

## 평가자의 직급 및 피평가자와의 관계가 리더십 평가에 미치는 효과

이 윤 재

박 영 석<sup>†</sup>

가톨릭대학교 심리학과

본 연구는 리더십의 다면평가에서 평가자의 직급과 피평가자와 평가자와의 관계(상사, 동료, 혹은 부하)에 따라 사용되는 평가의 조망을 검토하였다. 리더십 경쟁가치 모델(Quinn, 1988)에서 사용된 네 가지 리더유형을 잘 발휘하거나 잘 발휘하지 못하는 8개의 사례를 개발하여 평가자에게 사례속의 리더에 대한 리더십을 전반적 리더십 평정척도와 리더십 의미분 척도 상에서 평가하도록 하였다. 연구 결과, 1) 평가자 직급에 따라 리더십 평가의 조망이 다르게 나타났다. 즉, 평가자의 직위가 높을수록 성과조망을 사용하고, 평가자의 직위가 낮을수록 관계조망을 사용하였다. 또한 평가자의 직위가 높을수록 혁신조망과 안정조망을 평가에 더 많이 사용하였다. 2) 평가자와 피평가자의 관계에 따라서도 평가에서 사용하는 조망이 다르게 나타났다. 부하를 평가할 때는 관계조망 보다 성과 조망을 더 많이 사용하여 평가하지만, 상사를 평가할 때는 반대로 관계조망을 더 많이 사용하고, 피평가자가 상사일 때 보다 부하일 때 혁신조망과 안정조망을 더 많이 사용하였다. 끝으로 이 결과가 현장에서의 리더십 다면평가에 시사하는 바와 리더십의 발달적 접근에 대해 논의하였다.

주요어 : 다면평가, 평가준거, 평가자 조망, 리더십 평가

---

<sup>†</sup> 교신저자 : 박영석, 가톨릭대학교 심리학과, 02-2164-4277, yspark@catholic.ac.kr

근래에 조직이 위계적 구조에서 수평적 구조 또는 팀 조직으로 변화되면서, 전통적인 상사에 의한 평가로는 피평가자에 관한 정보를 수집하기에 충분하지 않다고 인식하게 되었다(London & Tornow, 1998). 따라서 상사 뿐 만 아니라, 본인, 동료, 부하 등으로 평가자의 범위를 확대하여 평가의 정확성과 객관성을 제고시키고 있다.

Antonioni(1996)에 의하면 280개의 미국 중서부 기업의 약 12%가 완전한 360도 평가를 사용하고, 25%가 상향식 평가를, 18%가 동료평가를 실시하는 것으로 나타났다. 또한 Fortune의 500개 기업들 대부분이 다면평가를 사용하고 있거나 사용할 것을 고려하고 있는 것으로 나타났다(London & Smither, 1995).

국내외의 대다수 기업들도 다면평가를 도입하고 있지만, 다면평가는 평가자 수준(피평가자의 상사, 동료, 혹은 부하)간에 일치율이 낮게 나타나는 문제점이 있다. Harris와 Shaubroek(1988)이나 Conway와 Huffcutt(1997)의 메타분석 결과를 보면 평가자 수준 간 평가의 일치도는 .14에서 .48에 이르는 정도이지만, 아직 그 원인에 대해서는 이해가 적은 편이다(Tsui & Ohlott, 1988). 낮은 일치도에 대한 원인으로는 일반적으로 평가자 수준에 따라 접하는 수행 정보에서의 차이나 선택적 지각(Lawler, 1967), 평가에 사용하는 준거의 다양성(Borman, 1974), 평가자들의 독특한 평가 경향이나 스타일(Cambell, Dunnette, Lawler, & Weick, 1970) 등으로 알려지고 있다(Tsui & Ohlott, 1988).

다면 평가에서 평가자 수준간의 일치도가 낮은 또 다른 이유가 평가자와 피평가자의 관계에 따라, 즉 피평가자가 자신의 상사인지는 아니면 동료 혹은 부하인지에 따라 피평가자의 리더십을 평가할 때 중요하게 고려하는 특성

이 다르기 때문이라는 연구들이 있다.

Kouzes와 Posner(1988)는 2,500명의 회사원에게 20개의 리더십 특성을 제시하고 그 특성들이 자신의 상사에게 바람직한 순으로 서열화 하도록 한 결과, 정직성(honest), 유능함(competent), 미래 내다보기(forward looking) 및 남을 고무시키기(inspiring) 특성이 상위에 위치된 반면, 독립성(independent), 충성(loyal), 자기조절(self-controlled) 및 과단성(determined) 특성이 하위에 위치되었다.

Furnham(2002)은 Kouzes와 Posner(1988)가 사용한 20개 특성을 회사원들에게 제시하고 이러한 특성이 자신의 상사 또는 부하에게 얼마나 중요한 것인지를 평가하도록 하였다. 정직성과 유능성(competent)이 앞의 연구와 다르게 상사와 부하 간에 차이가 없이 모두 중요한 것으로 나타났다. 그러나 상사에게는 미래 내다보기, 공정성(fair-minded), 그리고 남을 고무시키기가 중요한 반면 부하에게는 과단성과 협동성(cooperative)이 더 중요하다고 평가되었다.

Cook과 Emler(1999)는 피평가자가 자신의 상사 또는 부하라고 피험자에게 지시하여 평가에서 중요하게 고려하는 특성을 검토하였다. 그 결과 상사를 평가할 때는 도덕성(moral)을 중시하지만 부하를 평가할 때는 기술적 능력(technical ability)을 더 중시하였다

이러한 연구들은 피평가자가 자신의 상사인지는 아니면 부하인지에 따라 평가에서 중요하게 고려하는 준거가 다를 것임을 시사하는 것이다.

박영석(2003)은 리더십의 다면평가에서 평가자 수준(피평가자의 상사, 동료 또는 부하)에 따라 리더십의 평가에서 사용하는 평가의 조망이 체계적으로 다르다는 결과를 현장에서 인사용으로 사용되는 평가 자료를 분석하여 관찰한

바 있다. 이 연구에서 관리자들의 리더십을 평가하였을 때, 평가자 수준 간에 매우 낮은 상관성이 있었으며, 그 원인이 평가자 수준에 따라 변하는 평정오류의 차이뿐만 아니라 그들이 채택하는 리더십 조망이 서로 다르기 때문이라는 결과도 확인하였다. 즉, 상사는 성과와 혁신 조망만을 사용하여 피평가자의 리더십을 평정하는 반면, 부하는 관계와 안정 조망만을 사용하고, 동료는 이 네 가지 조망을 모두 사용하여 리더십을 평정하는 경향이 있었다.

이 결과는 두 가지로 해석될 수 있다. 하나는 평가자와 피평가자의 이해관계로 해석하는 것이며, 다른 하나는 평가자의 직급 효과로 해석하는 것이다.

평가자가 기대하는 바대로 피평가자가 역할을 수행하면, 그 행동은 평가자에게 이득이 되고, 기대와 다르게 수행하면 그 행동은 손해가 될 수 있으므로, 평가장면에서는 이해관계가 개입될 가능성이 많다. 예를 들어, 단위조직의 책임을 지고 있는 상사에게는 피평가자인 부하가 성과를 내는데 많이 기여하였을수록 자신에게 유리하고, 그러한 책임이 상대적으로 적고 자신의 발전에 관심이 많은 부하에게는 상사가 부하의 육성과 구성원간의 관계증진에 많은 노력을 했을수록 자신에게 도움이 된다. 따라서 자신의 이해에 따라 상사는 성과조망에서 리더십을 평가하고, 부하는 관계조망에서 평가할 수 있다. 같은 맥락에서 평가자 수준에 따른 안정 조망과 혁신 조망의 사용도 이해할 수 있을 것이다. 일반적으로 상사는 조직의 경쟁력을 높이기 위해 구성원들에게 도전적인 목표를 설정하고 이를 달성하는데 필요한 부하들의 능력과 태도의 변화를 요구한다. 반면 부하들은 상사들이 요구하는 이러한 변화가 자신에게 안정적인 직장생활을 위협하는 것으로

지각될 수 있다. 이러한 이해관계 때문에 리더십의 다면 평가에서 상사는 혁신 조망을 사용하고 부하는 안정 조망을 취하는 경향이 있을 것이다.

직급이 높아짐에 따라 리더에게 요구되는 역할이 다르고, 그에 따라 리더십을 평가하는 조망이 달라질 수 있다. 예를 들어, Mumford, Marks, Connelly, Zaccaro 및 Reiter-Palmon(2000)이 제안한 리더십 발달의 개념적 모형에 따르면, 초급관리자와 중간관리자에게 주어지는 발달과제는 주로 성과나 관계를 잘 경영하는 능력이 요구되는 과업인 반면, 고급관리자에게 주어지는 발달과제는 주로 혁신과 안정을 경영하는 능력을 요구하는 것임을 시사하고 있다. 따라서 직급에 부과되는 과업과 그것을 수행한 경험이 타인을 평가하는 조망과 관련될 수 있다.

박영석(2003)의 연구는 현장에서 인사용으로 사용되는 자료를 바탕으로 수행되었으므로, 평가자 수준에 따라 사용하는 준거가 다른 이유가 평가자와 피평가자의 관계에 따른 효과인지, 아니면 평가자 직급에 따른 발달적 효과인지를 직접 검토할 수 없었다.

따라서 본 연구에서는 실험 연구를 통해 평가자의 수준에 따라 리더십을 평가할 때 채택하는 준거가 체계적으로 다른지, 체계적으로 다르다면 그것이 평가자의 직급에 의한 효과인지 아니면 평가자와 피평가자의 관계에 따른 것인지를 검토하고자 하였다.

## 방 법

### 연구참가자

국내에 있는 17개 기업의 회사원 520명이

연구에 참여하였다. 수거된 설문지는 총 465부였으며(89%), 이중 성실치 못한 응답을 했거나 중도에 응답을 하지 않은 4부의 설문지는 제외하고 461부의 설문지가 최종 자료에 포함되었다. 이들의 평균 연령은 31.68세( $SD = 6.91$ )였고 평균 근속연한은 6년 10개월이었다.

## 도구

### 가상적 리더 사례의 개발

Quinn(1988)의 경쟁 가치 모델에서 제시한 성과지향 행동을 잘 발휘하는 리더인 Market 리더, 관계지향 행동을 잘 발휘하는 리더인 Clan 리더, 안정지향 행동을 잘 발휘하는 리더인 Hierarchy리더, 혁신지향 행동을 잘 발휘하는 리더인 Adhocracy 리더에 근거하여, 각각의 네 가지 유형에서 리더십을 잘 발휘한 사례와 잘 발휘하지 못한 사례를 구성하여 총 8개의 사례를 구성하였다(부록 1 참고). 산업 및 조직 심리학을 전공하면서 경쟁가치모델에 익숙한 여러 명의 대학원생이 각 사례의 내용타당도가 적합하다고 판단하였다.

리더십의 조망을 경쟁가치 모델에 근거하여 측정하는 것은, 이 모델이 기존의 경영모델을 포괄하고 있다고 판단하였기 때문이다.

### 평가의 조망 측정

평가자가 리더의 평가에서 사용하는 조망은 두 가지 방법으로 측정하였다. 하나는 전반적인 리더십 평정척도로, 다른 하나는 의미미분 척도로 측정하였다. 리더십 평가에서의 조망을 측정하는 잘 알려진 방법이 없으므로 사회적 판단에서 조망을 측정하는 두 가지 방법을 응용하였다.

### 전반적 리더십 평정척도에 의한 조망측정

전반적인 리더십은 세 개의 문항으로 측정하였다. '사례의 주인공이 당신의 상사(동료 또는 부하)라면 일할 때 어떻겠습니까?', '사례의 주인공을 당신의 상사(동료 또는 부하)로서 어떻게 평가하시겠습니까?', '사례의 주인공의 리더십은 어떻습니까?'라는 3개의 질문을 매우 나쁘다(1)부터 '매우 좋다(7)'의 7점 척도로 측정하였다. 분석에는 이 3문항의 평균이 사용되었고 내적 합치도는 .87이었다. 각각의 네 가지 리더 유형에서 잘 발휘한 사례의 평정값에서 잘 발휘하지 못한 사례의 평정값을 뺀 차이값이 클수록 평가자가 그 조망을 사용하는 것으로 정의하였다. 특정 준거에서 잘 발휘한 사례와 잘 못 발휘한 사례를 잘 변별할 수 있다는 것은 평가자가 그 준거에 해당하는 조망을 가지고 있지만, 잘 변별하지 못한다면 그러한 조망을 갖고 있지 않다고 볼 수 있다. 예를 들어 Market 리더의 역할을 잘 발휘한 사례에서 잘 발휘하지 못한 사례의 차이값이 크고, Clan 리더의 역할을 잘 발휘한 리더의 사례에서 잘 발휘하지 못한 사례의 차이값이 적으면, 이 평가자는 관계조망 보다는 성과조망을 사용하는 것으로 해석하였다.

### 의미미분법에 의한 조망측정

이수원과 박영석(1988)이 사회적 주제에 대한 판단에서 조망의 측정방법으로 사용한 방법을 응용하여 리더십 평가에서의 조망을 측정하였다. 앞에서 소개된 네 가지 리더 유형의 8개 사례 중에서 각 유형의 리더십을 잘 발휘한 사례 네 가지 중 Market 리더와 Clan 리더의 사례에 대해 성과준거와 관계준거 두 가지 준거에서 두 리더를 평가한 값과, Adhocracy 리더와 Hierarchy 리더에 대해서는 혁신준거와 안

정준거에서 두 리더를 각각 평가한 값을 사용하였다. 성과준거에서의 Market 리더의 평가값에서 Clan 리더의 평가값을 뺀 차이값으로 성과조망의 크기를 측정하고, 관계준거에서의 Clan 리더의 평가값에서 Market 리더의 평가값을 뺀 차이값으로 관계조망의 크기를 측정하였다. 안정준거에서의 Hierarchy 리더의 평가값에서 Adhocracy 리더의 평가값을 뺀 차이값으로 안정조망의 크기를 측정하였으며, 혁신준거에서의 Adhocracy 리더의 평가값에서 Hierarchy 리더의 평가값을 뺀 차이값으로 혁신조망을 측정하였다. 즉, 각 준거에서 서로 대립되는 두 가지 리더를 평가한 값의 차이가 클수록 리더의 평가에서 평가자가 그 조망을 더 많이 사용하는 것으로 정의하였다.

본 연구에 사용된 성과준거는 ‘성과지향적이다 - 성과지향적이지 않다’, ‘지시적이다 - 지시적이지 않다’, ‘주도적이다 - 주도적이지 않다’, ‘계획적이다 - 계획적이지 않다’의 척도로 측정하였다. 관계준거는 ‘관계적이다 - 관계적이지 않다’, ‘참여적이다 - 참여적이지 않다’, ‘배려적이다 - 배려적이지 않다’, ‘협의적이다 - 협의적이지 않다’의 척도로 측정하였다.

그리고 안정준거는 ‘안정적이다 - 안정적이지 않다’, ‘꼼꼼하다 - 꼼꼼하지 않다’, ‘원칙적이다 - 원칙적이지 않다’, ‘신중하다 - 신중하지 않다’의 척도로 측정하였고, 혁신준거는 ‘창의적이다 - 창의적이지 않다’, ‘설득적이다 - 설득적이지 않다’, ‘실험적이다 - 실험적이지 않다’, ‘혁신적이다 - 혁신적이지 않다’의 척도를 사용하였다. 각 의미미분 척도는 하나다(-3) ~ 그렇다(+3)의 7점 척도로 구성되었다.

성과준거, 관계준거, 혁신준거 및 안정준거를 측정하는 의미미분척도의 내적합치도는 각각 .70, .64, .73, .77이었다.

## 절차

본 연구는 설문 조사를 통해 수행되었다. 설문지는 피험자 간 변인인 평가자의 직급과 피평가자와 평가자의 관계를 조작하기 위해서, 직급별로 연구 참여자를 선정하였으며, 연구 참여자의 피평가자가 누구인지에 따라 상사용, 동료용, 부하용 등 3가지 종류로 구분하였다. 각각의 설문지에서 사례의 주인공이 ‘당신의 상사라고 생각하고 평가해주십시오’, ‘당신의 동료라고 생각하고 평가해주십시오’, 또는 ‘당신의 부하라고 생각하고 평가해주십시오’라고 지시하였으며, 한사람의 평가자는 피평가자의 상사, 동료, 부하 중 하나의 역할만을 맡아 평가하였다.

## 결 과

### 전반적 리더십 평가에서의 조망의 차이

앞에서 언급한 바와 같이 전반적 리더십 평가에서의 조망의 차이는 각 리더유형을 잘 발휘한 사례와 잘 발휘하지 못한 사례를 동일한 준거에서 얼마나 잘 변별하느냐, 즉 그 평가의 차이값이 큰 정도로 정의하였다. 따라서 이러한 분석을 위해서는 각 리더유형의 잘 발휘한 사례의 강도가 같아야 하고, 또한 잘 발휘하지 못한 각 사례의 강도가 같아야 원점으로 비교 분석할 수 있다. 하지만 제작된 사례의 강도가 리더의 유형마다 다소의 차이가 있으므로, 8개의 각 사례 내에서 평가자들의 평가값을 Z 점수로 변환하여 사용하였다.

### 성과조망과 관계조망의 비교

Market 리더의 잘 발휘한 사례와 잘 발휘하

지 못한 사례의 평가값의 차이로 성과준거 차이값을 계산하였다. 또한 Clan 리더의 잘 발휘한 사례에서 잘 발휘하지 못한 사례의 평가값의 차이로 관계준거 차이값을 계산하였다. 이 차이값들을 종속변인으로 하고 평가자 직급과 평가자-피평가자 관계를 독립변인으로 한 삼원 혼합 변량분석을 실시하였다. 표 1은 그것의 평균과 표준편차이며, 표 2는 그것의 변량분석 결과이다.

표 2에 제시된 바와 같이 준거와 평가자직급 간의 상호작용효과가 유의미하였다( $F = 9.428$ ,

$df = 2/411, p < .001$ ). 임원/부장들은 성과준거 차이값( $M = 0.42$ )이 관계준거 차이값( $M = -0.57$ )보다 유의미하게 높았고( $t = 5.018, df = 57, p < .001$ ), 차장/과장들은 차이가 없었으며( $t = 0.635, n.s.$ ), 대리/사원은 그 반대로 성과준거 차이값( $M = -0.10$ )보다 관계준거 차이값( $M = 0.16$ )이 높았다( $t = 2.206, df = 283, p < .05$ ). 즉, 평가자의 직급이 높아 질수록 관계조망보다 성과조망을 더 많이 사용한다는 것을 의미한다.

평가자-피평가자 관계와 준거간의 상호작용

표 1. 평가자 직급과 평가자-피평가자 관계에 따른 전반적 리더십 평정척도에서의 성과준거와 관계준거 차이값의 평균 및 표준편차

평가자 직급	평가자- 피평가자 관계	준거				n
		성과준거		관계준거		
임원/부장	상 사	0.55	(1.12)	-0.46	(1.85)	20
	동 료	-0.14	(1.25)	-0.91	(1.97)	14
	부 하	0.63	(1.03)	-0.46	(1.50)	24
	전 체	0.42	(1.14)	-0.57	(1.73)	58
차장/과장	상 사	0.12	(1.21)	0.16	(1.54)	21
	동 료	-0.10	(1.47)	0.16	(1.18)	22
	부 하	0.04	(1.14)	-0.44	(0.99)	35
	전 체	0.02	(1.24)	-0.11	(1.23)	78
대리/사원	상 사	-0.12	(1.31)	0.20	(1.43)	103
	동 료	-0.19	(1.50)	0.39	(1.29)	97
	부 하	0.02	(1.43)	-0.16	(1.36)	84
	전 체	-0.10	(1.41)	0.16	(1.38)	284
전 체	상 사	0.01	(1.28)	0.10	(1.51)	144
	동 료	-0.17	(1.46)	0.22	(1.41)	133
	부 하	0.13	(1.32)	-0.28	(1.30)	143
	전 체	-0.01	(1.36)	0.01	(1.42)	420

\* ( )는 표준편차

표 2. 평가자 직급과 평가자-피평가자 관계에 따른 전반적 리더십 평정척도에서의 성과준거와 관계준거 차이값의 변량분석 결과

변량원	자승화	자유도	평균자승화	F
평가자 직급 (A)	1.106	2	0.553	0.549
평가자-피평가자 관계(B)	1.723	2	0.862	0.855
A × B	5.637	4	1.409	1.399
오차(피험자 간)	413.984	411	1.007	
준거(C)	0.858	1	0.858	0.489
A × C	33.081	2	16.541	9.428 ***
B × C	8.407	2	4.204	2.396
A × B × C	1.131	4	0.283	0.161
오차(피험자 내)	721.032	411	1.754	

\*\*\*  $p < .001$

은 경향성을 보였다( $F = 2.396, df = 2/411, p = .092$ ). 상사를 평가할 때에는 성과준거 차이값( $M = 0.01$ )과 관계준거 차이값( $M = 0.10$ )간에 차이가 없고( $t = 0.568, n.s.$ ), 동료로 평가할 때에는 성과준거 차이값( $M = -0.17$ )보다 관계준거 차이값( $M = 0.22$ )이 높았으며( $t = 2.317, df = 132, p < .05$ ), 부하를 평가할 때에는 관

계준거 차이값( $M = -0.28$ )보다 성과준거 차이값( $M = 0.13$ )이 높았다( $t = 2.590, df = 142, p < .05$ ). 따라서 상사를 평가할 때는 두 개의 조망을 비슷하게 사용하지만 동료로 평가할 때에는 성과조망보다는 관계조망을, 부하를 평가할 때에는 관계조망 보다 성과조망을 더 많이 사용한다고 볼 수 있다.

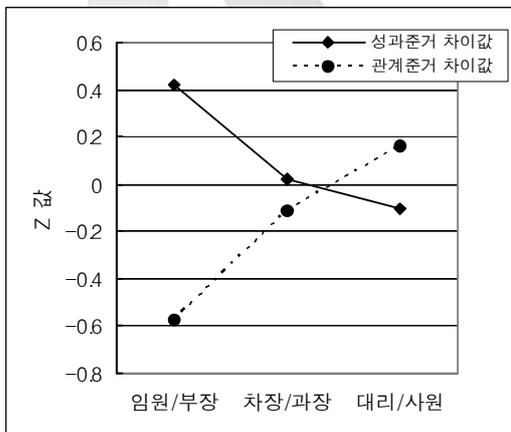


그림 1. 평가자 직급과 준거의 상호작용 효과

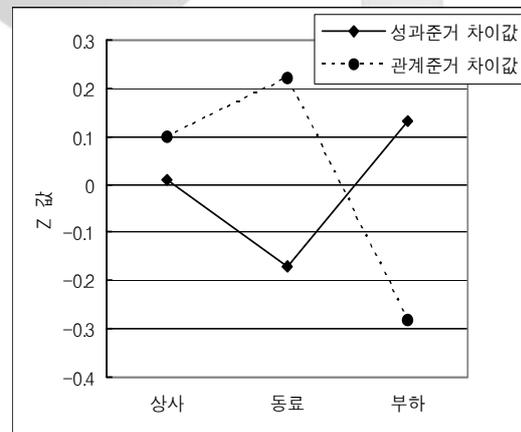


그림 2. 평가자와 피평가자의 관계와 준거간의 상호작용 효과

**혁신조망과 안정조망의 비교**

평가자 직급, 평가자-피평가자 관계에 따라 사용하는 혁신조망과 안정조망의 차이를 분석하기 위해, 평가자 직급, 평가자-피평가자 관계를 피험자간 변인으로 하고, 준거(혁신준거 차이값, 안정준거 차이값)를 피험자내 변인으로 하는 삼원혼합 변량분석을 실시하였다. 표 3은 그것의 평균과 표준편차이고, 표 4는 변량분석 결과이다.

준거와 평가자 직급간의 상호작용이나 준거와 평가자-피평가자 관계의 상호작용은 유의하

지 않았다. 그러나 직급별 두 준거의 차이값을 비교하였을 때, 임원/부장 직급에서는 혁신준거 차이값( $M = 0.15$ )보다 안정준거 차이값( $M = 0.44$ )이 높았다( $t = 2.02, df = 57, p < .05$ ).

평가자 직급의 주효과가 유의하였는데 ( $F = 4.06, df = 2/413, p < .05$ )(그림 3), 임원/부장 직급에서는 차장/과장 직급과 대리/사원 직급보다 안정준거 차이값과 혁신준거 차이값이 유의하게 더 컸다.

평가자-피평가자 관계의 주효과가 유의하였다( $F = 10.81, df = 2/413, p < .000$ )(그림 4).

표 3. 평가자 직급, 평가자와 피평가자 관계에 따른 전반적 리더십 평정척도에서의 혁신준거와 안정준거의 차이값의 평균과 표준편차\*

평가자 직급	평가자- 피평가자 관계	준거				n
		혁신준거		안정준거		
임원/부장	상 사	-0.29	(0.94)	-0.11	(0.93)	20
	동 료	0.25	(1.30)	0.12	(1.17)	14
	부 하	0.45	(1.14)	1.09	(1.11)	24
	전 체	0.15	(1.15)	0.44	(1.19)	58
차장/과장	상 사	-0.80	(2.31)	-0.34	(1.48)	21
	동 료	0.37	(1.02)	-0.03	(1.18)	22
	부 하	-0.11	(1.41)	-0.24	(1.26)	35
	전 체	-0.16	(1.65)	-0.21	(1.29)	78
대리/사원	상 사	-0.04	(1.43)	-0.30	(1.45)	104
	동 료	-0.11	(1.47)	-0.20	(1.41)	97
	부 하	0.06	(1.43)	0.41	(1.30)	85
	전 체	-0.03	(1.44)	-0.05	(1.42)	286
전 체	상 사	-0.19	(1.55)	-0.28	(1.39)	145
	동 료	0.01	(1.39)	-0.14	(1.35)	133
	부 하	0.08	(1.39)	0.37	(1.32)	144
	전 체	-0.03	(1.45)	-0.01	(1.38)	422

\* ( )는 표준편차

표 4. 평가자 직급, 평가자와 피평가자 관계에 따른 전반적 리더십 평정척도에서의 혁신준거와 안정준거의 차이값의 변량 분석 결과

변량원	자승화	자유도	평균자승화	F
평가자 직급 (A)	6.324	2	3.162	4.066 *
평가자-피평가자 관계(B)	16.811	2	8.406	10.809 ***
A × B	10.068	4	2.517	3.236 *
오차(피험자 간)	321.179	413	0.778	
준거(C)	0.601	1	0.601	0.260
A × C	1.259	2	0.629	0.273
B × C	5.294	2	2.647	1.147
A × B × C	8.524	4	2.131	0.923
오차(피험자 내)	953.069	413	2.308	

\*  $p < .05$ , \*\*\*  $p < .001$

상사나 동료를 평가할 때 보다 부하를 평가할 때 혁신 준거 차이값과 안정준거 차이값이 유의하게 더 컸다.

전반적 리더십 평가에서의 조망의 차이에 대한 결과를 요약하면, 평가자 직급별로 볼 때, 임원/부장 직급의 경우, 성과조망, 안정조망 및 혁신 조망을 더 많이 사용하고, 대리/사원의 경우 관계조망을 더 많이 사용하는 것으로 나

타났다. 평가자와 피평가자의 관계별로 볼 때에는 피평가자가 부하일 때, 성과조망, 안정조망 및 혁신조망을 더 많이 사용하였다.

의미미분법에 의한 평가에서 조망의 차이

의미미분법에 의한 평가의 차이를 검토하기 위해서 전반적 리더십 평정척도에 의한 평가

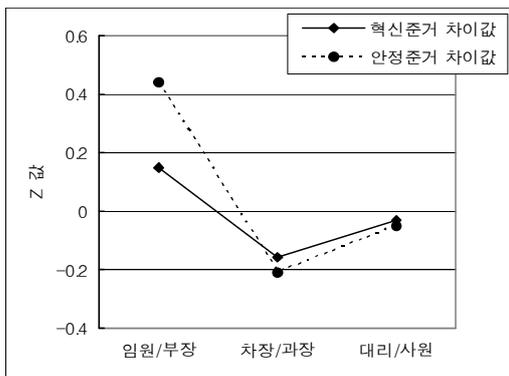


그림 3. 평가자 직급별 전반적 리더십 평정척도에서의 혁신준거와 안정준거의 차이값

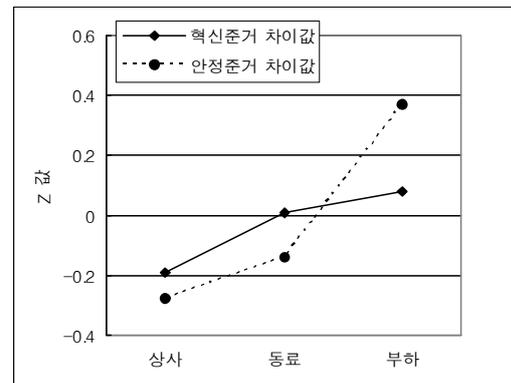


그림 4. 평가자와 피평가자 관계별 전반적 리더십 평정척도에서의 혁신준거와 안정준거의 차이값

에서처럼 각 사례 내에서 평가자들의 평가값을 Z 점수로 변환하여 사용하였다.

**성과조망과 관계조망의 비교**

Market 리더의 잘 발휘한 사례에 대한 성과준거에서의 평가값에서 Clan 리더의 잘 발휘한 사례에 대한 성과준거에서의 평가값을 뺀 차이값으로 성과준거 차이값을 계산하였다. Clan 리더의 잘 발휘한 사례에 대한 관계준거에서의 평가값에서 Market 리더의 잘 발휘한 사례에 대한 관계준거에서의 평가값을 뺀 차이값

으로 관계준거 차이값을 계산하였다. 이 차이값들을 종속변인으로 하고 평가자 직급과 평가자-피평가자 관계를 독립변인으로 한 삼원혼합 변량분석을 실시하였다. 변량분석의 결과는 표 5는 그것의 평균과 표준편차이며, 표 6은 그것의 변량분석 결과이다.

표 6에 제시된 바와 같이 평가자 직급과 준거간의 상호작용효과가 유의미하였다( $F = 4.233, df = 2/455, p < .05$ ).

임원/부장들은 성과준거 차이값( $M = 0.12$ )이 관계준거 차이값( $M = -0.42$ )보다 높은 반면,

표 5. 평가자 직급, 평가자-피평가자 관계에 따른 의미분척도에서의 성과준거와 관계준거의 차이값의 평균과 표준편차\*

평가자 직급	평가자-피평가자 관계	준 거				n
		성과준거 차이값		관계준거 차이값		
임원/부장	상 사	-0.26	(1.11)	-1.23	(1.43)	20
	동 료	0.01	(0.86)	-0.23	(1.61)	18
	부 하	0.47	(0.99)	0.03	(1.62)	28
	전 체	0.12	(1.03)	-0.42	(1.63)	66
차장/과장	상 사	-0.33	(1.18)	-0.18	(1.30)	26
	동 료	-0.23	(1.28)	0.17	(1.55)	23
	부 하	0.23	(1.35)	0.38	(1.16)	39
	전 체	-0.05	(1.30)	0.16	(1.32)	88
대리/사원	상 사	0.11	(1.20)	-0.04	(1.33)	113
	동 료	-0.21	(1.30)	0.01	(1.26)	104
	부 하	0.06	(1.15)	0.18	(1.39)	93
	전 체	-0.01	(1.22)	0.04	(1.33)	310
전 체	상 사	-0.01	(1.19)	-0.21	(1.39)	159
	동 료	-0.19	(1.24)	0.01	(1.35)	145
	부 하	0.17	(1.18)	0.20	(1.38)	160
	전 체	0.00	(1.21)	0.00	(1.38)	464

\* ( )는 표준편차

표 6. 평가자 직급, 평가자와 피평가자 관계에 따른 의미미분 척도에서의 성과준거와 관계준거의 차이값의 변량 분석 결과

변량원	자승화	자유도	평균자승화	F
평가자직급(A)	2.624	2	1.312	1.423
평가자-피평가자관계 (B)	16.085	2	8.043	8.721 ***
A × B	9.997	4	2.499	2.710 *
오차(피험자 간)	419.592	455	0.922	
준거(C)	1.036	1	1.036	0.716
A × C	12.263	2	6.132	4.233 *
B × C	4.607	2	2.304	1.590
A × B × C	1.228	4	0.307	0.212
오차(피험자 내)	659.028	455	1.448	

\*  $p < .05$ , \*\*\*  $p < .001$

차장/과장이나 대리 사원들은 유의미한 차이가 없었다. 임원/부장들은 관계조망보다는 성과조망을 더 많이 사용하는 반면에 차장/과장이나 대리/사원들은 관계 조망을 더 사용하는 경향성만 보였다.

평가자-피평가자 관계와 준거간의 상호작용 효과는 통계적으로 유의미한 차이를 보이지 않았다( $F = 1.590$ ,  $df = 2/455$ , *n.s.*). 그러나 피

평가자의 주효과( $F = 8.721$ ,  $df = 2/455$ ,  $p < .001$ )가 유의미하였다. 사후검증결과, 평가자가 자신의 상사나 동료들 평가할 때보다 부하를 평가할 때 성과준거의 차이값과 관계준거의 차이값이 유의하게 더 크다. 즉, 상사나 동료들 평가할 때 보다는 부하를 평가할 때 성과조망과 관계조망을 더 많이 사용하는 것으로 나타났다.

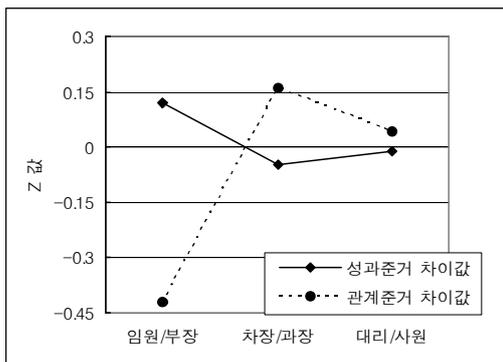


그림 5. 평가자 직급별 의미미분척도에서의 성과준거와 관계준거의 차이값

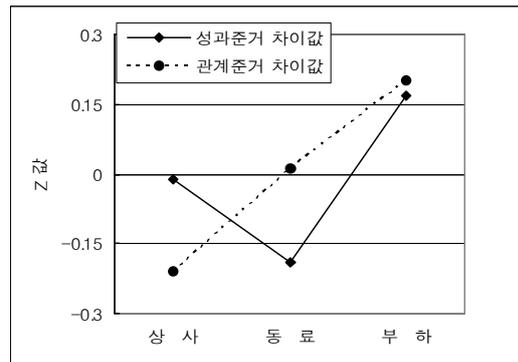


그림 6. 평가자-피평가자 관계별 의미미분 척도에서의 성과준거와 관계준거의 차이값

**혁신조망과 안정조망의 비교**

Adhocracy 리더의 잘 발휘한 사례에 대한 혁신준거에서의 평가값에서 Hierarchy 리더의 잘 발휘한 사례에 대한 혁신준거에서의 평가값을 뺀 차이값으로 혁신준거 차이값을 계산하였다. Hierarchy 리더의 잘 발휘한 사례에 대한 안정준거에서의 평가값에서 Adhocracy 리더의 잘 발휘한 사례에 대한 안정준거에서의 평가값을 뺀 차이값으로 안정준거 차이값을 계산하였다. 이 차이값들을 종속변인으로 하고 평가자 직급과 평가자-피평가자 관계를 독립변인으로 한

삼원혼합 변량분석을 실시하였다. 변량분석의 결과는 표 7은 그것의 평균과 표준편차이며, 표 8은 그것의 변량분석 결과이다.

평가자 직급과 준거의 상호작용효과가 유의미하지 않았고( $F = 0.115, df = 2/456, n.s.$ ), 평가자-피평가자 관계와 준거간의 상호작용효과도 유의미한 차이를 보이지 않았다( $F = 0.284, df = 2/456, n.s.$ ).

그러나 평가자-피평가자 관계의 주 효과가 경향성을 보였는데( $F = 2.362, df = 2/452, p < .10$ ), 상사를 평가할 때보다 동료나 부하를 평

표 7. 평가자 직급, 평가자-피평가자 관계에 따른 의미미분척도에서의 혁신준거와 안정준거의 차이값의 평균과 표준편차\*

평가자 직급	평가자- 피평가자 관계	준 거				n
		혁신준거의 차이값		안정준거의 차이값		
임원/부장	상 사	-0.01	(1.65)	-0.08	(1.49)	20
	동 료	0.05	(1.95)	0.11	(1.41)	18
	부 하	0.42	(1.09)	0.46	(0.96)	28
	전 체	0.19	(1.53)	0.20	(1.26)	66
차장/과장	상 사	-0.21	(1.70)	0.34	(1.41)	26
	동 료	-0.25	(2.30)	-0.46	(1.57)	23
	부 하	0.29	(1.12)	0.21	(1.21)	39
	전 체	0.00	(1.67)	0.07	(1.39)	88
대리/사원	상 사	-0.15	(1.77)	-0.21	(1.68)	113
	동 료	0.03	(1.22)	0.06	(1.40)	104
	부 하	0.02	(1.28)	-0.01	(1.29)	94
	전 체	-0.04	(1.46)	-0.06	(1.48)	311
전 체	상 사	-0.14	(1.73)	-0.11	(1.62)	159
	동 료	-0.01	(1.53)	-0.02	(1.43)	145
	부 하	0.15	(1.21)	0.12	(1.23)	161
	전 체	0.00	(1.51)	0.00	(1.44)	465

\* ( )는 표준편차

표 8. 평가자 직급, 평가자와 피평가자 관계에 따른 의미미분 척도에서의 혁신준거와 안정준거의 차이값의 변량분석 결과

변량원	자승화	자유도	평균자승화	F
평가자 직급 (A)	2.172	2	1.086	0.806
평가자-피평가자 관계(B)	6.362	2	3.181	2.362
A × B	6.676	4	1.669	1.240
오차(피험자 간)	613.996	456	1.346	
준거(C)	0.087	1	0.087	0.051
A × C	0.376	2	0.188	0.115
B × C	0.931	2	0.465	0.284
A × B × C	4.283	4	1.071	0.654
오차(피험자 내)	746.623	456	1.637	

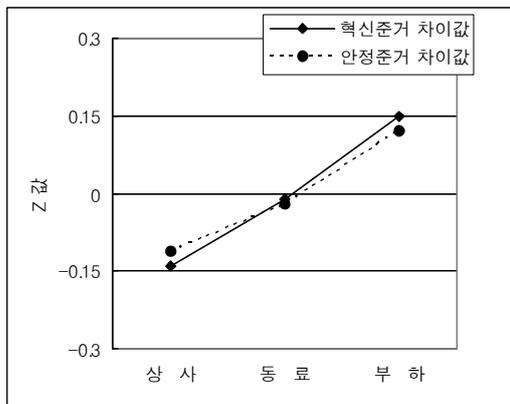


그림 7. 평가자-피평가자 관계별 의미미분 척도에서의 혁신준거와 안정준거의 차이값

가할 때 두 가지 준거에서의 차이값이 더 커지는 경향이 있었다(그림 7). 사후검증 결과, 부하를 평가할 때의 두 가지 준거에서의 차이값이 상사를 평가할 때의 차이값보다 유의미하게 컸다.

## 논 의

본 연구는 평가자의 직급에 따라 피평가자의 리더십을 평가할 때 사용하는 조망이 체계적으로 다른지를 검토하고, 체계적으로 다르다면 그것이 평가자의 직급에 의한 발달적 효과인지 아니면 평가자와 피평가자의 관계에 따른 효과인지를 검토하는데 그 목적이 있었다.

본 연구에서는 평가자의 조망을 두 가지 방법으로 측정하였다. 하나는 전반적인 리더십 평정척도를 사용하였고, 다른 하나는 의미미분 척도를 사용한 것이었다.

전반적인 리더십 평정 척도를 사용해서 얻은 결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 직급에 따라 평가자가 사용하는 조망이 체계적으로 다르게 나타났다. 임원/부장의 직급은 리더를 평가할 때 관계 조망보다는 성과 조망을 더 많이 사용한 반면, 대리사원의 직급은 그 반대였으며, 차장/과장 직급에서는 유의한 차이가 없었다. 임원/부장의 직급은 다

른 직급보다 혁신조망과 안정조망을 더 많이 사용하였다.

둘째, 평가자와 피평가자의 관계에 따라 리더십을 평가할 때 평가자가 채택하는 조망도 체계적으로 차이가 있었다. 상사를 평가할 때는 성과조망과 관계조망을 비슷한 수준으로 사용하지만 동료들 평가할 때에는 성과조망보다는 관계조망을, 부하를 평가할 때에는 관계조망보다 성과조망을 더 많이 사용하였다. 부하를 평가할 때에는 상사나 동료들 평가할 때에 비해 혁신조망과 안정조망을 더 많이 사용하여 리더십을 평가하였다.

리더십 의미미분 척도를 사용하여 관찰된 결과는 다음과 같다.

첫째, 임원/부장 직급은 관계조망보다 성과조망을 더 많이 사용한 반면, 다른 직급에서는 그 반대의 경향이 있었다. 그러나 혁신조망과 안정조망은 평가자 직급에 따른 차이가 없었다.

둘째, 평가자와 피평가자의 관계에 따라 리더십 평가에서 사용하는 조망이 체계적으로 다르게 나타났다. 상사나 동료들 평가할 때 보다 부하를 평가할 때 성과조망과 관계조망을 유의하게 더 많이 사용하였으며 혁신 조망과 안정조망도 더 많이 사용하는 경향이 있었다.

이러한 결과는 1) 직급이 높을수록 리더십을 평가할 때 더 다양한 조망을 사용하며, 2) 자신과 피평가자와의 관계에 따라 그의 리더십을 평가하는데 사용되는 조망이 다르고, 3) 특정 직급 내에서 네 가지 조망 중 상대적으로 더 많이 사용하는 조망이 있다는 결과로 요약된다.

첫째, 리더십을 평가하는 조망은 직급이 높아질수록 다양해지는 발달적인 특징을 갖는 것으로 해석된다. 리더는 아무리 뛰어난 자질을 가졌더라도 입문 초기에는 누구나 리더로

서 초보자이다. 그들은 일, 조직의 환경, 그리고 리더로서의 역할을 이해하는데 필요한 기본 개념이 아직 갖추어지지 않은 상태에서 출발하여, 여러 가지 일을 경험하고 다양한 유형의 사람들과 교류하는 과정에서 타인을 바라보는 시각들을 점차 발달시키는 것으로 이해할 수 있다. 특히 혁신조망과 안정조망은 임원/부장급의 고급관리자가 되어야 획득되는 것으로 보인다. Mumford 등(2000)이 제안한 리더십 발달의 개념적 모형에서 초급관리자와 중간관리자에게 주어지는 발달과제는 주로 성과조망이나 관계조망이 요구되는 과업인 반면, 고급관리자에게 주어지는 발달과업인 네 가지 과제가 혁신조망과 안정조망을 요구하는 것임을 시사하고 있다. 예를 들어, '새롭고 도전적인 문제', '자율성과 위험감수', '경영환경의 평가' 등의 과제는 혁신조망을 요구하는 것이고, '시스템의 유지'와 같은 과제는 안정조망을 요구하는 것이라 할 수 있다. 이와 같이 직급에 부과되는 과업과 그것을 수행한 경험이 관련된 조망을 갖게 하고 결과적으로 타인의 평가에도 활용하는 것으로 해석된다.

둘째, 동료들 평가할 때에는 관계조망을 사용하고(상사는 경향성만 보임), 부하를 평가할 때에는 관계조망을 제외한 성과조망, 안정조망 및 혁신조망을 사용하는 것으로 나타났다. 이것은 평가자와 피평가자와의 관계에 따라 피평가자들이 리더십 평가에 사용하는 조망을 다르게 취하는 것이다.

이 결과는 또한 평가자들이 평소에는 네 가지 조망을 모두 가지고 있지만, 리더십을 평가할 때에는 자신의 이해관계에 따라 조망을 축소하는 것으로도 해석할 수 있다(박영석, 2003). 그러나 본 연구는 박영석(2003)의 연구 결과처럼 피평가자와의 관계에 따라 평가조망이 뚜

렷하게 다르게 나타나지는 않았다. 박영석(2003)의 연구에서는 상사를 평가할 때에는 관계조망과 안정조망을 사용하고 부하를 평가할 때에는 성과조망과 혁신조망을 사용하는 결과를 관찰하였으나, 본 연구에서는 상사를 평가할 때 관계조망을 사용하는 경향을 보이고 부하를 평가할 때에는 관계조망을 제외한 나머지 세 가지 조망을 모두 사용하였다. 이러한 결과의 차이는 연구방법의 차이에 기인하는 것으로 해석할 수 있다. 본 연구는 피평가자에 대한 정보를 사례를 통해 제시해 주고 평가준거 상에서 평가하도록 한 반면, 박영석(2003)의 연구는 실무현장의 인사평가에서 자료를 수집하였다. 따라서 후자의 경우에는 피평가자의 행동 중 평가자의 도식이나 기대에 일치하는 행동이 주로 회상되어 평가에 반영될 수 있으며 결과적으로 평가자의 조망이 자연스럽게 강력하게 반영되지만, 전자의 경우에는 평가에 필요한 모든 정보가 제시되었으므로 평가의 결과 조망의 차이가 나타난 것은 평가자들이 평소에 취하는 조망에 일치하는 정보에 더 가중치를 주어 평가한 결과가 반영된 것이라 할 수 있다. 따라서 본 연구에서는 평가자와 피평가자 간의 역할 관계에서 발생하는 이해(interests)가 평가의 조망을 선택하는데 덜 영향을 주었을 것으로 해석된다.

이 결과는 평가자 직급에 따른 조망의 차이와도 관련되어 보인다. 임원/부장 직급은 부하를 평가하는 경우가 많은 반면 낮은 직급에서는 상사를 평가할 경우가 많으므로, 부하를 평가할 때는 임원/부장 직급이 사용하는 조망과 같은 결과를 보이고, 상사를 평가할 때는 낮은 직급이 사용하는 조망과 같은 결과를 나타낼 수 있다.

셋째, 상사, 동료, 또는 부하 중 누구를 평가

하든지 관계조망과 성과조망을 비교하면, 임원/부장 직급에서는 전자보다 후자를 더 많이 사용하지만, 대리/사원 직급에서는 그 반대였다. 성과와 관계가 중시되는 과업들이 주로 조직에 입문 후 초기부터 요구되는 것으로 볼 때(Mumford et al., 2000), 이러한 차이는 직급의 임무와 관련되어 나타나는 것으로 이해할 수 있다. 직급이 올라갈수록 구성원간의 화합과 관계의 유지보다는 단위조직의 성과가 더 중요한 과업이 되기 때문이다. 표 1에서 대리/사원 직급과 차장/과장 직급은 부하를 평가할 때에는 성과조망을 상사와 동료를 평가할 때는 관계조망을 더 많이 사용하지만, 임원/부장 직급은 평가대상자가 상사, 동료 또는 부하 중 누구이던 관계조망보다 성과조망을 더 많이 사용하는 추세가 있다는 결과를 볼 때 이러한 해석이 가능하다.

이러한 세 가지 결과로부터 다음과 같은 결론을 내릴 수 있다: 1)직급이 높아짐에 따라 리더십 평가에 사용되는 조망이 다양하게 획득되며, 2)평가자들이 네 가지 조망을 모두 가지고 있더라도 리더십을 평가할 때에는 자신과 피평가자와의 역할에서 비롯되는 이해관계에 따라 조망을 축소한다.

본 연구에서는 리더십의 조망을 측정하기 위해 두 가지 유형의 척도를 사용하였다. 하나는 전반적 리더십을 측정하는 평정척도이고 다른 하나는 의미미분 척도였다. 본 연구의 결과에 나타난 바와 같이, 하나의 결과(피평가자의 관계에 따른 관계조망)를 제외하면 두 결과는 매우 유사한 패턴을 나타낸 것이라 할 수 있다. 전반적 리더십 평정척도가 의미미분 척도보다 더 뚜렷하게 조망의 차이를 드러내 보였다. 그것은 전반적 리더십 평정 척도가 의미미분 척도보다 자신의 조망을 더 많이 반영시

킨 결과일 수 있다. 후자는 사례를 제시하고 일련의 의미미분 척도 상에서 그 사례를 평가하는 것에 반해, 전자는 사례의 주인공이 자신의 상사(동료 또는 부하)로서 (함께 일할 때) 좋은지 아니면 나쁜지의 의견을 묻는 것으로써 자신과의 이해관계를 더 부각시킨 효과가 있었던 것 같다.

본 연구는 실무 현장에서 실행되고 있는 다면평가에 대해 시사하는 점이 있다. 하나는 다면평가의 결과를 인사결정의 판단자료로 활용하기 위해 하나의 점수로 환원할 때, 상사, 동료 및 부하의 평가에 부여하는 가중치의 의미를 명확히 할 수 있다. 예컨대 동료나 부하의 평가보다 상사의 평가에 두 배의 가중치를 부여한다고 한다면, 이것을 전통적인 방식으로 이해하면 상사의 평가를 두 배만큼 더 중요시 한다는 의미만 제공하는 것이다. 그러나 본 연구의 결과로 해석하면 그것은 단순히 상사의 평가를 두 배 더 중요하게 여기는 것이라는 의미뿐만 아니라 피평가가 발휘하는 리더십 중 성과 지향적 행동에 두 배만큼 가중치를 주는 것으로 그 의미를 더 분명하게 만든다.

또 다른 시사점으로는 평가자와 피평가자의 관계에 따라 평가항목의 가중치를 다르게 할 수 있다. 예를 들어 부하가 평가한 결과에 대해서는 관계 지향적 행동의 평가항목에 가중치를 더 많이 주고, 상사가 평가한 결과에 대해서는 성과 지향적 행동의 평가항목에 더 많은 가중치를 줄 수 있다. 이러한 차별적인 가중치의 부여는 평가의 정확성을 향상시킬 수 있다.

평가의 객관성을 증가시키기 위해 실무현장에서는 평가자를 훈련시킬 필요가 있다. 평가자의 훈련은 일반적으로 발생하는 평가의 편향이나 오류를 최소화하기 위한 쪽으로 강조

되어 왔다. 본 연구의 결과는 평가 장면에서 평가자자가 자신과 평가자간의 역할관계에 의해 리더를 바라보는 조망이 축소되지 않도록 훈련시킬 필요성을 시사하며, 직급이 낮은 평가자를 평가에 참여시켜야 하는 경우에는 그들에게 잘 개발되지 않은 리더십에 대한 조망을 미리 훈련시켜야 할 것이다.

본 연구는 평가자의 직급과 평가자-피평가자의 관계가 각각 피험자 간 변인이었다. 평가자-피평가자 관계를 피험자 내 변인으로 다루는 실험적 연구를 시도하거나, 실제 현장에서 한 사람의 평가자가 자신의 상사, 동료 또는 부하를 평가하는 자료를 분석하므로써, 피평가자가 상사, 부하 또는 동료일 때 한 개인이 사용하는 조망이 체계적으로 변하는지를 검토할 필요가 있다.

## 참고문헌

- 박영석 (2003). 리더십 다면평가에서 나타난 평가자 조망. 한국심리학회지: 산업 및 조직, 16(3), 75-87.
- 이수원, 박영석 (1988). 평가차원에서 기술차원으로: 태도차원의 변형생성과정. 사회심리학연구, 4(1), 155-181.
- Antonioni, D. (1996). Designing an effective 360-degree appraisal feedback process. *Organizational Dynamics, Autumn*, 24-38.
- Borman, W. C. (1974). The ratings of individuals in organizations: An alternative approach. *Organizational Behavior and Human Performance*, 12, 105-124.
- Cambell, J. P., Dunnette M. D., Lawler, E. E III, & Weick, K. (1970). *Managerial Behavior*,

- performance, and effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- Conway, J. M., & Huffcutt, A. I. (1997). Psychometric properties of multisource performance ratings: A meta-analysis of subordinate, supervisor, peer, and self ratings. *Human performance, 10*, 331-360.
- Cook, T., & Elmer, N. (1999). Bottom-up vs. top-down evaluation of candidates' managerial potential: an experimental study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 72*, 423-439.
- Furnham, A. (2002). Rating a boss, a colleague and a subordinate. *Journal of managerial Psychology, 17*, 655-671.
- Harris, M. M., & Schaubroeck, J. (1988). A meta analysis of self-supervisor, self-peer, and peer-supervisor ratings. *Personnel Psychology, 41*, 43-62.
- Kouzes, J., & Posner, B. (1988). *The leadership challenge*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Lawler, E. E III. (1967). The multitrait-multirater approach to measuring managerial job performance. *Journal of Applied Psychology, 51*, 369-381.
- London, M., & Smither, J. W. (1995). Can multi-source feedback change perceptions of goal accomplishment, self-evaluations, and performance-related outcomes? theory-based applications and directions for research. *Personnel Psychology, 48*, 803-839.
- London, M., & Tornow, W. (1998). Introduction: 360-degree feedback - more than a tool! In M. London & W. Tornow (Eds.), *Maximizing the value of 360-degree feedback*, (pp. 1-8). Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.
- Mumford, M. D., Marks, M. A., Connelly, M. S., Zaccaro, S. J., & Reiter-Palmon, R. (2000). Development of leadership skills: experience and timing. *Leadership Quarterly, 11*, 87-114.
- Quinn, R. (1988). *Beyond rational management: Mastering the paradox and competing demands of high performance*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Tsui, A. S., & Ohlott, P. (1988). Multiple assessment of managerial effectiveness: Interrater agreement and consensus in effectiveness models. *Personnel Psychology, 41*, 779-803.

1차 원고접수 : 2005. 2. 28

2차 원고접수 : 2005. 4. 25

최종게재결정 : 2005. 4. 30

## The Effects of Rater Positions and Levels on Leadership Ratings

Yun-Jae Lee

Young Seok Park

The Catholic University of Korea

The purpose of this research was to investigate the rater perspectives from different positions and levels. Eight scenarios were developed about the four good or bad leadership-styles from Quinn(1988)'s competing values model: Market, Clan, Adhocracy, and Hierarchy. And the rater's perspectives were measured by general leadership rating scales and semantic differential scales. The results of this study were as follows: 1) there are differences in perspectives among rater's position. The raters from high position tended to adopt performance, innovation, and stability perspective but the raters from low position tended to adopt only relation perspective. 2) There are also differences in perspectives among levels. When supervisors assess their subordinates, they tended to use various perspectives like performance, innovation, and stability. But when subordinates assess their supervisor, they use only relation perspective. Based on these results, it was proposed that rater's differences in leadership ratings are not simply the error of assessment but the systematic effect reflecting the rater's position and level. The limitations of this study and implications for the further study were discussed.

*key words* : Multi-Rater Ratings, Rater Perspectives, Leadership, Competing Values Model

부록 1. 네 가지 유형의 리더가 리더십을 잘 발휘한 사례와 잘 발휘하지 못한 사례

**Market 리더의 역할을 잘 발휘한 사례**

A는 새로운 일을 맡으면 일을 시작하기 전에 부하들을 모아놓고 이 일의 목표는 무엇이며 원하는 결과가 어떤 것인지를 분명히 말한다. 일반적인 리더들은 “이번에 우리가 맡게 된 프로젝트는 이러 이러하니 기안을 올려보라”하고 구성원들에게 지시하지만, A는 첫 회의에서 부서의 모든 사람들을 모아놓고 자신이 어떻게 프로젝트를 진행 할 것인지에 대해 직접 프레젠테이션을 하고, 각각의 부하들에게 때가 당신에게 원하는 것은 이러한 것입니다. 당신이 언제까지 이 일을 마치기를 바랍니다.”라고 분명히 전달한다.

**Market 리더의 역할을 잘 발휘하지 못한 사례**

B는 이번 프로젝트의 책임을 맡고 있는 사람이다. 그는 부하 중에서 그 분야의 전문가를 담당자로 정하여 프로젝트를 수행하도록 지시하고, 프로젝트가 진행되는 중에는 정기적으로 부하로부터 일의 진척 상황을 보고 받는다. 그는 회의 중에 다른 구성원들이 담당자와 다른 의견을 제시하여도, 그 일은 담당자에게 권한을 위임한 일이기 때문에 자신이 직접 나서지 않고 담당자의 결정에 따르는 편이다.

**Clan 리더의 역할을 잘 발휘한 사례**

C가 책임을 지고 있는 프로젝트를 수행하는 도중에 제품의 홍보를 담당할 팀과 제품을 개발하는 팀 간에 프로젝트 부진의 잘잘못을 가리는 논쟁이 붙었다. 논쟁은 쉽게 그치지 않았고, 서로에게 책임을 떠넘기는 분위기가 되어버렸다. 이를 지켜보던 C는 회의를 중단하고 두 팀의 책임자를 따로 불러냈다. C는 누구의 잘잘못을 가리는 것이 아니라 각 팀의 애로사항이 무엇인지 경청하고, 자신이 각 팀에 지원해 주어야 할 사항을 검토하며, 각 팀이 상대팀에게 어떤 협조를 해주어야 문제를 해결할 수 있는가를 중점적으로 의논하였다.

**Clan 리더의 역할을 잘 발휘하지 못한 사례**

D는 매사를 공격으로 대한다. 그는 일이 제대로 처리 되지 않거나, 지연되면 진행상황에 관한 구성원들의 책임소재를 명확히 한다. 그는 일을 하는데 있어서 개인적인 사정을 고려해주기보다는, 규정과 절차에 의거하여 처리한다. 그리고 그는 구성원들 중에서 뛰어난 사람이 있으면 그 사람에게 교육의 기회를 주거나 중요한 일을 맡겨서 구성원들 간의 경쟁을 유발시키며, 그렇기 때문에 실적이 낮거나 업무 능력이 더딘 사람은 자연스럽게 도태되기 쉽다.

**Adhocracy 리더의 역할을 잘 발휘한 사례**

E는 일을 맡으면 기존의 해오던 관습대로 일을 처리하기보다는 항상 새로운 방법을 시도해보려고 노력한다. 그의 상사나 동료들이, “만약 그렇게만 된다면 많은 이익을 창출할 수 있을지 몰라도, 현실적으로 실행되기 어려운 점들이 참 많을 것 같다. 그냥 우리가 기존에 했던 대로 하자”고 제의하면 그는 기존의 방법에 대한 문제점을 그들에게 얘기하고 새로운 방법이 왜 효과적인지 설명하며, 위험 부담이 있지만 어떻게 하면 실현할 수 있는지에 대해 그들을 설득한다.

**Adhocracy 리더의 역할을 잘 발휘하지 못한 사례**

F는 이 분야에서 오랫동안 일해 온 전문가이다. 그래서 그는 자신의 직무에 대하여 자신감을 가지고 있으며 자신 만의 노하우를 가지고 있다. 그는 자신의 업무에서 획기적이지는 않지만 지속적인 성장을 이루었기 때문에, 자신의 방법대로 직무를 수행하는 것이 가장 좋은 방법이라고 생각한다. 그래서 굳이 모험을 감수하면서까지 새로운 것을 구상하거나 시도하지는 않는다. 또한 그는 주위에서 다른 의견을 제시하더라도 자신의 전문성과 과거 실적을 들어 다른 사람의 의견을 수용하지 않는 편이다.

**Hierarchy 리더의 역할을 잘 발휘한 사례**

G는 구성원들이 어떤 일을 하기 전에 자신이 먼저 확인을 해야 마음이 편하고, 일이 진행되는 과정에 대해 매우 궁금해 하는 리더이다. 자신의 부서가 계획했던 목표를 달성하고 있는지의 여부를 항상 주시하고 주위 사람들에게 일의 진행상황에 대한 구체적이고 정확한 자료를 수시로 요구한다. 또한 그는 기억력이 매우 좋은 편이다. 프로젝트의 세부사항들에 관해 그는 잘 알고 있고, 심지어 몇 년 전의 일까지도 정확하게 기억하고 있어, 사람들은 그를 “걸어 다니는 컴퓨터”라고 부르기도 한다.

**Hierarchy 리더의 역할을 잘 발휘하지 못한 사례**

H는 매우 낙천적인 사람처럼 보인다. 술도 좋아하며, 회사 사람뿐만 아니라 거래처의 사람들과도 넓은 인맥을 형성해 놓고 있다. 그는 자신이 주도적으로 일을 처리하기 보다는 부하들에게 전적으로 위임한다. 그가 구성원들에게 자주 묻는 말은 “문제없지요?”라는 것이다. 그는 일은 구성원들이 하는 것이고 자신은 상사로서 조직의 대·내외 관계를 잘 챙기고, 구성원들이 자유롭게 일할 수 있도록 분위기 만들어주는 것이 자신이 해야 할 일이라고 생각한다.

