

## 팀 리더의 수행에 대한 자기-타인 평정간 비교 : 어두운 성격을 중심으로

김명소<sup>1\*</sup>, 한영석<sup>1</sup>, 조인철<sup>2</sup>

<sup>1</sup>호서대학교 산업심리학과, <sup>2</sup>텍사스A&M대학교 심리학과

### Agreement in self-other ratings of leader effectiveness: The role of dark side personality

Myoung So Kim<sup>1\*</sup>, Young Seok Han<sup>1</sup> and Inchul Cho<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Department of Industrial-Organizational Psychology, Hoseo University

<sup>2</sup>Department of Psychology, Texas A&M University

**요 약** 본 연구의 목적은 팀 리더의 어두운 측면의 성격과 자기-타인 평정 일치도간의 관계를 탐색적으로 확인하는 것이다. 이를 위해 대학의 팀 프로젝트 활동에서 팀 구성원들은 리더의 수행에 대한 평정을 실시하였으며, 팀 리더 또한 동일한 팀 수행 관련 문항에 자기평정을 실시하였다. 분석결과, 첫째, 리더 자신은 수행 준거에 대해 긍정적이라고 간주하지만 타인들은 관련성이 낮거나 부정적이라고 지각하는 성격 요인은 자기 과시적 및 완벽 주의적이었다. 둘째, 리더 자신은 수행 준거에 대해 관련성이 낮거나 부정적이라고 지각하지만, 동료들은 긍정적이라고 간주하는 성격 요인은 양면적인과 보수적인 요인이었다. 마지막으로 자기-타인 평정 일치에 대한 새로운 접근과 관련해서 본 연구의 의의와 추후 연구 방향을 논의하였다.

**Abstract** The purpose of this study was to investigate the effects of dark side personality traits on self-other rating agreement in leader effectiveness. Data were collected from 80 team leaders and their peers in college. Peers who conducted a team project were asked to assess performance of their team leaders on leader effectiveness, task performance, and contextual performance. The leaders were also asked to self-rate their performance on the same measures. Results indicated that there was disagreement of perceptions about personality traits between leader's self-ratings and the rating of others. First, leaders considered their own Bold, Diligent behaviors as positive influence on their leadership-related criteria, whereas peers of these leaders provided negative ratings. Also, leaders viewed Leisurely and Cautious characteristics as unrelated or negative to performance, whereas peers perceived these personality traits as positive to performance. Suggestions for future research were provided based on the findings.

**Key Words** : Dark side personality, HDS(Hogan Development Survey), Leader effectiveness, Self-other ratings agreement, SOA

## 1. 서 론

### 1.1 연구배경

최근 조직에서의 수행 평가는 대부분 상사, 부하, 동료들이 실시하는 다면평가(혹은 360도 평가)의 형태로 이루어지고 있다.

이는 개인의 개별 수행에 대한 평가뿐 아니라 팀과 조직 내에서의 개인 수행을 파악할 수 있으며[1], 개발 및 육성 차원에서 다양한 피드백을 제공할 수 있다는 장점이 있다[2]. 또한, 다면평가를 활용할 경우 개인의 수행에 대한 예측력을 높일 수 있으며[3], 다면평가에

이 논문은 2010년도 호서대학교의 재원으로 학술연구비 지원을 받아 수행된 연구임(과제번호 2010-0172)

\*Corresponding Author : Myoung So Kim(Hoseo University)

Tel: +82-10-5494-1992 email: mskim@hoseo.edu

Received August 12, 2013

Revised October 8, 2013

Accepted November 7, 2013

대한 피 평가자의 평가효용성을 높인다면 조직 성과에까지 긍정적인 영향을 미칠 수 있다[4]. 따라서 다면평가의 적절한 활용은 조직에서의 유용하고 가치 있는 작업임이 명백하다.

하지만, 다면평가가 가진 이점과 더불어, 다면평가 상황에서 발생하는 자기평정과 타인평정에 대한 불일치 역시 주의 깊게 고려될 필요가 있다. 전통적으로, 다면평가 장면에서 평가 집단 간의 평정값 차이는 감소시키거나 제거해야 할 측정의 오차로 간주되어 왔다. 그러나 자기-타인 평정간 차이 그 자체가 실용적 및 학문적 측면 모두에서 유용한 정보가 될 수 있다[5].

첫 번째로, 타인의 관점을 통해 얻어진 평정을 통해 개인들은 자신에 대한 자기-인식(self-awareness)의 지표를 얻을 수 있다. 또한, 실질적으로 다른 사람들이 자신에 대해 어떻게 인식하는지를 이해함으로써 조직 내의 정치적 현실(political realities)을 파악하고, 자신이 나아가야 할 명확한 방향성을 파악할 수 있다. 마지막으로, 자기-타인 평정간 차이는 조직의 다양한 준거 변인(예, 리더 효과성 혹은 이탈)과 밀접하게 관련되어 있기 때문에 평가 집단 간의 차이를 규명하는 것은 학문적으로도 중요한 의미를 지닌다.

이러한 관점에 따라, 국외에서는 자기-타인 평정 차이에 영향을 미치는 변인들을 살펴보기 위해 다양한 변인들에 주목해 왔다. 예를 들어, 최근 평가자들에 대한 인구통계학적 변인들(성별, 나이, 교육 수준, 인종, 직업 등), 개인의 특성 및 성격과 관련된 변인들(성격 5요인, 지능, 자기-감시, 자기 효능감 등), 상황이나 맥락과 관련된 변인(조직 문화, 정치적인 목적, 타인과의 유사성 등)으로 크게 구분하여 다양한 논문들에 관한 리뷰 및 메타분석 연구들이 활발히 진행되어 왔다[6].

그러나 국내의 경우를 살펴보면, 자기-타인 평정의 일치 자체를 직접적으로 다룬 연구는 상대적으로 드문 실정이고, 대부분은 다면평가 정보가 수행 평정에 미치는 영향[7], 다면평가의 부정성 효과[8], 다면평가에서의 척도와 평가자 오류간의 관계[9] 등 다면평가 상황과 관련된 주제들이 주를 이루고 있다. 앞서 언급한 바와 같이 다면평가 상황에서 발생하는 자기-타인 평정간 일치/불일치 이슈를 이해하는 작업은 학문적, 실용적 측면 모두에 중요한 의미를 지닐 수 있기 때문에, 국내에서도 이에 대한 연구가 활발히 이루어져야 할 것이다.

이에 따라 본 연구에서는 다면평가에서 발생할 수 있는 자기-타인 평정간 차이 그 자체에 영향을 미치는 변인에 초점을 두고자 한다. 특히, 최근 어두운 성격(dark side personality) 측면과 자기-타인 평정간의 관련성을 탐색적으로 확인하고자 한다.

### 1.2 리더의 어두운 성격

리더의 성격과 조직 변인들 간의 관련성을 살펴보기 위해 전통적으로 대다수의 연구들은 리더의 일반적인 성격(예: 성격 5요인)에 초점을 두었다[10]. 하지만, 최근 들어 리더의 일반적인 성격뿐 아니라, 부정적 혹은 어두운 측면의 성격(dark side personality)에도 주목해야 한다는 의견이 모아지고 있다[11]. 예를 들어, Hogan과 Hogan(2001)[12]은 5요인 모델이 나타내는 일반적인 성격이 모든 성격 범위를 포괄하지 못하기 때문에 성격 연구의 확장이 필요하다고 주장하였다. 이들은 스트레스 상황이나 압박 상황에서 나타나는 어두운 성격의 중요성을 강조하고, 이를 측정하기 위해 HDS(Hogan Development Survey)를 개발하였다[13]. 이와 관련된 11개 성격요인은 변덕스러운, 비판주의적, 보수적인, 무관심한, 양면적인,

[Table 1] Definition of the HDS 11 factors

HDS Scale		Definition
Moving away from people	Excitable	moody, inconsistent, and unpredictable
	Skeptical	cynical, distrustful, and fault-finding
	Cautious	reluctant to change, averse to strategic risk, and fearful of failure
	Reserved	socially withdrawn, distant, and unapproachable
Moving against people	Leisurely	indifferent to requests, covertly resistant, and passively aggressive
	Bold	overly self-confident, stubborn, self-promoting and entitled
	Mischievous	risk taking, limit testing, and indifferent to consequences
	Colorful	attention-seeking, dramatic, and socially dominating
Moving toward people	Imaginative	eccentric, flighty, and excessively creative an impractical
	Diligent	perfectionistic, reluctant to delegate, and micro-managing
	Dutiful	overly eager to please, reliant to others, and ingratiating

자기과시적, 무모한, 인기주의적, 자유분방한, 완벽주의적, 의존적인 요인이다.

Hogan과 Hogan은 HDS의 11개 요인들에 대한 2차 요인분석을 통해, 어두운 성격 요인들을 3가지 요인군으로 분류하였는데[Table 1], 이는 Horney(1950)[17]가 제안한 대인관계에서의 결점에 대한 분류를 나타내는 신경증적 욕구와 일치한다. 첫 번째 요인군은 사람들에게 대한 회피 행동을 보이는 요인군(moving away from people)으로 변덕스러운, 보수적인, 무관심한, 비판적인 요인이 해당되며, 이들은 주로 위협이나 비판을 통해 성공하고자 한다. 두 번째 요인군은 사람들에게 자신을 드러내고자 하는 요인군(moving against people)으로서, 양면적인, 자기과시적인, 무모한, 인기주의적, 자유분방한 요인이 포함된다. 이들은 매혹적이고 때로는 교활한 방식으로 성공을 꾀하는 특징을 지닌다. 마지막 요인군은 사람들에게 대한 순응 행동을 나타내는데(moving toward people), 완벽주의적 및 의존적인 요인이 이에 해당한다. 이러한 성격 특징을 가진 사람들은 언제나 타인들과 일치하거나 동조하려는 경향을 통해 성공하려고 한다.

### 1.3 자기-타인 평정과 성격과의 관계

자기-타인 평정간 차이의 원인을 규명하기 위한 일환으로 최근에 많은 연구자들은 성격의 5요인을 토대로 자기평정과 성격간의 관련성을 밝히기 위한 노력을 해 왔다. 예를 들면, Judge, LePine, 및 Rich(2006)[15]는 외향성, 경험에 대한 개방성, 호감성, 성실성이 리더십에 대한 자기평정과 정적 관련이 있지만, 신경증적 성향과는 부적 관련이 있음을 밝혔다. 또한, Visser, Ashton과 Vernon(2008)[16]은 외향성, 성실성, 경험에 대한 개방성이 자신이 평가한 능력(self-estimated ability)과 정적으로 관련되어 있다고 보고하였다. 평가센터의 수행과 성격의 관계를 밝힌 Bell과 Arthur(2008)[17]는 외향성이 높은 참가자들이 자신의 수행에 대해 더욱 뛰어나다고 지각하지만, 평가자들은 참가자들의 외향성과 수행은 관련이 없는 것으로 판단하였다. 즉, 외향적인 사람들은 자신들이 평가센터 과제에서 우수한 수행을 보인다고 생각하지만, 평가자들은 이에 대해 동의하지 않았다.

자기-타인 평정간의 관계를 알아보기 위해 연구자들은 5요인 성격 외의 또 다른 개인의 성격 특성들에도 주목하였다. 예를 들면, Jackson, Stillman, Burke, 및 Englert(2007)[18]는 지배성과 자기-타인 평정간의 불일치를 밝혀냈다. 구체적으로, 평가센터 과제의 수행에 대해 지배성이 높을수록 참가자들은 스스로 수행이 높다고 평정하였지만, 평가자들은 지배적 성향을 가진 사람들의 수행이 덜 지배적 성향을 가진 사람보다 뛰어나다고 판단

하지 않았다. 또한, 자기에 성향과 자기-타인 평정에 대한 연구에서도 자기에 성향이 높으면 수행에 대한 자기평정을 더욱 높게 하는 것으로 보고하지만, 타인들은 자기에 성향은 수행과 관련이 없다고 판단한 것으로 나타났다[15].

Gaddis와 Foster(2009)[19]는 일반적인 성격 특성이 아닌 부정적인 성격 요인을 활용하여 다면평가에 미치는 복잡하고 다양한 관계를 확인하였다. 구체적으로, 이들은 29개의 자료(총 N=3,146)를 자기, 동료, 상사, 타인(고객 등)으로 범주화하여, 5가지 수행 준거(리더십, 주도성, 목표 설정, 협상, 대인관계)와 11개 어두운 성격 요인에 대해 메타분석을 활용한 상관분석을 실시하였다. 연구 결과는 세 가지(즉, 집단 간 일치, 자기 평정은 정적 관계를 보이지만 타인평정이 부적 관계, 자기 평정의 경우 부적 관계를 나타내지만 타인 평정은 정적 관계)로 구분할 수 있다.

우선, 집단 간 일치되는 결과를 살펴보면, 리더십 역량과 보수적인 성격요인은 모든 집단에서 부적 관련성을 보였고, 주도성 역량과 자기과시 성격 요인은 모든 집단에서 정적 관련성을 나타냈다. 반면, 서로 다른 상관 방향을 나타낸 관계 중 자신은 긍정적이지만 타인들은 부정적으로 인식한 관련성은 목표설정 역량과 인기주의적 요인, 협상력 역량과 의존적인 성격으로 나타났다. 마지막으로, 자기평정에서는 부적 관련성을 나타냈지만 타인평정에서는 정적 관련성을 보인 변인들은 대인관계 역량과 완벽주의적 요인이었다.

## 2. 연구방법

### 2.1 연구대상 및 자료수집

A 대학에서 팀 단위로 진행되는 11개 수업을 수강한 80개 팀 리더와 팀원들을 대상으로 본 연구를 실시하였다. 모든 팀은 한 명의 리더와 4~6명의 동료들로 구성되었다. 팀과 리더에 대한 배정은 팀이 구성되기 전 담당 교수와 수업 조교의 회의를 통해 이루어졌다. 또한, 모든 팀 활동이 끝나는 학기말에 조원들은 리더에 대한 수행 평가 항목(과제수행, 맥락수행, 리더 효과성)에 대해 평정하였다. 또한, 팀 리더의 자기평정 점수를 얻기 위해, 팀 리더를 맡았던 80명의 학생들에게 개별적으로 추가 설문 을 요청했다. 팀 활동에 대한 피드백용 보고서를 추후 제공해 주기로 약속한 후 총 80명의 학생의 동의를 얻었으며, 이들은 수업에서 실시한 동일한 팀 수행평가 항목에 대해 자기평가를 실시하였다(즉, 팀 리더 본인의 수행에 대한 자기평정). 마지막으로, 이들 80명의 팀 리더들은

온라인을 통해 HDS 성격 검사를 실시하였다(즉, 팀 리더의 어두운 성격에 대한 자기평정).

팀 리더 80명의 인구 통계학적 특성을 살펴보면, 2학년은 3명(3.7%), 3학년은 36명(45.0%), 4학년은 41명(51.2%)이었다. 성별로는 남자 65명(81.2%)이고, 여자는 15명(18.7%)이며, 이들의 평균 나이는 24.8세(표준편차 1.51)이다. 팀 리더 및 팀원을 포함한 전체 설문 응답자는 384명이며, 각 팀의 평균 구성원 수는 5.75명이다. 남자는 200명(52.0%), 여자는 184명(47.9%)이었으며, 참가자의 평균 나이는 21.2세(표준편차 1.2)이다.

## 2.2 연구도구

### 2.2.1 어두운 성격

팀 리더 성격의 어두운 측면을 측정하기 위해 Hogan과 Hogan(1997)[13]이 개발한 HDS를 한국어로 번안한 문항을 온라인으로 실시하였다. 본 검사는 168개의 문항으로 구성되어 있으며, “동의한다”와 “동의하지 않는다.”의 이분법적 척도를 통해 응답하도록 되어 있다. 총 11개 척도 각각은 14 문항을 포함하고 있어 0~14점의 점수 범위를 지니며, 높은 점수는 더 높은 어두운 성격의 경향을 나타낸다. HDS와 관련된 11가지 척도는 Table 1에 제시되어 있다. 본 성격 검사는 자기평가 형식으로서 팀 리더들에게만 실시하였다. 어두운 성격의 신뢰도는 내적 일치도 .50 ~ .78이었다.

### 2.2.2 리더 효과성

리더의 효과성을 측정하기 위해, Vecchio와 Anderson(2009)[20]이 사용한 리더 효과성 문항 5개를 실시하였다. 각 문항은 Likert 5점 척도(1점 매우 그렇지 않다~5점 매우 그렇다)로 구성되어 있다. 대표 문항으로는 "전반적으로 팀에서 매우 효과적인 리더십을 발휘했다" "팀 활동에서 보여준 리더십 수준에 만족한다" 등으로 구성되어 있다. 리더 효과성의 신뢰도는 내적일치도 .93 ~ .96이었다.

### 2.2.3 과제수행

팀 과제 수행을 측정하기 위해, 이병훈(2010)[21]이 사용한 팀 수행 문항 4개를 실시하였다. 대표 문항으로는 "팀 과제에 기여를 많이 했다" 와 "다른 팀원들에 비해서 열심히 팀 과제에 참여했다" 등으로 구성되어 있다. 과제 수행의 신뢰도는 내적일치도 .79 ~ .91이었다.

### 2.2.4 맥락수행

맥락수행을 측정하기 위해 Zimmerman, Triana, 및

Barrick(2010)[22]의 문항 중 7문항을 번역하여 사용하였으며, 각 문항들은 Likert 5점 척도(1점 매우 그렇지 않다~5점 매우 그렇다)로 구성되어 있다. 대표 문항으로는 "맡은 일 외에 팀에서 추가 과제가 발생하면 자발적으로 그 일을 수행했다" "팀원들간 신뢰, 헌신, 협동심을 조성하는데 기여했다" 등으로 구성되어 있다. 맥락수행의 신뢰도는 내적일치도 .83 ~ .89이었다.

## 2.3 분석 방법

11개 HDS 척도와 팀 리더의 수행 및 리더 효과성간의 관계를 살펴보기 위해, 자기-동료 평가로 측정된 3가지 팀 수행 준거와 어두운 성격 11개 요인간의 상관분석을 실시하였다. 또한, 두 평가 집단 간의 상대적인 영향의 차이를 살펴보기 위해(즉, 11개 어두운 성격이 자기평가 혹은 타인평가 보고 중 어느 것과 더욱 관련이 있는지), 다변량 회귀분석을 실시하였다. 자료분석은 SAS 8.01을 이용하여 분석하였다.

## 3. 연구결과 및 해석

### 3.1 HDS와 팀 리더의 수행 준거에 대한 자기 및 동료 평가 상관

Table 2에서는 팀 리더의 HDS 11 요인, 자기 및 타인 이 평정한 수행 준거(총 6개)에 대한 평균, 표준편차, 상관분석 결과가 제시되었다. 리더에 대한 수행 준거의 상관을 살펴보면, 리더 효과성과 맥락수행(자기 평정,  $r=.53$ ; 타인평정,  $r=.85$ ) 및 과제수행과 맥락수행(자기 평정,  $r=.49$ )에서 다소 높은 상관값을 나타냈다. 하지만 이러한 높은 관련성은 자기-타인 평정 연구에서 종종 나타나는 것이며[15], 이는 두 개의 변인(리더 효과성과 맥락수행)간 변별타당도가 없다는 것을 의미하는 것은 아니다. 예를 들어, LePine과 Van Dyne(1998)[23]은 과제수행과 맥락수행간의 높은 상관( $r=.69$ )을 발견하였지만, 역할수행의 효과를 고려한 후에도 맥락수행이 수행을 예측할 때, 과제수행 이상의 추가적인 증분 설명량이 있음을 확인하였다.

상관분석 결과, 팀 리더의 일부 어두운 성격과 자기평정 및 타인평정을 통해 측정된 팀 리더의 준거들(리더 효과성, 과제수행, 맥락수행)간에는 상관의 방향성이나 강도에서 차이가 있는 것으로 나타났다. 이를 좀 더 명확히 이해하기 위해 본 연구자들은 두 개의 독립집단에서 측정된 상관관계의 비교를 가능하게 하는 Cohen, Cohen, West와 Aiken(2003)[24]의 상관관계 비교 검증을 실시하

[Table 2] Correlation between 11 HDS factors and performance criteria

variables	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
1	(.78)																
2	.44**	(.76)															
3	.49***	.15	(.73)														
4	.54***	.67***	.37**	(.66)													
5	.24+	.25+	.12	.14	(.58)												
6	.00	.12	-.29*	-.05	.43**	(.69)											
7	-.02	.09	-.31*	.07	.14	.34**	(.59)										
8	-.06	.16	-.45**	-.06	.34**	.59***	.42**	(.72)									
9	.03	.34**	.03	.32*	.23+	.29*	.33**	.48***	(.64)								
10	-.09	.18	-.34**	.07	.29*	.49***	.17	.39**	.25	(.65)							
11	-.05	-.25*	.07	-.32*	.21	-.11	-.22+	-.07	-.05	-.03	(.50)						
12	-.08	.08	<b>-.46***</b>	-.01	<b>.07</b>	<b>.41**</b>	.08	.31*	-.02	<b>.46**</b>	.05	(.93)					
13	.02	-.04	<b>-.04</b>	-.05	<b>.28*</b>	<b>.08</b>	.21	.22+	-.02	<b>.05</b>	.03	-.02	(.96)				
14	.22+	.19	-.03	.22+	.03	.20	.08	.06	.09	<b>.27*</b>	-.01	.49***	-.01	(.79)			
15	.05	.28*	.02	.22	-.03	.14	.11	.19	-.04	<b>-.19</b>	-.12	.07	.27*	.15	(.91)		
16	-.15	.08	-.13	.03	<b>-.10</b>	.12	-.03	.15	-.02	<b>.18</b>	.01	.53***	.10	.49***	.32*	(.83)	
17	-.06	-.06	-.09	-.09	<b>.18</b>	-.02	.12	.19	-.06	<b>-.11</b>	.05	-.07	.85***	.01	.36**	.08	(.89)
M	7.10	6.01	6.36	3.68	7.86	9.05	8.28	8.66	6.18	8.75	10.18	3.14	3.48	4.10	4.03	4.14	3.95
SD	2.23	3.12	2.62	2.37	2.02	2.60	2.32	2.41	2.69	2.38	2.11	0.89	0.65	0.57	0.85	0.58	0.46

Note. N=80, +p<.10, \*p<.05, \*\*p<.01, \*\*\*p<.001, The numbers in bold indicate the there are significant differences in correlation coefficient between self and other ratings. Reliability estimates are listed on the diagonal.

1. Excitable, 2. Skeptical, 3. Cautious, 4. Reserved, 5. Leisurely, 6. Bold, 7. Mischievous, 8. Colorful, 9. Imaginative, 10. Diligent, 11. Dutiful, 12. Leader effectiveness(self), 13. Leader effectiveness(other), 14. Task performance(self), 15. Task performance(other), 16. Contextual performance(self), 17. Contextual performance(other)

였으며, 그 결과 총 7개 변인들에서 자기-타인 평정 간 상관관계 크기의 유의미한 차이가 도출되었다.

먼저, 두 집단 차이 중에서 자기평정의 준거와 긍정적이지만, 타인평정에서는 부적 혹은 관련이 낮게 나타난 변인들 간 관계는 총 4가지였다. 구체적으로, 완벽주의와 리더 효과성( $z=3.57, p<.01$ ), 완벽주의와 과제수행( $z=3.74, p<.01$ ), 완벽주의와 맥락수행( $z=2.33, p<.05$ ), 자기 과시적과 리더 효과성( $z=2.83, p<.05$ )의 관계에서 자기-타인간의 유의미한 상관 차이를 나타냈다.

즉, 지나치게 자신감에 차있고 타인의 충고나 조언을 듣기보다 자신을 더욱 믿는 성향을 지닌 자기 과시적 리더들은 본인의 리더십이 매우 뛰어나다고 인식하였지만, 타인평정을 통해 측정된 리더의 자기과시 성향은 리더의 팀 수행과 관련이 거의 없거나 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

두 번째로, 자기평정에서는 준거와 부적 혹은 낮은 상관을 보였지만 타인평정에서는 정적 상관이 있다고 나타난 관계는 총 3가지로 나타났다. 구체적으로, 양면적인과 리더 효과성( $z=-1.73, p<.10$ ), 양면적인과 맥락수행( $z=-2.09, p<.05$ ), 보수적인과 리더효과성( $z=-2.11, p<.05$ )

의 관계에서 자기-타인간의 유의미한 상관 차이를 나타냈다. 즉, 주장적이지 못하고 변화에 저항하며, 의사결정이 느린 성향에 대해 리더 본인들은 스스로 리더로서의 효과적인 행동이 아니라고 판단하였지만, 팀원들의 경우 그러한 성향이 리더 효과성과 특별한 관련성이 있다고 인식하지 않았다.

### 3.2 HDS와 팀 리더의 수행 준거에 대한 자기 및 동료 평가의 다변량 회귀분석

앞서 도출된 상관결과를 토대로 자기 및 동료 평정간의 차이를 좀 더 명확히 밝히기 위해, 어두운 성격 요인 11개를 독립변인으로 설정하고 3개 수행 준거에 대해 두 집단에서 얻어진 값들(자기 및 타인 평정)을 종속변인으로 지정한 후 다변량 회귀분석을 실시하였다. Table 3에 제시된 결과를 살펴보면, 총 3가지 자기-타인 평정 관계에서 리더 효과성과 어두운 성격간의 유의미한 차이를 보였다. 먼저, 자기평가는 준거와 긍정적이지만, 타인평가에서는 부적 혹은 관련성이 낮게 나타난 변인들 간 차이 관계를 살펴보면, 자기 과시적 요인이 해당된다. 구체적으로, 자기 과시적 요인은 과제수행에 대해 긍정적으로

예측하고 있지만( $\beta=.30$ ), 타인평정에서는 부정적인 예측변인( $\beta=-.20$ )으로 나타났으며, 그 차이는 유의미한 것으로 나타났다( $F=2.36, p<.10$ ). 다음으로, 리더 효과성에 대한 자기평정에서는 준거와 부적 혹은 낮은 상관을 보였지만 타인평정에서는 정적 상관이 있다고 나타난 관계로는 보수적인, 양면적인 요인이 해당되었다. 구체적으로, 보수적인 요인에 대해 리더 효과성에 대한 자기평정은 부정적 예측 변인으로 나타났지만( $\beta=-.38$ ) 동료들의 경우 반대의 방향성을 나타냈으며( $\beta=.13$ ), 이는 유의미한 차이를 보였다( $F=2.38, p<.10$ ). 또한, 양면적인 요인의 경우 리더 효과성에 대한 자기평정은 부적 예측력을 보였지만( $\beta=-.15$ ) 동료 평정에서는 유의미한 정적 예측력을 보였고( $\beta=.30$ ), 이 관계는 유의미한 차이를 보였다( $F=2.59, p<.10$ ).

[Table 3] Multivariate regression analysis on the leader effectiveness

Independent Variable	Self-rating			Other-rating			Difference Wilks' $\lambda$ (F)
	B	Partial $\eta^2$	$\beta$	B	Partial $\eta^2$	$\beta$	
Excitable	.00	.00	.03	-.02	.00	-.05	0.1
Skeptical	.00	.00	.02	-.01	.00	-.08	0.1
Cautious	-.12*	.09*	-.38*	.01	.00	.13	2.4+
Reserved	.10	.04	.27	.02	.00	.01	1.1
Leisurely	-.06	.02	-.15	.10*	.09*	.30+	2.6+
Bold	.10+	.06+	.30+	-.05	.03	-.20	2.7+
Mischievous	-.04	.01	-.10	.04	.02	.21	0.9
Colorful	.03	.00	.07	.09+	.07+	.32	1.8
Imaginative	-.07	.04	-.22	-.06+	.06+	-.24	0.6
Diligent	.09+	.06+	.25+	-.00	.00	.01	1.5
Dutiful	.09	.05	.22	-.00	.00	-.02	1.3

Note. B= unstandardized regression coefficient from multivariate regression, Partial  $\eta^2$ = unique variance explained by independent variables,  $\beta$  = standardized regression coefficient from univariate OLS regression. + $p<.10$ , \* $p<.05$

다음으로, 과제수행에 대한 자기 및 동료 평정 준거와 11개 어두운 성격 요인간의 다변량 회귀분석 결과는 Table 4에 제시되어 있다. 리더의 과제수행 준거에 대해서는 11가지 리더의 어두운 성격 요인 모두에서 자기-타인 평정간의 유의미한 통계적 차이는 보이지 않았다. 비록 회귀계수의 방향성에서는 자기-타인 평정간의 차이를 보이는 성격 변인들(변덕스러운, 인기주의, 자유분방한, 완벽주의적)이 존재하였지만, 그 차이는 유의미하지 않았다.

[Table 4] Multivariate regression analysis on the task performance

Independent Variable	Self-rating			Other-rating			Difference Wilks' $\lambda$ (F)
	B	Partial $\eta^2$	$\beta$	B	Partial $\eta^2$	$\beta$	
Excitable	.04	.01	.23	-.08	.02	-.21	0.8
Skeptical	.03	.01	.02	.10	.06	.31	1.2
Cautious	-.03	.01	-.07	.03	.00	.07	0.3
Reserved	.04	.01	.18	.11	.05	.28	0.9
Leisurely	-.06	.02	-.22	-.11	.05	-.24	1.2
Bold	.08	.06	.28	.13+	.08+	.33	2.1
Mischievous	.02	.00	.03	.03	.00	.08	0.3
Colorful	-.04	.01	-.18	.11	.06	.38+	1.3
Imaginative	.00	.00	.02	-.10	.06	-.34	1.0
Diligent	.04	.02	.24	-.13+	.10+	-.33+	2.3
Dutiful	.03	.01	.13	.03	.00	.08	0.3

Note. B= unstandardized regression coefficient from multivariate regression, Partial  $\eta^2$ = unique variance explained by independent variables,  $\beta$  = standardized regression coefficient from univariate OLS regression. + $p<.10$ , \* $p<.05$

[Table 5] Multivariate regression analysis on the contextual performance

Independent Variable	Self-rating			Other-rating			Difference Wilks' $\lambda$ (F)
	B	Partial $\eta^2$	$\beta$	B	Partial $\eta^2$	$\beta$	
Excitable	-.08	.05	-.32+	-.02	.01	-.13	1.5
Skeptical	.02	.01	.16	-.00	.00	-.04	0.4
Cautious	.03	.02	.15	-.00	.00	.00	0.4
Reserved	.06	.05	.26	.02	.01	.07	0.8
Leisurely	-.08	.01	-.29+	.05+	.06+	.27	3.9*
Bold	.03	.01	.15	-.03	.02	-.22	1.3
Mischievous	-.01	.00	-.06	.00	.00	.10	0.2
Colorful	.07	.04	.32	.06+	.08+	.38+	0.4
Imaginative	-.06	.05	-.29	-.04+	.06+	-.23	2.1
Diligent	.02	.01	.13	-.03	.05	-.21	1.9
Dutiful	.04	.02	.18	.00	.00	.01	0.6

Note. B= unstandardized regression coefficient from multivariate regression, Partial  $\eta^2$ = unique variance explained by independent variables,  $\beta$  = standardized regression coefficient from univariate OLS regression. + $p<.10$ , \* $p<.05$

맥락수행에 대한 자기 및 타인 평정 준거와 11개 어두운 성격 요인간의 다변량 회귀분석 결과는 Table 5에 제시되어 있으며, 양면적인 요인에 대한 자기-타인 평정 관계에서 유의미한 차이를 보였다. 구체적으로, 양면적인

경우, 맥락수행에 대한 자기평정에서는 부적 예측변인으로 작용하였지만 ( $\beta=-.29$ ), 타인들의 평가에서는 정적인 관계를 보였다 ( $\beta=.27$ ). 이러한 자기-타인간의 차이 관계는 통계적으로 유의미한 것으로 나타났다( $F=3.93, p<.05$ ).

#### 4. 논의 및 결론

본 연구에서는 자기-타인 평정을 이해하기 위해 자기 및 타인 평가로 측정된 리더의 팀 역량의 준거들과 11개 어두운 성격 요인간의 관계를 탐색적으로 살펴보았다. 집단 간 차이를 보인 관계를 좀 더 명확하게 제시하기 위해, 상관관계 차이 및 다변량 회귀분석에서 유의미한 자기-타인 평정 차이를 보인 성격 요인들을 Table 6에 정리하였다.

[Table 6] Self-other difference for leader dark side personality and performance

	Performance Criteria	Differences in correlation coefficient	Differences in multivariate regression
Relationship 1	Leader Effectiveness	Diligent Bold	Bold
	Task performance	Diligent	-
	Contextual performance	Diligent	-
Relationship 2	Leader Effectiveness	Leisurely	Leisurely Skeptical
	Task performance	-	-
	Contextual performance	Leisurely	Leisurely

먼저, 불일치 관계1(리더 자신은 수행 준거에 대해 긍정적이라고 간주하지만 타인들은 관련성이 낮거나 부정적이라고 지각함)에 해당되는 성격 요인은 자기 과시적 및 완벽주의적 이었다. 구체적으로, 자기 과시적 요인을 살펴보면, 리더 효과성 준거에 대한 자기-타인간의 상관 차이 및 다변량 분석에서 유의미한 집단 차이를 나타냈다.

이러한 결과는 Gaddis와 Foster(2009)[19]의 연구의 5개 수행 준거와 자기 과시적 요인에서도 동일하게 보고된 패턴이었다(리더십 자기평정 상관=.30, 타인평정 상관범위= -.10~.01; 주도성 자기평정 상관=.28, 타인평정 상관범위=.08~.13; 목표설정 자기평정 상관=.29, 타인평정 상관범위= -.10~-.01; 협상력 자기평정 상관=.34, 타인평정 상관범위 .01~.13; 대인관계 자기평정 상관=.26, 타

인평정 상관범위-.02~.07). 또한, 본 결과는 자기에적 성향과 수행간의 관계를 살펴본 Judge 등(2006)[15]의 연구 결과를 지지하고 있다. Judge 등은 자기에적 성향이 높을 경우, 자신에 대한 리더십에 대해 높게 평가하지만, 타인들의 경우, 자기가 높은 사람들은 훌륭한 리더라고 지각하지 않았다. 따라서 자기 과시적 성향은 직장인 뿐 아니라 대학생 팀 장면에서도 자기-타인 평정의 차이에 영향을 미치는 성격 요인임을 확인할 수 있었다. 완벽주의적 성향의 경우, 상관관계 차이분석을 통해 본 연구의 3가지 모든 준거에 대해 자기-타인 평정 불일치 관계1을 나타냈다.

이는 기존의 Gaddis와 Foster(2009)[19]의 연구를 지지하는 결과로서, 연구자들은 자기평정 리더십과 완벽주의간의 관계가 정적 관련성(.15,  $p<.05$ )을 나타냈지만, 타인평정에서는 매우 낮은 상관(-.01~.03)을 나타냈다고 보고하였다. 완벽주의 정도에 따라 평정에 미치는 영향이 달라질 수 있다는 이런 결과는 더욱 주목할 필요가 있다. 기존의 완벽주의 변인에 대한 대부분의 연구는 임상 심리 혹은 정신 병리학에서 주로 다루어진 주제이기 때문에, 완벽주의와 수행간의 관계를 살펴본 연구는 매우 드물었다[28]. 하지만, 최근 들어 완벽주의와 조직 관련 변인들간의 관련성에 주목해야 한다는 목소리가 커지고 있다. Stoeber(2012)[25]는 완벽성 추구(perfectionistic striving) 성향이 인사 선발에서 사용되는 인지 검사에 대한 예측력이 있음을 고려할 때[31], 완벽주의 성향에 대한 연구가 필요함을 강조한 바 있다.

**불일치 관계2**(리더 자신은 수행 준거에 대해 관련성이 낮거나 부정적이라고 지각하지만, 동료들은 긍정적이라고 간주함)에 해당되는 성격 요인은 양면적인과 보수적인 요인이었다. 먼저 양면적인 요인을 살펴보면, 리더 효과성에 대한 수행 준거의 상관차이 분석 및 다변량 회귀 분석 모두에서 유의미한 차이를 보였다. 또한, 맥락수행에 대한 준거의 다변량 회귀 분석에서도 유의미한 램다 값을 나타내며, 자기-타인 평정간의 차이를 확인할 수 있었다. 이러한 차이는 양면적인 요인이 MMPI-IV의 수동적 공격성(passive aggressive)성향과 맥을 같이한다는 점을 통해서 이해할 수 있다[13]. 즉, 양면적인 리더는 실질적으로 성미가 급하고 비협력적인 성향을 가지고 있지만, 팀원들 앞에서는 거절하거나 싫은 내색을 크게 하지 않기 때문에 팀원들은 리더의 그러한 성향이 리더의 팀 수행에 다소 긍정적이라고 인식한 것으로 해석된다. 이와 함께 보수적인 요인은 리더 효과성에 대한 자기평정과 다소 높은 부적 관련성을 나타냈지만, 타인평정에서는 낮은 관련성을 보였다. 즉, 주장적이지 못하고 변화에 저항하며, 의사결정이 느린 성향에 대해 리더 본인들은 스스

로 리더로서의 효과적인 행동이 아니라고 판단하였지만, 팀원들의 경우 그러한 성향이 리더 효과성과 특별한 관련성이 있다고 인식하지 않았다.

이와 함께 본 연구 결과에서 발생한 억제현상(suppression)에 대해 주목할 필요가 있는데, Table 2의 상관과 Table 3~5에 제시된 회귀의 방향이 반대인 계수들이 종종 있다(리더 효과성에 대한 자기평정에서 무관심한, 무모한; 과제수행에 대한 자기평정에서 인기주의, 타인평정에서 변덕스러운; 맥락수행에 대한 자기평정에서 보수적인, 타인평정에서 무관심한 등). 이러한 모호한 결과의 가능성으로 Hogan과 Hogan(1997)[13]이 제시한 어두운 성격의 구성개념을 주의 깊게 고찰해 볼 필요가 있다. 이들이 제시한 어두운 성격은 밝은 성격을 측정하는 HPI(Hogan Personality Test)와 변별되며, 임상적 척도와 수렴됨을 증명하였지만, 요인이 무려 11개로 지나치게 세분화되었기 때문에 어두운 성격 일부 요인들간의 상관 이 다소 높은 경향(변덕스러운과 무관심한:  $r=.54$ , 비판주의와 무관심한:  $r=.67$ )을 보였다. 따라서 이러한 문제를 해결하기 위해 추후에는 어두운 성격 요인 중 서로 상관이 큰 것들을 functional set 또는 아예 요인으로 취급하면 [29], 상관이 높은 변인들끼리 서로 부분적인 구분을 하는 가운데(partial out) 억제현상이 과다하게 발생하고 해석이 어려워지는 것을 피할 수 있을 것으로 기대한다.

본 연구는 다음과 같은 의의를 지닌다. 첫째, 본 연구는 국내에서 드물게 실시된 자기-타인 평정 불일치에 관한 이슈를 다루었다는 점이다. 최근 대부분의 조직 장면에서는 인사선발에서 다면평가에 대한 활용도가 급증하고 있지만, 앞서 논의된 바와 같이 집단 간 평정차이와 개인차 특성간의 연구는 매우 부족한 실정이었다. 비록 본 연구는 대학 장면에서의 팀 상황을 기반으로 진행되었지만, 본 연구를 기점으로 기업 및 조직 장면에서의 자기-타인 평정간의 불일치를 이해하기 위한 연구가 지속적으로 확대되길 기대한다.

두 번째로, 본 연구 결과는 수행에 대한 육성 및 피드백 차원에서 볼 때 중요한 의의를 지니고 있다. 지금까지 대부분 조직 내에서는 성격의 5요인 혹은 전형적인 직무수행 평정에 대한 긍정적인 측면에 주목했기 때문에, 개발 피드백이 역시 긍정적인 방향에만 치우쳤을 수 있다. 다시 말해, 긍정적인 측면의 성격 차원에 관련해서 업무현장에서 개발이 필요하거나 "보충"되어야 할 역량에 관한 피드백이 주를 이루었을 수 있다. 하지만, 이러한 피드백은 "자제"해야 할 역량이나 지나치게 "과도한" 성격에 대한 정보는 제공하지 않을 수 있다. 즉, 어두운 성격 측면을 기반으로 한 피드백을 제공할 경우 지속적으로 유지하거나 개발해야 되는 행동 뿐 아니라, 멈추어야 되는

행동들을 포함하게 된다. 따라서 밝은 측면 및 어두운 측면의 성격을 모두 고려한다면 평가를 통해 조직에서 개인이 어떻게 자신의 수행을 높일 수 있는지를 이해할 수 있는 포괄적인 관점을 제공받을 수 있을 것이다.

본 연구는 자기-타인 평정의 관점에 대한 새로운 시사점을 제공하였음에도 불구하고, 몇 가지 제한점을 지니고 있다. 첫째, 본 연구는 다소 적은 표본의 문제점을 지니고 있다. 비록 연구에 참여한 총 샘플의 수는 384명이지만(팀 리더와 팀원 모두 포함), 리더의 경우 80명에 관한 측정치만을 사용하였기 때문에 상관 분석 및 다변량 회귀 분석에서 도출된 통계적 추정치들이 오차의 영향을 다소 받을 가능성을 배제하진 못할 것이다.

두 번째로, 준거에 대한 자기평정 및 타인평정의 객관성 및 정확성에 관한 문제이다. 즉, 본 연구의 참가자인 대학생들은 자신 혹은 타인의 수행에 대한 이해가 부족하기 때문에 평정의 어려움을 느꼈을 수 있고, 그 결과 평정의 객관성과 타당성을 낮추는 효과를 초래했을 가능성이 있다. 특히, 이러한 잠재적인 문제는 타인평정에서 리더 효과성과 맥락수행의 준거 상관(.85)이 매우 높게 나타난 점과 연결될 수도 있다. 그럼에도 불구하고, 이러한 제한점은 Gaddis와 Foster(2009)[19]의 연구결과와 비교해볼 때, 직무 경험의 차이(학교 장면의 팀과 직장에서의 팀)가 자기-타인 평정 관계를 조절하는 변인이 될 수 있음을 시사해 준다. 이를 좀 더 명확히 규명하기 위해, 추후에는 동일한 수행 준거를 활용하여 활용해 업무 경험 유무에 따라 어두운 성격과 자기-타인 평정의 관계가 달라지는지 살펴볼 필요가 있을 것이다.

세 번째로, 본 연구에서는 총 8개 과목을 토대로 측정하였기 때문에 서로 다른 각 수업마다 요구되는 팀 과제의 다양함이 팀 활동 및 리더의 수행에 영향을 미쳤을 수 있다. 비록 모든 수업의 교수들이 학기 초에 팀 수업에 대한 표준화된 방식을 정하고 학기말에 팀 과제 결과물을 제출하는 방식으로 진행되었지만, 과제의 난이도와 프로젝트의 특성에서 차이가 있을 것으로 보인다. 아쉽게도 본 연구에 포함된 11개 수업마다 팀 리더를 구분지어 비교하기에는 표본 수가 적었기 때문에(한 수업 당 팀 리더의 수는 5~8명임), 수업 및 과제의 특성마다 팀 리더의 역량별 차이를 검증하지 못하였다. 추후에는 수업 혹은 프로젝트 과제의 특성을 구별하여 팀 리더의 역량별 차이가 있는지를 비교해 보는 것이 바람직하겠겠다. 또한 기업과 조직 장면에서는 서로 다른 업무를 실시하는 부서 및 팀별 특성을 구별시켜 자기-타인 평정에서의 차이를 확인해야 할 것이다.

마지막으로, 본 연구에서는 관대화, 평가자의 태도, 친밀성, 밝은 성격, 인지 능력 등 평가에 미치는 다양한 예

측 변인들을 미리 통제하지 못하였다. 본 연구에서는 교실장면이 가지는 독특한 통제효과(혼입변수의 한 수준에 해당하는 표본만 연구)를 빌려 다른 혼입 변수들이 한 수준에서 고정되면서 진행되었다고 가정하였지만, 통제 대상 변인들이 그대로 연구 결과에 산출되었을 가능성을 배제할 수 없다. 추후에는 이러한 변인들을 사전에 통제하여, 리더의 어두운 성격과 자기-타인 평정간의 관계를 명확히 이해하는 작업이 요망된다.

본 연구를 토대로 추후 연구를 위해 다음과 같이 몇 가지 제언을 하고자 한다. 첫째, 팀 리더의 어두운 성격 요인에 대해 자기평정 보다는 타인 평정치를 활용할 것을 고려해 볼 필요가 있다. 최근 연구에서는 성격에 대한 타인 보고가 수행의 예측력을 높일 수 있다고 밝혀졌다 [32-33]. 만일 본 연구에서 리더의 어두운 성격에 대해 동료의 평정이 활용되었다면, 더욱 높은 타당도를 보였을 것으로 예상해 본다. 더욱이 어두운 성격요인은 부정적인 특질이기 때문에 자기 보고식 평정에서는 왜곡의 가능성을 배제할 수 없을 것이다. 따라서 어두운 성격에 대한 타인 평정치가 수행에 대한 예측변인으로 더욱 적합할 수 있다.

두 번째로, 동료(타인평정)의 부정적인 성격이 자기-타인 평정 차이에 영향을 미치는지를 연구해 볼 필요가 있다. 본 연구의 주요 목적은 리더의 어두운 성격 요인에 따라 자기-동료 평정에서의 일치를 살펴보는 것이었기 때문에 동료들의 어두운 성격에는 관심을 두지 않았다. 하지만, 최근 연구에서는 평가자의 어두운 성격 관련 특성이 평가의 질에 영향을 미친다는 결과가 보고된 바 있다[29]. 예를 들어, 조직의 피드백이나 관리에 대해 냉소적인 경향을 가진 직원들은 평정을 더욱 솔직하게 하지 않는다는 결론을 이끌었다. 이에 따라 후속 연구로서 동료들의 어두운 성격이 자기-동료 평정에 영향을 미치는 변인인지를 확인하는 작업이 필요할 것이다.

마지막으로, 자기-타인 평정간 일치 연구가 다층적 모형(multilevel model)으로 검증될 필요가 있을 것이다. 비록 본 연구에서는 팀 내의 측정 결과가 팀 리더에 대한 평가로 상향적 정의를 이루어지지 않았기 때문에 다층적 분석을 시도할 수 없었지만, 추후 연구에서는 팀 수준이 어떻게 개인에 영향을 미쳤는지를 확인해 볼 필요가 있을 것이다. 이와 관련하여 최근 Atwater와 동료들(2009)[30]은 서로 다른 문화에 따라 자기-타인 평정간 일치 차이가 달라지는지를 확인하기 위해 HLM을 사용하였다. 구체적으로 이들은 교차적 수준의 조절변인으로서 주장성(assertiveness), 개인주의(individualism), 권력거리(power distance)가 높을수록 자기-타인 평정 관계가 높아지고, 긍정적이라고 밝혔다. 이에 따라 추후에는 어두운

성격을 활용하여 팀 수준과 개인수준에서의 상호작용을 검증하는 확장된 자기-타인 평정 연구가 진행되어야 할 것이다.

## References

- [1] Reilly, R. R., & McGourty, J. (1998). Performance appraisal in team settings. In J. W. Smither (Ed.), *Performance Appraisal: State of the Art in Practice*, pp. 244 - 277. San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers.
- [2] London, M., & Smither, J.W. (1995). Can multisource feedback change perceptions of goal accomplishment, self-evaluations, and performance-related outcomes? Theory-based applications and directions for research. *Personnel Psychology*, 48, 803 - 839.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.1111/j.1744-6570.1995.tb01782.x>
- [3] Oh, I.-S., & Berry, C. M. (2009). The Five-Factor Model of personality and managerial performance: Validity gains through the use of 360 degree performance rating. *Journal of Applied Psychology*, 94, 1498 - 1513.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.1037/a0017221>
- [4] Jae-An Kang. (2010). *A Study on the Effect of Multi-faced rating System on the Organizational Performance in the Public sector. Department of Information Management. The graduate of Venture School Hoseo University Asan, Korea.*
- [5] Tornow, W. (1993). Perceptions or reality: Is multi-perspective measurement a means or an end? *Human Resource Management*, 32, 221-230.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.1002/hrm.3930320203>
- [6] Fleenor, J. W., Smither, J. W., Atwater, L. E., Braddy, P. W., & Sturm, R., E. (2010). Self-other rating agreement in leadership: A review. *The Leadership Quarterly*. 21. 1005-1034.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.10.006>
- [7] So-Yeon Yoon, Beom Jun Kim. (2003). The Effects the information of 360 degree feedback on performance rating and perception of accuracy on the rater's rating and feedback:Focusing on the moderating effect of the source and the consistency. *Korean journal of Industrial and Organizational Psychology*, 16(3), 175-200
- [8] So-Yeon Yoon, Beom Jun Kim(2003). (2003). The Effects of the informations of 360 degree feedback on performance rating and modification of rating. *Korean journal of Industrial and Organizational Psychology*,

- 17(3), 485-507
- [9] Myoung So Kim Gwang Gene Yi. (2008). Format and scale effects on leniency error and halo effect in 360 degree feedback *Korean journal of Industrial and Organizational Psychology*, 21(2), 201-224
- [10] Judge, T. A., Bono, J. E., Ilies, R., & Gerhardt, M. W. (2002). Personality and leadership: A qualitative and quantitative review. *Journal of Applied Psychology*, 87, 765-780.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.765>
- [11] Judge, T. A., Piccolo, R. F., & Kosalka, T. (2009). The bright and dark sides of leader traits: A review and theoretical extension of leader trait paradigm. *The Leadership Quarterly*, 20, 855-875  
DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.09.004>
- [12] Hogan, R., & Hogan, J. (2001). Assessing leadership: A view of the dark side. *International Journal of Selection and Assessment*, 9, 40-51.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.1111/1468-2389.00162>
- [13] Hogan, R., & Hogan, J. (1997). *Hogan Development Survey manual*. Tulsa, OK: Hogan Assessment Systems.
- [14] Horney, K. (1950). *Neurosis and human growth*. New York: Norton.
- [15] Judge, T. A., LePine, J. A., & Rich, B. L. (2006). The narcissistic personality: Relationship with inflated self-ratings of leadership and with task and contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, 91, 762–776.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.91.4.762>
- [16] Visser, B. A., Ashton, M. C., & Vernon, P. A. (2008). What makes you think you're so smart? Measured abilities, personality, and sex differences in relation to self estimates of multiple intelligences. *Journal of Individual Differences*, 29, 35–44.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.1027/1614-0001.29.1.35>
- [17] Bell, S. T., & Arthur, W., Jr. (2008). Feedback acceptance in developmental assessment centers: The role of feedback message, participant personality, and affective response to the feedback session. *Journal of Organizational Behavior*, 29, 681–703.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.1002/job.525>
- [18] Jackson, D. J. R., Stillman, J. A., Burke, S., & Englert, P. (2007). Self versus assessor ratings and their classification in assessment centers: Profiling the self-rater. *New Zealand Journal of Psychology*, 36, 93–99.
- [19] Gaddis, B., & Foster, J. (2009, April). *Multisource performance appraisal and personality: A view from the dark side*. Paper presented at the 24th annual conference of the Society for Industrial-Organizational Psychology, New Orleans, LA.
- [20] Vecchio, R. P., & Anderson, R. J. (2009). Agreement in Self - Other Ratings of Leader Effectiveness: The role of demographics and personality. *International Journal of Selection and Assessment*, 17(2), 165-179  
DOI: <http://dx.doi.org/10.1111/j.1468-2389.2009.00460.x>
- [21] Byoung\_Hun Lee. (2010). The Interaction Effects of Personality on Team Performance.. *The Graduate School Hoseo University*.
- [22] Zimmerman, R. D., Triana, M. C., & Barrick, M. R. (2010). Predictive criterion-related validity of observer ratings of personality and job-related competencies using multiple raters and multiple performance criteria. *Human Performance*, 23, 361–378.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.1080/08959285.2010.501049>
- [23] LePine, J. A., & Van Dyne, L. (1998). Predicting voice behavior in work groups. *Journal of Applied Psychology*, 83, 326-336  
DOI: <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.83.6.853>
- [24] Cohen, J., Cohen, P., West, S. G., & Aiken, L. S. (2003). *Applied Multiple Regression/Correlation Analysis for the Behavioral Sciences*. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- [25] Stoeber, J. (2012) *Perfectionism and performance*. In: Murphy, Shane M., ed. *Oxford Handbook of Sport and Performance Psychology*. Oxford University Press. (In press)  
DOI: <http://dx.doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199731763.013.0015>
- [26] Stoeber, J., & Kersting, M. (2007). Perfectionism and aptitude test performance: Testees who strive for perfection achieve better test results. *Personality and Individual Differences*, 42, 1093-1103.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.paid.2006.09.012>
- [27] Connelly, B. S., & Ones, D. S. (2010). Another perspective on personality: Meta-analytic integration of observers' accuracy and predictive validity. *Psychological Bulletin*, 136 (6), 1092-1122.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.1037/a0021212>
- [28] Oh, I.-S., Wang, G., & Mount, M. K. (2011). Validity of observer ratings of the five-factor model of personality traits: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology* .96, 762-773.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.1037/a0021832>
- [29] Smith, A. F. R., & Fortunato, V., J. (2008). Factors influencing employee intentions to provide honest

upward feedback ratings. *Journal of Business and Psychology*, 22, 191-207.

DOI: <http://dx.doi.org/10.1007/s10869-008-9070-4>

- [30] Atwater, L. E., Wang, M., Smither, J. W., & Fleenor, J. W. (2009). Are cultural characteristics associated with the relationship between self and others' ratings of leadership? *Journal of Applied Psychology*, 94, 876–886.

DOI: <http://dx.doi.org/10.1037/a0014561>

**김 명 소(Myoung-So Kim)**

[정회원]



- 1985 2월 : The University of Texas at Austin (상담심리)
- 1991년 2월 : The University of Texas at Austin (심리측정)
- 1992년 3월 ~ 현재 : 호서대학교 산업심리학과 교수

<관심분야>

인사관리, 직무수행평가

**조 인 철(Inchul Cho)**

[정회원]



- 2008년 2월 : 호서대학교 산업심리학과 (산업심리학 학사)
- 2010년 2월 : 호서대학교 산업심리학과 대학원 (산업심리학 석사)
- 2012년 9월 ~ 현재 : Texas A&M, 산업 및 조직심리학과 박사과정

<관심분야>

인사관리, 타당화, 메타분석, 직무 수행 평가

**한 영 석(Young-Seok Han)**

[정회원]



- 1997년 8월 : 성균관대학교 심리학(산업심리학석사)
- 2004년 8월 : 성균관대학교 심리학(산업심리학박사)
- 2009년 3월 ~ 현재 : 호서대학교 산업심리학과 교수

<관심분야>

인사관리