

A Study on the Relationship of Climate of Silence, LMX, and Innovation Behavior

Byeong Jin Lee · Kwang Hee Lee[†] · Eun Hye Jang · Enkh-Otgon. D

Department of Business Administration, Kumoh National Institute of Technology

침묵분위기, LMX, 혁신행동의 관계에 대한 실증연구

이병진 · 이광희[†] · 장은혜 · 엔흐어트경 띠르즈거터브

금오공과대학교 경영학과

The purpose of this study is to examine the negative effects of silence climate on the innovation behavior and LMX (Leader-Member Exchange). In order to test our model, we conducted a survey based on the questionnaire. Results showed that silence climate had a negative effect on the innovation behavior and LMX. Secondly, The LMX had a positive effect on innovation behavior. Moreover, the LMX partially mediated silence climate and the innovation behavior. Finally, we drew a conclusion by discussing limitations and implications of the research, and suggested directions for further researches.

Keywords : Silence Climate, Innovation Behavior, LMX(Leader-Member Exchange)

1. 서론

현대 사회는 조직 구성원들의 창의성과 혁신행동을 요구하는 지식기반 사회이며, 인적자원관리와 혁신이 기업의 경쟁력을 높이는 중요한 요인으로 작용하고 있다. 환경변화에 신속한 적응을 하지 못하면 퇴보하거나 도태할 수밖에 없기 때문에 지속적인 혁신만이 조직의 생존과 성장을 보장하게 된다[72]. 이처럼 혁신이 기업의 경쟁우위 확보에 필수적인 조건이자, 기업경쟁력의 원천으로 부각되면서, 이것을 가능하게 하는 요소로써 혁신행동의 중요성이 부각되고 있다.

혁신행동은 조직의 과업이나 소속집단 또는 조직의 성과향상에 도움이 되는 새로운 아이디어를 의도적으로 창조, 전파, 적용하는 구성원의 활동을 의미한다[72, 85]. 결국 혁신행동은 아이디어를 창조하고, 도입하고, 실행하는

데 관련된 다양한 행동으로 이루어진 개념이라고 할 수 있다[2, 36, 41, 42, 72].

조직구성원들의 혁신행동에 관한 연구는 그간 다양한 측면에서 이루어져왔다. Hammond et al.[33]의 혁신행동 연구들에 관한 메타분석에 따르면 조직 내 구성원들의 혁신행동은 성격과 지능 등과 같은 개인적인 요인, 내재적 외재적 동기, 자기효능감과 같은 동기요인, 자율성, 직무복잡성, 시간압박등과 같은 직무요인, 마지막으로 창의성이나 혁신을 위한 분위기, 리더의 지원과 같은 상황적인 요인에 의해 영향을 받는다.

이처럼 지금까지는 대부분 혁신행동에 긍정적인 영향을 미치는 요인들에 관한 것이 주로 연구되어왔다. 그러나 혁신행동에 부정적인 영향을 미치는 요소를 파악하고 이를 억제하기 위한 방안을 연구하는 것 또한 매우 중요한 과제가 될 수 있지만 이제까지의 연구들에서는 이러한 부분이 간과되어 왔다.

예컨대 일반적인 기업에서 매우 흔하게 볼 수 있는 현상인 침묵분위기에 관한 중요성이 실무적으로 언급되고 있으나 경영학 연구 분야에서는 쉽게 찾아볼 수 없다. 침

목분위기관 조직의 구조와 관행에 의해 발달된 것으로 종업원들 사이에 회사의 문제나 이슈에 관해 말하는 것이 무의미하거나 혹은 위험한 것이라고 인식되어 있는 분위기를 말한다[62].

Morrison and Milliken[62]의 연구에 따르면 침묵분위기는 조직 내 커뮤니케이션 혹은 피드백의 부족을 야기해 조직변화과정에 비효율성을 유발 시킬 수 있으며, 구성원들의 내적 동기에도 부정적인 영향을 미친다. 따라서 침묵분위기는 혁신행동에도 부정적인 영향을 미칠 것으로 예상된다. 한편 침묵분위기는 조직전반의 커뮤니케이션을 저해함으로써 혁신행동에 긍정적인 영향을 미치는 다른 요인들에도 부정적인 영향을 미칠 것으로 보인다. 대표적으로 침묵분위기는 조직 내 구성원 간 커뮤니케이션 부족과 신뢰부족을 야기하여 LMX(Leader-Member Exchange)에 부정적인 영향을 미칠 것으로 보인다. 많은 연구들에서 커뮤니케이션이 활발하게 이루어질수록 서로 간의 신뢰가 형성되어 LMX 질이 향상되는 것으로 나타났다[20, 34, 46, 54, 60, 68, 74]. 침묵분위기는 커뮤니케이션과 피드백의 부족 그리고 신뢰의 부족을 야기해 LMX에 부정적인 영향을 미치고 이는 결국 혁신행동에 부정적인 영향을 미칠 것으로 예측된다.

이러한 논거들에 의해 본 연구에서는 먼저 침묵분위기가 혁신행동에 미치는 부정적인 영향을 살펴보고, 나아가 침묵 분위기가 LMX에도 영향을 미쳐 결국 혁신행동에 부정적인 영향을 미칠 것이라 가능성을 검증하고자 한다.

2. 이론적 고찰 및 가설설정

2.1 혁신행동

혁신은 분석 수준에 따라서 조직수준의 혁신과 개인수준의 혁신으로 구분된다. 조직수준의 혁신이란 조직이 새로운 아이디어, 제품, 서비스, 제도, 프로그램, 과정 또는 정책 등을 자체적으로 창안, 개발, 실용화하거나 이미 개발·활용되고 있는 아이디어, 제품, 서비스, 제도, 프로그램, 과정 또는 정책 등을 도입하여 사용하는 일련의 행위를 의미하며[40], 개인수준 혁신은 개별구성원이 담당하고 있는 과업역할에 초점을 맞추고 있는 행위이다[26, 36, 72]. 조직 전체의 혁신에 중요한 역할을 하는 조직구성원의 혁신행동은 개인의 혁신에서 시작되며, 조직 내에서 혁신이 성공하기 위해서는 실행주체인 구성원의 역할이 무엇보다도 중요하다고 할 수 있다. 이러한 혁신행동에 관한 정의는 많은 학자들에 의해서 다양하게 정의되고 있다.

Van de Ven[81]은 혁신행동이란 조직 내에서 오랜 시간에 걸쳐 다른 사람들과 함께 직무를 수행하고 있는 사람들이 새로운 아이디어를 개발, 실행하는 것이라고 하였으며, Amabile[1]은 혁신행동이란 창의적 아이디어를 선택하고, 이를 유용한 제품, 서비스 또는 공정으로 전환시키는 과정이라고 정의하였다. Karter[38]는 개인수준에서의 혁신행위에 대한 개념을 첫째, 문제에 대한 인식과 새로운 아이디어의 채택 또는 해결책의 생성으로부터 시작되며, 둘째, 혁신적인 성향을 지닌 개인은 그러한 아이디어에 대한 후원을 찾아 나서고 이의 실현을 위해 지지자들의 연합을 구축하기를 시도하며, 마지막으로 새로운 아이디어를 구체적인 상품이나 서비스 또는 대량생산체제로 전환하여 생산적인 이용과 사회적 일상품화가 될 수 있도록 하는 것이라고 정의하였다.

Scott and Bruce[72]는 Kanter[38]의 정의를 바탕으로 혁신행동을 다음과 같이 정의하였다. 혁신행동이란 개인의 다양한 구체적인 행동을 필요로 하는 아이디어의 개발과 실행을 포함하는 과정으로써 조직구성원이 자신의 과업역할, 소속집단 또는 조직의 성과 향상에 도움이 되는 새로운 아이디어를 의도적으로 창조, 도입, 적용하는 활동이라고 정의하였다. 일반적으로 Scott and Bruce[72]가 제시한 혁신행동(innovative behavior)의 개념이 개인수준의 혁신현상을 가장 잘 포괄하는 개념으로 평가받고 있다. 본 연구에서도 Scott and Bruce[72]가 제시한 정의를 바탕으로 연구를 진행하였다.

혁신행동의 시작은 새로운 아이디어를 생성하고 제안하는 창의성에서 시작된다고 할 수 있다. 조직의 어느 영역에서든 새롭고 유익한 아이디어를 도출해 내는 것이 조직혁신의 시작이라고 할 수 있다[2, 64, 86]. 이는 결국 혁신행동이 구성원들의 내재적 동기에 의한 창의적인 아이디어에서 출발한다고 볼 수 있을 것이다.

창의성은 새롭고 유용한 아이디어의 개발에 초점을 맞추고 있지만 혁신행동은 아이디어의 개발뿐만 아니라 그것의 홍보, 실행, 확산까지 포괄하는 개념이다. 따라서 혁신행동은 사회적 속성을 포함하는 개념이라 할 수 있다. 창의성은 어떤 것을 처음으로 시도하거나 새로운 지식을 만들어내는 것과 관련된 것이지만 혁신행동은 다른 조직이나 사람들이 만들어낸 아이디어를 적극적으로 받아들여 활용하는 것까지를 포함하는 개념이다. 따라서 혁신행동은 창의성보다 구성범위가 넓은 개념으로 이해되어야 한다. 즉, 창의적인 아이디어와 이것을 실행할 수 있는 조직 상황적인 요인이 복합적으로 적용되는 개념이라 할 수 있을 것이다.

Hammond et al.[33]의 혁신행동에 관한 선행연구들의 메타분석에 따르면 혁신행동과 관련된 개인적인 특성으로는 성격, 교육수준, 내재적 및 외재적 동기부여수준,

자기효능감등이 알려지고 있으며, 상황적인 특성으로는 자율성, 직무복잡성, 창의성, 직무요구, 긍정적인 분위기, 상사의 지원, 리더십 등이 주요 선행요인인 것으로 나타났다. Kanter[38, 39]는 혁신행동을 촉진시키기 위한 방안으로 최고경영자의 관련 산업에 대한 정보획득을 위한 노력정도, 의사결정과정에 종업원이 참여할 수 있는 분위기, 혁신을 위한 교육, 커뮤니케이션 활성화, 새로운 아이디어를 실천할 수 있는 조직분위기 등을 제시하였다. Scott and Bruce[72]는 리더십, 구성원들의 문제해결 유형, 작업집단관계, 혁신분위기를 혁신적 업무행동의 선행요인으로 제안하고 검증한 결과, 리더의 역할 기대와 상사-부하간의 교환관계를 통한 리더십과 팀-구성원 간 교환관계를 통한 작업집단관계가 혁신행동에 직접영향을 주는 것으로 나타났다. Amabile et al.[2]에 따르면 도전적인 직무로 지적인 자극을 가하는 조직분위기는 혁신행동에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. Kahn [37]은 최고경영자가 관련 산업에 대한 전문적인 지식을 가지고 정보획득을 위한 노력을 많이 할수록 조직구성원들의 혁신행동을 촉진시킨다고 하였다. Damanpour[16]는 조직내부의 의사소통이 활발할수록 조직구성원들의 혁신행동이 촉진된다고 하였다. 이러한 연구들은 혁신행동은 구성원들 간의 개방적인 커뮤니케이션, 혁신분위기, 구성원의 참여와 같은 조직분위기에 영향을 받으며, 다른 구성원들과의 관계의 질이 높다고 지각하는 사람일수록 혁신행동을 많이 한다는 것을 말해주고 있다.

지금까지의 선행연구들 대부분은 혁신행동에 긍정적으로 영향을 미치는 개인적, 환경적 요인에 관해 연구하였다. 그러나 아직까지는 혁신행동에 미치는 부정적인 요인에 관한 연구는 거의 진행되지 않고 있다. 본 연구에서는 이러한 부분을 보완하고자 혁신행동에 미치는 부정적인 요인으로써 침묵분위기의 영향에 대하여 연구하고자 한다.

2.2 침묵분위기(Climate of Silence)

2.2.1 침묵분위기의 개념

침묵(silence)이란 잠재적으로 중요한 발언을 거부하거나 자신의 생각을 공유하는 것이 실패하는 경우를 의미한다[62, 69]. 침묵은 단지 말하지 않는 것을 의미하는 것이 아니라 전달하는 것이 아무런 의미가 없다고 느끼는 것과 같은, 어떠한 이유에 의해서 말하지 않는 것을 의미한다. 요컨대 침묵이란 문제에 대한 정보나 조직에 대한 관심, 제안들이 있음에도 불구하고 표현하지 않거나 주위의 사람들과 공유하지 않는 것을 의미한다[61, 83].

이러한 침묵이 발생하는 이유 중의 하나는 듣는 사람에게 부정적인 정보를 전달하기를 주저하여 발생한다.

예컨대 부하직원이 어떤 이유에 의해 상사에게 부정적인 정보를 전달하기를 꺼려하게 되고 이에 따라 조직의 리더나 의사결정자는 일선업무의 문제점에 대해서 알지 못하게 된다. 결국 상사는 조직구성원들의 침묵을 긍정적인 신호로 인식하고 의사결정을 하게 되는 것이다[4]. 이는 결국 조직의 성과와 구성원의 사기에 부정적인 영향을 미치게 된다[63].

침묵에 관한 연구는 조직이나 집단 수준의 연구로서 침묵분위기, 조직침묵[62]이 연구되거나 개인수준으로서 종업원의 침묵행동으로 연구되어 왔다[69].

Van dyne[83]의 연구에 따르면 구성원 개인의 침묵 행동이란 개인이 단순하게 발언을 하지 않는 것을 의미하는 것이 아니라 어떠한 동기에 따라 의도적으로 발언하지 않는 것을 의미한다. 그는 이러한 동기에 따라 개인의 침묵을 세 가지 유형으로 분류를 하였다. 즉, 발언하는 것이 무의미하다고 느끼는 것에 의해 발생하는 체념적 침묵과 조직의 이슈와 문제점에 대해 발언함으로써 자신에게 불이익이 발생할 것이라는 두려움 때문에 발행하는 방어적 침묵 그리고 타인의 위한 배려나 이타심에 의해 나타나는 친사회적 침묵 세 가지로 분류하였다. 침묵에 영향을 미치는 요인에 대한 그간의 연구들은 개인차원, 직무와 조직차원, 관리자나 리더의 행동차원 및 다른 맥락적 요인들로 분류될 수 있다[63]. 개인차원의 요인들로 는 외향성과 사전 예방적인 성격, 의미 지향성 등이 발언을 촉진해주는 요인으로 나타났고, 성취지향적인 성향은 침묵을 유발하는 것으로 나타났다[11, 45, 76]. 직무와 조직차원의 원인들로는 조직의 동질감, 작업그룹의 동질감, 변화를 위해 느껴지는 의무감, 직무만족, 통제 혹은 영향력 등이 발언을 촉진해 주는 것으로 나타났으며, 분화나 권력이 침묵을 유발시키는 것으로 나타났다[28, 29, 47, 52, 53, 68, 77, 78, 79, 84]. 관리자나 리더의 행동차원으로는 발언을 촉진시키는 요인으로 개방성, LMX, 리더십, 리더의 영향력 등이 있으며[9, 18, 19, 22, 47, 52, 71, 75, 77, 82], 비방적 리더십이 침묵을 유발하는 것으로 나타났다. 이러한 지금까지의 연구들은 대부분 개인차원의 침묵(silence)과 발언(voice)이 발생하는 원인에 관해 알아보는 연구들이며 이러한 침묵이 결과변수(outcomes)에 미치는 영향에 대한 연구는 매우 드물다.

이에 따라 본 연구에서는 이러한 연구들과 달리 조직차원의 침묵분위기(climate of silence)가 구성원의 개인적인 행동에 미치는 영향에 관한 연구에 초점을 맞추어 연구하고자 하였다.

침묵분위기(climate of silence)는 집단 차원의 변수로 구성원들이 조직 내의 문제에 대해 발언하는 것이 노력할 가치가 없으며, 자신의 의견을 제시하는 것이 매우 위협하다고 느껴지는 분위기로 정의된다. 침묵분위기는 개

인의 침묵행동이 조직 내에 광범위하게 퍼져 있는 경우를 의미한다고 할 수 있다[80].

본 연구에서는 구성원 개인행동차원의 혁신행동에 영향을 미치는 영향요인으로서의 선행요인을 집단수준의 침묵분위기에 맞추어 연구를 진행하고자 하였다.

모든 조직은 그 조직만의 특성과 분위기를 보유하고 있으며, 이는 조직 구성원의 행동과 동기부여는 물론 조직의 효율 및 효과성에도 큰 영향을 미친다[65]. 조직의 분위기는 그 조직에서 발휘되는 고유의 문화를 의미하며, 어떠한 조직이든 고유한 문화적 특징을 가지고 있다. 조직문화와 조직분위기는 같은 개념으로 설명되기도 하나, 이들 간의 관계는 Rousseau[70]의 연구에 의해서 구분되었다. 그는 조직분위기는 조직이 처한 상황과 환경에 대해 조직 구성원 개개인이 느끼는 인지적 관점에 초점을 둔 것으로 구성원 개개인의 특성과 조직 내의 위치에 따라 다른 영향을 받는다고 정의하였으며, 조직문화는 조직분위기보다 더 넓고 구체적인 의미의 과정이며, 조직에 대한 신념 및 조직 내부에서 느끼는 가치로서 조직분위기의 상위 개념이라고 설명하였다. 즉, 조직문화는 집단이 공유하는 핵심적인 가치체계에서 유래되는 조직 구성원의 의식구조, 사고방식, 가치관 등을 반영하는 반면, 조직분위기는 개인적인 측면으로서 개인이 조직 내에서 느끼는 환경적 차원의 의미라고 정의하였다. 침묵분위기는 이러한 조직분위기의 하나로서 조직의 문제에 대해 언급하는 것이 노력의 가치가 없다는 인식과 개인의 의견을 내는 것은 자신에게 위협할 수 있다는 인식이 조직 내에서 널리 퍼져있는 것을 의미한다[62]. 이러한 침묵 분위기는 실제 조직에서 빈번하게 나타나는 현상 중의 하나로 알려지고 있으며 우리나라의 경우 말을 아끼고 절제하는 것이 미덕이자 예의라고 생각하는 사회문화적 특성이 침묵분위기를 조성하는 또 하나의 원인이 될 수 있다. 다른 사람을 배려하기 위한 이타주의적 미덕에 의해 발생하는 이러한 친사회적 침묵은 조직의 갈등을 완화시키는 등의 긍정적인 요소로 작용되기도 한다. 그러나 자신의 주장을 절제하는 이러한 우리나라의 사회문화적 특징이 조직에 바람직하지만은 않을 수 있다. 일반적인 조직 변화과정은 수평적 관계를 지향하고, 나이와 관계없이 능력이 있는 구성원이 우대받고 일을 하는데 있어서 누구나 자유롭게 의사표현 하는 것을 중시하고 있다. 결국 과거 사회문화적 미덕에 익숙한 구성원들은 조직 내 커뮤니케이션에서 어려움을 겪고 이때문에 침묵분위기가 초래될 수 있다. Brinsfield[13]의 연구에 따르면 구성원들의 침묵행동은 또 다른 개인에게로 이어지는 전염을 통해 집단수준으로 확산되는 과정을 거치게 된다.

Vaola and Bouradas[80]는 침묵에 대한 경영자와 상사

의 태도를 침묵분위기로 정의하면서 조직침묵의 원인이 되는 요소로 설명하였다. 본 연구에서는 이 연구들을 바탕으로 침묵분위기를 “조직 내의 문제에 대해서 발언하는 것은 노력할 만한 가치가 없으며, 자신의 의견을 내는 것이 위험하다고 느껴지는 조직분위기”로 정의하고, 이러한 침묵분위기가 혁신행동과 리더-부하 교환관계(LMX : Leader-Member Exchange)에 미치는 영향에 대해서 알아보려고 한다.

2.2.2 침묵분위기와 혁신행동의 관계

Morrison and Milliken[62]는 침묵분위기에 의해 발생된 조직침묵이 조직에 미치는 대표적인 세 가지의 부정적인 영향을 제시하였다. 조직 내에 침묵 분위기가 있게 되면 정보투입이 적어지고 아이디어와 대안에 대한 분석 부족으로 인해 조직의 의사결정 효율성이 떨어질 수 있으며 또한, 부정적인 내용에 대한 피드백을 기피하고 침묵함으로써 발생하는 내부피드백의 부족으로 인해 조직 내의 중요한 오류에 대한 감지가 부족하게 될 것이다. 결국 침묵분위기는 급변하는 환경에서 조직변화의 효율성을 떨어뜨리는 결과를 초래한다. 두 번째로 조직침묵은 구성원들의 내적동기에도 영향을 미친다. 즉 종업원의 발언을 위해 허락된 절차는 종업원들이 조직의 구성원으로써 자신이 가치가 있다고 느끼게 하는 신호이기 때문에 그들이 그러한 발언을 솔직하게 표현하지 않게 될 경우 자신이 가치가 없다고 느끼고 이러한 느낌은 조직 몰입과 조직 신뢰에 부정적인 영향을 미칠 것이다. 낮은 몰입과 신뢰는 결국 낮은 내적동기와 불만족, 심리적 철회 심지어는 이직을 초래할 수 있을 것이라고 이들은 주장하였다. 마지막으로 침묵분위기에서는 자신이 생각하는 것과 말하거나 행동하는 것과의 불일치로 인해 인지부조화가 발생할 수 있다. 예컨대 특정 상사나 동료의 부적절한 행위에 대하여 옳다고 표현하는 것은 매우 어려운 일이다. 이러한 경우 자신의 믿음에 따른 행동이 어려워지게 되면 조직 구성원은 불안과 스트레스를 받아 내적동기가 낮아지게 될 것이다.

이처럼 침묵분위기는 조직의 효율성과 구성원들의 내적동기에 부정적인 영향을 미쳐 결국 조직의 혁신과 구성원들의 혁신행동에 부정적인 영향을 보일 것으로 예상된다.

또한 침묵분위기는 원활한 조직 내 커뮤니케이션을 저해한다. Damanpour[16]에 따르면 조직 내부의 의사소통이 원활할수록 일반구성원들의 혁신성향도 높다. 그의 연구에 따르면 의사결정에 과정에서 여러 가지 관점과 대안을 고려하고 공유했을 때, 의사결정의 품질이 향상되며[73], 조직 내에서 다양하고 상반되는 관점이 존재할 때 조직의 의사결정과 회사의 성과에 긍정적인 영향을

미친다[10, 25]. 혁신행동에는 종업원이 완전하게 새로운 관점을 수용하거나 현재의 믿음과 관행에 의심을 제기하는 것과 같은 자유로운 생각의 공유가 요구되기 때문이다[65].

새로운 기술개발 및 업무혁신을 일으키는 것은 구성원들 간의 적절한 커뮤니케이션 활동과 구조가 있어야만 가능할 것이며[14], 이때 커뮤니케이션은 조직혁신의 중요한 요인이 된다[11]. Kanter[38]는 혁신에 대한 몰입을 증대시키기 위한 방안 중에 부서간의 장벽완화와 커뮤니케이션의 활성화, 새로운 아이디어를 과감하게 실천할 수 있는 조직분위기 조성, 정보와 아이디어의 공유풍토 등을 제시하며 구성원의 혁신행동에 있어 조직분위기와 커뮤니케이션의 중요성을 강조하였다.

이러한 연구들은 조직 구성원들이 가지고 있는 여러 가지 관점과 대안을 커뮤니케이션을 통해 공유한다면 혁신과 조직성장에 긍정적인 영향을 미칠 수 있다는 것을 보여준다. 그러나 구성원들이 여러 가지의 관점과 의견을 가지고 있더라도 침묵분위기로 인한 커뮤니케이션의 부족으로 의사결정자에게 제공되는 정보의 투입을 제한한다면 조직의사결정과정과 변화과정의 효과성을 감소시킬 수 있다.

또한 침묵분위기는 오류를 찾아내고 수정하기 위한 피드백을 방해한다[59]. 부정적인 상황에 대한 피드백이 전달되지 않는다면 오류에 대한 적절한 수정행동이 발생하지 않아 오류가 되풀이 되고 조직성장에 부정적인 영향을 나타낼 것이다[3, 17, 56]. 침묵분위기로 인한 커뮤니케이션과 피드백의 부족을 관리자들이 중요한 정보의 부족으로 인식하지 않고 합의와 성공의 신호로 해석한다면 구성원들의 행동의 변화에 부정적인 영향을 미칠 것이다.

Lind and Tyler's[51]의 그룹가치모델에 따르면, 종업원의 발언을 위해 허락된 절차가 있으면 종업원들은 이를 조직 구성원으로서 자신의 가치가 존중된다는 신호로 받아들이며, 이는 성과에 긍정적인 영향을 미친다. 이 모델에 의하면 구성원들이 다른 사람들에게 그들의 관점을 솔직하게 표현할 수 없다는 것을 인지하였을 때, 구성원들은 스스로 가치가 없다고 느낀다. Eisenberger et al.[23]는 이러한 느낌이 조직몰입과 신뢰에 부정적인 영향을 미칠 것이라고 주장한다. 구성원들의 감소된 몰입과 신뢰는 결국 낮은 내적동기와 직무불만족 그리고 심리적 철회를 초래하고 심지어는 이직까지 발생시킬 수 있다[57].

침묵분위기에 의해 발생된 낮은 내적동기는 혁신행동의 시발점이라 할 수 있는 창의적인 아이디어 창출에 부정적인 영향을 미칠 것이고, 커뮤니케이션과 피드백 부족으로 인한 비효율성은 혁신의 실행과 도입에 부정적인 영향을 미칠 것으로 예상된다.

이러한 논거들을 바탕으로 볼 때 조직 내 침묵분위기는 구성원들의 혁신행동에 부정적인 영향을 미친다고 할 수 있으며 이에 본 연구에서는 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 1 : 침묵분위기는 혁신행동에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

2.2.3 침묵분위기와 LMX의 관계

LMX이론은 역할형성 이론(Role-Making Theory)과 사회적 교환이론(Social Exchange Theory)에 토대를 두고 리더와 부하의 상호교환에 따라 특정 리더와 부하 간에 특유의 역할형성이 이루어진다고 주장한다. 리더와 좋은 관계를 유지하는 내집단 구성원에 있어 리더와 부하의 교환관계는 상호적인 영향, 계약의적인 행동교환, 상호 신뢰, 존경과 호감, 공중 운명체 의식 등의 특성을 지니는 동반자적인 관계로 묘사된다. 반면에 외집단 성원들은 리더를 방관자로 규정하고, 리더와 부하의 관계를 일반적인 하향적 영향력, 역할 규정적 관계, 부하에 대한 공식적 권한의 행사 등으로 지각한다. 이러한 관계의 내집단 성원들은 외집단 성원에 비하여 리더에게 상대적으로 더 많은 주목과 인정을 받을 것이고 따라서 리더와 집단에 더 많은 몰입과 충성을 나타낼 것이다[21].

Liden and Maslyn[49]은 LMX를 충성, 존경, 공헌, 애착의 4개의 차원으로 분류하여 연구하였다. 4가지 하위 차원 중 Dienesch and Liden[20]은 애착을 직무 혹은 직접적인 가치보다는 서로간의 인간적인 매력에 기초한 구성원들 간의 상호 유대감이라고 정의하였다. 이러한 상호 유대감은 일과 관련된 상호작용을 통해서 많이 발생하기도 한다[12]. 많은 실증연구들이 이를 지지하고, LMX 발전에 중요한 요인으로 애착을 말하고 있다[50]. 그러나 침묵분위기가 높은 조직에서는 상사와 부하가 서로간의 유대감을 가지기란 매우 어려울 것이며, 결국 그들 간의 애착심도 감소될 수밖에 없을 것이다.

Dienesch and Liden[20]은 언급된 4가지 차원 외 신뢰, 개방성, 정직성과 같은 요인들의 중요성을 강조하였다. 여기서 강조된 개방성과 신뢰는 상사와 부하의 커뮤니케이션을 통해서 형성된다. Miller et al.[60]의 연구에 따르면 상사와의 커뮤니케이션이 좋을수록 상사와의 관계에서 신뢰를 느낄 수 있기 때문에 상사-부하의 커뮤니케이션이 상사와 부하와의 관계를 긍정적으로 형성하게 한다. Hellriegel et al.[34]은 커뮤니케이션이 구성원 간에 아이디어, 태도, 가치관, 의견 등을 전달하는 것이라고 하며, 커뮤니케이션을 통해 공식적인 상호작용뿐만 아니라 인간적인 측면에서의 감정을 교환하고 상호이해를 바탕으로 유기적인 관계를 형성해 나가게 된다고 하였다. 그러

나 반대로 상사와 부하간의 커뮤니케이션이 줄어들거나 없다면 그들 간의 신뢰가 감소할 것이고 그 결과로 그들의 관계에 부정적인 영향이 나타날 것이다.

선행연구에서 나타난 것과 같이 LMX는 사회적 교환 관계를 기본으로 구성원들의 상호작용이 매우 중요하게 작용하고 있다. 침묵분위기는 원활한 상사-부하간의 커뮤니케이션을 저해하고 신뢰를 떨어뜨려 이러한 상호작용에 부정적인 영향을 미칠 것으로 생각되며 따라서 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 2 : 침묵분위기는 LMX에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

2.3 혁신행동과 LMX의 관계

LMX는 혁신행동과 같은 구성원의 태도에 영향을 미치는 주요 변수로 연구되어 왔다[30, 72]. Janssen and Van Yperen[35]는 높은 수준의 LMX를 지각한 구성원일수록 조직성과에 도움이 될 수 있는 혁신행동이 촉진될 수 있다고 하였다. 즉, 조직구성원은 리더로부터 업무와 관련된 재량권을 위임받을수록 과업수행과 관련된 책임감이 증가하며 그 결과 과업완수를 위해 보다 효과적이며 새로운 업무처리 방법이나 절차를 도입하거나 활용할 가능성이 높아질 수 있다. LMX와 혁신행동과의 관계에 대한 Basu[8]의 실증연구에서 상사와 부하의 교환관계의 질이 높을수록 혁신행동에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났으며, Scott and Brure[72]연구에서도 부하의 혁신행동에 LMX의 질이 영향을 미친다는 것이 입증되었다. 또한 Grean and Cashman[31]은 LMX 질이 높아지면 부하에게 많은 권한이양과 재량권이 주어지고, 이를 통해서 부하의 혁신행동은 풍부해진다고 하였다. 국내에서도 이인석[44], 박경규, 이인석[67], 백영미, 김성국[6] 등의 연구에서 혁신행동과 LMX의 정의 관계를 규명하였다.

혁신행동에 있어서 LMX의 긍정적인 영향은 이미 많은 연구에서 검증되었다. 본 연구에서는 LMX가 과연 침묵분위기가 혁신행동에 부정적인 영향을 미치는 데 있어 매개역할을 하는 가에 대한 연구모형을 검증하는 과정에서 LMX의 혁신행동에 대한 효과를 재검토하기 위하여 아래와 같은 가설을 설정하였다.

가설 3 : LMX는 혁신행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

2.3.1 LMX의 매개효과

지금까지의 연구들을 통해서 침묵분위기는 혁신행동에 부(-)의 영향으로, LMX는 혁신행동에 정(+)의 영향으로

유의하게 나타날 것이라고 예상해 볼 수 있다.

혁신행동에 있어 LMX는 구성원들의 상사와의 커뮤니케이션과 이를 통한 신뢰를 바탕으로 혁신행동을 높여주는 수단이 될 수 있다. 커뮤니케이션 활동이 풍부해지고 개방적일수록 상사-부하 간의 교환관계의 질이 증가할 것이다[20], Miller et al.[60]의 연구에서도 상사와의 커뮤니케이션이 좋을수록 상사와의 관계에서 신뢰를 느낄 수 있다고 하였다. 반대로 Luthans[54]는 상사와 부하 간에 있어서 상사에 대한 신뢰가 낮은 구성원들은 상사의 커뮤니케이션 행위에 대해 믿지 않고, 서로 간의 커뮤니케이션 활동이 비효과적으로 이어진다고 하였다. 조직의 구조와 관행으로 인해 형성된 침묵분위기는 구성원들과 상사 간 커뮤니케이션과 신뢰를 감소시키는 결과를 제공하여 LMX와 혁신행동에 부정적인 영향을 미칠 수 있다.

구성원들이 혁신행동을 실행하는 과정에서 서로 간의 커뮤니케이션이 부족하다면 정보의 부족과 오류의 감지 부족으로 인해 변화에 비효율성을 가져다 줄 것이며, 또한 상사에 대한 신뢰와 조직에 대한 몰입부족으로 인해 내적동기 또한 감소할 것이다[62]. 따라서 침묵분위기는 LMX에 부정적인 영향을 미치고 또한 LMX가 혁신행동에 미치는 긍정적인 영향을 감소시켜 결국 혁신행동에 부정적인 영향을 줄 것이라고 예측할 수 있다. 또한 침묵분위기는 구성원들의 내적동기에 부의 영향을 미치고 구성원 간 커뮤니케이션과 피드백 부족을 야기해 새로운 아이디어 공유, 오류감지, 조직효율성 등에 부정적 영향을 미칠 수 있으며, 이는 결국 침묵분위기가 혁신행동에 직접적으로도 부의 영향을 미치는 결과로 나타날 것이다.

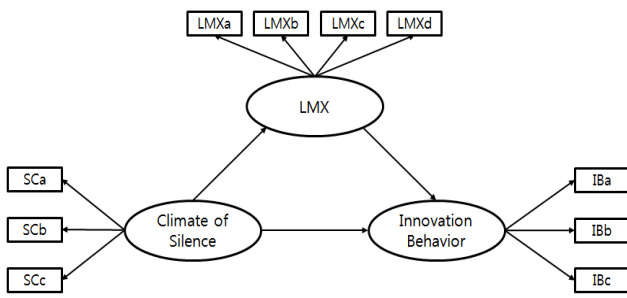
이상의 논의를 바탕으로 볼 때, LMX는 침묵분위기가 혁신행동에 미치는 영향관계에서 부분매개역할을 할 것이라는 가능성을 보여주고 있다. 따라서 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 4 : LMX는 침묵분위기와 혁신행동과의 관계에 있어 매개역할을 할 것이다.

3. 연구방법

3.1 연구 모형 및 가설

본 연구에서는 침묵분위기가 LMX와 혁신행동에 미치는 영향에 대해 알아보고자 한다. 앞서 우리는 과거 연구들이 어떻게 진행되었는가를 알아보았고, 이를 토대로 침묵분위기가 LMX와 혁신행동에 영향을 미칠 것이라는 가설을 설정하였다. 이를 바탕으로 <Figure 1>과 같이 연구모형을 설정하였다.



<Figure 1> Research Model

3.2 표본 및 자료수집방법

본 연구에서는 제조기업을 대상으로 총 500부의 설문지가 배포되었으며, 총 413부를 회수하여 82.6%의 회수율을 보였다. 이중에서 연구의 목적에 중요한 변수에 응답하지 않았거나 일관되지 않은 응답으로 인해 분석에 부적합하다고 판단된 설문지 28부를 제외한 385부가 실증분석에 사용되었다.

표본에 대한 인구통계학적 특성 결과에 따르면 성별로 남자가 227명(71.95%), 여자가 108명(28.05%)로 남성이 높게 나타났으며, 연령대별로는 20대가 114명(29.61%), 30대가 159명(41.31%), 40대가 63명(16.38%), 50대가 49명(12.74%)로 나타나 20대와 30대의 분포가 70% 이상으로 가장 높게 나타났다. 교육정도는 전문대졸이 125명(32.47%), 대졸이 154명(40%)로 전체 72.47%로 나타났다. 직위는 일반사원이 199명(51.69%), 대리급이 88명(22.86%), 과장급이 60명(15.58%)순으로 나타났다. 직종별로는 관리/사무직이 180명(46.75%), 기술직이 119명(30.91%), 생산직이 71명(18.44%)순으로 나타났다. 근속년수는 1~5년 134명(34.81%), 6~10년 113명(29.35%), 11~15년 54명(14.04%), 16~20년 25명(6.5%), 20~30년 59명(15.34%), 30년 이상이 11명(2.86%)로 나타났다.

3.3 변수의 조작적 정의 및 신뢰성

본 연구에서 사용된 주요변수는 혁신행동과 침묵분위기 그리고 LMX이다. 각 변수의 조작적 정의와 측정은 선행연구를 바탕으로 이루어졌다[36, 52, 55]. 모든 변수는 Likert 5점 척도(1 = 전혀 그렇지 않다, 5 = 매우 그렇다)를 사용하였다.

3.3.1 혁신행동

혁신행동은 Scott and Bruce[72]가 Kanter[39]의 정의를 바탕으로 개인의 아이디어의 개발과 실행을 포함하는 과정으로써 조직구성원이 자신의 과업역할, 소속집단 또는 조직의 성과 향상에 도움이 되는 새로운 아이디어를 의

도적으로 창조, 도입, 적용하는 활동으로 정의였으며, 이를 바탕으로 Scott and Bruce[72]가 개발한 6개 항목을 사용하였다. 본 연구에서 사용된 혁신행동 측정항목들의 Cronbach's α 는 0.8856으로 나타났다.

3.3.2 침묵분위기

침묵분위기는 Morrison and Milliken[62], Vaola and Bouradas[80]의 연구를 바탕으로 조직 내 문제에 대해서 발언하는 것은 노력할 만한 가치가 없는 것이며, 자신의 의견을 내는 것이 위험하다고 느껴지는 분위기로 정의하고 Vakola and Bouradas[80]가 개발한 15개의 문항을 수정하여 사용하였다. 15개의 문항 중 5개의 문항은 최고경영자의 침묵에 대한 태도를 나타내고 있으며, 5문항은 상사의 침묵에 대한 태도를 나타내고, 나머지 5문항은 커뮤니케이션 기회를 나타내는 문항이다. 탐색적 요인분석 결과 LMX에 교차적재(cross loading)된 5문항을 제거하고 10개의 문항을 사용하였다. 본 연구에 사용된 침묵분위기 측정 문항에 대한 Cronbach's α 는 0.8499로 나타났다. 각 문항은 “우리 회사에서, 사람들은 자신의 의견을 자유롭게 표현할 수 있다.”등으로 나타냈으며 척도상 수치가 낮을수록 침묵분위기가 많다는 것을 의미한다.

3.3.3 LMX

LMX는 Liden and Maslyn[48]에 의해 개발된 LMX-MDM의 12개 문항을 사용하였다. 12개 문항 중 탐색적 요인분석을 통하여 적재값이 0.5미만인 항목들을 제거 후 총 10개의 문항으로 수정하여 측정하였다. 본 연구에서 사용된 LMX 측정 문항에 대한 Cronbach's α 는 0.9399로 나타났다.

<Table 1> Reliability Analysis

Vaviables	Items	Cronbach' α	Reference
Innovation Behavior	6	0.8856	Scott and Bruce[52]
Climate of Silence	10	0.8499	Vaola and Bouradas[55]
LMX	10	0.9399	Liden and Maslyn[36]

4. 실증분석

4.1 잠재변수 간의 상관관계 및 판별타당도

실증분석에 앞서 주요 잠재변수들 간의 상관관계분석을 실시하였다. LMX, 혁신행동, 침묵분위기의 상관관계는 <Table 2>와 같이 나타나고 있다. 분석결과에 의하면 침묵분위기와 혁신행동 간의 상관계수는 0.342, 침묵분

위기와 LMX의 상관계수는 0.638, LMX와 혁신행동의 상관계수는 0.376로 모두 유의수준 0.001에서 유의하게 나타났다. 이것은 침묵분위기와 LMX, 혁신행동 간의 관계를 지지하는 결과이다.

<Table 2> Correlation and Squared Correlation between Latent Variables

	Mean	SD	1	2	3
1. LMX	3.51	0.74	(0.644)	0.141	0.410
2. Innovation Behavior	3.13	0.66	0.376**	(0.631)	0.116
3. Climate of Silence	2.28	0.54	0.638**	0.342**	(0.532)

Note) N = 385, **P < 0.001, Correlations between any two constructs are presented below the diagonal. AVE is displayed on the diagonal. Squared correlations between any two constructs are presented above the diagonal.

판별타당성을 평가하기 위해 Average Variance Extracted (AVE) 값을 활용하였다. 이 방법은 한 잠재변수의 AVE 값이 이 잠재변수와 다른 잠재변수와의 상관관계수제곱 값을 상회하면 판별타당성이 있는 것으로 본다[27]. <Table 2>에 의하면 본 연구에서 각 AVE 값은 모두 해당 잠재변수와 다른 잠재변수 간 상관관계 계수제곱 값을 상회하여 판별타당성이 확보된 것으로 나타났다.

4.2 확인적 요인분석

본 연구에서 침묵분위기, LMX, 그리고 혁신행동의 타당성을 검증하기 위해 LISREL 8.80버전을 사용하여 확인적 요인분석(Confirmatory Factor Analysis)을 실시하였다. 확인적 요인분석은 특정항목들이 동시에 각각의 이론적 개념에 적재되는가(수렴타당성) 그리고 각기 다른 개념들로 구분되는가(판별타당성)에 대해서 직접적으로 평가할 수 있다[43]. 확인적 요인분석을 보다 용이하게 실시하기 위하여 Mathieu와 Farr[57]의 방식에 따라 침묵분위기와 혁신행동 변수의 측정항목은 각각 3가지 지표로 LMX는 4가지 지표로 통합하였다[58]. 즉, 침묵분위기와 혁신행동 측정항목은 각각 세 집단으로 무작위로 할당하고 LMX는 네 집단으로 무작위로 할당하여 각 집단별로 통합하여 각 변수의 측정지표 항목으로 사용하였다.

확인적 요인분석 결과 각 변수에 대한 적합도는 전반적으로 만족할 만한 수준으로 나타나 측정모형의 적합도는 충족된다고 볼 수 있다. 세부적으로 $\chi^2 = 61.34$, $df = 32$, CFI = 0.99, NFI = 0.98, IFI = 0.99, GFI = 0.97, RMR = 0.044으로 나타나 측정모형의 적합도는 수용할만한 수준이라 할 수 있다.

각 측정지표 항목들은 모두 해당 잠재변수에 적재되었고 표준화 요인 적재값이 모두 0.5 이상으로 나타났다.

따라서 수렴/판별타당성이 확보되었다고 할 수 있으며 추가적으로 척도 구성신뢰도(SCR : Scale Composite Reliability) 값은 Bagozzi and Yi[5]이 제시한 기준인 0.6보다 높게 나타났으며, 분산추출지수(AVE)값도 Fornell and Larcker [27]이 제시한 기준인 0.5를 상회하여 신뢰성이 확보되었다고 볼 수 있다. 본 연구에 나타난 확인적 요인분석 결과는 <Table 3>에 제시하였다.

<Table 3> Confirmatory Factor Analysis

Variable	Item	Estimate	t	SE	AVE	SCR
LMX	LMXa	0.87	20.59	0.04	0.64	0.87
	LMXb	0.82	19.04	0.04		
	LMXc	0.64	13.33	0.05		
	LMXd	0.86	20.52	0.04		
Innovation Behavior	IBa	0.71	14.79	0.05	0.63	0.83
	IBb	0.83	18.01	0.05		
	IBc	0.84	18.19	0.05		
Climate of Silence	SCa	0.66	13.24	0.05	0.53	0.77
	SCb	0.65	12.87	0.05		
	SCc	0.86	18.03	0.05		

fit index : $\chi^2 = 61.34$, $df = 32$, CFI = 0.99, NFI = 0.98, IFI = 0.99, GFI = 0.97, RMR = 0.044.

4.3 가설검증

본 연구에서 사용된 침묵분위기, 혁신행동, LMX간의 이론 모형을 검증하기 위해 공분산구조분석을 이용하여 검증하였다. 연구모형의 적합도는 $\chi^2 = 61.34$, $df = 32$, CFI = 0.99, NFI = 0.97, IFI = 0.99, GFI = 0.96, RMR = 0.04로 나타났다. 적합도 수치는 일반적인 평가기준(CFI, NFI, IFI, GFI < 0.9, RMR < 0.5)을 충족시키는 것으로 나타났으며, 따라서 연구모형은 적절한 것으로 판단된다. 연구 모델의 적합도 지수들은 <Table 4>에 제시되어 있다.

<Table 4> Fit Indexes of Research Model

Fit Index	$\chi^2(df)$	χ^2/df	GFI	RMR	IFI	NFI	CFI
model	61.34(32)	1.91	0.96	0.04	0.99	0.97	0.99

<Table 5>의 연구모델 검증결과에 따르면, 먼저 침묵분위기가 혁신행동에 미치는 영향이 유의하게 나타나($\gamma = 0.17$, $t = 2.10$), 침묵분위기가 혁신행동에 부의 영향을 미칠 것이라는 가설 1은 채택되었다. 두 번째로 침묵분위기가 LMX에 유의한 영향($\gamma = 0.64$, $t = 10.47$)을 미쳤으며, 따라서 가설 2도 채택되었다. 세 번째, LMX도 침묵분위기에 유의미한 영향($\beta = 0.26$, $t = 3.34$)을 미치는 것

으로 나타서 가설 3은 채택되었다. 이러한 연구모형 검증 결과들은 침묵분위기가 혁신행동에 미치는 영향에 있어 LMX의 매개효과에 대한 연구가설 4를 지지하는 결과이다.

<Table 5> Results of Structural Equation Model Analysis

Hypothesis	Path	Estimate	t	SE
1	Climate of Silence → Innovation Behavior	0.17	2.10	0.08
2	Climate of Silence → LMX	0.64	10.47	0.06
3	LMX → Innovation Behavior	0.26	3.34	0.07
4	Climate of Silence → LMX → Innovation Behavior	Partial Mediate		

침묵분위기와 혁신행동의 관계에 대한 LMX의 매개효과를 보다 체계적으로 검증하기 위해 Baron and Kenny[7]의 매개효과 분석 절차에 따라 연구모형을 분석하였다. 이들의 제안에 따르면 매개모델이 성립하기 위해서는 다음의 세 가지 조건이 충족되어야 한다. 첫째, 매개변수(LMX)를 고려하지 않았을 때, 독립변수(침묵분위기)가 종속변수(혁신행동)에 유의한 영향을 미치고, 두 번째 독립변수가 매개변수에 유의한 영향을 미치며, 셋째, 독립변수가 종속변수에 미치는 영향을 통제했을 때, 매개변수가 독립변수에 유의한 영향을 미치며, 마지막으로, 셋째 단계의 모델에서 독립변수가 종속변수에 미치는 영향이 첫 번째 단계에서 독립변수가 종속변수에 미쳤던 영향보다 유의미하게 감소하거나(부분매개) 유의하지 않아야 한다(완전매개).

이러한 절차에 따라 침묵분위기가 혁신행동에 미치는 영향에 있어서 LMX의 매개효과를 분석한 결과를 <Table 6>에 제시하였다.

<Table 6> Baron and Kenny Analysis

step	Path	Estimate	t	result
step 1	Climate of Silence → Innovation Behavior	0.33*	5.42	Adopt
	$\chi^2 = 11.65, df = 8, CFI = 0.99, IFI = 0.99, GFI = 0.99, RMR = 0.03$			
step 2	Climate of Silence → LMX	0.65*	10.45	Adopt
	$\chi^2 = 13.73, df = 13, CFI = 1.00, IFI = 1.00, GFI = 0.99, RMR = 0.02$			
step 3	LMX → Innovation Behavior	0.26*	3.34	Adopt
step 4	Climate of Silence → Innovation Behavior	0.17*	2.10	Partial Mediate
	$\chi^2 = 56.44, df = 31, CFI = 0.99, IFI = 0.99, GFI = 0.97, RMR = 0.047$			

*p < 0.05.

분석결과에 따르면 침묵분위기가 혁신행동에 미치는 영향에 있어 LMX가 부분매개효과를 갖는다는 결과를

보여주고 있다. 추가적으로 Sobel Test[55]를 통해서 본 매개효과 검증 결과에 따르면 침묵분위기와 혁신행동의 관계에서 매개변수인 LMX는 통계적으로 유의미한 매개효과를 지니는 것으로 나타났다.

<Table 7> Sobel Test

Path	Estimate a(error)	Estimate b(error)	Z-ab
Climate of Silence → LMX → Innovation Behavior	0.642(0.061)	0.256(0.077)	5.743*

*p < 0.05.

침묵분위기가 혁신행동에 미치는 직접효과와 LMX를 통하여 혁신행동에 미치는 간접효과는 <Table 8>과 같다.

<Table 8> Effect Analysis

Path		Effect		
		Direct(t)	Indirect(t)	Total(t)
Direct	Climate of Silence → Innovation Behavior	0.17(2.10)		
Indirect	Climate of Silence → LMX → Innovation Behavior		0.16(3.254)	
Total				0.33(5.507)

5. 결론 및 토의

5.1 연구결과의 해석 및 시사점

5.1.1 학문적 연구 결과

침묵(silence)은 조직에서 빈번하게 발생하고 있는 현상으로 알려지고 있지만 학문적으로는 그동안 많은 관심을 받지 못해 왔다. 최근 들어서야 이러한 침묵과 발언의 원인과 영향에 대해 연구가 이루어지고 있다. 그러나 지금까지의 연구들은 대부분 개인차원의 침묵(silence)과 발언(voice)이 발생하는 원인에 관해 알아보는 연구들이 주된 흐름이었다고 할 수 있다. 본 연구에서는 이러한 연구들과 달리 집단 수준의 침묵분위기가 구성원의 개인적인 행동과 태도에 미치는 영향에 대해 초점을 맞추고자 하였다.

Morrison and Milliken[62]의 연구에 따르면 침묵분위기는 조직 내 커뮤니케이션 혹은 피드백 부족을 야기 시키며, 이로 인해 조직변화과정에서의 비효율성을 초래하고, 구성원들의 내적동기를 감소시킬 수도 있다. 이러한 연구결과는 현대 조직에서 매우 중요한 요소인 혁신행동

과 밀접한 연관이 있는 것으로 보인다. 왜냐하면 혁신 행동은 창의적인 아이디어를 창조하고, 도입하고, 실행하는 구성원들의 행동으로, 창의적인 아이디어를 창조하기 위해서는 우선 구성원들의 내적동기가 필요하며, 창조된 아이디어의 도입과 실행에 있어서는 구성원들 간의 커뮤니케이션과 피드백이 필수적이기 때문이다.

침묵분위기는 커뮤니케이션과 피드백의 부족을 초래해서 구성원간의 신뢰에 큰 영향을 미치게 되고 이에 따라 LMX에도 부정적인 영향을 미칠 것으로 보인다. 이렇게 형성된 부정적인 영향은 결국 혁신행동에 영향을 미칠 수 있을 것이다.

이러한 변수들 간의 간접적인 관계에 대한 추론을 바탕으로 본 연구는 이러한 세 변수간의 관계를 실증적으로 검증하고자 하였다.

연구결과에 의하면 첫째, 침묵분위기는 혁신행동에 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타나 본 연구의 가설 1을 지지하는 결과를 보여주었다. 이는 혁신행동을 위해서는 조직 구성원들의 내적동기[51]와 의사소통, 정보공유[10, 25, 65, 73]가 중요한 데, 침묵분위기가 이러한 내적동기유발과 정보공유에 부정적인 영향을 미쳐 구성원들의 혁신행동을 방해하는 요인이 된다는 주장을 지지하는 결과라 할 수 있다.

둘째로 침묵분위기는 LMX에도 부정적인 영향력을 미치는 것으로 나타나, 본 연구의 가설 2를 지지하는 결과를 보여주었다. 사회적 교환이론을 바탕으로 한 LMX이론은 상사와 부하간의 신뢰를 바탕으로 형성되는 관계이다[20]. Miller et al.[60]의 연구에서 나타난 것과 같이 커뮤니케이션을 통해서 신뢰가 형성되고 이러한 신뢰가 상사-부하 간의 관계의 근본이 된다고 할 수 있다. 상사 부하간의 교환관계는 애착, 충성, 공헌, 존경의 네 가지 하위요소로 구성되어 있으며, Dienesch and Liden[20]는 애착을 서로 간의 인간적인 매력에 기초한 구성원들 간의 상호유대감이라고 정의하였다. 본 연구의 결과는 침묵분위기가 커뮤니케이션과 피드백의 부족현상을 초래해서 서로간의 유대감 형성과 신뢰의 부족을 초래하게 해서 결국 LMX에 부정적인 영향을 미친다는 주장을 실증적으로 확인한 결과라 할 수 있다.

셋째로 LMX와 혁신행동과의 관계는 정의 유의미한 관계를 보여주어, 본 연구의 가설 3을 지지하는 결과를 보여주었다. 이들 변수간의 관계는 이미 많은 연구들[8, 30, 31, 35, 72]에서 검증되어 왔다. 본 연구에서도 이들 연구에서 나타난 관계를 지지하는 결과를 보여주었다. 이는 결국 상사와 부하 간의 관계의 질이 좋을수록 구성원들의 혁신행동을 위한 권한위임을 통한 재량권이 증가하고 이를 바탕으로 혁신행동에 긍정적인 영향을 보이는 결과라 할 수 있다.

마지막으로 매개변수로 설정된 LMX는 구성원의 혁신행동에 직접적으로 영향을 미치는 침묵분위기 변수를 매개하여 간접적으로 구성원의 혁신행동에 영향을 미치는 변수로 확인되었다. 침묵분위기는 LMX를 매개하지 않고 직접적으로 혁신행동에 유의미한 영향(직접효과 : 0.17, t : 0.21)이 나타났고, 동시에 LMX를 매개한 간접효과도 유의미하게(간접효과 : 0.16, t : 3.254) 나타나 부분매개효과가 있는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 침묵분위기가 구성원의 커뮤니케이션과 피드백을 바탕으로 신뢰와 내적동기에 큰 영향을 미치는 것을 의미한다. 즉, 신뢰는 LMX의 근본이 될 수 있는 것으로 침묵분위기에 의한 커뮤니케이션 부족이 이러한 신뢰에 부정적인 영향을 미치고 다시 LMX를 통해 혁신행동에 부정적인 영향이 나타난 것으로 보인다. 한편 혁신행동의 중요한 선행 요인으로 밝혀진 창의성은 내적동기를 근본으로 형성되는 것으로 침묵분위기가 이러한 내적동기에 부정적인 영향을 미치게 되어 혁신행동에 직접적인 부의 효과가 나타난 것으로 보인다. 결국 본 연구를 통하여 침묵분위기가 혁신행동에 직접적인 부의 영향을 미치는 동시에 LMX를 통하여 간접적인 부의 영향을 미친다는 것을 확인하였다.

5.1.2 조직적 관리의 시사점

본 연구에서는 혁신행동을 실행하는데 긍정적으로 작용되는 요인보다는 실제 우리 조직에서 광범위하게 발생하는 침묵분위기의 부정적인 영향에 관해 알아보고 검증하고자 하였다.

연구결과에 따르면 침묵분위기가 혁신행동에 미치는 영향과 상사 부하간의 관계의 질의 매개효과를 실증분석을 통해 검증하였다. 결과적으로 침묵분위기가 혁신행동에 미치는 부정적인 영향을 상사와 부하간의 관계개선을 통해서 완화할 수 있을 것이며, 따라서 상사-부하 관계개선을 위한 프로그램 등이 필요하다. 예를 들어 공식적인 멘토링 프로그램을 실시하여 상사와 부하간의 관계를 활성화 시키는 것도 하나의 방법이 될 수 있다. 멘토링 관계는 일상적인 업무 이외의 노력을 요구하기 때문에 멘토링 관계를 발전시키기 위해서는 최고경영층이 멘토링 프로그램을 위한 시간과 노력의 투자가 필요하다. 결국 조직적인 차원에서 멘토와 멘티의 역할 수행을 위한 적절한 교육과 적극적 지원이 필요하다고 할 수 있다.

조직 내에 어떠한 이유로든 침묵분위기가 형성되어 있다는 것은 조직에 부정적인 영향을 미칠 것이다. 조직관리자는 이러한 분위기의 개선을 위해 먼저 구성원들이 자신과 조직을 동일시할 수 있는 동일감을 향상시켜 주인의식을 가질 수 있게 만들어 주는 것이 필요하다. 또한 구성원의 발언(voice)을 활성화하기 위해서는 부정적인 리더의 행동, 두려운 분위기, 구성원이 두려움을 느끼는 원인

이 되는 작업환경 등을 완화시켜주는 것이 중요하다.

이를 위해 구성원의 내적동기와 신뢰를 향상시켜주는 프로그램을 개발하여 구성원들이 좀 더 적극적으로 자신의 의견을 표출하고 조직에 참여할 수 있는 방안을 생각해야 할 것이며, 구성원들이 상사와 유대감을 형성하고 그들과 관계의 질을 회복할 수 있는 방안을 마련해 준다면 구성원들의 혁신행동을 통한 조직혁신에 긍정적인 영향을 미칠 수 있을 것이다.

5.2 연구의 한계 및 향후 연구방향

본 연구는 다음과 같은 한계점이 있으며, 이를 바탕으로 향후 연구방향을 제안하고자 한다.

첫째, 본 연구는 집단수준의 침묵분위기가 혁신행동에 미치는 관계에 관해 연구하였다. 향후 연구에서는 개인차원의 조직침묵이 혁신행동에 직접적으로 어떠한 영향을 미치는가를 알아본다면 조직 관리자는 조직 구성원을 관리하는데 더 나은 결과를 확인할 수 있을 것이다.

둘째로 이 연구의 탐색적 요인분석 과정 중에 침묵분위기의 측정 문항 중 상사의 태도와 관련된 측정 문항이 LMX의 측정 문항과 교차적재(cross loading)되는 현상이 있었다. 이에 따라 이 문항들을 제거하고 침묵 분위기를 측정하였다. 그러나 상사의 태도는 침묵분위기에 있어서 중요한 구성요소이기 때문에 향후 연구에서는 보완이 필요하다.

셋째로 본 연구의 변수들에 대한 자료수집 방법이 설문지법이라는 한 가지 방법에 의해서만 이루어져 동일 방법에 의한 분산이 크게 나타났을 가능성이 있다. 이 때문에 변수들 간의 상관관계가 높게 나타났을 가능성을 배제할 수 없으며, 향후 연구에서는 변수에 대한 측정방법을 세분화하여 진행된다면 이러한 문제점은 보완될 수 있을 것이다.

마지막으로 본 연구는 횡단적 연구(cross sectional study)로써 독립변인과 종속변인이 동일한 시점에 측정되어 변인들 간의 인과관계 해석에 제한이 있다. 따라서 향후 연구에서 종단적 연구를 통해서 이를 극복할 필요가 있다.

Acknowledgement

This paper was supported by Research Fund, Kumoh National Institute of Technology, Korea.

References

- [1] Amabile, T.M., A Model of creativity and innovation in organizations, M. Staw and L.L. Cummings (Eds.), Research in Organizational Behavior, Greenwich, CT, JAI Press, 1988, Vol. 10, p 123-130.
- [2] Amabile, T.M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., and Herron, M., Assessing the Work Environment for Creativity, *Academy of Management Journal*, 1996, Vol. 39, No. 5, p 1154-1184.
- [3] Argyris, C. and Schon, D., Organizational learning. Reading, MA : Addison-Wesley, 1978.
- [4] Ashford, S.J., Sutcliffe, K., and Christianson, M.K., Speaking up and speaking out : the leadership dynamics of voice in organizations. See Greenberg and Edwards, 2009, p 175-202.
- [5] Bagozzi, R.P. and Yi, Y., On the Evaluation of Structural Equation Model. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 1998, Vol. 16, p 74-94.
- [6] Baik, Y.M. and Kim, S.K., An Empirical Study on the Relationships between Problem Solving style, LMX, Attitude, Competitive Pressure and Innovation Behavior. *Korean Academy of Organization and Management*, 2000, Vol. 8, No. 1, p 293-321.
- [7] Baron, R.M. and Kenny, D.A., The moderator-mediator variable distinction in social psychological research : conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1996, Vol. 51, p 1173-1182.
- [8] Basu, R.J., An empirical examination of leader-member exchange and transformation leadership as predictor of innovative behavior, Doctoral Dissertation. Indiana lafayette : Purdue University, 1991.
- [9] Botero, I.C. and Van Dyne, L.V., Employee voice behavior : interactive effects of LMX and power distance in the United States and Colombia. *Manag. Commun. Q.*, 2009, Vol. 23, p 84-104.
- [10] Bourgeois, L. Strategic goals, perceived uncertainty, and economic performance in volatile environments. *Academy of Management Journal*, 1985, Vol. 28, p 548-573.
- [11] Bouwen, R. and Fry, R., Organizational innovation and learning : four patterns of dialog between the dominant logic and the new logic. *International Studies of Management and Organization*, 1991, Vol. 21, p 37-51.
- [12] Bridge, K. and Baxter, L., Blended relationships : Friends as work associates. *Western Journal of Communication*, 1992, Vol. 56, p 200-255.
- [13] Brinsfield, C., Edwards, M., and Greenberg, J., Employee voice and silence : An historical overview. In J. Greenberg and M. Edwards (Eds.). *Employee Voice and Silence in Organizations*, 2009, p 3-34. Bingley, UK :

Emerald Press.

- [14] Choi, C.H., The Mediating Effect of Open Communication on the Relationship between LMX and Innovative Work Behavior,[master's thesis]. [Seoul, Korea] Pukyong National University, 2011.
- [15] Crant, J.M., Kim, T., and Wang, J., Dispositional antecedents of demonstration and usefulness of voice behavior. *J. Bus. Psychol*, 2010, Vol. 26, p 285-297.
- [16] Damanpour, F. Organizational innovation : A meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of Management Journal*, 1991, Vol. 34, p 555-590.
- [17] Deming, W.E., Out of the crisis. Cambridge, MA : MIT Press, 1986.
- [18] Detert, J.R. and Burris, E.R., Leadership behavior and employee voice : Is the door really open?. *Acad. Manag. J.*, 2007, Vol. 50, p 869-884.
- [19] Detert, J.R. and Trevino, L.K., Speaking up to higher ups : how supervisor and skip-level leaders influence employee voice. *Organ. Sci*, 2010, Vol. 21, p 249-270.
- [20] Dienesch, R.M. and Liden, R.C. Leader-member exchange model of leadership : A critique and further development. *Academy of Management Review*, 1986, Vol. 11, p 618-634.
- [21] Duchon, D., Green, S., and Taber, T.D., Vertical Dyad Linkage : A Longitudinal Assessment of Antecedents, Measures, and Consequences, *Journal of Applied Psychology*, 1986, Vol. 71, No. 1, p 56-66.
- [22] Edmondson, A.C., Speaking up in the operating room : how team leaders promote learning in interdisciplinary action teams. *J. Manag. Stud*, 2003, Vol. 40, p 1419-1452.
- [23] Eisenberger, R., Fasolo, P., and Davis-LaMastro, V. Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation. *Journal of Applied Psychology*, 1990, Vol. 75, p 51-59.
- [24] Elizabeth, W. Morrison, Employee Voice and Silence, *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav*, 2014, p 173-197.
- [25] Enz, C.A. and Schwenk, C.R., The performance edge : Strategic and value dissensus. *Employee Responsibility and Rights Journal*, 1991, Vol. 4, p 75-85.
- [26] Farr, J.L. and Ford, C.M., Individual innovation, In M. A. West and J.L. Farr(Eds.), *Innovation and creativity at work*, 1990, p 63-80, New York, Wiley.
- [27] Fornell, C. and Larcker, D.F., Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, XXVII, 1981, Vol. 18, p 39-50.
- [28] Frazier, M.L. and Fainshmidt, S., Voice climate, work outcomes, and the mediating role of psychological empowerment. *Group Organ. Manag*, 2012, Vol. 37, p 691-715.
- [29] Fuller, J., Marler, L., and Hester, K., Promoting felt responsibility for constructive change and proactive behavior : exploring aspects of an elaborated model of work design. *J. Organ. Behav*, 2006, Vol. 27, p 1089-1120.
- [30] Graen, G.B., Scandura, T.A., and Graen, M.R., A field experimental test of the moderating effects of growth need strength on productivity. *Journal of Applied Psychology*, 1986, Vol. 71, p 484-491.
- [31] Grean, G.B. and Cashman, J., A role-making model of leadership in formal organizations : A developmental approach, in J.G. Hunt and L.L. Larson(eds), *Leadership frontiers*, 1975, p 143-165. Kent, OH : Kent State University Press.
- [32] Greenberg, J. and Edwards, M., eds., *Voice and Silence in Organizations*. Bingley, UK : Emerald, 2009.
- [33] Hammond, M.M., Neff, N.L., Farr, J.L., Schwall, A.R., and Zhao, X., Predictors of individual-level innovation at work : A meta-analysis. *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts*, 2011, Vol. 5, No. 1, p 90-105.
- [34] Hellriegel, D., Slocum, J.W., and Woodman, R.W., *Organizational Behavior*. 5th, (Eds), N.Y. : West, 1991.
- [35] Janssen, O. and Van Yperen, N.W., Employees' goal orientations, the quality of leader-member exchange, and the outcomes of job performance and job satisfaction. *Academy of Management Journal*, 2004, Vol. 45, p 368-384.
- [36] Janssen, O., Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behavior. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 2000, Vol. 73, p 287-302.
- [37] Kahn, W.A., Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management Journal*, 1990, Vol. 33, No. 4, p 692-724.
- [38] Kanter, R.M., Supporting innovation and venture development in established companies. *Journal of Business Venturing*, 1985, Vol. 1, p 47-60.
- [39] Kanter, R., When a Thous and Flowers Bloom : Structural, Collective, and Social Conditions for Innovation in Organizations. *Research in Organizational Behavior*,

- 1988, Vol. 10, p 169-211.
- [40] King, N., Innovation at work : The research literature, In M.A. West and J.L. Farr (Eds.), Innovation and creativity at work, 1990, p 15-59, New York, Wiley.
- [41] Kleysen, R.F. and Street, C.T., Toward a multi-dimensional measure of individual innovative behavior. *Journal of Intellectual Capital*, 2001, Vol. 2, No. 3, p 284-296.
- [42] Krause, D.E., Influence-based leadership as a determinant of the inclination to innovate and of innovation-related behaviors An empirical investigation. *The Leadership Quarterly*, 2004, Vol. 15, p 79-102.
- [43] Lee, K.H. and Lee, C.K., An empirical study on the factor structure of justice. *Journal of the Society of Korea Industrial and Systems Engineering*, 2004, Vol. 27, No. 1, p 93-102.
- [44] Lee, I.S., *A Study on Antecedent Factors for Innovative Behaviors*, 1999, Vol. 23, No. 1, p 89-113.
- [45] LePine, J.A. and Van Dyne L.V., Voice and cooperative behavior as contrasting forms of contextual performance : evidence of differential relationships with Big Five personality characteristics and cognitive ability. *J. Appl. Psychol*, 2001, Vol. 86, p 326-336.
- [46] Lewicki, R.J. and Bunker, B.B., Developing and maintaining trust in working relationships. In R.M. Kramer and T.R. Tyler (Eds.) *Trust in Organizations : Frontiers of Theory and Research*. London : Sage, 1996.
- [47] Liang, J., Farh, C.I.C., and Farh, J.L., Psychological antecedents of promotive and prohibitive voice : a two-wave examination. *Acad. Manag. J*, 2012, Vol. 55, p 71-92.
- [48] Liden, R.C. and Maslyn, J.M., Multidimensionality of leader-member exchange : An empirical assessment through scale development. *Journal of Management*, 1998, Vol. 24, p 43-73.
- [49] Liden, R.C. and Maslyn, J.M., Scale development of a MDM measure of LMX, Paper presented at the Academy of Management annual meeting, Atlanta, GA. 1993.
- [50] Liden, R.C., Wayne, S.J., and Stilwell, D., A longitudinal study on the early development of leader-member exchange. *Journal of Applied Psychology*, 1993, Vol. 78, p 662-674.
- [51] Lind, E.A. and Tyler, T.R., *The social psychology of procedural justice*. New York : Plenum, 1988.
- [52] Liu, W., Zhu, R., and Yang, Y., I warn you because I like you : voice behavior, employee identifications, and transformational leadership. *Leadersh. Q.*, 2010, Vol. 21, p 189-202.
- [53] Luchak, A.A., What kind of voice do loyal employees use? *Br. J. Ind. Relat*, 2003, Vol. 41, p 115-134.
- [54] Luthans, F. *Organizational Behavior*, 6th (Eds), McGraw-Hill, 1995.
- [55] Mackinnon, D.P., Lockwood, C.M., Hoffman, J.M., West, S.G., and Sheets, V., A comparison of methods to test the significance of the mediated effect. *Psychological Methods*, 2002, Vol. 7, No. 1, p 83-104.
- [56] March, J. Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 1991, Vol. 2, p 71-87.
- [57] Mathieu, J.E. and Farr, J.L., Further evidence for the discriminant validity of measures of organizational commitment, job involvement, and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 1991, Vol. 76, p 127-133.
- [58] Mathieu, J.E. and Zajac, D.M., A review and meta analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 1990, Vol. 108, p 171-194.
- [59] Miller, I.G., Living systems : The organization. *Behavioral Science*, 1972, Vol. 17, p 1-82.
- [60] Miller, V.D., Johnson, J.R., Hart, Z., and Peterson, D. L., A test of antecedents and outcomes of employee role negotiation ability. *Journal of Applied Communication Research*, 1999, Vol. 27, No. 1, p 24-48.
- [61] Milliken, F.J., Morrison, E.W., and Hewlin, P., An exploratory study of employee silence : issues that employees don't communicate upward and why. *J. Manag. Stud*, 2003, Vol. 40, p 1453-1476.
- [62] Morrison, E.W. and Milliken, F.J., Organizational Silence a Barrier to Change and Development in a Pluralistic World. *Academy of Management Review*, 2000, Vol. 25, p 706-725.
- [63] Morrison, E.W., Employee Voice and Silence, *Annu. Rev., Organ. Psychol. Organ. Behav*, 2014, Vol. 1, p 173-197.
- [64] Mumford, M.D. and Gustafson, S.B., Creativity Syndrome : Integration, Application, and Innovation, *Psychological Bulletin*, 1988, p 27-43.
- [65] Nemeth, C.J., Managing innovation : When less is more. *California Management Review*, 1997, Vol. 40, No. 1, p 59-74.
- [66] Olson-Buchanan, J.B., To grieve or not to grieve : factors related to voicing discontent in an organizational simulation. *Int. J. Confl. Manag*, 1997, Vol. 8, p 132-

- 147.
- [67] Park, K.K. and I.S. Lee, Corporate Globalization and New Paradigm for Management Process : Innovation as Attackers' Advantages. *Korean Academy of Organization and Management*, 2000, Vol. 24, No. 1, p 59-85.
- [68] Penley, L.E. and Hawkins, B., Studying interpersonal communication in organizations : A leadership application. *Academy of Management Journal*, 1985, Vol. 28, No. 2, p 309-326.
- [69] Pinder, C.C. and Harlos, K.P., Employee silence : quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. *Res. Pers. Hum. Res. Manag.*, 2001, Vol. 20, p 331-69.
- [70] Rousseau, D.M., The construction of climate in organizational research, *International review of Industrial and Organization Psychology*, 1988.
- [71] Saunders, D.M., Shepard, B.H., Knight, V., and Roth, J., Employee voice to supervisors. *Empl. Responsib. Rights J.*, 1992, Vol. 5, p 241-259.
- [72] Scott, S.G. and Bruce, R.A., Determinants of innovation behavior : A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*, 1994, Vol. 37, No. 3, p 580-607.
- [73] Shaw, M.E., *Group dynamics : The psychology of small group behavior*, New York : McGraw-Hill, 1981.
- [74] Sias, P.M. and Jablin, F.M., Differential superior-subordinate relations, perceptions of fairness, and coworker communication. *Human Communication Research*, 1995, Vol. 22, p 5-38.
- [75] Takeuchi, R., Chen, Z., and Cheung, S.Y., Applying uncertainty management theory to employee voice behavior : an integrative investigation. *Pers. Psychol.*, 2012, Vol. 65, p 285-323.
- [76] Tangirala, S., Kamdar, D., Venkataramani, V., and Parke, M., Doing right versus getting ahead : the effects of duty and achievement orientations on employees' voice. *J. Appl. Psychol.*, 2013, Vol. 98, p 1040-1050.
- [77] Tangirala, S. and Ramanujam, R., Ask and you shall hear : examining the relationship between manager consultation and employee voice. *Pers. Psychol.*, 2012, Vol. 65, p 251-282.
- [78] Tangirala, S. and Ramanujam, R., Employee silence on critical work issues : the cross level effects of procedural justice climate. *Pers. Psychol.*, 2008a, Vol. 61, p. 37-68.
- [79] Tangirala, S. and Ramanujam, R., Exploring nonlinearity in employee voice : the effects of personal control and organizational identification. *Acad. Manag. J.*, 2008b, Vol. 51, p 1189-1203.
- [80] Vakola, M. and Bouradas, D., Antecedents and Consequences of Organizational Silence : an Empirical Investigation. *Employee Relations*, 2005, Vol. 27, No. 5, p 441-458.
- [81] Van de Ven, A.H., Central Problems in the Management of Innovation. *Management Science*, 1986, Vol. 32, p 1442-1485.
- [82] Van Dyne, L.V., Kamdar, D., and Joireman, J., In-role perceptions buffer the negative impact of low LMX on helping and enhance the positive impact of high LMX on voice. *J. Appl. Psychol.*, 2008, Vol. 93, p 1195-1207.
- [83] Van Dyne, L., Ang, S., and Botero, I.C., Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies*, 2003, Vol. 40, No. 6, p 1359-1392.
- [84] Venkataramani, V. and Tangirala, S., When and why do central employees speak up? An examination of mediating and moderating variables. *J. Appl. Psychol.*, 2010, Vol. 95, p 582-591.
- [85] West, M.A., Innovation amongst health care professionals. *Social Behaviour*, 1989, Vol. 4, p 173-184.
- [86] Woodman, R.W., Sawyer, J.E., and Griffin, R.W., Toward a Theory of Organizational Creativity, *Academy of Management Review*, 1993, Vol. 18, No. 2, p 293-321.