

세대조화가 발언행동에 미치는 영향: 심리적 안전감 및 관점수용의 매개효과에 대한 다집단 분석*

최 두 환

리더스인사이트

한 태 영†


광운대학교

본 연구는 세대조화 인식이 건설적 및 지지적 발언행동에 영향을 미치는 과정에서 심리적 안전감과 관점수용의 매개효과를 검증하고자 하였다. 또한 이 과정에서 세대 정체성에 따른 집단차이를 탐색하였다. 연구를 위해 국내 조직에 재직 중인 직장인 311명을 대상으로 자료를 수집하였으며, 구조방정식 모형을 사용하여 연구모형을 검증하였다. 분석 결과 세대조화는 심리적 안전감과 관점수용을 거쳐 건설적 발언행동에 정적인 영향을 미쳤으며, 완전매개로 보는 것이 적절하였다. 세대조화가 지지적 발언행동에 영향을 미치는 과정에서 관점수용의 매개효과는 유의하였으나, 심리적 안전감의 매개효과는 유의하지 않았다. 이러한 결과와 더불어, 심리적 안전감이 지지적 발언행동에 미치는 매개과정에서 세대 정체성에 따른 집단 차이가 나타났다. 세대 정체성을 기성세대로 인식하는 집단에서 심리적 안전감의 매개효과가 유의한 반면, 신세대는 유의하지 않았다. 연구결과를 바탕으로 본 연구의 학문적 의의와 실무적 시사점을 논하고, 제한점 및 향후 연구 과제를 제시하였다.

주요어 : 세대조화 인식, 발언행동, 심리적 안전감, 관점수용, 세대 정체성

* 이 논문은 2022년도 광운대학교 교내학술연구비 지원에 의해 연구되었음.

† 교신저자 : 한태영, 광운대학교 산업심리학과, Tel: 02-940-5426, E-mail: tyoungghan@kw.ac.kr

 Copyright © 2022, The Korean Society for Industrial and Organizational Psychology. This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial Licenses (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0>) which permits unrestricted non-commercial use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

오늘날 직장 내에서 다양성은 꾸준히 증가하고 있다. 우리나라의 합계 출산율은 2018년 1.0 이하로 떨어졌으며(통계청, 2020), 저출산으로 인해 조직은 향후 인력을 확보하는 데 어려움을 겪게 될 것으로 보인다. 이에 대응하고자 현재 중장년 인력을 지속적으로 활용하기 위해 정년연장이 다시 거론되고 있다. 동시에, MZ세대로 불리는 젊은 세대가 노동시장에 진입하고 있어 중장년 근로자와 신세대 근로자가 협업하는 상황이 일반적인 현상이 되었다. 이렇듯 베이비붐 세대가 퇴직하는 시점에서 X세대, Y세대, 밀레니얼 세대, Z세대 등 4세대가 조직 구성원으로 교류하면서 조화로운 조직관리가 중요해지고 있다. 예를 들어, 조직이나 리더에게 있어 서로 다른 세대를 아우르기 위한 리더십의 발휘가 부담스럽지만 그 중요성은 높아지고 있다(Lord et al., 2017).

MZ세대는 특정 이슈에 대한 평가 및 태도 형성에 있어 자신만의 기준이 분명하고 그 기준에 맞춰 움직이며, 자신의 소신을 거리낌 없이 이야기하는 경향을 보인다(손정희, 김찬석, 이현선, 2021). 이러한 세대적 특징이 부각됨에 따라, 조직 구성원은 서로 다른 세대의 구성원과 세대 차이를 인식하고 이로 인해 스트레스와 갈등이 발생하는 등의 문제가 나타나고 있다. 조직 내 세대 차이에 대한 보고서에 따르면, 조직 구성원의 약 63.9%가 세대 차이를 경험했으며 세대 차이로 인해 업무에 부정적인 영향을 받는 구성원은 41.9%에 달했다(대한상공회의소, 2020). 노동시장의 다수로 부상하고 있는 20-30대 MZ세대는 조직과 리더가 비합리적이고 자신의 의견을 제시해도 반영이 되지 않는다고 생각해 자신의 의견을 공유하지 않는다고 응답했다.

이러한 문제를 해결하기 위해서는 조직 구성원이 자발적으로 자신의 의견을 표현할 수 있는 여건을 마련할 필요가 있을 것이다. 발언행동(voice behavior)은 작업환경에 영향을 미치는 데 초점을 둔 조직 내 구성원과의 자발적이고 개방적인 커뮤니케이션으로(Maynes & Podsakoff, 2014), 긍정적인 방향으로 발언행동을 촉진함으로써 소통 문제를 해소할 수 있다. 세대간의 교류를 통해 구성원의 발언행동을 이끌어 낸다면 연령 다양성의 긍정적 효과를 만들 수도 있을 것이다.

하지만, 연령 다양성이 항상 조직에 긍정적 영향을 미치는 것은 아니다. 연령 다양성이 조직에 미치는 영향에 관심을 가졌던 기존 연구들을 보면, 연령 다양성의 효과는 일관적이지 않았다(Boehm & Kunze, 2015). van Knippenberg 등(2004)은 분류-정교화 모형(categorization-elaboration model; CEM)을 통해 다양성의 혼재된 효과를 설명한다. 이 모형에 따르면 다양성이 높을 때 서로 간의 관점을 통합하고 합의를 도출하는 과정에서 정보의 정교화가 이루어져 성과가 높아지지만, 오히려 하위집단이 형성되고 하위집단 간 편향(intergroup bias)이 발생하면 정교화 과정을 방해하고 성과에 부정적인 영향을 미치게 된다(van Knippenberg et al., 2004). Rudolph와 Zacher(2015)는 동일시 및 자기범주화와 관련된 다양한 조직 내 사회적 프로세스를 통해 세대간의 갈등이 발생할 수 있다고 주장한다.

van Knippenberg와 Schippers(2007)는 범주화 과정이 집단의 정보처리를 촉진할 수 있다는 가능성을 제시했는데, 이는 세대집단이 형성된다 하더라도 세대집단 간 편향이 없는 포용적 환경에서는 서로 다른 세대의 구성원이 지닌 인지적 자원을 적극 활용하여 정보의 정교

화 과정을 촉진할 수 있다는 것을 의미한다. 이를 반영하여 본 연구에서는 조직 내에서 일어나는 세대 간 교류와 소통에서 개별 구성원의 세대조화 인식이 두 가지 유형의 발언행동에 미치는 영향을 검증하고자 한다.

세대조화는 조직 내에서 일어나는 세대 간의 교류 맥락에서 다양한 세대의 구성원이 서로에 대해 얼마나 긍정적인 태도를 갖고 있는지에 대한 개별 구성원의 인식을 의미한다. 세대집단 간 편향이 없을 때 조직 구성원은 세대 간의 조화를 인식하고, 이러한 긍정적 환경은 다양성이 높은 집단의 정보 정교화 과정에도 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

또한, 세대조화가 개인의 행동에 영향을 미치게 되는 심리적 프로세스를 관계적 측면과 인지적 측면으로 나누어 살펴보고자 한다. van Knippenberg와 Schippers(2007)는 대부분의 연구가 다양성의 긍정적 혹은 부정적 효과를 발견한 후, 실증적 증거 없이 어떠한 과정을 통해 효과가 나타났는지 가정하는 경향이 있다고 지적한다. 이러한 문제에 대해 본 연구에서는 세대조화가 발언행동에 긍정적 영향을 미치는 프로세스를 밝히고자 한다. 세대조화 인식을 기반으로 한 태도 형성은 서로 다른 세대집단 간 관계에 긍정적인 영향을 미쳐 심리적 안전감을 형성하는 과정과 함께, 상대방의 관점을 수용하고자 하는 정보교류의 동기를 높여 관점수용을 촉진할 수 있다. 즉, 세대조화를 인식함으로써 심리적 안전감을 느끼고 상대 세대의 관점을 수용하며 다양한 정보를 습득하여 적극적으로 발언행동을 할 것으로 유추할 수 있다.

마지막으로, 세대조화가 발언행동에 영향을 미치는 과정의 힘은 기성세대와 신세대가 다를 수 있을 것이다. 본 연구에서는 세대차이

라는 일반적인 담론을 세대 정체성으로 정의하고, 연구대상들의 세대 정체성에 따른 집단 차이를 검증하고자 한다. 세대 정체성은 조직 내에서 자신이 어떤 세대에 속하는지에 대한 주관적인 인식을 의미한다. 동일한 연령대의 구성원도 개인이 속한 환경에 따라 자신을 다른 세대집단으로 인식할 수 있으며, 자신은 어느 세대로 규정하는지에 따라 세대조화에 대한 인식과 그 영향력의 크기가 달라질 수 있을 것이라고 유추하여 세대 정체성의 집단 차이를 다집단 분석을 통해 살펴보고자 한다.

발언행동(voice behavior)

발언행동에 대한 연구는 1990년대부터 활발히 이루어지기 시작했는데, 이는 Van Dyne와 LePine(1998)이 발언행동을 명확히 정의하고 측정법을 개발하면서 촉진되었다(Maynes & Podsakoff, 2014). Van Dyne와 LePine(1998)은 발언행동을 현재 상태를 향상시킬 의도를 가진 건설적이고 도전적인 표현으로 정의했으며, 이에 따라 발언행동에 대한 연구들은 주로 발언행동을 도전적이고 건설적인 행동으로 보았다(Liang et al., 2012; Morrison, 2011; Van Dyne et al., 2003).

일부 연구자들은 발언행동이 반드시 어떤 의도를 갖고 있지 않아도 일어날 수 있으며, 항상 현재 상태를 바꾸기 위한 목적을 갖고 있지 않다는 점을 지적했다(Gorden, 1988; Maynes & Podsakoff, 2014). 이러한 이유로 Maynes와 Podsakoff(2014)는 발언행동에 대한 관점을 넓힐 필요가 있다고 주장했으며, 기존의 연구를 바탕으로 발언행동을 보존적/도전적 차원과 향상적/억제적 차원으로 나누기도 하였다. 그러나 이러한 연구는 발언행동의 영역

을 확장했지만 개념적 모호성을 증가시킨다는 주장도 제기되었다(Bashshur & Oc, 2015; 최용득, 이동섭, 2017). 발언행동의 본질은 도전적 속성을 반영하는 변화-지향 행동에 있으며 (Detert & Burris, 2007), 현대 조직에서 작업 방법을 개선하기 위해 적극적으로 아이디어를 제안하고 새로운 기회를 활용하는 조직기능과의 관련성에 초점을 둘 때 개념적인 모호성이 줄어들 수 있을 것이다. 이 측면에 입각해서 향상적 차원에만 초점을 둔 연구도 다수 존재한다(예, Madrid, 2020; Memon et al., 2021). 본 연구가 세대조화의 영향력을 밝히고자 하는 목적에 비추어볼 때, 세대조화가 교환적으로 더 촉진적인 발언행동을 자극할 것으로 보는 것이 논리적으로 명확할 것이다. 따라서 본 연구는 향상적 발언행동에 해당하는 건설적 발언행동(constructive voice, 도전적 차원)과 지지적 발언행동(supportive voice, 보존적 차원)을 중심으로 연구하고자 한다.

발언행동에 대한 대부분의 연구는 사회적 교환 이론, 특히 호혜성 규범에 기반하고 있으며, 다른 사람이 자신을 긍정적이고 공정하게 대우한다고 인식하면 이에 보상하고자 발언행동을 더 자주, 강하게 보일 가능성이 높다(Ng & Feldman, 2012). 이러한 사회적 교환 관점에서 보면, 세대조화 인식은 조직에 긍정적인 영향을 미치기 위한 의도를 지닌 향상적 차원의 발언행동과 관련이 있을 것이라고 유추할 수 있다. 결과적으로, 본 연구에서는 Maynes와 Podsakoff(2014)의 분류 중 향상적 차원에 해당하는 건설적 발언행동과 지지적 발언행동에 초점을 두었다.

먼저, 건설적 발언행동은 도전/향상적 차원에 해당하는 행동으로, 작업환경에서 조직의 기능을 효과적으로 바꾸기 위한 아이디어, 정

보 및 의견에 대한 자발적인 표현이다. 건설적 발언행동은 새롭거나 개선된 방법, 현재 작업방식이나 절차, 혹은 이전에 식별한 문제에 대한 해결 방법에 대해 제안하는 행동을 포함한다. 이와 유사한 개념은 Gorden(1988)이 제시한 적극적/건설적 발언행동, Van Dyne과 LePine(1998)의 조직시민행동으로써의 발언이다 (Maynes & Podsakoff, 2014).

지지적 발언행동은 보존/향상적 차원에 해당하는 행동으로, 가치있는 과업관련 정책, 프로그램, 목표, 절차 등에 대한 지지 혹은 이에 대한 부당한 비판을 방어하기 위한 자발적 발언을 의미한다. 지지적 발언행동은 Van Dyne 등(2003)이 제시한 순응적 발언행동과 유사한 개념이지만, 순응적 발언행동은 한 구성원이 변화를 이끌어내지 못할 것이라 생각해 집단의 의견에 지지를 표현하는 행동이라는 점에서 지지적 발언행동과 차이가 있다.

발언행동에 대한 세대조화 (intergenerational harmony)의 영향

서론에서 문제를 제기했듯이, 연령 다양성이 높을 때 구성원들은 다양한 지식과 기술을 보유하고 상호교류를 통해 더 효과적으로 직무를 수행해 조직성과에 긍정적 영향을 미칠 수 있으며, 동시에 높은 연령 다양성으로 인해 조직 구성원은 연령에 따라 하위집단을 형성해 연령차별이 일어날 수 있다(van Knippenberg et al., 2004). 연령차별(ageism)은 특정 연령집단에 대해 부정적이거나 호의적인 선입견과 차별을 의미한다(King & Bryant, 2017). 연령차별은 조직 구성원의 정서적 몰입을 낮추고 조직의 성과에 부정적인 영향을 미치기 때문에(Kunze et al., 2011, 2013), 연구자

들은 이를 예방하거나 완화하기 위한 방법에 대해 연구해왔다.

일부 연구자들은 조직에서의 연령차별을 없애기 위해서는 조직 내에서 이루어지는 세대 간 교류에 관심을 가질 필요가 있다고 주장한다(Lyons & Kuron, 2014; King & Bryant, 2017). 세대 간 교류는 여러 세대의 구성원 간에 발생할 수 있는 다양한 상호작용적 사회교류로 정의할 수 있다(Rudolph & Zacher, 2015). 세대 간 교류가 연령차별에 미치는 영향은 Pettigrew(1998)의 집단 간 접촉 이론(intergroup contact theory)에 근거한다. 이에 따르면 서로 다른 집단이 자주 교류할수록 서로에 대한 고정관념과 편견이 감소하게 된다. 즉, 서로 다른 세대집단 간 교류는 세대집단 간 편향, 즉 연령차별을 없애는 데 긍정적인 영향을 미칠 수 있다.

세대조화(intergenerational harmony)는 세대 간 교류와 소통을 통해 형성되는, 연령 친화적인 환경에 대한 개인의 인식(perception)인 심리적인 풍토(psychological climate)를 의미한다. 즉, 조직 내 세대집단 간의 교류에서 다양한 세대의 구성원이 서로에 대해 얼마나 긍정적인 태도를 갖는지에 대한 개별 구성원의 인식으로 이해할 수 있다. 다양한 세대의 구성원이 서로 부정적인 고정관념을 갖지 않고 긍정적인 정서를 갖고 빈번하게 교류할 때 개별 구성원은 세대집단 간의 조화를 인식하게 될 것이다. 중장년 근로자의 경우, 세대조화가 양호할 때 연령차별에 대한 인식 수준이 낮은 것으로 나타난다(Lagacé et al., 2019). 이러한 상황에서는 중장년 구성원이 효용이 높은 지식을 공유하기 위해 적극적으로 발언할 수 있다(한태영, 이진영, 2021; Tentori et al., 2001). 또한 사회적 교환의 관점에서 신세대 구성원은 기성세대

구성원과의 긍정적인 교류를 통해 상호 간의 선호를 형성하고 빈번하게 교류할 수 있다.

가설 1. 세대조화는 항상적 차원의 발언행동에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

하지만, 단순히 다른 세대의 구성원과 원만히 지낸다고 해서 조직을 위한 발언행동을 할 것이라 보기 힘들다. 다양성 풍토에 대한 연구자들 역시 이러한 점을 지적했다. 다양성 풍토(diversity climate)는 조직이 다양성을 얼마나 가치롭게 여기고, 공정한 고용관행을 통해 이를 지원하는지에 대한 조직 구성원의 인식을 의미하는데, 많은 학자들은 다양성 풍토 인식이 특정 행동에 영향을 미치는 심리적인 프로세스를 고려할 필요가 있다고 주장한다(van Knippenberg & Schippers, 2007). 본 연구는 세대조화를 연령과 관련된 다양성 풍토 인식의 일종으로 보고, 긴밀한 접촉을 통한 관계성의 결과로 나타나는 심리적 안전감과 관점수용이 세대조화와 발언행동 간 관계를 매개할 것이라고 보았다. 이러한 매개과정과 관련하여, Dutton과 Heaphy(2003)는 양질의 관계를 구축하는 과정에 관해서 어떤 사물이 구부러져도 훼손되지 않고 복원되는 장력(tensility) 현상으로 비유해서 설명했다. 대인관계에서는 자신의 존재 자체에 대해 편안함을 느끼며 진심을 드러낼 때 그 결과에 대해 우려하지 않는 인식에 해당한다. Carmeli 등(2009)은 긍정적 대인관계가 장력과 함께 정서전달능력, 긍정적 존중, 그리고 상호성을 통해 형성된다는데, 세대조화 인식은 향상을 위한 발언행동으로 발현되는 과정에서 이러한 대인관계와 관련된 인지적, 정서적 요인이 작동할 것으로 추론할 수 있다.

심리적 안전감(psychological safety)의 매개효과

심리적 안전감은 특정 환경에서 대인관계 위험을 감수할 때 그 결과에 대한 개인의 인식을 의미한다(Edmondson & Lei, 2014). Kahn(1990)은 보다 구체적인 개념으로서 심리적 안전감을 자신의 이미지나 지위 혹은 경력에 대한 부정적인 결과에 대해 두려워하지 않고 자신을 드러내고 표현할 수 있는 개인의 인식으로 정의했다. 즉, 심리적 안전감은 대인관계 측면에서 구성원이 자신의 의견을 표출해도 그것이 자신에게 부정적인 영향을 미치지 않을 것이라는 믿음을 나타낸다. 더 나아가, 심리적 안전감에 대한 개인의 인식이 모여 팀의 정서적 특징으로 나타날 수 있는데, 이러한 경우 심리적 안전감은 상황적 요인을 팀 및 개인 수준의 결과와 연결하는 중요한 매개변인으로서의 역할을 한다(Mathieu et al., 2017).

상대방과 긍정적 대인관계를 형성하면 다른 사람들이 자신을 존중한다고 인식해 유능함(competence)을 느끼며, 상호성을 통해 자신을 있는 그대로 드러내고자 하는 의사를 높여 심리적 안전감을 형성하게 된다(Carmeli et al., 2009). Frazier 등(2017) 역시 메타분석을 통해 지지적 작업환경과 동료의 지지가 심리적 안전감에 강력한 영향을 미치는 것을 확인한 바 있다.

세대집단 간의 조화를 인식할 때, 서로 다른 세대의 구성원은 상호 호의적 태도를 갖고 빈번하게 교류하며 더 나아가 조직 내에서 전반적으로 연령 다양성에 포용적인 환경을 갖추고 있다고 인식한다. 즉, 이는 조직 내 다양한 세대에 속한 구성원 간 대인관계의 질을

나타내고 있다. 세대 간의 조화를 인식하는 환경에서 구성원들은 자신이 속한 세대와 관계없이 서로 긍정적인 대인관계를 형성하며, 상호 존중과 신뢰를 경험한다. 또한 포용적인 환경은 심리적 안전감을 형성하는 데 영향을 미칠 수 있다(Frazier et al., 2017). 즉, 세대조화 인식은 심리적 안전감에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

세대조화 인식은 심리적 안전감을 거쳐 발언행동에 정적인 영향을 미칠 것이다. 건설적 발언행동과 지지적 발언행동은 집단이나 조직이 더욱 효과적으로 성과를 달성할 수 있도록 돕거나 조직에 긍정적인 영향을 미치기 위한 의도에 따른 행동이다. 그러나 이러한 의도를 갖고 있더라도 발언행동으로 곧바로 나타나기 보다는 행동이 자신에게 가져올 이익과 행동에 따른 위험을 거친 후에 발언행동으로 발현된다(Morrison, 2011). 개별 구성원은 행동에 따른 위험을 판단하는 데 있어 리더를 포함한 다른 구성원과의 관계를 통해 적절한 행동에 대한 단서를 찾아 활용한다(Frazier et al., 2017). 이는 발언행동 여부를 결정하는 과정에서 동일하게 적용되는데, Liang 등(2012)에 따르면 조직 구성원은 발언행동에 따른 위험을 판단하기 위해 주변의 상사 혹은 동료와의 관계를 참고한다. 세대 간의 조화를 인식하는 경우 적절한 행동에 대한 단서를 찾는 과정에서 다른 구성원의 호의적인 태도를 인지하게 되고, 심리적 안전감을 느껴 발언행동으로 이어질 수 있을 것이다.

특히, 건설적 발언행동은 현 상태에 대한 도전적 속성으로 인해 상사 혹은 동료와의 관계에서 갈등을 유발할 수 있다. 건설적 발언행동은 현재 상태에 대한 변화를 요구하기 때문에, 불안정하고 불확실하며 스트레스를 주

는 상황으로 이어져 상사와 동료의 저항에 부딪히게 되고 이들과의 갈등이 발생할 수 있다(Janssen, 2003). 즉, 건설적 발언행동은 기본적으로 행동에 따른 대인관계에서의 위험요인이 존재한다. 결과적으로 개별 구성원이 건설적 발언행동을 하는 데 있어 개인이 인식하는 심리적 안전감은 발언행동의 이익과 위험을 평가하는데 큰 영향을 미치며, 심리적 안전감이 갖춰졌을 때 건설적 발언행동을 보일 가능성이 더욱 높을 것이다(Edmondson, 1999; Kahn, 1990).

가설 1-1. 심리적 안전감은 세대조화와 건설적 발언행동 간의 관계를 정(+)적으로 매개할 것이다.

지지적 발언행동은 개별 구성원이 일상적인 의사결정 과정에 참여하여 조직의 현재 상태를 지지하거나, 현재 상태를 크게 바꾸지 않는 선에서 추가적인 제안(incremental suggestion)을 하는 방식으로 나타난다(Burris, 2012). 이러한 형태의 발언행동이 다른 구성원과의 갈등으로 이어질 가능성은 건설적 발언행동에 비해 낮지만, 그럼에도 자신의 발언이 별다른 영향을 미치지 못할 것이라고 인식하는 경우 적극적으로 자신의 의견을 표현하는 데 어려움을 겪을 수 있다(Morrison, 2011). 하지만, 심리적으로 안전하다고 느끼는 경우 다른 구성원과의 대인관계가 훼손될 위험을 낮게 인식할뿐만 아니라 자신이 제시하는 의견이 효과적일 것이라는 믿음을 갖게 되어 더욱 적극적으로 지지적 발언행동을 보일 수 있다(Edmondson, 2018; Kahn, 1990).

한편, 지지적 발언행동은 조직의 현 상태에 대한 도전의 반응으로 나타날 수도 있다(Burris,

2012; Grant & Ashford, 2008). 다시 말해, 다른 구성원이 조직의 현 상태에 대해 비판할 때 이에 반대하며 조직을 옹호하는 행동도 지지적 발언에 해당한다. 이러한 경우 지지적 발언행동은 다른 구성원의 의견과 상반되는 생각을 표현하기 때문에 동료와의 관계에 위험이 될 수 있다. 이때 심리적 안전감을 느끼지 못하는 구성원은 자신의 발언행동에 대한 이익보다 대인관계에서의 위험을 더 크게 느낄 수 있어 적극적으로 지지적 발언행동을 하지 않을 수 있다. 반면, 심리적으로 안전하다고 생각하면 조직을 지지하는 자신의 발언으로 인해 다른 구성원과의 대인관계가 훼손될 위험을 낮게 인식하고, 지지적 발언에 따른 이익을 상대적으로 높게 평가하게 되어 지지적 발언행동을 더 많이 할 것이다.

가설 1-2. 심리적 안전감은 세대조화와 지지적 발언행동 간의 관계를 정(+)적으로 매개할 것이다.

관점수용(perspective taking)의 매개효과

관점수용은 상대방이 지닌 생각과 동기, 정서를 이해하려 하며, 왜 그러한 생각이나 정서를 갖고 있는지 이해하고자 노력하는 인지적 과정이다(Parker et al., 2008). Ku 등(2015)은 관점수용이 상황에 따라 달라질 수 있는 인지적 프로세스로 정의한다. 이들에 따르면 관점수용은 상대방이 지닌 생각과 동기, 정서를 이해하려 하며, 왜 그러한 생각이나 정서를 갖고 있는지 이해하고자 노력하는 인지적 프로세스까지 포함한다. 또한 관점수용은 행위자의 인지적인 능력과 동기 수준에 의해 결정되며, 대인관계 속성과 상황적 요인에 의해

영향을 받을 수 있다(Ku et al., 2015).

Ku 등(2015)은 사람들이 다른 사람의 관점을 수용하기 위해서는 다른 사람의 입장에서 세상을 바라볼 수 있을 정도의 인지적 능력이 필요하며, 동시에 다른 사람의 관점에서 생각하고자 하는 동기가 필요하다고 하며, 구체적으로 친사회적 동기(Grant & Berry, 2011), 상대방에 대한 선호와 친밀감, 빈번한 교류, 소속감 등을 관점수용에 영향을 주는 동기로 제시하였다. 또한, 조직 구성원은 관점수용을 통해 다른 사람들이 지닌 다양한 정보와 관점을 통합적으로 활용할 수 있어 인지적 복잡성이 높아지게 된다(Ku et al., 2015). 개별 구성원은 관점수용을 통해 얻은 정보를 바탕으로 조직의 효과성을 더욱 높일 수 있는 새로운 정책이나 업무방식을 구상할 수 있다.

그 결과, 다른 세대 구성원들과 조화가 되면, 조직이 직면하고 있거나 앞으로 직면하게 될 문제를 다른 각도에서 보는 시각을 인정하고, 해당 문제에 대해 보다 창의적인 해결책을 제시할 수 있을 것이다. Grant와 Berry(2011)에 따르면 조직 구성원은 다양한 관점을 고려함으로써 다른 사람들이 유용하다고 여길만한 아이디어에 대해 더 잘 이해할 수 있고, 활용할 수 없거나 새로운 아이디어를 적용할 수 있는 방안을 알아낼 수 있다. 또한 관점수용은 구성원 간의 정보교환을 촉진하고 다른 사람이 제안한 아이디어에 대해 더욱 포괄적인 평가를 내릴 수 있으며 건설적인 의견을 제시해 창의성을 높일 수 있다(Hoever et al., 2012).

가설 2-1. 관점수용은 세대조화와 건설적 발언행동 간의 관계를 정(+)적으로 매개할 것이다.

한편, 조직 구성원은 현재 상태가 조직에 도움이 된다고 믿을 때 지지적 발언행동을 보인다(Burris, 2012). 관점수용의 동기에 영향을 미치는 요인을 고려할 때, 세대조화 인식은 관점수용에 긍정적인 영향을 미칠 것이라 유추할 수 있다. 세대조화를 인식하는 사람은 다른 세대에 대해 긍정적인 태도를 가진 동시에 이들과 빈번하게 교류하게 되며, 친숙함을 통한 친밀감을 형성하게 된다. 또한 조직 구성원은 세대 간의 긍정적인 교류를 통해 이중 정체성을 형성할 수 있는데, 이는 자신이 속한 내(內)집단을 넘어서 상호성을 통해 집단 간의 관계를 더욱 조화롭게 만들 수 있다(Iweins et al., 2013). 즉, 세대조화를 높게 인식하면 다른 세대에 속한 구성원 역시 자신과 동일한 조직에 속해있다는 공통의 정체성을 형성할 수 있어 관점수용의 동기에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

이러한 정체성은 앞서 설명한 양질의 관계에 대한 장력을 강화시킬 수 있으며, 다른 세대에 속한 상대방과의 관계가 손상되지 않는다는 믿음을 갖고 자신의 의견을 표명할 수 있을 것이다. 또한 지지적 발언을 하기 위해서는 현재 조직의 정책이나 업무절차가 조직에 미치는 긍정적 영향을 이해하고 있어야 하는데, 관점수용 행위자는 다양한 관점을 통해 대상을 이해하고 정보를 통합함으로써 대상에 대해 더 잘 이해할 수 있으며 행위자의 자기 중심적인 판단과 행동을 줄일 수 있다(Ku et al., 2015). 즉, 서로 다른 세대가 가진 다양한 시각을 고려하여 조직의 정책이나 현재 작업 절차에 대해 이해하고, 자기중심적인 시각이 아닌 조직의 관점에서 조직에 미치는 긍정적 영향을 다른 구성원들에게 알릴 수 있다. 특히, 상대방의 관점에 수용적인 구성원은 유연

한 시각을 갖고 다양한 관점에서 정보를 개방적으로 검토하는 경향이 있어 다른 구성원이 조직에 대해 비판할 때 대안적인 관점을 제시하며 지지적 발언행동을 한다(Maynes & Podsakoff, 2014).

가설 2-2. 관점수용은 세대조화 인식와 지지적 발언행동 간의 관계를 정(+)적으로 매개할 것이다.

세대에 따른 집단차이: 세대 정체성 (generational identity)에 입각한 차이

조직 내 세대 관련 연구는 주로 세대를 구분하는 기준을 정하고, 해당 기준을 토대로 조직 구성원의 세대별 특성을 살펴보는 기술적(descriptive) 연구가 주를 이루고 있다(Lyons et al., 2019). 이는 연구자들이 세대 관련 연구를 통해 신세대의 특성을 이해하고, 이러한 이해를 바탕으로 신세대를 보다 효과적으로 관리하는 데 도움이 될 것이라는 주장에 근거한다(황춘호, 김성훈, 2019). 연구자들이 세대를 구분하는 방식은 주로 출생연도에 따른 구분이나 조직 내 직급에 따른 구분 등을 활용하고 있다(구자숙, 김명언, 한준, 2000; 박오수, 김기태, 2001).

하지만 연구자에 따라 세대에 대한 정의가 다르며 여전히 세대를 정의하는 기준이 연구쟁점으로 남아 있다(박성준, 박치완, 2020). 예를 들어, 황춘호와 김성훈(2019)은 1982년 이후 출생자를 밀레니얼 세대로 칭하며 신세대로 구분하고 있으나, 김희봉(2019)은 1980년 이후 출생자를 밀레니얼 세대로 정의한다. 이처럼 세대에 대한 정의가 연구자에 따라 상이하기 때문에 세대 관련 연구를 통합할 수 없

다는 문제가 있다(Rudolph et al., 2021).

이에 본 연구에서는 세대를 정의하기 위해 사회 정체성 이론(social identity theory)을 기반으로 한 세대 정체성(generational identity)을 활용하고자 한다. 세대 정체성은 조직 내에서 개인이 어떤 세대에 속하는지에 대한 주관적인 인식을 의미한다. 개인이 세대 정체성을 형성할 때에는 자신이 속한 사회, 조직, 그리고 함께 일하는 작업집단, 개인 인식의 영향을 받으며, 이 정체성은 개인의 연령과 관련되어 있으나 연령에 따른 정체성과는 구분할 수 있다(Lyons et al., 2019).

기성세대 정체성을 지닌 구성원은 신세대 정체성을 지닌 구성원에 비해 협업을 중시하며 상대방의 입장에 맞춰주는 사고방식을 가진 합의추구자(consensus seekers)로 여겨진다(Lester et al., 2012). Lester 등(2012)에 따르면, 기성세대 정체성을 지닌 구성원은 가정을 포함한 모든 일상생활(nonwork)보다 직장생활에 우선순위를 두고, 조직에 충성하는 대가로 보상과 연공서열이 따라온다고 믿기 때문에 조직 내에서 기존의 방식을 고수하려 하며 조직 환경을 유지하는 것을 목표로 한다. 반면, 신세대 정체성을 지닌 구성원은 동료와 간접적인 인간관계를 맺는 것을 선호하고 업무수행 과정에서의 합리성을 중요하게 생각하며, 복잡한 인간관계에 의한 피로감을 꺼린다(배석환, 박형수, 문국경, 2021). 따라서, 세대조화를 통해 심리적 안전감을 느끼면 두 세대집단 구성원 모두 조직을 옹호하는 지지적 발언행동을 하게 되지만, 기성세대 정체성을 지닌 구성원의 특성으로 인해 심리적 안전감의 매개효과는 기성세대 정체성 집단에서 더 크게 나타날 것이다.

가설 3-1. 세대조화가 심리적 안전감을 거쳐 지지적 발언행동에 미치는 영향은 세대 정체성에 따라 차이가 있을 것이며, 심리적 안전감의 매개효과는 기성세대 정체성 집단에게 더 클 것이다.

한편, 신세대 정체성을 지닌 구성원은 자기주장이 강하고 업무에 대한 열정이 높으며, 자신의 가치관에 따라 적극적으로 자신의 의견을 표출하는 경향이 있다(Gaidhani et al., 2019). 이들은 '나'를 중심으로 한 개인주의적인 가치판단을 중시하기 때문에, 조직의 결정이 자신이 지닌 업무 가치와 다를 경우 적극적으로 의견을 표출하고 현재 상태에 대한 변화를 요구하는 건설적 발언행동을 할 것이라 추론할 수 있다. 또한 이들은 자신의 의견이 다른 구성원들에게 존중받거나 수용되기를 원하는 특징이 있어(김정인, 2021), 기성세대와의 조화로운 관계를 바탕으로 자신의 관점이 받아들여질 것이라고 느끼면 그들은 새로운 아이디어를 제공하거나 조직 내 주요 의사결정 과정에 적극적으로 참여하는 등 건설적 발언행동을 쉽게 할 것이다. 반면, 기성세대는 세대조화가 되면 기득권자의 위치에서도 보다 쉽게 조직에 변화를 불러오는 건설적 발언행동을 할 것으로 유추할 수 있다. 따라서, 세대조화를 통해 상대방의 관점을 수용하게 되면 두 세대집단 구성원 모두 조직을 변화시키기 위한 건설적 발언행동을 보이게 되지만, 신세대 정체성을 지닌 구성원의 특성으로 인해 관점수용의 매개효과는 신세대 정체성 집단에서 더욱 크게 나타날 것이다.

가설 3-2. 세대조화가 관점수용을 거쳐 건설적 발언행동에 미치는 영향은 세대 정체성에

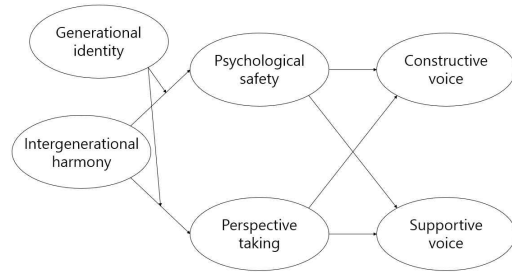


Figure 1. Research model

따라 차이가 있을 것이며, 관점수용의 매개효과는 신세대 정체성 집단에게 더 클 것이다.

방 법

연구대상 및 방법

본 연구는 세대조화가 건설적, 지지적 발언행동에 영향을 미치는 과정에서 심리적 안전감과 관점수용의 매개효과를 확인하고자 하였다. 자료를 수집하기 위해 국내 기업에 종사하는 직장인을 대상으로 조사대행기관을 통해 설문조사를 실시하여 340부를 수집했으며, 이 중 불성실한 응답으로 간주한 자료를 제외한 총 311명의 응답을 바탕으로 분석을 실시했다. 불성실 응답을 간주한 기준으로는, 1) 개인 응답 분산도(전체 응답의 표준편차)가 현저히 낮은 경우, 2) 역문항을 포함한 척도 중 두 개 이상의 척도에 정문항과 같은 응답을 한 경우 중 하나에 해당하는 것이었다.

연구대상자의 인구통계학적 특성을 살펴본 결과, 남성은 249명(80.1%), 여성은 62명(19.9%)으로 남성이 많은 것으로 나타났다. 또한, 연구대상자의 평균연령은 46.98세(SD=9.90)로 비교적 높았으며, 구체적으로 40대가 135

명(43.4%), 50대가 82명(26.4%), 30대가 41명(13.2%), 60세 이상이 33명(10.6%), 20대가 20명(6.4%)으로 나타나 30대 이하 연구대상자가 전체의 20%를 차지하고 있다. 직급은 부장급이 76명(24.4%)으로 가장 많았으며, 그 다음으로 사원급 69명(22.2%), 차장급 51명(16.4%), 과장급 49명(15.8%), 임원급 37명(11.9%), 대리급 29명(9.3%) 순으로 나타났다.

측정 도구

건설적 발언행동

건설적 발언행동은 작업환경에서 조직의 기능을 효과적으로 바꾸기 위한 아이디어, 정보 및 의견에 대한 자발적인 표현으로 정의했다. 이를 측정하기 위해 Maynes와 Podsakoff(2014)가 개발한 척도를 직접 번안하여 사용하였다. 문항의 수는 총 5개로, 문항의 예시로는 “나는 작업의 성과를 높이기 위한 다른 방법을 자주 제안한다”, “나는 새롭거나 보다 효율적인 작업 방식을 제안한다” 등이 있다. Likert 5점 척도를 사용하여 측정하였으며, 본 연구에서 사용한 척도의 Cronbach's α 값은 .862로 나타났다.

지지적 발언행동

지지적 발언행동은 과업관련 정책, 프로그램, 목표, 절차 등에 대한 지지 혹은 이에 대한 부당한 비판을 방어하기 위한 자발적인 표현으로 정의했으며, 이를 측정하기 위해 Maynes와 Podsakoff(2014)가 개발한 척도를 직접 번안하여 사용하였다. 문항의 수는 총 5개로, 문항의 예시로는 “나는 다른 사람들이 우리 회사의 좋은 제도를 비판할 때 해당 제도를 옹호한다”, “나는 다른 사람들이 효과적인 업

무 프로세스에 대해 부적절한 비판을 할 때 해당 프로세스에 대해 옹호한다” 등이 있다. Likert 5점 척도를 사용하여 측정하였으며, 본 연구에서 사용한 척도의 Cronbach's α 값은 .851로 나타났다.

세대조화

세대조화는 조직 내에서 일어나는 세대 간의 교류 맥락에서 다양한 세대의 구성원이 서로에 대해 얼마나 긍정적인 태도를 갖고 있는지에 대한 개별 구성원의 인식으로 정의했으며, 이를 측정하기 위해 King과 Bryant(2017)가 개발한 척도를 번안하여 활용하였다. 탐색적 요인 분석 결과 요인 부하량이 낮은 세대 유지 1문항을 제외하여 총 15문항을 분석에 사용하였다. 문항의 대표적인 예시로는 “나는 나와 세대가 다른 구성원과 자주 대화하는 편이다”, “나는 나의 회사가 모든 연령대의 직원에게 건강한 업무 환경을 갖추고 있다고 생각한다” 등이 있으며, Likert 5점 척도를 사용하여 측정하였다. 본 연구에서 사용한 전체 문항의 신뢰도는 .798로 나타났다.

심리적 안전감

심리적 안전감은 특정 환경에서 대인관계 위협을 감수할 때 그 결과에 대한 개인의 인식으로, 이를 측정하기 위해 Liang 등(2012)의 문항을 번안하여 사용하였다. 문항의 수는 총 5개로, 문항의 대표적인 예시로는 “나는 우리 부서(팀)에서 내 생각을 자유롭게 말할 수 있다”, “우리 부서(팀)에 속한 사람들은 내가 다른 의견을 갖고 있다 하더라도 나를 비난하지 않는다” 등이 있다. Likert 5점 척도를 사용해 측정하였으며, 심리적 안전감의 Cronbach's α 값은 .772로 나타났다.

관점수용

관점수용은 다른 사람의 생각, 동기 및 감정을 이해하려고 시도하는 동시에 대상이 왜 그렇게 생각하거나 느끼는지 이해하려고 시도할 때 발생하는 인지적 프로세스로 정의했다 (Parker et al., 2008). 관점수용을 측정하기 위해 Ingoglia 등(2016)이 기존 연구를 기반으로 개발한 대인반응성 중 관점수용에 해당하는 4개 문항을 직접 번안하여 사용하였다. 대표적인 문항으로는 “다른 사람을 비판하기 전에 내가 상대방이라면 어떤 기분일지 상상해본다”, “최종결정을 하기 전, 일치하지 않는 의견까지 고려하려고 노력한다” 등이 있으며, Likert 5점 척도를 사용하여 측정하였다. 본 연구에서 사용한 척도의 신뢰도 계수는 .764로 나타났다.

세대 정체성

세대 정체성은 조직 내에서 개인이 어떤 세대에 속하는지에 대한 주관적인 인식으로 정의했으며, 개인의 세대 정체성을 측정하기 위해 한지나(2017)의 연령 정체성 척도를 수정하여 활용하였다. 구체적으로, “귀하께서는 귀하의 조직 내에서 기성세대는 몇 세 이상이라고 생각하십니까?”라는 단일 문항을 활용한 후 기성세대 기준 연령보다 응답자의 만 연령이 높은 경우 기성세대 정체성 집단, 그렇지 않은 경우 신세대 정체성 집단으로 구분하였다. 이러한 분석에 의해서 자신을 기성세대로 인식한 연구대상자가 194명(62.4%), 신세대로 인식한 응답자는 117명(37.6%) 이었다.

분석 방법

본 연구에서 수집한 자료를 분석하기 위해 SPSS 25.0을 활용하여 각 척도에 대한 탐색적

요인 분석과 기술통계, 상관분석 등을 실시하였다. 이후 모형검증을 위해 AMOS 23.0 구조방정식 모형을 활용하여 세대조화가 발언행동에 직접적인 영향을 미치는 경로를 포함하지 않는 연구모형(완전매개)과 직접 경로를 포함하는 경쟁모형(부분매개)의 적합도를 비교한 후 경로분석을 실시하였다. 심리적 안전감과 관점수용의 간접효과 유의성 검증을 위해 Bootstrap 검증을 실시했으며, 세대 정체성에 따른 경로계수 차이를 확인하기 위해 측정동일성 검증 후 다집단 분석을 진행하였다.

결 과

본 연구의 가설을 검증하기에 앞서 연구변인 간 상관을 확인하기 위해 상관분석을 실시하였으며, 그 결과를 Table 1에 제시하였다. 세대조화는 건설적 발언행동($r=.286, p<.01$), 지지적 발언행동($r=.142, p<.05$)과 유의미한 정적 관계를 보여 가설 1의 지지가능성을 유추할 수 있다. 또한, 세대조화 인식은 심리적 안전감($r=.479, p<.01$), 관점수용($r=.251, p<.01$)과 유의미한 정적 상관을 보였으며, 심리적 안전감 역시 건설적 발언행동($r=.405, p<.01$), 지지적 발언행동($r=.248, p<.01$)과 유의미한 정적 상관을 나타냈다. 관점수용 역시 건설적 발언행동($r=.376, p<.01$), 지지적 발언행동($r=.292, p<.01$)과 유의미한 정적 관계를 나타내 가설 1-1, 1-2, 2-1, 2-2의 지지가능성을 유추할 수 있다. 마지막으로, 세대 정체성은 연령과 강한 정적 상관을 보였다($r=.601, p<.001$).

다음으로, 세대조화가 심리적 안전감과 관점수용을 거쳐 건설적, 지지적 발언행동에 영향을 미치는 연구모형(완전매개 모형)과 세대

Table 1. Descriptive Statistics and Correlation of Variables

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Gender	-								
2. Age	.30***	-							
3. Position	.38***	.44***	-						
4. Generational identity	.28***	.60***	.33***	-					
5. Intergenerational harmony	-.02	.05	.08	-.01	(.80)				
6. Psychological safety	.08	.13	.18**	.06	.48***	(.77)			
7. Perspective taking	-.02	.07	.10	-.06	.25***	.35***	(.76)		
8. Constructive voice	.15**	.18**	.25***	.10	.29***	.41***	.38***	(.86)	
9. Supportive voice	.05	.17**	.20***	.10	.14*	.25***	.29***	.31***	(.85)
Mean	-	46.98	-	-	3.36	3.46	3.63	3.38	3.34
Std	-	9.90	-	-	.43	.53	.50	.59	.62

Note 1. * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$, $N=311$; (Cronbach's α)

Note 2. Gender was coded 1 male, 0 female; Position was coded 1 staff, 2 assistant manager, 3 section chief, 4 deputy general manager, 5 department manager, 6 executives; Generational identity was coded 1 upper generation, 0 lower generation

조화가 각 발언행동에 직접적인 영향을 미치는 경쟁모형(부분매개 모형) 중 어느 모형이 더 적합한지 비교하였다. 분석 결과, 연구모형의 적합도는 $\chi^2=356.967(df=223)$, $GFI=.909$, $TLI=.938$, $CFI=.945$, $RMSEA=.044$, $SRMR=.058$ 이었으며, 직접경로를 포함하는 경쟁모형의 적합도는 $\chi^2=356.683(df=221)$, $GFI=.909$, $TLI=.937$, $CFI=.945$, $RMSEA=.045$, $SRMR=.058$ 로 나타났다. 연구모형과 경쟁모형 중 어느 모형이 더욱 적합한지 판단하기 위해 χ^2 차이 검증을 실시하였다. 경쟁모형이 연구모형을 내포하고 있기 때문에, χ^2 차이 검증을 통해 어떤 모형이 데이터를 설명하는데 더욱 적합한 모형인지 결정할 수 있다(Woehr et al., 2005). 분석 결과, 두 모형 간의 유의미한 차이가 발견되지 않아($\Delta\chi^2=0.284$, $\Delta df=2$, $p=.868$) 더욱

간결한 모형인 연구모형이 적합한 것으로 판단했다. 또한, 직접경로를 포함한 경쟁모형의 경로분석 결과 세대조화가 건설적 발언행동($\beta=.032$, $p=.734$)과 지지적 발언행동($\beta=-.039$, $p=.709$)에 미치는 영향이 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타나, 해당 경로를 삭제한 연구모형을 사용하여 이후 분석을 실시하였다.

연구모형의 경로계수 분석 결과를 Table 2에 제시하였다. 세대조화는 심리적 안전감($\beta=.640$, $p=.001$)에 유의한 정적 영향을 미쳤으며, 심리적 안전감은 건설적 발언행동($\beta=.437$, $p<.001$)과 지지적 발언행동($\beta=.160$, $p=.040$)에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타나 가설 1-1과 1-2의 지지가능성을 유추할 수 있다. 다음으로, 세대조화는 관점수용에 유의한 영향을 미쳤으며($\beta=.397$, $p=.004$), 관점수용은 건설

Table 2. Structural Equation Model Results

path			Estimate		S.E.	t
			b	β		
intergenerational	→	psychological safety	1.506	.640	.468	3.218**
harmony	→	perspective taking	.941	.397	.324	2.905**
psychological safety	→	constructive voice	.463	.437	.085	5.443***
	→	supportive voice	.168	.160	.082	2.055*
perspective taking	→	constructive voice	.251	.238	.077	3.234**
	→	supportive voice	.307	.294	.085	3.611***

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

적 발언행동($\beta=.238, p=.001$), 지지적 발언행동 ($\beta=.294, p<.001$)에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타나 가설 2-1과 2-2의 지지가능성을 확인할 수 있다.

매개효과 검증

세대조화가 각 유형의 발언행동에 영향을 미치는 과정에서 심리적 안전감과 관점수용의 매개효과를 검증하기 위해 Bootstrap 검증을 실시하였다. 심리적 안전감과 관점수용의 매개효과를 나누어 살펴보기 위해 팬텀변수를 활

용하였으며, 95% 신뢰구간에서 5,000번 반복 추출하여 Bootstrap 검증을 실시하였다.

세대조화가 심리적 안전감을 거쳐 건설적 발언행동에 이르는 경로는 간접효과의 95% 신뢰구간에 0을 포함하지 않아 유의미한 것으로 나타났다($b=.697, p<.001, 95\% \text{ CI } [.303, 2.265]$). 그러나 세대조화가 심리적 안전감을 거쳐 지지적 발언행동에 이르는 경로는 간접효과의 95% 신뢰구간에 0을 포함하여 유의하지 않은 것으로 나타났다($b=.253, p=.055, 95\% \text{ CI } [-.008, 1.064]$). 즉, 세대조화가 건설적 발언행동에 미치는 영향을 심리적 안전감이 매개

Table 3. Bootstrapping tests for mediation

path			Boot coefficient	Boot S.E.	Boot LLCI	Boot ULCI
independent variable	mediator variable	dependent variable				
intergenerational	psychological safety	constructive voice	.697***	.524	.303	2.265
harmony		supportive voice	.253	.270	-.008	1.064
intergenerational	perspective taking	constructive voice	.236**	.222	.068	.913
harmony		supportive voice	.289**	.276	.109	1.205

Note. Bootstrapping was conducted with 5,000 repetitions. CI = bias-corrected confidence interval.

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

할 것이라는 가설 1-1은 지지되었으며, 세대조화가 지지적 발언행동에 미치는 영향을 심리적 안전감이 매개할 것이라는 가설 1-2는 기각되었다.

세대조화가 관점수용을 거쳐 건설적 발언행동($b=.236, p=.004, 95\% \text{ CI } [.068, .913]$)과 지지적 발언행동($b=.289, p=.001, 95\% \text{ CI } [.109, 1.205]$)에 이르는 경로의 경우 간접효과의 95% 신뢰구간에 0을 포함하고 있지 않아 정적으로 유의미한 것으로 나타났다. 즉, 세대조화가 건설적 발언행동과 지지적 발언행동에 미치는 영향을 관점수용이 매개할 것이라는 가설 2-1과 2-2는 지지되었다.

세대 정체성에 대한 다집단 분석

세대 정체성에 따라 세대조화가 심리적 안전감과 관점수용을 거쳐 지지적, 건설적 발언에 영향을 미치는 과정에서 차이가 발생하는지 검증하기 위해 다집단 분석을 실시하였다. 다집단 분석 전 측정동일성 검증을 위해 다집단 확인적 요인 분석을 실시하였다. 다집단 분석을 위해서는 집단별로 주요 변수를 동일

하게 인식하고 있는지 확인하는 측정동일성 검증이 필요하다. 모형에 아무런 제약을 가하지 않은 비제약모형과 요인 부하량을 제약한 제약모형의 적합도 간 차이가 없다면 측정동일성이 확보되었다고 볼 수 있다(서영석, 2010).

다집단 확인적 요인 분석 결과, 아무런 제약을 가하지 않은 비제약모형의 적합도는 $\chi^2=608.851(df=440)$, $GFI=.857$, $TLI=.922$, $CFI=.932$, $RMSEA=.035$, $SRMR=.072$ 로 나타나 모형 적합도가 만족할 만한 수준인 것으로 나타났다. 다음으로, 요인 부하량을 제약한 제약모형의 경우 적합도는 $\chi^2=628.859(df=458)$, $GFI=.854$, $TLI=.924$, $CFI=.932$, $RMSEA=.035$, $SRMR=.074$ 로 나타났다. 두 모형 간의 유의미한 차이를 확인하기 위해 χ^2 차이 검증을 실시했으며, 검증 결과 두 모형 간 유의미한 차이가 없다는 것을 확인할 수 있었다($\Delta\chi^2 = 20.008, \Delta df=18, p=.332$). 이는 기성세대 정체성 집단과 신세대 정체성 집단 간 측정동일성이 확보되었다는 것을 의미하며, 이에 집단별 경로모형을 검증하여 각 변인 간의 관계에서 집단 간 차이가 있는지 살펴보았다.

Table 4. Results of path analysis by generational identity

path	β		t	
	Upper generation	Lower generation		
intergenerational harmony	→ psychological safety	.600**	.702**	-.987
	→ perspective taking	.386**	.423*	.304
psychological safety	→ constructive voice	.455***	.364**	.643
	→ supportive voice	.311**	-.082	2.412*
perspective taking	→ constructive voice	.189*	.379**	-1.747
	→ supportive voice	.247*	.364**	-1.271

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

각 요인 부하량을 동일하게 제약한 경로모형의 적합도는 $\chi^2=635.445(df=464)$, GFI=.853, TLI=.925, CFI=.931, RMSEA=.035, SRMR=.076으로, 만족할만한 수준인 것으로 나타났다. 세대 정체성에 따른 경로모형 분석 결과는 Table 4에 제시하였다. 분석 결과 세대조화가 심리적 안전감에 미치는 영향은 기성세대 정체성 집단($\beta=.600, p=.002$)과 신세대 정체성 집단($\beta=.702, p=.003$) 모두에서 정적으로 유의미한 것으로 나타났으며, 세대조화가 관점수용에 미치는 영향 역시 기성세대 정체성 집단($\beta=.386, p=.006$)과 신세대 정체성 집단($\beta=.423, p=.019$)에서 모두 정적으로 유의미한 영향을 미치는 것을 확인할 수 있다.

세대조화가 심리적 안전감을 거쳐 지지적 발언행동에 미치는 영향은 세대차이가 나타났다. 기성세대 정체성 집단에서는 지지적 발언행동에 이르는 심리적 안전감의 경로계수가 유의미한 것으로 나타났으나($\beta=.311, p=.002$), 신세대 정체성 집단에서는 유의하지 않은 것으로 나타났다($\beta=-.082, p=.506$). 즉, 기성세대 정체성 집단의 경우 심리적 안전감이 매개역할을 하지만, 신세대 정체성 집단의 경우 심리적 안전감이 지지적 발언행동에 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 또한, 두 집단 간 경로계수의 차이가 통계적으로 유의미한지 확인하기 위해 경로계수 차이분석을 실시한 결과, $t=2.412$ 로 두 집단 간 경로계수의 차이가 $p<.05$ 수준에서 통계적으로 유의미한 것으로 나타났다. 이에 더하여 비제약모형에서 각 경로계수를 동등하게 제약한 후 χ^2 차이를 검증한 결과, 지지적 발언행동에 대한 심리적 안전감의 경로계수를 제약한 경우 $\Delta\chi^2=7.702, \Delta df=1, p=.006, \Delta TLI=.003$ 으로 유의미한 차이를 보여 가설 3-1은 지지되었다.

세대조화가 관점수용을 거쳐 건설적 발언행동에 미치는 영향은 기성세대 정체성 집단($\beta=.189, p=.041$)과 신세대 정체성 집단($\beta=.379, p=.002$) 모두에서 정적으로 유의미한 것으로 나타났다. 즉, 기성세대 정체성 집단과 신세대 정체성 집단 모두 관점수용이 높을수록 건설적 발언행동을 더 많이 하는 것으로 해석할 수 있다. 두 집단 간 경로계수 차이분석 결과, $t=-1.747$ 로 $p=.05$ 수준에서 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타났으며, 해당 경로계수를 동등하게 제약한 후 χ^2 차이를 검증한 결과 역시 유의미한 차이를 보이지 않았다($\Delta\chi^2 = 1.433, \Delta df=1, p=.231, \Delta TLI=.000$). 결과적으로, 세대조화가 관점수용을 거쳐 건설적 발언행동에 미치는 영향이 세대집단에 따라 유의미한 차이가 있을 것이라는 가설 3-2는 기각되었다.

논 의

본 연구는 van Knippenberg 등(2004)이 제시한 분류-정교화 모형(categorization-elaboration model)에 기초하여, 조직 내에서 세대집단 간 편향이 없다는 개별 구성원의 인식이 건설적, 지지적 발언행동에 미치는 영향에 대해 살펴 보았다. 또한 세대조화가 발언행동에 영향을 미치는 심리적 프로세스로 관계적 측면에서 심리적 안전감, 인지적 측면에서 관점수용의 역할을 확인하고자 하였으며, 개인이 지니고 있는 세대 정체성에 따른 차이를 탐색하였다.

구체적인 연구 결과는 다음과 같다. 첫째, 심리적 안전감은 세대조화와 건설적 발언행동 간 관계를 매개하는 것으로 나타났다. 이는 개별 구성원이 세대조화를 인식할 때 심리적

안전감이 높아지며, 심리적 안전감을 바탕으로 현재 상태를 바꾸기 위한 의견을 표현하는 행동에 대한 위험을 낮게 인식하여 이러한 행동을 더욱 적극적으로 할 수 있다는 것을 의미한다. 반면, 세대조화가 지지적 발언행동에 영향을 미치는 과정에서 심리적 안전감의 매개효과는 유의하지 않은 것으로 나타났다. 후술하겠지만, 이러한 결과는 세대 정체성에 따라 세대조화 인식이 심리적 안전감을 거쳐 지지적 발언행동에 미치는 영향이 달라 나타난 결과로 해석할 수 있다.

둘째, 관점수용은 세대조화와 건설적, 지지적 발언행동 간 관계를 정적으로 매개하는 것으로 드러났다. Hoever 등(2012)은 다양성에 대한 긍정적 태도를 갖고 있을 때 다른 팀원이 지닌 관점을 고려하기 위한 동기를 높임으로써 팀 성과를 촉진할 수 있다고 주장했는데, 본 연구 결과는 이러한 주장과 일치한다. 즉, 다른 세대에 대한 호의적인 태도가 상대방의 관점을 수용하고자 하는 동기를 높이고, 관점수용을 통해 인지적 복잡성이 높아져 더욱 새롭고 참신한 아이디어를 제안하는 건설적 발언행동을 하는 것으로 해석할 수 있다. 또한 다양한 관점을 고려함으로써 현재 상태가 조직에 도움이 될 것이라는 믿음을 바탕으로 지지적 발언행동을 더 많이 한다고 해석할 수 있다.

마지막으로, 세대 정체성은 세대조화가 심리적 안전감을 거쳐 지지적 발언행동에 미치는 영향에 집단 차이가 있는 것으로 나타났다. 구체적으로, 기성세대 정체성 집단에서는 심리적 안전감이 높을수록 지지적 발언행동의 수준도 높은 것으로 나타났으나 신세대 정체성 집단에서는 심리적 안전감이 지지적 발언행동에 미치는 영향이 유의하지 않았다. 이는

세대에 따라 지지적 발언행동의 주요 동기가 다르기 때문에 나타나는 결과일 가능성이 있다. 일단 개인은 연령이 높아질수록 직무에 대한 태도가 긍정적으로 변화하기 때문에(Ng & Feldman, 2010), 상대적으로 나이가 많은 기성세대 구성원은 조직을 위해 지지적 발언행동을 할 가능성이 높다.

이와 더불어, 사회 정서적 선택 이론(Socioemotional Selectivity Theory)에 따르면 개인이 나이가 들어가면서 참여하게 되는 다양한 활동에 시간과 에너지를 투자하는 방법을 전략적으로 바꾼다고 제안한다. Carstensen(1991)에 따르면 사회적 상호작용의 주요한 두 목표가 지식 습득과 정서 조절이며, 세대에 따라 두 가지 목표를 다르게 사용할 수 있다. 즉, 기성세대는 정서 조절이 더 우선시되며 개인이 나이가 들어가면서 경험이 풍부해짐에 따라 추가적인 지식을 얻는 데 두는 중요성은 감소하고 사회 활동에 참여하는 것이 더 큰 만족을 준다. 따라서, 기성세대는 세대조화를 통해 사회적으로 지지받는 환경이 조성되면 감정적으로 보람 있는 일에 이끌릴 가능성이 더 높으며, 이는 지지적 발언행동을 바로 이끌어 낼 수 있다. 반면, 신세대는 지식 습득을 더 우선시하고 사회 활동에 참여할 때에도 장기적으로 경력을 발전시킬 수 있는 가치 있는 정보습득 욕구가 강하다. 따라서 세대조화의 힘은 심리적 안전감이 있을 때 비로소 기성세대 정체성 집단의 지지적 발언행동으로 이어진다고 볼 수 있을 것이다.

본 연구의 학문적 의의는 다음과 같다.

첫째, 본 연구는 van Knippenberg 등(2004)의 분류-정교화 모형을 기반으로 세대조화의 긍정적 효과에 대해 검증하였다는 데 의미가 있다. van Knippenberg 등(2004)은 집단 간 편향이

정보의 정교화 과정에 부정적인 영향을 미칠 수 있다고 주장하였다. 본 연구에서 다른 세대조화는 개별 구성원이 세대집단 간의 편향이 없다는 인식을 의미하며, 세대조화가 발언행동에 미치는 영향을 살펴봄으로써 집단 간 편향의 부재가 정보의 정교화 과정에 긍정적인 영향을 미칠 수 있다는 점을 검증하였다. 또한 다양성 풍토 인식이 특정 행동에 미치는 영향에 대한 심리적 프로세스를 탐색할 필요가 있다는 연구자들의 주장에 따라(van Knippenberg & Schippers, 2007), 세대조화 인식이 개인의 긍정적인 행동을 촉진하는 심리적 프로세스로 심리적 안전감과 관점수용의 역할을 검증했다.

둘째, Maynes와 Podsakoff(2014)가 제안한 다양한 유형의 발언행동을 살펴보았다는 데 의미가 있다. 기존의 발언행동 연구는 조직에 도움이 될 목적으로 조직의 현재 상태에 도전적인 건설적 발언행동에 초점을 두고 있으나, 본 연구에서는 조직의 효과성에 도움이 되기 위한 발언이 다르게 나타날 수 있다는 점을 고려하여 지지적 발언행동을 추가적으로 다루었다. 지지적 발언행동에 대한 연구는 비교적 이루어지지 않았으나, 본 연구에서는 세대조화가 심리적 안전감과 관점수용을 통해 지지적 발언행동에 미치는 영향을 경험적으로 검증하였다.

마지막으로, 본 연구는 동일한 연령대의 사람들도 자신이 속한 환경이나 조직에 따라 자신의 세대를 다르게 인식할 수 있다는 점을 고려하여 세대 정체성을 연구에 활용하였다. 세대에 대한 기존의 연구들은 세대를 주로 출생연도를 기반으로 나누었으며, 이러한 분류법에 따라 세대집단별 차이에 대해 기술하는데 주로 초점을 두고 있다(Lyons et al., 2019).

하지만 본 연구는 세대를 정의하는 새로운 방법을 탐색할 필요가 있다는 Rudolph와 Zacher (2017)의 제안에 따라 세대 정체성을 측정하기 위한 방법을 직접 고안해 사용하였다. 해당 척도를 통해 분류한 세대 정체성은 세대를 결정하는 데 중요한 기준이 되는 연령과 높은 상관관을 보였으며($r=.601, p<.001$), 기성세대 정체성 집단의 평균 연령은 51.59세($SD=7.969$)로 신세대 정체성 집단의 평균 연령인 39.33세($SD=7.856$)에 비해 통계적으로 유의미하게 높은 것으로 나타났다($t=-13.207, p<.001$). 이는 본 연구에서 활용한 세대 정체성 측정 방법이 세대를 구분하는 데 유용하게 사용될 수 있다는 가능성을 보여준다. 이에 더해 본 연구에서는 세대조화가 발언행동에 영향을 미치는 과정에서 세대 정체성의 조절효과를 탐색했다는 점에서 의미가 있다.

최근 조직에서는 다양한 세대의 구성원이 공존하면서 세대 차이와 갈등으로 인해 문제를 호소하고 있다. 특히 세대 갈등은 조직 내 커뮤니케이션에 부정적인 영향을 미칠 수 있다. 본 연구는 세대조화가 건설적 및 지지적 발언행동에 미치는 영향을 검증함으로써 조직이 구성원의 커뮤니케이션을 활성화하기 위해서는 세대 간의 조화를 지원할 필요가 있다는 점을 밝혔다. 즉, 조직은 세대집단 간 조화를 인식할 수 있는 세대 포용적인 환경을 조성함으로써 조직 내 소통 문제를 일부 해결할 수 있을뿐만 아니라 조직의 연령 다양성을 효과적으로 활용할 수 있을 것이다.

이에 더해, 본 연구에서는 세대조화가 각 유형의 발언행동에 영향을 미치는 데 심리적 안전감의 역할을 확인했다. 조직에서 심리적 안전감을 형성하는 것이 조직의 변화와 학습에 도움이 된다는 점은 Edmondson(1999)의 연

구 이후 지속적으로 관심을 받아 왔다. 그러나 심리적 안전감에 영향을 미치는 주된 요인으로 리더의 역할에 초점을 두었으며, 조직 내 전반적인 대인관계의 영향에 대한 연구는 비교적 많지 않다. 본 연구는 세대조화 인식이 심리적 안전감에 영향을 미칠 수 있다는 점을 밝혀 전반적 대인관계 역시 심리적 안전감을 구축하는 데 도움이 될 수 있다는 것을 재차 확인했다. 더욱이 심리적 안전감은 조직의 변화를 촉진하는 건설적 발언행동뿐만 아니라, 기성세대 정체성을 지닌 구성원이 조직의 현재 상태를 옹호하거나 지지하는 발언에 영향을 미쳐 조직의 효과성을 높일 수 있다. 때문에 조직은 성과를 높이기 위해 조직 구성원이 세대조화를 인식하고 심리적으로 안전하다고 느낄 수 있는 환경을 조성할 필요가 있다.

본 연구에서는 세대조화가 건설적 발언행동과 지지적 발언행동에 영향을 미치는 데 관점수용의 역할이 크게 작용한다는 점을 확인하였다. 이에 조직은 향상적 발언행동을 촉진하기 위해서 타인의 관점을 수용하기 위한 인지적 능력을 갖추어 교육을 제공하고, 관점을 수용하기 위한 동기를 높일 필요가 있다. 더욱이 관점수용은 작업집단 기능에 대한 다양성의 가치에 대한 믿음을 의미하는 다양성 신념(diversity belief)에 긍정적인 영향을 미친다는 점을 고려할 때(주영경, 김명소, 2020), 조직 구성원의 관점수용에 대한 교육이 세대조화 인식을 높여 세대 간 갈등을 관리하는 방안이 될 가능성이 있다.

본 연구의 제한점은 다음과 같다.

첫째, 본 연구에서는 세대조화가 건설적, 지지적 발언행동에 미치는 영향을 검증했으나, 향후 연구에서는 억제적 차원에 해당하는 방

어적 발언 및 파괴적 발언행동을 추가적으로 다룰 필요가 있다. Maynes와 Podsakoff(2014)는 발언행동을 네 가지 유형으로 구분했으나, 본 연구에서는 향상적 차원에 해당하는 두 가지 유형의 발언행동만을 다뤘다는 제한점이 있다. 방어적 발언행동은 조직의 변화에 무조건적으로 반대하는 행동이며, 파괴적 발언행동은 조직에 부정적 영향을 주기 위한 의도를 갖고 현재 상태를 변화시키기 위한 행동이다. 즉 이러한 발언행동이 조직에 미치는 부정적 영향을 간과할 수 없으나, 본 연구에서는 억제적 차원의 발언행동에 미치는 영향을 검증하지 못했다. 향후 연구에서는 네 가지 유형의 발언행동을 모두 다루어 향상적 차원의 발언은 촉진하면서 억제적 차원의 발언을 낮출 수 있는 추가적인 변인을 탐색할 필요가 있다.

두 번째로, 본 연구에서는 조직 내 세대 정체성을 측정하고 조절효과를 검증했으나, 세대 정체성의 측정에 대한 제한점이 있다. 세대를 사회 정체성 이론과 자기범주화 이론을 기반으로 바라보는 관점이 있으나 세대 정체성을 측정하기 위한 도구는 부족한 실정이다. 이러한 이유로 본 연구에서도 한지나(2017)의 연령 정체성 척도를 수정하여 세대 정체성을 측정하였다. 비록 본 연구에서 사용한 척도를 바탕으로 세대집단 간 유의미한 연령차이를 확인할 수 있었으나, 해당 척도에 대한 연구가 더 필요할 것으로 보인다. 향후 연구에서는 세대 정체성을 측정하는 데 있어 본 연구에서 사용한 방법이 적합한지 더욱 구체적으로 살펴보고, 세대 정체성의 영향력을 탐색할 필요가 있다.

셋째, 본 연구는 특정 시점에서 설문조사를 통해 자료를 수집했기 때문에 변인 간의 인과관계 해석에 유의할 필요가 있다. 특히 본 연

구에서는 세대조화 인식의 호의적 태도를 바탕으로 관점수용의 동기가 높아진다고 유추하였으나, 주영경, 김명소(2020)는 개인의 높은 관점수용 수준이 친 다양성 신념으로 이어진다고 보았다. 즉, 본 연구에서 제시한 바와 같이 세대 간 조화를 인식할 때 관점수용의 동기가 높아지는 것일 수 있으며, 반대로 높은 수준의 관점수용이 연령 포용적인 환경을 조성하여 세대조화를 인식할 가능성도 있다. 혹은, 관점수용과 세대조화가 시간이 지나면서 상호 긍정적 영향을 미칠 가능성도 있다. 향후 연구에서는 종단연구를 통해 변인 간의 인과관계를 명확히 파악할 수 있을 것이다.

참고문헌

- 구자숙, 김명언, 한준 (2000). 기업조직에서의 세대격차. 한국심리학회지: 사회 및 성격, 14(3), 1-19.
- 김정인 (2021). Farrell 모형을 활용한 MZ세대 공무원들의 (불)공정성 인식과 반응행동: MZ세대와 기성세대 공무원 비교연구. 한국행정연구, 30(4), 141-175.
<https://doi.org/10.22897/kipajn.2021.30.4.005>
- 김희봉 (2019). 밀레니얼 세대가 인식하는 리더의 역할: 국내 대기업 L사 구성원의 포토포이스트를 중심으로. 리더십연구, 10(4), 145-166.
<https://doi.org/10.22243/tklq.2019.10.4.145>
- 대한상공회의소 (2020.4.16). 직장 내 세대갈등과 기업문화 종합진단 보고서.
<https://eiec.kdi.re.kr/policy/domesticView.do?ac=0000152146>에서 2020. 5. 3 자료 얻음.
- 박성준, 박치완 (2020). 상호세대적 세대 구분과 세대 통합의 문제. 인문학연구, 118, 83-110. <https://doi.org/10.46346/tjhs.118..4>
- 박오수, 김기태 (2001). '조직세대'구분과 '조직세대'별 문화적 특성에 관한 연구. 인사조직연구, 9(1), 43-82.
- 배석환, 박형수, 문국경 (2021). 분배적 공정성과 절차적 공정성이 공무원의 혁신행동에 미치는 영향에 관한 연구: 세대 간 차이가 미치는 조절효과를 중심으로. 한국정책연구, 21(4), 97-123.
<https://doi.org/10.46330/jkps.2021.12.21.4.97>
- 서영석 (2010). 상담심리 연구에서 매개효과와 조절효과 검증. 한국심리학회지: 상담 및 심리치료, 22(4), 1146-1168.
- 손정희, 김찬석, 이현선 (2021). MZ 세대의 커뮤니케이션 고유 특성에 대한 각 세대별 반응 연구-MZ 세대, X 세대, 베이비붐세대를 중심으로. 커뮤니케이션 디자인학연구, 77, 202-215.
<https://doi.org/10.25111/jcd.2021.77.14>
- 주영경, 김명소 (2020). 조직 내 다양성 신념의 선행 및 결과변인에 관한 연구. 한국심리학회지: 산업 및 조직, 33(3), 319-351.
<https://doi.org/10.24230/kjiop.v33i3.319-351>
- 최용득, 이동섭 (2017). 발언행동의 개념적 검토와 분석. 인사조직연구, 25(2), 129-157.
- 통계청 (2020). 한국사회의 혼인 출산 특성과 이행.
https://kostat.go.kr/sri/srikor/srikor_pbl/6/2/index.board?bmode=read&aSeq=391635에서 2020. 5. 3 자료 얻음.
- 한지나 (2017). 나이듦에 대한 태도와 연령정체성이 노년기의 건강에 미치는 영향. 노인복지연구, 72(3), 47-69.
- 한태영, 이진영 (2021). 중장년 근로자의 세대

- 조화 인식과 지식공유행동의 관계에서 ICT스트레스 및 목표지향성의 조절효과. *한국심리학회지: 산업 및 조직*, 34(1), 81-104. <https://doi.org/10.24230/kjiop.v34i1.81-104>
- 황춘호, 김성훈 (2019). 대기업 사무직 근로자의 조직몰입과 이직의도에 영향을 미치는 직무만족 요인: 밀레니얼 세대의 특성을 중심으로. *대한경영학회지*, 32(12), 2085-105. <https://doi.org/10.18032/kaaba.2019.32.12.2085>
- Bashshur, M. R., & Oc, B. (2015). When voice matters a multilevel review of the impact of voice in organizations. *Journal of Management*, 41(5), 1530-1554. <https://doi.org/10.1177/0149206315583333>
- Boehm, S. A., & Kunze, F. (2015). Age diversity and age climate in the workplace. In P. M., Bal, D., Kooji, & D. M., Rousseau (Eds.), *Aging workers and the employee-employer relationship* (pp. 33-55). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-319-08007-9_3
- Burris, E. R. (2012). The risks and rewards of speaking up: Managerial responses to employee voice. *Academy of Management Journal*, 55(4), 851-875. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.0562>
- Carmeli, A., Brueller, D., & Dutton, J. E. (2009). Learning behaviors in the workplace: The role of high-quality interpersonal relationships and psychological safety. *Systems Research and Behavioral Science*, 26(1), 81-98. <https://doi.org/10.1002/sres.932>
- Carstensen, L. L. (1991). Selectivity theory: Social activity in life-span context. *Annual Review of Gerontology and Geriatrics*, 11(1), 195-217.
- Detert, J. R., & Burris, E. R. (2007). Leadership behavior and employee voice: Is the door really open? *Academy of Management Journal*, 50(4), 869-884. <https://doi.org/10.5465/amj.2007.26279183>
- Dutton, J. E., & Heaphy, E. D. (2003). The power of high-quality connections. In K. S., Carmeron, J. E., Dutton, & R. E., Quinn (Eds.), *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline* (pp.263-278). Berrett-Koehler.
- Edmondson, A. C., & Lei, Z. (2014). Psychological safety: The history, renaissance, and future of an interpersonal construct. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 23-43. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091305>
- Edmondson, A. C. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383. <https://doi.org/10.2307/2666999>
- Edmondson, A. C. (2018). *The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. John Wiley & Sons.
- Frazier, M. L., Fainshmidt, S., Klinger, R. L., Pezeshkan, A., & Vacheva, V. (2017). Psychological safety: A meta analytic review and extension. *Personnel Psychology*, 70(1), 113-165. <https://doi.org/10.1111/peps.12183>
- Gaidhani, S., Arora, L., & Sharma, B. K. (2019). Understanding the attitude of generation Z towards workplace. *International Journal of Management, Technology and Engineering*, 9(1), 2804-2812.
- Gorden, W. I. (1988). Range of employee voice.

- Employee Responsibilities and Rights Journal*, 1, 283-299.
- Grant, A. M., & Ashford, S. J. (2008). The dynamics of proactivity at work. *Research in organizational behavior*, 28, 3-34. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2008.04.002>
- Grant, A. M., & Berry, J. W. (2011). The necessity of others is the mother of invention: Intrinsic and prosocial motivations, perspective taking, and creativity. *Academy of Management Journal*, 54(1), 73-96. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.59215085>
- Hoever, I. J., van Knippenberg, D., van Ginkel, W. P., & Barkema, H. G. (2012). Fostering team creativity: Perspective taking as key to unlocking diversity's potential. *Journal of Applied Psychology*, 97(5), 982-996. <https://doi.org/10.1037/a0029159>
- Ingoglia, S., Lo Coco, A., & Albiero, P. (2016). Development of a brief form of the interpersonal reactivity index (B-IRI). *Journal of Personality Assessment*, 98(5), 461-471. <https://doi.org/10.1080/00223891.2016.1149858>
- Iweins, C., Desmette, D., Yzerbyt, V., & Stinglhamber, F. (2013). Ageism at work: The impact of intergenerational contact and organizational multi-age perspective. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22(3), 331-346. <https://doi.org/10.1080/1359432x.2012.748656>
- Janssen, O. (2003). Innovative behaviour and job involvement at the price of conflict and less satisfactory relations with co-workers. *Journal of occupational and organizational psychology*, 76(3), 347-364. <https://doi.org/10.1348/096317903769647210>
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724. <https://doi.org/10.5465/256287>
- King, S. P., & Bryant, F. B. (2017). The workplace intergenerational climate scale (WICS): A self report instrument measuring ageism in the workplace. *Journal of Organizational Behavior*, 38(1), 124-151. <https://doi.org/10.1002/job.2118>
- Ku, G., Wang, C. S., & Galinsky, A. D. (2015). The promise and perversity of perspective-taking in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 35, 79-102. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2015.07.003>
- Kunze, F., Boehm, S. A., & Bruch, H. (2011). Age diversity, age discrimination climate and performance consequences-a cross organizational study. *Journal of Organizational Behavior*, 32(2), 264-290. <https://doi.org/10.1002/job.698>
- Kunze, F., Boehm, S., & Bruch, H. (2013). Age, resistance to change, and job performance. *Journal of Managerial Psychology*, 28(7), 741-760. <https://doi.org/10.1108/JMP-06-2013-0194>
- Lagacé, M., Van de Beeck, L., & Firzly, N. (2019). Building on intergenerational climate to counter ageism in the workplace? A cross-organizational study. *Journal of Intergenerational Relationships*, 17(2), 201-219. <https://doi.org/10.1080/15350770.2018.1535346>
- Lester, S. W., Standifer, R. L., Schultz, N. J., & Windsor, J. M. (2012). Actual versus perceived generational differences at work. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 19(3),

- 341-354.
<https://doi.org/10.1177/1548051812442747>
- Liang, J., Farh, C. I., & Farh, J. L. (2012). Psychological antecedents of promotive and prohibitive voice: A two-wave examination. *Academy of Management Journal*, 55(1), 71-92. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.0176>
- Lord, R. G., Day, D. V., Zaccaro, S. J., Avolio, B. J., & Eagly, A. H. (2017). Leadership in applied psychology: Three waves of theory and research. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 434-451. <https://doi.org/10.1037/apl0000089>
- Lyons, S., & Kuron, L. (2014). Generational differences in the workplace: A review of the evidence and directions for future research. *Journal of Organizational Behavior*, 35(S1), S139-S157. <https://doi.org/10.1002/job.1913>
- Lyons, S. T., Schweitzer, L., Urick, M. J., & Kuron, L. (2019). A dynamic social-ecological model of generational identity in the workplace. *Journal of Intergenerational Relationships*, 17(1), 1-24. <https://doi.org/10.1080/15350770.2018.1500332>
- Madrid, H. P. (2020). Emotion regulation, positive affect, and promotive voice behavior at work. *Frontiers in Psychology*, 11, 1739-1745. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.01739>
- Mathieu, J. E., Hollenbeck, J. R., van Knippenberg, D., & Ilgen, D. R. (2017). A century of work teams in the Journal of Applied Psychology. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 452-467. <https://doi.org/10.1037/apl0000128>
- Maynes, T. D., & Podsakoff, P. M. (2014). Speaking more broadly: An examination of the nature, antecedents, and consequences of an expanded set of employee voice behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 99(1), 87-112. <https://doi.org/10.1037/a0034284>
- Memon, K. R., Say, K. O., Khalid, S., & Ghani, B. (2021). Mediation-Moderation mechanism between the relationship of corporate social responsibility and employees' promotive voice behavior. *International Journal of Business Science and Applied Management*, 16(1), 50-68.
- Morrison, E. W. (2011). Employee voice behavior: Integration and directions for future research. *Academy of Management Annals*, 5(1), 373-412. <https://doi.org/10.5465/19416520.2011.574506>
- Ng, T. W., & Feldman, D. C. (2010). The relationships of age with job attitudes: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 63(3), 677-718. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01184.x>
- Ng, T. W., & Feldman, D. C. (2012). Employee voice behavior: A meta analytic test of the conservation of resources framework. *Journal of Organizational Behavior*, 33(2), 216-234. <https://doi.org/10.1002/job.754>
- Parker, S. K., Atkins, P. W., & Axtell, C. M. (2008). Building better work places through individual perspective taking: A fresh look at a fundamental human process. In G. P. Hodgkinson, & J. K. Ford (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology 2008*, (pp. 149-156). John Wiley & Sons. <https://doi.org/10.1002/9780470773277.ch5>
- Pettigrew, T. F. (1998). Intergroup contact theory. *Annual Review of Psychology*, 49(1), 65-85. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.49.1.65>

- Rudolph, C. W., Rauvola, R. S., Costanza, D. P., & Zacher, H. (2021). Generations and generational differences: Debunking myths in organizational science and practice and paving new paths forward. *Journal of Business and Psychology, 36*(6), 945-967.
<https://doi.org/10.1007/s10869-020-09715-2>
- Rudolph, C. W., & Zacher, H. (2015). Intergenerational perceptions and conflicts in multi-age and multigenerational work environments. In L. M., Finkelstein, D. M., Truxillo, F., Fraccaroli, & R. Kanfer (Eds.), *STOP organizational frontiers series, Facing the challenges of a multi-age workforce: A use-inspired approach* (pp. 253-283). Routledge / Taylor & Francis Group.
- Rudolph, C. W., & Zacher, H. (2017). Considering generations from a lifespan developmental perspective. *Work, Aging and Retirement, 3*(2), 113-129.
<https://doi.org/10.1093/workar/waw019>
- Tentori, K., Osherson, D., Hasher, L., & May, C. (2001). Wisdom and aging: Irrational preferences in college students but not older adults. *Cognition, 81*(3), B87-B96.
[https://doi.org/10.1016/s0010-0277\(01\)00137-8](https://doi.org/10.1016/s0010-0277(01)00137-8)
- 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.
<https://doi.org/10.1111/1467-6486.00384>
- Van Dyne, L., & LePine, J. A. (1998). Helping and voice extra-role behaviors: Evidence of construct and predictive validity. *Academy of Management Journal, 41*(1), 108-119.
<https://doi.org/10.5465/256902>
- van Knippenberg, D., De Dreu, C. K. W., & Homan, A. C. (2004). Work group diversity and group performance: An integrative model and research agenda. *Journal of Applied Psychology, 89*(6), 1008-1022.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.6.1008>
- van Knippenberg, D., & Schippers, M. C. (2007). Work group diversity. *Annual Review of Psychology, 58*, 515-541.
<https://doi.org/10.1146/annurev.psych.58.110405.085546>
- Woehr, D. J., Sheehan, M. K., & Bennett Jr, W. (2005). Assessing measurement equivalence across rating sources: A multitrait-multirater approach. *Journal of Applied Psychology, 90*(3), 592-600.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.3.592>
- 투고일자 : 2022. 05. 09
수정일자 : 2022. 07. 02
게재일자 : 2022. 07. 12

The Effect of Intergenerational Harmony on Voice Behavior: Mediation Effects of Psychological Safety and Perspective taking tested by multigroup analysis

Du hwan Choi

Leader's Insight

Tae Young Han

Kwangwoon University

This study was to investigate the mediating effects of psychological safety and perspective taking in the process of intergenerational harmony influencing constructive and supportive voice behavior. In addition, in this process, group differences in terms of generational identity were examined. For the study, data were collected from 311 workers in domestic organizations, and the research model was tested using the structural equation modeling. The result showed that the perception of intergenerational harmony had a positive effect on constructive speech behavior through psychological safety and acceptance of perspective, and it was appropriate to view it as a complete mediation. In the process of intergenerational harmony affecting supportive speech behavior, the mediating effect of perspective taking was significant, while that of psychological safety was not significant. In addition to these results, the group difference in terms of generational identity was found in the mediating process of psychological safety on supportive speech behavior. In the group classified as the new generation, the mediating effect of psychological safety was significant, while the older generation was not. Based on the research results, the academic significance and practical implications of this study were discussed, and limitations and future research tasks were presented.

Key words : Intergenerational harmony, Voice behavior, Psychological safety, Perspective taking, Generational identity