링겔만 효과
(Ringelmann Effect)

집단 속에 참여하는 개인의 수가 늘어갈수록 성과에 대한 1인당 공헌도가 오히려 떨어지는 현상이 발생하는데 이를 링겔만 효과라고 한다.

윤언철 연구원 ucyoon@lgeri.com

기업에서 팀 단위로 이루어지는 업무의 비중이 점차 늘어가면서, 리더들은 어떻게 해야 팀 성과를 향상시킬 것인가에 대해서 많은 고민을 하게 된다. 팀 구성원 한 사람 한 사람의 능력이 낭비됨없이 100% 발휘하도록 하는 것이 모든 리더들의 관심사인 것이다.

협력과 상호 보완을 통해 1+1을 2 이상으로 만드는 것이 시너지(Synergy) 효과라면, 1+1이 2가 되지 못하는 그 반대의 효과가 나타나는 경우도 있다. 혼자서 일할 때는 100의 역할을 하는 구성원이 집단 속에서 함께 일할 때 이에 미치지 못하는 성과를 내는 현상이 발생하는데 이를 일컬어 조직 심리학에서는‘ 링겔만 효과 ’라고 부른다.

‘ 링겔만 효과 ’의 기원

100여 년 전, 독일의 심리학자 링겔만은 줄다리기를 통해 집단에 속한 각 개인들의 공헌도의 변화를 측정하는 실험을 해보았다. 개인이 당길 수 있는 힘의 크기를 100으로 보았을 때, 2명, 3명, 8명으로 이루어진 각 그룹은 200, 300, 800의 힘이 발휘될 수 있을 것으로 기대되었다. 그러나 실험 결과에 따르면, 2명으로 이루어진 그룹은 잠재적인 기대치의 93%, 3명 그룹은 85%, 그리고 8명으로 이루어진 그룹은 겨우 49%의 힘의 크기만이 작용한 것으로 나타났다. 즉, 그룹 속에 참여하는 개인의 수가 늘어날수록 1인당 공헌도가 오히려 떨어지는 현상이 발생한 것이다. 이는 혼자서 일할 때보다 집단 속에서 함께 일할 때 노력을 덜 기울이기 때문에 나타나는 현상이다.

목표에 대한 개인의 몰입도를 높여라

이러한 링겔만 효과는 다음의 두 가지 경우에서 주로 발생하게 된다. 첫째, 팀 내에서 구성원 스스로가 개인의 존재 의미나 가치를 발견하지 못할 때 나타나게 된다.‘ 나는 팀에 기여하는 바가 별로 없는 것 같다 ’라거나‘ 내가 없어도 팀이 활동하는데 전혀 지장이 없다 ’라는 식의 자신의 가치에 대한 불신은 곧바로 업무에 대한 의욕 저하로 이어진다. 이렇게 의욕이 떨어진 개인은 공동으로 달성해야 할 팀의 목표에 적극적인 노력을 기울이려 하지 않게 되고 이 때문에 링겔만 효과가 발생하게 되는 것이다.

둘째, 링겔만 효과는 집단 속에서 개인의 잘잘못이 명확하게 드러나지 않을 때에도 나타나게 된다. 특히, 팀의 규모가 크면 클수록 팀 구성원 개개인에 대한 평가가 어려워져 이런 현상이 나타날 가능성이 커지게 된다. 팀 내에서 개인의 성과에 대한 분명하지 않은 평가가 링겔만 효과를 부추기는 또다른 요인인 것이다.

그렇다면, 조직 내에서 링겔만 효과를 줄일 수 있는 방법은 무엇일까? 무엇보다 중요한 것은 팀의 목표에 대한 개인의 몰입도(Personal involvement)를 높이는 것이 중요하다. 팀 리더는 공동의 목표 달성을 위해 구성원 개개인에게 명확한 역할을 부여하고 개인의 책임감을 자극함으로써 스스로의 가치를 발견하도록 해야 한다.

또한, 시스템적인 측면에서 팀 전체의 성과에 대한 평가뿐 아니라 구성원 개개인의 아웃풋에 대한 평가를 동시에 하는 것도 중요하다. 팀에 대한 개인의 공헌도가 분명하게 드러난다는 것을 인식하게 될 때, 무임 승차가 발생하지 않고 구성원 각자가 최선을 다하게 된다. 최근 많은 기업들이 팀 단위의 보상과 더불어 팀 내 개인의 기여도에 따라 차등적으로 보상을 하는 것도 이와 같은 맥락이다.

역사적으로 보면, 숫적으로 크게 우세했던 무리가 자신들보다 훨씬 적은 적과의 전쟁에서 패하게 되는 경우가 종종 있다. 이것은 링겔만 효과를 정확히 이해하지 못하고, 단순히 산술적인 힘의 우세만을 과신했기 때문에 빚어진 결과이다. 개인별 명확한 역할 부여, 팀별 · 개인별 성과 관리, 하나의 목표로 팀의 역량을 집중시키는 통합적 리더십, 이것들이야말로 개인과 팀의 역량을 극대화시키는 중요한 요인들인 것이다. www.lgeri.com