

직장인의 내현적 자기애가 조직 침묵에 미치는 영향에서 부정적 평가에 대한 두려움과 회피 동기의 이중매개효과

김주현 (가톨릭대학교 상담심리대학원)¹⁾ 정우진 (가톨릭대학교 심리학과)²⁾ 정승철 (가톨릭대학교 심리학과)³⁾

국문 요약

본 연구는 직장인의 내현적 자기애가 조직 침묵에 미치는 영향에서 부정적 평가에 대한 두려움과 회피 동기의 이중매개효과를 검증하고자 하였다. 이를 위하여 393명의 직장인을 대상으로 설문을 실시하여 내현적 자기애, 조직 침묵, 부정적 평가에 대한 두려움, 회피동기를 측정 후 분석하였다. 분석 결과 내현적 자기애와 조직 침묵, 부정적 평가에 대한 두려움, 회피 동기는 정적 상관관계에 있음을 확인하였으며 각 변수들의 관계에서 모두 적절한 설명력을 보이는 것을 확인하였다. 또한, 부정적 평가에 대한 두려움과 회피 동기를 매개변수로 하여 매개 모형 검증을 한 결과 부정적 평가에 대한 두려움은 내현적 자기애와 조직 침묵간의 관계에서 매개효과가 검증되지 않았고, 회피 동기는 부분 매개효과를 나타내는 것을 확인하였다. 마지막으로 내현적 자기애와 조직 침묵 간의 관계에서 부정적 평가에 대한 두려움과 회피 동기 변인 사이에서의 이중매개가 성립함을 확인하였다. 이후 본 연구의 시사점과 한계점을 제시하였다.

■ 중심어: 내현적 자기애, 조직 침묵, 부정적 평가에 대한 두려움, 회피 동기

I. 서론

오늘날 사회는 공동체 삶보다는 개인의 가치와 개성, 자기주장, 자기실현이 우선시 되는 개인주의가 팽배해진 시대적 특징을 가지고 있다(김선옥, 한재희, 2010). 이런 사회적 흐름은 다른 사람과의 조화를 추구하기보다 개인의 개성과 우월함을 중시하는 개인주의를 경쟁적으로 부추기고 있다(김미선, 주은지, 2020). 개인주의 사회는 자신에 대한 극단적인 과대평가, 자기중심주의, 특권의식 등으로 대표되는 자기애의 성격적 특성을 나타낸다(박혜경, 김상아, 2018). 특히 내현적 자기애 성향이 높은 사람은 타인의 평가와 반응에 매우 취약하고 민감하여 자신의 감정과 생각을 잘 표현하지 못하고 열등감과 더불어 우울로 잘 나타나는 특징을 가진다(Wink, 1991). 따라서 타인의 평가나 반응에 대한 민감성과 쉽게 상처받는 취약성을 가지고 있는 것이다(강선희, 정남운, 2002). 특히 내현적 자기애는 인간의 발달 과정에서 형성된 성격적 특징으로 고착되어 있으므로 조직 상황에서도 많은 어려움이 있다. 자기중심성과 정서적 극단성, 타인의 평가에 대한 민감성, 감정과 생각을 잘 표현

1) 저자: 가톨릭대학교 상담심리대학원 조직상담학 전공 hydra@thinkbud.co.kr

2) 저자: 가톨릭대학교 사회과학부 심리학전공, ruina0002@gmail.com

3) 교신저자: 가톨릭대학교 사회과학부 심리학전공, parisjung@catholic.ac.kr

· 투고일: 2021-02-27 · 수정일: 2021-04-30 · 게재확정일: 2021-05-20

하지 못하는 내현적 자기애의 특성상 대인관계를 형성하는데 어려움이 있다. 특히 대인관계 형성의 어려움은 조직의 발전을 위해 필요한 아이디어 제시, 개선 의견 제시, 유익한 정보 제공 등 조직에 이익이 되는 행위를 하지 않는 조직 침묵 현상으로 발전할 가능성이 있고 조직 구성원 개인의 성과뿐만 아니라 조직 학습, 조직 개선, 조직 혁신에도 영향을 미쳐 궁극적으로는 조직 전체의 성과에도 영향을 미치는 핵심적인 요인이 될 수 있다(Beer and Eisenstat, 2000; Morrison and Milliken, 2000; Sackett et al, 2006). 자기애와 조직침묵에 대한 대부분의 연구는 자기애 성향을 가진 리더의 영향력을 규명하는데 그 초점이 맞추어져 있다. 리더는 소속 구성원과의 상호작용을 통해 구성원으로서 바람직한 행동, 피해야할 태도, 행동을 알려주는 입장임과 동시에, 평가하는 존재이기 때문이다(Dineen et al, 2006). 이러한 리더의 역할과 맞물려 자기애와 조직 침묵 간의 연구는 리더십 연구와 맞닿아 있는 경향성을 보였고 리더십의 유형에 따라 조직 침묵에 미치는 영향에 대해 연구하였다. 임파워먼트 리더십, 변혁적 리더십 등은 조직 침묵을 깨는 역할을 하였고(Hassan et al, 2019; Wang et al, 2012), 권위주의적 리더십은 조직침묵을 유발하는 부정적 행동으로 밝혀졌다(김동현, 손승연, 2020). 따라서 본 연구에서는 자기애 성향을 가진 리더의 영향에 초점이 맞추어져 있는 기존의 연구를 응용하여 자기애 성향을 가진 조직 구성원이 조직 침묵에 미치는 영향을 연구해보고자 하는데, 자기애의 두 유형 중 대인관계문제와 조직 구성원과의 스트레스에 정적인 영향이 있는 내현적 자기애를 독립변인으로 사용하고자 한다. 외현적 자기애의 경우 대인관계문제에 부적 영향을 나타내 해당 문제에 있어서 순기능을 할 가능성이 있고(최민경, 김종남, 2010), 외현적 자기애의 하위 요인인 권위의식과 우월감은 대인관계 스트레스와 부적 상관을 보였으며 권위의식과 우월감은 우울과도 부적 상관을 보였다(서경현, 양승애, 2010). 반면 내현적 자기애는 상사, 동료, 부하, 동료 스트레스에 정적 영향을 미치며, 대인관계 문제와도 정적인 영향을 미치거나(김소연, 고영건, 2016), 대인관계 만족도에 부적 영향을 미치기 때문이다(윤혜지, 현명호, 2018).

한편 자기애 성향을 가진 리더에 의해 부정적 평가를 받을 것이라는 기대를 가지게 된 조직 구성원은 자신의 이익을 보호하기 위해 조직 침묵을 할 가능성이 더 높았고(Wang et al, 2018) 내현적 자기애 성향을 가진 사람은 타인의 반응에 매우 민감하고 수줍음이 많으며 지나치게 감정을 억제하는(원주식, 2006) 자기방어동기가 나타날 수 있다. 부정적 평가에 대한 두려움을 지닌 사람은 다른 사람에게 인정받아야 한다고 믿으며 완벽에 도달해야 하고 불안해지는 것에 대해 지나치게 걱정하는 경향을 보인다(Deffenbacher et al 1986). 이는 타인의 평가에 대한 민감한 취약성을 가지고 자신에 대해 확신하지 못하는(Rose, 2002) 내현적 자기애와 관련이 깊은 것으로 보인다. 또한 내현적 자기애 성향을 가진 사람은 외현적 자기애를 가진 사람이나, 통제집단보다 자존감이 낮고(최정인 등, 2012), 자존감이 낮은 사람은 자존감이 높은 사람보다 자신의 부정적인 측면을 강조하기 두려워하기 때문에 자기보호동기가 높다고 볼 수 있다. 또한 한국의 행정문화 특징은 권위주의, 의식주의, 형식주의, 온정주의, 연고주의 등의 특징이 서구권 행정문화에 비해 강하게 나타나고(박천오, 2007) 위계질서와 지배-복종의 관계를 중시하며 공적업무를 가족의 일처럼 생각하고, 내실보다 형식에 치중되는 한국 행정문화 특성상 폐쇄적 비밀주의 행정을 조장하고 갈등이나 문제의 은폐, 회피, 억압하는 조직 침묵의 전형적인 현상을 보이게 된다(김호섭, 박천오 2002). 따라서 한국문화의 특성상 조직 구성원들은 자신이 생각하는 바를 다 드러내기 보다는 불만이 있더라도 침묵하는 경향이 높으며 일반적인 조직에서는 이를 암묵적 동의로 받아들이는 경향이 강하다(정현선 등, 2010). 따라서 한국의 조직 내 조직침묵 현상에 대하여 알아보고 그 선행변수로 어떤 변수가 있는지 알아보는 것은 매우 중요하다고 판단된다. 따라서 본 연구에서는 직장인의 내현적 자기애가 조직 침묵에 미치는 영향을 알아보고자 하며, 해당 경로가 조직 상황에서 부정적 평가에 대한 두려움과 회피 동기가 매개하는지 알아보고자 한다. 따라서 본 연구에서 살펴보고자 하는 연구 문제와 연구 모형은 다음과 같다.

연구문제1 : 내현적 자기애, 부정적 평가에 대한 두려움, 회피 동기, 조직 침묵 간의 관계는 유의미한 관련이 있는가?

가설 1 : 모든 변인들 사이에는 정적인 상관이 존재할 것이다.

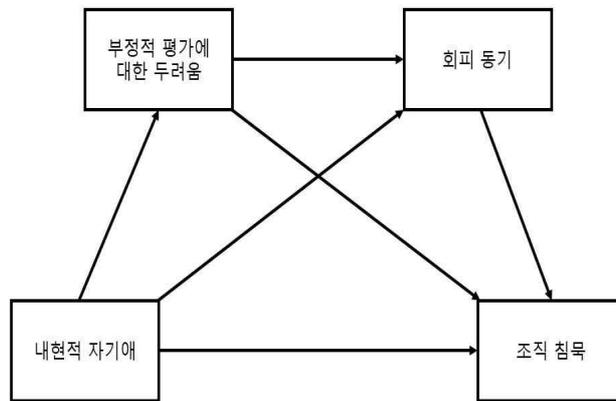
연구문제 2. 내현적 자기애와 조직 침묵 간의 관계에서 부정적 평가에 대한 두려움과 회피 동기는 어떤 역할을 하는가?

가설 2-1 : 내현적 자기애와 조직 침묵 간의 관계에서 부정적 평가에 대한 두려움은 매개효과를 나타낼 것이다.

가설 2-2 : 내현적 자기애와 조직 침묵 간의 관계에서 회피 동기는 매개효과를 나타낼 것이다.

가설 2-3 : 부정적 평가에 대한 두려움과 조직 침묵 간의 관계에서 회피 동기는 매개 효과를 나타낼 것이다.

가설 2-4 : 내현적 자기애와 조직 침묵 간의 관계에서 부정적 평가에 대한 두려움과 회피 동기는 이중매개 효과를 나타낼 것이다.



<그림 1> 연구 모형

II. 이론적 배경

2.1 자기애

자기애는 심리적 에너지가 자신에게로 향해서 자신의 신체를 성적인 대상으로 취급하는 태도로 정의할 수 있다 (Freud, 1953), 자기애는 여러 심리 문헌에서 공통적인 두 가지 역기능적 주제를 볼 수 있는데 자기애성 웅대성과 자기애성 취약성이다(Cain et al, 2008). 이러한 자기애성 웅대성과 자기애성 취약성을 구별하기 위한 다양한 이름들을 만들어 왔는데 그 중 대표적인 명칭은 내현적 자기애와 외현적 자기애다(Akhar and Thomson, 1982; Wink, 1991). 내현적 자기애는 타인의 평가나 반응에 대한 민감성과, 쉽게 상처받는 취약성을 특징으로 가지고 있으며 외현적 자기애는 웅대하고 과장된 자기지각과 과시하려는 태도를 특징으로 가진다(Wink, 1991). 그럼에도 불구하고 자기애라는 이름으로 같이 불릴 수 있는 것은 두 유형 모두에서 자기애의 핵심 특성이라 할 수 있는 거대자기 환상과 특권의식, 자만심, 자기방종, 그리고 타인을 무시하는 측면 등을 공유하고 있기 때문이다. (강선희, 정남운, 2002).

내현적 자기애는 타인의 평가나 반응에 민감하여 쉽게 상처를 받는 취약성을 가지고 있으며, 열등감과 더불어 우울로 잘 나타나는 특징을 가진다(Wink, 1991). 이들은 거대 자기 환상이 대부분 무의식에 숨어 있으므로 친밀한 관계에서만 과시적이고 웅대한 환상이 나타나며 겉으로는 우울과 불안 및 과민성과 같은 모습을 보이기 때문에 타인의 평가나 반응에 대한 민감성과 쉽게 상처받는 취약성을 그 특징으로 가지고 있다(강선희, 정남운, 2002). 외현적 자기애를 가진 사람은 만성적인 자기고양으로부터 이득을 얻기 때문에 삶의 만족도가 높은 반면, 자신에 대해 확신하지 못하는 깊은 불안정성을 지닌 내현적 자기애 유형은 삶의 만족도가 낮다(Rose, 2002). 즉 내현적 자기애자들의 과민한 행동양식은 결국 타인에게 상처받아서도 안 되고, 거절당해서도 안 되며 못하는

것이 있어서도 안 되는 등 타인에게 부정적인 평가를 받아서는 안 된다는 행동양식을 취하며 자신이 어떤 것을 못하거나 자신이 못날 수도 있다는 것을 받아들이지 못하기 때문에 자기애적 이라고 개념화 할 수 있다(권석만, 한수정, 2000). 최근 국내 연구에 따르면 내현적 자기애의 특성을 보이는 사람은 내향적이며 우울한 것으로 나타났다(자존감이 낮고 신경증적 경향이 높다(정남운, 2001). 대인불안을 많이 느끼며(이인숙, 2002), 불안 수준이 높아 완벽주의를 추구하고 강박증상을 보일 가능성이 높다(박동숙, 2004). 따라서 내현적 자기애가 높은 사람은 외현적 자기애에 비해 심리적인 문제를 경험할 가능성이 높으며 불안과 우울이 높고 자존감이 낮을 수 있다(강선희, 정남운, 2002; 박혜진, 2003; 이준득, 2005).

2.2 조직 침묵

조직 침묵이란 조직 구성원들은 직무를 수행할 때 특정 사안에 대한 자신의 견해나 아이디어, 직간접적으로 발생한 사실들을 다른 조직 구성원에게 전달하는 방식을 결정하는 상황에 놓이게 되는데, 이러한 상황에서 조직을 위한 건설적인 의견이나, 자신의 소신에 따라 발언하는 대신 의도적이나 전략적으로 침묵하는 방식을 선택하는 것을 의미한다. 조직 침묵은 침묵하는 행위의 능동적 정도에 따라 체념적 침묵, 방어적 침묵으로 구분할 수 있으며(Morrison and Milliken, 2000), 이에 더해 친사회적 침묵을 추가하여 구분할 수 있다(Van Dyne et al, 2003). 체념적 침묵은 현재 자신이 처한 상황에 대해 단념하여 발언을 할 노력의 의미가 없는 침묵으로 본인이 말하는 것이 의미를 가지지 못하며 조직에 어떠한 변화도 만들어 내지 못한다는 생각을 가지게 되는 침묵의 유형을 의미한다(Morrison and Milliken, 2000; Van Dyne et al, 2003). 따라서 체념과 복종을 기반으로 관련 아이디어를 제시하지 않기 때문에 수동적인 개념으로 정의된다(Pinder and Harlos, 2001). 체념적 침묵은 주로 조직에 대한 인식이 투영된 행동이기 때문에 업무 부담을 인식할수록 조직과 팀의 업무 시스템에 대한 부정적 정서로 침묵행동을 선택한다(전영욱 등, 2017). 따라서 체념적 침묵은 말을 해도 소용없을 것이라는 상황에 대한 자포자기식의 인지적 판단에서 기인하는 것이라 볼 수 있다(정현선, 박동건, 2013). 이런 체념적 침묵은 조직 상황에서 불공정한 상황에 직면했거나 침묵을 유발하는 조직 문화 그리고 침묵에 대한 상사의 암묵적 강요 등에 의해 발생할 수 있다(Morrison and Milliken, 2000; Van Dyne et al, 2003).

방어적 침묵은 본인이 표현한 의사의 결과로 돌아올 부정적 결과를 회피하기 위해 자기 보호적 태도를 보이는 것으로(Pinder and Harlos, 2001) 자신에게 돌아올 부정적 피드백에 대한 두려움으로 인해 침묵하게 되는 행동이다. 초기 방어적 침묵은 회피적 침묵이라는 개념으로 정의되었는데 의견 제시의 결과가 좋지 않을지도 모른다는 두려움을 기반으로 자신을 보호하기 위해서 관련 아이디어를 제시하지 않는 것으로 체념적 침묵보다 더 적극적인 개념의 침묵으로 볼 수 있다(Pinder and Harlos, 2001). 회피적 침묵은 이후 학자들에 의해 방어적 침묵으로 수정되었고 발언에 대한 두려움으로 인해 자신을 보호하기 위해서 직무, 아이디어, 정보, 의견 등을 제시하지 않고 간직하는 것으로 정의하였다(Van Dyne et al, 2003). 이처럼 방어적 침묵은 구성원들이 침묵하는 것보다 더 좋은 대안을 가지고 있음에도 불구하고 이를 제시했을 때 겪게 될 부정적인 결과에 대한 두려움으로 인해 의식적으로 침묵행동을 하고자 하는 동기이며 체념적 침묵과 마찬가지로 불공정한 조직상황, 침묵을 유발하는 조직 문화 그리고 침묵에 대한 상사의 암묵적 강요 등에 의해 발생할 수 있다(Van Dyne et al, 2003).

친사회적 침묵은 조직 구성원이 이타적이거나 협력적인 동기에 기반하여 타인이나 조직에 이익을 주기 위한 목적을 가지고 의도적으로 발언하지 않는 것을 의미한다(Van Dyne et al, 2003). 친사회적 침묵은 행위가 능동적인 조직 구성원의 태도에 기반 하는 점에서 방어적 침묵과 유사하나 조직 침묵 행동의 근본이 이타적이거나 협력적인 동기에 의한 것이라는 차이가 있다. 자기애와 조직 침묵 간의 관계는 주로 리더의 어두운 성격 특성(dark personality)과 함께 연구되었다. 조직 침묵은 조직의 많은 부분에서 부정적인 결과를 가져온다. 낮은 직급의 조직 구성원의 헌신(commitment)이나 직무 만족을 떨어뜨리고(Vakola and Bauradas, 2005) 조직 구성원의 스트레스와 우울 수치를 상승시키며(Cortina and Magley, 2003) 조직 혁신을 감소시킨다(Argyris and Schon,

1997). 그리고 대부분의 리더는 부하 직원의 승진 등을 결정하는 경우가 많기 때문에 조직 침묵에 미치는 중요한 요소 중 하나로 간주된다(Morrison and Milliken, 2000). 자기에는 일반적으로 파괴적인 리더십 특성 중 하나이며(Godkin and Allcorn, 2011). 선행 연구에 따르면 자기에는 부정적인 직무 환경과 정적 상관을 보였다(Rosenthal and Pittinsky, 2006). 자기에 성향이 강한 리더는 자기중심적인 경향이 있어 직원들의 의견을 듣기 어렵고 타인의 평가나 반응에 민감한 취약성을 가지고 있기 때문에 부정적인 피드백이라고 생각되는 것에 공격적으로 반응할 수 있다(Martinez et al, 2008). 따라서 잠재적인 위험을 피하기 위해 직원들은 직무 상황에서 의견이나 아이디어를 제시하기 전에 리더의 행동과 심리를 고려하게 될 것이며 권력과 통제력에 대한 자기애성 성향의 리더의 선호를 인지하고 더 많은 침묵 행동을 하게 될 것이다(Nevicka et al, 2011). 이처럼 대부분의 연구가 리더의 자기에 성향과 부하 직원의 침묵 간의 관계에 초점을 맞추거나 자기에 성향의 리더가 조직 성과에 어떤 영향을 미치는지 연구되어 왔다. 자기에 성향의 리더가 부하 직원의 조직 침묵에 미치는 영향에 대해서 리더의 자기에 성향이 높을수록 조직의 이익이 아닌 개인의 권력, 인정에 대한 욕구에 의해 행동하는 동기가 생기기 때문에 리더와 부하 직원의 관계를 파괴하고, 과부하를 유발하며 정서적으로 독성이 강한 분위기를 형성하는 등 조직에 상당히 부정적인 영향을 미치게 된다. 이러한 상황에서 부하 직원이 부정적 피드백을 받을 것이라는 기대는 조직 침묵에 매개효과를 가져 더 조직 침묵을 하게 되는 결과를 가져온다. 따라서 부하 직원은 자기애적 리더의 위협에 직면했을 때 자신의 이익을 보호하기 위해 침묵을 할 수도 있다(Wang et al, 2018). 따라서 본 연구에서는 조직 구성원이 직무 상황에서의 부정적 상황을 회피하려는 동기를 가진 내현적 자기애를 중심으로 연구에 활용할 것이다.

2.3 부정적 평가에 대한 두려움

(1) 부정적 평가에 대한 두려움의 정의

부정적 평가에 대한 두려움은 타인 앞에서 평가받는 사회적 상황에서 발생하며 자신이 다른 사람들에게 부족하게 보인다는 것에 대한 두려움이다(Mark and Gelder, 1966). 이는 다른 사람들에게 특별한 인상을 주고 싶으나 그러한 인상을 성공적으로 만들 수 있을지 의심스럽고 자신의 능력에 불안을 느낄 때 경험하는 것으로 다른 사람에게 자기가 부적절하거나 부족하게 보여 사람들로부터 자신이 거절당할 것을 두려워하는 것이기도 하다(이정운, 최정훈, 1996). 따라서 인간의 사회화 과정에서 부정적으로 평가받는 것에 대한 적당한 수준의 두려움은 긍정적으로 작용할 수 있지만 두려움의 정도가 심할 경우 개인의 부적응을 초래할 수 있을 것이다. 부정적 평가에 대한 두려움을 지닌 사람은 다른 사람에게 인정받아야 한다고 믿으며, 완벽에 도달해야 하며, 불안해지는 것에 대해 지나치게 걱정하는 경향을 보이기 때문에 부정적으로 평가 받는 것에 대해 지나치게 의식하고 두려워하는 사람은 그렇지 않은 사람에 비해 외부적인 상황에 더 많이 영향을 받고 자신이 타인들에게 어떻게 보일 지에만 집중하고 그것이 곧 타인의 평가라고 스스로 가정하게 된다(Deffenbacher et al, 1986). 선행연구에 따르면 부정적 평가에 대한 두려움은 낮은 자기 존중감과 관련을 보이며(Kocovski and Endler, 2000) 일반적인 공포나 불안, 여러 정신 병리의 발달과 유지를 촉진한다(Reiss and McNally, 1985). 또한 수줍음과도 관련을 보이며 사회불안이나 사회적 회피와 관련이 높다고 보고되었다(Stein et al, 2002).

부정적 평가에 대한 두려움이 강한 사람은 타인에게 잘 보이고 싶은 인상을 형성하려는 성향이 강하면서도 성공할 것이라는 가능성에 대해 의심하며 걱정과 불안이 높다는 특성들(Nezlek and Leary, 2002)은 내현적 자기애와 밀접한 관련이 있다. 따라서 내현적 자기애자들은 타인의 평가나 반응에 민감하여 쉽게 상처를 받는 취약성을 가지고 있으며(Wink, 1991) 상처받는 것에 민감하기 때문에 타인의 반응에 매우 예민하고 평가에 약하다. 그렇기 때문에 내현적 자기에 성향을 가진 이들은 다른 사람의 말에서 비판적인 내용에 주의를 기울이고 수치심이나 굴욕감을 쉽게 느끼고 취약한 자기를 보호하기 위해 주로 비난을 회피하는 방어적인 특성을 나타낸다(Akhtar and Thomson, 1982; Kohut, 1971). 선행 연구에 따르면 외현적 자기에 성향을 가진 집단과는 달리

내현적 자기에 성향을 가진 집단은 자존감이 낮고 부정적이고 우울함을 더 보고했다(Wink, 1991). 국내 연구에서는 내현적 자기가 타인의 평가나 반응에 민감하고 쉽게 상처받는 취약성이 있으며 겉으로는 우울, 불안, 과민하다고 하였고(강선희, 정남운, 2002) 내현적 자기에 성향을 가진 사람들은 부정적 평가와 비난에 대한 두려움이 높고 언어적 공격성과 적대감이 더 높게 나타났다(박세란 등, 2005). 또한 내현적 자기에 성향을 가진 사람들은 타인의 반응에 매우 민감하고 수줍음이 많으며 지나치게 감정을 억제한다(원주식, 2006).

부정적 평가에 대한 두려움을 다른 사람의 평가에 대한 불안감이나 다른 사람이 자신을 부정적으로 평가할 것이라는 생각으로 정의(Watson and Friend, 1969)한다면, 자신의 승진, 배치, 교육훈련 등을 평가받는 조직 구성원의 입장에서 자신의 성과나 업적에 대해 부정적으로 평가받을 것이라는 두려움을 가질 수 있을 것이라고 추론할 수 있다. 조직 침묵의 선행 변수를 연구한 연구를 탐색해 보면 성과나 업적에 대한 부정적인 평가뿐만 아니라 자신이 조직이 가진 문제에 대한 의견을 제시하였을 때 다른 조직 구성원들로부터 문제아, 불평불만이 많은 사람 등으로 평가받는 것에 대한 두려움도 침묵을 강화할 수 있다는 점을 밝혔다(Keiwitz et al, 2016; Milliken et al, 2003). 따라서 평판, 성과, 역량 등에 대한 부정적 평가에 대한 두려움이 높아진 조직 구성원은 타인에 비판에 민감해지게 되고(Atlas, 1994; Leary et al, 1998) 이는 조직 침묵의 요소와 밀접한 관련이 있을 것이라고 예상되어진다.

2.4 동기

동기는 자발적 활동의 대안적 형태 중 개인 또는 하위 유기체에 의한 선택을 지배하는 과정이다(Vroom, 1964). 이러한 동기를 자존감과 관련시킨 여러 연구들에서는 자존감이 높은 사람들은 자기증진 동기(self-enhancement motive)가 강하고 자존감이 낮은 사람들은 자기보호 동기(self-protection motive)가 강하다는 것을 발견하였다(Baumeister et al, 1989; Roth et al 1986; Roth et al, 1988; Tice, 1993). 자기증진 동기는 자신의 긍정적 측면을 강조하고 부각시키려는 동기이고, 자기보호 동기는 자신의 부정적 측면이 강조되거나 부각되는 것을 두려워하여 이를 방지하려는 동기이다(Tice, 1993). 자기증진 동기는 자기를 고양시키려는 동기에서 비롯되며 성공을 추구하는 반면 자기보호 동기는 실패를 회피하고자 한다(Tice, 1993). 동기는 앞서 설명한 자기에에서의 자존감과 관계에 대한 하나의 설명을 제공할 수 있다. 평소 자존감 수준은 외현적 자기에 집단이 가장 높고, 통제집단, 내현적 자기에 집단 순으로 낮아진다(최정인 등, 2012). 동일 연구에서 어떠한 평가적 피드백이 주어지는 시나리오 상황에서 내현적 자기에, 외현적 자기에, 통제집단 순으로 자존감의 변화가 컸다. 또한 다른 연구에 따르면 외현적 자기에 성향자들의 자기평가는 긍정적인 반면, 내현적 자기에 성향자들은 자존감이 낮고 자기 개념이 부정적이다(Campbell et al, 2002; Kernis & sun, 1994). 따라서 자기보호 동기가 자신의 긍정적 측면을 강조하는 동기이고 자기보호 동기가 자신의 부정적인 측면이 강조되는 것을 두려워한다면, 내현적 자기에 성향을 가진 사람은 자신에 대해 확신하지 못하는 깊은 불안정성을 가지고 있고(Rose, 2002) 내향적이며 우울하며 자존감이 낮고 신경증적 경향이 높기 때문에(정남운, 2001). 자기보호 동기가 강한 것으로 볼 수 있다(Campbell et al, 2002; Kernis and sun, 1994). 본 연구에서는 자존감의 변화가 크고 자기보호 동기가 강한 내현적 자기에를 독립변수로 설정하였기 때문에 회피 동기만을 매개변인으로 사용하고자 한다.

대인관계에서의 문제와 같이 자아가 위협받는 느낌이나 개인이 위협으로 인식하는 어떤 사건을 경험하게 되면 두려움이 발생하고, 발생한 두려움은 방어와 보호기제를 유발할 수 있다(Jarymowicz and Bar-Tal, 2006). 이를 조직상황에서 적용할 수 있는 선행연구에 따르면 조직 구성원이 높은 수준의 두려움을 경험한 적이 있다면 비슷한 상황에서 자동적으로 침묵하게 되고 이때 주변 사람의 시선과 피드백에 대한 두려움이 침묵의 원인일 수 있다고 밝혔다(Morrison, 2014). 조직 침묵이 두려움으로 인한 자기 방어의 일환으로 조직에게 이익이 되는 아이디어나 제안이 있음에도 발언하지 않거나(임정인, 손영우, 2016), 자신이 처한 상황에 대해 단념하게 되어 발언을 할 노력의 의미가 없거나 보류하는 행동임을 고려할 때 조직의 구성원이라면 부정적 평가에 대한 두려움이 회피 동

거나 방어기제를 유발할 수 있다(Milliken et al, 2003; Van Dyne et al, 2003). 선행연구에서 조직 구성원이 조직 침묵 행동을 선택하도록 하는 부적 정서로 두려움이 있고 정서조절 전략을 통하여 두려움을 감소시켜 조직 구성원의 조직 침묵 행동을 감소시키고 발언에 참여시킬 수 있었으며(Grant, 2013), 조직 구성원들이 부정적 평가에 대한 상황에서 회피나 순응하는 비율이 높았고 이 때문에 대인관계에서도 소극적인 커뮤니케이션을 사용하고 있는 것으로 나타났다(장해순 등, 2008; 정귀남 등, 2015).

III. 연구 방법

3.1 연구 대상

본 연구의 연구대상은 수도권 지역 사무직에 종사하는 직장인 400명을 대상으로 하였고 자기 보고식 설문지를 통하여 자료를 수집하였다. 설문 조사기관을 통해 배포된 400부의 설문지 중 전체가 회수되었다. 이 중 변수에 대한 주요 응답이 누락 되었거나 중심화 경향성이 뚜렷한 설문지를 7부를 제외한 393부(98.25%)를 연구에 활용하였다. 연구 대상자 393명 중 남성이 184명(46.8%), 여성이 209명(53.2%)이었으며 평균연령은 남성은 40세, 여성은 38세였다. 연령대별로는 20대가 100명(25.4%), 30대가 100명(25.4%), 40대가 92명(23.4%), 50대가 98명(24.9%), 60대가 3명(0.8%)으로 60대를 제외한 나머지 연령대에서 대부분 균등하게 나타났다. 학력별로는 대졸 235명(59.8%), 전문대졸 61명(15.5%), 고졸 67명(17%), 대학원 이상이 30명(7.6%)으로 연구 대상자의 대부분이 대학교 졸업 이상의 학력을 가지고 있었다. 이 외에 근속기간, 직위, 고용형태에 대한 인구통계학적 특성을 <표1>에 작성하였다.

3.2 변수 측정 도구

3.2.1 내현적 자기애

내현적 자기애(Covert Narcissism Scale: CNS)의 측정을 위해 강선희, 정남운(2002)이 Akhtar와 Thomson(1982)의 「자기애적 성격장애의 임상적 특성」을 내용 영역으로 하여 개발하고 타당화 한 척도를 사용하였다. 내현적 자기애는 목표불안정 9문항, 인정욕구/거대자기 환상 9문항, 착취/자기중심형 9문항 과민/취약성 10문항, 소심/자신감 부족 8문항, 총 45문항으로 이루어져 있으며 리커트 5점 척도를 사용하였다. 본 연구에서 모든 하위 척도들은 .649 ~ .899의 내적 합치도를 보였다.

<표1> 연구 대상자의 인구통계학적 특성

변인	빈도(명)	비율(%)	
성별	남성	184	46.8
	여성	209	53.2
학력	고등학교 졸업	67	17.0
	전문대학 졸업	61	15.5
	대학교 졸업	235	59.8
	대학원 이상	30	7.6
근속기간	1년 미만	9	2.3
	1년 ~ 5년	124	31.6

	6년 ~ 10년	113	28.8
	11년 ~ 15년	55	14.0
	16년 이상	92	23.4
직위	사원	131	33.3
	대리	90	22.9
	과/차장	114	29.0
	부장	41	10.4
	임원	11	2.8
	기타	6	1.5
고용형태	정규직	359	91.3
	기간제 계약직	23	5.9
	파견직	7	1.8
	기타	4	1.0

3.2.2 부정적 평가에 대한 두려움 척도

본 연구에서 사용한 부정적 평가에 대한 두려움 척도는 이정운 & 최정훈(1997)이 앞선 척도를 번안하고 타당화한 한국판 FNE척도를 사용하였으며 해당 척도는 리커트 5점 척도로 구성되어있다. 내적 합치도 .90, 반분 신뢰도 .86, 4주간의 검사-재검사 신뢰도는 .80이며(이정운, 최정훈, 1997) 본 연구에서의 내적 합치도는 .857이다.

3.2.3 접근 / 회피 동기 척도

접근/회피 동기의 측정을 위해 자기증진동기/자기보호동기 척도를 사용하였으며(박에스더, 1996). 자기증진동기/자기보호동기 척도는 자기증진동기 6문항, 자기보호동기 7문항, 총 13문항으로 구성되어 있다. 리커트 5점 척도(Likert scale)를 사용하였으며 자기증진동기의 내적 합치도는 .555로 다소 낮았지만 큰 문제가 되지 않을 것으로 판단하였으며 자기보호동기의 내적 합치도는 .770이었다.

3.2.4 조직 침묵 척도

조직 침묵의 측정을 위해 Van Dyne, Ang 그리고 Botero(2003)가 개발한 20문항을 강제상, 고대유(2014)가 번안하고 타당화한 15문항을 사용하였다. 강제상, 고대유(2014)의 연구에서 구조방정식 모형에 의해 방어적 침묵에서 1개의 문항(6번 : 나는 결과가 나쁠것이 염려되어, 내 생각을 다른 사람에게 이야기하지 않는다)을 제거해야 한다고 제안했으나, 본 연구에서는 포함하여 사용하였으며 이론적 배경에서 논했던 것과 같이 조직에 해가 되는 행동만을 한정해서 연구를 진행하였다. 체념적 침묵 5문항, 방어적 침묵 5문항, 친사회적 침묵 5문항으로 구성되어있으며 본 연구에서 모든 하위 척도들은 .774 ~ .854의 내적 합치도를 보였다.

3.3 분석 방법

본 연구에서 수집된 자료는 IBM SPSS 23.0을 활용하여 분석하였으며 제시한 연구 문제들에 대한 가설 검증을 위해 회귀분석과 Baron & Kenny(1986)가 제시한 회귀분석을 실시하였으며 매개효과와 이중매개모형을 검증하기 위해 Hayes(2008)가 제안한 부트스트래핑(Bootstrapping) 방법을 PROCESS Macro 3.4를 통해 이용

하였다. 부트스트래핑 시 샘플 수는 5,000개로, 신뢰구간은 95%로 설정하였으며 단순매개모형의 검증은 4번 모델, 이중매개모형의 검증은 6번 모델의 절차에 따라 분석하였다. 연구의 절차는 다음과 같다.

첫째, 본 연구에 사용된 측정도구의 타당성과 신뢰성을 확인하기 위해 요인분석과 Cronbach's α 값을 산출하였다

둘째, 내현적 자기애, 조직 침묵, 부정적 평가에 대한 두려움, 회피 동기의 상관관계를 밝혀내기 위해 Pearson의 적률상관계수를 통하여 분석하였다.

셋째, 연구 문제와 가설에 기반 하여 내현적 자기애, 조직 침묵, 부정적 평가에 대한 두려움, 회피 동기의 매개효과를 검증하기 위해 Baron & Kenny(1986) 방법과 PROCESS Macro를 활용한 부트스트래핑 방법을 통해 매개효과의 유의성을 검증하였다.

넷째, 내현적 자기애와 조직 침묵 간의 관계에서 부정적 평가에 대한 두려움과 회피 동기의 이중매개효과를 검증하기 위해 PROCESS Macro를 활용한 Hayes(2008)의 부트스트래핑 방법을 통해 이중매개모형의 유의성을 검증하였다.

IV. 분석 결과

4.1 변수의 상관관계

본 연구에서 밝히고자 하는 변인인 내현적 자기애(CNS), 부정적 평가에 대한 두려움(FNE), 회피 동기(자기보호척도), 조직침묵(체념적 침묵, 방어적 침묵) 간의 상관관계, 평균, 표준편차를 아래 <표2>에 제시하였다.

내현적 자기애는 부정적 평가에 대한 두려움과 유의미한 정적 상관을 보였고($r=.625, p<.001$), 회피 동기($r=.626, p<.001$), 조직 침묵($r=.515, p<.001$)과도 정적 상관을 보였다. 그리고 조직 침묵의 하위요인인 체념적 침묵($r=.426, p<.001$)과 방어적 침묵($r=.506, p<.001$)에 대해서도 정적 상관을 보였다. 부정적 평가에 대한 두려움은 회피 동기($r=.695, p<.001$)와 조직 침묵($r=.330, p<.001$), 조직 침묵의 하위요인인 체념적 침묵($r=.202, p<.001$)과 방어적 침묵($r=.389, p<.001$)과 유의미한 정적 상관을 보였다. 회피 동기는 조직 침묵($r=.477, p<.001$)과 조직 침묵의 하위요인인 체념적 침묵($r=.356, p<.001$)과 방어적 침묵($r=.504, p<.001$)과 유의미한 정적 상관을 보였다.

<표2> 각 변수의 상관관계

구분	1	2	3	4	4-1	4-2
1 CNS	1					
2 FNE	.625***	1				
3 회피 동기	.626***	.695***	1			
4 조직 침묵	.515***	.330***	.477***	1		
4-1 체념적 침묵	.426***	.202***	.356***	.899***	1	
4-2 방어적 침묵	.506***	.389***	.504***	.919***	.654***	1
평균	132.12	36.13	21.41	26.73	13.25	13.47
표준편차	19.44	6.21	3.98	5.87	3.05	3.39

CNS : 내현적 자기애 척도(Covert Narcissism Scale)

FNE : 부정적 평가에 대한 두려움 척도(Fear of Negative Evaluation Scale)

*** $p<.001$

내현적 자기애, 부정적 평가에 대한 두려움, 회피동기와 조직 침묵 간의 영향을 규명하기 위해 내현적 자기애(CNS), 부정적 평가에 대한 두려움(FNE), 회피 동기를 독립변수로, 조직 침묵, 부정적 평가에 대한 두려움,

회피 동기를 종속변수로 설정하여 단순회귀분석을 실시하였으며 분석 결과를 아래 <표3>에 제시하였다.

<표3> 각 변수 간 회귀분석 결과

독립변수	종속변수	b	t	R ²	R _{adj} ²	F
CNS	FNE	.625	15.843***	.391	.389	250.992***
	회피동기	.626	15.853***	.391	.390	251.321***
	조직침묵	.515	11.870***	.265	.263	140.900***
FNE	회피동기	.695	19.121***	.483	.482	365.625***
	조직침묵	.330	6.914***	.109	.107	47.806***
회피동기	조직침묵	.477	10.731***	.227	.226	115.147***

CNS : 내현적 자기에 척도(Covert Narcissism Scale)
 FNE : 부정적 평가에 대한 두려움 척도(Fear of Negative Evaluation Scale)
 ***p<.001

분석 결과 내현적 자기애와 부정적 평가의 두려움의 회귀 모형에서 F=250.992, p<.001로 나타났고 R_{adj}² = .389로 38.9%의 설명력을 보였다. 내현적 자기애와 회피 동기의 회귀 모형에서 F=251.321, p<.001이었으며 R_{adj}² = .390로 39.0%의 설명력을 보였다. 내현적 자기애와 조직 침묵의 회귀 모형에서 F=140.900, p<.001로 나타났고 R_{adj}² = .263으로 26.3%의 설명력을 보였다. 부정적 평가에 대한 두려움과 회피 동기의 회귀 모형에서 F=365.625, p<.001로 나타났고 R_{adj}² = .482로 48.2%의 설명력을 보였다. 부정적 평가에 대한 두려움과 조직 침묵의 회귀 모형에서 F=47.806, p<.001로 나타났고 R_{adj}² = .107로 10.7%의 설명력을 보였다. 회피 동기와 조직 침묵의 회귀 모형에서 F=115.147, p<.001로 나타났으며 R_{adj}² = .226으로 22.7%의 설명력을 보였다. 이를 통해 본 연구의 연구문제1 에 대한 가설 1을 채택할 수 있음을 확인하였다.

4.2 내현적 자기애와 조직 침묵 간의 관계에서 부정적 평가에 대한 두려움의 매개 효과

내현적 자기애와 조직 침묵 간의 관계에서 부정적 평가에 대한 두려움이 어떠한 매개효과를 가지는지 Baron과 Kenny(1986)의 방법에 따라 3단계 절차로 분석한 결과는 다음 <표4>와 같다. 1단계에서 내현적 자기애와 부정적 평가에 대한 두려움의 관계의 β=.625로 정적 영향을 미치고 있었으며, 2단계에서는 내현적 자기애와 조직 침묵간의 관계에서의 β=.515(t=11.870, p<.001), 3단계의 β=.506(t=9.100, p<.001)의 값을 나타내고 있다. 그러나 3단계에서 부정적 평가에 대한 두려움이 조직 침묵에 미치는 영향에서 매개모형 검증을 위한 t값이 유의하지 않아(t=.244, p=.808) 매개모형 검증을 위한 단계별 조건을 충족하지 못하기 때문에 매개 효과를 확인할 수 없었다.

<표4> 내현적 자기애와 조직 침묵 간의 관계에서 부정적 평가에 대한 두려움의 매개 효과 검증 결과

검증단계	독립변수	종속변수	β	t	R ²
1단계	CNS	FNE	.625	15.843***	.391
2단계	CNS	조직침묵	.515	11.870***	.265
3단계	CNS	조직침묵	.506	9.100***	.265
	FNE	조직침묵	.014	.244	

CNS : 내현적 자기에 척도(Covert Narcissism Scale)
 FNE : 부정적 평가에 대한 두려움 척도(Fear of Negative Evaluation Scale)
 ***p<.001

내현적 자기애와 조직 침묵 간의 관계에서 부정적 평가에 대한 두려움의 매개효과가 통계적으로 유의한지

확인하기 위하여 부트스트래핑 방법으로 검증한 결과는 다음 <표5>와 같다. 직접효과(Direct effect)의 부트스트래핑 하한값과 상한값[.1199, .1859]에 0이 포함되어 있어 내현적 자기애와 조직 침묵 간의 직접 효과는 존재하였으나, 해당 모형에서 부정적 평가에 대한 두려움의 간접효과(Indirect effect)의 하한값과 상한값[-.0222, .0277] 사이에 0이 포함되어 있어 매개 모형의 통계적 유의성이 나타나지 않았다. 따라서 내현적 자기애와 조직 침묵 간의 관계에서 부정적 평가에 대한 두려움은 매개 효과를 보이지 않았으므로 가설 2-1을 기각할 수 있다.

<표5> 내현적 자기애와 조직 침묵 간의 관계에서 부정적 평가에 대한 두려움의 직접효과와 간접효과 검증

Direct effect	Effect	se	t	p	95% Confidence Interval	
					LLCI	ULCI
	.1529	.0168	9.1001	.0000	.1199	.1859
Indirect effect	Effect		BootSE	95% Confidence Interval		
				LLCI	ULCI	
FNE	.0026		.0125		-.0222	.0277

LLCI = Lower Limit Confidence Interval

ULCI = Upper Limit Confidence Interval

4.3 내현적 자기애와 조직 침묵 간의 관계에서 회피 동기의 매개 효과

내현적 자기애와 조직 침묵 간의 관계에서 회피 동기가 어떠한 매개 효과를 가지는지 3단계 절차로 분석한 결과는 다음 <표6>와 같다. 1단계의 내현적 자기애와 회피 동기의 관계에서 $\beta=.626$ 으로 정적 영향을 미치고 있고, 2단계의 내현적 자기애와 조직 침묵 간의 관계에서 $\beta=.515$ ($t=11.870$, $p<.001$)를 나타내고 있다. 3단계에서 매개변수인 회피 동기의 영향이 통제된 상태에서 내현적 자기애와 조직 침묵의 $\beta=.355$ ($t=6.565$, $p<.001$)를 나타냈고 회피 동기와 조직 침묵의 $\beta=.255$ ($t=4.705$, $p<.001$)의 값을 나타내고 있다. 2단계의 내현적 자기애와 조직 침묵의 β 이 3단계의 내현적 자기애와 조직 침묵의 β 보다 크고 회피 동기와 조직 침묵 간의 관계가 통계적으로 유의하므로 회피 동기에 의해 내현적 자기애의 효과가 감소하였으므로 부분매개효과를 확인할 수 있다.

<표6> 내현적 자기애와 조직 침묵 간의 관계에서 회피 동기의 매개 효과 검증 결과

검증단계	독립변수	종속변수	β	t	R^2
1단계	CNS	회피 동기	.626	15.853***	.391
2단계	CNS	조직침묵	.515	11.870***	.265
3단계	CNS	조직침묵	.355	6.565***	.304
	회피 동기	조직침묵	.255	4.705***	

CNS : 내현적 자기애 척도(Covert Narcissism Scale)

FNE : 부정적 평가에 대한 두려움 척도(Fear of Negative Evaluation Scale)

*** $p<.001$

내현적 자기애와 조직 침묵 간의 관계에서 회피 동기에 대한 두려움의 매개효과가 통계적으로 유의한지 확인하기 위하여 부트스트래핑 방법으로 검증한 결과는 다음 <표7>과 같다. 직접효과의 부트스트래핑 하한값과 상한값[.0752, .1395]에 0이 포함되어 있지 않아 내현적 자기애와 조직 침묵 간의 직접 효과가 존재하였으며 회피 동기의 간접효과의 하한값과 상한값[.0266, .0722] 사이에 0이 포함되어있지 않아 간접효과 역시 유의함을 확인하였다. 따라서 매개모형의 통계적 유의성이 검증되었으며 내현적 자기애와 조직 침묵 간의 관계에서 회피

동기는 부분 매개 효과가 있음을 확인하였다.

<표7> 내현적 자기애와 조직 침묵 간의 관계에서 회피 동기의 직접효과와 간접효과 검증

Direct effect	Effect	se	t	p	95% Confidence Interval	
					LLCI	ULCI
	.1073	.0163	6.5654	.0000	.0752	.1395
Indirect effect	Effect	BootSE	95% Confidence Interval			
			LLCI	ULCI		
회피 동기	.0481	.0114	.0266	.0722		

LLCI = Lower Limit Confidence Interval
ULCI = Upper Limit Confidence Interval

4.4 부정적 평가에 대한 두려움과 조직 침묵 간의 관계에서 회피 동기의 매개 효과

부정적 평가에 대한 두려움과 조직 침묵 간의 관계에서 회피 동기가 어떠한 매개 효과를 가지는지 3단계 절차로 분석한 결과는 다음 <표8>과 같다. 1단계에서 부정적 평가에 대한 두려움과 회피 동기의 관계에서 $\beta = .695$ 로 정적 영향을 미치고 있고, 2단계에서는 부정적 평가에 대한 두려움과 조직 침묵 간의 관계에서 $\beta = .330$ ($t = 6.914, p < .001$)을 나타내고 있으나 3단계에서 매개변수의 회피 동기의 영향을 통제된 상태에서 부정적 평가에 대한 두려움과 조직 침묵 간의 관계의 $\beta = -.003$ ($t = -.047, p = .963$)의 값을 나타내고 있다. t 값은 1단계와 2단계에서 유의미한 값을 나타내고 있지만 3단계에서 유의미한 값이 나타나지 않았지만 3단계에서 회피 동기와 조직 침묵의 관계에서의 $\beta = .479$ ($t = 7.737, p < .001$)임을 확인할 수 있었다. 이는 회피 동기를 매개변수로 설정하였을 때 내현적 자기애가 조직 침묵에 직접적인 영향을 미치지 못하며 회피 동기에 의해 조직 침묵에 미치는 영향이 존재하는 것이므로 완전 매개 효과를 확인할 수 있다.

<표8> 부정적 평가에 대한 두려움과 조직 침묵 간의 관계에서 회피 동기의 매개 효과 검증 결과

검증단계	독립변수	종속변수	β	t	R^2
1단계	FNE	회피 동기	.695	19.121***	.483
2단계	FNE	조직 침묵	.330	6.914***	.109
3단계	FNE	조직 침묵	-.003	-.047	.228
	회피 동기	조직 침묵	.479	7.737***	

FNE : 부정적 평가에 대한 두려움 척도(Fear of Negative Evaluation Scale)
*** $p < .001$

부정적 평가에 대한 두려움과 조직 침묵 간의 관계에서 회피 동기에 대한 두려움의 매개효과가 통계적으로 유의한지 확인하기 위하여 부트스트래핑 방법으로 검증한 결과는 다음 <표9>과 같다. 직접효과와 부트스트래핑 하한값과 상한값[-.1177, .1122]에 0이 포함되어 있어 부정적 평가에 대한 두려움과 조직 침묵 간의 직접 효과가 존재하지 않았으며 회피 동기의 간접효과와 하한값과 상한값[.2272, .4082] 사이에 0이 포함되어 있지 않아 간접효과는 통계적으로 유의하였으므로 해당 매개모형은 매개변수의 투입으로 직접효과가 통계적으로 유의하지 않아 완전 매개 효과가 존재함을 확인할 수 있다. 따라서 부정적 평가에 대한 두려움과 조직 침묵 간의 관계에서 회피 동기는 완전 매개 효과를 보임을 확인하였다.

<표9> 부정적 평가에 대한 두려움과 조직 침묵 간의 관계에서 회피 동기의 직접효과와 간접효과 검증

Direct effect	Effect	se	t	p	95% Confidence Interval	
					LLCI	ULCI
	-.0027	.0585	-.0467	.9628	-.1177	.1122
Indirect effect	Effect		BootSE	95% Confidence Interval		
				LLCI	ULCI	
회피 동기	.3144		.0456	.2272	.4082	

LLCI = Lower Limit Confidence Interval
ULCI = Upper Limit Confidence Interval

4.5 내현적 자기애와 조직 침묵 간의 관계에서 부정적 평가에 대한 두려움과 회피 동기의 이중 매개 효과

내현적 자기애와 조직 침묵 간의 관계에서 부정적 평가에 대한 두려움과 회피 동기의 이중 매개 효과를 분석한 결과는 다음 <표10>과 같다. 내현적 자기애와 조직 침묵 간의 직접효과의 하한값과 상한값 [.0877, .1556] 사이에 0이 포함되어 있지 않아 직접 효과가 나타났으며, 총 효과(Total)의 크기는 .0338이며 하한값과 상한값 [.0074, .0612] 사이에 0이 포함되어 있지 않아 총 효과의 통계적 유의성이 검증되었다. 각 경로의 검증 결과는 다음과 같다. 내현적 자기애 → 부정적 평가에 대한 두려움 → 조직 침묵의 간접효과 크기는 -.0286이며 하한값과 상한값[-.0575, -.0008] 사이에 0이 포함되어 있지 않았으며 내현적 자기애 → 회피 동기 → 조직 침묵의 간접효과 크기는 .0313이며 하한값과 상한값 [.0172, .0485] 사이에 0이 포함되어 있지 않았다. 마지막으로 본 연구의 최종 목적인 이중 매개모형의 간접효과의 경우 내현적 자기애 → 부정적 평가에 대한 두려움 → 회피 동기 → 조직 침묵의 하한값과 상한값 [.0177, .0468] 사이에 0이 포함되어 있지 않아 이중 매개 효과가 통계적으로 유의함을 확인하였다. 따라서 내현적 자기애는 조직 침묵에 직접적인 효과를 가졌으며 부정적 평가에 대한 두려움과 회피 동기를 거치는 직렬 이중매개 효과가 나타나 내현적 자기애가 부정적 평가에 대한 두려움과 회피 동기를 매개로 하여 조직 침묵에 미치는 경로를 확인할 수 있었다.

<표10> 내현적 자기애와 조직 침묵 간의 관계에서 부정적 평가에 대한 두려움과 회피 동기의 이중 매개 효과 검증

Direct effect	Effect	se	t	p	95% Confidence Interval	
					LLCI	ULCI
	.1216	.0173	7.0420	.0000	.0877	.1556
Indirect effect	Effect		BootSE	95% Confidence Interval		
				LLCI	ULCI	
Total	.0338		.0137	.0074	.0612	
CNS → FNE → 조직침묵	-.0286		.0144	-.0575	-.0008	
CNS → 회피동기 → 조직 침묵	.0313		.0081	.0172	.0485	
CNS → FNE → 회피 동기 → 조직 침묵	.0311		.0073	.0177	.0468	

LLCI = Lower Limit Confidence Interval
ULCI = Upper Limit Confidence Interval

V. 결론 및 한계점

본 연구는 직장인의 내현적 자기애와 조직 침묵간의 관계에서 부정적 평가에 대한 두려움과 회피 동기가 영향을 미치는 경로를 탐색하여 조직 침묵의 선행 변수들과 영향을 미치는 요인을 알아보기 위해 진행하였다. 부정적 평가에 대한 두려움과 회피 동기가 직장인의 내현적 자기애와 조직 침묵에 순차적으로 영향을 미치는 이중매개모형을 설정하고 다중회귀분석과 부트스트래핑 방법을 통해 변수 간의 관계를 검증하였다.

본 연구의 결과는 다음과 같다. 첫째, 본 연구에서 사용된 주요 변인 간의 관계를 분석한 결과 내현적 자기애는 조직 침묵과 정적인 영향을 보여 자기애 성향의 가진 리더들이 조직 침묵에 정적인 영향을 미친다는 선행연구와 일치하는 결과가 도출되었는데(Morrison and Milliken, 2000; Nevicka et al, 2011), 이는 높은 수준의 내현적 자기애 성향의 직장인은 조직 침묵 행동을 할 가능성이 높은 것을 의미한다. 각 매개변인과의 관계를 검증한 결과에서 내현적 자기애는 부정적 평가에 대한 두려움과 정적 영향을 보여 선행연구와 일치하는 결과가 도출되었으며(박세란, 2005; 원주식, 2006) 회피 동기와도 정적 영향을 보였다(Campbel et al, 2002; Kernis and sun, 1994). 부정적 평가에 대한 두려움은 선행연구에서 밝혀진 것처럼 회피 행동과 조직 침묵에 정적 영향을 미쳤으며(Grant, 2013) 회피 동기도 조직 침묵에 정적 영향을 미쳤다(장해순 등, 2008; 정귀남 등, 2015). 둘째, 내현적 자기애가 조직 침묵에 미치는 영향에서 부정적 평가에 대한 두려움은 매개효과를 가지지 않았다. 자기애 성향을 가진 리더는 조직 침묵에 정적 영향을 미치고, 부정적인 기대(negative anticipations)의 매개효과가 부분매개효과를 나타냈다는 선행연구와 일치하지 않았는데(Wang et al, 2018), 이는 연구 설계 과정에서 연구대상의 차이에서 기인하는 것으로 보인다. 또한 본 연구가 선행연구와 같이 어떤 조직 구성원으로부터의 평가 상황이 아닌 설문 조사를 통하여 부정적 평가에 대한 두려움을 측정하였기 때문에 어떤 상황적 변수에 대한 고려가 부족한 것으로 보인다. 따라서 본 연구 결과 내현적 자기애 성향의 직장인은 조직 침묵에 미치는 영향에서 부정적 평가에 대한 두려움이 매개하지 않는 것으로 나타나 가설 2-1을 기각하였다. 셋째, 내현적 자기애와 조직 침묵 간의 관계에서 회피 동기가 독립변인과 종속변인의 관계를 완전히 설명하는 완전매개효과를 보였다. 선행연구에서는 부하 직원이 자기애성 성향의 리더의 선호를 인지하고 더 많은 침묵 활동을 하게 될 것이라는 결과가 도출되었지만(Nevicka et al, 2011), 연구 결과에 따르면 내현적 자기애 성향을 가진 직장인의 경우 조직 침묵 행동을 할 때 회피 동기가 지대한 영향을 미칠 수 있으며 단순히 내현적 자기애 성향이 높다고 해서 조직 침묵 수준이 높아지는 않는다는 것을 의미한다. 넷째, 부정적 평가에 대한 두려움과 조직 침묵 간의 관계에서 회피 동기는 완전매개효과를 보였다. 부정적 평가에 대한 두려움은 회피 동기나 방어기제를 유발할 수 있고(Milliken et al, 2003; Van Dyne et al, 2003), 조직 구성원들로부터 부정적으로 평가받는 것에 대한 두려움이 조직 침묵을 강요한다는 점에서(Keiwitz et al, 2016, Milliken et al, 2003) 부분매개효과를 도출을 기대했으나 본 연구에서는 단순히 부정적 평가에 대한 두려움이 조직 침묵에 영향을 미치는 것이 아닌 회피 동기의 매개를 통해 조직 침묵에 영향을 줄 수 있음을 확인하였다. 다섯째, 내현적 자기애가 조직 침묵에 미치는 영향에서 부정적 평가에 대한 두려움과 회피 동기는 이중매개효과가 나타났다. 선행연구들을 고려하였을 때(장해순 등, 2008; 정귀남 등, 2015; Jarymowicz and Bar-Tal, 2006; Wang et al, 2018), 내현적 자기애 성향을 가진 직장인은 조직 침묵에 정적인 영향을 미치기는 하지만 부정적 평가에 대한 두려움 수준이 높아지면 높은 회피 동기 수준을 보이며 이는 높은 조직 침묵 현상으로 나타났다고 해석할 수 있다. 따라서 단순히 부정적 평가에 대한 두려움보다는 그 후속 변인인 회피 동기 수준에 따라 조직 침묵 수준이 높아지는 것으로 보인다. 이를 통해 가설 2-4를 채택할 수 있으며 내현적 자기애 → 부정적 평가에 대한 두려움 → 회피 동기 → 조직 침묵에 대한 경로를 확인할 수 있었다.

이를 바탕으로 본 연구의 실무적 의의는 다음과 같다. 먼저 내현적 자기애, 부정적 평가에 대한 두려움, 회피 동기, 조직 침묵은 모두 정적인 관계를 보였으므로 조직 침묵의 선행 변수로 이들 변수를 제시할 수 있다. 따라서 직장인에 대하여 부정적인 평가에 대한 두려움을 줄일 수 있는데 도움이 되는 환경, 즉 편안함을 느끼고 심리적 안정감을 느끼고 자신의 의견을 자유롭게 노출하여도 위협이 되지 않는다는 인식을 가지도록 노력하는 조직 문화를 만들어야 한다. 특히 조직 침묵행동의 선행요인으로 두려움이 있고 정서조절 전략을 통하여 두려움을 감소시

켜 조직 구성원의 조직 침묵 행동을 감소시키고 발언에 참여시킬 수 있다고 밝힌 선행연구(Grant, 2013)를 근거로 조직 구성원 개인에게 정서조절 기술, 전략 등을 교육해야 할 필요성이 있어 보인다. 또한, 내현적 자기에 성향을 가지고 있다 하더라도 반드시 조직 침묵 행동을 하지는 않으며, 부정적 평가에 대한 두려움과 회피 동기가 이 둘을 매개하는 만큼 조직 경영자는 조직 구성원들에게 보다 쉽게 자신의 의견을 개진하고 의견 개진 시 조직 구성원에게 불이익이 가지 않는 시스템의 마련이 필요할 것이고 자신의 발전 또는 조직의 발전을 위해 의견이 수렴되는 환경을 만들어야 할 것이다.

본 연구의 한계는 다음과 같다. 대부분의 선행연구가 자기에 성향을 가진 리더의 영향에 대한 연구였음에도 불구하고, 조직 구성원 성별, 직급, 근무기간 등 인구통계학적 변수에 대한 차이가 고려되지 않았다. 그러나 본 연구에서 연구 대상으로 선정한 집단이 앞선 변수를 모두 포함하는 만큼 이러한 차이를 고려하지 못했다는 한계가 존재하므로, 선행연구와 마찬가지로 직급과 조직 구성원 간의 관계를 기타 변수로 설정하는 후속연구가 이루어지면 더 구체적인 경로를 알아볼 수 있을 것이다. 또한 리더를 대상으로 한 연구는 외현적 자기에의 특성인 권력과 통제력에 대한 선호(Nevicka et al., 2011), 자신을 과시하거나 특권의식을 주로 연구하였는데, 이러한 특징에 대한 고려가 되지 않았다. 그리고 부정적 평가에 대한 두려움이 내현적 자기에와 조직 침묵을 매개하는 단일 매개모형에서 매개효과가 검증되지 않은 점을 명쾌하게 설명하지 못했다. 따라서 본 연구에서 나타난 부정적 평가에 대한 두려움 변인에 대해 보다 다양한 각도에서 추가적인 논의가 필요하다. 또한 선행연구에서 자기에 성향의 리더가 가지는 부적 영향으로 부하 직원의 스트레스와 우울 상승(Cortina and Magley, 2003), 조직 침묵, 이직 행동, 혁신의 감소(Argyris and Schon, 1997) 등 조직 이탈행위를 논의하였지만 본 연구에서는 해당 변수를 고려하지 못하였으므로 이 부분 역시 추후 논의가 필요하다.

REFERENCE

- 강선희, 정남운(2002), “내현적 자기에 척도의 개발 및 타당화 연구,” *한국심리학회지: 상담 및 심리치료*, 14(4), 969-990.
- 권석만, 한수정(2000), *자기애성 성격장애*, 서울: 학지사.
- 김동현, 손승연(2020), “권위주의적 리더십이 조직침묵에 미치는 영향,” *리더십연구*, 11, 67-93.
- 김소연, 고영건(2016), “내현적 자기에와 외현적 자기에가 직장 내 대인관계 스트레스에 미치는 영향,” *동서정신과학*, 19(1), 19-34.
- 김호섭, 박천오(2002), “한국 행정문화 연구의 동향과 과제,” *Journal of Korean Culture*, 3, 43-54.
- 박동숙(2004), *내현적 자기에와 불안, 완벽주의, 강박증상간의 관련성*, 석사학위논문, 성신여자대학교 대학원.
- 박세란, 신민섭, 이훈진(2005), “외현적·내현적 자기에의 자기평가와 정서 특성,” *Korean Journal of Clinical Psychology*, 24(2), 255-266.
- 박천오(2007), *정부관료제: 이론과실제*, 서울: 법문사.
- 박혜경, 김상아(2018), “한국인의 문화성향에 관한 메타분석: 집단주의와 개인주의를 중심으로,” *지역과 세계 (구 사회과학연구)*, 42(3), 5-37.
- 박혜진(2003), *자기애, 자기효능감, 자의식 및 우울간의 관계*, 박사학위논문, 아주대학교 대학원.
- 서경현, 양승애(2010), “여대생의 자기에 및 자아존중감과 대인관계 스트레스 및 심리적 스트레스,” *스트레스研究*, 18(4), 371-378.
- 원주식(2006), *내현적 자기에 성향이 우울에 미치는 영향: 부정적 평가에 대한 두려움과 주관적 좌절 경험, 사회적으로 부과된 완벽주의를 매개변인으로*, 석사학위논문, 연세대학교 대학원.
- 윤혜지, 현명호(2018), “내현적 자기에 특성이 대인관계 만족도에 미치는 영향: 정서표현 양가성의 매개효과,” *스트레스研究*, 26(4), 332-339.

- 이인숙(2002), *대학생의 자기에 성향과 대인불안 및 방어성간의 관계*, 석사학위논문, 서강대학교 대학원.
- 이정윤, 최정훈(1997), “한국판 사회공포증 척도 (K-SAD, K-FNE) 의 신뢰도 및 타당도 연구,” *Korean Journal of Clinical Psychology*, 16(2), 251-264.
- 이준득(2005), *내현적·외현적 자기에 성향자의 분노특성*, 박사학위논문, 서울대학교 대학원.
- 임정인, 손영우(2017), “육군 초급간부의 관계갈등과 부정적 평가에 대한 두려움이 방어적 침묵에 미치는 영향: 집단 자존감의 조절된 매개효과,” *한국심리학회지: 산업 및 조직*, 30(2), 123-146.
- 장해순, 한주리, 이인희(2008), “출판사 조직구성원의 체면 민감성, 인상 관리동기, 부정적 평가에 대한 두려움이 커뮤니케이션 불안감에 미치는 영향,” *한국출판학연구*, 34, 293-322.
- 전영욱, 김진모, 황영훈(2017), “리더의 윤리적 행동과 직무자율성, 업무부담이 조직침묵에 미치는 영향,” *HRD 연구 (구 인력개발연구)*, 19(3), 73-98.
- 정귀남, 이화진, 권혜진(2015), “부정적 평가에 대한 두려움, 인지적 정서조절이 신규간호사의 현장적응에 미치는 영향,” *한국산학기술학회 논문지*, 16(10), 6895-6904.
- 정현선, 하현경, 박동건(2010), “조직 침묵이 이직의도에 미치는 영향: 조직 냉소주의를 통한 자기 효능감의 매개된 조절 효과,” *한국심리학회지: 산업 및 조직*, 23(1), 89-104.
- 정현선, 박동건(2013), “종업원 침묵의 전염: 방어적 및 체념적 침묵을 중심으로,” *한국심리학회지: 산업 및 조직*, 26(1), 73-101.
- 최민경, 김종남(2010), “청소년의 자기에 성향과 대인관계 문제 사이에서 탄력성의 중재효과,” *한국심리학회지: 건강*, 15(4), 747-763.
- 최정인, 이훈진, 이준득(2012), “평가적 피드백과 생활사건에 따른 외현적, 내현적 자기에성향자의 자존감 변화,” *Korean Journal of Clinical Psychology*, 31(2), 631-639.
- Akhtar, S., and J. Thomson(1982). Overview: narcissistic personality disorder. *The American journal of psychiatry*, 139 (1), 12-20 .
- Argyris, C., and D. A. Schön(1997), “Organizational Learning: A Theory of Action Perspective,” *REIS*, (77/78), 345-348.
- Atlas, G. D(1994), “Sensitivity to Criticism: A New Measure of Responses to Everyday Criticisms,” *Journal of Psychoeducational Assessment*, 12(3), 241-253.
- Baron, R. M., and D. A. Kenny(1986), “The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations,” *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Baumeister, R. F., D. M. Tice, and D. G. Hutton(1989), “Self-presentational Motivations and Personality Differences in Self-esteem,” *Journal of personality*, 57(3), 547-579.
- Beer, M., and R. A. Eisenstat(2000), “The Silent Killers of Strategy Implementation and Learning,” *IEEE Engineering Management Review*, 28(4), 35-45.
- Cain, N. M., A. L. Pincus, and E. B. Ansel(2008), “Narcissism at the Crossroads : Phenotypic Description of Pathological Narcissism across Clinical Theory, Social/Personality Psychology, and Psychiatric Diagnosis,” *Clinical Psychology Review*, 28(4), 638-656.
- Cortina, L. M., and V. J. Magley(2003), “Raising Voice, Risking Retaliation: Events Following Interpersonal Mistreatment in the Workplace,” *Journal of Occupational Health Psychology*, 8(4), 247-265.
- Deffenbacher, J. L., W. A. Zwemer, M.A., Whisman, R. A., Hill, and R. D. Sloan(1986), “Irrational Beliefs and Anxiety,” *Cognitive Therapy and Research*, 10(3), 281-291.

- Dineen, B. R., R. J. Lewicki, and E.C.Tomlinson(2006), "Supervisory Guidance and Behavioral Integrity: Relationships with Employee Citizenship and Deviant Behavior," *Journal of Applied Psychology*, 91(3), 622-635.
- Dyne, L. V., S. Ang and I. C. Botero(2003), "Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs," *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359-1392.
- Freud, S.(1953), *On Narcissism: An Introduction (1914)*. London : Hogarth Press.
- Godkin, L., and S. Allcorn(2011),"Organizational Resistance to Destructive Narcissistic Behavior," *Journal of Business Ethics*, 104(4), 559-570.
- Grant, A. M. (2013), "Rocking the Boat but Keeping it Steady: The Role of Emotion Regulation in Employee Voice," *Academy of Management Journal*, 56(6), 1703-1723.
- Hassan, S., L. DeHart-Davis, and Z. Jiang(2019), "How Empowering Leadership Reduces Employee Silence in Public Organizations," *Public Administration*, 97(1), 116-131.
- Jarymowicz, M., and D. Bar-Tal(2006), "The Dominance of Fear over Hope in the Life of Individuals and Collectives," *European Journal of Social Psychology*, 36(3), 367-392.
- Kocovski, N. L.,and N. S. Endler(2000),"Social Anxiety, Self-regulation, and Fear of Negative Evaluation," *European Journal of Personality*, 14(4), 347-358.
- Kohut, H. (1971). *The Analysis of the Self*, New York: International Universities Press.
- Leary, M. R., S. R. Rapp, K. C. Herbst, M. L., Exum, and S. R. Feldman(1998)," Interpersonal Concerns and Psychological Difficulties of Psoriasis Patients: Effects of Disease Severity and Fear of Negative Evaluation," *Health Psychology*, 17(6), 530-536.
- Martinez, M. A., A. Zeichner, D. E. Reidy, and J. D. Miller(2008), "Narcissism and Displaced Aggression: Effects of Positive, Negative, and Delayed Feedback," *Personality and Individual Differences*, 44(1), 140-149.
- Milliken, F. J., E. W. Morrison, and P. F. Hewlin(2003), "An Exploratory Study of Employee Silence: Issues that Employees don't Communicate Upward and Why," *Journal of Management Studies*, 40(6), 1453-1476.
- Morrison, E. W(2014), "Employee Voice and Silence," *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 173-197.
- Morrison, E. W., and F. J. Milliken(2000), "Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World," *Academy of Management Review*, 25(4), 706-725.
- Nevecká, B., F. S. Ten Velden, A. H. De Hoogh, and A. E. Van Vianen(2011), "Reality at Odds with Perceptions : Narcissistic Leaders and Group Performance," *Psychological Science*, 22(10), 1259-1264.
- Nezlek, J. B., and M. R. Leary(2002), "Individual Differences in Self-presentational Motives in Daily Social Interaction," *Personality and Social Psychology Bulletin*, 28(2), 211-223.
- Pinder, C. C., and K. P. Harlos(2001), "Employee Silence: Quiescence and Acquiescence as Responses to Perceived Injustice," *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20, 331-370.
- Reiss, S., and R. J. McNally(1985), "The Expectancy Model of Fear," In S. Reiss & R. R. Bootzin (Eds.), *Theoretical Issues in Behavior Therapy*. New York: Academic Press.
- Rose, P. (2002). "The Happy and Unhappy Faces of Narcissism," *Personality and Individual Differences*, 33(3), 379-391.

- Rosenthal, S. A., and T. L. Pittinsky, T. L. (2006), "Narcissistic Leadership," *The Leadership Quarterly*, 17(6), 617-633.
- Roth, D. L., R. N. Harris, and C. R. Snyder(1988), "An Individual Differences Measure of Attributive and Repudiative Tactics of Favorable Self-presentation," *Journal of Social and Clinical Psychology*, 6(2), 159-170.
- Roth, D. L., C. R. Snyder and L. M. Pace(1986), "Dimensions of Favorable Self-presentation," *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(4), 867-874.
- Sackett, P. R., C. M. Berry, S. A. Wiemann, and R. M. Laczko(2006), "Citizenship and Counterproductive Behavior: Clarifying Relations between the two Domains," *Human Performance*, 19(4), 441-464.
- Stein, M. B., K. L. Jang, S. Taylor, P. A. Vernon, and W. J. Livesley(2002), "Genetic and Environmental Influences on Trauma Exposure and Post Traumatic Stress Disorder Symptoms : A Twin Study," *American Journal of Psychiatry*, 159(10), 1675-1681.
- Tice, D. M. (1993), "The Social Motivations of People with Low Self-esteem," *In Self-Esteem* Springer, Boston, MA.
- Vakola, M., and D. Bouradas(2005), "Antecedents and Consequences of Organizational Silence : An Empirical Investigation," *Employee Relations*, 27, 441-458
- Vroom, V. H(1964), *Work and Motivation*, New York: Wiley.
- Wang, A. C., H. H. Hsieh, C. Y. Tsai, and B. S. Cheng(2012), "Does Value Congruence Lead to Voice? Cooperative Voice and Cooperative Silence under Team and Differentiated Transformational Leadership," *Management and Organization Review*, 8(2), 341-370.
- Wang, H. Q., G. L. Zhang, Z. H. Ding, and Z. H. Cheng(2018), "How Supervisor Narcissism Contributes to Employee Silence: Roles of Negative Anticipations and Leader-Member Exchange," *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 46(4), 653-666.
- Watson, D., and R. Friend(1969), "Measurement of Social-evaluative Anxiety," *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 33(4), 448-457.
- Wink, P. (1991). "Two Faces of Narcissism," *Journal of Personality and Social Psychology*, 61(4), 590-597

Mediation Effect of Fear of Negative Evaluation and Avoidance Motivation between Covert Narcissism and Organizational Silence

Kim, Joo-hyun¹⁾
Jeong, Woo-jin²⁾
Jung, Sung-cheol³⁾

Abstract

The purpose of this study was to examine the effects of office workers' covert narcissism on organizational silence and identify the (Duel)mediation effects on fear of negative evaluation and the avoidance motivation. This study used a survey of 393 office workers to measure the covert narcissism, the organizational silence, the fear of negative evaluation and the avoidance motivation. The collected data were analyzed by IBM SPSS 23 and SPSS PROCESS macro in a Bootstrapping method. The result shows that the covert narcissism, the organizational silence, the fear of negative evaluation and the avoidance motivation have positive correlations. In addition, a simple regression analysis was used according to the research model and all of them showed adequate coefficient of determination between each variables. Next, the mediating model was verified by mediation of the fear of negative evaluation and the avoidance motivation. In the relationship between the covert narcissism and the organizational silence, the mediating effect of the fear of negative evaluation was not verified and the avoidance motive showed a partial mediating effect. Finally, in the relationship between the covert narcissism and the organizational silence, the fear of negative evaluation and the avoidance motivation were gradually mediated through the (Duel)mediation effects model, and the model was statistically significant. Through this study, The implications of this study were discussed, not only the limitations of the study but also the necessity of further research were discussed.

Keyword: Covert narcissism(CNS), Fear of Negative Evaluation(FNE), Organizational silence, Avoidance motivation

1)Author, the Catholic University of Korea, Graduate School of Counseling: Organization Counseling, hydra@thinkbud.co.kr

2)Author, the Graduate school of Catholic University of Korea, ruina0002@gmail.com

3)Corresponding Author, Professor of department of Psychology, the Catholic University of Korea, parisjung@catholic.ac.kr

주 저 자 소 개

- 김 주 현 (Kim, Joo-hyun)
- 가톨릭대학교 상담심리대학원 조직상담학 석사 졸업, (주)씽크버드 이사 재직 중
<관심분야>: 성격, 동기, 심리검사

주 저 자 소 개

- 정 우 진 (Jeong, Woo-jin)
- 가톨릭대학교 심리학과 산업 및 조직심리학 전공 석사과정 재학 중
<관심분야>: 성격, 인사선발, 불리효과, 심리검사, 다양성, 개인차

교 신 저 자 소 개

- 정 승 철(Jung, Sung Cheol)
- 가톨릭대학교 심리학과 교수(산업 및 조직심리학 전공)
- 프랑스 University of Paris 10, Ph.D.
<관심분야>: 인사 선발, 인사 평가, 직무스트레스, 경력개발