

## 조직 내 무례행동의 구조적 선행요인: 사회적 네트워크 관점\*

고유미(주저자)  
이화여자대학교 경영대  
(*rachelyumi@naver.com*)  
김지영(공저자)  
이화여자대학교 경영대  
(*ilife3603@gmail.com*)  
정명호(교신저자)  
이화여자대학교 경영대  
(*myhyc@ewha.ac.kr*)

.....

현대 조직에 만연하는 은근한 폼피나 암묵적 차별대우, 공격적인 태도와 같은 무례행위(incivility)는 숨겨진 지성과의 원인이 되고 있다. 본 연구는 무례행동이 무작위적 대상에게 무차별적으로 행해지는 행위가 아니라 조직 내 권력관계를 반영하는 선별적 행동이라는 점에 주목하고, 가해자나 희생자의 개인적 특성이 아닌 조직구성원 간의 비유사성과 사회적 관계에서 발생하는 구조적 선행요인을 통합적으로 밝히고자 하였다. 이에 본 연구는 첫째, 인구통계학적 비유사성이 범주화 와 편견에 기초한 배척과 차별을 발생시킬 것으로 예측하였고, 둘째, 무례행동이 대인 간 상호작용에 의한 관계적 현상이라는 점을 고려하여 두 가지 대표적인 네트워크 특성인 중심성(centrality)과 개인중심밀도(ego-density)가 구성원의 무례행동 지각에 미치는 영향을 살펴보았다. 셋째, 위의 선행요인들의 상호작용을 분석하여 무례행동을 증폭시키거나 완화하는 메커니즘을 밝히고자 하였다. 이를 위해, 국내 두 기업에 소속된 225명의 직원을 대상으로 자료를 수집하여 연구가설을 검증하였다. 그 결과, 1) 인구통계학적 비유사성은 무례행동 경험을 높이는 반면, 중심성과 개인중심밀도는 이를 낮추는 것으로서 확인되었다. 2) 구조적 선행요인들 간의 상호작용 효과가 확인되었다. 구체적으로, 중심성은 비유사성의 무례행동에 대한 정(+)의 효과를 강화시켰으며, 개인중심밀도는 비유사성의 효과를 완화하는 것으로 나타났다. 특히, 인구통계학적 비유사성이 높은 구성원이 네트워크 내 중심성이 높을 경우, 무례행동 지각이 높아진 것은 의미 있는 결과이다. 이러한 결과를 기반으로, 다양한 이론적, 실무적 시사점을 토의하였으며 가능한 향후 연구방향을 제시하였다.

주제어: 무례행동, 인구통계학적 비유사성, 사회적 네트워크, 네트워크 중심성, 개인중심밀도

.....

### 1. 서론

현대 조직은 격변하는 경영환경에서 지속적인 경쟁우위를 확보하기 위하여 혁신을 추구한다. 이러한 과정에서 많은 기업들이 업무 및 프로세스 혁신, 인사제도 개선 등에 초점을 맞추고 일하기 좋은 직장(GWP)과 고성과조직(HPWS)을 만들기 위해 노력

하고 있다(Becker and Huselid, 1998). 그러나 실제 조직에는 구성원의 성과달성을 저해하는 숨겨진 요인들이 존재한다. 그 중에서도, 최근 직장 내에서 발생하는 집단 따돌림, 폭력 행위, 성희롱, 괴롭힘 등과 같은 부당한 반사회적 행동(antisocial behavior)이 조직성과를 약화시키는 주요 요인으로 주목받기 시작하였으며, 실무에서도 이러한 조직 내 차별행동을 감소시키려는 법적, 조직적 개선이 지속

최초투고일: 2017. 5. 15      수정일: (1차: 2017. 7. 23)      게재확정일: 2017. 9. 12

\* 본 논문의 초고는 2017년 한국인사조직학회 춘계학술대회에서 발표되었습니다. 논문의 발전을 위해 건설적인 제안을 주신 익명의 심사위원님께 감사드립니다.

되고 있다. 그러나 문제는 이러한 노력에도 불구하고, 법적인 제재 대상이 되지 않는 정도의 암묵적 차별 대우, 농담과 구분하기 어려운 개인에 대한 폄하나 비하와 같은 무례한 언행(uncivil behavior)은 계속되고 있다는 점이다. 누구나 알 수 있는 물리적, 폭력적 행위는 법적, 제도적으로 관리할 수 있지만, 은근한 폄하나 암묵적인 비하, 공격적인 태도를 암시하는 말이나 행동 같은 저강도의 무례행위는 낮은 가시성과 모호성 때문에 조직에서 관리나 통제가 어렵다. 더구나 날로 심화되는 성과압력과 경쟁 속에서 조직구성원들은 자연스럽게 타인에 대한 선망( envy)이나 부정적 감정을 갖기 쉽고, 이와 같은 이유로 은근한(implicit) 무례 행동은 더욱 증가하고 있다(Duffy, Scott, Shaw, Tepper, and Aquino, 2012). 따라서 조직 저성과의 숨겨진 원인인 무례행동을 유발하는 선행요인을 정확하게 파악해야 할 필요성이 대두되고 있다. 특히, 현대 조직의 팀 구조는 구성원 간의 업무의존도가 높아서 무례행동으로 인한 부정적 결과가 극대화될 수 있고, 무엇보다 창의성이 중시되는 현대 조직에서 무례행동은 구성원의 창의적 업무성과를 저하시킬 수 있다는 점에서 이를 집중적으로 관리할 필요가 있다.

본 연구는 무례행동이 무작위적 대상에게 무차별적으로 행해지는 행위가 아니라 조직 내 권력관계를 반영하는 선택적 행동(selective incivility)이라는 점에 주목한다(Cortina, 2008). 무례행위는 이를 습관적으로 행하는 가해자(instigator)가 있고, 개인 또는 소집단으로 구성된 희생자(victim)가 있는 '관계적 현상(relational phenomenon)'이기 때문이다. 이러한 배경에서, 본 연구는 무례행동이 단순히 가해자나 희생자의 개인적 특성에서 비롯되는 것이 아니라 조직구성원 간의 비유사성, 사회적 관계 등에서 발생하는 구조적 현상이라는 점에 주목하고, 그

선행요인을 통합적으로 밝히고자 한다. 먼저, 무례행위의 대상인 희생자를 결정하는 요인으로 집단 내 개인의 인구통계학적 특성의 비유사성(dissimilarity)을 고찰한다. 지금까지 조직연구에서는 사회적 정체성 이론(social identity theory)과 자기범주화 이론(self-categorization theory)을 기반으로 표면적 특성에 따른 집단 구분과 그 효과를 논의하였다(Tajfel and Turner, 1986). 이를 바탕으로 관련된 연구는 인구통계학적 특성을 고정적인 관점으로 접근하는 것이 아니라 한 개인과 집단 내 다른 모든 구성원들 간의 차이를 반영하는 상대적 개념으로 파악하는 개인 수준의 '관계적 인구통계(relational demography)' 이론으로 발전하였다(Tsui and O'Reilly, 1989). 이러한 연구의 흐름을 따라, 본 연구는 인구통계학적 비유사성이 범주화와 편견에 기초한 배척과 차별을 발생시킬 것으로 예측하고, 무례행동 지각의 주요 선행요인으로 비유사성의 영향을 검증한다.

또한, 본 연구는 조직 내 무례행위가 발생하는 조건을 밝히기 위해 사회적 네트워크(social network) 특성에 초점을 맞춘다. 기존의 무례행동 연구는 주로 가해자와 피해대상의 개인적 특성이나 민감성, 업무성과 수준에 따른 차이 등 개인적 요인에 관심을 한정하였다. 그러나 무례행동은 대인 간 상호작용에 의해 가해자와 피해대상이 존재하는 관계적 현상이기 때문에 이를 가능하게 만드는 사회구조적 조건이 충족되어야 한다. 즉, 사회적 관계의 특성이 무례행동을 예측하는 필수적인 요소임에도 불구하고 지금까지 연구에서는 매우 드물게 다루어졌으며, 무례행동의 구조적 속성을 이해하는 통합적인 분석틀이 구축되지 못한 것이 사실이다. 이러한 배경에서, 본 연구에서는 두 가지 대표적인 개인 네트워크 특성인 중심성(centrality)과 개인중심밀도(ego-density)

가 구성원의 무례행동 지각에 어떠한 영향을 미치는지 살펴보고자 한다.

첫째, 개인 네트워크에서 중심성이 높은, 즉 집단 내 중심에 위치하는 구성원은 구조적 위치의 이점을 통해 다양한 정보와 자원을 얻을 수 있으며, 다른 구성원들과의 자원 및 정보의 비대칭성 측면에서 우위를 점하여 권력 혹은 영향력을 행사할 수 있다. 따라서 네트워크 내 중심성이 낮아서 사회적 관계로부터 발생하는 권력과 자원, 영향력이 부족한 구성원은 무례행동을 더 많이 경험하게 될 가능성이 높다(Heames, Harvey, and Treadway, 2006). 지금까지 조직 내 무례와 같은 반사회적 행위를 설명하는데 권력에 대한 관심이 부족하였다는 점에서(Reio and Ghosh, 2009), 본 연구는 네트워크 중심성이 무례행동 지각에 미치는 효과를 검증해보려 한다.

둘째, 개인중심밀도는 특정 개인(ego)과 연결된 상대방(alter)들이 상호 간에 얼마나 연결되어 있는지를 보여주는 지표로서(Scott, 1991) 개별 구성원이 소속된 네트워크에 얼마나 배태(embedded)되어 있는가를 보여준다. 개인과 관계를 갖는 상대방들이 다시 밀도 높게 연결된 네트워크는 해당 개인이 다양한 문제해결에 필요한 자원과 지지를 획득하는 것을 가능케 하며, 상대방 구성원들의 기회주의적 행동을 방지하는 이점을 갖는다. 따라서 개인중심밀도가 높은 개인은 무례행동을 경험할 가능성이 낮을 것이라고 예측할 수 있을 것이다.

아울러, 본 연구에서는 위의 선행요인들이 상호적인 맥락요인으로 영향을 미칠 수 있음에 주목한다. 무례행동의 대상이 되는 비주류집단의 구성원들일지라도 집단 내에서 차지하는 네트워크의 위치는 서로 다를 수 있으며, 과연 그들의 무례행동의 지각에 어떤 영향을 미치게 될 것인가는 흥미로운 문제이다.

먼저, 사람들은 집단 내의 사회적 인지과정에서, 두

가지 핵심차원인 온화함(warmth)과 역량(competence)을 통해 상대방을 판단하고, 그에 따른 고정관념(stereotype)을 형성한다(Fiske, Cuddy, Glick, and Xu, 2002). 이 과정에서 중요한 것은 '판단의 대상이 누구냐'에 따라 두 차원에 따른 고정관념이 상이하게 적용 될 수 있다는 것이다. 일반적으로, 사회적 상호작용에서 비주류집단은 역량이 낮고, 주류집단에 대해 온화한 태도를 보이기 쉽기 때문에 사람들은 비주류집단에 대해서는 역량보다는 온화함을 중심으로 평가하는 경향이 있다. 반면, 주류집단에 대해서는 지각과 평가에 있어서 온화한 태도보다는 그들이 발휘하는 역량이 더 중요한 요인으로 인식된다(Fiske et al., 2002). 그러므로 이러한 고정관념과 다르게 상대적인 지위가 낮은 비주류집단 구성원이 우수한 역량을 나타내거나 실제로 업무조건 관계에서 높은 중심성으로 역량을 발휘하고 있다면, 일반적인 고정관념과 다른 낯설고 불편한 상황이 될 것이다. 이에 따라, 사람들은 이러한 익숙하지 않은 상황에 대처하기 위해서 대상에 대해 비우호적인 태도와 행동을 취할 수 있다. 다시 말해서, 인구통계상 비유사성이 높은 비주류집단이 네트워크 상의 중심적 혹은 주변적 위치를 차지할 때, 그들이 지각하는 무례행동은 달라질 수 있을 것이다.

이와 함께, 개인중심밀도 역시 무례함에 미치는 인구통계학적 비유사성의 효과와 어떻게 상호작용할 것인지 살펴보아야 한다(Cortina, Magley, Williams, and Langhout, 2001). 예를 들어, 인구통계학적 비유사성이 높은 비주류집단 구성원이 자신을 중심으로 밀접하게 배태된 네트워크에 위치할 경우, 인구통계학적 비유사성으로 인하여 제약이 있던 집단 내 자원교류가 활발하게 이루어지고, 결과적으로 그들의 무례행위 경험을 완화시킬 수 있다. 따라서 본 연구에서는 독립변수인 인구통계학적 요인과 사회적

네트워크 요인들 간의 상호작용이 무례행동에 미치는 영향을 함께 살펴볼 것이다. 결론적으로, 본 연구는 인구통계학적 요인을 성별, 연령, 출신지역, 직급 비유사성으로 세분화하고, 앞서 설명한 두 가지의 네트워크 특성을 함께 고려하여 무례행동의 구조적 선행요인에 대한 통합모형을 구축하고 그 결과와 실무적 시사점을 도출해보고자 한다.

## II. 이론적 배경 및 가설

### 2.1 무례행동(incivility)

최근 직장 내에서는 조직의 발전을 저해하는 반사회적 행동에 대한 관심이 증가하고 있다. 하지만 이를 감소시키려는 법적, 제도적 노력에도 불구하고 조직 내에는 여전히 미묘한 차별행동이 존재한다. 그 대표적인 것이 집단 내에서 발생하는 무례행동(incivility)이다. 이는 직장 내 상호간의 존중이라는 규범을 위협하는 행동으로서 예의 없고, 배려가 부족한 낮은 강도의 일탈행동이며, 대상에게 해를 입히려는 의도가 모호하기 때문에 쉽게 드러나지 않는 반사회적 행동의 하나이다(Andersson and Pearson, 1999). 즉, 공격행동이 명확하게 타인에 대한 신체적 혹은 심리적인 해를 입히려는 의도를 가진 것이라면(Folger and Baron, 1996), 무례행동은 반사회적 행위이긴 하지만 피해자에게 해를 끼치려는 의도가 모호한 행위이며, 물리적인 공격이 아닌 예의 없는 언어적 혹은 비언어적인 행동으로 강도가 낮은 행위를 뜻한다(Porath and Pearson, 2010).

반사회적 행동과 관련된 선행연구에서는 공격행위, 일탈행동, 차별 등의 강도 높은 행동이 조직구성

원들의 정서, 태도, 행동에 부정적인 영향을 미친다는 것을 밝혀냈다(Bowling and Beehr, 2006; Chiaburu and Harrison, 2008; Dalal, 2005). 이와 마찬가지로, 무례행동에 관한 기존 연구 역시 무례행동이 구성원들의 정서, 태도, 행동에 유사한 부정적인 영향을 미치고 있음을 밝히고 있다(Schilpzand, De Pater, and Erez, 2016). 무례행동을 당하는 구성원들은 심리적 스트레스, 우울, 낮은 직무만족(Cortina et al., 2001; Lim and Cortina, 2005), 이직 의도, 신체적 건강 훼손(Lim and Cortina, 2005; Lim, Cortina, and Magley, 2008; Pearson, Andersson, and Porath, 2004), 직무성과 및 창의성 감소(Cortina et al., 2001; Pearson et al., 2000) 등을 경험한다. 또한 무례행동은 이를 경험한 구성원들이 그에 대응하여 맞받아치는 행동(tit-for-tat)을 보이게 될 가능성이 커서 무례한 행위가 지속될 경우 강력한 공격행위로 발전될 수 있다(Andersson and Pearson, 1999). 따라서 무례행동은 낮은 강도의 공격행위임에도 불구하고 조직구성원들에게 높은 강도의 반사회적 행동과 유사한 부정적인 영향을 미치기 때문에 비록 강도가 약하다 할지라도 이를 간과해서는 안 되며, 무례행동을 발생시키는 선행요인을 밝혀서 예방하는 것이 중요하다.

기존 연구에서는 주로 개인의 성격이나 개인적 특성에 초점을 맞춰 선행요인을 찾고자 하였다. 예를 들어, 개인의 친화성(agreeableness)이 낮거나 신경증(neuroticism)이 높은 경우에 더 많은 무례행동을 경험한다는 연구결과가 있다(Milam, Spitzmueller, and Penney, 2009). 이밖에도 성별, 인종, 연령 등 인구통계학적인 요소(Cortina et al., 2001; Lim and Lee, 2011), 대인관계 상의 비생산적인 과업 행동(Meier and Spector, 2013), 비만(Sliter,

Sliter, Withrow, and Jex, 2012) 등의 개인특성이 무례행동 경험에 영향을 미치는 요인으로 밝혀졌다.

그러나 무례행동은 근본적으로 타인과의 관계 속에서 발생하는 관계적 현상으로서 자신과 다른 외집단(outgroup) 구성원에 대한 배제행동(exclusion)이라는 특성을 가진다. 이와 동시에, 무례행동은 조직 내 권력관계(power relations)를 반영하는 선별적 행동일 가능성이 높다(Cortina, 2008). 조직 내에서 무례행동은 모든 구성원에게 무차별적으로 발생하는 것이 아니라 특정한 개인 혹은 집단을 대상으로 발생하기 때문이다. 그러므로 본 연구에서는 무례행동이 팀내 구성원들과의 관계적 현상이라는 점에 주목하여, 구성원 간 배제행동인 동시에 권력 관계를 반영하는 선별적 행위라는 통합적 관점을 제시한다.<sup>1)</sup> 구체적으로, 다른 팀원과 얼마나 다른가를 나타내는 인구통계학적 비유사성과 네트워크 특성인 중심성 및 개인중심 밀도가 무례행동 지각에 미치는 효과를 밝혀보려 한다.

## 2.2 무례행동의 선행요인

### 2.2.1 인구통계학적 비유사성과 무례행동

본 연구에서는 무례행동의 피해자가 왜 그러한 행위의 대상이 되는가를 파악하기 위하여 개인이 집단 내 다른 구성원과 얼마나 다른가라는 비유사성의 효과를 먼저 살펴보고자 한다. 무례행동은 근본적으로 외집단 구성원에 대한 배제행동의 메커니즘을 통하여 발생한다. 따라서 구성원들은 성별, 연령, 장애 정도 등 자신과 다른 사람을 구분하거나 낙인찍을 수 있는 특성을 기반으로 유사성이 낮은 사람들에게

무례행동을 더 많이 나타낸다(Cortina, 2008). 그러므로 집단 내에서 인구통계적 비유사성이 높은 구성원을 차별과 편견의 대상으로 선택하게 되고, 이들에게 배제행동의 일종인 무례행동을 가할 가능성이 높아지게 될 것이다.

사회적 정체성 이론과 자기범주화 이론에 따르면 개인은 표면적 특성을 기반으로 자신이 속한 집단과 다른 사람들의 집단을 각각 내집단과 외집단으로 구분하여 자신의 정체성과 자존감을 유지하고자 한다(Ashforth and Mael, 1989). 이 때, 내집단과 외집단을 구분하는 가장 직접적인 요인은 인구통계학적 특성이다. 인구통계학적인 특성은 사회적 맥락 속에서 개인의 행동을 이해하기 위한 중요한 요소이다(Zenger and Lawrence, 1989). 표면적으로 쉽게 구분이 가능한 인구통계학적인 특성은 개인이 자신과 다른 사람을 명확하게 구분하는 기준이 된다. 그런데 타인과 관계를 형성하고 있는 집단 혹은 양자 간의 관계에서 구성원들이 가진 인구통계학적 특성의 효과는 고정적이라기보다는 상대적이다. 예를 들어, 어떤 집단에서 남성이 다수인 경우 여성이 소수집단이지만 여성이 다수인 집단에서는 남성이 자신을 소수집단이라고 인식할 것이다. 이렇게 한 개인과 집단 내 다른 모든 구성원들 간의 차이를 고려하는 것이 관계적 인구통계 이론이다(Tsui and O'Reilly, 1989). 이는 지금까지 집단 수준에서 논의되던 다양성(diversity)의 효과를 집단구성원 개인의 관점에서 살펴볼 수 있다는 점에서 중요한 이론적 공헌을 하였다. 이에 따르면, 한 집단 내에서 다른 구성원들과의 차이에서 발생하는 비유사성은 집단 내 다양성에 의하여 발생하는 차별적 행동에 영향을 미치게 될 것이다.

1) 이 점을 명확하게 제시해주신 익명의 심사위원님께 감사드립니다.

선행연구들에서는 개인이 다른 사람과의 관계에서 경험하는 관계적 비유사성의 원천으로 성별, 연령, 인종, 출신지역 등을 고려해 왔다. 즉, 집단 내 다양한 인구통계학적 특성은 구성원 간의 사회적 범주화를 촉진시키며(Tajfel and Turner, 1986), 이는 서로 다른 특성으로 구분된 다른 범주와의 충돌을 발생시키는 원인이 된다. 또한 인구통계학적 특성 측면에서 다른 사람들과 높은 비유사성을 인지하는 경우, 사회적 관계를 와해시킬 수 있다(Tsui, Egan, and O'Reilly, 1992). 그러므로 구성원들은 자신들과 같은 사회적 범주에 속하거나 동일한 정체성을 가진 사람들보다 자신과 다른 범주에 속한 사람들에게 배척과 차별을 나타내고, 무례행동을 더 많이 행사할 가능성이 높다(Cortina, 2003). 즉, 연령, 성별, 출신지역과 같은 인구통계학적 요인에서 다른 구성원과의 비유사성이 높을수록 차별과 배척의 대상이 되어 더 많은 무례행동을 경험할 것이다.

이와 관련해서, 인구통계적 비유사성의 방향에 따라 무례행동의 경험이 달라질 수 있는가가 문제될 수 있다. 예를 들어, 직급이나 연령이 높아서 비유사성이 높은 경우는 무례행동 경험이 낮고, 반대의 경우는 무례행동을 더 많이 경험할 것이라고 생각해볼 수도 있다. 하지만 무례행동의 선행연구들에 따르면 성별, 연령 등의 인구통계학적 변수가 무례행동에 미치는 영향은 일치되지 않은 결과를 보여주고 있다. 예를 들어, 무례행동의 선행요인으로 성별을 분석한 Cortina et al.(2001)에서는 남성보다 여성이 더 많이 무례행동을 경험한다고 밝힌 반면, Lim and Lee(2011)의 다른 연구에서는 여성보다 남성이 더 많은 무례행동을 경험한다고 밝혀서 상반된 결과를 나타낸다. 또한 무례행동을 예측하는 연령의 효과 역시 일관되게 나타나지 않는다. 연령이 낮은 경우에 무례행동을 더 많이 경험한다는 연구가 있는

반면(Lim and Lee, 2011), 연령이 높을수록 고정관념과 같은 요인에 의하여 무례행동을 더 많이 경험한다는 연구도 있다(Cortina, Kabat-Farr, Leskinen, Huerta, and Magley, 2013). 다시 말해서, 인구통계학적 비유사성의 방향에 따라서 무례행동의 경험을 예측하기에는 연구결과의 일관성이 부족하다고 말할 수 있다. 무례행동은 '우리와 다른 사람에 대한 배제행위'의 특성을 가지기 때문에 연령이나 직급이 낮은 사람들이 상급자나 연장자에게 은밀한 형태로 무례행동을 행사할 가능성은 충분히 있으며, 현실에서도 어렵지 않게 관찰하거나 경험할 수 있다. 이러한 결과는 타인과 관계를 형성하고 있는 집단 혹은 양자 간의 관계에서 구성원들이 가진 인구통계학적 특성의 효과는 고정적이라기보다는 상대적임을 나타내며, 인구통계학적 요소의 고정적 범주가 아닌 관계적 인구통계적 측면의 비유사성이 중요함을 나타낸다.

또한, 반사회적 행동에 관한 선행연구에서는 연령이 낮은 구성원들은 노골적이고 직접적인 공격행위나 부당한 대우의 대상이 되는 반면, 연령이 높은 구성원들에게는 미묘한 차별이 발생하기 때문에 연령이 낮은 구성원들보다 따돌림에 더욱 많이 노출된다고 밝히고 있다(Einarsen and Skogstad, 1996). 무례행동의 구체적인 예를 살펴보면, 회의 중에 핸드폰을 사용하거나 타인에 대한 소문을 만들어내고, 상대방을 불쾌하게 응시하거나 업무관련 동료관계에서 배제시키는 등의 행위가 포함되는데(Johnson and Indvik, 2004; Kabat-Farr and Cortina, 2012; Lim and Cortina, 2005), 이러한 무례행동의 경험은 주관적인 판단에 의한 것이기 때문에 무례행동을 가한 행위자에 대한 직접적 처벌이 어렵다(Vickers, 2006). 그러므로 연령이나 직급이 낮은 구성원이 자신보다 연령 혹은 직급이 높은 구성

원에게 직접적인 공격행위를 하기 어려운 경우, 무례행동을 통하여 그들에게 불만을 표출할 수 있는 가능성은 충분히 있다. 따라서 연령, 직급 등 인구통계학적인 특성에 따라 공격행위의 내용이 달라질 수는 있지만 집단이나 팀내 다수와 다른 구성원들은 무례행동의 대상이 될 수 있으며(Schilpzand et al., 2016), 연령 혹은 직급 비유사성의 방향(즉, 높고 낮음)으로 무례행동을 예측하는 것에는 한계가 있다. 개인의 연령, 성별, 출신지역과 같은 인구통계학적 요인에서 다른 구성원과의 비유사성이 높을수록 차별과 배척의 대상이 되어 더 많은 무례행동을 경험할 것이기 때문이다. 이에 본 연구에서는 집단 내 인구통계학적 특성에서 소수집단의 범주에 속한 개인들이 무례행동을 더 많이 경험할 것으로 예측한다.

가설 1: 집단 내 개인의 인구통계학적 비유사성이 높을수록 해당 구성원이 경험하는 무례행동은 증가할 것이다.

### 2.2.2 네트워크 중심성(centrality)과 무례행동

본 연구에서는 관계적 관점을 기반으로 무례행동의 또 다른 선행요인을 찾아보고자 한다. 암묵적으로 발생하는 은근한 차별, 폄하 등의 무례행동은 다른 사람들과의 상호작용 속에서 발생하는 사회적 현상으로 어디서나 발생하는 매우 흔한 행동이며, 실제 조직에서 대다수의 구성원들이 무례행동을 경험하고 있는 것으로 추정된다(Porath and Pearson, 2013; Schilpzand et al., 2016). 그러므로 공식적인 업무관계뿐만 아니라 개인이 집단에서 맺고 있는 비공식적 관계를 통하여 은근한 무례행동이 발생할 수 있다.

조직에서 구성원들이 갖는 권력은 수직적, 수평적

인 업무체계에 따른 공식적인 권한(authority)에 의거하기도 하지만 사회적 네트워크를 통해 발생하는 비공식적인 권력도 있다(Monge and Eisenberg, 1987). 예를 들어, 네트워크의 중심에 위치하는 것은 공식적인 권위와 마찬가지로 지위(status)의 체계에서 높은 위치를 점하는 것을 의미한다(Burt, 1982). 그러므로 직급이 같더라도 반드시 동일한 권력을 가졌다고 할 수 없으며, 실제 구성원이 맺고 있는 관계에서 발생하는 권력에 따라 무례행동에 미치는 영향은 다를 수 있다. 무례행동이 구성원 간의 실제 상호작용에서 발생한다면 개인이 속한 네트워크의 구조적 특성에 따라 무례행동 경험에 차이가 있을 것이다. 따라서 본 연구에서는 무례행동의 선행요인을 밝히기 위하여 조직에서 구성원들이 맺고 있는 비공식적 관계를 통해 형성되는 사회적 네트워크의 특성에 주목한다.

먼저 무례행동의 선행요인으로 네트워크 내 중심성을 살펴보고자 한다. 중심성은 한 개인이 집단 네트워크에서 다른 사람들과 얼마나 많은 관계를 갖고 있는가를 나타낸다. 즉, 네트워크 중심성이 높은 구성원은 집단 내 다양한 구성원들과의 관계로부터 얻는 여러 정보에 쉽게 노출이 되고, 네트워크에서 교환되는 다양한 자원을 용이하게 획득할 수 있다(Borgatti, 2005). 특히, 업무관련 정보와 자원 등을 교환하는 업무조언(task advice) 네트워크는 친교(friendship) 네트워크보다 직무와 관련한 정보와 자원을 보다 직접적으로 전달한다(Brass and Burkhardt, 1992). 그러므로 업무조언 네트워크에서 중심에 위치한 구성원은 중심성이 낮은 구성원에 비해 직무성과와 직결되는 다양한 업무관련 정보 및 자원을 더 많이 확보할 가능성이 높다(Brass and Burkhardt, 1993; Ibarra, 1992). 또한, 중심성이 높은 개인은 풍부한 자원과 정보를 활용할 수 있

는 기회를 더 많이 갖게 될 것이다(정명호 · 박혜원, 2009). 아울러, 중심성이 높은 개인은 다른 구성원으로부터 업무관련 조언이나 도움을 요청받기 때문에 자신에 대한 타인들의 의존도를 높여 높은 영향력을 행사할 수 있고(Friedkin, 1993), 실질적으로 더 많은 권력을 갖는다(Brass and Burkhardt, 1992). 그러므로 집단 구성원들은 업무수행과 목표달성을 위해 업무와 관련된 정보와 자원을 더 많이 가진 중심성이 높은 사람과 접촉하고 원만한 관계를 유지하기를 원할 것이다. 따라서 업무조언 네트워크에서 중심위치에 있고 높은 영향력을 획득한 개인이 차별과 공격행위를 내포한 무례행동의 대상이 될 가능성은 낮을 것이다.

가설 2: 집단 내 업무조언 네트워크에서 개인의 중심성이 높을수록 해당 구성원이 경험하는 무례행동은 감소할 것이다.

### 2.2.3 개인중심밀도(ego-density)와 무례행동

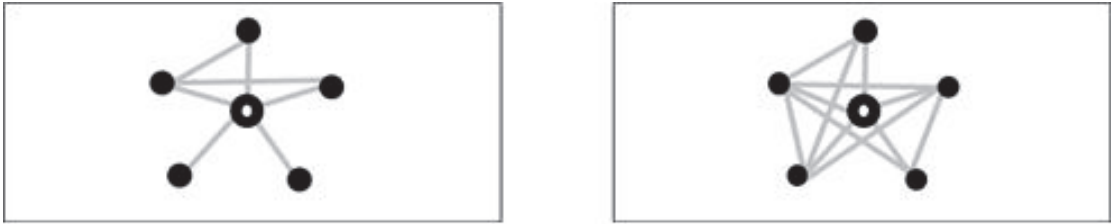
사회적 네트워크 관점에서 볼 때, 또 다른 무례행동의 선행요인으로 고려해 볼 수 있는 것은 개인중심밀도이다. 개인이 타인과 관계를 통하여 형성하는 사회적 네트워크는 이러한 관계를 통하여 획득할 수 있는 사회적 자본(social capital)을 형성하는 원천이 되며(Nahapiet and Ghoshal, 1998), 이때 사회적 자본을 대표적으로 나타내는 것이 배태성(embeddedness)이다. 본래 배태성은 양자 관계 혹은 집단 수준(group-level)의 개념으로서, 네트워크 내에서 구성원간의 관계가 얼마나 많이 연결되어 있는가를 의미하는 집단 밀도(group density)로 나타낼 수 있다(정명호 · 오홍석, 2006; Scott, 1991). 한편, 개인 중심의 네트워크(egocentric network)

에서 해당 개인을 중심으로 한 배태성을 나타낼 수 있는 개념이 필요한데, 이러한 성격의 배태성을 측정할 수 있는 네트워크 변수가 바로 개인중심밀도이다. 개인중심밀도는 개인중심 네트워크에서 특정 개인과 연결된 상대방들이 다시 상호간에 얼마나 연결되어 있는가를 나타내는 지표이다(Scott, 1991). 즉, 개인중심밀도가 높을수록 개인은 응집성이 높은 네트워크에 배태되어 있다고 할 수 있다. 예를 들어, 아래 그림과 같이 여섯 명으로 구성된 한 집단을 가정하여 보자. 왼쪽 그림에서 가운데 위치한 특정 구성원의 개인중심밀도를 살펴보면, 해당 구성원과 직접적으로 연결된 타 구성원들은 서로간의 연결을 거의 갖고 있지 않다. 이와 달리, 오른쪽 그림에서는 가운데 위치한 특정 구성원과 직접적으로 연결된 타 구성원들이 서로 상당히 밀접한 관계를 맺고 있다. 즉, 구성원의 개인중심밀도를 보여주는 두 그림에서 왼쪽은 특정 구성원의 개인중심밀도가 낮은 상태를 보여주며, 오른쪽 그림은 개인중심밀도가 높은 상태를 보여주고 있다.

오른쪽 그림과 같이, 자신과 연결된 상대방들이 높은 상호작용을 통하여 서로 밀접하게 연결된 배태된 관계에서는 호혜성의 규범이 생성되고, 타인에 대한 신뢰가 형성되거나 강화될 수 있다(Mayer, Davis, and Schoorman, 1995). 따라서 개인을 중심으로 서로 연결된 구성원들은 다양한 정보와 자원을 교환하며, 자신에게 발생하는 문제를 활발하게 공유할 것이다. 더욱이 배태성이 높은 네트워크에서 획득할 수 있는 사회적 자본의 이점 중의 하나는 구성원들이 높은 수준의 결속력을 가지고, 상호간의 규범을 중시하며, 규범을 위반한 행동을 할 경우 제재를 가하게 된다는 것이다(Coleman, 1988; Granovetter, 1985).

무례행동은 해를 가하려는 의도가 모호하고 명백





〈그림 1〉 개인중심밀도(Ego-Density)

하게 공격적인 행동으로 나타나지는 않지만 배려 없는 행동과 무례함으로 인해서 직장 내 상호존중과 규범을 파괴시키는 행동이다. 그러므로 배태된 네트워크에서 누군가가 무례행동을 가하는 것이 목격되거나 알려질 경우, 가해자는 그와 직접 혹은 간접적으로 연결된 다른 사람으로부터 비난과 제재를 받을 수 있다. 따라서 개인중심밀도가 높아서 응집성이 높은 경우, 상호간의 강한 유대관계를 통하여 무례행동이 감춰지기 어렵고, 무례행동을 행사하는 가해자에 대한 제재가 강하게 발생하므로 무례행동의 발생이 감소할 것이다. 그러므로 자아중심밀도가 높을 경우, 구성원은 동료들과의 관계에 더 강하게 배태되어 있기 때문에 무례행위 지각은 낮을 것이다.

가설 3: 집단 내 업무조건 네트워크에서 개인중심 밀도가 높을수록 해당 구성원이 경험하는 무례행동은 감소할 것이다.

### 2.3 인구통계학적 비유사성과 네트워크 특성의 상호 작용

#### 2.3.1 인구통계학적 비유사성과 네트워크 중심성

그렇다면 과연 인구통계학적 비유사성이 높아서

비주류집단에 속한 구성원이 네트워크 내 어떤 위치에 있을 때 무례행동을 더 많이 경험하게 될 것인가? 같은 수준의 인구통계학적 비유사성을 갖는 비주류집단의 구성원일지라도 집단 내에서 그들이 차지하는 네트워크 내 위치는 서로 다를 수 있다. 본 연구에서는 앞서 살펴본 인구통계학적 비유사성과 네트워크 특성이 서로 맥락적 요인으로 작용할 수 있음에 주목한다. 사람들은 기본적으로 다른 사람들과 사회적 관계를 가질 때 상대방의 의도(intent)와 능력(capability)에 대해 알고자 한다(Fiske et al., 2002). 이와 관련된 사회심리학 연구에서는 개인이 사회적 인지과정에서 주로 의존하는 두 가지 핵심적 차원은 온화함과 역량이며, 이 두 차원을 통해서 다른 사람에 대한 판단과 고정관념을 형성한다는 사실을 밝히고 있다(Fiske et al., 2002). 여기서 주목할 것은, 판단대상의 사회적 특성에 따라 두 차원에 따른 고정관념이 달리 적용될 수 있다는 것이다. 예를 들어, 사람들이 비주류집단의 구성원을 판단할 때는 주류집단에 비하여 역량보다는 온화함을 중심으로 평가하거나 인식하게 된다(Fiske et al., 2002). 일반적으로, 비주류집단의 특성으로 더욱 익숙하게 받아들여지는 차원은 역량보다는 온화함이기 때문에, 비주류집단은 대체로 온화함이 높고 역량이 낮다는 고정관념을 형성하게 된다. 그런데 주류집단의 입장에서 보았을 때, 상대적인 지위가 낮은 비주류집단

구성원이 실제로 우수한 역량을 나타내거나 업무조언 관계에서 높은 중심성으로 역량을 발휘하고 있다면 일반적인 고정관념과 다른 낯설고 불편한 상황을 겪게 될 것이다. 이렇게 인지적으로 불편한 상황은 상대방에 대한 비우호적인 태도와 행동을 유발할 수 있다. 그러나 대부분의 조직에서 노골적인 적대행위나 공격행위는 금지되어 있기 때문에 좀 더 은밀하고 암묵적인 무례행동이 보다 손쉬운 행동대안이 될 수 있다. 이러한 과정에서 능력 있는 비주류는 다른 사람들로부터 무례행동의 대상이 되기 쉬우며, 집단 내 암묵적 차별의 주요 표적이 될 수 있는 것이다.

사회적 지배 이론과 지위특성 이론(status characteristics theory)에 따르면, 주류집단의 구성원은 자신의 지위를 유지하기 위하여 비주류 집단 구성원들을 자신들의 지배하에 예속시키려 하고, 높은 수준의 권력이나 능력을 가지고 있는 비주류집단의 구성원을 발견할 경우, 그 사실에 대해 부정적으로 반응하며 높은 민감성을 보인다(Blader and Chen, 2011). 주류집단에게 있어서 비주류집단 구성원의 능력을 인정하는 행위는 곧 그들의 지위를 잃게 만드는 요인으로 작용할 수 있으므로, 자신들의 지위를 방어하려는 기제가 작동되기 때문이다. 특히, 무례행동은 근본적으로 자신과 다른 집단을 구분하여 배척하는 행위로서 다른 사람들에 대해 자신의 상대적인 권위를 유지하기 위한 수단으로 사용된다(Carli, 1999). 또한 무례행동은 특정 구성원의 성격이나 특성 때문에 무차별적으로 발생하는 것이 아니라 조직 내 권력관계를 반영하는 선별적인 행동이다(Cortina, 2008). 즉 성별, 인종, 학력과 같은 인구통계학적 측면에서 지위가 높은 주류집단은 자신들을 비주류집단과 구분하여 불평등한 권력관계를 유지하려 하기 때문에 이를 방해하는 요인으로 생각되는 중심적 위치의 비주류 구성원에게 더욱

민감하게 반응하고, 이들을 무례행동의 대상으로 삼을 수 있다. 따라서 비주류집단의 구성원이 사회적 네트워크에서 여러 사람과 연결되어 중심에 위치한다면 주류집단의 구성원은 이들을 자신이 가진 지위에 대항할 수 있는 존재로 여겨 위협을 느끼고, 예민하게 반응하여 이들을 대상으로 지위경쟁을 벌이게 될 가능성이 높다(Pearce and Xu, 2012; Troyer and Younts, 1997). 특히, 업무관련 정보와 자원을 공유하는 업무조언 네트워크 내에서 높은 중심성을 가진다는 것은 해당 구성원의 업무능력을 보여주는 사회적 신호가 될 수 있다. 때문에 비유사성이 높은 비주류집단의 구성원이 네트워크 내 중심적 위치를 점하고 있다면 주류집단에 속한 구성원들은 해당 구성원을 지위경쟁의 주된 대상으로 인식함으로써 그 구성원에게 무례행동을 행사할 가능성이 높아질 것이다. 이와 같이, 한 구성원의 지위를 구성하는 특성들이 서로 상충될 때 관계적 갈등이 더욱 증가할 수 있으며(Blau, 1977), 외집단에 대한 선망은 질투와 같은 부정적 감정으로 발전되기 쉽기 때문에 은근한 무례행동은 더욱 증가하게 될 것이다(Duffy et al., 2012).

가설 4: 인구통계학적 비유사성과 업무조언 네트워크 중심성은 해당 구성원이 경험하는 무례행동에 대해서 상호작용 효과(interaction effect)를 가질 것이다. 즉, 무례행동에 미치는 인구통계학적 비유사성의 정(+)의 효과는 업무조언 네트워크 중심성이 낮은 경우보다는 높은 경우에 더 강할 것이다.

### 2.3.2 인구통계학적 비유사성과 개인중심밀도

마지막으로, 개인이 인구통계학적 비유사성이 높

아서 집단 내에서 행사되는 무례행동의 표적이 되는 경우에 이를 완충(buffer)하는 역할을 할 수 있는 일종의 상황적 요인으로 앞서 살펴본 개인중심밀도를 생각해볼 수 있다(cf. Cortina et al., 2001). 개인중심밀도가 높을 경우, 서로 연결된 구성원들은 사회적 규범에 순응하게 되며, 이는 그들로 하여금 기회주의적 행동을 감소시키고(Granovetter, 1985) 친사회적인 행동(prosocial behavior)을 하도록 만드는 효과를 갖는다. 또한, 밀접하게 배태된 관계에서는 호혜성의 규범과 신뢰가 형성되기 때문에(Mayer et al., 1995), 서로 다양한 정보와 자원을 교환하는 과정에서 자신에게 발생하는 문제를 활발하게 공유할 것이다. 이러한 맥락에서, 비록 무례행동의 대상이 될 가능성이 높은 비주류집단의 구성원일지라도 그들이 높은 수준의 개인중심밀도를 가진다면 비유사성으로 인하여 제한되었던 집단 내 자원과 정보의 획득을 활발하게 이끌어 냄으로써 무례행동 경험이 완화될 수 있을 것이다.

이와 더불어, 혹시 다른 사람이 해당 구성원을 무례행동의 대상으로 고려할지라도 그가 가지는 응집적인 관계는 그 구성원이 여러 종류의 자원 및 사회적 지지를 확보하고 있음을 알리는 일종의 신호(signal)의 역할을 해주기 때문에 실제로 무례행동의 대상이 될 가능성이 낮아질 수 있다. 이것은 마치 주변에 공격적인 적국이 있더라도 우방국을 많이 갖고 있는 나라는 쉽사리 공격의 대상이 되기 어려운 것과 같다. 이에 따라, 개인을 중심으로 서로 밀도 높게 연결된 네트워크를 가진 비주류집단의 구성원은 무례행동을 경험할 가능성이 낮아질 것이다.

가설 5: 인구통계학적 비유사성과 업무조건 네트워크에서의 개인중심밀도는 해당 구성원이 경험하는 무례행동에 대해서 상호작용

효과를 가질 것이다. 즉, 무례행동에 미치는 인구통계학적 비유사성의 정(+ )의 효과는 업무조건 네트워크에서 개인중심 밀도가 높은 경우보다는 낮은 경우에 더 강할 것이다.

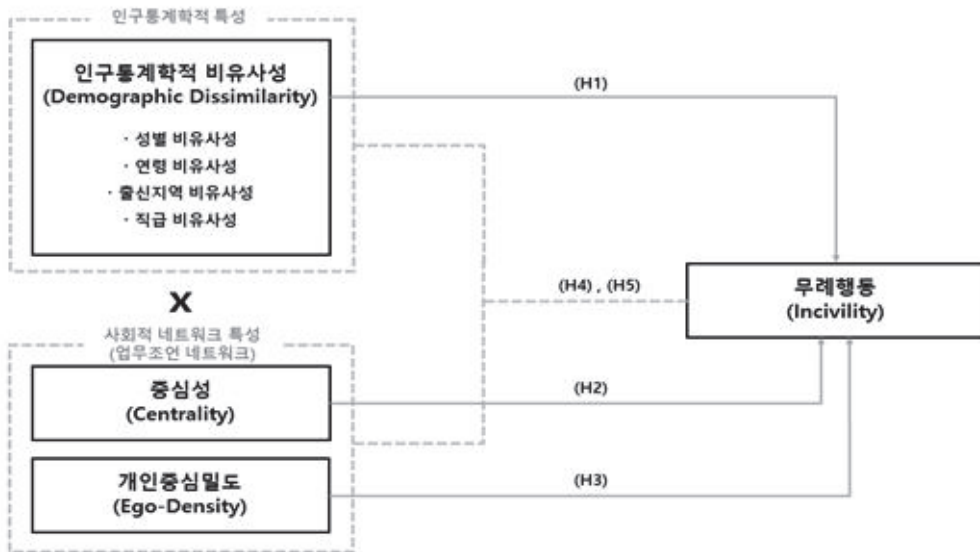
지금까지 살펴본 본 연구의 전체 모형은 다음 <그림 2>와 같다.

### III. 연구방법

#### 3.1 연구대상 및 자료수집

본 연구는 연구가설의 검증을 위하여 국내 2개 기업에서 종사하는 277명을 대상으로 기밀이 보장되는 방식의 온라인 설문조사를 실시하였으며, 245명(응답율: 88%)이 설문을 완료하였다. 본 연구에서는 업무조건 네트워크를 팀 전체 네트워크(whole network) 방식으로 측정하였으므로 한 팀의 응답율이 80%를 넘지 못하는 팀은 자료로 사용하기 어려워 제외하였고(cf. Sparrowe, Liden, Wayne, and Kraimer, 2001), 일부 누락된 정보가 있거나 불성실하게 응답한 설문을 제외하였다. 결과적으로, 총 225명(81%)의 응답을 최종분석 자료로 활용하였다.

본 연구의 표본특성을 살펴보면, 조직별로는 제조업체가 126명, IT업체는 99명이었고, 팀은 40개이며, 팀 규모는 평균 6.3명이었다. 인구통계학적 특성으로 성별 분포는 남성이 70.1%, 여성 29.9%로 구성되었으며, 연령별로는 20-29세 27.1%, 30-39세 59.0%, 40-49세 12.5%, 50-59세 1.4%의 분



〈그림 2〉 연구모형

포를 보였다. 출신지역은 서울·경기 34.7%, 강원 37.8%, 충청 19.6%, 경상 6.2%, 전라 1.7%였다. 마지막으로 직급별 분포는 사원급 41.7%, 대리급 20.8%, 과·차장급 33.3%, 부장급 4.2%이었다.

본 연구의 종속변수는 무례행동 지각정도이며, 독립변수 및 상호작용 변수는 인구통계학적 비유사성, 네트워크 중심성, 개인중심밀도이다. 모든 변수는 리커트형 5점 척도로 측정하였다. 또한 본 연구에서는 구성원들의 실제 관계를 측정하는 사회적 네트워크 측정방법을 사용하여 네트워크 중심성과 개인중심밀도를 구하였다. 사회적 네트워크 자료는 각 설문 대상자가 속한 팀의 모든 팀원의 이름을 명부(roster)로 제시하여 응답자가 팀원 모두를 대상으로 업무관련 비공식 관계의 정도를 표시하는 방법으로 전체 팀 매트릭스(matrix)를 구하였다(Marsden, 1990). 수집된 자료는 UCINET 6.0을 사용하여 네트워크 변수를 계산하였다. 그리고 전체 가설검증

을 위하여 SPSS 20.0을 사용하여 상관관계 분석과 위계적 회귀분석을 실시하였다. 또한 독립변수인 인구통계학적 비유사성과 네트워크 중심성 및 개인중심밀도의 상호작용 효과의 검증을 함께 진행하였다.

### 3.2 변수의 측정

#### 3.2.1 무례행동

조직 내 무례행동(workplace incivility)은 Cortina et al.,(2001)이 개발한 7개 문항을 활용하여 “지난 6개월간 귀하는 상사, 동료, 부하와의 관계에서 다음의 상황을 경험한 적이 있습니까?”라는 질문에 대해 구체적으로, “나를 깎아내리거나 무시한 적이 있다”, “내가 의견을 말할 때 주어나 관심을 기울이지 않은 적이 있다”, “나를 비하하거나 모욕적인 말을 한 적이 있다”, “공적이거나 사적인 자리에서 비하

적 호칭으로 나를 지칭한 적이 있다”, “나를 따돌리거나 무시한 적이 있다”, “내 소관업무에 대한 판단에 부당한 의문을 제기한 적이 있다”, “내가 원하지 않는 사적인 문제를 이야기하도록 한 적이 있다”에 대하여 5점 척도(1: 전혀 없음 - 5: 자주 있음)로 측정하였다. 측정도구의 타당성과 신뢰도 검증을 위하여 최종자료를 사용하여 탐색적 요인분석(EFA)을 실시하고 신뢰도 계수(Cronbach's  $\alpha$ )를 분석한 결과, 무례행동의 7개 문항은 5.115의 고유값을 갖는 하나의 요인으로 묶였으며 전체의 설명력은 46.5%로 나타났다. 각 항목별 적재치는 모두 .673보다 높은 수준의 값을 나타냈다. 또한 신뢰도 검증결과 신뢰도 계수(Cronbach's  $\alpha$ )는 .908로 충분히 만족할 만한 수준이었다.

### 3.2.2 인구통계학적 비유사성

인구통계학적 비유사성 혹은 관계적 인구통계(relational demography)란 특정 인구통계학적 특성에 대하여 한 개인이 집단 내 다른 모든 구성원들과 얼마나 차이가 나는가를 의미한다(Tsui and O'Reilly, 1989). 본 연구에서는 성별, 연령, 출신 지역, 직급에 대한 인구통계학적 비유사성을 측정하였다. 이를 위하여 Tsui et al. (1992)의 연구를 참고하여 각 개인이 집단 내 타 구성원과 유사하거나 다른 정도를 아래와 같이 유클리디언 거리(Euclidean distance)로 계산하였다.

$$RD = \left[ \frac{1}{n} \sum_{j=1}^n (S_i - S_j)^2 \right]^{\frac{1}{2}}$$

\* RD: 관계적 인구통계(인구통계학적 비유사성),  $S_i$ : 각 인구통계학적 특성(변수)에 대한 특정 구성원 값.

$S_j$ : 동일한 인구통계학적 변수에 대한 팀 내 다른 모든 구성원의 개인 값,  $n$ : 팀 전체 구성원 수.

본 계산식은 특정 인구통계 특성에 대한 각 구성원의 해당 값과 동일 특성에 대한 집단 내 다른 모든 구성원의 값 차이를 제곱합하여 팀의 총 인원수로 나눈 후 지수화 하는 과정으로 산출된다. 이때, 절대적 차이 정도를 그대로 반영하는 연속변수(continuous variable)와 달리, 출신지역과 같은 명목변수(categorical variable)는 차이가 있는 경우는 '1', 없는 경우는 '0'으로 변환한 값을 입력하여 산출한다. 출신지역에 부여한 값은 단순 명목 값이기 때문에 명목 값의 크기에 따른 상대적 차이가 의미가 없기 때문이다. 즉, 서울 출신(명목 값=1)과 경상 출신(명목 값=4)과의 차이는 서울 출신(명목 값=1)과 강원 출신(명목 값=2)과의 차이와 다르지 않는 동일한 차이 값 '1'로 산출하여 계산식에 투입된다.

### 3.2.3 업무조건 네트워크의 중심성

본 연구에서 중심성은 내향 중심성(indegree centrality)으로 측정하였다. 따라서 업무조건 네트워크에서 중심성이 높다는 것은 개인과 관계를 맺고 있는 팀 구성원들이 해당 개인에게 비공식적으로 업무관련 정보와 조언을 구하는 정도가 높다는 것을 의미한다. 업무조건 네트워크는 “지난 6개월 동안 귀하는 업무성과의 향상을 위해 아래에 열거된 각 팀원들로부터 얼마나 업무관련 정보와 조언을 구하셨습니까?”에 대한 질문에 5점 척도(1:전혀 없음 - 5: 매우 많음)로 측정하였다(Burt, 1992; Oh, Chung, and Labianca, 2004). 아울러, 네트워크 변수는 관계의 존재 여부를 파악하는 이항 자료(binary data)가 아닌 관계의 실제 응답치를 그대

로 반영한 계량 네트워크 자료(valued network data)를 사용하여 수치를 계산하였다. 본 연구에서는 다양한 중심성 지표 가운데 관계를 맺고 있는 타인으로부터 받는 관계의 정도의 합을 통하여 측정되는 내향 중심성을 구하였다. 내향 중심성은 개인의 자원 및 정보의 획득, 권력 및 영향력을 반영할 수 있는 대표적인 지표이다(Scott, 1991). 이는 개인이 집단 내 다른 구성원들과 맺고 있는 실제 관계의 정도를 개인이 집단에서 최대로 맺을 수 있는 정도(가능한 관계 수\*척도최대치)로 나눠 계산하였다(Scott, 1991; Wasserman and Faust, 1994).

$$CD(i) = \frac{\sum_{j=1}^n X_{ij}}{(n-1) * \text{척도최대치}}, i \neq j$$

\* CD(i): 구성원 i의 내향 중심성 수치, X<sub>ij</sub>: 구성원 i와 j가 맺는 관계의 계량 값, n: 팀 전체 구성원 수.

### 3.2.4 업무조건 네트워크의 개인중심밀도

본 연구에서는 배태성을 나타내는 지표로 업무 네트워크 내에서 한 행위자가 얼마나 배태되어 있는가를 의미하는 개인중심밀도를 사용하였다. 이는 네트워크상에서 특정 개인과 연결된 타인들이 상호간에 얼마나 연결되어 있는가를 측정한다(Scott, 1991). 즉, 개인중심밀도가 높다는 것은 한 개인과 연결된 타인들이 상호간에 많은 관계를 맺고 서로 연결되어 있음을 의미하는 것으로 개인이 집단에 강하게 배태되어 있음을 뜻한다(Marsden, 1990). 개인중심밀도는 UCINET 6.0이 제공하는 계산식을 이용하여 측정하였다(정명호 · 박혜원, 2009; Chung, Park, Moon, and Oh, 2011).

$$D(z) = \frac{\sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^n Y_{ijz}}{(n-1)(n-2)}, i \neq j$$

\* D(z): 구성원 z의 개인중심밀도 수치, i와 j: 구성원 z와 직접 연결된 관계를 가진 구성원, Y<sub>ijz</sub>: 구성원 z와 직접 연결된 관계를 가진 구성원 i와 j가 맺는 관계의 계량 값, n: 팀 구성원 수

### 3.2.5 통제변수

본 연구는 인구통계학적 비유사성의 효과를 원 인구통계 변수의 효과와 확실하게 구분하기 위해서 각 인구통계 원 변수들을 통제해야 한다. 따라서 비유사성을 구하는데 사용한 성별, 연령, 출신지역, 직급의 원 변수 평균값을 통제하였다(Tsui et al, 1992). 성별은 여성=0, 남성=1로 구분하였으며, 연령은 1=20-29세, 2=30-39세, 3=40-49세, 4=50-59세의 네 구간으로 구분하여 입력하였다. 출신지역은 1=서울·경기, 2=강원, 3=충청, 4=경상, 5=전라로 구분하였다. 직급은 1=사원, 2=대리, 3=과·차장, 4=부장 이상의 네 구간으로 구분하였다. 또한, 본 연구는 두 개의 기업을 대상으로 설문조사를 실시하였으므로 각 기업이 서로 다른 조직구조와 관리제도 및 조직문화를 가지고 있기 때문에 발생할 수 있는 잠재적 효과를 고려하여(Oh et al., 2004) 제조업체=0, IT업체=1로 더미변수(dummy variables)화하여 조직특성을 통제하였다. 또한 팀원들의 수로 측정되는 팀 규모(team size)는 인구통계학적 비유사성에 영향을 미칠 수 있으며(Elfenbein and O'Reilly, 2007; Tsui et al., 1992), 팀 구성원들의 비공식적 관계에도 영향을 미칠 수 있기 때문에(Burt, 1997) 통제하였다. 마지막으로, 개인의 기질적 특성이나 정서는 무례행동 지각에 영향을 미칠 수

있다(Milam, Spitzmueller, and Penney, 2009; Penney and Spector, 2005). 그러나 본 연구는 개인의 기질이나 정서특성을 구할 수 없었으므로, 이를 대신하여 정서적 조직 몰입(Porter, Mowday, and Boulian, 1974)을 통제변수로 사용하였다. 정서적 몰입은 개인의 기질이나 정서는 아니지만 조직의 목표와 가치를 수용하고 이를 달성하기 위하여 자발적으로 노력하며, 소속감을 유지하려는 욕구를 갖는 심리적 애착의 정도를 의미하기 때문에 무례행동 지각에 있어서 일방적인 편향성을 어느 정도 통제할 수 있다고 판단하였다. 정서적 조직몰입은 Allen and Meyer(1990)의 4문항을 사용하여 “나는 회사에 강한 소속감을 느끼지 못한다”, “나는 현재 회사에 대해 감정적인 애착을 느끼지 못한다”, “우리 회사는 나에게 개인적으로 상당히 큰 의미가 있다”, “나는 우리 회사에서 가족의 일원이라고 느끼지 못하고 있다”에 대하여 5점 척도(1: 전혀 그렇지 않다 - 5: 매우 그렇다)로 측정하였다. 정서적 조직몰입의 신뢰도 및 타당도 분석결과, 4개 모든 문항은 2.230의 고유값을 갖는 하나의 요인으로 묶였으며, 항목별 적재치는 모두 .690 이상이었다. 신뢰도 계수(Cronbach's  $\alpha$ )는 .843으로 충분히 내적 일관성을 가지는 것으로 나타났다.

## IV. 연구결과

### 4.1 기술통계 및 변수 간 상관관계 분석

본 연구에서 사용된 모든 변수들의 기술통계량과 변수 간 상관관계 분석결과를 <표 1>에 제시하였다. 상관관계 분석결과를 살펴보면, 통제변수인 조직특성

( $r = -.146, p < .05$ ), 팀 규모( $r = .132, p < .05$ ), 정서적 조직몰입( $r = -.155, p < .05$ )은 무례행동과 유의한 상관관계를 나타냈으며, 인구통계학적 요인 중에서는 출신지역( $r = -.286, p < .01$ )이 무례행동과 유의한 상관관계를 나타냈다.

다음으로, 본 연구의 주요변수인 네트워크 중심성( $r = -.280, p < .01$ )과 개인중심밀도( $r = -.172, p < .01$ )는 무례행동과 부(-)의 상관관계를 나타내고 있다. 그러나 예상과 달리, 인구통계학적 비유사성은 네 가지 특성 중 성별 비유사성( $r = .211, p < .01$ )을 제외하고 다른 세 가지 인구통계학적 비유사성(연령, 출신지역, 직급)은 무례행동과 직접적인 상관관계를 보이지 않았다. 그러므로 더욱 구체적인 분석을 필요로 한다. 본 연구에서는 분석과정에서 변수들 간의 다중공선성(multicollinearity) 여부를 파악하기 위하여 다중공선성 분석을 실시한 결과, 공차한계와 분산팽창지수(VIF)는 .450 이상, .222 이하로 다중공선성의 우려는 없는 것으로 확인되었다.

### 4.2 가설의 검증

무례행동에 대한 인구통계학적 비유사성, 네트워크 중심성, 개인중심밀도와와의 관계를 검증하기 위하여 위계적 회귀분석(hierarchical regression analysis)을 실시하였다. 1단계에서는 본 연구의 사용된 통제변수인 조직특성, 팀 규모, 정서적 조직몰입, 인구통계학적 원 변수 평균(성별, 연령, 출신지역, 직급)을 투입하였다. 2단계에서는 인구통계학적 비유사성을 추가하였으며, 3단계에서는 네트워크 중심성, 4단계에서는 개인중심밀도를 추가로 투입하여 가설 1부터 가설 3까지 검증하였다. 무례행동에 대한 인구통계학적 비유사성, 네트워크 중심성, 개인중심밀도의 효과를 분석한 결과는 <표 2>와 같다.

〈표 1〉 기술통계량 및 상관관계

	평균	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1. 조직특성	.455	.467													
2. 팀 규모	6.338	1.685	.235**												
3. 정서적 조직몰입	3.540	.571	-.080	-.075											
4. 성별	.692	.367	.096	-.022	.054										
5. 연령	1.913	.532	.033	-.191**	.134*	.384**									
6. 출신지역	2.028	.977	.296**	.057	-.099	.073	.228**								
7. 직급	1.997	.768	.224**	-.107	.013	.285**	.656**	.298**							
8. 성별 비유사성	.376	.237	-.055	.414**	-.061	-.365**	-.194**	.019	-.173**						
9. 연령 비유사성	.639	.174	.035	.214**	.110	-.126	.008	.020	-.056	.232**					
10. 출신지역 비유사성	.571	.197	.273**	.326**	-.093	.178**	.096	.482**	.111	.081	.050				
11. 직급 비유사성	.707	.134	.021	.006	.183**	-.006	.112	.010	.196**	.084	.065	.058			
12. 네트워크 중심성	.658	.177	.157*	-.265**	-.020	.115	.169*	.027	.140*	-.277**	-.073	-.050	.004		
13. 개인중심밀도	3.311	.386	.146*	-.179**	-.005	-.133*	-.146*	.023	-.086	-.092	-.074	-.034	.105	.099	
14. 무례행동	1.917	.468	-.146*	.132*	-.155*	-.054	-.045	-.286**	-.046	.211**	.039	-.008	.108	-.280**	-.172**

주) N = 225, \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$  (two-tailed test). 조직특성: 0=제조업체, 1=IT업체. 성별: 0=여성, 1=남성. 연령: 1=20-29세, 2=30-39세, 3=40-49세, 4=50-59세. 출신지역: 1=서울·경기, 2=강원, 3=충청, 4=경상, 5=전라. 직급: 1=사원, 2=대리, 3=과·차장, 4=부장 이상.



인구통계학적 비유사성이 높을수록 무례함에 대한 지각이 높아질 것이라 예상한 가설 1을 확인하기 위하여 <표 2>의 모형 2를 보면, 인구통계학적 비유사성 중 성별 비유사성( $\beta = .172, p < .05$ ), 출신지역 비유사성( $\beta = .131, p < .10$ ), 직급 비유사성( $\beta = .111, p < .10$ )은 무례행동에 정(+ )의 방향으로 유의한 영향을 나타냈다. 그러나 연령 비유사성은 무례행동에 유의한 영향을 미치지 않았다( $\beta = .008, n.s$ ). 따라서 가설 1은 대체로 지지되었다. 다음으로, 네트워크 중심성이 높아질수록 무례행동 지각이 낮아질 것이라고 예상한 가설 2의 분석결과를 <표 2>의 모형 3에서 보면, 네트워크 중심성은 무례행동에 뚜렷하게 부(-)의 방향으로 유의한 결과를 보이

고 있다( $\beta = -.258, p < .000$ ). 그러므로 가설 2는 지지되었다. 또한, 개인중심밀도가 높을수록 무례행동 지각이 낮아질 것이라고 예상한 가설3의 회귀분석 결과인 <표 2>의 모형 4를 살펴보면, 개인중심밀도와 무례행동은 유의하게 부(-)의 관계가 존재하는 것으로 나타났기 때문에( $\beta = -.121, p < .10$ ) 가설 3 역시 지지되었다. 마지막으로 세 가지 독립변수의 효과를 종합적으로 검증한 전체 모형의 결과인 <표 2>의 모형 5를 보면, 앞의 분석결과와 동일하게 연령 비유사성( $\beta = .004, n.s$ )을 제외한 성별 비유사성( $\beta = .127, p < .10$ ), 출신지역 비유사성( $\beta = .127, p < .10$ ), 직급 비유사성( $\beta = .133, p < .05$ )은 무례행동과 유의하게 정(+ )의 관계를 나타

<표 2> 무례행동에 대한 위계적 회귀분석 결과

변수	무례행동				
	모형1	모형2	모형3	모형4	모형5
조직특성	-.125 <sup>†</sup>	-.110	-.064	-.097	-.031
팀 규모	.183**	.064	.106	.151*	-.020
정서적 조직몰입	-.189**	-.203**	-.201**	-.187**	-.216**
성별	-.049	.000	-.035	-.061	-.013
연령	.064	.053	.093	.047	.065
출신지역	-.310***	-.374***	-.324***	-.306***	-.379***
직급	.068	.058	.064	.062	.039
성별 비유사성		.172*			.127 <sup>†</sup>
연령 비유사성		.008			.004
출신지역 비유사성		.131 <sup>†</sup>			.127 <sup>†</sup>
직급 비유사성		.111 <sup>†</sup>			.133*
네트워크 중심성			-.258***		-.236***
개인중심밀도				-.121 <sup>†</sup>	-.127*
F	5.775***	5.015***	7.370***	5.525***	5.950***
R <sup>2</sup>	.157	.206	.214	.170	.268
ΔR <sup>2</sup>		.049	.057	.013	.111
ΔF		3.265*	15.785***	3.339 <sup>†</sup>	5.345***

주) N= 225. <sup>†</sup> p < .10, \* p < .05, \*\* p < .01, \*\*\* p < .001 (two-tailed test). 모든 수치는 표준화된 회귀계수( $\beta$ )임, 모형 2, 3, 4, 5의 ΔR<sup>2</sup>, ΔF는 모형 1을 기준으로 변화한 통계량을 나타냄.

냈으며, 네트워크 중심성( $\beta = -.236, p < .000$ )과 개인중심밀도( $\beta = -.127, p < .05$ )는 유의하게 부(-)의 관계를 보이는 결과가 유지되었다. 다만, 가설 검증과정에서 유의수준  $p < .10$ 은 경계선(marginal)의 유의효과이므로 해석에 주의를 요할 필요가 있다.

다음으로, 위의 세 가지 독립변수들 간의 상호작용

효과를 검증하였다. 인구통계학적 비유사성과 네트워크 중심성 및 개인중심밀도의 상호작용 효과 분석 시 발생할 수 있는 다중공선성 문제를 최소화하기 위하여 해당 변수들을 평균값으로 중심화(centering)하여 검증을 실시하였다(Aiken and West, 1991). 상호작용항을 투입하여 독립변수간의 상호작용 효과

〈표 3〉 무례행동에 대한 상호작용 효과의 위계적 회귀분석 결과

변수	무례행동		
	모형6	모형7	모형8
조직특성	-.045	-.018	-.023
팀 규모	-.017	-.020	-.023
정서적 조직몰입	-.200**	-.204**	-.186**
성별	.045	-.015	.050
연령	.041	.080	.056
출신지역	-.338***	-.375***	-.338***
직급	.022	.045	.030
성별 비유사성	.127 <sup>†</sup>	.110	.118 <sup>†</sup>
연령 비유사성	-.007	.024	.015
출신지역 비유사성	.142*	.161*	.174*
직급 비유사성	.153*	.070	.070
네트워크 중심성	-.156*	-.212**	-.134 <sup>†</sup>
개인중심밀도	-.092	-.082	-.045
성별 비유사성*네트워크 중심성	-.235**		-.248**
연령 비유사성*네트워크 중심성	.015		.027
출신지역 비유사성*네트워크 중심성	.150*		.160*
직급 비유사성*네트워크 중심성	.119 <sup>†</sup>		.131*
성별 비유사성*개인중심밀도		-.178**	-.172**
연령 비유사성*개인중심밀도		.053	.052
출신지역 비유사성*개인중심밀도		.084	.061
직급 비유사성*개인중심밀도		-.119 <sup>†</sup>	-.172**
F	6.170***	5.302***	5.872***
R <sup>2</sup>	.336	.303	.378
ΔR <sup>2</sup>	.068	.035	.110
ΔF	5.304***	2.607*	4.471***

주) N = 225. <sup>†</sup>  $p < .10$ , \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$  (two-tailed test). 모든 수치는 표준화된 회귀계수( $\beta$ )임.

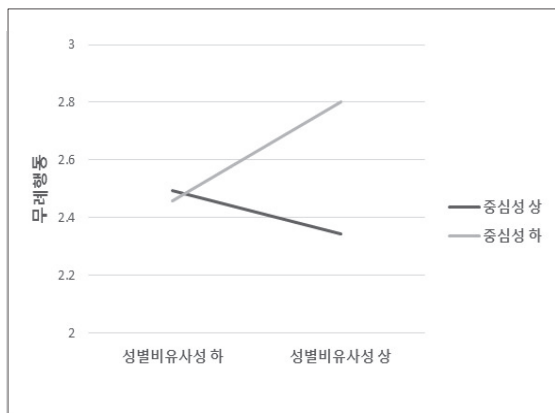
모형 6, 7, 8의  $\Delta R^2$ ,  $\Delta F$ 은 〈표 2〉의 모형 5를 기준으로 변화한 통계량을 나타냄.

를 검증한 회귀분석 결과는 <표 3>에 제시하였다. 인구통계학적 비유사성과 네트워크 중심성의 상호작용 효과를 분석한 결과를 <표 3>의 모형 6에서 살펴보면, 인구통계학적 비유사성 중 성별 비유사성과 중심성( $\beta = -.235, p < .01$ ), 출신지역 비유사성과 중심성( $\beta = .150, p < .05$ ), 직급 비유사성과 중심성( $\beta = .119, p < .10$ )은 무례행동과 유의적인 상호작용 효과가 있음을 나타낸다. 하지만 성별 비유사성과 중심성의 상호작용은 반대 방향(-)이었으며, 연령 비유사성과 중심성은 상호작용 효과가 유의적이지 않았다( $\beta = .015, n.s$ ). 그러므로 가설 4는 부분적으로 지지되었다.

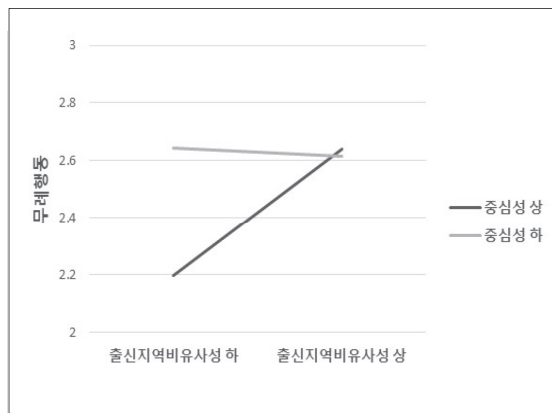
마지막으로, 인구통계학적 비유사성과 개인중심밀도의 상호작용 효과를 <표 3>의 모형 7에서 보면, 인구통계학적 성별 비유사성과 개인중심밀도( $\beta = -.178, p < .01$ ) 및 직급 비유사성과 개인중심밀도( $\beta = -.119, p < .10$ )는 무례행동에 대한 상호작용 효과가 유의적이었다. 하지만 연령 비유사성( $\beta = .053, n.s$ )과 출신지역 비유사성( $\beta = .084, n.s$ )은 개인중심밀도와의 상호작용 효과가 유의하지 않은 결과

를 나타냈기 때문에 가설 5 역시 부분적으로 지지되었다. 본 연구에서 살펴본 모든 상호작용항을 투입한 전체 모형인 <표 3>의 모형 8에서도 위와 같은 동일한 결과가 유지되었다. 상호작용 효과 검증에서 직급 비유사성과 중심성 및 직급 비유사성과 개인중심밀도의 경우, 유의수준  $p < .10$ 이므로 이 역시 해석에 주의해야 한다.

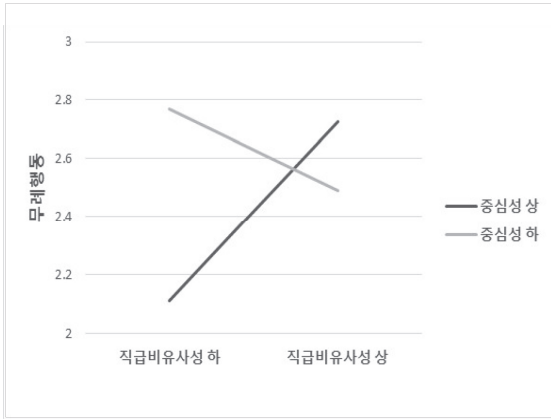
이러한 결과를 바탕으로 인구통계학적 비유사성과 네트워크 중심성 및 개인중심밀도 간의 상호작용의 양상을 자세하게 살펴보기 위하여 네트워크 중심성과 개인중심밀도가 평균보다 높은 집단(+1SD)과 낮은 집단(-1SD)을 구분하여(Aiken and West, 1991) 인구통계학적 비유사성과의 상호작용이 무례행동 지각에 미치는 효과를 <그림 3>부터 <그림 7>까지 그래프로 나타내었다. <그림 4>와 <그림 5>는 네트워크 중심성이 높을 때, 인구통계학적 비유사성과 무례행동 간 정(+)의 관계가 더욱 강화됨을 보여준다. 그런데 <그림 3>을 보면, 성별 비유사성이 높고 네트워크 중심성이 높을 때 무례행동에 대한 지각이 낮아지며, 가설 4와는 반대 반향의 결과



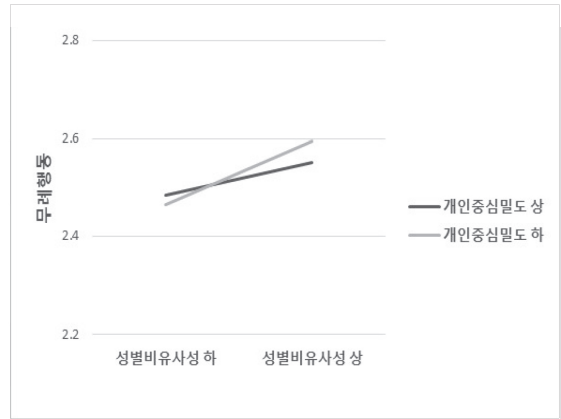
<그림 3> 성별 비유사성과 중심성



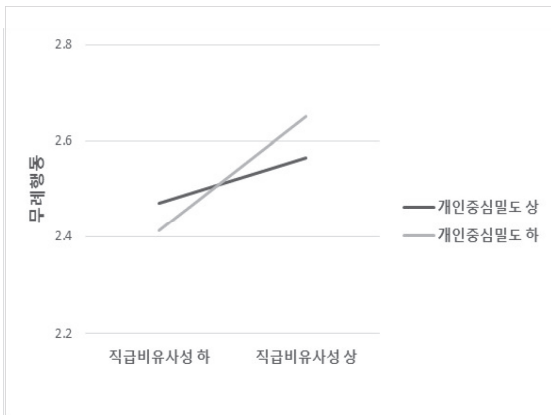
<그림 4> 출신지역 비유사성과 중심성



〈그림 5〉 직급 비유사성과 중심성



〈그림 6〉 성별 비유사성과 개인중심밀도



〈그림 7〉 직급 비유사성과 개인중심밀도

를 보이고 있다. 마지막으로, 인구통계학적 비유사성과 개인중심밀도의 상호작용을 〈그림 6〉과 〈그림 7〉에서 보면, 예측한 바와 같이 개인중심밀도가 높을수록 성별 비유사성과 직급 비유사성이 무례행동에 미치는 정(+)의 효과가 완화되는 것을 확인할 수 있다.

## V. 토론 및 결론

### 5.1 결과 토론 및 연구의 한계

현대 조직에서 일하고 있는 구성원들의 98%는 무례행동을 경험하였다고 응답하였으며(Porath, 2016), 한국 기업에서 일하고 있는 국내 직장인들을 대상으로 한 조사에서도 86.6%가 무례한 행동을 경험하고 있다고 답하였다(한국직업능력개발원, 2013). 이렇듯 실제 조직에서는 구성원의 주도적 업무수행과 몰입을 저해하는 보이지 않는 저성과의 원인인 무례행동이 만연해 있다. 그러므로 무례행동에 영향을 미치는 선행요인을 밝혀내는 것이 매우 중요하다. 본 연구결과에 따르면 연령 비유사성을 제외한 모든 인구통계학적 비유사성이 무례행동에 유의한 영향을 미치고 있음을 확인하였다. 즉, 어떤 구성원이 팀내 다른 구성원과 성별, 직급, 출신지역이 다른 정도가 클수록 해당 구성원은 무례행동의 표적(target)이 되어 이를 더 많이 경험할 수 있다는 것이다. 비

록 연령 비유사성과 무례행동은 유의한 관계가 나타나지 않았으나 이는 연속변수의 특성을 가진 연령변인을 20대, 30대 등 넓은 구간으로 명목변수화함으로써 비유사성의 차이가 줄어들 것에서 비롯된 것으로 판단되므로 향후 연구에서는 연령, 근속년수 등 연속적 특성을 가진 변수들은 연속변수로 측정 및 분석해야 할 것이다. 다음으로, 사회적 네트워크 특성인 중심성과 개인중심밀도가 무례행동에 영향을 미치는 선행요인임을 밝혀냈다. 이는 구성원이 업무 네트워크에서 주변적인 위치에 있을수록 무례행동의 표적이 될 것이고, 자신과 연결된 상대방들이 서로 연결되어 배태성이 높은 네트워크에 포함되어 있을 때는 무례행동을 덜 경험하게 될 것이라는 예측을 지지하는 결과이다.

이와 함께, 상호작용 분석을 통해 밝혀진 본 연구의 주목할 만한 결과는 '능력 있는 비주류집단 (competent minority)'이 집단 내 무례행동의 주요 표적 또는 희생자가 될 수 있다는 점이다. 업무조건 네트워크에서 높은 중심성을 나타내는 구성원은 업무관련 역량을 갖추고 있어 팀 동료들이 많은 업무조건을 구하는 대상이기 때문에 집단의 목표달성을 가능하게 하는 중요한 핵심인물이라고 할 수 있다. 그럼에도 불구하고 인구통계학적 측면에서 자신들과는 다른 비주류집단이기 때문에 드러내놓고 공격적 행위를 하기 보다는 좀 더 은근한 무례행동을 행사하고 있는 것으로 보인다. 결과적으로, 충분한 역량을 갖춘 구성원이 남과 다른 특성이나 배경을 가졌다는 이유로 무례행동의 피해자가 된다면 해당 구성원의 개인역량을 충분히 발휘하지 못할 뿐만 아니라 조직의 발전을 저해하는 요인이 될 수 있다. 특히, 창의성과 제언행동(voice behavior)이 요구되는 현 상황에서 경영자들은 네트워크 내 중심에 위치한 비주류 핵심인력을 그대로 방치해서는 안 될 것

이며, 그들이 무례행동의 표적이 되지 않도록 제도적, 문화적 환경을 조성하고 조직의 자산으로 적극 활용할 수 있도록 하는 방안에 주의를 기울여야 한다. 인력다양성은 인지적 역량과 창의성을 향상시키고, 정보처리를 풍부하게 하여 의사결정의 질을 높인다(Lovelace, Shapiro, and Weingart, 2001). 그러나 집단이나 조직의 주류와 다른 다양한 인력은 흔히 비주류나 아웃사이더로 불리며 제대로 주목받지 못하고 있다. 본 연구는 집단 내 다수와 다른 구성원들이 업무조건 네트워크에서 중심위치를 차지하며 활발하게 활동할 경우, 무례행동의 표적이 될 수 있음을 보여주었다. 그러나 기존 방식과 다른 진정한 창의성은 주로 비주류의 위치에 있는 구성원으로부터 나오는 경우가 많다(Perry-Smith, 2006). 현대 조직이 요구되는 창의성을 제고하기 위해서는 이러한 비주류의 역할과 가치를 제대로 인식해야 하며, 비주류가 잠재능력을 충분히 발휘할 수 있는 여건을 제공해 나가야 한다. 본 연구가 밝힌 무례행동의 선행요인을 고려하여 능력 있는 비주류에게 행사되는 무례행동을 사전에 예방하는 경영관리가 실행된다면 창의성과 혁신의 증진에 기여할 수 있을 것이다. 나아가서 다양성을 적극적으로 받아들이고 구성원 누구나 활발하게 교류하고 비공식적 관계를 강화할 수 있는 기회가 제공되어야 할 것이다.

또한 본 연구에서 성별 비유사성과의 중심성의 상호작용에서 예측과 반대의 결과가 나타난 것 역시 흥미로운 결과이다. 이에 대한 명확한 검증을 위해 상대적으로 식별이 용이한 성별 구성자료를 팀별로 살펴보았다. 그 결과, 전체적인 연령분포는 남성과 여성이 7:3의 비율로 남성이 주류를 이루고 있는 것으로 나타났다. 그리고 남성이 다수이지만 일부 팀에서는 여성이 팀장을 맡아 업무관계에서 중심적 위치를 차지하고 있는 경우가 4개 팀에서 발견되었다.

따라서 이들 여성 팀장들이 업무 네트워크 중심성이 높은 것은 자연스러운 결과이고, 비유사성이 높더라도(소수 성별) 팀장이라는 직위로 인해서 무례행동의 직접적인 대상이 되기는 어려웠던 것으로 추측할 수 있다.

본 연구에서는 무례행동에 직접적인 영향을 미칠 수 있는 개인의 기질적 특성을 통제하지 못했다는 점에서 한계를 가진다. 예를 들어, 권력에 대한 민감성(sensitivity to power)이 높거나 부정적 정서(negative affectivity)가 강한 구성원은 상대적으로 무례행동을 더 많이 당한다고 지각할 수 있다. 본 연구에서 개인의 기질을 측정할 수 있는 자료가 포함되지 않았기 때문에 이러한 가능성을 근본적으로 통제하기는 어려웠다. 하지만 이러한 한계점을 극복하기 위하여 개인의 기질적 특성의 대안으로 무례행동에 상당한 영향을 미칠 수 있는 태도 변인인 정서적 조직몰입을 통제하였다. 어떤 구성원이 조직몰입 정도가 상당히 높으면서 동료들로부터 무례행동을 과도하게 지각할 가능성은 별로 높지 않을 것이기 때문이다. 그렇지만 추후 연구에서는 무례행동에 대한 민감성, 긍정적-부정적 정서(PANAS)와 같은 기질적 특성을 함께 고려한다면 더욱 설명력을 높일 수 있을 것으로 생각된다.

또한 횡단적 연구설계로 인한 역인과성(reverse causality) 문제 역시 한계로 지적될 수 있다. 본 연구의 선행요인 중에서 개인의 객관적 특성인 인구통계적 비유사성과 무례행동의 역인과성은 그 가능성이 전혀 없겠지만 네트워크 특성과 무례행동 지각의 관계에서는 역인과성이 존재할 가능성이 있다. 예를 들어, 어떤 구성원이 반복적으로 무례행동을 경험할 경우, 팀내 대인관계에서 소극적이 되고, 다른 구성원과의 관계형성을 회피하게 되어 네트워크 내 주변적인 위치를 갖고 있을 가능성이 있기 때문

이다. 그러나 본 연구에서 네트워크 관계는 친교관계가 아닌 업무를 중심으로 한 업무조건 네트워크이기 때문에 과도한 역인과성의 우려는 크지 않았을 것으로 예상된다.

본 연구에서는 비공식적 업무조건 네트워크를 팀원 전체를 대상으로 살펴보았다. 하지만 다양한 기준에 따라 주류집단과 비주류집단을 하위집단(subgroup)으로 구분하고, 각 하위집단에서 개별 구성원이 갖는 중심성과 개인중심밀도를 구한다면 무례행동에 미치는 효과가 달라질 수도 있을 것이다. 예를 들어, 특정 비주류집단 구성원이 비주류집단 내 중심성이 높아서 비공식 리더의 역할을 하고 있을 때, 팀원 전체로부터 무례행동을 더 많이 경험할 것인가? 이는 본 연구를 확장할 수 있는 흥미로운 연구주제가 될 수 있다. 물론 이 질문에 답하기 위해서는 각 하위집단 구성원의 수(number)와 하위집단의 유형에 따라 다양한 가능성이 있기 때문에 보다 명확한 하위집단 이론이 필요할 것이다(cf. Carton and Cummings, 2012). 그러므로 향후 연구에서는 전체 집단 내 주류집단과 비주류집단을 구분하여 무례행동에 미치는 네트워크 특성의 효과를 살펴볼 수 있을 것이다.

또한 무례행동이 다른 강도 높은 공격행위와 유사한 부정적 결과를 만들어내기 때문에 조직에서 무례행동의 관리에 대한 중요성이 높아지고 있다. 하지만 아직 선행연구에서 밝혀지지 않은 무례행동만의 차별적인 효과가 존재할 수도 있다. 그러므로 향후 다른 반사회적 행동 혹은 공격행위와 구별되는 무례행동만의 차별화된 효과를 밝혀내는 연구 역시 진행해야 할 필요가 있다.

## 5.2 연구의 시사점 및 결론

최근, 국내기업들이 ‘일하기 좋은 직장(GWP)’

만들기에 많은 노력을 기울이고 있지만 조직에 숨어 있는 저성과 요인인 무례행동을 방관하거나 묵인한다면 고성과 달성에 한계가 있을 것이다. 특히, 무례행동에 대한 문제제기나 대책마련에 소극적일 수 있는 국내 조직의 집단주의 문화를 감안할 때, 향후 적극적인 관리방안을 도출할 수 있는 근거를 제시한다는 점에서 본 연구의 시사점이 있다. 또한, 성희롱과 같은 명백한 차별대우에 대해서는 법적, 조직적 차원의 조치와 개선노력이 있었으나 무례행동과 같은 암묵적인 차별을 효과적으로 관리하고 있는 조직은 많지 않다. 본 연구는 아직 초기단계인 국내 무례행동 연구에서 그 선행요인을 인구통계학적 비유사성과 사회적 네트워크 특성 요인 등 구조적 변인을 통해 규명함으로써 향후 여러 조직에서 무례행동을 관리하고 팀 설계, 집단 내 자원 및 권력배분, 비주류 집단 관리에서 효과성을 높일 수 있는 방안을 모색했다는 점에서 의의가 있다. 본 연구는 다음 몇 가지 측면에서 이론적 및 실무적 시사점이 있다.

첫째, 기존 연구들이 무례행동을 주로 피해자나 가해자의 개인 특성이나 업무성과 측면에서 찾으려 했던 반면에(Cortina, 2008), 본 연구는 무례행동이 특정 표적에 대한 선별적 차별행위라는 관점에서 출발하였다. 그리고 무례행동의 선행요인을 개인적 비유사성, 네트워크 내 위치 등 다양한 구조적 요인으로 확장하여 고찰하였다. 특히, 이와 같은 구조적 요인들의 맥락적 효과를 강조하고, 무례행동을 증폭시키거나 제약하는 메커니즘을 통합적으로 밝힘으로써 향후 다양한 요인을 고려한 다수준(multi-level) 연구를 심층적으로 시도할 수 있는 기초를 제공하였다는 점에 학문적인 기여가 있다.

둘째, 본 연구는 다음의 몇 가지 점에서 기존의 사회적 네트워크 연구에도 기여할 수 있다. 먼저, 기존 연구가 주로 다루어 왔던 네트워크의 긍정적인 효과

(자원의 통제력, 사회적 지원 획득 등)가 개인의 맥락적 특성과 결합될 경우, 오히려 해당 구성원에게 부정적인 영향을 끼칠 수 있다는 점을 밝혀낸 점이다. 지금까지 사회적 네트워크의 부정적인 영향을 다룬 연구는 국내외를 막론하고 소수에 그치고 있으며, 해당 연구들 역시 혼재된 결과를 나타내고 있어 정작 어떠한 과정을 통하여 부정적 효과가 발생하는지를 명확히 설명해내지 못하고 있다. 예를 들어, Brass and Burkhardt(1992)는 네트워크 중심성이 높아질 경우, 이질적인 집단의 상충된 요구로 인해 직무 스트레스가 높아져서 직무만족이 떨어질 수 있다는 것을 밝혔다. 그러나 이는 네트워크 자체의 구조적 특성만을 고려한 것이며, 각 행위자의 특성을 반영하지 못한 것이다. 이에 비해, 본 연구는 네트워크 구조와 행위자 특성을 동시에 고려하여 부정적 효과의 메커니즘을 구체적으로 밝히려 하였다. 다음으로, 비록 다수의 네트워크 연구가 여러 상황요인을 복합적으로 살펴보고 시도하였으나 주로 개인의 기질적 특성이나 태도와 같은 변수를 조직 특성과 함께 고려한 연구들이었다(Kilduff and Brass, 2010). 이에 반해, 본 연구는 구조적 속성이면서도 네트워크 변수와는 다른 관계적 비유사성과의 조합을 통합적으로 분석해 보았다는 점에서 향후 네트워크 연구의 발전에 기여할 수 있다.

셋째, 본 연구에서 밝힌 무례행동에 대한 '구조적 요인'의 영향은 경영실무자에게 다양한 시사점을 제공할 수 있다. 먼저, 관계적 비유사성의 부정적인 역할을 고려한다면, 채용 및 배치 등 인사실무에서 집단 내 비유사성의 정도를 낮추는 방향으로 적용해 볼 수도 있을 것이다. 하지만 이것이 반드시 집단을 동질적으로 만들어야 한다는 의미는 아니다. 비유사성은 상대적(관계적)인 것이기 때문에 성별, 연령, 근속년수 등 각 인구통계 범주에서 구성원들의 비유

사성이 비슷한 정도로 분포된다면 비유사성의 지각은 낮아질 수 있다. 이것이 Sawyer, Houlette, and Yeagley (2006)이 말하는 교차 범주화(cross-categorization) 이론이다. 같은 맥락에서, 경영자들은 특정 집단의 인구통계 범주들이 중첩되거나 결합되어 강력한 인력단층(faultlines)을 형성하고 있지 않은지 유의하고, 이를 피할 수 있는 인력구성과 배치를 실행해야 한다. 예를 들어, 40, 50대 남성 3명과 20, 30대 여성 3명을 한 팀으로 묶는 것보다 연령과 성별이 적절하게 섞일 수 있도록 인력구성을 바꾸려는 노력이 필요할 것이다(cf. Lau and Murnighan, 1998).

뿐만 아니라, 집단 내 다양성을 통한 자원교류를 원활하게 하기 위해서는 집단 내 사회적 네트워크를 효과적으로 구축할 필요성이 증가하고 있다. 이러한 맥락에서, 본 연구에서 제시한 중심성, 개인중심밀도 등 네트워크 특성에 맞춰 다음과 같은 경영설계가 가능할 것이다. 먼저, 집단 내 사용가능한 자원분배와 관련된 의사결정의 집중정도를 분산시키고, 구성원 간에 직무수행에 관계된 권한이 어떻게 배분되는지 투명하게 공유해야 할 것이다. 이를 위해, 전반적인 의사결정권이 특정 개인이나 직급에 집중되지 않도록 개별 구성원의 비공식적 역할의 재분배, 업무 프로세스의 재설계 등을 시도해야 할 것이다. 아울러, 개인중심 밀도가 가지는 긍정적인 기능을 고려할 때, 과거의 양자관계 중심의 멘토링을 구성원의 '경력개발 네트워크(developmental network)' 개념으로 전환하여 개인의 업무 및 생활을 다각도로 지원할 수 있는 경력개발자들의 네트워크를 구축하려는 노력을 기울여야 한다(Higgins and Kram, 2001). 단순히 선임자-하급자로 엮어 배정되는 현재의 형식적인 멘토링 프로그램에서 그칠 것이 아니라, 개인이 비공식적 경력개발 네트워크를 기반으로

실질적인 사회적 자본을 쌓을 수 있도록 적극적인 교육 및 관련 지원이 이루어져야 할 것이다. 마지막으로, 전체 조직이나 집단 차원에서 다양성 규범(diversity norm)이나 반 편견 규범(anti-bias norm)을 확립해 나가야 할 것이다. 반 편견 규범이란 자신과 인구통계적 특성이 다른 구성원이나 집단에게 모욕적인 행동이나 언동을 피하도록 하는 규범을 의미한다. 이러한 규범은 명목상의 규범이 아니라 어떤 소집단이나 개인에 대한 부정적인 평가나 선입견을 줄이고자 하는 실질적인 노력에서 비롯되어야 한다. 실제로, 주류와 비주류집단이 존재하는 조직 상황에서 반 편견 규범의 존재가 여러 가지 관리방안의 의미 있는 조절역할을 수행하는 것으로 보고되고 있다(Crandall, Eshleman, and O'Brien, 2002). 이러한 노력을 통해 다양성을 적극 수용하고 활용하는 조직 및 집단문화를 구축하고, 전체 구성원의 인식 전환을 도모함으로써 집단에서 쉽사리 간과되거나 무시되는 '능력 있는 비주류집단'을 효과적으로 활용할 수 있도록 관리해야 할 것이다.

구성원 간의 상호존중과 배려는 분명히 건강한 조직을 만드는 중요한 토대이다. 따라서 구성원의 성과저하를 초래하는 무례행동을 줄여나가기 위한 세심한 관심과 적절한 관리가 필요할 것이다. 무엇보다도 구성원 간의 차이보다는 상호이익에 초점을 맞추어 집단 및 조직목표를 달성하도록 고무시키고, 상호존중의 규범을 확립하는 데 초점을 맞춰야 할 것이다. 본 연구가 무례행동의 관리에 있어서 특정 개인을 비난하거나 피해자의 문제로 치부하기 보다는 무례행동의 구체적 메커니즘을 밝힘으로써 효과적인 관리방안을 마련하는데 도움이 될 수 있기를 기대한다.



## 참고문헌

- 정명호 · 박혜원(2009), "조직 내 상이한 네트워크가 직무 태도에 미치는 차별적 효과," *산업관계연구*, 19(1), 37-64.
- 오홍석 · 정명호(2006), "A Social Network Perspective on Work Group Performance," *경영학연구*, 35(3), 825-850.
- 한국직업능력개발원(2013), "직장에서의 따돌림 실태," KRIVET Issue Brief, *한국직업능력개발원*, 20, 1-4.
- Aiken, L. S., and West, S. G.(1991), *Multiple Regression: Testing and Interpreting Interactions*. Newbury Park, CA: Sage.
- Allen, N. J., and Meyer, J. P.(1990), "The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization," *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 63(1), 1-18.
- Andersson, L. M., and Pearson, C. M.(1999), "Tit for tat? The Spiraling Effect of Incivility in the Workplace," *Academy of Management Review*, 24(3), 452-471.
- Ashforth, B. E., and Mael, F.(1989), "Social Identity Theory and the Organization," *Academy of Management Review*, 14(1), 20-39.
- Becker, B. E., and Huselid, M. A.(1998), "High Performance Work Systems and Firm Performance: A Synthesis of Research and Managerial Implications," *Research in Personnel and Human Resource Management*, 16, 53-101.
- Blader, S. L., and Chen, Y. R.(2011), "What Influences how Higher-status People Respond to Lower-status Others? Effects of Procedural Fairness, Outcome Favorability, and Concerns about Status," *Organization Science*, 22(4), 1040-1060.
- Blau, P. M.(1977), *Inequality and Heterogeneity: A Primitive Theory of Social Structure*. New York, NY: Free Press.
- Borgatti, S. P.(2005), "Centrality and Network Flow," *Social Networks*, 27(1), 55-71.
- Borgatti, S. P., Everett, M. G., and Freeman, L. C. (2002), *UCINET for Windows: Software for Social Network Analysis*. Harvard, MA: Analytic Technologies.
- Bowling, N. A., and Beehr, T. A.(2006). "Workplace Harassment from the Victim's Perspective: A Theoretical Model and Meta-analysis," *Journal of Applied Psychology*, 91(5), 998-1012.
- Brass, D. J., and Burkhardt, M. E. (1992), "Centrality and Power in Organizations," In N. Nohria & R. Eccles (Eds.), *Network and Organizations: Structures, Forms and Action*, Boston: Harvard Business School Press, 191-215.
- Brass, D. J., and Burkhardt, M. E.(1993), "Potential Power and Power Use: An Investigation of Structure and Behavior," *Academy of Management Journal*, 36(3), 441-470.
- Burt, R. S.(1992), *Structural Holes: The Social Structure of Competition*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Burt, R. S.(1997), "The Contingent Value of Social Capital," *Administrative Science Quarterly*, 42(2), 339-365.
- Carli, L. L.(1999), "Gender, Interpersonal Power, and Social Influence," *Journal of Social Issues*, 55(1), 81-99.
- Chiaburu, D. S., and Harrison, D. A.(2008), "Do Coworkers Make the Place? Conceptual

- Synthesis and Meta-analysis of Lateral Social Influences in Organizations," *Journal of Applied Psychology*, 93(5), 1082-1103.
- Coleman, J. S.(1988), "Social Capital in the Creation of Human Capital," *American Journal of Sociology*, 94, S95-S120.
- Cortina, L. M.(2008), "Unseen Injustice: Incivility as Modern Discrimination in Organizations," *Academy of Management Review*, 33(1), 55-75.
- Cortina, L. M., Kabat-Farr, D., Leskinen, E. A., Huerta, M., and Magley, V. J.(2013), "Selective Incivility as Modern Discrimination in Organizations: Evidence and Impact," *Journal of Management*, 39(6), 1579-1605.
- Cortina, L. M., Magley, V. J., Williams, J. H., and Langhout, R. D.(2001), "Incivility in the Workplace: Incidence and Impact," *Journal of Occupational Health Psychology*, 6(1), 64-80.
- Crandall, C. S., Eshleman, A., and O'Brien, L. (2002), "Social Norms and the Expression and Suppression of Prejudice: The Struggle for Internalization," *Journal of Personality and Social Psychology*, 82(3), 359-378.
- Dalal, R. S.(2005). "A Meta-analysis of the Relationship between Organizational Citizenship Behavior and Counterproductive Work Behavior," *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1241-1255.
- Duffy, M. K., Scott, K. L., Shaw, J. D., Tepper, B. J., and Aquino, K.(2012), "A Social Context Model of Envy and Social Undermining," *Academy of Management Journal*, 55(3), 643-666.
- Einarsen, S., and Skogstad, A.(1996). "Bullying at Work: Epidemiological Findings in Public and Private Organizations," *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5 (2), 185-201.
- Elfenbein, H. A., and O'Reilly III, C. A.(2007), "Fitting in: The Effects of Relational Demography and Person-culture Fit on Group Process and Performance," *Group and Organization Management*, 32(1), 109-142.
- Fiske, S. T.(1993), "Controlling other People: The Impact of Power on Stereotyping," *American Psychologist*, 48(6), 621-628.
- Fiske, S. T., Cuddy, A. J., Glick, P., and Xu, J. (2002), "A Model of (often mixed) Stereotype Content: Competence and Warmth Respectively Follow from Perceived Status and Competition," *Journal of Personality and Social Psychology*, 82(6), 878-902.
- Folger, R., and Baron, R. A.(1996), "Violence and Hostility at Work: A Model of Reactions to Perceived Injustice", in G. R. Vandenberg and E. Q. Bulato (Eds.), *Workplace Violence*, Washington, DC: American Psychological Association, 51-85.
- Friedkin, N. E.(1993), "Structural Bases of Interpersonal Influence in Groups: A Longitudinal Case Study," *American Sociological Review*, 56(6), 861-872.
- Granovetter, M.(1985), "Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness," *American Journal of Sociology*, 91(3), 481-510.
- Heames, J. T., Harvey, M. G., and Treadway, D. (2006), "Status Inconsistency: An Antecedent to Bullying Behaviour in Groups," *International Journal of Human Resource Management*, 17(2), 348-361.
- Higgins, M. C., and Kram, K. E.(2001), "Reconcep-

- tualizing Mentoring at Work: A Developmental Network Perspective," *Academy of Management Review*, 26(2), 264-288.
- Ibarra, H.(1992), "Homophily and Differential Returns: Sex Differences in Network Structure and Access in an Advertising Firm," *Administrative Science Quarterly*, 37(3), 422-447.
- Kabat-Farr, D., and Cortina, L. M.(2012), "Selective Incivility: Gender, Race and the Discriminatory Workplace", in S. Fox and T. R. Lithusy (Eds.), *Gender and the Dysfunctional Workplace*, Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 107 - 119.
- Kilduff, M., and Brass, D. J.(2010), "Organizational Social Network Research: Core Ideas and Key Debates. *Academy of Management Annals*," 4(1), 317-357.
- Lim, S., and Cortina, L. M.(2005), "Interpersonal Mistreatment in the Workplace: the Interface and Impact of General Incivility and Sexual Harassment," *Journal of Applied Psychology*, 90(3), 483-496.
- Lim, S., and Lee, A.(2011), "Work and Nonwork Outcomes of Workplace Incivility: Does Family Support Help?," *Journal of Occupational Health Psychology*, 16(1), 95-111.
- Lim, S., Cortina, L. M., and Magley, V. J.(2008), "Personal and Workgroup Incivility: Impact on Work and Health Outcomes," *Journal of Applied Psychology*, 93(1), 95-107.
- Lovelace, K., Shapiro, D. L., and Weingart, L. R. (2001), "Maximizing Cross-functional New Product Teams' Innovativeness and Constraint Adherence: A Conflict Communications Perspective," *Academy of Management Journal*, 44(4), 779-793.
- Marsden, P. V.(1990), "Network Data and Measurement," *Annual Review of Sociology*, 16 (1), 435-463.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., and Schoorman, F. D. (1995), "An Integrative Model of Organizational Trust," *Academy of Management Review*, 20(3), 709-734.
- Meier, L. L., and Spector, P. E.(2013). "Reciprocal Effects of Work Stressors and Counterproductive Work Behavior: A Five-wave Longitudinal Study," *Journal of Applied Psychology*, 98(3), 529-539.
- Milam, A. C., Spitzmueller, C., and Penney, L. M. (2009), "Investigating Individual Differences among Targets of Workplace Incivility," *Journal of Occupational Health Psychology*, 14(1), 58-69.
- Monge, P. R. and Eisenberg, E. M.(1987). Emerging Communication Networks. In F. Jablin, L. Putnam, K. H. Roberts and L.W. Porter (Eds.), *Handbook of Organizational Communication*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Nahapiet, J., and Ghoshal, S.(1998), "Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage," *Academy of Management Review*, 23(2), 242-266.
- Oh, H., Chung, M. H., and Labianca, G.(2004), "Group Social Capital and Group Effectiveness: The Role of Informal Socializing Ties," *Academy of Management Journal*, 47(6), 860-875.
- Pearce, J. L., and Xu, Q. J.(2012), "Rating Performance or Contesting Status: Evidence Against the Homophily Explanation for Supervisor Demographic Skew in Performance Ratings," *Organization Science*, 23(2), 373-385.

- Pearson, C. M., and Porath, C. L.(2005) "On the Nature, Consequences and Remedies of Workplace Incivility: No Time for "Nice"? Think Again," *Academy of Management Executive*, 19(1), 7-18.
- Pearson, C. M., Andersson, L. M., and Porath, C. L.(2000), "Assessing and Attacking Workplace Incivility," *Organizational Dynamics*, 29(2), 123-137.
- Pearson, C., Andersson, L. M. and Porath, C. L.(2004), Workplace Incivility. In Spector, P. and Fox, S. (Eds), *Counterproductive Workplace Behavior: Investigations of Actors and Targets*, Washington, D. C: American Psychological Association, 177-200.
- Penney, L. M., and Spector, P. E.(2005), "Job Stress, Incivility, and Counterproductive Work Behavior (CWB): The Moderating Role of Negative Affectivity," *Journal of Organizational Behavior*, 26(7), 777-796.
- Perry-Smith, J. E.(2006). "Social Yet Creative: The Role of Social Relationships in Facilitating Individual Creativity," *Academy of Management Journal*, 49(1), 85-101.
- Porath, C. L., and Pearson, C. M.(2010), "The Cost of Bad Behavior," *Organizational Dynamics*, 39(1), 64-71.
- Porath, C.(2016), "An Antidote to Incivility," *Harvard Business Review*, 94(4), 108-111.
- Porath, C., and Pearson, C.(2013). "The Price of Incivility," *Harvard Business Review*, 91(1-2), 114-21.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., and Boulian, P. V.(1974), "Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover among Psychiatric Technicians," *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603-609.
- Reio, T. G., and Ghosh, R.(2009), "Antecedents and Outcomes of Workplace Incivility: Implications for Human Resource Development Research and Practice," *Human Resource Development Quarterly*, 20(3), 237-264.
- Sawyer, J. E., Houlette, M. A., and Yeagley, E. L. (2006), "Decision Performance and Diversity Structure: Comparing Faultlines in Convergent, Crosscut, and Racially Homogeneous Groups," *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 99(1), 1-15.
- Schilpzand, P., De Pater, I. E., and Erez, A.(2016). "Workplace Incivility: A Review of the Literature and Agenda for Future Research," *Journal of Organizational Behavior*, 37(S1), S57-S88.
- Scott, J.(1991). *Social Network Analysis: A Handbook*. Newbury Park, CA: Sage.
- Sliter, K. A., Sliter, M. T., Withrow, S. A., and Jex, S. M.(2012), "Employee Adiposity and Incivility: Establishing a Link and Identifying Demographic Moderators and Negative Consequences," *Journal of Occupational Health Psychology*, 17(4), 409-424.
- Sparrowe, R. T., Liden, R. C., Wayne, S. J., and Kraimer, M. L.(2001), "Social Networks and the Performance of Individuals and Groups," *Academy of Management Journal*, 44(2), 316-325.
- Tajfel, H., and Turner, J. C.(1986), The Social Identity Theory of Intergroup Behavior. In S. Worchel and W. G. Austin (Eds.), *Psychology of Intergroup Relations*, Chicago, IL: Nelson-Hall, 7-24.
- Troyer, L., and Younts, C. W.(1997). "Whose Expectations Matter? The Relative Power of First-and Second-Order Expectations in

- Determining Social Influence”, *American Journal of Sociology*, 103(3), 692-732.
- Tsui, A. S., and O’reilly III, C. A.(1989), “Beyond Simple Demographic Effects: The Importance of Relational Demography in Superior-subordinate Dyads,” *Academy of Management Journal*, 32(2), 402-423.
- Tsui, A. S., Egan, T. D., and O’Reilly III, C. A. (1992), “Being Different: Relational Demography and Organizational Attachment,” *Administrative Science Quarterly*, 37(4), 549-579.
- Vickers, M. H.(2006). “Writing what’s Relevant: Workplace Incivility in Public Administration- A Wolf in Sheep’s Clothing,” *Administrative Theory & Praxis*, 28(1), 69-88.
- Wasserman, S., and Faust, K.(1994), *Social Network Analysis: Methods and Applications*. Cambridge, England: Cambridge University Press.
- Zenger, T. R., and Lawrence, B. S.(1989), “Organizational Demography: The Differential Effects of Age and Tenure Distributions on Technical Communication,” *Academy of Management Journal*, 32(2), 353-376.

## Structural Antecedents of Workplace Incivility: A Social Network Perspective

Yumi Ko\* · Jeeyoung Kim\*\* · Myung-Ho Chung\*\*\*

### Abstract

Workplace incivility is rampant in contemporary organizations. Incivility refers to low-intensity deviant behaviors with ambiguous intent to harm the target which includes veiled accusation, implicit discrimination, behavioral or verbal abuse, etc. In this study, we posit that incivility includes selective behaviors toward targets that represents power relations or hierarchy in organizations. Workplace incivility is not a matter of deviant individuals or random incidents, but it arises from structural relationships. The purpose of this study is to examine the structural antecedents of workplace incivility. First, we hypothesize that demographic dissimilarity increases the experience of incivility because of to social categorization, exclusion, and discrimination. Second, acknowledging the importance of interpersonal relationships, we investigate the effects of the two social network characteristics, individual *centrality* and *ego-density*. Third, we also examine the interaction effects of demographic dissimilarity and network characteristics on perceived incivility. Using social network data from 225 employees in two firms, we tested these hypotheses. Analyses showed the results that demographic dissimilarity increases the perception of incivility, whereas individual centrality and ego-density are negatively associated with incivility. Furthermore, three main predictors showed significant interaction effects on incivility. In particular, centrality strengthened the positive effect of demographic dissimilarity on incivility, whereas ego-density ameliorated the effect of relational dissimilarity. This results imply that relational minorities, who are dissimilar with other members in their teams, are more likely to be the victims of incivility when they occupy central network positions (i.e., competent

---

\* Ph.D. Candidate, School of Business, Ewha Womans University, First Author

\*\* Ph.D. Candidate, School of Business, Ewha Womans University, Co-author

\*\*\* Professor, School of Business, Ewha Womans University, Corresponding Author

minorities). Based on these results, we discuss the theoretical and managerial implications and suggest some directions for the future research on incivility.

Key words: incivility, demographic dissimilarity, social networks, centrality, ego-density

- 
- 저자 고유미는 현재 이화여자대학교 경영대학 박사과정에 재학 중이다. 주요 연구분야는 사회적 네트워크와 개인 및 조직성과, 다양성 관리, 집단 내 권력과 갈등, 반사회적 행동 등이다.
  - 저자 김지영은 현재 이화여자대학교 경영대학 박사과정에 재학 중이다. 이화여자대학교에서 경영학사 및 석사학위를 취득하였다. 주요 연구관심 분야는 사회적 네트워크와 고품질관계(high quality connection)이며, 심리적 안녕, 인력 다양성, 반사회적 행동 등에 대해 연구하고 있다.
  - 저자 정명호는 현재 이화여자대학교 경영대 교수로 재직하고 있다. 주요 연구분야는 사회적 네트워크 이론을 집단 수준에 적용하는 것이며, 현재 인력 다양성과 하위집단, 권력관계, 반사회적 행동 등을 네트워크 관점으로 연구하고 있다.