

리더의 마키아벨리즘과 구성원의 반생산적 과업행동 간의 관계: 조직침묵의 매개효과와 동료의 인상관리의 조절된 매개효과 분석*

박민정**, 송지훈***

■ 요약 ■

본 연구의 목적은 리더의 부정적 성격 특성인 마키아벨리즘이 조직침묵을 매개로 구성원의 반생산적 과업행동에 미치는 영향과 동료의 인상관리의 조절된 매개효과를 분석하는 것이다. 이를 위해 268명의 데이터를 온라인 설문조사를 활용하여 수집하였으며, 단순회귀분석, SPSS PROCESS MACRO를 통해 분석하였다. 분석 결과, 첫째, 리더의 마키아벨리즘과 구성원의 반생산적 과업행동의 정적(+) 관계를 확인하였다. 둘째, 조직침묵은 리더의 마키아벨리즘과 구성원의 반생산적 과업행동의 관계를 매개하는 것으로 나타났다. 셋째, 리더의 마키아벨리즘이 조직침묵을 매개로 구성원의 반생산적 과업행동에 미치는 영향이 동료의 인상관리의 수준에 의해 조절되는 조절된 매개효과가 있음을 확인하였다. 본 연구 결과를 바탕으로 구성원의 반생산적 과업행동이 유발되는 영향 관계를 밝힘으로써 조직 차원에서 반생산적 과업행동을 감소시키기 위한 인적자원관리 방안 및 조직문화 구축의 기반 마련이 필요하다는 시사점을 도출하였다. 또한, 본 연구의 한계점과 후속연구를 제안하였다.

[주제어] 리더의 마키아벨리즘, 조직침묵, 구성원의 반생산적 과업행동, 동료의 인상관리

* 이 논문은 제1저자의 석사학위논문을 수정·보완한 연구임

** 제1저자, 한양대학교 교육공학과 석사과정. pmj0146@naver.com

*** 교신저자, 한양대학교 교육공학과 교수. psu.jihoonsong@gmail.com

I. 서론

반생산적 과업행동은 조직의 규범과 규칙을 위반하여 조직과 구성원에게 해를 입히는 구성원의 부정적인 행동으로, 조직에 금전적, 문화적 손실을 초래할 수 있는 치명적인 행동을 의미한다(Bennett et al., 2019; Carpenter & Berry, 2017). 반생산적 과업행동은 조직에게 경제적인 손해를 입힐 뿐만 아니라 구성원의 효율적인 업무 수행을 방해하고 분노, 불안, 우울, 직무 불만족 등을 겪게 만들기 때문에 조직 문화적으로 부정적인 영향을 미친다(윤영일, 하동현, 2016; Berry et al., 2012; Kessler et al., 2010). 이에 따라, 반생산적 과업행동은 가장 비용이 높은 부정적 조직행동으로 기업 및 전반적인 사회 문제로 인식되고 있다(Carpenter et al., 2021; Harris & Reynolds, 2003).

이러한 부정적인 조직 내 행동의 원인은 다양하게 존재하나(Greenberg & Baron, 1993), 리더의 부정적인 행동으로 인해 발생하는 구성원의 반생산적 과업행동에 대한 비용이 높고 구성원의 피해도 심각하다는 것이 밝혀지면서 리더의 부정적인 행동적·기질적 특성이 연구되고 있다(한주원, 박경규, 2010; Schyns & Schilling, 2013). 구성원은 조직 내에서 리더와 밀접한 관계를 맺으며 리더의 태도나 행동에 따라 자신의 행동을 결정한다(신지화, 탁진국, 2011; Liu et al., 2017). 직장인의 약 80%는 조직과 리더를 동일시하고 영향을 많이 받기 때문에 리더의 특성이나 행동을 부정적으로 인식할 경우 부정적인 행동을 보이게 된다(김주연, 이형백, 2015; 손동성, 탁진국, 2012). O'Boyle 등(2012)은 메타연구를 통하여 이러한 문제의 원인 중 하나로 마키아벨리즘을 제시하였다.

마키아벨리즘 특성을 가진 리더는 다른 사람을 조종하거나 속이는 경향을 보이며, 목표를 달성하기 위해 비윤리적이고 위협적이며 착취적인 행동을 하는 것에 거리낌이 없다(Christie & Geis, 1970; O'Boyle et al., 2012). 구성원이 이러한 부당한 행동을 경험하면 심리적 긴장, 압박감, 우울감 등을 느끼게 되어 반생산적 과업행동을 보일 수 있다(Dahling et al., 2009). 리더의 마키아벨리즘으로 인해 비롯된 반생산적 과업행동은 이직, 결근, 낮은 생산성 등을 초래함으로써 조직의 목표 달성을 방해하며, 결과적으로 조직 효과성을 저해하게 된다(Carpenter et al., 2021). 따라서 리더의 부정적인 특성이 반생산적 과업행동으로 이어지는 관계를 규명하고 이를 개선할 수 있는 방안을 마련하는 것이 필요하다(정재영, 신제구, 2021).

리더의 마키아벨리즘 특성은 구성원의 조직침묵을 유발할 수 있으며(Brinsfield et al., 2009), 조직침묵은 조직의 변화를 방해함으로써 조직의 생태계를 파괴하는 원인이 된다(Henriksen & Dayton, 2006). 고대유(2021)에 따르면 부정적인 리더의 행동이 구성원을 위축시키고 긴장하게 만들기 때문에 구성원이 침묵할 수 있다고 하였다. 조직침묵은 구성원이 조직이나 업무와 관련된 문제를 인지하고 있거나 의사 표현 여부를 결정해야 하는 상황에서 표현하지 않는 구성원의 선택을 의미한다(진윤희, 2021; Morrison & Milliken, 2000). 침묵이 유지될 경우 조직침묵

은 조직에 대한 불신이나 좌절, 분노 등 부정적 감정으로 표현되며, 이는 곧 조직에 대한 체념과 무관심을 유발하게 되어 조직의 효과성을 저하시키는 반생산적 과업행동으로 발전될 수 있다(Morrison & Milliken, 2000). 또한, 고대유, 조정현(2020)의 연구에 따르면 침묵이 지속되면 자존감이 낮아지고 인내심이 고갈되기 때문에 물리적·정서적 철회, 과업에 태만한 사보타주, 일탈 등 반생산적 과업행동을 보일 수 있다고 하였다. 따라서 조직침묵이 장기화되지 않도록 조직 차원에서 관리하는 것이 필요하다.

조직에서 원활한 업무 수행을 위해 구성원은 동료와 사회적 또는 업무적으로 상호작용을 하게 되며, 이는 구성원의 행동에 영향을 미치게 된다(Chiaburu & Harrison, 2008). 동료는 리더보다 심리적으로 더 가까운 존재이며 상호작용을 더 많이 하기 때문에 동료의 행동이 구성원의 업무 태도나 행동에 큰 영향을 미칠 수 있다(이소정, 홍아정, 2017). 특히, 구성원이 리더의 마키아벨리즘으로 인하여 침묵을 지속하는 불만족스러운 고용 관계를 경험하는 상황에서 동료의 인상관리는 부정적 정서를 유발함으로써 반생산적 과업행동을 강화할 수 있다(Dijkstra et al., 2010). 또한, 동료의 인상관리 행동은 마키아벨리즘 특성을 지닌 리더로부터 부당한 보상을 받을 수 있게 하는 원인으로 작용하여 리더의 성향으로 인한 부정적인 영향을 강화하는 요인이라고 볼 수 있다(Fraedrich et al., 1989). 이러한 관점에서 반생산적 과업행동을 강화할 수 있는 요인으로 동료의 인상관리를 살펴보고자 한다.

본 연구는 이러한 선행연구와 직원-조직 관계 이론과 사회적 비교이론을 기반으로 변수간의 관계를 살펴보고 리더의 성격 특성과 구성원의 업무 행동이 구성원의 반생산적 과업행동에 미치는 영향을 밝히고자 한다. 또한, 이러한 관계에서 동료의 인상관리의 영향을 밝힘으로써 반생산적 과업행동을 강화할 수 있는 또다른 요인으로서 동료의 중요성을 강조하고자 한다. 본 연구에서 기대하는 시사점은 다음과 같다. 첫째, 구성원의 반생산적 과업행동의 선행요인으로 리더의 특성을 규명하여 효과적인 조직 관리를 할 수 있는 방안을 제시하고자 한다. 둘째, 리더의 특성을 중심으로 한 조직침묵 현상이 구성원의 행동에 미치는 영향을 밝힘으로써 조직 내에서 침묵을 어떻게 관리해야 하는지 방안을 제시하고자 한다. 마지막으로 동료의 인상관리가 리더의 마키아벨리즘과 조직침묵, 구성원의 반생산적 과업행동의 관계에 미치는 영향을 규명함으로써 구성원의 부정적인 행동을 예방하기 위해 조직이 근본적으로 형성해야 하는 문화를 밝히고자 한다. 이에 따른 본 연구의 연구문제는 다음과 같다.

- 연구문제 1. 리더의 마키아벨리즘과 구성원의 반생산적 과업행동의 관계는 어떠한가?
- 연구문제 2. 리더의 마키아벨리즘과 구성원의 반생산적 과업행동의 관계에서 조직침묵이 매개하는가?
- 연구문제 3. 동료의 인상관리는 리더의 마키아벨리즘과 구성원의 반생산적 과업행동의 관계에서 조직침묵의 매개효과를 조절하는가?

II. 이론적 배경

1. 리더의 마키아벨리즘과 구성원의 반생산적 과업행동

리더의 마키아벨리즘은 구성원의 반생산적 과업행동에 영향을 주는 요인으로(정재영, 신제구, 2021; Schyns & Schilling, 2013) 자기표현, 정서적 냉소, 이중성, 공격성의 행동 경향이 있고 사회적으로 악의적인 성격을 나타낸다(Paulhus & Williams, 2002). 마키아벨리즘 특성을 보이는 리더는 계획적으로 자신의 인상을 관리하기 위해 태도나 행동을 상황에 맞게 바꾸기 때문에 의도가 잘 드러나지 않으며 기회주의적인 행동을 취한다(Harrel, 1980; Hurley, 2005). 이로 인해 리더-구성원, 조직-구성원의 신뢰를 방해하게 되며, 사회적 교환 관계가 성립하지 않아 조직 내 대인 관계에 부정적인 영향을 미칠 수 있다(Austin et al., 2007; O'Boyle et al., 2012).

마키아벨리즘이 높은 리더는 권력, 지위, 부를 추구하며, 구성원과의 관계에서 도구적 관계를 가지며 조작하려는 경향이 있다(Blickle et al., 2020; Miller & Konopaske, 2014). 즉, 마키아벨리즘 특성을 지닌 리더는 구성원을 통제하거나 착취하며, 구성원을 조작하고 배신하는 등 도덕적 결여를 보이기 때문에 구성원이 자신을 위협한다고 인지하면 그들의 노력을 방해하고 성과를 가로채는 기만적인 행동을 보일 수 있다(Dahling et al., 2009; DePaulo & Rosenthal, 1979). 이들은 자신의 이익을 달성하기 위해 비도덕적인 행동을 할 가능성이 높으며(Fraedrich et al., 1989; Zheng et al., 2017), 구성원에 대한 배려가 미미하고 사회적 교환 관계가 작용하지 않아 부당한 보상이나 변절이 발생하게 되며 이로 인해 구성원의 몰입이 감소하고 부정적인 행동을 보이게 됨으로써 조직 발전을 저해하게 된다(O'Boyle et al., 2012).

선행연구에 따르면, 리더의 마키아벨리즘은 비인격적 감독, 구성원의 정서적 소진과 정적인 관련을 보였으며(De Hoogh et al., 2021) 리더의 비인격적 감독은 조직효과성과 부적 관련을 보였다(임창현, 이희수, 2013). 마키아벨리즘 특성을 가진 리더는 대인 관계에 냉담하고 기만적인 전략을 사용하며, 이로 인해 구성원은 리더를 신뢰하기 어렵게 된다(Geis & Moon, 1981; Gunnthorsdottir et al., 2002). 구성원이 리더를 신뢰하지 못하면 스트레스가 증가하여 부정적인 업무 행동을 행하게 되어 생산성이 감소하게 된다(Belschak et al., 2018). Zheng 등(2017)은 마키아벨리즘 문화의 수준이 높으면 통제 지향, 낮은 신뢰를 보이며, 구성원이 심리적 계약 위반을 인지하여 반생산적 과업행동을 보인다고 하였다.

반생산적 과업행동은 구성원이 조직의 규칙과 규범을 위반하여 조직과 구성원의 발전과 이익을 저해하는 자발적이고 고의적인 행동으로(Robinson & Bennett, 1995), 생산성이 저해되기 때문에 조직 관점에서 특히 바람직하지 않다(한광현, 2004). 반생산적 과업행동에는 공격성, 절도, 결근, 모욕 등 명백하게 드러나는 행동뿐만 아니라 의도적인 직무 누락, 지시 불이행, 업무 회피

등 소극적이고 수동적인 행동 역시 반생산적 과업행동에 포함됨으로써 광의의 개념으로 활용되고 있다(윤영일, 하동현, 2016; Fox et al., 2001). 즉, 반생산적 과업행동은 규범과 규칙을 위반하여 조직과 구성원의 발전과 안녕감을 저하시키고 의도적으로 해를 입히는 행동으로 볼 수 있다.

선행연구에 의하면, 마키아벨리즘은 반생산적 과업행동과 정적 관계를 보였으며(O' Boyle et al., 2012), 조직침묵은 부정적인 정서를 유발하기 때문에 이로 인해 구성원이 반생산적 과업행동을 보일 수 있다(김영중, 윤동환, 2017; Fox et al., 2001). Tepper 등(2008)은 리더의 비인격적 감독은 구성원의 반생산적 과업행동에 영향을 준다고 하였으며, Newton과 Perlow(2021)는 리더와 관계의 질이 낮은 구성원이 반생산적 과업행동을 더 많이 보일 수 있음을 밝혔다. Younus 등(2020)은 마키아벨리즘 리더십이 반생산적 과업행동에 영향을 미치는 것을 검증하였다. 종합하면 구성원을 조종하고자 하는 리더의 마키아벨리즘은 기만, 착취, 배신 등의 비윤리적인 행동을 보이게 되고 이로 인해 구성원이 부정적 정서와 스트레스 등을 경험함으로써 반생산적 과업행동을 이어질 수 있다(박민정 등, 2022; 한주원, 박경규, 2010; Younus et al., 2020).

직원-조직 관계 이론에 근거하였을 때, 리더의 마키아벨리즘은 구성원의 반생산적 과업행동에 영향을 미칠 수 있다. 구성원은 조직 내에서 리더와 관계를 형성하며 리더로부터 받은 신뢰, 지원 등에 보답하기 위해 조직의 목표 달성을 위한 조직 몰입, 성과 향상 등 긍정적인 업무 행동을 보이게 된다(강종수, 2012). 하지만, 마키아벨리즘 특성을 가진 리더는 구성원을 조작하거나 착취하는 행동을 보이게 되며, 구성원과 도구적인 관계를 통해 자신의 이익을 추구함으로써 신뢰를 상실하고 사회적 교환이 성립하지 않게 된다(Blickle et al., 2020; Fraedrich et al., 1989; O' Boyle et al., 2012). 조직으로 대표되는 리더가 의무를 이행하지 않는 것으로 구성원이 인지하면 조직이 의무를 다 하지 않는다고 여기게 되어 우울, 분노 등 부정적인 정서를 통해 반생산적 과업행동을 보일 수 있다. 이에 본 연구는 리더의 성격 특성이 구성원의 반생산적 과업행동에 어떠한 영향을 주게 되는지 살펴보고자 다음과 같이 가설을 설정하였다.

가설1. 리더의 마키아벨리즘과 구성원의 반생산적 과업행동은 정적(+) 관계를 가질 것이다.

2. 조직침묵의 매개효과

조직침묵은 구성원이 조직이나 조직이 처한 상황에 대해 의견, 생각, 아이디어 등을 보유하고 있으나 의도적으로 침묵하는 집단적인 현상이다(Morrison & Milliken, 2000). Pinder와 Harlos(2001)는 개인적 수준에서의 조직침묵으로 직원 침묵(employee silence)을 제시하였으며, 구성원이 조직 상황이나 업무에 대해 개선의 필요성을 인지하였음에도 불구하고 행동적, 인지적, 정서적 이유로 인하여 의도적으로 진실하게 표현하지 않는 행동으로 정의하였다. 침묵은 발언의 부재와는 다르며, 의견을 표현하지 않고 보류하고자 하는 행동의 동기를 기반으로 의

도적으로 침묵을 선택하는 행동을 의미한다(VanDyne et al., 2003).

Song 등(2017)은 리더의 부정적 특성이 구성원의 침묵에 영향을 주는 것을 검증하였으며, Xu 등(2015)은 구성원이 비인격적인 감독 행위를 경험하면 리더에게 적응하기 위해 수동적인 반응으로 침묵을 선택할 수 있다고 하였다. Vakola와 Bouradas(2005)는 리더의 성격과 행동 외에 침묵에 대한 리더의 태도와 의사소통 기회가 침묵에 영향을 준다고 하였다. 즉, 침묵에 대해 권위적으로 대응하거나 의사소통 기회가 적을수록 구성원은 침묵할 수 있다. 이처럼 조직침묵은 리더와 형성하는 관계나 의사소통 방식, 행동이 조직침묵으로 연결되고 있음을 확인할 수 있다.

조직침묵은 이직의도 및 반생산적 과업행동의 증가 등 조직에게 부정적인 영향을 미치게 된다. 조직에 대한 정보, 의견 등이 존재하지만 침묵을 유지하는 조직침묵이 지속될수록 조직에 대한 직무몰입이 감소하고(전호성, 송해덕, 2018) 냉소적인 태도가 증가할 것이며(박성수, 2014), 침묵으로 인한 냉소적인 분위기가 형성되면 구성원의 이직의도가 증가하거나 정서적 소진이 유발될 수 있다고 하였다(정현선, 2013; Coban & Sarikaya, 2016). 구성원이 침묵을 유지하게 되면 우울증, 분노, 좌절 등 스트레스를 경험할 수 있으며, 지속적인 침묵은 태만 행동 및 조직의 자산 파괴와 같은 사보타주로 이어지거나 정서적 소진을 통해 대인 관계에 대한 일탈행동을 보이는 등 반생산적 과업행동을 유발하게 된다(고대유, 조정현, 2020; Jahanzeb & Fatima, 2018; Morrison & Milliken, 2000).

리더의 마키아벨리즘과 조직침묵, 구성원의 반생산적 과업행동은 직원-조직 관계 이론으로 설명할 수 있다(Shore et al., 2004). 마키아벨리즘의 특성을 가진 리더는 자신의 이익을 달성하기 위해 구성원을 속이고 배신하거나 착취적인 행동을 보일 수 있다(Blickle et al., 2020; Fraedrich et al., 1989). 이로 인해 사회적 교환이 성립되지 않으며, 구성원은 리더-구성원 간의 신뢰 관계를 형성할 수 없게 된다(Austin et al., 2007; O' Boyle et al., 2012). 리더는 조직을 대표하는 대리인으로 구성원은 리더의 행동을 조직의 책임으로 받아들여 몰입이 저하되고 부정적인 행동인 조직침묵과 반생산적 과업행동을 보이게 된다(O' Boyle et al., 2012).

가설2. 조직침묵은 리더의 마키아벨리즘과 구성원의 반생산적 과업행동의 관계를 매개할 것이다.

3. 동료의 인상관리의 조절된 매개효과

동료는 조직 내에서 관계를 형성하는 데 있어 필수적으로 존재하며, 구성원은 동료와 사회적 및 업무적으로 상호작용을 하게 된다(Chiaburu & Harrison, 2008). 동료는 수평적인 관계를 형성함으로써 리더보다 심리적으로 더 가까운 존재로서 동료의 행동은 구성원의 태도나 행동에 더 많은 영향을 주는 것으로 논의되고 있다(이소정, 홍아정, 2017; Gouldner, 1960). 이러한 동료가 인상관리를 통하여 리더에게 좋은 평가를 받게 되면 구성원은 동료의 인상관리에 민감하게 반응하고 부정적인 태도나 행동을 보일 수 있다(박소담, 유태용, 2015). 동료의 인상관리

는 동료가 다른 사람들이 자신에 대해 가지는 인상에 영향을 주고자 하는 행동으로, 직무 상황에서 리더에게 호의적인 인상을 남기고 긍정적인 평가를 받기 위해서 고의적으로 취하는 동료의 전략적인 행동이라고 할 수 있다(박소담, 유태용, 2015; Bolino & Turnley, 1999).

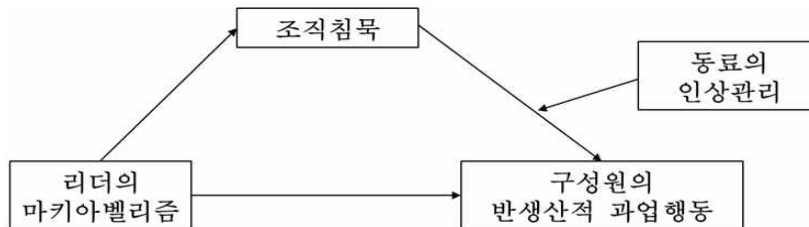
구성원이 마키아벨리즘 특성을 가진 리더와 바람직한 관계를 형성하지 못하여 침묵을 유지하고 반생산적 과업행동을 보이는 상황에서 동료의 인상관리를 경험하게 되면 부정적인 정서가 강화되어 반생산적 과업행동을 더 많이 보일 것이라고 예상할 수 있다. 사회적 비교이론에 기반하였을 때 구성원은 타인보다 앞서고자 하지만, 조직 내의 자원, 리더의 관심 등이 제한적이기 때문에 구성원 간 경쟁이 필연적으로 발생하게 되며, 경쟁적인 상황에서 동료의 인상관리는 긍정적인 결과를 가져오기 때문에 구성원은 동료의 인상관리를 부정적으로 받아들이게 된다(Azeem et al., 2020; Dijkstra et al., 2010; Turnley et al., 2013). 뿐만 아니라 Hollinger와 Clark(1982)에 따르면 스트레스와 같이 부정적인 상황을 경험할 때 리더 또는 동료와의 유대 관계가 잘 형성되지 않았을 경우에 반생산적 과업행동을 더 쉽게 보이는 것을 확인할 수 있다. 따라서 동료의 인상관리의 수준에 따라 리더의 마키아벨리즘과 조직침묵, 구성원의 반생산적 과업행동의 관계가 달라질 것으로 기대된다.

가설3. 동료의 인상관리는 리더의 마키아벨리즘과 반생산적 과업행동의 관계에서 조직침묵의 매개효과를 조절할 것이다.

III. 연구 방법

1. 연구 모형

본 연구는 이론적 배경을 바탕으로 리더의 마키아벨리즘, 조직침묵, 구성원의 반생산적 과업행동의 관계를 살펴보고자 [그림 1]의 연구 모형을 설정하였다.



[그림 1] 연구 모형

2. 연구대상

본 연구에서는 국내 기업의 사무직에 종사하고 있으며 근속기간이 1년 이상인 종사자를 대상으로 하였다. 설문조사는 설문기관의 등록 패널에게 2022년 10월 25일부터 2022년 10월 31일까지 진행했으며 온라인 설문조사 방식을 활용하였다. 설문 데이터는 총 281부를 회수하였으며, 쿼의 거리와 레버리지를 활용하여 이상치(outlier) 13부를 제거하고 최종 268부를 통계분석에 활용하였다. 본 연구의 분석 대상은 <표 1>과 같다. 응답자의 성별은 남성이 여성보다 2명(0.8%)이 많았다. 나이는 30대가 138명(51.5%)으로 가장 많았으며, 근속연수는 1년 이상 3년 미만이 89명(33.2%)으로 가장 많았다. 직급은 사원급, 대리급, 과장급이 균등하게 분포한 것을 알 수 있다.

<표 1> 인구통계학적 특성

	변수	빈도	비율(%)
성별	남성	135	50.4
	여성	133	49.6
연령층	20대	43	16.0
	30대	138	51.5
	40대	62	23.1
	50대	22	8.2
	60대 이상	3	1.1
근속연수	1년 이상~3년 미만	89	33.2
	3년 이상~7년 미만	79	29.5
	7년 이상~10년 미만	35	13.1
	10년 이상	65	24.3
기업규모	대기업	25	9.3
	중견기업	50	18.7
	중소기업	132	49.3
	기타	61	22.7
직급	사원급	89	33.2
	대리급	85	31.7
	과장급	94	35.1
전체인원		268	100

3. 측정도구

가. 리더의 마키아벨리즘

리더의 마키아벨리즘은 Dahling 등(2009)이 제시하고 김희송 등(2011)이 한국판 타당화를 실시한 측정도구를 활용하여 5점 리커트 척도(1점=전혀 그렇지 않다, 5점=항상 그렇다)로 측정하였다. 해당 측정

도구는 비도덕적 조종 4문항, 통제에 대한 욕구 3문항, 지위에 대한 욕구 3문항, 타인에 대한 불신 5문항으로 구성되어 있다. 설문 문항에는 ‘나의 직속상사는 사람들이 오직 개인적 이득에 의해서 동기가 유발된다고 믿는다.’, ‘나의 직속상사는 타인을 신뢰하지 않기에 집단에 헌신하는 것을 좋아하지 않는다.’ 등이 포함된다. 김희송 등(2011)의 연구에서 제시한 Cronbach’ α 는 .798이다.

나. 구성원의 반생산적 과업행동

구성원의 반생산적 과업행동은 강민우 등(2018)이 국내의 맥락을 반영하여 개발한 측정도구를 활용하여 5점 리커트 척도(1점=전혀 그렇지 않다, 5점=항상 그렇다)로 측정하였다. 해당 측정도구는 조작 3문항, 언어적 적대 행동 4문항, 근태 3문항, 업무 외 행동 3문항으로 구성되어 있다. 설문 문항에는 ‘나는 업무시간에 사적인 일(개인적인 일, 가정관련 일, 자기개발 등) 한다.’, ‘나는 다른 직원들을 비난하거나 욕한다.’ 등이 포함된다. 강민우 등(2018)의 연구에서 제시한 Cronbach’ α 는 .830이다.

다. 조직침묵

조직침묵은 Vandyne 등(2003)이 제시하고 강제상과 고대유(2014)가 국내 맥락에 맞게 수정한 측정도구를 활용하여 5점 리커트 척도(1점=거의 하지 않는다, 5점=매우 자주 한다)로 측정하였다. 해당 측정도구는 친사회적 침묵 4문항, 방어적 침묵 4문항, 체념적 침묵 5문항으로 구성되어 있다. 설문 문항에는 ‘나는 조직에 대해 별로 관여하고 싶지 않기 때문에 조직을 변화시킬 수 있는 아이디어를 제시하지 않는다.’, ‘나는 부정적인 피드백이 돌아올 것이 염려되어, 문제에 대한 해결책을 제시하지 않는다.’ 등이 포함된다. 강제상과 고대유(2014)의 연구에서 제시한 Cronbach’ α 는 .85~.92이다.

라. 동료의 인상관리

동료의 인상관리는 Bolino와 Turnley(1999)이 제시한 측정도구를 번안하여 활용하여 5점 리커트 척도(1점=전혀 하지 않았다, 5점=자주 했다)로 측정하였다. 해당 측정도구는 위협 5문항, 간청 5문항, 자기홍보 4문항, 모범 4문항, 아부 4문항으로 구성되어 있다. 설문 문항에는 ‘나의 동료들은 사람들의 도움을 얻기 위해 자신이 아는 것도 잘 모르는 것처럼 행동한다.’, ‘나의 동료들은 헌신적으로 보이기 위해 야간이나 주말에 사무실에 출근한다.’ 등이 포함된다. Bolino와 Turnley(1999)의 연구에서 제시한 Cronbach’ α 는 .75~.88이다.

4. 분석 방법

본 연구는 설문 결과의 분석을 위해 SPSS 21.0과 SPSS Process Macro v4.1을 활용하였으며, 확인적 요인분석을 위해 Amos 21을 사용하였다. 첫째, SPSS 21.0을 활용하여 인구통계학적 분석, 기술통계 및 상관관계 분석, 그리고 신뢰도 검증을 하였다. 비측정 단일 요인 방법을 사용하여 동일방법편의도 확인하였다(Podsakoff et al., 2003). 모형의 간명화를 위하여 문항묶음을 실시한 뒤(Bandalos & Finney, 2001), Amos 21을 활용하여 연구 모형의 적합도를 검증하였다. 둘째, 단순회귀분석을 실시함으로써 리더의 마키아벨리즘이 구성원의 반생산적 과업행동에 미치는 영향을 확인하였다. 셋째, PROCESS Macro Model 4를 활용하여 리더의 마키아벨리즘과 구성원의 반생산적 과업행동의 관계에서 조직침묵의 매개효과를 확인하였다. 유의성을 검증하기 위하여 부트스트래핑을 통해 신뢰구간을 확인하며, 부트스트랩 신뢰구간을 95%로 설정하여 검증하였다(Preacher et al., 2007). 넷째, PROCESS Macro Model 14를 활용하여 리더의 마키아벨리즘과 구성원의 반생산적 과업행동의 관계에서 조직침묵의 매개효과가 동료의 인상관리의 수준에 따라 조절되는지 검증하였다. 이를 위해 조절된 매개지수의 유의성을 확인하였으며, 조절된 매개지수의 신뢰구간에 0이 포함되지 않는 것을 검증하였다(Preacher et al., 2007).

IV. 연구결과

1. 기술통계, 상관관계, 신뢰도 분석

본 연구에서 사용한 표본 집단 268개의 데이터의 정규성을 검증하기 위하여 평균, 표준편차, 왜도, 첨도를 확인하였다. 왜도는 절대값이 3을 초과하는 경우에, 첨도는 절대값이 10을 초과하는 경우에 데이터의 정규성 가정에 문제가 있다고 판단할 수 있다(Kline, 2015). 분석 결과, 본 연구에서 사용한 변수의 왜도 절대값은 $-0.4\sim.73$, 첨도 절대값은 $-.10\sim 1.00$ 으로 정규분포를 가정하고 있는 것을 확인하였다. 비측정 단일 요인 검증 결과, $\chi^2/df=9.568$, RMSEA=.179, SRMR=.132, GFI, CFI, TL의 값은 모두 .90 이하로 나타나 적합도 기준에 충족하지 않음을 검증하였다. 따라서, 본 연구는 동일방법편의가 발생하지 않았다고 판단할 수 있다(Podsakoff et al., 2003).

Pearson 상관계수를 통해 상관관계를 확인한 결과, <표 2>와 같이 본 연구의 모형을 구성하는 리더의 마키아벨리즘, 조직침묵, 반생산적 과업행동, 동료의 인상관리 간의 정적 상관관계가 있는 것($p<.001$)으로 나타났다. 또한 측정문항들의 신뢰도 분석 결과, 본 연구에서 사용한 변수의 Cronbach's α 값은 .818에서 .942의 범위에 있어 .70의 기준을 초과하여 전체 측정문

항의 문항들간 신뢰도를 확보하였다(Tamul et al., 2020).

〈표 2〉 변수의 평균, 표준편차, 상관관계

변수	M	SD	1	2	3	4
리더의 마키아벨리즘	2.233	.598	(.942)			
조직침묵	2.684	.529	.344**	(.818)		
구성원의 반생산적 과업행동	1.928	.550	.263**	.446**	(.870)	
동료의 인상관리	2.457	.536	.426**	.372**	.438**	(.910)

$p < .01$: ** 0안의 숫자는 Cronbach's α 값을 나타냄

2. 확인적 요인분석

본 연구는 확인적 요인분석을 실시하여 연구 모형의 적합도를 검증하였다. 본 연구는 모형의 복잡성을 감소시키고 척도의 신뢰성을 증가시키기 위해 문항 묶음(item parceling) 방법을 활용하였다(Bandalos & Finney, 2001). 연구 모형의 적합도 지수를 확인할 때, χ^2/df 의 값은 3 이하, RMSEA의 값은 .08 이하, SRMR의 값은 .08 이하, GFI, CFI, TLI의 값은 .90 이상일수록 타당한 측정 모형의 구조로 판단할 수 있다(Hair et al., 2010; Kline, 2015). 〈표 3〉은 측정모형의 적합도 검증 결과로, χ^2/df 의 값은 2.472로, RMSEA의 값은 .074로, SRMR의 값은 .053으로 기준에 충족하였음을 확인할 수 있다. GFI, CFI, TL의 값 모두 .90 이상의 기준을 충족하여 연구 모형의 타당한 적합도를 검증하였다(Hair et al., 2010).

〈표 3〉 측정모형의 적합도

χ^2	df	χ^2/df	RMSEA	SRMR	GFI	CFI	TLI
222.452	90	2.472	.074	.053	.907	.931	.908

3. 리더의 마키아벨리즘과 구성원의 반생산적 과업행동의 관계 분석

리더의 마키아벨리즘이 구성원의 반생산적 과업행동에 미치는 영향을 검증하기 위해 SPSS를 사용하여 단순회귀분석을 실시하였다. 분석 결과는 〈표 4〉와 같이 리더의 마키아벨리즘과 구성원의 반생산적 과업행동의 관계는 통계적으로 유의하였으며($F=19.843, p < .001$), 회귀모형의 설명력은 약 6.6%로 나타났다. 잔차의 독립성 가정을 확인하기 위하여 Durbin-Watson 검증을 실시한 결과, DW 통계량은 2.038로 2에 근사한 값으로 나타나 문제가 없는 것으로 확인되었다(Field, 2009).

회귀계수의 유의성 검증 결과, 리더의 마키아벨리즘은 구성원의 반생산적 과업행동에 정(+)적 영향을 미치는 것으로 확인하였다($\beta=.263, p<.001$). 즉, 리더의 마키아벨리즘 수준이 높을수록 구성원의 반생산적 과업행동이 증가하는 것으로 나타나 가설 1이 지지되었다.

<표 4> 구성원의 반생산적 과업행동에 대한 리더의 마키아벨리즘의 직접효과

종속변수	독립변수	B	SE	β	t
구성원의 반생산적 과업행동	(상수)	1.387	0.126		11.020***
	리더의 마키아벨리즘	0.243	0.054	.263	4.455***

$F=19.843(p<.001), R^2=.066, D-W=2.038$

*** $p<.001$

4. 조직침묵의 매개효과 분석

리더의 마키아벨리즘과 구성원의 반생산적 과업행동의 관계에서 조직침묵의 매개효과를 검증하기 위하여 Process Macro Model 4번을 사용하였으며, 분석 결과는 <표 5>와 같다. 리더의 마키아벨리즘이 조직침묵에 미치는 영향은 유의한 것으로 검증되었으며($\beta=.305, p<.001$), 조직침묵은 구성원의 반생산적 과업행동에 유의미한 영향을 주었다($\beta=.420, p<.001$). 종속변수 모형에서 독립변수의 영향력이 유의하여 조직침묵이 리더의 마키아벨리즘과 구성원의 반생산적 과업행동의 관계를 부분매개하고 있음을 확인할 수 있다(양일선 등, 2015).

<표 5> 조직침묵의 매개효과

변수	종속변수(조직침묵)			종속변수(구성원의 반생산적 과업행동)		
	b	SE	t	b	SE	t
(상수)	2.004	.118	17.043***	.546	.168	3.254**
리더의 마키아벨리즘	.305	.051	5.984***	.115	.054	2.148*
조직침묵				.420	.061	6.938***

* $p<.05, **p<.01, ***p<.001$

리더의 마키아벨리즘이 구성원의 반생산적 과업행동에 미치는 영향에서 조직침묵의 매개효과의 유의도를 검증하기 위하여 부트스트래핑을 실시하였다. 부트스트래핑의 결과는 <표 6>과 같으며, 95% 신뢰구간에서 [.076, .190]으로 0을 포함하지 않아 통계적으로 유의한 것을 확인할 수 있다(Shrout & Bolger, 2002). 따라서 가설 2가 지지되었다.

<표 6> 조직침묵의 간접효과 분석 결과

변수	β	SE	95% 신뢰구간	
			Boot LLCI	Boot ULCI
조직침묵	.128	.029	.076	.190

5. 조절된 매개효과 분석

리더의 마키아벨리즘과 구성원의 반생산적 과업행동의 관계에서 조직침묵의 매개효과를 동료의 인상관리가 조절하는지 검증하기 위하여 Process Macro Model 14번을 사용하였으며, 분석 결과는 <표 7>과 같다. 리더의 마키아벨리즘은 조직침묵에 정적인 영향을 미쳤고($\beta=.305, p<.001$) 조직침묵은 구성원의 반생산적 과업행동에 정적인 영향을 미쳤으며($\beta=.334, p<.001$) 각각 통계적으로 유의하여 매개효과가 나타났다. 리더의 마키아벨리즘이 구성원의 반생산적 과업행동에 미치는 영향은 유의하지 않은 것으로 나타나($\beta=.020, p=.706$) 본 연구의 직접효과는 나타나지 않고 간접효과가 유의한 것으로 확인되었다.

조직침묵과 동료의 인상관리의 상호작용항은 반생산적 과업행동에 유의한 영향($\beta=.189, p<.05$)을 미쳐 조절된 매개효과가 나타났다. 즉, 리더의 마키아벨리즘이 조직침묵을 경유하여 구성원의 반생산적 과업행동에 정적인 영향을 미쳤고, 동료의 인상관리는 조직침묵의 매개효과를 조절하는 것으로 확인되었다. 또한 상호작용항이 추가됨에 따른 R^2 변화량은 .297($p<.001$)이었으며 통계적으로 유의하여 리더의 마키아벨리즘이 조직침묵을 거쳐 구성원의 반생산적 과업행동으로 가는 경로에서 동료의 인상관리의 조절효과가 검증되었다.

<표 7> 조절된 매개효과 검증

변수	β	SE	<i>t</i>	95% 신뢰구간	
				Boot LLCI	Boot ULCI
매개변수 모형(종속변수: 조직침묵)					
(상수)	-.680	.118	-5.781***	-.911	-.448
리더의 마키아벨리즘	.305	.051	5.984***	.204	.405
종속변수 모형(종속변수: 구성원의 반생산적 과업행동)					
(상수)	1.863	.124	14.986***	1.618	2.108
리더의 마키아벨리즘	.020	.054	.377	-.086	.127
조직침묵	.334	.060	5.614***	.217	.451
동료의 인상관리	.310	.061	5.081***	.190	.430
조직침묵 X 동료의 인상관리	.189	.090	2.092*	.011	.367

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

Johnson-Neyman 방법을 사용하여 동료의 인상관리의 수준에 따른 조절효과가 어떤 영역에서 유의한지 파악하였다(이상훈, 2022). 분석 결과는 <표 8>과 같이 동료의 인상관리의 값이 모든 수준에서 95% 신뢰구간에 0을 포함하지 않아 모두 유의하게 나타났다(Shrout & Bolger, 2002). 이에 따라 동료의 인상관리가 리더의 마키아벨리즘과 구성원의 반생산적 과업행동의 관계에서 조직침묵의 매개효과를 조절할 것이라는 가설 3이 지지되었다.

<표 8> 동료의 인상관리에 따른 조건부 간접효과

수준	β	SE	95% 신뢰구간	
			Boot LLCI	Boot ULCI
M-1SD	.071	.025	.026	.124
M	.102	.024	.060	.153
M+1SD	.133	.031	.046	.199

V. 결론 및 논의

1. 결론

구성원의 반생산적 과업행동은 조직과 구성원의 발전과 안녕감을 저해시키는 행동으로 사회적·경제적인 부담이 발생하게 된다. 따라서 반생산적 과업행동이 발생할 수 있는 영향관계에 대한 탐색을 통해 이를 완화할 수 있는 방안을 모색하고자 했다. 이에 본 연구는 리더의 마키아벨리즘이 반생산적 과업행동에 미치는 영향과 이 관계에서 조직침묵의 매개효과 및 동료의 인상관리의 조절된 매개효과를 통계적으로 검증하여 규명하였다.

분석 결과, 리더의 마키아벨리즘은 구성원의 반생산적 과업행동에 정(+)적으로 유의한 영향을 미쳤다. 이러한 연구 결과는 리더십이 구성원의 태도 및 행동에 영향을 미친다는 Khuwaja 등 (2020)의 연구와 Brender-Ilan와 Sheaffer(2019)의 연구를 지지한다. 구성원에 대한 배려 없이 이익의 극대화를 추구하는 마키아벨리즘 특성으로 인해 구성원이 리더와의 관계를 제대로 형성하지 못하거나 부정적인 정서를 경험하면 부정적인 직무 행동을 보일 수 있는 것으로 이해된다(정재영, 신제구, 2021; Newton & Perlow, 2021). 즉, 리더의 마키아벨리즘으로 인해 구성원이 리더에 대한 부정적인 인식을 가지게 되면 사회 교환적 기대를 충족하지 못하고 정신적·육체적으로 피해를 입기 때문에 이에 대한 반응으로 반생산적 과업행동을 보이게 된다는 것이다(김동환 등, 2009; O'Boyle et al., 2012). 이는 리더의 마키아벨리즘 특성이 올바른 직원-조직 관계를 형성하지 못하게 하고 부정적인 직무 행동인 반생산적 과업행동으로 연결될 수 있음을 의미한다.

둘째, 조직침묵이 리더의 마키아벨리즘과 구성원의 반생산적 과업행동의 관계를 부분매개하였다. 이러한 연구 결과는 부정적인 리더의 행동이 침묵을 통하여 구성원의 태도에 영향을 주는 것을 밝힌 박현선 등(2015)의 연구와 유사한 맥락이다. 마키아벨리즘 특성을 가지는 리더는 구성원과 원활한 의사소통을 하지 못하고 다른 사람을 비난하거나 파괴적인 피드백을 제공하기 때문에 구성원은 리더를 위협적인 존재로 인지하게 되고 리더로부터 자신을 보호하기 위하여 침묵을 선택하게 된다(Song et al., 2017; Vakola & Bouradas, 2005). 리더의 특성, 태도로 인해 조직침묵이 심화되면 구성원은 조직에 대한 냉소적인 태도가 증가하여 반생산적 과업행동을 더 많이 보일 수 있는 것으로 이해된다(고대유, 조정현, 2020; 박성수, 2014). 즉, 자신을 보호하거나 체념하여 구성원이 전략적으로 선택하는 조직침묵은 기만적인 행동을 보이거나 신뢰를 파괴하는 마키아벨리즘 리더로부터 비롯되고 이는 결국 직원-조직 관계의 훼손으로 이어져 이에 대한 보복으로 구성원의 반생산적 과업행동을 증가시킬 수 있다는 것이다.

셋째, 리더의 마키아벨리즘과 구성원의 반생산적 과업행동의 관계에서 조직침묵의 매개효과를 동료의 인상관리가 조절하는 조절된 매개효과를 확인하였다. 이는 동료의 인상관리가 부정적 전망을 거쳐 일탈 행동을 보일 수 있다는 정운길, 김영중(2021)의 연구결과와 유사하다. 조직에서 동료는 리더보다 심리적으로 가까운 존재로 지지적인 동료는 활발한 상호작용을 통해 긍정적인 업무 환경을 형성할 수 있으나(이소정, 홍아정, 2017) 인상관리를 하는 동료는 경쟁관계를 형성하게 되어 서로를 도와주지 않거나 동료에게 해를 입히게 된다는 것으로 이해할 수 있다. 마키아벨리즘 특성을 가진 리더는 일반적인 사회적 교환 관계를 형성하지 않고 자신의 이익을 극대화할 수 있는 방법을 선택하며 인상관리를 하는 동료는 이들에게 잘 보이기 위해 리더의 이익을 위한 행동을 보임으로써 이해관계가 일치하게 된다. 리더는 자신을 위해 이미지를 관리하며 행동하는 구성원으로부터 개인적 이익을 획득하고 이에 대해 부당한 보상을 제공함으로써 구성원 간 경쟁 관계를 심화시킬 수 있으며 이로 인해 구성원이 반생산적 과업행동을 보일 수 있다는 것을 의미한다.

앞서 제시한 연구의 결과를 바탕으로 본 연구의 이론적 및 실천적 시사점은 다음과 같다.

첫째, 조직과 조직구성원의 발전을 방해하고 생산성을 저해시키는 구성원의 반생산적 과업행동의 선행요인으로 리더의 마키아벨리즘을 제시하였으며 실증적으로 입증하였다. 개인의 특성으로 마키아벨리즘이 반생산적 과업행동에 영향을 미친다는 것을 밝힌 기존 연구들에서(MacLane & Walmsley, 2010; O'Boyle et al., 2012) 더 나아가 리더의 성격 특성으로 마키아벨리즘 수준이 높을 때 구성원의 반생산적 과업행동이 증가한다는 것을 실증적으로 규명하였다는 점에서 의의가 있다. 또한, 직원-조직 관계 이론을 적용하여 리더가 조직의 대리인으로 구성원에게 작용하여 리더의 특성이 구성원의 행동에 영향을 미치는 요인이 될 수 있다는 것을 확인했다는 점에서도 의의가 있다.

이에 따라 HR 실무진들은 리더를 선발할 때 리더의 성과뿐만 아니라 가치관이나 성격, 리

더십 특성을 고려해야 한다. 마키아벨리즘 특성을 가진 리더는 구성원뿐만 아니라 장기적인 관점에서 조직의 발전을 저해시키며, 이러한 리더를 접한 구성원은 부정적인 방식으로 반응하기 때문에 마키아벨리즘 리더십의 부정적인 영향을 증폭시키게 된다. 따라서 조직이 지향하는 역량 수준과 더불어 잠재적인 리더십 특성이나 성격 특성을 폭넓게 고려하여 리더를 양성하는 것이 필요하다. 특히, 신중환(2019)의 연구와 Peng과 Kim(2020)의 연구에서 윤리적 리더십이 구성원의 반생산적 과업행동에 부적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 조직은 리더를 선발한 이후에도 지속적으로 직장 내 괴롭힘, 학대 예방 교육을 통하여 부정적인 리더십을 경계하고 윤리적인 리더십을 발휘할 수 있는 프로그램을 운영하여 긍정적인 리더십을 발휘할 수 있도록 해야 할 필요가 있다. 교육 외에도 성과 평가 과정에서 윤리적 리더십을 평가 기준으로 추가하여 실제로 윤리적 리더십을 실행하고 이에 대한 보상을 제공함으로써 조직에서 윤리적 리더십을 격려하는 분위기를 형성하고 관리하는 것이 필요하다.

둘째, 리더의 마키아벨리즘과 구성원의 반생산적 과업행동의 관계에서 조직침묵의 매개효과를 검증하였다. 조직침묵의 선행요인으로 리더와 관련된 연구는 리더의 파괴적인 성격(Song et al., 2017)과 리더의 태도(Vakola & Bourdas, 2005)에 대한 연구와 같이 극소수로 이루어졌다. 본 연구는 마키아벨리즘이라는 리더의 성격특성을 조직침묵의 선행요인으로 연구하였으며 그 영향력을 검증하여 조직침묵의 연구 범위를 확장시켰다는 점에서 의의가 있다. 또한, 조직침묵이 구성원의 반생산적 과업행동에 영향을 미친다는 것을 검증함으로써 고대유, 조정현(2020)의 연구와 같이 조직침묵의 부정적인 측면을 밝혔다.

따라서 조직에서 조직침묵을 부정적인 현상으로 고려하여 관리해야 한다. 조직침묵은 개인에서 집단으로 퍼져나가기 때문에 조직 내에 침묵이 만연하지 않도록 수평적 분위기 형성이 필요하다. 특히, 리더가 마키아벨리즘 특성을 가질 경우, 구성원과 바람직한 관계를 유지할 수 있도록 코칭, 경청, 진성리더십 등과 관련된 교육프로그램이나 워크숍을 제공하여 수평적으로 의사소통할 수 있는 다양한 방안을 마련해야 할 것이다. 동시에 침묵하지 않는 문화를 조직에 정착시키기 위해 리더에 대한 360도 평가를 통해 구성원에게 조직침묵의 발생여부를 확인하고 이를 승진의 중요요인으로 평가한다면 조직침묵의 부정적인 영향을 완화할 수 있을 것이다.

마지막으로, 동료의 인상관리가 리더의 마키아벨리즘으로 인한 조직침묵과 구성원의 반생산적 과업행동의 과정을 강화하는 역할을 수행하는 것을 확인하였다는 점에서 의의가 있다. 국내 연구에서 동료의 인상관리는 악의적 선망이나 인상관리 동기를 매개로 한 구성원 행동의 선행요인으로 주로 연구되었으나(박소담, 유태용, 2015; 이나라 등, 2019) 본 연구는 리더의 성격 특성과 구성원의 행동 간의 관계에서 동료의 인상관리의 영향을 검증함으로써 동료의 인상관리의 연구 범위를 확장시켰다. 뿐만 아니라 그간 구성원의 태도 및 행동에 영향을 미치는 요인으로 리더십이 주로 연구되었으나 동료 또한 조직 내에서 구성원과 중요한 관계를 형성하기 때문에 리더만큼이나 구성원에게 영향력을 발휘할 수 있음을 실증적으로 검증하였다.

실천적 측면에서 조직은 구성원이 성과 외에 다른 요인으로 인해 보상이 이루어진다고 느끼지 않도록 공정한 조직문화를 형성해야 한다. 이를 위해 리더의 평가 외에 객관적인 성과와 더불어 동료 평가를 반영하여 보상이 부적절한 행동으로 이루어지지 않는지 검토하는 방안을 마련할 수 있을 것이다. 다면적 평가를 통한 객관적 결과에 따라 보상을 투명하게 분배한다면 동료의 인상관리로 인한 부당한 보상이 발생할 수 없게 되고 이로 인해 인상관리를 하고자 하는 동기가 감소하게 될 것이다. 따라서 조직은 보상을 기준에 따라 명확하게 분배하고 공정하게 승진 기회를 부여하는 등 투명한 인사 관리 및 평가 방식의 공정성 및 합리성에 대한 교육 등을 통해 구성원이 동료와 경쟁 관계가 아니라 지지적인 관계를 형성할 필요가 있다.

2. 한계점 및 후속연구 제언

본 연구는 앞서 언급한 연구의 의의를 가지지만 다음과 같은 한계점을 가지고 있으며, 이에 따른 후속 연구에 대한 제언은 아래와 같다. 첫째, 본 연구는 횡단연구로, 모든 데이터를 한 시점에 수집하여 분석하였다. 리더의 부정적인 특성과 동료의 부정적인 행동을 오래 경험한 구성원의 경우 반생산적 과업행동에 유의한 영향을 미칠 수 있을 것이다. 이러한 관계를 밝히기 위하여 종단연구를 설계함으로써 오랜 시간 부정적인 환경에 노출되었을 때 구성원의 반생산적 과업행동이 어떻게 변화하는지 확인할 수 있는 연구가 필요할 것이다.

둘째, 본 연구는 리더의 마키아벨리즘과 동료의 인상관리를 리더 혹은 동료가 아니라 구성원의 관점에서 인지하고 있는 수준으로 분석하였다. 리더의 특성이나 동료의 행동은 모든 구성원에게 동질적일 수 없으며, 구성원이 리더나 동료를 어떻게 인지하느냐에 따라 리더의 특성이나 동료의 행동의 부정적 영향이 확대될 수 있다. Kim 등(2020)의 연구에 따르면 두 명 이상의 구성원의 상호작용에서 발생하는 현상을 한 명의 구성원에게 측정하면 불완전한 관계를 나타낼 수 있다고 하였다. 따라서 후속 연구에서는 구성원이 인식하는 리더의 특성과 동료의 행동을 측정하는 동시에 리더 스스로가 인지하고 있는 특성과 동료 스스로가 인지하고 있는 행동을 같이 측정하는 이원적 분석(dyad analysis)을 실시함으로써 구성원이 인지하고 있는 정도와 실제 특성 및 행동의 관계에 대하여 검증할 필요가 있다.

셋째, 본 연구는 리더와 동료, 개인과 같이 다수준의 변수를 사용하였으나, 구성원의 경험이나 상황에 대한 인지에 따라 반응하는 것이 다르기에 동일한 수준으로 분석하였다. 그러나 구성원은 조직에 속해있으며 조직 단위의 위계적 특성을 반영하기 때문에 조직과 구성원을 구분하여 동시에 측정 및 분석하는 것이 요구된다. 따라서 후속 연구에서는 리더의 마키아벨리즘과 동료의 인상관리를 조직 수준의 변수로 구분하고 조직침묵과 구성원의 반생산적 과업행동을 개인 수준의 변수로 구분하여 분석하는 다수준 분석 연구를 한다면 개인 수준을 넘어서 팀 수준, 조직 수준으로 논의를 확장하여 리더의 특성과 구성원의 행동 간의 관계를 살펴볼 수 있을 것이다.

참고문헌

- 강민우, 홍영현, 서용원. (2018). 일과 삶의 갈등이 조직 몰입과 반생산적 과업행동에 미치는 영향: 자원 손실과 부적 정서의 매개효과. *한국심리학회지: 산업 및 조직*, 31(3), 583-610. <https://doi.org/10.24230/ksiop.31.3.201808.583>
- 강중수 (2012). 자원봉사활동 직무특성이 활동만족도와 지속의지에 미치는 효과. *한국콘텐츠학회논문지*, 12(2), 322-330.
- 강제상, 고대유 (2014). 한국적 조직침묵(organizational silence)의 개념과 측정도구 검증. *한국인사행정학회보*, 13(1), 141-159.
- 고대유 (2021). 조직침묵의 원인에 관한 메타분석. *한국지방행정학보*, 18(2), 1-36.
- 고대유, 조정현 (2020). 조직침묵의 결과에 관한 메타분석. *한국정책연구*, 20(3), 131-156. <https://doi.org/10.46330/jkps.2020.09.20.3.131>
- 김동환, 신호철, 양인덕 (2009). 조직공정성과 조직시민행동의 관계에서 조직지원인식의 매개역할에 관하여. *인사조직연구*, 17(4), 47-85.
- 김영중, 윤동환 (2017). 외식산업 종사원의 조직침묵과 반생산적 과업행동 및 이직의도에 관한 연구-고용형태의 조절효과 검증. *관광학연구*, 41(9), 25-39. <https://doi.org/10.17086/JTS.2017.41.9.25.39>
- 김주연, 이형백 (2015). 상사의 모욕적 행동이 여행사 종사원의 조직몰입과 조직시민행동에 미치는 영향: 조직공정성의 매개효과. *관광연구*, 30(4), 187-208.
- 김희송, 홍현기, 현명호 (2011). 한국판 마키아벨리즘 성격 척도(MPS)의 타당화 및 신뢰도 연구. *스트레스연구*, 19(1), 21-30.
- 박민정, 남교민, 송지훈 (2022). 마키아벨리즘과 반생산적 과업행동 간의 관계: 직무불안정성의 매개효과와 조직정치지각의 조절된 매개효과 분석 연구. *HRD 연구*, 24(4), 143-174. <http://doi.org/10.18211/kjhrdq.2022.24.4.006>
- 박성수 (2014). 경찰조직 구성원간의 침묵이 이직의도에 미치는 영향-조직냉소주의 매개를 중심으로. *한국경찰연구*, 13(3), 81-108.
- 박소담, 유태용 (2015). 동료의 인상관리행동이 종업원의 조직 내 행동에 미치는 영향: 인상관리 동기의 매개효과와 내적 통제소재의 조절효과. *한국심리학회지: 산업 및 조직*, 28(1), 75-96. <https://doi.org/10.24230/ksiop.28.1.201502.75>
- 박현선, 정현선, 박동건 (2015). 상사의 비인격적 감독과 과업수행 수준의 상호작용이 종업원의 조직 냉소주의에 미치는 영향: 종업원 침묵을 통한 상사의 과업수행 수준의 매개된 조절 효과를 중심으로. *한국심리학회지: 산업 및 조직*, 28(2), 225-248. <https://doi.org/10.24230/ksiop.28.2.201505.225>
- 손동성, 탁진국 (2012). 서번트 리더십이 종업원 행동에 미치는 영향: 상사신뢰와 조직신뢰의 매개효과를

- 중심으로. *한국심리학회지: 산업 및 조직*, 23(2), 373-395. <https://doi.org/10.24230/ksiop.25.2.201205.373>
- 신중환 (2019). 조직 내 가치불일치가 사회복지사의 감정부조화, 이직의도, 반생산적 행동에 미치는 영향: 윤리적 리더십의 조절효과를 중심으로. *한국사회복지행정학*, 21(2), 25-52. <https://doi.org/10.22944/kswa.2019.21.2.002>
- 신지화, 탁진국 (2011). 상사의 언행일치, 리더정당성 인식이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향: 상사의 협력적 커뮤니케이션과 부하의 성실성의 조절효과를 중심으로. *한국심리학회지: 산업 및 조직*, 24(2), 385-407. <https://doi.org/10.24230/ksiop.24.2.201105.385>
- 양일선, 이승호, 이덕로 (2015). 코칭리더십이 조직유효성에 미치는 영향-부하의 감성지능의 매개효과를 중심으로. *인적자원관리연구*, 22(5), 49-72. <https://doi.org/10.14396/jhmr.2015.22.5.49>
- 윤영일, 하동현 (2016). 호텔 종사원의 감정부조화와 반생산적 과업행동과의 관계에서 여가활동의 조절효과 연구. *관광연구*, 31(3), 393-412.
- 이나라, 박동건, 정현선 (2019). 우월한 동료의 직무중심 인상관리가 구성원의 지식숨김에 미치는 영향: 동료를 향한 악의적 선망의 매개효과 및 부정적 호혜성의 조절효과를 중심으로. *한국심리학회지: 산업 및 조직*, 32(1), 55-82. <https://doi.org/10.24230/kjiop.v32i1.55-82>
- 이상훈 (2022). 지역사회기반형 관광에서 중간지원조직은 왜 중요한가? 사회적 지원의 조절된 매개효과를 적용한 통합모델. *관광학연구*, 46(1), 15-39. <https://doi.org/10.17086/JTS.2022.46.1.15.39>
- 이소정, 홍아정 (2017). 상사 지원과 동료 지원이 일몰입을 매개로 지식공유에 미치는 영향. *지식경영연구*, 18(2), 1-22. <https://doi.org/10.15813/kmr.2017.18.2.001>
- 임창현, 이희수 (2013). 상사의 비인격적 감독 행동이 조직효과성에 미치는 영향: 상사신뢰의 매개효과와 회복탄력성의 조절효과를 중심으로. *HRD연구*, 13(3), 85-115. <https://doi.org/10.18211/kjhrdq.2013.15.3.004>
- 전호성, 송해덕 (2018). 조직침묵, 직무몰입, 조직공정성, 이직의도 간 구조적 관계연구. *HRD 연구* 20(2), 87-112. <https://doi.org/10.18211/kjhrdq.2018.20.2.004>
- 정윤길, 김영중 (2021). 동료의 직무중심 인상관리행동이 조리종사원의 부정선망 및 직장 내 일탈행동에 미치는 영향. *외식경영연구*, 24(3), 227-245. <https://doi.org/10.47584/jfm.2021.24.3.227>
- 정재영, 신제구 (2021). 리더의 마키아벨리즘이 후견지명을 매개로 조직 냉소주의에 미치는 영향: 윤리적 리더십의 조절효과. *리더십연구*, 12(1), 3-37.
- 정현선 (2013). 침묵과 발언 행동의 변별성: 측정 모형 비교 및 침묵 행동의 증분 설명력. *한국심리학회지: 문화 및 사회문제*, 19(1), 1-17.
- 진윤희 (2021). 지방공무원의 조직정치지각이 이직의도에 미치는 영향-조직침묵의 매개효과와 자기효능감의 조절효과 분석. *사회과학연구*, 37(3), 27-49. <https://doi.org/10.18859/ssrr.2021.8.37.3.27>
- 한광현 (2004). 조직공정성이 반생산적 과업행동에 미치는 영향-부정적 감정성향의 조절효과를 중심으로. *조직과 인사관리연구*, 28(4), 57-84.
- 한주원, 박경규 (2010). 비인격적 감독의 선행요인과 부하의 행동에 미치는 영향에 관한 연구.

조직과 인사관리연구, 34(3), 61-89.

- Austin, E. J., Farrelly, D., Black, C., & Moore, H. (2007). Emotional intelligence, machiavellianism and emotional manipulation: Does EI have a dark side?. *Personality and Individual Differences*, 43(1), 179-189. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2006.11.019>
- Azeem, S., Zafar, M. A., & Khan, A. K. (2020). The grapes are sour: An envier's attributional perspective of coworker impression management. *Journal of Management & Organization*, 1-17. <https://doi.org/10.1017/jmo.2020.2>
- Bandalos, D. L., & Finney, S. J. (2001). Item parceling issues in structural equation modeling. In Bandalos, D. L., & Finney, S. J. (Eds.), *New developments and techniques in structural equation modeling* (pp. 289-316).
- Belschak, F. D., Muhammad, R. S., & Den Hartog, D. N. (2018). Birds of a feather can butt heads: When machiavellian employees work with machiavellian leaders. *Journal of Business Ethics*, 153(3), 613-626. <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3251-2>
- Bennett, R. J., Marasi, S., & Locklear, L. (2019). Workplace deviance. In *Oxford research encyclopedia of business and management*. <https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190224851.013.111>
- Berry, C. M., Carpenter, N. C., & Barratt, C. L. (2012). Do other-reports of counterproductive work behavior provide an incremental contribution over self-reports? A meta-analytic comparison. *Journal of Applied Psychology*, 97(3), 613-636. <https://doi.org/10.1037/a0026739>
- Blickle, G., Kückelhaus, B. P., Kranefeld, I., Schütte, N., Genau, H. A., Gansen-Anmann, D. N., & Wihler, A. (2020). Political skill camouflages machiavellianism: Career role performance and organizational misbehavior at short and long tenure. *Journal of Vocational Behavior*, 118, 1-19. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2020.103401>
- 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(2), 187-206. <https://doi.org/10.1177/109442819922005>
- Brender-Ilan, Y., & Sheaffer, Z. (2019). How do self-efficacy, narcissism and autonomy mediate the link between destructive leadership and counterproductive work behaviour. *Asia Pacific Management Review*, 24(3), 212-222. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2018.05.003>
- Brinsfield, C. T., Edwards, M. S., & Greenberg, J. (2009). Voice and silence in organizations: Historical review and current conceptualizations. In Greenberg, J., Edwards, M. S. (Eds.), *Voice and Silence in Organizations* (pp.3-33).
- Carpenter, N. C., & Berry, C. M. (2017). Are counterproductive work behavior and withdrawal empirically distinct? A meta-analytic investigation. *Journal of Management*, 43(3), 834-863. <https://doi.org/10.1177/0149206314544743>

- Carpenter, N. C., Whitman, D. S., & Amrhein, R. (2021). Unit-level counterproductive work behavior (CWB): A conceptual review and quantitative summary. *Journal of Management*, 47(6), 1498-1527. <https://doi.org/10.1177/0149206320978812>
- Chiaburu, D. S., & Harrison, D. A. (2008). Do peers make the place? Conceptual synthesis and meta-analysis of coworker effects on perceptions, attitudes, OCBs, and performance. *Journal of Applied Psychology*, 93(5), 346-357. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.5.1082>
- Christie, R., & Geis, F. (1970). *Studies in machiavellianism*.
- Coban, H., & Sarikaya, M. (2016). A research on the relationship between organizational silence and burnout. *European Scientific Journal*, 15, 145-154.
- Dahling, J. J., Whitaker, B. G., & Levy, P. E. (2009). The development and validation of a new machiavellianism scale. *Journal of Management*, 35(2), 219-257. <https://doi.org/10.1177/0149206308318618>
- De Hoogh, A. H., Den Hartog, D. N., & Belschak, F. D. (2021). Showing one's true colors: Leader machiavellianism, rules and instrumental climate, and abusive supervision. *Journal of Organizational Behavior*, 42(7), 851-866. <https://doi.org/10.1002/job.2536>
- DePaulo, B. M., & Rosenthal, R. (1979). Telling lies. *Journal of Personality and Social Psychology*, 37(10), 1713-1722. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.37.10.1713>
- Dijkstra, P., Gibbons, F. X., & Buunk, A. P. (2010). Social comparison theory. In J. E. Maddux & J. P. Tangney (Eds.), *Social psychological foundations of clinical psychology* (pp. 195-211).
- Fox, S., Spector, P. E., & Miles, D. (2001). Counterproductive work behavior (CWB) in response to job stressors and organizational justice: Some mediator and moderator tests for autonomy and emotions. *Journal of Vocational Behavior*, 59(3), 291-309. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1803>
- Fraedrich, J., Ferrell, O. C., & Pride, W. (1989). An empirical examination of three machiavellian concepts: Advertisers vs. the general public. *Journal of Business Ethics*, 8(9), 687-694. <https://doi.org/10.1007/BF00384206>
- Geis, F. L., & Moon, T. H. (1981). Machiavellianism and deception. *Journal of Personality and Social Psychology*, 41(4), 766-775. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.41.4.766>
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, 25(2), 161-178. <https://doi.org/10.2307/2092623>
- Greenberg, J., & Baron, R. A. (1993). *Behavior in organizations: Understanding and managing the human side of work*.
- Gunthorsdottir, A., McCabe, K., & Smith, V. (2002). Using the Machiavellianism instrument to predict trustworthiness in a bargaining game. *Journal of Economic Psychology*, 23(1), 49-66. [https://doi.org/10.1016/S0167-4870\(01\)00067-8](https://doi.org/10.1016/S0167-4870(01)00067-8)

- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J. & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis: A global perspective*(7th ed).
- Harrel, W. A. (1980). Retaliatory aggression by high and low machiavellians against remorseful and non-remorseful wrongdoers. *Social Behavior and Personality: an International Journal*, 8(2), 217-220. <https://doi.org/10.2224/sbp.1980.8.2.217>
- Harris, L. C., & Reynolds, K. L. (2003). The consequences of dysfunctional customer behavior. *Journal of Service Research*, 6(2), 144-161. <https://doi.org/10.1177/1094670503257044>
- Henriksen, K., & Dayton, E. (2006). Organizational silence and hidden threats to patient safety. *Health Services Research*, 41(4), 1539-1554. <https://doi.org/10.1111/j.1475-6773.2006.00564.x>
- Hollinger, R. C., & Clark, J. P. (1982). Formal and informal social controls of employee deviance. *Sociological Quarterly*, 23(3), 333-343. <https://doi.org/10.1111/j.1533-8525.1982.tb01016.x>
- Hurley, S. (2005). Social heuristics that make us smarter. *Philosophical Psychology*, 18, 585-612. <https://doi.org/10.1080/09515080500264214>
- Jahanzeb, S., & Fatima, T. (2018). How workplace ostracism influences interpersonal deviance: The mediating role of defensive silence and emotional exhaustion. *Journal of Business and Psychology*, 33(6), 779-791. <https://doi.org/10.1007/s10869-017-9525-6>
- Kessler, S. R., Bandelli, A. C., Spector, P. E., Borman, W. C., Nelson, C. E., & Penney, L. M. (2010). Re-examining machiavelli: A three-dimensional model of machiavellianism in the workplace. *Journal of Applied Social Psychology*, 40(8), 1868-1896. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2010.00643.x>
- Khuwaja, U., Ahmed, K., Abid, G., & Adeel, A. (2020). Leadership and employee attitudes: The mediating role of perception of organizational politics. *Cogent Business & Management*, 7(1), 1-21. <https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1720066>
- Kim, J., Yammarino, F. J., Dionne, S. D., Eckardt, R., Cheong, M., Tsai, C. Y., ... & Park, J. W. (2020). State-of-the-science review of leader-follower dyads research. *The Leadership Quarterly*, 31(1), 101-306. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2019.101306>
- Kline, R. B. (2015). *Principles and practice of structural equation modeling*.
- Liu, W., Song, Z., Li, X., & Liao, Z. (2017). Why and when leaders' affective states influence employee upward voice. *Academy of Management Journal*, 60(1), 238-263. <https://doi.org/10.5465/amj.2013.1082>
- MacLane, C. N., & Walmsley, P. T. (2010). Reducing counterproductive work behavior through employee selection. *Human Resource Management Review*, 20(1), 62-72. <https://doi.org/10.1016/j.hmr.2009.05.001>
- Miller, B. K., & Konopaske, R. (2014). Dispositional correlates of perceived work entitlement. *Journal of Managerial Psychology*, 29(7), 808-828. <https://doi.org/10.1108/JMP-12-2012-0386>
- Morrison, E. W., & Milliken, F. J. (2000). Organizational silence: A barrier to change and dev

- elopment in a pluralistic world. *Academy of Management Review*, 25(4), 706-725.
<https://doi.org/10.5465/amr.2000.3707697>
- Newton, C., & Perlow, R. (2021). The role of leader-member exchange relations and individual differences on counterproductive work behavior. *Psychological Reports*, 1-37. <https://doi.org/10.1177/0033294121989298>
- O'Boyle, E. H., Jr., Forsyth, D. R., Banks, G. C., & McDaniel, M. A. (2012). A meta-analysis of the dark triad and work behavior: A social exchange perspective. *Journal of Applied Psychology*, 97(3), 557-579. <https://doi.org/10.1037/a0025679>
- Paulhus, D. L., & Williams, K. M. (2002). The dark triad of personality: Narcissism, machiavellianism, and psychopathy. *Journal of Research in Personality*, 36(6), 556-563. [https://doi.org/10.1016/S0092-6566\(02\)00505-6](https://doi.org/10.1016/S0092-6566(02)00505-6)
- Peng, A. C., & Kim, D. (2020). A meta-analytic test of the differential pathways linking ethical leadership to normative conduct. *Journal of Organizational Behavior*, 41(4), 348-368. <https://doi.org/10.1002/job.2427>
- Pinder, C. C., & Harlos, K. P. (2001). Employee silence: Quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. *Personnel and Human Resources Management*, 20, 331-369. [https://doi.org/10.1016/S0742-7301\(01\)20007-3](https://doi.org/10.1016/S0742-7301(01)20007-3)
- Podsakoff P.M., MacKenzie S.B., Lee J.Y. and Podsakoff N.P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>
- Preacher, K. J., Rucker, D. D., & Hayes, A. F. (2007). Addressing moderated mediation hypotheses: Theory, methods, and prescriptions. *Multivariate Behavioral Research*, 42(1), 185-227. <https://doi.org/10.1080/00273170701341316>
- Robinson, S. L., & Bennett, R. J. (1995). A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal*, 38(2), 555-572. <https://doi.org/10.5465/256693>
- Schyns, B., & Schilling, J. (2013). How bad are the effects of bad leaders? A meta-analysis of destructive leadership and its outcomes. *The Leadership Quarterly*, 24(1), 138-158. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.09.001>
- Shore, L.M., Tetrick, L. E., Taylor, M. S., Coyle Shapiro, J. A. M., Liden, R. C., McLean Parks, J., Wolfe Morrison, E., Porter, L. W., Robinson, S. L., Roehling, M. V., Rousseau, D. M., Schalk, R., Tsui, A. S. & VanDyne, L. (2004). The employee-organization relationship: A timely concept in a period of transition. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 23, 291-370.
- Shrout, P. E., & Bolger, N. (2002). Mediation in experimental and nonexperimental studies: ne

- w procedures and recommendations. *Psychological Methods*, 7(4), 422-455. <https://doi.org/10.1037/1082-989X.7.4.422>
- Song, B., Qian, J., Wang, B., Yang, M., & Zhai, A. (2017). Are you hiding from your boss? Leader's destructive personality and employee silence. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 45(7), 1167-1174. <https://doi.org/10.2224/sbp.6421>
- Tamul, D., Elson, M., Ivory, J. D., Hotter, J. C., Lanier, M., Wolf, J., & Martinez-Carrillo, N. I. (2020). *Moral foundations' methodological foundations: A systematic analysis of reliability in research using the moral foundations questionnaire*. <https://doi.org/10.31234/osf.io/shcgv>
- Tepper, B. J., Henle, C. A., Lambert, L. S., Giacalone, R. A., & Duffy, M. K. (2008). Abusive supervision and subordinates' organization deviance. *Journal of Applied Psychology*, 93(4), 721-732. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.4.721>
- Turnley, W. H., Klotz, A. C., & Bolino, M. C. (2013). Crafting an image at another's expense: Understanding unethical impression management in organizations. In M. D. Giacalone & R. A. Promislo (Eds.), *Handbook of unethical work behavior: Implications for well-being* (pp.123-139).
- Vakola, M., & Bouradas, D. (2005). Antecedents and consequences of organisational silence: An empirical investigation. *Employee Relations*, 27(5), 441-458. <https://doi.org/10.1108/01425450510611997>
- VanDyne, L., Ang, S., & Botero, I. C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359-1392. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00384>
- Xu, A. J., Loi, R., & Lam, L. W. (2015). The bad boss takes it all: How abusive supervision and leader-member exchange interact to influence employee silence. *The Leadership Quarterly*, 26(5), 763-774. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.03.002>
- Younus, S., Danish, R. Q., Sair, S. A., Ramzan, M., & Sheikh, L. (2020). Relationship of Machiavellian leadership to counterproductive work behavior with mediating mechanism of justice perceptions: Evidence from tanner sector of Pakistan. *Academic Journal of Social Sciences*, 4(3), 741-749. <https://doi.org/10.54692/ajss.2020.04031100>
- Zheng, W., Wu, Y. C. J., Chen, X. & Lin, S. J. (2017). Why do employees have counterproductive work behavior? The role of founder's machiavellianism and the corporate culture in China. *Management Decision*, 55(3), 563-578. <https://doi.org/10.1108/MD-10-2016-0696>

논문접수 2022. 12. 26 / 수정 2023. 05. 26 / 게재확정 2023. 05. 31

- 박민정: 한양대학교 일반대학원 교육공학과 석사학위를 취득하였고, 주요 연구관심분야는 조직문화, 조직몰입, 그리고 일탈행동 관련 주제임.
- 송지훈: 현재 한양대학교 교육공학과 교수로 재직 중이며, 2008-2015년까지 미국 오클라호마 주립대와 텍사스 주립대학교 HRD교수로 재직하였음. 학습조직, 몰입, 조직문화, 그리고 지식경영 분야에 110여편의 논문을 게재하였음.

Abstract

The relationships between leader' s machiavellism and member' s counterproductive work behaviors: The mediation effect of organizational silence and moderated mediation effect of coworker' s impression management

Park, Minjeong(Hanyang University)

Song, Ji Hoon(Hanyang University)

The purpose of this study is to analyze the influence of leader's machiavellism, on members' counterproductive work behavior through organizational silence and the moderated mediating effect of coworker' s impression management. To achieve the purpose, 268 responses were collected using an online survey, and analyzed. As a result of the study, first, a positive relationship between the leader's machiavellism and the members' counterproductive work behavior was confirmed. Second, organizational silence was found to mediate the relationship between the leader's machiavellism and the members' counterproductive work behavior. Third, coworker' s impression management have moderated mediation effect between leader' s machiavellism on members' counterproductive work behavior through organizational silence. Based on the results of this study, it was suggested that it is necessary to lay the foundation for human resource management and organizational culture to reduce counterproductive work behavior at the organizational level. In addition, the limitations of this study and future studies were suggested.

[Keywords] Leader' s Machiavellism, Organizational Silence, Member' s Counterproductive Work Behavior, Moderated Mediation