

## 육군 초급간부의 관계갈등과 부정적 평가에 대한 두려움이 방어적 침묵에 미치는 영향: 집단자존감의 조절된 매개효과

임 정 인<sup>1)2)</sup>

<sup>1)</sup>연세대학교 심리학과

손 영 우<sup>1)†</sup>

<sup>2)</sup>육군종합정비창

본 연구의 목적은 육군 초급간부의 관계갈등과 부정적 평가에 대한 두려움이 방어적 침묵에 미치는 영향을 확인하는 것이었으며, 구체적으로 관계갈등과 방어적 침묵의 관계에서 부정적 평가에 대한 두려움의 매개효과를 검증하였다. 또한 부정적 평가에 대한 두려움이 방어적 침묵에 영향을 미칠 때 집단자존감의 조절효과와 관계갈등이 부정적 평가에 대한 두려움을 거쳐 방어적 침묵에 미치는 간접효과에 대한 집단자존감의 조절된 매개효과를 확인하였다. 본 연구에서 설정한 가설들을 검증하기 위해 육군의 다양한 부대에 근무 중인 초급간부 202명을 대상으로 설문을 실시하였으며, 관계갈등, 부정적 평가에 대한 두려움, 방어적 침묵 및 집단자존감 등이 측정되었다. 측정변인들에 대하여 SPSS 21.0 프로그램을 사용하여 위계적 회귀분석을 실시한 결과, 육군 초급간부의 관계갈등은 부정적 평가에 대한 두려움에, 부정적 평가에 대한 두려움은 방어적 침묵에 각각 정적으로 영향을 미쳤다. 부정적 평가에 대한 두려움이 관계갈등과 방어적 침묵의 사이에서 매개변인으로 투입되었을 때 간접효과가 유의하게 확인되었고, 구체적으로 부분매개효과가 나타났다. 또한 부정적 평가에 대한 두려움과 방어적 침묵의 관계에서 집단자존감의 조절효과가 유의하게 나타났으며, 구체적으로 집단자존감이 낮을 때, 부정적 평가에 대한 두려움이 방어적 침묵에 미치는 정적 영향이 더욱 컸다. 추가적으로 조절된 매개모형 분석이 실시되었으며, 이 때 관계갈등이 부정적 평가에 대한 두려움을 거쳐 방어적 침묵에 미치는 간접효과를 집단자존감이 조절하는 것으로 나타나 조절된 매개효과가 확인되었다. 논의에서 본 연구결과에 대한 해석과 의의, 시사점, 한계 및 향후 연구 방향 등이 논의되었다.

주요어 : 육군 초급간부, 관계갈등, 부정적 평가에 대한 두려움, 방어적 침묵, 집단자존감, 조절된 매개효과

† 교신저자 : 손영우, 연세대학교 심리학과, ysohn@yonsei.ac.kr

최근 국가인권위원회는 윤일병 사망사건이 발생한 부대의 장병들이 피해자에 대한 가해자의 구타 및 가혹행위를 직간접적으로 알고도 묵인했다는 조사결과를 발표하였다. 특히 전체 면담인원 83명 중 37%에 해당하는 31명이 윤일병의 상황을 알고도 침묵하였다고 조사되었는데, 해당 장병들은 침묵 이유에 대해 구타 및 가혹행위 등의 병영부조리를 신고할 경우 신고자에 대한 비밀보장이 제대로 이루어지지 않아 동료 전우들로부터 따돌림을 당하는 등의 불이익을 경험할 수 있기 때문이라고 응답하였다(국가인권위원회 보도자료, 2016. 1. 25; 한국일보, 2016, 1. 25). 이와 같이 개인이 조직에서 발생하는 문제에 대하여 침묵하는 것을 조직심리학자들은 조직침묵(organizational silence) 또는 종업원 침묵(employee silence)으로 정의를 내렸고(Morrison & Milliken, 2000; Van Dyne, Ang, & Botero, 2003), 관련된 연구들이 국내외에서 꾸준히 이루어지고 있다(박현선, 정현선, 박동건, 2015; Madrid, Patterson, & Leiva, 2015).

종업원 침묵은 조직몰입, 직무만족 등과 부적 관계를 가지며, 이직의도, 조직냉소주의 등과는 정적 관계를 보이므로(정현선, 하현경, 박동건, 2010; Vakola & Bouradas, 2005) 조직구성원 개인의 심리적 건강은 물론 조직에도 부적 결과를 초래한다. 종업원 침묵 중에서도 방어적 침묵은 더 나은 대안이 있음을 알지만 의견을 제시했을 때 다른 사람으로부터 받게 될 부정적인 피드백이 두려움 때문에 의도적으로 침묵을 선택하는 것으로(정현선, 박동건, 2013; Pinder & Harlos, 2001; Van Dyne et al., 2003) 발전적인 아이디어가 있음에도 말하지 않기 때문에 체념적 침묵보다 더욱 치명적이다.

이러한 방어적 침묵의 부적인 결과는 군 조직에도 비슷하게 적용될 수 있다. 예컨대, 부대에서 구타 및 가혹행위 등이 발생할 때, 상급자에게 보고하면 더 큰 사고로의 확대를 예방할 수 있다. 하지만 동료 전우들로부터 ‘내 부고발자’와 같은 부정적인 피드백을 받거나 낙인찍히는 것이 두려워 방어적인 침묵을 선택하면 자살과 같은 악성사고로 발전할 가능성이 높다. 그러므로 방어적 침묵의 선행변인들을 발견하여 방어적 침묵과의 메커니즘을 규명하고, 방어적 침묵을 감소시킬 수 있는 변인을 확인하는 일은 중요하다.

Milliken, Morrison, 및 Hewlin(2003)은 직장 동료들과의 관계갈등과 주변 사람으로부터 부정적 낙인이 찍힐 것에 대한 두려움을 종업원 침묵의 원인 중 하나로 제안하였으며, 임정인과 손영우(2016)는 실증연구를 통하여 관계갈등이 이직의도에 영향을 미칠 때 방어적 침묵이 매개효과를 가진다는 사실을 검증함으로써 관계갈등과 방어적 침묵 사이의 정적 관계를 확인하였다. 또한 Morrison(2014)은 종업원이 높은 수준의 두려움(예를 들면, 상사의 분노에 대한 두려움)을 경험하면 자동적으로 침묵하며, 이 때 주변 사람의 시선과 피드백에 의한 두려움이 침묵의 원인이 될 수 있음을 보고하였다. 이러한 연구결과들은 조직 내 구성원간의 관계갈등과 개인의 부정적 평가에 대한 두려움이 방어적 침묵의 선행변인으로 작용할 수 있음을 시사한다.

본 연구에서는 육군 초급간부를 연구대상으로 선정하였는데, 이들은 병사들과 비슷한 또래이지만 위계질서상 상급자 위치에 있는 반면 군생활 경험이 병사들보다 적은 경우가 많기 때문에 병사들과의 관계에서 갈등을 겪을 가능성이 있다. 뿐만 아니라 초급간부들은 20

대 초중반으로 후기 청소년기에 해당하여 아직 발달과정에 있기 때문에 수직적 계급사회인 군대의 특수한 문화 속에서 원만한 대인관계 형성에 어려움을 겪을 수도 있다(박승일, 이동귀, 2014; 이주원, 나동석, 2013). 또한 초급간부 시기는 단기복무로 시작한 군복무를 직업으로 선택할지를 결정하는 중요한 시기이며, 동료들과의 경쟁을 통해 장기복무 군인으로 선발되는데, 이 과정에서 자기자신에 대한 주변 사람들의 평가(예: 상급자의 근무평정, 전우들의 평가 등)가 초급간부 개인의 심리상태에 영향을 줄 수 있다. 따라서 초급간부들의 관계갈등과 부정적 평가에 대한 두려움이 방어적 침묵에 미치는 영향을 검증하는 것은 의미있는 일이다.

한편 임정인과 손영우(2016)의 연구에서는 관계갈등과 방어적 침묵의 관계에서 조절변인으로 소명의식이 확인되었는데, 구체적으로 관계갈등이 높을 때 자신이 하고 있는 일에 대한 소명의식이 높을수록 방어적 침묵을 덜 하는 것으로 나타났다. 즉, 일에 대한 긍정적 태도인 소명의식이 높을 때 방어적 침묵의 수준이 낮아진다는 점이 확인되었다. 초급간부 개인이 군대에서 수행하는 업무들이 개인수준에서 이루어지는 것이 아니라 군대라는 집단에 소속되어 이루어짐을 고려할 때, 개인이 일에 대하여 가지는 태도인 소명의식 뿐만 아니라 개인이 속한 집단에 대한 가치와 중요성에 대한 평가를 의미하는 집단자존감도 초급간부의 방어적 침묵을 낮추는 변인으로 작용할 수 있을 것으로 예상할 수 있다.

지금까지 언급된 내용들을 바탕으로 본 연구에서는 먼저 육군 초급간부의 관계갈등과 부정적 평가에 대한 두려움이 방어적 침묵에 미치는 영향을 살펴보고자 한다. 구체적으로

관계갈등이 방어적 침묵에 영향을 미칠 때, 부정적 평가에 대한 두려움의 매개효과를 검증할 것이다. 다음으로 개인이 속한 집단에 대한 긍정적인 평가를 의미하는 집단자존감이 방어적 침묵의 수준을 낮출 수 있을 것으로 예상하고, 부정적 평가에 대한 두려움과 방어적 침묵의 관계에서 집단자존감의 조절효과를 확인할 것이다. 마지막으로 관계갈등이 부정적 평가에 대한 두려움을 거쳐 방어적 침묵에 이르는 간접효과를 집단자존감이 조절할 것으로 보고 조절된 매개효과를 검증할 것이다.

#### 관계갈등, 부정적 평가에 대한 두려움 및 방어적 침묵의 관계

연구자들마다 갈등에 대하여 다양하게 분류하고 정의를 내리고 있지만 일반적으로 갈등은 업무수행 장면에서 발생하는 과업갈등(task conflict)과 대인관계에서 개인차로 인해 발생하는 관계갈등(relationship conflict)으로 구분된다(De Dreu & Weingart, 2003, Jehn, 1995). 이 중에서 본 연구의 관심인 관계갈등은 업무와 관계되지 않고, 조직 내 구성원 사이의 성격, 취향, 선호 등의 차이와 같은 개인적 이유 때문에 발생하는 대인관계에서의 문제이며, 불안, 긴장 및 불안 등과 같은 부정적인 정서반응들을 포함하는 갈등으로 정의할 수 있다(이다원, 이선희, 한민, 2014; Jehn, 1995).

관계갈등이 개인과 조직에 미치는 영향력은 비교적 일관되게 부적인 결과로 보고되고 있다. Jehn과 Bendersky(2003)는 관계갈등이 조직에 대한 구성원의 몰입, 구성원간 의사소통과 협력, 만족, 창의성, 생산성 등을 낮춘다고 보고하였고, 집단 내 대인관계에서의 갈등이 만족 및 수행을 낮춘다는 연구결과들(Jehn, 1997;

Wall & Nolan, 1986)도 존재한다. 또한 Jehn과 Mannix(2001)는 높은 수행을 보이는 집단에서는 전반적으로 관계갈등이 낮은 반면 낮은 수행을 나타내는 집단에서의 관계갈등은 대체로 높은 수준임을 확인하였으며, 국내에서 실시된 연구들에서는 관계갈등이 이직의도와 방어적 침묵에는 정적인 영향을 미치며, 직무만족에는 부적인 영향을 미친다는 결과가 보고되었다(이준호, 박지환, 2011; 임정인, 손영우, 2016).

Morrison과 Milliken(2000)은 조직의 문제에 대한 의견이나 아이디어의 보류를 조직침묵(organizational silence)으로 정의하고, 조직침묵의 원인과 결과에 대한 개념적 틀을 제시하였다. 또한 Pinder와 Harlos(2001)는 침묵의 동기(motive)에 따라 회피적 침묵(quiescent silence)과 체념적 침묵(acquiescent silence)으로 구분하였으며, 이를 바탕으로 Van Dyne 등(2003)은 회피적 침묵을 방어적 침묵(defensive silence)으로 용어를 수정하여 정의하였다. 이상의 논의들을 정리하여 국내에서 정현선(2013)은 방어적 침묵을 “두려움으로 인한 자기 방어의 일환으로 관련 아이디어, 정보 혹은 의견을 내적으로 간직하는 것”(p. 3)으로 정리하였다. 다시 말하면, 방어적 침묵은 발언했을 때 발생할 결과에 대한 두려움 때문에 자기자신의 보호를 위하여 조직에 대한 의견이나 정보, 아이디어 등을 보류하는 행위를 의미한다(Pinder & Harlos, 2001; Van Dyne et al., 2003).

관계갈등과 방어적 침묵의 정적 관계를 확인한 실증연구(임정인, 손영우, 2016)에서는 조직에서 관계갈등을 겪는 개인이 갈등으로 인해 발생하는 부적 정서를 회피하기 위하여 방어적인 태도를 취할 것이라고 설명하였다. 또한 방어적 침묵이 두려움으로 인한 자기 방어

의 일환으로 발전적인 아이디어를 말하지 않고 보류하는 행동임을 고려할 때, 관계갈등과 방어적 침묵의 사이에서 주변 사람의 부정적 평가에 대해 가지는 두려움이 매개변인으로 기능할 수 있음을 추론할 수 있다.

Watson과 Friend(1969)는 부정적 평가에 대한 두려움(fear of negative evaluation)을 다른 사람들의 평가에 대한 불안, 다른 사람들이 자신을 부정적으로 평가할 것이라는 생각으로 정의하였고, Weeks, Heimberg, Fresco, Hart, Turk, Schneier, 및 Liebowitz(2005)은 사회적 상황에서 좋지 않게 평가받는 것에 대하여 가지는 두려움으로 정의하였다. 정리하면, 부정적 평가에 대한 두려움은 ‘개인이 자신에 대한 다른 사람들의 부정적 평가에 대하여 느끼는 두려움’으로 정의할 수 있다. 사회불안(social anxiety)의 일종인 부정적 평가에 대한 두려움은 대인관계에서의 어려움과 관계되며(Hanby, Fales, Nangle, Serwik, & Hedrich, 2012), 선행연구에 따르면 부정적 평가에 대한 두려움이 높은 개인은 다른 사람들이 자신을 못마땅하게 여기거나 자신이 부정적으로 평가되는 것을 두려워하고, 타인의 비판에 민감하다(Atlas, 1994; Leary, Rapp, Herbst, Exum, & Feldman, 1998).

이상에서 언급된 선행연구들을 통해 볼 때, 관계갈등은 방어적 침묵과 정적인 관계를 가지는 것을 확인할 수 있으며, 이 때 부정적 평가에 대한 두려움이 관계갈등과 방어적 침묵의 관계를 매개할 것이라고 예상할 수 있다. 비록 관계갈등과 부정적 평가에 대한 두려움 및 방어적 침묵의 관계를 통합하여 규명한 실증연구는 전무하지만 관련된 선행연구들을 바탕으로 추론해 보자면, 우선 Jehn(1997)은 갈등이 스트레스 및 위협과 관계되기 때문에 두려움 및 불안 등의 부적 정서반응이 나타나며,

이 때 집단 구성원 사이의 관계갈등이 과업과 관계된 노력을 방해하는 원인으로 작용한다고 보고하였다. 그리고 이는 관계갈등의 당사자인 상대방으로 인해 인식하는 위협을 줄이는데 대부분의 관심을 기울이기 때문이라고 말하면서 관계갈등이 구성원이 느끼는 위협을 증가시킬 수 있음을 제안하였다. 이와 유사한 맥락에서 집단 구성원간 개인차 때문에 발생하는 관계갈등의 속성상 구성원간 관계갈등이 발생하면 갈등 당사자는 상대방 때문에 개인의 정체성(identity)과 자기가치(self-worth) 등 자아에 대하여 위협을 받는다고 느낀다(De Dreu & Van Vianen, 2001; de Wit, Greer, & Jehn, 2012). 이같이 자아가 위협받는다 느끼거나 대인관계에서의 문제 등과 같이 개인이 위협으로 인식하는 사건을 경험하면 두려움이 발생하고, 두려움은 방어와 보호기제를 유발하게 된다(Jarymowicz & Bar-Tal, 2006; Jehn, 1995). 종업원 침묵의 선행변인에 대한 기존 연구들에서는 종업원이 조직이 가진 문제에 대한 의견을 제시하려고 할 때, 구성원들로부터 불평꾼 혹은 트리블메이커 등으로 보여지는 것에 대한 두려움과 조직의 분위기가 두렵다고 지각하는 정도가 침묵을 강화할 수 있다는 점을 보고하였다(Kiewitz, Restubog, Shoss, Garcia, & Tang, 2016; Milliken et al. 2003; Morrison, 2014). 또한 Grant(2013)는 종업원이 침묵을 선택하도록 하는 대표적인 부정적 정서로 두려움을 언급하면서 정서조절 전략과 기술을 통하여 두려움을 감소시킴으로써 종업원이 침묵 대신 발언을 선택할 수 있음을 확인하였다.

이러한 연구결과들은 조직 구성원 사이의 관계갈등이 주변 사람으로부터 부정적으로 평가받을 수 있다는 두려움을 유발하고, 이는

조직의 문제에 대하여 발언하지 않고 방어적 침묵을 선택하도록 하는 요인이 될 수 있음을 말해준다. 즉, 육군의 초급간부들은 군 조직에서 관계갈등을 경험하면 다른 사람의 부정적인 평가에 대한 두려움이 발생할 것이고, 이는 군 조직의 문제에 대하여 자기 보호적인 목적으로 발언하지 않는 방어적 침묵으로 나타날 것이다. 따라서 본 연구의 가설 1과 가설 2, 가설 3을 아래와 같이 정리하였다.

**가설 1.** 관계갈등이 부정적 평가에 대한 두려움에 정적인 영향을 미칠 것이다.

**가설 2.** 부정적 평가에 대한 두려움이 방어적 침묵에 정적인 영향을 미칠 것이다.

**가설 3.** 부정적 평가에 대한 두려움이 관계갈등과 방어적 침묵의 관계를 매개할 것이다.

#### 집단자존감의 조절된 매개효과

사회정체성 이론(Social Identity Theory)에 따르면, 정체성 혹은 자아개념은 개인정체성(personal identity)과 사회정체성(social identity)의 두 가지 측면으로 구분된다(Tajfel, 1982). 이를 바탕으로 Crocker와 Luhtanen(1990)은 자존감도 개인자존감(personal self-esteem)과 집단자존감(collective self-esteem)으로 구분해서 살펴보아야 한다고 제안하였다. 개인이 자기 자신의 중요성과 가치에 대하여 내리는 평가가 개인자존감이라면, 집단자존감은 개인이 속한 집단의 가치와 중요성에 대한 평가로 정의할 수 있다(김지경, 박수애, 이훈구, 1999; Crocker & Luhtanen, 1990). 즉, 집단자존감은 내가 속한 집단이 얼마나 가치있고, 중요한지에 대하여 개인이 내리는 평가이다.

집단자존감은 4개의 하위요인으로 구성되어

있는데, 멤버십자존감(membership esteem)은 개인이 집단의 구성원으로서 자기자신이 얼마나 가치있는지에 대하여 내리는 평가이고, 사적자존감(private esteem)은 자신이 속한 집단이 얼마나 좋은지에 대하여 내리는 개인의 평가이다. 공적자존감(public esteem)은 사적자존감과 반대로 다른 사람들이 내가 속한 집단에 대하여 어떻게 평가하는지를 측정하는 것이며, 정체성자존감(identity esteem)은 개인의 자아개념에서 개인이 속한 집단의 중요성을 평가하는 것을 의미한다(설경옥, 임정임, 2013; Luhtanen & Crocker, 1992).

집단자존감에 대한 선행연구들을 살펴보면, 집단자존감은 대체적으로 긍정적인 변인들과는 정적 관계를, 부정적인 변인들과는 부적 관계를 보이는 것으로 보고되고 있다. 예를 들면, Cassidy, O'Connor, Howe, 및 Warden(2004)은 지각된 차별이 우울과 불안에 영향을 미칠 때, 집단자존감과 유사한 개념인 인종자존감(ethnic self-esteem)이 매개함을 보고하면서 집단자존감이 심리적 디스트레스에 부적 영향을 미칠 수 있음을 확인하였고, 이와 비슷한 맥락에서 심윤기와 김완일(2014)은 군 병사들의 집단자존감이 심리적 디스트레스에 부적 영향을 미친다는 결과를 보고하였다. 또한 박용두와 이기학(2008)은 사회적지지 및 개인자존감과 진로포부의 관계에서 집단자존감이 매개효과를 가짐을 검증함으로써 집단자존감이 높은 대학생이 높은 수준의 진로포부를 가진다는 사실을 확인하였으며, 설경옥과 임정임(2013)은 청소년동반자의 집단자존감이 심리적 소진과 부적 관계를 보인다는 사실을 보고하였다. 이상의 결과들은 집단자존감이 개인의 심리적 상태에 부정적인 영향을 미치는 변인들은 물론 자신이 속한 집단 및 조직에 대한 부정적

인 태도에 대해서도 완충역할을 할 수 있음을 보여준다.

이상에서 언급된 내용들을 토대로 생각해보면, 집단자존감은 부정적 평가에 대한 두려움을 가지고 있는 개인이 조직의 이슈에 대하여 방어적 침묵을 할 때 이를 감소시켜줄 수 있을 것으로 예상할 수 있다. 즉, 집단자존감이 높은 개인은 부정적 평가에 대한 두려움이 높다고 할지라도 자신이 속한 집단이 가치 있다고 생각하며 좋은 평가를 내리기 때문에 조직에 대한 의견을 가지고 있을 때 방어적 침묵을 덜 하거나 선택하지 않을 가능성이 있다. 그러므로 집단자존감이 높은 초급간부는 부정적 평가에 대한 두려움이 높더라도 집단자존감이 낮은 초급간부보다 방어적 침묵을 덜 할 것으로 예상되는 반면 집단자존감이 낮은 초급간부는 부정적 평가에 대한 두려움이 높을 때 방어적 침묵을 더 많이 할 것으로 예상가능하다. 따라서 이와 같은 내용들을 종합하여 가설 4를 아래와 같이 설정하였다.

이와 함께 본 연구에서는 집단자존감이 심리적 디스트레스, 심리적 소진 등과 부적 관계를 가진다는 선행연구 결과들에 주목하여 초급간부의 관계갈등이 부정적 평가에 대한 두려움을 거쳐 방어적 침묵에 영향을 주는 경로를 집단자존감이 조절하는 조절된 매개효과가 나타날 것으로 예상하였다. 즉, 관계갈등을 겪는 초급간부는 부정적 평가에 대한 두려움이 높고, 이는 방어적 침묵으로 이어질 것이지만, 이 때 집단자존감이 부정적 평가에 대한 두려움의 간접효과를 조절할 것으로 예상하였으며, 이를 바탕으로 가설 5를 아래와 같이 세웠다. 이상에서 논의된 연구모형을 정리하여 그림 1에 제시하였다.

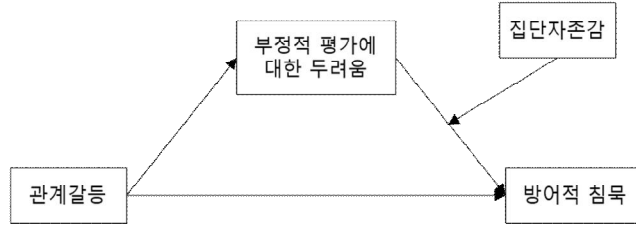


그림 1. 연구모형

**가설 4.** 집단자존감은 부정적 평가에 대한 두려움과 방어적 침묵의 관계를 조절할 것이다. 구체적으로 집단자존감이 낮을 때, 부정적 평가에 대한 두려움이 방어적 침묵에 미치는 정적 영향이 더욱 커질 것이다.

**가설 5.** 집단자존감은 관계갈등이 부정적 평가에 대한 두려움을 거쳐 방어적 침묵에 미치는 간접효과를 조절할 것이다. 구체적으로 집단자존감이 높을 때보다 낮을 때 관계갈등이 부정적 평가에 대한 두려움을 거쳐 방어적 침묵에 미치는 간접효과가 더욱 증가할 것이다.

**연구대상**

본 연구는 서울을 비롯한 수도권, 강원도, 전라도 및 경상도 등 다양한 부대에 근무하는 임관 후 5년 미만의 육군 초급간부들 중 아직 장기복무에 선발되지 않은 간부들을 대상으로 실시되었다. 참가자를 장기복무자가 아닌 초급간부들로 제한한 이유는 장기복무자와 단기/연장복무자는 같은 초급간부 신분이라 할지라도 군 조직에 대한 심리적 태도가 다르게 나타날 것으로 예상했기 때문이다. 총 224명의 초급간부들이 설문응답에 참여하였으며, 이 중 불성실하게 응답하거나 장기복무 상태인 간부들이 응답한 설문지 22부를 제외하고, 총 202부가 분석에 사용되었다.

참가자의 인구통계학적 정보를 표 1에 제시하였으며, 구체적으로는 다음과 같다. 성별을 살펴보면 남자가 190명(94%), 여자가 12명(6%)

**방 법**

표 1. 참가자들의 일반적 특성(N = 202)

		빈도(명)	비율(%)			빈도(명)	비율(%)
성별	남	190	94	현재복무상태	단기	144	71
	여	12	6		복무연장	56	28
계급	하사	76	37	장기복무희망여부	불희망	86	43
	중사	24	12		연장희망	13	6
	소위	70	35		장기희망	103	51
	중위	32	16				

이었으며, 평균나이는 24.11세( $SD = 1.54$ )였다. 계급분포는 하사 76명(37%), 중사 24명(12%), 소위 70명(35%), 중위 32명(16%)으로 장교와 부사관의 비율은 비슷하였고, 부사관 집단에서는 하사가, 장교 집단에서는 소위가 가장 많았다. 현재복무상태를 보면 단기복무 상태가 144명(71%), 복무연장 상태가 56명(28%)이었으며, 2명은 응답하지 않았다. 장기복무희망여부는 장기복무와 복무연장 모두 불희망이 86명(43%), 복무연장만 희망이 13명(6%), 장기복무까지 희망이 103명(51%)이었다.

#### 측정도구

##### 관계갈등(*relationship conflict*)

육군 초급간부들이 구성원들과의 관계에서 경험하는 갈등을 측정하기 위하여 국내 선행 연구들에서도 여러 차례 사용된(이준호, 박지환, 2011; 최석봉, 정미영, 문재승, 2013) Jehn(1995)의 관계갈등 척도를 번안 후 군대의 상황에 맞게 용어들을 수정하여 사용하였다. 리커트 5점 척도(1=전혀 없다, 5=매우 많다)로 측정되었으며, “부대에서 부대원들과 성격적 갈등이 얼마나 많이 있습니까?”, “부대에서 부대원들과 감정적인 갈등이 얼마나 많이 있습니까?” 등의 총 4문항으로 구성되어 있다. Jehn(1995)의 연구에서 Cronbach's  $\alpha$ 는 .92였고, 본 연구에서는 .90이었다.

##### 부정적 평가에 대한 두려움(*fear of negative evaluation*)

다른 사람의 부정적 평가에 대한 두려움을 측정하기 위하여 부정적 평가에 대한 두려움 단축형 척도(Brief-Fear of Negative Evaluation Scale: BFNE)를 사용하였다. 이 척도는 최초

Watson과 Friend(1969)가 30문항으로 개발한 것을 Leary(1983)가 전체 척도점수와 .50 이상의 상관을 나타낸 문항 12개만을 추출하여 단축형으로 제작한 것이다. 리커트 5점 척도(1=전혀 아니다, 5=매우 그렇다)로 측정되었으며, 4개의 역채점 문항이 포함되어 있다. 점수가 높을수록 타인의 부정적 평가에 대한 두려움이 높다는 것을 뜻한다. 본 연구에서는 이정윤과 최정훈(1997)이 번안하고 타당화한 부정적 평가에 대한 두려움 단축형 척도를 사용하였으며, 이정윤과 최정훈(1997)의 연구에서 Cronbach's  $\alpha$ 는 .90이었고, 본 연구에서도 .90이었다.

##### 방어적 침묵(*defensive silence*)

방어적 침묵은 Van Dyne 등(2003)이 제작한 척도를 고대유, 강제상, 김광구(2015)가 번안한 5개 문항을 사용하였다. 리커트 5점 척도(1=전혀 그렇지 않다, 5=매우 그렇다)로 측정되었으며, “나는 결과가 나쁠 것이 염려되어, 내 생각을 다른 사람에게 이야기하지 않는다”, “어떤 정보를 말한 후의 결과가 두려워서 나만 알고 넘어갈 때가 있다”, “내 입장이 난처해질 것이 걱정되어, 업무처리를 향상시킬 수 있는 방안을 제시하지 않는다” 등으로 구성되어 있다. 고대유 등(2015)의 연구에서 Cronbach's  $\alpha$ 는 .90이었으며, 본 연구에서는 .93이었다.

##### 집단지존감(*collective self-esteem*)

집단지존감은 Luhtanen과 Crocker(1992)의 집단자존중 척도를 한국어로 번안 후 군 조직의 상황에 맞게 용어를 수정하여 사용하였다. 본 척도는 멤버십 집단자존감, 사적 집단자존감, 공적 집단자존감, 정체성 집단자존감의 4



개 하위요인으로 구성되어 있으며, 각 요인별 4개 문항씩 총 16개 문항으로 이루어져 있다. 각 하위요인별 2개의 역채점 문항이 포함되어 총 8개의 긍정문항과 8개의 부정문항으로 구성되어 있으며, 리커트 5점 척도(1=전혀 그렇지 않다, 5=매우 그렇다)로 측정되었다. 본 연구에서 각 하위요인별 Cronbach's  $\alpha$ 는 멤버십 집단자존감이 .80, 사적 집단자존감이 .85, 공격적 집단자존감이 .87, 정체성 집단자존감이 .71이었으며, 전체 Cronbach's  $\alpha$ 는 .91이었다.

#### 통제변인(control variable)

군대는 분명하게 구별되는 계급과 이로 인해 나타나는 엄격한 위계질서를 특징으로 한다. 선행연구들에서는 계급이 군대 구성원들의 심리적 상태에 영향을 줄 수 있음을 보고하였으며(강중수, 2013; 김성우, 2014) 따라서 육군 초급간부들에게도 계급에 따른 심리적 상태의 차이가 나타날 가능성이 존재한다. 또한 대부분의 초급간부들은 일정기간을 의무적으로 복무한 후 계속 복무할지 여부를 결정하게 되는데, 이와 같은 복무연장 및 장기복무 희망여부는 초급간부가 군대에 대하여 가지는 태도 및 방어적 침묵 여부에 영향을 미칠 것으로 예상할 수 있다. 더불어 전통적으로 남성 위주의 문화인 군대에서 성별 역시 군 조직에 대한 초급간부의 태도에 영향을 줄 수 있다. 그러므로 본 연구에서는 육군 초급간부의 계급과 장기복무희망여부 및 성별을 통제변인으로 설정하였다.

#### 분석방법

수집된 자료의 분석은 SPSS 21.0과 SPSS PROCESS Macro를 사용하여 실시되었다. 신뢰

도를 검증하기 위하여 Cronbach's  $\alpha$  계수를 이용하였으며, 연구에 사용된 변인들의 평균과 표준편차 등의 기술통계치 분석과 Pearson 상관계수를 이용한 상관분석이 실시되었다. 관계갈등과 방어적 침묵의 관계에서 부정적 평가에 대한 두려움이 가지는 매개효과가 통계적 무선오차에 의한 효과인지를 알아보기 위하여 SPSS PROCESS Macro Model 4를 사용하여 부트스트래핑 5,000번을 실시하였으며(Preacher & Hayes, 2008), 95% 신뢰구간의 하한값과 상한값 사이에 0을 포함하지 않으면 매개효과가 유의하다는 기준을 적용했다(Shrout & Bolger, 2002). 또한 부정적 평가에 대한 두려움과 집단자존감의 상호작용 효과가 방어적 침묵에 미치는 영향을 검증하기 위하여 중다회귀분석과 SPSS PROCESS Macro Model 1을 사용하였다. 마지막으로 예측변인과 조절변인의 곱하기항이 결과변인에 미치는 영향이 유의하지 않아야 한다는 조절된 매개효과 검증의 가정을 확인 후(배병렬, 2015), SPSS PROCESS Macro Model 14를 사용하여 관계갈등이 부정적 평가에 대한 두려움을 통하여 방어적 침묵에 영향을 미치는 매개경로를 집단자존감이 조절하는 조절된 매개효과 검증을 실시하였다(Hayes, 2013).

## 결 과

### 측정변인들의 기술통계치 및 상관

먼저 측정변인들의 상관과 평균, 표준편차, 신뢰도 등 기술통계치에 대한 분석을 실시하였고, 결과를 표 2에 제시하였다. 측정변인들 간 상관을 분석하기 위해 Pearson 상관분석을

표 2. 측정변인들의 기술통계치 및 상관( $N = 202$ )

	<i>M</i>	<i>SD</i>	$\alpha$	1	2	3	4
1. 관계갈등	1.96	0.81	.90	-			
2. 부정적 평가에 대한 두려움	2.80	0.73	.90	.319**	-		
3. 방어적 침묵	1.99	0.83	.93	.402**	.398**	-	
4. 집단자존감	3.91	0.58	.91	-.371**	-.270**	-.509**	-

주 1. \*\*  $p < .01$ .

실시한 결과, 연구에 사용된 모든 변인들의 상관이 통계적으로 유의미하였다. 본 연구에서 측정된 주요 변인들간 상관은 다음과 같다. 첫째, 관계갈등은 부정적 평가에 대한 두려움( $r = .319, p < .01$ ), 방어적 침묵( $r = .402, p < .01$ )과 정적 상관을 나타냈고, 집단자존감( $r = -.371, p < .01$ )과는 부적 상관을 나타냈다. 둘째, 부정적 평가에 대한 두려움은 방어적 침묵( $r = .398, p < .01$ )과 정적 상관을, 집단자존감( $r = -.270, p < .01$ )과 부적 상관을 보였다. 셋째, 방어적 침묵은 집단자존감( $r = -.509, p < .01$ )과 부적 상관을 나타냈다.

관계갈등과 방어적 침묵의 관계에서 부정적 평가에 대한 두려움의 매개효과

육군 초급간부의 관계갈등이 부정적 평가에 대한 두려움을 거쳐 방어적 침묵에 영향을 주는 매개모형을 검증하기 위해 Baron과 Kenny (1986)의 방식을 따라 위계적 회귀분석을 실시하였으며, 그 결과를 표 3에 제시하였다.

총 4단계에 걸쳐 분석을 실시하였으며, 모든 분석의 1단계에서는 더미코딩된 계급과 장기복무희망여부 및 성별을 통제변인으로 투입하였다. 첫 번째로 예측변인에 계급과 장기복무희망여부, 성별을 더미코딩하여 1단계에서

통제변인으로 투입하고, 2단계에서 관계갈등을 투입하였으며, 결과변인에는 방어적 침묵을 투입하여 분석을 실시하였다. 분석결과, 통제변인을 투입하고, 관계갈등이 방어적 침묵에 미치는 효과가 유의미하였다( $\beta = .378, p < .001$ ). 두 번째로 예측변인에 1단계에서 통제변인을, 2단계에서 관계갈등을 각각 투입하고, 결과변인에 부정적 평가에 대한 두려움(매개변인)을 투입한 후 분석을 실시하였다. 그 결과, 관계갈등이 부정적 평가에 대한 두려움에 미치는 영향은 통제변인 투입 후에도 통계적으로 유의미하였다( $\beta = .318, p < .001$ ). 따라서 가설 1 “관계갈등이 부정적 평가에 대한 두려움에 정적인 영향을 미칠 것이다”가 지지되었다. 세 번째로 1단계에서 통제변인을 투입하고 2단계에서 관계갈등과 부정적 평가에 대한 두려움을 투입하여 관계갈등이 방어적 침묵에 미치는 영향을 통제된 후, 부정적 평가에 대한 두려움이 방어적 침묵에 미치는 영향을 확인한 결과, 관계갈등이 방어적 침묵에 미치는 영향을 통제된 후에도 부정적 평가에 대한 두려움이 방어적 침묵에 미치는 영향이 유의미하였다( $\beta = .304, p < .001$ ). 따라서 가설 2 “부정적 평가에 대한 두려움이 방어적 침묵에 정적인 영향을 미칠 것이다”가 지지되었다.

표 3. 관계갈등과 방어적 침묵의 관계에서 부정적 평가에 대한 두려움의 매개효과

결과변인	모형 1			모형 2			모형 3		
	방어적 침묵			부정적 평가에 대한 두려움			방어적 침묵		
	B	$\beta$	t	B	$\beta$	t	B	$\beta$	t
계급1	-.063	-.025	-3.34	.006	.003	.035	-.063	-.025	-3.34
계급2	-.268	-.154	-1.988*	-.002	-.001	-.014	-.268	-.154	-1.988*
계급3	-.321	-.142	-1.830	.088	.044	.546	-.321	-.142	-1.830
장기희망1	.306	.091	1.247	-.002	-.001	-.008	.306	.091	1.247
장기희망2	-.413	-.250	-3.292**	-.123	-.085	-1.068	-.413	-.250	-3.292**
성별	-.177	-.050	-.736	.244	.079	1.108	-.177	-.050	-.736
관계갈등	.388	.378	5.914***	.286	.318	4.612***	.289	.282	4.414***
부정적 평가에 대한 두려움							.346	.304	4.813***

주 2. 계급1(0=하사, 1=중사), 계급2(0=하사, 1=소위), 계급3(0=하사, 1=중위); 장기희망1(0=연장/장기 모두 불희망, 1=연장만 희망), 장기희망2(0=연장/장기 모두 불희망, 1=장기까지 희망); 성별(0=남자, 1=여자); \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$ .

마지막으로 계급과 장기복무희망여부, 성별을 통제하고 관계갈등이 방어적 침묵에 미치는 효과와 관계갈등이 부정적 평가에 대한 두려움을 매개하여 방어적 침묵에 영향을 줄 때의 효과크기를 비교하였다. 그 결과, 관계갈등의 표준화회귀계수는 .378에서 .282로 감소하여 관계갈등과 방어적 침묵의 관계에서 부정적 평가에 대한 두려움의 매개효과가 확인되었다. 이 때, 매개변인으로 부정적 평가에 대한 두려움이 투입되었을 때에도 관계갈등이 방어적 침묵에 미치는 영향이 통계적으로 유의미하였으므로( $\beta = .282, p < .001$ ) 부정적 평가에 대한 두려움은 관계갈등과 방어적 침묵의 사이에서 부분매개효과를 가지는 것으로 확인되었다. 따라서 가설 3 “부정적 평가에 대한 두려움이 관계갈등과 방어적 침묵의 관계를 매개할 것이다”가 지지되었다.

다음으로 관계갈등과 방어적 침묵의 관계에서 부정적 평가에 대한 두려움의 매개효과 크기가 통계적으로 무선오차에 의해 나타난 것인지 검증하기 위해 SPSS PROCESS Macro Model 4를 사용하여 부트스트래핑(bootstrapping)을 실시하였으며(Preacher & Hayes, 2008), 그 결과를 표 4에 제시하였다. 5,000개의 표본으로 부트스트래핑을 실시한 결과, 부정적 평가에 대한 두려움의 매개효과 크기는 .0988로 나타났다. 95% 신뢰구간은 하한값이 .0418, 상한값이 .1896으로 신뢰구간이 0을 포함하지 않기 때문에 관계갈등과 방어적 침묵의 사이에서 부정적 평가에 대한 두려움의 매개효과가 통계적인 무선오차에 의한 결과가 아니라는 것이 확인되었다(Preacher, Rucker, & Hayes, 2007; Shrout & Bolger, 2002).

표 4. 매개효과 검증에 위한 부트스트래핑 결과

매개변인	간접효과 계수	SE	95% 신뢰구간	
			하한값	상한값
부정적 평가에 대한 두려움	.0991	.0374	.0418	.1896

부정적 평가에 대한 두려움과 방어적 침묵의 관계에서 집단자존감의 조절효과

Muller, Judd, & Yzerbyt(2005)는 조절된 매개효과 분석을 실시하기 위하여 다음의 세 가지 가정이 충족되어야 한다고 제안하였다. 첫째, 매개효과가 유의미해야 하며, 둘째, 매개변인과 결과변인의 관계에서 조절효과가 성립해야 하고, 셋째, 결과변인에 대한 예측변인과 조절변인의 상호작용 효과가 유의하지 않아야 한다. 즉, 매개모형과 조절모형이 통계적으로 유의미하고, 예측변인과 조절변인의 곱하기항이 결과변인에 유의한 영향을 미치지 않으면 조절된 매개효과 검증을 위한 가정이 충족되는 것이다.

관계갈등과 방어적 침묵의 관계에서 부정적 평가에 대한 두려움의 매개효과 검증이 통계적으로 유의미하였기 때문에 이어서 육군 초급간부의 집단자존감이 부정적 평가에 대한 두려움과 방어적 침묵의 관계를 조절할 것이라는 가설 4를 검증하기 위하여 중다회귀분석을 실시하였다. 연속변인으로 측정된 예측변인과 조절변인의 곱하기항을 투입할 때 발생할 수 있는 다중공선성(multi-collinearity) 문제를 해결하기 위하여 부정적 평가에 대한 두려움과 집단자존감을 평균중심화(mean-centering)하였다. 또한 예측변인과 조절변인의 곱하기항을 투입하기 이전과 이후의 모형에서 결정계수 값의 변화량( $\Delta R^2$ )이 유의한지를 기준으로

조절효과를 확인하였으며, 분석결과가 표 5에 제시되었다.

모형 1에서 계급과 장기복무희망여부, 성별을 통제변인으로 투입하였고, 모형 2에서 부정적 평가에 대한 두려움과 집단자존감을 투입하였으며, 모형 3에서 평균중심화시킨 부정적 평가에 대한 두려움과 집단자존감의 곱하기항을 투입하여 결정계수 변화량이 통계적으로 유의미한지 확인하였다. 그 결과, 초급간부의 집단자존감은 부정적 평가에 대한 두려움과 방어적 침묵의 관계를 유의미하게 조절하는 것으로 확인되었다( $\Delta R^2 = .018, p < .05$ ). 방어적 침묵에 대한 부정적 평가에 대한 두려움과 집단자존감의 상호작용 효과가 통계적으로 유의미하였으므로 단순기울기 검증(simple slope test)을 통하여 상호작용의 방향을 확인하였다. 그 결과, 육군 초급간부의 집단자존감이 낮을 때, 높을 때보다 부정적 평가에 대한 두려움이 높을수록 방어적 침묵을 많이 하는 것으로 확인되어 가설 4 “집단자존감은 부정적 평가에 대한 두려움과 방어적 침묵의 관계를 조절할 것이다. 구체적으로 집단자존감이 낮을 때, 부정적 평가에 대한 두려움이 방어적 침묵에 미치는 정적 영향이 더욱 커질 것이다.”가 지지되었다. 부정적 평가에 대한 두려움과 집단자존감의 상호작용 효과가 방어적 침묵에 미치는 영향의 구체적인 형태를 그림 2에 제시하였다.

부정적 평가에 대한 두려움과 집단자존감의

표 5. 부정적 평가에 대한 두려움과 방어적 침묵의 관계에서 집단자존감의 조절효과

		결과변인: 방어적 침묵					
		B	SE	$\beta$	t	R <sup>2</sup>	$\Delta R^2$
모형 1	계급1	-.063	.190	-.025	-.334	.098**	
	계급2	-.268	.135	-.154	-1.988*		
	계급3	-.321	.176	-.142	-1.830		
	장기희망1	.306	.246	.091	1.247		
	장기희망2	-.413	.126	-.250	-3.292**		
	성별	-.177	.240	-.050	-.736		
모형 2	부정적 평가에 대한 두려움	.335	.068	.294	4.949***	.374***	.277***
	집단자존감	-.567	.091	-.395	-6.223***		
모형 3	부정적 평가에 대한 두려움 × 집단자존감	-.206	.087	-.138	-2.377*	.392***	.018*

주 3. \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$ .

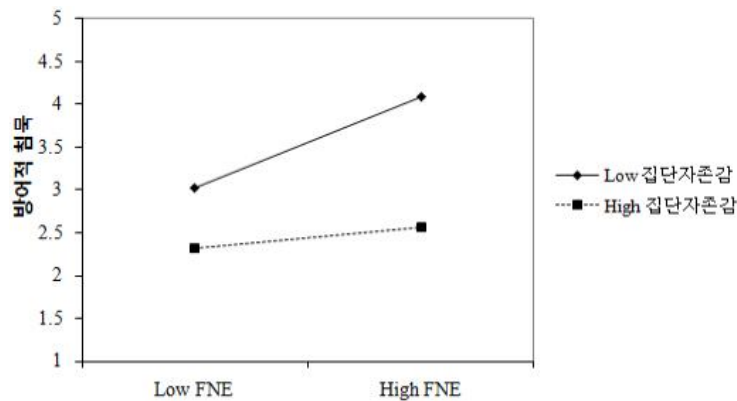


그림 2. 부정적 평가에 대한 두려움과 집단자존감의 상호작용 효과

표 6. 집단자존감의 조건값에 따른 단순회귀선 유의성 검증

	집단자존감	B	SE	95% 신뢰구간	
				하한값	상한값
부정적 평가에 대한 두려움	-1SD (-.5775)	.4188	.0756	.2697	.5679
	Mean (0)	.2996	.0686	.1643	.4350
	+1SD (.5775)	.1805	.0934	-.0037	.3647

상호작용 효과의 유의미함과 구체적인 방향을 확인하였으므로 SPSS PROCESS Macro Model 1을 사용하여(Hayes & Matthes, 2009) 집단자존감의 특정값(-1SD, Mean, +1SD)에서 부정적 평가에 대한 두려움이 방어적 침묵에 미치는 영향을 확인하였으며(Aiken & West, 1991), 그 결과가 표 6에 제시되었다.

이상에서 실시된 매개모형과 조절모형 모두 통계적으로 유의미함이 확인되었으므로 조절된 매개효과 분석을 실시하기 위해서는 Muller 등(2005)의 제안을 따라 방어적 침묵(결과변인)에 대한 관계갈등(예측변인)과 집단자존감(조절변인)의 상호작용 효과가 통계적으로 유의미하지 않은지를 검증해야 한다. 조절효과 분석과 같은 방식으로 진행하였으며, 결과가 표 7에 제시되었다. 분석결과, 방어적 침묵에 미치는 관계갈등과 집단자존감의 상호작용 효과가 통계적으로 유의미하지 않아( $\beta = -.121, n.s.$ ) 조절된 매개효과에 대한 모든 가정이 충족되었다(Muller et al., 2005).

조절된 매개효과 분석

육군 초급간부의 관계갈등과 방어적 침묵의 관계에서 부정적 평가에 대한 두려움의 매개효과와 부정적 평가에 대한 두려움과 방어적 침묵의 사이에서 집단자존감의 조절효과를 확인한 결과, 매개효과와 조절효과가 모두 통계적으로 유의미하였다. 또한 방어적 침묵에 대한 관계갈등과 집단자존감의 상호작용 효과가 통계적으로 유의미하지 않아 조절된 매개효과 분석을 위한 모든 가정이 충족되었음이 확인되었다. 예측변인이 매개변인을 거쳐 결과변인에 미치는 간접효과의 크기가 조절변인의 수준에 따라 달라질 때 이를 조건부 간접효과(conditional indirect effect) 또는 조절된 매개효과라고 한다(Preacher et al., 2007). 이를 본 연구에 적용해보면, 육군 초급간부의 관계갈등이 부정적 평가에 대한 두려움을 거쳐 방어적 침묵에 영향을 미치는 간접효과의 크기가 집단자존감의 수준에 따라 달라진다는 것을 의미

표 7. 관계갈등과 방어적 침묵의 관계에서 집단자존감의 조절효과 분석결과

		결과변인: 방어적 침묵					
		B	SE	$\beta$	t	R <sup>2</sup>	$\Delta R^2$
모형 1	계급1	-.126	.205	-.047	-.613	.110**	
	계급2	-.258	.138	-.150	-1.869		
	계급3	-.314	.178	-.142	-1.766		
	장기희망1	.314	.246	.096	1.274		
	장기희망2	-.448	.129	-.271	-3.470**		
	성별	-.157	.239	-.046	-.657		
모형 2	관계갈등	.275	.064	.270	4.304***	.383***	.273***
	집단자존감	-.584	.095	-.407	-6.125***		
모형 3	관계갈등 × 집단자존감	-.212	.108	-.121	-1.970	.396***	.013

주 3. \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$ .

표 8. 조절된 매개효과 분석결과

	결과변인: 부정적 평가에 대한 두려움					
	B	SE	$\beta$	t	95% 신뢰구간	
					하한값	상한값
계급1	-.103	.190	-.043	-.541	-.2546	.4019
계급2	-.066	.128	-.043	-.515	-.1729	.2946
계급3	.017	.165	.009	.104	-.1718	.4337
장기희망1	-.036	.228	-.012	-.156	-.4930	.3542
장기희망2	-.110	.115	-.076	-.962	-.3051	.1281
성별	.234	.222	.078	1.056	-.2630	.5681
관계갈등	.277	.066	.308	4.315***	.1639	.4089
	결과변인: 방어적 침묵					
	B	SE	$\beta$	t	95% 신뢰구간	
					하한값	상한값
계급1	-.126	.205	-.047	-.613	-.1539	.4644
계급2	-.258	.138	-.150	-1.869	-.3351	.1034
계급3	-.314	.178	-.142	-1.766	-.4996	.0672
장기희망1	.314	.246	.096	1.274	-.2553	.5343
장기희망2	-.448	.129	-.271	-3.470**	-.4009	.0152
성별	-.157	.239	-.046	-.657*	-.7802	-.0072
관계갈등	.209	.062	.205	3.364**	.0676	.3172
부정적 평가에 대한 두려움	.227	.069	.201	3.290***	.1128	.3857
집단자존감	-.567	.092	-.394	-6.134***	-.7137	-.3445
부정적 평가에 대한 두려움 × 집단자존감	-.238	.085	-.161	-2.801*	-.3702	-.0350

주 4. \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$ .

한다. 중다회귀분석과 SPSS PROCESS Macro Model 14를 사용하여 조절된 매개효과 분석을 실시하였으며, 결과를 표 8에 제시하였다.

먼저 계급과 장기복무희망여부, 성별을 통제하고 관계갈등은 부정적 평가에 대한 두려움을 유의하게 정적으로 예측하는 것으로 나

타났다( $\beta = .308, p < .001$ ). 다음으로 통제변인과 관계갈등을 통제한 상태에서 부정적 평가에 대한 두려움, 집단자존감 및 부정적 평가에 대한 두려움과 집단자존감의 상호작용이 방어적 침묵에 미치는 영향을 살펴보았다. 그 결과, 부정적 평가에 대한 두려움이 방어적

침묵에 미치는 영향이 유의미하였고( $\beta = .201, p < .001$ ), 부정적 평가에 대한 두려움과 집단 자존감의 상호작용이 방어적 침묵에 미치는 영향 역시 유의미한 것으로 확인되었다( $\beta = -.161, p < .05$ ). 따라서 가설 5 “집단자존감은 관계갈등이 부정적 평가에 대한 두려움을 거쳐 방어적 침묵에 미치는 간접효과를 조절할 것이다. 구체적으로 집단자존감이 높을 때보다 낮을 때 관계갈등이 부정적 평가에 대한 두려움을 거쳐 방어적 침묵에 미치는 간접효과가 더욱 증가할 것이다.”가 지지되었다.

다음으로 SPSS PROCESS Macro Model 14를 사용하여 집단자존감의 조건값에 따른 조절된 매개효과의 계수값과 통계적 유의성을 확인하였으며, 그 결과가 표 9에 제시되었다. 5,000개의 샘플을 사용하여 부트스트래핑을 실시하여 분석한 결과, 집단자존감이 높아질수록 부정적 평가에 대한 두려움의 간접효과가 감소하는 것으로 나타났다. 구체적으로 집단자존감이 평균값과  $-1SD$ 일 때는 간접효과의 95% 신뢰구간의 하한값과 상한값 사이에 0을 포함하지 않으므로 통계적으로 유의미하지만  $+1SD$ 인 경우에는 95% 신뢰구간의 하한값과 상한값 사이에 0을 포함하기 때문에 간접효과가 유의미하지 않은 것으로 확인되었다. 즉, 집단자존감이 낮거나 평균인 경우에는 관계갈등이 부정적 평가에 대한 두려움을 거쳐 방어적 침묵에 미치는 간접효과가 유의미하지만,

집단자존감이 높을 때는 관계갈등이 부정적 평가에 대한 두려움을 통하여 방어적 침묵에 미치는 간접효과가 유의미하지 않다.

이는 육군 초급간부들이 군대에 대하여 가지는 집단자존감의 수준에 따라 관계갈등과 방어적 침묵의 관계에서 나타나는 부정적 평가에 대한 두려움의 간접효과가 유의미하게 조절될 수 있다는 것을 의미한다. 특히, 본 연구의 조절된 매개효과 분석결과는 자신이 소속된 군대에 대한 집단자존감이 낮은 육군 초급간부는 관계갈등과 방어적 침묵의 관계에서 부정적 평가에 대한 두려움의 간접효과를 더욱 크게 경험할 수 있다는 것을 보여준다.

## 논 의

본 연구의 주목적은 육군 초급간부의 관계갈등과 부정적 평가에 대한 두려움이 방어적 침묵에 미치는 영향을 검증하는 것이었다. 위계적 회귀분석을 통한 결과에서 관계갈등은 방어적 침묵에 정적인 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 부정적 평가에 대한 두려움은 관계갈등과 방어적 침묵의 관계를 유의하게 매개하는 것으로 확인되었다. 두 번째 목적은 부정적 평가에 대한 두려움과 방어적 침묵의 관계에서 집단자존감의 조절효과를 확인하는 것이었으며, 분석결과 집단자존감이 낮을 때,

표 9. 집단자존감의 조건값에 따른 조절된 매개효과 부트스트래핑 결과

	집단자존감	간접효과 계수	SE	95% 신뢰구간	
				하한값	상한값
부정적 평가에 대한 두려움 (매개변인)	-1SD (-.5775)	.1049	.0392	.0425	.1982
	Mean (0)	.0714	.0307	.0268	.1481
	+1SD (.5775)	.0379	.0329	-.0148	.1142



부정적 평가에 대한 두려움이 방어적 침묵에 미치는 정적 영향이 더욱 커졌다. 추가적으로 관계갈등과 방어적 침묵 사이에서 부정적 평가에 대한 두려움이 가지는 간접효과를 집단자존감이 조절하는 조절된 매개효과 검증을 실시하였으며, 그 결과 집단자존감이 낮을수록 관계갈등이 부정적 평가에 대한 두려움을 거쳐 방어적 침묵에 미치는 간접효과가 증가하는 것으로 나타나 조절된 매개효과가 확인되었다.

본 연구에서 설정한 가설들을 검증한 결과, 관계갈등은 부정적 평가에 대한 두려움에, 부정적 평가에 대한 두려움은 방어적 침묵에 각각 정적인 영향을 미쳤고, 부정적 평가에 대한 두려움은 관계갈등과 방어적 침묵의 관계를 유의하게 매개하는 것으로 확인되어 가설 1 “관계갈등은 부정적 평가에 대한 두려움에 정적인 영향을 미칠 것이다”, 가설 2 “부정적 평가에 대한 두려움이 방어적 침묵에 정적인 영향을 미칠 것이다”, 가설 3 “부정적 평가에 대한 두려움은 관계갈등과 방어적 침묵의 관계를 매개할 것이다”가 지지되었다.

관계갈등을 경험하는 육군 초급간부는 부정적 평가에 대한 두려움이 높은 것으로 나타났으며, 이는 소속된 부대의 전우들과의 대인관계에서 갈등을 많이 경험할수록 다른 사람이 내리는 부정적 평가에 대한 두려움이 높아진다는 것을 의미한다. 관계갈등은 집단 구성원 간의 개인적인 취향과 선호도, 성격 등의 차이로 발생하는 갈등이기 때문에 긴장과 불만, 불안 등의 부적 정서가 유발되며, 이 때 갈등을 겪는 개인은 상대방으로 인해 자아에 대한 위협을 느끼면서 두려움을 경험하게 된다(De Dreu & Van Vianen, 2001; Jehn, 1995; 1997). 본 연구결과는 이같은 선행연구 결과들을 뒷받침

하는 동시에 관계갈등을 겪을 때 개인이 느끼는 두려움의 속성이 부정적 평가에 대한 두려움이라는 점을 밝혀준 것이다.

부정적 평가에 대한 두려움이 높은 육군 초급간부는 방어적 침묵을 많이 선택하는 것으로 나타났으며, 부정적 평가에 대한 두려움은 관계갈등과 방어적 침묵의 관계를 유의미하게 매개하는 것으로 확인되었다. 이는 종업원이 조직의 문제에 대하여 발언하려고 할 때, 다른 사람에게 부정적으로 보이거나 낙인찍힐 것에 대하여 두려워하기 때문에 침묵을 선택한다고 탐색적으로 제안한 Milliken 등(2003)의 연구결과를 실증적으로 검증한 것이며, 동시에 두려움이 침묵행동을 유발하는 대표적인 부적 정서임을 확인한 Grant(2013)의 연구와도 맥을 같이 한다. 즉, 육군 초급간부가 군 조직 내에서 전우들과의 관계에서 갈등을 경험하면 부정적 평가에 대한 두려움이 높아지고, 이에 따라 방어적 침묵을 많이 선택한다.

가설 4는 “집단자존감은 부정적 평가에 대한 두려움과 방어적 침묵의 관계를 조절할 것이다. 구체적으로 집단자존감이 낮을 때, 부정적 평가에 대한 두려움이 방어적 침묵에 미치는 정적 영향이 더욱 커질 것이다.”였고, 가설 5는 “집단자존감은 관계갈등이 부정적 평가에 대한 두려움을 거쳐 방어적 침묵에 미치는 간접효과를 조절할 것이다. 구체적으로 집단자존감이 높을 때보다 낮을 때 관계갈등이 부정적 평가에 대한 두려움을 거쳐 방어적 침묵에 미치는 간접효과가 더욱 증가할 것이다.”였으며, 이는 지지되었다.

부정적 평가에 대한 두려움이 높은 육군 초급간부는 자신이 소속된 군대의 가치와 중요성에 대하여 내리는 평가가 낮으면 방어적 침묵이 증가하는 것으로 확인되었으며, 육군 초

급간부의 관계갈등이 부정적 평가에 대한 두려움을 거쳐 방어적 침묵에 미치는 간접효과의 수준은 집단자존감이 낮을수록 높아졌다. 집단자존감은 자신이 속한 집단의 가치와 중요성에 대하여 개인이 내리는 평가로서(Crocker & Luhtanen, 1990) 여러 선행연구들에서 심리적 소진과 심리적 디스트레스와 같은 변인들의 부적 영향을 감소시키는 보호요인으로 보고되었다(설경옥, 임정임, 2013; 심윤기, 김완일, 2014; Cassidy, et al., 2003). 본 연구결과는 이와 같은 기존의 연구들과 비슷한 맥락에서 자신이 소속된 군 조직에 대한 육군 초급간부의 집단자존감이 관계갈등과 부정적 평가에 대한 두려움 등으로 인해 발생하는 방어적 침묵의 수준을 낮출 수 있는 요인으로 기능함을 보여준다.

#### 이론적 및 실무적 시사점

본 연구의 결과가 가지는 이론적 시사점은 다음과 같다. 첫째, 관계갈등이 방어적 침묵에 영향을 미칠 때의 메커니즘을 규명하였다. Milliken 등(2003)이 종업원 침묵의 원인으로 동료들과의 갈등과 관계손상에 대한 두려움, 부정적으로 평가받는 것에 대한 두려움 등을 제안하였지만 이와 관련된 실증연구는 거의 없었다. 최근 임정인과 손영우(2016)가 관계갈등과 이직의도의 관계에서 방어적 침묵의 매개효과를 검증하였는데, 본 연구결과는 이같은 선행연구들을 바탕으로 관계갈등과 방어적 침묵 사이에서 부정적 평가에 대한 두려움이 매개변인으로 작용함을 밝혀낸 의의가 있다.

둘째, 본 연구의 결과는 부정적 평가에 대한 두려움에 관한 연구를 조직심리학 분야로 확장했다는 의미를 가진다. 지금까지 국내에

서 실시된 부정적 평가에 대한 두려움에 대한 연구들은 주로 임상 및 상담심리학 영역에서 사회불안과의 관계 속에서 연구되어 왔다(김민선, 서영석, 2009; 김정은, 손정락, 2012; 김화영, 박기환, 2015). 그러나 본 연구는 실제 조직에서 근무하고 있는 육군 초급간부들을 대상으로 산업 및 조직심리학의 관점에서 집단 구성원들과의 관계갈등 및 종업원의 방어적 침묵과 같은 변인들간의 관계 속에서 부정적 평가에 대한 두려움의 역할을 확인함으로써 부정적 평가에 대한 두려움과 관련된 연구의 범위를 한층 확장했다는 의미를 지닌다.

셋째, 방어적 침묵을 감소시킬 수 있는 변인으로서 집단자존감을 추가적으로 확인하였다. 지금까지 방어적 침묵에 대한 연구는 주로 방어적 침묵의 선행변인과 결과변인 확인을 중심으로 이루어져 왔다(고대유 등, 2015; 박현선 등, 2015). 그러나 최근 발표된 연구들에서는 군 초급간부의 관계갈등이 높더라도 소명의식이 높으면 방어적 침묵의 수준이 낮아질 수 있음을 확인하였고, 상사의 비인격적 감독이 높더라도 부하의 자기주장이 높으면 방어적 침묵을 덜 하게 된다는 것을 밝힘으로써(임정인, 손영우, 2016; Kiewitz et al., 2016) 방어적 침묵의 수준을 조절하는 변인에 대한 연구가 조금씩 이루어지고 있다. 본 연구의 결과는 부정적 평가에 대한 두려움이 높더라도 집단자존감이 높으면 방어적 침묵을 덜 하게 된다는 것을 확인함으로써 집단자존감이 방어적 침묵에 대하여 가지는 조절변인의 기능을 추가적으로 검증하였다는 점에서 의의가 있다.

이상에서 언급된 이론적 시사점과 함께 본 연구의 실무적 시사점으로는 첫째, 군에서는 초급간부들의 부정적 평가에 대한 두려움과

방어적 침묵을 감소시키기 위하여 관계갈등을 낮출 수 있는 전략과 기술 등에 대하여 교육할 필요가 있다. 초급간부들은 간부의 신분으로 군 복무를 시작하지만 위계상 하급자인 병사들과 비슷한 또래이며, 후기 청소년기에 위치하여 아직 발달과정 중에 있으므로 위계사회인 군 조직에서의 대인관계에서 어려움을 경험할 수 있다(박승일, 이동귀, 2014; 이주원, 나동석, 2013). 그러므로 군에서는 초급간부들을 대상으로 위계사회인 군대에서 원만한 인간관계를 형성할 수 있는 기술과 전략을 교육해야 한다.

둘째, 군 당국은 초급간부들이 군 조직에 대하여 가지는 집단자존감을 강화시키기 위하여 다양한 노력을 기울여야 할 것이다. 초급간부들의 경우 외적으로는 직업군인인 간부의 신분이지만 대부분의 경우 일차적으로 병역의무를 이행하기 위한 동기가 가장 크기 때문에 군 조직에 대한 집단자존감을 가지기 쉽지 않을 가능성이 높다. 본 연구결과는 방어적 침묵의 수준을 낮추는 집단자존감의 기능적 가치를 보여줌으로써 직업군인의 길을 선택하기 이전의 초급간부라도 자신이 소속된 군대의 가치와 중요성에 대하여 긍정적인 평가를 내리면 군 조직에 관한 의견들에 대하여 방어적인 침묵을 덜 하게 될 것이라는 점을 보여준다.

#### 한계 및 향후 연구 방향

지금까지 언급한 본 연구의 의의와 시사점에도 불구하고 본 연구는 몇 가지 한계를 가진다. 첫째로 본 연구는 임관 후 5년 미만의 육군 초급간부들을 대상으로 실시한 연구이기 때문에 전체 군인들을 대상으로 일반화시키기 어려울 수 있다. 비록 군인의 심리상태에 영

향을 미칠 수 있는 계급과 직업군인으로서의 선택을 앞두고 중요한 영향을 줄 수 있는 장기복무희망여부를 통제변인으로 설정함으로써 일반화에 대한 노력을 기울였지만, 추후 연구에서는 육군의 초급간부 뿐만 아니라 육군/해군/공군/해병대에 근무하는 다양한 계급의 간부들을 대상으로 연구를 확장할 필요가 있다.

둘째로 관계갈등을 더욱 세분화하여 살펴볼 필요가 있다. 본 연구에서는 조직 내 일반적인 관계에서의 갈등을 측정하였다. 하지만 조직에서 개인이 경험하는 대인관계에서의 갈등은 상대방의 위계적 수준(예를 들면, 상급자/하급자/동료 등)에 따라 달라질 수 있으며, 그에 따른 결과변인과의 관계도 달라질 수 있다(Frone, 2000). 따라서 미래 연구에서는 관계갈등을 경험하는 대상을 보다 구체화함으로써 각 관계에서 경험하는 갈등이 방어적 침묵에 어떻게 영향을 미치는지 검증해보아야 할 것이다.

셋째로 본 연구에서는 종속변인으로 방어적 침묵만을 상정하였으나 추후 연구에서는 체념적 침묵과 친사회적 침묵 등을 함께 살펴봄은 물론 발언행동도 함께 고려할 필요가 있을 것이다. 선행연구들에 따르면, 침묵과 발언은 구별된 개념이며, 이를 바탕으로 침묵과 발언 행동을 구분한 연구들이 이루어지고 있다(권누리, 탁진국, 2015; 정현선, 2013; Maynes & Podsakoff, 2013). 그러므로 후속 연구에서는 침묵의 다양한 차원을 고려함은 물론 침묵과 구별된 개념으로서의 발언행동에 대해서도 함께 검증하는 작업이 필요하다.

마지막으로 본 연구는 한 시점에 모든 변인들을 측정하는 횡단연구(cross-sectional study)이므로 변인들 간의 인과관계에 대하여 말하기 어렵다. 더불어 자기보고 방식의 설문

응답으로 자료가 수집되었으므로 동일방법편향(common method bias) 발생의 가능성이 있다 (Podsakoff, MacKenzie, Lee, & Podsakoff, 2003). 따라서 후속 연구에서는 여러 시점에 변인들을 측정함으로써 시간의 흐름에 따른 변인들 사이의 인과관계 확인이 요구된다.

### 참고문헌

- 강종수 (2013). 병사들의 레질리언스가 군 생활 적응에 미치는 영향. 한국콘텐츠학회논문지, 13(1), 278-286.
- 고대유, 강제상, 김광구 (2015). 공공조직의 침묵현상이 이직의도에 미치는 영향: 조직 냉소주의를 통한 자기효능감의 조절된 매개효과를 중심으로. 한국행정학보, 49(1), 1-28.
- 국가인권위원회 (2016. 1. 25). 인권위, 7개 군 부대 직권조사 결과 발표, 국방부에 권고.
- 권누리, 탁진국 (2015). 개인특성이 발언행동 유형에 미치는 영향: 조직신뢰의 조절효과. 한국심리학회지: 산업 및 조직, 28(4), 565-589.
- 김민선, 서영석 (2009). 평가염려 완벽주의와 사회불안의 관계: 부정적 평가에 대한 두려움과 자기제시동기의 매개효과 검증. 한국심리학회지: 일반, 28(3), 525-545.
- 김성우 (2014). 육군부사관의 근무환경과 승진이 자기효능감에 미치는 영향-계급별 다중집단분석을 중심으로. 대한정치학회보, 22(4), 350-373.
- 김정은, 손정락 (2012). 수용전념치료가 평가염려 완벽주의적 대학생들의 평가염려 완벽주의, 부정적 평가에 대한 두려움, 경험 회피 및 자기효능감에 미치는 효과. 한국심리학회지: 임상, 31(3), 749-771.
- 김지경, 박수애, 이훈구 (1999). 개인자이존중감과 집단지위가 집단자이존중감에 미치는 영향. 한국심리학회지: 사회 및 성격, 13(1), 53-64.
- 김희영, 박기환 (2015). 부정적 및 긍정적 평가에 대한 두려움과 사회불안의 관계에서 재확인 추구의 매개효과. 인지행동치료, 15(1), 137-153.
- 박승일, 이동귀 (2014). 군(軍) 초급간부의 직무만족, 직무스트레스, 분노표현, 우울, 무망감이 자살생각에 미치는 영향. 한국심리학회지: 상담 및 심리치료, 26(2), 545-573.
- 박용두, 이기학 (2008). 사회적 지지, 자존감, 진로포부 간의 성차 모형 검증: 개인자존감과 집단자존감의 매개역할. 한국심리학회지: 여성, 13(3), 263-282.
- 박현선, 정현선, 박동건 (2015). 상사의 비인격적 감독과 과업수행 수준의 상호작용이 종업원의 조직 냉소주의에 미치는 영향: 종업원 침묵을 통한 상사의 과업수행 수준의 매개된 조절효과를 중심으로. 한국심리학회지: 산업 및 조직, 28(2), 225-248.
- 배병렬 (2015). 조절효과 및 매개효과 분석. 서울: 도서출판 청람.
- 설경옥, 임정임 (2013). 청소년동반자의 직무환경 스트레스와 심리적 소진의 관계에서 집단자존감과 소명의식의 매개효과 연구. 한국심리학회지: 상담 및 심리치료, 25(2), 187-201.
- 심윤기, 김완일 (2014). 군 병사의 자기복잡성과 심리적 디스트레스의 관계: 개인자존감과 집단자존감의 매개효과. 상담학연구, 15(6), 2667-2685.

- 이다원, 이선희, 한 민 (2014). 직장 내 갈등경험의 과정에 대한 탐색적 연구. *한국심리학회지: 문화 및 사회문제*, 20(3), 205-233.
- 이정윤, 최정훈 (1997). 한국판 사회공포증 척도(K-SAD, K-FNE)의 신뢰도 및 타당도 연구. *한국심리학회지: 임상*, 16(2), 251-264.
- 이주원, 나동석 (2013). 군 복무 스트레스와 사회적 지지가 군대 문화적응 능력에 미치는 영향. *청소년학연구*, 20(6), 29-48.
- 이준호, 박지환 (2011). 집단 내 갈등과 이직의도의 관계에서 직무만족의 매개효과: 한국과 중국 종업원들의 공통점과 차이점. *한국심리학회지: 산업 및 조직*, 24(1), 75-102.
- 임정인, 손영우 (2016). 군 초급간부의 관계갈등이 이직의도에 미치는 영향: 방어적 침묵과 소명의식의 조절된 매개효과. *인적자원관리연구*, 23(1), 303-321.
- 정현선 (2013). 침묵과 발언 행동의 변별성: 측정모형 비교 및 침묵행동의 증분 설명력. *한국심리학회지: 문화 및 사회문제*, 19(1), 1-17.
- 정현선, 박동건 (2013). 종업원 침묵의 전염. *한국심리학회지: 산업 및 조직*, 26(1), 73-101.
- 정현선, 하현경, 박동건 (2010). 조직침묵이 이직의도에 미치는 영향: 조직내소주의를 통한 자기효능감의 매개된 조절효과. *한국심리학회지: 산업 및 조직*, 23(1), 89-104.
- 최석봉, 정미영, 문재승 (2013). 요양보호사의 직무특성이 스트레스에 미치는 영향: 관계갈등 및 과업갈등의 조절효과. *인적자원관리연구*, 20(2), 193-213.
- 한국일보 (2016. 1. 25). 윤 일병 동료 37% “구타, 가혹행위 알고도 침묵”.
- Aiken, L. S., & West, S. G. (1991). *Multiple regression: Testing and interpreting interactions*. Newbury Park, CA: Sage.
- Atlas, G. D. (1994). Sensitivity to criticism: A new measure of responses to everyday criticisms. *Journal of Psychoeducational Assessment*, 12, 241-253.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (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.
- Cassidy, C., O'Connor, R. C., Howe, C., & Warden, D. (2004). Perceived discrimination and psychological distress: The role of personal and ethnic self-esteem. *Journal of Counseling Psychology*, 51, 329-339.
- Crocker, J., & Luhtanen, R. (1990). Collective self-esteem and ingroup bias. *Journal of Personality and Social Psychology*, 58(1), 60-67.
- De Dreu, C. K. W., & Van Vianen, A. E. (2001). Managing relationship conflict and the effectiveness of organizational teams. *Journal of Organizational Behavior*, 22(3), 309-328.
- De Dreu, C. K. W., & Weingart, R. L. (2003). Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 88, 741-749.
- Dyne, L. V., Ang, S., & Botero, I. C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359-1392.
- De Wit, F. R., Greer, L. L., & Jehn, K. A.

- (2012). The paradox of intragroup conflict: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 97(2), 360-390.
- Frone, M. R. (2000). Interpersonal conflict at work and psychological outcomes: Testing a model among young workers. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(2), 246-255.
- 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.
- Hanby, M. S. R., Fales, J., Nangle, D. W., Serwik, A. K., & Hedrich, U. J. (2012). Social anxiety as a predictor of dating aggression. *Journal of Interpersonal Violence*, 27(10), 1867-1888.
- Hayes, A. F. (2013). Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach. Guilford Press.
- Hayes, A. F., & Matthes, J. (2009). Computational procedures for probing interactions in OLS and logistic regression: SPSS and SAS implementations. *Behavior Research Methods*, 41(3), 924-936.
- Jarymowicz, M., & Bar Tal, D. (2006). The dominance of fear over hope in the life of individuals and collectives. *European Journal of Social Psychology*, 36(3), 367-392.
- Jehn, K. A. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly*, 40(2), 256-282.
- Jehn, K. A. (1997). A qualitative analysis of conflict types and dimensions in organizational groups. *Administrative Science Quarterly*, 42, 530-557.
- Jehn, K. A., & Bendersky, C. (2003). Intragroup conflict in organizations: A contingency perspective on the conflict-outcome relationship. *Research in Organizational Behavior*, 25, 187-242.
- Jehn, K. A., & Mannix, E. A. (2001). The dynamic nature of conflict: A longitudinal study of intragroup conflict and group performance. *Academy of Management Journal*, 44(2), 238-251.
- Kiewitz, C., Restubog, S. L. D., Shoss, M. K., Garcia, P. R. J. M., & Tang, R. L. (2016). Suffering in silence: Investigating the role of fear in the relationship between abusive supervision and defensive silence. *Journal of Applied Psychology*, 101(5), 731-742.
- Leary, M. R. (1983). A brief version of the Fear of Negative Evaluation Scale. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 9(3), 371-375.
- Leary, M. R., Rapp, S. R., Herbst, K. C., Exum, M. L., & Feldman, S. R. (1998). Interpersonal concerns and psychological difficulties of psoriasis patients: Effects of disease severity and fear of negative evaluation. *Health psychology*, 17(6), 530-536.
- Luhtanen, R., & Crocker, J. (1992). A collective self-esteem scale: Self-evaluation of one's social identity. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 18(3), 302-318.
- Madrid, H. P., Patterson, M. G., & Leiva, P. I. (2015). Negative core affect and employee silence: How differences in activation, cognitive rumination, and problem solving demands matter. *Journal of Applied Psychology*,

- 100(6), 1887-1898.
- Maynes, T. D., & Podsakoff, P. M. (2013). Speaking more broadly: An examination of the nature, antecedents, and consequences of an expanded set of employee voice behavior. *Journal of Applied Psychology, 99*(1), 1-26.
- Milliken, F. J., Morrison, E. W., & Hewlin, P. F. (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. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav., 1*(1), 173-197.
- Morrison, E. W., & Milliken, F. J. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management Review, 25*(4), 706-725.
- Muller, D., Judd, C. M., & Yzerbyt, V. Y. (2005). When moderation is mediated and mediation is moderated. *Journal of Personality and Social Psychology, 89*(6), 852-863.
- Pinder, C. C., & Harlos, K. P. (2001). Employee silence: quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. *Research in Personnel and Human Resources Management, 20*, 331-370.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology, 88*, 879-903.
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior Research Methods, 40*(3), 879-891.
- Preacher, K. J., Rucker, D. D., & Hayes, A. F. (2007). Addressing moderated mediation hypotheses: Theory, methods, and prescriptions. *Multivariate Behavioral Research, 42*(1), 185-227.
- Shrout, P. E. & Bolger, N. (2002). Mediation in experimental and nonexperimental Studies: New procedures and recommendations. *Psychological Methods, 7*(4), 422-445.
- Tajfel, H. (1982). Social psychology of intergroup relations. *Annual Review of Psychology, 33*(1), 1-39.
- Vakola, M., & Bouradas, D. (2005). Antecedents and consequences of organisational silence: An empirical investigation. *Employee Relations, 27*(5), 441-458.
- Wall, V. D., & Nolan, L. L. (1986). Perceptions of inequity, satisfaction, and conflict in task-oriented groups. *Human Relations, 39*(11), 1033-1051.
- Watson, D., & Friend, R. (1969). Measurement of social-evaluative anxiety. *Journal of Consulting and Clinical Psychology, 33*(4), 448-457.
- Weeks, J. W., Heimberg, R. G., Fresco, D. M., Hart, T. A., Turk, C. L., Schneier, F. R., & Liebowitz, M. R. (2005). Empirical validation and psychometric evaluation of the Brief Fear of Negative Evaluation Scale in patients with social anxiety disorder. *Psychological Assessment, 17*(2), 179-190.
- 1차 원고접수 : 2017. 01. 04  
2차 원고접수 : 2017. 00. 00  
최종게재결정 : 2017. 03. 28

## **The Influence of the ROK Army Junior Leader's Relationship Conflict and Fear of Negative Evaluation on Defensive Silence: The Moderated Mediating Effect of Collective Self-Esteem**

**Jung In Lim<sup>1)2)</sup>**

**Young Woo Sohn<sup>1)</sup>**

<sup>1)</sup>Department of Psychology, Yonsei University

<sup>2)</sup>ROKA Consolidated Maintenance Depot

The primary purpose of this study was to investigate the influence of ROK Army junior leader's relationship conflict and fear of negative evaluation (FNE) on defensive silence and to specifically examine the mediating effect of FNE on the relationship between relationship conflict and defensive silence. The secondary purpose of this study was to identify the moderating effect of collective self-esteem (CSE) on the relationship between FNE and defensive silence and the moderated mediating effect of CSE on the conditional direct effect of FNE. A total of 202 ROK Army junior leaders participated in this survey and we measured relationship conflict, FNE, defensive silence, and CSE. Using IBM SPSS 21.0 program, results of hierarchical regression analyses showed that relationship conflict was positively related to FNE and FNE was positively related to defensive silence. FNE partially mediated the relationship between relationship conflict and defensive silence. Also, the moderating effect of CSE on the relationship between FNE and defensive silence was significant, suggesting that the relationship between FNE and defensive silence was stronger when CSE was low than high. Additionally, the moderated mediating effect was significant, suggesting that CSE moderated the mediating effect of FNE on the relationship between relationship conflict and defensive silence. Lastly, the results, implications, limitations, and future research directions of this study were discussed.

*Key words* : ROK Army Junior Leader, Relationship Conflict, Fear of Negative Evaluation, Defensive Silence, Collective Self-Esteem, Moderated Mediation