

When Silence is Golden: The Effects of Prosocial Silence on Generalized Self-Efficacy and Leader-Member Exchange*

침묵이 금일 때: 친사회적 침묵행동이 자기효능감 및 리더-구성원 교환관계에 미치는 영향 연구

Jeehye Park(First Author)

Yonsei Business Research Institute
(jeehye@yonsei.ac.kr)

Min Jeong Kim(Corresponding Author)

College of Business Administration,
Chonnam National University
(minjikim@chonnam.ac.kr)

Hongseok Oh(Co-Author)

School of Business at Yonsei University
(hongoh@yonsei.ac.kr)

Employee silence is an important element of social interaction that has a proactive nature with an intent and purpose. Nevertheless, the prevailing view was that silence is a problematic behavior which undermines the performance of organization and its members. Whereas previous research tends to emphasize the negative effects, this study explores the positive aspects of employee silence. Focusing on prosocial silence which is aimed at protecting or benefiting peers, supervisors, or organizations by withholding information, the first purpose of this study is to investigate its effects on generalized self-efficacy and the quality of LMX. Further, this study suggests the agreeableness and honesty-humility as personality moderators intervening in these relationships and seeks to explain who can bring out stronger positive effect through prosocial silence. From the data analysis of 246 members in 27 organizations, results showed that prosocial silence had a positive effect on the quality of LMX. However, its effect on generalized self-efficacy was not significant. In addition, the hypotheses on the moderating effects of agreeableness between prosocial silence and two dependent variables were supported. Unlike the expectation, the moderating effect of honesty-humility was significant only for LMX, in the opposite direction.

Key Words: Prosocial Silence, Generalized Self-Efficacy, LMX, Agreeableness, Honesty-Humility

Submission Date: 10. 13. 2020 Accepted Date: 12. 15. 2020

* This work was supported by the Ministry of Education of the Republic of Korea and the National Research Foundation of Korea(NRF-2019S1A5B5A07111888).

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

최근 국내 언론기관의 조사에 의하면 강의, 직장 내 회의, 사회관계망서비스(SNS) 등 일상적 상황에서 자신의 의견을 이야기할 수 있는가를 묻는 질문에 대해 1,000명의 응답자 중 50.3%가 부정적이라고 답하였다(Huh, Ko, Chung, and Kim, 2017). 또한 여러 사람이 있는 자리에서 질문을 할 때 눈치를 본다는 응답이 69.4%, 자신의 평소 생각과 다른 말을 뒷사람이 하는 경우 일단 자신이 틀렸는지부터 살펴본다는 응답이 64.3% 비율로 나타나는 등 해당 결과는 한국 사회에서 조직구성원의 침묵행동(employee silence)이 일상적인 경험임을 단적으로 보여준다. 구성원 침묵은 한국뿐 아니라 전 세계 경영 현장에 만연해 있음에도 불구하고, 그간 연구자들 사이에서 발언행동(voice behaviors)이 상당한 주목을 받는 것과 대조적으로 침묵은 마치 조연인 듯 간과되어 온 것이 사실이다(Sherf, Parke, and Isaakyan, 2021). 하지만 근래 들어 이러한 불균형적 시각에 대한 지적과 함께, 숨은 의견들을 효과적으로 관리할 수 있도록 침묵의 순간을 적극적으로 탐구할 것이 요구되면서 정서와 소진(e.g., Beer and Eisenstat, 2000; Knoll, Hall, and Weigelt, 2019; Sherf et al., 2021), 리더십(e.g., Stouten, Tripp, Bies, and De Cremer, 2019; Xu, Loi, and Lam, 2015), 직장 내 일탈이나 비윤리적 행동(e.g., Chenji and Sode, 2019; Pinder and Harlos, 2001) 등 다양한 조직 맥락에서 구성원들의 침묵행동이 중요 연구 주제로 부각되고 있다.

개인의 침묵행동은 업무나 조직과 관련된 문제나 개선 사항에 대한 아이디어, 정보, 의견 등이 있음에도 불구하고 표현하지 않고 의도적으로 유보하는 행동

을 말한다(Brinsfield, 2013; Pinder and Harlos, 2001). “침묵은 금이다”라는 속담이 동서고금 가리지 않고 침묵의 미덕을 강조해왔으나, 막상 구성원의 침묵이 조직에 가져오는 영향에 대한 연구들을 보면 그 순기능보다는 역기능이 부각된 경우가 많다. 침묵행동은 경영정보 과부하를 완화해주고, 대인 갈등을 감소시키며, 개인정보 보호를 증진하는 등의 긍정적 효과가 일부 소개된 바 있지만(Van Dyne, Ang, and Botero, 2003), 많은 경우 침묵은 중요 정보에 대한 관리자의 접근을 차단함으로써 문제 발견과 혁신 기회를 막고(Argyris and Schön, 1978; Schwartz and Wald, 2003), 부패를 키우거나(Ashforth and Anand, 2003), 스트레스와 심리적 문제를 증가시키며(Morrison and Milliken, 2000), 조직 변화에의 참여를 방해하는 등(Ryan and Oestreich, 1991) 조직과 구성원에게 부정적 영향을 미치는 문제적 행동으로 기술되어 왔다. 이처럼 복잡한 침묵의 효과를 이해하려면 침묵 자체를 옹거나 그른 행동으로 규정하기보다는 기존에 실증되지 않은 다양한 결과변수들에 대한 영향을 살펴보고, 침묵이 긍정적 가치를 지니는 상황조건을 상세히 조명하려는 시도가 필요하다.

침묵행동은 발언행동과는 달리 눈으로 직접 관찰하는 것이 쉽지 않으므로(Pinder and Harlos, 2001), 연구 과정에서 침묵 뒤에 내재되어 있는 동기를 고려할 필요성이 지적되어 왔다. 동기에 따라 여러 침묵행동 유형이 파악된 바 있는데(e.g., Brinsfield, 2013; Knoll and van Dick, 2013; Pinder and Harlos, 2001; Van Dyne et al., 2003), 그 중 Knoll and van Dick(2013)에 의하면 불쾌한 결과로부터 자신을 지키려는 방어적 침묵(quiescent silence), 변화에 대한 희망을 포기함으로 인한 체념적 침묵(acquiescent silence), 자기 이익을 취하기

위한 기회주의적 침묵(opportunistic silence), 동료나 조직에 이익을 제공하거나 보호하기 위한 친사회적 침묵(prosocial silence) 등이 있다. 이 중 방어적, 체념적, 기회주의적 침묵은 주로 침묵 행위자 자신의 입장에 초점을 둔 자기중심적 동기에서 비롯된 침묵들로 볼 수 있다. 이와 달리 타인 입장 중심적이고 이타심이나 협력 동기에 기반한 침묵도 존재하는데 친사회적 침묵이 바로 그것이다(Knoll and van Dick, 2013; Van Dyne et al., 2003). 의견 표현을 삼가기 때문에 흔히 수동적이고 반응적인 행동으로 간주되는 침묵이 역설적이게도 동료와 조직을 이롭게 하고자 의도된 자발적 행동이 될 수 있다는 점에서 친사회적 침묵행동은 매우 흥미로운 개념이라고 할 수 있다. 타인과 조직을 돕고자하는 “훌륭한 시민” 정신을 기반으로 하는 친사회적 동기의 중요성은 조직시민행동(e.g., Bateman and Organ, 1983; Grant and Mayer, 2009), 발언행동(e.g., Cheng, Lu, Chang, and Johnstone, 2013; Lee, Diefendorff, Kim, and Bian, 2014; Van Dyne et al., 2003) 등 다양한 분야에서 확인되고 있는데, 침묵행동 역시 이들과처럼 이타적이고 자발적인 측면이 존재한다는 점에 본 연구는 주목한다. 조직과 구성원에게 침묵이 지니는 가치를 환기할 필요가 있다는 최근 목소리를 반영하여(Stouten et al., 2019), 본 연구는 친사회적 침묵행동의 영향 및 그 과정에 발생하는 개인차 이해에 도움이 되는 단서를 제공하고자 한다. 연구의 세부 목적은 다음과 같다.

첫째, 본 연구는 조직구성원의 친사회적 침묵행동이 일반화된 자기효능감(generalized self-efficacy, 이하 자기효능감)과 리더-구성원 교환관계(leader-member exchange relationships) 질에 미치는 영향을 탐구한다. 개인 침묵행동의 효과에 대한 선행 연구들은 침묵 유형을 고려하지 않거나(e.g.,

Morrison, 2014; Tangirala and Ramanujam, 2008; Vakola and Bouradas, 2005), 이를 고려하더라도 방어적 침묵과 체념적 침묵에만 치중된 면이 있다(e.g., Dedahanov and Rhee, 2015; Jahanzeb and Fatima, 2018). 본 연구는 이러한 공백을 보완하기 위해 그동안 상대적으로 연구가 드물었던 친사회적 침묵에 초점을 맞추었다.

둘째, 본 연구는 친사회적 침묵과 두 결과변인의 관계에서 구성원 성격특성인 원만성(agreeableness)과 정직겸손성(honesty-humility)의 조절효과를 함께 검증하고자 한다. 성격과의 상호작용을 고려해야 하는 이유는 친사회적 침묵이 지닌 독특성에서 찾아볼 수 있다. 친사회적 침묵은 조직과 동료를 위한다는 측면과 개선이 가능한 사안에 대한 개선 기회를 유보한다는 측면이 공존하는 일종의 양면성을 지닌 행동이라고 할 수 있다. 따라서 이러한 딜레마 상황에서 침묵 행위자가 경험하는 내적 인지부조화 수준이 친사회적 침묵행동의 효과에 개입할 가능성이 존재한다(cf. Festinger, 1957). 또한 침묵의 순간에는 자신의 행동을 명시적으로 설명할 기회가 없으므로(Pinder and Harlos, 2001), 침묵행동이 상대방에게 두드러지게 관찰되고 인지될 가능성, 즉 현저성(salience) 수준에 의해서도 개인차가 발생할 수 있다. 본 연구는 HEXACO 성격 차원들 중 원만성과 정직겸손성이 공통적으로 친사회성(prosociality)과 연관되지만 서로 구분되는 예측타당도를 지니며(e.g., Bourdage, Lee, Lee, and Shin, 2012; Pfattheicher and Böhm, 2018), 특정 개인이 경험하는 인지부조화 수준이나 그가 보이는 행동반응의 현저성 모두와 관련된 성격특성이라는 점에서 이들을 조절변수로 제안한다.

이러한 시도를 하는 배경은 동기가 선하다는 이유로 친사회적 침묵행동의 모든 영향이 선할 것으로 속

단하거나 정당화하려는 의도에서가 아니며, 조직 내 침묵현상을 좀 더 객관적이고 균형감 있는 시각에서 바라보기 위해서이다. 침묵을 효과적으로 관리하고 역기능을 방지하기 위해서는 그 부정적 작용뿐 아니라 긍정적 작용에 대한 이해도 필요하다. 그런 면에서 본 연구는 친사회적 침묵행동의 효과에 대한 추가적 이해를 제공함으로써, 침묵연구 뿐 아니라 리더십, 인상관리 등 조직연구 분야에 기여하고자 한다.

II. 이론 및 가설

2.1 조직구성원의 친사회적 침묵행동

조직분야에서 초기 침묵연구는 Morrison and Milliken(2000)이 제시한 조직 침묵(organizational silence) 개념과 같이 주로 집단수준에서 구성원들이 잠재적 문제나 이슈에 대한 정보를 드러내지 않고 그대로 간직하고 있음으로써 조직 전반에 걸쳐 침묵의 풍토가 나타나는 현상을 다루었다. 그러나 본 연구는 조직수준이 아닌 개인수준의 침묵행동에 초점을 둔다. Pinder and Harlos(2001)가 불공정을 지각하거나 경험한 개인이 이에 대한 표현을 삼가는 행동으로 개인의 침묵행동을 소개한 이후 관련 연구가 이어지고 있다(Morrison, 2014). 최근에는 이들의 정의를 확장하여, 조직구성원이 불공정뿐 아니라 업무나 조직과 연관된 문제나 개선 사항에 대한 아이디어, 정보, 의견 등이 있음에도 불구하고 표현하지 않고 의도적으로 유보하고 있는 행동으로 개인의 침묵행동을 정의한다(Brinsfield, 2013). 침묵행동과 발언행동의 관계에 대해 논의가 이어지고 있는데, 초기에는 침묵과 발언이 동일 개념의 반대 선상

에 있다는 시각이 강해서(e.g., Frazier and Bowler, 2009; Milliken and Lam, 2009; Morrison, 2011) 침묵 자체에 대한 연구의 필요성이 다소 간과되어 온 측면이 있다. 하지만 최근 침묵과 발언이 서로 구분되는 개념임을 실증하거나(Chung, 2013; Sherf et al., 2021) 침묵의 동기에 대한 탐구가 활발히 이루어지면서(e.g., Brinsfield, 2013; Knoll and van Dick, 2013; Pinder and Harlos, 2001; Van Dyne et al., 2003), 침묵행동이 의도와 목적을 내포하고 있는 능동적인 특성을 갖고 있으며, 이런 점에서 단순히 발언의 부재가 아닌 차별화된 차원을 지닌 개념으로 발언과 구별해야 한다는 의견이 힘을 얻고 있다.

가시적으로 확인하기가 쉽지 않다는 행동 특성상 침묵과 관련된 연구는 방법론적 도전에 직면해온 것이 사실이다. 최근 들어 측정 도구와 유형 분류체계 개발 등 방법론에서 진전이 이루어져 성격과 정서(Knoll and van Dick, 2013; Tangirala, Kamdar, Venkataramani, and Parke, 2013), 리더 특성(Detert and Burris, 2007; Detert and Treviño, 2010), 사회구조적 요인(Park and Oh, 2019), 왕따와 같은 직장 내 부당 대우(Kang and Kim, 2018) 등 침묵행동의 선행요인을 밝히려는 시도는 상대적으로 활발히 이루어지고 있지만, 그 효과를 직접적으로 다루는 실증연구는 여전히 드문 형편이다(Morrison, 2014). 널리 알려진 침묵 유형 분류 중에는 Van Dyne et al.(2003)을 토대로 Knoll and van Dick(2013)이 제시한 4가지 유형이 있는데, 동료나 조직에 이익을 제공하고 보호하기 위한 침묵으로서 본 연구의 대상인 친사회적 침묵, 발언으로 야기될 수 있는 불쾌한 결과에 대한 두려움에 자신을 지키려고 행하는 방어적 침묵, 변화를 실현할 수 있다는 희망을 포기해서 나타나는 체념적 침묵, 정

보 우위나 자기 이익을 취하기 위한 이기적 목적의 기회주의적 침묵 등이 그것이다.

친사회적 침묵은 조직시민행동처럼 의도적, 자발적 행동이고(Korsgaard, Meglino, and Lester, 1997), 조직이 강요하지 않은 자유재량 행동으로 동료, 상사, 조직을 위하거나 보호하기 위해 정보를 유보하는 행동이다(Van Dyne et al., 2003). 조직의 이익을 위해 기밀 정보를 일반 자리에서 누설하지 않는 행동이나 동료를 위해 그와 관련된 사적 정보를 공식에서 발설하지 않는 행동 등이 이에 해당된다. 친사회적 침묵은 타인 입장 중심적이고 이타심이나 협력 동기에 기반한 침묵이며 인지적 성향이 강하다는 점에서, 자기중심적 의도에서 비롯된 기회주의적 침묵이나 자기보호적이고 정서적 측면이 강한 방어적 침묵, 체념적 침묵과 구분된다(Knoll and van Dick, 2013; Van Dyne et al., 2003). 친사회적 침묵을 독립적으로 깊이 있게 다룬 연구는 아직 찾아보기 힘들지만, 드물게 친사회적 침묵행동의 효과를 다룬 연구로 Knoll et al.(2019)을 들 수 있는데, 이 연구는 소진 구성요인들이 네 가지 유형의 침묵행동에 미치는 영향과 이들 침묵행동이 소진 구성요인들에 미치는 영향을 중단연구를 통해 검증했다. 연구 결과, 친사회적 침묵행동과 기회주의적 침묵행동은 구성원들의 소진에 유의한 영향을 전혀 보이지 않는 반면, 체념적 침묵행동과 방어적 침묵행동은 소진에 정(+)의 영향을 보이는 것으로 나타났다. 이러한 차이의 원인을 저자들은 친사회적 침묵과 기회주의적 침묵의 자발적 성격에서 찾고 있다(Knoll et al., 2019, p.583). 체념적 침묵행동이나 방어적 침묵행동처럼 강요된 침묵은 환경 제약에 대한 구성원의 투쟁이 관계되므로 웰빙이나 건강에 부정적 영향을 미치는데 반해, 자발적인 침묵은 사회적 혜택이나 개인적 이익을 성취하기 위해 침묵을

이용하는 것이므로 개인에게 덜 해롭고 단기적 웰빙을 저해하지 않는다는 것이다. 이러한 결과를 통해 우리는 친사회적 침묵행동이 타 유형의 침묵과 달리 조직구성원에게 부정적 영향을 미치지 않거나, 나아가 긍정적 영향을 미칠 수도 있다는 가능성을 엿볼 수 있다. 또한 이들 선행연구들은 개인의 침묵행동의 영향을 연구할 때에는 구체적인 침묵유형을 반영한 접근이 이루어져야 하며, 친사회적 침묵행동만의 차별화된 기능이 존재할 수 있음을 시사한다. 이러한 이론적 고찰을 바탕으로 본 연구에서는 친사회적 침묵행동의 효과를 보여 줄 수 있는 결과변인으로 자기효능감과 리더-구성원 교환관계 질을 제안한다. 이들은 조직구성원이 친사회적 행동으로 거둘 수 있는 긍정적인 효과일 뿐 아니라, 자기효능감을 통해서 친사회적 침묵행동이 자기 역량에 대한 믿음을 강화해주는 도구적 가치를 지니고 있는지를, 리더-구성원 교환관계 질을 통해서 구성원에게 중요한 타인(significant others)(Ashforth and Mael, 1989)인 리더와의 관계를 개발하는 관계적 가치를 지니고 있는지 확인할 수 있는 변인들이다.

2.2 친사회적 침묵행동과 자기효능감

자기효능감의 일반성(generality) 수준은 특정 과업 수행능력에 대한 믿음에서부터 일반적 역량에 대한 믿음까지 다양한데(Bandura, 1986; Rotter, 1975; Speier and Frese, 1997), 본 연구가 결과변수로 제시한 자기효능감은 일반화된 자기효능감이다. 특정 과업에 대한 자기효능감이 해당 과업에 국한된 신념으로서 쉽게 변화 가능하다면, 일반화된 자기효능감은 자신의 일반적 역량에 대한 믿음으로서 상당 기간 지속된다는 특성을 지닌다(Chen, Gully, Whiteman, and Kilcullen, 2000; Chen, Gully,

and Eden, 2001). 일반화된 자기효능감이 상대적으로 안정적이기는 하지만 개발이 가능한 변인이며, 이는 개인의 성격이나(e.g., Ebstrup, Eplov, Pisinger, and Jorgensen, 2011) 통제권, 과업복잡성 같은 작업환경 특성의 영향을 받아 변화가 가능한 것으로 선행연구를 통해 확인된 바 있다(e.g., Speier and Frese, 1997). 또한 자기효능감이 스스로의 과업수행 역량에 대한 인지적 판단과 동기부여적 믿음을 담고 있는 개념이라는 점에서도(Conmy, Tenenbaun, Eklund, Roehrig, and Filho, 2013), 친사회적 침묵행동의 인지적, 자발적, 친조직적 성격으로부터 영향을 받아 개발될 가능성이 존재한다.

사회화학습이론에 의하면 자기효능감의 개발에 영향을 미치는 다양한 요인들 가운데 자신의 심리적 상태에 대한 인지적, 정서적 평가나(Rathi and Rastogi, 2008; Vallerand and Rousseau, 2001) 외부 환경으로부터의 피드백이 존재한다(Gist and Mitchell, 1992). 우선 심리적 상태에 대한 인지적 평가를 보자면, 자기효능감은 자신이 의사결정을 내린다는 통제력(controllability) 지각을 통해 향상될 수 있는데(Frese, 1989), 친사회적 침묵은 방어적 침묵이나 체념적 침묵처럼 외부에서 부과된 공포나 포기에 기반한 침묵이 아니라 자발적 선택이라는 점에서 통제력 지각을 구성원에게 제공해 자기효능감을 향상시킬 수 있을 것이다. 친사회적 동기로 침묵하는 구성원은 사회적 이익을 성취하기 위해 침묵을 사용하는 일종의 권한위양 받은 행위자(empowered actor)로 스스로를 생각하기 때문이다(Knoll et al., 2019). 또한 친사회적 침묵행동은 행위자를 긍정적인 정서 상태로 만들고 침묵에 관여하는 자신의 행동을 위협이 아니라 조직과 동료를 위협으로부터 구하는 기회로 해석하게 하므로 자기효능감을 촉진할 수 있다. 침묵은 상황에 대한 반응을 억제해야 하므로 일종의

자기조절과정(self-regulation process)으로 볼 수 있는데, 선행연구에 따르면 그 과정에서 방어적, 체념적 침묵처럼 부과된 침묵의 경우에는 성취감을 경험하기 어렵고 자기 억제에 정서 자원과 에너지를 과도하게 소비하여 소진에 이르는 반면, 친사회적 침묵의 경우에는 소진에 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 확인된 바 있다(Knoll et al., 2019). 이처럼 침묵행동 시 정서적 자원을 유지할 수 있을 뿐 아니라 남을 위하는 이타적 행동은 긍정적 정서와 긍정적 자기평가를 촉진하므로(Glomb, Bhawe, Miner, and Wall, 2011), 친사회적 침묵행동은 조직과 동료를 구하는 긍정적인 존재로 행위자가 자기 자신을 바라보게 함으로써 자기효능감을 강화할 수 있다. 실제로 Rathi and Rastogi(2008)에 의하면 정서 지능이 직업에 대한 자기효능감을 향상시키고, 특히 정서지능 하위요인들 중 이타적 행동, 감정이입, 관계관리, 자기동기부여와 같이 친사회적 침묵행동과 연관된 차원들이 모두 직업에 대한 자기효능감과 정(+)의 상관을 보인 바 있다. 그 외에도 Wang and Netemeyer(2002)에서는 직무자율성을 지각할 때 영업사원들의 자기효능감이 향상됨이 실증된 바 있다. 이로 미루어볼 때 친사회적 침묵행동은 그 친조직, 친동료적, 자발적 성격에 힘입어 자신의 상태에 대한 긍정적 평가를 촉진함으로써 자기효능감 향상에 기여할 것으로 기대한다.

외부 환경으로부터의 피드백 차원에서 보더라도, 친사회적 침묵행동은 조직 내부의 사회적 프로세스에 긍정적 영향을 미치므로(Van Dyne et al., 2003) 해당 구성원의 침묵으로 도움을 입었거나 위기를 모면한 상대방, 이를 목격한 관찰자, 보호받은 조직의 대리인인 리더 등으로부터 긍정적 피드백을 경험할 가능성을 지닌다. 이는 직접적이고 즉각적인 감사나 인정으로 표현될 수도 있겠지만, 침묵을 베푸는 호의

로 상호성(reciprocity) 효과를 구축하여 미래에 역으로 자신이 문제를 범하거나 가십과 비난의 대상이 될 위기에 처했을 때 사용할 수 있는 특수 신용점수(idiosyncrasy credits)를 축적했다는 믿음으로 나타날 수도 있다. 특수 신용점수란 집단의 기대에서 이탈할 수 있는 재량권으로서 관련인들의 인식에 새겨진 긍정적 인상들이 축적된 것이다(Grant, 2013; Hollander, 1958, 2006). 이처럼 조직에서 특수 신용점수를 얻게 되면 다양한 혜택이 자신에게 되돌아오는데, 일례로 해당 구성원이 위험한 아이디어를 제시하더라도 동료들은 이를 전체에 기여하고자 하는 진솔한 마음에서 나온 의견으로 간주해 경청하고 지지해준다(Grant, 2013). 따라서 이러한 재량권을 지각하는 구성원은 그렇지 않은 구성원보다 좀 더 자유롭고 과감하게 행동할 수 있어, 스스로의 활동 역량과 성과 가능성에 대한 믿음이 강화될 것이다. 자기효능감이 높아지면 긍정적 피드백과 주위 사람들의 인식 및 평가가 중요하며(Bandura, 1999), 이러한 이론적 근거를 토대로 가설 1은 구성원의 친사회적 침묵행동이 자기효능감을 향상시킬 것으로 예측한다.

가설 1: 조직구성원 개인의 친사회적 침묵행동은 자기효능감에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

2.3 친사회적 침묵행동과 리더-구성원 교환관계 질

리더-구성원 교환관계 질은 개별 조직구성원이 상사와 맺고 있는 양자(dyadic) 관계의 질을 의미한다(Liden and Graen, 1980; Liden, Wayne, and Stillwell, 1993). 리더는 개별 구성원들과 차별화된 관계를 개발하게 되는데, 사회교환관계 이론(social

exchange theory)에 따르면 자신의 리더와 양질의 관계를 유지하는 내집단 구성원은 충성, 몰입, 지원과 신뢰로 특징지어지는 호혜적이고 비공식적인 사회적 교환관계 특성을 누리는 데 반해, 그렇지 못한 구성원은 공식적이고 계약적인 경제적 교환관계에 머물게 된다(Blau, 1964; Liden, Sparrowe, and Wayne, 1997; Uhl-bien and Maslyn, 2003). 리더-구성원 교환관계 질은 구성원들의 행동, 태도, 지각 등 다양한 효과성 변수들을 예측할 수 있는 중요 변수이므로 어떻게 향상시킬 수 있을지 그 선행변인에 대한 탐구 노력이 이어지고 있다(e.g., Brower, Schoorman, and Tan, 2000; Erdogan and Liden, 2002; Graen and Scandura, 1987). 침묵행동이 리더와의 관계에 미치는 영향에 대한 논의는 아직 이론적 수준에 머물고 있다(e.g., Morrison, 2014; Stouten et al., 2019). 하지만 기존 발언 연구에서 발언이 제공하는 가치로 발언자가 리더와의 관계에서 관계적 지위를 획득하게 해준다는 관계적 관점이 포함되어 있듯이(Avery, 2003), 침묵연구에서도 리더와의 교환관계 질에 대해 친사회적 행동이 미치는 영향을 검증하여 그 관계적 가치를 확인해 볼 필요성이 있다.

리더-구성원 교환관계의 선행변인과 관련된 메타연구 결과에 따르면 성격, 정서, 역량 등의 부하특성, 리더의 성격과 조건적 보상이나 변혁적 행동과 같은 리더특성, 호감, 인상관리전략, 신뢰와 같은 관계특성이 관계의 질에 영향을 미치는 주요 요인으로 확인된 바 있다(Dulebohn, Bommer, Liden, Brouer, and Ferris, 2012). 본 연구는 이러한 결과에 더하여, 친사회적 침묵행동을 리더-구성원 교환관계 질에 대한 새로운 예측변인으로 소개한다. 기존 침묵 연구에 있어서 리더-구성원 교환관계는 주로 조절변수로서, 비인격적 감독방식(Xu et al., 2015)

이나 네트워크 중심성(Park and Oh, 2019)과 같은 선행요인들이 구성원 침묵에 미치는 영향을 조절하는 역할이 조명되었을 뿐, 어떤 유형의 침묵이건 리더-구성원 교환관계 질에 미치는 영향을 확인한 연구는 찾아보기 어려운 상황이다. 침묵이 구성원에 대한 리더의 성과평가나 인상에 영향을 미친다는 이론적 설명은 존재하지만(e.g., Morrison, 2014) 리더-구성원 교환관계 질에 대한 영향 검증은 아직 과제로 남아있다. 이런 면에서 친사회적 침묵행동과 리더-구성원 교환관계 질 간의 관계 탐구는 침묵과 리더십 두 분야에 모두 의미를 지닐 수 있을 것이다.

리더-구성원 교환관계 질의 대표적인 영향요인으로는 구성원의 역량을 손꼽는다(Dulebohn et al., 2012; Graen and Scandura, 1987). 리더는 각 구성원들에게 과업을 할당하기 위해 그들의 역량을 평가하는데, 부하들이 할당된 과업에 대해 어떻게 반응하는가가 이후 평가에 대한 주요 자극원으로 작용한다(Dienesch and Liden, 1986). 사회적 교환관계 이론에 따라 이 과정에서 유능하다고 평가된 구성원들이 리더와 양질의 관계를 형성하는데(Graen and Scandura, 1987), 친사회적 침묵행동은 대인 간 사회적 과정에 긍정적 영향을 미치는 것으로 확인된 바 있다(Van Dyne et al., 2003). 따라서 친사회적 동기로 침묵하는 구성원일수록 대인관계 역량이나 정서지능 측면에서 리더에게 우호적으로 지각될 가능성이 높다. 개인이 늘 진실을 말한다는 것은 비현실적이며, 정보의 적절한 유보와 은폐는 양질의 사회적 관계 형성에 있어서 필수적인 것이라고 주장될 정도로 의사소통 분야에서도 침묵은 사회적 상호작용의 중요 요소로 강조되고 있고(Nyberg, 1993), 예의론(politeness theory) 분야에서도 문화적 규범을 준수하는 데 있어서 침묵의 가치를 강조한다(Brown and Levinson, 1987). 이러한 특

성을 바탕으로 볼 때 동료와 조직을 위한 선의의 침묵행동은 행위자가 자신의 감정을 효과적으로 통제하고 사회적 기술을 발휘하는 정서지능 및 사회적 역량의 지표로 이해되어 리더와 양질의 관계를 형성하는 데 도움이 될 것이다.

그밖에 인상관리 연구에 따르면, 구성원이 공격적으로 자기주장적 영향력전략(assertiveness influence tactics)을 사용하면 리더는 해당 구성원에 대해 부정적 지각을 형성하게 된다(Kipnis, Schmidt, and Wilkinson, 1980). 예를 들어 강압이나 공격성을 사용하여 자신의 이익을 강하게 추구하는 부하들은 리더로부터 신뢰받지 못하고(Lam, Huang, and Snape, 2007), 신뢰 부족은 낮은 수준의 리더-구성원 교환관계를 야기한다(Deluga and Perry, 1991; Krishnan, 2004). 이와 대조적으로 친사회적 침묵행동은 자기주장적, 공격적 전략과는 다른 타인중심적 전략이므로 리더로부터 신뢰를 얻어내는 데 효과적일 수 있다. 때로 침묵규범을 발생시켜 발언이 힘든 조직 분위기를 구축할 수 있다는 점에서 친사회적 침묵행동이 조직에 항상 긍정적이지만 한 것은 아니다(Janis, 1972; Noelle-Neumann, 1974). 하지만 조직분위기나 조직성과에 대한 영향과는 별도로, 리더와의 양자 관계의 질에 있어서는 친사회적 침묵을 통해 관계가 두터워지고 신뢰가 쌓인다는 점에서 긍정적 영향을 미칠 것으로 예상된다(Brower, Lester, Korsgaard, and Dineen, 2009; Gómez and Rosen, 2001). 또한 동기의 귀인이론과 관련된 조직시민행동이나 발언행동 연구의 경우를 보면, 구성원의 특정 행동이 인상관리 동기가 아니라 친사회적 동기에서 비롯된 것으로 리더에 의해 귀인되면 이는 리더의 부하 평가나 리더-구성원 관계에 긍정적 영향을 미치는 것으로 확인된 바 있다(e.g., Cheng et al., 2013; Eastman, 1994; Lam et al., 2007).

구성원 입장에서 본 친사회적 침묵행동의 효과는 동기부여이론 중 친사회적 동기(prosocial motive) 효과를 통해서도 이해 가능한데, 친사회적 동기는 진정으로 타인을 위하여 그들과의 상호작용을 즐기고(Rioux and Penner, 2001), 실제로 그들을 돕기 위한 기회를 추구하는 가치이다(Grant and Mayer, 2009). 친사회적 동기에 의해 동기부여된 구성원은 행복, 만족, 즐거움 등 내적 보상을 추구하고, 이는 긍정적 정서를 창출하여 스트레스를 감소시키고, 관계 욕구를 충족시킬 수 있는 자원을 창출해준다(Eissa and Lester, 2018). 이와 같은 맥락에서 본 연구는 침묵의 경우에도 조직과 동료중심의 이타적 동기에서 비롯된 친사회적 침묵행동은 리더와의 관계 향상에 더 많은 심리적 자원을 사용할 수 있게 해주고, 리더로부터도 신뢰와 호감을 이끌어냄으로써 리더-구성원 교환관계의 질에 긍정적 영향을 미칠 것으로 예측한다.

가설 2: 조직구성원 개인의 친사회적 침묵행동은 리더-구성원 교환관계 질에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

2.4 친사회적 침묵행동의 영향에서 원만성과 정직겸손성의 조절효과

2.4.1 자기효능감에 대한 조절효과

본 연구는 친사회적 침묵이 조직과 동료들을 위한 다는 태도적 요소와 개선이 가능한 사안에 대한 개선 기회를 유보한다는 태도적 요소가 공존하는 양면성을 지닌 행동이라는 점에 주목한다. 친사회적 침묵행동이 조직 내부 사회적 과정에 긍정적 영향을 미칠 수도 있지만, 비효율성과 타협하거나 결함이나

조직 내 비윤리적 사안에 대해 정보를 제공받지 못함으로써 이해관계자들에게 피해가 갈 수도 있기 때문에(Umphress and Bingham, 2011; Wang, Hsieh, Tsai, and Cheng, 2012), 행위자에게 일종의 딜레마를 발생시킬 가능성이 존재한다는 점이다. 인지부조화 이론(cognitive dissonance theory)에 의하면, 이처럼 양립이 어려운 두 가지 태도 간의 부조화 상황으로 인해 개인은 불편을 느끼고 이를 감소시키고자 노력하게 되는데(Festinger, 1957), 이러한 반응에 있어서 성격에 따라 개인차가 발생할 수 있다. Thielmann, Spadaro, and Balliet(2020)에 의하면 이런 친사회적 행동과 관련된 딜레마 상황에서의 반응은 특히 성격에 의해 달라질 수 있으므로 본 연구는 국내외적으로 타당도 검증을 거친 성격구조모형인 HEXACO에서 원만성과 정직겸손성이라는 두 성격요인이 가져올 수 있는 조절효과에 주목한다. HEXACO 성격모형은 Ashton et al. (2004)이 이전의 어휘연구에서 발견된 한계점을 극복한 포괄적 연구를 수행한 결과 기존 5요인 성격모형에서 구분한 요인들 가운데 묶이지 않는 6번째 요인을 발견하고 이를 추가하여 타당화하여, 정직겸손성, 원만성, 정서성, 외향성, 성실성, 개방성 등 6개 요인으로 제시한 모형이다(Ashton and Lee, 2002; Ashton et al., 2004; Rhee and Lim, 2010; Yoo, 2007). 본 연구가 6요인 중 원만성과 정직겸손성을 선택한 이유는 이들이 공통적으로 친사회성과 연관되는 동시에 서로 구분되는 예측타당도를 보이고 있기 때문이다(e.g., Bourdage et al., 2012; Pfattheicher and Böhm, 2018). 원만성은 설사 상대가 나를 착취하려 할지라도 용서와 관용을 보이고 협력을 하고자 하는 성향인데 비해, 정직겸손성은 타인을 상대할 때 공정하고 진실되려는 가치지향적 개념으로서, 주도적으로 타인과 협력을 모색하고

남이 취약한 상태일지라도 착취하지 않으려는 경향이 있다(Ashton and Lee, 2007). 사뭇 유사해보이지만, 원만성은 긍정성을 기반으로 하고, 관용과 용서에 초점을 두며 갈등을 피하기 위해 타인을 돕는 행동을 하는 반면, 정직겸손성은 도덕적 평가를 기반으로 하고, 공정하고 옳은 방향으로 가기 위해 주도적으로 돕는 관여 행동을 한다는 점에서 차이를 지닌다(Marcus, Lee, and Ashton, 2007; Oh et al., 2014; Pfattheicher and Böhm, 2018). 친사회적 침묵행동을 하는 상황에서 우리는 조직과 타인을 이롭게 해야 한다는 신념과 해당 의견이나 아이디어를 표현하여 개선을 실행해야 한다는 신념 간 부조화를 경험할 수 있는데, 이러한 성격에 따른 내적 갈등 수준에 따라서 친사회적 침묵이 자기효능감에 미치는 긍정적 효과가 달라질 수 있을 것이다.

원만성은 관용성(forgiveness), 온유성(gentleness), 융통성(flexibility), 인내성(patience) 등으로 구성된 성격차원이며, 이 성향이 높은 구성원의 경우 남을 돕고자 하고, 다른 사람들과 협동 및 타협적 관계를 유지하고 갈등을 피하는 것이 이들에게는 매우 중요하다(Lee and Ashton, 2004). 이러한 기질적 특성으로 인해 남을 위한 침묵 시 이들은 내적 조화로움을 유지하거나, 인지부조화를 경험하더라도 이를 해소하는 다양한 방법 중 조직 화합이라는 상위 목표를 통한 자기합리화의 방법으로 빠른 해소가 가능할 것이다(cf. Festinger, 1957). 반면 원만성이 낮은 구성원의 경우에는 도움 제공과 친밀감 유지가 상위 조화요소가 아니므로 인지부조화로 인한 불편감이 친사회적 침묵의 자기효능감에 대한 순기능을 상쇄해 약화할 수 있을 것이다. 또한 높은 수준의 원만성을 지닌 구성원들은 친밀한 사회적 관계를 추구하고(Graziano, Jensen-Campbell, and Hair, 1996), 타인에게 친절을 보이고 필요한 편의를 제

공해주고자 하므로(Bourdage et al., 2012), 친사회적 침묵행동에 관여하는 것에 대해 큰 가치를 부여한다. 따라서 동일한 침묵행동을 보이더라도 원만성이 높은 사람이 그렇지 않은 사람보다 긍정적 가치를 경험하고 더 강한 효능감 강화 효과를 거둘 수 있을 것이다. 이러한 측면을 고려하여 원만성이 높은 구성원들에게서 친사회적 침묵행동과 자기효능감 간의 정(+)의 관계가 더 강하게 나타날 것으로 가설 3.1은 예측한다.

정직겸손성은 진실성(sincerity), 도덕성(fairness), 청렴성(greed avoidance), 겸손성(modesty) 등으로 구성된 성격차원으로 이 성향이 높은 구성원들은 대인관계에서 거짓과 꾸밈이 없고, 부패나 부정을 회피하려 하며, 남에게 자랑하거나 잘난 체하지 않고, 지위나 재산을 추구하지 않는 검소함을 보인다(Ashton and Lee, 2008; Lee and Ashton, 2004; Yoo, Lee, and Ashton, 2004). 실제로 정직겸손성은 경제적, 사회적, 환경적인 위해행동(harmful actions)에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 검증된 바 있다(Marcus and Roy, 2019). 정직겸손성이 높은 구성원일수록 침묵으로 주변의 인정과 화합을 이루는 것보다는 도덕적 기준에서 옳고 그른가의 평가를 더욱 중요시할 것이다. 따라서 친사회적 침묵행동의 순간에 정직겸손성이 높은 구성원들은 정직하게 표현하고자 하는 내면의 도덕적 기준과 사회적 목적으로 침묵하는 스스로의 행동 간에 인지부조화를 한층 강하게 느낄 수 있으며, 친사회적 행동을 하는 것을 성취로 지각하는 경향이 상대적으로 약할 것이다. 또한 꾸밈은 것을 싫어하고 심리적 권능의식(entitlement)이 약한 이들의 성향(Marcus and Roy, 2019) 자기효능감 개발에 대한 친사회적 침묵의 긍정적 효과를 제약할 수 있다. 이와 대조적으로 정직겸손성이 낮은 구성원

들은 자기감시성향(self-monitoring)이나 조작성(manipulativeness)이 높은 것으로 나타나고 있는데(Ashton and Lee, 2005; Bourdage et al., 2012; Lee, Ogunfowora, and Ashton, 2005), 이러한 성향은 상황의 신호에 적합하게 자신의 태도와 행동을 변화시키는 경향 및 목적 달성을 위해 수단과 방법을 가리지 않는 경향과 관계된다(Dahling, Whitaker, and Levy, 2009; Snyder, 1987). 따라서 정직검손성이 낮은 이들은 자신들의 자발적인 침묵행동을 정당한 수단이나 일종의 성취로 지각할 수 있을 것이며, 꾸밈에 대한 거부감도 약하므로 침묵행동으로 인한 인지부조화를 덜 경험하거나 쉽게 해소될 수 있다. 요약하자면 친사회적 침묵행동시 정직검손성이 낮은 구성원들은 높은 구성원들보다 인지부조화를 덜 경험하고, 해당 행동에서 성취감을 더 느낀다는 점에서, 가설 3.2는 친사회적 침묵행동과 자기효능감 간의 정(+)의 관계가 정직검손성이 낮은 구성원들에게서 더 강하게 나타날 것으로 예측한다.

가설 3.1: 조직구성원 개인의 친사회적 침묵행동과 자기효능감의 관계는 원만성에 의해 조절될 것이다. 즉 원만성이 높은 경우에 친사회적 침묵행동과 자기효능감 간의 정(+)의 관계가 더 강하게 나타날 것이다.

가설 3.2: 조직구성원 개인의 친사회적 침묵행동과 자기효능감의 관계는 정직검손성에 의해 조절될 것이다. 즉 정직검손성이 낮은 경우에 친사회적 침묵행동과 자기효능감 간의 정(+)의 관계가 더 강하게 나타날 것이다.

2.4.2 리더-구성원 교환관계 질에 대한 조절효과

침묵행동은 발언행동과 달리 그 실행이 겉으로 쉽게 드러나지 않아 가시성이 낮으므로(Pinder and Harlos, 2001), 리더-구성원 교환관계에 대한 친사회적 침묵의 효과가 강하게 나타나기 위해서는 하나의 관건이 존재한다. 눈에 보이지 않는 자신의 친사회적 침묵행동이 리더나 동료들에게 노출되어 포착될 수 있어야 한다는 것이다. 본 연구는 이 과정에서 친사회적 침묵의 정(+)의 효과를 강화시킬 수 있는 성격특성으로 침묵행동을 두드러지게 만들어 줄 수 있는 낮은 원만성과 높은 정직검손성을 제안한다. 사회적 지각의 현저성효과 이론(social perceptual salience effect 혹은 vividness effect)에 의하면 자극이 추상적이고 상징적 정보인 경우보다 현실적이고 직접적 정보, 구체적이고 명확한 정보인 경우가 심리적 상태에 대한 영향력이 더 크다(Chaudhuri, Micu, and Bose, 2014; Fiske and Taylor, 1991). 즉 구성원이 두드러진 현저한(salient) 특징을 보일 때 리더의 인상 형성에 더 큰 영향력을 미칠 수 있다는 것이다. 현저하다는 것은 정서적으로 흥미롭거나, 구체적이고 상상력을 불러일으키는 정도 등과 관계된다(Nisbett and Ross, 1980). 현저성효과는 상대방에 대해 어느 정도 사전 지식이 있을 때 발생한다는 면에서(Frey and Eagly, 1993; Simpson and Borgida, 1991), 구성원과 리더 간의 관계에서 작용할 개연성을 지닌다. 본 연구는 구성원의 긍정적 행동이 현저성을 띠는 경우, 리더 입장에서는 해당 행동을 놓치지 않고 포착하여 긍정적 인상 형성에 반영하는 효과가 있고, 구성원 입장에서는 현저성 덕분에 자신이 의도하지 않았더라도 해당 행동에 상응하는 피드백을 리더로부터 제공받거나 일종의 공정성 지각이 발생하여 리더-구성원 교환

관계 질에 대한 친사회적 침묵행동의 영향을 강화할 것이라고 예측한다.

우선 원만성의 경우, 원만성이 높은 구성원은 평소에도 침착하고, 물의를 잘 일으키지 않고, 조화로움을 추구하기 때문에(Lee and Ashton, 2004) 침묵이 요구되는 순간 행여 발언을 하더라도 마찰을 일으키지 않는 방향으로 관계를 이끌어가기 쉽다. 이런 이유로 리더 시각에서 보면 해당 부하의 친사회적 침묵행동 순간이 두드러진 특징으로 지각되지 않을 수 있다. 하지만 원만성이 낮은 구성원의 경우에는 발언이 갈등으로 이어지는 경우가 많으므로, 원만성이 낮은 구성원의 친사회적 침묵행동은 이 성향이 높은 구성원의 동일 행동과 비교해 볼 때 리더의 흥미를 끌고 관심을 자극하는 현저성이 더 큰 행동이라고 할 수 있다. 이러한 현저성은 리더의 기억과 판단에 더욱 큰 자극으로 작용함으로써(Baddeley and Andrade, 2000; Inderbitzin et al., 2013; Robbins and Haase, 1985), 리더가 구성원의 친사회적 침묵행동을 놓치지 않고 눈여겨보고 호감을 갖게 만들 수 있다. 또한 구성원의 원만성이 낮아 현저성이 큰 경우에는 만일 구성원이 침묵하지 않았을 경우 발생 가능한 비용이 리더 입장에서 상당히 높게 추정될 수 있으므로, 수행된 침묵행동을 더욱 긍정적이고 다행스럽게 평가하고 강한 호감을 느낄 수 있을 것이다. 원만성이 낮은 해당 구성원의 입장에서, 비록 순수한 이타적 목적에서 행한 행동이지만 리더와 동료들의 주목과 관심을 받음으로써 자신이 리더와 더 가까운 내집단 구성원이 되었다는 느낌을 한층 강하게 제공받을 수 있을 것이다. 구성원의 친사회적 침묵행동에 대해 리더가 주목함으로써 받을 수 있는 피드백과 인정은 비록 의도한 것은 아니지만 일종의 행동에 상응하는 보상으로서 작용하여 리더-구성원 교환관계 질을 높이는데 기여할 수

있을 것이다(Avolio, Bass, and Jung, 1999). 상사 피드백이 긍정하다고 느끼면 리더-구성원 교환관계에 긍정적 영향을 미친다는 연구결과에 비추어 볼 때(Sparr and Sonnentag, 2008), 원만성이 낮은 구성원들의 침묵행동은 본인의 의도 여부와 상관없이 리더의 주목과 긍정적 피드백을 이끌어낼 가능성이 높다는 점에서 이 성향이 낮은 이들의 침묵행동보다 더 강한 영향을 리더-구성원 관계에 미칠 수 있을 것이다. 이런 면에서 조직구성원의 원만성이 낮은 경우에 그 현저성에 힘입어 친사회적 침묵행동의 리더-구성원 교환관계 질에 대한 정(+)의 관계가 더 강하게 나타날 것으로 가설 4.1은 예측한다.

그렇다면 정직겸손성의 경우에는 친사회적 침묵행동과 어떤 상호작용이 가능할 것인가? 정직겸손성이 높은 구성원들은 공정성과 진실성을 보이며(Ashton, Lee, and Son, 2000), 이들의 행동은 단도직입적이고, 사실을 고수하고(Ashton and Lee 2009a), 무엇이 도덕적으로 옳고 그른가에 대한 이해력을 보인다(Six, de Bakker, and Huberts, 2007; Sosik, Chun, Ete, Arenas, and Scherer, 2019). 그런 면에서 이 성향이 높은 구성원들은 평소에 불공정한 사항이나 조직과 연관된 문제에 대한 의견이 있으면 사리사욕이나 관계에 얽매이지 않고, 허세나 특권의식을 보이지 않고 직접적으로 제언을 하며, 주변인들도 그러한 행동을 기대할 것이다. 따라서 동료나 조직 때문에 침묵을 택하는 것은 정직겸손성이 높은 구성원들의 평소 모습과는 다른 두드러진 행동이며, 이 현저성은 리더 눈에 포착될 가능성을 배가함으로써 리더와의 관계에 더 강하게 긍정적 영향을 미치게 된다. 이와 대조적으로 낮은 정직겸손성은 앞서 설명된 바와 같이 높은 자기감시성향이나 조작성과 상관되므로(Ashton and Lee, 2005; Lee et al., 2005), 정직겸손성이 낮은 구성원들은 평소 침묵이

나 발언을 상황의 신호에 따라 카멜레온처럼 바꾸어 가며 활용해왔을 것이다. 그 결과 이들이 친사회적 의도로 침묵하더라도 평소 이들이 보이는 모호하고 다양한 행동 반응들 중 하나일 뿐 크게 두드러진 행동으로 인식되지 못하고 넘어가기가 쉽다. 또한 이들이 평소 조직생활에서 진실성의 압박을 덜 받고 비윤리적 행동에 쉽게 관여한다는 점에서(Marcus and Roy, 2019) 이들의 친사회적 침묵이 숨은 의도가 있는 방어적 침묵이나 기회주의적 침묵으로 오해가 될 가능성도 존재한다. 정직검손성이 높은 구성원들의 침묵이 리더들에게 더 두드러지게 인식되고 리더와의 관계 향상에 기여하는 또 다른 이유는 친사회적 침묵이 이들이 주로 직면하는 '주도적 행동의 패러독스(initiative paradox)'를 완화하기 때문이다. Campbell(2000)이 제시한 주도적 행동의 패러독스 개념에 의하면, 리더들은 한편으로는 구성원들이 독립적으로 사고하고 주도적 행동을 보여주기를 바라면서도 다른 한편으로는 자신들과 같은 방향으로 생각하고 행동해 주기를 기대한다. 그래서 주도적 행동을 하는 이들이 간혹 리더의 잘못을 드러내거나 조직이 추구하는 이념과 다른 의견을 내는 불평불만자로 간주되거나 동료들의 시기 질투를 유발함으로써 불이익을 받곤 하는데, 정직검손성이 높은 구성원들은 공정성과 진실을 위해 꾸밈없이 있는 그대로 직언하는 경향이 있으므로 바로 이 경우에 해당할 수 있다. 이러한 패러독스 해결에는 서로 간의 목표 정렬과 정보공유를 통한 신뢰 구축이 도움이 되는데(Campbell, 2000), 정직검손성이 높은 구성원이 보이는 친사회적 침묵행동은 평소처럼 단도직입적 발언으로 인해 예측하지 못한 결과가 발생할 가능성을 낮춰주고, 이들의 주도성이 긍정적 방향으로 관리되고 있다는 신호로 작용함으로써 리더-구성원 간의 관계를 강화하는데 도움이 될 것이다.

이러한 근거를 토대로 가설 4.2는 정직검손성이 높은 경우에 친사회적 침묵행동과 리더-구성원 교환관계의 질 간의 정(+)의 관계가 더 강하게 나타날 것으로 예상한다.

가설 4.1: 조직구성원 개인의 친사회적 침묵행동과 리더-구성원 교환관계 질의 관계는 원만성에 의해 조절될 것이다. 즉 원만성이 낮은 경우에 친사회적 침묵행동과 리더-구성원 교환관계 질 간의 정(+)의 관계가 더 강하게 나타날 것이다.

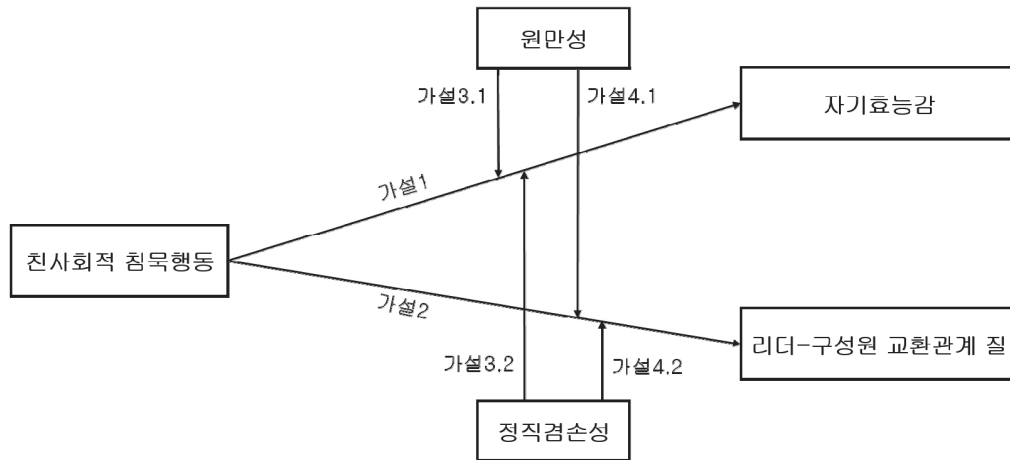
가설 4.2: 조직구성원 개인의 친사회적 침묵행동과 리더-구성원 교환관계 질의 관계는 정직검손성에 의해 조절될 것이다. 즉 정직검손성이 높은 경우에 친사회적 침묵행동과 리더-구성원 교환관계 질 간의 정(+)의 관계가 더 강하게 나타날 것이다.

이상의 가설 논의를 통해 제시하는 연구 모형은 다음 <Figure 1>과 같다.

III. 연구방법

3.1 자료수집과 표본의 특성

본 연구에서는 가설검증을 위해 국내 27개 기업에 종사하는 조직구성원들을 대상으로 설문지법을 사용하여 자료를 수집하였다. 310명에게 설문을 배포하여 290명으로부터 자료를 확보하였고(회수율 93.55%), 결측치와 불성실하게 응답한 44부를 제외하여 최종



〈Figure 1〉 연구모형

246명의 자료를 분석에 사용하였다(응답률 84.83%). 구체적인 표본의 특성은 다음과 같다. 표본의 성별구성은 남성이 124명(50.4%), 여성이 122명(49.6%)이었으며, 응답자의 연령대는 20대 58명(23.6%), 30대 121명(49.2%) 40대 60명(24.4%), 50대 이상 7명(2.4%)으로 나타났다. 교육수준은 4년제 대졸자가 134명으로 전체에서 54.5%를 차지하였으며 대학원졸 이상은 35.4%, 고졸 이하는 10.1%로 나타났다. 해당 조직에서 근무한 평균 근무기간은 5년 8개월로 나타났고, 직무별로는 사무직 75명(30.4%), 연구개발직 47명(19.0%), 영업직 24명(9.7%), 서비스직 31명(12.6%), 전산관련직 26명(10.5%), 기타 44명(17.8%)으로 구성되었다.

3.2 변수의 측정

3.2.1 친사회적 침묵행동

본 연구에서는 친사회적 침묵행동(prosocial silence behavior)의 경우 Knoll and van Dick(2013)의

연구에서 개발한 3개 문항을 사용하여 리커트 5점 척도로 측정하였다. 친사회적 침묵행동 문항의 예는 “나는 때때로 동료나 상사의 기분을 상하게 하고 싶지 않아서 침묵한 적이 있다.”, “나는 때때로 다른 사람들을 곤경에 빠지게 하고 싶지 않아서 침묵한 적이 있다.” 등이다(Cronbach's $\alpha=0.83$).

3.2.2 원만성

원만성(agreeableness)은 De Vries(2013)가 개발한 BHI(The 24-item brief HEXACO inventory) 가운데 원만성 4문항을 리커트 5점 척도로 측정하였으며, 요인분석을 통해 3개 문항이 분석에 사용되었다. 원만성을 측정하는 구체적인 문항의 예는 “나는 부당한 대우를 받더라도 평정심을 잃지 않는다.”, “나는 종종 비판을 한다(역).” 등이다(Cronbach's $\alpha=0.55$).

3.2.3 정직겸손성

정직겸손성(honesty-humility)은 Ashton and

Lee(2009b)의 HEXACO-60에서 정직검손성을 측정하는 10문항을 사용하였다. 문항의 예는 “승진이나 월급인상에 도움이 된다하더라도 상사에게 아부를 하지 않을 것이다.”, “무언가를 청탁하기 위해, 어떤 사람을 좋아하는 척 하지는 않을 것이다.” 등이다(Cronbach's $\alpha=0.72$).

3.2.4 자기효능감

본 연구에서 자기효능감은 Judge, Erez, Bono, and Thorensen(2003)이 개발한 핵심자기평가(core self-evaluation scale) 문항들 가운데 일반화된 자기효능감(generalized self-efficacy)을 측정하기 위한 3문항을 사용하였다. 문항의 예는 “나는 인생에서 성공할 수 있다고 믿는다.”, “내가 시도하면 대부분 성공한다.” 등이다(Cronbach's $\alpha=0.68$).

3.2.5 리더-구성원 교환관계 질

리더-구성원 교환관계 질(leader-member exchange)은 Liden et al. (1997)의 연구에서 사용한 11문항으로 측정하였다. 리더-구성원 교환관계 질을 측정하기 위한 문항의 예는 “나의 상사는 다른 사람들로 부터 공격받을 때 나를 보호해 줄 것이다.”, “만약 내가 의도하지 않은 실수를 저지를 경우, 나의 상사는 다른 조직 구성원들로부터 나를 감싸줄 것이다.” 등이다(Cronbach's $\alpha=0.90$).

3.2.6 통제변수

본 연구에서는 친사회적 침묵행동과 자기효능감 및 리더-구성원 교환관계 질의 관계에 영향을 미칠 수 있는 변수로 성별, 연령, 조직규모, 직무 유형,

조직몰입을 통제하였다. 선행연구들에 의하면 적극적인 행동이나 발언행동 지각과 관련된 성별 스테레오타입이나 연령 스테레오타입이 존재하므로(An and Bramble, 2018; Costrich, Feinstein, Kidder, Marecek, and Pascale, 1975), 이들이 구성원 침묵행동에 대한 리더의 평가나 자아개념에 영향을 미칠 수 있다는 점에서 성별과 연령을 통제하였다. 또한 다양한 조직에서 자료를 확보하였기 때문에 구성원 침묵행동에 대한 리더나 주변의 관찰 기회와 관련될 수 있는 조직 규모를 통제하였고, 직무 유형 역시 친사회적 침묵행동의 필요성이나 효과에 영향을 미칠 수 있기에 통제하였다. 직무 유형은 사무직, 영업직, 연구개발직, 전산관련직, 서비스직, 기타로 구분하여 더미변수로 처리하였다. 조직의 규모는 통계분석 과정에서 숫자 범위를 조정하기 위해 종업원 수를 로그변환 하여 변수로 사용하였다. 아울러 조직몰입은 Meyer, Stanley, Herscovitch, and Topolnysky(2002)의 정서적 조직몰입(affective organizational commitment) 8문항으로 측정하였는데, 정서적 조직몰입이 높은 구성원일수록 기꺼이 조직에 남아있고자 하고, 더 많은 헌신을 하는 것으로 확인된 바 있다는 점을 고려하여 통제하였다(c.f. Deniz, Noyan, and Ertosun, 2013; Meyer et al., 2002)(Cronbach's $\alpha=0.77$).

3.3 분석방법

본 연구는 개인 수준에서 분석을 진행하였으며, 가설 검증에 앞서 변수의 신뢰도와 타당도를 검증하고, 변수들 간의 변별 타당도를 확인하기 위해 확인적 요인분석을 실시하였다. 또한, 본 연구에서 분석에 포함된 모든 변수들은 동일한 응답자가 한 시점에서 자기보고식 설문지법을 사용하여 측정하였기에

동일원편향(common method bias)의 문제가 발생할 수 있다는 점에서 Harman의 단일요인검증을 실시하였다(Podsakoff, MacKenzie, Lee, and Podsakoff, 2003). 그 결과, 가장 큰 설명력을 지닌 요인이 전체의 27.66%를 설명하는 것으로 나타나 동일원편향으로 인한 왜곡현상이 크지 않은 것으로 판단하였다. 이어서 가설검증을 위해 친사회적 침묵 행동과 자기효능감, 리더-구성원 교환관계 질, 개인의 성격특성인 원만성과 정직겸손성, 통제 변수들을 포함하여 위계적 회귀분석을 실시하였다.

IV. 분석 결과

4.1 타당도, 기술통계 및 상관관계

설문에서 사용된 측정 항목들의 타당도를 검증하기 위해 Mplus 8.5를 사용하여 확인적 요인분석을 실시하였다. 친사회적 침묵행동, 원만성, 정직겸손성, 자기효능감, 리더-구성원 교환관계 질로 구성된 5요인 모형과 각 변수들이 구분되지 않는 하나의 요인으로 가정한 1요인 모형을 비교하였다. 5요인 모형이 1요인 모형에 비해 보다 나은 적합도 지수를 보이는 것을 확인하였고, 모형값의 차이 역시 통계적으로 유의한 것으로 나타났다($\Delta\chi^2=649.35(df=10)$, $p<0.001$). 5요인 모형의 확인적 요인분석의 적합도 지수는 $\chi^2=633.61(df=387)$, $Q=1.64$, $CFI=0.91$, $TLI=0.90$, $RMSEA=0.05$ 로 비교적합지수(comparative fit index:CFI)와 터커-루이스지수(Tucker-Lewis index:TLI)는 0.90 이상, 근사오차 평균자승제곱근(root-mean-squared error of approximation:RMSEA)값은 0.05 이하로 나타나 중

합적으로 적합도 기준을 충족하여 바람직한 것으로 파악되었다.

본 연구에 포함된 변수들의 평균과 표준편차 및 상관관계 분석 결과는 <Table 1>에 제시된 것과 같다. 먼저 주요변수들 간의 상관관계에서 친사회적 침묵행동은 리더-구성원 교환관계 질과 약한 정(+)의 상관관계를 보였으며($r=0.11$, $p<0.10$), 자기효능감과의 상관관계는 유의하지 않았다. 변수들 간의 공선성은 공차 한계와 분산팽창지수 모두 기준치(0.10 이상, 10미만)를 충족하여 다중공선성의 문제는 없는 것으로 확인되었다.

4.2 가설검증

본 연구의 가설검증을 위해 위계적 회귀분석을 실시한 결과는 <Table 2>에 제시하였다.

우선 모형 2에서 확인할 수 있듯이 자기효능감에 대한 친사회적 침묵행동의 영향은 유의하지 않은 것으로 나타나($\beta=0.06$, n.s.), 조직구성원 개인의 친사회적 침묵행동이 자기효능감에 정(+)적인 영향을 미칠 것으로 예상한 가설 1은 지지되지 않았다. 한편 친사회적 침묵행동이 리더-멤버 교환관계 질에 미치는 영향의 경우에는 모형 6에 제시된 바와 같이 통계적으로 유의하게 나타나($\beta=0.16$, $p<0.01$), 친사회적 침묵행동과 리더-구성원 교환관계 질 간의 정(+)의 관계를 예상한 가설 2는 지지되었다.

조직구성원 개인의 친사회적 침묵행동과 자기효능감의 관계가 원만성과 정직겸손성에 의해 조절될 것이라고 설정한 가설 3.1과 가설 3.2의 분석 결과는 모형 4를 통해 확인할 수 있다. 조절효과를 검증할 때 나타나는 다중공선성의 문제를 피하기 위해 변수들을 평균 중심화(mean centering) 한 후 분석을 실시하였다(Aiken and West, 1991). 먼저 가설 3.1

〈Table 1〉 주요 변수들의 기술통계 및 상관관계

변수	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1. 성별	0.500	0.501														
2. 연령	2.065	0.769	0.201**													
3. 조직규모	2.620	1.026	0.149*	0.037												
4. 직무1	0.300	0.461	0.162*	0.047	0.179**											
5. 직무2	0.100	0.297	-0.030	-0.064	-0.036	-0.218**										
6. 직무3	0.190	0.394	-0.056	0.107 ⁺	-0.216**	-0.322**	-0.160*									
7. 직무4	0.100	0.303	0.145*	-0.011	0.074	-0.223**	-0.111 ⁺	-0.163*								
8. 직무5	0.130	0.333	-0.260**	-0.016	0.038	-0.251**	-0.125*	-0.185**	-0.128*							
9. 직무6	0.180	0.384	-0.004	-0.095	-0.057	-0.309**	-0.153*	-0.227**	-0.157*	-0.177**						
10. 정서적 조직몰입	3.480	0.544	0.195**	0.093	-0.040	0.076	0.025	0.023	-0.111	-0.101	0.042					
11. 친사회적 침묵행동	3.466	0.670	-0.167**	-0.075	0.048	0.001	-0.010	0.051	-0.143*	-0.008	0.074	-0.013				
12. 원만성	2.529	0.637	0.168**	0.093	-0.048	-0.004	0.064	-0.019	0.080	-0.007	-0.082	0.083	-0.001			
13. 정직겸손성	3.604	0.489	-0.035	0.101	-0.048	-0.004	-0.050	0.000	0.036	0.009	0.007	0.020	0.014	0.197**		
14. 자기효능감	3.617	0.521	0.238**	0.079	0.132*	0.092	0.023	0.106 ⁺	-0.011	-0.183**	-0.071	0.311**	0.041	-0.039	-0.159*	
15. 리더-구성원 교환관계 질	3.581	0.623	0.194*	-0.098	-0.090	0.176**	-0.011	-0.079	0.032	-0.145*	-0.022	0.435**	0.111 ⁺	0.106 ⁺	0.134*	0.184**

** $p < 0.01$, * $p < 0.05$, ⁺ $p < 0.10$ (양측검증), $n=246$

성별: 남성-0, 여성-1, 연령대: 20대-1, 30대-2, 40대-3, 50대-4, 60대-5, 조직규모: 로그, 직무: 직무1-사무, 직무2-영업, 직무3-연구개발, 직무4-전산, 직무5-서비스, 직무6-기타

〈Table 2〉 자기효능감과 리더-구성원 교환관계 질에 대한 회귀분석 결과

	자기효능감				리더-구성원 교환관계 질			
	1	2	3	4	5	6	7	8
성별	0.139*	0.150*	0.150*	0.140*	0.115 ⁺	0.141*	0.146*	0.131*
연령	0.001	0.064	0.025	0.024	-0.159**	-0.152**	-0.168**	-0.148**
조직규모	0.146*	0.140*	0.127*	0.109 ⁺	-0.127*	-0.142*	-0.133*	0.131*
직무1	0.088	0.092	0.095	0.117	0.168*	0.178*	0.178*	0.133 ⁺
직무2	0.070	0.073	0.093	0.097	0.010	0.019	0.023	-0.021
직무3	0.174*	0.175*	0.172*	0.175*	-0.023	-0.022	-0.018	-0.050
직무4	0.037	0.047	0.061	0.078	0.102	0.127 ⁺	0.119 ⁺	0.078
직무5	-0.570	-0.051	-0.045	-0.041	-0.018	-0.002	-0.003	-0.033
정서적 조직몰입	0.275**	0.275**	0.282**	0.304**	0.420*	0.419**	0.414**	0.376**
친사회적침묵행동		0.062	0.068	-0.518*		0.155**	0.151**	0.573**
원만성			-0.062	-0.093			0.019	0.063
정직겸손성			-0.142*	-0.147*			0.133*	0.141*
친사회적침묵x원만성				0.615**				-0.435*
친사회적침묵x정직겸손성				-0.051				-0.135*
<i>F</i>	5.608**	5.150**	5.056**	4.962**	9.669**	9.688**	8.751**	8.643**
<i>df</i>	9, 236	10, 235	12, 233	14, 231	9, 236	10, 235	12, 233	14, 231
<i>R</i> ²	0.176	0.180	0.207	0.231	0.269	0.292	0.311	0.343
ΔR^2	0.145	0.145	0.166	0.185	0.242	0.262	0.275	0.304

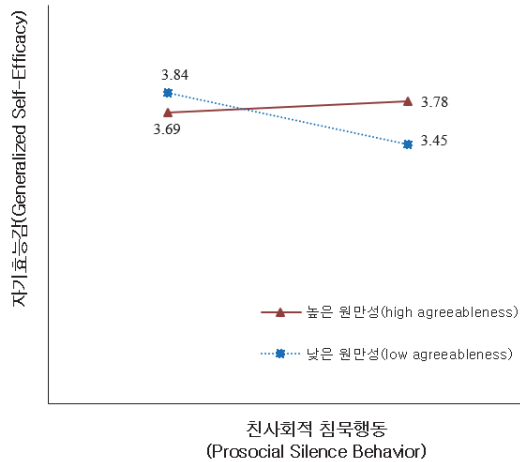
** $p < 0.01$, * $p < 0.05$, ⁺ $p < 0.10$ (양측검증)

에서는 원만성이 높은 구성원들이 그렇지 않은 구성원들에 비하여 친사회적 침묵행동과 자기효능감 간의 정(+)의 관계를 더 강하게 보일 것으로 예측하였으며, 조절효과 분석 결과 이 가설은 지지되었다($\beta = 0.62$, $p < 0.01$). 이러한 친사회적 침묵행동과 자기효능감의 관계에서 원만성의 조절효과는 〈Figure 2〉를 통해 좀 더 상세히 확인할 수 있는데, 원만성이 높은 경우에만 친사회적 침묵행동은 자기효능감에 정(+)의 영향을 미치고 이 성향이 낮은 경우에는 부(-)의 관계를 보이는 것으로 나타나고 있다. 하지만 이어진 정직겸손성의 조절효과 분석 결과는 유의하지 않아 가설 3.2는 지지되지 않았다($\beta = -0.05$, n.s.).

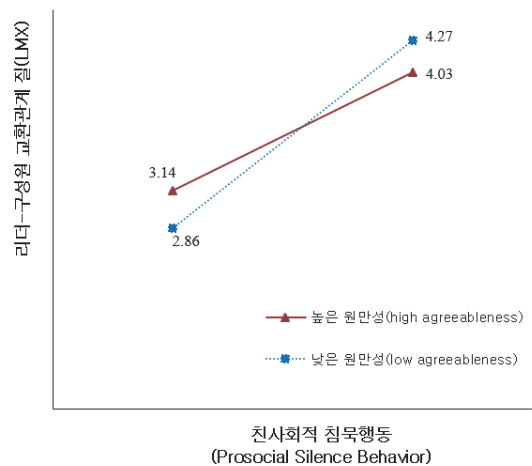
다음으로 리더-구성원 교환관계 질에 대한 원만

성, 정직겸손성의 조절효과는 모형 8을 통해 확인할 수 있다. 친사회적 침묵행동과 리더-구성원 교환관계 질의 관계에서 원만성의 조절효과는 가설 4.1에서 예측한 대로 유의하게 나타났다($\beta = -0.44$, $p < 0.05$). 〈Figure 3〉에 제시된 바와 같이 리더-구성원 교환관계 질에 대한 친사회적 침묵행동의 정(+)의 영향은 원만성이 낮은 집단에서 더 강하게 나타나 가설 4.1이 지지되었다.

그러나 정직겸손성의 조절효과 경우에는 상호작용항이 유의하기는 하였으나, 예상과 반대의 방향성이 나타났다($\beta = -0.14$, $p < 0.05$). 따라서 정직겸손성이 높은 경우에 친사회적 침묵행동과 리더-구성원 교환관계 질 간의 정(+)의 관계가 더 강하게 나타

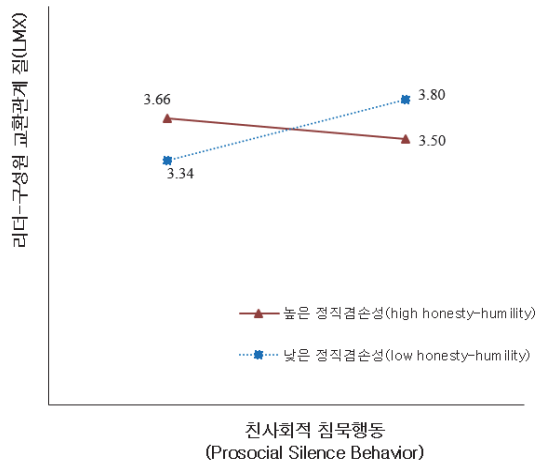


〈Figure 2〉 친사회적 침묵행동과 자기효능감 관계에서 원만성의 조절효과



〈Figure 3〉 친사회적 침묵행동과 리더-구성원 교환관계 질 관계에서 원만성의 조절효과

날 것이라고 예상한 가설 4.2는 지지되지 않았다. 〈Figure 4〉에 의하면 친사회적 침묵행동은 정직검손성이 높은 경우에는 부(-)의 영향을, 낮은 경우에는 정(+)의 영향을 리더-구성원 교환관계 질에 미치는 것으로 나타나고 있다.



〈Figure 4〉 친사회적 침묵행동과 리더-구성원 교환관계 질 관계에서 정직검손성의 조절효과

V. 토의 및 결론

본 연구는 침묵의 부정적 측면이 부각된 선행연구들과는 달리 친사회적 침묵행동에 초점을 두고 침묵이 긍정적 가치를 지니는 상황에 대한 단서를 제공하고자 했다. 연구결과는 다음과 같이 요약할 수 있다. 우선 주효과에 있어서, 조직구성원의 친사회적 침묵행동이 리더-구성원 교환관계 질에 정(+)의 영향을 미치는 것을 확인하였다. 이러한 결과의 이유는 친사회적 침묵행동이 해당 구성원이 보유한 정서지능과 사회적 역량의 표현으로 리더에게 지각되거나, 일종의 타인중심적 영향력 전략과 유사한 역할을 하여 신뢰 구축에 도움이 되기 때문으로 여겨진다. 또한 친사회적 동기 자체가 침묵행위자의 긍정적 정서와 관계욕구를 촉진함으로써 리더와의 관계 향상에 더 많은 심리적 자원을 사용할 수 있기 때문으로도 해석할 수 있다. 이와 달리 친사회적 침묵행동의 자기효능감에 대한 영향은 유의하게 나타나지 않았다.

해당 가설이 지지되지 않은 이유는 조절효과 가설에서 언급된 친사회적 침묵행동의 양면성에서 찾아볼 수 있을 것이다. 친사회적 침묵행동 안에는 조직과 동료들을 위한다는 요소와 개선 가능 사안의 개선기회를 유보한다는 요소가 공존하고 있다. 친사회적 동기로 침묵하는 구성원은 권한을 위양 받은 행위자로서 성취감과 통제감을 경험하고, 리더와 주변인들로부터 긍정적 평가를 받을 뿐 아니라, 미래 사용할 수 있는 특수 신용점수를 쌓음으로써 자기효능감이 향상될 가능성이 존재하는 것이 사실이다. 그러나 이러한 긍정적 효과가 정보의 은폐라는 자기조절과정에서 발생한 내적 갈등에 의해 상쇄됨으로써, 결과적으로 자기효능감에 대한 효과가 중화되어버린 것으로 추측할 수 있다.

조절효과의 경우, 친사회적 침묵행동과 자기효능감 간의 정(+)의 관계가 더 강하게 나타난 것은 본 연구에서 예상한 대로 원만성이 높은 경우였다. 이러한 결과는 인지부조화이론의 설명처럼 친사회적 침묵행동 상황에서 구성원들은 조직과 타인을 이롭게 해야 한다는 신념과 해당 의견을 표현하여 개선을 실행해야 한다는 신념 간 부조화를 경험하게 되는데, 원만성이 높은 이들은 남들과의 협동과 타협을 매우 중요시 하므로 인지부조화를 덜 경험하거나 부조화의 빠른 해소가 가능하기 때문으로 해석할 수 있다. 그러나 정직검손성의 경우, 이 성향이 낮은 경우에 친사회적 침묵행동-자기효능감 관계가 더 강하게 나타나리라는 가설은 지지되지 않았다. 해당 조절효과가 유의하지 않은 이유로는 다음과 같은 해석이 가능하다. 정직검손성이 낮은 이들은 높은 이들에 비해 친사회적 침묵행동을 정당한 성취로 지각하기 쉬우므로 침묵을 택함으로 인한 인지부조화를 덜 느껴 침묵행동의 정(+)의 효과가 강화될 가능성이 있다. 동시에 이들은 자신의 위세를 드러내거나 주목

받는 것을 즐기는데, 자신의 존재감이 덜 드러나는 침묵행동에 관여하는 것에 대해 인지부조화를 경험할 가능성이 존재하기 때문에 그 강화 효과가 상쇄될 수 있을 것이다.

사회적 지각의 현저성효과를 근거로 제시된 친사회적 침묵과 리더-구성원 교환관계 질 간의 관계에서 성격의 조절효과 가설의 경우, 원만성의 경우에는 예상대로 이 성향이 낮은 경우에 두 변수 간의 긍정적 관계가 더 강하게 나타났다. 친사회적 행동은 가시성이 낮다는 특징을 지니는데, 원만성이 낮은 구성원들은 평소 발언 시 갈등을 초래하는 경우가 많으므로 이들의 친사회적 침묵행동은 원만성이 높은 구성원들의 침묵과 비교해보면 현저성이 더 크다. 이러한 현저성으로 리더의 주목과 관심을 포착함으로써 친사회적 침묵행동의 영향이 더 강하게 나타난 것으로 여겨진다. 하지만 정직검손성의 경우에는 예상과 달리 이 성향이 낮은 구성원들에게서만 친사회적 침묵행동이 리더-구성원 교환관계 질을 향상시키는 것으로 나타났다. 이러한 결과의 이유를 추측해보자면, 첫 번째 가능성은 낮은 정직검손성이 친사회적 침묵행동에 내재된 위험요소로부터 자신과 조직을 미연에 보호해줌으로써 리더로부터 신뢰를 더 강하게 받기 때문이라는 것이다. 친사회적 침묵행동은 때로 침묵 행위자를 취약하게 만들어 대상자를 도와 주려다가 오히려 자신과 조직에 해를 입힐 수도 있다 (Ashforth and Anand, 2003; Schwartz and Wald, 2003). 최근 도움제공 행동과 관련된 연구에서는 남을 돕는 이타적 행동을 할 때, 자신은 늘 손해만 입는 실패한 조력자(giver)가 되지 않기 위해서는 관대하게 행동하면서도 만만한 사람이 되지 않는 태도가 중요하다고 설명한다(Grant, 2013). 친사회적 침묵행동에 있어서도 정직검손성이 낮은 이들이야말로 상대방을 과도하게 신뢰하거나 무조건적

으로 공감하지 않고, 상대방에게 만만한 존재로 인식되지 않으므로, 관련 위험을 정직검손성이 높은 이들보다 상대적으로 잘 막을 수 있을 것이다. 이와 같은 낮은 정직검손성의 특성이 친사회적 침묵행동을 보다 효과적으로 리더와의 교환관계 질 향상으로 이어준 것으로 추론 가능하다. 또 다른 가능성은 낮은 정직검손성이 높은 자기감시성향과 상관을 보인다는 점에서 찾아볼 수 있는데(Ashton and Lee, 2005; Lee et al., 2005), 정직검손성이 낮은 구성원들이 사회적 신호를 읽고 적절한 맥락에서 친사회적 침묵행동에 관여함으로써, 방어적 침묵이나 기회주의적 침묵으로 오해받지 않고 친사회적 동기를 주변에 잘 전달함으로써 더 큰 효과를 이끌어냈을 가능성 역시 존재한다. 인상관리 연구에 의하면(e.g., Kipnis et al., 1980; Rioux and Penner, 2001) 친사회적 침묵행동이 인상관리 동기가 아니라 친사회적 동기에서 비롯된 것으로 지각되고 공격적이지 않은 행동으로 지각되어야 상대방에게 긍정적 인상을 형성할 수 있는데, 정직검손성이 낮은 구성원들이 이러한 작업에 더 능하기 때문에 나타난 결과로도 해석 가능하다.

본 연구가 지니는 이론적 의의는 특히 침묵연구 분야에서 찾아볼 수 있다. 침묵과 발언의 관계에 대한 그 간의 논쟁 끝에 최근 이들이 서로 구분되는 개념이라는 목소리가 힘을 얻으면서 침묵과 타 변인들과의 관계를 독립적으로 연구할 필요가 있다고 제안되고 있다(e.g., Sherf et al., 2021). 또한 조직과 구성원들에게 있어서 침묵의 가치가 무엇인지 살펴볼 필요가 있다는 주장 역시 주목받고 있으므로(Stouten et al., 2019), 친사회적 침묵행동에 초점을 두고 긍정적 영향을 다룬 본 연구의 결과는 분명 이러한 요구에 부응하는 바가 있다. 기존 연구들은 주로 침묵행동의 선행요인들을 파악했거나(e.g.,

Knoll and van Dick, 2013; Park and Oh, 2019), 소수 연구들을 통해 침묵행동이 소진을 촉진하고(Sherf et al., 2021; Knoll et al., 2019), 체념적 침묵행동이 윤리적 리더십과 정서적 변화물 입 간의 관계를 매개하고(Bormann, and Rowold, 2016), 방어적 침묵행동이 사회적 배척(ostracism)과 정서고갈 간의 관계를 매개함이 실증된바 있다(Jahanzeb and Fatima, 2018). 그러나 친사회적 침묵행동 특유의 결과나 침묵행동의 긍정적 효과는 아직까지 활발히 탐구되고 있지 않다. 본 연구는 구성원 침묵이 부정적일 수 있다는 기존 연구 결과들을 부정하는 것은 아니지만, 친사회적 침묵행동이 리더-구성원 교환관계 질을 향상시킴을 확인함으로써 구성원 입장에서 기대할 수 있는 긍정적 효과를 조명하고, 다양한 침묵 유형 중 친사회적 침묵행동에 대한 관심을 환기하고 있다. 기존에 침묵이 구성원에 대한 리더의 성과평가나 인상에 영향을 미친다는 이론적 설명은 존재했지만(e.g., Morrison, 2014) 본 연구와 같이 리더-구성원 교환관계 질에 대한 영향을 실증한 시도는 찾아보기 힘들다. 자기중심적이거나 강요된 침묵이 아닌 이타적이고 자발적이라는 친사회적 침묵의 독특한 특성이 자기효능감과 리더-구성원 교환관계 질에 어떤 방식으로 연관되는가에 대한 지식을 제공함으로써 본 연구는 기존 침묵연구의 이론적 공백 부분을 보완하고 있다. 또한 본 연구는 성격의 조절효과 분석을 통해 친사회적 침묵행동이 금처럼 효과를 발휘하는 상황조건들에 대한 추가적 이해를 제공한다. 구체적으로는 친사회적 침묵행동의 효과에서 개인차의 원천으로서 원만성의 역할을 실증하였고, 침묵행동 맥락에서 인지부조화 이론과 사회적 지각의 현저성효과의 작용을 확인한 점 또한 이론적 공헌으로 주목할 만하다.

본 연구는 리더십 및 인상관리 분야에도 이론적 시

사점을 제공한다. 그동안 리더-구성원 교환관계 질의 선행요인을 밝히려는 다양한 시도들이 이어져왔으나, 눈에 보이지 않은 침묵행동이 미치는 영향력을 실증한 경우는 찾아보기 힘들다. 본 연구는 친사회적 침묵행동이라는 새로운 예측자를 제안하고 그 관계적 영향력을 검증함으로써 리더십 이론에 통찰을 제공한다. 연구결과는 침묵도 일종의 상향 영향력전략(upward influencing strategy) 혹은 인상관리전략으로 기능할 수 있음을 시사한다. 친사회적 침묵행동은 인상관리 동기가 아닌 친사회적 동기에서 출발한 행동이지만, 동료와 조직을 위해 발언을 삼가는 일종의 자기조절을 행한다는 점에서 모범이 되기(exemplification) 인상관리전략(Turnley and Bolino, 2001)과 유사점이 있다. 리더로 하여금 자신이 바라는 행동을 하도록 만들기 위해 부하가 사용할 수 있는 시도로 그동안 논리, 협상, 친교, 공격성, 상위 권한, 연합 등의 방식이 제안된 바 있는데(Deluga and Perry, 1991; Kipnis and Schmidt, 1982), 향후 다양한 침묵 유형의 활용을 통한 영향력 역시 탐구가 가능할 것이다.

끝으로 성격연구 차원에서 볼 때, 기존에 침묵 분야에서 성격은 침묵을 발생시키는 선행요인이거나 그 발생과정에 개입하는 조절변인으로 주로 다루어져 왔다. 예를 들어 구성원의 진정성(Knoll and van Dick, 2013), 주도성(e.g., Guenter, Schreurs, van Emmerik, and Sun, 2017), Big 5 성격요인(e.g., Morrison, 2014; Witte, Sherman, and Flynn, 2001) 등이 침묵의 발생에 관계된 것으로 그동안 이론적, 실증적으로 탐구된 바 있다. 하지만 침묵행동의 효과에 있어서 성격의 역할 연구는 찾아보기 어려운데, 본 연구에서 친사회적 침묵행동이 자기효능감과 리더-구성원 교환관계 질에 미치는 영향을 원만성이 조절함을 밝히고 있다. 이를 통해 본

연구는 누가 친사회적 침묵을 통해 더 큰 효과를 누리는가의 질문에 대해 답하는 동시에, 인지부조화 상황이나 현저성 관련 상황에서 원만성의 영향에 대한 심리학적 설명 역시 제공하고 있다.

연구의 실무적 시사점은 다음과 같다. 두 결과변인에 대한 영향을 종합적으로 살펴볼 때 본 연구는 구성원 개인에게는 친사회적 침묵행동을 통해 리더와의 관계 질을 향상시킬 수 있는데 그 과정에서 다른 동기의 침묵으로 오해받지 않도록 유의할 필요가 있음을 시사한다. 조직 관리자에게는 구성원들의 자기효능감이나 리더와의 관계를 이해하고 예측하는데 있어서 침묵의 동기를 구분하고 성격을 파악하는 능력이 도움이 될 수 있음을 시사한다. 보다 구체적으로 소개하자면, 친사회적 침묵행동이 긍정적 가치를 지니는 순간은 특히 구성원이 리더와의 관계의 질 향상을 바랄 때라고 할 수 있다. 구성원 중에서도 리더-구성원 교환관계 질 향상 차원의 가치를 강하게 누리는 이들은 원만성이 낮은 이들과 정직검손성이 낮은 이들이었다. 우선 조직구성원 입장에서 보면, 특히 자신들이 평소에 원만성이 낮다거나 정직검손성이 낮다는 평가를 받고 있다면 동료나 조직을 위해서 신중하게 발언을 삼가는 행동을 통해 리더의 신뢰를 강하게 얻어낼 수 있음을 기억할 필요가 있을 것이다. 이 때 주의해야 할 사항은 자기중심적 동기가 아닌 친사회적 동기에서의 침묵으로 자신과 리더에게 인지되어야 하며, 동시에 현저성 문제가 고려될 필요가 있다는 점이다. 이어서 리더 입장에서 실무적 시사점으로는 다음 사항을 들 수 있다. 본 연구결과가 보여주듯 친사회적 침묵행동이 리더에게 선호되고 양질의 관계 형성에 도움이 된다는 단기적 효과(proximal outcome)를 지니고 있으므로, 자칫 강한 리더-구성원 관계가 매개가 되어 부패 공모나 문제 은폐, 집단사고 등 부정적인 장기적 효과

(distal outcome)로 연결될 가능성이 있다는 점을 잊지 말고 이를 경계할 필요가 있다는 점이다. 본 연구를 통해 침묵이 무조건 부정적이거나 문제적 행동만은 아니고 긍정적 효과를 지닐 수 있음과 개인특성과의 상호작용을 고려할 필요가 있음을 관리자들에게 제안하였다. 동기가 선하다 할지라도, 방어적, 체념적, 기회주의적 침묵처럼 친사회적 침묵에 대해서도 명과 암을 함께 볼 수 있는 균형적 시각이 바람직할 것이다.

이러한 시사점에도 불구하고 본 연구는 몇 가지 한계점을 지닌다. 우선 연구가 횡단설계된 까닭에 모든 변인들이 동일 시점에 측정되었다. 이는 변인들 간의 인과관계를 제대로 규명하는데 있어 한계점으로 작용할 뿐만 아니라 본 연구가설들과 다른 역인과관계의 가능성 또한 내포한다. 즉 자기효능감이나 리더-구성원 교환관계 질이 구성원들의 침묵행동 수준을 결정한다는 역방향의 설명 또한 가능하다는 것이다. 본 연구는 역방향 관계가 작용하고 있을 가능성을 부정하지는 않으나, 다양한 인상관리 행동들이 리더-구성원 간 호감 및 교환관계 질에 영향을 미친다는 연구 결과나(e.g., Lam et al., 2007; Wayne and Liden, 1995; Weng and Chang, 2015) 개인의 성격특성이나 직무특성에 따라 자기효능감 수준이 달라짐을 실증한 선행연구 결과들을 참고할 때(e.g., Ebstrup et al., 2011; Speier and Frese, 1997), 친사회적 침묵행동이 이들 결과변인에 미치는 영향이 분명히 존재한다고 주장한다. 그밖에 모든 변수들은 구성원의 자기보고식 설문지법을 사용하여 측정하였기에 동일원천편향 문제 역시 본 연구의 한계점이라고 볼 수 있다. Harman의 단일요인검증을 통해 해당 문제가 우려할 만한 수준은 아님을 확인하였으나, 향후 연구에서는 종단적 연구 설계가 바람직할 것이다. 특히 리더-구성원 교환관계 질 측정

의 경우에도 구성된 시각에서 관계의 질을 묻고 있는데, 향후에는 원천을 달리하여 상사 응답, 혹은 상사와 구성원 응답 모두를 사용하여 인과관계를 보다 명확히 검증해볼 필요가 있다. 또 다른 한계점으로는 친사회적 침묵유형 외에 타 유형의 침묵을 통제하지 않았다는 점을 들 수 있다. 본 연구의 초점은 친사회적 동기에 있으며 침묵의 긍정적 효과를 예상할 수 있는 이론적 근거 역시 친사회적 침묵행동에서 발견되므로 본 연구는 그 효과를 집중적으로 살펴봐왔다. 하지만 미래 연구에서는 침묵 유형 별로 다양한 결과변인들과의 관계가 어떻게 달라지는지, 침묵의 효과를 포괄적으로 확인할 필요가 있다. 특히 기회주의적 침묵행동은 친사회적 침묵행동과 차별성이라는 공통분모를 지니고 있으므로 두 침묵 유형의 상황별 효과를 대조하는 연구는 매우 흥미로운 연구 과제라고 할 수 있다.

기타 미래 연구 방향으로서는 종단연구를 통해 구성원의 친사회적 침묵행동이 집단이나 조직에 미치는 장기적 영향을 분석해 볼 것을 제안한다. 예를 들어 친사회적 침묵행동이 리더-구성원 교환관계 질을 매개로 하여 긍정적 집단성과와 조직성과 혹은 활력으로 연결되는지, 아니면 역으로 집단사고를 발생시키거나 비윤리적 행동의 공모로 이어지는지의 문제를 살펴볼 필요가 있다. 또한 친사회적 침묵행동의 대상을 세분하여, 동료와 리더의 이해관계가 일치하지 않는 경우에 친사회적 침묵행동이 리더-구성원 교환관계에 장기적으로 어떤 영향을 가지고 올 것인가에 대한 연구 역시 흥미로운 것이다. 종단연구를 통해 접근할 수 있는 또 다른 연구 주제는 구성원의 침묵행동의 동기를 상대방이 어떻게 지각하는지의 문제, 즉 침묵행동 동기 지각(perceived silence motive)을 개념화하고 측정하는 문제이다. 구성원들의 발언행동이나 조직시민행동의 경우에도 리더에 의해 친

사회적 동기로 지각되는가, 인상관리 동기로 지각되는가에 따라 결과가 달라지고(e.g., Cheng et al., 2013; Rioux and Penner, 2001), 피드백 추구 행동의 경우에도 성과동기로 지각되는가, 인상관리 동기로 지각되는가에 따라 리더와의 관계의 질이 달라지듯이(Lam et al., 2007), 친사회적 침묵행동의 동기 지각의 문제도 흥미로운 미래 연구 주제가 될 수 있을 것이다. 본 연구에 포함된 현저성 개념은 귀인이론에서 귀인에 영향을 미치는 특이성, 합의성, 일관성 요인들과도 관계되므로(Kelley, 1972), 관계 지속기간이나 만남의 빈도와 같이 이들 정보에 영향을 미칠 수 있는 상황요인들과의 상호작용도 미래 연구 대상이 될 수 있을 것이다. 또한 본 연구결과가 시사하는 바와 같이 침묵의 의도를 리더가 어떻게 지각하는가가 중요한데, 이 과정에서 리더는 비교적 안정적 특성인 행위자 성격을 근거로 판단하기 쉬우므로 성격과의 상호작용에 대한 추가적인 연구가 이어져야 할 것이다. 본 연구에서는 원만성과 정직겸손성의 조절효과를 살펴보았는데, 원만하지도 않고 정직겸손하지도 않은 경우나 원만하면서 정직겸손한 경우처럼 두 특성의 조합을 고려할 때 친사회적 침묵행동의 효과가 어떻게 나타날지 이들 간의 삼원상호작용효과에 대한 연구도 기대해볼 수 있다. 아울러 본 연구에 포함되지 않은 성격, 가치, 정서 등 다양한 변수들과의 상호작용 연구가 가능하다. 예를 들어, 자기감시성향이나 마키아벨리즘 등의 성격 특성 요인, 긍정적 혹은 부정적 정서, 정서지능, 정서노동 강도 등의 정서관련 요인, 다양한 가치 유형이나 가치적합성 등의 가치 요인 등이 침묵행동의 효과에 어떤 조절효과를 지니는지 탐구가 필요할 것이다. 그 밖에도 권력거리나 불확실성 회피성향과 같은 가치 차원이 침묵이나 발언행동에 영향을 미칠 수 있다는 점을 고려할 때(Hofstede, 2001; Huang,

Xu, Huang, and Liu, 2018) 한국이 아닌 다양한 국가에서의 일반화 가능성에 대한 확인이 이루어질 필요가 있으며, 최근 증가하고 있는 원격근무 상황의 경우 침묵행동의 현저성이 영향을 받을 수도 있으므로 원격이나 재택근무 상황에서의 적용 가능성 역시 확인 작업이 필요하다. 끝으로 친사회적 침묵행동의 결과를 좀 더 폭넓게 설명하기 위해 본 연구에 포함되지 않은 개인수준의 다양한 결과변인들에 대한 효과를 검증할 것을 제안한다. 직무만족이나 직무관여 같은 개인의 태도, 직무성과 뿐 아니라 장기적 경력성공, 개인이 형성하는 사회 네트워크의 구조 등에 대한 침묵의 효과 역시 흥미로운 연구 주제라고 할 수 있다. 본 연구 결과가 바탕이 되어, 향후 다양한 영역으로 침묵 연구가 확장되기를 기대한다.

참고문헌

- Aiken, L. S. and S. G. West(1991), *Multiple Regression: Testing Interpreting Interactions*, Thousand Oaks, California, SAGE.
- An, F. and T. Bramble(2018), "Silence as a Survival Strategy: Will the Silent Be Worse off? A Study of Chinese Migrant Workers in Guangdong," *The International Journal of Human Resource Management*, 29(5), pp. 915-940.
- Argyris, C. and D. Schön(1978), *A Theory of Action Perspective*, Massachusetts, Addison-Wesley Publishing Company.
- Ashforth, B. E. and V. Anand(2003), "The Normalization of Corruption in Organizations," *Research in Organizational Behavior*, 25, pp.1-52.

- Ashforth, B. E. and F. Mael(1989), "Social Identity Theory and the Organization," *Academy of Management Review*, 14(1), pp.20-39.
- Ashton, M. C. and K. Lee(2002), "Six Independent Factors of Personality Variation: A Response to Saucier," *European Journal of Personality*, 16(1), pp.63-75.
- Ashton, M. C. and K. Lee(2005), "Honesty-Humility, the Big Five, and the Five-Factor Model," *Journal of Personality*, 73(5), pp.1321-1354.
- Ashton, M. C. and K. Lee(2007), "Empirical, Theoretical, and Practical Advantages of the HEXACO Model of Personality Structure," *Personality and Social Psychology Review*, 11(2), pp.150-166.
- Ashton, M. C. and K. Lee(2008), "The Prediction of Honesty-Humility-Related Criteria by the HEXACO and Five-Factor Models of Personality," *Journal of Research in Personality*, 42(5), pp.1216-1228.
- Ashton, M. C. and K. Lee(2009a), "An Investigation of Personality Types within the HEXACO Personality Framework," *Journal of Individual Differences*, 30(4), pp.181-187.
- Ashton, M. C. and K. Lee(2009b), "The HEXACO-60: A Short Measure of the Major Dimensions of Personality," *Journal of Personality Assessment*, 91(4), pp.340-345.
- Ashton, M. C., K. Lee, M. Perugini, P. Szarota, R. E. De Vries, L. Di Blas, K. Boies, and B. De Raad(2004), "A Six-Factor Structure of Personality Descriptive Adjectives: Solutions from Psycholexical Studies in Seven Languages," *Journal of Personality and Social Psychology*, 86(2), pp.356-366.
- Ashton, M. C., K. Lee, and C. Son(2000), "Honesty as the Sixth Factor of Personality: Correlations with Machiavellianism, Primary Psychopathy, and Social Adroitness," *European Journal of Personality*, 14(4), pp.359-368.
- Avery, D. R.(2003), "Personality as a Predictor of the Value of Voice," *The Journal of Psychology*, 137(5), pp.435-446.
- Avolio, B. J., B. M. Bass, and D. I. Jung(1999), "Re-examining the Components of Transformational and Transactional Leadership Using the Multifactor Leadership Questionnaire," *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(4), pp.441-462.
- Baddeley, A. D. and J. Andrade(2000), "Working Memory and the Vividness of Imagery," *Journal of Experimental Psychology: General*, 129(1), pp.126-145.
- Bandura, A.(1986), *Social Foundations of Thought and Action*, Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice Hall.
- Bandura, A.(1999), "A Social Cognitive Theory of Personality," In L. A. Pervin & O. P. John (Eds.), *Handbook of Personality: Theory and Research*(2nd ed.), New York, Guilford Press, pp.154-196.
- Bateman, T. S. and D. W. Organ(1983), "Job Satisfaction and the Good Soldier: The Relationship between Affect and Employee "Citizenship"," *Academy of Management Journal*, 26(4), pp.587-595.
- Beer, M. and R. A. Eisenstat(2000), "The Silent Killers of Strategy Implementation and Learning," *IEEE Engineering Management Review*, 28(4), pp.35-45.
- Blau, P. M.(1964), "Justice in Social Exchange," *Sociological Inquiry*, 34(2), pp.193-206.
- Bormann, K. C. and J. Rowold(2016), "Ethical Leadership's Potential and Boundaries in

- Organizational Change: A Moderated Mediation Model of Employee Silence,” *German Journal of Human Resource Management*, 30(3-4), pp.225-245.
- Bourdage, J. S., K. Lee, J-H. Lee, and K-H. Shin (2012), “Motives for Organizational Citizenship Behavior: Personality Correlates and Co-worker Ratings of OCB,” *Human Performance*, 25(3), pp.179-200.
- Brinsfield, C. T.(2013), “Employee Silence Motives: Investigation of Dimensionality and Development of Measures,” *Journal of Organizational Behavior*, 34(5), pp.671-697.
- Brower, H. H., S. W. Lester, M. A. Korsgaard, and B. R. Dineen(2009), “A Closer Look at Trust Between Managers and Subordinates: Understanding the Effects of Both Trusting and Being Trusted on Subordinate Outcomes,” *Journal of Management*, 35(2), pp.327-347.
- Brower, H. H., F. D. Schoorman, and H. H. Tan (2000), “A Model of Relational Leadership: The Integration of Trust and Leader-Member Exchange,” *Leadership Quarterly*, 11(2), pp.227-250.
- Brown, P. and S. C. Levinson(1987), *Politeness: Some Universal in Language Use*. Cambridge, England, Cambridge University Press.
- Campbell, D. J.(2000), “The Proactive Employee: Managing Workplace Initiative,” *Academy of Management Perspectives*, 14(3), pp.52-66.
- Chaudhuri, A., C. Micu, and M. Bose(2014), “Vividness Effects on Value and Risk for Radical Innovations,” *Marketing Management Journal*, 24(1), pp.30-47.
- Chen, G., S. M. Gully, and D. Eden(2001), “Validation of A New General Self-Efficacy Scale,” *Organizational Research Methods*, 4(1), pp.62-83.
- Chen, G., S. M. Gully, J. A. Whiteman, and B. N. Kilcullen(2000), “Examination of Relationships Among Trait-like Individual Differences, State-like Individual Differences, and Learning Performance,” *Journal of Applied Psychology*, 85(6), pp.835-847.
- Cheng, J., K. Lu, Y. Chang, and S. Johnstone(2013), “Voice Behavior and Work Engagement: The Moderating Role of Supervisor-Attributed Motives,” *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 51(1), pp.81-102.
- Chenji, K. and R. Sode(2019), “Workplace Ostracism and Employee Creativity: Role of Defensive Silence and Psychological Empowerment,” *Industrial and Commercial Training*, 51(6), pp.360-370.
- Chung, H. S.(2013), “Discrimination Between Silence and Voice Behavior in Measurement and the Incremental Validity,” *The Korean Journal of Culture and Social Issues*, 19(1), pp.1-17.
- Conmy, B., G. Tenenbaun, R. Eklund, A. Roehrig, and E. Filho(2013), “Trash Talk in a Competitive Setting: Impact on Self-Efficacy and Affect,” *Journal of Applied Social Psychology*, 43(5), pp.1002-1014.
- Costrich, N., J. Feinstein, L. Kidder, J. Marecek, and L. Pascale(1975), “When Stereotypes Hurt: Three Studies of Penalties for Sex-Role Reversals,” *Journal of Experimental Social Psychology*, 11(6), pp.520-530.
- Dahling, J. J., B. G. Whitaker, and P. E. Levy (2009), “The Development and Validation of a New Machiavellianism Scale,” *Journal of Management*, 35(2), pp.219-257.
- Dedahanov, A. T. and J. Rhee(2015), “Examining the Relationships Among Trust, Silence and Organizational Commitment,” *Management*

- Decision*, 53(8), pp.1843-1857.
- Deluga, R. J. and J. T. Perry(1991), "The Relationship of Subordinate Upward Influencing Behaviour, Satisfaction and Perceived Superior Effectiveness with Leader-Member Exchanges," *Journal of Occupational Psychology*, 64(3), pp.239-252.
- Deniz, N., A. Noyan, and O. Ertosun(2013), "The Relationship Between Employee Silence and Organizational Commitment in a Private Healthcare Company," *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 99, pp.691-700.
- Detert, J. R. and E. R. Burris(2007), "Leadership Behavior and Employee Voice: Is the Door Really Open?," *Academy of Management Journal*, 50(4), pp.869-884.
- Detert, J. R. and L. K. Treviño(2010), "Speaking Up to Higher-Ups: How Supervisors and Skip-Level Leaders Influence Employee Voice," *Organization Science*, 21(1), pp.249-270.
- De Vries, R. E.(2013), "The 24-Item Brief HEXACO Inventory (BHI)," *Journal of Research in Personality*, 47(6), pp.871-880.
- Dienesch, R. M. and R. C. Liden(1986), "Leader-Member Exchange Model of Leadership: A Critique and Further Development," *Academy of Management Review*, 11(3), pp.618-634.
- Dulebohn, J. H., W. H. Bommer, R. C. Liden, R. L. Brouer, and G. R. Ferris(2012), "A Meta-analysis of Antecedents and Consequences of Leader-Member Exchange: Integrating the Past with an Eye Toward the Future," *Journal of Management*, 38(6), pp.1715-1759.
- Eastman, K. K.(1994), "In the Eyes of the Beholder: An Attributional Approach to Ingratiation and Organizational Citizenship Behavior," *Academy of Management Journal*, 37(5), pp.1379-1391.
- Ebstrup, J. F., L. F. Eplov, C. Pisinger, and T. Jorgensen(2011), "Association between the Five Factor Personality Traits and Perceived Stress: Is the Effect Mediated by General Self-Efficacy?," *Anxiety, Stress and Coping: An International Journal*, 24(4), pp.407-419.
- Eissa, G. and S. W. Lester(2018), "When Good Deeds Hurt: The Potential Costs of Interpersonal Helping and the Moderating Roles of Impression Management and Prosocial Values Motives," *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 25(3), pp.339-352.
- Erdogan, B. and R. C. Liden(2002), "Social Exchanges in the Workplace: A Review of Recent Development and Future Research Directions in Leader-Member Exchange Theory," In L. L. Neider and C. A. Schriesheim(Eds.), *Leadership*, Greenwich, Connecticut, Information Age Publishing, pp.65-114.
- Festinger, L.(1957), *A Theory of Cognitive Dissonance*, Stanford, Stanford University Press.
- Fiske, S. T. and S. E. Taylor(1991), *Social Cognition* (2nd ed.), New York, McGraw-Hill.
- Frazier, M. L. and W. Bowler(2009), "Voice Climate in Organization: A Group-Level Examination," Paper Presented at the Annual Meeting of the Academy of Management, Chicago, IL.
- Frese, M.(1989), "Theoretical Models of Control and Health," In S. L. Sauter, J. J. Hurrell, and C. L. Cooper (Eds.), *Job Control and Worker Health*, London, Wiley, pp.107-128.
- Frey, K. P. and A. H. Eagly(1993), "Vividness Can Undermine the Persuasiveness of Messages," *Journal of Personality and Social Psychology*, 65(1), pp.32-44.
- Gist, M. E. and T. R. Mitchell(1992), "Self-Efficacy:

- A Theoretical Analysis of Its Determinants and Malleability," *Academy of Management Review*, 17(2), pp.183-211.
- Glomb, T. M., D. P. Bhawe, A. G. Miner, and M. Wall(2011), "Doing Good, Feeling Good: Examining the Role of Organizational Citizenship Behaviors in Changing Mood," *Personnel Psychology*, 64(1), pp.191-223.
- Gómez, C. and B. Rosen(2001), "The Leader - Member Exchange as a Link between Managerial Trust and Employee Empowerment," *Group and Organization Management*, 26(1), pp.53-69.
- Graen, G. B. and T. A. Scandura(1987), "Toward a Psychology of Dyadic Organizing," *Research in Organizational Behavior*, 9, pp.175-208.
- Grant, A. M.(2013), *Give and Take: Why Helping Others Drives Our Success*, New York, Viking.
- Grant, A. M. and D. M. Mayer(2009), "Good Soldiers and Good Actors: Prosocial and Impression Management Motives as Interactive Predictors of Affiliative Citizenship Behaviors," *Journal of Applied Psychology*, 94(4), pp.900-912.
- Graziano, W. G., L. A. Jensen-Campbell, and E. C. Hair(1996), "Perceiving Interpersonal Conflict and Reacting to It: The Case for Agreeableness," *Journal of Personality and Social Psychology*, 70(4), pp.820-835.
- Guenter, H., B. Schreurs, I. H. van Emmerik, and S. Sun(2017), "What Does It Take to Break the Silence in Teams: Authentic Leadership and/or Proactive Followership?," *Applied Psychology: An International Review*, Jan, 66(1), pp.49-77.
- Hofstede, G.(2001), *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations*, Thousand Oaks, California, SAGE.
- Hollander, E. P.(1958), "Conformity, Status, and Idiosyncrasy Credit," *Psychological Review*, 65(2), pp.117-127.
- Hollander, E. P.(2006), "Influence Processes in Leadership-Followership: Inclusion and the Idiosyncrasy Credit Model," In D. A. Hantula (Ed.) *Advances in Social and Organizational Psychology: A Tribute to Ralph Rosnow*, Mahwah New Jersey, Lawrence Erlbaum Associates, Inc., pp.293-315.
- Huang, X., E. Xu, L. Huang, and W. Liu(2018), "Nonlinear Consequences of Promotive and Prohibitive Voice for Managers' Responses: The Roles of Voice Frequency and LMX," *Journal of Applied Psychology*, 103(10), pp.1101-1120.
- Huh, N. S. , H. J. Ko, D. Y. Chung, and J. W. Kim. "I Keep Silent" for Fear of Falling Behind in the Competitive Pecking Order Society," *The Kyunghyang Shinmun*, (2017), http://news.khan.co.kr/kh_news/khan_art_view.html?artid=201701161841011&code=940100.
- Inderbitzin, M. P., A. Betella, A. Lanatá, E. P. Scilingo, U. Bernardet, and P. F. Verschure (2013), "The Social Perceptual Salience Effect," *Journal of Experimental Psychology: Human Perception and Performance*, 39(1), pp.62-74.
- Jahanzeb, S. and T. Fatima(2018), "How Workplace Ostracism Influences Interpersonal Deviance: The Mediating Role of Defensive Silence and Emotional Exhaustion," *Journal of Business and Psychology*, 33(6), pp.779-791.
- Janis, I. L.(1972), *Victims of Groupthink*, Boston, Houghton Mifflin.

- Judge, T. A., A. Erez, J. E. Bono, and C. J. Thoresen (2003), "The Core Self-Evaluations Scale: Development of a Measure," *Personnel Psychology*, 56(2), pp.303-331.
- Kang, D. S. and J. E. Kim(2018), "Workplace Wang-tta and Employee Silence: A Moderated Mediation Model of Self-Esteem," *Korean Journal of Management*, 1(1), pp.1-21.
- Kelley, H. H.(1972), "Attribution in Social Interaction," in E. Jones et al.(Eds.), *Attribution: Perceiving the Causes of Behavior*, Morristown, New Jersey, General Learning Press.
- Kipnis, D. and S. M. Schmidt(1982), *Profiles of Organizational Influence Strategies (POIS)*, San Diego, California, University Associates.
- Kipnis, D., S. M. Schmidt, and I. Wilkinson(1980), "Intraorganizational Influence Tactics: Explorations in Getting One's Way," *Journal of Applied Psychology*, 65(4), pp.440-452.
- Knoll, M., R. J. Hall, and O. Weigelt(2019), "A Longitudinal Study of the Relationships between Four Differentially Motivated Forms of Employee Silence and Burnout," *Journal of Occupational Health Psychology*, 24(5), pp.572-589.
- Knoll, M. and R. van Dick(2013), "Do I Hear the Whistle...? A First Attempt to Measure Four Forms of Employee Silence and Their Correlates," *Journal of Business Ethics*, 113 (2), pp.349-362.
- Korsgaard, M. A., B. M. Meglino, and S. W. Lester (1997), "Beyond Helping: Do Other-Oriented Values Have Broader Implications in Organizations?," *Journal of Applied Psychology*, 82(1), pp.160-177.
- Krishnan, V. R.(2004), "Impact of Transformational Leadership on Followers' Influence Strategies," *Leadership and Organization Development Journal*, 25(1), pp.58-72.
- Lam, W., X. Huang, and E. Snape(2007), "Feedback-Seeking Behavior and Leader-Member Exchange: Do Supervisor-Attributed Motives Matter?," *Academy of Management Journal*, 50(2), pp.348-363.
- Lee, K. and M. C. Ashton(2004), "Psychometric Properties of the HEXACO Personality Inventory," *Multivariate Behavioral Research*, 39(2), pp.329-358.
- Lee, G. L., J. M. Diefendorff, T. Y. Kim, and L. Bian(2014), "Personality and Participative Climate: Antecedents of Distinct Voice Behaviors," *Human Performance*, 27(1), pp. 25-43.
- Lee, K., B. Ogunfowora, and M. C. Ashton(2005), "Personality Traits Beyond the Big Five: Are They Within the HEXACO Space?," *Journal of Personality*, 73(5), pp.1437-1463.
- Liden, G. and G. Graen(1980), "Generalizability of the Vertical Dyad Linkage Model of Leadership," *Academy of Management Journal*, 23(3), pp.451-465.
- Liden, R. C., R. T. Sparrowe, and S. J. Wayne (1997), "Leader-Member Exchange Theory: The Past and Potential for the Future," in G. R. Ferris (Ed.), *Research in Personnel and Human Resources Management*, 15, pp.47-119.
- Liden, R. C., S. J. Wayne, and D. Stilwell(1993), "A Longitudinal Study on the Early Development of Leader-Member Exchanges," *Journal of Applied Psychology*, 78(4), pp.662-674.
- Marcus, B., K. Lee, and M. C. Ashton(2007), "Personality Dimensions Explaining Relationships Between Integrity Tests and Counterproductive

- Behavior: Big Five, or One in Addition?," *Personnel Psychology*, 60(1), pp.1-34.
- Marcus, J. and J. Roy(2019), "In Search of Sustainable Behaviour: The Role of Core Values and Personality Traits," *Journal of Business Ethics*, 158(1), pp.63-79.
- Meyer, J. P., D. J. Stanley, L. Herscovitch, and L. Topolnysky(2002), "Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences," *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), pp.20-52.
- Milliken, F. J. and N. Lam(2009), "Making the Decision to Speak Up or to Remain Silent: Implications for Organizational Learning," In J. Greenberg, and M. Edwards(Eds.), *Voice and Silence in Organizations*, Bingley, England, Emerald Group, pp.225-244.
- 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.(2014), "Employee Voice and Silence," *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), pp.173-197.
- Morrison, E. and F. Milliken(2000), "Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World," *Academy of Management Review*, 25(4), pp.706-725.
- Nisbett, R. E. and L. Ross(1980), *Human Inference: Strategies and Shortcomings of Social Judgment*, Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall.
- Noelle-Neumann, E.(1974), "The Spiral of Silence a Theory of Public Opinion," *Journal of Communication*, 24(2), pp.43-51.
- Nyberg, D.(1993), *The Varnished Truth: Truth Telling and Deceiving in Ordinary Life*, Chicago and London, The University of Chicago Press.
- Oh, I., H. Le, D. S. Whitman, K. Kim, T. Yoo, J. Hwang, and C. Kim(2014), "The Incremental Validity of Honesty-Humility Over Cognitive Ability and the Big Five Personality Traits," *Human Performance*, 27(3), pp.206-224.
- Park, J. H. and H. S. Oh(2019), "Social Structural Antecedents of Individual Silence Behaviors in Organizations," *Korean Journal of Management*, 27(2), pp.1-29.
- Pfafftheicher, S. and R. Böhm(2018), "Honesty-Humility Under Threat: Self-Uncertainty Destroys Trust Among the Nice Guys," *Journal of Personality and Social Psychology*, 114(1), pp.179-194.
- Pinder, C. C. and K. P. Harlos(2001), "Employee Silence: Quiescence and Acquiescence as Responses to Perceived Injustice," In K. M. Rowland, and G. R. Ferris(Eds.), *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20, New York: JAI Press, pp. 331-369.
- Podsakoff, P. M., S. B. MacKenzie, J. Y. Lee, and N. P. Podsakoff(2003), "Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies," *Journal of Applied Psychology*, 88(5), pp.879-903.
- Rathi, N. and R. Rastogi(2008), "Effect of Emotional Intelligence on Occupational Self-Efficacy," *IUP Journal of Organizational Behavior*, 7(2), pp.46-56.
- Rhee, J. H. and H. C. Lim(2010), "A Study on the Impacts of HEXACO Personality Dimensions on Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior: Focused on the Mo-

- derating Effects of Job Autonomy," *Korean Journal of Business Administration(KJBA)*, 23(2), pp.791-812.
- Rioux, S. M. and L. A. Penner(2001), "The Causes of Organizational Citizenship Behavior: A Motivational Analysis," *Journal of Applied Psychology*, 86(6), pp.1306-1314.
- Robbins, E. S. and R. F. Haase(1985), "Power of Nonverbal Cues in Counseling Interactions: Availability, Vividness, or Salience?," *Journal of Counseling Psychology*, 32(4), pp.502-513.
- Rotter, J. B.(1975), "Some Problems and Misconceptions Related to the Construct of Internal Versus External Control of Reinforcement," *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 43(1), pp.56-67.
- Ryan, K. and D. K. Oestreich(1991), *Driving Fear Out of the Workplace: How to Overcome the Invisible Barriers to Quality, Productivity, and Innovation*, San Francisco, Jossey-Bass.
- Schwartz, J. and M. L., Wald, "The Nation: NASA's Curse? "Groupthink" is 30 Years Old, and Still Going Strong," New York Times, (2003), <https://www.nytimes.com/2003/03/09/weekinreview/the-nation-nasa-s-curse-groupthink-is-30-years-old-and-still-going-strong.html?searchResultPosition=1>.
- Sherf, E. N., M. R. Parke, and S. Isaakyan(2021), "Distinguishing Voice and Silence at Work: Unique Relationships with Perceived Impact, Psychological Safety, and Burnout," *Academy of Management Journal*, 64(1), pp.114-148.
- Simpson, J. A. and E. Borgida(1991), *The Effects of Vividness on Persuasion: The Role of Personal Involvement*, Unpublished manuscript, Texas A & M University, College Station, TX.
- Six, F. E., F. G. A. De Bakker, and L. W. Huberts (2007), "Judging a Corporate Leader's Integrity: An Illustrative Three Component Mode," *European Management Journal*, 25 (3), pp.185-194.
- Snyder, M.(1987), *Public Appearances, Private Realities: The Psychology of Self-Monitoring*, New York, W H Freeman and Co.
- Sosik, J. J., J. U. Chun, Z. Ete, F. J. Arenas, and J. A. Scherer(2019), "Self-Control Puts Character Into Action: Examining How Leader Character Strengths and Ethical Leadership Relate to Leader Outcomes," *Journal of Business Ethics*, 160(3), pp.765-781.
- Sparr, J. L. and S. Sonnentag(2008), "Fairness Perceptions of Supervisor Feedback, LMX, and Employee Well-being at Work," *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 17(2), pp.198-225.
- Speier, C. and M. Frese(1997), "Generalized Self-Efficacy As a Mediator and Moderator Between Control and Complexity at Work and Personal Initiative: A Longitudinal Field Study in East Germany," *Human Performance*, 10(2), pp.171-192.
- Stouten, J., T. M. Tripp, R. J. Bies, and D. De Cremer (2019), "When Something is Not Right: The Value of Silence," *Academy of Management Perspectives*, 33(3), pp.323-333.
- Tangirala, S., D. Kamdar, V. Venkataramani, and M. R. Parke(2013), "Doing Right Versus Getting Ahead: The Effects of Duty and Achievement Orientations on Employees' Voice," *Journal of Applied Psychology*, 98 (6), pp.1040-1050.
- Tangirala, S. and R. Ramanujam(2008), "Employee

- Silence on Critical Work Issues: The Cross Level Effects of Procedural Justice Climate," *Personnel Psychology*, 61(1), pp.37-68.
- Thielmann, I., G. Spadaro and D. Balliet(2020), "Personality and Prosocial Behavior: A Theoretical Framework and Meta-Analysis," *Psychological Bulletin*, 146(1), pp.30-90.
- Turnley, W. H. and M. C. Bolino(2001), "Achieving Desired Images While Avoiding Undesired Images: Exploring the Role of Self-monitoring in Impression Management," *Journal of Applied Psychology*, 86(2), pp.351-360.
- Uhl-Bien, M. and J. M. Maslyn(2003), "Reciprocity in Manager-Subordinate Relationships: Components, Configurations, and Outcomes," *Journal of Management*, 29(4), pp.511-532.
- Umphress, E. E. and J. B. Bingham(2011), "When Employees Do Bad Things for Good Reasons: Examining Unethical Pro-organizational Behaviors," *Organization Science*, 22(3), pp. 621-640.
- Vakola, M. and D. Bouradas(2005), "Antecedents and Consequences of Organisational Silence: An Empirical Investigation," *Employee Relations*, 25(5), pp.441-458.
- Vallerand, R. J. and F. L. Rousseau(2001), "Intrinsic and Extrinsic Motivation in Sport and Exercise: A Review Using the Hierarchical Model of Intrinsic and Extrinsic Motivation," In R. N. Singer, H. A. Hausenblas, and C. M. Janelle (Eds.), *Handbook of Sport Psychology*, New York, Wiley, pp.389-416.
- 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.
- Wang, A. C., H. H. Hsieh, C. Y. Tsai, and B. S. Cheng(2012), "Does Value Congruence Lead to Voice? Cooperative Voice and Cooperative Silence Under Team and Differentiated Transformational Leadership," *Management and Organization Review*, 8(2), pp.341-370.
- Wang, G. and R. G. Netemeyer(2002), "The Effects of Job Autonomy, Customer Demandingness, and Trait Competitiveness on Salesperson Learning, Self-Efficacy, and Performance," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 30(3), pp.217-228.
- Wayne, S. J. and R. C. Liden(1995), "Effects of Impression Management on Performance Ratings: A Longitudinal Study," *Academy of Management Journal*, 38(1), pp.232-260.
- Weng, L-C and W-C. Chang(2015), "Does Impression Management Really Help? A Multilevel Testing of the Mediation Role of Impression Management Between Personality Traits and Leader-Member Exchange," *Asia Pacific Management Review*, 20(1), pp.2-10.
- Witte, T., M. F. Sherman, and L. Flynn(2001), "Silencing the Self and the Big Five: A Personological Profile of Silent Women," *Psychological Reports*, 88(3), pp.655-663.
- Xu, A. J., R. Loi, and L. W. Lam(2015), "The Bad Boss Takes It All: How Abusive Supervision and Leader - Member Exchange Interact to Influence Employee Silence," *The Leadership Quarterly*, 26(5), pp.763-774.
- Yoo, T. Y.(2007), "The Relationship between HEXACO Personality Factors and a Variety of Performance in Work Organization," *The Korean Journal of Industrial and Organizational Psychology*, 20(3), pp.283-314.
- Yoo, T. Y., K. B. Lee, and M. C. Ashton(2004),

"Psychometric Properties of the Korean Version of the HEXACO Personality Inventory," *Korean*

Journal of Social and Personality Psychology, 18(3), pp.61-75.

-
- The author Jeehye Park is a researcher at Yonsei Business Research Institute and a lecturer at Korea National University of Transportation. She received her B.A. in Psychology, M.A. and Ph.D. in Business Administration from Yonsei University. Her research areas include social networks, leadership, diversity, and personality. Her research also focuses on employee voice and silence.
 - The author Min Jeong Kim is a Professor of Organizational Behavior in the College of Business Administration at Chonnam National University. She received her Ph.D. from Ewha Womans University, majoring Organizational Behavior and Human Resource Management. Her research interests include intra-organizational social networks, mentoring, personality, and cognitive accuracy in network perception.
 - The author Hongseok Oh is a Professor of Organizational Behavior in the School of Business at Yonsei University. He received his Ph.D. from The Pennsylvania State University. His research focuses on the antecedents and consequences of intra- and interorganizational networks, network change, groups, and organizational control. He has been published in Administrative Science Quarterly, Academy of Management Review, Academy of Management Journal, and Journal of Applied Psychology.