한국심리학회지: 사회 및 성격
*Korean Journal of Social and Personality Psychology*
2026, Vol. 40, No. 2, 149-177
https://doi.org/10.21193/kjspp.2026.40.2.003

정규논문

# 집단 구성원의 행위주재자신념과 가치지향성이 집단 의사결정 효과성에 미치는 영향

서 정 길　　최 훈 석†

성균관대학교

집단 의사결정 연구 문헌에는 집단성의 강조로 인한 동조 압력이 집단 의사결정 효과성을 저해한다는 주장과 집단 구성원의 집단지향 동기가 집단 의사결정 효과성을 증진한다는 상반된 주장이 혼재한다. 개인주의-집단주의 시너지 모형(Choi, 2024)에 따르면, 집단 효과성을 증진하기 위해서는 구성원들이 다수의 규범적 압력으로부터 자기독립성을 유지하는 동시에 집단의 성취에 가치를 두고 집단 목표 달성에 몰입해야 한다. 본 연구에서는 이 가정에 기반하여, 집단에서 구성원의 독립성을 촉진하는 개인적 행위주재자신념(personal agency belief)과 집단 목표에 대한 몰입을 촉진하는 집단주의 가치지향성(collectivistic value orientation)의 조합이 집단 의사결정 효과성을 증진할 것으로 예상하고 이를 집단 상호작용 실험을 통해 검증하였다. 실험에 참여한 54개의 3인 집단, 총 162명의 집단 토론 자료를 분석한 결과, 집단 토론 효과성에 대한 개인적 행위주재자신념의 긍정적 효과는 집단주의 가치지향성이 함께 조형되었을 때에만 나타났다. 개인주의-집단주의 구분을 적용하여 집단 효과성을 분석한 선행연구들이 주로 가치나 자기관 등 개별 변수의 단일 효과에 초점을 맞추었던 반면, 본 연구는 개인적 행위주재자신념과 집단주의 가치지향성이라는 일견 상충하는 요인들의 결합을 통한 상승 작용을 검증하였다는 점에서 이론적·실용적 함의를 지닌다. 본 연구의 제한점을 고찰하고 장래 연구 과제에 대해 논하였다.

주요어 : 집단 의사결정 효과성, 개인주의-집단주의, 행위주재자신념, 가치지향성

†교신저자: 최훈석, 성균관대학교 심리학과, 서울특별시 종로구 성균관로 25-2, E-mail: hchoi@skku.edu

ⓒ 2026, Korean Social and Personality Psychological Association.
This is an Open Access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution Non-Commercial License(http://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/) which permits unrestricted non-commercial use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

집단 의사결정은 현대 민주주의의 근간이다. 대한민국 입법부, 사법부, 행정부에서는 다수의 합의나 표결을 통해 중요한 결정을 내리고 있으며(예: 국회 본회의, 대법원 전원합의체), 최고 결정권자가 있더라도 다수의 조언을 참고해 결정을 내리도록 제도화하고 있다(예: 정부 국무회의). 이는 집단이 개인에 비해 많은 정보와 자원을 보유하고 있어 문제를 파악하고 해결 방안을 도출하는 데 유리하며, 토론과 논쟁을 통해 구성원들의 다양한 관점을 통합함으로써 개인보다 합리적인 결정을 내릴 가능성이 크다는 기대에 기반한다(Hinsz, Tindale, & Vollrath, 1997). 그러나 사회심리학 및 유관 분야의 선행연구에 따르면 집단 상호작용 과정에서 발생하는 결손 요인들로 인해 집단이 최적의 결정에 이르지 못하는 경우가 빈번히 발생한다(Kerr & Tindale, 2004; Tindale, Talbot, & Martinez, 2013). 집단에서는 과도한 합의추구 경향성으로 인해 대안을 충분히 고려하지 못함에 따라 구성원 개개인이 지닌 전문성이 집단의 결정에 긍정적인 효과를 창출하지 못하는 경우가 흔하며(Janis, 1972), 개인이 지닌 인지적 편향이 집단에서 강화되거나(Schulz-Hardt, Frey, Lüthgens, & Moscovici, 2000), 토론 과정에서 태도가 극단적인 방향으로 변화되어 의사결정의 효과성을 저해하기도 한다(Friedkin, 1999).

집단심리 분야의 연구 문헌에는 이러한 결손 요인을 막고 집단의 의사결정 효과성을 증진하기 위해 무엇이 필요한지에 관해 상반된 주장이 혼재한다. 일군의 연구자들은 집단 응집성과 동조 압력으로 인해 집단이 의사결정에 필요한 정보와 관점을 체계적으로 통합하지 못할 여지가 있으므로, 집단 의사결정 효과성을 증진하기 위해서는 개인의 독립성이 충분히 보장되어야 한다고 주장한다(Janis, 1972; Schulz-Hardt, Brodbeck, Mojzisch, Kerschreiter, & Frey, 2006; Surowiecki, 2004). 그러나 다른 연구자들은 합리적인 집단 의사결정에는 집단 구성원의 집단지향 동기와 구성원 간 협력이 필수적이라고 주장한다(De Dreu, Nijstad, & Van Knippenberg, 2008; Tjosvold, Wu, & Chen, 2010; Van Ginkel & Van Knippenberg, 2008). 양쪽 주장 모두 경험적 증거를 통해 지지되고 있으나, 문제는 각 관점에서 제안하는 촉진 요인들이 대개의 경우 길항적 관계에 있다는 데 있다. 예컨대 다양한 전문성을 지닌 사람들로 집단을 구성하는 것은 과제 갈등과 같은 긍정적 집단 과정을 촉진할 수 있으나, 동시에 배경 지식의 차이로 인한 의사소통 문제와 관계 갈등을 야기함으로써 집단 의사결정의 효과성을 저해하기도 한다(Jehn, 1995; Lau & Murnighan, 1998; Van Knippenberg & Van Ginkel, 2010).

최근 집단심리 분야에서 제안된 개인주의-집단주의 시너지 모형(synergy model of individualism-collectivism; 최훈석, 2022; Choi, 2024)에 따르면, 서로 상충하는 것처럼 보이는 개인주의적 속성과 집단주의적 속성이 개인 내에서 공존할 수 있으며, 개인주의의 속성에 해당하는 독립적 사고와 집단주의의 속성에 해당하는 집단지향 동기의 조합을 통해 과업집단의 효과성을 증진할 수 있다(Choi & Kim, 2021; Choi, Seo, Hyun, & Bechtoldt, 2019; Lee & Choi, 2022). 본 연구에서는 이러한 이론적 가정을 집단 의사결정 장면으로 확장하여, 집단 구성원의 사고 및 판단에서의 독립성과 집단지향 동기의 결합이 집단 의사결정 효과성에 미치는 영향을 탐색하였다. 이를 위해 집단 구성원의 자율성과 독립적 사고를 촉진하는 변수로서 개인적 행위주재자신념(personal agency belief)에, 구성원의 집단지향 동기를 촉진하는 변수로서 집단주의 가치지향성(collectivistic value orientation)에 주목하고 두 변수의 상호작용이 집단 의사결정 효과성에 미치는 영향을 실험을 통해 검증하였다.

## 개인주의-집단주의 시너지 모형

개인주의-집단주의 시너지 모형(최훈석, 2022; Choi, 2024)은 개인주의-집단주의(Hofstede, 1980;

Triandis, 1995) 개념을 확장하여 과업집단 기능을 촉진하는 조건을 상세화하는 이론 모형이다. 사회적 동물인 인간은 집단을 형성하여 살아가며, 인간 사회는 필연적으로 개인의 자율적인 삶과 공동체의 유지·번영이라는 일견 양립하기 어려운 가치를 조율해야 하는 문제에 직면한다. 개인주의-집단주의는 이 근본적인 문제에 대해 한 사회가 도출한 해법으로서 해당 사회 내에서 개인과 집단 중 무엇이 상대적으로 강조되는지를 반영한다(Hofstede, 1980; Kluckhohn & Strodtbeck, 1961). 문화 수준에서 개인주의 사회는 개인이 집단에 통합된 정도가 약하고, 개인의 자율성과 개별성이 중시되는 특징을 지니는 반면, 집단주의 사회에서는 개인이 집단에 통합된 정도가 강하고, 사람들 간의 조화로운 관계와 공동체의 이익이 우선시된다. 선행연구에 따르면 개인주의-집단주의는 인간의 사회적 행동, 특히 집단에서의 행동 경향성과 밀접한 관련이 있다(예: 동조, Bond & Smith, 1996; 사회적 태만, Karau & Williams, 1993; 집단 간 편향, Choi, 2025).

개인주의-집단주의 시너지 모형은 개인주의-집단주의 개념에 관한 다음 세 가지 전제로부터 출발한다(최훈석, 2022; Choi, 2024). 첫째, 개인주의-집단주의는 개인, 집단, 조직, 사회(국가) 등 다양한 수준에서 규정할 수 있으며, 각 수준의 문화가 항상 일치하는 것은 아니다(Erez & Gati, 2004; Schein, 1992). 즉, 집단주의 사회에도 개인주의자인 개인이나 개인주의적 규범을 지닌 집단이 존재할 수 있다(Au, 1997; McAuliffe, Jetten, Hornsey, & Hogg, 2003; Pelto & Pelto, 1975). 둘째, 개인주의-집단주의는 가치, 자기관, 규범의 행동 결정성, 및 사회관계 양상을 포괄하는 복합 개념으로서 각 하위 성분은 개인의 사고 및 행동에 차별적인 영향을 미친다(Brewer & Chen, 2007; Oyserman, Coon, & Kemmelmeier, 2002; Triandis & Gelfand, 2012). 개인주의-집단주의에 관한 선행연구에서는 가치나 자기관과 같은 하위 요소들을 상호교환적으로 혼용하거나 연구 주제에 따라 어느 하나로 환원하여 설명하려는 시도가 주를 이루었으나, 이러한 접근법은 개인주의-집단주의를 구성하는 다양한 속성들 각각의 고유 효과를 밝히기 어렵다는 점에서 한계를 지닌다(Brewer & Chen, 2007; Oyserman et al., 2002; Taras et al., 2014; Voronov & Singer, 2002; Wagner, 2002; Wong, Wang, & Klann, 2018). 이러한 맥락에서 시너지 모형은 개인주의-집단주의를 구성하는 하위 요소들이 개인 수준에서 서로 수렴할 수도 있고 수렴하지 않을 수도 있다고 전제한다(Choi, 2024). 예컨대 집단의 이익을 자신의 이익보다 우선시하는 집단주의 가치지향성을 지닌 사람이 개인주의 사회에서 우세한 독립적 자기표상을 함께 보유할 수 있다. 셋째, 상황 요인에 의해 특정한 문화적 지향성이 활성화될 수 있다. 문화에 관한 사회인지 접근에 따르면 사람들은 어느 문화권에 속해 있건 삶의 경험을 통해서 개인주의적 지식구조와 집단주의적 지식구조를 모두 습득하며, 상황 요인에 의해 이중 어느 한 속성이 두드러지게 발현되게 된다(Hong, Morris, Chiu, & Benet-Martinez, 2000; Kitayama, Mesquita, & Karasawa, 2006; Oyserman, Sorensen, Reber, & Chen, 2009). 다시 말해, 특정 문화적 지식구조에 대한 인지적 접근성을 높임으로써 해당 문화적 속성과 관련된 사고 및 행동을 촉진할 수 있다(Oyserman & Lee, 2008).

이상의 세 가지 전제를 토대로 시너지 모형에서는 개인주의와 집단주의의 결합을 통해 집단 효과성을 증진할 수 있다고 주장한다(최훈석, 2022). 개인주의와 집단주의는 사고와 행동의 바람직성 측면에서 상대적 강점과 약점을 모두 지니고 있기 때문에 어느 한쪽만으로는 집단 효과성을 촉진하는 충분조건을 구성하기 어렵다(Choi, 2024). 집단 기능을 증진하기 위해서는 집단 과업에 대한 구성원들의 몰입이 필수적이나, 집단의 목표를 강조하다 보면 획일성을 향한 압력으로 인해 개인의 자율성과 고유성이 억압됨에 따라 집단의 기능이 저해될 수 있다. 시너지 모형에서는 집단 구성원들이 집단주의 가치지향성을 지님으로써 집단 목표에 몰입함과 동시에,

다수로부터의 동조 압력에 저항할 수 있는 자기 독립성을 유지할 때 집단의 효과성이 향상된다고 주장하면서 이러한 개인 내적 상태를 집단지향 독립성(collectivistic independence)이라고 명명하였다(최훈석, 2022; Choi, 2024). 이러한 주장과 일관되게, 상황적으로 조형된 집단지향 독립성이 다양한 장면에서 집단 기능을 촉진한다는 사실이 다수의 실험 연구를 통해 확인되었으며(집단 창의성: 이하연, 최훈석, 2019; Choi, Cho, Seo, & Bechtoldt, 2018; Choi & Yoon, 2018; 달성 불가능한 집단 목표의 교정: Choi & Kim, 2021), 개인차로 가치지향성과 자기표상을 측정한 조사 연구에서도 두 변수의 상호작용이 집단지향적 태도 및 행동을 예측하는 것으로 나타났다(피해 외집단에 대한 보상 행동: Choi & Euh, 2019; 소수 집단에 대한 편견 감소: Lee et al., 2022). 요컨대 시너지 모형에서 가정하는 집단지향 독립성은 실험실에서 조작을 통해 조형할 수도 있고, 개인차 변수로 측정할 수도 있으며(참조: Choi, 2024), 이는 개인주의-집단주의에 관한 사회인지 접근(Oyserman et al., 2009)과도 일관된다.

특히, 집단지향 독립성이 집단 창의성을 촉진한다는 결과는 본 연구와 밀접한 관련이 있다. 집단 창의성의 핵심 성분인 확산적 사고는 집단 의사결정 효과성을 촉진하는 핵심 변수이다(De Dreu, Nijstad, Bechtoldt, & Baas, 2011; Stasser & Birchmeier, 2003). 확산적 사고를 통해 집단 구성원들은 대안의 장·단점을 다양한 각도에서 평가할 수 있게 되며(Larson & Christensen, 1993), 집단 구성원 개개인이 알지 못하던 새로운 대안을 찾아낼 수 있게 된다(Collins & Guetzkow, 1964; Michaelsen, Watson, & Black, 1989). 이러한 사실로부터 집단지향 독립성이 집단 의사결정 효과성에도 긍정적인 영향을 발휘할 가능성을 추론할 수 있으며, 본 연구에서는 이러한 가정을 실험을 통해 검증하고자 하였다.

이에 더하여 본 연구에서는 집단 구성원의 자율성과 독립적 사고를 촉진하는 변수로서 독립적 자기표상의 효과를 검증한 기존 시너지 모형 연구를 확장하여 개인적 행위주재자신념의 효과를 탐색하였다. 선행연구에 따르면, 자기표상과 행위주재자신념은 개체로서의 인간이 불변하는 본질을 지닌 존재인지 아니면 더 큰 체계의 일부분으로서 존재하는지에 관한 믿음과 관련이 있다(Heine & Ruby, 2010)는 점에서 공통점을 지닌다. 이를 토대로, 본 연구에서는 시너지 모형이 가정하는 집단지향 독립성의 효과가 집단주의 가치지향성과 개인적 행위주재자신념의 조합을 통해서도 발현될 수 있다고 추론하고, 행위주재자신념의 개념적 속성 및 집단 의사결정 효과성과의 관련성에 초점을 맞추었다.

## 행위주재자신념과 집단 의사결정 효과성

행위주재자신념(agency belief)은 사회적 행동의 원천이 무엇인지에 관한 사람들의 믿음으로서, 개인적 행위주재자신념(personal agency belief)과 집단적 행위주재자신념(collective agency belief)으로 구분할 수 있다(Brewer & Chen, 2007). 문화수준 개인주의-집단주의를 분석한 선행연구에 따르면 개인주의 문화권인 북미와 유럽에서는 개인적 행위주재자신념이, 집단주의 문화권인 동아시아에서는 집단적 행위주재자신념이 우세하다. 그리고 이러한 차이는 개인 수준에서도 일관되게 관찰된다. 즉, 개인적 행위주재자신념이 우세한 사람들은 개인을 행위의 주체로 인식하며 행위는 개인의 자율적 동기의 산물이라고 믿는다. 반면, 집단적 행위주재자신념이 우세한 사람들은 집단이 행위의 주체이고 개인의 행위는 집단적 상호의존성, 즉 자신에 대한 주위 타인의 기대와 그로 인해 자신에게 부여된 역할에 의해 결정된다고 믿는다. 행위 귀인에 관한 연구에서도 이와 일관된 경향성이 보고되었다. 즉, 집단주의 문화권에 사는 사람들은 개인주의 문화권에 사는 사람들에 비해 사회적 사건을 상황에 귀인하는 경향이 강하고(Miyamoto & Kitayama, 2002; Norenzayan, Choi, & Nisbett, 2002), 집단을 행위의 주체로 인식하는 경향도

강한 양상을 보인다(Morris & Peng, 1994). 개인차로서의 개인주의-집단주의 성향을 측정한 연구에서도 이와 일관된 결과가 확인되었는데, 개인적 행위주재자신념이 우세한 사람들일수록 성공을 자신의 능력으로 귀인하는 자기기여적 귀인 경향이 강했다(Brewer & Chen, 2007).

Hernandez와 Iyengar(2001)는 문화적 자기관과 행위의 원천에 대한 믿음이 밀접하게 연관되어 있다고 주장하였다. 이들에 따르면, 개인주의 사회에서 우세하게 나타나는 독립적 자기관을 지닌 사람들은 스스로를 의지를 지닌 행위자로 지각하고, 스스로를 행위의 주체로 인식할 수 있는 상황에서 강하게 동기화된다. 이들은 자신의 행위를 주체적으로 결정하고, 이를 통해 타인과 환경에 영향력을 행사하고자 한다. 이들에게 주체성(agency)이란 자신의 내적 욕구를 실현하고 권리를 행사하기 위한 수단이자 사회적 압력에 저항할 수 있는 역량을 의미한다. 반면, 집단주의 사회 구성원들의 특성으로 여겨지는 상호의존적 자기관을 보유한 사람들은 집단의 일부로서 집단의 집합적 행위에 기여할 수 있는 상황을 선호하고 이러한 상황에서 강하게 동기화된다. 이들은 집단이 행위의 주체로서 효과적으로 기능하도록 다수의 의견이나 기대에 맞추어 행동하려 하며, 이를 위해 자신을 절제하고 변화시키는 과정에서 주체성을 경험한다. 이와 유사하게 Kitayama와 동료 연구자들(Kitayama & Uchida, 2005; Kitayama, Duffy, & Uchida, 2007; Morling, Kitayama, & Miyamoto, 2002)도 행위의 주체로서 주위 환경에 영향력을 행사하고자 하는 경향성은 독립적 자기관과, 주위 환경에 맞추어 자신을 변화시키려는 경향성은 상호의존적 자기관과 연관되어 있다고 주장하였다. 또한, 실증 연구를 통해서도 독립적 자기표상과 개인적 행위주재자신념 간의 강한 정적 상관이 확인된 바 있다(Brewer & Chen, 2007).

행위주재자신념은 집단 의사결정을 위한 토론 상황에서 구성원들의 행동 양식에 영향을 미칠 것으로 기대된다. 선행연구에 따르면, 자기독립성 또는 자기독특성이 점화되었을 때 사람들은 동조 경향성이 낮고 소수의견을 긍정적으로 평가한다(Hornsey, Jetten, McAuliffe, & Hogg, 2006; Imhoff & Erb, 2009; Torelli, 2006). 앞서 살펴본 독립적 자기관과 개인적 행위주재자신념 간의 개념적 연관성을 고려하면, 개인적 행위주재자신념은 집단에서 활발한 의사표현이나 적극적인 주장과 같은 집단 의사결정의 촉진 요인으로 작동할 가능성을 추론할 수 있다. 구체적으로, 개인적 행위주재자신념이 우세한 구성원들은 집단적 행위주재자신념이 우세한 이들보다 집단에서 자신의 주체성을 발휘하고자 동기화됨에 따라 토론 과정에 적극적으로 참여하고, 다수의 동조 압력으로부터 자기독립성을 유지할 가능성이 크다. 이를 통해 집단 내 의견 교류와 논쟁이 활성화되고, 구성원들이 자신의 의견을 적극적으로 표현함에 따라 집단이 다양한 정보와 대안을 고려할 수 있게 될 것으로 예상할 수 있다. 반면, 집단적 행위주재자신념이 우세한 구성원들은 주체적으로 영향력을 행사하기보다는 다수의 의견에 맞추어 자신의 의견을 조정하고 집단 내 합의를 도출하는 데 초점을 맞출 것으로 예상된다. 따라서 집단에서 다수의 동조 압력으로 인한 획일화가 유발되고 의사결정의 효과성을 높이는 데 필요한 비판적 논쟁이 활성화되기 어려울 가능성이 크다. 집단 의사결정에 관한 선행연구에서는 의견의 불일치와 비판적 논쟁이 집단 의사결정 효과성을 촉진한다는 결과가 일관되게 확인되었다(De Dreu & West, 2001; Postmes, Spears, & Cihangir, 2001). 이를 고려하면, 개인적 행위주재자신념이 집단적 행위주재자신념에 비해 집단 의사결정 효과성에 긍정적인 영향을 미칠 것이라 예상 가능하다.

### 행위주재자신념과 가치지향성의 상호작용이 집단 의사결정에 미치는 영향

본 연구에서는 개인적 행위주재자신념이 집단적 행위주재자신념에 비해 집단 의사결정 효

과성에 촉진적 영향을 발휘할 것이라는 추론에 더하여, 집단 의사결정이 본질적으로 집합적 노력이 요구되는 과제라는 점에 주목하였다(Hinsz et al., 1997; Larson & Christensen, 1993). 집단 구성원 상호 간의 이해와 협력이 전제되지 않은 자기주장과 논쟁은 오히려 의사결정 과정에 부정적 영향을 초래할 가능성이 있다. 최적의 결정을 위해서는 적극적인 주장과 활발한 논쟁뿐만 아니라 구성원들의 협력과 집단 과제에 대한 몰입 역시 필수적이다. 이 관점에서 보면, 집단 의사결정에서 개인적 행위주재자신념의 긍정적 효과가 발휘되기 위해서는 집단주의 가치지향성이 함께 조형되어야 한다.

개인주의-집단주의를 구성하는 하위 차원 가운데 가치(values)는 사회적으로 올바른 행위가 무엇인지에 관해 사회 구성원들이 공유하고 있는 믿음으로서, 개인의 이익・목표와 집단의 이익・목표가 상충할 때 무엇을 우선시해야 한다고 믿는지에 따라 개인주의 가치지향성(individualistic value orientation)과 집단주의 가치지향성(collectivistic value orientation)으로 구분된다(Brewer & Chen, 2007). 개인주의-집단주의와 목표 우선성을 분석한 연구들에 따르면 집단주의 가치지향성을 지닌 사람들은 개인의 목표보다는 집단 목표를 달성하는 데 우선순위를 둔다. 따라서, 집단주의 가치지향성을 지닌 사람들은 개인주의 가치지향성을 지닌 사람들보다 집단 과제에 강하게 몰입하며(Earley & Gibson, 1998), 사회적 궁지(social dilemmas) 상황에서 협력적 선택을 할 가능성이 높고(Probst, Carnevale, & Triandis, 1999), 집단 내 다른 구성원에 대한 도움 행동 의도가 강한 경향을 보인다(Moorman & Blakely, 1995). 그리고 이러한 효과들을 통해 집단주의 가치는 구성원들이 심리적 안전감을 경험할 수 있는 토양을 제공한다(Chen, Zhang, Zhang, & Xu, 2016).

이러한 효과를 고려할 때, 집단주의 가치지향성은 집단 의사결정 장면에서 긍정적인 집단 풍토(group climate)를 조성하는 데 기여할 것으로 예상된다. 이러한 예상의 근거는 집단주의 가치지향성의 근접 변수(proxy variable)인 집단이익지향 동기(pro-social motivation)에 관한 연구에서 찾을 수 있다. 사회적 동기(social motivation)는 결과물의 분배에 관한 사람들의 선호를 의미하며, 개인이익지향 동기(pro-self motivation)와 집단이익지향 동기(pro-social motivation)로 구분할 수 있다(Bechtoldt, De Dreu, Nijstad, & Choi, 2010). 집단이익지향 동기를 지닌 구성원은 협력적이고, 집단 내의 다른 구성원들을 협력의 대상으로 간주하며, 타인의 복지를 고려하는 반면, 개인이익지향 동기를 지닌 구성원은 경쟁적이고, 집단 내의 다른 구성원을 협력의 대상으로 보지 않으며, 개인의 성공을 중시하는 경향을 보인다(De Dreu et al., 2008). Bechtoldt 등(2010)에 따르면, 집단 구성원들이 집단이익지향 동기를 지니고 있을 때는 집단 풍토가 긍정적이고 구성원들이 심리적 안전감을 경험하는 반면, 집단 구성원들이 개인이익지향 동기를 지니고 자신의 세력과 개인적 성공을 중시하게 되면 집단 내에 과도한 경쟁과 비판, 상호 비방 등과 같은 부정적 집단 풍토가 우세하다. 이와 일관되게 집단이익지향 동기를 조작한 조건에서 개인이익지향 동기 조건에 비해 집단의 응집성이 높게 나타났다(Bechtoldt et al., 2010, 연구 4). 또한, 협상 장면을 다룬 De Dreu, Beersma, Stroebe와 Euwema (2006)의 연구에서 집단이익지향 동기가 조형된 조건의 참가자들이 개인이익지향 동기 조건의 참가자들보다 상대방을 신뢰하였으며, 협상의 결과도 긍정적이었다. 연구자들은 이를 집단이익지향 동기를 지닌 참가자들이 협상 상대를 협력자로 지각함으로써 과제 상황을 상호 이익을 증진하기 위한 문제해결 상황으로 해석한 반면, 개인이익지향 동기를 지닌 참가자들은 각자의 이익을 추구함에 따라 함께 이득을 얻을 수 있는 해결책을 찾아내지 못하였기 때문으로 해석하였다.

이상의 논의를 토대로 본 연구에서는 집단 구성원들의 가치지향성이 행위주재자신념의 효

과를 조절할 것으로 예상하였다. 구체적으로, 집단주의 가치지향성이 활성화되었을 때에는 개인적 행위주재자신념의 긍정적 효과가 촉진되는 반면, 개인주의 가치지향성이 우세할 때에는 그 효과가 억제됨에 따라 행위주재자신념에 따른 차이가 관찰되지 않을 것이라 예상하였다. 이러한 예상의 근거는 다음과 같다. 첫째, 집단주의 가치지향성은 집단 의사결정 상황에서 구성원들이 적극적으로 자신의 의견을 주장하는 데 수반되는 심리적 비용을 경감시키는 효과를 발휘할 수 있다. 집단에서 다수 의견과 불일치하는 주장이나 소수 의견은 타당성이 부족한 것으로 여겨지기 쉽고, 사람들은 이러한 부정적 평가를 피하기 위해 다수와 다른 의견을 제시하지 않으려는 경향을 보인다(Stasser & Titus, 2003). 따라서 활발한 논쟁과 효과적인 의사결정이 담보되기 위해서는 구성원들이 높은 수준의 집단지향 동기를 발휘하여 이러한 심리적 비용을 극복해야 한다(Asch, 1952; Kelley & Shapiro, 1954; Levine, 1999). 반면, 집단지향 동기가 부재할 때 구성원들은 다수의 의견에 대한 부동의를 공개적으로 표명하지 않거나 집단에서 탈퇴를 선택할 가능성이 있다(Packer, 2008; Sani, 2005). 이와 일관되게 선행연구에서는 집단 구성원들이 명시적으로 협력을 목표로 하거나 응집성이 높을 때 집단 내 건설적 논쟁이 촉진되고(Tjosvold, 1998), 구성원들이 본인만 알고 있는 고유 정보를 공유할 가능성이 높은 것으로 나타났다(Leana, 1985). 이러한 연구 결과로부터 집단주의 가치지향성이 개인적 행위주재자신념의 효과를 촉진할 가능성을 추론할 수 있다.

둘째, 집단주의 가치지향성은 개인의 적극적인 주장과 반대 의견을 다수가 수용하는 데 촉진적 영향을 미친다. 집단 토론에서 사람들은 일반적으로 반대 의견을 쉽게 받아들이지 않는 경향이 있다(Janis, 1972; Jetten & Hornsey, 2014). 다수는 소수가 지닌 의도에 민감하게 반응하며, 소수의 반대를 집단을 위한 행동으로 지각할 때에만 이를 수용하는 경향을 보인다(Hornsey, Trembath, & Gunthorpe, 2004). 실제 현장 조직의 의사결정 효과성을 다룬 Dooley와 Fryxell(1999)의 연구에서는 집단 구성원들이 동료들의 충성심을 높게 지각할 때에만 의견 차이가 의사결정 효과성으로 이어졌으며, Devine(1999)의 연구에서도 관계 갈등이 낮을 때에만 과제 갈등이 의사결정 효과성을 예측하였다. 이러한 결과는 집단 내 다양성이 집단 수행으로 이어지기 위해서는 다양성을 대립과 위협으로 지각하지 않아야 한다는 주장과도 맥을 같이한다(Van Knippenberg & Van Ginkel, 2010). 상기한 결과들은 개인의 주장이 집단 의사결정에 반영되는 데 긍정적 집단 풍토가 필수적임을 시사하며, 이를 통해 집단주의 가치지향성의 촉진적 효과를 추론할 수 있다.

끝으로, 개인주의-집단주의 시너지 모형을 검증한 선행연구에서도 직접적인 근거를 찾을 수 있다. Choi 등(2018)의 연구에서는 집단 구성원들의 집단주의 가치지향성과 독립적 자기표상이 동시에 점화된 집단에서 다른 조건의 집단들보다 높은 수준의 개방적 의사소통이 관찰되었으며, Choi와 Kim(2021)의 연구에서는 집단주의 가치지향성과 독립적 자기표상이 점화된 집단에서 구성원들이 집단의 관행에 도전하고 새로운 방식을 제안하는 행동이 자주 등장하였다. 요컨대, 집단 구성원이 독립적인 견해를 지니고 이를 표현하는 것만으로는 집단 의사결정 효과성이 증진되기 어려우며, 활발한 논쟁을 통해 집단 의사결정 효과성이 촉진되기 위해서는 타인의 의견을 긍정적으로 평가하고 받아들일 수 있는 집단 풍토가 함께 요구된다. 이상의 논의를 종합하여 본 연구에서는 다음과 같이 가설을 설정하였다.

**가설**. 집단 의사결정 효과성에 대한 행위주재자신념의 효과를 가치지향성이 조절한다. 구체적으로, 집단주의 가치지향성이 우세할 때에는 개인적 행위주재자신념의 촉진적 효과가 발현되나, 개인주의 가치지향성이 우세할 때에는 행위

주재자신념에 따른 차이가 나타나지 않는다.

### 본 연구

통상 집단 의사결정 과제는 명시적인 답이 존재하지 않는 판단 과제로 분류된다(Laughlin, 1980; McGrath, 1984). 집단에서 내린 결정이 옳은지 그른지는 일정 시간이 지난 후에야 판단할 수 있는 경우가 많고, 상황이나 관점에 따라 결정에 대한 평가가 달라지기도 한다. 이러한 제약 아래에서 연구자들이 집단 의사결정 효과성을 연구하기 위해 취한 방법 중 하나는 예측 변수(input)와 결과 변수(outcome) 사이를 매개하는 집단 과정(group process)을 분석하는 것이다(Hackman, 1987; McGrath, 1984). 이는 Steiner(1972)의 집단 생산성 공식("실제 생산성 = 잠재적 생산성 - 집단 과정 손실 + 집단 과정 이득")에 따라 집단 상호작용에서의 결손요인을 줄이고 상승효과를 창출함으로써 최적의 수행에 도달할 수 있다는 가정에 기반한다. 연구자들은 올바른 결정을 방해하는 편향을 경감시키는 방안을 모색하거나(Janis & Mann, 1977; Staw, 1981), 체계적이고 편향되지 않은 집단 토론(Gouran & Hirokawa, 1983; Johnston, Driskell, & Salas, 1997)과 같이 의사결정 효과성을 촉진할 것으로 기대되는 집단 과정 변수를 탐색하는 방식으로 집단 의사결정 효과성을 연구하였다. 본 연구도 이러한 관점에 입각하여 정답이 존재하지 않는 의사결정 과제에서의 집단 토론 효과성을 통해 집단 의사결정 효과성을 측정하였다.

이에 더하여, 본 연구에서는 집단의 과제수행 양상이 실험 조건에 따라 달라지는지 알아보기 위한 부가적 측정치로서 집단 결정에 대한 평가, 책임감 지각, 집단 응집성, 과제 갈등 및 관계 갈등을 측정하였다. 집단 결정에 대한 평가는 집단이 원만하게 합의에 이르렀는지를 확인할 수 있는 지표이자 결정의 실천 과정에도 영향을 미친다는 점에서 중요한 변수이다(Castore & Murnighan, 1978). 또한, 본 연구에서는 집단 구성원들이 공동 과제에 대한 책임감을 지각하는 것이 집단 기능의 핵심 성분 가운데 하나라는 점을 고려하여(Barry & Stewart, 1997), 집단 과제에 대한 구성원들의 책임감 지각을 측정하였다. 집단 응집성은 집단 구성원들을 집단에 남아 있게 하는 힘으로, 집단 구성원 및 집단에 대해 느끼는 매력으로 정의되며(Festinger, 1950), 집단 수행과 정적 상관관계에 있는 변수이다(Mullen & Copper, 1994). 과제 갈등(task conflict)은 과업 활동에서의 의견 불일치를 의미하며, 관계 갈등(relationship conflict)은 구성원들 간 개인적 반감에서 비롯되는 불화를 지칭한다. 선행연구에 따르면, 집단에서 일정 수준의 과제 갈등은 집단 수행을 정적으로 예측하는 반면, 관계 갈등은 집단 수행 및 집단 구성원들의 만족을 부적으로 예측한다(De Dreu & West, 2001; Jehn, 1995; 참조: De Dreu & Weingart, 2003). 본 연구에서는 이상의 변수들을 분석함으로써 행위주재자신념과 가치지향성의 조합이 집단의 의사결정 과정에 미치는 영향을 확인하고자 하였다.

## 방 법

### 연구 개요 및 참가자

실험은 2(행위주재자신념: 개인적/집단적) × 2(가치지향성: 개인주의/집단주의) 이원 무선 참가자 간 설계로 구성되었다. 다층모형 분석 시 상위 수준 표본이 50 이하일 경우 추정치가 편향될 수 있음을 고려하여(Maas & Hox, 2005), 60개 집단을 목표로 참가자를 모집하였다. 실험에는 심리학 교양 강좌를 수강하는 국내 대학 학부생 171명이 참가하였다. 참가자들은 한 회기 당 세 명씩 한 집단으로 실험에 참여하였으며, 각 집단은 네 조건 가운데 하나에 무선 배정되었다. 모든 집단은 혼성 집단이었다. 전체 57개 집단 중 장치 오작동으로 토론 과정을 녹화하지 못한 두 집단과 평정 과정에서 이상 집단으로 확인된

한 집단을 제외한 54개 집단, 참가자 162명의 자료를 분석하였다. 다른 모든 집단이 정해진 발언 순서 없이 자유롭게 토론한 데 반해, 이상 집단으로 분류된 집단에서는 세 명의 구성원이 돌아가면서 각자 두 번씩 발언한 후 토론이 종료되었으므로, 집단 과제 수행 방식에서의 극단적인 차이를 고려해 해당 집단을 분석에서 제외하였다. 해당 집단을 포함해 분석하였을 때에도 결과 양상은 달라지지 않았다. 또한, 1명의 참가자가 과제 갈등 및 관계 갈등 문항에 응답하지 않아 해당 변수의 분석에만 161명의 자료가 사용되었다.

### 실험 절차 및 집단 토론 과제

실험이 시작되면 실험자가 참가자들을 실험실 내의 분리된 개인 책상으로 안내하였다. 참가자들이 서로 친분이 있는 것으로 확인된 경우에는 다른 실험에 참여하도록 조치하였다. 참가자들에게 실험의 목적과 절차를 설명한 후, 연구 참가 동의서 및 녹화 동의서에 서명하도록 하였다. 동의서 작성이 끝난 후에는 참가자들에게 앞으로 수행하게 될 집단 토론 과제에 관해 설명한 후 독립변수를 조작하였다. 녹화 장비를 점검하는 동안 별개의 간단한 조사를 실시한다고 꾸며서 설명하고 행위주재자신념 조작 과제에 응답하도록 하였으며, 과제 수행의 결과로 지급될 금전적 보상에 관해 안내함으로써 가치지향성을 조작하였다. 독립변수의 조작 순서에 따른 효과를 상쇄하기 위해 조작 절차를 역균형화하였다. 독립변수 조작이 완료된 후 참가자들은 집단 과제를 위해 실험실 중앙에 배치된 공용 책상으로 이동하였고, 실험자가 토론 과제에 대한 설명을 제공하고 집단 토론 과제를 시작하였다. 집단 토론은 15분간 진행되었으며, 전체 토론 과정은 1/4인치 CCTV 카메라 3대와 탁상용 마이크 3개를 통해 녹화 및 녹음되었다.

집단 토론 과제에서 참가자들은 “한국 사회에서 흉악 범죄를 방지할 수 있는 효과적인 방안”이 무엇인지에 관해 논의하였다. 원활한 토론이 이루어지기 위해서는 참가자들이 해당 주제에 관한 충분한 지식을 갖추고 있어야 한다. 이에 본 연구에서는 대다수 참가자들이 대학교 신입생이라는 점을 고려하여, 고등학교 논술 교육과학부 교양 강좌에서 자주 토론 주제로 활용되는 해당 주제를 선정하였다. 참가자들에게 15분간의 집단 토론이 끝난 후 “흉악범에 대한 처벌을 대폭 강화한다”는 선택지와 “범죄에 관한 교육과 계몽을 대폭 강화한다”는 선택지 중 하나를 선택해야 하며, 팀원들의 합의를 통해 팀으로 결정을 내려야 한다고 안내하였다. 또한, 이 과제에 정해진 답은 없으며 무엇을 선택하는지보다 어떤 과정을 거쳐서 결정을 내리는지가 중요하다고 설명하였다. 따라서 결정을 내리기에 앞서 두 가지 방안 중 무엇이 더 나은 대안인지에 관해 충분히 의견을 교환하는 것이 중요하므로, 각 방안을 택했을 때 예상되는 결과들과 어느 한쪽이 더 효과적이라고 볼 수 있는 근거들을 최대한 많이 탐색하도록 안내하였다.

토론이 종료된 후 참가자들에게 의사결정 기록지를 나누어준 후 두 가지 방안 중 무엇이 더 효과적인지에 대한 팀의 결정을 기록하게 하였다. 기록이 끝나면 참가자들을 개인 책상으로 다시 안내한 후 부가적 측정치와 조작 점검, 의혹 점검 문항이 포함된 질문지에 응답하도록 하였다. 의혹 점검에서 가설을 맞추거나 실험 절차에 의혹을 제기한 참가자는 없었다. 응답이 끝난 후 실험의 목적에 대해 설명하고 실험을 종료하였다.

### 독립변수 조작: 행위주재자신념 및 가치지향성

행위주재자신념을 조작하기 위해 Choi 등(2019)의 방법을 응용한 점화 과제를 사용하였다. 본 과제는 두 가지 원리에 기반하여 제작되었다. 첫째, 점화에 관한 선행연구에 따르면 특정 단어나 문장에 대한 체계적 정보처리 없이 단순히 의미를 인식하는 것만으로도 관련 지식구조가

활성화되며, 관련 태도 및 행동에 변화를 유발할 수 있다(Bargh, 1989, 2014). 특히, 특정 문항에 응답하는 것만으로도 해당 개념의 인지적 접근성이 높아진다(Schwarz, 1999; Tourangeau & Rasinski, 1988). 둘째, 사람들은 개인주의와 집단주의에 관한 지식구조를 모두 보유하고 있기 때문에 점화와 같은 상황 요인에 따라 둘 중 하나가 우세하게 활성화될 수 있다(Hong et al., 2000; Oyserman & Lee, 2008; Oyserman et al., 2009). 이상을 토대로 본 연구에서는 점화 과제와 본 과제 간의 관련성을 인지하지 못한 채 질문지에 응답하는 과정에서 특정 행위주재자신념의 인지적 접근성이 높아질 것으로 기대하였다. 또한, 진술문을 누구나 동의하는 형태로 구성함으로써 문항에 긍정적으로 응답하는 과정이 해당 진술문에 대한 동화(assimilation) 효과를 촉진하도록 하였다. 과제 개발을 위해 Brewer와 Chen(2007)의 기준을 참고하여 개인주의-집단주의 성향을 측정한 척도 문항 중에서 행위주재자신념과 관련이 있는 문항을 선별하였다. 선별이 끝난 후에는 각 문항을 누구나 쉽게 동의할 수 있는 형태로 변형하여, 개인적 행위주재자신념과 집단적 행위주재자신념에 관한 진술문을 각각 열 개씩 대칭적으로 구성하였다(예: “인간은 자신의 의지에 따라 행동하기 마련이다”, “인간은 자신이 속한 집단의 영향을 받기 마련이다”). 여기에 행위주재자신념과 무관한 한 문항(“인류의 역사는 진화의 역사이다”)을 요구특성 방지를 위한 완충(filler) 문항으로 추가하여 참가자들에게 제공하였다. 개인적 행위주재자신념 조건의 참가자들은 개인적 행위주재자신념에 관한 문항을, 집단적 행위주재자신념 조건의 참가자들은 집단적 행위주재자신념에 관한 문항을 읽고 각 문항에 동의하는 정도를 5점 척도(1 = 전혀 동의하지 않는다, 5 = 매우 동의한다)로 응답하였다.

과업집단에서 구성원들의 목표 상호의존성과 보상 구조가 동기적 지향점의 핵심 결정인자라는 점을 고려하여(Deutsch, 1949; Kelley & Thibaut, 1978), 집단 토론 과제의 결과에 대한 평가 및 보상 분배 방식을 달리함으로써 개인주의-집단주의 가치지향성을 조작하였다. 개인주의 가치지향성 조건의 참가자들에게는 녹화 자료를 분석하여 전체 참가자 중에서 가장 많은 의견을 제안한 세 사람을 뽑아 각 개인에게 50,000원의 상금을 제공한다고 설명하였다. 반면, 집단주의 가치지향성 조건의 참가자들에게는 전체 팀 중에서 가장 많은 의견을 제안한 한 팀을 뽑아 총 150,000원의 상금을 제공하며, 상금은 팀 구성원들이 50,000원씩 동등하게 나누어 갖는다고 안내하였다. 즉, 조건에 관계없이 집단 구성원 개인이 얻는 보상의 크기는 동일하나, 개인주의 가치지향성 조건에서 개인 수행과 개인 보상이 강조된 반면, 집단주의 가치지향성 조건에서는 집단 수행과 집단 보상이 강조되었다. 이 조작 방식은 개인주의-집단주의 시너지 모형을 검증한 선행연구에서 조작 효과성이 확인된 바 있다(Bechtoldt, Choi, & Nijstad, 2012; Choi & Yoon, 2018).

### 종속변수: 집단 토론 효과성

본 연구의 종속변수인 집단 의사결정 효과성을 측정하기 위해 구성원의 집단 토론 효과성을 평정하였다. 논리적이고 정교한 주장을 중심으로 진행되는 건강한 토론은 설득과 합리적 의사결정의 핵심 선행요인이다(Hahn, 2020; Petty & Cacioppo, 1986). 설득과 태도 변화에 관한 사회심리학 연구에서는 구체적이고(Hunt, Smith, & Kernan, 1985), 객관적인 근거를 바탕으로 하며(Bohner, Chaiken, & Hunyadi, 1994), 지지하는 근거의 수가 많은(Chaiken & Maheswaran, 1994) 주장을 질적으로 우수하다고 보았다. 이를 참고하여 본 연구에서는 집단 구성원들이 논리적으로 일관되면서, 구체적이고, 객관적인 근거를 바탕으로 하는 정교한 주장을 많이 할수록 집단 토론 효과성이 높은 것으로 규정하고 이를 평정하였다.

집단 토론 효과성의 평정은 다음 절차에 따

라 수행되었다. 먼저 집단 토론 과제를 수행하는 동안 집단 구성원들이 발언한 내용을 전사(transcribe)하였다. 전사본을 분석하는 방식은 녹화 자료를 직접 분석하는 방식에 비해 분석 단위의 구분 및 분석의 신뢰도 측면에서 강점을 지닌다(Weingart, 1997). 다음으로 분석의 단위를 결정하였다. 분석의 단위가 세부적일수록(예: 문장) 분석 가능한 자료는 늘어나는 반면 상호작용의 의미와 흐름을 파악하기 어려워진다. 문장 단위로는 주장의 논리적 일관성을 파악하기 어렵다는 점을 고려하여, 본 연구에서는 주장과 근거를 총체적으로 확인할 수 있으면서 의미 파악이 용이하고 분석 가능한 자료의 양도 충분한 발화(speaking turn)를 단위로 분석을 실시하였다. 한 사람의 발언이 다른 사람의 발언으로 대체되거나, 한 사람이 5초 이상 발언을 중지한 후 다른 맥락의 발언을 하는 경우에 각기 다른 발화로 구분한 결과, 총 2,365개의 발화가 식별되었다.

다음으로 집단 토론 효과성 평정 대상을 선별하기 위해 토론 발화와 무관 발화를 구분하였다. 평정 대상에서 제외된 무관 발화는 주로 감탄사, 칭찬 등의 사회적 발언과 의사진행 발언이었다. 두 명의 평정자가 전체 2,365개의 발화 중 약 20%에 해당하는 507개의 발화를 구분하였을 때 평정자 간 일치도가 충분히 높았으므로

표 1. 집단 토론 효과성 평정 지침 및 평정치별 발화 예시

| 평정치 (빈도) | 평정 지침 | 예시 |
|---|---|---|
| 1: 전혀 정교하지 않은 주장 (167) | 주장의 근거를 제시하지 않은 발언 또는 제시한 근거가 단순히 자신의 주관적 평가에 그치는 발언. | “근데 일벌백계라고 하지만 그게 그렇게 효과가 있나 생각이 들기는 해요. 분명 그 공소시효가 짧거나 처벌이 솜방망이인 거는 문제가 되긴 하는데. 한국사회에서 흉악범죄를 방지할 수 있는 효과적인 방안이라고는 생각이 안 드네요.” |
| 2: 별로 정교하지 않은 주장 (368) | 근거를 포함하고는 있으나, 그에 대한 충분한 설명이 없는 발언. | “근데 처벌을 강화한다 해도, 우리나라에서 발생하는 흉악범죄들은 계획적인 거보다 충동적인 범죄도 많아서… 처벌만 무조건 강화한다고 해서 범죄가 그렇게 많이 줄어들지는 의문이 들어요.” |
| 3: 다소 정교한 주장 (348) | 자신의 주장에 대해서 충분히 부연 설명함으로써 이해를 돕고 있는 발언. | “근데 저도 교육과 계몽보다는 처벌을 대폭 강화하는 게 더 효과적이라고 생각하는데요. 사이코패스 같은 범죄자들 보면 교육을 못 받아서 그런다기보다는 어렸을 때부터 가정환경이나 그런 복합적인 것 때문에 범죄를 저지르는 경우가 많잖아요. 그걸 교육으로 해결하기에는 한계가 많다고 생각해요. 처벌을 강화하는 게 더 효과적일 것 같아요.” |
| 4: 매우 정교한 주장 (38) | 다양한 근거를 제시하면서, 각 근거에 대해 충분히 부연함과 동시에 논리적으로 일관된 발언. | “처벌을 강화한다는 게 벌을 무겁게 한다는 의미만이 아니라 범위를 넓힌다는 것도 될 수 있는 거니까요. 지금은 그냥 넘어가는 부분에 대해서도 감시를 강화해서 규제에 포함을 시키는 거죠. 지금이야 사람이 CCTV를 보고 감시하다 보니까 놓치는 부분이 많겠지만, CCTV 안에 행동을 포착할 수 있는 시스템을 설치해서 바로바로 신원을 확인한다 이런 식으로 처벌을 강화하게 된다면 효과는 뚜렷할 거라고 봐요. 그리고 그런 식으로 처벌이 강해진다면 먼저 사회구성원 본인들이 주의하게 되고 또 보호자가 아이들을 교육할 때도 이런 부분을 활용할 수가 있겠죠.” |

(Cohen's Kappa = .94), 첫 번째 평정자가 나머지 자료에 대한 평정을 진행하였다. 평정 결과, 전체 발화의 39%에 해당하는 921개의 발화가 토론 발화로 분류되었다.

분류된 921개 토론 발화의 집단 토론 효과성을 평정하기 위해 토론 발화에 대해 훈련받은 두 명의 평정자가 평정 지침에 따라 4점 척도(1 = 전혀 정교하지 않은 주장, 4 = 매우 정교한 주장)로 집단 토론 효과성을 평정하였다. 전체의 약 20%에 해당하는 200개의 발화에 대해 평정한 결과 평정자 간 일치도가 충분히 높았으므로, ICC(3, 2) = .94(급내상관계수; Shrout & Fleiss, 1979), 첫 번째 평정자가 나머지 자료를 평정하였다. 평정 지침 및 평정 점수별 예시를 표 1에 제시하였다.

### 부가적 측정치 및 조작 점검

집단 과정을 탐색하기 위한 부가적 측정치들은 다음과 같다. 먼저, 집단의 최종 결정에 대한 개인의 평가를 알아보기 위해 확신도("나는 우리 팀이 내린 결정이 옳은 결정이었다고 확신한다"), 만족도("나는 우리 팀이 내린 결정에 만족한다"), 및 동의성("나는 우리 팀이 내린 결정에 전적으로 동의한다")을 각각 단일 문항으로 측정하였다. 참가자들은 각 문항에 7점 척도(1 = 전혀 아니다, 7 = 매우 그렇다)로 응답하였다.

다음으로, 집단 과정 변수로서 책임감 지각, 집단 응집성, 과제 갈등, 및 관계 갈등을 측정하였다. 각 개념의 측정에는 연구자들이 개발한 두 개 문항이 각각 사용되었으며, 참가자들은 7점 척도(1 = 전혀 아니다, 7 = 매우 그렇다)로 응답하였다. 책임감 지각을 두 문항("팀 과제 동안, 우리 팀 구성원들은 팀 과제에 책임감 있게 임했다", "팀 과제 동안, 우리 팀 구성원들은 팀 과제에 기여하고자 열심히 노력했다")으로 측정하였으며, 두 문항의 평균값을 분석에 사용하였다(Spearman's rho = .88; Eisinga, Grotenhuis, & Pelzer, 2013). 집단 응집성을 두 문항("팀 과제 동안, 우리 팀 구성원들은 서로에게 정을 느꼈다", "팀 과제 동안, 우리 팀 구성원들은 서로 마음이 통했다")으로 측정하였으나, 신뢰도가 높지 않아 각 문항에 대한 응답을 따로 분석하였다($\rho$ = .55). 과제 갈등을 두 문항("팀 과제 동안, 우리 팀 구성원들은 서로 다른 의견을 많이 제안했다", "팀 과제 동안, 우리 팀 내에 다양한 의견들이 등장했다")으로 측정하였으며, 두 문항의 평균값을 분석에 사용하였다($\rho$ = .89). 관계 갈등을 두 문항("팀 과제 동안, 팀 구성원들 간에 감정적 대립이 있었다", "팀 과제 동안, 팀 구성원들 간의 성격 차이로 인한 갈등이 있었다")으로 측정하였으며, 두 문항의 평균값을 분석에 사용하였다($\rho$ = .89).

두 독립변수에 대한 조작 점검은 개념적 속성에 따라 각기 다른 방식으로 수행되었다. 행위주재자신념 조작에 사용된 점화 과제는 참가자들이 특정 행위주재자신념에 관한 진술문을 읽는 과정에서 해당 신념에 관한 인지적 접근성이 높아진다는 가정에 기반한다. 그러나 참가자가 해당 신념에 반하는 신념을 강하게 지니고 있거나 점화 자극의 극단성이 높아 자극에 순응하기 어려울 때는 대비(contrast) 효과가 나타날 여지가 있다(Lynn, Muhle-Karbe, Aarts, & Brass, 2014; Moskowitz & Skurnik, 1999). 이에 본 연구에서는 행위주재자신념 조작에 사용된 10개 문항에 참가자들이 동의하는 방향으로 척도 중간점보다 높게 응답하였는지를 확인하였다.

가치지향성의 조작 효과성을 점검하기 위해 Choi 등(2019)의 방법을 사용하였다. 이들은 참가자들이 집단과제가 종료된 후 참가자들에게 집단과제를 수행하는 동안 어떤 동기적 지향을 지니고 과제에 임했는지를 회고적으로 묻는 방법을 통해 조작 효과성을 점검하였다. 참가자들은 첫 번째 문항에서는 1점("나는 팀 과제에서 나 자신이 좋은 성과를 낼 수 있도록 노력했다")에서 3점("나는 팀 과제에서 내가 속한 팀이 좋은 성과를 낼 수 있도록 노력했다") 사이에서 응답하였고, 두 번째 문항에서는 1점("나는 팀 과제

를 수행하는 동안 나 자신을 위해서 노력했다") 에서 3점("나는 팀 과제를 수행하는 동안 내가 속한 팀을 위해서 노력했다") 사이에서 집단과제 수행 중의 동기적 지향을 보고하였다. 두 문항의 평균값을 분석에 사용하였다($\rho$ = .74).

## 결 과

자료의 분석에는 R 프로그램(Version 4.4.2; R Core Team, 2024)을 사용하였으며, 'lme4', 'lmerTest' 패키지를 사용하여 다층모형 분석을 수행하였다(Bates, Mächler, Bolker, & Walker, 2015; Kuznetsova, Brockhoff, & Christensen, 2017). 통계적 유의성 검증을 위한 자유도 추정에는 Satterthwaite(1946)의 방법이 사용되었다.

### 기술 통계

각 변수의 평균, 표준편차 및 변수 간 상관을 표 2에 제시하였다. 먼저, 전체 발화의 수와 집단 토론 효과성 간의 부적 상관이 유의하였다. 이는 토론 시간이 정해져 있었기 때문에 나타난 현상으로, 개별 발화의 길이가 길수록 집단 토론 효과성에서 높은 점수를 받는 경향이 있었음을 의미한다. 이는 잠재적으로 종속 측정치의 구성개념 타당도를 저해할 수 있는 요인이므로 가설 검증을 위한 분석에서 발화의 수를 통제하였을 때 결과가 달라지는지를 점검하였다. 한편, 집단 토론 효과성은 집단 결정에 대한 확신도 및 책임감 지각과 정적 상관관계에 있었다. 즉, 토론 효과성이 높았던 참가자들은 집단이 좋은 결정을 내렸다고 확신하였으며, 집단 구성원들이 책임감을 갖고 토론에 임했다고 인식하는 경향이 있었다.

### 조작 점검

행위주재자신념 조작의 효과성을 확인하기 위해 참가자들이 점화 과제에 쓰인 열 개 진술문에 동의하였는지를 점검하였다. 열 개 문항의 평균값에 대한 단일표본 $t$ 검증 결과, 참가자들

표 2. 평균, 표준편차, 및 변수 간 상관 ($N$ = 162)

| 변수 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| (1) 전체 발화 수 | - | | | | | | | | | |
| (2) 집단 토론 효과성 | -.23** | - | | | | | | | | |
| (3) 집단 결정에 대한 확신도 | .12 | .18* | - | | | | | | | |
| (4) 집단 결정에 대한 만족도 | .13† | .04 | .74*** | - | | | | | | |
| (5) 집단 결정에 대한 동의성 | .12 | .09 | .70*** | .84*** | - | | | | | |
| (6) 책임감 지각 | .05 | .20* | .26** | .19* | .20* | - | | | | |
| (7) 집단 응집성 1 | .10 | .02 | .05 | .03 | .08 | .33*** | - | | | |
| (8) 집단 응집성 2 | .17* | .10 | .34*** | .43*** | .43*** | .36*** | .38*** | - | | |
| (9) 과제 갈등 | .14† | .05 | -.06 | -.10 | -.04 | .42*** | .36*** | .02 | - | |
| (10) 관계 갈등 | -.01 | .04 | .01 | -.15† | -.23** | <.01 | -.06 | -.26** | .13† | - |
| 평균 | 14.63 | 2.31 | 5.49 | 5.72 | 5.65 | 5.84 | 4.14 | 4.82 | 4.90 | 1.41 |
| 표준편차 | 8.05 | 0.55 | 0.97 | 0.97 | 1.28 | 0.96 | 1.29 | 1.21 | 1.30 | 0.71 |

주. † $p$ < .10, * $p$ < .05, ** $p$ < .01, *** $p$ < .001.

의 응답값은 척도 중간점인 3점으로부터 유의하게 높았으며, $t(161) = 33.93$, $p < .001$, $M = 4.05$, $SD = 0.39$, 162명의 참가자 중 평균이 3점 이하인 참가자는 세 명 뿐이었다. 각각의 문항을 따로 분석하였을 때에도 열 개 문항의 응답값이 모두 3점보다 통계적으로 유의하게 높았다, all $ps < .001$, $M_{min} = 3.65$, $M_{max} = 4.39$. 이 결과는 참가자들이 조작 문항에 긍정적으로 반응했음을 보여주며, 각 조건에서 특정 행위주재자신념이 성공적으로 활성화되었음을 시사한다.

가치지향성 조작 점검 문항에 대한 분석 결과, 집단주의 가치지향성 조건의 참가자들($M = 2.67$, $SD = 0.49$)이 개인주의 가치지향성 조건의 참가자들($M = 2.45$, $SD = 0.61$)보다 집단의 목표와 성과를 중시하며 과제에 임했다고 보고하여 조작이 효과적이었음이 확인되었다, $b = 0.11$, $t(54) = 2.36$, $p = .022$. 한편, 개인적 행위주재자신념 조건의 참가자들($M = 2.65$, $SD = 0.50$)의 점수가 집단적 행위주재자신념 조건의 참가자들($M = 2.48$, $SD = 0.60$)의 점수보다 높은 경향이 있었으나 그 차이가 통계적으로 유의하지는 않았다, $b = 0.09$, $t(54) = 1.89$, $p = .064$.

## 가설 검증: 집단 토론 효과성

실험 조건별 평균 및 표준편차를 표 3에 제시하였다. 가설 검증에는 다층모형 분석을 사용하였다. 본 실험에서 수집된 자료는 세 명의 집단 구성원이 한 집단에 속한 위계적 구조를 지니고 있다. 집단 내 자료의 상호의존성을 해소하기 위해 개인 수준 자료를 집단 수준에서 합산한 값을 분석에 활용하기도 하나, 이러한 방법에 비해 다층모형 분석은 개인 수준의 정보가 손실되지 않는다는 강점을 지닌다. 본 연구의 자료가 다층분석에 적합한 구조를 지니고 있는지 확인하기 위해 주 종속 측정치인 집단 토론 효과성에 대한 기초모형을 분석하였다. 기초모형 분석에서는 예측 변수를 투입하지 않고 집단 소속에 따른 무선효과만을 검증한다. 분석 결과, 종속변수의 변산 가운데 특정 집단에 속해 있음으로써 발생하는 무선효과의 비중을 의미하는 ICC(1, 1; Shrout & Fleiss, 1979) 값이 .28이었다.

표 3. 실험 조건별 평균 및 표준편차

| 변수 | 개인주의 가치지향성 | | 집단주의 가치지향성 | |
|---|---|---|---|---|
| | 개인적 행위주재자신념 ($n = 39$) | 집단적 행위주재자신념 ($n = 39$) | 개인적 행위주재자신념 ($n = 42$) | 집단적 행위주재자신념 ($n = 42$) |
| | 평균 (표준편차) | 평균 (표준편차) | 평균 (표준편차) | 평균 (표준편차) |
| 집단 토론 효과성 | 2.17 (0.64) | 2.33 (0.58) | 2.51 (0.43) | 2.21 (0.51) |
| 집단 결정 확신도 | 5.44 (0.94) | 5.49 (1.14) | 5.52 (0.86) | 5.50 (0.94) |
| 집단 결정 만족도 | 5.72 (0.97) | 5.51 (1.23) | 5.88 (0.71) | 5.76 (0.91) |
| 집단 결정 동의성 | 5.53 (1.21) | 5.41 (1.58) | 5.93 (1.05) | 5.69 (1.22) |
| 책임감 지각 | 5.79 (0.76) | 5.78 (1.06) | 6.19 (0.80) | 5.58 (1.11) |
| 집단 응집성 1 | 4.23 (1.33) | 3.82 (1.14) | 4.43 (1.43) | 4.07 (1.20) |
| 집단 응집성 2 | 4.74 (1.25) | 4.46 (1.23) | 5.05 (1.17) | 5.00 (1.15) |
| 과제 갈등 | 4.76 (1.41) | 4.80 (1.31) | 5.10 (1.28) | 4.93 (1.22) |
| 관계 갈등 | 1.49 (0.74) | 1.58 (0.96) | 1.26 (0.55) | 1.35 (0.54) |

이는 본 연구 자료가 다층분석을 수행하기에 적합함을 보여준다(임계치 .10; Kahn, 2011).

독립변수가 범주변수이므로 효과 부호화(effect coding) 방식으로 수치를 부여한 다음(개인적 행위주재자신념 = 1, 집단적 행위주재자신념 = -1, 개인주의 가치지향성 = -1, 집단주의 가치지향성 = 1), 두 단계에 걸쳐 가설 검증을 위한 분석을 실시하였다(표 4 참조). 먼저 행위주재자신념과 가치지향성의 주효과 항을 회귀식에 투입하였으며, 종속변수의 평균값(절편)이 집단마다 다를 것이라고 가정하는 무선 절편 모형을 검증하였다. 분석 결과, 행위주재자신념과 가치지향성의 주효과는 통계적으로 유의하지 않았다, all *ps* > .29. 집단에 따라 독립변수의 효과가 달라진다고 가정하지 않으므로 무선 기울기 모형은 분석하지 않았다. 다음 2단계 모형에서는 행위주재자신념과 가치지향성의 상호작용항을 회귀식에 추가하였으며, 1단계와 동일하게 각 항의 기울기는 고정하고 절편의 무선효과만을 가정하였다. 분석 결과, 행위주재자신념과 가치지향성의 상호작용효과가 유의하였으므로, $b$ = 0.12, $t(54)$ = 2.28, $p$ = .027, 상호작용 양상을 구체적으로 확인하기 위해 단순 기울기 분석을 실시하였다(Aiken & West, 1991). 그림 1에서 보

표 4. 집단 토론 효과성에 대한 다층모형 분석

| | 1단계 모형 | | | 2단계 모형 | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | *b* | *t* | *p* | *b* | *t* | *p* |
| 절편 | 2.30 | 43.20 | <.001 | 2.30 | 43.23 | <.001 |
| 행위주재자신념 | 0.04 | 0.74 | .460 | 0.04 | 0.69 | .490 |
| 가치지향성 | 0.06 | 1.06 | .293 | 0.06 | 1.11 | .271 |
| 행위주재자신념×가치지향성 | | | | 0.12 | 2.28 | .027 |
| 무선효과(집단) | | 0.28 | | | 0.26 | |
| Pseudo $R^2$ | | .02 | | | .06 | |

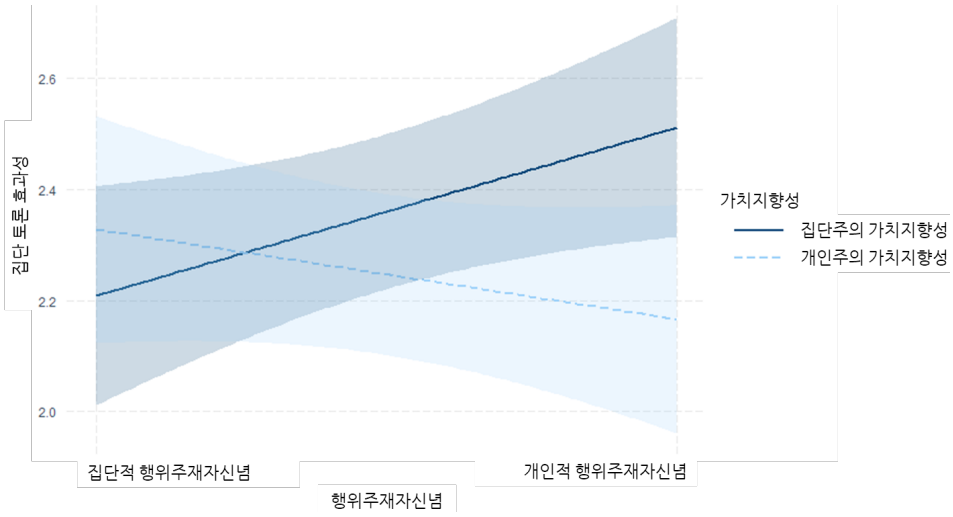



그림 1. 집단 토론 효과성에 대한 행위주재자신념과 가치지향성의 상호작용 효과

는 바와 같이, 집단주의 가치지향성 조건에서 개인적 행위주재자신념이 활성화된 참가자들($M$ = 2.51, $SD$ = 0.43)이 집단적 행위주재자신념이 활성화된 참가자들($M$ = 2.21, $SD$ = 0.51)보다 타당성이 높은 주장을 한 반면, $b$ = 0.15, $t(28)$ = 2.14, $p$ = .037, 개인주의 가치지향성 조건에서는 조건 간 차이가 통계적으로 유의하지 않았다, $b$ = -0.08, $t(26)$ = -1.10, $p$ = .276.

관찰된 이원 상호작용 효과의 견고성(robustness)을 점검하기 위해 일련의 추가 분석을 실시하였다. 먼저, 집단 토론 효과성과 부적 상관이 있었던 발화 수를 통제하였을 때, 발화 수가 집단 토론 효과성을 부적으로 예측하였으나, $b$ = -0.01, $t(125.60)$ = -2.15, $p$ = .033, 이원 상호작용 역시 그대로 유의하였으며, $b$ = 0.12, $t(43.19)$ = 2.53, $p$ = .015, 단순 기울기 양상도 달라지지 않았다. 또한, 두 독립변수와 성별 구성의 삼원 상호작용 및 독립변수와 조작 순서의 삼원 상호작용은 모두 유의하지 않았다, all $p$s > .92. 즉, 독립변수의 상호작용 효과는 집단의 성별 구성(남초 집단 대 여초 집단)에 영향을 받지 않았으며, 조작 순서에 따라서도 달라지지 않았다.

### 부가적 측정치

전체 54개 집단 중에서 29개 집단이 처벌 강화를, 25개 집단이 교육과 계몽 강화를 선택하였으며, 선택 빈도의 분포는 실험 조건에 따라 달라지지 않았다, $\chi^2(3)$ = 3.77, $p$ = .288. 표 2에서 보듯이 집단 결정에 대한 평가는 전반적으로 긍정적이었다. 집단 결정에 대한 확신도 및 만족도에서는 주효과 및 상호작용효과가 모두 관찰되지 않았다, all $p$s > .17. 집단주의 가치지향성 조건의 참가자들($M$ = 5.81, $SD$ = 1.14)이 개인주의 가치지향성 조건의 참가자들($M$ = 5.47, $SD$ = 1.40)보다 집단 결정에 강하게 동의하는 추세가 있었으나 통계적 유의수준에 이르지는 못했다, $b$ = 0.17, $t(162)$ = 1.73, $p$ = .086.

다음으로 집단 과정 변수에 대한 독립변수의 효과를 검증하였다. 책임감 지각에서는 행위주재자신념의 주효과, $b$ = 0.16, $t(54)$ = 1.88, $p$ = .066, 가치지향성의 주효과, $b$ = 0.05, $t(54)$ = 0.58, $p$ = .567, 및 상호작용효과가 모두 통계적으로 유의하지 않았다, $b$ = 0.15, $t(54)$ = 1.79, $p$ = .079. 그러나 탐색적인 목적에서 단순 기울기 분석을 실시하였을 때에는 가설과 일관된 추세의 결과가 확인되었다. 집단주의 가치지향성이 우세할 때에는 개인적 행위주재자신념 조건의 참가자들($M$ = 6.19, $SD$ = 0.80)이 집단적 행위주재자신념 조건의 참가자들($M$ = 5.58, $SD$ = 1.11)보다 책임감을 강하게 느꼈으나, $b$ = 0.30, $t(28)$ = 2.63, $p$ = .011, 개인주의 가치지향성이 우세할 때에는 행위주재자신념의 효과가 유의하지 않았다, $b$ = 0.01, $t(26)$ = 0.05, $p$ = .957.

집단 응집성 1번 문항("팀 과제 동안, 우리 팀 구성원들은 서로에게 정을 느꼈다")에서는 개인적 행위주재자신념 조건의 참가자들($M$ = 4.33, $SD$ = 1.38)이 집단적 행위주재자신념 조건의 참가자들($M$ = 3.95, $SD$ = 1.17)보다 집단 구성원들이 서로에게 정을 느꼈다고 답하는 경향이 있었으나 통계적 유의수준에 도달하지는 못했다, $b$ = 0.19, $t(54)$ = 1.70, $p$ = .095. 가치지향성의 주효과와 상호작용효과는 유의하지 않았다, all $p$s > .32. 집단 응집성 2번 문항("팀 과제 동안, 우리 팀 구성원들은 서로 마음이 통했다")에 대한 분석에서는 집단주의 가치지향성 조건의 참가자들($M$ = 5.02, $SD$ = 1.15)이 개인주의 가치지향성 조건의 참가자들($M$ = 4.60, $SD$ = 1.24)보다 팀원들이 서로 마음이 통했다고 답하는 경향이 있었으나 통계적 유의수준에 도달하지는 못했다, $b$ = 0.21, $t(54)$ = 1.96, $p$ = .055. 행위주재자신념의 주효과와 상호작용효과는 유의하지 않았다, all $p$s > .45.

과제 갈등에서는 주효과와 상호작용효과가 모두 유의하지 않았으나, all $p$s > .35, 관계 갈등에서는 가치지향성의 주효과가 유의하였다, $b$ = -0.12, $t(161)$ = -2.07, $p$ = .040. 개인주의 가치지향성 조건의 참가자들($M$ = 1.53, $SD$ = 0.85)이

집단주의 가치지향성 조건의 참가자들($M$ = 1.30, $SD$ = 0.54)보다 높은 수준의 관계 갈등을 보고하였다. 행위주재자신념의 주효과와 상호작용효과는 유의하지 않았다, all $p$s > .43. 갈등 전이(conflict transformation)에 관한 선행연구(Greer, Jehn, & Mannix, 2008)에 착안하여, 과제 갈등이 관계 갈등으로 이어지는 양상에서 독립변수에 따른 차이가 있었는지를 알아보기 위해 조건별로 상관분석을 실시하였다. 분석 결과, 개인주의 가치지향성 조건에서는 과제 갈등과 관계 갈등의 정적 상관이 유의하였으나, $r$(75) = .26, $p$ = .021, 과제 갈등과 집단 응집성 간의 상관은 유의하지 않았다, $r$(75) = .12, $p$ = .320. 반면, 집단주의 가치지향성 조건에서는 과제 갈등과 관계 갈등 간의 상관은 유의하지 않았고, $r$(82) = -.02, $p$ = .866, 과제 갈등과 집단 응집성의 정적 상관이 유의하였다, $r$(82) = .33, $p$ = .002. 이와 달리 과제 갈등과 관계 갈등 및 집단 응집성의 관계는 행위주재자신념 조건에 따라서는 달라지지 않았다.

## 논 의

본 연구는 집단 구성원의 개인적 행위주재자신념과 집단주의 가치지향성의 조합이 집단 의사결정 효과성을 증진한다는 가설을 검증하기 위해 수행되었다. 실험 결과, 가설과 일관되게 행위주재자신념과 가치지향성의 상호작용효과가 유의하였으며, 집단 구성원의 개인적 행위주재자신념과 집단주의 가치지향성이 조합되었을 때 집단적 행위주재자신념과 집단주의 가치지향성이 조합되었을 때보다 집단 토론 효과성이 높았다. 또한, 해당 조건의 참가자들은 집단 과제에 대한 높은 책임감을 보고하였는데, 이는 개인주의적 속성과 집단주의적 속성의 결합을 통해 집단 효과성을 증진할 수 있다는 개인주의-집단주의 시너지 모형의 가정과 일관된 결과이다. 또한, 예상과 일관되게 집단주의 가치지향성을 통해 긍정적인 집단 풍토가 조형됨을 시사하는 결과도 확인되었다. 집단주의 가치지향성 조건의 참가자들은 개인주의 가치지향성 조건의 참가자들보다 낮은 관계 갈등을 보고하였으며, 관계 갈등과 부적 상관관계가 확인된 집단 응집성과 집단 결정에 대한 만족도에서도 이와 일관된 양상의 결과가 관찰되었다. 흥미롭게도, 개인주의 가치지향성 조건에서는 과제 갈등과 관계 갈등이 정적 상관관계에 있었으나, 집단주의 가치지향성 조건에서는 과제 갈등과 관계 갈등 간의 상관이 유의하지 않았으며, 오히려 과제 갈등과 집단 응집성의 정적 상관이 유의하였다. 이는 집단에 상호 협력적인 분위기가 조성된 상황에서는 집단 구성원들이 의견 차이를 긍정적으로 해석하는 반면, 긍정적 집단 풍토가 부재한 상황에서는 과제에서의 의견 차이가 불편감을 야기함을 의미하며, 이러한 효과로 인해 개인적 행위주재자신념의 긍정적 효과가 집단주의 가치지향성 조건에서만 발현되었을 가능성을 시사한다.

본 연구의 결과는 개인주의-집단주의가 복합개념이며, 하위 차원에 따른 효과를 구분하여 이해할 필요가 있다는 주장과 일관된다(Brewer & Chen, 2007; Choi, 2024; Wagner, 2002). 개인주의-집단주의에 관한 연구는 비교문화 연구에 의해 주도되어 왔다. 비교문화 연구는 개인주의 문화권에 속한 국가와 집단주의 문화권에 속한 국가 간의 평균적인 경향을 비교함으로써 현상을 기술하는 데 초점을 맞춘다. 이러한 연구가 인간 심리의 보편성과 특수성을 이해하는 데 기여하였음은 자명하나, 개인주의-집단주의 개념에 대한 깊이 있는 이해를 가로막은 측면이 있음도 부정하기 어렵다. 특히, 개인주의와 집단주의 문화에 대한 일차원적 비교는 연구자의 의도와 달리 특정 문화가 다른 문화보다 우월하다는 어긋난 주장으로 이어질 위험도 내포하고 있다(Choi, 2024). 이와 달리 본 연구에서는 개인주의-집단주의에 대한 요소기반 접근(component-based approach)을 토대로 어떤 성분이 어떤 행동 원리

를 촉발하는지를 조명하고, 상황화된 인지(situated cognition) 관점에 따라 점화를 통해 해당 성분의 인과적 효과를 검증하였다. 이러한 새로운 접근법은 개인주의-집단주의 개념에 대한 이해를 증진함과 동시에, 문화 간 차이의 기저에 존재하는 보편 원리를 규명하는 데에도 기여할 수 있다.

본 연구는 간명한 원리를 바탕으로 집단 의사결정 효과성을 증진하는 조건을 규명함으로써 효과적인 개입 프로그램 구축을 위한 토대를 제공하였다. 집단 의사결정에 관한 대부분의 선행연구들은 의사결정 효과성을 촉진하는 특정 개인차 또는 상황 변수를 탐색하는 데 초점을 맞추었다. 이렇게 확인된 변수들은 그 자체로 집단 의사결정 효과성을 증진하기 위한 전략적 지침을 제공할 수 있으나, 문제는 이들 가운데 상당수가 길항적 관계에 있다는 데 있다. 즉, 한 변수를 촉진하는 과정에서 다른 변수의 효과가 억제되거나 역효과가 야기됨에 따라 개입 프로그램의 효과성이 제한될 여지가 있다. 이러한 양상은 일정 부분 집단 의사결정 과제의 본원적 속성에서 기인한다. 집단 의사결정은 정보를 폭넓게 탐색하고, 다양한 관점에서 대안들을 평가해야 한다는 점에서 확산적 사고가 요구되는 과제인 동시에, 집단 구성원들의 의견을 조정하여 합의에 도달해야 한다는 점에서 수렴적 사고 역시 요구되는 과제이다(Stasser & Birchmeier, 2003). 본 연구의 결과는 개인주의적 속성과 집단주의적 속성의 상승적 결합을 통해 확산적 사고와 수렴적 사고가 동시에 요구되는 집단 의사결정 과제에서의 수행을 촉진할 수 있으며, 이러한 원리를 적용한 개입 프로그램을 개발함으로써 현장 조직의 의사결정 효과성을 증진할 가능성을 보여준다. 조직 문화에 관한 선행연구들은 문화가 조직 효과성에 영향을 미친다는 점에 있어서는 합의에 이르러 있으나, 구체적으로 조직 문화가 무엇이고 어떤 조직 문화를 구축해야 하는지에 대해서는 이론적으로 정제된 해법을 도출하지 못하고 있다(Chatman & O'Reilly, 2016). 장래 연구에서 개인의 독립성과 집단지향성을 동시에 촉진해야 한다는 조직 규범을 구축하고, 이를 선발 및 교육과정에 적용함으로써 현장 조직 및 팀의 의사결정 효과성이 증진되는지를 탐색할 필요가 있으며, 이러한 시도를 통해 기능적 조직 문화를 위한 새로운 개입 전략을 도출할 수 있을 것으로 기대한다.

본 연구는 몇 가지 제한점을 지니고 있으므로 결과 해석에 주의를 요한다. 첫째, 행위주재자신념 조작 점검을 통해 참가자들이 조작 문항에 긍정적으로 반응하였음을 확인하였으나, 가치지향성 조작이 참가자들의 행위주재자신념에 영향을 미쳤을 가능성을 완전히 배제하기는 어렵다. 그러나 조작 점검 결과의 부재가 반드시 조작 효과의 부재를 의미하지 않으며, 조작 점검이 실험의 내적 타당도를 담보하기 위한 필요조건이 아니라는 점에 주목할 필요가 있다(Fayant, Sigall, Lemonnier, Retsin, & Alexopoulos, 2017). 본 연구에서는 신념에 대한 점화 효과가 암묵적일 수 있다는 점(Lynn et al., 2014)과 조작 점검이 조작 효과를 약화시킬 수 있다는 점(Hauser, Ellsworth, & Gonzalez, 2018)을 고려하여 직접적인 점검 문항을 사용하지 않았다. 또한, 행위주재자신념 조작이 효과적이지 않았다고 가정할 경우, 집단주의 가치지향성과 개인적 행위주재자신념 조건이 조합된 조건과 집단적 행위주재자신념이 조합된 조건 간에 확인된 집단 토론 효과성과 책임감 지각에서의 차이를 설명하기 어렵다는 점에서도 조작 점검 결과의 부재는 정당화될 수 있다. 그럼에도 불구하고 본 연구는 단일 실험으로 구성되어 있으므로, 후속 연구를 통해 본 연구에서 사용된 조작 방법의 효과성을 확인하고, 다양한 방식의 조작을 통해 수렴적 증거를 확보해 나갈 필요가 있다(Fayant et al., 2017; Hauser et al., 2018).

둘째, 본 연구에서는 효과적인 집단 토론이 집단 의사결정 효과성의 핵심 요인이라는 전제하에 집단 토론 과정에서 등장한 주장의 질적 우수성을 평가함으로써 집단 의사결정 효과성을

측정하였다. 집단 의사결정에 관한 연구에서는 더 나은 선택지가 존재하는 상황에서 참가자들이 이를 알아차리지 못하도록 정보를 제한한 후, 숨겨진 정답을 찾아내는지를 알아보는 방식으로 집단 의사결정 효과성을 연구하기도 한다(예: Kray & Galinsky, 2003). 추후 연구에서 이러한 과제를 활용함으로써 본 연구의 발견을 확장해 나갈 수 있을 것으로 기대한다. 또한, 본 연구에서는 독립변수가 어떠한 집단 과정을 통해 집단 의사결정 효과성에 영향을 미치는지를 구체적으로 확인하지 못했으므로 장래 연구를 통해 이를 규명할 필요가 있다. 한 가지 가능한 대안은 개인적 행위주재자신념과 집단주의 가치지향성의 조합이 소수 의견의 등장 및 다수의 변화를 촉진하는지를 확인하는 것이다. 본 연구의 집단 토론 효과성 평정에서는 주장이 상대방의 이전 주장과 일치하는지 불일치하는지를 구분하지 않았으나, 후속 연구에서는 개인적 행위주재자신념과 집단주의 가치지향성의 조합이 의견의 대립과 통합을 통해 집단 의사결정 효과성을 증진할 가능성을 탐색할 필요가 있다. 이와 유사한 맥락에서, 개인적 행위주재자신념과 집단주의 가치지향성의 조합이 집단 내 체계적 정보처리를 촉진함으로써 집단 의사결정 효과성에 영향을 미칠 가능성에 대해서도 고려할 필요가 있다. 집단 구성원의 자율성과 독립적 사고는 다른 구성원들이 주의를 기울이지 않는 핵심 정보 또는 고유 정보의 식별 및 공유에 영향을 미칠 여지가 있으므로, 장래 연구에서 이를 검증하는 작업은 본 연구의 의미 있는 확장이 될 수 있다.

셋째, 본 연구에서는 개인 수준에서 독립변수를 조작하였으며, 독립변수의 효과가 집단에 따라 달라지지 않는다고 가정하고 분석을 수행하였다. 이러한 가정은 본 연구에서 참가자들이 임시 집단(ad hoc group)을 구성하여 과제를 수행함에 따라 하향적(top-down) 문화 또는 규범이 존재하지 않았다는 점에서 정당화될 수 있다. 그러나 실제 현장 조직의 과업집단은 집단이 속한 조직의 핵심 가치와 문화의 영향을 받기 때문에 집단의 문화적 지향성이 집단 구성원 개개인의 문화적 지향성과는 별개로 존재할 수도 있다. 본 연구의 결과를 이러한 상황에 일반화하기 위해서는 현장 조직의 팀을 대상으로 층위 간의 교차 상호작용(cross-level interaction) 양상을 확인할 필요가 있다. 예컨대 개인 수준에서의 집단주의 가치지향성의 효과는 집단주의적 규범을 지닌 집단에서 강화될 수도(부합 효과) 약화될 수도(비부합 효과) 있다. 이를 고려하면 실제 현장 조직 환경에서도 본 연구와 일관된 결과가 관찰되는지를 점검할 필요성이 제기된다. 또한, 본 연구에서는 모든 집단이 세 사람으로 구성되었으나, 현장 조직의 팀은 그보다 큰 규모로 구성되는 일이 흔하다. 집단 규모가 집단 과정 및 집단 수행의 핵심 선행요인임을 고려할 때, 향후 연구에서는 4인 이상 집단에서도 일관된 결과가 관찰되는지 확인할 필요가 있다.

넷째, 본 연구에서 관찰된 효과가 개인주의 문화권에서도 동일하게 관찰될 것인지도 장래 연구를 통해 확인해야 할 문제 가운데 하나이다. 동아시아인들은 북미 · 유럽인들에 비해 변증법적 사고에 익숙한 것으로 알려져 있다(Peng & Nisbett, 1999). 개인적 행위주재자신념과 집단주의 가치지향성이라는 상반된 경향성에 대한 동시적 몰입은 변증법적 사고에 능숙한 사람들에게서 우세하게 나타날 수도 있다. 그러나 개인주의적 속성과 집단주의적 속성을 동시에 보유하고 있을 때 집단 과제에서의 수행이 증진된다는 가설을 개인주의 문화권에서 검증한 Wagner 등(2012)의 연구를 고려할 때, 시너지 모형에서 주장하는 조합 효과가 동아시아 사회에서만 관찰될 것이라고 판단할 근거는 부족하다. 추후 연구를 통해 개인적 행위주재자신념과 집단주의 가치지향성의 조합 효과가 특정 문화권에서 상대적으로 강하게 또는 약하게 발현되는지를 탐색함으로써 시너지 모형의 외연을 확장할 수 있을 것으로 기대한다.

다섯째, 본 연구에서는 집단 구성원들의 지

위가 동등한 상황을 다루었으나, 실제 집단에서는 많은 경우 구성원 간 지위 차가 존재한다. Larson, Christensen, Abbott과 Franz(1996)의 실험에서는 전공의, 연수의, 의과대학생으로 구성된 집단이 의사결정 과제를 수행하였는데, 토론 과정에서 연수의와 학생이 상대적으로 지위가 높은 전공의에 비해 의사결정에 중요한 비공유 정보를 적게 언급하였다. 이를 고려하면, 본 연구에서 관찰된 효과가 상사의 반대를 무릅쓰고 부하가 자신의 의견을 주장하는 상황에도 적용될 수 있는지에 관해서는 섣불리 결론 내리기 어렵다. 이와 유사한 맥락에서, 집단의 리더가 구성원의 반대 의견을 수용하는 데 개인적 행위주재자신념과 집단주의 가치지향성의 조합이 어떠한 영향을 미치는지 탐색하는 것도 흥미로운 연구 문제가 될 수 있다.

끝으로, 본 연구에서는 외부 환경과 유리된 상태에 놓인 집단의 내부 역동만을 관찰하였다. 그러나 현장 조직에서의 의사결정은 외부 환경과의 복잡한 상호작용 및 정보교환 활동을 수반한다. 이러한 상황에서 집단 의사결정 효과성을 증진하기 위해서는 외부 환경과의 적극적인 상호작용을 통해 필요한 자원과 정보를 획득하는 활동도 매우 중요하다(Ancona & Caldwell, 1992). 향후 연구를 통해 개인주의-집단주의의 결합이 이러한 경계 확장 행동(team boundary spanning)에 미치는 영향을 탐색함으로써 이론의 적용 범위를 확장할 수 있다.

본 연구는 두 가지 측면에서 개인주의-집단주의 시너지 모형을 확장하였다. 첫째, 본 연구는 집단 의사결정 장면에서 시너지 모형을 검증한 첫 번째 시도라는 점에 의의가 있다. 현대 사회의 과업 환경은 매우 복잡하고 과업에 요구되는 정보와 그 의미가 시시각각 변화한다. 이러한 환경에서 집단이 생존하기 위해서는 집단 구성원이 보유한 지식, 정보, 관점을 효과적으로 통합하여 적절한 결정을 내리는 역량이 필수적이다. 이러한 맥락에서 본 연구의 결과는 개인주의와 집단주의를 구성하는 핵심 요소들의 결합이 다양한 과업 상황에서의 집단 기능을 촉진한다는 시너지 모형의 주장과 일관된다. 둘째, 본 연구에서는 시너지 모형을 검증한 기존 연구와는 달리 독립성을 자기표상이 아닌 행위주재자 신념으로 조작하였다. 독립적 자기표상과 개인적 행위주재자신념이 유사한 방식으로 작동한다는 사실은 자기독립성이 다각적으로 구성 가능한 개념임을 시사한다. 향후 연구를 통해 집단 효과성을 증진할 수 있는 다양한 형태의 상승적 결합을 찾아낼 수 있기를 기대한다.

## 저자소개

서정길은 성균관대학교에서 사회심리학 박사학위를 받았고, 동 대학 심리학과 BK 연구교수로 재직 중이다. 문화적 가치와 사회적 규범이 개인의 동기, 정서 및 집단 구성원 간 협력에 미치는 영향을 연구한다. 최근에는 집단 과제에서의 동기 증진과 정서 표현에 관한 비교 문화 연구를 수행 중이다.

최훈석은 성균관대학교 심리학과 교수로 재직 중이며, 집단 과정 및 집단 간 관계를 연구한다. 최근에는 집단주의 가치와 독립적 자기의 시너지 모형을 적용하여 집단 효과성, 집단 간 화해와 갈등해소, 집단에서 의(義)와 충(忠)의 발현, 개인과 집단의 공동번영 등의 주제를 연구하고 있다.

## 참고문헌

이하연, 최훈석 (2019). 집단 창의성에서 집단주의 가치와 독립적 자기관의 상승효과: 현장 집단 연구. 한국심리학회지: 사회 및 성격, 33(4), 1-19.
https://doi.org/10.21193/kjspp.2019.33.4.001

최훈석 (2022). 집단주의 가치와 독립적 자기의

결합을 통한 한국사회 문화변동의 방향성 모색. 최훈석, 차태서, 최재성, 김지범, 이재국, 황혜선 (편). 전환과 변동의 시대 사회과학 (pp. 271-335). 성균관대학교 출판부.

Aiken, L. S., & West, S. G. (1991). *Multiple regression: Testing and interpreting interactions*. Sage Publications.

Ancona, D. G., & Caldwell, D. F. (1992). Bridging the boundary: External activity and performance in organizational teams. *Administrative Science Quarterly, 37*(4), 634-665. https://doi.org/10.2307/2393475

Asch, S. E. (1952). *Social psychology*. Prentice Hall.

Au, K. (1997). Another consequence of culture-intra-cultural variation. *International Journal of Human Resource Management, 8*(5), 743-755. https://doi.org/10.1080/095851997341496

Bargh, J. A. (1989). Conditional automaticity: Varieties of automatic influence in social perception and cognition. *Unintended Thought, 3*, 51-69.

Bargh, J. A. (2014). *The automaticity of everyday life*. Psychology Press.

Barry, B., & Stewart, G. L. (1997). Composition, process, and performance in self-managed groups: The role of personality. *Journal of Applied Psychology, 82*(1), 62-78. https://doi.org/10.1037/0021-9010.82.1.62

Bates, D., Mächler, M., Bolker, B., & Walker, S. (2015). Fitting linear mixed-effects models using lme4. *Journal of Statistical Software, 67*(1), 1-48. https://doi.org/10.18637/jss.v067.i01.

Bechtoldt, M. N., Choi, H. S., & Nijstad, B. A. (2012). Individuals in mind, mates by heart: Individualistic self-construal and collective value orientation as predictors of group creativity. *Journal of Experimental Social Psychology, 48*(4), 838-844. https://doi.org/10.1016/j.jesp.2012.02.014

Bechtoldt, M. N., De Dreu, C. K., Nijstad, B. A., & Choi, H. S. (2010). Motivated information processing, social tuning, and group creativity. *Journal of Personality and Social Psychology, 99*(4), 622-637. https://doi.org/10.1037/a0019386

Bohner, G., Chaiken, S., & Hunyadi, P. (1994). The role of mood and message ambiguity in the interplay of heuristic and systematic processing. *European Journal of Social Psychology, 24*(1), 207-221. https://doi.org/10.1002/ejsp.2420240115

Bond, R., & Smith, P. B. (1996). Culture and conformity: A meta-analysis of studies using Asch's (1952b, 1956) line judgment task. *Psychological Bulletin, 119*(1), 111-137. https://doi.org/10.1037/0033-2909.119.1.111

Brewer, M. B., & Chen, Y. R. (2007). Where (who) are collectives in collectivism? Toward conceptual clarification of individualism and collectivism. *Psychological Review, 114*(1), 133-151. https://doi.org/10.1037/0033-295X.114.1.133

Castore, C. H., & Murnighan, J. K. (1978). Determinants of support for group decisions. *Organizational Behavior & Human Performance, 22*(1), 75-92. https://doi.org/10.1016/0030-5073(78)90006-5

Chaiken, S., & Maheswaran, D. (1994). Heuristic processing can bias systematic processing: Effects of source credibility, argument ambiguity, and task importance on attitude judgment. *Journal of Personality and Social Psychology, 66*(3), 460-473. https://doi.org/10.1037/0022-3514.66.3.460

Chatman, J. A., & O'Reilly, C. A. (2016). Paradigm lost: Reinvigorating the study of organizational culture. *Research in Organizational Behavior, 36*, 199-224. https://doi.org/10.1016/j.riob.2016.11.004

Chen, S., Zhang, G., Zhang, A., & Xu, J. (2016). Collectivism-oriented human resource management

and innovation performance: An examination of team reflexivity and team psychological safety. *Journal of Management & Organization, 22*(4), 535-548. https://doi.org/10.1017/jmo.2015.50

Choi, H.-S. (2024). Individualism-collectivism and group creativity. In M. J. Gelfand, C. Chiu, & Y. Hong (Eds.), *Handbook of advances in culture and psychology* (Vol. 10, pp. 215-260). Oxford University Press.

Choi, H.-S. (2025). Individualism-collectivism and intergroup bias. *Asian Journal of Social Psychology, 28*(2), e70010. https://doi.org/10.1111/ajsp.70010

Choi, H.-S., Cho, S.-J., Seo, J.-G., & Bechtoldt, M. N. (2018). The joint impact of collectivistic value orientation and independent self-representation on group creativity. *Group Processes & Intergroup Relations, 21*(1), 37-56. https://doi.org/10.1177/1368430216638539

Choi, H.-S., & Euh, H. (2019). Being nice isn't enough: Prosocial orientation and perceptions of self-uniqueness jointly promote outgroup reparation. *Group Processes & Intergroup Relations, 22*(8), 1215-1234. https://doi.org/10.1177/1368430218801078

Choi, H.-S., & Kim, S.-Y. (2021). Crossing back over the Rubicon: Collectivistic value orientation and independent self-concept jointly promote effective goal revision in task groups. *Group Processes & Intergroup Relations, 24*(6), 982-997. https://doi.org/10.1177/1368430220928123

Choi, H.-S., Seo, J.-G., Hyun, J.-W., & Bechtoldt, M. (2019). Collectivistic independence promotes group creativity by reducing idea fixation. *Small Group Research, 50*(3), 381-407. https://doi.org/10.1177/1046496419827990

Choi, H.-S., & Yoon, Y.-J. (2018). Collectivistic values and an independent mindset jointly promote group creativity: Further evidence for a synergy model. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice, 22*(4), 236-248. https://doi.org/10.1037/gdn0000093

Collins, B. E., & Guetzkow, H. (1964). *A social psychology of group processes for decision making*. Wiley.

De Dreu, C. K. W., Beersma, B., Stroebe, K., & Euwema, M. C. (2006). Motivated information processing, strategic choice, and the quality of negotiated agreement. *Journal of Personality and Social Psychology, 90*(6), 927-943. https://doi.org/10.1037/0022-3514.90.6.927

De Dreu, C. K. W., Nijstad, B. A., Bechtoldt, M. N., & Baas, M. (2011). Group creativity and innovation: A motivated information processing perspective. *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts, 5*(1), 81-89. https://doi.org/10.1037/a0017986

De Dreu, C. K. W., Nijstad, B. A., & Van Knippenberg, D. (2008). Motivated information processing in group judgment and decision making. *Personality and Social Psychology Review, 12*(1), 22-49. https://doi.org/10.1177/1088868307304092

De Dreu, C. K. W., & Weingart, L. R. (2003). Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 88*(4), 741-749. https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.4.741

De Dreu, C. K. W., & West, M. A. (2001). Minority dissent and team innovation: The importance of participation in decision making. *Journal of Applied Psychology, 86*(6), 1191-1201. https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.6.1191

Deutsch, M. (1949). A theory of co-operation and competition. *Human Relations, 2*(2), 129-152. https://doi.org/10.1177/001872674900200204

Devine, D. J. (1999). Effects of cognitive ability,

task knowledge, information sharing, and conflict on group decision-making effectiveness. *Small Group Research, 30*(5), 608-634. https://doi.org/10.1177/104649649903000506

Dooley, R. S., & Fryxell, G. E. (1999). Attaining decision quality and commitment from dissent: The moderating effects of loyalty and competence in strategic decision-making teams. *Academy of Management Journal, 42*(4), 389-402. https://doi.org/10.2307/257010

Earley, P. C., & Gibson, C. B. (1998). Taking stock in our progress on individualism-collectivism: 100 years of solidarity and community. *Journal of Management, 24*(3), 265-304. https://doi.org/10.1177/014920639802400302

Eisinga, R., Grotenhuis, M. T., & Pelzer, B. (2013). The reliability of a two-item scale: Pearson, Cronbach, or Spearman-Brown? *International Journal of Public Health, 58*(4), 637-642. https://doi.org/10.1007/s00038-012-0416-3

Erez, M., & Gati, E. (2004). A dynamic, multi‐level model of culture: From the micro level of the individual to the macro level of a global culture. *Applied Psychology, 53*(4), 583-598. https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2004.00190.x

Fayant, M.-P., Sigall, H., Lemonnier, A., Retsin, E., & Alexopoulos, T. (2017). On the limitations of manipulation checks: An obstacle toward cumulative science. *International Review of Social Psychology, 30*(1), 125-130. https://doi.org/10.5334/irsp.102

Festinger, L. (1950). Informal social communication. *Psychological Review, 57*(5), 271-282. https://doi.org/10.1037/h0056932

Friedkin, N. E. (1999). Choice shift and group polarization. *American Sociological Review, 64*(6), 856-875. https://doi.org/10.2307/2657407

Gouran, D. S., & Hirokawa, R. Y. (1983). The role of communication in decision-making groups: A functional perspective. In M. S. Mander (Ed.), *Communications in transition* (pp. 168-185). Praeger.

Greer, L. L., Jehn, K. A., & Mannix, E. A. (2008). Conflict transformation: A longitudinal investigation of the relationships between different types of intragroup conflict and the moderating role of conflict resolution. *Small Group Research, 39*(3), 278-302. https://doi.org/10.1177/1046496408317793

Hackman, J. R. (1987). The design of work teams. In J. Lorsch (Ed.), *Handbook of Organizational Behavior* (pp. 315-342). Prentice Hall.

Hahn, U. (2020). Argument quality in real world argumentation. *Trends in Cognitive Sciences, 24*(5), 363-374. https://doi.org/10.1016/j.tics.2020.01.004

Hauser, D. J., Ellsworth, P. C., & Gonzalez, R. (2018). Are manipulation checks necessary? *Frontiers in Psychology, 9*, Article 998. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.00998

Heine, S. J., & Ruby, M. B. (2010). Cultural psychology. *WIREs Cognitive Science, 1*(2), 254-266. https://doi.org/10.1002/wcs.7

Hernandez, M., & Iyengar, S. S. (2001). What drives whom? A cultural perspective on human agency. *Social Cognition, 19*(3), 269-294. https://doi.org/10.1521/soco.19.3.269.21468

Hinsz, V. B., Tindale, R. S., & Vollrath, D. A. (1997). The emerging conceptualization of groups as information processors. *Psychological Bulletin, 121*(1), 43-64. https://doi.org/10.1037/0033-2909.121.1.43

Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Sage Publications.

Hong, Y. Y., Morris, M. W., Chiu, C. Y., & Benet-Martinez, V. (2000). Multicultural minds: A dynamic constructivist approach to culture and cognition. *American Psychologist, 55*(7),

709-720. https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.7.709

Hornsey, M. J., Jetten, J., McAuliffe, B. J., & Hogg, M. A. (2006). The impact of individualist and collectivist group norms on evaluations of dissenting group members. *Journal of Experimental Social Psychology, 42*(1), 57-68. https://doi.org/10.1016/j.jesp.2005.01.006

Hornsey, M. J., Trembath, M., & Gunthorpe, S. (2004). 'You can criticize because you care': Identity attachment, constructiveness, and the intergroup sensitivity effect. *European Journal of Social Psychology, 34*(5), 499-518. https://doi.org/10.1002/ejsp.212

Hunt, J. M., Smith, M. F., & Kernan, J. B. (1985). The effects of expectancy disconfirmation and argument strength on message processing level: An application to personal selling. *Advances in Consumer Research, 12*(1), 450-454.

Imhoff, R., & Erb, H. P. (2009). What motivates nonconformity? Uniqueness seeking blocks majority influence. *Personality and Social Psychology Bulletin, 35*(3), 309-320. https://doi.org/10.1177/0146167208328166

Janis, I. L. (1972). *Victims of groupthink: A psychological study of foreign-policy decisions and fiascoes*. Houghton Mifflin.

Janis, I. L., & Mann, L. (1977). *Decision making: A psychological analysis of conflict, choice, and commitment*. Free press.

Jehn, K. A. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly, 40*(2), 256-282. https://doi.org/10.2307/2393638

Jetten, J., & Hornsey, M. J. (2014). Deviance and dissent in groups. *Annual Review of Psychology, 65*(1), 461-485. https://doi.org/10.1146/annurev-psych-010213-115151

Johnston, J. H., Driskell, J. E., & Salas, E. (1997). Vigilant and hypervigilant decision making. *Journal of Applied Psychology, 82*(4), 614-622. https://doi.org/10.1037/0021-9010.82.4.614

Kahn, J. H. (2011). Multilevel modeling: Overview and applications to research in counseling psychology. *Journal of Counseling Psychology, 58*(2), 257-271. https://doi.org/10.1037/a0022680

Karau, S. J., & Williams, K. D. (1993). Social loafing: A meta-analytic review and theoretical integration. *Journal of Personality and Social Psychology, 65*(4), 681-706. https://doi.org/10.1037/0022-3514.65.4.681

Kelley, H. H., & Shapiro, M. M. (1954). An experiment on conformity to group norms where conformity is detrimental to group achievement. *American Sociological Review, 19*(6), 667-677. https://doi.org/10.2307/2087913

Kelley, H. H., & Thibaut, J. W. (1978). *Interpersonal relations*. Wiley.

Kerr, N. L., & Tindale, R. S. (2004). Group performance and decision making. *Annual Review of Psychology, 55*(1), 623-655. https://doi.org/10.1146/annurev.psych.55.090902.142009

Kitayama, S., Duffy, S., & Uchida, Y. (2007). Self as cultural mode of being. In S. Kitayama & D. Cohen (Eds.), Handbook of cultural psychology (pp. 136-174). The Guilford Press.

Kitayama, S., Mesquita, B., & Karasawa, M. (2006). Cultural affordances and emotional experience: Socially engaging and disengaging emotions in Japan and the United States. *Journal of Personality and Social Psychology, 91*(5), 890-903. https://doi.org/10.1037/0022-3514.91.5.890

Kitayama, S., & Uchida, Y. (2005). Interdependent agency: An alternative system for action. In R. M. Sorrentino, D. Cohen, J. M. Olson, & M. P. Zanna (Eds.), *Cultural and social behavior: The*

*Ontario symposium* (Vol. 10, pp. 137-164). Psychology Press.

Kluckhohn, F. R., & Strodtbeck, F. L. (1961). *Variations in value orientations*. Row, Peterson.

Kray, L. J., & Galinsky, A. D. (2003). The debiasing effect of counterfactual mind-sets: Increasing the search for disconfirmatory information in group decisions. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 91*(1), 69-81. https://doi.org/10.1016/S0749-5978(02)00534-4

Kuznetsova, A., Brockhoff, P. B., & Christensen, R. H. B. (2017). lmerTest package: Tests in linear mixed effects models. *Journal of Statistical Software, 82*(13), 1-26. https://doi.org/10.18637/jss.v082.i13

Larson, J. R., Jr., & Christensen, C. (1993). Groups as problem-solving units: Toward a new meaning of social cognition. *British Journal of Social Psychology, 32*(1), 5-30. https://doi.org/10.1111/j.2044-8309.1993.tb00983.x

Larson, J. R., Jr., Christensen, C., Abbott, A. S., & Franz, T. M. (1996). Diagnosing groups: Charting the flow of information in medical decision making teams. *Journal of Personality and Social Psychology, 71*(2), 315-330. https://doi.org/10.1037/0022-3514.71.2.315

Lau, D. C., & Murnighan, J. K. (1998). Demographic diversity and faultlines: The compositional dynamics of organizational groups. *Academy of Management Review, 23*(2), 325-340. https://doi.org/10.5465/amr.1998.533229

Laughlin, P. R. (1980). Social combination processes of cooperative problem-solving groups on verbal intellective tasks. In M. Fishbein (Ed.), *Progress in social psychology* (pp. 127-155). Erlbaum.

Lee, H., & Choi, H. S. (2022). Independent self-concept promotes group creativity in a collectivistic cultural context only when the group norm supports collectivism. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice, 26*(1), 71-84. https://doi.org/10.1037/gdn0000129

Lee, H., Choi, H.-S., & Travaglino, G. A. (2022). The combined role of independence in self-concept and a collectivistic value orientation in group-focused enmity in Korea. *International Journal of Conflict and Violence (IJCV), 16*. https://doi.org/10.11576/ijcv-5085

Levine, J. M. (1999). Solomon Asch's legacy for group research. *Personality and Social Psychology Review, 3*(4), 358-364. https://doi.org/10.1207/s15327957pspr0304_5

Lynn, M. T., Muhle-Karbe, P. S., Aarts, H., & Brass, M. (2014). Priming determinist beliefs diminishes implicit (but not explicit) components of self-agency. *Frontiers in Psychology, 5*, 1483. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2014.01483

Maas, C. J. M., & Hox, J. J. (2005). Sufficient Sample Sizes for Multilevel Modeling. *Methodology: European Journal of Research Methods for the Behavioral and Social Sciences, 1*(3), 86–92. https://doi.org/10.1027/1614-2241.1.3.86

McAuliffe, B. J., Jetten, J., Hornsey, M. J., & Hogg, M. A. (2003). Individualist and collectivist norms: When it's ok to go your own way. *European Journal of Social Psychology, 33*(1), 57-70. https://doi.org/10.1002/ejsp.129

McGrath, J. E. (1984). *Groups: Interaction and performance*. Prentice Hall.

Michaelsen, L. K., Watson, W. E., & Black, R. H. (1989). A realistic test of individual versus group consensus decision making. *Journal of Applied Psychology, 74*(5), 834-839. https://doi.org/10.1037/0021-9010.74.5.834

Miyamoto, Y., & Kitayama, S. (2002). Cultural variation in correspondence bias: The critical role of attitude diagnosticity of socially constrained behavior. *Journal of Personality and Social*

*Psychology, 83*(5), 1239-1248. https://doi.org/10.1037/0022-3514.83.5.1239

Moorman, R. H., & Blakely, G. L. (1995). Individualism-collectivism as an individual difference predictor of organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior, 16*(2), 127-142. https://doi.org/10.1002/job.4030160204

Morling, B., Kitayama, S., & Miyamoto, Y. (2002). Cultural practices emphasize influence in the United States and adjustment in Japan. *Personality and Social Psychology Bulletin, 28*(3), 311-323. https://doi.org/10.1177/0146167202286008

Morris, M. W., & Peng, K. (1994). Culture and cause: American and Chinese attributions for social and physical events. *Journal of Personality and Social Psychology, 67*(6), 949-971. https://doi.org/10.1037/0022-3514.67.6.949

Moskowitz, G. B., & Skurnik, I. W. (1999). Contrast effects as determined by the type of prime: Trait versus exemplar primes initiate processing strategies that differ in how accessible constructs are used. *Journal of Personality and Social Psychology, 76*(6), 911-927. https://doi.org/10.1037/0022-3514.76.6.911

Mullen, B., & Copper, C. (1994). The relation between group cohesiveness and performance: An integration. *Psychological Bulletin, 115*(2), 210-227. https://doi.org/10.1037/0033-2909.115.2.210

Norenzayan, A., Choi, I., & Nisbett, R. E. (2002). Cultural similarities and differences in social inference: Evidence from behavioral predictions and lay theories of behavior. *Personality and Social Psychology Bulletin, 28*(1), 109-120. https://doi.org/10.1177/0146167202281010

Oyserman, D., Coon, H. M., & Kemmelmeier, M. (2002). Rethinking individualism and collectivism: Evaluation of theoretical assumptions and meta-analyses. *Psychological Bulletin, 128*(1), 3-72. https://doi.org/10.1037/0033-2909.128.1.3

Oyserman, D., & Lee, S. W. (2008). Does culture influence what and how we think? Effects of priming individualism and collectivism. *Psychological Bulletin, 134*(2), 311-342. https://doi.org/10.1037/0033-2909.134.2.311

Oyserman, D., Sorensen, N., Reber, R., & Chen, S. X. (2009). Connecting and separating mind-sets: Culture as situated cognition. *Journal of Personality and Social Psychology, 97*(2), 217-235. https://doi.org/10.1037/a0015850

Packer, D. J. (2008). On being both with us and against us: A normative conflict model of dissent in social groups. *Personality and Social Psychology Review, 12*(1), 50-72. https://doi.org/10.1177/1088868307309606

Pelto, P. J., & Pelto, G. H. (1975). Intra-cultural diversity: Some theoretical issues. *American Ethnologist, 2*(1), 1-18. https://doi.org/10.1525/ae.1975.2.1.02a00010

Peng, K., & Nisbett, R. E. (1999). Culture, dialectics, and reasoning about contradiction. *American Psychologist, 54*(9), 741-754. https://doi.org/10.1037/0003-066X.54.9.741

Petty, R. E., & Cacioppo, J. T. (1986). The elaboration likelihood model of persuasion. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 19, pp. 123-205). Academic Press.

Postmes, T., Spears, R., & Cihangir, S. (2001). Quality of decision making and group norms. *Journal of Personality and Social Psychology, 80*(6), 918–930. https://doi.org/10.1037/0022-3514.80.6.918

Probst, T. M., Carnevale, P. J., & Triandis, H. C. (1999). Cultural values in intergroup and single-group social dilemmas. *Organizational*

*Behavior and Human Decision Processes, 77*(3), 171-191. https://doi.org/10.1006/obhd.1999.2822

R Core Team (2024). *R: A language and environment for statistical computing*. R Foundation for Statistical Computing, Vienna, AT. https://www.R-project.org/

Sani, F. (2005). When subgroups secede: Extending and refining the social psychological model of schism in groups. *Personality and Social Psychology Bulletin, 31*(8), 1074-1086. https://doi.org/10.1177/0146167204274092

Schein, E. H. (1992). *Organizational culture and leadership*. Jossey-Bass.

Schulz-Hardt, S., Brodbeck, F. C., Mojzisch, A., Kerschreiter, R., & Frey, D. (2006). Group decision making in hidden profile situations: Dissent as a facilitator for decision quality. *Journal of Personality and Social Psychology, 91*(6), 1080-1093. https://doi.org/10.1037/0022-3514.91.6.1080

Schulz-Hardt, S., Frey, D., Lüthgens, C., & Moscovici, S. (2000). Biased information search in group decision making. *Journal of Personality and Social Psychology, 78*(4), 655-669. https://doi.org/10.1037/0022-3514.78.4.655

Schwarz, N. (1999). Self-reports: How the questions shape the answers. *American Psychologist, 54*(2), 93-105. https://doi.org/10.1037/0003-066X.54.2.93

Shrout, P. E., & Fleiss, J. L. (1979). Intraclass correlations: Uses in assessing rater reliability. *Psychological Bulletin, 86*(2), 420-428. https://doi.org/10.1037/0033-2909.86.2.420

Stasser, G., & Birchmeier, Z. (2003). Group creativity and collective choice. In In P. B. Paulus & B. A. Nijstad (Eds.), *Group creativity: Innovation through collaboration* (pp. 85-109), Oxford University Press.

Stasser, G., & Titus, W. (2003). Hidden profiles: A brief history. *Psychological Inquiry, 14*(3-4), 304-313. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1403&4_21

Staw, B. M. (1981). The escalation of commitment to a course of action. *Academy of Management Review, 6*(4), 577-587. https://doi.org/10.5465/amr.1981.4285694

Surowiecki, J. (2004). *The wisdom of crowds: Why the many are smarter than the few and how collective wisdom shapes business, economies, societies, and nations*. Doubleday & Co.

Taras, V., Sarala, R., Muchinsky, P., Kemmelmeier, M., Singelis, T. M., Avsec, A., . . . Sinclair, H. C. (2014). Opposite ends of the same stick? Multi-method test of the dimensionality of individualism and collectivism. *Journal of Cross-Cultural Psychology, 45*, 213-245. http://dx.doi.org/10.1177/0022022113509132

Tindale, R. S., Talbot, M., & Martinez, R. (2013). Decision making. In J. M. Levine (Ed.), *Group processes* (pp. 165-192). Psychology Press.

Tjosvold, D. (1998). Cooperative and competitive goal approach to conflict: Accomplishments and challenges. *Applied Psychology: An International Review, 47*(3), 285-342. https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.1998.tb00025.x

Tjosvold, D., Wu, P., & Chen, Y. F. (2010). The effects of collectivistic and individualistic values on conflict and decision making: An experiment in China. *Journal of Applied Social Psychology, 40*(11), 2904-2926. https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2010.00686.x

Tourangeau, R., & Rasinski, K. A. (1988). Cognitive processes underlying context effects in attitude measurement. *Psychological Bulletin, 103*(3), 299-314. https://doi.org/10.1037/0033-2909.103.3.299

Torelli, C. J. (2006). Individuality or conformity? The effect of independent and interdependent

self-concepts on public judgments. *Journal of Consumer Psychology, 16*(3), 240-248. https://doi.org/10.1207/s15327663jcp1603_6

Triandis, H. C. (1995). *Individualism & collectivism*. Westview Press.

Triandis, H. C., & Gelfand, M. J. (2012). A theory of individualism and collectivism. In P. M. van Lange, A. W. Kruglanski & E. T. Higgins (Eds.), *Handbook of theories of social psychology* (Vol. 2, pp. 498-520). Sage Publications. https://doi.org/10.4135/9781446249222.n51

Van Ginkel, W. P., & Van Knippenberg, D. (2008). Group information elaboration and group decision making: The role of shared task representations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 105*(1), 82-97. https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2007.08.005

Van Knippenberg, D., & Van Ginkel, W. P. (2010). The categorization-elaboration model of work group diversity: Wielding the double-edged sword. In R. J. Crisp (Ed.), *The psychology of social and cultural diversity* (pp. 257-280). Wiley Blackwell. https://doi.org/10.1002/9781444325447.ch11

Voronov, M., & Singer, J. A. (2002). The myth of individualism-collectivism: A critical review. *The Journal of Social Psychology, 142*(4), 461-480. https://doi.org/10.1080/00224540209603912

Wagner, J. A., III. (2002). Utilitarian and ontological variation in individualism-collectivism. *Research in Organizational Behavior, 24*(1), 301-345. https://doi.org/10.1016/S0191-3085(02)24009-5

Wagner, J. A. III, Humphrey, S. E., Meyer, C. J., & Hollenbeck, J. R. (2012). Individualism-collectivism and team member performance: Another look. *Journal of Organizational Behavior, 33*(7), 946-963. https://doi.org/10.1002/job.783

Weingart, L. R. (1997). How did they do that? The ways and means of studying group processes. In L. L. Cummings & B. M. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior* (Vol. 19, pp. 189-239). JAI Press.

Wong, Y. J., Wang, S. Y., & Klann, E. M. (2018). The emperor with no clothes: A critique of collectivism and individualism. *Archives of Scientific Psychology, 6*(1), 251-260. https://doi.org/10.1037/arc0000059

1 차원고접수 : 2025. 11. 19.
수정원고접수 : 2026. 03. 16.
최종게재결정 : 2026. 03. 24.

한국심리학회지: 사회 및 성격
*Korean Journal of Social and Personality Psychology*
2026, Vol. 40, No. 2, 149-177
https://doi.org/10.21193/kjspp.2026.40.2.003

Regular Article

# The Joint Impact of Group Members' Personal Agency Belief and Collectivistic Value Orientation on Group Decision Effectiveness

**Jeong-Gil Seo** **Hoon-Seok Choi**

Sungkyunkwan University

In the literature on group decision-making, there has been a paradoxical debate: some argue that groupness (e.g., conformity pressure) hampers group decision effectiveness, while others contend that commitment toward the group goal is a prerequisite of quality decision. According to the synergy model of individualism–collectivism (Choi, 2024), group effectiveness requires members to maintain self-independence against normative pressures while being strongly committed to group goals. Based on this framework, the present study proposes that a combination of personal agency belief and collectivistic value orientation enhances group decision effectiveness, because it simultaneously promotes independence in thinking and action and group goal commitment. We conducted an experiment involving fifty-four three-person discussion groups. Results showed that participants produced more effective arguments during the discussion when collectivistic value orientation was combined with personal agency belief compared to when combined with collective agency belief, suggesting a synergistic interaction between the two seemingly opposing constructs. Limitations of the study and future directions are discussed.

*Key words : group decision effectiveness, individualism-collectivism, agency belief, value orientation*