

# 상사의 체면손상행동과 조직침묵의 관계에서 상호작용 불공정성의 매개효과 : 광주·전남 제조업 종사자를 중심으로

조 용 현\*, 장 준 호\*\*

## <국문요약>

조직침묵은 조직의 발전을 저해하는 행동으로 조직성과에 부정적인 영향을 미치는 것으로 알려졌다. 특히, 한국과 같은 집단주의 문화권에서는 더욱 큰 의의가 있다. 조직침묵은 여러 경로를 통해 발생하지만 본 연구는 상사와의 관계에서 나타나는 조직침묵에 초점을 두고자 하였다. 이와 같은 배경 하에 본 연구는 상사의 체면손상 행동이 부하의 조직침묵에 미치는 영향관계를 살피고자 하였다. 아울러 두 변수 간 관계를 매개해주는 변수로 상호작용 불공정성을 설정하여 매개효과를 보고자 하였다.

광주와 전남 지역 6개 제조업체에 종사하는 310명의 종업들을 대상으로 이루어진 실증연구결과에 의하면, 상사의 체면손상행동은 부하의 상호작용 불공정성 지각에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 부하의 상호작용 불공정성 지각은 조직침묵에 유의적인 영향을 미치는 것으로 밝혀졌다. 아울러 상호작용 불공정성 지각은 체면손상행동과 조직침묵 간의 관계에서 유의적인 매개역할을 하는 것으로 규명되었다.

이러한 연구결과들을 바탕으로 본 연구는 이론적 및 실무적 측면에서 충분한 시사점을 제공하였으며 마지막으로 본 연구가 가지는 연구상의 한계점과 더불어 향후 연구과제도 제시하였다.

[주제어] 체면, 체면손상, 상호작용 불공정성, 조직침묵

---

\*조용현(E-mail: c1113@hanmail.net)

학위취득대학: 전남대학교

현직: 전남대학교 경영학과 교수

\*\*장준호(E-mail: jjh4653@honam.ac.kr)

학위취득대학: 전남대학교

현직: 호남대학교 경영학과 교수

논문접수일 : 2016년 3월 3일, 논문수정일 : 2016년 5월 2일, 게재확정일 : 2016년 5월 9일

# The Mediating Effects of Interactional Injustice on the Relationship between Face-Threatening Behavior of Supervisors and Organizational Silence

Cho, Yong-hyeon, Jang, Jun-ho

## <Abstract>

Although researchers have recently paid increasing attention to organizational silence, further research is needed that examines the negative outcomes of organizational silence. In this study, we tested the relationship between face-threatening behavior by supervisors and organizational silence. The mediating role of interactional injustice of subordinates between threatening behaviors of supervisors and organizational silence was also tested. Based on related theory and literature review, hypotheses were developed and tested. Participants were 310 employees of six manufacturing firms. Statistical analysis demonstrated that, as hypothesized, face-threatening actions of supervisors were positively related to subordinates' sense of interactional injustice, which was positively correlated to organizational silence. In particular, the mediating roles between supervisor's face-threatening behavior and organizational silence were also supported. Implications and directions for future research are discussed in the conclusion.

**[key words]** *face threatening behavior, organizational silence, interactional injustice*

## I. 연구배경 및 목적

현대 기업의 생존을 위해서는 조직의 지속적인 변화와 조직혁신을 이루고 조직의 성과를 최대화하기 위해 조직구성원을 더욱 효율적으로 관리할 필요가 있다(Nadiri and Tanova 2010). 이러한 측면은 구성원들의 긍정적인 태도와 행동을 유발하기 위한 것이라 할 수 있다.

이러한 관점에서 최근 관심을 끌고 있는 연구주제는 조직침묵이다. 조직침묵이란 종업원이 자신들의 의견 등을 표현하지 않고 입을 다무는 현상을 의미하며(Knoll and Dick 2013), 창의성이나 혁신성과를 저해하는 요인이 될 수 있으므로 관심을 가지고 연구될 필요가 있다(Morrison and Milliken 2009). 이러한 중요성에도 불구하고 조직침묵은 과거 큰 주목을 받고 연구되지 못했다. 이는 조직침묵이 단순히 종업원 발언의 상대적 개념으로 인식되었으며 침묵이 측정되기 어려운 개념이기 때문이다(Pinder and Harlos 2001).

조직침묵 현상은 한국과 같은 집단주의 문화권에서는 때로는 겸양이나 겸손으로 받아들여질 수 있기 때문에 별로 중요치 않게 여기는 경향이 있다. 때문에 조직침묵에 대한 인식의 관점 차이가 서구 개인주의 문화권 연구에 비하여 존재하는 것이다. 즉, 조직침묵에 대한 선행요인과 결과 등 그 의미가 다를 수 있는 것이다.

본 연구에서는 이러한 점에 착안을 두고 한국적 상황에서 구성원들의 조직침묵 현상에 영향을 주는 상사의 행동을 살피고자 한다. 아울러 이를 통해 조직 내 침묵현상을 극복하고 조직시민성함양을 위한 조직목표달성에 기여하고자 한다.

본 연구는 부하들의 조직침묵에 밀접한 관

련성을 갖는 변수로 체면손상을 선정하였다. 상사와 부하 간 관계에서 나타날 수 있는 체면행동 중 체면손상 행동은 한국과 같은 집단주의 문화권에서 더욱 큰 의미를 갖는다. 이러한 연구배경을 바탕으로 본 연구는 일차적으로 상사의 부하에 대한 체면손상행동과 이에 따른 구성원들의 조직침묵현상을 살피고자 한다. 아울러 체면손상과 조직침묵을 매개해주는 변수로 상호작용 불공정성을 설정하여 매개효과를 살피고자 한다.

## II. 이론적 배경 및 가설

### 1. 체면손상과 상호작용 불공정성

체면손상에 따른 상호작용 불공정성 관계를 설명하기 위해서는 우선 체면에 관한 선행 연구를 검토할 필요가 있다. 선행 연구의 검토를 통해 양자 간 가설설정에 대한 근거가 제시될 필요가 있기 때문이다.

일반적으로 체면이라는 개념은 한국에만 존재하는 것은 아니지만 그 의미나 기능은 다소 다르다. 서양의 경우, 고프만(Goffman 1959)의 연구로 시작으로 본격적으로 시작되었다. 그에 따르면 체면(face)은 '어느 한 개인이 다른 사람과의 만남에서 타인들이 보기에 그가 일련의 행위를 함으로써 효과적으로 자신을 대변하는 것으로 주장하는 긍정적인 사회가치'로 정의할 수 있다.

최근연구(Brummehenrich and Benjamin et. al. 2013)에 따르면 체면은 타인들로부터 받고자 하는 긍정적인 사회적 평가 측면에서 설명된다. 즉, 체면은 자신에게 주어지는 부정적 평가를 회피하고 긍정적 평가를 받고자 하는 것이다. 이러한 점을 고려해보면 체면은 인

상관리행동과 관련성이 있다. 인상관리의 주요 목적이 타인들에게 비치는 부정적 이미지는 피하고 바람직한 이미지는 강화시키는 것이기 때문이다(Bolino and Turnley 2003).

서구에서 체면이 자아(self)를 중심으로 하는 자아 이미지에 초점을 두는 것에 반해 동양에서는 타인과의 관계나 사회적 측면에서 체면을 바라보고 있다. 구체적으로 본다면 이는 자아(self)의 어떠한 측면을 강조하는지의 차이라 할 수 있다. 동양의 체면이 주로 자아의 사회적 측면(social self)을 강조함에 비해, 서양의 체면은 개인적 측면(personal self)을 강조하고 있다. 기존연구역시 비슷한 점을 지적하고 있는데, 서구의 체면은 주로 개인의 능력 및 자율성 등과 같은 개인의 내재적인 긍정적 속성을 남에게 보이고자 하지만 동양의 체면은 자신의 사회적 지위 등과 같은 외재적 속성이 중요하다는 것이다(Kim and Nam, 1998). 따라서 체면은 긍정적 자기에 대한 개인적 특성 측면에서 이해할 수 있다(Brummehnenrich and Benjamin et. al. 2013)

이를 조직상황으로 적용할 경우 조직 내에서 체면지각은 둘 이상의 당사자 간의 상호작용과 교환과정을 통하여 나타나게 되며, 특히 조직 내에 교환관계에서 중요한 위치를 형성하고 있는 상사와 부하간의 관계에서 더욱 뚜렷이 나타날 것으로 볼 수 있다. 그러므로 조직 내 구성원들의 체면지각에 있어서 상사의 역할이 매우 중요한 것이다. 타인의 체면과 관련된 행동으로는 체면세움(face giving)행동과 체면손상(face threatening)행동을 들 수 있으며(Goffman 1955; Hu 1944), 이는 다음과 같이 설명할 수 있다(이경근·조용현 2010, 재인용). 체면세움 행동은 상대방에게 사회적으로 바람직하고 긍정적으로 행동할 수 있게끔 타인을 배려해줌으로써 상대의 체면을 세워주는 것을

말한다. 다른 사람의 체면을 세워주는 행동은 다른 사람들 앞에서 상대의 위신을 세워주는 것을 의미한다. 상대를 칭찬하거나 상대의 직함, 능력을 강조하거나 그의 의견을 존중하여 상대가 긍정적으로 보이도록 하는 것들이다. 이러한 행동들은 긍정적 행동들이며 따라서 상대방도 긍정적 답례를 하는 것이 일반적이다.

체면손상행동은 체면의 당사자가 중요하게 여기는 타인들 앞에서 당사자를 바보스럽게 만들거나 위신을 떨어뜨리는 말과 행동 등을 하여 체면 당사자의 면모가 부정적으로 보이도록 하는 행동을 말한다(Hu 1944). 이러한 행동들은 부정적 행동들이며 따라서 상대방에게 부정적 대응을 하게 된다(Päuler and Brummehnenrich 2016).

부하의 체면과 관련한 상사의 행동 역시 체면을 세워주는 행동과 체면을 손상하게 하는 행동으로 나누어 볼 수 있다. 상사의 부하에 대한 체면관련행동에 의해 부하들은 자신의 체면이 세워지거나 손상되는 경험하게 되는 것이다. 본 연구의 경우 체면손상행동에 초점을 두고 있는데, 이는 조직침묵에 영향을 미칠 수 있기 때문이다.

부하들이 자신의 상사로부터 지속적인 체면손상을 지각할 경우 부하들은 부정적 경험을 하게 되고 자신에 대한 부정적 감정을 갖게 된다(최상진·김기범 2000; 이경근 2014). 이에 따라 호혜성의 관점에서 볼 때 부하들은 자신의 상사나 자신이 속한 집단에 대해 부정적 인식을 하게 되고 부정적 행동이나 태도를 보이게 된다. 이는 부적 호혜성 관점에서 자신의 체면손상에 대한 대처라고 할 수 있다(이경근 2014).

즉, 체면행동은 일종의 상호주의 특징을 보이는 것이다. 양자 간 체면을 지켜주고 세워주는 행동은 서로간의 관계를 보다 발전시키지만

반대의 경우는 긴장과 더불어 부정적인 반응을 보이며 상대방에 대해서도 부정적인 평가를 하게 된다(Päuler and Brummernhenrich 2016).

이러한 맥락에서 상사의 체면손상 행동은 구성원들의 상호작용 불공정성에 영향을 미칠 것으로 볼 수 있다.

상호작용 공정성은 집단 또는 조직 내 구성원들이 받는 대우의 공정성에 관한 것이며, 집단 내 한 사람이 다른 사람을 어떻게 대우하고 처우하는 것이라고 하는데 대인간 공정성이라 할 수 있다.

이러한 상호작용 공정성 지각은 대인간 관계에서 발생하는 사회적 교환관계에 초점을 두고 설명하고 있다(James 1993). 이러한 교환관계에서 중요한 역할을 하는 것은 바로 상사와의 관계라고 할 수 있는데, 상사와의 관계가 부정적인 경우 상호작용 불공정성 지각에 밀접한 관련을 갖게 된다. 이는 인상관리에 관한 기존의 연구(Weiss and Feldman 2006)결과에서도 유사한 근거를 찾을 수 있다. 부하는 상사와의 관계 속에서 자신에 대한 긍정적 인상을 상사에게 심어주기 위해 노력한다. 그러나 부하의 노력에도 불구하고 자신에 대한 부정적 인상을 지각하게 된다면 심각한 부정적 정서를 느끼게 된다는 것이다.

기존 연구(Lind and Tyler 1988) 연구 역시 상호작용 공정성 지각에 있어서 가장 중요한 변수로 상사와의 관계임을 밝힌 바 있다. 상사의 체면손상행동에 의해 부하가 겪는 부정적 경험은 결국 상사와의 관계에서 부당한 대우를 받고 상사가 자신에 대해 자상하지 못하며 존중받지 못하고 있다는 느낌으로 이어진다. 즉, 상호작용 불공정성 지각에 유의한 영향을 미칠 것이다. 이와 같은 내용을 바탕으로 다음과 같은 가설을 도출하였다.

가설1 : 상사의 체면손상행동은 부하의 상

호작용 불공정성 지각에 유의한 정(+ )의 영향을 미칠 것이다.

## 2. 상호작용 불공정성과 조직침묵

상호작용 불공정성과 조직침묵 간 관계를 설명하기 위해서는 마찬가지로 조직침묵에 관한 선행연구를 검토할 필요가 있다.

조직침묵이란 조직구성원들이 자신들의 생각이나 의견 등을 표현하지 않고 입을 다무는 것을 의미한다(Knoll and Dick 2013). 조직침묵에 대한 정의에 대한 연구는 다소 다양하나 일반적으로 받아들여지고 있는 정의는 ‘자신이 속한 조직에서 발생하는 문제나 조직을 향상시킬 수 있는 아이디어나 정보, 의견 등을 의도적으로 표현하지 않는 현상’으로 정의 할 수 있다(Morrison and Milliken 2000).

조직침묵은 크게 체념적침묵과 방어적 침묵으로 분류할 수 있다. 체념적 침묵은 현재의 상황을 단념하여 상황을 바꿀 노력의 의지가 없기 때문에 이뤄지는 선택적 침묵을 의미한다 (Van Dyne et, al. 2003). 방어적 침묵은 침묵의 유형을 침묵하는 것보다 상황을 더 좋게 이끌 수 있는 방법을 알고 있으면서도 상황을 회피하기 위해 의도적으로 문제에 대한 정보나 의견을 제시하지 않는 것으로 설명될 수 있다 (Pinder and Harlos 2001).

부하들이 지각한 상호작용 불공정성 지각은 이러한 조직침묵에 유의한 영향을 미칠 것으로 본다. 상사와의 관계에서 부당한 대우를 받고 상사가 자신에 대해 자상하지 못하며 존중받지 못하고 있다는 느낌을 받고 있다고 지각할 경우, 즉, 상호작용 불공정성을 지각할 경우 부하가 취할 수 있는 선택은 다소 제한적이다. 부적 상호주의 관점에 따르면 상사로부터 부당한 대접을 받았다고 지각할 경우 자신

역시 상대방에게 부정적 행동을 할 수도 있다.

또한, 공정성이론에 따르면 이론적으로는 부당한 처우 개선을 요구하고 또는 자신의 투입수준을 줄이며 나아가 이직까지 고려하는 등 다양한 선택이 가능하다. 하지만 현실적으로 부하가 상사에 대해 그렇게 대응하는 경우는 현실적으로 어렵다. 적극적으로 대응하기보다는 그저 자신의 입을 다물고 침묵하는 것으로 자신의 불만을 소극적으로 표현하는 경우가 일반적인 경우라고 할 수 있다.

기존 연구결과를 통해 상사와의 관계에서 발생하는 상호작용 불공정성 지각이 구성원의 침묵에 영향을 미치는 것을 확인할 수 있다. 예컨대, 상사에게 공정하지 못한 인사과과를 받는 등 부당한 대우를 받고 있다고 지각하는 것이 조직침묵의 원인인 것으로 나타났다(Pinder and Harlos, 2001). 다른 연구들 역시 상사와의 관계에서 지각하는 상호작용 공정성이 조직침묵에 유의한 영향을 미치는 것을 밝힌 바 있다(Vakola and Bouradas, 2005; Knoll and Dick 2013). 이와 같은 내용을 바탕으로 다음과 같은 가설을 도출하였다.

가설2 : 부하의 상호작용 불공정성 지각은 조직침묵에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설2-1 : 부하의 상호작용 불공정성 지각은 체념적 침묵에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설2-2 : 부하의 상호작용 불공정성 지각은 방어적 침묵에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

### 3. 상호작용 불공정성의 매개효과

상술한 바와 같이 상사의 부하에 대한 체면손상행동이 부하들의 조직침묵에 유의적인 영향을 미친다는 점을 제시하고 있지만, 왜 그와 같은 관계가 형성되는지에 대해서는 연구가 충분치 않다. 본 연구에서는 상사의 체면손상 행동과 조직침묵 간 직접적인 관계보다는 상호작용 불공정성 지각에 따른 매개변수로서의 가능성에 초점을 두고 이를 보고자 한다. 이에 대한 실증적 연구는 이루어진 바 없으나, 앞서 논의한 바를 기초로 할 때 상사의 부하에 대한 체면손상행위는 부하들의 상호작용 불공정성에 영향을 미치며, 상호작용 불공정성을 지각하는 부하들이 선택할 수 있는 행동대안으로서 조직침묵이 나타날 것으로 볼 수 있다. 이는 체면손상에 따른 심리적 지각에 따른 효과라고 보는 것이다. 즉, 체면손상의 지각이 곧 바로 조직침묵과 같은 부정적 행동에 영향을 미치는 것은 아니며 체면손상행동을 부하가 어떻게 지각하느냐에 따라 달라질 수 있다. 본 연구에서 제시한 것처럼 상사의 체면손상행동이 부하의 상호작용 불공정성에 영향을 미칠 때 조직침묵으로 이어지게 되는 것으로 판단할 수 있다.

부적 상호주의 측면에서 볼 때 체면손상을 지각하는 경우 상호작용 불공정성을 지각하는 경우 부하들 역시 상사나 자신이 속한 집단에 대해 부정적 행동이나 태도를 보이게 되는 것이다. 그러나 현실적으로 자신의 상사나 집단에 대해 직접적이고 적극적인 대응은 하기 힘들며 이에 따른 대안으로서 다소 소극적인 항의의 표시로서 침묵하는 것으로 볼 수 있다. 이러한 점은 조직침묵의 원인에 대한 기존 연구결과를 통해 확인할 수 있다(Greenberg and Edwards 2009). 이에 따르면 조직침묵의 원인은 크게 다섯 가지로 설명할 수 있다.

첫째, 부정적으로 낙인된다는 두려움이다. 문제에 대해 발언 했을 때 동료나 상사에게 문제를 일으키는 동료로 인식되는 것을 꺼리기 때문이다.

둘째, 관계에 대한 두려움이다. 관계손상에 대한 두려움은 상사나 동료의 부정행위에 대한 언급으로 인해 조직 내에서 관계를 유지 할 수 없게 된다는 두려움이라 할 수 있다. 관계주의 문화권인 우리나라를 비롯하여 아시아권 문화권에 있는 경우 더욱 강하게 나타나는 현상이라고 할 수 있을 것이다.

셋째, 보복이나 처벌에 대한 두려움이다. 상사로부터 원치 않는 인사고과나 근무발령, 혹은 퇴사조치 등에 대한 불이익에 따른 두려움이다. 상사의 보상적 권력을 의미하는 것이라고도 할 수 있는데 권력의 힘이 클수록 두려움 역시 증가하게 된다.

넷째, 다른 사람에게 부정적인 영향을 주는 두려움이다. 본인의 발언으로 인해 상사나 동료가 조직으로부터 받게 되는 부정적 결과에 대한 두려움으로 볼 수 있다. 역시 집단주의 문화권 경우 강하게 나타나는 현상이라고 할 수 있겠다.

마지막은 자신의 발언이 집단이나 조직에 별다른 변화를 가져오지 못할 것 같다는 두려움이다. 이는 조직의 문제에 대한 해결책이 존재하더라도 본인 생각에 어떠한 좋은 결과를 만들어 낼 수 없다는 체념에 의해 나타나는 현상으로 볼 수 있다.

이러한 점에서 체면손상에 따른 상호작용 불공정성은 직접적이고 공격적인 대응이 아닌 간접적이고 방어적인 침묵 현상으로 이어지는 것이다. 이와 같은 내용을 바탕으로 다음과 같은 가설을 도출하였다.

가설3 : 부하의 상호작용 불공정성 지각은

체면손상행동과 조직침묵 간 관계를 매개 할 것이다.

가설3-1 : 부하의 상호작용 불공정성 지각은 체면손상행동과 체념적 침묵 간 관계를 매개할 것이다.

가설3-2 : 부하의 상호작용 불공정성 지각은 체면손상행동과 방어적 침묵 간 관계를 매개할 것이다.

### Ⅲ. 연구방법

#### 1. 표본

이상과 같은 가설을 검증하기 위하여 본 연구에서는 광주와 전남지역 제조업에 종사하는 직원들을 대상으로 설문조사를 실시하고 현장의 경험자료를 확보하였다. 설문조사는 2015년 2월 중에 이루어졌으며, 배포된 설문지 400부 가운데 345부의 설문지가 회수되어졌다. 그러나 유효 표본은 310부로 이는 34부가 불성실응답자 및 미완성설문지로 판정되어 사용되어지지 않았기 때문이다.

표본구성에 대한 분석결과 응답자의 45.5%(n=141)가 남성이며 여성은 54.5%(n=169)인 것으로 나타나 여성이 약간 더 많은 표본의 특성을 보였다. 또한, 전체 응답자의 평균연령은 37.8세로 나타났다. 구체적으로 20대는 약18%, 30대는 35%, 40대는 33%, 50대 이상은 9%인 것으로 나타났다. 학력별로는 고졸이 56.8%, (초)대학졸업자 40.7%, 대학원 이상 2.5%로 구성되어 있다. 응답자들의 현 직장에서의 평균근속년수는 8.7년인 것으로 나타났다.

## 2. 측정도구

부하에 대한 상사의 체면손상행동은 부하가 중요시 여기는 여러 사람들 앞에서 부하를 바보스럽게 만들거나 위신을 떨어뜨리는 말과 행동으로 의미한다. 박오수 등의 연구(2008)에서 제시된 체면손상 척도를 참고하여 총 8개 항목으로 구성하여 전혀 그렇지 않다(1)부터 매우 그렇다(5)까지 5점 척도 하에서 응답이 이루어질 수 있도록 하였다.

상호작용 불공정성은 기존연구(Niehoff and Moorman 1993)의 연구에서 측정도구로 사용한 7개의 설문항목(예를 들면 “나의 직무에 대하여 결정을 할 때 나의 상사는 나를 친절과 배려로 대한다”, “나의 직무에 대하여 결정을 할 때 나의 상사는 나의 체면을 존중해준다”)을 5점 척도로 측정하였다. 7개 문항에 대해 응답자는 5점 척도 하에서 응답이 이루어질 수 있도록 하였다.

조직침묵의 경우 본 연구는 체념적 침묵과 방어적 침묵 두 가지로 나누어 각각의 체적 효과를 보고자 하였다. 체념적 침묵은 자신의 어떠한 조직의 문제에 대해 의견을 제시하는 것이 차이를 만들 수 없다 생각하여 회피하는 것을 의미하며 Van Dyne 등(2003)의 측정도구를 이용하여 총 5개 항목에 대해 응답자는 전혀 그렇지 않다(1)부터 매우 그렇다(5)까지 5점 척도 하에서 응답이 이루어질 수 있도록 하였다. 방어적 침묵은 두려움에 기초한 자기보호의 특성을 갖고 조직의 문제에 침묵하는 형태를 말한다(Pinder and Harlos, 2001). 본 연구는 기존연구(Pinder and Harlos 2001)의 측정도구를 이용하여 역시 5개 항목에 대해 응답자는 전혀 그렇지 않다(1)부터 매우 그렇다(5)까지 5점 척도 하에서 응답이 이루어질 수 있도록 하였다

## 3. 측정도구의 신뢰성과 타당성

측정한 자료가 실증분석에 적합여부를 파악하기 위하여 측정도구에 대한 신뢰성과 타당성을 검증하였다. 먼저 본 연구에서 설정한 이론적 모델의 타당성을 검증하기 위해 각 요인에 대한 측정모형을 검증하는 확인적 요인분석(CFA)을 실시하였다. 요인분석을 통해 확보된 자료들의 신뢰성 검증을 위해서 본 연구에서는 내적일관성법을 활용하였다. 이에 따라 본 일차적으로 연구 개념을 측정하기 위한 각각의 항목들에 대한 응답과 이를 합산한 결과 값 간의 상관관계를 구하여 낮은 상관관계를 보이는 항목들을 제외한 나머지 항목들에 대해 크론바하 알파값을 계산하여 이를 통해 신뢰성을 측정하였다.

### 1) 측정모형에 대한 확인적 요인분석

척도의 수렴적 타당성을 확인하기 위하여 확인적 요인분석(confirmatory factor analysis)을 실시하였다. 확인적 요인분석은 측정모형에 대한 적합도를 살펴보는 것이며, 측정모형은 개념(construct)과 측정항목(indicator)의 관계를 측정하는 것이라고 볼 수 있다. 확인적 요인분석결과는 아래와 같다. 분석결과에 따른 경우 각각의 개념들이 가정한 요인구조로 유의적인 적재를 보이는 것으로 확인되고 있다. 또한 부합도 측면에서는 선행연구(Hair et al., 2006)의 연구에서는 모형의 부합도의 양호성을 평가하기 위한 기준으로  $\chi^2$ 의  $p$ 값  $\geq 0.05$ ,  $\chi^2/df \leq 2$ , GFI  $\geq 0.90$ , RMSEA  $\leq 0.08$ , NFI  $\geq 0.90$ , CFI  $\geq 0.90$ 을 제시한 바 있다. 이 기준에 따른 경우 확인적 요인분석결과는 부합도 지수들은 제시된 기준치를 충족시키는 것으로 나타났다. 그리고 집중타당도는 동일개념을 측



정하는 다중의 척도가 어느 정도 일치하는가와 관련이 있는 것으로 동일한 개념을 측정하고 있다면 상관관계가 높게 나타난다. 집중타당도를 검증하는 방법은 표준화된 요인적재량이 0.5이상 이어야하고 평균분산 추출값(AVE)이 0.5이상이면 집중타당도가 있는 것으로 본다. 아래 표에서 보듯이 본 연구는 이러한 기준치를 모두 충족하는 것으로 나타나 집중타당도가 충분한 것으로 나타났다. 이러한 결과들을 통해 본 연구의 타당성은 충분히 확보되었다고 할 수 있다.

<표 1> 확인적 요인분석(CFA) 결과

측정변수	항목	표준적재치	분산추출계수(AVE)
체면손상 행동	item 3	.84	.82
	Item 2	.78	
	Item 4	.74	
	Item 7	.71	
	Item 6	.68	
	Item 1	.63	
상호작용 불공정성	item 1	.79	.76
	Item 3	.74	
	Item 4	.72	
	Item 6	.70	
	Item 5	.69	
	Item 7	.67	
체념적 침묵	item 3	.89	.83
	Item 2	.87	
	Item 4	.81	
	Item 1	.76	
	Item 5	.71	
방어적 침묵	Item 1	.82	.75
	Item 2	.79	
	Item 4	.72	
	Item 3	.71	
	Item 5	.66	

## 2) 측정도구의 신뢰성

측정도구의 신뢰도 평가를 위하여 본 연구에서는 내적 일관성법을 실시하였다. 이는 한 시점에서 연구모형을 구성화하는 각 개념들에

대한 조작적 정의에 기초한 다항목 측정을 실시하였기 때문이다. 본 연구에서는 일차적으로 연구 개념을 측정하기 위한 각각의 항목들에 대한 응답과 이를 합산한 결과치 간 상관관계를 구하여 낮은 상관관계를 보이는 항목들을 제거하는 문항분석법(item-correlation)에 의해 항목선정과정을 실시하였다. 문항분석법 실시 결과 체면손상행동은 2개의 항목이 제거되었으며 상호작용 불공정성의 경우 1개의 항목이 제거되는 것으로 나타났다. 이와 같은 과정을 통해 확보된 설문항목들에 대한 크롬바크 알파값(Cronbach  $\alpha$ )을 통해 신뢰도를 측정하였다. 아래의 표에서 보듯이 알파 값은 최하 0.734로 나타나 높은 수준의 신뢰성을 보였다. 따라서 측정도구의 신뢰성은 검증되었다고 말할 수 있다.

<표 2> 측정도구의 신뢰성

측정변수	항목 수	제거항목	Cronbach $\alpha$
체면손상행동	8	2	0.81
상호작용 불공정성	7	1	0.73
체념적 침묵	5	0	0.81
방어적 침묵	5	0	0.74

## IV. 분석결과

### 1. 변수간 상관관계

본격적인 가설검정에 앞서 각 변수들 간 상관관계 분석을 실시하였다. 피어슨 상관관계 분석결과는 다음과 같다. 상관관계 분석결과 본 연구에서 통제변수로 고려한 인구통제변수

들 중 직급과 연령은 체면손상과 유의한 관계가 있는 것으로 나타났다. 이는 직급이 올라갈수록 그리고 나이가 들수록 체면에 민감한 점을 반영한 것으로 보인다. 상사의 체면손상행동은 상호작용 불공정성과  $r=.437$ 의 유의한 정(+)의 상관관계가 있는 것으로 나타났다. 또한 체면손상행동은 방어적 침묵과 체념적 침묵과 각각  $r=.278$ ,  $r=.213$ 의 유의한 정(+)의 상관관계를 가진 것으로 나타났다. 그리고 상호작용 불공정성은 방어적 침묵과 체념적 침묵과 각각  $r=.384$ ,  $r=.401$ 의 유의한 정(+)의 상관관계를 가진 것으로 나타났다. 이러한 상관관계분석결과들은 대체로 본 연구의 가설의 방향과 일치하는 결과라고 할 수 있다.

<표 3> 변수간 상관관계

변수	m	s.d	1	2	3	4	5	6	7	8
성별(1)	1.47	.49								
연령(2)	37.8	6.2	.142*							
학력(3)	2.78	.73	.093	.008						
직급(4)	2.96	.24	.128	.196*	.102					
체면손상(5)	3.27	.29	.175*	.147*	.131	.182*				
상호작용 불공정성(6)	3.07	.36	.075	.002	.104	.075	.437**			
방어적 침묵(7)	3.24	.69	.083	.086	.093	.023	.278*	.384**		
체념적 침묵(8)	3.42	.71	-.013	-.001	.084	.000	.213*	.401**	.307*	

주)  $n=310$ , \*  $p < 0.05$ , \*\*  $p < 0.01$

## 2. 가설의 검증

### 1) 체면손상행동과 상호작용 불공정성간 관계

가설 1을 검증하기 위해서 체면손상행동을

독립변수로, 상호작용 불공정성을 종속변수로 놓고 회귀분석을 실시하였다. 회귀분석 결과 독립변수인 체면손상행동은 상호작용 불공정성 지각에 유의한 영향력을 미치는 것으로 확인되었다( $\beta=.437$ ).

<표 4> 체면손상행동의 상호작용 불공정성에 대한 회귀분석 결과

독립변수	$\beta$	t 값	R <sup>2</sup>
통제변수			.297
성별	-.001	.0013	
연령	.008	.0961	
학력	-.096	1.023	
직급	.063	.873	
체면손상행동	.437**	7.329	

주) \*  $p < 0.05$ , \*\*  $p < 0.01$  \*\*\*  $p < 0.001$

### 2) 상호작용 불공정성과 조직침묵 관계

상호작용 불공정성이 조직침묵에 미치는 영향을 살펴보기 위한 회귀분석 결과 상호작용 불공정성 지각은 방어적 침묵과 체념적 침묵에 각각 유의한 영향력을 미치는 것으로 확인되었다( $\beta=.298$ ,  $\beta=.331$ ).

<표 5> 상호작용 불공정성의 조직침묵에 대한 회귀분석 결과

독립변수	종속변수	$\beta$	t 값	R <sup>2</sup>
상호작용 불공정성	통제변수			.341
	성별	.072	.538	
	연령	.047	.347	
	학력	.023	.146	
	직급	.014	.123	
	방어적 침묵	.298**	3.258	
	통제변수			
	성별	.097	1.036	
	연령	.055	.423	
	학력	.077	.639	
직급	.043	.339		
체념적 침묵	.331**	4.963		

주) \*  $p < 0.05$ , \*\*  $p < 0.01$  \*\*\*  $p < 0.001$

### 3) 상호작용 불공정성의 매개효과

상호작용 불공정성의 매개효과를 검증하기 위하여 3단계 위계적 회귀분석(three-step mediated regression analysis)을 실시하였다.

매개회귀분석의 절차는 첫째, 독립변수가 매개변수에 통계적으로 유의한 영향을 미쳐야 하며 둘째, 독립변수가 종속변수에 유의한 영향을 미쳐야 하며 셋째, 독립변수와 매개변수가 동시에 종속변수에 회귀되는 과정을 거치게 된다. 1단계의 회귀분석에서 독립변수는 매개변수에 유의한 영향을 미칠 것, 2단계에서는 독립변수는 종속변수에 유의한 영향을 미칠 것, 3단계 회귀분석에서 매개변수는 종속변수에 유의한 영향을 미치고, 독립변수의 효과가 3단계 회귀분석에서 보다 2단계 매개 회귀분석에서 더 클 경우 매개변수의 역할이 검증된다. 독립변수와 매개변수를 동시에 투입한 3단계에서 독립변수가 유의적이지 못하면 완전매개역할을 하는 것이며, 유의적이나 감소할 경우는 부분매개역할을 하는 것으로 판단 할 수 있다(Baron and Kenny 1986). 아울러 매개효과를 확인하기 위하여 추가로 Sobel 검증을 실시하였다. Sobel 검증은 Z값이 -1.96보다 작거나 +1.96보다 크면 매개효과가 있는 것으로 판단한다.

<표 6> 체면손상과 방어적 침묵간 관계에서 상호작용 불공정성의 매개효과분석

	변수	
	상호작용 불공정성 (매개변수)	방어적 침묵 (종속변수)
제1단계 (독립--매개)		
성별	-.001	
연령	.008	
학력	-.096	
직급	.063	
체면손상	.437**	
제2단계 (독립--종속)		
성별		.002
연령		.028
학력		-.047
직급		.058
체면손상		.278**
제3단계		
성별		-.017
연령		.006
학력		-.010
직급		.078
체면손상		.163*
상호작용		
불공정성		.214*

주) \* p<0.05, \*\* p<0.01, \*\*\* p<0.001

이와 같은 절차에 따라 매개회귀분석한 결과 상호작용 불공정성은 체면손상행동과 방어적 침묵 간 관계에서 부분매개역할을 하는 것으로 나타났다. 위의 <표6>에서 보는 바와 같이 3단계에서 매개변수인 상호작용 불공정성이 통제되었을 때 독립변수인 체면손상 행동의 영향력은 유의하나 감소하는 것으로 나타났다. 따라서 체면손상행동과 방어적 침묵 간 관계에서 상호작용 불공정성의 부분매개효과가 검증되었다. Sobel 검증 결과 역시 유의한 매개효과가 있는 것으로 나타났다(Z= .249\*).

<표 7> 체면손상과 체념적 침묵간  
관계에서 상호작용 불공정성의  
매개효과분석

	변수	
	상호작용 불공정성 (매개변수)	체념적 침묵(종속변 수)
제1단계 (독립--매개)		
성별	-.001	
연령	.008	
학력	-.096	
직급	.063	
체면손상	.437**	
제2단계 (독립—종속)		
성별		.014
연령		.007
학력		-.028
직급		.044
체면손상		.292*
제3단계		
성별		.004
연령		.006
학력		-.009
직급		.019
체면손상		.176*
상호작용		
불공정성		.185*

주) \* p<0.05, \*\* p<0.01, \*\*\* p<0.001

또한 상호작용 불공정성은 체면손상행동과 체념적 침묵 간 관계에서 부분매개역할을 하는 것으로 나타났다. 위의 <표7>에서 보는 바와 같이 3단계에서 매개변수인 상호작용 불공정성이 통제되었을 때 독립변수인 체면손상 행동의 영향력은 유의하나 감소하는 것으로 나타났다. 따라서 상호작용 불공정성의 부분매개효과가 검증되었다. Sobel 검증 결과 역시 유의한 매개효과가 있는 것으로 나타났다( $Z=.291^*$ ).

## V. 결론

본 연구는 부하의 체면을 손상시켜주는 상사의 행동과 조직침묵 간 관계에 초점을 두고 연구를 실시하였다. 조직침묵에 미치는 효과를 보다 구체적으로 살펴보기 위하여 조직침묵을 방어적 침묵과 체념적 침묵으로 구분하였다. 이론적 연구를 통한 가설설정과 함께 현장의 경험자료를 바탕으로 이를 검증하기 위하여 통계분석을 실시한 결과 본 연구에서 제시한 연구가설은 대체로 지지되는 것으로 나타났다. 연구결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 상사의 체면손상행동은 부하의 상호작용 불공정성에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 회귀분석결과 체면손상행동은 부하의 상호작용 불공정성에 유의한 정(+)의 영향력을 갖는 것으로 나타났다( $\beta=.437$ ). 이는 체면손상시 지각하게 되는 부하의 부정적 심리상태를 반영하는 결과이다.

둘째, 상호작용 불공정성은 방어적 침묵과 체념적 침묵에 유의한 정(+)의 영향력을 갖는 것으로 나타났다( $\beta=.298, \beta=.331$ ). 이러한 결과는 불공정성을 지각하는 부하들이 취할 수 있는 현실적 측면이라는 점을 확인하는 결과이다.

셋째, 체면손상행동과 방어적 침묵 및 체념적 침묵간의 관계에서 상호작용 불공정성의 매개효과는 대체적으로 지지되는 것으로 나타났다. 매개효과를 검증하기 위한 매개회귀분석 결과 상호작용 불공정성 지각은 방어적 침묵 및 체념적 침묵간의 관계를 부분매개하는 것으로 나타났다. 이와 같은 결과는 부하에 대한 상사의 체면손상행동은 부하의 조직침묵에 직접적인 영향을 미치기도 하고, 또한 부하의 상호작용 불공정성을 통해서도 일부의 효과를 지니고 있는데 반해, 부하에 대한 상사의 체면손

상행동이 조직침묵에 미치는 효과는 부하의 상호작용 불공정성의 지각을 통해서만 형성될 수 있다는 것을 의미한다.

이러한 연구결과와 더불어 본 연구가 갖는 시사점은 다음과 같다. 첫째, 체면의 부정적 효과를 검증하였다는 점이다. 체면은 긍정적 효과와 더불어 부정적 효과 역시 존재한다. 본 연구는 성과에 부정적 영향을 미칠 수 있는 조직침묵현상에 체면손상이 밀접한 관련이 있음을 확인하였다. 따라서 조직침묵과 같은 현상을 예방하고 나아가 동기부여 시키기 위해서는 부하의 체면을 잘 관리할 필요가 있을 것이다.

둘째, 체면손상에 따른 부정적 효과가 어떠한 과정을 거쳐서 발생하는 지를 밝혔다. 체면손상이 바로 직접적인 행동으로 연결되기 보다는 심리적 작용을 거친다는 점에서 연구의 시사점이 있다.

이러한 연구결과와 시사점에도 불구하고 본 연구의 한계점과 더불어 향후 연구방향은 다음과 같이 말할 수 있다. 첫째, 본 연구는 체면손상이 가지는 부정적 효과에 초점을 두고 실시하였다. 그러나 체면손상의 동기부여 효과는 다루지 못했다. 기존 연구(김주엽 2003)에 따르면 체면에 민감한 한국인들은 체면 손상을 경험할 경우 이를 만회하기 위한 방향으로 동기부여가 된다는 점에서 체면손상의 긍정적 효과 역시 연구될 필요가 있다.

둘째, 체면지각은 다소 가변적이라는 점이다. 조직 내 개인이 느끼는 체면지각은 상호관계에 따라서 혹은 상황에 따라 변할 수도 있다. 본 연구에서는 상사와의 지속적인 관계에서 지각하는 비교적 일관적인 체면손상의 지각을 전제로 하고 있지만 향후 연구에서는 이를 정확히 측정하기 위한 방안 등이 모색되어야 할 것이다. 체면지각을 일정 시점이 아닌 동태적인 관점에서 파악하는 것도 향후 연구 과제

라 할 수 있다.

셋째, 표본 특성이 다소 제한적이라는 점을 한계점으로 언급할 수 있다. 본 연구에서 실시된 설문은 동일한 속성을 지닌 제조업 종사자들을 대상으로 이루어진 것이다. 따라서 표본의 대표성이 다소 부족하므로 향후 연구에서는 더욱 다양한 집단을 대상으로 연구가 필요하다.

마지막으로 본 연구에서 사용한 변수들은 모두 부하관점에서 응답자 스스로 응답한 값을 바탕으로 측정하였기 때문에 동일방법에 의한 분산상의 오류(common method variance)의 가능성이 있다. 따라서 향후에는 보다 다양한 방법에 의한 자료 수집이 필요할 것이다.

## 참고문헌

- 김주엽, 2003, “체면에 대한 연구: 실증연구를 위한 준비”, 『인적자원개발연구』 5(2), 63-81.
- 박오수·임유신·고동운, 2008, “부하체면에 영향을 미치는 상사행위의 구성개념 및 측정에 관한 연구”, 『인사·조직연구』 16(3), 109-159.
- 이경근, 2014, “상사의 부하에 대한 체면손상 행동이 부하의 사회정체성과 일탈행동에 미치는 영향”, 『대한경영학회지』 27(5), 751-773.
- 이규만·박경규, 2001, “부하의 체면중시가 상사-부하간 교환관계 및 조직행동에 미친 영향”, 『경영학연구』 30(4), 1093-1114.
- 임태섭, 1994, “체면의 구조와 체면욕구 결정 요인에 대한 연구”, 『한국언론학보』 32, 207-247.
- 전병준, 2001, “서양적 가치와 동양적 가치가 만날 때 : 부하의 성과와 체면 행위가 상사의 부하 평가에 미치는 영향”, 한국국제경영학회 해외학술대회 발표논문집, 185-194.
- 조용현·이경근, 2010, “상사의 체면세움행동이 부하의 자기효능감 및 직무태도에 미치는 영향”, 『경영연구』 25(4), 183-213.
- 조용현·장준호·정상춘, 2012, “상사의 비인격적 감독이 부하의 태도에 미치는 영향: 상호작용공정성의 매개효과를 중심으로”, 『인문사회과학연구』 34.
- 최상진, 2000, 『한국인 심리학』, 서울: 중앙대학교 출판부.
- 최상진·김기범, 2000, “체면의 심리적 구조”, 『한국심리학회지: 사회 및 성격』 14(1), 185-202.

## Reference

- Baron, Reuben M. and David A. Kenny. 1986. "The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic Considerations." *Journal of Personality and Social Psychology* 60: 1173-1182.
- Bolino, Mark C. and William H. Turnley. 2003. "More Than One Way to Make an Impression: Exploring Profiles of Impression Management." *Journal of Management* 29 (2): 141-160.
- Brown, Penelope and Stephen C. Levinson. 1987. *Politeness: Some Universals in Language Use*. Cambridge U.K: Cambridge University Press.
- Brummernhenrich, Benjamin and Regina Jucks. 2013. "Managing Face Threats and Instructions in Online Tutoring." *Journal of Educational Psychology* 105 (2): 341-350.
- Detert, James R. and Amy C. Edmondson. 2007. "Why Employees Are Afraid to Speak." *Harvard Business Review* 85 (5): 23-25.
- Goffman, Erving. 1959. *The Presentation of Self in Everyday Life*. Garden City NY: Doubleday Anchor.
- Greenberg, Jerald and Marissa S. Edwards, eds. 2009. *Voice and Silence in Organizations*. Bingley U.K.: Emerald Group Publishing.
- Hair, Joseph F., Rolph E. Anderson, Ronald L. Tatham, and William C. Black. 2006. *Multivariate Data Analysis: With Readings*, 6th. ed. New York: Macmillan.
- Ho, David Yao-fai. 1976. "On the Concept of Face." *American Journal of Sociology* 81 (4): 867-884.
- Hu, Hsien Chin. 1944. "The Chinese Concepts of 'Face.'" *American Anthropologist* 46: 45-64.
- James, Keith. 1993. "The Social Context of Organizational Justice: Cultural, Intergroup and Structural Effects on Justice Behaviors and Perceptions." In *Justice in the Workplace: Approaching Fairness in Human Resource Management*, edited by Russell Cropanzano, 21-50. Hillsdale NJ: L. Erlbaum Associates.
- Jucks, Regina, Lena Päuler and Benjamin Brummernhenrich. 2016. "I Need to Be Explicit: You're Wrong: Impact of Face Threats on Social Evaluations in Online Instructional Communication." *Interacting with Computers* 28 (1): 3-84.
- Kim, Joo Yup and Sang Hoon Nam. 1998. "The Concept and Dynamics of Face: Implications for Organizational Behavior in Asia." *Organization Science* 9: 522-534.
- Knoll, Michael and Rolf van Dick. 2013. "Do I Hear the Whistle...? A

- First Attempt to Measure Four Forms of Employee Silence and their Correlates. *Journal of Business Ethics* 113 (2): 349-362.
- Lind, E. Allen and Tom R. Tyler. 1988. *The Social Psychology of Procedural Justice*. New York: Plenum Press.
- Nadiri, Halil and Cem Tanova. 2010. "An Investigation of the Role of Justice in Turnover Intentions, Job Satisfaction, and Organizational Citizenship Behavior in Hospitality Industry." *International Journal of Hospitality Management* 29 (1): 33-41.
- Niehoff, Brian P. and Robert H. Moorman. 1993. "Justice as a Mediator of the Relationship between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior." *Academy of Management Journal* 36: 527-556.
- Morrison, Elizabeth Wolfe and Frances J. Milliken. 2000. "Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World." *Academy of Management Review* 25 (4): 706-731.
- . 2003. "Speaking Up, Remaining Silent: The Dynamics of Voice and Silence in Organizations." *Journal of Management Studies* 40 (6): 1353-1358.
- Pinder, Craig C. and Karen P. Harlos. 2001. "Employee Silence: Quiescence and Acquiescence as Responses to Perceived Injustice." *Research in Personnel and Human Resources Management* 20: 331-369.
- Thomas, Paul M. J., Margaret C. Jackson, and Jane E. Raymond. 2014. "A Threatening Face in the Crowd: Effects of Emotional Singletons on Visual Working Memory." *Journal of Experimental Psychology: Human Perception and Performance* 40 (1): 253-263.
- Vakola, Maria and Dimitris Bouradas. 2005. "Antecedents and Consequences of Organizational Silence: An Empirical Investigation." *Employee Relations* 27 (5): 441-458.
- Van Dyne, Linn, Soon Ang, and Isabel C. Botero. 2003. "Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs." *Journal of Management Studies* 40 (6): 1359-1392.
- Weiss, Brent and Robert S. Feldman. 2006. "Looking Good and Lying to Do It: Deception as an Impression Management Strategy in Job Interviews." *Journal of Applied Social Psychology* 34 (4): 1070-1086.



국문참고문헌의 영어표기  
(Korean References in Roman Alphabet)

- Cho Yong-hyeon, Jang Jun-ho and Jeong Sang-chun. 2012. "The Mediating Effects of Interactional Justice on the Relationship between Abusive Supervision and Subordinate's Job Attitudes." *Studies in Humanities and Social Sciences* 34: 179-213.
- Cho Yong-hyeon and Lee Kyung-geun. 2010. "The Mediating Effects of Self-Efficacy on the Relationship between Face Giving Behaviors of Supervisors and Follower's Job Attitudes." *Journal of Business Research* 25 (4): 183-213.
- Choi, Sang-chin and Kim Ki-bum. 2000. "The Internal Structure of the Korean Social Face." *Korean Journal of Social and Personality* 14 (1): 185-202.
- Kim Joo-yup. 2003. "A Study on Face: Preparation for the Empirical Research." *Journal of Human Resource Development* 5 (2): 63-81.
- Lee Kyung-geun. 2014. "The Effects of Face-threatening Behaviors of a Supervisor on Subordinates' Social Identity and Deviant Behaviors." *Korea Journal of Business Administration*, 27 (5): 751-773.
- Lee Kyu-man and Park Kyung-kyu. 2001. "The Influence of a Concern for a Superior's face on LMX of Leadership and Organizational Behavior." *Korean Management Review* 301 (4): 1093-1114.
- Lim Tae-seop. 1994. "The Structure of Che-myon and the Determinants of Che-myon Needs." *Korean Journal of Journalism and Communication Studies* 32: 205-247.
- Park Oh-soo, Im Yoo-shin, and Go Dong-woon. "A Study on the Constructs and Measurement of Leader's Behavior Influencing Subordinates' Face." *Korean Journal of Management* 16 (3): 109-159.