韓國心理學會誌:産業 및 組織
Korean Journal of Industrial and Organizational Psychology
1999. Vol. 12, No. 2, 171-193.

조직 생활에서 체험된 정서와 표현된 정서간 불일치의 효과: 경쟁가설의 검증

이 주 일 · 김 명 언
한림대학교 심리학과 · 서울대학교 심리학과

본 연구는 조직생활에서 구성원들이 체험하는 정서와 표현하는 정서간의 불일치가 구성원들의 심리적 안녕, 직무 만족, 및 조직시민행동과 어떤 관련을 갖는지를 살펴보았다. 기존문헌 연구를 통해 설정된 안면 피드백 가설, 정서적 노동 가설, 가산적 합 가설 등의 세가지 가설에 대한 검증을 위해 두 개의 연구를 수행하였다. 일상적 생활에서의 정서불일치 효과를 살펴본 연구 1에서는 심리적 안녕과 직무만족에서 가산적 합 가설이 가장 많이 지지되었고, 안면 피드백 가설도 지지되었으나 정서노동 가설은 지지되지 못했다. 조직시민행동에서는 모든 가설이 지지되지 못했다. 반면에 구체적 사례연구인 연구 2에서는 정서적 노동 가설만을 지지하는 결과를 얻었다. 이상의 연구결과들은 세 가설의 설명력은 초점정서가 특정상황에 대한 정서인지 아니면 일상적 생활에서의 정서인지에 따라 달라짐을 시사한다. 논의에서는 정서체험과 표현간의 불일치가 지니는 이론적 및 실용적인 의미를 살펴보았다.

집단 또는 조직의 목표를 우선적으로 중시하는 조직 생활에서 구성원의 개인적 정서는 중요한 변인으로 대접받지 못하였다. 오히려 조직의 의사결정이나 관리 관행에서 무시해야 할 요인 또는 통제되어야 할 요인으로 간주되었다. 그러나 개인의 성과를 극대화시키기 위해서는 구성원 개개인이 조직에 강하게 몰입하는 것이 필수 불가결한 요소라는 인식을 하게 되면서, 구성원들이 조직에 대해 몰입하고 헌신하도록 하는 요소로서 개인의 정서가 중요함을 인식하기 시작하였다(Rafaeli & Sutton, 1987) 즉, 조직 구성원들이 직무에 만족감을 느끼고 몰입할 수 있도록 하거나, 조직에 대한 몰입, 조직에의 변화와 혁신 활동에 대해 적극적으로 참여하도록 하려면 개인들의 정서 상태가 잘 관리되어야 할 요소 중의 하나임을 주목하게 되었다. 이의 결과로 최근 들어 개인의 정서 상태가 성과 변수에 미치는 효과가 적지 않은 심리학적 연구들에서 다루어지고 있다(George & Brief, 1996; Fineman, 1993; Staw & Barsade, 1993; Wharton, 1993)

정서에 관한 심리학적 연구들은 정서는 개인의 동기화, 리더십의 발휘, 집단응집력, 조직에 대한 몰입 등과 같이 다양한 조직 행동에 영향을 미칠 수 있음을 보여주었다(George & Brief, 1996; Ashforth & Humpley, 1995). 일에 대한 강한 동기 유발과 심리적인 몰입은 개인이 일에 정서적으로 몰입할 수 있을 때에야 가능하게 된다. 자신이 담당하는 일에 대해 신체적인 투자, 인지적인 투자, 정서적인 투자

* 유익한 조언을 해주신 두 분의 심사위원께 감사드립니다. 본 연구는 부분적으로 1999년도 한림대학교 교내 연구비의 지원에 의해 이루어진 것임을 밝혀 둡니다.

를 하게 됨에 따라 점차적으로 자신이 담당하는 일에 대한 개인의 몰입강도가 커지게 된다(Kahn, 1990, 1991; Kelman,1958). 즉, 몸만 일하는 곳에 있지 않고 생각도 함께 있을 때 직무몰입은 증가된다. 더 나아가 인지적인 사고 수준에서만 일에 몰입하는 경우보다 담당하고 있는 일에 감정적으로 몰입할 수 있을 때 진정으로 일에 몰두를 하는 것이라고 볼 수 있다.

체험 정서와 표현 정서간의 불일치

조직 생활에서 개인은 본인의 의지나 진심과는 무관하게 정서적 행동을 수행해야 할 경우가 있다. 예컨대, 서비스 업무에 종사하게 되는 사람들은 연구소에 근무하는 연구원들보다 밝은 모습과 행복한 정서를 표현할 것을 요구받게 되고, 내면적으로 느끼는 정서가 무엇인지에 상관없이 조직으로부터 요구되는 정서(예, 미소 짓기, 적극적이고 활기찬 모습을 나타내기)를 표현해야 하는 상황에 처하게 된다. 특히, 서비스 조직에 종사하는 사람들의 경우 자신의 의사나 체험된 정서에 상관없이 조직에서 요구되는 표현규칙에 따라 정서 표현을 하는 것이 직무에서 요구되는 의무 중의 하나가 된다(Ashforth & Humprey, 1995).

개인이 표현하는 정서가 실제로 느끼고 있는 정서와 다른 경우, 즉 표현된 정서가 내적으로 경험하고 있는 정서와 다른 경우에 정서적 불일치(emotional incongruence)가 발생하게 되고 두 가지 유형으로 나타난다. 첫째는 체험된 정서와 다른 내용의 정서가 표현되는 질적 불일치이다. 예컨대, 서비스 종사자들의 경우 즐겁지도 않은데 미소를 짓고 친절한 표정을 짓거나, 속으로는 화가 치밀어 오르지만 겉으로는 평온하게 처신하는 경우와 같은 정서의 체험과 표현간의 질적 불일치가 나타날 수가 있다(Sutton,1991; 김성훈, 1994). 둘째는 양적 불일치이다. 다양한 직종을 대상으로 한 이주일(1998)의 사례연구에서 정적인 정서의 경우에는 체험하는 정서 이상으로 표현되는 경우가 발견되었다. 즉, 실제로 느끼는 유쾌함이나 열정보다 겉으로 표현하는 유쾌함이나 열정의 양을 확대하여 표현하는 사례들이 발견되었다. 반면에, 부적인 정서는 실제 체험된 정도보다 적게 표현하도록 요구되는 사례가 발견되었다. 즉, 실제로 느끼는 불쾌함이나 피로 같은 부적인 정서를 보다 축소하여 표현하였다.

체험정서와 표현정서 간의 불일치가 생기게 되는 한 원인으로 Hochschild(1979)와 Ekman(1972)은 감정규칙(feeling rule)과 표현 규칙(display rule)이라는 개념을 제안하였다. 감정 규칙이란 특정 상황에서 개인이 적절하다고 여기는 정서의 내용, 강도, 지속기간에 대한 개인의 신념을 의미하고, 표현 규칙이란 정서표현의 내용과 강도를 제한하는 것으로 특정 상황에서 표현 되도록 기대되는 정서에 대한 사회적 규범을 말한다. 즉 특정 상황에서 어떻게 느껴야 한다는 개인적 믿음으로서의 감정규칙과 주위 사람들에 의해 규정되는 규범으로서의 표현규칙을 구분하였다. 개인은 감정규칙과 표현규칙에 따라 자신의 내적인 감정체험과 상이한 정서를 표현하는 경우가 생기게 된다.

Rafaeli와 Sutton(1987)도 정서와 관련된 감정 규칙을 내면화된 감정규칙(internalized feeling rule)과 외적인 감정규칙(external feeling rules)으로 나누고 있다. 여기서 외적인 감정규칙은 자신이 몸담고 있는 조직에서 요구하는 감정을 의미하며, 내적인 감정규칙이란 자신이 옳다고 생각하는 정서를 의미한다. 따라서 전자는 Hochschild(1979)의 감정규칙과, 후자는 표현규칙과 유사한 개념이다. 아울러 이들 연구자들은 표현정서와 체험정서, 내면화된 감정규칙, 외적 감정규칙간의 (불)일치에 따라 정서적 조화(emotional harmony), 정서적 부조화(emotional dissonance), 정서적 일탈(emotional deviance)이 나타난다고 보고 있다.

정서적 조화란 표현정서, 체험정서, 외적인 감정규칙과 내면화된 감정규칙 모두가 일치할 때 생긴다. 따라서 정서적 조화 현상은 개인과 환경의 합치(fit)함을 의미한다. 다시 말해 개인의 실제경험, 신념, 실제행동과 타인으로 구성된 사회환경이 갖는 기대간의 일치이다. 따라서 정서적 조화를 경험하는 조직구성원들은 높은 심리적 안녕감을 보일 것이다.

정서적 부조화는 표현 정서가 외적인 감정 규칙과는 일치하나 자신이 체험한 감정과는 불일치할 때 나타난다. 정서적 부조화는 내면적 감정규칙에 따라 상이한 결과를 가져온다. 외적 정서규칙(대부분의 경우 조직에서 요구하는 역할)에 의해 표현된 정서가 내면화된 감정규칙과 상치될 때는 개인적 가치와

요구되는 역할간의 마찰을 일으켜 심리적 안녕감을 악화시키고, 이런 경험이 누적되면 정서적 탈진상태(burnout)도 유발할 수 있다. 화를 내는 연체자에게 화를 내지 않고 부드럽고 온화한 정서를 표현하도록 요구받았으나 그같은 감정표현이 자신에게 요구되는 정당한 역할이 아니라고 여기는 카드대금 수금원의 경우가 여기 해당된다. 반면에 표현정서와 체험정서 간의 불일치가 존재하나 내면화된 감정규칙이 외적 규칙과 일치할 때는 이같은 부정적 효과가 감소될 수도 있다. 왜냐하면 정서의 표현과 체험간 불일치는 내적으로 수용가능한 불일치이기 때문이다. 하지만 체험정서와 표현정서간의 괴리를 중시하는 Hochschild(1983)는 이같은 경우에도 체험정서의 억제로 인해 심리적 안녕감에 위협이 된다고 주장하였다.

정서적 일탈은 표현 정서가 체험된 감정과는 일치하나 외적인 감정규범과는 불일치할 때 생기는 것으로 정서적 불일치와 반대의 경우다. 정서적 부조화의 경우와 마찬가지로 내면화된 감정규칙에 따라 결과가 달라질 수 있다. 무시한 외적 감정규칙을 내면화하지 않은 경우에는 스트레스를 받으며, 궁극적으론 조직에 의해 해고되거나 조직을 자진해서 떠날 수 있다. 반면에 거부한 외적 감정규칙을 내면화한 경우에는 자신의 표현능력 부족을 탓하며 보다 심각한 직무 탈진상태를 초래할 수도 있다. 예를 들면 공감이나 타인에 대한 배려를 표현하는 것이 자신의 역할이라고 믿지만, 표현 능력의 부재로 조직의 요구를 수용할 수 없기 때문에 심한 스트레스를 받을 수 있다.

Sutton(1991)은 연체카드 대금 수금원들에게 요구되는 정서표현에 대한 규칙(즉, 외적 감정규칙)과 이런 규칙들이 교육 등을 통해 사회화되고 유지되는 과정을 분석하였다. 기본적으로 카드 연체대금 수금원들은 연체자들과 의사소통을 할 경우에 긴급성(urgency)의 정서를 표현할 것이 요구되었지만, 연체자가 보이는 정서표현에 따라 어떤 정서를 표현할 것인지에 대한 상황 대응적 표현 규칙을 가지고 있는 것으로 나타났다. 즉, 연체카드 대금 수금원들에게는 연체자가 친절하거나 온화하게 나오면 약간 화를 내거나 중성적 반응을 보일 것, 연체자가 화를 낼 경우엔 침착함이나 중성적 반응을 보일 것, 연체자가 불안함을 나타낼 땐 약간 화를 내거나 중성적으로 반응할 것과 같은 정서표현 규칙이 요구되고 있었다. 또한, 이런 조직에서는 조직에서 요구하는 정서표현규범을 유지 발전하게 하는 사회화 과정을 가지고 있었다. 예컨대, 신입 직원을 선발할 경우에 조직에서 요구되는 정서의 표현을 잘하는 사람을 선발하였으며, 조직이 정한 표현 규칙을 잘 따르는 사람에게 보상을 주는 것과 같은 표현규칙의 유지과정도 제도적으로 구축하고 있었다. 이런 사회화 과정을 거치면서 카드 대금 수금원이 표현하는 정서는 개인적 체험의 표현보다는 조직에서 요구하는 정서가 표현이 되며, 이럴 경우 개인이 표현하는 정서는 자신이 체험하고 있는 정서와 상이하여 정서적 부조화를 경험 할 수 있었다.

Rafaeli와 Sutton(1989)은 표현된 정서의 내용, 강도, 다양성에 영향을 주는 요인을 제시하였다. 첫째, 앞에서도 설명한 외적 표현규칙으로 사회적 규범, 직업적 규범 및 조직적 규범이 영향을 줄 수 있다. 둘째, 역할 수행자의 개인적 특성인 정서 표현성과 자기검색성향(self-monitoring) 그리고 성차가 표현된 정서에 영향을 줄 수 있다. 셋째로, 정서표현에 대한 개인의 재량권 보유정도가 영향을 줄 것으로 보았다. 즉, 정서의 표현에 대한 재량권이 클수록 역할 수행자의 특성이 더 많은 영향을 줄 것이다. 이렇게 표현정서에 영향을 주는 요인들로 인해 개인이 밖으로 표현하게 되는 정서는 한 개인의 내적인 기분이나 감정과 상관없이 상황적으로 요구되는 정서의 표현이 될 수도 있음을 보여준다.

정서 연구자들은 단순한 표현규칙의 존재뿐만 아니라 표현규칙에 맞추어 자신의 정서를 관리하고 조절하는 정서적 노동에 대해서도 관심을 기울여 왔다(Morris & Feldman, 1996; Ashforth & Humpley, 1993; Hochschilds, 1983). 정서적 노동이란 단순히 어떠한 정서를 통제하거나 억제하는 것뿐만 아니라 내적인 정서를 바꾸기 위해 인지적, 신체적 및 표현행동을 통해 의도적으로 노력하는 것을 모두 포괄하는 개념이다(Hochschild,1983). 즉, 표현 규칙에 따라 단순히 외적인 정서표현 만 조절하는 것에서 내면적으로 느끼는 정서의 체험까지 조절하고자 하는 것까지 다양한 형태가 있을 수 있다(Ashforth & Humpley, 1993).

Morris와 Feldman(1996)은 표현되는 행동에 초점을 두고, 정서 표현의 빈도, 정서표현에 대한 주의집

중의 정도, 표현되는 정서의 다양성 정도, 표현되는 정서와 체험한 정서간의 불일치에 대한 지각 정도가 정서적 노동을 구성한다고 제안하였다. 이들의 정의에 입각하면, 개인이 정서적 노동을 많이 하게 되면 자신이 실제로 체험하고 있는 정서와는 다른 정서를 표현할 가능성이 많게 되어 실제적으로 정서적 불일치를 많이 경험하게 될 것이다. 실제로 정서적 노동을 많이 하는 사람들은 정서적 노동을 적게 하는 사람들에 비해 불쾌, 피로, 부적 각성과 같은 부적인 정서를 더 많이 경험하였음에도 불구하고 유쾌, 열정, 평온과 같은 정적 정서를 더 많이 표현하는 것으로 나타났다. 아울러 정서적 노동을 많이 하는 사람들은 정적인 정서는 체험하는 것보다 더 표현하려 하고, 부적인 정서는 체험하는 것보다 적게 표현하려고 하는 정적 정서의 확대경향과 부적 정서의 축소경향 모두를 나타났다(이주일 · 민경환, 1999; 이주일, 1998).

정서체험과 표현간 불일치의 효과

자신의 체험과 다른 정서를 표현하는 것이 어떤 심리적 효과를 가져오는가에 대한 입장은 연구자들의 관점에 따라 상반된다. 정서적 불일치를 정서적 노동의 증가로 보는 관점을 취하는 연구자들은 표현되는 정서의 속성에 관계없이 체험정서와 표현정서가 괴리되고, 체험 정서보다는 표현 규범에 따라 표현 정서가 규제되어야 하는 경우 아무리 긍정적인 정서를 표현하더라도 개인의 심리적 안녕감은 떨어지게 된다는 주장을 한다. 이에 반해 안면 피드백 가설을 주장하는 연구자들은 내적으로 부적 정서를 체험하고 있더라도 정적인 정서를 표현함으로 인해 체험된 부적 정서를 긍정적인 방향으로 변화시키는 현상이 일어남을 가정한다.

정서적 노동 가설(emotional labor hypothesis)

정서적 노동이란 담당 직무규범이나 사회적 규범으로 요구되는 표현규칙에 맞추어 자신의 정서체험 및 정서표현을 관리하여 상황에 적절한 정서를 표현하려는 노력을 의미한다(Hochschild, 1983; 이주일과 민경환, 1999). 정서적 노동은 이루어지는 상황에 따라 순기능과 역기능을 모두를 보일 수 있다고 주장되어 왔다(Ashforth & Humprey, 1993). 순기능은 주로 조직의 입장에서 생각해볼 수 있다. 조직구성원들이 표현규칙에 따르는 것(즉, 조직이 구성원들에게 요구하는 규범에 맞게 행동하는 것)은 성공적 과제수행을 이루어내어 조직목표의 효과적 달성을 용이하게 할 수 있다(Rafaeli & Sutton, 1989). 이같은 효과적 과제수행은 실제로 체험하는 정서를 손상시키지 않고, 표면적으로만 표현함으로써, 자신의 실제 정서로부터 떨어져 자신을 객관적으로 유지하고 내적 안정감을 유지하면서 요구되는 정서표현을 함으로 가능해진다(Ashforth & Humprey, 1993). 또한 정서적 노동을 통한 자기 표현력 증진을 통해서 과제수행을 효과적으로 이루어 낼 수도 있다. 예컨대 의사는 사망자의 보호자에게 동정심과 지지를 표현하면서 그가 사랑하는 사람의 죽음을 알려주는 방식을 개발하게 되며(Clark & Labeff, 1982), 은행 직원들은 조직 차원에서 요구되는 표현 규칙에 따른 정서행동을 수행함으로써 자신의 대인관계 스타일에 알맞은 표현행동을 개발하게 되어 과업수행을 보다 효과적으로 할 수 있게 된다(Jackall, 1978).

하지만 이같이 조직차원에는 긍정적 효과를 줄 수 있는 정서적 노동은 이를 실제 수행해야 하는 조직구성원 개개인에게는 부정적 효과를 더 많이 주는 것으로 주장되어 왔다(Adelman, 1989; Hochschild, 1983, 1979). 최소한 다음과 같은 두 가지 이유에서 조직이나 고객에게는 유익하나 서비스를 제공하는 조직구성원의 입장에서 보면 역기능적인 효과를 나을 수 있다. 첫째 정서적 부조화로 인한 긴장감 증폭이다. 실제로 느끼지도 않는 정서를 표현해야 하는 것은 구성원 개인으로 하여금 정서적 부조화를 경험하게 하여 심리적 긴장을 초래하게 할 수 있다. 예로, 사회 봉사 활동을 하는 학생이 사회 봉사기관에서 도움 행동을 하는 중에 경험하는 감정을 반대로 표현하는 경우를 생각해 볼 수 있다. 속으로 느끼고 있는 불쾌하고 역겨운 기분을 숨기고, 밝고 즐거운 듯한 정서표현을 역할 상 마지못해 지속적으로 해야 하는 경우에 생기는 정서적 부조화의 누적은 극심한 직무스트레스를 야기할 수 있다(Loseke & Cahill, 1986). 둘째, 정서왜곡으로 인한 진실된 자아의 상실이다. 기본적으로 개인의 정서적 반응은 특정 상황에 대한 느낌을 상호 공유하게 하거나 차별성을 인식하게 하여 다른 사람 및 주위 환경과의 유대감을 형성하게 하는 토대를 제공해준다(Thoits,1989). 그런

데 정서적 노동은 정서반응의 왜곡을 의미하므로 자기 소외감을 불러일으키고 진실된 자기의 상실감을 갖게 하여 소외감마저 느끼게 할 수가 있다(이주일 · 민경환, 1999; King & Emmons, 1990; Parkinson, 1991).

요약하면 정서적 노동 가설은 개인이 직무 수행에서 느끼게 되는 체험정서와 표현정서간의 만성적 불일치는 궁극적으로는 심리적 안녕감 및 신체적 안녕감에 부정적인 영향을 미치는 것으로 본다. 즉, 체험정서와 다른 정서를 표현하는 것은 안면피드백 가설의 예언처럼 긍정적인 효과를 가져오기도 하지만 그 효과는 일시적일 것이며, 업무의 일부로서(즉, 업무를 잘 수행하기 위해) 체험정서와 다른 정서를 표현할 것이 강요되는 정서적 불일치는 종국에는 부정적인 영향을 끼치게 된다고 주장한다. 특히 정서체험과 정서표현간의 높은 불일치는 정서적 탈진감, 성취감의 감소, 자존감의 하락, 주위에 대한 무관심, 우울, 소외감, 스트레스 등의 원인이 된다고 가정하고 있다(Morris & Feldman, 1996),

업무상 요구되는 것이기에 자신의 체험정서를 약화하거나 정반대의 정서를 표현하게 되면 직무 스트레스나 담당업무로부터의 괴리감을 경험할 수 있다(Loseke & Cahill, 1986). Rutter와 Fielding(1988)은 교도관들을 대상으로 한 연구에서 작업장에서의 정서억제의 필요성 지각이 높을수록 자신의 직무에 대한 만족감이 저하됨을 발견하였다.

조직 시민행동이란 조직의 목표달성에 기여하는 행동이지만 개인이 자신의 공식적 업무로 꼭 해야만 하는 역할은 아님에도 자발적으로 수행하는 행동을 의미한다(최창희, 1994). 회사의 좋은 평판에 기여하는 행동, 피치 못할 사정이 있는 동료의 일을 대신해 주기, 수집한 정보를 동료나 부하와 공유하기 등이 이에 속한다. Organ과 Konovsky(1989)는 정적 정서성을 높게 갖는 사람들이 그렇지 못한 사람들에 비해 보다 많은 도움행동, 참여행동과 같은 공식적으로 요구되지 않지만 자발적으로 수행하는 행동인 조직시민행동의 감소를 가져올 수 있음 발견하였다. 그리고 조직의 규범에 의해 강요된 긍정적 정서표현을 많이 해야 하는 사람들은 공식적으로 주어진 역할 이외의 행동을 적게 보일 수 있음이 시사되었다(Wharton, 1993; Wharton & Erickson, 1995).

이상의 논의를 바탕으로 했을 때 조직구성원이 조직생활에서 경험하는 정서적 불일치가 구성원의 심리적 안녕, 직무만족, 조직시민행동에 미치는 영향에 대해 다음과 같은 정서적 노동 가설을 설정해 볼 수 있다.

가설 1: 심리적 안녕, 직무만족, 그리고 조직시민행동에 있어서, 높은 부적 체험정서와 높은 정적 표현정서를 경험한 사람들이 가장 부정적인 반응을 보일 것이고, 낮은 부적 체험정서와 낮은 정적 표현정서를 경험한 사람들이 가장 긍정적 반응을 보일 것이다.

안면피드백 가설(the facial feedback hypothesis)

이 가설은 얼굴 및 근육의 변화가 정서의 체험에 주는 영향에 대한 James(1922)의 '신체의 변화는 자극을 일으키는 사실에 대한 지각에 영향을 주고, 그런 변화에 대한 느낌이 정서이다(p.13)'라는 고전적 주장에 근거하고 있다. Izard(1971)나 Tomkins(1962) 같은 정서이론가들은 이같은 주장을 토대로 안면 피드백 가설을 제기하였다. 즉, 안면 근육의 변화는 생리적인 피드백 기제를 통하여 주관적 감정을 변화시키거나 주도한다는 가설이다. 예로, 기쁜 정서를 표현하게 되면 표현된 정서가 정서체험에 영향을 주게 되어 필연적으로 기쁜 정서를 느끼게 만들고, 결과적으로 심리적 안녕감을 증진시켜 준다는 것이다. 예로, 우울할 때, 밝은 정서를 표현하면 기분 전환이 되는 경우도 있고, 지나치게 기분이 들떠 있을 때 일부러 침착한 행동을 함으로써 자신의 기분을 조절할 수도 있다(Isen & Baron, 1991).

Adelman과 Zajonc(1989)는 안면 피드백 가설을 검증한 연구들을 분석한 결과, 표현 정서의 지배적 효과가 일관되게 나타남을 보여주었다. 그들은 체험정서와 일치된 정서를 표현하게 하는 것은 체험 정서에 대한 주관적 체험을 강화시켰고, 체험정서의 표현을 억제하는 것은 체험 정서에 대한 내적인 체험을 약화시킨다는 결과를 얻었다. 또한 특정 정서를 안면 표정을 통해서나 다른 방식으로 표현하는 것이 내적으로 체험하는 정서를 조절해줄 뿐만 아니라, 내적으로 느끼지 않는 정서일지라도 안면 표정에 상응하는 정서를 유발하도록 한다는 결과를 얻었다. 이런 결과는 어떠한 정서를 얼굴에 표현하는 것은 이에 상응하는 감정을 강화시키거나 상응하지 않는 감정을 약화시키는 역할을 하며, 더 나아가서는 표현

된 정서에 일치하는 정서를 체험하도록 유도하기까지 한다는 것을 의미한다. 따라서 미소를 짓도록 요구되는 직무를 수행하게 되면, 설사 즐거운 기분이 들지 않았더라도 즐거운 기분이 들게 된다는 것이다. 동일한 이유로 장의사와 같이 부적인 감정을 표현하도록 요구되는 직무를 수행하게 되면 부적인 감정이 생기게 된다는 것을 의미한다(Rafaeli & Sutton, 1989). 따라서 개인의 심리적 안녕에 미치는 정서는 체험된 정서에 관계없이 표현정서에 의해서 결정된다고 본다. 그리고 업무상 요구되는 표현정서가 정적일수록 자신의 업무에 대한 만족도가 높아질 것이고, 이로 인해 더 많은 조직시민행동을 보일 것으로 예상할 수 있다(Isen & Baron, 1991). 이상의 논의를 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정할 수 잇다.

가설2: 심리적 안녕, 직무만족 및 조직시민행동에 있어서, 체험정서와 관계없이 높은 정적 표현정서를 보인 사람들에 비해 낮은 긍정적 표현정서를 보인 사람들이 보다 부정적 반응을 보일 것이다.

가산적 합 가설

안면 피드백 가설은 체험가설이 개인에게 미치는 잠재적 영향력을 무시한다는 점에서 문제점을 제기할 수 있다. 한 개인의 체험정서는 순수한 정서(authentic emotion)로서 자신의 고귀하고 순수한 정체성을 표상하는 것이기 때문에(King & Emmons, 1990; Ashforth & Humphrey, 1993)) 표현된 정서만이 개인의 심리적 안녕감을 지배한다는 주장은 무리일 수 있다. Cooley(1922)가 주장했듯이, 정서는 나를 표징하는 하나의 신호(a sign of I)이기에 체험정서의 영향력 또한 고려되어야 한다.

정서적 노동 가설 또한 정서의 이동 폭만을 중시했다는 점에서 지적을 받을 수 있다. 정서이동의 출발점과 종착점이 어떤 것이었느냐에 대한 내용적 고려가 필요하다는 주장은 타당할 수 있기 때문이다. 한 예로, 높은 부적 정서를 체험한 사람이 낮은 정적 정서를 표현한 경우는 낮은 부적 정서를 체험한 사람이 높은 정적 정서를 표현한 경우와는 개인에게 미치는 영향이 다를 수도 있기 때문이다. 대부분의 정서적 노동 가설을 지지하는 연구들(Hochschild, 1979, 1983; Cahill, 1986; Sutton, 1991)은 높은 부적 정서를 체험하고 높은 정적 정서를 표현하는 경우에 해당되는 경우에 치우쳐 이루어졌기에 이같은 문제점이 간과되었다고도 볼 수 있다.

앞에서 제안된 두가설의 문제점들을 보완해주는 가설로 가산적 합 가설을 고려해 볼 수 있다. 이 가설은 다음과 같은 두가지 특성을 갖는다. 첫째, 체험정서와 표현정서 각각의 정서적 특성이 갖는 효과를 고려한다. 정서의 부정성과 긍정성은 독립된 별개의 차원임을 경험적으로 규명한 Watson, Wiese, Vaidya 그리고 Tellegen(1999)의 연구결과는 이같은 정서내용별 고려가 필요함을 뒷받침해준다. 둘째, 체험정서와 표현정서의 효과를 동등한 것으로 가정한다. 따라서 높은 부적 정서를 체험한 사람이 높은 정적 정서를 표현했을 때와 낮은 부적 정서를 체험한 사람이 낮은 정적 정서를 표현한 경우는 그 효과면에서 유사할 것으로 간주한다. 하지만 낮은 부적 정서를 체험한 사람이 높은 정적 정서를 체험한 경우에 비해 높은 부적 정서를 체험한 사람이 낮은 정적 정서를 표현한 경우에 더 부정적인 효과를 가져올 것으로 간주한다.

앞의 두가설과 비교해 보면 첫째, 가산적 합 가설은 안면 피드백 가설이 간과한 체험정서의 효과를 고려하였다. 둘째, 정서적 노동 가설이 간과한 체험정서와 표현정서의 부/정적 특성 및 강도를 고려하고 있다. 따라서 가산적 합 가설은 앞의 두가설의 절충적 보완 가설이라고도 볼 수 있다. 이같은 가산적 합 가설은 다음과 같은 가설을 제시해 준다.

가설 3: 심리적 안녕, 직무만족 그리고 조직시민행동에 있어서, 높은 부적 체험정서와 낮은 정적 표현정서를 경험한 사람들이 가장 부정적 반응을 보이고, 낮은 부적 체험정서와 높은 정적 표현정서를 경험한 사람들이 가장 긍정적인 반응을 보일 것이다.

이상의 세 경쟁가설을 비교검증하기 위해 두 개의 연구를 수행하였다. [연구 1]에서는 설문조사를 통해 조직생활에서 조직구성원들이 일상적으로 경험하는 정서체험-표현간의 불일치가 안녕상태, 직무만족 및 조직시민행동에 미치는 영향을 분석하였다. [연구 2]에서는 특정 정서대상이 상정된 사례를 조사하여 분석하였다. 두 개의 연구 모두 기업조직장면에서의 정서경험을 조사하였다. 왜냐하면, 기업조직

장면에서는 직무수행의 일부로 자신의 내면적 체험과 다른 정서를 의무적이고 지속적으로 표현해야 하는 경우가 빈번하기 때문이다.

연구 1: 설문지 연구

연구 1은 설문지 조사를 통해 일상적 조직생활에서 체험한 정서와 표현한 정서간의 불일치가 심리적 안녕감, 직무만족, 조직시민행동 등에 미치는 효과를 조사하였다. Ashforth와 Humphrey(1993)가 주장했듯이. 설문조사를 통해 정서를 측정한다는 것은 용이한 작업이 아니나, 여러 기존연구에서 확인되었듯이 유익한 자료수집 방법이다.

방 법

연구 대상

본 연구에서는 업무상으로 정서표현을 많이 할 것이 요구되는 조직 구성원을 주 대상으로 하였다. 연구 대상으로는 레저산업, 호텔, 유통업, 제조업 등에 종사하는 7개 사의 구성원 325명이 참여하였다. 참여 대상 중 인구학적 개인특성 문항에 응답하지 않은 사람을 제외하였을 경우 성별 분포는 남자가 164명(51%), 여자가 155명(49%)이었고, 직급별로는 대리급 이하가 261명으로 81%를 차지했으며, 관리자 12명(3%), 임시직 등이 48명(14%)이었다. 업무 유형에 따라 분류하면 서비스업에 종사하는 사람이 226명(77%), 서비스업이 아닌 사람이 64명(23%)이었다. 학력별 분포를 살펴보면 전문대졸 이하가 237명(79%) 이었으며, 대졸 이상이 64명(21%)이었다.

연구 절차

사내교육에 참가한 조직구성원들에게 연구 목적을 설명하고 앞에 설명한 척도들로 구성된 '조직 정서 측정 설문서'에 응답을 받았다. 서비스업에 종사하는 사람들에 대한 설문의 경우 교육 담당자를 통해 호텔이나 레저산업과 같은 서비스 조직에 대한 교육 필요점을 도출하는 기회로 삼기 위해 설문조사를 하는 것으로 구성원들에게 이야기하고 교육 중에 설문조사를 실시하였다. 구성원들에게 자신의 업무수행을 잘하기 위해 요구되는 사항이 무엇인지를 알아보고, 이중 교육적으로 해결할 수 있는 문제에 필요한 자료를 수집하기 위한 조사이므로 솔직하게 답변을 하여 주도록 부탁하였고, 다른 조직들의 경우에는 집합교육 시간 중에 시간을 내어 응답을 하도록 하였다.

측정 도구

정서 측정 본 연구에서의 정서 측정은 한국어 정서 단어를 이용하여 직무 정서를 측정할 수 있도록 개발된 이주일(1998)의 직무 정서 척도 중 42문항으로 구성된 축약형 정서측정 도구를 사용하였다. 42개 문항 중 유쾌정서는 7문항(행복하다, 기쁘다, 흡족하다, 신나다, 유쾌하다, 즐겁다, 재미있다), 불쾌정서는 6문항(기막히다, 황당하다, 불쾌하다, 속상하다, 마음에 걸리다, 불안하다), 열정정서는 3문항(힘차다, 열정적이다, 원기 왕성하다), 피로정서는 6문항(졸리다, 지루하다, 짜증스럽다, 우울하다, 불만스럽다, 지겹다), 평온정서는 5문항(편안하다, 안심하다, 차분하다, 평온하다, 조용하다), 각성정서는 2문항(놀랍다, 정신 차리다)이었다. 요인 분석 결과 '신경이 곤두서다'가 각성정서에 포함되었으므로 각성정서에 이 문항을 추가하여 각성정서를 측정하였다. 정서척도의 신뢰도 계수(Cronbach α)는 체험정서, 표현정서별로 유쾌 정서는 .93, .90, 불쾌정서는 .86, .85, 열정정서는 .81, .75, 피로정서는 .80, 81, 평온정서는 .75, .71, 각성정서는 .32, .12이었다. 따라서 신뢰도가 낮게 나온 각성정서는 본 연구의 분석에서 제외하였다.

최근 조직생활에서 체험하고 표현하는 정서를 평정하게 하였다. 체험정서의 측정은 제시된 단어에 나타난 감정을 '전혀 느끼지 않는다(1점)' 에서 '항상 느낀다(5점)'의 5점 척도에 응답하게 함으로써 구했고, 표현정서의 측정은 '전혀 표현하지 않는다(1점)' 에서 '항상 표현한다(5점)'의 5점 척도에 응답하게 함으로써 측정하였다.

심리적 안녕 심리적 안녕감을 측정하기 위해 주관적 안녕감과 직무탈진 정도를 측정하였다.

①주관적 안녕감(subjective well-being) 보편적인 정서 상태를 나타내는 형용사로 된 10항목의 양극 척도에 자신의 현재 상태를 체크한 것으로서 Campbell, Converse 및 Rogers(1976)의 척도를 한정

원(1997)이 번안하여 사용한 척도를 활용하였으며, 본 연구에서의 신뢰도는 .87이었다. 본 연구에서는 전체 척도를 합산하여 안녕감 점수를 산출하였다.

②직무 탈진 직무탈진(job burnout) 업무로 인해 얼마나 정서적으로 탈진된 느낌을 갖는지를 측정하는 개념으로서 Maslach와 Jackson(1981)이 개발한 Maslach 탈진 척도(Maslach Burnout Inventory; MBI)를 번안하여 사용하였다. 탈진된 상태는 세가지 하위 요소로 구성이 되는데 정서적 탈진, 무관심, 개인적 성취감 감소의 3요인으로 이루어졌다. 본 연구에서 하위 척도별 신뢰도는 .81, .84, .84였다. 정서적 탈진(emotional burnout)은 '업무에 묻혀 정서적으로 메마르고 있다는 느낌이 든다' 등의 8문항으로 구성되었고, 무관심(depersonalization)은 '동료나 부하들을 대할 때 지나치게 사무적으로 다루고 있다고 느낀다'와 같은 4문항으로 구성되었고, 개인적 성취감(personal accomplishment)은 '내 일을 통해 다른 사람들의 삶에 긍정적인 영향을 주고 있다고 느낀다' 등의 8문항으로 구성되었다. 척도에 대한 응답은 제시되는 각 상황을 경험하는 정도가 한 번도 없으면 1에, 일년에 여러 번 경험하면 2, 한 달에 한 번 정도 경험하면 3, 한 달에 여러 번 경험하면 4, 일주일에 한 번 정도 경험하면 5, 일주일에 여러 번 경험하면 6, 매일 경험하면 7을 선택하도록 하였다.

직무 만족 직무와 관련된 제 측면에 대한 만족도를 나타내는 것으로 Hackman과 Oldham(1975), Quinn과 Staines(1977)의 척도를 권성우(1993)가 번안한 척도를 사용하였다. '내가 원하는 다른 직무를 선택할 수 있더라도 나는 지금과 똑 같은 직무를 선택할 것이다' 등의 8문항으로 구성되었으며 본 연구에서의 신뢰도는 .77이었다.

조직시민 행동(organizational citizenship behavior) 공식적으로 요구되지 않는 역할임에도 자발적으로 조직을 위해 바람직한 행동을 하는 정도를 측정하는 개념으로서 최창회(1994)의 조직시민 행동 척도 중 도움행동, 성실행동, 참여행동(제안활동) 정도를 측정하였다. 본 연구에서 각 하위 척도의 신뢰도는 .70, .67, .78이었다. 도움행동은 '과중한 업무를 수행 중인 같은 부서의 동료를 도와준다' 등의 4문항으로 측정하였으며, 성실행동은 '남들이 하기 싫어하는 궂은 일을 자발적으로 맡아 한다' 등의 3문항으로 측정하였고, 참여행동은 '소속 부서에 보탬이 될 수 있는 건설적인 제안을 한다' 등의 5문항으로 측정하였다.

결 과

체험정서와 표현정서간 불일치의 효과를 보기 위해 조직생활에서 가장 일반적으로 나타나는 불일치 상황인 부정적인 정서를 체험하고 긍정적인 정서를 표현하게 되는 경우에 분석의 초점을 맞추었다. 그리고 최근 조직생활에서 느끼고 표현하는 정서들 중, 부정적인 정서를 체험하는 정도와 긍정적인 정서를 표현하는 정도를 측정하여, 각각의 중간값을 기준으로 하여 고저 두 집단으로 구분한 후 두 집단을 상호 교차 시켜 **그림 1**과 같이 4개의 집단을 구성하였다. 즉 불쾌, 피로와 같은 부적인 정서를 많이 체험하지만 유쾌, 열정, 평온과 같은 정적 정서를 많이 표현하는 집단(부적정서체험 高, 정적정서표현 高 집단: HH집단), 부적 정서를 많이 체험하지만 정적정서를 적게 표현하는 집단(부적정서 체험 高, 정적정서 표현 低 집단: HL집단), 부적인 정서를 적게 체험하고, 정적인 정서를 많이 표현하는 집단(부적정서 체험 低, 정적정서 표현 高 집단: LH집단), 부적인 정서를 적게 체험하고, 정적인 정서를 적게 표현하는 집단(부적정서 체험 低, 정적정서 표현 低 집단: LL집단)으로 나누었다.

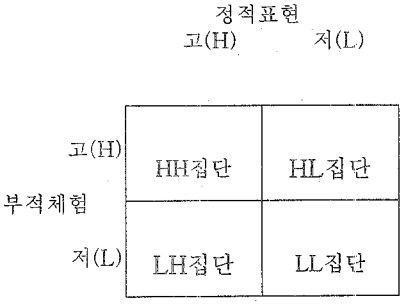


그림 1. 부적체험과 정적 체험간의 사간표

그리고 정서적 노동가설, 안면피드백 가설, 가산적 합 가설의 예언 효과를 비교검증하기 위해 각 정서의 최대값을 부여하였다. 즉, 부적 체험정서가 高인 경우는 -1점, 低인 집단은 -0.5점을 부여하였다. 동일한 방식으로 정적 표현정서가 高이면 +1, 低이면 +0.5의 값을 부여하였다. 그리고 세가설 각

각에 적합한 방식으로 4집단 각각의 값을 구해 각 집단에 속하는 응답자들에게 그림 2와 같이 해당 값을 부여하였다. 구체적 계산방식은 아래와 같다.

	안면가설	노동가설	가산가설
HH	1	-2	0
LH	1	-1.5	0.5
HL	0.5	-1.5	-0.5
LL	0.5	-1	0

그림2. 가설에 따른 집단별 변환값

체험정서와 표현정서간의 이동폭이 부정적 효과를 가져온다고 주장하는 정서적 노동가설에 의하면 네 집단 각각에 다음과 같은 값이 부여된다.

HH집단: -{I-1I + I+1I} = -2,
LH집단은 -{I-0.5I + I+1I} = -1.5,
HL집단은 -{I-1I + I+0.5I} = -1.5,
LL집단은 -{I-0.5I + I+0.5I} = -1

표현정서에 의해서만 불일치의 효과가 결정된다는 주장을 하는 안면 피드백 가설에 의하면 네집단 각각에 다음 값이 부여된다.

HH집단, LH집단: 0 + (+1) = +1
HL집단, LL집단: 0 + (+0.5) = +0.5

정서 불일치 효과는 체험정서와 표현정서를 동일하게 고려하며 이들이 같는 부/정적 정서성도 고려해야 한다는 가산적 합 가설에서는 다음과 같다.

HH집단: (-1) + (+1) = 0,
LH집단: (-0.5) + (+1) =0.5,
HL집단: (-1) + (+0.5) =-0.5,
LL집단: (-0.5) + (+0.5) =0

이렇게 만든 점수를 가지고 각 가설별로 안녕상태와 직무만족, 조직시민행동을 종속변수로 하여 회귀분석을 하고 R^2 값을 구하여 세 가설의 설명력을 비교하였다.

표 1에서 알 수 있듯이, 회귀분석결과 가설간에 차이가 있었고, 종속변인간에도 차이가 나타났다. 즉, 본 연구에서 가산성 합 가설과 안면피드백 가설은 안녕상태와 직무만족 그리고 조직시민행동 중 도움행동을 유의하게 설명해주는 것으로 나타났다. 유의한 결과 중에서는 가산적 합의 가설이 안면피드백 가설보다 도움행동을 제외하고는 모두 설명력이 약 두배 정도 높은 것으로 나타났다. 하지만 예상과 달리 정서적 노동가설은 안녕상태와 직무만족, 조직시민행동 중 어느 변인도 유의하게 설명하지 못하는 것으로 나타났다. 본 연구결과는 부적체험과 정적 표현간의 불일치가 가져오는 심리적 안녕과 직무만족에 대한 부정적 효과는 가산적 합가설에 의해 가장 잘 설명되고, 안면피드백 가설도 어느 정도는 설명하는 것으로 나타났다. 반면에 조직시민행동 중 성실행동과 참여행동에 대해서는 모든 가설이 유의한 설명을 하지 못하는 것으로 나타났다. 체험정서와 표현정서의 고저에 따른 4집단간에 차이가 있는지를 알아보기 위해 심리적 안녕, 직무만족, 조직시민행동을 종속변인으로 일원변량분석을 시행하였다. 표 2에서 알 수 있듯이, 심리적 안녕과 직무만족에 대해서는 집단간에 유의미한 차이가 나타났으나(F=6.61, p<.001; F=8.96, p<.001), 조직시민행동에 대해서는 집단간 차이가 나타나지 않았다(F=1.24, n.s.). 심리적 안녕과 조직시민행동에 대한 다원변량분석(MANOVA)에서도 동일한 결과를 얻었다.

집단간의 차이가 유의하게 나타난 심리적 안녕과 직무만족의 경우에 구체적으로 어느 집단간에서

표 1. 경쟁가설별 회귀분석결과

	안녕 상태				직무	조직 시민행동		
	직무탈진	무관심	성취감	안녕감	만족	도움행동	성실행동	참여행동
노동가설	.00	.003	.009	.000	.001	.012	.004	.000
안면가설	.069***	.04***	.067***	.064***	.058***	.032**	.002	.003
가산가설	.122***	.09***	.065***	.110***	.079***	.019*	.000	.004

주. 제공된 수치는 R^2 를 나타냄. *=p<.05, **=P<.01, ***=p<.001

표 2. 부적 정서체험과 정적 정서표현 고저에 따른 안녕 상태, 직무만족, 조직시민행동의 차이

부적체험	정적표현	예상	N	안 녕 상 태				직무만족	조직 시민행동		
전체	전체	순위		직무탈진	무관심	성취감	안녕감		도움행동	성실행동	참여행동
고(H)	고(H)	2	49	3.47A	2.71AB	4.07AB	4.83A	3.32A	3.59A	3.25A	2.99A
	저(L)	4	95	4.19 B	3.18 B	3.74A	4.39 B	2.99 B	3.35A	3.19A	2.99A
저(L)	고(H)	1	88	3.19A	2.29A	4.46 B	5.22A	3.49A	3.62A	3.22A	3.11A
	저(L)	2	78	3.49A	2.56A	3.79A	4.83A	3.23AB	3.34A	3.11A	2.97A
	F^1			*15.02****	*9.27****	*8.70****	*12.89****	*8.96****	*3.25**	*.40*	*.57*
	F^2					*6.612****				*1.24*	

주. F^1 :1원 분산분석값, F^2 : 다원 변량분석의 Wilks 람다값, *=p<.05, **=P<.01, ***=p<.001
A, B: Sheffe검증 결과, 같은 기호(A 또는 B)간에는 평균차이가 나지 않는다는 것을 표시함

차이가 나는지를 알아보고 위해 Sheffe검증을 통한 사후비교검증을 실시하였다. 분석결과 가산적 합 가설에서 예측한 순서와 유사하게 집단간의 차이가 나타났다. 즉, HH집단과 LL집단은 직무탈진, 무관심, 성취감, 안녕감, 직무만족에서 상호간에 차이가 나지 않았으나, 직무탈진에서는 이들 두 집단과 HL집단 또는 LH집단과는 유의미한 차이를 보였다. 반면에, 5가지 종속변인 모두에서 HL집단과 LH집단은 유의미한 집단간 차이를 보여주었다.

부적 정서체험과 정적 정서 체험을 보다 세분화하여 조직생활에서 가장 많이 경험하는 불일치의 형태인 불쾌체험-평온표현 불일치, 불쾌체험-유쾌표현 불일치, 피로체험-평온표현 불일치, 피로체험-유쾌표현 불일치의 경우에 심리적 안녕, 직무만족, 조직시민행동에서 차이가 생기는 지를 살펴본 결과도 앞에서 세분화 하지 않고 얻은 결과와 유사한 결과가 도출되었다. 즉, 직무탈진, 무관심, 성취감, 안녕감, 및 직무만족은 가산적 합 가설에서 예언한대로 집단간 차이가 나타났다(부록 1 참조). 그러나 조직시민행동에서는 대부분의 경우에 유의미한 차이가 나타나지 않았다.

논 의

연구1에서는 체험정서와 표현정서간 불일치가 개인의 심리적 안녕, 직무만족, 조직시민행동에 주는 효과를 분석하기 위해 기존문헌에서 제안되거나 시사된 세 가지 가설 즉, 정서적 노동 가설, 안면 피드백 가설, 가산적 합 가설을 검증해보았다. 회귀분석을 통해 비교 검증해 본 결과, 세 가설 중 가산적 합 가설이 가장 설명력이 높았고, 다음으로 안면 피드백 가설이 유의미한 설명력을 보였다. 그러나 정서적 노동 가설은 안녕상태, 직무만족, 조직시민행동 모두에서 타당한 가설이 아님이 밝혀졌다. 일원변량분석, 사후비교검증 및 다원변량분석에서도 유사한 결과를 얻었다.

부적 정서체험-정적 정서 표현간 불일치가 심리적 안녕과 직무만족에 미치는 효과에 대해서는 안면피드백 가설도 유의한 결과가 나타났지만 가산적 합 가설의 설명력이 더 높은 것은 안면 피드백 가설이 설명하지 못하는 영역이 있음을 나타내주는 결과라고 할 수 있다. 즉, 개인의 안녕상태와 직무만족은 정서를 표현하는 것에 의해서만 영향을 받는 것이 아니라 개인이 체험하고 있는 정서의 영향을 받는다는 것을 시사해주는 결과라고 할 수 있다. 앞에서 제시된 집단별 부여값 계산방식에서 알 수 있듯이, 가산적 합 가설은 부적 정서체험과 정적 정서표현이 모두 높은 경우(HH집단)와 모두 낮은 경우(LL집단)에 비슷한 효과를 나타낸다는 것을 가정하고, 부적 정서체험은 낮고 정적 정서표현은 높은 경우(LH집단)가 부적 정서체험은 높고 정적 정서표현은 낮은 경우(LH집단)보다 안녕상태와 직무만족이 높다는 것을 가정한다. 이같은 가정들이 연구1의 자료분석결과 입증되었다. 다시 말해, 일상적 조직생활에서 나타나는 정서적 불일치의 효과는 조직구성원 개인의 부적 정서의 체험정도와 정적 정서의 표현 정도 모두가 동일하게 반영되어 일어남을 시사해 준다.

정서적 노동가설이 지지되지 않았다는 분석결과는 본 연구에서 측정한 정서체험과 정서표현이 특정 인물이나 사건에 대한 정서의 체험과 표현이 아니라 일반적인 정서 즉 기분(mood)를 측정하였기 때문에 생긴 결과로 해석해 볼 수 있다(Isen & Baron, 1991; Morris & Feldman, 1996). 즉, 특정 표적 대상에 대한 정서 체험과 표현이 아니라 조직

생활에서 일반적으로 느끼고 표현하는 정서인 경우에는 정서적 노동 가설이 주장하는 체험정서와 표현정서간의 거리 좁히기가 부정적 효과를 가져오는 것이 아니라, 정서이동의 시작과 끝인 체험한 정서와 표현된 정서 각각의 정서가(즉, 부정 또는 긍정 정도)를 고려해야 함을 시사한다. 또는 특정대상이 아닌 일상적 생활에서의 정서 이동에 드는 노력이 부정적 효과를 가져올 만큼 크지 않기에 얻어진 결과일 수도 있다.

연구1에서 정서체험-표현간 불일치의 효과는 조직시민행동 중 도움행동에서만 유의한 효과가 나타났다. 이같은 결과는 첫째, 불일치의 영향범위가 행동차원까지 영향을 주기보다는 심리적 차원에 제한되는 결과로 나타난 것이라고 해석할 수 있다. 즉, 조직 시민행동 같은 보다 행동 지향적인 변인보다는 안녕감이나 직무만족과 같은 심리적인 변인에 정서불일치가 보다 많이 관련됨으로 인해 나타난 결과라고 볼 수 있을 것이다. 둘째, 정서적 불일치가 공식적으로 요구되는 업무수행에는 영향을 줄 수 있으나 자발적인 공식역할 이외의 추가행동인 조직시민행동과의 연관성을 고려했기에 나타난 결과일 수도 있다(Morris & Feldman, 1996).

연구1에서 얻은 정서자료는 특정 사건이나 사람에 대한 체험정서와 표현정서를 측정한 것이 아니다. 따라서 연구1에서의 정서 불일치에 대한 정서적 노동 가설이 지지되지 못한 것은 분석된 정서가 일상적 조직생활에서의 정서이기 때문이라는 주장에 반박할 수 있는 충분한 근거가 확보되어 있지 못하다. 동일한 특정 상황 또는 사건에 대한 체험정서와 표현정서를 측정하여 (예로, 상사로부터 질책을 받게되어 불쾌정서를 체험하였지만 유쾌정서를 표현하는 경우) 정서적 불일치의 효과를 살펴보면 다른 결과를 얻을 수도 있을 것이다. 더군다나 연구1에서 체험정서-표현정서간 불일치 정도와 직무 탈진, 무관심, 안녕감 및 도움행동 등간의 상관관계를 분석한 결과, 상관값이 높지는 않지만 양자간에 정적인 상관 관계를 가지는 것으로 나타났다. 즉 체험정서-표현정서간의 불일치가 커지는 경우에 조직 구성원들은 직무 탈진감을 더 많이 느끼고, 주위에 대해 무관심을 나타내는 정도가 커지게 되는 것을 의미한다. 위계적 회귀분석 결과도 정서체험-표현간의 불일치가 안녕상태, 직무만족, 및 조직시민행동을 설명하는 유의미한 변인임을 보여주었다. 이들 결과는 연구1에서 정서적 노동가설이 지지되지 않은 것으로 나타났지만 정서적 노동이 개인의 안녕상태와 직무만족과 완전히 무관한 변인은 아니라는 것을 의미한다. 특히, 연구1에서와 같이 일반적인 정서를 측정하는 경우가 아니라 특정 상황에서 발생되는 정서를 대상으로 한 경우에는 정서적 노동이 유의미한 변인으로 작용할 가능성이 있을 것이다. 이런 가능성을 알아보기 위해 연구2에서는 실제 조직 장면에서 정서적 불일치가 일어나는 상황과 사건을 조사하였다.

연구 2: 사례연구

정서 불일치의 유형은 여러 가지 형태로 나타날 것이다. 첫째, 정서 체험과 표현간의 강도가 다르게 나타나는 불일치의 경우가 있을 수 있다. 매우 화가 나지만 약하게 화를 표현하거나 화나지 않은 듯한 모습을 보이는 것, 매우 불쾌한 기분인데도 아무렇지도 않은 듯이 행동하거나 약간 언짢은 기분만 표현할 수가 있다. 둘째, 실제로 느끼는 정서와 반대되는 정서를 표현하는 것을 들 수 있다. 기쁨을 표현하지만 불쾌함을 느끼고 있는 경우가 있을 수 있고 그 반대의 경우도 있을 것이다. 세 번째 불일치 유형으로는 동일한 정서의 양극 차원이 아니라 다른 종류의 정서를 표현하는 경우를 들 수 있다. 예컨대, 슬픔을 감추기 위해 열정적인 모습을 보이는 경우나, 짜증나고 지친 상태인데 평온한 듯한 모습을 보이는 경우를 들 수 있을 것이다.

연구 2에서는 연구 1의 정서체험-표현간의 불일치의 효과를 구체적 사례를 가지고 검증하였다. 이를 위해 조직 구성원들에게 반구조화된 인터뷰 및 개방형 설문을 실시하여 실제 조직 장면에서 나타나는 정서 불일치의 사례를 수집하였다. 주요 연구관심 사항들은 두가지였다. 첫째, 어떤 경우에 정서체험과 표현간에 차이가 생기게 되는 지를 조사하였다. 둘째, 특정 상황에서 발발한 정서 불일치가 개인들에게 어떤 효과를 미치는지 그리고 이에 대해 어떤 대처방식을 사용하는지를 살펴보았다.

방 법

연구대상

조직체에 근무하는 조직 구성원 129명이 연구에 참여하였다. 응답자는 은행원, 대형 건물 안내 도우미, 신용카드 회사 영업 소장, 교육에 참가한 일반 조직 구성원 등 다양했으며, 부실 응답자를 제외할 경우, 남자가 72명(60%), 여자가 55명(40%)이었다. 직급별로는 대리 이하가 80명(67%), 관리자 이상이 57명(33%)이었으며, 서비스직에 종사하는 사람이 66명(56%), 비서비스직이 52명(44%)였다.

연구 절차

자료수집은 개방식 설문에 응답하게 하거나 반구조화된 인터뷰를 통해 이루어졌다. 인터뷰는 개별적으로 이루어졌으며, 개방식 설문의 경우 교육 중에 나누어주고 제출하도록 하였다. 개방식 설문에는 조직 생활 중에 실제로 경험하는 정서 불일치의 사례를 적게 하고, 어떤 경우에 이런 정서적 불일치가 일어나는지를 기술하도록 하였다. 그런 다음, 그러한 상황이 발생할 경우 어떤 기분을 느끼게 되는 지와 실제로 어떻게 대처했는지를 기술하도록 하였다. 마지막으로 최근의 경제적 위기 상황에 처해 특별히 경험하게 되는 정서적인 불일치 상황이 있다면 어떠한 것들이 있는지를 기술하게 하였다. 인터뷰 내용은 구체적으로 다음과 같았다. ① 정서적 불일치를 경험한 적이 있는가? 다음의 예를 들어줄 수 있는가? (예, 쾌-불쾌, 각성-비각성, 열정-피로, 불안-이완, 기타), ② 있다면, 어떤 경우에 정서적 불일치를 겪었는가? ③ 그런 정서적 불일치를 얼마나 자주 겪는가?, ④ 그런 불일치가 생기면 귀하는 어떤 기분이 들고, 어떤 영향을 받는가? ⑤ 정서적 불일치가 생길 경우 귀하는 어떻게 대처하는가? ⑥ IMF사태 이후 특별히 경험하게 되는 정서적 불일치 사례가 있는가?

결 과

조사 결과 정서 불일치를 경험한 적이 있느냐는 질문에 대해 129명중 109명(90%)이 불일치를 경험한 적이 있다고 응답하였다. 자신이 표현하는 정서 중에 정서체험-표현간의 불일치를 나타내는 정도를 100분율로 표시하게 한 결과 불일치 정도는 평균 32.4%(중간 값은 30%)를 차지한다고 응답하였다. 불일치가 생기는 빈도를 선택하게 한 결과 항상 있다(매일 2회 이상 발생)가 7명(7.5%), 자주 있다(매일 발생)가 10명(10.8%), 종종 있다(주 2-3회 정도 발생)가 58명(62.4%), 꽤 있다(주 1회 정도 발생)가 15명(16.1%), 거의 기억 못하겠다 가 3명(3.2%)으로 나왔다. 이상의 결과는 정서 불일치가 정도의 차이는 있지만 조직생활에서 대부분의 구성원들이 경험하는 보편적 현상이라는 것을 말해준다.

체험정서와 표현정서간 불일치 사례

실제 조직생활에서 나타나는 정서 불일치의 대부분은 부적인 정서를 체험하였으나 정적인 정서를 표현해야 하는 경우로 나타났고, 조직 생활 중에서 경험한 구체적인 정서적 불일치 사례를 기술한 경우는 90건이었다. 정서 불일치를 유형별로 분류해보면, 불쾌정서를 체험하고 있지만 평온정서를 표현한 경우가 있다는 사례가 47명(52%), 불쾌정서를 체험할 때 유쾌정서를 표현한 경우가 있다는 사례가 20명(22%), 피로정서를 체험할 때 평온정서를 표현한 경우가 있다는 사례가 9명(10%), 피로정서를 체험할 때 유쾌정서를 표현한 경우가 있다는 사례가 8명(9%)이었고, 나머지 6명은 포괄적인 응답을 한 경우로 전반적으로 부적인 정서를 체험할 때 정적인 정서를 표현한 사례를 들었다. 전체 사례 중에서 불쾌나 피로와 같은 부정적인 정서를 체험하지만 평온함을 표현하게 되는 정서 불일치의 경우를 56(62%)명이 경험한다고 응답을 하였는데, 이는 부정적인 정서를 체험하더라도 가급적이면 정서표현을 하지 않거나 평온한 상태를 유지하는 것이 보편적 경향임을 보여주는 결과라고 할 수 있다. 정서 불일치가 생기게 하는 상황은 전체 90사례 중, 인간관계적인 상황이 66건(75%), 업무수행과 관련된 상황이 17건(19%), 기타 개인적인 상황이 7건(6%)으로 인간관계 관련 사항이 가장 많았으며, 그 중에서도 주로 상사, 팀원, 고객과 관련된 상황 순으로 나타났다. 이런 정서적 불일치는 부정적 정서의 유발 28건(40%), 자신에 대한 회의 33건(47%), 조직 생활에 대한 후회 4건(6%) 등과 같이 대부분의 경우 심리적 안녕 상태를 떨어뜨리는 것으로 나타났다.

표 3에 제시되었듯이, 수집된 사례들을 정서 불일치가 유발되는 상황을 업무적인 차원, 인간관계 적인 차원, 개인적인 차원으로 나누고, 각 차원별로 정서 불일치를 유발하는 대표적인 상황, 불일치의 유형, 불일치로 인한 심리적 효과, 이에 대한 대응 행동을 살펴보면 다음과 같다.

가장 빈번한 정서 체험-표현간의 불일치 경험인 인간관계적 상황은 상사와의 관계에서 가장 많이 야기되는 것으로 나타났다. 이런 정서적 불일치는 개인에게 불쾌감, 불안감, 우울, 자신에 대한 짜증 등과 같이 개인의 심리적 안녕감을 떨어뜨릴 뿐만아니라, 일에 대한 탈진감이나 의욕 상실, 자신의 능력에 대한 회의감을 갖게 하였다. 또한 일이 많은데 퇴근하는 동료에게 화가 났으나 평온한 정서를 보이는 정서적 불일치를 경험할 경우 동료에 대한 도움 행동을 철회하게 하는 계기가 되기도 하였다. 이런 불일치가 생겼을 때 택하는 대응 행동은 자신과 친한 사람을 찾아서 대화를 함으로써 정서적 지지를 얻으려 하거나, 자신의 사고를 변화시켜서 상황을 긍정적으로 받아들이고자 하거나 또는 개인 나름의 여러 가지 기분 전환 활동을 함으로써 불일치 상황에 대응하려 하는 것으로 나타났다.

사례에 대한 내용분석을 실시한 결과 다양한 정서적 불일치가 확인되었으나 주요 불일치 유형별로 살펴보면 다음과 같다.

불쾌정서 체험 - 평온정서 표현 불일치 속으로는 화, 두려움, 슬픔과 같은 불쾌한 감정을 느끼지만 겉으로는 평온함을 표현하는 불쾌체험-평온표현 정서 불일치가 본 연구의 응답자들이 가장 많이 경험하는 불일치로 나타났다. 이런 정서적 불일치는 주로 인간관계와 관련된 상황에서 많이 발생하였다. 특히 상사와의 관계가 불쾌정서 체험-평온정서 표현의 정서 불일치를 가장 많이 나타나게 하는 상황들이었고, 그 다음이 팀원들과의 관계에서 생기는 것으로 나타났다. 상사와 의견 차이가 있지만 상사의 결정을 따라야 되거나 상사가 독단적으로 의사결정을 하고 그에 따르도록 강요할 때, 또는 팀원들과 의견차이가

불일치	유발상황	불일치유형 <체험정서>-<표현정서>	심리적 효과	대응행동
◇업 무				
	남의 잘못에 대한 대리책임	초조,화 - 태연,평온 표현	배신감,열등감, 답답	흡연, 술을 마심
	목표나 결과 달성의 미흡	피로,짜증 - 평온, 중립	불안,초조, 산만	초조, 노심초사
	역할외 도움을 주어야 할 때	피곤,힘듬 - 웃는다	외로움	일에 몰두, 가족 전화
	업무과중	피로,짜증 - 웃음	지침, 탈진감	긍정적으로 사고
	갑작스러운 과중한 업무부과	황당,씁쓸함 - 웃음, 중립	무능력함, 오기	친한 사람과 대화
	일의 성과나 노력의 무시	슬픔,짜증 - 즐거움, 행복	초라해짐, 회의감	수용, 울음
◇인간 관계				
상사	독단적인 결정, 의견 대립	화,곤혹함 - 평온, 중립	비참함, 자존심상함	설득 시도 및 수용
	원치 않는 상사와 식사	귀찮고 싫음 - 평온,온화	자신에 대한 짜증	순응하고 인내함
	의견이 무시되는 경우	고민,화,열 - 웃음, 농담	비참함, 자신감상실	수용함, 술
	상사에게 질책을 받은 경우	기분 침체 - 활발함,미소	짜증, 답답, 도피	친밀한 상대와 대화
동료	반대의견을 나타내지못할 때	화,두려움 - 평온	우울함	다른 일에 집중함
	일이 많은데 먼저 퇴근	짜증, 신감 - 평온, 중립	소외감, 초라해짐	향후 도움 행동 철회
	동료들과 생각이 틀릴 때	슬픔,스트레스 -유쾌,행복	스트레스, 답답함	친한 사람과 대화
부하	후배직원의 잘잘못 가릴 때	화,짜증 - 평온, 중립	개인 능력 불신	리더역할 반성
고객	사소한 일로 화를 낼 경우	화, 거부감 - 공손함표현	짜증, 허무, 회의감	술, 노래방가기, 산책
	친절히 하는데도 짜증낼 때	짜증 - 활기, 즐거움표현	불쾌감, 외로움	내색 않고 행동함
	필요이상의 서비스 요구	피곤, 우울 - 친절	점점 더 피곤해짐	큰소리로 고객 응대
	까다로운 고객 안내 시	화가 나고 짜증남 - 미소	우울, 소심,무력감	음악감상, 독서 운동
◇개인 사항				
	몸이 아픈 경우	아픔,울고 싶음 - 미소	서러움, 이중성	참고 인내함
	개인적인 컨디션의 저조	피곤, 울적 - 평온, 중립	기분이 좋아짐	긍정적으로 사고함
	개인적인 사정 발생	걱정,슬픔-자신감,즐거움	우울증	일부러 과도행동

주. 제시된 사례들은 유발상황, 불일치 유형, 심리적 효과, 대응행동이 상호 연계되어 나타나는 것들임

표 3. 정서 체험-표현간 불일치 사례 및 심리적 효과

있는데 따를 수밖에 없는 경우에 이러한 불일치를 경험하는 것으로 나타났다. 이런 불일치는 개인들로 하여금, 부정적인 기분을 느끼게 하고, 자신에 대한 회의감, 조직 생활에 대한 후회를 하게 하는 것으로 나타났다. 그러나 이런 불일치를 겪게 될 때 구성원들이 할 수 있는 대처 행동은 일방적으로 상황을 수용하는 등의 소극적인 활동이 대부분이었다.

표 4. 불쾌정서 체험-평온정서 표현 불일치

주. ( )속의 숫자는 발생빈도를 나타냄

<정서체험-표현간 불일치 유형>	
불쾌체험	평온표현
화가 나거나 짜증이 난다	평온 또는 중립적으로 표현한다.
화가 나거나 두렵다	중립적이고 평온함을 표현한다.
불쾌하고 못마땅하다	예전과 똑 같이 행동한다
슬프다	중립적인 표현을 한다

불일치 유발상황	불일치의 심리적 효과
◇ 업무수행관련 사항(7)	
-업무에 대한 부당한 평가시(2)	◇ 부정적 기분(13)
-업무추진의 부진(3)	-불쾌,우울,허탈,슬픔(5)
-남의 잘못에 대한 대리책임(2)	-화, 열 받음, 짜증(5)
◇ 인간관계관련 사항(40)	-피로, 답답함(3)
-상사 관련상황(21)	◇ 자신에 대한 회의(16)
:상사와 의견차이 시(6)	-초라함,배신감,소외감
:상사의 독단적 의사결정시(3)	-열등감
:상사가 함부로 대우할 때(1)	◇ 조직생활 후회(4)
:상사의 기분과 불일치 시(1)	-이직에 대한 고려(1)
:원치 않는 상사와 식사 시(1)	-직장생활의 힘듦체험(2)
:상사와의 상호작용 시(9)	-일할 기분이 사라짐(1)
-팀원관련상황(16)	◇ 대인관계 불신(1)
:팀원과 의견차이(5)	-타인불신(1)
:부하의 잘못을 지적할 때(5)	◇ 의견차이 인식(4)
:팀 분위기와 차이(4)	-조정자 및 타인 인정(1)
:팀원들의 자기중심적 행위(2)	-인내,끈기의 필요성 인식(3)
-고객관련상황(3)	
:고객의 부당한 요구 시(2)	
:고객응대 시(1)	

불쾌정서 체험 - 유쾌정서 표현 불일치 불쾌정서를 체험하고 있지만 유쾌 정서를 표현하게 되는 경우가 두 번째로 많이 나타나는 정서 불일치 사례였다. 슬픔, 짜증,걱정 등의 불쾌정서를 느끼지만 즐겁거나 행복한 표정을 짓거나 자신감을 나타내게 되는 불쾌정서 체험-유쾌정서 표현 불일치 경우도 인간관계상의 이유로 많이 발생하였다. 즉, 자기보다 윗사람으로 인해 불쾌감을 갖게 되었을 때, 체험하는 불쾌정서와 반대되는 유쾌정서를 표현하게 하는 경우가 가장 많이 발생하였으며, 아주 어려운 일을 접했을 때와 같은 경우에도 불쾌체험-유쾌표현 정서 불일치를 겪는 것으로 나타났다. 이런 경우 답답함이나 우울함 같은 부적 기분을 갖게 되거나 자신에 대한 회의감을 느끼는 경향을 보였다. 대응행동으로는 불일치에 대한 수용이나 가까운 사람과의 대화와 같은 기분전환 활동을 하는 것으로 나타났다.

표 5. 불쾌정서 체험-유쾌정서 표현 불일치

<정서체험-표현간 불일치 유형>	
불쾌체험	유쾌표현
슬프거나 짜증이 난다	즐거움과 행복을 표현한다.
걱정, 슬픔	자신감, 당당함을 표현한다
화가 나고 짜증이 난다	미소로 안내한다
아프고 울고 싶다	웃는 얼굴로 고객을 대한다
싫거나 불편하다	미소짓는다

불일치 유발상황	불일치의 심리적 효과
◇ 업무수행관련 사항(4)	
-아주 어려운 일을 접할 때(2)	◇ 부정적 기분(9)
-업무 성과의 불인정(1)	-심리적 압박감(1)
-짧은 시간 내에 과제해결 시(1)	-답답함(4)
◇ 사람관련 사항(14)	-불쾌,우울(4)
-팀원간의 의견차이(3)	◇ 자신에 대한 회의(10)
-상사와 갈등 시(6)	-초라함(2)
-손님이 반말할 때(1)	-자신에 대한 실망(3)
-누군가에게 화가 날 때(1)	-패배감(1)
-윗사람에게 혼난 경우(3)	-간사함(1)
◇ 개인적 사항(2)	-소외감,후퇴하는 느낌(2)
-개인적인 걱정거리(1)	-자신에 대한 무력감(1)
-감정조절 필요 시(1)	

* ( )속의 숫자는 발생빈도를 나타냄

피로정서 체험 - 평온정서 표현 불일치 피로하고 짜증이 나거나 피곤하고 기분이 상해있는 경우와 같이 피로 정서를 체험하지만 평온함을 표현하게 되는 정서 불일치도 조직 구성원이 흔히 느끼게 되는 정서체험-표현간의 불일치 중의 하나로 나타났다. 반복되는 일의 수행, 열심히 일하고 있는데 잡담을 걸어오는 동료, 고객 및 주위 동료와의 마찰과 같은 인간관계상에서 문제가 발생할 경우, 업무가 과다할 때, 또는 신체적으로 피로하지만 겉으로 표현하지 못할 때 나타나는 불일치로서 이런 불일치를 경험하게 되면 부정적인 기분과 자신에 대한 회의를 느끼게 되는 것으로 나타났다. 이에 대한 대처방략으로 상황을 무시하거나 업무에 집중함으로써 불일치의 경험에서 벗어나고자 하였다.

표 6. 피로정서 체험-평온정서 표현 불일치

<정서체험-표현간 불일치 유형>	
피로체험	평온표현
피로하거나 짜증이 난다	평온한 모습을 표현한다.
피곤하거나 기분이 상해 있다	중립적이고 평온하게 일한다.
지겹고 싫다	평온하게 일 처리를 한다

불일치 유발상황	불일치의 심리적 효과
◇ 업무수행관련 사항(1)	
-업무과다 (1)	
◇ 사람관련 사항(5)	◇ 부정적 기분(4)
-열심히 일하는데 잡담요구(1)	-짜증, 불안(3)
-반복되는 지시사항(1)	-갑갑함, 외로움(1)
-조직생활 중 무시 당함(1)	
-고객 및 주위와 마찰 시(1)	◇ 자신에 대한 회의(2)
-전체 분위기상 의견표현을 할 수 없을 때(1)	-초라함(1)
	-소외감(1)
◇ 개인적 사항(2)	
-신체적으로 피곤함(2)	

* ( )속의 숫자는 발생빈도를 나타냄

피로정서 체험 - 유쾌정서 표현 불일치 마지막으로 피로정서를 느끼지만 겉으로는 유쾌정서를 표현하는 경우를 살펴보았다. 이런 불일치가 유발 되는 상황은 고객과의 상호작용 시에 많이 나타났으며, 이런 불일치는 자신에 대한 회의감이나 부적 기분을 유발하였다. 대처방안으로는 다른 것은 무시하고 업무에만 집중하거나 자기 합리화를 통해 긍정적인 사고를 하는 등의 방법을 사용하였다.

지금까지 살펴본 4가지 주요 정서 불일치를 종합적으로 살펴보면 조직에서 나타나는 정서 불일치의 대부분은 부적인 정서를 체험하는 경우에 정적인 정서를 표현해야 하는 경우라고 할 수 있다. 본 연구에서 정적인 정서를 체험하는데 부적인 정서를 나타내는 사례는 나타나지 않았다. 정서 불일치가 생기게 하는 상황은 인간관계 상황과 업무 수행 관련 상황으로 나누어 볼 때 인간 관계적인 상황에 의해 더 많이 발생하였으며, 주로 상사와의 관계에서 불일치를 많이 경험하게 되는 것으로 나타났다. 이런 정서적 불일치는 부정적 정서의 유발, 자신에 대한 회의와 같이 심리적 안녕 상태를 떨어뜨렸으며, 이런 불일치가 생겼을 때, 이에 대한 대처 방안도 수용 및 인정, 업무에 집중한 척 하거나 기분 전환 활동을 하는 것과 같은 소극적 행동이 많았다.

표 7. 피로정서 체험-유쾌정서 표현 불일치

<정서체험-표현간 불일치 유형>	
피로체험	유쾌표현
피로하거나 힘이 든다	웃음을 표현한다
부정적인 감정을 느낀다	고객에게 친절히 미소짓는다
몸이 피곤하여 웃고싶지 않다	고객에게 친절히 미소짓는다

불일치 유발상황	불일치의 심리적 효과
◇ 업무수행관련 사항(2) -업무피로가 쌓이는 주중이후(1) -자신의 생각과 다르게 평가하거나 의견을 수용해야하는 경우(1) ◇ 사람관련 사항(7) -업무관계상의 상호 작용 시(2) -고객에게 서비스 제공 시(2) -고객이 짜증을 낸 때(2) -부당한 지시를 받았을 때(1)	◇ 부정적 기분(2) -재미가 없다(1) -점점 더 피곤해짐(1) ◇ 자신에 대한 회의(5) -사는 것이 힘들다고 느낌(1) -소외감, 외로움(3) -자신에 대한 실망(1)

* ( )속의 숫자는 발생빈도를 나타냄

논 의

실제 조직생활에서 나타나는 정서적 불일치 사례를 수집하여 분석해본 결과, 전체 응답자 중 97%가 주 1회 이상 정서 불일치를 겪는다고 보고하였다. 이 같은 결과는 정서적 불일치는 직종, 직급에 관계없이 누구나 경험하게 되는 조직생활에 만연하는 일상적 현상임이 확인 되었다. 여러 불일치 유형들 중, 불쾌정서를 체험하는 데 평온 정서를 표현하는 것, 불쾌정서를 체험하는 데 유쾌정서를 표현하는 것, 피로정서를 체험하는 데 평온정서를 표현하는 것, 피로정서를 체험하는데 열정정서를 표현하는 것, 평온 정서를 체험하는데 유쾌정서를 표현하는 것이 가장 많이 나타나는 정서 불일치들이었다. 그리고 조사대상 직업의 특성상 정적인 정서를 체험하는데 불쾌정서를 표현하는 경우는 나타나지 않았다. 물론 Rafaeli와 Sutton(1989)의 연구대상이었던 연체 카드 대금 수금원이나, 장의사와 같은 특수한 직업에 대한 사례 수집을 했다면 이같은 정서적 물일치 사례도 수집되었을 것이다.

그리고 정서 체험-표현간의 불일치는 여러 가지 인간관계 유형들 중 특히 상사와의 관계에서 많이 발생하는 것으로 나타났다. 실제 조직생활에서는 직급상 상사와의 접촉시 일방적으로 상사의 의견을 수용해야 하거나 원치 않는 대화에 참여할 경우 자신의 본심과 다른 정서표현을 해야 하는 경우가 많을 것이다. 구체적으로 상사의 요구 사항 및 지시 사항이 본인의 생각과 다를 때, 상황이나 여건을 고려하지 않고 무조건 밀어 부칠 것을 강요하는 상사와 의견 차이가 생길 때, 또는 상사와 의견 충돌이 생겼는데 수긍할 수밖에 없는 경우 등에 있어서 강한 부적인 정서를 느끼게 되지만 평온한 듯한 표정을 짓고 상사의 견해에 순응할 수밖에 없는 경우에 불일치가 가장 많이 나타났다. 조직 내에서 이런 관계는 직급의 높낮이에 관계없이 나타나는 사항이라고 할 수 있다(Rafaeli & Sutton, 1989). 왜냐하면 최고경영자를 제외하고는 거의 모든 조직구성원들은 자신의 상사가 있을 것이므로, 권한의 차이로 인해 생기는 상향적인 정서적 불일치는 상존한다고 볼 수 있다.

본 연구는 서비스 조직이 아닌 비서비스 조직에서도 정서적 불일치가 빈번히 나타날 수 있다는 사실을 규명했다는 점에서 의의가 있다. 왜냐하면 대부분의 기존연구들은 서비스 조직에 초점을 맞추어 정서적 불일치의 효과를 연구했기 때문이다(Morris & Feldman, 1996). 특히 우리 나라와 같이 수직적 집단주의 문화가 강한 사회에서는 부적인 정서를 체험하더라도 표현하지 않아야 하는 것이 더욱 중요시 될 것이므로 정서적 불일치는 빈번한 발생은 당연한 현

상일 수도 있다(조긍호, 1997; Markus & Kitayama, 1994). 상하간 권력거리(power distance)가 높은 사회에서는 부적 정서의 체험을 정적 정서의 표현으로 전환하는 것이 사회적 규범으로 요구되기에 그 정서적 불일치의 부정적 효과는 적을 수도 있으나(Hofstede, 1991), 본 연구에서도 드러났듯이 체험된 부적 정서를 정적 정서로 표현한다는 것은 많은 정서적 노동을 요구하게 되어 부정적 결과를 나을 수 있음을 시사해 주고 있다.

연구 2의 사례분석결과들은 부적 정서체험과 정적 정서 표현간의 정서적 불일치의 경험은 개인들의 심리적 안녕 상태를 매우 부정적으로 만드는 것으로 나타났음을 확연하게 보여주고 있다. 정서적 불일치는 일반적인 불쾌한 기분 외에 무력감과 의욕 상실을 가져오고, 피로나 짜증과 같은 정서를 느끼게 하였다. 그리고 이같은 심리적 안녕감 저하와 더불어 직무에 대한 탈진감을 높여주며, 동료에 대한 도움행동을 철회하게 하는 결과를 불러일으킬 수도 있음을 보여주고 있다. 이 결과는 연구1에서 살펴본 대로 정서적 불일치가 개인의 안녕 상태나 직무만족에 부정적인 영향을 준다는 결과와 일치하는 사례라고 할 수 있다.

하지만 연구1과는 반대로 연구2의 결과는 정서적 노동 가설을 지지해 주는 결과라고 볼 수 있다. 물론 연구1에서와 같이 낮은 부적 정서 체험과 높은 정적 정서 표현, 높은 부적 정서 체험과 낮은 정적 정서 표현, 높은 부적 정서 체험과 낮은 정적 정서 표현 등과 같은 사례는 포착되지 못했으나, 연구2의 실사례들의 분석결과는 높은 부적 정서 체험과 높은 정적 정서 표현의 상황이 심리적 안녕감, 직무만족, 조직시민행동 등에 뚜렷하게 부정적 영향을 미친다는 사실을 실례로 밝혀주고 있다. 이같은 연구1과 연구2간의 상반된 분석결과는 연구1은 일상적 조직생활에서 나타나는 정서적 불일치인 반면에, 연구2의 사례들은 구체적 상황이나 대상을 가진 정서적 불일치이기에 얻어졌다고 볼 수 있다. 이것이 사실이라면 일상적 생활에서의 정서적 불일치의 효과는 가산적 합 가설이나 안면 피드백 가설이 보다 설득력이 있고, 구체적 상황에서의 정서적 불일치에 대해선 정서적 노동 가설이 보다 타당한 가설임을 의미한다고 볼 수 있다. 추후 연구에서는 이에 대한 보다 체계적 연구가 필요하다.

또한 본 사례 조사에서 정서적 불일치로 인한 부정적 효과를 경감시키기 위해 조직구성원들은 친한 사람과 대화를 하거나, 상황을 긍정적으로 바라보려고 하는 방략을 사용하는 것으로 나타났다. 이는 정서적 불일치의 효과에 조절 변인이 존재할 수 있음을 시사해주는 것으로 볼 수 있다.. 즉, 정서적 불일치가 생겼을 때 친한 사람과 대화를 하거나 자신의 속마음을 털어놓는 것은 정서적 지지를 획득하기 위한 방략으로 볼 수 있다. 또한 자신의 상황을 긍정적으로 보려는 것이나, 상황을 일단 수용하고 이에 적극적으로 대처하려는 행동 등은 개인의 정서적 능력인 정서 탄력성과 관련이 있는 사항들이다(Salovey & Mayer, 1990). 한마디로, 이같은 결과들은 정서적 지지와 정서적 탄력성이 정서체험-표현간의 부정적 효과를 조절해 줄 가능성이 있음을 시사해주는 것이다.

한편 추가 분석결과 IMF의 영향 이후에 우리 조직 구성원은 불안함, 우울함, 초조함과 같은 부적 정서체험을 하지만 겉으로 평온함을 표현하는 정서적 불일치를 많이 경험하고 있는 것으로 나타났다. 이 결과들은, IMF이후 우리나라 조직 구성원들에게는 여러 가지 부정적인 정서를 체험함에도 불구하고 겉으로는 평온한 듯한 모습을 보이는 정서적 불일치 경험의 증가라는 정서적 고통이 더해졌음을 의미한다.

종 합 논 의

본 연구에서는 기존문헌 검토를 바탕으로 정서적 불일치에 대한 세 가지 가설로 정서적 노동, 안면 피드백 그리고 가산적 합 가설을 설정하여 이들 가설에 대한 비교검증을 실시하였다. 연구 1에서는 대표적인 한국어 정서 단어를 활용한 정서 측정 도구를 사용하여 일상적 조직생활에서 나타나는 체험정서와 표현정서간의 불일치를 측정하여, 정서체험-표현간의 불일치가 안녕 상태, 직무만족 및 조직시민행동에 미치는 효과를 분석하였다. 연구 2에서는 특정의 상황이나 사건에 따라 유발되는 체험정서-표현정서간의 불일치를 조사하였다. 종합 논의에서는 본 연구의 주요 결과들을 요약한 다음, 이런 결과들이 갖는 이

론적 및 실용적인 의미들을 고찰해 보고, 마지막으로 본 연구의 제한점 및 추후연구를 위한 시사점들을 살펴보았다.

연구 결과의 종합

연구 1에서와 같이 특정 대상이 존재하지 않는 일반적인 상황에서 체험하는 정서와 표현된 정서간의 불일치가 안녕상태와 직무만족 및 조직시민행동에 미치는 영향을 분석한 결과 정서적 노동가설, 안면피드백 가설, 가산적 합 가설 중에서 가산적 합 가설이 가장 설명력이 높은 것으로 나타났다. 즉, 가산적 합 가설이 예언하는 대로 높은 부적 정서체험을 한 후 낮은 정적 정서표현을 해야하는 조직구성원들이 가장 부정적인 정서적 불일치 효과를 보였다. 구체적으로는, 이같은 정서적 불일치 집단의 구성원들은 낮은 심리적 안녕상태, 직무만족 정도를 보였고, 조직시민행동 중 도움행동도 철회하도록 하는 것으로 나타났다. 반면에 높은 부적 정서체험을 하고 낮은 정적 정서표현을 한 조직구성원들은 가장 적은 정서적 불일치의 부정적 효과를 보였다. 표현된 정서의 중요성을 강조하는 안면 피드백 가설도 유의미한 설명력을 가짐을 발견하였으나, 이같은 설명력은 가산적 합 가설이 갖는 설명력에 대부분 포함되어 있는 것으로 볼 수 있다.

하지만 연구 1에서 정서적 노동가설은 체험정서-표현정서간 불일치가 심리적 안녕상태, 직무만족, 조직 시민행동에 미치는 영향을 예언해주지 못하는 것으로 나타났다. 이런 결과가 나타난 것은 정서체험-표현간의 불일치가 특정 정서 대상을 설정하지 않고 일반적인 정서상황인 기분(mood)의 차이를 측정한 것이기에 생긴 결과로 보인다. 그러나 특정 정서적 대상이 설정된 체험정서-표현정서간 불일치 사례의 영향을 분석한 연구 2에서는 정서적 불일치가 정서적 노동가설이 예언하는 대로 개인에게 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉, 조직생활에서 특정 사건이나 사람에 대해 정서체험과 표현을 달리하게 되는 것은 개인에게 소외감, 스트레스 및 자존감의 하락 등과 같은 부정적인 효과를 가져오고, 행동차원에서도 도움행동과 같은 자발적인 역할외 행동을 철회하도록 하는 것으로 나타났다.

연구 1과 연구 2의 결과를 종합하면, 일반적으로 특정 정서 대상이 없이 지속적이며 장기적으로 나타나는 불일치 즉, 기분체험-기분표현간의 불일치가 생기는 경우에는 안면피드백 가설의 변형형태라 할 수 있는 가산적 합의 가설이 불일치의 효과를 가장 신뢰롭게 설명해 주는 가설이라 결론 내릴 수 있다. 반면에, 특정한 정서 대상에 대해 느끼게 되는 체험정서-표현정서간의 불일치의 역효과는 정서적 노동가설이 가장 적절한 가설이라고 할 수 있다.

연구의 이론적 및 실용적 의의

고객을 위한 경영이 점점 중시되는 서비스 사회에 접어들면서 조직 구성원의 정서 및 외부 사람이 조직에 대해 가지는 정서는 조직의 자산으로까지 여겨진다(Thomson, 1998). 따라서, 조직 구성원들의 정서를 잘 관리하고, 바람직한 상태로 유지하도록 하는 것은 건강한 조직을 유지하기 위해 중요하다고 할 수 있다. 이런 의미에서 본 연구가 가지는 이론적 및 실용적인 의의를 들면 다음과 같다.

첫째, 본 연구는 정서체험-표현간의 불일치의 영향에 대한 경쟁가설들인 가산적 합 가설, 안면피드백 가설과 정서적 노동가설의 타당성이 정서대상의 유무에 따라 달라짐을 실증적으로 밝혀주었다. 즉, 일반적인 기분상태에서 느끼게 되는 체험정서-표현정서간의 불일치는 가산적 합 가설의 예언처럼 정적인 영향과 부적인 영향이 상호 상쇄되며, 안면피드백 가설의 예언대로 정적 정서 표현이 체험된 정서를 긍정적인 방향으로 바꾸게 하는 기능을 하지만, 특정 정서 대상을 표적으로 하여 나타나게 되는 정서체험-표현간의 불일치는 정서적 노동 가설이 예언하는 방식으로 개인의 심리적 안녕상태 및 직무만족에 부정적인 영향을 준다. 이같은 연구결과는 정서적 노동 가설을 절대적으로 받아 드려온 조직심리학의 주류에 대해(Ashforth & Humphrey, 1993; Morris & Feldman, 1996) 조건적 수용 및 보완이 필요함을 보여준다.

둘째, 정서 불일치에 대한 방법론적 개선 및 방향을 제시하였다. 지금까지 정서적 노동과 정서 불일치에 대한 기존의 논의들은 개념적 모델제시가 대부분이었지만(Morris & Feldman, 1996; Wharton, 1993; Hochschild, 1983), 본 연구에서는 정서적 불일치의 개념을 측정가능한 변인으로 구체화하고 이

런 정서적 불일치가 구성원들에게 주는 심리적인 효과를 분석하는 방법을 제시하였다. 그리고 경쟁가설의 한 검증방법으로 수리심리학적 검증방법이 가능함을 제시하였다. 또한 정서적 불일치에 대한 실증적 연구가 설문조사와 함께 사례분석조사도 병행되어 수행되어야 보다 설득력 있는 분석결과를 얻을 수 있음을 보여주었다.

셋째, 본 연구는 정서가 개인에게 미치는 심리적 효과에 대한 실증적 연구를 확장하였다. 구체적으로, 정서가 조직 행동에 미치는 연구들을 종합한 Baron(1993)이 지적하듯이, 기존연구들에서는 주로 정서를 정적 측면과 부적 측면으로 나누어 업무수행성과나 직무 태도에 미치는 영향을 살펴보았다. 그러나 본 연구에서는 조직생활에서 개인이 체험하고 표현하는 정서 유형을 보다 세분화하여 정서의 체험-표현간 불일치의 효과를 살펴보았고, 개인적인 심리상태 뿐만 아니라 조직 행동차원에 대해서 까지 적용범위를 넓혔다. 본연구는 특히 유쾌-불쾌와 같은 가장 일반적인 직무 정서 차원뿐만 아니라 열정, 피로, 평온 등의 정서도 조직 장면에서의 안녕 상태, 직무만족 및 조직 시민행동에 중요한 영향을 줄 수 있음을 구체적으로 밝혔다. 요사이 우리나라에서도 대대적으로 진행되고 있는 조직감량의 효과에 대한 득과 실을 예측하고 파악함에 있어서 정서적 불일치가 지니는 경제적, 심리적 비용효과에 대한 체계적인 관리가 요구됨을 시사해준다(김명언, 1998). 조직감량의 후유증 치유의 방략으로 선정되는 조직활성화는 조직구성원에게 활력을 불러일으키는 것 못지 않게 활력의 감소요인에 대한 예방 또한 중요하기 때문이다.

넷째, 사례조사를 통해 조직장면에서 정서 불일치가 유발되는 상황에 대한 구체적 파악을 시도하였다. 조직 생활에서 가장 빈번히 발생하는 정서적 불일치는 상사 및 동료들과의 관계에서 야기되며, 상사가 일방적으로 자신의 의견을 제시하고 따를 것을 강요하는 경우, 상사 및 동료와 견해 차이가 생기는 경우 등이 불일치를 생기게 하는 주요한 원인으로 나타났다. 이 결과는 조직 생활에서 상사 및 동료들과의 효과적 관계 형성은 정서적 불일치가 파생시키는 역효과에 대한 효과적 관리에 그 출발점을 두어야 함을 시사해준다. 특히 평생직장이 옛날의 금간디가 되어가고 있는 현상황에서 해고를 집행하는 역할을 할 수도 있는 상사와 고용불안감을 항시 가슴에 담고 직장생활을 하는 부하구성원 사이에 휴화산 속의 용암처럼 분출될 수 있는 것이 정서적 불일치일 수 있다는 점에서 더욱 그러하다.

연구의 제한점 및 향후 연구를 위한 제언

본 연구가 가지는 한계점과 향후 연구를 위한 시사점을 살펴보면 다음과 같다. 첫째, 본 연구의 연구2에서 수집된 사례는 전반적으로 높은 부적 정서를 체험하고 높은 정적 정서를 표현해야 하는 경우에 치우쳐 수집되었다. 따라서 높은 부적 정서체험과 낮은 정적 정서표현, 낮은 부적 정서 체험과 높은 정적 정서표현, 낮은 부적 정서체험과 낮은 정적 정사 표현의 사례에 대한 세가지 경쟁적 가설들의 검증은 이루어지지 않았다고 볼 수 있다. 따라서 추후 연구에서는 이같은 유형의 정서적 불일치 사례를 추가적으로 수집하여 경쟁가설들에 대한 포괄적 비교검증을 할 필요가 있다. 그래야만 연구 1과 2의 결과가 보인 상반적 가설지지가 보다 확실하게 주장될 수 있을 것이다.

둘째, 본 연구에서는 자기 기술형 설문을 활용하여 정서 체험과 표현을 측정하였기에 응답자가 기억하고 있는 사례만을 기술하였을 수 있다. 따라서, 추후연구에서는 정서적 경험에 대한 일기쓰기를 통한 자료수집을 통해 기억창고에 남지 않은 정서적 불일치의 사례들도 수집하여 개인에게 주는 정서적, 인지적, 행동적 효과를 분석하는 연구가 진행될 필요가 있다.

셋째, 연구 시기상의 문제가 있을 수 있다. 본 연구가 시행된 시기는 IMF지원으로 인해 우리 기업 구성원들이 입사이래 경험하지 못한 과도한 스트레스에 직면하고 있는 상황이었다. 따라서, 수집된 자료들이 특이한 상황에서 나타나는 정서적 불일치의 심리적 효과일 수 있어서 일반적 조직생활에서 나타나는 정서적 불일치의 효과에 대한 일반화는 주의를 요한다.

넷째, 추후 연구에서 관심을 가져 볼 수 있는 주제로 정서적 불일치와 심리적 안녕 상태, 직무만족 및 조직시민행동 간을 조절해주는 변인들을 규명해 볼 필요가 있다. 정서적 불일치와 안녕 상태 및 직무 효과성간의 양자 관계만이 아니라 양자간의 관계

성을 조절하는 변인들을 살펴봄으로써, 개인적 및 조직적으로 정서를 조절하게 하는 개인수준이나 조직수준의 조절변인들을 확인할 수 있을 것이다. 예컨대, 정서 명료성, 정서 회복성, 자기 검색, 직무몰입, 조직몰입과 같은 개인수준의 변인들이나 조직이 설정한 표현정서 규범, 조직문화, 인사제도 등과 같은 조직수준의 변인들이 정서적 불일치가 개인의 심리적 안녕 상태나 직무만족, 조직몰입, 조직시민행동 등에 미치는 영향을 조절할 수 있을 것이다 (Ashforth & Humphrey, 1993; Morris & Feldman, 1996). 본 연구의 사례분석에서도 정서적 불일치로 인해 탈진감이나 소외감 및 심리적 안녕감이 떨어질 경우에 친한 사람으로부터의 정서적 지지나 개인의 정서 회복 능력이 중요한 역할을 함을 볼 수 있었는데, 이러한 사례는 방금 제시한 변인들이 조절변인으로 작용할 가능성을 말해주는 것이다.

참 고 문 헌

권성우(1993). **급여제도, 조직 공정성과 조직 효과성 변인들 간의 관계**. 서울대학교 대학원 석사학위청구논문.

김명언(1998). **조직감량의 희생자, 생존자, 그리고 집행자**. 경제불황의 심리적 영향, 한국심리학회 춘계심포지움, 97-148.

김성훈(1994). **서비스직 근로자의 자아방어기제에 따른 대응행동과 직무만족도**. 고려대학교 대학원 석사학위청구논문.

이주일(1998). **체험정서와 표현정서의 심리적 효과**. 서울대학교 대학원 박사학위청구논문.

이주일 · 민경환(1999). 정서적 노동이 체험정서, 표현정서 및 양자간의 불일치에 미치는 효과. **한국심리학회지: 사회 및 성격, 13권, No. 2.** 149-171.

조긍호(1997). 문화유형과 정서의 차이: 한국인의 정서이해를 위한 시론. **심리과학, 6(2)**, 1-45.

최창희(1994). **조직시민행동의 차원 규명, 그리고 조직공정성 및 개인주의-집단주의 성향과의 관계**. 서울대학교 대학원 석사학위청구논문.

한정원(1997). **정서표현성이 건강 및 주관적 안녕에 미치는 영향**. 서울대학교 대학원 석사학위청구논문.

Adelman, P. K.(1989). *Emotional labor and emotional well-being.* Unpublished doctoral dissertation . University of Michigan, Ann Arbor.

Adelman, P. K. & Zajonc, R. B.(1989). Facial efference and the experience of emotion. *Annual Review of Psychology, 40,* 249-280.

Ashforth, B. E., & Humpley, R. H.(1993). Emotional labor in service roles. *Academy of Management Review, Vol. 18, No.1,* 88-115.

Ashforth, B. E., & Humpley, R. H.(1995). Emotion in the workplace: A reappraisal. *Human Relations, Vol. 48, No. 2,* 97-125.

Baron, R.(1993). Affect and organizational behavior: when and why feeling good(or bad) matters. In J. K. Murningham (ed.). *Social psychology in organizations: Advances in theory and research.* Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Campbell, A., Converse, P. E., & Rodgers, W. L.(1976). *The Quality of american life.* New York: Russell Sage Foundation.

Clark, R. E., & Labeff, E. E.(1982). Death telling: Managing the delivery of bad news. *Journal of Health and Social Behavior, 2,* 366-380.

Cooley, C.H.(1922). *Human nature and the social order*(rev.ed.). New York: Scribner.

Ekman, P.(1972). Universals and cultural differences in facial expressions of emotion. In J. Cole.(Ed.). *Nebraska Symposium on Motivation.* Lincoln NE: University of Nebraska press.

Fineman, S.(1993). *Emotion in organizations.* London: SAGE Publications.

George, J. M. & Brief, A. P.(1996). Motivational agendas in the workplace: The effects of feelings on focus of attention and work

motivation. *Research in Organizational Behavior, Vol. 18,* 75-109.

Gross, E., & Stone, G. P.(1964). Embarrassment and the analysis of role requirements. *American Journal of Sociology, 70,* 1-15.

Hackman, J. R., & Oldham, G. R.(1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology, 60,* 159-170.

Hochschild, A. R.(1979). Emotion work, feeling rules and social structure. *American Journal of Sociology, 85,* 55-575.

Hochschild, A. R.(1983). *The Managed heart: Commercialization of human feeling.* Berkeley: University of California Press.

Hofstede, G.(1991). *Cultures and organizations.* London: McGraw-Hill.

Izard, C. E.(1971). *The Face of emotion.* New York:Appleton-Century Crofts.

Isen, A. M., & Baron, R. A.(1991). Positive affect as a factor in organizational behavior. *Research in Organizational Behavior, 13,* 1-53.

Jackall, R.(1978).*Workers in a labyrinth: Jobs and survival in a bank bureaucracy.* Montclair, NJ: Allenheld, Osmun.

James, W. (1922).What is an emotion? In K. Dunlap(ed.). *The Emotions*(pp11-30). Baltimore, MD: Williams & Wilkins Co.(original work published 1884).

Kahn, W. A.(1990). A psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal, 33,* 692-724.

Kahn, W. A. (1991). To be fully there: Psychological presence at work. *Human Relations, 45,* 321-349.

Kelman, H. C.(1958).Compliance, identification, and internalization: Three processes of attitude change. *Journal of Conflict Resolution, 2,* 51-60.

King, L. A., & Emmons, R. A. (1990). Conflict over emotional expression: Psychological and physical correlates. *Journal of Personality and Social Psychology, 58,* 864-877.

Loseke, D. R., & Cahill, C. E.(1986). Actors in search of a character: Student social workers' quest for professional identity. *Symbolic Interaction, 9,* 245-258.

Markus, H. R., & Kitayama, S.(1994). The cultural construction od self and emotion: Implications for social behavior. In S. Kitayama & H. R. Markus(Eds.). *Emotion and Culture: Empirical studies of mutual influence.* Washington, DC: American Psychological Association.

Maslach, C., & Jackson, S. E.(1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Occupational Behavior, 2,* 99-113.

Morris, J. A., & Feldman, D. C.(1996). The dimensions, antecedents and consequences of emotional labor. *Academy of Management Review, Vol. 21, No. 4,* 986-1010.

Organ, D. W., & Konovsky, M.A. (1989). Cognitive versus affective determinants of organizational citizenship behavior. *Journal of Applied psychology, 74,* 157-164.

Parkinson, B.(1991). Emotional stylists: Strategies of expressive management among trainee hairdressers. *Cognition and Emotion, 5,* 419-434.

Quinn, R. P., & Staines, G. L.(1977). *The quality of employment of survey.* Michigan: ISR.

Rafaeli, A., & Sutton, R. I.(1989). The expression of emotion in organizational life. *Research in Organizational Behavior, Vol. 11.* 1-42.

Rafaeli, A., & Sutton, R. I.(1987). Expression of emotion as part of the work role. *Academy of Management Review, 12,* 23-37.

Rütter, D. R., & Fielding, P. J.(1988). Sources of occupational stress: An examination of

British prison officers. *Work & Stress, 2,* 291-299.

Salovey, P., & Mayer, J. D.(1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition, and Personality. 9,* 185-211.

Staw, B. M., & Barsade, S. G.(1993). Affect and managerial performance: A test of the sadder-but-wiser vs. happier-and smarter hypotheses. *Administrative Science Quarterly, 38,* 304-331.

Sutton, R. I.(1991). Maintaining norms about expressed emotions : The case of bill collectors. *Administrative Science Quarterly, 36,* 245-268.

Thoits, T.(1989). The sociology of emotions. *감정사회학*(이성식 · 전신현 편역). 서울: 한울아카데미.

Thomson, K.(1998). *Emotional Capital: Capturing hearts and minds to create lasting business success.* Oxford: Capstone Publishing Limited.

Tomkins,S.E.(1962). *The Positive affects. Affect, imagery, consciousness. Vol. 1.* New York:Springer.

Wharton, A. S.(1993). The affective consequences of service work. *Work and Occupation, 20,* 205-232.

Wharton, A. S. & Erickson. R. J.(1995).Managing emotions on the job and at home: Understanding the consequences of multiple emotional roles. *Academy of Management Review, Vol. 18, No. 3,* 457-486.

Watson D., Wiese D., Waidya J., & Tellegen, A. (1999). The two general activation systems of affect: Structural findings, evolutionary considerations, and psychological evidence. *Journal of Personality and Social Psychology, Vol. 76, No. 5,* 820-838.

1차 원고 접수: 1999년 9월 21일
최종 원고접수: 1999년 11월 22일

The Effects of Discrepancy between Felt Emotion and Expressed Emotion in Organizational Life: A critical Study of Competing Hypotheses

Jull Lee · Myung Un Kim

Hallym University · Seoul National University

This study examined the relations of discrepancies between experienced emotions and expressed emotions to employees' psychological well-being, job satisfaction and organizational citizenship behavior.

Two separate studies were conducted to compare three competing hypotheses which were emotional labor, face feedback, and additive sum, drawn from the extant literature. In study 1 which focused on the effects of emotional discrepancies occurring in general organizational life, the additive sum hypothesis was supported more than the face feedback hypothesis, whereas the emotional labor hypothesis failed to receive any empirical support. In contrast, in study 2 where the emotional discrepancies in the specific situations were investigated, the emotional labor hypothesis turned out to be the best one among the three. The overall results thus imply that the comparative explanatory power of the three hypotheses depend upon whether the focal emotions were situation-specific or free.

부록 1. 부적 정서체험과 정적 정서표현의 하위척도들의 고저에 따른 안녕 상태, 직무만족, 조직시민행동의 차이

<불쾌체험과 평온표현 고저에 따른 안녕상태, 직무만족, 조직시민행동의 차이>

불쾌체험	평온표현	예상	안 녕 상 태				직무만족	조직 시민행동		
전체	전체	순위	직무탈진	무관심	성취감	안녕감		도움행동	성실행동	참여행동
고	고	2	3.80	2.95	4.05	4.05	3.208	3.59	3.28	3.01
	저	4	3.88	2.98	3.71	3.71	3.08	3.38	3.10	3.08
저	고	1	3.21	2.23	4.39	4.39	3.45	3.50	3.27	3.07
	저	2	3.58	2.60	3.90	3.90	3.23	3.43	3.12	2.95
	F		*6.42*	*8.31*	*6.21*	*10.37*	*4.31*	*1.24*	*1.17*	*0.48*
	P		*0.0003*	*0.0001*	*0.0004*	*0.0001*	*0.005*	*0.295*	*0.323*	*0.694*

<불쾌체험과 유쾌표현 고저에 따른 안녕상태, 직무만족, 조직시민행동의 차이>

불쾌체험	유쾌표현	예상	안 녕 상 태				직무만족	조직 시민행동		
전체	전체	순위	직무탈진	무관심	성취감	안녕감		도움행동	성실행동	참여행동
고	고	2	3.53	2.86	4.09	4.76	3.30	3.57	3.15	3.06
	저	4	4.10	3.05	3.71	4.44	3.01	3.41	3.22	3.03
저	고	1	3.31	2.21	4.53	5.22	3.53	3.59	3.30	3.09
	저	2	3.44	2.63	3.76	4.21	3.15	3.32	3.09	2.93
	F		*9.46*	*9.23*	*11.16*	*10.10*	*9.53*	*3.41*	*0.98*	*0.66*
	P		*0.0001*	*0.0001*	*0.0001*	*.0001*	*0.0001*	*0.066*	*0.401*	*0.574*

<피로체험과 평온표현 고저에 따른 안녕상태, 직무만족, 조직시민행동의 차이>

피로체험	평온표현	예상	안 녕 상 태				직무만족	조직 시민행동		
전체	전체	순위	직무탈진	무관심	성취감	안녕감		도움행동	성실행동	참여행동
고	고	2	3.72	2.88	4.02	4.72	3.18	3.46	3.25	2.91
	저	4	4.03	3.10	3.69	4.38	3.01	3.26	3.04	2.96
저	고	1	3.28	2.31	4.43	5.25	3.48	3.64	3.30	3.18
	저	2	3.33	2.41	3.95	4.92	3.35	3.61	3.20	3.11
	F		*9.03*	*9.67*	*7.31*	*13.67*	*7.97*	*4.75*	*1.74*	*2.45*
	P		*0.0001*	*0.0001*	*0.0001*	*0.0001*	*0.0001*	*0.003*	*0.159*	*0.063*

<피로체험과 유쾌표현 고저에 따른 안녕상태, 직무만족, 조직시민행동의 차이>

피로체험	유쾌표현	예상	안 녕 상 태				직무만족	조직 시민행동		
전체	전체	순위	직무탈진	무관심	성취감	안녕감		도움행동	성실행동	참여행동
고	고	2	3.62	2.82	4.17	4.76	3.28	3.44	3.14	2.93
	저	4	4.10	3.13	3.57	4.37	2.97	3.29	3.14	2.94
저	고	1	3.21	2.24	4.46	5.24	3.60	3.73	3.32	3.23
	저	2	3.44	2.49	3.94	4.95	3.22	3.50	3.19	3.06
	F		*11.41*	*10.89*	*11.28*	*13.84*	*13.49*	*5.51*	*0.86*	*2.91*
	P		*0.0001*	*0.0001*	*0.0001*	*0.0001*	*0.0001*	*0.001*	*0.463*	*0.035*

주. high, low집단은 중간 값을 기준으로 구분하였음. 순위는 긍정적인 방향으로 점수가 높아지는 순서임.