

好感도가 成果歸因에 미치는 영향

이 희 수 · 이 훈 구

연세대학교 심리학과

본 연구는 상사가 부하직원에게 느끼는 호감도가 그 부하직원의 직무성공에 대한 귀인에 어떻게 영향을 미치는가를 규명하려는 것이다. 연세대학교에서 심리학 개론을 수강하는 1, 2학년 남학생 36명을 대상으로 2×2 완전무선 요인 설계에 의하여 실험을 실시하였다. 이 실험에서는 피험자와 실험협조자가 한 조가 되어 함께 실험에 참가하는데, 그 중 한 명은 상사의 역할을 하고(항상 피험자), 나머지 한 명은 부하직원의 역할을 하게 된다. 우선 성격 검사라고 칭한 호감도 조작단계에서 좋은 감정 혹은 나쁜 감정을 갖게 되도록 조작한 후에, 실험 협조자에게 고정 작업을 하게 하고, 피험자에게 그 작업 결과에 대해서 평가와 귀인을 하게 하였다. 이 실험의 가설은 다음과 같다. 첫째, 자신이 좋아하는 부하직원의 성공에 대해서는 외부귀인보다 내부귀인을 더 많이 시킨다. 둘째, 자신이 좋아하는 부하직원의 실패에 대해서는 내부귀인보다 외부귀인을 더 많이 시킨다. 셋째, 자신이 싫어하는 부하직원의 성공에 대해서는 내부귀인보다 외부귀인을 더 많이 시킨다. 넷째, 자신이 싫어하는 부하직원의 실패에 대해서는 외부귀인보다 내부귀인을 더 많이 시킨다. 이 실험의 결과는 가설 1, 2, 4는 강력히 지지되었고, 가설 3은 예상했던 것과는 반대 방향으로 나타났다. 이는 부하직원의 성과가 좋을 때 보다는 좋지 않을 때 호감도의 영향을 더 많이 받을 것임을 시사한다.

이론적 배경

귀인이론은 1960년대를 전후해서부터 발달하여 최근에 이르러 사회 심리학 분야에서 가장 활발히 연구되고 있는 이론 중의 하나이다. 귀인(attribution)이란 관찰자가 외부 행동에 근거해서 행위자나 자기 자신의 내부 상태에 대해서 하는 추리를 말한다(Freedman, et. al., 1981). 귀인이론에는 여러 가지 이론과 접근방법이 있으며, 각기 다른 종류의 문제를 다루고 있다. 각 이론들이 주장하는 바는 조금씩 틀리지만, 대부분의 귀인이론들의 공통된 생각은, 인간은 행동을 원인의 측면에서 해석하려고 하며 이러한 해석은 그 행동에 대한

반응을 결정짓는 데 중요한 역할을 한다는 점이다. 사람들이 타인의 행동에 대한 원인을 추론하고자 하는 이유는 첫째, 그 원인을 알므로써 그 행동을 통제할 수 있으며 둘째, 그 행동의 통제를 통해서 환경에 적응할 수 있기 때문이다(Kelley, 1971).

귀인이론은, 고전적인 지각이론이나 철학적인 타인 이해의 분석에 의존하지 않고 일상생활에서 이루어지는 사실을 근거로 삼았던 Heider의 상식 심리학(naive psychology)에서 출발하였다. Heider 이후 많은 심리학자들이 Heider의 이론에 근거한 사실들을 실험적으로 검증하여 보다 짜임새 있는 이론을 구성하였다(Kelley, 1967, 1971, 1972; Jones & Davis, 1965; Jones & Nisbett, 1972).

Heider에 의하면 귀인이론은 평범한 일반인들이 어떤 현상의 원인을 추론해 내는 과정을 그 연구 대상으로 하는 이론으로서, 일반인들의 원인 추론에 필요한 정보나 지식은 바로 상식에서 얻어진다고 주장하였다. 즉, 사람들은 특수한 심리학의 이론이나 과학적인 해석 방법을 쓰지 않고 자신이 지금까지 일상생활에서 체험한 것, 자신의 통찰, 그리고 일상생활의 용어 등에서 얻어진 지식이나 정보를 어떤 현상의 원인을 규명하는데 체계적인 방법으로 사용한다는 것이다(Heider, 1958).

그는 행동의 결정 요인으로 환경적인 힘과 개인적인 힘을 제시하였는데, 행동의 원인을 환경적 요인(외적 요인)으로 지각하느냐, 혹은 개인적인 요인(내적 요인)으로 지각하느냐 하는 것은 그 행동에 대한 이해 뿐 아니라 미래 행동에 대한 예언이나 그 행동의 행위자에 대한 태도에 영향을 준다고 보았다. 그러나 Heider의 상식 심리학은 귀인 과정에 대한 체계적인 가설과 경험적인 검증보다는 일반적인 귀인행동을 직관적으로 묘사하는 단계였으며, 그의 견해는 Jones와 Davis, Kelley가 이어 받아 경험적으로 체계화 되었다.

Jones와 Davis(1965)는 행위자의 행동에 대한 내적인 귀인 즉, 개인적 기질에의 귀인에 초점을 맞췄다. 그들 이론의 중심 개념인 '대응 추리(correspondent inference)'란 행위자의 행동이 어떤 기질에서 기인된 것인가를 지각자가 판단하는 것을 말한다. Jones와 Davis는 지각자가 행위자의 행동에 대해서 귀인을 할 때 그 행위자의 '의도성'을 판단의 준거로 삼는다고 주장하였다. 즉, 의도성이 있다고 판단될 때는 내적 귀인을, 그리고 의도성이 없다고 판단될 때는 외적 귀인을 하게 된다. 그리고 이들은 의도성의 전제 조건으로 그의 행동의 결과에 대한 지식과 그 결과를 얻을 수 있는 행동을 할 능력을 제시하고 있다.

이와 같이 Jones와 Davis가 내적 귀인조건에 중점을 둔 것에 비해서, Kelley(1967)는 환경과 기질의 두 가지 요소 모두에 초점을 맞추었다. 그는 어떤 정

보가 인과 귀인에 쓰여지며, 그 정보가 어떤 방법으로 사용되는가에 관심을 두어, Heider가 제안한 “불변성(invariance)의 원리”¹⁾에 근거하여 입방체 이론(cube theory)을 제시하였다. 그는 사람들이 사회적 일치성(consensus), 독특성(distinctiveness), 그리고 일관성(consistency) 정보에 근거하여 공변량의 법칙을 사용한 과학적인 검증 방법을 통하여 귀인을 한다고 주장하였다. 예를 들면, 어떤 자극이 있다고 가정할 때 현재의 행동이 그 자극 때문에 일어난 것이라고 추론하기 위해서는, 그 사람이 다른 자극에 대해서는 그 행동을 하지 않아야 하고(high distinctiveness), 다른 사람들도 그 자극에 대해서 같은 반응을 해야 하며(high consensus), 그리고 현 상황이 아닌 다른 상황에서 그 자극이 주어졌을 때에도 현재와 같은 행동이 일어나야(high consistency) 한다는 것이다.

그러나 Kelley의 입방체 이론은, 외부 자극이 주어지지 않은 상황에서 일어나는 자발적인 행동에 대한 귀인 과정에 대해서는 설명이 곤란하며(Zuckerman, 1978), 현실 상황에서는 그렇게 모든 정보를 고려할 만큼 시간과 동기가 충분하지 않다는 비판을 받았다. Kelley(1972)는 위의 비판을 받은 후에, 그의 초기 이론을 수정하여 인과 도식 이론(causal schema theory)을 내놓았다. 인과 도식이란 여러 원인이 어떻게 상호 관계를 맺어 어떠한 행동 효과를 초래하는 지에 관해 사람들이 가지고 있는 일반적인 개념 체계이다. 인과 도식 이론에서는 사람들이 한정된 정보를 가지고 결과의 원인을 추정하게 될 때 다충분 인과 도식(multiple sufficient causal schema)과 다필요 인과 도식(multiple necessary causal schema), 절감 원리(discounting principle)와 증대 원리(augmentation principle)라는 합리적인 분석 원리를 사용한다고 하였다.

이상과 같이 Kelley가 귀인 과정을 인지론적 입장에서 분석한 데 비해서, Weiner와 그의 동료들(1971)은 성취 상황에서의 성공과 실패에 대한 귀인 과정과 성취 동기의 관계를 연구함으로써 귀인 과정의 인지적 측면과 동기적 측면을 함께 고려할 수 있는 새로운 접근을 시도하였다. 그들은 Heider(1958)의 연구에 근거하여 행동을 결정짓는 요인으로서 능력 요인, 노력 요인, 과제 곤란도 요인, 그리고 운 요인의 네 요인을 제시하고, 이를 통제 영역 차원과 안정성 차원으로 분류하였다. Weiner의 귀인 요인 차원은 <표 1>과 같다.

지금까지 소개한 귀인이론은 너무 타인의 시각에만 주력한 나머지 자기의

1) 불변성의 원리란 행동을 유발시키는 여러 원인 중에서도 어떤 일정한 원인이 일정한 행동과 일관성 있게 관련되어 있을 때, 그리고 그 원인이 없이는 그 행동이 일어나지 않을 때, 그 행동을 그 원인에 귀인시키게 된다는 원리이다.

<표 1>

Weiner의 귀인 요인 차원

통제 영역 차원 \ 안정성 차원	안정성 요인	불안정성요인
내적 요인	능력	노력
외적 요인	과제 곤란도	운

귀인 경향과 타인의 귀인 경향이 다름을 알지 못했다. 그러다가 Jones와 Nisbett(1972)가 행위자와 관찰자 사이에는 행동결과에 대한 귀인 경향이 다름을 밝혔는데, 그 차이는 행위자 자신은 내적 귀인을 하는 경향이 강한 반면, 관찰자는 외적 귀인을 한다는 것이다. 그들은 이에 대한 설명으로 다음의 네 가지를 들고 있다. 즉 이용 가능한 정보의 차이, 조망의 차이, 성격을 보는 관점의 차이²⁾, 자존심을 높이려는 동기에 의해 관찰자와 행위자 간의 귀인 차이가 생긴다는 것이다.

이상과 같은 귀인이론들은 현재 인간 상호간의 관계에서 일어나는 여러 가지 현상을 설명하는 데 중요한 몫을 담당하고 있다. 그러나, 이들 귀인이론가들은 인간을 너무나 합리적이고 이성적인 정보 처리가로 가정하여, 항상 충분한 시간을 갖고, 사회적이거나 동기적인 영향에 의해 왜곡되지 않은 정확한 판단을 내린다고 봄으로써, 일상적인 인간의 귀인 현상을 설명하는 데 부적당하다는 비판을 받고 있다. 이 밖에도 귀인이론은 다음과 같은 몇 가지 부수적인 문제점들을 가지고 있다. 첫째, 너무 개인적인 수준에 머물러 사회적인 요인들(집단간의 문제, 사회·문화적인 영향 등)을 고려하지 못했다(Hewstone, 1983). 둘째, 귀인의 기능적인 측면을 무시했다(Hewstone, 1983). 셋째, 이들이 가정하는 관찰자-행위자의 개념은 실제로 관계를 맺고 상호작용을 하는 P(perceiver)-O(other)의 관계가 아닌 인위적이고 조작적인 개념에 불과하다(Farr & Anderson, 1983). 넷째, 이들의 연구 방법이 대부분 예문(vignette)을 사용하여 실상황과는 거리가 먼 가공적인 상황을 조성했다(Farr & Anderson, 1983)는 점 등이 그것이다.

그리하여 최근에는 이러한 비판들을 토대로 하여 좀 더 일상적이고 상식적인 수준의 인과 귀인 현상을 설명하려는 인과귀인의 논리적 모델(logical model), 주관적 척도 모델(subjective scaling model), 지식 구조적 접근법(knowledge-structure approach) 등의 몇 가지 새로운 접근 방법들이 시도

2) 성격을 보는 관점의 차이란 행위자가 자신은 일정한 기질을 가진 것으로 보지 않는 반면, 다른 사람들은 모두 공통적으로 일정한 기질을 가진 사람들로 보는 경향을 말한다.

되고 있다(Jarspars, 1983; Lalljee & Abelson, 1983).

지금까지 여러 귀인이론과 접근 방법들에 대해서 소개하였는데 Heider가 행동의 결정 요인으로 환경적인 힘과 개인적인 힘을, Jones와 Davis가 의도성에 따른 외적·내적 귀인 요인을, 그리고 Kelley가 환경과 기질의 두 요인으로 나누어 보았듯이, 귀인이론의 가장 큰 주제 중의 하나는 어떤 행위에 대한 내부 혹은 외부 귀인에 관한 것이다.

최근에는 내부·외부 귀인을 결정짓는 제 3의 변인으로 호감도를 주제로 한 연구가 시도되었다. 호감도는 인간의 다양한 사회적 행위와 연관된 태도로서, 다른 사람의 행동을 해석하는 데 다음과 같은 영향을 준다(Regan, Straus & Fazio, 1974). 첫째, 좋아하는 사람의 행동은 될 수 있는대로 긍정적인 특성을 들어 설명하고, 싫어하는 사람의 행동은 될 수 있는대로 부정적인 특성을 들어 설명한다. 둘째, 같은 행동을 평가할 때도 좋아하는 사람의 행동을 싫어하는 사람의 행동보다 더 긍정적으로 평가한다. 셋째, 행위자에게 가지는 호감도는 그 행위자의 행동의 원인에 대한 귀인 시도에 크게 영향을 준다(Lott & Lott, 1972).

Heider(1958)에 의하면 일반적으로 개인은 자신이 좋아하는 사람은 바람직한 행동을 할 것이며, 자신이 싫어하는 사람은 바람직하지 않은 행동을 할 것이라고 기대한다. 그러므로 좋아하는 사람이 바람직한 행동을 했을 경우에는 그 행동을 그 행위자의 개인적인 특성 때문이라고 생각한다. 이와 같이 개인은 자신이 기대했던 타인의 행동에는 내부귀인을 하며(Jones & Nisbett, 1972) 미래에도 그러한 행동을 할 것이라고 기대한다. 그러나 그 반대의 경우, 즉 자신이 좋아하는 사람이 바람직하지 않은 행동을 했거나 자신이 싫어하는 사람이 바람직한 행동을 했을 경우에는 그 행동을 내부적인 원인으로 이해할 수가 없게 되므로 외부적이거나 상황적인 요인에 의한 것이라고 생각하며, 또한 미래에도 그러한 행동을 할 것이라고는 기대하지 않게 된다.

개인의 행동에 영향을 주는 사회적 영향 특히 호감도의 영향의 기제를 이훈구(1966)는 Heider의 인지적 균형 이론으로 설명하였다. 이 연구에서는 좋아하는 사람과는 유사한 태도를, 싫어하는 사람과는 상이한 태도를 취해야만 인지적 균형을 이루게 되므로, 불균형 상태에서는 균형을 이루기 위한 방향으로의 변화가 일어난다는 것을 실험적으로 증명하였다.

또한 우리 나라의 남녀 대학생들을 대상으로 한 성공과 실패의 귀인 연구를 보면, 개인은 자신 뿐 아니라 자신과 절친한 친구의 성공에 대해서는 노력이나 능력 요인에 귀인하며, 실패에 대해서는 운이나 환경요인에 귀인한다(김주엽, 1977). 그러나 절친한 친구가 아닌 타인의 성공에 대해서는 자신의 성공에 대한 것보다 외적귀인 경향을 보이고, 타인의 실패에 대해서는 자신의 실

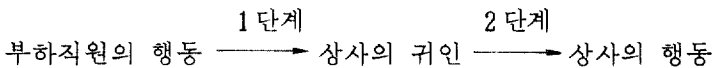
패에 대한 것보다 내적 귀인 경향을 보인다고 하였다. 김주엽(1977)의 연구에서는 애정 즉, 호감도에 의해서 귀인의 차이가 나타난다고 해석할 수 있는데, 이는 자신이나 자신이 좋아하는 사람에 대해서는 자존심을 높히려는 동기 즉, 자아 고양 편파(self-serving bias)가 작용하기 때문이다(Feather, 1969).

최근에는 귀인 이론을 임상 장면이나 산업 장면 등의 다양한 분야에 적용하려는 많은 시도들이 이루어지고 있다. 조직내 행동 특히, 리더십에 귀인 이론을 적용한 연구들을 많이 찾아볼 수 있는데(Green & Mitchell, 1979; Mitchell, Green & Wood, 1981), 이는 귀인 이론이 리더십을 이해하는 데 많은 도움을 줄 수 있다는 것을 시사한다.

오늘날 리더십은 조직생활에 있어서 대단히 중요하기 때문에 오랫동안 심리학자들의 광범위한 연구 주제가 되어왔다. 초창기의 리더십에 대한 관점은 오직 생산에만 관심을 가졌던 과학적 관리에 근거를 두었다. 이러한 생각은 1920년대에 인간관계 접근법에 의해 대치되었는데 이는 생산 수준을 유지하는데 관심을 두었을 뿐만 아니라 노동자들의 개인적인 욕구를 만족시키고 그들의 성장을 돕는 데도 관심을 가졌다. McGregor의 X, Y이론은 이 양극단의 리더십에 대한 관점을 공식적으로 나타낸 것이라고 할 수 있다.

그동안 리더십 연구에는 특질 접근법과 상황 접근법이 주류를 이루어 오다가 최근에 이르러 행동적 접근법이 부각되고 있다. 행동적 접근법은 부하 직원들과의 상호작용에서 효과적으로 드러나는 상사의 실제적 리더십 행동에 초점을 맞추는 것이다(Schultz, 1978). 더 나아가서 귀인 이론은 리더십 연구의 제 4의 접근법이 될 수 있다. 상사가 부하직원의 행동에 대한 귀인을 어떻게 하느냐에 따라서 부하직원에 대한 상사의 행동이나 태도를 비롯한 많은 리더십 행동이 달라지기 때문이다. 즉, 귀인 이론은 상사의 반응과 부하직원의 행동간의 역동성을 설명하는 이론이 될 수 있다.

상사의 역할 중 일부는 부하의 직무성과를 평가하거나 피드백을 주고, 그에 대한 보상과 처벌을 하는 일이다. 이러한 역할들을 효율적으로 잘 수행해 내기 위해서, 상사는 부하직원의 행동에 대한 정보들을 모으고, 그 정보에 근거해서 부하의 행동의 원인을 추론하고 그에 따라 적절한 반응을 해야 한다. 상사-부하간의 상호작용을 살펴보면 두 단계로 나누어 볼 수 있다(Green & Mitchell, 1979).



1 단계(부하직원의 행동→상사의 귀인)에서 상사는 부하직원의 행동을 여러 가지 정보들에 의해 추론을 하게 되며, 이 때 여러 가지 요인들이 귀인 과정에 개재되어 중요한 영향을 준다(Green & Mitchell, 1979; Mitchell, Green

& Wood, 1981).

첫째, 상사들의 자아 고양 편파에 의한 것이다. 상사들은 긍정적인 결과에 대한 책임은 기꺼이 지려 하나 부정적인 결과에 대한 책임은 기피하려는 경향이 있다. 그래서 부하들의 저조한 성과에 대해서는 외부귀인보다는 내부귀인을 시키는데, 이는 외부적인 원인들 중에는 자신의 잘못된 감독도 포함되기 때문이다(Greenwald, 1980). 이 현상은 '행위자-관찰자의 귀인 차이'로도 설명이 된다. 이는 관찰자가 행위자의 행동을 행위자의 기질적인 요인에 귀인 시키는 경향으로 인해서 상황적인 요소들을 너무 과소 평가하는 '기본적인 귀인 착오(fundamental attribution error)'를 말한다(Ross, 1977).

둘째, 상사와 부하의 개인적인 특성에 의한 것이다. 부하직원의 인종이나 성별에 따라서 상사의 귀인이 달라질 수 있을 뿐만 아니라 상사의 개인적 특성들 즉 성취동기, 자존심 등에 따라서도 귀인이 달라질 수 있다(Weiner & Kukla, 1970).

세째, 상사-부하간의 인간관계도 귀인 과정에 영향을 준다. 상사와 부하간의 감정이입(empathy; Regan & Totten, 1975), 유사성(similarity; Banks, 1976), 호감도(liking; Regan, Straus & Fazio, 1974)의 정도에 따라서 귀인이 달라지게 된다. 즉, 감정이입, 유사성, 호감도가 증가함에 따라서 상사-부하간의 심리적인 거리감이 좁아져서 행위자와 관찰자의 귀인 차이가 적어지게 되며, 따라서 상사의 귀인이 행위자인 부하가 자신에 대해서 하는 귀인과 가까워진다는 것이다. 그리고, Green과 Mitchell(1979), Mitchell과 Wood(1980)의 연구를 살펴보면, 상사들은 부하직원들의 저조한 성과에 대해서 외부귀인보다는 내부귀인을 시키는 경향이 있는데, 이러한 상사들의 일반적인 귀인 편파는 호감도에 의해서 내부귀인보다는 외부귀인을 시키는 방향으로 달라질 수 있을 것이다.

2 단계(상사의 귀인→상사의 행동)에서 일단 상사가 어떤 방향으로 귀인을 하고 나면, 그에 따라서 그의 반응이 달라지게 된다. 이 때 귀인의 방향에 따라서 변하는 상사의 행동은, 부하직원의 직무성과에 대한 보상과 처벌, 감독의 철저한 정도, 그리고 직원의 미래 수행에 대한 기대 등이다.

연구의 목적 및 가설

본 연구에서는 앞에서 지적했던 귀인 과정에 영향을 주는 여러 가지 요인들 중에서 상사-부하간의 인간관계 특히 호감도가 부하직원의 직무 성과에 대한 상사의 귀인에 주는 영향에 대해서 살펴 보려고 한다.

우선 본 연구의 주제와 유사한 기존의 연구를 소개하고 본 연구와의 차이점

을 설명하고자 한다. Regan, Straus, 그리고 Fazio(1974)는 호감도가 타인의 행동에 대한 인과귀인에 주는 영향을 알아보기 위해서 다음과 같은 실험을 하였다. 피험자에게 실험 협조자에 대한 비데오를 보여 주어서 호감도를 조작한 후에, 그 실험 협조자가 어떤 기술을 요하는 게임을 하는 것을 비데오를 통해 관찰하게 하고, 그 수행 결과에 대해서 피험자에게 귀인하게 하였다. 이 실험에서 자신이 좋아하는 사람의 바람직한 행동이나 싫어하는 사람의 바람직하지 못한 행동과 같이 자신의 기대와 일치하는 행동에 대해서는 내부귀인을 시키고, 자신이 좋아하는 사람의 바람직하지 못한 행동이나 싫어하는 사람의 바람직한 행동과 같이 자신의 기대와 일치하지 않는 행동에 대해서는 외부귀인을 시킨다는 가설이 입증되었다.

본 연구는 다음과 같은 몇 가지 점에서 Regan과 그의 동료들의 연구와 다르다. 본 연구에서는 두 사람의 관계가 동등한 것이 아닌 상사-부하의 관계를 가정하였고, 호감도 조작 방법에 있어서도 직접적인 상호작용이 없는 비데오 테이프를 사용하지 않고 두 사람이 직접 상호작용을 하게 하였으며, 실험에서 사용한 과제는 단순한 게임이 아닌 실제 산업 장면에서 볼 수 있는 교정 작업이었다.

본 연구에서는 호감도가 일반적으로 귀인과정에 미치는 영향이 부하직원의 직무성과에 대한 상사의 귀인과정에도 나타날 것이라는 것을 가정하여 다음과 같은 가설을 세웠다.

- (1) 자신이 좋아하는 부하직원의 성공에 대해서는 외부귀인보다는 내부귀인을 더 많이 시킨다.
- (2) 자신이 좋아하는 부하직원의 실패에 대해서는 내부귀인보다는 외부귀인을 더 많이 시킨다.
- (3) 자신이 싫어하는 부하직원의 성공에 대해서는 내부귀인보다는 외부귀인을 더 많이 시킨다.
- (4) 자신이 싫어하는 부하직원의 실패에 대해서는 외부귀인보다는 내부귀인을 더 많이 시킨다.

연구 방법

1. 예비실험

예비실험에서는 12명의 심리학과 1학년 남학생들을 피험자로 하여, 호감도 조작이 제대로 되고 있는가? 실험 절차상의 문제점은 없는가? 귀인 및 평가 질문지와 호감도 검사 질문지의 문항은 제대로 선정되었는가?를 알아 보았다. 기초 실험의 분석 결과 호감도 조작과정이나 실험 절차상의 문제점은 없는 것

으로 확인되었고, 귀인 및 평가 질문지와 호감도 검사 질문지의 문항들을 약간씩 수정·보완하여 본 실험에서 사용하였다. 질문지의 구체적인 내용에 대해서는 뒤에서 다시 설명하기로 한다.

2. 본 실험

(1) 피험자

1985년 제 2학기 심리학 개론을 수강하는 연세대학교 1, 2학년 남학생 38명이 참가했으나, 실험 절차상의 문제가 있었던 2명의 자료는 분석에서 제외하였다. 피험자들은 좋아함-성공, 좋아함-실패, 싫어함-성공, 그리고 싫어함-실패의 각 실험조건에 9명씩 무선으로 배분되었다.

(2) 실험방안

실험은 호감도 변인이 두 수준(좋아함-싫어함)이고, 성패 변인이 두 수준(성공-실패)인 2×2 완전 무선 요인 설계법(completely randomized factorial design)에 따랐다.

(3) 실험절차

두 명의 피험자(한 명은 실험 협조자)가 모두 실험실에 도착하면 작은 방으로 안내한다. 두 명의 피험자가 실험자와 책상을 사이에 두고 앉으면 다음과 같이 이야기하고 실험을 시작한다.

“안녕하십니까. 지금부터 두분께서는 한 조가 되어 실험에 참가하시게 되었습니다. 우선 서로 자기 소개를 하시고 인사하시죠... 두분께서 참가하시게 된 실험에 대해서 간단히 설명을 드리겠습니다. 본 실험은 산업심리학 분야의 실험으로서, 여러 가지 사무작업 중의 하나인 교정작업의 적성과 성적간의 관계를 알아보려는 것입니다. 교정작업은 책을 출판하기 전에 잘못된 글자들을 바로 잡는 작업을 말합니다. 모든 작업에는 그 작업에 가장 적합한 성격이 있는데, 본 실험에서는 교정작업에 가장 적합한 성격은 어떤 유형일까를 알아보려는 것입니다. 지금부터 두분께서는 우선 성격검사를 받으시고, 계속해서 교정작업에 대한 검사를 받으시겠습니다. 자세한 것은 다시 설명드리겠습니다.”

① 호감도 조작단계(성격검사라고 칭함)

이 실험에서는 이훈구(1966)가 호감도 조작을 위해 사용한 방법을 그대로 사용하였다. 이 방법의 기본적인 전략은 다음과 같다. 우리는 타인이 자기와 갖는 어떤 의견이나 태도를 인정하고 지지해 줄 때 그 사람에 대해서 좋은 감정을 갖게 되고, 반대로 그것을 부인하고 반대할 때 그 사람에 대해서 나쁜 감정을 갖게 된다고 가정할 수 있다. 따라서 대부분의 사람이, 특히 대학생들이 자아관여(ego involvement)를 갖게 되는 주제를 피험자와 실험 협조자에게 토의하게 해서 실험 협조자의 의사표명 내용과 의사를 표명하는 태도에 따라서 두 사람 사이에 좋은 혹은 나쁜 감정을 조성할 수 있다. 이 때 사용된

태도 조사 문제는 강렬한 토의가 전개될 수 있는 문제 10문제와 두 사람간에 이견이 있어도 좋고 없어도 좋은 통제 문제 5문제로 되어 있다(부록 1). 이 때 토의 문제 10문제 중 5문제와 통제 문제 5문제는 이훈구(1966)가 사용하였던 것을 그대로 사용하였고, 토의문제 10문제 중 나머지 5문제는 최근에 대학생들 간에 논의거리가 될만한 것으로 새로 선정하여 대치하였다.

이상과 같은 전략에 따라 호감도를 조작하기 위해 실험시에 다음과 같은 지시가 주어졌다.

“지금부터 성격검사를 실시하겠습니다. 심리학자들에 의하면 성격이란 한 개인이 다른 사람과 구별되는 특징, 즉 개인간의 차이를 의미합니다. 즉, 버릇, 태도, 가치관 등 많은 것을 포함하는 것이라고 할 수 있습니다. 본 실험에서는 태도조사를 함으로써 그의 성격을 파악하는 방식을 취하겠습니다. 제가 이제부터 간단한 문장을 하나씩 읽어드리겠습니다. 그 문장들은 개인적이고 사소한 문제부터 시사적인 문제까지 아주 다양한 내용을 담고 있습니다. 두분께서는 잘 들으신 다음에 그것에 대해서 찬성하시는지 반대하시는지를 이야기하시고, 왜 그렇게 생각하시는지를 간략하게 이야기해 주시면 됩니다. 여기서 말씀하시는 내용은 이 실험의 자료로만 쓰일 뿐 절대 비밀이 보장되니 솔직하게 친구와 토의하는 기분으로 가볍게 이야기 해 주시면 됩니다.”

위와 같이 지시를 주고 난 후에 실험자는 <부록 1>에 있는 문제들을 순서대로 하나씩 읽어주어 자유롭게 토의하게 하고 기록하는 척 한다. 이 때 실험협조자는 ‘좋아함’ 조건에서는 사회적으로 바람직하고, 건전하고 피험자와 일치하는 내용의 대답을 진지한 태도로 이야기하고, ‘싫어함’ 조건에서는 사회적으로 바람직하지 않고, 불건전하고, 피험자와 일치하지 않은 내용의 대답을 빈정거리듯이 이야기하며, 때로는 피험자를 비난하며 논쟁을 유도한다. 이상과 같은 방식으로 15개의 문제를 모두 토의하게 한다.

② 본 실험단계(교정작업에 대한 검사라고 칭함)

두 사람에게 다음과 같은 지시를 주어 제비를 뽑게 해서 상사와 부하의 역할을 정하게 한다.

“아까 설명드렸듯이 이제부터는 교정작업에 대한 검사를 실시하겠습니다. 지금부터 제비뽑은 결과에 따라서 한 분은 직접 교정 작업을 하는 교정자의 역할을 맡으시고, 한 분은 그 교정작업을 검토하고 평가하는 감독자의 역할을 맡으시게 되겠습니다. 그러니까 어떤 출판사의 상사와 부하직원의 관계가 일시적으로 되는 것입니다. 두 분이 해야 할 일에 대해서는 다시 설명드리기로 하고, 우선 역할을 정하기 위해서 제비를 뽑읍시다. 이 제비는 0부터 9까지의 10개 숫자로 되어 있어서, 5개는 홀수, 5개는 짝수입니다. 두 분 중 한 분이 제비를 뽑아서 짝수를 뽑게 되면 그 사람이 감독자가 되고, 홀수를 뽑게

되면 상대방이 감독자가 되는 것으로 하겠습니다. 누가 제비를 뽑으시겠습니까?”

이 때 피험자가 제비를 뽑을 때는 짝수로만 된 빨간 제비를 실험 협조자가 제비를 뽑을 때는 홀수로만 된 파란제비를 뽑게 하여 언제나 피험자는 감독자가 되고, 실험 협조자는 교정자가 되도록 한다.

두 사람 모두에게 교정 볼 자료(동양사에 관한 내용 중 중세문화에 관한 것)와 빈 교정 기록지(부록 2)를 보여주고, 어떠한 자료를 어떠한 방법으로 교정할 것인가를 예를 들어가면서 설명해 주고, 10분씩 3차례에 걸쳐서 교정을 볼 것이라고 이야기해 준다. 질문이 없으면 교정은 옆방에서 보도록 준비해 두었다면서 실험 협조자를 옆방으로 데리고 간다.

실험 협조자에게 제한된 시간이니까 열심히 해야 한다고 주의를 주고, 질문이 있으면 언제든지 해도 좋다고 이야기 하고 다시 피험자에게로 돌아온다. 처음 10분 동안 실험 협조자는 교정을 보는 것으로 되어 있고, 실험자는 피험자에게 감독자가 할 일에 대해서 다음과 같이 설명해 준다.

“지금부터 어떻게 감독자의 역할을 해야 하는지에 대해서 설명해 드리겠습니다. 감독자는 교정자의 교정작업 결과에 대해서 검토·평가를 해야 합니다. 어떤 작업을 평가하기 위해서는 기준이 되는 자료가 필요할 것입니다. 기준이 되는 자료를 만들기 위해서, 1.2학년 남학생들 50명을 무선으로 표집해서 지금의 교정자료와 같은 자료를 같은 시간 동안 교정하게 하였습니다. 그 결과 중 가장 중간이라고 볼 수 있는 사람의 기록지를 옮겨 적어 놓았습니다. 그러니까 감독자께서는 이 기준 교정 기록지와 지금 교정자의 교정 기록지를 잘 비교하시면서 ‘감독자의 기록지’(부록 3)를 기록하시면 됩니다. 3차례에 걸친 교정작업 결과를 다 비교·기록 하시고 나면 정확한 평가를 할 수가 있을 것입니다.”

‘감독자의 기록지’에는 마친 페이지, 발견한 오자의 수, 기준은 발견했으나 지금 교정원은 발견하지 못한 오자의 수, 지금 교정원은 발견했으나 기준은 발견하지 못한 오자의 수, 오자의 유형(문법, 철자, 인쇄상의 오자)을 기준과 지금의 교정원 각각에 대하여 숫자로 기록하게 되어 있다.

피험자에게 ‘감독자의 기록지’를 기록하는 방법에 대해서 자세히 설명해 준다. 10분이 지난 후에 교정자에게는 새로운 교정 기록 자료와 기록지를 갖다 주고, 피험자에게는 실험조건에 따라서 성공조건에는 우수한 작업결과가 기록된 교정 기록지를, 실패조건에는 저조한 작업결과가 기록된 교정 기록지를 기준 기록지와 함께 갖다주어 ‘감독자의 기록지’를 기록하게 한다. 이상과 같은 방법으로 2번 더 반복하게 한다.

10분씩 3번에 걸친 교정작업과 그 작업에 대한 검토·기록이 모두 끝난 후

에는 평가 및 귀인 질문지와 호감도 검사 질문지를 작성한 후 돌아가게 한다.

③ 독립변인 및 종속변인의 측정

본 실험절차에는 두 개의 질문지가 사용되었다. 하나는 독립변인인 호감도 조작이 제대로 되었는가를 알아보는 호감도 검사 질문지이고, 하나는 독립변인인 성공과 실패에 대한 평가와 종속변인인 귀인을 함께 측정하는 평가 및 귀인 검사 질문지이다.

호감도 검사 질문지(부록 4)는 “다음의 여러 사항에 대하여 당신과 함께 실험에 참가한 사람을 다음의 형용사 척도에 평정하십시오”라는 지시문을 주고, 실험 협조자에 대해서 4가지 개념 즉 인품, 태도, 지능, 인상에 대해 각각 7점 척도로 된 5개의 형용사쌍에 표시하게 하였다. 이는 Osgood(1957)가 만든 형용사 의미검사(semantic differential test)로서, 사물을 평가하는 뜻을 가진 서로 반대어의 형용사를 짝지어 놓은 일련의 척도로 구성되어, 이를 어떤 개념에 대하여 평정시켜 그 개념에 대한 개인의 태도를 알아 볼 수 있는 검사다.

평가 및 귀인 검사 질문지(부록 5)는 “다음의 여러 사항에 대해서 정확하고 솔직하게 평가해 주십시오”라는 지시문을 주고 3문제에 답하게 하였다. 첫번째 문제는 교정자의 수행을 ‘매우 못했다’부터 ‘매우 잘했다’까지의 7점 척도에 평가하는 것이었고, 두번째 문제는 자신이 한 평가에 대해서 확신하는 정도를 ‘전혀 확신할 수 없다’부터 ‘매우 확신한다’까지의 7점 척도에 평정하는 것이었다. 이렇게 확신에 대해 평정하게 한 이유는 좀 더 신중한 평가를 하게 하기 위해서였다. 세번째 문제가 귀인을 측정하는 문제인데 위의 1번 문항에서 잘한 편(못한 편)이라고 평가하셨다면 그 원인은 무엇이라고 평가하십니까? 다음 각각에 대해서 원인이 된다고 생각하시는 정도를 표시해 주십시오

〈표 2〉 Weiner의 귀인요인 차원에 따른 귀인측정 문항 분류

안정성 통제 영역	안정성 요인	불안정성 요인
내적 요인	교정자가 집중력이 있기 때문에 교정자의 성격이 차분했기 때문에	교정자가 열심히 했기 때문에 교정자가 신중하게 교정을 보았기 때문에
외적 요인	원래 교정 작업이 단순하고 쉬운 일이기 때문에 교정 작업이 원래 재미 있는 일이기 때문에	실험실의 분위기가 좋기 때문에 교정보는 시간이 넉넉했기 때문에

시오"라는 지시문을 주고 내부·외부 귀인 문항 각각 4개씩 모두 8개 문항에 '전혀 상관없다'부터 '매우 상관있다'까지의 7점 척도에 표시하게 하였다. 귀인을 측정하는 문항을 Weiner의 귀인요인 차원에 따라 분류해 본다면 <표 2>와 같다.

연 구 결 과

1. 호감도 조작 검증

피험자가 실험 협조자에게 느끼는 호감도는 <표 3>에 나와 있듯이 '좋아함' 집단과 '싫어함' 집단의 호감도 점수 평균이 각각 106.78점과 72.67점이며 $t(34) = 8.74$ 로 $p < .001$ 수준에서 크게 유의미한 차이를 나타내고 있으므로 호감도 조작은 성공하였다고 본다.

<표 3> 좋아함-싫어함 조건의 호감도 점수의 차이 검증

호감도	통계치	N	M	SD	t	df	p
좋아함		18	106.78	12.75	8.74	34	.000***
싫어함		18	72.67	11.15			

*** $p < .001$, one-tailed.

2. 교정작업의 성공-실패 조작 검증

교정작업의 성공과 실패 여부는, 수행의 수준을 통제하기 위해서 미리 만들어 놓은 교정 기록지를 사용하였다. 실험 조건에 따라서 성공 조건에는 기준에 비해 수행이 매우 좋은 교정 기록지를, 실패 조건에는 기준에 비해 수행이 매우 저조한 교정 기록지를 실험 협조자의 교정 작업 결과인 것처럼 기준 교정 기록지와 함께 피험자에게 주어 검토·비교하게 하였다.

교정작업의 성공-실패 조작이 제대로 되었는지의 여부는 평가 및 귀인 질문지의 첫번째 문제를 통해서 알아볼 수 있다. 결과를 살펴보면 한 명의 예외도 없이 모든 성공 조건의 피험자들이 7점 척도의 5~7점(약간 잘했다~매우 잘했다)에 평가하였고, 모든 실패 조건의 피험자들이 7점 척도의 1~3점(매우 못했다~약간 못했다)에 평가하였으므로, 교정작업의 성공-실패의 조작도 제대로 되었다고 본다.

3. 귀인 결과 분석

각 실험 집단별 실험의 결과는 <부록 6>에 제시되어 있다. 우선 실험 집단별로 세워진 가설에 대한 검증 내용을 살펴보면 다음과 같다. 이 때 가설 검증

을 위한 t검증에서는 내부와 외부귀인 문항 점수들 사이의 동질성(homogeneity)을 높이기 위해서 원점수를 표준점수(z-score)로 환산하여 통계처리를 하였다.

〈좋아함-성공집단〉

〈표 4〉에 나와 있듯이 “자신이 좋아하는 부하직원의 성공에 대해서는 외부

〈표 4〉 좋아함-성공집단의 내부귀인과 외부귀인의 차이 검증

통계치		N	M	SD	t	df	p
귀인							
내부		9	.5694	.294	4.88	8	.0005***
외부			-.6571	.526			

*** p<.001, one-tailed.

귀인보다 내부귀인을 더 많이 시킨다”는 가설 1은 $t(8) = 4.88$ 로 $p < .001$ 수준에서 유의미한 차를 보임으로써 강력히 지지되었다.

〈좋아함-실패집단〉

〈표 5〉에 나와 있듯이 “자신이 좋아하는 부하직원의 실패에 대해서는 내부

〈표 5〉 좋아함-실패집단의 내부귀인과 외부귀인의 차이 검증

통계치		N	M	SD	t	df	p
귀인							
내부		9	-1.2811	1.047	6.03	8	.000***
외부			1.0270	.981			

*** p<.001, one-tailed.

귀인보다 외부귀인을 더 많이 시킨다”는 가설 2는 $t(8) = 6.03$ 으로 $p < .001$ 수준에서 유의미한 차를 보임으로써 강력히 지지되었다.

〈싫어함-성공집단〉

〈표 6〉에 나와 있듯이 “자신이 싫어하는 부하직원의 성공에 대해서는 내부

〈표 6〉 싫어함-성공 집단의 내부귀인과 외부귀인의 차이 검증

통계치		N	M	SD	t	df	p
귀인							
내부		9	.1245	.641	1.67	8	.067
외부			-.3764	.736			

귀인보다 외부귀인을 더 많이 시킨다”는 가설 3은 지지되지 않았다.

〈싫어함-실패집단〉

〈표 7〉에 나와 있듯이 “자신이 싫어하는 부하직원의 실패에 대해서는 외부

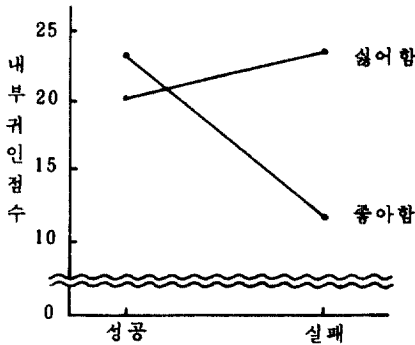
〈표 7〉 싫어함-실패 집단의 내부귀인과 외부귀인의 차이 검증

귀인	통계치	N	M	SD	t	df	p
	내부						
내부		9	.5872	.407	1.86	8	.050*
외부			.0319	.828			

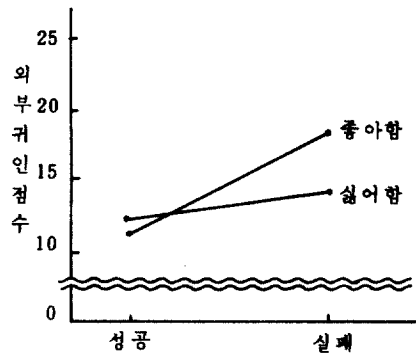
* $p < 0.05$, one-tailed.

귀인보다 내부귀인을 더 많이 시킨다”는 가설 4는 $t(8) = 1.86$ 으로 $p < .05$ 수준에서 유의미한 차를 보임으로써 지지되었다.

지금까지 각 실험 집단별로 살펴 본 실험 결과를 종합해서 그래프로 나타내면 다음과 같다.



〔그림 1〕 호감도에 따른 성공-실패에 대한 내부귀인 점수



〔그림 2〕 호감도에 따른 성공-실패에 대한 외부귀인 점수

〔그림 1〕과 〔그림 2〕를 살펴보면 다음과 같은 몇 가지 사실을 알 수 있다. 첫째, 피험자들은 실험 협조자의 직무성과에 대해서 대체적으로 외부귀인보다는 내부귀인을 많이 시켰다. 이는 Jones와 Nisbett(1971)의 ‘행위자와 관찰자의 귀인 차이’로도 설명될 수 있겠다. 둘째, 성공했을 때보다는 실패했을 때 호감도의 영향을 더 많이 받았다. 실패 조건에서는 내부귀인 및 외부귀인 점수가 모두 호감도에 따라서 큰 차이를 보인 반면에, 성공 조건에서는 호감도와는 별로 상관없이 외부귀인은 적게 그리고 내부귀인은 많이 시켰다.

이상의 대략적인 추세를 변량 분석을 하여 본 결과는 다음과 같다. 우선 내부귀인 점수는 호감도와 성패의 영향을 각각 상당히 크게 ($F(1,32) = 10.37, p < .001$; $F(1,32) = 9.86, p < .01$) 받고 있음을 알 수 있고, 또한 상호작용 효과도 $F(1,32) = 27.38$ 로 $p < .001$ 수준에서 크게 유의미하게 나타났다. 그리고, 외부귀인 점수는 부하의 작업의 성패 여부에 따라서는 크게 ($F(1,32) = 16.12, p < .001$) 차이가 나고, 호감도에 따라서는 유의미한 차이가 없는 것으로 나타났으나, 상호작용 효과는 $F(1,32) = 6.09$ 로서 $p < .05$ 수준에서 유의미하게 나타났다.

지금까지는 각 실험 집단 내에서의 내부귀인과 외부귀인의 점수차에 대해서 살펴본 후, 실험 결과의 종합적인 양상에 대해서 알아보았다. 이제는 성공과 실패 조건 각각에서의 귀인 점수를 호감도에 따라서 집단별로 비교해서, 자신의 기대와 일치하지 않는 결과에 대해서는 일치하는 결과에 대해서보다 외적 귀인 경향을 보인다는 것에 대해서 알아 보기로 하겠다. 즉, 자신이 좋아하는 부하직원의 실패에 대해서는 싫어하는 부하직원의 실패에 대해서보다 외적 귀인 경향을 보이며, 자신이 싫어하는 부하직원의 성공에 대해서는 좋아하는 부하직원의 성공에 대해서보다 외적 귀인 경향을 보인다는 것이다.

우선 성공 조건에서의 외적 귀인 경향은, 같은 우수한 성과에 대해서 싫어하는 부하직원에게는 좋아하는 부하직원보다 내부귀인은 덜 시키고 외부귀인은 더 많이 시킨다는 것이다. <표 8>을 보면 성공 조건의 내부귀인 점수가

<표 8> 좋아함-성공 집단과 싫어함-성공 집단의 내부귀인 점수의 차이 검증

실험조건	통계치	N	M	SD	t	df	p
좋아함-성공		9	23.11	1.83	1.89	16	.038*
싫어함-성공		9	20.33	4.00			

* $p < .05$, one-tailed.

‘좋아함’ 집단이 ‘싫어함’ 집단보다 $t(16) = 1.89$ 로 $p < .05$ 수준에서 유의미한 정도로 크다는 것을 알 수 있다. 그리고 <표 9>를 보면 통계적으로 유의미한 정도는 못되지만, 성공 조건의 외부귀인 점수가 ‘좋아함’ 집단이 ‘싫어함’ 집

<표 9> 좋아함-성공 집단과 싫어함-성공 집단의 외부귀인 점수의 차이 검증

실험조건	통계치	N	M	SD	t	df	p
좋아함-성공		9	11.22	2.44	.99	16	.167
싫어함-성공		9	12.55	3.21			

단보다 적다는 것을 알 수 있다.

그리고 실패 조건에서의 외적 귀인 경향은, 같은 저조한 성과에 대해서 좋아하는 부하직원에게는 싫어하는 부하직원보다 내부귀인은 덜 시키고 외부귀인은 더 시킨다는 것이다. <표 10>을 보면 실패 조건의 내부귀인 점수가 ‘좋

<표 10> 좋아함-실패 집단과 싫어함-실패 집단의 내부귀인 점수의 차이 검증

실험조건	통계치	N	M	SD	t	df	p
좋아함-실패		9	11.56	6.54	4.99	16	.000***
싫어함-실패		9	23.22	2.54			

*** $p < 0.001$, one-tailed.

아함’ 집단이 ‘싫어함’ 집단보다 $t(16) = 4.99$ 로 $p < .001$ 수준에서 유의미한 정도로 적다는 것을 알 수 있다. 그리고 <표 11>을 보면 실패 조건의 외부귀인 점수가 ‘좋아함’ 집단이 ‘싫어함’ 집단보다 $t(16) = 2.33$ 으로 $p < .05$ 수준에서 유의미한 정도로 크다는 것을 알 수 있다.

<표 11> 좋아함-실패 집단과 싫어함-실패 집단의 외부귀인 점수의 차이 검증

실험조건	통계치	N	M	SD	t	df	p
좋아함-실패		9	18.67	4.27	2.33	16	.017*
싫어함-실패		9	14.33	3.61			

* $p < .05$, one-tailed.

이상의 실험 결과를 요약하면 다음과 같다.

- (1) 자신이 좋아하는 부하직원의 성공에 대해서는 외부귀인보다 내부귀인을 더 많이 시켰다.
- (2) 자신이 좋아하는 부하직원의 실패에 대해서는 내부귀인보다 외부귀인을 더 많이 시켰다.
- (3) 자신이 좋아하는 부하직원의 실패에 대해서는 싫어하는 부하직원보다 외적 귀인 경향을 보였다.
- (4) 자신이 싫어하는 부하직원의 성공에 대해서는 외부귀인보다 내부귀인을 더 많이 시켰다.
- (5) 자신이 싫어하는 부하직원의 실패에 대해서는 외부귀인보다 내부귀인을 더 많이 시켰다.

(6) 자신이 싫어하는 부하직원의 성공에 대해서는 좋아하는 부하직원보다 외적 귀인 경향을 보였다.

결론 및 논의

본 연구에서 상사가 부하직원에게 느끼는 호감도가 그 부하직원의 직무성과에 대한 상사의 귀인에 영향을 미친다는 사실이 대체로 지지되었다. 이 호감도의 영향은 특히 성공 상황에서보다는 실패 상황에서, 외부귀인에서 보다는 내부귀인에서 더 잘 나타났다.

이 연구의 결과를 종합해 보면 다음과 같다. 자신이 좋아하는 부하직원의 성공과 자신이 싫어하는 부하직원의 실패와 같이 자신의 기대와 일치하는 결과에 대해서는 외부귀인보다는 내부귀인을 더 많이 시키는 것으로 나타났다. 그리고 자신이 좋아하는 부하직원의 실패에 대해서는 내부귀인보다는 외부귀인을 더 많이 시킨다는 가설도 지지되었다.

그러나 자신이 싫어하는 부하직원의 성공에 대해서는 내부귀인보다는 외부귀인을 시킬 것이라는 가설은 예상과는 반대로, 즉 외부귀인보다는 내부귀인을 더 많이 시키는 것으로 나타났다. 이렇게 싫어함-성공 조건에서 가설과는 반대의 결과가 나온 것은 상사들이 귀인을 시킬 때, 실패 상황에서는 호감도의 영향을 많이 받으나, 성공 상황에서는 호감도의 영향보다는 성과의 성패 여부 다시 말하면 성공했다는 사실이, 실험실 상황에서 일시적으로 형성된 싫다는 감정보다는 훨씬 강하게 작용하여서 ‘유능한 사람,’ ‘훌륭한 사람’ 등으로 재인식 하게 하여, 외부귀인보다는 내부귀인을 시키는 것이라고 볼 수 있겠다.

이에 대한 다른 가능한 설명은, 우리들이 일상적으로 기대하는 것과 다른 결과에 대해서는 내부귀인보다는 외부귀인을 시킨다는 것의 예외적인 현상으로 볼 수 있다는 것이다. 즉, 백인보다는 흑인이, 남자보다는 여자가 열등하다는 편견을 가지고 있는 어떤 개인이, 월등히 우수한 흑인이나 여자를 대하게 될 때 그들을 더욱 유능한 사람으로 인식할 수도 있듯이, 이상하고 불성실해 보이던 실험 협조자의 우수한 직무 성과를 볼 때 그 실험 협조자를 더 능력 있는 사람으로 인식할 수가 있을 것이다.

다음과 같은 몇 가지 점에서 이 실험의 의의를 찾아 볼 수 있겠다. 첫째, 종래의 귀인 연구들은 예문(vignette)을 주거나, 질문지에 어떤 상황을 묘사하여 그에 답하게 하는 방법을 사용하였고, 최근의 귀인 연구들 중의 일부도 비데오 테이프를 보여 주어서 직접적인 상호작용이 없는 상황에서 귀인을 하게 하는 방법을 사용하였었다. 그러나, 이 실험에서는 관찰자인 피험자가 실

제로 행위자와 직접적인 상호작용을 하고 모든 상황을 경험한 후에 귀인을 하게 함으로써 인위적이고 조작적인 상황에서 탈피하려 하였다.

둘째, Kelley(1971)는 사람들이 귀인을 할 때는, 언제나 사회적 일치성, 독특성, 그리고 일관성의 정보를 가지고, 어떤 일정한 법칙을 사용하여 행위자, 자극, 그리고 상황 사이의 관계에 관한 정신적 모델(mental model)을 만들어야만 귀인이 가능하다고 주장하였다. 그러나 이 연구에서는 기준이 되는 다른 하나의 결과 즉, 사회적 일치성 정보만으로도 귀인이 가능했다는 점으로 미루어 보아 Kelley 이론의 문제점을 지적한 셈이다.

세째, 지금까지의 귀인 연구가 너무 인지적인 측면만을 고려하고 동기적인 측면을 함께 고려하지 못했었는데, 이 실험에서는 동기적인 요인인 호감도를 그 독립변인으로 하여 귀인 행동을 측정된 결과, 동기적 요인이 귀인의 방향을 결정함을 시사하고 있다.

네째, 실패 조건만을 살펴 볼 때, 싫어함-실패 조건에서는 내부귀인을 더 많이 시킨 반면에 좋아함-실패 조건에서는 외부귀인을 더 많이 시켰다는 점에 착안해 볼 때, 부하들의 실패에는 내부귀인을 더 많이 시킨다는 상사들의 일반적인 귀인 착오를 좋은 인간관계로써 극복할 수 있다는 가능성을 제시해 준다.

그러나, 이 연구도 다음과 같은 몇 가지 제한점을 가지고 있다.

첫째, 이 실험에서는 충분한 피험자를 사용하지 못하였다. 추후의 연구에서는 더 많은 피험자를 조사하여 이들의 호감도 점수를 상·중·하로 세분하여 그에 따른 귀인의 방향을 살펴 본다면 좀 더 정확한 분석이 가능할 것이다.

둘째, 귀인 검사 질문지의 형식에 관한 것으로 이 실험에서는 내부·외부 귀인 문항을 각각 따로 만들었기 때문에 내부귀인 문항의 높은 점수에 평정한 사람이 외부귀인 문항에도 역시 높은 점수에 평정할 수 있어서 피험자의 반응 경향성(response tendency)을 그대로 반영했을 수도 있을 것이며, 내부나 외부 어느 한 쪽으로 치우친 귀인을 하기가 힘들었을 수도 있다는 것이다. 그러므로 거의 대등한 가중치를 가진 내부귀인 문항과 외부귀인 문항 중에서 어느 한 쪽에만 평정할 수 있는 형식을 취한다면 이러한 제한점을 극복할 수 있을 것이다.

세째, 이 실험에서 쓰인 교정 작업이라는 과제가 사람들 특히 이 실험의 피험자인 대학생들의 능력, 노력, 과제의 난이도, 그리고 상황의 각 요인에 골고루 귀인시키기 어려운 과제였으므로 주로 노력 요인에만 집중적으로 귀인시켜서 결국 내부귀인 점수를 전반적으로 높게 한 것 같다. 그러므로 앞으로의 귀인 연구에서는 내부·외부의 각 요인에 고루 귀인시킬 수 있는 과제를 선택해야 할 것이다.

네째, 피험자가 대학생이어서 여러 가지 오염 변인들을 통제할 수 있는 잇점도 있기는 하였지만 동시에 몇 가지 문제점도 가지고 있다. 즉, 실제로 상사인 것과 잠시 상사가 된다고 가정하는 것은 같을 수가 없어서, 이 실험이 원래 보고자 했던 상사-부하간의 관계에서 일어나는 귀인 현상을 그대로 대변해 준다고 보기는 힘들다. 또한 상사가 교정작업을 실제로 해 보지 않았기 때문에 그 작업에 대해서 감독, 평가하는 일에 깊이 개입(involve)되지 않았을 가능성도 배제할 수는 없다.

이 밖에도 실험실 상황이기 때문에 생길 수 밖에 없는 기타의 문제점들은 다음과 같다. 실제로는 장기적인 관계를 조작에 의해서 일시적으로 형성시켰다는 점과, 실상황에서는 자신의 부하직원의 성패가 상사에게 많은 영향을 줄 것이나(예, 감독의 책임 등) 실험 상황에서는 부하의 성패가 상사와 아무런 관계가 없다는 점 등이다.

참 고 문 헌

- 김주엽(1977). 한국인의 성공과 실패에 대한 귀인과정 연구. 연세대학교 경영학과 석사학위논문.
- 이훈구(1966). 자동 운동 판단에 있어서의 인지적 균형에 관한 연구. 서울대학교 심리학과 석사학위논문.
- Banks, W. C. (1976). The effects of perceived similarity upon the use of reward and punishment. *Journal of Experimental Social Psychology*, 12, 131-138.
- Farr, R. M., & Anderson, T. (1983). Beyond actor-observer differences in perspective extensions and applications. In M. Hewstone (Ed.), *Attribution Theory; Social and Functional Extensions*. Oxford; Basil Blackwell.
- Feather, N. T. (1969). Attribution of responsibility and valence of success and failure in relation to initial confidence and task performance. *Journal of Personality and Social Psychology*, 13, 129-144.
- Freedman, J. L., Sears, D. D., & Carsmith, J. M. (1981). *Social Psychology*. N. J.; Prentice-Hall.
- Green, S. G., & Mitchell, T. R. (1979). Attributional processes of leaders in leader-member interactions. *Organizational Behavior and Human Performance*, 23, 429-458.
- Greenwald, A. G. (1980). The totalitarian ego; Fabrication and revision of personal history. *American Psychologist*, 23, 603-618.
- Heider, F. (1958). *The psychology of interpersonal relations*. N. Y.; John Wiley.
- Hewstone, M. (Ed.). (1983). *Attribution theory; Social and functional extensions*. Oxford; Basil Blackwell.
- Jones, E. E., & Davis, K. E. (1965). From acts to dispositions; The attribution process in person perception. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in Experimental Social Psycho-*

- logy (Vol. 2). N. Y.; Academic Press, 219-266.
- Jones, E. E., & Nisbett, R. E. (1972). The actor and the observer; Divergent perceptions of the causes of behavior. In E. E. Jones, et al. (Eds.), *Attribution; Perceiving the causes of behavior*. Morristown, N. J.: General Learning Press.
- Kelley, H. H. (1967). Attribution theory in social psychology. In D. Levine (Ed.), *Nebraska Symposium on Motivation*. Nebraska; University of Nebraska Press.
- Kelley, H. H. (1971). Attribution in social interaction. In E. E. Jones, et al. (Eds.), *Attribution; Perceiving the causes of behavior*. Morristown, N. J.; General Learning Press.
- Kelley, H. H. (1972). Causal schemata and the attribution process. In E. E. Jones, et al. (Eds.), *Attribution; Perceiving the causes of behavior*. Morristown, N. J.; General Learning Press.
- Lalljee, M., & Abelson, R. P. (1983). The organization of explanations. In M. Hewstone (Ed.), *Attribution Theory; Social and Functional Extensions*, Oxford; Basil Blackwell.
- Lott, A. J., & Lott, B. E. (1972). The power of liking. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology* (Vol. 6). N. Y.; Academic Press.
- Mitchell, T. R., Green, S. G., & Wood, R. E. (1981). An attributional model of leadership and the poor performing subordinate; Development and Validation. In B. M. Staw, L. L. Cummings (Eds.), *Research in Organizational Behavior* (Vol. 3), Greenwich, Conn.; JAI Press.
- Mitchell, T. R., & Wood, R. E. (1980). Supervisor's responses to subordinate poor performances; A test of an attributional model. *Organizational Behavior and Human Performance*, **25**, 123-138.
- Osgood, C. E., & Tannenbaum, P. (1957). *The measurement of meaning*. Urbana, Ill.; University of Illinois Press.
- Regan, D. T., Straus, E., & Fazio, R. (1974). Liking and attribution process. *Journal of Experimental and Social Psychology*, **10**, 385-397.
- Regan, D. T., & Totten, J. (1975). Empathy and attribution; Turning observers into actors. *Journal of Personality and Social Psychology*, **32**, 850-856.
- Ross, L. (1977). The intuitive psychologist and his shortcomings; Distortions in the attribution process. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology* (Vol. 10). N. Y.; Academic Press.
- Schultz, D. P. (1978). *Psychology and industry today*. N. Y.; Macmillan.
- Weiner, B., Frieze, I., Kukla, A., Reed, L., Rest, S., & Rosenbaum, R. (1971). Perceiving the causes of success and failure. In E. E. Jones, et al. (Eds.), *Attribution; Perceiving the causes of behavior*. Morristown, N. J.; General Learning Press.
- Weiner, B., & Kukla, A. (1970). An attributional analysis of achievement motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, **15**, 1-20.
- Zuckerman, M. (1978). Actions and occurrences in keeley's cube. *Journal of Personality and Social Psychology*, **36**, 647-656.

ABSTRACT

The Influence of Liking or Dialiking on Causal Attribution of Work Performance

Lee, Hoon-Koo and Lee, Hee-Soo

Department of Psychology Yonsei University

The present study investigates the influence of supervisors' likings or dislikings of subordinates on their causal attributions of subordinates' work performances. The experimental design of the study is two by two, liking or disliking and success or failure. The subjects of the study are 36 male students of Yon sei University taking an introductory psychology course and assigned randomly to one of the four experimental conditions. The task of subjects is to evaluate proofreadings of another subject(confederate). The liking or disliking between the confederate and the subject is manipulated by the confederate's agreement or disagreement with the subject's opinions on attitudinal issues which are introduced as a personality test to the subjects. The hypotheses of the present study are as follow. First, the supervisor will attribute the successes of the liked subordinate more internally. Second, in contrast, to the failures of the liked subordinate the supervisor will make more external attributions. Third, the supervisor will attribute the successes of the dialiked subordinate more externally. Fourth, to the failures of the disliked subordinate the supervisor will make more internal attributions. The results strongly support the 1st, 2nd, and 4th hypotheses but not 3rd hypothesis.