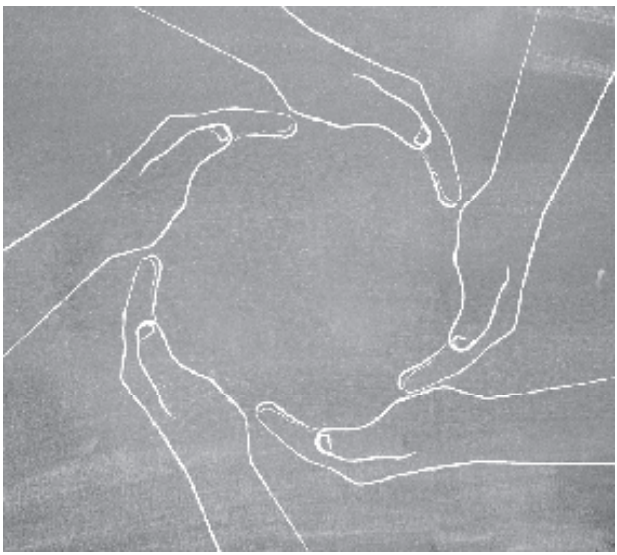
집단지혜 이론이란 무엇인가?(3부)

| **대일 애인스워스** | **박주원** 옮김 |

우리의 기억이 한 개인에게만 남아 있지 않고 공동의 경험 현실로 기억되기에, 마치 홀로그램처럼 여럿이 집단으로 모일 때 한 경험의 전체 기억이 더욱 선명해질 수 있음을 말합니다(편집자 주).



(지난 호에 이어서)

자기를 내려놓고 집단 의식으로 들어가기

자기를 내려놓고 집단 의식로 들어간다는 것은 무엇을 의미할까? 40년 전에 쓴 글에서 카네티Canetti(1960, p.17)는 지배적인 정서에 따라 '닫힌 군중closed crowd'(구체적인 목적 아래 모인 집단을 서술하기 위해 그가 사용한 말)을 분류해낼 수 있다고 제안했다. 카네티는 군중이나 집단이 오직 구체적인 목표를 성취하기 위해 형성되며, 존재하기 위해서는 각각의 구성원이 그가 이행the discharge이라 이름 붙인 현상에 참여해야 한다고 주장했다. 그는 이행을 "...집단에 속한 모두가, 차이를 잊고 동등함을 느끼는 순간"으로 정의했다(p.17). 이것은 개인들의 집합에서 집단 단일체로 이행 중인 집단들의 전제조건으로 보인다.

라딘과 넬슨Radin and Nelson(2003)은 이 자기 내려놓음이라는 개념을 다음과 같이 다루고 있다. "소규모의 친밀한 작업집단에서, 구성원들이 공동의 업무에 몰입되어 개인의 정체성을 내려놓고 집단으로 통합될 때 '집단 의식group consciousness'이 생겨난다"(p.52). 이것은 각 구성원들이 의식적으로 전체를 마음에 두게 되는 과정이며 이는 집단 의식이 발달하도록 해준다. 라 샤펠La Chapelle(2004)에 따르면 전체성에 중점을 두는 것은 집단 지혜를 발달시키는 전제조건이다.

내려놓음은 취약함이라는 요소를 의미하며 이것은 그러한 표출이 집단 유대와 공명을 발생시킨다는 레비Levi(2003)의 발견에 있는 논리일 것이다. 콜먼Colman(1995)은 이것을 '나라는 것'에서 '우리라는 것'으로의 여행이라고 논하며 이러한 결합은 집단 내의 개인들이 의식의 교차 상태로 들어가는 데 부족함이 없다고 주장한다. 이러한 상태

에서 집단의 집합적 정체성이 커질수록 개인적인 차이는 줄어든다. 케니Kenny(2004)는 이 상태를 "상호연관된 전체성과의 통합을 직감적, 직접적으로 경험하고 다른 사람들 안에서 자신을 인지하는 각성 모드(p.9)."라고 정의한다. 집단 지혜 분야에서 연구하는 사람들은 이런 각성 모드(아마도 변성의식 상태)에서 집단 구성원들이 개인으로서는 손에 넣을 수 없는 지혜와 지식의 수준으로 접근한다고 주장한다.

특정한 집단으로 들어가려는 자기 내려놓음에는 어두운 면이 있으며, 이곳에서 설명할 가치는 없다. 대학살의 심리에 대한 글을 쓰면서 더튼Dutton(2007)은 개인적 혹은 사회적인 규범들이 변질되어 '정상적인' 사람들이 끔찍한 살인자가 되는 과정을 보여준다. 1900년대 초 르완다 대학살의 사례 연구에서 더튼은 무고한 남자, 여자와 아이들에 대한 대학살이 평범한 사회 구성원들에 의해 자행되는 과정을 보여준다. 폭력적인 행동이 사회에서 정상적인 것으로 받아들여지면서, 이웃이 이웃을 죽였다. 이것은 인지된 '적'이라는 극도의 공포와 결합한 강력한 사회적 압력으로부터 일어난 것이었다. 이러한 메커니즘들을 통해 개인들은 의식 내에서 점진적으로 변화하며 군중 심리와 의지에 자신을 내려놓게 된다.

덜 극단적인 예에서 제니스Janis(1982)의 집단 사고 이론 또한 군중 심리에 자신을 내려놓는 것의 어두운 면을 보여준다. 제니스Janis 모형에서 개인들은 더 나은 판단을 하지 않고 집단 응집성에 순응하고 그것을 유지하라는 압력에 굴복한다. 지금의 예와 위의 언급된 예에서 집단으로 들어가려는 자기 내려놓음은 개인의 의지와 힘을 잃거나 내려놓는 것을 의미하는 것으로 보인다. 특정한 조건들 하에서 이러한 잃음은 개인으로서는 좋지 않은 판단과 결정을 내리도록 할 수 있다.

촉진facilitaion의 역할

집단 지혜의 발생에서 촉진의 역할을 명시적으로 논하는 전문가들이 드물기는 하나, 그 중요성은 여러 가지 이유에서 명백하며, 그렇기에 여기서 논할 가치가 충분히 있다. 첫 번째로, 대부분은 아닐지라도 집단 지혜 이론에 기여하는 다수의 개념들은 이러한 전문가들로부터 나왔다.(Levi, 2003; Rouge, n.d., Hurley, 2004; Kenny, 2004; Briskin et. al. 2001). 이 중요한 주제에 대한 집단 구성원들의 관점을 다룬 연구논문이 어째서 이토록 부족한지, 관련문헌의 희박함은 사실 의문의 여지가 있다(이 개념은 글 후반부에서 논의한다).

두 번째로, 집단 시너지나 공명이 일어나는 데 있어서 자신의 역할에 대한 촉진자의 인지를 다룬 현상학적 연구에서 윌슨Wilson(2008)은 집단 기능에서 촉진이 중요한 역할을 한다고 주장한다. 핵맨Hackman(2004)은 조직 과학 문헌을 통해 글을 쓰면서 이 개념을 긍정한다. 모든 집단이 촉진 작용을 필요로 하지는 않을지라도, 모든 집단은 구성원들의 노력을 조율해주는 여러 유형의 구조를 가지고 있다. 윌슨Wilson은 집단 기능에서 촉진의 역할에 대한 다양한 믿음들을 발견했지만 여러 유형에도 역할이 있다는 데 많은 이들이 동의한다는 것을 발견하였다. 촉진의 역할을 둘러싸고 명확한 것이 없는 것은 부분적으로, 촉진 역할을 하는 사람들이 자기자신, 자신의 일, 자신이 무슨 일을 하는지, 어떻게 하는지에 대해 진지하게 살펴보길 주저하기 때문인 듯하다.

집단 지성의 유사 이론들

새로 등장하는 이론을 검토할 때에는 비판적인 평가가 반드시 포함된다. 이론이란 그러한 평가와 도전 속에서 타당성을 획득해간다. 집

단 지혜 가설도 독자적인 이론과 향후 연구들이 쌓일 수 있는 기반으로 성숙하려면 도전과 의문을 겪어내야 한다. 기존의 유사 이론들의 관점에서 이 새로운 이론을 검토해보면 그러한 도전을 받을 기회가 생긴다. 여기에서 우리는 유사 이론들 그리고 주류 사회 과학계에서 번성하고 있는 경쟁 이론들도 발견한다. 그러한 이론 두 개를 아래에서 검토한다. 이 이론들을 집단 지혜 가설과 비교, 대조하면서 이런 의문이 제기된다. "집단 지혜 이론이 단순히 새로운 이름 하에 기존 이론을 재포장한 것은 아닌가?" 만약 그렇다면 우리는 어떻게 나아가야 할 것인가? 이러한 질문 또한 아래에서 탐구한다.

교류 기억 시스템

교류 기억 시스템(때로는 **사회적 기억**이라 칭한다)이론은 웨그너 Wegner(1987)에 의해 처음으로 표현된다. 웨그너는 몇몇 사람들만이 전적으로 기억에 의존하며 그것은 제한적이고 대체로 결함이 있다고 주장했다. 대부분의 사람들은 자신의 기억을 주소록이나 달력과 같은 외부의 도움으로 보완한다. 나아가 다른 사람들에게도 의존하고, 그 다른 사람들 또한 또 다른 사람들에게 의존하면서, 어떤 한 구성원에게 독점되지 않는 정보 관계망을 만들어낸다고 상정하였다. 이런 이유로, 개인이 아닌 관계망이나 네트워크가 집단 정보의 창고라고 말할 수 있다. 정보가 제한된 주제에 관해 개인이 정보를 필요로 할 때, 그들은 네트워크의 도움을 받을 수 있다. 몇몇은 이 창고 효과가 본질적으로 순응적이며 인류의 생존을 높여온 특성이라고 추측한다(Dunbar, Barrett, & Lycett, 2005).

교류 기억 시스템에 대한 초기 연구는 대부분 양자兩者관계를 다뤘지만, 시간이 흐르면서 연구대상이 집단으로 옮겨가기 시작했다. 예를 들어 리앙, 모어랜드와 아르고테Liang, Moreland, and Argote(1995)는 일

정하게 지속되는 집단이 유동적인 기반을 가진 새로운 집단에 비해 갈수록 더 광범위한 교류 기억 시스템을 발달시킬 것이라고 상정했다. 한 실험 설계에서 연구자들은 단순한 집단 업무를 수행하도록 하는 데 있어서 단체 훈련과 개인별 훈련의 역할을 비교검토했다. 그들은 임의로 전체 샘플의 일부를 각 집단에 할당하고 단순한 업무를 훈련시켰다. 통제를 위해 그들은 남아있는 샘플들을 개인별로(집단 환경에서가 아니라) 훈련시킨 다음, 임의로 이러한 개인들을 통제 집단으로 모았다. 다음으로 그들은 두 집단이 집단 기능을 행하도록 하였다. 예상대로, 실험 집단은 업무를 수행할 때의 오류비율 뿐 아니라 전체 회상이나 기억 성과에서도 통제 집단을 능가하였다.

이러한 발견은 상업 여객기의 비행 승무원들 사이에서 유동적인 기반의 영향을 연구했던 핵맨Hackman(2004)의 관찰을 뒷받침한다. 일정 관리 등으로 인해 비행 승무원들은 일정한 상태를 유지하기가 어렵다. 핵맨Hackman은 조종실 팀편성의 잦은 변동이 최적의 성과 이하를 낳았다고 주장했다. 그가 구체적으로 교류 기억 시스템에 주목하지는 않았지만 그의 발견은 이 이론을 뒷받침한다.

또 다른 연구에서 럴크와 라우Rulke and Rau(2000)는 형성 집단들 사이에서 교류 기억 시스템의 발달을 연구했다. 그들은 집단들이 다양한 집단 구성원들 내의 정보를 '저장'하기 시작할 때의 부호화 과정에 주목했다. 이 과정에서 집단 구성원들은 집단 내에서 누가 주어진 영역의 구체적인 전문지식을 가질 것인지를 결정한다. 저자들은 주목한다: "누가 무엇에 능숙한지를 아는 것은 집단 내의 협업을 향상시켰다. 왜냐하면 집단 구성원들이 서로의 행동을 예상하고 그 행동에 더 쉽고 빠르게 반응할 수 있게 되기 때문이다"(p.376). 전문가로 인정된 사람들은 집단 구성원들의 영역에 주어진 지식의 보고로 여겨진다. 게다가

다수의 집단 역학처럼, 저자들은 이러한 과정들이 팀 구성원들의 의식적인 각성 없이 암암리에 전개된다고 주장한다.

나아가 크로그, 이치조, 노나카Krogh, Ichijo, and Nonaka(2000)의 지식 창출에 대한 연구는 교류 기억 시스템의 발달 패턴과 유사점들이 많다. 공통의 목표와 관심으로 형성된 소집단인 '마이크로커뮤니티'의 발달을 서술하면서 연구자들은 집단 내에서 누가 무엇을 아는지 알아가는 과정에 주목한다. 이것은 집단 내에서 역할을 결정하고 인정된 전문지식을 알아내는 데 도움이 된다. 이 과정은 라포와 응집성뿐 아니라 집단 내의 관계 발달을 촉진시킨다.

교류 기억 시스템 연구는 주로 영리 조직 환경에 있는 소집단에 초점을 맞추고 있다. 연구의 주안점은 물론 기억 시스템을 잘 이해하고 활용함으로써 팀 성과를 향상시키는 데 있다. 연구 내용은 다음과 같다. 특정 팀원들의 지식을 효율적으로 저장하고 처리하는 방법(Tindale & Sheffey, 2002); 정보가 팀 내에서 '부호화되는' 과정(Rulke & Rau, 2000); 팀 내 전문가들이 특정 사실들과 지식체의 보고로 인정받는 방법(London, Polzer, & Omoregie, 2005); 정보의 저장과 검색 수단으로서의 기술 통합(Yuan, Fulk, & Monge, 2007); 그리고 지식과 정보를 교환하는, 팀 내 의사소통 패턴(Palazzolo, 2005)을 포함한다.

이 이론은 팀 성과 향상에도 이바지하는 한편, 계속해서 확장될 수 있는 영역들이 많이 있다. 첫 번째로, 교류 기억 연구는 지식 저장, 조직, 필요시 차후 검색 등의 지식 관리에 중점을 둔다. 풍부한 정보로 가득한 도서관처럼 이 이론은 카드 카탈로그 시스템과 다양한 섹션들에 있는 지식의 배치를 탐구하기 시작했다. 지식 관리에 대한 환원적 접근이다. 하지만 지식 발생의 측면은 아직 시스템적 관점에서 탐구하지 않고 있다. 달리 말하면 지식이 독특한 특정 패턴들로 결합되

고 배열될 때 새로운 지식체가 발생하거나 창출될 수 있다는 것이다(Richards, 2001). 도서관에 비유하자면, 도서관 내 각종 자료를 뽑아 결합했을 때 어떤 지식이 만들어질 수 있는지는 아직 탐구되지 않았다. 지식 창출을 촉진시킬 방법과 과정들을 여기서 연구할 것이다. 나아가 교류 기억 이론에서 개인들은 저장 장치로 여겨지며, 현실화된 능력이 많은 개인들은 특정한 유형의 지식 창고가 되는 것으로 여겨진다.

개인이 경험하는 시스템은 연구된 반면 개인적인 발달과 성장의 영역들을 아직 검토되지 않고 있다. 이에 대한 단 하나의 예외라면, 한 구성원의 개인적 성장과 발달이 집단 내 다른 사람의 성장과 발달을 자극할 수도 있다는 것을 발견한 리틀페이지와 뮐러Littlepage and Mueller(Palazzolo, 2005에도 인용되어 있듯이)의 연구일 것이다. 이러한 접근 또한 교류 기억 현상의 환원적 관점에 속하며, 시스템적 사고를 이 이론에 접목시키면 조직 내에서 이 이론의 활용도를 높일 수 있을 것이다. 마지막으로 집단 기능 상태, 즉 집단 의식에 대한 이해가 높아지면 교류기억체계가 보다 원활히 작동하게 되어 적용가능성과 활용도가 높아질 것이다.

유사점과 차이점

집단 지혜 이론을 교류 기억 시스템 이론과 비교하면 몇 가지의 유사점과 차이점들이 드러난다. 본질적으로 양쪽 다 지식 창출 및 관리의 영역에서 집단 기능을 연구하며, 집단 상호작용의 결과에 중점을 둔다. 하지만 비판적으로 검토해보면 차이점과 유사점들이 드러난다.

첫 번째로, 위에서도 다루었듯, 집단 지혜는 지식 관리에 대한 발생적 접근을 나타내는 반면에 교류 기억 시스템은 저장과 검색에 중점을 둔다. 집단 지혜의 발생을 경험한 사람들은 이전에 보이지 않았거나

이용할 수 없었을 패턴들을 보고 달성한 것에 대해 말한다. 집단 지혜 현상을 경험했던 한 사람은 이렇게 전했다. “그것은 마치 의식 깊숙이 통합된 구조가 우리 안과 사이로 전해지고 동시에 신비롭게도 그 차원 내에서만 기능하고 있는 듯했다.”(Hamilton, 2004, p.70) 교류 기억은 집단 문제 해결, 계획, 실행 등 업무 중심적인 조직 기능에 응용된 기존 지식에 중점을 두고 있다.

두 번째로, 교류 기억 시스템은 팀 내 정보 저장 및 정보 소스로부터 정보 인출 등의 인지적 회상에 중점을 두고 있다. 집단 지혜 현상은 팀원들에게 있어서 집단 기능의 인지적 측면을 넘어서는, 보다 완전히 통합된 경험을 의미한다. 집단 지혜 경험에 참여한 사람들은 직관을 사용했으며 그 경험을 불러일으킨 어떤 환경적 자극이 있었다고 전한다. 이러한 요소들이 교류 기억 기능에도 있을 수는 있으나 여기서 별도로 논의하지는 않는다.

마지막으로, 교류 기억 시스템은 인지 지향적인 개인별 성과 및 그것을 향상시킬 방법에 중점을 두는 만큼, 환원적인 접근방식을 띤다. 반대로 집단 지혜는 집단 기능의 전체적인 시스템 관점을 나타낸다. 현상 그 자체는 본질적으로 예측될 수 없는 발생으로 여겨진다. 집단과 집단 촉진자는 그 현상이 발생할 수 있는 조건들을 만드는 데 있어서 의도성에 대해 말한다. 반면에 교류 기억 시스템에서는 외부적이거나 환경적인 조건들이 시스템 기능의 문제가 아니라 당연한 것으로 보인다.

두 이론에는 몇 가지 유사점들도 있다. 혹자는 교류 기억 시스템과 집단 지혜가, 하나는 집단 기능의 결과(집단 지혜), 다른 하나는 이러한 결과를 만들어내는 과정(교류 기억 시스템)이기 때문에, 둘 다 같은 집단 역학의 구성요소라고 주장할 수도 있다. 어쩌면 개별 경험, 지식, 전문지식을 결합하는 소집단의 역학이 집단 지혜라 서술되는 현상을

낳을 수 있다. 이때 개인들은, 집단지혜를 만들어내는 사전조건으로 볼 수도 있는 현상인, 공동의 목적 하에 협동한다. 구성원들은 소집단 또는 팀 기능을 뒷받침하는 의사소통, 라포, 신뢰를 가지고 일하며, 따라서 그들이 기능하는 일종의 안전한 공간이 만들어진다. 각 구성원은 독특한 스킬과 역량을 가지고 있으며 이것을 집단 기능과 성과를 증진시키는 수단으로 집단에 제공한다. 소집단 내에서 전개되는 합동 메커니즘들을 통해, 개인의 스킬과 역량이 결합되어 집단 내에 쌓이고 다른 사람들의 기술과 숙련도를 증진시킨다. 단일 단위로 행동하는 집단은 전문지식과 구성원의 기여를 요구하는 다양한 업무들을 수행한다. 이러한 합동 기여를 통해 집단은 결과를 만들어내며 그 결과들 중 하나가 개인의 지식과 전문지식의 결합으로 생겨난 지혜일 수 있다.

집단 기능에 보편적인 요소가 있다는 것은 쉽게 짐작할 수 있다. 나아가 집단 역학이 조직적, 문화적, 의도적으로 다양한 차원에 걸쳐 전개된다는 것 또한 쉽게 짐작할 수 있다. 교류기억체계의 기능이 소규모 집단에서 집단 지혜가 발생하는 데 핵심요소가 될 수 있을까? 그렇다면 이 두 이론은 서로 접목되는 것이 좋을 것이다.(다음 호에 계속)

• 이 글은 《What is the Collective Wisdom Theory?》에서 발췌하였습니다.
• 이 글은 미내사의 허락 없이 무단 전재나 재배포를 할 수 없습니다.

저자 | **대일 애인스워스**Dale Ainsworth | 조직 · 공동체 발달 분야의 컨설턴트, 작가, 교육가. Chapman University, Pepperdine University, California State University에서 8년 넘게 리더십과 조직효과성 코스를 강의하고 있으며, 주로 조직 발달 분야에 대한 글을 집필하고 있다. 자동차, 상업건축, 정부, 헬스케어를 비롯한 다양한 산업 분야에서 영리 · 비영리단체를 대상으로 컨설팅하고 있다. Pepperdine University에서 조직발달에 대해 석사 학위를, Saybrook University에서 조직시스템에 대해 박사 학위를 취득했다. 현재 노던 캘리포니아에 거주하고 있다. dainsworth@earthlink.net

역자 | **박주원** | 〈지금여기〉 번역위원. 나를 이끄는 물음이 생기면 답을 찾고자 달려가는... 지금 이 순간도 물음에 대한 답을 향하여 달려가고 있다.