

진성리더십이 혁신행동에 미치는 영향에 관한 연구 : 구성원 침묵의 매개효과를 중심으로

이병진¹, 장은혜^{1*}, 이광희²

¹금오공과대학교 경영학과 박사, ²금오공과대학교 경영학과 교수

A Study on the Authentic Leadership Influencing on Innovative Behavior: Focusing on Mediating Effect of Employee's Silence

Byeong Jin Lee¹, Eun Hye Jang^{1*}, Kwang Hee Lee²

¹PH. D. Department of Business Administration, Kumoh National Institute of Technology

²Professor Department of Business Administration, Kumoh National Institute of Technology

요 약 조직의 리더의 특성에 따라 구성원들의 행동의 변화가 있을 것으로 생각되며 이러한 아이디어를 바탕으로 실증 연구를 통해 조직 구성원들의 행동의 변화를 유발 시키는 요인을 알아보고자 한다. 본 연구를 진행하기 위해 진성리더십을 독립변수로 활용하고 결과변수로는 구성원들이 생각하는 창의적인 아이디어를 직접 실행하고 행동으로 옮기는 혁신행동을 변수로 활용하여 검증하고자 한다. 또한 구성원의 침묵현상을 매개변수로 활용하여 구성원들의 행동에 어떠한 영향을 주는가를 함께 알아보고자 하였다. 결과적으로 독립변수인 진성리더십은 구성원들의 혁신행동에 직접적인 영향 관계가 있는 것으로 나타났으며, 침묵의 매개효과 역시 부분 매개효과가 있는 것으로 나타났다. 이는 구성원들의 행동을 유발하는 내적 동기의 요인 중 리더십과 침묵 동기요인들이 작용된 것으로 보여 지는 결과이다. 이후 본 연구를 바탕으로 조직의 구성원들이 느끼는 침묵의 원인에 대한 연구와 침묵이 미치는 영향요인에 관한 연구를 통해서 구성원들의 침묵관리의 필요성에 관한 연구가 중요할 것으로 보여 진다.

주제어 : 진성리더십, 침묵, 혁신행동, 인적자원관리, 리더십

Abstract It is believed that there will be changes in the behavior of members according to the characteristics of the organization's leader. The purpose of this study is to find out the factors that induce changes in the behavior of employees of the organization through empirical research. In order to accomplish the research aims, we developed and verify the research model using authentic leadership as an independent variable and the innovative behavior as a criterion variable. In addition, by using the silent phenomenon of the members as a mediating variable, we also tried to find out how it affects the behavior of the employees. Empirical results of the study showed that authentic leadership as an independent variable had a direct influence on the innovation behavior of employees, and the mediating effect of silence also had a partial mediating effect. These findings suggest that leadership and Silence factors which are internal motivational factors leading to behavior of employees are affected innovative behavior.

There are some expectations as follow. Based on this study, it would be an important issue that the study on the necessity of silence management of employees through research on the causes of silence felt by members of the organization and the influence.

Key Words : Authentic Leadership, Silence, Innovative Behavior, Human Resource Management, Leadership

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

*Corresponding Author : Eun Hye Jang(samsamy33@nate.com)

Received March 31, 2021

Revised May 4, 2021

Accepted May 20, 2021

Published May 28, 2021

1. 서론

1.1 연구배경 및 필요성

현대 조직은 여러 가지 변화와 이러한 변화에 따른 혁신에 직면해 있는 상황이며, 이에 적응하기 위해 조직 내 구성원들의 새로운 아이디어 및 업무와 관련된 정보의 활용이 필수적이라 할 수 있다. 따라서 구성원들과의 소통을 위해 필요한 요인과 침묵으로부터 발생하는 영향에 대한 규명이 필요할 것으로 생각된다. 침묵이란 발언의 양극단의 개념으로 정의되는 것이 아니라 구성원이 어떠한 동기에 의해서 자신의 아이디어나 조직의 문제점을 이야기 하지 않는 것으로 연구되고 있다. 결국 어떠한 이유에서든 구성원들이 자신의 아이디어를 이야기하지 않고 침묵한다는 것은 혁신에 있어서 매우 부정적인 요인으로 작용될 것으로 생각된다.

급속하게 변하는 환경에서 경쟁력을 갖추기 위한 요인으로 많은 학자들은 혁신행동을 이야기 하고 있다. 혁신 행동은 새롭고, 독특하고, 유용한 아이디어를 산출한다는 점은 창의성과 유사하지만, 여기에 구성원 혹은 조직의 행동적인 요소가 추가되어 실제 새로운 아이디어를 홍보하고 행동으로 옮기는 행위를 나타낸다. 조직에서는 변화에 대응하고 적응하기 위해서 창의성과 같이 새롭고 독특한 아이디어의 생각하고 제안하는 것도 중요하지만, 혁신행동과 같이 이를 조직에서 실행하고 조직에 적용시키는 과정은 매우 중요하다고 볼 수 있다. 그러기 위해서는 필연적으로 구성원들과의 커뮤니케이션은 매우 중요한 요인을 작용될 것이다. 상향적 의사소통 뿐 아니라 하향적 의사소통, 구성원들 간의 정보공유, 타 부서와의 업무협업 등은 조직이 환경의 변화에 적응하고 따라가기 위해 필수적이라고 할 수 있다. 하지만 어떠한 이유에서든 구성원들이 서로간의 의사소통이든, 혹은 상향적, 하향적 의사소통이든, 침묵하고 그들의 생각을 이야기 하지 않는다면 이는 결국 기업이 변화에 적응하는데 큰 문제점으로 작용될 수 있을 것이다. 이런 점에서 구성원들의 침묵 관리는 조직의 경영자들이 간과할 수 없는 요인이 될 것이다. 침묵관리는 위한 하나의 방법으로 조직의 리더 혹은 조직의 문화적인 측면을 생각할 수 있다. 실제 Morrison & Milliken(2000)의 연구에서는 침묵의 원인으로 여러 가지의 요인들을 제안하였는데, 최고경영진의 특성을 주된 원인 중의 하나로 주장하였다[2].

진성리더십은 진정성을 바탕으로 자아를 인식하고 규제하는 리더를 의미한다. 어떤 개인이 진정성이 있다는

것은 자신의 행동에 대해 높은 자신감을 가지고 자신의 장단점을 이해하고 받아들이며, 심리적으로 안정된 상태를 의미한다. 이러한 상태의 개인은 타인과의 관계에 있어 더욱 투명하고 개방적이고 친밀한 관계를 유지할 가능성이 높다[1]. 진성리더십의 구성요인인 자아인식이나 도덕성의 개념을 결국 리더 자신의 강점과 약점을 명확하게 인지하고 구성원들과 공유하고, 의사결정에 있어서 자신의 명확한 도덕성을 기준으로 행동함으로써 구성원들의 신뢰와 믿음을 향상시킬 수 있을 것이다. 이러한 신뢰는 결국 조직의 구성원들이 자신의 의견을 이야기하는데 긍정적인 영향을 미칠 것이다. 또한 관계의 투명성과 균형 잡힌 정보처리는 그들이 업무를 함에 있어서 많은 구성원들의 의견을 확인하고 수용하여 의사결정을 한다는 것을 구성원들이 인지한다면, 구성원들의 침묵을 완화시켜줄 수 있는 요인이 될 수 있을 것이다.

이러한 흐름을 바탕으로 본 연구는 구성원들의 침묵을 중심으로 독립변수와 결과변수를 구성하여 연구를 진행하였다. 진성리더십을 독립변수로 하여 결과변수인 혁신행동과의 관계를 우선적으로 알아보고, 독립변수가 구성원들의 침묵에 미치는 영향, 또한 침묵이 결과변수에 미치는 영향을 함께 실증분석을 통해 알아보았다. 마지막으로 전체 변수들 간의 관계에 있어서 침묵의 매개효과에 대해서 알아보고자 하였다. 독립변수인 진성리더십이 침묵에 미치는 영향과 침묵이 결과변수인 혁신행동에 미치는 영향을 고려해 봤을 때, 침묵의 매개효과를 충분히 유추해 볼 수 있으며 이러한 관계를 실증분석을 통해 검증해 보고자 합니다.

이러한 결과를 바탕으로 조직의 관리자 환경의 변화에 대응하기 위해 구성원들의 침묵관리를 통해서 그들의 아이디어를 변화에 대응하기 위한 하나의 전략으로 활용할 수 있을 것이다.

2. 이론적 배경

2.1 침묵

2.1.1 침묵 정의

종업원 침묵과 조직 침묵이라는 용어는 사회과학 분야에서 여러 가지 현상을 설명하는데 사용되어 왔다[2-4]. 연구들에 따르면 침묵에 대해서 여러 가지의 정의들을 제시하고 있지만 일반적으로 종업원 침묵이 자신의 업무 및 조직과 관련된 쟁점에 대한 의문, 아이디어, 우려, 정

보, 의견을 의도적으로 표현하지 않는다는 점은 모든 연구에서 공통적으로 나타났다[2].

최근 사회과학 내에서 침묵과 관련된 연구는 침묵의 수준에 따른 연구보다 특정 유형에 따른 침묵에 대한 것들이 나타나고 있다. 다시 말해, 조직의 변화와 발전에 매우 중요하지만 의사표현을 하기에는 너무 위험하거나, 또 다른 어떠한 위협으로 인해 의사표현을 하지 않는 침묵과 같이 어떠한 동기에 의해서 발생하는 여러 가지 유형의 침묵에 관한 관심이 높아지고 있다. 이처럼 특정 유형의 침묵에 대한 정의는 근본적으로 침묵하고자하는 동기와 결합이 된다. 이는 Pinder & Harlos(2001)와 Van Dyne et al.(2003)이 침묵의 여러 형태 혹은 차원에 근거한 침묵의 정의들을 살펴볼 때, 명확하게 나타난다[3,4]. 예를 들어 Van Dyne et al.(2003)의 연구에서 나타난 체념적 동기에 의한 침묵의 정의를 살펴보면 “어떠한 문제나 이슈에 관해서 말하는 것을 체념하는 것을 기만하여 관련 아이디어, 정보, 의견을 표현하지 않는 것”으로 정의하였다[4]. 이러한 정의는 구성원의 침묵으로 나타나는 행동과 침묵이 발생하는 근거 혹은 감정이 명확하게 결합되어야 한다.

2.1.2 동기에 따른 침묵유형

침묵의 개념에서 살펴본 것처럼, 침묵연구는 결국 자신의 업무 혹은 조직과 관련된 중요한 사항을 어떠한 동기에 의해 의도적으로 말하지 않는 것이다. 이는 결국 침묵에 있어서 가장 중요한 것은 ‘동기’이다. 이러한 동기의 개념은 여러 학자들에 의해 정리되었다.

일반적으로 많은 학자들이 사용하고 인정하고 있는 동기에 따른 유형으로는 Van Dyne(2003)이 제안한 세 가지 동기에 의한 침묵유형이 있다[4]. 이들은 Morrison & Milliken(2000)의 연구를 근간으로 확장하여 체념적, 방어적, 친사회적 침묵을 주로 활용하고 있다. 체념적 침묵은 구성원들의 수동적 형태의 행동으로 현재의 상황을 단념하여 그 상황을 바꾸고, 관여하고, 발언할 노력의 의지가 없기 때문에 선택되는 행동유형이다. 방어적 침묵의 경우 두려움을 기초한 자기보호의 적극적이고 능동적인 행동으로 아이디어, 정보, 의견 등을 선택적으로 표현하지 않는 행동유형이다. 친사회적 침묵은 이타주의 또는 협력적 동기를 기초로 타인 혹은 조직에 이익을 주기 위해 아이디어, 정보, 의견 등을 의도적으로 표현하지 않는 행동유형이라 할 수 있다.

2.2 진성리더십

진성리더십의 진정성은 한 개인이 스스로를 알고, 자신의 내면의 생각과 감정, 가치관 등에 일치되도록 행동하는 것을 의미한다.

어떠한 개인이 진정성을 지녔다는 것은 자존감이 최고조에 도달했다는 것을 의미하며, 이는 자신의 장단점을 이해하고 받아들이면서 일관적이고 안정된 상태에 있다는 것을 의미한다. 이러한 상태의 개인은 타인과의 관계에 있어서 보다 투명하고 개방적이며 친밀한 관계를 유지할 가능성이 높게 나타난다[5]. 따라서 진정성의 수준이 높은 사람은 내면화된 자기규제 프로세스에 따라 행동하기 때문에 내면의 가치를 중시하며 외부의 압력에 의해 행동하지 않고, 사회적으로 통용되는 정도에서 움직이게 되는 것이다[5]. 진정성을 지닌 리더는 스스로 본인이 소유하고 있는 신념이나 가치를 명확하게 알고 이를 실천하고, 스스로 행동함에 있어 자신의 행동의 영향력이 어느 정도인가를 알기위해 개방적인 의사소통을 유지하고, 자신의 잘못이나 단점을 숨기지 않고 공유하는 특징이 있다[6]. 이러한 리더의 진정성이 조직의 구성원들에게 전달되고 그들이 리더의 진정성을 느낌으로서 비로써 진성리더십의 효과가 나타날 수 있을 것이다.

2.3 혁신행동

환경이 급속하게 변화하고 있는 시대에 살고 있는 조직과 조직구성원들이 급속한 환경변화에 경쟁력을 갖추기 위해 획기적인 변화노력이 요구되는데, 혁신은 그런 노력의 대표적인 유형이라고 할 수 있다. Scott & Bruce(1994)는 Kanter(1983)의 정의를 바탕으로 혁신행동을 다음과 같이 정의하였다. 혁신행동이란 개인의 다양한 구체적인 행동을 필요로 하는 아이디어의 유발과 실행을 포함하는 과정으로써 조직구성원이 자신의 과업역할, 소속집단 또는 조직의 성과 향상에 도움이 되는 새로운 아이디어를 의도적으로 창조, 도입, 적용하는 활동으로 혁신행동의 개념을 정의하고 연구하였다[21]. 일반적으로 Scott & Bruce(1994)가 제시한 혁신행동(innovative behavior)이라는 개념은 개인수준의 혁신현상을 가장 잘 포괄하는 개념으로 평가받고 있다. 혁신행동의 시작은 새로운 아이디어를 생성하고 제안하는 것으로 시작된다고 할 수 있다. 조직의 어느 영역에서든 새롭고 유익한 아이디어를 도출해 내는 것은 조직혁신의 시작이라고 할 수 있다[7, 8]. 이는 결국 구성원들에 의한 창의적인 아이디어에서 출발한다고 볼 수 있을 것이다.

창의적인 아이디어를 통해서 시작된 혁신행동은 구성원들의 적극적인 행동을 통해서 새로운 아이디어가 조직에 꼭 필요한 것이라는 인식을 다른 구성원들이 공유할 수 있도록 공유하고 전파하는 것이다. 아무리 훌륭한 아이디어라 할지라도 상사의 지지와 다른 구성원들의 협력이 뒤따르지 않는다면 결실을 맺기 어려울 것이다[9]. 이러한 점에서 혁신행동에 있어서 관리자와의 관계의 질이나 혹은 조직의 커뮤니케이션의 정도는 매우 중요한 요소가 될 수 있을 것으로 생각이 된다.

3. 실증적 연구방법

3.1 연구모형

본 연구는 조직 리더의 진성리더십이 구성원들의 혁신행동에 미치는 영향에 있어서 구성원들의 동기에 따른 침묵의 매개효과에 관한 연구이다. 진성리더십이 구성원들의 혁신행동에 있어서 긍정적인 영향을 미칠 것으로 생각되며, 이들 사이에서 구성원들의 행동성향과 동기에 따라 분류된 세 가지의 침묵 유형의 매개효과를 알아보고자 한다. 이러한 변수들 간의 관계를 Fig. 1에 나타내고, 변수의 조작적 정의 및 측정치 그리고 변수들 간의 관계를 토대로 가설을 설정하고자 한다.

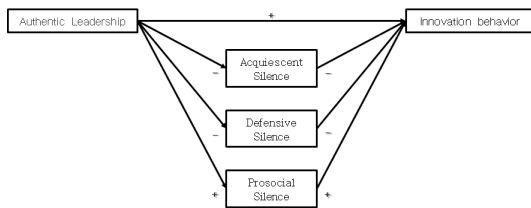


Fig. 1. Research model

3.2 변수의 조작적 정의 및 측정치

3.2.1 종업원 침묵

체념적 침묵은 수동적인 행동성향으로 구성원들이 불공정한 현재의 조직적 상황에 단념하고, 그 상황에 관여하고 발언할 의지나 마음이 없기 때문에 발생하는 침묵으로 정의한다. 방어적 침묵은 적극적인 행동성향을 가진 구성원의 행동으로 두려움을 바탕으로 한 자기보호의 형태로 의견이나 아이디어, 생각을 표현하지 않고 보유하는 것이라고 정의하였다. 친사회적 침묵은 적극적인 성향을 가진 구성원이 이타주의나 협력적 동기를 바탕으로 조직

혹은 다른 구성원들에게 이익을 주기위해 의견이나 아이디어, 생각을 표현하지 않고 간직하는 것으로 정의하였다.

이러한 침묵은 Van Dyne(2003)에 개발한 체념적 침묵과 방어적 침묵, 친사회적 침묵과 관련된 15개의 설문 문항을 활용하여 측정하였다. 각각의 항목은 Likert 스타일의 5점 척도(1=전혀 그렇지 않다, 5=매우 그렇다)를 사용하였다.

3.2.2 혁신행동

본 연구에서 사용한 혁신행동은 Scott & Bruce(1994)의 견해를 바탕으로 혁신행동을 조직구성원이 자신의 과업역할, 소속집단 또는 조직의 성과 향상에 도움이 되는 새로운 아이디어를 의도적으로 창조, 도입, 적용하는 활동으로 정의하였다. 이들의 정의는 일반적으로 혁신행동을 가장 잘 포괄하는 개념을 평가받고 있으며 이들의 정의를 바탕으로 개발된 6개의 항목을 사용하여 혁신행동을 측정하였다. 각각의 항목은 Likert 스타일의 5점 척도(1=전혀 그렇지 않다, 5=매우 그렇다)를 사용하였다.

3.2.3 진성리더십

본 연구에서는 Walumbwa et al.(2008)의 연구에서 나타난 정의를 바탕으로 진성리더십을 리더가 구성원들과 업무를 함에 있어, 증대된 자기인식, 내재된 도덕성, 관계적 투명성, 균형 잡힌 정보처리를 통해 긍정적인 자기개발을 촉진하도록 하는 리더의 행동유형으로 정의된다[22]. 조직의 구성원들이 리더의 진성성을 인지할 때 진성리더십이 발휘되며, 리더가 진성성을 가졌다고 하더라도 그의 구성원들이 인지하지 못한다면 진성리더십은 작용할 수 없다[10]. 따라서 본 연구에서는 구성원들이 느끼는 리더의 진성리더십을 측정하기 위해 Walumbwa et al.(2008)의 연구를 통해 개발된 진성리더십 척도 (Authentic Leadership Questionnaire: ALQ) 16문항을 사용하여 측정하였다. 각각의 항목은 Likert 스타일의 5점 척도(1=전혀 그렇지 않다, 5=매우 그렇다)를 사용하였다.

3.3 가설의 설정

3.3.1 진성리더십과 혁신행동

혁신은 최근 급변하는 경영환경 속에서 조직이 구성원들의 잠재능력을 최대한 이끌어 내기 위한 하나의 요인으로 주목받고 있다. 이러한 혁신을 구성원들이 직접적으

로 확인하고 실행하는 개인차원의 요인을 혁신행동으로 볼 수 있다. 창의성과 같이 새로운 아이디어를 창안한다는 점은 동일하지만 혁신행동은 나아가 구성원들의 적극적인 홍보와 실행의 단계가 필요하다고 볼 수 있다. 따라서 창의성과 같이 구성원들의 내재적 동기부여와 함께 구성원들이 실제로 행동할 수 있는 조직의 환경적인 요인을 만들어 주어야 할 것이다.

진성리더의 구성요인 중 균형 잡힌 정보처리는 리더가 모든 구성원들의 아이디어나 생각을 확인하고 검토하여 객관적으로 업무를 처리하는 경향을 의미한다. 이러한 리더의 진정성을 느낀 구성원은 자신의 생각이나 아이디어가 실제 조직에서 유용한 성과를 낼 수 있을 것을 기대하고 적극적으로 자신의 아이디어를 홍보하고 실행시키기 위한 행동을 할 수 있을 것이다. 또한 관계적 투명성은 구성원들에게 진정한 리더의 모습을 보이고 진실한 사고와 느낌을 표현함으로써 구성원들의 신뢰를 얻고 이는 바탕으로 한 구성원에 대한 피드백은 구성원들에게 긍정적인 영향을 미칠 수 있을 것이다. 이러한 아이디어는 실제 많은 연구들에서 이들 간의 관계를 긍정적으로 보고 연구되어지고 있다. Avolio et al.(2004)의 연구에서 진정성을 바탕으로 발현된 리더의 행동은 구성원들의 신뢰와 존경을 불러일으키고, 구성원들이 감정적 안정감을 경험하고, 전통에 얽매이지 않는 아이디어를 자유롭게 제안하고, 두려움이 없이 자신의 의견을 개진할 수 있게 도와주는 것으로 나타났다[6]. Michie and Gooty(2005)는 진정성 리더는 구성원들의 행동을 고무시키기 위해 균형 있는 진행절차와 투명성을 고려하여, 두려움 없이 다양한 아이디어를 개진할 수 있도록 지원하는 것으로 나타났다[23]. Damanpour(1991)는 조직내부의 커뮤니케이션이 원활할수록 구성원들의 혁신역량이 높게 나타나고, 동료와의 관계가 원활한 구성원일수록 개방적 의사소통, 상호 지원, 원만한 대인관계 등을 유지하며, 과업 수행과정에서 상대적으로 동료와 교환관계가 원활하지 못한 구성원들에 비해 문제 해결을 위한 많은 피드백을 받게 되는 것으로 확인되었다. 그러므로 구성원들 간의 공유와 정보교환이 많을수록 혁신행동이 원활할 것으로 보여진다[28].

Avolio et al.(2004), Michie & Gooty(2005)의 연구에서 나타난 리더의 특성은 Damanpour (1991)이 이야기하는 조직 내 원활한 의사소통, 상호지원, 원활한 대인관계등에 직접적인 영향이 있을 것이고 이는 결국 혁신행동의 영향을 유추해 볼 수 있을 것으로 판단된다.

이러한 선행연구와 실증결과를 토대로 본 연구에서는 진성리더십이 혁신행동에 긍정적인 영향을 미칠 것으로

보고 가설 1을 제안하고 검증하고자 한다.

가설 H1. 진성리더십은 혁신행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

3.3.2 종업원 침묵과 혁신행동

조직 발전을 위해 혁신행동의 중요성을 인식하고 활발하게 연구들이 진행되고 있다. 이러한 혁신행동과 관련된 연구흐름 중 하나로 구성원들 간의 커뮤니케이션 혹은 의사소통과의 중요성을 강조하는 연구들이 많이 진행되었다. 다시 말해, 구성원들 간의 활발한 의사소통은 혁신행동에 중요한 영향요인으로 작용될 수 있을 것이다. 이는 Lin(2007)의 연구에서도 구성원 간의 커뮤니케이션을 통한 정보의 공유가 원활하게 이루어지면 개인 혁신행동에 유의미한 영향을 주며, 조직의 역량을 높일 수 있다고 주장하였다. 이는 구성원들 간의 새로운 아이디어를 얻기 위해서 필요한 정보를 서로 공유하고, 내부뿐만 아니라 외부와의 의사소통이 많을수록 구성원의 혁신행동이 높아지는 것으로 볼 수 있다[11]. 이러한 연구들에서 강조하는 점은 조직 내부 및 외부의 많은 이해관계자들 간의 의사소통은 혁신행동에 긍정적인 영향을 줄 수 있을 것이라는 것을 증명하는 결과라 할 수 있다.

하지만 본 연구에서 알아보고자 하는 침묵의 개념과 커뮤니케이션을 동일 선상의 양극단의 개념으로 보기는 힘들지만, 소통의 유무라는 측면으로 생각할 수 있을 것이다. 이러한 생각을 바탕으로 침묵의 개념을 어떤 이유로 든 구성원들 간의 혹은 상향적하향적 의사소통의 이루어지지 측면의 개념으로 보고 이들의 관계를 통해서 혁신행동과의 관계를 충분히 유추해 볼 수 있을 것으로 생각된다.

이러한 연구를 바탕으로 Van Dyne(2003)이 제안한 세 가지 동기에 의한 침묵유형을 바탕으로 가설을 설정하였다. Van Dyne(2003)는 침묵의 유형을 3가지로 제안하고 있으며, 본 연구에서는 체념적 침묵을 수동적 태도의 구성원이 불공정한 현재의 조직적 상황에 단념하여 그 상황에 관여하고 발언할 의지나 마음이 없기 때문에 발생하는 침묵이라 할 수 있다[3, 4, 12]. 즉, 체념적 침묵을 선택하는 구성원은 본인의 발언은 조직에 어떠한 변화도 만들어 내지 못한다고 인지하고 행동하는 것이다[2, 4]. 이는 결국 혁신행동에 부정적인 영향을 미칠 것으로 생각된다.

다음으로 방어적 침묵의 경우 능동적인 태도로 구성원이 스스로 발언으로 인한 부정적 결과를 우려하고 걱정하는 경우 발생하는 침묵이라고 볼 수 있다[2, 3]. 결국

소통하지 못하고 침묵하게 되어 혁신행동에 부정적인 영향을 미칠 것으로 생각된다.

마지막으로 친사회적 침묵의 경우 Van Dyne et al.(2003)은 이타주의 혹은 협력의 동기에 근거하여 다른 구성원 혹은 조직에게 도움을 줄 목적으로 업무 관련 아이디어, 정보, 의견을 표현하는 것을 자제하는 것으로 정의한다. 이들은 독점 지식의 보호, 기밀사항으로 일반적 인 토론 혹은 배포를 위한 것이 아닌 외부인에게 공개되지 않는 내부정보와 같은 정보를 표현하지 않는 것, 다른 사람에게 부적절하게 개인 정보를 전달하지 않는 것, 기밀을 파기하지 않는 것과 같은 형태의 침묵의 몇 가지 예를 제시한다. 이러한 경우는 비록 침묵하는 상황이라 할 지라도 구성원들이 업무의 원활한 흐름과 조직을 보호하고자 하는 긍정적인 영향의 침묵이라 할 수 있는 것이다. 이는 결국 조직 변화를 위한 업무를 잘 진행 될 수 있도록 도와 줄 수 있을 것이며, 혁신행동에도 긍정적인 영향을 줄 수 있을 것으로 생각된다.

이런 측면에서 보면 구성원들이 느끼는 비 관여 혹은 두려움을 바탕으로 이루어지는 체념적 침묵과 방어적 침묵의 경우 아이디어를 공유하고 실행하는데 부정적인 영향을 미칠 것으로 판단이 된다. 하지만 구성원들로 하여금 다른 구성원의 아이디어나 혹은 정보를 보호하기 위한 친사회적 침묵의 경우 혁신행동을 수행하는 데 긍정적인 영향이 있을 것으로 판단된다. 이러한 선행연구를 바탕으로 다음 가설 2을 제안하고 실증분석을 통해 검증해 보고자 한다.

가설 H2. 종업원 침묵은 혁신행동에 유의미한 영향을 미칠 것이다.

가설 H2-1. 체념적 침묵은 혁신행동에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

가설 H2-2. 방어적 침묵은 혁신행동에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

가설 H2-3. 친사회적 침묵은 혁신행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

3.3.3 진성리더십과 종업원 침묵

Milliken & Morrison(2000)의 연구에서는 침묵을 형성하는 대표적인 요인으로 리더십을 제안하였다. 그들의 리더가 그들의 역할을 제대로 수행해 주지 못하고 구성원들을 비인격적으로 대우하고 그들의 의견을 무시하는 경향이 나타난다면 구성원들은 어떠한 동기에 의해서 침묵하는 행동을 선택할 것이다. 이러한 연구자의 생

각은 실제 많은 리더십 연구를 통해 나타나고 있다. Walumbwa et al.(2008)의 연구에서 진성리더의 구성요인으로 자아인식, 내재화된 도덕성, 관계적 투명성, 균형 잡힌 정보저리를 제안하였다. 이러한 네 가지의 구성요인은 정의에서 나타난 것과 같이 구성원들과의 신뢰관계를 강조하고, 구성원들과의 소통을 통한 투명한 업무처리를 중요시 하는 리더십의 특성을 가지고 있다. 이들이 주장한 진성리더십의 구성요인은 구성원들이 침묵하게 되는 동기요인들 중에 아이디어를 제안하고 문제점을 이야기 했지만 아무런 변화를 느끼지 못하였을 때 느끼는 체념적 침묵과 문제에 대해 이야기하고 받게 될 불이익에 관한 두려움으로 인한 침묵에 부정적인 영향을 줄 수 있을 것으로 생각된다. 비록 직접적인 연구들은 아직까지 미비한 실정이지만 이들 간의 관계에 대해 충분히 유추해 볼 수 있을 것으로 생각된다. Avolio et al.(2004)은 진성리더십은 구성원들로 하여금 희망, 신뢰, 긍정적인 감정을 느끼게 한다고 주장하였고, 이러한 감정은 비판적인 체념적인 감정과 두려움으로 인해 발생하는 감정을 상쇄해주는 역할을 할 수 있을 것으로 보인다. Walumbwa et al.(2010)은 진성리더십은 구성원들의 직무태도와 행동에 긍정적인 영향을 줄 수 있다고 주장하였으며 이러한 연구 결과는 구성원들이 적극적으로 침묵하지 않고 자신의 주장을 이야기 할 수 있는 환경을 만들어 줄 수 있을 것으로 생각되어 진다.

이러한 진성리더십의 특성은 결국 Van Dyne(2003)이 제안한 세 가지 동기인 체념적, 방어적, 친사회적 침묵에 영향을 미칠 것이며, 이들은 각각 구성원들이 느끼는 비관여와 두려움에 부정적인 영향을 줄 수 있을 것으로 판단되며, 구성원들과 조직을 위하고자 하는 친사회적 침묵에는 긍정적인 영향을 줄 수 있을 것으로 판단된다.

이러한 선행연구들을 바탕으로 본 연구에서는 진성리더십이 종업원들의 침묵에 있어서 유의미한 관계를 미칠 것으로 보고 가설 3을 제안하고 실증분석을 통해 검증해 보고자 한다.

가설 H3. 진성리더십은 종업원 침묵에 유의미한 영향을 미칠 것이다.

가설 H3-1. 진성리더십은 체념적 침묵에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

가설 H3-2. 진성리더십은 방어적 침묵에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

가설 H3-3. 진성리더십은 친사회적 침묵에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

3.3.4 종업원 침묵의 매개효과

리더의 여러 가지 유형 중 진성리더십은 리더가 명확한 자아인식과 내재화된 도덕적인 관점을 가지고 의사결정을 하고 또한 업무처리에 있어서 모든 구성원들의 의견을 수렴하고 소통하는 리더의 유형이다. 진정성을 가지고 구성원들과 함께 업무를 하는 리더는 그들이 가지고 있는 특성에 따라 구성원들의 생각과 아이디어를 경청하고 자신의 생각을 투명하게 피드백해 줄 것이다. 이는 결국 구성원들로 하여금 자신들이 가지고 있는 정보, 아이디어, 우려 등 업무와 관련된 여러 가지의 생각을 명확하게 전달하고 소통할 수 있게 도와줄 수 있을 것이다. 또한 이러한 느낌을 받은 조직의 구성원은 자신의 업무를 함에 있어서 즐거움을 느끼고 희망, 직무만족 등과 같은 내적 동기가 증가하는 경험을 하게 될 것이다. 이러한 내재적 동기부여는 Amabile(1988)이 주장한 혁신행동에 가장 중요한 영향요인 요인이다. 구성원들이 느낀 내적동기부여는 결국 구성원들의 태도에 영향을 미치고 이는 혁신행동에 밀접한 영향을 미칠 것이다.

이처럼 진성리더십이 혁신행동에 직접적인 영향을 미칠 수도 있을 것이고, 구성원들의 침묵을 매개로 이들 간의 관계가 유의미한 변화가 있을 것으로 생각된다. 이는 구성원들이 침묵하게 되는 동기요인인 비관여, 두려움, 친사회적 성향 등을 진성리더십의 특성이 영향을 미치고 이러한 영향력을 바탕으로 구성원들의 침묵이 혁신행동에 미치는 영향력이 변화될 수 있을 것으로 생각된다. 이러한 관계는 이전 가설에서 나타난 선행 연구들을 통해서 충분히 유추해 볼 수 있을 것이다. 정리해서 살펴보면 진성리더십과 혁신행동과의 관계에 직접적인 효과뿐만 아니라 구성원들의 침묵을 매개로 한 간접적인 효과가 있을 것으로 판단되어 가설 4를 제안하고 침묵의 매개효과를 실증분석을 통해 검증해 보고자 한다.

가설 H4. 종업원 침묵은 진성리더십과 혁신행동의 관계를 매개할 것이다.

가설 H4-1. 체념적 침묵은 진성리더십과 혁신행동의 관계를 매개할 것이다.

가설 H4-2. 방어적 침묵은 진성리더십과 혁신행동의 관계를 매개할 것이다.

가설 H4-3. 친사회적 침묵은 진성리더십과 혁신행동의 관계를 매개할 것이다.

4. 분석결과

4.1 표본의 특성

실증분석을 위해 설문조사를 실시하였으며, 실증연구의 타당성을 높이기 위해 전문 서베이 업체를 활용하여 전국의 다양한 지역과 다양한 연령대의 기업 구성원들을 대상으로 설문을 진행하였으며, 총 1300부의 설문을 배포하였으며, 이들 중 613부를 회수하였으나, 불성실한 응답 및 분석에 부적절하다고 판단되는 13부를 제외한 600부를 실증분석에 사용하였다. 응답내용을 작성한 응답자의 인구통계학적 특성들도 함께 파악한다면, 분석 자료에 대한 기본적인 이해를 높일 수 있다.

성별로는 남성이 600명 중 305명으로 50.83%, 여성이 295명으로 49.17%로 나타났으며, 연령대는 21세에서 56세 이상까지 분포되어 있으며, 30세 미만이 61명으로 10.13%, 31세 이상 ~ 40세 미만이 258명으로 43%, 41세 이상 ~ 50세 미만이 214명으로 35.66%, 51세 이상이 67명으로 11.17%가 나타났다. 응답자의 근무지는 서울이 190명으로 31.67%, 경기도가 174명으로 29.00%로 두 지역에서 과반수이상의 분포를 나타내고 있으나, 타 지역을 응답자도 평균적으로 5%정도를 분포하고자 하였다. 응답자들의 직종은 일반 기업의 사무직 직종이 415명으로 69.17%로 과반수 이상이 나타났으며, 다음으로 전문직 53명으로 8.83%, 서비스/영업/판매직종이 49명으로 8.17%, 생산/기술/노무직종이 40명으로 6.67%로 구성되었다. 학력은 대졸이 전체인원 중 352명인 58.67%가 나타나 가장 많은 인원이 나타났으며, 다음으로는 전문대 졸업이 91명으로 15.17%가 나타났다. 응답자의 직위는 일반사원이 163명으로 27.17%, 대리급이 144명으로 24.00%가 나타났다. 근속년수는 3년 미만이 176명으로 29.33%로 가장 많은 분포로 나타났으며, 3년 이상 ~ 6년 미만이 138명으로 23.00%, 6년 이상 ~ 9년 미만이 93명으로 15.50%, 9년 이상 ~ 12년 미만이 74명으로 12.33%로 나타났다. 마지막으로 재직의 형태는 정규직 응답자가 520명으로 86.67%로 많은 비중을 나타내고 있다.

4.2 측정변수의 분석

4.2.1 측정도구의 신뢰도 분석

신뢰도(reliability)란 측정결과에 대한 정확성, 일관성, 의존가능성, 안정성, 예측가능성 등과 관련된 것으로서, 동일한 개념에 대하여 측정을 반복할 때 일정한 결과

치를 얻을 가능성을 말한다[11]. 일반적으로 신뢰도계수가 0.6이상이면 비교적 높은 신뢰성으로 간주하는데[14], 본 측정 항목의 Cronbach's alpha 계수는 모두 0.8이상으로 나타나 높은 신뢰성이 있다고 할 수 있다.

최근, 보다 정교하게 신뢰성을 측정하는 기법이 나오고 있다. 그중 가장 대표적인 방법이 개념신뢰도 계수와 분산추출지수값을 구하는 것이다. 일반적으로 각 개념의 평균분산추출값이 0.50보다 크면 신뢰성이 높은 척도라고 판단할 수 있다[14]. 합성신뢰도(CR) 값은 Bagozzi and Yi(1998)이 제시한 기준인 0.6보다 높게 나타났으며, 평균분산추출지수 (AVE)값도 Fornell and Larcker(1981)이 제시한 기준인 0.5를 상회하여 신뢰성이 확보되었다고 볼 수 있다[25]. 이들 지수는 본 연구에 나타난 확인적 요인분석 결과와 함께 Table 1에 제시하였다.

Table 1. Confirmatory Factor Analysis

Variables		Estimate	T	AVE	CR	
Authentic Leadership	led1-4	0.841	24.27	0.682	0.895	
	led5-8	0.883	24.02			
	led9-12	0.796	22.48			
	led13-16	0.780	21.82			
Silence	AS	sil1-2	0.851	24.63	0.681	0.865
		sil3-4	0.779	21.68		
		sil5	0.843	24.29		
	DS	sil6-7	0.825	23.62	0.701	0.876
		sil8-9	0.825	22.60		
		sil10	0.862	25.21		
	PS	sil11-12	0.606	14.88	0.564	0.792
		sil13-14	0.809	20.46		
		sil15	0.818	20.70		
Innovation Behavior	ib1-2	0.729	22.95	0.737	0.894	
	ib3-4	0.859	25.22			
	ib5-6	0.887	26.42			
$\chi^2=252.08$, $df=94$ $\chi^2/df=2.68$, CFI=0.981, NFI=0.975, GFI=0.950, IFI=0.981, RMR=0.0334, RMSEA=0.0530 AS : Acquiescent Silence, DS : Defensive Silence, PS : Prosocial Silence						

4.2.2 측정변수간의 상관관계 검증

본 논문의 실증분석에 앞서 연구가설 검증을 위한 예비적 절차로 항목들 간의 상관관계분석을 실시하였다. 독립변수인 진성리더십 매개변수인 체념적 침묵, 방어적 침묵, 친사회적 침묵 종속변수인 혁신행동과의 상관관계를 Table 2와 같이 나타나 있다.

Table 2. Correlations between the variables

	Mesn	SD	1	2	3	4	5
1.AL	3.129	0.616	(0.682)				
2.AS	2.673	0.753	-0.245	(0.681)			
3.DS	2.669	0.772	-0.185	0.643	(0.701)		
4.PS	3.751	0.586	0.220	-0.245	-0.173	(0.564)	
5.IB	3.096	0.655	0.327	-0.284	-0.130	0.197	(0.737)
all = p<.001, (AVE)							
AL : Authentic Leadership, AS : Acquiescent Silence, DS : Defensive Silence, PS : Prosocial Silence IB : Innovation Behavior							

본 연구에서는 각 변수들 간의 상관관계분석을 통해 상호관련성 정도를 파악하였으며, 연구의 이론적인 모형을 설정하고 있는 각 변수들의 간의 관련성을 살펴보면 각 변수들 간의 관계는 유의수준 0.005에서 유의미한 상관관계가 있는 것으로 나타났다. 또한 각 구성개념들 간의 상관행렬의 대각선으로 AVE값을 표기하였으며, 이들의 값은 각 구성개념의 값의 제곱값 보다 커야한다는 조건을 충족하여 판별타당성이 있는 것으로 나타났다.

4.2.3 측정도구의 타당성 검증

본 연구에서는 진성리더십, 체념적 침묵, 방어적 침묵, 친사회적 침묵, 혁신행동의 타당성을 검증하기 위해 LISREL 8.80버전을 사용하여 확인적 요인분석(Confirmatory Factor Analysis)을 실시하였다. 확인적 요인분석은 특정항목들이 동시에 각각의 이론적 개념에 적재되는가(집중타당성) 그리고 각기 다른 개념들로 구분되는가(판별타당성)에 대해서 직접적으로 평가할 수 있다. 확인적 요인분석 결과 각 변수에 대한 적합도는 전반적으로 만족할 만한 수준으로 나타나 측정모형의 적합도는 충족된다고 볼 수 있다. 세부적인 지수는 $\chi^2=532.080$, $df=247$, $\chi^2/df=2.15$, CFI=0.985, NFI=0.971, GFI=0.934, IFI=0.985, RMR=0.0352, RMSEA=0.0439 나타나 측정모형의 적합도는 수용할만한 수준이라 할 수 있으며, 집중타당도를 알아보기 위한 개념신뢰도(CR)와 평균분산추출(AVE)값 또한 적정수준으로 나타났다. 따라서 본 연구에서 사용된 측정치의 타당성은 확보된 것으로 볼 수 있다.

4.2.4 동일방법편의 검증

동일방법편의를 완화하는 방법으로 절차적 해결법과 통계적 해결법이 사용된다. 절차적 해결법은 설문문의 구성

단계에서 관리되어지는 것이며, 통계적 해결법은 이미 설문이 종료된 이후 인위적으로 공분산을 분리시키는 통계를 사용하는 것으로 [15], 본 연구에서는 사전에 절차적 방법을 확인하기 못하였기에 사후적으로 통계적 해결법을 통해 자료의 동일방법 편차를 검증하였다.

동일방법편의의 검증은 Harman(1967)이 제시한 일원검증법(one-factor test)를 통해 확인하였는데[31], 본 연구에서의 동일방법편의를 검증하기 위해 전체 변수를 대상으로 요인 분석을 실시한 결과 고유값이 넘는 6개 요인이 추출되었으며 이들이 전체분산의 62.43%를 설명하고 있고 이 중 첫 번째 요인이 전체분산의 26.327%를 설명하고 있어 본 연구에서 사용한 자료에는 동일방법편의의 편차가 심각하지 않다고 할 수 있다.

4.3 가설검증

4.3.1 구조모형의 검증

독립변수인 진성리더십과 종속변수인 혁신행동 사이에서 매개변수인 체념적 침묵, 방어적 침묵, 친사회적 침묵의 관계에 관한 연구를 검증하기 위해 LISREL 8.8판을 이용하여 공분산구조분석을 실시하였다. 연구에서 제안한 연구모형의 적합도는 $\chi^2=185.243$, $df=94$, $\chi^2/df=1.97$, CFI=0.989, NFI=0.977, GFI=0.963, IFI=0.989, RMR=0.0522, RMSEA=0.0403 로 나타났으며, 이들의 적합도 지수는 일반적인 평가기준을 충족시키는 것으로 나타났다. χ^2 값이 작을수록 좋지만 표본의 크기가 250개 이상이 되는 경우에는 표본의 크기에 따른 민감도로 인해 χ^2 값을 통한 적합도 평가는 무의미하다. 본 연구는 600개로 χ^2 값을 통한 적합도 평가는 무의미하다. 이 경우 χ^2 값을 df 값으로 나눈 표준 χ^2 값을 통하여 적합도를 평가하기도 하는데 엄격한 기준으로 2이하지만 5이하까지도 적합하다고 본다 [17].

표본으로부터 측정된 상관행렬과 모형으로부터 예측된 상관행렬의 차이를 나타내는 RMR의 경우 일반적으로 0.05 보다 적을 경우 매우 우수하다고 볼 수 있지만 0.08보다 작으면 적합도가 좋다고 볼 수 있다[18]. RMSEA 값도 작을수록 좋은 적합도를 의미하지만, 값이 0.05보다 작으면 좋은 적합도, 0.05와 0.08 사이의 값을 취하면 보통의 적합도, 0.1보다 크면 적합도가 좋지 않다고 해석할 수 있다[18]. RMSEA지수가 적정지수와 근소한 차이로 상회하는 값이 나타나고 있지만, 전체 적합도

에 영향을 미칠 수 있는 정도는 아니며, 다른 적합도 지수가 문제없이 나타난 것을 확인할 수 있다. 이러한 적합도 기준에 따라서 본 연구모형을 적절한 것으로 판단되었다.

4.3.2 가설의 검증

공분산구조방정식을 통해 모형의 전반적인 적합도를 알아보았으며, 개별적인 영향관계와 구조모형에서의 표준화된 경로계수를 통해 잠재변수들 간의 상대적 영향관계를 알아보고자 한다. 아래의 Table 3에 나타나는 연구 결과에 따라 설정된 가설을 검증해 보고자 한다.

Table 3. Hypothesis testing

Hypothesis	Path	Estimate	t	result
1	AL → IB	0.29	6.42	accept
2	1 AS → IB	-0.33	-4.57	accept
	2 DS → IB	0.20	2.76	accept
	3 PS → IB	0.14	2.16	accept
3	1 AL → AS	-0.30	-6.62	accept
	2 AL → DS	-0.21	-4.92	accept
	3 AL → PS	0.21	5.91	accept
$\chi^2=185.243$, $df=94$, $\chi^2/df=1.97$, CFI=0.989, NFI=0.977, GFI=0.963, IFI=0.989, RMR=0.0522, RMSEA=0.0403				
p<0.001				

분석결과 제안한 가설 1~3까지는 모두 채택되는 결과로 나타났으며, 분석을 살펴보면 먼저 첫 번째 가설의 결과를 살펴보면 진성리더십이 혁신행동에 미치는 영향($\gamma=0.29$, $t=6.42$, $p<0.001$)은 유의미하게 나타난 것을 볼 수 있다.

두 번째 가설의 경우, 혁신행동과 침묵에 관한 가설로서 체념적 침묵이 혁신행동에 미치는 영향($\beta=-0.33$, $t=-4.57$, $p<0.001$), 방어적 침묵이 미치는 영향($\beta=0.20$, $t=2.76$, $p<0.001$), 친사회적 침묵이 미치는 영향($\beta=0.14$, $t=2.16$, $p<0.001$)으로 모두 유의미하게 나타났다.

마지막으로 세 번째 가설의 경우 진성리더십과 침묵과의 관계에 관한 가설로서 진성리더십이 체념적 침묵에 미치는 영향($\gamma=-0.30$, $t=-6.62$, $p<0.001$), 진성리더십이 방어적 침묵에 미치는 영향($\gamma=-0.21$, $t=-4.92$, $p<0.001$), 진성리더십이 친사회적 침묵에 미치는 영향($\gamma=0.21$, $t=5.91$, $p<0.001$)은 모두 유의미한 것으로 나타났다.

실증분석의 결과에 따르면 본 연구에서 설정한 가설 1, 2, 3은 모두 유의미한 결과가 나타난 것을 알 수 있다.

4.3.3 매개효과의 검증

Baron & Kenny(1986)는 어떤 변수가 매개변수가 되기 위해서는 몇 가지의 요건을 충족시켜야 함을 제안하였다[27]. 본 연구는 이들의 연구방식에 따라 실증분석을 진행하였으며 그 결과 아래 Table 4에 결과가 나타났다.

Table 4. Baron & Kenny Analysis

step	Path	Estimate	t	result
step 1	AL → IB	0.38	8.75	accept
$\chi^2=13.477$, $df=12$, $\chi^2/df=1.12$, CFI=1.00, NFI=0.996, GFI=0.994, IFI=1.00, RMR=0.0167, RMSEA=0.0142				
step 2	AL → AS	-0.26	-6.49	accept
	AL → DS	-0.22	-5.05	accept
	AL → PS	0.21	5.90	accept
$\chi^2=158.386$, $df=92$, $\chi^2/df=1.72$ CFI=0.991, NFI=0.980, GFI=0.968, IFI=0.991, RMR=0.0510, RMSEA=0.0347				
step 3	AS → IB	-0.33	-4.57	accept
	DS → IB	0.20	2.76	accept
	PS → IB	0.14	2.16	accept
step 4	AL → IB	0.29	6.42	accept
$\chi^2=185.243$, $df=94$, $\chi^2/df=1.97$, CFI=0.989, NFI=0.977, GFI=0.963, IFI=0.989, RMR=0.0522, RMSEA=0.0403				
*p<0.001				

분석을 살펴보면 먼저 1단계 분석에서 결과 진성리더십이 혁신행동에 미치는 영향($\gamma=0.38$, $t=8.72$, $p<0.001$)은 유의미하게 나타난 것을 볼 수 있다.

2단계 분석을 살펴보면 먼저 진정리더십이 체념적 침묵에 미치는 영향($\gamma=-0.26$, $t=-6.49$, $p<0.001$), 방어적 침묵에 미치는 영향($\gamma=-0.22$, $t=-5.05$, $p<0.001$), 친사회적 침묵에 미치는 영향($\gamma=0.21$, $t=5.90$, $p<0.001$)로 침묵유형 모두 유의미하게 나타났다.

3단계 분석을 살펴보면 체념적 침묵이 혁신행동에 미치는 영향($\beta=-0.33$, $t=-4.57$, $p<0.001$), 방어적 침묵이 혁신행동에 미치는 영향($\beta=0.20$, $t=2.76$, $p<0.001$), 친사회적 침묵이 혁신행동에 미치는 영향($\beta=0.14$, $t=2.16$, $p<0.001$)은 모두 유의미한 것으로 나타났다.

마지막 4단계 분석에서는 진성리더십이 혁신행동에 미치는 영향($\gamma=0.26$, $t=6.42$, $p<0.001$)로 유의미하게 나타났다. 실증분석의 결과에 따르면 진성리더십과 혁신행동과의 관계에 있어서 체념적 침묵, 방어적 침묵, 친사회적 침묵 모두 부분매개효과가 나타난 것을 알 수 있다. 부분매개효과가 있다는 것은 진성리더십이 혁신행동에 직접적으로 영향을 미치지만 체념적 침묵, 방어적 침묵,

친사회적 침묵을 통해서도 간접적으로 영향을 미칠 수 있다는 것을 의미한다.

이처럼 체념적 침묵, 방어적 침묵, 친사회적 침묵의 매개효과가 채택됨으로써 조직의 관리자는 구성원들의 침묵행동을 간과하지 말고 관리해 줘야한다고 볼 수 있다.

5. 결론 및 토의

5.1 이론적 시사점

본 연구는 Morrison & Milliken(2000)의 연구에서 나타난 모형을 바탕으로 종업원들의 침묵에 미치는 영향 요인과 종업원들이 침묵함으로써 발생할 수 있는 조직의 변화에 대해서 알아보고자 연구를 진행하였다. 그들의 연구에 따르면 침묵은 최고경영자, 조직의 구조 및 문화, 환경의 특성 등이 침묵분위기를 통해서 침묵으로 영향을 미친다고 주장하고 있다. 또한 이러한 침묵은 정보투입의 부족, 아이디어 및 대안의 중요한 분석 부족, 피드백 부족, 구성원들이 느끼는 관리부족, 중요시되지 않는 종업원의 감정 등의 결과로 나타난다고 주장하였다. 이러한 결과는 다시 변화과정의 적은 효율성과 낮은 내적 동기 부여, 스트레스 등에 영향을 미치는 결과를 보여주고 있다. 이러한 선행 연구자의 모형을 바탕으로 본 연구는 독립변수로 진성리더십을 제안하고, 종속변수로 혁신행동을 제안하여 이들 간의 관계에 있어서 침묵유형을 매개효과를 알아보고자 하였다.

Amabile(1988)의 주장에서 나타난 것과 같이 혁신행동의 개념은 구성원들의 내재적 동기부여와 밀접한 연관이 있을 것이고, 이러한 내적 동기부여를 줄 수 있는 리더십으로 진성리더십을 제안하여 가설을 설정하였다. 그 결과 진성리더십의 리더가 가지고 있는 여러 가지 특성은 혁신행동에 긍정적인 영향을 보이며 이들 간의 관계는 긍정적으로 유의미한 관계를 나타냈다. 이러한 결과를 바탕으로 가설1은 유의미한 결과가 나타났다.

다음으로 구성원들의 침묵이 혁신행동에 미치는 영향에 관한 결과이다. 먼저 체념적 침묵의 경우 본 연구에서 제안한 가설과 같이 혁신행동에 부정적인 영향을 미칠 것이라는 가설은 유의미한 결과를 나타내고 있다. Van Dyne & Botero(2003)의 연구에 따르면 체념적 침묵이란 수동적인 성향을 가진 조직 구성원이 비관여 혹은 체념의 동기를 바탕으로 이루어지는 행동으로 볼 수 있다. 이는 구성원 스스로 새로운 아이디어를 제안하고, 이러한 제안이 무시되는 과정을 경험한 구성원들의 경우 자신의

의견이 무시될 것이고 말해봐야 소용이 없을 것이라고 생각하게 되는 현상이 발생하게 될 것이다. 이러한 현상을 경험한 구성원의 경우 업무에 있어서 적극적이지 못하고 수동적으로 대응하게 되며, 새로운 아이디어를 제안하고 이야기하기 보다는 조직에서 시키는 업무를 하는 구성원으로 변질 될 수 있음을 보여주는 결과이다. 실증 분석을 바탕으로 한 본 연구의 결과도 제안한 것과 같이 가설 2-1은 부정적으로 유의미한 관계를 나타냈다.

그러나 본 연구에서 제안한 방어적 침묵의 경우는 혁신행동에 부정적인 영향을 미칠 것이라고 가설을 설정하고 이를 제안하였으나 연구의 결과는 이와는 반대의 결과로 유의미하게 나타났다. 이러한 결과는 가설을 설정하는 과정에서 구성원들의 행동성향과 두려움이 무엇에 관한 두려움인가를 간과하였기 때문이라 판단이 된다. 이는 Van Dyne & Botero(2003)이 제안한 침묵의 유형 분류에 있어서 구성원들의 행동성향과 밀접한 관련이 있을 것으로 생각된다. 그들은 방어적 침묵과 친사회적 침묵의 경우 구성원들의 일반적인 행동의 특성으로 체념적 침묵과는 다르게 주도적인 성향의 조직원이 어떠한 두려움으로부터 자신을 보호하거나 혹은 타인과 협력하기 위해 침묵행동을 하는 것이라 정의하였다. 이러한 유형의 구성원들은 적극성을 가지고 있다고 분류되며 이러한 적극성은 본인이 느끼는 두려움을 방어하기 위해 침묵 혹은 다른 행동을 할 수 있다는 것을 이야기 하는 것이다. 자신이 두려워하는 것(해고, 이직, 구성원들과의 관계 등)으로부터 자신을 지키기 위해서는 방어적 침묵을 하지만 다른 측면으로 혁신을 위한 어떠한 적극적인 행동이 될 수 있음을 나타내는 결과라 할 수 있다.

다시 말해 적극적인 성향을 가진 구성원이 어떠한 상황에 의해 침묵을 선택하기는 했지만 기본적인 행동성향과 다른 구성원들과의 관계, 조직을 중요시 생각하는 마음을 바탕으로 혁신행동에 긍정적인 영향이 나타난 것으로 보여 진다.

이러한 결과와 유사하게 친사회적 침묵 또한 혁신행동과의 관계가 유의미하게 긍정적인 영향으로 나타났다는 점이다. 방어적 침묵과 마찬가지로 친사회적 침묵의 경우 역시나 주도적이고 적극적인 구성원의 특질을 가지고 타인을 배려하는 차원으로 침묵이라는 행동을 선택하는 것이다. 상황 자체는 침묵이라는 현상이 발생되었지만 이러한 성향의 구성원들은 이타주의를 기본으로 자신보다는 다른 구성원 혹은 조직의 발전을 위해 행동하는 구성원들이라 볼 수 있다.

Van Dyne & Botero(2003)의 정의에 따르면 방어적

침묵과 친사회적 침묵을 선택하고 행동하는 구성원의 경우 체념적 침묵과는 다르게 업무에 있어서 자신이 주도하고 적극성을 가진다고 볼 수 있다. 이러한 적극성은 결국 자신이 속한 조직을 소중하게 여기고 조직 내 구성원들과의 관계를 중요시 생각하여 지속적인 관계유지를 위해 방어적 침묵을 선택한다고 볼 수 있다. 따라서 이러한 성향의 구성원들이라면 연구결과에 나타난 것과 같이 혁신행동에 긍정적인 영향 미칠 수 있을 것으로 판단된다.

따라서 본 연구에서 제안한 가설과는 반대로 가설 2-2는 긍정적으로 유의미한 결과가 나타났으며, 가설 2-3은 제안한 가설과 동일하게 긍정적으로 유의미한 결과가 나타났다.

다음으로 진성리더십이 침묵에 미치는 영향에 관한 가설을 연구자가 제안한 가설이 모두 유의미한 결과가 나타났다. 이러한 결과는 Walumbwa et al.(2008)이 주장한 진성리더십의 네 가지의 구성요소와 관련이 있는 것으로 보여 진다. 침묵이라는 것은 구성원이 어떠한 동기에 의해 수동적이든 혹은 능동적이든 소통의 여부를 선택하는 것이다. 그런 측면에서 침묵은 커뮤니케이션, 공유, 의사소통 등과 밀접하게 관련될 수 있을 것이다. Walumbwa et al.(2008)이 주장한 진성리더십의 구성요소 중 관계적 투명성의 개념은 리더가 자신을 구성원들에게 자신이 알고 있는 정보를 공유하고 진실한 사고와 느낌을 솔직하게 소통함으로써 구성원들의 신뢰 얻을 수 있을 것이며, Avolio & Gardenr(2005)는 이러한 요인은 리더가 거짓되고 왜곡되지 않은 사실을 구성원들에게 공개하는 것을 의미하며, 모든 정보는 공개적으로 공유하고, 리더 자신의 생각과 감정을 솔직하게 의견 개진하고, 조직 구성원들의 의견을 개방적으로 수렴하여, 조직 운영에 반영하는 것이라고 주장하였다. 이는 결국 조직의 구성원들로 하여금 리더에 대한 신뢰와 정보의 공유를 바탕으로 자신의 생각과 의견을 이야기하고 스스로 없이 업무와 관련된 정보, 의견 혹은 아이디어를 제안할 수 있게 만들 수 있을 것이다. 또한 진성리더의 경우 관련된 모든 자료를 객관적으로 분석하여 일을 처리하는 균형 잡힌 정보처리의 중요성을 강조하는 리더이다. 관련된 모든 자료를 객관적으로 분석한다는 것은 결국 리더가 상대방의 위치와 상관없이 다양한 관점과 의견을 수용한다는 것을 의미한다. 이는 리더가 자신의 입장과 반대되는 의견일지라도 이를 수용하고 인정할 수 있는 능력을 의미하는 것이다. Avolio & Gardner(2005)는 진성 리더는 자신과 관련된 긍정적인 또는 부정적인 정보를 수집할 수 있도록 허용하여야 하며, 수집된 정보결과

를 적극적으로 피드백하여 경영에 반영하는 것이라고 하였다.

선행연구들에서 나타난 것과 같이 본 연구에서도 진성 리더십이 종업원의 침묵에 유의미한 관계가 있을 것이라는 가설 3은 모두 채택되었다.

5.2 실무적 시사점

본 연구는 조직에서 발생하는 침묵의 원인과 결과에 관해서 알아보고, 구성원들이 침묵을 단순한 발언의 부재로 볼 것이 아니라 이는 관리를 통해서 충분히 관리가 가능한 요인임을 밝히고자 연구를 진행하였다.

결과적으로 진성리더의 특성은 혁신행동에 밀접한 관련성이 나타났으며, 이는 구성원들로 하여금 새로운 아이디어를 제안하고 실행하기 위해서는 리더가 보유한 정보, 지식, 등으로 소통하고 공유하여 투명하게 업무를 처리하는 것이 중요하고, 또한 이러한 구성원들의 행동을 지원하고 지지해 줄 수 있는 창의적이고 혁신적인 문화가 중요함을 볼 수 있는 연구 결과라고 할 수 있다.

이러한 관계에서 구성원들의 성향이나 어떠한 동기에 의한 침묵이 미치는 영향은 여러 가지의 결과로 나타났는데, 먼저 진성리더십의 경우 침묵과 모두 유의미한 영향을 보이고 있는 데, 이러한 리더의 특성에 따라 소통을 중요하게 생각하고 소수의 의견을 무시하지 않는 특성으로 인해 나타난 결과라 볼 수 있다.

따라서 조직의 경영자는 관리자들의 교육함에 있어서 소통과 공유를 강조하며, 업무에 있어서 투명하고 균형 잡힌 업무를 할 수 있도록 지원해야 할 것이다. 이를 바탕으로 구성원들이 어떠한 동기에 의해서든 침묵하는 상황이 발생되지 않게 관리해야 할 것이다. 또한 구성원들이 업무를 진행함에 있어서 여러 가지 대안을 생각하고 활용하는 것을 적극적으로 지지하고 지원하는 역할을 해주는 것이 매우 중요하다고 볼 수 있다. 이를 통해서 구성원들이 체념하지 않고 자신의 의견을 지속적으로 이야기 하게 도와주고, 적극적이고 능동적인 성향의 구성원들에게는 침묵이 아닌 여러 가지의 대안을 활용할 수 있도록 해 줄 것이다.

침묵하는 현상이 혁신행동이라는 구성원들의 행동에 미치는 영향에 있어서는 수동적인 행동특성을 가지고 여러 번의 실패를 경험한 구성원으로부터 발생하는 체념적인 침묵의 경우 분명 창의적인 아이디어를 제안하고 홍보하고 실행하는 것에는 부정적인 영향이 나타났다. 또한 적극적으로 조직의 정보를 보호하고 구성원들의 관계를

소중하게 여기며, 협력과 이타주의를 바탕으로 적극적이고 능동적인 구성원의 경우 침묵하는 상황보다 조직을 생각하고 다른 사람을 위하는 내재적인 동기로 인해 새로운 것을 생각하고 실행하는 행동에 긍정적인 영향을 주는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 방어적 침묵에서 다시 한번 나타났는데 방어적 침묵이 발생하는 상황에서의 구성원도 역시 적극적이고 능동적인 행동성향을 가지고 조직에서 해고될지도 모를 두려움, 구성원들과의 관계가 악화될지 모를 두려움과 같은 두려움으로부터 자신을 보호하기 위한 행동으로 침묵의 상황이 발생하는 것이다. 다시 말해 이러한 상황의 구성원이라 할지라도 조직을 소중하게 여기고 구성원들과의 관계를 소중하게 여기는 마음을 바탕으로 침묵행동을 선택한 것으로 볼 수 있다. 결국 이러한 구성원들의 경우 침묵하는 상황이 경험할 지라도 혁신행동에는 긍정적인 영향을 줄 수 있는 성향을 보유한 구성원으로 볼 수 있다는 것이다. 이처럼 비록 침묵하는 상황이 발생하더라도 구성원들이 적극적이고 능동적으로 조직과 다른 구성원들과의 관계를 소중하게 생각한다면 창의성과 혁신행동에는 긍정적인 영향이 나타날 수 있을 것이다.

따라서 조직의 관리자는 구성원들이 조직과 구성원들을 소중하게 생각할 수 있게 신뢰와 충성도를 높여줄 수 있는 관리가 필요하며 구성원들로 하여금 적극적이고 능동적으로 업무를 처리할 수 있는 환경을 조성해 주는 것이 매우 중요하다는 것을 보여 준다.

5.3 한계 및 제언

본 연구가 가지는 이론적, 실무적 의의에도 불구하고 본 연구를 수행하는 과정과 분석결과에 대해 제기될 수 있는 문제점과 한계점을 지적하고 앞으로의 연구에서는 이러한 한계점을 극복할 수 있는 연구방향을 제시하고자 한다.

먼저 연구를 수행하는 방법에 있어서 본 연구에서 사용된 모델이 인과관계를 분석하기 위한 모델임에도 불구하고 연구가 횡단적 분석에 의존하고 있기 때문에 변수들 사이의 인과관계를 유추하는데 매우 제한적인 수밖에 없다는 점이다. 본 연구는 자료의 수집의 어려움을 고려하여 횡단적 자료를 사용하여 분석하였지만 앞으로의 연구에서는 종단적 연구 설계를 통한 보다 적합한 연구가 필요할 것이다.

두 번째로 본 연구에서는 자료수집이 설문지법을 활용한 단일 방법을 사용하고 있다는 점이다. 이러한 설문지

법을 통한 자료 수집은 무응답이나 불성실한 응답이 많이 존재하고, 깊이 있는 조사가 어려웠다. 또한 설문지의 모든 문항을 동일한 직원들이 응답하도록 하였기 때문에 변수들 간의 상관관계를 실제보다 부풀릴 수 있다. 또한 자료를 확보 하는 과정에서 동일한 응답자가 선행변수와 종속변수에 대한 모든 정보를 제공하고 있다는 점에서 동일방법편의(common method bias)의 문제를 극복하지 못하고 있다. 추후 연구에서는 객관적인 설문을 작성하여 응답하게 함으로써 이상과 같은 문제점을 사전에 방지해야 할 것으로 사료되며, 잘못된 응답의 가능성을 줄여야 할 것으로 보인다. 따라서 앞으로의 연구에서는 설문지법이 가지고 있는 문제점을 보완하기 위해 사례연구, 면접, 관찰 등과 같은 다양한 조사방법을 활용하여야 할 것이다.

세 번째로 본 연구에서는 침묵의 유형을 세 가지의 유형으로 분류하여 연구를 진행하였지만 앞으로의 연구에서는 추가적인 분류가 필요할 것으로 보여 진다. 방어적 침묵의 경우 본 연구에서는 결과변수에 긍정적인 영향을 보이는 것으로 나타났지만 일부 연구에서는 다른 결과를 보인 경우도 있었으며, 이러한 결과는 단순하게 행동성향과 동기에 따라 유형을 분류할 것이 아니라 추가적인 기준을 바탕으로 또 다른 차원의 침묵을 알아보는 연구가 후속적으로 연구되어야 할 것이다.

마지막으로 본 연구에서는 구성원의 행동이라는 측면에서 결과변수를 설정하고 침묵을 종업원 차원을 제한하여 침묵을 연구하였다. 그러나 조직의 관리자는 개인의 침묵관리도 중요한 관리대상이 될 수 있지만 조직차원의 침묵과 혹은 팀 차원의 침묵을 연구하고 관리하는 것도 매우 중요할 것으로 생각된다. 따라서 앞으로의 연구에서는 개인차원의 침묵을 넘어 팀 혹은 조직 전체의 침묵현상에 관한 연구가 이루어 져야 할 것이다.

REFERENCES

- [1] M. H. Kernis.(2003) Toward a conceptualization of optimal self-esteem, *Psychological Inquiry*, 14(1), 1-26.
- [2] E. W. Morrison & F. J. Milliken. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world, *Academy of Management Review*, Vol. 25, 706-725.
- [3] C. C. Pinder & K. P. Harlos. (2001). Employee silence: Quiescence and acquiescence as response to perceived injustice, In G.R. Ferris ed., *Research in personnel and human resources management*, Greenwich, CT: JAI Press, Vol.20, 331-369.
- [4] L. Van Dyne, S. Ang & I. C. Botero. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs, *Journal of Management Studies*, Vol.40, 1359-1392.
- [5] R. M. Ryan & E. L. Deci. (2003) On assimilating identities to the self: A self determination theory perspective on internalization and integrity within cultures, In M.R. Leary, J.P. Tangney eds., *Handbook of self and identity*, New York: Guilford Press, 253-272.
- [6] B. J. Avolio, F. Luthans & F. O. Walumbwa. (2004) *Authentic leadership: Theory-building for veritable sustained performance*, Working paper, Gallup Leadership Institute, University of Nebraska, Lincoln, 2004.
- [7] T. M. Amabile. (1996) Creativity in context: Update to the social psychology of creativity, *West view press*.
- [8] R. W. Woodman, F. E. Sawyer & R. W. Griffin. (1993) Toward a theory of organizational creativity, *Academy of Management Review*, 18(2), 293-321.
- [9] R. M. Kanter. (1983) The change masters: Innovation for productivity in the American corporation, *New York: Simon & Schuster*.
- [10] B. J. Avolio, W. L. Gardner.(2005) Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership, *The Leadership Quarterly*, 16, 315-338.
- [11] 이인석, "혁신행동의 선행요인에 관한 실증연구", 한국인사관리학회, Vol. 23, No.1, pp.89-113, 1999.
- [12] M. Knoll. & R. Van Dick.(2013) Authenticity, employee silence, prohibitive voice, and the moderating effect of organizational identification, *The Journal of Positive Psychology*, 8(4), 346-360.
- [13] F. H. Kerlinger, "Foundations of behavioural Research: Educational and Psychological Inquiry," *New York: Holt, Rinehart & Winston*, 1964.
- [14] J. C. Nunnally. (1978) Psychometric theory, 2nd Edition, *McGraw-Hill, New York*.
- [15] Podsakoff, P.M. & Organ, D.W. (1986) Self-Reports in Organizational Research: Problems and Prospects. *Journal of Management*, 12, 531-544.
- [16] C. Fornell. & D.F. Larcker. (1981) Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error, *Journal of Marketing Research* 18(1), 39-50.
- [17] K. G. Joreskog & D. Sorbom. (1988) PRELIS: A Program for Multivariate Data Screening and Data Summarization. A Preprocessor for LISREL, *Chicago: SSI, Inc. Google Scholar*.
- [18] K. G. Joreakog. (1970) A general method for analysis of covariance structures, *Biometrika*, 57(2) 239-251.
- [19] L. T. Hu & P. M. Bentler. (1998) Fit indices in

covariance structure modeling: Sensitivity to under parameterized model misspecification, *Psychological Methods*, 3(4) 424-453.

- [20] M. W. Browne. & R. Cudeck. (1993) Alternative ways of assessing model fit, In K.A. Bollen, J.S. Long, eds., *Testing structural equation models*. Newbury Park, CA: Sage, 136-162.
- [21] S. G. Scott. & R. A. Bruce. (1994) Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace, *Academy of Management Journal*, 38 1442-1465.
- [22] F. O. Walumbwa, B. J. Avolio, W. L. Gardner, T. S. Wernsing & S. J. Peterson. (2008) Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure, *Journal of Management*, 34(1), 89-126.
- [23] S. Michie & J. Gooty. (2005) Values, emotions, and authenticity: Will the real leader please stand up?, *The Leadership Quarterly*, 16(3) 441-457.
- [24] F. Walumbwa, P. Wang, H. Wang, J. Schaubroeck & B. Avolio. (2010) Psychological processes linking authentic leadership to follower behaviors, *The Leadership Quarterly*, 21, 901-914.
- [25] R. Bagozzi. & Y. Yi. (1988) On the Evaluation of Structural Equation Models, *Journal of the Academy of Marketing Sciences*, 16, 74-94.
- [26] C. Fornell & D. F. Larcker. (1981) Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error, *Journal of Marketing Research* 18(1) 39-50.
- [27] R. M. Baron. & D. A. Kenny.(1986) The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations, *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- [28] F. Damanpour.(1991) Organizational innovation: A Meta-Analysis of effect of Determinants and Moderators, *Academy of Management Journal*, 34(3), 555-590.
- [29] Lin, H.-F. (2007) Knowledge Sharing and Firm Innovation Capability: An Empirical Study. *International Journal of Manpower*, 28, 315-332.
- [30] Amabile, T.M. (1988) A Model of Creativity and Innovation in Organizations. *Research in Organizational Behavior*, 10, 123-167.
- [31] Harman, H.H. (1967) *Modern Factor Analysis*. University Press of Chicago, Chicago.

이 병 진(Byeong-Jin Lee)

[상위권]



- 2000년 2월 : 금오공과대학교 산업경영학과(공학사)
- 2010년 8월 : 금오공과대학교 경영학과(경영학석사)
- 2019년 2월 : 금오공과대학교 경영학과(경영학박사)
- 2013년 2월 ~ 현재 : 금오공과대학교

경영학과 외래교수

- 관심분야 : 인사조직, 노사관리
- E-Mail : bjlee@kumoh.ac.kr

장 은 혜(Eun-Hye Jang)

[상위권]



- 2008년 2월 : 금오공과대학교 산업경영학과(공학사)
- 2012년 2월 : 금오공과대학교 경영학과(경영학석사)
- 2016년 8월 : 금오공과대학교 경영학과(경영학박사)
- 2012년 9월 ~ 현재 : 금오공과대학교

경영학과 외래교수

- 관심분야 : 인사조직, 노사관리
- E-Mail : ehjang@kumoh.ac.kr

이 광 희(Kwang-Hee Lee)

[상위권]



- 1985년 2월 : 성균관대학교 경영학과(경영학사)
- 1990년 2월 : 성균관대학교 경영학과(경영학석사)
- 1994년 2월 : 성균관대학교 경영학과(경영학박사)
- 1996년 8월 ~ 현재 : 금오공과대학교

경영학과 교수

- 관심분야 : 인사조직, 노사관리
- E-Mail : khlee@kumoh.ac.kr