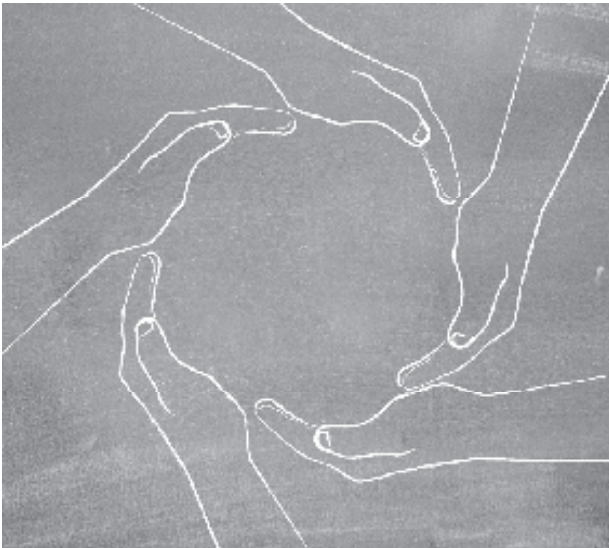


## 집단지혜 이론이란 무엇인가?(2부)

| 대일 애인스워스 | 박주원 옮김 |

집단지혜가 드러나기 위한 핵심 요건으로 공동의 목표를 향한 구성원들의 집중된 의도, 안정적인 물리적 공간과 자유로운 의견 개진을 허용하는 솔직하고 열린 분위기, 구성원들의 개인적 역량 등을 꼽고 있습니다(편집자 주).



(지난 호에 이어서 2부)

### 공유된 의도와 목적

의심할 바 없이, 집단 지혜가 드러나기 위한 핵심 요소는 공유된 목표에 집중된 의도이다-집단의 각 구성원은 자신이 이 집단의 일원이 됨으로써 일어나는 무언가에 주의를 쏟고 기대를 갖는 것이다. 각 구성원들은 이때 발생하는 일에 대하여 동의에 이르려 한다. 카젠바흐와 스미스Katzénbach and Smith(1993)는 이를 합의된 목표라 칭한다; 핵만 Hackman(2004)은 ‘강력한 방향성’이 성공적인 팀의 핵심 요소라고 주장한다. 그룹 내에서 집단지혜가 펼쳐지는 것을 종종 보아온 이 분야 전문가인 루즈Rouge(n.d.)는, 의도의 역할을 되돌아보며 이렇게 말한다. “시간이 흐르면서 나는 그날 그 모임을 위한 명확한 의도가 설정됨으로써, 내가 ‘그것’을 향해 나아갈 때 그 의도를 외부적인 물리 징후로 발현시켜주는 에너지장을 촉발시킨다는 것을 자주 깨달았다”(p.6).

헐리hurley(2004)는 집단을 안내하고 단결시키는 것으로 보이는 특정 의도에 대해 말한다. 그는 집단이 구체적인 결과를 향해 가도록 독려하고 채찍질한다. 예를 들어 그는 다음과 같이 특정 의도를 표현하면서 집단의 모임을 시작한다: “나는 전체와, 전체를 구성하는 모두의 최고선을 위하여 해결책을 찾는 데 전념할 것을 의식적으로 선언한다.”(p.8).

공동의 목표와 의도가 집단 내에서 조정 기능을 한다는 것은 명백하다. 공동 목표는 집단 구성원들의 개별적인 공헌을 정합하여 하나의 실체로 행동하게 한다. 이 정합이 촉발시킬 미묘한 현상들이 그렇게 분명하지 않을 수도 있다. 집단의 의도를 설정하면 행동과 생각, 아이디어 그리고 지식이 결합되고 종합될 빈 공간을 창조하고, 궁극적으로

그것이 드러나게 할 수 있다.

게다가 과학은 의도가 물질에 영향을 미치는 장場을 발생시킨다는 것을 밝혀냈다. 로버트 얀과 브렌다 뉘Jahn and Dunne(2005)은 20년 이상의 연구를 통해 이 사실을 광범위하게 증명했다. 반복된 실험에서 연구자들은 집중된 개인의 의도가 임의 사건 발생기REG라는 민감 기기의 결과에 영향을 미칠 수 있다는 것을 보여주었다.

나아가 실험자들은 피험자들의 관계에 따라, 집단적 의도가 이러한 효과를 증폭시킬 수 있음을 보여주었다. 즉, 정서적인 유대감이 강한 짝이나 커플들은 그렇지 않은 개인들보다 더 강력한 효과를 만들어낸 것이다. 다른 연구자들(Radin, Rebman, & Cross, 1996) 또한 이러한 발견을 확인하였다. 이 같은 발견은, 집중된 주의와 의도가 집단 기능과 결과에 영향을 미칠 수 있는 에너지를 만들어낸다는 아이디어를 뒷받침하는 것으로 보인다.

크로그, 이치조와 노나카Krogh, Ichijo, and Nonaka(2000)는 그들이 ‘지식 생성Knowledge Generation’이라 부르는 것의 활성화와 촉진에서 ‘지식 비전’의 역할에 대해 말한다. 저자들은 지식 생성을, 특정 목적을 위해 사람들이 모인 조직 내에서 일어나는 집단적 산물이라고 말한다. 집단 지혜의 발생과 유사하게 지식 생성은, 새로운 상황을 이해하고 거기에 의미를 부여하기 위해 함께 작업하는 소집단들의 결과이다. 지식 생성이 일어나도록 하기 위해서는 특정한 조건이 있어야 한다. 그중 중요한 조건은 지식 창출에 대해 생산적이고 고무적인 집단적 미래 비전이다.

### 그릇으로서의 물리적 공간

몇몇 전문가들은 집중된 주의와 함께 집단이 기능하는 물리적 환경

의 중요성에 대해서도 말한다. 집단 지혜 연구에서 브리스킨 등Briskin et al.(2001)은 그 현상을 경험한 다수의 사람들이 그것의 발생을 일으키는 환경적 요인들을 서술했다는 점에 주목한다. 여기에는 예술, 음악, 소리와 움직임이 포함된다.

유사한 연구에서 레비Levi(2003)는 소리와 진동이 대체로 집단 공명(그녀가 집단의 내적인 상태를 서술하기 위해 사용하였던 용어)을 자극하거나 불러일으킨다는 점을 발견했다. 루즈Rouge(n.d.)는 집단의 안위를 돌보고 물리적 공간을 보장하는 것이 집단 작업에 기여한다는 “공간 만들기”에 대해서도 말한다. 그녀는 집단이 일하는 장소의 좌석 배치, 장식 그리고 회의를 하는 위치의 중요성에 관심을 보이면서 “사람들을 직접 고려하게 하는 것”에 대해 논한다.

조직 과학 문헌에서 파커Parker(2003)는 도구와 회의 장소, 편안한 환경 등 그룹의 집단공명 기능에 필요한 자원을 제공하는 것이 중요하다는 것에 주목한다. 나아가 금욕주의자들에 대한 연구에서와 같이 의식 상태에 영향을 미치는 공간이나 친밀한 환경의 기능이 오랫동안 주목되어 왔다(Hild, 2007; Galindo & Hidalgo, 2005). 이렇게 집단 지혜를 불러일으키는 데 있어서 공간이 중요하다는 것을 알 수 있다.

### 감정적이고 인지적인 공간

집단 구성원들의 역할이 잘 기능하는 은유로서의 공간도 있다. 전문가들은 집단 지혜의 핵심 요소로서 집단의 안전 감각이 중요하다고 말한다. 개별성을 억압하는 것과는 반대로 구성원의 개성을 보장함으로써 집단 기능과 성과가 증대되기 때문에, 이 생각은 집단의 삶에서 커다란 모순 중 하나이다. 많은 사람들은 집단이 가장 효과적으로 기능하기 위해 개별 구성원이 안전하고 어떠한 문제들(특히나 잠재적으로

갈등과 반대의견을 불러일으키는 것들)에 대해서도 개방적으로 논의할 수 있음을 느껴야 한다는 점을 발견했다(Hackman, 2004; Katzenbach & Smith, 1993; Cumming & Worley, 2001). 브리스킨Briskin et al.(2001)은 큰 집회에서 충분히 안전하다고 느껴 통찰력을 발휘한, 어떤 교육받지 못한 나이든 여성의 기여와 제안들로 인해, 유나이티드 팜 워커스the United Farm Workers 노조의 구성에 돌파구가 마련되었던 순간에 대해 말한다.

크로그, 이치조와 노나카Krogh, Ichijo, and Nonaka(2000)는 소집단의 지식 생성에 있어 핵심 요소는 집단이 조직적 맥락에서 기능할 때라고 주장한다. 여기에서 그들은 조직—대체로 감정을 표현할 수 없는 장소로 여겨지지만—이 다른 구성원들과 관계를 유지하는 데 자유롭게 감정을 표현하고 관심을 드러낼 수 있는 환경을 만들어야 한다고 주장한다. 그들은 “...관리자들이 이 점에 다시금 관심을 기울일 때다”라고 힘주어 말한다(p.5).

제니스Janis(1982)는 집단의 분위기가 집단 사고의 수렁에 빠져있을 때 발생하는 부정적인 결과에 대해 밝혔다. 이 이론에서 제니스Janis는, 집단들이 집단 뭉침을 과도히 강조하기 때문에 대체로 긍정적인 결과를 만들어내지 못한다고 하였다. 즉, 집단 단일성을 저해할 것이라는 두려움 때문에, 더 안 좋게는 지시하고 강압적인 감독관이나 지도자에 대한 두려움 때문에, 반대적 견해와 의견이 없는 집단에서는 반대 관점을 받아들이지 못하기 때문에 좋은 결정을 내리지 못한다. 이 은유적 공간의 논리는, 반대 또는 확산적 사고가 중요한 요소인 문제 해결 모델들에서 분명하다.


## 개인의 스킬과 역량

집단의 성공과 성과에서 개인의 역할은 과소평가될 수 없다. 몇몇은 평범한 사람들로 구성된 집단도 그들 구성원의 역량 총합을 뛰어넘는 지성을 만들어낼 수 있다고 주장한다(Surowiecki, 2004); 하지만 다른 집단들은 또 빈번하게 그들의 잠재성에 도달하지 못한다는 것을 보여준다(Hackman, 2004). 다르게 말하면 한 집단은 그중 가장 영리한 구성원보다 더 영리해질 수 있거나 가장 떨어지는 구성원보다 더 터무니 없어질 잠재성을 가지고 있다. 이 방정식의 중요한 변수는 의심의 여지없이 집단 구성원의 역량과 스킬이다. 예를 들어 대략 20여개의 산업들에 걸친 팀 성공과 실패에 대한 연구에서 라파스토와 라슨(Lafasto and Larson(2001)은 6000명 이상의 참여자들에게 팀 성과가 좋지 않은 주된 이유에 대한 견해를 물었다. 주요 응답은 집단 환경에서 개인의 사회적 역량이 부족하다는 것이었다.

헐리(Hurley(2004)는 개인의 역량을 집단 지혜가 발생하는 데 있어서 주된 결정요인으로 본다. 스킬은 애매모호한 상황에서도 확고함을 유지하는 능력, 자기이해와 존중, 경청, 패러다임이 도전받을 때조차 대화와 토론에 열려있는 것 등을 포함한다. 센지(Senge(1990)는 팀 학습을 논의할 때 일련의 유사한 특성들을 서술한다. 그는 팀들이 효과적으로 기능하기 위해서는 집단 구성원들이 솔직하고 열린 마음으로 대화에 참여해야 하며 이것은 집단 구성원들이 자신의 개인적인 믿음 체계와 추측을 멈추려고 할 때 비로소 가능하다고 주장한다.

루즈(Rouge(n.d.)는 “지금 이 순간에 있는 것”이 집단 지혜를 일어나게 하는 중요한 역량이라고 믿는다. 그녀는 이것을 “질문을 품고 사는 것”이며 인지적 부조화의 상황에서 빠르게 해결책을 찾아내기 위해 자연적이고 문화적인 경향들을 극복하는 것이라고 서술한다. 레비(Levi(2003)의 연구 또한 집단 환경에서 침묵의 역할을 논의할 때 이 요

소를 뒷받침한다. 브리스킨Briskin et al.(2001)은 그들의 연구에서 유사한 결과들을 발견했다.

집단 지혜의 경험을 전했던 사람들의 개인적인 특성과 역량에는 깊이 경청하고, 특정한 결과에 집착하지 않으며 직감에 따르고, 애매모호한 상태로 있을 수 있으며 추측을 멈추는 것 등이 포함되었다. 이를 토대로 집단의 개별 구성원들이 위에서 언급된 것과 유사한 중요 기술들을 가지고 있지 않다면, 임의적으로 모인 집단으로부터 집단 지혜가 발생할 수 있을지 더 의심스러워진다. (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.