

상사의 모욕적 행동에 관한 실증연구 고찰

이수진*
손승연**

〈목 차〉

- | | |
|--------------------------------|------------------------|
| I. 서 론 | III. 실증연구 분석 |
| II. 상사의 모욕적 행동의 정의 및
유사 개념들 | IV. 시사점 및 향후 연구를 위한 제언 |
| | V. 결 론 |

전통적으로 리더십에 대한 연구는 리더십의 효과적·긍정적 측면에 초점을 맞추어왔다. 그에 따라 비효과적인 리더십은 효과적 리더십의 부재라는 암묵적 가정이 지배적이었다. 하지만 실제 조직에서 나타나는 다양한 상사의 행동 중 부정적 측면에 대한 직접적인 연구 관심이 약 20여 년 전부터 제기되면서 다수의 개념들이 제시되었는데, 그 중 가장 많은 연구관심과 실증연구가 이루어진 것이 상사의 모욕적 행동이다. 상사의 언어적·비언어적 적대행동에 대한 구성원의 주관적 인식을 의미하는 상사의 모욕적 행동은 비록 조직에서의 발생 빈도가 높지 않지만, 구성원 개인 및 조직에 미치는 부정적 효과가 결코 적지 않다. 그에 따라 상당수의 학자들이 각자의 연구목적에 따라 상사의 모욕적 행동을 유발하는 선행요인과 그에 따른 부정적 결과가 어떠한지를 단편적으로 밝혀왔다. 특히, Tepper(2007)가 상사의 모욕적 행동의 선행연구들을 종합적으로 분석하고 향후 연구방향을 제시한 이래 더욱 많은 연구관심이 제기되면서 실증연구의 수 또한 상대적으로 증가되었다. 이에 따라 본 연구에서는 최근까지 이루어진 상사의 모욕적 행동에 대한 실증연구들을 다시 한번 종합적으로 분석함으로써 상사의 모욕적 행동과 관련한 현 지식 수준의 범위와 깊이를 재조명하고자 한다. 이러한 연구 목적 하에 먼저 상사의 모욕적 행동의 정의와 유사개념을 비교한 후, 상사의 모욕적 행동의 선행연구를 선행요인 및 결과를 중심으로 살펴보았다. 이를 토대로 상사의 모욕적 행동 연구의 시사점을 도출하고, 향후 연구방향을 제시하였다.

* 서울대학교 경영대학 박사과정

** 서울대학교 경영대학 박사과정

I. 서 론

리더십이란 주제는 역사상 가장 오래된 관심사 중 하나로 특히 경영학 문현에서 상사의 리더십은 매우 중요한 입지를 구축하고 있다(Bass, 1990; Tepper, 2007). 그에 따라 대부분의 리더십 연구는 구성원들에게 미치는 리더의 긍정적 영향력, 즉 직무에 대한 높은 동기부여, 조직에 대한 우호적 태도, 과업 성과 증진 등에 미치는 리더십의 효과에 초점을 맞추어 왔다(Yukl, 2006). 그리고 이러한 연구 관점이 경영학 분야의 학문적 발전에 있어 많은 기여를 해왔음은 자명한 일일 것이다. 하지만 실제 조직 현장에서는 긍정적인 리더십뿐만 아니라 조직 및 구성원들에게 미치는 부정적인 리더의 영향력 또한 존재함에도 불구하고, 긍정적 측면에만 초점을 맞춘 연구 흐름으로 인해 비효과적인 리더십을 단지 효과적인 리더십의 부재라는 가정으로 묵인하여 온 것이 사실이다(Ashforth, 1994).

그러나 약 20여 년 전부터 학자들의 연구 관심이 상사의 파괴적 행동(destructive behavior), 즉 성희롱, 물리적 폭력, 비물리적 적대행동 등에 대하여 보다 직접적으로 제기되기 시작했는데, 이는 상대적으로 낮은 발생빈도에 비하여 부정적인 리더 행동이 조직 및 구성원들에게 미치는 피해와 비용의 정도가 결코 적지 않기 때문이다(Tepper, 2000). 이에 따라 다수의 학자들에 의해 부정적·파괴적 리더 행동과 관련한 많은 개념들이 제시되었는데, 그 중 가장 많은 연구관심을 받고 있는 개념이 Tepper(2000)가 제시한 상사의 모욕적 행동(abusive supervision)이라고 할 수 있다. 물리적·신체적 접촉을 제외한 상사의 언어적·비언어적 적대 행동을 뜻하는 상사의 모욕적 행동은 실제 조직 생활에서 발생 가능하며, 이런 행동이 조직 및 구성원들에게 미치는 부정적 영향력은 결코 간과할 수 없는 것이다(Tepper, 2000). 한 예로 미국의 전체 노동자 중 약 13.6%만이 상사의 모욕적 행동을 경험하는 반면, 그런 행동이 초래하는 경제적 비용은 연 238억불에 이를 만큼 크다는 보고가 있다(Tepper, 2007). 따라서 상사의 모욕적 행동은 학문적으로나 실무적으로 지속적인 관심이 제기될 필요가 있는 중대한 경제적 및 사회적 문제라 할 수 있을 것이다. 그에 따라 다수의 학자들이 실증연구를 통해 상사의 모욕적 행동을 유발하는 선행요인이 무엇인지, 이러한 행동이 구성원 및 조직에 미치는 영향력을 무엇인지에 대해 단편적으로 밝혀왔다. 선행연구들에 의하면 상사의 모욕적 행동은 상사 개인의 성격 특성, 상사가 그들의 상사 또는 조직으로부터 받은 불공정한

대우 등에 의해 나타나며, 이런 상사의 모욕적 행동은 부하들의 심리적 건강 상태, 조직 시민행동, 성과 등에 유의한 부정적 영향력을 미치는 것으로 나타났다. 또한 선행연구들은 이 관계에서 다양한 조절 및 매개효과를 검증함으로써 상사의 모욕적 행동이 구성원들에게 미치는 부정적 영향력의 메커니즘에 대한 우리의 이해의 폭을 확장시켜 왔다. 특히 Tepper(2007)는 상사의 모욕적 행동에 대한 그 동안의 연구를 종합하면서 실증연구를 위한 통합 모델 및 향후 연구방향을 제시하였는데, 이를 토대로 2009년 현재에 이르기까지 불과 2년 만에 SSCI급 저널에 9개의 실증연구가 게재되는 등 상사의 모욕적 행동에 대한 학자들의 연구관심은 점차 증폭되고 있다. 국내의 경우에도 2009년에 이르러 상사의 모욕적 행동에 대한 개념이 소개되면서 두 편의 실증연구가 게재되는 등 연구 관심이 증가하고 있는 실정이다. 그에 따라 2007년 이후 증대된 실증연구를 포함하여 상사의 모욕적 행동에 대한 연구를 다시 한번 종합적으로 재조명하는 것은 상사의 모욕적 행동 연구에 대한 우리의 현주소를 정확히 인식하는 데 기여할 수 있을 것으로 예상된다.

이에 따라 본 연구는 상사의 모욕적 행동에 대한 그 동안의 실증연구를 종합적으로 분석하는 것을 목적으로 하고 있다. 논문은 먼저 상사의 모욕적 행동의 정의를 살펴보고, 문헌에서 나타난 유사 개념들과의 공통점 및 차이점을 다룸으로써 시작된다. 다음으로 상사의 모욕적 행동에 대한 실증연구를 분석하면서 상사의 모욕적 행동의 선행요인이 무엇인지, 그리고 상사의 모욕적 행동으로 인한 결과는 무엇인지를 살펴보고자 한다. 이를 토대로 상사의 모욕적 행동에 대한 선행연구들이 우리에게 주는 시사점을 도출하고, 향후 연구를 위한 제언을 끝으로 마무리를 짓고자 한다.

II. 상사의 모욕적 행동의 정의 및 유사 개념들

약 20여 년 전부터 제기된 리더십의 비효과적인 면에 대한 연구 관심은 부정적·파괴적 리더십과 관련된 다양한 개념들을 제시하게 되었는데(Einarsen, Aasland, & Skogstad, 2007), 이 중 오늘날까지 가장 많은 연구가 진행되어 온 것이 상사의 모욕적 행동이다 (Tepper, 2007). 상사의 모욕적 행동이란 “상사가 신체적 접촉을 제외한 언어적·비언어적 적대행동을 부하들에게 지속적으로 나타내는 정도에 대한 부하들의 인식”을 일컫는

다(Tepper, 2000, p. 178). Tepper(2007)는 이 정의를 토대로 상사의 모욕적 행동의 특징을 3가지로 설명하였다. 첫째, 상사의 모욕적 행동은 상사의 행동에 대한 부하들의 관찰에 기반을 둔 주관적 평가라는 것이다. 따라서 상사의 행동을 평가함에 있어 다양한 요인들이 부하의 인식에 영향을 미치게 된다. 즉, 관찰자 혹은 부하의 특성(성격, 인구통계학적 프로필 등)과 평가가 이루어지는 맥락의 특성(업무 환경, 동료의 지각 등) 등이 반영될 수 있다. 둘째, 이러한 행동이 일시적인 것이 아닌 부하를 대상으로 지속적으로 행해지는 적대행동이라는 점이다. 예를 들어, 상사가 특정한 어느 날 자신의 부정적인 기분을 부하들을 함부로 대함으로써 나타낼 수도 있는데, 이런 일시적인 현상을 상사의 모욕적 행동으로 보지는 않는다는 것이다. 또한 이러한 적대행동은 언어적 및 비언어적 영역에 국한될 뿐 신체적 접촉은 포함되지 않는다. 셋째, 상사의 모욕적 행동이 나름의 의도를 가지고 부하들에게 행해지는 행동이지만, 직접적인 손상을 유발하기 위한 목적으로만 이 행동을 사용하지는 않는다는 것이다. 그 이상의 목적, 예를 들어 상사는 과업에 있어 특정 목표를 달성하도록 부하들을 압박하기 위해서도 그런 행동을 할 수 있으며, 또한 업무를 수행함에 있어서 부하들의 실수는 결코 용납될 수 없다는 강한 메시지를 전하기 위해 그런 행동을 할 수도 있다는 것이다. 상사의 모욕적 행동 이외에도 직장에서 일어나는 적대행동의 현상을 설명하는 여러 개념들이 존재한다. 다음 <표 1>은 상사의 모욕적 행동과 유사 개념들의 정의를 요약한 것이다.

Tepper(2007)는 상사의 모욕적 행동과 유사 개념들간의 공통점 및 차이점을 4가지 차원-첫째 하향적인 행동인지(즉, 부하들을 향하고 있는지), 둘째 물리적 및 성적 적대 행동이 배제된 것인지, 셋째 구성개념의 내용(content)에 비적대적 의도가 포함되어 있는지, 넷째 정의 자체에 의도하는 결과가 언급되어 있는지-으로 구분하여 비교하였다. Tepper에 의하면 피해 및 직장에서의 괴롭힘을 제외한 모든 유사 개념들은 상사의 모욕적 행동과 마찬가지로 부하들을 향한 적대행동이라는 공통점을 가지고 있다. 또한 비열한 횡포 및 상사의 침해는 상사의 모욕적 행동과 마찬가지로 물리적 및 성적 적대행동이 제외된다. 하지만 비열한 횡포의 경우에는 상사의 모욕적 행동과는 달리 적대감 이상의 내용이 정의에 내포되어 있으며, 피해, 직장에서의 괴롭힘, 상사의 공격은 정의에 의도하는 결과가 언급되어 있다는 점에서 상사의 모욕적 행동과는 다르다고 할 수 있다. 따라서 상사의 모욕적 행동은 전통적으로 상사의 적대행동을 담고 있는 여러 가지 유사한 개념들과는 차별화 되는 개념으로 여겨진다(Tepper, 2007).

〈표 1〉 상사의 모욕적 행동 및 유사 개념들의 정의

구 분	정 의
상사의 모욕적 행동	상사가 신체적 접촉을 제외한 언어적·비언어적 적대행동을 부하들에게 지속적으로 나타내는 정도에 대한 부하들의 인식(Tepper, 2000)
일반적인 위계적 모욕 (Generalized hierarchical abuse)	위계적으로 상위인 동료에 의해 행해진 적대행위에 대한 노출
비열한 횡포 (petty tyranny)	상사의 억압적이고, 변덕스럽고, 악의적인 권력 및 권한의 사용(Ashforth, 1987, 1994, 1997)
피해 (Victimization)	한 명 또는 그 이상의 사람의 공격적 행동에 일시적 또는 반복적으로 노출되어 왔다는 개인의 지각(Aquino, 2000)
직장에서의 괴롭힘 (Workplace bullying)	괴롭힘을 당하는 대상이 그런 것으로부터 자신을 보호하기 어려운 상황 하에서, 한 명 또는 여러 명이 한 명 또는 여러 명의 사람들로부터 부정적인 행동을 장기적으로 받고 있다고 느낄 때 발생(Hoel & Cooper, 2001)
상사의 공격 (Supervisor aggression)	업무 관련 맥락에서 구성원(들)에게 물리적/심리적 손상을 가하기 위한 의도로 행해지는 행동(Schat, Desmarais, & Kelloway, 2006)
상사의 침해 (Supervisor undermining)	긍정적인 대인관계, 업무 관련 성공, 좋은 평판을 구축 및 유지하는 능력을 장기적으로 방해하기 위해 행해지는 상사의 행동(Duffy, Ganster, & Pagon, 2002)
부정적인 멘토링 경험 (Negative mentoring experiences)	멘토와 프로테제 사이에 발생하는 구체적인 사건 또는 프로테제에게 지도를 효과적으로 전달하는 능력을 제한하는 멘토의 특성(Eby, McManus, Simon, & Russell, 2000)

자료원: Tepper(2007), 263-264, 재인용.

III. 실증 연구 분석

상사의 모욕적 행동에 대한 선행연구들을 분석하기 위해서는 먼저 그 동안 국내·외에서 어떤 연구가 진행되었는지를 확인하는 것이 필요하다. 이에 따라 국외 문헌의 경우에는 SSCI급 저널을 중심으로 학술검색용 데이터 베이스인 business source complete

를 이용하여 총 18편의 관련 실증연구를 확인하였다.¹⁾ 국내의 경우에는 경영관련 저널인 경영학 연구, 인사조직 연구, 인사관리 연구를 중심으로 살펴보았는데, 경영학 연구에만, 최근 2009년에 두 편의 논문이 게재되었음이 확인되었다. 각 실증연구의 주요내용은 <표 2>, <표 3>에 간략하게 제시되어 있다. 이후에서는 상사의 모욕적 행동의 선행연구들을 살펴보고자 하는데, 구체적으로 상사의 모욕적 행동의 선행요인과 이러한 행동이 가져오는 결과를 중심으로 구분하여 검토하고자 한다.

1. 상사의 모욕적 행동의 선행요인

상사의 모욕적 행동의 선행요인을 살펴본 연구는 총 6편으로(국내 2, 국외 4) 상대적으로 저조하다. 이는 대부분의 학자들의 연구관심이 리더십 발휘 이후에 있기 때문으로 판단된다(손승연 · 박희태 · 이수진 · 윤석화, 2009). 점차 증대되는 상사의 모욕적 행동에 대한 연구들은 조직에서 발생하는 상사의 모욕적 행동이 부하들의 인식, 심리적 상태, 태도, 행동 등에 유의한 부적 영향을 미친다는 것을 지속적으로 제시하고 있는데, 이런 결과들은 무엇이 부하들로 하여금 상사의 모욕적 행동을 인식하게 하는지, 즉 상사의 모욕적 행동의 선행요인이 무엇인지를 설명하는 이론 및 연구의 필요성을 강조하는 것이라 할 것이다(Tepper, Duffy, Henle, & Lambert., 2006). 그에 따라 몇몇 연구자들은 상사의 모욕적 행동의 선행요인을 살펴보았는데, 먼저 Tepper et al.(2006)에 의하면 상사의 우울은 상사가 지각하는 절차적 공정성과 상사의 모욕적 행동간의 관계를 부분 매개하는 것으로 나타났다. 즉, 상사가 절차적 불공정성을 높게 지각할수록 그들의 우울 수준이 높아지고, 그에 따라 부하들은 상사의 모욕적 행동을 높게 인식하였다. 또한 상사의 모욕적 행동이 모든 부하들에게 고르게 표현되기 보다 어떤 특성을 가진 부하를 상대적으로 쉬운 대상(target)으로 삼을 가능성이 높다고 보고, 부하의 부정적 정서의 조절효과를 검증한 결과, 절차적 공정성이 상사의 모욕적 행동에 미치는 간접 효과는 부하의 부정적 정서가 높을수록 더 강한 것으로 나타났다.

1) Journal of Applied Psychology(10편), Academy of Management Journal(2편), Leadership Quarterly(2편), Organizational Behavior and Human Decision Process(2편), Personnel Psychology(1편), Group and Organization Management(1편)

〈표 2〉 상사의 모욕적 행동에 관한 실증연구(국외)

구 분	연구 설계	연구 모형
Tepper(2000)	설문조사 / 종단연구 362명의 구성원(미국)	<p>직무 이동성(mobility)</p> <p>직별적 이직 만족(직무, 삶)</p> <p>조직밀입(장서적, 규범적, 지속적) 업무-가족 갈등(work to family, family to work)</p> <p>심리적 스트레스(우울, 불안, 심리적 고갈)</p> <p>상사의 모욕적 행동</p> <p>조직 공정성(분배, 절차, 상호작용)</p>
Tepper, Duffy, & Shaw(2001)	설문조사 / 종단연구 308명의 구성원(미국)	<p>부하의 성실성 부하의 수용성 상사의 모욕적 행동</p> <p>건설적 저항(constructive resistance) 오기능적 저항(dysfunctional resistance)</p> <p>역할 정의(role definition)</p>
Zellars, Tepper, & Duffy(2002)	설문조사 / 횡단연구 272명의 미군 장병	<p>상사의 모욕적 행동</p> <p>질차적 공정성</p> <p>OCB</p>
Tepper, Duffy, Hoobler, & Ensley(2004)	설문조사 연구 1: 종단연구 / 237명의 구성원(미국) 연구 2: 횡단연구 / 95명의 구성원(미국)	<p>연구 1</p> <p>상사의 모욕적 행동 직무만족 동료의 OCB</p> <p>연구 2</p> <p>상사의 모욕적 행동 직무만족 동료의 OCB 직무만족 동료의 OCB 직무만족</p>

<표 2> 상사의 모욕적 행동에 관한 실증연구(국외) (계속)

구 분	연구 설계	연구 모형
Inness, Barling, & Turner(2005)	설문조사 / 횡단연구 105명의 구성원(미국)	<pre> graph TD A[상사의 모욕적 행동] --> B[상호작용-공정성] A --> C[상사의 우울(depression)] A --> D[부정적 정서(negative affectivity)] B --> E[상사의 모욕적 행동] B --> C B --> D C --> F[부정적 정서] D --> F E --> G[부정적 상호작용] G --> H[OCB-I, OCB-O, 정서적 조작물] </pre>
Tepper et al. (2006)	설문조사 / 횡단연구 224명의 장병(미국)	<pre> graph TD A[상사의 모욕적 행동] --> B[상호작용-공정성] A --> C[상사의 우울] A --> D[부정적 정서] B --> E[상사의 모욕적 행동] E --> F[부정적 상호작용] F --> G[OCB-I, OCB-O, 정서적 조작물] </pre>
Hoobler & Brass(2006)*	설문조사 / 횡단연구 2011명의 MBA 학생(미국)	<pre> graph TD A[상사의 모욕적 행동] --> B[상호작용-공정성] A --> C[상사의 모욕적 행동] A --> D[권위주의적 리더십 스피일] B --> E[상사의 모욕적 행동] C --> F[부정적 상호작용] D --> F E --> G[부정적 상호작용] F --> H[OCB-I, OCB-O, 정서적 조작물] </pre>
Aryee, Chen, Sun, & Debrah(2007)	설문조사 / 횡단연구 178명의 구성원(중국)	<pre> graph TD A[상사의 모욕적 행동] --> B[반발반항(counterproductivity)] A --> C[상사의 모욕적 행동] A --> D[윤리적 감독(managerial oversight)] A --> E[윤리적 리더십(ethical leadership)] B --> F[개별 성과(financial performance)] B --> G[고객 만족(customer satisfaction)] </pre>

* 연구의 전반부(상사의 상호작용-공정성부터 상사의 모욕적 행동)는 조절 회귀분석으로, 후반부는(상사의 모욕적 행동부터 OCB-I, OCB-O, 정서적 조작물)까지는 구조방정식 모형을 이용하여 검증하였음

<표 2> 상사의 모욕적 행동에 관한 실증연구(국외) (계속)

구 분	연구 설계	연구 모형
Detert, Treviño, Burris, & Andiappan(2007)	설문조사 / 종단연구 265개의 리스토랑(미국)	<pre> graph TD A[관리적 감독(management oversight)] --> B[반성인성(counterproductivity)] C[윤리적 리더십(ethical leadership)] --> B D[상사의 모욕적 행동] --> B B --> E[재무 성과(financial performance)] B --> F[고객 만족(customer satisfaction)] </pre>
Harris, Kacmar, & Zivnuska(2007)	설문조사 / 횡단연구 204명의 구성원(미국)	<pre> graph TD A[업무의 의미(job meaning)] --> B[직무 성과(job performance)] B --> C[직무긴장(job tension)] C --> D[직무 만족(job satisfaction)] C --> E[직무 충실도(job commitment)] </pre>
Harvey, Stoner, Hochwarter, & Kacmar(2007)	설문조사 / 횡단연구 715명의 구성원(미국)	<pre> graph TD A[긍정적 청자(positive affect)] --> B[상사의 모욕적 행동] B --> C[직무 긴장(job tension)] C --> D[직무 만족(job satisfaction)] C --> E[직무 충실도(job commitment)] D --> F[직무 만족(job satisfaction)] E --> F </pre>
Michell & Ambrose(2007)	설문조사 / 횡단연구 427명의 구성원(미국)	<pre> graph TD A[부적 상호성 신념(negative reciprocity beliefs)] --> B[상사의 모욕적 행동] B --> C[직무 만족(job satisfaction)] C --> D[직무 충실도(job commitment)] D --> E[직무 만족(job satisfaction)] </pre>

〈표 2〉 상사의 모욕적 행동에 관한 실증연구(국외) (계속)

구 분	연구 설계	연구 모형
Tepper, Moss, Lockhart, & Carr(2007)	설문조사 / 중단연구 342명의 구성원(미국)	<p>조직적 유지 전술(reactive maintenance tactics)</p> <p>부하의 심리적 스트레스(distress)</p> <p>상사의 모욕적 행동</p> <p>직접적 유지 전술(direct maintenance tactics)</p>
Tepper, Henle, Lambert, Giacalone, & Duffy(2008)	설문조사 연구 1: 중단연구 / 243명의 구성원(미국) 연구 2: 횡단연구 / 247명의 구성원(미국)	<p>조직적 일탈 행동에 대한 규범(Norms)</p> <p>장서적 조직문화</p> <p>조직적 일탈 행동</p>
Burris, Detert, & Chiaburu(2008)	설문조사 / 횡단연구 499명의 관리자(미국)	<p>LMX</p> <p>조직적에 대한 심리적 애착(attachment)</p> <p>상사에 대한 심리적 이탈(detachment)</p> <p>상사의 모욕적 행동</p>
Thau, Bennett, Mitchell, & Marrs(2009)	설문조사 연구 1: 횡단연구 / 379명의 구성원(미국) 연구 2: 횡단연구 / 1,477명의 구성원(미국)	<p>경영 스토리의 불확실성</p> <p>대인관계적 일탈 행동(연구 1)</p> <p>조직적 일탈 행동(연구 1, 2)</p> <p>상사지향 일탈 행동(연구 2)</p>

<표 2> 상사의 모욕적 행동에 관한 실증연구(국외) (계속)

구분	연구 설계	연구 모형
Tepper, Carr, Breaux, Geider, Hu, & Hua(2009)	연구 1: 횡단연구 / 797명의 구성원(미국) 연구 2: 종단연구 / 356명의 구성원(미국)	<p>구성원의 이직의도 상사의 모욕적 행동</p> <p>상사지향 일탈 행동(연구 2)</p>
Wu & Hu(2009)	설문조사 / 횡단연구 290명의 구성원(대만)	<p>부하의 핵심 자기 평가 (core self-evaluation)</p> <p>정서적 전염에 대한 취약성(susceptibility to emotional contagion)</p> <p>상사의 모욕적 행동</p> <p>동료 지원 인식(Perceived coworker support)</p>

<표 3> 상사의 모욕적 행동에 관한 실증연구(국내)

구분	연구 설계	연구 모형
고동윤·박오수 (2009)	설문조사 / 횡단연구 231명의 유통 장병	<p>상사의 모욕적 행동</p> <p>부하의 상사 신뢰</p> <p>치성행위 상사의 모욕적 행동</p> <p>변혁적 리더십</p>
손승연 등(2009)	설문조사 / 횡단연구 111명의 유통 장병	<p>상사의 성실성</p> <p>상사의 수용성</p> <p>상사의 모욕적 행동</p>

Hoobler & Brass(2006)의 경우에는 상사의 모욕적 행동을 직장에서 발생하는 하나의 공격 행동으로 보고 이런 공격이 발생하는 원인을 개인 및 사회적 요인의 상호작용으로 설명하고자 하였다. 구체적으로 MBA 학생과 그들의 직속상사를 대상으로 상사가 지각하는 심리적 계약위반과 타인의 행동에 대해 적대적으로 해석하려는 성향을 의미하는 적대적 귀인 편향이 상사의 모욕적 행동에 미치는 효과를 검증한 결과, 상사의 높은 심리적 계약위반 지각은 상사의 모욕적 행동을 높인다는 것과 이 관계가 적대적 귀인 편향이 높을수록 더 강하게 나타난다는 것을 발견했다. 이 결과를 통해 자신보다 권력이 강한 상층부로부터 부당하거나 불리한 대우를 받을 경우 그들에게 직접적으로 대응 및 복수를 하기보다는 자신보다 권력이 약한 대상을 선정하여 자신의 분노 및 불만을 돌리는 대체된 공격(displaced aggression)을 한다는 것을 알 수 있다. 또한 Aryee et al. (2007)는 비록 선행연구들을 통해 상사의 모욕적 행동의 결과에 대해서는 상대적으로 많이 알려져 있지만, 그것의 선행요인과 상사의 모욕적 행동이 어떤 과정을 거쳐 부정적인 결과에 이르는지에 대한 연구는 거의 없다고 지적하였다. 그에 따라 적하효과 모델(trickle-down effect model)을 이용하여 상사가 지각하는 상호작용 공정성 및 권위주의적 리더십 스타일과 상사의 모욕적 행동간의 관계를 검증한 결과, 권위주의적 리더십 스타일이 높은 상사의 경우에만 상호작용 공정성과 부하들에 대한 모욕적 행동간의 부적 관계가 유의하게 나타난다는 것을 알아냈다.

Wu & Hu(2009)는 부하의 기질적 요인이 상사의 모욕적 행동을 인식하는 방식에 영향을 미칠 가능성이 있음에도 불구하고, 선행연구들 중에서 이것이 상사의 모욕적 행동 인식에 미치는 영향을 살펴본 연구가 없다고 지적하면서, 핵심 자기평가와 상사의 모욕적 행동과의 관계를 검증하였다. 핵심 자기평가는 인간으로서 자신의 가치, 유능성, 능력에 대한 기본적이고 근본적인 자기평가를 의미하는 것으로 이것이 높은 사람은 자신에 대한 긍정적 개념과 맞는 환경적 측면, 즉 업무 및 상사 행동의 긍정적 측면에 보다 많은 초점을 두는 반면, 낮은 사람은 반대로 업무 및 상사 행동의 부정적 측면에 더 많은 관심을 보이고, 그에 따라 더 높은 관찰 빈도를 보고하게 된다고 보면서 상사의 모욕적 행동과의 부적 관계를 예측하였다. 연구 결과, 부하의 핵심 자기평가는 상사의 모욕적 행동과 유의한 부적 관계를 가지는 것으로 나타났다.

국내 연구에 있어서는 상사의 모욕적 행동의 선행요인을 다룬 연구가 2009년에 두 편이 확인되었다. 먼저 고동운·박오수(2009)는 오늘날 리더십 연구가 상사-부하의 양자

관계 및 리더 행동의 긍정적인 측면에 지나치게 초점이 맞추어져 있다고 지적하면서, 적 하효과 모델을 토대로 차 상위 상사의 모욕적 행동과 상사의 모욕적 행동 및 변혁적 리더십과의 관계를 확인하고자 하였다. 구조방정식 모델을 이용한 연구 결과, 차 상위 상사의 모욕적 행동은 상사의 모욕적 행동을 유발한다는 것과 상사의 변혁적 리더십을 감소시킨다는 것을 밝혔다. 또한 손승연 등(2009)도 현재의 리더십 연구 흐름이 효과적 및 긍정적 측면에 편중되었다는 사실과 점차 연구관심이 증대되는 부정적 리더 행동의 하나인 상사의 모욕적 행동에 대한 연구관심 또한 상사 행동 이후의 결과에 치우쳐있다고 지적하면서, 예방적 관점에서 상사의 모욕적 행동을 유발하는 요인이 무엇인지를 확인하고자 하였다. 연구 결과, 상사의 성격 특성인 수용성과 차 상위 상사의 지원은 상사의 모욕적 행동과 유의한 부적관계를 가지는 것으로 나타났다. 또한 특성활성화 이론을 토대로 제시한 가설처럼 수용성과 상사의 모욕적 행동간의 관계는 차 상위 상사의 지원이 낮을수록 부적 관계가 더 강하게 나타났다.

이상에서 검토한 바와 같이, 상사의 모욕적 행동은 상사 개인의 성격 특성, 리더십 스타일, 조직 및 그들의 상사로부터 인식한 공정성 및 심리적 계약위반 등에 의해 영향을 받음을 확인할 수 있었다. 또한 상호주의적 관점에 따라 상사의 개인차 변수 및 맥락적 요인의 상호작용으로 상사의 모욕적 행동을 설명하는 시도들도 이루어졌음을 알 수 있다. 상사의 모욕적 행동이 미치는 영향력의 부정적 효과가 결코 적지 않다는 점을 고려할 때, 선행요인에 대한 연구는 부정적인 리더 행동을 사전에 억제 및 완화시킬 수 있는 예방적 시사점을 제공한다는 점에서 중요하다 하겠다. 그럼에도 현재까지 상사의 모욕적 행동을 유발하는 선행요인에 대한 연구는 상대적으로 미흡한 실정이며(Aryee et al., 2007), 이에 따라 상사의 모욕적 행동의 전반적인 이해를 위한 우리의 지식 수준은 한계를 지니고 있다. 따라서 향후 보다 많은 연구관심이 상사의 모욕적 행동의 선행요인을 확인하는 것에 모아져야 할 것으로 판단된다.

2. 상사의 모욕적 행동의 결과

상사의 모욕적 행동이 유발하는 부정적 결과에 대한 연구는 그것의 선행요인을 밝히는 것에 비하여 상대적으로 많고 또 다양하다고 할 수 있다. 선행연구들을 토대로 상사의 모욕적 행동의 결과를 살펴보면, 크게 구성원의 태도 및 인식, 심리적 안녕(well-being)

및 가족의 안녕, 그리고 행동 및 성과(역할 외 및 역할 내) 등에 부정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 먼저 구성원의 태도 및 인식에 있어서, Tepper(2000)는 그의 실증연구에서 상사의 모욕적 행동은 조직의 공정성(분배, 절차, 상호작용)을 거쳐 부하들의 직무 및 삶의 만족, 조직몰입(정서적, 규범적, 지속적)에 간접적인 영향을 미친다는 것을 밝혔으며, Zellar et al.(2002) 또한 상사의 모욕적 행동은 구성원의 절차적 공정성 지각과 부적인 관계를 보인다는 것을 알아냈다.

Tepper et al.(2004)는 동료의 조직시민행동과 구성원의 직무만족 및 조직몰입 사이의 관계를 상사의 모욕적 행동이 조절할 것으로 보고 실증연구를 통해 확인한 결과, 상사의 모욕적 행동이 낮은 상황에서는 동료의 조직시민행동과 구성원의 직무만족 및 조직몰입이 유의한 정적 관계를 갖는 반면, 높은 상사의 모욕적 행동이 있을 경우에는 부적인 관계를 보였으며 특히 동료의 조직시민행동과 직무만족간의 관계는 유의한 것으로 나타났다. 이에 대해 연구자들은 상사의 모욕적 행동이 높은 상황 하에서 구성원은 동료의 조직시민행동을 좋은 의도가 아닌 인상관리 동기로 보는 성향이 강한 것으로 보기 때문이라고 설명하고 두 번째 연구에서 이를 입증하였다. 또한 Aryee et al.(2007)의 경우에는 상사의 모욕적 행동의 영향력 과정에 공정성의 매개여부를 확인하고자 하였는데, 연구결과 상사의 모욕적 행동은 부하들의 절차 공정성이 아닌 상호작용 공정성을 통해 종속변수의 하나인 정서적 조직몰입에 연결된다는 것을 알아냈다. 한편 Tepper et al.(2008)의 연구에서는 상사의 모욕적 행동이 부하의 정서적 조직몰입의 저하를 가져오는 것으로 나타났으며, Burris et al.(2008) 또한 상사의 모욕적 행동이 구성원으로 하여금 조직에 대한 심리적 이탈에 정적인 영향력을 미친다는 것을 밝혔다.

상사의 모욕적 행동이 구성원 자신의 심리적 상태 및 가족의 안녕에 미치는 영향을 다룬 연구를 살펴보면, 먼저 Tepper(2000)는 상사의 모욕적 행동과 업무-가정 갈등(가정에 대한 업무 갈등 및 업무에 대한 가정 갈등), 우울, 불안, 정서적 고갈 등에 직·간접적 영향을 미친다는 것을 알아냈으며, Hoobler & Brass(2006)의 경우에는 상사의 모욕적 행동으로 인한 불만을 가족들에게 돌릴 수 있다는 가능성을 토대로 상사의 모욕적 행동과 가족 침해간의 관계를 살펴보고자 MBA 학생과 그들의 가족을 대상으로 상사의 모욕적 행동과 가족 침해간의 관계를 검증한 결과, 둘의 관계는 예상한 것과 같이 유의한 정적인 관계를 가지는 것으로 나타났다.

한편 Harvey et al.(2007)은 상사의 모욕적 행동이 구성원의 직무 긴장과 정서적 고

갈에 미치는 영향을 확인한 결과, 긍정적 정서가 높거나 아첨을 하는 부하의 경우에는 상사의 모욕적 행동이 직무 긴장에 미치는 정적 효과가 완화되는 반면, 정서적 고갈의 경우에는 긍정적 정서만이 상사의 모욕적 행동에 의한 부정적 영향력을 감소시켜 준다는 것을 발견했다. 또한 Tepper et al.(2007)는 대부분의 부하들은 그들의 상사에게 가치 있는 자원(예: 승진, 임금 인상 등)에 대한 의존도가 높기 때문에 비록 상사의 모욕적 행동으로 인한 심리적 스트레스(distress)는 높아질지라도 부하들은 상사와의 관계를 끝낼 수 있는 보복적 행동을 하기보다는 기능적인 업무관계를 지속할 수 있는 전략을 택하는 경우가 많다고 보았다. 그에 따라 상사의 모욕적 행동, 상향적 유지 의사소통(조절적 유지전술 및 직접적 유지전술), 심리적 스트레스(불안, 우울, 정서적 고갈)간의 관계를 6개월간의 시차를 두고 종단적으로 확인한 결과, 상사의 모욕적 행동이 높아질수록 부하들은 조절적 유지전술(예: 상사와 일정한 거리 두기, 피상적 대화, 문제 회피 등)을 더 많이 한다는 것을 알아냈다. 또한 조절적 유지전술을 높게 사용하는 부하 집단에서는 상사의 모욕적 행동 및 심리적 스트레스간의 관계가 정적인 반면, 낮은 조절적 유지전술 하에서는 부적 관계를 보였다. 그러나 직접적 유지전술(예: 불공정성에 대한 문제 제기, 관계에 대한 문제를 상사와 공개적으로 논의 등)의 경우에는 직접적 유지전술이 낮은 경우에만 상사의 모욕적 행동과 심리적 스트레스간의 정적 관계가 유의하게 나타났다.

Wu & Hu(2009)의 경우에는 상사의 모욕적 행동이 부하의 정서적 고갈에 미치는 영향과 이 관계에서 부하의 정서적 전염에 대한 취약성과 동료 지원인식의 조절효과를 검증하였는데, 연구 결과 상사의 모욕적 행동은 부하의 정서적 고갈을 유발하는 것으로 나타났으며, 두 변수 간의 정적 관계는 자신의 정서상태가 주변으로부터 영향을 잘 받는 부하일수록 더욱 강하게 나타났다. 하지만 동료의 지원은 연구자들이 예상한 것과는 달리, 동료지원 인식이 높은 부하들의 경우에 상사의 모욕적 행동과 정서적 고갈간의 정적 관계가 더 강하였는데, 이에 대해 연구자들은 개인의 스트레스 수준에 대한 천정효과로 설명하였다. 즉 동료의 지원이 낮은 경우에는 이미 일정 수준 이상의 스트레스가 있는 상황이기 때문에 상사의 모욕적 행동에 의한 스트레스(i.e., 정서적 고갈)의 증분효과는 미미한 반면, 동료의 지원이 높다고 지각하는 부하들은 상대적으로 스트레스 수준이 낮기 때문에 상사의 모욕적 행동과 정서적 고갈 간의 정적 관계가 상대적으로 더 강하게 연결된 것이라고 설명하였다. 한편 고동운·박오수(2009)에 의하면 상사의 모욕적 행동은 상사에 대한 부하신뢰뿐 아니라 상사와의 교환관계의 질에도 부정적인 영향을 미치는

것으로 나타났다.

전술한 바와 같이 상사의 모욕적 행동은 부하들의 행동 및 성과에도 부정적 영향을 미치는 것으로 나타났는데, 먼저 Tepper(2000)는 6개월간의 종단연구를 통해 상사의 모욕적 행동과 부하의 이직간의 유의한 정적 관계를 확인하였으며, Tepper et al.(2001)는 부하들의 경우 일반적으로 자신보다 권력이 강한 상사에게 동일한 방식으로 보복을 할 수 없기 때문에 상사에게 특정 방식의 저항을 통해 그들의 불만을 표현한다고 보고, 특별히 건설적 저항(상사와의 열린 대화를 위한 노력 등)과 오기능적 저항(상사의 요구에 대한 지연 및 무시 등)을 함께 있어서 부하 개인의 성격 특성인 성실성 및 수용성의 조절효과를 검증하고자 하였다. 연구 결과, 상사의 모욕적 행동과 오기능적 저항간의 관계는 성실성이 낮은 집단에서 더 강한 정적 관계를 보였는데, 특히 이런 관계는 수용성이 낮은 경우에만 나타난다는 것을 발견했다. 반면, 상사의 모욕적 행동과 건설적 저항과의 관계는 수용성과 관계 없이 성실성이 높은 경우에 정적 관계가 더 강하게 나타났다. 또한 Zellars et al.(2002)는 상사의 모욕적 행동은 부하들로 하여금 부당한 대우에 대한 보복감과 더불어 통제감의 상실을 경험하게 한다고 보았다. 그런데 부하들은 상대적인 권력의 불리함으로 인해 상사에게 직접적으로 보복함으로써 자신의 통제감을 회복하기보다는 자신의 통제권 하에 있는 재량적 행동을 조절하는 전략을 택하는 경우가 많다. 그에 따라 상사의 모욕적 행동과 재량적 행동의 하나인 조직시민행동과의 관계를 살펴본 결과, 상사의 모욕적 행동이 높을수록 부하들은 조직시민행동을 덜 하는 것으로 나타났으며, 특히 조직시민행동을 역할 외 행동으로 정의하는 구성원의 경우 상사의 모욕적 행동과 조직시민행동간의 부적 관계가 더 강하게 나타나는 것을 알아냈다. 또한 상사의 모욕적 행동과 역할 정의의 상호작용효과가 조직시민행동으로 나타남에 있어서 구성원의 절차 공정성이 완전매개 역할을 한다는 것을 밝혔다.

Inness et al.(2005)은 상사에 대한 구성원의 공격은 상황적 요인과 구성원 개인적 요인 모두의 영향을 받음에도 불구하고, 대부분의 선행연구들은 이 두 요인 중 하나만을 고려하였다고 지적하였다. 그에 따라 두 직무를 가진 근로자를 대상으로 상사에 대한 공격에 미치는 상호작용 공정성, 상사의 모욕적 행동, 근로자 개인의 공격성 역사, 자존감의 영향력을 두 가지 직무(primary & secondary)로 나누어 각각 살펴보았다. 연구 결과, 상사의 모욕적 행동의 경우에는 두 가지 직무에서 모두 상사에 대한 공격과 정적 관계를 가지는 것으로 나타났으며, 개인차 변수와의 상호작용의 경우에는 두 번째 직무

(secondary job)에 대해서만 개인의 공격성 역사가 높을수록 상사의 모욕적 행동과 공격간의 정적 관계가 더 강한 것으로 나타났다. 특히 공격성에 미치는 개인차 변수와 상황적 변수의 상대적 영향력을 확인한 결과, 첫 번째 직무에서는 상황적 요인만 R^2 의 증가량이 유의한 반면, 두 번째 직무의 경우에는 상황 및 개인차 변수 모두 R^2 의 증가량이 유의하게 나타났다. 이에 대해 연구자들은 일반적으로 첫 번째 직무가 더 강력한 상황을 대변하기 때문에 상황적 영향력이 더 강하게 작용한 것으로 설명하였다.

Aryee et al.(2007)의 경우에는 상사의 모욕적 행동이 부하들의 상호작용 공정성을 통해 조직시민행동에 영향을 준다는 것을 알아냈으며, Detert et al.(2007)은 상사의 모욕적 행동을 포함한 3가지 영향력 유형이 사업단위의 객관적 성과(고객만족, 재정 성과)에 미치는 영향을 살펴보기 위해 체인망을 가진 요식업체의 사업장(레스토랑)을 대상으로 연구를 실시하였다. 연구 결과 상사의 모욕적 행동의 경우에는 사업 단위의 반생산성에 부정적인 영향을 미쳤으며, 이 반생산성은 상사의 모욕적 행동과 고객 만족 및 재정 성과와의 관계를 매개하는 것으로 나타났다. 한편 Harris et al.(2007)는 다양한 조직적 결과물들에 갖는 상사의 모욕적 행동의 직접효과를 검증한 선행연구들은 우리에게 많은 시사점을 주지만, 일부 연구들에서 다른 것처럼 이 직접효과를 감소 또는 강화시키는 조절변수를 고려하는 것 또한 중요한 함의를 제공한다고 주장하였다. 그에 따라 상사의 모욕적 행동과 직무성과와의 관계에 있어서 구성원 자신이 업무에 두는 가치의 정도, 즉 업무에 대한 의미(meaning of work)의 조절효과를 검증하고자 하였다. 구체적으로 연구자들은 자원보존이론을 토대로 업무에 높은 의미를 두는 구성원들은 상사의 모욕적 행동이 높아지면 자신들의 입지 불안에 대한 우려로 업무에 투자하고 있던 자신의 인지적 및 정서적 자원을 상황적인 대응을 위해 일부 전환함에 따라 업무수행에 지장을 초래하는 반면, 업무에 큰 의미를 두지 않는 구성원들은 상황 대응을 위한 가용 에너지도 있고 또한 상사의 모욕적 행동에 대해서도 자신들의 입지 불안에 대한 우려가 적어 대응 노력도 덜하게 되기 때문에 상사의 모욕적 행동과 직무성과간의 부적관계가 상대적으로 약할 것이라고 주장하였다. 연구 결과, 상사의 모욕적 행동과 직무성과 간의 부적관계는 업무에 대한 의미를 높게 두는 구성원 집단의 경우에만 유의하게 나타난다는 것을 확인하였다. 특히 이 상호작용은 3가지 유형의 직무성과(본인 측정, 상사 측정, 공식적 평가 결과)에 대해 모두 유사하게 나타났다는 점에서 연구자들의 주장을 더욱 공고히 하였다.

Mitchell & Ambrose(2007)의 연구는 상사의 모욕적 행동과 구성원의 일탈 행동을 각각 상사 및 구성원 입장에서의 파괴적 행동으로 보고 이 둘의 관계를 검증한 것으로, 연구 결과 상사의 모욕적 행동이 증가할수록 부하들은 상사지향 일탈 행동, 상사를 제외한 대인관계적 일탈 행동, 조직적 일탈 행동 모두를 더 많이 하는 것으로 나타났다. 또한 부적 상호성 신념이 강한 부하인 경우에는 상사의 모욕적 행동과 상사지향 일탈 행동 간의 관계가 더욱 강하게 나타난 반면, 상사를 제외한 대인관계적 일탈 행동과 조직적 일탈행동에 대해서는 부적 상호성 신념의 조절효과는 나타나지 않았다. 이에 대해 연구자들은 부적 상호성 신념은 부당한 대우를 제공한 바로 그 원천(source)에게 되 갚아야 한다는 신념을 의미하기 때문에 조절효과가 동료 및 조직이 아닌 상사에 대한 일탈 행동으로 나타난 것이라고 설명했다. 한편 Tepper et al.(2008)은 상사의 모욕적 행동이 조직적 일탈 행동과 정적인 관계를 나타낸다는 것을 밝힌 선행연구를 토대로 이 관계가 어떻게, 그리고 무엇에 의해 나타나는지를 구체적으로 밝히고자 하였다. 그에 따라 상사의 모욕적 행동, 정서적 조직몰입, 조직적 일탈행동, 일탈행동에 대한 규범을 연구 변수로 하여 2차례의 연구를 통해(종단 및 횡단연구) 상호 관련성을 검증하였다. 연구결과, 상사의 모욕적 행동은 정서적 조직몰입을 통해 간접적으로 조직적 일탈행동으로 이어진다는 것을 알아냈으며, 조직몰입과 조직적 일탈행동과의 관계는 일탈행동에 대한 규범이 조절하는 것으로 나타났다. 즉 조직 및 상사에 대한 불만을 일탈행동으로 표현하는 것에 대해 동료들의 승인(approval)이 있거나, 실제로 동료들이 그런 행동을 하는 것을 자주 목격한 구성원은 상사의 모욕적 행동으로 인한 낮은 조직몰입을 조직적 일탈행동으로 나타내는 반면, 일탈행동에 대한 규범이 낮은 경우에는 상사의 모욕적 행동으로 인한 조직몰입이 낮아지더라도 조직적 일탈행동으로 이어지지는 않았다.

또한 Burris et al.(2008)은 급변하는 환경에 있는 조직이 효과적으로 기능하기 위해서는 구성원들의 조직시민행동이 그 무엇보다도 중요하다고 하면서, 특히 상사에게 하는 개선지향적인 건의(improvement-oriented voice)는 구태 의연한 현실을 타파하고 조직의 학습에 기여하는 바가 적지 않다는 점에서 연구관심이 점차 증대하는 조직시민행동의 한 유형이라고 주장하였다. 그런데 선행연구들은 이런 개선지향적 건의를 독려 또는 막는 심리적 기제에 대한 연구가 부족하였다고 지적하면서 LMX와 상사의 모욕적 행동, 조직에 대한 심리적 애착 및 이탈, 개선지향적 건의 간의 관계를 검증하였다. 연구 결과, 상사의 모욕적 행동의 경우에는 구성원의 조직에 대한 심리적 이탈에 부적인 영향력을

미치고 이는 결국 개선지향적 견의를 저하시킨다는 것을 알아냈다. Thau et al.(2009)의 경우에는 상사의 모욕적 행동이 부하들로 하여금 상호성 신념을 부각시킴으로써 조직 및 구성원들에게 유해한 행동인 일탈 행동을 유발한다는 것은 선행연구들에서 일관되게 지지되고 있으나, 왜 그리고 언제 상사의 이런 푸대접이 구성원들에게 더 중요해지는지에 대해서는 상대적으로 연구가 미흡하다고 지적하였다. 그에 따라 연구자들은 불확실성 관리이론을 토대로 구성원들은 불확실성에 직면했을 때 공정성에 대한 관심이 더 현저해지며, 이런 불확실성은 상사의 모욕적 행동과 결합되어 구성원의 일탈 행동에 상호작용 효과를 미칠 것으로 예상하였다. 구체적으로 조직의 경영 스타일에 대한 불확실성 지각이 높을 경우 상사의 모욕적 행동과 구성원의 일탈 행동(조직적, 상사지향적, 대인관계적)간의 정적 관계가 더 강할 것으로 보고 2번의 연구를 통해 이를 확인하고자 하였다. 분석 결과, 연구 1에서는 상사의 모욕적 행동과 조직적 일탈 행동간의 정적 관계는 조직의 권위주의적 경영 스타일이 높을 경우보다(즉 명확한 과업 지시 및 행동 지침 제공 등으로 불확실성이 상대적으로 낮은 상황) 낮은 경우 더 강하게 나타났으며, 연구 2에서도 조직의 불확실성에 대한 구성원의 지각이 높을수록 상사의 모욕적 행동과 상사지향 및 조직적 일탈 행동간의 정적인 관계가 더 강하게 나타났다.

마지막으로 Tepper et al.(2009)는 부하들이 상사로부터 부당한 대우를 받더라도 보복 차원에서 상사 및 조직에 대해 부정적인 행동을 할 경우에 상대적으로 낮은 권력 위치로 인해 향후 더 큰 불이익을 받을 가능성이 크기 때문에 일탈 행동 같은 시도는 자제할 것으로 여겨진다고 하였다. 하지만 실증연구에서 나타난 상사의 모욕적 행동과 구성원의 일탈 행동간의 유의한 관계는 연구자들로 하여금 현상에 대한 보다 자세한 분석과 이에 따른 추가적인 설명의 필요성을 제기한다고 보았다. 그에 따라 구성원의 이직 의도가 상사의 모욕적 행동과 구성원의 일탈 행동간의 관계에 미치는 영향을 2번의 연구를 통해 분석하였다. 횡단 연구인 첫 번째 연구 결과, 상사의 모욕적 행동과 조직적 및 상사지향 일탈행동은 유의한 정적 관계를 보였으며, 특히 구성원의 이직의도가 높은 경우에는 이 관계가 더욱 강하게 나타났다. 종단 연구인 두 번째 연구에서도 연구 1과 유사한 결과가 확인되었으며, 두 연구에서 모두 구성원의 이직의도가 높을 때 상사의 모욕적 행동은 조직적 일탈 행동보다 상사지향 일탈 행동과 더 강한 관계를 가지는 것으로 나타났다.

지금까지 살펴본 바와 같이 선행연구들에 의하면 상사의 모욕적 행동은 부하의 인식

및 태도(직무만족, 삶의 만족, 조직 공정성, 상사에 대한 신뢰 등), 심리적 및 가족 안녕(심리적 스트레스, 우울, 정서적 고갈 등), 행동 및 성과(이직, 조직시민행동, 일탈 행동, 직무 성과 등)에 유의한 영향을 미치는 상사의 부정적 행동의 하나이다. 그리고 이런 부정적 효과는 조직 전체의 효과성 및 경쟁력 저하로 이어질 가능성 또한 대단히 크다는 것은 자명한 사실일 것이다(Detert et al., 2007).

IV. 시사점 및 향후 연구를 위한 제언

이상에서 살펴본 상사의 모욕적 행동은 비록 연구의 역사는 길지 않지만 이론적인 면에 있어서나 실무적인 측면에 있어서 시사하는 바가 크다고 할 수 있다. 본 장에서는 먼저 실증연구를 통해 나타난 상사의 모욕적 행동의 시사점을 이론적인 부분과 실무적인 부분을 통합하여 살펴봄으로써 선행연구들의 공헌점을 다루고자 한다. 또한 현행 연구들의 한계점을 토대로 향후 보다 나은 연구를 위해 참고가 될만한 몇 가지 사항을 제안하고자 한다.

1. 시사점

첫째, 상사의 모욕적 행동은 전통적인 리더십 연구 관점과는 다른 새로운 접근법을 제공하였다는 점에서 주목할 만하다. 대부분의 리더십 연구는 부하의 높은 동기부여, 직무 및 조직에 대한 우호적 태도, 개인의 성과 증진 등에 긍정적인 영향을 미치는 상사의 특성 및 행동에 초점을 두고 있다(Yukl, 2006). 물론 이러한 관점이 조직 행동 및 리더십 분야에서 많은 기여를 해온 것이 사실이지만, 상사의 모욕적 행동에 대한 연구는 실제 조직에 존재하는 상사의 부정적 행동을 학문적 영역으로 끌어들임으로써 한쪽 방향으로 치우친 리더십 연구의 비대칭을 완화하는데 도움이 되는 관점을 제공한 것이다. 어떠한 영역에 대하여 관점을 확장하는 것은 주어진 이슈에 대해 보다 복합적이고 심층적인 이해를 가능케 하고, 그에 따라 문제 해결 방안의 양과 질에 있어 확장을 수반한다 (Bolman & Deal, 2008). 특히 구성원 개인 및 조직의 전반적인 성과에 미치는 리더십의 영향력이 결코 적지 않다는 점을 고려할 때(Bass, 1990), 조직에서 발생하는 다

양한 리더 행동의 긍정적인 측면과 부정적인 측면을 종합적으로 고려하는 것은 리더십 연구의 이론적 범위를 확장할 뿐 아니라 실무적으로도 다양한 함의를 제공하는 것이다.

둘째, 비록 연구의 수는 상대적으로 제한적이지만 상사의 모욕적 행동의 선행요인을 밝혔다는 것이다. 선행연구들은 상사의 모욕적 행동의 원인을 상사 자신, 조직 및 차 상위 상사, 부하의 특성으로 구분하여 확인하였다. 즉 상사의 모욕적 행동은 상사 개인의 성격 특성에 의해서도 나타날 수 있으며(손승연 등, 2009), 그들의 상사나 조직으로부터 받은 불공정한 대우 및 심리적 계약 위반에 의해 유발될 수도 있고(고동운·박오수, 2009; Aryee et al., 2007; Hoobler & Brass, 2006; Tepper et al., 2006), 부하의 특성에 의해서도 영향을 받을 수 있는 것으로 나타났다(Wu & Hu, 2009). 상사의 모욕적 행동이 미치는 부정적 영향력이 적지 않다는 점을 고려할 때, 이를 유발하는 요인이 무엇인지를 밝히는 것은 이론적 공헌뿐 아니라 실무적으로도 상사의 부정적 행동을 사전에 예방 및 최소화 할 수 있는 방안을 제시하였다는 점에서 의의가 크다고 하겠다. 예를 들어, 상사의 모욕적 행동을 나타낼 가능성이 높은 성격 특성을 선발 및 진급 시스템에서 고려한다든지, 혹은 상사의 모욕적 행동의 발현 가능성을 줄이는 조직 및 상사 차원의 자구책을 마련하는 등의 노력은 실무적으로 중요한 지침이 될 수 있을 것이다. 특히 상사의 모욕적 행동이 조직 및 자신의 상사로부터 받은 불리한 대우에 기인한다는 것을 밝힌 연구결과는 조직 및 위계상 상위자 역할의 중요성을 강조한 것으로써 경영자의 많은 관심이 요구되는 부분이라 하겠다(Tepper et al., 2006).

셋째, 상사의 모욕적 행동이 미치는 부정적 영향력이 광범위하며 거의 일관되게 나타난다는 것을 다수의 연구를 통해 밝혔다는 점이다. 상사의 모욕적 행동의 결과를 살펴본 선행연구들은 연구표본의 특성 및 맥락의 다양성에도 불구하고 부하들의 태도(예: Aryee et al., 2007; Tepper, 2000), 심리적 건강 상태(예: Tepper, 2000; Tepper et al., 2007), 역할 내 및 외 성과(예: Burris et al., 2008; Detert et al., 2007; Harris et al., 2007) 등에 거의 일관되게 부정적 영향을 미친다는 것을 밝혔다. 이는 상사의 모욕적 행동이 구성원 개인 및 조직에 초래하는 손실이 상당히 다양하다는 것을 보여주는 것이며, 아울러 비교적 최근에 시작된 리더십의 부정적 측면에 대한 연구가 이론적 및 실무적으로 충분한 가치가 있다는 점을 입증하는 것이다. 특히 선행연구들은 상사의 모욕적 행동이 모든 부하들에게 동일하게 나타나는 것은 아니라는 점을 밝히면서(예: Tepper et al., 2001), 사후적 관점에서 조직 및 위계상 상위자 역할의 중요성을 강조

하였다(예: Zellars et al., 2002). 또한 Tepper et al.(2004)의 연구는 상사의 모욕적 행동이 동료의 조직시민행동에 대한 부하들의 동기귀인에도 영향을 미친다는 것을 밝혔는데, 이는 상사의 모욕적 행동의 부정적 영향이 대상자(target)의 태도 및 성과뿐 아니라 동료의 행동 동기까지 의심하게 만드는 풍토를 유발하는 원인이 될 수 있다는 점을 제시한 것이다. 이렇듯 선행연구들은 상사의 모욕적 행동이 다양한 수준 및 영역에서 구성원 및 조직에 피해를 주는 부정적 행동이라는 것을 지속적으로 밝혔으며, 이런 결과들은 상사의 모욕적 행동에 대한 보다 많은 학자들의 관심이 필요함을 나타내는 증거라 하겠다.

넷째, 상사의 모욕적 행동의 영향력 과정을 다룬 선행연구들은 각각 현존 이론 및 모델을 토대로 연구를 진행하였는데, 이는 상사의 모욕적 행동에 대한 연구가 이론적으로도 타당성을 가진 영역이라는 점이다. 구체적으로 선행연구들은 연구 목적에 따라 사회교환 이론(예: Tepper et al., 2008), 공정성 이론(예: Tepper, 2000), 적하효과 모델(예: Aryee et al., 2007), 불확실성 관리 이론(Thau et al., 2009), 귀인이론(Tepper et al., 2004), 사회학습 이론(Michell & Ambrose, 2007), 특성활성화 이론(손승연 등, 2009) 등을 토대로 연구를 진행하고 가설을 검증하였다. 이렇듯 현존 이론에 근거한 연구는 사회적 현상을 설명함에 있어서 이론간의 연계성을 강화시키며, 상사의 모욕적 행동에 대한 이론적 기반을 공고히 함으로써 향후 보다 체계적인 연구를 위한 발판을 제공하는 것이라 할 것이다. 특히 상사의 모욕적 행동의 원인과 결과를 설명함에 있어서 개인적 요인과 상황적 요인에 의한 상호주의적 관점을 택한 연구들은 조직에서 발생하는 상사의 행동 및 그 행동의 결과가 단일 요인에 의해서만 결정되지 않는다는 것을 실증함으로써 상호주의 관점에 기반한 이론과 실제 현상은 별개의 것이 아님을 보여주었다(예: Inness et al., 2005). 이렇듯 상사의 모욕적 행동의 영향력 과정은 다양한 현존 이론에 의해 설명되고 실증됨으로써 굳건한 이론적 토대를 구축해가고 있다고 할 수 있을 것이다.

2. 향후 연구를 위한 제언

상사의 모욕적 행동에 대한 선행연구들은 우리에게 조직 행동분야에 있어 많은 시사점을 제공하여 왔다. 하지만 대부분의 연구가 그러하듯 상사의 모욕적 행동 관련 선행연구

또한 한계점을 지니고 있으며, 아직까지 상대적으로 깊지 않은 연구 역사로 인해 더욱 많은 학자들의 연구 관심이 필요한 미지의 영역이 많이 남아 있다. 그에 따라 선행연구들의 미비점을 보완하는데 도움이 될 수 있는, 또한 학자들의 연구 방향 설정에 기여할 수 있는 몇 가지 사항을 제안해 보고자 한다.

첫째, 대부분의 선행연구들은 상사의 모욕적 행동에 의해 나타나는 구성원 수준의 결과물에 초점을 두었다. 비록 이 연구관점이 이론적 및 실무적으로 적지 않은 함의를 제공한 것이 사실이지만 무엇이 상사의 모욕적 행동을 유발하는지, 즉 선행요인을 밝히는 연구는 상대적으로 저조하다. 이런 연구 관점의 불균형은 상사의 모욕적 행동의 전·후에 대한 전반적인 이해를 제한하는 것이다. 뿐만 아니라 부정적 행동의 사후 처리 보다 사전 예방 및 최소화가 비용 면에서 더 효율적이라는 점을 고려할 때 상사의 모욕적 행동의 선행요인에 대한 연구 관심의 저조는 실무적으로 제한적인 측면이 크다고 할 수 있다. 그에 따라 향후 보다 많은 연구 관심이 상사의 모욕적 행동의 선행요인을 밝히는 것에 투자되어야 할 것이다(Aryee et al., 2007; Tepper, 2000). 예를 들어, 손승연 등(2009)은 개인의 행동을 결정짓는 요인 중 성격 특성의 유용성을 언급하면서 상사의 모욕적 행동의 선행요인으로 상사 개인의 성격 특성을 보다 심층적으로 분석할 필요가 있음을 제안하였다. Wu & Hu(2009)도 성격 특성에 부가하여 직무 특성 및 상사와의 관계를 상사의 모욕적 행동의 선행요인으로 살펴볼 것을 주문하였다. 또한 부하들에게 높은 성과를 내도록 하기 위해 또는 업무상 실수는 용납되지 않는다는 메시지를 전달하기 위한 인지적 동기에 따라 상사가 모욕적 행동을 할 가능성도 존재한다(Scott, Colquitt, & Paddock, 2009; Tepper, 2007). 다른 한편으로는 실제 부하들의 태도 및 성과 등이 상사로 하여금 부정적 행동을 유발하는 정서적 동기를 자극할 수도 있을 것이다(Scott et al., 2009). 따라서 향후 상사의 모욕적 행동의 선행요인에 대해 보다 다양한 수준의 변수를 종합적으로 고려할 필요가 있다고 판단된다(Tepper, 2007).

둘째, 대부분의 선행연구들이 획단 연구로 진행됨에 따라 명확한 인과관계에 대한 딥을 제시하지 못하고 있다. 비록 각 연구 모형에 나타난 인과관계의 추론은 선행연구 및 이론을 토대로 하고 있지만, 이것이 대안적 설명을(즉, 역 인과관계) 무력화시킬 수는 없을 것이다. 예를 들어 Zellars et al.(2002)는 상사의 모욕적 행동이 높을수록 부하들의 조직시민행동이 낮다는 것을 실증적으로 확인하였는데, 역으로 부하들이 조직에 유리한 행동을 적게 하기 때문에 상사가 모욕적 행동을 할 가능성도 있다고 보았으며,

Harry et al.(2007)도 상사의 모욕적 행동과 직무성과간의 부적 관계를 입증하면서 부하의 낮은 직무성과가 상사로 하여금 부정적 행동을 유발할 가능성도 배제할 수 없다고 하였다. 몇몇 연구들은 횡단 연구로 인한 인과관계 불명확의 한계를 극복하고자 종단적인 연구를 실시하였지만 단지 변수간의 측정 시기만을 다르게 했을 뿐 여전히 인과관계에 대해서는 명확한 답변을 못하고 있다(Tepper et al., 2001; Tepper et al., 2008). 그에 따라 향후 연구에서는 인과관계를 보다 명확히 밝힐 수 있는 연구 설계를 이용한 다양한 실증연구가 요구된다 하겠다. 예를 들어 Eisenberger, Stinglhamber, Vandenberghe, Sucharski, & Rhoades(2002)는 조직지원인식과 상사지원인식의 인과관계를 알아보기 위해 2회에 걸쳐 두 변수를 측정한 후 경로 분석을 실시한 결과 Time 1의 조직지원인식은 Time 2의 상사지원인식에 유의한 정적 효과를 미치는 반면, Time 1의 상사지원인식은 Time 2의 조직지원인식에 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 이 연구 방식을 이용한다면 상사의 모욕적 행동과 다양한 결과물 간의 인과관계에 대한 불명확성을 어느 정도 해소할 수 있을 것으로 여겨진다. 예를 들어 상사의 모욕적 행동과 구성원의 조직시민행동을 2회에 걸쳐 측정한 후 각 변수간 경로 계수의 유의도를 살펴본다면, 어느 변수가 선행요인으로서 더 적합한지를 보다 명확히 이해 할 수 있을 것이다. 아울러 현실적인 제한 및 연구의 윤리적인 문제점이 수반되지만, 제반 여건을 통제한 후 독립변수를 실험처리하여 인과관계를 알아보는 실험연구 또한 연구 목적 상 필요할 경우도 있을 것으로 여겨진다.

셋째, 실제 조직의 상사는 어느 특정 유형의 한가지 행동만 나타낸다고 볼 수 없을 것이다. 즉, 상사는 다양한 긍정적 및 부정적 행동을 모두 나타내며, 이런 복합적인 행동들은 상사의 모욕적 행동에 대한 부하들의 인식 및 성과 등에 유의한 영향을 미칠 것으로 여겨진다. 그럼에도 선행연구들은 주로 상사의 모욕적 행동만을 다루었으며, 상사의 긍정적 행동을 함께 연구 모형에 포함시킨 몇몇 선행연구들도 각 행동의 개별적 영향력만을 검증하였을 뿐 다양한 리더 행동을 종합적으로 고려하지는 않았다(Burris et al., 2008; Detert et al., 2007; Inness et al., 2005). Yukl(2006)은 부하에 대한 상사의 다양한 영향력 전술(tactics)을 제시하였는데, 몇몇 실증연구에 의하면 일반적으로 하나의 전술보다는 다양한 전술을 복합적으로 사용할 때 영향력이 더 큰 것으로 나타났다(Falbe & Yukl, 1992). 또한 Sparrowe, Soetjipto, & Kraimer(2006)은 구성원의 조직시민행동의 한 유형인 동료 도움에 대해 상사의 영향력 전술과 LMX의 상호작

용효과를 검증하였는데, 연구결과 영감적 호소전술의 경우에는 높은 LMX 하에서는 동료도움과 아무런 관련성이 없는 반면, 상사와 낮은 LMX를 가진 구성원의 경우에는 오히려 부적 관계를 가지는 것으로 나타났다. 또한 협의(consultation) 전술은 높은 LMX 하에서 동료 도움과 부적인 반면 낮은 LMX 하에서는 정적인 관계를 가졌으며, 교환 전술의 경우에는 상사와의 교환관계의 질이 낮은 구성원들은 동료 도움과 부적인 관계를, 높은 LMX 하에서는 정적인 관계를 보였다. 지금까지 살펴본 연구들은 상사의 모욕적 행동을 포함하여 조직에서 상사가 발휘하는 다양한 행동을 종합적으로 고려할 필요가 있다는 점과 다양한 리더 행동의 상호작용 가능성을 제시하는 것이다. 예를 들어, 업무 성과 증진을 위해 상사가 때로는 지원적 행동을, 때로는 미흡한 성과에 대한 질책 및 부당한 대우를 할 경우 그런 상사의 리더십의 효과성에 대한 부하의 인식이 어떠한지, 그리고 그런 행동이 복합적으로 부하의 성과에 어떤 영향을 미치는지, 그런 다양한 상사의 행동 중 어떤 것이 더 큰 설명력을 가지고 있는지 등을 살펴보는 것은 흥미로운 주제가 될 것으로 여겨진다. 또한 상사의 모욕적 행동이 야기하는 예상치 못한 순기능에 대한 연구도 흥미를 자아낸다. 예를 들어, 성과가 낮은 구성원에 대해 상사가 가하는 비난과 모욕은 구성원의 이직을 높일 수도 있지만 오히려 높은 성과를 달성함으로써 그런 행동의 표적(target)에서 벗어나게끔 하는 동기적 요인이 될 수도 있을 것이다. 이런 연구관심 또한 상사의 모욕적 행동에 대한 지식의 범위를 확장시키는 시도가 될 것이다. 관련하여 효과적 리더십과 비효과적 리더십 행동이 상호 다른 개념인지 아니면 하나의 단일 선상의 양끝에 위치한 개념인지도 향후 연구에서 다루어볼 필요가 있다 하겠다 (Wu & Hu, 2009).

넷째, 일부 연구자들이 언급하였듯이 상사의 모욕적 행동의 영향력은 모든 구성원들에게 동일하게 나타나지 않는다. 비록 상사의 모욕적 행동과 결과물 간의 관계에 영향을 미치는 다양한 조절변수가 선행연구들에서 다루어졌지만, 아직까지도 연구 가치가 있는 많은 잠재적 조절변수들이 미지의 상태로 남아 있다. 예를 들어 대부분의 선행연구들이 미국으로 대변되는 서양문화권 내에서 이루어졌는데, 서양과는 다른 동양의 문화적 차이가 다른 연구결과를 가져올 수도 있을 것이다. 이에 대해 Tepper(2007)는 권력의 거리가 문화마다 다르다는 점을 언급하면서 권력의 거리가 큰 문화권에서는 상사의 모욕적 행동에 대한 부하들을 부정적 반응이 상대적으로 덜 현저해질 수 있을 것으로 보았다. 즉, 권력 거리가 큰 문화에서는 상사의 모욕적 행동을 자신의 권한을 발휘하는 합법적

수단으로 인식될 가능성이 높기 때문에 부하들이 덜 모욕적으로 인식하고, 덜 부정적으로 반응할 가능성이 크다는 것이다(Tepper et al., 2009). 또한 문화적 차이는 조직 또는 산업 수준에서도 발생한다(Tepper, 2007). 즉, 어떤 조직 또는 산업의 문화는 상사의 모욕적 행동에 대해 훨씬 관대하거나 때에 따라서는 오히려 장려되기도 한다. 예를 들어 규율과 복종 등의 가치를 중시하는 문화(군, 경찰 등)에서는 공격적 행동이 요구되기도 한다. 반면 전형적인 사무직 문화에서는 상사의 모욕적 행동이 더욱 비 합리적인 상사의 행동으로 인식될 가능성이 높다(Hoobler & Brass, 2006). 따라서 비교 문화 연구를 통해 상사의 모욕적 행동의 영향이 문화 별로 어떤 양상을 보이는지를 알아볼 필요가 있을 것이다. 또한 남성보다 여성이 대인간의 상호작용에 있어 더욱 민감하며 그에 따라 부당한 대우에 더욱 강하게 반응할 수 있다는 점을 고려할 때(Krutzschmitt, 1994), 상사의 모욕적 행동에 대한 인식 및 반응이 성별에 따라 달라질 수 있을 것으로 여겨진다(Thau et al., 2009). 아울러 특정 부하가 지각하는 상사의 모욕적 행동의 상대적 수준 또한 조절변수로써의 가능성이 존재한다. 예를 들어 객관적으로 동일한 수준의 모욕적 행동에 대해서도 자신이 주변의 동료들보다 더 심각하게 모욕을 받는다고 판단하는 부하와 동료들보다는 자신이 낫다고 생각하는 부하는 각기 반응이 다를 것이다(Harris et al., 2007). 관련하여 동일한 상사의 모욕적 행동에 대해서도 어떤 부하는 그것을 심각하게 받아들이는 반면, 다른 부하는 다소 거친 사랑의 표현으로 인식하도록 하는 부하 개인 수준, 팀 수준, 조직 수준의 요인은 무엇인가를 밝히는 것도 좋은 연구 주제가 될 것이다(Harvey et al., 2007). 또한 다수의 선행연구들에서 밝힌 것처럼 상사의 모욕적 행동이 어떤 과정을 거쳐 부정적 영향력을 나타내는지 그 메커니즘을 보다 다양하게 확인해볼 필요도 있다. 이처럼 상사의 모욕적 행동의 영향력을 완화 또는 증폭시키는 경계 조건 및 상사의 모욕적 행동의 영향력 과정을 보다 광범위하게 살펴보는 것은 상사의 모욕적 행동의 이해 수준 및 이론적 기반을 두텁게 할 뿐 아니라, 실무적으로도 다양한 시사점을 제공하는 의미 있는 일이라 할 수 있다.

마지막으로 대부분의 연구들이 상사의 모욕적 행동에 의한 구성원 개인수준의 부정적 결과물에 초점을 두었다. 하지만 보다 거시적인 차원에서 조직의 전체적인 성과에 미치는 영향력을 장기적으로 살펴보는 것도 의미가 있을 것이다. 예를 들어 Detert et al.(2007)는 상사의 모욕적 행동이 구성원의 반생산성을 거쳐 사업 단위의 성과인 재정 성과와 고객 만족에 부정적인 영향을 미친다는 것을 밝혔다. 하지만 이 연구를 제외하고

는 상사의 모욕적 행동이 단기적으로 구성원의 인식, 태도, 행동 및 성과를 거쳐 장기적으로 조직의 전반적인 효과성을 저해하는 유해한 행동이라는 것을 실증적으로 확인한 연구는 거의 없다. 따라서 보다 많은 학자들이 상사의 모욕적 행동을 보다 다양한 조직적 맥락과 보다 다양한 조직 수준의 성과변수와 접목시켜 살펴볼 필요가 있으며, 이런 시도들은 개인수준에 집중된 연구 관점을 확장시키는 촉매가 될 것으로 판단된다.

V. 결 론

지금까지 실제 조직에 존재하는, 하지만 비교적 최근에야 학자들의 연구관심을 받기 시작한 상사의 부정적·파괴적 리더 행동의 하나인 상사의 모욕적 행동을 종합적으로 살펴보았다. 구체적으로 상사의 모욕적 행동과 유사 개념들 간의 공통점 및 차이점을 확인한 후, Tepper(2000)가 제시한 상사의 모욕적 행동의 개념을 기반으로 실시된 선행연구를 종합적으로 분석하여 현재 우리의 지식 수준의 현주소를 짚어보았다. 선행연구들에 의하면 상사의 모욕적 행동은 비교적 다양한 부정적 결과를 초래하는 것으로 나타난 반면, 선행요인에 대한 연구는 상대적으로 소수에 불과하였다(Aryee et al., 2007). 그러나 상사의 모욕적 행동이 조직에 적지 않은 비용을 초래하는 부정적 행동임을 고려할 때 상사의 모욕적 행동의 선행요인에 대한 연구에 보다 많은 학자들의 연구관심이 절실히 필요하다 하겠다(손승연 등, 2009). 아울러 상사의 모욕적 행동의 영향력이 상대적으로 광범위하고 다양하다는 점을 고려할 때, 이의 부정적 효과를 최소하기 위해서는 위계상 상위자 및 조직의 역할, 그리고 구성원 개인의 역할이 중요하다는 점도 선행연구들에 의해 부각된 부분이다.

선행연구들을 통해 나타난 상사의 모욕적 행동 연구의 시사점은 무엇보다도 긍정적 측면에 치중된 상사의 행동에 대한 연구관심의 불균형을 보완하는데 일익을 담당하였다는 것이다. 비록 연구 역사의 상대적 얇음으로 인해 실증연구의 수가 다소 적지만 상사의 모욕적 행동에 대한 연구가 이론적·실무적으로 주는 시사점을 고려할 때 전통적인 리더십 연구의 패러다임을 확장시켰다는 점에서 공헌한 바가 크다 하겠다. 하지만 선행연구들의 대부분이 횡단적으로 이루어짐에 따라 인과관계의 불명확성으로 인한 한계가 존재하며, 조직에 존재하는 다양한 리더 행동 중 상사의 모욕적 행동만을 살펴봄으로써 기타

리더 행동(특히 긍정적 리더 행동)과의 상호작용 및 상대적 크기 등에 대해서는 알려진 바가 거의 없다. 따라서 이런 한계점들은 향후 연구에서 보다 구체적으로 다루어져야 할 주제가 될 것이다.

서두에서 언급하였듯이 지금까지의 리더십 연구의 흐름은 긍정적 영향력에 주로 초점을 맞추어져 왔다. 하지만 상사의 모욕적 행동이 구성원 및 조직에 미치는 부정적 영향이 결코 적지 않다는 점을 고려할 때(Tepper, 2007), 또한 일반적으로 사회적 관계에 있어 긍정적인 것보다는 부정적인 것의 영향력이 더 크다는 점을 고려할 때(Baumeister, Bratslavsky, Finkenauer, & Vohs, 2001), 부정적 리더 행동인 상사의 모욕적 행동에 대한 연구는 긍정적 리더십에 대한 연구 못지 않게 이론 및 실무적으로 우리에게 시사하는 바가 크다고 할 것이다.

참 고 문 헌

- 고동운 · 박오수(2009), “차상위 리더의 리더에 대한 모욕행위의 적하효과: 리더십을 매개하여 부하의 리더신뢰 및 LMX에 미치는 영향,” *『경영학연구』*, 38(4): 1027-1058.
- 손승연 · 박희태 · 이수진 · 윤석화(2009), “상사의 성격 특성과 차 상위 상사의 지원이 상사의 모욕적 행동에 미치는 영향에 관한 연구,” *『경영학연구』*, 38(4): 1059-1084.
- Aryee, S., Chen, Z. X., Sun, L.-Y., & Debrah, Y. A. (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(4): 755-778.
- Bass, B. M. (1990), *Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*, 3rd. ed., New York: The Free Press.
- Baumeister, R. F., Bratslavsky, E., Finkenauer, C., & Vohs, K. E. (2001), “Bad is stronger than good,” *Review of General Psychology*, 5(4):

- 323-370.
- Bolman, L. G., & Deal, T. E. (2008), *Reframing organizations: Artistry, choice, and leadership*, 4th. ed., San Francisco, CA: Jonh Wiley & Sons.
- Burris, E. R., Detert, J. R., & Chiaburu, D. S. (2008), "Quitting before leaving: The mediating effects of psychological attachment and detachment on voice," *Journal of Applied Psychology*, 93(4): 912-922.
- Detert, J. R., Treviño, L. K., Burris, E. R., & Andiappan, M. (2007), "Managerial modes of influence and counterproductivity in organizations: A longitudinal business-unit-level investigation," *Journal of Applied Psychology*, 92 (4): 993-1005.
- Einarsen, S., Aasland, M. S., & Skogstad, A. (2007), "Destructive leadership behaviour: A definition and conceptual model," *Leadership Quarterly*, 18(3): 207-216.
- Eisenberger, R. E., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I. L., & Rhoades, L. (2002), "Perceived supervisor support: Contributions to perceived organizational support and employee retention," *Journal of Applied Psychology*, 87(3): 565-573.
- Falbe, C. M., & Yukl, G. (1992), "Consequences for managers of using single influence tactics and combinations of tactics," *Academy of Management Journal*, 35(3): 638-652.
- Harris, K. J., Kacmar, K. M., & Zivnuska, S. (2007), "An investigation of abusive supervision as a predictor of performance and the meaning of work as a moderator of the relationship," *Leadership Quarterly*, 18 (3): 252-263.
- Harvey, P., Stoner, J., Hochwarter, W., & Kacmar, C. (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., & Brass, D. J. (2006), "Abusive supervision and family undermining as displaced aggression," *Journal of Applied Psychology*, 91(5): 1125-1133.
- Inness, M., Barling, J., & Turner, N. (2005), "Understanding supervisor-targeted aggression: A within-person, between-job design," *Journal of Applied Psychology*, 90(4): 731-739.
- Kruttschnitt, C. (1994), "Gender and interpersonal violence". In A. J. Reiss, Jr. & J. A. Roth (Eds.), *Understanding and preventing violence*, vol. 3: 293-376. Washington, DC: National Academy Press.
- Mitchell, M. S., & Ambrose, M. L. (2007), "Abusive supervision and workplace deviance and the moderating effects of negative reciprocity beliefs," *Journal of Applied Psychology*, 92(4): 1159-1168.
- Scott, B. A., Colquitt, J. A., & Paddock, E. L. (2009), "An actor-focused model of justice rule adherence and violation: The role of managerial motives and discretion," *Journal of Applied Psychology*, 94(3): 756-769.
- Sparrowe, R. T., Soetjipto, B. W., & Kraimer, M. L. (2006), "Do leaders' influence tactics relate to members' helping behavior? It depends on the quality of the relationship," *Academy of Management Journal*, 49(6): 1194-1208.
- Tepper, B. J. (2000), "Consequences of abusive supervision," *Academy of Management Journal*, 43(2): 178-190.
- Tepper, B. J., Duffy, M. K., & Shaw, J. D. (2001), "Personality moderators of the relationship between abusive supervision and subordinates' resistance," *Journal of Applied Psychology*, 86(5): 974-983.
- Tepper, B. J., Duffy, M. K., Hoobler, J., & Ensley, M. D. (2004), "Moderators of the relationships between coworkers' organizational citizenship behavior and fellow employees' attitudes," *Journal of Applied Psychology*, 89(3): 455-465.

- Tepper, B. J., Duffy, M. K., Henle, C. A., & Lambert, L. S. (2006), "Procedural injustice, victim precipitation, and abusive supervision," *Personnel Psychology*, 59(1): 101-123.
- Tepper, B. J. (2007), "Abusive supervision in work organizations: Review, synthesis, and research agenda," *Journal of Management*, 33(3): 261-289.
- Tepper, B. J., Moss, S. E., Lockhart, D. E., & Carr, J. C. (2007), "Abusive supervision, upward maintenance communication, and subordinates' psychological distress," *Academy of Management Journal*, 50(5): 1169-1180.
- Tepper, B. J., Henle, C. A., Lambert, L. S., Giacalone, R. A., & Duffy, M. K. (2008), "Abusive supervision and subordinates' organization deviance," *Journal of Applied Psychology*, 93(4): 721-732.
- Tepper, B. J., Carr, J. C., Breaux, D. M., Geider, S., Hu, C., & Hua, W. (2009), "Abusive supervision, intentions to quit, and employees' workplace deviance: A power/dependence analysis," *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 109(2): 156-167.
- Thau, S., Bennett, R. J., Mitchell, M. S., & Marrs, M. B. (2009), "How management style moderates the relationship between abusive supervision and workplace deviance: An uncertainty management theory," *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 108(1): 79-92.
- Yukl, G. (2006), *Leadership in organizations*, 6th. ed., Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Zellars, K. L., Tepper, B. J., & Duffy, M. K. (2002), "Abusive supervision and subordinates' organizational citizenship behavior," *Journal of Applied Psychology*, 87(6): 1068-1076.

Qualitative review on empirical researches of Abusive supervision

Soojin Lee*
Seung Yeon Son*

ABSTRACT

Traditionally, leadership researches have focused on the effective & positive aspects. Therefore, an implicit assumption that ineffective leadership simply reflects the absence of effective leadership has been accepted broadly. But, over the past 20 years, researchers have given their attention to the destructive or dark side of supervisory behaviors more directly. As a result, many different concepts referring these kinds of negative supervisor behaviors have been proposed. Of these, abusive supervision is one of the most widely studied topics in researches on organizational behavior and leadership.

Abusive supervision refers to "subordinates' perceptions of the extent to which their supervisors engage in sustained display of hostile, verbal and non-verbal behaviors excluding psychical contract". Though abusive supervision constitutes a low base-rate phenomenon, there are many empirical evidences revealing abusive supervision to have negative impact on subordinates' and organizations' outcomes. Therefore, many researchers have tried to find what causes abusive supervision and what are the consequences of the behavior. Especially, since Tepper(2007) reviewed the previous researches on abusive supervision qualitatively and made recommendations for future inquiry, more studies have been conducted

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

building on Tepper's meaningful paper.

The purpose of this paper is to qualitatively review the empirical researches on abusive supervision qualitatively conducted to more recent date, and enhance our knowledge of abusive supervision. We begin by reviewing the definitions of constructs with regard to negative supervisory behaviors including abusive supervision, followed by discussing analysis results of empirical studies of abusive supervision. At the end, we will examine the implications of abusive supervision research and provide the direction for the future study.

