

상사의 성격 특성과 차 상위 상사의 지원이 상사의 모욕적 행동에 미치는 영향에 관한 연구*

손승연(제1저자)
서울대학교 경영대학 박사과정
(faithnet153@snu.ac.kr)
박희태
서울대학교 경영대학 박사과정
(pheetae@snu.ac.kr)
이수진
서울대학교 경영대학 박사과정
(insis@snu.ac.kr)
윤석화(교신저자)
서울대학교 경영대학 부교수
(syun@snu.ac.kr)

실제 조직에는 긍정적, 부정적 리더 행동이 모두 존재함에도 불구하고, 전통적으로 리더십 연구는 효과적인 리더십에 초점을 맞추어왔다. 약 20여 년 전부터 파괴적·부정적 리더 행동의 하나인 상사의 모욕적 행동이 많은 연구관심을 받아왔으나 주로 결과에 초점을 둘에 따라 상사의 모욕적 행동에 영향을 미치는 선행요인에 대한 이해가 제한된 실정이다. 본 연구는 선행연구들의 한계를 극복하기 위해 상사의 성격 특성인 성실성과 친화성, 상황요인인 차 상위 상사의 지원을 상사의 모욕적 행동의 선행요인으로 제시하고 이를 확인하고자 하였다. 실증연구 결과 상사의 친화성 및 차 상위 상사의 지원은 부하가 지각하는 상사의 모욕적 행동에 유의미한 부적 관계를 가지는 것으로 나타났다. 또한 상호작용효과에 대한 검증 결과 차 상위 상사의 지원 수준이 낮은 경우 상사의 친화성과 상사의 모욕적 행동 간의 부적관계가 강하게 나타나는 반면, 차 상위 상사의 지원 수준이 높은 경우에는 상사의 친화성과 상사의 모욕적 행동 간의 관계가 유의미하지 않았다. 그러나 상사의 성실성의 경우 상사의 모욕적 행동에 대한 직접효과 및 차 상위 상사 지원과의 상호작용효과가 나타나지 않았다.

본 연구는 크게 네 가지의 시사점을 가지고 있다. 첫째, 상사의 모욕적 행동에 대한 선행요인을 살펴보았다는 것이다. 이는 상사의 모욕적 행동의 결과에 초점을 둔 선행연구들의 한계를 보완하는데 기여하는 것이다. 둘째, 상사의 성격 특성인 친화성이 상사의 모욕적 행동을 예측하는데 중요한 선행요인이라는 것을 밝혔다. 즉, 친화성이 높은 상사일수록 부하들에게 모욕적 행동을 덜 하는 것으로 나타났다. 셋째, 차 상위 상사의 지원이 상사의 모욕적 행동에 미치는 부적효과를 검증함으로써 주로 상사와 부하와의 관계에 초점을 둔 기존의 연구 관점을 차 상위 상사 수준까지 확장시키고자 하였다. 넷째, 상사의 모욕적 행동에 대한 상사의 친화성과 차 상위 상사 지원의 상호작용효과를 밝힘으로써 조직 차원에서 상사의 모욕적 행동의 표출 가능성을 줄일 수 있는 방안을 제시 하였다.

주제어: 상사의 성실성 및 친화성, 차 상위 상사의 지원, 상사의 모욕적 행동

논문접수일: 2009. 5

게재확정일: 2009. 7

* 본 논문은 서울대학교 경영대학 경영연구소와 서울대학교 노사관계연구소의 지원을 받았습니다. 본 논문에 대해 건설적인 비판과 조언 그리고 격려를 아끼지 않으신 익명의 심사위원들께 깊은 감사를 드립니다. 또한 본 논문의 자료수집에 도움을 준 김혜원 대위(07~08년도 서울대학교 경영대학 석사과정 육군 위탁생)께도 심심한 감사를 드립니다.

1. 서론

전통적으로 리더십 연구는 주로 긍정적인 리더십과 관련된 요소들에 초점을 맞추어 왔다 (Tepper, 2007). 비록 이 연구관점이 조직행동 분야에 있어 이론 및 실무적으로 많은 기여를 해온 것이 사실이지만, 실제 조직현장에서는 바람직한 리더 행동뿐 아니라 부정적인 결과를 초래하는 리더 행동도 존재한다. 그럼에도 비효과적인 리더십은 단지 효과적인 리더십의 부재라는 가정이 암묵적으로 인정되어 오다가(Ashforth, 1994), 약 20여 년 전부터 비효과적인 리더십 현상을 보다 직접적으로 다루려는 시도와 함께 리더 행동의 부정적 측면에 대한 연구관심이 제기되었다. 이는 발생의 빈도 및 정도가 상대적으로 높지는 않지만 파괴적·부정적 리더 행동이 개인 및 조직에 적지 않은 피해와 비용을 유발하기 때문이다(Tepper, 2000). 그에 따라 파괴적·부정적 리더 행동과 관련된 다양한 개념들이 제시되었는데, 그 중에서 가장 많은 연구관심을 받고 있는 것 중 하나가 Tepper(2000)가 제시한 상사의 모욕적 행동(abusive supervision)이다.

신체적 접촉을 제외한 상사의 언어적·비언어적 적대행동을 의미하는 상사의 모욕적 행동은 실제 조직현장에서 적지 않게 목격 가능한 일이며, 개인 및 조직에 많은 부정적 결과를 초래하는 원인이 될 수 있다(Tepper, 2000). 그럼에도 상사의 모욕적 행동에 대한 연구관심은 아직까지 미흡한 실정이며, 대부분의 연구 또한 무엇이 이런 부정적 리더 행동을 유발하는지를 살펴보는 사전적 접근보다는 상사의 모욕적 행동이 가져오는 결과에 초점을 두는 사후적 관점에 기반을 두었다. 따라서 상사의 모욕적 행동과 관련된 전반적인 이해의 틀을 제공하기에는

제한적이라 하겠다(Tepper, 2007). 특히, 사회적 관계에 있어 긍정적 사건보다는 부정적 사건이 미치는 영향이 상대적으로 크다는 점을 고려할 때 (Baumeister, Bratslavsky, Finkenauer, & Vohs, 2001), 무엇이 파괴적 리더십의 일종인 상사의 모욕적 행동을 유발하는지를 면밀히 살펴봄으로써 그 원인을 제거할 수 있는 기회를 제공하는 것도 효과적인 리더십에 대한 연구 못지 않게 중요하다 하겠다.

본 연구는 부하가 지각하는 상사의 모욕적 행동의 선행요인이 무엇인지에 초점을 둬으로써 주로 상사의 모욕적 행동으로 인한 결과에 관심을 둔 선행연구들의 미비점을 보완하고자 한다(Aryee, Chen, Sun, & Debrah, 2007; Tepper, 2007). 특히, 개인의 행동과 태도를 설명하는데 많이 활용된 성격 5요인 중 성실성(conscientiousness)과 친화성(agreeableness)에 초점을 맞추고자 하는데, 이는 두 가지 성격 특성이 조직시민행동, 일탈행동(deviant behavior) 등 다양한 형태의 조직행동 변수들과 비교적 일관된 관계를 보여 온 개인차 변수들로서 본 연구 목적에 부합되기 때문이다(Ilies, Scott, & Judge, 2006; Kamdar & Van Dyne, 2007; Mount, Ilies, & Johnson, 2006; Van Scotter & Motowidlo, 1996). 본 연구에서는 상사의 성실성과 친화성이 상사의 모욕적 행동에 부적 영향을 미칠 것으로 예측한다. 이를 통해 이론적으로는 상사의 모욕적 행동의 선행요인에 대한 우리의 이해의 폭을 넓히는 데에 기여하고, 실무적으로는 리더 선발에 활용할 수 있는 예방적 시사점을 제공하고자 한다.

또한, 사회적 교환이론에 의하면 수혜자는 자신이 받은 호의에 보답하고자 하는 의무감이 생기게 되는데(Blau, 1964), 이런 상호성의 원리는 관리자 계

층을 포함하여 조직의 다양한 계층 간에 나타날 수 있다. 또한 수혜에 대한 보답이 호의 제공자가 아닌 다른 관계를 가진 대상(조직 또는 부하)에게 전환될 수도 있다(Molm, Peterson, & Takahashi, 2001). 그에 따라 본 연구에서는 적하(trickle down) 모델을 이용하여 상사의 상사, 즉 차 상위 상사의 지원 행동(supervisory support)이 부하가 지각하는 상사의 모욕적 행동에 어떠한 영향을 주는지를 살펴보고자 한다. 구체적으로 본 연구에서는 차 상위 상사의 지원 수준이 높을수록 상사의 모욕적 행동이 줄어들 것이라고 예측한다. 즉 상사의 모욕적 행동의 증감에 미치는 위계상 상위자 행동의 중요성을 검증하고자 한다.

한편, 특성활성화이론(trait activation theory)에 의하면 성격이 행동으로 나타나는데 적합한 상황도 있지만, 행동에 대한 성격 특성의 영향력을 상쇄시킬 만큼 강력한 보상적 상황도 존재한다(Tett & Burnett, 2003). 이 논리에 따라 본 연구에서는 상사의 성격 특성인 성실성과 친화성이 상사의 모욕적 행동으로 나타나는 정도를 상황요인인 차 상위 상사의 지원이 조절할 것으로 본다. 구체적으로, 상사의 성실성 및 친화성이 상사의 모욕적 행동에 대해 갖는 부적 효과는 차 상위 상사의 지원 수준이 낮은 상황에서 더 현저하게 나타날 것으로 예상된다. 이를 통해 상사의 성격 특성이 부하들에 대한 모욕적 행동으로 나타나는 정도를 줄일 수 있는 관리 방안의 하나를 제시하고자 한다.

요약하면, 본 연구에서는 첫째, 상사의 성격 특성인 성실성 및 친화성이 상사의 모욕적 행동이 미치는 효과를 살펴 보고, 둘째, 상황요인인 차 상위 상사의 지원이 부하가 지각하는 상사의 모욕적 행동에 어떤 영향을 미치는지를 확인하며, 마지막으로 상사의 모욕적 행동에 대한 상사의 성실성 및 친화성과

차 상위 상사의 지원이 갖는 상호작용효과를 살펴보고자 한다. 이를 통해 본 연구는 이론적으로는 상사의 모욕적 행동이 가져오는 결과에 편중된 선행연구들의 한계점을 보완하며, 실무적으로는 모욕적 행동의 잠재성을 가진 리더 선발을 예방하는 한편, 모욕적 행동이 나타날 가능성을 줄일 수 있는 방안을 제시하고자 한다.

II. 이론적 배경 및 연구가설

2.1 상사의 모욕적 행동

대부분의 리더십 연구는 높은 동기부여, 직무·리더·조직에 대한 우호적 태도 유발, 개인·집단·조직의 성과 증진 등 바람직한 결과를 가져오는 상사의 특성 및 행동에 초점을 두고 있다(Yukl, 2006). 하지만, 파괴적·부정적 리더 행동의 무시할 수 없는 영향력은 점차 학자들의 흥미를 자아냈고, 이 중 가장 많은 연구관심을 받아 온 것 중 하나가 상사의 모욕적 행동이다(Tepper, 2000). 상사의 모욕적 행동이란 "상사가 신체적 접촉을 제외한 언어적·비언어적 적대행동을 부하들에게 지속적으로 나타내는 정도에 대한 부하들의 인식"을 말하는데(B. J. Tepper, p.178), 어떤 의도를 내포하고 있지 않다는 점, 신체적 접촉을 포함하고 있지 않다는 점, 체계적이고 지속적인 행동이라는 점, 행동의 대상이 부하라는 점 등이 유사개념들과는 구분된다(Tepper, 2007).

선행연구들을 살펴보면, 상사의 모욕적 행동은 부하들의 직무만족(Tepper, 2000), 조직몰입(Aryee et al., 2007; Tepper, 2000; Tepper et al.,

2008), 조직에 대한 애착(Burris, Detert, & Chiaburu, 2008), 심리적 스트레스(Tepper, 2000; Tepper, Moss, Lockhart, & Carr, 2007), 조직공정성 지각(Aryee et al., 2007; Tepper, 2000; Zellars, Tepper, & Duffy, 2002), 이직 의도(Harvey, Stoner, Hochwarter, & Kacmar, 2007), 업무-가정 갈등(Tepper, 2000), 상사에 대한 저항(Tepper, Duffy, & Shaw, 2001), 심리적 계약위반(Hoobler & Brass, 2006), 반생산적 업무 행동 또는 일탈행동(Detert, Trevi, Burris, & Andiappan, 2007; Mitchell & Ambrose, 2007; Tepper et al., 2008; Thau, Bennett, Mitchell, & Marrs, 2009), 직무 성과(Detert et al., 2007; Harris, Kacmar, & Zivnuska, 2007), 조직시민행동(Aryee et al., 2007; Burris et al., 2008; Zellars et al., 2002) 등 부하들의 다양한 인식, 태도, 행동에 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이런 결과들은 상사의 모욕적 행동이 미치는 부정적인 영향력의 범위가 다양하고 광범위하다는 것을 보여주는 것이다. 이상에서 살펴본 바와 같이 상사의 모욕적 행동이 개인 및 조직에 미치는 부정적 영향력과 이의 회복을 위한 비용이 적지 않다는 점을 고려할 때(Tepper, Duffy, Henle, & Lambert, 2006), 리더십의 긍정적 측면에 초점을 맞추어온 기존 연구에 못지 않게 리더의 부정적 행동에 대한 연구는 조직행동과 리더십 영역에 기여하는 바가 크다 하겠다. 그럼에도 이에 대한 연구관심이 제기된 것은 비교적 최근이며, 개념의 전체적인 이해를 위해 필요한 연구의 양적 수준 또한 아직까지 미흡한 실정이다(Tepper, 2007).

상사의 모욕적 행동에 영향을 미치는 선행요인에 대한 연구는 상대적으로 저조한데, 이는 학자들의 관심이 주로 리더의 행동 효과성에 있기 때문으로

판단된다. 선행연구들을 살펴보면 상사의 모욕적 행동은 크게 상사 개인 및 조직 수준의 변수에 의해 영향을 받는 것으로 나타났다. 예를 들어, Aryee et al.(2007)은 실증연구를 통해 권위주의적 리더십 스타일이 강한 상사일수록 부하들에게 더욱 모욕적 행동을 한다는 것과 이 관계를 상사가 지각하는 상호작용 불공정성이 조절한다는 것을 알아냈고, Tepper et al.(2006)은 절차공정성을 낮게 지각한 상사일수록 부하들에게 모욕적 행동을 더욱 많이 한다는 것과 이 관계를 상사의 우울이 매개한다는 것을 밝혀냈다. 또한, Hoobler & Brass(2006)은 상사의 심리적 계약위반과 상사의 모욕적 행동이 정적 관계를 가진다는 것과 상사가 타인의 행동에 대한 적대적 귀인편향이 높을수록 이 관계가 더욱 강하게 나타난다는 것을 알아냈다. 이처럼 상사가 자신의 상사 또는 조직으로부터 받은 대우 및 상사의 개인 특성은 부하가 지각하는 상사의 모욕적 행동에 유의미한 영향을 미친다는 것을 알 수 있다.

상사의 모욕적 행동의 선행요인을 찾아내어 이를 통해 상사의 모욕적 행동을 사전에 억제 및 완화시키는 것이 개인 및 조직을 위해 보다 효율적·효과적인 방안임에도 불구하고, 위에서 살펴본 것처럼 대부분의 선행연구들이 상사의 모욕적 행동의 결과에 초점을 둬으로써 사후적 대안을 제시하는 수준에 머물러 있었다(Aryee et al., 2007). 비록 소수의 연구들이 상사의 모욕적 행동의 선행요인을 살펴봄으로써 이런 한계의 극복에 적지 않은 기여를 해왔지만, 개인의 행동을 결정하는 다양한 요인 중 보다 근본적인 차원으로 알려진 성격 특성에 대한 관심은 전무한 실정이다. 또한 조직 생활에 있어 상사가 자신의 부하에게 영향을 미치듯, 상사 자신도 자신의 상사로부터 영향을 받고, 이런 영향력이 상사를 거쳐 부하에게 적하될 가능성이 있음에도 불구하고 상

사의 상사, 즉 차 상위 상사의 행동이 상사의 모욕적 행동에 미치는 영향력을 살펴본 연구가 없다. 그에 따라 본 연구는 상사의 개인 성격 특성 및 차 상위 상사의 지원 행동을 상사의 모욕적 행동에 영향을 미칠 수 있는 선행요인으로 보고 각각의 직접효과 및 상호작용효과를 실증함으로써 상사의 모욕적 행동에 대한 전반적인 이해의 틀을 구축하는데 기여하고자 한다.

2.2 상사의 성격 특성과 상사의 모욕적 행동

사람의 개인차 변수, 그 중에서도 성격 특성은 다양한 상황에서 거의 일관되게 나타나는 사고·정서·행동의 지속적인 패턴을 말하는데(Costa & McCrae, 1992), 성격 5요인 모델을 이용한 다수의 선행연구들은 성격 특성이 일상생활뿐만 아니라 조직에서 나타나는 개인의 직무관련 행동에도 유의미한 영향을 미친다는 것을 밝혀왔다. 또한 지난 10년 동안 리더십 출현 및 효과성에 미치는 성격 특성의 영향에 대한 관심이 재개 되었는데, 이 때에도 성격 5요인 모델은 가장 많이 활용된 성격 분류 체계였다(Tepper, 2007). 본 연구에서는 특별히 5개의 성격요인 중 성실성과 친화성에 초점을 두었는데, 이는 두 개의 성격 특성이 과거 연구들에서 조직시민행동, 일탈행동 등 다양한 조직행동 변수들과 비교적 일관된 관계를 보였기 때문이다(Ilies et al., 2006; Kamdar & Van Dyne, 2007; Van Scotter & Motowidlo, 1996).

2.2.1 상사의 성실성과 상사의 모욕적 행동

성실성이란 주의 깊은, 철저한, 책임감이 강한, 조직적, 계획적 등을 의미하는 성격 특성을 말하는데

(Costa & McCrae, 1992), 이런 특성을 가진 사람은 목표지향적이며, 책임감이 강하고, 끈기 있게 업무를 수행하는 것으로 알려져 있으며, 많은 연구에서 대인관계적 성과를 비롯한 다양한 직무성과 지표를 예측하는 변수로서 기능해왔다(Dudley, Orvis, Lebiecki, & Cortina, 2006). 비록, 상사의 모욕적 행동의 선행요인으로서 성실성을 직접적으로 살펴본 연구는 없지만, 이들의 관계를 간접적으로나마 추론할 수 있는 연구들이 존재한다. 먼저, 성실성은 다양한 형태의 개인지향 조직시민행동과 정적 관계를 가지는 것으로 나타났다(Podsakoff, Mackenzie, Paine, & Bacharch, 2000). 예를 들면, Kamdar & Van Dyne(2007)은 성실성이 높은 부하일수록 상사 및 동료에게 더욱 많은 도움을 준다는 것을 알아냈고, Van Scotter & Motowidlo(1996)도 성실성과 맥락성과인 대인관계 촉진(interpersonal facilitation)간의 정적 관계를 확인하였다. 이에 대해 Mount, Barrick, & Stewart(1998)는 성실성이 높은 사람은 전형적으로 신뢰할만하고 책임감이 강하여 타인과 양질의 업무관계를 형성하기 때문이라고 하였다. 즉, 책임감 있는 업무태도, 계획적 과업수행, 신뢰성 있는 행동 등은 과업을 수행할 때만이 아니라 부하를 포함한 직장 동료들과의 관계에 있어서도 나타난다는 것이다. 위의 연구결과들을 역으로 해석하면 성실성이 낮은 사람이 가진 무책임, 부주의, 비계획 등의 특성은 과업과 대인관계에 있어서 부정적인 영향을 준다고 볼 수 있다. 성실성과 긍정적인 조직행동 변수(예: 조직시민행동)와의 정적 관계가 아닌 조직에 손해를 끼치는 부정적인 변수와의 부적 관계를 살펴본 연구가 비교적 최근에 등장하였는데, 이는 반생산적 업무행동 또는 일탈행동을 과업성과, 조직시민행동과 더불어 직무성과의 3가지 구성요소로 본 연구자들에 의해서였다

(Dalal, 2005). 반생산적 업무행동 또는 일탈행동이란 조직의 규범을 위반함으로써 조직, 구성원, 혹은 들의 안녕(well-being)을 위협하는 자발적 행동을 의미하는데(Robinson & Bennett, 1995), 선행연구들에 의하면 성실성은 일탈행동과 유의한 부적 관계를 가지는 것으로 나타났다(Colbert et al., 2004; Dalal, 2005; Mount et al., 2006; Salgado, 2002). 이 결과는 성실성이 높은 사람은 일탈행동을 적게 하는 반면, 성실성이 낮은 사람의 경우 규정 준수에 둔감하고, 자신들에게 맡겨진 임무를 축소시키며, 대인관계에 있어서도 불성실하다는 것을 보여주는 것이다.

이상에서 살펴본 바와 같이 성실성은 과업성과뿐 아니라 대인관계에 있어서도 유의미한 영향을 미친다는 것을 알 수 있다. 즉, 신뢰할 만하고, 책임감이 강하며, 계획성 및 진지함을 가지고 자신의 직무를 수행하는 상사는 부하들을 포함한 직장 동료들을 대함에 있어서도 긍정적인 태도와 행동을 보임으로써 좋은 관계를 구축하려 하며, 그에 따라 그들을 함부로 대할 가능성이 적다. 반면, 성실성이 낮은 상사는 업무에 투자하는 노력도 저조하며(Colbert et al., 2004), 업무수행도 계획적이지 않고, 책임감도 부족하다. 특히 낮은 성실성을 가진 사람이 상사의 위치에 있을 경우, 과업 및 업무의 실패나 저조에 대해 부하들에게 책임을 전가하거나, 그들을 비난하고, 비계획적인 업무 진행으로 부하들의 스트레스를 가중시키는 등의 부정적 행동을 할 가능성이 높을 것이다. 그리고 이런 상사의 모습은 부하들에게 모욕적 행동으로 인식될 것이다. 특히, 동료 비난, 언어적 모욕, 위협 등을 포함한 개인지향 일탈행동은 대상이 부하가 아니라 동료라는 점만 다를 뿐 상사의 모욕적 행동과 유사한 부분이 많다(Robinson & Bennett, 1995). 따라서 상사의 성실성과 부하가

지각하는 상사의 모욕적 행동과의 관계에 대한 가설을 아래와 같이 설정하였다.

가설 1: 상사의 성실성은 상사의 모욕적 행동과 부적 관계(-)를 가질 것이다.

2.2.2 상사의 친화성과 상사의 모욕적 행동

친화성이란 예의 바른, 융통성이 있는, 신뢰할만한, 친절함, 협조적인, 관대한, 아량 있는 등의 행동으로 표현되는 성격 특성으로, 다양한 성격 특성 가운데 사회적 행동을 결정하는 것 중 하나이다. 선행연구들을 살펴보면, 친화성도 성실성과 마찬가지로 상사 또는 동료 돕기(Kamdar & Van Dyne, 2007), 대인관계 촉진(Van Scotter & Motowidlo, 1996), 일탈행동(Salgado, 2002) 등 다양한 형태의 대인관계적 행동에 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 특히, 조직시민행동이 조직 및 개인지향 차원으로 나눌 수 있듯이, 일탈행동 또한 조직 및 개인지향 일탈행동으로 구분될 수 있는데(Dalal, 2005; Robinson & Bennett, 1995), 친화성은 자체가 가진 대인관계적 속성으로 인해 상대적으로 개인지향 일탈행동과 더욱 유의미한 관계를 보이는 것으로 나타났다. 예를 들어, Mount et al.(2006)은 경로 분석을 이용하여 친화성이 조직 및 개인지향 일탈행동 중에서 개인지향 일탈행동에 직접효과를 가진다는 것을 알아냈으며, Colbert et al.(2004)도 회귀 분석을 통해 친화성이 낮을수록 개인지향 일탈행동이 높아진다는 것을 확인하였다. 이런 낮은 친화성의 부정적 영향력은 자신의 동료나 상사가 아닌 부하를 대상으로 할 때 더욱 현저해 질 가능성이 높는데, 이는 상사 입장에서 볼 때 부하는 상사에게 의존하는 권력이 약한 손쉬운 상대이기 때문에 부하에

대한 부정적 행동으로 인한 직접적인 반작용의 가능성이 상대적으로 적기 때문이다(Hoobler & Brass, 2006).

친화성이 높은 사람은 타인에 대한 배려가 높고, 신뢰할 만한 관계를 형성하며, 협조적이고 관대한 모습을 보이는 반면, 친화성이 낮은 사람은 자기 중심적이고, 비 협조적이며, 타인에 대한 이해심이 낮다(Goldberg, 1999). 따라서 친화성이 낮은 사람은 부하를 포함한 동료들과의 관계에 있어 부정적 성격 특성이 행동으로 나타날 가능성이 높을 것이다. 다시 말하면 친화성이 낮은 상사는 부하와의 관계의 질에 자신의 행동이 미치는 영향에 대한 관심이 적으며, 그로 인해 부하들로부터 까다롭고, 적대적이고, 공격적으로 인식될 가능성이 높다. Tepper (2007)가 향후 연구에서 상사의 성격 특성 중 하나인 친화성을 상사의 모욕적 행동의 선행요인으로 고려할 필요가 있다고 언급한 것도 같은 맥락이라 할 수 있을 것이다. 따라서 상사의 친화성과 부하가 지각하는 상사의 모욕적 행동과의 관계에 대한 가설을 아래와 같이 설정하였다.

가설 2: 상사의 친화성은 상사의 모욕적 행동과 부적 관계(-)를 가질 것이다.

2.3 차 상위 상사의 지원과 상사의 모욕적 행동

조직의 구성원으로써 상사는 위계상 자신의 상사와도 관계를 가지며 차 상위자의 행동에 영향을 받음에도 불구하고, 대부분의 선행연구들은 상사와 부하의 관계에만 초점을 두었다(Erdogan & Enders, 2007). 하지만 차 상위자의 행동, 특히 본 연구의 초점인 차 상위 상사의 지원 행동은 부하들에 대한 상사의 모욕적 행동에 영향을 미칠 것으로 보인다.

즉, 조직지원인식과 역할 외 행동간의 정적 관계가 단지 낮은 계층의 종업원들뿐 아니라 관리자 계층에서도 나타난다는 점과(Wayne, Shore, & Liden, 1997), 상사의 지원 행동을 포함한 다양한 상사 행동이 부하들로 하여금 조직에 유익한 자발적 행동인 조직시민행동을 증진시킨다는 점을 고려할 때(Podsakoff et al., 2000), 차 상위 상사의 지원 행동과 조직에 유해한 결과를 가져오는 상사의 모욕적 행동과의 관계에 대한 논리적 전개 또한 가능하리라 판단된다.

상사의 지원이란 부하가 지각하는 상사의 도움 및 친근함의 정도를 말하는데(Tsui, Pearce, Porter, & Tripoli, 1997), 차 상위 상사의 지원 행동과 상사의 모욕적 행동 간의 관계는 사회적 교환이론으로 설명될 수 있다. 사회적 교환이론에 의하면 조직 내에서 상사나 상부로부터 우호적인 대우를 받은 사람은 직무만족, 조직몰입 같은 긍정적 심리상태가 증진되며, 이런 호의를 갚아야 한다는 의무감이 형성된다(Blau, 1964). 또한 이런 의무감은 호의를 베푼 대상에게 유익한 행동인 성과증진 또는 조직시민 행동 등의 형태로 나타나게 된다(Masterson, Lewis, Goldman, & Taylor, 2000).

그런데 이런 호의에 대한 보답이 제공자에게 직접 전달될 수도 있지만 다른 관계에 있는 대상에게 대신 표현될 수도 있다(Molm et al., 2001). 즉, 자신의 상사 또는 조직으로부터 우호적인 대우와 지원을 받은 상사는 그에 대한 보답으로 지원을 제공한 자신의 상사 및 조직에게 직접적으로 도움이 되는 행동을 할 수도 있지만, 동료 또는 자신의 부하들에게 유익한 행동을 함으로써 조직 및 자신의 상사가 목표를 달성하는데 간접적으로 기여할 수도 있는 것이다. 예를 들어, Shanock & Eisenberger (2006)는 상사의 조직지원인식이 부하의 상사지원

인식과 정적인 관계를 가진다는 것을 확인했는데, 이런 결과에 대해 그들은 조직으로부터 지원을 받은 상사는 이에 대한 보답으로 부하들이 자신의 직무를 잘 수행할 수 있도록 도움으로써 부하들의 성과증진을 통해 조직에 기여하려 하기 때문이라고 설명했다. 또한 Eisenberger et al.(2002)의 연구는 조직의 대리인으로서 상사가 부하들에게 지원을 제공할 때 부하들은 이를 조직지원으로 인식하며 이는 결국 자발적 이직을 줄여준다는 것을 밝혔는데, 이에 대해 연구자들은 상사로부터 우호적인 대우를 받은 부하들은 조직에 기여해야 한다는 의무감과 조직에 대한 정서적 몰입이 증가하기 때문이라고 주장했다(Eisenberger et al., 2001). 또한 메타분석에 의하면 상사로부터 얼마나 우호적인 대우를 받았는가를 의미하는 상호작용 공정성이 조직 및 개인지향 이탈행동과 유의한 부적관계가 있는 것으로 나타났는데(Berry, Ones, & Sackett, 2007), 이는 상사로부터 받은 좋은 대우 및 지원이 구성원들을 통해 조직에 유의한 행동의 증진뿐 아니라 해로운 행동의 감소로도 나타날 수 있다는 것을 보여주는 증거라 하겠다. 특히, 상사의 모욕적 행동의 선행요인을 살펴본 소수의 연구들에서도 상사가 지각하는 심리적 계약위반(Hoobler & Brass, 2006), 절차공정성(Tepper et al., 2006) 등이 상사의 모욕적 행동에 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났으며, Aryee et al.(2007)도 상사의 리더십 스타일과 공정성 지각이 상사의 모욕적 행동에 미치는 영향을 검증한 결과, 상사가 상호작용 공정성을 낮게 지각할수록 권위주의적 리더십 스타일과 부하가 지각하는 상사의 모욕적 행동 간의 정적 관계가 더 강하게 나타난다는 것을 알아냈다.

이상의 연구들에서 나타나는 공통점은 상사가 자신의 상사(또는 조직)로부터 받은 대우, 지원 등에

대한 감정 및 태도를 당사자에게 직접 되돌려 주는 것이 아니라 자신의 통제범위 내에 있는 대상 중 대체물을 택해 대신 표출하기도 한다는 것이다(Hoobler & Brass, 2006; Mitchell & Ambrose, 2007). 즉, 차 상위 상사로부터 높은 지원을 받는 상사는 공정하고 정당하게 대우받고 있다고 느끼며, 직무에 대한 만족과 조직에 대한 정서적 몰입이 증진되고, 이에 상응하는 보답을 해야 한다는 의무감이 생기는데, 이런 보답의 여러 가지 방안 중 하나는 자신이 받았던 것처럼 부하들을 지원하고 독려함으로써 그들을 통해 더욱 높은 성과를 내도록 하는 것이다. 이는 부하들에 대한 우호적인 대우 및 지원이 간접적으로나마 상사에게 보답하는 방법이며, 장기적으로 조직을 위해 유익한 것이기 때문이다. 반대로 자신의 상사로부터 정당한 대우, 필요한 지원을 받지 못했다고 지각하는 상사는 통제감의 상실을 경험하게 되고 이런 상실감을 자신의 재량적 행동을 조절함으로써 회복하려 하는데(Zellers et al., 2002), 특히 상부의 지원에 대한 불만족과 분노가 자신의 재량적 행동인 부하에 대한 행동과 결합되면 부하들을 보복의 희생양으로 삼을 가능성이 높아진다(Mitchell & Ambrose, 2007). 그리고 이는 결국 부하들에게 모욕적 행동으로 인식되게 될 것이다. 따라서 차 상위 상사의 지원과 부하가 지각하는 상사의 모욕적 행동과의 관계에 대한 가설을 아래와 같이 설정하였다.

가설 3: 차 상위 상사의 지원은 상사의 모욕적 행동과 부적 관계(-)를 가질 것이다.

2.4 상사의 성실성 및 친화성과 차 상위 상사 지원의 상호작용효과

특성 활성화 원리에 의하면 특정 성격 특성에 적

합한 상황적 단서가 제공되면 그 성격 특성은 이에 대한 반응으로써 행동으로 나타나는데(Tett & Guterman, 2000), 이는 상황이 개인으로 하여금 특성에 적합한 방식으로 행동하도록 압력을 행사하기 때문이다. 반대로 특정 상황이 개인의 성격 특성과 맞지 않을 때에는 해당 성격 특성이 행동으로 나타나는 정도가 약화되거나 오히려 그 상황과 맞는 다른 성격 특성이 행동으로 나타날 수 있다. Tett & Burnett(2003)은 성격 특성과 직무 성과간의 관계를 보다 잘 이해하기 위해서는 특성과 상황을 함께 고려해야 한다고 주장하면서 특성 활성화 원리를 발전시켜 특성-상황 상호주의적 관점의 틀에 의한 특성활성화이론을 제시하였다. 특성활성화이론에 의하면 성격 특성과 다양한 업무 행동 간의 관계의 강도 또는 방향은 상황마다 달라진다. 따라서 성격 특성과 행동 간의 관계를 이해함에 있어 보상적 상황을 고려하는 것은 바람직하다.

본 연구에서는 상사의 모욕적 행동에 미치는 상사의 성격 특성의 영향력이 상사 개인의 외부적 상황, 즉 차 상위 상사 지원의 정도에 따라 달라질 것으로 본다(Tepper, 2007). 특히, 상사의 성격 특성과 상사의 모욕적 행동 간의 부적 관계는 차 상위 상사의 지원 수준이 낮을 경우에 더욱 두드러질 것으로 예상되는데, 이는 차 상위 상사의 높은 지원은 수혜자로 하여금 조직 및 동료에 유익을 주는 행동을 증가하거나 또는 해를 끼치는 행동을 줄임으로써 보답해야 한다는 상호성의 규범을 자극하기 때문이며(Gouldner, 1960), 반대로 차 상위 상사의 지원 수준이 낮을 경우에는 성격 특성이 행동으로 발현되는 것을 제한하는 강력한 보상적 상황이 줄어들기 때문이다.

몇몇 선행연구들을 살펴보면, Kamdar & Van Dyne(2007)은 성실성과 친화성이 조직시민행동인

상사 및 동료 돕기와의 유의미한 정적 관계를 상사-부하 교환관계의 질(LMX) 및 팀-구성원 교환관계의 질(TMX)이 각각 조절한다는 것을 알아냈다. 즉, LMX 및 TMX가 높다고 인식한 종업원은 성격 특성의 정도와 관계 없이 상사 및 동료 돕기를 많이 하는 반면, LMX가 낮은 종업원의 경우에는 성실성이 높을수록 상사 및 동료 돕기의 정도가 높았으며, 친화성의 경우에도 TMX가 낮은 종업원의 경우에만 상사 및 동료 돕기를 정적으로 예측하는 것으로 나타났다. 또한 Colbert et al.(2004)는 조직지원인식, 친화성, 개인지향 일탈행동 간의 관계를 살펴본 결과, 조직지원인식과 친화성은 개인지향 일탈행동에 유의한 상호작용효과가 있다는 것을 보여주었다.

차 상위 상사의 지원 수준이 높을 경우, 상사는 이에 대해 보답을 해야 한다는 강한 의무감이 형성된다. 이런 의무감은 상사의 행동, 구체적으로 본 연구의 주요 관심 변수인 상사의 모욕적 행동에 미치는 상사 개인 성격 특성의 영향력에 상응하는 강력한 힘이 된다. 즉, 차 상위 상사의 지원 수준이 높을 경우 상사의 성격 특성인 성실성 및 친화성의 높고 낮음에 관계 없이 부하에 대한 모욕적 행동을 줄임으로써 자신이 받은 호의에 보답하려 하기 때문에 상사의 성실성 및 친화성과 상사의 모욕적 행동과의 관계가 다소 완화될 것으로 예상된다.

반면 차 상위 상사의 지원 수준이 낮을 경우에는 상사의 성격 특성과 상사의 모욕적 행동 간의 관계가 상대적으로 더욱 현저할 것으로 예상되는데, 먼저 성실성의 경우를 살펴보면 성실성이 높은 사람은 우수한 과업 성과뿐 아니라 원만한 대인관계를 유지하고자 하는 동기도 상대적으로 높으며, 이런 동기 부여적 요소가 행동으로 나타나는 과정에 있어 외부상황의 영향을 덜 받는다. 따라서 차 상위 상사의 지원 수준이 낮은 상황에서도 여전히 부하들에 대한

모욕적 행동을 덜 나타낼 것으로 여겨진다. 반면 성실성이 낮은 사람은 역할 내 및 역할 외 행동을 포함한 전반적인 직무성과의 증진을 위한 동기부여적 요소가 본질적으로 결여되어 있으며, 이런 동기의 부족은 대인관계에 있어서도 부정적인 형태로 나타나게 되는데, 차 상위 상사의 지원 수준이 낮을 경우에는 이를 막아주는 강력한 보상적 상황이 사라지기 때문에 낮은 성실성의 부정적 성향이 행동으로 표출될 가능성이 높아진다. 친화성의 경우에도 유사한 논리가 성립된다. 특히, 친화성은 타인과의 관계에 대한 속성을 가장 많이 내포한 성격 특성 중 하나로 관대함, 공감, 배려 등이 핵심 요소라고 할 수 있는데(Kamdar & Van Dyne, 2007), 이런 속성들은 좋은 대인관계에 있어 중요한 역할을 한다. 따라서 친화성이 높은 사람은 차 상위 상사의 지원 수준이 낮은 경우에도 여전히 그들이 본질적으로 보유한 타인에 대한 예의와 친절 등의 동기가 강력하게 작용하는 반면, 친화성이 낮은 사람의 경우에는 차 상위 상사의 지원 수준이 낮으면 무례, 무관심, 배려부족 등의 성향이 그대로 행동으로 나타날 가능성이 높다. 따라서 상사의 모욕적 행동에 대한 상사의 성실성 및 친화성과 차 상위 상사 지원의 상호작용에 대한 가설을 아래와 같이 설정하였다.

가설 4a: 차 상위 상사의 지원 수준이 높을 경우보다 낮을 경우 상사의 성실성과 상사의 모욕적 행동의 부적 관계(-)가 더 강하게 나타날 것이다.

가설 4b: 차 상위 상사의 지원 수준이 높을 경우보다 낮을 경우 상사의 친화성과 상사의 모욕적 행동의 부적 관계(-)가 더 강하게 나타날 것이다.

III. 연구 방법

3.1 자료수집 및 연구표본의 특성

본 연구는 가설의 검증을 위해 설문조사 방법으로 자료를 수집하였으며, 엄격한 위계질서로 인해 상사의 모욕적 행동이 나타날 가능성이 비교적 높은 군을 조사 대상으로 선정하였다(Tepper, 2007). 비록 군이라는 조직적 특수성이 존재하지만, 본 연구표본 선정의 적합성은 군 조직을 포함한 다양한 조직을 대상으로 상사의 모욕적 행동의 영향력을 검증한 선행연구들에 의해 지지를 받을 수 있을 것이다(Tepper et al., 2006). 본 연구를 위해 우리나라 전국에 산재해 있는 육군 중대급 제대 중 연구자가 무작위로 추출한 소대장 및 부소대장 짝 178쌍을 대상으로 2008년 10월말부터 11월 중순까지 설문조사를 실시하였다. 응답자들은 설문지에 응답한 즉시 동봉한 봉투에 밀봉하여 연구자에게 인편 또는 우편으로 전달하였으며, 회수된 160쌍의 자료 중 불성실 및 결측치를 제외한 111쌍의 자료가 최종적으로 분석에 사용되었다. 소대장 표본의 인구통계학적 특성은 다음과 같다. 응답자의 성별은 남자가 108명으로 98%, 여자는 3명으로 2%를 차지하여 남자의 비율이 절대적으로 높았다. 이는 군 조직의 특성 때문으로 판단되며, 실제 분석에 있어 성별을 통제변수로 사용하지는 않았다. 연령별 분포는 25세 이하가 70명으로 64%, 26~30세가 37명으로 33%, 31세 이상이 4명으로 3%를 나타내었다. 학력은 2년제 졸 이하가 4명으로 3%, 4년제 졸이 100명으로 91%, 대학원 졸이 7명으로 6%로 나타났다. 소대장의 계급은 소위가 41명, 중위가 52명, 대위가 18명으로 각각 37%, 47%, 16%의 비율이

었으며, 군 복무 기간은 1년 미만이 41명, 1~2년이 31명, 2~3년이 14명, 3년 이상이 25명으로 각각 37%, 28%, 13%, 22%이었고, 현 중대장과의 근무기간은 6개월 미만이 57명으로 52%, 6개월~1년이 36명으로 32%, 1년 이상이 18명으로 16%로 나타났다. 또한 소대장의 모욕적 행동을 측정한 부소대장의 인구통계학적 특성을 살펴보면 연령의 경우 20대 및 30대가 83%로 가장 많았으며, 성별의 경우 총 111명 중 110명이 남자였고, 학력은 4년제졸 이하가 72%를 차지하였다. 또한 계급은 하사가 42%, 중사가 53%로 대다수를 차지하였으며, 평균 군 복무 기간은 2.9년, 현 소대장과의 평균 근무기간은 0.8년으로 나타났다.

3.2 변수의 측정

연구에 사용된 변수는 크게 독립변수, 종속변수, 그리고 통제변수로 구분된다. 통제 변수를 제외한 모든 변수는 Likert식 7점 척도를 사용하였으며 (1=전혀 그렇지 않다, 4=보통이다, 7=매우 그렇다), 독립변수는 상사에게, 종속변수는 부하에게 측정하였는데 이는 연구의 목적상 각 변수 별로 가장 적합한 측정대상으로 판단되었기 때문이다. 각 변수의 측정은 다음과 같다.

3.2.1 상사의 성실성 및 친화성

상사의 성격 특성인 성실성 및 친화성은 Goldberg (2001)가 5개의 성격 특성에 대해 각각 10문항씩 개발한 성격 5요인 측정도구 50문항을 김인구·허창구(2007)가 번역한 것 중에서 성실성 및 친화성 각 10항목을 채택하여 측정하였다. 구체적으로, 성실성의 경우 "나는 계획한 것을 그대로 실행한다" 등

이며, 친화성의 경우에는 "나는 다른 사람의 기분을 잘 이해하는 편이다" 등이다.

3.2.2 차 상위 상사의 지원

차 상위 상사의 지원은 상사가 지각하는 차 상위 상사의 도움 및 친근감의 정도를 의미하는 것으로 Tsui et al.(1997)이 개발한 측정도구를 사용하였으며, "나의 상사는 나의 문제를 기꺼이 경청한다" 등 총 7문항으로 구성되어 있다.

3.2.3 상사의 모욕적 행동

상사의 모욕적 행동은 상사가 지속적으로 나타내는 신체적 접촉을 제외한 언어 및 비언어적 적대행동에 대한 부하의 지각을 의미하는데, 다수의 연구들에서 15항목으로 구성된 측정도구의 신뢰도 및 타당도가 입증되었다(Tepper, 2007). 본 연구를 위해 먼저 영문으로 개발된 문항의 번역이 필요한 바, 한국어와 영어에 능통한 한 사람이 먼저 한국어로 번역한 후, 2개 국어의 사용이 가능한 다른 한 명이 영문과 국문 설문 문항을 비교하여 수정하였다. 최종적으로 위의 2명과 연구자가 합의한 국문 번역 설문 항목을 연구에 사용하였다. 본 조사에 앞서 번역된 측정도구의 신뢰도 및 타당도 검증을 위해 경기도 소재 모 육군사단에 소속되어 있는 소대장 133명을 대상으로 중대장의 모욕적 행동을 측정하여 분석한 결과, 베리맥스 회전을 이용한 주성분분석에서 15개의 항목은 1개의 요인으로 묶였으며, 신뢰도 계수인 Cronbach's α 값은 0.97로 나타났다(〈표 1〉 참조). 따라서 국문 번역본 설문 항목의 신뢰도 및 타당도는 양호한 것으로 판단된다.

〈표 1〉 상사의 모욕적 행동에 대한 요인분석 결과 및 신뢰도 계수

문항	요인부하량	신뢰도 계수
1. 나의 상사는 나를 조롱한다	.721	.97
2. 나의 상사는 내 생각이나 감정들이 한심하다고 말한다	.845	
3. 나의 상사는 나의 요구를 묵살한다	.872	
4. 나의 상사는 타인 앞에서 나를 깔본다	.926	
5. 나의 상사는 나의 사생활을 침해한다	.836	
6. 나의 상사는 나의 과거 실패나 실수들을 상기시킨다	.821	
7. 나의 상사는 내가 많은 노력을 기울이고 열심히 한 것에 대해 인정해 주지 않는다	.863	
8. 나의 상사는 자신의 난처함을 감추기 위해 나를 비난한다	.884	
9. 나의 상사는 자신이 한 약속을 지키지 않는다	.893	
10. 나의 상사는 다른 이유로 화가 나 있는데도 그것을 나에게 푼다	.869	
11. 나의 상사는 타인에게 나에 관한 부정적인 말을 한다	.898	
12. 나의 상사는 나를 무례하게 대한다	.900	
13. 나의 상사는 내가 동료들과 어울리지 못하도록 방해한다	.767	
14. 나의 상사는 내가 무능력하다고 말한다	.770	
15. 나의 상사는 나에게 거짓말을 한다	.833	
고유값(Eigen value)	10.8	
분산 및 총 분산	71.99	

3.2.4 통제변수

본 연구에서 사용된 통제변수는 상사의 모욕적 행동의 선행요인에 대한 기존연구들을 참고하여 나이, 학력, 계급, 군 복무기간 및 차 상위 상사와의 근무기간을 통제변수로 사용하였다.

3.3 분석방법

측정도구의 신뢰도 검사를 위해 변수 별 Cronbach's α 값을 점검하였으며, 타당도 검사는 요인분석을 통해 확인하였다. 또한, 각 변수 별 다 항목 측정값들의 평균값을 구하여 변수 간 상관관계분석과 위계적

다중회귀분석을 실행하였다.

IV. 결 과

4.1 측정도구의 신뢰도 및 변수들 간의 상관관계

변수들의 타당도 검증을 위해 베리맥스 회전방식을 이용한 요인분석 결과 성실성 및 친화성 설문 문항 중 각각 역코딩 문항인 7~10번 문항이 별개의 요인으로 묶였다. 따라서 성실성 및 친화성은 이 항목들을 제외한 각각 6개의 항목을 최종 분석에 사용

〈표 2〉 변수의 기술 통계량 및 상관관계

구분	평균	표준 편차	1	2	3
성실성(C)	4.98	0.93			
친화성(A)	5.47	0.87	0.33***		
차 상위 상사의 지원(SS)	5.32	1.25	0.17*	0.24**	
상사의 모욕적 행동(AS)	1.45	0.81	-0.09	-0.28***	-0.30***

주1) N=111

주2) *p<.05, **p<.01, *** p<.001. 양측검증

하였다. 본 연구에서 사용된 변수들의 신뢰도를 보면 성실성은 0.86, 친화성은 0.91, 차 상위 상사의 지원은 0.94, 상사의 모욕적 행동은 0.98로 모두 0.8보다 높게 나타났다. 〈표 2〉은 연구모델에 포함된 변수들의 기술통계량과 변수 간 상관관계를 보여 주고 있다.

4.2 가설의 검증

4.2.1 연구 가설 1, 2, 3에 대한 검증

부하가 평가한 상사의 모욕적 행동에 대한 상사의 성격 특성인 성실성 및 친화성과 차 상위 상사의 지원이 갖는 주 효과를 검증하기 위해 위계적 회귀분석을 실시하였으며, 그 결과는 〈표 3〉에 나타나 있다. 상사의 모욕적 행동에 대한 상사 자신의 성실성의 β값은 0.01(n.s.)로 유의미하게 나타나지 않은 반면, 친화성은 -0.22(p<.05)로 통계적으로 유의미하게 나타남에 따라 가설 1은 기각되고 가설 2는 지지되었다. 차 상위 상사의 지원의 경우에는 β값이 -0.17(p<.01)로 유의하게 나타남에 따라 가설 3 또한 지지되었다.

4.2.2 연구 가설 4에 대한 검증

상사의 모욕적 행동에 대한 상사 자신의 성실성 및 친화성과 차 상위 상사 지원의 상호작용효과를 검증한 위계적 회귀분석 결과 또한 〈표 3〉에 나타나 있다. 부하가 평가한 상사의 모욕적 행동에 대한 상사의 성실성 및 차 상위 상사 지원의 상호작용 효과는 β값이 0.08(n.s.)로 유의미하게 나타나지 않아 가설 4a는 기각되었다. 반면, 상사의 친화성과 차 상위 상사 지원의 상호작용효과 경우에는 β값이 0.15(p<.05)으로 유의미하게 나타났다. 상사의 친화성과 차 상위 상사 지원의 상호작용효과에 대한 연구 가설을 보다 명확히 확인하기 위해 차 상위 상사 지원의 평균을 기준으로 표준 편차 +1, -1 집단에 대한 상호작용효과를 그림으로 나타내면 〈그림 2〉와 같다(Aiken & West, 1991).

〈그림 2〉에서 나타난 상사의 모욕적 행동에 대한 상사의 친화성 및 차 상위 상사 지원의 상호작용을 살펴보면, 차 상위 상사 지원 수준이 높은 집단의 회귀선의 기울기는 거의 수평에 가깝지만, 지원 수준이 낮은 집단의 경우에는 상사의 친화성과 상사의 모욕적 행동은 부적 관계를 가진다는 것을 알 수 있다. 단순 기울기 분석 결과에서도 차 상위 상사 지원 수준이 높은 집단은 β값이 0.02(n.s.)로 유의미하

〈표 3〉 연구 가설에 대한 검증 결과

구 분	상사(소대장)의 모욕적 행동					
	모형 1	모형 2	모형 3	모형 4	모형 5	모형 6
1 단계						
나 이	0.9 [†] (0.05)	0.04(0.05)	0.05(0.05)	0.04(0.05)	0.05(0.05)	0.05(0.05)
학 력	-0.11(0.14)	-0.05(0.14)	-0.08(0.13)	-0.08(0.13)	-0.05(0.13)	-0.06(0.13)
계 급	-0.28(0.22)	-0.18(0.22)	-0.12(0.22)	-0.14(0.22)	-0.10(0.21)	-0.12(0.21)
군 복무기간	-0.02(0.10)	-0.02(0.10)	-0.05(0.10)	-0.04(0.10)	-0.06(0.10)	-0.06(0.10)
차 상위 상사와 복무기간	0.12(0.12)	0.07(0.12)	0.06(0.11)	0.07(0.11)	0.08(0.11)	0.09(0.11)
2 단계: 주 효과						
상사의 성실성(C)		<u>-0.01(0.09)</u>	0.01(0.09)	0.02(0.09)	-0.02(0.09)	-0.01(0.09)
상사의 친화성(A)		<u>-0.22*(0.10)</u>	-0.17 [†] (0.10)	-0.19 [†] (0.10)	-0.19 [†] (0.10)	-0.20*(0.10)
차 상위 상사의 지원(SS)			<u>-0.17**(0.06)</u>	-0.19**(0.06)	-0.17**(0.06)	-0.19**(0.06)
3 단계: 상호작용효과						
C X SS				0.10 [†] (0.06)		<u>0.08(0.06)</u>
A X SS					0.17 [†] (0.07)	<u>0.15[†](0.73)</u>
R ²	0.05	0.09	0.15	0.18	0.20	0.21
수정된 R ²	0.01	0.03	0.09	0.11	0.12	0.13
R ² 변화량	0.05	0.05 [†]	0.06**	0.03 [†]	0.04*	0.06*
F값 변화량	0.99	2.77 [†]	7.11**	3.39 [†]	5.41*	3.78*

주1) N=111

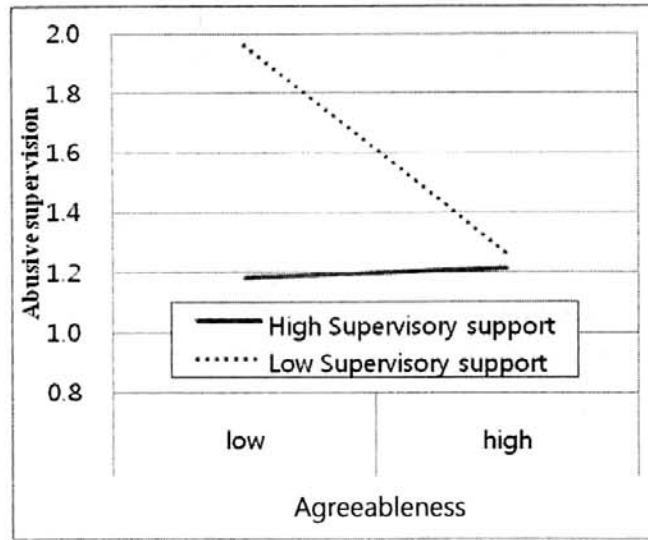
주2) † p<0.1, *p<.05, **p<.01, 양측검증, 괄호 안의 값은 표준오차임.

지 않은 반면, 지원 수준이 낮은 집단의 경우에는 β 값이 -0.40(p<.01)으로 유의미하게 나타났다. 따라서 차 상위 상사의 지원 수준이 높을 경우보다 낮을 때 상사의 친화성과 상사의 모욕적 행동의 부적 관계가 더 강하게 나타날 것이라고 예측한 가설 4b는 지지되었다.

V. 논 의

5.1 결과요약

본 연구는 크게 세 가지의 목적을 가지고 수행되었다. 첫 번째 목적은 상사의 모욕적 행동에 대한 상사의 성격 특성인 성실성 및 친화성이 갖는 직접효과를 검증하는 것이다. 연구 결과 상사의 성실성은 부하가 지각하는 상사의 모욕적 행동과 유의미한 관



〈그림 2〉 상사의 모욕적 행동에 대한 상사의 친화성과 차 상위 상사 지원의 상호작용효과

계가 나타나지 않았으나, 상사의 친화성은 상사의 모욕적 행동과 부적 관계를 가지는 것으로 나타났다. 두 번째 목적은 상황요인인 차 상위 상사의 지원이 상사의 모욕적 행동에 미치는 영향력을 확인하는 것이다. 연구 결과 차 상위 상사의 지원과 상사의 모욕적 행동은 부적 관계를 보였다. 세 번째 목적은 상사의 모욕적 행동에 대한 상사의 성실성 및 친화성과 차 상위 상사 지원의 상호작용효과를 알아보는 것이다. 분석 결과 상사의 친화성은 차 상위 상사의 지원과 유의미한 상호작용효과를 가지는 것으로 나타났다. 단순 기울기 분석 결과, 상사의 친화성은 예측한 대로 차 상위 상사 지원 수준이 낮은 집단에서만 상사의 모욕적 행동과 유의미한 부적 관계를 보이는 것으로 나타났다.

5.2 결과에 대한 논의

본 연구를 통해 상사의 친화성이 부하가 지각하

는 상사의 모욕적 행동에 부적 영향을 준다는 것이 확인되었다. 이는 친화성이 조직 내에서 긍정적 대인관계 행동뿐 아니라, 부정적 대인관계 행동에 대해서도 중요한 예측 변수의 역할을 할 수 있음을 보여주는 것이다(Tepper, 2007). 이는 선행연구들에서 간과되어 온 상사의 모욕적 행동의 선행요인의 하나로 상사 자신의 성격 특성의 중요성을 확인한 연구결과이다.

또한, 사회적 교환이론을 바탕으로 상사의 모욕적 행동에 대한 차 상위 상사 지원의 역할을 살펴본 결과 차 상위 상사의 지원이 달라질수록 부하들에 대한 상사의 모욕적 행동 또한 달라지는 것으로 나타났다. 이는 자신의 상사로부터 높은 지원을 받은 상사가 그에 대한 보답으로 대체된 대상인 자신의 부하들에게 부정적인 행동을 줄이는 반면, 지원 수준이 낮은 상사는 부하들에게 모욕적 행동을 더 많이 한다는 것을 실증적으로 밝힌 것이다. 또한 특성활성화이론에 따라 상사의 성격 특성과 차 상

위 상사 지원의 상호작용을 검증한 결과 상사의 친화성은 차 상위 상사 지원 수준이 낮을수록 상사의 모욕적 행동 간의 관계가 더욱 강한 부적 관계를 보이는 것으로 나타났다.

하지만, 가설과는 달리 상사의 성실성은 상사의 모욕적 행동과 유의미한 관계가 없는 것으로 나타났다. 이는 크게 두 가지로 해석될 수 있다. 첫째, 상사의 모욕적 행동을 예측하기에는 성실성이란 구성개념이 다소 광범위할 수 있다는 것이다. 일부 학자들은 성격 5요인 모델이 너무 포괄적이기 때문에 직무성과의 구체적인 측면을 예측하기 위해서는 보다 협의의 구성개념을 사용할 것을 주장하고 있는데, 이런 관점을 채택하는 학자들은 성실성을 의무와 성취추구로 구분하고 있다. 예를 들어, Moon(2001)은 의무의 경우 타인 지향적인 성격으로 타인을 위한 배려의 행동으로 나타나는 반면, 성취추구는 자기 지향적인 특성이 강해 사익을 위한 행동을 유발한다고 주장하였는데, 실증 연구를 통해 이런 주장이 입증되었다(Moon, Kamdar, Mayer, & Takeuchi, 2008). 마찬가지로 본 연구에서도 상사의 성실성이 부하들을 포함한 타인 지향적인 행동과 상사 자신의 개인적 이익을 위한 행동으로 동시에 나타남으로써 상쇄작용을 일으켰을 가능성을 제시해 본다. 그러나 이는 단지 추론일 뿐이며, 향후 연구에서는 성실성에 대한 보다 협의의 구성개념을 고려하여 상사의 모욕적 행동과의 관계를 살펴보는 것이 필요하다. 상사의 성실성이 상사의 모욕적 행동과 유의미한 관계를 보이지 않은 두 번째 이유는, 성실성이 상사의 모욕적 행동을 포함한 다양한 조직행동 변수를 예측하는데 있어서 다른 성격 특성 변수보다 다소 이격된 변수이며(Judge et al., 2007). 본질적으로 비인격적인 성격 특성인 성실성은 사람을 지향하기 보다는

조직 및 과업을 지향할 가능성이 높아 대인관계적 행동에 직접적이지 않을 가능성이 존재한다는 것이다. 예를 들어, Mount et al.,(2006)은 성격특성과 일탈행동과의 관계를 구조방정식모형을 이용하여 분석한 결과 성실성이 조직지향 일탈행동에는 직접효과가 있는 반면, 개인지향 일탈행동에는 직무만족을 통한 간접효과만 있다는 것을 발견했다. 따라서 향후 연구에서는 성실성과 상사의 모욕적 행동 간의 관계 내에 존재하는 경로를 고려해볼 필요가 있을 것이다. 또한 성실성의 과업지향적인 성향이 상사의 모욕적 행동으로 보다 분명히 드러날 수 있게 해주는 조절변수(예: 과업 성과에 대한 부정적 피드백 등)에 대한 연구도 의미가 있으리라 판단된다.

VI. 결론 및 시사점

리더십에 대한 많은 연구들은 주로 리더의 효과적 행동 및 결과에 초점을 둔 반면, 부정적 리더 행동에 대한 연구는 제한되었다. 본 연구는 조직 및 구성원들에게 많은 비용을 초래하는 부정적 리더 행동의 하나인 상사의 모욕적 행동의 선행요인에 초점을 맞춘 연구로서, 상사의 성격 특성인 성실성 및 친화성과 상황요소인 차 상위 상사의 지원이 상사의 모욕적 행동에 미치는 영향을 연구하였다. 연구 결과 상사의 친화성 및 차 상위 상사의 지원이 부하가 지각하는 상사의 모욕적 행동에 부적 영향을 미친다는 것과 상호작용효과를 가진다는 것을 확인하였으며, 이에 대한 시사점은 다음과 같다.

첫째, 상사의 모욕적 행동의 선행요인을 살펴보았다는 것이다. 리더십이라는 연구 주제가 인류의 역

사와 그 맥을 같이 할 만큼 오래된 연구 주제이며, 부하들의 성과 및 삶의 질에 미치는 영향력이 중대함에도 지금까지 이루어진 대부분의 연구들은 리더십의 효과적인 측면에만 관심을 기울여왔다. 하지만 양지가 있으면 음지도 존재하듯 리더십의 부정적 측면 또한 존재해 온 것이 사실이며, 이런 부정적인 리더십은 사회 및 문화를 불문하고 조직 및 개인에게 적지 않은 영향을 끼쳐 왔다(Tepper, 2000). 더욱이 부정적 리더십의 한 유형인 상사의 모욕적 행동에 대한 연구 관심이 약 20여 년 전부터 제기되었지만 대부분 행동 이후의 결과에 초점을 두었으므로 상사의 모욕적 행동 이전에 대한 우리의 이해는 제한된 실정이었다(Aryee et al., 2007). 본 연구는 아직까지 국내 문헌상 관심을 받지 못한 상사의 모욕적 행동이라는 개념을 처음으로 소개하면서, 반응적 시각이 아닌 예방적 시각에서 부정적 리더 행동에 영향을 미치는 선행요인들을 확인함으로써 선행연구들의 이런 한계점을 보완하고자 하였다. 종업원들의 일탈행동이 조직의 효과성에 미치는 영향이 적지 않기 때문에 과업성과 및 조직시민행동 위주의 종업원 성과 평가에 일탈행동을 추가해야 한다는 주장이 있는데(Dalal, 2005), 마찬가지로 리더십 평가에 있어 상사의 모욕적 행동을 포함시키는 것도 실무적으로 고려해 볼 만하다.

둘째, 상사 개인의 성격 특성, 그 중에서도 친화성이 상사의 모욕적 행동에 있어 중요한 선행요인이라는 것을 밝혔다. 리더를 포함한 조직 내 다양한 구성원들의 태도 및 행동의 예측 변수로서 성격 특성의 범용성에도 불구하고 상사의 모욕적 행동에 대한 선행연구들은 상사의 성격 특성에 그리 큰 관심을 보이지 않았다. 하지만, 본 연구는 상사의 친화성이 상사의 모욕적 행동에 부적 영향을 미친다는 것을 실증함으로써 성격 특성의 좋은 부분이 긍정적인 성과

및 대인관계 행동뿐 아니라 바람직하지 못한 조직 내 행동도 예측하는 변수가 될 수 있다는 점을 제시하였다. 특히, 부하들에게 미치는 상사의 영향력이 상대적으로 크다는 점을 고려할 때 부정적 행동을 예측할 수 있는 상사의 성격 특성을 검증한 본 연구는 직원 선발뿐 아니라 내부 승진에 있어서도 성격 특성을 고려하는 것이 여전히 유용하다는 점을 시사하는 것이다.

셋째, 차 상위 상사 지원이 상사의 모욕적 행동에 부적적인 영향을 준다는 점이다. 상사 또한 조직의 구성원으로서 그들의 상사로부터 영향을 받음에도 불구하고 이전의 연구들은 대부분 상사와 부하의 관계에만 초점을 두었다(Erdogan & Enders, 2007). 하지만 본 연구는 상사의 상사, 즉 차 상위 상사의 지원이 상사의 상호성 규범을 촉발시켜 이것이 결국 대체된 대상인 부하들에 대한 부정적 행동을 줄일 수 있다는 것을 실증적으로 밝혔다. 이는 조직 내에서 특정 계층 간 상호관계가 다른 계층 간 상호관계로 확장될 수 있음을 제시한 또 하나의 증거라 하겠다. 따라서 관리자, 특히, 전략적 계층의 관리자들은 자신들의 관리방식이 조직 전반에 미치는 영향의 중대성을 재인식할 필요가 있다.

넷째, 상사의 친화성과 차 상위 상사 지원의 상호작용은 조직 차원에서 상사의 모욕적 행동의 표출 가능성을 완화할 수 있는 방안을 제시해준다. 선발 제도가 엄격할 수는 있지만 완벽할 수는 없다. 그에 따라 다양한 특성과 성향을 가진 개인이 조직에 들어오며, 그 중 일부는 리더의 위치를 차지하게 된다. 이들 중에서는 부정적 리더 행동을 나타낼(본 연구에 의하면 친화성이 낮아 대인관계가 원만치 못한) 가능성이 상대적으로 높은 사람들도 존재한다. 하지만 본 연구는 조직이, 특히, 차 상위자가 충분한 지원을 제공할 경우에는 부하들에 대한 부정적 행동인

모욕적 행동이 나타날 가능성이 줄어든다는 것을 실증적으로 보여주었다. 이는 차 상위 상사 지원이라는 환경이 자신의 부정적 성격의 발현과 맞지 않기 때문에 나타나는 현상이다. 따라서 조직 관리 차원에서 상사의 모욕적 행동의 잠재성을 억제하는 좋은 수단으로 위계상 차 상위자의 충분한 지원이 필요함을 본 연구에서는 제시하고 있다.

Ⅶ. 연구의 한계 및 향후 연구의 방향

본 연구는 다음과 같은 한계점을 가지고 있다. 첫째, 자기 보고식 응답에 관한 것이다. 본 연구에서 상사의 모욕적 행동은 부하의 인식이라는 정의에 부합되도록 부하에게 측정하였지만, 상사의 성실성 및 친화성과 차 상위 상사의 지원을 모두 상사에게 측정하였다. 비록 연구 목적에 가장 적합한 측정 대상이기는 하지만, 이 중 자기 보고식의 성격 특성 측정은 사회적 바람직성의 가능성을 내포할 수 있다 (Mount, Barrick, & Strauss, 1994). 사회적 바람직성이 문제가 되는 것은 독립 및 종속변수를 동일 원천에서 측정하였을 경우 동일 방법 편의를 유발할 수 있다는 것이다 (Ganster, Hennessey, & Luthans, 1983). 하지만 본 연구는 독립변수와 종속변수의 응답 원천을 분리함으로써 사회적 바람직성이 연구 결과를 심각하게 왜곡할 가능성을 원천적으로 차단시키고자 하였다. 또한 사회적 바람직성을 포함한 의도적인 응답 왜곡이 성격 특성 측정 척도의 예측 타당도에 거의 영향을 미치지 않는다는 주장들을 고려할 때 (예: Barrick & Mount, 1996; McCrae & Costa, 1983), 본 연구는 사회적 바람직성으로 인한 문제가 심각하지

않다고 판단된다. 그럼에도 사회적 바람직성과 이로 인한 연구 결과의 왜곡 가능성은 모든 연구자들의 주요 관심사항 중 하나이기 때문에 향후 연구에서는 설계 단계에서 사회적 바람직성 설문항목을 포함하여 통계적으로 확인할 필요가 있으며, 응답자들이 보다 성실하게 질문에 응할 수 있는 여건을 조성하는데 연구자들은 많은 관심을 기울여야 할 것이다. 또한 향후 연구에서는 상사를 잘 아는 타인(예: 동료, 상사의 상사 등)을 활용하여 연구 대상의 성격 특성을 측정하는 것도 생각해 볼 만한 것이다. 특히, 친화성의 경우 대인관계적 성격 특성이라는 점에서 타인의 평가가 더욱 정확할 가능성을 배제할 수 없기에 측정원천을 달리한 연구는 고려될 필요가 있다. 둘째, 횡단적 연구로 인과관계를 명확하게 밝히지 못했다는 것이다. 이는 향후 종단 연구를 통해 다루어져야 할 것이다.

셋째, 상사의 성격 특성 변수 중 성실성과 친화성만 살펴봤다는 것이다. 비록 다양한 성격 특성 중 두 변수가 조직 행동 변수와 밀접한 관계를 보여왔지만, 다른 성격 특성 또한 상사의 모욕적 행동에 영향을 미칠 가능성도 존재한다. 예를 들면, 정서적 안정성이 낮은 사람은 상대적으로 보다 큰 분노, 좌절, 충동 등을 경험하며, 대인관계에 있어서도 정서적으로 안정된 사람보다 더 신경질적이기 때문에 (Costa & McCrae, 1992), 상사의 정서적 안정성과 상사의 모욕적 행동은 부적인 관계를 가질 가능성이 높다고 판단된다 (Tepper, 2007). 또한 상사의 행동에 영향을 미치는 요인은 상사 개인의 성격 특성을 포함하여 조직, 산업, 문화적 요인 등 상당히 다양할 것이다 (Tepper, 2007). 또는 부하들의 태도 및 성과 등이 부하에 대한 상사의 행동을 결정지을 수도 있다. 향후에는 이런 모든 요소들을 종합적으로 확인해 보아야 할 것이다.

넷째, 상사의 성격 특성 변수와 모욕적 행동 간의 관계에 영향을 미치는 다양한 조절변수의 가능성도 검증해 볼 필요가 있다. 특히, 본 연구에서는 적하 모델을 토대로 차 상위 상사의 지원을 살펴본 있지만, 보다 관계지향적인 관점에서 차 상위 상사와 상사와의 관계의 질을 살펴보는 것도 흥미로운 것이며, 상사와 부하와의 관계의 질 또한 좋은 연구 주제가 될 수 있을 것으로 여겨진다. 예를 들어, 상사와 부하와의 관계의 질이 좋을 경우 부정적인 상사의 성격 특성에도 불구하고 그런 부하들에게는 모욕적 행동을 덜 할 가능성이 존재하는 반면, 상사와 좋은 관계를 지니고 있는 부하들은 상사가 자신에게 어떤 행동을 하든 그것을 덜 부정적이고 덜 모욕적인 행동으로 인식할 가능성도 존재한다.

또한 향후 연구에서 조절변수로써 고려될 필요가 있는 것 중 하나가 부하의 정서, 성격 특성, 목표성향 등의 개인차 변수이다. 왜냐하면 동일한 상사의 행동이라 할지라도 부하가 어떤 특성을 가지고 있느냐에 따라 그 행동에 대한 인식이 달라질 수 있기 때문이다(Tepper, 2007). 예를 들어, 부정적 정서가 높은 사람은 상대적으로 자신의 일이나 삶에 덜 호의적이며 외부의 자극이 주어질 경우 부정적인 면에 더 초점을 맞추는 경향이 있다(Begley & Lee, 2005). 따라서 부정적 정서가 높은 부하는 낮은 부하보다 동일한 상사의 모욕적 행동에 대해 더욱 부정적으로 인식할 가능성이 높을 것이다. 반면 긍정적 정서의 경우에는 위에서 설명한 부정적 정서와는 반대의 양상을 보일 것으로 예상된다. 또한 부하들의 성격 특성도 상사의 행동에 대한 인식에 영향을 미칠 것으로 여겨진다(Tepper, 2007). 예를 들어, 정서적 안정성이 낮은 부하는 높은 부하에 비해 상사의 모욕적 행동을 더욱 공격적이고

부정적인 행동으로 인식할 가능성이 높다. 반면, 친화성이 높은 부하는 타인에 대한 우호적인 태도 및 평가 성향으로 인해 동일한 상사의 모욕적 행동도 상대적으로 덜 부정적이라고 평가할 수 있을 것이다.

부하들의 목표성향 또한 흥미로운 주제이다. 목표성향이란 성취 상황에서 사람의 기질적 또는 상황적 목표 선호도를 말하는데(Payne, Youngcourt, & Beaubien, 2007), VandeWalle과 그의 동료들은 선행 연구들을 토대로 목표성향을 개인의 성장 및 발전 등과 관련된 학습목표성향, 자신의 능력을 입증하려는 성과입증목표성향, 자신의 부족함을 감추려는 평가회피목표성향으로 구분하였다(VandeWalle & Cummings, 1997; VandeWalle, Brown, Cron, & Slocum, 1999). 이 각각의 목표성향은 그 정의와 선행연구들을 고려할 때 상사의 모욕적 행동에 대한 부하의 인식에 영향을 미칠 것으로 예상되는데, 먼저 학습목표성향은 위기나 어려움의 상황도 성장과 학습의 계기로 삼을 가능성이 존재함에 따라 상사의 모욕적 행동도 그런 발전적 단서를 제공하는 상황으로 보려는 긍정적 사고방식의 작동으로 인해 다소 덜 부정적으로 인식할 가능성이 높을 것이다. 성과입증목표성향의 경우에는 타인으로부터 자신의 능력에 대한 우호적인 평가를 받고자 하는 열망이 강하기 때문에 상사의 모욕적 행동은 자신의 능력에 대한 불신의 신호라고 받아들일 가능성이 크다. 따라서 성과입증목표성향이 높은 부하는 상사의 모욕적 행동을 더 부정적으로 인식할 수 있을 것이다. 마지막으로 평가회피목표성향이 높은 부하는 비판적이며, 회의적인 태도를 가지기 때문에 그 결과로 상사의 모욕적 행동을 더욱 부정적으로 볼 가능성이 존재한다. 지금까지 언급한 이런 다양한 잠재적인 조절 변수를 향

후 연구에서 보다 자세하게 확인해 보는 것이 의미가 있을 것이다. 다섯째, 본 연구에서는 상사의 모욕적 행동의 결과변수를 고려하지 않았다. 비록 선행연구를 살펴보면 상사의 모욕적 행동의 부정적 영향력이 상대적으로 다양하다는 것을 알 수 있지만, 향후 연구에서는 상사의 모욕적 행동의 선행요인과 더불어 결과변수를 동시에 고려하는 포괄적인 연구 설계가 요구된다.

마지막으로 본 연구는 대상이 된 조직의 특수성으로 인해 일반화의 한계가 있다. 일반화의 한계와 관련하여 두 가지 관점의 접근이 가능한데, 먼저 조직 군에 초점을 맞출 경우에는 본 연구가 군 조직에서 시행되었기 때문에 일반 조직으로 일반화하기에는 제한적이라는 설명이 가능하다. 비록 군 장병을 대상으로 한 선행연구가 존재하지만(Tepper et al., 2006), 군은 구성원들에게 조직과의 동일시를 위해 강압적·제재적 수단의 사용이 관례화됨에 따라, 모욕적 행동이 나타날 가능성이 다른 조직에 비해 다소 높을 수 있다(Tepper, 2007). 반면 군 조직 구성원들은 오히려 그런 문화에 익숙하기 때문에 상사의 모욕적 행동을 더욱 낮게 인식할 수 있다는 주장도 가능하다. 물론 본 연구에서 측정된 상사의 모욕적 행동의 수준은 선행연구들의 그것과 크게 다르지 않다(예: Aryee et al., 2007; Hoobler & Brass, 2006; Tepper et al., 2008). 그럼에도 군 조직은 상대적으로 서열주의와 남성성이 강조됨에 따라 직무능력을 바탕으로 수평적 관계를 중시하는 일반 기업 조직에 비해 개인의 성격 특성이 수직적 관계에 영향을 미칠 가능성이 더 클 수 있다는 점은 배제할 수 없을 것이다. 두 번째 관점은 조직의 업무 및 권력 구조의 경직성에 초점을 둔 것으로, 이 관점을 따르면 군 및 일반 조직을 불문하고 직급 또는 계층 간의 권력 격차가 크

고 위계상 서열을 중시하는 구조에서는 본 연구 결과와 마찬가지로 상사의 성격 특성이 부하들에 대한 행동으로 나타날 가능성이 상대적으로 높을 수 있다는 것이다. 반면, 위계적 권위보다는 상호협력과 팀워크를 강조하는 팀제 구조를 가진 조직에서는 상사 개인의 성격 특성이 상사의 모욕적 행동으로 나타날 가능성은 다소 낮을 것으로 보인다. 어느 관점이 더 설득력이 있는가에 대해서는 연구자들마다 견해가 다를 수 있겠지만, 향후 다양한 조직 맥락에서 연구를 반복해보는 것과 여러 조직을 대상으로 비교 연구를 해볼 필요가 있다는 것만큼은 이론의 여지가 없을 것이다.

관련하여 상사의 모욕적 행동이 잘 나타나는 조직의 문화나 분위기를 살펴보는 연구는 상사의 모욕적 행동에 대한 우리의 이해를 더욱 확장시킬 것이다. 일반화와 관련하여 또 다른 이슈는 본 연구 표본의 절대 다수가 남자였다는 것이다. 하지만 상사가 남성이며 부하가 여성인 경우에는 부하에 대해 상사가 다소 완화된 행동을 보일 수도 있다. 또는 여성이 대인관계에 있어서 흡사 또는 학대에 대해 남성보다 더욱 민감하게 인식 및 반응할 가능성이 존재하기 때문에(Thau et al., 2009), 동일한 상사의 모욕적 행동에 대해서도 남성보다 여성이 더욱 부정적으로 인식할 수 있을 것이다. 따라서 향후 여성을 포함한 다양한 인구통계학적 특성을 고려한 연구가 필요하다. 아울러 필터 항목에 의해 설문지의 불성실 여부를 검증하는 과정에서 많은 응답결과가 제외됨에 따라 표본 수가 상대적으로 줄어들었다. 비록 연구 결과가 통계적으로 유의미하였지만 향후 연구에서는 보다 많은 표본 수를 통해 연구 결과의 일반화를 높일 필요가 있을 것이다.

상사의 모욕적 행동은 종업원 및 조직에게 많은 부정적인 결과를 초래하며, 이의 회복을 위해 지불

해야 하는 비용 또한 결코 만만치 않다(Tepper, 2007). 따라서 그 무엇보다도 상사의 모욕적 행동의 예방이 중요하다. 본 연구는 상사의 성격 특성과 차 상위 상사 지원의 직접효과 및 상호작용효과를 살펴봄으로써 그에 대한 방안을 일부 제시하였다는 점에서 의의가 있을 것이다.

참고문헌

- 김인구·허창구(2007), "심리적 수용이 직무탈진에 미치는 효과: 심리적 수용의 직접효과 및 성격 5요인과의 상호작용효과," *한국심리학회지: 건강*, 제12권 제3호, 547-572.
- Aiken, L. S. and S. G. West(1991), *Multiple regression: Testing and interpreting interactions*, Thousand Oaks, CA, Sage.
- Aryee, S., Z. X. Chen, L.-Y. Sun, and Y. A. Debrah(2007), "Antecedents and outcomes of abusive supervision: test of a trickle-down model," *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 191-201.
- Ashforth, B.(1994), "Petty tyranny in organizations," *Human Relations*, 47(7), 755-778.
- Barrick, M. R., and M. K. Mount(1996), "Effects of impression management and self-deception on the predictive validity of personality constructs," *Journal of Applied Psychology*, 81(3), 262-272.
- Baumeister, R. F., E. Bratslavsky, C. Finkenauer, and K. E. Vohs(2001), "Bad is stronger than good," *Review of General Psychology*, 5(4), 323-370.
- Begley, T. and C. Lee(2005), "The role of negative affectivity in pay-at-risk reactions: A longitudinal study," *Journal of Applied Psychology*, 90(2), 382-388.
- Berry, C. M., D. S. Ones, and P. R. Sackett (2007), "Interpersonal deviance, organizational deviance, and their common correlates: A review and meta-analysis," *Journal of Applied Psychology*, 92(2),
- Blau, P. M.(1964), *Exchange and power in social life*, New York, Wiley.
- Burris, E. R., J. R. Detert, and D. S. Chiaburu (2008), "Quitting before leaving: The mediating effects of psychological attachment and detachment on voice," *Journal of Applied Psychology*, 93(4), 912-922.
- Colbert, A. E., M. K. Mount, J. K. Harter, L. A. Witt, and M. R. Barrick(2004), "Interactive effects of personality and perceptions of the work situation on workplace deviance," *Journal of Applied Psychology*, 89(4), 599-609.
- Costa, P. T. and R. R. McCrae(1992). *The NEO PI/FFI manual supplement*. Odessa, FL, Psychological Assessment Resources.
- Dalal, R. S.(2005), "A meta-analysis of the relationship between organizational citizenship behavior and counterproductive work behavior," *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1241-1255.
- Detert, J. R., L. K. Trevi, E. R. Burris, and M. Andiappan(2007), "Managerial modes of influence and counterproductivity in organizations: A longitudinal business-unit-level investigation," *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 993-1005.
- Dudley, N. M., K. A. Orvis, J. E. Lebiecki, and J. M. Cortina(2006), "A Meta-Analytic Investigation of Conscientiousness in the Pre-

- diction of Job Performance: Examining the Intercorrelations and the Incremental Validity of Narrow Traits." *Journal of Applied Psychology*, 91(1), 40-57.
- Eisenberger, R., S. Armeli, B. Rexwinkel, P. D. Lynch, and L. Rhoades(2001), "Reciprocation of perceived organizational support," *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 42-51.
- Eisenberger, R., F. Stinglhamber, C. Vandenberghe, I. L. Sucharski, and L. Rhoades(2002), "Perceived supervisor support: Contributions to perceived organizational support and employee retention," *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 565-573.
- Erdogan, B. and J. Enders(2007), "Support from the top: Supervisors' perceived organizational support as a moderator of leader - member exchange to satisfaction and performance relationships," *Journal of Applied Psychology*, 92(2), 321-330.
- Ganster, D. C., H. W. Hennessey, and F. Luthans (1983), "Social desirability response effects: Three alternative models," *Academy of Management Journal*, 26(2), 321-331.
- Goldberg, L. R.(1999), "A broad-bandwidth, public-domain, personality inventory measuring the lower-level facets of several five-factor models," in L. Mervielde, I. Deary, F. De Fruyt and F. Ostendorf (Eds.), *Personality psychology in Europe*, vol. 7, Tilburg, The Netherlands, Tilburg University Press, 7-28.
- Gouldner, A. W.(1960), "The norm of reciprocity: A preliminary statement," *American Sociological Review*, 25(2), 161-177.
- Harvey, P., J. Stoner, W. Hochwarter, and C. Kacmar(2007), "Coping with abusive supervision: The neutralizing effects of ingratiation and positive affect on negative employee outcomes," *Leadership Quarterly*, 18(3), 264-280.
- Hoobler, J. M. and D. J. Brass(2006), "Abusive supervision and family undermining as displaced aggression," *Journal of Applied Psychology*, 91(5), 1125-1133.
- Ilies, R., B. A. Scott, and T. A. Judge(2006), "The interactive effects of personal traits and experienced states on intraindividual patterns of citizenship behavior," *Academy of Management Journal*, 49(3), 561-575.
- Judge, T. A., C. L. Jackson, J. C. Shaw, B. A. Scott, and B. L. Rich(2007), "Self-efficacy and work-related performance: The integral role of individual differences," *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 107-127.
- Kamdar, D. and L. Van Dyne(2007), "The joint effects of personality and workplace social exchange relationships in predicting task performance and citizenship performance," *Journal of Applied Psychology*, 92(5), 1286-1298.
- McCrae, R. R. and P. T. Costa(1983), "Social desirability scales: More substance than Style," *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 51(6), 882-888.
- Masterson, S. S., K. Lewis, B. M. Goldman, and M. S. Taylor(2000), "Integrating justice and social exchange: The differing effects of fair procedures and treatment on work relationships," *Academy of Management Journal*, 43(4), 738-748.
- Mitchell, M. S. and M. L. Ambrose(2007), "Abusive supervision and workplace deviance and the moderating effects of negative reciprocity beliefs," *Journal of Applied Psychology*,

- 92(4), 1159-1168.
- Molm, L. D., G. Peterson, and N. Takahashi (2001), "The value of exchange." *Social Forces*, 80(1), 159-185.
- Moon, H.(2001). "The two faces of conscientiousness: Duty and achievement striving in escalation of commitment dilemmas." *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 533-540.
- Moon, H., D. Kamdar, D. M. Mayer, and R. Takeuchi(2008), "Me or we? The role of personality and justice as other-centered antecedents to innovative citizenship behaviors within organizations." *Journal of Applied Psychology*, 93(1), 84-94.
- Mount, M. K., M. R. Barrick, and J. P. Strauss (1994), "Validity of observer ratings of the Big Five personality factors." *Journal of Applied Psychology*, 79(2), 272-280.
- Mount, M. K., M. R. Barrick, and G. L. Stewart (1998), "Five-factor model of personality and performance in jobs involving interpersonal interactions," *Human Performance*, 11(2 & 3), 145-165.
- Mount, M. K., R. Ilies, and E. Johnson(2006), "Relationship of personality traits and counterproductive work behaviors: The mediating effects of job satisfaction." *Personnel Psychology*, 59(3), 591-622.
- Payne, S. C., S. S. Youngcourt, and J. M. Beaubien (2007), "a meta-analytic examination of the goal orientation nomological net." *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 128-150.
- Podsakoff, P. M., S. B. MacKenzie, J. B. Paine, and D. G. Bachrach(2000), "Organizational citizenship behaviors: a critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research." *Journal of Management*, 26(3), 513-563.
- Robinson, S. L. and R. J. Bennett(1995), "A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study," *Academy of Management Journal*, 38(2), 555-572.
- Salgado, J. F.(2002), "The Big Five personality dimensions and counterproductive behaviors," *International Journal of Selection and Assessment*, 10(1/2), 117-125.
- Shanock, L. R. and R. Eisenberger(2006), "When supervisors feel supported: Relationships with subordinates' perceived supervisor support, perceived organizational support, and performance." *Journal of Applied Psychology*, 91(3), 686-695.
- Tepper, B. J.(2000), "Consequences of abusive supervision," *Academy of Management Journal*, 43(2), 178-190.
- Tepper, B. J., M. K. Duffy, and J. D. Shaw (2001), "Personality moderators of the relationship between abusive supervision and subordinates' resistance," *Journal of Applied Psychology*, 86(5), 974-983.
- Tepper, B. J., M. K. Duffy, C. A. Henle, and L. S. Lambert(2006), "Procedural injustice, victim precipitation, and abusive supervision," *Personnel Psychology*, 59(1), 101-123.
- Tepper, B. J., S. E. Moss, D. E. Lockhart, and J. C. Carr(2007), "Abusive supervision, upward maintenance communication, and subordinates' psychological distress," *Academy of Management Journal*, 50(5), 1169-1180.
- Tepper, B. J.(2007), "Abusive supervision in work organizations: Reviews, synthesis, and research agenda," *Journal of Management*, 33(3), 261-289.

- Tepper, B. J., C. A. Henle, L. S. Lambert, R. A. Giacalone, and M. K. Duffy(2008), "Abusive supervision and subordinates' organization deviance," *Journal of Applied Psychology*, 93(4), 721-732.
- Tett, R. and H. Guterman(2000), "Situation trait relevance, trait expression, and cross-situational consistency: Testing a principle of trait activation," *Journal of Research in Personality*, 34(4), 397-423.
- Tett, R. and D. Burnett(2003), "A personality trait-based interactionist model of job performance," *Journal of Applied Psychology*, 88(3), 500-517.
- Thau, S., R. J. Bennett, M. S. Mitchell, and M. B. Marrs(2009), "How management style moderates the relationship between abusive supervision and workplace deviance: An uncertainty management theory perspective," *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 108(1), 79-92.
- Tsui, A. S., J. L. Pearce, L. W. Porter, and A. M. Tripoli(1997), "Alternative approaches to the employee-organization relationship: Does investment in employees pay off?," *Academy of Management Journal*, 40(5), 1089-1121.
- VandeWalle, D. and L. L. Cummings(1997), "a test of the influence of goal orientation on the feedback seeking process," *Journal of Applied Psychology*, 82(3), 390-400.
- VandeWalle, D., S. P. Brown, W. L. Cron, and J. W. slocum, Jr.(1999), "The influence of goal orientation and self-regulation tactics on sales performance," *Journal of Applied Psychology*, 84(2), 249-259.
- Van Scotter, J. R. and S. J. Motowidlo(1996), "Interpersonal facilitation and job dedication as separate facets of contextual performance," *Journal of Applied Psychology*, 81(5), 525-531.
- Wayne, S. J., L. M. Shore, and R. C. Liden (1997), "Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective," *Academy of Management Journal*, 40(1), 82-111.
- Yukl, G.(2006), *Leadership in organizations* (6th ed.), Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall.
- Zellars, K. L., B. J. Tepper, and M. K. Duffy (2002), "Abusive supervision and subordinates' organizational citizenship behavior," *Journal of Applied Psychology*, 87(6), 1068-1076.

The Effects of Supervisor's Personality and Support Perception on Abusive Supervision

Seung Yeon Son* · Heetae Park* · Soojin Lee* · Seokhwa Yun**

Abstract

Lately, researchers have paid increasing attention to negative or destructive side of supervisory behavior, i.e. abusive supervision. Studies on abusive supervision mainly focused on the results of abusive supervision. However, there are not many studies that examined the antecedents of abusive supervision. Recognizing this issue, our study examined the antecedents of abusive supervision in order to enhance our understanding of abusive supervision. Especially, we examined the effects of supervisor's personality traits and supervisor's perception of support from his/her manager on abusive supervision. Applying social exchange theory and trait activation theory, we developed and empirically tested the following hypotheses:

- H 1: Supervisor's conscientiousness is negatively related to abusive supervision.
- H 2: Supervisor's agreeableness is negatively related to abusive supervision.
- H 3: Supervisor's perception of support from his/her manager is negatively related to his/her own abusive supervision.
- H 4a: Supervisor's perception of support from his/her manager moderates the negative relationship between supervisor's conscientiousness and abusive supervision such that the relationship is stronger when support perception is low than when support perception is high.
- H 4b: Supervisor's perception of support from his/her manager moderates the negative relationship between supervisor's agreeableness and abusive supervision such that the relationship is stronger when support perception is low than when support perception is high.

* Doctoral student, College of Business Administration, Seoul National University

** Associate Professor, College of Business Administration, Seoul National University

Survey packages were distributed to 178 pairs of platoon leaders and their immediate subordinate, deputy platoon leaders and 160 were returned. Among those, 111 dyadic data were used for analysis. Platoon leaders' questionnaires included their own conscientiousness, agreeableness, and support perception (i.e., company commander's support) while deputy platoon leaders measured platoon leaders' abusive supervision.

The results indicated that supervisor's agreeableness and perception of support from his/her direct manger were negatively related to abusive supervision, as expected. Also, we found that the relationship between supervisor's agreeableness and abusive supervision was stronger when supervisor perception of support from his/her manger was low. However, there was no significant relationship between supervisor's conscientiousness and abusive supervision and no significant interaction between supervisor's conscientiousness and supervisor perception of support from his/her manger. In summary, Hypotheses 2, 3, and 4b were supported.

This research has theoretical and practical implications. First, our results suggested that supervisor's agreeableness and his/her support perception played a significant role in determining abusive supervision. In addition, our findings revealed that abusive supervision was influenced by the interaction of supervisor's agreeableness and support perception. These findings implied that although supervisor's low agreeableness leads to hostile act toward his/her subordinates, it produces abusive supervision only among supervisors who perceive support in low. In other words, managers played critical role reducing the abusive supervision.

This research is not free from limitations. First, the cross-sectional research design precluded any inference of causality. Second, data were obtained from the Republic of Korea army so the extent of generalizability of our findings to other organizations and other culture contexts remains an empirical question. Third, there was no significant relationship between supervisor's conscientiousness and abusive supervision. Future research should repeat our study using narrow measure of conscientiousness (e.g., duty & achievement striving) in order to more fully understand the relationship between conscientiousness and abusive supervision. Finally, our study examined the limited variables as antecedents. Future research should examine various variables, including moderators, which are expected to influence abusive supervision.

Key words: supervisor's Conscientiousness, Agreeableness, Support Perception, Abusive Supervision