한국심리학회지: 산업 및 조직
Korean Journal of Industrial and Organizational Psychology
2003. Vol. 16, No. 3, 107-127

문제해결 집단에서의 성격지각과 리더십 지각간의 관계

홍 기 원 고 재 홍†

호서대학교 경남대학교

본 연구에서는 Kenny(1994)의 사회관계모형을 적용하여 리더가 없는 문제해결 집단에서 집단과제 수행 후 구성원간의 상호평가를 통해 리더십 출현과 관련된 몇 가지 연구물음을 다루기 위한 것이다. 연구대상자는 남녀 대학생 4명을 한 집단으로 구성한 총 56집단이었다. 측정도구는 성격의 5요인에 근거한 자기평가 및 타인평가, 외모, 및 두 종류의 리더십 평가이었다. 피험자들은 서로 모르는 사람들로서 무작위로 구성된 4명 단위의 집단이었으며, 이들은 라운드 로빈 방식으로 자신과 타인들을 서로 평가하였다. 본 연구의 주요 연구결과로는 첫째, 전체적으로는 자기고양 편향보다는 자기겸양 편향이 나타났으나, 두 종류의 리더십 평가에서는 자기고양 편향이 나타나지 않았다. 둘째, 전체적 지각자 효과는 약 27%, 표적인물 효과는 약 10%, 관계성 효과는 약 29%이었다. 즉 리더십을 포함한 여러 측면의 평가에서 표적의 효과가 가장 낮았다. 이는 집단내 구성원간의 리더십 평가에서 의견일치가 예상보다 낮음을 의미한다. 셋째, 표적의 성은 리더십 평정에 영향을 주지 않는 것으로 나타났으나, 나이가 많은 사람일수록 구성원들로부터 과제리더십 평정에서 높은 평가를 받았다. 마지막으로 대부분의 평가차원에서 구성원들의 표적에 대한 평가는 상당히 정확한 것으로 나타났다. 특히 두 종류의 리더십 중 인간관계 리더십에 비해 과제리더십의 평가는 매우 정확한 것으로 밝혀졌다.

주요어 : 사회관계모형, 과제리더십, 인간관계 리더십, 성격의 5요인, 자기고양 편향, 지각자 효과, 표적인물 효과, 관계성 효과

---

* 본 연구는 2003학년도 경남대학교 학술논문게재연구비 지원으로 이루어졌음.
좋은 조언을 주신 익명의 심사위원들께 감사드린다.

† 교신저자 : 고 재 홍, 경남대 사회과학부, kopsy@kyungnam.ac.kr

일시적으로 구성된 문제해결 집단에서도 자연스럽게 리더가 출현하며, 초기부터 이들이 다른 성원들에게 영향을 줄 수 있다. 누가 리더로 지각되는가의 문제를 다룬 이전의 많은 연구들은 주로 리더십 지각과 관련된 표적인물의 특징을 찾는 연구들이었다. 예를 들어 어떤 특징을 지닌 사람(표적인물)이 리더십이 높다고 평가되는지 혹은 실제 리더와 부하간의 차이를 보이는 특성은 무엇인지 등을 다루었다(Hollander, 1985 참조). 이런 종류의 연구들은 표적인물의 특징(예: 발언량)을 조작하여 그것에 따른 그의 리더십 지각을 살펴보는 방식이거나 혹은 이미 어떤 집단의 리더로 출현한 사람들의 특징을 그렇지 않은 사람들과 비교하는 방법을 사용하고 있다.

그러나 이제 막 처음 구성된 실제집단에서는 구성원들은 리더 선출을 위해 리더십과 관련된 여러 평가차원에서 서로가 서로를 평가하게 된다. 이때의 평가는 구성원들간의 상호적(reciprocal) 평가이다. 예를 들어 A, B, C, D 4명으로 된 집단인 경우, A는 B, C, D를 자신과 비교하여 평가하고 B도 A, C, D를 자신과 비교하여 평가하게 된다. Kenny(1981, 1994)가 개발한 사회관계모형(Social Relations Model)은 집단내 구성원들의 상호평가 자료로서 각 구성원의 리더십 평정치를 지각자 효과(평가자의 모든 표적에 대한 평가치의 평균), 표적효과(특정 표적에 대한 모든 평가자의 평가치 평균), 그리고 특정 지각자가 특정 표적인물에 대한 평가치인 관계성 효과 등으로 구분할 수 있도록 해 주었다. 이를 이용하면 여러 구성원들의 평가에서 각 효과의 크기가 어느 정도인지를 구분할 수 있다. 또한 리더십 지각과 관련된 여러 주제들(예: 특성지각과 리더십 지각간의 관계)을 자연스런 집단에서 다룰 수 있다.

이 논문에서는 대학생 집단을 대상으로 집단의 문제해결을 요하는 상황에서 출현하는 리더십과 관련된 여러 연구물음을 사회관계모형을 적용하여 살펴보고자 하였다. 구체적으로는 리더가 없는 집단내에서 참가자들이 모두 리더십을 발휘할 수 있는 기회를 제공한 후, 상호간에 리더십을 평가하도록 하였다. 먼저 이를 근거로 각 평가를 위에서 언급한 하위성분들을 구분하였으며, 관련 연구물음들을 살펴보았다. 본 논문에서는 성격지각과 리더십 지각간의 관계, 리더십 지각에서의 성차, 및 암묵적 리더십 이론을 간략히 소개하고 본 연구의 연구문제를 제시하기로 한다.

성격지각과 리더십 지각

Stogdill(1974)은 163개의 연구들을 개관한 후, 리더는 부하들보다 지배성, 정력수준, 사교성, 성취욕구, 책임감, 적응력, 자신감 등이 더 높다는 결론을 내렸다. 이와 유사하게 Lord와 그의 동료들은 성격 특성들과 리더지각간의 관계에 관한 수십 편의 연구를 메타분석한 결과, 지능, 남성성/여성성, 및 지배성 등이 리더십 지각과 관련되는 것으로 나타났다(Lord, De Vader, & Alliger, 1986). Kenny와 Zaccaro (1983)도 리더출현과 관련된 전체변량 중 약 49-82%는 리더가 지닌 안정된 특성 때문이라고 결론내렸다.

리더의 특성에 관한 연구들에서 빅 5이론은 간결하면서도 설명력이 높은 성격 분류 틀을 제공해 주었다는 점에서 큰 장점을 지니고 있다(Costa & McCrae, 1985). 실제로 조직장면에서 리더와 부하간의 성격차이를 다룬 연구들에서도 빅 5 성격차원들(외향성, 우호성, 성실성, 정서안정성, 및 교양성) 중 리더는 부하에 비해 주로 외향성, 성실성, 및 교양성 차원의 점수가 더 높게 나타났다(Kirkpatrick & Locke, 1991; Ones, Mount, Barrick, & Hunter, 1994).

최근에는 리더와 부하간의 차이를 전통적인

성격 특성에서의 차이로 보기보다는 리더가 집단성원들의 욕구와 목표를 잘 포착하고, 이러한 변화하는 상황적 요구에 부응하여 적응할 수 있는 능력, 즉 사회적 지능(social intelligence)이 더 높은 경향이 있다는 주장이 있다(Zaccaro, 1995; Zaccaro, Foti, & Kenny, 1991; Zaccaro, Gilbert, Thor, & MumFord, 1991).

한편 실제 집단의 리더와 부하간의 성격차원상의 차이에 관한 결과에서 인과성을 언급하기는 어렵다. 즉 외향성과 같은 특정 차원에서 우수한 사람이 리더가 되는 것인지 혹은 리더가 되고 난 후 그 특성이 증가하는 것인지는 분명치 않다. 또한 실제 리더와 부하간의 성격특성차이에 관한 연구와 '리더십 지각'과 성격특성간의 관계는 다를 수도 있다. 본 연구에서는 과제수행 집단에서 구성원간의 상호평가에 의한 리더십 지각과 성격지각간의 관계를 살펴 볼 것이다.

암묵적 리더십이론

암묵적 리더십 이론(implicit leadership theory)에서는 각각의 집단 성원들이 나름대로 독특한 리더십 이론(일종의 인지구조)을 갖고 있다고 가정한다(Lord, Foti & De Vader, 1984; Lord & Maher, 1991). 그러한 인지구조 중 공통적인 내용으로 리더는 적극성, 결단성, 영향력, 지도력 등을 갖추어야 한다고 보며, 리더는 부하를 보살펴주고, 관심을 가져주고, 신뢰성이 있고, 다른 사람의 의견을 받아주어야 한다고 생각한다(Kenney, Schwartz-Kenney, & Blascovich, 1996). 그러므로 대부분의 집단성원들은 자기 집단의 리더가 그들이 생각하는 리더십 이론과 부합되어야 한다고 생각한다. 즉 이들은 집단내의 사람들의 행동과 특성을 직관적으로 살펴보고, 그것들을 자신의 리더십 이론과 대조해 본 다음, 자신의 리더십 이론과 가장 잘 부합되는 리더로 지목하게 된다는 것이다.

예를 들어 리더십 지각에서 나타나는 성 편향은 여성에 대한 우리 사회의 부정적 태도인 성차별주의에서 나온 것일 수 있다. 한편 이 편향은 남성이 여성보다 리더로서 더 적합하다는 그릇된 암시를 해 주는 암묵적 리더십 이론들에 의해 생겨났을 수도 있다(Binning, Zaba, & Whattam, 1986). 암묵적 리더십 이론의 내용 중에는 여성보다는 남성이 리더가 되어야 한다는 생각과 여성 리더보다는 남성 리더가 자기 집단에 더 효과적이라는 생각이 포함되어 있다. 실제로 리더인 남성과 여성에 관한 연구들을 살펴볼 때, 남성이 더 우수하다는 증거는 거의 없지만(예: Eagly, Karau, & Makhijani, 1995), 대부분의 집단성원들이 갖고 있는 이러한 편향적 생각은 여전히 유지되고 있다(Shackelford, Wood, & Worchel, 1996). 연구들에 따르면, 대부분의 실제 조직에서 남녀 집단성원 모두 남성 상사를 더 선호하였으며(예: Rubner, 1991), 실제 업무 성적이나 행동을 똑같은 경우에도 남성이 여성에 비해 업무평가가 더 높고, 실제로 승진하는 경우가 많았다(Geis, Boston, & Hoffman, 1985; Heilman, Block, & Martell, 1995). 최근 여성이 리더가 되는 것에 대한 대중의 전반적인 태도가 많이 바뀌었음에도 불구하고, 집단 성원들은 아직까지도 여성 리더들에 대하여 부정적인 편견을 갖고 있다(Gallup, 1990).

상대적으로 여성의 사회적 역할에 대하여 보수적인 태도를 지니고 있는 집단성원에 비해 개방적인 태도를 갖고 있는 집단성원은 여성 표적인물의 리더십에 대하여 긍정적인 평가를 한다(Forsyth, Heiney, & Wright, 1997). 그럼에도 불구하고 여성에 대한 고정관념 중 대표적인 것들은 양육성, 감정성, 온정성 등과 같은 자질들인 반면, 남성에 대한 고정관념 중 대표적인 것들은

생산성, 정력, 권력과 같은 자질들이다(Williams & Best, 1990). 이런 성-고정관념이 집단성원 개인의 암묵적 리더십 이론에도 영향을 준다면, 과제 리더십에서는 남성이 유리한 평가를 받을 것이다. 즉 대체로 여성은 과제 리더보다는 인간관계 리더로 간주되는 경향이 있기 때문에, 과제와 관련된 여성의 리더십은 과소평가될 가능성이 크다. 그러므로 과제 리더십 평정에서는 남성이 여성보다 높은 평가를 받고, 인간관계 리더십 평정에서는 여성이 남성보다 높은 평가를 받을 가능성이 크다.

리더십 지각에서의 성차

Eagly와 Johnson(1990)은 메타분석을 통해 남녀의 리더십 양식을 비교한 150편의 연구들을 개관하였다. 예상대로 실험실 상황에서 여성은 남성보다 더 관계 지향적인 역할을 수행하였고, 질문지를 쓴 연구에서도 스스로를 더 관계 지향적이라고 응답하였다. 실제로 여성 경영자들은 과제 지향적이면서 관계 지향적인 반면에 남성 경영자들은 주로 과제 지향적이었다(Stratham, 1987). 여러 연구들에서 일관성 있게 나타난 유일한 차이는 의사결정 참여와 관련된 것으로서 여성은 민주적 양식을 선호하는 반면에 남성은 상대적으로 독재적인 양식을 주로 사용한다는 점이었다.

실제로 1990년대에 들어서면서 여러 조직체에서 여성이 리더로 임명되거나 승진, 선출되는 수가 많아졌지만, 집단내의 리더십 지각에는 아직도 성차별이 있다(Roos, 1985). 이러한 성별 차이는 소집단 상황에서도 남성과 여성간에 활동 내용의 차이를 만든다(Bass, 1990). 리더가 정해지지 않은 소규모의 혼성 집단을 관찰해 본 결과 남성이 여성에 비해 다섯 배나 더 많이 리더십 행동을 하였고(Walker, Ilardi, McMahon, & Fennell, 1996), 리더로 부각되는 정도도 비슷했다(Bartol & Martin, 1986; Eagly, 1987). 리더와 부하 모두 여성 리더가 남성 리더에 비해 덜 주도적이라고 지각하였다(Snodgrass & Rosenthal, 1984). 여성만 있는 집단에 혼자 들어가 있는 남성은 자주 리더가 되는데 비해, 남성들만 있는 집단에 혼자 들어가 있는 여성이 리더로 부각되는 경우는 거의 없었다(Crocker & McGraw, 1984). 남녀평등을 진정으로 지지하는 사람들로 구성된 집단의 경우에도 주로 남성이 리더는 선출되었으며(Sapp, Harrod, & Zhao, 1996), 실제로 남성들보다 여성들이 주도적인 역할을 하는 경우에도 실제 리더로 선출되는 사람은 주로 남성이었다(Megargee 1969; Nyquist & Spence, 1986). 이러한 차이는 집단성원들이 지닌 암묵적 리더십 이론에 의한 것으로 볼 수 있다.

성격평가와 리더십 지각에서의 자기고양편향

일반적으로 사람들은 자신의 능력을 타인들과 비교할 때, 자신이 모든 사람들의 평균치보다 더 우월하다고 생각한다. 이처럼 사회비교(social comparison) 과정에서 나타나는 주요한 편향 중의 하나가 자기고양 편향(self-enhancement bias)이다. Taylor와 Brown(1988)은 자기고양 편향을 "사람들이 자신을 남들이 보는 것보다 더 낫다고 보는 것(pp. 195-196)"으로 정의하였다. 일반적으로 사람들은 다른 사람이 자신에 대해 언급한 것보다 자신을 더 긍정적으로 평가한다(Alicke, 1985). 자신의 평가가 타인의 평가보다 실제로 높을 수도 있지만, 모두가 평균적인 타인들보다 자신을 더 긍정적으로 평가하는 것은 논리적으로 모순인 일종의 착각이다. 즉 논리적으로 볼 때 특정 평가속성의 분포가 부적 편포를 형성하고 있지 않는 한(다시 말해 정규분포를 이루고 있으면), 대부분의 사람들이 평균보다 더 우수할 수는 없기

때문에 이런 평가는 자신의 가치를 높이는 느낌을 얻기 위한 편향으로 볼 수 있다(John & Robins, 1994).

자기고양 편향을 다룬 지금까지의 연구를 종합하면, 서양인에 비해 동양인에게는 자기고양 편향이 나타나지 않거나 약하게 나타난다는 것이다. 동양인들은 자신을 다른 사람과 비교하여 더 독특하고 더 뛰어난 사람으로 보기보다는 자신을 다른 사람들과 크게 다름이 없는 평균적인 존재이고, 어떤 특성들에 있어서는 다른 사람들보다 자신이 부족한 사람이라는 자기겸양적(self-abasement) 태도를 지니고 있다고 하였다. 즉 서양인에 비해 동양인들은 집합주의 문화(Hofstede, 1991)를 지니고 있기 때문에 대인관계를 더 중히 여기고 이를 위해 자신을 낮추는 자기겸양적 편향이 나타날 가능성이 있다는 것이다(Heine & Lehman, 1997 참조).

본 연구에서는 실제의 과제수행집단에서도 성격평가 및 리더십 평정에서 자기고양 편향이 나타나는지를 살펴보고자 하였다. 특히 Suls, Lemos, 및 Stewart(2002)의 연구에 의하면 일반적으로 자신이나 남에게 명확하게 지각될 수 있는 분명한 특성(unambiguous trait)에서 보다는 애매한 특성(ambiguous trait)에서 자기고양 편향 현상이 주로 나타난다는 것이다. 그러므로 과제수행집단에서 상대적으로 타 구성원들과 비교하여 자신의 능력이 확인되는 과제리더십보다는 잘 드러나지 않는 인간관계 리더십에서 자기고양 편향이 나타날 가능성이 크다.

리더십지각의 정확성

집단생활에서 우리가 타인들의 성격이나 리더십에 대해 내린 평가가 얼마나 정확한지를 평가하는 것은 예상보다 매우 어려운 일이다. 리더십 지각과 같은 대인지각의 정확성 여부를 다루기 힘든 대표적인 이유는 지각이나 판단의 정확성을 확인할 마땅한 준거를 찾기 어렵기 때문이다. 일반적으로 "정확성"이란 지각(혹은 판단)과 준거 사이의 일치정도라고 정의할 수 있다(Kruglanski, 1989). 그러므로 모든 사회적 판단의 정확성을 다루는 연구에서 판단을 무엇(준거)과 비교하느냐 하느냐의 문제가 발생한다. 특정인의 리더십과 같은 심리적 속성의 평가에 대한 객관적 준거를 찾기는 쉽지 않다. 만약 평가자들이 표적의 '성실성'을 평가한 경우, 각 표적이 얼마나 '성실한지'를 어떤 준거로 확인할 수 있는가? 일부 연구자(예: Jones, 1985)는 대인지각(판단)의 경우, 적절한 준거를 찾을 수 없기 때문에 판단의 정확도에 대한 연구가 사실상 불가능하다고 주장한다. 그럼에도 불구하고 정확도 연구에서 준거로 사용할 수 있는 측정치들은 다음과 같다.

첫째, 가장 많이 사용되는 준거가 자기보고(self-report)이다. 이는 성격평가와 같은 연구에서 준거를 구하기 위해 표적에게 자신이 특정 특성(예: 외향성)에서 어느 정도인지를 직접 묻는 것이다. 이는 자신은 자신이 가장 잘 알고 있다는 가정을 하고 있다. 그러나 정확성 연구에서 자기보고를 준거로 사용하는데 몇 가지 문제가 있기 때문에 이를 준거로 사용하는 경우, 일종의 평가자간 일치도(즉 self and other agreement)로 보는 것이 더 타당하다고 주장이 있다(Kenny, 1994 참조). 그럼에도 불구하고 대인지각의 정확성을 다룬 많은 연구들은 자기보고를 준거로 사용하고 있다(예: Kenny & Winquist, 2001).

둘째, 전문가의 판단이다. 전문가란 표적을 가장 잘 안다고 생각되는 표적의 친한 친구, 부모, 담당의사와 같은 사람들이다. 학교장면이나 발달연구에서는 종종 표적인 학생들을 잘 안다고 생각하는 교사의 학생에 대한 판단(예: 공격성 판단)이 준거로 사용된다(예: Malloy & Yarlas, 1996).

셋째, 여러 사람의 판단평균(mean judgment)이다. Kenny(1987)는 지각에서 '준거'로 사용할 수 있는 가장 좋은 도구는 인간관찰자라고 보았다. 그러므로 표적의 가능한 모든 행동을 가능한 한 모든 사람이 보고 내리는 '평균판단'이 판단의 준거가 될 수 있다. 특히 판단자의 수가 증가할수록, 그들의 평균판단은 정확할 가능성이 크다(Shaw, 1981). 이를 근거로 많은 연구들에서는 판단자간 일치도(interrater consistency)를 정확성으로 간주하고 있다. 이처럼 정확성을 판단자간의 일치도 크기로 정의하면, 적절한 준거를 찾는 일은 문제가 되지 않는다(Kruglanski, 1989).

넷째, 연구자가 조작적으로 정의한 기준을 사용하는 것이다. 때로 기존의 여러 증거들을 근거 판단의 조작적 기준이 설정되는 경우가 있다. 예들 들어 특정인에 대한 과제리더십 평가의 그 집단의 수행성적을 준거로 설정하는 것이다. 즉 리더십 평가가 높은 리더의 집단이 실제 수행성적도 우수하다면, 그 평가가 정확하다고 볼 수 있다.

다섯째, 행동관찰이다. 평가자가 아닌 제 3의 관찰자가 직접 표적인물의 행동을 관찰하는 방법이다. 이는 행동 관찰치를 준거로 사용하기 위해서는 객관적 관찰을 보장할 수 있도록 관찰행동을 세부적으로 명시해야 한다. 예를 들어 인간관계 리더십의 준거가 되는 '표본 행동' 목록에는 어떤 행동들을 포함시킬지를 사전에 결정해야 한다. 이 행동목록에는 구체적으로 웃는 빈도와 시간, 목소리의 부드러움 정도, 말을 건넨 횟수 등이 포함될 수 있다.

대인지각의 정확성 문제를 다룬 지금까지의 연구결과들은 매우 상충적이다(Malloy, Albright, Kenny, Agatstein, & Winquist, 1997). 최근의 연구들은 다른 사람들의 특성들에 대한 평가에서 언제, 어떤 조건 하에서 평가자의 평가가 정확한지를 살펴보는 쪽으로 전환되고 있다(Funder, 1987). 일부의 특성들(예: 외향성)은 외견상으로 관찰할 수 있는 행동으로 쉽게 표출되기 때문에 정확도가 높은 편이다. 특정 표적에 대한 판단자간 일치도가 가장 높은 경우는 판단자들이 그가 처한 상황에 대한 정보를 교류할 때이다(Kenny & Acitelli, 2001). 반대로 판단자간 일치도가 가장 낮은 경우는 판단자들이 각기 다른 상황 속에서 다르게 행동하는 표적에 대한 정보를 가지고 있으면서, 판단자들간에 서로 의사소통이 이루어지지 않는 경우이다(Malloy, Agatstein, Yarlas, & Albright, 1997).

서로 모르는 사람들간에 비교적 짧은 시간동안 자기 자신을 노출시킨 후에 다른 사람들의 평가와 자기 자신의 평가를 비교한 결과, 눈으로 볼 수 있는 대상들(외향성, 총명함, 온화함)이 행동에서 주로 관찰될 수 있는 것으로 판단자의 표적에 대한 판단과 표적의 자신에 대한 판단은 상당히 일치하는 것으로 나타났다(Levesque & Kenny, 1993). 그러므로 두 종류의 리더십의 경우도 상대적으로 외견상 쉽게 관찰가능한 과제리더십의 경우가 인간관계 리더십의 경우보다 평가의 정확도가 높을 가능성이 있다.

사회관계모형(Social Relations Model)

대부분의 이전 리더십연구들은 크게 두 가지 방법으로 연구되었다. 그 중 하나는 실험연구이다. 즉 훈련된 실험협조자를 집단내에서 특정 방식으로 행동하도록 조작하여 그 행동특성이 리더십평가와 관련되는 지를 알아보는 연구이다(예: Sorrentino & Boutillier, 1975). 실험심리학의 영향을 받은 이런 규범적 접근은 표적인물의 행동차이에 따른 피험자의 반응차이에 관심을 두기 때문에 지각자인 피험자 효과와 표적과 피험자간의

관계성 효과를 모두 오차변량(error variance)으로 간주한다. 간혹 지각자의 개인차 변인(예: 성차)을 다루더라도 지각자 효과의 일부만을 다루는 것일 뿐, 양자간의 관계성 효과를 오차와 구분하여 다루지는 않는다.

또 다른 하나는 이미 리더가 된 사람과 그렇지 않은 사람들의 특성을 비교하는 상관연구이다(예: Barrick & Mount, 1994). 이처럼 실제 집단에서 현재의 리더와 부하간의 차이에 관한 연구에서 나온 차이점을 리더출현의 원인으로 보기는 어렵다. 예를 들어 외향성이 우수한 사람이 리더가 되는 것인지 혹은 리더가 되고 난 후 그 특성이 증가하는 것인지는 분명치 않다.

본 연구는 기존의 연구들과는 달리 실제집단에서 각 구성원들의 상호평가에 의한 성격특성과 리더십 지각간의 관계를 알아보고 하는 것이다. 실제의 집단 속에서 구성원들은 서로가 서로를 평가한다. 즉 이런 경우 서로가 상대방의 평가자이면서 서로는 상대방에게는 표적인물인 셈이다. 대개의 집단이 다수의 구성원으로 구성되어 있으므로, 지각자가 여럿이고, 표적인물도 여럿인 자료가 나오는 셈이다. 지금까지는 이런 형태의 자료에서 지각자 효과, 표적인물 효과, 및 관계성 효과를 구분해 주는 이론적 분석 틀과 통계패키지가 없었다.

실제집단에서의 연구는 기존의 실험연구에서처럼 가상 인물을 자극으로 사용할 수 없다. 또한 이런 자료의 분석을 위해서는 특별히 고안된 이론 틀이 Kenny와 La Voie(1984)의 사회관계모형(Social Relations Model)이고, 이런 자료형태를 분석하는데 사용하는 통계 패키지가 SOREMO(Kenny, 2002)이다. 다음에서는 본 연구의 연구물음과 관련된 분석을 중심으로 사회관계모형의 주요 기본 통계치를 간략히 소개하고자 한다.

사회관계모형의 기본 통계치

한 집단내의 구성원들이 서로 상대방을 평가하는 소위 라운드로빈(round robin) 방식의 설계(Warner, Kenny, & Stoto, 1979)의 자료는 SOREMO라 불리는 특별한 소프트웨어를 사용하여 분석할 수 있다(Kenny, 2002 참조). SOREMO의 주요 결과는 변량과 상관계수로 구성되어 있으며, 변량의 경우는 변량분석과 마찬가지로 평정치의 전체변량을 지각자 효과, 표적인물 효과, 관계성 효과, 및 오차로 분할된다. 각 효과는 그 효과의 크기를 나타내 주는 상대적 변량(relative variance) 크기가 0으로부터 이탈되어 있는지의 여부를 검증(one-sample *t*-test)한다.

지각자 효과: 만약 모든 지각자가 표적인물들에 부여한 리더십 평정치의 평균이 똑 같다면(예: 5.0), 지각자 효과는 없는 것이다. 그러나 리더십 평정에서 지각자 변량이 충분히 크다면, 지각자 마다 평균적으로 상대방(표적인물)에 대한 평가에서 차이를 두고 있다는 의미이다. 예를 들어 과제 리더십 평가에서 어떤 지각자는 모든 상대방에 대한 평가가 높은(즉 평균이 높은) 반면, 또 다른 어떤 지각자는 모든 상대방에 대한 평가가 낮음(즉 평균이 낮음)을 의미한다. 즉 이는 Kenny(1994)가 동화(assimilation)이라고 부르는 것으로 그 효과가 유의하게 크면, 지각자마다 표적인물을 보는 눈이 다르다는 의미이다.

일반적으로 처음 만나는 사람들인 경우, 상대방에 대한 평가는 표적인물의 특징(예: 성)에 대한 고정관념에 근거하여 이루어지기 때문에 지각자 효과가 크지만, 점차 서로 알게되면 고정관념의 효과가 감소하기 때문에 지각자 효과도 감소한다(Kenny, 1994). 본 연구에서는 모르는 사람들끼리 짧은 기간동안의 만남을 통한 상호평가이므로, 대체로 지각자 효과가 크게 나타날 가능

성이 있다.

표적인물 효과: 만약 특정 표적인물이 다른 표적인물에 비해 지각자들로부터 평균적으로 더 높은 혹은 더 낮은 리더십 평정을 받게 되면 표적인물의 변량이 크게 나타난다. 이 효과를 Kenny (1994)는 일치성(consensus)이라 불렀다. 즉 표적효과가 크면 여러 사람들(예: B~D)의 특정 표적(예: A)에 대한 평가가 대체로 일치한다는 의미이다. 예를 들어 리더십 평정의 경우에 표적인물 효과가 크게 나타나면(유의하면), 집단내에서 특정 표적인물에 대한 리더십 평정에서 지각자간에 의견일치가 존재함을 의미한다. 본 연구에서는 짧은 기간동안의 만남을 통해서도 쉽게 드러나는 영역(예: 과제리더십)에서는 일치성이 높게 나타나는 반면, 그 기간내에는 쉽게 드러나지 않는 영역(예: 인간관계 리더십)에서는 일치성이 낮게 나타날 가능성이 있다.

관계성 효과: 만약 집단내 리더십 평정에서 특정 지각자가 특정 표적인물만을 더 높게 혹은 낮게 평정하였다면, 관계성 성분의 변량이 크게 나타난다. 이 효과는 특히 애정관계에서 크게 나타난다. 예를 들어 호감평정은 기본적으로 이자적(dyadic) 속성을 지니고 있기 때문에 A는 B만을 다른 표적인물(C, D)보다 높게 평정하지만, C는 다른 표적인물보다 D만을 높게 평정할 수 있다. 즉 평정에서 나타나는 양자간의 고유한 변량이 관계성 효과이다. Kenny(1994)에 따르면, 이러한 관계성 효과는 첫째, 지각자마다 표적인물에 대해 알고 있는 정보가 다르기 때문, 둘째 표적인물의 같은 행동이라도 지각자마다 그것을 다르게 해석하기 때문, 마지막으로 평정시점에서 지각자들의 감정상태가 다르기 때문이라고 주장하였다. 기존의 연구들(예: Kenny, 1994 참조)에 따르면, 성격지각에서는 관계성 효과가 약 20%인 반면 호감의 지각에서는 그보다 훨씬 많은 전체 변량의 약 40% 정도이었다. 이를 근거로 본 연구에서도 대략 20~40% 정도의 관계성 효과가 예상된다.

표적의 개인차 변인과 표적효과간의 상관계수: 표적이 지닌 개인차 변인과 표적효과간의 상관계수는 표적의 개인차 변인에 따라 그가 다른 구성원들로부터 어떻게 평가되는지를 알려 주는 지표이다. 예를 들어 표적의 개인차 변인이 연령인 경우이고 표적효과가 성실성인 경우, 둘간의 상관이 높다면, 표적의 연령이 높을수록 그는 다른 구성원들로부터 성실하다고 평가받음을 의미한다.

자기지각과 표적효과간의 상관계수: 이는 특정 차원(예: 외향성)에서 자기지각과 타인들의 자신에 대한 평가가 얼마나 일치하는지를 알려주는 지표이다. 예를 들어 자신을 내성적이라고 평가한 사람은 남들로부터도 내성적이라고 평가되는지를 알려주는 지표이다. Kenny(1994)는 이를 표적정확도(target accuracy)라 불렀다.

관계성 효과간의 상관계수: 같은 집단내 두 사람(A와 B) 관계에서 A가 B를 특정 차원(예: 외향성)에서 평가한 평가치와 또 다른 차원(예: 과제리더십)에서 평가한 평가치간의 상관계수이다. 예를 들어 A가 B를 (다른 사람에 비해 특별히) 외향적이라고 평가하면, A는 B를 (역시 다른 사람에 비해 특별히) 과제리더십이 높다고 평가하는지를 알려주는 지표이다.

연구문제

이 논문에서는 문제해결을 위한 일시적인 집

단에 소속된 대학생들에게 간단한 집단문제를 해결을 하도록 하고 이러한 과정에서 서로 영향력을 발휘하게 하여 상호간의 성격특성 및 리더십을 평가하도록 하였다. 이를 통해 먼저 집단과제를 수행하는 동안 각 구성원의 행동을 관찰한 후, 상대방에 비해 자신의 성격특성과 두 가지 리더십을 더 높게 지각하는 자기고양 편향이 나타나는지를 살펴볼 것이다.

둘째, 암묵적 리더십이론과 기존의 연구들(예: Kirkpatrick & Locke, 1991)에 근거하여 과제리더십 평정은 외향성, 성실성, 교양성과 정적 관계를 보여 줄 것으로 예상할 수 있다. 반면 인간관계 리더십은 과제리더십과 반대로 우호성과 정서안정성 특성과 높은 관계가 있을 것으로 예상할 수 있다. 즉 외향성, 성실성, 및 교양성이 높은 사람일수록 타 구성원들로부터 과제 리더십도 높은 평가를 받는 반면, 우호성과 정서안정성이 높은 사람일수록 인간관계 리더십에서 높은 평가를 받을 가능성이 있다.

셋째, 일련의 과제수행을 거친 후 내리는 특성과 리더십 평가에서 평가일치도는 어느 정도인지, 세부적으로는 과제리더십과 인간관계 리더십 중 어느 영역에서 일치성이 더 높게 타나나는지를 살펴 볼 것이다. 즉 짧은 기간의 집단과제 수행장면을 경험한 집단도 리더십 평정에서 누가 리더가 되는 것이 좋은지에 대한 구성원간 의견일치가 있는지를 살펴 볼 것이다. 구체적으로는 관찰가능성이 높은 특성들(예: 외향성)로 결정되는 과제지향적 리더십에 대한 구성원간 의견일치도가 높을 것이나, 상대적으로 관찰가능성이 낮은 특성들(예: 우호성)로 결정되는 인간관계 리더십에 대한 구성원간 의견일치도가 낮을 것으로 예상된다. 또한 특성과 리더십 평가에서 지각자(혹은 평가자) 요인과 표적인물(혹은 평가대상자) 요인 중 어느 요인이 평가에 더 많은 영향을 주는지를 살펴 볼 것이다.

넷째, 리더십 지각에 영향을 줄 것으로 보이는 표적의 개인차 변인인 성과 연령의 효과를 살펴볼 것이다. 성 고정관념에 근거하면, 표적이 남성인 경우는 과제 리더십에서 높게 평가되는 반면, 표적이 여성인 경우는 인간관계 리더십에서 높게 평가될 가능성이 크다. 그 이외에도 상대방의 나이와 그에 대한 두 리더십 평정은 정비례할 가능성이 있다.

마지막으로 과제수행 집단에서는 객관적으로 서로의 행동을 관찰할 수 있는 상황이므로, 두 종류의 리더십 평정에서 정확도(자신에 리더십 평정치와 타인들의 자신에 대한 평정치간 일치도)가 높게 나타날 것이다.

방 법

실험참가자

호서대학교에서 심리학개론 과목을 수강하는 남녀학생 224명이 실험에 참여하였다. 이들을 대상으로 무작위로 56개의 혼성 4인조(남자 2명, 여자 2명)를 구성하였다. 집단별로 실험에 참여하도록 하였다. 실험이 학기 초에 실시되었기 때문에 피험자들은 사전에 서로 모르는 사이이었으며, 친구인 경우는 같은 조에서 제외시켰다.

절차

우선 피험자들이 4명을 한 집단으로 실험실에 도착하면 각자에게 A, B, C, D로 구분되는 명찰을 하나씩 가슴에 달도록 하였다. 그런 다음, 피험자들에게 본 연구가 집단의 의사결정 과정을 알아보고자 하는 것으로 소개하였다. 구체적으로 "이전 연구들에서는 집단수행이 개인수행보다 질적, 양적인 측면에서 더 우수하며, 집단수행으

로 단일한 해결책을 만들어 내는데 여러 방법을 사용할 수 있음이 밝혀져 왔습니다. 본 연구에서도 이러한 집단의사결정과정을 알아보고자 합니다. 앞으로 여러분이 할 과제는 탁자 위에 놓인 과제지시문을 읽고 여러분 각자의 의견을 실험자가 나눠주는 종이에 적어주시고 나중에 이를 토대로 집단토의에 응해 주시면 됩니다. 실험에 참가하는 동안 여러분이 앉아 있는 책상 오른쪽 위에 부착된 A, B, C, D의 기호는 여러분을 식별하는 단서이니 잊지 말고 기억해 주시기 바랍니다."라고 지시하였다.

집단토의 과제를 위하여 피험자들에게 그들이 함께 남해안을 항해 중에 조난을 당하여 생존한 사람들이라고 가정하도록 하였다. 그런 다음 "당신이 탄 배는 원인 모를 화재로 많은 인명들과 화물들을 손실하였습니다. 특히 선장과 기관장 등 배를 조종할 수 있는 사람들은 모두 사망하여 남은 사람들에게는 해상에서의 생존문제가 난생 처음 부닥친 문제입니다. 배는 서서히 침몰하고 있으며 화재를 진압하는 동안 다수의 항해장비들이 손상되어 선박의 정확한 위치도 알 수 없습니다. 단지 2시간 전의 위치가 가장 가까운 육지로부터 약 40마일 떨어져 있다고 추정할 수 있을 뿐입니다. 가라앉고 있는 배로부터 탈출할 수 있는 구명정과 9개의 품목들(육분의-위치 확인용 항해장비, 면도용 거울-구조항공기로 보내는 신호용, 10리터들이 물통, 비상식량 한 상자, 남해안 해도, 구명재킷, 구조신호용 불꽃 탄, 낚시도구 한 세트, 4m 나일론 밧줄이 포함된 구명환)은 화재를 진압한 후에도 손상되지 않고 남은 것들입니다. 당신이 할 일은 구명정의 지휘자로서 구명정이 작기 때문에 유사시 덜 중요한 품목은 버려야 하므로 이들 물건들이 생존에 꼭 중요하다고 판단되는 순서에 따라서 가장 중요한 품목에서부터 중요도 순서를 정하는 것입니다."라고 지시하였다.

각 피험자들에게 제한시간 3분 동안 9개의 품목들에 대한 우선순위를 정하고 나면, 각 개인별로 자신의 결정에 대해 나머지 3명의 구성원들에게 자신이 그렇게 결정한 이유를 설명하여 최대한 납득시키도록 하였다. 이때 설명순서는 임의대로 배정된 명찰문자 A, B, C, 및 D의 순서로 하였으며, 각 개인의 설명을 위한 제한시간은 5분이었다. 모든 피험자의 설명이 끝나면 그들 각자에게 성격특성과 리더십을 평가할 수 있도록 제작된 평가서를 나눠주고 자신을 포함한 모든 구성원을 각각 평가하도록 하였다.

성격특성 및 리더십 평가

피험자들에게는 자신을 포함한 같은 집단의 타인들에 대해 5개의 성격특성, 신체적 매력도, 및 2가지 리더십을 평가하도록 하였다. 모든 평정은 공통적으로 7점 척도(전혀 그렇지 않다-매우 그렇다)로 제작되었으며, 응답지의 마지막 장에는 별도의 용지에 개인차 변인을 알아보기 위하여 피험자의 성별, 나이, 학년, 전공 등을 묻는 문항을 포함시켰다.

5요인 성격특성의 평가를 위하여 5요인 모형(Five Factor Model)을 측정하는 검사인 Big-Five 성격심리 검사(유태용, 김명언, 이도형, 1997)와 Costa와 McCrae(1985)의 각 요인에 해당하는 문항을 참고하여 본 연구자들이 각 차원에서 2문항씩 모두 10문항을 선정하여 사용하였다. 구체적 본 연구에 사용된 문항들은 외향성(활동적이다, 사교적이다), 성실성(열심히 한다, 효율적이다), 우호성(호흡이 맞는다, 협동적이다), 정서적 안정성(안정적이다, 차분하다), 교양성(영리하다, 창의적이다) 등이다. 각 문항에 대해 자신(혹은 타인들 각각)을 전혀 그렇지 않다(1)에서 매우 그렇다(7)까지의 7점 척도 상에 평정하도록 하였다. 또

표 1. 본 연구에서 사용한 라운드 로빈 방식의 자기 및 타인평가

평가자	표적대상			
	A	B	C	D
A	자기 평가	타인1 평가	타인2 평가	타인3 평가
B	타인1 평가	자기 평가	타인2 평가	타인3 평가
C	타인1 평가	타인2 평가	자기 평가	타인3 평가
D	타인1 평가	타인2 평가	타인3 평가	자기 평가

한 자신과 상대방의 외모평정을 위해 "얼굴이 잘 생겼다"와 "몸매가 좋다"라는 물음에 역시 전혀 그렇지 않다(1)에서 매우 그렇다(7)까지의 7점 척도 상에 평정하도록 하였다. 각 차원을 측정하는 두 문항간의 상관계수는 교양성 차원은 .44이었으나, 나머지 차원은 성실성(.72)~외향성 차원(.99) 모두에서 높았기 때문에 두 문항의 평균점수를 각 차원점수로 하였다.

두 종류의 리더십 평정은 본 연구자들이 리더행동기술문(LBDQ: Leader Behavior Description Questionnaire)을 참조하여 과제지향 리더십을 나타내는 2문항(자신의 입장을 분명히 밝힌다, 집단과제가 잘 수행되게 노력한다)과 관계지향 리더십을 나타내는 2문항(다른 성원들의 말을 경청한다, 우호적이며 친근하다)을 제시하여 전혀 그렇지 않다(1)에서 매우 그렇다(7)까지의 7점 척도 상에 평정하도록 하였다. 두 리더십 차원을 측정하는 두 문항간의 상관계수는 관계지향 리더십의 경우 .96이었고, 과제 리더십의 경우 .80이었다.

설계

4인으로 구성된 한 집단의 모든 구성원들이 자신을 포함한 나머지 다른 모든 구성원들을 서로 평가하도록 고안된 설계를 사용하였다. 즉 Kenny (Kenny, 1994; Kenny & La Voie, 1984)가 라운드 로빈(round robin) 방식이라 부르는 것이었다(표 1 참조). 4인이 한 집단으로 구성된 본 연구에서 구체적인 평정 순서는 먼저 자신에 대한 평가를 하도록 한 후, 차례로 다른 3명에 대해 평가하도록 하였다.

표 1에서 보듯, 평가의 순서는 모든 연구참여자가 먼저 자기평가 설문지에 평가를 한 후, 다른 집단성원들을 차례로 평가하도록 하였다. 예를 들어 집단성원 A는 자기평가 후, 먼저 타인평가 설문지에 B를 평가하고, 그 다음 C를 평가하고, 마지막으로 D를 평가하였다. 집단성원 B는 자기평가 후, 첫 번째 타인평가 설문지에 A를 평가하고, 그 다음으로 C를 평가하고, 마지막으로 D를 평가하도록 하였다. 4인 집단에서 평가자 A~D의 기호배정이 무선적으로 이루어졌기 때문에 한 집단내에서 타인평가의 순서를 상쇄시키는 절차를 사용하지 않았다.

결 과

각 성격특성을 측정하는 두 문항간의 상관계수는 외향성(.98), 우호성(.93), 성실성(.84), 정서안정성(1.00), 및 교양성(.66) 등으로 매우 높았으며, 외모 측정을 위한 두 문항은 .95의 상관을 보여주었다. 두 리더십을 측정하는 문항간의 상관은

과제리더십의 경우 .86, 인간관계 리더십의 경우 .87이었다. 본 연구에서는 각 성격특성과 리더십을 측정하는 두 문항의 평균을 해당 측정치로 정의하였다.

특성과 리더십 평정에서의 자기고양 편향

여러 특성과 두 가지 리더십 평가에서 자기평가 대 타인평가의 차이를 알아보기 위해 자기평가 점수(예: A의 A평가)와 그의 타인평가 점수(예: A의 B, C, D에 대한 평균 평가치)의 평균을 비교하였다. 그 결과가 표 2에 나와 있다.

표 2에서 보 듯, 전체적으로는 자기고양 편향보다는 자기겸양 편향이 나타났으며, 성실성, 정서안정성, 교양성, 및 외모평가에서는 자기겸양 편향이 유의하게 나타났다, $ps<.05$. 연구의 관심사인 두 종류의 리더십 평가 모두에서 자기고양 편향이 나타나지 않았다.

성격특성과 리더십

5가지 성격특성 평정치와 외모평정에 따른 두 가지 리더십 평정간의 상관계수가 표 3에 나와 있다.

전체적으로 성격특성과 관련된 리더십 유형은 과제리더십이었다. 즉 5가지 성격특성은 인간관계 리더십 평정보다는 과제 리더십 평정과 관련이 높았다. 한편 두 리더십 평정치간의 상관계수는 .175로서 유의하지 않아 두 리더십 평정이 독립적이라는 기존 연구결과들을 재입증해 주었다.

구체적으로는 과제 리더십 평정치는 정서안정성($r=.103$)과 외모평정($r=.087$)을 제외한 4가지 성격특성 평정과 정적 관계가 있었다. 특히 교양성($r=.741$)과 성실성($r=.539$)과는 매우 높은 관련이 있었다, $ps<.05$.

한편 인간관계 리더십은 우호성($r=.428$)과 외모평정($r=.214$)과 정적 관계가 있었으나 다른 특성평정과는 무관하였다. 인간관계리더십은 우호성과 정서안정성이 높은 사람일수록, 구성원들로부터 인간관계 리더십을 높게 평가받은 것으로 보았으나, 정서안정성과 인간관계 리더십간에는 유의한 상관이 없었다, $r(54)=.177$, ns.

표 3. 성격특성과 리더십 평정간의 상관계수

	외향성	우호성	성실성	정서안정성	교양성	외모
과제 리더십	.398**	.335**	.539**	.103	.741**	.087
인간관계 리더십	.037	.428*	.120	.177	.111	.214*

* $p<.05$, ** $p<.01$(일방검증), $df= G-2 = 54$.

표 2. 자신과 타인의 성격특성과 리더십 평정 평균치 및 차이

판단대상	외향성	우호성	성실성	정서안정성	교양성	외모	관계리더십	과제리더십	전체
자기평가	4.49	4.52	4.53	4.21	4.16	3.66	4.72	4.72	4.38
타인평가	4.59	4.64	4.80	4.61	4.48	4.32	4.67	4.87	4.62
차이값	-0.10	-0.12	-0.27*	-0.40*	-0.32*	-0.66*	0.05	-0.15	-0.24*

수치는 7점 척도상의 평균임. * $p<.05$(양방검증), $df= G-1 = 55$.

성격특성과 리더십 평정에서의 합의성

먼저 5개의 성격특성, 외모평가, 및 2가지 리더십 지각에서 나타난 지각자 효과와 표적인물 효과의 크기를 살펴보았다. 그 결과의 요약이 표 4에 제시되어 있다.

표 4에서 보 듯, 전체적으로는 지각자 효과가 평균 26.7%, 표적인물 효과가 평균 9.5%, 관계성 효과가 평균 28.8%이었다. 8개의 평가차원에서 외향성과 정서안정성을 제외하곤 대체로 지각자 효과가 표적인물 효과에 비해 크게 나타났다. 특히 성격특성 지각에서는 우호성[$t(55)=3.28$, $p<.01$], 성실성[$t(55)=3.78$, $p<.01$], 및 교양성[$t(55)=3.36$, $p<.01$]에서 지각자 효과가 표적인물 효과보다 더 크게 나타났다. 이 결과는 이들 특성의 평가에서는 표적인물의 특징이나 행동보다는 지각자의 평가기준(예: 고정관념)이 더 큰 영향을 주고 있음을 시사하는 것이다. 인간관계 리더십[$t(55)=4.46$, $p<.01$]과 과제리더십[$t(55)=2.05$, $p<.05$]에서도 지각자 효과가 표적인물 효과보다 더 컸지만, 그 차이는 전자의 경우가 더 크게 나타났다.

평정의 일치성(혹은 합의성)을 의미하는 표적인물 효과에서는 단시간의 만남으로도 비교적 상대방을 어느 정도 파악할 수 있는 특성(외향성과 정서안정성)이 다른 특성(우호성, 성실성, 및 교양성)에 비해 높게 나타났다, $F(4, 55)=4.90$, $p<.01$. 또한 외모평가에서도 어느 정도 지각자간의 평가가 일치하고 있음을 볼 수 있다.

예상대로 리더십 지각에서도 비교적 상대방 파악이 쉬운 특성(예: 성실성, 교양성)에 의해 결정되는 과제리더십 지각(12.8%)이 관찰가능성이 낮은 특성(예: 우호성)에 의해 결정되는 인간관계 리더십지각(3.1%)에 비해 지각자들의 평가자간의 일치가 더 높았다, $t(55)=2.26$, $p<.03$.

리더십 지각과 관련된 개인차 변인의 효과

표적인물의 성과 나이에 따른 5가지 성격특성과 리더십 평정이 다른지를 알아보았다. 성의 경우 상관계수 부호가 +인 경우는 표적인물이 여성인 경우보다 남성인 경우에서 각 평정치가 높

표 4. 성격특성, 외모, 및 리더십 지각의 성분별 효과 크기

	효과			
	지각자	표적인물	관계성	오차
외향성	.211*	.232*	.346*	.206
우호성	.274*	.108*	.344*	.238
성실성	.319*	.052	.250*	.289
정서안정성	.192*	.237*	.395*	.175
교양성	.208*	.018	.352*	.288
외모	.303*	.145*	.274*	.239
인간관계 리더십	.349*	.031	.201*	.327
과제 리더십	.273*	.128*	.140*	.363

수치는 전체변량 중 각 효과가 차지하는 비율임.

* 단일집단 t-검증에서 $p<.05$. $df = G-1 = 55$.

표 5. 표적인물의 성과 나이에 따른 성격특성과 리더십 평정

	외향성	우호성	성실성	정서안정성	교양성	외모	인간관계	과제
성	.034	-.006	.179	.008	.715**	-.148	.038	-.034
나이	.032	.013	.113	.104	.614**	-.013	-.206	.282*

* $p<.05$, ** $p<.01$(일방검증), $df = G-2 = 54$.

음을 의미하고, 나이는 상관계수 부호가 +인 경우 표적인물이 나이가 많을수록, 각 평정치가 높음을 의미한다.

표 5에서 보 듯, 표적인물의 성은 두 종류의 리더십 평정과 유의한 관계가 없었다, 각각 $r(54)= .038$, ns, $r(54)=-.034$, ns. 이는 인간관계 리더십의 경우 여성표적에 대한 평정이 더 높을 것이고(상관계수 부호가 -), 과제 리더십의 경우 남성표적에 대한 평정이 더 높을 것이라는 예상과 다른 결과이다. 반면 표적의 나이는 인간관계 리더십과는 무관하였으나, 과제 리더십 평정과는 유의한 상관이 있었다, $r(54)=.282$, $p<.05$. 이는 나이가 많은 사람일수록 구성원들로부터 과제리더십 평정에서 높은 평가를 받았음을 의미한다.

한편 성격특성의 평정에서는 교양성의 경우에서만 표적의 성과 나이의 효과가 있었다. 구체적으로는 여성보다는 남성이 교양성(능력)에서 높게 평정되었으며, $r(54)=.715$, $p<.01$, 표적의 나이가 많을수록 교양성이 높게 평가되었다, $r(54)=.614$, $p<.01$. 다른 특성의 평가는 모두 표적의 성과 나이에 따라 다르게 나타나지 않았다.

특성 및 리더십 평정의 정확성

본 연구에서는 5가지 성격특성, 외모, 및 두 종류의 리더십 평정에서 다른 사람의 자신에 대한 평정과 자기평정이 얼마나 일치하는지의 정도를 정확성 지표로 삼았다. 예를 들어 표 6에서 보 듯, 자신의 과제 리더십 평정치와 타인들의 자신에 대한 평정치간 일치도가 유의하게 나타났다, $r(54)= .307$, $p<.01$. 이는 A가 자신의 과제리더십이 높다고 평가한 경우 타인들도 A의 과제리더십을 높게 평가했다는 의미이다.

즉 표 6에서 보 듯, 성실성과 인간관계 리더십을 제외한 모든 차원에서 자기평가를 준거로 보았을 때 타인들의 평정치는 매우 정확한 것으로 나타났다. 특히 집단 과제수행에서 드러나기 쉬운 외향성($r=.680$)과 교양성($r=.543$)의 경우에서 정확성이 높았다. 반면 외모평정에서 정확도가 유의하였으나, 상식과는 달리 그리 높게 나타나지 않았다. 리더십의 경우 과제리더십의 정확도는 유의하게 높았으나, $r(54)=.307$, $p<.01$, 인간관계 리더십의 정확도는 유의하지 않았다, $r(54)=.102$, ns.

표 6. 성격특성, 외모, 및 리더십 평정에서의 정확성 크기

외향성	우호성	성실성	정서안정성	교양성	외모	인간관계 리더십	과제 리더십
.680**	.362**	.192	.402**	.543**	.343**	.102	.307**

** $p<.01$(일방검증), $df= G-2 = 54$.

요약 및 논의

본 논문에서는 문제해결을 위해 임의로 구성된 집단에서 구성원간의 상호 평가를 통해 리더십 지각과 관련된 몇 가지 연구물음을 살펴보고자 하였다. 본 연구의 주요결과는 다음과 같다. 먼저 전체적으로는 자기고양 편향보다는 자기겸양 편향이 나타났으며, 일부 성격특성(성실성, 정서안정성, 교양성, 외모)에서는 오히려 자기겸양 편향이 유의하게 나타났고, 두 종류의 리더십 평가에서도 자기고양 편향이 나타나지 않았다. 이는 과제수행집단에서 상대적으로 타 구성원들과 비교하여 자신의 능력이 확인되는 과제리더십보다는 잘 드러나지 않는 인간관계 리더십에서 자기고양 편향이 나타날 것이라는 본 연구의 예상을 지지하지 않는 결과이다.

이처럼 최근의 일부 연구들(예: 고재홍, 전병우, 2003)과 같이 본 연구에서도 전체적으로 자기고양 편향보다는 자기겸양 편향이 나타난 몇 가지 이유를 생각해 볼 수 있다. 하나는 타인과의 비교에서 나타나는 자기고양 편향의 경우에도 자신을 애매한 타인들과 비교하는 경우와 실제로 존재하는 가시적인 타인들과 비교하는 경우로 구별할 수 있다. 이때 전자의 경우는 자신의 비교대상이 (모호한) "평균적인 타인들"이고 이런 경우 대체로 자기고양 편향이 나타난다(예: Cross, 1977). 그러나 후자의 경우는 실제의 타인(예: 실제 집단의 동료)과 자신을 비교하는 경우로서 이런 경우는 자기고양 편향이 매우 작거나 오히려 자기겸양이 나타난다는 결과들(예: Buckingham & Alicke, 2002)로 볼 때 본 연구는 후자에 해당하기 때문이다.

다른 하나는 서구의 연구결과들과는 달리 우리나라 사람들에게 자기고양 편향보다는 자기겸양 편향이 나타나는 것은 우리나라 사회가 집합주의 문화를 지니고 있기 때문일 것이다. 북미를 중심으로 한 개인주의 사회(Hofstede, 1991)에서는 개인의 독립성과 자율성을 중시하기 때문에 자신의 부적 측면은 회피하고 축소하는 반면, 정적 측면은 확인하고 드러냄으로써 자존감을 증진시키는 노력을 한다. 우리나라와 같은 집합주의 사회에서는 대인관계를 중시하기 때문에 자기 억제를 강조하여 자신의 정적 측면은 덜 드러내고, 부적 측면은 확인하고 수정함으로써 집단의 조화를 증진시키는 노력을 한다(조긍호, 1993).

둘째, 전체적으로는 지각자 효과가 평균 26.7%, 표적인물 효과가 평균 9.5%, 관계성 효과가 평균 28.8%이었다. 성격특성 평정을 다룬 여러 연구의 각 효과를 요약한 Kenny(1994)에 따르면, 성격특성 지각에서 전체 변량 중 지각자 효과가 약 20%, 표적효과가 약 18%, 그리고 관계성 효과가 약 20% 정도이었다. 본 연구에서는 기존의 연구들보다 표적효과가 약간 낮게 나타났으나 전체적으로 유사한 결과이었다. 이는 기존의 많은 대인지각 연구들(예: Malloy & Yarlas, 1996)에서 주로 관심을 두었던 표적효과가 지각자 효과에 비해 대체로 낮게 나타난 결과와도 일치한다. 특히 짧은 시간의 만남만으로 비교적 상대방을 어느 정도 파악할 수 있는 특성(외향성과 정서안정성)이 다른 특성(우호성, 성실성, 및 교양성)에 비해 평가자들의 평가일치성(혹은 합의성, consensus)을 의미하는 표적효과가 더 높게 나타난 결과는 상식과 일치하는 결과이다. 또한 예상대로 본 연구의 리더십 평정의 결과도 비교적 상대방 파악이 쉬운 특성들로 결정될 것으로 보이는 과제리더십이 관찰가능성이 낮은 특성들로 결정될 것으로 보이는 인간관계 리더십지각에 비해 표적효과가 높게 나타났다.

셋째, 성격특성의 평가와 두 리더십 평가간의 관계에서 과제 리더십은 주로 교양성과 성실성

평가와 관련이 있는 반면, 인간관계 리더십은 우호성과 외모평정과 정적 관계가 있었다. 본 연구에서 과제 리더십 평정과 교양성 평정간에 가장 높은 상관이 나타난 이유는 본 연구의 과제가 정신적 능력을 요구하는 것이었기 때문에 피험자들이 표적인물을 영리하고 창의적이라고 지각할수록, 그의 과제 리더십을 높게 평정하였기 때문으로 보인다. 또한 과제리더십 평정이 외향성, 성실성, 및 교양성 평정과 정적 관계를 보여 줄 것이라는 본 연구의 예상을 대체로 지지하는 결과이다. 즉 이 결과는 결과적으로 암묵적 리더십 이론을 대체로 지지하는 결과이다. 또한 본 연구에서는 표적인물이 남성인 경우는 과제리더십, 여성인 경우는 인간관계 리더십에서 높은 평가를 받을 것으로 예상하였으나 표적의 성에 따른 리더십 평가차이는 없었다. 그러나 표적의 나이가 많은 사람일수록 구성원들로부터 과제 리더십 평정에서 높은 평가를 받았다. 대체로 연령효과가 매우 제한적으로 나타난 이유 중 하나는 본 연구에 참여한 피험자들의 연령의 변산이 크지 않았기 때문일 가능성이 있다.

넷째, 짧은 시간동안의 만남이었음에도 불구하고 대부분의 평가차원에서 구성원들의 상대방에 대한 평가는 상당히 정확한 것으로 나타났다. 리더십의 경우에서도 인간관계 리더십의 정확도는 유의하지 않았으나, 과제리더십의 정확도는 유의하게 높았다. 이는 두 종류의 리더십 모두에서 정확도가 높을 것이라는 본 연구의 예상을 부분적으로 지지하는 결과이다. 이처럼 자신의 평가와 타인들의 자신에 대한 평가가 일치하는 것은 Mead(1934)의 상징적 상호작용이론(symbolic interaction theory)으로 설명할 수 있을 것이다. 이 이론에 따르면 개인의 자기평가는 실제로 스스로에 대한 평가이기보다는 중요한 타인들의 영향을 받는다는 것이다. 다시 말해 사람들은 중요한 사람(평가자)의 눈을 통해 자신을 본다는 것이다(Cook & Douglas, 1998). 그러므로 본 연구에서도 자신이 속한 집단의 타인들이 자신을 어떻게 보느냐에 따라 자신 스스로의 평가가 영향을 받았기 때문에 둘 간의 일치도(정확도)가 높게 나타났을 가능성이 있다. 또 다른 이유는 Bem (1972)의 자기지각(self-perception)이론에서 근거를 찾을 수 있다. 이 이론에 따르면, 어떤 사람의 행동은 타인의 그 사람에 대한 지각(평가)의 자료가 될 뿐만 아니라 자신의 자신에 대한 지각(평가)의 자료가 된다는 것이다. 그러므로 지각자가 타인이든 자신이든 집단 속에서 같은 행동을 보고 내리는 평가이므로 둘 간에 일치하게 나타났을 가능성이 있다.

마지막으로 본 연구의 제한점으로 언급할 수 있는 것들 중 하나는 본 연구에 사용된 과제이다. 본 연구에서는 리더십 지각을 보기 위하여 '생존에 필요한 물품의 중요도를 정하여 타 구성원들을 설득하도록 하는 것이었다. 이 과제는 주로 각자의 논리적 사고와 표현력이 반영되는 것으로 볼 수 있으므로 전반적인 상대방의 평가를 이끌어 내기 어려운 측면이 있다. 즉 그 결과 집단토의에서 발언을 유창하게 하는 사람이 리더십 평정을 포함한 여러 차원의 평정에서 좋은 평가를 얻을 수 있을 수도 있다. 이런 이유로 외향성과 교양성에서 자기평정과 타인평정 간 일치도가 높게 나타났다고도 해석할 수 있다.

둘째, 본 연구에서 낯선 사람들 간에 5분간의 토의를 통하여 '지각된' 리더십을 측정한 것도 리더십을 설명하는 중요 독립변인으로서의 신뢰성에 의문을 제기할 수 있을 것이다. 후속 연구에서는 보다 일반적인 과제상황에서 리더십 지각의 여러 측면을 측정하기 위해서는 비교적 장기적이고 안정된 상황을 설정할 필요가 있다. 예를 들어 지도자가 없는 집단 안에서 집단토의를

하거나 질의응답을 하는 상황을 만들어 리더십 출현과 관련된 물음들을 재검증할 필요가 있을 것이다.

셋째 본 연구에서는 성격측정을 위해 Big 5 각각의 차원에 해당하는 2문항을 배정하였다. 각 차원을 측정하기 위한 문항들 중 연주자들이 기존연구를 참조하여 임의로 대표적 문항을 선정하여 사용하였다. 이와 관련된 가능한 문제점들 중 하나는 척도의 신뢰도이다. 비록 각 차원을 대표하는 두 문항간의 상관이 매우 높게 나타났지만(결과부분 참조), 그들 이들 두 문항이 각 성격차원을 신뢰롭게 측정하고 있다는 보장은 없다. 또 다른 하나는 성격특성을 평가하기 위한 일부의 문항과 리더십 평가를 위한 문항의 내용이 상당히 유사하거나 역상관을 보일 수 있는 것들이 포함되어 있었다. 리더십평가에서 나온 쓰인 관계 지향적 리더십 문항의 경우 '우호적이며 친근하다'는 리더십 평정이 아니라 일종의 성격 평정을 위한 문항으로 볼 수도 있다. 그 결과 우호성 평정은 인간관계 평정과는 높은 상관을 보여주었으나 과제리더십 평정과는 높은 상관이 없었다고 해석할 수도 있다. 즉 후속연구에서는 리더십 평정에서 성격평정과는 구분이 되는 문항을 개발할 필요가 있다. 또한 과제리더십 평가에 사용된 문항 중 '집단과제가 잘 수행되게 노력한다'의 경우 실제로는 자기 개인의 논리와 정당성을 보이거나 오히려 집단과제 해결의 효율에 역행하는 지표로 해석할 수도 있을 것이다. 그러므로 본 연구에서는 실제집단에서 나타나는 협의, 조정, 타협, 및 충돌과 같은 역동적 집단 상호작용 과정에서 각 구성원의 상대방에 대한 평가를 살펴보지 못하였다.

참고문헌

고재홍, 전병우 (2003). 두 자기평가 편향과 자존감간의 관계. 한국심리학회지: 사회 및 성격, 제 17권 2호, 1-16.

유태용, 김명언, 이도형 (1997). 5요인 성격검사의 개발 및 타당화 연구. 한국심리학회지: 산업 및 조직, 제 10권 1호, 85-102.

조긍호 (1993). 대인평가의 문화간 차이: 대인평가 이원모형의 확대시론. 한국심리학회지: 사회, 제 7권 1호, 124-149.

Alicke, M. D. (1985). Global self-evaluation as determined by the desirability and controllability of trait adjectives. *Journal of Personality and Social Psychology, 49,* 1621-1630.

Bartol, K. M., & Martin, D. C.(1986). Women and man in task groups. In R. D. Ashmore & F. K. DelBoca(Eds), *The social Psychology of female-male relations*(pp. 259-310). NY: Academic Press.

Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications* (3rd ed.). NY: The Free Press.

Bem, D. J. (1972). Self-perception theory. In L. Berkowitz(Ed.), *Advances in experimental social psychology*(Vol. 6, pp. 1-62). NY: Academic Press.

Binning, J. F., Zaba, J. F., & Whattam, J. C. (1986). Explaining the biasing effects of performance cues in terms of cognitive categorizations. *Academy of Management Journal, 29,* 521-535.

Buckingham, J. T., & Alicke, M. D. (2002). The influence of individual versus aggregate social comparison and the presence of others on

self-evaluations. *Journal of Personality and Social Psychology, 83,* 1117-1130.

Cook, W. l., & Douglas, E. M. (1998). The looking-glass self in family context: A social relations analysis. *Journal of Family Psychology, 12.* 299-309.

Costa, P. T., & McCrae, R. R. (1985). *The NEO personality inventory.* FL: Psychological ssessment Resources.

Croker, J., & McGraw, K. M. (1984). What's good for the goose is not good for the gender: Solo status as an obstacle to occupational achievement for male and females. *American Behavioral Scientist, 27,* 357-369.

Cross, P. (1977). Not can but will college teachers be improved? *New Directions for Higher Education, 17,* 1-15.

Eagly, A. H. (1987). *Sex difference in social behavior: A social-role interpretation.* Hillsdale, NJ: Erlbaum.

Eagly, A. H., & Johnson, B. (1990). Gender and leadership style: A meta-analysis. *Psychological Bulletin, 108,* 233-256.

Eagly, A. H., Karau, S. J., & Makhijani, M. (1995). Gender and the effectiveness of leaders: A meta-analysis. *Journal of Personality and Social Psychology, 117,* 125-145.

Forsyth, D. R., Heiney, M. M., & Wright, S. S. (1997). Biases in appraisals of women leaders. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice, 1,* 98-103.

Funder, D. C. (1987). Errors and mistakes: Evaluating the accuracy of social judgment. *Psychological Bulletin, 101,* 75-90.

Gallup, G. H. (1990). *The Gallup poll.* Wilmington, DE: Scholarly Resources.

Geis, R. G., Boston, M. B., & Hoffman, N. (1985). Sex of authority role models and achievement by men and women: Leadership performance and recognition. *Journal of Personality and Social Psychology, 49,* 636-653.

Heilman, M. E., Block, C. J., & Martell, R. F. (1995). Sex stereotypes: Do they influence perceptions of managers? *Journal of Social Behavior and Personality, 10,* 237-252.

Heine, S. J., & Lehman, D. R. (1997). The cultural construction of self-enhancement: An examination of group-serving biases. *Journal of Personality and Social Psychology, 72,* 1268-1283.

Hofstede, G. (1991). *Culture and organization: Software of the mind.* London, England: McGraw-Hill.

Hollander, E. P. (1985). Leadership and power. In G. Lindzey and E. Aronson(Eds.), *The handbook of social psychology*(3rd ed., Vol 2, pp. 485-537). NY: Random House.

John, O. P., & Robin, R. W. (1994). Accuracy and bias in self-perception: Individual differences in self-enhancement and the role of narcissism. *Journal of Personality and Social Psychology, 66,* 206-219.

Jones, E. E. (1985). Major developments in social psychology during the past five decades. In G. Lindzey & E. Aronson(Eds.), *The handbook of social psychology*(3rd ed., Vol. 1, pp. 47-107). NY: Random House.

Kenney, R. A., Schwartz-Kenney, B. M., & Blascovich, J. (1996). Implicit Leadership theories: Defining leaders described as worthy of influence. *Personality and Social Psychology Bulletin, 22,* 1128-1143.

Kenny, D. A. (1981). Interpersonal perception: A

multivariate round robin analysis. In M. B. Brewer and B. E. Collins(Eds.), *Scientific inquiry in the social science*(pp. 288-309). San Francisco: Jorssey-Bass.

Kenny, D. A. (1987). Accuracy in interpersonal perception: A social relations analysis. *Psychological Bulletin, 102,* 390-402.

Kenny, D. A. (1994). *Interpersonal perception*. NY: Guilford.

Kenny, D. A. (2002). http://users.rcn.com/dakenny/srm.htm.

Kenny, D. A., & Acitelli, L. K. (2001). Accuracy and bias in the perception of the partner in a close relationship. *Journal of Personality and Social Psychology, 80,* 439-448.

Kenny, D. A., & La Voie, L. (1984). The social relations model. In L. Berkowitz(Ed.), *Advances in experimental social psychology*(Vol. 18, pp. 142-182). Orlando, FL: Academic Press.

Kenny, D. A., & Winquist, L. (2001). The measurement of interpersonal sensitivity: Design, components, and unit of analysis. In J. Hall & F. Bernieri (Eds.), *Interpersonal sensitivity: Theory, measurement, and applications*(pp. 265-302). Englewood Cliffs NJ: Erlbaum.

Kenny, D. A., & Zaccaro, S. J. (1983). An estimate of variance due to traits in leadership. *Journal of Applied Psychology, 68,* 678-685.

Kirkpatrick, S. A., & Locke, E. A. (1991). Leadership: Do traits matter? *Academy of Management Executive, 5,* 48-60.

Kruglanski, A. W. (1989). The psychology of being "right": The problem of accuracy in social perception and cognition. *Psychological Bulletin, 106,* 395-409.

Levesque, M. J., & Kenny, D. A. (1993). Accuracy of behavioral predictions at zero acquaintance: A social relations analysis. *Journal of Personality and Social Psychology, 65,* 1178-1187.

Lord, R. G., De Vader, C. L., & Alliger, G. M. (1986). A meta-analysis of the relation between personality traits and leadership perceptions: An application of validity generalization procedures. *Journal of Applied Psychology, 71,* 402-410.

Malloy, T. E., Agatstein, F., Yarlas, A., & Albright, L. (1997). Effects of communication, information overlap, and behavioral consistency on consensus in social perception. *Journal of Personality and Social Psychology, 73,* 270-280.

Malloy, T. E., Albright, L., Kenny, D. A., Agatstein, F., R. Winquist, L. (1997). Interpersonal perception and metaperception in nonoverlapping social groups. *Journal of Personality and Social Psychology, 72,* 390-398.

Malloy, T. E., & Yarlas, A. (1996). Interpersonal perception in a social context. *Journal of Personality and Social Psychology, 58,* 419-428.

Mead, G. H. (1934). *Mind, self, and society.* Chicago: University of Chicago Press.

Megargee, E. I. (1969). Influence of sex roles on the manifestation of leadership. *Journal of Applied Psychology, 53,* 377-382.

Nielsen, J. M. (1990). *Sex and gender in society: Perspectives on stratification*. Prospect Heights, IL: Waveland Press.

Nyquist, L. V., & Spence, J. T. (1986). Effects of dispositional dominance and sex role expectations on leadership behaviors. *Journal of Personality and Social Psychology, 50,* 87-93.

Ones, D. S., Mount, M. K., Barrick, M. R., &

Hunter, J. E. (1994). Personality and performance: A critique of the Tett, Jackson, and othstein (1991) meta-analysis. *Personnel Psychology, 47,* 147-156.

Roos, P. A. (1985). *Gender and work: A comparative analysis of industrial societies.* NY: State University of New York Press.

Rubner, M. B. (1991). More workers prefer a man in charge. *American Demographics, 13,* 11.

Sapp, S, G., Harrod, W. J., & Zhao, L. (1996). Leadership emergence in task groups with egalitarian gender-role expectations. *Sex Pole, 34,* 65-83.

Shackelford, S., Wood, W., & Worchel, S. (1996). Behavioral styles and the influence of women in mixed-sex groups. *Social Psychology Quarterly, 59,* 284-293.

Shaw, M. E. (1981). *Group dynamics: The psychology of small group behavior*(3rd ed.). NY: McGraw-Hill.

Snodgrass, S. E., & Rosenthal, R. (1984). Females in charge: Effects of sex of subordinate and romantic attachment status upon self-ratings of dominance. *Journal of Personality, 52,* 355-371.

Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership.* NY: Free Press.

Stratham, A. (1987). The gender model revisited: Differences in the management styles of men and women. *Sex Roles, 16,* 409-429.

Suls, J., Lemos, K., & Stewart, H. L. (2002). Self-esteem, construal, and comparisons with the self, friends, and peers. *Journal of Personality and Social Psychology, 82,* 252-262.

Taylor, S. E., & Brown, J. D.(1988). Illusion and well-being: A social psychological perspective on mental health. *Psychological Bulletin, 103,* 93-210.

Warner, R., Kenny, D. A., & Stoto, M. (1979). A new round robin analysis of variance for social interaction data. *Journal of Personality and Social Psychology, 37,* 1742-1757.

Walker, H. A., Ilardi, B. C., McMahon, A. M., & Fennell, M. L. (1996). Gender, interaction, and leadership. *Social Psychology Quarterly. 59,* 255-272.

Williams, J. E., & Best, D. L. (1990). *Measuring sex stereotypes: A multination study.* Newbury Park, CA: Sage.

Zaccara, S. J. (1995). Leader resources and the nature of organizational problems. *Applied Psychology: An International Review, 44,* 32-36.

Zaccara, S. J., Foti, R. J., & Kenny, D. A. (1991). Self-monitoring and trait-based variance in leadership: An investigation of leader flexibility across multiple group situations. *Journal of Applied Psychology, 76,* 308-315.

Zaccara, S. J., Gilbert, J. A., Thor, K. K., & Mumford, M. D. (1991). Leadership and social intelligence: Liking social perspective and behavioral flexibility to leader effectiveness. *Leadership Quarterly, 2,* 317-342.

1 차원고접수 : 2003. 8. 26.
수정원고접수 : 2003. 11. 11.
최종게재결정 : 2003. 11. 24.

한국심리학회지: 산업 및 조직
Korean Journal of Industrial and Organizational Psychology
2003. Vol. 16, No. 3, 107-127

The Relationships Between Personality and Leadership Perceptions in Problem-Solving Group

Kiwon Hong
Hoseo University

Jaehong Ko
Kyungnam University

Leadership emergences and several related questions in leaderless group problem solving situation were examined applying Kenny's Social Relations Model(1994) through mutual evaluation among members after a brief group activity in the improvised group for problem-solving. Participants were randomly organized into Fifty six 4-person groups and evaluated oneself and others in each group by round robin method. Self and other evaluations based on Big Five personality, physical appearance, and two types of leadership were measured. Generally self-abasement bias rather than self-enhancing bias were dominant, but such self-enhancing bias was not shown in two types of leadership evaluations. Secondly, variances of the perceiver effect, the target effect, and the relationship effect was 27%, 10%, and 29%, respectively. That the target effect was the lowest in several aspects of evaluations including leadership rating suggests that there are low consensus among members in leadership evaluations. Thirdly, the older participants got higher credits in task leadership while no gender effects of target were evidenced. Finally, members' evaluations on target were substantially accurate in most of the evaluation dimensions. Especially evaluation was more accurate on task leadership rating than that on relationship leadership rating.

key words : Social Relations Model, task leadership, relationship leadership, Big 5 personality, self-enhancement, perceiver effect, target effect, relationship effect