

# 리더 선출 방법과 집단 효능감이 집단수행에 미치는 영향

조은누리<sup>1</sup>, 석동헌<sup>2\*</sup>

<sup>1</sup>대구대학교 교육대학원 석사, <sup>2</sup>대구대학교 심리학과 교수

## Effects of Leader Selection Procedure and Collective Efficacy on Group Performance

Eun-Nu-Ri Cho<sup>1</sup>, Dong-Heon Seok<sup>2\*</sup>

<sup>1</sup>Master, Graduate School of Education, Daegu University

<sup>2</sup>Professor, Dept. of Psychology, Daegu University

**요약** 본 연구는 주로 의사결정과제를 통해 검증되어왔던 무작위적 리더 선출 방법의 우수성을 실제 수행과제로 확장시켰고, 리더 선출 방법과 집단 효능감의 집단수행에 대한 상호작용효과를 살펴보았다. 2(리더 선출 방법: 공식적/무작위적) × 2(집단 효능감: 저/고) 피험자간 실험설계를 통해 집단수행에 대한 영향을 검증했다. 연구 결과, 리더 선출 방법의 주효과가 유의하여 공식적으로 리더가 선출된 집단보다 리더가 무작위적으로 선출된 집단의 수행이 유의하게 높았다. 또한, 두 변인 간의 상호작용이 유의하였는데, 집단 효능감이 낮을 때는 리더가 공식적으로 선출된 집단과 무작위적으로 선출된 집단 간의 수행차이가 유의하지 않았으나, 집단 효능감이 높을 때는 리더가 공식적으로 선출된 집단보다 무작위적으로 선출된 집단의 수행이 유의하게 높았다. 본 연구의 결과는 높은 집단 효능감이 집단의 수행에 긍정적인 영향을 주기 위해서는 리더가 집단의 사회정체성을 손상시키지 않는 방법(예. 리더와 구성원의 차이점을 부각시키기 보다는 동질성에 대한 지각을 높이는 방식)으로 선출되어야 한다는 점을 제안함으로써 조직과 작업 현장에 기여할 수 있다. 향후에 본 연구를 작업 팀으로 확장하여 연구할 필요성을 논의하였다.

**주제어** : 리더, 리더십, 리더 선출 방법, 집단 효능감, 집단수행, 사회정체성이론, 자기 범주화이론

**Abstract** This study expanded the superiority of random leader selection procedure on group decision-making task to actual group performance task, and examined the interaction effects of leader selection procedure(LSP) and collective efficacy(CE) on group performance. 2(LSP: formal/random)×2(CE: low/high) between subject design was used. The result revealed the significant main effect of LSP, which showed that groups with random leader performed better than those with formally selected leader. Further, significant interaction effect of LSP and CE revealed that when group's CE was high, group with random leader performed better than group with formally selected leader, and the difference between two groups was not significant when group's CE was low. These results suggested that LSP should not impair shared social identity of the group in order to maintain the positive effect of CE on group performance. The necessity for expanding these results to work team was discussed.

**Key Words** : Leader, Leadership, Leader Selection Procedure, Collective Efficacy, Group Performance, Social Identity Theory, Self-Categorization Theory

\*This research was supported by the Daegu University Research Grant, 2017

\*This paper is an excerpt from the contents of Eun-Nu-Ri Cho's master's thesis (2020).

\*Corresponding Author : Dong-Heon Seok(sdh@daegu.ac.kr)

Received March 2, 2020

Revised May 27, 2020

Accepted June 20, 2020

Published June 28, 2020

## 1. 서론

사회정체성이론(Social identity theory, [1, 2])과 이를 수정하여 제안된 자기범주화이론(Self-categorization theory, [3, 4])은 한 개인인 동시에 집단의 한 구성원이기도한 지각자(perceiver)가 언제 그리고 어떻게 그들 자신을 개인 혹은 집단의 구성원으로 정의하는지를 설명한다[5]. 사람이 자신을 개인보다 집단의 구성원으로 범주화할 때, 개인정체성보다 사회정체성이 두드러지며, 그 결과로 집단 구성원들 사이의 공유된 사회정체성이 형성된다. 집단 구성원들이 이러한 공유된 사회정체성을 가지는 것은 집단목표의 추구를 위해 바람직한 방향으로 작용하여 전반적으로 좋은 집단수행을 이끌 수 있고[6], 이 긍정적 효과는 집단 내에 리더와 그를 따르는 구성원이 존재하는 것과 같이 다양한 역할이 존재할 때에도 유지될 수 있을 것이다.

그러나 리더가 선출되는 과정이 이러한 공유된 사회정체성을 손상시킬 경우, 집단수행은 부정적인 영향을 받게 된다. 이는 자기범주화이론의 비교 부합 원리(comparative fit principle; [7])로부터 시사될 수 있는데, 이 원리는 리더와 구성원간의 상호작용이 그들 간의 유사성보다 차이를 더 크게 인식하게 만들면 구성원들의 사회정체성이 감소하고 결과적으로 집단의 수행이 저해될 것이라 제안한다([8], p. 169에서 재인용). 이러한 부정적 효과는 리더십 출현의 첫 과정인 리더 선출 과정에서부터도 나타날 수 있는데, 리더 선출 과정이 구성원들 간의 지각된 유사성을 높이면 집단의 리더와 구성원들 간의 공유된 사회 정체성은 유지될 수 있다. 반대로 리더 선출 과정이 구성원들 사이의 유사성보다는 차이점에 주의를 집중시키면 공유된 사회정체성은 낮아지며, 이는 집단의 수행에 좋지 않은 결과를 가져올 수 있다.

해외의 연구로는 Ahuja, Srivastava, Padhy & Yadav[9]의 연구, Haslam 등[8]의 연구, Henningsen, Henningsen, Jakobsen & Borton[10]의 연구, 그리고 국내의 연구로는 조지연, 함성수와 손영우[11]의 연구가 공식적인(formal) 리더 선출 방법보다 무작위적인(random) 리더 선출 방법이 수행에 더 긍정적인 효과를 가질 수 있다는 결과를 보여 주었는데, 이 연구들은 모두 의사결정 과제(decision-making task, [12], p. 61)를 사용한 연구들이었다. 이에 본 연구는 이전의 연구들과 차별화되게, 집단의 수행동기가 수행결과로 직결될 수 있는 실제 수행 과제(performance task, [12], p. 61)를 사용하여 무작위적인 리더의 우수성이 수행과제로 확장

될 수 있는지 살펴보고자 했다. 또한, 집단수행에 긍정적인 영향을 줄 수 있는 변인이지만 국내의 실험에서는 다루어지지 못했던 집단 효능감 변인을 조작하여, 아직까지 국내의 모두에서 살펴보지 못한 리더 선출 방법과 집단 효능감의 상호작용 효과를 살펴보았다는 점에서 기존 연구들과 차별화될 수 있을 것이다.

## 2. 이론적 배경

### 2.1 리더 선출 방법에 따른 집단 수행

리더 선출 방법이 공식적 즉, 사전 능력 검사 등을 실시한 후 어떤 한 구성원의 능력 또는 역량이 가장 높아가 리더로 선출된 경우 집단은 구성원들 간의 유사점보다 차이점에 더욱 주의를 집중하게 된다(예. “저 사람은 능력이 뛰어나서 리더가 되었고, 나와는 능력에서 차이가 난다.”). 이러한 절차는 자신을 집단의 구성원으로 보다는 개인으로 범주화하게 만들어 집단의 공유된 사회 정체성이 낮아지게 되고, 협동이 필요한 집단 과제에서 저조한 집단수행을 결과 시킬 수 있다. 이러한 부정적인 효과는 리더가 된 사람과 구성원 모두에게 영향을 줄 수 있을 것이다. 반면 리더 선출 방법이 무작위적일 때는 구성원들이 상호 간의 차이에 덜 집중하기 때문에 집단의 사회정체성이 유지될 수 있을 것이고(예. “저 사람은 무작위적으로 뽑혀서 리더가 되었을 뿐, 내가 리더가 될 수도 있었을 것이다. 나와 리더는 큰 차이가 없다”), 집단수행이 부정적인 영향을 받지 않을 것이다. Haslam 등 [8]은 리더 기능 질문지(leadership skills inventory)에서 가장 높은 점수를 받은 사람을 리더로 선출한 집단 즉, 공식적 또는 체계적으로 리더를 선출한 집단과 무작위로 리더를 선출한 집단 간의 수행을 비교하여, 무작위적으로 리더가 선출된 집단의 수행이 더 우수했다는 것을 밝힌 바 있다. 물론 이 연구자들은 그들의 논문이 공식적 또는 체계적으로 리더를 선출하는 방법이 수행에 부정적인 영향을 준다는 우리의 직관과 반대되는 가설을 입증하기 위한 것은 아니라고 밝히고 있다. 즉, Haslam 등[8]은 집단이 명확히 정의된 목표를 공유하고 있고 상대적으로 민주적인 방식으로 운영되며 공유된 사회정체성을 강하게 가지고 있을 때와 같이 몇몇 제한 조건이 충족되면, 무작위적으로 선출된 리더가 수행에 긍정적인 영향을 가질 수 있다는 것을 검증하려 했다고 밝히고 있다. 이 연구자들이 이러한 제한 조건을 제시한 이유는 자신들의 결과에 대한 과대해석을 경계하고자 하는 의도이기

는 하였으나, 무작위적으로 선출된 리더가 집단수행에 긍정적인 영향을 줄 수 있다는 가능성을 실험적으로 검증한 결과를 얻었다는 점은 명백하다. 최근에 인도의 여대생들을 대상으로 이루어진 Ahuja 등[9]의 연구에서도 무작위로 선출된 리더가 이끄는 집단이 공식적으로 선출된 리더가 이끄는 집단보다 집단목표 달성과 팀의 기능에 더 긍정적인 효과를 가질 수 있다는 것을 보여주었다. 국내에서도 조지연 등[11]이 리더의 나이와 리더 선출법이 집단 의사결정의 질에 미치는 영향을 연구했고, 특히 리더가 구성원들보다 나이가 많은 경우에 리더가 무작위적으로 선출된 집단이 리더가 체계적으로 선출된 집단보다 자기 집단의 리더가 집단을 더 잘 대표하고 더 양질의 리더십을 발휘했다고 지각한다는 결과를 보여 무작위적으로 선출된 리더의 긍정적 효과를 보여주었다. Ahuja 등[9], Haslam 등[8], 그리고 조지연 등[11]의 연구와 같이 본 연구에서도, 리더가 공식적으로 선출되어 리더와 구성원 간의 차이가 강조되는 경우보다 리더가 무작위적으로 선출되어 리더와 구성원 간의 유사성이 강조되면 사회정체성이 유지되어 더 높은 집단수행이 결과될 수 있을 것이라 예상하고, 이를 가설 1로 설정하였다.

## 2.2 리더 선출 방법과 집단 효능감에 따른 집단 수행

집단의 좋은 수행에 영향을 줄 수 있는 또 다른 주요 요인인 집단 효능감(collective efficacy)은 일정 수준의 성취를 이루기 위한 일련의 행동을 조직하고 실행하는데 요구되는 집단의 통합적 능력에 대한 집단 구성원들의 공유된 신념으로 정의된다([13], p. 477). Bandura[13]는 집단 효능감과 자기 효능감(self-efficacy)이 지각하는 주체의 단위에서만 다를 뿐, 집단 효능감이 자기 효능감과 유사한 원천을 가지고, 유사한 기능을 하며, 유사한 방식으로 작동한다고 보았다. 또한, 자기 효능감과 마찬가지로 집단 효능감도 과거의 성공 경험에 의해 큰 영향을 받는다고 보았다. 이러한 집단 효능감은 집단수행에 긍정적인 영향을 줄 수 있는데, 96개의 관련연구를 통합 분석한 Stajkovic, Lee, & Nyberg[14]의 연구는 집단 효능감이 집단수행과 유의한 긍정적인 관계를 가진다( $r=.35$ )는 것을 입증한 바 있고, 최근에 Capiola, Alarcon, Lyons, Ryan, & Schneider[15]는 개인 수준에서의 신뢰 지각(trustworthiness perceptions)과 팀 수행 간의 관계를 집단 효능감이 매개한다는 결과를 얻어 수행에 대한 매개변인으로서의 집단 효능감의 효과도 입증한 바 있다. 국내에서 수행에 대한 집단 효능감의 영향은 주로 상관연구를 통해서만 연구되어왔는데[16], 본

연구에서 집단 효능감 변인을 실험에서 조작하여 그 인과적 효과를 살펴보는 것은 큰 의의가 있다고 할 수 있을 것이다.

앞서 살펴보았듯이, 집단의 공유된 사회정체성을 유지할 수 있게 해 주는 리더 선출 방법(즉, 무작위적인 리더 선출 방법)과 높은 집단 효능감 모두는 집단수행에 긍정적인 영향을 가산적으로(additively) 가질 것이라 예상할 수 있을 것이다. 즉, 집단 효능감이 낮아 후속 수행에서 좋은 수행을 기대하지 못하는 구성원들로 이루어진 집단은 그들 간의 공유된 사회정체성이 높더라도 긍정적인 수행을 결과 시키기는 힘들 것이다. 그렇지만, 집단 효능감이 높아 후속 수행에서 좋은 수행을 기대하는 구성원들로 이루어진 집단은, 리더와 구성원 간의 대인간 차이가 부각되어 공유된 사회정체성이 저하된 상황보다 리더가 무작위로 선출되어 본인과의 차이가 크지 않다고 지각되어 공유된 사회정체성이 유지되는 상황에서 더 우수한 수행을 보일 확률이 높아질 수 있을 것이라 예상하여 이를 가설 2로 설정하였다.

## 3. 연구 모형 및 가설

### 3.1 가설

위의 이론적 배경에서 도출한 가설을 요약하면 다음과 같다.

첫째, 체계적으로 선출된 리더보다 무작위적으로 선출된 리더의 긍정적 효과를 보여주었던 Ahuja 등[9], Haslam 등[8], 그리고 조지연 등[11]의 연구 결과로부터, 리더가 공식적으로 선출되어 리더와 구성원 간의 차이가 강조되는 경우보다 리더가 무작위적으로 선출되어 리더와 구성원 간의 유사성이 강조되면 사회정체성이 유지되어 더 높은 집단수행이 결과될 수 있을 것이라 예상하고 다음과 같이 가설 1을 설정하였다.

**가설 1. 공식적으로 리더를 선출한 집단보다 무작위로 리더를 선출한 집단의 수행이 더 좋을 것이다.**

둘째, Stajkovic 등[14]의 연구와 Capiola 등[15]의 연구에서 입증된 집단 효능감의 수행에 대한 긍정적 효과는 리더가 무선적으로 선출되어 집단 구성원들 간의 공유된 사회정체성이 유지되는 상황에서 수행에 더 긍정적인 영향을 줄 수 있을 것이라 예상했고, 집단 효능감이 낮을 때에는 두 집단 간 수행차이가 유의하지 않을 것으

로 예상하여 다음과 같이 가설 2를 설정하였다.

**가설 2. 집단 효능감이 높을 때는 리더를 공식적으로 선출한 집단보다 무작위로 선출한 집단의 수행이 더 좋지만, 집단 효능감이 낮을 때는 두 집단 간의 수행차이가 나타나지 않을 것이다.**

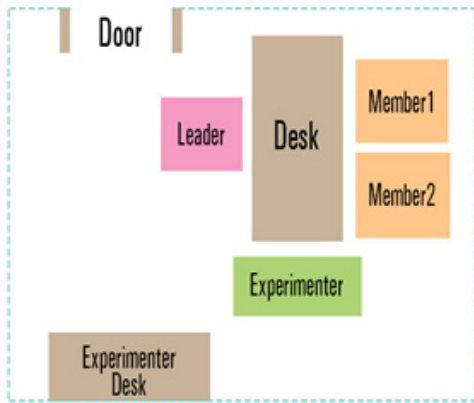


Fig. 1. Laboratory setting



Fig. 2. Experimental Procedure

### 3.2 연구 참가자

4년제 대학교에 재학 중인 대학생 48명이 실험에 참여하였다. 이들은 서로 모르는 사람이 같은 집단에 소속 되도록 16개의 3인 집단에 배정되었고, 이 16개의 집단은 4개의 실험 조건에 4집단씩 무선 할당되었다.

### 3.3 실험 설계

2(리더 선출 방법: 공식적/무작위적) × 2(집단 효능감: 저/고) 피험자간 설계를 사용하였다.

### 3.4 실험 절차

실험실 구조와 실험 절차는 Fig. 1과 2에 요약되어 있다. 3명의 참가자가 실험실에 도착하면, 참가자들에게 3명이 집단을 이루어 과제를 수행할 것이므로 집단의 이름을 정해달라고 하였다. 참가자들은 잠시 상의 후, 동물 이름이나 물건 이름을 팀 이름으로 정하여 실험자에게 알려주었다. 그 후, 실험자는 본 과제를 수행하기 전에, 사전검사로서 제한시간 4분의 언어 능력 검사를 시행한다고 말하고 검사지를 한 부씩 나눠주었다. 실험에 사용된 검사는 RAT(Remote Association Test, 원격연상검사)의 한국어판[17]을 객관식으로 만든 검사로, 주어진 세 개의 단어가 하나로 수렴할 수 있는 단어를 정답으로 고르는 검사였다. 예를 들면, 주어진 단어 세 개가 가을, 나무, 놀이일 때, 정답으로 선택지 중의 하나인 '단풍'을 고르는 것이었다. 사전에 난이도를 조절하여 4분 안에 모든 문제를 풀기는 어렵게 만들었다.

4분간의 사전검사 수행이 끝나면, 실험자는 검사지를 수거하여 실험실 뒤편에 마련된 실험자 책상에서 2분간 검사를 채점하는 시늉을 했다. 검사 채점이 완료되었음을 참가자들에게 알린 후, 리더 선출 방법을 조건 별로 조작하였다. **리더 선출 방법이 공식적인 조건**에서, 실험자는 참가자들 모르게 무작위로 선정해 놓았던 참가자 한 명을 가리키면서 이 사람이 방금 실시한 사전검사에서 가장 높은 점수를 받았으며, 앞으로 실시할 본 과제도 언어 능력과 관련이 있으므로 해당 참가자를 집단의 리더로 지명하겠다고 말하였다. 참가자들에게 사전검사에서 가장 높은 점수를 받은 사람을 리더로 선출했다고 말해 주었으나, 리더의 선출은 참가자들의 실제 수행과는 관련 없이 무작위로 선출되었다. **리더 선출 방법이 무작위적인 조건**에서는 앞으로 실시할 본 과제도 언어 능력과 관련이 있기는 하지만, 사전검사의 채점 결과를 활용하지 않고 주사위를 굴려 무작위적으로 팀의 리더를 정할 것이라고 얘기해 주었다. 참가자에게 번호를 1, 2, 3번으로 무작위적으로 부여한 후에, 주사위를 돌려 1 또는 2가 나오면 1번을, 3 또는 4가 나오면 2번을, 5 또는 6이 나오면 3번을 리더로 지명하였다.

리더 선출 방법을 조작한 후 본 과제에 관해 설명해주었다. 본 과제는 기억부터 히읏까지 14개의 자음으로 시작하는 매우 쉬운 단어의 초성(예: 강아지에 대해 'ㄱㅇㅈ', 나무에 대해 'ㄴㅇ')과 그 단어를 나타내는 그림(예: 강아지 그림과 나무 그림)이 그려진 카드 14장을 리더를 제외한 구성원 두 명에게 7장씩 나누어주고, 구성원들이

초성과 그림을 보고 해당 단어가 무엇인지 맞추어 단어를 외치면서 리더에게 전달하면, 리더는 즉시 카드를 받아 펜으로 단어를 적고(예. 강아지), 이 단어에서 연상되는 단어 3가지(예. 귀엽다, 개, 개집)를 아래 칸에 적어 카드를 완성하는 것이었다. 하나의 카드가 완성되면 리더는 다음 구성원에게서 다른 카드를 받아 같은 과정을 14개의 자음이 모두 모일 때까지 반복했고, 14개의 자음이 모두 모이면 리더는 카드를 기억, 니은, 디근 순서로 히읏까지 나란히 늘어놓고, 기억부터 시작해서 한 장씩 뒤집었다. 그러면 각 카드의 뒷면에 적힌 어절이 한 개씩 나타나면서 하나의 미션 문장이 완성되었다. 미션은 팀원 세 명이 함께 수행하는 간단한 활동으로서, 실험자는 미션이 완료되는 즉시 초시계를 눌러 경과시간을 기록했다. 예를 들어, 시행 1에서 미션 문장은 '다 같이 일어나, 앉았다 일어섰다 2회를 반복하고 나서 동그랗게 모여 서서 하이파이브를 하고 팀 이름을 외치세요.'였다. 과제 수행에는 제한시간이 없는 대신 최대한 빠르게 수행하도록 당부하였으며, 걸린 시간을 확인하여 팀의 수행을 평가할 것이라고 말하였다. 그리고 리더가 주어진 단어카드를 보고 연상되는 단어로 적은 세 단어는 채점하지 않을 것이기 때문에 무엇이든 떠오르는 단어를 빠르게 쓰도록 하였다. 이 과제는 매우 쉬운 과제였기 때문에 리더를 포함한 집단 구성원들의 능력의 영향이 최소화되었고, 자신의 동기에 따라 열심히 하면 할수록 시간을 대폭 단축시킬 수 있어 작업 동기를 측정할 수 있는 수행과제[12]로 설계되어 있었다.

본 과제를 최대한 빠르게 수행해달라고 말한 후 시행 1을 시작하고 시간을 재어 수행이 완료되는 대로 걸린 시간을 기록하였다. 시행 1은 과제에 대한 연습의 목적과 집단 효능감을 조작하기 위한 근거로 사용하기 위해 실시되었다(시행 1의 실제 수행 결과가 집단 효능감의 조작에 사용되지는 않음). 시행 1의 시간을 기록한 후, 실험자는 지난 학기에도 같은 실험을 시행하였으며 거기서 얻은 분포와 비교하여 방금 수행한 시행에서 팀의 수행이 어느 정도였는지를 피드백할 예정이니 잠시 대기해달라고 하였다. 그런 다음, 실험자 책상으로 이동하여 자리에 앉아 컴퓨터 화면을 40초 정도 보고 확인하는 시늉을 한 후, 시행 1 결과와는 상관없이 사전에 계획된 조건별로 집단 효능감을 조작하였다. **집단 효능감 저 조건**에서는 준비된 정상분포 곡선의 하위 10%에 빨간 펜으로 표시하면서 "당신이 속한 팀의 수행이 하위 10% 정도에 해당하는 매우 저조한 결과를 얻었다"고 말하였다. **집단 효능감 고 조건**에서는 준비된 정상분포 곡선의 상위 10%

에 빨간 펜으로 표시하면서 "당신이 속한 팀의 수행이 상위 10% 정도에 해당하는 매우 우수한 결과를 얻었다"고 말하였다.

시행 2를 실시하기 전에, 참가자들이 열심히 수행하도록 동기화하기 위해 이번 시행은 수행 결과에 따른 보상이 있다고 안내하였다. 즉, 이번 학기의 실험이 모두 완료된 후, 당신이 속한 집단이 상위 10% 안에 들면 당신의 집단에게 즉, 3명의 참가자에게 5만 원 상당의 과자를 상품으로 주겠다고 말해 주었다. 또한, 과제는 시행 1과 동일한 과제이지만 다른 단어가 적힌 카드를 사용할 것이라고 얘기해 주었고, 마찬가지로 최대한 빠르게 수행해달라고 언급하였다. 시행 2를 실시한 후에, 사후질문지를 한 부씩 작성하게 하였다. 마지막으로, 실험에 대해 사후설명을 제공하고 실험을 종료하였다.

### 3.5 종속 측정치

시행 2에서 카드를 받은 순간부터 과제 수행 완료까지 걸린 시간을 초 단위로 사용하였다.

## 4. 연구결과

### 4.1 독립변인 조작 효과

리더 선출 방법의 조작 효과는 '팀의 리더가 선출되는 과정에서 실시한 검사와 본 과제는 서로 겹치는 영역의 과제였습니까?(1=전혀 그렇지 않다, 7=매우 그렇다)'라는 질문에 대한 응답을 통해 확인되었다. 리더 선출 방법을 공식적으로 조작한 집단( $M=5.46$ ,  $SD=1.14$ )이 리더 선출 방법을 무작위로 조작한 집단( $M=3.75$ ,  $SD=2.11$ )에 비해 본 과제와 겹치는 영역 즉, 언어 능력에 대한 사전 검사를 통해 리더가 선출되었다고 생각하는 정도가 더 높아, 리더 선출 방법의 조작이 성공적이었음을 보여 주었다( $t_{(46)}=3.49$ ,  $p<.01$ ).

집단 효능감의 조작 효과도 7점 척도를 사용한 두 개의 질문을 통해 확인되었다. '첫 번째 과제 수행에서 귀하가 속한 팀의 성과는 어떠했다고 생각하십니까?'라는 문항에 대해 집단 효능감을 높게 조작한 집단( $M=5.88$ ,  $SD=.95$ )이 집단 효능감을 낮게 조작한 집단( $M=4.38$ ,  $SD=1.28$ )에 비해 팀의 성과를 유의하게 높게 지각하였고( $t_{(46)}=4.62$ ,  $p<.001$ ), '첫 번째 과제 수행 피드백을 받고 나서 얼마나 실망감을 느꼈습니까?'라는 문항에서도 집단 효능감을 높게 조작한 집단( $M=1.75$ ,  $SD=1.07$ )이

집단 효능감을 낮게 조작한 집단( $M=4.04$ ,  $SD=1.46$ )에 비해 실패감을 유의하게 낮게 지각하여( $t_{46}=-6.20$ ,  $p<.001$ ), 집단 효능감 조작이 성공적이었음을 보여 주었다.

#### 4.2 리더 선출 방법과 집단 효능감에 따른 집단수행 분석

시행 2에서 과제 완수에 걸린 시간이 짧을수록 좋은 수행을 의미하는데, 이 종속변인에 대해 2(리더 선출 방법: 공식적/무작위적) × 2(집단 효능감: 저/고) 이원변량 분석을 실시했고, 평균과 표준편차를 Table 1에, 이원변량분석 결과를 Table 2에 제시하였다.

**Table 1. Time Spent to Complete the Trial 2 as a Function of Leader Selection Procedure and Collective Efficacy**

		Collective Efficacy		Total	
		Low	High		
Leader Selection Procedure	Formal	<i>M</i>	194.00	210.50	202.25
		<i>SD</i>	25.025	3.416	19.621
	Random	<i>M</i>	191.25	159.75	175.50
		<i>SD</i>	16.460	25.025	24.696
Total		<i>M</i>	192.62	185.13	188.87
		<i>SD</i>	21.380	31.769	25.876

Note. Lower scores mean good performance.

**Table 2. Results of Two-way ANOVA**

variable	df	SS	MS	<i>F</i>	<i>p</i>
Leader Selection Procedure (A)	1	2862.25	2862.25	6.74	.023*
Collective Efficacy(B)	1	225.00	225.00	.53	.481
A × B	1	2304.00	2304.00	5.42	.038*
error	12	5098.50	424.88		
total	16	581270.00			

\*  $p < .05$

**Table 3. Results of Simple Main Effect Analysis**

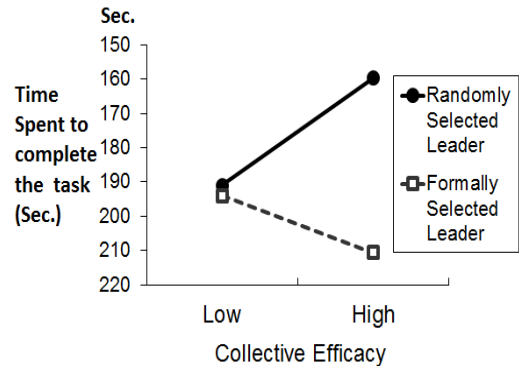
variable	df	SS	MS	<i>F</i>	<i>p</i>
A at B1(High)	1	5151.13	5151.13	12.58	.004*
A at B2(Low)	1	15.13	15.13	.04	.851
B at A1(Formal)	1	544.50	544.50	.89	.363
B at A2(Random)	1	1984.50	1984.50	3.24	.095

\*  $p < .05$

결과를 요약하면, 첫째, 리더 선출 방법의 주효과가 유의하여 공식적으로 리더를 선출한 집단( $M=202.25$ ,

$SD=19.62$ )보다 무작위로 리더를 선출한 집단( $M=175.50$ ,  $SD=24.70$ )의 수행이 유의하게 좋아 가설 1이 지지되었다. 이러한 결과는 서론에서 언급한 공유된 사회정체성의 유지 또는 손상에 의한 집단수행에의 영향뿐만 아니라, Haslam 등([8], p. 174에서 재인용)의 연구에서 시사되듯이, 과제와 직접적으로 관련된 분야에서 우수한 능력을 가진 사람이 리더로 공식적으로 선출된 집단의 구성원들이 능력 있는 리더의 노력에 의존하여 자신의 노력을 줄이는 사회적 태만(social loafing, [18]) 또는 무임승차 효과(free-rider effect; [19])를 보였을 가능성도 함께 시사하고 있다. 또한, 무작위적으로 리더가 선출된 집단에서는 리더의 능력이 우수하다는 것이 입증되지 못했기 때문에 오히려 구성원들이 리더의 수행을 별충해 주려는 생각을 하게 되어 더 열심히 노력했을 가능성 즉, 사회적 보상(social compensation, [20])의 가능성도 시사된다.

둘째, 리더 선출 방법과 집단 효능감의 상호작용이 유의하여( $F_{(1, 12)} = 5.42$ ,  $p<.05$ ) 이를 Fig. 3에 제시하였고, 단순주효과를 분석하여 이를 Table 3에 제시하였다. Fig. 3과 Table 3에서 볼 수 있듯이, 집단 효능감이 낮을 때는 리더를 공식적으로 선출한 집단과 무작위로 선출한 집단 간의 수행 차이가 없었으나( $M=194.00$  vs.  $M=191.25$ ;  $F_{(1, 12)}=0.04$ ), 집단 효능감이 높을 때는 리더를 공식적으로 선출한 집단보다 리더를 무작위적으로 선출한 집단의 수행이 유의하게 좋아( $M=210.5$  vs.  $M=159.75$ ;  $F_{(1, 12)}=12.58$ ,  $p<.01$ ), 가설 2도 역시 지지되었다. 이 결과는 높은 집단 효능감이 수행에 긍정적인 영향을 주기 위해서는 리더가 집단이 사회정체성을 손상시키지 않는 방식(예. 리더와 구성원의 차이점을 부각시키기 보다는 동질성에 대한 지각을 높이는 방식)으로 선출되어야 한다는 것을 보여준다.



**Fig. 3. Leader selection Procedure × Collective Efficacy Interaction on Performance**

## 5. 결론

본 연구에서는 리더 선출 방법의 주효과가 유의하여 무작위로 선출된 리더가 공식적으로 선출된 리더보다 더 좋은 집단 수행을 이끈다는 것을 보여주었고, 리더 선출 방법과 집단 효능감의 상호작용도 유의하여 집단 효능감이 낮을 때는 리더 선출 방법의 효과가 차별적인 영향을 주지 못하지만 집단 효능감이 높을 때 공식적으로 리더가 선출된 집단보다 무작위로 리더가 선출된 집단의 수행이 유의하게 좋았다는 결과를 보여 주었다.

본 연구의 학문적 및 이론적 시사점을 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 본 연구에서는 공식적으로 선출된 리더보다 무작위로 선출된 리더의 집단 수행에 대한 우수성을 보여준 기존 연구들[8-11]의 결과를 의사결정과정으로부터 실제 수행과정으로 확장하는 결과를 얻었다. 이 결과는 무작위로 선출된 리더의 집단 수행에 대한 장점을 실제 수행과제를 직접 수행하고 있는 작업 현장으로 확장할 수 있는 이론적 근거가 된다는 점에서 의의가 있다고 할 수 있을 것이다.

둘째, 본 연구는 집단수행에 대한 집단 효능감의 효과를 살펴본 국내 최초의 실험 연구라는 학문적 의의를 가질 수 있다. 지금까지 국내의 연구들은 주로 집단 효능감을 상관연구로만 고찰해 왔는데, 일정 조건이 유지된다면(예. 집단 내의 사회정체성이 일정수준으로 유지되는 경우) 집단 효능감이 집단의 수행에 긍정적인 원인이 될 수 있다는 점을 실험을 통해 입증했다는 점에서 의의가 있다고 볼 수 있다.

본 연구의 결과가 작업 현장에 제시할 수 있는 실무적 시사점을 정리하면 다음과 같다.

첫째, 본 연구가 강조하고자하는 바는 집단 생산성을 높이기 위해 모든 집단이 리더를 무작위로 선출해야 한다는 것이 아니라, 최선의 리더를 찾기 위해 우리가 통상적으로 사용하는 공식적이거나 체계적인 리더 선출 방법이 오히려 집단 전체의 공유된 사회정체성을 감소시켜 집단의 생산성을 저해할 수 있다는 점을 실제 작업 현장에서 경계해야 한다는 것이다. 이러한 맥락에서, 본 연구의 결과는 단순히 집단의 리더를 무작위로 선출하는 것의 수행에 대한 긍정적 효과를 강조하기보다는 집단의 공유된 사회정체성의 수행에 대한 중요성이 더 강조되는 방향으로 활용되어야 할 것이다. 이에 따라, 본 연구의 결과는 만약 작업 현장의 조직이나 팀이 공식적인 리더 선출 방법을 사용해야만 하는 상황에 있을지라도, 리더가

선출된 후에 집단의 공유된 사회정체성을 유지할 수 있는 대안을 마련한다면 작업 현장의 생산성을 떨어뜨리지는 않을 것이라는 점을 제안하고, 이는 생산성 저하에 대한 예방책 마련에 활용될 수 있으리라 판단된다.

둘째, 위와 유사한 맥락에서 본 연구의 결과는 실제 조직이나 집단의 리더 선출 과정에 시사 하는 바가 있을 수 있다. 만약 집단의 목표가 명확하고 집단이 비교적 민주적인 방식으로 운영되고 있을 경우에 리더선출과정이 복잡하고 많은 시간이 소요된다면 집단의 사회정체성은 저해될 수 있을 것이다. 그러므로 집단의 목표가 명확하고 집단이 민주적으로 운영되고 있다면, 리더 선출에 소요되는 시간이나 절차를 간소화하여 리더를 선출한다면 조직이나 집단의 사회적 정체성과 집단 응집성[21]을 유지하여 집단생산성에 도움이 될 수 있으리라 판단된다. 아울러 우리의 직관과는 다소 다른 이러한 리더십에 대한 편견을 불식시키기 위한 교육 프로그램의 개발에도 본 연구의 결과가 활용될 수 있으리라 생각한다.

셋째, 본 연구에서 발견된 리더 선출 방법과 집단 효능감의 유의한 상호작용으로부터, 높은 집단 효능감이 수행에 긍정적으로 작용하기 위해서는 집단내의 사회정체성의 유지가 필수적이라는 것이 시사될 수 있다. 따라서 실제 작업 현장에서는 팀이나 집단의 집단 효능감을 높이는 데에만 집중하기 보다는 팀이나 집단의 공유된 사회정체성을 높여 이 두 변인의 긍정적인 상호작용효과가 집단 생산성으로 극대화될 수 있는 방안이 모색될 필요가 있다는 것을 시사한다.

본 연구의 제한점과 향후 연구방향을 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 비록 본 연구에서 유의한 상호작용효과를 발견하기는 했지만, 충분한 수의 참가자가 확보되지 못하여 본 연구의 외적타당도가 낮아졌고 이에 따라 일반화가능성이 낮아진 것은 이 연구의 제한점이라고 할 수 있을 것이다. 추후의 연구에서는 차이 검증에 필요한 조건 당 최소한의 인원을 확보하여 본 연구의 결론을 더 철저히 확인해 볼 필요가 있다고 판단된다.

둘째, 본 연구에서는 공식적으로 선출된 리더가 무작위로 선출된 리더보다 집단 수행에 더 긍정적인 효과를 발휘하지 못했는데, 이는 집단의 상호작용 시간에 따라 달라질 수 있으므로 해석상의 주의가 필요하다고 판단된다. 즉, 리더와 구성원 간의 사전 상호작용 기회가 적었던 본 연구와 다르게, 리더와 구성원 간의 사전 상호작용 기회와 시간을 충분히 준 후에 과제를 수행하게 한다면 결과가 다를 수 있을 가능성에 대해 추후 연구에서 살펴볼

필요가 있을 것이다.

마지막으로, 집단수행의 결과는 팀 수행으로 확장될 수 있으므로, 본 연구의 결과로부터 나온 리더 선출 방법과 집단 효능감의 긍정적인 효과가 실제 작업 팀의 수행으로 연결되는지에 대한 추후 연구가 시작되는데 본 연구가 기여할 수 있으리라 기대해 본다.

## REFERENCES

- [1] H. Tajfel & J. C. Turner. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. In W. G. Austin & S. Worchel (Eds.), *The social psychology of intergroup relations*(pp. 34-47). Monterey, CA: Brooks-cole.
- [2] H. Tajfel & J. C. Turner. (1986). The social identity theory of intergroup behaviour. In S. Worchel & W. G. Austin (Eds.), *Psychology of intergroup relations*(2nd ed., pp. 7-24). Chicago: Nelson-Hall.
- [3] J. C. Turner. (1985). Social categorization and the self-concept: A Social cognitive theory of group behaviour. In E. J. Lawler (Ed.), *Advances in group processes* (Vol. 2. pp. 77-122). Greenwich, CT: JAI Press.
- [4] J. C. Turner, M. A. Hogg, P. J. Oakes, S. D. Reicher & M. S. Wetherel. (1987). *Rediscovering the social group: A self-categorization theory*. Oxford, England: Blackwell.
- [5] D. W. Hahn. (2002). *Theories of Group Behavior*. Seoul: Sigma Press.
- [6] B. E. Ashforth & F. Mael. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14, 20-39.  
DOI : 10.5465/AMR.1989.4278999
- [7] J. C. Turner, P. J. Oakes, S. A. Haslam & C. A. McGarty. (1994). Self and collective: Cognition and social context. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 20, 454-463.  
DOI : 10.1177/0146167294205002
- [8] S. A. Haslam, C. McGarty, P. M. Brown, R. A. Eggins & B. E. Morrison. (1998). Inspecting the emperor's clothes: Evidence that random selection of leaders can enhance group performance. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 2(3), 168-184.  
DOI : 10.1037/1089-2699.2.3.168
- [9] K. K. Ahuja, G. Srivastava, P. Padhy & N. Yadav. (2019). (Un)easy lies the head that wears the crown: Leadership selection and group performance among undergraduate women. *Journal of Organisation & Human Behaviour*, 8(1), 16-23.
- [10] D. D. Henningsen, M. L. M. Henningsen, L. Jakobsen & I. Borton. (2004). It's good to be leader: The influence of randomly and systematically selected leaders on decision-making groups. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 8(1), 62-76.  
DOI : 10.1037/1089-2699.8.1.62
- [11] J. Y. Cho, S. S. Ham & Y. W. Sohn. (2014). The influence of leader's age and leader selection on group decision making. *The Journal of the Korea Contents Association*, 14(7), 242-252.  
DOI : 10.5392/JKCA.2014.14.07.242
- [12] J. E. McGrath. (1984). *Groups: Interaction and performance*. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- [13] A. Bandura. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: W. H. Freeman.
- [14] A. D. Stajkovic, D. Lee & A. J. Nyberg. (2009). Collective efficacy, group potency, and group performance: Meta-analyses of their relationships, and test of a mediation model. *Journal of Applied Psychology*, 94(3), 814-828.  
DOI : 10.1037/a0015659
- [15] A. Capiola, G. M. Alarcon, J. B. Lyons, T. J. Ryan & T. R. Schneider. (2019). Collective efficacy as a mediator of the trustworthiness-performance relationship in computer-mediated team-based context. *Journal of Psychology*, 153(7), 732-757.  
DOI : 10.1080/00223980.2019.1606772
- [16] J. J. Park. (2010). The analysis of teacher and school effect on collective teacher efficacy. *The Journal of Educational Administration*, 28(4), 21-41.
- [17] E. Lee. (2015). *The relations between Remote Associates Test's component and difficulty*. Master's dissertation, Sogang University, Seoul.
- [18] B. Latané, K. D. Williams & S. Harkins. (1979). Many hands make light the work: The causes and consequences of social loafing. *Journal of Personality and Social Psychology*, 37(6), 822-832.  
DOI : 10.1037/0022-3514.37.6.822
- [19] N. L. Kerr & S. E. Bruun. (1983). Dispensability of member effort and group motivation losses: Free-rider effects. *Journal of Personality and Social Psychology*, 44(1), 78-94.  
DOI : 10.1037/0022-3514.44.1.78
- [20] K. D. Williams & S. J. Karau. (1991). Social loafing and social compensation: The effects of expectations of co-worker performance. *Journal of Personality and Social Psychology*, 61, 570-581.  
DOI : 10.1037/0022-3514.61.4.570
- [21] J. Y. Nho & D. H. Seok. (2018). Effects of group cohesion, perception of co-worker effort and work condition on social loafing and social compensation. *Locality and Globality: Korean Journal of Social Sciences*, 42(1), 127-151.  
DOI : 10.33071/ssricb.42.1.201804.127



조은누리(Eun-nu-ri Cho)

[정회원]



- 2017년 2월 : 성균관대학교 심리학과 (학사)
- 2020년 2월 : 대구대학교 교육대학원 상담심리(석사)
- 관심분야 : 산업 및 조직, 리더십
- E-Mail : jounuli@naver.com

석 동 현(Dong-Heon Seok)

[정회원]



- 1994년 2월 : 성균관대학교 산업심리학과(경영학사)
- 1997년 2월 : 성균관대학교 심리학과 (문학석사)
- 2007년 5월 : Michigan State Univ. 심리학과(철학박사)
- 2008년 3월 ~ 현재 : 대구대학교 심리학과 교수
- 2020년 1월 ~ 현재 : 한국 산업 및 조직심리학회 회장
- 관심분야 : 사회심리학, 산업 및 조직 심리학, 범죄심리학
- E-Mail : sdh@daegu.ac.kr