한국심리학회지: 산업 및 조직
Korean Journal of Industrial and Organizational Psychology
2025. Vol. 38, No. 2, 189-204
https://doi.org/10.24230/kjiop.v38i2.189-204

참으면 성공한다: 조직 내 정서 억제의 적응적 측면*

김 민 영†

계명대학교

본 연구는 조직 맥락에서 정서 억제가 유용하게 작용할 수 있다는 기존 연구의 시사점을 바탕으로 정서 억제와 지각된 성취 간의 관계를 탐색하고, 이러한 관계가 성별 및 직무 유형에 따라 달라지는지 알아보고자 하였다. 연구 1에서는 대학생 133명을 대상으로 조직 내 높은 성과를 이루기 위해 인지 능력과 다양한 정서 조절 전략(긍정 정서 억제, 부정 정서 억제, 정서 재평가)이 각각 얼마나 유용하다고 인식되는지를 조사하였다. 그 결과, 남녀 모두 인지 능력 다음으로 부정 정서 억제를 중요한 전략으로 인식하였으며, 특히 남성의 경우 여성보다 부정 정서 억제의 중요성을 더 높게 평가하는 경향을 보였다. 연구 2에서는 사무직과 영업직에 종사하는 직장인 300명을 대상으로 성별과 직무 유형에 따라 정서 억제와 지각된 성취간의 관계가 어떻게 달라지는지를 조사하였다. 다중가산모형을 통해 분석한 결과, 정서 억제는 지각된 성취 수준을 유의하게 설명하였으며, 특히 남성이며 사무직에 종사하는 경우 정서 억제 수준이 높을수록 지각된 성취 수준도 높은 것으로 나타났다. 이러한 경향은 연봉, 고용 형태, 직무 경력, 직무 만족도를 통제한 후에도 유의하였다. 본 연구의 결과는 사회문화적으로 장려되어 온 남성의 정서 억제가 실제 조직 맥락에서 적응적으로 기능할 수 있음을 시사한다.

주요어 : 정서 억제, 지각된 성취, 조직 내 정서조절

---

* 이 연구는 2022년도 계명대학교 비사연구기금으로 이루어졌음(과제번호: 20220668).

† 교신저자 : 김민영, 대구시 달서구 1095 계명대학교 사회과학대학, E-mail: mkim@kmu.ac.kr

Copyright ⓒ 2025, The Korean Society for Industrial and Organizational Psychology. This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution –NonCommercial Licenses (https://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.

서 론

정서 조절이란 개인이 경험하는 정서를 감소, 유지, 증가시키고자 하는 의식적 혹은 무의식적인 심리적 과정을 의미한다(Gross, 2015). 정서를 조절하기 위한 전략에는 정서 억제(경험한 정서를 표현하지 않고 숨기는 전략), 정서 재평가(현재 경험하고 있는 정서에 대한 해석을 변화시켜 정서 반응을 조절하는 전략)나 정서 회피(정서 경험을 의도적으로 회피하거나 외면하려는 전략) 등이 포함된다.

이 중 정서 억제는 특히 남성에게서 더 많이 사용되는 경향이 있는 것으로 보고되었다(민경환 등, 1998; 우성범, 2019, 2021). 다수의 실증적 연구들은 남성이 여성보다 정서 표현성이 낮을 뿐 아니라, 정서 경험의 양상 (내용, 강도, 패턴 등)에서도 성별 차이가 존재함을 보고하고 있다(Chaplin & Aldao, 2013; Ekman, 1992; Gross & John, 1997; Wolf, 2000).

이러한 남성의 정서 억제 경향은 집합주의적 문화권에서 더욱 두드러진다. 일례로,『논어』에서 유래한 “喜怒不形于色” (희로불형어색)이란 격언은 감정을 얼굴에 드러내지 않는 것이 군자의 태도임을 강조하는데, 이는 정서 표현의 절제를 미덕으로 여기는 유교문화권의 특성을 잘 반영한다. 이와 같은 유교적 이상은 문화적 담론에 그치지 않는다. 실제로, 유교적 가치관을 더 많이 내면화한 개인은 정서 표현을 더 억제한다는 결과가 여러 실증 연구에서 보고되고 있다(김영식, 서용원, 2015; 민경환 등, 1998; 우성범, 2019; Mesquita & Frijda, 1992).

이러한 정서 억제는 적응적인 측면에서 개인에게 어떠한 유익을 가져다줄 수 있는가? 최근 심리학에서는 정서 억제를 단순한 회피적 대응으로 보기보다는, 목표 달성을 위한 자기조절 전략으로 보는 관점이 제기되고 있다(Gross & John, 2003; Tamir, 2009). 이러한 관점은 도구적 정서조절 전략(instrumental emotion regulation)에 개념에 잘 나타난다. 이 개념은 정서 조절의 목적이 단순히 기분을 좋게 만들기 위한 쾌락적 목적(hedonic goals)뿐만 아니라, 과업 수행이나 사회적 목표 달성과 같은 도구적 목적(instrumental goals)도 포함할 수 있다는 점을 강조한다(Tamir, 2005, 2009). 즉, 개인이 도구적 목적을 가질 경우, 부정 정서를 억제하는 행위는 목표 달성을 위한 수단으로 기능하여 조직 내 수행 향상과 같은 적응적 결과로 이어질 수 있다는 것이다.

다수의 실증 연구들은 정서 억제가 부정 정서가 강하게 유발되는 사회적 상황, 타인과 함께 있는 상황, 혹은 관계적 갈등을 회피해야 하는 상황에서 기능적으로 작용함을 보고하고 있다(Brockman et al., 2016; English et al., 2017; Paul et al., 2023). 특히 조직 맥락에서 정서 억제는 타인과의 원만한 협업을 가능하게 하고, 사회적 상호작용에서 불필요한 갈등을 예방하는데 기여할 수 있는데(Mann, 1999), 이는 부정 정서 표현을 억제하는 것이 타인에게 통제되고 전문적인 인상을 주며 긍정적인 대인 이미지를 유지하는 데 기여하기 때문일 수 있다(Butler et al., 2003). 또한 감정을 즉각적으로 표현하지 않고 적절히 억제하는 것은 감정에 휘둘리지 않도록 하여 협상이나 조직 내 중요한 의사결정 상황에서 보다 합리적인 판단과 결과를 도출할 수 있게 한다(Van Kleef et al., 2004).

이러한 관점에서 조직 맥락에서의 정서 억제는 사회적 기능을 촉진하여 조직 내 성취와 같은 적응적 결과를 이끄는데 기여할 수 있다

고 할 수 있다(Rusk et al., 2011). 다시 말해, 정서 억제는 감정, 사고, 행동을 통합적으로 조절함으로써 직무 수행이나 대인관계 유지 등 장기적 목표 달성을 지원하는 자기조절(self-regulation) 과정으로 이해될 수 있는 것이다(Baumeister et al., 2007).

통제-가치 이론(Control-value theory) 역시 이러한 관점을 지지한다. 이 이론에 따르면, 감정의 발생과 조절은 개인이 해당 상황을 얼마나 통제 가능하다고 느끼는지(통제)와 그 상황의 결과를 얼마나 중요하게 평가하는지(가치)에 따라 달라진다(Pekrun, 2006). 이 관점에서 정서 억제와 같은 전략은 이러한 평가 과정에서 개인에게 통제감을 부여하는 심리적 자원으로 작용할 수 있다. 특히, 개인이 업무 상황을 가치 있는 것으로 인식하고, 정서 억제 전략을 통해 해당 상황을 통제 가능한 것으로 평가할 경우 자기효능감이나 성취 지각이 증진되어 결과적으로 개인의 만족감이 높아질 수 있다는 가능성이 제안된다(Harley et al., 2019).

이러한 연구 흐름은 정서 억제가 남성에게 주로 기대되는 문화적 맥락을 넘어, 조직 환경에서도 유용한 정서 조절 전략으로 기능할 수 있음을 시사한다. 그러나 조직 맥락에서 수행된 정서 조절 관련 연구들은 여성이 대부분을 차지하는 감정노동 직군에 집중되어 왔기 때문에, 정서 억제 전략이 성별에 따라 상대적으로 어떻게 기능하는지는 충분히 검토되지 않았다(예: Grandey, 2000; 김민영, 김소희, 2017). 그러므로 정서 억제 전략이 조직 내에서 어떠한 효과를 가지는지 이해하기 위해서는 성별의 영향에 따른 차이를 구분하여 알아볼 필요가 있다.

성별 기반의 정서 사회화 이론에 따르면, 남성은 감정을 자제하고 통제하는 것이 사회적으로 장려되는 방식으로 사회화되는 반면, 여성은 어린 시절부터 공감, 따뜻함 등의 감정을 자유롭게 표현하도록 사회화된다(Brody & Hall, 2008; Fivush et al., 2000). 이러한 문화적 규범은 조직 환경으로 확장될 수 있으며, 정서 억제는 주로 남성에게 규범적으로 기대되는 전략이 될 수 있다. 반대로, 여성에게는 정서 억제가 사회적으로 기대되지 않는 경향이 있기 때문에, 억제 전략을 사용할 경우 개인의 내면적 감정과 외현적 표현간의 정서적 불일치(emotional dissonance)가 발생할 가능성이 있다. 이와 같은 성별 기반 정서 사회화의 차이는 조직 내에서 정서 조절 전략이 각기 다른 방식으로 기능할 가능성을 제안한다.

성별뿐만 아니라 직군의 측면에서 보더라도 기존 연구들이 주로 감정노동자 집단을 중심으로 이루어져 왔다는 점은 추가 연구의 필요성을 제기한다. 사무직과 같은 비감정노동 직무에서는 정서 억제를 포함한 내면적 정서 조절 전략이 주로 개인의 자율성에 기반하여 수행되는 반면, 감정노동 직무에서는 고객을 대상으로 하는 표면행동(surface acting)과 같은 외현적 감정 표현이 직무의 일부로 요구된다(Coté, 2005; Grandey & Sayre, 2019; Joffe et al., 2024). 표면 행동이란 단순한 정서 억제를 넘어 외현적 감정의 생성과 조작을 포함하는 전략으로, 정서 억제와는 개념적, 심리적, 기능적으로 차이를 보인다(Hochschild, 1983; Grandey, 2000). 관련 선행연구에 따르면, 표면행동은 내면의 감정과 외현적 표현 사이의 불일치로 인해 정서적 자원을 소모시키며, 이는 직무 소진, 직무 만족 저하, 수행 저하와 같은 부정적 결과로 이어지는 경향이 있다(정경숙 외, 2015; Mann, 1999; 박선애, 이재창, 2014).

반면, 정서 억제는 특정 맥락에서는 비교적 낮은 심리적 비용으로 기능할 수 있으며, 직무 탈진에 미치는 영향도 표면행동에 비해 덜한 것으로 보고되었다(백승근 외 2010; 이나현, 김종운, 2014).

이러한 연구 결과들은 표면행동과 정서 억제가 요구하는 심리적 과정의 범위가 서로 다르며, 이로 인해 각 전략이 강조되는 직무 환경에서 상이한 작용을 할 수 있음을 시사한다. 그러나 감정노동 직무와 사무직 등 다양한 직무 맥락에서 정서 억제가 어떻게 기능하는지를 비교한 연구는 상대적으로 부족한 실정이다.

이에 본 연구에서는 성별과 직무 유형을 고려하여 조직 내에서 정서 억제가 어떤 방식으로 기능하는지 탐색하고자 한다. 특히, 표면행동이 아닌 정서 억제 전략에 초점을 맞추어, 사회문화적으로 장려되고 남성에게서 더 빈번히 나타나는 이 전략이 조직 맥락에서 어떤 적응적 의미를 가질 수 있는지를 살펴볼 것이다. 본 연구는 조직 내 지각된 성취를 종속변인으로 설정하고, 이를 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 1: 조직 맥락에서 남성과 여성 모두 성취를 위해 정서억제가 필요하다고 여길 것이다.

가설 2: 조직 맥락에서 남성과 여성 모두에게서 정서 억제 경향성은 지각된 성취와 유의한 관련성을 보일 것이다.

가설 3: 정서 억제가 지각된 성취를 설명하는 정도는 성별과 직무 유형에 따라 달라질 것이다.

연구 1

연구 1은 조직 성공에 필요한 능력에 대한 인식을 조사함으로써, 정서 억제 전략이 조직 맥락에서 기능적인 전략으로 인식되는지를 탐색하려는 데 목적이 있다. 이를 위해 국내 대학생들을 대상으로 온라인 설문을 실시하였으며, 참여자들은 조직 내 성공을 하기 위해서 인지 능력과 정서 억제를 포함한 다양한 정서 조절 전략이 각각 어느 정도 유용하다고 생각하는지 평가하였다.

방 법

연구대상 및 절차

연구 참여자 모집을 위해 국내 7개 대학의 학생 커뮤니티 게시판에 온라인 설문 참여 안내문을 게시하였으며, 이를 보고 참여를 희망한 개인이 자발적으로 설문 링크에 접속하여 온라인으로 설문에 응답 할 수 있도록 하였다. 이에 현재 대학에 재학 중이거나 휴학 중이며 전일제로 고용상태가 아닌 133명이 본 연구에 참여하였다. 참여자들의 학년은 1학년이 24.8%, 2학년이 24.1%, 3학년이 25.4%, 4학년이 21.3%였으며, 평균 나이는 22.24세(SD=2.12)이고, 남성은 23.3%, 여성 69.2%, 응답없음 7.5%이었다. 설문을 완성한 참여자들에게는 약 2,000원 상당의 기프티콘이 지급되었다.

측정도구

정서적 능력

조직 내에서 높은 성과를 이루기 위해서

"부정적 감정(화남, 슬픔 등)을 얼마나 잘 숨길 수 있는지(부정 정서 억제)", "긍정적 감정(기쁨, 신남 등)을 표시나지 않게 숨길 수 있는지(긍정 정서 억제)", "부정적 감정을 어느 정도 재평가할 수 있는지(부정 정서 재평가)"가 어느 정도 유용하다고 생각하는지를 각각 5점 척도(1 = 전혀 유용하지 않음, 5 = 매우 유용함)로 표시하였다.

인지적 능력

조직 내에서 높은 성과를 이루기 위해서(예, 직장에서의 승진) "기억, 이해, 분석 등과 같은 사고작용이 얼마나 유용하다고 생각하는지"를 5점 척도(1 = 전혀 유용하지 않음, 5 = 매우 유용함)로 표시하였다.

인구통계학적 정보

참여자는 성별과 나이에 응답하였다.

결 과

가설 1을 알아보기 위해 혼합설계 반복측정 분산분석을 실시하였다. 개인 내 변인은 인지능력, 부정 정서 억제, 긍정 정서 억제, 정서 재평가로 설정하였고, 개인 간 변인으로 성별을 포함하여 남녀 각각이 부정 정서 억제에 대해 상대적 유용성을 어떻게 인식하는지 비교하였다. 각 변인의 기술통계량과 상관계수는 표 1에 제시되어 있다.

Mauchly의 구형성 검정(Mauchly's test of sphericity)결과, 조건의 주효과에 대한 구형성 가정이 위배되어($\chi^2(5) = 18.251$, $p = .003$), 이에 따라 Greenhouse-Geisser 보정($\varepsilon = 0.903$)을 적용하였다. 반복측정 분산분석 결과, 각 능력에 대한 유용성 평정치에 개인내 차이가 유의한 것으로 나타났다($F(2.709, 327.839) = 32.273$, $p < .001$, $\eta^2_p = .211$). 평균값을 비교해 볼 때, 인지적 능력($M = 4.48$, $SD = .782$), 부정 정서 억제($M = 4.03$, $SD = .896$), 부정 정서에 대한 재평가($M = 3.88$, $SD = .972$), 긍정 정서 억제($M = 3.54$, $SD = 1.042$) 순으로 유용성을 높이 평가하였고, 사후 검증 (Pairwise comparisions with Bonfferroni correction)으로 개인내 조건간 평균을 쌍으로 비교해 보았을 때, $\alpha_{adjusted}=05/6 \approx .083$ 기준으로 부정 정서 억제와 정서 재평가 쌍($p = .025$) 외 모든 차이의 쌍이 유의하였다.

표 1. 연구변인에 대한 상관분석

연구변수	*M(SD)*	1	2	3	4	5
1. 성별	-					
2. 나이	22.24(2.12)	.281**				
3. 인지적 능력	4.47(.77)	.243**	.074			
4. 정서적 능력: 부정 정서 억제	4.04(.91)	-.168	.044	.400***		
5. 정서적 능력: 긍정 정서 억제	3.55(1.04)	- .07	-.009	.173	.402***	
6. 정서적 능력: 정서 재평가	3.91(.97)	.004	-.072	.301***	.372***	.177*

주. $^{*}p < .05$, $^{**}p < .01$, $^{***}p < .001$.

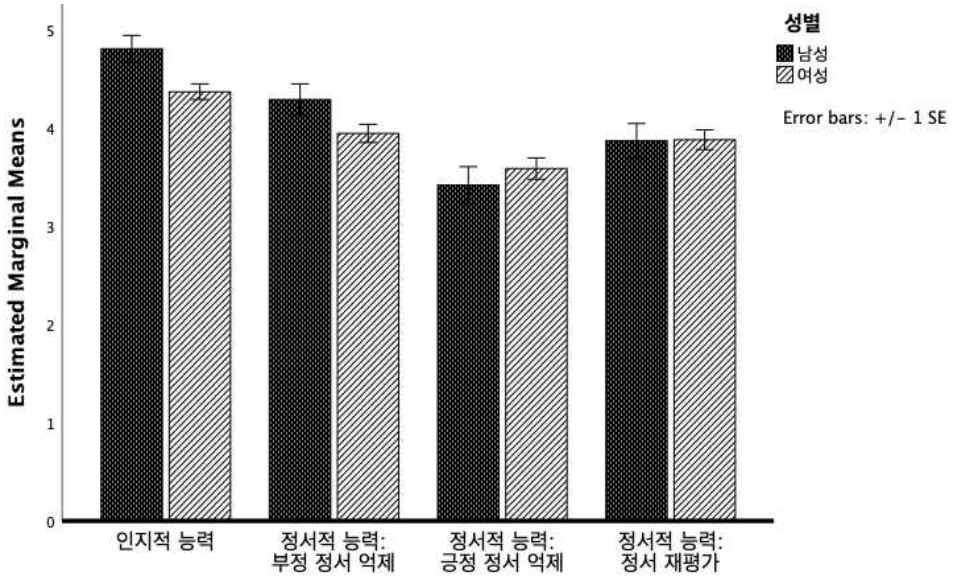


그림 1. 성별에 따라 조직 내 성취에 필요하다고 생각하는 인지적, 정서적 능력 정도

또한, 성별과 개인내 변인의 상호작용이 유의하였다($F(2.709, 327.839) = 3.207$, $p = .028$, $\eta^2p = .026$). 그림 1에서 나타나는 바와 같이, 남성의 경우 조직에서의 성과를 위해 인지적 능력과, 정서 억제가 유용하다고 생각하는 경향이 여성에 비해 컸다.

종합적으로, 남성과 여성 모두 본인의 조직 내 성공을 위해서 인지적 능력 다음으로 정서 억제를 중요한 전략으로 인식하고 있어 가설 1을 지지하였다. 그러나, 부정 정서 억제를 중요하게 여기는 경향은 남성에게서 더 두드러져, 성별에 따라 정서 억제 전략에 대한 인식에 차이가 있음을 보여주었다. 이러한 결과는 성별에 따라 사회가 기대하는 감정 조절 방식이 상이하며, 이에 따라 개인이 실제로 활용하는 정서 억제 전략의 기능과 효과 또한 달라질 수 있음을 시사한다.

연구 2

사람들은 실제로 조직 내에서 정서 억제를 얼마나 자주 사용하는가? 그리고 부정 정서를 억제하는 것이 실제 성취로 이어질 수 있는가? 연구 1에서는 조직 맥락에서 정서 전략이 어떻게 인식되는지를 탐색하였으나, 참여자 대부분이 조직 경험이 없는 대학생으로 구성되어 있어 해당 결과는 실무적 현실보다는 사회문화적 기대나 이상적 이미지에 기반했을 가능성이 있다. 이러한 한계를 보완하고자, 연구 2에서는 실무 경험이 있는 직장인을 대상으로 정서 억제의 실제 사용 빈도와 성취 지각 간의 관계를 실증적으로 분석하였다. 이를 위해 전일제로 근무하고 있으며, 근무경력이 1년 이상인 직장인을 대상으로 조직 내 정서 억제의 빈도를 측정하고, 조직 내에서의 성취 지각 수준을 조사하였다.

분석시에는 정서 억제가 성취 지각에 미치

는 독립적 효과를 명확하게 추정하기 위해 직무경력, 연봉, 고용형태, 직무만족도를 공변인으로 설정하였다. 이러한 변수들은 정서 억제와 성취 지각 모두에 영향을 미칠 수 있는 잠재적 혼입 요인으로 간주되기에, 회귀모형에서 이를 통제함으로써 분석의 내적 타당성을 확보하고자 하였다. 구체적으로, 직무경력과 연봉은 실제 업무 성과를 반영하는 객관적 성취 지표로 기능할 수 있으므로(Shamki, 2019; Steffens et al., 2014), 이를 통제하지 않을 경우 성취 지각이 정서 조절 전략이 아닌 경력 단계나 보상 수준에 따라 달라졌을 가능성이 존재한다. 또한 고용형태(정규직 vs. 계약직)는 조직 내 안정성과 권한감의 차이를 유발하며, 이 역시 성취 인식에 영향을 줄 수 있다(Kalleberg, 2009). 마지막으로, 직무만족도는 개인이 조직 내에서 느끼는 정서적 가치와 밀접하게 연결되어 있어 성취감과 높은 상관을 가질 가능성이 크므로(Diener et al., 1999), 이를 통제함으로써 정서 억제의 고유한 설명력을 보다 명확하게 파악하고자 하였다.

방 법

연구대상 및 절차

연구 참여자는 온라인 설문대행업체를 통해 모집하였다. 본 연구에 대한 안내는 업체 내부 패널에게 광고되었으며, 이에 자발적으로 참여를 희망한 남녀 300명이 온라인 설문에 응답하였다. 참여 대상은 1년 이상 근무 경력이 있는 직장인으로, 직무 유형에 따라 사무직 150명, 영업직 150명으로 균등하게 구성되었다. 성별은 남녀 각 50%이었으며, 나이는 20대 150명, 30대 150명으로 전체 평균 연령은 30.91세(*SD* = 4.11)이었고, 평균 근무경력은 64.57개월(*SD* = 43.05)이었다. 설문을 완료한 참여자에게는 대행업체 내부 기준에 따라 일정 수준의 크레딧이 지급되었다.

측정도구

조직 내 개인의 정서 억제와 정서 재평가

조직 내에서 이루어지는 정서 조절을 알아보고자 "직장에서 업무 중 느껴지는 본인의 감정을 조절할 때 어떠한 방식을 사용하는지" 질문하였다. 문항은 Gross와 John(2003)의 정서 조절 전략 질문지(Emotion Regulation Questionnaire; ERQ)를 한선화(2006)가 번안한 것을 사용하였다. 정서 억제는 총 4문항으로 예시문항으로는 "부정적인 감정을 느낄 때, 나는 그것을 표현하지 않도록 조심한다."가 있다. 정서 재평가는 총 6문항으로, 예시문항으로는 "부정적인 감정을 덜 느끼고 싶을 때, 나는 그 상황에 대해 생각하는 방식을 바꾼다."가 있다. 참여자는 여기에 7점 척도(1 = 전혀 그렇지 않다, 7 = 매우 그렇다)로 답하였다. 본 연구에서 Cronbach's α는 정서 억제가 .585, 정서 재평가가 .854였다.

지각된 성취

개인이 지각하는 성취의 정도를 알아보기 위해 조직 내에서 높은 성과를 이루는 것에 어느 정도 성취를 이루었다고 느끼는지 질문하였다. 참여자는 이에 대해 7점 척도(1 = 전혀 그렇지 않다, 7 = 매우 그렇다)로 답하였다.

직무 유형

참여자는 본인의 주된 직무 유형이 사무직, 영업서비스직, 생산기술직, 전문직, 기타에 속하는지 응답하였다. 이 중 사무직, 영업서비스직으로 응답하였을 경우 본 연구에 참가하였다.

직무 경력, 연봉, 고용 형태

직무 경력에 대해 참여자는 몇 년 몇 개월로 답을 하였으며, 분석 시에는 개월 단위로 환산하여 분석하였다. 또한, 참여자는 본인의 대략적인 연봉에 대해 만원 단위로 응답하였으며, 현재 직장에 고용된 형태가 정규직인지, 비정규직(아르바이트, 일용직 포함)인지 답하였다.

직무 만족도

직무 만족에 대해서는 "나는 현재 하고 있는 일에 만족하고 있다"라는 단일 문항으로 측정하였다. 참여자는 이에 대해 동의하는 정도를 5점 척도(1 = 전혀 그렇지 않다, 5 = 매우 그렇다)로 답하였다.

인구통계학적 정보

참여자는 본인의 성별, 나이에 대해 응답하였다.

결 과

본 연구의 가설 2와 3을 검증하고자 SPSS PROCESS Macro model 2를 사용하여 다중가산모형 분석을 실시하였다. 이 모형은 정서 억제가 지각된 성취감에 미치는 영향을 알아보는 모형으로, 성별과 직무 유형이라는 두 가지 조절 변인을 동시에 포함한다. 일반적인 단순 회귀모형이나 이원분산분석(ANOVA)은 다중 조절이 존재하는 상황에서 각 조절변수 간 상호작용의 상대적 영향력이나, 특정 조합에서의 조건부 효과를 분석하는 데 한계가 있는 반면, 다중가산모형은 각 조절변수와의 교차항을 중심으로 조건부 효과(conditional effects)를 계산하고, 특정 변수 조합에서 예측변수의 효과가 어떻게 달라지는지를 통계적으로 검증할 수 있다(Hayes, 2022). 예측변수는 정서 억제, 종속변수는 지각된 성취감이고, 성별과 직무 유형을 조절 변수로 포함하였다. 이 때 직무만족, 직무경력, 연봉, 고용 형태는 공변인으로 포함하여 분석적으로 통제하였다.

분석 결과, 전체 모형은 지각된 성취감의 약 4.7%를 설명하였다.(R^2 = .047, F(5, 294) = 2.868, p = .015). 구체적으로, 정서 억제의 주효과가 유의하였는데 이는 정서 억제가 증가할수록 지각된 성취감이 증가하는 경향이 있다는 것을 의미한다(B = 1.003, p = .005, 표 2). 또한 직무 유형의 주효과가 유의하여 영업직이 지각된 성취감이 더 높은 것으로 나타났다(B = 1.003, p = .013). 이외에 통제변인으로 연봉과 직무만족이 유의하였다(각각 B = 0.000, p < .001; B = .430, p < .001).

조절효과로는 정서 억제와 성별이 유의한 것으로 나타났는데(B = -0.360, p = .037, 표 3), 그림 2에서 보여주는 바와 같이 남성 직장인은 정서 억제가 증가할수록 지각된 성취가 높아지나, 여성 직장인은 정서 억제가 증가할수록 지각된 성취는 유지 혹은 감소되는 것으로 나타났다. 이로써 가설 2가 지지되었다. 직무 형태의 조절효과는 유의하지 않는 것으로 나타났다(B = -0.200, p = .276).

성별과 직무 유형이라는 두 조절 효과가

표 2. 다중가산 모형 내 회귀계수

	계수 (*B*)	표준오차(*SE*)	*t*	*p*	*LLCI*	*ULCI*
(상수)	1.917	0.58	3.303**	.001	0.775	3.059
정서 억제	1.003	0.356	2.818**	.005	0.302	1.704
성별	-0.084	0.157	-0.535	.593	-0.393	0.225
억제×성별	-0.360	0.172	-2.095*	.037	-0.698	-0.022
직무 유형	0.390	0.156	2.496*	.013	0.082	0.697
억제×직무 유형	-0.212	0.172	-1.237	.217	-0.55	0.126
근속기간	0.002	0.002	1.310	.191	-0.001	0.006
연봉	0.000	0.000	2.523*	.012	0.000	0.000
고용형태	0.038	0.332	0.114	.909	-0.615	0.691
직무만족	0.430	0.077	5.603***	.000	0.279	0.581

주. $^{*}p < .05$, $^{**}p < .01$, $^{***}p < .001$.

표 3. 조절 효과 검증

조절 효과	R^2 변화	*F*	df_1	df_2	*p*
억제 × 성별	0.012	4.388*	1	290	.037
억제 × 직무 유형	0.004	1.529	1	290	.217
전체 상호작용	0.018	3.136*	2	290	.045

주. $N = 300$. $^{*}p < .05$.

표 4. 조절변수 값에 따른 정서 억제 효과

성별	직무 유형	effect	SE	*t*	*p*	*LLCI*	*ULCI*
남성	사무직	0.431	0.140	3.086**	0.002	0.156	0.706
남성	영업직	0.219	0.152	1.435	0.152	-0.081	0.519
여성	사무직	0.071	0.151	0.47	0.639	-0.226	0.368
여성	영업직	-0.141	0.151	-0.938	0.349	-0.438	0.155

주. $N = 300$. $^{**}p < .01$.

함께 고려되었을 때, 지각된 성취에 대한 설명력이 유의하게 높아지는 것으로 나타났다($R^2_{change} = .018$, $F(2, 290) = 3.136$, $p = .045$). 구체적으로, 남성이며, 사무직에 종사할 경우 정서 억제를 많이 할수록 지각된 성취감이 유의하게 높아졌다($B = .431$, $p = .002$, 표 4,

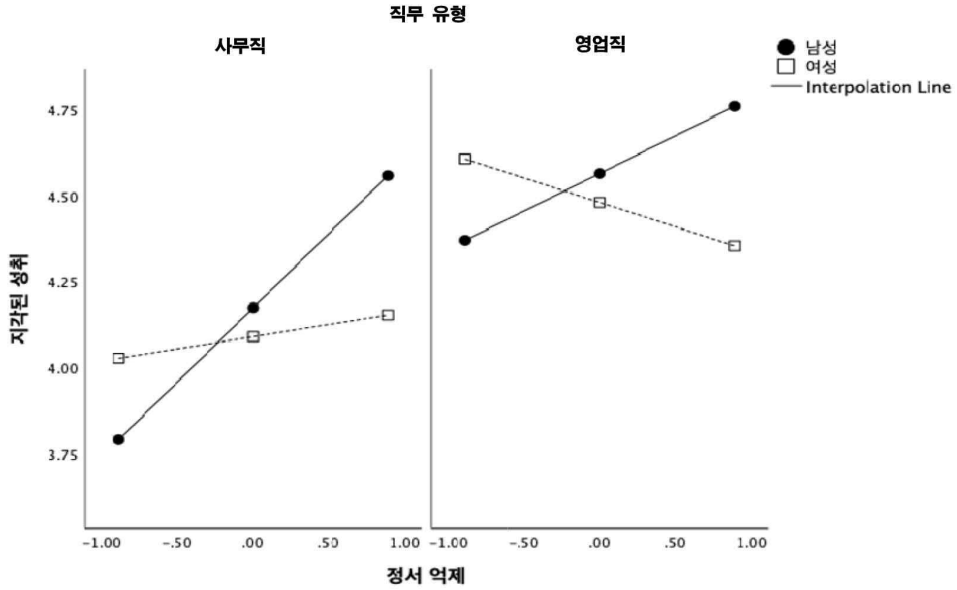


그림 2. 성별과 직무 유형에 따른 정서 억제와 지각된 성취의 관계

그림 2). 이러한 결과는 조직 맥락에서 성취에 대한 정서 억제의 설명력이 성별과 직종에 따라 달라질 것이라고 설정한 가설 3을 지지한다고 볼 수 있다. 정서 재평가에 대해서는 정서 재평가의 주효과가 유의하게 나타났으나 (B=.707, t=2.016, p=.045), 조절 효과는 모두 유의하지 않게 나타났다.

종합 논의

본 연구에서는 감정 표현을 절제하는 것이 미덕으로 간주되는 문화적 맥락에서, 정서 억제 전략이 실제로 조직적 맥락에서 기능적으로 작용할 수 있는지를 실증적으로 검토하고자 하였다. 이를 위해 연구 1에서는 대학생을 대상으로 조직 내 성취를 위해서 인지 능력과 다양한 정서 조절 전략(긍정 정서 억제, 부정 정서 억제, 정서 재평가)이 각각 얼마나 유용하다고 인식되는지를 조사하였다. 그 결과, 남녀 모두 인지 능력 다음으로 부정 정서 억제를 유용하다고 인식하였으며, 특히 남성의 경우 다른 정서 조절 전략보다 부정 정서 억제를 더 유용하게 여기는 경향이 두드러졌다.

정서 억제 전략에 대한 인식은 실제 성취 수준과도 관련이 있었다. 직장인을 대상으로 한 연구 2의 분석 결과, 정서 억제는 지각된 성취와 유의하게 설명하였으며 이 관계는 직무 유형(사무직/영업직)과 성별에 따라 조절되는 것으로 나타났다. 구체적으로, 사무직에 종사하는 남성 직장인의 경우 정서 억제 수준이 높을수록 지각된 성취 수준도 높은 것으로 나타났는데 이 효과는 연봉, 고용 형태, 직무 만족도를 통제한 이후에도 유의하게 유지되었다. 이는 조직 내 성취에 있어 정서 억제의 기능적 역할을 재조명하는 결과라 할 수 있다.

한편, 정서 재평가에 대한 해석에는 보다 신중할 필요가 있다. 연구 1에서 대학생은 부

정 정서 억제와 유사한 수준으로 정서 재평가를 중요하게 인식하였으며, 연구 2에서도 정서 재평가는 정서 억제와 함께 지각된 성취를 유의하게 설명하는 것으로 나타났다. 이 때, 정서 재평가의 경우 성별이나 직무 유형의 조절효과가 발견되지 않았으므로, 정서 재평가는 성별과 직무 유형을 아울러 중요성을 지니는 요인이라 할 수 있다. 따라서 본 연구의 결과는 정서 재평가의 중요성을 부정하기 보다는, 그동안 상대적으로 간과되어 온 정서 억제 전략의 기능적 효용성에 주목하며, 그 효용성이 지각 주체나 적용 맥락에 따라 달라질 수 있음을 시사한다.

구체적으로, 본 연구의 결과는 다음과 같은 연구적, 실무적 함의를 가진다. 먼저, 정서 억제의 효용성에 대한 대학생의 인식과 현직자의 견해가 일정 부분 일치한다는 점은 정서 억제에 대한 사회적 신념이 비교적 일관되게 형성되어 있음을 보여준다. 비록 대학생들이 인식하는 '조직 내 성취' 개념이 실제 직장인의 경험과는 다를 수 있지만, 두 집단 모두 정서 억제를 중요한 전략으로 평가했다는 점에서 그 사회문화적 의미를 주목할 필요가 있다.

더 나아가, 이러한 결과는 남성의 정서 억제를 미덕으로 여겨온 한국 문화에서 해당 가치가 단순한 관념을 넘어 실제 조직 환경에서 적응적으로 기능해 왔을 가능성을 시사한다. 즉, 정서 억제가 성취와 연결되는 기능적 역할을 수행했기 때문에 이러한 문화적 신념이 지속되고 강화되었을 수 있다는 것이다. 반면, 여성의 경우 정서 억제와 지각된 성취 간의 유의미한 관련성이 나타나지 않았는데, 이는 조직 내 정서의 사회적 기능에도 불구하고 여성에 대한 문화적 기대가 그 작용을 제한했을 가능성이 있다. 이러한 해석을 보다 명확히 하기 위해서는 개인의 가치 추구 성향을 포함하는 후속 연구가 필요할 것으로 사료된다.

또한 본 연구의 결과는 조직 맥락과 일상생활 맥락에 있어 정서의 기능 차이에 대한 통찰을 제공한다. 기존 연구들은 주로 일상생활 내에서 정서 억제의 영향을 살펴보았으며, 이 경우 정서 억제는 부적응적 결과와 높은 관련성을 보이는 것으로 보고되었다(Gross, 2002). 반면, 조직 맥락을 다룬 본 연구에서는 정서 억제가 높은 지각된 성취와 관련성을 보였다. 이는 통제-가치 이론이나 도구적 정서 조절 목적에 관한 선행 연구들이 제안하는 바와 같이 적용되는 맥락에 따라 정서 조절 전략이 적응적이거나 부적응적으로 작용할 수 있다는 주장을 지지한다.

이러한 발견은 조직 실무에도 유의미한 시사점을 제공한다. 본 연구는 정서 억제 전략이 직무 유형에 따라 다르게 작용할 수 있음을 보여주는데, 이는 정서 조절 교육이나 조직 내 감정관리 지침 수립 시 직무 특성을 고려해야 함을 제안하다. 분석 결과에 따르면, 사무직에 종사하는 남성의 경우 정서 억제 수준이 높을수록 지각된 성취 수준도 높은 것으로 나타났으나 영업직에서는 남녀 모두에게서 이러한 경향이 관찰되지 않았다. 이는 감정노동자들의 정서 억제가 직무 수행과 유의한 관련성을 보이지 않는다는 기존 연구의 결과와도 일치한다(Yeung & Feng, 2012). 서비스직은 감정노동의 비중이 크고 감정 표현 연출이 직무 수행의 핵심 요소로 요구되기 때문에, 감정 표현 억제는 성과와 직접적으로 연결되기 어려울 수 있다. 따라서 조직에서는 직무별 조절 방식의 차이를 고려하여 이에 부합하는 정서 조절 훈련 프로그램 및 성과 관리 체계

를 마련할 필요가 있다.

본 연구는 위와 같은 시사점을 제공하지만, 다음과 같은 한계점 역시 존재한다. 먼저, 정서 억제와 성취 지각 간 관계에서 성별 및 직무 유형의 조절효과를 검증하였으나, 성별 차이를 유발하는 구체적 심리 기제(예: 성역할 사회화, 감정 규범 등)를 직접 탐색하지 못하였다는 점이다. 즉, 성별 집단 간에 어떠한 심리적 특성이 이러한 차이를 초래하는지, 직무 유형별로 어떠한 업무적 특성이 관련되는지에 대해서는 본 연구에서는 확인할 수 없었다. 따라서 추후 연구에는 정서 억제 전략의 기능적 차이를 설명할 수 있는 심리적 · 사회문화적 메커니즘에 대한 통합적 접근이 필요할 것이다. 이와 더불어 본 연구는 변인간 관계를 탐색하는 데 목적을 두었기 때문에 인과관계를 명확히 규명할 수 없다는 한계가 있다. 예를 들어, 정서 억제 경향성이 높은 사람들이 이를 통해 지각된 성취를 높이는 것일 수도 있고, 반대로 지각된 성취가 높은 사람이 정서를 더 효과적으로 억제하는 것일 수도 있다. 이러한 방향성을 명확히 하기 위해서는 현장 실험이나 종단적 추적 연구와 같은 방법론을 적용한 후속 연구가 요구된다.

추후 연구에서 고려되어야 할 또 다른 측면은 측정 도구와 표본의 다각화에 관한 것이다. 첫째, 연구 1의 참여자는 대부분 조직 경험이 부족한 대학생으로 구성되어 있으며, '조직 내 성취'와 같은 개념에 대해 현실적 맥락보다는 추상적 이미지에 기반해 응답했을 가능성이 있다. 이는 연구 1 결과의 외적 타당성을 일정 부분 제한할 수 있다. 둘째, 연구 2의 경우에도 자발적 온라인 참여자 표집에 기반하고 있으며, 응답자의 연령대가 주로 20~30대에 집중되어 있어 연구 결과의 일반화 가능성에 유의가 필요하다. 셋째, 정서 억제 전략의 측정에서 사용된 ERQ 척도는 구성 타당도는 확보되었으나, 본 연구에서의 내적 신뢰도 계수가 통상적인 기준치를 하회하여 측정 신뢰도에 한계를 보였다. 이에 따라 정서 억제와 지각된 성취 간의 관계 해석에 있어 척도의 신뢰성 부족이 영향을 미쳤을 가능성을 배제할 수 없다. 넷째, 종속 변수인 지각된 성취는 조직 내 성과를 단일 문항 자기보고 방식으로 측정하였기 때문에 성취 개념의 다차원적 특성과 맥락적 변화를 충분히 반영하기 어렵고 정서 조절 전략과의 관계를 정밀하게 설명하는 데 한계가 있을 수 있다. 더불어, 지각된 성취는 실제 승진 여부나 업무 수행 평가 등과 같은 객관적 성과 지표와는 차이가 있을 수 있으므로 추후 연구에서는 다양한 성취 지표들를 함께 활용할 필요가 있다. 종합적으로 볼 때, 향후 연구에서는 보다 신뢰롭고 다면적인 측정 도구와 구조화된 표집 전략을 도입함으로써 결과 해석의 정밀성과 일반화 가능성을 제고해야 할 것이다.

참고문헌

강선아, 박춘신, 장재윤 (2018). 직장인들의 퇴근 후 회복경험 유형에 대한 탐색적 연구: 잠재 프로파일 분석. 한국심리학회지: 산업 및 조직, 31(3), 643-667.
https://doi.org/10.24230/kjiop.v31i3.643-667

김민영, 김소희 (2017). 감정노동의 장기화에 따른 개인의 직무 중, 직무 외 정서조절 차이. 한국심리학회지: 산업 및 조직, 30(4), 589-605.
http://dx.doi.org/10.24230/ksiop.30.4.201711.589

김영식, 서용원 (2015). 조직구성원의 개인주의-집합주의 가치지향성이 정서표현 및 호감도에 미치는 효과. **한국심리학회지: 산업 및 조직**, 28(4), 689-722. http://dx.doi.org/10.24230/ksiop.28.4.201511.689

민경환, 김지현, 황석현, 장승민 (1998). 성·세대·성격유형에 따른 정서 반응양식의 차이. **한국심리학회지: 사회 및 성격**, 12(2), 119-140.

박선애, 이재창 (2014). 정서노동 전략이 직무탈진 및 직무열의에 미치는 영향: 긍정심리자본의 조절효과를 중심으로. **한국심리학회지: 산업 및 조직**, 27(4), 781-804. http://dx.doi.org/10.24230/ksiop.27.4.201411.781

백승근, 김완석, 유지훈, 한영석, 신강현 (2010). 조직의 정서표현규칙이 종업원의 직무태도에 미치는 영향: 정서노동 전략의 매개효과를 중심으로. **한국심리학회지: 산업 및 조직**, 23(1), 27-51. http://dx.doi.org/10.24230/ksiop.23.1.201003.27

우성범 (2019). 한국 남성의 남자다움은 무엇인가?: 남성성에 대한 개념도 연구. **한국심리학회지: 문화 및 사회문제**, 25(3), 203-229. http://dx.doi.org/10.20406/kjcs.2019.8.25.3.203

우성범 (2021). 정서 처리의 인지 평가모델을 기반으로 한 정서 억제의 차원성과 심리사회적 적응. **한국심리학회지: 문화 및 사회문제**, 27(4), 475-503.

이나현, 김종운 (2014). 콜센터 상담원의 감정노동과 정서지능이 직무소진에 미치는 영향. **직업교육연구**, 33(2), 103-120.

정경숙, 최수정, 박명옥, 이 암 (2015). 콜센터에서 감정표현규범에 따른 상담사의 감정노동이 감정부조화, 감정소진, 이직의도에 미치는 영향. **대한경영학회지**, 28(2), 529-551.

한선화 (2006). **청소년의 정서성과 정서조절 전략 및 자기통제력**. 인하대학교 대학원 석사학위논문.

Brockman, R., Ciarrochi, J., Parker, P., & Kashdan, T. (2016). Emotion regulation strategies in daily life: mindfulness, cognitive reappraisal and emotion suppression. *Cognitive Behaviour Therapy, 46*(2), 91-113. https://doi.org/10.1080/16506073.2016.1218926

Brody, L. R., & Hall, J. A. (2008). Gender and emotion in context. In M. Lewis, J. M. Haviland-Jones, & L. F. Barrett (Eds.), *Handbook of emotions* (3rd ed., pp. 395-408). The Guilford Press.

Butler, E. A., Egloff, B., Wlhelm, F. H., Smith, N. C., Erickson, E. A., & Gross, J. J. (2003). The social consequences of expressive suppression. *Emotion, 3*(1), 48-67. https://doi.org/10.1037/1528-3542.3.1.48

Butler, E. A., Lee, T. L., & Gross, J. J. (2007). Emotion regulation and culture: Are the social consequences of emotion suppression culture-specific?. *Emotion, 7*(1), 30-48. https://doi.org/10.1037/1528-3542.7.1.30

Chaplin, T. M., & Aldao, A. (2013). Gender differences in emotion expression in children: a meta-analytic review. *Psychological Bulletin, 139*(4), 735-765. https://doi.org/10.1037/a0030737

Coté, S. (2005). A social interaction model of the effects of emotion regulation on work strain. *Academy of Management Review, 30*(3),

509-530.

Diener, E., Suh, E. M., Lucas, R. E., & Smith, H. L. (1999). Subjective well-being: Three decades of progress. *Psychological Bulletin, 125*(2), 276- 302.

Ekman, P. (1992). Are there basic emotions? *Psychological Review, 99*(3), 550-553. https://doi.org/10.1037/0033-295X.99.3.550

English, T., Lee, I. A., John, O. P., & Gross, J. J. (2017). Emotion regulation strategy selection in daily life: The role of social context and goals. *Motivation and Emotion, 41*, 230-242. https://doi.org/10.1007/s11031-016-9597-z

Fivush, R., Brotman, M. A., Buckner, J. P., & Goodman, S. H. (2000). Gender differences in parent-child emotion narratives. *Sex Roles, 42*(3-4), 233-253. https://doi.org/10.1023/A:1007091207068.

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

Kalleberg, A. L. (2009). Precarious Work, Insecure Workers: Employment Relations in Transition. *American Sociological Review, 74*(1), 1-22. https://doi.org/10.1177/000312240907400101

Grandey, A. A. (2000). Emotional regulation in the workplace: A new way to conceptualize emotional labor. *Journal of Occupational Health Psychology, 5*(1), 95-110.

Grandey, A., & Sayre, G. (2019). Emotional Labor: Regulating Emotions for a Wage. *Current Directions in Psychological Science, 28,* 131-137. https://doi.org/10.1177/0963721418812771.

Gross, J. J. (2015). Emotion regulation: Current status and future prospects. *Psychological Inquiry, 26*(1), 1-26. https://doi.org/10.1080/1047840X.2014.940781

Gross, J. J. (2002). Emotion regulation: Affective, cognitive, and social consequences. *Psychophysiology, 39*(3), 281-291. doi:10.1017/S0048577201393198

Gross, J. J., & John, O. P. (1997). Revealing feelings: facets of emotional expressivity in self-reports, peer ratings, and behavior. *Journal of Personality and Social Psychology, 72*(2), 435-448.

Gross, J. J., & John, O. P. (2003). Individual differences in two emotion regulation processes: Implications for affect, relationships, and well-being. *Journal of Personality and Social Psychology, 85*(2), 348-362. https://doi.org/10.1037/0022-3514.85.2.348

Harley, J. M., Pekrun, R., Taxer, J. L., & Gross, J. J. (2019). Emotion regulation in achievement situations: An integrated model. *Educational Psychologist, 54*(2), 106-126. https://doi.org/10.1080/00461520.2019.1587297

Hayes, A. F. (2022). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach* (3rd ed.). The Guilford Press.

Joffe, A. D., Kangas, M., & Peters, L. (2024). An Empirical Examination of the Relationship Between Emotion Regulation and Emotional Labor. *The Journal of Psychology, 159*(3), 169-191. https://doi.org/10.1080/00223980.2024.2383937

Mann, S. (1999). Emotion at work: to what extent

are we expressing, suppressing, or faking it?. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 8*(3), 347-369.

Mesquita, B., & Frijda, N. H. (1992). Cultural variations in emotions: a review. *Psychological Bulletin, 112*(2), 179-204.

Paul, S., Pruessner, L., Strakosch, A.-M., Miano, A., Schulze, K., & Barnow, S. (2023). Examining the strategy-situation fit of emotion regulation in everyday social contexts. *Emotion, 23*(7), 1971-1984. https://doi.org/10.1037/emo0001209

Rusk, N., Tamir, M., & Rothbaum, F. (2011). Performance and learning goals for emotion regulation. *Motivation and Emotion, 35*, 444-460. https://doi.org/10.1007/s11031-011-9229-6

Shamki, D. (2019). The influence of the performance evaluation on salary. *Finance, Accounting and Business Analysis, 1*(1), 1-15.

Steffens, N. K., Haslam, S. A., Schuh, S. C., Jetten, J., & van Dick, R. (2014). Organizational tenure and employee performance: A multilevel analysis. *Group & Organization Management, 39*(6), 664-690. https://doi.org/10.1177/1059601114553512

Tamir, M. (2009). What do people want to feel and why? Pleasure and utility in emotion regulation. *Current Directions in Psychological Science, 18*(2), 101-105. https://doi.org/10.1111/j.1467-8721.2009.01617.x

Tamir, M. (2016). Why do people regulate their emotions? A taxonomy of motives in emotion regulation. *Personality and Social Psychology Review, 20*(3), 199-222. https://doi.org/10.1177/1088868315586325

Wolf, A. (2000). Emotional expression online: Gender differences in emoticon use. *Cyberpsychology & Behavior, 3*(5), 827-833. https://doi.org/10.1089/10949310050191809

Yeung, D. Y., & Fung, H. H. (2012). Impacts of suppression on emotional responses and performance outcomes: An experience-sampling study in younger and older workers. *Journals of Gerontology Series B: Psychological Sciences and Social Sciences,* 67(6), 666-676. https://doi.org/10.1093/geronb/gbr159

Van Kleef, G. A., De Dreu, C. K., & Manstead, A. S. (2004). The interpersonal effects of anger and happiness in negotiations. *Journal of Personality and Social Psychology, 86*(1), 57-76. https://doi.org/10.1037/0022-3514.86.1.57

투고일자 : 2025-03-19
수정일자 : 2025-05-09
게재일자 : 2025-05-22

한국심리학회지: 산업 및 조직
Korean Journal of Industrial and Organizational Psychology
2025. Vol. 38, No. 2, 189-204
https://doi.org/10.24230/kjiop.v38i2.189-204

When You Suppress, You Succeed: The Adaptive Aspects of Emotional Suppression in Organizations

Min Young Kim

Keimyung University

This study examined the adaptive function of emotional suppression in organizational contexts, challenging traditional views of this emotion regulation strategy as universally maladaptive. Focusing on gender and occupational differences, Study 1 surveyed 133 university students who evaluated the perceived importance of various abilities for achieving organizational success. Results indicated that participants ranked emotional suppression as the second most important factor after cognitive ability, with males rating its utility significantly higher than females. Study 2 investigated the relationship between emotional suppression and perceived achievement among 300 full-time employees in administrative and sales positions. Multiple regression analyses revealed that emotional suppression significantly predicted perceived organizational achievement, particularly among male administrative employees. These effects remained significant after controlling for tenure, income, employment type, and job satisfaction. The findings suggest that emotional suppression, which has been culturally reinforced among men, may function adaptively within certain organizational contexts.

Key words : Emotional suppression, Perceived achicevement, Emotion regulation at work