한국심리학회지: 산업 및 조직
Korean Journal of Industrial and Organizational Psychology
2001. Vol. 14, No. 2, 43 - 71

© 한국 산업 및 조직심리학회 2001

피그말리온 리더십 행동의 규명 및 측정*

오 인 수† 서 용 원
LG-Caltex정유 인재개발팀 성균관대학교 심리학과

본 연구에서는 실험으로 유도된 기대보다 강력하다고 입증된 자연발생적 상사의 기대에 따른 상사의 기대전달행동(피그말리온 리더십 행동)을 국내 대기업에 종사하는 115명의 상사와 부하로부터 수집하여, 각 행동에 대한 동기적 중요성 및 빈도를 대기업 종사하는 165명의 상사와 부하로부터 측정하였다. 그 중 동기적 중요성이 충분히 큰 행동을 대상으로 경험빈도를 통해 요인분석을 실행한 결과, (1) "자신감고취", (2) "인간적대우", (3) "사적교류" 및 (4) "업무위임"의 네 가지 요인을 추출하였다. 또한 이러한 4요인이 조직효과성 변인에 대해 갖는 독립적 예측력을 알아보기 위해 회귀분석을 실행하였는데, 수행의 경우 업무위임만이 유의한 예측력을 가졌으며, 조직몰입과 직무만족의 경우 자신감고취만이 유의한 예측력을 가졌고, 마지막으로 상사에 대한 신뢰의 경우 자신감고취와 인간적대우가 유의한 예측력을 가졌다. 보다 간결한 설명을 위해서 유용성 분석을 실행하여 "성취노력(자신감고취와 업무위임)"과 "정적정서(인간적대우와 사적교류)"의 두 요소가 조직효과성 변인에 대해 갖는 독립적인 고유설명력을 확인하였는데, 성취노력 요소가 정적정서 요소보다 전반적으로 더 큰 영향력을 보였다. 이상의 연구 결과를 통해 피그말리온 리더십 행동의 구성요소와 조직효과성 변인과의 관련성을 파악할 수 있었다. 추가적으로 본 연구의 교육적 시사점, 제한점, 및 미래의 연구방향이 제시되었다.

주제어 : 개인간 기대효과, 자성예언, 피그말리온 효과

인간은 태어나는 순간부터 타인의 기대를 받기 시작하며, 성인이 되어간다는 것은 자신이 속한 사회와 부모, 교사, 상사 및 동료 등과 같은 중요한 타인의 기대를 수용하고, 그 기대에 부응하려고 노력하는 일련의 사회화(socialization)과정을 말한다. 타인과 어울려서만 온전히 인간답게 살 수 있

* 이 논문에 대해 세심하게 조언해 주신 두 분 익명의 심사위원께 진심으로 감사드립니다. .
† LG-Caltex 정유 인재개발팀, 02-2005-6171, iso5537@lgcaltex.co.kr

는 사회적 동물로서 우리는 사회적 관계 속에서 상호간의 기대를 소중히 여기고, 그 기대에 부응하기 위해서 상당한 노력, 시간 및 비용을 투자한다. 즉, 우리의 현재 상태는 우리가 생각하는 것 이상으로 주변의 중요한 타인이 우리에게 투사한 기대에 의존하고 있다(Harris & Rosenthal, 1985).

일찍이 교육장면에서는 한 개인의 사회화 과정에서 중요한 역할을 하는 교사의 기대에 관한 많은 연구들이 "피그말리온 효과"라는 이름 하에 광범위하게 이루어졌다. 왜냐하면, 학생들의 경우 성인에 비해 자기 (능력에 대한) 신념체계가 약하고 교사의 기대에 대해 매우 수용적이고, 교사의 영향력이 실제로 그들의 삶 속에서 매우 중요하기 때문에, 교사의 특정 학생에 대한 기대는 실제 결과에서 현실로 나타났기 때문이다.

이러한 사회화의 과정은 학교 생활을 마치고, 회사에 입사했을 때 다시 한번 강력하게 발생한다. 이러한 사회화의 과정에서 부하의 수행이나 업무 관련 태도는 상사가 투사한 기대에 의해 크게 좌우된다. 만약 상사가 어떤 부하에게 투사한 기대가 부적(negative)이라면, 그 부하는 일차적으로 불편한 정서와 함께, 그 기대를 정적(positive)으로 개선하고자 할 것이다. 그러나, 기대라는 것은 그것이 정적이든, 부적이든 간에 쉽게 바뀌지 않는다. 왜냐하면, 인간은 정적이든 부적이든 자신이 가지고 있는 기대를 확증하고자 하는 경향이 있으며, 확증된 기대는 기존 기대에 부합되는 정보만을 위주로 처리하는 편법적(heuristic) 정보처리를 유도하기 때문이다. 결국, 타인의 기대를 변경시키려는 노력은 더 큰 좌절과 무기력을 야기하는 경우가 많다(Olson, Roese, & Zanna, 1996). 이것은 한 개인의 기대가 온전히 당사자만의 것이 아니라, 그 기대를 수용하는 상대방에게도 마치 실제처럼 - 자성예언(self-fulfilling prophecy: SFP)의 메커니즘을 통해 - 작동하기 때문이다.

개인간 기대효과(자성예언)

많은 인간 행동이 자성예언의 메커니즘에 의해 작동된다. 다시 말해, 일단 기대가 형성되면, 우리는 그것이 옳건 그르건 간에 그 기대를 확증하는 방향으로 행동하게 되는 강한 경향이 있다(Olson, Roese, & Zanna, 1996). Thomas(1928; Wilkins, 1976에서 재인용)는 이러한 인간 행동의 핵심을 "만약 우리가 어떤 상황을 진실이라고 정의한다면, 그 상황은 실제 결과에서 그렇게 될 것이다"라고 정의했다. 자성예언이란 개념의 창시자인 Merton (1948; Eden, 1992에서 재인용)은 자성예언을 "어떤 사건이 일어날 것이라는 (잘못된) 기대가 그 사건의 출현가능성을 증가시키는 과정"이라고 정의하고 있다. 우리는 어떤 상황의 객관적 특성뿐만 아니라 그 상황에 부여한 주관적 의미(잘못된 기대)에 의해서 행동하는 경우가 많고, 그리하여 결국 그러한 주관적 의미를 현실화하는데 이것이 자성예언인 것이다(Wilkins, 1976).

요약하자면 자성예언은 상대방에 대해 자신이 지닌 기대나 선입견 등이 그 상대방에게 (자신의 행동을 통해) 영향을 미쳐, 상대방이 그 기대에 부응하는 행동을 보이게 되고, 그리하여 자신의 원래 기대나 선입견 등이 성취되는 현상이다(한규석, 1995). 여기서 우리가 주목할 점은 그러한 기대(예언)가 스스로 성취되지 않는다는 것인데, 무의식적이든 의식적이든 간에 기대된 사건을 성취시키도록 우리가 행동하기 때문에, 이러한 결과가 발생한다는 것이다(Eden, 1990a; Eden, 1992; Rosenthal & Harris, 1985).

자성예언의 개념은 1930년대 미국 경제공황기의 "은행 도산의 도미노 효과"와 같은 사회전반적 부적 기대 현상을 설명하고 해결책을 제시하는데 유용한 개념으로 Merton(1948; Eden, 1992에서 재인용)이 소개하였던 사회학적 개념이었다. 이후 사회

학적 자성예언의 개념은 Rosenthal(1966)의 교육장면을 비롯한 다양한 개인간 장면의 실험을 통해서 개인수준의 심리학적 개념으로 정착하게 되었다. Rosenthal(1966, 1968)은 한 개인이 어떤 대상에 대해 기대를 가지고 있을 때, 그 기대와 일치되는 방향으로 행동하게 된다는 것을 쥐를 대상으로 한 실험을 통해 입증했다. 피험자들은 자신에게 배당된 쥐의 능력에 대한 기대(실제는 무선배당이었음에도 불구하고, 똑똑한 쥐 혹은 우둔한 쥐라고 믿음)에 따라 다르게 행동했으며, 이러한 기대는 자신의 쥐가 미로를 통과하는데 걸린 시간을 보고하는데도 영향을 미쳤다. 자신의 쥐가 똑똑한 쥐라고 믿었던 피험자들은 그 쥐를 더 많이 훈련시켰고, 잘 보살펴주었으며, 편향된 좋은 기록을 위주로 보고하였다. 결국, 자신의 쥐가 똑똑하다고 믿었던 피험자들은 자신의 쥐를 정말로 그렇게 만들어 갔다. 이러한 기대의 효과는 실험실의 실험자와 피험자간에도 발견되었고 Rosenthal(1966, 1976)은 이를 "실험자효과(experimenter effect)"라고 명명하였다.

구체적으로 이는 실험자가 동물 혹은 인간 피험자에게 자신의 기대에 부응하여 반응하도록 부지불식간에 영향을 주어 자신의 가설을 확증시키려는 현상을 말한다. 이러한 실험자효과는 이후 인간 피험자를 대상으로 한 다양한 실험을 통해서 교육장면을 비롯한 다양한 장면에서 검증되었다. 특히 교육장면에서 Rosenthal(1966, 1968, 1973a,b, 1976, 1981, 1993, 1994)은 교사와 학생간에 강력하게 존재하는 개인간 기대효과에 주목하여 아동 피험자를 대상으로 한 다양한 현장 실험과 관련 연구들의 결과를 종합한 메타 분석(Harris & Rosenthal, 1985)을 통해 이 분야의 연구에 큰 기여를 하였다.

비슷한 시기에 경영장면에서 Livingston(1969)은 여러 기업의 경영사례에 대한 연구와 컨설팅회사 임원으로서의 개인적 경험을 토대로 기업장면에서 상사와 부하간에 광범위하게 존재하는 개인간 기대효과에 주목하였고, 이후 King(1971, 1974)과 Eden(1984, 1990a,b,c,d, 1992, 1993)은 Livingston(1969)의 연구를 기초로 기업 및 군대장면의 성인 피험자를 대상으로 한 현장 실험을 통해 상사의 부하에 대한 기대가 갖는 중요성을 부각시켰다.

본 연구에서는 먼저 이렇게 교육과 경영의 두 분야에서 각기 연구된 개인간 기대효과(자성예언)와 관련한 연구 결과물을 검토할 것이다. 실제로 이 두 분야의 연구 결과물은 상호 독립적이지 않으며, 이론적으로도 상당부분 중첩되어 있다. 그럼에도 불구하고 두 분야의 연구가 서로 도움을 주지 못하고 각기 독립적으로 진행된 것은 교육학과 산업심리학(경영학) 사이의 전통적 상호 무관심에 기인한다고 하겠다. 이와 관련하여 Eden(1990d)은 지금까지 교육장면과 경영장면의 연구자들은 상대방의 연구 가치를 적절히 평가해오지 않았다고 지적하면서, 두 분야의 연구가 상호간의 가치를 인정하고, 좋은 연구 결과물을 공유하려는 상호참조(cross-referencing)의 노력을 해야 한다고 주장하였다. 본 연구도 이러한 노력의 연장선상에서 교육장면에서 진행된 개인간 기대효과의 연구 성과물을 경영장면에 적용시키고자 한다.

교육장면에서의 개인간 기대효과 연구

실험자효과와 같은 개인간 기대효과의 놀라운 결과에 힘입어 Rosenthal과 Jacobson(1968)은 "Pygmalion in Classroom"이라는 이름 하에 교육장면에서 대대적인 현장실험을 함께 수행하게 된다. 그들은 초등학생의 지적능력(IQ)에 대한 교사의 기대가 극적으로 학생들의 학업수행과 지적성장에 영향을 미침을 Oak 초등학교를 대상으로 한 현장실험을 통해서 확인했다. 그들은 먼저 새 학년 시

작 전에 전교생에게 비언어적 지능검사(Flanagan Test of General Ability; 교사들에게는 검사의 권위를 높이기 위해서 Harvard Test of Inflected Acquisition이라고 알려 줌)를 실시하고, 그 결과에 따라 능력별 반편성을 하였다. 그런 다음 각 반에서 지능검사 결과와는 무관하게 무선적으로 20%의 학생을 추출하여 "놀라운 지적 성장을 보일 학생(late bloomer)"이라는 메모와 함께 그 리스트를 교사의 출석부에 넣었다. 이는 이러한 학생들에 대해서 교사가 높은 기대(high-expectancy)를 갖게 하기 위한 실험조작이었다.

이러한 기대조작의 결과는 1학기말에 실시한 학업성취도 검사에서부터 확연히 나타나기 시작했다. 또한 1년 후에도 그와 같은 결과는 유지되었으며, 더욱이 높은 기대(교사가 높은 기대를 투사하는) 학생들은 지능검사에서도 유의미한 향상을 보였다. 그러나, 다음 학년이 되어 새로운 담임교사에게 배치된 후 1년 동안은 그러한 학력신장 및 지적성장이 일어나지 않았다. 연구자들은 기대조작을 통해 고양된 교사의 기대가 해당 학생의 학업 성취 및 지능의 향상을 가져오는 이 현상을 "피그말리온효과(Pygmalion effect)"라고 명명하였다.

비록 그들의 연구는 추후에 통계적 결함과 방법론상의 이유로 날카로운 비판을 받기도 했지만, 이후에 동일한 결과를 지지하는 많은 후속 모사(replication)연구들이 발표됨에 따라서 교육 장면에 지대한 영향을 끼치게 되었다(Harris & Rosenthal, 1985). 이와 관련하여, Eden과 Shani(1982)는 교실에서의 피그말리온 연구의 문제점을 다음과 같이 세 가지로 요약하고 있다.

(a) 약한 처치(weak treatment)의 문제점

이는 "과연 교사에게 기대를 갖게 했는가?"라는 문제인데, Rosenthal 등(1968)은 교사들에게 학생들 중 20%가 "놀라운 지적 성장을 보일 학생"이라는 리스트를 주었지만, 교사들은 그러한 리스트에 별로 주의를 기울이지 않았다. 사후설명 과정에서, 교사들은 그러한 리스트의 학생 중 단지 25%(72명 중에서 18명만 회상함)만을 회상했을 뿐이고, 심지어 통제집단의 18명이나 되는 학생을 실험집단 리스트에 있는 학생으로 잘못 회상하기도 했다.

(b) 시간적으로 적절치 못한 시점에서의 기대 처치

이는 교사와 학생간의 관계는 짧은 시간에도 강하게 형성될 수 있기 때문에 "기존의 강한 자연적 기대를 어떻게 제거할 것인가?"라는 문제인데, 교실과 같은 현장 실험연구에서는 이미 교사와 학생간의 기대의 틀이 형성되어 있는 상태이기 때문에 기대의 조작이 제대로 효과를 발휘되기 어렵다.

(c) 아이들만을 대상으로 한 실험

교육장면에서의 기대효과 연구는 다양한 개인간 영향과정에서 보다 수용적인(susceptible) 어린 학생들만을 가지고 실시한 연구였다는 점에서 성인에게 일반화되기 어렵다는 문제점이 있다.

Eden과 Shani(1982)는 이러한 문제점만 수정된다면, 피그말리온효과가 성인을 대상으로 하여, 교육장면이 아닌 군대장면에서도 적용 가능함을 입증해 주었다.

Braun(1976)은 이러한 개인간 기대효과에 대해 처음으로 상세화된 모델을 제시하였다. 그는 교사의 기대를 형성시키는 입력요인으로 작용하는 학생의 성별, 인종, 사회경제적 배경 및 이전의 학업성취도와 같은 배경변인과 그러한 기대를 전달하는데 사용되는 교사의 행동인 교실내 차별적 집단화(classroom grouping), 목소리 톤, 격려와 질문 후 기다림, 상호작용의 양, 차별적 강화와 피드백, 그리고 차별적 행동과 질문 등을 매개변인으로 명세화했다.

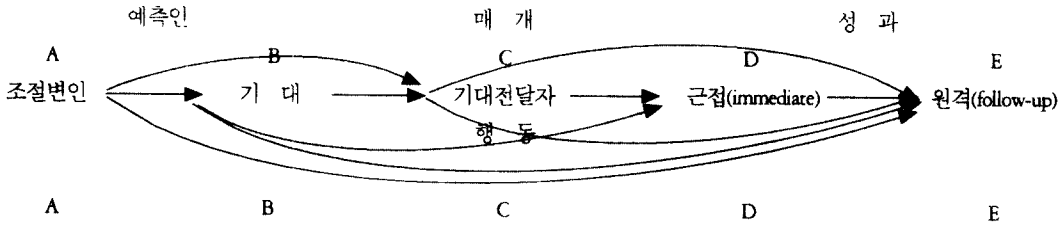


그림 1. 개인간 기대효과의 10-화살표 모델(Rosenthal, 1981)

이후 Brophy(1983; Harris & Rosenthal, 1985에서 재인용) 등이 Braun(1976)의 모델을 구체화한 모델을 제시하였지만, 앞서의 두 모델 보다 인지적으로 정교한 모델은 Rosenthal(1981)의 "10개 화살표(10-arrow)" 모델이다(그림 1). 이 모델에서도 기대효과를 조절하는 변인(moderator)과 매개하는 변인(mediator)이 구분되고 있다. 조절변인은 성별, 나이, 인종 및 개인간 기대효과의 크기에 영향을 미치는 성격과 같은 이미 존재하는(preexisting) 변인들이고, 매개변인은 기대를 따라 표출된 교사의 행동 - 이러한 행동을 Rosenthal(1973a,b; 1993, 1994)은 4가지 요인으로 개관함 - 을 말한다. 이 모델의 기본 요소는 다음과 같다.

(a) 원격(distal) 독립변인(조절변인) - 교사(expector) 혹은 학생(expectee)의 안정적 특성

(b) 근접(proximal) 독립변인 - 교사의 학생에 대한 기대

(c) 매개변인(moderator) - 자신에 기대에 따른 교사의 차별적 행동

(d) 근접 종속변인 - 학생의 학업 성취도와 같은 단기적 관점의 성과측정치

(e) 원격 종속변인 - 학생의 자기만족도 향상과 같은 장기적 관점의 성과변인

논의된 모델에서 매개과정은 교사의 측면에서는 (b)와 (c), 학생의 측면에서는 (c)와 (d)사이에서 발생하고 있지만, 이러한 두 매개과정에서 매개변인으로 작용하는 교사의 차별적 행동(c)이 어떤 방식으로 일어나는지에 대해서 포괄적이고 구체화된 설명이 제공되지 않았다. 하지만, Rosenthal(1973a,b; 1992, 1994)은 개인간 기대효과에서 가장 중요한 변인인 교사의 차별적 행동과 같은 매개변인에 대해 보다 체계적이고 구체화된 설명을 제공하는 "4요인 이론(four-factor theory)"[1]을 제안했다. 그는 이 이론을 통해 학생에 대한 교사의 증진된 기대가 어떻게 교사의 행동과 학생에게 영향을 미치는가에 대해서, 4개의 중요한 요인(분위기, 피드백, 입력, 출력)을 제안하였다.

(a) 분위기(climate) : 교사는 높은 기대 학생에게 보다 따스한 사회정서적 분위기를 창출해주는 경향이 있다. 이는 주로 비언어적으로 전달될 수 있는 따스함으로서, 교사의 눈맞춤, 학생에게 기댐(leaning) 및 온화한 목소리 톤 등이다. 이는 학생이 경험하는 정적 정서(affect)와 관련된다(Rosenthal, 1994).

1) 4요인 이론은 가설화된 관계에 대한 추론된 지식을 제공한다는 측면에서 공식적인 이론은 아니다. 단순히 여러 행동들을 이해하기 쉽도록 범주로 묶은 것에 불과하지만, 충분한 이론적 지식을 통해서 추론된 결과로서 이후 연구에 많은 직관을 제공하고 있다는 측면에서 가치가 있다.

(b) 피드백(feedback) : 교사는 높은 기대 학생에게 언어적 혹은 비언어적으로 차별화된 피드백을 주는 경향이 있다. 여기서 "차별화된(differentiated)" 피드백은 무엇이 틀리고 맞았는지에 대해서 설명해주는 정보전달적(informative) 측면과 그러한 피드백의 내용이 학생들이 말했던 것과 직접적으로 관계되는(contingent) 측면을 동시에 의미한다.

(c) 입력(input) : 교사는 높은 기대 학생에게 보다 많이, 보다 어려운 것을 가르치려는 경향성이 있다. 이는 학생의 노력(effort)과 관련된다(Rosenthal, 1994).

(d) 출력(output) : 교사는 높은 기대 학생에게 반응할 기회를 더 많이, 더 오래, 그리고 더 좋게 주는 경향성이 있다. 이는 언어적 혹은 비언어적으로 전달되는데, 질문에 대해 대답할 시간을 더 주는 것은 한 예이다.

이상에서 보듯이, 논의된 이전 모델들에 비해서 4요인 이론이 가지는 장점은 매개과정에 관련된 행동에 대해 포괄적이고, 명시적이며, 검증가능한 가설을 제공해준다는 것이다(Eden, 1990d). 4요인으로 대표되는 교사의 차별적 행동은 상사와 부하간의 관계에도 충분히 적용될 수 있으며, 많은 시사점을 줄 수 있다. 이는 교사-학생간의 관계와 상사-부하간의 관계를 비교할 때, 교사 및 상사가 학생 및 부하에 대해서 가지는 중요성과 목표달성과 수행을 중시하는 조직 내에서 그 상호작용이 이루어진다는 측면에서 상당한 유사점을 공유하기 때문이다.

기업장면에서의 개인간 기대효과 연구

개인간 기대효과에 대한 경영장면에서의 Livingston (1969)의 통합적 연구 이전에도 기업장면에는 관리자의 기대와 그에 따른 대우방식에 주목한 연구들이 많이 있었다. Eden(1992, 1993)의 정리에 따르면 Roethlisberg와 Dickson(1939)은 "상사의 분위기(supervisory climate)"의 중요성을 강조하였는데, 이는 대체적으로 높은 기대 부하에 대해 상사가 보이는 비언어적 행동으로서 파악된다. Argyris (1964)는 상사-부하간의 관계에서 상호 신뢰와 존경의 중요성을 강조하였고 McGregor(1960)는 자신의 "X/Y이론"을 통해 기업장면에서의 자성예언의 효과를 언급하였다. 구체적으로 자신의 부하가 Y형이라고 기대한 상사들은 자신의 부하를 인간적이고 따뜻하게 대우했고, 이에 부응한 부하의 노력은 상사의 기대를 성취시켰다. Berlow와 Hall (1966)은 AT & T 지사의 신입사원에 대해 회사가 처음에 기대했던 수준과 그들의 입사 후 5년 동안의 회사 기여도와는 유의미하게 높은 상관이 있음을 종단적 자료의 분석을 통해 입증했다. 그들의 연구결과는 이러한 기대의 효과가 단기적 뿐만 아니라 장기적으로도 유의한 것이라는 시사점을 준다.

종합하자면, 부하를 다루는 관리자의 대우방식(행동)과 그들의 생산성은 관리자가 기대하는 것에 의해서 미묘하게 영향을 받는다. 만약 관리자의 기대가 높은 수준이라면 그 부하는 정적인 대우를 받을 것이고, 그들의 생산성은 높아질 것이다. 반면에, 만약 관리자의 기대가 낮다면 그 부하는 부적인 대우를 받을 것이고, 그들의 생산성은 낮아질 것이다(Livingston, 1969).

이후 기업장면에서 실험적 연구를 통해 정적 자성예언(positive self-fulfilling prophecy) 현상을 최초로 검증한 사람은 King(1971)이었다. 그는 배관공, 용접공, 기계수리공 및 압착공 등을 대상으로 교육장면에서의 Rosenthal과 Jacobson(1968)의 실험을 모사(replication)하였다. 그는 상기된 기술자들의 교

육을 담당하는 훈련자(instructor)의 기대를 조작하는 정보로 적성검사점수를 사용하였는데, 이 점수는 무선적으로 할당된 것이었다. 결과는 높은 적성을 가지고 있는 것으로 기대된 사람들이 교육수료 후 더 높은 수행, 낮은 탈락률, 학습시간 단축 및 상사와 동료로부터 높은 수행평정을 받았다. 이것은 피그말리온효과가 수용성이 강한 어린 초등학생을 대상으로 한 교육장면의 연구를 넘어 성인 피험자를 대상으로 한 산업장면에도 적용될 수 있음을 입증하는 것이다(Eden & Ravid, 1982).

이와 관련하여 주목할 실험(Sutton & Woodman, 1989)이 하나 있는데, 백화점 신입 판매원과 그들의 일선 관리자를 대상으로 개인간 정적 자성예언을 검증하려 했던 이 실험은 유의한 피그말리온효과를 검증해내지 못했다. 단지 관리자의 기대가 여성보다는 남성 판매원에게 보다 효과적이라는 시사점을 줄뿐이었다. 이 실험의 절차를 면밀히 고찰한 Eden(1992)은 일선 관리자가 자신의 부하에 대해서 사전지식을 갖고 있었다는 것을 발견했고, 남성에 비해 여성에게는 기대효과가 약하게 나타난다는 이전의 연구 결과(Dvir, Eden, & Banjo, 1995 참조)와 관련하여, 이 실험에서는 84%의 판매원이 여성이었음을 지적했다. 또한 관리자의 기대 처치 조작으로 적성 혹은 지능검사와 같이 수행능력과 관련성이 높은 자료가 아닌 성격검사 자료를 사용함으로써 기대를 강하게 처치하지 못했고, 관리자에게 사용한 적성검사가 아직 타당화되지 않은 것이라고 알려줌으로써 기대 조작의 효과를 떨어뜨렸다. 이러한 상황에서 피그말리온효과가 유의하게 나타날 수 없음은 이미 교육장면의 연구에서도 지적되었다(Eden & Shahi, 1982; Dvir, Eden, & Banjo, 1995의 연구 참조).

Eden은 1980년대 초부터 최근까지 군대장면에서 훈련조교가 특정 훈련병에게 높은 기대를 갖도록 유도했을 때, 높은 기대 훈련병들의 수행이 다른 훈련병들에 비해 주관적 및 객관적 검사 모두에서 유의하게 높게 평가되었고, 훈련조교에 대한 태도에서도 보다 정적이었다는 결과를 꾸준히 발표함으로써(Eden & Ravid, 1982; Eden & Shani, 1982), 개인간 기대효과를 기업장면에 응용시키는데 큰 기여를 하였으며, 이와 관련한 결과들을 산업교육에 응용하고자 노력하고 있다.

보다 최근에는 신뢰에 관한 일련의 연구들(Zand, 1972; Larzelere & Huston, 1980; Butler, 1983, 1986)이 상사와 부하간의 신뢰 구축에 있어서 개인간 자성예언의 중요성을 보여주고 있다. 개인간 신뢰는 상호적(reciprocal)이며 역동적인 개인간 영향과정으로 정의되며(Butler, 1986, 1991), 이러한 신뢰의 상호성은 기존의 수직적인 리더-부하교환이론(leader-member exchange theory: LMX)과 밀접한 관련성이 있다. Graen과 Cashman(1975)은 신뢰기대를 수직적 LMX 이론의 핵심 요소로 규정하면서, 이러한 신뢰가 중심이 된 상사와 부하간의 관계는 한 개인(상사)의 타인(부하)에 대한 기대로 시발되는 순환적이고 상호적인 강화과정을 통해 시간이 지남에 따라 안정적이며 예측가능한 관계로 발전한다고 보았다(Zand, 1972; Butler, 1986). 만약 상사가 자기 부하가 신뢰할만하다(trustworthy)고 기대한다면, 그 부하에게 더 많은 정보를 공개할 것이고, 그들의 의견을 더 수용할 것이며, 또한 통제를 느슨히 할 것이다. 부하는 그러한 상사의 행동을 신뢰로 파악할 것이고, 자신도 그에 상응하는 신뢰행동(정보의 공개 등)으로 상사의 기대에 부응할 것이다. 결과적으로, 이러한 행동은 상사의 부하에 대한 신뢰 기대를 충족시킬 것이고, 상사-부하간의 개인간 신뢰를 견고히 구축시킬 것이다(Butler, 1991).

그러나 이러한 정적 개인간 기대효과(피그말리온효과)가 장점만을 가진 것은 아니다. 위에서 언급된 대로, 상사는 부하의 능력과 배경에 의해서

각기 다른 기대를 형성하게 되고, 결과적으로 정적인 기대를 갖고 있는 부하와 그렇지 못한 부하를 구분지어 부지불식간에 이들을 다르게 대우하게 된다. Eden(1990c,d)은 이를 개인간 대비효과(interpersonal contrast effect)라고 명명하였는데, 이는 공동체의식(teamwork)을 해치는 등의 부적인 결과 및 차별적 대우에 따른 윤리적 문제를 야기할 수 있다. 비록 상사는 의식적으로 어떤 부하도 차별대우하지 않았지만, 무의식적으로 표현된 정보에 의해 정적인 기대를 받는 부하에 비해 그렇지 않은 부하는 상대적인 박탈감을 느낄 수 있고 동료와 직무에 대한 부적인 태도를 형성시킬 수도 있다(Eden, 1992). "바울에게 헌금하기 위해서 베드로의 돈을 훔친다(Robbing Peter to pay Paul)"라는 속담은 이와 같은 맥락에서 중요한 시사점을 준다. 즉, 부하에 대한 상사의 이러한 차별적 리더십 행동은 팀원간의 반목이나 갈등을 유발할 소지가 충분하며, 이는 전반적으로 생산성에 별다른 향상을 못 가져온다는 것이다(Eden, 1990d).

이런 측면에서 LMX 이론을 기대효과와 연결지어 논의할 수 있겠다. LMX 이론(Dansereau, Cashman, & Graen, 1973)에 의하면, 상사는 (a) 부하의 유능함이나 기술 (b) 부하의 신뢰성 (c) 작업장에서 책임을 떠맡으려는 부하의 동기와 같은 준거에 의해서 자신의 부하를 내집단(ingroup)과 외집단(outgroup)으로 구분하는데(Liden, & Graen, 1980), 이는 상사의 기대를 형성시키는 출처가 된다. 이러한 출처에 의해서 상사-부하간의 양자관계(dyadic relationship)는 서로 다른 상호작용 양상을 띠게된다. 구체적으로, 내집단 구성원은 보다 중요하고 도전적인 과제를 부여받으며, 보다 많은 정보, 관심 및 확신을 받는 중요 협력자로 대우받게 되고, 외집단 구성원은 일상적인 과제를 주로 부여받아 수행하는 임시직원처럼 대우받게 된다(Dansereau, Graen, & Haga, 1975). 결과적으로 외집단 구성원이 직무를 수행하는데 오히려 더 많은 지원과 정보를 받아야 함에도 불구하고, 상사는 내집단 구성원에게 보다 많은 주의(attention)와 자원을 투자하게 된다(Murphy & Cleveland, 1995). 이러한 LMX 이론에 자성예언의 틀을 적용하여 설명한다면, 내집단의 경우 개인간 정적 자성예언, 다시 말해 피그말리온효과가 관련되고, 외집단의 경우 개인간 부적 자성예언, 다시 말해 골렘효과(Golem effect)[2]가 관련되는 것이다.

그렇다면, 기업장면에서의 피그말리온효과는 해로운 것인가? 결론부터 말하자면, 이론적으로 개인간 대비효과가 공동체의식을 해치는 등의 윤리적 문제를 야기시킬 수 있지만, 아직까지 이에 대한 실증적 연구 결과는 보고된 적이 없다. 설사 피그말리온효과가 그런 문제점을 가지고 있다 하더라도, 우리는 얼마든지 그런 문제점을 피해서 실제 경영장면에 피그말리온효과를 보다 유용한 방향으로 적용시킬 수 있다.

그 첫번째 이유는 피그말리온효과는 집단의 특정 구성원만이 아니라 집단전체를 대상으로도 효과를 가질 수 있기 때문이다. 다시 말해, 개인뿐만 아니라 집단전체에 대해서도 기대효과를 형성시킬 수 있다는 것이다. King(1974)은 이러한 사실을 개인 대신 공장을 대상으로 한 실험에서 최초로 입증하였다. 또한, 군대장면에서 보다 정교한 방법

2) 16세기 유대신화(the Legendary of Golem of Prague)에 의하면, 한 똑똑한 랍비가 이방민족들로부터 유대민족을 지키기 위해서 흙으로 어떤 형상(automaton)을 만들어 거기에 생명을 불어넣고 "골렘(Golem)"이라고 이름을 붙였다. 랍비는 골렘을 이용해서 중세시대 유대인에 대해 자행되었던 핍박을 방어하고자 했으나, 그 괴물은 거대해져서 통제가 불가능해졌고, 자신의 조물주를 공격하고 도시를 파괴했다(Babad, Inbar, & Rosenthal, 1982; Eden, 1990d에서 재인용). 결국 골렘효과는 개인간 기대효과에서 피그말리온과 상반되는 부적 개인간 자성예언으로, 타인에게 부적인 기대를 갖는 것이 그들의 수행이나 태도 등에 악영향을 미치는 현상을 말한다.

으로 시행된 Eden(1990c)의 실험에 의해서도 같은 결과가 검증되었다. 이 실험에서 그는 10개의 실험조건 소대와 19개의 통제조건 소대의 29명의 소대장을 대상으로 하여 개인간 대비효과가 일어나지 않도록 했다. 실험이 있기 전 날, 각 소대장은 심리학자와 면담을 하였고, 실험조건의 소대장들은 자신이 지휘하게 될 각 소대원이 모두 평균 이상의 CP(command potential)을 갖고 있으며, 이런 CP는 실제 훈련수행의 95%를 예측해준다는 말을 들었다. 반면에 통제조건의 소대장들은 이런 CP에 대한 언급을 듣지 못했다. 결과는 실험조건의 소대원들이 여러 훈련수행성취도에서 통제집단보다 통계적으로 더 높은 수준의 수행을 보였다.

이러한 연구의 시사점은 관리자가 집단 전체에 대해서 정적인 기대를 갖는다면, 이는 비용효과적 측면에서 훌륭한 리더십 스킬인 동시에 경영전략이 될 수 있다는 것이다. Eden(1990c)은 개인간 대비효과를 발생시키지 않고, 개인 대신 집단을 대상으로 피그말리온효과를 일으키는 이 현상을 "조직전반적 자성예언(organization-wide SFP)"이라고 명명하였다.

피그말리온효과가 조직에 적용되었을 때 해롭지 않을 수 있는 두번째 이유는 우리가 이미 조직장면에서 발생가능한 피그말리온효과의 부적인 측면을 알고 있으므로 이를 역으로 활용할 수 있기 때문이다. 사실 외집단 부하에 대한 상사의 인식을 고치기는 힘들다. 그러나 그러한 외집단에 표출하게 되는 부정적 리더십 행동을 내집단에 대한 정적인 리더십 행동으로 최대한 바꾸어 행하도록 상사에게 교육시킨다면, 낮은 수행수준의 외집단 부하를 보다 열심히 일하도록 동기유발을 시킬 수 있을 것이다(Eden, 1990d). 이상의 두 가지 이유에 비추어서, 우리는 비록 상사가 모든 부하에 대해서 정적인 기대를 가지고 있지 않더라도, 그들이 관리하고 있는 전체 부하에게 정적인 기대를 전달하는 행동의 중요성과 그 빈도를 증대하도록 교육시킴으로써, 리더십 효과성을 극대화시킬 수 있을 것이다.

경영장면에서의 개인간 기대효과의 활발한 연구 결과를 토대로 Eden(1992)은 이전 연구(Eden & Ravid, 1982; Eden & Shani, 1982; Eden, 1984; Eden, 1990a,b,c,d)에서 밝혀진 자기기대(self-expectancy), 리

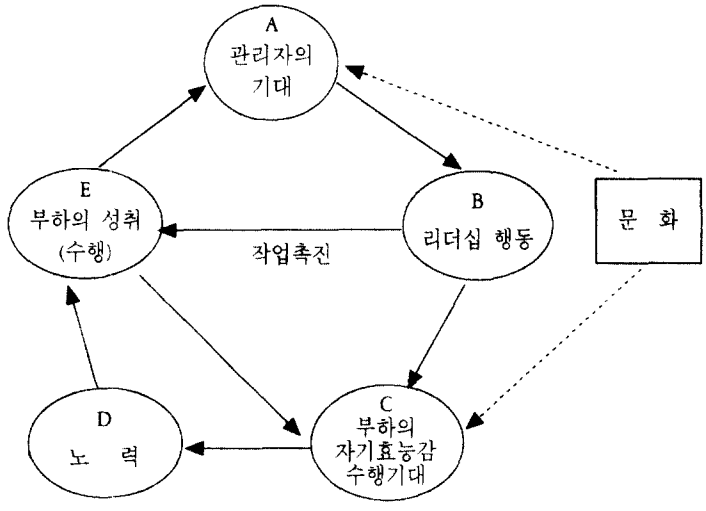


그림 2. 기업장면에서의 자성예언 모델(Eden, 1992)

더십 및 동기 등을 포함하는 기업장면에서의 자성예언 모델(그림 2 참조)을 제안했다. 구체적으로 모델의 구성요소와 그 흐름을 살펴보자.

(a) 상사는 부하들의 능력, 과거기록, 배경 등과 관련해서 그들에게 상이한 기대를 형성한다

(b) 상이한 기대는 그에 상응하는 리더십 행동으로 연결된다

(c) 이러한 리더십 행동은 부하의 자기기대(예를 들어, 수행기대 및 자기효능감)에 영향을 준다

(d) 부하는 자기기대에 따라서 노력을 투입한다

(e) 이러한 노력은 수행에 영향을 준다

(e)—(a) 이러한 부하의 수행은 상사의 기대와 자기기대에 다시 영향(feedback)을 미치게 된다.

특히, (e)—(a) 과정에서 상사와 부하 모두는 자신의 기대를 더욱 확증하게 되고, 이후 자성예언의 사이클은 더욱 강화된다. Eden(1992)은 상사의 리더십 행동이 부하의 자기기대(c)와 수행(e)에 미치는 영향인 (b)-(c) 및 (b)-(e)의 연결이 경영장면에서의 개인간 기대효과 연구의 핵심이라고 보았다. 이러한 연결과정에서 선행변인으로 작용하는 것이 바로 상사의 기대전달 행동(b)이다. 상사의 부하에 대한 상이한 기대는 부하에게 관찰되기 어려운 의식적 요소이지만, 부지불식간에 자신의 행동(표정과 같은 비언어적 행동 포함)에 반영되어, 부하들은 상사들이 자신에 대해 가지고 있는 기대를 파악하게 된다. 우리의 기대는 의식하든 의식하지 못하든 간에 행동 혹은 표정, 분위기 등의 비언어적 단서들을 통해 표출되는 것을 피할 수 없다 (Harris & Rosenthal, 1985; Eden, 1992, 1993). 그렇다면, 상사가 자신이 아끼고 기대를 높이 갖는 부하에게 자주 행하게 되는 정적 기대전달행동은 무엇인가?

Eden(1992)은 그러한 행동에 대한 아이디어를 위에서 논의된 Rosenthal(1973a,b)의 4요인 이론에서 얻고 있다. 교사와 마찬가지로 상사는 자신이 인정하고 아끼는 부하에게 중요한 업무를 더 주려고 할 것이고(입력), 더 따뜻하게 인간적으로 대우할 것이며(분위기), 더 구체적이고 정보적인 피드백을 줄 것이며(피드백), 보다 많은 능력 발휘의 기회를 줄 것이다(출력). 특히 입력은 더 높은 수준의 수행목표를 부여한다는 측면에서 목표 설정(goal-setting)과 관련되는 것으로 아끼는 부하로 하여금 더 많은 노력(effort)을 투입하게 할 것이다. 분위기의 경우 부하의 정서(affect)에 정적인 영향을 미침으로써 수행에 영향을 줄 것이다. 또한 출력의 경우 보다 많은 능력발휘 기회를 준다는 측면에서 참여적 경영(participant management)의 효과를 가질 것이라 예측된다. 마지막 피드백은 전통적으로 수행에 긍정적 영향을 주는 요소로 간주되어 온 것을 고려할 때 수행에 상당 부분 영향을 줄 것이다 (Eden, 1990d, 1993; Rosenthal, 1994). Eden (1990d)은 이러한 상사의 리더십 스타일을 "피그말리온 리더십(Pygmalion Leadership Style)"이라고 명명하였다.

하지만, Eden(1990d)은 어떠한 행동이 구체적으로 피그말리온 리더십이라는 것을 명시하지 않았고, 다만 교육장면의 4요인 이론이 목표설정이론 등과 함께 적용이 가능함을 논의하였을 뿐이다. 따라서 본 연구에서는 이러한 피그말리온 리더십 행동의 구체적인 현장 사례를 수집하고 그 효과성을 조직 차원의 변인들과 연결시켜 분석하고자 한다.

연구목적 및 문제

교육장면에서의 많은 연구들은 Rosenthal과 Jacobson(1968)의 허위 정보를 통한 교사의 학생에 대한 기대 조작이란 실험 전통을 준수하여 실행되어 왔다(Rosenthal, 1993). 하지만, 실제 경영장면에서는 이러한 방식의 연구가 불가능할 뿐만 아니라

이러한 실험연구가 갖는 결과의 일반화 가능성도 극히 제한적이다. 또한 기대는 내적 신념일 뿐 어떠한 행동을 통해서 표현되지 않으면 부하에게 전달될 수 없는 것으로, 이런 측면에서 기대의 조작보다 자연발생적 기대전달행동의 수집과 측정이 중요한 연구 가치를 갖는다.

게다가 많은 연구들(Rubovits & Maehr, 1973; Chaiken & Derlega, 1978; Word, Zanna, & Cooper, 1974)이 실험으로 유도된 기대보다 자연적으로 형성된 기대(고정관념, 선입견 등)가 더 큰 효과를 갖는다는 것을 보여주고 있다. 예를 들어, 백인 학생에 대한 높은 기대조작은 효과가 있었지만, 흑인 학생에 대한 높은 기대조작은 오히려 교사의 더욱 차가운 행동을 유발해 학업성취를 저하시키는 역효과(역전된 기대효과)를 가져왔다는 연구 결과를 주목할 필요가 있다(Rubovits & Maehr, 1973). 결국 우리가 직접적으로 영향을 받은 것은 교사 혹은 상사의 기대가 아니라 그러한 기대를 전달하는 기대전달행동인 것이다.

또한 군대장면에서 피그말리온효과의 검증에 관해 광범위한 연구를 수행한 Eden(1992, 1993)의 연구결과에 의하면, 훈련자(훈련조교)의 특정 피훈련자에 대한 기대가 높게 조작되었을 때, 해당 피훈련자의 수행과 훈련자에 대한 정적인 태도는 그렇지 않은 피훈련자와 비교할 때 유의하게 높았다. 하지만, 이러한 실험연구에서 간과하고 있는 사실은 피훈련자의 수행이나 태도에 대해 보다 밀접한 관계를 갖는 근접 선행변인인 기대전달 행동을 측정하지 않고, 단지 원격 선행변인인 기대와 이후의 수행이나 직무만족과 같은 후행변인을 측정하여 연결시켰다는 것이다. 다시 말해서, 훈련자의 향상된 기대가 이러한 결과를 직접적으로 일으킨 것이 아니라, 그러한 기대와 일치하는 방향으로 훈련자의 행동이 변화되었고, 이것을 피훈련자들이 감지했기 때문에 일어난 결과이다.

또한 교육장면에서의 4요인 이론은 요인분석과 같은 정량적 방법을 통해 수립된 것이 아니라, Rosenthal(1973)이 교육장면에서 피그말리온효과의 검증을 다룬 여러 실험연구를 수집하고 고찰한 결과를 통해 도출한 정성적이며 주관적인 분류였다. 따라서, 기업장면에서의 상사-부하간의 기대효과의 매개행동인 피그말리온 리더십 행동을 수집하여, 통계적으로 요인분석을 실행하는 것은 이 분야의 연구에 있어 의미 있는 시도가 될 것이다. 왜냐하면, 교사-학생간의 관계와 상사-부하간의 관계가 여러 상이함에도 불구하고 필연적으로 유사함을 가지고 있기 때문이다. 이러한 논의에 비추어 본 연구에서는 다음과 같은 탐색적 연구문제를 도출하였다.

첫째로, 개인간 기대효과에 관한 실험 연구의 제한점을 극복하고 다양한 경영장면에 일반화 가능성을 높일 수 있는 방안으로 기업장면에 자연적으로 존재하는 상사의 기대와 연계된 부하에 대한 차별적 기대전달행동을 수집하여 그러한 행동이 갖는 요인구조를 통계적으로 파악하고자 한다.

둘째로, 본 연구는 리더십에 관한 많은 연구들이 단순히 리더십 행동의 경험빈도만을 측정하였던 것에 비해, 동일한 리더십 행동에 대해 그 경험빈도와 동기적 중요성을 각각 측정할 것이다. 이는 어떤 리더십 행동은 중요하지만 가끔만 사용되는 것이 있고, 또 다른 리더십 행동은 별로 중요하지는 않지만 자주 사용되는 것이 있기 때문이다. 또한 우리는 이러한 피그말리온 리더십 행동에 대한 동기적 중요성 및 경험빈도가 직위에 따라 어떻게 다르게 지각되는지 비교할 것이다.

마지막으로, 이러한 피그말리온 리더십 행동의 다양한 요인들이 수행, 상사에 대한 신뢰, 조직몰입 및 직무만족 등과 같은 조직효과성 변인과 갖는 관련성을 통해, 피그말리온 리더십 행동을 조직내 변인들과 연결시키고자 한다.

연구 1. 피그말리온 리더십 행동의 규명

방 법

조사대상

국내 대기업(D사)에 종사하고 있는 75명을 대상으로 상사와 부하를 구분하여 각각 5명 단위의 집단면접을 하였고, 추가적으로 40명(L사)을 대상으로 개방형 설문지를 작성하였다. 간략히 조상대상자의 특성을 살펴보면, 과장이상의 상사가 50명(43.4%), 대리이하의 부하가 65명(56.6%)이었고, 남자가 94명(81.7)%, 여자가 21명(18.3%)이었다. 학력의 경우 고졸이하 10명(8.8%), 전문대졸 8명(7.0%), 대졸이상이 96명(84.2%)이었다. 평균 근무년한은 약 7.4년(SD 4.7)이었다.

조사절차

피그말리온 리더십 행동 수집 및 분류

본 연구자는 먼저 45명의 부하(대리이하의 직급)를 5명씩 9개조로 편성하여 각각 30분 정도 집단면접을 실시하였다. 먼저 본 조사의 목적에 대해서 간략히 설명해주고, "상사가 어떤 행동을 보일 때 다른 동료보다 본인들에게 거는 기대가 크다고 느끼십니까? 상사가 입사(근무)성적이 우수하거나 학벌이 좋아서 능력 있다고 여기는 부하에게 다른 부하와 달리 어떤 특별한 행동을 보입니까? 상사가 관심을 갖고 아끼는 부하에게 그렇지 않은 부하와 달리 어떤 특별한 행동을 보입니까?"와 같은 질문을 하고, 자유로이 15분 정도 집단토의를 하게 하여 부하가 생각하는 "상사의 부하에 대한 정적인 기대행동"을 수집하였다. 과장 이상의 30명의 상사의 경우 5명씩 6개조로 편성하여 각각 30분 정도 위와 대응되는 질문을 통해 집단면접을 실시하여 상사들이 실제 행하고 있는 부하에 대한 정적인 기대행동을 수집하였다. 사회적 바람직성과 같은 요인의 간섭을 줄이고자, 본인이 아닌 주변 동료들의 행동과 일반적 생각도 질문하였다. 부가적으로, 20명의 부하 사원(대리 이하)과 20명의 상사 사원(과장 이상)에게 각각 5명씩 함께 작성하는 개방형 설문지를 배부하고, 위와 비슷한 질문을 통해서 상사의 부하에 대한 정적 기대전달행동(피그말리온 리더십 행동) 진술문을 수집하였다.

본 연구에서는 많은 조직심리학 연구에서 사용되는 개별면접과 개별설문지와 달리 집단면접과 집단설문지를 사용하였다. 그 이유는 개별면접과 개별 설문의 경우 응답대상자 대부분이 중요한 몇 가지 행동만 제시하는 경우가 많아 다양한 행동을 수집하기 어려웠기 때문이다. 하지만, 집단면접을 사용하였을 때는 피면접자들간에 의견교류가 이루어져 보다 다양한 행동목록을 얻을 수 있었다. 또한 집단면접 및 집단설문지 모두 상사와 부하를 분리하여 진행하였다. 이는 상사가 함께 있을 때, 부하는 상사의 눈치를 살피게 될 가능성이 있어 솔직한 답변을 기대하기 어렵고, 또한 집단면접의 가장 큰 장점인 브레인스토밍을 통한 다양한 행동사례의 추출이라는 소기의 목적을 달성하기 위해서는 서로 비슷한 사람끼리 모으는 것이 효과적이었기 때문이다.

본 연구에서는 과장직급 이상을 상사로, 대리이하를 부하로 설정하였다. 왜냐하면, 많은 조직이 팀제를 실시하여 실제로는 부장급의 팀장이 상사의 역할을 하지만, 팀장의 수가 적은 현실적인 문제와 과장의 경우도 사원이나 대리에게 업무를 지시하는 등 어느 정도 상사의 역할을 하고 있고, 앞으로 팀장이 될 최우선 대상자들이기 때문이다.

수집된 피그말리온 리더십 행동의 분류 작업에는 본 연구 및 Rosenthal(1973, 1993)의 4요인 이론

을 충분히 이해한 조직심리전공 대학원생 3명이 참가하였다. 이들은 수집된 행동을 정리하고 요약하여 의미상으로 유사한 행동은 통합하고, "관심을 가진다", "잘 해 준다", "좋아한다", "아낀다" 및 "위한다" 등과 같은 포괄적 의미의 진술문은 제외하였다. 이러한 과정을 통해 상대적으로 빈도가 높은 최종 26개의 행동 문항을 선정하였다.

자주 지켜보고, 근처에 있으려 한다(8), 장점을 많이 만들어 주려고 한다(6), 금전적으로 보상해준다(5), 직설적으로 표현하고 막역하게 말한다(4), 업무를 남보다 더 많이 시킨다(4), 툭툭치면서 신체적 접촉을 시도한다(4) 등의 진술문은 낮은 빈도 때문에 최종 문항에는 선정되지 않았다. 문항 뒤 가로는 수집시의 문항 빈도를 나타낸다.

결 과

이러한 26개 문항 가운데 20개 문항은 대체적으로 Rosenthal(1973)의 4요인의 정의와 부합되었고, 나머지 6개 행동은 한국의 기업장면에서 종종 관찰되는 상사-부하간의 교류행동이었다. 추가적으로 Bass(1985)의 연구에서 부하의 가치를 중요시하고 살 해낼 수 있다는 신념과 자신감을 불어넣는 것으로 기업장면에서의 피그말리온효과와 깊은 관련을 갖는 것으로 보고된 리더의 영감(inspiration)에 관한 행동 3문항을 탁진국(1998)의 연구를 참조하여 포함시켰다.

다음은 본 연구를 위해 최종 선정된 29개 피그말리온 리더십 행동에 대한 요인분석 이전의 연구자 주관의 정성적 분류로, 교육장면의 4요인을 토대로 구성하였다.

① 분위기 관련 행동(5문항) : 상사가 부하에게 보이는 따스함 혹은 사회정서적 분위기

가) 부드럽게 업무지시를 하거나 설명해준다 (17)
나) 일을 시켜놓고 충분히 기다려 준다 (14)
다) 부를 때 정중한 호칭을 사용한다 (12)
라) 자유롭게 의견 개진할 기회를 준다 (11)
마) 대화시 부드럽게 미소를 보이거나 웃어준다 (11)

② 입력 관련 행동(5문항) : 부하에게 중요하거나 도전적인 일을 (먼저) 부여하는 상사의 행동

가) 중요한 정보를 미리 알려준다 (13)
나) 주로 도전적이고 중요한 업무를 맡긴다 (19)
다) 새로운 업무가 생길 때, 믿고 먼저 맡긴다 (18)
라) 과다하지 않은 정도의 자신의 일을 종종 맡긴다 (17)[3]
마) 주로 어렵고 남들이 하기 싫어하는 업무를 맡긴다 (13)

③ 출력 관련 행동(5문항) : 부하가 어떤 행동 혹은 성과를 산출하도록 하는 고무시키는 상사의 행동

가) 실수를 두려워 말고, 창조적으로 일하라고 강조한다 (18)
나) 능력을 발휘할 기회를 준다 (23)
다) 좋은 아이디어는 격려하고, 실행하도록 도와준다 (24)
라) 업무에 필요한 교육기회를 많이 주려고 한다 (18)
마) 업무진행 혹은 결정시 나의 의견을 물어보고 반영한다 (13)

④ 피드백 관련 행동(5문항) : 상사가 부하에게 보이는 평가의 호의성 및 정보성

가) 전반적으로 나를 좋게 평가해주려고 한다 (29)

3) 이탤릭으로 표시된 문항은 동기중요성이 낮거나 요인분석시 통계적 이유로 최종 분석에서 제외된 문항을 나타낸다.

나) 잘한 일에 대해서 꼭 칭찬해준다 (17)
다) 자신이 시킨 일을 못하면 다른 동료보다 많이 꾸짖는다 (11)
라) 업무에 대해서 자주 피드백을 준다 (13)
마) 업무에 대해서 구체적인 피드백을 준다 (18)

⑤ 영감 관련 행동(3문항) : 상사가 부하 혹은 부하의 직무에 가치와 중요성을 부여하는 행동
가) 업무를 훌륭히 수행할 수 있음을 말한다
나) 내가 업무를 뛰어나게 할 수 있음을 상기시킨다
다) 업무의 중요성과 가치를 열정과 확신을 가지고 설명한다

⑥ 사적교류(6문항) : 집단주의 문화에서 빈번히 보이는 상사와 부하간의 인간적 교류 행동
가) 회사의 시시콜콜한 일에 대해 자세히 말해준다 (13)
나) 나와 운동 및 여가활동을 같이한다 (12)
다) 자신의 경조사에 빠지지 않고 초대해준다 (17)
라) 개인적인 일(생일, 집안문제)등에도 신경을 써준다 (14)
마) 사적인 문제에 대해서 같이 대화하는 시간을 갖는다 (14)
바) 같이 회식 및 음주를 즐긴다 (18)

연구 2. 피그말리온 리더십 행동의 측정

방 법

조사대상

국내 대기업에 근무하는 195명(L사 57명, D사 77명, S사 61명)의 종사자로부터 자료를 구하였다. 이 중 한 번호에만 주로 체크한 경우와 전체 설문지 5장 중 2장 이하에 반응한 30명은 분석에서 제외되었다. 결국 총 165명의 자료가 최종 분석의 대상이 되었다. 간략히 조상대상자의 인구통계학적 특성을 살펴보면, 과장이상의 상사가 48명(34.8%), 대리이하의 부하가 90명(64.8%)이었고, 남자 118명(84.9%), 여자 21명(15.1%)이었다. 학력의 경우 고졸이하 20명(13.9%), 전문대졸 8명(5.5%), 대졸 96명(66.7%), 대학원졸이상 20명(13.9%)이었다. 평균 근무년한은 약 7.7년(SD 4.7)이었다.

조사절차

본 연구에서는 피그말리온 리더십 행동에 대해서 동기적 중요성과 실제 경험빈도의 두 가지를 우선 측정하였다. 동기적 중요성의 경우, 상사가 다음과 같은 행동을 할 때, 그것이 일반적으로 부하의 사기진작에 얼마나 중요한지에 대해서 "전혀 중요치 않다 — 매우 중요하다"의 Likert 7점 척도를 통해 반응하도록 하였다. 유사하게 경험빈도의 경우, 당신의 직속상사는 이러한 행동을 실제로 당신에게 얼마나 자주 사용하는지에 대해서 "거의 사용 않는다 — 매우 자주 사용한다"의 Likert 7점 척도를 통해 반응하도록 하였다.

동기적 중요성을 측정한 결과는 적절한 피그말리온 리더십 행동의 선별과 동시에 동일한 피그말리온 리더십 행동에 대한 상사와 부하간의 중요성 차이 파악에 사용되었다. 또한 피그말리온 리더십 행동의 실제적 경험빈도의 측정치를 통해 피그말리온 리더십 행동의 요인구조를 통계적으로 파악하였고, 상사와 부하간의 경험빈도 차이를 조사하였다.

요인분석을 통해 규명된 피그말리온 리더십 행동의 다양한 요인들이 조직효과성 변인과 어떠한

관계가 있는지를 알아보기 위해서, 수행, 상사에 대한 신뢰, 전반적 기대, 조직몰입, 및 직무만족 척도 등을 함께 설문지에 포함시켜 측정하였다.

조사도구

피그말리온 리더십 행동

연구 1의 결과를 통해 수집된 상사의 기대전달 행동 26개 문항에 탁진국(1998)의 연구에서 참조한 영감관련 3문항을 추가하여 총 29개의 문항이 피그말리온 리더십 행동 문항으로 측정되었다. 동기적 중요성 측정 및 요인분석 과정에서 9문항은 삭제되었고, 나머지 20문항이 추후 분석에서 피그말리온 리더십 행동 척도로 사용되었다. 요인별 문항 및 내적합치성 α계수는 표 1에 기재되어 있다.

상사에 대한 신뢰

본 연구에서는 Robinson과 Rousseau(1994)의 상사에 대한 신뢰 척도를 번역하여 사용하였다. "전혀 아니다 — 매우 그렇다"의 Likert 7점 척도로 문항을 제시하였고, 높은 점수는 자신의 상사에 대한 높은 신뢰 수준을 나타낸다. 이상의 상사에 대한 신뢰 척도 6문항의 내적합치성 α계수는 .80이었다.

수행

본 연구에서는 자기보고의 방법으로 개인의 수행정도를 측정하였다. 자신이 얼마나 업무를 잘 수행하고 있는지를 회사내 같은 직급의 동료, 유사한 직종의 근무년한이 비슷한 동료와 비교하여 "매우 낮다 — 매우 높다"의 7점 Likert척도를 이용하여 평가하게 하였다. 이 점수가 높을수록 높은 수행을 나타낸다. 부가적으로 자신의 수행을 100만점을 기준으로 평가하게 하였다. 이상의 수행 척도 3문항의 내적합치성 α계수는 .72이었다.

직무만족

본 연구에서는 직무만족에 대한 측정치로서 Hackman과 Oldham(1980)의 8문항과 Smith, Kendall 및 Hulin(1969; Smith, 1987에서 재인용)의 연구에서 다뤄진 승진기회에 대한 만족 1문항, 총 9문항(직무에 대한 만족 4문항과 맥락요인에 대한 만족 5문항)으로 직무만족 척도를 구성하였다. "전혀 아니다 — 매우 그렇다"의 Likert 7점 척도로 문항을 제시하였고, 높은 점수는 높은 직무만족 수준을 나타낸다. 그러나, 척도의 신뢰도 분석 결과 문항-총점 상관, 자기 문항 제거시 신뢰도의 두 기준에 의해서 직무에 대한 만족 요인에서 1문항, 맥락에 대한 요인에서 3문항이 제거되어 총 5문항이 직무만족 척도로 사용되었다. 이상의 직무만족 척도의 내적합치성 α계수는 .82이었다.

조직몰입

본 연구에서는 조직몰입척도 중 가장 많이 사용되는 Mowday, Steers 및 Porter(1979)의 조직몰입척도(Organizational Commitment Questionnaire; OCQ) 15문항 중 문항-총점간 상관이 높은 9문항을 번역하여 사용하였다. 이 9문항은 Mowday 등(1979)이 단축형으로 제시한 10문항 중 문항-총점 상관이 제일 낮은 1문항을 제외한 것이다. "전혀 아니다 — 매우 그렇다"의 Likert 7점 척도로 문항을 제시하였고, 높은 점수는 높은 조직몰입 수준을 나타낸다. 조직몰입 척도 9문항의 내적합치성 α계수는 .90이었다.

전반적 기대

피그말리온 리더십 행동이 정말로 상사의 전반적 기대를 반영하는 것인지 알아보기 위해서, 상사의 부하에 대한 정적인 기대를 전반적으로 측정할 수 있는 3문항을 개발하였다. 전반적 기대의 구성 문항은 구체적 행동이 아닌 "다른 동료보다

나에게 각별한 관심을 가지고 있다", "다른 동료보다 내가 더 많은 일을 해낼 수 있다고 믿고 있다", "다른 동료보다 나에게 많은 기대를 갖고 있다"와 같은 일반적 진술문의 형태로 본 연구를 위해 개발되었다. 척도는 "전혀 아니다 — 매우 그렇다"의 Likert 7점 척도로 문항이 제시되었고, 높은 점수는 높은 수준의 전반적 기대를 나타낸다. 전반적 기대 척도 3문항의 내적합치성 α계수는 .88이었다.

결 과

피그말리온 리더십 행동의 중요성 및 경험빈도

본 연구에서는 최고경영자를 제외한 모든 구성원이 부하라는 관점에서 각 피그말리온 리더십 행동에 대해서 행동의 주체가 아닌 객체인 부하로서 느끼는 동기적 중요성과 실제 경험빈도를 측정하였다. 구체적으로 동기적 중요성 측정치는 요인분석에 포함될 문항을 선별하는 목적 및 추후 분석을 위해 사용되었고, 실제 경험빈도 측정치는 요인분석과 추후 분석에 사용되었다.

표 1은 요인분석을 통해 추출된 피그말리온 리더십 행동의 구성 문항과 각 문항에 대한 동기적 중요성과 경험빈도의 평균 및 표준편차를 보여주고 있다. 이 표의 해석시 주의할 것은 위에서 언급된 대로 상사와 부하의 측정치는 모두 차상위 상사를 가진 부하의 입장에서 반응한 것이라는 사실이다.

문항을 살펴보면, "능력을 발휘할 기회를 준다(Mean중요성=5.79; Mean경험빈도=4.47)", "좋은 아이디어는 격려하고, 실행하도록 도와준다(Mean중요성=5.73; Mean경험빈도=4.41)"가 부하의 사기진작과 동기향상에 가장 중요한 상사의 행동으로 나타났다. 그러나, 그러한 행동에 대한 실제 경험빈도는 그리 높지 않았다. 이와는 상대적으로 부하의 사기진작과 동기향상에 대해 상대적으로 중요도가 낮게 보고된 "새로운 업무가 생길 때, 먼저 믿고 맡긴다(Mean중요성=4.18; Mean경험빈도=4.22)", "같이 회식 및 음주를 즐긴다(Mean중요성=4.37; Mean경험빈도=4.17)"의 경우 중요성에 비해 자주 사용되는 것임을 알 수 있다.

추가적으로 피그말리온 리더십 행동 요인의 중요성과 경험빈도 간의 상관을 구하였는데, 그 결과 자신감고취(r=.25, p<.01), 인간적대우(r=.21, p<.05) 및 업무위임(r=.18, p<.05)은 낮은 상관을 보였고, 사적교류의 경우 유의한 상관을 보이지 않았다. 이는 부하가 중요하게 생각하는 행동을 상사가 자주 행하지 않는다는 반증이라 할 수 있다.

피그말리온 리더십 행동의 요인분석

피그말리온 리더십 행동의 요인분석은 본 연구의 목적이 상사의 정적 기대전달행동 속에 내재된 요인구조를 알아내는 것이므로, 탐색적 요인분석 가운데 주축요인분석을 사용하여 자료를 분석하였다. SPSS for Window 8.00을 사용하였고, 공통변량의 초기치는 중다상관자승(Squared Mutlple Correlation; SMC)으로 설정하였고, 요인간의 상관이 대체로 높기 때문에 사각회전(Promax)을 사용하였다. 요인의 수를 결정하는데는 Scree검사, Kaiser-Rule(고유치가 1.0이상인 것만 선택), 요인의 해석용이성 등을 고려하였다.

본 요인분석에서는 상사의 사례수가 부하에 비해 상대적으로 매우 적은 현실적 이유 때문에, 상사와 부하를 분리해서 요인분석을 하지는 못했다. 하지만, 조직의 모든 구성원은 최고경영자를 제외하고는 모두 부하라는 관점에서 과장 이상의 상사와 대리 이하의 부하 자료가 합쳐져서 요인분석되

표 1. 피그말리온 리더십 행동의 요인분석

피그말리온 리더십 행동	요인				h^2	중요성		빈도	
	1	2	3	4		*M*	*SD*	*M*	*SD*
업무를 훌륭히 수행할 수 있음을 말한다	.94				.63	5.38	1.22	4.54	1.30
내가 업무를 뛰어나게 할 수 있음을 상기시킨다	.86				.70	5.51	1.21	4.37	1.35
실수를 두려워말고, 창조적으로 일하라고 강조한다	.82				.55	5.49	1.31	4.13	1.59
업무의 중요성과 가치를 열정과 확신을 가지고 설명한다	.67				.46	5.42	1.16	4.27	1.37
능력을 발휘할 기회를 준다	.54	.36			.66	5.79	1.17	4.47	1.44
전반적으로 나를 좋게 평가해주려 한다	.54				.49	5.04	1.21	4.64	1.31
좋은 아이디어를 격려하고, 실행하도록 도와준다	.45				.73	5.73	1.23	4.41	1.51
업무에 필요한 교육기회를 많이 주려고 한다	.40				.38	5.39	1.47	3.93	1.53
부드럽게 업무지시를 하거나 설명해준다		.91			.68	4.79	1.36	4.79	1.36
일을 시켜놓고 충분히 기다려 준다		.81			.63	4.94	1.25	4.94	1.25
부를 때, 정중한 호칭을 사용한다		.77			.41	4.80	1.31	4.44	1.55
중요한 정보를 미리 알려준다		.65			.61	4.83	1.35	3.85	1.46
자유롭게 의견 개진할 기회를 준다		.61			.65	5.54	1.32	4.42	1.48
대화시 부드럽게 미소를 보이거나 웃어준다		.58			.70	5.03	1.21	4.38	1.48
잘한 일에 대해서 꼭 칭찬해준다		.53			.57	5.49	1.30	4.13	1.44
개인적인 일(생일, 집안문제)등에도 신경을 써준다			.82		.71	4.64	1.41	3.83	1.57
사적인 문제에 대해서 같이 대화하는 시간을 갖는다			.78		.66	4.69	1.28	3.57	1.59
같이 회식 및 음주를 즐긴다			.45		.46	4.37	1.39	4.17	1.67
주로 도전적이고 중요한 업무를 맡긴다				.88	.62	4.79	1.18	4.17	1.17
새로운 업무가 생길 때, 믿고 먼저 맡긴다				.65	.63	4.18	1.19	4.22	1.39
Alpha(내적합치성)	.78	.90	.80	.75					
Eigenvalue(고유치)	9.75	1.42	1.30	1.00	13.47				

* 요인계수(부하량)는 .30이상만 표시하였음.
(1 = 자신감고취, 8문항), (2 = 인간적대우, 7문항), (3 = 사적교류, 3문항), (4 = 업무위임, 2문항)

었다.

실제 경험빈도를 통해 요인분석을 실시하기 전에 상사의 정적 기대전달행동의 동기적 중요성이 매우 낮은(7점 만점 중 4.1이하) 4문항은 요인분석에 포함시키지 않았다. 이러한 문항들은 부하의 사기진작과 동기향상에 상대적으로 덜 중요하다고 평정된 것으로 사적교류 3문항—회사의 시시콜콜한 일에 대해 자세히 말해준다(Mean=3.60), 나와 운동 및 여가활동을 같이 한다(Mean=3.73), 자신의 경조사에 빠지지 않고 초대해준다(Mean=4.07)—과

피드백 1문항—자신이 시킨 일을 잘못하면 다른 동료보다 많이 꾸짖는다(Mean=4.05)—이다. 이외에 요인분석 과정에서 낮은 요인부하량 혹은 여러 요인에 걸치는 5문항이 삭제되어, 최종적으로 20문항이 요인분석되었다. 요인분석을 통해 최종적으로 추출된 요인 구성문항, 요인계수는 표 1에 제시되어 있다.

먼저 첫째 요인은 부하의 업무능력을 일깨우고 자신감과 영감을 불어넣고, 부하에게 보다 많은 능력발휘의 기회를 주고 새로운 아이디어를 격려해주는 내용으로 구성되었고, "자신감고취"로 명명하였다. 이러한 자신감고취 요인은 부하의 능력발휘 기회제공 및 성과창출을 위한 도전정신을 일깨우는 것들로서 업무와 관련된 유능감 및 창의성 자극과도 관련되는 것으로 보였다. 연구 1의 정성적 분류와 비교하면 자신감고취 요인은 영감 3문항, 출력 4문항 및 피드백 1문항으로 구성되었다. 특히 이 요인에 포함된 "전반적으로 좋은 평가를 해주려 하는" 경향성과 관련된 피드백 문항은 부하로 하여금 다양한 시도를 하게 해주도록 하는 측면과 관련된다. 즉 부하의 성공과 실패에 귀인을 긍정적으로 해주어, 부하가 소신을 가지고 일할 수 있도록 자신감을 불어넣는 것으로 이 요인에 함께 포함되었다.

둘째 요인을 살펴보면 업무와 관련하여 부하를 따뜻하게 대우해주는 것과 관련되는 것으로 "인간적대우"라고 명명하였다. 이 요인은 상사에 대해서 부하가 느끼는 정서적 따스함이라고 할 수 있다. 연구 1의 정성적 분류와 비교하면, 인간적 대우 요인은 분위기 5문항, 피드백 1문항 및 입력 1문항으로 구성되었다. 특히 "중요한 정보를 미리 알려주는" 입력 문항과 "잘한 일에 대해서 꼭 칭찬해주는" 피드백 문항이 인간적 대우 요인에 같이 포함된 것은 이러한 문항들이 상사의 정서적 따스함으로 부하에게 지각되기 때문이다. "먼저 중요한 정보를 미리 알려주는" 입력 문항은 부하에게 새로운 정보의 습득(입력 측면)보다는 새로운 정보를 미리 특정 부하에게 알려주려는 상사의 배려(분위기 측면)로 파악되는 것을 나타낸다. 또한 "잘한 일에 대해서 꼭 칭찬해주는" 피드백 문항은 실패나 성공에 관련 없이 긍정적으로 평가해주어 자신감을 심어주는 자신감고취 요인에 포함된 피드백 요인과 달리, 성공한 일을 잊지 않고 기억하는 상사의 배려와 세심함으로 부하에게 지각됨을 의미한다.

셋째 요인은 기업장면에 독특한 행동으로 업무와는 직접적으로 관여되지는 않지만, 상사와 부하간의 유대관계를 나타내는 행동으로 "사적교류"라고 명명하였다. 이 요인은 피그말리온 문항 수집 시 한국 기업장면의 새로운 요인으로 수집되었던 상사가 업무 이외에 부하와 사적인 모임을 통해 그들의 개인적 고충이나 문제를 도와주는 행동을 포함한다. 이는 한국 기업장면에 존재하는 유교주의 문화의 영향을 반영하는 것으로, 한국 기업의 상사들이 부하에 대해 다분히 가부장적으로 행동하는 경향성과 관련된다. 연구 1의 정성적 분류와 비교하면 사적교류 6문항 중 동기적 중요성이 낮은 문항을 제외한 나머지 3문항이다. 나머지 3문항은 동기적 중요성이 낮아 요인분석에 포함되지 못했다.

마지막으로 넷째 요인은 도전적 업무 할당과 관련되는 것으로 상사가 높은 기대를 갖는 부하에게 중요하고 도전적인 일을 믿고 맡기는 것과 관련되는데, "업무위임"이라고 명명하였다. 이는 부하에게 도전적인 다소 높은 목표를 설정해주는 것과 관련되는 것으로, 연구 1의 정성적 분류에 따른 입력 5문항 중 2문항이다. 나머지 입력 3문항 중 1문항은 자신감고취 요인에 포함되었고, 나머지 2문항은 요인분석시 제거되었는데, 남들이 싫어하는 일의 부여 및 상사가 자신의 업무를 부탁

하는 것과 같은 다소 부정인 측면을 포함하고 있는 문항들이다.

이상의 요인분석 결과를 살펴보면, 교육장면의 4요인중 피드백 요인이 분석과정에서 대부분 삭제되거나 다른 요인에 분산된 것을 볼 수 있는데, 이는 긍정적 피드백의 전달이 정서적 따스함 혹은 인간적 유대감의 동시 전달을 피할 수 없기 때문이다(Harris & Rosenthal, 1985). 즉 피드백은 다른 요인의 효과에 상쇄되어, 독립적인 요인을 형성할 수 없었다. 이러한 결과는 대학생을 대상으로 교육장면의 4요인을 검증한 오인수(1999)의 연구에서도 검증된 바 있다. 연구 1의 정성적 분류에 포함된 피드백 5문항을 자세히 검토하면, 성공에 대해 칭찬을 꼭 해주는 피드백의 시의적절성은 상사의 인간적 대우로 지각되었고, 또한 성공과 실패에 관계없이 좋게 평가하는 긍정적 피드백 경향은 상사의 자신감 고취로 평가되었다. 또한 "실패하면 다른 동료보다 더 가혹히 평가하는" 상사의 행동은 부하에게 동기적 중요성이 약하게 인식되어 요인분석 전에 제거되었고, 그 이외에 "피드백을 자주 해주거나", "구체적인 업무 관련 피드백을 해주는" 문항은 낮은 요인부하량과 여러 요인에 걸쳐서 관련되어 요인분석시 삭제되었다. 이와 관련하여 Harris와 Rosenthal(1988)의 연구를 참조하면, 부하에게 중요한 것은 피드백의 빈도나 업무관련 구체성보다는 피드백의 전반적 내용과 피드백이 전달되는 맥락의 긍정성이기 때문이다. 특히 상황의 존도가 높은 고맥락 문화권(high-context culture)인 우리나라에서는 이러한 맥락적 중요성이 더욱 증폭될 수 있다(이현우, 1995).

요인분석을 통해 산출된 요인의 내적합치성 신뢰도는 표 1에 제시되어 있는데, 모든 요인이 여러 통계학자들(Nunnally, 1978 참조)이 추천하는 .70 이상의 내적합치성을 보여 측정의 신뢰도가 매우 높음을 나타내고 있다. 각 요인간의 상호상관 및 각 요인이 상사의 부하에 대한 전반적 기대와 갖는 상관은 표 4에 제시되어 있다. 표 4에서 보듯이 피그말리온 리더십 행동 4요인은 다소 높은 수준의 상관을 보이고 있지만, 요인의 개념적 구분이 명확하기 때문에 추후 분석에서는 요인 구성문항의 평균을 척도점수로 사용하였다.

직위에 따른 피그말리온 리더십 행동의 중요성 및 경험빈도 차이

본 연구에서는 최고경영자를 제외하고는 모든 구성원이 부하지만, 직위가 리더십 행동의 중요성 지각과 경험빈도에 상이한 영향을 준다는 가정 하에 대리이하의 사원을 부하로, 과장 이상의 사원을 상사로 구분하여 직위가 피그말리온 리더십 행동의 중요성 지각 및 경험빈도에 미치는 효과를 MANOVA분석을 통해 분석하였다. 상사와 부하가 동일한 피그말리온 리더십 행동의 중요성을 어떻게 달리 평가하고 있는지에 대한 Wilks's Lamda 값만 유의하게 나타났다, $F_{(4,\ 122)}=1.00$, $p<.05$. 따라서, 직위에 따라 피그말리온 리더십 행동의 중요성은 다르게 지각하지만, 직위에 상관없이 그 경험빈도는 거의 유사하다고 하겠다. 직위에 따른 중요성 지각의 차이가 어디서 발생했는지 알아보기 위해서, 각 요인에 대해서 직위에 따른 평균간 비교(t-test)를 실시하였다. 사적교류의 경우만 직위에 따른 유의한 차이를 보이고 있는데, $t_{(1,\ 128)}=2.74$, $p<.01$, 이는 상사가 부하보다 사적교류를 더 중요시하는 경향성을 나타낸다.

구체적으로 표 2를 보면 상사 및 부하 모두 자신감고취(Mean=5.53), 인간적대우(Mean=5.10), 사적교류(Mean=4.61) 및 업무위임(Mean=4.47) 순으로 피그말리온 리더십 행동의 동기적 중요성을 유사하게 평가하고 있다. 특히 자신감고취와 인간적대우는 상사와 부하 모두에게 가장 중요한 2요인으

표 2. 직위에 따른 피그말리온 리더십 행동 요인의 동기적 중요성

요 인	상 사		부 하		전 체	
	M(SD), N	순위	*M(SD), N*	순위	*M(SD), N*	순위
자신감 고취	5.67(.99), 43	1	5.46(.87), 87	1	5.53(.91), 130	1
인간적 대우	5.14(1.00), 43	2	5.08(.94), 86	2	5.10(.98), 129	2
사적교류	4.98(1.03), 42	3	4.42(1.12), 88	4	4.61(1.12), 130	3
업무위임	4.43(1.06), 43	4	4.48(1.00), 88	3	4.47(1.02), 131	4

* *M=Mean*

표 3. 직위에 따른 피그말리온 리더십 행동 요인의 경험빈도 평균점수

요 인	상 사		부 하		전 체	
	M(SD), N	순위	*M(SD), N*	순위	*M(SD), N*	순위
자신감 고취	4.48(1.22), 43	2	4.33(1.07), 88	1	4.38(1.12), 131	1
인간적 대우	4.36(1.22), 43	3	4.18(1.20), 88	2	4.24(1.21), 131	2
업무위임	4.53(1.13), 42	1	4.07(1.17), 88	3	4.22(1.16), 131	3
사적교류	3.88(1.40), 43	4	3.90(1.45), 87	4	3.90(1.41), 130	4

* *M=Mean*

표 4. 피그말리온 리더십 행동간 및 조직효과성 변인과의 상관관계

	1	2	3	4	5	6	7	8
전반적기대	.57**	.45**	.41**	.45**				
1. 자신감고취	-							
2. 업무위임	.52**	-						
3. 사적교류	.65**	.52**	-					
4. 인간적대우	.74**	.49**	.65**	-				
5. 조직몰입	.33**	.17*	.27**	.26**	-			
6. 직무만족	.54**	.26**	.40**	.42**	.67**	-		
7. 수행	.35**	.52**	.27**	.25**	.28**	.36**	-	
8. 상사신뢰	.64**	.35**	.48**	.61**	.28**	.48**	.25**	-

* $p<.05$, ** $p<.01$, *** $p<.001$

로 평가되었다.

표 3을 참조하면 실제 피그말리온 리더십 행동의 전반적 경험빈도는 자신감고취(Mean=4.38), 인간적대우(Mean=4.24), 업무위임(Mean=4.22) 및 사적교류(Mean=3.90) 순으로 높게 나타났다. 구체적으로, 실제 경험빈도에 있어서 상사와 부하간에 통계적으로 유의한 차이가 있는 것은 업무위임이었다, $t_{(1,\ 129)}=2.20$, $p<.05$. 이는 부하보다 상사가 더 많은 업무위임을 받는 현실을 나타낸다.

피그말리온 리더십 행동과 조직효과성

요인분석을 통해 규명된 피그말리온 리더십 행동의 4요인이 조직효과성 변인들과 어떤 관련이 있는지를 알아보기 위해 실시한 상관분석 결과는 표 4에 제시되어 있다. 간략히 그 관련성을 살펴보면, 피그말리온 리더십 행동의 4요소 모두는 상사의 전반적 기대와 .40이상의 높은 상관을 보였다. 이는 피그말리온 리더십 행동이 상사의 높은 기대에 따른 표출행동임을 나타낸다. 특히 상사의 전반적 기대는 자신감고취와 가장 높은 관련성을 보였다.

또한, 조직효과성 변인들과 피그말리온 리더십 행동의 4요인간의 상관분석 결과는 모두 유의했지만, 상관분석의 경우 피그말리온 리더십 행동 요인들간에 공통변량을 포함하고 있는 결과여서, 본 연구에서는 피그말리온 리더십 행동 4요인 각각이 독립적으로 조직효과성 변인에 대해서 갖는 차별적 예측력을 알아보기 위해 추가적으로 표준회귀분석을 실시하였다. 그 결과는 표 5에 제시되어 있다.

피그말리온 리더십 행동은 전체적으로 조직몰입을 제외한 나머지 수행, 직무만족 및 상사에 대한 신뢰의 경우 거의 30%가 넘는 높은 설명력을 보였다. 특히 상사에 대한 신뢰의 경우 피그말리온 리더십 행동은 45%라는 상당히 높은 설명력을 보였다. 이는 기대가 신뢰와 매우 유사한 개념으로, 기대의 상호성에 입각하여 상사의 기대전달행동과 가장 직접적으로 관련되는 것이 상사에 대한 신뢰라고 할 수 있기 때문이다. 하지만, 조직몰입의 경우, 피그말리온 리더십은 그리 높지 않은 11%정도의 설명력을 보였다. 이러한 결과는 조직몰입이 상사의 기대 이외에도 회사의 급여, 복리후생, 직무의 도전성 등과 같은 직무만족 요인에 의해서 많이 영향을 받는 현실을 반영한다. 즉 조직몰입이 피그말리온 리더십 행동과 직접적으로 관련되기 보다는 직무만족 등의 다른 조직효과성 변수와 상호작용하기 때문인 것 같다.

표준회귀분석의 결과를 구체적으로 보면, 수행의 경우 업무위임만이 유일하게 유의한 예측력을 보였고, 그 예측력의 정도가 매우 높았다. 비록 유의하지는 않았지만, 자신감고취도 수행에 대해서 어느 정도의 예측력을 가지고 있었다. 조직몰입과 직무만족의 경우 자신감고취만이 유일하게 유의한 예측력을 보였다. 상사의 신뢰의 경우는 자신감고취와 인간적대우 모두가 유의한 예측력을 보였는데, 자신감 고취가 인간적대우보다 좀 더 큰 예측력을 보였다. 여기서 흥미로운 두 가지 결과가 있는데, 하나는 사적교류가 유의하게 독립적인 효과를 미치는 조직효과성 변인이 하나도 없었다는 것이고, 다른 하나는 인간적대우가 단지 상사에 대한 신뢰를 제외한 수행, 조직몰입 및 직무만족에 어떤 독립적 예측력도 가지지 못했다는 점이다. 이와 관련한 이유는 이후의 유용성 분석에서 그 단초를 얻을 수 있다.

자신감고취와 업무위임 요인은 상사가 부하로 하여금 성과를 창출하도록 창의성과 도전정신을 북돋아 주는 것으로, 부하로 하여금 맡은 바 업무의 완수를 위해서 최선을 다해 노력하도록 하는 요인들이다. 이에 반해 인간적대우와 사적교류는

표 5. 피그말리온 리더십 행동의 조직효과성 변인에 대한 차별적 효과

결과변인 / 예언변인	수행		조직몰입		직무만족		상사신뢰	
	β	t	β	t	β	t	β	t
자신감고취	.22	1.69^{m}	.27	2.13*	.49	4.33***	.42	4.22***
업무위임	.51	5.06***	-.03	-.34	-.06	-.71	-.03	-.43
사적교류	-.08	-.73	.01	.85	.08	.81	.02	.17
인간적대우	-.12	-.89	.01	.91	.03	.30	.30	3.06**
R^2	.29***		.11**		.30***		.45***	

^{m} $p<.10$, * $p<.05$, ** $p<.01$, *** $p<.001$

직접적으로는 업무수행과 관련이 적은 요인이지만, 평소에 부하를 배려해주고 고충을 처리해주는 것과 같이 부하에게 정적인 정서상태를 경험하게 해주는 요인들이다. 따라서, 피그말리온 리더십 행동을 업무관련 성취노력(effort)과 업무비관련 정적정서(affect)로 범주화하여, 어떤 요소가 각각의 조직효과성 변인을 설명하는데 더 기여를 하는지를 알아보기 위해 유용성 분석(위계적 회귀분석)을 하였다.

표 6의 유용성 분석 결과를 살펴보면, 성취노력의 설명력을 넘어선 정적정서의 추가적 설명력은 상사에 대한 신뢰의 경우에는 유의했고, 정적정서의 설명력을 넘어선 성취노력의 추가적 설명력은 수행, 상사에 대한 신뢰 및 직무만족에서 유의했다. 구체적으로 추가변량의 크기를 각 조직효과성 변인에 따라 비교해보면, 수행의 전체 변량 중 성취노력 요소가 고유하게 설명하는 추가변량은 21%인데 비해 정적정서의 고유한 추가변량은 1%

표 6. 피그말리온 리더십 행동의 조직효과성 변인에 대한 주1)유용성 분석(위계적 회귀분석)

		수행		조직몰입		직무만족		상사신뢰	
		R^2	$(\Delta)F$	R^2	$(\Delta)F$	R^2	$(\Delta)F$	R^2	$(\Delta)F$
전 체	R^2	.29	11.64***	.11	4.63**	.30	15.00***	.45	29.44***
성취노력(effort)	R^2	.28		.10		.29		.41	
정적정서(affect)	ΔR^2	.01	.96	.01	.50	.01	.50	.04	5.40**
정적정서(affect)	R^2	.08		.08		.20		.38	
성취노력(effort)	ΔR^2	.21	16.74***	.03	2.29	.10	9.41***	.07	8.99***

* $p<.05$, ** $p<.01$, *** $p<.001$

주1) 유용성 분석에서 전체 R^2는 피그말리온 리더십 행동 4요인이 함께 각 조직효과성 변인을 설명하는 변량을 나타낸다. 성취노력 ΔR^2는 정적정서의 설명변량을 넘어 성취노력이 조직효과성 변인을 추가적으로 설명하는 변량을 의미하며, 정적정서 ΔR^2는 성취노력의 예언변량을 넘어 정적정서가 조직효과성 변인을 추가적으로 설명하는 변량을 의미한다.

에 불과했다. 그리고 직무만족 전체 변량 중 성취노력 요소가 고유하게 설명하는 추가변량은 10%인데 비해, 정적정서의 고유한 추가변량은 1%이었다. 마지막으로 상사에 대한 신뢰의 경우 전체 변량 중 성취노력 요소가 7%의 고유한 추가변량을 가졌고, 정적정서도 4%의 고유한 추가변량을 가졌다. 하지만 조직몰입의 경우는 피그말리온 리더십 행동이 보인 11%의 낮은 설명력 때문인지, 유의한 추가변량의 효과가 없었다. 요약하자면, 성취노력의 추가적 설명변량이 정적 요소가 갖는 추가적 설명변량보다 전반적으로 더 높았다.

논 의

본 연구에서는 기업장면에 널리 존재하는 부하에 대한 상사의 기대와 그에 따른 피그말리온 리더십 행동이 어떤 구성요소를 가지며, 조직측면에서 어떤 효과를 갖는지 알아보려고 하였다. 이러한 목적을 달성하기 위해 먼저 조직장면에 널리 존재하는 부하에 대한 자연발생적 기대에 따른 상사의 기대전달행동을 집단면접과 개방형 설문지를 통해 수집하였고, 그러한 피그말리온 리더십 행동에 대한 동기적 중요성 및 실제 경험빈도를 대기업 종사자를 대상으로 측정하였다. 리더십 행동의 동기적 중요성 측정치를 통해 이후 분석에 포함될 정적 기대전달행동을 도출하였고, 이를 통해 동기적 중요성이 충분한 행동을 대상으로 실제적 경험빈도 측정치를 통해 요인분석을 하여, 인간적대우, 사적교류, 업무위임, 및 자신감고취의 네 가지 요인을 추출하였는데, 이 결과는 처음에 가정했던 교육장면의 4요인 이론(Rosenthal, 1973a)과는 그 내용이 다소 상이했다.

본 연구에서는 또한 상사와 부하로 조사대상자를 구분하여 직위에 따른 피그말리온 리더십 행동의 각 요인에 대한 중요성과 경험빈도 차이를 분석하였다. 중요성의 경우 전반적으로 상사 및 부하 모두 자신감고취, 인간적대우, 사적교류 및 업무위임의 순으로 피그말리온 리더십 행동의 동기적 중요성을 평가하고 있다. 통계적으로는 상사가 부하보다 사적교류를 더 중요하다고 평가했는데, 이는 접대, 인사결정 및 업무기안 및 승인 등과 관련하여 상대적으로 부하보다 정치적 교섭이 많은 상사들이 차상위 상사와의 사적인 교류행동(회식, 경조사 초대 등)을 더 중요시하는 한국 기업의 풍토를 반영한 것이라 하겠다.

피그말리온 리더십 행동의 전반적 경험빈도는 자신감고취, 인간적대우, 업무위임 및 사적교류의 순서로 높게 나타났다. 실제 경험빈도에 있어서 상사와 부하간에 통계적으로 유의한 차이가 있는 것은 업무위임으로, 부하보다 상사가 더 많은 업무위임을 받는 것으로 나타났다. 이는 많은 기업조직에서 능력이나 자질보다는 직위에 의존하여 부하보다 과장이상의 상급자에게 주로 업무를 위임하는 기업현실을 말해준다.

피그말리온 리더십 행동 각 요인이 조직효과성 변인에 미치는 영향력에 대한 분석 결과를 보면, 자신감고취는 수행을 제외한 나머지 조직효과성 변인 모두에 유의한 독립적 예측력을 가졌고, 업무위임은 수행에만 유의한 영향력을 가졌다. 이에 반해 인간적대우는 단지 상사에 대한 신뢰에만 유의한 예측력을 가졌다. 사적교류는 어떠한 조직효과성 변인에 대해서도 독립적인 예측력을 가지지 못했는데, 이는 사적교류가 주로 업무시간 외에 회식이나 음주 자리에서 이루어지므로 개인주의 성향이 강한 부하나 비기호자인 부하에게는 별로 중요하게 여겨지지 않았기 때문인 것 같다.

본 연구에서 흥미로운 한 가지 결과는 교육장면의 연구결과와는 달리 상사의 따스함을 나타내는 인간적대우가 상사에 대한 신뢰를 제외한 수행,

조직몰입 및 직무만족에 대해 독립적 예측력도 가지지 못했다는 점이다. 이러한 결과는 교육장면의 연구결과와는 매우 대비되는 것으로, Harris와 Rosenthal(1985)의 메타연구를 참조할 필요가 있다. 그들은 기존의 피그말리온효과의 검증과 관련된 학술지 게재 논문과 학위논문을 수집하여, 독립변인으로 작용했던 교사의 행동을 자신의 4요인 이론(Rosenthal, 1973a)으로 분류하고, 메타분석을 통해 학업수행에 미치는 예측효과성을 살펴보았다. 표 7은 Harris와 Rosenthal(1985)의 메타분석의 결과와 본 연구의 결과를 대응시켜 비교한 것이다. 물론 상당한 제한점은 있지만, 그 비교 결과를 살펴보면 학생의 학업수행은 분위기(인간적대우), 입력(업무위임), 출력(자신감고취), 피드백의 순으로 교사의 기대전달행동(피그말리온 리더십 행동)과 관련되었다. 반면에 기업장면에서 부하의 수행은 대체적으로 상사의 업무위임과 자신감고취에 의해서 영향을 받았다.

하지만, 모두에서도 언급했듯이 이러한 비교는 회귀계수와 효과크기라는 다른 지표를 통해 이루어졌다는 한계점, 서구의 교육장면에서 수집된 자료와 국내 기업장면의 측정한 자료를 비교한다는 또 다른 한계점을 갖는다. 그럼에도 불구하고, 인간적대우(분위기)가 교육장면과 기업장면에 따라 수행에 대해 상당히 대비되는 효과를 갖는다는 사실은 매우 흥미롭다. 이러한 차이는 교육장면과 기업장면이 가진 조직문화의 차이와 구성원의 개인적 목표, 특성 등의 차이에 귀인될 수 있겠다. 보다 정확한 원인규명은 향후 추가적 연구를 통해서 해결되어야 할 것이다.

유용성 분석 결과에 의하면 전반적으로 성취노력 요소(자신감고취와 업무위임)가 정적정서 요소(인간적대우와 사적교류)보다 조직몰입을 제외한 조직효과성 변인에 유의하게 더 높은 독립적 영향력을 가졌다. 이는 치열한 경쟁 속에서 눈에 보이는 성과를 창출하지 않고는 살아남기 힘든 현재의 기업환경에서, 근로자들이 상사의 업무와 관련되지 않는 따스함보다는 직접적으로 성과를 창출할 수 있는 기회를 주고 자신감을 부여해주는 업무와 관련된 요소에 더 영향받음을 나타내는 것이다. 이는 현재의 많은 기업조직에서 추구하고 있는 성과주의 문화(performance-oriented culture)의 확산과 맥을 같이 하는 것으로 조직의 가치에 따라 변화하는 근로자의 가치관을 반영해주고 있다.

그렇다면 우리는 이러한 결과를 어디에 활용할 것인가? 상사가 자신이 관리하는 부하에 대해서 상이한 기대를 형성하는 것은 피할 수 없는 일이다. 입사성적이 우수하거나, 업무에 탁월한 능력이 있는 부하 등 자신이 아끼고 인정하는 부하들(내집단)에 대해 보다 높은 기대와 관심을 갖고, 그렇

표 7. 교육장면과 기업장면의 4요인 이론 비교

상사의 기대전달행동	상사행동-부하수행		교사의 기대전달행동	교사행동-학생수행	
	회귀계수(β)	순 위		효과크기	순 위
인간적대우(분위기)	-.12	4	분위기	.365***	1
사적교류	-.08	3	피드백	.068***	4
업무위임(입력)	.51***	1	입 력	.332***	2
자신감고취(출력+영감)	.22†	2	출 력	.195***	3

† $p<.10$, * $p<.05$, ** $p<.01$, *** $p<.001$

지 않은 부하(외집단)에 대해 낮은 기대와 무관심을 갖는 것을 당연한 일이다. 그러나 적절한 상사 교육을 통해서 비록 외집단 부하에게 높은 기대가 없더라고 행동방식에 있어서 내집단 부하를 대하듯 행동하게 되면, 외집단 부하의 사기와 동기는 고양될 것이고 그들의 조직에 대한 기여는 높아질 수 있을 것이다. 부하는 상사가 가진 자신에 대한 기대가 아니라 상사가 자신을 대우하는 방식(리더십 행동)에 의해서 영향을 받기 때문이다(Livingston, 1969; Eden, 1992, 1993).

Bennis와 Nanus(1985)가 최고경영자와 고위공무원과 대략 90번 정도의 인터뷰를 통해 관리자와 구별되는 효과적인 리더의 가장 중요한 요소는 피그말리온효과와 마찬가지인 높은 수준의 자신감(sense of confidence)과 기대(high expectation)를 창출하는 것이라는 결론을 내렸다. 다시 말해 효과적인 상사가 되려면 자신의 부하가 높은 자신감과 높은 자기기대를 가질 수 있도록 그들에게 높은 기대를 전달해야 한다. 즉, 위에서 논의된 것처럼 구체적인 피그말리온 리더십 교육을 통해 부하에 대한 따뜻한 정서적 배려 및 사적교류와 아울러 부하의 자신감을 고취시킬 수 있고, 그러한 자신감 통해 성과를 낼 수 있는 업무위임의 기회를 제공하도록 교육시켜야 할 것이다.

특히 신입사원을 대하는 상사들에게 보다 특별한 메시지가 있다. 뭔가 중요한 것은 첫 해, 그리고 첫 상사에 의해 발생한다고 한다. 결정적인 첫 해에 첫 상사의 높은 기대에 잘 부응하는 것은 긍정적 직무태도와 높은 수행목표 설정으로 이어지며 이후에 높은 수행과 성공으로 연결되어 강화를 받게 된다. 즉, "경력성공의 결정적 시기(critical period)는 첫 해이고, 결정적 영향원(critical influencer)은 첫 상사(Livingston, 1988)의 높은 기대"라는 사실을 명심해야 할 것이다.

본 연구에서는 대기업 사무직 종사자로부터 수집된 행동을 통해 탐색적 요인분석을 실시하였다. 하지만, 피그말리온효과는 사무직 사원에 비해 상사와 부하간에 더욱 빈번한 상호작용이 있고, 관계가 더 긴밀한 생산직 사원에게서 더 강하게 나타날 수 있다. 따라서 본 연구에서 밝혀진 요인구조가 생산직 근로자와 같은 다른 표집에서도 동일하게 나오는지를 확인하기 위해서 확인적 요인분석이 필요하다. 더욱이 충분한 표집이 구해진다면, 상사와 부하를 분리하여 요인분석하여 비교할 필요가 있다.

또한 본 연구에서는 조직내 행동에 영향을 미치는 조직문화와 같은 상황변인과 개인차 변인을 측정하지 않았다. 목표공유도와 같은 조직 상황변인이나 성취동기 등과 같은 성격 변인이 상사의 리더십 행동을 다르게 해석하게 만들 수 있다. 상황변인의 예를 들자면, 공기업에서는 부하들이 상사의 자신감 고취보다는 인간적 배려를 중요시할 가능성이 있고, 성과를 중시하는 사기업 - 특히 컨설팅회사와 같이 차별성과급을 실시하는 회사 - 의 부하들은 인간적 배려보다는 본 연구의 결과처럼 자신감고취나 업무위임을 더 중요시할 수 있다.

상사, 대학교수 및 중/고등학교 교사의 정적/부적 기대전달행동의 수집에 관한 연구(오인수, 1998)에 의하면, 상사의 정적 기대전달행동과 부적 기대전달행동이 연속선상의 양극이 아니라 서로 독립적인 차원일 가능성이 있다. 따라서, 추가적 연구를 통해 정적 기대전달행동과 관련된 피그말리온 리더십 행동뿐만 아니라 부적 기대전달행동과 관련되는 골렘(Golem) 리더십 행동도 수집하여 분석할 필요가 있다(Eden, 1990d, 1992 참조).

또한 본 연구처럼 횡단적(cross-sectional) 조사연구만으로는 상사의 기대전달행동과 조직효과성 변인간의 인과관계를 규명하기에는 부족한 측면이 있다. 더욱이 본 연구에서 조사된 피그말리온 리더십 행동의 하위 요인들은 높은 상호 상관을 갖기

때문에 다중공선성의 문제가 대두될 수 있으며 이와 관련한 회귀분석의 결과도 이러한 다중공선성의 문제점을 내포하고 있다. 따라서 사례수를 충분히 증가시켜 재분석하거나, 실험 방법 및 종단적(longitudinal) 조사연구와 같은 다양한 연구방법도 모색되어야 할 것이다. 또한 유용성 분석시 연구자의 직관적 판단에 따라 피그말리온 리더십의 하위요인을 성취노력과 정적정서 요소로 구분하여 두 요소의 효과를 비교하였는데, 이와 관련하여 위계적 요인분석을 실시하여 이 두 요소가 피그말리온 리더십의 상위 메타요인이 되는지에 대해 추가 분석을 실행한다면 보다 심층적인 시사점을 제공할 것이다.

Livingston(1988)의 우려처럼 많은 상사들이 종종 비의도적이지만 자신의 부하에게 낮은 기대를 전달한다. 심지어 그가 전혀 그렇지 않다고 믿을 때조차도 그렇다. 왜냐하면, 기대는 비언어적 행동을 통해서도 충분히 전달되기 때문이다. 상사가 자신의 부하에게 낮은 기대를 전달할 때, 그들은 부하의 자신감을 손상시키고, 그들의 수행을 감소시키는 "부적인" 피그말리온(골렘)이 되고 만다. 상사는 그들 자신의 행동과 그러한 행동이 부하에게 미치는 영향에 대해서 아주 민감해야 한다. 수행이 높은 부하와 그렇지 않은 부하의 차이는 그들이 급여를 받는 방식이 아니라, 그들이 대우받는 방식 때문에 나타난다. 현명한 상사는 부하에게 높은 기대를 심어주고자 항상 노력하고, 높은 기대를 부여받는 부하는 상사를 실망시키지 않고자 열심히 노력한다. 그리하여 상사와 부하간에는 돈독한 정서적 신뢰가 형성된다. 이것이 바로 기업장면에서의 피그말리온 리더십 연구가 지향하는 바이다.

참고문헌

오인수 (1998). 기대의 행동적 및 정보처리적 메커니즘: 개인간, 개인내 및 조직전반적 자성예언의 효과. 미발표논문. 성균관대학교 대학원 심리학과.

오인수 (1999). Pygmalion factor-analyzed: Empirical validation of four-factor theory. 미발표논문. University of Oklahoma.

이현우 (1995). 비언어적 요소의 설득효과에 대한 연구. 광고연구, 26, 107-120

탁진국 (1998). 리더-부하간의 상호작용유형 및 그 유효성. 한국심리학회지: 산업 및 조직, 11 (2), 39-52.

한규석 (1995). 사회심리학의 이해. 서울: 학지사.

Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.

Bennis, W., & Nanus, B. (1985). *Leaders: The strategy for taking charge*. New York: Harper & Row.

Braun, C. (1976). Teacher expectation: Sociopsychological dynamics. *Review of Educational Research,* 46, 185-213.

Butler, J. K., Jr. (1983). Reciprocity of trust between professionals and their secretaries. *Psychological Reports, 53*, 411-416.

Butler, J. K., Jr. (1986). Reciprocity of dyadic trust in close male-female relationships. *Journal of Social Psychology, 126*, 579-591.

Butler, J. K., Jr. (1991). Toward understanding and measuring conditions of trust: Evolution of a conditions of trust inventory. *Journal of Management, 17*(3), 643-663.

Chaikin, A. L., Sigler, E., & Derlega, V. J. (1974). Nonverbal mediations of teacher expectancy effects. *Journal of Personality and Social Psychology, 30*(1),

144-149.

Dansereau, F., Jr., Graen, G. B., & Haga, W. J. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: A longitudinal investigation of role-making processes. *Organizational Behavior and Human Performance, 13*, 46-78.

Dvir, T., Eden, D., & Banjo, M. L. (1995). Self-fulfilling prophecy and gender: Can women be Pygmalion and Galatea? *Journal of Applied Psychology, 80*, 253-270.

Eden, D. (1984). Self-fulfilling prophecy as a management tool: Harnessing Pygmalion. *Academy of Management Review*, 9(1). 64-73.

Eden, D. (1990a). Consultant as a Messiah: Applying expectation effects in managerial consultation. *Consultation, 9*, 37-50.

Eden, D. (1990b). Industrialization as a self-fulfilling prophecy: The role of expectations in development. *International Journal of Psychology, 25*, 871-886.

Eden, D. (1990c). Pygmalion controlling interpersonal contrast effects: Whole groups gain from raising expectations. *Journal of Applied Psychology, 75*, 394-398.

Eden, D. (1990d). *Pygmalion in Management: Productivity as a self-fulfilling prophecy*. MA : Lexington Books.

Eden, D. (1992). Leadership and expectations: Pygmalion effects and other self-fulfilling prophecies in management. *Leadership Quarterly, 3*, 271-305.

Eden, D. (1993). Interpersonal expectations in organizations. In P. D. Blanck (Ed.), *Interpersonal expectations* (pp. 154-178). Cambridge University Press.

Eden, D., & Ravid, G. (1982). Pygmalion vs. self-expectancy: Effects of instructor-and self-expectancy on trainee performance. *Organizational Behavior and Human Performance, 30*, 351-364.

Eden, D., & Shani, A. B. (1982). Pygmalion goes to boot camp: Expectancy, leadership, and trainee performance. *Journal of Applied Psychology, 67*, 194-199.

Graen, G, B., & Cashman, J. (1975). A role-making model of leadership in formal organizations: A developmental approach. In J. G. hunt & L. L. Larson (Eds.), *Leadership frontiers* (pp. 143-165). Kent, OH: Kent State University Press.

Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. Reading, Mass: Addison-Wiley.

Harris, J. M., & Rosenthal, R. (1985). Mediation of interpersonal expectancy effects: 31 meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 97(30), 363-386.

Hartley, P. (1993). *Interpersonal communication*. London: Routledge.

King, A. S. (1971). Self-fulfilling prophecies in training the hard-core: Supervisors' expectations and the underprivileged worker's performance. *Social Science Quarterly, 52*, 369-378.

King, A. S. (1974). Expectation effects in organizational change. *Administrative Science Quarterly, 19*, 221-230.

Larzelere, R. E., & Houston, T. L. (1980). The dyadic trust scale: Toward understanding interpersonal trust in close relationships. *Journal of Marriage and the Family, 42*, 595-604.

Liden, R. C. & Graen, G. (1980). Generalizability of the vertical dyadic linkage model of leadership. *Academy of Management Journal, 23*, 451-465.

Livingston J. S. (1969). Pygmalion in management.

Harvard Business Review, 47(4), 81-89.

Livingston J. S. (1988). Pygmalion in management & Retrospective commentary. *Harvard Business Review, 66*(4), 121-130.

Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior, 4*, 224-247.

Murphy, K. R., & Cleveland, J. N. (1995). *Understanding performance appraisal: Social, organizational, and goal-based perspectives*(2nd ed). London: SAGE.

Olson, J. M., Roese, N. J., & Zanna, M. P. (1996). Expectancies. In E. T. Higgins and A. W. Kruglanski(Eds.), *Social psychology: Handbook of basic principles* (pp. 218-238). New York: Guilford Press.

Robinson, S. L. & Rousseau, D. M. (1994). Violating the psychological contract: Not the exception but the norm. *Journal of Organizational Behavior, 15*, 245-259.

Rosenthal, R. (1966). *Experimental effects in behavioral research*. New York: Apple-Century-Crofits.

Rosenthal, R. (1973a). The mediation of Pygmalion effect: A four-factor "theory." *Papua New Guinea Journal of Education Psychology, 9*, 1-12.

Rosenthal, R. (1973b). *On the social psychology of the self-fulfilling prophecy: Further evidence for Pygmalion effects and their mediation mechanism*. New York: MSS Moddular Publications, Module 53.

Rosenthal, R. (1976). *Experimental effects in behavioral research* (Enlarged Ed.). New York: Irvingston.

Rosenthal, R. (1981). Pavlov's mice, Pfungst's horse, and Pygmalion's PONS: Some models for the study of interpersonal expectancy effects. In T. A. Sebeok & R. Rosenthal (Eds.), *The Clever Hans phenomenon: Communication with horse, whales, apes, and people*. Annals of the New York Academy of Sciences (No. 364, pp. 182-198). New York: New York Academy of Sciences.

Rosenthal, R. (1993). Interpersonal expectations: Some antecedents and some consequences. In P. D. Blanck (Ed.), *Interpersonal expectations* (pp. 3-24). Cambridge University Press.

Rosenthal, R. (1994). Interpersonal expectancy effects: A 30-year perspective. *Current Directions in Psychological Science, 3*(6), 176-79.

Rosenthal, R., & Jacobson, L. (1968). *Pygmalion in the classroom: Teacher expectation and pupils' intelligence development*. New York: Holt, Rinehart & Winston.

Rubovits, P. C., & Maehr, M. L. (1973). Pygmalion black and white. *Journal of Personality and Social Psychology, 25*, 210-218.

Smith, C. P. (1987). Revised JDI: The facelift for an old friend. *Industrial-Organizational Psychologist, 24*, 31-33.

Sutton, C. D., & Woodman, R. W. (1989). Pygmalion goes to work: The effect of supervisor expectation in retail setting. *Journal of Applied Psychology, 74*, 943-950.

Wilkins, E. W. (1976). The concept of self-fulfilling prophecy. *Sociology of Education, 49*, 175-183.

Word, C., Zanna, M., & Cooper, J. (1974). The nonverbal mediation of self-fulfilling prophecy in interracial interaction. *Journal of Experimental Social Psychology, 10*, 109-120.

Zand, D. E. (1972). Trust and managerial problem solving. *Administrative Science Quarterly, 17*, 229-239.

한국심리학회지: 산업 및 조직
Korean Journal of Industrial and Organizational Psychology
2001. Vol. 14, No. 2, 43 - 71

© Korean Society of Industrial and Organizational Psychology 2001

The Identification and Measurement of Pygmalion Leadership Behaviors in Work Organizations

In-Sue Oh — LG-Caltex Oil Corporation

Yong-Won Suh — Sung Kyun Kwan University

The managerial application of Pygmalion effect in work organizations were investigated. Most prior studies investigated the relationship between a supervisor's expectation of a subordinate and the resulting performance or job-related attitude measures after manipulating the supervisor's expectation through false feedback on a subordinate's potential. However, there are many supervisory expectations naturally occurred through their subordinates' entry-level and past records, which are believed to be stronger than the induced expectation. Expectation is an internal belief, and a supervisor's expectation-communication behaviors(called Pygmalion leadership behaviors: PLBs for this study) has a more significant and direct effect on a subordinate than expectation itself. In this study, supervisor's PLBs to high-expectancy subordinates were collected and measured from 165 employees working with large companies in Korea. As the result of a factor-analysis on PLBs, we got four factors such as ① inspiring confidence, ② warm treatment, ③ private interaction, and ④ entrusting. The relationship between a supervisor's PLBs of his subordinates and the resulting performance and job-related attitude measures of the subordinates was also investigated. The results revealed that the effort-related factors such as inspiring confidence and entrusting had more important influences on subordinates' performance and other job-related attitude measures than the affect-related factors such as warm treatment and private interaction. From this study, we can have a useful implication on developing leadership training program. If a supervisor wants to be a Pygmalion, he must pay attention to inspiring his subordinates' confidence and assigning more challenging work to them.

Key Word : Interpersonal Expectation Effect, Self-fulfilling Prophecy, Pygmalion Effect

1차 원고 접수: 2000. 8. 30.
최종게재 결정: 2001. 8. 14.