 있는 것이다. 리더決定의 冒險성은 리더의 役割特性的 觀點에서도 說明될 수 있다. 리더決定의 冒險성이 리더의 個人的 特性에서 오는 것이 아니고 리더라는 役割의 特性에서 오는 것일 수 있는 것이다. 그러나 이 研究에서 리더는 리더이면서 동시에 “소대장으로써”라는 役割의 特性을 確認받고 있기 때문에, 이 研究만으로는 리더의 冒險성이 리더의 個人的 特性에서 오는 것인지 리더의 役割特性에서 오는 것인지 알 수 없다. 이를 알기 위하여는 리더의 決定狀況을 순수한 個人的 特性만을 반영하는 狀況과 役割特性만을 반영하는 狀況으로 구분하여 그 決定의 冒險程度를 非리더의 그것과 比較해 보는 研究가 있어야 할 것이다.

리더들의 個人決定이 非리더들의 그것보다 冒險的이었는데도 리더集團의 選擇移行량이 非리더集團의 그것보다 크지는 않았다. 이것은 集團決定의 選擇移行現象에 대한 價値理論的 說明과는 일치하지 않는 것이다. 그러나 이러한 結果가 곧 移行現象의 價値理論的 說明을 完全히 否認하는 것은 아니다. 비록 成就強調狀況에서 個人決定이 冒險的이었던 리더集團의 移行량이 非리더集團의 移行量 보다 크지는 않았지만, <圖 2>에서 볼 수 있는 바와 같이 個人決定이 보다 冒險的이었던 成就強調指示狀況下的 移行량이 安全強調指示狀

況下の 移行量 보다 컸고, 個人決定이 가장 보수적이었던 安全強調指示狀況下的 非리더集團에서는 移行이 意味있는 것은 아니지만 保守的인 쪽으로 일어났다. 이것들은 部分的이긴 하지만 集團決定의 選擇移行에 대한 價値理論의 說明을 지지해 주는 것이다. 그런 觀點에서 보면 個人決定이 冒險的이었던 成就強調指示狀況下的 리더集團의 移行량이 非리더集團의 그것보다 크지 않은 것은 천정효과(ceiling effect) 일 수 있다.

安全強調指示狀況下에서는 리더集團과 非리더集團 모두에서 移行現象이 發生하지 않았다. 그러나 이것이 選擇移行現象의 어떤 狀況間 差異를 의미하는 것은 아닌 것 같다. 安全強調指示狀況의 리더 非리더 두 집단 모두에서 의의 있는 選擇移行이 없었다고는 하지만, 個人決定이 더 保守的이었던 非리더集團에서의 移行량은 1.4로 非리더集團의 0.2보다 훨씬 컸다(圖 2 참조). 이것은 冒險水準의 中立點이 安全強調指示狀況下 리더集團이 택한 冒險水準의 부근에 위치해 있어서, 安全強調指示狀況의 리더集團에서는 移行이 발생치 않고 보다 保守的인 非리더集團에서 移行이 더 커졌음을 의미할 수 있는 것이다.

참 고 문 헌

- Bem, D. J., Wallach M. A., & Kogan N. Group decision making under risk of aversive consequences. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1965, 1, 453-460.
- Bird, C. *Social Psychology*, N. Y., Appleton-Century-Crofts Inc., 1940, 378-379.
- Blank, A. D. Effects of group and individual conditions on choice behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1968, 8, 294-298.
- Cartwright, D. Determinants of scientific progress: the case of risky shift. *American Psychologist*, 1973, 28, 222-231.
- David, K. *Human behavior at work*, N. Y., McGraw-Hill Book Co., 1972, 103-104.
- Fagol, H. *General and Industrial Administration*, London, Sir Issac Pitman & Sons, 1949.
- Fraser, C., Gouge, C., & Billig, M. Risky shifts, cautious shifts and group polarization. *European Journal of Social Psychology*, 1970, 1, 7-30.
- Freedman, J.L., Sears, D. O., & Carlsmith, J. M. *Social Psychology*, New Jersey, Prentice-Hall Inc., 1981, 161-163.
- Jamieson, B. D. The "risky shift" phenomenon with a heterogeneous sample,

Psychological Reports, 1968, **23**, 203–206.

- Kaplan, M. F. & Miller, C. E. Group Discussion and Judgement. In P. B. Paulus(Ed.), *Basic Group Processes*, New York, Springer–Verlag, 1983, 65–94.
- Lamm, H., & Myers, D. G. Group–induced Polarization of Attitudes and Behavior. In L. Berkowitz(Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology* (Vol.11). New York : Academic Press, 1978.
- Moscovici, S., & Zavalloni, M. The group as a polarizer of Attitudes. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1969, **12**, 125–135.
- Myers, D. G. & Bishop, G. D. Discussion effects on racial attitudes, *Science*, 1970, **169**, 778–779.
- Ross, I. & Hendry, A. *New Understanding of Leadership*, N. Y., Association Press, 1957, 64–86.
- Pruitt, D. G. Choice shifts in group discussion : an introductory review. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1971 a, **20**, 339–360.
- Pruitt, D. G. Conclusions : toward an understanding of choice shifts in group discussion. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1971b, **20**, 495–510.
- Pruitt, D. G. & Teger, A. I. Is there a shift toward risk in group discussion ? If so, what causes it ? Paper presented at the meeting of the American Psychological Association, Washington, D. C., September 1967, Cited by Pruitt(1971a).
- Siegel, S. & Zajonc, R. B. Group risk taking in professional decisions. *Sociometry*, 1967, **30**, 339–350.
- Stogdill, R. M. *Handbook of Leadership*, N. Y., The Free Press, 1974, 74–75.
- Stoner, J. A. F. A comparison of individual and group decisions involving risk. Unpublished Master's thesis, School of Industrial Management, Massachusetts Institute of Technology, 1961, Cited by Kaplan and Miller (1983).
- Taylor, J. W. *How to Select and Develop Leaders*, N. Y., McGraw Hill Book Co., 1962, 34–37.
- Wallach, M. A., Kogan, N., and Bem, D. J. Group influence on individual risk taking. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 1962, **65**, 75–86.
- Wallach, M. A., Kogan, N., and Bem, D. J. Diffusion of responsibility and level of risk taking in groups. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 1964, **68**, 263–274.

ABSTRACT

Choice Shifts in Leaders Group

Kim Dae-Woon

The 3rd Military Academy

This research was conducted to see whether there are any differences in choice shifts of group decision, between leaders who have responsibilities for a department of one organization and non-leaders who have responsibilities only for their own job behavior without additional responsibilities, in one Problem situation that the organization generally can confront.

The experiment is to let the army platoon-leaders and riflemen make individual decisions and group decisions by group discussion, about the risk level of Ranger training course, under achievement-stressed condition and safety-stressed condition.

As a result of study, leaders in general are riskier than non-leaders, but the choice shifts of leaders group and non-leaders group are the same both in direction and in amount. However, choice shifts are varied according to situations ; in achievement-stressed condition choice shifts are remarkable but in safety-stressed condition choice shifts are not found.