

http://dx.doi.org/10.17703/JCCT.2022.8.1.175

JCCT 2022-1-20

비인격적 감독행위에 대한 제3자 반응 연구동향

Third Parties' Reactions to Peer Abusive Supervision: An Examination of Current Research

김문정*

Kim, Moon Joung*

요약 비인격적 감독행위는 사회적 맥락에서 발생하기 때문에 피해자와 가해자, 두 당사자와 만의 문제가 아니며, 이를 목격하는 제3자와의 상호작용과 개입 역시 중요하게 고려되어야 한다. 그러나 비인격적 감독행위 연구는 그동안 당사자 간 관계에 치중해왔고, 제3자 반응에 대한 연구가 최근 부상하는데도 불구하고 관련 국내 연구는 여전히 미진한 상황이다. 본 연구는 최근까지 진행된 비인격적 감독의 제3자 반응 연구를 체계적으로 검토함으로써, 비인격적 감독행위 연구영역의 확장에 기여하고자 한다. 선행연구를 검토한 결과, 상사의 비인격적 감독행위를 목격한 제3자는 그 사건의 의미에 대한 해석 및 평가라는 인지적 매개과정과, 피해자의 아픔에 공감하거나 이를 고소해하는 등의 정서적 매개과정을 거치는 것으로 나타났다. 이후 제3자는 궁극적으로 행동 반응을 보이는데, 피해자에게 도움을 제공하거나 상사에게 맞서기도 하고, 때로는 반대로 피해자를 괴롭히거나 배제하기도 한다. 또한 직무태도 및 성과 측면에서 스스로 영향을 받기도 한다. 이때, 어떠한 조건에서 제3자가 피해자를 돕거나 돕지 않는지, 그 경계조건을 규명하기 위해 수행된 선행연구에서 제3자의 개인적 특성이나 피해자와의 관계, 그리고 목표나 공정성 관련 조직 상황요인들의 유의미한 조절효과를 다수 확인하였다. 이처럼 제3자의 반응양태는 직접적인 피해자의 반응과 비교할 때 그 스펙트럼이 넓은데, 이러한 다양한 반응양태를 촉발하는 메커니즘을 규명하기 위해 본 연구에서는 선행연구에서 이론적 토대로 삼았던 다섯 가지 접근법들을 전체적으로 함께 조망해본다. 더불어 비인격적 감독행위의 제3자 연구에서 발견된 방법론상의 문제점을 검토하고, 이를 극복하기 위해 선행연구에서는 어떤 해결책들을 모색하는지 살펴보았다. 마지막으로, 후속 연구를 수행할 때 참고할만한 몇 가지 연구 방향을 제안하였다.

주요어 : 동료에 대한 비인격적 감독행위, 비인격적 감독행위 목격, 비인격적 감독행위의 간접경험

Abstract Abusive supervision occurs in a social context in which third-party observers react and interact with the abused victims and supervisors. Despite the importance of third-party observers' behavior in abusive supervision, research on abusive supervision has mainly focused on the dyadic relationship between direct victims and supervisors. Although in recent years research on third parties' reactions to peer abusive supervision has attracted growing attention, there are still insufficient studies examining the topic especially within domestic research in Korea. As such, this study comprehensively reviews empirical studies on third parties' reactions to peer abusive supervision and aims to broaden the scope of research in the field. Firstly, the results of previous studies show that the effects of observed peer abusive supervision are mediated by cognitive and affective processes. Secondly, previous studies are found to investigate the boundary conditions where the effects of observed peer abusive supervision can be amplified or mitigated with regard to various outcomes. Overall, compared to research on direct victims, research on third-party observers of abusive supervision is found to capture a wider spectrum of responses. In order to explain the mechanisms of this phenomena, this study thoroughly examines theoretical assumptions presented in previous studies and categorizes them into five theory types. Finally, this study identifies a couple of central methodological issues, including common method bias and inadequate model specification in the literature and suggests future research directions.

Key words : Peer Abusive Supervision, Third-party Observers, Vicarious Abusive Supervision

*정회원, 청주대학교 경영학부 조교수 (제1저자)
접수일: 2021년 12월 27일, 수정완료일: 2022년 1월 5일
게재확정일: 2022년 1월 8일

Received: December 27, 2021 / Revised: January 5, 2022
Accepted: January 8, 2022
*Corresponding Author: mjkim1@cju.ac.kr
Dept. of Business Administration, Cheongju Univ, Korea

I. 서 론

지난 5월 발생한 네이버 직원의 극단적 선택 사건을 위시하여 상사 갑질 피해사례들이 잇따르면서, 이제 2주년을 맞이하는 직장 내 괴롭힘 금지법의 실효성에 대한 의문이 제기되고 있다[1]. 결국 '규제강화보다는 구성원들의 인식 개선과 성찰이 근본적 해법'이라는 상투적인 결론으로 마무리되는 모양새다. 문제는 이런 결론이 '누구'를 대상으로 '어떻게' 인식을 바꾸냐에 대한 구체성이 결여되어 있다는 점이다. 직장 내 괴롭힘은 단순히 피해자와 가해자 두 당사자의 책임으로만 돌릴 수 없고, 불합리한 처사가 허용되는 직장문화와 구조, 그 안의 다수의 행위자들이 복합적으로 작용하여 만들어진 폐해이기 때문에[2, 3], 상사갑질을 당사자 간 문제로 치부할 것이 아니라 제3자에게까지 시야를 확장할 필요가 있다.

비인격적 감독행위(abusive supervision)란 "상사가 신체적 접촉을 제외한 언어적·비언어적 적대행동을 부하들에게 지속적으로 나타내는 정도에 대한 부하들의 인식"을 의미하는데([4], p.178; [5]에서 재인용), 비인격적 감독행위 연구에서 제3자의 반응은 비교적 최근에는 해외 논문들을 중심으로 주목받기 시작했고[6] 국내 연구는 아직 미진한 상황이다. 그러나 비인격적 감독행위는 직접적인 당사자뿐만 아니라 조직 내 다수인 제3자에게도 중요한 영향을 미치고, 역으로 제3자는 다양한 태도와 행동 반응을 통해 당사자 간 관계나 조직 차원의 의사결정에 개입한다는 점에서 제3자의 반응은 연구의 필요성과 의미가 크다고 할 수 있다[7, 8].

본 연구는 최근까지 진행된 비인격적 감독의 제3자에 대한 선행연구를 체계적으로 검토함으로써, 그동안 당사자 간 관계에 치중하는 경향을 보였던 비인격적 감독행위 연구 영역의 확장에 기여하고자 한다. 또한, 사회적으로 심각한 문제로 대두되는 상사 갑질 문제의 피해를 최소화하는데 제3자 연구가 중요한 역할을 할 수 있도록, 방법론적으로 개선할 점을 선행연구에서 고찰해보고, 미래 연구가 나아가야 할 방향을 모색해보고자 한다.

II. 분석 대상

체계적인 문헌연구를 위해 필자는 구글 학술검색 기능 및 다양한 국외 학술 DB(Business Source Complete, Emerald,

JSTOR, ScienceDirect 등)와 국내 학술 DB(DBPia, KISS, 스콜라 DB)를 활용하였다. 검색 키워드로 "peer abusive supervision", "abusive supervision of coworkers", "vicarious abusive supervision", "third-party abusive supervision", "abusive supervision and third-party observer", "observed abusive supervision", "비인격적 감독 목적", "동료에 대한 상사의 비인격적 행동"을 포함하고 있는 모든 국외 및 국내 논문을 검토하였고, 최종적으로 15편(국외논문 12편 및 국내논문 3편)의 논문을 본 리뷰에 포함하였다. 국외 논문의 경우 동료평가를 거쳐 학술지에 게재된 실증연구만을 포함하였으나, 국내논문의 경우 학술지 게재논문이 한 편[7]뿐이라 석사논문 2편[9, 10]도 포함하였다.

III. 이론적 배경

비인격적 감독행위를 간접경험한 제3자의 반응양태는 직접적인 피해자의 반응과 비교할 때 그 스펙트럼이 더 넓다. 제3자는 피해자에게 도움의 손길을 내밀기도 하고, 피해자를 외면하기도 하며[11, 8], 심지어 피해자에게 가해행위를 하기도 한다[12]. 또한 제3자는 상사를 대상으로 일탈행동을 하거나, 상사의 비인격적 감독행위에 직접적으로 항의를 하거나, 혹은 상사를 기피하면서 자기방어적 태도를 보이기도 한다[8, 13]. 이처럼 제3자가 보이는 다양한 반응양태와 이를 촉발하는 메커니즘이 무엇인지 체계적으로 탐색하기 위해 본 연구는 비인격적 감독행위에 대한 제 3자 반응에 대해 최근까지 진행된 국외, 국내 연구를 종합적으로 검토하였다.

최근까지 이루어진 제3자 연구가 총 15편 정도에 불과하지만, 제3자의 반응양태를 촉발하는 메커니즘에 대해서는 비교적 다양한 이론 및 접근법이 제시되었다. 본 연구에서는 선행연구에서 조망된 접근법들을 크게 다섯 가지로 분류하여 정리하였다. 첫째, 규범적 공정성 이론(deontic justice theory [14])은 공정함(justice)이 도덕적 규범(deon)으로 사람들에게 작용한다고 강조하는 이론이다. 이 이론에 의하면, 모든 사람은 공정하게, 그리고 존엄성을 존중받는 방식으로 대우받아야 하는데, 상사가 이러한 규범을 침해하고 일탈하는 것을 목격하게 되면 제3자는 도덕적 의무감 때문에 피해자를 돕거나[11, 15], 가해자에게 응징과 처벌을 하여 정의를 회복하고자 동기부여가 된다는 것이다[8].

둘째, 정서 평가 이론(appraisal theory of emotion [16]) 및 정서 사건 이론(Affective events theory[17])과 같은 정서 이론에서는 비인격적 감독행위를 간접경험하면서 제3자가 피해자에게 느끼게 되는 감정이 향후 제3자가 피해자를 대하는 행동반응의 원천이 된다고 주장한다[11, 18]. 즉, 제3자가 피해자와 일치하는 감정(정서적 공감)을 느끼는지 아니면 불일치하는 감정(샤덴프로이데; shadenfreude)을 느끼는지 여부에 따라 제3자의 반응이 달라질 수 있다는 것이다. 피해자의 아픔에 공감할 때, 제3자는 피해자와 연대하고, 피해자를 돕고, 상사에게 보복을 하지만[8, 19], 피해자의 불행에서 기쁨을 느끼게 되면, 피해자를 돕지 않고 오히려 피해자를 사회적 관계에서 배제하는 등의 반사회적 행동을 보이기도 한다[8].

셋째, 사회적 교환 이론(Social exchange theory; SET; [20]) 관점에서는 사회적 상호작용을 자기 이익(self-interest)을 위한 계산적 행위로 설명하는데, 비인격적 감독을 간접경험한 제3자의 반응행동은 피해자나 가해자와의 사회적 관계에 대해 손익을 계산한 결과라고 본다[9, 21]. 즉 상호호혜성이 담보되는 경우에만 제3자가 동료 혹은 상사와 좋은 사회적 관계를 유지하기 위해 노력한다는 것이다. 예를 들어, 상사의 동료에 대한 비인격적 감독행위가 경쟁구도에서 본인에게 이익이 된다고 계산하면, 제3자는 피해자의 고통으로부터 기쁨을 느끼며 피해자에게 무례하게 굴거나 피해자를 깎아내리게 된다[22]. 또한 제3자가 상사와 호혜적 협력 관계를 유지하고 있다면, 비인격적 감독행위를 목격하더라도 그 행위의 원인이 상사가 아닌 피해자에게 있고, 피해자는 그런 대우를 받아 마땅한 사람이라며 상사의 행위를 정당화하게 된다[23].

넷째, 사회적 학습 이론(Social learning theory [24])에서는 동료를 향한 제3자의 반응이 사회적 학습의 결과라고 본다[25]. 상사의 비인격 감독을 목격한 제3자는 상사를 모방하여 피해자인 동료에게 공격성을 표출하게 된다는 것이다[26]. 또한 상사의 비인격적 감독은 조직 내에 공격적인 분위기가 만연하게 만들어서, 이런 조직 분위기에 젖은 구성원들은 상사와 마찬가지로 동료에게 반사회적 행동을 하게 된다. 즉, 비인격적 감독행위가 사회적 학습을 통해 조직 내에서 습득되고 유지되는 것이다.

마지막으로, 다섯 번째 메커니즘은 접근-회피 이론

(approach-avoidance framework [27, 28, 29])인데, 비인격적 감독과 같은 외부의 자극을 접했을 때 제3자가 느끼는 접근(approach) 또는 회피(avoidance) 감정이 그에 상응하는 행동 양식으로 나타난다는 것이다[13]. 접근은 무엇인가를 이루기 위한 욕구로, 향상(promotion) 지향적 동기인 반면, 회피는 싫어하거나 무서워하는 무엇인가를 막아내고자 하는 예방(prevention) 지향적 동기를 말한다. 상사의 부당행위에 대해 분노하게 되면, 제3자는 정의의 훼손을 복구하고자 접근 지향적 행동을 하게 된다. 반면, 비인격적 감독을 간접경험한 후에 향후 괴롭힘의 대상이 본인일 땐까 두려움을 느끼게 되면, 제3자는 비인격적 감독행위를 피하기 위해 자신의 행동을 조심하고, 수행노력을 더 열심히 하고, 방어적 침묵을 행사하는 등의 회피 행동을 보이게 된다[18].

IV. 연구동향 분석 결과

1. 비인격적 감독행위 목격의 결과변수

비인격적 감독행위 당사자에 대한 연구가 비인격적 감독행위의 선행요인과 결과변수를 모두 탐구하는 것과는 달리, 비인격적 감독을 목격한 제3자에 대한 연구는 비인격적 감독에 대해 제3자가 반응하는 과정 및 결과에 주로 초점을 맞추고 있다. 제3자가 보이는 다양한 반응을 대상별로 분류하면 크게 세 유형으로 구분할 수 있다. 제3자가 동료(피해자)에게 취하는 행동, 상사(가해자)에게 취하는 행동, 그리고 제3자 본인이 태도 및 성과 측면에서 받은 영향에 관한 연구로 구분할 수 있다.

1) 동료(피해자)에 대한 행동

상사의 비인격적 감독을 목격한 제3자가 피해자에게 보이는 다양한 반응은 크게 친사회적 행동(prosocial behavior)과 반사회적 행동(antisocial behavior)으로 범주화할 수 있다. 친사회적 행동이란 다른 사람 또는 사회에 혜택을 주는 자발적 행동을 의미하는데[29], 제3자가 피해자에게 취하는 친사회적 행동에는 도움행동[11], 지원행동[7, 8], 조직시민행동[9], 옹호행동[15], 발언행동[15], 보호행동[10, 19]이 있다. 한편 반사회적 행동은 타인에게 불이익을 당하게 하는 고의적인 행동을 의미하는데[30], 제3자가 피해자에게 행하는 반사회적 행동으로는 배제행동[10, 8], 학대[12], 깎아내리기[2], 무례함[22], 대인관계 이탈행동[22] 등이 연구되었다.

상사의 비인격적 감독행위를 목격한 경험이 피해자를 대상으로 한 제3자의 친사회적 행동을 촉진하거나 억제하는지, 혹은 반사회적 행동을 촉진하는지 그 기제에 대해 다양한 이론적 해석이 있다. 규범적 공정성 이론[14]은 제3자의 친사회적 행동을 촉발하는 기제의 이론적 근거가 되는데, 이 이론에서는 제3자가 도덕적 의무감 때문에 피해자가 겪은 불공정성을 회복하는 데 도움을 주고자 피해자에게 친사회적인 행동을 취한다고 본다[19]. 한편, 정서이론[16, 17]에서는 제3자가 피해자의 아픔에 공감할 때는 피해자에게 친사회적 행위를 하지만[19], 피해자의 고통에서 기쁨을 느낄 때는 피해자에게 반사회적 행위를 한다고 설명한다[10, 8, 22].

사회적 교환 이론[20]은 비인격적 감독행위의 간접경험이 피해자를 대상으로 한 제3자의 친사회적 행동을 억제하거나 반사회적 행동을 촉발할 것이라고 보는 여러 논문들에서 이론적 토대가 된다. 상사와의 관계(LMX)나 조직에서의 사회적 입지가 좋지 않은 피해자가 향후 제3자에게 받은 도움을 되갚을 가능성이 희박한데다가, 피해자와 가까이 지내는 것은 상사로부터 불이익을 당한 위험을 수반하므로, 제3자는 피해자를 위한 도움제공을 꺼리게 된다는 것이다[9]. 또한 경쟁구도상, 상사의 비인격적 감독행위가 라이벌 동료에게는 불리하게 작용하고 자신에게는 이익이 되므로, 제3자는 피해자의 고통에서 기쁨을 느끼면서 다양한 반사회적 행동을 한다는 것이다[22].

이처럼 다양한 이론적 해석에도 불구하고, 비인격적 감독 목격이 동료를 대상으로 하는 친사회적 행동에 미치는 직접 효과는 다수의 실증연구들에서 유의하지 않은 것으로 나타났으며[7, 10, 8, 15, 19], 간접효과의 통계적 유의성이 주로 확인되었다. 예를 들어, [7, 8]의 연구에서는 비인격적 감독 목격이 동료지원행동에 미치는 직접효과는 유의하지 않은 것으로 나타났지만, 분노를 매개로 하여 간접적으로 정(+의 효과를 가지는 것으로 나타났다.

그러나 비인격적 감독의 목격이 피해자를 대상으로 한 친사회적 행동에 직접효과를 가지는 것으로 나타난 연구도 일부 있다. 예를 들어, [11]은 비인격적 감독 목격이 도움행동에 미치는 유의미한 정(+의 직접효과를 정서 이론[16, 17]을 기반으로 설명했고, [15]는 비인격적 감독 목격이 옹호행동에 미치는 유의미한 정(+의 직접효과를 규범적 공정성 이론[14]으로 해석했다. 반면, [9]의

연구에서는 비인격적 감독 목격이 동료를 대상으로 한 조직시민행동(OCB)에 유의미한 부(-)적 효과를 보이는 연구결과를 제시하면서, 이를 사회적 교환 이론[20]의 관점에서 해석하였다.

비인격적 감독행위의 간접경험자가 동료에게 행하는 반사회적 행동에 관한 실증연구들 대부분에서도 비인격적 감독행위의 목격이 미치는 직접 효과는 유의하지 않은 것으로 나타났다[10, 8, 22]. 예를 들어, [8]과 [10]의 연구에서는 비인격적 감독 목격이 동료배제행동에 유의미한 직접효과를 가지지는 않지만, 사덴프로이데를 매개로 하여 간접적으로만 정(+의 영향을 주는 결과를 보고했다. 또한 [22]의 연구에서도 다양한 반사회적 행동들(동료를 깎아내리기, 무례하게 굴기, 일탈행위를 하기)에 비인격적 감독 목격이 미치는 직접효과는 유의하지 않은 것으로 나타났다.

예외적으로, [22]의 연구만이 유일하게 비인격적 감독 목격이 동료 학대에 미치는 유의미한 정(+적 직접효과를 보여주었고, 이를 사회적 교환 이론[20]에 기초하여 설명하였다. 상사의 비인격적 감독행위라는 부정적 교환을 간접적으로 경험한 제3자는 조직이 이러한 불공정한 처사를 방치하면서 구성원에게 적절한 도움을 주지 않는다고 여기고 조직에 대한 부정적 인식을 형성하게 된다는 것이다. 이러한 부정적 인식은 결국 부정적 호혜를 야기해서, 제3자는 동료 학대와 같은 조직에 바람직하지 않은 행위를 하게 된다[22].

2) 상사(가해자)에 대한 행동

상사의 비인격적 감독행위를 목격한 제3자가 상사에게 취하는 행동반응으로는 일탈행동[7, 23, 8, 13], 직접 의사소통[13], 그리고 회피[13]가 연구되었으며, 이러한 상사대상 반응 메커니즘은 규범적 공정성 이론[14] 및 접근-회피 이론[27]으로 설명되었다. 먼저, 대인관계 일탈행동(Interpersonal deviance)은 조직의 다른 구성원에게 해를 끼치는 말과 행동[31]을 말하는데, 조직에서 위계상 우위를 점하는 상사를 대상으로 부하직원이 일탈행동을 하는 것은 규범적 공정성 이론 관점에서 설명할 수 있다. 비록 상사에게 맞서는 것이 제3자의 사적 이익에는 반하지만, 공정성 규범을 위반하는 상사에게 도덕적 분노를 느끼고 그를 응징하는 것이 도덕적으로 옳다고 생각하기 때문에 제3자는 위험을 감수하면서도 일탈행동을 하게 된다는 것이다[7, 8].

그러나 실증연구들을 검토한 결과, 비인격적 감독 목격이 상사대상 일탈행동에 미치는 직접 효과는 [8]의 연구를 제외한 대부분의 연구에서 유의미하지 않은 것으로 나타났다[7, 23, 13]. 직장은 권력 격차가 존재하는 위계조직이기에 직접적인 피해자도 아닌 제3자가 정의 회복을 위해 상사에게 맞서는 것은 현실적으로 쉽지 않고, 설령 그렇게 하더라도 실질적으로 상사의 부당한 행동을 제지할 가능성이 크지 않다[9, 32]. 오히려 제3자가 상사로부터 공격을 당하고 위협에 처하게 될 가능성이 높기 때문에, 제3자가 모든 위협을 무릅쓰고 상사를 직접 공격할 유인이 더 적다[33].

한편, [13]의 연구에서는 접근-회피 이론[27]을 기반으로 제3자의 상사대상 반응 기제를 설명한다. 비인격적 감독을 목격한 제3자가 분노를 느끼면, 동료들 괴롭히지 말라고 상사에게 직접 얘기하거나 다른 사람들과 상사협담을 하는 등 일탈행동을 하는데, 이는 접근 지향적 행동이라고 할 수 있다. 반면에 상사의 다음 타겟이 본인일 수도 있다는 두려움을 느끼면, 상사와의 접촉을 최대한 피하면서 자기보호반응(self-protective reaction)을 보이게 된다. 연구 결과, 비인격적 감독 목격의 직접효과는 접근지향적 행동과 회피 행동 모두에 대해 유의미하지 않은 것으로 나타났다[13].

3) 제3자의 직무태도 및 성과

비인격적 감독행위를 간접경험한 제3자는 직무태도 및 성과 측면에서 대체로 악영향을 받는 것으로 나타났다[12, 18, 34]. 앞에서 살펴본 동료나 상사를 대상으로 하는 제3자 반응 연구에서와는 달리, 제3자 본인의 직무태도 및 성과에 미치는 비인격적 감독 목격의 부정적인 직접효과는 대체로 유의한 것으로 나타났으며[12, 18, 34], 긍정적인 직접효과는 유의미하지 않은 것으로 나타났다[35, 37].

제3자의 직무태도 및 성과에 미치는 부정적 효과를 살펴본 연구들은 그 기저에 놓인 메커니즘을 사회적 교환 이론이나 접근-회피 이론으로 설명하였다. 사회적 교환 이론 관점에서 설명한 예로는 [12]와 [34]의 연구가 있다. 제3자는 상사나 동료뿐만 아니라 조직과도 관계를 형성하는데[36], 비인격적 감독행위를 목격한 제3자는 조직이 상사의 비인격적 감독행위를 허용하고 방치한다는 부정적 조직 인식을 형성하게 된다. 이러한 부정적인 인식은 결국 직무 좌절감의 증가[12]와 조직

지원 인식[12] 및 창의성[34]의 저하로 이어진다는 것이다. [18]의 연구에서는 접근-회피 이론으로 부정적 효과를 설명하는데, 비인격적 감독행위를 간접경험한 제3자는 조직을 위해 위험감수를 하면서까지 자기 목소리를 내는 대신에, 자기 방어의 일환으로 침묵행동을 선택하는 것으로 나타났다[18].

직무태도 및 성과 측면에서 비인격적 감독 목격의 긍정적 효과를 가정한 연구[35, 37]에서도 사회적 교환 이론[20]과 접근-회피 이론[27]으로 긍정적 효과를 설명하는데, 두 연구에서 모두 비인격적 감독 목격의 직접효과가 유의미하지 않은 것으로 나타났다. 예를 들어, [37]의 연구에서는 자기 이익의 관점에서 동료보다 앞서가기 위해 제3자의 업무몰입이 높아질 것이라고 가정했고, [35]는 자기방어의 일환으로 제3자가 수행노력을 높일 것이라고 보았으나, 직접효과는 모두 유의미하지 않은 것으로 나타났다. 지금까지 논의한 비인격적 감독 목격의 결과변수는 아래의 <표1>에 정리하였다.

표 1. 결과변수에 대한 논문 목록
 Table 1. The list of dependent variables in the articles

결과변수	연구 목록 및 결과
동료대상 행동	
친사회적 행동	도움행동 +: Chen et al.(2021) 지원행동 ns: 이경근·이은숙(2021), Mitchell et al.(2015)
조직시민행동	조직시민행동 -: 박지원(2019)
옹호 행동	옹호 행동 +: Priesemuth(2013)
발언 행동	발언 행동 ns: Priesemuth(2013)
보호 행동	보호 행동 ns: 정지은(2020), Priesemuth & Schminke(2019)
반사회적행동	배제행동 ns: 정지은(2020), Mitchell et al.(2015)
	학대 +: Harris et al.(2013)
	깎아내리기 ns: Xu et al.(2020)
	무례함 ns: Xu et al.(2020)
	일탈행동 ns: Xu et al.(2020)
상사대상 행동	
일탈행동	ns: 이경근·이은숙(2021), Chen & Liu(2019), Zhang et al.(2020) +: Mitchell et al.(2015)
직접 의사소통	ns: Zhang et al.(2020)
회피	ns: Zhang et al.(2020)
제3자의	
직무태도/성과	
직무 좌절감	+ : Harris et al.(2013)
수행 노력	ns: Shao et al.(2018)
창의성	- : Tan et al.(2021)
업무몰입	ns: Qiao et al.(2021)
조직지원인식	- : Harris et al.(2013)
침묵반응	+ : Huang et al.(2019)

2. 비인격적 감독행위 목격의 간접효과에 대한 연구

비인격적 감독행위를 간접경험한 제3자는 당사자들에 비해 운신의 폭이 넓기 때문에 반응행동의 스펙트럼 역시 상대적으로 더 넓다. 본 절에서는 제3자의 다양한 반응행동이 어떤 과정을 거쳐서 나타나는지, 그 매개 매커니즘에 대해 살펴보도록 하겠다. 지금까지 연구된 매개 프로세스들은 크게 인지적 프로세스와 정서적 프로세스로 구분할 수 있다. 인지적 프로세스에는 상사 책임 귀인[23], 조직지원 인식[34], 동료와의 교환관계 [9], 그리고 성과 수단성[35]이 포함된다. 한편 정서적 프로세스에는 공감[10, 11], 샤텐프로이데[10, 11, 37, 22], 직장불안(workplace anxiety [18]), 도덕적 분노(moral outrage [19]), 분노(anger [7, 13]), 만족(contentment [8]), 그리고 두려움(fear[13])이 포함되었다.

1) 인지적 프로세스

비인격적 감독행위라는 사건을 간접경험한 제3자가 이 사건에 대한 정보를 지각하고, 기억하고, 이 정보에 반응하며 문제를 해결하는 일련의 인지적 정보처리과정을 본 연구에서는 인지적 매개 프로세스라고 명명하였다. 예를 들어, [23]의 연구에서는 비인격적 감독행위 목격이 상사대상 일탈행동에 대해 가지는 정적 영향을 상사책임귀인이 완전매개하는 것으로 나타났다. 비인격적 감독행위를 목격한 제3자가 그 행위가 '왜 일어났는'가를 따지는 귀인과정[38, 39, 40]에서 그 책임이 상사에게 있다고 귀인을 하게 되면, 제 3자는 상사에게 분노를 느끼면서 일탈행동을 하게 된다는 것이다[23]. 단지 비인격적 감독행위를 목격했다고 바로 상사를 대상으로 일탈행동을 하게 되는 것이 아니라, 귀인 과정을 거쳐서 행위의 책임소재를 밝혀낸 후에 책임자에게 보복행위를 하는 것이다.

[34]의 연구에서는 조직지원 인식[41]이라는 인지과정이 비인격적 감독행위 목격의 부정적 영향을 부분매개한다고 보았다. 상사가 구성원들을 어떻게 대우하느냐를 보고 제3자는 조직 내 대인관계의 공정성을 판별하는데[42], 상사의 비인격적 감독행위를 목격하게 되면 공정성 규범을 어기는 상사를 조직이 그냥 방치하고 적절한 지원을 제공하지 않는다고 인식하게 되어서 제3자의 조직지원 인식이 나빠지게 된다. 이러한 인지과정을 거치면서 제3자는 조직을 위한 개인의 재량적 행위인 창의성을 발휘하지 않게 된다[34].

한편 [9]의 연구에서는 사회적 교환 이론[20]의 관점에서 동료관계(CWX)에 대한 인식을 중요한 매개요인으로 보았다. 제3자는 피해자와의 사회적 교환 관계의 가치를 계산하고 반응하는데, 조직에서 사회적 입지가 좋지 않고 상사와의 관계가 나쁜 피해자와 가까이 지내고 그를 돕는 것이 자신에게 이익이 되지 않는다고 평가하면, 제3자의 피해자 대상 조직시민행동(OCB)이 감소하는 것으로 나타났다[9].

[35]의 연구는 접근-회피 이론[27] 관점에서 비인격적 감독행위 목격이 제3자의 수행노력에 정(+)의 영향을 미친다고 보았다. 그리고 그 영향의 기저에 놓인 인지적 매커니즘으로 성과수단성(performance instrumentality)에 주목하였다. 상사의 비인격적 감독행위라는 사건을 부하의 성과를 높이기 위한 수단, 즉 성과를 높이지 않으면 처벌을 받게 된다고 상사가 보내는 신호라고 해석하면, 제3자는 상사의 비인격적 감독행위를 피하고자 자신의 수행노력을 높이게 된다[35]. [35]는 성과 수단성이 비인격적 감독 목격과 수행노력 사이의 관계를 완전매개한 것으로 보고했다.

2) 정서적 프로세스

[11]은 정서이론[16] 관점에서 사회적 감정(social emotion)의 매개역할에 주목한다. 사회적 감정이란 타인과 관련된 감정으로, 동료를 보면서 느끼는 정서적 공감이나 질투처럼 타인의 감정상태를 관찰하거나 상상하면서 본인이 느끼게 되는 감정을 말한다[43]. [11]은 비인격적 감독행위라는 사건을 목격한 제3자가 그 사건의 피해자에 대해 느끼는 감정이 이후 제3자의 행동반응의 원천이 된다고 보았다. 즉, 제3자가 피해자와 일치하는 감정(empathic emotion)을 느끼면 피해자를 돕게 되지만, 피해자와 불일치하는 감정(schadenfreude)을 느끼면 피해자를 돕지 않게 된다는 것이다. 연구결과, 두 유형의 사회적 감정은 모두 비인격적 감독 목격과 도움행동 사이의 관계를 완전매개하는 것으로 나타났다[11]. 같은 맥락에서 [10]은 비인격적 감독을 목격한 제3자가 정서적 공감을 매개로 해서 동료보호행동에, 샤텐프로이데를 매개로 해서 동료 배제행동에 영향을 줄 것으로 예측했으나, 매개효과가 모두 기각되었다[10].

유사한 맥락에서, [8]은 분노(anger)와 만족(contentment)이라는 상이한 두 감정이 비인격적 감독행위와 결과변수의 관계를 매개하는 기제라고 보았다. 제3자가 상사의

비인격적 감독행위에 분노를 느끼게 되면 상사를 대상으로 일탈행위를 하거나 동료를 지원하게 된다. 연구결과, 분노가 비인격적 감독행위의 목격과 상사대상 일탈행위 및 피해자 지원을 부분매개하는 것으로 나타났다. 한편, 제3자가 상사의 행위에 상사의 비인격적 감독행위에 만족을 느끼게 되면, 제3자는 동료 배제 행위에 가담하게 된다. 만족의 경우, 비인격적 감독과 동료 배제를 완전매개하는 것으로 나타났다.

[13]은 규범적 공정성 이론[14] 관점에서 분노(anger)가 상사대상 일탈행위와 직접 커뮤니케이션(direct communication)에 가지는 매개효과를, 접근-회피 이론[27] 관점에서 두려움(fear)이 상사회피에 가지는 매개효과를 종합적으로 보았다. 비인격적 감독행위를 목격한 제3자가 상사에게 도덕적 분노를 느끼면, 상사에게 직접 의사소통을 하던지, 상사에게 일탈행위를 하게 된다. 그러나 제3자가 상사에게 두려움을 느끼게 되면, 상사를 회피하는 자기보호 행동을 보이게 된다.

지금까지는 두 가지 상이한 감정의 매개효과를 통합적으로 보는 연구들을 검토했는데, 하나의 단일 감정을 매개요인으로 본 연구들도 다수 있다[7, 18, 19, 37, 22]. [37]과 [22]는 모두 샤덴프로이데의 매개효과에 초점을 두었는데, [37]의 연구에서는 샤덴프로이데가 비인격적 감독행위와 업무몰입의 관계를 완전매개하였고, [22]의 연구에서는 샤덴프로이데가 비인격적 감독행위와 피해자를 대상으로 한 깎아내리기, 무례함, 일탈행동의 관계를 완전매개하는 것으로 나타났다. [37]과 [22] 모두 제3자가 샤덴프로이데를 느끼게 되는 경로를 자기 이익의 관점에서 설명한다. 상사의 비인격적 감독은 경쟁자인 동료가 경쟁에서 불리하게 만드는 것이므로, 제3자는 비인격적 감독행위로부터 심리적 이익(psychological gain)을 얻게 되고 피해자의 고통에서 기쁨을 느끼게 된다. 이어서 [37]은 샤덴프로이데를 느낄 때 제3자의 업무몰입이 향상되는 논리를 세 가지로 설명하였다. 첫째, 샤덴프로이데를 느낀 제3자는 조직 내 경쟁으로부터 오는 긴장감을 풀 수 있어서 자신의 업무에 더 집중하고 에너지를 쏟을 수 있다. 또한 샤덴프로이데는 보상 가치를 예측하는 뇌의 복측 선조체(ventral striatum)를 자극함으로써 업무몰입을 향상시킨다고 한다. 셋째, 샤덴프로이데는 타인의 불행을 관찰하면서 느끼는 감정이기 때문에, 제3자 역시 피해자가 될 수 있다는 경고로 작용하여 제3자가 업무에 더 몰입하게 만든다는 것

이다[37]. 한편 [22]는 사회적 비교를 통해 경쟁우위에 놓인 제3자가 샤덴프로이데를 느끼게 되면, 사회적 비교 혜택과 우월감을 계속 강화하기 위해서 자신도 피해자에게 해를 입히게 된다고 설명한다. 때문에 제3자는 피해자를 깎아내리고, 피해자에게 무례하게 굴고, 일탈행동을 하게 된다[22].

한편 [7]은 정서이론[17]과 더불어 규범적 공정성 이론[14] 관점에서 비인격적 감독행위의 간접경험이 제3자의 분노 감정을 야기하여 결과적으로는 상사대상 일탈행동과 동료지원행동을 증가시키는 완전매개 효과가 있음을 보였다. [18]은 접근-회피 이론[27] 관점에서 비인격적 감독행위의 간접경험이 제3자의 직장불안을 야기하고, 이는 결국 침묵행동을 초래하는 부분매개효과를 가지는 것으로 보고했다. 마지막으로 [19]는 규범적 공정성 이론[14] 관점에서 도덕적 분노(moral outrage)가 비인격적 감독의 간접경험과 동료 보호행동의 관계를 완전매개하는 것을 보여주었다. 지금까지 논의한 매개변수들과 연구결과에 대해 아래의 <표2>에 정리하였다.

표 2. 매개변수에 대한 논문 목록
 Table 2. The list of mediating variables in the articles

매개변수	연구 목록
<i>인지적 프로세스</i>	
상사책임귀인	완전매개: Chen & Liu(2019)
조직지원 인식	부분매개: Tan et al.(2021)
CWX	완전매개: 곽지원(2019)
성과 수단성	완전매개: Shao et al.(2018)
<i>정서적 프로세스</i>	
공감	완전매개: Chen et al.(2021) 기각: 정지은(2020)
샤덴프로이데	완전매개: Chen et al.(2021), Qiao et al.(2021), Xu et al.(2020) 기각: 정지은(2020)
직장불안(workplace anxiety)	부분매개: Huang et al.(2019)
도덕적 분노(moral outrage)	완전매개: Priesemuth & Schminke(2019)
분노(anger)	완전매개: 이경근·이은숙(2021), Zhang et al.(2020) 부분매개: Mitchell et al.(2015)
만족(contentment)	완전매개: Mitchell et al.(2015)
두려움(fear)	완전매개: Zhang et al.(2020)

3. 비인격적 감독행위 목격의 조절변수에 대한 연구

비인격적 감독행위 목격이 결과변수에 미치는 영향의 크기나 방향은 제3자의 개인적 특성이나 피해자의 특성, 상사와의 관계, 그리고 기타 상황적 특성 등에 의해 달라질 수 있다. 이 절에서는 비인격적 감독행위 목격의 효과를 조절해주는 변수들을 제3자, 피해자, 상사, 그리고 상황 관련 변수로 구분하여 정리하였다.

1) 제3자 관련 변수

비인격적 감독의 간접경험이 제3자의 반응에 미치는 효과를 조절해주는 변수로 제3자의 개인적 특성이 많이 연구되고 있다. 예를 들어, [18]의 연구에서는 제3자의 핵심 자기평가(core self-evaluation) 수준에 따라서 제3자의 반응이 달라진다고 보았는데, 핵심 자기평가가 긍정적일수록 비인격적 감독행위를 목격한 후 제3자가 느끼는 직장불안감이 약화되었고, 이어지는 제3자의 침묵 반응 역시 감소하는 것으로 나타나, 부(-)적 조절효과에 대한 가설이 지지되었다[18]. 제3자의 윤리적 효능감(ethical efficacy) 역시 주목받았는데, 제3자의 윤리적 효능감이 높을수록 상사의 비인격적 감독행위에 대한 분노가 동료 보호행동에 미치는 정(+)적 효과가 더 강화되었다. 윤리적 효능감이 높은 제3자는 자신이 윤리적 문제를 바로잡을 수 있는 능력이 있다고 믿기 때문에, 피해자를 보호하며 상사에게 맞서게 된다[19].

그 외에도 도덕적 용기(moral courage [15])나 예방적 초점(prevention focus [35])과 같은 개인특성도 비인격적 감독행위 목격의 조절변수로 연구되었다. 예를 들어, [15]는 비인격적 감독행위의 목격과 피해자에 대한 친사회적 행위 사이의 관계를 목격자의 도덕적 용기 수준이 조절한다고 보았다. 도덕적 용기는 도덕적 명분 때문에 불리한 결과를 초래할 위험을 무릅쓰고도 행동하는 용기인데, 도덕적 용기 수준이 높은 목격자의 경우 피해자를 도울 때 직면하게 되는 잠재적 위험(예: 상사의 위협)이나 불리한 결과(예: 승진이나 조직자원 할당에 있어서 받게 되는 불이익)에 대한 두려움을 극복하고 피해자에게 친사회적 행위를 하는 것으로 나타났다. 한편, [35]는 조절초점이론(regulatory focus theory [44, 45])의 맥락에서 제3자의 예방초점[44, 45]을 중요한 조절변수로 보았다. 조절초점에는 긍정적 결과에 초점을 두고 성취를 열망하는 향상(promotion) 초점과 부정적 결과를 막으면서 손실을 회피하려는 예방

(prevention) 초점이 있는데, 비인격적 감독이라는 부정적 사건을 목격한 제3자가 예방초점을 가지고 있다면 상사의 처벌을 피하고자 수행노력을 더 많이 기울이게 된다. 즉, 제3자의 예방초점은 비인격적 감독의 간접경험이 성과수단성에 미치는 정(+)의 영향을 강화하여, 궁극적으로 수행노력을 증가시킨다.

[8]의 연구에서는 배타신념(exclusion beliefs [46])이라는 공정성에 대한 신념에 주목했다. 배타신념[46]이란, 타인이 '부당한 대우를 받아도 마땅하다'는 믿음으로, 공정성의 범주(scope of justice)를 얼마나 배타적으로 적용하는가(moral exclusion)를 의미한다. 배타신념이 높다는 것은, 공정성의 원칙이 적용될 대상의 범주가 배타적으로 좁게 설정되어, 그 범주 밖의 타인(외집단)에게는 불공정하게 대우해도 행위자가 별다른 문제의식이나 죄책감을 느끼지 않는 것이다. 반면에 배타신념이 낮다는 것은, 공정성의 원칙이 적용되어야 할 범주가 포용적으로 넓게 설정되어(moral inclusion), 실령 타인의 성격, 태도, 혹은 성과가 마음에 들지 않는다고 하더라도 행위자가 그를 부당하게 대우해서는 안 된다고 믿는 것이다. 따라서 비인격적 감독행위를 목격했을 때, 낮은 배타신념을 가진 제3자는 이유 여하를 막론하고 피해자에게 부당한 대우를 하는 것이 옳지 않다고 여기고 분노를 경험하는 반면에, 높은 배타신념을 가진 제3자는 피해자가 그런 대우를 받아도 마땅한 사람이라고 여기고, 만족감을 경험한다. 이러한 상반된 감정이 행동의 원천이 되어, 분노는 상사대상 일탈과 동료지원행위로 이어지고, 만족은 동료배제행위로 이어진다[8].

이때 감정과 행동 사이의 경로 역시 도덕적 정체감[47]에 의해 조절되는데, 제3자의 도덕적 정체감이 낮은 경우에는 분노와 상사대상 일탈행위 사이의 정(+)적 관계 및 만족과 동료 배제의 정(+)적 관계가 더 강화된다. 또한 제3자의 도덕적 정체감이 높은 경우에는 분노와 동료지원 사이의 정(+)적 관계가 강화된다. [8]은 3방향 상호작용의 효과도 검토하는데, 비인격적 감독 목격이 분노를 매개로 상사대상 일탈행위에 미치는 간접효과는 배타신념이 낮으면서 도덕적 정체감도 낮을 때 가장 강하며, 분노를 매개로 동료지원행위에 미치는 간접효과는 배타신념이 낮고 도덕적 정체감이 높을 때 가장 강하게 나타난다. 또한, 비인격적 감독 목격이 만족을 매개로 동료배제행위에 미치는 간접효과는 배타신념이 높고 도덕적 정체감이 낮을 때 가장 강한 것으로 드러났다.

제3자의 개인적 특성뿐만 아니라, 제3자가 처한 상황 역시 비인격적 감독목격이 결과변수에 미치는 효과를 조절하는 것으로 나타났다[9]. 간접경험을 넘어서서 제3자 본인이 비인격적 감독의 직접적인 피해를 겪었다면, 제3자는 비인격적 감독 관행이 조직에 팽배해있다고 인식하게 되고, 상사와 조직 모두에 대한 적개심을 가지게 된다[12]. 또한 상사에 대한 적개심을 공유한다는 점에서 제3자는 동료와 자신이 서로 유사하다고 느끼고, 동료와의 관계를 개선하게 된다. 이러한 가설은 [48]의 3자 관계 모델(triadic relationship model)에 기초한 것으로, 제3자와 피해자 모두 상사와의 관계(LMX)가 악화되면, 제3자와 피해자 간 양자관계가 균형을 이루면서 긍정적으로 변화한다. 즉, 비인격적 감독 목적과 CWX 사이의 부(-)적 관계가 제3자 측의 비인격적 감독행위 직접경험에 의해 부(-)적으로 조절되는 것이 확인되었다[9].

2) 피해자 관련 변수

비인격적 감독행위 목격이 야기하는 제 3자 반응에서 피해자 관련 변수들도 조절변수로 많이 연구되고 있다. 예를 들어, [9]는 피해자의 역량이 비인격적 감독 목적과 동료관계(CWX)의 부적 관계를 완화시키는 결과를 보고했다. 피해자의 역량은 다른 구성원들에게 가치있는 정보와 자원을 의미하며 성과향상에 도움이 되리라는 기대와 신뢰를 형성하기 때문에[49, 50], 비록 비인격적 감독의 피해자일지라도 역량이 뛰어나다고 인정받는 동료는 제3자의 신뢰를 얻게 되고, 제3자와 피해자 간 사회적 교환관계에서 제3자의 헌신과 도움을 이끌어낼 수 있는 것으로 나타났다[51, 52].

피해자의 개인적 특성뿐만 아니라, 제3자가 피해자와 맺는 관계적 특성에 따라 비인격적 감독의 간접경험과 결과변수의 관계가 달라지기도 한다. 예를 들어, 제3자가 피해자와 우정을 쌓게 되면, 제3자는 자신과 피해자를 동일시하고(oneness), 서로 공유된 정체감(sense of shared identity)을 경험하게 되어, 비인격적 감독행위를 목격했을 때 피해자를 향한 친사회적 행위를 더욱 적극적으로 행하게 된다. 즉, 비인격적 감독 목적과 피해자에 대한 친사회적 행위 사이의 정(+)적 경로가 더욱 강화되는 것으로 드러났다[15]. 반면, 제3자가 피해자와 부정적인 관계를 형성하면, 비인격적 감독행위를 목격하더라도 피해자의 입장에 덜 공감하게 된다. 비인격적

감독의 피해자라고 해서 늘 피해자의 위치에만 있는 것은 아니고, 다른 상황에서는 자신이 동료의 협담을 한 다든지 동료에게 모욕적 언사를 하는 등 가해자가 될 수도 있는데, 만일 제3자가 비인격적 감독의 피해자에게 과거 피해를 본 경험이 있다면(동료 피해; peer victimization), 피해자의 아픔에 덜 분노하게 되고, 피해자의 상황에 자신을 이입하면서 느끼는 두려움 역시 덜 느낄 것이라고 가정했다[13]. 연구결과, 동료 피해(peer victimization)의 부(-)적 조절효과는 분노($B = -.14, p < .05$)에만 유의한 것으로 나타났고, 두려움에는 유의한 효과가 없었다.

3) 상사 관련 변수

비인격적 감독행위를 목격한 제3자가 보이는 반응은 그들의 상사에 대한 인식 및 상사와의 관계, 그리고 상사와의 유사성에 의해 달라질 수 있다. 예를 들어 [7]의 연구에서는 비인격적 감독행위의 책임이 상사에게 있다고 제3자가 지각할수록, 제3자가 상사의 행동에 대해 느끼는 분노의 감정이 증폭되는 것으로 나타났다. 한편, 제3자와 상사 간 관계의 질(LMX)은 비인격적 감독 목적과 상사책임귀인 사이의 관계를 부(-)적 조절하여, 궁극적으로는 비인격적 감독행위 목격이 상사책임귀인을 매개로 제3자의 일탈행위에 미치는 간접효과를 감소시키는 것으로 나타났다[23]. [10]의 연구에서는 제3자와 상사의 유사성을 조절변수로 보았는데, 비인격적 감독과 사토프로이트의 정적 관계가 상사와의 유사성에 의해 강화하는 것으로 나타났다. 즉, 상사와의 유사성이 높은 제3자는 비인격적 감독을 목격할 때 사토프로이트를 더 느끼게 되고, 이 감정을 매개로 해서 동료 배제 행동을 하는 것으로 드러났다. 그러나 비인격적 감독 목적과 동료에 대한 공감의 관계에 상사와의 유사성이 부(-)적 조절효과를 가질 것이라는 가설은 기각되었다[10].

4) 기타 상황요인

목표 상황변수. [11]은 목표 경쟁심(perceived goal competitiveness)이라는 조절변수에 주목하면서, 이 변수로 인해 제3자가 비인격적 감독행위에 대해 느끼는 감정이 달라진다고 보았다. 정서 평가 이론(appraisal theory of emotion [16])에 의하면, 감정은 경험하는 사건으로부터 직접적으로 유발되는 것이 아니라, 사건에 대한

인지적 평가에 의해 유발된다고 한다. 즉, 비인격적 감독행위를 목격한 후 제3자가 느끼는 감정은 비인격적 감독행위가 자신의 목표달성에 어떤 영향을 미치는가에 대한 인지적 평가에 의해 결정되는 것이다. 예를 들어, 제3자가 피해자에게 경쟁심을 느끼지 않는다면, 제3자는 피해자의 입장에서 공감을 하고 피해자를 도와주게 된다. 반면, 제3자가 피해자에게 경쟁심을 느끼면, 비인격적 감독이 경쟁자를 이기려는 자신의 목표 달성에 도움이 되므로, 제3자는 샤덴프로이테를 느끼면서 피해자를 돕지 않게 된다[11].

[22]의 연구도 목표관련 조절효과에 주목하지만, 2방향뿐만 아니라 3방향 상호작용 효과(3-way interaction)까지 살펴본다는 점에서 전자와 차이가 있다. 일차적으로, 비인격적 감독행위를 목격한 제3자가 샤덴프로이테를 느끼게 되는 경로를 경쟁(rivalry)이 조절하며, 이 조절경로를 다시 집단 협력 목표(group cooperative goals)가 조절한다고 보았다. 더 구체적으로 보면, 피해자를 경쟁자로 인식하는 정도가 심할수록, 비인격적 감독 목적이 제3자의 샤덴프로이테 경험에 미치는 정(+)적 효과가 더 강화된다. 또한, 집단 협력 목표가 낮으면서 피해자에 대한 경쟁인식이 강할 때만, 비인격적 감독 목적이 샤덴프로이테로 정(+)의 효과를 가지는 것으로 드러났다.

[22]는 비인격적 감독행위를 목격한 제3자가 샤덴프로이테를 느끼는 경로를 목표 상호의존성(goal interdependence)이 조절한다고 보았다. 목표 상호의존성의 속성이 경쟁적이나, 협력적이냐에 따라 제3자가 느끼는 샤덴프로이테의 정도가 달라진다는 것이다. 경쟁적 목표 상호의존성(competitive goal interdependence)은 제로섬(zero-sum) 경쟁 상황을 의미하고, 이 경우 동료의 실패로부터 제3자가 이익을 얻게 된다. 따라서, 경쟁적 목표 상호의존성은 비인격적 감독 목적과 샤덴프로이테의 정적 관계를 더욱 증폭시킨다. 또한 경쟁적 목표 상호의존성은 제3자와 피해자 간 갈등을 더 악화시켜 제3자가 피해자를 적대시하고, 피해자의 고통에서 기쁨을 느끼게 만든다. 반면, 협력적 목표 상호의존성(cooperative goal interdependence) 상황에서는 피해자가 제3자와 한 배를 탄 동지이며, 서로의 성과가 팀 성과로 반영되는 상호의존 관계에 있기 때문에, 상사의 비인격적 감독으로 인해 동료가 일에 집중을 못 하게 되면 제3자 역시 목표 달성에 지장을 받는다. 따라서 이 경우, 비인격적 감독

목적과 샤덴프로이테의 관계는 협력적 목표 상호의존성에 의해 약화될 것으로 예상되었으나, 연구 결과 이 조절경로는 기각되었다.

공정성 상황변수. 공정성(justice) 인식 역시 비인격적 감독행위 목적이 결과변수에 주는 영향을 조절하는 것으로 나타났다. [15]의 연구에서는 공정성 풍토 인식(justice climate perceptions)에 주목하였는데, 전반적으로 공정성을 중시하는 풍토에서 일하는 구성원들은 상사의 비인격적 감독행위가 도덕적으로 옳지 못할뿐더러, 조직의 주요 가치를 어긴다는 점 때문에 상사에게 분노를 느끼고 피해자에게 친사회적 행위를 행하게 될 것으로 예상되었다. 또한 전반적으로 공정한 풍토에서는 피해자만 불공정한 대우를 받고 자신은 피해자라는 점에서 제3자가 생존자 죄책감(survivor guilt)을 느끼게 되고, 이러한 죄책감을 경감시키고자 피해자에게 친사회적 행위를 더 하게 될 것이라고 가정했다. 즉, 공정성 풍토 인식은 비인격적 감독행위 목적과 동료에 대한 친사회적 행위 사이의 정(+)의 관계를 정(+)적 조절할 것이라고 예상되었다. 그러나 [15]의 연구에서는 개념적으로 가설의 논리만 제시하고 연구결과는 구체적으로 제시되지 않아서, 조절효과의 지지여부는 확인되지 않았다.

한편, [19]의 연구에서는 전반적 공정성(overall justice) 인식이 비인격적 감독과 분노 사이의 전반부 경로가 아닌, 분노와 동료 보호 행위 사이의 후반부 경로를 조절하며, 그것도 직접적으로 조절하는 것이 아니라, 효능감을 매개로 하여 간접적으로 결과변수에 영향을 주는 것으로 나타났다. [19]는 사회 인지 이론(social cognitive theory [53, 54] 관점에서 공정성의 조절효과를 보았는데, 조직의 전반적인 공정성 규범이 잘 형성되어 있을수록 제3자의 윤리적 효능감이 높아지게 되고, 윤리적 효능감은 다시 도덕적 분노와 동료 보호 행위 사이의 관계를 강화하게 된다. 왜냐하면 윤리적 효능감이 높은 사람은 비인격적 감독이라는 윤리적 도전과 마주했을 때, 그 문제에 더 주의를 기울이고 문제를 바로잡기 위해 피해자에게 적극적으로 도움을 주기 때문이다. 이처럼 비인격적 감독행위의 간접경험이 결과변수에 미치는 효과를 조절해주는 변수들에 대한 연구결과를 아래 <표 3>에 종합적으로 정리하였다.

표 3. 조절변수에 대한 논문 목록

Table 3. The list of moderating variables in the articles

조절변수	연구 목록
제3자 관련 변수	
핵심자기평가	Huang et al.(2019)
윤리적 효능감	Priesemuth & Schminke(2019)
도덕적 용기	Priesemuth(2013)
예방초점	Shao et al.(2018)
배타신념	Mitchell et al.(2015)
도덕적 정체감	Mitchell et al.(2015)
비인격적 감독경험	곽지원(2019)
피해자 관련 변수	
능력	곽지원(2019)
피해자와의 우정	Priesemuth(2013)
동료 피해	Zhang et al.(2020)
상사 관련 변수	
상사책임귀인	이경근·이은숙(2021),
상사-제3자 간 LMX	Chen & Liu(2019)
상사-제3자 간 유사성	정지은(2020)
기타 상황변수	
목표	
목표 경쟁심	Chen et al.(2021)
경쟁 / 집단 협력 목표	Xu et al.(2020)
목표 상호의존성	Qiao et al.(2021)
공정성	
공정성 풍토 인식	Priesemuth(2013)
전반적 공정성	Priesemuth & Schminke(2019)

4. 방법론적 고찰

비인격적 감독에 관한 문헌[5, 26, 4, 55]에서 이미 지적되어왔던 여러 방법론상의 문제점들이 비인격적 감독행위를 간접경험한 제3자에 관한 문헌에서도 다수 발견된다. 예를 들면, 동일방법편의(common method bias)와 불충분한 모델 명세화(inadequate model specification)와 같은 문제들이 선행연구에서 반복적으로 노출된다. 다만, 후자의 경우 비인격적 감독행위를 목격한 제3자가 반응하는 과정 및 결과에 주로 초점을 맞추어 연구가 진행되었기 때문에, 불가피하게 개인 내 접근(within person approach)이 주로 활용되는 측면이 고려되어야 한다[18]. 본 연구에서는 이러한 방법론적 문제점들을 분석하면서 이를 극복하기 위해 선행연구에서 어떤 해결책들을 모색하고 있는가에 초점을 맞추어 살펴보겠다.

우선, 동일방법편의의 문제를 줄이기 위해 대다수의 연구는 시차연구 설계, 응답원천 분리, 혹은 사후검증 방법 중 적어도 하나를 활용하였고, 오직 한 연구[12]만이

독립변수와 종속변수를 동일한 응답자로부터 자기보고 방법을 통해 단일 시점에 측정했음에도 불구하고 동일 방법편의 여부를 검증하지 않았다. 동일방법편의란 동일한 측정방법만으로 연구모형 내 종속 및 독립 변수를 모두 측정함으로써 변수 간 상관관계가 실제보다 부풀려지고, 연구 결과의 타당성이 훼손되는 방법론상의 오류를 말한다[56]. 본 연구에서 검토한 15개의 문헌 가운데, 응답원천을 분리한 논문은 4개(예: [22]는 round-robin design을 활용하여 독립변수는 자기평가로, 종속 변수는 동료평가로 설문을 분리하여 측정), 시차를 두고 측정한 논문은 10개(예: [15]는 2주의 시차를 두고 3회 설문을 진행), 사후검증을 한 논문은 2개(예: [7]은 Harman의 단일요인검증[56]을 실시), 복수의 방법을 활용한 연구는 4개(예: [19]는 study1에서 응답원천 분리, study2에서 시차연구 설계; [22]는 study2와 3에서 round-robin design을 활용하여 응답원천 분리, study2에서는 3달 간격, study3에서는 1달 간격으로 2회 측정), 시나리오 기반 실험연구[15]는 1개로 확인되었다. 아래 <표5>에는 동일방법편의를 해결하기 위해 선행연구에서 취한 방법들이 정리되어 있다.

표 4. 동일방법편의의 해결방법

Table 4. Remedies for common method biases

동일방법편의 해결책	연구 목록	
응답원천분리	곽지원(2019)	자기보고/동료보고
	Shao et al.(2018)	설문/영업실적
	Priesemuth & Schminke(2019)	자기보고/상사보고 (study1)
	Tan et al.(2021)	자기보고/상사보고
	Xu et al.(2020)	자기보고/동료보고
시차연구설계	Chen et al. (2021)	2주 간격 2회 측정
	Chen & Liu (2019)	한 달 간격 2회 측정
	Huang et al.(2019)	2주 간격 3회 측정
	Mitchell et al. (2015)	1달 간격 2회 측정
	Priesemuth & Schminke(2019)	1주 간격 2회 측정 (study2)
	Qiao et al. (2021)	4주 간격 2회 측정
	Shao et al. (2018)	2달 간격 2회 측정
	Tan et al.(2021)	2주 간격 3회 측정
	Xu et al.(2020)	3달 간격 2회 측정 (study2), 1달 간격 2회 측정 (study3)
	Zhang et al.(2020)	4주 간격 2회 측정
통계적 사후검증	이경근·이은숙(2021)	Harman의 단일요인검증
	정지은(2020)	

또한, 불충분한 모델 명세화 문제도 일부 발견된다 [55]. 종속변수에 유의미한 영향을 미치지만 분석모델에 포함시키지 않은 변수들이 많을 경우, 이 누락된 요소들의 효과가 모두 섞여 오염된 분석값을 발생시키고, 이로 인해 비인격적 감독행위의 간접경험 효과가 증폭되어 결과에 반영될 수 있다. 예를 들어, [22]의 연구에서는 비인격적 감독행위의 간접경험이 사덴프로이데를 매개로 하여 동료 대상 반사회적 행동에 간접효과를 가진다는 가설이 모두 지지되었으나, 과연 이 결과가 온전히 사덴프로이데라는 단일 매개변수의 효과인지에 대해 의구심이 제기되었다. 이 문제를 해결하고자 [22]는 연구3을 추가로 진행하였고, 추가 연구에서는 사덴프로이데와 상관관계가 높을 것으로 추정되는 만족(contentment)이나 대인관계상의 비호감(interpersonal dislike)과 같은 변수들을 최대한 통제하여 편의(bias)를 줄이고자 하였다. 이처럼 불충분한 모델 명세화 문제는 주로 단일 매개변수를 검토한 논문에서 자주 발견되기 때문에[55], 비인격적 감독행위의 간접경험에 관한 선행연구 중 복수의 매개변수를 검토한 논문의 비율을 확인해 보았다. 그 결과, 검토한 논문 중 매개변수를 포함한 논문이 13개인데, 이 중 4개의 연구만이 복수의 매개변수를 검토한 것으로 나타났다(예: [10, 11, 8, 13]).

V. 논의

본 연구는 그동안 상대적으로 주목을 받지 못해왔던 비인격적 감독행위의 제3자 반응 연구를 체계적으로 검토하면서, 비인격적 감독행위 연구분야에서 보다 포괄적이고 통합적인 논의가 이루어지는데 기여하고자 한다. 최근까지 진행된 선행연구의 결과를 요약하면 <그림1>에 제시된 연구의 개념모형과 같다. 상사의 비인격적 감독행위를 직접 목격하거나 간접적으로 접한 제3자는 그 사건에 대한 인지적 해석 및 평가의 과정을 거치게 된다. 예를 들어, 비인격적 감독행위의 책임이 누구에게 있는지, 조직이 공정성이라는 가치를 지키기 위해 적절한 지원을 해주고 있는지, 피해자와의 관계가 나에게 가치 있는 것인지, 그리고 비인격적 감독행위가 성과를 높이기 위한 수단인지 등에 대해 판단을 한다. 또한 제3자는 비인격적 감독행위라는 사건에 대해 정서적 프로세스를 거친다. 상사의 불공정한 처사에 분노를 느끼기도 하고, 오히려 자신에게 이익이 된다고 만족하기도

한다. 피해자의 감정에 공감하거나 피해자의 아픔을 고소해하기도 하며, 비인격적 감독행위의 다음 타겟이 본인인 이 되지 않을까 불안해하거나 두려워하기도 한다. 이러한 매개과정을 거친 후 제3자는 궁극적으로 태도 및 행동반응을 보이게 된다. 피해자를 이롭게 하기 위해 피해자에게 도움을 제공하거나 상사에게 맞서기도 하고, 때로는 반대로 피해자에게 불이익을 주기 위해 피해자를 배제하거나 학대하기도 한다. 또한 제3자 스스로가 직무태도 및 성과에 변화를 보이기도 한다. 이 때, 어떠한 조건에서 제3자가 피해자를 돕거나 혹은 도움을 보류하는지, 언제 상사에게 일탈행동을 하거나 상사와의 접촉을 회피하는지 등을 규명하기 위해 수행된 연구에서 조절변수들(제3자의 개인적 특성이나 피해자나 리더와 맺고 있던 관계, 그리고 목표나 공정성 관련 조직 상황 요인들)의 유의미한 효과를 확인하였다.

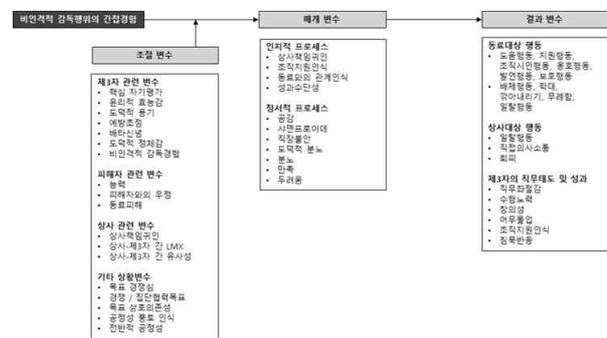


그림 1. 개념모형
Figure 1. Conceptual Model

미래 연구방향

비인격적 감독행위의 제3자 반응 연구를 수행할 때 참고할만한 몇 가지 연구 방향을 미래의 연구자들에게 제안하고자 한다. 첫째, 비인격적 감독행위의 간접경험 척도에 대한 고민이 무엇보다 우선되어야 한다. 대다수의 선행연구는 비인격적 감독행위에 대한 피해자의 주관적 인지 척도를 비인격적 감독 '행위'의 프록시(proxy)로 활용하는데[26], 비인격적 감독행위의 간접경험 역시 기본적으로 제3자의 주관적 인지 척도에 의존하는 불안정한 개념이라고 할 수 있다. 예를 들어, 동일한 상사의 감독을 받는 한 팀의 동료들이라고 하더라도, 특정 동료를 향한 상사의 비인격적 감독행위에 대해 각기 다르게 지각할 수 있다. 이처럼 주관적인 인지 척도에만 의지할 것이 아니라, 다양한 대안적 접근법을 취할 필요가 있다. 한 가지 대안은 제3자의 인식만을

측정하는 것이 아니라, 피해자의 인식을 함께 측정해서 이 둘 간의 상호작용을 검토하는 것이다[55]. 또 다른 대안은 다수준 연구를 시행하는 것이다. 동일한 상사의 감독을 받는 동료들의 평가를 평균해서 집단수준으로 끌어올린 척도는 단 한 명의 주관적 인식보다 객관적이고 타당성이 담보되기 때문이다[5, 55].

둘째, 비인격적 감독행위를 근절하기 위한 조치에 대해 심도있는 연구가 필요하다. 조절효과에 관한 선행연구의 결과들에서 나타나듯이, 대상별로 맞춤형 예방 캠페인과 인식 개선 교육이 이루어져야 피해자에게 도움이 손길이 미치고 비인격적 감독행위의 피해가 최소화될 수 있다[57]. 예를 들어, 조절변수로 검토되었던 배타신념을 인지적, 행동적 훈련을 통해 보다 포용적인 신념으로 수정 및 개선하는 것도 한 가지 방안이 될 수 있다. 배타신념은 피해자가 부당한 대우를 받아도 마땅하다는 믿음으로, 제3자가 높은 배타신념을 가지고 있다면 직장에서 일어나는 비인격적 감독행위에 대해 별다른 문제의식을 느끼지 않고 오히려 자신이 직장 괴롭힘에 가담하기 쉽다. 반면, 낮은 배타신념을 가진 사람은 설령 상대방이 마음에 들지 않더라도 그를 비인격적으로 대하는 것이 옳지 않다고 여기므로, 상사의 비인격적 감독행위에 저항하거나 피해자인 동료를 돕게 된다. 따라서 제3자의 배타신념을 낮추고 공정성 원칙의 적용범주를 넓혀서 모두가 존중받아야 마땅한 존재라는 점을 인식시키기 위한 사내 민감성 훈련이 시행된다면, 조직 내 불합리한 처사에 대한 제3자의 민감도가 올라가고 그들의 동료 지원행위도 증가할 것이다. 또한 목표나 공정성 관련 조절변수 연구에서 알 수 있듯이, 조직 차원에서는 집단 협력 목표를 설정하여 협력적 분위기를 조성하고, 공정성 풍토 인식을 개선하여, 제3자가 피해자에게 공감하고 도움의 손길을 내밀도록 유도하는 것이 필요하다. 이러한 조치들은 상사를 대상으로 부하직원들에게 비인격적 감독행위를 하지 않도록 감수성을 높여주는 훈련을 하거나, 비인격적 감독의 피해자를 대상으로 하여 효과적으로 비인격적 감독의 피해를 극복할 수 있도록 교육 및 지원을 해주는 것과 같이 비인격적 감독행위 당사자들을 대상으로 하는 교육훈련과는 차별화된다.

마지막으로, 비인격적 감독행위 연구에서와 마찬가지로 비인격적 감독행위에 대한 제3자 반응 연구에서도 문화차 연구가 요구된다[4]. 아무리 권위적인 문화에 속해

있다고 하더라도 비인격적 감독행위의 당사자 입장이 되면, 처해있는 강력한 상황으로 인해 가해자와 피해자는 정도의 차이는 있어도 각기 고유의 행동 반응을 보이게 된다. 즉, 문화차가 반영될 여지가 상대적으로 적다. 반면, 당사자들로부터 한 발 떨어져 있는 제3자 입장에서는 보다 많은 선택의 여지를 두고 반응하기 때문에 문화의 영향이 더 현격히 드러날 수도 있다. 예를 들어, 권위주의적인 문화에 속한 개인이 단지 도덕적으로 옳다는 신념을 지키기 위해 당사자도 아닌데 과연 위험을 감수하면서까지 피해자를 도울 것인지, 만일 돕는다면 어느 선까지 도울 것인지에 대해 수평적인 문화에 속한 제3자의 반응과 비교해서 생각해 볼 수도 있다.

References

- [1] 김민정, “상사 갑질에 극단적 선택 잇따라...허점 많은 ‘직장 내 괴롭힘 금지법,’” *조선비즈*, 2021.
- [2] 권미경, “직장 내 괴롭힘과 노조의 대응: 세브란스 병원 사례를 중심으로,” *직장 내 괴롭힘 방지법 시행 1년, 현장의 대응과 향후 과제*, 국회의원회관 제7간담회실, 2020.
- [3] S. Bang and E. Lee, “Empathy and Involvement in Bullying in Adolescents,” *International Journal of Advanced Culture Technology*, Vol. 9, No. 3, 46-54, 2021.
- [4] B. J. Tepper, Abusive supervision in work organizations: Review synthesis, and research agenda. *Journal of Management*, 33(3), 261-289, 2007. doi:10.1177/0149206307300812
- [5] 백연정 · 김문정, “비인격적 감독행위의 연구동향: 국내 연구를 중심으로,” *리더십연구*, Vol. 10, No. 4, 57-90, 2019.
- [6] J. D. Mackey, R. E. Frieder, J. R. Brees, and M. J. Martinko, “Abusive supervision: A meta-analysis and empirical review,” *Journal of Management*, Vol. 43, No. 6, 1940-1965, 2017.
- [7] 이경근 · 이은숙, “상사의 비인격적 감독과 제3자의 반응행동, 상사책임귀인의 관계,” *인적자원관리연구*, Vol. 28, No. 2, 61-83, 2021.
- [8] M. S. Mitchell, R. M. Vogel, and R. Folger, “Third parties’ reactions to the abusive supervision of coworkers,” *Journal of Applied Psychology*, Vol. 100, No. 4, 1040-1055, 2015. doi:10.1037/apl0000002
- [9] 광지원, *Influence of Coworker’s Abusive Supervisor on the Focal Employee*, 석사학위논문, 서울대학교 대학원, 서울, 2019.

- [10] 정지은, 비인격적 감독 목격에 따른 구성원의 반응, 석사학위논문, 이화여자대학교 대학원, 서울, 2020.
- [11] C. Chen, X. Qin, K. C. Yam, and H. Wang, "Empathy or schadenfreude? Exploring observers' differential responses to abusive supervision," *Journal of Business and Psychology*, 36(6), 1077-1094, 2021. doi:10.1007/s10869-020-09721-4
- [12] K. J. Harris, P. Harvey, R. B. Harris, and M. Cast, "An investigation of abusive supervision, vicarious abusive supervision, and their joint impacts," *The Journal of Social Psychology*, 153, 2013.
- [13] Y. Zhang, X. Liu, and W. Chen, "Fight and Flight: a Contingency Model of Third Parties' Approach-Avoidance Reactions to Peer Abusive Supervision," *Journal of Business & Psychology*, Vol. 35, No. 6, 767-782, 2020. doi:10.1007/s10869-019-09650-x
- [14] R. Folger, Fairness as Deonance. In S. Gilliland, D. Steiner, & D. Skarlicki (Eds.), *Theoretical and Cultural Perspectives on Organizational Justice* (pp. 3-33), Greenwich: Information Age Publishing, 2001.
- [15] M. Priesemuth, "Stand up and speak up: Employees' prosocial reactions to observed abusive supervision," *Business & Society*, 52, 2013.
- [16] R. S. Lazarus, *Emotion and Adaptation*, New York: Oxford University Press, 1991.
- [17] H. M. Weiss, and R. Cropanzano, Affective events theory: Atheoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in organization behavior: an annual series of analytical essays and critical reviews*. Greenwich, CT: JAI, 1996.
- [18] J. Huang, G. Guo, D. Tang, T. Liu, and L. Tan, "An Eye for an Eye? Third Parties' Silence Reactions to Peer Abusive Supervision: The Mediating Role of Workplace Anxiety, and the Moderating Role of Core Self-Evaluation," *International journal of environmental research and public health*, Vol. 16, No. 24, 5027, 2019. doi:10.3390/ijerph16245027
- [19] M. Priesemuth, and M. Schminke, "Helping thy neighbor? Prosocial reactions to observed abusive supervision in the workplace," *Journal of Management*, 45, 2019.
- [20] R. M. Emerson, "Social Exchange Theory," *Annual Review of Sociology*, 2, 335-362, 1976.
- [21] J. M. Schaubroeck, A. C. Peng, and S. T. Hannah, "The role of peer respect in linking abusive supervision to follower outcomes: Dual moderation of group potency," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 101, No. 2, 267, 2016.
- [22] E. Xu, X. Huang, R. Jia, J. Xu, W. Liu, L. Graham, and E. Snape, "The "Evil Pleasure": Abusive Supervision and Third-Party Observers' Malicious Reactions Toward Victims," *Organization Science*, Vol. 31, No. 5, 1115-1137, 2020. doi:10.1287/orsc.2019.1349
- [23] S.-C. Chen, and N.-T. Liu, "When and how vicarious abusive supervision leads to bystanders' supervisor-directed deviance: A moderated-mediation model," *Personnel Review*, Vol. 48, No. 7, 1734-1755, 2019. doi:10.1108/PR-09-2018-0368
- [24] Bandura, A. (1973). *Aggression: A social learning analysis*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- [25] Skarlicki, D. P., & Kulik, C. T. (2005). Third-party reactions to employee (mis)treatment: A justice perspective *Research in organizational behavior: An annual series of analytical essays and critical reviews, Vol 26*. (pp. 183-229). US: Elsevier Science/JAI Press.
- [26] M. J. Martinko, and K. L. Zellars, Toward a theory of workplace violence: A cognitive appraisal perspective, In A. O. L.-K. R. Griffin & J. Collins (Eds.), *Dysfunctional behavior in organizations: Violent and deviant behavior* (pp. 1 - 42), Stanford, CT: JAI Press, 1998.
- [27] C. S. Carver, and M. F. Scheier, *On the Self-Regulation of Behavior*, Cambridge: Cambridge University Press, 1998.
- [28] A. B. Eder, A. J. Elliot, and E. Harmon-Jones, "Approach and avoidance motivation: Issues and advances," *Emotion Review*, 5(3), 227-229, 2013.
- [29] A. P. Brief, and S. J. Motowidlo, "Prosocial organizational behaviors," *Academy of Management Review*, 11(4), 710-725, 1986.
- [30] P. E. Spector, The role of frustration in antisocial behavior at work. In R. A. Giacalone & J. Greenberg (Eds.), *Antisocial behavior in organizations*. (pp. 1-17), Thousand Oaks, CA, US: Sage Publications, Inc, 1997.
- [31] M. S. Herscovis, N. Turner, J. Barling, K. A. Arnold, K. E. Dupré, M. Inness, and N. Sivanathan, Predicting workplace aggression: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 228-238, 2007. doi:10.1037/0021-9010.92.1.228

- [32]C. Kiewitz, S. L. D. Restubog, M. K. Garcia, P. R. J. M. Shoss, Garcia, and R. L. Tang, "Suffering in silence: Investigating the role of fear in the relationship between abusive supervision and defensive silence," *Journal of Applied Psychology*, 101(5), 731–742, 2016. doi:10.1037/apl0000074
- [33]K. L. Zellars, B. J. Tepper, and M. K. Duffy, "Abusive supervision and subordinates' organizational citizenship behavior," *Journal of Applied Psychology*, 87, 2002.
- [34]L. Tan, Z. Ma, J. Huang, and G. Guo, "Peer abusive supervision and third-party employee creativity from a social exchange theory perspective," *Social Behavior and Personality: An International Journal*, Vol. 49, No. 5, 1–12, 2021. doi:10.2224/sbp.9641
- [35]P. Shao, A. Li, and M. Mawritz, "Self-protective reactions to peer abusive supervision: The moderating role of prevention focus and the mediating role of performance instrumentality," *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 39, No. 1, 12–25, 2018. doi:https://doi.org/10.1002/job.2206
- [36]R. Cropanzano, and M. S. Mitchell, "Social exchange theory: An interdisciplinary review," *Journal of Management*, 31, 874–900, 2005.
- [37]Y. Qiao, Z. Zhang, and M. Jia, "Their Pain, Our Pleasure: How and When Peer Abusive Supervision Leads to Third Parties' Schadenfreude and Work Engagement," *Journal of Business Ethics*, Vol. 169, No. 4, 695–711, 2021. doi:10.1007/s10551-019-04315-4
- [38]F. Heider, *The psychology of interpersonal relations*. Hoboken, NJ, US: John Wiley & Sons Inc, 1958.
- [39]H. H. Kelley, "Attribution theory in social psychology," *Nebraska Symposium on Motivation*, 15, 192–238, 1967.
- [40]B. Weiner, "An attributional theory of achievement motivation and emotion," *Psychological Review*, Vol. 92, No. 4, 548–573, 1985. doi:10.1037/0033-295X.92.4.548
- [41]R. Eisenberger, R. Huntington, S. Hutchison, and D. Sowa, "Perceived organizational support," *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500–507, 1986. doi:10.1037/0021-9010.71.3.500
- [42]R. Cropanzano, and J. Stein, "Organizational Justice and Behavioral Ethics: Promises and Prospects," *Business Ethics Quarterly*, 19, 193–233, 2009. doi:10.5840/beq200919211
- [43]S. L. Blader, B. M. Wiesenfeld, M. Fortin, and S. L. Wheeler-Smith, "Fairness lies in the heart of the beholder: How the social emotions of third parties influence reactions to injustice," *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 121, No. 1, 62–80, 2013. doi:https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2012.12.004
- [44]E. T. Higgins, "The "self digest": Self-knowledge serving self-regulatory functions," *Journal of Personality and Social Psychology*, 71(6), 1062–1083, 1996. doi:10.1037/0022-3514.71.6.1062
- [45]E. T. Higgins, "Beyond pleasure and pain," *American Psychologist*, Vol. 52, No. 12, 1280–1300, 1997. doi:10.1037/0003-066X.52.12.1280
- [46]S. Opatow, "The scope of justice, intergroup conflict, and peace," *The Oxford handbook of intergroup conflict*. (pp. 72–86), New York, NY, US: Oxford University Press, 2012.
- [47]P. L. Jennings, M. S. Mitchell, and S. T., Hannah, "The moral self: A review and integration of the literature," *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 36, No. S1, S104–S168, 2015. doi:https://doi.org/10.1002/job.1919
- [48]K. M. Sherony, and S. G. Green, "Coworker exchange: Relationships between coworkers, leader-member exchange, and work attitudes," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 87, No. 3, 542–548, 2002. doi:10.1037/0021-9010.87.3.542
- [49]J. A. Colquitt, B. A. Scott, and J. A. LePine, "Trust, trustworthiness, and trust propensity: A meta-analytic test of their unique relationships with risk taking and job performance," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 92, No. 4, 909–927, 2007. . doi:10.1037/0021-9010.92.4.909
- [50]G. S. Vegt Van der, J. S. Bunderson, and A. Oosterhof, "Expertness diversity and helping in teams: Why those who need the most help end up getting the least," *Academy of Management Journal*, Vol. 49, No. 5, 877–893, 2006.
- [51]R. T. Lee, and B. E. Ashforth, "A meta-analytic examination of the correlates of the three dimensions of job burnout," *Journal of Applied Psychology*, 81(2), 123–133, 1996. doi:10.1037/0021-9010.81.2.123.
- [52]T. R. Tyler, and S. L. Blader, *Cooperation in groups: Procedural justice, social identity, and behavioral engagement*, New York, NY, US: Psychology Press, 2000.
- [53]A. Bandura, Self-efficacy. In V. S. Ramachandran (Ed.), *Encyclopedia of human behavior* (Vol. 4, pp. 71–81). New York: Academic Press, 1994.

- [54]A. Bandura, *Self-efficacy: The exercise of control*. New York, NY, US: W H Freeman/Times Books/ Henry Holt & Co, 1997.
- [55]A. Peng, R. Mitchell, and J. M. Schaubroeck, *Abusive Supervision*: Oxford University Press, 2019.
- [56]P. Podsakoff, S. MacKenzie, J. Lee, and N. Podsakoff, "Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies," *Journal of Applied Psychology*, 88, 879 - 903, 2003.
- [57]김현수 · 윤희장 · 광은미, "간호사의 직장 내 폭력 상황 대처경험," *문화기술의 융합*, Vol. 4, No. 4, 233-240, 2018.

※ 이 논문은 2021-2023학년도 청주대학교
경영경제연구소가 지원한 학술연구조성비(특별
연구과제)에 의해 연구되었습니다.