

ISSN 2093-3444

KSHRD

제40권 제1호

2020년 6월

---

---

# 산업교육연구

THE JOURNAL OF TRAINING AND DEVELOPMENT

---

---

한국산업교육학회

Korean Society for Human Resource Development



# 산업교육연구

*The Journal of Training and Development*

2020년 제40권 제1호

## 목 차

---

리더의 분노통제는 구성원의 침묵행동을 완화하는가?: 권력거리에 의한 대립효과 .....	탁제운·부경미·신재구 ... 1
고객상담사의 감정노동이 직무소진에 미치는 영향 -셀프리더십의 조절효과를 중심으로-	..... 홍선영 ... 19
뉴로피드백 훈련 관련 연구 동향 분석 -2000년에서 2019년까지 국내 학술지논문을 중심으로-	..... 이지연 ... 45

---



## 리더의 분노통제는 구성원의 침묵행동을 완화하는가?: 권력거리에 의한 대립효과

탁제운<sup>1)</sup>, 부경미<sup>2)</sup>, 신제구<sup>3)</sup>

### 요 약

본 연구는 리더의 분노통제(anger-control)가 구성원의 체념적 침묵행동(acquiescent silence behavior)에 미치는 직접효과와 이러한 관계에서 권력거리(power-distance)의 조절효과를 규명하고자 하였다. 국내 300인 이상 규모의 기업에 근무하는 직장인을 대상으로 한 설문조사 결과(364부)를 분석하였고, 단일 응답원을 대상으로 한 자기보고식 설문지법에 의해 발생 가능한 동일방법편의(common method bias)의 문제를 최소화하고자 사전설문 및 시차를 적용한 본설문을 실시하였다. 연구가설의 검증과 조건부효과의 심층분석을 위해 부트스트래핑(bootstrapping) 방법과 존슨-네이만 방법(Johnson-Neyman technique)이 적용된 PROCESS macro(2.16.3)를 활용하였다. 가설 검증 결과, 첫째, 리더의 분노통제와 구성원의 체념적 침묵행동 간 직접효과는 유의하지 않았다. 둘째, 리더의 분노통제와 구성원의 체념적 침묵행동 간의 관계가 구성원의 권력거리 인식 수준에 따라 조절되는 대립효과가 확인되었다. 권력거리의 대립효과를 구체적으로 탐색한 결과 권력거리 인식 수준이 낮은 경우에는 리더의 분노통제가 증가할수록 구성원의 체념적 침묵행동은 감소하지만, 권력거리 인식 수준이 높은 경우에는 리더의 분노통제가 증가할수록 구성원의 체념적 침묵행동은 증가하는 것으로 나타났다. 본 연구는 리더의 분노통제가 조직구성원의 체념적 침묵행동에 미치는 효과는 권력거리 인식 수준에 따라 상반되게 나타난다는 것을 심층적으로 규명하였다는 점에서 기존 연구를 심화하고 확장하는 의미를 갖는다. 연구 결과를 바탕으로 이론적·실무적 시사점과 함께 향후 연구 방안을 제시하였다.

**핵심 되는 말** : 분노표현, 분노통제, 체념적 침묵행동, 권력거리

1) 숙명여자대학교 초빙대우교수. E-mail: simonglara@nate.com

2) ㈜이룸교육원 대표. E-mail: mil44988@naver.com

3) 서울과학종합대학원 교수. E-mail: jechooshin@hanmail.net

## 1. 연구의 필요성

조직에서 보다 나은 성과를 지속적으로 만들어 내기 위해서는 보다 많은 창의적이고 혁신적인 아이디어가 요구된다. 이러한 상황에서 리더의 역할은 과거와 비교할 때 많이 달라지고 있다. 리더 개인의 지식과 정보에 의지하기보다는 다양한 구성원들의 생각과 아이디어, 그리고 현장 밀착형 정보와 의견들을 충분히 반영하여야 한다. 이를 위해서는 구성원들 개인의 역량도 뛰어나야 하지만 그러한 역량들이 활발하게 부딪치고 논의되는 협업의 과정이 필요하다. 그러나 이러한 상황에서 구성원의 침묵행동(silent behavior)은 방해 요인이 될 수 있다. 이와 관련하여 본 연구는 조직과 구성원에게 미치는 부정적인 영향이 가장 큰 것으로 제시된 체념적 침묵행동(고대유, 2017; Morrison & Milliken, 2000)에 주목하였다.

체념적 침묵행동(acquiescent silence behavior)은 조직 환경에 순종적으로 묵인하는 행동으로, 침묵 이외에 존재하는 다른 대안에 대한 인식 자체를 줄여 무관심 및 자포자기 상태에서 침묵하는 것을 말한다(최명옥, 2017). 선행연구에 따르면 침묵행동은 조직은 물론 구성원에게도 부정적 영향을 미치는데, 특히 구성원들 사이에 전염되는 속성이 강하기 때문에(Morrison & Milliken, 2000) 여러 분야에서 심각한 문제를 초래할 가능성이 있다. 그럼에도 불구하고, 조직 내 침묵행동에 관한 국내 연구는 아직 초기 단계인 것으로 파악되며, 최근에 일부 공공부문을 대상으로 한국적 문화와 관련된 침묵의 개념화(고대유, 강제상, 2017)가 시도된 바 있다. 이와 같이 연구의 필요성 대비 국내 연구가 매우 제한적인 상황에 대한 문제인식에 기초하여, 리더십 관점에서 구성원 침묵행동의 선행요인을 규명하고자 하였다.

Milliken et al.(2003)에 의하면 리더십과 관련된 침묵행동의 선행요인은 지지적이지 않은 스타일이나 친밀감의 부족 등을 들 수 있다. 특히 갈수록 긴박하게 변화되는 조직 내부의 상황으로 인하여 불안과 조급함이 가중되다 보니 리더들의 감정조절 역량이 더욱 중요해지고 있다. 리더가 자신의 의지와 상관없이 정제되지 않은 감정을 표현하게 되면 구성원들의 혼란이나 당황을 불러오게 되고 나아가 침묵의 방법으로 저항하는 경우가 발생하고 있다. 실제 조직 내에서 분노의 주체가 자신의 상사일 경우 구성원들은 직접적이고 적극적으로 대처하기보다는 수동적이고 체념적으로 무기력에 빠지게 되는 경우를 더 많이 발견하게 된다. 분노의 표현 방식은 역기능적 방식(분노 표출, 분노억제)과 기능적인 방식(분노통제)으로 분류되는데(Gottlieb, 1999), 본 연구는 기능적인 분노통제 방식을 통해 리더가 분노를 통제(control)하게 되면 구성원들의 체념적 침묵행동을 완화시킬 것으로 보고 이를 확인하고자 하였다.

한편, 분노통제와 관련된 선행연구(조궁호 등, 2009)에서 분노통제는 개인에게 체화된 문화성향에 따라 다르게 나타난다고 보고된 바 있다. 즉 집단중심성향자 집단이

개인중심성향자 집단에 비하여 분노표출을 통제하는 경향이 높다는 것이다. 이러한 맥락에서 본 연구는 리더의 분노통제와 구성원의 침묵행동 간의 관계에 영향을 미칠 수 있는 경계조건(boundary condition)으로 조직 내 권력거리를 다루었다. 권력거리는 개인이 조직 내 권력의 불평등을 받아들이는 정도를 의미하는데, 리더의 행동을 권력자의 권력 표출이라고 볼 때 그 행동에 대한 구성원의 인식과 반응은 권력거리 인식에 따라 차별적일 것으로 예상할 수 있다. 이에 본 연구는 분노통제와 침묵행동 간 권력거리의 조절효과를 밝히고자 하였다.

이상의 논의를 종합하여 다음과 같이 연구의 목적을 요약하여 제시한다. 첫째, 리더의 분노통제와 구성원의 체념적 침묵행동 간 직접효과를 확인한다. 둘째, 리더의 분노통제와 구성원의 체념적 침묵행동의 관계에서 권력거리의 조절효과를 밝힌다.

## II. 이론적 배경 및 가설

### 1. 리더의 분노통제와 구성원의 체념적 침묵행동

분노표현에 대한 국내 연구는 2000년 이후로 증가하고 있으며(정여주, 윤서연, 2018), 조직 내 분노에 대한 사회적 기능적 관점은 분노표현이 가치 있는 대화를 촉진할 수 있다는 것을 시사한다(Callister et al., 2017). Spielberger et al.(1988)에 의하면 분노표출(anger-out)은 분노를 직접 드러내는 것이고, 분노억제(anger-in)는 분노의 감정을 억누르는 것이며, 분노통제(anger-control)는 분노를 완화시키기 위해 다양한 전략을 사용하는 것을 의미한다. 나아가 김교현(2000)에 의하면 분노통제는 분노를 경험하는 상황에서 적절한 수준으로 분노를 표현하고, 자신의 감정을 언어적인 형태로 표현하여 상대방에게 피해가 없도록 전달하는 방식이다. 분노표출과 분노억제는 역기능적인 분노표현으로 분노통제는 기능적인 분노표현으로 분류되는데(Biloderu, 2011), 본 연구는 분노통제의 기능적인 역할에 주목하였다.

한편, 조직 내 침묵행동은 구성원들이 의도적으로 선택한 행동이기 때문에 의도가 없는 단순한 묵언은 침묵행동과 구분된다(Brinsfield et al., 2009). 이러한 조직 내 침묵행동은 조직의 의사결정 효과를 감소시키고, 오류를 감지하고 수정하는 데 방해가 되며, 구성원들의 몰입과 조직 내부의 신뢰 수준을 낮추는 등 여러 가지 부정적인 영향을 발휘하는 것으로 제시되어 왔다(Morrison & Milliken, 2000). 침묵행동은 그 동기(motive)에 관한 연구(Morrison & Milliken, 2000; Van Dyne et al., 2003)를 통해 방어적 침묵, 체념적 침묵, 회피적 침묵, 친사회적 침묵 등으로 구분되어 왔다. 이들 중 조직과 구성원에게 미치는 부정적인 영향이 가장 큰 것으로 제시된 체념적 침묵행

동의 개념은 상황을 감수하고 포기하여 아이디어나 정보, 또는 의견을 내적으로 간직하는 것을 의미한다(Van Dyne et al., 2003).

Spielberger et al.(1988)에 의하면 분노통제는 분노의 상태를 스스로 지각하여 조절하고 관리하며, 분노를 진정시키기 위해 다양한 방법으로 평정심을 유지하려 노력하고 상황에 맞게 대처하는 방식이라고 할 수 있다. 분노를 통제한다는 것은 분노를 억지로 참는 것이 아니라 적절한 시점에 적절한 수준과 방식으로 표현하는 것으로 자신과 상대방의 가치와 신념, 욕구와 감정을 모두 고려하여 분노를 성공적으로 관리하는 방법이다(이경은, 2012). 한편 분노통제의 표현방식은 문제 상황에 차분하게 집중하고 상대방의 입장을 고려할 수 있는 태도를 유지할 수 있게 하며 긍정적인 방향으로 문제 해결에 접근할 수 있게 해준다(Spielberger et al., 1995). 이러한 맥락에서 분노통제는 대인관계의 회복, 문제의 원만한 해결, 상황에 대한 긍정적 해석과 인간관계의 회복에 기여한다(Burney, 2001).

이와 같은 분노통제의 긍정적 효과를 리더십 행동과 구성원 인식의 맥락에 적용해 보면, 리더의 분노통제를 경험하는 구성원들은 무기력과 자포자기로 인한 체념적 침묵행동을 완화할 수 있을 것으로 예견된다. 즉 사회학습이론(Bandura, 1977)에 의하면 사람의 행동은 다른 사람의 행동이나 어떤 주어진 상황을 관찰하고 모방함으로써 이루어진다. 자신의 분노를 잘 다스리고 상대방을 배려하여 적절하게 표현하는 리더의 행동은 구성원들로 하여금 리더와의 관계 및 상황에 대한 긍정적인 경험으로 학습되고 자아인식의 회복에 도움이 될 수 있을 것이다. 이상의 논의를 바탕으로 리더의 분노통제는 구성원의 체념적 침묵행동을 완화할 것이라는 추론이 가능하다. 따라서 다음과 같이 가설을 설정하였다.

가설 1: 리더의 분노통제는 구성원의 체념적 침묵행동을 완화할 것이다.

## 2. 권력거리의 조절효과

권력거리(power-distance)는 문화와 가치관에 관한 Hofstede(1980)의 연구에서 제안된 5가지 개념(개인주의 대 집단주의, 장기지향성 대 단기지향성, 남성적 기질 대 여성적 기질, 불확실성 회피, 권력거리) 중의 하나이다. 그는 권력거리를 한 사회에서 불평등한 권력의 배분이 수용되는 정도라고 정의하였으며, 집단의 구성요소인 개인 차원에서 권력거리에 대한 지각은 개인이 조직 내에서 권력의 불평등을 수용하는 정도로 정의된다. 즉 권력거리 지각이 높은 문화에서는 수직적 종속관계를 인정하고 권력에 대한 격차를 자연스럽게 수긍하는 반면에 권력거리 지각이 낮은 문화에서는 기회와 권리 등에 관한 수평적인 관계와 평등을 중요시한다(최석진 등, 2012). 이에 따라 조직의 문화적 특성은 구성원들이 추구하는 가치와 인식에 차별적인 영향을 미칠 수



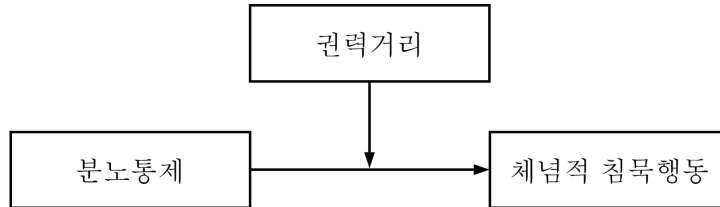
있을 것으로 볼 수 있다.

권력거리에 관한 메타연구(Taras et al., 2010)에서 권력거리는 직무 만족, 조직공정성 지각, 조직몰입, 신뢰, 타인에 대한 민감성, 결근 등과 긍정적인 관계가 있고, 팀 몰입, 참여적인 리더십, 감정표현 등과 부정적인 관계가 있는 것으로 제시되었다. 이는 조직효과성 차원에서 긍정적 또는 부정적인 유형으로 일반화되어 알려진 요소들이 권력거리와의 관계에서는 일관되지 않고 다르게 나타난다는 것을 시사한다. 즉 권력거리는 문화적 요소로서 조직 유효성에 관한 요소들과 차별적 관련성을 나타낼 수 있다는 것이다. 나아가 이현웅, 전정호(2016)의 연구에서는 권력거리성향이 낮을수록, 심리적 임파워먼트가 조직몰입을 증가시키는 영향과 심리적 임파워먼트가 이직의도를 감소시키는 영향이 강화되는 것으로 나타났다. 전정호, 설현도(2016)의 연구에서는 권력거리성향이 낮은 경우에 절차공정성이 조직몰입을 증가시키는 영향이 더 강하게 나타났다.

이러한 여러 선행연구의 함의에 기초하여 본 연구는 리더의 분노통제가 조직구성원의 체념적 침묵행동을 완화시키는 영향은 조직구성원 개인의 권력거리 인식 수준에 따라 다르게 나타날 것으로 예견하였다. 즉 조직구성원 개인이 인식하는 권력거리 수준이 낮으면 권력의 불평등을 수용하는 정도가 낮아 수평적이고 평등한 관계를 추구하기 때문에(Hofstede, 1980), 리더의 분노통제 행동은 바람직한 것으로 받아들여져 체념적 침묵행동의 완화가 더욱 강하게 나타날 것이다. 반면에 조직구성원 개인이 인식하는 권력거리 수준이 높으면 권력의 불평등을 수용하는 정도가 높아 수직적이고 종속적인 관계를 추구하기 때문에(Hofstede, 1980), 리더의 분노통제 행동은 어색하고 조직문화와 어울리지 않는 것으로 인식될 것이다. 이는 조직문화와 리더의 행동 간 부조화를 인식함으로써 구성원들은 더욱 불편하고 불안한 상태에 빠지게 되고, 그동안 경험을 통해 효과적 반응양식으로 학습된 체념적 침묵행동을 더욱 강하게 나타낼 것이다. 사회학습이론(Bandura, 1977)의 관점에서 보면, 전자의 경우는 긍정적 경험으로 학습되어 체념적 침묵행동을 완화하게 되고, 후자의 경우는 부정적 경험으로 학습되어 체념적 침묵행동을 강화하게 될 것이라고 예견할 수 있다.

이상의 논의를 종합하면 리더의 분노통제가 조직구성원의 체념적 침묵행동에 미치는 영향은 조직구성원이 인식하는 권력거리 수준에 따라 감소 또는 증가되는 조절효과(대립효과)를 나타낼 것으로 예견할 수 있다. 따라서 다음과 같은 가설을 수립하였다.

가설 2: 리더의 분노통제와 구성원의 체념적 침묵행동의 관계는 권력거리에 따라 상반되게 나타날 것이다. 즉, 권력거리 인식이 낮으면 분노통제는 체념적 침묵행동을 감소시키고, 권력거리 인식이 높으면 분노통제는 체념적 침묵행동을 증가시킬 것이다.



[그림 1] 연구 모형

### III. 연구 방법

#### 1. 연구대상 및 표본의 일반적 특성

본 연구는 가설을 검증하기 위하여 자기보고식 설문지법을 활용하여 수집된 자료를 분석하였다. 설문 대상은 국내 기업에 종사하는 상사를 둔 구성원들로, 기업 규모는 종업원 300명 이상이고 업종은 특별히 구분하지 않고 다양하게 구성하였다. 인사조직 관련 분야 박사급 이상의 전문가들을 통해 설문지에 대한 검토와 수정을 하였고, 박사과정 학생들을 통해 사전설문을 실시하여 측정도구의 객관성과 명료성 등을 보완하였다. 본설문은 온라인 설문을 전문으로 하는 기관에 회원으로 가입된 패널들을 대여하는 방식으로 실시하였으며, 종속변수에 대하여는 시차를 두고 실시하였다. 설문 결과에 따라 수집된 자료 중 불성실한 응답으로 판단되는 샘플을 제외하고 총 364부를 분석하였다. 표본의 인구통계학적 특성을 살펴보면 남녀의 비율이 비슷하였고(남성 51.6%, 여성 48.4%), 학력은 대학교 이상이 88.5% 수준이었다. 주요 내용은 아래의 <표 1>과 같다.

<표 1> 표본의 인구통계학적 특성

구분		빈도 (%)	구분		빈도 (%)
연령	20대	85 (23.4)	직급	사원급	103 (28.3)
	30대	152 (41.7)		대리급	106 (29.1)
	40대	85 (23.4)		과장급	76 (20.9)
	50대 이상	42 (11.5)		차부장급 이상	79 (21.7)
직무	관리사무직	283 (77.7)	업종	제조업	110 (30.2)
	생산기술직	25 (6.9)		서비스업	81 (22.3)
	연구개발직	31 (8.5)		정보통신업	49 (13.5)
	판매영업직	12 (3.3)		연구개발업	30 (8.2)
	기타	13 (3.6)		기타	94 (25.8)

## 2. 측정도구

연구변수들과 관련된 다양한 선행연구에서 제시되고 적용된 측정 도구를 검토하여 본 연구의 취지와 맥락에 가장 적합한 것을 선정하였다. 선정된 측정도구에 대해 정량적·정성적 사전 설문을 실시하고 그 결과에 대한 검토 결과를 반영하여 설문지의 타당성을 보완하였다. 또한 본 연구의 맥락을 반영하여 일부 설문문항에 대해 부분적으로 수정을 하여 활용하였다. 설문 문항은 모두 Likert 5점 척도로 구성하였으며, 1점(전혀 그렇지 않다)부터 5점(매우 그렇다)으로 측정하였다.

리더의 분노통제는 Spielberger et al.(1988)에 근거하여 분노의 상태를 스스로 지각하여 조절하고 관리하며 상황에 맞게 대처하는 것으로 정의하였다. Spielberger et al.(1988)가 제시하고 한덕웅 등(1997)이 수정한 측정도구(24개 문항) 중 분노통제에 해당되는 8개 문항을 적용했다. 설문 항목은 ‘나의 상사는 화가 나도 침착하게 자제한다’와 ‘나의 상사는 화난 감정을 적절히 조절한다’ 등이다.

구성원의 체념적 침묵행동은 Van Dyne et al.(2003)의 정의에 기반을 두고 상황을 감수하고 포기하여 관련된 아이디어, 정보 또는 의견을 내적으로 간직하는 것으로 정의하였다. 측정도구는 Van Dyne et al.(2003)의 연구와 윤선영, 권석균(2015)의 연구에서 제시되고 검증된 5개의 문항으로 구성하였다. 설문 항목은 ‘나는 말을 해도 소용이 없다고 생각하기 때문에, 아이디어가 있어도 말하지 않는다’와 ‘나는 회사 문제에 개입하고 싶지 않기 때문에, 업무 개선에 대한 아이디어가 있어도 말하지 않는다’ 등이다.

구성원의 권력거리 인식은 Farh et al.(2007)에 근거하여 개인이 조직 내에서 권력의 불평등을 수용하는 정도로 정의하였다. 측정도구는 Dorfman과 Howell(1988)이 제시하고 김미경, 문재승(2019)의 연구에서 검증된 6개 항목을 적용했다. 설문 항목은 ‘나는 상사와 의견 충돌 시 상사의 의견을 수용하는 편이라고 생각한다’와 ‘상급자는 부하직원 의견을 너무 자주 묻지 말아야 한다고 생각한다’ 등이다.

## 3. 통제변수 및 동일방법편의

본 연구는 가설 검증의 과학적 엄격성을 제고하기 위하여 직급, 심리적 안전감, 그리고 상사와 근무한 기간을 통제변수로 적용하였다. 선행연구에 의하면 직급과 심리적 안전감은 발언과 침묵에 영향을 미칠 수 있고(윤선영, 권석균, 2015; 탁제운, 신제구, 2018), 상사와 근무한 기간은 리더십 행동에 대한 인식과 해석의 차이를 초래할 수 있다(김정식 등, 2013).

또한 본 연구는 자기보고식 설문에 따르는 동일방법편의를 최소화하기 위하여 사전 설문을 통해 측정도구의 타당성과 객관성을 높였고, 본설문 진행 시 중속변수에 관한

설문은 추후에 별도로 진행하였다.

## IV. 분석 결과

### 1. 신뢰성과 타당성 분석

3개의 연구 변수에 대하여 주성분분석 및 배리맥스(Varimax) 방법을 통해 탐색적 요인분석을 실시한 결과는 <표 2>와 같다. 각 변수의 모든 문항(19개)이 적정한 요인 적재치(.68~.91)를 나타냈다. KMO값이 0.92로 1에 가깝게 나타나 표본의 적절성이 확인되었고, Bartlett의 구형성 검정 결과 값(5456.96, df=171)이 유의수준 0.01에서 유의( $p=0.00$ )한 것으로 확인되었다. 변수들의 신뢰도를 확인한 결과 모든 요인(3개)의 크론바 알파(Cronbach  $\alpha$ ) 값이 0.86~0.96로 나타나 적정 수준 이상의 내적 일관성을 갖춘 것으로 판단할 수 있다(Nunnally & Bernstein, 1967). 또한 왜도의 절대값이 3 미만이고 첨도의 절대값이 8 미만으로 나타나 표본의 정규분포성의 가정에 문제가 없다고 볼 수 있다. 상관관계를 분석한 결과는 <표 3>과 같다. 분노통제와 권력거리, 그리고 권력거리와 체념적 침묵행동의 관계는 정(+)적으로 유의한 것으로 확인되었다. 한편 분노통제와 체념적 침묵행동 간 관계는 유의하지 않은 것으로 확인되었다.

<표 2> 탐색적 요인분석 결과

변수	측정 문항	요인 1	요인 2	요인 3
분노통제	ac 5	.91		
	ac 8	.91		
	ac 2	.90		
	ac 3	.88		
	ac 4	.88		
	ac 1	.88		
	ac 7	.87		
	ac 6	.87		
체념적 침묵행동	as 5		.89	
	as 2		.89	
	as 1		.87	
	as 4		.86	
	as 3		.85	

권력거리	pd 2			.82
	pd 5			.80
	pd 3			.76
	pd 1			.74
	pd 6			.71
	pd 4			.68
	고유값(Eigen Value)		6.59	4.59
설명분산(%)		34.68	24.15	13.50
누적분산(%)		34.68	58.82	72.32
Cronbach $\alpha$ 계수		.96	.93	.86
KMO = 0.92, Bartlett ( $\chi^2 = 5456.96$ , $df = 171$ , $p = 0.00$ )				

<표 3> 상관관계 분석 결과

변수		평균	표준편차	1	2	3	4	5
통제 변수	1 직급	2.45	1.27	1				
	2 상사와 근무기간	1.70	.99	.18**	1			
	3 심리적 안전감	3.28	.70	.04	-.03	1		
4 분노통제		2.95	.96	.04	.02	.29**	1	
5 권력거리		2.82	.77	.11**	.11**	.03	.12**	1
6 체념적 침묵행동		2.88	.92	-.08	.07	-.10**	-.00	.19**

주1) \* :  $p < .05$ , \*\* :  $p < .01$

## 2. 가설검증

가설 1에 해당하는 리더의 분노통제가 구성원의 체념적 침묵행동에 미치는 주효과와 가설2에 해당하는 권력거리 인식의 조절효과를 검증하기 위하여, 부트스트래핑(bootstrapping) 기법이 적용되고 조절효과에 대한 심층적인 탐색이 가능한 SPSS PROCESS macro(Hayes, 2013)의 'model 1'을 활용하였다. 검증 결과는 <표 4>와 같다. 리더의 분노통제가 구성원의 체념적 침묵행동에 미치는 직접효과는 유의하지 않은 것( $B=.01$ ,  $p=.86$ )으로 나타나 가설 1은 기각되었다. 분노통제와 권력거리의 상호작용효과는 유의한 것( $B=.26$ ,  $p=.00$ )으로 확인되어 가설 2는 지지되었다. <그림 2>의 그래프를 통해 조절효과의 유형을 확인한 결과 조절변수의 수준에 따라 주효과가 상반되게 나타나는 대립효과(배병렬, 2015)가 확인되었다. 즉 권력거리에 대한 인식이 낮은 경우에는 리더의 분노통제가 증가할수록 구성원의 체념적 침묵행동은 감소하는 반면에 권력거리 인식이 높은 경우에는 리더의 분노통제가 증가할수록 구성원의 체념적 침묵행동은 증가한다는 것으로 확인되었다.

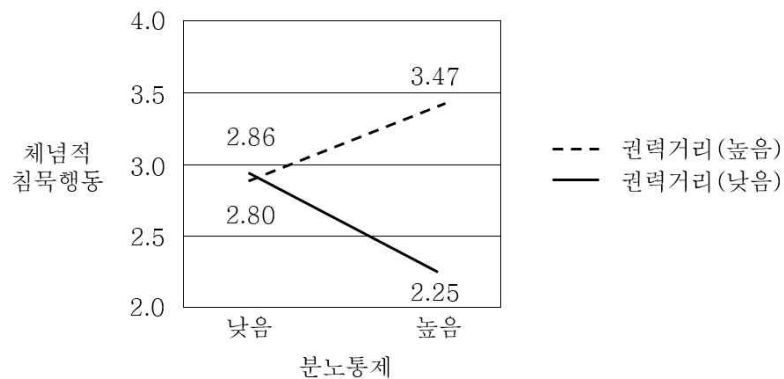
<표 4> 직접효과 및 조절효과 분석 결과

구분		구성원의 체념적 침묵행동				95% 신뢰구간	
		B	SE	t	p	LLCI	ULCI
통제 변수	직급	-.11	.04	-3.06	.00	-.18	-.04
	상사와 근무기간	.04	.05	.89	.37	-.05	.13
	심리적 안전감	-.23	.07	-3.37	.00	-.36	-.09
상수		3.78	.25	15.32	.00	3.29	4.26
리더의 분노통제		.01	.05	.17	.86	-.09	.11
구성원의 권력거리 인식		.34	.06	5.82	.00	.23	.46
분노통제 x 권력거리		.26	.05	4.99	.00	.16	.36

$R^2 = .18, \Delta R^2 = .06, F = 24.94, \text{sig. } F = .00$

주1) Number of bootstrap samples = 5,000.

주2) LLCI: Lower Level Confidence Interval, ULCI: Upper Level Confidence Interval



[그림 2] 조절효과 그래프

이러한 대립효과를 구체적으로 분석하기 위하여 조건부효과를 분석하였다. 먼저 <표 5>와 같이 권력거리의 수준을 백분율 기준에 따라 다섯 단계로 구분하여 분석한 결과 매우 낮음과 낮음 단계에서는 음(-)의 조건부효과가 나타났고, 높음과 매우 높음 단계에서는 양(+)의 조건부효과가 나타났다. 이로써 단순조절효과 그래프에서 검증된 대립효과가 구체적으로 확인되었다. 더욱 심층적인 탐색을 위하여 존슨-나이만 방법 (Johnson-Neyman technique)을 활용하였다. 이는 조건부효과가 유의한 조절변수의 영역을 제시해 준다(Hayes, 2013). <표 6>과 같이 분석 결과 권력거리 인식 수준이 -.44 미만인 하위 32.4% 영역에서 음(-)의 조건부효과가 나타났고, 권력거리에 대한 인식 수준이 .38을 초과하는 상위 28.6% 영역에서 양(+)의 조건부효과가 나타났다.

<표 5> 조건부효과 분석 결과

권력거리		Effect	se	t	p	95% 신뢰구간	
수준(percentile)	평균중심화 값					LLCI	ULCI
매우 낮음(10th)	-.98	-.25	.07	-3.57	.00	-.38	-.11
낮음(25th)	-.65	-.16	.06	-2.74	.01	-.27	-.04
중간(50th)	.02	.01	.05	.26	.80	-.09	.11
높음(75th)	.52	.14	.06	2.44	.01	.03	.26
매우 높음(90th)	1.02	.27	.07	3.63	.00	.12	.42

주1) Number of bootstrap samples = 5,000.

주2) LLCI : Lower Level Confidence Interval, ULCI : Upper Level Confidence Interval

<표 6> 존슨-네이만 방법에 의한 조건부효과 심층 분석 결과

권력거리 (평균중심화 값)	Effect	se	t	p	95% 신뢰구간	
					LLCI	ULCI
-1.82	-.46	.10	-4.45	.00	-.66	-.26
-1.62	-.41	.09	-4.33	.00	-.59	-.22
-1.42	-.36	.09	-4.16	.00	-.53	-.19
-1.22	-.31	.08	-3.94	.00	-.46	-.15
-1.02	-.25	.07	-3.63	.00	-.39	-.12
-.82	-.20	.06	-3.21	.00	-.33	-.08
-.62	-.15	.06	-2.63	.01	-.26	-.04
-.44	-.10	.05	-1.97	.05	-.21	.00
-.42	-.10	.05	-1.87	.06	-.20	.00
-.22	-.05	.05	-.94	.35	-.15	.05
-.02	.00	.05	.08	.93	-.09	.10
.18	.06	.05	1.09	.28	-.05	.16
.38	.11	.05	1.96	.05	.00	.21
.38	.11	.05	1.97	.01	.00	.22
.58	.16	.06	2.66	.00	.04	.28
.78	.21	.07	3.18	.00	.08	.34
.98	.26	.07	3.57	.00	.12	.41
1.18	.31	.08	3.86	.00	.15	.47
1.38	.37	.09	4.07	.00	.19	.54
1.58	.42	.10	4.23	.00	.22	.61
1.78	.47	.11	4.36	.00	.26	.68
1.98	.52	.12	4.45	.00	.29	.75
2.18	.57	.13	4.53	.00	.32	.82

주1) Moderator value(s) defining Johnson-Neyman significance region(s)

Value(-.44) : 32.4% below, Value(.38) : 28.6% above

주2) Number of bootstrap samples = 5,000.

주3) LLCI : Lower Level Confidence Interval, ULCI : Upper Level Confidence Interval

## V. 결론

### 1. 연구결과 및 시사점

본 연구는 사회학습이론의 관점에서 리더의 분노통제 행위가 조직구성원의 체념적 침묵행동에 미치는 영향을 확인하고, 이러한 관계가 구성원이 인식한 권력거리에 의해 조절되는 조절효과를 심층적으로 검증하였다. 연구 결과 첫째, 리더의 분노통제가 조직구성원의 체념적 침묵행동에 미치는 직접효과는 유의하지 않은 것으로 확인되었다. 둘째, 권력거리가 낮으면 리더의 분노통제는 조직구성원의 체념적 침묵행동을 낮추는 효과가 유의하게 나타났고, 반대로 권력거리가 높으면 리더의 분노통제는 조직구성원의 체념적 침묵행동을 높이는 효과가 유의하게 나타났다. 즉 권력거리의 조절효과(대립)가 유의한 것으로 확인되었다. 이상의 연구 결과와 관련하여 교육 훈련 분야의 연구자들이 참고할만한 이론적 시사점에 대하여 다음과 같이 논의해 볼 수 있다.

첫째, 리더의 분노통제와 조직구성원의 체념적 침묵행동 간 주효과가 유의하지 않았다는 것은 일반적인 상황에서 리더의 분노통제는 구성원의 체념적 침묵행동에 직접적으로 영향을 미치지 않는 것으로 해석된다. 이는 리더가 자신의 분노를 관리하고 적절하고 바람직한 방식으로 표현한다 할지라도 이러한 행동방식은 구성원에게 영향을 미칠 수 있는 리더의 여러 행동방식 중에서 상대적으로 소극적인 방식이기 때문이라고 볼 수 있다. 따라서 조직 내에서 경험에 의해 학습되고 체화된 체념적 침묵행동에 직접적인 영향을 미치기에는 역부족일 수 있다. 또한 이러한 관계에 작용할 수 있는 환경 요소에 대한 검토가 필요할 수 있다. 이러한 관점에서 다음에 제시되는 권력거리의 조건부효과 검증 결과에 관한 함의에 따르면 보다 객관적이고 설득력 있는 해석이 가능하다.

둘째, 리더의 분노통제와 조직구성원의 체념적 침묵행동 간 직접효과는 권력거리가 낮으면 부(+)적으로 유의하고, 권력거리가 높으면 정(+)적으로 유의하게 나타났다. 즉 권력거리를 고려하지 않았을 경우에는 유의하지 않게 확인된 분노통제와 체념적 침묵행동의 관계가 권력거리라는 경계조건(boundary condition)을 고려할 경우에는 권력거리의 수준에 따라 정반대로 유의하게 나타난 것이다. 이는 리더의 행동이 구성원의 행동에 미치는 영향이 조직의 문화적 특성인 권력거리에 의해 차별적인 효과를 나타낼 수 있다는 것을 의미한다. 이러한 연구 결과는 리더의 분노표현 행위를 기능적 분노표현(분노통제)과 역기능적 분노표현(분노표출, 분노억제)으로 분류한 이분법적인 접근(Biloderu, 2011)의 일반화에 대한 한계점을 주장할 수 있는 근거가 된다. 즉 분노통제는 권력거리(조직문화)와 같은 상황적 맥락에 따라 기능적(체념적 침묵행동을 낮



춤)으로 작용할 수도 있고 역기능적(체념적 침묵행동을 높임)으로 작용할 수도 있다는 것이다. 또한 이러한 연구결과는 조직효과성 차원에서 일반적으로 긍정적 또는 부정적인 유형으로 알려진 요소들이 권력거리와의 관계가 일관되지 않은 것으로 확인된 메타연구(Taras et al., 2010)의 결과와 유사한 함의를 갖는다. 따라서 리더의 분노표현방식의 영향에 관한 향후 연구의 방향에 시사하는 바가 크다고 볼 수 있다.

이상과 같은 이론적 시사점과 관련하여 리더십 개발 분야의 실무자들에게 제안할 수 있는 실무적 시사점은 다음과 같다.

첫째, 리더는 분노통제 행동은 구성원이 인식하는 권력거리 수준에 따라 정반대의 효과를 발휘할 수 있다. 그러므로 리더는 분노통제 행동에 앞서 조직문화 차원에서 권력거리 수준을 고려할 필요가 있다. 권력거리가 낮은 경우에는 분노통제를 통해 구성원의 체념적 침묵행동을 낮추는 긍정적 효과를 기대할 수 있지만, 권력거리 수준이 높은 경우에는 리더의 분노통제 행동이 구성원의 체념적 침묵행동을 강화하는 부정적인 결과를 초래할 수 있다는 점을 주의 깊게 감안하여야 할 것이다.

둘째, 동일한 조직 내에서도 각 리더가 관장하는 단위조직에 따라 구성원이 인식하는 권력거리 수준은 다를 수 있음을 간과하지 말아야 한다. 조직의 문화는 전반적으로 유사성과 공통점을 갖고 있을 수 있고 이는 특정 조직의 전반적인 조직문화로 대표될 수 있다. 그러나 각 단위조직의 리더는 구성원들에게 조직의 대리인으로 인식될 수 있으므로(Jensen & Meckling, 1976), 리더가 맡고 있는 단위조직의 분위기에 미치는 영향력은 매우 크다고 할 수 있다. 따라서 리더가 인식하고 있는 전체 조직의 권력거리 수준을 기준으로 각 구성원들의 권력거리 인식 수준을 일반화하여 짐작하기보다는 리더 본인의 리더십 스타일의 영향도 구성원들의 권력거리 인식에 작용할 수 있다는 점을 염두에 두어야 한다. 나아가 이러한 권력거리 인식 수준은 구성원 개인별 특성에 따라 다를 수도 있다. 결국 리더는 부하 구성원별 권력거리 인식 수준의 차이를 의미하는 권력거리성향(Kirkman et al., 2009)을 파악하여 개별 구성원에 따라 차별적으로 분노통제 행동을 발휘할 필요가 있을 것이다.

현장의 교육 훈련 전문가와 연구자들이 이상과 같은 리더십 관점의 시사점들을 인식하고, 리더십 교육훈련 과정을 설계하고 실행하는 데 충분히 고려한다면 보다 높은 수준의 효과를 기대할 수 있을 것이다.

## 2. 연구의 한계 및 향후 연구에 대한 제언

본 연구는 다음과 같은 한계점을 가지고 있으며 이와 관련된 향후 연구 방향에 대하여 다음과 같이 제안하고자 한다.

첫째, 자기보고식 설문조사방법에 기인한 동일방법편의가 발생했을 가능성이 있다. 이와 관련하여 보편적으로 활용되는 방법 중의 하나인 Harman(1967)의 단일요인검증

을 실시하였다. 주성분 방법에 의한 비회전 요인분석 결과 고유값이 1보다 큰 항목들 중 가장 큰 설명력을 가진 요인 1의 설명분산 비율이 34.75%(누적분산 72.3%)였다는 점에서 동일방법으로 인한 편이의 발생 가능성은 낮다고 판단하였다(Podsakoff et al., 2003). 하지만 동일한 응답자로부터 모든 변수를 측정하였기 때문에 단일 원천(single source)에 의한 동일방법편이가 발생할 수 있다. 향후에는 측정 대상을 분리하는 등 연구 맥락에 적합한 측정 방법을 적용할 필요가 있다.

둘째, 본 연구에서는 리더의 분노통제와 구성원의 체념적 침묵행동의 관계에서 권력거리의 역할을 검증하였다. 향후 연구에서는 분노표현의 세 가지 유형(분노표출, 분노억제, 분노통제)을 함께 다루어 그 효과(기능적 또는 역기능적)가 어떻게 나타나는지 확인해 볼 필요가 있다. 또한 결과변수로 구성원 침묵행동의 여러 유형들을 종합적으로 다루어 본다면 리더의 분노표현 양식과 구성원의 침묵행동 유형 간의 관계에 대한 더욱 풍부하고 다채로운 함의와 시사점을 발견할 수 있을 것으로 기대된다. 나아가 권력거리 이외의 상황요인들 또는 리더 및 구성원의 특성 요인들을 조절변수로 적용한다면 연구를 더욱 발전적으로 확장시킬 수 있을 것이다.

## 참고문헌

- 고대유 (2017). 한국의 조직침묵 연구에 관한 메타분석. **한국행정연구**, 26(1), 95-132.
- 고대유, 강제상 (2017). 한국의 행정문화를 적용한 침묵현상의 개념화와 측정도구개발: 순응적 침묵을 중심으로. **한국행정학보**, 51(4), 29-55.
- 김교현 (2000). 분노 억제와 고혈압. **한국심리학회지 : 건강**, 5(2), 181-192.
- 김미경, 문재승 (2019). 포용적리더십이 직무성과에 미치는 영향: 심리적안전감의 매개 효과와 권력거리의 조절효과. **인적자원관리연구**, 26(4), 83-103.
- 김정식, 박종근, 백승준 (2013). 리더-구성원간 교환관계 (LMX)의 질이 구성원들의 주도적 행동과 발언행동에 미치는 영향: 심리적 안정감의 매개역할을 중심으로. **경영학연구**, 42(3), 613-643.
- 배병렬 (2015). **조절효과 및 매개효과분석**. (서울:) 청람.
- 윤선영, 권석균 (2015). 발언과 침묵: 리더십의 영향과 조직효과성. **인사조직연구**, 23(1), 43-71.
- 이경은 (2012). **내외향성과 분노표현의 관계에서 정서조절방략의 조절효과**. 석사학위논문, 대구대학교.
- 이현웅, 전정호 (2016). 심리적 임파워먼트와 조직몰입 및 이직의도의 관계에 대한 권력거리성향의 조절효과. **대한경영학회지**, 29(12), 1919-1938.
- 전정호, 설현도 (2016). 절차적 공정성이 조직몰입과 조직시민행동에 미치는 영향-개

- 인주의성향과 권력거리성향의 조절효과를 중심으로. **인적자원관리연구**, 23(5), 27-47.
- 정여주, 윤서연 (2018). 분노표현에 대한 국내 연구 동향. **열린교육연구**, 26(3), 159-180.
- 조궁호, 김지연, 최경순 (2009). 문화성향과 분노통제. **한국심리학회지 : 사회 및 성격**, 23(1), 69-90.
- 최명옥 (2017). **조직 내 구성원들의 침묵동기에 대한 고찰 : 침묵동기 척도 개발 및 타당화를 중심으로**. 박사학위논문, 고려대학교.
- 최석진, 김윤근, 한병섭 (2012). 아시아계 이주근로자의 문화적 가치와 직무만족에 관한 연구. **국제경영리뷰**, 16(4), 97-125.
- 탁제운, 신제구 (2018). 참여적 리더십과 심리적 안전감이 발언행동에 미치는 영향. **조직과 인사관리연구**, 42(1), 1-34.
- 한덕웅, 전점구, 이장호 (1997). 한국판 STAXI 척도 개발. **한국심리학회지 : 건강**, 2(1), 60-78.
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84(2), 191-215.
- Biloderu, L. (1992). *The Anger Workook*. Hazelden Publishing.
- Brinsfield, C. T., Edwards, M. S., & Greenberg, J. (2009). Voice and Silence in Organizations: Historical Review and Current Conceptualizations. Emerald Group Publishing Limited
- Brinsfield, C. T., Edwards, M. S., & Greenberg, J. (2009). Voice and silence in organizations: Historical review and current conceptualizations. In J. Green-berg & M. S. Edwards (Eds.), *Voice and silence in organizations* (pp. 1 - 33). Bingley, UK: Emerald Group.
- Callister, R. R., Geddes, D., & Gibson, D. F. (2017). When is anger helpful or hurtful? Status and role impact on anger expression and outcomes. *Negotiation and Conflict Management Research*, 10(2), 69-87.
- Dorfman, P. W., & Howell, J. P. (1988). Dimensions of national culture and effective leadership patterns: Hofstede revisited. *Advances in International Comparative Management*, 3(1), 127-150.
- Farh, J. L., Hackett, R. D., & Liang, J. (2007). Individual-level cultural values as moderators of perceived organizational support-Employee outcome relationships in China: Comparing the effects of power distance and traditionality. *Academy of Management Journal*, 50(3), 715-729.
- Gottlieb, M. M. (1999). *The angry self: A comprehensive approach to anger*

- management*. Zeig Tucker & Theisen Publishers.
- Harman, H. H. (1967). *Modern Factor Analysis*. Chicago, IL: University of Chicago Press.
- Hayes, A. F. (2013). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: a regression-based approach*. The Guilford Press.
- Hofstede, G. (1980). Motivation, leadership, and organization: do American theories apply abroad?. *Organizational Dynamics*, 9(1), 42-63.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1979). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs, and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(October), 305-360.
- Kirkman, B. L., Chen, G., Farh, J. L., Chen, Z. X., & Lowe, K. B. (2009). Individual power distance orientation and follower reactions to transformational leaders: A cross-level, cross-cultural examination. *Academy of Management Journal*, 52(4), 744-764.
- Milliken, F. J., Morrison, E. W., & Hewlin, P. F. (2003). An exploratory study of employee silence: Issues that employees don't communicate upward and why. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1453-1476.
- Morrison, E. W., & Milliken, F. J. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management Review*, 25(4), 706-725.
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1967). *Psychometric Theory*. McGraw-Hill Inc. New York.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879.
- Spielberger, C. D., Krasner, S. S., & Solomon, E. P. (1988). *The experience, expression and control anger*. In M. F. Janisse(Ed.), *Individual difference, stress, and health psychology*(pp. 89-108). New York : Springer Verlag.
- Spielberger, C. D., Reheiser, E. C., & Sydeman, S. J. (1995). Measuring the experience, expression, and control of anger. *Issues in Comprehensive Pediatric Nursing*, 18(3), 207-232.
- Taras, V., Kirkman, B. L., Steel, P. (2010). Examining the impact of culture's consequences: A three-decade, multilevel, meta-analytic review of Hofstede's cultural value dimensions. *Journal of Applied Psychology*, 95(3), 405-439.

리더의 분노통제는 구성원의 침묵행동을 완화하는가?: 권력거리에 의한 대립효과

Van Dyne, L., Ang, S., & Botero, I. C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359-1392.

© 논문 접수: 2020. 2. 13. / 수정본 접수: 2020. 6. 22 / 게재승인: 2020. 6. 29

## Abstract

### Does Leader's Anger-Control Mitigate the Silent Behavior of Subordinates?: The Antagonistic Effect by Power Distance

Je-woon Tak, Kyoung-mi Boo, Je-goo Shin

The purpose of this study was to investigate the direct effect of a leader's anger-control on the acquiescent silence behavior of subordinates and the moderating effect of power-distance in this relationship. We analyzed 364 questionnaires collected from employees working in domestic companies in various industries. Dependent variables were measured with a time lag and the pre-questionnaire was tested and reviewed to minimize the common method bias that could be manifested by the self-report questionnaire method. The PROCESS macro (2.16.3) with the bootstrapping method and Johnson-Nayman Technique were used for verifying the hypothesis and in-depth analysis of conditional effects. The results of this study are as follows: First, the direct effect between the leader's anger-control and the acquiescent silence behavior of subordinates was not confirmed. Second, the moderating effect(confrontation) of power-distance in the relationship between anger-control and acquiescent silence behavior was confirmed. As a result of a detailed probing for the confrontation effects of power distance, In the case of low awareness of power distance, the employees' acquiescent silence behavior decrease as the leader's anger-control increases. On the contrary to this, if the level of awareness of power distance is high, the employees' acquiescent silence behavior increase as the leader's anger-control increases. This study takes the meaning of furthering the existing study in that it has been deeply established that the effect of a leader's anger-control on the acquiescent silent behavior of the members of the organization is contrary to the perceived level of power-distance. Based on the results of the study, we proposed theoretical and practical implications and suggestions for future research directions.

**Key words** : *Anger-Control, Acquiescent Silence Behavior, Power Distance*