

직장 내 가스라이팅이 조직원 정신 건강에 미치는 영향: 직무 관련 욕구 충족의 매개효과[†]

박 용 육

경남대학교 심리학과
조교수

이 슬 아[#]

국립창원대학교 사립아너스학부
조교수

본 연구는 직장 내 가스라이팅이 조직 구성원의 정신 건강에 미치는 영향을 분석하고, 직무 욕구 충족이 이러한 관계에서 매개변인으로 작용하는지를 검증하고자 하였다. 이를 위해 국내 풀타임 직장인 700명을 대상으로 설문조사를 실시하고, 구조방정식 모형을 활용하여 분석을 실시하였다. 분석 결과, 직장 내 가스라이팅은 유능성 충족에는 유의미한 영향을 미치지 않았으나, 관계성 충족과 자율성 충족을 유의미하게 감소시키는 것으로 나타났다. 또한, 관계성 충족과 자율성 충족은 주관적 안녕감을 증가시키는 동시에, 우울 및 불안을 감소시키는 효과를 보였다. 매개효과 분석에서는 직장 내 가스라이팅이 관계성 충족과 자율성 충족을 매개로 주관적 안녕감을 감소시키는 간접효과가 유의미하게 나타났으며, 특히 관계성 충족은 우울과 불안을 감소시키는 중요한 매개변인으로 작용하는 것으로 나타났다. 본 연구 결과는 직장 내 가스라이팅이 조직원의 정신 건강을 저하시킬 수 있으며, 이를 완충하기 위해 직무 환경에서 관계성과 자율성을 보호하는 조직적 지원이 필요함을 시사한다. 이러한 연구 결과를 바탕으로, 조직 내 괴롭힘 예방 및 조직원의 심리적 웰빙 증진을 위한 실천적 방안을 논의하였다.

주요어: 직장 내 가스라이팅, 정신 건강, 주관적 안녕감, 우울, 불안, 직무 필요 충족

[†] 이 논문은 2025~2026년도 국립창원대학교 자율연구과제 연구비 지원으로 수행된 연구결과임

[#] 교신저자(Corresponding author): 이슬아, (51140) 경상남도 창원시 의창구 창원대학로 20, 국립창원대학교 사립아너스학부 조교수, Tel: 055-213-3053, E-mail: seulah.lee@cwnu.ac.kr

 Copyright ©2025, The Korean Health Psychological Association. This is an Open Access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution Non-Commercial License (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>) which permits unrestricted non-commercial use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

직장 내 괴롭힘(workplace bullying)은 구성원의 정신 건강과 직무 수행에 심각한 부정적 영향을 초래하는 사회적 문제로 대두되고 있다. 실제로 최근 국내에서 전국 19세 이상 직장인 1,000명을 대상으로 진행한 설문조사에 따르면, 직장인 3명 중 1명(35.9%)이 지난 1년간 괴롭힘을 경험했고, 이 중 22.8%는 자해나 극단적 선택까지 고민한 것으로 나타났다(정시내, 2025). 조사에 따르면 모욕·명예훼손(23.5%), 부당 지시(19.6%), 폭행·폭언(19.1%) 등이 대표적인 유형으로 지적되었으며, 피해를 당해도 참거나 모르는 척했다는 응답이 절반 이상(51.3%)을 차지했다. 이는 단순한 업무 갈등을 넘어 개인의 생명과 안전에 직접적으로 악영향을 미치는 심각한 문제이자, 제도적인 보완과 조직문화적 개입이 동시에 요구되는 상황임을 시사한다(Einarsen et al., 2011).

이와 같은 직장 내 괴롭힘 현상 중 최근에는 가스라이팅(workplace gaslighting)이 실무뿐 아니라 학계에서도 주목을 받고 있다. 가스라이팅은 대상이 되는 타인의 현실 인식을 교묘하게 왜곡하여 자아 개념과 판단력을 저해함으로써 피해자가 자신의 기억과 경험을 의심하게 만드는 심리적 학대의 한 형태이다(Hackett, 2024; Kukreja & Pandey, 2023). 특히 조직 내 권력거리가 크거나 위계질서가 강한 문화에서는 상급자 혹은 동료가 피해자를 교묘하게 조작해 자기 확신을 잃게 만드는 사례가 더욱 빈번하다고 보고된다(오세연, 신현주, 2021). 이처럼 가스라이팅은 기존의 직장 내 괴롭힘으로 대표되는 언어적 및 물리적 폭력과는 달리, 더욱 은밀하게 이뤄지는 특성으로 인해 피해자가 문제를 인식하기 어려운 동시에 조직 내 관계와 협업에도 치명적인 악영향을 미칠

가능성이 높다(Kukreja & Pandey, 2023).

그뿐만 아니라 가스라이팅 경험이 누적될수록 피해자는 우울(depression), 불안(anxiety), 주관적 안녕감(subjective well-being) 저하와 같은 심리적 문제에 노출되기 쉽고(Kukreja & Pandey, 2023), 이는 궁극적으로 조직 성과와 직무 몰입도에 부정적 영향을 준다고 알려져 있다(Ford et al., 2011). 실제로 자기 확신을 잃은 구성원은 자신이 수행해야 할 업무에 대해 지속적으로 불안을 느끼거나 조직 내 관계에서 소극적으로 행동하게 되는데, 이는 결과적으로 높은 이직률과 직무 만족도 저하로 이어질 가능성이 크다(Nielsen & Einarsen, 2012). 그러나 지금까지 직장 내 가스라이팅이 구성원의 정신 건강과 직무 만족도에 어떤 경로로 영향을 주는지를 실증적으로 규명한 연구는 충분하지 않은 상황이다.

따라서 본 연구에서는 직장 내 가스라이팅이 조직 구성원의 정신건강에 미치는 영향을 보다 체계적으로 분석하고자 한다. 구체적으로는 가스라이팅이 자율성(autonomy), 유능성(competence), 관계성(relatedness)이라는 직무 욕구 충족 수준에 어떤 영향을 미치는지 살펴보고, 더 나아가 이러한 직무 욕구가 구성원의 정신 건강과 어떤 관련을 가지는지를 검증하고자 한다. 또한 직장 내 가스라이팅과 정신건강 간의 관계에서 직무 욕구 충족이 매개 변수로 작동하는지를 검증하기 위해 구조방정식 모델(Structural Equation Modeling)을 활용하여 분석을 실시하고자 한다.

이러한 접근을 통해 본 연구는 직장 내 가스라이팅이 실제로 조직 구성원의 심리적 안녕 및 직무 태도에 미치는 부정적 영향과 그 작동 기제를 보다 구체적으로 검증하고자 한다. 이를 통해 건

강한 조직 문화를 조성하는 데 필요한 학술적 및 실무적 시사점을 제시할 것이며, 특히 기존 연구들이 직장 내 폭력·괴롭힘의 일반적 문제에 치중했던 한계를 넘어, 가스라이팅이라는 특수한 형태의 심리적 학대에 대한 이해를 확장하는 데 기여하고자 한다. 아울러 본 연구 결과는 조직 차원에서 가스라이팅을 예방하고 관리하기 위한 구체적 전략을 수립하고, 직장 내 정신건강 증진 및 직무 만족도 향상을 위한 맞춤형 개입 프로그램 개발에도 실질적인 기여를 할 수 있을 것으로 기대한다.

직장 내 괴롭힘과 가스라이팅

직장 내 괴롭힘은 조직 내에서 지속적으로 발생하는 신체적 및 언어적인 부정적 행동을 의미하며, 피해자가 이를 방어하기 어려운 상황에서 반복적으로 경험하게 된다는 점이 특징이다 (Nielsen & Einarsen, 2018). 기존 연구들은 직장 내 괴롭힘을 장기간에 걸쳐 반복성(repetition)이 나타나고, 권력 불균형(imbalance of power) 속에서 발생한다는 점을 핵심 요소로 지적하였다 (Cowie et al., 2002). 이는 피해자가 가해자의 공격적인 행동을 효과적으로 저지하기 어려운 조직의 구조적 환경에서 문제가 발생함을 시사한다.

Rayner와 Hoel(1997)에 따르면, 직장 내 괴롭힘은 네 가지 유형으로 분류된다. 먼저 직무 수행 방해(work-related bullying)은 부당한 업무 배정, 과도한 감시, 정보 제공 거부 등을 통해 피해자의 직무 역량을 제한하는 방식이다. 다음으로 사회적 고립(social isolation)은 피해자를 의도적으로 배제하거나 협업 기회를 차단하여 조직 내에서 고립시키는 형태로 나타난다. 또한 개인적 공격

(personal attacks)은 모욕, 조롱, 공개적 비난 등 언어적 폭력을 활용하여 피해자의 정서적 안정감을 해치는 행위다. 마지막으로 평판 훼손(damaging reputation)은 소문을 유포하거나 허위 정보를 확산시켜 피해자의 신뢰도와 이미지를 저하시킴으로써 조직 내 지위를 흔드는 방식으로 일어난다.

국내 연구에서도 직장 내 괴롭힘이 조직 구성원의 정신 건강과 직무 몰입에 부정적 영향을 미친다고 지적되고 있으며(조은정, 한태영, 2019), 특히 경쟁적 조직문화와 위계적 구조가 그러한 문제를 더욱 심화시키는 원인으로 제시된다. 또한 이러한 환경에서 피해자들은 심각한 심리적 스트레스와 낮은 직무 만족도를 경험할 가능성이 높고, 조직의 방관적 태도가 문제를 더욱 악화시키는 요인으로 작용할 수 있다는 연구 결과도 존재한다(오세연, 신현주, 2021).

한편, 최근에는 직장 내 괴롭힘의 한가지 형태로 가스라이팅이 주목받고 있다(Kukreja & Pandey, 2023). 가스라이팅은 피해자의 현실 인식을 조작하여 자기 의심을 유발하는 심리적 조작 행위로, 단순 괴롭힘보다 은밀하고 장기적인 조작을 포함한다는 특징을 갖고 있다(오세연, 신현주, 2021). 즉, 가해자는 피해자로 하여금 자신의 경험을 믿지 못하도록 현실 인식에 어려움을 가지게 하여 문제 상황을 명확히 인지하지 못하게 하고, 궁극적으로 가해자의 통제 하에 두어 피해자의 사고와 행동을 지배하는 특성을 보인다.

Kukreja와 Pandey(2023)는 직장 내 가스라이팅을 사소화(trivialization)와 고통 유발(affliction)이라는 두 차원으로 구분하였다. 먼저, 사소화는 피해자의 감정과 경험을 과민 반응으로 치부하거나

별것 아닌 일처럼 만들어, 피해자가 본인의 감정을 신뢰하지 못하도록 만든다. 다음으로, 고통 유발은 모순된 지시나 비일관적 피드백을 통해 피해자가 지속적인 혼란과 심리적 무력감을 경험하도록 의도적으로 조장한다. 이러한 가스라이팅은 언어적 및 물리적 폭력이 비교적 직접적으로 명확하게 드러나는 전통적인 괴롭힘과는 달리, 피해자의 자기 확신을 파괴한다는 점에서 큰 차이가 있다(Sweet, 2019). 또한 가해자가 조직 내 권력 불균형을 이용해 피해자를 심리적으로 조작한다는 특성을 갖기 때문에 상사와 부하 관계에서 더 옥 빈번하게 발생한다는 점도 특징이다(오세연, 신현주, 2021). 무엇보다 피해자의 정신 건강에 미치는 영향이 심각하여, 일반 괴롭힘 이상으로 장기적 후유증을 초래할 가능성이 크다는 특징 또한 가진다(Kukreja & Pandey, 2023).

더 나아가, 가스라이팅이 조직 차원에서 방치될 경우 피해자뿐 아니라 주변 동료의 심리적 안전감과 협업 기반 또한 해손될 위험이 높다는 연구 결과가 제시되고 있다(오세연, 신현주, 2021; Johnson et al., 2021). 이는 단지 개인적 갈등이 아닌 조직 전체의 신뢰와 공동체적 유대까지 약화시킬 수 있음을 의미하므로, 가스라이팅에 대한 적절한 인식과 예방 및 관리 전략이 어느 때보다 중요한 과제로 부상하고 있다.

직장 내 가스라이팅과 조직 구성원의 정신 건강

직장 내 가스라이팅은 단순한 업무 스트레스 이상의 심리적 조작으로서, 조직 구성원의 정신 건강에 깊은 악영향을 미칠 수 있다는 점에서 주목해야 한다(Kukreja & Pandey, 2023). 가스라이-

팅을 경험하는 피해자는 현실 인식이 점차 왜곡되며 자기 의심이 증가하는 과정을 겪고, 이러한 심리적 부담이 지속될수록 우울 및 불안을 호소하게 될 가능성이 크다. 이처럼 가스라이팅은 단순히 업무상의 대인관계에서 발생하는 마찰(conflict)과는 달리, 피해자가 자신의 기억과 판단을 지속적으로 의심하게 만들어 전반적인 삶의 질에도 부정적인 결과를 초래한다(Hackett, 2024).

가스라이팅이 조직 구성원의 정신 건강에 부정적 영향을 미치는 주요 기제로 인지적 부조화(cognitive dissonance)와 자기효능감(self-efficacy)의 저하를 들 수 있다. 반복되는 모순된 지시나 부정적 피드백은 피해자가 자신의 역량과 판단력을 신뢰하기 어렵게 하며, 이러한 상태가 장기화되면 자아 개념(self-concept)이 손상되며 자아존중감(self-esteem)이 낮아지고 심리적 소진(burnout)이 심화될 가능성이 높다(Nielsen et al., 2012). 더 나아가 감정과 경험을 신뢰하지 못하게 된 피해자는 우울과 불안 수준이 높아져 직무 수행과 대인관계 전반에 부정적 결과를 가져올 수 있다.

Nielsen와 Einarsen(2018)의 메타분석 결과 역시 이러한 경향을 뒷받침한다. 직장 내 괴롭힘을 경험한 근로자는 그렇지 않은 근로자에 비해 우울 증상을 유의미하게 더 많이 보였으며, 이는 가스라이팅이 지속적 스트레스를 유발하고 피해자의 정서적 안정성을 크게 해치는 요인임을 시사한다. 즉, 가스라이팅을 방치할 경우 개인의 심리적 건강이 크게 해손될 뿐 아니라 조직 전체의 분위기와 성과에도 악영향을 미칠 가능성이 높다.

특히 가스라이팅이 발생하는 조직에서는 심리적 안전감이 저하되는 경향이 보고된다(Gawas,

2022). 이는 직무 몰입도(job engagement) 감소와 함께 이직 의도(turnover intention) 증가로도 이어질 수 있으며, 피해자가 조직이 자신을 보호해 주지 않는다고 인식할 경우 조직에 대한 신뢰도 역시 낮아진다. 이처럼 가스라이팅 문제에 적절히 대처하지 못하면, 조직의 생산성과 협업 문화가 전반적으로 저해될 위험이 크다는 점에서 조직 차원의 예방 및 관리 노력이 절실히 요구된다.

또한 직장 내 가스라이팅은 피해자를 직접 겨냥할 뿐 아니라, 이를 목격하는 동료들에게도 부정적인 파급효과를 미칠 수 있다. 예컨대 Nielsen 등(2024)은 직장 내 괴롭힘을 목격한 구성원(bystander)들도 높은 스트레스와 정서적 소진을 겪을 가능성이 크다고 보고했으며, 이는 조직 전반의 심리적 환경과 협업 문화를 저해하는 요인으로 작용할 수 있다. 따라서 가스라이팅은 단순히 가해자와 피해자 간 갈등이 아니라, 조직 내 다수 구성원의 정신 건강과 조직문화를 악화시키는 요인임을 시사한다.

직무 욕구 충족의 매개효과

직무 욕구 충족(work need satisfaction)은 개인이 조직 환경에서 경험하는 자율성(autonomy), 유능성(competence), 관계성(relatedness)의 충족 수준을 의미하며, 이는 개인의 직무 만족도뿐만 아니라 심리적 웰빙과 정신 건강에도 중요한 영향을 미친다(Deci & Ryan, 2000). 자기 결정 이론(Self-Determination Theory [SDT])에 따르면, 인간은 기본적으로 세 가지 심리적 욕구를 가지고 있으며, 이 욕구들이 조직 환경에서 충분히 충족될 때 높은 동기와 심리적 안정을 경험할 가능성이

높다(Kim et al., 2021). 그러나 조직 내 부정적 행위, 특히 직장 내 가스라이팅과 같은 심리적 학대는 이러한 직무 욕구 충족을 저해하며, 결과적으로 조직원의 정신 건강에 부정적인 영향을 미칠 가능성이 크다(Nielsen & Einarsen, 2018).

본 연구에서는 직무 욕구 충족 중에서도 SDT에서 제시하는 핵심적 기본 심리욕구인 자율성, 유능성, 관계성의 충족 수준이 직장 내 가스라이팅과 조직원 정신 건강 간의 관계에서 중요한 매개변수로 작용할 수 있음을 제안한다. 즉, 가스라이팅이 심화될 경우, 조직원들은 직무 환경에서 자율성을 상실하고, 자신의 역량에 대한 신뢰가 저하되며, 직장 내 관계가 단절되면서 정신 건강이 악화될 수 있다(Vansteenkiste & Ryan, 2013). 한편, 직무 욕구 충족 척도는 이 세 가지 요인 외에도 생존 욕구와 사회적 기여 욕구를 포함하지만, 이 두 요인은 PWT(Psychology of Working Theory)에서 제안된 화장적 요인으로 고용 안정성이나 사회적 가치 지향과 같은 외부 조건에 크게 의존한다(Duffy et al., 2016). 따라서 본 연구의 초점인 대인관계적 부정적 경험(가스라이팅)이 근로자의 기본 심리적 기능을 어떻게 저해하는지를 설명하는 데에는 상대적으로 적합하지 않다고 판단하였다. 이에 따라 본 연구에서는 이론적 정합성과 연구 목적을 고려하여 자율성, 유능성, 관계성의 세 차원에 집중하였다.

먼저, 자율성은 개인이 자신의 행동을 스스로 조절하고 선택할 수 있는 능력을 의미하며, 이는 심리적 웰빙과 높은 직무 만족도를 유지하는 데 필수적인 요소이다(Deci & Ryan, 2000). 직장 내 가스라이팅은 조직원이 자율적으로 의사결정을 내리는 것을 방해하고, 개인의 판단을 지속적으로

의심하게 만들어 통제감 상실을 유도한다(Kukreja & Pandey, 2023). 가스라이팅을 경험하는 개인은 업무 수행 방식에 대한 독립적인 결정을 내리기 어렵게 되며, 점차 특정 대상의 통제 하에 놓이게 된다. 이러한 환경에서는 개인의 내재적 동기가 약화되며, 업무 수행에 대한 의미를 상실하게 된다(Deci & Ryan, 2008). 연구에 따르면, 자율성이 박탈된 환경에서는 조직원들이 심리적 무기력을 경험하며, 이는 스트레스, 불안, 우울과 같은 정신 건강 문제로 이어질 가능성이 크다(Van den Broeck et al., 2016). 따라서, 직장 내 가스라이팅은 조직원이 자율성을 경험할 수 있는 기회를 제한함으로써 정신 건강을 악화시키는 주요 요인이 될 수 있다.

다음으로 유능성은 개인이 자신의 업무에서 숙련도를 높이고, 환경에 효과적으로 대처할 수 있는 능력을 갖추는 것과 관련이 있다(Deci & Ryan, 2000). 직장 내 가스라이팅은 지속적으로 개인의 성과를 평가절하하거나, 불명확한 피드백을 제공하는 방식으로 유능성을 훼손하게 된다(Zhang & Liao, 2015). 예를 들어, 가스라이팅을 경험하는 조직원들은 자신의 능력을 의심하게 되고 업무 수행에 대한 자신감을 상실하며, 반복적인 실패 경험을 통해 학습된 무기력을 경험할 가능성이 높아진다(Seligman, 1975). 특히, 유능성의 박탈은 조직원들의 자기 효능감을 감소시키며, 이는 직무 스트레스와 번아웃의 주요 원인이 될 수 있다(Gagné et al., 2000). 연구에 따르면, 직장에서 자신의 역량을 인정받지 못하거나 지속적으로 부정적인 피드백을 받을 경우, 개인은 점점 직무 수행에 대한 동기를 잃고 무기력한 상태에 빠지게 되며, 이는 장기적으로 우울증과 같은 정신 건

강 문제를 유발할 수 있다. 따라서, 직장 내 가스라이팅은 조직원의 유능성을 훼손하는 방식으로 정신 건강을 악화시킬 가능성이 크다.

마지막으로 관계성은 조직원들이 동료 및 상사와 의미 있는 관계를 형성하고, 소속감을 느끼며 정서적 지지를 경험하는 것을 의미한다(Baumeister & Leary, 1995). 건강한 조직 환경에서는 동료 간 신뢰와 협력이 증진되며, 이러한 관계적 유대감은 개인의 정서적 안정과 직무 만족도를 높이는 역할을 한다(Autin et al., 2019). 그러나 직장 내 가스라이팅은 조직 내에서 고립감을 조장하고, 동료 간의 관계를 왜곡하는 방식으로 관계성을 훼손할 수 있다(Nielsen et al., 2024). 예를 들어, 가스라이팅 가해자는 피해자가 동료들로부터 신뢰를 잃도록 유도하거나, 의도적으로 배제하는 방식으로 사회적 관계를 단절시킬 수 있다(Kukreja & Pandey, 2023). 이러한 과정에서 피해자는 직장 내에서 소외감을 경험하게 되며, 이는 심리적 스트레스와 우울감을 증가시키는 주요 요인이 된다(Grant & Berg, 2011). 따라서, 직장 내 가스라이팅은 조직원들이 직무 수행 과정에서 관계성을 형성하는 것을 방해하고, 심리적 고립감을 조장하여 정신 건강을 저하시킬 가능성이 크다.

이상에서 살펴본 바와 같이, 직장 내 가스라이팅은 조직원들의 자율성, 유능성, 관계성을 저해하는 방식으로 정신 건강에 부정적인 영향을 미칠 수 있다. 자율성이 제한되면 개인은 자신의 직무에 대한 통제력을 상실하고, 유능성이 저해되면 자기 효능감이 감소하며, 관계성이 훼손되면 심리적 고립과 소외감을 경험하게 된다. 이러한 직무 욕구 충족의 저하는 조직원들의 정신 건강 문제를 심화시키는 핵심 기제로 작용할 가능성이 크

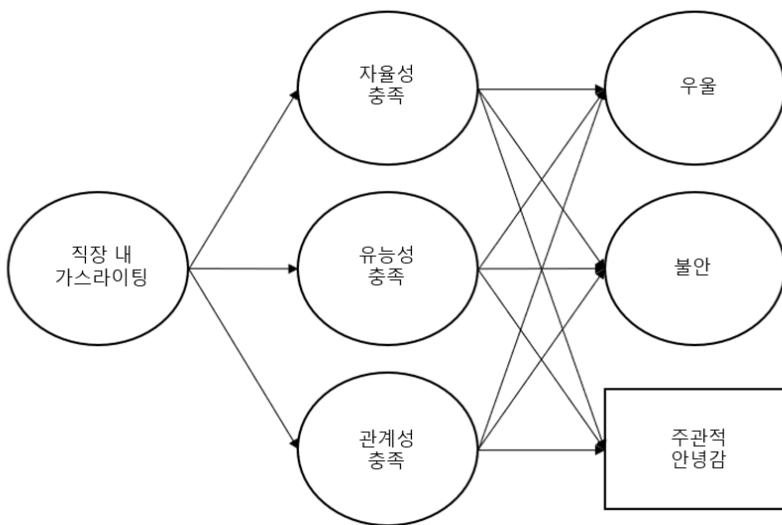


그림 1. 연구 모형

다. 따라서, 본 연구에서는 직장 내 가스라이팅과 정신 건강 간의 관계에서 직무 욕구 충족의 매개효과를 검증하고, 이를 통해 조직 내에서 건강한 직무 환경을 조성하기 위한 개입 방안을 제안하고자 한다. 본 연구의 연구 모형은 다음과 같다 (그림 1).

방법

연구대상

본 연구는 경남대학교 생명윤리위원회 (Institutional Review Board [IRB])의 승인을 받은 후 진행하였다(1040460-A-2024-027). 연구 참여자는 국내 온라인 설문조사회사의 패널을 통해 모집하였으며, 획단적 연구 설계를 활용하여 단일 시점에서 자료를 수집하였다. 연구 참여자들은 연구의 목적과 절차에 대한 설명을 제공받은 후, 자발적으로 동의한 경우에만 설문에 응답할 수 있도

록 하였다. 응답을 완료한 참여자들에게는 온라인 설문조사회사에서 소정의 적립금을 지급하였다.

연구 대상자는 만 19세 이상의 성인 근로자로, 현재 대한민국에서 전일제 직장에 종사하는 직장인으로 제한하였다. 직장 내 경험을 충분히 반영 할 수 있도록 총 직장 경력이 1년 이상인 직장인들만 포함하여 총 700명의 참여자가 설문을 완료 하였다. 최종 연구 참여자의 평균 연령은 41.65세 ($SD=10.46$)였으며, 남성이 354명(50.57%), 여성이 346명(49.43%)으로 비교적 균형 잡힌 성별 분포를 보였다. 추가적으로 직장 관련 특성을 살펴보면, 현재 직장에서의 근속기간은 평균 8.01년 ($SD=7.69$)로 나타나, 연구참가자들이 현 직장에서 상사 및 동료들과 충분한 상호작용 경험을 보유하고 있음을 확인할 수 있다. 직급은 사원 32.4%, 대리 20.4%, 과장 19.6%, 차장 9.3%, 부장 이상 18.3%였으며, 근무하는 조직의 규모는 2~5인 이하 9.6%, 6~30인 21.9%, 31~100인 23.6%, 101~300인 17.4%, 300인 초과 27.6%로 나타났다. 직무

유형은 경영지원 25.3%, 전략/기획 15.7%, 재무/회계 10.9%, 영업/마케팅/홍보 18.6%, 기타 29.6%로 확인하였다.

측정도구

본 연구에서는 직장 내 가스라이팅, 직무 욕구 충족, 그리고 정신 건강에 해당하는 우울, 불안, 주관적 안녕감을 측정하기 위해 신뢰도와 타당도가 검증된 척도를 사용하였다. 직장 내 가스라이팅 척도를 제외한 모든 척도는 한국어로 번안 및 타당화된 문항을 사용하였다.

직장 내 가스라이팅(Gaslighting at Work Questionnaire [GWQ]). 직장 내 가스라이팅은 Kukreja와 Pandey(2023)가 개발한 GWQ를 활용하여 측정을 실시하였다. 해당 척도는 사소화와 고통 유발이라는 두 가지 하위요인으로 구성된 총 12개 문항으로 이루어져 있으며, 본 연구에서는 이를 한국어로 번안 및 타당화 과정을 거쳤다. 먼저, 번역-역번역 절차를 수행하여 원문과 번역 문의 의미가 일치하도록 검토하였으며, 이후 심리학 전문가 3인이 문항을 평가하여 문화적 적합성과 언어적 명확성을 확보하였다. 본 연구에서의 내적 합치도(Cronbach's α)는 .95로 나타났으며, 예시 문항으로는 “상사는 내가 걱정하는 문제들을 별것 아닌 것처럼 치부한다”와 “상사는 한 순간에는 매우 친절했다가, 다음 순간에는 무례하게 대한다” 등이 있다. 본 연구에서 사용된 GWQ 척도의 내적 합치도(Cronbach's α)는 사소화 .92, 고통 유발 .90으로 나타났다.

직무 욕구 충족(Work Need Satisfaction Scale [WNSS]). 본 연구에서는 Kim 등(2021)이 개발한 WNSS를 활용하여 직무 욕구 충족을 측정하였다. 해당 척도는 심리적 욕구 충족 이론과 일의 심리학 이론(Psychology of Working Theory; PWT)에 기반하여 개발되었으며, 총 자율성(autonomy), 유능성(competence), 관계성(relatedness), 생존 욕구(survival needs), 사회적 기여 욕구(social contribution needs) 등 다섯 가지 하위 차원으로 구성된다. 본 연구에서는 SDT의 핵심 개념인 자율성, 유능성, 관계성의 세 가지 하위 차원을 중심으로 분석하였으며, 각 하위 차원은 각각 4개 문항으로 이루어진 총 12개 문항으로 구성되어 있다. 자율성 차원은 개인이 직무 수행 방식에 있어 자유롭게 선택할 수 있는 정도를 측정하며, 예시 문항으로는 “나는 내가 원하는 방식으로 일을 할 수 있다”가 포함된다. 유능성 차원은 개인이 자신의 직무에서 능력을 발휘하고 있다고 느끼는 정도를 측정하며, 예시 문항으로는 “나는 내가 유능하다고 느낀다”가 있다. 관계성 차원은 직장에서의 소속감과 대인관계 만족도를 평가하며, 예시 문항으로는 “나는 다른 사람들에게 이해받는다고 느낀다”가 포함된다. 본 연구에서 사용된 WNSS의 내적 합치도(Cronbach's α)는 자율성 .90, 유능성 .89, 관계성 .88로 나타났다.

우울(Patient Health Questionnaire-9 [PHQ-9]). 우울은 Spizer 등(1999)이 개발하고 안제용 등(2013)이 타당화한 PHQ-9을 사용하였다. PHQ-9은 총 9개 문항으로 구성되어 있으며, 응답자는 지난 2주 동안 특정 우울 증상을 얼마나 자주 경험했는지를 보고하도록 되어 있다. 점

수 범위는 0점에서 27점까지이며, 5~9점은 경미한(mild), 10~14점은 중등도(moderate), 15~19점은 중등도에서 심각(moderately severe), 20~27점은 심각한(severe) 우울 증상을 나타낸다. 본 연구에서의 내적 합치도(Cronbach's α)는 .89이었다.

불안(Generalized Anxiety Disorder-7 [GAD-7]). Spizer 등(2006)이 개발하고 안정광 등(2019)이 타당화한 GAD-7을 사용하여 측정하였다. GAD-7은 총 7개 문항으로 구성되어 있으며, 응답자는 지난 2주 동안 특정 불안 증상을 얼마나 자주 경험했는지를 보고하도록 되어 있다. 점수 범위는 0점에서 21점이며, 5~9점은 경미한 불안(mild), 10~14점은 중등도 불안(moderate), 15~21점은 심각한 불안(severe) 수준을 나타낸다. 본 연구에서의 내적 합치도(Cronbach's α)는 .91이었다.

삶의 만족도(Satisfaction with Life Scale [SWLS]). Diener 등(1985)이 개발한 SWLS를 조명한과 차경호(1998)가 타당화한 한국어판을 사용하여 측정하였다. SWLS는 개인이 자신의 삶에 얼마나 만족하고 있는지를 평가하는 5개 문항으로 구성되어 있으며, 응답자는 7점 리커트 척도(1 = 매우 그렇지 않다, 7 = 매우 그렇다) 상에서 자신의 삶의 만족도를 평가한다. 가능한 점수 범위는 5점에서 35점까지이며, 점수가 높을수록 삶의 만족도가 높은 것으로 해석한다. 본 연구에서는 내적 합치도(Cronbach's α)는 .92이었다.

정적 정서 및 부적 정서 척도(Positive Affect and Negative Affect Scale [PANAS]). 현재 경험하는 긍정정서 및 부정정서를 측정하기

위해, Watson 등(1988)이 개발하고 이현희 등(2003)이 번안 타당화한 Positive Affect and Negative Affect Scale(PANAS)을 사용하였다. 총 20개 문항으로 구성되며, 응답자는 5점 리커트 척도(1 = 전혀 그렇지 않다, 5 = 매우 그렇다) 상에서 평가한다. 본 연구에서의 내적 합치도(Cronbach's α)는 정적 정서 .88, 부적 정서 .83으로 나타났다.

자료분석

본 연구의 자료 분석은 R 통계 소프트웨어를 활용하여 실시하였으며, 기술통계 및 상관관계분석, 그리고 구조방정식 모델링을 포함한 다양한 통계 기법을 활용하여 분석을 실시하였다. 먼저, 연구 변수들의 기술통계를 산출하여 평균, 표준편차, 왜도, 첨도 등을 검토하고 데이터의 정규성을 평가하였다. 또한, 각 변수의 신뢰성을 검증하기 위해 내적 합치도 계수를 계산하였다. 다음으로 주요 연구 변수들 간의 관계를 분석하기 위해 상관관계분석을 실시하여 직장 내 가스라이팅, 직무 욕구 충족, 우울, 불안, 주관적 안녕감 간의 관계를 확인하였다. 이 때 주관적 안녕감(subjective well-being)은 삶의 만족도 척도와 정적 정서 및 부적 정서 척도를 활용한 합성 점수로 산출하였다. Diener(1994) 및 박선영(2016)의 연구를 참고하여, 개인별 삶의 만족도와 PANAS 점수를 표준점수(z-score)로 환산하고, 삶의 만족도 표준점수에 정적 정서 표준점수를 더하고 부적 정서 표준점수를 차감하여 산출하였다.

이러한 분석 결과를 기반으로 가설 검증을 위해 구조방정식 모형을 적용하였으며, R의 lavaan

패키지를 사용하여 분석을 수행하였다. 구조방정식 모형을 수행하기 전에 측정 모형의 적합도를 평가하기 위해 확인적 요인분석(Confirmatory Factor Analysis [CFA])을 실시하였다. 모형의 적합성을 평가하기 위해 CFI(Comparative Fit Index), TLI(Tucker-Lewis Index), RMSEA(Root Mean Square Error of Approximation) 등의 적합도 지수를 검토하였으며, CFI 및 TLI 값이 .90 이상, RMSEA 값이 .08 이하일 경우 적합한 모형으로 판단하였다(Hu & Bentler, 1999).

결과

주요 변인 간 기술통계 및 상관분석

본 연구는 직장 내 가스라이팅이 조직원의 정신 건강에 미치는 영향을 분석하고, 직무 욕구 충족이 이 관계를 매개하는지를 검증하고자 하였다. 먼저, 연구에 포함된 변수들의 기술통계 분석 결과, 모든 변수의 평균과 표준편차는 정상적인 분포를 보였으며, 왜도와 첨도 값이 ±2 이내로 나타나 정규성 가정을 충족하는 것으로 나타났다. 또

한, 연구 변수들의 신뢰도를 검토한 결과, 모든 주요 연구 변인의 내적 합치도가 .80 이상으로 나타나 신뢰도가 양호한 수준임이 확인되었다. 다음으로, 상관관계분석 결과 직장 내 가스라이팅은 자율성 충족($r=-.15$, $p<.01$) 및 관계성 충족($r=-.16$, $p<.01$)과 유의미한 부적 상관을 보였으나, 유능성 충족($r=-.06$, ns)과는 유의한 관계를 나타내지 않았다. 또한 직장 내 가스라이팅은 우울($r=.47$, $p<.01$), 불안($r=.51$, $p<.01$)과는 유의미한 정적 상관관계를, 주관적 안녕감($r=-.232$, $p<.01$)과는 유의미한 부적 상관관계를 가지는 것으로 나타났다. 한편, 자율성 충족, 유능성 충족, 관계성 충족은 우울, 불안과 모두 유의미한 부적 상관관계를 가지는 것으로 나타났으며, 주관적 안녕감과는 모두 유의미한 정적 상관관계를 가지는 것으로 나타났다. 연구 주요 변인 간 상관관계 분석 결과는 표 1을 통해 작성하였다.

직장 내 가스라이팅과 조직원 정신 건강의 관계에서 직무 욕구 충족의 매개효과

본 연구에서는 구조방정식 모형 분석에 앞서

표 1. 기술통계 및 상관관계 분석 결과 ($N=700$)

변수	1	2	3	4	5	6	7
1. 직장 내 가스라이팅							
2. 자율성 충족	-.151**						
3. 유능성 충족	-.055	.613**					
4. 관계성 충족	-.155**	.679***	.627**				
5. 우울	.471**	-.255**	-.251**	-.295**			
6. 불안	.511**	-.205**	-.206**	-.248**	.797**		
7. 주관적 안녕감	-.232**	.599***	.556**	.602**	-.511**	-.464**	
<i>M</i>	22.19	33.67	19.28	18.66	15.56	11.43	0.00
<i>S.D.</i>	10.21	3.60	4.33	4.45	5.63	4.48	2.12

** $p<.01$.

측정 모형의 적합도를 평가하기 위해 확인적 요인 분석을 수행하였다. 직장 내 가스라이팅, 직무 관련 욕구(자율성 충족, 유능성 충족, 관계성 충족), 우울, 불안을 잠재변인으로 설정하여 분석을 실시하였다. 이때 직장 내 가스라이팅, 우울, 불안의 경우에는 각 하위척도의 문항 수와 응답자 수의 균형을 고려하여 문항 꾸러미(item parceling) 방법을 활용하였다. 분석 결과, $\chi^2(194)=718.730$, $CFI=.958$, $TLI=.950$, $RMSEA=.062$ (90% CI: .057, .067)로 나타났다. CFI와 TLI 값이 .95 이상으로 매우 양호한 수준을 보였으며, RMSEA 값 역시 허용 가능한 범위($\leq .08$) 내에 있어 본 연구의 측정 모형이 적절한 수준의 모형 적합도를 갖추고 있음을 시사하였다. 또한, SRMR(Standardized Root Mean Square Residual) 값은 .046으로 나타나 일반적으로 허용되는 기준인 .08 이하를 충족하는 것으로 확인되었다. 이는 본 연구의 측정 모

형이 변수 간 공분산 구조를 잘 설명하고 있음을 의미한다. 이를 종합적으로 고려할 때, 본 연구의 측정 모형은 충분히 신뢰할 수 있는 수준의 적합도를 보이며, 후속 구조방정식 모형 분석을 수행하는 데 적절한 기반을 제공하는 것을 확인하였다.

다음으로 구조모형에 대한 분석을 실시한 결과 모형 적합도는 $\chi^2(213)=1028.03$, $p<.001$; $CFI=.939$; $TLI=.927$; $RMSEA=.074$ (90% CI: .069, .078)로 나타났다. 이 역시 대부분의 모형 적합도 지수에서 양호한 수준을 보이는 것으로 확인하였다. 구조모형 분석결과로 직장 내 가스라이팅은 유능성 충족에는 유의미한 영향을 미치지 않았으나($\beta =-.052$, n.s.), 관계성 충족($\beta=-.187$, $p<.001$)과 자율성 충족($\beta=-.173$, $p<.001$)을 유의미하게 감소시키는 것으로 나타났다. 또한, 관계성 충족과 자율성 충족은 주관적 안녕감을 증가($\beta =.678$, $p<.001$; $\beta=.626$, $p<.001$)시키고, 우울($\beta=-.223$, $p<.01$)과 불

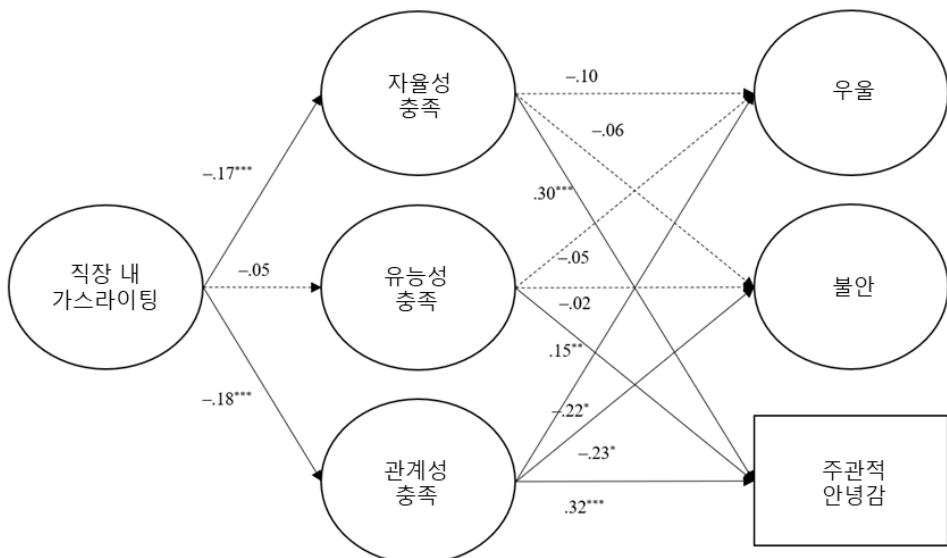


그림 2. 직장 내 가스라이팅과 조직원 정신 건강의 관계에서 직무 욕구 충족의 매개효과

^{*} $p<.05$. ^{***} $p<.001$.

안($\beta=-.225$, $p<.01$)을 감소시키는 것으로 확인되었다. 반면, 유능성 충족은 주관적 안녕감에는 유의미한 영향을 미쳤으나($\beta=.316$, $p<.001$), 우울($\beta=-.040$, n.s.)과 불안($\beta=-0.017$, n.s.)에는 유의미한 영향을 미치지 않았다(그림 2).

마지막으로 직장 내 가스라이팅과 정신 건강 간의 관계에서 세 가지 직무 욕구 충족을 경유한 간접효과(indirect effect) 분석을 실시하였다. 본 모형에서는 완전매개를 가정하여 직장 내 괴롭힘과 우울, 불안, 주관적 안녕감의 직접경로는 0으로 고정하여 분석을 실시하였다. 분석 결과, 관계성 충족을 통한 간접효과가 우울($\beta=.044$, $p<.05$)과 불안($\beta=.043$, $p<.05$)에 대해 유의미하게 나타났다. 이는 직장 내 가스라이팅이 구성원의 관계성 욕구를 저하시킴으로써 조직 구성원의 우울 및 불안 수준을 증가시킬 수 있음을 시사한다. 반면, 자율성 충족 및 유능성 충족을 통한 간접효과는 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타났다. 한편, 주관적 안녕감에 대한 매개효과를 살펴본 결과, 관계성 충족($\beta=-.125$, $p<.001$)과 자율성 충족($\beta=-.107$, $p<.001$)은 직장 내 가스라이팅과 주관적 안녕감의 관계에서 매개효과를 가지는 것을 확인하였다. 이에 따라, 직장 내 가스라이팅이 자율성 및 관계성 충족을 저하시킴으로써 구성원의 주관적 안녕감을 낮출 수 있음을 확인할 수 있다.

논 의

본 연구는 직장 내 가스라이팅이 조직원의 정신 건강에 미치는 영향을 분석하고, 직무 욕구 충족이 이 관계에서 매개 역할을 하는지를 검증하는 것을 목적으로 수행되었다. 연구 결과, 직장 내

가스라이팅은 조직원의 관계성과 자율성을 유의미하게 저하시켰으며, 이러한 직무 욕구의 저하는 정신 건강 악화와 관련이 있는 것으로 나타났다. 또한, 관계성과 자율성 충족의 저하는 가스라이팅과 정신 건강 간의 관계를 매개하는 것으로 확인되었다. 이러한 결과를 바탕으로, 본 연구의 이론적 및 실무적 시사점을 논의하고, 연구의 한계 및 향후 연구 방향을 제시하고자 한다.

본 연구의 이론적 함의점은 다음과 같다. 본 연구는 직장 내 가스라이팅이 조직원의 정신 건강에 미치는 부정적 영향을 실증적으로 확인하였으며, 특히 기존 연구에서 상대적으로 간과되었던 직무 욕구 충족의 매개 역할을 검증했다. 기존 연구들은 직장 내 괴롭힘이 우울과 불안을 유발할 수 있다는 점을 보고해 왔으나(Nielsen & Einarsen, 2018), 본 연구는 이러한 영향이 단순한 스트레스 반응이 아니라, 가스라이팅이 직무 욕구 충족을 저해하는 기제를 통해 정신 건강에 영향을 미친다는 점을 실증적으로 밝혔다. 이러한 결과는 직장 내 가스라이팅을 개인의 심리적 고통이나 단기적인 스트레스 요인으로만 간주하는 기존 접근에서 벗어나, 조직 환경 속에서 직무 욕구 충족이라는 심리적 기제를 통해 정신 건강에 구조적으로 영향을 미치는 문제로 바라볼 필요가 있음을 시사한다.

둘째, 본 연구는 직무 욕구 충족의 하위 요인별 차별적 역할을 규명하였다. 연구 결과, 직장 내 가스라이팅은 관계성과 자율성을 유의미하게 저하시켰으나, 유능성에는 유의미한 영향을 미치지 않았다. 또한, 관계성과 자율성 충족의 저하는 주관적 안녕감 감소 및 우울과 불안 증가와 밀접한 관련이 있는 반면, 유능성은 주관적 안녕감에는

영향을 미쳤으나 우울과 불안에는 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 이는 가스라이팅이 피해자의 대인관계와 자기 통제감을 손상시키는 방식으로 작동한다는 점을 반영하며, 유능성 보다는 관계성과 자율성 충족의 저하가 정신 건강에 더 직접적인 영향을 미친다는 점을 시사한다. 실제로 선행 연구에서도 직장 내 가스라이팅 경험은 관계성 및 자율성 욕구를 침해하여 안녕감 저하, 우울 및 불안 증가로 이어진다고 보고된 바 있다(Deci & Ryan, 2000; Howard et al., 2024; Vansteenkiste & Ryan, 2013). 또한 관계성과 자율성 욕구가 충족되는 못하는 것은 정서적/심리적 고통과 유의미한 상관을 보이는 반면, 유능성 욕구는 주관적 안녕감에는 영향을 미치지만 우울 및 불안 등의 부적응에는 제한적으로 작용할 수 있다(Sheldon & Niemiec, 2006). 이는 자기결정이론 관점에서 직장 내 기본적 심리욕구의 하위 요인별 차이를 보여주는 것으로서, 최근 메타분석 연구에서도 관계성과 자율성의 충족 수준이 웰빙에 미치는 영향이 유능성에 비해 더 커졌으며, 직무 스트레스 상황에서 더 민감하게 작동하였다 (Howard et al., 2024). 따라서, 조직 내에서 직무 욕구 충족을 단일 차원으로 접근하기보다는, 각 욕구의 차별적 영향을 고려한 개입 전략이 필요하다는 점을 강조한다. 따라서 추후 직장 내 가스라이팅 문제에 대한 심리학적 개입을 개발할 시에는 개인의 자율성과 관계성 욕구 수준을 확인하고, 해당 요소를 향상시킬 수 있는 표적화된 개입을 실시할 필요가 있다.

셋째, 본 연구는 관계성 충족의 핵심적 역할을 확인하였다. 매개효과 분석 결과, 직장 내 가스라이팅으로 인해 관계성 충족이 낮아질수록 우울과

불안이 증가하고, 주관적 안녕감이 감소하는 것으로 나타났다. 이는 기본적 심리욕구 중 관계성 욕구 충족은 우울, 불안을 낮추고 삶의 만족도를 높이며, 관계성 욕구의 좌절은 부정정서의 증가 및 심리적 고립감, 소진감 위험을 높인다는 선행 연구 결과와 일치되는 결과이다. 이는 조직 내에서 구성원 간의 긍정적인 사회적 연결성과 정서적 지원이 정신 건강 보호 요인으로 작용할 수 있음을 의미한다. 실제로 많은 선행 연구에서는 조직 내 사회적 지지가 구성원 개인이 지각하는 스트레스 수준을 낮추며, 부정정서의 감소 및 긍정정서의 증가와 관련된다는 점을 일관적으로 지지하고 있다(Acoba, 2024; Inoue et al., 2022; Nahum-Shani et al., 2011; Peters et al., 2018). 더불어 조직 내 사회적 지지는 조직 구성원의 직무 만족도를 높이고, 소진이나 이직 의도를 감소시키는 데에도 유의한 영향을 미쳐 조직 생산성의 향상에도 기여한다(안보배, 박세영, 2014; Duan et al., 2019). 이처럼 조직 내 관계성은 사회적 지지와 신뢰를 통해 심리적 안정을 제공하며, 직장 내 가스라이팅으로 인해 관계성이 손상될 경우 이는 개인의 정서적 고립감과 심리적 불안정성을 초래할 가능성이 크다. 따라서, 가스라이팅을 예방하는 것뿐만 아니라, 조직 차원에서 건강한 관계성을 형성하고 유지할 수 있는 환경을 조성하는 것이 필수적이다.

본 연구의 결과는 조직이 직장 내 가스라이팅을 예방하고, 구성원의 정신 건강을 보호하기 위한 실천적 개입이 필요함을 시사한다. 첫째, 가스라이팅 예방 및 개입 프로그램의 도입이 필요하다. 가스라이팅은 피해자가 자신의 판단력을 신뢰하지 못하도록 만드는 심리적 조직의 형태를 띠

므로, 단순히 괴롭힘을 금지하는 정책만으로는 효과적인 대응이 어렵다(Kukreja & Pandey, 2023). 따라서 조직에서는 가스라이팅 조기 발견을 위한 신고 시스템을 구축하고, 피해자를 보호할 수 있는 내부 절차를 마련해야 한다. 또한, 관리자와 직원들에게 심리적 조작의 본질과 그 영향에 대한 교육을 제공하는 것을 통해 사전 예방 교육이 필요하다.

둘째, 조직 내 자율성과 관계성을 증진하는 정책 마련이 필요하다. 본 연구 결과, 자율성과 관계성 충족이 가스라이팅과 정신 건강 간의 관계에서 중요한 매개 역할을 하는 것으로 나타났다. 비록 가스라이팅 경험 자체를 사전에 통제할 수 없더라도, 가스라이팅 피해로 인해 관계성과 자율성이 저하된 경우 해당 매개변인을 회복시키는 개입을 통해 궁극적으로 주관적 안녕감을 증진하거나 우울 및 불안을 감소시킬 수 있다. 따라서 조직에서는 구성원 간의 신뢰와 협력을 촉진하는 환경을 조성해야 하며, 이를 위해 멘토링 프로그램, 팀 빌딩 활동, 그리고 상호 존중을 장려하는 조직 문화 구축이 필요하다. 또한, 직원들에게 일정 수준의 자율성을 보장하는 유연한 업무 환경을 제공하고, 의사결정 과정에 참여할 수 있는 기회를 확대해야 할 것이다. 특히 조직 내에서 구성원의 자율성을 지원하는 개입은 많은 선행 연구를 통해 구성원의 자율성 욕구 외에 유능성, 관계성 욕구 충족에도 효과적이었으며, 동기, 몰입 및 만족도도 향상시키는 것으로 검증되었다(Deci et al., 1989; Hardré & Reeve, 2009; Yong et al., 2019). 따라서 추후 직장 내 가스라이팅 문제에 개입할 시, 조직 구성원의 기본적 심리 욕구를 증진시키는 자율성 지원 방법이 유용하게 활용할

수 있으리라 여겨진다. 구체적으로, 조직원 개인에게 선택권을 제공하고, 업무 수행 시 비통제적인 언어를 사용하며, 구성원들에게 자기 표현 기회를 제공하고 공감적 경청 및 긍정적 피드백을 제공하는 등의 개입을 활용한다면, 가스라이팅으로 훼손된 조직 구성원의 기본적 심리욕구 충족을 회복하고, 결과적으로 조직 구성원의 정신건강을 향상시킬 수 있을 것이다(McAnally et al., 2024; Slemp et al., 2021).

셋째, 정신 건강 지원 시스템의 강화가 요구된다. 직장 내 가스라이팅 경험은 우울과 불안을 증가시키는 주요 요인으로 작용할 수 있다. 따라서 조직에서는 정신 건강 상담 서비스, 심리적 지원 프로그램, 스트레스 관리 교육 등을 제공하여 구성원들이 정신 건강 문제를 예방하고, 필요할 때 적절한 지원을 받을 수 있도록 해야 한다.

본 연구는 직장 내 가스라이팅과 정신 건강 간의 관계를 규명하는 데 기여하였으나, 몇 가지 한계를 가진다. 첫째, 본 연구는 횡단 연구(cross-sectional study) 설계를 사용하였기 때문에 변수들 간의 인과관계를 명확하게 규명하는 데 한계가 있다. 향후 연구에서는 종단 연구(longitudinal study) 설계를 활용하여 가스라이팅이 장기적으로 직무 욕구 충족 및 정신 건강에 미치는 영향을 분석할 필요가 있다. 둘째, 본 연구는 자기보고식 설문(self-reported survey) 데이터를 사용하였기 때문에 응답자의 주관적인 인식이 반영될 가능성이 있다. 향후 연구에서는 행동 관찰, 다면평가 등 보완적인 방법을 활용하여 연구 결과의 타당성을 높이는 것이 필요하다. 셋째, 본 연구는 한국의 직장인 표본을 대상으로 수행되었기 때문에 연구 결과를 다른 문화적 배경의 조직

환경에 직접적으로 일반화하는 데 한계가 있을 수 있다. 향후 연구에서는 문화적 차이를 고려하여 다양한 국가 및 산업에서 유사한 연구를 진행할 필요가 있다. 넷째, 본 연구는 직장 내 가스라이팅과 관련 주요 변인 간의 기본적 관계를 규명하는 데 초점을 둔 기초 연구이므로, 성별, 연령 대, 산업군 등의 집단 특성에 따른 차이를 세부적으로 분석하지 않았다. 따라서 이러한 세부 분석은 후속 연구를 통해 수행될 필요가 있으며, 다양한 인구통계학적 요인을 통제하거나 비교함으로써 직장 내 가스라이팅의 영향 과정을 보다 정교하게 규명할 필요가 있다. 따라서 본 연구는 직장 내 가스라이팅을 예방하고 조직 구성원의 정신 건강을 보호하기 위한 조직 차원의 개입 전략 수립이 필요함을 강조하며, 향후 연구에서는 보다 정교한 연구 설계를 통해 이러한 관계를 심층적으로 탐색할 필요가 있음을 제안한다.

참 고 문 헌

- 안보배, 박세영 (2014). 직장인의 자아탄력성과 사회적 지지의 지각이 직무만족과 소진에 미치는 효과: 사회적 지지 지각의 매개효과. *한국심리학회지: 산업 및 조직*, 27(3), 497-517. <https://doi.org/10.24230/kjioip.v27i3.201408.497>
- 오세연, 신현주 (2021). 직장 내 가스라이팅 피해 및 대응 방안에 대한 연구: 직장 내 권력거리를 중심으로. *한국범죄정보연구*, 7(2), 129-148. <https://doi.org/10.33563/KSCIA.2021.7.2.7>
- 정시내 (2025.02.09.). “직장인 3명 중 1명 괴롭힘 경험…22.8%는 죽음까지 생각했다”. *중앙일보*. https://n.news.naver.com/article/025/0003419551?cds=news_my
- 조은정, 한태영 (2019). 직장 내 괴롭힘에 대한 팀 요인 의 영향 및 팀 내 권력불균형의 상호작용효과. *한국심리학회지: 산업 및 조직*, 32(2), 241-263. <https://doi.org/10.24230/kjioip.v32i2.241-263>
- Acoba, E. F. (2024). Social support and mental health: the mediating role of perceived stress. *Frontiers in Psychology*, 15, Article 1330720. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1330720>
- Autin, K. L., Duffy, R. D., Allan, B. A., & Douglass, R. P. (2019). Examining the psychology of working framework with racially and socioeconomically diverse working adults. *Journal of Counseling Psychology*, 66(3), 249-261. <https://doi.org/10.1037/cou0000332>
- Baumeister, R. F., & Leary, M. R. (1995). The need to belong: Desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. *Psychological Bulletin*, 117(3), 497-529. <https://doi.org/10.1037/0033-295X.117.3.497>
- Blustein, D. L. (2006). *The psychology of working: A new perspective for career development, counseling, and public policy*. Routledge.
- Blustein, D. L., Medvide, M. B., & Wan, C. K. (2008). A decently working society: The psychology of working and the new labor market. *American Psychologist*, 63(2), 85-98. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.63.2.85>
- Cowie, H., Naylor, P., Rivers, I., Smith, P. K., & Pereira, B. (2002). Measuring workplace bullying. *Aggression and Violent Behavior*, 7(1), 33-51. [https://doi.org/10.1016/S1359-1789\(00\)00034-3](https://doi.org/10.1016/S1359-1789(00)00034-3)
- Deci, E. L., Connell, J. P., & Ryan, R. M. (1989). Self-determination in a work organization. *Journal of Applied Psychology*, 74(4), 580-590. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.74.4.580>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268. <https://doi.org/10.1207/S>

- 15327965PLI1104_01
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2008). Facilitating optimal motivation and psychological well-being across life's domains. *Canadian Psychology, 49*(1), 14–23. <https://doi.org/10.1037/0708-5591.49.1.14>
- Duan, X., Ni, X., Shi, L., Zhang, L., Ye, Y., Mu, H., Li, Z., Liu, X., Fan, L. & Wang, Y. (2019). The impact of workplace violence on job satisfaction, job burnout, and turnover intention: the mediating role of social support. *Health and Quality of Life Outcomes, 17*(1), Article 93. <http://doi.org/10.1186/s12955-019-1164-3>
- Duffy, R. D., Blustein, D. L., Diemer, M. A., & Autin, K. L. (2016). The psychology of working theory. *Journal of Counseling Psychology, 63*(2), 127–148. <https://doi.org/10.1037/cou0000140>
- Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D., & Cooper, C. (2011). *Bullying and harassment in the workplace: Developments in theory, research, and practice* (2nd ed.). CRC Press.
- Ford, M. T., Cerasoli, C. P., Higgins, J. A., & Decesare, A. L. (2011). Relationships between psychological, physical, and behavioural health and work performance: A review and meta-analysis. *Work & Stress, 25*(3), 185–204. <https://doi.org/10.1080/02678373.2011.609035>
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior, 26*(4), 331–362. <https://doi.org/10.1002/job.322>
- Gawas, N. M. (2022). Workplace bullying and employee turnover intention: A mediating role of organizational justice. *International Journal of Health Sciences, 6*(3), 4486–4493. <https://doi.org/10.53730/ijhs.v6n3.6839>
- Grant, A. M., & Berg, J. M. (2011). Prosocial motivation at work: When, why, and how making a difference makes a difference. In K. S. Cameron & G. M. Spreitzer (Eds.), *The Oxford handbook of positive organizational scholarship* (pp. 28–44). Oxford University Press.
- Hackett, E. A. (2024). *A phenomenological study of gaslighting on self-concept in the workplace* [Doctoral dissertation, The Chicago School of Professional Psychology]. ProQuest Dissertations & Theses Global.
- Hardré, P. L., & Reeve, J. (2009). Training corporate managers to adopt a more autonomy-supportive motivating style toward employees: An intervention study. *International Journal of Training and Development, 13*(3), 165–184. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2419.2009.00325.x>
- Howard, J. L., Slemp, G. R., & Wang, X. (2024). Need support and need thwarting: A meta-analysis of autonomy, competence, and relatedness supportive and thwarting behaviors. *Motivation and Emotion, 48*(1), 19–34. <https://doi.org/10.1007/s11031-023-10015-0>
- Hu, L. T., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal, 6*(1), 1–55. <https://doi.org/10.1080/10705519909540118>
- Inoue, R., Hikichi, H., Inoue, A., Kachi, Y., Eguchi, H., Watanabe, K., Arai, Y., Iwata, N., & Tsutsumi, A. (2022). Workplace social support and reduced psychological distress: a 1-year occupational cohort study. *Journal of Occupational and Environmental Medicine, 64*(11), e700–e704. <https://doi.org/10.1097/JOM.00000000002675>
- Johnson, V. E., Nadal, K. L., Sissoko, D. G., & King, R. (2021). “It’s not in your head”: Gaslighting, ‘splaining, victim blaming, and other harmful reactions to microaggressions. *Perspectives on*

- Psychological Science*, 16(5), 1024–1036. <https://doi.org/10.1177/1745691621101196>
- Ju, D., Ma, L., Ren, R., & Zhang, Y. (2019). Empowered to break the silence: applying self-determination theory to employee silence. *Frontiers in Psychology*, 10, Article 485. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.00485>
- Kim, J. H., Yoo, K., Lee, S., & Lee, K. H. (2021). A validation study of the work need satisfaction scale for Korean working adults. *Frontiers in Psychology*, 12, Article 611464. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.611464>
- Kukreja, P., & Pandey, J. (2023). Workplace gaslighting: Conceptualization, development, and validation of a scale. *Frontiers in Psychology*, 14, Article 1099485. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1099485>
- McAnally, K., & Hagger, M. S. (2024). Self-determination theory and workplace outcomes: A conceptual review and future research directions. *Behavioral Sciences*, 14(6), Article 428. <https://doi.org/10.3390/bs14060428>
- Nahum-Shani, I., Bamberger, P. A., & Bacharach, S. B. (2011). Social support and employee well-being: The conditioning effect of perceived patterns of supportive exchange. *Journal of Health and Social Behavior*, 52(1), 123–139. <https://doi.org/10.1177/002214651039502>
- Nielsen, M. B., & Einarsen, S. (2018). What we know, what we do not know, and what we should and could have known about workplace bullying. *Aggression and Violent Behavior*, 42, 71–83. <https://doi.org/10.1016/j.avb.2018.06.007>
- Nielsen, M. B., & Einarsen, S. (2012). Outcomes of exposure to workplace bullying: A meta-analytic review. *Work & Stress*, 26(4), 309–332. <https://doi.org/10.1080/02678373.2012.734709>
- Nielsen, M. B., Einarsen, S., Parveen, S., & Rosander, M. (2024). Witnessing workplace bullying—A systematic review and meta-analysis of individual health and well-being outcomes. *Aggression and Violent Behavior*, 75, Article 101908. <https://doi.org/10.1016/j.avb.2023.101908>
- Olafsen, A. H., & Deci, E. L. (2020). When supportive supervision fosters psychological need satisfaction: The moderating role of bullying exposure. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 29(4), 557–571. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2019.1706489>
- Peters, E., Spanier, K., Radoschewski, F. M., & Bethge, M. (2018). Influence of social support among employees on mental health and work ability—a prospective cohort study in 2013–15. *European Journal of Public Health*, 28(5), 819–823. <https://doi.org/10.1093/eurpub/cky067>
- Rayner, C., & Hoel, H. (1997). A summary review of literature relating to workplace bullying. *Journal of Community & Applied Social Psychology*, 7(3), 181–191. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1298\(199706\)7:3<181::AID-CASP416>3.0.CO;2-Y](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1298(199706)7:3<181::AID-CASP416>3.0.CO;2-Y)
- Sheldon, K. M., & Niemiec, C. P. (2006). It's not just the amount that counts: Balanced need satisfaction also affects well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 91(2), 331–341. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.91.2.331>
- Slemp, G. R., Lee, A. J., & Mossman, L. H. (2021). Interventions to support autonomy, competence, and relatedness in organizations: A systematic review. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 94(3), 675–705. <https://doi.org/10.1111/joop.12338>
- Sweet, E. (2019). The sociology of gaslighting. *American Sociological Review*, 84(5), 851–875. <https://doi.org/10.1177/0003122419874843>
- Vansteenkiste, M., & Ryan, R. M. (2013). On psychological growth and vulnerability: Basic

- psychological need satisfaction and need frustration as a unifying principle. *Journal of Psychotherapy Integration*, 23(3), 263–280. <https://doi.org/10.1037/a0032359>
- Zhang, Y., & Liao, Z. (2015). Consequences of abusive supervision: A meta-analytic review. *Asia Pacific Journal of Management*, 32(4), 959–987. <https://doi.org/10.1007/s10490-015-9425-0>

원고접수일: 2025년 8월 4일

논문심사일: 2025년 9월 22일

개재결정일: 2025년 9월 22일

한국심리학회지: 건강
The Korean Journal of Health Psychology
2025. Vol. 30, No. 6, 1107 - 1125

The Impact of Workplace Gaslighting on Employees' Mental Health: The Mediating Role of Basic Psychological Needs Satisfaction

Yonguk Park

Department of Psychology
Kyungnam University

Seul-Ah Lee

School of Sarim-Honors (Open Major Track)
Changwon National University

This study explored the effects of workplace gaslighting on employees' mental health, focusing on the mediating role of basic psychological needs satisfaction—specifically autonomy, competence, and relatedness—within the work environment. A total of 700 full-time employees in South Korea participated in a cross-sectional survey, and structural equation modeling was used to test the proposed model. The findings revealed that workplace gaslighting significantly diminished the satisfaction of autonomy and relatedness needs, while competence was not notably impacted. Consequently, satisfaction in autonomy and relatedness was positively linked to subjective well-being and negatively correlated with depression and anxiety. Mediation analyses indicated that workplace gaslighting indirectly lowered subjective well-being by decreasing autonomy and relatedness satisfaction. Importantly, relatedness satisfaction emerged as a crucial mediator in mitigating the effects of gaslighting on depression and anxiety. These results emphasize the harmful effects of gaslighting on employees' mental health and highlight the need for organizational practices that enhance psychological need satisfaction to create a healthier work environment.

Keywords: workplace gaslighting, mental health, basic psychological needs, subjective well-being, depression, anxiety