

침묵과 발언 행동의 변별성: 측정 모형 비교 및 침묵 행동의 증분 설명력

정 현 선[†]

고려대학교 심리학과

본 연구는 조직 내 종업원들의 침묵 행동이 단순한 발언의 부재를 의미하는지 혹은 발언 행동과는 서로 구분되는, 별개 차원의 행동인지 여부를 측정 모형을 통해 확인하고, 구체적인 침묵 행동의 유형인 방어적, 체념적 침묵 행동이 발언 행동을 넘어서는 증분의 설명력을 가질 것인가에 대해 탐색적인 접근을 시도하였다. 자료 수집을 위해 현재 조직에 속해 상사와 상호작용하며 업무를 수행하고 있는 204명의 개인들을 대상으로 설문조사를 실시하였다. 본 연구에서는 설정된 연구문제들을 확인하기 위해 Pinder와 Harlos(2001) 및 Van Dyne, Ang, 그리고 Botero(2003)의 제안을 토대로, 발언과 침묵 행동에 대한 측정 모형들을 구축하여 확인적 요인 분석을 실시하였다. 분석 결과, 침묵 행동은 일반적 혹은 동기를 포함한 구체적 유형으로 조작화 되었을 때도 발언 행동과 서로 구분될 수 있음이 확인되었으며, 구체적 침묵 유형들은 팀 성과와 팀 몰입에 대해 증분의 설명력을 갖는 것으로 나타났다. 이러한 연구 결과를 바탕으로 침묵 행동에 대한 연구적 함의를 논의하고 향후 연구를 위한 제언을 제시하였다.

주요어 : 침묵 행동, 발언 행동, 방어적 침묵, 체념적 침묵, 증분 설명력, 측정 모형

[†] 교신저자 : 정현선, 고려대학교 심리학과
E-mail : sonnie@nate.com

조직에 속해 있는 개인들은 홀로 업무를 수행하는 경우보다는 타인과의 끊임없는 의사소통을 바탕으로 함께 일을 수행하게 된다. 다른 조직 구성원들과의 의사소통 과정에서 개인들은 자신의 아이디어, 의견, 우려 등을 표현할 것인지 여부를 결정해야 하는 상황에 종종 부딪히게 되고(정현선, 하헌경, 박동진, 2010), 자신의 선택에 따라 이를 표현하지 않은 채 침묵할 것을 결정하기도 한다. 조직의 관리자들은 이런 현상을 대수롭지 않게 생각하고 지나쳐 버릴 수도 있을 것이다. 하지만 중요한 것은 조직에서 이러한 현상이 빈번하게 나타나고 있다는 것이며(Greenberg & Edwards, 2009), 응답자의 70%가 중요한 이슈나 문제에 대해 침묵한 경험이 있다고 보고한 한 질적 연구의 결과는(Ryan & Oestreich, 1991 참고) 이를 뒷받침해 주고 있다. 구성원들의 빈번한 침묵 행동의 선택은 관리자로 하여금 의사결정에 필요한 중요한 정보를 간과하게 만들고, 조직의 문제 해결 능력을 떨어뜨리게 되는 결과를(Milliken, Morrison, & Hewlin, 2003) 초래할 수 있다. 따라서 이러한 측면들을 고려할 때, 조직 구성원의 침묵 행동은 연구자 및 실무자들이 관심을 기울여야 하는 중요한 주제 중 하나임을 부정할 순 없을 것이다.

침묵 행동은 어느 날 갑자기 생겨난 현상이 아니며 그 동안 늘 존재해 왔음에도 불구하고, 그동안 가시적으로 확인하기 어렵다는 점에서(Van Dyne, Ang, & Botero, 2003) 연구자들의 주목을 받지 못하여 왔다(Morrison & Milliken, 2000). 이처럼 침묵이 조직 관련 학자들의 관심 밖에 존재하게 된 가능성은 가시적인 행동이 아니라는 점 외에도 ‘발언(voice)’ 행동과의 개념적 구분에 대한 회의적인 입장에 의한 것일 수 있다. 만약 침묵 행동이 ‘발언의 부재’

와 같다면, 발언과 구분하여 침묵 행동에 관한 별개의 연구를 수행하는 것은 학문적으로 큰 의미를 갖지 못할 것이기 때문이다. 따라서 침묵 행동에 대한 연구의 중요성을 강조하고, 개인, 집단 그리고 조직에 미치는 영향들을 파악해야 함을 주장하고 연구를 수행하기 이전에, 침묵 행동을 단순히 ‘발언의 부재’로 보아야 할 것인가 혹은 발언과는 구분되는, 또 다른 의사소통의 한 방식으로 접근해야 할 것인가에 대한 확인이 선행되어야 할 것이다. 이에 본 연구에서는 기존 연구자들의 제안들을 바탕으로 발언과 침묵 행동의 구분에 대한 두 가지의 가능성, 즉 그 자체로서 다른 의사소통 방식으로 이해될 수 있는가 혹은 침묵 행동의 의도를 고려해야 발언과 구분될 수 있는가를 고려하여 두 개념의 변별성을 실증적으로 확인해 보고자 한다.

일반적 침묵 행동

사회적 상호작용의 주요한 시작점으로 인식되어 온 ‘말로 표현되는, 즉 구두 메시지(oral message)의 전달’은 조직 행동에 대한 이해에 결정적인 역할을 하는 것으로 여겨져 왔으며, 상대적으로 많은 것이 밝혀져 왔다(May & Murphy, 2004). 하지만 최근의 조직 연구자들은(예를 들어, Van Dyne, Ang, & Botero, 2003) 침묵을 단순한 말의 부재 이상의 것으로 접근하고, 말로 표현하는 발언(voice)에 치우쳤던 기존의 관심을 침묵에까지 확장하기 시작하였으며, 침묵에 대해선 아직 알려진 바가 많지 않은 채 남아있음을 지적하였다(Brinsfield, Edwards & Greenberg, 2009).

이러한 연구자들의 움직임 속에 Pinder와 Harlos(2001)는 ‘조직 환경에 대해 변화 혹은

바로잡음(redress)의 가능성을 인식하고 있음에도 이에 대한 개인의 행동적, 인지적 그리고/혹은 감정적 평가에 대해 어떤 형태로든 표현을 하지 않고 내적으로 간직하는 것(p.334)'으로 정의되는 종업원 침묵(employee silence)의 개념을 제안하였다. 보다 최근엔 Van Dyne, Ang 그리고 Botero(2003)가 불공정한 상황에 국한되었던 Pinder와 Harlos(2001)의 정의를 보다 일반적인 의미를 포괄할 수 있도록, 종업원 침묵 행동을 '자신이 속한 조직, 하고 있는 직무에 대한 개인의 생각, 질문, 우려, 정보 혹은 의견에 대해 의도적으로 표현하지 않고 자신의 내부에 간직하는 것'으로 수정·제안하였다. Van Dyne 등(2003)은 또한 이렇게 정의되는 침묵 행동의 정확한 적용을 위해서는 개인이 상대방과 직접적으로 의사소통하는 면대면의 상황에서, 현 문제에 대한 실질적인 의견을 갖고 있으나, 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. 본 연구에서는 Van Dyne 등(2003)이 제안한 침묵 행동의 개념을 바탕으로, 다음에 설명될 구체적인 침묵 행동과 대비되는, 일반적인 침묵 행동의 개념을 정의하여 접근하고 있다.

구체적 침묵 행동: 방어적, 체념적 침묵

Pinder와 Harlos(2001)는 발생 원인에 내재되어 있는 동기가 무엇인가에 따라 침묵의 유형을 크게 회피적 침묵(quiescent silence)과 체념적 침묵(acquiescent silence), 두 가지로 구분하였다.

회피적 침묵이란 침묵하는 것보다 더 좋은 상황 개선 전략이 있음을 알고 있지만 상황을 모면하기 위해 조직 문제 관련 정보, 의견 등을 의식적으로 간직하는 것을 의미하며, 이는 다른 대안이 존재함에도 의견을 개진함으로써 겪게 되는 개인적인 불편한 경험에 대한 두려움 때문에 침묵 행동을 선택하게 되는 유형을 나타낸다. 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 유형의 명칭과 정의를 다양한 상황에 적합한 형태로 수정, 보완하였는데, 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 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 구체적인 침묵을 접근하고 있다.

침묵 행동과 발언 행동

발언(voice)은 '조직, 업무에 대한 자신의 아이디어, 정보, 의견 혹은 우려를 표현하는 것 (Brinsfield 등, 2009)' 혹은 '상황을 개선하고자

하는 의도에서의 건설적인 변화 지향적 의사소통(LePine & Van Dyne, 1998)'으로 정의될 수 있는데, 그 주요 초점은 자신의 의사를 표현하는 것에 있다. 침묵은 '자신의 의견을 내적으로 담고 있는 것'으로, 반면 발언은 이를 '표현하는 것'으로 정의한다면, 이들 개념 간의 관계는 동일선상의 양극단 개념으로 이해(Van Dyne 등, 2003) 될 소지가 충분히 존재한다. 하지만 침묵 행동에 대한 기존의 연구자들은 이들을 양극단이 아닌, 서로 구분되는 개념으로 주장해오고 있다(예를 들어 Morrison & Milliken, 2000; Pinder & Harlos, 2001; Van Dyne 등, 2003).

Morrison과 Milliken(2000)은 침묵을 단순한 발언의 부재 이상의 개념이라 언급하였으며, Scott(1993) 역시 모든 침묵이 단순히 발언의 반대인 것은 아니라고 지적하였다. 또한 Pinder와 Harlos(2001)는 침묵에 대해 능동적이고, 의식적이며, 의도와 목적을 담은 행동일 수 있다고 주장하였다. 이러한 연구자들의 의견들을 종합하여 Van Dyne 등(2003)은 발언과 침묵 행동의 개념 구분에 대한 연구에서, 침묵은 말하는 행동의 부재처럼 보이는 것일 뿐(Johannesen, 1970), 실제 침묵 행동에는 의도라는 것이 담겨져 있기 때문에, 발언과는 서로 구분되는 별개의 개념으로 보아야 함을 제안하였다. 구체적으로 그 구分的 주요 근거에 대해서는 단순히 말로 표현하는 것(speaking up)의 유무로 구분되는 것이 아니라 의사표현을 할 것인가, 말 것인가를 결정하는 '동기(motive)'가 무엇인가, 혹은 표현 여부를 결정하는 '이유'에 그 차이가 있다고 설명하고 있다.

하지만 현재까지 연구자들의 이러한 주장들은 이론적, 개념적 제안에 그치고 있고, 입증

할 만한 실증적인 연구는 아직 이루어지지 않고 있으며, 이는 여전히 향후 연구자들의 몫으로 남겨져 있는 상황이다(Brinsfield 등, 2009). 앞서 언급한 바와 같이 조직에서의 침묵 행동이라는 개념이 보다 활발한 학문적 연구로 이어지기 위해서는, 이미 여러 측면에서 연구가 진행되어 오고 있는 '발언(voice)'과는 서로 다른 것임을 실증적으로 확인하는 작업이 분명 선결되어야 할 것이다. 만약 침묵 행동이 '발언의 부재'와 동일한 개념으로 확인된다면, 침묵과 발언 행동은 동일선상에 위치하는 양극단(bipolar)의 개념으로 해석되어야함을 의미한다. 결과적으로 침묵 행동이란 개념 자체의 존재 여부는 그 가치가 떨어질 것이며, 의사소통에서 발생할 수 있는 발언 행동에만 초점을 두고 연구를 진행하는 것이 타당할 것이기 때문에 침묵 행동의 연구를 시도하는 연구자들에게 이는 중요한 문제라 할 수 있다. 하지만 Brinsfield 등(2009)이 언급한 바대로 이러한 연구는 향후 연구자들의 몫으로 남겨져 왔으며, 기존 연구자들이 주장하고 있는 '서로 구분되는 별개의 차원이라는 변별성'에 대한 실증적인 연구의 뒷받침은 현재까지 이루어지지 않고 있는 것이 현실이다.

따라서 조직에서의 침묵 행동이 발언과는 별개로 학문적인 의의를 갖기 위해서는 앞선 연구자들의 주장처럼 발언과는 서로 구분되는 개념임을 보여주는 경험적인 근거가 필요할 것이다.

침묵과 발언 행동의 구분

발언과 침묵 행동의 변별성을 실증적으로 확인한 연구는 존재하지 않지만, 이전의 발언과 침묵과 관련한 연구들의 결과를 살펴보면,

이들이 다른 원인에 의해 발생하는, 서로 다른 의사소통 방식일 가능성을 확인할 수 있다. 그러한 가능성에 대한 기존 연구자들의 입장은 앞서 살펴본 내용들을 종합해 볼 때, 다시 두 가지로 구분하여 접근할 수 있을 것이다.

우선 Pinder와 Harlos(2001)의 주장처럼 침묵은 그 자체로도 인지, 정서, 의도를 포괄하는, 발언 행동과는 구분되는 또 하나의 의사소통 방식일 수 있음이 한 가지 입장일 수 있다. 그들의 주장을 실증적으로 검증한 연구는 아직까지 발견되지는 않고 있으나, 발언과 침묵과 관련된 다른 연구들에서 이에 대한 근거를 찾아 볼 수 있을 것이다.

Boroff와 Lewin(1997)의 연구에 따르면, 불만 속에 대한 종업원의 반응에 있어 충성도가 낮은 개인들은 불만을 표현하는 형태로 반응하고, 충성도가 높은 개인들은 침묵하는 형태로 반응을 하는 것으로 나타났다. LePine과 Van Dyne(1998)은 종업원 발언 행동을 조직 시민행동의 일종으로 보았으며, Pinder와 Harlos(2001)는 침묵 행동을 그 자체로 하나의 의사소통 방식으로 접근하였으며, 이를 불공정성과 연관된 반응으로 보았다.

또한 Mum effect(Rosen & Tesser, 1970)에 따르면, 사람들은 원치 않는 부정적인 정보에 대해서는 무언 반응(mum)을 보이는 것으로 나타났으며, Harvey, Martinko 그리고 Douglas(2009)는 이러한 Mum effect에 대해 부정적인 정보의 원인을 내적이고, 안정적인 요인에 의해 발생한 것이라 귀인을 하는 경우에는 무언 반응과 같은 침묵의 형태로 나타나지 않고 말로 표현하는(speaking up) 반응으로 나타날 것이라 주장하였다.

이러한 연구들의 결과들을 종합해 볼 때, 침묵과 발언 행동의 발생 원인은 서로 다를

수 있으며, Pinder와 Harlos(2001)의 주장처럼 침묵은 그 자체로도 발언 행동과는 구분될 수 있는, 다른 의사소통의 방식일 수 있음을 추론해 볼 수 있다. 하지만 지금까지 이에 대한 실증적인 접근은 이루어지지 않고 있으며, 과연 양극단의 개념인지 여부는 발언과 침묵 행동을 모두 일반적으로 조작화 한 측정 모형들의 비교를 통해 확인할 수 있을 것이다. 이에 본 연구에서는 다음의 연구문제를 설정하고 있으며, 이를 통해 침묵 행동에 대해 연구자들의 발언과는 별개의 개념으로 관심을 두고, 연구하는 것이 의미가 있는지에 대한 기본적인 확인을 하고자 한다.

연구문제 1. 발언과 침묵 행동은 일반적인 정의로 조작화 될 경우, 과연 동일선 상의 양극단의 개념으로 나타날 것인가 혹은 구분될 수 있을 것인가?

하지만 단순히 일반적인 정의의 수준에서 발언과 침묵 행동의 변별성을 확인하는 것만으로는 침묵 행동에 대한 향후 연구에게 주는 실질적인 함의가 부족할 수 있을 것이다. 이는 기존 실증 연구들이 Pinder와 Harlos(2001), Van Dyne 등(2003)의 제안을 토대로 개념적 혹은 방어진 침묵 행동 등의 구체적인 유형 수준으로 침묵 행동을 접근 하고 있기 때문이다(김유리, 2010; 장미, 2012; 하현경 등, 2010 참고). 따라서 발언 행동과 구체적인 침묵 행동의 유형이 서로 구분될 수 있을 것인가에 대한 측정적인 접근을 확인하는 것이 필요할 것이다. 또한 이러한 접근은 침묵이 철회적이고 가시적인 행동은 아니라는 점을 고려할 때, 조직에서 관심을 기울여야 할 초점은 개인이 어떤 의도에서 침묵을 하고 있는가를 파악하

는 것에 위치할 것이기 때문에 의미가 있다 할 수 있다.

Van Dyne 등(2003)은 발언 행동과 침묵 행동에 대해 행동의 발생 동기 측면에서 서로 구분될 수 있다고 제안하였다. 이러한 제안에 대해 침묵 행동이 방어적 혹은 체념적 침묵 행동과 같이 행동 원인을 고려한, 구체적인 수준으로 정의되고 측정되는 단계에서 발언과 개념적으로 구분될 수 있는 것이라 해석해 볼 수 있다. 따라서 Van Dyne 등(2003)이 제안한 바대로 침묵 행동의 동기나 이유 측면에서 발언과 구분되는 것이라면, 발언 행동과 구체적인 방어적, 체념적 침묵 행동은 서로 상이한 차원의 개념들로 나타날 것이다. 따라서 본 연구에서는 다음과 같은 두 번째 연구문제를 설정하였다.

연구문제 2. 구체적인 수준, 즉 침묵 행동의 원인을 바탕으로 유형화한 침묵 행동의 정의 수준에서는 발언 행동과 측정적인 구분이 가능한, 별개의 개념들로 확인될 것인가?

지금까지 살펴 본 연구의 연구문제들이 갖는 실증적인 확인의 필요성은 발언과 침묵 행동에 대해 서로 구분되는 의사소통의 방식으로 접근할 수 있는 가능성이 충분함에도 불구하고, 기존 연구자들의 생각과 주장들이 아직까지는 제안 수준에 머물러 있어왔다는 점에 기반하고 있다. 하지만 침묵 행동을 단순한 ‘발언의 부제’로 보지 않고, 별개의 학문적 관심을 두는 것이 과연 타당할 것인가에 대해서는 측정적인 구분 이상의 확인이 필요할 것이다. 따라서 본 연구에서는 과연 기존의 연구자들이 침묵 행동에 대해 구체적으로 제안하고 있는 방어적, 체념적 침묵 행동이 발언을

넘어서, 결과 변인들에 대한 증분의 설명량을 가질 것인가에 대해 추가적으로 살펴 볼 것이다. 이 때, 구체적인 침묵 유형에 초점을 두어 접근을 하는 것은 이미 전술한 바와 같이, 침묵 행동의 연구적 접근을 발생 원인과 동기에 기반한 방어적 혹은 체념적 침묵과 같은 구체적인 수준에서 진행되어 왔기 때문이며, 더불어 과연 구체적인 유형들이 모두 발언을 넘어 추가적인 설명력을 가질 것인가를 확인하는 것도 필요하기 때문이다. 이에 다음과 같은 연구문제를 추가로 설정하였다.

연구문제 3. 방어적, 체념적 침묵은 발언 행동의 영향이 통제되었을 때, 과연 증분의 설명량을 가질 것인가?

본 연구에서는 보다 명료한 연구 결과의 해석을 위해 발언 및 침묵 행동과 연관된 모든 의사소통의 상황을 상사와의 상호작용 과정에 두고 살펴보고자 한다. 이는 개인들이 자신의 의사를 표현할 것인가를 결정해야하는 상황은 상사와의 의사소통 과정에서 가장 빈번하게 발생할 것이기 때문이다. Milliken, Morrison 그리고 Hewlin(2003)이 실시한 질적 연구에 따르면 응답자의 85%는 상사에게 중요한 정보를 전달하지 않은 적이 있으며, 약 26%의 응답자가 상사에게 어떤 문제를 제기하는 것이 늘 불편하다고 보고한 점을 고려할 때, 상사와의 의사소통 과정에 초점을 두는 것이 보다 실질적인 현상을 반영해 줄 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 204명을 대상으로 실시되었다. 응답자 중 남성의 비율은 54.4%(111명), 여성은 45.6%(93명)이었고, 연령은 20대 26.5%(54명), 30대 46.6%(95명), 40대 19.6%(40명), 50대 3.9%(8명), 60대 이상 3.4%(7명)이었다. 고용형태는 정규직이 대부분으로 94.1%(192명)이었으며, 계약직은 5.9%(12명)이었고, 직급은 사원 41.7%(85명), 대리 23.5%(48명), 과장 14.2%(29명), 차장 10.3%(21명), 부장 이상 10.3%(21명)이었으며, 직무는 생산/기술직 4.9%(10명), 영업직 3.4%(7명), 사무 관리직 82.4%(168명), 연구직 4.9%(10명), 서비스직 4.4%(9명)이었다. 팀/부서 근속(해당 팀/부서에서 업무를 수행한 기간)은 1년 미만 25.5%(52명), 1~2년 14.2%(29명), 2~3년 9.3%(19명), 3~5년 19.1%(39명), 5년 이상 22.1%(45명)이었다.

측정도구

발언 행동

Van Dyne과 LePine(1998)이 개발한 친사회적 발언(Prosocial Voice) 척도 5문항과 Farrell(1983)이 EVLN(Exit, Voice, Loyalty and Neglect) 모형에서 사용한 발언(Voice) 척도 3문항을 통합한 총 8문항을 구성하였으며 “건설적인 차원에서 상사에게 조직 변화를 위한 아이디어를 제안한다.”, “업무 추진에 필요하다고 생각되는 것

을 상사에게 제안한다.” 등과 같은 문항들이 포함되었다. 전혀 아니다(1점)~매우 그렇다(5점)의 리커트(Likert) 척도로 측정된 8개 문항의 내적 일관성 지수, 크론바(Cronbach) α 는 .865로 나타났다. 또한 AMOS 12를 사용하여 1요인 모형에 대한 확인적 요인분석을 실시한 결과, $\chi^2 < 55.732(df = 20, p < .001)$, GFI = .934, TLI = .920, CFI = .934, RMSEA = .094로 관찰되었다.

일반적 침묵 행동

발언 행동 척도 8문항을 침묵 행동의 상황으로 변환하여 구성하였다. 이는 침묵 행동이 과연 개인의 의도에 의해 선택되어 수행되는 것이지만 발언 행동을 하지 않는 것으로 일반적으로 조작화하였을 때에도 다른 하나의 의사소통 방식으로서 구분될 수 있을 것인가를 확인하는데 적합한 측정도구를 구성하기 위함이다. 구체적으로 발언 행동의 문항들은 “나는 건설적인 조직 변화에 관한 의견이 있어도 상사에게 표현하지 않는다.”, “나는 업무 추진에 필요한 사항이 있어도 상사에게 제안하지 않는다.”와 같이 수정되었다.

역시 5점의 리커트 척도로 측정된 8개 문항의 크론바 α 값은 .918로 나타났고, 1요인 모형에 대한 확인적 요인분석은 $\chi^2 = 43.837(df = 20, p < .01)$, GFI = .941, TLI = .967, CFI = .976, RMSEA = .077로 나타났다.

동기 포함 침묵 행동: 방어적, 체념적 침묵

Van Dyne 등(2003)이 동기 혹은 원인에 따라 구분, 개발한 방어적 침묵, 체념적 침묵 척도의 5개 문항씩을 사용하여 5점 척도로 측정하였다. 각 유형별 예시문항은 “상사가 어떻게 반응할지 염려되어, 조직 변화를 위한 아이디어

어가 있어도 제안하지 않을 때가 있다(방어적 침묵).”, “말을 해도 소용이 없다고 생각하기 때문에, 아이디어가 있어도 상사에게 말하지 않는다(체념적 침묵).”와 같다. 방어적 침묵 척도의 크론바 α 는 .831이었고 체념적 침묵 척도의 크론바 α 값이 .870으로 나타났다. 각 유형들에 대해 개별적으로 1요인에 대한 확인적 요인분석을 실시한 결과, 방어적 침묵은 $\chi^2 = 8.208(df = 5, p > .1)$, GFI = .985, TLI = .982, CFI = .991, RMSEA = .056로, 체념적 침묵은 $\chi^2 = 19.007(df = 5, p < .01)$, GFI = .962, TLI = .939, CFI = .970, RMSEA = .117로 나타났다.

팀 성과

팀 성과는 Hederson과 Lee(1992)가 개발하고, 이지은(2011)이 수정, 번안하여 타당화한 6개의 문항을 사용하여 5점 척도로 측정하였으며, 예시문항은 ‘우리 팀이 산출하는 업무의 질은 우수하다고 생각한다.’와 같다. 6문항에 대한 크론바 α 는 .847이었고, 1요인 모형에 대한 확인적 요인분석은 $\chi^2 = 42.049(df = 9, p < .001)$, GFI = .937, TLI = .882, CFI = .929, RMSEA = .134로 나타났다.

팀 몰입

Mowday와 Steer 그리고 Porter(1979)가 개발한 조직몰입에 대한 6개의 문항을 팀 수준으로 수정하여 5점 척도로 측정하였으며, ‘팀의 문제가 내 자신의 문제인 것처럼 느껴진다.’와 같은 내용으로 구성되었다. 6문항에 대한 크론바 α 는 .750이었으며 1요인 모형에 대한 확인적 요인분석 결과는 $\chi^2 = 27.203(df = 9, p < .01)$, GFI = .959, TLI = .897, CFI = .938, RMSEA = .100로 나타났다.

분석 절차

본 연구에서 SPSS 12.0을 사용하여 연구에 포함된 각 변인들의 기술통계치를 산출하고, 변인들 간 상관 분석을 실시하였다. 또한 발언 행동, 일반 침묵 행동, 구체적 침묵 행동 간의 구분에 대한 2개의 연구문제를 확인하게 위해, 단계별로 연구 문제 1에 대해서는 2개의 측정모형을, 연구문제 2에 대해서는 3개의 측정모형을 설정하고, AMOS 18.0을 이용하여 적합도 분석을 실시하였다.

연구문제 1을 확인하기 위한 2개의 측정모형(모형 1, 2)은 구체적으로 발언 행동과 일반적으로 조작화 된 침묵 행동이 측정적으로 단일선상의 양극단 구성개념들이라 설정한 모형 1(발언과 침묵 행동의 잠재변인 간 상관을 -1로 제약)과 연관되지만 측정적으로 구분되는 것이라 설정한 모형 2(발언과 침묵 행동의 잠재변인들 간 상관을 자유모수 추정)로 설정되었다.

다음 연구문제 2를 확인하기 위한 3개의 측정모형(모형 3, 4, 5)은 발언 행동과 방어적 및 체념적 침묵 행동 간의 측정적인 구분을 모형화한 것이었다. 구체적 모형 3은 발언 행동의 잠재변인은 방어적, 체념적 침묵의 잠재변인들과 각각 -1의 상관을 가지며, 침묵 행동의 유형들 간에는 1의 상관을 갖는 것으로 제약을 둔 모형으로, 발언과 침묵 행동들은 양극단으로, 침묵 행동들은 단일의 개념들임을 나타내는 것이다.

모형 4는 발언은 각각의 침묵 행동들과 연관성은 갖지만 구분되는 잠재변인임을 가정한 반면, 침묵 행동 유형들은 구분되지 않는 모형으로, 발언과 침묵 행동들 각각의 상관계수는 자유모수로 추정하고, 침묵 유형들 간에는

1의 상관을 갖는 것으로 제약을 둔 모형을 의미한다.

마지막으로, 모형 5는 발언, 방어적 침묵, 체념적 침묵의 잠재변인들이 모두 연관성은 갖지만 구분되는 것으로 가정한 모형으로, 세 잠재변인 간의 상관을 모두 자유모수로 추정함을 의미한다.

각 측정 모형의 적합도를 판단하는 모수 추정 방식은 가장 널리 사용되고 있는 최대우도 추정(Maximum Likelihood estimation)을 사용하여 분석하였다. 구성개념의 영향을 받는 측정변인들은 개별 문항 수준에서 모형에 투입되었으며 잠재변인의 척도 단위를 확정하고 모형 파악(identification)의 문제를 해결하기 위해 각 잠재요인의 λ (lambda)중 하나를 1에 고정시켰다(박광배, 2000).

모형의 전반적인 적합도를 평가하기 위한 절대적합지수로는 χ^2 가 사용되었다. 이는 전반적인 적합도의 가장 기본이 되는 측정치로, 모형의 적합도를 평가하는데 이용되는 지수 가운데 유일하게 통계적 유의성을 검정할 수 있는 측정치이다(Jöreskog & Sörbom, 1993). χ^2 는 경험적 자료에서 관찰된 측정변수들 간의 관계를 보여주는 표본 공분산행렬과 연구자의 제안 모형에서 설정한 측정변수들 간의 관계를 반영하는 재생 공분산행렬 간의 차이의 정도를 나타내 준다. 이 차이가 작게 나타난다면 χ^2 가 통계적으로 유의하지 않게 나타날 것이고, 이는 관찰된 자료와 가설적 제안 모형이 서로 잘 부합되는 것으로 평가되며, 결과적으로 제안 모형이 지지되었다고 결론을 내린다. 그러나 이러한 χ^2 검증은 표본크기 및 다변량 정상분포 가정에 민감하기 때문에, 표본크기가 크고 측정변수가 많을 때에는 표본과 재생 공분산행렬 간에 약간의 차이만 있어도

χ^2 값이 유의하게 나타난다는 문제점이 있다(Bentler, 1980). 따라서 모형의 적합도를 판단하는 추가적인 적합도 지수들을 함께 고려하는 것이 필요하며, 이를 통해 χ^2 검증과 함께 각 모형들 간의 상대적 우위성을 판단하는 접근이 가능해질 것이다. 본 연구에서는 대표적인 적합도 지수인 일반적합지수(GFI: goodness of fit index), 터커-루이스 지수(TLI: Tucker-Lewis index), 비교적합지수(CFI: comparative fit index) 그리고 원소 간 근접 오차(RMSEA: root mean square)를 사용하였으며, 좋은 적합도를 판단하는 일반적인 기준은 GFI, TLI, CFI가 모두 .90 이상, RMSEA는 .05~.08 정도이다(배병렬, 2002 참고).

결 과

연구에 포함된 측정 변인들의 평균, 표준편차 그리고 Pearson 상관계수를 산출한 결과는 표 1에 제시되어 있다. 발언 행동은 세 가지의 침묵 유형들과 -.409부터 -.496의 부적으로 유의미한 상관관계(모두 $p < .001$)를 보였으며, 일반 침묵과 구체적인 침묵 행동의 유형들 간에는 .709부터 .807의 상관계수가, 방어적 침묵과 체념적 침묵은 .723의 다소 강한 관계성이 관찰되었다(모두 $p < .001$). 팀 성과는 발언과는 .382($p < .001$)의 정적인 상관을, 침묵 행동과는 부적인 관계를 갖는 것으로 관찰되었으며, 그 중 체념적 침묵과 가장 강한 부적 관계를 갖는 것으로 나타났다(-.339, $p < .001$). 반면, 팀 몰입은 팀 성과에 비해 발언 및 침묵 행동에 대한 변인들과 상대적으로 강한 관계성을 갖는 것으로 나타났다.

5개의 측정모형들에 대한 모형 적합도 분석

표 1. 변인들의 기술 통계치 및 상관(N = 204)

	평균(표준편차)	1	2	3	4	5	6
1 발언 행동	3.484(.565)	(.865)					
2 일반침묵	2.824(.698)	-.422***	(.918)				
3 방어침묵	3.140(.650)	-.409***	.709***	(.831)			
4 체념침묵	2.952(.748)	-.496***	.807***	.723***	(.870)		
5 팀성과	3.339(.613)	.382***	-.202**	-.196**	-.339***	(.847)	
6 팀몰입	3.510(.538)	.560***	-.407***	-.329***	-.445***	.527***	(.750)

주. 대각선 괄호 안에 제시된 수치는 신뢰도(α)임

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

결과는 표 2에 제시되어 있다. 연구문제 1을 확인하기 위해 모형 1($\chi^2 = 306.066$, $df = 104$, $p < .001$)과 모형 2($\chi^2 = 200.407$, $df = 103$, $p < .001$)를 비교해 보면, 발언행동과 일반적으로 조작화한 침묵 행동을 단일 차원의 양극단이라 가정한 모형 1보다 구분되는 것으로 설정한 모형 2에서 GFI 지수가 기준 경계에 있기는 하지만 전반적으로 더 좋은 적합도 지수들이 관찰되었다. 뿐만 아니라 χ^2 차이 검증에서도 $\Delta\chi^2$ 은 105.659($\Delta df = 1$, $p < .001$)로 통계적으로 유의미한 것으로 관찰되어, 모형 2가 더 우세한 모형인 것으로 확인되었다. 연구문제 2를 확인하기 위해, 모형 3, 4, 5

를 단계적으로 비교해 보면, 구체적인 침묵 행동의 유형들은 서로 구분되지 않으며, 발언 행동과는 양극단의 잠재변인으로 가정한 모형 3($\chi^2 = 354.897$, $df = 135$, $p < .001$)보다 발언 행동과 구분됨을 가정한 모형 4($\chi^2 = 276.720$, $df = 133$, $p < .001$)가 모든 적합도 지수들에서 상대적으로 좋은 결과가 관찰되었다. 절대 적합도 지수인 χ^2 의 모형 간 차이 검증에서는 $\Delta\chi^2$ 은 78.177($\Delta df = 2$, $p < .001$)로 나타나, 모형 4가 더 우세한 모형인 것으로 관찰되었다. 마지막으로 모형 4와 발언 행동, 방어적, 체념적 침묵은 서로 연관되지만 모두 구분되는 것으로 가정한 모형 5(χ^2

표 2. 5개의 측정 모형들의 모형 적합도 분석 결과

모형	χ^2	자유도(df)	GFI	TLI	CFI	RMSEA
모형 1	306.066***	104	.850	.864	.882	.098
모형 2	200.407***	103	.886	.934	.943	.068
모형 3	354.897***	135	.855	.853	.870	.090
모형 4	276.720***	133	.874	.903	.915	.073
모형 5	240.221***	132	.887	.926	.939	.064

*** $p < .001$.

표 3. 발언에 대한 방어적, 체념적 침묵의 증분 설명량 확인을 위한 위계적 회귀분석

	팀 성과		팀 몰입	
	1단계	2단계	1단계	2단계
발언행동	.382***	.293***	.560	.453***
방어침묵		.134		.032
체념침묵		-.291***		-.243**
R^2	.146***	.172***	.314***	.342***
ΔR^2		.038**		.037**

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

= 240.221, $df = 132$, $p < .001$)의 비교에서는, 모형 5가 GFI 지수가 기준 경계에 있기는 하지만 모형 4보다는 모든 적합도 지수에서 상대적으로 좋은 지수를 나타냈으며, $\Delta\chi^2$ 은 36.499($\Delta df = 1$, $p < .001$)로, 통계적으로 유의미한 것으로 나타나, 모형 5가 더 우세한 것으로 확인되었다.

구체적인 침묵 행동 유형들이 발언에 대해 갖는 증분 설명량을 탐색하는 연구문제 3을 확인하기 위해, 팀 성과와 팀 몰입을 종속변인으로 하고, 1단계엔 발언 행동만을, 2단계에는 방어적, 체념적 침묵 행동을 추가하는 위계적 회귀분석을 실시하였으며, 그 결과는 표 3에 제시되어 있다.

팀 성과, 팀 몰입 모두에 대해 방어적, 체념적 침묵을 추가 투입할 경우, 각각 .038과 .037(모두 $p < .01$)의 유의미한 증분 설명량을 갖는 것으로 나타났지만, 방어적 침묵의 표준화된 회귀계수가 모두 유의미하지 않아(팀 성과: $\beta = .134$, $p > .10$, 팀 몰입: $\beta = .032$, $p > .30$) 설명량의 증분은 체념적 침묵에 의해서만 나타나는 것으로 관찰되었다(팀 성과: $\beta = -.291$, 팀 몰입: $\beta = -.243$, 모두 $p < .001$).

논 의

본 연구에서는 침묵 행동과 발언 행동의 측정 상에서의 구분을 의도적으로 발언을 하지 않는 것으로 조작화한 일반적인 침묵 행동과 방어적 및 체념적 침묵의 구체적인 침묵 유형, 두 가지 측면에서 확인하고, 더불어 구체적인 침묵 유형들이 팀 성과와 팀 몰입에 대해 발언 행동에 추가적인 설명량을 갖는지 여부도 함께 살펴보고자 하였다. 우선 상관 분석 결과를 보면, 발언 행동이 침묵 행동들과 -.4대($p < .001$)의 강하지 않은 상관을 갖는 것으로 관찰되었다. 특히 단일 차원의 양극단으로 이해될 가능성이 상대적으로 높을 것이라 예상한 발언 행동과 일반적 침묵 간의 상관이 -.422($p < .001$)로 나타났다는 것은 의도가 포함되어 있는 침묵 행동일 경우, 양극단의 형태처럼 질문이 제시되더라도 응답자들은 이 두 행동을 구분하고 있다는 것을 가늠해 볼 수 있었다. 하지만 발언과 침묵 행동이 측정적으로 서로 구분될 수 있는가를 확인하기 위한 보다 구체적인 내용은 연구문제 1과 2를 5개의 측정모형들로 구체화한 후, 이들 모형들 간의 적합도 비교를 통해 확인할 수 있었다.

우선 발언 행동과 발언 행동 문향을 바탕으로, 의도적으로 발언을 하지 않는 일반적인 내용으로 조작화한 침묵 행동의 구분 여부를 확인하기 위한 모형 1과 2의 비교에서는, 단일 차원의 양극단을 가정한 모형 1보다 구분되는 것으로 가정한 모형 2가 더 우세한 모형임이 확인되었다. 이러한 결과는 침묵 행동을 단순한 발언의 부재로 이해하고, 연구적인 접근해서는 안 될 것이라는 기존 연구자들의 제언을 측정 상에서의 구분을 통해 확인해 주는 결과라 할 수 있다. 하지만 기존의 종업원 침묵에 대한 연구자들은 침묵 행동을 일반적으로 접근하기 보다는, 방어적 및 체념적 침묵과 같이 구체적인 유형별로 접근을 하고 있다는 점에서, 구체적인 유형들은 과연 발언 행동과는 단일 차원의 양극단이 아니고, 구분되는 것이라 할 수 있는지 여부를 살펴보는 것이 요구되었고, 이를 모형 3, 4, 5의 적합도 비교를 통해 확인하였다.

그 결과, 발언 행동과 두 침묵 행동 유형의 관계는 -1 상관으로 제약하여 단일 차원의 양극단으로, 두 침묵 행동 유형은 1의 상관으로 제약하여 유형의 구분이 되지 않는 것으로 가정한 모형 3보다 발언 행동과 두 침묵 행동 유형의 관계에 -1 상관을 제약하지 않은 모형 4가 절대적합도 지수인 χ^2 의 차이 검증에서도 유세한 것으로 확인되었으며, 다른 적합도 지수에서도 더 나은 결과가 관찰되었다. 또한 발언과도 구분이 되면서, 구체적인 침묵 행동 유형들 간의 구분을 가정한 모형 5와 모형 4와의 비교에서는 모형 5가 우세한 것으로 나타나, 유형들 간의 구분도 가능한 것임이 확인되었다.

결과를 종합해 보면, 침묵 행동은 발언의 부재처럼 조작적으로 정의가 되어 측정이 되

더라고, 단일 차원의 양극단이 아닌 것으로 관찰되었으며, 이는 침묵 행동에 대해 기존의 연구자들이 이론적으로 제안해 온 내용을 지지해 주는 결과라 할 수 있다. 또한 구체적인 침묵 행동 유형들이 발언 행동과 구분될 수 있으며, 동시에 유형들 간에도 구분이 가능하다는 결과는 침묵 행동을 ‘발언의 부재’ 그 이상이며, 발언과는 그 발생원인, 동기 측면에서 구분되고, 그 원인에 따라 유형 구분이 될 것이라는 Van Dyne 등(2003)과 Pinder와 Harlos (2001)의 제언을 지지해 주는 결과라 해석할 수 있다.

그리고 본 연구에는 실증 연구들에서 침묵 행동에 대한 접근으로 주로 사용하고 있는 방어적, 체념적 침묵 행동들이 발언 행동 이상의 증분 설명량을 갖는지 여부에 대해서도 살펴져왔다. 이는 침묵 행동에 대한 학문적 관심과 실증 연구가 의미를 갖기 위해서는 확인이 필요한 부분이었다. 이를 위해 팀 성과와 팀 몰입을 종속 변인으로 하는 위계적 회귀 분석을 실시하였고, 그 결과, 발언 행동에 대해 증분의 설명량을 갖는 것으로 나타났으나, 그 증분 설명량의 대부분은 체념적 침묵에 의해서만 발생하는 것으로 확인이 되었다. 이러한 결과는 방어적 침묵의 경우에는 발언 행동 이상의 결과변인을 설명하는 기능을 갖지 못하는 것으로 해석할 수도 있지만, 방어적 침묵과 체념적 침묵이 갖는 인과적인 관계에 의해, 방어적 침묵의 직접적인 효과가 체념적 침묵에 의해 매개되기 때문에 관찰되었을 가능성도 배제할 수 없다. 두 유형 간의 인과적인 관계는 각 유형이 발생하게 되는 원인의 차이에 기인하여 추론해 볼 수 있다. 이러한 추론의 근거는 방어적 침묵이 ‘두려움’, ‘불안’과 같은 정서적 상태를, 체념적 침묵은 ‘자포

자기'의 인지적 판단과 '좌절'과 같은 정서적 상태를 함께 동반한다(Edwards 등, 2008 참고)는 Edwards, Ashkanasy 그리고 Gardner(2009)의 제안에 토대를 두고 있으며, 이는 방어적 침묵이 두려움과 불안과 같은 감정적인 경험에 의해서 발생하는 반면, 체념적 침묵은 '말을 해도 소용없을 것'이라는 상황에 대한 행동 주체의 인지적 판단에 주로 기인한 것이라 해석할 수 있다. 감정적 사건이론(Affective Events Theory, Weiss & Cropanzano, 1996)에 따르면, 감정적 관련 자극 혹은 사건은 즉각적인 정서적 반응을 일으키고, 이는 이후 감정에 의해 유도된 행동과 작업 관련 태도를 형성하며, 결과적으로 판단에 의해 유도된 행동으로 연결된다. 여기서 상사와의 의사소통 상황에서 발언에 대한 두려움과 불안을 경험하는 사건은 감정에 의해 유도된 방어적 침묵 행동을 일으키고, 이러한 과정을 통해 개인들은 말을 해도 소용없을 것이라는 의사소통 상황에 대한 태도를 형성하게 될 것이다. 반면 체념적 침묵은 인지적 판단에 기인하여 발생하는 것이기 때문에, 방어적 침묵의 직접적인 영향이 체념적 침묵을 통해 발생하게 되고, 결과적으로 체념적 침묵만이 증분의 설명량을 갖게 관찰되었을 수 있다. 하지만 이러한 추론은 추후 후속 연구를 통해 확인되어야 할 것이며, 다른 표본을 바탕으로 반복 검증되는 것이 필요할 것이다.

연구 결과들을 종합해 볼 때, 본 연구를 통해 파악할 수 있는 함의는 다음과 같이 정리해 볼 수 있다. 우선 의도적으로 행해지는 침묵 행동을 단순한 '발언의 부재'로 이해하는 것은 잘못된 접근일 수 있으며, 조직 내에서 발생하는 구성원들의 침묵 행동에 대한 조직의 개입 역시 발언 행동과는 서로 다른 관점

에서 접근되어야 할 것임을 알 수 있다. 만약 침묵 행동을 단순히 '할 말이 없는 것'으로 조직의 관리자들이 이해하게 된다면, 이를 종업원들의 무능함이나 업무에 대한 열의 부족으로 치부하고, 잘못된 관리 개입이나 태도를 보이게 될 것이기 때문이다. 또한 의사소통 과정에서 반대 의견 없이 순조롭게 의사결정이 이루어진다면 관리자들은 현재의 상황을 다시 재고해볼 필요가 있을 것이다. 이는 본 연구 결과를 토대로 본다면, 현재의 의사소통의 결과를 만족해서 혹은 상사의 의견에 동의해서 발언이 없는 것이 아니라, 자신의 생각을 언어적으로 표현하는 것을 선택하지 않았을 뿐, 개인이 갖고 있는 생각을 내적으로 감추고, 침묵이라는 형태로 자신의 태도를 암묵적으로 표현하는 것일 수 있기 때문이다.

침묵 행동에 대한 조직의 개입 접근의 변화와 더불어 기존의 일부 연구자들이 취하는 침묵에 대한 연구적 접근도 역시 바뀌어야 할 것이다. 일부 발언과 관련된 연구에서는 발언과 침묵 행동을 단일차원의 양극단으로 보고 접근을 하고 있으며(Morrison, Weller-Smith, Kamdar, 2011 참고), 이는 조직에 이미 존재하고 있는 침묵 행동에 대한 많은 정보들을 간과하게 만드는 결과가 될 수 있다. 실무적 측면과 연구자들의 접근 초점의 변화라는 두 가지의 문제는 서로 맞물려 있는 부분이라 할 수 있는데, 침묵 행동과 발언 행동 간에 차별적인 조직 개입의 구체화와 효과적인 설계는 관련 학자들의 실증적 연구들을 토대로 마련되는 것이기 때문이다.

또한 침묵 행동의 구체적인 유형들은 발언 행동과 구분될 수 있지만, 팀 효과성을 결정 지을 수 있는 팀 성과에 대한 인식과 팀 몰입에 있어서는 체념적 침묵만이 증분의 설명량

을 갖는다는 점에서 볼 때, 조직에서는 침묵 행동에 있어 '해도 소용없다'는 구성원의 회의적 태도를 줄일 수 있는 방안을 모색하고, 이를 방지하기 위한 개입에 보다 초점을 두는 것이 필요할 수 있음을 시사해 주고 있다.

침묵과 발언 행동의 변별을 확인하려는 본 연구의 시도는 논리적 제안에 국한되어 있던 기존 연구자들의 주장들을 실증적인 자료를 바탕으로 단계적인 모형 비교를 통해 확인하였다는 점에 있어 의의가 있을 것이다. 이는 침묵 행동에 대한 보다 많은 연구들이 필요하다는 것을 강조해주고, 발언과 더불어 추가적인 학문적 정보를 얻고자하는 연구자들의 근거를 제공해 주는 역할을 할 수 있을 것이다.

하지만 연구 결과들을 통해 도출한 발언과 침묵 행동의 변별에 대한 결과를 적용하는데 있어 본 연구가 갖는 한계점들이 고려되어야 할 것이다.

우선, 본 연구에서 접근한 발언, 일반적 침묵, 구체적인 침묵 유형들 간의 변별성 혹은 구분은 측정적인 측면에 시도된 것이고, 단일의 표본을 바탕으로 여러 측정 모형들 간의 자료 적합성을 비교하여 도출한 결과였다. 따라서 발언과 침묵 행동의 변별성에 대한 본 연구의 결론을 폭 넓게 적용하고 일반화하는데에는 주의를 해야 하며, 증분의 설명량이 확인되긴 했지만 아직은 그 결과가 팀 효과성 부분에만 국한되어 있다는 점에서도 해석의 범위에 제한점을 갖는다는 한계가 있다. 또한 본 연구의 주된 초점이 침묵 행동과 발언 행동의 구분 가능성에 대한 실증적 접근에 머물러 있긴 하지만, 방어적, 체념적 침묵이라는 두 가지 유형만을 고려하고 있으며, 친사회적인 동기에서 발생하는 침묵은 고려하고 있지 않다는 점에서 해석 및 적용에 제한점을 가질

수 있다. 더불어 본 연구에 포함된 표본의 구성이 대부분 정규직(94.1%)으로 되어있었기 때문에, 결과를 비정규직 종사자에게도 적용하여 해석할 수는 없다는 한계점을 갖고 있다.

이러한 본 연구의 한계점들을 고려해 볼 때, 발언과 침묵 행동 개념의 변별성 및 침묵 행동에 대한 보다 명확한 이해를 위해서는 반드시 다양한 후속 연구들이 충분히 진행되어야 할 것이다. 우선 발언 행동 및 침묵 행동과 연관될 수 있는 보다 다양한 변인들과의 연계망(nomological net)과 결과변인에 대한 증분의 설명량을 확인하는 연구들이 뒷받침되어야 할 것이며, 이들 두 행동을 모두 고려하여 그 영향 과정이 어떻게 상이한가를 살펴볼 수 있는 모형들에 대한 연구들이 반드시 수행되어야 할 것이다. 또한 일반적 침묵과 구체적인 침묵 유형 간에도 구분이 가능하다는 점을 고려할 때, 친사회적 유형 등을 포함하는 침묵 행동의 유형에 대한 보다 포괄적인 접근과 침묵 행동의 유형 간에 어떠한 차별적인 기능이 존재하는지에 대한 실증적인 연구 또한 분명 요구될 것이다. 더불어 고용형태(정규직/비정규직)에 따라 고용안정성의 수준 차이가 분명 존재할 것이라는 점에서, 향후 연구에서는 다양한 고용 형태를 포괄하는 표본을 바탕으로, 고용형태에 따른 침묵 행동의 영향 강도와 다른 변인들 간의 관계 형태에 대한 종합적인 접근을 할 필요성이 있을 것이며, 조직의 규모에 따른 영향을 패턴을 확인하는 작업도 필요할 것이다. 마지막으로, 발언 행동에 대해 방어적 및 체념적 침묵이 갖는 증분 설명량에 관한 반복 검증과 본 연구의 해석을 실증적으로 접근하는 후속 연구들이 분명 수행되어야 할 것이다.

안타깝게도 학자들의 무관심 속에 침묵에 대

한 연구는 아직 결음마 단계에 머물러 있으며, 조직 내에 존재하는 침묵 관련 현상들에 대해 알려진 바는 아직 많지 않다. 따라서 향후에는 의사소통 과정에 대한 효과성에 관해 침묵 행동의 발생 원인과 그 효과를 파악하기 위한 보다 많은 연구적인 접근들이 필요할 것이다.

참고문헌

- 김유리 (2010). 지각된 상사의 지위와 조직 침묵의 관계. 고려대학교 대학원 심리학과 석사학위논문.
- 박광배 (2000). 다변량분석. 학지사.
- 배병렬 (2002). 구조방정식 모델 이해와 활용. 대경.
- 이지은 (2011). 팀제 운영 기업에서 개인이 인식하는 팀의 특성과 지식 공유 정도, 팀 성과의 관계규명. 이화여자대학교 대학원 석사학위논문.
- 장 미 (2012). 상사의 리더십과 절차공정성의 부재가 종업원 침묵에 미치는 영향: 지각된 불확실성을 통한 위험추구성향의 조절된 매개효과. 고려대학교 대학원 석사학위논문.
- 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.
- Bentler, P. M. (1980). Multivariate analysis with latent variables: casual modeling. *Annual Review of Psychology*, 31, 419-456.
- Brinsfield, C. T., Edwards, M. S., & Greenberg, J. (2009). Voice and Silence in Organizations: Historical review and current conceptualizations. In J. Greenberg & M. S. Edwards(Eds), *Voice and Silence in Organizations* (pp.3-33). UK: Emerald Group Publishing.
- Broff, K. E., & Lewin, D. (1997). Loyalty, voice, and intent to exit a union firm: a conceptual and empirical analysis. *Industrial and Labor Relations Review*, 19, 437-451.
- 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
- Farrell, D. (1983). Exit, voice, loyalty, and neglect as responses to job dissatisfaction: a multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal*, 26, 596-607.
- Greenberg, J., & Edwards, M. (2009). Preface. In J. Greenberg & M. S. Edwards(Eds), *Voice and Silence in Organizations* (pp.xi-xv). 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.
- Hederson, J. C. & Lee, S. (1992). Managing I/S design team: a control theory perspective, *Managing Science*, 38, 757-777.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- Mowday, R. T., Steer, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 17, 263-290.
- 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.
- Rosen, S., & Tesser, A. (1970). On reluctance to communicate undesirable information: the mum effect. *Sociometry*, 33, 253-263.
- 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.
- Scott, R. L. (1993). Dialectical tensions of speaking and silence. *The Quarterly Journal of Speech*, 79, 1-18.
- 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.
- Weiss, H., M., & Corpanzano, 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.
- Williams, L. J., & Holahan, P. J. (1994). Parsimony-based fit indices for multi-indicator models. *Structural Equation Modeling*, 1, 161-189.
- 논문 투고일 : 2012. 5. 15
1 차 심사일 : 2012. 6. 12
게재 확정일 : 2013. 2. 25

Discrimination between Silence and Voice Behavior in measurement and the incremental validity

Hyun-Sun Chung

Korea University

The present study aimed to investigate the discrimination between employee voice and silence behavior in measurement: it is silence behavior the absence of voice or not? It was examined using confirmatory factor analysis. Five measurement models based on the suggestion of Pinder & Harlos(2001) and Van Dyne, Ang, & Botero(2003) were compared. Additionally, the hierarchical multiple regression analysis was conducted for examining the incremental validity of silence behaviors over voice. A total of 204 employees who worked with their own supervisor were surveyed. Results indicated that silence behavior could be a separate construct from voice. Findings also showed that silence behaviors could be distinguished by the level of concreteness in definition, difference in content of motivation and have the incremental validity over voice in only acquiescent Silence. From these results, the theoretical implications of findings, limitations, suggestions for future research were discussed in discussion.

Key words : Silence Behavior, Voice Behavior, Defensive Silence, Acquiescent Silence, Discrimination, incremental validity