

직장내 왕따 측정을 위한 척도 개발 및 타당화*

김하연(주저자)
인하대학교 경영대학 강의교수
(khy@inha.ac.kr)
강대석(교신저자)
인하대학교 경영대학 교수
(kang0180@inha.ac.kr)

본 연구는 하나의 사회 현상인 '직장내 왕따(workplace wang-tta)'를 개념화하고 이를 효과적으로 측정하기 위한 척도를 개발하고자 했다. 피해 유경험자들과의 개별인터뷰를 통해 직장내 왕따 현상을 파악하고자 하였으며, 유사 개념들(집단따돌림, 무례함, 사회적 회방)에 대한 문헌 검토를 병행함으로써 직장내 왕따 척도의 측정문항들을 도출했다. 내용타당도의 평가를 거쳐서 측정문항들은 총 47개로 결정되었으며, 이후 350명의 직장인 설문데이터를 투입해 탐색적 요인분석을 실시했다. 그 결과, 인간적인 무시, 역량 폄하, 불합리한 업무처리/조정이라는 3요인, 22개 문항이 산출되었다. 이러한 3요인 구조는 또 다른 351명의 설문데이터를 이용한 확인적 요인분석에서도 자료에 대해 적합했다. 척도의 내적 요인구조와 외적 변수들을 이용한 타당도 검증에서 수렴/판별/동시 타당도가 입증됨으로써 주로 집단따돌림(mobbing/bullying)으로 한정되었던 국내 직장에서의 왕따 현상에 대한 폭넓은 시각을 얻게 되었다. 조직 내부에 왕따 현상이 확산되어 있는 정도를 진단하는 데에도 본 척도는 유용하게 활용될 수 있을 것이다.

주제어: 직장내 왕따, 척도 개발, 집단따돌림, 무례함, 사회적 회방

1. 서론

동서고금을 막론하고 이른바 사회라는 곳에서는 누군가를 따돌리거나 괴롭히는 아이러니한 상황이 발생하곤 한다. 대인간의 부당 대우(interpersonal mistreatment) 현상은 유치원부터 학교, 직장에 이르기까지 집단 사회를 살아가는 인간 본능이 만들어낸 것일 수 있다. 약 20여 년 전부터 이러한 현상에 대한 검토가 시작되었는데 연구들마다 각기 다른 개념이 사용되어왔다(예. Andersson and Pearson 1999; Duffy, Ganster, and Pagon, 2002; Leymann, 1990). 일례로, 서양의 대표적 개념인 집단따돌림(mobbing/bullying)은 유사한 타 개념

들에 비해 물리적이고 직접적인 공격이 강조된다(Zapf, 1999). 그러나 대인간 상호작용에 문화적 요소가 반영된다는 점을 고려해보면, 이 개념이 동양 문화권에서의 대인간 부당 대우를 설명하기에는 적절치 않거나 불충분할 수 있다. 심지어 같은 서구권에서도 이탈리아에는 'mobbing/bullying' 보다 더 광범위한 의미를 지니고 있는 'prepotenza'라는 개념이 존재하며(Genta, Menesini, Fonzi, Costabile, and Smith, 1996), 가까운 일본에서는 물리적이기 보다는 심리적인 측면에 더 초점을 두는 'ijime'라는 개념이 사용되고 있다(Naito and Gielen, 2005).

국내도 일본과 다름없이 주로 관계적이며 간접적인 형태의 대인간 부당 대우가 표출되기 쉬운 환경이다(Lee, Smith, and Monks, 2011). 그리고

최초투고일: 2016. 1. 12 수정일: (1차: 2016. 6. 2, 2차: 2016. 9. 13) 게재확정일: 2016. 10. 24

* 유익한 조연을 해주신 익명의 심사자들에게 감사드립니다. 본 논문은 한국연구재단 중견연구지원사업(과제번호: 2015S1A5A2A01012240)과 인하대학교의 지원으로 연구되었습니다.

집단주의 성향이 비교적 강해 대부분의 부당 대우가 집단내 다수에 의해 행해진다는 점은 서양과는 사뭇 다른 양상이다. 이를 일컫는 대표적인 용어가 바로 '왕따(wang-tta)'이다. 국립국어원 표준국어대사전에 의하면, 왕따는 따돌림 현상 그 자체, 또는 따돌림의 피해자를 의미한다. 본래 청소년들 사이에서 통용되기 시작한 용어지만 지금은 전 연령대에서 특정인을 괴롭히고 따돌리는 현상을 지칭하는 일반적인 용어로 인식되고 있다(Lee, 2012). 해외 학술지에 발표된 일부 연구들에서조차 요즘은 한국의 대인간 부당 대우 현상을 지칭함에 있어서 'mobbing/bullying'과 함께 'wang-tta', 'wang-ta' 등이 병행 표기되기도 한다(예. Koo, Kwak, and Smith, 2008; Lee et al., 2011). 이미 '전따', '은따' 등의 다양한 파생어¹⁾를 만들어낸 왕따는 심지어 '왕따문화'라는 의미로까지 확대·재생산되고 있다(조선일보, 2014년 7월 8일). 결국 왕따는 단순한 물리적 소외나 배제뿐 아니라 사회적, 심리적 소외라는 광범위한 부당 대우를 포괄한다(Koo, 2005; Koo et al., 2008; Lee, 2012).

지금까지 대인간 부당 대우 현상을 검토한 국내 연구들 대부분이 아쉽게도 집단따돌림(mobbing/bullying)의 개념과 이에 대한 척도를 그대로 적용해 왔다(예. 강대석·김하연, 2013; 박경규·최항석, 2007; 최항석·임효창, 2005). 직장 환경에서의 복잡한 부당 대우를 검토하고자 했던 연구들도 크게 다를 바가 없었다. 다만 무례함(incivility)이나 사회적 훼손(social undermining) 등을 이용해 기존과 다른 면에 초점을 두고 부당 대우를 설명하려는 시도가 일부 있는 정도였다(예. 남기은·이선희,

2014; 심지현, 2014). 그러나 국내 직장에서의 대인간 부당 대우는 단순히 집단따돌림 외에도 다른 행위들이 동시에 작용하는 현상으로 볼 수 있다. 직장도 하나의 사회인 이상 집단따돌림은 불가피하지만 성과주의의 확산과 함께 직장인들이 사익을 위해 특정 동료의 업적이나 대인관계를 폄하하려는 사회적 유행도 간과해서는 안되는 행동이다. 게다가 체면을 중시하는 한국인들의 성향상(강길호, 2004), 제3자는 파악이 어려운 무례함도 생각보다 빈번할 수 있다는 점도 인식해야 한다. 이미 부당 대우에 관한 여러 개념들이 종합적으로 검토될 필요가 있다는 지적이 비록 서양에서지만 제기된 바 있다(Crawshaw, 2009). 앞서 언급한 개념들을 측정하는 척도들 간의 구별이 모호하다는 지적 또한 같은 맥락으로 볼 수 있다. 요컨대, 본 연구는 우리나라 직장에서의 대인간 부당 대우 현상을 '직장내 왕따(workplace wang-tta)'로 개념화하여 이를 효과적으로 측정하기 위한 척도를 개발하는 것이 주요 목적이다.

본 연구의 가치는 국내 직장상황에서 다양한 양상으로 발생하는 부당 대우, 소위 왕따 현상에 대한 현실적이면서도 폭넓은 시각을 획득하도록 하는 데에 있다. 그동안 집단따돌림에 편중되어 있었던 직장에서의 부당 대우를 복합적으로 검토함으로써 선행연구들에서 파악하기 어려웠던 실제 직장내 왕따 현상을 구체적으로 이해시켜줄 뿐 아니라, 유사 개념들 간의 '장님 코끼리 만지기식' 오류도 줄여줄 수 있을 것이다. 게다가 국내의 사회문화적 특성이 반영된 척도를 개발한다는 점에서 향후 관련 연구들의 타당도와 완성도를 높이는 데에도 기여할 수 있을 것이다. 한편 실무적으로는 사내에서 실제 발생하는 다

1) 전따는 전체 따돌림의 약자로서 전체 학생들로부터 따돌림 받는 경우나 그 피해자를 지칭하며, 은따는 은근히 따돌림을 당하는 경우나 그 피해자를 지칭하는 신조어다.

양한 왕따 유형들의 파악을 용이하게 해주며, 조직 내부에 이러한 왕따 현상이 얼마나 확산되어있는지를 진단하는 데에도 유용하게 활용될 수 있다. 따라서 직장내 왕따 현상을 예방하는데 있어서 형식적 조치가 아닌 구체적인 대응 전략의 수립을 가능케 함으로써 건강한 조직문화 형성에 기여할 수 있을 것이다.

II. 이론적 배경

2.1 왕따

2.1.1 왕따의 의미와 양상

학교폭력 문제로부터 대두되어 온 왕따 현상은 주로 청소년들을 대상으로 검토되었다. 왕따가 학술 연구에서 연구표제어로 채택된 것은 박경숙, 손희권과 송혜정(1998)의 연구가 처음이었다(권준모, 1999). 이들은 왕따를 집단따돌림과 괴롭힘의 의미 모두가 내포된 개념으로 간주하고 “한 집단의 소속원 중 자기보다 약한 상대를 대상으로 또는 집단의 암묵적인 규칙을 어긴 자를 대상으로 여럿이 함께 또는 개인이 돌아가며 신체적·심리적인 공격을 지속적으로 가하여 반복적으로 고통을 주는 행동(p. 1)”이라고 정의했다. 권준모(1999) 역시 왕따라는 용어를 채택해서 “정기적으로 대면하는 집단의 학생들이 특정 학생에게 부정적인 명칭을 공개적으로 부과하며, 지속적이며 반복적으로 소속집단에서 소외시키는 일련의 과정들이며, 힘의 불균형 상태에서 의도적인 신체적, 언어적 괴롭힘이 수반되는 행위들과 행위의 피해자(p. 62)”라고 정의내렸으며, 김원중(2004)도

“여러 명의 학생이 한 학생을 무시·소외시키거나, 언어적·신체적으로 공격하는 등 심리적 혹은 신체적으로 괴롭히는 현상(p. 455)”을 왕따라고 명명했다.

그러나 왕따의 실제 양상은 상황에 따라 다소 차이가 있을 수 있다. 국내 초, 중, 고등학생들과 직장인들을 대상으로 한 Lee(2012)에 따르면, 왕따로 가장 많이 언급되었던 부정적 행위는 무시 및 배제였으며 그 다음은 소문 퍼뜨리기였다. 흥미롭게도, 직장인들은 언어적 공격이나 업무관련 공격을 왕따로 간주하지는 않았지만, 이러한 행위들이 거의 매일 반복적으로 일어난다는 점에 대해서는 거의 대다수가 동의했다. 한편, Seo(2010)는 한국인들이 서양과 다르게 집단따돌림(bullying)으로 인식하는 두 가지 부정적 행위유형—‘모임 중 괴롭힘’, ‘부적절한 인사발령’—을 규명했다. ‘모임 중 괴롭힘’은 사교 모임 중에 발생하는 행위들로 술이나 담배를 강요하는 행위, 다른 사람에게 술 따를 것을 강요하는 행위 등을 포함한다. ‘부적절한 인사발령’은 소위 낙하산과 관련되는데 낙하산을 통한 직원 임명 자체가 괴롭힘과 무관해 보일 수 있지만 특정 직원의 승진을 차단하거나 방해하기 위한 목적으로 사용될 수 있다. Seo는 또한 집단의 이익이나 공익을 위해서, 또는 직원의 성과를 높이기 위해서 가혹 행위가 어쩔 수 없이 발생된 것이라면 직장에서 크게 문제삼지 않는다는 점도 지적했다. 대부분의 한국 남성들이 군대 생활을 경험했기 때문이며, 이러한 경향은 심지어 여성 지배적인 업무환경에서도 발견된다고 했다.

2.1.2 왕따의 주요 배경요인

국내 왕따 현상에 영향을 미친 배경요인으로 집단주의 문화가 우선 고려될 수 있다. 집단주의 문화로 인해 국내에서는 서양과 달리 세 명 이상의 다수로부

터 피해를 당하는 경우가 일반적이다(Koo et al., 2008; Lee, 2012). 광극주(2008)는 집단적인 사고를 통해 왕따에 대한 암묵적인 합의가 도출된다고 했는데, 여기서 암묵적인 합의란 피해자를 도와주는 개인은 집단의 규범을 위반한 것으로 간주되어 피해자와 같이 왕따를 경험하게 된다는 것이다. 청소년 567명을 대상으로 한 이훈구와 홍영오(2002)의 연구에서는 왕따에 가담하는 의도를 결정하는데 있어서 주관적 규범(예. 우리 반의 학생들은 왕따 당할 만한 아이가 있으면 왕따시켜도 된다고 생각한다)이 행동에 대한 태도(예. 내가 누군가를 왕따시킨다면 죄책감을 느낄 것이다)보다 더 중요한 것으로 나타났다. 이성식과 전신현(2000)의 연구에서도 대부분의 구성원들이 찬성하는 일에 동참하지 않으면 배척 당할 수 있다는 위협을 느껴 가담한다고 했다. 집단에 대한 동조압력으로 인해 나타나는 이러한 결과는 집단주의 성향이 강할 때 심할 수 있다.

유교의 영향으로 체면을 중시하는 사회분위기도 한국인들의 대인관계나 사회적 행동에 영향을 미치는 주요 요인일 수 있다(강길호, 2004; 이석재·최상진, 2001). 본래 유교에서 강조하는 체면은 인격적 성숙을 위한 내적 성찰과 관련되지만, 한국에서는 그러한 체면 외에도 타인의 의식과 평가에 초점을 두는 사회적 체면이 중시된다(최상진·김기범, 2000). 그래서 한국인들은 일반적으로 이러한 체면에 손상을 줄 수 있는 행동에 관여하는 것을 기피한다. 위계질서 또한 마찬가지다. 대부분 어린 시절부터 권한에 대한 복종이나 연장자에 대한 존경을 요구받아온 한국인들은 상사나 연장자가 무리한 요구를 해도 일단은 자신이 감수하거나 수용해야 할 처사로 여기는 경향이 있다(Doe, 2000). Seo(2010)의 연구에서는 한국인들이 부당 대우의 가해자가 상사인 경우에 다른 경우(동료나 부하)보다 잘 용인하

는 것으로 나타났는데, 이것은 상사의 부당 대우를 가장 참지 못했던 영국인들과는 상반된 모습이다.

뿌리 깊은 유교사상이 왕따 현상의 배경이 되지만, IMF 외환위기 이후 국내 많은 기업들이 구조조정을 단행하며 성과주의 인사제도를 급격하게 도입한 것도 왕따의 확산과 무관치 않을 것이다(최항석·임효창, 2005). 직장에서의 지나친 성과강조는 결과에 대한 심리적 불안감을 높이고 대인관계를 악화시킬 수 있다(정홍준·유병홍, 2015; Motowidlo, Packard, and Manning, 1986). 입시위주의 국내 교육환경에서 이미 성과주의의 폐단은 문제시된 지 오래다. 협력보다는 경쟁을 우선시하는 입시위주의 교육이 학생들의 불안감과 분노를 유발하고 그것이 곧 특정인을 따돌리고 괴롭히는 방식으로 표출되고 있다(구본용, 1997; 김원중, 2004). 직장으로까지 이어지는 지나친 성과강조는 왕따나 비인격적 감독과 같은 부당 행위들이 저성과자를 압박하는 수단으로까지 정당화되고 있는 실정이다(류은숙·서선영·이종희, 2016).

2.1.3 직장내 왕따 vs. 학교 왕따

왕따가 국내 사회문화적 특성의 영향을 받은 하나의 현상이라는 점에서 그 속에 내포된 왕따의 본질은 직장이든 학교든 크게 다르지 않지만, 직장내 왕따와 학교 왕따의 특성을 비교 검토해 볼 필요가 있다. 우선 직장내와 학교 모두 집단성원들 다수로부터의 피해가 대부분이며 또 성원들은 해당 피해자를 공통적으로 인지한다는 점에서 동일하다. 하지만 학생들의 경우는 특정 목적 없이 단순 재미로도 가해 행위에 관여할 수 있는 반면(박경숙 외, 1998), 계급사회에 속한 직장인은 가해나 가담 의도가 보다 분명하며 이것이 이해관계와도 직·간접적으로 관련

된다는 차이가 있다(박경규·최항석, 2007).

또한 사회적 체면을 중요하게 여기는 한국인들의 성향상 서양보다는 우회적인 형태의 왕따 현상이 일반적이라는 점에서도 직장내 학교는 큰 차이가 없다. 그러나 성인인 직장인의 경우, 규칙이나 관행의 준수를 명시적으로나 암묵적으로 많이 요구받기 때문에 미성숙한 학생들보다 더 미묘하면서도 세련된 방식으로 가해나 가담이 이루어질 수 있다(최항석·임효창, 2005). 그리고 부당 대우를 당해도 체면으로 인해 학생들보다 피해 사실을 털어놓기가 어려우며 도움을 구할 곳도 마땅치가 않다는 특징이 있다.

1등 제일주의로 인해 성과관련 요인이 왕따를 유발시킨다는 점도 직장내 학교간의 공통점이다. 하지만 직장내 학교생활 모두에서 성과가 최우선적 가치라 하더라도 아직까지 학교에서는 외모나 집안배경 등과 같은 다른 요인들이 왕따의 유발요인으로 작용한다(박경숙 외, 1998). 이에 비해 직장에서는 조직 특성상 왕따의 원인으로 성과가 차지하는 비중이 좀 더 크다는 특성이 있다(류은숙 외, 2016). 특히 이것은 미숙한 팀원으로 인해 팀 성과가 위협받는 상황에서 발생빈도가 더 높을 수 있다.

2.2 직장에서의 부당 대우: 집단따돌림, 무례함, 사회적 훼손

집단따돌림(mobbing/bullying)은 직장내 일탈 행동(deviant workplace behavior: Robinson, 2008), 반생산적 행동(counterproductive workplace behavior: Fox and Spector, 2005), 공격성(aggression: Neuman and Baron, 1997)의 일종이다. 용어 자체의 모호함 때문에 정의에 대한 공통된 합의는 부족하지만 주로 체계적이고 의도적인

부당 대우가 지속될 때 집단따돌림으로 간주된다(Cowie, Naylor, Rivers, Smith, and Pereira, 2002). 엄밀히 말해서 한 개인에 대해 다른 구성원들이 집단적으로 가하는 심리적인 공격을 의미하는 'mobbing'과 주로 한 사람에게 의해 행해지는 공격이면서 물리적인 공격을 강조하는 'bullying'은 구분될 수 있지만(예. Leymann, 1996; Zapf, 1999), 이들을 혼용하는 것이 최근의 보편적인 추세이다(Hershcovis, 2011). 무례함(incivility)은 상호 존중이라는 직장규범에 위배되는 것으로 해를 가하려는 의도가 분명치 않은 약한 강도의 일탈행동을 일컫는다(Andersson and Pearson, 1999). 해를 가하려는 의도가 분명한 행동 외에도 예의 없는 발언이나 부주의한 행동 등과 같이 비교적 약한 강도의 부당 대우는 생각보다 빈번히 발생된다. 비하하거나 무시하는 듯한 발언, 말을 중간에 끊어버리는 행위, 모임에서 배제시키는 행위 등은 무례함의 좋은 예다. 무례함에는 비언어적이거나 물리적인 행위가 완전히 배제되는 것은 아니지만 집단따돌림과 비교해보면 미묘한 형태로 발생된다는 특성에 초점을 둔다. 한편, 직장내에서 개인이 긍정적인 대인관계를 유지/개발하고 업무 성과를 달성하며 호의적 평판을 얻고자 하는 능력을 지속적으로 방해하는 의도된 행위를 사회적 훼손(social undermining)이라고 지칭한다(Duffy, et al., 2002). 사회적 훼손은 우선 표적이 되는 개인이 부정적 행위에 대한 의도성을 지각할 수 있어야 한다. 또한 부정적 행위로 인해 피해자의 능력을 점차적 또는 누적적으로 약화시켜야 하며, 그것은 대인관계나 업무성과에 손상을 주기 위한 의도에서 비롯되어야 한다.

사회적 훼손과 집단따돌림은 해를 입히려는 의도성을 전제로 하는 반면, 무례함은 의도성이 없거나 있더라도 다소 모호한 특성이 있다. 그러나 이들을

측정하는 여러 척도들²⁾ 중에서 의도성 여부를 평가하는 척도로는 사회적 훼방을 측정하는 SUS가 유일하다. 집단따돌림은 개념에 의도성이 포함되어있지만 측정도구인 LIPT와 NAQ-R에는 명확히 반영되어 있지 않다. 따라서 내용이 유사한 측정문항들의 경우 그 출처가 집단따돌림인지 무례함인지는 막상 판단하기 어렵다. 행동면에서 보면 집단따돌림은 무례함이나 사회적 훼방과 개념적으로 쉽게 구분된다. 분명히 드러나는 신체적 접촉이나 위협이 집단따돌림에 내포되어 있기 때문이다. 집단따돌림 측정도구인 LIPT와 NAQ-R에는 폭력이나 신체적 학대의 위협을 측정하는 문항들이 포함되어 있는 반면 나머지 척도들에는 이러한 측정문항들이 배제되어 있다. 그러나 신체적 위협 외에는 사실상 이들 세 개념을 구분 짓게 할 만한 대표문항들은 찾아볼 수 없다. 강도면에서도 무례함이나 사회적 훼방은 집단따돌림과 구분될 수 있다. 무례함이 강도 1~3이라면 집단따돌림은 4~9에 해당된다(Namie, 2003). 하지만 무례함은 처음 강도로 유지되기보다 점차 강한 강도로 발전되기 쉽다(Andersson and Pearson, 1999). 사회적 훼방 역시 개념적으로 무례함과 유사하게 당장이라도 알 수 있을 정도의 심한 행위들은 포함하지 않는다(Duffy et al., 2002). 이러한 강도는 그러나 각각의 척도들에서 분간하기가 쉽지 않다. 응답자에 따라 심각한 처사로 여기거나 반대로 크게 신경 쓰지 않아도 되는 문제로 인식하는 등 개인차가 크다(Hershcovis, 2011). 고려되어야 할 또 다른 기준으로서 *가해자*가 있다. 주로 개인의 사회적 입지 손상과 관련되는 사회적 훼방은 상사나

동료들로 가해자가 한정되는 반면(Duffy, Ganster, Shaw, Johnson, and Pagon, 2006), 집단따돌림에서는 부하직원도 가해자 입장에 설 수 있다. 이것은 공식적인 지위 외에 지식이나 경험, 사회적 지원과 같은 특성도 힘의 불균형을 초래할 수 있기 때문이다(Einarsen, Hoel, Zapf, and Cooper, 2003). 마찬가지로 무례함의 경우에도 조직의 위계질서에 상관없이 누구나 가해자가 될 수 있다. SUS는 상사의 훼방행위와 동료의 훼방행위로 설문을 구분함으로써 가해주체에 따라 다르게 나타날 수 있는 부당대우 양상을 측정할 수 있게 해준다. 나머지 척도들에서는 NAQ-R이 자기규명 방식을 통해 가해자를 파악할 수 있을 뿐 대부분 가해주체를 명확히 파악할 수 없는 구성이다.

이와 같이 집단따돌림, 무례함, 사회적 훼방을 측정하는 척도들은 각각의 개념 속성을 제대로 반영하지 못할 뿐만 아니라, 그 척도들 간에도 유사하거나 중복된 문항들이 많아 정작 어떤 개념을 측정하는지 확실하게 파악하기 어렵다. 설령 이러한 문제가 없다하더라도, 서양에서 개발된 이들 도구들이 앞서 언급된 국내 사회문화적 상황, 즉 집단주의, 사회적 체면, 성과제일주의에 따른 부당대우 현상을 설명하거나 측정하기에 적절치 않다. 아직까지 국내 직장상황의 독특한 부당대우 현상을 포괄하는 개념과 그것을 측정하는 척도가 없었기에 집단따돌림(mobbing/bullying)을 주로 이용해왔으며 무례함(incivility)이나 사회적 훼방(social undermining)을 고려한 연구가 일부 있었을 뿐이다. 따라서 대인간 부당대우 전반을 지칭하는 용어의 도입이 시급

2) 본 연구는 집단따돌림의 척도로 LIPT(Leymann Inventory of Psychological Terror: Leymann, 1990, 1996)와 NAQ-R(The Negative Acts Questionnaire-Revised: Einarsen, Hoel, and Notelaers, 2009), 무례함의 척도로 WIS(Workplace Incivility Scale: Cortina, Magley, Williams, and Langhout, 2001)와 UWBQ(Uncivil Workplace Behavior Questionnaire: Martin and Hine, 2005), 그리고 사회적 훼방의 척도로 SUS(Social Undermining Scale: Duffy et al., 2002)를 검토 대상으로 삼았다.

하며 또한 이를 측정할 수 있는 척도 개발이 요구되는 시점이다. 본 연구에서는 국내 상황에서의 부당 대우 현상을 매우 폭넓게 지칭하는 용어인 ‘왕따’, 그리고 발생장소가 되는 ‘직장’을 결합해서 ‘직장내 왕따(workpalce wang-tta)’라고 명명하고, 세 가지 개념(집단지체, 무례함, 사회적 배방)의 측정도구들과 피해 유경험자의 인터뷰를 통해 이에 대한 척도를 개발한다.

III. 예비연구: 직장내 왕따의 개념화 및 측정문항 도출

3.1 개별인터뷰

직장내 왕따의 개념을 보다 구체화하고 이에 대한 측정문항들을 개발하기 위해 왕따 피해 유경험자들과의 개별인터뷰가 실시되었다. 가해자나 목격자와 같은 제3자 보다는 자신을 피해자라고 여기는 개인

을 대상으로 선정함으로써 사회적 바람직성(social desirability)의 가능성을 줄이고 다양한 유형의 경험적 자료를 확보하고자 했다.

지원자 섭의를 위해서 수도권 소재 두 곳의 상담센터에 연구협조를 요청했으며 직장인들이 주 구성원인 온라인 커뮤니티 세 곳에도 지원자를 모집하는 글을 동시에 게시했다. 모두 13명의 지원자가 참여의사를 밝혀왔지만 사전 접촉과정에서 재직기간이 너무 짧거나 학창시절의 경험을 주로 언급한 지원자 3명을 대상에서 제외했다. 이밖에도 인터뷰 직전에 참여의사를 번복한 1명이 추가로 제외됨으로써 최종적으로 총 9명이 인터뷰에 참여했다. 이들 중 7명이 여성이었으며, 연령별로는 30대가 4명으로 가장 많았고 20대 3명, 40대 2명이었다. 업종별로는 서비스업이 4명, 제조업이 3명, 유통업과 건설업이 1명씩이었다. 왕따 경험은 최소 6개월부터 최대 3년에 이르기까지 비교적 다양하게 나타났다. 인터뷰는 대략적인 방향성과 주요 질문들만 사전에 결정된 상태로 진행되었으며 사전 동의를 얻어 전 과정을 녹취했다. <표 1>은 인터뷰에 사용된 주요 질문들을 보여준다.

<표 1> 직장내 왕따 측정문항 도출을 위한 개별인터뷰에 사용된 주요 질문들

주요 질문	
1	직장내 왕따란 어떤 것이라고 생각하십니까?
2	귀하께서는 직장에서 누구로부터 왕따를 경험하셨습니까?
3	귀하께서는 얼마동안 왕따를 경험하셨습니까?
4	귀하께서 왕따를 당하고 있다고 처음으로 느끼게 된 사건은 무엇입니까?
5	가장 잊기 힘든 왕따 경험은 무엇이었습니까?
6	업무와 관련되어 경험하신 왕따 사건에 대해 말씀하여 주십시오.
7	업무 외적으로 경험하신 왕따 사건에 대해 말씀하여 주십시오.
8	온라인상에서 왕따를 경험하신 적이 있으시면 말씀하여 주십시오.
9	왕따를 경험하실 때 귀하께서 어떻게 대처하셨는지 말씀하여 주십시오.
10	왕따를 경험하실 때 회사나 다른 동료들에 대해 어떤 감정이 드는지 말씀하여 주십시오.

녹취된 인터뷰 자료는 현상학(phenomenology) 자료분석에 유용한 Colaizzi(1978)의 방법을 적용하여 분석되었다. 즉 인터뷰 내용에서 의미있는 문장이나 구절을 추출하고, 이를 기반으로 해서 일반적이며 추상적인 진술을 만들어 주제묶음으로 범주화한 후, 경험의 본질적 구조를 기술하는 것이다(신경림 · 조명옥 · 양진향, 2004, 재인용). 분석 결과, 직장내 왕따는 3개의 대범주와 7개의 하위범주로 구분되었으며(〈표 2〉 참조), 이러한 결과를 기초로 하여 미리 문헌 연구를 통해 개발되었던 잠정적 정의가 다음과 같이 확정되었다.

국내 직장상황에서 상사나 동료(들)로부터 조직 동화와 적응을 방해하는 부당 대우에 반복적으로 노출되는 현상으로서, 여기서 부당 대우란 피해자의 입장에서 상

호존중의 원칙이 위배된다고 지각되는 모든 언행의 경험을 일컫는다.

범주화 결과를 토대로 의미있는 진술문(significant statements) 총 99개가 도출되었으며, 내용이 거의 유사한 문항들을 재통합하고 부적절한 표현의 문항들을 보완하는 정선과정을 거쳐 76개의 측정문항이 개발되었다. 이 중 33문항은 업무와 관련된 부당 대우, 40문항은 사적인 부당 대우, 나머지 3문항은 물리적 위협에 해당되었다.

3.2 관련 척도 검토

개별인터뷰와 더불어 집단따돌림, 무례함, 사회적 배탈을 측정하는 기존 척도들에 대한 검토를 통해

〈표 2〉 직장내 왕따의 범주화 분석 결과

대범주	하위범주	대표적인 인터뷰 사례
업무와 관련된 부당 대우	불합리한 업무처리나 조정	인원전환 같은게 오면 무조건 저한테 돌려요. 담당 바뀌주겠다고 하고 저한테 돌려요. 내가 담당도 아닌데. (참여자 4)
	업무 관련 부당한 질책	답을 안해주길래 기다리다가 급해서 업체에 제가 직접 전화를 걸면 “네가 뭘에 업체에 전화를 거냐”고 하면서 막 화를 내요. (참여자 2)
	역량평하나 지위위협 경험	제 전공인데도 그 사람(다른 전공)한테 맡기고 그 사람하고 상의를 하는 거예요. 저한테 공이 오는데 싫어서 그런 것 같아요. (참여자 5)
사적인 부당 대우	따돌림이나 거부	탕비실이나 옥상에 가면 사람들이 모여있다가 제가 가면 분위기가 냉랭해지는 것 같더라고요. 좀 있으면 사람들이 이야기를 하다가 하나 둘씩 자리로 가버려요. (참여자 1)
	무례한 언행	자기네들끼리는 박사라고 부르거든요. 근데 나한테만 선생님도 아니고 “쌤”이라고 불러요. “OO쌤, 쌤!” 짧게 이렇게요. 그리고 저한테 말할 때는 말을 살짝 살짝 놓아요. (참여자 5)
	체면과 위신의 공개적 손상	외주업체들도 다 들어와있는 회의에서 OO는 일을 왜 이렇게 하나, 도 대체 하는게 뭐가 있냐. (참여자 9)
물리적 위협	협담이나 소문	제 뒤에서 쑥쑥쑥하는 거예요. ‘재 또 저런다, 재는 왜그러냐’ 이런 말들이요. 웅성웅성거리는데 그 소리가 다 들려요. (참여자 7)
	-	화났다는 표시로 제 앞에서 서류를 찢거나 뭔가를 집어던져요. 저한테 화풀이 하는 거요. (참여자 8)

서도 직장내 왕따의 측정문항들이 도출되었다. 총 104개의 문항들이 수집되었으며 검토된 다섯 가지 대표적인 척도들에 관한 정보는 <표 3>에 제시되어 있다.

3.3 문항의 적절성 검토

인터뷰를 통해 도출된 76문항과 관련 척도들로부터 수집된 104문항에 대한 적절성 평가는 전문가 집단이 내용타당도를 검토함으로써 이루어졌다. 전문가집단에 문항 검토를 의뢰하기 이전에 연구자와 MBA과정 학생 3명이 180개의 측정문항을 일차적으로 검토하면서 내용적으로 중복된 문항, 국내 정서에 부합하지 않는 문항, 직장 환경에서 발생가능성이 희박할 것 같은 문항 등을 사전에 제거했다. 그

결과로 남게 된 77문항을 대상으로 심리학, 산업공학, 경영학 박사들로 구성된 5인의 전문가집단이 내용타당도를 검토했다. 이들은 앞서 제시된 직장내 왕따의 정의에 비추어볼 때 각 측정문항들이 직장내 왕따 현상을 측정하는데 있어서 내용적으로 얼마나 적절한지를 4점 척도상에서 평가했다. 적절성에 대한 평정 결과, 내용타당도지수(CVI: content validity index)가 0.8 이상인 문항은 46개였지만 전문가들이 직장내 왕따의 속성을 잘 반영한다고 의견을 제시한 1문항을 추가하여 최종 측정문항은 47개로 확정되었다(<부록> 참조). 이들의 의견에 따라 문항의 반응양식은 리커트 5점 척도로 결정되었으며(1=전혀 없음, 2=거의 없음, 3=가끔, 4=자주, 5=매우 자주), 설문에 포함되는 왕따 기간은 지난 6개월 동안의 경험으로 한정되었다.

<표 3> 집단따돌림, 무례함, 사회적 훼방을 측정하는 대표적인 척도들

개념	척도	개발자	문항수	요인구조
집단 따돌림	Leymann Inventory of Psychological Terror(LIPT)	Leymann (1996)	38 ^a	7요인구조(조직에서의 조치와 관련된 공격, 사회적 배제, 사생활 공격, 물리적 폭력, 신념 공격, 언어적 공격, 소문)
	The Negative Acts Questionnaire-Revised (NAQ-R)	Einarsen et al.(2009)	22	3요인구조(업무관련 따돌림, 개인적 따돌림, 신체적 위협)
무례함	Workplace Incivility Scale(WIS)	Cortina et al.(2001)	7	단일구조
	Uncivil Workplace Behavior Questionnaire (UWBQ)	Martin and Hine(2005)	20	4요인구조(적대감, 프라이버시 침범, 배제 행동, 험담)
사회적 훼방	Social Undermining Scale(SUS)	Duffy et al.(2002)	17 ^b	2요인구조(상사의 훼방행위, 동료의 훼방행위)

주) ^a본래 스웨덴어 45문항으로 개발된 척도지만 Zapf, Knorz와 Kulla(1996)의 영문판 38문항이 수집됨, ^b26문항(상사 13문항, 동료 13문항)으로 구성되었지만 가해주체만 다를 뿐 내용이 동일한 9문항이 제거되어 17문항만 수집됨.

IV. 직장내 왕따 척도 개발 및 타당화

4.1 요인도출을 위한 설문조사

최종 측정문항으로 확정된 47문항을 이용해 직장 내 왕따 척도의 요인을 도출하고자 설문조사가 실시되었다. 기업들만의 고유한 조직문화가 설문에 반영될 가능성을 최소화시키고, 전반적인 직장 환경에 보편적으로 적용될 수 있는 척도를 개발하기 위해 가급적 많은 기업들을 섭외했다. 다양한 경험을 확보하기 위한 목적으로 재직 기간이 6개월 이상의 직원들로 설문대상자를 한정했다. 설문지³⁾는 수도권에 소재한 24개 기업, 1,080명의 직장인들에게 배포되었고 설문의 배포과정에서는 익명성 보장이 강조되었다. 설문 완성 후에는 미리 제공한 봉투에 응답자가 설문지를 밀봉해서 직접 제출하는 형태로 회수했다. 배포된 설문지 가운데 총 766부가 회수되었으며(회수율: 70.9%), 완료되지 않았거나 불성실하게 답한 65부는 분석에서 제외되었다. 본 연구에서는 응답 자료를 두 집단(350명, 351명)으로 구분하여 각기 탐색적 요인분석(exploratory factor analysis)과 확인적 요인분석(confirmatory factor analysis)에 이용했다. 이들 요인분석은 별도의 설문조사에서 획득된 표본을 이용하는 것이 원칙이지만, 표본이 충분한 경우 두 개의 집단으로 구분해 사용할 수도 있다(Hinkin, 1998). 구체적으로, 701명의 응답 자료를 성별분포가 균형을 이루도록 두 개의 집단으로 무선 할당했다. 탐색적 요인분석에 투입된 350명 중 남성이 253명(72.3%), 기혼자는 213명(60.9%)

이었다. 연령대별로는 20대 52명(14.9%), 30대 168명(48.0%), 40대 80명(22.9%), 50대 이상은 50명(14.3%)이었다. 사원/대리급이 229명(65.4%), 과/차장급 94명(26.9%), 부장급 이상은 27명(7.7%) 이었고, 업종별로는 서비스업 종사자가 165명(47.1%)으로 가장 많았다. 한편 확인적 요인분석에 투입된 351명은 남성이 269명(76.6%), 기혼자는 178명(50.7%)이었다. 연령대별로는 20대 82명(23.4%), 30대 218명(62.1%), 40대 39명(11.1%), 50대 이상은 12명(3.4%)이었다. 직급 상으로는 사원/대리급이 251명(71.5%), 과/차장급 84명(23.9%), 부장급 이상은 16명(4.6%)이었으며, 업종별로는 제조업 종사자가 190명(54.0%)으로 가장 많았다. 탐색적 및 확인적 요인분석에 투입된 두 집단 자료들은 업종에 있어서는 차이를 보였지만 공통적으로 30대, 기혼, 남성, 대졸, 사원/대리급이 최빈도로 나타났다.

4.2 탐색적 요인분석

직장내 왕따 척도의 요인구조를 도출하기 위해서 PASW 18.0을 이용한 탐색적 요인분석이 수행되었다. 요인분석의 목적이 단순히 자료의 차원을 축소하는 것이 아니라 많은 측정변수들이 공통적으로 갖고 있는 의미있는 구조를 추출하는 것이었기 때문에 공통요인분석(common factor analysis)을 실시했다(Snook and Gorsuch, 1989). 공통분산 초기값을 다중상관자승(SMC: squared multiple correlation)으로 사용하고 그것에 기초해 요인수를 추출해내는 주축요인추출법(principal axis factoring)

3) 설문지에는 직장내 왕따 47문항 외에도 인구통계정보 관련 5문항과 타당화 과정에 이용되는 외적변수 관련 32문항이 추가로 포함되었다.

을 이용했다. 요인회전과 관련해서는 개별 요인들 간의 상관을 가정하는 사각회전(oblique)을 채택했다. 분석 결과, 고유값(eigenvalue)이 1 이상인 요인은 4개로 추출되었고 이들은 전체 분산의 72.59%를 차지했다. 하지만 이들 요인들 중에는 비교적 적은 3개 문항으로만 구성된 요인이 존재했으며 둘 이상의 요인에 높은 적재값을 보이는 문항들도 발견되었다. 따라서 인터뷰 결과가 세 개의 대범주로 분류된 점에 착안하여 요인의 수를 3개로 지정한 후, 기준에 부합하지 않는 문항을 하나씩 제거하는 방법으로 요인분석을 순차적으로 반복했다. 여기서 문항을 탈락시키는 기준은 1) 특정 요인에서 적재값이 0.40에 이르지 못한 경우, 2) 둘 이상의 요인에서 0.30 이상의 적재값을 나타내는 경우, 3) 문항 간 의미가 중복되거나 이론적 해석이 불가능한 경향을 나타내는 경우였다(Andrews and Kacmar, 2001). 이러한 과정을 통해 25문항이 제거되어 최종적으로 제1요인 10문항, 제2요인 7문항, 제3요인 5문항으로서 전체 3개요인, 22문항이 추출되었다(〈표 4〉 참조).

추출된 22문항의 신뢰도 계수(Cronbach's α)는 0.96으로서, 척도개발 연구자들이 제시한 기준 0.70 이상을 충족시켰다(Hair, Anderson, Tatham, and Black, 1998). 요인별 신뢰도 계수도 각각 0.97, 0.94, 0.82로 요인별 내적일관성 또한 양호했다. 이 밖에도 KMO 측도와 Bartlett의 구형성 검증치 결과는 이들 22문항이 요인분석을 실시하기에 적절한 집합임을 보여주었다(KMO 측도 = 0.96; $\chi^2 = 7527.02$, $df = 231$, $p < 0.001$).

각 요인에 적재된 문항들의 내용적 특성, 그리고 인터뷰를 통한 범주화 결과를 고려하여 제1요인은 '인간적인 무시', 제2요인은 '역량평화', 제3요인은 '불합리한 업무처리/조정'으로 각각 명명되었다. 10 문항으로 구성된 제1요인은 총설명분산의 56.85%

를 차지했다. 이들은 업무와 무관하게 사적으로 발생하는 왕따 경험에 관한 내용들로서, 대부분 인터뷰에서 도출된 '사적인 부당 대우'라는 대범주에 해당된다. 구체적으로, 5개 문항(35번, 33번, 34번, 32번, 31번)은 무례한 언행에 노출된 경험, 3개 문항(37번, 38번, 36번)은 공개적으로 체면과 위신이 손상된 경험, 나머지 2개 문항(43번, 41번)은 험담 및 소문에 관한 경험이었다. 제2요인은 총설명분산의 7.93%를 차지하며 7문항으로 구성되었다. 이 문항들은 모두 인터뷰에서 도출된 '업무와 관련된 부당 대우'라는 대범주에 포함되는 것들이다. 구체적으로 부당한 질책의 경험(11번, 12번, 10번)이 3문항, 역량평화 및 지위위협 경험(14번, 17번, 18번, 16번)은 4문항이었다. 마지막으로 총설명분산의 3.85%를 차지한 제3요인은 5문항이었다. 이들(1번, 5번, 2번, 4번, 6번)은 제2요인과 마찬가지로 인터뷰에서 도출된 '업무와 관련된 부당 대우'라는 대범주에 포함된다는 공통점이 있지만, 주로 불합리한 업무처리나 조정을 경험하는 것에 관한 하위범주에 속한다는 차이가 있다. 요컨대, 22문항 중 인터뷰와 기준 척도 모두에 기초를 두는 문항은 14개(63.6%)였다. 인터뷰와는 무관하게 기준 척도에서만 추출된 문항은 1개(4.5%)에 불과한 반면, 오직 인터뷰를 통해 새롭게 개발된 문항은 7개(31.8%)였다. 이 7개 문항은 각각 제1요인에 4문항, 제2요인에 2문항, 제3요인에 1문항 포함되었다.

4.3 확인적 요인분석

앞서 도출된 3요인 모형에 대한 확인적 요인분석은 다른 351명의 응답자료를 대상으로 실시되었다. 분석 결과, χ^2/df 값은 3.62로 2.0미만이라는 보수적인 기준에는 미치지 못했지만 Wheaton, Muthén,

〈표 4〉 직장내 왕따에 대한 탐색적 요인분석 결과: 3개요인, 22문항

문항번호	요인계수			h ²
	제1요인	제2요인	제3요인	
*35. 메신저, 이메일, 문자 등으로 대화할 경우 특별한 이유없이 늦게 응답하거나 아예 응하지 않는다.	0.93	-0.03	-0.05	0.78
33. 나를 비하하는 뜻을 담고 있는 별명(닉네임)을 사용한다.	0.92	-0.02	-0.03	0.79
37. 온라인상의 단체대화에서 나의 신상을 비하하는 말을 한다.	0.91	0.01	-0.04	0.81
38. 온라인상의 단체대화에서 나의 발언에는 반응하지 않고 줄곧 무시한다.	0.89	-0.10	0.03	0.82
34. 나에게는 우리 회사에서 통용되는 직함이나 정식 호칭을 부르지 않는다.	0.88	0.06	-0.03	0.71
*32. 나와 통화를 하면 전화 예절을 잘 지키지 않는다.	0.87	0.08	-0.03	0.82
*43. 뒤에서 나에 대해 수군거린다.	0.80	-0.02	0.09	0.71
*31. 나의 개인 신상(외모, 출신, 종교 등)을 비하하는 말을 한다.	0.80	0.13	-0.02	0.78
*41. 나에 대한 근거없는 소문을 퍼뜨린다.	0.79	-0.00	0.15	0.77
*36. 나의 프라이버시를 공개적인 자리에서 이야기한다.	0.72	0.19	-0.08	0.67
*14. 나의 의견을 못미더워하거나 아예 무시한다.	0.03	0.92	-0.05	0.82
*11. 유독 내 실수나 잘못에 대해서는 반복적으로 언급한다.	0.01	0.90	-0.14	0.68
*12. 내가 하는 일마다 사사건건 비꼬거나 트집을 잡는다.	0.04	0.88	0.01	0.82
V17. 뭘든 문제가 생기면 내 잘못인 양 의심을 한다.	-0.00	0.81	0.07	0.74
10. 사소한 것도 실수만 하면 꼬투리를 잡아서 질책한다.	0.02	0.75	0.11	0.72
18. 내가 처리한 업무를 자신(들)이 한 것처럼 해버린다.	0.10	0.65	0.10	0.65
*16. 내 업무를 나 아닌 다른 사람과 논의한다.	0.10	0.59	0.08	0.52
*1. 내가 알아야 하는 정보인데도 나에게는 잘 이야기해주지 않는다.	-0.14	-0.08	0.70	0.34
*5. 유독 나에게는 감당하기 어려운 마감시한을 부여한다.	0.08	0.11	0.69	0.67
*4. 나에게만 지나치게 많은 업무를 준다.	-0.02	0.13	0.68	0.59
*2. 업무와 관련된 변경사항을 나에게는 늦게 알려준다.	0.09	-0.04	0.66	0.47
6. 내 담당이 아닌 업무를 나에게 떠넘긴다.	0.06	0.05	0.60	0.44
고유값	12.78	2.08	1.26	
설명분산	56.85	7.93	3.85	
누적분산	56.85	64.78	68.63	
Cronbach's alpha	0.97	0.94	0.82	

주) 번호 앞에 * 표시된 문항은 인터뷰와 기존 척도 모두로부터 도출된 문항; 번호에 밑줄표시된 문항은 오직 인터뷰를 통해서 새롭게 개발된 문항; 번호 앞에 V 표시된 문항은 기존 척도에만 기반을 두고 도출된 문항

Alwin과 Summers(1977)가 제시한 5.0 미만 기준은 충족했다. CFI와 TLI는 각각 0.91과 0.90으로 양호하다고 판단되는 기준인 0.90 이상을 충족시켰으며(Byrne, 2001), RMSEA는 0.08로 수용 가능한 수준이었다(Steiger, 1990). 또한 3요인 모형은 두 개의 경쟁모형들(2요인 모형 및 1요인 모형)과 비교 검증되었다. 2요인 모형은 인터뷰를 통한 범주화 결과를 고려할 때 업무 관련 부당 대우라는 속성을 공유하고 있는 역량평화 요인과 불합리한 업무처리/조정 요인을 하나의 개념으로 고려한 것으로서, 3요인 모형에 비해 양호하지 못한 적합도 지수들을 보였으며($\chi^2 = 938.26$, $df = 208$, $CFI = 0.88$, $TLI = 0.86$, $RMSEA = 0.10$), 두 모형간의 카이스퀘어 차이(192.52)도 자유도가 2일 때의 기준 값(5.99)보다 훨씬 크게 나타났다. 마찬가지로, 모든 문항들을 하나의 개념처럼 가정한 1요인 모형 또한 3요인 모형에 비해 더 나은 적합도를 산출하지는 못했다($\chi^2 = 2029.25$, $df = 209$, $CFI = 0.70$, $TLI = 0.66$, $RMSEA = 0.16$). 이러한 결과들은 경쟁모형들에 비해 3요인 모형이 데이터에 더 적합한 모형임을 입증해준다.

4.4 타당성 검증

4.4.1 수렴 및 판별타당도

다음으로, 개발된 척도에 대한 수렴 및 판별타당도(convergent and discriminant validity)가 검토되었다. 수렴타당도는 표준화 적재량, 평균분산추출(AVE: average variance extracted), 개념 신뢰도(CR: construct reliability)를 통해 확인했으며, 판별타당도는 AVE값과 상관계수 제곱 값을 비교함으로써 검증했다.

〈표 5〉에 제시된 바와 같이, 모든 측정변수들의 표준화 적재량은 최소 0.50이상이어야 하고 0.70이상이면 바람직하다는 수렴타당도 기준을 충족시켰다(Fornell and Larcker, 1981). 잠재요인이 그 요인에 속한 각 측정문항의 분산을 설명하는 비율의 평균 값을 나타내는 AVE값도 각 요인별로 0.82, 0.71, 0.56으로 나타나 0.50이상이라는 기준을 충족했다(Hair, Hult, Ringle, and Sarstedt, 2013). 또한 표준화 적재량 합의 제곱을 표준화 적재량 합의 제곱과 오차분산의 합으로 나눈 값인 CR값은 0.70 이상이어야 수렴타당도가 인정되는데(Fornell and Larcker, 1981), 요인별로 각각 0.97, 0.94, 0.86로 높게 나타났다. 이로써 직장내 왕따 척도는 수렴타당도를 평가하는 다양한 지표들을 충족시켰다.

한편, 판별타당도는 AVE값이 요인들 간의 상관계수의 제곱보다 커야만 타당도가 인정된다(Fornell and Larcker, 1981). 모든 요인들마다 AVE값이 각 요인들 간의 상관계수 제곱보다 큰 것으로 나타나 요인들 간의 판별타당도도 확보되었다(〈표 6〉 참조).

4.4.2 외적 변수를 이용한 타당도

외적변수들을 이용해서도 직장내 왕따 척도의 타당도가 검토되었다. 수렴타당도를 위해서는 직장내 왕따 척도와 높은 상관관계가 예상되는 공정한 대인관계 지각 척도(PFIT: perception of fair Interpersonal treatment scale, Donovan, Drasgow, and Munson, 1998)가 이용되었다. 이 척도는 상사 및 동료와의 관계에서 공정한 처우에 대한 개인의 지각을 측정하는 18문항으로 구성되며, 선행연구들에서 무례함, 직무만족, 조직철회 등과 높은 상관을 나타냈다(Donovan et al., 1998; Martin and Hine, 2005). 판별타당도를 위해서는 상관이 거의 없거나

〈표 5〉 3요인 모형의 표준화 적재량, 평균분산추출, 개념신뢰도

요인→ 측정문항	표준화 적재량	오차	C.R.	평균 분산추출 (AVE)	개념신뢰도 (CR)	
인간적인 무시	35	0.83***	0.13	18.81	0.82	0.97
	33	0.80***	0.15	17.85		
	37	0.90***	0.08	21.41		
	38	0.88***	0.09	20.65		
	34	0.71***	0.26	15.14		
	32	0.85***	0.12	19.59		
	43	0.79***	0.17	17.37		
	31	0.81***	0.16	18.26		
	41	0.78***	0.18	17.31		
36	0.82***	0.15				
역량평하	14	0.84***	0.18	18.49	0.71	0.94
	11	0.79***	0.24	16.82		
	12	0.85***	0.16	18.61		
	17	0.83***	0.19	18.06		
	10	0.81***	0.23			
	18	0.66***	0.39	13.43		
	16	0.67***	0.38	13.68		
불합리한 업무처리/조정	1	0.60***	0.53	11.06	0.56	0.86
	5	0.80***	0.29	15.08		
	4	0.78***	0.38			
	2	0.67***	0.44	12.46		
	6	0.74***	0.38	13.83		

〈표 6〉 요인간 상관계수, 상관계수의 제곱 및 평균분산추출

구분	인간적인 무시	역량평하	불합리한 업무처리/조정
인간적인 무시	0.82	(0.64)	(0.43)
역량평하	0.41	0.71	(0.70)
불합리한 업무처리/조정	0.18	0.49	0.56

주) * 대각선 상단은 요인간 상관계수이며, 대각선 하단은 상관계수의 제곱값임

** 대각선에 이탤릭체로 제시된 수치는 요인별 평균분산추출(AVE)임

*** 모든 상관계수의 p값은 0.01이하임

낮을 것으로 예측되는 외재적 조직몰입(extrinsic organizational commitment) - 금전적 보상에 기초한 업무モチベーション-4문항이 채택되었다(Cortina et al., 2001). Cortina 외(2001)에 의하면, 외재적 조직몰입 수준은 직장에서 경험한 무례함에 의해 달라지지 않는다. 또한 준거관련타당도(criterion-related validity)의 일종인 동시타당도(concurrent validity)의 검증을 위해서는 심리적 고충(psychological distress)이 이용되었다(Veit and Ware, 1983). 이것은 우울과 분노를 일으키는 불쾌한 주관적 상태를 일컫는데(Mirowsky and Ross, 2003), 부당 대우 연구들에서 널리 사용되는 정신건강목록(Mental Health Index: Veit and Ware, 1983) 축약판 10문항을 이용해 측정했다(Cortina et al., 2001; Koss, Koss, and Woodruff, 1991). 타당도 검증에 투입된 모든 문항들은 '전혀 그렇지 않다' = 1에서 '매우 그렇다' = 5까지의 리커트 5점 척도로 측정했다. 이들 세 가지 외적변수들의 신뢰도 계수는 각각 0.83, 0.84, 0.90이었다.

〈표 7〉은 외적 변수들에 기초한 타당도 검증결과를 나타낸다. 직장내 왕따 척도는 PFIT와의 관계에서 상관계수 -0.50($p < 0.01$)을 산출했다. 이러한 상관은 직장에서 왕따를 경험하는 직원은 상사나 동료들로부터 불공정한 대우를 받는다고 지각한다는

것을 보여준다. 외재적 조직몰입과의 관계에서는 직장내 왕따 척도가 통계적으로 유의한 긍정적 상관을 보였지만 상관의 정도는 예상대로 낮았다($r = 0.25, p < 0.01$). 직장내 왕따 척도는 심리적 고충과 유의한 긍정적 상관을 보였다($r = 0.36, p < 0.01$). 즉 직장내 왕따를 경험하는 직원일수록 심리적 고충을 많이 겪는다는 것이다. 따라서 외적 변수를 이용한 분석을 통해서도 직장내 왕따 척도는 수렴, 판별, 동시타당도를 갖는 것으로 판단할 수 있다.

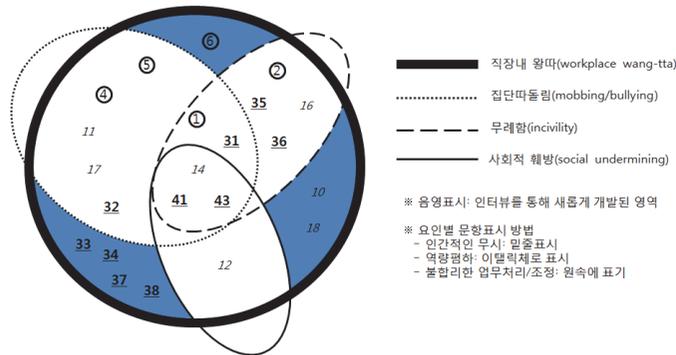
V. 논의

직장내 왕따 척도는 피해 유경험자들과의 개별 인터뷰와 기존의 관련 척도들에 대한 검토 및 설문조사를 통해 3요인(인간적인 무시, 역량평하, 불합리한 업무처리/조정), 22문항으로 구성된 것으로 나타났다. 〈그림 1〉은 직장내 왕따 척도가 기존의 집단따돌림, 무례함, 사회적 배방과 어떻게 연관되며, 이들 기존 개념과 상관없이 새롭게 개발된 문항은 무엇인지를 보여준다. 〈그림 1〉을 토대로 직장내 왕따 척도의 주요 특성에 대해 논의하면 다음과 같다.

〈표 7〉 외적 변수에 기초한 타당도

		직장내 왕따 척도			
		전체	인간적인 무시	역량평하	불합리한 업무처리/조정
수렴타당도	PFIT	-0.50**	-0.33**	-0.47**	-0.53**
판별타당도	외재적 조직몰입	0.25**	0.18**	0.24**	0.24**
동시타당도	심리적 고충	0.36**	0.22**	0.36**	0.36**

주) ** $p < 0.01$



〈그림 1〉 직장내 왕따 척도의 문항별 출처

먼저, 인간적인 무시 요인(10문항)은 업무와 무관하게 사적으로 발생하는 왕따 경험을 보여준다. 이들 중 4개 문항(33번, 34번, 37번, 38번)은 기존의 관련 척도들과는 별도로 인터뷰를 통해 새롭게 개발된 것이었다. 특히, 37번(온라인상의 단체대화에서 나의 신상을 비하하는 말을 한다)과 38번(온라인상의 단체대화에서 나의 발언에는 반응하지 않고 줄곧 무시한다)은 온라인상에서의 부당 대우도 면대면 상황에서 만큼 중요하게 고려되어야 함을 암시한다. 또한 이들 2개 문항은 사이버불링(cyberbullying/mobbing) 방법 중 각각 플레이밍(flaming) - 온라인상에서 감정이 섞이거나 모욕적인 말로 상대를 공격하는 행위 - 과 배제(exclusion)에 해당되는데(Willard, 2007), 온라인상에서 현실적으로 발생되기 쉬운 왕따 현상이 무엇인지를 본 척도를 통해 파악할 수 있다. 33번(나를 비하하는 뜻을 담고 있는 별명(닉네임)을 사용한다)이나 34번(나에게는 우리 회사에서 통용되는 직함이나 정식 호칭을 부르지 않는다)은 우리나라 직장환경이 함축적이며 간접적인 커뮤니케이션에 의존하는 고맥락 문화권에 속해서 발생하는 부당 대우로 볼 수 있다. 즉 메시지 자체보다는 메시지가 전달되는 상황 자체

가 부당 대우의 수단으로 이용될 수 있다는 사실까지 본 척도는 포함시키고 있다. 새롭게 개발된 이들 문항을 제외한 나머지 6개 문항(31번, 32번, 35번, 36번, 41번, 43번)의 경우 특정 척도에 편중되지 않고 기존의 관련 척도들(LIPT, NAQ-R, WIS, UWBQ, SUS) 모두에 고르게 근거하는 것으로 나타났다.

다음으로, 역량평하 요인(7문항)은 업무상 책임이나 권한을 제대로 인정받지 못하고 무시당하는 왕따 경험을 반영하는 것으로서, 인터뷰를 토대로 새롭게 개발된 문항은 2개(10번, 18번)였다. 이 중 18번(내가 처리한 업무를 자신(들)이 한 것처럼 해버린다)은 과거에 비해 경쟁이 치열한 오늘날의 성과중심 업무환경에서 발생하는 왕따 현상을 반영한다. 성과 가로채기와 같은 이러한 처사는 비록 대인간 부당 대우를 다루는 기존 척도에는 없었지만 이미 조직 윤리에 관한 연구들(예, McDonald and Zepp, 1988)에서는 피해 당사자의 사기를 저하시키고 목격자들의 공정성 지각에까지 악영향을 미치는 비윤리적인 행위로 간주되어 왔었다. 10번(사소한 것도 실수만 하면 꼬투리를 잡아서 질책한다)의 경우, 인터뷰에 참가한 대부분의 왕따 피해자들이 가해자가

자신에게 일부러 고통을 주려고 행하는 악의적인 처사로 여기고 있었다. 이것이 피해자의 피해의식에서 비롯된 것인지(Lennane, 1996), 아니면 우리나라와 같은 집단주의 문화에서는 피해자에 대한 낙인효과가 크게 작용해서(Einarsen, 1999) 실제로 집요한 괴롭힘을 당한 것인지에 대해서는 후속연구가 필요하다. 한편, 이 역량평화 요인 중 3개 문항(11번, 14번, 17번)은 유독 집단따돌림 척도 NAQ-R의 측정문항들과 일관되었다. 이것은 직장내에서 일어나는 대부분의 역량평화가 피해 당사자 뿐 아니라 제3자도 파악할 수 있을 정도로 비교적 심한 강도로 발생될 수 있다는 것을 의미한다.

불합리한 업무처리/조정 요인(5문항)은 업무수행 과정에서 우호적인 협조를 받지 못하는 직장내 왕따 경험으로서, 인터뷰를 통해 새롭게 개발된 문항은 1개(6번)였다. 이 6번 문항(내 담당이 아닌 업무를 나에게 떠넘긴다)은 여전히 전통적 부서제로부터 탈피하지 못한 채 명확한 업무분담이 제대로 이루어지지 않고 있는 국내 기업의 팀문화가 반영된 것일 수 있다(박원우, 2007). 특이하게도, 이 불합리한 업무처리/조정 요인은 표적 직원의 입지나 평판을 의도적으로 손상시키려는 사회적 회방의 척도 SUS와 유독 무관했다. 불합리한 업무처리나 조정은 주로 업무량이나 업무시간 등을 이용해 발생되기 때문에 피해 당사자만이 그 부당함을 느끼기 쉽다. 즉 누가 봐도 부당하다고 느낄 수 있는 역량평화와는 다르게, 불합리한 업무처리/조정은 보는 각도에 따라 대수롭지 않은 행동으로 여겨질 위험이 있다. 이 같은 차이는 역량평화와 불합리한 업무처리/조정 모두 업무와 관련된 부당 대우에 해당되지만, 서로 차별화된 요인이며 직장내 왕따가 다양한 양상으로 발생될 수 있음을 재확인시켜준다.

한편, 기존 관련 척도들의 문항 중에서도 직장내

왕따 척도에 포함되지 않은 것들이 있다. 이것 역시 서양과의 문화 차이를 반영하는 것일 수 있다. 예를 들어, 욕설, 폭언, 폭행 등 물리적인 위협에 관한 문항들로 구성된 LIPT의 물리적 폭력 요인과 NAQ-R의 신체적 위협 요인은 직장내 왕따 척도에 전혀 포함되지 않았다. 무례함 척도 UWBQ의 적대감 요인을 구성하는 측정문항들도 마찬가지였다. 이러한 결과는 물리적 위협이 국내 직장상황에서 존재하더라도 비중 면에서 극히 낮기 때문일 것이다. 또한 LIPT의 대인관계 공격과 사회적 배제 요인도 직장내 왕따 척도와 무관했으며, 이와 유사한 내용을 포함하고 있는 다른 척도들의 일부 문항들도 최종 척도에 포함되지 않는 것으로 나타났다. 형태가 없는 배제나 따돌림의 경우, 앞서 언급된 38번 문항처럼 주로 온라인상에서 발생되며 면대면 상황에서는 언어를 이용한 부당 대우가 더 자주 발생된다는 것을 이를 통해 알 수 있다. 요컨대, 집단따돌림, 무례함, 사회적 회방을 측정하는 기존 척도들로는 직장내 왕따 현상을 정확하게 측정하는데 있어서 한계가 있을 수 있다는 것이다.

본 연구는 다음의 실무적 시사점들을 갖는다. 첫째, 경영자들과 HR 실무자들은 사내에서 발생하는 왕따 현상을 파악하기 위해 본 연구에서 개발한 척도를 활용할 수 있을 것이다. 직장내 왕따는 청소년 왕따와 달리 관련된 제도나 대책이 미비한 수준이며 그보다 더 큰 문제는 실태 파악조차 잘 이루어지지 않고 있다는 것이다(서유정, 2013). 아마도 그 원인 중 하나는 대부분 은밀하게 발생하는 직장내 왕따를 측정하는 간단하면서도 타당한 척도가 현실적으로 마땅치 않은데 있는 지도 모른다. 직장내 왕따 척도는 내적 요인구조와 외적 변수 모두에 기초해서 타당도가 검증되었을 뿐 아니라 22문항이라는 비교적 간단한 형태로 구성되어있다. 따라서 본 연구에서

개발된 척도는 사내에 왕따 현상이 얼마나 만연되어 있는지를 파악할 수 있게 해주는 하나의 유용한 수단이 될 수 있을 것이다.

둘째, 본 연구에서 개발한 척도는 대인관계상에서 과연 어떠한 행위가 부적절한 것인지를 알려주는 기준으로 활용될 수 있다. 사내에서 허용되는 행위와 허용되지 않는 행위를 직원들에게 명확하게 인식시키는 것은 직장내 왕따를 예방하고 근절하는데 필수적이다. 이 같은 차원에서 Samnani, Singh와 Ezzedeen(2013)은 집단따돌림을 예방하기 위한 교육 프로그램은 조직에서 허용되는 행위와 그렇지 않은 행위 그 자체에 중점을 두어야 한다고 주장한 바 있다. 많은 사람들이 왕따로 인한 부작용은 인식하면서도 과연 무엇이 잘못된 행동인지에 대해서는 식견조차 부족한 게 현실이며 사이버공간에서의 예절이나 윤리에 대해서는 더더욱 간과하는 경향이 있다. 경영자들과 HR실무자들은 본 척도의 측정문항들에 기반을 두고 그들 기업만의 고유한 특성이 반영된 행동들을 추가함으로써 직장내 왕따를 예방하기 위한 교육 프로그램을 설계하거나 관련된 규정을 신설 및 보완할 수 있을 것이다.

셋째, 본 연구에서 개발된 척도를 이용하면 이미 발생한 직장내 왕따 문제에 대한 조직의 개입이 훨씬 수월해질 수 있다는 것 또한 하나의 시사점이다. 피해자의 프라이버시를 감안하면 문제를 공식화하는 것은 바람직하지 않을 수 있다. 하지만 왕따로 인한 부작용이 개인적 차원에서 그치는 것이 아니라 사업부나 조직 전체에까지 영향을 미치게 될 수 있으므로 경우에 따라 조직의 개입이 불가피한 선택이 될 수 있다. 따라서 직장내 왕따의 피해 정도가 높다고 판단되는 직원들을 우선 규명한 후 그들에게 고충처리 시스템이나 근로자지원프로그램, 또는 정신과 전문의 등을 통한 전문적인 상담을 받을 수 있게 해주

는 것은 조직이 왕따 문제에 대처하는 하나의 대안이 될 수 있다. 피해자들은 직장에서의 왕따 경험으로 인한 정신적 스트레스를 줄일 수 있으며 만일 스스로에게 문제가 있다면 자신의 행동을 변화시킬 수 있는 기회를 확보할 수 있게 된다. 결국 이러한 조치는 건전한 조직문화 구축을 위해 기업이 이미 마련해둔 제도나 기구들을 실질적으로 활용할 수 있게 해주는 효과를 가져다 줄 것이다.

그러나 본 연구의 결과들은 다음의 한계점들을 인정하면서 해석되어야 할 것이다. 우선 주요 한계점 중의 하나는 직장내 왕따를 개념화하고 그 척도를 개발하는 과정이 오직 피해자 관점에서 진행되었다는 점이다. 대인간 부당 대우의 경우 피해자 관점에 초점을 두는 것이 우선이라는 점에서(Lee, 2012) 피해자가 경험하는 부당 대우에 초점을 두었지만, 피해자, 가해자 및 목격자에 따라 동일한 현상을 서로 다르게 인식할 가능성도 있다. 피해자 외에도 가해자나 목격자 관점에서 부당 대우 현상을 파악하여 입장에 따른 차이를 분석하는 것은 대인간 부당 대우 현상에 대한 정확한 이해나 문제해결에 도움이 될 수 있을 것이다.

또 다른 한계점은 척도의 타당화 과정에 있다. 확인적 요인분석에서 도출된 적합도 지수들은 우수하거나 양호하다고 판단할 수 있는 수치였지만 임계치에 거의 근사했다. 또한 외적 변수를 이용한 판별타당도 분석에 있어서 외재적 조직몰입과의 상관이 낮았지만 유의한 상관이 도출되었다. 따라서 향후 연구에서는 보다 더 명확하게 변별성을 확인할 수 있는 개념을 사용하여 타당도를 분석하는 것이 요구된다. 더 나아가, 상사나 동료에 의한 평가(예, 조직시민행동) 또는 객관적인 자료(예, 결근일수)를 타당화 과정에 포함시킨다면 척도의 적용가능성 여부를 다각도로 규명할 수 있을 것이다.

마지막 한계점은 표본의 대표성 이슈와 관련된다. 다양한 업종에 종사하는 직장인들을 설문대상으로 삼고자 했지만 결과적으로 제조업 종사자의 비중이 상대적으로 높았다. 또한 개별인터뷰 참가자들의 대다수가 여성이었던 점은 측정문항 도출과정에 편향된 영향을 미쳤을 수도 있다. 그러나 인터뷰 뿐 아니라 관련된 기존 척도들에 대한 검토 과정을 거쳐 측정문항들이 개발되었으며 설문조사를 거쳤기 때문에 치명적인 오류의 발생가능성은 희박하다고 판단된다.

결론적으로, 본 연구는 국내 직장상황에서 발생되는 대인간 부당 대우는 우리나라의 사회문화적 특수성—집단주의, 사회적 체면, 성과제일주의—이 반영된 독특한 현상이라는 점에서 서양 개념인 집단따돌림(mobbing/bullying)만을 이용해 설명하기에는 다소 무리가 있었음을 지적했다. 이에 따라 대인간 부당 대우 현상을 지칭하는 용어 ‘왕따’와 이러한 현상의 발생장소가 되는 ‘직장’을 결합해 ‘직장내 왕따(workpalce wang-tta)’라고 명명하고 그 측정 척도를 개발했다. 모두 3요인(인간적인 무시, 역량평하, 불합리한 업무처리/조정)으로 구성된 직장내 왕따 척도에는 기존 유사 개념들이 파악하지 못한 부당 대우 양상들이 포함된 반면, 국내 상황과 적합지 않은 양상들은 제외되었다. 온/오프라인 상에서 현실적으로 발생하기 쉬운 대인간 부당 대우 양상들까지도 다루고 있는 최종 척도(22문항)는 사내에서 왕따 현상의 확산 정도를 진단, 평가하는데 유용하게 활용될 수 있을 것이다.

참고문헌

- 강길호(2004), “한국과 미국 간 체면에 대한 비교문화권적 차이,” **스피치와 커뮤니케이션**, 3(1), 262-282.
- 강대석·김하연(2013), “지식공유와 보복행동에 대한 중요한 예측변인, ‘직장내 괴롭힘,’” **경영학연구**, 42(5), 1561-1585.
- 곽금주(2008), “한국의 왕따와 예방프로그램,” **한국심리학회지: 사회문제**, 14(1), 255-272.
- 구본용(1997), **청소년 집단 따돌림의 원인과 지도방안**. 청소년상담문제연구보고서, 29, 서울: 청소년대화의 광장.
- 권준모(1999), “한국의 왕따 현상의 개념화와 왕따 연구의 방법론적 고찰,” **한국심리학회지: 사회문제**, 5(2), 59-72.
- 김원중(2004), “왕따: 의미, 실태, 원인에 관한 종합적 고찰,” **상담학연구**, 5(2), 451-472.
- 남기은·이선희(2014), “사회적 회방행동이 이직의도 및 맥락수행에 미치는 영향: 부정정서의 매개 효과 검증,” **사회과학연구**, 25(2), 399-418.
- 류은숙·서선영·이종희(2016), **일터괴롭힘, 사냥감이 된 사람들: 괴롭힘은 어떻게 일터를 지배하는가**. 코난북스.
- 박경규·최항석(2007), “직장 내 집단 따돌림(mobbing)의 선행요인과 결과에 관한 연구: 직장 내 집단 따돌림의 매개효과 검증을 중심으로,” **경상논총**, 25(4), 43-70.
- 박경숙·손희권·송혜정(1998), **학생의 왕따(집단 따돌림 및 괴롭힘) 현상에 관한 연구**. 한국교육개발원.
- 박원우(2007), “한국 내 팀제의 도입현황, 성과 및 개선방향,” **경영논집**, 41(1), 59-97.
- 서유정(2013), **직장에서의 따돌림 실태**. Krivet Issue Breif, 20, 1-4.
- 신경림·조명옥·양진향(2004), **질적 연구방법론**. 서울: 이화여자대학교 출판부.

- 심지현(2014), "조직 내 무례함의 경험이 직무만족에 미치는 영향과 개인성격의 조절효과," *HRD연구*, 9(2), 1-25.
- 이석재 · 최상진(2001), "체면지향행동의 이원구조모델 검증," *한국심리학회지: 사회 및 성격*, 15(2), 65-83.
- 이성식 · 전신현(2000), "학교에서의 집단괴롭힘의 상황요인과 집단역학과정," *형사연구*, 12(1), 155-183.
- 이훈구 · 홍영오(2002), "한국인의 왕따 현상의 특징-학교폭력의 행위결정과정: Fishbein이론의 적용," *피해자학연구*, 10(2), 101-122.
- 정홍준 · 유병홍(2015), "성과주의와 지각된 서비스성과: 업무과부하, 대인관계 스트레스, 공공서비스동기의 조절적 매개효과," *조직과 인사관리연구*, 39(1), 177-216.
- 최상진 · 김기범(2000), "체면의 심리적 구조," *한국심리학회지: 사회 및 성격*, 14(1), 185-202.
- 최항석 · 임효창(2005), "직장내 직무따돌림이 종업원의 직무태도에 미치는 영향," *대한경영학회 학술발표대회 발표논문집*, 21-44.
- 조선일보(2014), "한국의 '왕따문화', 중국에선 상상도 할 수 없다," 7월 8일.
- Andersson, L. M., and Pearson, C. M.(1999), "Tit for Tat? The Spiraling Effect of Incivility in the Workplace," *Academy of Management Review*, 24(3), 452-471.
- Andrews, M. C., and Kacmar, K. M.(2001), "Discriminating among Organizational Politics, Justice, and Support," *Journal of Organizational Behavior*, 22(4), 347-366.
- Byrne, B. M.(2001), "Structural Equation Modeling with AMOS, EQS, and LISREL: Comparative Approaches to Testing for the Factorial Validity of a Measuring Instrument," *International Journal of Testing*, 1(1), 55-86.
- Colaizzi, P. F.(1978), "Psychological Research as the Phenomenologist Views it," in R. S. Valle, and M. King(Eds.), *Existential Phenomenological Alternatives for Psychology* (pp. 48-71), New York: Plenum.
- Cortina, L. M., Magley, V. J., Williams, J. H., and Langhout, R. D.(2001), "Incivility in the Workplace: Incidence and Impact," *Journal of Occupational Health Psychology*, 6(1), 64-80.
- Cowie, H., Naylor, P., Rivers, I., Smith, P. K., and Pereira, B.(2002), "Measuring Workplace Bullying," *Aggression and Violent Behavior*, 7(1), 33-51.
- Crawshaw, L.(2009), "Workplace Bullying? Mobbing? Harassment? Distraction by a Thousand Definitions," *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 61(3), 263-276.
- Doe, S. S. J.(2000), "Cultural Factors in Child Maltreatment and Domestic Violence in Korea," *Children and Youth Services Review*, 22(3/4), 231-236.
- Donovan, M. A., Drasgow, F., and Munson, L. J. (1998), "The Perceptions of Fair Interpersonal Treatment Scale: Development and Validation of a Measure of Interpersonal Treatment in the Workplace," *Journal of Applied Psychology*, 83(5), 683-692.
- Duffy, M. K., Ganster, D. C., and Pagon, M.(2002), "Social Undermining in the Workplace," *Academy of Management Journal*, 45(2), 331-351.
- Duffy, M. K., Ganster, D. C., Shaw, J. D., Johnson, J. L., and Pagon, M.(2006), "The Social Context of Undermining Behavior at Work," *Organizational Behavior and Human Decision Process*, 101(1), 105-126.
- Einarsen, S.(1999), "The Nature and Causes of Bullying at Work," *International Journal of*

- Manpower*, 20(1/2), 16-27.
- Einarsen, S., Hoel, H., and Notelaers, G.(2009), "Measuring Exposure to Bullying and Harassment at Work: Validity, Factor Structure and Psychometric Properties of the Negative Acts Questionnaire-Revised," *Work & Stress*, 23(1), 24-44.
- Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D., and Cooper, C. L. (2003), "The Concept of Bullying at Work," in S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf, and C. L. Cooper(Eds.), *Bullying and Emotional Abuse in the Workplace: International Perspectives in Research and Practice*(pp. 3-30), London, UK: Taylor & Francis Inc.
- Fornell, C., and Larcker, D. F.(1981), "Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error: Algebra and statistics," *Journal of Marketing Research*, 18 (3), 382-388.
- Fox, S., and Spector, P. E.(2005), *Counterproductive Work Behavior: Investigations of Actors and Targets*. Washington DC: American Psychological Association.
- Genta, M. L., Menesini, E., Fonzi, A., Costabile, A., and Smith, P. K.(1996), "Bullies and Victims in Schools in Central and Southern Italy," *International Journal of Educational Research*, 11(1), 97-110.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., and Black, W. C.(1998), *Multivariate Analysis (5th ed)*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall International.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., and Sarstedt, M.(2013), *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Hershcovis, M. S.(2011), "Incivility, Social Undermining, Bullying... Oh My!": A Call to Reconcile Constructs within Workplace Aggression Research," *Journal of Organizational Behavior*, 32(3), 499-519.
- Hinkin, T. R.(1998), "A Brief Tutorial on the Development of Measures for Use in Survey Questionnaires," *Organizational Research Methods*, 1(1), 104-121.
- Koo, H.(2005), *The Nature of School Bullying in South Korea*. PhD Thesis. University of London.
- Koo, H., Kwak, K., and Smith, P. K.(2008), "Victimization in Korean Schools: The Nature, Incidence, and Distinctive Features of Korean Bullying or Wang-ta," *Journal of School Violence*, 7(4), 119-139.
- Koss, M. P., Koss, P. G., and Woodruff, W. J.(1991), "Deleterious Effects of Criminal Victimization on Women's Health and Medical Utilization," *Archives of Internal Medicine*, 151(2), 342-347.
- Lee, S.(2012), *Bullying-like Behaviours in South Korea: Terms Used, Origins in Early Childhood, and Links to Moral Reasoning*. PhD Thesis. University of London.
- Lee, S., Smith, P. K., and Monks, C. P.(2011), "Perceptions of Bullying-like Phenomena in South Korea: A Qualitative Approach from a Lifespan Perspective," *Journal of Aggression, Conflict and Peace Research*, 3(4), 210-221.
- Lennane, J.(1996), "Bullying in Medico-legal Examinations," in P. McCarthy, M. Sheehan, and W Wilkie(Eds.), *Bullying. from Backyard to Boardroom*. Alexandria, NSW: Millennium Books..
- Leymann, H.(1990), "Mobbing and Psychological Terror at Workplaces," *Violence and Victims*,

- 5(2), 119-126.
- Leymann, H.(1996), "The Content and Development of Mobbing at Work," *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 165-184.
- Martin, R. J., and Hine, D. W.(2005), "Development and Validation of the Uncivil Workplace Behavior Questionnaire," *Journal of Occupational Health Psychology*, 10(4), 477-490.
- McDonald, G. M., and Zepp, R. A.(1988), "Ethical Perceptions of Hong Kong Chinese Business Managers," *Journal of Business Ethics*, 7 (11), 835-845.
- Mirowsky, J., and Ross, C. E.(2003), *Social Causes of Psychological Distress*. NY: Aldine De Gruyter.
- Motowidlo, S. J., Packard, J. S., and Manning, M. R.(1996), "Occupational Stress: Its Causes and Consequences for Job Performance," *Journal of Applied Psychology*, 71(4), 618-629.
- Naito, T., and Gielen, U. P.(2005), "Bullying and Ijime in Japanese Schools: A Sociocultural Perspective," in F. L. Denmark, H. H. Krauss, R. W. Wesner, E. Midlarsky, and U. P. Gielen(Eds.), *Violence in Schools*. New York: Springer Science+Business Media, Inc.
- Namie, G.(2003), "Workplace Bullying: Escalated incivility," *Ivey Business Journal*, 68(2), 1-6.
- Neuman, J. H., and Baron, R. A.(1997), "Aggression in the Workplace," in R. A. Giacalone, and J. Greenberg(Eds.), *Antisocial Behavior in Organizations*(pp. 37-67), Thousand Oaks, CA: Sage.
- Robinson, S. L.(2008), "Dysfunctional Workplace Behavior," in J. Barling, and C. L. Cooper (Eds.), *The SAGE Handbook of Organizational Behavior*(Vol. 1: Micro Approaches, pp. 141-159), Thousand Oaks, CA: Sage.
- Samnani, A., Singh, P., and Ezzedeem, S.(2013), "Workplace Bullying and Employee Performance: An Attributional Model," *Organizational Psychology Review*, 1(1), 1-23.
- Seo, Y. N.(2010), *The Role of Culture on Workplace Bullying: The Comparison between UK and South Korea*. PhD Thesis. University of Nottingham.
- Snook, S. C., and Gorsuch, R. L.(1989), "Component Analysis versus Common Factor Analysis: A Monte Carlo Study," *Psychological Bulletin*, 106(1), 148-154.
- Steiger, J. H.(1990), "Structural Model Evaluation and Modification: An Interval Estimation Approach," *Multivariate Behavioral Research*, 25(2), 173-180.
- Veit, C. T., and Ware, J. E.(1983), "The Structure of Psychological Distress and Well-being in General Populations," *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 51(5), 730-742.
- Wheaton, B. Muthén, B., Alwin, D. F., and Summers, G. F.(1977), "Assessing Reliability and Stability in Panel Models," in D. R. Heise (Ed.), *Sociological Methodology*(pp. 85-136), San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Willard, N.(2007), *Cyberbullying and Cyberthreats: Responding to the Challenge of Online Social Aggression, Threats, and Distress*, Champaign, IL: Research Press.
- Zapf, D.(1999), "Organisational, Work Group Related and Personal Causes of Mobbing/bullying at Work," *International Journal of Manpower*, 20(1/2), 70-85.

Zapf, D., Knorz, C., and Kulla, M.(1996), "On the Relationship between Mobbing Factors, and Job Content, Social Work Environment, and

Health Outcomes," *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 215-237.

〈부록〉 최종 측정문항 47개

번호	문항
1	내가 알아야 하는 정보인데도 나에게서는 잘 이야기해주지 않는다.
2	업무와 관련된 변경사항을 나에게서는 늦게 알려준다.
3	업무 처리를 위한 요청인데도 잘 협조해 주지 않는다.
4	나에게만 지나치게 많은 업무를 준다.
5	유독 나에게서는 감당하기 어려운 마감시한을 부여한다.
6	내 담당이 아닌 업무를 나에게 떠넘긴다.
7	당연한 권리(병가, 휴가, 출장비청구 등)라도 자유롭게 행사할 수 없도록 나에게 압력을 가한다.
8	실수를 나한테만 떠넘긴다.
9	나에게는 발언 기회조차 잘 주지 않는다.
10	사소한 것도 실수만 하면 꼬투리를 잡아서 질책한다.
11	유독 내 실수나 잘못에 대해서는 반복적으로 언급한다.
12	내가 하는 일마다 사사건건 비꼬거나 트집을 잡는다.
13	나와 상의해야 하는 일인데도 내 의견을 묻지 않는다.
14	나의 의견을 못미더워하거나 아예 무시한다.
15	내가 처리하는 일마다 못미더워하거나 비난한다.
16	내 업무를 나 아닌 다른 사람과 논의한다.
17	뭘든 문제가 생기면 내 잘못된 양 의심을 한다.
18	내가 처리한 업무를 자신(들)이 한 것처럼 해버린다.
19	하찮거나 자질구레한 일(허드렛일)을 나에게 시킨다.
20	나를 없는 사람(투명인간) 취급한다.
21	유독 나를 못마땅해 하거나 탐탁찮아한다.
22	내가 다가가면 대화를 중단하거나 자리를 뜬다.
23	유독 나한테만 말을 잘 걸지 않는다.
24	내가 부당한 일을 당해도 방어는커녕 암묵적으로 동조한다.
25	티타임이나 회식 등에 나를 부르지 않는다.
26	나의 제안이나 아이디어에 대해서는 무조건 반대한다.
27	온라인상에서 내가 대화상대(친구, 일촌, 팔로우)로 추가나 초대를 요청했을 때 응하지 않는다.
28	내게는 인사를 잘 건네지도 않고 내가 인사를 해도 별 반응이 없다.
29	나에게 비아냥거리거나 무시하는 말투를 사용한다.
30	내가 무슨 이야기만 하면 면박을 준다.
31	나의 개인 신상(외모, 출신, 종교 등)을 비하하는 말을 한다.
32	나와 통화를 하면 전화 예절을 잘 지키지 않는다.
33	나를 비하하는 뜻을 담고 있는 별명(닉네임)을 사용한다.
34	나에게는 우리 회사에서 통용되는 직함이나 정식 호칭을 부르지 않는다.
35	메신저, 이메일, 문자 등으로 대화할 경우 특별한 이유없이 늦게 응답하거나 아예 응하지 않는다.
36	나의 프라이버시를 공개적인 자리에서 이야기한다.
37	온라인상의 단체대화에서 나의 신상을 비하하는 말을 한다.
38	온라인상의 단체대화에서 나의 발언에는 반응하지 않고 줄곧 무시한다.
39	온라인상에서 나를 조롱하거나 비웃는 듯한 (뺨)글을 올린다.
40	공개적인 자리에서 나에 대한 허위 사실을 이야기한다.
41	나에 대한 근거없는 소문을 퍼뜨린다.
42	나에 관한 험담을 한다.
43	뒤에서 나에 대해 수군거린다.
44	유독 나에게 언성을 높이거나 공격적인 말투를 사용한다.
45	유독 나에게 지나치게 큰 목소리로 따지듯이 말한다.
46	화가 났다는 표시로 면전에서 서류를 찢거나 물건 등을 집어던진다.
47	나를 향한 직접적인 욕설은 아니더라도 욕설을 섞어가며 위협적인 제스처(몸짓)를 보인다.

Development and Validation of a Scale to Measure 'Workplace Wang-tta'

Hayeon Kim* · Dae-seok Kang**

Abstract

The purpose of this study is to conceptualize a phenomenon of workplace wang-tta and develop a scale to measure it. The concept of workplace wang-tta was defined and items to measure it were developed through individual interviews with 9 victims and related literature review. Based on the responses of 350 employees collected from a variety of work fields in South Korea, analyses of the factor structure and reliability of this new instrument indicated that the workplace wang-tta scale is a reliable instrument composed of 3 factors: personal disregard, competence derogation, and improper work processes. The 3-factor structure received further support from confirmatory factor analyses (CFA) on a sample of 351 employees not used in exploratory factor analyses (EFA). A series of validation analyses revealed that the workplace wang-tta scale has good psychometric properties (i.e. reliability and validity). In terms of external validation, the scale was also significantly and moderately correlated with the perceptions of fair interpersonal treatment while lowly correlated with extrinsic organizational commitment, supporting convergent and discriminant validity. Moreover, the workplace wang-tta was associated with greater psychological distress supporting concurrent validity. The value of this study lies in increasing deep understanding of the phenomenon of workplace wang-tta, as well as providing a valid, reliable and easy-to-use instrument for the measurement of workplace wang-tta.

Key words: workplace wang-tta, scale development, validation, mobbing, bullying, incivility, social undermining

* Lecturer, College of Business Administration, Inha University, First Author

** Professor, College of Business Administration, Inha University, Corresponding Author

- 저자 김하연은 현재 인하대학교 경영대학 강의교수로 재직 중이다. 인하대학교에서 경영학 박사학위를 취득했다. Journal of Career Development 등의 SSCI 저널을 비롯해 경영학연구, 조직과 인사관리연구에 여러 편의 논문을 발표했으며, 주요 연구분야는 직장내 괴롭힘, 직무불안, LMX 등이다.
- 저자 강대석은 현재 인하대학교 경영대학 교수로 재직 중이다. 미국 미네소타 대학교에서 인적자원개발 전공으로 박사학위를 취득했다. Personnel Review, Career Development International, Human Resource Development Quarterly 등 SSCI 저널과 국내외 학술지에 다수의 논문을 게재했다. 주요 연구분야는 리더십과 인적자원의 개발, citizenship performance 등이다.