

종업원 침묵의 전염: 방어적 및 체념적 침묵을 중심으로

정 현 선

박 동 건[†]

고려대학교 심리학과

본 연구는 조직 내 종업원들의 침묵 행동이 단순한 개인의 행동을 넘어 전염되는지에 대한 가능성을 확인하고 전염된 침묵 행동이 팀에 대한 풍토 인식과 혁신 관련 수행에 미치는 영향 과정을 검증하고자 하였다. 자료 수집을 위해 현재 조직에 속해 상사와 상호작용하며 업무를 수행하고 있는 218명의 개인들을 대상으로 설문조사를 실시하였다. (1) 과연 타인의 침묵 행동이 또 다른 개인에게 전염될 것인가 (2) 전염된 침묵 행동의 유형들은 그 내부적으로 어떠한 인과관계를 거쳐 결과 변인에 영향을 끼치게 되는가 (3) 타인의 침묵 행동에 대한 관찰은 전염의 과정 및 개인 내에서 발생하는 두 침묵 유형간의 인과관계를 통해서 피전염자의 인식과 행동에 최종적으로 영향을 끼치게 되는가를 확인하기 위해 경쟁모형전략을 바탕으로 구조방정식 모델링 분석을 실시하였다. 분석 결과, 방어적, 체념적 침묵 행동은 전염되는 것으로 확인되었으며, 더불어 한 개인의 방어적 침묵은 체념적 침묵을 통해 팀 침묵풍토 인식과 혁신 협력 행동에 영향을 끼치게 되는 것으로 나타났다. 이러한 연구 결과를 바탕으로 본 연구의 함의와 연구의 제한점을 논의하고 향후 연구를 위한 제언을 제시하였다.

주제어 : 침묵 행동, 방어적 침묵, 체념적 침묵, 전염

[†] 교신저자 : 박동건, 고려대학교 심리학과, sykhpark@korea.ac.kr

조직에 속해 타인들과 함께 업무를 수행한다는 것은 끊임없는 의사소통 과정의 연속일 수 있다. 수많은 의사소통 과정에서 개인들은 자신의 아이디어, 의견, 우려 등을 표현할 것인지 여부를 결정해야 하는 상황에 종종 부딪히게 되고(정현선, 하헌경, 박동건, 2010), 때로는 조직에 유용할 수 있는 생각과 의견을 표현하는 대신 이를 억누르는, 보다 안전한 방식을 선택하기도 한다(Milliken & Morrison, 2003). 조직 내에서 개인의 이러한 선택은 중요한 정보의 전달 실패로 이어질 수 있으며, 결과적으로 조직 관리자가 무엇에 기초하여 의사결정을 해야 하는지를 왜곡시킬 수 있고, 또한 중요한 논의 사항에 대한 침묵은 잘못된 점을 파악하는 조직의 능력을 떨어뜨릴 수 있다(Milliken, Morrison, & Hewlin, 2003). 무엇보다 중요한 것은 조직 내에서 중요한 정보에 대한 전달의 실패가 상당히 빈번하게 발생하고 있다는 점이다(Greenberg & Edwards, 2009). 실제로 Ryan과 Oestreich(1991)의 연구에 따르면, 응답자의 70%가 중요한 이슈나 문제에 대해 침묵한 경험이 있다고 응답하였다. 이러한 점을 고려할 때, 조직에서 발생하는 침묵 행동은 연구자 및 실무자들이 관심을 기울여야 하는 중요한 주제 중 하나라 할 수 있을 것이다. 하지만 침묵이 조직에 스며들어가는 동안 학자들은 이에 대해 무시해 왔으며(Pinder & Harlos, 2001), 가시적으로 확인하기 어렵다는 점에서(Van Dyne, Ang, & Botero, 2003) 그동안 연구자들의 주목을 받지 못해 오고 있었다(Morrison & Milliken, 2000).

물론 그 동안 조직에서의 침묵 행동에 대한 연구들이 전혀 이루어지지 않고 있었던 것은 아니다. Morrison과 Milliken(2000)이 조직 수준 현상으로서의 조직 침묵(organizational silence)에

대한 개념을 제안하였으며, 이어 Pinder와 Harlos(2001)가 개인 수준에서의 침묵 행동인 종업원 침묵을 제안하였고, 이후 일부 학자들에 의해 연구가 계속 되어 오고 있다. 하지만 이후의 연구자들은 각기 다른 연구자들에 의해 조직 수준과 개인 수준의 개념으로 제안된 조직 침묵과 종업원 침묵을 동일 개념으로 혼용하여 왔으며(Brinsfield 등, 2009), 이처럼 각기 다른 수준의 현상을 동일한 개념으로 획일화하여 연구하는 것은 침묵 행동에 대한 중요한 부분을 간과하게 만들 수 있다. 이는 개인에서 시작되는 침묵행동이 개인 수준에 머무르지 않고 조직 수준으로 확산 될 경우, 조직 전체의 효과성과 혁신을 저해하는 더 큰 부정적인 결과를 초래할 것이기 때문이다. 따라서 종업원 개인의 침묵 행동이 어떻게 조직 수준의 ‘조직 침묵’으로 이어질 것인가, 그 과정에 대한 이해가 절실히 필요하다 할 수 있다. 이에 대한 학술적 연구의 핵심이 될 수 있는 하나의 접근으로, Milliken과 Morrison(2003)은 전염(contagion)에 관심을 두어야 한다고 제안을 하였었다. 하지만 현재까지 침묵 행동의 전염 현상에 대한 실증적인 연구는 이루어지지 않고 있는 상황이다.

이러한 맥락에서 본 연구는 침묵 행동의 전염성과 그 영향 과정에 대한 실증적 접근으로, 한 개인의 침묵 행동이 어떻게 집단적 현상으로 확산되어 갈 수 있는지에 대한 그 실마리를 찾고, 전염이 조직의 효과성에 어떠한 영향을 끼칠 수 있는지를 확인하려 하고 있다.

종업원 침묵

사람들이 무엇을 말하고, 어떻게 말하며, 화자가 말하고자 하는 것을 청자가 어떻게

정확히 인식하는가와 같은 구두 메시지(oral message)의 전달에 대해서는 상대적으로 많은 것이 알려져 있다. 이와 같은 지식들은 사회적 상호작용의 주요 흐름이 ‘말로 표현되는 것’으로부터 시작된다는 측면에서 조직 행동에 대한 이해에 결정적인 역할을 하는 것으로 여겨져 왔다(May & Murphy, 2004). 하지만 최근의 조직 연구자들은(예를 들어, Van Dyne, Ang, & Botero, 2003) 발언과 대비되는 침묵에 관심을 두기 시작하였으며, 침묵이란 말로 표현하는 것과 구분되는, ‘무(無, nothingness)’ 이상의 것이며, 아직 알려진 바가 별로 없는 여백(white space)의 영역임을 알리려 하였다(Brinsfield, Edwards & Greenberg, 2009).

조직에서의 침묵 행동은 21세기에 들어오면서 사회과학자들에게 조금씩 관심을 받아왔고, Pinder와 Harlos(2001)는 개인 수준에서의 침묵 행동을 나타내는 종업원 침묵(employee silence)의 개념을 제안하고, 이를 ‘조직 환경의 변화 혹은 교정(redress)의 가능성에 대한 자신의 행동적, 인지적 그리고/혹은 감정적 평가를 표현을 하지 않고 내적으로 간직하는 것(p.334)’으로 정의하였다. 이들의 제안 이후, 종업원 침묵에 대한 연구들이 어느 정도 증가하긴 하였으나, 이들의 정의는 개념적인 주요 초점을 불공정한 상황에 제한하고 있었으며, 결과적으로 다양한 상황에서의 적용에는 한계를 가질 수 있었다. 이러한 지적을 바탕으로 보다 최근에 Van Dyne, Ang 그리고 Botero(2003)는 ‘자신이 속한 조직, 하고 있는 직무에 대한 개인의 생각, 질문, 우려, 정보 혹은 의견에 대해 의도적으로 표현하지 않고 자신의 내부에 간직하는 것’으로 종업원 침묵을 재정의하였다. 더불어 Van Dyne 등(2003)은 침묵 행동에 대한 보다 명확한 개념 적용을 위해 작업 조

직 혹은 현 업무의 개선과 관련된 의견을 개인이 갖고 있으며, 의사소통 상대와 대면하여 직접 이야기를 하는 상황에서, 의도적으로 침묵 행동을 선택하는 것으로 상황의 범위를 제한하는 것이 필요하다고 주장하였다. 이는 자신의 의견이 존재하지 않기 때문에 침묵하는 경우와 구분되어야 하며, 직접 대면하는 상황에서 의사소통 상대의 의도나 동기에 대해 귀인하고 판단하는 것이 가능하기 때문이라 설명하였다.

침묵 행동의 유형: 방어적, 체념적 침묵

Pinder와 Harlos(2001)는 발생 원인에 내재되어 있는 동기가 무엇인가에 따라 침묵 행동의 의미가 달라질 수 있음을 제안하고, 이에 침묵의 유형을 크게 회피적 침묵(quiescent silence)과 체념적 침묵(acquiescent silence), 두 가지로 구분하였다. 회피적 침묵이란 침묵하는 것보다 더 좋은 행동 대안이 있음을 알고 있지만, 의견 개진을 했을 때 겪게 될 수 있는 불쾌한 경험이 두려워 조직 문제와 관련된 정보, 의견 등을 의식적으로 간직하는 것을 의미한다. 반면 체념적 침묵이란 조직 환경에 순종적인 묵인을 하는 것으로, 침묵 이외에 존재하는 다른 대안에 대한 인식 자체를 줄이고 무심함과 자포자기의 상태로 침묵 행동을 하는 유형을 의미한다. 이후 Van Dyne 등(2003)이 Pinder와 Harlos(2001)가 제안한 두 가지의 유형을 재정의하는 과정에서 유형에 대한 명칭과 정의를 다양한 상황에 적합한 형태로 수정, 보완하였다. 구체적으로 회피적 침묵은 명칭을 방어적 침묵(defensive silence)으로 수정하여 ‘두려움으로 인한 자기 방어의 일환으로 관련 아이디어, 정보 혹은 의견을 내적으로 간직하는

것'으로 재정의하였고, 체념적 침묵은 '상황을 감수/포기하여 관련 아이디어, 정보 혹은 의견을 내적으로 간직하는 것'으로 수정된 정의를 제안하였다.

이와 같이 정의되는 방어적, 체념적 침묵은 일반적인 침묵 행동에 대한 정의와 비교할 때, 그 발생 원인이 무엇인가를 고려하여 보다 구체적으로 유형화한 침묵 행동들이라 할 수 있고 본 연구에서는 침묵 행동의 유형을 제안한 연구자들에 의해 공통적으로 제안된 이들 두 유형을 바탕으로 종업원 침묵을 접근하고 있다.

침묵 행동의 방향

조직에서의 의사소통 과정에서 침묵과 발언 행동의 방향, 즉 이를 행하게 되는 대상은 상사, 동료, 부하직원 모두가 될 수 있지만, 대상이 누구인가에 따라 그 기능은 달라질 수 있다(Brinsfield 등, 2009). 따라서 본 연구에서는 의사소통 상황에서 발언 혹은 침묵 행동을 행하게 되는 대상이 누구인가를 명확하게 할 필요가 있다. 그것은 행동의 초점 범위를 하나의 대상으로 제한함으로써 연구 결과의 해석을 보다 명료하게 하기 위함이다. 이에 본 연구에서는 발언 및 침묵 행동과 연관된 모든 의사소통의 상황을 상사와의 상호작용 과정에 두고 살펴보고자 한다. 발언과 침묵 행동 대상의 초점을 상사로 두고자 하는 이유는 개인들이 자신의 의사를 표현할 것인가를 결정해야 하는 상황이 상사와의 의사소통 과정에서 가장 빈번하게 발생하기 때문이다. 이러한 근거는 응답자의 85%가 자신의 상사에게 중요한 정보를 전달하지 않은 적이 있다고 보고하였고, 약 26%의 응답자가 상사에게 어떤 문제

를 제기하는 것이 늘 불편하다고 응답한 Milliken, Morrison 그리고 Hewlin(2003)의 종업원 침묵에 대한 질적 연구 결과에서 찾을 수 있다.

종업원 침묵 행동의 전염

Morrison과 Milliken(2000)은 '조직 침묵'이라는 조직 수준의 개념을 제안하였고, Pinder와 Harlos(2001)는 이후 '종업원 침묵'이라 명명되는 개인 수준에서의 침묵 행동 개념을 제시하였다. 이처럼 각기 다른 학자들에 의해 상이한 수준에서의 접근으로 개념들이 정의되고, 제안되었다는 것은 침묵 행동이라는 것이 다양한 수준에 걸쳐 존재하는 현상일 수 있음을 반증해주는 것이라 하겠다. 이러한 개인 수준의 침묵 행동이 상위 수준인 집단의 현상으로 확산되는 과정에 대해 Brinsfield 등(2009)은 다음과 같이 언급하고 있다.

“비록 침묵은 자신의 의견을 내적으로 간직하려는 한 개인의 수준에서의 선택으로 시작될 수 있지만, 이러한 침묵은 이후 팀 구성원들 간에 '전염되면서(contagious)' 많은 개인들이 자신의 의견을 개진하는 것을 꺼려하도록 만들 것이다.(p.20)”

이처럼 집단 및 조직 수준의 침묵의 현상은 개인 수준에서 시작될 것이며, 개인의 행동이 어떻게 상위 수준의 현상으로 발전할 것인가에 대한 기제로 Brinsfield 등(2009)은 전염의 현상을 제안하였다. 뿐만 아니라 침묵 행동의 전염에 대해 Milliken과 Morrison(2003)은 향후 침묵 행동의 학술적 연구의 핵심이 될 수 있는 하나의 접근으로 제안하였다. 이와 같은

기존 침묵 관련 연구자들의 제안을 바탕으로 볼 때, 침묵 행동을 이해하는데 있어, 그 전염성을 파악하는 것은 매우 중요한 주제일 수 있음을 알 수 있으며, 본 연구에서는 Wheeler(1966)의 행동적 전염 이론(Theory of behavioral contagion)을 바탕으로 침묵 행동의 전염을 접근하고자 한다.

Wheeler(1966)는 행동적 전염이란 '취할 수 있는 여러 가능한 행동들의 선택 사항들이 존재하고, 특정 행동을 취해야 하는 물리적 제약이 없는 상황에서, 다른 행위자가 특정 행동을 취하는 것을 피전염자가 관찰 한 후, 최종적으로 유사한 반응을 선택하고 이를 행동으로 옮기는 것'이라 정의하였다. 이러한 전염은 피전염자의 행동을 관찰의 대상이 되는 행위자의 행동과 보다 가깝게 만들어 주도록 변화시키는 사건으로 설명할 수 있으며, 해당 변화는 피전염자의 행동 변화를 촉발시키려 하는 행위자의 의도(intent)를 포함하고 있지 않은 사회적 상호작용을 통해 발생하게 된다(Wheeler, 1966). 하지만 '전염'이라는 용어는 '다른 사람의 병이 옮는 것'과 같이 자동적인 측면을 강하게 내포하는 것으로 이해되기 쉽기 때문에 본 연구에서 사용하고 있는 '전염'의 의미를 좀 더 명확히 할 필요가 있다. 본 연구에서 접근하는 침묵 행동의 전염은 Wheeler(1966)가 제안한 행동 수준에서의 '전염'을 토대로 생물적, 정서적, 사회적 기제에 의해 영향을 받고 개인의 해석과정을 동반하는, '개인 간에 발생하는 행동의 확산'으로 정의하고, 해석할 것이다.

종업원 침묵 행동의 전염 기제

침묵 행동의 전염성은 앞서 살펴본 바와 같

이, 행동적 전염(contagion)(Wheeler, 1966)에서 그 논리의 토대를 찾을 수 있다. 하지만 Wheeler는 행동적 전염에 대한 일반적인 과정을 제안한 것이었고, 이를 침묵 행동에 적용하기 위해서는 보다 최근에 밝혀진 생물학적, 사회적, 정서적 영향에 대한 연구 결과들과 통합하여 구체적인 전염 발생의 세부적인 기제를 살펴보는 과정이 필요할 것이다.

우선 침묵 행동의 전염에 있어 우리에게 존재하는 '따라하기'의 경향은 주의를 기울인 타인의 행동을 모방하게 만드는 기본적인 내적 환경을 먼저 형성해 줄 것이다. 타인의 행동에 대한 인간의 모방 경향은 자동적인 특성을 가지며(Schie, Waterschoot, Bekkering, 2008), 사회 심리학적으로도 제스처, 자세, 버릇 등을 무의식적으로 흉내 내는 경향이 있는 것으로 밝혀졌다(Chartrand & Bargh, 1999). 또한 인간에게는 타인의 행동을 관찰하는 동안 뇌에 동일한 부분이 자동적으로 활성화되어, 결과적으로 같은 행동을 하도록 유도될 수 있음이 확인되었다(Arizmend, 2011).

또한 여러 가능한 행동들 중에 자신이 관찰한 타인의 행동을 선택하게 되는 결정에는 현 상황에 존재한다고 믿게 되는 '사회적 영향'에 대한 개인의 인식이 작용하게 될 것이다. Wheeler(1966)에 따르면, 행동의 전염은 어떻게 행동할 것인가에 대한 내적 갈등을 해소하기 위해 타인의 행동을 참고하게 되면서 발생하게 된다. 이와 같이 타인의 행동을 참조하여 유사한 행동을 취할 것인가를 결정하게 되는 과정에서, 개인들은 맥락적 요인들을 고려하게 될 것이고, 여기에는 개인이 존재한다고 믿는 '사회적 영향'이 작용할 수 있다. 일반적으로 동조는 무엇이 올바르고 적절한 행동인지 여부가 모호한 상황에서는 틀리지 않고자

하는 욕구에서, 그리고 타인으로부터 인정받고, 불안정을 피하고자 하는 욕구에서 발생된다. 우리에게 실제 존재하거나 혹은 존재한다고 인식하고 있는 사회적 영향에 반응하여 행동을 변경하는 경향이 강하게 존재한다(Aronson, Wilson, & Akert, 2007). 이를 침묵 행동의 전염 과정에 적용해 보면, 관찰자인 종업원은 어떻게 행동해야 하는가에 대한 내적 갈등의 발생을 해소하고 행동을 결정하기 위해 주변 타인의 행동을 참고하게 되는데(Wheeler, 1966), 다른 추가적인 외적 정보가 주어지지 않는다면 주변 타인들과 다른 행동을 하는 것이 맞을 것인가에 대한 확신 부족으로 인해 개인들은 자신이 참고한 타인, 즉 동료의 행동과 유사한 반응을 선택하는 것이 적절한 행동 전략인 것으로 판단하게 될 것이다. 이 때, 종업원이 참고하게 되는 주변 타인의 행동이 동료의 침묵 행동이라면, 그 인식은 유사한 행동 반응을 이끌어 내면서 결과적으로 침묵 행동의 개인 간 확산이 발생하게 될 것이다.

하지만 침묵 행동의 개인 간 확산이 보다 빠르게 발생하게 되는 중심적인 기제는 정서 감염(emotional contagion)으로 생각해 볼 수 있다. 일찍이 Garnap(1936; Wheeler, 1966에서 재인용)는 행동적 전염이 정서적 분위기 확산과 더불어 발생하게 된다고 주장하였다. Garnap(1936)이 언급하고 있는 정서적 분위기 확산은 정서 감염의 개념으로 이해될 수 있으며, 정서 감염의 기제를 중심으로 침묵 행동이 확산될 가능성은 본 연구에서 고려하고 있는 두 가지 침묵 행동들의 '동기'에 내포되어 있는 정서적인 측면을 고려할 때, 보다 명확해 질 수 있다.

방어적 침묵은 본인의 의견을 표현한 후 발

생하게 될 부정적인 결과에 대한 두려움에 기반하여 발생하는 침묵이며, 체념적 침묵은 말을 해도 소용없을 것이라는 관여에 대한 낮은 관심과 자포자기에 기반하여 발생하는 침묵 행동을 의미한다(Van Dyne 등, 2003). 이러한 정의를 바탕으로 할 때, 방어적 침묵은 '두려움', '불안'과 같은 정서적 상태를 동반하고, 반면 체념적 침묵은 소용없을 것이라는 '자포자기'의 인지적 판단과 '좌절'과 같은 정서적 상태를 함께 동반하게 된다(Edwards, Ashkanasy & Gardner, 2008 참고). 정서 감염 관련 연구에 따르면, 거울 뉴런(mirror neurons)의 작용으로 개인들은 연합적 추론이란 인지적 과정 없이 즉각적으로 관찰된 타인과 동일한 정서를 경험하게 된다고 한다(Rizzoltti & Sinigaglia, 2008). 이러한 주장은 정서의 확산이라는 현상이 매우 빠르게 나타날 수 있음을 의미한다. 만약 관찰자인 종업원이 동료의 침묵 행동을 관찰하고, 그 행동의 원인을 방어적 혹은 체념적으로 인식하게 되면, 그 원인에 내포되어 있는 두려움 혹은 좌절과 같은 정서는 정서 감염의 기제를 바탕으로 빠르게 관찰자에게 전달될 것이며, 이러한 정서적 확산과 더불어 행동적 전염이 발생(Garnap, 1936)하게 될 것이다.

이러한 이론적 근거들을 바탕으로 동료의 침묵 행동은 관찰자인 또 다른 개인에게 전염될 것임을 예상해 볼 수 있다. 하지만 타인의 행동이 또 다른 개인에게 영향을 끼치기 위해서는, 관찰자의 관심과 주의를 얻은 상태여야 가능할 것이다. 이는 침묵 행동은 앞서 언급한 바대로 가시적인 행동을 동반하는 것이 아니며(Van Dyne 등, 2003), 의사를 표현하고 있지 않은 타인에 대해 또 다른 개인이 주의를 기울이고, 이를 관찰하여, 그 행동에 방어적

혹은 체념적이라는 의미를 부여하는 과정이 전제되어야 비로소 영향력을 발휘 할 수 있기 때문이다. 따라서 타인/동료의 침묵행동에 대한 피전염자 자신의 ‘지각된(perceived)’ 상태를 바탕으로 전염 과정을 접근하는 것이 타당할 것이다.

이에 본 연구에서는 침묵 행동의 전염에 대해 다음과 같은 가설들을 설정하였다.

가설 1-1: 동료의 방어적 침묵에 대한 인식은 (관찰자인) 종업원의 방어적 침묵에 정적인 영향을 끼칠 것이다.

가설 1-2: 동료의 체념적 침묵에 대한 인식은 (관찰자인) 종업원의 체념적 침묵에 정적인 영향을 끼칠 것이다.

하지만 정서적 상태를 동반하는 정도는 침묵 행동 유형 간에 차이가 있을 것이다. 방어적 침묵 행동에 동반되는 ‘두려움’은 인간 발달 초기에 나타나며, 뚜렷한 생리적 변화의 양상과 결합되는 기본 정서 중 하나로(Kemper, 1987), 불안과 활성화나 각성 정도를 상대적으로 강하게 보이는 정서로 분류된다(Larsen, Diener, & Lucas, 2002; 최대정, 조현주, 박동건, 2005). 반면 체념적 침묵에 동반되는 ‘좌절’은 두려움 정서와 비교할 때, 활성화나 강도가 상대적으로 약한 정서로 분류된다(Shaver, Schwartz, Kirson, & O'Connor, 1987; 최대정 등, 2005 참고). 또한 체념적 침묵의 발생 원인에는 정서적 상태와 함께 의사소통 상황에 대한 자기 효능감의 결여 상태라는 자포자기(Van Dyne 등, 2003)의 인지적 판단이 함께 작용하게 된다. 자기 효능감(self efficacy)이란 어떤 종류의 수행을 실행하고, 조직화하는 자신의 역능에 대한 판단으로, 이는 어떤 수행에 기거

이 자신을 개입시키고 헌신하려는 경향이며(Bandura, 1977, 1986; 오인수, 2002에서 재인용) 일반적으로 인지적 기제를 중심으로 설명되어 오고 있다(천석준 & 이기학, 2008). 이러한 측면들을 고려할 때, 방어적 침묵은 ‘두려움’과 같은 상대적으로 강한 활성화 및 강도를 갖는 정서를 동반하게 되는 반면, 체념적 침묵은 강도 및 활성화 정도가 상대적으로 약한 정서를 동반하면서 의사소통 상황에 대한 개인의 낮은 개입 가능성과 연관된 자기 효능감의 결여라는 인지적 판단 측면이 상대적으로 강하게 작용하고 있음을 예상할 수 있다. 따라서 방어적 침묵은 침묵 행동의 유형 중에서 정서적 특성이 더 강한 것임을 알 수 있고, 정서 감염의 기제에 의해 보다 쉽게 개인 간 확산, 즉 전염을 발생시킬 것으로 예상할 수 있다. 이에 전염 강도에 대한 가설을 다음과 같이 추가하였다.

가설 1-3: 동료의 침묵 행동에 대한 인식이 (관찰자인) 종업원의 행동에 미치는 영향은 방어적 침묵 행동에서 보다 더 강하게 나타날 것이다.

종업원 침묵 유형 간의 관계

다른 조직 관련 개념들에서는 유형들 간의 인과관계에 대한 제안이나 연구가 이미 존재해 왔으며, 조직 내 갈등에 대한 두 가지 유형인 과업갈등과 관계갈등 중 과업갈등이 관계갈등의 선행 요인으로 작용한다는 연구(De Dreu & Weingart, 2003)에서 그 예시에서 찾아볼 수 있다. 아직까지 방어적, 체념적 침묵 행동 유형들 간에 존재하는 인과관계에 대한 제안이나 선행 연구가 진행된 바는 없는 상태이

지만 본 연구에서는 이들 유형들 간에 어떠한 선·후행 관계가 존재할 것이라 예상하고 있다. 두 침묵 행동 유형 간의 인과적 관계를 실증적으로 확인하는 과정은 어떤 유형의 침묵 행동이 조직의 생산성을 저하시키고, 보다 결정적인 변인으로 작용할 것인가에 대한 추가적인 정보를 제공해 줄 있다는 점에서 의미가 있다.

본 연구에서는 방어적 침묵과 체념적 침묵의 동기 자체에 내포되어 있는 원인과 정서적, 인지적 특성 차이와 기존에 제시되어 있는 정서기반 반응 및 인지, 태도적 원인에 따른 반응 발생의 선·후행 관계와 관련된 정서적 사건이론과 냉소주의 모형을 기반으로 이들 유형 간의 관계를 추론해 볼 것이다.

우선 정서적 사건이론(Affective Events Theory: AET, Weiss & Cropanzano, 1996)은 조직 상황에서 정서를 유발하는 원인과 그 결과로 나타나게 되는 정서적, 태도적, 행동적 반응을 단계별로 모형화한 것이다. 이 모형에 따르면, 정서 관련 자극 혹은 사건이 제시된 후, 이는 즉각적인 정서적 반응을 일으키고, 발생한 정서적 반응은 이후 감정에 의해 유도된 행동(affect driven behavior: ADB)과 작업 관련된 태도를 형성하게 한 뒤, 결과적으로 판단에 의해 유도된 행동(judgement driven behavior: JDB)으로 연계된다.

상사와의 의사소통 과정에서 본인의 의사표현을 하는 것이 과연 나에게 ‘어떠한 부정적인 경험으로 연결될 것인가’라는 판단이 요구되는 상황을 정서 반응을 일으키는 정서적 사건으로 본다면, 그 과정에서 발생하게 되는 불안과 두려움은 부정적인 정서적 반응으로 볼 수 있을 것이다.

이렇게 발생된 정서 상태는 방어적 침묵

(ADB)으로 이어지고, 더불어 의사소통 과정과 대상에 대한 ‘해도 소용없을 것’이라는 부정적인 인지적 판단 및 태도를 형성하게 될 것이다. 이 때 형성되는 인지적인 태도는 결과적으로 의사소통 과정의 기능성에 대한 자포자기적인 체념적 침묵(JDB)을 발생시키게 되는 것으로 모형화 할 수 있다.

또한 체념적 침묵의 정의와 언급한 모형을 바탕으로 종합해 보면, 의사소통에 대한 인지적 판단, 혹은 태도를 형성하는데 있어 이전의 관련 경험이 판단 정보의 토대가 될 것이며, 그 중 본인의 방어적 침묵 행동이 판단 기준 경험으로 작용하게 될 것이다. 의사소통 상황에서 발생하는 두려움에 기반한 즉각적인 방어적 침묵 행동은 맥락적인 상황 요인의 변화 개입이 발생하지 않는 한, 반복될 가능성이 높고, 방어적 침묵의 반복 경험은 의사소통에 대한 부정적인 인식 및 자포자기, 무관심의 상태를 이끌게 될 것이다. 한 개인의 방어적 침묵 행동이 체념적 침묵으로 전이되는 단계적 과정은 냉소주의(cynicism)가 사회, 제도, 권위자에 대한 기대 불충족에 따른 실망에 기반한다(Kanfer & Mirvis, 1989)는 측면에서 보다 명확히 이해될 수 있을 것이다. 즉, 방어적 침묵 경험과 그 경험의 반복은 의사소통 효과성에 대한 기대 불충족의 상태로 이어지게 되고, 결과적으로 상사와의 의사소통에 대해 냉소적인 태도를 형성하게 되며, 이는 포기, 무관심의 상태를 거쳐 체념적 침묵의 발생으로 연결될 것이다.

따라서 본 연구에서는 AET와 냉소주의에 대한 모형을 바탕으로 방어적 침묵과 체념적 침묵, 두 유형 간의 관계에 대해 다음과 같은 가설을 설정하고자 한다.

가설 2: 종업원의 방어적 침묵 행동은 체념적 침묵 행동에 정적인 영향을 끼칠 것이다.

체념적 침묵과 팀 침묵 풍토 인식

Morrison과 Milliken(2000)이 조직 침묵의 주요 선행 요인으로 제안한 침묵 풍토는 조직의 문제에 대한 생각을 표현하는 것은 의미 없는 일이며, 또한 위협하다는 조직 수준의 공유된 믿음을 의미하는 개념이다. 본 연구에서는 이러한 정의를 팀 수준으로 낮춰, 연구의 목적에 맞게 ‘팀과 업무에 대한 문제를 언급하는 것이 불이익과 연계되고, 이를 어렵게 하는 팀의 분위기’로 팀 침묵 풍토를 정의하고, 이러한 팀 분위기에 대해 개인이 지각, 인식하는 정도로 접근하고 있다.

개인 수준의 행동이 조직의 수준으로 확산되기 위해서는 집단 수준의 현상이라는 과정을 거치게 될 것이며, 같은 논리로 팀 침묵 풍토는 개인의 침묵 행동이 조직 수준으로 확산되는 중간 단계의 과정이라 추론할 수 있다. 하지만 팀 내에 이러한 분위기가 실제 집단 현상으로 존재하게 되는 실질적인 시작점은 이러한 집단 수준의 현상이 ‘존재’한다는 개인 수준에서의 인식에서 출발할 것이다. 이에 본 연구는 팀 침묵 풍토 인식을 개인 수준에서의 침묵 행동이 상위의 집단 수준의 현상으로 이어지는 개인 내에서의 출발점으로 보고, 이를 주요 결과 변인으로 설정하였다.

체념적 침묵은 의사소통 기능성에 대한 포기의 상태와 조직 관련 문제에 대한 관여의 수준이 매우 낮은 상태에서 발생하는 침묵 행동이다. 의사소통 과정에서 체념적인 이유에 의해 침묵 행동을 선택하고, 이를 행동으로 옮긴 개인들, 자신에게는 이러한 행동이 불쾌

하고 성공적이지 못한 경험일 가능성이 높다. Van Dyne 등(2003)은 체념적 침묵에 대해 상황에 관여하지 않으려는 개인의 의도에 의해 수동적으로 행동하는 것이라 언급하면서, 이런 비관여의 상태는 상황에 영향을 끼칠 수 없을 것이라는 낮은 자기 효능감(self-efficacy)에 기반하여 침묵으로 연결된다고 지적하였다. 체념적 침묵이 한 개인 내에서 팀 내에 존재하는 침묵 풍토에 대한 인식에 영향을 미치는 과정은 인간에서 존재하는 귀인 편향을 토대로 예측해 볼 수 있다.

자기 본위적 편향(self-serving bias, Miller & Ross, 1975)은 우리가 자신을 보호하기 위해 모든 일을 본인에게 유리하도록 귀인시키려 하고, 부정적인 결과에 대해서는 자신보다는 외부적 요인에 돌리려 하는 경향을 말한다. 조직의 구성원으로서 업무에서의 책임과 역할을 부여받고 있는 개인들에게 상황 영향력에 대한 낮은 효능감을 바탕으로 발생하는 침묵 행동의 경험은 결코 긍정적인 경험일 리 없으며, 또한 자신의 역할에 대한 책임을 의도적으로 회피했다는 내적 갈등을 경험할 것이다. 결과적으로 자신의 유능감에 대한 확신에 배치되는 좌절 혹은 내적 갈등을 경험하게 되었을 때, 개인들은 보다 자기중심적인(egotistical) 귀인을 하게 되며(Schlenker, Weigold, & Hallam, 1990), 체념적 침묵의 경험으로 인해 발생한 내적 갈등 역시 이와 유사한 방식으로 해소하려 할 것이다. 개인들은 자기 존중감(self-esteem)을 보호, 유지하기 위해 상황에 대해 자기 본위적 편향을 하며, 사람들은 일반적으로 이를 사용하고 있음이 실증 연구들에서 확인되었다(Miller, 1976; Sicoly & Ross, 1977; Zuckerman, 1979 참고). 따라서 이러한 과정의 발생이 체념적 침묵의 경험에서도 쉽게 관찰

될 것임을 예상할 수 있다.

앞서 언급한 바와 같이 결코 긍정적인 수 없는 체념적 침묵 행동 경험에 대해 행동의 주체인 종업원은 자기 분위적 편향을 바탕으로 그 원인을 자신의 내부가 아닌 외부로 돌릴 가능성이 높다. 즉, 자신의 체념적 침묵의 원인을 사후적으로 ‘다들 말하길 원치 않는 분위기였어’ 혹은 ‘우리 팀은 그런 것을 받아 주는 곳이 아니잖아’와 같이 팀 규범이나 분위기 같은 외부 요인에 귀인을 하게 될 것이다.

또한 자기 분위적 편향은 타인들도 자신처럼 생각하고 행동했을 것이라는 판단 정도에 영향을 미치게 되는데(Griggs, 2006), 이는 허구 일치성 효과(false consensus effect)로 설명할 수 있다(Myers, 2002). 허구 일치성 효과란 성공적이지 않았던 행동의 보편성을 과대평가하는 경향을 의미한다. 이러한 경향으로 인해 성공적이지 않은 체념적 침묵 행동에 의해 발생한 내적 갈등을 해소하고 자기 존중감 유지를 위해, 개인들은 자신의 행동에 대해 나만이 아니라 팀 구성원들 간에 보편적인 현상이라는 인식을 높이게 될 것이다.

이처럼 결코 성공적인 경험이라 할 수 없는 체념적 침묵 행동에 대한 개인들의 귀인은 외부 즉, 팀 상황, 팀 분위기로 연계될 것이고, 허구 일치성 효과로 인한 보편성의 과대평가와 함께 결국 ‘팀과 업무에 대한 문제를 언급하는 것이 불이익과 연계되고, 이를 어렵게 하는 팀의 분위기’, 즉 팀 수준의 침묵 풍토를 인식, 형성하게 할 것이다. 따라서 본 연구에서는 종업원의 체념적 침묵 행동과 팀 침묵 풍토에 대해 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 3: 종업원의 체념적 침묵 행동은 팀

침묵 풍토 인식에 정적인 영향을 끼칠 것이다.

체념적 침묵 행동과 혁신 협력 행동

혁신은 조직의 경쟁 우위를 점하게 하는 핵심적인 능력이며(Kim, Min, & Cha, 1999), 조직의 혁신 행동은 팀 혁신의 성공 여부에 의해 영향을 받게 되고(Eisenbeiss, Knippenberg, & Boener, 2008), 이는 결국 혁신과 관련된 팀 워크에 의해 좌우될 것이다(Ilgen, Hollenbeck, Johnson, & Judnt, 2005 참고).

이러한 맥락과 많은 조직들이 혁신을 조직의 주요한 가치로 두고 있다는 점을 감안할 때, 팀 구성원들이 제안된 혁신 사항을 얼마나 지지하고 이에 협조하며, 적극적으로 이를 실천하려는 노력을 기울이는가는 조직에 중요한 요인일 것임을 알 수 있다.

따라서 혁신 관련 사항의 실행에 협조적이고, 실행을 주도적으로 수행하는 행동(Choi, 2007 참고)을 의미하는 팀 구성원의 혁신 협력 행동은 조직에 생산적인 기여를 하는 개인의 수행 관련 주요 행동 중 하나이며, 관심을 가져야 할 중요한 요소일 것이다. 이러한 내용들을 바탕으로 볼 때, 체념적 침묵으로 인해 개인의 혁신 관련 협력 행동이 어떠한 영향을 받을 것인가를 살펴보는 것은 침묵 행동이 미치는 영향을 검증하는데 있어 중요하게 고려해야 할 부분이라 할 수 있다.

기존의 연구자들은 침묵 행동 자체를 직무 철회적 행동의 전조 혹은 그 자체로 보아왔다(Brinsfield 등, 2009 참고). 이러한 학자들의 입장을 볼 때, 침묵 행동은 조직에 긍정적인 기능을 하는 개인들의 행동에 부정적인 영향을 미칠 가능성이 높으며, 이는 정현선 등(2010)의 실증 연구에서도 확인되었다.

반면 Choi(2007)의 연구에 따르면 혁신 협력 행동에는 변화 자체에 대한 규범적 몰입이 중요한 선행변인으로 작용하는 것이 확인되었다. 즉, 조직에서 제안한 변화에 관여하고 동일시해야 한다는 당위적 신념을 바탕으로 한 몰입이 혁신적 작업 행동(innovative work behavior)에 직접적으로 영향을 끼치는 것으로 나타났으며, 혁신적 작업 행동의 하위 차원에는 혁신 협력 행동이 포함되어 있었다. 이러한 혁신 관련 협력 행동은 행동의 주체인 개인이 현재 상황을 개선할 수 있다는 믿음과 그에 대한 당위성이 전제될 때 비로소 가능할 것이다. 하지만 앞서 살펴본 바와 같이 비관여적인 행동이며(Kahn, 1990), 보다 수동적인 특성을 지니고, 현재 상황을 포기하고, 이를 변화시키려 노력을 기울이는 것을 꺼려하는 상태인 체념적 침묵은 이러한 믿음과 당위성에 대한 인식을 낮추고, 현재 상황을 변화시키려는 노력 자체를 철회하도록 할 가능성이 높다. 이러한 관계성은 혁신행동은 자기 결정성과 자기 유능감을 통한 내적 동기 부여 과정을 통해 이루어진다는 이인호와 탁진국(2010)의 연구를 통해서도 유추할 수 있다.

따라서 체념적 침묵 행동은 현재 상황에 대한 개선, 변화 관여에 대한 의지가 결여된 상태로, 결국 제안된 변화, 혁신 사항에 대한 낮은 몰입 상태로 이해할 수 있을 것이며, 결과적으로 혁신을 주도적으로 실천하고 협력하는 행동을 줄이도록 만들 것이다. 이에 본 연구에서는 체념적 침묵 행동과 혁신 협력 행동에 대해 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 4: 종업원의 체념적 침묵 행동은 혁신 협력 행동에 부적인 영향을 끼칠 것이다.

침묵 행동 전염의 효과: 팀 침묵 풍토 인식 및 혁신 협력 행동

타인의 침묵 행동에 대한 관찰은 또 다른 개인의 침묵 행동으로 이어질 수 있음은 행동적 전염을 바탕으로 예상될 수 있었다. 이러한 과정을 통해 개인들은 침묵과 관련된 팀 내에 이러한 풍토가 존재한다는 인식을 집단적 현상으로 확대 해석하게 되고, 더불어 팀의 혁신 성과와 연계되는 혁신 협력 행동을 줄이게 된다는 점에서 중요한 의미를 가질 수 있을 것이다. 하지만 전염된 침묵 행동이 결과 변인에 미치는 영향은 개인 내 방어적 침묵과 체념적 침묵 유형 간의 인과 관계 과정을 거치게 될 것으로 예상할 수 있다.

앞서 살펴본 침묵 행동의 전염 가능성, 유형 간의 인과관계 및 체념적 침묵과 결과 변인들 간의 관계를 단계적으로 종합해 보면 그림 1과 같은 모형을 설정할 수 있다. 이들 과정의 단계들에 대해 보다 구체적으로 살펴보면, 우선 동료의 침묵 행동은 관찰자인 종업원의 침묵 행동을 거쳐 팀 침묵 풍토 인식 및 혁신 협력 행동에 영향을 끼치게 되는 과정을 가정할 수 있다.

가설 1-1과 1-2를 도출하기 위해 살펴본 행동의 확산, 전염에 대한 이론적 내용들을 토대로 볼 때, 동료의 침묵 행동을 관찰한 종업원은 생물적 기제, 정서의 감염, 사회적 영향에 따라 동료와 유사한 행동 반응을 보일 것으로 예상할 수 있다. 본 연구에서는 본인이 관찰한 동료의 침묵 행동의 인식이 관찰자의 유사 행동으로 확산되는 것은 각각 동일한 유형 간에 발생할 것으로 예상하고 있다.

이는 정서 감염을 기제로 살펴볼 때, 동료의 행동을 방어적인 이유에서 발생하는 것으

로 인식하게 되면, ‘두려움’과 ‘불안’이라는 정서가 확산되면서 유사한 정서를 경험하게 되고, 두려움과 같은 정서 자극은 도망가거나 피하려는 보호 행동으로 즉각적으로 연계(Plutchik, 1994)되기 때문이다. 반면 체념적 침묵은 어떻게 행동해야 하는가에 대한 내적 갈등을 줄이기 위해 동료의 행동을 참고하고(Wheeler, 1966), 동료가 ‘말해도 소용이 없다’라는 이유에 의해 행동했다고 판단했을 경우, 결과로 올 부정적인 상황에 대한 두려움보다는 ‘소용없는 것이구나’이라는 해석의 전이에 의해 영향 받게 될 것이다.

따라서 동료의 침묵 행동에 대한 관찰 영향은 종업원의 침묵 행동으로 이어져 이후의 결과에 영향을 끼치게 되는 그림 1과 같이 매개과정으로 표현할 수 있다. 만약 타인의 침묵 행동에 대한 관찰 및 인식 과정에서 관찰자인 종업원이 이에 전염되지 않아 유사한 행동을 하지 않는다면, 타인의 침묵 행동의 영향은 미비할 수 있다. 그것은 우리에게 다른 사람의 행동 원인으로 내적인 성향의 영향들을 과대평가하고, 외적인 상황적 영향들은 과소평가하는, 관찰자로서의 기본적 귀인 오류(fundamental attribution error, Ross, 1977) 성향이

존재하기 때문이다. 즉, 관찰자로서 역할을 할 때에는 관심의 초점을 피관찰자 자체의 정보에만 선택적으로 두게 되는 반면, 피관찰자가 처한 상황적 정보는 간과하는 편향된 경향성이 있다는 것이다(Taylor & Fiske, 1975; Forgas, 1998에서 재인용). 따라서 본인의 행동으로 확산되지 않은 피관찰자의 행동은 행위자의 내적인 특성 및 요인에 의해 발생하는 것으로 귀인하게 되고, 동료의 무능함 혹은 말할 것 자체가 없음으로 이해하게 되어 관찰자인 개인의 팀 침묵 풍토 인식 및 혁신 협력 행동에 미치는 영향은 미비할 것임을 예상할 수 있다. 하지만 동료의 침묵 행동에 전염되어 유사한 행동을 취하는 것을 관찰자 자신이 의식적으로 선택하였다면, 종업원은 자신을 더 이상 타인에 대한 관찰자로서가 아닌, 행동의 주체로 인식하게 된다.

관찰자가 아니라 침묵 행동의 주체의 입장이 된 종업원은 동료에게 공감하며 자신을 보호하기 위해 원인을 외적인 요인에 두게 될 것이고, 이에 과잉 일반화를 바탕으로 팀 침묵 풍토 인식은 증가하고 혁신 수행의 당위성에 대한 인식이 낮아져 혁신 협력 행동에 대한 투여는 줄이게 될 것이다. 따라서 타인의

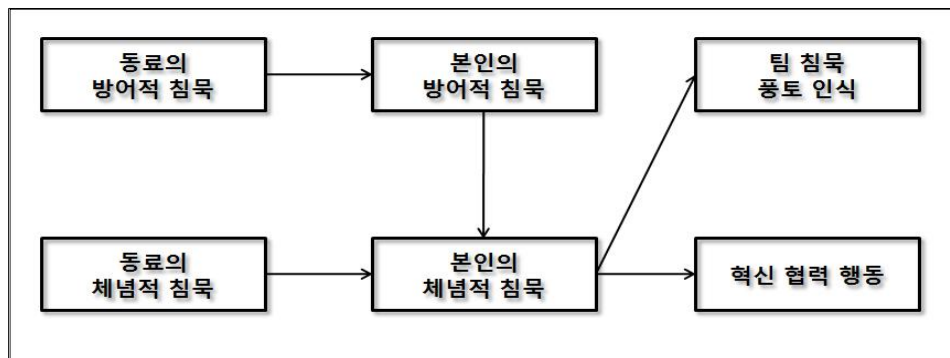


그림 1. 침묵행동의 전염 효과의 개념적 단계

침묵행동에 대한 관찰은 결과 변인에 직접적으로 연계되는 것이 아니라 관찰자 자신인 종업원의 침묵 행동으로의 전염을 통해 이루어질 것이다.

그 이후 동료와 종업원 간에 발생한 침묵 행동 확산의 결과로 발생한 종업원의 방어적 침묵과 체념적 침묵은 가설 3에서 살펴 본 바와 같이 이들 침묵 유형 간에 발생하는 인과 과정을 통해 팀 침묵 풍토 인식과 혁신 협력 행동으로 연결될 것이다.

종업원 자신의 침묵 행동은 그 유형 간에 다시 즉각적인 반응과 지연된 반응으로 구분되어, 인과성을 갖게 될 것임을 가설 2에서 살펴보았었다.

본 연구에서는 방어적 침묵이 정서적 특성을 상대적으로 더 많이 내포하고 있고, 체념적 침묵이 방어적 침묵보다 인지적 판단이 그 원인에 상대적으로 많은 작용을 하는 것으로 보고 있다. 이러한 전제를 바탕으로 정서적 사건이론, 냉소주의 등의 이론적 모형들을 근거로 한 개인이 경험하는 방어적 침묵이 체념적 침묵에 선행하며, 체념적 침묵은 시간적으로 더 나중에, 지연되어 발생하는 행동적 반응으로 예상하였다. 즉, 방어적 침묵 자체는 자신을 방어하는데 초점이 맞추어진 행동으로, 의사소통과 상황의 변화 가능성에 대한 인지적 판단에 의한 것보다는 상대적으로 빠르게 1차적인 반응으로 발생하게 될 것이며, 이러한 방어적 침묵의 반복적인 경험은 정서적인 측면에서 인지적인 판단으로 전환되는 과정을 거쳐 결과 변인들에 영향을 끼치게 될 것이다.

이와 같은 유형 간의 단계적 영향에 대한 근거는 하현경(2009)의 연구에서 살펴 볼 수 있다. 이 연구에 따르면, 조직 냉소주의, 이직

의도와 같은 태도 변인들과 갖는 연관성 정도에 있어 방어적 침묵(r 은 각각 .47, .38, 모두 $p < .001$)보다 체념적 침묵(r 은 각각 .54, .52, 모두 $p < .001$)이 상대적으로 보다 강하게 나타났다. 이러한 결과는 상대적으로 체념적 침묵이 결과 변인들과 보다 근거리에 위치한 예언 변인일 수 있음을 암시해 주는 것이다.

이러한 내용들을 종합해 보면, 본 연구에서 살펴보고자 하는 가설들은 동료의 침묵 행동에 대한 인식이 관찰자인 종업원의 침묵 행동으로 이어지고, 그 영향은 개인 내에서 방어적 침묵이 체념적 침묵으로 이어지면서 팀 침묵 풍토 인식 및 혁신 협력 행동에 연계되는 2중 매개 모형으로 요약할 수 있다.

따라서 동료의 침묵 행동, 종업원의 침묵 행동 그리고 팀 침묵 풍토 인식 및 혁신 협력 행동에 대해 다음과 가설을 설정하였다.

가설 5-1: 동료의 침묵 행동에 대한 인식이 팀 침묵 풍토 인식에 미치는 직접적인 영향은 (관찰자인) 종업원의 침묵 행동에 의해 매개될 것이다.

가설 5-2: 동료의 침묵 행동에 대한 인식이 혁신 협력 행동에 미치는 직접적인 영향은 (관찰자인) 종업원의 침묵 행동에 의해 매개될 것이다.

가설 6-1: 종업원의 방어적 침묵이 팀 침묵 풍토 인식에 미치는 직접적인 영향은 종업원의 체념적 침묵에 의해 매개될 것이다.

가설 6-2: 종업원의 방어적 침묵이 혁신 협력 행동에 미치는 직접적인 영향은 종업원의 체념적 침묵에 의해 매개될 것이다.

방 법

표본 및 절차

본 연구는 온라인 설문을 실시하고, 이를 바탕으로 자료가 수집되었다. 조사는 직종에 관계없이 조직에 소속되어(조직의 규모에 대한 제한 없음) 팀/부서 단위로 업무를 수행하고(팀/부서의 규모는 응답자 자신을 포함하여 3명 이상인 경우로 제한), 상호작용하는 상사가 존재하는 개인들, 총 218명을 대상으로 실시되었다. 응답자 중 남성의 비율은 54.6%(119명), 여성은 45.4%(99명)이었고, 연령은 20대 12.4%(27명), 30대 32.6%(71명), 40대 36.2%(79명), 50대 15.6%(34명), 60대 이상 3.2%(7명)이었다. 고용형태는 정규직이 대부분으로 89.9%(196명)이었으며, 계약직은 10.1%(22명)이었고, 직급은 사원 40.8%(89명), 대리 23.9%(52명), 과장 17.9%(39명), 차장 7.8%(17명), 부장 이상 9.6%(21명)이었으며, 직무는 생산/기술직 8.7%(19명), 영업직 3.2%(7명), 사무 관리직 73.4%(160명), 연구직 10.6%(23명), 서비스직 4.1%(9명)이었다. 팀/부서의 인원 구성은 3~5명 29.4%(64명), 6~10명 24.8%(54명), 11~15명 15.1%(33명), 16~20명 10.1%(22명), 21명 이상 20.6%(45명)이었고, 팀/부서 근속은 1년 미만 22.9%(50명), 1~2년 20.6%(45명), 2~3년 14.2%(31명), 3~5년 17.4%(38명), 5년 이상 24.8%(54명)이었다.

측정도구

모든 측정 문항들은 전혀 아니다(1점)~매우 그렇다(5점)의 Likert 척도로 측정하였으며, 구체적인 각 변인의 측정도구들은 다음과 같다.

종업원 침묵 행동: 방어적 침묵, 체념적 침묵

종업원 침묵 행동은 방어적, 체념적 침묵으로 유형을 구분하여 측정하였으며, Van Dyne 등(2003)의 방어적, 체념적 침묵 척도를 사용하였다. 각 유형별로 5문항으로 구성되어 있으며, 방어적 침묵의 내적 일관성 신뢰도 계수는 .841이었고, 체념적 침묵은 .848로 관찰되었다. 방어적 침묵과 체념적 침묵의 2요인 모형으로 확인적 요인 분석을 실시한 결과, $\chi^2 = 78.53(df = 34, p < .001)$ 로 유의하였으나 $GFI = .938, TLI = .940, CFI = .954, RMSEA = .078$ 로 관찰되어, 침묵 유형 간의 구분이 가능함을 확인하였다.

동료 침묵 행동: 방어적 침묵, 체념적 침묵

종업원이 관찰, 인식한 동료의 방어적 침묵 및 체념적 침묵을 측정하기 위해, 종업원 침묵 행동 문항들을 상사와의 의사소통 과정에서의 동료 상황으로 수정하여 사용하였다. 문항은 각 유형별로 역시 5개의 문항씩 사용되었으며, 예시 문항은 “나의 팀 동료는 상사가 어떻게 반응할지 염려되어, 조직 변화를 위한 아이디어가 있어도 제안하지 않곤 한다(방어적 침묵)”, “나의 팀 동료는 말을 해도 소용이 없다고 생각하기 때문에 아이디어가 있어도 상사에게 말하지 않는다(체념적 침묵)”와 같다. 동료 방어적 침묵의 내적 일관성 신뢰도 계수는 .845였고, 동료 체념적 침묵은 .878로 나타났다. 동료의 방어적 침묵과 체념적 침묵의 2요인 모형에 대한 확인적 요인 분석을 실시한 결과, $\chi^2 = 70.15(df = 34, p < .001)$ 로 유의하였으나 $GFI = .942, TLI = .958, CFI = .969, RMSEA = .070$ 으로 적합도 지수가 관찰되어, 동료의 침묵 유형 간에도 역시 구분이 가능함

을 확인하였다.

팀 침묵 풍토 인식

본 연구에서는 팀 침묵 풍토 인식을 직접적으로 측정할 수 있는 도구를 마련하기 위해 Morrison과 Milliken(2000)의 침묵 풍토(climate of silence) 정의와 Vakola와 Bouradas(2005)가 연구에서 사용한 조직 침묵 풍토 척도를 참고하여, 6문항으로 개발하였다. 사전 연구 데이터를 바탕으로 문항 분석(n = 204)을 실시한 결과, 문항 5번과 6번의 문항 변별도 지수(item-total correlation)가 .3이하로 나타났으며, 탐색적 요인 분석 결과(1요인 지정)에서도 요인부하값이 .3이하로 확인되어, 해당 두 문항은 제거하였다. 이에 최종 4문항이 선택되었고, 사전 연구에서는 내적 일관성 신뢰도는 .827로 관찰되었다. 주축 요인 추출 방식을 사용한 1요인에 대한 탐색적 요인 분석 결과, 고유값은 2.19, 설명량은 54.71%인 것으로 나타났고, 문항의 예시는 “우리 팀에서는 반대 의견을 내는 사람을 골칫거리라고 여긴다”와 같다. 본 연구에서는 이에 최종 선택된 4개의 문항을 사용하였으며 내적 일관성 신뢰도는 .815로 나타났다. 1요인 모형에 대한 확인적 요인분석의 합치도 분석 결과 $\chi^2 = 4.43(df = 2, p > .1)$ 로 유의하지 않았으며, 적합도 지수는 GFI = .989, TLI = .974, CFI = .991, RMSEA = .075로 관찰되었다.

혁신 협력 행동

Choi(2007)가 혁신 작업 행동(Innovative work behavior)을 측정하기 위해 개발한 척도 중, 혁신 지원 행동(Championing)과 주도적 실행(Proactive implementing) 차원 문항들을 사용하였다. 각 차원들의 예시문항은 “동료들의 혁신

적인 아이디어를 지지하고 지원해준다(혁신 지원)”, “변화관리에 필요한 업무들을 적극적으로 수행한다(주도적 실행)”와 같다. 혁신 협력 행동은 총 7문항으로 측정되었으며, 혁신 지원 차원(4문항)의 신뢰도 지수는 .795였고, 주도적 실행 차원(3문항)은 .826이었으며, 전체 문항을 사용하였을 때에는 .858로 관찰되었다. 2요인 모형에 대한 확인적 요인 분석을 실시한 결과, $\chi^2 = 25.44(df = 13, p < .05)$ 로 유의하였으나 적합도 지수들은 GFI = .967, TLI = .966, CFI = .979, RMSEA = .066으로 관찰되었다.

분석 절차

본 연구에서는 SPSS 12.0을 사용하여 연구에 포함된 각 변인들의 기술통계치를 산출하고 상관 분석을 실시하였다. 또한 침묵 행동의 전염과 각 과정에 대한 단계적 부분으로 나누어 설정된 가설들을 검증하기 위해 본 연구에서는 잠재변인들 간의 관계성 검증을 통해 방법 효과(method effect) 문제의 해결(Williams & Anderson, 1994)이 가능한 구조방정식 모델링(Structural Equation Modeling)을 AMOS 12.0을 사용하여 실시하였다. 구조 방정식 모형을 검증하기 위해 6개의 구성개념에 대한 측정 문항들을 각각 2~3문항씩 무선적으로 선택하여 13개의 문항 묶음(parcel)을 구성하였으며, 이를 측정 변인으로 사용(Williams & Anderson, 1994)하였다.

본격적인 가설 검증에 앞서 본 연구에서 가정하고 있는 6개의 구성개념의 구조 및 변인간 구분을 확인하기 위해, 6요인 모형에 대한 확인적 요인분석을 AMOS 12를 이용하여 실시하였으며, 상대적 우위성을 비교하기 위한 비

교 모형으로는 4요인 모형을 설정하였다.

6요인 모형은 동료의 두 침묵 행동 유형(방어적, 체념적), 본인의 두 침묵 행동 유형(방어적, 체념적), 팀 침묵 풍토 인식, 그리고 혁신 협력 행동이 모두 구분되는 것을 가정한 모형이다. 반면 비교 모형으로 설정한 4요인 모형은 동일한 응답자가 동료와 자신의 방어적, 체념적 침묵 모두에 평정하는 본 연구의 방법적 접근을 고려하여, 동료와 본인의 침묵 행동이 서로 구분되지 않을 가능성을 고려한 형태이다. 구체적으로 동료 및 본인의 방어적 침묵에 대한 하나의 요인, 동료 및 본인에 대한 체념적 침묵에 대한 하나의 요인, 그리고 팀 침묵 풍토 인식, 혁신 협력 행동에 대한 요인을 각각 하나씩, 총 4개의 요인을 설정하였다. 이에 대한 결과는 표 1에 제시되어 있으며, 4요인 모형($\chi^2 = 282.15, df = 59, p < .001$)과 6요인 모형($\chi^2 = 78.64, df = 50, p < .01$)의 χ^2 검정 결과는 모두 유의미한 것으로 나타났다. 하지만 4요인 모형의 그 외 적합도 지수들은 모두 일반적인 수용가능 기준에 미치지 못하는 것으로 나타난 반면, 6요인 모형은 기준에 적합한, 상대적으로 좋은 결과들을 보였다. 또한 χ^2 차이 검증에서도 $\Delta\chi^2 = 203.51(\Delta df = 9, p < .001)$ 로 더 작은 자유도를 갖는 6요인 모형이 보다 자료에 잘 부합하는 모형인 것으로 나타나, 연구에 포함된 6개의 변인을 모두 구분되는 것으로 확인되

었다.

가설의 지지여부 확인은 경쟁모형전략(competing model strategy)을 사용(Jöreskog & Sörbom, 1993)하였고, 구체적으로 2개의 비매개 모형을 비교 모형으로, 매개 과정에서 경로를 하나 혹은 두 개를 추가한 형태인 5개의 경쟁 모형을 설정하였다. 이들 2개의 비매개 모형들과의 비교를 통해서 매개 모형의 적합성을 확인하고, 경로를 추가한 경쟁 모형들과의 비교는 매개 모형의 직접 경로의 추가를 가정한 혹은 동료의 침묵 행동과 본인의 침묵 행동의 교차 영향을 가정한 모형이 더 자료에 적합한, 보다 좋은 모형인지를 확인하기 위해 설정하였다. 모형들 중 더 좋은 모형은 적합도 지수의 상대적 우위성 비교와 χ^2 의 차이 검증을 토대로 “간결의 원리(Principle of parsimony)”(박광배, 2000)에 따라 결정하게 되며, 두 경쟁모형 간의 χ^2 차이 검증이 유의미하지 않을 때에는 계수가 더 적은, 즉 자유도가 더 큰 모형을 선택하는 방식을 사용하였다.

첫 번째 비매개 모형1은 동료의 방어적, 체념적 침묵, 본인의 방어적, 체념적 침묵이 서로 인과적 관계나 매개 과정을 갖지 않고, 모든 선행변인이 결과변인에 직접적인 영향만을 갖는 모형을 의미한다. 반면, 비매개 모형2는 동료의 방어적, 체념적 침묵이 본인의 방어적, 체념적 침묵을 통해 팀 침묵 풍토 인식이나 혁신 협력 행동에 영향을 끼치게 되나, 본인

표 1. 13개 문항 묶음에 대한 확인적 요인분석 결과

모형	χ^2	df	GFI	TLI	CFI	RMSEA
4요인	282.15***	59	.797	.813	.858	.132
6요인	78.64**	50	.949	.972	.982	.051

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

침묵 행동의 유형 간에 인과적 관계는 존재하지 않는 모형을 나타낸다. 경로를 추가한 경쟁 모형 1과 2는 동료의 침묵 행동이 결과변인에 미치는 영향과정에서 본인의 침묵 행동을 통해 매개되는 경로를 가짐과 동시에 직접적인 경로도 함께 갖는 모형(부분매개 모형)을 의미한다. 본 연구에서는 타인의 행동을 관찰하는 과정을 통해 행동적인 전염이 발생할 수 있는 여러 기제들이 존재하고, 그 과정을 통해 타인의 행동이 관찰자의 결과변인에 영향을 주게 될 것임을 예상하고 있다. 하지만 행동 전염을 통하지 않고 직접적으로도 타인의 행동에 대한 지각이 팀에 대한 인식과 개인의 수행에 영향을 미치게 되는 가능성도 완전히 배제하기는 어려울 것이기에 이러한 경쟁모형들을 설정하였다.

경쟁 모형 3과 4는 본인의 방어적 침묵 행동이 결과변인에 미치는 영향과정에서 본인의 체념적 침묵 행동을 통해 매개되는 경로를 가짐과 동시에 직접적인 경로도 함께 갖는 모형(부분매개 모형)을 의미한다. 두 유형의 침묵 행동이 그 발생 동기 측면에서 정서적 특성과 인지적인 특성을 내포하는 정도가 상대적으로 상이하여, 정서적 경험을 토대로 인지적 태도를 형성하게 되는 과정을 거칠 것으로 예상되지만, 한 개인의 경험을 토대로 하기 때문에 직접적인 영향의 가능성을 배제할 수 없다는 점을 고려하여 설정되었다.

마지막으로 경쟁 모형 5는 동료의 침묵에 대한 관찰이 각각 동일한 유형의 침묵 행동에만 영향을 끼치는 것이 아니라, 동료의 방어적 침묵 인식이 본인의 체념적 침묵에 미치는 영향과 동료의 체념적 침묵이 본인의 방어적 침묵에 미치는 영향도 동시에 존재하는 모형을 의미한다. 현재의 제안 모형은 동료와 본

인의 침묵 간의 경로는 동일한 유형 간에서만 존재함을 가정하고, 동일 유형의 본인 침묵 행동을 통해 향후의 과정에 영향이 연계된다는 모형을 설정하고 있다. 하지만 타인의 침묵 행동을 관찰한 관찰자가 그 행동의 유형을 해석하는 과정을 전제로 하고 있고, 그 해석의 결과로 동일 유형 간의 영향뿐만 아니라 교차적으로도 영향을 끼칠 수 있다는 가능성을 배제하기는 어려울 것이다. 따라서 이를 경쟁 모형으로 설정하고 제안 모형과의 비교를 통해, 동료의 침묵 행동과 본인의 침묵 행동 유형 간의 교차 영향을 고려하는 것이 지금의 제안 모형보다 더 우세한 모형인지를 확인하고자 하였다.

결 과

연구에 포함된 측정 변인들의 평균, 편차 그리고 Pearson 상관계수를 산출한 결과는 표 2에 제시되어 있다. 결과를 살펴보면, 종업원 자신의 방어적 침묵은 본인의 체념적 침묵과는 $.684(p < .001)$ 의 상관을 나타냈으며, 동료의 방어적 침묵 및 체념적 침묵과는 각각 $.541, .542$ (모두 $p < .001$)로 나타났다. 본인의 체념적 침묵은 동료의 침묵행동과 $.552$ 에서 $.558$ (모두 $p < .001$)의 관계 강도를 나타냈으며, 동료의 침묵 유형 간에는 $.790(p < .001)$ 으로 다소 강한 관계성이 관찰되었다. 결과변인인 팀 침묵 풍토 인식은 본인, 동료의 침묵 행동들과 $.419 \sim .549$ (모두 $p < .001$)의 상관 범위를 가졌으며, 혁신 협력 행동의 경우, 동료의 방어적 침묵과는 유의하지 않은 상관이 나타났고, 그 외에는 $-.134(p < .05)$ 부터 $-.315(p < .01)$ 의 다소 약한 부적 상관이 관찰되었다.

표 2. 변인들의 기술 통계 및 상호 상관계수

		평균(표준편차)	1	2	3	4	5
1	본인방어	3.09(.728)	-				
2	본인체념	3.03(.782)	.684***	-			
3	동료방어	3.12(.740)	.541***	.552***	-		
4	동료체념	3.13(.766)	.542***	.587***	.790***	-	
5	팀침묵풍토인식	2.79(.748)	.419***	.549***	.457***	.495***	-
6	혁신협력행동	3.49(.614)	-.205**	-.315**	-.115	-.147*	-.134*

주. 본인방어: 종업원 자신의 방어적 침묵, 본인체념: 종업원 자신의 체념적 침묵, 동료방어: 종업원이 보고한 동료의 방어적 침묵, 동료체념: 종업원이 보고한 동료의 체념적 침묵.

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

가설을 바탕으로 설정된 제안 모형과 비매개 모형 2개, 경쟁 모형 5개에 대한 구조 방정식 모델링의 모형 적합도 분석 결과는 표 3에 제시되어 있다. 결과를 자세히 살펴보면, 제안 모형은 $\chi^2 = 92.44(df = 60, p < .01)$ 로 유의하였으나, 다른 적합도 지수에서 모두 판단 기준에 부합되는 좋은 합치도를 보였다. 각 모형들의 결과를 살펴보면, 우선 비매개 모형 1($\chi^2 = 317.86, df = 57, p < .001$)은 절대 적합지수도 유의하였으며, 그 외의 모든 적합도 지수에서 판단 기준에 부합하지 않는 것으로 나타났다. 반면 비매개 모형 2($\chi^2 = 150.07, df = 59, p < .001$)의 경우, χ^2 검증은 유의하였으나, 다른 적합도 지수에서 기준에 부합하는 수준인 것으로 관찰되었다. 그 외에 경쟁 모형들은 모두 χ^2 값에 대한 검증에선 유의하였으나, 다른 적합도 지수들에서 모두 좋은 지수들을 보였으며, 제안 모형과 비교하였을 때 GFI, TLI, CFI, RMSEA 모두 유사한 수준으로 나타났다.

보다 자료를 잘 표현하는 모형을 “간결의 원리”에 준하여 선택하기 위해, 여러 모형들

간의 χ^2 차이 검증을 실시하였다. 우선 비매개 모형 1과 비매개 모형 2 간의 $\Delta\chi^2 = 167.79$ ($\Delta df = 2, p < .001$)로 통계적으로 유의하게 나타났고, 앞서 살펴 본 그 외의 적합도 지수에서도 모두 비매개 모형 2가 우세한 것으로 나타났다. 따라서 동료의 침묵 행동 관찰의 영향은 본인의 침묵 행동을 통해 이루어진다는 매개 과정을 가정하는 것이 보다 적합한 접근임이 확인되었다. 본인의 침묵 행동의 영향 과정에서 방어적 침묵의 영향은 체념적 침묵을 통해 영향을 미치게 됨을 가정하는 것이 보다 적합한 모형인지 여부를 확인하기 위해 실시한 비매개 모형 2와 제안 모형 간의 χ^2 비교에서는 $\Delta\chi^2 = 57.63(\Delta df = 1, p < .001)$ 로 유의하게 나타났으며, 역시 다른 적합도 지수면에서도 제안 모형이 상대적으로 더 적합한 모형인 것으로 확인되었다. 따라서 개인 내 침묵 행동 간의 인과관계를 설정하는 접근이 보다 자료에 잘 부합되는 모형임이 확인되었으며, 본 연구에서 설정한 두 매개 과정 모두가 이를 가정하지 않는 것보다 더 좋은 모형이라는 결론을 내릴 수 있다.

표 3. 제안모형, 비매개 모형 및 경쟁 모형의 합치도 분석 결과

모형	χ^2	자유도(df)	GFI	TLI	CFI	RMSEA
비매개 모형 1	317.86***	57	.823	.773	.834	.145
비매개 모형 2	150.07***	59	.909	.923	.942	.084
제안모형	92.44**	60	.942	.973	.979	.050
동료 침묵 → 팀 침묵 풍토 인식	84.97*	58	.945	.977	.983	.046
동료 침묵 → 혁신 협력	90.70**	58	.943	.972	.979	.051
본인 방어 침묵 → 팀 침묵 풍토 인식	92.11**	59	.942	.972	.979	.051
본인 방어 침묵 → 혁신 협력	91.89**	59	.942	.972	.979	.051
동료 침묵 \times 본인 침묵(교차)	89.91**	58	.943	.973	.980	.050

주 1. 동료 침묵 → 팀 침묵 풍토 인식: 경쟁모형 1, 동료 침묵 → 혁신 협력: 경쟁모형 2, 본인 방어 침묵 → 팀 침묵 풍토 인식: 경쟁모형 3, 본인 방어 침묵 → 혁신 협력: 경쟁모형 4, 동료 침묵 \times 본인 침묵(교차): 경쟁모형 5.

주 2. GFI: 일반적합지수(Goodness of fit Index), TLI: 터커-루이스 지수(Turker-Lewis index), CFI: 비교적합지수(Comparative fit index) RMSEA: 근사오차평균자승의 이중근(Root Mean square error of approximation), 좋은 합치도의 일반적인 기준: GFI, TLI, CFI은 모두 .90이상, RMSEA는 .05~.08(베병렬, 2002 참고).

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

우선 먼저, 동료 침묵 행동에 대한 관찰이 본인의 침묵 행동에 미치는 영향이 동일한 유형 간에만 발생하는지, 혹은 유형 간 교차 영향도 함께 존재하는지를 확인하기 위한 제안 모형과 경쟁 모형 5의 $\Delta\chi^2$ 검증을 살펴보면, $\Delta\chi^2 = 2.53(\Delta df = 2, p > .3)$ 으로 통계적으로 유의미하지 않아 경쟁 모형 5($\chi^2 = 89.91, df = 58, p < .01$)보다 제안 모형이 자료에 더 상대적으로 적합한 모형임이 확인되었다.

그 다음으로는 완전 매개 모형의 설정이 보다 적합한 모형인지 여부를 확인하기 위해 4개의 경쟁모형들(부분 매개 모형)과 제안 모형(완전 매개 모형) 간의 비교를 수행하였다. 우선 경쟁 모형 1(동료 침묵 → 팀 침묵 풍토 인식 추가, $\chi^2 = 84.97, df = 58, p < .05$)과 제안 모형의 경우, $\Delta\chi^2 = 7.47(\Delta df = 2, p < .001)$ 로 유의하여, 제안모형보다 경쟁 모형 1이 더 상대적으로 좋은 모형인 것으로 나타

났다.

반면 경쟁 모형 2(동료 침묵 → 혁신 협력 행동 추가, $\chi^2 = 90.70, df = 58, p < .01$)와는 $\Delta\chi^2 = 1.74(\Delta df = 2, p > .25)$ 로, 경쟁 모형 3(본인 방어적 침묵 → 팀 침묵 풍토 인식 추가, $\chi^2 = 92.11, df = 59, p < .01$)과는 $\Delta\chi^2 = .334(\Delta df = 1, p > .5)$ 로, 경쟁 모형 4(본인 방어적 침묵 → 혁신 협력 행동 추가, $\chi^2 = 91.89, df = 59, p < .01$)와는 $\Delta\chi^2 = .556(\Delta df = 1, p > .5)$ 로 다른 3개의 경쟁 모형과 제안 모형의 비교에서는 $\Delta\chi^2$ 가 통계적으로 유의하지 않아 제안 모형이 더 좋은 모형인 것으로 나타났다.

최종적으로 제안 모형과 비교하여 $\Delta\chi^2$ 검증과 다른 적합도 지수 측면에서 더 좋은 모형으로 선택된 모형은 경쟁 모형 1로 나타났다. 하지만 세부적인 각 단계의 경로계수의 유의미성을 확인해 보면, 동료의 침묵 행동이 팀

침묵 풍토 인식에 미치는 직접적인 경로의 계수는 동료 방어적 침묵은 $-.052(t = -.184, p > .8)$, 동료 체념적 침묵은 $.317(t = 1.154, p > .2)$ 로 모두 유의하지 않았다. 경쟁 모형 1이 $\Delta\chi^2$ 검증이나, 다른 적합도 지수에서 제안 모형보다 상대적으로 더 자료에 부합하는 모형으로 확인되긴 하였으나, 추가된 경로의 계수들이 유의미하지 않았고, 이에 따라 연구에서 선택된 경쟁 모형 1이 제공해 주는 추가적인 이론적 정보는 없게 되었다는 점에서 최종적으로는 경쟁 모형 1 대신 제안 모형을 선택하는 것이 타당할 것이다.

따라서 본 연구에서는 최종적으로 제안 모형을 채택하였으며, 구조 방정식 모델링을 통해 추정된 각 단계의 표준화된 경로계수는 그림 2에, 본 연구에서 확인하고자 하였던 가설들의 채택 여부를 표 4에 제시되어 있다.

동료의 방어적 침묵이 본인의 방어적 침묵에 미치는 경로는 $.670(t = 8.71, p < .001)$, 동료의 체념적 침묵이 본인의 체념적 침묵에 미치는 경로는 $.280(t = 3.56, p < .001)$ 로 가설

1-1과 1-2가 각각 지지된 것으로 나타났다. 또한 방어적 침묵의 전염을 나타내는 경로계수가 $.670$ 으로 체념적 침묵의 전염을 나타내는 경로계수인 $.280$ 보다 더 크게 관찰되었고, 따라서 방어적 침묵의 전염이 체념적 침묵의 전염보다 상대적으로 더 강하게 나타날 것을 설정한 가설 1-3도 지지된 것으로 나타났다.

본인의 방어적 침묵이 체념적 침묵에 정적인 영향을 끼칠 것이라는 가설 2는 이들 잠재변인들 간의 경로계수가 $.649(t = 6.93, p < .001)$ 로 나타나 지지된 것으로 확인되었으며, 체념적 침묵이 팀 침묵 풍토 인식에는 정적으로, 혁신 협력 행동에는 부적으로 영향 미칠 것이라는 가설 3 및 4도 역시 각각 $.685(t = 8.33, p < .001)$, $-.375(t = -4.52, p < .001)$ 로 지지되었다. 또한 제안 모형과 2개의 비교 모형, 4개의 부분 매개를 가정한 경쟁 모형 1, 2, 3, 4와의 적합도 비교에서 제안 모형이 최종적으로 채택되었다는 점에서 완전 매개에 대한 가설 5-1, 5-2, 6-1, 6-2는 모두 지지된 것으로 나타났다.

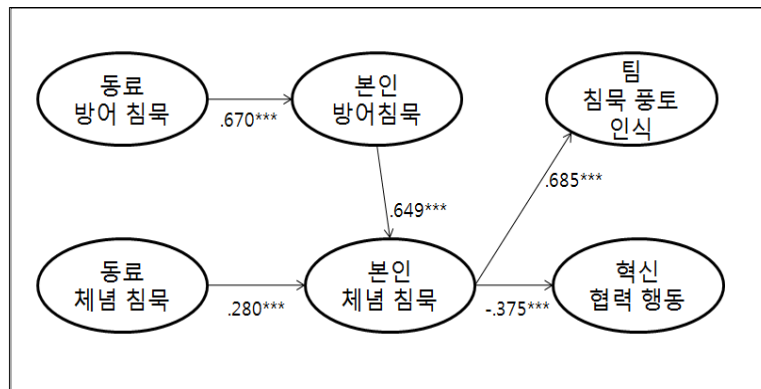


그림 2. 최종 선택 모형의 표준화된 경로계수

*** $p < .001$.

표 4. 구조 방정식 분석 결과를 토대로 한 가설 채택 결과

가설	경로	표준화된 경로계수	t	결과
H1-1	동료 방어침묵 → 본인 방어침묵	.670***	8.71	
H1-2	동료 체념침묵 → 본인 체념침묵	.280***	3.56	채택
H1-3	유형별 침묵 전염의 강도 비교			
H2	본인 방어 침묵 → 본인 체념침묵	.649***	6.93	채택
H3	본인 체념 침묵 → 팀 침묵 풍토	.685***	8.33	채택
H4	본인 체념 침묵 → 혁신 협력	-.375***	-4.52	채택
H5-1	동료 침묵 → 본인 침묵 → 팀 침묵 풍토 인식			채택
H5-2	동료 침묵 → 본인 침묵 → 혁신 협력 행동			
H6-1	본인 방어침묵 → 본인 체념침묵 → 팀 침묵 풍토			채택
H6-2	본인 방어침묵 → 본인 체념침묵 → 혁신 협력 행동			

*** $p < .001$.

논 의

실제 조직에서 빈번하게 발생하고 있는 침묵 행동은 그동안 연구자들에게 학문적인 관심을 받지 못하여 왔으며(Ryan & Oestreich, 1991; Van Dyne 등, 2003; Greenberg & Edwards, 2009 참고), 침묵 행동의 개념은 개인과 조직 수준의 현상이 서로 혼용·적용되어 왔다(Brinsfield 등, 2009 참고). 이에 본 연구에서는 개인 수준의 침묵 행동이 집단, 조직 수준으로 확산되는 시작점인 개인 간의 ‘전염’ 현상과 그 영향 과정의 검증은 연구의 주요 목적으로 하여, 총 10개의 가설을 설정하였다. 가설의 채택 여부는 구조 방정식 모형을 토대로 제안 모형과 다수의 비교 및 경쟁 모형을 설정, 모형들의 적합성을 비교하고, 최종 선택 모형의 계수의 유의미성을 바탕으로 검증하였다.

우선 모든 선행변인들이 결과변인에 직접적인 영향만을 미치는 것으로 가정한 비매개 모형 1에 비해 타인의 침묵 행동에 대한 관찰이 자신의 침묵 행동을 통해 영향을 미치는 비매개 모형 2가 더 자료에 적합한 모형인 것으로 나타났다. 이러한 결과는 침묵 행동의 전염이 이루어지며, 이를 통해 추후적인 영향이 발생하게 됨을 의미한다. 그 다음으로 진행된 비매개 모형 2와 제안 모형의 비교에서는 방어적 침묵이 체념적 침묵을 통해 영향을 끼치게 되는, 즉 개인 내에서도 유형 간에 인과관계가 존재한다는 매개과정의 가정이 더 우세한 것으로 나타났으며, 개인 내의 방어적 침묵의 영향은 체념적 침묵을 통해 태도 및 행동에 영향을 미칠 수 있음이 확인되었다. 이러한 비매개 모형들과의 비교는 각 과정에서 두 단계의 매개 효과가 가정되는 것이 보다 우세한 모형임을 나타내주는 하나, 각 매개의 과정

이 완전 매개인지 부분 매개인지 여부를 확인 해주지는 못하였다. 따라서 완전 매개 모형임을 확인하기 위해, 제안 모형과 다른 4개의 경쟁 모형 간의 적합 우세성 비교가 요구되었으며, 그 결과, 동료의 침묵 행동이 팀 침묵 풍토 인식으로 가는 직접적인 경로를 추가한 경쟁모형 1이 제안 모형과의 χ^2 차이 검증에서 $\Delta\chi^2 = 7.47(\Delta df = 2, p < .001)$ 로 유의한 것으로 나타났다. 이러한 유의한 $\Delta\chi^2$ 는 경쟁 모형 1이 더 좋은 모형임을 나타내주는 결과이다. 하지만 구체적인 경로들의 통계적 유의성을 고려할 때, 동료의 침묵 행동이 결과변인에 미치는 직접적인 영향은 유의하지 않은 것으로 나타났으며, 제안 모형과 비교할 때, 이론적으로 제공해 주는 추가적인 정보가 없다는 점에서 제안 모형이 최종 채택되었고, 이는 동료의 침묵 행동은 자신의 침묵 행동으로의 전염 과정을 거쳐, 완전 매개됨을 보여주는 것이다.

제안 모형을 토대로 산출한 표준화된 경로계수를 볼 때, 동료의 침묵 행동이 미치는 본인의 침묵 행동으로의 계수는 모두 정적으로 유의하였으며, 두 침묵 행동 유형 중 방어적 침묵의 전염 정도가 상대적으로 강하게 나타났다. 이는 인간에게는 타인의 행동을 모방하려는 자동적인 경향이 있어(Schie 등, 2008) 행동적 전염이 발생하지만, 이러한 전염은 정서적 확산과 연계되고(Garnap, 1936), 정서적 확산의 정도는 두려움과 같은 상대적으로 강한 정서적 특성을 내포하는 방어적 침묵 행동이 더 강할 것이라는 본 연구의 예상을 뒷받침해 주는 결과이다. 더불어 동료의 침묵 행동의 유형 간 교차 영향을 가정한 경쟁 모형 5와의 비교에서 제안 모형이 상대적으로 우세하게 나타난 결과로 볼 때, 관찰자는 타인이

어떤 이유에서 침묵 행동을 하고 있는가에 대해 변별을 하고 있고 그 해석의 변별 결과를 토대로 자신의 행동이 연결되고 있음을 나타내주는 것으로 해석해 볼 수 있다.

또한 방어적 침묵과 체념적 침묵은 유의한 정적인 경로계수를 갖는 것으로 확인되었고, 가설 1-3과 2가 지지되었다는 것은 방어적 침묵과 체념적 침묵의 유형 간에 존재하는 정서적 특성 및 인지적 특성의 상대적 강도 차이가 존재할 것이라는 본 연구의 가정과 모형의 도출 과정이 지지되었음을 의미하는 결과라 해석할 수 있을 것이다. 체념적 침묵이 팀 침묵 풍토 인식과 혁신 협력 행동에 미치는 경로계수 역시 모두 통계적으로 유의한 것으로 관찰되었고, 관계의 패턴은 예상대로 팀 침묵 풍토 인식에는 정적인 영향, 혁신 협력 행동에는 부적인 영향을 끼치는 것이 확인되었다. 앞서 살펴본 모형 간의 비교와 경로들의 유의미성을 종합적으로 고려할 때, 매개모형을 설정한 가설들은 모두 지지되었다는 결론을 내릴 수 있으며, 이러한 결과는 결국 타인의 침묵 행동에 대한 인식은 또 다른 개인의 행동으로 이어져 전염될 수 있으며, 결과적으로 자신이 속한 팀의 침묵 풍토에 대한 인식으로 그 수준이 상향될 수 있음을 의미한다. 이는 침묵 행동이 전염된다는 Westphal과 Bednar(2005)의 주장을 지지해주는 결과이며, 이 전염을 통해 개인 수준의 행동이 집단 수준으로 확산될 수 있을 것이라는 Brinsfield 등(2009)의 주장을 검증해주는, 그 처음의 과정을 구체화한 것이라 할 수 있다.

본 연구자는 이러한 결과에 대해 기존의 Morrison과 Milliken(2000)의 조직 침묵 모형이나, Vakola와 Bouradsa(2005)의 실증 연구는 침묵의 풍토가 실제 행동을 이끌어 낼 것이라고

예상하였다는 점을 고려하여 개인 수준의 침묵 행동이 집단, 조직 수준의 현상으로 발전되어 가는 단계에 있어, 보다 순환적인 과정이 존재할 것임을 제안하고자 한다. 구체적으로 본 연구의 결과에서 확인된 바와 같이, 침묵 행동의 전염 과정을 통해 한 개인의 팀 침묵 풍토의 인식이 발생하게 되면, 그 이후에는 개인 내의, 그리고 개인 간의 순환적인 과정을 통해 침묵 풍토에 대한 인식은 실제 풍토라는 현상을 만들어 낼 수 있을 것이다. 즉, 전염 과정을 통해 형성된 개인의 침묵에 대한 팀 풍토의 인식은 다시 피전염자의 침묵 행동을 더욱 정당화시켜 향후 더 쉽게 침묵 행동을 선택하도록 만들 수 있다. 그리고 이처럼 한 개인이 더 많은 빈도의 침묵 행동을 보이게 된다면, 또 다른 제 3자가 이를 관찰하게 되는 기회는 증가할 것이고, 결국 연구에서 살펴본 바와 같이 또 다른 두 개인의 양자 간 전염 과정을 통해 빠르게 확산되어 나갈 수 있다. 또한 한 개인 내에서 발생하는 순환적인 과정을 통해, 개인들의 인식 속에서 팀 내에 실제로 그러한 분위기가 형성되어 있다고 믿는 정도는 더욱 견고해 질 것이며, 개인 간 전염을 통해 결과적으로 팀 내의 침묵 풍토가 실제 집단 수준의 현상으로 형성될 수 있을 것임을 예상해 볼 수 있다.

더불어 가설 6-1, 6-2의 지지는 침묵 행동의 전염과 체념적 침묵이 조직의 경쟁우위 확보에 중요한 요소인 혁신(Kim 등, 1999)의 실천 및 현실화에 결정적인 역할이라 할 수 있는 개인의 혁신 협력 행동을 낮추는 결과로 이어질 수 있음을 보여주는 것이다. 이는 침묵 행동의 전염이 조직의 의사소통의 효과성을 저해하여 결국 혁신의 아이디어를 얻을 수 있는 조직의 가능성을 저해할 뿐만 아니라, 이미

제안, 실행되고 있는 혁신의 실효 또한 저해할 수 있음을 보여주는 것이다. 또한 방어적 및 체념적 침묵 행동 중에 체념적 침묵이 보다 직접적으로 조직에 부정적인 영향을 끼치게 될 것이며, 따라서 개인 수준에서는 두 유형 중 체념적 침묵을 줄일 수 있는 개입에 보다 관심을 두어야 함을 시사해 주고 있다.

따라서 조직은 개인들의 침묵 행동을 한 개인 수준에서만 역량 부족, 적극성 부족으로 국한지어 해석하고, 간과해서는 안 될 것이며, 보다 심도 있게 관련 현상을 진단하고 개입하려는 노력을 기울일 필요가 있다. 그것은 침묵 행동의 전염이 결국 개인의 팀 침묵 풍토 인식을 증가시키고, 조직에서 이루려고 하는 혁신의 실질적 실천을 저해한다는 연구 결과에서 그 중요성이 더욱 강조된다. 따라서 많은 조직들이 혁신을 조직의 주요 목표, 가치로 삼고 있지만, 이를 달성하기 위해서는 의사소통 과정에서 누가 어떤 아이디어를 내놓는가, 그것이 얼마나 혁신에 기여하는가에 대한 관심만큼이나, 얼마나 많은 사람들이 침묵하고 있는가에 대해서도 관심을 기울여야 할 것이다. 조직 내에서 제안되고 실현하려 하는 많은 혁신의 내용들은 조직 내 구성원들의 적극적, 협조적인 실천이 뒷받침되지 않는다면 현실화되기 어렵고, 구성원들 간의 가시적이지 않은 침묵 행동의 상호작용은 그 실천에 대한 개인들의 노력 자체를 줄이도록 만들기 때문이다.

하지만 이러한 결과를 받아들이고 해석하는데 있어 유의해야 할 점들은 분명 존재할 것이다. 첫째, 본 연구는 침묵 행동 전염의 발생 과정을 예상하고 설명하기 위해 행동적 전염의 발생 기제에 대한 Carnap(1936)의 주장을 토대로, 정서의 확산이 중요하게 작용한다는

것을 주요 이론적 틀로 설정하고 연구를 수행하였다. 물론 침묵 행동의 전염이 발생하고 그 전염이 어떤 결과를 낳을 것인가에 대한 연구자의 가설들이 지지된 것으로 나타나긴 하였지만, 이는 침묵 행동의 확산이라는 현상을 설명해 줄 수 있는 가능성 있는 이론들 중 하나일 수 있음을 인식하고 있어야 할 것이며, 향후엔 보다 다양한 이론적 견지를 토대로 통합적인 접근을 시도하는 것이 필요할 것이다.

둘째, 본 연구가 침묵 행동이 집단에서 조직으로 확산되는 과정의 시작점을 파악하고자 하였지만, 과연 집단 수준의 풍토 인식이 조직 수준까지 확산될 것인가에 대해 현재의 개인 수준에서의 접근으로는 전체적인 관계적 그림을 파악하기 어렵다할 것이다. 본 연구에서는 개인 수준의 인식에서 연구를 접근하고 있으며, 이러한 인식을 통해 실제 집단 수준의 풍토가 형성될 것으로 예상되지만, 집단 수준의 현상으로 파악한 것은 아니기 때문에 그 연구 결과의 해석, 함의 및 적용에 한계를 갖는다. 본 연구의 결과들은 하위 수준에서 상위 수준으로 확산될 수 있는 출발점과 가능성을 확인해주는 과정이라 평가할 수 있다. 따라서 실제 개인 간 행동 확산 과정을 통해 집단 수준의 현상이 발생하게 되는지, 집단 수준의 현상이 조직 수준으로 확산될 수 있는지를 확인하기 위해서는 다수준으로 접근하는 연구가 향후에 반드시 필요할 것이다.

셋째, 구조 방정식 모델링을 사용하였다 하더라도 설문 방식으로 모든 변인들을 측정하였다는 점을 고려할 때, 인과관계에 대한 검증 결과에서 공통 방법 변량의 영향을 완전히 배제하기 어려울 수 있다. 뿐만 아니라, 설문지 방식과 더불어 횡단적인 접근을 하였기 때문에, 그 인과성을 명확하게 결론내리기는 어

려울 수 있다는 한계를 갖는다. 따라서 향후 연구에서는 다른 연구적 접근과 종단적인 접근을 시도하는 것이 요구될 것이다.

넷째, 본 연구에서는 침묵 행동 발생과 관련된 의사소통 과정의 초점을 상사로만 국한시켜 살펴보았기 때문에, 동료와의 상호작용에서 발생하는 침묵 행동에 대한 부분을 파악할 수 없다는 한계점을 가진다. 향후에는 동료와의 의사소통 상황에서도 과연 동료의 침묵 행동 전염이 발생할 것인가, 침묵 행동의 피관찰자가 상사나 부하직원인 경우에도 전염은 발생하는가, 피관찰자의 직급에 따라 확산의 정도를 달라질 수 있는가에 대해서도 고려한다면, 침묵 행동의 전염에 대한 보다 구체적인 정보를 제공해 줄 수 있을 것이다. 더불어 침묵 행동의 유형을 방어적, 체념적 유형만을 고려하고 있다는 점을 함께 고려하여 향후 연구에서는 Van Dyne 등(2003)이 추가적으로 제안한 친사회적 침묵(prosocial silence)의 영향, 침묵 대상의 다양함 등을 고려한, 보다 상세한 접근들이 필요할 것이다.

또한 표본의 구성에서 직급은 사원, 대리의 낮은 직급(64.7%), 직무는 사무/관리직(73.6%), 그리고 고용 형태는 정규직(99.9%)이었다는 점에서, 본 연구의 결과들을 여러 직급, 직무, 비정규직에 일반화하기에는 분명 제한점을 가진다. 따라서 향후 연구에서는 다양한 직무, 직급, 고용형태 집단들을 포괄하여 일반화 가능성을 높일 수 있도록 해야 할 것이다.

마지막으로 본 연구는 침묵 행동의 전염과 그 발생 과정, 영향 등에 대한 가설을 상당 부분 가정 및 논리적 추론에 기초하여 도출하였고(예를 들어, 방어적 침묵과 체념적 침묵 간의 존재하는 특성 수준 구분), 이러한 가정들을 바탕으로 도출한 가설들이 지지되긴 하

였으나, 해당 가정을 직접적으로 검증하는 과정은 수행되지 않았었다. 따라서 연구 결과에 대한 해석 및 적용하는데 있어 이를 유의하여야 할 것이다.

이러한 연구의 한계점들에도 불구하고, 본 연구가 침묵 행동의 전염에 대한 실증적인 확인을 처음으로 시도한 것이라는 점, 그리고 침묵 행동의 전염, 확산을 통해 한 개인이 ‘어떻게 팀 내에 침묵의 풍토가 존재한다는 그러한 인식을 형성하게 되는가’라는 시작점을 확인하고자 하였다는 점에서 학문적인 의의와 가치를 가질 수 있을 것이다. 또한 더불어 침묵 행동이란 향후의 연구자들이 보다 중요하게 고려해야 하는 주제이며, 조직의 실무자들이 무심히 지나쳐서는 아니 되는 현상임을 보여주었다는 점에서 그 의의를 찾을 수 있다.

침묵 행동은 어느 집단에서든 존재하며, 누구나 이를 선택할 수 있다. 하지만 그동안은 이러한 현상을 지나쳐왔을 뿐이다. 아무런 막힘없이 의사결정이 순조롭게 진행된다면, 이는 누군가 자신의 의견을 감추고 있다는 신호일 수도 있다. 우리는 나의 집단, 나의 조직이 얼마나 조용한지에 관심을 기울여야 할 것이고, 조직에서의 침묵은 어떤 형태로든 결코 ‘금’이 될 순 없을 것임을 기억해야 할 것이다.

참고문헌

박광배 (2000). 다변량분석. 학지사.
 배병렬 (2002). 구조방정식 모델 이해와 활용. 대경.
 오인수 (2002). 일반적 자기효능감: 개념, 측정 관련 이슈와 인적자원관리 측면의 시사점.

한국심리학회지: 산업 및 조직, 15(3), 49-72.
 이인호, 탁진국 (2010). 자기계발 동기가 혁신 행동과 직무열의에 미치는 영향: 리더십의 조절효과를 중심으로. 한국심리학회지: 산업 및 조직, 23(4), 605-633.
 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.
 천석준, 이기학 (2008). 신경증, 불안, 자기효능감 및 진로탐색행동 간의 경로모형 검증: 조절초점이론의 관점으로. 한국심리학회지: 사회 및 성격, 22, 93-110.
 최대정, 조현주, 박동건 (2005). 조직 구성원들의 정서 경험: 요인구조의 동등성 및 타당도 분석. 한국심리학회지: 산업 및 조직, 18(2), 385-411.
 하현경 (2009). 조직 침묵이 이직 의도에 미치는 영향: 조직 냉소주의의 매개 효과를 중심으로. 고려대학교 대학원 석사학위논문.
 Arizmendi, T. G. (2011). Emotional contagion, empathy, and imagery. *Psychoanalytic Psychology*, 28(3), 405-419.
 Aronson, E., Wilson, T. D., & Akert, R. M. (2007). *Social psychology (6th ed.)*. Upper Saddle River, NJ: Pearson/Prentice Hall.
 Brinsfield, C. T., Edwards, M. S., & Greenberg, J. (2009). Voice and Silence in Organizations: Historical review and current conceptualizations. In J. Greenberg & M. S. Edwrads(Eds), *Voice and Silence in Organizations* (pp.3-33). UK: Emerald Group Publishing.
 Chartrand, T. L., & Bargh, J. A. (1999). The

- chameleon effect: The perception-behavior link and social interaction. *Journal of Personality and Social Psychology*, 76(6), 893-910.
- Choi, D. (2007). *Effects of Managerial explanation and fairness on implementing organizational change*(Thesis for the degree of doctor). Korea University.
- De Dreu, C. K. W., & Weingart, L. R. (2003). Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 741-749.
- Edwards, M. S., Ashkanasy, N. M., & Gardner, J. (2009). Deciding to speak up or remain silent following observed wrongdoing: The role of discrete emotions and climate of silence. In J. Greenberg & M. S. Edwards(Eds), *Voice and Silence in Organizations* (pp.83-110). UK: Emerald Group Publishing
- Eisenbeiss, S. A., van Knippenberg, D., & Boerner, s. (2008). Transformational leadership and team Innovation: Integrating team climate principles. *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1438-1446.
- Forgas, J. P. (1998). On being happy and mistaken: mood effects on the fundamental attribution error. *Journal of Personality and Social Psychology*, 75, 318-331.
- Greenberg, J. & Edwards, M. S. (2009). Preface. In J. Greenberg & M. S. Edwards(Eds), *Voice and Silence in Organizations* (pp.xi-xvi). UK: Emerald Group Publishing
- Harvey, P., Martinko, M. J., & Douglas, S. C. (2009). Casual perceptions and the decision to speak up or pipe down. In J. Greenberg & M. S. Edwards(Eds), *Voice and Silence in Organizations* (pp.63-82). UK: Emerald Group Publishing.
- Ilggen, D. R., Hollenbeck, J. R., Johnson, M., & Jundt, D. (2005). Teams in organizations: from input-process-output model to IMO models. *Annual Review of Psychology*, 56, 517-543.
- Johannesen, R. L. (1974). 'The functions of silence: a plea for communication research'. *Western Speech Journal*, 2, 25-35.
- Jöreskog, K. G., & Sörborn, D. (1993). *Structural Equation Modeling with the SIMPLIS Command Language*. Chicago: Scientific Software International Inc.
- Kanfer, W. A. & Marvis, P. H. (1989). *The Cynical Americans*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Kemper, T. D. (1987). How many emotions are there? wedding the social and automatic components. *American Journal of Sociology*, 93, 263-271.
- Kim, Y., Min, B., & Cha, J. (1999). The roles of R&D team leaders in Korea: A contingent approach. *R&D Management*, 18(2), 153-165.
- Larsen, R. J., Diener, E., & Lucas, R. E. (2002). Emotion: models, measures, and individual differences. In R. G. Lord, R. K. Klimoski, & R. Kanfer(Eds), *Emotions in the workplace*. CA: Jossey-Bass.
- LePine, J. A. and Van Dyne, L. (1998). Predicting voice behaviour in work groups. *Journal of Applied Psychology*, 83, 853-68.
- May, S., & Murphy, D. K. (2004). *Engaging organizational theory and research: Multiple perspectives*. Newberry Park, CA: Sage.

- Miller, D. T. (1976). Ego involvement and attributions for success and failure. *Journal of Personality and Social Psychology*, 34, 901-906.
- Miller, D. T., & Ross, M. (1975). Self-serving bias in the attribution of casualty: facts or fiction? *psychological Bulletin*, 82, 313-325.
- Milliken, F. J., & Morrison E. W. (2003). Shades of silence: emerging themes and future directions for research on silence in organizations. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1563-1568.
- Milliken, F. J., Morrison E. W. & Hewlin, P. F. (2003). An exploratory study of employee silence: issues that employee don't communicate upward and why. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1453-1476.
- Morrison, E. W., & Milliken, F. J. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in pluralistic world. *Academy of Management Review*, 25, 706-725.
- Morrison, E. W., Weeler-Smith, S. L., & Kamdar, D. (2011). Speaking up in groups: A cross-level study of group voice climate and voice. *Journal of Applied Psychology*, 96(1), 183-191.
- Pinder, C. C., & Harlos, K. P. (2001). Employee silence: Quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. K. M. Rowland & G. R. Ferris. (Eds.), *Research in Personnel and Human Resources Management*, Vol. 20, 331-369. New-York: JAL Press.
- Plutchik, R. (1994). *The psychology and biology of emotion*. New York: Harper-Collins.
- Rizzolatti, G., & Sinigaglia, C. (2008). *Mirrors in the brain: How our minds share actions and emotions*. New York: Oxford University Press Inc.
- Ryan, K. D., & Oestreich, D. K. (1991). *Driving fear out of the workplace: how to overcome the invisible barriers to quality, productivity, and innovation*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schlenker, B. R., Weigold, M. E., & Hallam, J. R. (1990). Self-serving attributions in social context: effects of self-esteem and social pressure. *Journal of Personality and Social Psychology*, 58(5), 855-863.
- Scott, R. L. (1993). Dialectical tensions of speaking and silence. *The Quarterly Journal of Speech*, 79, 1-18.
- Shaver, P., Schwartz, J., Kirson, D., & O'Connor, C. (1987). Emotion Knowledge-further exploration of a prototype approach. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52, 1061-1086.
- Sicoly, F., & Ross, M. (1977). Facilitation of ego-biased attributions by means of self-serving observer feedback. *Journal of Personality and Social Psychology*, 35, 734-741.
- Vakola, M., & Bouradas, D. (2005). Antecedents and consequences of organisational silence: an empirical investigation. *Employee Relations*, 27(5), 441-458.
- Van Dyne, L., Ang, S., & Botero, I. C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359-1392.
- van Schie, H. T., van Waterschoot, B. M., & Bekkering, H. (2008). Understanding action beyond imitation: Reversed compatibility effects of action observation in imitation and joint action human perception and

- performance. *Journal of Experimental Psychology*, 34(6), 1493-1500.
- Weiss, H. M., & Cropanzano, R. (1996). Affective events theory: a theoretical discussion of the structure, causes, and consequences of affective experiences at work. In B. M. Staw & L. L. Cummings(Eds.), *Research in Organizational Behavior* (Vol. 19, pp.1-74). Greenwich, CT: JAI Press.
- Wheeler, L. (1966). Toward a theory of behavioral contagion. *Psychological Review*, 73(2), 179-192.
- Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1994). An alternative approach to method effects using latent-variable models; applications in organizational behavior research. *Journal of Applied Psychology*, 79(3), 323-331.
- Zuckerman, M. (1979). Attribution of success and failure revisited, or: the motivational bias is alive and well in attribution theory. *Journal of Personality*, 47, 245-287.

1차 원고접수 : 2012. 12. 7

수정 원고접수 : 2013. 2. 22

최종 게재결정 : 2013. 2. 24

Contagion of Silence Behaviors

Hyun-Sun Chung

Dong-Gun Park

Korea University

The present research aimed to investigate the contagion of silence behaviors, and its effects process. 218 respondents who is employed in organizations were surveyed. What were analyzed using structural equation modeling are (1) the contagion of silence behaviors, (2) the casual relationship between two types of silence behaviors(defensive silence, acquiescent silence), and (3) the mediating role of employee's silence behaviors and acquiescent silence in the process of co-worker's corresponding behaviors and silence affecting team silence climate and innovative support behaviors. Results indicated that co-worker's silence behaviors could be contagious and their effects on outcomes were mediated by employee's silence behaviors. Findings also showed that employee's defensive silence affected his/her acquiescent silence and its effect on outcomes was mediated by acquiescent silence. From these results, we discussed the theoretical implications of findings, limitations, suggestions for future research in discussion.

Key words : *Silence Behavior, Defensive Silence, Acquiescent Silence, Contagion*