

사회적 요인(2)





5. 알고 있어도 말할 수 없다

1992년 7월 31일 타이국제항공 311편이 नेपाल의 카트만두 가까운 산에 격돌하여 승무원과 승객 113명 모두가 사망한 사고가 일어났다. 원인은 어떤 고장 때문에 착륙을 다시 하려고 선회할 때, 기장이 남과 북을 착각했기 때문이다. 그런데 놀라운 것은 보이스코더를 분석한 결과, 기장이 엉뚱한 방향으로 조종하고 있는 것을 부기장이 알고 있었음을 짐작할 수 있었다. 그러나 적극적으로 그것을 전하지 않았다. “알고 있었다면 말해 주었어야 하지 않는가? 왜 그런 간단한 것을 할 수 없었을까?”하고 생각할지도 모른다.

왜 그런 간단한 것을 할 수 없었을까? 그것은 권위를 가진 사람 앞에서 대부분 약하기 때문이다. 특히 지시하거나 복종을 요구하는 사람이 권위가 높을수록 자신의 의견을 말하는 것은 매우 어렵다.

신입 간호사가 선배 간호사의 의료기기 조작에 의문을 느꼈다. 이런 경우 선배 간호사에게 말하면 좋다는 것은 알고 있다. 그런데 자신이 잘못 알고 있다면 선배 간호사가 이런 지적에 대해 분명 화를 낼 것이라고 생각하는 경향이 있다. 말하지 않은 결과 사고가 발생하고야 말았다. 유사한 사례는 여러 곳에서 일어나고 있다. “의문이 있으면 물어보면 되지 않는가?”라고 생각할지도 모르지만, 위계질서가 있는 조직에서는 결코 쉽지 않다.



정진우

서울과학기술대학교
안전공학과 교수
(법학박사)

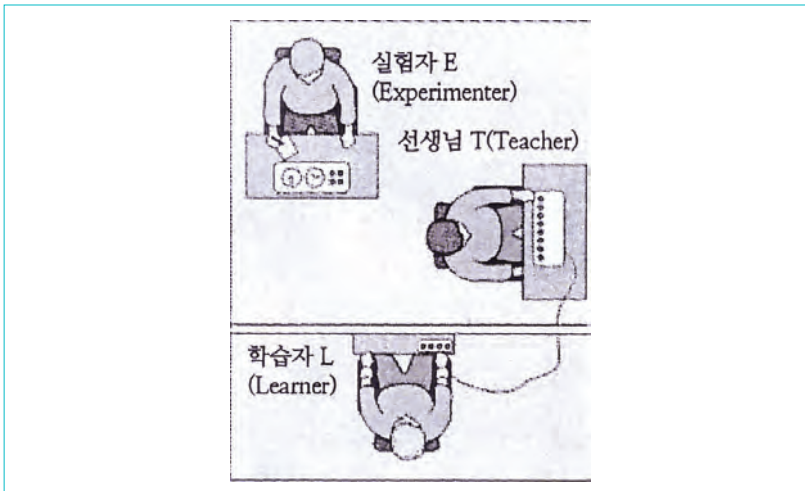
권위(authority)에 대한 복종과 관련해서는 ‘밀그램 실험(Milgram Experiment)’¹⁾이 유명하다. 예일대학교의 심리학과 교수 스탠리 밀그램(Stanley Milgram)은 1960년대 초(1961~1964)에 수많은 사람들이 ‘권위에 의한 불법적 지시’에 항거하지 못한다는 것을 일련의 실험(권위에 대한 복종 실험)을 통해 증명해 보였다. 밀그램은 “사람들은 권위자가 명령할 때 그것이 평소 가지고 있던 도덕적 규범에 어긋나더라도 복종하는 경향이 있다.”는 이론적인 가설을 실험해 보기로 했다. 1961년의 첫 실험에서 밀그램은 다음과 같은 준비를 하였다.²⁾

밀그램은 ‘징벌에 의한 학습효과를 측정하는 실험’이라고 포장해 선생님 역할로서 실험에 참여할 사람들(피실험자)을 모집하였다. 실험할 방을 둘로 나뉘고 여기에 사람들이 배치되었다. 아래 <그림 1>의 E는 실험자이다.

그는 지시를 내리는 역할을 하였다. 그리고 T는 선생님의 역할을 하는 사람으로서 진짜 피실험자이다. T 앞에는 30개의 스위치가 있고 각각의 스위치에는 15V에서 450V까지의 전압이 15V씩 차이를 두고 표기되어 있었다.

스위치에는 묶음별로 ‘약한 충격’, ‘중간 충격’, ‘위험: 심각한 충격’을 기재하여 실제 그 전압에 대해 사전지식이 없는 사람도 위험성을 알 수 있도록 하였다. “이 버튼을 누르면 건너편 방에 있는 L, 즉 학습자에게 전기충격이 가해진다.”라고 생각하도록 만들어졌다. 전기충격장치는 사실 가짜이고, 실제로 전기충격이 가해지지는 않았다. 이는 어디까지나 선생님 역할을 하는 자(T)로 하여금 학습자(L)에게 전압이 가해진다고 믿도록 하기 위한 장치였다.

<그림 1> 밀그램 실험



예일대학교의 심리학과 교수 스탠리 밀그램은 1960년대 초에 수많은 사람들이 ‘권위에 의한 불법적 지시’에 항거하지 못한다는 것을 일련의 실험을 통해 증명해 보였다.

1) 이 실험은 제2차 세계대전 당시 나치 독일의 유대인 대학살에서 주된 역할을 담당했던 아돌프 아이히만(Adolf Eichmann)의 이름을 따 일명 ‘아이히만(Eichmann) 실험’이라고도 불린다. 통상적으로 생각하면 도저히 불가능할 것 같은 잔혹한 행위가 어떻게 해서 가능했는지를 아는 데 있어 시사점이 풍부한 실험이다.

2) 밀그램 실험에 관한 이하의 설명은 S. Milgram, Obedience to Authority: An Experimental View, Tavistock Publications, 1974를 참조하였다.

피실험자(선생님 T) 외에 실험에 참여한 두 명을 부연설명하면, 한 명은 피실험자인 척하는 고도로 훈련된 연기자(실험 보조자)로 학습자 역할을 맡았고, 다른 한 명은 강력한 권위를 가진 실험자 역할을 맡아 선생님 역할의 피실험자에게 명령을 내렸다. 선생님은 단어 짝(word pair)을 읽어주며 학습자가 그것을 제대로 기억하는지 확인하였다. 선생님은 학습자가 틀리거나 무반응을 보일 때 점차 강한 전기충격을 가하도록 실험자로부터 지시받았다. 실험자는 학습자가 문제를 틀릴 때마다 15V부터 시작하여 450V까지 한 번에 15V씩 전기충격을 높여서 가하라고 선생님에게 지시했다. 밀그램이 주시했던 것은 선생님들이 전압을 높여가는 과정에서 어떤 태도를 보이는가였다. 실험자는 흰색 가운을 입고 전압을 올릴지 말지 고민하는 선생님들에게 “실험의 모든 책임은 내가 진다.”며 전압을 올릴 것을 지시했다.

실험이 진행되면서 점차 강화되는 전기충격에 학습자는 점차 몸이 불편함을 호소하기 시작하였다. 120V에 이르면 더 이상 참을 수 없다고 선생님에게 항의하기도 하였다(방에는 인터폰이 있다). 150V에 이르면 소리를 지르고 마침내 공포에 질린 학습자는 벽을 두드리며 밖으로 나가게 해달라고 하였다.

물론 위에서도 이야기했듯이 실제로 전기충격이 가해진 것은 아니다. 학습자는 다만 그러한 행동을 연기하도록 요청받았을 뿐이다. 하지만 피실험자들은 그것이 연기라고는 도무지 생각할 수 없었다. 이러한 상황에서 몇 명이나 되는 선생님이 최고 수준의 전기충격을 학습자들에게 가할 것인가?

밀그램은 실험을 시작하기 전에 예일대학교 심리학과 4학년 학생들에게 이 실험의 결과를 미리 예측해보도록 하였다. 기껏해야 3% 정도가 최고 수준의 전기충격을 주리라고 예측했다. 그러나 예측은 완벽히 빗나갔다. 실험 결과는 충격적이었다. 65%(40명 중 26명)가 실험자의 명령에 따라 최고의 전기충격(450V)까지 전압을 올렸다. 즉, 65%의 사람이 상대를 죽일 수 있는데도 권위에 복종했다. 단, 12.5%의 사람만이 300V 이하에서 양심의 가책을 느끼고 실험을 중단(거부)하였고, 나머지는 단지 450V 이하에서 중단했을 뿐이다. 300V나 450V나 인체에 치명적인 영향을 미치는 것은 동일하기 때문에, 마찬가지로 잔인한 행동으로 볼 수 있다.³⁾

선생님이 복종할 확률은 학습자의 모습이나 소리를 들을 수 없을 때 가장 높아졌다(93%). 학습자와 선생님이 같은 방에 있는 경우에는 복종률이 반대로 30%까지 떨어졌다. 이를 통해 선생님과 학습자가 정서적, 신체적으로 거리가

학습자와 선생님이 같은 방에 있는 경우에는 복종률이 반대로 30%까지 떨어졌다. 선생님과 학습자가 정서적, 신체적으로 거리가 가까울수록 권위에 대한 반발도 강해진다는 것을 알 수 있었다.

3) 선생님들은 전기충격이 일정 강도를 넘어서 학습자가 고통스러워 할 때 뒤쪽의 실험자를 돌아보며 실험의 지속 여부를 물었다. 실험자가 사무적인 태도로 재개를 명령했을 때 많은 사람들은 실험자에게 분노를 표하기도 하고 동시에 전기충격을 받는 학습자를 걱정했다. 그러나 그러면서도 그들은 계속해서 전기충격을 가했다.



개인은 행위의 결과에 대해 그 책임을 누군가에게 전가할 수 있다면 그것이 잘못된 것이라도 신중함 없이 복종한다는 것도 밀그램 실험은 잘 보여주고 있다.

가까울 수록 권위에 대한 반발도 강해진다는 것을 알 수 있었다.

이 실험 이후 밀그램 실험은 더욱 다양한 상황으로 확대된다. 밀그램은 명령을 내리는 자, 즉 권위자와의 거리가 멀어지는 것 또한 복종을 약하게 한다는 것을 발견하였다. 실험자가 더 가까이 있을수록 복종률은 올라갔고 실험자가 방 바깥에서 전화로 피실험자에게 명령하는 경우의 복종률이 가장 낮았다(21%). 또한 선생님들에게 별다른 조건 없이 스스로 원하는 만큼의 전기충격을 가할 수 있도록 했을 경우 대부분이 45V 이상의 충격은 가하지 않았다.

이 실험에서 많은 사람들은 자신의 행동이 좋은 결과(밀그램 실험에서는 학습성과)를 가져온다고 여기며 권위자의 명령에 따라 타인에게 가학적인 행위를 저질렀다. 밀그램 실험은 일상에서는 별로 눈에 띄지 않았던 평범한 사람들이 어떻게 권위에 복종하게 되는가를 보여줌으로써, 불합리한 지시에 대해 옳고 그름을 따지지 않고 맹목적으로 따르게 되면 누구나 쉽게 ‘악의 평범성(banality of evil)’⁴⁾ 또는 ‘도덕적 판단의 마비’에 빠질 수 있다는 것을 역설한 것이라고 할 수 있다.

그리고 개인은 행위의 결과에 대해 그 책임을 누군가에게 전가할 수 있다면 그것이 잘못된 것이라도 신중함 없이 복종한다는 것도 밀그램 실험은 잘 보여주고 있다. 특히, 책임의 전가 대상이 그 권위가 클수록 행위의 의사결정에 무감각해지는 경향이 있다. 그 행위의 결과는 내 책임이 아니라는 인식이 커지는 것이다.

4) 독일 출신의 유대계 미국 정치철학자 한나 아렌트(Hannah Arendt)는 유대인 학살의 실무책임자였던 아히히 만에게서 자신이 저지른 일과 자신의 책임을 연결짓지 못하는 악의 평범성이라는 개념을 이끌어냈다. 한나는 역사 속 악행은 광신자나 반사회성 인격장애자들이 아닌 국가에 순응하며 자신의 행동을 평범하다고 여기는 보통 사람들에 의해 행해진다고 주장했다. 일상성에 묻혀 “누구나 다 이러한데”, “나 하나만 반대한다고 뭐가 달라지겠어”, “나는 지시받은 대로 하기만 하면 돼” 등의 핑계로 스스로 생각하기를 그만둔다면, 평범한 우리는 언제든 악을 저지러 수 있다는 것이다. 그것은 우리가 세상 또는 조직을 보다 바람직하게 만들고 싶다면 어떤 이념이나 지도자 또는 조직의 방침을 맹목적으로 따르기보다 스스로 생각하고 행동해야 한다는 것을 의미한다.



설득력 있는 상황이 주어지면 이성적인 사람이라도 윤리적·도덕적 규칙을 무시하고 권위를 가진 상대의 명령에 따라 얼마든지 잔인한 행동을 실행할 수 있다.

밀그램 실험은, 평범한 사람들이 비윤리적이고 파괴적인 행동을 할 수 있는 이유는 개인의 성격문제라기보다는(인간이 공격적이거나 악하다는 뜻이 아니라) 개인이 처한 상황에 있을 것이라고(즉 환경적 영향에 취약하다고) 주장하면서, 설득력 있는 상황이 주어지면 이성적인 사람이라도 윤리적·도덕적 규칙을 무시하고 권위를 가진 상대의 명령에 따라 얼마든지 잔인한 행동을 실행할 수 있다는 점을 보여주었다. 밀그램 실험은 다른 사람에게 의해 그대로 재현되기도 하였는데,⁵⁾ 그 결과는 거의 동일하였다.

일반적인 조직에서 최고경영자를 비롯한 상급자가 저지르는 안전 관련 법규·규칙 위반 대부분은 상급자 혼자 저지르지 않는다. 이론적으로 볼 때 부하직원이 문제를 알아차리고 이의제기를 할 수 있는 상황이지만 거의 대부분은 그렇게 하지 않는다. 이것 역시 부당하다는 것을 알면서도 상급자를 의식하여 말하지 못하는 경우가 많다.

안전과 관련된 지시·명령의 경우에도, 상급자는 그의 권위가 크면 클수록 자신이 내린 지시에 설령 문제가 많더라도 부하직원이 이에 대해 문제제기를 하기 어려운 현실을 직시하여야 한다.

자신의 지시·명령이 일사천리로 이행된다는 사실만을 가지고 자신의 지시·명령이 옳다고 생각하는 것은 착각이다. 부하직원들 역시 상급자의 지시·명령에 대해 옳고 그름을 구분하고 부당한 부분에 대해서는 어떤 형태로든 말할 자세와

5) 2008년 미국 산타클라라 대학(Santa Clara University)의 심리학 교수인 제리 버거(Jerry Burger)가 재현한 실험 결과, 60% 넘는 피실험자가 전압을 최대로 높였고, 2010년 프랑스 한 리얼리티 프로그램에서 재현된 실험에서는 약 80%가 전압을 최대로 높였다.

능력이 있어야 파국적인 상황을 막을 수 있다. 안전에 대해 생각하는 힘이 권력(권위)에 의해 마비되면 평범한 상황에서도 안전규칙 위반이 쉽게 저질러지고 일상화될 수 있다는 것을 역사적 경험을 통해 각인할 필요가 있다.

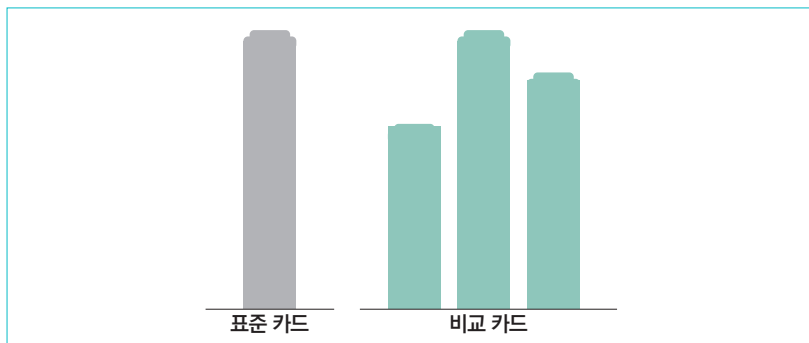
6. 동조 편향⁶⁾

같은 팀에 있는 구성원 전부가 자신과 다른 의견을 제시할 때, 그래도 자신의 의견을 당당히 말할 수 있을까? 폴란드 출신 미국의 심리학자인 솔로몬 애쉬(Solomon Asch)는 1955년에 개인과 개인, 개인과 집단 간의 상호작용으로 나타나는 사회적 영향(동조성에 대한 사회적 압력의 영향) 과정을 밝히기 위해 간단한 집단실험(동조실험)을 하였다(1958년).

집단을 이룬 피실험자 8명에게 카드 2장을 보여주었다(그림 2). 1장에는 선분이 1개만 그려져 있고(표준 자극), 또 다른 1장에는 각각 길이가 다른 선분 3개가 그려져 있다. 피실험자들에게 3개의 선분 중 어떤 선분이 표준 자극과 같은 길이인지를 판단하도록 요구했다. 피실험자는 1명씩 순서대로 답하기로 되어 있었는데, 8명 중 진짜 피실험자는 1명뿐이고, 나머지 7명은 가짜 피실험자였다. 가짜 피실험자들은 미리 결정된 대로 ‘3번’이라고 잘못된 답변을 하도록 되어 있었다. 그리고 진짜 피실험자가 대답할 차례는 7번째로 설정하였다.

실험 결과, 진짜 피실험자들 중 약 1/3이 다수자인 가짜 피실험자들과 동일하게 잘못된 답변을 하였다. 이 실험을 통해 주위 사람이 6명 정도라도 그들이 자신과 다른 의견을 가지고 있으면, 자신의 의견을 주장하는 것이 매우 어렵다는 것을 알 수 있다.

〈그림 2〉 제시된 2장의 카드



2장의 카드를 제시하면서 “표준카드에 그려진 선분의 길이와 가장 가까운 길이의 선분이 어떤 것인가?”라고 물었다.

이 실험을 통해 주위 사람이 6명 정도라도 그들이 자신과 다른 의견을 가지고 있으면, 자신의 의견을 주장하는 것이 매우 어렵다는 것을 알 수 있다.

6) 동조(同調)는 집단의 성향을 따라가거나 자신의 신념이 분명하지 않을 때 나타나는 심리적 현상이다. 사회심리학에서는 동조를 실제적 혹은 상상적 집단의 압력의 결과로 신념이나 행동에 변화가 일어나는 것이라고 정의하고 있다.



모두가 그렇다고 하니까 자신도 그것에 따르게 되는 동조 편향(conformity bias) 현상은 다수의견이 옳다고 하는 다수와 동조 편향 형태로 나타나는 경우가 많은데, 이는 일상업무 장면에서도 일어나기 쉽다.

그리고 이 동조 편향 현상은 재난이 발생하였을 때 사람들이 주변 행동을 따라 하게 되는 모습으로도 나타나고, 많은 사람이 같이 있으면 두려워하지 않는 과학적 근거 없는 심리에서도 찾아볼 수 있다. 재난 발생 시 혼자만 있는 경우에는 자신의 판단으로 대응하지만, 집단으로 있을 때는 무의식적으로 서로에게 동조하여 타인과 다른 행동을 쉽사리 취하지 않고 안심감(安心感) 때문에 대피 등의 행동 타이밍이 늦어진다.

이러한 동조 편향의 실제 사례는 2011년 3월 11일에 발생한 동일본 대지진 때 사람들이 취한 극과 극의 대응에서 찾아볼 수 있다. 미야기현(宮城県)의 한 어촌마을인 유리아게(閨上)에서는 지진 경보에 바로 대피하지 않고(지진과 쓰나미 사이에는 70분이 있었다) 많은 사람들이 서로의 태도에 동조하다가 희생자 수가 커진 사례(700여 명 사망)가 있었다.

당시 마을 거리에 나와 보니 대피하는 사람이 없었고, 다들 집에 가만히 있는 것 같아서, 많은 사람들이 자신도 집에 있었던 것으로 분석되고 있다.

반면에 지진이 발생하면 제일 먼저 피하라는 교육을 받아 온 이와테현(岩手

県) 가마이시시(釜石市)에 있는 한 중학교 학생들은 지진이 나자 교사의 피난 지시가 있기도 전에 대피를 시작하였고, 그러자 이 모습을 본 길거리에 있던 초등학생들도 덩달아 피난 행렬에 동참한 결과, 이 지역에 거주하는 초·중학생의 생존률이 99.8%(학교 관리 하에서는 100%)였다고 한다.⁷⁾

우리나라 대구지하철 화재사고(2003년 2월 18일) 때에도 전동차 안에 연기가 자욱했는데도 동요하지 않거나 피난하려고 하지 않은 사람들이 많았던 것도 다른 사람들이 행동하지 않았기 때문일 것이다. 세월호 침몰사고(2014년 4월 16일) 때에도 마찬가지이다. 주위의 많은 친구들을 보면서 큰 일이 발생하였다고 생각하지 못했을 것이다.⁸⁾

동조 편향의 부정적 면은 반복적인 교육훈련을 실시하는 것과 위험감수성을 향상시키는 것으로 방지할 수 있다. 개인적으로는 용기내어 솔선행동을 하는 자세도 필요하다.

7. 링겔만 효과

자신이 환자를 확인하지 않아도 다른 누군가가 확인할 것이라고 생각해 확인을 하지 않아서 사고가 발생한 사례가 있다. 자신이 하지 않아도 다른 누군가가 할 것이라고 생각하여 일을 거르기도 하고, 팀을 이루어 작업할 때에는 혼자서 할 때보다도 열심히 하지 않게 되는 현상을 미국의 사회심리학자인 빌라테인(Bibb Latané)은 '사회적 태만(social loafing)'이라고 하였다.⁹⁾

사회적 태만이라는 현상을 최초로 발견한 사람은 프랑스 농공학자 링겔만(Maximilien Ringelmann)이었다. 그는 1명, 2명, 3명, 그리고 8명이 줄을 당기게 한 뒤, 그 힘을 측정하여 1인당 당기는 힘을 계산하였다. 그 결과 혼자서 줄을 당기는 힘을 100%라고 하면, 2명일 때 각 개인의 힘은 93%, 3명일 때는 85%, 그리고 8명일 때는 49%의 힘밖에 주지 않았다.

그룹에 참여하는 개인의 수가 늘어날수록 1인당 공헌도가 저하되는 현상이 발생한 것이다. 혼자서 아닌 여러 사람이 함께 한다면 '나 혼자쯤이야 책임과 의무를 다하지 않아도 표시나지 않겠지'라는 심리가 작용한 것이다. 이와 같이 집단의 개별 구성원들이 집단의 규모가 커짐에 따라 노력을 점점 덜 기울이는 경향을 '링겔만 효과(Ringelmann effect)'라고 한다.¹⁰⁾

팀을 이루어
작업할 때에는
혼자서 할 때보다도
열심히 하지 않게
되는 현상을
'사회적 태만'이라고
하였다.

7) 片田敏孝, 《人が死なない防災》, 集英社, 2012, pp. 57-58, 64-72 참조.

8) 이 사고들에는 '지하철에서 화재 같은 것이 일어날 리 없다', '이렇게 큰 배가 침몰될 리 없다'와 같이 생각하는 '정상화 편견'도 복합적으로 작용하여 피난행동이 늦어지게 되었다고 생각된다.

9) B. Latané, K. Williams and S. Harkin: Many bands make light the work: The causes and consequences of social loafing, Journal of Personality Social Psychology, 37, 1979, pp. 822-832.

10) A. G. Ingham, G. Levinger, J. Graves and V. Peckham, Ringelmann effect: Studies of group size and group performance, Journal of Experimental Social Psychology, 10, 1974, pp. 371-384.

하지만 모두가 이와 같은 사회적 태만에 빠지는 것은 아니며, 분명히 함께 해서 더 좋은 결과를 얻는 팀도 있다. 그렇다면 사회적 태만이나 무임승차를 줄이고, 사회 축진을 증가시키려면 어떻게 하여야 할까? 만약 함께 일을 진행하더라도 참여자들의 기여도를 확인할 수 있거나 개별적인 평가가 이루어진다면, 사람들은 개인의 노력을 더욱 투입하는 쪽으로 자신의 행동을 수정할 수 있을 것이다. 또한 너무 큰 집단을 만드는 대신 소규모 집단으로 집단을 구성하면 응집력도 더욱 강하게 될 수 있고 개인의 기여도도 더욱 잘 드러날 수 있다.

그 밖에도 집단의 개별 구성원에게 그의 노력이 집단의 성공에 꼭 필요하다고 믿게 할 때, 집단이 달성하려는 목표가 명확할 때, 집단의 과제가 개인과 연관성이 높을 때 사회적 태만이 감소한다.

8. 집단사고의 함정

사람들이 모여 의사결정을 할 때 그 사람들이 뛰어난 사람들일지라도 커다란 실패를 범하는 경우가 있다. 미국의 사회심리학자 재니스(Irving Lester Janis)는 혼자서 일을 하면 뛰어난 성과를 올리는 사람들이 여럿이 모여서는 어리석은 의사결정을 해버리는 과정을 ‘집단사고’라고 명명하였다.¹¹⁾ 이 집단사고는 집단에 의한 사고의 단점이 집단의 의사결정과정에서 나타나는 현상을 가리킨다.

재니스는 집단의 의사결정에서의 집단사고를 억제하는 것은 구성멤버의 ‘자립적(독립적)인 비판적 사고’이고, 구성멤버 간의 응집력, 친밀함, 일체감 등이 증가할수록 ‘자립적인 비판적 사고’는 후퇴하고, 의사결정과정에서 집단이 외부자를 따돌리고 정책결정내용을 알리지 않는 등의 폐쇄성을 가질 때에 집단사고가 생기기 쉽다고 지적하고 있다.

그리고 권위주의적 리더가 존재하는 경우, 집단 구성원들은 리더가 선호하는 의견에 대해서 반대하지 못하여 집단사고의 발생 가능성이 높아진다.

1961년 4월, 쿠바인 망명 부대원 1,400명이 미국 해군, 공군, CIA 지원 아래 쿠바의 피그스만을 침공했다. 목적은 카스트로의 혁명정부를 무너뜨리기 위한 것이었다. 하지만 모든 것이 계획대로 되지 않았고, 작전은 대실패로 끝났다.

이 계획은 뛰어난 사람들이 모인 케네디 정권에 의해 승인된 것이었다.

미국의
사회심리학자
재니스는 혼자서
일을 하면 뛰어난
성과를 올리는
사람들이 여럿
모여서는 어리석은
의사결정을
해버리는 과정을
‘집단사고’라고
명명하였다.

11) I. L. Janis, Victims of Groupthink: a psychological study of foreign-policy decisions and fiascoes, Houghton Mifflin Company, 1972 참조

재니스는 집단사고의 주요 증상으로 다음 여덟 가지를 제시하였다. 이 증상들은 세 가지 주요 유형으로 구분될 수 있다.¹²⁾

재니스 집단사고의 세가지 주요 유형

유형 I : 집단의 과대평가·힘과 도덕성

- 과도한 낙관주의를 유발하고 극단적인 위험감수를 조장하는, 대부분 또는 모든 구성원들에 의해 공유된 불사신(不死身)에 대한 환상
- 집단 구성원들이 그들의 결정에 대한 윤리적 또는 도덕적 결과를 무시하도록 하는, 집단 고유의 도덕성에 대한 무조건적인 믿음

유형 II : 폐쇄적인 마음자세

- 구성원들이 그들의 과거 의사결정에 충실하기 전에 그들의 전제(가정)를 재고(再考)하도록 할 만한 경고 또는 정보를 무시하기 위하여 억지로 합리화하려는 집단적인 시도
- 적의 리더에 대해, 진정한 협상 시도를 부정할 정도로 매우 악하다고 보거나, 매우 위험한 시도를 저지할 수 없을 정도로 약하거나 어리석은 것으로 보는 고정관념

유형 III : 통일성에 대한 압력

- 각 구성원의 의심과 반대의견의 중요성을 스스로 과소평가하도록 하는, 명백한 집단 합의로부터의 일탈에 대한 자기검열
- 다수의 의견에 부합하는 판단에 대해서는 만장일치가 이루어져야 한다는 공유된 환상(부분적으로는 일탈에 대한 자기검열에 기인하고, 침묵이 곧 동의를 의미한다는 잘못된 가정에 의해 강화된다)
- 집단의 고정관념, 착각 또는 표명(약속)에 강력한 반대 주장을 하는 구성원에 대해, 이러한 유형의 반대는 모든 충실한 구성원들에게 기대되는 것에 상반된다는 점을 노골적으로 밝히는 직접적인 압력
- 집단의 마인드가드(mindguard)¹³⁾로 자처하면서, 집단 결정의 효과성과 도덕성에 대한 구성원들의 공유된 자기도취를 산산조각낼 수 있는 부정적인 정보로부터 집단을 보호하는 구성원의 출현

재니스는
집단사고의 주요
증상으로 다음 여덟
가지를 제시하였다.
이 증상들은 세
가지 주요 유형으로
구분될 수 있다.

12) I. L. Janis, Groupthink: Psychological Studies of Policy Decisions and Fiascoes, 2nd ed., Wadsworth, 1982, pp. 174-175.

13) 다른 사람의 '신변'을 보호하는 일을 임무로 하는 사람을 '보디가드'라고 부르는 것에 비유하여 다른 사람의 '정신'을 보호하는 일을 임무로 하는 사람을 '마인드가드'라고 표현한다.



재니스는 이러한 집단사고를 방지하는 방안으로 다음과 같은 방안을 제시하였다.¹⁴⁾

집단사고 방지방안

- 방침을 결정하는 집단의 리더는 중요한 평가자의 역할을 각 구성원에게 부여하고, 집단이 반대와 의심을 표현하는 것에 높은 가치를 두도록 장려한다. 이러한 관행은 구성원들이 자신의 부동의(반대)를 누그러뜨리지 않도록 하기 위해 리더가 자신의 판단에 대한 비판을 수용하는 것을 통해 강화될 수 있다.
- 조직의 위계질서 속에 있는 리더는 방침을 결정하는 임무를 집단에게 부여할 때, 처음부터 자신의 선호와 희망을 말해서는 안 되고 어느 한쪽으로 치우치지 않아야 한다. 이 관행을 위해서는, 각 리더가 그가 채택되기를 바라는 특정 제안을 옹호해서는 안 되고, 그의 상황설명을 문제의 범위와 가용자원의 한계에 대해 편향되지 않는 설명을 하는 것으로 국한할 필요가 있다. 이를 통해, 회의 참가자에게 개방적인 질문(문의) 분위기를 형성하고 광범위한 대안을 공정하게 개발할 기회가 제공된다.
- 조직은 동일한 문제를 해결하기 위해, 각각 다른 리더 하에서 숙의(熟議)를 하는 여러 개의 독립적인 방침 수립/평가 집단(policy-planning and evaluation group)을 두는 경영상의 관행을 일상적으로 실천하여야 한다.
- 대안의 실현가능성과 효과성이 분석되고 있는 기간 동안, 의사결정집단은 때때

방침을 결정하는 집단의 리더는 중요한 평가자의 역할을 각 구성원에게 부여하고, 집단이 반대와 의심을 표현하는 것에 높은 가치를 두도록 장려한다.

14) I. L. Janis, Groupthink: Psychological Studies of Policy Decisions and Fiascoes, 2nd ed., Wadsworth, 1982, pp. 262-268 참조.

로 2개 이상의 하위집단(subgroup)으로 나누어 각 책임자의 지휘 아래서 별도로 회합하고, 그 다음에 그들의 차이를 조정하기 위해 한 자리에 모여야 한다.

- 의사결정집단의 각 구성원은 집단의 숙의내용을 그 자신의 조직단위에서 신뢰 받고 있는 동료들과 주기적으로 토론하고 그들의 반응을 보고하여야 한다.
- 1명 이상의 외부전문가 또는 의사결정집단의 핵심멤버가 아닌 조직 내의 적격자들이 각 회의에 시차를 두고 초청되고 핵심멤버의 견해에 의문을 제기하도록 권장되어야 한다.
- 대안을 평가하기 위한 모든 회의에서 최소한 1명에게 '선의의 비판자 노릇을 하는 사람(devil's advocate)'의 역할을 부여하여야 한다.
- 문제가 라이벌 국가 또는 조직과의 관계를 포함하는 경우에는 언제나 라이벌로부터의 모든 경고신호를 조사하고 라이벌의 의도의 여러 시나리오를 만드는 데 상당한 시간이 투자되어야 한다.
- 최선의 대안인 것으로 생각되는 것에 대한 예비적 합의에 도달한 후, 의사결정 집단은 구성원들이 그들의 모든 나머지 의문들을 가능한 한 활발하게 표현하고 최종적인 선택을 하기 전에 전체 문제를 다시 생각하도록 하는 '추가적인 기회(second chance)'를 제공하는 회의를 개최하여야 한다. 🙌