

## 선망(envy)의 유형별 선행요인과 차별적 효과

이 수 경<sup>†</sup>      정 명 호<sup>††</sup>      안 지 영<sup>†††</sup>      이 기 현<sup>††††</sup>

이화여자대학교 경영대

해군사관학교 국방경영학과

선망(envy)은 경쟁에 바탕을 둔 성과주의 운영원리 하에 조직 내 구성원들이 흔히 경험하는 현상이다. 본 연구는 선망을 악의적(malicious) 선망과 우호적(benign) 선망으로 구분하고, 두 유형의 선망을 만드는 조직 내 요인들을 탐색해 보았다. 아울러, 두 유형의 선망이 제언행동(voice behavior), 사회적 침해(social undermining), 피드백 추구(feedback seeking) 등 구성원의 성과 관련 행동에 어떠한 차별적 영향을 주는지 살펴보았다. 특히, 이전의 연구들이 선망의 주체나 선망의 대상이 되는 객체들의 개인수준 특성에 연구의 초점을 맞춰왔던 것에 반해, 개인수준 요인인 자기 효능감, 대인관계 수준의 인지적 및 정서적 신뢰, 그리고 조직수준 요인으로 절차공정성 지각의 효과를 통합적으로 조사하였다. 국내 제조업, 서비스업, 금융업 등 5개 기업 31개 팀 141명을 대상으로 설문자료를 수집하여 구조방정식 모형을 통해 선망의 선행요인과 그 효과를 순차적 모형으로 검증하였다. 그 결과 자기효능감은 우호적 선망에 정(+ )의 관계, 악의적 선망에는 부(-)의 관계가 있었으며, 인지적 및 정서적 신뢰 역시 같은 결과를 얻었다. 그러나 예측과 달리, 절차공정성 지각이 높아질수록 우호적 선망이 감소하는 결과를 보였다. 이와 더불어 우호적 선망이 제언행동을 증가시키고, 악의적 선망이 사회적 침해행동을 증가시켰다. 본 연구는 선망에 가장 큰 영향을 미치는 요인이 대인간 관계임을 확인하고, 선망의 효과적 관리에 기여할 수 있는 시사점을 논의하였다.

주요어 : 악의적 선망, 우호적 선망, 자기효능감, 신뢰, 제언행동, 사회적 침해행동, 피드백 추구행동

† 이화여자대학교 대학원 경영학과 석사졸업

†† 교신저자 : 정명호, 이화여자대학교 경영대 교수, 02-3277-6648, myhoc@ewha.ac.kr

††† 이화여자대학교 경영대 부교수

†††† 해군사관학교 국방경영학과 조교수

## 서론

선망( envy)은 현대사회에 만연해 있는 정서이다. 거의 대부분의 사람들이 일상생활에서 부러움을 느끼며 살아간다(Smith, Parrot, Diener, Hoyle, & Kim, 1999). 특히, 오늘날 기업의 여러 제도와 운영시스템들은 경쟁지향적으로 구성되어 있고, 이에 따라 구성원들은 끊임없는 비교와 치열한 경쟁에 노출되어 있다. 따라서 평가, 보상, 승진 등 한정된 자원을 둘러싸고 경쟁하는 기업조직 내에서 대부분의 구성원은 지속적으로 선망을 경험하고 있다.

그동안 조직연구에서 공정성 연구(equity theory; organizational justice) 분야를 중심으로, 항상 관찰가능하고 빈번하게 의사소통을 하는 동료들과의 사회적 비교(social comparison)에 대해 많은 연구들이 이루어져 왔다(Folger & Cropanzano, 2001; Sterling, Van de Ven, & Smith, 2014). 하지만 사회적 비교 중 상향비교(upward comparison)에서 비롯되는 정서에 대한 연구는 많지 않았다. 또한, 사회적 비교의 과정에 대한 직접적인 연구도 부족하였다. 그런데 최근의 경영환경 변화와 함께 비호의적인 비교에서 생기는 질투, 분노, 선망과 같은 부정적인 정서들과 그 결과에 대한 연구가 중요한 주제로 부각되고 있다(Sterling et al., 2014). 대표적으로, 직무환경은 선망을 유발하는 잠재적인 요인들을 상당히 포함하고 있다. 조직 내 자원과 중요한 자리는 한정되어 있기 때문에 경쟁에는 항상 승자와 패자가 따르게 된다. 따라서 선망은 조직 내에 일상적으로 존재하는 정서이며, 이는 동료와 관계를 악화시키고, 여러 종류의 파괴적인 행동들을 유발하여 궁극적으로 조직의 성과를 저해하게 된다(cf. Cohen-Charash, 2009; Cohen-Charash & Mueller,

2007; Duffy, Scott, Shaw, Tepper, & Aquino, 2012; Menon, Tanya, Thompson, & Leigh, 2010; Smith, Combs, & Thielke, 2008; Smith et al., 1999).

이와 같이, 기존 연구들은 주로 선망의 파괴적인 영향력에 주목해 왔으나, 최근 선망의 긍정적 효과를 규명하려는 연구들이 증가하고 있다. 사실, 예로부터 선망에는 파괴적인 측면뿐만 아니라 선망을 느끼는 당사자가 상황을 개선하고자 하는 강력한 동기부여적 측면도 있음이 상당히 논의되어 왔지만(Van de Ven, Zeelenberg, & Pieters, 2011), 대부분의 연구들은 이러한 긍정적 효과에 주목하지 않았다. 이러한 배경에서, 최근 지금까지 무시되어 왔던 선망의 생산적인 효과에 주목하여, 이를 악의적 선망(malicious envy)과 우호적 선망(benign envy)<sup>1)</sup>으로 나누어 보려는 일련의 연구가 시도되고 있다(Tai, Narayanan, & McAllister, 2012; Van de Ven et al., 2012).

그런데 두 가지 유형의 선망은 각각 다른 태도, 사고, 행동 경향성, 그리고 목표를 가진 정서적 경험이지만, 구체적으로 어떤 요인들이, 어떠한 과정을 통해서 서로 다른 선망을 일으키게 되는지, 그리고 악의적 선망에 비하여 우호적 선망이 어떤 결과에 영향을 미치는지에 관한 연구는 아직까지 많지 않았다. 따라서 본 연구는 선망이 상향비교로부터 생기는 고통( envy as pain)이라는 Tai 등(2012)의 주장에 근거하여, 사회적 비교가 매우 활발한 기업조직에서 두 유형의 선망이 어떠한 선행

1) benign envy는 선망대상에 자극받아 자신이 스스로 더 노력하려는 동기부여적 정서이고, 선망대상에 대한 연합적 정서를 포함하고 있기 때문에 ‘우호적 선망’으로 번역하였다. 이를 제안해주신 익명의 심사자께 감사드린다.

요인에 의해 영향을 받게 되는지, 그리고 양자가 조직구성원의 성과관련 행동에 어떠한 차별적 영향을 미치는지를 밝혀 보고자 한다.

아울러, 선망이 순전히 개인 내부에서 일어나는 개인내적(intrapersonal) 정서가 아니라 복잡한 인지과정을 포함하는 대인관계적(interpersonal) 정서라는 점에 주목하고자 한다(cf. 차운아, 2009). 이런 점에서, 기존의 선망 연구들이 부러움을 느끼는 주체나 선망의 대상이 되는 객체들의 개인수준 특성에 초점을 맞추었던 것에서 벗어나 조직 내에 존재하는 다양한 요인을 통합적으로 고려하고자 한다. 구체적으로, 본 연구는 선망에 영향을 주는 개인수준의 요인으로 자기효능감을, 대인관계 수준의 요인으로 인지적 및 정서적 신뢰를, 그리고 조직수준 요인에 대한 지각으로 철차 공정성 지각을 동시에 살펴볼 것이다.

마지막으로, 본 연구는 대부분의 선망 연구가 상대방에 대한 사회적 침해와 같은 부정적 행동으로 연결되는 경로에 주목했지만, 우호적 선망이 제언행동(voice behavior)과 같이 현대 조직에 반드시 요구되는 생산적 행동에 어떻게 관련되는지 알아보겠다. 구체적으로, 본 연구는 부정적 행동으로 사회적 침해, 긍정적 행동으로 제언행동, 그리고 중립적인 행동으로 피드백 추구행동을 선정하여 두 유형의 선망이 각각 어떻게 이들과 연결되는지를 밝혀 보고자 한다. 이를 통해, 조직에 만연한 선망의 정서를 효과적으로 관리하여 팀이나 조직 수준의 성과향상으로 유도할 수 있는 관리상의 시사점을 얻고자 한다.

### 이론적 배경 및 연구가설

#### 사회적 비교와 선망의 두 유형

선망에 대한 정의는 다양하지만 전통적 관점에서의 선망은 대체적으로 비호의적인 사회적 비교에서 비롯된 부정적 정서라는 점을 부각시킨다. 한 선행연구에서는 선망을 “자신이 갖고 싶은 무엇인가를 가진 사람과의 비교에서 비롯되는 열등감, 적대감, 억울함 등이 합쳐진 불편하고 고통스러운 감정”이라고 밝히고 있다(Smith & Kim, 2007). 이와 유사한 맥락에서, Parrot와 Smith(1993)는 선망을 개인이 타인의 우월한 자질이나 성취 혹은 소유물을 갖지 못했을 때 자신이 그러한 것을 갖기를 소망하거나 혹은 타인도 그것이 부족하기를 바랄 때 생겨나는 정서라고 설명한다. 지금까지 대부분의 기존연구들은 선망을 불쾌하고 불편한 감정을 넘어서는 부정적이고 적대적 정서이며, 더 나아가서는 폭력적인 행동까지 촉발하는 정서라고 설명하고 있다(Smith & Kim, 2007). 이러한 맥락에서, 선망은 개인의 심리적, 육체적 건강에 좋지 않은 영향을 주고(Smith et al., 1999, 2008), 부러움의 대상이 되는 타인에게 해를 가하고 싶은 욕구가 생기게 하며(Cohen-Charash & Mueller, 2007), 타인을 도와주지 않거나 사회적 침해(social undermining)를 일으키는 정서로 여겨지고 있다(Gino & Pierce, 2010).

이와 같이, 많은 실증연구들이 선망의 부정적 효과에 대하여 설명하고 있지만 최근의 연구들은 선망 연구에 새로운 방향을 제시하고 있다. 이것은 긍정적인 결과를 산출할 수도 있는 정서로서의 선망, 즉 우호적 선망(benign envy)에 대한 관심이다(Schaubroeck & Lam, 2004; Tai et al., 2012). 이러한 연구들은 우호적 선망이 자신이 부러워하는 대상으로부터

기꺼이 배우거나 부러움의 대상을 존경하기도 하고(Cohen-Charash, 2009; Van de Ven et al., 2009), 일에 대한 동기부여를 높이고(Cohen-Charash, 2009), 자신의 직무성적을 향상시키고 자기개선을 고취시킨다는 결과를 제시하고 있다(Schaubroeck & Lam, 2004). 다시 말해서, 악의적 선망과 우호적 선망은 서로 다른 영향을 끼치는 다른 종류의 선망이라고 볼 수 있기 때문에 최근의 선망 연구는 이 두 가지 다른 정서를 분리하여 연구하고 있다.

그렇다면 두 유형의 선망은 구체적으로 어떻게 다른가? 근본적으로, 선망은 사회적 비교의 결과물이다(Alicke & Zell, 2008; Festinger, 1954). 사회적 비교에는 하향비교(downward comparison)와 상향비교(upward comparison)라는 두 가지 방향이 있다. 하향비교는 자신보다 좋지 않은 처지의 사람과 자신을 비교하는 것이며, 상향비교는 자신보다 더 나은 상황의 사람과 자신을 비교하는 것인데(Brown, Ferris, Heller, & Keeping, 2007), 선망은 이 중에서 상향비교의 결과로 형성된다. 사회적 비교이론에 따르면, 하향비교가 자기고양(self-enhancement) 동기에서 비롯됨에 반해, 상향비교는 자기개선(self-improvement)의 동기에 의해 발생한다. 즉, 자신이 좀 더 잘 하고 싶은 것에 관심이 있을 때 상향비교가 발생하게 된다는 것이다(Buunk & Gibbons 2007; Helgeson & Michelson, 1995). 이러한 점에서 볼 때, 선망은 기본적으로 더 잘하고자 하는 동기에서 출발한 정서라고 볼 수 있고, 비교대상과 자신과의 차이를 줄이게 되면 선망도 따라서 줄어들게 된다(Van de Ven et al., 2009). 이는 선망 연구에서 주의 깊게 살펴봐야 할 부분이다. 즉, 선망을 위협적이고 적대적인 정서로 정의하는 기존의 연구흐름과는 달리, 사회적 비교이론

으로 돌아가 살펴보면, 선망은 그 기반에 자신을 향상시키고자 하는 자기개선의 동기가 깔려 있는 정서임을 알 수 있다. 이는 선망의 긍정적 측면에 주목하는 새로운 연구흐름과 일치한다.

한편, 우월한 대상과의 차이를 줄일 수 있는 방법 역시 두 가지가 있는데, 하나는 타인을 자신의 위치로 끌어내리는 것이고, 다른 하나는 자신을 우월한 타인의 위치로 끌어올리는 것이다(Van de Ven et al., 2011). 여기에서 우호적 선망과 악의적 선망이 각각 형성된다고 볼 수 있다. 즉, 상향비교를 통하여 타인에 비해 열등한 자신의 위치를 깨닫게 되는 것이 선망인데, 타인의 우월함에 굴복하지 않고 타인을 자신의 위치로 끌어내리고 싶어 하는 정서가 악의적 선망이고, 타인의 우월함에 좌절하지만 그것을 극복하기 위해 자신을 더 발전시키고자 하는 정서가 우호적 선망이다.

다음으로, 우호적 선망은 도전지향적(challenge-oriented) 정서이며, 악의적 선망은 위협지향적(threat-oriented) 정서이다(Tai et al., 2012). 상향비교의 결과로 타인의 우월함과 자신의 차이를 깨닫게 되면 그것은 상당히 불편하고 고통스러운 정서를 만들어 낸다. 이때, 우월한 선망의 대상을 자신에 대한 위협이라 인지하고, 이를 해결하기 위하여 선망의 대상을 자신의 위치로 끌어 내림으로써 대상과의 차이를 줄이고자 하는 정서가 악의적 선망이다. 반대로 우월한 선망의 대상을 자신에 대한 도전이라고 판단하고, 자신의 위치를 극복하고 우월한 타인의 성취를 자신도 달성하고자 하는 정서가 우호적 선망이다. 또한, 악의적 선망은 선망대상에 대한 회피 정서이고, 우호적 선망은 연합의 정서이다(차운아, 2009). 악의적 선망은 상향비교 대상으로부터 자신을

분리하고, 그로부터 멀어지려고 하는 회피 정서이기 때문에 선망 대상에 대해 적대적이 된다. 반면, 우호적 선망은 선망의 대상과 좋은 관계를 유지하고 싶은 연합의 정서이고, 나아가서 그 대상과 가깝게 지내고자 하는 접근의 정서라고도 볼 수 있다. 이러한 차이는 두 선망의 결과요인에 영향을 줄 수 있는데, 우호적 선망을 느끼게 되는 경우, 우월한 동료를 자신의 곁에 두고자 하게 되고, 이는 개인에게 긍정적인 영향을 미칠 수 있다. 반면, 회피 정서인 악의적 선망은 그 적대적 특성 때문에 팀내 관계를 해치는 등 부정적인 영향을 줄 수 있는 것이다.

결론적으로, 상향비교의 결과가 악의적 선망으로만 나타나지 않고 우호적 선망으로 연결될 수 있는 이유는 다음과 같다. 첫째, 우월한 동료의 존재가 고통스러울 수는 있지만, 그 자체로 동기부여적 역할도 가능하다. 선망의 대상이 존재할 때, 자신의 위치를 변화시킬 가능성이 있다고 믿으면 오히려 자신의 노력과 동기부여를 높일 수 있다(Lockwood & Kunda, 1997). 둘째, 타인의 성공을 목격하는 것이 좌절감만 주는 것이 아니라 자신의 성과에 대한 평가기준을 높임으로써 동기부여 요인으로 작용할 수 있다(Seta, 1982). 선행연구들에서도 선망을 느끼는 구성원들이 선망의 대상에게 영향을 받아 새롭고 도전적인 목표를 설정하는 경향이 있음을 밝혔다(Seta, 1982; Lockwood & Kunda, 1997). 셋째, 자신 보다 나은 동료로부터 자신이 어떻게 행동해야 할지에 대한 유용한 정보를 획득할 수 있다(Blanton, Buunk, Gibbons, & Kupper, 1999). 즉, 선망의 대상이 되는 동료를 관찰함으로써 자신을 개선시킬 수 있는 방향을 찾을 수 있게 된다는 것이다. 본 연구에서는 선망이 타인을

끌어내리는 방향과 자신을 향상시키는 방향 양쪽으로 작용하지만 선망의 출발지인 상향비교가 근본적으로 자기개선 동기를 포함하고 있다는 점에 주목하고자 한다.

### 선망의 선행요인

본 연구에서는 일차적으로 우호적 선망과 악의적 선망에 영향을 주는 선행요인에 대하여 알아보하고자 한다. 선망에 대한 선행연구들이 주로 선망의 주체나 선망의 대상이 되는 객체들의 핵심자기평가(CSE), 통제능력, 선망성향 등 개인수준 특성에 연구의 초점을 맞춰왔다(Smith et al., 1999; Tai et al., 2012; Van de Van et al., 2012). 그러나 선망정서의 경험에는 개인수준 특성, 대인관계, 조직적 요인 등이 복합적으로 작용하게 되므로 본 연구에서는 핵심자기평가(CSE)의 구성요인 중 하나인 자기효능감(개인 수준)과 함께 대인관계 수준의 인지적 및 정서적 신뢰, 그리고 조직수준 요인으로 절차공정성 지각의 효과를 통합적으로 살펴보고자 한다.

### 자기효능감

자기효능감(self-efficacy)이란 자신이 어떤 과업을 수행하고 성공시킬 수 있는 능력이 있다는 개인적 믿음을 의미한다(Bandura, 1977; Judge & Bono, 2001). 자기효능감은 개인의 과거 경험을 통해 형성되는데, 특히 과거의 성공경험을 통해 증가된다(Bandura, 1997). 일반적으로, 자기효능감이 높은 사람들은 자신에게 호의적이지 않는 상황에서도 위협지향적 행동보다는 도전지향적 행동경향성을 보일 것이다(Tai et al., 2012). 반대로, 자기효능감이 낮은 구성원들은 상향비교의 결과를 위협으로

느끼고, 그 위협에 대하여 부정적인 반응을 보이게 될 가능성이 크다. 실제로 사회적 비교에 관한 연구들에서 자기효능감이 높고, 자존감이 높고, 신경증이 낮으며, 통제소재가 내재적인 개인은 상향비교의 좌절스러운 결과에 대해서도 부정적인 반응을 덜 나타내는 것으로 밝혀졌다(Buunk, Collins, Taylor, Van Yperen, & Dakof, 1990; VanderZee, Buunk, & Sanderman, 1996). 따라서 자기효능감이 높은 구성원일수록 상향비교의 비호의적인 결과에 대하여 더 긍정적으로 반응하고, 더 도전적인 태도를 취할 것이다. 반면 자기효능감이 낮은 구성원일수록 상향비교의 결과에 더 부정적으로 반응하며, 자신의 열등한 위치와 동료의 우월한 위치를 위협적으로 받아들일 것이다. 이러한 경향성은 아래와 같이 각각 우호적 선망과 악의적 선망으로 연결될 것이다.

**H1a:** 조직구성원의 자기효능감은 팀내 우월한 동료들에 대한 우호적 선망과 정(+)<sup>의</sup> 관계가 있을 것이다.

**H1b:** 조직구성원의 자기효능감은 팀내 우월한 동료들에 대한 악의적 선망과 부(-)<sup>의</sup> 관계가 있을 것이다.

### 신뢰

대인 간 신뢰는 여러 사회과학 연구에서 중요한 요인으로 다루어져 왔다. 여러 연구들이 신뢰를 다양한 방식으로 정의하고 있는데, 대표적으로 신뢰를 상대방에 대한 예측가능한 기대나 확신의 정도 혹은 대인관계의 질로 보는 관점 등이 존재한다. 본 연구는 이 중에서 McAllister(1995)의 연구를 따라, 신뢰를 “상대방의 말, 행동 그리고 의사결정을 확신하고 그에 따라 행동할 의도”라고 정의한다. 신뢰는

일방적이고 정적이기보다는 상호작용을 통해 형성되는 동적인 대인간 요인이기 때문에 선망에 선행하는 관계적 요인으로 고려할 수 있다. 특히, 신뢰는 신뢰형성의 근거를 토대로 정서적 신뢰와 인지적 신뢰로 나누어 볼 수 있는데, 정서적 신뢰는 대인간의 유대감에 근거하여 형성되고, 인지적 신뢰는 인지적인 기반에 기초하여 형성되는 신뢰이다(Lewis & Wiegert, 1985).

이와 관련하여, 선망 연구에서 선망대상을 어떻게 지각하는가는 해당 대상에 대한 신뢰와 매우 밀접하게 관련되어 있다. 사회적 비교이론에 따르면, 타인과 자신을 비교할 때 몇 가지 기준이 존재하는데, 준거대상과 자신의 유사성, 준거대상의 근접성, 준거대상과 자신의 활동영역 혹은 관심영역의 관련성 등이 다(Alicke & Zell 2008; Festinger, 1954; Lockwood & Kunda, 1997; Suls, Martin, & Wheeler, 2002; Tesser, 1988). 즉, 자신과 유사한 특성을 가졌고, 가까이에 있어 의사소통과 관찰이 용이하며, 비교의 대상이 되는 활동영역이 관련이 있어야 한다는 것이다. 이 때문에 선망의 준거에 대해서도 주로 유사성과 관련성을 중심으로 논의가 진행되어 왔다(Schaubroeck & Lam, 2004).

그런데 선망과 같이 복잡한 정서는 단순한 일차적 정서와는 다르게, 감정(feeling)과 인지적 평가(cognitive appraisal)가 결합된 정서이기 때문에(Lazarus, 1991), 선망의 준거대상은 단순히 유사성에 대한 판단보다는 보다 사회인지적 차원에서 살펴볼 필요가 있다(Tai et al., 2012). 사회인지(social cognition) 이론가들은 사람들이 타인을 지각할 때, 온화함(warmth)과 유능함(competence)이라는 두 가지 기준을 가지고 대상을 판단한다고 설명한다. 온화함은 친

근함, 진실됨, 믿을 수 있는 윤리적인 특성을, 유능함은 능력, 총명함, 기술, 창의성, 효능감 등의 특성을 나타낸다(Fiske, Cuddy, & Glick, 2007; Tai et al., 2012). Tai 등(2012)은 이 두 가지 기준을 통하여 선망 대상에 대한 인지적 평가가 형성되고, 그 과정에서 선망에 대한 두 가지 정서가 나타나게 될 것이라고 보았다.

인지평가 시 기준이 되는 온화함 및 유능함은 앞서 언급한 신뢰의 두 가지 유형(정서적 및 인지적 신뢰)과 깊은 관련이 있다고 볼 수 있을 것이다. 본 연구에서는 선망 대상의 온화함과 유능함을 대인간 신뢰 중 정서적 신뢰와 인지적 신뢰를 통하여 각각 평가하고, 이를 통해 두 유형의 선망이 어떤 영향을 받게 되는지 살펴보고자 한다. 따라서 본 연구는 정서적 신뢰와 인지적 신뢰를 선망의 대인관계적 선행요인으로 선정하였다.

먼저, 정서적 신뢰는 신뢰대상과의 정서적 유대감을 토대로 형성되며, 선의와 배려를 기반으로 형성되는 신뢰이다(Lewis & Wiegert, 1985). 정서적 신뢰는 대인간의 호혜적 관심과 배려에 기반하기 때문에 정서적 신뢰관계에 있는 개인들은 상대방에게 정서적인 투자(emotional investment)를 많이 하고, 상대방의 안위에 대해 관심과 배려를 표현하며, 이러한 정서적 투자가 상호호혜적(reciprocal)일 것이라고 믿는다(McAllister, 1995). 따라서 동료와 정서적 신뢰관계가 있는 구성원은 동료를 지각할 때, 온화함을 중심으로 평가하게 될 것이다. 정서기반 신뢰는 공감, 이타주의, 친밀한 관계 등과 밀접한 관련이 있기 때문이다. 그러므로, 상황비교에 의해 동료가 자신보다 우월함을 느끼게 되더라도, 해당 동료에 대해 정서적 신뢰를 가지고 있다면 인지적 평가과정에서 동료를 온화함 중심으로 지각하게 될

것이다(Fiske et al., 2007). 결론적으로, 우월한 동료에 대한 정서적 신뢰는 연합의 정서인 우호적 선망으로 이어져서 우호적 선망을 증가시킬 것이다. 반면에, 우월한 동료에 대하여 정서적 신뢰가 없고, 이에 따라 온화함을 지각하지 못한다면 회피정서인 악의적 선망을 느끼게 될 가능성이 높다. 이러한 논거에 기초해서 아래의 가설을 도출하였다.

**H2a:** 조직구성원의 팀내 우월한 동료들에 대한 정서적 신뢰는 우호적 선망에 정적(+) 영향을 미칠 것이다.

**H2b:** 조직구성원의 팀내 우월한 동료들에 대한 정서적 신뢰는 악의적 선망에 부적(-) 영향을 미칠 것이다.

다음으로, 인지적 신뢰는 신뢰대상과의 상호작용 과정에서 신뢰할 만한 합리적인 이유와 근거를 바탕으로 형성되는 신뢰를 의미한다. 인지적 신뢰는 상대방의 능력, 일관성, 개방성에 기반하는 것이며, 상대의 행동을 이해하고 예측가능한 상태일 때 형성된다(Lewis & Weigert, 1985). 선망의 대상이 존재 한다는 것은 동료가 자신보다 나은 위치에 있다는 것이고, 이는 자신이 앞으로 어떻게 행동해야 할지에 대한 정보를 제공해 준다(Blanton, et al., 1999). 이 때, 동료가 가진 역량과 능력에 대한 인지적 신뢰가 있을 경우, 이는 우호적 선망으로 연결될 가능성이 크다. 인지기반 신뢰는 신뢰대상의 성과관련 역량, 책임감, 일관성을 기반으로 형성되는 신뢰이기 때문에(McAllister, 1995) 선망을 느끼게 되더라도 동료를 끌어내리기 보다는 동료에게 영향을 받아 스스로 도전적인 목표를 설정하게 될 가능성이 높다. 또한 인지기반 신뢰는 신뢰대상의

공정성, 능력, 성실성 등을 토대로 신뢰하는 사람의 태도와 행동에 영향을 주게 된다(Dirks & Skarlicki, 2004). 인지기반 신뢰가 형성되면 선망을 느끼는 구성원은 동료의 높은 성과나 지위, 소유물에 대해 정당성을 인정하고, 동료가 그것을 받을 만한 가치가 있다는 점을 인식하게 되어 결과적으로 선망대상에 대해 건설적 태도를 형성하게 된다(Van de Van et al., 2012). 따라서 인지적 신뢰는 선망에 대한 긍정적 반응을 강화시킬 것이다. 반대로 인지적 신뢰가 없다는 것은 자신보다 우월한 위치와 성과를 내는 동료가 그러한 성취를 누릴 자격이 없다는 신호가 되기 때문에 악의적 선망이 높아질 것이다.

**H3a:** 조직구성원의 팀내 우월한 동료들에 대한 인지적 신뢰는 우호적 선망에 정적(+) 영향을 미칠 것이다.

**H3b:** 조직구성원의 팀내 우월한 동료들에 대한 인지적 신뢰는 악의적 선망에 부정(-) 영향을 미칠 것이다.

### 절차공정성 지각과 선망

사회적 비교과정에서 개인의 반응행동에 영향을 줄 수 있는 중요한 요인 중 하나가 공정성(fairness)이다. 이미 선행연구들에서도 선망에 영향을 끼치는 요인으로 상황의 변화가능성 여부와 우월한 동료가 가진 것들이 정당한 결과인지의 여부가 매우 중요한 문제로 다루어져 왔다(Cohen-Charash, 2009; Cohen-Charash & Mueller 2007; Schaubroeck & Lam, 2004; Smith, 2000; Smith et al., 1994; Ven de Van et al., 2012). 상황이 공정하지 못하고, 자신이 노력해서 상황을 바꿀 수 있는 가능성이 없다면 사회적 비교의 비호의적 결과는 부정적이고

파괴적인 반응으로 이어지게 된다(Cohen-Charash, 2009; Cohen-Charash & Mueller, 2007). 이러한 이유에서 조직 내 공정성에 대한 지각은 선망에 중요한 영향을 끼치는 요인이 될 수 있다.

일반적으로, 조직공정성은 분배공정성, 절차공정성, 상호작용 공정성으로 구분될 수 있다(Colquitt, 2001). 분배공정성은 자신의 투입에 대한 보상이나 내적 만족의 비율이 타인의 것과 같거나 다른가를 비교해서 형평성을 판단하는 것이다(Adams, 1965). 절차공정성은 조직 내 보상 및 의사결정 과정에서 사용되는 절차가 공정한가에 대한 지각을 의미한다(Colquitt 2001; Folger & Greenberg, 1985; Moorman, 1991). 마지막으로 상호작용 공정성은 조직 내에서 구성원들이 공정하고 합리적인 대우를 받는가에 대한 공정성이다(Colquitt 2001; Moorman, 1991). 이 중에서도 절차공정성은 동료가 이룬 성취의 공정성 여부나 개인의 상황 변화 가능성에 대한 지각과 직접적으로 관련되어 있다(Leventhal, 1976). 즉, 절차공정성이 확보되지 않으면 자신이 노력하더라도 결과를 변화시키기 어렵다는 판단을 하게 되고, 이에 따라 사회적 비교의 결과에 부정적으로 반응하게 될 것이다. 따라서 본 연구에서는 선망의 선행요인으로 절차공정성의 영향에 대해 초점을 맞추고자 한다.

절차공정성에 대한 지각은 조직 내에서 자신의 의견을 내거나, 조직 내 절차에 대해 관리가 가능한가에 대한 구성원들의 판단을 의미한다(Tyler & Blader, 2003). 절차공정성이 확보되기 위해서는 첫째, 절차가 누구에게나, 그리고 언제나 일관성이 있어야 하고, 둘째, 절차에 편파성이 배제되어야 하며, 셋째, 절차가 정확한 정보를 바탕으로 수립된 것이어야 하



고, 넷째, 잘못된 의사결정을 수정할 수 있는 기회가 허용되어야 하며, 다섯째, 절차에 모든 사람들의 관심이 고려되어야 하고, 마지막으로, 절차가 사회적 윤리기준에 부합하는 것이어야 한다(Leventhal, 1980). 조직구성원들이 절차공정성을 높게 지각하면, 동료들의 우월한 성취를 정당한 결과라고 인식하게 되고, 이에 따라 자신의 성과에 대한 평가기준을 높이고, 도전적인 목표를 설정하는 우호적 선망으로 연결될 수 있다(Sera, 1982; Lockwood & Kunda, 1997). 그러나 절차공정성이 결여됐다고 느낀다면 동료의 성취로부터 자신이 어떻게 행동해야 할 지에 대한 유용한 정보를 획득할 수도 없고, 동료를 자신에 대한 위협이라 인지하여 그를 자신의 위치로 끌어내리려는 악의적 선망이 형성될 것이다. 이러한 논의를 기초로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

**H4a:** 조직구성원의 절차공정성 지각은 팀내 우월한 동료들에 대한 우호적 선망에 정적(+) 영향을 미칠 것이다.

**H4b:** 조직구성원의 절차공정성 지각은 팀내 우월한 동료들에 대한 악의적 선망에 부적(-) 영향을 미칠 것이다.

선망과 촉진적 제언행동, 사회적 침해행동 및 피드백 추구행동

선망의 두 유형은 구성원의 성과행동에 차별적인 영향을 미칠 수 있다. 이러한 성과행동의 차이를 선망의 도전/위협지향적 특성과 연합/회피정서에 의한 결과로 설명할 수 있다. 구체적으로, 도전행동 지향성은 자신을 선망대상의 위치만큼 향상시키려는 노력을 하게 할 것이고, 위협행동 지향성은 선망대상에 해

를 끼치고 그들의 위치와 우월함을 감소시키려는 행동을 낳게 될 것이다(Tai et al., 2012; Van de Ven et. al., 2009). 다른 차이점인 연합과 회피의 특성도 행동의 차이를 이끌어 낼 수 있다(차운아, 2009). 양자를 함께 고려할 때, 우호적 선망의 도전행동 지향적 특성과 동기 부여적 특성으로 말미암아 구성원들은 친사회적(prosocial) 행동이나 역할외(extra-role) 행동들을 하게 될 가능성이 높다. 비록 선망의 대상 일지라도 친사회적 행동이나 역할외 행동들 통하여 동료나 팀 전체를 도움으로써 동료들로 하여금 자신에 대하여 좋은 인상을 가지게 만들고, 이를 통해 자신에 대한 평가나 실제 성과를 높이고자 노력하게 할 것이다(Schauboreck & Lam, 2004). 즉, 우월한 선망의 대상이 존재할 때 전략적으로 자신의 위치를 높이려는 '인상관리(impression management)'의 동기에 따라 친사회적 행동이나 역할외 행동이 증가할 수 있다(Bolino, 1999; Grant & Mayer, 2009). 또한 우호적 선망은 우수한 동료와 가까이 지내고, 다가가려고 하는 연합/접근적 특성을 가지고 있기 때문에 구성원들은 친사회적 행동을 취함으로써 그 목적을 달성하고자 할 것이다. 반면, 악의적 선망의 위협행동 지향성과 선망대상에 대한 회피적 특성으로 인해 악의적 선망을 느끼는 구성원들은 조직 내 일탈행동이나 반사회적 행동을 하게 되는 것으로 보고되고 있다(Cohen-Charash & Muller, 2007; Duffy et al., 2012; Gino & Pierce, 2010; Smith et al., 1999; Smith et al., 2008). 이에 본 연구는 선망의 유형에 따른 구성원의 성과행동 중 긍정적 성격인 촉진적 제언행동, 부정적 성격인 사회적 침해행동, 그리고 중립적 성격인 피드백추구 행동을 선정하고 그 차별적 효과를 탐색해 보고자 한다. 긍정적 성

격이란 조직성과에 생산적인(productive) 영향을 미친다는 의미로써 최근 조직구성원에게 요구되는 친사회적/역할의 행동인 제언행동(voice behavior)을 살펴보고자 한다. 제언행동은 조직이나 집단성과의 개선이라는 의도를 가지고 업무와 관련된 아이디어, 제안, 우려 또는 의견을 재량적으로 주고받는 의사소통행위이다(Morrison, 2011). 제언행동은 단순히 불만을 토로하는 행동과는 달리 조직의 긍정적인 변화를 추구하는 건설적 발언행동이고, 현재의 문제를 찾아내거나 조직의 긍정적 변화를 추구하는 다소 도전적 행동이라는 점에서 중요성을 가진다(오현정, 정명호, 2014; LePine & Van Dyne, 1998). 제언행동은 현 상황(status quo)에 암묵적이거나 혹은 명시적인 비판을 포함하기 때문에, 구성원들은 제언행동의 결과가 자신에게 이익이 되는지에 따라 그 실행을 결정하게 된다(Detert & Burris, 2007; Fuller, Barnett, Hester, Relyea, & Frey, 2007).

본 연구에서는 제언행동 중에서도 특히 업무절차나 관행을 조직에 이로운 쪽으로 개선하기 위한 제언행동인 촉진적(promotive) 제언행동을 선망의 결과행동으로 다루고자 한다(Liang, Farh, & Farh, 2012). 촉진적 제언행동은 조직내 업무관행이나 특정 사안 혹은 조직에 해가 될 수 있는 요소들에 대하여 우려를 표명하는 예방적(prohibitive) 제언행동과 달리 조직의 성과를 향상시키기 위해 새로운 아이디어나 의견을 제시하는 행위이다. 촉진적 제언행동은 자신의 성과나 평가를 향상시키려는 동기는 물론 인상관리 동기에 의해서도 일어날 수 있다. 촉진적 제언행동은 자신의 이미지를 개선할 수 있고, 다른 사람들의 이목을 끌 수 있으며, 자신의 유능함을 드러낼 수 있는 기회를 제공하기 때문이다(Fuller et al.,

2007; Stamper & Van Dyne, 2001). 이처럼 촉진적 제언행동은 조직에 도움이 되고, 그것을 통해 자신의 성과나 평가를 향상시킬 수도 있으며, 인상관리 동기에 의해서도 일어날 수 있다는 점에서 우호적 선망은 개인의 촉진적 제언행동을 증가시킬 것이라고 예측할 수 있다.

**H5:** 팀내 우월한 동료들에 대한 우호적 선망은 촉진적 제언행동에 정적(+) 영향을 미칠 것이다.

다음으로, 부정적 성격의 행동은 장기적으로 조직성과에 해를 끼치는 비생산적(unproductive) 행동을 말하는 것으로 본 연구에서는 대표적으로 사회적 침해행동(social undermining)을 고려하고자 한다. 이는 동료의 긍정적인 대인관계나 직무관련 성취, 그리고 동료가 호의적인 명성을 얻고 유지하는 것을 방해하는 반사회적(anti-social) 행동으로 조직성과를 저해하는 대표적인 행동 중의 하나이다(Duffy, Ganster, & Pagon, 2002). 사회적 침해행동은 반사회적 행동 중에서도 지속적인 특징을 보이기 때문에 특히 조직에 미치는 악영향이 클 수 있다. 조직 내 사회적 침해행동에는 고의적으로 업무를 방해하거나, 업무에 중요한 정보를 알려주지 않거나, 동료의 기분을 상하게 하는 말이나 행동을 하는 것 등이 있다. 본 연구는 사회적 침해행동이 다른 반사회적 일탈 행동과는 달리 동료를 대상으로 하는 대인간 훼방행동이며, 침해행동의 행위자가 의도적으로 동료의 기분을 상하게 하고, 더 나아가서는 동료의 업무수행에까지 차질을 줄 수 있다는 점에 주목하고자 한다.

선망을 악의적 선망으로 제한하고 있는 전

통적 관점에서는 선망을 “우월한 대상이 가진 것들을 없애거나 줄이기 위하여 해를 끼치는 행동을 하려는 상태”라고 보기도 하였다(Smith & Kim, 2007). 사회적 비교의 결과로 악의적 선망을 느끼는 구성원들은 그 불쾌한 정서를 없애기 위하여 타인에게 해를 가하거나, 타인이 가진 것을 감소시키려 한다는 것이다(Duffy et al., 2012). 악의적 선망은 앞서 설명한 것과 같이, 선망대상으로부터 위협을 느끼고, 선망대상을 회피하려는 정서이기 때문에 사회적 침해행동과 긴밀하게 연결될 것이다. 또한, 선망대상을 자신의 위치로 끌어내리려는 노력은 사실상 동료의 위치나 성과에 해를 입힘으로써 가능한 경우가 많다. 따라서 아래 가설을 제시한다.

**H6:** 팀내 우월한 동료들에 대한 악의적 선망은 사회적 침해행동에 정적(+) 영향을 미칠 것이다.

마지막으로, 피드백 추구행동(feedback seeking behavior)은 조직성과 측면에서 중립적 성격의 행동이라 할 수 있다. 예를 들어, 조직에 우호적이고 주도적인 구성원과 조직에 불만이 있는 구성원 모두가 자신의 업무결과나 평가 프로세스에 대한 피드백을 요구할 수 있다. 피드백 추구행동은 구성원이 직무수행과 성과달성에 유용한 정보를 확보하기 위해 자신이 조직에서 올바르게 적절한 행동을 하고 있는가를 판단할 수 있는 피드백을 조직의 내부인(상사, 동료 등)으로부터 자발적이고 적극적으로 추구하는 행동이다(Ashford, 1986; Zhou, 2003). 선행연구에 따르면 피드백 추구행동은 자신의 직무수행이 조직에서 기대하는 수준을 달성하고 있는지를 이해하고, 부족한 부분을

개선하는데 유용한 정보를 제공한다. 특히 조직 구성원 중 상사는 부하의 피드백 추구행동에 가장 큰 영향을 미치며(Nadler et al., 2003), 상사로부터 피드백 추구행동을 하는 행위가 구성원들의 직무성과, 직무만족 등을 높인다. 따라서 피드백 추구행동 중 동료에 대한 피드백 추구보다는 상사를 향한 피드백 추구는 조직구성원들의 성과와 경력성공에 유용한 자원이라 볼 수 있다(Ashford & Cummings, 1983; Chen, Lam & Zhong, 2007; Morrison 1993; Renn & Fedor, 2001). 따라서 본 연구에서는 선망 정서의 경험이 상사에 대한 피드백 행동에 어떤 영향을 줄 것인지 살펴보고자 한다.

조직 내 피드백에 관한 선행연구에 따르면, 피드백을 추구하는 동기는 크게 두 가지로 나누어 볼 수 있다. 하나는 순전히 이성적인 동기로서, 피드백 자체가 유용한 정보가 되기 때문에 조직구성원은 새로운 기술을 터득하고, 자신의 능력을 평가하며, 변화하는 환경에 대처하여 자신의 행동을 수정하는 등 정보적 목표를 달성하기 위해 피드백을 추구할 수 있다(Ashford & Cummings, 1983). 또한, 현 상황에 대한 정보가 없거나 자신이 가진 정보가 현실과 불일치 할 때, 상황의 불확실성을 줄이고 자신의 행동을 통제하기 위해 피드백을 더 추구하게 될 수도 있다(Ashford, 1986). 한편, 조직구성원들은 비이성적인 이유로도 피드백을 추구할 수도 있다. 예를 들면, 인상 관리 동기가 피드백 추구의 비이성적인 동기의 예가 된다(Morrison & Bies, 1991). 자신이 업무를 효과적으로 수행하고 있는지, 업무수행상의 취약점은 무엇인지 등에 관하여 피드백을 구할 때, 자신이 업무에 매우 몰입되어 있다는 인상을 주게 되고, 이러한 호의적인 인식은 실제로 상사와 부하간의 좋은 관계를 형

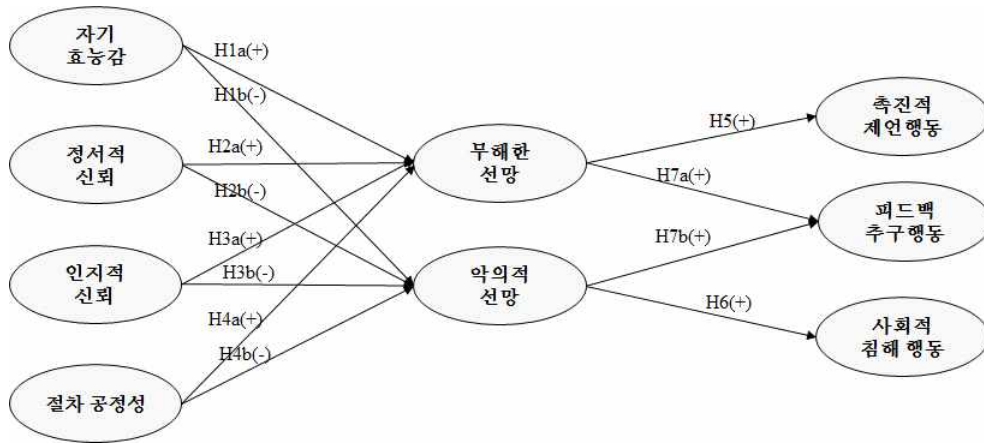


그림 1. 연구모형

성하기도 한다(Lam, Huang, & Snape, 2007).

그런데 이러한 피드백 추구행동의 특성과 동기는 우호적 선망 그리고 악의적 선망 모두와 관련이 있다. 앞서 설명한 것과 같이, 우호적 선망은 도전지향적 행동들을 만들어 내고, 우월한 동료들과 유사한 성과와 성취를 획득하기 위해 노력하게 만든다. 이는 피드백 추구행동의 이성적 동기와 관련이 있다. 또한 비이성적인 동기인 인상관리 동기도 우호적 선망과 관련이 있는데, 자신의 이미지와 평가를 개선함으로써 자신의 위치를 향상시키려는 동기와 상통하기 때문이다.

아울러, 피드백 추구행동을 통하여 자신이 성과향상에 관심과 열정이 있음을 보여줄 수도 있다. 반면에, 피드백 추구행동이 자신이 판단한 상황과 현실에 괴리가 있을 때, 이 불확실성을 줄이기 위하여 시도되기도 한다는 점은 악의적 선망과 관련성이 있는 부분이다. 즉, 동료가 자신보다 뛰어나고 자신은 열등한 현실에 대하여 납득하지 못하는 상황일 때, 그 이유 역시 불확실하다고 느낄 때, 개인은 피드백을 강하게 추구할 수 있다. 따라서 두

종류의 선망은 이유는 다르지만 모두 피드백 추구행동을 높일 것이라고 예측하였다.

**H7a:** 팀내 우월한 동료들에 대한 우호적 선망은 피드백 추구행동에 정적(+) 영향을 미칠 것이다.

**H7b:** 팀내 우월한 동료들에 대한 악의적 선망은 피드백 추구행동에 정적(+) 영향을 미칠 것이다.

지금까지 살펴본 본 연구의 내용과 전체 연구모형은 그림 1과 같다.

## 연구방법

### 연구대상 및 자료수집

본 연구는 위 가설들을 검증하기 위하여 국내 5개 기업 31개 팀에 근무하는 직원들을 대상으로 자료를 수집하였다. 구체적인 설문 응답자는 1개 제조기업 7개 팀에서 근무하는 직

원 53명, 2개 금융기업 12개 팀에서 근무하는 80명, 2개 서비스 기업 12개 팀에서 근무하는 73명으로 총 206명이었다. 구성원의 직무성과는 응답자가 직접 평가할 경우 동일방법편의(common method bias)가 발생할 수 있고, 자신의 성과를 더욱 관대하고 바람직한 방향으로 응답할 수 있기 때문에 측정값이 왜곡될 수 있다(Podsakoff & Organ, 1986). 따라서 본 연구에서는 설문지를 팀원용과 팀장용으로 구분하여 조사를 실시하였다. 팀원용 설문지에는 우호적 선망, 악의적 선망, 신뢰, 자기효능감, 절차공정성 등의 항목에 대하여 자기보고 방식으로 응답하도록 하였다. 팀장용 설문지에는 위의 문항 없이 개별 구성원의 성과행동만을 평가하도록 하였다. 설문조사는 2014년 11월부터 12월까지 약 4주간에 걸쳐 진행되었다. 본 연구에 사용된 설문은 각 구성원의 선망 정도, 성과평가, 자신이 속한 조직에 대한 평가, 각종 개인정보 등 민감한 항목이 포함되어 있기 때문에 개별적으로 봉인하여 회수하였으며, 연구자 이외의 사람들에게 응답결과가 공개되지 않고 타 응답자들에게도 모든 정보가 기밀로 유지된다는 사실을 공지하였다.

회수된 설문지는 코딩작업 후 AMOS 18.0 프로그램을 사용하여 가설검증을 위한 항목들의 신뢰도와 타당성을 분석하였으며, 구조방정식 모형을 통하여 가설을 검증한 후 이를 바탕으로 결론을 도출하였다. 이후 추가적인 분석을 위하여 SPSS 21.0 for Windows 프로그램을 사용하여 추가분석을 실시하였다.

#### 연구대상의 특성

총 206명을 대상으로 실시한 조사에서 응답을 완료한 181명(응답률 89%: 팀장 27명, 팀원

154명) 중 불성실한 응답을 보인 10명의 설문지를 제외하였고(171명, 83%), 팀장용 설문지는 팀원의 성과를 평가하는 용도로 사용되었으므로 최종적으로 팀원 141명을 대상으로 분석을 실시하였다(최종 표본크기: N=141). 표본의 성별 분포는 남성 78명(55.3%), 여성 63명(44.7%)이다. 표본의 연령별 분포는 20-29세 14명(9.9%), 20-39세 76명(53.9%), 40-49세 51명(36.1%)의 분포를 보였다. 교육수준은 고졸 11명(7.8%), 전문대졸 23명(16.3%), 대졸 89명(63.1%), 석사 이상 18명(12.8%)으로 4년제 졸업자가 가장 많은 부분을 차지하였다. 직급별로는 사원 42명(29.8%), 대리 25명(17.7%), 과장 41명(29.1%), 차장 28명(19.9%), 부장 5명(3.5%)이다. 평균 조직 근속년수는 9년 4개월이며, 팀 근속년수는 약 2년 2개월이다. 산업별로는 제조업 45명(31.9%), 금융업 45명(31.9%), 공공서비스업 51명(36.2%)이었다.

#### 변수의 조작적 정의 및 측정도구

##### 선행변수

**자기효능감.** 자기효능감은 Judge et al.(2003)의 핵심자기평가(core self-evaluation: CSE) 문항 중 자기효능감에 관한 3가지 문항을 사용하여 측정하였다. 설문문항의 예로는 “나는 노력하면 대개 성공을 거둔다”, “나는 주어진 업무를 성공적으로 완수한다” 등이 있고, 각 문항은 리커트(Likert)형 5점 척도(1=전혀 그렇지 않다, 5=매우 그렇다)로 측정되었다. 모든 변수의 신뢰도(Cronbach- $\alpha$ )는 표 2의 우측에 제시하였다.

**정서적 신뢰 및 인지적 신뢰.** 정서적 신뢰는 McAllister(1995)에서 개발된 정서적 신뢰

측정문항 5개를 사용하여 측정하였다. 본 연구에서는 원 문항이 신뢰의 대상이 지정되지 않은 점을 고려하여 신뢰의 대상을 연구맥락에 맞도록 '팀내 성공적인 동료들'로 한정하는 방식으로 원 문항을 수정하여 사용하였다. 사용된 문항의 예는 "나의 문제를 팀내 성공적인 동료들과 의논한다면, 그들은 나에게 기꺼이 건설적인 답변을 줄 것이다" 등이다. 인지적 신뢰 역시 McAllister(1995)의 문항을 사용하였고, 정서적 신뢰와 마찬가지로 신뢰의 대상을 '팀내 성공적인 동료들'로 한정하였다. 설문 문항의 예는 "팀내 성공적인 동료들은 전문가적 자세와 헌신으로 업무를 수행한다", "팀내 성공적인 동료들이 부주한 업무처리로 나의 업무를 더 힘들게 하지 않을 것이라 믿는다" 등이 있다. 각 문항은 리커트(Likert)형 5점 척도(1=전혀 그렇지 않다, 5=매우 그렇다)로 측정되었다.

**절차공정성.** 절차 공정성은 Leventhal(1980)의 6개 문항을 사용하여 측정하였다. 각 문항은 리커트(Likert)형 5점 척도(1=전혀 그렇지 않다, 5=매우 그렇다)로 측정되었으며, 설문문항으로는 "우리 회사의 보상기준과 절차(인사제도와 규정)는 어떠한 상황에서도 일관성이 있게 적용된다", "우리 회사의 보상기준과 절차는 편견이나 이해관계가 철저히 배제된다", "우리 회사의 보상기준과 절차에는 직원의 성과에 대한 정확한 정보가 반영된다" 등이 있다.

#### 선망의 측정

**우호적 선망.** 우호적 선망은 Sterling et al. (2014)의 5개 문항을 사용하여 측정하였다. 각 문항은 리커트(Likert)형 5점 척도(1=전혀 그렇지

않다, 5=매우 그렇다)로 측정되었으며, 문항으로는 "나는 팀 내 성공적인 동료들과 나를 비교했을 때, 나의 목표를 달성하기 위하여 더 노력하도록 동기부여가 된다", "나는 팀 내 성공적인 동료들과 나를 비교할 때, 그 동료들을 싫어하는 감정이 생기지는 않는다" 등이 있다.

**악의적 선망.** 악의적 선망은 Sterling et al. (2014)의 5개 문항 중 4개를 사용해 측정하였다. 각 문항은 리커트(Likert)형 5점 척도(1=전혀 그렇지 않다, 5=매우 그렇다)로 측정되었으며, 문항으로는 "나는 때때로 성공적인 팀 동료들이 약간의 문제를 겪기를 바라기도 한다", "나는 팀내 성공적인 동료들과 나를 비교할 때, 좌절감을 느낀다" 등이 있다.

#### 성과변수

**제언행동.** 촉진적 제언행동은 업무절차나 관행을 조직에 도움이 되도록 개선하기 위하여 새로운 아이디어나 의견을 개진하는 행위로 정의된다. 촉진적 제언행동은 Liang et al.(2012)의 5개 문항을 사용하여 측정하였다. 촉진적 제언행동의 측정에 있어서는 동일방법 편익(CMB) 문제를 해결하기 위하여, 팀장에게 해당 구성원들의 명단을 제시하고, 각 구성원의 제언행동 정도를 평가하도록 하는 상사평가(supervisor rating) 방식을 사용하였다. 각 문항은 리커트(Likert)형 5점 척도(1=전혀 그렇지 않다, 5=매우 그렇다)로 측정되었으며, 구체적인 설문문항으로는 "팀 목표달성에 도움이 될 만한 건설적인 발언을 적극적으로 한다", "팀의 업무절차를 개선할 수 있는 의견을 제시한다", "팀에 이득이 될 만한 새로운 프로젝트를 적극적으로 제안한다" 등이 있다.

**사회적 침해행동.** 사회적 침해행동은 오랜 시간에 걸쳐 동료의 긍정적인 대인관계나 직무관련 성공, 그리고 호의적인 명성을 얻고 유지하는 것을 방해하는 것을 의미한다. 측정 문항으로는 Duffy et al.(2012)의 6개 문항을 사용하였다. 사회적 침해행동의 측정에 있어서도 동일방법편의 문제를 예방하기 위하여 상사평가방식을 사용하였다. 각 문항은 리커트(Likert)형 5점 척도(1=전혀 그렇지 않다, 5=매우 그렇다)로 측정되었으며, 설문문항으로는 “OO팀원은 동료가 없는 곳에서 동료에 대해 나쁘게 말한다” “OO팀원은 동료의 기분을 상하게 하는 말이나 행동을 한다”, “OO팀원은 동료의 업무성공에 대한 노력을 과소평가한다” 등이 있다.

**피드백 추구행동.** 피드백 추구행동은 부하가 상사로부터 피드백을 적극적으로 추구하는 정도로서, Callister, Kramer, & Turban(1999)와 Fedor, Rensvold, & Adams(1992)의 4개 문항으로 이루어진 측정도구를 활용하여 측정하였다. 피드백 추구행동의 측정에 있어서도 동일방법편의 문제를 예방하기 위하여, 상사평가 방식을 사용하였다. 각 문항은 리커트(Likert)형 5점 척도(1=전혀 그렇지 않다, 5=매우 그렇다)로 측정되었으며, 설문문항으로는 “OO팀원은 자신의 업무성공에 관한 정보를 질문한다”, “OO팀원은 나와 자신의 업무성공에 관한 이야기를 나눈다”, “OO팀원은 자신의 업무성공과 관련된 추가적인 정보를 요청한다” 등이 있다.

**통제변수**

본 연구에서는 선행연구(Liang et al., 2012)를 따라 제언행동에 등 결과변수 영향을 줄 수 있는 성별과 연령을 통제하였다. 아울러, 동료

간 신뢰, 절차공정성 지각에 영향을 줄 수 있는 직급과 근속연수 등 인구통계학적 특성을 통제변수로 포함하였다.

**연구결과**

**측정도구의 타당성 및 신뢰성 검증**

연구모형에 포함된 변수들에 대한 타당성 검정을 위하여 확인적 요인분석(CFA)을 실시하였다. 표 1은 확인적 요인분석 모형으로, 관측변수들이 특정 잠재변수들을 구성하는 관계를 설명한 것이다(배병렬, 2011; 101). 본 연구에서는 5회에 걸친 확인적 요인분석을 실시하여 연구모형의 타당성을 검증하였다. 모형 5는 28개의 관측변수가 각각 선행요인, 선망, 결과변수의 3가지 잠재변수로 나누어 측정된 것이다. 모형 4는 28개의 관측변수가 하나의 선망변수, 자기효능감, 신뢰, 절차공정성 그리고 결과변수의 5개의 잠재변수로 측정된 것이다. 모형 3은 결과요인 변수를 모두 따로 분리하여 7개의 잠재변수로 이루어진 모형을 측정된 것이며, 모형 2는 모형 3의 신뢰를 인지적 신뢰와 정서적 신뢰로 나누어 확인하였다. 마지막으로, 모형 1은 본 연구모형에 대한 확인적 요인분석으로, 28개의 관측변수가 각각 악의적 선망, 우호적 선망, 자기효능감, 정서적 신뢰, 인지적 신뢰, 절차공정성 지각, 피드백 추구행동, 촉진적 제언행동, 사회적 침해행동의 9개 잠재변수로 측정된 것이다. 적합도 해석 기준은 RMSEA의 경우 0.05이하이면 우수한 적합도이며, CFI, IFI, NNFI의 경우 0.9 이상이면 적합도가 좋다고 할 수 있다. 따라서 5개의 모형을 비교해 보았을 때, RMSEA

표 1. 확인적 요인분석 모델

모형	요인	D.F		CMIN/DF	RMSEA	CFI	IFI	NNFI
1	9요인: 악의적 선망, 무해한 선망, 자기효능감, 정서적 신뢰, 인지적 신뢰, 절차공정성 지각, 피드백 추구행동, 제언행동, 사회적 침해 행동	418.52	314	1.33	.049	.936	.939	.923
2	8요인: 선망(악의적 선망, 무해한 선망), 자기효능감, 정서적 신뢰, 인지적 신뢰, 절차공정성 지각, 피드백 추구행동, 제언행동, 사회적 침해행동	451.92	322	33.380**	1.40	.054	.923	.907
3	7요인: 선망(악의적 선망, 무해한 선망), 자기효능감, 신뢰(정서적 신뢰, 인지적 신뢰), 절차공정성 지각, 피드백 추구 행동, 제언행동, 사회적 침해행동	493.96	329	75.444**	1.45	.060	.899	.884
4	5요인: 선망(악의적 선망, 무해한 선망), 자기효능감, 신뢰(정서적 신뢰, 인지적 신뢰), 절차공정성, 결과변수(피드백추구행동, 제언행동, 사회적 침해행동)	772.81	340	354.295**	2.27	.095	.735	.706
5	3요인: 선망(악의적 선망, 무해한 선망), 선행변수(자기효능감, 정서적 신뢰, 인지적 신뢰, 절차공정성), 결과변수(피드백추구행동, 제언행동, 사회적 침해행동)	951.91	347	533.398**	2.74	.112	.630	.597

\* $p < .10$ , \*\* $p < .05$ , \*\*\* $p < .01$

=0.049, CFI=0.936, IFI=0.939, NNFI=0.923인 모형 1이 가장 좋은 모형으로 나타나서 본 연구의 요인분석 결과는 판별타당성이 있다고 할 수 있다. 모형 2의 모형적합도도 상당히 높은 편이지만, 측정모델의  $R^2$  값인 다중상관자승(SMC) 값이 0.4를 넘기지 못하는 요인들이 있어 모형 1에 비해 더 적합하지 못한 것으로 확인되었다. 따라서 모형의 적합도 및 요인적재치와  $R^2$  값까지 모두 타당한 모형 1을 본

연구의 최종 연구모형으로 확정하였다.

다음으로, 모형의 타당도 및 요인적재치를 확인하여 구성개념의 수렴타당성을 검토하였다. 또한 Cronbach- $\alpha$  값과 평균분산 추출값(AVE)을 이용해 구성개념의 신뢰도, 수렴타당성, 판별타당성을 검토하였다. 표 2는 확인적 요인분석의 결과이다. 측정 변수의 표준화된 요인적재치가 적절하고, 평균분산 추출값(AVE)이 0.5 이상이며, Cronbach- $\alpha$  값도 모두 0.7이상으



표 2. 확인적 요인분석 결과

	항목	요인 적재치	표준화 요인 적재치	S.E.	C.R.	AVE	Cronbach- $\alpha$
1	SE2← 자기효능감	1.000	.701				
2	SE1← 자기효능감	.988	.692	.165	5.970	.872	.780
3	SE3← 자기효능감	.970	.656	.166	5.835		
4	AT2 ← 정서적 신뢰	1.000	.854				
5	AT1 ← 정서적 신뢰	.976	.749	.102	9.570	.722	.821
6	AT3 ← 정서적 신뢰	.855	.738	.091	9.396		
7	CT2 ← 인지적 신뢰	1.000	.681				
8	CT1 ← 인지적 신뢰	.865	.664	.143	6.064	.827	.705
9	CT3 ← 인지적 신뢰	.857	.657	.142	6.022		
10	PJ3 ← 절차공정성	1.000	.771				
11	PJ2 ← 절차공정성	.987	.777	.124	7.942	.839	.712
12	PJ1 ← 절차공정성	.907	.725	.119	7.639		
13	BN1 ← 무해한 선망	1.000	.785				
14	BN2 ← 무해한 선망	.958	.842	.093	10.350	.802	.836
15	BN3 ← 무해한 선망	.721	.780	.076	9.530		
16	MN1 ← 악의적 선망	1.000	.754				
17	MN3 ← 악의적 선망	.948	.736	.119	7.945	.732	.764
18	MN2 ← 악의적 선망	.832	.705	.109	7.637		
19	VB3 ← 촉진적 제언행동	1.000	.765				
20	VB1 ← 촉진적 제언행동	.979	.716	.120	8.192	.826	.839
21	VB4 ← 촉진적 제언행동	.968	.818	.104	9.313		
22	VB2 ← 촉진적 제언행동	.894	.697	.112	7.969		
23	FS1 ← 피드백 추구행동	1.000	.887				
24	FS3 ← 피드백 추구행동	.870	.690	.104	8.335	.653	.819
25	FS2 ← 피드백 추구행동	.816	.761	.089	9.188		
26	SU2 ← 사회적 침해행동	1.000	.867				
27	SU3 ← 사회적 침해행동	.717	.698	.094	7.665	.827	.801
28	SU1 ← 사회적 침해행동	.629	.708	.081	7.742		

RMSEA=.049, CFI=.936, IFI=.939, NNFI=.923

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

로 구성개념의 신뢰성을 확인하였다. 또한 평균분산 추출값(AVE)이 개념들 간 상관계수의 제곱값을 상회하고 있어 적합한 판별타당성을 확인할 수 있다(배병렬, 2012: 379).

결과분석

가설검증을 앞서 본 연구에서 사용된 변수들을 대상으로 상관분석을 실시하였다. 그 결과를 표 3에서 볼 수 있다. 분석결과를 보면 변수간 상관계수는 모두 0.70 이하로 나타나 다중공선성(multi-collinearity)이 문제되지 않을 것으로 예측되었다(Ashford & Tsui, 1991). 또한, 전반적으로 본 연구가설에서 예측했던 바와 같은 방향의 상관관계를 보이고 있다.

다음으로, 본 연구에서 설정한 모형의 적합성을 구조방정식을 통하여 검증하였다. 모형의 추정은 최대우도법(ML: maximum likelihood)

을 사용하였다. 구조방정식모형 분석에서는 변수들 간의 인과관계를 검증할 때, 가설에서 제시된 모형이 자료를 가장 잘 대표한다는 사실을 확인하기 위하여 대안모형과의 비교가 필요하다(김계수, 2007). 표 4는 연구모형과 경쟁모형을 비교한 결과이다. 본 연구에서는 선망에 영향을 주는 선행요인 중 정서적 및 인지적 신뢰가 두 유형의 선망에 같은 방향의 효과를 주는 것으로 예측하였기 때문에 이를 하나의 신뢰로 합친 모형을 연구의 경쟁모형으로 설정하여 모형의 적합도를 확인하였다.

그 결과, 본 연구 모형의 적합도 지수들(CFI, IFI, NNFI, RMSEA)이 각각 더 적합한 수치를 보였다. 따라서 본 연구에서 제시된 연구모형으로 가설검증을 진행하였다.

본 연구모형에 의한 가설검증 결과는 표 5와 그림 2에 제시하였다. 먼저, 가설 1a와 가설 1b는 구성원의 자기효능감이 우호적 선망

표 3. 기술통계량 및 상관관계 분석

	평균	표준 편차	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. 자기효능감	3.541	.528												
2. 정서적 신뢰	3.401	.751	.316**											
3. 인지적 신뢰	3.598	.573	.265**	.465**										
4. 절차공정성 지각	3.397	.621	.104	.363**	.218**									
5. 우호적 선망	3.407	.864	.401**	.605**	.513**	.130								
6. 악의적 선망	2.293	.808	-.414**	-.539**	-.478**	-.238**	-.618**							
7. 제언행동	3.442	.724	.166*	.318**	.220**	-.059	.308**	-.353**						
8. 피드백 추구행동	3.388	.857	-.083	-.017	-.064	-.196*	.016	-.160	.413**					
9. 사회적 침례행동	1.960	.839	-.015	-.224**	-.229**	.107	-.195*	.214*	-.063	-.178*				
10. 성별a	.553	.499	.012	.019	-.008	.216*	-.004	-.078	-.033	-.160	.224**			
11. 연령	37.06	5.648	.193*	-.017	.003	-.023	-.015	.004	.016	-.065	.252**	.128		
12. 직급b	2.496	1.211	.150	.132	.015	.258**	-.011	-.026	-.044	-.221**	.339**	.417**	.592**	

N= 141, \* p< .05, \*\* p< .01 (2-tailed).

a. 성별= 여성(0), 남성(1), b. 직급= 사원(1), 대리(2), 과장(3), 차장(4), 부장(5).

표 4. 연구모형과 경쟁모형

모형		df		CMIN/DF	RMSEA	CFI	IFI	NNFI
연구모형	510.684	385		1.327	.048	.927	.930	.912
경쟁모형	551.921	393	41.237**	1.404	.054	.908	.911	.891

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

연구모형: 악의적 선망, 우호적 선망, 자기효능감, 정서적 신뢰, 인지적 신뢰, 절차공정성 지각, 피드백 추구행동, 제언행동, 사회적 침해행동

경쟁모형: 악의적 선망, 우호적 선망, 자기효능감, 신뢰(정서적 신뢰+인지적 신뢰), 절차공정성 지각, 피드백 추구행동, 제언행동, 사회적 침해행동

에 정(+ )의 방향으로, 악의적 선망에는 부(- )의 방향으로 유의한 영향을 미칠 것이라고 예측하였다. 먼저 가설 1a의 경우 표 5의 자기효능감에서 우호적 선망의 경로를 살펴보면, 예측한 가설과 같이 경로계수가  $0.42(t = 2.18, p < .05)$ 로 정(+ )의 방향으로 유의한 결과를 나타냈다.

다음으로, 가설 1b의 자기효능감이 악의적 선망에 미치는 영향도 경로계수가  $-0.44(t =$

$-2.28, p < .05)$ 로 부(- )의 유의한 관계가 있었다. 따라서 가설 1a와 1b는 모두 지지되었다. 가설 2a의 정서적 신뢰가 높아질수록 우호적 선망도 높아지게 된다는 예측도 경로계수가  $0.66(t = 4.37, p < .01)$ 으로 강한 유의적 영향을 보여주고 있고, 정서적 신뢰가 악의적 선망에 부(- )적 영향을 줄 것이라 예측했던 가설 2b 역시, 경로계수가  $-0.45(t = -3.14, p < .05)$ 로 유의한 부(- )의 효과가 확인되었다. 따라서 가설

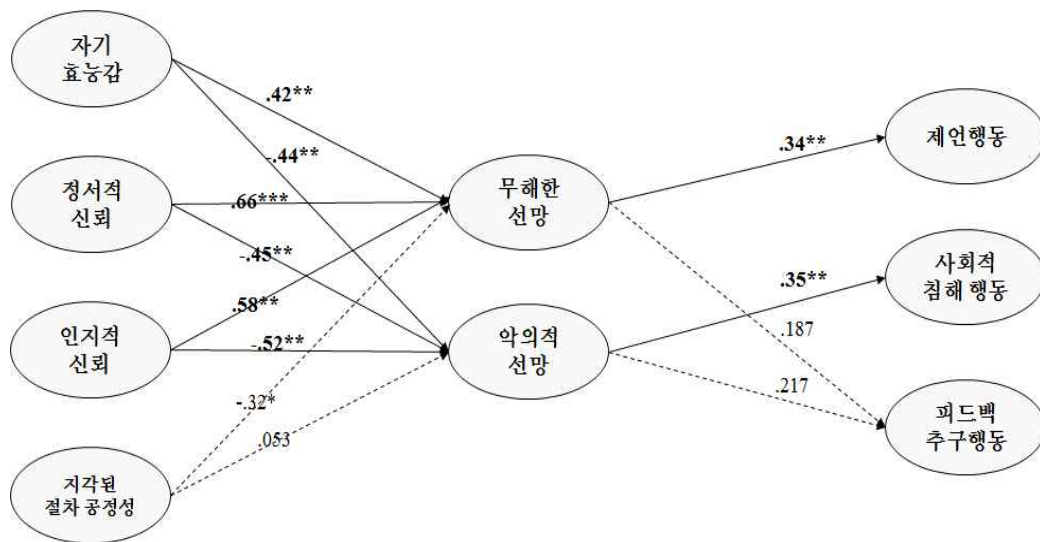


그림 2. 연구모형의 분석결과

표 5. 연구가설의 검증결과

경로	비표준화 계수	표준화 계수	표준 오차	t 값
자기효능감 → 우호적 선망	.423*	.214	.194	2.180
자기효능감 → 악의적 선망	-.441*	-.254	.193	-2.282
정서적 신뢰 → 우호적 선망	.664**	.547	.152	4.366
정서적 신뢰 → 악의적 선망	-.451*	-.423	.144	-3.139
인지적 신뢰 → 우호적 선망	.575*	.348	.195	2.953
인지적 신뢰 → 악의적 선망	-.518*	-.357	.190	-2.719
절차공정성 지각 → 우호적 선망	-.321*	-.210	.143	-2.953
절차공정성 지각 → 악의적 선망	.053	.039	.136	.388
우호적 선망 → 촉진적 제언행동	.341**	.462	.078	4.398
악의적 선망 → 사회적 침해행동	.353*	.303	.114	3.093
우호적 선망 → 피드백 추구행동	.187	-.203	.135	.168
악의적 선망 → 피드백 추구행동	.217	-.207	.149	-1.449

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

2a와 2b도 모두 지지되었다.

가설 3a의 인지적 신뢰와 우호적 선망이 정 (+)의 방향으로 관련이 있을 것이라는 예측 또한 경로계수가 0.58( $t = 2.95$ ,  $p < .05$ )로 예측한 효과를 확인할 수 있었다. 다음으로 인지적 신뢰가 악의적 선망에 부적(-) 영향을 줄

것이라고 예측했던 가설 3b도 경로계수가 -0.52( $t = -2.72$ ,  $p < .05$ )로 유의한 부적(-) 관계를 보여주고 있다. 따라서 가설 3a와 3b도 지지되었다.

다음으로, 절차공정성과 선망의 관계에 대한 가설인 4a와 4b는 모두 기각되었다. 절차

공정성이 높을수록 우호적 선망에 긍정적인 효과를 줄 것이라 예측하였으나(가설 4a), 경로 계수가  $-0.32(t = -2.95, p < .05)$ 로 오히려 부정적(-) 영향을 미치고 있다. 이러한 결과에 대해서는 추가적 설명이 필요하다. 절차공정성과 악의적 선망의 관계 역시 유의한 결과가 확인되지 않았다.

마지막으로, 두 유형의 선망과 결과행동에 관한 가설 중 우호적 선망과 촉진적 제언행동의 관계에 대한 가설인 가설 6은 경로계수가  $0.34(t = 4.40, p < .01)$ 의 강한 관계가 확인되어 지지되었다. 또한, 악의적 선망과 사회적 침해행동의 정적(+) 관계 역시 예측한 방향으로 지지되었다(경로계수 =  $0.35, t = 3.10, p < .05$ ). 하지만 두 유형의 선망과 피드백 추구행동과의 관계에 대한 가설인 7a와 7b는 모두 유의하지 않아서 기각되었다. 모든 가설의 검증 결과를 표 6에 정리하였다.

## 토론 및 시사점

### 연구결과 및 시사점

본 연구는 최근 조직연구 분야에서 새롭게 등장하고 있는 선망의 두 가지 측면에 대해서 살펴보고, 그 선행요인과 결과행동을 탐색적 연구를 통해 확인하고자 하였다. 본 연구의 결과는 다음과 같다. 첫째, 최근 조직연구 및 정서연구에서 새롭게 등장하고 있는 우호적 선망은 기존의 선망(Parrott, 1991; Parrott & Smith 1993; Smith & Kim, 2007)과는 구분되는 별개의 정서임을 확인하였다.

둘째, 두 유형의 선망에 대한 연구들은 있었지만 두 종류의 선망을 만들어내는 선행요인들이 무엇인지에 관해서 아직 연구가 미흡하다. 본 연구에서는 두 가지 선망에 영향을 주는 개인수준, 대인관계 수준, 조직수준 요인

표 6. 가설요약 및 검증결과

가설	결과
H 1a: 자기효능감과 우호적 선망은 정(+의) 관계가 있을 것이다.	지지
H 1b: 자기효능감과 악의적 선망은 부(-의) 관계가 있을 것이다.	지지
H 2a: 정서적 신뢰와 우호적 선망은 정(+의) 관계가 있을 것이다.	지지
H 2b: 정서적 신뢰와 악의적 선망은 부(-의) 관계가 있을 것이다.	지지
H 3a: 인지적 신뢰와 우호적 선망은 정(+의) 관계가 있을 것이다.	지지
H 3b: 인지적 신뢰와 악의적 선망은 부(-의) 관계가 있을 것이다.	지지
H 4a: 절차공정성 지각과 우호적 선망은 정(+의) 관계가 있을 것이다.	기각 *부적(-) 관계
H 4b: 절차공정성 지각과 악의적 선망은 부(-의) 관계가 있을 것이다.	기각
H 5: 우호적 선망은 촉진적 제언행동과 정(+의) 관계가 있을 것이다.	지지
H 6: 악의적 선망은 사회적 침해 행동과 정(+의) 관계가 있을 것이다	지지
H 7a: 우호적 선망은 피드백 추구행동과 정(+의) 관계가 있을 것이다.	기각
H 7b: 악의적 선망은 피드백 추구행동과 부(-의) 관계가 있을 것이다	기각

에 대한 개인의 지각이 어떠한 효과를 미치는지 알아보기 위해서 자기효능감, 정서적 및 인지적 신뢰, 그리고 절차공정성을 살펴보았다. 이 중 개인수준의 요인인 자기효능감, 대인관계 수준의 요인인 정서적 신뢰와 인지적 신뢰는 모두 우호적 선망과 정(+)<sup>1</sup>의 관계가 있었으며, 악의적 선망과는 부적(-) 관계가 있었다. 한편, 조직수준의 변수인 절차공정성 지각의 경우, 우호적 선망에 오히려 반대 방향의 부적(-) 영향을 미쳤는데, 이에 대해서는 신중한 해석이 필요하다고 생각된다. 많은 선행 연구들에서 공정성 요인들은 악의적 선망과 부적(-) 관계를 예측하고 이를 검증하였다(Duffy et al., 2012; Tai et al., 2012). 그런데 본 연구의 분석결과, 악의적 선망이 아니라 오히려 우호적 선망과 부적(-) 관계가 확인되었다. 이에 대하여, 공정성에 관한 한 선행연구에 따르면, 분배의 결과가 자신에게 부정적인 경우에는, 공정한 절차가 오히려 개인에게 부정적으로 받아들여질 수 있다는 해석이 있다(Schroth & Shah, 2000). 이에 따른다면, 비교적 공정한 절차에 의해서도 자신이 동료에 비해 좋지 않은 결과를 받았을 때, 일종의 인지부조화(cognitive dissonance)에 대한 대응으로 상대방에 대한 긍정적 태도를 바꾸거나 줄이는 방향으로 동기부여될 수 있다. 이것을 절차공정성과 우호적 선망이 부정적 관계를 보였을 하나의 가능성으로 고려해 볼 수 있다. 즉, 상황 비교의 결과가 자신에게 우호적이지 않았을 때, 절차공정성이 높다는 것이 다음 번에 자신의 성과를 향상시키는 기회로 다가오는 것이 아니라, 이미 좋은 절차를 가진 상황에서의 실패가 더 큰 고통(cf. envy as pain)으로 받아들여져 우호적 선망을 감소시킬 가능성을 생각해 볼 수 있다. 이는 후속연구를 통해 밝

혀져야 할 과제이다.

또한 공정성의 다른 측면을 고려할 필요가 있다. 조직공정성은 절차공정성, 분배공정성, 상호작용공정성 등 다양한 형태로 구분된다. 본 연구에서는 절차공정성과 두 가지 유형의 선망 간의 인과적 관계에 중점을 두었지만, 분배공정성과 상호작용공정성이 선망에 영향을 주었을 가능성이 있다. 절차공정성은 높지만 분배공정성이나 상호작용공정성이 낮다고 인식할 경우, 조직구성원들은 부정적인 형태의 선망을 느낄 수도 있다. 예를 들어, 상호작용공정성이 낮다고 인식하는 조직구성원들은 리더에 대한 신뢰가 낮아지기 때문에(Colquitt, Conlon, Wesson, Porter, & Ng, 2001) 자신을 개선할 동기가 약화될 수 있다. 그리고 조직 내 개인들은 절차공정성을 평가하기 어려운 상황에서는 분배공정성을 중심으로 조직공정성을 평가하기도 한다(Leventhal, 1980). 따라서 조직구성원들은 자신이 직접적으로 체감하기 쉬운 분배공정성을 기반으로 하여 선망의 유형과 정도를 다르게 가질 수 있다.

셋째, 본 연구는 개인수준, 대인관계 수준, 조직수준의 선행요인 중 개인의 선망에 가장 크게 영향을 주는 요인이 대인관계 수준의 정서적 및 인지적 신뢰임을 확인하였다. 이는 선망이 근본적으로 대인간 상호작용에서 발생하는 대인간 정서이며, 따라서 선망의 형성 및 작동과정을 제대로 살펴보기 위해서는 대인간 요인에 좀 더 주목해야 함을 시사한다.

넷째, 본 연구는 선망의 결과에 대해서도 탐색해 보았다. 본 연구에서는 우호적 선망을 느끼게 되면 친사회적 행동인 촉진적 제언행동을 하게 될 것이라고 예측하였고 결과적으로 유의한 관계가 입증되었다. 이는 개인의 인상관리 동기에서 비롯됐을 수도 있고, 실제

로 우호적 선망이 동기부여 과정을 통해 개인의 제언행동을 촉진시킨 것일 수도 있다. 어느 쪽이든, 이러한 결과는 선망의 정서가 무조건 부정적인 것이 아니라 조직에 긍정적인 역할을 할 수 있는 부분이 분명히 존재함을 확인한 의미 있는 결과라고 볼 수 있다. 한편, 가설에서의 예측과는 달리 두 가지 유형의 선망은 피드백 추구행동에 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 이에 대해서는 자아보호동기(ego-based motive) 측면에서 생각해 볼 수 있다. 본 연구에서는 선망과 피드백 추구행동 간의 인과적 관계를 유용한 정보에 대한 필요성과 불확실성을 줄이기 위한 동기로 설명하였다. 하지만 자아보호동기 측면을 고려하면, 자신을 보호하고자 하는 동기는 조직 구성원들에게 피드백을 추구하는 것은 자신을 부정적으로 보일 수 있다는 인식을 증가시켜 피드백 추구행동을 감소시킬 수 있다(Anseel, Lievens, & Levy, 2007). 이는 성과에 대해 낮은 기대를 가지고 있는 개인들은 성과에 대해 높은 기대를 가지고 있는 개인들에 비해 피드백을 덜 추구한다는 주장(Northcraft & Ashford, 1990)과 같은 맥락에서 이해되는 것이다. 따라서 선망과 피드백 추구행동 간의 관계에 대한 본 연구의 결과는 유용한 정보에 대한 필요성과 불확실성을 줄이기 위한 동기, 그리고 자아보호동기의 복합적인 작용에 의한 것이라고 해석할 수 있다. 지금까지 대부분의 선망연구가 악의적 선망의 부정적 결과에 초점을 두고 진행되어 왔다(Duffy et al., 2012; Smith et al., 1994; Vecchio, 2000). 따라서 선망이 구성원의 긍정적 행동을 만들어 낼 수 있다는 점은 향후 조직관리 측면에서 중요한 시사점이 될 수 있다. 마찬가지로, 악의적 선망이 사회적 침해행동이라는 부정적 효과를 갖는 점은 다시 한

번 확인되었다. 이는 악의적 선망 정서가 실제로 타인을 자신의 위치로 끌어내리려는 시도로 연결됨을 보여주는 결과이다. 사회적 침해행동은 팀내 구성원들의 관계를 해치고, 팀의 전체 성과를 저해할 수 있다. 따라서 이는 팀 관리측면에서 신중하게 고려되어야 할 부분이다.

#### 연구의 의의

이러한 결과에 따라 본 연구는 다음 몇 가지 이론적, 실무적 의의를 가진다. 먼저, 기존의 선망연구에서는 선망을 악의적인 것으로 보고, 그 부정적인 측면에만 초점을 맞추어 왔다(Cohen-Charash, 2009; Duffy et al., 2012; Menon et al., 2010; Smith et al., 2008). 하지만 본 연구를 통하여 최근 새롭게 나타나고 있는 선망의 두 가지 측면에 대한 논의를 실증적으로 입증할 수 있었다. 이를 통하여, 선망연구의 폭이 좀 더 확대될 수 있을 것이다. 또한 우호적 선망에 대한 연구가 새롭게 등장하고 있지만, 아직 악의적 선망과 우호적 선망의 선행요인을 포괄적으로 살펴본 연구는 많지 않다. 앞으로 악의적 선망과 우호적 선망의 연구가 더욱 깊이 있게 진행되기 위해서는 그 형성 및 작동기제나 차이점에 대해 분명한 파악이 선행되어야 할 것이다. 본 연구는 비록 탐색적 성격이었지만, 우호적 선망과 악의적 선망의 차별적 특성과 차별적 효과에 대하여 설명을 시도하였다는 점에서 의의가 있다.

둘째로, 그동안 조직연구 분야에서 사회적 비교과정에 대한 직접적인 연구가 부족하였고, 특히, 사회적 비교에 의하여 형성되는 정서에 대한 연구는 많지 않다(Sterling et al., 2014). 최근 사회적 비교를 강요하는 여러 조직의 현실

을 고려해볼 때, 본 연구는 앞으로 사회적 비교와 관련된 정서적 측면을 이해하는데 공헌할 수 있다고 본다. 현대의 조직구성원들은 타인과의 끝없는 비교과정에 놓이게 되는데, 대부분의 연구들은 사회적 비교의 준거나 효과에 관심이 있었고, 그것이 어떤 정서로 이어지게 되는 지에는 크게 관심이 없었다. 선망은 다른 대인간 정서와 달리 사회적 비교를 전제하는 정서로서, 선망에 대한 이해는 곧 사회적 비교(social comparison) 이론의 확장을 가져온다는 점에서 의의가 있다.

한편, 선망에 대한 연구는 조직 차원에서 실무적으로도 의의를 가질 수 있다. 본 연구의 결과처럼, 우호적 선망은 팀 내 구성원들의 동기부여와 친사회적 행동을 증가시켜 좋은 결과를 만들어 낼 수 있다. 그렇다면 각 조직들은 구성원의 자기효능감을 높이는 직무경험과 교육훈련을 제공하는데 노력해야 할 것이다. 또한, 구성원 간 경쟁이나 성과평가가 불가피하더라도 대인관계 수준에서 동료에 대한 신뢰가 뒷받침된다면 그 결과가 긍정적으로 작용할 수 있음을 확인하였다. 따라서, 경쟁시스템 하에서도 팀원간의 사회적 관계를 구축하는데 경영진과 팀 관리자가 많은 노력을 해야 한다. 또한, 동료의 능력과 역량에 대한 믿음(인지적 신뢰)이 선망의 긍정적 효과를 일으킨 점을 주목하여, 역량과 능력에 기초한 관리를 정착시켜 나가야 한다. 반면, 악의적 선망은 우호적 선망에 비해 그 영향력이 파괴적이고, 조직 수준에서 많은 것들을 잃게 만드는 정서이다. 팀 내 경쟁을 촉진하는 평가제도와 분위기는 열위에 있는 구성원들의 부정적 행동을 촉진한다. 이른바 핵심인재(top talent)를 중심으로 하는 현대 조직의 인사 관행과 제도는 이러한 부정적 효과를 더욱 강화

할 수 있다. 이것은 핵심인재의 성과는 높더라도 사회적 침해 등을 통해 팀 전체의 성과는 낮아지는 부작용을 낳을 수 있다. 따라서 향후 팀내에서 누가 악의적 선망을 주로 느끼게 되는지를 정확하게 파악하는 것은 중요한 의미가 있을 것이다.

결론적으로, 본 연구는 선망에 대한 새로운 관점을 통해 일상적인 사회적 상호작용에서 자주 느끼게 되는 부러움이 반드시 부정적이고 적대적이지 않은 정서이며, 자신의 성취나 성과를 향상 시키고 더 좋은 결과를 만들어 낼 수 있다는 점을 시사하고 있다.

#### 연구의 한계점 및 향후 연구 방향

본 연구는 앞서 설명한 것과 같은 이론적, 실무적 기여에도 불구하고 몇 가지의 한계점을 가지고 있다. 첫째로, 복잡한 사회적 정서에 관한 연구들이 그렇듯이, 주관적인 자기보고식(self-report) 설문은 신뢰성 측면에서 근본적인 한계가 있을 수 있다. 특히, 선망과 같이 보통 부정적으로 인식되는 정서의 측정문제는 여러 연구자들이 겪고 있는 어려움 중 하나이다. 이런 이유로, 선망연구는 주로 실험실 연구로 이루어져 왔고, 선망이 나타나는 상황을 구성한 후 피험자의 반응을 측정하는 연구가 주류를 이루어왔다. 그러나 이는 외적 타당성(external validity)과 현실 적용가능성 측면에서 한계가 있기 때문에 후속연구에서는 타당성과 신뢰성을 갖춘 측정도구를 개발하는 노력이 있어야 할 것이다. 아울러, 종단적인 연구 설계를 기반으로 선망을 만들어내는 선행요인부터 결과요인까지 추적하여 살펴보는 것도 필요할 것이다.

둘째로, 본 연구에서 중요하게 다루었던 인



지적 신뢰와 정서적 신뢰는 선망 준거에 중요한 역할을 하는 두 가지 요인이다. 그런데 이 두 가지 요인이 두 종류의 선망에 각각 독립적인 영향을 줄 수도 있을텐데, 선행연구의 부족으로 두 가지 신뢰의 차별적 영향을 충분히 이론화하지 못한 한계가 있다. 아울러, 정서적 신뢰와 인지적 신뢰는 상호작용을 통하여 준거지각에 영향을 주는 것으로 알려져 왔다(Lazarus, 1991; Tai et al., 2012). 하지만 본 연구에서는 매우 흥미로운 문제인 두 가지 신뢰 간의 상호작용을 제대로 파악하지 못했으며, 이는 후속연구에서 추구해 보아야 할 중요한 주제라고 생각된다.

셋째로, 본 연구는 대인수준의 신뢰가 선망 정서에 큰 영향을 미친다는 점을 밝혔다. 그렇다면, 구체적으로 각각의 구성원이 어떠한 관계를 형성하는지, 각 구성원의 팀내 위치가 어떠한지, 그리고 팀 전체의 관계구조가 어떠한지 등이 선망 정서에 중요한 영향을 미칠 수 있다. 따라서, 향후 연구에서 이러한 측면을 알아볼 수 있는 사회적 네트워크(social network) 관점의 연구가 절실하게 요청된다.

마지막으로, 본 연구는 탐색적 연구이기 때문에 선망의 선행요인, 두 유형의 선망, 그리고 결과요인으로 이어지는 매개효과까지는 검증하지 못하였다. 따라서, 후속연구에서는 좀 더 구체화된 선망의 기제를 기초로 선망이 선행요인과 결과요인의 관계에서 중간에 어떠한 매개역할을 하는지를 규명하는 연구를 시도할 수 있을 것이다.

### 참고문헌

배병렬 (2011). AMOS 18 구조방정식 모델링.

서울: 청람.

오현정 · 정명호 (2014). 제언행동의 선행요인과 집단갈등 지각의 조절효과. *인사조직연구*, 22(4), 35-70.

차운아 (2009). 부러움: 한국의 “우호적 선망”. *한국심리학회지: 사회 및 성격*, 23(2), 171-189.

Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. *Advances in Experimental Social Psychology*, 2, 267-299.

Alicke, M. D., & Zell, E. (2008). Social comparison and envy. R. H. Smith(Ed.), *Envy: Theory and Research. Series in Affective Science*, 73-93.

Anseel, F., Lievens, F., & Levy, P. E. (2007). A self-motives perspective on feedback seeking behavior: Linking organizational behavior and social psychology research. *International Journal of Management Review*, 9, 211-236.

Ashford, S. J. (1986). Feedback-seeking in individual adaptation: A resource perspective. *Academy of Management Journal*, 29(3), 465-487.

Ashford, S. J., & Cummings, L. L. (1983). Feedback as an individual resource: Personal strategies of creating information. *Organizational Behavior and Human Performance*, 32(3), 370-398.

Ashford, S. J., & Tsui, A. S. (1991). Self-regulation for managerial effectiveness: The role of active feedback seeking. *Academy of Management Journal*, 34(2), 251-280.

Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84(2), 191.

- Bolino, M. C. (1999). Citizenship and impression management: Good soldiers or good actors. *Academy of Management Review, 24*(1), 82-98.
- Brown, D. J., Ferris, D. L., Heller, D., & Keeping, L. M. (2007). Antecedents and consequences of the frequency of upward and downward social comparisons at work. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 102*(1), 59-75.
- Blanton, H., Buunk, B. P., Gibbons, F. X., & Kuyper, H. (1999). When better-than-others compare upward: Choice of comparison and comparative evaluation as independent predictors of academic performance. *Journal of Personality and Social Psychology, 76*(3), 420.
- Buunk, A. P., & Gibbons, F. X. (2007). Social comparison: The end of a theory and the emergence of a field. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 102*(1), 3-21.
- Buunk, B. P., Collins, R. L., Taylor, S. E., Van Yperen, N. W., & Dakof, G. A. (1990). The affective consequences of social comparison: Either direction has its ups and downs. *Journal of Personality and Social Psychology, 59*(6), 1238.
- Callister, R. R., Kramer, M. W., & Turban, D. B. (1999). Feedback seeking following career transitions. *Academy of Management Journal, 42*(4), 429-438.
- Chen, Z., Lam, W., & Zhong, J. A. (2007). Leader-member exchange and member performance: A new look at individual-level negative feedback-seeking behavior and team-level empowerment climate. *Journal of Applied Psychology, 92*(1), 202.
- Cohen-Charash, Y. (2009). Episodic envy. *Journal of Applied Social Psychology, 39*(9), 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*(3), 666.
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology, 86*(3), 386.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millenium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology, 86*, 425-445.
- Detert, J. R., & Burris, E. R. (2007). Leadership behavior and employee voice: Is the door really open?. *Academy of Management Journal, 50*(4), 869-884.
- Dirks, K. T., & Skarlicki, D. P. (2004). Trust in leaders: Existing research and emerging issues. *Trust and Distrust in Organizations: Dilemmas and Approaches, 7*, 21-40.
- Duffy, M. K., Ganster, D. C., & Pagon, M. (2002). Social undermining in the workplace. *Academy of Management Journal, 45*(2), 331-351.
- 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*(3), 643-666.
- Fedor, D. B., Rensvold, R. B., & Adams, S. M. (1992). An investigation of factors expected to affect feedback seeking: A longitudinal field study. *Personnel Psychology, 45*(4), 779-802.

- Festinger, L. (1954). A theory of social comparison processes. *Human Relations*, 7(2), 117-140.
- Fiske, S. T., Cuddy, A. J., & Glick, P. (2007). Universal dimensions of social cognition: Warmth and competence. *Trends in Cognitive Sciences*, 11(2), 77-83.
- Folger, R., & Cropanzano, R. (2001). Fairness theory: Justice as accountability. *Advances in Organizational Justice*, 1, 1-55.
- Fuller, J. B., Barnett, T., Hester, K., Relyea, C., & Frey, L. (2007). An exploratory examination of voice behavior from an impression management perspective. *Journal of Managerial Issues*, 134-151.
- Gino, F., & Pierce, L. (2010). Robin Hood under the hood: Wealth-based discrimination in illicit customer help. *Organization Science*, 21(6), 1176-1194.
- Grant, A. M., & Mayer, D. M. (2009). Good soldiers and good actors: Prosocial and impression management motives as interactive predictors of affiliative citizenship behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 94(4), 900.
- Helgeson, V. S., & Mickelson, K. D. (1995). Motives for social comparison. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 21(11), 1200-1209.
- Judge, T. A., & Bono, J. E. (2001). Relationship of core self-evaluations traits-self-esteem, generalized self-efficacy, locus of control, and emotional stability-with job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 80.
- Judge, T. A., Erez, A., Bono, J. E., & Thoreson, C. J. (2003). The core self-evaluations scale: Development of a measure. *Personnel psychology*, 56(2), 303-332.
- Lam, W., Huang, X., & Snape, E. (2007). Feedback-seeking behavior and leader-member exchange: Do supervisor-attributed motives matter? *Academy of Management Journal*, 50(2), 348-363.
- Lazarus, R. S. (1991). Cognition and motivation in emotion. *American Psychologist*, 46(4), 352.
- LePine, J. A., & Van Dyne, L. (1998). Predicting voice behavior in work groups. *Journal of Applied Psychology*, 83(6), 853.
- Leventhal, G. S. (1980). What should be done with equity theory. In K. J. Gergen, M. S. Greenberg, & R. H. Willis (Eds.), *Social exchange: Advances in theory and research* (pp.27-55). New York: Plenum Press.
- Lewis, J. D., & Weigert, A. (1985). Trust as a social reality. *Social Forces*, 63(4), 967-985.
- Liang, J., Farh, C. I., & Farh, J.-L. (2012). Psychological antecedents of promotive and prohibitive voice: A two-wave examination. *Academy of Management Journal*, 55(1), 71-92.
- Northcraft, G. B., & Ashford, S. J. (1990). The preservation of self in everyday life: The effects of performance expectations and feedback context on feedback inquiry. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 47, 42-64.
- McAllister, D. J. (1995). Affect-and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of Management Journal*, 38(1), 24-59.
- Menon, T., & Thompson, L. (2010). Envy at work. *Harvard Business Review*, 88(4), 74-79.
- Moorman, R. H. (1991). Relationship between

- organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of Applied Psychology*, 76(6), 845.
- Morrison, E. W., & Bies, R. J. (1991). Impression management in the feedback-seeking process: A literature review and research agenda. *Academy of Management Review*, 16(3), 522-541.
- Morrison, E. W. (2011). Employee voice behavior: Integration and directions for future research. *The Academy of Management Annals*, 5(1), 373-412.
- Parrott, W. G. (1991). Experiences of envy and jealousy. *The psychology of jealousy and envy*, 3-30.
- Parrott, W. G., & Smith, R. H. (1993). Distinguishing the experiences of envy and jealousy. *Journal of Personality and Social Psychology*, 64(6), 906.
- Podsakoff, P. M., & Organ, D. W. (1986). Self-reports in organizational research: Problems and prospects. *Journal of Management*, 12(4), 531-544.
- Renn, R. W., & Fedor, D. B. (2001). Development and field test of a feedback seeking, self-efficacy, and goal setting model of work performance. *Journal of Management*, 27(5), 563-583.
- Schaubroeck, J., & Lam, S. S. (2004). Comparing lots before and after: Promotion rejectees' invidious reactions to promotees. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 94(1), 33-47.
- Seta, J. J. (1982). The impact of comparison processes on coactors' task performance. *Journal of Personality and Social Psychology*, 42(2), 281.
- Skarlicki, D. P., & Folger, R. (1997). Retaliation in the workplace: The roles of distributive, procedural, and interactional justice. *Journal of Applied Psychology*, 82(3), 434.
- Smith, R. H., Combs, D. J., & Thiekle, S. (2008). Envy and the challenges to good health. *Envy: Theory and Research*, 290-314.
- Smith, R. H., & Kim, S. H. (2007). Comprehending envy. *Psychological Bulletin*, 133(1), 46.
- Smith, R. H., Parrott, W. G., Diener, E. F., Hoyle, R. H., & Kim, S. H. (1999). Dispositional envy. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 25(8), 1007-1020.
- Stamper, C. L., & Dyne, L. V. (2001). Work status and organizational citizenship behavior: A field study of restaurant employees. *Journal of Organizational Behavior*, 22(5), 517-536.
- Sterling, C. M., Van de Ven, N., Smith, R. (2014). The Two Faces of Envy: Studying Benign and Malicious Envy in the Workplace. In U. Merlone, M. Perini, M.K. Duffy, & R.H. Smith (Eds.) *Envy at Work*, New York, NY: Oxford University Press.
- 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(1), 107-129.
- Van de Ven, N., Zeelenberg, M., & Pieters, R. (2009). Leveling up and down: the experiences of benign and malicious envy. *Emotion*, 9(3), 419.
- Van de Ven, N., Zeelenberg, M., & Pieters, R. (2011). Why envy outperforms admiration.

- Personality and Social Psychology Bulletin*, 37(6), 784-795.
- Van de Ven, N., Zeelenberg, M., & Pieters, R. (2012). Appraisal patterns of envy and related emotions. *Motivation and Emotion*, 36(2), 195-204.
- VanderZee, K., Buunk, B., & Sanderman, R. (1996). The relationship between social comparison processes and personality. *Personality and Individual Differences*, 20(5), 551-565.
- Vecchio, R. P. (2000). Negative emotion in the workplace: Employee jealousy and envy. *International Journal of Stress Management*, 7(3), 161-179.
- Zhou, J. (2003). When the presence of creative coworkers is related to creativity: role of supervisor close monitoring, developmental feedback, and creative personality. *Journal of applied psychology*, 88(3), 413.

1차 원고접수 : 2015. 06. 29

2차 원고접수 : 2015. 08. 16

최종게재결정 : 2015. 08. 25

## An Exploratory Study on the Antecedents and Consequences of Workplace Envy

Sookyung Lee

Myung-Ho Chung

Jiyoung Ahn

Kihyun Lee

Ewha Womans University

Korea Naval Academy

The purpose of this study is to investigate two concepts of workplace envy - malicious envy and benign envy- and explore the factors influencing the types of envy. In addition, the study examined how malicious envy and benign envy, respectively, is related to behavioral consequences such as voice behavior, feedback seeking behavior, and social undermining. Using the data of 141 employees in 31 teams from 5 organizations in Korea, we found that three antecedents of workplace envy such as self-efficacy, affect-based trust, and cognition-based trust have positive relationship with benign envy and negative relationship with malicious envy. In addition, benign envy appears to increase voice behavior while malicious envy is related to social undermining behavior. The results imply that these two concepts exist in work settings, and have different behavioral outcomes.

*Key words* : workplace envy, self-efficacy, trust, procedural justice, voice behavior, social undermining