

# 작업정보환경에서의 피이드백 추구행위\*

## Feedback Seeking Behavior in Work Information Environment

윤 방 섭\*\*

### 초 록

본 연구는 조직의 작업정보환경이 개인의 피이드백 추구 행위에 어떤 영향을 주는가에 관한 탐색적인 연구이다. 피이드백 추구 행위를 '탐지'와 '문의'의 유형으로 나누되, 피이드백 원천에 따라 상사에 대한 문의, 상사에 대한 탐지, 동료에 대한 문의, 동료에 대한 탐지를 구분하였으며, 작업정보환경은 피이드백 원천(상사, 동료, 자기자신)으로부터의 피이드백을 피이드백 부호(긍정적 피이드백, 부정적 피이드백)에 따라 평가하였다. 연구의 방법은 군 헬리콥터 조정사 훈련생 187명을 대상으로 질문지 방법에 의하였다. 연구의 결과 첫째, '탐지'와 '문의'의 피이드백 추구행위는 정의 상관관계를 보임으로써 피이드백 추구전략으로서 두 행위 유형은 서로 대체관계에 있지 않으며, 특정 유형의 피이드백 추구행위가 오히려 다른 유형의 피이드백 추구행위에 대한 필요성을 높여주고 있는 것으로 나타났다. 즉, '탐지'를 통한 피이드백과 '문의'를 통한 피이드백은 적어도 질적으로 상이한 정보를 제공하여 주는 것으로 인식되고 있음을 알 수 있다. 둘째, 어떤 원천으로부터 제공되었거나 추구된 피이드백 정보는 다른 피이드백 원천으로의 추구행위와 정의 상관관계를 보임으로써, 여러 피이드백 원천들로부터 제공되는 피이드백 정보는 피이드백 수신자에게 서로 대체적인 역할을 하지 않으며, 특정 피이드백 원천으로부터의 피이드백은 피이드백 수신자로 하여금 질적으로 상이한 정보를 제공하여 주는 것으로 인식되는 상이한 원천으로부터의 피이드백을 추구하도록 한다는 것을 알 수 있다. 셋째, 작업정보환경에서 긍정적 피이드백이 주어지면 인상관리의 측면에서 적극적으로 피이드백을 추구하는 경향이 있었으며, 부정적 피이드백이 주어진 경우, 본 연구에서와 같이 성과가 매우 중요시 여겨지는 조직에서는 개인이 그 정보적 가치를 높게 평가하여 대체로 피이드백을 적극적으로 추구하는 경향이 있는 것으로 나타났다.

\* 본 논문은 1993년도 연세대학교 교내연구비 지원에 의하여 이루어졌음.

\*\* 연세대학교 경법대학 경영학과 조교수

## I 이론적 배경

### 1.1 피이드백 연구의 흐름

조직내에서 피이드백은 종업원의 성과를 증진시키는 중요한 수단으로 오랫동안 간주되어 왔다. 성과 피이드백은 그 자체로서 성과를 증진시키는 효과가 있는 것으로 인식되거나(예를 들어, Nadler(1979), Hackman & Oldham(1976)을 볼 것), 목표설정이 성과증진의 효과를 나타내는데 있어서 없어서는 안되는 필수적인 요소로 이해되었다 (Locke, Shaw, Saari, & Latham(1981)를 볼 것). 피이드백과 성과와의 관계를 살펴보는 연구들은 대개 피이드백 정보의 유무 혹은 피이드백 정보의 양이 성과에 미치는 영향을 살펴보고자 하는 것이었다. 그러나 Greller & Herold(1975)가 피이드백의 원천에 따라 피이드백 수신자의 지각된 정보성이 차이가 있다는 것을 제시한 이래 연구의 관심은 피이드백의 다차원적인 속성에 모아지기 시작하였다.

Ilgen, Fisher, & Taylor(1979)는 피이드백 과정(feedback process)에 대한 기본적인 모형을 제시함으로써 피이드백 연구를 촉진시켰다. 그들은 피이드백 수신자의 지각과 반응에 영향을 주는 피이드백 과정의 여러 요소들을 크게 세가지, 즉 피이드백 원천, 피이드백 수신자 자신, 그리고 피이드백 메시지로 범주화하고, 각 범주를 다시 다양한 차원으로 세분한 다음, 그 차원들이 피이드백 수신자에게 미치는 영향을 검토하였다. Ilgen 등의 연구 이후에도 피이드백이 지닌 다양한 차원의 효과를 살펴보기 위한 연구가 많이 수행되었다.

그러나 많은 연구가 이루어졌음에도 불구하고 피이드백이 지닌 다차원적인 속성은 피이드백 정보에 대한 피이드백 수신자의 지각과 반응에 대한 이해를 아직 어렵게 만들고 있다(Fedor, 1991). 즉, 피이드백 수신자에게 전달되는 피이드백 메시지는 피이드백 원천에 따라, 그 메시지가 전달되는 방식에 따라, 그 전달되는 시기와 장소에 따라, 그리고 수신자의 특성에 따라 다르게 인식되고 다르게 반응을 일으킨다. 또 피이드백 메시지 자체만 보더라도 그것이 긍정적인 피이드백인지 부정적인 피이드백인지(피이드백 부호)에 따라, 과정에 관한 피이드백인지 혹은 결과에 관한 피이드백인지에 따라, 상대적 피이드백인지 혹은 절대적 피이드백인지에 따라 수신자의 지각과 반응은 달라진다.

피이드백 연구의 또하나의 다른 흐름은 (예를 들어, Ashford & Cummings, 1983; Hanser & Muchinsky, 1978; Herold & Parsons, 1985a) 피이드백을 성과 증진과 같이 조직의 목표달성을 위한 조직적 자원으로 인식하는 것이 아니고, 피이드백 수신자의 개인적 목표달성을 위한 개인적 자원으로 인식하는 것이다. 이러한 연구들은 개인이 속한 작업조직을 피이드백 정보로 주로 이루어진 “작업정보환경”(work information environment)(Hanser

& Muchinski, 1978)으로 바라보고 있으며, 그 작업정보환경 내에서 개인의 능동적인 역할을 강조한다. 즉, 개인은 여러가지 정보 원천으로부터 다양한 형태와 상이한 양의 피이드백 정보를 단지 수동적으로 받아들일 뿐만 아니라 피이드백을 능동적으로 찾아다니기도 하고 심지어는 스스로가 자신에 대한 피이드백을 창출하는 역할을 하면서 작업정보환경을 스스로 만들어 나가기도 한다 (Ashford & Cummings, 1983).

피이드백을 개인적인 자원으로 인식하고, 정보환경 속에 있는 개인의 능동적인 피이드백 추구행위에 대하여 관심을 갖는 연구는 크게 다음과 같이 구분될 수 있다. 첫째, 개인이 주어진 작업정보환경 내에서 어떻게 피이드백 정보를 얻는가, 즉 피이드백 추구행위의 유형에 관한 연구이다. 이에 관하여, Ashford(Ashford & Cummings, 1983 ; Ashford, 1986)는 탐지(Monitoring)와 문의(Inquiring)라는 두 가지 유형의 피이드백 추구행위를 제시하였다. 또 Herold & Grote(1988)는 좀 더 일반적인 수준에서 네 가지 유형의 피이드백이 작업정보환경 내에서 발생한다고 주장하였다. 즉 정보창조의 양식을 갖는 요청(solicited)피이드백과 자기생성(self-generated)피이드백, 그리고 정보처리의 양식을 갖는 송신(sent)피이드백과 수집(gleaned)피이드백이 그것이다.

둘째, 개인이 능동적으로 정보를 추구하는 조직의 정보환경은 어떻게 이루어져 있는가에 관한 연구이다. 성과지향적인 조직에 있어서 피이드백 정보는 작업정보환경의 가장 중요한 부분을 이루고 있다. 조직은 그 조직에서 주로 전달하는 피이드백 메시지의 유형과 원천, 피이드백 정보의 양과 질에 있어서 차이가 난다. 이 작업정보환경은 개인의 행동에 영향을 주며, 동시에 거꾸로 개인은 능동적인 피이드백 추구행위를 통하여 정보환경을 창조하기도 한다. 정보환경의 구조를 연구하기 위하여 Herold & Parsons(1985a)는 작업정보환경 내에 존재하는 피이드백의 유형과 양을 평가할 수 있는 직무 피이드백 서베이(Job Feedback Survey : 이하 JFS)를 개발하였다. JFS는 다양한 피이드백 원천으로부터 주어지는 피이드백과 능동적인 피이드백 추구행위의 결과 얻어지는 피이드백 모두를 평가할 수 있도록 개발되었다.

셋째, 피이드백 추구행위는 행위자 개인에게 혹은 조직에게 어떤 결과를 가져다주는가에 관한 연구이다. 윤방섭(1992)은 직무특성(예를 들어, 직무가 직무수행자에게 피이드백을 제공하도록 구조화되어 있는가), 직무수행자의 특성(예 : 직무수행자가 피이드백을 생성하는 능력이 얼마나 있는가), 그리고 작업정보환경의 특성(예 : 피이드백을 추구할 때 심리적 비용이 얼마나 높은가)에 따라, 능동적으로 피이드백 정보를 추구하는 사람은 수동적으로 피이드백 정보를 전달받는 사람과 비교하여 성과와 내적동기에 있어서 차이가 난다는 것을 제시하였다. Morrison은 신입 조직구성원의 피이드백 추구행위가 그의 만족, 성과, 그리고 이직 의도에 긍정적인 결과를 가져오며 (1993a), 과업수행능력, 역할인식, 조직문화의 이해, 그리고 사회적 통합에 긍정적인 효과를 가져온다는 것을 보여주었다 (1993b). 이와 관련된 연구로서 Ilgen & Moore(1987)은 피이드백 추구행위의 전제조건이 되는 피이드백 선택권

(feedback choice)의 효과를 살펴보았으며, Ivancevich & McMahon(1982)과 Northcraft & Early(1988)는 피이드백 추구행위의 한 유형이라고 간주할 수 있는 자기생성(self-generated) 피이드백과 수동적인 송신(sent) 피이드백의 효과를 비교 연구하였다.

넷째, 무엇이 피이드백 추구행위를 결정하는가에 관한 연구이다. 피이드백 추구행위의 선행변수에 관한 연구들은 크게 개인차 요인과 상황적 요인에 관한 연구로 나눌 수 있는데, 연구된 개인차 요인으로는 자기존중심(self-esteem, Ashford, 1986), 피이드백 선호성(Herold & Parsons, 1985b; Parsons, Herold, & Turlington, 1981), 모호성 인내정도(tolerance for ambiguity, Bennett, Herold, & Ashford, 1990)가 있으며, 연구된 상황적 요인으로는 역할모호성, 기술(Ashford & Cummings, 1983), 목표중요성, 그리고 불확실성(Ashford, 1986) 등을 들 수 있다. 이 문제에 관한 연구들은 자기제시(self-presentation, Ashford, 1989), 인상관리(impression management, Morrison & Bies, 1991)와 관련되어 점점 그 연구의 범위가 넓어지고 있다.

이처럼 피이드백에 대한 최근의 연구 경향을 살펴보면 피이드백 자체의 속성에 대한 관심에서 출발하여 조직내 개인이 피이드백을 관리하는 행위에 이르기까지 그 연구의 폭이 점차 넓어지는 것을 알 수 있다. 특히 피이드백 추구행위의 선행변수에 관하여는 연구의 관심이 최근에 급격히 증가되고 있으나, 정작 조직내 개인의 피이드백 추구행위에 가장 직접적인 관련이 있는 것으로 믿어지는 조직이 개인에게 제공하고 있는 피이드백, 즉 작업정보환경의 영향에 대하여는 아직 연구된 바가 없다. 또한 기존의 연구들이 피이드백 추구행위를 유형을 밝히고, 각 행위 유형을 결정하는 선행변수와 그 행위의 결과를 연구하여 왔으나 정작 추구행위 유형들 사이의 관계에 대한 연구, 예를 들어, 특정한 피이드백 추구 유형을 통하여 피이드백 정보를 얻으면 다른 유형의 피이드백 추구 행위의 필요를 감소시키는지에 대한 연구는 이루어진 것이 없다. 본 연구의 목적은 이들의 관계를 살펴보고자 하는데 있다.

## 1.2 작업정보환경의 평가

성과지향적인 조직에 있어서 작업정보환경은 다양한 피이드백 원천들과 그것으로부터 전달되는 피이드백의 메시지로 구성되어 있다. 피이드백이 주로 개인 성과에 대한 정보라는 점에서 조직내 개인이 지각하는 피이드백 환경은 개인의 성과수준에 따라 상이할 것이다. 그러나 조직내에서 어떤 종류의 피이드백 원천이 피이드백 과정에 주로 관여되어 있고, 어떤 종류의 피이드백 메시지가 전형적인가 하는 것은 조직의 특성에 따라 다르다. 즉, 조직은 인적 구성의 차이, 조직의 구조, 정책, 기술 등의 차이 때문에 서로 다른 피이드백 환경을 지니게 된다.

작업정보환경을 체계적으로 평가하기 위하여 Herold & Parsons(1985a)는 JFS를 개발하였다. JFS는 사람들이 작업정보환경에서 인식하는 15개의 상이한 피이드백 차원으로 구성되어 있는데, 그 차원들은 피이드백 원천인 조직/상사, 동료, 자기자신/과업을 중심으로 각 피이드백 원천마다 긍정적인 피이드백과 부정적인 피이드백의 여러 유형으로 구성되어 있다. JFS의 피이드백 차원을 구체적으로 살펴보면, 먼저 피이드백 원천이 조직/상사이며 메시지가 긍정적인 것으로서 긍정적인 상사의 행위, 긍정적인 공식적 인정, 긍정적인 자료보고가 있고, 메시지가 부정적인 것으로서 부정적인 결과, 부정적인 표현이 있으며, 피이드백 원천이 동료이며 메시지가 긍정적인 것으로서 긍정적인 동료가 있으며, 부정적인 것으로서 직접적으로 부정적인 동료, 간접적으로 부정적인 동료가 있고, 피이드백 원천이 자기자신/과업이며 메시지가 긍정적인 것으로서 타인과의 긍정적인 비교, 자기자신과의 긍정적인 비교, 내면화된 기준의 충족, 과업수행의 자신감이 있으며, 부정적인 것으로서는 타인과의 부정적인 비교, 과업수행의 무능력감, 부정적인 시간적 문제가 있다.

작업정보환경을 평가하기 위한 JFS의 개발은 피이드백 연구에 있어서 중요한 의미가 있는데, 그것은 다차원적인 피이드백 속성을 반영한 현실적인 피이드백에 대한 조사연구가 가능해졌다는 점이다. 피이드백의 다차원적인 속성이 인식된 이후 대부분의 연구들은 피이드백의 특정 차원이 개인 행동에 미치는 영향을 연구하기 위하여 실험실 방법에 의존하여 왔다. 그러나 실험실연구의 경우, 조작된 피이드백의 특정 차원이 과연 실제 작업 환경 하에서도 조작된 만큼 현저하게 인식되고, 중요하게 인식될 것인가, 또 상호 독립된 효과가 있는 것으로 가정하여 연구되는 각 피이드백의 차원들이 실제 작업환경에서도 과연 독립된 효과를 나타낼 것인가 하는 문제가 지적될 수 있다. JFS를 이용한 조사연구는 이처럼 실험실 연구에 편중된 피이드백 연구의 한계를 극복하는데 기여할 수 있다.

### 1.3 피이드백 추구행위로서의 ‘문의’와 ‘탐지’

작업정보환경은 개인의 피이드백 추구행위에 어떻게 영향을 줄 것인가? Ashford & Cummings(1983)에 의하면 개인이 피이드백을 추구하는 유형은 크게 두가지로 나누어진다. 하나의 유형은 ‘탐지’(monitoring)로서 주위 상황과 다른 사람의 행위에 나타나 있는 여러가지 단서를 관찰함으로써 정보를 얻는 것을 말한다. 이것은 어느정도의 해석과 추리가 요구되는 것이므로 다른 사람들이 실제로 그를 평가하는 것과 다를 수도 있다. 다른 하나의 유형은 직접적인 ‘문의’(inquiring)로서 피이드백 원천으로부터 관련된 행위에 대한 피이드백 정보를 직접적으로 요구하여 얻어내는 것이다. 작업정보환경 속에서 개인이 피이드백 정보를 ‘문의’할 것인가 ‘탐지’할 것인가 하는 것은 개인의 전략적 선택이다. 일군의 관련된 연구들은 이 전략적

선택에 영향을 주는 요인들을 찾고자 하였다. 연구에 의하면 피이드백 추구비용(feedback cost)과 피이드백 정보의 중요성(Ashford, 1986; Fedor, Mathieson, & Adams, 1990)이 개인의 피이드백 추구행위 유형을 결정하는데 영향을 준다. 즉, 일반적으로 직접적인 '문의'는 사회적 비용이 많이 드는 반면 정확하고 적합한 정보를 얻을 수 있지만, '탐지'에 의한 방법은 사회적 비용이 적게 드는 반면 충분하고 적합한 정보를 제공해 주지 못한다. 또 인상관리의 측면에서 보면 과업수행자가 기대하는 피이드백 부호가 피이드백 추구행위의 유형에 영향을 준다. 즉, 그가 성과에 대하여 긍정적인 피이드백을 기대하면 '문의'의 전략을 택할 것이고, 부정적인 피이드백을 기대하면 '탐지'의 방법을 더 많이 사용할 것이다 (Northcraft & Ashford, 1990).

그런데 실제적인 작업정보환경 하에서 이루어지는 피이드백에 대한 직접적인 '문의'나 간접적인 '탐지' 행위는 언제나 특정한 피이드백 원천과 결합되어 있다. 즉 직접적인 '문의'와 간접적인 '탐지'의 행위는 그 행위의 대상이 조직일수도 있고, 상사일 수도 있고, 동료가 될 수도 있다. Ashford(Ashford & Cummings, 1983; Ashford, 1986))는 피이드백 추구행위인 '문의'와 '탐지' 행위를 구분함에 있어서 피이드백 원천을 구분하지 않고 추구행위의 대상이 되는 피이드백 원천으로부터 직접적으로 피이드백을 요구하는 것인가 아닌가를 기준으로 하였다. 그러나 피이드백은 그 원천에 따라 피이드백 수신자에게 미치는 효과가 상이하다. 피이드백은 그 원천에 따라 피이드백 수신자가 지각하는 힘과 신뢰도에 있어서 차이가 있기 때문에 수신자에게 상이한 반응을 일으킨다(Ilgen et al., 1979). 또 피이드백 수신자가 지각하는 정보성도 피이드백 원천에 따라 다르며 (Greller & Herold, 1975; Hanser & Muchinsky, 1978; Herold, Liden, & Leatherwood, 1987), 피이드백 추구비용도 피이드백 원천에 따라 다르다. 즉 '문의' 행위라도 상사에 대하여 문의하는 것과 동료에 대하여 문의하는 것은 피이드백 추구비용과 지각된 정보의 적합성, 정확성에 있어서 차이가 있을 것이고, 이는 '탐지' 행위도 마찬가지이다. 피이드백 추구행위로서 '문의'와 '탐지'는 그 대상이 상사인지 동료인지에 따라 그것을 추구하려는 동기가 다르며 그 행위의 결과도 서로 상이하다. 따라서 본 연구에서는 '탐지'와 '문의' 행위를 좀 더 세분하여 피이드백 원천에 따라 구분하여 연구하기로 한다. 즉, 직접적인 '문의'행위는 상사에 대한 '문의'와 동료에 대한 '문의'로 구분하고, '탐지'행위는 상사에 대한 '탐지'와 동료에 대한 '탐지'행위로 구분하기로 한다.

#### 1.4 연구문제들

본 연구에서는 작업정보환경이 피이드백 추구행위에 미치는 영향을 탐색적으로 살펴보고자 한다. 본 연구에서는 개인이 특정한 유형의 피이드백 추구행위를 선택하는 원인에 대한 사전

연구가 많이 이루어지지 않았다는 점과, 본 연구에서와 같이 피이드백 원천이 동시에 고려된 피이드백 추구 전략에 대하여는 연구된 바가 없다는 점을 고려하여 특정한 방향의 가설을 세우지 않고 탐색적인 목적으로 연구를 수행하고자 한다. 본 연구는 다음과 같은 변수들간의 관계에 대하여 관심을 갖고 살펴보고자 한다.

첫째, 과연 ‘문의’와 ‘탐지’라는 피이드백 추구행위는 서로 대체관계에 있는 것인가 하는 것이다. 즉, 어떤 개인이 ‘문의’라는 피이드백 추구행위를 증가시키면 이는 곧 ‘탐지’행위의 감소 효과를 가져올 것인가?

둘째, 피이드백을 추구함에 있어서 피이드백 원천들은 서로 대체 관계에 있는가 하는 문제이다. 즉, 특정한 원천으로부터 피이드백을 추구하여 피이드백을 얻어내면 그로 인해 다른 원천으로부터의 피이드백 추구는 감소될 것인가? 예를 들어 어떤 개인이 상사에게 피이드백 정보에 대한 ‘문의’(혹은 ‘탐지’)를 많이 하면 그가 동료로부터 추구하는 피이드백 ‘문의’(혹은 ‘탐지’)의 양은 줄어들 것인가?

셋째, 작업정보환경에서 제공되는 피이드백은 피이드백 추구 행위에 어떤 영향을 줄 것인가 하는 문제이다. 성과지향적인 조직의 작업정보환경에는 다양한 피이드백 원천이 존재하고 있으며, 각 피이드백 원천은 다양한 형태로 긍정적 혹은 부정적 피이드백 정보를 제공하고 있다. 따라서 이 문제는 피이드백 원천과 피이드백 부호가 피이드백 추구행위에 어떤 영향을 주는가 하는 문제이기도 하다. 그러나 앞에서 지적하였듯이 피이드백 원천과 피이드백 부호의 차원은 현실적으로 분리 가능한 것이 아니다. 피이드백은 언제나 특정한 원천으로부터 특정한 부호를 지니고 전달된다. 더구나 피이드백 추구 행위와 관련하여서는 피이드백부호의 영향이 피이드백 원천에 따라 얼마든지 달라질 가능성이 있다. 즉, 같은 긍정적인(혹은 부정적인) 피이드백이라도 어떤 원천으로부터 제공된 긍정적(혹은 부정적) 피이드백인가에 따라 피이드백 추구 전략은 달라질 수 있다. 본 연구에서는 피이드백의 이러한 속성에 유의하여 이들 관계들을 살펴보기로 한다.

본 연구에서는 작업정보환경을 구성하는 피이드백의 속성으로 피이드백 원천과 피이드백 메시지로 구분하되, Herold & Parsons(1985a)의 연구에 근거하여 피이드백 원천은 상사, 동료, 자기자신으로 세분하고, 피이드백 메시지는 성과지향적 조직에서 가장 중요하게 인식되는 피이드백 부호(긍정적 피이드백/ 부정적 피이드백)로 구분하여 연구하였다.

## II 방 법

### 2.1 참여자

자료수집은 미 동남부에 위치한 군 헬리콥터 조종사 훈련학교에서 훈련생들을 대상으로 이루어졌다. 훈련생들은 처음 10일간 교실에서 행해지는 오리엔테이션과 학과수업을 이수하고, 다음 50일 동안 직접 헬리콥터를 타면서 배우는 접촉훈련(contact training), 다음 10일 동안 시뮬레이터에서 행해지는 기본계기훈련(basic instrument training)을 비롯하여 10개월간의 훈련과정을 거친다. 매 훈련기수마다 약 60명의 훈련생이 훈련을 이수하며, 매 10일마다 새로운 훈련기수의 훈련이 시작된다. 본 연구는 연속적인 3개 기수의 훈련생 187명을 대상으로 자료가 수집되었다. 자료는 접촉훈련 말기, 훈련 시작후 약 55일 후에 수집되었다. 자료가 수집된 접촉훈련의 단계에서 한 명의 훈련생은 다른 한 명의 동료 훈련생과 짝을 이루어 같은 훈련교관 아래에서 늘 같이 훈련을 받는다.

질문지는 20명 내지 40명 단위로 배부되었으며, 익명성이 보장되었다. 질문지 작성은 자발적인 것이었는데, 질문지에 응답한 훈련생은 162명이었으며, 99%가 남자이고, 43%가 기혼자이었으며, 평균연령은 25.5세였다. 또 응답자들의 계급은 67%가 준위후보이며, 나머지가 장교였다.

### 2.2 작업정보환경의 측정

작업정보환경을 평가하기 위하여 작업정보의 원천과 내용, 즉 피이드백 원천과 그로부터 전달되는 피이드백 메시지를 평가하였다. 피이드백 원천은 상사에 해당하는 훈련관과, 동료 훈련생, 그리고 자기자신으로 나누어 평가하였으며, 피이드백 메시지는 성과지향적 조직에서 가장 중요하게 인식되는 차원인 피이드백 부호(긍정적 피이드백과 부정적 피이드백)에 대하여 평가하였다.

질문 항목은 Herold & Parsons(1985a)의 JFS 중에서 본 연구의 훈련상황에 적합한 것을 선택하여 상황에 맞도록 변형하여 사용하였다. 모든 문항은 문항이 설명하는 경우가 얼마나 자주 발생하는가를 묻는 것으로서 “전혀 발생하지 않는다”에서부터 “매우 자주 발생한다”까지 5점 척도를 사용하였다. 훈련관으로부터의 긍정적 피이드백은(이하 ‘훈련관-긍정’) 5개 문항으로 측정하였으며, 문항의 예로는 “나의 훈련관은 나를 다른 사람들에게 잘하는 사람의 표본으로 사용한다”가 있다. 훈련관으로부터의 부정적 피이드백은(이하 ‘훈련관-부정’) 4개



문항으로 측정하였으며, 문항의 예로는 “나의 훈련관이 나를 향하여 화를 낸다”가 있다. 동료로부터의 긍정적 피이드백은(이하 ‘동료-긍정’) 2개 문항으로 측정하였으며, 문항의 예로는 “동료가 내 헬리콥터 조정술에 대해 인정하는 표현을 한다”가 있다. 동료로부터의 부정적 피이드백은(이하 ‘동료-부정’) 6개 문항으로 측정하였으며, 문항의 예로는 “동료가 내 조정술에 대해 놀린다”가 있다. 자기자신으로부터의 긍정적 피이드백은(이하 ‘자기자신-긍정’) 10개 문항으로 측정하였으며, 문항의 예로는 “내 조정술이 다른 사람보다 더 낫다고 느낀다”가 있다. 자기자신으로부터의 부정적 피이드백은(이하 ‘자기자신-부정’) 13개 문항으로 측정하였으며, 문항의 예로는 “다른 사람들이 나보다 조정술이 더 낫다고 느낀다”가 있다.

또한 보조적 분석의 자료로 사용하기 위하여, 6가지 작업정보환경의 차원(3개의 피이드백 원천 × 2개의 피이드백 부호)으로부터 제공되는 피이드백 정보의 양을 측정된 결과를 바탕으로 각 피이드백 원천이 제공하는 피이드백 정보의 양과, 작업정보환경이 제공하는 전체적인 피이드백 부호의 양을 평가하였다. 각 피이드백 원천이 제공하는 정보의 양을 측정하기 위하여, 훈련관으로부터의 피이드백 정보의 양(이하 ‘훈련관’)은 ‘훈련관-긍정’과 ‘훈련관-부정’을 합한 것을 둘로 나누어 측정하였으며, 동료로부터의 피이드백 정보의 양(이하 ‘동료’)은 ‘동료-긍정’과 ‘동료-부정’을 합한 것을 둘로 나누어 측정하였고, 자기자신으로부터의 피이드백 정보의 양(이하 ‘자기자신’)은 ‘자기자신-긍정’과 ‘자기자신-부정’을 합한 것을 둘로 나누어 측정하였다. 따라서 ‘훈련관’ 피이드백, ‘동료’ 피이드백, ‘자기자신’ 피이드백의 변수는 모두 1점에서 5점까지의 범위를 갖는다.

작업정보환경이 제공하는 전체적인 피이드백 부호의 양에 대한 측정도 동일한 방법으로 이루어졌다. 작업정보환경이 제공하는 전체적인 긍정적 피이드백 정보의 양(이하 ‘긍정적’)은 ‘훈련관-긍정’과 ‘동료-긍정’, 그리고 ‘자기자신-긍정’을 합한 것을 셋으로 나누어 측정하였으며, 작업정보환경이 제공하는 전체적인 부정적 피이드백 정보의 양(이하 ‘부정적’)은 ‘훈련관-부정’과 ‘동료-부정’, 그리고 ‘자기자신-부정’을 합한 것을 셋으로 나누어 측정하였다. 따라서 ‘긍정적’ 피이드백과 ‘부정적’ 피이드백의 변수 역시 1에서 5점 사이의 값을 갖는다.

### 2.3 피이드백 추구행위의 측정

피이드백 추구행위는 훈련관으로부터의 문의, 훈련관으로부터의 탐지, 동료로부터의 문의, 동료로부터의 탐지의 네 유형을 측정하였다. 질문 항목은 Ashford(1986)의 척도를 응용한 Fedor, Mathieson, & Adams(1990)의 피이드백 추구행위에 대한 척도를 본 연구 상황에

맞게 변형하여 사용하였다. 작업정보환경을 측정하기 위한 문항과 마찬가지로 문항이 설명하는 경우가 얼마나 자주 발생하는가를 물었으며, “전혀 발생하지 않는다”에서부터 “매우 자주 발생한다”까지 5점 척도를 사용하였다. 훈련관에게의 직접적인 문의(이하 ‘훈련관-문의’)는 4개의 문항으로 측정하였으며, 문항의 예는 “나는 내 성과에 대하여 훈련관에게 더 많은 정보를 요구한다”가 있다. 훈련관으로부터의 탐지는(이하 ‘훈련관-탐지’) 6개 문항으로 측정하였으며, 문항의 예로는 “나는 나의 상태를 알기 위하여 훈련관이 나에게 어떻게 행동하는가를 주의깊게 본다”가 있다. 동료로부터의 직접적인 문의(이하 ‘동료-문의’)는 3개 문항으로 측정하였으며, 문항의 예로는 “나는 내가 얼마나 조정을 잘하는가를 알기 위하여 동료에게 물어 본다”가 있다. 동료로부터의 탐지(이하 ‘동료-탐지’)는 5개 문항으로 측정하였으며, 문항의 예로는 “나는 동료가 얼마나 잘 수행하는가를 살펴보고 나와 비교한다”가 있다.

### III 결 과

먼저 측정된 변수들의 신뢰도와 평균값, 각 변수들의 상관관계는 <표 1>과 같다. <표 1>을 살펴보면 본 연구가 조사대상으로 삼았던 헬리콥터 조정 훈련 상황의 작업정보환경에서 가장 많이 제공되는 피이드백 유형은 ‘자기자신-긍정’( $m=3.33$ )이며, 다음이 ‘동료-긍정’( $m=3.25$ ), 그리고 ‘자기자신-부정’, ‘훈련관-부정’, ‘훈련관-긍정’, ‘동료-부정’의 순이었다. 피이드백 원천을 비교하여 보면, ‘자기자신’( $m=2.97$ )으로부터의 피이드백이 가장 많았고, 그다음이 ‘동료’( $m=2.72$ ), ‘훈련관’( $m=2.50$ )의 순서였다. 또 전체적으로 ‘부정적’ 피이드백( $m=2.45$ ) 보다는 ‘긍정적’ 피이드백( $m=3.00$ )을 더 많이 제공받았다.

또 그 작업정보환경 하에서 개인이 가장 많이 사용한 피이드백 추구행위의 전략은 ‘훈련관-문의’( $m=3.45$ )이며, 그다음이 ‘훈련관-탐지’( $m=3.33$ ), ‘동료-탐지’( $m=3.28$ ), ‘동료-문의’( $m=2.81$ )의 순이었다. 이는 아마도 훈련조직의 특성상 훈련관의 피이드백이 동료 훈련생의 피이드백보다 더 중요하게 인식되었기 때문일 것이다.

먼저 첫번째 연구관심은 ‘탐지’와 ‘문의’의 피이드백 추구행위가 서로 대체관계(즉, ‘탐지’는 ‘문의’를 대체하여 ‘탐지’를 많이 하면 ‘문의’할 필요가 없어진다)가 있는가를 살펴보는 것이다. 이를 위하여 <표 1>에 나타난 상관관계를 살펴보면, 같은 훈련관으로부터의 피이드백 추구행위인 ‘훈련관-문의’와 ‘훈련관-탐지’는 상관관계가 .59( $p < .01$ )이며, 같은 동료로부터의 피이드백 추구행위인 ‘동료-문의’와 ‘동료-탐지’의 상관관계는 .52( $p < .01$ )이었다.

〈표 1〉 변수들의 평균 및 상관관계

	문항수	신뢰도( $\alpha$ )	평균(SD)	1	2	3	4	5
1. 훈련관-긍정	5	.77	2.43(.66)	--				
2. 훈련관-부정	4	.62	2.57(.60)	.00	--			
3. 동료-긍정	2	.76	3.25(.81)	.30**	-.17	--		
4. 동료-부정	6	.73	2.20(.62)	.19*	.51**	-.32**	--	
5. 자기자신-긍정	10	.88	3.33(.58)	.35**	-.34**	.54**	-.18	--
6. 자기자신-부정	13	.87	2.60(.53)	-.06	.68**	-.15	.55**	-.45**
7. 훈련관			2.50(.45)	.74**	.67**	.10	.48*	.03
8. 동료			2.72(.43)	.42**	.21*	.72**	.43**	.38**
9. 자기자신			2.97(.29)	.29**	.28**	.40**	.32**	.58**
10. 긍정적			3.00(.53)	.70**	-.21*	.83**	-.15	.78**
11. 부정적			2.46(.50)	.06	.86**	-.26**	.82**	-.38**
12. 훈련관-문의	4	.83	3.45(.71)	.03	-.09	.20*	.02	.08
13. 훈련관-탐지	6	.71	3.33(.59)	-.04	.05	.20*	.08	.09
14. 동료-문의	3	.73	2.81(.78)	.25**	.28**	.36**	.15	.04
15. 동료-탐지	5	.79	3.28(.70)	.02	.08	.21*	.07	.00

  

	6	7	8	9	10	11	12	13	14
6.	--								
7.	.41**	--							
8.	.26**	.45**	--						
9.	.46**	.40**	.62**	--					
10.	-.26**	.37**	.68**	.54**	--				
11.	.86**	.62**	.36**	.41**	-.24**	--			
12.	.07	-.04	.20*	.14	.14	.00	--		
13.	.16	.01	.25**	.23*	.12	.11	.59**	--	
14.	.28**	.37**	.46**	.29**	.30**	.28**	.29**	.36**	--
15.	.22*	.06	.25**	.21*	.12	.14	.45**	.76**	.52**

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

이 상관관계의 결과에 의하면 피이드백 추구행위에 있어서 ‘탐지’와 ‘문의’의 대체효과는 본 연구에서는 존재하지 않은 것을 알 수 있다. 대체관계가 없을 뿐만 아니라, 본 연구에서는 오히려 높은 정(+)의 상관관계가 나타났다.

두번째 연구관심은 피이드백 추구행위에 있어서 피이드백 원천들 사이의 대체관계 (즉, ‘훈련관’으로부터의 피이드백은 ‘동료’로부터의 피이드백을 대체하여 하나의 원천으로부터 피이드백을 추구하면 할수록 다른 원천으로부터의 피이드백 추구의 양은 줄어든다)가 있는가를 살펴보는 것이다. 이를 위하여 <표 1>에 나타난 상관관계를 살펴보면, 같은 ‘문의’라는 행위양식인 ‘훈련관-문의’와 ‘동료-문의’의 상관관계는 .29( $p < .01$ )이며, 같은 ‘탐지’라는 행위양식인 ‘훈련관-탐지’와 ‘동료-탐지’의 상관관계는 .76( $p < .01$ )이었다. 이 상관관계의 결과에 의하면 피이드백 추구행위에 있어서 피이드백 원천의 대체효과, 즉 훈련관과 동료 사이의 대체효과는 본 연구에서는 존재하지 않은 것을 알 수 있다. 대체관계가 없을 뿐만 아니라, 본 연구에서는 오히려 높은 정(+)의 상관관계가 나타났다.

세번째 연구관심은 피이드백 원천과 피이드백 부호가 동시에 고려되었을 때, 그것이 피이드백 추구행위에 어떤 영향을 주는가 하는 것이다. 이를 살펴보기 위하여 먼저 <표 1>에 나타난 상관관계를 살펴보면 ‘훈련관-긍정’과 ‘훈련관-부정’은 모두 ‘동료-문의’의 유형과 높은 정적인 상관관계가 있었고(각각  $r = .25, .28$ ), 다른 유형과는 상관관계가 낮았다. 또, ‘동료-긍정’은 모든 유형의 피이드백 추구행위와 높은 정적인 상관관계가 있는 반면( $r = .20, .20, .36, .21$ ), ‘동료-부정’은 모든 유형과 상관관계가 낮았다. ‘자기자신-긍정’과 ‘자기자신-부정’은 모든 유형의 피이드백 추구 행위와 관련이 낮았다.

이들의 관계를 좀더 정확히 알아보기 위하여 작업정보환경에서의 이들 피이드백 유형을 독립변수로 하고, 네가지 유형의 피이드백 추구행위를 각각 종속변수로 하는 회귀분석을 수행하였다 <표 2>.

먼저 작업정보환경에 존재하는 여섯개의 피이드백 유형은 네개의 피이드백 추구행위 각각에 유의한 영향을 주었다( $R \text{ square} = .09, .10, .30, .12$ ). 이 결과를 각 피이드백 추구 행위의 유형별로 살펴보면, ‘훈련관-문의’ 행위는 훈련관으로부터의 부정적 피이드백이 적을수록, 동료로부터의 긍정적 피이드백이 많을수록 증가하였다. ‘훈련관-탐지’ 행위는 동료로부터 긍정적 피이드백이 많을수록 증가하였다. ‘동료-문의’ 행위는 훈련관으로부터의 부정적 피이드백이 많을수록, 동료로부터의 긍정적 피이드백이 많을수록 증가하였다. ‘동료-탐지’는 동료로부터의 긍정적 피이드백이 많을수록, 자기자신으로부터의 부정적 피이드백이 많을수록 증가하였다.

<표 2> 피이드백 유형들이 피이드백 추구행위에 미치는 영향

피이드백 추구 행위 피이드백 유형	훈련관-문의		훈련관-탐지		동료-문의		동료-탐지	
	베타	sig.	베타	sig.	베타	sig.	베타	sig.
훈련관-긍정	-.05	.58	-.16	.07	.14	.07	-.05	.59
훈련관-부정	-.25	.02*	-.08	.47	.19	.05*	-.11	.29
동료-긍정	.24	.02*	.25	.02*	.47	.00***	.27	.01**
동료-부정	.11	.30	.13	.24	.09	.33	.05	.63
자기자신-긍정	-.01	.96	.10	.34	-.12	.20	-.02	.85
자기자신-부정	.21	.09	.21	.08	.12	.26	.30	.02*
R square	.09*		.10**		.30***		.12**	

이를 다시 각 피이드백 유형별로 살펴보면, 훈련관으로부터의 긍정적 피이드백은 비록 한계적 유의성을 보이고 있지만 ‘훈련관-탐지’ 행위를 감소시키고 ‘동료-문의’ 행위를 증가시켰다. 훈련관으로부터의 부정적 피이드백은 ‘훈련관-문의’ 행위를 감소시키고 ‘동료-문의’ 행위를 증가시켰다. 또 동료로부터의 긍정적인 피이드백은 모든 유형의 피이드백 추구 행위를 증가시켰다. 그리고 동료로부터의 부정적 피이드백과 자기자신이 느끼는 긍정적 피이드백은 어떠한 피이드백 추구행위 유형에도 유의한 영향을 주지 못하였다. 자기자신이 느끼는 부정적인 피이드백은 ‘동료-탐지’ 행위를 유의하게 증가시켰으며, 통계적으로 유의하지는 않았어도 다른 피이드백 추구행위 유형도 모두 증가시켰다.

### IV 논 의

첫번째 연구관심이었던 ‘탐지’와 ‘문의’의 피이드백 추구행위 사이의 관계는 서로 정적인 상관관계가 있는 것으로 드러났다. 이는 피이드백 추구전략으로서 ‘탐지’와 ‘문의’의 피이드백 추구 행위 유형은 서로 대체관계에 있지 않으며, 특정 유형의 피이드백 추구행위가 오히려 다른 유형의 피이드백 추구행위를 촉진시키는 관계가 있는 것으로 나타났다. 이 결과는 두 가지로 해석할 수 있다. 하나는 가장 유력한 해석으로서 ‘탐지’와 ‘문의’의 행위를 통하여 질적으로 상이한 피이드백 정보를 얻을 수 있는 것을 인식되기 때문에 ‘탐지’를 한다고 하여 ‘문의’의 필요성이 줄어드는 것이 아니다라는 것이다. 즉, 대체관계가 없을 뿐만 아니라, 정의

상관관계가 의미하는 바는 특정한 유형의 피이드백 추구가 오히려 질적으로 다른 정보에 대한 필요를 증가시킨다는 것을 의미한다. 다른 하나의 가능한 해석은 기본적으로 작업정보환경 하에서 개인이 획득하는 피이드백의 절대량이 어느정도 이상 충족되어야 비로소 ‘탐지’와 ‘문의’는 대체관계가 형성될 것이라는 가설도 생각할 수 있는데 이 가설이 만약 옳다면 본 연구의 정보환경에서는 피이드백의 절대량이 충족되지 않았기 때문에 ‘탐지’와 ‘문의’ 모두를 추구하였을 가능성도 생각할 수 있다. 앞으로의 연구는 이러한 가능성에 대하여 검증할 필요가 있을 것이다.

두번째 연구관심은 피이드백 추구행위에 있어서 피이드백 원천 사이의 대체효과, 즉 훈련관과 동료사이의 대체효과가 존재하는가에 관한 것이었는데, 본 연구에서는 존재하지 않은 것으로 나타났다. ‘훈련관’에 대한 피이드백 추구하고 ‘동료’에 대한 피이드백 추구는 오히려 높은 정(+)의 상관관계가 있는 것으로 나타났다. 이 결과 역시 두가지로 해석할 수 있다. 하나는 가장 유력한 해석으로서 ‘훈련관’과 ‘동료’라는 피이드백 원천은 질적으로 다른 피이드백 정보를 제공하기 때문에 ‘훈련관’으로부터 피이드백을 획득한다고 하여도 ‘동료’로부터의 피이드백 획득 욕구가 줄어드는 것이 아니다라는 것이다. 오히려 본 연구에서 나타난 정(+)의 상관관계가 의미하는 것은 특정한 원천으로부터의 피이드백 추구가 오히려 다른 원천으로부터의 피이드백 정보에 대한 필요를 증가시킨다는 것을 의미한다. 다른 하나의 가능한 해석은 앞에서 언급하였듯이 기본적으로 작업정보환경 하에서 개인이 획득하는 피이드백의 절대량이 어느정도 이상 충족되어야 비로소 피이드백 원천 사이의 대체관계가 형성될 것이라는 가설을 생각할 수 있는데 이 가설이 만약 옳다면 본 연구의 정보환경에서는 피이드백의 절대량이 충족되지 않았기 때문에 ‘훈련관’과 ‘동료’ 두 원천 모두로부터 피이드백을 추구하였을 가능성을 생각할 수 있다. 이 가능성 역시 앞으로 연구해 볼 가치가 있는 주제이다.

세번째 연구관심은 작업정보환경에서 제공되는 피이드백이 피이드백 추구행위에 미치는 영향이었다. 이에 대한 회귀분석 결과를 논의하기에 앞서서 결과 해석의 혼란을 방지하기 위하여 피이드백 원천으로부터의 피이드백 정보의 양이 동일 원천으로의 피이드백 추구 행위에 미치는 영향은 분석에서 고려하지 않기로 한다 (즉, ‘훈련관-긍정’과 ‘훈련관-부정’이 ‘훈련관-문의’와 ‘훈련관-탐지’에 미치는 영향과, ‘동료-긍정’과 ‘동료-부정’이 ‘동료-문의’와 ‘동료-탐지’에 미치는 영향). 그 이유는 본 연구가 지닌 방법상의 한계 때문이다. 본 연구는 동일한 시점에 같은 개인을 대상으로 각 피이드백 원천으로부터 얻는 피이드백 정보의 양과 피이드백 추구행위를 질문지를 통하여 측정하였다. 따라서 개인이 응답한 6개 유형의 피이드백 정보의 양에는 그가 훈련관과 동료에게 적극적으로 문의하거나 간접적으로 탐지하여 얻은 피이드백 정보의 양이 포함되어 있을 가능성이 있다. 예를 들어, ‘훈련관-긍정’의 정보 양은 ‘훈련관-문의’와 ‘훈련관-탐지’ 행위를 결정하기도 하지만, 그 행위의 결과이기도 하다.

이러한 방법상의 제한점에 의하면 특정 원천으로부터 제공되는 피이드백 양과 그 원천에 대한 피이드백 추구 행위는 서로 정의 상관관계가 있어야 한다. 그러나 <표 1>에 의하면 피이드백 원천이 동료인 경우는 제공된 피이드백과 피이드백 추구행위가 정의 상관관계를 보이지만, 피이드백 원천이 훈련관인 경우는 상관관계가 없거나 부의 상관관계를 보이고 있다. <표 2>에 의하면 훈련관으로부터 제공되는 피이드백이 훈련관에 대한 피이드백 추구행위에 부정적인 영향을 미치는데 (특히, ‘훈련관-부정’이 많으면 ‘훈련관-문의’는 유의하게 감소한다), 이는 아마도 피이드백 원천으로부터 제공되는 정보의 양이 많으면 그 원천에 대한 피이드백 추구의 동기는 줄어들 가능성이 많기 때문일 것이다. 왜냐하면 피이드백 수신자가 피이드백의 정보적 가치를 얻기 위하여 피이드백 추구 행위를 한다면 동일한 원천으로부터는 질적으로 동일한 정보가 제공될 것을 기대하기 때문이다.

그러나 이러한 결과의 시사성에도 불구하고 앞에서 언급한 방법상의 한계를 고려하여 본 연구에서는 피이드백 추구행위에 미치는 피이드백 원천의 효과를 살펴봄에 있어서, 어떤 피이드백 원천으로부터 제공된 피이드백이 그 원천과 상이한 원천에 대한 피이드백 추구행위에 어떤 영향을 주는가를 살펴보고자 한다.

회귀분석의 결과에 의하면, 훈련관에게서 긍정적 피이드백을 많이 제공받으면 비록 한계적으로 유의하지만 ‘동료-문의’ 행위를 증가시킨다. ‘동료-문의’가 증가한 것은 첫째, 동료로부터의 피이드백이 훈련관으로부터의 피이드백과 질적으로 다르기 때문에 그 정보에 대한 욕구와 더불어 인상관리의 측면에서 피이드백 수신자가 긍정적 피이드백을 기대하기 때문에 ‘탐지’보다는 ‘문의’를 선호하기 때문일 것이다(Northcraft & Ashford, 1990).

훈련관으로부터의 부정적 피이드백은 ‘동료-문의’ 행위를 유의하게 증가시켰다. 이는 성공적인 훈련이 훈련생 자신에게 매우 중요한 것임을 감안할 때 자신의 유능성에 대한 정확한 인식을 위하여 훈련관의 정보와 질적으로 상이한 동료의 피이드백 정보를 추구하였을 가능성이 높다. 결국 ‘훈련관-긍정’과 ‘훈련관-부정’은 모두 ‘동료-문의’의 행위를 증가시켰지만, 이 이유는 매우 상이한 것이라고 추정된다. ‘훈련관-긍정’의 경우는 효과적인 인상관리를 위하여, ‘훈련관-부정’의 경우는 정확한 유능성 정보를 얻기 위해 동료에게 ‘문의’하였을 것이다.

동료로부터의 긍정적 피이드백은 ‘훈련관-문의’와 ‘훈련관-탐지’ 행위 모두를 유의하게 증가시켰다. 이는 유능성에 대한 정보적 가치가 질적으로 상이한 훈련관으로부터의 피이드백을 추구하고자 하는 동기로부터 비롯된 것이기도 하고, 훈련관은 정보적 가치로 볼 때 동료보다 중요하고, 정확한 것으로 인식되기 때문이다. 반면 동료로부터의 부정적 피이드백은 훈련관에 대한 피이드백 추구행위에 유의한 영향을 주지 않았는데, 이는 인상관리 측면에서 부정적 성과 피이드백을 기대할 때 지각되는 사회적 비용이 높기 때문일 것이다. 결국 동료로부터의 피이드백은 정보적 가치의 추구 욕구로 인하여 훈련관으로부터의 피이드백을 추구하고는데,

효과적인 인상관리를 위하여 훈련관으로부터 긍정적 피이드백을 기대할 때에는 더욱 적극적으로 추구하고 부정적 피이드백을 기대할 때는 소극적인 경향이 있다.

자기 자신이 느끼는 긍정적 피이드백은 어떤 유형의 피이드백 추구 행위에도 유의한 영향을 주지 않았으며, 자기 자신이 느끼는 부정적 피이드백은 전체적으로 피이드백 추구행위를 증가시켰으며 ('훈련관-문의'와 '훈련관-탐지'는 한계적으로 유의하게 나타났다), 특히 '동료-탐지'의 행위는 유의하게 증가시켰다. 부정적 피이드백을 기대함에도 불구하고 피이드백 추구행위를 증가시키는 효과를 보이는 것은 성공적인 훈련이 훈련생 자신에게 매우 중요한 것임을 감안할 때 자신의 유능성에 대한 정확한 인식을 위하여 훈련관과 동료의 피이드백 정보를 추구하였을 가능성이 높다. 그러나 왜 '동료-탐지'의 행위전략을 선택하였는지에 대한 이유는 명확치 않다.

전체적으로 볼 때 본 연구는 첫째, 개인이 피이드백 정보를 추구하는 과정에서, '문의'의 전략과 '탐지'의 전략은 질적으로 상이한 정보를 제공받는 전략임을 인식하고 있음을 강력하게 시사하고 있다. 두 전략이 어떤 상이한 정보를 제공하고, 피이드백 수신자에게 어떤 상이한 영향을 주는가 하는 것은 앞으로 연구할 주제이다. 예를들어, 왜 사람들은 '문의'를 통하여 충분한 피이드백을 얻었는데도 불구하고 또 '탐지'하는가, 그 반대의 경우는 왜 그런가, 또 만약 '문의'의 메세지와 '탐지'의 메세지가 다르면 피이드백 수신자는 어느 피이드백 정보를 더 신뢰할 것인가, 그리고 그것은 왜 그런가 하는 것 등이 흥미있는 연구주제가 될 것이다.

둘째, 본 연구에서는 서로 다른 원천으로부터의 피이드백 정보는 대체관계를 갖지 않고 질적으로 서로 다른 정보를 제공하는 것으로 인식된다는 것을 나타내고 있다. 두번째 연구주제에 대한 결과에서도 특정한 원천에 대한 피이드백 추구 행위는 다른 원천에 대한 피이드백 추구행위와 부의 상관관계가 있지 않고 오히려 정의 상관관계를 보이고 있으며, 세번째 연구주제에 대한 결과에서도 특정한 원천으로부터 제공받은 피이드백이 다른 원천에 대한 피이드백 추구를 오히려 증가시켰다. 흔히 상사로부터 피이드백을 얻을 수 없을 때 동료로부터 피이드백을 얻으려 한다던가, 상사로부터 이미 충분한 피이드백을 받으면 동료로부터의 피이드백은 필요없다고 생각하기 쉬운데, 본 연구의 결과는 그렇지 않다는 것을 보여주고 있다. 상사로부터의 피이드백은 오히려 동료로부터의 피이드백 추구를 촉진시키고 동료로부터의 피이드백은 상사로부터의 피이드백을 추구하도록 영향을 주는 것이다.

마지막으로, 본 연구의 결과는 어떤 피이드백 원천으로부터 피이드백을 제공받았을 때, 유능성에 대한 정보적 가치가 상이한 다른 원천으로부터의 피이드백을 추구하는 경향을 보여주고 있다. 그런데 그 피이드백 부호가 긍정적인 경우에는 효과적인 인상관리를 위하여 더욱 적극적으로 피이드백 추구 행위를 보이는 경향을 보이고 있다. 한편 피이드백 부호가 부정적인 경우에는, 즉 부정적인 피이드백을 기대할 때에는 개인은 피이드백을 추구에 있어서 심리적 갈등을 느끼게 된다. 즉, 피이드백 원천으로부터 받게 될 비난과 창피에 따른 심리적인



비용을 줄이기 위하여 또는 자기의 자긍심(self-esteem)이 상처받지 않기 위하여 피이드백을 회피하고자 하는 욕구와, 성공적으로 훈련을 받기 위하여 필요한 피이드백 정보를 얻고자 하는 욕구와의 갈등에 빠지게 된다.

자기고양이론(self-enhancement theory)에 따르면 사람은 자신이 가치있는 존재라고 하는 것을 인식하고자 하는 동기가 있다(Jones, 1973). 이 이론이 피이드백 추구행위와 관련하여 시사하는 바는 사람은 자신에 대하여 긍정적으로 생각하기를 원하기 때문에 긍정적 피이드백을 선호하고 부정적 피이드백을 회피하고자 하는 경향이 있을 것이라는 것이다. 한편, 자기평가이론(self-assessment theory)에 의하면 사람은 환경을 예측하고 효과적으로 대처하기 위하여 자신의 약점과 강점에 대한 사실적인 평가를 받고자 한다고 가정한다(Trope, 1980). 자기평가이론에 의하면 모든 피이드백 정보는 그 부호에 상관없이 개인의 유능성에 대한 불확실성을 감소시켜 주기 때문에 긍정적인 가치가 있는 것이다. 자기고양이론과 자기평가이론은 개인이 부정적 피이드백을 예측할 때, 피이드백 추구행위를 상이하게 예측하고 있다. 본 연구가 성과가 매우 중요시되는 훈련조직에서 수행되었다는 점과, 훈련생들에게 있어서 성공적인 훈련이 그들의 군생활에 있어서 결정적이라는 점에서 본 연구에서는 아마도 피이드백 정보가 부정적인 것이 기대되는 경우에도 그것의 정보적 가치, 진단적 가치가 피이드백 추구행위에 더 영향을 주었던 것으로 보인다.

## 참 고 문 헌

- 윤방섭 (1992), “피이드백 주도성이 과업성과와 내적동기에 미치는 효과”, 『인사·조직 연구』, 제1권 제1호, pp.171-205.
- Ashford,S.J. (1986), “Feedback-seeking in Individual Adaptation : A Resource Perspective”, *Academy of Management Journal*, Vol.29, pp.141-156.
- Ashford,S.J. (1989), “Self-assessment in Organizations : A Literature Review and Integrative Model”, In B.M.Staw & L.L.Cummings(Eds.), *Research in Organizational Behavior* (Vol.11, pp.133-174), Greenwich, CT : JAI Press.
- Ashford,S.J., & Cummings,L.L.(1983), “Feedback as an Individual Resource : Personal Strategies of Creating Information”, *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol.32, pp.370-398.
- Bennett,N., Herold,D.M., & Ashford,S.J. (1990), “The Effects of Tolerance for Ambiguity on Feedback Seeking Behavior”, *Journal of Occupational Behavior*, Vol.63, pp.343-348.
- Fedor,D.B. (1991), “Recipient Responses to Performance Feedback : A Proposed Model and Its Implications”, In G.R.Ferris & K.M.Rowland(Eds.), *Research in Personnel and Human Resource Management* (Vol.7, pp.73-120), Greenwich, CT : JAI Press.
- Fedor,D.B., Mathieson,K., & Adams,S.M. (1990), “The Effects of Individual and Situational Factors on Different Types of Feedback Seeking Behaviors.” Paper presented at the annual meeting of the Academy of Management, San Francisco,CA, USA.
- Greller,M.M., & Herold,D.M. (1975), “Sources of Feedback : A Preliminary Investigation”, *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol.13, pp.244-256.
- Hackman,J.R., & Oldham,G.R. (1976), “Motivation through the Design of Work : Test of a Theory”, *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol.16, pp.250-279.
- Hanser,L.M., & Muchinsky,P.M. (1978), “Work as an Information Environment”, *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol.21, pp.47-60.
- Herold,D.M., & Greller,M.M. (1977), “Feedback : The Definition of a Construct”, *Academy of Management Journal*, Vol.20, pp.142-147.
- Herold,D.M., & Grote,G. (1988), “The Role of the Individual in Understanding Feedback Processes in Organizations.” Working paper, Georgia Institute of Technology, Atlanta, GA, USA.

- Herold,D.M., Liden,R.C., & Leatherwood,M.L. (1987), "Using Multiple Attributes to Assess Sources of Performance Feedback", *Academy of Management Journal*, Vol.30, pp.826-835.
- Herold,D.M., & Parsons,C.K. (1985a), "Assessing the Feedback Environment in Work Organizations : Development of the Job Feedback Survey", *Journal of Applied Psychology*, Vol.70, pp.290-305.
- Herold,G.M., & Parsons,C.K. (1985b), "Individual Differences in Seeking and Processing Performance Feedback Information." Paper presented at the annual meeting of the American Psychological Association, LA, USA.
- Ilgen,D.R., Fisher,C.D., & Taylor,M.S. (1979), "Consequences of Individual Feedback on Behavior in Organizations", *Journal of Applied Psychology*, Vol.64, pp.349-371.
- Ilgen,D.R., & Moore,C.F. (1987), "Types and Choices of Performance Feedback", *Journal of Applied Psychology*, Vol.72, pp.401-406.
- Ivancevich,J.M., & McMahon,J.T. (1982), "The Effects of Goal Setting, External Feedback, and Self-generated Feedback on Outcome Variables : A Field Experiment", *Academy of Management Journal*, Vol.25, pp.359-372.
- Jones,S.C. (1973), "Self- and Interpersonal Evaluations : Esteem Theories versus Consistency Theories", *Psychological Bulletin*, Vol.79, pp.185-199.
- Locke,E.A., Shaw,K.N., Saari,L.M., & Latham,G.P. (1981), "Goal Setting and Task Performance : 1969-1980", *Psychological Bulletin*, Vol.90, pp.125-152.
- Morrison,E.W. (1993a), "Newcomer Information Seeking : Exploring Types, Modes, Sources, and Outcomes", *Academy of Management Journal*, Vol.36, pp.557-589.
- Morrison,E.W. (1993b), "Longitudinal Study of the Effects of Information Seeking on Newcomer Socialization", *Journal of Applied Psychology*, Vol.78, pp.173-183.
- Morrison,E.W., & Bies,R.J. (1991), "Impression Management in the Feedback-seeking Process : A Literature Review and Research Agenda", *Academy of Management Review*, Vol.16, pp.522-541.
- Nadler,D.A. (1979), "The Effects of Feedback on Task Group Behavior : A Review of the Experimental Research", *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol.23, pp.309-338.
- Northcraft,G.B., & Ashford,S.J. (1990), "The Preservation of Self in Everyday Life : The Effects of Performance Expectations and Feedback Context on Feedback Inquiry", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol.47, pp.42-64.

- Northcraft,G.B., & Early,P.C. (1988), "Technology, Credibility, and Feedback Use", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol.44, pp.83-96.
- Parsons,C.K., Herold,D.M., & Turlington,B. (1981), "Individual Differences in Performance Feedback Preferences", *Academy of Management Proceedings*, pp.166-171.
- Trope,Y.(1980), "Self-assessment, Self-enhancement, and Task Preference", *Journal of Experimental Social Psychology*, Vol.16, pp.116-129.