
심리적 안전감과 건설적 발언행동의 형성 과정에 대한 근거이론적 접근

노동원(삼성전자), 송영수(한양대학교)

I. 연구 필요성 및 목적

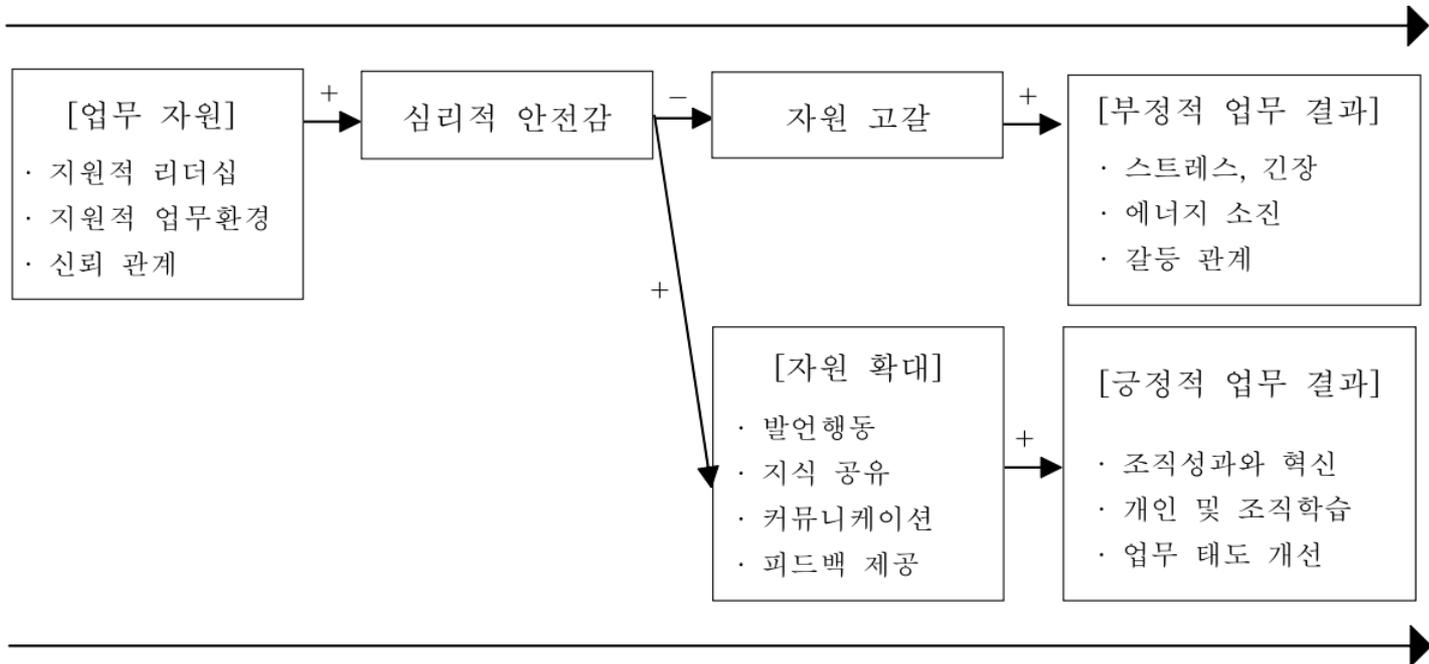
- 심리적 안전감은 구글이 성공할 수 있었던 5가지 요소 중 첫번째 단계로 소개되며 인사·조직 분야에서 개인 및 팀의 유효성 촉진을 위한 중요한 요소로 주목 받음(Fuhl, 2020)
* Psychological safety, Dependability, Structure & clarity, Impact of work
- 최근 조직의 지속 가능 성장과 혁신에 영향을 미치는 중요한 요인으로 조직 구성원의 건설적 발언행동이 대두되고 있음(이상호, 이형룡, 2020)
- 심리적 안전감은 조직구성원이 질문을 제기하고, 새로운 아이디어와 의견을 제시할 때 다른 사람들의 위협으로부터 안전하다는 믿음으로, 업무환경을 긍정적이고 안전하게 인식할수록 새로운 아이디어와 의견을 적극적으로 개진할 수 있는 건설적 발언행동의 핵심 요소(김진모외, 2020; Edmondson, 20030)
- 한편, 구성원의 심리적 안전감과 건설적 발언행동은 조직 내에서 구체적으로 어떤 모습으로 나타나는지, 이러한 현상은 어떠한 조건들과 상호작용하여 형성되고 변화되는지를 깊이 있게 탐색한 연구는 부족
- ➔ **본 연구에서는 근거이론 방법을 활용하여 심리적 안전감과 건설적 발언행동의 형성 과정을 심층적으로 탐색하여 조직 내에서 심리적 안전감을 구축하고 건설적 발언행동이 활성화되기 위한 이론적, 실천적 시사점을 제공하고자 함**

- 연구문제 : 조직구성원이 인식하는 조직 내 심리적 안전감과 건설적 발언행동의 형성 과정은 어떠한가?

II. 이론적 배경

1. 심리적 안전감

심리적 안전감은 조직구성원이 업무수행과 관련하여 질문을 제기하고, 새로운 아이디어와 의견을 제시할 때 다른 사람들의 위협으로부터 안전하다는 믿음



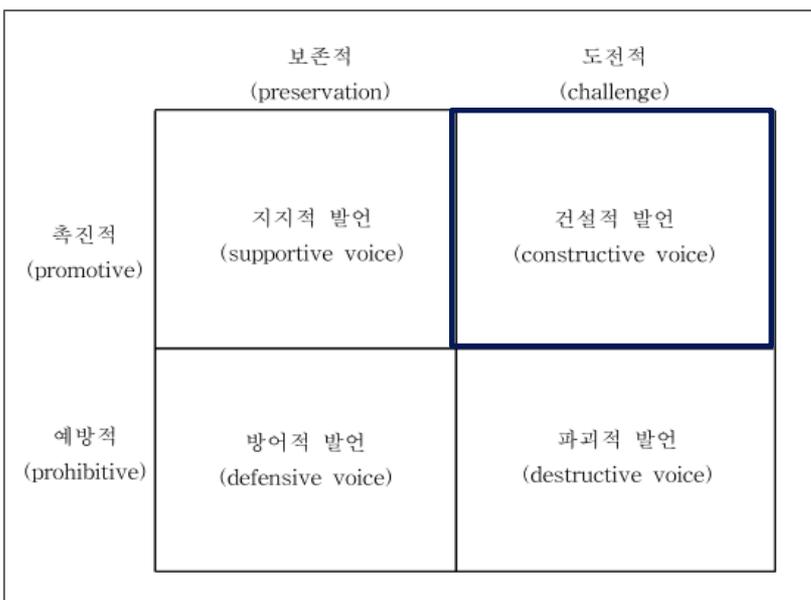
[그림 II-1] 심리적 안전감의 매개 프로세스

Newman et al.(2017), p530.

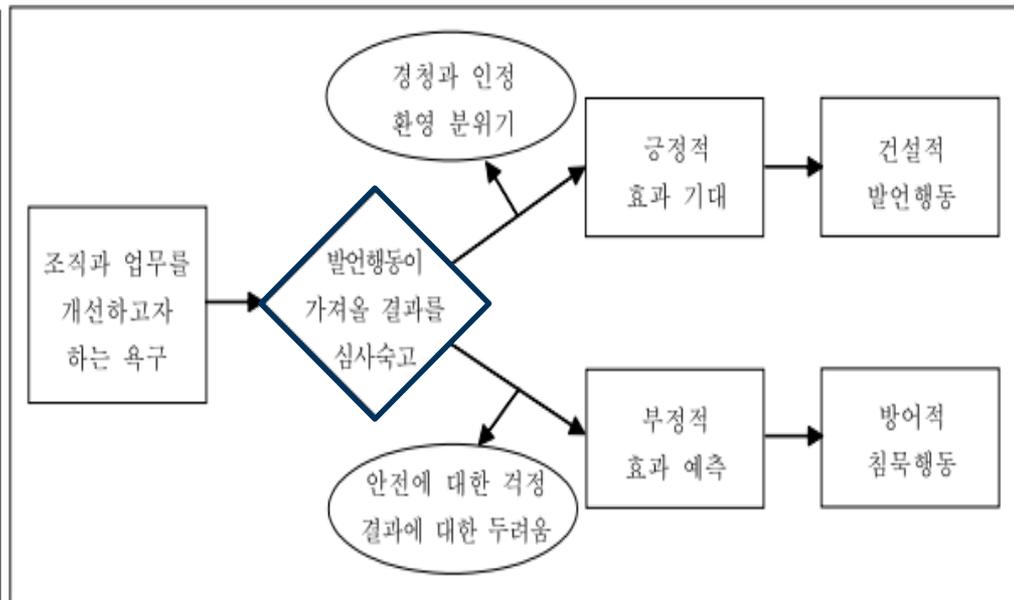
II. 이론적 배경

2. 건설적 발언행동

건설적 발언행동은 조직 또는 업무 상황을 개선하고 변화시키기 위해 자신의 생각과 의견을 자유롭게 적극적으로 표현하는 미래 지향적 행동



[그림 II-2] 발언행동의 프레임워크
Maynes & Podsakoff(2014), p91



[그림 II-3] 건설적 발언행동의 결정 프로세스

Ⅲ. 연구방법

1. 근거이론(grounded theory)

- 근거이론은 특정 상황에 대한 개념화 및 추상적·분석적 구조를 발견할 때 쓰이는 대표적인 질적연구 방법
 - 근거이론은 인간의 행위와 상호작용에 대한 추상적 개념화와 이론화를 통해 특정 현상과 사건을 깊이 있게 탐구할 수 있는 질적연구의 유용한 방법으로 평가(Stem & Covan, 2001)
 - 양적연구로는 설명하기 힘든 행위자의 행위, 경험, 사건의 과정 등에 대한 심층적 이해를 통해 실질적인 이론을 제시하는데 목적(김영천, 2015)

- 근거이론의 이론화는 행위주체들의 행위(action), 상호작용(interaction), 사회적 과정(social process)으로 부터 수집된 실제적인 자료에 근거해야 함에 따라(Charmaz, 2005) 근거이론에 적합한 주제는 다음과 같음
 - 연구주제에 관해 알려진 것이 많이 없으며, 해당 사건 또는 현상에 대해 체계적이고, 예측 가능한 설명을 제공하는 논리적 체계인 이론 생성이 필요한 경우
 - 연구주제로서 다루고자 하는 사건 또는 현상이 복잡다단한 경우
 - 연구주제로서 다루고자 하는 사건 또는 현상이 과정적 경험 궤적이 있는 경우

Ⅲ. 연구방법

2. 연구절차

□ 본 연구에서는 Strauss & Corbin(1998)이 제시한 근거이론의 연구 절차에 기반하여 연구를 진행

- 연구 계획 단계에서는 연구 참여자 선정 기준 마련, 심층면담 질문지 작성 등 전반적 연구 계획 수립
- 자료수집 단계에서는 심층 면담을 실시하여 연구자료를 수집 후 전사를 진행하였으며 자료분석 단계에서는 Strauss & Corbin(1998)이 제시한 근거이론의 분석 절차인 개방코딩, 축코딩, 선택코딩 순서에 따라 자료를 분석 후 심리적 안전감과 건설적 발언행동의 형성 과정을 심층적으로 이해할 수 있도록 충분한 설명 제공

<표 Ⅲ-1> 연구절차

연구 절차		주요 활동
연구 준비		선행연구 고찰을 통한 배경 파악 및 이론적 기반 구축 문제의식 구체화, 연구 문제 도출, 연구 문제 명료화
연구 계획		양적연구 결과 기반 연구 문제 심층 이해 및 문제의식 심화 연구 참여자 선정 기준 마련, 심층면담 질문지 작성
자료 수집		심층면담 (반구조화 인터뷰, 대기업 조직구성원)
자료 분석	개방코딩	근거 자료를 해체하여 현상 명명 및 범주 발견
	축코딩	범주들의 관계를 분석하여 패러다임 모형 개발 및 유형 분석
	선택코딩	핵심범주 및 이야기 윤곽 도출, 이론 생성
결과기술		심층 기술, 신뢰도 및 타당도 확보(삼각검증, 전문가/참여자 검토)

Ⅲ. 연구방법

3. 연구참여자

- 본 연구에서의 연구참여자는 국내대기업 조직구성원을 대상으로 목적 표집(purpose sampling)을 통해 연구 관련 경험과 사례를 의도적으로 선정

<표 Ⅲ-2> 연구참여자 정보

연구 참여자	성별	나이	직급	근무년수	직무	업종
A	여	42	부장급	17	인사/교육	전자
B	남	41	차장급	15	개발→총무→교육	전자
C	남	38	과장급	14	물류 (이직)	패션
D	여	36	차장급	14	비서→교육	전자
E	남	39	과장급	13	교육 (이직)	반도체
F	여	33	과장급	8	인사→교육 (이직)	자동차
G	남	41	차장급	14	재무	물류
H	남	33	대리급	6	영업→인사	케미컬
I	남	32	사원급	5	교육	자동차

* 연구참여자에 대한 상세 설명 및 정보는 생략

Ⅲ. 연구방법

4. 자료수집

- 본 연구는 국내대기업 조직구성원을 대상으로 반구조화 인터뷰(semi-structured interview)를 활용한 심층면담을 '22년 7월 20일부터 8월 19일까지 실시
- 심층면담은 연구자별로 1:1로 진행되었으며, 연구 참여자에 따라 대면과 Zoom을 활용한 비대면 방식으로 면담을 진행, 전체 연구참여자 9명을 대상으로 각 1회, 1시간 내외 진행(필요시 추가 전화 인터뷰 진행)

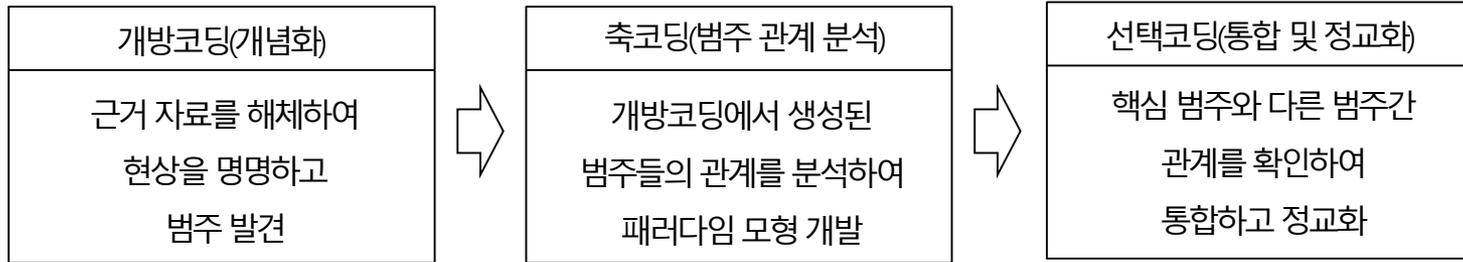
<표 Ⅲ-3> 심층면담에 사용한 질문지 예시

구분	내용
심리적 안전감	<ul style="list-style-type: none">- 현재 000님의 심리적 안전감 수준은 어느 정도 된다고 생각하시나요?- 업무 중 심리적으로 안전/불안했던 감정이나 경험에 대해 부탁드립니다.- 업무 중 심리적으로 불안감을 느꼈을 때 주로 어떻게 대처 하시는지요?- (경험에 비추어) 심리적 안전감을 촉진하는 요소들은 무엇이 있을지요?- (경험에 비추어) 심리적 안전감을 저해하는 요소들은 무엇이 있을지요?- 대면과 비대면 근무 시 심리적 안전감은 어떻게 느껴지셨는지요? (중략)
건설적 발언행동	<ul style="list-style-type: none">- 현재 000님의 건설적 발언행동의 수준은 어느 정도 된다고 생각하시나요?- 업무 중 자신의 생각이나 의견을 솔직하고 자유롭게 이야기했던/이야기하지 못했던 경험에 대해 말씀을 부탁드립니다.- (경험에 비추어) 건설적 발언행동을 촉진하는 요소들은 무엇이 있을지요?- (경험에 비추어) 건설적 발언행동을 저해하는 요소들은 무엇이 있을지요?- 대면과 비대면 근무 시 건설적 발언행동은 어떻게 나타나는지요? (중략)

Ⅲ. 연구방법

5. 자료분석

- Strauss & Corbin(1998)이 제시한 근거이론의 분석 절차인 개방코딩(open coding), 축코딩(axial coding), 선택코딩(selective coding) 순으로 진행



[그림 Ⅲ-1] 자료분석 절차

- 개방코딩 : 근거자료(raw data)를 통해 개념을 발견하고 유사하거나 의미상 관련 있다고 판단되는 사건, 대상, 행위, 상호작용을 하위범주로 묶은 후 상위범주화 (연구자의 편견을 배제하고 최대한 자료에 접근하도록 전사 자료 줄코딩)
- 축코딩 : 개방코딩으로부터 출현한 범주들을 체계적으로 발전시켜 범주들 간의 관계를 밝혀내고 도식으로 통합하여 분석 (코딩패러다임 모형 활용)
- 선택코딩 : 연구참여자들의 관심사와 중심현상(central phenomenon)이 되는 범주를 확인하고 범주들 간의 관계를 통합하여 핵심범주를 발견하고 이론화

Ⅲ. 연구방법

6. 신뢰도와 타당도 확보

□ 심층적 기술(thick description)

- 설명할 대상에 대해 전반의 정보를 제공, 상황을 완전히 이해할 수 있도록 심층면담 시 녹음을 진행한 후 전체 내용을 모두 전사하여 연구참여자의 이야기를 심층적으로 기술

□ 삼각검증법(triangulation)

- 심층면담 자료 외에 문헌연구 자료 등을 수집하여 연구결과의 신뢰도와 타당도 확보
- 연구자의 선입견에 의해 선부른 결론이 내려지지 않도록 연구자의 생각을 지속적으로 의심
- 심층면담에 대한 성찰일지와 연구 노트를 작성하여 연구참여자의 이야기를 정확히 이해하기 위해 노력

□ 전문가 검토

- '22년 9월 12일부터 9월 19일까지 조직 내 심리적 안전감과 건설적 발언행동의 형성 및 변화 과정에 대한 현실을 잘 이해할 수 있는 전문가 3인의 검토를 통해 신뢰도 및 타당도를 확보하고자 노력

□ 참여자 검토

- 1차적으로 '22년 8월 29일부터 9월 1일까지 개방코딩 후 분석 결과를 연구 참여자에게 제공하여 연구 내용을 보완하였으며, 2차로 9월 13일부터 9월 16일까지 전체 연구 결과 초안에 대한 의견을 요청하여 본 연구의 신뢰도와 타당도를 높이고자 노력

IV. 연구결과

1. 개방코딩 결과 분석

- 개방코딩을 위해 심층면담 자료를 반복적으로 읽으며 의미를 파악하고, 그 의미를 명명화하여 초기 개념을 생성. 이후 생성된 개념들을 분류하고 비교하며 유사한 개념끼리 묶어 하위범주와 상위범주 도출
 - 1차 중복, 유사 개념을 포함하여 694개의 개념 도출, 이후 559개의 개념으로 재정리
 - 최종적으로 61개의 개념과 29개의 하위범주, 16개의 상위 범주 도출

IV. 연구결과

<표 IV-1> 개방코딩 결과

구분	상위범주	하위범주	개념
자주 발견되는 현상	방어적 긴장	걱정과 불안	걱정과 긴장 상태의 유지, 감정을 받아내는 것이 힘이 듦
		눈치 보기	이게 맞을까? 틀릴까?, 회사의 일상생활에서도 눈치가 보임
		정신적/육체적 에너지 소모	쓸데없이 자료를 많이 준비, '내가 잘못해서 그런가?' 소모적 생각
상사의 영향력	평가받고 있는 느낌	선입견적 판단	선입견으로 판단, 의도를 들으려 하지 않음
		맞다 틀리다로 평가	맞다 틀리다로 피드백, 너무 쉽고 낮게 평가
	감정적인 반응	감정을 담은 표현	감정적(화, 짜증 등)으로 반응, 무관심으로 감정 표현
		편애	사람에 따라 다른 수용도, 특정 사람의 의견에 강하게 동조
	존중받지 못하고 있는 느낌	생각과 경험을 인정해 주지 않음	의견이 중요하지 않다고 느낌, 생각과 경험을 인정해 주지 않음, 마이크로 매니징
의견 고수	수용할 것처럼 하다 의견 고수	계속 안 되는 이유를 이야기, 답을 가지고 있고 그것이 맞다 생각	
조직의 문화	의견을 내기 힘든 분위기	경직되고 위계적인 분위기	층층 보고로 수시로 변화, 의견이 환영받지 못하는 분위기, 긴장감을 줘야 성과가 난다는 생각
		공개적인 자리는 더 부담	수위를 지키는 것이 필요, 상대방에게 상처를 줄까 걱정
	낮은 관계의 공정성	친분에 따른 의견 수용 풍토	관계에 따라 의견 수용 여부가 좌우
	작은 권한의 크기	결정권이 약한 조직의 구조	굳이 내 의견을 말해야 할까?
	비대면 근무에 대한 인식	비대면 근무에 대한 다양한 시각	비대면 근무가 안전감이 더 확보, 대면 근무가 안전감이 더 확보 근무형태는 큰 차이가 나지 않음

IV. 연구결과

개인의 상황적 특수성	여러 장면들의 반복	여러 상황들이 반복되어 분위기가 됨	나도 모르게 긴장되고 위축, 이제는 그냥 익숙해짐
	전문성과 경험 부족	전문성이 부족하면 많은 허들이 존재	신뢰가 떨어지고 태클 발생, 미세 관리로 긴장 상태 지속, 직급이 낮으면 수용도가 낮아지는 경향
	개인적인 신변의 변화	소속과 담당직무의 변화	새로운 조직과 일에 대한 긴장, 기대 역할을 충족해야 한다는 부담
	개인적인 성향	감정에 신경을 많이 씬	감정에 신경을 많이 씬, 할 말을 하는 사람이 부러움
		이미지에 민감함	반대하는 이미지를 줄까 걱정, 찍힐 것 같음
		의견을 내는 것이 옳다고 생각	문제의식을 가지고 의견 개진, 의견을 내지 않는 것은 문제
의미 있는 롤 모델	상사처럼 나도 의견을 개진	상사 본인도 자신의 상사에게 적극적 의견 개진, 나 또한 적극적으로 의견 개진	
대응 전략	건설적 발언행동 전략	적극적으로 의견 제시하기	합리적, 논리적으로 의견 개진, 의도를 명확히 개진하려 노력
		의견 개진을 보류하고 탐색하기	감정 충동을 멈추고 결과에 집중, 의견을 묻고 추가 준비 사항 확인 비공식 릴레이션십 구축
		감정의 불이 꺼지길 기다리기	시간을 벌여 감정 누그러 뜨리기, 답을 내놓기를 기다림
		적당히 타협하기	굳이 이야기해 봤자, 적당히 하자
결과	건설적 발언행동 유형의 형성	적극적 개진	의견을 개진하는 것은 당연한 의무, 의도가 공감되면 수용도가 높아짐
		적극적 기다림	첫 시도가 실패해도 다음을 준비, 적극적으로 준비하여 목표 달성에 집중
		소극적 기다림	첫 시도의 실패가 치명적으로 느껴짐, 의견과 답을 내려주기를 기다림
		잠정적 타협	굳이 불편한 상황/관계를 만들지 않기, 마음 속은 여전히 수긍되지 않은 상태

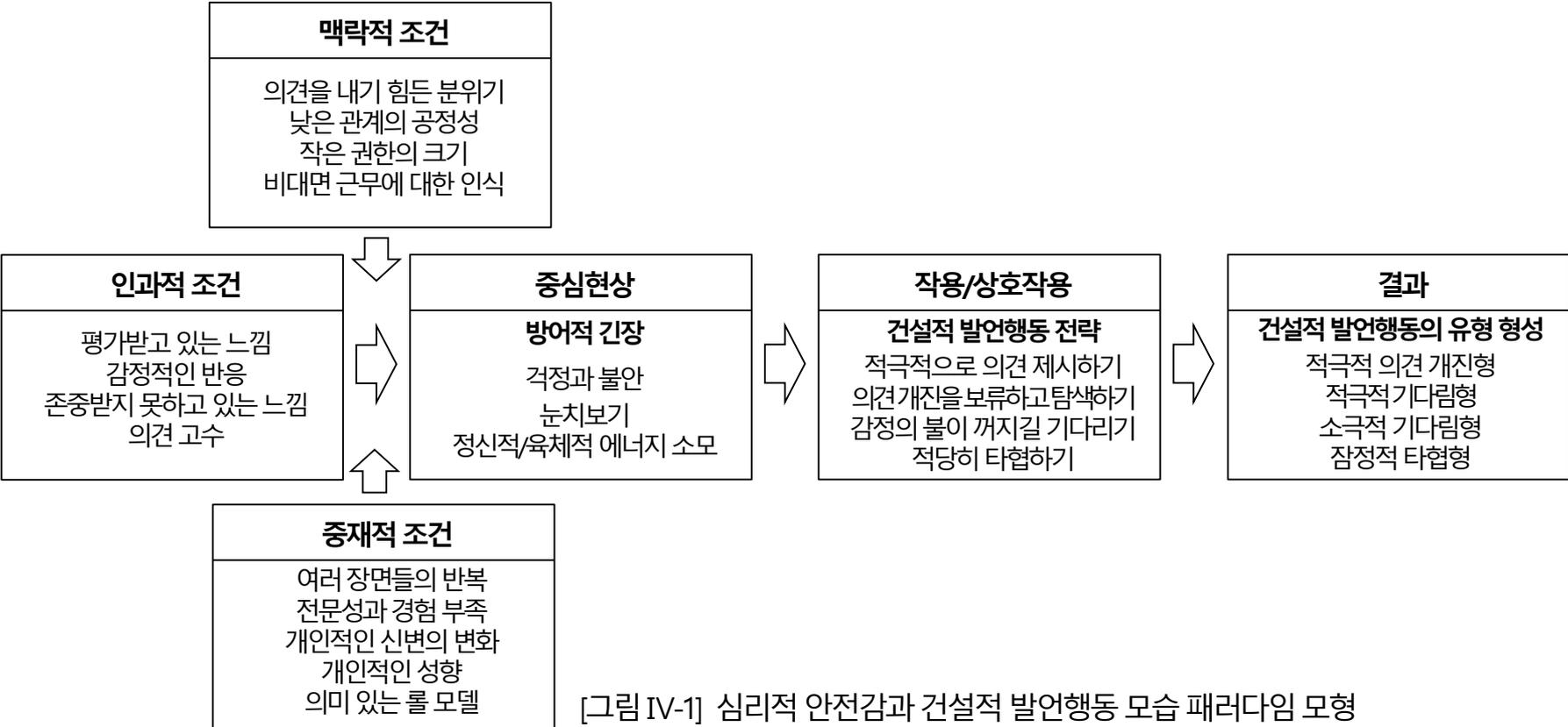
*하위범주, 상위범주에 대한 상세 설명 생략

IV. 연구결과

2. 축코딩 결과 분석

1) 패러다임 모형에 의한 구조 분석

- 축코딩은 개방코딩에서 나타난 범주를 하위범주와 연결시키는 과정으로 중심현상의 핵심이 되는 범주를 중심으로 속성과 차원에 따라 다양한 범주를 연결하는 단계(이동성, 김영천, 2012)



[그림 IV-1] 심리적 안전감과 건설적 발언행동 모습 패러다임 모형

IV. 연구결과

① 중심 현상

중심현상은 '여기서 지금 무엇이 진행되고 있는가?'를 나타내 주는 것으로 특정 사회적 현상에 대한 중심생각이나 사건으로 본 연구의 중심현상은 '방어적 긴장'인데, 이러한 느낌을 강하고 약하게 느끼느냐의 구체적인 모습으로 도출

<표 IV-2> 중심현상의 속성과 차원

범주	속성	차원
방어적 긴장	강도	강하다 ----- 약하다

② 인과적 조건

인과적 조건은 어떤 현상이 발생하거나 발전하도록 이끄는 사건이나 일들로, 본 연구의 근거자료가 되는 심층면담 자료를 분석한 결과 '방어적 긴장'이라는 중심현상의 원인이 되는 인과적 조건은 리더의 영향력인 '평가받고 있는 느낌', '감정적인 반응', '존중받지 못하고 있는 느낌', '의견 고수'로 나타남

<표 IV-3> 인과적 조건의 속성과 차원

범주	속성	차원
평가받고 있는 느낌	강도	강하다 ----- 약하다
감정적인 반응	강도	강하다 ----- 약하다
존중받지 못하고 있는 느낌	강도	강하다 ----- 약하다
의견 고수	강도	강하다 ----- 약하다

IV. 연구결과

③ 맥락적 조건

맥락적 조건은 중심현상이 일어나는 간접적인 영향으로서 중심현상을 일으키는 환경과 문화, 제도 등으로 본 연구에서는 중심현상인 '방어적 긴장'이라는 현상에 영향을 미치는 특수한 조직문화 및 제도 등의 조건들이 해당

<표 IV-4> 맥락적 조건의 속성과 차원

범주	속성	차원
의견을 내기 힘든 분위기	강도	강하다 ----- 약하다
낮은 관계의 공정성	강도	강하다 ----- 약하다
작은 권한의 크기	상태	크다 ----- 작다
비대면 근무에 대한 인식	태도	긍정적 ----- 부정적

④ 중재적 조건

중재적 조건은 중심현상을 매개하거나 변화시키는 조건들로, 맥락적 조건에 비해 더욱 강하고 직접적으로 중심현상과 작용/상호작용 전략에 영향을 주는 조건으로, 본 연구에서는 개인의 상황적 특수성인 '여러 장면들의 반복', '전문성과 경험 부족', '개인적인 신변의 변화', '개인적인 성향', '의미 있는 롤 모델'의 5가지 조건이 도출

<표 IV-5> 중재적 조건의 속성과 차원

범주	속성	차원
여러 장면들의 반복	정도	많다 ----- 적다
전문성과 경험 부족	인식수준	높다 ----- 낮다
개인적인 신변의 변화	정도	많다 ----- 적다
개인적인 성향	강도	강하다 ----- 약하다
의미 있는 롤 모델	정도	많다 ----- 적다

IV. 연구결과

⑤ 작용/상호작용

작용/상호작용은 현상에 대처하거나 그 현상에 대응하기 위해 취해지는 의도적이고 고의적인 행위로, 본 연구에서는 작용/상호작용으로서 건설적 발언행동 전략의 하위 범주로 '적극적으로 의견 제시하기', '의견 개진을 보류하고 탐색하기', '감정의 불이 꺼지길 기다리기', '적당히 타협하기'의 4가지 요인이 나타났음.

<표 IV-6> 작용/상호작용의 속성과 차원

범주	속성	차원
적극적으로 의견 제시하기	강도	강하다 ----- 약하다
의견 개진을 보류하고 탐색하기	강도	강하다 ----- 약하다
감정의 불이 꺼지길 기다리기	강도	강하다 ----- 약하다
적당히 타협하기	강도	강하다 ----- 약하다

2) 건설적 발언행동의 유형 분석

- 각 범주의 속성과 차원을 비교분석하면서 건설적 발언행동의 유형은 적극적 의견 개진형, 적극적 기다림형, 소극적 기다림형, 잠정적 타협형의 4가지 유형으로 분류되었으며, 각 범주의 영향 속에서 긍정적, 부정적 방향으로 순환하며 변화하는 것으로 나타남

IV. 연구결과

<표 IV-7> 건설적 발언행동 유형 및 해당 연구대상자

패러다임	범주	적극적 의견 개진형			적극적 기다림형			소극적 기다림형	잠정적 타협형	
		C	D	I	H	F	G	A	B	E
인과적 조건	평가받고 있다는 느낌	약함	보통	보통	보통	강함	강함	강함	강함	강함
	감정적인 반응	약함	강함	약함	보통	보통	보통	강함	강함	강함
	존중받지 못하고 있는 느낌	약함	보통	약함	보통	보통	보통	강함	강함	강함
	의견 고수	약함	보통	약함	보통	보통	보통	강함	강함	강함
맥락적 조건	의견을 내기 힘든 분위기	약함	보통	약함	약함	강함	강함	강함	강함	강함
	낮은 관계의 공정성	약함	약함	약함	강함	약함	약함	강함	강함	강함
	작은 권한의 크기	작음	작음	큼	보통	보통	보통	큼	큼	큼
	비대면 근무에 대한 인식	부정적	부정적	중립적	부정적	중립적	부정적	긍정적	중립적	긍정적
중재적 조건	여러 장면들의 반복	적음	많음	적음	적음	많음	많음	많음	많음	많음
	전문성과 경험 부족	낮음	낮음	높음	높음	보통	보통	낮음	높음	낮음
	개인적인 신변의 변화	많음	적음	낮음	보통	많음	보통	적음	많음	많음
	개인적인 성향	강함	강함	낮음	강함	강함	보통	강함	강함	약함
	의미 있는 롤 모델	적음	많음	많음	적음	적음	적음	적음	적음	적음
중심현상	방어적 긴장	약함	약함	약함	보통	보통	보통	강함	강함	강함
작용/ 상호 작용 전략	적극적으로 의견 제시하기	강함	강함	강함	약함	약함	약함	약함	약함	약함
	의견 개진 보류하고 탐색하기	보통	강함	강함	강함	강함	강함	약함	약함	약함
	감정의 불 꺼지길 기다리기	약함	약함	약함	보통	보통	보통	강함	보통	보통
	적당히 타협하기	약함	약함	보통	보통	보통	보통	보통	강함	강함

IV. 연구결과

3. 선택코딩 결과 분석

선택코딩은 핵심범주를 찾고 이론으로 발전시켜 나가는 과정

1) 핵심범주

- Strauss & Corbin(1998)이 제시한 일반이론으로 발전되어 향후 연구에서 사용 가능하도록 추상적이고, 자료에 자주 나타나며, 논리적이고, 각각의 범주들이 핵심범주와 관련되어 설명력이 있어야 한다는 핵심범주의 선택 기준 적용

- 심리적 안전감과 건설적 발언행동 형성 과정의 핵심 범주

"상사의 영향력, 조직의 문화 개인의 상황이 복합적으로 영향을 주는 환경 속에서 심리적으로 안전한 상황인가를 지속적으로 확인하여 의견 개진을 위한 전략을 탐색하고 실행해 나가기 "

2) 이야기 윤곽

- 핵심범주를 중심으로 하여 각각의 다른 범주들을 체계적으로 연결시키고 그것들의 관련성을 확인하여 이야기로 서술하는 과정으로 서술적 문장으로 표현

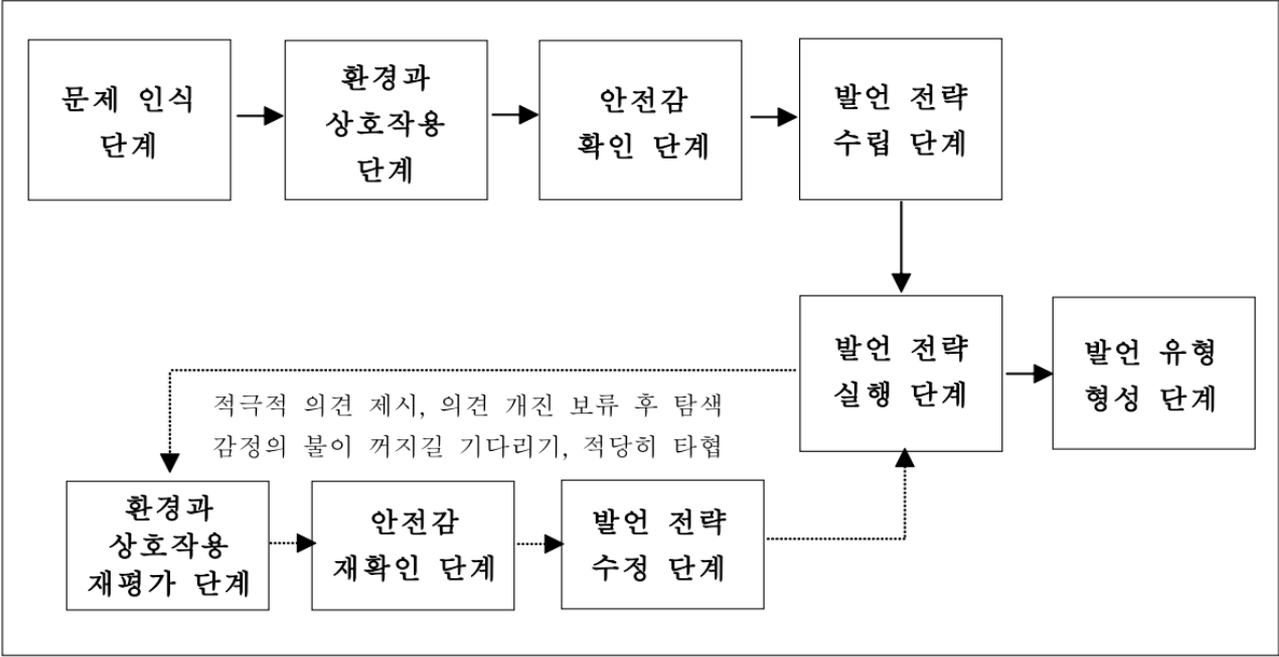
본 연구의 참여자들은 현재 대기업 현장에서 다양한 직무를 수행하고 있는 조직구성원이다. 이들은 자신이 소속된 조직이 조금 더 바람직한 방향으로 변화하거나 맡은 업무를 개선하고자 하는 의지와 욕구를 가지고 있었다. 이에 연구 참여자들은 **문제의식을 가지고 조직의 제도나 관행, 업무 프로세스나 방법 등을 개선하고자 하였다.** 특히, 이직과 전배, 직무 전환 등을 경험한 연구 참여자들은 이전 조직의 경험을 바탕으로 다른 관점에서 개선 아이디어를 제시하고자 하는 동기가 강했다.

연구 참여자들은 조직과 업무를 개선시키고자 하는 욕구와 동기를 가진 상태에서 **직속 상사가 보여주는 행동, 조직의 문화, 연구 참여자 개인이 처한 상황적 특수성과 지속적으로 상호작용**하였다. (이후 생략)

IV. 연구결과

3) 이론 생성

- 연구결과를 바탕으로 조직구성원이 인식하는 심리적 안전감과 건설적 발언행동의 형성 과정의 이론적 모형 도출
- 조직구성원이 인식하는 심리적 안전감과 건설적 발언행동의 형성 과정은 문제 인식 단계, 환경과 상호작용 단계, 발언 전략 수립 단계, 발언 전략 실행 단계, 발언 유형 형성 단계의 6단계 과정으로 도출
- 발언 전략 실행 단계에 있어서는 환경과 상호작용 재평가 단계, 안전감 재확인 단계, 발언 전략 수정 단계가 추가



[그림 IV-2] 심리적 안전감과 건설적 발언행동 형성 과정의 이론적 모형

V. 결론 및 시사점

1. 결론

- 심리적 안전감과 건설적 발언행동과 관련하여 '여기서 지금 무엇이 진행되고 있는가?'를 탐색한 결과 조직구성원들은 그 강도에 있어 차이는 있었으나 '방어적 긴장' 이라고 하는 모습을 보여주고 있었음
- '방어적 긴장'은 상사의 영향력, 조직문화, 개인이 처한 상황이 복합적으로 어우러져 만들어 낸 결과였음
- 조직구성원이 상대방과 상호작용하여 의견을 개진하는 발언 전략 실행의 모습은 다양하게 나타났음
 - 적극적으로 의견 제시하기, 의견 개진을 보류하고 탐색하기, 감정의 불이 꺼지길 기다리기, 적당히 타협하기
- 건설적 발언행동의 유형을 적극적 의견 개진형, 적극적 기다림형, 소극적 기다림형, 잠정적 타협형으로 분류할 수 있었음
- 본 연구의 핵심범주와 연구참여자의 관점에서 서술한 이야기의 윤곽에 기반하여 심리적 안전감과 건설적 발언행동의 형성 과정의 이론적 모형을 도출할 수 있었음
 - 문제인식 단계 → 환경과 상호작용 단계 → 안전감 확인 단계 → 발언 전략 수립 단계 → 발언 전략 실행 단계 → 발언 유형 형성 단계의 6단계 과정
 - 발언 전략 실행의 하위 단계로서 환경과 상호작용 재평가 단계 → 안전감 재확인 단계 → 발언 전략 수정 단계 도출

V. 결론 및 시사점

2 시사점

□ 이론적 시사점

- 조직 내 업무 현장에서 심리적 안전감이 발현되는 현상을 발견하고 이에 영향을 주는 다양한 조건들의 모습을 심층적으로 탐색함으로써 관련 현상에 대한 학문적 논의를 확장
- 조직구성원이 리더와 상호작용하여 의견을 개진하는 건설적 발언행동의 유형을 구체적으로 제시
- 조직구성원의 심리적 안전감과 건설적 발언행동의 구체적인 변화 과정을 발견하여 이론적 모형으로 제시

□ 실무적 시사점

- 조직구성원의 심리적 안전감의 중요성에 더욱 큰 관심을 기울일 필요가 있음. 연구결과 조직구성원들은 그 강도에 있어 차이는 있었으나 '방어적 긴장'이라는 현상을 모두 마음 속에 가지고 있었음
- 조직구성원의 심리적 안전감의 확보를 위해서는 보다 세심하고 종합적 접근이 필요. 특히 심리적 안전감 형성에 직접적인 영향을 인과적 조건으로서 리더의 리더십 확보가 무엇보다 중요
- 본 연구의 중재적 조건 중 '여러 장면들의 반복'에 주의를 기울여 이러한 상황이 지속되지 않도록 하는 것이 중요. 반복되는 상황과 분위기에 익숙해져 버리면 점차 무기력해 지며, 이는 전문지식이나 경험이 높은 구성원에게도 심각한 심리적 위축을 초래하는 것이 발견

감사합니다!