

구성원들의 침묵이 창의성과 혁신행동에 미치는 영향에 관한 연구: 회복탄력성의 조절효과를 중심으로

이병진¹, 장은혜^{1*}, 이광희²

¹금오공과대학교 경영학과 강사, ²금오공과대학교 경영학과 교수

A Study on the Employees' Silence Influencing on Creativity and Innovation Behavior: Focusing on Moderating Effect of Resilience

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

¹Lecturer Department of Business Administration, Kumoh National Institute of Technology

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

요 약 본 연구는 변화하는 환경에 대응하기 위해 현대 기업이 고려해야 할 여러 가지 요인 중 인적자원의 중요성에 대해 알아보고 이를 검증하고자 한 연구이다. 독립변수로는 구성원들이 느끼는 동기에 의한 체념적 침묵과 방어적 침묵을 구성하였으며, 결과변수로는 창의성과 혁신행동을 설정하였다. 이러한 연구를 통해서 먼저 조직의 구성원들과 관리자간의 소통의 중요성을 알아보고, 이를 효율적으로 관리하고자 한다. 두 번째로 이들 간의 관계에서 회복탄력성의 조절효과에 대해 확인하고, 구성원들의 심리적 회복의 중요성을 알아보고자 한다. 이는 결국 인적자원을 관리함에 있어서 구성원들의 심리적 관리와 회복의 중요성을 이야기하고자 한다. 결과적으로 체념적 침묵은 창의성과 혁신행동에 부정적인 영향을 미치고 방어적 침묵의 경우 창의성과 혁신행동에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 회복탄력성의 조절효과에 있어서 방어적 침묵과 창의성 및 혁신행동의 관계에서는 모두 유의미한 관계가 나타나지 않았으며, 체념적 침묵의 경우 혁신행동만 유의미한 관계가 있는 것으로 나타났다. 이는 체념적 침묵과 방어적 침묵을 선택하게 되는 구성원들의 성향의 차이와 회복탄력성의 고유한 특징이 결합되면서 나타난 결과이다.

주제어 : 체념적 침묵, 방어적 침묵, 창의성, 혁신행동, 회복탄력성

Abstract This study is a study to examine and verify the importance of human resources among the various factors that modern companies need to consider in order to cope with the changing environment. As independent variables, acquiescent and defensive silence were composed of the motives felt by members, and creativity and innovation behavior were set as the outcome variables. Through this research, first, the importance of communication between the members of the organization and the manager is investigated, and it is intended to be managed efficiently. Secondly, we would like to confirm the modulating effect of resilience in the relationship between them, and to find out the importance of psychological recovery of members. In the end, this aims to talk about the importance of psychological management and recovery of members in managing human resources. As a result, acquiescent silence negatively affects creativity and innovation behavior, and defensive silence positively affects creativity and innovation behavior. In addition, in the case of the moderating effect of resilience, there was no significant relationship in both defensive silence, creativity, and innovation behavior, and in the case of acquiescent silence, only innovation behavior was found to be significant. This is the result of the combination of the unique characteristics of resilience and the difference in the disposition of the members who choose resignation silence and defensive silence.

Key Words : Acquiescent Silence, Defensive Silence, Creativity, Innovation Behavior, Resilience

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

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

Received April 27, 2021

Revised May 21, 2021

Accepted June 20, 2021

Published June 28, 2021

1. 서론

1.1 연구의 배경 및 필요성

1.1.1 연구의 배경

많은 기업의 리더들은 변화와 혁신을 위해 여러 가지 방법을 활용하여 기업을 발전시켜 나가고 있다. 그중에 대표적인 방법으로 구성원들의 아이디어를 활용하여 변화에 적응하고 새로운 제품이나 서비스를 제공하는 것이다. 그러기 위해서는 구성원들 스스로 자신이 가지고 있는 아이디어를 제안하고 또한 조직의 문제점을 스스로 이야기 할 수 있어야 할 것이다. 그러나 현대 조직에서 이론과 같이 조직의 구성원들이 자신의 아이디어나 조직의 문제점에 대해 이야기하기란 쉽지 않는 것이 현실이다. 자신의 아이디어를 이야기 하지만 조직의 관리자 혹은 리더들로부터 무시당하거나 혹은 자신의 아이디어가 리더의 아이디어인 것처럼 변질되어 버리는 현상이 발생할 것이다. 또한 조직의 문제점에 관해 이야기하고 이를 발설하게 되면 내부고발자로 낙인찍혀 보복을 당할 두려움을 발언하지 못하는 것이 대부분의 조직의 실정이다. 이러한 현상을 경험하게 된 구성원들은 심리적 위축과 두려움으로 자신이 가지 아이디어를 이야기 하지 않거나 조직의 문제에 대해 방관하는 현상이 생기게 되는 것이다. 결국 구성원들은 적극적으로 자신의 의견에 대해 주장하고 발전시켜가는 것이 아니라 조직에서 원하는 업무만 소극적으로 하는 인적자원으로 될 가능성이 많아지는 것이다. 조직은 변화하는 환경에 효율적으로 사용되어야 할 인적자원이 단순하게 조직을 운영하는 것에 그치게 될 것이다.

구성원들이 어떠한 이유에서건 침묵한다는 것은 변화와 혁신에 기본적인 아이디어가 될 수 있는 창의성과 구성원들의 혁신행동에 부정적인 영향을 줄 수 있을 것으로 생각된다. 실제 Morrison & Milliken(2000)의 연구에서도 침묵은 조직의 변화와 구성원들의 내적동기에 부정적인 영향을 주는 것으로 나타났으며, 조직의 변화 및 내적동기부여는 혁신행동과 창의성을 구성하는 중요한 요인이라 할 수 있다. 따라서 구성원들이 느낀 침묵을 어떻게 관리해 주느냐는 조직의 관리자에게 매우 중요한 성과요인이 될 수 있을 것이다. 조직을 운영하는 관리자 혹은 많은 리더들은 구성원들의 침묵에 대해 어떻게 관리하고 그들의 아이디어를 어떻게 잘 끌어내어 활용할지를 반드시 고민해 봐야 할 것이다.

이미 부정적인 상황을 경험한 구성원들은 자신의 상황을

비관하고 좌절을 경험하게 되는 것이다. 조직과 조직의 관리자 혹은 리더는 구성원들이 겪은 부정적인 상황에서 빠르게 벗어날 수 있도록 도와주는 역할이 매우 중요하다 할 수 있다. 비록 자신이 힘든 일은 경험하더라도 자신이 처한 역경을 극복하고 성공적으로 조직에 적응하는 능력을 개발해 줌으로써 구성원들이 자신의 아이디어가 무시되거나 어떤 두려움으로부터 침묵하는 경험을 하게 되더라도 이러한 부정적인 감정을 빠르게 회복 할 수 있을 것이다. 이는 결국 조직이 변화에 빠르게 적응하고 새로운 제품 및 서비스를 제공하기 위한 창의성과 혁신행동에 긍정적으로 작용될 것으로 생각된다.

따라서 본 연구에서는 구성원들이 어떠한 동기로 느끼게 되는 침묵이 창의성과 혁신행동에 미치는 영향에 관해 우선적으로 알아보고, 이러한 영향에 있어서 회복탄력성의 조절효과에 대해 알아보고자 한다. 독립변수인 구성원들의 침묵을 Van Dyne et al.(2003)의 연구를 바탕으로 비관어 동기로부터 발생하는 체념적 침묵, 두려움의 동기로부터 발생하는 방어적 침묵으로 구성하였다[1]. 변수로 창의성과 혁신행동을 살펴보고, 창의성은 구성원들의 아이디어라는 측면으로 보고 혁신행동은 결국 이러한 아이디어를 실제 행동으로 옮기는 것을 의미하는 개념으로 볼 수 있을 것입니다. 따라서 구성원들 경험한 부정적인 상황인 침묵이 구성원들의 아이디어인 창의성과 실제 행동적은 측면의 혁신행동에 어떻게 영향을 미치는지를 알아보는 것이다.

다음으로 이러한 관계에서 자신이 처한 부정적인 상황을 극복하고 조직에 적응하는 능력을 나타내는 회복탄력성의 조절효과를 알아봄으로써 이들 간의 관계가 실증분석을 통해 증명이 된다면, 조직의 관리자 혹은 리더는 구성원들의 회복탄력성에 대해 관리하고 개발해주는 계기가 될 수 있을 것으로 생각된다.

2. 이론적 배경 및 가설의 설정

2.1 침묵

2.1.1 침묵의 개념 및 정의

최근 사회과학내에서 침묵과 관련된 연구는 침묵의 수준에 따른 연구보다 특정 유형에 따른 침묵에 대한 것들이 나타나고 있다. 다시 말해, 조직의 변화와 발전에 매우 중요하지만 의사표현을 하기에 너무 위험하거나 또 다른 어떠한 위협으로 인해 의사표현을 하지 않는 침묵과 같

이 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[1,2]. 예를 들어 Van Dyne et al.(2003)의 연구에서 나타난 체념적 동기에 의한 침묵의 정의를 살펴보면 “어떠한 문제나 이슈에 관해서 말하는 것을 체념하는 것을 기반 하여 관련 아이디어, 정보, 의견을 표현하지 않는 것”으로 정의하였다. 이러한 정의는 구성원의 침묵으로 나타나는 행동과 침묵이 발생하는 근거 혹은 감정이 명확하게 결합되어야 한다[1].

2.1.2 침묵의 동기에 따른 분류

최초 침묵에 관한 연구를 진행한 Morrison & Milliken(2000)의 연구에서는 침묵을 집단차원의 조직 침묵의 개념으로 정리하고 암묵적인 경영자의 믿음에 의한 침묵과 구성원들이 느끼는 부정적인 피드백에 대한 두려움으로 인한 침묵으로 구분하였다[3]. 다음해인 2001년 Pinder & Harlos(2001)의 연구에서는 침묵을 조직 차원이 아닌 개인차원의 종업원 침묵으로 보고 연구하였으며[2], 이들은 Morrison & Milliken(2000)의 연구에서 나타난 경영자의 암묵적인 믿음에 의한 침묵을 체념적 침묵으로 부정적 피드백에 대한 두려움으로 인한 침묵을 회피적 침묵으로 하고 연구를 하였다. 또한 Pinder & Harlos(2001)의 연구를 좀 더 확장하여 Van dyne et al.(2003)은 침묵행동의 정의와 동기 차원을 다양한 상황에서 적합한 형태로 재 정의하였다[1]. 그들은 체념적 침묵의 개념을 비관여 혹은 체념을 동기로 하여 발생하는 침묵으로 제안하고, 방어적 침묵은 이전 연구에서 회피적 침묵의 개념을 수정하여 활용하였다. 이들은 Pinder & Harlos(2001)등의 연구를 확장시켜 침묵의 유형에 친사회적 동기를 기반으로 한 친사회적 침묵을 추가하였다. 이는 협동이나 이타주의를 기반으로 두고, 다른 사람들 혹은 조직의 이익을 위해 의도적으로 자신이 가지고 있는 아이디어나 정보 혹은 의견을 간직하는 것을 의미한다.

이후 이들의 연구를 여러 학자들이 확장시켜 사용하고 있지만, 일반적으로 많은 학자들이 사용하고 인정하고 있는 동기에 따른 유형으로는 Van Dyne(2003)이 제안한 세 가지 동기에 의한 침묵유형이 있다. 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 혁신행동

2.2.1 혁신행동의 개념 및 정의

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. 이러한 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[4], 개인수준 혁신은 개별구성원이 담당하고 있는 과업역할에 초점을 맞추고 있는 행위이다[5-7].

Van de Ven(1986)은 혁신행동이란 제도적인 상황 내에서 오랜 시간에 걸쳐 다른 사람들과 함께 직무를 수행하고 있는 사람들이 새로운 아이디어를 개발, 실행하는 것이라고 하였으며, Amabile(1988)은 혁신행동이란 창의적 아이디어를 선택하고, 이를 유용한 제품, 서비스 또는 공정으로 전환시키는 과정이라고 정의하였다. Karter(1983)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 & Bruce(1994)는 Kanter(1983)의 정의를 바탕으로 혁신행동을 다음과 같이 정의하였다. 혁신행동이란 개인의 다양한 구체적인 행동을 필요로 하는 아이디어

어의 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. 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[8-10]. 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[11]. 이러한 점에서 혁신행동에 있어서 관리자와의 관계의 질이나 혹은 조직의 커뮤니케이션의 정도는 매우 중요한 요소가 될 수 있을 것으로 생각이 된다.

2.3 창의성

2.3.1 창의성의 개념 및 정의

최근 경영환경이 급속하게 변화하는 시대의 기업은 조직의 경쟁력을 확보하기 위해 창의적인 경영의 중요성이 강조되고 있다. 경영 패러다임이 새롭게 진화하고 있으며, 이러한 변화를 위한 대안의 중심에 창의성이 나타나고 있다. 창의성에 대한 대부분의 심리학적인 연구들은 개인의 창의적인 특성에 초점을 맞추어 왔으나 최근 통합적인 연구의 추세는 개인특성 뿐 아니라 집단 및 조직의 특성과 업무환경까지 고려하는 영역으로 점차 확대되어 가는 추세이다[12-15].

창의성에 관한 연구는 오랜 기간 심리학의 관심 영역으로 많은 연구가 이루어져 왔다. 1950년대부터 본격적으로 시작된 창의성 연구는 1990년대에는 심리학뿐만 아니라, 조직행동분야와 관련되어 수행되고 이러한 창의성 연구들은 주로 내적 동기부여와 연계된 형태로 나타나고 있다[10, 16]. 이처럼 창의성 연구는 흐름의 발전에 따라 창의성의 정의 및 개념 또한 점진적으로 발전해 왔다. 창의성분야에서 가장 많은 연구를 진행하고 창의성에 대한 이론은 전거한 대표적인 학자인 Amabile(1988)은

창의성이란 개인이나 소수 집단에 의해 만들어진 새롭고 유용한 아이디어의 산출, 독특한 방법으로 아이디어를 결합하거나 또한 상이한 아이디어를 연계하는 능력이라고 정의하였다. Basadur(1992)는 창의성을 지속적인 문제를 찾고, 새로운 조직의 해결책을 강조하고 실천하는 제반의 과정이라 하였고[17], Feldhusen(1995)은 창의성을 다른 아이디어를 많이 생각해낼 수 있고, 유일하고 독창적인 아이디어를 생각할 수 있는 능력이며, 지금까지 없었던 새로운 것을 만들어 내거나 생각해내는 능력이며, 아이디어를 개발하고 정교화 할 수 있는 능력이라 정의하였다[18]. Woodman, Sawyer & Griffin(1993)은 복잡한 사회적 시스템 내에서 개인들에 의해 가치 있고, 유용한 새로운 제품이나 서비스, 아이디어, 절차나 과정의 창출이라고 하였다[19]. Scott & Bruce(1994)는 새롭고 유용한 아이디어의 산출, 최초로 어떤 것을 하거나 새로운 지식을 창출, 아이디어 도출단계로 보았으며[20], Oldham & Cummings(1996)는 새롭고 독창적이며, 조직에 잠재적으로 관련되거나 유용한 제품, 아이디어 또는 절차를 창의적 행위로 정의하였다[21]. 이처럼 창의성이 무엇인가에 대한 정의는 매우 다양하게 나타난다. 일반적으로 창의성이 무엇인가에 대해서 널리 쓰이는 정의는 새롭고 적절한 것을 생성해 낼 수 있는 개인의 능력이다[22, 23]. 또한 창의성을 개인 또는 함께 업무를 하는 집단에 의해 발현되는 상품, 서비스, 절차, 과정에 대한 새롭고 유용한 아이디어를 생산하는 것[24]으로 정의하는 것 역시 많은 학자들에 의해 널리 사용되어 진다[25]. 여기서 새로운 아이디어는 현재 조직에서 사용하고 있는 것과는 다른 사고방식을 의미하며, 유용하다는 것은 조직에 장단기적으로 이익을 가져다 줄 수 있는 잠재력의 유무와 관련이 있다[24]. 개인이 가진 창의성을 바탕으로 발현되는 새롭고 유용한 아이디어는 조직차원에서 제도적으로 적용되어, 결국 그 조직의 혁신성과로 이어질 수 있을 것이다.

2.4 회복탄력성

2.4.1 회복탄력성의 개념 및 정의

최근의 기업에서 근무하는 많은 구성원들은 지나친 야근과 높은 업무강도로 인해 많은 스트레스를 경험하고 있다. 또한 구성원들은 자신과 맞지 않는 조직문화와 상사의 성향 혹은 리더의 성향으로 인해 업무의 효율성이 떨어지고 나아가는 이직을 경험하게 될 수도 있는 것이다. 이처럼 계속해서 구성원들이 높은 수준의 업무를

경험함으로써 쉽게 번아웃증후군과 같은 심리적인 병에 걸릴 수도 있는 것이다. 이런 사회적 이슈로 많은 기업의 경영자들과 많은 연구자들이 점점 구성원들의 심리적 회복을 위한 방안을 연구하기 시작하였다. 본 연구에서 활용하고자 하는 회복탄력성(Resilience)이란 자신에게 처한 역경을 극복하고 성공적으로 적응하는 능력을 말한다. 심리학, 정신의학, 간호학, 교육학 등 다양한 분야에서 연구되는 개념이다. 회복탄력성은 크고 작은 다양한 역경과 시련과 실패를 오히려 도약을 발판으로 삼아 더 높이 뛰어 오르는 마음의 근력의 의미한다. 1970년대 위험요인에도 불구하고 긍정적인 적응발달을 보인 아동들에 대한 관심이 회복탄력성의 연구의 기초가 되었고[26], 1990년대 이후 일반인들이 일상에서 받는 스트레스와 역경을 극복하기 위한 방법으로 회복탄력성이라는 개념에 관심이 높아지고 다양한 분야에서 연구되기 시작하였다 [27,28]. 최근 김주환(2011)의 저서에서 회복탄력성이란 원래의 사물의 탄력적인 특성을 설명하는 개념이지만, 최근에는 인간에게 적용되어 역경이나 고난을 이겨내는 긍정적인 힘이라고 정의하고, 학문적으로 정신저항력을 의미한다고 하였다. 따라서 회복탄력성은 개인의 결함이나 약점보다는 상황에 알맞게 혹은 유연하게 대응하는 개인의 능력과 자원에 초점을 둔 개념으로 봐야한다[29].

Werner & Smith(1983)는 회복탄력성을 위협한 상황이나 심각한 역경과 충격적인 경험을 하였음에도 불구하고 잘 적응하여 건강하게 발달하는 성장의 힘이며, 불행이나 충격으로부터 급속히 회복하여 성공적으로 적응하는 수준이라고 정의하였다. Polk(1997)는 사람이 자신의 내적 및 외적 자원을 효과적으로 활용하여 어려운 상황을 극복하고 그 상황도 성숙한 경험으로 전환시키는 능력이라고 하였고, Luther et al.(2000)은 사람이 중대한 역경에 직면했을 때 그 상황을 극복하고, 적응하려는 능력이라고 정의하였다. 유사하게 Waters & Sroufe(1983)는 내외부적으로 자원을 효과적으로 활용할 수 있는 능력으로 정의하였고, Anthony(1987)는 곤란에 직면하였을 때, 이를 극복하고 환경에 적응하여 정신적으로 성장하는 능력, Wolin & Wolin (1993)은 역경을 극복하는 과정을 통해 성장하며 더욱 강해질 수 있는 능력, Garmezy(1983)는 부정적인 사건들로부터 이전 상태로 되돌아올 수 있는 회복력, Grotberg(1995)는 역경을 예방하고 극복하기 위한 능력과 같이 정의하였다.

이와 같이 회복탄력성이 다양하게 정의 내릴 수 있는 것은 회복탄력성이 다양하게 변화하는 환경에 적응하게 하는 인간의 전반적인 능력이기 때문이다. 이러한 정의를

바탕으로 본 연구에서는 Smith(2008)의 연구를 바탕으로 회복탄력성을 사람이 중대한 역경에 직면했을 때 그 상황을 극복하고, 적응하려는 능력이라고 정의하고자 한다.

2.5 가설의 설정

2.5.1 침묵과 창의성

구성원들은 업무와 관련된 이슈를 해결하기 위해 상황적 혹은 하향적, 수평적 의사소통을 지속적으로 시도할 것이다. 이러한 상황에서 구성원들 어떠한 동기로 인해 침묵하는 행동을 한다면 이는 반드시 구성원들의 업무에 어떤 식으로든 영향을 미칠 것이다. 구성원의 침묵행동은 조직과 개인에게 여러 가지 영향을 미치는데, 이로 인해 조직발전이 둔화될 뿐만 아니라 구성원들의 몰입이 감소되는 결과가 나타난다[30]. 다시 말해 의도적으로 의사소통을 자제하는 개인들은 스트레스와 심리적 문제를 겪을 수 있으며[31], 이러한 스트레스는 결국 구성원들을 무기력한 상태에 빠지게 하고, 실망, 냉소, 부정적인 감정의 발생이 생기게 된다. 부정적인 감정을 경험한 구성원들은 스스로의 통제력과 자존감을 잃게 되고, 과업에 대한 동기유발이나 직무만족이 저하될 것이다. 이렇게 저하된 내적 동기는 구성원들의 창의성에도 직접적인 영향이 있을 것으로 생각된다. 창의성의 개념은 Amabile(1998)의 연구에서 나타난 것과 같이 구성원들의 내재적 동기부여와 밀접한 관련이 있는 것을 알 수 있다. 내재적 동기는 구성원과 직무와 직접적인 관계에서 나타나는 것으로 업무를 수행하면서 느낄 수 있는 성취감 도정정신 등 개인의 노력이나 의지가 발생하는 상태로 볼 수 있다[32]. 구성원들이 느끼는 이러한 내재적 동기부여는 구성원들로 하여금 업무자체의 관심과 즐거움을 느끼게 하며 구성원들이 적극적으로 움직이는 경향을 보이고 있다[33, 34].

일반적으로 아직까지는 구성원들의 침묵과 창의성과의 관계를 검증한 직접적인 연구는 보이지 않고 있지만 앞서 본 선행연구들에서 나타난 것처럼 구성원들이 경험한 침묵은 결국 그들의 내적 동기에 직접적인 영향을 미치고 이는 결국 창의성에 영향을 미칠 수 있을 것으로 생각된다. 따라서 본 연구에서는 가설 1, 2를 제안하고 실증분석을 통해 검증해 보고자 한다.

가설 H1. 체념적 침묵은 창의성에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

가설 H2. 방어적 침묵은 창의성에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

2.5.2 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. West & Farr(1990)은 구성원들이 새로운 아이디어를 많이 창출할수록 개인과 조직 두 집단 모두 성공할 수 있으며, 구성원들 간의 커뮤니케이션은 조직의 부정적인 요인을 찾아서 새로운 아이디어를 창조할 수 있도록 도와주는 것으로 나타났다[35]. 이처럼 구성원들 간의 활발한 의사소통은 혁신행동에 중요한 영향요인으로 작용될 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[36]. 이는 구성원들 간의 새로운 아이디어를 얻기 위해서 필요한 정보를 서로 공유하고, 내부뿐만 아니라 외부와의 의사소통이 많을수록 구성원의 혁신행동이 높아지는 것으로 볼 수 있다[37].

이처럼 침묵과 혁신행동과의 직접적인 연구는 아직까지 많이 진행되지 않았으며, 침묵의 개념을 구성원들 간의 혹은 상향적·하향적 의사소통의 개념으로 볼 수 있으므로 이들의 관계를 통해서 혁신행동과의 관계를 충분히 유추해 볼 수 있을 것으로 생각된다.

Scott & Bruce(1994)는 혁신행동을 정의함에 있어서 창의적인 아이디어를 생성하고 이를 홍보하고 실행하는 구성원들의 직접적인 행위로 정의하였다. 이처럼 혁신행동이란 창의성과는 다르게 직접 자신의 아이디어를 공유하고 홍보하는 과정이 함께 작용되는 개념이라고 볼 수 있다. 이런 측면에서 보면 구성원들이 느끼는 비관어 혹은 두려움을 바탕으로 이루어지는 체념적 침묵과 방어적 침묵의 경우 부정적인 영향을 미칠 것으로 판단이 된다. 이러한 선행연구를 바탕으로 다음 가설 3, 4를 제안하고 실증분석을 통해 검증해 보고자 한다.

가설 H3. 체념적 침묵은 혁신행동에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

가설 H4. 방어적 침묵은 혁신행동에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

2.5.3 회복탄력성의 조절효과

부정적인 상황에서 다양한 스트레스의 원인이 있음에도 불구하고 이를 극복해내는 것은 회복탄력성이라는 심리적 자원에 의한 것이다[38]. 자신의 의견이 무시되는

현상을 경험하고, 자신의 아이디어를 제안하고 이야기함으로써 불이익을 경험한 구성원의 경우 구성원들은 침묵행동을 선택하는 경향이 발생하게 된다. 구성원들은 자신의 의견이 무시되고, 이를 통해 불이익을 경험하게 될 경우 그들은 개인 스트레스의 증가, 자존감 저하, 무력감, 인내심 저하와 같은 부정적인 심리적 경험을 하게 될 것이다. 이러한 경험을 한 구성원은 심리적으로 불안함을 느끼고 자신들의 안전을 위해 소극적인 업무태도와 같은 태도를 보이게 될 것이다. 하지만 구성원들 중 회복탄력성의 높은 구성원과 낮은 구성원들은 그러한 심리적 불안함을 회복하고 정상적인 업무를 수행하는 데는 차이가 있을 것으로 보여진다. 따라서 이러한 관계를 바탕으로 본 연구에서는 종업원들의 침묵과 창의성 및 혁신행동과의 관계에서 회복탄력성의 조절효과를 알아보기 위해 가설 5, 6, 7, 8을 제안하고 실증분석을 통해 검증해 보고자 한다.

가설 H5. 부정적 자극에 대한 회복탄력성이 높을수록 체념적 침묵이 창의성에 미치는 영향을 약화시킬 것이다.

가설 H6. 부정적 자극에 대한 회복탄력성이 높을수록 방어적 침묵이 창의성에 미치는 영향을 약화시킬 것이다.

가설 H7. 부정적 자극에 대한 회복탄력성이 높을수록 체념적 침묵이 혁신행동에 미치는 영향을 약화시킬 것이다.

가설 H8. 부정적 자극에 대한 회복탄력성이 높을수록 방어적 침묵이 혁신행동에 미치는 영향을 약화시킬 것이다.

3. 실증적 연구방법

3.1 연구모형

본 연구는 조직에 부정적인 영향을 줄 수 있는 구성원들의 침묵이 창의성과 혁신행동에 미치는 영향에 대해서 알아보고 변수들 사이에서 회복탄력성의 조절효과에 대해서 알아보려고 하는 연구이다. 동기에 따른 침묵으로 비관어 동기에 의한 체념적 침묵과 두려움의 동기에 의해 발생하는 방어적 침묵을 독립변수로 사용하였으며, 결과변수로 창의성과 혁신행동을 사용하였다. 조절변수는 부정적인 상황을 극복하고 조직에 안정적으로 적응하는 능력인 회복탄력성을 구성하여 연구를 진행하였다. 이

러한 변수들 간의 관계를 Fig. 1에 나타내고, 변수들 간의 관계를 토대로 가설을 설정하고자 한다.

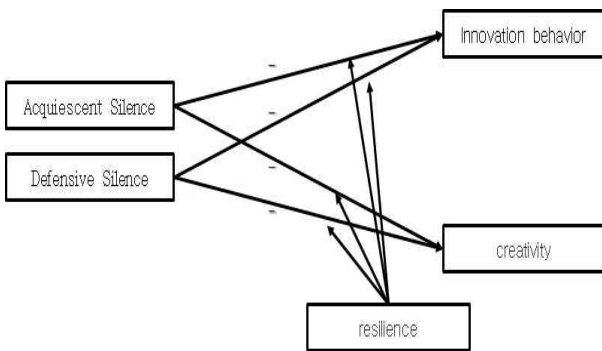


Fig. 1. Research model

3.2 변수의 조작적 정의 및 측정치

3.2.1 회복탄력성

본 연구에서는 회복탄력성을 사람이 중대한 역경에 직면했을 때 그 상황을 극복하고, 적응하려는 능력이라고 정의하고[39], Smith(2008), 연구를 일부 연구들에서 제시한 회복탄력성처럼 사람의 여러 능력들이 결합된, 다시 말해 하위요인들에 의해 여러 가지 복합적인 요인들이 결합된 것으로 보지 않고, Smith(2008)의 연구를 바탕으로 회복탄력성은 그 자체가 하나의 사람 개인의 능력이기 때문에 회복탄력성을 단일 차원의 연구 개념으로 보고 연구를 진행하였다. 따라서 그들이 개발하고 국내에서도 박지혜(2011)의 연구[40]에서 활용된 간의회복탄력성 척도(the brief resilience scale: BRS)의 6문항(예를 들어, ‘나는 어려운 시기를 보낸 후에 빨리 회복되는 편이다.’)을 활용하여 측정하였다. 각각의 항목은 Likert 스타일의 5점 척도(1=전혀 그렇지 않다, 5=매우 그렇다)를 사용하였다.

3.2.2 종업원 침묵

본 연구에서는 종업원 침묵을 Van Dyne(2003)의 연구에서 분류한 요인 중 체념적 침묵과 방어적 침묵을 활용하여 연구를 진행하고자 한다. 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.

이러한 침묵은 Van Dyne(2003)이 개발한 체념적 침묵(예를 들어, ‘나는 회사에 대해 별로 관여하고 싶지 않기 때문에, 조직을 변화시킬 수 있는 아이디어를 제시하지 않는다.’)과 방어적 침묵(예를 들어, ‘어떠한 것에 대한 두려움 때문에, 조직을 변화시킬 수 있는 아이디어를 제시하지 않는다.’)과 관련된 10개의 설문문항을 활용하여 측정하였다. 각각의 항목은 Likert 스타일의 5점 척도(1=전혀 그렇지 않다, 5=매우 그렇다)를 사용하였다.

3.2.3 창의성

본 연구에서 사용한 창의성은 Amabile(1996, 1997, 1998)의 정의에 따라 자신의 업무 분야에서 조직 내 업무과정에 관해 새롭고 유용한 아이디어를 생성해 내는 것으로 정의하였다. 설문문항은 Zhou & George(2001)가 개발한 13개 항목(예를 들어, ‘나는 팀의 목표를 달성하기 위해 새로운 방법들을 제시한다.’)으로 구성하였으며[48], 각각의 항목은 Likert 스타일의 5점 척도(1=전혀 그렇지 않다, 5=매우 그렇다)를 사용하였다.

3.2.4 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 개념으로 평가받고 있으며 이들의 정의를 바탕으로 개발된 6개의 항목(예를 들어, ‘나는 혁신적인 아이디어를 자주 낸다.’)을 사용하여 혁신행동을 측정하였다. 각각의 항목은 Likert 스타일의 5점 척도(1=전혀 그렇지 않다, 5=매우 그렇다)를 사용하였다.

4. 분석결과

4.1 표본의 특성

실증분석을 위해 설문조사를 실시하였으며, 실증연구의 타당성을 높이기 위해 전국의 다양한 지역과 다양한 연령대의 기업 구성원들을 대상으로 설문을 진행하였으며, 다양한 직종의 조직을 대상으로 1300부의 설문을 배포하였으며, 이들 중 613부를 회수하였으나, 불성실한 응답 및 분석에 부적절하다고 판단되는 13부를 제외한 600부를 실증분석에 사용하였다. 응답자의 인구통계학

적 특성들은 분석 자료에 대한 기본적인 이해를 높일 수 있을 것이다.

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 과반수이상 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 결과치를 얻을 가능성을 말한다[41]. 일반적으로 신뢰도계수가 0.6이상이면 비교적 높은 신뢰성으로 간주하는데[42], 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[43]. 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. 이들 지수는 본 연구에 나타난 확인적 요인 분석 결과와 함께 Table 1에 제시하였다.

Table 1. Confirmatory Factor Analysis

Variables		Estimate	T	AVE	CR
Acquiescent Silence	silaa	0.85	24.75	0.679	0.864
	silab	0.78	21.52		
	silac	0.84	27.07		
Defensive Silence	silba	0.82	22.76	0.71	0.875
	silbb	0.82	22.62		
	silbc	0.87	25.72		
Resilience	resa	0.84	24.42	0.729	0.890
	resb	0.90	27.08		
	resc	0.82	24.12		
Creativity	crea	0.81	23.36	0.753	0.901
	creb	0.89	27.07		
	crec	0.90	27.81		
Innovation Behavior	iba	0.85	25.35	0.734	0.892
	ibb	0.84	24.53		
	ibc	0.88	26.50		
$\chi^2=170.06$ $df=80$ $\chi^2/df=2.12$, CFI=0.991, NFI=0.984, GFI=0.964, IFI=0.991, RMR=0.035, RMSEA=0.042					

4.2.2 측정도구의 타당성 검증

본 연구에서는 체념적 침묵, 방어적 침묵, 창의성, 혁신행동, 회복탄력성의 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.

4.2.3 측정변수간의 상관관계 검증

본 논문의 실증분석에 앞서 연구가설 검증을 위한 예

비적 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.AS	2.67	0.75	(0.679)				
2.DS	2.67	0.77	0.643	(0.710)			
3.CR	3.32	0.57	-0.411	-0.273	(0.729)		
4.IB	3.10	0.65	0.284	-0.130	0.762	(0.753)	
5.RE	3.04	0.36	0.130	0.169	0.246	0.227	(0.734)
all = p<.001, (AVE)							

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 0.001에서 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.

4.2.4 동일방법편의 검증

동일방법편의를 완화하는 방법으로 절차적 해결법과 통계적 해결법이 사용된다. 절차적 해결법은 설문 구성 단계에서 관리되어지는 것이며, 통계적 해결법은 이미 설문이 종료된 이후 인위적으로 공분산을 분리시키는 통계를 사용하는 것으로 [44], 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[45], 본 연구에서의 동일방법편의를 검증하기 위해 전체 변수를 대상으로 요인 분석을 실시한 결과 고유값이 넘는 7개 요인이 추출되었으며 이들이 전체분산의 64.68%를 설명하고 있고 이 중 첫 번째 요인이 전체분산의 30.06%를 설명하고 있어 본 연구에서 사용한 자료에는 동일방법편의의 편차가 심각하지 않다고 할 수 있다.

4.3 가설검증

4.3.1 구조모형의 검증

독립변수인 체념적 침묵과 결과변수인 창의성과 혁신행동 사이에 관한 연구를 검증하기 위해 LISREL 8.8판을 이용하여 공분산구조분석을 실시하였다. 연구에서 제안한 연구모형의 적합도는 $\chi^2=92.89$, $df=43$, $\chi^2/df=2.16$, CFI=0.994, NFI=0.989, GFI=0.975, IFI=0.994, RMR=0.0341, RMSEA=0.0440 로 나타났으며, 이들의 적합도 지수는 일반적인 평가기준을 충족시키는 것으로 나타났다.

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 연구결과에 따라 설정된 가설을 검증해 보고자 한다.

Table 3. Hypothesis testing

Hypotyesis	Path	Estimate	t	result
1	AS → CR	-6.11	-3.08	accept
2	DS → CR	6.65	2.82	accept
3	AS → IB	-7.95	-3.02	accept
4	DS → IB	8.95	2.87	accept
$\chi^2=92.89$, $df=43$, $\chi^2/df=2.16$, CFI=0.994, NFI=0.989, GFI=0.975, IFI=0.994, RMR=0.0341, RMSEA=0.0440				
*p<0.001				

분석결과 제안한 가설 1~4까지는 모두 채택되는 결과로 나타났으며, 첫 번째 가설의 결과를 살펴보면 체념적 침묵이 창의성에 미치는 영향($\gamma=-6.11$, $t=-3.08$, $p<0.001$)은 유의미하게 나타난 것을 볼 수 있다. 두 번째 가설의 경우, 방어적 침묵이 창의성에 미치는 영향($\gamma=6.65$, $t=2.82$, $p<0.001$)도 유의미하게 나타남을 볼 수 있다. 세 번째 가설의 경우, 체념적 침묵이 혁신행동에 미치는 영향($\gamma=-7.95$, $t=-3.02$, $p<0.001$)로 유의미하게 나타났으며 마지막으로 네 번째 가설의 경우 방어적 침묵과 혁신행동의 관계에 관한 가설로서 방어적 침묵이 혁신행동에 미치는 영향($\gamma=8.95$, $t=2.87$, $p<0.001$)로 유의미한 것으로 나타났다. 그러나 본 연구결과의 특이점은 방어적 침묵의 경우 연구자가 최초 설정한 가설의 방향은 부(-)의 영향으로 유의미하게 나타날 것이라 가설을 설정하였지만, 실증분석의 결과는 반대방향인 정(+)의 영향으로 유의미하게 나타났다는 것이다. 이러한 연구결과는 가설을 설정함에 있어서 두려움이라는 동기적 측면만

고려한 결과라 할 수 있다. 간단하게 이야기하면 Van Dyne et al.(2003)이 침묵을 동기에 따라 분류함에 있어서 구성원들이 침묵하게 되는 동기와 함께 구성원들이 가지고 있는 개인적인 성향을 함께 고려하였다. 예를 들면 체념적 침묵의 경우 수동적인 구성원들이 비관여 동기에 의해 발생 된다고 하였으며, 방어적 침묵의 경우 능동적 구성원들이 두려움을 동기로 발생하는 침묵이라는 점이다. 여기서 나타난 수동성과 적극성에 따른 차이를 고려하지 않고 가설을 설정함에서 발생된 변화라 볼 수 있을 것이다. 연구 결과에 대한 내용은 5장 결과 부분에서 좀 더 자세히 알아보려고 한다.

4.3.3 조절효과의 검증

가설 5~8은 체념적 침묵, 방어적 침묵이 창의성과 혁신행동에 영향을 미칠 때, 회복탄력성의 조절효과를 검증하는 것이다. 이를 위해 위계적 회귀분석(Hierarchical Regression Analysis)을 이용하여 각각의 침묵과 창의성, 혁신행동의 관계에서 회복탄력성의 조절효과를 검증하였다. 조절변수의 조절효과를 검증하는 방법에는 서로 다른 두 집단의 상관관계 계수를 비교하는 하위집단 상관관계와 위계적 회귀분석이 있다. 하위집단상관관계를 분석하는 방법은 속성에 따라 집단을 구분하여 관련 변수와의 상관관계 차이를 비교하는 방법이며, 위계적 회귀분석은 회귀식에 변수들을 단계적으로 투입하는 과정에서 조절효과를 확인하고자 하는 변수를 독립변수의 상호작용항으로 추가했을 경우의 설명력 R²값이 통계적으로 유의하게 변동하느냐의 여부를 알아보는 방법이다. Stone & Anderson (1994)은 조절변수가 연속변수일 경우 위계적 회귀분석이 하위 집단 간의 상관관계 분석방법보다 통계적 강도가 보다 우월하다고 하였다. 본 연구의 경우 조절변수인 회복탄력성은 Likert 5점 척도의 연속변수로 측정하였으므로 위계적 회귀분석을 실시하였다.

회복탄력성의 조절효과를 검증하기 위해 다음과 같은 네 단계로 위계적 회귀분석을 실시하였다.

첫째 단계에서는 창의성과 혁신행동을 종속변수로 보고 통제변수인 교육수준과 직위를 투입하여 분석하였고, 두 번째 단계에서는 독립변수로 체념적 침묵, 방어적 침묵과 조절변수인 회복탄력성을 투입하여 분석하고 세 번째 단계에서는 독립변수와 조절변수의 상호작용항을 각각 한가지만을 투입하여 분석하고 마지막으로 네 번째 단계에서는 모든 독립변수와 조절변수의 상호작용항을 투입하여 즉, 체념적 침묵*회복탄력성, 방어적 침묵*회복탄력성을 모두 투입하였을 때를 분석해 보았다. 이때 상

호작용항이 유의하다면 조절변수가 조절역할을 한다고 할 수 있다[46]. 즉 상호작용항이 통계적으로 유의하고, 단계가 지날수록 R²값이 유의미하게 증가할 경우 조절효과가 있는 것으로 판단할 수 있다. 다시 말해 위계적 회귀분석 모형에서 조절효과가 통계적으로 의미가 있기 위해서는 R²의 증가값이 유의미한지를 나타내는 F변화량이 F임계치 보다 큰 값을 가져야 하므로 이를 기준으로 조절 효과에 대한 가설 채택여부를 결정하였다. 가설검증을 위한 위계적 회귀분석 결과는 Table 4, Table 5에 제시하였다.

Table 4. Hierarchical Regression Analysis

Variables	step1	step2	step3		step4
Intercept	2.636*** (25.42)	2.255*** (11.82)	3.841*** (7.36)	3.837*** (7.39)	4.019*** (7.36)
Education	0.109*** (4.17)	0.104*** (4.49)	0.102*** (4.44)	0.101*** (4.38)	0.101*** (4.40)
position	0.108*** (5.79)	0.063*** (3.48)	0.063*** (3.74)	0.062*** (3.72)	0.062*** (3.72)
Acquiescent Silence		-0.280*** (-8.21)	-0.871*** (-4.72)	-0.282*** (-8.32)	-0.606* (-2.01)
Defensive Silence		-0.051 (-1.55)	-0.056 (-1.70)	-0.631*** (-3.50)	-0.381 (-1.30)
Resilience (Moderating)		0.462*** (8.50)	-0.053 (-0.32)	-0.049*** (-0.30)	-0.110 (-0.63)
Acquiescent Silence * Resilience			0.194*** (3.26)		0.1065 (1.08)
Defensive Silence * Resilience				0.188*** (3.27)	0.1066 (1.12)
Adj-R ²	0.0894	0.3047	0.3157	0.3158	0.3160
R ²	0.0952	0.3105	0.3226	0.3227	0.3240
F	30.42***	53.49***	47.04***	47.09***	40.54***
P<0.001 : *** P<0.01 : ** P<0.05 : *					

먼저 침묵요인과 창의성과의 관계에 있어서 회복탄력성이 조절효과가 있을 것이라는 가설을 검증하기 위해 위계적 회귀분석을 실시하였다. 위계적 회귀분석이 진행될수록 설명력을 나타내는 F값은 유의한 수준으로 변화하는 모습을 보이고 있으나 체념적 침묵과 방어적 침묵들과 회복탄력성의 상호작용항의 유의수준이 통계적으로 유의하지 않게 나타나고 있음을 알 수 있다. 따라서 본 연구의 가설 5, 6은 모두 기각하는 결과임을 알 수 있다. 이러한 결과는 회복탄력성의 개념이 어떠한 비관적이고 중대한 역경을 이기고 적응하고 행동하는 측면이라는 점을 고려해 볼 때, 창의적으로 생각하고 아이디어를 창출하는 개념의 창의성에는 큰 조절 효과가 나타나지 않았

던 것으로 보여 진다.

Table 5. Hierarchical Regression Analysis

Variables	step1	step2	step3	step4	
Intercept	2.349*** (19.53)	1.731*** (7.31)	4.023*** (6.24)	3.569*** (5.54)	4.036*** (5.98)
Education	0.124*** (4.06)	0.115*** (4.00)	0.112*** (3.95)	0.111*** (3.90)	0.112*** (3.94)
position	0.114*** (5.24)	0.079*** (3.77)	0.077*** (3.72)	0.077*** (3.70)	0.077*** (3.72)
Acquiescent Silence		-0.267*** (-6.30)	-1.121*** (-4.92)	-0.269*** (-6.39)	-1.102** (-2.96)
Defensive Silence		0.034 (0.83)	0.027 (0.68)	-0.640*** (-2.86)	0.003 (0.01)
Resilience (Moderating)		0.449*** (6.68)	-0.295 (-1.43)	-0.145 (-0.71)	-0.299 (-1.39)
Acquiescent Silence * Resilience			0.280*** (3.81)		0.274* (2.25)
Defensive Silence * Resilience				0.219** (3.06)	0.008 (0.07)
Adj-R ²	0.0780	0.1952	0.2131	0.2064	0.2118
R ²	0.0811	0.2019	0.2210	0.2143	0.2210
F	26.35***	30.05***	28.04***	26.96***	23.99***

P<0.001 : *** P<0.01 : ** P<0.05 : *

다음으로 침묵요인과 혁신행동과의 관계에 있어서 회복탄력성이 조절효과가 있을 것이라는 가설을 검증하기 위해 마찬가지로 위계적 회귀분석을 실시하였다. 위계적 회귀분석이 진행될수록 설명력을 나타내는 F값은 유의한 수준으로 변화는 모습을 보이고 있으며, 방어적 침묵과 회복탄력성의 상호작용항의 유의수준이 통계적으로 유의하지 않게 나타나고 있음을 알 수 있다. 그러나 이전과는 다르게 체념적 침묵의 경우 유의수준($\beta=0.274, P<0.05$) 통계적으로 유의한 수준으로 나타나고 있는 것을 볼 수 있다. 따라서 본 연구의 가설 8은 모두 기각하는 결과이지만 가설 7은 채택되었다. 이러한 결과를 그림으로 표현하면 Fig. 2와 같이 나타난다.

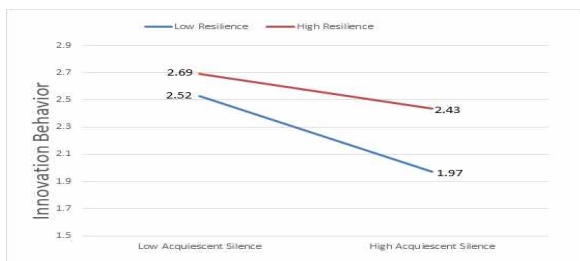


Fig. 2. Resilience Moderating effect

그림에서 볼 수 있는 것과 같이 회복탄력성이 높은 구

성원의 경우 체념적인 침묵을 높고 낮음에 따라 발생하는 차이가 비교적 완만한 것을 볼 수 있으며, 회복탄력성이 낮은 경우에는 체념적 침묵을 경험함에 따른 경사가 급격하게 나타남을 볼 수 있다. 이는 회복탄력성을 높은 구성원일수록 체념적 침묵을 경험하더라도 비교적 혁신행동에 적게 영향을 받는다는 것을 나타내는 결과라 볼 수 있다. 따라서 회복탄력성이 높은 구성원의 경우 자신의 아이디어나 의견이 무시되는 경험을 하더라도 이러한 경험을 극복하고 조직을 위한 혁신행동을 수행할 수 있을 것이라고 볼 수 있다.

5. 결론

5.1 학문적 시사점

본 연구는 구성원들이 어떠한 동기에 의해서 느끼는 침묵이 창의성과 혁신행동에 어떤 영향을 알아보고 이들의 관계에서 회복탄력성의 조절효과를 실증분석을 통해 알아보고자 연구를 진행하였다. 침묵과 창의성과 혁신행동과의 관계에서는 체념적 침묵의 경우 창의성과 혁신행동에 부정적 영향을 보일 것이라는 가설과 같은 방향으로 채택되었으나, 방어적 침묵의 경우 창의성과 혁신행동에 부정적인 영향을 미칠 것으로 가설을 제안하였으나, 연구결과는 반대방향인 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 가설을 설정함에 있어서 침묵의 개념적 특성만을 참고하여 가설을 설정한 결과로 보여진다. 본 연구에서 침묵을 정의함에 있어서 Van Dyne(2003)에 개발한 체념적 침묵과 방어적 침묵을 참고하여 연구를 진행하였다. 그들은 침묵의 개념을 분류함에 있어서 구성원들의 개인적 특성을 고려하여 체념적 침묵과 방어적 침묵을 분류하였는데 이는 체념적 침묵을 하는 구성원들의 특성은 수동적이며, 방어적 침묵을 하는 구성원들은 적극성을 바탕으로 자신의 행동을 결정하는 것이다. 정리하면, 체념적 침묵을 선택하는 구성원의 경우 자신이 이야기가 소용없을 것이라는 체념적 동기를 바탕으로 조직에서 원하는 행동을 하고 자신의 의견을 제안하지 않는 소극적인 성향의 구성원이라면, 방어적 침묵을 선택하는 구성원의 경우 어떠한 두려움(조직을 잃을 수 있다는, 사람들과의 관계가 나빠질 것이라는)에 의한 동기로 이러한 두려움을 이겨내기 위한 적극적인 행동으로 침묵을 한다고 이야기 하고 있다. 다시 말하면 방어적 침묵을 하는 사람의 경우 자신이 두려워하는 것을 지키기 위한 하나의 방법으로 침묵을 선택하는 것이지,

본성 자체가 소극적인 성향의 구성원은 아니라는 것이다. 이는 자신의 두려움을 극복하기 위해서 침묵이 아니라 다른 행동을 하게 된다면 적극적인 성향을 바탕으로 자신이 두려워하는 것을 극복하기 위한 행동을 할 수 있다는 것을 나타낸다고 볼 수 있을 것이다. 따라서 이러한 성향을 구성원들이라면 두려움을 극복하기 위한 적극적인 행동을 한다면 이를 통해서 창의성과 혁신행동에 긍정적인 영향을 줄 수 있다는 것을 보여준 결과라 할 수 있을 것이다.

회복탄력성의 조절효과는 체념적 침묵과 혁신행동의 관계를 제외하고는 모두 기각되는 결과를 보여주고 있다. 이러한 결과는 회복탄력성의 개념이 부정적인 상황을 극복하고 새롭게 적응하는 능력이라고 볼 수 있는 방어적 침묵의 경우 창의성과 혁신행동에 긍정적인 영향을 주는 결과가 나타났다. 이러한 결과로 인해 회복탄력성의 영향이 나타나지 않고 기각된 것으로 보이며, 체념적 침묵과 창의성 및 혁신행동의 관계에 있어서는 새롭게 적응하고 행동하는 개념인 회복탄력성은 창의적인 아이디어를 생각하는 창의성의 개념보다 직접 홍보하고 실행하는 혁신행동의 개념에서 조절효과가 나타났다.

5.2 실무적 시사점

침묵하는 현상이 창의성과 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. 반면, 침묵이라는 행동을 선택할 지라도 조직의 정보를 보호하고 구성원들의 관계를 소중하게 여기는 적극적이고 능동적인 구성원의 경우, 조직을 보호하고 다른 사람을 위하는 내재적인 동기로 인해 창의성과 혁신행동에 긍정적인 영향을 주는 것으로 나타났다.

이러한 결과는 방어적 침묵에서 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 침묵이라는 행동을 자신의 의지에 따라 선택하는 것이다. 하지만 자신의 의지나 조직의 분위기 리더의 특성과 같이 자신이 침묵이 아닌 다른 선택을 할 수 있는 상황이 발생한다면, 이들은 창의성과 혁신행동에 충분히 긍정적인 영향을 줄 수 있는 성향을 가지고 있다고 할 수 있는 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 어떠한 상황이나에 따라서 창의성과 혁신행동에는 긍정적인 영향을 줄 수 있는 성향을 보유한 구성원으로 볼 수 있다는 것이다. 이처럼 비록 침묵하는 상황이 발생하더라도 구성원들이 적극적이고 능동적인으로 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.

마지막으로 구성원들이 이미 경험한 부정적인 상황을 극복하고 새로운 상황에 빠르게 적응하게 도와주는 회복탄력성을 통해서 체념적 침묵을 통해 부정적인 상황을 경험한 수동적인 구성원들이 경험한 정신적 스트레스를 완화시켜줌으로서 빠르게 조직에 적응할 수 있도록 관리해 주는 것도 중요한 관리자의 역할이라 볼 수 있다.

REFERENCES

- [1] L. Van Dyne, S. Ang & I.C. Botero, (2003) Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs, *Journal of Management Studies*, 40, 1359-1392.
- [2] 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.
- [3] 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.
- [4] King, A. S. (1990). Evolution of leadership theory. *Vikalpa*, 15(2), 43-54.
- [5] J. Farr, & C. Ford, (1990) Individual innovation. In West, M. & Farr, J. ed., *Innovation and creativity at work: Psychological and Organizational Strategies* Wiley: Chichester, 63-80.
- [6] O. Janssen, (2000) Job demands, perceptions of effort-reward fairness, and innovative work behavior, *Journal of Occupational and organizational psychology*, 73, 287-302.
- [7] 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.
- [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] T.M. Amabile, (1996) Creativity in context: Update to the social psychology of creativity, *West view press*.
- [10] Mumford, M. D., et. al, (2000). Leadership skills for a changing world: Solving complex social problems. *The Leadership Quarterly*, 11(1), 11-35.
- [11] R.M. Kanter, (1983) The change masters: Innovation for productivity in the American corporation, *New York: Simon & Schuster*.
- [12] T.M. Amabile. (1983) The social psychology of creativity: A componential conceptualization, *Journal of Personality and Social Psychology*, 45(2), 357-376.
- [13] R.J. Sternberg & T.I. Lubart. (1996) Investing in Creativity, *American Psychologist*, 51(7), 677-688.
- [14] R.W. Woodman, F.E. Sawyer & R.W. Griffin. (1993) Toward a theory of organizational creativity, *Academy of Management Review*, 18(2) 293-321.
- [15] R. Drazin, M.A. Glynn, & R.K. Kazanjian, Multilevel theorizing about creativity in organizations: A sensemaking perspective, *Academy of Management Review*, 24(2) 286-307.
- [16] E. H. Jang. (2012) *A Study on Mediator Effect of Empowerment on Small - Medium Enterprises Job Characteristics and Creativity*, Department of Business Administratio, Kum-oh National Institute of Technology
- [17] Basadur, M. S. (1992). Managing creativity: A Japanese model. *Academy of Management Executive*, 6(2), 29-42.
- [18] Feldhusen, J. F. (1995). Creativity: A knowledge base, metacognitive skills, and personality factors. *The Journal of Creative Behavior*, 29(4), 255-268.
- [19] Woodman, R. W., Sawyer, J. E., & Griffin, R. W. (1993). Toward a theory of organizational creativity. *The Academy of Management Review*, 18(2), 293-321.
- [20] 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.
- [21] Oldham, G.R. & Cummings, A. (1996) Employee Creativity: Personal and Contextual Factors at Work. *Academy of Management Journal*, 39, 607-634.
- [22] B.A. Hennessey & T.M. Amabile, (1988) The conditions of creativity, In R. J. Sternberg ed., *The nature of creativity*, Cambridge, England: Cambridge University Press, 11-42.
- [23] F. Barron, (1998) Putting creativity to work, in Sternberg, RJ ed, *The Nature of Creativity*, Cambridge, Cambridge Univ, Press.
- [24] T.M. Amabile, (1996) Creativity in context: Update to the social psychology of creativity, *West view press*.
- [25] G. H. Shin, (2015) *The Effects of Knowledge Hiding Behavior on Career Success and Innovation Performance. : Mediating Effects of Creativity*, Doctoral dissertation, Pusan National University.
- [26] A.S. Masten & J.L. Powell, (2003) A resilience framework for research, policy, and practice, In S.S. Luthar ed., *Resilience and vulnerability: Adaptation in the context of childhood adversities*, New York, NY: Cambridge University Press, 1-25.
- [27] Charney, D.S. (2004) Psychobiological Mechanisms of Resilience and Vulnerability: Implications for Successful Adaptation to Extreme Stress. *American Journal of Psychiatry*, 2, 369-391.
- [28] A.S. Masten. (2011) Resilience in children threatened by extreme adversity: Frameworks for research, practice, and translational synergy, *Development and Psychopathology*, 23(2), 493-506.
- [29] J. H. Kim (2011) *Resilience—a delightful secret that turns trials into good luck*, wisdomhouse.
- [30] Vakola, M., & Bouradas, D. (2005). Antecedents and consequences of organisational silence: An empirical investigation. *Employee Relations*, 27(5), 441-458.
- [31] 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.
- [32] Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2007). Psychological capital: Developing the human competitive edge. *Oxford University Press*.
- [33] Grant, A. M. (2007). Relational job design and the motivation to make a prosocial difference. *The Academy of Management Review*, 32(2), 393-417.
- [34] Kehr, H. M. (2004). Integrating Implicit Motives, Explicit Motives, and Perceived Abilities: The Compensatory Model of Work Motivation and Volition. *The Academy of Management Review*, 29(3), 479-499.
- [35] Fidler, L. A., & Johnson, J. D. (1984). Communication and innovation implementation. *The Academy of Management Review*, 9(4), 704-711.
- [36] Lin, H.-F. (2007) Knowledge Sharing and Firm Innovation Capability: An Empirical Study. *International Journal of Manpower*, 28, 315-332.
- [37] I. S. Lee, (1999) A Study on Antecedent Factors for Innovative Behaviors, *Korean Academy of Organization and Management*, 23(1), 89-113.
- [38] M. Tugade & B. Fredrickson, (2004) Resilient Individuals Use Positive Emotions to Bounce Back from Negative Emotional Experiences, *Journal of Personality and Social Psychology*, (86), 320-333.
- [39] Smith, B. W. et. al, (2008) The brief resilience scale:

assessing the ability to bounce back. *International journal of behavioral medicine*, 15(3), 194-200.

- [40] J. H. Park. (2011) The Relationship Between Resilience, Optimism, Positive Illusions and Psychosocial Adaptation in Broken family Adolescents, Doctoral dissertation, Korea University.
- [41] F. H. Kerlinger, (1964) Foundations of behavioural Research: Educational and Psychological Inquiry, *New York: Holt, Rinehart & Winston*.
- [42] J.C. Nunnally, (1978) Psychometric theory, *2nd Edition, McGraw-Hill, New York*.
- [43] C. Fornell & D.F. Larcker, (1981) Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error, *Journal of Marketing Research* 18(1), 39-50.
- [44] Podsakoff, P.M. & Organ, D.W. (1986) Self-Reports in Organizational Research: Problems and Prospects. *Journal of Management*, 12, 531-544.
- [45] Harman, H.H. (1967) Modern Factor Analysis. University Press of Chicago, Chicago.
- [46] 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.

이 광 희(Kwang-Hee Lee)

[상학원]



- 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

이 병 진(Byeong-Jin Lee)

[상학원]



- 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)

[상학원]



- 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