

조직침묵행동이 팀학습에 미치는 영향 : 정서적 몰입의 매개효과를 중심으로

서강석(가톨릭대학교 심리학과 박사과정)* 정승철(가톨릭대학교 심리학과 교수)**

국 문 요 약

본 연구는 침묵행동이 팀학습에 영향을 미치는 과정에서 정서몰입의 매개 효과를 확인하고자 하였다. 팀 구성원의 침묵행동은 조직의 효과성에 부정적인 영향을 미칠 수 있다는 점에서 팀 리더는 침묵행동에 주의를 기울여야 한다. 본 연구는 국내 기업의 직원 106명에게 설문조사를 실시하여 자료를 수집했으며, 연구 결과는 다음과 같다. 첫째, 침묵행동은 정서적 몰입에 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 둘째, 침묵행동은 팀학습에 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 마지막으로 정서몰입은 침묵행동과 팀학습 간의 관계에서 매개 역할을 하는 것으로 나타났다. 이는 침묵행동은 팀학습에 직접적으로 부정적인 영향을 미치기도 하지만, 1차적으로 정서적 몰입에 부정적인 영향을 미치고 2차적으로 팀학습에 영향을 미치기도 한다는 것을 의미한다. 따라서 조직에서 팀학습을 증진시키기 위해서는 팀의 침묵 수준을 낮추는 노력뿐만 아니라 정서적 몰입 수준을 높이는 방안도 고민해야 할 것이다. 본 연구의 시사점과 제한점, 그리고 향후 연구 과제에 대해서 논의하였다.

■ 중심어: 침묵행동, 정서몰입, 팀학습

I. 서 론

기업의 경쟁력과 조직의 효과성을 높이기 위해서 인적 자원의 중요성이 오랫동안 강조되어왔는데, 2009년 금융위기 이후 VUCA로 대변되는 시장 환경의 불확실성 속에서 기업은 상시적인 구조조정(Tung, 2014)과 민첩한 조직 역량(Organizational Agility) 확보라는 이중의 어려움을 겪고 있다. 기업은 조직 운영의 효율성과 환경변화에 대한 신속한 대처를 위해서 팀제를 많이 활용하고 있다(Cohen and Bailey, 1997; Marks et al., 2001). 팀제는 변화에 쉽게 적응할 수 있는 유연성과 융통성을 강점으로 하지만, 팀의 의사결정과 실행은 팀원들의 의사소통을 기반으로 하기 때문에, 팀내 의사소통의 수준은 종업원 개인에게 미치는 영향 뿐만 아니라, 팀 수준의 조직 효과성에도 많은 영향을 미치게 된다.

팀제에서 조직 구성원에게 요구되는 높은 기대와 책임에도 불구하고, 상시 구조조정으로 인한 고용 안전성의 저하나 상사와의 부정적 관계 등으로 인해서 종업원들은 조직 성과에 적극적으로 기여하기보다는 자신이 겪게

*저자: 가톨릭대학교 사회과학부 심리학 전공, suh0820@naver.com

**교신저자: 가톨릭대학교 사회과학부 심리학과 교수, parisjung@catholic.ac.kr

· 투고일: 2018-03-05 · 수정일: 2018-06-07 · 게재확정일: 2018-06-15

될 부정적인 경험이나 결과를 회피하는 선택을 할 수 있다. 특히 조직의 구성원들이 자신의 행동이 미칠 결과를 고려하여 침묵행동에 나설 수 있다(Morrison and Milliken, 2000)는 점이 근래에 학계와 실무에서 중요한 관심이 되어 왔다.

침묵행동은 의사표현이 겉으로 드러나지 않고, 가시적으로 확인하거나 측정이 어렵다는 점 때문에 Pinder and Harlos(2001)가 관심을 촉구한 이후로도 오랫동안 활발한 연구가 이루어지지 않았다(Vakora and Bourada, 2005 ; Van Dyne et al., 2003). 그러나 침묵행동이 종업원의 의도적인 선택이라는 연구 이후로(Morrison and Milliken, 2000), 침묵행동에 관한 다수의 연구가 진행되면서, 침묵행동이 조직의 문제를 파악하는 능력을 떨어뜨리고(Milliken et al., 2003), 조직에 대한 구성원의 냉소주의를 확대하고(황인경, 박지원, 2008), 조직시민행동(고대유 등, 2015)이나, 이직의도(강제상, 고대유, 2014a) 등에 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 종업원들의 침묵이 집단 내에 전염되어(Brinsfield et al., 2009), 팀 침묵풍토 인식이나 혁신 협력 행동에 부정적인 영향(정현선, 2011)을 미친다는 점도 드러났다.

이처럼, 침묵행동은 조직 구성원의 개인 수준에서뿐만 아니라 팀 수준의 효과성에도 매우 부정적인 영향을 미칠 수 있기 때문에, 국내에서도 침묵행동에 관한 연구가 2010년대 이후로 빠른 속도로 확대되어 왔다(김명자, 김미환, 2016). 침묵행동에 관한 국내 연구는 초기에는 외국의 선행연구 결과를 국내 조직을 대상으로 확인하는 경우가 많았으나, 점차 특정한 조직 내에서 침묵행동의 선행변인이나 예측변인을 파악하기 위한 노력으로 이어졌다. 이것은 침묵행동을 조직 차원에서 예방하거나 대처하기 위한 실질적인 방안을 모색하기 위한 것이라고 볼 수 있다. 최근에는 침묵행동을 국내 조직의 고유한 조직문화 특징과 연계하거나 한국적 상황에 맞는 척도를 개발하는(강제상, 고대유, 2014c; 고대유, 강제상, 2017 ; 최명옥, 2016) 등의 연구가 활발하게 모색되고 있다.

그러나 침묵행동에 국내외의 연구가 2000년대 이후로 비교적 단기간에 걸쳐서 수행되었기 때문에 여전히 침묵행동이 개인과 조직에 미치는 영향에 대해서는 보다 많은 연구가 필요한 상황이라고 할 수 있다.

II. 이론적 배경

2.1 침묵행동

종업원의 침묵은 조직의 문제에 대해 자신의 의견이나 우려를 표현하지 않는 의사결정이나 비가시적 행동이다. 침묵행동에 관한 연구는 조직 수준의 조직침묵(Morrison and Milliken, 2000)에 대한 초기 관심 이후에, 점차 개인 수준의 침묵행동에 대한 연구(Pinder and Harlos, 2001)와 개인과 조직 수준에 침묵행동이 미치는 영향에(Milliken and Morrison, 2003; 정현선, 2011) 대한 연구가 활발하게 수행되고 있다.

또한 침묵행동과 발언행동의 개념 구분에 대해서도 많은 연구가 이루어졌다. 발언행동은 조직이나 업무에 대한 자신의 의견이나 우려(Brinsfield et al., 2009), 개선이나 변화를 위한 적극적인 의사소통(LePine and Van Dyne, 1998)을 하는 것이고, 침묵행동은 자신의 의견이나 우려를 표현하지 않는 소극적인 의사소통이므로 발언행동과 침묵행동의 차이를 의사표현을 하는가 하지 않는가라는 단일 차원의 양극단에서 구분할 수 있다(Van Dyne et al., 2003).

그러나 침묵행동은 단순히 발언의 반대 개념인 것은 아니며(Morrison and Milliken, 2000; Scott, 1993), 동기적 차원에서 방어적 침묵과 체념적 침묵 등으로 구분해야 한다는 주장(Pinder and Harlos, 2001; Van Dyne et al., 2003)과 이를 실증적으로 검증한 연구(정현선, 2011)가 진행되었다. 이것은 침묵행동을 자신의 의견이 없기 때문에 침묵하는 것과 의견이 있음에도 불구하고 침묵하는 것을 구분하기 위한 것인데, 동기적 차원에서 침묵행동은 종업원의 의도적인 선택의 결과라고 할 수 있다. 방어적 침묵(defensive silence)은 조직에 관련된 자신의 의견이 있음에도 불구하고, 의견을 얘기함으로써 자신이 겪을지도 모르는 불쾌한 경험을 회피하기 위해 자기 방어에 의한 침묵행동을 선택하는 것이다. 체념적 침묵(acquiescent silence)은 조직

환경에 순종하면서 다른 대안에 대한 인식 자체에 대해 무관심한 상태로 침묵행동을 선택하는 것을 의미한다. Van Dyne 등(2003)은 방어적 침묵과 체념적 침묵 이외에도 협동적인 동기와 이타심에 기반하여 다른 사람들과 조직의 이익을 위해 의도적으로 침묵하는 친사회적 침묵(prosocial silence)을 추가적으로 제안하기도 하였다. 친사회적 침묵은 조직에 긍정적인 기여를 하기 위한 동기 측면에서 긍정적인 기여를 포기하는 방어적 침묵이나 체념적 침묵과는 다른 차원이라고 할 수 있다.

침묵행동에 관한 선행연구들은 침묵행동이 개인에게 미치는 부정적인 영향(Milliken and Morrison, 2003; Morrison and Milliken, 2000; Vakola et al., 2005; Whiteside and Barclay, 2013; 김주현, 2015; 신규희 등, 2012; 정현선 등, 2010; 조아름, 유태용, 2014) 뿐만 아니라, 조직 차원에서 침묵행동이 미치는 부정적인 영향(Brinsfield et al., 2009; 정현선, 2011)을 다루어 왔다.

이러한 선행연구들을 살펴볼 때, 침묵행동은 침묵행동의 주체인 종업원 개인 뿐만 아니라 집단 내의 다른 구성원에게도 영향을 미침으로써 팀 수준의 효과성에도 부정적인 영향을 미칠 수 있다는 점을 알 수 있다. 그러나 기존의 연구에서는 침묵행동이 개인이나 조직에 미치는 영향을 개별적으로 살펴보는 경우가 많았고, 침묵행동이 개인 수준과 팀 수준에 미치는 영향을 종합적으로 살펴보는 연구는 일부에 불과했다(정현선, 2011). 팀제에서 팀의 의사결정과 실행이 구성원간 의사소통을 통해서 이루어진다는 점을 고려할 때, 침묵행동은 침묵하는 당사자를 통해 팀의 효과성에도 부정적인 영향을 미친다는 점을 예상할 수 있는데, 그 구체적인 변인이나 관계는 명확히 밝혀지지 않았다.

본 연구에서는 침묵행동이 개인과 조직에 미치는 영향을 종합적으로 살펴보기 위해서, 침묵행동이 정서적 몰입에 미치는 영향뿐만 아니라, 팀 수준에서 팀학습에 미치는 영향을 함께 살펴보고자 한다.

2.2 정서적 몰입

몰입에 대한 연구는 1960년대 이후 조직 성과의 중요한 지표 중 하나로 여러 분야에서 널리 사용되어 왔다. 조직몰입은 초기에 종사자들이 자신을 소속조직과 동일시하는 정도라고 정의됨으로써 정서적 측면으로 개념화되었는데(Porter et al., 1974), 조직몰입이 태도를 나타낸다는 점에서 직무만족과 차이점을 가지고 있다는 결과가 제시되기도 했다(Steers, 1981). 직무만족은 직무나 직무의 어떤 측면에 대한 구성원의 반응을 의미하고, 직무환경 변화에 따라 직무만족 수준도 곧바로 변할 수 있다. 반면에 조직몰입은 조직전체에 대한 개인의 감정 및 심리상태를 반영한다는 점에서 좀 더 포괄적인 개념이고, 쉽게 변하지 않는 특징을 가지고 있다. 또한 조직몰입은 직무만족보다 이직의도를 예측하는데 더 효과적일 수 있다고 주장되었고(신규희, 2013에서 재인용), 종업원의 조직몰입 수준이 조직관리의 효율성 정도를 나타내주는 가장 보편적인 개념일 뿐 아니라 조직구성원의 행동을 예측할 수 있는 사전지표로 활용될 수 있다고 하였다(구정대, 이방식, 2011).

조직몰입이 중요한 이유는 다음 세 가지로 설명할 수 있다(정운호, 2005). 첫째, 조직몰입은 조직의 이익을 위해 행동하는 심리적 상태로서 조직몰입이 높으면 조직에 긍정적인 행동을 한다. 둘째, 조직몰입이 높으면 이직이나 결근과 같은 조직에 부정적인 행동 수준이 감소된다. 셋째, 긍정적 몰입은 조직에 대해 정서적인 안정감과 소속감을 높일 수 있고, 조직의 이익을 높이기 위해 노력하며, 자신의 업무영역활동에서 가치와 의미를 발견할 수 있게 한다.

조직몰입에 관한 후속 연구들이 진행되면서 몰입에 대한 정의와 유형이 분류되었는데, 정서적 몰입, 근속 몰입, 규범적 몰입 등으로 분류되는 것이 일반적이다(Allen and Meyer, 1990 ; Meyer et al., 1993). 여기서 정서적 몰입은 조직에 대하여 감정적으로 애착을 가지고 조직과의 일체감을 느끼는 것을 의미하며 스스로 원하기 때문에 몰입하는 행동을 나타낸다. 근속 몰입은 조직을 떠날 경우 발생하는 이익과 손실을 합리적으로 계산하여 몰입하는 비자발적인 행동을 말하고, 규범적 몰입은 조직에 대한 도덕적 의무감 때문에 조직으로부터 부여된 책임을 충실히 수행해야 한다는 내재적 가치관 또는 신념에 기인한 몰입을 말한다. 이러한 세 가지 유형

의 조직몰입은 서로 다른 심리적 상태에 바탕을 두고 있는데, 정서적 몰입은 '원해서', 근속 몰입은 '필요해서', 그리고 규범적 몰입은 '해야 하기 때문'이다(Meyer et al., 1993). 그 외 Shore and Wayne(1993)은 조직 구성원의 노력에 대한 보상을 기대하는 계산적 측면, 개인의 가치관이 조직의 목표, 정책, 업무와 일치하는 정도를 나타내는 도구적 측면, 현재의 조직에 남기를 희망하고 다른 조직으로 이탈하지 않으려는 기대감으로 인한 몰입 등으로 구분하여 조직몰입을 설명하였다. 그리고 Morrow(1983)는 몰입의 대상에 따라서 몰입의 유형을 근무몰입, 직무몰입, 조직몰입, 경력몰입, 노조몰입 등으로 구분하였는데, 이것은 몰입의 대상이 일 자체인 경우, 직무인 경우, 근무조직인 경우, 경력인 경우, 그리고 노동조합인 경우를 말한다.

위와 같이 몰입에 대한 정의는 연구자들의 연구방향과 조작적 정의에 따라서 다양하게 구분될 수 있는데, 본 연구에서는 침묵행동과 연계된 변인으로써 Allen and Meyer(1990)가 제시한 조직몰입의 세 가지 유형 중 정서적 몰입(Affective Commitment)을 연구 대상으로 설정하고자 한다. 이것은 본 연구의 주제인 침묵행동이 조직의 성과에 기여하기보다는 자신의 이해관계를 위해서 자발적으로 의견을 발언하지 않는다는 점에서 비자발적인 근속 몰입이나 의무감에서 비롯된 규범적 몰입과는 개념적으로 이질적인 특징이라고 할 수 있다. 반면에 정서적 몰입은 조직에 대한 감정적 애착과 일체감을 의미한다는 점에서 조직에 대한 기여를 의도적으로 회피하는 침묵행동과는 동질적인 차원의 양극단에 위치한다고 볼 수 있다. 침묵행동이 조직에 대한 부정적인 선택임에 반해서 정서적 몰입이 조직에 대한 긍정적인 태도라는 점에서 침묵행동이 정서적 몰입에 미치는 영향이 직접적이며 매우 크게 나타날 수 있는 것이다.

2.3 팀학습

팀제는 시장환경의 변화와 불확실성에 신속하게 대응하기 위한 방안으로 국내외 기업에서 많이 활용되고 있다(Bishop et al., 2000). 팀은 공통의 목표를 달성하기 위하여 구성원간의 상호의존성이 강하며, 구성원의 책임과 통제 정도가 집단에 비해서 크다(Cohen and Bailey, 1997). 팀제가 가지고 있는 상호의존성과 상호작용의 특징 때문에 팀의 효과성은 조직 구성원들간의 적극적인 의사소통을 바탕으로 하며, 팀원들간의 의사소통 능력과 동기에 따라서 팀의 효과성 또한 다양한 차이를 나타낼 수 있다.

팀의 효과성에 관한 선행연구들에서 팀의 효과성을 측정하는 주요 변인으로 다루어지고 있는 것은 팀몰입, 팀갈등, 팀효능감, 팀학습 등이다. 팀 몰입은 팀의 태도 변수로써(김진희, 정재삼, 2015) 팀에 대한 팀원들의 심리적인 애착을 의미하는데(Pearce and Herbig, 2004), 팀원들은 자신이 속한 팀에 몰입하거나(Bishop and Scott, 2000), 갈등을 경험하고(DeChurch et al., 2013), 팀내 갈등은 팀 몰입에 영향을 미치고(이목화, 한준구, 2014), 팀 몰입은 직무성과(Bishop et al., 2000)나 팀의 성과(Bishop and Scott, 2000)에 영향을 미치게 된다. 또한 팀 효능감은 팀원들이 자신이 속한 팀이 팀의 목표를 달성할 수 있는 능력에 대한 믿음을 의미하는데(Guzzo et al., 1993 ; Lindsley et al., 1995 ; Riggs and Knight, 1994;), 팀효능감이 높을수록 팀원들간의 의사소통과 협력이 증대되고(Campion et al., 1993), 팀 내외부에서 발생하는 갈등과 불만을 조절하는 효과가 있다(Cohen et al., 1996). 국내외 연구에서도 팀효능감은 갈등과 팀몰입(이목화, 한준구, 2014)이나 갈등과 팀성과를(이정민, 정하연, 2017) 매개하는 것으로 나타났다. 팀 성취도는 팀의 산출물에 대해서 팀원들이 인지하는 주관적인 성과 평가 수준을 나타내는 변인이다(강명희 등, 2016). 팀학습도 팀효과성에 관련된 주요한 변인인데, 팀학습은 팀내 상호작용을 통해서 팀원들이 서로의 경험이나 정보를 공유하고 결합하는 일련의 활동이라고 정의할 수 있다(Argote et al., 2001; Ellis et al, 2003 ; Van Offenbeek, 2001). 이러한 팀학습에 대해서, 과정(Process)과 결과물(Outcome)로 구분하기도 하는데(Edmonson, 1999) 팀학습을 과정으로 보는 관점은 팀원간 공유된 인지모델과 상호 피드백에 기반한 일련의 학습행동에 초점을 두고 있고, 팀학습을 결과로 보는 관점은 팀성과나 지식, 과업 등의 결과에 초점을 두고 있다. 팀학습은 팀 구성원들이 서로의 경험이나 의견, 아이디어를 의사소통하면서 서로의 견해를 조정하고 공통의 결과물을 만들어가는 특징을 나타낸다(Walsh et al., 1998 ; Zenger and Lawrence, 1989). Dechant와 그의 동료 연구자들은(1993) 팀학습에서 적극적인

경청과 대화가 매우 중요하며, 구성원들간의 상호 정보 교환이 있을 때 팀 공통의 관점이 형성될 수 있다는 점을 강조하였다.

지금까지 살펴본 것처럼 팀의 효과성에 관련된 변인들은 기본적으로 팀 구성원 간 상호의사소통과 상호작용을 전제하고 있기 때문에, 의사소통의 수준에 따라서 팀의 효과성 또한 직간접의 영향을 받는다는 것을 알 수 있다.

본 연구에서는 팀의 효과성에 관한 변인들 중에서 팀학습을 연구 대상으로 설정하고자 한다. 이것은 팀학습이 반복적인 의사소통을 통해서 이루어지는 과정이자 결과라는 점에서(Gibson and Vermeulen, 2003), 팀 구성원의 침묵행동이 미치는 직접적인 영향을 살펴보기에 적합하기 때문이다.

Ⅲ. 연구문제 및 가설

3.1 연구문제 1

앞에서 살펴본 것처럼, 침묵행동은 방어적인 동기나 혹은 체념적 동기에서 나타나기 때문에, 조직의 성과를 위해 적극적으로 소통하려는 동기와 상반된다. 선행연구들에서 조직침묵 경험이 자신의 가치를 인정받지 못하는 것과 통제감 결여 등에 영향을 미칠 것이라고 제안(Morrison and Milliken, 2000)하였고, 후속 연구에서는 조직 침묵이 직무만족과 조직몰입 등에 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다(Vakola and Bouradas, 2005). 그러나 국내 선행연구에서는 침묵행동이 조직몰입에 유의한 영향을 미치지 않거나(박종철, 2013), 조직침묵이 조직몰입에 유의한 영향을 미치는 것(김판영, 이영림, 2015 ; 최철수, 2014)으로 나타나는 등 그 영향이 일관되지 않았다.

이러한 국내 선행연구들은 특정한 조직을 대상으로 한 연구라는 점에서 일반화의 한계를 내포하고 있기 때문에, 좀 더 다양한 조직을 대상으로 하여, 침묵행동과 조직몰입의 관계를 살펴볼 필요가 있다. 또한, 위의 국내 선행연구들에서 조직몰입으로 표현된 변인들이 실제로 사용된 설문문항을 고려하면, 정서적 몰입을 4~5개의 문항으로 측정하고 있다는 것을 알 수 있다. 따라서 본 연구에서는 다수의 기업에서 침묵행동이 정서적 몰입에 미치는 영향을 연구 대상으로 설정하여, 침묵행동과 정서적 몰입간의 관계를 명확히 파악하고자 하였다. 침묵행동이 조직에 기여할 수 있는 아이디어를 의도적으로 소통하지 않는다는 점에서 조직에 대한 정서적 몰입과는 부적인 상관관계가 있을 것으로 예상할 수 있다.

가설1: 침묵행동은 정서적 몰입에 부정 영향을 미칠 것이다.

3.2 연구문제 2

조직 내 의사소통은 조직의 구성원들이 팀의 공동목표를 위해서 상호작용하며 서로 협력하는 기본적인 수단이기 때문에 팀의 몰입도(Postmes et al., 2001)를 비롯한 팀의 효과성에 많은 영향을 미친다. 반면에 조직내 침묵행동은 종업원에게 미치는 부정적인 영향 뿐만 아니라(Morrison and Milliken, 2000), 다른 사람에게 관찰, 모방되거나 전염되면서 집단적인 침묵풍토 인식이나 혁신 협력에 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다(정현선, 2011). 또한 팀내 의사소통이 팀효능감 등의 다양한 팀 효과성 변인에 영향을 미친다는 점을 고려할 때 침묵행동이 팀학습에도 부정적인 영향을 미칠 것을 예상할 수 있다.

그동안 국내의 선행연구들에서는 침묵행동이 팀 차원의 조직 효과성에 미치는 영향을 충분히 다루지 않았기 때문에 침묵행동이 팀학습에 직접적으로 어떤 영향을 미치는지를 살펴볼 필요가 있다. 본 연구에서는 개인의 침묵행동이 팀의 효과성 중에서 팀학습에 미치는 영향을 살펴보고자 하며, 선행연구 등을 고려할 때 침묵행동은 팀학습에 부정적인 영향을 미칠 것으로 예상할 수 있다.

가설2: 침묵행동은 팀학습에 부정적인 영향을 미칠 것이다.

3.3 연구문제 3

앞에서 살펴본 것처럼, 정서적 몰입은 조직 구성원이 자신이 속한 조직에 대하여 감정적으로 애착을 가지고 일체감을 느끼며 스스로 몰입하는 행동을 나타낸다. 또한 팀학습에 관한 선행연구를 살펴보면, 팀학습은 팀 구성원들간의 의사소통을 통해서 수행되는 특징을 나타낸다(Dechant et al, 1993; Walsh et al., 1998 ; Zenger and Lawrence, 1989). 이러한 연구결과를 종합해보면, 조직 구성원들의 침묵행동은 조직 성과를 위한 의사표현을 의도적으로 하지 않는 선택이라는 점에서, 자신과 조직을 동일시하고 적극적인 노력을 기울이는 정서적 몰입과 팀학습 각각에 부적인 상관관계가 있는 것으로 예상할 수 있다. 또한 정서적 몰입은 자신이 속한 조직에 대해서 소속감과 자부심, 그리고 애착을 느끼는 것이기 때문에 조직의 성과에 기여하려는 동기 역시 높다고 볼 수 있다. 정서적 몰입이 높을 경우, 팀학습을 위한 의사소통에도 적극적으로 참여하려는 동기와 노력을 예상할 수 있는 것이다. 침묵행동이 자신의 의견을 철회하는 소극적 의사소통이고, 팀학습이 적극적인 의사소통을 수단으로 하고 있다는 점을 고려하여, 본 연구에서는 정서적 몰입은 침묵행동과 팀학습의 관계를 매개하는 것으로 예상하였다.

가설3: 정서적 몰입은 침묵행동이 팀학습에 미치는 영향을 매개할 것이다.

IV. 연구방법

4.1 연구 대상

본 연구를 위하여 국내 기업 4곳에서 일하는 106명의 직장인을 대상으로 자기보고식 설문 조사를 실시하였다. 연구에 참여한 사람들의 남녀 비율은 남자 69%, 여자 31% 였고, 연령대는 30대의 비율이 66%로 가장 높았고, 20대와 40대가 각각 16%로 나타났다. 재직 기간은 1년 이상 3년 미만자의 비율이 54%로 가장 높았고, 3년 이상 5년 미만이 18%로 나타났다. 직급의 경우, 대리급의 비율이 41%로 가장 높았고, 사원급이 26%, 과장급이 21%로 나타났다. (<표1> 참조)

<표1> 조사 대상자들의 빈도

성별	빈도	비율	근무 연수	빈도	비율	직급 구분	빈도	비율
남자	73	68.9%	1년 미만	9	8.5%	사원	28	26.4%
여자	33	31.1%	1년 이상 3년 미만	57	53.8%	대리	43	40.6%
	106	100%	3년 이상 5년 미만	19	17.9%	과장	22	20.8%
			5년 이상 8년 미만	14	13.2%	차장	8	7.5%
연령	빈도	비율	8년 이상	7	6.6%	부장	5	4.7%
20대 이하	17	16.0%		106	100%		106	100%
30대	70	66.0%						
40대	17	16.0%						
50대 이상	2	1.9%						
	106	100%						

4.2 측정도구

4.2.1 침묵행동

침묵행동은 자신의 의견이 없는 단순한 침묵과 의견이 있음에도 불구하고 두려움이나 불안감 등으로 인해서 의사표현을 하지 않는 의도적 침묵을 구분해야 한다. 의도적 침묵은 자신의 의견을 의사표현하지 않는 행동이

라는 점에서 발언행동과 정반대의 개념으로 정의할 수 있는데, 정현선(2011)은 이것을 일반적 침묵행동으로 개념화하였다. 또한 침묵행동이 의도적 선택이라는 관점에서 동기를 기준(Pinder and Harlos, 2001; Van Dyne et al., 2003; 정현선, 2011)으로 방어적 침묵행동과 체념적 침묵행동, 혹은 친사회적 침묵행동 등으로 구분할 수 있는데, 정현선(2011) 연구에서 동기를 구분한 방어적 침묵행동과 체념적 침묵행동은 동기를 구분하지 않은 일반적 침묵행동과 차별적인 개념으로 확인되었다.

본 연구에서는 방어적 침묵행동은 자기 방어를 위해서 자신의 의견이나 아이디어를 표현하지 않는 것이고, 체념적 침묵행동은 상황을 감수하거나 포기하여 관련된 의견이나 아이디어를 표현하지 않는 것으로서, Van Dyne 등이 개발한 방어적 침묵행동과 체념적 침묵행동 척도의 각 5개 문항을 5점 척도로 측정하였다. 일반적 침묵행동은 발언행동과 반대 의미로써 자신의 의견을 의도적으로 표현하지 않는 것으로 정의하였고, 발언행동 척도 8개 문항을 침묵행동으로 변환하여 5점 척도로 사용한 것을(정현선, 2011) 활용하였다. 침묵행동에 대한 Cronbach's α 계수는 방어적 침묵행동과 체념적 침묵행동은 .911, 일반적 침묵행동은 .944로 나타났다.

4.2.2 정서적 몰입

정서적 몰입은 자신이 주도적으로 몰입하는 행위로서, 조직에 대한 심리적 애착이나 조직의 목표와 가치를 자신과 동일시하는 것을 의미한다(Allen and Meyer, 1990). 본 연구에서는 정서적 몰입을 측정하기 위해서 선행연구를 근거로 '나는 이 회사에서의 직장 생활이 앞으로 더욱 행복해질 것이라고 생각한다', '나는 회사의 한 일원이라는 느낌을 받는다', '나는 회사에 대한 애착을 느낀다', '나는 회사에 대해 개인적으로 큰 의미를 갖고 있다', '나는 회사에 대해서 강한 소속감을 갖고 있다' 등 5개의 설문항목을 사용하였다(신규희, 2013). 정서적 몰입에 대한 Cronbach's α 계수는 .869로 나타났다.

4.2.3 팀학습

팀학습은 팀의 구성원들이 일상적으로 수행하는 학습 행위와 활동으로 정의할 수 있는데, 팀학습은 개방적인 의사소통과 지속적인 개선, 협력학습 등으로 구성된다(Bresno et al., 2008). 본 연구에서는 팀학습을 측정하기 위해서 '우리 팀원들은 업무를 수행하는 방법에 대해 새로운 아이디어를 활발하게 제안한다', '우리 팀원들은 새로운 업무수행 방법을 만들어내곤 한다', '우리 팀에서는 상호간의 의사소통이 자유롭다', '우리 팀의 모든 사람들은 자신의 의견을 표현할 수 있는 기회를 가진다', '우리 팀원들은 서로의 아이디어를 활발하게 교환한다' 등 Gibson과 Vermeulen(2003)의 팀학습 행동에 관한 9개 설문문항을 활용하였다. 팀학습에 대한 Cronbach's α 계수는 .929로 나타났다.

4.3 분석방법

본 연구에서 자료 분석은 SPSS 18과 SPSS PROCESS Macro(v.2.16)로 실시하였다. 침묵행동과 팀효능감의 관계에서 정서몰입의 매개효과를 검증하기 위해서 Baron and Kenny(1986)이 제시한 위계적 회귀분석과 Hayes(2013)의 부트스트래핑(Bootstrapping)을 적용하였다. Hayes(2013)가 제시한 부트스트래핑은 매개효과와 조절효과를 검증하기 위해서 최근 연구에 많이 활용되고 있는데, 기존 방법들의 단점을 많이 보완했다는 점이 특징이다.

V. 연구결과

5.1 연구문제 1과 2에 대한 분석 결과

본 연구에서 각 변인들간의 상관관계를 파악하기 위해서 Pearson의 적률상관계수 분석을 하였고, 그 결과는

다음 표와 같다. <표 2>에서 보는 바와 같이, 방어적 침묵행동과 체념적 침묵행동, 그리고 일반적 침묵행동 모두 정서적 몰입에 부적인 상관관계가 유의미한 것으로 나타났으며, 가설 1이 채택되었다. 또한, 정서적 몰입이 팀학습에 미치는 정적인 상관관계 또한 $p < 0.001$ 의 유의수준에서 유의미한 것으로 나타났으며, 가설 2가 채택되었다.

<표 2> 각 변인간 상관관계 분석 결과

구분	방어적 침묵행동	체념적 침묵행동	일반적 침묵행동	정서적 몰입
체념적 침묵행동	.606***			
일반적 침묵행동	.681***	.771***		
정서적 몰입	-.225*	-.492***	-.373***	
팀학습	-.352***	-.653***	-.560***	.468***

***: $p < 0.001$, *: $p < 0.05$

이상의 연구 결과를 살펴보면, 침묵행동을 동기로 구분할 때나 구분하지 않을 때 모두 정서적 몰입과 팀학습에 유의미한 영향을 미치지만 그 상관관계는 차이가 있음을 알 수 있다. 마찬가지로 침묵행동이 팀학습에 미치는 영향 역시, 모든 침묵행동이 유의미한 영향을 미치지만, 그 상관관계는 차이가 있음이 나타났다. 본 연구에서 그 차이의 원인이 다루어지지 않는 않지만, 침묵동기의 유무나 유형에 따라서 개인이나 조직에 미치는 영향에 달라질 수 있다는 점이 확인된 것이라고 할 수 있다.

5.2 연구문제 3에 대한 분석 결과

5.2.1 침묵행동과 팀학습간 정서적 몰입의 매개 효과

연구 결과를 살펴보면, 매개변인인 정서적 몰입을 종속변인으로 하였을 때 침묵행동이 $p < 0.001$ 의 유의수준에서 유의미하게 영향을 미치는 것으로 나타났다(1단계). 그리고 독립변인인 침묵행동이 종속변인인 팀학습에 $p < 0.001$ 의 유의수준에서 유의미하게 영향을 미치고(2단계), 이어서 매개변인인 정서적 몰입이 종속변인인 팀학습에 $p < 0.001$ 의 유의수준에서 유의미하게 영향을 미치며(3단계), 2단계의 독립변인인 침묵행동의 β 값(절대값)이 3단계의 침묵행동의 β 값(절대값)보다 큰 것으로 나타나서(4단계), 매개효과가 성립하는 것으로 나타났다. (<표 3> 참조)

<표3> Baron and Kenny(1986)의 매개분석 방법에 따른 위계적 회귀분석 결과

매개변인	단계	종속변인	독립변인	B	표준오차	β	t	모형
정서적 몰입	1	정서적 몰입	상수	4.430	.199		22.281***	$R^2 = .139$ $F = 16.785***$
			침묵행동	-.401	.098	-.373	-4.097***	
	2	팀학습	상수	6.667	.297		22.436***	$R^2 = .190$ $F = 25.582***$
			침묵행동	-.740	.146	-.444	-5.058***	
	3	팀학습	상수	4.937	.692		7.129***	$R^2 = .238$ $F = 17.370***$
			침묵행동	-.583	.153	-.350	-3.815***	
정서적 몰입			.391	.142	.252	2.747***		

Hayes(2013)의 방법에서도 동일한 결과를 확인할 수 있는데, 간접효과 부분에서 BootLLCI 값과 BootULCI 값 간에 '0'이 없는 것으로 나타나서 유의수준 99%로 유의미한 결과를 보였고, 가설 3은 채택되었다. (<표 4> 참조) 다만, 독립과 매개를 모두 포함한 회귀모형에서 두 가지 모두 팀학습에 유의미한 영향을 미치는 것으로 나왔기 때문에 완전매개가 아니라 부분매개를 하는 것으로 나타났다.

<표4> Hayes(2013)의 PROCESS(v2.16)를 활용한 매개분석 검증 결과

침묵행동의 팀학습에 대한 직접효과					
Effect	SE	t	p	LLCI	ULCI
-0.6470	0.1196	-5.4078	0.0000	-0.8843	-0.4097
정서적 몰입의 매개에 의한 침묵행동의 팀학습에 대한 간접효과					
Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI		
-0.1619	0.0642	-0.3160	-0.0602		

VI. 논의 및 결론

조직 구성원들의 의사소통은 시장 환경 변화를 신속하게 감지하여 적극적으로 대응하는 정보공유, 의사결정, 자원배분 및 실행 등의 과정에서 기본적인 상호작용 활동이라고 할 수 있다. 금융위기 이후 저성장이 지속되는 뉴노멀 시대에 기업들은 상시적인 구조조정과 변화에 대한 신속한 적응이라는 이중적인 압박에 시달리고 있으나, 종업원들은 구조조정의 불안감과 권위적이며 위계적인 조직문화의 특징(강제상, 고대유, 2014b; 강제상, 고대유, 2017) 혹은 상사와의 부정적 관계로 인해서(Morrison and Milliken, 2000 ; Ryan and Oestreich, 1991 ; Vakola and Bouradas, 2005; 조아름, 유태용, 2014) 의도적으로 의사소통을 하지 않는 침묵행동을 선택할 수 있다.

본 연구에서는 침묵행동을 동기별로 구분하여 정서적 몰입과 팀학습에 미치는 영향을 확인하고자 했으며, 방어적 침묵행동과 체념적 침묵행동, 그리고 일반적 침묵행동이 모두 정서적 몰입과 팀학습에 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 정서적 몰입이 침묵행동과 팀학습간의 관계를 매개하는지 살펴본바 있는데, 분석 결과 부분매개하는 것으로 나타났다. 이상의 연구 결과는 침묵행동이 동기의 유무나 유형에 관계없이 모두 정서적 몰입이나 팀학습과 부적 관계가 있지만 그 상관관계는 차이가 있음을 확인했다는 점에서 의의가 있다. 또한 침묵행동이 개인 뿐만 아니라 조직 효과성에 미치는 영향을 정서적 몰입과 팀학습을 통해서 확인했다는 점도 중요한 의의가 있다고 볼 수 있다.

그러나 본 연구의 결과로부터 시사점을 도출할 때 몇 가지 한계점이 고려되어야 한다. 우선, 본 연구의 첫 번째 한계는 비록 다수의 기업에서 자료를 수집하여 연구가 이루어졌음에도 불구하고, 수집한 표본의 수가 그다지 크지 않다는 점이다. 본 연구의 결과를 일반화시키기에는 표본 수의 한계가 있기 때문에, 다양한 기업을 대상으로 충분한 표본 수를 확보하는 후속 연구 결과가 필요한 것으로 보인다.

또한 본 연구는 자기보고식 설문을 통해서 독립변인과 종속변인, 그리고 매개변인에 대한 조사가 이루어졌다는 점도 한계로 지적될 수 있다. 모든 변인을 자기보고식 설문으로 취합한 경우, Common method variance로 인해서 변인간의 상관관계가 명확히 드러나지 않는 문제가 발생할 수 있다. 후속 연구에서는 자료 출처를 달리하거나 혹은 종단적 연구를 통해서 보다 명확한 변인간 관계를 파악할 필요가 있을 것이다.

본 연구는 침묵행동의 영향을 개인과 조직의 다차원 수준에서 파악하고 있는데, 팀제라는 조직 구조에서 팀 구성원의 침묵행동이 팀의 효과성에 미치는 영향을 살펴보기 위해서는 정서적 몰입과 팀학습을 동일하게 팀 차원으로 설정하는 것이 연구 목적에 적합한 결과를 얻을 수 있는 방법으로 볼 수 있다. 후속 연구에서는 이러한 점들이 면밀히 검토될 필요가 있을 것이다.

REFERENCE

- 강명희, 강민정, 윤성혜(2016), “팀 기반 학습성과에 대한 다양성 수용도, 학습정서, 사회실재감의 예측력 검증,” *교육문화연구*, 22(6), 5-32.
- 강제상, 고대유(2014a), “공공조직내 침묵현상이 이직의도에 미치는 영향에 대한 경험적 연구,” *한국행정연구*, 23(2), 243-274.
- 강제상, 고대유(2014b), “공공조직문화가 조직침묵에 미치는 영향,” *한국행정학보*, 48(2), 1-25.
- 강제상, 고대유(2014c), “한국적 조직침묵의 개념과 측정도구 검증,” *한국인사행정학회*, 13(1), 141-159.
- 고대유, 강제상(2017), “한국의 행정문화를 적용한 침묵현상의 개념화와 측정도구 개발: 순응적 침묵을 중심으로,” *한국행정학회*, 51, 29-55.
- 고대유, 강제상, 김광구(2015), “조직공정성과 조직시민행동의 관계에 대한 조직침묵의 매개효과 분석,” *한국행정연구*, 24(1), 223-261.
- 구정대, 이방식(2011), “외식기업의 리더십 유형, 직무만족, 조직몰입간의 구조적 관계에 관한 연구,” *관광학 연구*, 35(94), 183-208.
- 김명자, 김미환(2016), “조직침묵 관련 국내연구동향 분석,” *한국융합학회논문지*, 7(5), 189-200.
- 김주현(2015), *조직구성원의 성격5유형과 조직시민행동 및 조직침묵간의 관계에서 외현적·내현적 자기애의 맥락의 접근-회피동기의 매개효과*, 박사학위논문, 가톨릭대학교 대학원
- 김판영, 이영림(2015), “상사의 비인격적 감독과 여행사 종사원의 조직침묵, 조직몰입과의 영향관계,” *한국콘텐츠학회논문지*, 15(5), 507-514.
- 김진희, 정재삼(2015), “대학생 대상 프로젝트 기반학습에서 팀 리더십, 팀 프로세스, 팀 효과성의 구조적 관계 분석,” *교육공학연구*, 31(4), 909-948.
- 박종철(2013), “호텔종사원의 상사의 리더십에 따른 침묵현상이 조직몰입, 이직의도에 미치는 영향,” *관광연구저널*, 27(2), 235-255.
- 신규희(2013), *상사의 공정성이 종사원의 침묵행위와 정서, 경력몰입에 미치는 영향 - 호텔 F&B를 중심으로*, 박사학위논문, 경희대학교 대학원
- 신규희, 이종학, 이수범(2012), “호텔·외식업체 종사원의 조직침묵이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향: 조직냉소주의의 매개효과 검증,” *호텔경영학연구*, 21(4), 133-152.
- 이목화, 한준구(2014), “팀내 갈등이 팀몰입에 미치는 영향,” *한국산학기술학회논문지*, 15(5), 2831-2843.
- 이정민, 정하연(2017), “대학 팀 프로젝트 학습에서 갈등과 팀효능감이 팀몰입 및 팀성장에 미치는 영향,” *열린교육연구*, 25(4), 269-287.
- 정윤희(2005), *인구통계학적 특성에 따른 조직 구성원의 조직몰입의 차이에 관한 실증연구*, 석사 학위논문, 한양대학교 대학원
- 정현선(2011), *종업원 침묵: 발언과 침묵행동의 변별성 검증 및 방어적, 체념적 침묵행동의 전염*, 박사 학위논문, 고려대학교 대학원
- 정현선, 하헌경, 박동건(2010), “조직 침묵이 이직의도에 미치는 영향,” *한국심리학회지 산업 및 조직*, 23(1), 89-104.
- 조아름, 유태용(2014), “종업원 침묵행동과 상사지원인식, 절차공정성인식의 관계에서 침묵동기의 매개효과,” *한국심리학회지*, 27(2), 291-315.
- 최명옥(2016), *조직내 구성원들의 침묵동기에 대한 고찰: 침묵동기 척도 개발 및 타당화를 중심으로*, 박사 학위논문, 고려대학교 대학원
- 최철수(2014), “여행사 종사원의 상사특성이 조직침묵, 직무만족, 조직몰입에 미치는 영향,” *관광경영연구*, 18(3), 353-370.

- 하현경(2008), *조직침묵이 이직의도에 미치는 영향: 조직냉소주의의 매개효과를 중심으로*, 석사 학위논문, 고려대학교 대학원
- 황인경, 박지원(2008), “조직 내 침묵현상,” *LG Business Insight*.
- Allen, N. J., and J. P. Meyer(1990), “The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization,” *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Argote, I., D. Gruenfeld, and C. Naquin(2001), “Group learning in organizations,” In M. Turner(Ed), *Groups at work: Theory and Research(pp.311-345)*, Erlbaum, New York, NY.
- Bishop, J. W. and K. D. Scott(2000), “An examination of organizational and team commitment in a self-directed team environment,” *Journal of Applied Psychology*, 85(3), 439-450.
- Bishop, J. W., K. D. Scott, and S. M. Burroughs(2000), “Support, commitment, and employee outcomes in a team environment,” *Journal of Management*, 26(6), 1113-1132.
- Bresno, I., F. I. Gracia., F. Latorre, and J. M. Peiro(2008), “Development and validation of the team learning questionnaires,” *Comportamento Organizacional e Gestao*, 14(2), 145-160.
- Brinsfield, C. T., M. S. Edwards, and J. Greenberg(2009), “Voice and silence in organizations: Historical review and current conceptualizations,” In J. Greenberg and M. S. Edwards(Eds), *Voice and Silence in Organizations* (pp. 3-33). Emerald Group Publishing. UK
- Campion, M. A., G. J. Medsker, and A. C. Higgs(1993), “Relationships between work group characteristics and effectiveness : A replication and extension,” *Personnel Psychology*, 49(2), 429-452.
- Cohen, S. G., and D. E. Bailey(1997), “What makes teams work: Group effectiveness research from the shop floor to the executive suite,” *Journal of Management*, 23, 239-290.
- Cohen, S. G., G. E. Ledford, and G. M. Spreitzer(1996), “A predictive model of self-managing work team effectiveness,” *Human Relations*, 49, 643-676.
- Dechant, K., V. J. Marsik, and E. Kasl(1993), “Towards a model of team learning,” *Studies in Continuing Education*, 15(1), 1-14.
- DeChurch, L. A., J. R. Mesmer-Magnus, and D. Doty(2013), “Moving beyond relationship and task conflict : Toward a process-state perspective,” *Journal of Applied Psychology*, 98(4), 559-578.
- Edmonson, A. C.(2008), “The competitive imperative of learning,” *Harvard Business Review*, 86(7/8), 60-67.
- Ellis, A. P., Jr. Hollenbeck, D. R. Ilgen, C. O. Porter, B. J. West, and H. Moon(2003), “Team learning: Collectively connecting the dots,” *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 821-835.
- Gibson C., and F. Vermeulen(2003), “A healthy divide: Subgroups as a stimulus for team learning behavior,” *Administrative Science Quarterly*, 48, 202-239.
- Guzzo, R. A., P. R. Yost, R. J. Campbell, and G. P. Shea(1993), “Potency in groups: Articulating a construct,” *British Journal of Social Psychology*, 32(1), 87-106.
- LePine, J. A., and L. Van Dyne(1998), “Predicting voice behavior in work groups,” *Journal of Applied Psychology*, 83, 853-868.
- Lindsley, D. H., D. J. Brass, and J. B. Thomas(1995), “Efficacy-performance spirals: A multilevel perspective,” *Academy of Management Review*, 20(3), 645-678.
- Marks, M. A., J. E. Mathieu, and S. J. Zaccaro(2001), “A temporally based framework and taxonomy of team process,” *Academy of Management Review*, 26(3), 356-376.

- Meyer, J. P., N. J. Allen, and C. A. Smith(1993), "Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization," *Journal of Applied Psychology*, 78, 538-551.
- Milliken, F. J., and E. W. Morrison(2003), "Shades of silence: Emerging themes and future direction for research on silence in organizations," *Journal of Management Studies*, 40(6), 1563-1568.
- Milliken, F. J., E. W. Morrison, and P. F. Hewlin(2003), "An exploratory study of employee silence: Issues that employee don't communicate upward and why," *Journal of Management Studies*, 40(6), 1453-1476.
- Morrison, E. W. and F. J. Milliken(2000), "Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world," *Academy of Management Review*, 25, 706-725.
- Morrow(1983), "Concept redundancy in organizational research: The case of work commitment," *Academy of Management Review*, 8, 486-500.
- Pearce, C. L., and P. A. Herbig(2004), "Citizenship behavior at the team level of analysis: The effects of team leadership, team commitment, perceived team support, and team size," *The Journal of Social Psychology*, 144(3), 293-310.
- Pinder, C. C. and K. P. Harlos(2001), "Employee silence: Quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice," in Rowland, K. M. and G. R. Ferris (Eds.), *Reserach in Personnel and Human Resources Management*, 20, 331-369. JAL Press, New York.
- Porter, L. W., R. M. Steer, and R. T. Mowday(1974), "Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians," *Journal of Applied Psychology*, 59, 465-476.
- Postmes, T., M. Tanis, and B. de Wit(2001), "Communication and commitment in organizations: A social identity approach," *Group Processes & Intergroup Relations*, 4(3), 227-246.
- Riggs, M. L., and P. A. Knight(1994), "The impact of perceived group success-failure on motivational beliefs and attitudes: A causal model," *Journal of Applied Psychology*, 79(5), 755-766.
- Ryan, K. D., and D. K. Oestreich(1991), *Driving Fear out of the Workplace: How to Overcome the Invisible Barriers to Quality, Productivity and Innovation*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, CA.
- Scott, R. L.(1993), "Dialectical tensions of speaking and silence," *The Quarterly Journal of Speech*, 79, 1-18.
- Shore, L. M. and S. J. Wayne(1993), "Commitment and employee behavior: Comparison of affective commitment and continuance commitment with perceived organization support," *Journal of Applied psychology*, 78, 774-780.
- Steers, R. M.(1981), *Introduction to organizational behavior*. Glenview, Foresman and Company., Scott, IL.
- Tung, H.(2014), "When empowering leadership links to team work outcome: Encouraging the expression of psychological empowerment and knowledge sharing," *GSTF Journal of Psychology*, 1(2), 33-40.
- Vakola, M., and D. Bouradas(2005), "Antecedents and consequences of organizational silence: an empirical investigation," *Employee Relations*, 27(5), 441-458.
- Van Dyne, L., Ang, and I. C. Botero(2003), "Conceptualizing employee silence and employee voice

- as multidimensional constructs,” *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359-1392.
- Van Offenbeek, M.(2001), “Processes and outcomes of team learning,” *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10(3), 303-317.
- Walsh, J. P., C. M. Henderson, and J. Deighton(1988), “Negotiated belief structure and decision performance: An empirical investigation,” *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 42(2), 194-216.
- Whiteside, D. B., and L. J. Barclay(2013), “Echoes of silence: Employee silence as a mediator between overall justice and employee outcomes,” *Journal of business ethics*, 116(2), 251-266.
- Zenger, T. R., and B. S. Lawrence(1989), “Organizational demography: The differential effects of age and tenure distributions on technical communication,” *Academy of Management Journal*, 32(2), 353-376.

The effect of workplace silent behavior on team learning : mediating effect of affective commitment

Suh, Kang-suk*

Jung, Sung-cheol**

Abstract

The purpose of this study was to identify mediating effects of affective commitment between workplace silent behavior and team learning. A team leader should pay attention to workplace silent behavior in that the workplace silent behavior of the team member may have a negative impact on team effectiveness as well as on individual effectiveness.

In this study, 106 employees working in diverse domestic companies were surveyed and data were analyzed. The results are as follows. At first, silent behavior has a negative effect on affective commitment. Second, silent behavior has a negative effect on team learning. Third, affective commitment partially mediated silent behavior and team learning. The meaning of these results is that the workplace silent behavior has direct influence on team learning and indirect influence on team learning via affective commitment as well.

Based on the results of this study, implications, limitations, and future research topics were discussed.

Keywords: *Silent behavior, Affective commitment, Team learning*

*Author, Doctoral student at the Catholic University, suh0820@naver.com

**Corresponding Author, Professor of Department of Psychology, the Catholic University of Korea, parisjung@catholic.ac.kr

주 저 자 소 개

- 서 강 석(Suh, Kang-suk)
- 가톨릭대학교 심리학과 산업 및 조직심리학 전공 박사과정 재학중
- 인사/조직 컨설턴트
<관심분야> : 리더십 파이프라인 구축, 리더십 역량 진단 및 개발, 조직문화 변화관리 등

교 신 저 자 소 개

- 정 승 철(Jung, Sung-cheol)
- 가톨릭대학교 심리학과 교수(산업 및 조직심리학 전공)
- 프랑스 University of Paris 10, Ph.D.

