

## 우월한 동료의 직무중심 인상관리가 구성원의 지식숨김에 미치는 영향: 동료를 향한 악의적 선망의 매개효과 및 부정적 호혜성의 조절효과를 중심으로

이 나 라                      박 동 건                      정 현 선<sup>†</sup>

고려대학교

본 연구는 구성원들 간의 대인관계에서 구성원이 동료의 지식 요청에도 '지식숨김' 행동을 하는 일련의 과정을 확인하고자 하였다. 구체적으로, 우월한 동료의 직무중심 인상관리가 동료를 향한 악의적 선망을 매개로 구성원의 지식숨김 행동에 어떠한 영향을 미치는지 살펴보았다. 또한 구성원의 부정적 호혜성이 악의적 선망과 지식숨김 간의 관계와 악의적 선망의 매개효과를 조절하는지 살펴보았다. 자료 수집을 위해 총 350명의 상사와 함께 근무하고 있는 개인들을 대상으로 설문조사를 실시하였다. 분석 결과, 구성원의 동료를 향한 악의적 선망이 동료의 직무중심 인상관리와 구성원의 지식숨김 행동 간의 관계를 매개하는 것으로 나타났다. 또한 구성원의 부정적 호혜성 수준에 따라 악의적 선망과 지식숨김 행동 간의 관계가 조절되는 것으로 나타났다. 즉, 부정적 호혜성이 낮을 때 보다 높을 때 악의적 선망과 지식숨김 행동 간의 정적인 관계가 강해지는 것으로 나타났다. 마지막으로 우월한 동료의 직무중심 인상관리가 구성원의 악의적 선망을 거쳐 지식숨김 행동으로 가는 간접효과가 구성원의 부정적 호혜성 수준이 높을수록 증가하는 조절된 매개효과를 확인하였다. 이러한 연구 결과를 바탕으로 하여 지식숨김 행동에 미치는 우월한 동료의 직무중심 인상관리에 대한 다른 구성원의 인식, 악의적 선망, 그리고 부정적 호혜성과의 상호작용에 대해 논의하고 향후 연구를 위한 제언을 제시하였다.

주요어 : 동료의 인상관리, 악의적 선망, 지식숨김 행동, 부정적 호혜성

<sup>†</sup> 교신저자 : 정현선, 고려대학교 대학정책연구원, [sonnie@korea.ac.kr](mailto:sonnie@korea.ac.kr), 02-3290-5092

지식은 기업 경쟁우위의 기초이며 궁극적으로 회사의 가치를 창출하는 주요 요인이다(Bock, Zmud, Kim, & Lee, 2005). 조직 내 구성원들이 지식을 공유하고 정보를 교환하는 등의 협력행동이 증가하면 조직 자원의 확보와 시행착오로 인해 발생할 수 있는 낭비를 줄여주기 때문에(Lin, 2007) 지식기반 경영의 중요성이 부각되고 있다.

실제로 많은 기업은 개인의 지식을 공유하여 궁극적으로 조직의 이익을 극대화하기 위해 지식 관리 시스템(knowledge management systems, KMS)을 도입하여 왔다(King & Marks JR, 2008). 그러나 지식공유의 실패로 인해 지식관리시스템은 경영자의 기대에 미치지 못하는 결과로 이어지기 쉬우며, 그로 인해 많은 비용이 발생하고 있다(Babcock, 2004).

질적으로 의미있는 지식공유는 조직 내, 팀 내의 대인 간 상호작용을 토대로 이루어지므로 지식공유의 실패 현상의 원인을 파악하기 위해서는 다른 사람이 업무와 관련한 지식을 요청할 때 의도적으로 관련 정보를 주지 않거나 숨기는 시도인 지식숨김(knowledge hiding)(Connelly, Zweig, Webster, & Trougakos, 2012)에 대한 이해가 선행될 필요가 있다. 지식숨김은 의도적으로 필요한 정보를 숨기는 행동으로 공유할 지식 자체가 없기 때문에 나타날 수는 지식공유 실패와는 구분하여 접근할 필요가 있다(Connelly et al., 2012). 구성원들은 지식의 중요도에 따라 중요하지 않은 정보는 공유하지만 중요한 정보는 숨기는 행동을 동시에 할 수 있으며(Peng, 2013), 구성원들이 어떠한 상황과 동기로 지식숨김 행동을 보이게 되는지 그 과정을 이해하는 것은 중요할 것이다. 하지만 동료에 대한 불신이 지식숨김 행동에 미치는 영향을 확인한 연구가 있을 뿐 최근에

정립된 개념인 지식숨김에 대한 관련 연구는 부족한 실정이다(Connelly et al., 2012).

오늘날 기업은 차별적인 보상 및 승진체계를 통해 경쟁을 유도하고 있으며, 경쟁은 구성원들의 자극요소가 되어 자신의 능력을 평가하는 기회가 되고 적극적인 업무수행으로 이어지기도 한다(Reeve, Olson, & Cole, 1987). 하지만 때로는 동료 간의 경쟁적 관계는 조직의 성과보다 개인의 성과를 우선시하게 하여 조직 전체에 부정적인 영향을 미칠 수 있다(Beersma, Hollenbeck, Humphrey, Conlon, Ilgen, 2003).

이에 본 연구에서는 지식을 요청하는 구성원과 요청을 받는 구성원 간 경쟁적 관계를 토대로 상호작용 과정에서 나타나는 지식숨김 행동의 발생과정을 알아보고 이를 통해 지식공유의 실패 현상을 개인 간 양자적 역학의 관점에서 살펴보고자 한다.

#### 우월한 동료의 직무중심 인상관리

인상관리는 동료, 상사, 고객 등 다양한 사람들과 다양한 목표를 위해 상호작용하고 평가와 경쟁이 끊임없이 일어나는 조직 상황에서 누구든 일반적으로 행하는 행위라 할 수 있다(Bolino & Turnley, 1999). Goffman(1959)에 의해 인상관리(impression management)는 연극에서 자신 본래의 이미지를 통제하고 극중 역할을 연기하는 배우들처럼 ‘자신이 원하는 것을 연기 위해 자신의 인상을 통제하는 행동’으로 처음 개념화되었다. 이후 Schneider(1981)는 인상관리를 다른 사람이 갖는 자신의 인상에 영향을 주기 위한 시도로 정의하였고 Leary와 Kowalski(1990)는 인상관리를 다른 사람들이 형성하는 자신의 인상을 통제하려는 일련의 시

도로 정의하였다. Wayne과 Liden(1995)은 자신의 이미지를 보호하고 자신에게 중요한 사람들에게 영향을 미치는 행동으로 정의하였다. 위의 정의들을 고려해 보면 인상관리는 다른 사람들이 바라보는 자신의 이미지를 의도적으로 형성하려는 행동으로 종합·정의할 수 있다.

인상관리는 특정한 이미지를 형성하고 유지하고 싶을 때 나타나는 목적이 분명한 행동이다(Bozeman & Kacmar, 1997; Chen & Fang, 2008). 인상관리는 행위자와 대상자와의 상호작용을 통해 이루어지며(Leary & Kowalski, 1990), 대상자가 자신에게 이익이 될 때 인상관리는 더욱 적극적으로 행해진다(Stevens & Kristof, 1995).

효과적인 인상관리를 위해 행위자는 대상이 되는 사람의 반응, 주어진 상황 등에 따라 다양한 전략을 사용하게 되며(Bolino, 1999), 그동안 많은 연구자들이 인상관리 전략들을 분류 및 정리하였다(Bolino & Turnley, 1999; Bozeman & Kacmar, 1997; Higgins, Judge, & Ferris, 2003; Mohamed, Gardner, & Paolillo, 1999; Tedeschi & Melburg, 1994). 그 중 Wayne과 Ferris(1990)는 부하가 상사에게 행하는 인상관리에 초점을 두고 부하의 인상관리를 상사중심(supervisor-focused), 자기중심(self-focused), 직무중심(job-focused) 인상관리로 구분하였으며, 이러한 접근은 다양한 인상관리 연구에서 많이 활용되어 왔다(Bolino, Kacmar, Turnley, & Gilstrap, 2008).

상사와의 긍정적인 관계는 조직 내 한정된 자원을 확보하기 위한 경쟁에서 중요하기 때문에(Vidyarthi, Liden, Anand, Erdogan, & Ghosh., 2010) 조직 장면에서 대부분 인상관리 행위자는 부하가 되며 대상자는 상사가 된다(Wayne & Ferris, 1990). 더불어 인상관리는 상사와의 관계 질에 영향을 주는 상호작용 변인 역할을

하기 때문에(Schriesheim, Castro, & Yammarino, 2000) 상사를 향한 인상관리는 경쟁우위 확보에 사용되는 전략이 된다.

Wayne과 Ferris(1990)는 상사중심 인상관리를 상사에게 직접적으로 행해지는 행동 및 언어로 상사를 칭찬하거나 개인적인 호의를 보이는 전략으로 정의하였고 자기중심 인상관리는 자신이 예의바르고 좋은 사람이라는 것을 보여주기 위한 행동 전략, 그리고 직무중심 인상관리는 자신의 직무 성과와 관련해서 상사에게 긍정적인 인상을 남기기 위한 행동 및 언어 전략으로 설명하였다.

Wayne과 Kacmar(1991)는 타인증진, 자기증진, 의견동조, 호의적 행동을 포함한 인상관리를 하는 부하는 인상관리를 하지 않는 부하보다 상사로부터 더 높은 성과평가를 받았고 인상관리를 하는 부하는 상사와 더욱 지원적이고 긍정적인 대화를 가지는 것을 확인하였다. Chen과 Fang(2008)은 적극적으로 인상관리를 하는 부하는 긍정적인 상사의 평가를 받는 것으로 나타났다. 따라서 인상관리를 하는 구성원은 경쟁에서 우위를 확보할 수 있고 다른 동료에 비해 우월한 위치에 자리할 수 있다.

이때 경쟁은 한 사람이 목표를 성취할 경우 다른 사람의 목표 성취를 어렵게 하는 상황을 말한다(Deutsch, 1962). 즉, 승진, 인사평가와 같은 한정된 자원의 성취는 다른 사람이 성취하는 것을 어렵게 하기 때문에 같은 자원을 두고 경쟁이 이루어진다. 이러한 경쟁은 자신과 가까이 있고 동일한 자원이 필요할수록 경쟁상대가 되기 때문에(Vidyarthi et al., 2010) 조직 내 동료와의 경쟁이 끊임없이 나타난다. 따라서 구성원의 인상관리 대상자가 상사라 해도 경쟁상대인 동료가 상사에게 인상관리를 할 경우 다른 구성원들은 이를 쉽게 파악할 수

있다(박소담, 유태용, 2015). 특히 직무상황에서 동료의 인상관리는 상사의 평가 결과로 직접적으로 이어질 수 있으므로 다른 구성원들은 경쟁 상대인 동료의 인상관리에 민감해 질 수 있다.

다른 구성원의 관점에서 동료가 상사에게 행하는 인상관리에 대한 선행연구가 많이 이루어지지 않았지만 이와 관련하여 박소담과 유태용(2015)은 동료의 인상관리를 '동료가 직무 상황에서 상사에게 호의적인 인상을 심어 주고 좋은 평가를 받기 위해서 의도적으로 취하는 전략적인 행동'으로 정의하였다. 결과적으로 구성원들은 우월한 동료의 인상관리 행동을 쉽게 파악할 수 있으며 평가자 입장에 있는 상사의 반응과 경쟁관계에 있는 구성원의 반응은 달라질 수 있다.

본 연구에서는 우월한 동료의 인상관리를 관찰하는 경쟁관계에 있는 동료의 입장에서 그 영향 과정을 살펴보고자 하였으며, 인상관리 전략은 Wayne과 Ferris(1990)가 제안한 상사에게 행하는 인상관리 유형(상사중심, 직무중심, 자기중심) 중 직무중심 인상관리에 초점을 두고 접근하고 있다. 이는 관찰자의 시선에서 동료가 상사의 개인적인 일에 관심을 갖고 호의적으로 대하는 행동(상사중심 인상관리)은 관찰자가 없는 상황에서도 일어날 수 있어 관찰이 어렵고, 동료 자신이 예의 있게 보이기 위해 하는 행동(자기중심 인상관리)은 동료가 예의 있게 하는 의도가 있는지 판단하는데 왜곡이 발생할 가능성이 있기 때문이다. 또한 승진이나 인사평가는 과업을 통해 이루어지고 구성원들 간의 사회적 비교는 직무상황에서 더 빈번하게 이루어지기 때문에 동료가 자신의 과업을 내세우는 행동(직무중심 인상관리)을 다른 인상관리 행동보다 더 쉽게 관찰할

수 있다고 보았다. 이러한 맥락에서 본 연구에서는 우월한 동료의 인상관리를 직무중심 인상관리에 초점을 두고 정의할 것이며, 이러한 접근은 동료의 인상관리를 '직무상황에서 동료가 행하는 인상관리'로 정의한 박소담, 유태용(2015) 연구에서도 찾아 볼 수 있다.

#### 우월한 동료의 직무중심 인상관리가 악의적 선망에 미치는 영향

선망(envy)은 다른 사람이 지닌 우월한 자질, 성취 혹은 소유물을 갖고 있지 않을 때 그러한 것을 갖기 원하거나 다른 사람도 그것이 부족하기를 바랄 때 비롯되는 부정적 정서이다(Parrott & Smith, 1993). 선망은 사회적 비교와 정서로 설명된다. 첫 번째로 사회적 비교는 상향비교와 하향비교로 구성되는데 상향비교는 자신보다 상황이 좋은 사람과 비교하는 것이고 하향비교는 자신보다 상황이 좋지 않은 사람과 비교하는 것이다(Taylor & Lobel, 1989). 다른 사람의 것을 갖길 바라는 마음인 선망은 근본적으로 자신과 다른 사람의 상황을 비교하여 발생하는 정서로 상향비교에서 비롯된다(차운아, 2009).

두 번째로 자신보다 더 나은 상황의 사람에 대한 부정적인 정서이다. 자신에게 위협 혹은 기회가 되는 사건에서 선망은 자신에게 중요한 목표를 이루는데 위협이 되는 신호가 되고 이를 대처하기 위한 부정적인 정서가 나타난다(Van de Ven, 2016). 자신이 원하는 것을 다른 사람이 지니고 있는 상황에 대해 열등감과 적대적 감정이 나타나는 고통스러운 정서가 선망인 것이다(Smith & Kim, 2007). 따라서 선망은 상향 사회적 비교의 결과로(Sterling, Van de Ven, & Smith, 2016) 다른 사람의 행운에 대

해 생겨나는 고통의 감정을 의미한다(Van de Ven, 2016).

이와 같이 선망은 상향비교로 나타난 고통스러운 감정이기 때문에 이를 해소하고자 자신과 상향비교 대상과의 차이를 줄이기 위한 시도가 일어나는데, 보통 선망 대상과의 차이를 줄이기 위해 두 가지 시도를 행한다(Van de Ven, Zeelenber, & Pieters, 2009). 자신을 비교 대상과 같은 수준으로 맞추기 위해 비교 대상을 자신의 위치로 끌어내리거나 자신을 비교 대상의 위치로 끌어올리는 시도를 행하고 각각의 시도에서 악의적 선망(malicious envy)과 무해한 선망(benign envy)이 나타난다(Van de Ven, 2016; Van de Ven et al., 2009). 두 선망 모두 고통스러운 감정이지만 비교 대상의 우월함을 자신에 대한 위협으로 인지하여 자신의 위치로 끌어내리고자 하는 정서가 악의적 선망이고, 자신에 대한 도전으로 인지하여 비교 대상의 우월함을 자신도 달성하고자 자신의 위치를 극복하는 정서가 무해한 선망이다(Tai, Narayana, & McAllister, 2012).

악의적 선망은 회피 정서로 선망 대상으로부터 멀어지려하고 적대적이 되어 동료와의 관계 및 조직성과에 부정적인 영향을 준다.(이수경, 정명호, 안지영, 이기현, 2015). 또한 악의적 선망은 자기 효능감, 우월한 동료에 대한 인지적 및 정서적 신뢰에 부적인 영향을 받는 것으로 나타났다(이수경 등, 2015). 이는 자기효능감이 낮은 구성원은 상향비교의 결과를 위협으로 느껴 나타난 결과로 볼 수 있으며 상향비교 대상과의 대인관계 수준이 선망에 큰 영향을 미치는 것을 알 수 있다.

우월한 동료의 직무중심 인상관리와 악의적 선망 간의 관계를 볼 때, 인상관리는 상사-부하관계의 질에 영향을 주는 상호작용 변인으

로(Schriesheim et al., 2000) 대상자가 행위자에게 가지는 호감에 영향을 미쳐 성과 평가나 대상자와 행위자와의 관계에 긍정적인 영향을 미친다(Wayne & Ferris, 1990). 국내에서도 직무중심 인상관리가 상사-부하 관계에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났으며(신동기, 2012) 메타분석을 통해서도 직무중심 인상관리에 해당하는 자기증진 전략은 자신을 적극적으로 어필하여 상사-부하 관계에 긍정적인 것으로 나타났다(Dulebohn, Bommer, Liden, Brouer, & Ferris, 2012). 자기증진은 자신이 능력이 있음을 보여주기 위한 전략으로(Godfrey, Jones, & Lord, 1986) 상사로부터 긍정적인 평가를 얻을 수 있다(Dulebohn et al., 2012). 이와 같이 상사를 향한 인상관리는 상사로 하여금 부하의 의견을 더욱 긍정적으로 받아들이게 하고 부하가 원하는 것을 제공하게 하여 상사-부하관계의 질에 긍정적인 영향을 미친다(Schriesheim et al., 2000). 상사와 부하의 높은 질의 교환관계를 통해 부하는 높은 의사결정 영향력(Scandura, Graen, & Novak., 1986), 긍정적인 급여 협상과 승진기회(Scandura & Schriesheim, 1994; Wayne, Liden, Kraimer, & Graf., 1999)를 얻는다. 결과적으로 상사의 긍정적인 평가와 높은 질의 교환관계는 다른 구성원에 비해 경쟁우위에 있게 한다.

인상관리를 통해 상사의 긍정적인 반응을 얻을 수 있지만 우월한 동료를 바라보는 다른 구성원들은 이를 다르게 바라볼 것이다. 동료나 친구와 같이 자신에게 가깝고 비슷한 사람일수록(Tesser, 1988) 그리고 같은 상사 밑에서 함께 일할수록 사회적 비교가 빈번하여 우월한 동료에 대한 관찰은 선망을 불러일으킨다(Shu & Lazarkhan, 2017). 많은 선행연구에서도 상대적으로 낮은 질의 상사-부하 교환관계에

있는 구성원들은 높은 질의 교환관계를 갖는 동료에 대해 선망을 느끼는 것으로 나타났다(Kim, O'Neill, & Cho, 2010; Shu & Lazatkhani, 2017; 배현영, 2016).

더 나아가 상황비교로 인한 선망의 발현은 선망 대상이 얻은 결과가 납득할 만한 결과인지에 대한(deservingness) 평가가 중요한 요소이다(Ben-Ze'ev, 1992; Van de Ven, Zeelenber, & Pieters, 2012). Feather(2006)에 따르면 한 사람의 결과가 당연한 결과인지를 다른 사람이 판단하는 것은 그 사람의 행동과 결과의 평가를 통해 이루어지고 행동과 결과의 속성이 일치하는지에 따라 달라진다. 즉, 긍정적인 행동으로 나타난 결과가 부정적이거나 부정적인 행동으로 나타난 결과가 긍정적이면 이를 납득하지 못하게 되는 것이다. 이때 선망 대상의 결과는 자신이 갖고자 했던 긍정적인 결과이기 때문에 선망 대상의 행동이 부적절하다고 판단할 경우 부당하고 불공정한 것으로 판단하여 악의적 선망이 나타나는 것이다.

우월한 대상에 대한 선망은 선망 대상이 얻은 결과가 마땅히 타당한지에 따라 악의적 선망 혹은 무해한 선망으로 나타나며, 선망 대상에 대해 받을 자격이 없는 결과를 받았다고 평가할 경우 악의적 선망이 나타난다는 연구 결과는 이를 뒷받침 해준다(Van de Ven et al., 2012). 상황비교 대상이 받은 결과가 불공정하고 납득하지 못하다고 인식할 경우 악의적 선망이 나타난 연구결과도 이와 동일한 맥락에서 설명된다(Cohen-Charash & Mueller, 2007).

이때, 인상관리는 자신이 원하는 이미지를 조작하는 기만적인 행동으로 여겨진다(Graen, Wakabayashi, Graen, & Graen, 1990; Shulman, 2007). 이와 관련해 상사에게만 도움 행동을 할 경우 이를 관찰하는 다른 구성원들은 인상

관리 동기에 의한 행동으로 귀인하며 해당 동료에 대해 부정적인 태도를 가지는 것으로 나타났다(허승연, 2011). 특히 인상관리 대상자는 인상관리를 긍정적인 진실한 행동으로 받아들이지만 관찰자는 자기이익을 위한 조작된 의도로 받아들인다고 보았다(Ferris, Bhawuk, Fedor, & Judge, 1995).

이와 같이 인상관리는 구성원이 경쟁우위를 차지할 수 있도록 하지만 경쟁관계에 있는 다른 구성원들의 선망을 불러일으킨다. 그리고 다른 구성원들이 동료의 경쟁우위가 직무중심 인상관리를 통해 얻어낸 결과로 인지할 경우, 상사에게 자신을 어필하는 의도적이고 기만적인 행동의 결과로 귀인하여 이를 부당한 행동으로 평가할 것이다. 이러한 평가는 구성원들로 하여금 동료의 경쟁우위를 납득할 수 없는 결과로 판단하여 악의적 선망으로 발전할 것이다. 따라서 우월한 동료가 직무중심 인상관리를 한다고 판단할 경우 악의적 선망이 나타날 것으로 예상된다.

**가설 1.** 우월한 동료의 직무중심 인상관리는 악의적 선망에 정적인 영향을 미칠 것이다.

#### 악의적 선망이 지식숨김에 미치는 영향

지식숨김(knowledge hiding)은 다른 사람이 업무와 관련한 지식을 요청할 때 의도적으로 관련 정보를 주지 않거나 숨기는 시도를 의미한다(Connelly et al., 2012). 지식숨김 행동 정의에 있어서 중요한 점은 다른 사람의 지식 요청과 의도적인 지식 숨김이 포함되어야 한다(Serenko & Bontis, 2016). Connelly 등(2012)은 지식숨김을 다른 사람에게 필요한 정보를 숨긴다는 측면에서 기만적인 행위로 볼 수 있지만,

제 3자의 정보를 보호하기 위한 긍정적인 동기로도 지식숨김이 나타날 수 있다고 보았다.

그러나 대부분의 직무상황에서 구성원의 지식숨김은 부정적인 동기에 의한 행동으로 바라보는 것이 일반적이다(Peng, 2013). 지식숨김 행동은 동료 혹은 조직을 대상으로 지식을 의도적으로 숨기며 이러한 행동은 중요하지 않은 정보든 중요한 정보든 사소한 것에서 중요한 것까지 지식공유를 하지 않으려는 행동으로, 구성원들이 함께 정보를 공유하여 협력적으로 업무를 수행하는데 방해가 되기 때문에 반생산적 과업 행동의 한 차원으로 본다(Serenko & Bontis, 2016).

이때, 지식공유와 지식숨김 개념은 서로 반대되는 개념으로 여겨지지만 반대되는 개념보다는 구별되는 개념으로 바라보는 것이 더욱 바람직하다. 지식공유를 하지 않는 이유는 공유할 지식을 가지고 있지 않아 나타나는 행동으로 의도성이 없지만 지식숨김은 도구적, 태만, 친사회적 등의 다양한 동기로 의도적으로 지식을 숨기는 것이다(Connelly et al., 2012). Serenko와 Bontis(2016)는 지식숨김과 지식공유가 서로 구별되는 개념임을 실증적으로 확인하였고 지식공유는 동료에 대한 이타성, 친절함의 동기로 나타나며 동료에게 초점이 되는 행동인 반면, 지식숨김은 이기주의, 욕심 동기로 나타나는 자신에게 초점이 되는 행동임을 주장하였다. 이와 같이 지식공유와 지식숨김은 심리적으로 나타나는 과정이 구조적으로 다름에도 지식숨김에 관한 연구는 많이 이루어지고 않은 상황이다(Peng, 2013).

또한 지식축적과 지식숨김은 반생산적 행동의 일종이며 지식을 손에 쥐고 있으려 한다는 점에서 공통점을 가지고 있다(Connelly et al., 2012; Serenko & Bontis, 2016). 하지만 지식축적

은 다른 사람의 요청 혹은 다른 사람과의 지식공유가 이루어지는 것에 상관없이 현재 유용한 지식이 아니더라도 미래에 자신에게 유용할 수 있음을 염두에 두어 지식을 축적하는 행동(Hislop, 2003; Webster, Brown, Zweig, Connelly, Brodt, & Sitkin, 2008)을 의미한다. 이와 달리 지식숨김은 다른 사람의 요청이 있을 때 의도적으로 지식을 숨기는 행동으로 두 개념은 서로 구별된다(Connelly et al., 2012).

Connelly 등(2012)은 지식숨김 행동을 바보처럼 굴기(playing dumb), 회피하며 숨기기(evasive hiding), 합리화하며 숨기기(rationalized hiding)로 3가지 하위차원으로 구성하였다. 바보처럼 굴기는 다른 사람이 요청한 관련 지식을 모르는 것처럼 행동하는 기만적인 의도를 포함하고 있다. 회피하며 숨기기 또한 기만적인 행위로 다른 정보를 주거나 지식을 제공하기로 한 날에 주지 않는 것을 말한다. 합리화하며 숨기기는 제3자의 이유를 들어 정보를 줄 수 없는 이유를 정당화하여 지식을 숨기는 행위로 기만적인 의도가 반드시 포함되는 것은 아니다. 실제로 정보를 보호하기 위한 긍정적인 동기일 수도 있고 기만적인 동기를 가지고 상사와 같은 제3자를 내세워 지식을 숨기는 행동일 수 있다. 그러나 세 하위차원 모두 지식을 요청한 동료에게 지식을 숨기는 것이 공통된 목적으로 나타난다(Connelly et al., 2012).

그동안의 선행연구에서 선망을 느끼는 구성원은 선망 대상에 대한 반생산적 과업행동(Cohen-Charash & Mueller, 2007; 이정민, 신용환, 손영우, 2016), 동료에 대한 사회적 침해행동(Duffy, Scott, Shay, Tepper, & Aquino, 2012; Shu & Lazatkhani, 2017; 배현영, 2016; 이수경 등, 2015), 동료에 대한 도덕적 일탈행동(Duffy et al., 2012)에 정적인 영향을 미치는 것으로 나

타났다. 그리고 동료에 대한 도움행동(배현영, 2016)과 동료에 대한 조직시민행동(Kim et al., 2010)에는 부적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이와 같이 악의적 선망이 발현되면 선망 대상을 끌어내리기 위한 파괴적인 행동으로 이어진다(Van de Ven et al., 2012). 따라서 악의적 선망으로 인해 동료를 방해하거나 도와주지 않는 행동은 큰 맥락에서 볼 때 반생산적 행동이 나타나는 것이라 볼 수 있다.

위와 같은 선행연구를 통해 악의적 선망이 반생산적 행동의 한 차원인 지식숨김 행동에도 영향을 미칠 것이라 추론할 수 있다. 직장인, 학생표본 모두 선망대상에게 중요한 정보 전달을 적게 하는 것으로 나타난 연구결과(Fischer, Kastenmüller, Frey, & Peus, 2009)에서도 볼 수 있는데 이는 선망대상의 정보 요청이 있어도 일관되게 정보를 주지 않거나 숨기는 행동이 나타날 수 있음을 보여준다. 악의적 선망을 느끼게 되면 선망대상이 계속해서 경쟁우위에 있는데 필요한 정보를 공유하지 않는 행동으로 이어져 우월한 대상을 자신의 위치로 끌어내리려 할 것이다. 따라서 악의적 선망을 느낀 구성원은 우월한 동료의 정보 요청이 있을 경우 지식을 의도적으로 숨길 것으로 예상된다.

**가설 2.** 동료를 향한 악의적 선망은 지식숨김에 정적인 영향을 미칠 것이다.

#### 악의적 선망의 매개효과

반생산적 과업행동으로 발전하는 과정은 Spector(2011)의 반생산적 과업행동 모델로 설명된다. 반생산적 과업행동 모델에 따르면 개인은 노출된 환경에서 자신에게 처한 사건의

원인 및 행위자의 의도를 평가한다. 평가와 귀인을 어떻게 하느냐에 따라 이에 대한 정서적인 반응을 보이고 결과적으로 행동으로 나타나게 된다. 이러한 기본적인 틀을 통해 자신보다 상향에 위치한 동료의 행동을 납득할 수 없는 행동으로 평가하면, 구성원은 동료를 향한 악의적 선망의 정서를 갖게 되고 반생산적 행동의 한 차원인 지식숨김 행동을 선택하는 과정으로 이어질 것이라 예상할 수 있다.

경쟁관계에서 우월한 동료에 대한 선망은 누구나 갖게 되는 정서이다. 무해한 선망을 느낄 경우, 더욱 직무에서 노력하고자 하는 반면 악의적 선망을 느낄 경우 반생산적 행동을 하는 것과 같이(Sterling et al., 2016) 구성원이 어떠한 정서를 갖느냐에 따라 나타나는 일련의 행동이 달라질 수 있다. 이때, 어떠한 선망을 갖느냐는 선망 대상이 얻은 경쟁우위가 납득할만한 것인지의 판단에 달려있다(Van de Ven et al., 2012).

앞서 언급한 바와 같이 인상관리는 기만적인 행위로 여겨지며(Graen et al., 1990; Shulman, 2007) 이는 제 3의 관찰자 시점에서 더욱 명확하게 기만적이고 진실하지 못한 행위로 비춰진다(Ferris et al., 1995). 따라서 경쟁우위에 있는 동료가 상사에게 직무중심 인상관리를 할 경우, 이를 관찰하는 다른 구성원들은 동료의 행위는 기만적이며 이를 통해 얻은 경쟁우위는 부당한 것으로 평가하기 때문에 악의적 선망의 정서로 반응할 것이다.

악의적 선망을 갖게 되면 우월한 동료를 자신의 위치로 끌어내리고자 하는 정서가 발현되기 때문에 동료에 대한 반생산적 행동이 나타난다. 많은 선행연구에서 악의적 선망이 구성원의 태도와 행동에 부정적인 영향을 미치는 것을 확인한 것과 같이(Cohen-Charash, 2009;



Cohen-Charash & Mueller, 2007; Eissa & Wyland, 2016; Sterling et al., 2016; 배현영, 2016; 이수경 등, 2015; 이정민 등, 2016) 반생산적 행동의 한 차원인 지식숨김 행동 또한 악의적 선망 정서의 결과로 나타날 것이다.

결과적으로 Spector(2011)의 반생산적 과업 행동 모델에서 제시한 바와 같이 우월한 동료의 직무중심 인상관리를 부당한 행동을 통해 얻은 경쟁우위로 평가하여 악의적 선망의 정서로 반응하게 되고 이러한 정서는 우월한 동료에 대한 지식숨김 행동으로 나타나는 것으로 세 변인의 과정을 설명할 수 있다. 여러 독립변인과 결과변인간의 관계에서 우월한 동료에 대한 악의적 선망이 매개하는 선행연구(Cohen-Charash & Mueller, 2007; Shu & Lazatkhan, 2017; 배현영, 2016; 이정민 등 2016)는 존재하지만 그 수가 많이 부족한 실정이다. 따라서 지금까지 논의된 내용을 바탕으로 우월한 동료와 이를 관찰한 구성원의 지식숨김 행동 간의 관계는 악의적 선망의 정서를 매개하여 나타날 것으로 예상된다.

**가설 3.** 우월한 동료를 향한 악의적 선망은 동료의 직무중심 인상관리가 지식숨김에 미치는 영향을 매개할 것이다.

#### 부정적 호혜성의 조절효과

호혜성(reciprocity)은 상대방의 행동에 대한 상황적인 반응을 일으키는 개인의 성격차원으로(Perugini, Gallucci, Presaghi, & Ercolani, 2003), 자신이 받은 것과 동등한 것을 되돌려주려는 의무를 포함한 행동으로 정의된다(Mitchell & Ambrose, 2007). 즉 자신이 받은 것만큼 돌려주려는 보편적인 내적 규범을 의미한다(Gouldner,

1960). 이는 사회적 교환을 하며 집단을 이루는 인간이 가진 기본적인 경향성이며 믿음으로 볼 수 있다(구현진, 이수란, 신용환, 손영우, 2016).

호혜성은 긍정적 호혜성(positive reciprocity)과 부정적 호혜성(negative reciprocity)으로 구분된다. 긍정적 호혜성은 자신에게 호의를 베푼 사람에게 자신의 이익을 희생해서라도 보답을 해야 한다는 개인의 내재적 믿음을 의미하며 부정적 호혜성은 자신에게 비호의적인 사람에게 자신의 이익을 희생해서라도 똑같은 부정적인 처우를 해야 한다는 개인의 내재적 믿음을 의미한다(Eisenberger, Lynch, Aselage, & Rohdieck, 2004; 구현진 등, 2016).

대인관계에 대해 적의를 믿는 사람들은 사람들로부터의 착취를 예방하기 위해 부정적 호혜성을 가진다(Eisenberger, et al., 2004). 이는 '눈에는 눈, 이에는 이'를 따르는 믿음으로 볼 수 있다(Gouldner, 1960). 따라서 부정적 호혜성은 상대방의 비호의적인 행동에 민감하다(Gallucci & Perugini, 2003). Perugini 등(2003)에 의하면 부정적 호혜성을 가진 사람은 상대방이 자신에게 부정적인 대우를 하는 것과 같이 부정적인 대인관계 행동에 민감하며 이에 대해 상대방을 벌하는 등의 부정적인 보복을 하는 것을 선호한다. 이러한 부정적 호혜성은 상대방에게 보복을 하고자 의도를 가지고 있기 때문에 일탈적인 행동과 정적인 관계를 갖는다(Restubog, Garcia, Wang, & Cheng, 2010).

부정적 호혜성을 가진 구성원은 직장 내 일탈행동에 직접적인 정적 영향을 미치는 것으로 나타났다(Restubog et al., 2010). 또한 부정적 호혜성을 지닌 구성원에 대해 동료들은 해당 구성원이 직장 내 공격적인 행동을 한다고 평가한 것으로 나타났다(Garcia, Restubog, &

Denson, 2010). 부정적 호혜성을 가진 구성원은 직장 내 일탈행동, 공격적 행동과 같은 부정적인 행동으로 나타난다는 선행 연구결과에서 볼 수 있듯이(Garcia et al., 2010; Restubog et al., 2010) 부정적 호혜성은 구성원의 행동에 영향을 미친다(Perugini et al., 2003).

이와 같이 부정적 호혜성과 같은 개인 특성 변인 또한 구성원의 반생산적 행동으로 발전하는데 있어 중요한 역할을 할 수 있다. 하지만 반생산적 행동에 영향을 미치는 과정에서 개인의 성격이 미치는 효과가 중요함에도 다양한 개인 특성 변인을 다룬 연구가 부족하다(Spector, 2011).

본 연구에서는 악의적 선망으로 인해 지식숨김 행동이 나타난다고 예상하였다. 이때 부정적 호혜성을 지닌 구성원은 위와 같은 부당한 상황에 더욱 민감하게 반응하기 때문에 자신이 처한 부당한 상황의 원인이 되는 사람에게 보복 형태의 행동이 나타나게 된다. 이는 부정적 호혜성이 높을수록 악의적 선망과 반생산적 행동 간의 정적관계가 더욱 강해지는 선행연구(이정민 등, 2016)와 같은 맥락으로 설명된다.

이와 같이 부정적 호혜성은 우월한 동료들 자신의 위치로 끌어내리려는 악의적 선망과 함께 상호작용하여 악의적 선망과 동료에 대한 지식숨김 행동 간의 정적 관계가 더욱 강화될 것이다. 따라서 부정적 호혜성을 지닌 구성원일수록 악의적 선망으로 인한 지식숨김 행동이 더 크게 나타날 것으로 예상된다.

**가설 4.** 구성원의 부정적 호혜성 수준은 우월한 동료들 향한 악의적 선망과 지식숨김 행동의 관계를 조절할 것이며, 부정적 호혜성이 높을수록 우월한 동료들 향한 악의적 선망이

지식숨김행동에 미치는 정적인 영향은 강화될 것이다.

#### 부정적 호혜성의 조절된 매개효과

본 연구는 부정적 호혜성이 악의적 선망과 지식숨김의 관계를 조절할 것으로 예상하였다. 앞서 논의한 내용을 토대로 우월한 동료가 인상관리를 한다고 인식할 경우 이에 대해 악의적 선망이 정서로 나타나 지식숨김 행동으로 발전된다고 보았다. 이때 Spector(2011)는 반생산적 행동에 미치는 개인차 변인의 영향을 강조하면서 반생산적 행동 모델에 각각의 인지, 정서, 행동, 그리고 지각된 통제에 영향을 미치는 개인 특성 변인을 제시하였다. 이때 악의적 선망에 해당하는 정서에 영향을 미치는 개인 변인으로 부정적 감정과 분노를 제시하였고 이러한 개인차 변인은 정서에 더욱 민감하게 반응하게 하여 반생산적 행동으로 나아간다고 보았다(Spector, 2011). 따라서 자신에게 노출된 환경에 대한 평가를 토대로 발생한 정서를 더욱 강화하는 개인 성격 변인으로 인해 반생산적 행동도 영향을 받게 된다. 이를 통해 우월한 동료의 직무중심 인상관리와 지식숨김 행동을 매개하는 악의적 선망의 효과가 부정적 감정 혹은 분노와 같은 변인의 수준에 따라 강하게 나타날 수 있음을 추론할 수 있다. 이는 적대적 귀인과 반생산적 행동을 매개하는 악의적 선망이 부정적 호혜성 수준에 따라 간접효과가 증가하는 것을 확인한 국내 연구와 같은 맥락으로 볼 수 있다(이정민 등, 2016). 위 내용과 함께 부정적 호혜성을 지닌 개인은 분노의 성향을 갖는다는 연구결과(Eisenberger et al., 2004)를 고려할 때, 부정적 호혜성 수준에 따라 악의적 선망의 간접효과

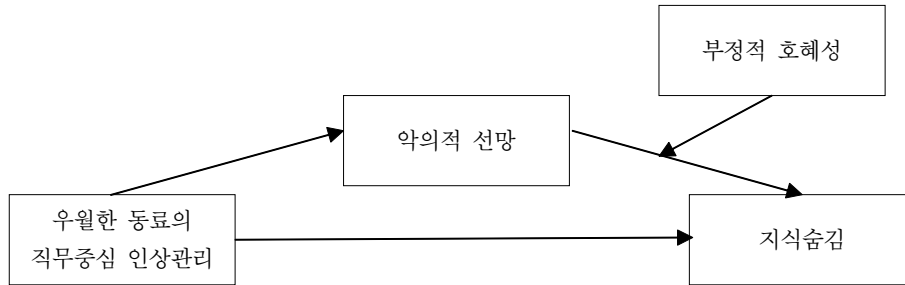


그림 1. 연구의 개념적 모형

가 증가하는 조절된 매개가 나타날 것이라 예상할 수 있다.

**가설 5.** 구성원의 부정적 호혜성이 높은 경우, 우월한 동료의 직무중심 인상관리와 지식습김 관계에 대한 악의적 선망의 매개효과는 더욱 증가할 것이다.

이상 언급한 연구 가설들을 바탕으로 변인들 사이의 관계를 개념적 모형으로 나타내면 그림 1과 같다.

## 방 법

### 자료 수집 및 표본의 특성

분석자료 수집을 위해 전문 조사 기관을 통해 상사와 함께 근무하고 있는 직장인을 대상으로 설문조사를 실시하여 총 350부의 설문지를 수집하였고 불성실한 응답을 발견되지 않아 모든 자료를 사용하였다. 전체 응답자 중 남성은 181명(51.7%), 여성은 169명(48.3%)이었고, 연령대는 20대 30명(8.6%), 30대 149명(42.6%), 40대 129명(36.9%), 50대 이상 42명(12.0%)으로 나타났다. 학력은 고졸이하 35명

(10.0%), 전문대졸 62명(17.7%), 대졸 203명(58.0%), 대학원졸 50명(14.3%)으로 나타났으며 혼인여부는 미혼 120명(34.3%), 기혼 230명(65.7%)으로 나타났다.

직종은 관리/사무직 308명(88.0%), 생산/기술직 6명(1.7%), 서비스/영업직 11명(3.1%), 연구/개발직 20명(5.7%), 기타 5명(1.4%)으로 나타났고 직급별로는 사원 76명(21.7%), 대리 87명(24.9%), 과장 90명(25.7%), 차/부장급 90명(25.7%), 기타 7명(2.0%)이었다. 직속상사와 함께 근무한 기간은 6개월 미만 32명(9.1%), 6개월 이상 1년 미만 29명(8.3%), 1년 이상 2년 미만 45명(12.9%), 2년 이상 3년 미만 43명(12.3%), 3년 이상 5년 미만 72명(20.6%)과 5년 이상 10년 미만 71명(20.3%), 10년 이상 58명(16.6%)으로 나타났다. 재직기간은 6개월 미만 20명(5.7%), 6개월 이상 1년 미만 22명(6.3%), 1년 이상 2년 미만 35명(10.0%), 2년 이상 3년 미만 21명(6.0%), 3년 이상 5년 미만 61명(17.4%)과 5년 이상 10년 미만 70명(20.0%), 10년 이상 121명(34.6%)으로 나타났다.

### 측정도구

#### 우월한 동료의 직무중심 인상관리

본 연구에서는 우선 우월한 동료에 대한 평

가를 유도하기 위해 Sterling(2013)의 절차에 따라 3개월 간 자신보다 높은 평가를 받은 우월한 동료의 떠올리도록 지시문에 기재하였다. 우월한 동료의 직무중심 인상관리는 Wayne과 Ferris(1990)가 개발한 인상관리 세 가지 차원(상사중심, 직무중심, 자기중심 인상관리) 중 직무중심 인상관리 척도를 신동기(2012)가 번안한 총 8문항을 사용하였다. 이 때, 주어를 '나는'에서 '그 동료는'로 바꾸어 사용하였다. 각 문항은 5점 리커트 척도(1=전혀 그렇지 않다, 2=그렇지 않다, 3=보통이다, 4=약간 그렇다, 5=매우 그렇다)를 사용하여 자기보고식으로 측정하였다. 신뢰도 계수(Cronbach's  $\alpha$ )는 .88로 나타났다.

#### 악의적 선망

Sterling(2013)의 악의적 선망 문항을 최은아(2017)가 번안 및 수정한 4문항을 사용하였다. 위 문항의 수가 적다고 판단하여 악의적 선망은 회피의 정서(이수경 등, 2015)이며 선망 대상의 결과가 불공정하다고 지각하고(김준엽, 박영석, 2018) 분노의 감정과 높은 상관을 보인다는(Van de Ven et al., 2009) 대표적인 특성과 함께 다른 악의적 선망 척도(Crusius & Lange, 2014)를 참고하여 추가적으로 7문항을 작성하였다. 악의적 선망 척도에서도 동일하게 3개월 간 자신보다 높은 평가를 받은 우월한 동료의 떠올리도록 한 후 문항에 답하도록 하였다. 총 11개의 문항을 사용하였고 각 문항은 5점 리커트 척도를 사용하여 자기보고식으로 측정하였다. 내적 일관성 계수(Cronbach's  $\alpha$ )는 .95로 나타났다.

#### 지식숨김

김정호(2017)가 번안·타당화한 Connelly 등

(2012)의 지식숨김 척도를 일부 수정하여 사용하였고, 3개의 하위차원(회피하며 숨기기, 바보처럼 굴기, 합리화하며 숨기기)으로 구성된다. Connelly 등(2012)의 12개 문항 중 2문항이 같은 의미를 지니고 있어('gave him/her information different from what he/she wanted'와 'offered him/her some other information instead of what he/she really wanted') 그 중 1개의 문항만 포함하였다. 또한 지식숨김 척도에서도 우월한 동료의 떠올리도록 한 후 문항에 답하도록 하였다. 총 11개의 문항(회피하며 숨기기 3문항, 바보처럼 굴기 4문항, 합리화하며 숨기기 4문항)을 사용하였고 각 문항은 5점 리커트 척도를 사용하여 자기보고식으로 측정하였다. 신뢰도 계수(Cronbach's  $\alpha$ )는 .95이다.

#### 부정적 호혜성

Perugini 등(2003)이 개발한 Personal Norm of Reciprocity(PNR)척도를 사용하였고 호혜성에 대한 믿음, 긍정적 호혜성, 부정적 호혜성으로 구성된 영역 중 부정적 호혜성 척도만을 번안하여 사용하였다. 총 9문항을 사용하였고 각 문항은 7점 리커트 척도(1=전혀 그렇지 않다, 2=그렇지 않다, 3=약간 그렇지 않다, 4=보통이다, 5=약간 그렇다, 6=그렇다, 7=매우 그렇다)를 사용하여 자기보고식으로 측정하였다. 신뢰도 계수(Cronbach's  $\alpha$ )는 .93으로 나타났다.

#### 분석 방법 및 절차

본 연구의 가설들을 검증하기에 앞서 R-3.4.0을 이용하여 기술통계와 Pearson 상관분석을 실시하였고 4개의 연구 변인 간 구분을 확인하기 위해 AMOS 25를 이용하여 확인적 요인분석을 실시하였다. 관찰변인이 많은

경우, 모형의 복잡성이 증가하여 표본의 크기, 적합도 및 경로 유의성에 큰 영향을 미치게 된다(우종필, 2012). 이러한 문제를 해결하기 위해 4개 연구변인의 문항들을 각각 3~4문항씩 합산하여 11개의 문항 묶음(parcel)을 구성하여 이를 측정변인으로 모형에 투입하였다. 변인 간 구분을 확인하기 위해 4요인과 3요인의 두 모형을 비교하였다. 4요인 모형은 우월한 동료의 직무 중심 인상관리, 악의적 선망, 지식숨김 행동, 부정적 호혜성이 모두 구분되는 요인임을 가정한 모형이다. 반면 비교 모형으로 설정한 3요인 모형은 상대방에게 보복하려는 의도를 가지고 있는(Restubog 등, 2010) 부정적 호혜성과 반생산적 행동의 일종인 지식숨김 행동이 서로 구분되지 않을 가능성을 고려한 형태이다. 두 모형에 대한 확인적 요인분석 결과는 표 1에 제시하였다.  $\chi^2$  검정 결과, 3요인 모형( $\chi^2 = 182.07, df = 39, p < .001$ )과 4요인 모형( $\chi^2 = 140.37, df = 38, p < .001$ )은 모두 통계적으로 유의미하였지만, GFI(.90 이상), TLI(.90 이상), CFI(.90 이상), RMSEA(.08 이하)과 같은 적합도 지수에서는 4요인 모형이 상대적으로 좋은 결과로 나타났다. 또한  $\Delta\chi^2(41.7, df = 1, p < .001)$ 에 대한 검정 결과도 통계적으로 유의미하여 더 작은 자유도를 갖는 4요인 모형이 보다 자료에 잘 부합하는 것으로 관찰되었다. 따라서 연구에

포함된 4개의 변인은 모두 구분되는 것으로 확인되었다.

매개효과, 조절효과 및 매개된 조절효과에 대한 가설은 Hayes(2013)가 제안한 회귀분석을 통해 검증하였고 검증을 위해 R-3.4.0을 이용한 Hayes의 PROCESS를 사용하였다. 구체적으로 악의적 선망의 매개효과에 대한 검증(가설 1, 가설 2, 가설 3)은 Hayes의 model 4를 사용하였고, 매개효과의 통계적 유의미성은 Hayes(2013)의 주장을 토대로 부트스트래핑(bootstrapping) 방식을 활용하여 검증하였다. 부트스트래핑의 LLCI(신뢰구간 하한경계)와 ULCI(신뢰구간 상한경계)의 구간 사이에 0을 포함하면 표본에 따라 결과가 다르게 나타날 수 있음을 의미한다(Hayes, 2013).

부정적 호혜성의 조절효과(가설 4)와 조절된 매개효과(가설 5) 검증에는 각각 Hayes의 model 1과 model 14를 사용하였고, 다중공선성의 문제를 방지하기 위해 독립변인과 조절변인은 평균 중심화(mean centering)하여 모형에 투입하였다. 이때, 상관분석에서 연구변인과 통계적으로 유의한 것으로 관찰된 연령, 결혼 여부(미혼: 1, 기혼: 2), 최종학력, 재직 기간과 같은 인구통계학적 변인은 각 모형의 공변인(covariate)으로 투입하여 결과 해석에 미치는 영향을 통제하였다.

표 1. 13개 문항 묶음에 대한 확인적 요인분석 결과

모형	$\chi^2$	df	GFI	TLI	CFI	RMSEA
3요인	182.07***	39	.916	.937	.955	.103
4요인	140.37***	38	.933	.954	.968	.088

\*\*\*  $p < .001$ .

## 결 과

### 기술통계 및 상관분석

측정 변인들의 평균, 편차 그리고 Pearson 상관계수를 표 2에 제시하였다. 인구통계학적 변인인 연령, 결혼 여부, 최종학력은 연구변인들 중 우월한 동료의 직무중심 인상관리와 각각 통계적으로 유의한 상관을 나타냈다(각각  $r=.12, p < .05$ ). 재직 기간은 악의적 선망( $r=.12, p < .05$ )과, 부정적 호혜성은 결혼 여부( $r=-.14, p < .01$ )와 통계적으로 유의한 상관이 관찰되었다. 연구변인들 간의 상관관계를 살펴보면, 우월한 동료의 직무중심 인상관리는 악의적 선망과  $.39 (p < .01)$ , 지식숨김과  $.66(p < .01)$ 의 상관을 보였다. 악의적 선망과의 상관은 지식숨김과  $.16(p < .01)$ , 부정적 호혜성과  $.36(p < .01)$ 의 상관을 보였다. 그리고 지식숨김과 부정적 호혜성 간의 상관은  $.44(p < .01)$ 로 나타났다. 우월한 동료의 직무중심

인상관리와 부정적 호혜성 간의 관계는  $.08$ 로 유의미하지 않게 나타났다.

### 악의적 선망의 단순매개효과 검증

가설 1과 가설 2, 그리고 가설3을 검증하기 위한 단순매개효과 분석결과는 표 3에 제시하였다. 먼저 우월한 동료의 직무중심 인상관리가 악의적 선망에 미치는 경로의 회귀계수는  $0.47(p < .001)$ 로 정(+)의 영향을 미친다. 우월한 동료의 직무중심 인상관리 → 악의적 선망 경로의 신뢰구간은 0을 포함하고 있지 않기 때문에 회귀계수의 유의미성이 검증되었다. 따라서 우월한 동료의 직무중심 인상관리가 악의적 선망에 정적인 영향을 미친다는 가설 1은 통계적으로 지지되었다.

악의적 선망이 지식숨김에 미치는 경로의 회귀계수는  $0.62(p < .001)$ 로 정(+)의 영향을 미친다. 부트스트래핑의 신뢰구간 또한 0을 포함하지 않아 회귀계수의 유의미성이 검증되

표 2. 변인들 간의 상관관계

	1	2	3	4	5	6	7	8
1. 연령	1.00							
2. 결혼 여부	.39**	1.00						
3. 최종학력	-.02	.07	1.00					
4. 재직기간	.20**	.29**	.05	1.00				
5. 동료 인상관리	.12*	.12*	.12*	.07	1.00			
6. 악의적 선망	.06	-.02	.07	.12*	.39**	1.00		
7. 지식숨김	.07	-.01	-.01	.04	.16**	.66**	1.00	
8. 부정적 호혜성	-.03	-.14**	-.07	-.05	.08	.36**	.44**	1.00
평균(M)	-	-	-	-	3.33	2.35	2.04	3.73
표준편차(SD)	-	-	-	-	0.72	0.85	0.75	1.23

\*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$

표 3. 악의적 선망의 단순매개효과

독립변인		종속변인	<i>B</i>	<i>SE</i>	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>LLCI</i>	<i>ULCI</i>
동료 인상관리			0.47***	0.06	7.83	.00	0.35	0.58
인구 통계 변인	연령	악의적 선망	0.04	0.06	0.68	.50	-0.07	0.15
	결혼여부		-0.21*	0.10	-2.13	.03	-0.40	-0.02
	최종학력		0.02	0.05	0.44	.66	-0.08	0.12
	재직기간		0.05*	0.02	2.27	.02	0.01	0.10
악의적 선망			0.62***	0.04	15.99	.00	0.55	0.70
동료의 인상관리			-0.12*	0.05	-2.51	.01	-0.21	-0.03
인구 통계 변인	연령	지식습김	0.04	0.04	0.91	.36	-0.04	0.11
	결혼여부		0.03	0.07	0.39	.70	-0.11	0.17
	최종학력		-0.04	0.04	-1.14	.25	-0.12	0.03
	재직기간		-0.02	0.02	-1.08	.28	-0.05	0.02
악의적 선망의 매개효과					<i>Effect</i>	<i>SE</i>	<i>LLCI</i>	<i>ULCI</i>
					0.29	.05	0.20	0.38

\*  $p < .05$ , \*\*\*  $p < .001$

주. *B*: 비표준화 계수, *SE*: 표준오차, *t*: 검정통계량, *p*: 유의확률,

*LLCI*: 신뢰구간 하한경계, *ULCI*: 신뢰구간 상한경계, 동료 인상관리: 우월한 동료의 직무중심 인상관리.

었다. 따라서 악의적 선망이 지식습김에 정적인 영향을 미친다는 가설 2는 통계적으로 지지되었다.

악의적 선망의 간접(indirect)효과는 0.29로 나타났으며, 부트스트래핑 신뢰구간 또한 0을 포함하고 있지 않아 악의적 선망의 간접효과, 즉 매개효과는 통계적으로 유의한 것으로 확인되었다. 따라서 악의적 선망이 우월한 동료의 직무중심 인상관리와 지식습김 행동 간의 관계를 매개할 것이라는 가설 3은 통계적으로 지지되었다. 한편, 동료의 인상관리가 지식습김에 미치는 총(total)효과(0.17,  $p < .01$ )에서 간접효과를 제외한 직접(direct)효과는 -0.12( $p < .05$ )로, 부(-)의 영향을 끼치면서 계수 또한

통계적으로 유의미한 것으로 나타났다. 이는 우월한 동료의 직무중심 인상관리가 지식습김에 직접적인 영향이 악의적 선망의 매개효과와는 별개로 여전히 존재하고 있음을 나타낸다.

#### 부정적 호혜성의 조절효과 검증

Hayes의 model 1을 이용하여 부정적 호혜성의 조절효과에 대한 가설 4를 검증하였고, 결과는 표 4에 제시하였다. 상호작용항의 투입으로 나타난 변화량이 유의미하게 증가하였고 ( $\Delta R^2 = .009$ ,  $p < .05$ ) 상호작용항의 회귀계수는 0.06( $p < .05$ )로 부정적 호혜성의 조절효과

표 4. 부정적 호혜성의 조절효과

독립변인	종속변인	<i>B</i>	<i>SE</i>	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>LLCI</i>	<i>ULCI</i>
상수		1.97***	0.20	9.93	.00	1.58	2.36
부정적 호혜성		0.16***	0.03	6.16	.00	0.11	0.21
악의적 선망		0.49***	0.04	13.06	.00	0.42	0.57
선망*호혜성	지식	0.06*	0.03	2.50	.01	0.01	0.11
연령	습김	0.03	0.04	0.72	.47	-0.05	0.10
인구 통계 변인	결혼여부	0.05	0.07	0.67	.50	-0.09	0.18
	최종학력	-0.04	0.04	-1.06	.29	-0.11	0.33
	재직기간	-0.01	0.02	-0.60	.55	-0.04	0.02
상호작용 <i>R</i> <sup>2</sup> 변화량		$\Delta R^2 = .009, F = (1, 342) = 6.206, p < .05$					
		<i>Effect</i>	<i>SE</i>	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>LLCI</i>	<i>ULCI</i>
-1표준편차	-1.228	0.41***	.05	7.77	.00	0.31	0.52
0	0	0.49***	.04	13.06	.00	0.42	0.57
+1표준편차	1.228	0.57***	.04	12.81	.00	0.48	0.66

\* *p* < .05, \*\*\* *p* < .001

주. *B*: 비표준화 계수, *SE*: 표준오차, *t*: 검정통계량, *p*: 유의확률, *LLCI*: 신뢰구간 하한경계, *ULCI*: 신뢰구간 상한경계, *R*<sup>2</sup>: 설명력, *F*: 분산분석 검정 통계량

를 확인하였다. 따라서 악의적 선망과 지식습김의 관계를 부정적 호혜성이 조절할 것이라는 가설 4는 통계적으로 지지되었다.

위와 같은 상호작용 효과를 부정적 호혜성의 평균을 기준으로  $\pm 1$ 표준편차로 나누어 그래프화하여(Aiken, West, & Reno, 1991) 그림 2에 제시하였다. 표준편차로 나눈 조절변인의 효과 크기는 표 4에 제시하였으며, 각 구분에 나타난 부트스트래핑 신뢰구간에 0이 포함되어 있지 않아 부정적 호혜성의 조절효과 유의미성이 검증되었다. 이는 부정적 호혜성이 낮은 경우와 높은 경우 모두 악의적 선망과 상호작용하여 악의적 선망이 높아질 경우 지식습김 행동 수준도 높아진다는 것을 알 수 있

다. 또한 -1표준편차에서 +1표준편차로 갈수록 즉, 부정적 호혜성이 높아질수록 효과 크기가 커지는 것을 알 수 있다. 이를 그림 2로 살펴보면 부정적 호혜성이 낮은 경우와 높은 경우 모두 악의적 선망이 높아질수록 지식습김 행동이 높아지는 것을 알 수 있다. 또한 부정적 호혜성이 높은 경우 악의적 선망이 지식습김에 미치는 정적인 효과가 더 크게 나타난 것을 알 수 있다. 따라서 부정적 호혜성이 높은 경우 악의적 선망이 지식습김에 미치는 정적인 영향이 강화될 것이라는 가설 4는 지지되었다.



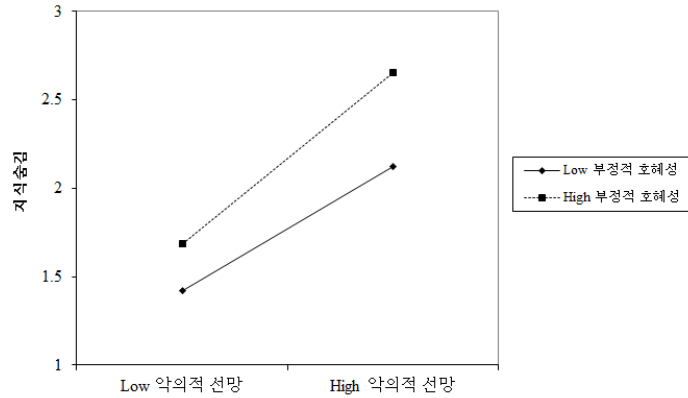


그림 2. 부정적 호혜성의 조절효과 그래프

부정적 호혜성의 조절된 매개효과 검증

우월한 동료의 직무중심 인상관리가 악의적 선망을 거쳐 지식습김 행동으로 가는 간접효과가 부정적 호혜성의 수준에 따라 달라지는지 Hayes의 model 14를 이용한 조절된 매개효과 분석을 통해 검증하였다. 표 5에 부정적 호혜성 수준에 따른 간접효과의 크기와 유의미성, 조절된 매개지수를 제시하였다.

부정적 호혜성 수준에 따른 간접효과를 살펴보면 부트스트래핑 신뢰구간이 모두 0을 포함하지 않아 각 수준별로 악의적 선망의 간접

효과가 모두 유의미하게 나타났다. 부정적 호혜성이 높아질수록 악의적 선망의 간접효과가 커지는 것으로 나타나 부정적 호혜성이 높을수록 우월한 동료의 직무중심 인상관리와 지식습김의 관계에서 악의적 선망의 매개효과가 증가한다고 볼 수 있다. 또한 조절된 매개지수( $\omega$ )도 부트스트래핑 신뢰구간에 0을 포함하지 않아 유의미하게 나타나 조절된 매개효과가 검증되었다. 따라서 부정적 호혜성이 높을수록 우월한 동료의 직무중심 인상관리와 지식습김의 관계에서 악의적 선망의 조건부 간접효과가 증가한다는 가설 5는 지지되었다.

표 5. 조절변인 수준에 따른 조건부 간접효과

부정적 호혜성		<i>Effect</i>	<i>SE</i>	<i>LLCI</i>	<i>ULCI</i>
-1표준편차	-1.228	0.21	0.04	0.14	0.30
0	0	0.25	0.04	0.17	0.33
+1표준편차	1.228	0.28	0.05	0.20	0.38
조절된 매개지수					
		<i>Index(<math>\omega</math>)</i>	<i>SE</i>	<i>LLCI</i>	<i>ULCI</i>
		0.03	0.02	0.01	0.06

주. *Effect*: 효과크기, *SE*: 표준오차,  $\omega$ : 조절된 매개지수, *LLCI*: 신뢰구간의 하한경계, *ULCI*: 신뢰구간의 상한경계

## 논 의

본 연구는 우월한 동료와의 관계에서 동료의 직무중심 인상관리에 대한 인식으로 인해 구성원들이 동료에게 지식을 숨기는 일련의 과정을 검증하였고 본 연구에서 제시한 가설이 모두 지지되었다. 자세한 결과를 살펴보면 다음과 같다. 첫째, 우월한 동료의 직무중심 인상관리가 구성원의 악의적 선망에 정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 구체적으로 우월한 동료가 상사에게 직무에 관한 인상관리를 한다고 인식하는 다른 구성원들은 동료의 인상관리를 기만적인 행위로 보고 동료가 자신보다 우월한 위치에 있는 것을 납득하지 못해 악의적 선망으로 이어지는 것을 보여준다. 이는 관찰자는 타인의 인상관리를 자기이익을 위한 조작된 의도의(Ferris et al., 1995) 기만적인 행위로 인식할 수 있으며, 상향비교 대상이 받은 결과가 불공정하고 납득하지 못하다고 인식할 경우 악의적 선망으로 이어진다는(Cohen-Charash & Mueller, 2007) 선행연구들과 일치하는 결과이다.

둘째, 구성원의 악의적 선망은 지식숨김에 정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 우월한 동료에 대한 구성원의 악의적 선망은 우월한 동료를 자신의 위치로 끌어내리기 위한 정서이다. 따라서 이러한 정서의 결과로 해당 동료가 정보를 요청할 경우 요청한 정보가 동료에게 필요하고 중요한 정보이므로 동료를 자신의 위치로 끌어내리고자 하는 시도의 일환(Van de Venet et al., 2009)으로 정보를 의도적으로 숨기거나 주지 않는 지식숨김 행동을 하는 것을 알 수 있다.

셋째, 구성원의 악의적 선망이 동료의 인상관리와 구성원의 지식숨김 행동 간의 관계를

매개 하는 것으로 나타났다. 이는 구성원들이 상사에게 행하는 우월한 동료의 인상관리 행동을 기만적인 행동으로 인식하여 상향비교 대상의 행동을 자신이 본받고자 하는 무해한 선망의 정서가 아닌 상향비교 대상이 누리는 우월한 위치를 부당한 것으로 평가하는 악의적 선망으로 발현되고 이러한 정서는 우월한 동료가 요청하는 정보를 의도적으로 숨겨 자신의 위치로 끌어내리려는 지식숨김 행동을 이끈다는 것을 의미한다. 이를 통해 Spector (2011)가 제시한 반생산적 행동의 과정을 본 연구를 통해 확인하여 지식숨김 행동 또한 동료에 대한 인지와 그에 따른 정서로 인해 나타난 행동임을 보여준다. 이러한 결과는 경쟁적인 환경에 대한 인식이 지식숨김 행동으로 연결될 수 있음(최운, 박호환, 백연정, 2016)을 나타내주는 결과이다.

넷째, 구성원의 부정적 호혜성은 악의적 선망과 지식숨김의 관계를 조절하는 것으로 나타났다. 즉, 부정적 호혜성 수준이 높을수록 악의적 선망과 지식숨김 간의 정적 관계가 강하게 나타났다. 즉, 자신의 부정적인 처우에 민감하고 보복하려는 높은 부정적 호혜성의 개인은 동료의 경쟁우위로 인해 인사평가, 승진 등의 경쟁에서 불리해진 자신의 위치를 타당하지 못한 결과로 인식하고 우월한 동료와 자신의 위치 차이를 보복의 행동으로 대처하려는 것으로 해석할 수 있다. 이는 적대적 귀인과 반생산적 행동을 매개하는 악의적 선망의 간접효과가 부정적 호혜성 수준에 따라 증가한다(이정민 등, 2016)는 연구결과와 맥락을 같이 한다.

마지막으로 부정적 호혜성의 조절된 매개효과가 유의미하게 나타났다. 다시 말해, 개인의 부정적 호혜성은 동료의 인상관리 행동으로

인해 나타나는 악의적 선망이 지식숨김으로 이어지는 영향을 더욱 강하게 발현시키는 것을 의미한다. 선망 대상에 대한 적대적 귀인이 반생산적 행동으로 가는 악의적 선망의 매개효과가 부정적 호혜성 수준에 따라 증가하는 것을 확인한 이정민 등(2016)의 연구결과와 같이 본 연구도 부정적 호혜성 수준에 따라 악의적 선망의 매개효과가 증가하는 것을 확인하였다. 이는 Spector(2011)가 반생산적 행동의 과정을 확장하여 각 과정에서 개인 특성변인의 수준에 따라 인지, 정서, 행동의 크기가 달라질 수 있음을 주장한 것과 같은 맥락으로 볼 수 있다.

본 연구의 이론적 의의는 다음과 같다. 첫째, 본 연구는 우월한 동료의 직무중심 인상관리가 구성원의 지식숨김 행동에 미치는 영향에 있어 악의적 선망의 매개효과를 검증하였다. 이는 인상관리 행동을 관찰자의 시점에서 미치는 영향을 관찰했다는 점에서 의의가 있다. 그동안 대부분의 선행연구는 인상관리 행위자와 대상자 간의 관계에서 나타나는 영향에 초점을 두었다. 조직 장면에서는 부하가 상사에게 하는 인상관리의 결과에 초점을 두었고 이러한 인상관리는 상사와의 좋은 관계와 좋은 평가를 받는 것으로 나타났다. 또한 객관적인 측정이 어려운 성과일수록 인상관리의 영향이 커지는 연구 결과(Rosenfeld, Giacalone, & Riordan, 2002)와 같이 인상관리는 행위자의 목적을 달성하는데 성공적이고 긍정적인 수단으로 여겨진다. 그러나 조직은 부하와 상사 이외에 다른 동료 구성원들과 함께 상호작용하는 곳이라는 점에서 행위자(부하)와 대상자(상사)간의 관계뿐만 아니라 이를 관찰하는 다른 구성원의 시점에서 동료의 인상관리의 영향을 살펴보는 것 또한 중요하다.

경쟁관계에 있는 구성원들은 끊임없이 우월한 동료와 자신을 비교하게 되므로 동료의 행동에 민감하게 반응하고 상사처럼 동료를 평가하는 입장이 아닌 서로 경쟁하는 입장에서 동료의 인상관리를 어떻게 인지하는지는 부하와 상사와의 관계와는 또 다른 문제이다. 본 연구의 결과와 같이 상사에게 직무중심 인상관리를 하는 우월한 동료에 대해 악의적 선망을 갖고 지식숨김의 행동으로 이어지는 것은 인상관리를 긍정적인 수단으로만 보는데 주의해야 함을 시사한다. 상사는 부하의 인상관리를 긍정적인 행동으로 귀인하는 반면(Jones & Worman, 1973; Wood & Mitchell, 1981), 관찰자는 기만적인 것으로 귀인하고(Ferris et al., 1995) 부정적으로 보는데(허승연, 2011) 것과 같이 인상관리 행위자와 대상자와의 상호작용과 함께 관찰자와의 상호작용에도 주의를 기울여 보다 다각적인 시각의 필요성을 시사하고 있다.

둘째, 본 연구는 구성원이 동료가 요청한 지식을 의도적으로 숨기는 행동이 어떠한 과정에서 나타나는지 일련의 구조를 확인하였다. 그동안 많은 선행연구는 지식공유를 촉진시키는 선행변인에 중점을 두어 이루어졌고 의도적으로 필요한 정보를 숨기는 행동인 지식숨김과 공유할 지식 자체가 없어 나타날 수 있는 지식공유 실패와는 구분하여 접근할 필요가 있음에도(Connelly et al., 2012) 단순히 지식공유의 감소와 지식숨김을 동일한 개념으로 접근하여 지식숨김이 나타나는 일련의 과정에 대해서는 연구가 많이 이루어지지 않았다. 본 연구는 지식숨김 행동으로 발전되는 일련의 과정에서 우월한 동료와의 상향비교가 미치는 영향을 확인하였다. 이는 지식을 요청하는 구성원과 지식을 요청받은 구성원 간의 대인관

계가 지식숨김에 미치는 영향을 통해 지식기반 사회에서 구성원들 간의 필요한 지식이 원활히 이루어지지 않는 과정을 보다 세밀한 관점으로 구성원들 간의 상호작용이 지식숨김에 미치는 영향을 살펴봐야 한다는 것을 실증적으로 보여주었다는 점에서 의의를 지닌다.

셋째, 개인의 부정적 호혜성이 악의적 선망과 지식숨김 관계를 더 강화시키는 것을 확인하였다. 개인의 성격은 자신의 처한 상황을 어떻게 받아들이고 대처하는지를 보여준다(Spector, 2011). 즉, 자신의 상황을 어떻게 통제하고 어떠한 행동을 선택하는지의 차이는 개인변인으로 설명되기 때문에 부정적 호혜성을 지닌 개인은 다른 동료보다 낮은 위치에 있는 불리한 상황으로 야기한 해당 동료에 대한 보복 행동을 선택할 가능성이 더 높다는 것을 보여준다. 따라서 부정적 호혜성이 반생산적 행동의 한 차원인 지식숨김에 어떠한 역할을 하는지 확인한 본 연구는 반생산적 행동에서 개인 특성 변인이 갖는 영향력에 대해 보다 넓은 시각을 제시하였다는 점에서 의의가 있다.

실무적 의의는 다음과 같다. 첫째, 우월한 동료의 직무중심 인상관리가 구성원의 악의적 선망을 불러일으키고 지식숨김 행동에 영향을 미치는 연구결과는 구성원의 인상관리를 다각적인 관점에서 관리할 필요성을 강조하고 있다. 구성원들의 인상관리 행동은 일상적인 행동이며 대인관계에 긍정적인 영향을 미치기 때문에 경쟁적인 조직 환경에서는 필요한 행동이다. 하지만 인상관리가 경쟁우위를 확보할 수 있는 주요 수단으로 이루어지면 다른 구성원들은 동료가 누리는 혜택을 납득하지 못해 동료와의 협력을 저해하는 행동으로 발전하게 된다. 지식숨김 행동은 협력 행동을

저해하는 동시에 동료뿐만 아니라 자신도 원활한 지식의 공유가 이루어지지 않기 때문에 장기적으로 조직 전체의 성과에 부정적인 영향을 미친다. 따라서 구성원들의 과업 수행을 중심으로 한 평가 체계를 더욱 객관화하여 인상관리 행동이 긍정적인 업무 및 인사 평가로 나아가는 것을 방지해야 할 것이다.

업무 외 능력인 인상관리가 아닌 업무수행 능력 중심의 평가 체계는 다른 구성원들이 우월한 동료에 대해 인지적 신뢰를 갖게 할 것이다. 상대방의 능력과 일관성에 기반한 합리적인 이유를 통해 형성되는 인지적 신뢰(Lewis & Weighett, 1985)는 동료의 역할을 바탕으로 형성된 신뢰를 말한다. 동료 능력의 결과로 나타난 긍정적인 평가는 상대 구성원으로 하여금 동료의 행동을 신뢰로운 행동으로 평가할 가능성이 더욱 높아질 것이다. 따라서 인지적 신뢰가 무해한 선망에 영향을 미치는 연구결과(이수경 등, 2015)와 같이 우월한 동로의 위치를 도전적인 위치로 인지하여 자신도 동로의 위치로 올라가고자 노력할 것이며 이는 조직 전반적으로 직무 수행에 있어 긍정적인 결과를 이끌어낼 것이다.

둘째, 부정적 호혜성의 조절효과는 악의적 선망과 지식숨김의 부적관계를 더욱 증가시키는 것으로 나타났다. 부정적 호혜성은 반생산적 과업에 미치는 영향력이 선행연구에서도 확인된 바 있다. 강한 상황적 통제에서는 개인변인에 따른 차이가 줄어들지만, 일반적인 상황에서는 개인 특성 변인의 영향력이 행동을 선택하는데 있어서 중요한 요소가 된다(Mischer, 1973). 따라서 구성원의 능력에 기반한 공정한 평가 체계를 구성원들이 인지한다면 부정적 호혜성에 따른 지식숨김과 같은 반생산적 행동이 줄어들 수 있지만 일상적인 동

료 및 상사와의 상호작용 과정에서 구성원의 반생산적인 행동 혹은 다른 구성원과의 갈등을 일으키는 행동을 나타내는 것은 부정적 호혜성에 의해 좌우될 것이다.

따라서 채용 과정에서 지나치게 부정적 호혜성을 지닌 지원자를 구별할 필요가 있음을 보여준다. 현재 많은 기업에서는 인성검사를 통해 성실성, 신경증과 같은 조직 내 업무수행과 대인관계에 있어서 중요한 요인으로 여겨지는 성격요인들이 평가되고 있다. 본 연구의 결과를 바탕으로 선발 과정에서 부정적 호혜성에 대한 검사가 추가적으로 진행된다면 보다 타당성 있는 인성검사가 이루어질 것이다.

본 연구의 한계점과 후속 연구를 위한 제언은 다음과 같다. 첫째, 본 연구는 Sterling(2013)의 절차에 따라 3개월간 자신보다 높은 평가를 받은 우월한 동료를 떠올리도록 지시한 후, 해당 동료에 대한 직무 중심 인상관리를 평가하도록 하였다. 하지만 비교 대상인 우월한 동료가 자신에게 가깝고 비슷한 사람일수록 (Tesser, 1988), 같은 상사 밑에서 함께 일할수록 선망을 불러일으킨다(Shu & Lazatkhan, 2017)는 선행 연구결과를 토대로 할 때, 응답자가 본인과 어떠한 관계에 있는 동료를 떠올렸는가에 따라 그에 따른 관찰자의 반응 강도는 상이할 가능성이 있다. 하지만 본 연구에서는 응답자에게 우월하다 평가되는 동료의 범위, 즉 응답자와의 관계 및 우월함이라 평가할 수 있는 수준을 명확히 조작하지 않았기 때문에 이러한 영향을 파악할 수 없다는 한계를 갖는다. 따라서 추후의 연구에서는 우월한 동료의 수준과 범위를 보다 명확히 정의할 필요가 있으며, 평가 대상인 동료의 '우월함' 수준 다양하게 조작하여 그 수준에 따른 관찰자의 인지

적, 정서적 반응을 살펴볼 필요가 있다.

둘째, 본 연구는 단일 시점에서 자료를 수집한 횡단적 연구로 진행되어 공통방법편향(common method bias)으로 인한 문제와 종단적 연구보다 상대적으로 인과관계의 해석에 있어서 한계점을 지닌다. 또한 우월한 동료를 최근 3개월 동안 회상하도록 하였지만 구성원마다 상향비교 시점의 간격이 달라 우월한 동료에 대한 인지와 정서에 영향이 다르게 나타날 수 있다. 따라서 후속 연구에서는 시간의 간격을 두고 종단적으로 연구를 진행하여 공통방법편향의 문제를 최소화하고 보다 체계적으로 변인들 간의 인과관계를 살펴볼 필요가 있다.

셋째, 본 연구의 표본 구성을 살펴보면 관리/사무직이 88.0%, 대졸이 58.0%라는 점에서 본 연구의 결과를 모든 직종 및 학력에 일반화하기 어렵다는 한계점이 존재한다. 따라서 향후 연구에서는 직종과 학력의 각 유형별 표본의 비율을 보다 균등한 분배로 수집하여 일반화 가능성을 높여 연구를 진행할 필요가 있다.

넷째, 본 연구는 우월한 동료의 직무중심 인상관리를 측정하는데 있어서 자신의 인상관리를 응답하는 인상관리 척도를 사용하였다. 따라서 다른 인상관리 유형 중 상사중심과 자기중심 인상관리 척도는 다른 구성원이 관찰하기 어렵다는 점을 들어 본 연구에서 측정을 제외하였다. 이는 다양한 인상관리 유형을 다루지 못했다는 한계점이 있다. 특정 상황과 특정 결과에 따라 인상관리가 가지는 효과가 달라진다는 선행연구와 같이(Higgins et al., 2003) 동료의 인상관리 유형에 따라 다른 구성원에게 미치는 평가가 달라질 것이다. 따라서 앞으로 동료의 인상관리를 측정할 수 있는

보다 정밀한 측정도구를 개발 혹은 구성하여 각 유형에 대해 구성원들이 어떻게 인지하는지 알아볼 필요가 있다.

다섯째, 관찰자의 시점에서 동료의 인상관리가 미치는 영향은 많이 연구가 진행되지 않았다. 본 연구의 악의적 선망에 대한 매개효과 분석에서는 동료의 인상관리가 지식숨김 행동에 미치는 간접효과와 직접효과가 모두 관찰되었다. 따라서 다른 반생산적 행동 혹은 집단 갈등에 악의적 선망 이외에 여러 경로가 존재하기 때문에 이를 연구할 필요가 있다. 인상관리의 인식이 관찰자로 하여금 어떠한 정서와 행동에 영향을 미치는지의 과정을 여러 다각적인 시각에서 알아볼 필요가 있다. 또한 경쟁은 구성원에게 자극이 되어 더욱 적극적으로 업무 수행을 하는 요인이 되기도 한다(Reeve et al., 1987). 업무 외적인 인상관리를 통한 경쟁우위가 아닌 업무 성과를 통한 경쟁우위가 이루어진다면 경쟁에 뒤쳐진 구성원들은 우월한 동료에 대한 무해한 선망이 나타날 수 있다. 본 연구에서는 악의적 선망만을 보았지만 향후 동료와의 경쟁에서 무해한 선망이 나타날 수 있는 선행변인을 확인한다면 조직차원에서 구성원들에게 긍정적인 효과를 유도할 수 있는 경쟁시스템을 도입하는데 유용한 정보가 될 수 있을 것이다.

마지막으로, 본 연구는 부정적 호혜성의 조절효과를 보았다. 이외에 신경증은 선망과 사회적 침해행동을 강화하는 반면 자기효능감은 선망과 과업 몰입, 선망과 사회적 침해행동 관계를 완화하는 조절효과가 있는 것으로 나타났다(Shu & Lazarkhan, 2017). 이와 같이 부정적 호혜성뿐만 아니라 악의적 선망이 부정적인 행동으로 발전하는 것을 완화 혹은 강화시키는 다양한 개인차 변인을 밝히는 것이 필요

하다. 또한 조직의 경쟁적 목표는 악의적 선망과 반생산적 행동 관계를 강화시키는 것으로 나타났다(이정민 등, 2017). 경쟁적 목표, 공정성 등 조직 차원에서 관리할 수 있는 조직변인의 조절효과를 확인하여 지식숨김 행동을 예방할 수 있는 다양한 접근이 가능하도록 하는 것이 필요하다.

## 참고문헌

- 구현진, 이수란, 신용환, 손영우 (2016). 마키아벨리즘과 긍정적·부정적 호혜성 간의 관계. 한국심리학회지: 사회 및 성격, 30(1), 23-39.
- 김정호 (2017). 조직정치지각이 지식숨김에 미치는 영향: 동료신뢰의 매개효과 및 조직지원 인식의 조절효과를 중심으로. 고려대학교 대학원 석사학위논문.
- 김준엽, 박영석 (2018). 조직 내 시샘과 부러움. 한국심리학회지: 산업 및 조직, 31, 103-121.
- 박소담, 유태용 (2015). 동료의 인상관리행동이 종업원의 조직 내 행동에 미치는 영향: 인상관리 동기의 매개효과와 내적 통제소재의 조절효과. 한국심리학회지: 산업 및 조직, 28, 75-97.
- 배현영 (2016). LMXSC가 동료간 도움행동과 훼방행동에 미치는 영향에 관한 연구: 시기심의 매개효과 검증. 서울대학교 대학원 석사학위논문.
- 신동기 (2012). 인상관리의 영향요인 및 인상관리가 상사의 부하 평가에 미치는 영향에 관한 연구. 단국대학교 대학원 박사학위논문.

- 이수경, 정명호, 안지영, 이기현 (2015). 선망 (envy)의 유형별 선행요인과 차별적 효과. *한국심리학회지: 산업 및 조직*, 28, 507-536.
- 우종필 (2012). 우종필 교수의 구조방정식 모델 개념과 이해. 한나래.
- 이정민, 신용환, 손영우 (2016). 적대적 귀인이 반생산적 과업 행동에 미치는 영향. *한국심리학회지: 산업 및 조직*, 29, 491-523.
- 차운아 (2009). 부러움: 한국의 “무해한 선망”. *한국심리학회지: 사회 및 성격*, 23(2), 171-189.
- 최운, 박호환, 백연정 (2016). 지식숨김 행동의 조직 및 개인수준 선행변수에 대한 연구. *대한경영학회지*, 29, 1215-1239.
- 최은아 (2017). 시샘에서 부러움으로: 타인 관점 수용의 효과. 가톨릭대학교 대학원 석사학위논문.
- 허승연 (2011). 행위자의 조직시민행동과 인상관리행동에 대한 상사와 동료의 귀인 및 평가. 성균관대학교 일반대학원 석사학위논문.
- Aiken, L. S., West, S. G., & Reno, R. R. (1991). *Multiple regression: Testing and interpreting interactions*. CA: Sage.
- Babcock, P. (2004). Shedding light on knowledge management. *HR Magazine*, 49(5), 46-51.
- Beersma, B., Hollenbeck, J. R., Humphrey, S. E., Moon, H., Conlon, D. E., & Ilgen, D. R. (2003). Cooperation, competition, and team performance: Toward a contingency approach. *Academy of Management Journal*, 46, 572-590.
- Ben-Ze'ev, A. (1992). Envy and inequality. *The Journal of Philosophy*, 89, 551-581.
- Bock, G. W., Zmud, R. W., Kim, Y. G., & Lee, J. N. (2005). Behavioral intention formation in knowledge sharing: Examining the roles of extrinsic motivators, social-psychological forces, and organizational climate. *MIS quarterly*, 29, 87-111.
- Bolino, M. C. (1999). Citizenship and impression management: Good soldiers or good actors? *Academy of Management Review*, 24, 82-98.
- Bolino, M. C., Kacmar, K. M., Turnley, W. H., & Gilstrap, J. B. (2008). A multi-level review of impression management motives and behaviors. *Journal of Management*, 34, 1080-1109.
- Bolino, M. C., & Turnley, W. H. (1999). Measuring impression management in organizations: A scale development based on the Jones and Pittman taxonomy. *Organizational Research Methods*, 2, 187-206.
- Bonzeman, D. P., & Kacmar, K. M. (1997). A cybernetic model of impression management processes in organizations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 69, 9-30.
- Chen, Y. Y., & Fang, W. (2008). The moderating effect of impression management on the organizational politics-performance relationship. *Journal of Business Ethics*, 79, 263-277.
- Cohen-Charash, Y. (2009). Episodic envy. *Journal of Applied Social Psychology*, 39, 2128-2173.
- Cohen-Charash, Y., & Mueller, J. S. (2007). Does perceived unfairness exacerbate or mitigate interpersonal counterproductive work behaviors related to envy? *Journal of Applied Psychology*, 92, 666-680.
- Connelly, C. E., Zweig, D., Webster, J., &

- Trougakos, J. P. (2012). Knowledge hiding in organizations. *Journal of Organizational Behavior, 33*, 64-88.
- Crusius, J., & Lange, J. (2014). What catches the envious eye? Attentional biases within malicious and benign envy. *Journal of Experimental Social Psychology, 55*, 1-11.
- Deutsch, M. (1962). Cooperation and trust: Some theoretical notes. In M. Jones (Ed.), *Nebraska symposium on motivation*, 275-320. Lincoln: University of Nebraska Press.
- Duffy, M. K., Scott, K. L., Shaw, J. D., Tepper, B. J., & Aquino, K. (2012). A social context model of envy and social undermining. *Academy of Management Journal, 55*, 643-666.
- Dulebohn, J. H., Bommer, W. H., Liden, R. C., Brouer, R. L., & Ferris, G. R. (2012). A meta-analysis of antecedents and consequences of leader-member exchange: Integrating the past with an eye toward the future. *Journal of management, 28*, 1715-1759.
- Eisenberger, R., Lynch, P., Aselage, J., & Rohdieck, S. (2004). Who takes the most revenge? Individual differences in negative reciprocity norm endorsement. *Personality and Social Psychology Bulletin, 30*, 787-799.
- Eissa, G., & Wyland, R. (2016). Keeping up with the Joneses: The role of envy, relationship conflict, and job performance in social undermining. *Journal of Leadership & Organizational Studies, 23*, 55-65.
- Feather, N. T. (2006). Deservingness and emotions: Applying the structural model of deservingness to the analysis of affective reactions to outcomes. *European Review of Social Psychology, 17*, 38-73.
- Ferris, G. R., Bhawuk, D. P. S., Fedor, D. F., & Judge, T. A. (1995). Organizational politics and citizenship: Attributions of intentionality and construct definition. In M.J. Marinko (Ed.), *Attribution theory: An organizational perspective*, 231-252. Del Ray Beach, FL: St. Lucie Press.
- Fischer, P., Kastenmüller, A., Frey, D., & Peus, C. (2009). Social comparison and information transmission in the work context. *Journal of Applied Social Psychology, 39*, 42-61.
- Gallucci, M., & Perugini, M. (2003). Information seeking and reciprocity: A transformational analysis. *European Journal of Social Psychology, 33*, 473-495.
- Garcia, P. R. J. M., Restubog, S. L. D., & Denson, T. F. (2010). The moderating role of prior exposure to aggressive home culture in the relationship between negative reciprocity beliefs and aggression. *Journal of Research in Personality, 44*, 380-385.
- Godfrey, D. K., Jones, E. E., & Lord, C. G. (1986). Self-promotion is not ingratiating. *Journal of Personality and Social Psychology, 50*, 106-115.
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review, 25*, 161-178.
- Graen, G. B., Wakabayashi, M., Graen, M. R., & Graen, M. G. (1990). International generalizability of American hypotheses about Japanese management progress: A strong inference investigation. *The Leadership Quarterly, 1*, 1-24.



- Goffman, E. (1959). *The presentation of Self in Everyday Life*. Doubleday Anchor, Garden City, N.Y.
- Hayes, A. F. (2013). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*. Guilford Publications.
- Higgins, C. A., Judge, T. A., & Ferris, G. R. (2003). Influence tactics and work outcomes: a meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior, 24*, 89-106.
- Hislop, D. (2003). Linking human resource management and knowledge management via commitment: A review and research agenda. *Employee Relations, 25*, 182-202.
- Jones, E. E., & Wortman, C. B. (1973). *Ingratiation: An attributional approach*. Morristown.
- Kim, S., O'Neill, J. W., & Cho, H. M. (2010). When does an employee not help coworkers? The effect of leader - member exchange on employee envy and organizational citizenship behavior. *International Journal of Hospitality Management, 29*, 530-537.
- King, W. R., & Marks Jr, P. V. (2008). Motivating knowledge sharing through a knowledge management system. *Omega, 36*, 131-146.
- Leary, M. R., & Kowalski, R. M. (1990). Impression management: A literature review and two component model. *Psychological Bulletin, 107*, 34-47.
- Lewis, J. D., & Weigert, A. (1985). Trust as a social reality. *Social Forces, 63*, 967-985.
- Lin, H. F. (2007). Knowledge sharing and firm innovation capability: an empirical study. *International Journal of Manpower, 28*, 315-332.
- Mitchell, M. S., & Ambrose, M. L. (2007). Abusive supervision and workplace deviance and the moderating effects of negative reciprocity beliefs. *Journal of Applied Psychology, 92*, 1159-1168.
- Mischer, W. (1973). Toward a cognitive social learning reconceptualization of personality. *Psychological Review, 80*, 252-283.
- Mohamed, A. A., Gardner, W. L., & Paolillo, J. G. (1999). A taxonomy of organizational impression management tactics. *Journal of Competitiveness Studies, 7*, 108-130.
- Parrott, W. G., Smith, R. H. (1993). Distinguishing the experiences of envy and jealous. *Journal of Personality and Social Psychology, 64*, 906-920.
- Perugini, M., Gallucci, M., Presaghi, F., & Ercolani, A. P. (2003). The personal norm of reciprocity. *European Journal of Personality, 17*, 251-283.
- Peng, H. (2013). Why and when do people hide knowledge? *Journal of Knowledge Management, 17*, 398-415.
- Reeve, J., Olson, B. C., & Cole, S. G. (1987). Intrinsic motivation in competition: The intervening role of four individual differences following objective competence information. *Journal of Research in Personality, 21*, 148-170.
- Restubog, S. L. D., Garcia, P. R. J. M., Wang, L., & Cheng, D. (2010). It's all about control: The role of self-control in buffering the effects of negative reciprocity beliefs and trait anger on workplace deviance. *Journal of Research in Personality, 44*, 655-660.

- Rosenfeld, P., Giacalone, R. A., & Riordan, C. A. (2002). *Impression management: Building and enhancing reputations at work*. London: Thomson Business Press.
- Scandura, T. A., Graen, G. B., & Novak, M. A. (1986). When managers decide not to decide autocratically: An investigation of leader-member exchange and decision influence. *Journal of Applied Psychology, 71*, 579-584.
- Scandura, T. A., & Schriesheim, C. A. (1994). Leader-member exchange and supervisor career mentoring as complementary constructs in leadership research. *Academy of Management Journal, 37*, 1588-1602.
- Schneider, D. J. (1981). Tactical self-presentations: Toward a broader conception. In J. T. Tedeschi (Ed.), *Impression management theory and social psychological research*, 23-40, New York: Academic Press.
- 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*, 659-677.
- Serenko, A., & Bontis, N. (2016). Understanding counterproductive knowledge behavior: antecedents and consequences of intra-organizational knowledge hiding. *Journal of Knowledge Management, 20*, 1199-1224.
- Shu, C. Y., & Lazatkhan, J. (2017). Effect of leader-member exchange on employee envy and work behavior moderated by self-esteem and neuroticism. *Journal of Work and Organizational Psychology, 33*, 69-81.
- Shulman, D. (2007). *From hire to liar: The role of deception in the workplace*. Cornell University Press.
- Smith, R. H., & Kim, S. H. (2007). Comprehending envy. *Psychological Bulletin, 133*, 46-64.
- Spector, P. E. (2011). The relationship of personality to counterproductive work behavior (CWB): An integration of perspectives. *Human Resource Management Review, 21*, 342-352.
- Sterling, C. M. (2013). *A tale of two envys: A social network perspective on the consequences of workplace social comparison*. Doctorial Dissertation. University of Kentucky, Lexington. USA
- Sterling, C. M., Van de Ven, N., & Smith, R. H. (2016). The two faces of envy: Studying benign and malicious envy in the workplace. In R. H. Smith, U. Merlone, & M. K. Duffy (Eds.) *Envy at work and in organizations*. NY: Oxford University Press.
- Stevens, C. K., & Kristof, A. L. (1995). Making the right impression: A field study of applicant impression management during job interviews. *Journal of Applied Psychology, 80*, 587-606.
- Tai, K., Narayanan, J., & McAllister, D. J. (2012). Envy as pain: Rethinking the nature of envy and its implications for employees and organizations. *Academy of Management Review, 37*, 107-129.
- Taylor, S. E., & Lobel, M. (1989). Social comparison activity under threat: Downward evaluations and upward contacts. *Psychological*

- Review*, 96, 569-575.
- Tedeschi, J. T., & Melburg, V. (1984). Impression management and influence in the organization. *Research in the Sociology of Organizations*, 3, 31-58.
- Tesser, A. (1988). Toward a self-evaluation maintenance model of social behavior. *Advances in Experimental Social Psychology*, 21, 181-227.
- Van de Ven, N. (2016). Envy and its consequences: Why it is useful to distinguish between benign and malicious envy. *Social and Personality Psychology Compass*, 10, 337-349.
- Van de Ven, N., Zeelenber, M., & Pieters, R. (2009). Leveling up and down: the experiences of benign and malicious envy. *Emotion*, 9(3), 419-429.
- Van de Ven, N., Zeelenberg, M., & Pieters, R. (2012). Appraisal patterns of envy and related emotions. *Motivation and Emotion*, 36, 195-204.
- Vidyarthi, P. R., Liden, R. C., Anand, S., Erdogan, B., & Ghosh, S. (2010). Where do I stand? Examining the effects of leader - member exchange social comparison on employee work behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 95, 849-861.
- Wayne, S. J., & Ferris, G. R. (1990). Influence tactics, affect, and exchange quality in supervisor-subordinate interactions: A laboratory experiment and field study. *Journal of Applied Psychology*, 75, 487-499.
- Wayne, S. J., & Kacmar, K. M. (1991). The effects of impression management on the performance appraisal process. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 48, 70-88.
- Wayne, S. J., & Liden, R. C. (1995). Effects of impression management on performance ratings: A longitudinal study. *Academy of Management Journal*, 38, 232-260.
- Wayne, S. J., Liden, R. C., Kraimer, M. L., & Graf, I. K. (1999). The role of human capital, motivation and supervisor sponsorship in predicting career success. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 577-595.
- Webster, J., Brown, G., Zweig, D., Connelly, C. E., Brodt, S., & Sitkin, S. (2008). Beyond knowledge sharing: Withholding knowledge at work. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 27, 1-37.
- Wood, R. E., & Mitchell, T. R. (1981). Manager behavior in a social context: The impact of impression management on attributions and disciplinary actions. *Organizational Behavior and Human Performance*, 28, 356-378.

1차 원고접수 : 2018. 10. 23

2차 원고접수 : 2019. 02. 08

최종 게재 결정 : 2019. 02. 12

**The Effect of Superior Peer's Job-focused Impression  
Management on Knowledge Hiding:  
The Mediating Effect of Malicious Envy towards One's  
Superior Peer and Moderating Effect of Negative Reciprocity**

**Na-Ra Lee**

**Dong-Gun Park**

**Hyun-Sun Chung**

Korea University

The purpose of this study was to investigate the influence of superior peer's job-focused impression management on knowledge hiding behavior and the mediating role of malicious envy to coworkers. In addition, this study examined the moderating role of employee's negative reciprocity in the relationship between malicious envy and knowledge hiding. The results from 350 participants provided evidence that (a) superior peer's job-focused impression management was negatively related to employee's malicious envy, (b) malicious envy was negatively related to employee's knowledge hiding behavior, (c) malicious envy partially mediated the relationship between superior peer's job-focused impression management and knowledge hiding, (d) employee's negative reciprocity moderated the relationship between malicious envy and knowledge hiding. Based on these results, theoretical and practical implication, limitations, and direction for future research were discussed.

*Key words : peer's impression management, malicious envy, knowledge hiding, negative reciprocity*



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