

직장 내 괴롭힘에 대한 팀 요인의 영향 및 팀 내 권력불균형의 상호작용효과*

조 은 정

행복한 일 연구소 공인노무사

한 태 영[†]

광운대학교

본 연구에서는 국내의 다양한 조직에서 문제로 부각되는 직장 내 괴롭힘(workplace bullying)의 영향요인을 개인 및 팀수준에서 연구하였으며, 인사평가에 따른 분배공정성과 경쟁적 풍토가 직장 내 괴롭힘에 미치는 영향을 살펴보았다. 또한 이러한 선행변인의 영향이 팀수준의 권력불균형에 따라 달라지는지를 분석하여, 직장 내 괴롭힘에 대한 영향력이 존재하는 수준(locus of level)에 대한 상호작용효과를 살펴보았다. 팀제를 실시하는 조직에서 팀원만을 대상으로 자료를 수집하였으며 33개 팀 175명을 대상으로 분석하였다. 연구가설의 검증을 위해 다수준분석으로 WABA(Within And Between Analysis)를 사용하고, 권력불균형의 상호작용효과는 WABA의 MRA(Multiple Relation Analysis)로 검증하였다. 연구 결과, 평가공정성과 직장 내 괴롭힘 간의 관계는 팀과 개인수준 모두에 존재하며, 경쟁적 풍토는 직장 내 괴롭힘과 팀수준 관계로 확인되었다. 권력불균형에 따라 선행변인의 영향이 다른 수준에서 나타나는 상호작용효과도 유의미하였다. 즉, 평가공정성은 권력불균형이 낮은 경우 팀수준 관계가 크며, 경쟁적 풍토는 권력불균형이 높은 경우 개인수준에서 관련성을 보였다. 이를 바탕으로 학문적 및 실무적 시사점을 제안하였다.

주요어 : 직장 내 괴롭힘, 평가공정성, 경쟁적 풍토, 권력불균형, 다수준관계, WABA

* 이 논문은 2018년도 광운대학교 교내 학술연구비 지원에 의해 연구되었음.

† 교신저자 : 한태영, 광운대학교 산업심리학과, tyoungan@kw.ac.kr, 02-940-5426

직장 내 괴롭힘(workplace bullying)의 피해가 심각하다는 인식이 증가함에 따라, 지난 2018년 12월에 직장 내 괴롭힘을 금지하고 발생 시 조치 등의 의무를 기업에 부과하는 근로기준법 개정안이 통과되어 2019년 하반기부터 시행될 예정이다. 그러나 국내에서 이루어진 연구에서는 대부분 괴롭힘이 구성원에게 미치는 부정적인 영향에 집중되어 있고, 괴롭힘이 발생하게 되는 구조나 조직에서 예방과 대응을 위해 주안점을 두어야 하는 요소 등에 대한 실증 연구는 드문 실정이다. 이러한 상황에서 조직에 의무만을 부과하게 되면 제도가 실효적으로 운영되지 않고 형식요건을 갖추는 데 치중하게 될 수가 있다.

조직 분야에서는 직장 내 괴롭힘뿐만 아니라 구성원이 나타내는 부정적 행동으로서 공격성(workplace aggression), 반생산적 작업행동(counterproductive work behavior), 조직 내 일탈 행동(workplace deviant behavior), 비인격적 감독(abusive supervision), 조직 내 무례함(workplace incivility) 등 다양한 정의와 개념을 사용하여 연구가 이루어져왔다. 우리나라에서 직장 내 괴롭힘은 간호 분야의 ‘태움’, 서비스 업종에서의 ‘진상고객’, 사업주나 상사의 부당한 지시나 신체적·언어적 폭력인 직장 ‘갑질’, 동료 간의 인간적인 소외를 주로 의미하는 직장 내 ‘따돌림’ 등 다양한 산업, 직종, 당사자에 대한 현상을 반영하는 개념으로서 다루어지고 있다. 한편 Aquino와 Thau(2009)는 다양한 공격성과 관련된 문헌을 검토하면서 대부분의 개념이 물리적 보다 정신적 피해에 집중하였으며, 연구자마다 서로 다른 정의를 사용하지만 본질적으로는 동일한 현상을 다루고 있음을 지적하기도 하였다.

조직 내 다양한 부정적인 행동 중에서 모든

조직 구성원에 의해 발생할 수 있고, 비교적 공격 의도가 분명하며 반복적이고 지속적으로 나타나는 부정적인 행동을 의미하는 괴롭힘에 보다 초점을 둘 필요가 있다. 직장 내 괴롭힘 금지가 법제화되어 조직에서 이를 준수해야 하는 법률상 의무가 발생한 것에 더해, 구성원에게 심리적으로 안전한 환경을 제공하여 역량을 발휘하는 데 장애가 없도록 괴롭힘을 예방하고 관리하여 궁극적으로 조직의 경쟁력을 제고 할 수 있기 때문이다.

Einarsen, Hoel, Zapf와 Cooper(2003)는 괴롭힘이 다양한 수준의 요인에 의해 복합적으로 발생할 수 있다는 점을 강조하면서 당사자의 성격과 같은 개인수준, 당사자 간 관계의 수준(dyadic level), 사회적 집단 수준(social-group level), 조직문화와 같은 조직수준, 법제도나 역사 등 사회적 수준(societal level)을 포괄하는 연구의 틀을 제안하였다.

국내에서는 괴롭힘의 선행변인을 조직특성으로서 시간압박 및 조직분위기, 직무자율성, 의사소통 분위기와 역할갈등(Choi & Park, 2010; Park & Choi, 2007), 개인적 특성으로서 특성분노와 사회적 회피(Choi, Jun, & Lee, 2017)로 검증하였으나 괴롭힘이 발생하는 구조를 파악하기 위해서는 보다 많은 연구가 필요한 것으로 판단된다. Varita(1996)는 괴롭힘의 영향 요인으로서 조직수준의 풍토를 측정하였으나, 이는 의사소통(communication climate)과 사회적(social climate)의 2요인으로 구성되어 있어 구체적으로 어떠한 요소가 괴롭힘에 영향을 미치는지는 확인되지 않았다. 또한 사회적 집단인 팀수준을 고려한 연구는 괴롭힘과 이직의도의 관계를 검증한 Houshmand, O'Reilly, Robinson과 Wolff(2012)의 연구 외에는 확인되지 않았는데, 괴롭힘의 복잡성을 고려하였을

때 다수준 관점에서의 선행변인을 탐색하는 것이 필요하다.

구성원의 공격적인 행동을 설명하고자 여러 이론들이 제시되었는데, 그중 Felson과 Tedeschi (1993)는 개인의 이익을 추구하는 과정에서 공격성이 나타난다는 사회적 상호주의자 접근법 (social Interactionist Approach)을 제안하였다. 이 관점에 따르면 1) 다른 사람의 행동을 통제하고, 2) 공정성을 회복하며, 3) 자아를 보호하기 위해 다른 구성원에게 공격적인 행동을 보이게 될 수 있다. 개별 구성원이 자신의 이익을 보호하고 추구하는 과정에서 괴롭힘이 발생할 수 있는데, 조직에서는 특히 보상이 분배되는 평가 상황과 구성원 간의 경쟁수준에 따라 괴롭힘이 나타날 수 있음을 생각해볼 수 있다.

한편, 직장 내 괴롭힘이 발생하는 과정이 관련 당사자들 내에서 힘의 균형 정도에 따라 다르게 나타날 수 있음을 연구에 반영할 필요가 있다. 개정된 근로기준법의 직장 내 괴롭힘 정의규정에서는 당사자가 간의 우위성을 성립 요건 중 하나로 보고 있는데, 지위상 우위가 없는 동료 간에서는 어떠한 요인이 우위성을 만들어내고, 그에 따라 괴롭힘이 발생하는지를 탐색하는 것이 필요하다. 그러나 동료들 사이에서의 우위성은 무엇이고, 어떠한 작용을 하는지에 대한 실증연구는 부족한 실정이다.

또한 괴롭힘이 부정적인 내용이기 때문에 응답을 수집하는 과정에서 왜곡이나 침묵의 가능성을 최소화하면서 괴롭힘을 드러낼 수 있도록 해야 한다. 괴롭힘을 경험한 사람들을 대상으로 발생 원인을 묻는 것은 추정이기 때문에 왜곡이 발생할 수 있으며, 괴롭힘은 구성원에게 직접 괴롭힘을 하였는지를 답하도록 하는 것은 사회적 바람직성 때문에 응답이 제

대로 나타나지 않을 수 있다(Zapf & Einarsen, 2003). 따라서 동료 간에 발생하는 괴롭힘을 팀에서 얼마나 일어나는지로 측정하는 접근법이 필요할 것이다.

종합하면 본 연구에서는 최근 이슈가 되고 있는 직장 내 괴롭힘을 심도 있게 이해하고, 이를 적절히 예방 및 대응하기 위하여 괴롭힘에 영향을 미치는 요인을 규명하는 것을 목적으로 한다. 또한 기존 연구에서는 다루어지지 않았던 팀수준을 고려하여 어떠한 팀 요인이 집단적인 괴롭힘에 영향을 미치는지를 살펴봄으로써, 괴롭힘이 개인에서 주로 나타나는지 팀 현상으로 나타나는지를 밝히고자 한다. 분석수준을 고려하는 이러한 연구는 익명성을 높여서 소송과 같은 법적문제가 되어야 비로소 표면화되는 괴롭힘 현상을 조직심리학적 접근으로 밝히는 효과도 있을 것이다.

직장 내 괴롭힘

직장 내 괴롭힘은 구성원이 조직에서 심리적으로 부정적이고 공격적인 행동에 지속적으로 노출되어, 위협받거나 처벌받는 상황을 말한다(Einarsen, Hoel, & Notealaers, 2009). 연구자들은 괴롭힘의 특징으로서 ① 조직 내 구성원에 의해 발생하며, ② 피해자가 겪는 신체적·정신적 결과들에 초점을 맞추면서 괴롭힘의 대상이 되는 구성원 있어야 하고(target orientation), ③ 특정 구성원에게 가해지는 반복적이고 지속적인, ④ 공격적인 행동이며, ⑤ 괴롭힘의 주체 사이에는 권력의 불균형이 존재하는 것을 제시하고 있다.

직장 내 괴롭힘과 다른 조직 내 구성원의 부정적인 행동의 개념 간의 차이를 살펴보면, 직장 내 괴롭힘은 행동의 주체를 고객이나 외

부인과 같은 조직 외부인 경우까지 포함하는 공격성과는 달리 조직 구성원만을 대상으로 한다. 또한 비인격적 감독에서는 상사만을 주체로 보는 반면, 괴롭힘은 전체 조직 구성원인 상사·동료·부하가 모두 포함된다는 점에서 차이가 있다.

또한 내용에 있어 괴롭힘은 괴롭히는 구성원이 공격 의도를 인식하는 비교적 강도가 높은 행동이나, 조직 내 무례함은 공격 의도를 의식하지 못한다. 또한 조직 규범과는 관련 없이 발생할 수 있기 때문에 규범을 위반하는 조직 내 일탈행동과도 구별된다. 직장 내 괴롭힘은 그 결과로 구성원과 조직에 피해가 발생할 수 있지만, 반생산적 작업행동은 조직의 생산성을 저해하려는 것이 직접적인 목적이라는 점에서 차이가 있다.

조직 내에서 발생할 수 있는 다른 역기능적인 행동에 비해 직장 내 괴롭힘은 대상이 되는 구성원의 입장에서는 상당한 신체적·정신적 스트레스를 유발하고 직무불만족이나 이직 의도를 넘어, 자살에 이르기까지 한다. 언론에 다수의 사건들이 보도된 것이 직장 내 괴롭힘 법제화에 영향을 미쳤다는 점을 고려하였을 때 괴롭힘을 중심으로 살펴볼 필요가 있다.

해외에서는 직장 내 대인관계 공격성에 대한 메타분석을 통해 대인관계 갈등과 특성 분노, 성별의 유의미한 효과크기를 확인하였다(Herscovis, Turner, Barling, Arnold, Dupré, Inness, LeBlanc, & Sivanathan, 2007). 연구자들은 개인적 특성으로 자존감이 낮을수록 공격성에 민감해지고 자존감을 보호하기 위하여 공격적으로 행동하며, 특성 분노가 높을수록 공격적이 되는 것을 확인하였다(Barling, Dupré, & Kelloway, 2009). 또한 특성 부정 정서(trait negative affect)가 높은 구성원의 경우 다른 구

성원으로부터 대인관계상 상호작용이 어려운 사람으로 받아들여지며, 부정적인 사건을 선택적으로 더 많이 회상하고, 모호한 행동을 부정적으로 해석하여 괴롭힘의 피해자가 될 가능성이 높다고 보았다(Aquino & Thau, 2009). 또한 어둠의 3요인인 나르시시즘, 마키아벨리즘, 사이코패스가 반생산적 행동에 영향을 미치는 것을 확인하였다(O'Boyle, Forsyth, Banks, & McDaniel, 2012). 이와 더불어 직무의 특성(역할 갈등 및 모호성, 시간압박, 자율성), 조직의 경영방침(무관용 원칙, 구조조정 등)과 같은 조직 차원의 요인 등 다양하고 포괄적인 변인들을 연구하고 제안하였는데(Aquino & Thau, 2009), 팀수준에서 어떠한 요인이 괴롭힘에 영향을 미치는가에 대한 연구는 잘 이루어지지 않았다.

한편 선행연구에서는 직장 내 괴롭힘의 원인을 주체별로 나누어 검증하지는 않았는데 이는 주로 상사에 의한 괴롭힘이 다수였기 때문으로 보인다. 그러나 괴롭힘이 상사뿐만 아니라 동료에 의해서도 발생할 수 있다는 점에서 주체를 구별하여 연구하는 것이 필요할 것이다.

또한 기존 연구에서는 다수준 관계를 고려하지 않았는데, 직장 내 괴롭힘이 집단화되는 특성과 팀체의 증가로 인해 팀 요인이 미치는 영향을 고려하는 것이 바람직할 것이다. 직장 내 괴롭힘은 일대일관계에서도 발생할 수 있지만, 일대다, 다대다 등 집단화되어 나타나기도 한다. 직장 내 괴롭힘을 뜻하는 Mobbing은 일대다 관계에서의 괴롭힘을 의미하며(Einarsen, Hoel, Zapf, & Cooper, 2003), 우리나라에서 많이 사용되는 왕따 역시 집단 내 다수에 의한 괴롭힘으로 서양과는 다른 양상을 보인다(Kim & Kang, 2017). 집단화되는 직장 내 괴롭힘 현

상을 살펴보는 한편, 그 원인으로서 팀수준의 요인의 영향을 알아봄으로써 보다 심층적으로 괴롭힘 현상을 이해할 수 있을 것이다.

평가공정성

분배공정성은 구성원의 투입 대비 결과 지각으로, 이 관계는 다른 구성원과의 비교를 통해 형성되며, 그에 따라 구성원의 직무동기와 직무만족이 발생하게 된다(Brockner & Wiesenfeld, 1996). 만약 투입 대비 결과에 대한 비율이 불공정하다고 느낀다면 긴장을 경험하게 되고, 구성원은 자신의 투입을 줄여 비율을 조정하거나, 오히려 늘려 결과를 향상시키는 등의 방법을 통해 이를 줄이려고 한다(Adams, 1963).

조직에서 분배공정성은 주로 인사평가와 그에 따라 보상을 제공하는 인사관리 상황에서 발생한다. 인사평가의 분배공정성과 관련하여, 구성원들은 다른 구성원과 비교하여 자신의 직무수행이 더 높은 수준이라고 생각하고, 자신의 기대보다 낮은 인사평가 결과를 받게 되면 부정적인 심리를 경험하며, 운용과정에서 절차적으로 공정하다는 지각이 있으면 장기적으로 피평가자의 직무행동과 직무태도에 긍정적인 영향을 준다(Han, 2010).

즉 인사평가의 공정성은 분배와 절차의 2가지 차원으로 구성되어 있으나, 분배공정성이 다른 구성원에 대한 태도나 행동을 결정하는데 1차적으로 영향을 주기 때문에 본 연구에서는 평가공정성을 분배공정성으로 한정하여 살펴보고자 한다.

구성원이 자신의 평가 결과에 대하여 불공정성을 지각하게 되는 경우, 이를 회복하기 위해 자신의 수행을 향상시키는 데 집중하기

보다는 불만을 조직 내, 외부적으로 표출하는 부정적인 행동을 하게 된다(Jones & George, 1998).

또한 Felson과 Tedeschi(1993)는 공격적인 행동을 통해 보복적 공정성(retributive justice)을 추구한다고 보면서, 이익을 고충제기와 관련하여 설명하였다. 고충은 구성원이 불공하지 못한 대우를 받았다고 느끼고, 자신에게 그러한 대우를 한 구성원에게 책임이 있다고 생각할 때 발생한다. 다른 사람을 탓하는 것은 부정적인 결과에 대한 자기비난을 피하는 방법이기도 하다. 이러한 유형의 공격성은 공격하는 구성원이 잘못이 있는 구성원을 처벌하는 것이 정당하다고 느끼기 때문에 도덕적(moralistic)으로 여겨진다고 한다.

평가공정성과 직장 내 괴롭힘

직장 내 괴롭힘에 영향을 미치는 요소로서 공정성의 중요성은 여러 학자들에 의해 제안되었으나 인사평가 영역으로 구체화되지는 않았다(Parzefall & Salin, 2010; Hershcovis et al, 2007¹⁾; Neuman & Baron, 2003; Felson & Tedeschi, 1993). 특히 다수준 관점에서의 실증 연구는 거의 이루어지지 않았다.

인사평가의 결과는 구성원의 임금 인상·승진 등의 자원을 분배하는 기준으로 사용되며, 직접적으로 구성원의 이익을 결정한다. 구성원이 인사평가가 공정하다고 받아들이는 것은

1) Hershcovis와 동료(2007)들은 메타분석을 통해 조직 내 개인에 대한 공격성(interpersonal aggression)에는 분배공정성이 유의미한 영향을 미치지 못했고, 조직 자체에 대한 공격성(organizational aggression)에는 절차공정성이 유의미한 영향을 미침을 확인하였다.

자신의 투입 대비 결과가 다른 구성원의 투입 대비 결과에 비하여 과소하지 않고, 자신이 납득할 만한 수준이라는 것을 의미한다. 하지만 불공정하다고 느낄 때는 인지적 부조화에 따라 긴장을 느끼기 때문에 이를 해소하고자 한다. 또한 구성원은 다른 구성원이 자신에 비하여 더 많은 보상을 받았다고 생각하기 때문에 자신의 이익을 지키고 더 많이 확보하기 위한 행동을 할 수 있다.

평가가 공정하다는 것은 평가 제도를 통해 조직이 모든 구성원의 직무수행을 잘 관찰하여 이들 중 누가 뛰어난 성과를 보이는지를 변별할 수 있고, 그에 따라 적합한 보상을 제공한다는 것을 의미한다. 공정성을 회복하기 위해 자신의 투입이나 결과를 변화시키는 것은 분배공정성의 차원에서는 적절하지만, 투입이나 결과를 변화시킨 결과로 공정성(투입 대비 결과의 비율)이 확보된다는 기대가 가능한 상황에서만 적용이 될 수 있을 것이다. 자신이 아무리 노력을 늘리더라도 이미 평가제도, 특히 분배가 공정하지 않다고 지각한 경우에는 결과가 개선될 것을 기대하기 어렵다. 이럴 경우 단기적으로는 노력을 줄여서 공정성을 회복한 것처럼 느낄 수 있지만 장기적으로는 자신에게 불리할 수 있으므로, 평가가 불공정하다고 인식하는 상황에서는 직접적으로 투입이나 결과를 조정하기 보다는 다른 방향으로 불공정성을 회복하려 할 것이다.

또한 자원이 한정적인 상황에서, 낮은 수행을 보인 동료의 정확한 평가를 받지 않고 오히려 과도한 보상을 받게 되면, 자신에게 분배될 것으로 기대되었던 보상을 받지 못해 이익이 침해된 것으로 여길 수 있다. 이때 불공정의 원인은 평가제도가 공정하게 설계되거나 운영되지 못했기 때문이지만, 그 결과로 다른

구성원이 이익을 얻었기 때문에 불만이 조직 뿐만 아니라 다른 구성원으로 향할 수 있다. 따라서 평가공정성이 낮은 경우에 이를 회복하고 자신의 이익을 지키기 위한 수단으로써 괴롭힘이 증가할 수 있을 것으로 예상된다. 또한 팀에서 평가가 불공정하다고 인식하게 되면 마치 희생양(scape-goating) 현상과 같이 불공정을 만들어낸 구성원을 집단적으로 괴롭히고(Einarsen et al., 2003), 이러한 괴롭힘이 팀 내에서 받아들여질 수 있을 것이다.

가설 1. 평가공정성은 직장 내 괴롭힘에 팀 수준에서 부적으로 영향을 미칠 것이다.

경쟁적 풍토

경쟁적 풍토는 구성원이 조직에서 주어지는 보상이 자신과 동료의 성과를 비교해서 주어진다는 인식을 공유하는 것이다(Brown, Cron, & Slocum, 1998). 경쟁(competition)은 구성원이 자신이 지각하는 보상을 최대한 얻으려 하면서도 다른 구성원에 비해 비용을 최소화 하려는 행동 방식으로 나타난다(Stanne, Johnson, & Johnson, 1999). 따라서 경쟁적 풍토 아래에서는 구성원이 동료 집단과 비교할 수 있는 직무수행에 주의를 기울이게 하고, 목표와 관련된 활동에 초점을 맞추게 된다. 이러한 풍토는 직무수행을 증가시키는 긍정적인 효과도 있지만, 팀 내 경쟁이 관계 갈등을 유발하여 팀 몰입에 부정적인 영향을 미치기도 한다(Tak & Kang, 2011).

Neuman과 Baron(2003)은 성공한 CEO들 중 상당수가 비인격적인 모습을 나타냈다는 점을 지적하면서 승자와 패자가 분명하게 나뉘는 치열한 경쟁 상황(dog-eat-dog)에서 공격적이 되

는 이익이 상당히 존재한다고 주장하였다. 다른 사람에 대한 영향력 전술에는 설득이나 교환과 같은 방법도 있지만, 경쟁적 상황에서 자신의 이익에 반하는 다른 구성원의 행동을 처벌하고, 자신에게 유리한 방향으로 행동을 유도하기 위해서 괴롭힘이 사용될 가능성이 있는 것이다(Yukl & Tracey, 1992). 또한 한국 사회에서 결과를 중시하는 문화적 특성에는 ‘경쟁적’, ‘치열함’과 같은 요소도 포함되는데, 이러한 문화적 가치는 목표달성 과정에서 ‘모로 가도 서울만 가면 된다’는 속담처럼 부정적 행동을 용인하는 현상으로 나타날 수 있다(You & Shim, 2012).

경쟁적 풍토와 직장 내 괴롭힘의 관계

조직의 자원이 충분하지 않은 현실에서는 구성원들이 원하는 바람직한 보상이 모두에게 주어질 수 없는 제로섬(zero-sum) 상태가 되기 때문에 구성원은 자신이 목표로 하는 보상을 획득하기 위해 다른 구성원과 끊임없이 비교하고 이들보다 우위에 서기 위해 노력하게 된다.

사회적 상호주의자 관점에서 공격적인 행동을 하는 이익 중 하나는 다른 사람의 행동을 통제하고 자신이 원하는 대로 따르게끔 하는 것이며(Felson & Tedeschi, 1993), 특히 경쟁 상황이라면 보다 공격적인 방법을 사용하게 될 가능성이 높아진다. 자신의 목표를 달성하기 위해 방해가 되는 다른 구성원을 통제하기 위해 괴롭힘이 수단이 되는 것이다. 예를 들어, 자원을 확보하기 위해 구성원들 중 누군가를 소외시키거나, 사소한 실수임에도 이를 지나치게 비난하는 등의 행동을 할 수 있다.

또한 경쟁적이 되면 구성원은 과정보다는

결과에 집중하게 되고, 수단이 정당화되며, 목표를 달성 할 때까지 지속할 수 있다. 그 과정에서 다른 구성원의 기분이나 생각은 자신의 이익 추구를 위해 무시하게 되고, 비록 괴롭힘이 부정적인 영향을 미치게 될 수 있음에도 계속하게 될 수 있다. 따라서 팀에서 경쟁적 풍토가 강할수록 구성원 모두가 자신의 이익을 추구하기 위해 공격적인 행동을 보이거나 용인되면서 경쟁적 풍토와 직장 내 괴롭힘이 팀수준에서 관련이 있을 것이다.

가설 2. 경쟁적 풍토는 직장 내 괴롭힘에 팀수준에서 정적으로 영향을 미칠 것이다.

권력불균형의 상호작용효과

직장 내 괴롭힘은 사회적으로 용인되지 않는 바람직하지 않은 행동이기 때문에 조직 또는 다른 구성원으로부터 배척될 수 있다. 또한 괴롭힘의 대상이 되는 구성원 역시 반발하여 보복할 가능성이 있다. 그렇기 때문에 괴롭히는 구성원의 입장에서는 자신의 행동으로 인한 결과를 고려해야 하고, 비교적 안전한 대상이나 자신보다 힘이 약한 구성원에게 공격성을 보일 수 있다.

이러한 관점에서 기존 연구는 공식적인 권력을 가진 상사를 직장 내 괴롭힘의 주된 주체로 보았지만, 사회적 관계와 관련된 요소는 거의 다루지 않았다(Ko, Kim, & Chung, 2017).

Zapf와 Gross(2001)는 구성원 간의 이해관계가 충돌하며 발생하는 갈등상황에서, 일방이 힘의 균형을 잃게 되었을 때 괴롭힘이 진행된다고 제안하였다. 즉, 상대방에게 공격적인 행동을 하도록 유발하는 요인이 있다하더라도

실제 행동으로 이어지기 위해서는 당사자 간에 특정한 사회적 관계가 형성되어야만 한다. 다른 구성원에게 거부하기 힘든 공격적인 행동을 할 수 있으려면 상대방이 가지지 못한 우위성을 가져야 한다. 특히 직장 내 괴롭힘이 다수에 의해 집단적으로 발생하는 경우에는 집단의 사회적 특징에 따른 상호작용을 생각해볼 수 있다.

조직 내에서 권력은 상사가 부하에게 영향력을 행사하는 것으로 연구되었다(Raven, Schwarzwald, & Koslowsky, 1998; Raven, 1993; Schriesheim, Hinkin, & Podsakoff, 1991). 이 때 권력의 근거를 1) 처벌을 가할 수 있는 강압적 권력, 2) 이익을 제공해줄 수 있는 보상적 권력, 3) 상사라는 조직 위계상 지위에서 오는 합법적 권력, 4) 전문지식에서 오는 전문적 권력, 5) 구성원이 동일시하고자 하는 준거적 권력 등 5가지로 구분하였으며, 이후 6) 새로운 관점이나 정보에서 오는 정보적 권력이 추가되었다(Hinkin & Schriesheim, 1989). 강압, 보상, 합법적 권력은 공식적인 지위 때문에 발생하는 공식적 권력(formal power)이며, 전문적·준거적·정보적 권력은 이와는 관계없이 개인의 특성에서 발생하는 비공식적 권력(informal power)으로 구분하기도 한다.

공식적 지위상 차이가 없고 처벌이나 보상을 부여할 권한이 없는 동료 간의 관계에서 권력의 원천을 고찰한 연구가 거의 없기 때문에 비공식적 권력 중 전문적 권력을 차용하여 괴롭힘이 다르게 나타나는지 알아볼 필요가 있다. Raven(1993)은 상사가 가지는 권력의 근거를 분류하면서, 강압적·보상적·합법적 권력은 이를 유지하기 위해 지속적으로 감시할 필요가 있으며, 전문적 권력과 준거적 권력은 감시할 필요는 없으나 이를 통해 사회적 의존

관계가 형성되며, 정보적 권력은 감시 필요성과 의존관계가 모두 없는 것으로 보았다. 괴롭힘이 괴롭히는 구성원과 대상이 되는 구성원의 의존적 관계에서 나타난다는 점을 고려할 때 정보적 권력은 괴롭힘 발생에 주요한 영향을 미치는 것으로 보기 어렵고, 준거적 권력은 팀 내에서 불균형하다 하더라도 준거의 성격상 악용될 가능성이 낮아 전문적 권력이 괴롭힘에 영향을 주는 팀 내 권력불균형을 형성하는 데 작용할 것이다.

팀제에서는 업무가 복잡하여 과업상호의존성이 높고, 요구되는 전문적인 지식이나 정보가 많아 구성원 단독으로 업무를 완결하기 어렵고 다른 구성원의 도움을 받아야만 원활히 수행을 완수할 수 있다. 조직 체계상의 수평적인 구조에서 동료의 전문성이 어떤 수준인지에 따라 자신의 수행이 결정될 수 있기 때문에 동료 관계에서 권력의 불균형이 개별 구성원이 갖고 있는 직무수행상 전문성에서 기인하는 것으로 볼 수 있다.

직장 내 괴롭힘은 구성원 사이에서 나타나는 행동이기 때문에 팀 내에서 구성원 간의 관계가 어떻게 형성되었는지 선행변인에 따른 직장 내 괴롭힘이 개인수준 또는 팀수준으로 발현되는 데 영향을 미칠 수 있다. 즉, 팀원 간의 권력불균형이 높을지, 낮을지에 따라 괴롭힘의 수준의 소재(locus of level)가 달라질 수 있다.

평가공정성이 낮은 경우에는 자신의 노력이나 직무수행에 비하여 평가가 공정하게 이루어지지 않아 제대로 보상이 이루어지지 않은 것으로, 팀원 간의 전문적 권력의 수준이 비슷하게 형성되어 있을 때 팀수준에서 괴롭힘이 더 강하게 나타날 수 있다. 전문성 수준이 비슷하다면, 즉 팀원 간의 직무수행 능력에

큰 차이가 나지 않는다면 평가가 불공정했을 때 이를 더 수용하기 어려울 것이다. 또한 비슷한 전문성에도 불구하고 특정 팀원만 유리한 평가를 받았다면 다른 팀원들 역시 불공정성을 느끼고, 이를 해소하기 위해 팀 내에서 괴롭힘이 나타나더라도 묵인하거나 지지할 수 있다. 따라서 다음의 가설을 도출하였다.

가설 3-1. 평가공정성과 직장 내 괴롭힘 간의 관계는 권력불균형 수준이 낮은 경우 팀 수준에서 개인수준보다 더 강하게 나타날 것이다.

한편, 경쟁적 풍토가 강하게 형성된 팀에서는 팀원 간의 권력불균형 수준이 높은 경우, 괴롭힘이 보다 개인수준에서 은밀하게 나타날 수 있다. 팀원 간 전문성의 차이가 사회적 의존관계를 만들었기 때문에 비록 경쟁상황에서 자신의 이익을 지키고자 하더라도 괴롭히는 팀원이 이를 공개적으로 드러내는 방식을 사용하기 어려울 것이다. 괴롭히는 팀원이 전문성이 높거나 반대로 낮은 경우 모두, 자신과 전문성 차이가 많이 나는 팀원에게 공격적인 행동을 하는 것은 조직에서 바람직하지 않은 행동으로 여겨지고 지지받기 어려울 것이다. 따라서 다음의 가설을 도출하였다.

가설 3-2. 경쟁적 풍토와 직장 내 괴롭힘 간의 관계는 권력불균형 수준이 높은 경우 개인 수준에서 팀수준보다 더 강하게 나타날 것이다.

방 법

연구대상 및 방법

본 연구에서는 팀 요인이 직장 내 괴롭힘에 미치는 영향과 권력불균형의 상호작용효과를 알아보기 위하여 팀 단위로 설문조사를 실시하였으며, 팀장을 제외한 팀원만을 대상으로 하였다. 서울 및 경기도에 소재한 팀제를 실시하는 조직을 대상으로 온라인 및 오프라인 방식으로 자료를 수집하였다. 온라인으로 수집한 경우 팀별로 고유의 설문사이트 주소를 배포하였으며, 오프라인으로 수집하는 경우 팀별로 코드를 부여하고 익명성을 확보하기 위하여 설문지와 함께 봉인할 봉투를 함께 제공하였다.

설문대상자 300명 중 243부의 설문지가 회수되었으나, 응답자가 팀장이거나 팀별 응답자가 3인 미만인 경우와 불성실한 응답을 제외하고 최종으로 총 33개 팀 175명을 분석에 활용하였다. 응답률은 약 58%였다.

측정 도구

직장 내 괴롭힘

한국의 조직상황에서 발생할 수 있는 괴롭힘에 해당하는 내용으로 구성하였다. Nam, Kim, Kim, Koo와 Park(2010)이 개발한 22개 문항을 본 연구의 목적에 맞게 팀수준으로 수정하여 사용하였다. 참조-이동 배합모델(referent shift consensus model)을 사용하여 응답 시 참조의 대상을 개인이 아닌 팀 전체로 이동시켜 팀 구성원들이 공유하고 있는 생각에 대해 측정하였다(Chan, 1998).

직장 내 괴롭힘을 심각한 정신적 손상을 초래할 수 있는 판단기준인 6개월을 적용한 기

존 연구를 차용하여(예, Einarsen et al, 2003), 지난 6개월 간의 경험을 기준으로 응답하도록 하였다. 응답방식은 모두 Likert 5점 척도(1=전혀 그렇지 않다, 5=매우 그렇다)를 사용하였다. 척도의 신뢰도는 .96이었으며, 문항 예시로는 지난 6개월간 팀장을 제외한 팀원들 사이에서 “불합리하거나 불가능한 목표를 준 적이 있다”, “고함을 치거나 갑작스럽게 화를 낸 적이 있다” 등이 있다.

평가공정성

평가공정성은 구성원이 지각하는 인사평가 제도의 분배공정성으로 정의하여, Han(2010)의 인사평가 효과성 측정도구 중 분배공정성의 4개 문항을 사용하였다. 문항 예시로는 “우리 팀의 인사평가는 업무 책임 정도에 따라 공정하게 평가한다”, “우리 팀의 인사평가는 담당 업무수행을 고려하여 공정하게 평가한다” 등이 있다. 모두 Likert 5점 척도를 사용하였으며 척도의 신뢰도는 .95였다.

경쟁적 풍토

경쟁적 풍토는 구성원이 공유하는 조직에서 주어지는 보상이 자신과 동료의 성과를 비교해서 주어진다고 인식하는 정도로 정의되며, Brown, Cron과 Slocum(1998)이 개발한 4개 문항과 Ko(2002)의 1개 문항을 더해 Huh(2007)가 사용한 5개 문항으로 측정하였다. 척도의 신뢰도는 .81이었으며, 문항 예시로는 “우리 팀(부서) 내 상사는 나와 동료들의 업무 성과를 자주 비교한다”, “팀 내에서는 동료들 간의 경쟁적인 분위기가 형성되어 있다” 등이 있다.

권력불균형

Hinkin과 Schriesheim(1989)가 개발한 Multi-item

Likert scales 중 전문적 권력의 4개 문항에 Schriesheim 등(1991)이 추가한 1개 문항, 총 5개 문항을 본 연구의 목적에 맞게 팀원 간에 불균형이 존재하는 것으로 수정하여 사용하였다. 원 척도에서는 부하가 느끼는 상사가 자신에게 할 수 있는 행동의 정도를 5점 척도로 나타내게 하였으며, 보상적, 강압적, 합법적, 전문적, 준거적 권력의 5개 하위요인으로 구성되어 있다.

본 연구 목적에 맞게 5가지 권력 요인 중 전문적 권력만을 대상으로 하였으며, 팀원들 간의 불균형을 나타낼 수 있도록 팀원들 중에 각 문항에 해당하는 사람들이 편중되어 있는 지로 수정하여 측정하였다. 문항 예시로는 팀장을 제외한 팀원 사이에는 “문제 해결능력을 가진 사람이 편중되어 있다”, “업무지식을 가진 사람들이 편중되어 있다” 등이 있다. 모두 Likert 5점 척도를 사용하였으며 신뢰도는 .93로 안정적이었다.

분석 방법

원도우용 SPSS 22.0을 사용하여 연구변인의 기초통계를 확인한 후, 모든 변인을 팀수준으로 분석하는 것이 타당한 것인지를 확인하기 위하여 WABA(Within And Between Analysis) 분석방법을 적용하였으며, 팀 요인과 직장 내 괴롭힘 간의 관계의 수준을 검증하였다. 또한, 권력불균형 수준에 따라 변인 간의 관계가 다르게 나타나는지는 WABA의 MRA(Multiple Relationship Analysis) 분석으로 확인하였다. WABA 분석은 DETECT 원도우용 패키지를 사용하였다(Dansereau & McConnell, 2000).

WABA는 예측변인과 준거변인 간의 이변량(bivariate) 관계를 각 수준으로 분할하여 분명

하게 보여주기 때문에 이를 통해 팀수준에서 팀 특성 변인과 직장 내 괴롭힘이 어느 정도 관련되어 있는지를 보여준다(Han & Tak, 2005). WABA에서는 팀 구성원들이 팀수준과 개인수준에서 얼마나 동질적인지, 이질적인지를 분석함으로써 분석에 적절한 수준을 제시한다. 분석의 첫 단계인 WABA I에서는 각각의 변인이 기본적으로 팀수준(between), 개인수준(within), 팀 및 개인수준 모두에 해당하는 경우(equivocal), 팀 및 개인수준 모두에 해당하지 않는 경우(null) 중 어디에 해당하는지를 판단한다. 두 번째로 WABA II에서는 변인 간 관계의 공변(covariation)이 팀수준, 개인수준, 팀 및 개인수준 모두에 해당하는 경우, 팀 및 개인수준 모두에 해당하지 않는 경우 중 어디에 해당하는지를 판단한다. 이 과정에서 팀수준 상관과 개인수준 상관을 계산하고 양자를 상대적으로 실제적(practical) 및 통계적(statistical) 검증으로 비교한다. 마지막으로 WABA I의 결과와 WABA II의 결과를 종합하여 전반적인 결론을 도출한다(Yammarino, 1998).

보수적인 기준에서는 세 가지 WABA 단계와 실제적 및 통계적 두 가지 검증 모두에서 유의하여야 하기 때문에(Yammarino, Dansereau, Schriesheim, Castro, Cogliser, De Church, & Zhou, 2000) WABA는 상당히 엄격한 접근법을 취하고 있다. 때문에 George(1990) 등의 학자는 실제적 또는 통계적 유의미성 중 하나만 유의한 경우에도 특정한 수준으로 해석하거나, 검증 중 일부만을 사용하는 등 보다 완화된 기준을 사용하면서 수준에 대한 추론을 끌어내고 있다(Yammarino, 1998).

MRA는 경계조건을 알아내는 것이다. MRA에서는 상호작용 변인 수준에 따라 두 개의 집단으로 나누고, 수준 내 비교와 교차수준

비교를 실시한다. 수준 내 비교는 각 집단별로 팀-팀, 개인-개인으로 상관의 차이를 비교 검증하며, 교차수준 비교는 집단 내에서 팀-개인수준을 비교하고 다시 집단 간에서 비교하게 된다. 이를 통해 관심변인 간의 관계가 조건에 따라 다르게 나타나는지를 살펴보고, 그 결과 수준 내 비교가 유의미하지 않고 교차수준 비교만이 유의미한 경우 변인 간의 관계가 상호작용 변인의 수준과 관계없이 비슷하게 나타나는 multiplexed(조건 모두 팀수준이면 multiplexed between, 개인수준이면 multiplexed p within) 관계로 해석한다. 반면 수준 내 비교가 유의미한 경우에는 조건에 따라 관계 및 수준이 달라지는 conFtingent(contingent between and contingent within)로 추론한다(Dansereau, Cho, & Yammarino, 2006; Yammarino, 1998). 이를 위해 상호작용 변인에 따라 두 개의 집단으로 나누어 각각의 WABA I, WABA II 검증을 실시한 후 WABA II의 상관크기를 실제적 및 통계적 검증으로 비교한다(Kim, 2006; Schriesheim, Castro & Yammarino, 2000).

결 과

연구변인의 구성타당도를 확인하기 위하여 요인분석을 수행하였다. 주축요인추출 및 베리맥스 회전 방식을 사용하였다. 평가공정성(Eigen 값 3.40, 설명량 85%) 경쟁적 풍토(Eigen 값 2.44, 설명량 48.81%), 권력불균형(Eigen 값 3.40, 설명량 73.94%)은 단일요인으로 나타났으며, 직장 내 괴롭힘은 3 요인으로 제안되었으나 본 연구에서는 단일요인이 보다 적합하였다(Eigen 값 12.71, 설명량 57.79%). 전체 연구변인을 요인분석 하였을 때 4개의 구성개념

Table 1. Descriptive Statistics and Correlation of Variables at the Individual Level

	1	2	3	4
1. Fairness of evaluation	(.95)			
2. Competitive Climate	-.04	(.81)		
3. Power Imbalance	-.19*	-.02	(.93)	
4. Workplace Bullying	-.41**	.39**	.14	(.96)
mean	3.24	2.46	3.22	1.84
SD	.80	.66	.78	.64

* $p < .05$, ** $p < .01$, (Cronbach's α)

이 적절히 구분되었으며, 총 분산의 63.21%를 설명하였다.

개인 및 팀수준 타당화

WABA 분석에 앞서 연구변인 간의 기술통계 및 개인수준 상관 분석을 실시하였다(표 1). 개인수준 상관을 확인한 결과, 직장 내 괴롭힘과 평가공정성, 경쟁적 풍토는 유의미한 상관관계가 나타나 다수준 분석을 진행하는 것이 가능함을 확인하였다.

연구변인의 다수준 속성 타당화에서는 각 변인의 r_{wg} , ICC(1) 및 ICC(2)가 양호한 수준이었다($r_{wg}(U)$.90 ~ .98, $r_{wg}(T)$.86 ~ .97, ICC(1) .12 ~ .26, ICC(2) .41 ~ .63). 또한, 분산분석에서도 팀 간 차이가 모두 유의미한 것으로 나타났다기 때문에 WABA I 분석을 실시하여 변인의 수준에 대한 종합적인 판단을 내릴 필요가 있다.

WABA I에서는 에타를 사용하여 각 연구변인의 변량을 집단 간(팀수준; Between), 집단 내(개인수준; Within), 양자 모두에 해당하는

Table 2. Results of WABA I

Variable	η^2		Inference
	Team level	Individual level	
Fairness of evaluation	.54	.83+	Week Within
Competitive Climate	.57	.82+	Week Within
Power Imbalance	.52	.85+	Week Within
Workplace Bullying	.61	.78	Equivocal

^a 팀 및 개인수준 에타(η)의 차이의 E검증의 유의성(+)과 F검증의 유의성(*)

* $p < .05$, ** $p < .01$, + 15도 검증, † 30도 검증

경우(equivocal)로 나누고, 수준 간의 변량 차이가 유의미한지를 통계적(F 검증)으로 확인하여 관심변인의 분석 수준이 어디에서 적절한지를 나타내준다. 또한, Dansereau와 Yammarino(2000)는 에타 통계치를 활용한 통계적 유의수준 검증은 표본 크기에 영향을 받기 때문에 표본 크기에 민감하지 않은 실제적 검증을 추가로 제안하였다(E 검증).

각 변인별로 WABA I을 통해 팀수준의 변량과 개인수준의 변량의 차이를 분석한 결과(표 2), 직장 내 괴롭힘은 팀수준/개인수준 변량이 유사하여 단일 수준의 현상으로 판단하기 어려운 것을 나타냈다(equivocal). 평가공정성, 경쟁적 풍토, 및 권력불균형도 유사한 수준별 변량을 보였으나, 실제적 검증에서는 개인수준에서 유의미하여(15도 검증), 개인수준의 변량이 다소 더 많은 변인으로 추론되었다.

가설검증

WABA II는 D(Difference) 검증과 M(Magnitude) 검증을 종합하여 변인 간 관계의 수준을 추론 하는데, D 검증에서는 변인 간의 상관을 팀 수준과 개인수준으로 분할하여 비교함으로써 유의미한 차이가 있는지를 확인한다. 이때 실제적 검증(Angular Test; A-test)에서는 기하학적 기준에 따라 15도와 30도에서 상관의 차이가 나타나는지를 확인하며 30도에서 유의할 때 보다 강한 관계라고 볼 수 있다.

M 검증에서는 앞서 D 검증에서 상관이 수준 간에 유의미한 차이를 보이더라도 특정 수준의 상관의 변량크기가 유의미한 수준으로 큰지를 검증한다. 즉, 변인 간 상관을 팀수준과 개인수준으로 분할하였을 때 양자의 차이가 유의미한지를 확인하고, 분할된 각각의 상관의 크기가 유의미한 수준인지를 확인함으로써 상관의 수준을 추론한다(Han & Tak, 2005; Yammarino, 1998; Yammarino et al., 2000).

표 3 상단에서 제시한 바와 같이 평가공정성은 직장 내 괴롭힘과 유의미한 상관을 보였지만, 팀과 개인 수준으로 상관을 분할할 때는 실제적, 통계적 검증 모두 유의미하지 않

았다(WABA II D). 두 변인의 관계에 대한 변량의 크기는 팀과 개인수준 모두에서 유의미하여(WABA II M) 평가공정성과 직장 내 괴롭힘과의 관계는 상관은 유의미하지만 팀과 개인수준 모두에 걸쳐 있는 관계로(equivocal)으로 나타났다. 따라서 팀수준 관계를 예상하였던 가설 1은 지지되지 않았다.

표 3 하단의 경쟁적 풍토와 직장 내 괴롭힘의 상관도 유의미하며, 팀 및 개인 수준으로 분할할 때 팀수준에서 실제적 및 통계적 검증 모두 유의미한 반면에 개인 수준의 관계는 유의미하지 않았다(WABA II D). 변량 크기는 팀 및 개인 수준 모두 유의미하였으나 팀수준에서 보다 강하게 나타났다(WABA II M, 30도). 따라서 경쟁적 풍토와 직장 내 괴롭힘 간의 관계는 약한 팀수준 관계(weak between)로 판단된다. 이에 가설 2는 지지되었다.

권력불균형의 상호작용효과를 확인하기 위하여 권력불균형 수준이 높고, 낮은 경우로 분할하여 각각의 WABA 분석을 수행하고, WABA MRA를 사용하여 유의미성을 판단하였다. 표 4는 권력불균형 수준에 따른 평가공정성과 경쟁적 풍토의 WABA II 결과로, 평가공정성은 권력불균형 수준이 낮은 경우 약한 팀

Table 3. WABA II analysis of covariance results for team factors and workplace bullying

Level & Relationship	Correlation	Correlation (WABA II D) ^a		Magnitude of Variance (WABA II M) ^b		Inference
		Team level	Individual level	Team level	Individual level	
		Fairness of Evaluation	-.41**	-.56	-.34	
Competitive Climate	.39**	.60+*	.28	.75 ‡**	.29+**	Week Between

^a 팀 및 개인수준 상관의 차이에 대한 A 검증의 유의성(+)과 Z 검증의 유의성(*)

^b 팀 및 개인수준 변량크기에 대한 R 검증의 유의성(+)과 T 검증의 유의성(*)

* $p < .05$, ** $p < .01$, + 15도 검증, ‡ 30도 검증

Table 4. Results of WABA II Analysis: Relationship of Team Factors and Workplace Bullying for Power Imbalance Level

Level & Relationship		Correlation	Correlation (WABA II D) ^a		Magnitude of Variance (WABA II M) ^b		Inference
			Team level	Individual level	Team level	Individual level	
Low	Fairness of	-.44**	-.80 ‡**	-.34	1.37 ‡**	.36+**	Week Between
High	Evaluation	-.35**	-.36	-.34	.39+	.36+**	Equivocal
Low	Competitive	.30**	.66 ‡**	.10	.89 ‡**	.10	Between
High	Climate	.46**	.58	.41	.72 ‡*	.45+**	Equivocal

^a 팀 및 개인수준 상관의 차이에 대한 A 검증의 유의성(+)과 Z 검증의 유의성(*)

^b 팀 및 개인수준 변량크기에 대한 R 검증의 유의성(+)과 T 검증의 유의성(*)

* $p < .05$, ** $p < .01$, + 15도 검증, ‡ 30도 검증

수준 관계이었으나 권력 불균형이 높은 수준에서는 팀/개인 모두에 걸쳐있는 관계로 확인되었다(표 4 상단). 경쟁적 풍토의 경우 권력 불균형 수준이 낮은 경우 팀수준 관계로, 높은 경우에는 평가공정성과 마찬가지로 팀/개인 수준 모두에 나타나는 관계로 확인되었다(표 4 하단).

앞서 분석한 WABA II의 고유상관을 권력 불균형 수준별로 비교하였을 때, 평가공정성은 권력불균형 수준이 낮을 때가 높을 때보다

팀수준에서 A검증 및 Z 검증이 모두 유의미하게 직장 내 괴롭힘과 강하게 관련이 있는 것으로 나타났다(표 5). 따라서 평가공정성과 직장 내 괴롭힘 간의 관계가 권력불균형 수준이 낮은 경우 팀수준에서 개인수준보다 강하게 나타날 것이라는 가설 3-1이 지지되었다. 한편 경쟁적 풍토는 권력불균형 수준이 높을 때 개인수준에서 유의미한 차이를 보여(표 6), 경쟁적 풍토와 직장 내 괴롭힘 간의 관계가 권력불균형 수준이 높은 경우 개인수준에서

Table 5. Comparison WABA II Results of Fairness of Evaluation for Power Imbalance Level

		Power Imbalance Level						MRA Results		Inference
		L			H			Significance		
		Correlation	WABA D ^a	Inference	Correlation	WABA D ^a	Inference	A	Z	
Fairness of Evaluation	Team level		-.80 ‡**		-.36		.56 ‡	1.90*	Contingent Between (30°)	
	Individual level	-.44**		Week Between	-.35**		Equivocal			
			-.34		-.34		-.00	-.00	N/A	

^a 팀 및 개인수준 고유상관의 차이에 대한 A 검증의 유의성(+)과 Z 검증의 유의성(*)

* $p < .05$, ** $p < .01$, + 15도 검증, ‡ 30도 검증

Table 6. Comparison WABA II Results of Competitive Climate for Power Imbalance Level

		Power Imbalance Level						MRA Results		
		L			H			Significance		Inference
		Correlation	WABA D ^a	Inference	Correlation	WABA D ^a	Inference	A	Z	
Competitive Climate	Team level		.66 ‡ **			.58		.10	.34	N/A
	Individual level	.30**		Between	.46**	Equivocal				Contingent Within (15°)

^a 팀 및 개인수준 고유상관의 차이에 대한 A 검증의 유의성(+)과 Z 검증의 유의성(*)

* $p < .05$, ** $p < .01$, + 15도 검증, ‡ 30도 검증

팀수준 보다 강하게 나타날 것이라는 가설 3-2가 지지되었다.

논 의

본 연구에서는 직장 내 괴롭힘이 일대일의 개인수준의 관계뿐만 아니라 팀 전체에서 집단적으로 일어나는 현상임을 고려하여 다수준 관점에서 괴롭힘 발생에 영향을 주는 요인을 살펴보고자 하였다.

직장 내 괴롭힘 금지가 법제화가 되면서 조직에서 괴롭힘을 예방하고 대응해야 할 의무를 실효적으로 이행할 수 있도록 영향요인을 밝히는 한편, 괴롭힘 원인을 다양한 수준에서 고찰하였다(Einarsen et al., 2003). 이에 괴롭힘의 영향요인으로 제안되었으나 실증 연구가 거의 이루어지지 않았던 팀 요인을 사회적 상호주의자 관점에서 도출하였다.

공정성은 괴롭힘을 비롯하여 구성원의 부정적인 행동에 영향을 미치는 것으로 연구되었으나 이를 보다 세밀하게 인사평가영역에 제

한하여 평가공정성으로 검증하였다. 구성원이 이익을 추구하는 과정에서 발생하는 괴롭힘을 탐색하기 위해 선행연구에서 개인수준에서 일부 다루어졌던 경쟁적 풍토(Varita, 1996)를 팀수준에서 구체적으로 살펴보았다. 한편 직장 내 괴롭힘의 중요한 특성으로 제안되었으나 실증적으로 연구되지 않았던 권력불균형을 동료 간의 전문적 권력의 편중으로 측정하고, 그 수준에 따라 팀 요인의 영향이 다르게 나타나는지를 다수준 관점에서 확인하였다.

직장 내 괴롭힘은 처음에는 특정 팀원 간의 일대일 갈등상황이었다가 여기에 동조하는 다른 구성원들이 합세하면서 다대일 관계로 발전하는 양상이 나타나기도 한다. 또한 직장 내 괴롭힘이 일대일 관계에서 은밀하게 이루어지기도 하지만, 다대일 관계에서, 혹은 가해자가 다수가 아니더라도 다른 팀원들 앞에서 공개적으로 나타나기도 한다. 이때 다른 팀원들이 괴롭힘을 묵인하거나 동조하고, 제지하지 않고 있음을 추론해볼 수 있다. 직장 내 괴롭힘이 피해자가 극도의 신체적·정신적 피해를 경험하는 것은 집단화 되는 양상이 있기

때문으로, 직장 내 괴롭힘 현상을 개인수준보다는 팀수준으로 연구하는 것이 필요하다는 점에서 팀 요인과 직장 내 괴롭힘의 관계를 다수준 관점에서 분석하여 적절한 수준을 추론하였다.

또한 직장 내 괴롭힘이 상사의 비인격적 감독과 달리 동료 간에서도 발생한다는 점과 동료인 팀원 간에 발생하는 괴롭힘의 경우에는 파악하기 어렵다는 점에서 팀원 간에 발생하는 행동에 연구의 초점을 두었다. 또한, 부정적인 행동에 대해 응답이 왜곡될 가능성을 고려하여 실제로 자신이 행동하였거나 괴롭힘의 대상이 되는 경험이 아니라 팀에서 발생한 적이 있는지로 응답하게 하였다. 이를 위해 팀제를 사용하는 조직에서 팀 단위로 설문응답을 수집하여 분석하였다.

팀 요인과 직장 내 괴롭힘의 이변량상관을 팀수준과 개인수준으로 분할하여 실제적 및 통계적으로 그 차이를 검증하여 수준을 추론하는 WABA 분석을 사용하였으며 그 결과, 평가공정성, 경쟁적 풍토는 직장 내 괴롭힘에 유의미한 상관관계가 있었다. 평가공정성은 팀수준의 관계를 예상한 가설1과 달리 개인수준과 팀수준 관계 모두에 걸쳐 있어 수준을 판단하기 어려운 것으로 확인되었는데, 구성원이 평가가 공정하지 않다고 인식하고 있을 때 괴롭힘은 일대일 관계에서 비공개적인 형태 혹은 집단적이고 공개적인 형태 두 가지 경우가 모두 가능한 것으로 추론된다. 경쟁적 풍토는 팀수준 관계로 확인되어 집단적인 괴롭힘에 영향을 미치는 요소로 확인되어 가설2가 지지되었다.

평가공정성이 낮은 경우 평가가 구성원의 노력이나 성과 등이 아닌 다른 분배 기준에 따라 이루어진다고 인식하면서 발생하는 불평

감을 해소하기 위한 방법으로 괴롭힘이 사용될 수 있다. 공정하지 않은 분배 기준에 따라 다른 구성원이 부당한 이익을 얻었다고 느끼고 이를 바로 잡기 위해 개인적으로 공격적인 행동이 나타날 수 있다. 이때 괴롭힘은 인사평가공정성, 즉 조직의 제도에 대한 불만이기 때문에 외부로 드러내는 방식의 괴롭힘으로 해소하기 보다는 은밀한 방식이 될 수 있다. 그러나 평가가 공정하지 않다고 인식하는 다른 구성원들이 지지하거나 동조할 수 있기 때문에 집단적인 수준으로도 발현될 수 있을 것이다.

경쟁적 풍토가 형성된 경우 구성원은 자신의 이익을 지키기 위해 계속하여 경쟁하는 한편, 결과를 중시하기 때문에 목표 추구 과정에서의 공격성을 용인하게 된다. 때문에 경쟁적 풍토가 심화될수록 괴롭힘은 증가하게 되며, 전체 구성원이 경쟁하고 있다는 인식을 공유하고 있기 때문에 보다 드러내는 방식으로 괴롭힘으로 나타나게 된다.

팀원 간의 권력불균형 수준에 따라 선행변인과 직장 내 괴롭힘 간의 관계가 달라지는 것을 확인하기 위하여 전문적 권력이 편중되어 있는 정도로 권력불균형을 측정하였으며, 낮은 집단과 높은 집단으로 나누어 WABA의 MRA 분석을 사용하여 고위상관의 크기의 차이를 실제적 및 통계적으로 검증하였다. 분석 결과, 평가공정성은 권력불균형 수준이 낮은 경우, 높은 경우에 비하여 팀수준의 상관이 큰 차이가 나타났으며, 경쟁적 풍토는 권력불균형 수준이 높은 경우, 낮은 경우에 비하여 개인수준의 상관이 유의미하게 큰 것으로 나타나 상호작용효과가 확인되었다.

평가공정성은 전체적인 관계에서는 개인과 팀수준에 걸쳐 괴롭힘과 관련이 있었으나, 권

력불균형 수준이 낮은 경우에는 팀수준의 관계를 보이고, 권력불균형 수준이 높은 경우에는 수준을 판단하기 어려운 관계로 나타났다. 이러한 결과를 통해, 권력불균형 수준이 낮은 경우에는 팀원 간의 전문성이 비슷하기 때문에 직무수행상에서 큰 차이가 나지 않아 평가 공정성이 미치는 영향이 더 강할 수 있다는 점을 확인하였다. 즉 자신과 다른 팀원 간의 투입이 비슷한데도 결과가 다르게 나타나면 심리적 불편감을 더 많이 느끼고 이를 해소하기 위해 공격적인 행동을 공개적인 방식으로 나타낼 가능성이 높아진다. 또한, 평가공정성이 풍토 또는 공유된 인식으로 작용하게 되는 경우 집단적인 괴롭힘이 더욱 강하게 나타난다. 이러한 결과는 불공정 인식이 이후의 직무수행과 보상에 대한 기대를 형성하기 때문에 특정 팀원이 자신의 불공정을 회복하기 위해 공격적인 행동을 보이더라도 그것이 정당하다고 인식하고 이에 동조함으로써 보다 공개적이고 집단적인 괴롭힘으로 발전될 수 있음을 시사한다.

경쟁적 풍토는 전체 분석에서는 팀수준이었으나 권력불균형이 낮은 경우에는 팀수준으로, 높은 경우에는 팀/개인 수준에 모두 걸쳐진 관계로 나타났다. MRA의 교차수준 검증에서는 전체적으로 팀수준 관계가 상관이 크게 나타났는데 경쟁적 분위기가 있을 때 자신의 이익을 확보하기 위해서 더 괴롭힘을 많이 하며, 그것이 팀에서 용인될 가능성을 시사한다. 한편 권력불균형 수준이 높은 경우가 낮은 경우보다 개인수준의 괴롭힘이 더 많이 나타났다(contingent within). 구성원의 전문성 차이가 크다면 경쟁 상황에서 자신의 이익을 지키기 위한 괴롭힘은 다른 구성원들이 쉽게 동조하지 않거나 보다 개인적으로 은밀한 방식으로 이

루어질 수 있다.

상호작용효과 분석 결과를 종합하면 평가공정성은 권력불균형이 낮은 경우 집단적 괴롭힘과, 경쟁적 풍토는 권력불균형이 높은 경우 개인적인 괴롭힘과의 관계가 더 크게 나타났다. 이러한 결과로 볼 때, 구성원 간의 사회적 관계가 어떻게 형성되었는지에 따라 조직 내에서 공격적인 행동이 공개적으로 쉽게 용인되어 집단화되거나 혹은 지지받지 못해 은밀한 방식으로 나타나는 것으로 보인다.

학문적 의의

본 연구에서는 직장 내 괴롭힘의 선행요인을 살펴보기 위해 팀 요인으로서 평가공정성, 경쟁적 풍토가 직장 내 괴롭힘에 영향을 미치는 것을 확인하였다. 또한 본 연구에서는 팀수준의 영향요인과 팀 내에서 괴롭힘 행동이 발생한 적이 있는지로 응답하게 함으로써 기존의 방법론상의 한계점을 보완하고자 하였다. 부정적인 행동에 대한 응답의 왜곡 가능성을 줄이고 기존 연구에서는 거의 다뤄지지 않았던 팀 요인을 대상으로 하여 직장 내 괴롭힘의 원인에 보다 용이하게 접근함으로써 연구를 풍부하게 하였다. 한편 다수준 분석 방법을 사용함으로써 직장 내 괴롭힘이 개인 간의 현상이 아닌 집단화되는 현상임을 포착하고 그 영향요인을 살펴보아 괴롭힘을 보다 심층적으로 이해하도록 하였다.

선행연구에서 직장 내 괴롭힘의 주요한 특징으로 제안되었지만 실증적인 연구가 거의 이루어지지 않았던 권력불균형을 팀원 간의 전문적 권력의 차이로 개념화하면서 괴롭힘 현상에서 권력불균형이 미치는 영향력을 살펴 보았다. 힘이 대등한 구성원 사이의 갈등이

어떻게 괴롭힘으로 발전할 수 있는지를 전문적 권력을 통해 살펴봄으로써, 지위상 우위가 없는 팀원 간의 괴롭힘을 이해하고 노동법상 괴롭힘 성립 여부를 판단할 수 있는 근거를 제공하였다.

또한 권력불균형 수준에 따라 직장 내 괴롭힘과 선행변인 간의 관계가 다른 수준에서 나타남을 확인하여 권력불균형이 괴롭힘이 팀 또는 개인수준에서 나타나는지, 경계조건으로서 중요한 요인임을 밝혔다.

실무적 시사점

본 연구를 통해 직장 내 괴롭힘이 최근 조직 내외부에서 많은 관심을 받으며 법적 규제까지 이르게 된 상황에서 괴롭힘이 어떠한 요인에 의해 영향을 받는지를 확인함으로써 실질적으로 괴롭힘을 예방하고 대응하는 방향성을 제공하였다.

평가제도는 구성원의 승진과 보상 등의 이익을 결정하는 중요한 요소이므로 공정하게 이루어질 수 있도록 설계 및 운영에 만전을 기해야 한다. 평가의 분배기준이 불공정하다고 인식하는 경우에 괴롭힘이 증가할 수 있으므로 구성원이 공정하다고 인식할 수 있도록 평가기준을 명확히 하고, 평가를 일관적으로 운영하는 한편 계속적으로 제도를 모니터링해야 한다.

경쟁적 풍토가 긍정적으로 작용하면 구성원 간의 건설적인 경쟁으로 직무수행과 조직의 성과가 향상될 수 있으나, 자신의 이익을 지키기 위해 경쟁하게 되면 괴롭힘으로 이어질 수 있기 때문에 과도한 경쟁이 일어나지 않도록 주의해야 한다. 결과뿐만 아니라 과정에 대한 관심을 갖도록 하는 것이 바람직할 것이

다. 또한 구성원이 경쟁을 구성원 전체와 조직이 발전할 수 있도록 학습과 성장의 기회로 인식할 수 있도록 하여 괴롭힘을 예방할 수 있을 것이다.

또한 권력불균형의 상호작용효과를 확인함으로써 권력불균형을 고려하여 괴롭힘의 관리 방안을 집단과 개인수준에서 별도로 마련하는 것이 필요하다는 점을 시사한다. 권력불균형이 상호작용 변인으로 작용하여, 구성원 간 전문성이 비슷한 경우 불공정 인식에 따른 집단적 괴롭힘을, 전문성의 차이가 큰 경우 높은 경쟁적 풍토에서 개인수준의 괴롭힘을 보다 유의해야 한다. 팀을 구성할 때에도 전문성 차이가 괴롭힘에 영향을 미칠 수 있음을 고려하는 것이 필요하다.

연구의 제한점 및 향후 연구과제에 대한 제언

본 연구의 제한점과 향후 연구를 위한 제언은 다음과 같다.

첫 번째로, 팀 내에서 발생하는 괴롭힘 행동에 대해 응답하게 함으로써 응답의 왜곡성을 줄이고자 하였으나 자기보고식 방법을 사용함으로써 동일방법편향(common method bias)의 가능성이 있다. 향후 연구에서는 직장 내 괴롭힘의 원인을 탐색하기 위해 구성원에게 왜곡을 최소화하면서 동일방법편향의 가능성을 줄일 수 있는 방법론을 활용하는 것이 필요하다.

두 번째로 본 연구에서는 팀 요인과 직장 내 괴롭힘 간의 관계를 다수준 관점에서 검증하기 위하여 WABA를 사용하였는데 WABA가 가진 방법론상의 한계점이 존재한다. WABA는 이변량 상관관계를 기초로 하기 때문에 구조 방정식과 같이 여러 변인의 상대적인 영향력

을 고려한 관계를 확인하기 어렵다(Kim, 2006). 또한 WABA는 각 변인과 변인 간의 관계를 실제적 및 통계적 검증으로 엄격한 기준에 따라 판단하기 때문에 본 연구에서는 보다 적극적인 기준에서 해석하여 수준을 도출하였다. 따라서 이후 연구에서는 괴롭힘 현상의 복잡한 메커니즘을 검증하기 위한 다양한 다수준 방법과 네트워크 분석과 같은 방법론을 활용하여 다각도로 검증하는 것이 필요하다.

마지막으로 다수준 관점에서 팀수준과 개인 수준을 비교하여 연구하였는데, 다양한 조직에서 자료를 수집하였기 때문에, 개별 조직만이 가지는 환경이나 업종 특성과 같은 보다 상위수준의 영향요인의 가능성이 존재할 수 있다. 향후 연구에서는 이러한 상위수준의 요인을 고려하여 직장 내 괴롭힘과의 관계를 살펴보는 것이 바람직할 것이다.

참고문헌

- Adams, J. S. (1963). Towards an understanding of inequity. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422 - 436. <https://doi.org/10.1037/h0040968>
- Aquino, K., & Thau, S. (2009). Workplace Victimization: Aggression from the Target's Perspective. *Annual Review of Psychology*, 60(1), 717 - 741. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.60.110707.163703>
- Barling, J., Dupré, K. E., & Kelloway, E. K. (2009). Predicting Workplace Aggression and Violence. *Annual Review of Psychology*, 60(1), 671 - 692. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.60.110707.163629>
- Brockner, J., & Wiesenfeld, B. M. (1996). An integrative framework for explaining reactions to decisions: Interactive effects of outcomes and procedures. *Psychological Bulletin*, 120(2), 189 - 208. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.120.2.189>
- Brown, S. P., Cron, W. L., & Slocum, J. W., Jr. (1998). Effects of Trait Competitiveness and Perceived Intraorganizational Competition on Salesperson Goal Setting and Performance. *Journal of Marketing*, 62(4), 88 - 98. <https://doi.org/10.1177/002224299806200407>
- Chan, D. (1998). Functional relations among constructs in the same content domain at different levels of analysis: A typology of composition models. *Journal of Applied Psychology*, 83(2), 234 - 246. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.83.2.234>
- Choi, H. S., & Park, H. S. (2010). Relationship between psychological work environment and mobbing at Workplace - investigation on moderating effect of Neuroticism. *Journal of Korea Service Management Society*, 11(2), 209 - 233. <https://doi.org/10.15706/jksms.2010.11.2.010>
- Choi, S., Jun, H., & Lee, S. (2017). The relationship of trait anger and social avoidance with workplace bullying victimization among male and female office workers: The moderating effects of organizational climate. *Korean Journal of Culture and Social Issues*, 23(1), 53-74. <https://doi.org/10.20406/kjcs.2017.02.23.1.53>
- Dansereau, F., & McConnell, J. J. (2000). *DETECT for windows users' manual*. New York: The institute for theory testing.
- Dansereau, F., & Yammarino, F. J. (2000). Within and between analysis: The variant paradigm as an underlying approach to theory building

- and testing. In Klien, K. J. & Kozlowski, S. W. J. (Eds.), *Multilevel theory, research, and methods in organizations* (pp. 425-466). San Francisco: Jossey-Bass.
- Dansereau, F., Cho, J., & Yammarino, F. J. (2006). Avoiding the “fallacy of the wrong level” a within and between analysis (WABA) approach. *Group & Organization Management*, 31(5), 536-577. <https://doi.org/10.1177/1059601106291131>
- Einarsen, S., Hoel, H., & 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. <https://doi.org/10.1080/02678370902815673>
- Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D., & Cooper, C. L. (2003). The concept of bullying and harassment at work: The European tradition. In S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf, & C. L. Cooper (Eds.), *Bullying and Emotional Abuse in the Workplace International perspectives in research and practice* (pp. 3 - 30). Taylor & Francis. <https://doi.org/10.1201/9780203164662.pt1>
- Felson, R. B., & Tedeschi, J. T. (1993). A Social Interactionist Approach to Violence: Cross-cultural Applications. *Violence and Victims*, 8(3), 295 - 310. <https://doi.org/10.1891/0886-6708.8.3.295>
- George, J. M. (1990). Personality, affect, and behavior in groups. *Journal of Applied Psychology*, 75(2), 107 - 116. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.75.2.107>
- Han, T. Y. (2010). An Investigation of the Construct of Performance Evaluation System Effectiveness from the Evaluatee’s Perspective and Its Measurement Tool. *Korean Journal of Industrial and Organizational Psychology*, 23(2), 365-394. <https://doi.org/10.24230/ksiop.23.2.201005.365>
- Han, T. Y., & Tak, J. K. (2005). Transformational/Transactional Leadership: Revisit Using a Multilevel Approach, *Korean Journal of Industrial and Organizational Psychology*, 18(2), 337-360.
- Herscovis, M. S., Turner, N., Barling, J., Arnold, K. A., Dupré, K. E., Inness, M., LeBlanc, M. M., & Sivanathan, N. (2007). Predicting workplace aggression: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 228 - 238. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.1.228>
- Hinkin, T. R., & Schriesheim, C. A. (1989). Development and application of new scales to measure the French and Raven (1959) bases of social power. *Journal of Applied Psychology*, 74(4), 561 - 567. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.74.4.561>
- Houshmand, M., O’Reilly, J., Robinson, S., & Wolff, A. (2012). Escaping bullying: The simultaneous impact of individual and unit-level bullying on turnover intentions. *Human Relations*, 65(7), 901-918. <https://doi.org/10.1177/0018726712445100>
- Huh, K. M. (2007). *The Relationship between Team Competition and Intrateam Conflict*. (Seoul National University). Retrieved from <http://www.riss.kr/link?id=T11049702>
- Jones, G. R., & George, J. M. (1998). The experience and evolution of trust: Implications for cooperation and teamwork. *Academy of*

- management review*, 23(3), 531-546. <https://doi.org/10.2307/259293>
- Kim, H. Y., & Kang, D. S. (2017). Development and Validation of a Scale to Measure ‘Workplace Wang-tta’. *Korean Management Review*, 46(1), 49-74. <https://doi.org/10.17287/kmr.2017.46.1.49>
- Kim, S. H. (2006). *The effect of team organizational factor and teamness on team adaptive performance: Mediating effects of team empowerment and Moderating effects of team task interdependence*. (Kwangwoon University). Retrieved from <http://www.riss.kr/link?id=T10848441>
- Ko, S. I. (2002). Effects of Performance-Contingent Rewards, Competition, and Feedback on Intrinsic Motivation. *Korean Management Review*, 31(2), 509-528.
- Ko, Y. M., Kim J. Y., & Chung M. H. (2017). Structure Antecedents of Workplace Incivility: A Social Network Perspective, *Korean Management Review*, 46(6), 1523-1553. <https://doi.org/10.17287/kmr.2017.46.6.1523>
- Nam, W., Kim, J. W., Kim, Y. K., Koo, J. W., & Park., C. Y. (2010). The Reliability and Validity of the Negative Acts Questionnaire-Revised (NAQ-R) for Nurses for the Assessment of Workplace Bullying. *The Korean Journal of Occupational Environmental Medicine*, 22(2), 129-139.
- Neuman, J. H., & Baron, R. A. (2003). Social antecedents of bullying: A social interactionist perspective, In S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf, & C. L. Cooper (Eds.), *Bullying and Emotional Abuse in the Workplace International perspectives in research and practice*. 185-202, London/New York: Taylor & Francis. <https://doi.org/10.1201/9780203164662.ch9>
- O’Boyle, E. H., Forsyth, D. R., Banks, G. C., & McDaniel, M. A. (2012). A meta-analysis of the Dark Triad and work behavior: A social exchange perspective. *Journal of Applied Psychology*, 97(3), 557 - 579. <https://doi.org/10.1037/a0025679>
- Park, K. K., & Choi, H. S. (2007). A Study on Determinants and Outcomes of Mobbing at Workplace - investigation on mediating effect of Mobbing at Workplace. *Zeitschrift fur wirtschaftswissenschaften*, 25(4), 43-70.
- Parzefall, M. R., & Salin, D. M. (2010). Perceptions of and reactions to workplace bullying: A social exchange perspective. *Human Relations*, 63(6), 761-780. <https://doi.org/10.1177/0018726709345043>
- Raven, B. H. (1993). The bases of power: Origins and recent developments. *Journal of Social Issues*, 49(4), 227-251. <https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.1993.tb01191.x>
- Raven, B. H., Schwarzwald, J., & Koslowsky, M. (1998). Conceptualizing and measuring a power/interaction model of interpersonal influence. *Journal of Applied Psychology*, 28(4), 307-332. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.1998.tb01708.x>
- Schriesheim, C. A., Castro, S. L., & Yammarino, F. J. (2000). Investigating contingencies: An examination of the impact of span of supervision and upward controllingness on leader - member exchange using traditional and multivariate within- and between-entities analysis. *Journal of*

- Applied Psychology*, 85(5), 659 - 677.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.5.659>
- Schriesheim, C. A., Hinkin, T. R., & Podsakoff, P. M. (1991). Can ipsative and single-item measures produce erroneous results in field studies of French and Raven's (1959) five bases of power? An empirical investigation. *Journal of Applied Psychology*, 76(1), 106 - 114.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.76.1.106>
- Stanne, M. B., Johnson, D. W., & Johnson, R. T. (1999). Does competition enhance or inhibit motor performance: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 125(1), 133 - 154.
<https://doi.org/10.1037/0033-2909.125.1.133>
- Tak, J. K., & Kang, K. S. (2011). A Study on the Relationship of Team Members' Competitiveness, Team Commitment and Team Satisfaction: A Mediating Role of Relationship Conflict. *Korean Journal of Industrial and Organizational Psychology*, 24(1), 157-181. <https://doi.org/10.24230/ksiop.24.1.201102.157>
- Varita, M. (1996). The source of bullying-psychological work environment and organizational climate. *European Journal of Work & Organizational Psychology*, 5(2), 203-214.
<https://doi.org/10.1080/13594329608414855>
- Yammarino, F. J. (1998). Multivariate aspects of the variant/WABA approach: A discussion and leadership illustration. *The Leadership Quarterly*, 9(2), 203-227.
[https://doi.org/10.1016/s1048-9843\(98\)90005-4](https://doi.org/10.1016/s1048-9843(98)90005-4)
- Yammarino, F. J., Dansereau F., Schriesheim, C. A., Castro S., Cogliser C., De Church, L., & Zhou, X. (2000). *DIG for WABA User's Guide with Interpretations*. NY: The Institute for Theory Testing.
- You, M. B., & Shim, H. I. (2012). A Study on the Cultural Characteristics of Korean Society: Discovering Its Categories Using the Cultural Consensus Model. *Korean Journal of Culture and Social Issues*, 19(3), 457-485.
- Yukl, G., & Tracey, J. B. (1992). Consequences of influence tactics used with subordinates, peers, and the boss. *Journal of Applied Psychology*, 77(4), 525 - 535. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.77.4.525>
- Zapf, D., & Einarsen, S. (2003). Individual antecedents of bullying: Victims and perpetrators. In S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf, & C. L. Cooper (Eds.), *Bullying and Emotional Abuse in the Workplace International perspectives in research and practice*. (pp. 165-184). London/New York: Taylor & Francis.
<https://doi.org/10.1201/9780203164662.pt3>
- Zapf, D., & Gross, C. (2001). Conflict escalation and coping with workplace bullying: A replication and extension. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10(4), 497-522.
<https://doi.org/10.1080/13594320143000834>

투고일자 : 2019. 02. 23

수정일자 : 2019. 05. 18

게재확정 : 2019. 05. 20

The effect of team factors on workplace bullying in team: Interaction effects of power imbalance in team

EunJung Jo

Happy Work Institute

TaeYoung Han

Kwangwoon University

The purpose of this study was to investigate the effects of workplace bullying, a magnifying issue in various local organizations, at the individual and the team level, and to examine the effects of distributive fairness and competitive climate on workplace bullying. The study also examined whether effects of the antecedents show different patterns by team-level power imbalance, which indicates the interaction effect on bullying in the workplace in terms of the locus of level. The data was collected from 175 team members of 33 teams. In order to test the research hypotheses, WABA (Within And Between Analysis) was used as a multilevel analysis and the interaction effect of power imbalance was analysed by Multiple Relation Analysis (MRA) of the WABA. Results showed that the relationship between fairness and bullying primarily existed at both the team and individual levels, and the competitive climate was related with bullying at the team level. Interaction effects of power imbalance were also significant, making the effects of antecedents locate at different level. The fairness of evaluation is high at the team level when the power imbalance is low, whereas the competitive climate showed a relationship at the individual level when the power imbalance is high. Based on the results, the study provided theoretical and practical implications.

Key words : Workplace Bullying, Fairness of Evaluation, Competitive Climate, Power Imbalance, Multilevel Theory, WABA



This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License.