

The Effect of Empowering Leadership on Follower's Promotive Voice Behavior: Mediating Effect of Psychological Safety and Moderated Mediating Effect of Coworker's Acquiescent Silence

임파워링 리더십이 촉진적 발언 행동에 미치는 영향: 심리적 안전감의 매개효과와 동료침묵의 조절된 매개효과

Young-seo Choi(First Author)

Director of the Art of Living and Culture Institute
(satyam10@naver.com)

Bongsoon Cho(Corresponding Author)

Sogang University
(bcho@sogang.ac.kr)

Eunyoung Lee(Co-Author)

Sogang Sustainable Ethics Research Institute
(eylee@sogang.ac.kr)

.....

Voice behaviors have been received considerable interests both from scholars and practitioners due to its expected benefit to promote continuing organizational innovation. However, few studies have been conducted concurrently considered all factors influencing voice behavior - supervisors, colleagues, and self - to put in to the research model. Thus, this study suggested that follower's voice behaviors are influenced by leaders' empowering leadership, individual's psychological safety, and coworkers' acquiescent silence. Specifically, a leader's empowering leadership is expected to promote subordinates' psychological safety, subsequently leads to encourage their voice behaviors. Coworkers' acquiescent silence is expected to negatively moderate the relationship between empowering leadership on subordinates' promotive voice behaviors which is mediated by subordinates' psychological safety. To test the research problem, we collected survey data from 171 leader-subordinate pairs and conducted regression analysis. The result supported our research hypotheses, showing the mediation effect of psychological safety and moderated mediation effect of acquiescent silence. From this study, we tried to expand the scope of concepts relating to voice literatures, by examining the process and conditions inducing positive and constructive voice behaviors of organizational member. Also, based on the theoretical model, we suggested practical implications to promote constructive employee voice behaviors.

Key Words: Voice Behavior, Promotive Voice Behavior, Empowering Leadership, Psychological Safety, Employee Silence

.....

Submission Date: 04. 13. 2020

Revised Date: (1st: 08. 03. 2020)

Accepted Date: 08. 13. 2020

Copyright 2011 THE KOREAN ACADEMIC SOCIETY OF BUSINESS ADMINISTRATION

This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0, which permits unrestricted, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

1. 서론

예측불가능하고 불안정한 환경에 직면한 기업이 지속적인 혁신을 추구하기 위한 필요조건의 하나로 조직 내 구성원들이 조직 및 업무 기능에 대한 자유로운 제안 또는 소통을 하는 발언 행동(voice behavior)의 중요성이 강조되고 있다(Detert & Trevino, 2010; Morrison, 2011). 기존 연구들은 발언 행동이 조직 차원에서는 업무의 절차 혹은 문제와 관련한 정보를 제공함으로써 조직의 학습과 성장에 기여하고(Detert & Burris, 2007; Dutton & Ashford, 1993; Tangirala & Ramanujam, 2008), 개인 측면에서는 조직에 영향력을 행사했다는 만족감을 증대시킴으로써 동기부여를 높이고 조직 내 스트레스를 낮추어(Greenberger & Strasser, 1986; Parker, 1993) 더 긍정적인 태도를 취할 수 있게 하는(Morrison & Milliken, 2000) 효과가 있음을 보여주었다. 하지만 발언 행동의 부정적 측면을 우려하는 연구 결과도 존재하는데, 발언 행동으로 인해 조직 측면에서는 때로는 조직의 화합이 위협받을 수 있고(Morrison, 2011), 개인적인 측면에서는 개인의 이미지 손상(Milliken, Morrison, Hewlin, 2003; Pinder & Harlos, 2001)이나 보상 혹은 승진에 부정적인 영향(Seibert, Kraimer, & Crant, 2001)을 줄 수 있는 위험성도 존재한다는 것이다. 따라서 발언 행동이 조직의 기능에 바람직한 효과를 가져올 수 있도록 관리하는 입장에서는 발언의 긍정적 효과를 강화하는 동시에 부정적 측면을 억제하는 노력이 필요할 것이다. 아직까지 대부분의 연구는 발언 행동의 부정적 효과보다는 긍정적 효과의 가치를 더 비중있게 여기고, 조직내에서는 종업원의 발언 행동이 충분한 수준으로 발현되고 있

지 않다는 전제하에 발언을 촉진할 수 있는 방안에 대해 살펴보고 있다.

Morrison(2011)은 기존 연구결과를 정리하면서 발언 행동의 선행 요인을 상사 행동(supervisor behavior) 요인, 맥락(context) 요인, 종업원의 태도 및 기질(employee attitudes and dispositions) 요인, 그리고 기타 개인 수준(other individual-level factors) 요인의 네 가지로 구분하였는데, 네 가지 요인 중 상사의 행동이 가장 큰 영향력을 미치는 선행 요인이라고 주장하였다. 왜냐하면 상사는 가장 주요한 발언 대상자일 뿐만 아니라, 발언 결과에 따라 평가와 보상 등에 영향을 미칠 수 있는 존재이기 때문이다(Morrison, 2011). 부하의 발언 행동을 촉진하는 선행요인으로 상사의 리더십 행위의 효과에 관한 연구는 다양한 형태로 진행되어 왔는데(e.g. Glauser, 1984; Detert & Burris, 2007; Milliken et al., 2003; Edmondson, 2003) 특히 리더십 특성 중 상사의 변혁적 리더십(Detert & Burris, 2007; Liu, Zhu, & Yang, 2010), 발언에 대한 개방성(Saunders, Shepard, Knight, & Roth, 1992), 코칭 행동(Edmondson, 2003) 등에 관한 연구가 많이 이루어졌다. 본 연구에서는 부하의 발언을 촉진할 수 있는 다양한 상사의 리더십 특성 중에서 부하들과 권한을 공유하고 그들의 내적 동기 수준을 제고시키는 리더의 행위를 지칭하는 임파워링 리더십(Srivastava, Bartol, & Locke, 2006)에 주목하였다. 최근의 연구결과에 따르면 임파워링 리더십은 변혁적 리더십이나 윤리적 리더십보다 부하의 발언 행동을 유발하는데 더 강력한 효과를 가지는 것으로 나타났다(Jada & Mukhopadhyay, 2019). 상사의 임파워링 리더십을 통해 부하의 내적 동기부여가 강화되면(Gao, Jiang, & Yang, 2019) 이들의 과업에 대한 주도성과 자기결정성이

상승한다. 또한 임파워링 리더십 행위는 부하에게 자신의 행위를 상사가 지지하고 있다는 신호 역할을 할 수 있으며 이는 부하의 자발적인 의견 개진을 촉진할 것이다. 부하는 주위로부터 적극적으로 피드백을 받으려는 의지가 강화되고 그 결과 조직의 문제에 대한 자신의 입장을 표현하는 발언 행동에 대한 자신감이 높아진다(Qian, Song, Jin, Wang, & Chen, 2018). 따라서 상사의 임파워링 리더십은 부하의 촉진적 발언 행동에 긍정적인 영향을 미칠 수 있을 것으로 예상되어(Detert & Burris, 2007; Saunders et al., 1992) 본 연구는 다양한 리더십 행위 중 임파워링 리더십에 초점을 맞추어 그 효과를 살펴보고자 한다.

조직 구성원의 발언에 영향을 미치는 또 다른 요인으로는 동료의 행동이나 집단 규범의 효과를 들 수 있다. 조직내 개인들은 자신의 목소리를 표출하는 것이 가능한 상황인지에 대한 단서를 확인한 이후 이에 근거하여 행동을 선택하는데(Dutton, Ashford, O'Neill, Hayes, & Wierba, 1997; Dutton, Ashford, Lawrence, & Miner-Rubino, 2002), 행동의 근거를 제공하는 맥락요인으로는 조직구조, 조직문화 및 분위기, 관리자의 신념, 집단 규모, 공유 가치, 행동규범 등이 고려되었다. 본 연구는 맥락요인 중 동료의 침묵 행동에 초점을 맞추고자 한다. 구성원들의 참여와 발언을 증대시키기 위한 상사의 노력과 시도에도 불구하고 조직 혹은 업무의 문제나 개선사항에 대해 적극적으로 아이디어나 의견을 제시하기를 꺼려하는 경우가 있는데, 그 요인 중에 하나가 동료들의 발언 또는 침묵 행동이다(Brinsfield, Edwards & Greenberg, 2009; Chung & Park, 2013). 평가 및 각종 의사결정 권한을 가진 상사의 영향력이 보다 직접적이라고 한다면, 동료 행동의 영향력은 구성원 개인에게 간접적으로 영향을 미친

다. 동료의 행동이 개인에게 미치는 영향은 이른바 '동조(conformity)' 현상으로 설명할 수 있는데(Roediger, Meade, & Bergman, 2001), 모호한 상황에서 정서적 안정성을 찾고자 타인의 행동을 자기 행동의 준거로 삼는 방식으로 동료의 행동은 개인의 발언 행동에 영향을 미치게 된다. 그 결과 상사가 발언을 촉진하는 노력을 함에도 불구하고 개인은 주변 동료들의 행동을 관찰하고 그와 동조하려는 의도 때문에, 자신이 가진 아이디어나 제안 등을 시도하지 않을 수 있다.

발언 행동에 직접적으로 영향을 미치는 요인으로 개인의 심리적 특성을 고려하지 않을 수 없을 것이다. 발언 행동에 관한 기존 연구에서 가장 많이 연구된 개인 심리 변수는 심리적 안전감(psychological safety)이다(Kahn, 1990; Edmondson, 2003). 발언 행동은 현 상황에서 변화를 추구한다는 점에서 기존 방식이나 업무에 익숙한 상사 및 동료의 반발을 살 위험이 있는 도전적 행위이기 때문에(Janssen, 2003; Janssen, Van de Vliert, & West, 2004), 개인은 자신의 의견이나 아이디어의 표현 여부를 발언 이후 발생하는 효용과 위험을 고려하여 결정하게 된다(Morrison & Phelps, 1999). 이때 발언 행동에 따른 위험이 수용할 수 있는 수준인지에 대한 판단의 기준이 되는 것이 바로 심리적 안전감이기 때문에, 심리적 안전감은 발언 행동과 직접적인 관련이 있을 것이다.

본 연구는 Morrison(2011)이 제시한 모형에 근거하여 부하의 발언 행동에 영향을 미칠 수 있는 상사, 동료, 및 부하 개인 특성을 고려하여 그 효과를 동시에 살펴보고자 한다. 이러한 변수들은 모두 발언 행동에 영향을 미치는데 "이들은 서로 연관되어 있기 때문에 이들 변수의 상대적인 영향력의 크기를 확인하고 가장 중요한 또는 덜 중요한 요인이 무엇

인지를 설명하기 위해서는 여러 변수를 동시에 포함하는 다변량분석을 통해 각각이 발언과 어떤 형태로 연관되는지를 확인할 필요가 있다”(Chamberlin, Newton, & LePine, 2017, p. 17). 부하의 태도 및 기질 요인은 본인의 행동에 직접적인 영향을 미치며, 리더의 행동은 부하의 태도나 심리상태에 영향을 미쳐서 궁극적으로 부하의 행동에 영향을 미치는 것으로 설정하는 것이 기존의 연구결과나 이론과 일치하는 방향이다(Chamberlin et al., 2017; Christian, Garza, & Slaughter, 2011). 과업이나 동료, 팀 특성은 맥락변수로서 발언 행동에 직접적인 효과를 가져올 수 있지만 또한 간접적으로 본인의 특성이나 리더 행동이 발언 행동에 미치는 영향력의 크기를 조절하는 요인으로 작용할 수 있을 것이다(예: George & Zhou, 2001; Lee, Diefendorff, Kim, & Bian, 2013; Morrison, Wheeler-Smith, & Kamdar, 2011). 본 연구에서는 상사의 리더십은 부하의 인지적 심리상태에 영향을 미쳐 발언 행동으로 나타나며, 동료의 침묵이라는 맥락적 특성은 이 과정에 영향을 미치는 조절요인으로 설정하였다.

II. 이론적 배경 및 가설 설정

2.1 발언 행동

발언 행동의 개념화는 Hirschman(1970)의 연구에서 출발하였는데 그는 발언 행동을 ‘자신이 속한 조직의 정책, 관행, 생산물을 변화시키려는 시도로, 만족스럽지 못한 상황을 회피하기보다 그 상황을 변화시키려는 행동’으로 정의하였다. Hirschman의 최초 개념화 이후 발언 행동은 여러 학자들에 의해 광

범위하게 정의되고 있는데(예: Withey & Cooper, 1989; Farrell & Rusbult, 1992), 발언 행동이 다양한 의미를 포함하고 있기 때문에 이를 하나의 단일개념으로 파악하기보다는 여러 속성을 가진 다차원 개념으로 설명하려는 시도가 대부분이다(예: Van Dyne, Ang, & Botero, 2003; Maynes & Podsakoff, 2014; Liang, Farh & Farh, 2012).

일부 학자들은 발언에 관한 기존의 연구가 발언의 긍정적이고 건설적 측면에만 제한적으로 초점을 맞추었다고 비판하고(Gorden, 1988; Van Dyne et al., 2003), 발언자의 의도에 따라 발언 행동이 다른 차원으로 분류될 수 있음을 주장하였다. 예를 들면 Van Dyne et al. (2003)은 발언 행동을 친사회적(prosocial) 발언, 방어적(defensive) 발언, 묵인적(acquiescent) 발언으로 구분하였다. 친사회적 발언은 구성원 간의 협력 도모를 위해 문제의 해결방안을 제시하거나, 조직의 변화를 위해 건설적 아이디어를 제안하는 것을 말한다. 방어적 발언은 타인과 의견 교환 시, 자신에게 불리하거나 위협이 있을 때 자신을 보호하기 위해 방어적 성격의 발언을 하는 것을 의미한다. 마지막으로 묵인적 발언 행동은 자신이 조직 변화를 이끌어 낼 수 없다는 낮은 자기 효능감으로 인해 조직의 현재 상황에 동조하고 지지하는 발언을 의미한다. Van Dyne et al.(2003)이 제시한 3가지 발언 행동 구분은 기존 연구들의 발언 개념과 달리 개인의 발언 행동 동기를 고려했다는 의의가 있으며, 기존 연구에서는 발언의 개념에 포함되지 않았던 ‘건설적’이고 ‘주도적’ 성격이 배제된 방어적 발언과 묵인적 발언을 발언 행동의 일부분으로 포함한 것이 특징이다.

Liang et al.(2012)는 발언의 긍정적 기능을 강조하는 기존의 발언 행동 개념을 계승하여 발언 행동을 촉진적(promotive) 발언과 차단적(prohibitive)

발언으로 구분하였다. 촉진적 발언은 조직의 관행이나 업무 절차를 조직에 도움이 되는 방향으로 변화시키기 위해 의견을 제시하는 것을 말하고, 차단적 발언은 조직에 위해가 될 수 있는 관행이나 구성원 행동에 대해 우려를 표명하는 것을 말한다. 두 가지 유형의 발언 행동 모두 조직 또는 집단의 긍정적이고 건설적인 변화를 목적으로 한다는 점에서 공통적이나, 촉진적 발언은 혁신을 위해 필요한 것을 보완하고자 하는 지원적 인식을 기반으로 하는 행동인 반면, 차단적 발언은 현재 상태를 극복하기 위해 조직의 위협요소를 제거하고자 하는 인식을 바탕으로 하고 있다.

Maynes & Podsakoff(2014)는 조직에 긍정적 효과를 가져오는 행동 뿐 아니라 역기능적 결과를 가져오는 행동을 모두 포함하는 것으로 발언 개념을 확장하였다. 이들은 조직에 긍정적인 결과를 가져오는 행동 중에서 현재 상태를 도전하는 측면을 건설적(constructive) 발언으로, 긍정적인 결과를 가져오나 현재 상태를 유지하는 내용일 경우는 지원적(supportive) 발언으로, 조직에 부정적인 결과를 가져오는 도전적인 행동은 파괴적(destructive) 발언으로, 그리고 조직에 부정적인 결과를 가져오는 유지적인 행동을 방어적(defensive) 발언으로 각각 정의하였다.

Choi & Lee(2017)는 발언을 행위자의 의도나 동기, 또는 발언 행동의 결과를 기준으로 분류하는 것은 적절하지 않으며 대신 발언의 내용적 측면에 초점을 맞추어 개념을 정의해야 하며, 그 내용은 현 조직의 기능에 대한 도전적 속성, 그리고 권한이나 책임을 가지고 있는 대상에게 전달하는 수신자 의존성이 전제될 때 발언 개념이 다른 유사 개념과 구분될 수 있다고 주장하였다. 그리고 발언의 형태를 내용의 도전성과 기능관련성을 기준으로 제안중심 발

언, 문제중심 발언, 지원적 발언, 반대 발언의 네 가지 유형으로 제시하였다.

발언 행동의 개념에 관한 학자들의 정의에서 살펴볼 수 있듯이 과연 어디까지를 발언 행동으로 볼 것인가에 대한 다양한 입장이 존재하는데, Morrison(2011)이 정리한 발언 행동의 몇 가지 공통 요소를 살펴볼 필요가 있다. Morrison이 제시한 공통적인 속성은 다음과 같다. 첫째, 발언 행동은 개인이 언어로 표출하는 행위로 표출 대상이 존재한다. 둘째, 발언의 내용은 업무 또는 조직에서 어떤 것을 다르게 하기 위한 것 또는 현재 관행의 변화와 관련되어 있다. 셋째, 발언은 개인의 자유재량에 의해 발생하는 주도적 행위이다. 개인이 특정 상황에서 발언 행동을 취할 것인지 여부는 스스로 결정하는 것이며, 이러한 선택은 다양한 요소들의 영향을 받는다. 넷째, 발언 행동은 건설적인 의도를 내포하고 있다. 발언 행위를 하는 개인은 단순히 불평하기 위함이 아니라, 개선과 긍정적인 변화를 가져오기 위한 목적성을 가지고 있다.

모든 연구자가 공통적으로 지적하는 발언 행동의 속성은 현 상태에 대한 도전적인 의견을 제시하고, 그 결과가 조직의 순기능적일 것으로 예상되는 메시지를 전달하는 행동이다. Van Dyne et al.(2003)의 친사회적 발언, Liang et al.(2013)의 촉진적 발언, Maynes & Podsakoff(2014)의 건설적 발언, 그리고 Choi & Lee(2017)의 제안중심 발언이 이에 해당한다. 본 연구에서는 발언의 이러한 측면에만 초점을 맞추어 이를 '촉진적 발언'으로 표현하고 연구를 진행하고자 한다. 발언 행동을 평가하는 주체가 본인이나 동료가 아닌 상사인 경우, 촉진적 발언을 제외한 발언 행동은 다르게 해석될 여지가 많은 것이다. 예를 들면 성과 향상을 위해 새로운 아이디어를 제안하는 촉진적 발언 행동은 명확하게 부

하 개인의 발언 행동으로 상사에게 인지될 가능성이 높지만, 업무적 관행이나 다른 구성원들의 행동에 대해 이슈를 제기하는 차단적 발언 행동은 현 상황에 대한 불평과 불만 제기로 상사에게 인식되기 쉽다(Liang et al., 2012). 묵인적 발언 또는 지원적 발언 행동은 소극적인 특성으로 인해 발언 행동으로 인식되기 보다는 상사나 조직의 의사결정 사항을 수용하는 부하의 수동적 행위 또는 인상관리 행동으로 인식될 가능성이 높을 것이다. 따라서 본 연구에서는 발언 행동의 가장 핵심적인 측면으로 인정되는 촉진적 발언 행동을 중심으로 연구하였다.

2.2 임파워링 리더십과 촉진적 발언 행동:

심리적 안전감의 매개효과

임파워링 리더십은 부하들과 권한을 공유하고, 그들의 내적 동기 수준을 제고시키는 리더의 행위를 말한다(Srivastava et al., 2006). 기존 연구들은 임파워링 리더십이 성과(Ahearne, Mathieu, & Rapp, 2005; Srivastava, et al., 2006), 창의성(Zang & Bartol, 2010), 조직 몰입(Chan & Kim, 2011), 역할 내 및 역할 외 행동(Raub & Robert, 2010), 팀 효능감 및 지식 공유(Kirkman & Rosen, 1999), 자기 효능감(Ahearne et al., 2005), 그리고 직무열의(Ye, Chi, & Chin, 2013) 등과 관계가 있음을 확인하였다.

임파워링 리더십은 권한을 위임하고 자율성을 독려하는 리더의 행동에 기반하고 있기 때문에 조직 및 업무의 향상을 위한 건설적 아이디어를 제안하는 자발적이고 주도적인 행동인 촉진적 발언 행동(Liang et al., 2012; Wei, Zhang, & Chen, 2015)과도 관련성이 높을 것으로 예상된다. 임파워링 리더십은 구성원들에게 권한과 자율성을 부여하고, 업무

능력 및 성장을 지원하며, 의사결정에 참여시키는 등의 활동을 통해 이들의 내적 동기부여를 강화시킨다. 이러한 환경 하에서 일하는 구성원은 자신의 일에 대한 책임감과 자기결정성을 높게 지각하고 주도로 업무에 임하게 된다. 또한 리더가 자신을 지원하고 있다는 것을 인지하고 있기 때문에 자발적으로 조직 및 업무를 향상시키기 위한 새로운 아이디어를 떠올리고, 조직 내에서 적극적으로 자신의 견해를 표출할 것이다. 이처럼 임파워링 행동을 통해서 보여주는 상사의 개방성은 구성원들의 촉진적 발언을 활성화 할 것이다(Detert & Burris, 2007; Saunders et al., 1992).

임파워링 리더십과 촉진적 발언과의 관계는 유사한 변수와의 관계에 관한 기존 연구결과를 통해 그 관련성을 유추할 수 있다. 예를 들면 임파워링 리더십이 혁신행동에 긍정적 영향을 미친다는 연구결과가 존재하는데(예: Yu & Hong, 2015; Ju, Jeong, Kim, & Park, 2015), 혁신행동은 새로운 공정 혹은 제품 아이디어를 개발하고 이를 실행하기 위한 자금 확보, 실행 계획을 수립하는 행동으로서(Scott & Bruce, 1994) 새로운 아이디어를 제안하는 촉진적 발언 행동과 유사한 측면이 있다. 또 임파워링 리더십은 조직시민행동과도 긍정적 상관관계가 있는데(Lee, Ryu, Ryu, & Zhao, 2013), 공식적 보상 없이도 자발적으로 도움을 제공하는 조직시민행동은 발언 행동과 마찬가지로 역할 외 행동으로서 조직 및 업무에서 자신의 아이디어를 필요로 한다고 판단될 때 정보 및 아이디어를 기꺼이 제공할 수 있다는 측면에서 촉진적 발언 행동과 어느 정도 관련된다고 볼 수 있다.

그렇다면 상사의 임파워링 리더십 행동이 구체적으로 부하의 어떤 심리적 과정을 통해 발언 행동을 촉진시키게 될까? 발언 행동의 주체자들은 내적으로

조직에 건설적인 방식으로 기여하고자 하는 친사회적 욕구(prosocial motive)를 가지는 동시에 발언 행동이 수반할 수 있는 부정적 영향에서 자신을 보호해야 한다는 욕구(self-protective motive)를 가지는데, 자기보호 욕구에 직접적으로 영향을 미치는 심리적 상태는 심리적 안전감이다(Morrison, 2011). 심리적 안전감은 자신의 이미지, 경력에 부정적 결과를 가져올 것이라는 두려움 없이 자신을 표현할 수 있다는 느낌으로(Kahn, 1990; Yang, Lee, & Shim, 2009; Choi & Ji, 2012), 다양한 업무 환경 하에서 자신의 행동이 가져올 효용성과 위험성을 판단하는 내적 기준이 된다. 촉진적 발언을 통해 제시되는 아이디어는 종종 업무 및 성과를 향상시키는 등의 조직 내 여러 가지 긍정적 효용성을 가져오기도 하지만, 그 아이디어로 인해 일부 구성원들은 업무가 바뀌거나 새로운 업무가 추가되는 등의 변화를 예상하고 발언자의 의견에 반발할 수 있다. 이러한 부정적 반응이 예상될 경우, 발언자는 아이디어의 긍정적 효용성에도 불구하고, 조직 내 대인관계에서 발생할 수 있는 불협화음을 우려하는 등 심리적 안전감을 낮게 지각하고 발언을 지연시키려 할 것이다. 따라서 개인은 자신이 인지하는 심리적 안전감의 정도에 따라, 조직 및 업무 관련 핵심 사항들과 관련한 효과적인 아이디어를 제시하는 활동 이행 여부를 결정하게 될 것이다. 이러한 이유로 많은 기존 연구에서는 발언 행동의 대표적 선행요인으로 심리적 안전감을 제시하였다(Liang et al., 2012; Morrison, 2011). 예를 들면 Glauser(1984)는 발언자와 대상 사이의 심리적 근접성뿐만 아니라 대상자가 경청할 의지가 있으며, 지원적인 분위기로 의견 표현으로 인한 부정적인 결과가 초래될 수 있다는 두려움이 적을 때 상사를 대상으로 하는 부하의 발언 행동이 증가한다고 설명하였다.

업무 환경 중 심리적 안전감에 가장 직접적인 영향을 미치는 요인 중의 하나는 상사의 행동이다. 특히 상사의 임파워링 리더십은 부하의 심리적 안전감을 촉진 또는 감소시키는 역할을 할 것으로 예측된다. Arnold, Arad, Rhoades, & Drasgow(2000)은 임파워링 리더십을 참여적 의사결정, 코칭, 관심표출, 정보제공, 술선수범의 5가지 하위 요소로 구성된다고 설명하였는데 이들 하위 요인은 심리적 안전감을 유발하는 요인으로 작용한다. 예를 들면 상사의 참여적 의사결정 행동은 구성원들의 자기결정성(self-determination)과 심리적 주인의식을 고취시키고(Deci, Connell, & Ryan, 1989; Sashkin, 1976), 구성원들로 하여금 리더가 자신들의 능력을 신뢰하고 있음을 인식시켜주는 효과가 있다(Chah & Kim, 2011). 리더의 코칭 행동은 구성원들에게 자율감 및 심리적 안정(Nielsen & Munir, 2009), 변명감(Cho & Joo, 2013)을 느끼게 하여 역할 행동 및 역할외 행동을 촉진할 것이다. 리더의 관심표출 행동은 구성원들로 하여금 자신은 리더의 관심 안에 있고 고충과 스트레스 등을 부담 없이 이야기할 수 있는 관계라고 인식하게 하여 심리적 안전감을 발생시킬 수 있을 것이다(Kim & Kim, 2011; Yukl, 1994). 또한 리더의 정보 제공은 구성원들에게 업무 시 필요한 정보를 획득할 수 있게 지원하여 자기 효능감을 향상시키고(Spreitzer, 1995; Kirkman & Rosen, 1999), 제공하는 정보의 중요성을 인식할 때 리더와 구성원 간 신뢰를 증진시켜(Finegan & Laschinger, 2001) 심리적 안전감을 촉진할 것이다. 이처럼 임파워링 리더십에서 비롯된 '구성원 지향적 행동'에 영향을 받은 구성원들은 업무나 관행 등에 대한 자신의 아이디어나 의견을 표현하는데 있어, 이로 인한 불이익보다는 유익을 더 높게 지각하여 발언에 대한 심리적 안전감을 느끼게 될 것이다.

이상의 논의를 종합하면 상사의 임파워링 리더십은 부하의 심리적 안전감을 촉진시킬 것이며, 높은 심리적 안전감은 발언 행동을 더 활성화시킬 것이다. 이상의 논의를 가설로 설정하면 다음과 같다.

가설 1: 임파워링 리더십이 구성원의 촉진적 발언 행동에 정의 영향을 미치는 관계를 구성원의 심리적 안전감이 매개할 것이다.

2.3 심리적 안전감과 촉진적 발언 행동:

동료 침묵의 조절효과

Van Dyne et al.(2003)는 조직내 침묵을 '자신에 속한 조직 및 직무에 대한 개인의 생각, 우려, 정보, 질문, 의견에 대해서 의도적으로 표현을 하지 않고 자기 내부에 간직하는 것'으로 정의했다. 이는 의견이 존재하지 않기 때문에 침묵하는 것이 아니라, 작업 및 업무 관련 의견이 개인에게 존재하고 상대와 대면하여 소통하고 있는 상황임에도 불구하고 의도적으로 침묵 행동을 선택하는 것을 의미한다. 이러한 정의를 따를 때 침묵은 방어적 침묵(defensive silence), 체념적 침묵(acquiescent silence), 친사회적 침묵(prosocial silence) 세 가지로 구분할 수 있다(Van Dyne et al., 2003). 방어적 침묵은 '두려움으로 인한 자기 방어적 행동의 일환으로 정보나 의견 및 아이디어를 내적으로 간직하는 것'을 말하고, 체념적 침묵은 '상황을 감수하거나 포기하여 아이디어나 의견 및 정보를 내적으로 간직하는 것'이며, 친사회적 침묵은 이타심과 협동적 동기에 기반한 행동으로 조직과 다른 사람의 이익을 위해 의도적으로 아이디어나 의견 및 정보를 내적으로 간직하는 침묵 행동을 의미한다.

본 연구에서는 3가지 유형의 침묵 중 체념적 침묵

에 초점을 맞추어 살펴보았다. 체념적 침묵은 '소용없을 것'이라는 자포자기식의 인지적 판단과 좌절감 같은 정서적 상태를 동반하는 침묵 행동으로, 자기 효능감의 결여와 연관성이 있다(Van Dyne et al., 2003). 이러한 체념적 침묵 행동은 리더의 행동과 직접적인 연관성이 있다기보다 개인적인 무관심 혹은 과거 경험을 통한 학습된 무기력 등에 의해 형성되었을 가능성이 높으며, '제안을 해도 바뀌지 않을 것이다', '의견을 제시하면 오히려 할 일이 많아진다' 등과 같은 태도로 다른 구성원에게 영향을 미친다. Westphal and Bednar(2005)는 개인들은 집단의 규범, 실행, 전략에 대해 의문을 제기하는 정보를 받았을 때 최소한 다른 구성원이 자신과 유사한 의견을 표명하기 전까지 자신의 우려나 의견을 표현하기를 주저하는데, 만약 다른 구성원들도 이러한 방식으로 행동한다면 어느 누구도 자신의 우려를 표현하지 않는 침묵 행동의 확산을 설명하였다. 이와 같은 침묵 행동의 개인 간 확산은 동조(conformity) 현상으로 설명할 수 있다. Roediger et al.(2001)에 따르면, 동조 현상은 옳고 그름이 모호한 상황에서 틀리지 않고자 하는 욕구와 타인으로부터 인정을 받고, 불인정을 피하고자 하는 욕구로 발생되며(Aronson, Wilson, & Akert, 2007), 개인이 실제 존재한다고 인식하는 사회적 영향에 반응하여 관찰 가능한 타인의 행동을 모방하려는 것을 의미한다(Chung & Park, 2013). 침묵 행동의 전이를 동조 개념으로 설명하면, 개인은 내적 갈등 해소를 위해 동료의 행동을 관찰하고 그 정보가 발언 행동 기준으로 명확하지 않거나 타인과 다른 행동을 취했을 때 겪게 될 수 있는 불인정에 대한 두려움으로 인해 관찰한 동료의 행동과 유사한 방식으로 행동하는 것을 말한다. 만약 개인이 동료의 침묵 행동을 관찰하게 된다면, 발언 행동으로 인한 부정적인 결과에 대한 두려

움으로 동료와 유사한 침묵 행동을 선택함으로써 불안을 줄이려할 것이다.

앞서 살펴본 것처럼 상사의 임파워링 리더십은 구성원이 자신의 의견이나 아이디어를 솔직하게 표현하여도 비난 받거나 불이익을 받을 수 있다는 두려움을 낮추어 심리적 안전감을 높이고, 심리적 안전감을 높게 지각하는 구성원은 건설적인 발언 행동에 더 적극적일 것이다. 그러나 개인이 상사의 임파워링 리더십을 통하여 심리적 안전감을 높게 지각하는 경우에도, 구성원들은 조직 내 다른 동료들의 행동을 관찰하고 이를 참조하려고 할 것이다. 만약 구성원 개인이 관심과 주의를 두고 있는 동료들이 자신의 발언 행동에 호의적이라고 판단되거나 그들 또한 발언 행동을 하고 있다고 인지하면 발언 행동을 적극적으로 이행할 것이다. 반면에 동료들이 침묵으로 반응하고 이러한 침묵의 성격이 체념에 근거한 것이라는 것이라고 인식할 경우, 동료의 침묵 행동에 동조해야 할 것이라는 무의식적인 압력을 받고 체념과 좌절의 정서가 개인에게 전이되면서 비록 구성원 개인이 심리적 안전감을 가지고 있다고 하더라도 발언 행동을 결정하는데 부정적인 영향을 미칠 수 있을

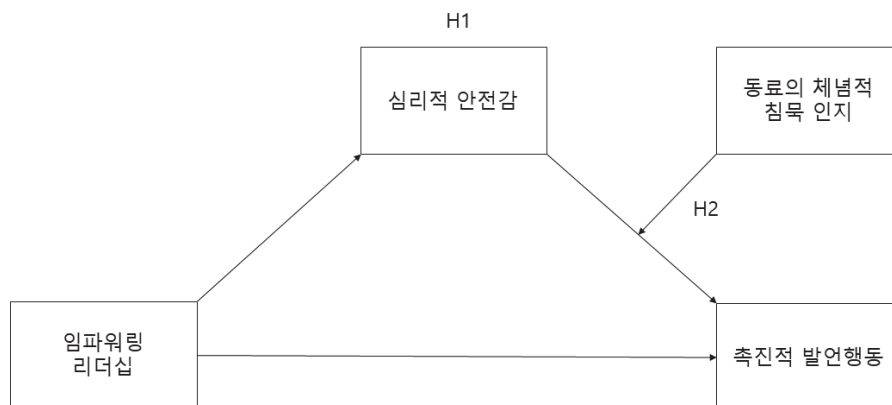
것이다. 이러한 이유로 동료의 침묵행동은 개인의 심리적 안전감보다는 발언 행동에 더 직접적인 영향을 미칠 것으로 예상된다. 이상의 논의를 바탕으로 다음의 가설을 설정하였다.

가설 2: 심리적 안전감이 임파워링 리더십이 구성원의 촉진적 발언 행동에 미치는 관계를 매개하는 효과는 구성원의 동료의 체념적 침묵 인지 정도에 따라 조절될 것이다. 즉 동료의 체념적 침묵을 강하게 인지할수록 임파워링 리더십이 구성원의 촉진적 발언 행동에 미치는 심리적 안전감의 매개 효과가 약해질 것이다.

III. 연구 방법

3.1 자료 수집 및 연구 표본의 특성

자료 수집은 국내 제조업, 제약업, 유통업, 통신



〈Figure 1〉 연구 모형

업, 금융업, 서비스업 등에 종사하는 근로자를 대상으로 온/오프라인 설문을 통하여 이루어졌다. 동일 방법편의(common method bias)를 피하기 위해, 직속 상사-직속 부하를 일대일 쌍으로 하여 상사에게는 상사용 설문지를, 부하에게는 부하용 설문지를 배포하였다. 상사는 조직 내에서 공식적인 '권한 부여'가 가능한 '단위 조직 장'(실장, 팀장, 그 외 중간 관리자)으로 한정하였다. 설문 응답자는 상사-부하 각 1회에 한정하여 상사 1명이 여러 명의 부하에 대해서 설문하지 않도록 하였는데, 회사별로 1 ~ 20쌍이 설문에 참여하였다. 상사용 설문지는 부하의 촉진적 발언 행동과 통제변수를 포함하였다. 부하용 설문지는 상사의 임파워링 리더십, 본인의 심리적 안전감, 동료의 체념적 침묵행동 인지, 주도성, 기타 통제 변수로 구성되어 있다.

오프라인 설문은 먼저 상사를 접촉하여 상사-부하 쌍으로 설문이 진행됨을 설명하고 부하 1명을 지정하도록 하였으며, 보안을 위해 상사용 설문과 부하용 설문을 각각 따로 회수하였다. 온라인 설문은 구글서베이를 활용하여 진행하였는데, 먼저 인사 담당자로부터 부하 및 상사 이메일을 확보한 후 참여대상자에게 이메일을 통해 온라인 설문 URL을 전달하였으며, 이 때 서로 쌍이 되는 설문대상자를 인지할 수 있도록 공지하였다.

오프라인으로 회수된 응답은 상사 응답 168부, 부하 응답 168부이었으며, 온라인 설문은 상사 응답이 101부, 부하 응답이 95부였다. 이 중 결측치가 포함된 설문지, 상사-부하 응답 쌍이 맞지 않는 온라인 설문지, 응답자가 조직장이 아닌 상사용 설문지, 조직 인원이 3명 미만인 설문지 등을 제외하여, 최종 분석 대상 설문 응답 데이터는 총 171쌍(오프라인 128쌍, 온라인 43쌍)이었다. 두 집단간 유의한 차이 여부를 확인하기 위해 주요 인구통계학 변수에

대한 통계 분석을 실시하였다. 연령에 대한 독립변수 t-검정 결과, 두 집단 간의 차이는 유의수준 $p=.05$ 에서 유의하지 않은 것으로 나타났다($t=1.175$, $p=.242$). 성별의 경우 카이스퀘어 검정 결과 유의확률 $p=.040$ 이었으나, 피셔의 정확도 검정(Fisher's exact test)을 실시한 결과 $p=.057$ 로 집단간 유의한 차이가 없다고 해석할 수 있었다. 인구통계학 변수 중 학력, 고용형태, 직종의 경우 기대 빈도가 5 미만인 셀이 전체의 20%를 초과하여 카이스퀘어 독립성 검정이 적합하지 않은 것으로 판단되어 별도의 분석을 실시하지 않았다. 따라서 온라인 설문 응답자와 오프라인 설문 응답자간 유의한 차이가 있지 않은 것으로 해석할 수 있다.

최종분석에 사용된 응답자 특성은 다음과 같다. 부하의 경우 남자 68.4%, 여자 31.6%였고, 연령별로는 20대 15.8%, 30대 53.8%, 40대 26.3%, 50대 4.1%, 학력은 고졸 이하 6.4%, 전문대졸 7.0%, 대졸 73.1%, 대학원졸 13.5%였다. 직책은 팀장 5.8%, 중간관리자 14.0%, 일반 팀원이 80.1%, 직종은 관리/사무직 74.9% 생산/기술직 3.5%, 서비스/영업직 7.6%, 연구/개발직 11.7%, 기타 2.3%이었다. 고용형태는 정규직 95.9%, 비정규직 4.1%였다. 이들의 평균 근속기간은 104.1개월(약 8.7년), 설문 대상 상사와의 평균 근속기간은 35.1개월(약 2.9년)이었으며 소속 조직의 평균 인원수는 17.0명이었다. 상사의 경우 성별은 남자 83.6%, 여자 16.4%, 학력은 고졸 이하 3.5%, 전문대졸 3.5%, 대졸 66.1%, 대학원졸 26.9%였고, 직책은 실장 이상 16.4%, 팀장 37.4%, 중간관리자 46.2%로 나타났으며 이들의 평균 근속기간은 211.3개월(17.6년)이었다.

3.2 변수의 측정

3.2.1 임파워링 리더십

본 연구의 독립 변수인 임파워링 리더십은 ‘부하직원들과 권한을 공유하고, 그들의 내적 동기 수준을 제고시키는 리더의 행위’(Srivastava et al., 2006)로서, Ahearne et al.(2005)가 개발한 임파워링 리더십 12항목을 5점 리커트 척도로 측정하였다. 해당 측정도구는 일의 의미성 향상, 의사결정에의 참여, 고성과에 대한 확신, 자율성 부여의 4개의 하위차원별 각각 3개 문항으로 구성되어 있으며 “나의 상사는 나의 목표와 조직의 목표가 어떻게 연관되어 있는지 이해할 수 있도록 도와준다” 등이 대표적인 항목이다.

3.2.2 심리적 안전감

본 연구의 매개변수인 심리적 안전감은 ‘업무 수행 시 조직 구성원이 기존의 방식에 대해 의문을 제기하고, 오류를 보고하며, 새로운 아이디어나 정보를 발언하려 할 때, 상사나 동료의 부정적 반응에 대한 두려움 없이 표현할 수 있는 믿음’(Cannon & Edmondson, 2001)으로 정의되며, Liang et al. (2012)이 개발한 심리적 안전감 5항목을 리커트 5점 척도로 측정하였다. “우리 조직에서 내가 다른 의견을 표현하여도, 아무도 비난하지 않는다” 등이 대표적인 항목이다.

3.2.3 발언 행동

본 연구의 종속변수인 촉진적 발언은 ‘업무 절차 또는 관행을 조직 혹은 집단에 도움이 될 수 있는 방

향으로 변화시키기 위해 새로운 아이디어 및 의견 등을 제시하는 행동’을 의미하며(Liang et al., 2012), 측정은 Liang et al.(2012)이 개발한 촉진적 발언 행동 5항목을 리커트 5점 척도로 측정하였다. “이 구성원은 조직의 업무 프로세스를 향상시킬 수 있는 방법들을 제안한다” 등이 촉진적 발언 행동 측정을 위한 대표 문항이다.

3.2.4 동료의 체념적 침묵 행동 인지

본 연구의 조절 변수인 동료의 체념적 침묵 행동 인지는 ‘동료가 상황을 감수하거나 포기하여 아이디어나 의견 및 정보를 내적으로 간직하려는 행동에 대한 개인의 지각’으로(Van Dyne et al., 2003), Van Dyne et al.(2003)가 개발한 체념적 침묵 행동 5문항을 리커트 5점 척도로 측정하였다. “나의 조직 동료는 말을 해도 소용이 없다고 체념하고 있기 때문에, 아이디어가 있어도 상사에게 말하지 않는다” 등이 대표 문항이다.

3.2.5 통제 변수

본 연구의 통제변수는 Morrison(2011)의 연구에 근거하여 선정하였다. 첫째 맥락적 요인으로는 고용 형태, 근무기간, 직급, 조직 인원수를 통제 변수로 포함하였다. 두 번째 상사 관련 통제 변수로는 상사와의 근무 기간을 포함하였다. 세 번째 개인특성 변수 중에서는 발언과 관련성이 높을 것으로 예상되는 성격특성인 주도성을 통제 변수로 포함하였다. 주도성은 Seibert et al.(1999)가 사용한 10개 문항을 리커트 5점 척도를 사용하여 측정하였다. “나는 항상 내 삶을 향상시키기 위한 방법을 찾는다” 등이 대표적인 문항이다. 그 외 상사 부하 각각의 성별, 연

령, 학력 등의 인구통계학적 변수를 통제 변수로 사용하였다.

3.3 분석방법

수집한 171쌍의 자료는 Mplus 7.4와 SPSS 21.0을 사용하여 분석하였다. 구체적으로, Mplus 7.4를 사용하여 확인적 요인분석을 실시 측정의 타당성 검증을 검증하였다. 측정 신뢰도 검증, 기초통계 및 가설 검증에는 SPSS 21.0을 사용하였으며, 특히 매개 및 조절매개 효과의 검증을 위해 Process SPSS Macro(Hayes, 2013)를 사용하였다.

IV. 연구 결과

4.1 타당도와 신뢰도 분석

본 연구의 측정 타당성을 검증하기 위해 확인적 요인분석을 실시하였다. 연구 변수인 임파워링 리더십(4개 하위 차원으로 구성), 심리적 안전감, 동료의 체념적 침묵행동 인지, 촉진적 발언 행동과 통제변수인 주도성으로 구성된 측정모형의 적합도 지수는 CFI와 TLI의 경우 각각 0.911, 0.903으로 .90 이상이며 RMSEA = 0.058으로 .06 이하로 양호한 것으로 나타났다(Browne & Cudeck, 1992). 개념신뢰도의 경우, 임파워링 리더십(0.913), 심리적 안전감(0.557), 동료의 체념적 침묵(0.737), 촉진적 발언 행동(0.757)이었으며 평균분산추출의 경우 임파워링 리더십(0.726), 심리적 안전감(0.479), 동료의 체념적 침묵(0.702), 촉진적 발언 행동(0.719)으로 허용 가능한 수준인 심리적 안전감(C.R.=0.557,

AVE=0.479)을 제외한 각 구성개념의 집중타당성은 각각 0.50, 0.70 이상으로 우수한 것으로 나타났다(Fornell & Larcker, 1981). 측정 신뢰도 검증의 경우, 각 변수의 Cronbach α 값은 임파워링 리더십 0.930, 동료의 체념적 침묵행동 인지 0.922, 촉진적 발언 행동 0.927, 심리적 안전감 0.775으로 모두 0.70 이상으로 양호한 것으로 나타났다.

연구변수 중 부하로부터 수집한 변수인 임파워링 리더십과 심리적 안전감에 대한 동일방법 편의 이슈가 존재하는 지를 확인하기 위해 Harman의 단일요인 검정(Harman's Single-Factor Test, Harman, 1976)을 실시하였다. 검정 결과, 가장 많은 설명력을 차지하는 요인의 설명분산이 27.2%로 나타났다. Harman Test에 대한 cut-off 값이 명확하게 규정되어 있지 않지만 통상적으로 가장 많은 설명력을 차지하는 요인의 설명분산이 50% 이상일 때 동일방법편의의 존재 가능성이 있다고 본다. 따라서 본 연구의 경우 동일방법편의의 영향 가능성은 크지 않을 것으로 판단하였다.

4.2 상관관계 분석

〈Table 1〉에 변수들의 평균, 표준편차, 변수 간의 상관관계를 제시하였다. 주요 변수들 간의 상관관계를 살펴보면, 임파워링 리더십은 심리적 안전감과 양(+)의 상관관계($r=.32, p<.01$), 동료의 체념적 침묵행동 인지와는 음(-)의 상관관계($r=-.21, p<.01$), 촉진적 발언 행동과 양의 상관관계($r=.24, p<.01$)를 나타냈다. 심리적 안전감의 경우, 동료의 체념적 침묵행동 인지($r=-.44, p<.01$)와 음의 관계를, 촉진적 발언 행동($r=.36, p<.01$)과 양의 상관관계를 보였다. 그 외, 부하의 연령($r=.17, p<.05$), 부하의 직급($r=.22, p<.01$), 상사의 성별

〈Table 1〉 변수들의 평균, 표준편차, 변수 간 상관관계

	평균	표준 편차	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1. 부하성별	.68	.47																
2. 부하연령	2.19	.74	.12															
3. 부하학력	2.94	.68	.10	-.23**														
4. 부하 고용형태	.96	.20	.18*	.21**	.07													
5. 부하 근속기간	104.12	88.01	.11	.78**	-.44**	.22**												
6. 상사와의 근무기간	35.11	44.77	.08	.51**	-.24**	.08	.49**											
7. 부하 직급	2.25	1.22	.20**	.53**	.10	.19*	.40**	.23**										
8. 조직규모	17.01	57.26	-.10	.21**	-.33**	.01	.29**	.29**	-.06									
9. 상사성별	.84	.37	.21**	.05	.07	.15	.14	.01	.07	.06								
10. 상사학력	3.16	.65	.00	-.09	.25**	.01	-.15*	-.32**	.18*	-.18*	-.11							
11. 상사 근속기간	211.31	107.90	.06	.12	-.07	.07	.20**	.09	.00	.11	.41**	-.31**						
12. 상사 직급	4.25	1.10	.00	.12	.16*	.10	.03	-.04	.28**	-.09	.13	.36**	.15					
13. 주도성	3.57	.57	.07	.01	.06	.01	-.04	.00	.13	.13	-.01	.26**	-.10	.18*				
14. 임파워링 리더십	3.64	.70	.10	.04	.15	-.03	.05	.01	.09	.03	.20*	.13	.13	.09	.22**			
15. 심리적 안전감	3.70	.72	.17*	.05	.13	.09	-.03	-.10	.18*	-.03	.03	.20**	.11	.21**	.44**	.32**		
16. 동료의 체념적 침묵	2.86	1.28	-.17*	-.06	-.04	-.07	-.05	-.03	-.07	.10	-.08	-.11	-.07	-.21**	-.17*	-.21**	-.44**	
17. 촉진적 발언 행동	3.72	.76	.13	.17*	.10	.11	.15	.13	.22**	.00	.15*	.00	.09	.14	.21**	.24**	.36**	-.14

N=171, ** p < .01, * p < .05, 연령: 1=20~29세, 2=30~39세, 3=40~49세, 4=50~59세 / 성별: 0=여성, 1=남성 / 학력: 1=고졸 이하, 2=전문대졸, 3=대졸, 4=대학원졸 / 고용형태: 1=정규직, 2=비정규직 / 직종: 1=관리 사무직, 2=생산 기술직, 3=서비스 영업직, 4=연구 개발직, 5=기타 / 직급: 1=사원, 2=대리, 3=과장, 4=차·부장, 5=임원

($r=.15$, $p<.05$), 주도성($r=.21$, $p<.01$)이 촉진적 발언 행동과 유의한 양의 상관관계를 나타냈다.

4.3 가설 검증

가설 1의 검증을 위해 Baron과 Kenny(1986)가 제시한 방법에 따라 위계적 회귀분석을 실시하고 그 결과를 <Table 2>에 제시하였다. 1단계에서 통제변수와 독립변수인 임파워링 리더십을 회귀모형에 투입하여 종속변수인 촉진적 발언 행동에 미치는 효과

를 검증한 결과 임파워링 리더십의 회귀계수는 유의($\beta=.171$, $p<.05$)하였다(모형 1). 2단계에서는 매개변수인 심리적 안전감을 회귀모형의 종속변수로 하여 통제변수와 독립변수인 임파워링 리더십을 투입하여 회귀분석을 실시하였다. 분석 결과 심리적 안전감에 대한 임파워링 리더십의 회귀계수는 유의($\beta=.218$, $p<.01$)하였다(모형 2). 3단계에서는 통제변수와 독립변수, 매개변수를 모두 투입하여 종속변수인 촉진적 발언 행동에 대해 회귀분석을 실시하였다(모형 3). 촉진적 발언 행동에 대한 심리적

<Table 2> 임파워링 리더십과 촉진적 발언 행동의 관계에서 심리적 안전감의 매개효과

	모형 1			모형 2			모형 3		
	결과변수: 촉진적 발언행동			결과변수: 심리적 안전감			결과변수: 촉진적 발언행동		
	B(SE)	β	t	B(SE)	β	t	B(SE)	β	t
(통제)									
부하성별	0.052(0.128)	0.032	0.407	0.177(0.11)	0.114	1.617	-0.004(0.125)	-0.003	-0.033
부하연령	0.019(0.134)	0.018	0.139	0.114(0.115)	0.117	0.999	-0.018(0.130)	-0.017	-0.137
부하학력	0.116(0.104)	0.104	1.119	-0.008(0.089)	-0.007	-0.087	0.119(0.100)	0.106	1.183
부하 고용형태	0.157(0.298)	0.041	0.526	0.245(0.255)	0.067	0.960	0.079(0.289)	0.021	0.274
부하 근속기간	0.001(0.001)	0.091	0.657	-0.001(0.001)	-0.121	-0.973	0.001(0.001)	0.128	0.951
상사와의 근속기간	0.001(0.002)	0.056	0.597	-0.002(0.001)	-0.131	-1.571	0.002(0.002)	0.095	1.052
부하직급	0.054(0.060)	0.087	0.902	0.045(0.051)	0.076	0.877	0.040(0.058)	0.064	0.686
상사성별	0.135(0.174)	0.066	0.779	-0.223(0.149)	-0.114	-1.499	0.206(0.169)	0.101	1.219
상사학력	-0.119(0.110)	-0.101	-1.076	0.043(0.094)	0.039	0.458	-0.132(0.107)	-0.113	-1.242
상사 근속기간	0.000(0.001)	-0.006	-0.068	0.001(0.001)	0.177*	2.240	0.000(0.001)	-0.060	-0.689
상사직급	0.047(0.059)	0.068	0.791	0.039(0.051)	0.059	0.769	0.035(0.057)	0.050	0.602
조직인원	-0.001(0.001)	-0.049	-0.58	0.000(0.001)	-0.021	-0.276	-0.001(0.001)	-0.042	-0.523
주도성	0.226(0.106)	0.171*	2.126	0.457(0.091)	0.362**	5.016	0.081(0.111)	0.062	0.734
임파워링 리더십	0.186(0.086)	0.171*	2.152	0.227(0.074)	0.218**	3.069	0.114(0.086)	0.105	1.326
심리적 안전감							0.317(0.090)	0.303**	3.512
R ²	.158			.325			.220		
Adj R ²	.082			.264			.144		
F	2.089*			5.365**			2.914**		

N=171, ** $p<.01$, * $p<.05$

안전감의 회귀계수는 유의($\beta=.303, p<.01$)한 반면, 심리적 안전감이 투입되자 촉진적 발언 행동에 대한 임파워링 리더십의 회귀계수는 크기가 줄면서($\beta=.171 \rightarrow \beta=.105$) 통계적으로 유의하지 않는 것으로 나타났다. 이는 심리적 안전감이 촉진적 발언 행동에 미치는 영향을 완전 매개하고 있을 가능성을 보여준다. Sobel 검증 또한 매개 관계의 존재를 지지하였다($Z=2.259, p<.05$).

매개 효과의 통계적 유의성을 추가적으로 검증하기 위해 SPSS Process Macro(Model 4)를 사용하여 Hayes(2013)의 부트스트래핑(Bootstrapping) 검증을 실시한 결과를 <Table 3>에 제시하였다. 매개 효과의 크기는 .072이며 신뢰구간의 하한과 상한 구간에 0이 포함되지 않아 심리적 안전감의 매개 효과가 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 따라서, 가설 1은 지지되었다.

가설 2는 임파워링 리더십과 촉진적 발언 행동 간 심리적 안전감의 매개효과에 대한 동료의 체념적 침묵의 조절된 매개효과에 대한 존재 가능성을 제시하였다.

연구가설의 검증을 위해 SPSS Process Macro(Model 14)를 사용하여 Hayes(2013)의 부트스트래핑 검증을 실시하였다. 임파워링 리더십과 촉진적 발언 행동 간 심리적 안전감의 매개효과에 대한 동료의 체념적 침묵의 조절된 매개지수는 $-.0.033$ ($SE=0.018$), 부트스트래핑 신뢰구간 하한값은 $-.0.085$, 상한값은 $-.0.005$ 로 신뢰구간에 0을 포함하지 않아 통계적으로 유의한 음(-)의 조절매개 효과가 존재하는 것으로 나타났다. 조절된 매개효과 분석을 위해 동료의 체념적 침묵의 조건부 값에 따른 간접효과 계수 및 통계적 유의성을 <Table 4>에 제시하였다. 동료의 체념적 침묵이 낮은 집단의 조절된 매개효과 크기는 0.130이고 동료의 체념적 침묵이 높은 집단의 조절된 매개효과 크기는 0.031로 동료의 체념적 침묵의 수준이 낮아질수록 조절된 매개효과 크기는 증가하는 것으로 나타났다. 이에 가설 2 또한 지지되었다. 심리적 안전감과 촉진적 발언 행동 간 동료의 체념적 침묵의 조절효과를 <Figure 2>에 도식화하여 제시하였다.

<Table 3> 임파워링 리더십과 촉진적 발언 행동 간 심리적 안전감의 매개효과 검증 결과

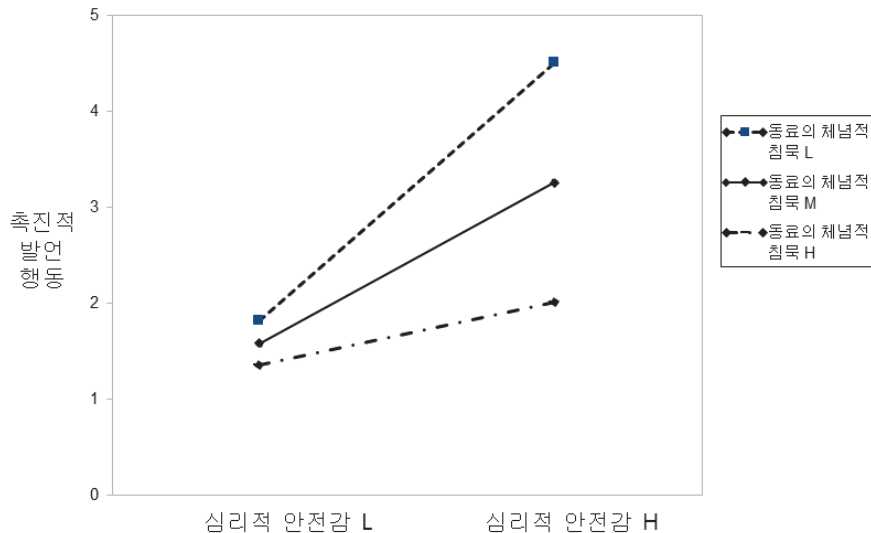
매개변수	간접효과 계수	부트스트래핑 SE	95% 신뢰구간	
			하한값	상한값
심리적 안전감	0.072	0.030	0.027	0.151

N=171, Bootstrapping N=5,000(Bias-Corrected)

<Table 4> 임파워링 리더십과 촉진적 발언 행동 간 심리적 안전감의 매개효과에 대한
동료의 체념적 침묵의 조절된 매개효과 분석

매개변수	동료의 체념적 침묵	간접효과 계수	SE	95% 신뢰구간	
				하한값	상한값
심리적 안전감	-1 SD	0.130	0.050	0.051	0.262
	Mean	0.087	0.034	0.030	0.170
	+1 SD	0.031	0.031	0.011	0.130

N=171, Bootstrapping N=5,000(Bias-Corrected)



〈Figure 2〉 심리적 안전감과 촉진적 발언 행동 간 동료의 체념적 침묵의 조절효과

V. 결론

5.1 연구결과 요약

본 연구는 상사-부하 쌍 자료를 통해 조직 구성원의 발언 행동에 영향을 미치는 요인을 상사 측면, 동료 측면, 그리고 개인 측면을 동시에 살펴보았다. 구체적으로 상사의 임파워링 리더십 행동은 개인의 심리적 안전감이라는 심리상태를 촉진시켜 궁극적으로 발언 행동을 활성화시키고, 이 과정에서 동료의 침묵 행동에 따라 그 효과의 크기가 달라질 것이라는 조절된 매개효과를 예측하였다. 이러한 연구를 통해 구성원의 조직을 위한 긍정적이고 건설적인 발언 행동이 나타나게 되는 과정과 상황적 조건을 살펴봄으로써 발언 행동 연구와 관련된 개념의 이론적 범위를 확대하고자 하였다. 또한 이론적 모형을 근거로 실제 기업에서 발언을 촉진시킬 수 있는 실무적 방

법에 관한 시사점을 제공하고자 하였다. 171개의 상사-부하 쌍 자료 분석을 통해 발견된 연구결과는 다음과 같다.

첫째, 상사의 임파워링 리더십은 부하의 촉진적 발언 행동을 확대시키는 효과가 발견되었다. 구성원들에게 권한을 위임하고 필요한 정보를 제공하며 스스로 동기 부여 될 수 있도록 지원하는 상사의 임파워링 리더십하에서 구성원들이 조직을 건설적으로 개선할 수 있도록 자신의 견해를 적극적으로 표출하는 것으로 나타났다.

둘째, 상사의 임파워링 리더십이 발언 행동에 미치는 영향을 구성원의 심리적 안전감이 매개하는 효과가 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 상사의 임파워링 리더십은 조직 구성원들에게 여러 긍정적 정서 및 행동을 유발하는데 특히 자신의 의견 표출로 인해 위험을 겪을 가능성이 높지 않을 것이라는 심리적 안전감에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그리고 심리적 안전감은 촉진적 발언 행동에 정

(+)의 방향으로 영향을 미치는 것으로 나타났다. 자신의 의견이나 아이디어, 제안 등을 자유롭게 표현하여도 불이익이나 피해를 입지 않을 것이라고 인지하는 심리적 안전감과 발언 행동간의 유의미한 관계는 기존 연구에서도 일관성있게 나타났으며, 본 연구에서도 이를 확인할 수 있었다.

셋째 심리적 안전감이 촉진적 발언 행동에 미치는 효과는 동료의 침묵에 대한 인식 수준에 의해 부(-)적인 영향을 받는 결과를 확인할 수 있었다. 동료들이 자포자기하는 심정으로 침묵하는 분위기에서는 심리적 안전감이 있더라도 발언을 약하게 하고, 동료의 체념적 침묵이 약한 경우에는 심리적 안전감이 발언 행동을 유발하는 정도가 강한 것으로 나타났다. 따라서 특정 개인 뿐 아니라 구성원 전체가 발언을 두려워하지 않고 자유롭게 의견을 개진할 수 있는 분위기 하에서는 리더의 임파워링 행동이 발언 행동에 미치는 효과가 강력함을 알 수 있다.

5.2 연구의 시사점, 한계점, 추후 연구과제

본 연구는 부하 발언 행동의 선행요인으로서 상사의 리더십 행동, 특히 임파워링 리더십의 직접적인 효과를 살펴보았다. 발언 행동에 영향을 미칠 수 있는 리더십은 임파워링 리더십에만 국한되지는 않을 것이다. 변혁적 리더십(Detert & Burris, 2012; Choi & Kim, 2019), 윤리적 리더십(Walumbwa & Schaubroeck, 2009), 참여적 리더십(Tak & Shin, 2017) 등 다양한 리더십 유형이 발언 행동에 미치는 효과에 관한 기존 연구에 추가적으로 본 연구는 임파워링 리더십의 독립적인 효과를 보여주고 있다. 향후에는 한 가지 리더십 특성의 효과만을 살펴볼 것이 아니라 여러 리더십 특성을 동시에 고려했을 때 가장 강력한 효과를 가지는 리더십 특성이

무엇인지를 살펴볼 수 있도록 연구가 확대될 필요가 있을 것이다(Jada & Mukhopadhyay, 2018). 임파워링 리더십 측면에서는 임파워링 리더십과 기존 연구에서 다루지 않았던 변수들과의 관계를 실증적으로 밝힘으로써 임파워링 리더십의 조직 내 유효성에 대한 이해, 특히 팀 성과에 영향을 미치는 매커니즘에 대한 추가적 설명이 가능할 수 있도록 관련 변수의 범위를 넓혔다는 의의를 가진다(예: Srivastava et al., 2006).

또한 본 연구는 발언 행동의 강도와 가장 근접한 관련성을 갖는 개인의 심리 변수로 심리적 안전감의 효과를 재확인할 수 있었다. 발언의 선행변수에 관한 기존 연구에서 가장 많이 연구된 변수인 심리적 안전감은 Morrison(2011)의 통합적 모형을 통해 효과의 이론적 근거를 명확히 하였으며, 연구 결과 또한 일관성있게 유효한 것으로 나타나고 있는데 본 연구에서도 이를 확인할 수 있었다. 발언에 미치는 심리적 안전감의 효과에 비해 상대적으로 연구가 부족한 것은 심리적 안전감을 갖게 하는 선행요인은 무엇인지에 대한 탐색이다. 본 연구는 발언 및 심리적 안전감에 미치는 맥락적 요인으로 상사의 행동과 동료의 행동을 동시에 고려하였다. 본 연구는 상사 요인과 동료 요인 중 대표적인 한 가지 변수만을 연구모형에 포함하였는데, 향후 다양한 변수들의 효과, 변수들간의 상호작용 등을 살펴봄으로써 발언 행동 및 심리적 안전감에 관한 심층 이해가 가능할 것이다.

본 연구결과는 발언 행동에 영향을 미치는 개인 특성변수 중 가장 대표적인 주도성의 효과를 통제하였는데, 주도성은 매우 강력한 영향을 미치는 것으로 나타났다($\beta = .226$). 개인 성격 변수인 주도성의 효과를 통제한 상태에서도 리더의 특성이 발언에 영향을 미친다는 것을 확인한 것으로 본 연구의 의의가 있지만, 상사의 임파워링 리더십 효과를 강화 또

는 약화시키는 개인 특성 변수에 대해 추가적으로 살펴보는 것도 이론적으로 또한 실무적으로 의의가 있을 것이다. Chamberlin et al.(2017)의 메타분석 연구에서도 주도성(personal initiative)이 발언 행동에 미치는 영향력이 가장 큰 것으로 나타났으며($p=.40$), 또한 Big 5 성격유형, 핵심자아가치(Core self-evaluation) 등도 모두 높은 상관관계를 가지는 것으로 나타났다. 따라서 향후 연구에서는 주도성 뿐 아니라 다른 개인 특성요인에 대한 고려가 필요할 것으로 보인다.

본 연구는 조직구성원의 혁신과 창의를 장려하는 기업의 활동에 여러 가지 시사점을 제공한다. 무엇보다도 먼저 연구 결과는 구성원의 발언 행동에 있어서 상사의 중요성을 보여준다. 빠르게 변화하는 기업 환경에서 적절한 대안을 찾고 지속성장해 가기 위해서는 조직 구성원들의 자유로운 의견 교환이 가능한 환경이 중요하며, 이러한 환경을 조성하기 위한 기반은 바로 리더의 행동에서 비롯된다. 따라서 리더는 구성원 개인에게 적절하게 권한을 위임하고 내재적 동기를 불러일으키는 임파워링 리더십을 적극 발휘해야 할 것이다. 기업은 구성원의 발언 행동을 장려하기 위해 제안포상금 같은 물질적 인센티브나 우수사원 선정 등 조직차원의 인정(recognition) 프로그램 등을 활용한다. 조직개발 관점에서 가능한 개입 방법으로 물리적 환경(physical setting), 기술(technology), 사회적 요인(social factors), 조직의 정책(organizing arrangement) 등이 발언을 촉진시키고 장애요인을 극복하는 데 활용될 수 있다(Burris et al., 2018). 본 연구결과는 조직 차원의 제도적 방안뿐 아니라 이에 더해 직속 상사의 직접적인 관리행동, 즉 리더십 또한 중요하다는 것을 보여준다. 최고경영진의 지원이 충분하지 않은 경우 발언 행동에 대한 조직 차원의 인센티브 제공은 많

은 자원이 요구되기 때문에 현실적인 대안이 되지 못할 수 있으며(Burris et al., 2018; Detert & Trevino, 2010), 이러한 경우 작은 부서 단위의 정책이나 부서장의 리더십 행동은 조직 차원 인센티브의 대안으로 활용될 수 있을 것이다.

또한 발언 행동의 촉진책으로 일반적으로 사용되는 인센티브 등 긍정적 강화(positive reinforcement) 방법 뿐 아니라 부정적인 요인을 제거하여 심리적 안전감을 높이는 부정적 강화(negative reinforcement) 방법도 필요할 것이다. 상사의 공개적 또는 비공개적 비난, 동료의 명시적 또는 암묵적인 불편함의 표출 등은 심리적 안전감을 낮추는 요인 또는 발언 행동을 직접적으로 방해하는 요인이 되는데, 이러한 부정적인 요인을 제거하기 위한 노력은 발언 행동에 도움이 될 것이다.

동료의 체념적 침묵 행동을 강하게 인지할수록 발언 행동이 감소하게 된다는 본 연구결과는 발언을 적극적으로 수용하는 조직문화의 형성과 관리가 필요함을 말한다. 조직내 침묵 현상은 구성원간 전염(contagion) 가능성이 높기 때문에(Chung & Park, 2013; Morrison & Milliken, 2000) 리더로 하여금 체념적 정서를 가진 구성원들의 좌절감의 원인을 파악하고 이들 정서가 조직 내 확산되지 않도록 관리해야 하며, 반대로 발언을 적극적으로 수용하고 장려하는 문화(예: Intel의 constructive controversy)를 형성하기 위해 노력해야 할 것이다. 발언 행동을 포함하는 부하의 창의적 행동을 유발하기 위해서는 개인에 대한 자극이나 배려도 필요하겠지만, 개인이 속해 있는 집단 전체에 대한 적절한 관리 미흡으로 인해 부정적인 분위기가 조장된다면 개별적인 관리 노력의 효과가 크지 않을 수 있다는 것은 조직관리자에게 시사하는 바가 크다고 하겠다.

본 연구는 발언 행동에 영향을 미치는 상사의 임

파워링 리더십 효과를 규명하고, 또 동료 구성원들의 침묵행동이 미치는 조절효과를 살펴봄으로써 리더십의 효과성에 관한 유용한 이론적·실무적 시사점을 제공하고 있음에도 불구하고, 다음과 같은 한계점을 지니고 있어 향후 연구에 대한 제언을 함께 제시하고자 한다.

첫째는 연구방법론의 한계이다. 본 연구는 발언 행동은 상사로부터 측정하고, 상사의 리더십과 동료의 침묵 행동은 부하로부터 측정하여 동일방법편의를 피하기 위해 노력하였다. 이처럼 독립적인 자료 수집에도 불구하고 동일한 시점에서 자료를 수집하였기 때문에 연구결과에 대한 인과관계 해석에 있어서는 한계가 존재한다. 리더십의 효과가 즉각적으로 나타나기도 하지만 시간이 걸릴 수 있다는 사실을 고려한다면(Mitchell & James, 2001; Waldman et al., 2001) 단일 시점이 아닌 종단적 연구를 통해 리더십의 효과를 살펴볼 때 결과의 엄격성을 높일 수 있을 것이다. 심리적 안전감은 상사의 상징적 행동에 의해 매우 짧은 시간에 발생할 수도 있지만(cf. Schneider & Hough, 1995), 상사의 리더십 행동의 진정성과 의미가 수용되면서 암묵적 가정(implicit assumption)으로 조직의 문화로 정착되어야 구성원들에게 받아들여지는 데는 많은 시간이 소요될 것이다. 따라서 향후 연구에서는 임파워링 리더십이 부하의 심리적 안전감을 그리고 발언 행동을 유발하는 데 소요되는 시간을 가정하거나, 변수로 고려한 종단적 연구가 진행될 필요가 있다(Paik & Im, 2018). 동료의 침묵 행동과 본인의 발언 행동의 관계에 관해서도 종단적 연구가 필요한 것으로 보인다. 본 연구는 동료의 침묵 행동에 대한 인식이 본인의 발언에 영향을 미치는 것으로 연구모형을 설정하였지만 반대의 인과관계, 즉 본인의 발언 행동이 반복적으로 이루어질 경우 동료의 침묵행동을 약화

시킬 가능성도 존재한다. 이는 발언 행동의 집단 및 조직 차원의 결과변수로 동료에 미치는 영향(impact on co-worker)을 고려할 수 있다는 Morrison(2011)의 주장과 일치한다.

두 번째는 측정 변수와 관련된 한계점이다. 본 연구는 부하의 발언 행동을 촉진적 발언에만 제한하여 그 효과를 살펴보았다. 발언 행동을 어디까지로 볼 것인가에 대해서는 여러 학자들에 의해 지속적인 논의가 진행되고 있지만, 본 연구는 가장 보편적이고 모든 개념들이 공통적으로 언급하는 촉진적 발언에 대해서만 연구범위를 한정하였다. 차단적 발언은 조직 내 위협과 비효율을 제거한다는 측면에서 조직에 유효한 것이므로, 촉진적 발언 행동뿐만 아니라 차단적 발언 행동 또한 임파워링 리더십과의 관계 규명을 명확히 할 필요가 있을 것이다. 심리적 안전감은 촉진적 발언과 차단적 발언 두 가지 모두에 대해 영향을 미치는데 차단적 발언에 미치는 효과가 더 큰 것으로 나타나고 있다(Chamberlin et al., 2017; Liang et al., 2012). 차단적 발언은 조직 내 부정적인 관행이나 행동에 대한 예방적 차원의 의견을 제시하는 것이기 때문에, 미래의 이상적인 긍정적인 모습을 제시하는 촉진적 발언보다 위협을 더 크게 내포하고 있다. 또한 차단적 발언은 상사와 동료와의 갈등이나 부정적 정서를 일으킬 가능성이 더 높기 때문에(Liang et al., 2012), 특히 집단적 유대를 강조하는 집단주의 문화에서는 발언 당사자가 위협을 지각할 가능성이 높다. 따라서 결과발생에 따르는 위협을 줄일 수 있는 심리적 안전감의 중요성이 차단적 발언에서 더 강하게 작용할 수 있을 것이다. 이러한 이유로 심리적 안전감이 촉진적 발언 뿐만 아니라 차단적 발언에도 동일한 효과를 지니는지 살펴보는 것은 후속 연구과제로 의미있을 것이다.

마지막으로 임파워링 리더십과 발언 행동의 관계에 대한 메커니즘은 다양한 매개변수를 통한 설명이 가능한데 본 연구에서는 심리적 안전감만을 살펴보았다. Jada & Mukhopadhyay(2018)은 임파워링 리더십이 부하의 발언에 영향을 미치는 이유를 다음과 같이 제시하였다. 첫째, 임파워링 리더십은 권력 공유의 철학을 받아들이게 하여 조직의 건설적인 변화에 기여해야 한다는 책임감(felt responsibility)을 강화시킨다. 둘째, 임파워링 리더는 부하의 능력에 대한 신뢰감을 표출하여 부하의 자기효능감 및 자존감(self efficacy and self-esteem)을 향상시킨다. 셋째, 임파워링 리더십은 상사와 부하간 교환관계의 질(quality of exchange)을 향상시켜 새로운 아이디어를 제공하는데 위협을 덜 느끼게 한다. 넷째, 임파워링을 통해 상사가 부하에게 개인적인 관심을 보이면 부하는 호혜적 관계 인식(feeling of reciprocation)에 따라 조직 전체에 이익을 가져올 수 있는 아이디어를 자발적으로 제공한다. 다섯째, 상사의 임파워링 행동은 부하로 하여금 일의 의미(meaningfulness at work)를 추구하게 하고 그 결과 발언 행동이 촉진된다. 향후 연구는 이들 변수들을 일부 또는 전부를 포함한 모형 검증을 통해 상사의 리더십이 어떻게 부하의 발언 행동을 촉진하는지에 대한 더욱 포괄적인 이해를 촉진시킬 수 있을 것이다.

참고문헌

- Ahearne, M., J. Mathieu, and A. Rapp.(2005), "To Empower or Not to Empower Your Sales Force? An Empirical Examination of the Influence of Leadership Empowerment Behavior on Customer Satisfaction and Performance," *Journal of Applied Psychology*, 90(5), pp.945-955.
- Arnold, J. A., S. Arad, J. A. Rhoades, and F. Drasgow. (2000), "The Empowering Leadership Questionnaire: The Construction and Validation of a New Scale for Measuring Leader Behaviors," *Journal of Organizational Behavior*, 21(3), pp.249-269.
- Aronson, E., T. D. Wilson, and R. M. Akert.(2007), *Social Psychology* (6th ed.), Pearson/Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ.
- Baron, R. M., and D. A. Kenny.(1986), "The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychology Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations," *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(5), pp.1173-1182.
- Brinsfield, C. T., M. S. Edwards, and J. Greenberg. (2009), "Voice and Silence in Organizations: Historical Review and Current Conceptualizations," *Voice and Silence in Organizations*, 1, pp.3-33.
- Browne, M. W., and R. Cudeck.(1992), "Alternative Ways of Assessing Model Fit," *Sociological Methods & Research*, 21(2), pp.230-258.
- Burris, E. R., E. A. Bruno, J. R. Detert, and A. Caldwell.(2018), "From Barrier to Drivers: Understanding Different Approaches to Getting Systematic Upward Voice in Organizations," In P. M. Podsakoff, S. B. MacKenzie, and N. P. Podsakoff (Eds.), *Handbook of Organizational Citizenship Behavior*, Oxford University Press, pp.507-525.
- Cannon, M. D. and A. C. Edmondson.(2001), "Confronting Failure: Antecedents and Con-

- sequences of Shared Beliefs about Failure in Organizational Work Groups," *Journal of Organizational Behavior*, 22(2), pp.161-177.
- Chah, D-O., and J. S. Kim.(2011), "The Relationship between Empowering Leadership and Job Involvement and Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior," *Journal of Organization and Management*, 35(1), pp.171-198.
- Chamberlin, M., D. W. Newton, and J. LePine.(2017), "A Meta-analysis of Voice and Its Promotive and Prohibitive Forms: Identification of Key Associations, Distinctions, and Future Research Directions," *Personnel Psychology*, 70(1), pp.11-71.
- Cho, B., and S. Kim.(2019), "The Effects of Transformational Leadership on Followers' Voice Behavior," *The Korean Leadership Review*, 10(3), pp.123-153.
- Cho, Y-B., and G-H. Joo.(2013), "Mediating Effect of Thriving on the Relationship between Coaching Behavior and Role Behaviors," *Korean Journal of Business Administration*, 26(10), pp.2711-2728.
- Choi, S., and S. Ji.(2012), "A Study on the Impact of Supervisor's Behavior on the Psychological Safety, Silence, and Prosocial Voice," *Journal of Organization and Management*, 36(4), pp.99-123.
- Choi, Y., and D. Lee.(2017), "Review and Conceptual Analysis of Employee Voice Behavior," *Korean Journal of Management*, 25(2), pp.129-157.
- Christian, M. S., A. S. Garza, and J. E. Slaughter.(2011), "Work Engagement: A Quantitative Review and Test of Its Relations with Task and Contextual Performance," *Personnel Psychology*, 64(1), pp.89-136.
- Chung, H-S., and D-G. Park.(2013), "Contagion of Silence Behaviors," *The Korean Journal of Industrial and Organizational Psychology*, 26(1), pp.73-101.
- Deci, E. L., J. P. Connell, and R. M. Ryan.(1989), "Self-Determination in a Work Organization," *Journal of Applied Psychology*, 74(4), pp. 580-590.
- Detert, J. R., and E. R. Burris.(2007), "Leadership Behavior and Employee Voice: Is the Door Really Open?," *The Academy of Management Journal*, 50(4), pp.869-884.
- Detert, J. R., and L. K. Trevino.(2010), "Speaking Up to Higher-Ups: How Supervisors and Skip-level Leaders Influence Employee Voice," *Organization Science*, 21(1), pp.249-270.
- Dutton, J. E., and S. J. Ashford.(1993), "Selling Issues to Top Management," *The Academy of Management Review*, 18(3), pp.397-428.
- Dutton, J. E., S. J. Ashford, K. A. Lawrence, and K. Miner-Rubino.(2002), "Red Light, Green Light: Making Sense of the Organizational Context for issue Selling," *Organization Science*, 13(4), pp.335-369.
- Dutton, J. E., S. J. Ashford, R. M. O'Neill, E. Hayes, and E. E. Wierba.(1997), "Reading the Wind: How Middle Managers Assess the Context for Selling Issues to Top Managers," *Strategic Management Journal*, 18(5), pp. 407-425.
- Edmondson, A. C.(2003), "Speaking Up in Operating Room: How Team Leaders Promote Learn Interdisciplinary Action Teams," *Journal of Management Studies*, 40(6), pp.1419-1452.
- Farrell, D., and C. Rusbult.(1992), "Exploring the Exit, Voice, Loyalty and Neglect Typology," *Employee Responsibilities and Rights Journal*,

- 5, pp.201-218.
- Finegan, J. E., and H. K. Laschinger.(2001), "The Antecedents and Consequences of Empowerment," *Journal of Nursing Administration*, 10(31), pp.489-497.
- Fornell, C., and D. F. Larcker.(1981), "Evaluating Structural Equation Models with Unobservable and Measurement Error," *Journal of Marketing Research*, 34(2), pp.161-188.
- Gao, A., J. Jiang, and B. Yang.(2019), "Perceived Empowering Leadership, Harmonious Passion, and Employee Voice: The Moderating Role of Job Autonomy," *Frontiers in Psychology*, 10, pp.1-11. doi:10.3389/fpsyg.2019.01484.
- George, J. M., and J. Zhou.(2001), "When Openness to Experience and Conscientiousness Are Related to creative behavior: An Interactional Approach," *Journal of Applied Psychology*, 86, pp.513-524.
- Glauser, M. J.(1984), "Upward Information Flow in Organizations: Review and Conceptual Analysis," *Human Relations*, 37(8), pp.613-643.
- Gorden, W. I.(1988), "Range of Employee Voice," *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 1, pp.283-299.
- Greenberger, D. B., and S. Strasser.(1986), "The Development and Application of a Model of Personal Control in Organizations," *The Academy of Management Review*, 11(1), pp.64-177.
- Harman, H. H.(1976), *Modern Factor Analysis*. University of Chicago Press.
- Hayes, A. F.(2013), *Introduction to Mediation: A Regression-Based Approach*. Guilford Press, New York.
- Hirschman, A. O.(1970), *Exit, Voice, and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations, and States*, Harvard University Press, Cambridge, MA.
- Jada, U. R., and S. Mukhopadhyay.(2019), "Understanding the Effects of Empowering, Transformational and Ethical Leadership on Promotive and Prohibitive Voice," *Personnel Review*, 48(3), pp.707-730.
- Janssen, O.(2003), "Innovative Behavior and Job Involvement at the Price of Conflict and Less Satisfactory Relations with Co-workers," *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76(3), pp.347-364.
- Janssen, O., E. Van de Vliert, and M. West.(2004), "The Bright and Dark Sides of Individual and Group Innovation: A Special Issue Introduction," *Journal of Organizational Behavior*, 25(2), pp.129-145.
- Ju, S-Y., I. S. Jeong, J. S. Kiim, and D. H. Park.(2015), "A Study on the Relationship between Empowering Leadership and Innovative Behavior: Investigating Mediating Effects of Self-Regulatory Focus," *Korean Journal of Business Administration*, 28(6), pp.1725-1745.
- Kahn, W. A.(1990), "Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work," *The Academy of Management Journal*, 33(4), pp. 692-724.
- Kim, J. S., and K. H. Kim.(2011), "The Effects of Leader's Informational Supporting Behavior and Concerning Behavior on Employees' Unproductive Turnover Intention," *Productivity Review*, 25(1), pp.347-379.
- Kirkman, B. L., and B. Rosen.(1999), "Beyond Self-Management: Antecedents and Consequences of Team Empowerment," *The Academy of Management Journal*, 42(1), pp.58-74.

- Lee, G. L., J. M. Diefendorff, T. Kim, and L. Bian. (2013), "Personality and Participative Climate," *Human Performance*, 27(1), pp.25-43.
- Lee, H. S., E. Y. Ryu, B. G. Ryu, and X. Zhao. (2013), "Empowering Leadership on Organizational Citizenship Behavior - Focus on the Mediating Role of Psychological Empowerment," *Journal of Human Resource Management Research*, 20(3), pp.31-49.
- Liang, J., C. I. Farh, and J. L. Farh.(2012), "Psychological Antecedents of Promotive and Prohibitive Voice: A Two-Wave Examination," *The Academy of Management Journal*, 55(1), pp.71-92.
- Liu, W., R. Zhu, and Y. Yang.(2010), "I Warn You Because I Like You: Voice Behavior, Employee Identifications, and Transformational Leadership," *Leadership Quarterly*, 21(1), pp.189-202.
- Maynes, T. D., and P. M. Podsakoff.(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), pp. 87-112.
- Milliken, F. J., E. W., Morrison, and P. F. Hewlin. (2003), "An Exploratory Study of Employee Silence: Issues that Employees Don't Communicate Upward and Why," *Journal of Management Studies*, 40(6), pp.1453-1476.
- Mitchell, T. R., and L. R. James.(2001), "Building Better Theory: Time and the Specification of When Things Happen," *The Academy of Management Review*, 26(4), pp.530-547.
- Morrison, E. W.(2011), "Employee Voice Behavior: Integration and Directions for Future Research," *The Academy of Management Annals*, 5(1), pp.373-412.
- Morrison, E. W., and C. Phelps.(1999), "Taking Charge at Work: Extra Role Efforts to Initiate Workplace Change," *The Academy of Management Journal*, 42(4), pp.403-419.
- Morrison, E., W. and F. J. Milliken.(2000), "Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World," *The Academy of Management Review*, 25(4), pp.706-725.
- Nielsen, K., and F. Munir.(2009), "How Do Transformational Leaders Influence Followers' Affective Well-being? Exploring the Mediating Role of Self-Efficacy," *Work & Stress*, 23 (4), pp.313-329.
- Paik, Y., and Y. Im.(2018), "Leadership and Time - A Comprehensive Review," *The Korean Leadership Review*, 10(1), pp.3-27.
- Parker, L. E.(1993), "When to Fix It and When to Leave: Relationships among Perceived Control, Self-efficacy, Dissent, and Exit," *Journal of Applied Psychology*, 78(6), pp.949-959.
- Pinder, C. C., and K. P. Harlos.(2001), "Employee Silence: Quiescence and Acquiescence as Responses to Perceived Injustice," *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20, pp.331-369.
- Qian, J., B. Song, Z. Jin, B. Wang, and H. Chen. (2018), "Linking Empowering Leadership to Task Performance, Taking Charge, and Voice: The Mediating Role of Feedback-seeking," *Frontiers in Psychology*, 9, pp.1-11. doi:10.3389/fpsyg.2018.02025
- Raub, S., and C. Robert.(2010), "Differential Effects of Empowering Leadership on In-Role and Extra-Role Employee Behaviors: Exploring the Role of Psychological Empowerment and

- Power Values," *Human Relation*, 63(11), pp.1743-1770.
- Roediger, H. L., M. L. Meade, and E. T. Bergman. (2001), "Social Contagion of Memory," *Psychonomic Bulletin & Review*, 8(2), pp. 365-371.
- Sashkin, M.(1976), "Changing toward Participative Management Approaches: A Model and Methods," *The Academy of Management Review*, 1(3), pp.75-86.
- Saunders, D. M., B. H. Shepard, V. Knight, and J. Roth.(1992), "Employee Voice to Supervisors," *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 5, pp.241-259.
- Schneider, R. J., and L. M Hough.(1995), "Personality and Industrial/Organizational Psychology," *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 10, pp.75-130.
- Scott, S. G., and R. A. Bruce.(1994), "Determinants of Innovative Behavior: A Path Model of Individual Innovation in the Workplace," *The Academy of Management Journal*, 37 (3), pp.1442-1465.
- Seibert, S. E., J. M. Crant, and M. L. Kraimer. (1999), "Proactive Personality and Career Success," *Journal of Applied Psychology*, 84 (3), pp.416-427.
- Seibert, S. E., M. L. Kraimer, and J. M. Crant. (2001), "What Do Proactive People Do? A Longitudinal Model Linking Proactive Personality and Career Success," *Personnel Psychology*, 54(4), pp.845-874.
- Spreitzer, G. M.(1995), "Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation," *The Academy of Management Journal*, 38(5), pp. 1442-1465.
- Srivastava, A., K. M. Bartol, and E. A. Locke. (2006), "Empowering Leadership in Management Teams: Effects on Knowledge Sharing, Efficacy, and Performance," *The Academy of Management Journal*, 49(6), pp.1237-1251.
- Tak, J., and J-G. Shin.(2017), "The Effects of Participative Leadership on Voice Behavior and Goal Commitment: Focusing on the Mediating Effect of Trust in Leader and Psychological Safety," *The Korean Journal of Human Resource Development Quarterly*, 19(3), pp.39-72.
- Tangirala, S., and R. Ramanujam.(2008), "Exploring Nonlinearity in Employee Voice: The Effects of Personal Control and Organizational Identification," *The Academy of Management Journal*, 51(6), pp.1189-1203.
- Van Dyne, L., S. Ang, and I. C. Botero.(2003), "Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs," *Journal of Management Studies*, 40(6), pp. 1359-1392.
- Waldman, D. A., G. G. Ramírez, R. J. House, and P. Puranam.(2001), "Does Leadership Matter? CEO Leadership Attributes and Profitability under Conditions of Perceived Environmental Uncertainty," *The Academy of Management Journal*, 44(1), pp.134-143.
- Walumbwa, F. O., and J. Schaubroeck.(2009), "Leader Personality Traits and Employee Voice Behavior: Mediating Roles of Ethical Leadership and Work Group Psychological Safety," *Journal of Applied Psychology*, 94 (5), pp.1275-1286.
- Wei X., Z. X. Zhang, and X. P. Chen.(2015), "I Will Speak Up if My Voice Is Socially Desirable: A Moderated Mediating Process of Promotive versus Prohibitive Voice," *Journal of Applied*

- Psychology*, 100(5), pp.1641-1652.
- Westphal, J. D., and M. K. Bednar.(2005). "Pluralistic Ignorance in Corporate Boards and Firms' Strategic Persistence in Response to Low Firm Performance," *Administrative Science Quarterly*, 50(2), pp.262-298.
- Withey, M. J., and W. H. Cooper.(1989), "Predicting Exit, Voice, Loyalty, and Neglect," *Administrative Science Quarterly*, 34(4), pp.521-539.
- Yang, D. M., H. J. Lee, and D. S. Shim.(2009), "The Influence of Psychological Safety and Trust in Supervisor on Organizational Commitment and Job Performance: Mediating Effect of Perceived Organizational Support," *The Korean Journal of Human Resource Development*, 11(2), pp.179-202.
- Ye, J-E., S-H. Chi, and H. Chin.(2013), "A Study on the Relationship between Empowering Leadership and Work Engagement - Investigating Mediating Effects of Self-Efficacy and Meaningfulness," *Korean Journal of Business Studies*, 26(2). pp.435-452.
- Yu, H-S., and Hong. A-J.(2015), "Empowering Leadership on Employees' Innovation Behavior and the Mediating Effect of Unlearning," *Journal of Competency Development & Learning*, 15(2), pp.101-127.
- Yukl, G.(1994), *Leadership in Organizations* (3rd ed.), Prentice Hall, Englewood Cliffs.
- Zhang, X., and K. M. Bartol(2010), "Linking Empowering Leadership and Employee Creativity: The Influence of Psychological Empowerment, Intrinsic Motivation, and Creative Process Engagement," *The Academy of Management Journal*, 53(1), pp.107-128.

-
- The author Young-seo Choi is currently serving as director of the Art of Living and Culture Institute, and a chief researcher at EnF Advisor. She completed her master's degree in Human Resources Organization at Sogang University's Graduate School of Business Administration and bachelor degree from the Department of Mechanical System Design at Hongik University. She has been coaching and educating leaders of major companies on leadership, and have been working on projects related to organizational culture change for more than 10 years.
 - The author Bongsoon Cho is a professor at Sogang Business School, Sogang University. He received Ph. D from the State University of New York at Buffalo, majoring Organization and Human Resources. His research areas include conflicts within and between groups, organizational identity, leadership, human resource management, and business ethics.
 - The author Eunyoung Lee received Ph. D from Sogang Business School (Major: OBHRM & Strategy). She currently works as a researcher at Sogang Sustainable Ethics Research Institute. Her research areas include organizational identity, leadership, business ethics and minority management.