

연구논문

감정유해성과 조직관리*

최 성 욱**

- I. 서론
- II. 감정유해성과 조직적 맥락
- III. 연구방법
- IV. 분석결과
- V. 결론

〈 요약 〉

직무 중에 발생하는 감정은 관리맥락에 따라 조직구성원과 조직에 유해한 영향을 끼치기도 하고 건강한 영향을 주기도 한다. 본 연구는 유해한 측면에 초점을 두고 감정유해성(emotional toxicity)이라는 개념의 정교화를 시도한다. 경험적 검증을 위해 국세청 공무원을 대상으로 감정유해성의 수준과 발생요인을 분석해보았다. 분석결과, 첫째, 국세공무원은 탈진의 첫 단계인 감정소진을 경험하는 것으로 나타났다. 둘째, 여성이 남성보다 그리고 공직기간이 짧을수록 감정유해성에 더 취약한 것으로 나타났다. 셋째, 감정유해성의 발생요인으로서 조직상관의 행태, 고객(민원인)의 행태, 성과개혁의 독려구조, 그리고 감정신화의 제도화가 유의미하였다. 넷째, 조직문화의 감정유해성에 대한 조절효과는 통계적으로 입증하지 못했으나, 선행연구들의 주장과 유사한 패턴을 보여주었다. 시장지향문화 또는 권력지향문화는 감정유해성을 조장할 수 있는 반면, 관계지향문화 또는 지원지향문화는 이를 완화할 수 있다.

[주제어: 감정유해성, 감정관리, 감정노동, 조직문화, 스트레스]

I. 서론

서비스직무의 수행은 비교적 강한 감정에너지를 소요한다. 서비스직무의 성과는 인간관계 및 고객과의 상호작용에 의해 많은 영향을 받는다. 인간관계 및 고객과의 상호작용과정에서는 감정요소의 개입이 필수적인데, 흔히 과도한 스트

* 본 논문은 한국조직학회 2013년 동계학술대회에서 발표했던 원고를 수정·보완한 것이다.

** 전남대학교 행정학과 교수(csw4pa@jnu.ac.kr)

레스와 육체적·정신적 소진이 발생하곤 한다. 공공영역에서 전형적인 서비스직무의 수행자로 세무공무원, 경찰, 119구급대원 등과 같은 일선공직자들을 꼽을 수 있다. 일선공직자는 조건상 직무수행과정에서 비교적 많은 감정에너지를 소모한다.

감정에너지가 공식적 목표달성을 위해 투입될 때, 이를 감정노동(emotional labor)이라는 개념으로 이해한다. 감정노동의 수행결과는 긍정적인 측면뿐만 아니라 부정적인 측면도 동반한다. 조직의 공식목표를 달성하기 위해 소모되는 감정에너지 또는 감정노동은 본질적으로 독성(toxicity)을 지니고 있다. 독약이 독이 될 수도 약이 될 수도 있듯이, 이러한 감정에너지도 어떻게 관리하느냐에 따라 독이 될 수도 약이 될 수도 있다. 감정노동이 지니고 있는 독성은 독약처럼 양면적인 것이다. 한편으로는 과도한 스트레스나 감정적 고통 그리고 이로 인한 질병 유발 등과 같은 유해성이 있다. 다른 한편으로는 적정수준의 스트레스와 심리적 안녕 그리고 이로 인한 만족과 몰입도 향상 등과 같은 건강성이 있다.

감정에너지가 독이 되어 유해성이 부각되는 조직적 맥락이 있다. 현대의 공식조직은 흔히 감정이 배제된 냉혹하고 합리적인 일터로 간주된다. 합리성으로 대변되는 관료제적 구조가 현대조직의 지배유형이다. 관료조직의 맥락에서 합리성은 특권적 중심부에 위치한 반면, 감정은 주변부에 머무른다(최성욱, 2011). 이러한 감정과 합리성의 이원적인 공식구조에다 공직자에 대한 평판과 정부신뢰가 저하되고 있는 상황에서 고객에 대한 친절봉사가 강조된다. “전 세계적인 정부혁신의 상징이 된 신공공관리론”의 흐름에서 바람직한 일선공무원의 민원행정서비스 행태는 ‘친절’이라는 언어로 대표된다(오수길·김대건, 2006). 행정의 서비스화 경향에 따라 행정기관도 사기업처럼 고객만족과 서비스 품질제고를 독려하고 있다. 예컨대 경찰청은 성과평가반영비율이 10%인 치안고객만족도의 향상을 일선 경찰들에게 독려하고 있다(임재강·송영태, 2013: 154). 고객에 대한 봉사와 서비스제공의 과정에는 감정요소가 개입하기 마련이다. ‘친절’이라는 것 자체가 대상에 대한 감정적 태도를 내포하고 있다.

그런데 위와 같은 맥락에서 감정에너지는 숨겨진 직무부담영역에서 발산될 수밖에 없다. 여기에서 숨겨진 직무부담영역이란 관리의 사각지대를 말한다. 조직의 공식적인 정책과 제도, 관행, 변화관리와 리더십 스타일 등이 감정노동의

독성 분출에 주요하게 기여한다. 감정에 대한 관리부재와 경시는 감정노동의 성질을 약보다는 독으로 부각시킨다. 감정은 개인 차원의 문제가 아니라 조직 차원의 문제로 규정할 필요가 있다. 조직의 맥락에서 감정에너지가 어떻게 관리되느냐에 따라 직무성과에 영향을 주면서 유해한 귀결을 낳기도 하고 건강한 귀결을 낳기도 한다(박석화·송운정, 2013; 최성욱, 2007). 조직생활에서 감정을 어떻게 취급하느냐는 조직문화와 밀접히 연관되어 있다. 개별 구성원 수준의 감정을 조직적 유해성으로 변질시키는 조직문화유형이 있는가 하면 건강성과 생산성으로 발전케 하는 문화유형이 있다.

필자는 그간 조직생활에서의 감정(emotions in the organization)과 관련된 주제로 세 편의 논문을 발표하였다(최성욱, 2012; 2011; 2007). 본 연구는 이 세 편의 논문이 담고 있는 가설을 부분적으로 검증 또는 재검증하려는 작업이다. 본 연구에서는 감정의 성질에 대해 다음과 같은 전제를 달고 있다. 감정에너지는 조직맥락에서 어떻게 관리되느냐에 따라 조직과 그 구성원에게 해독을 끼치기도 하고 행동과 변화에 탄력을 불이기도 한다. 본 연구는 해독을 끼치는 상황에 초점을 두어 감정유해성(emotional toxicity)의 개념적 정교화를 시도한다. 감정이 독이 되는 조직적 맥락을 감정유해성의 개념으로 포착하고자 하는 것이다.

II. 감정유해성과 조직적 맥락

1. 감정유해성의 개념화

감정유해성이란 용어는 한마디로 조직구성원들에게 위해를 가하는 감정의 독성을 지칭한다. 서론에서 언급한 것처럼, 개별 구성원의 감정은 조직맥락에서 독이 될 수도 약이 될 수도 있다. 감정과 관련하여 ‘유해’라는 용어를 사용하여 실시한 연구는 매우 드물다. Frost(2003)의 *Toxic Emotions as Work* 라는 책이 출간된 이후 극소수의 연구들이 유해감정의 관련변수관계를 경험적으로 검증하고 있을 뿐이다. Frost(2003)는 “toxicity”, “toxin” 등의 용어를 적절하게 사용하여 조직생활에서 감정의 유해성을 화학물질의 특성에 빗대어 이해한다. 화학물질은 다음과 같은 특성을 지니고 있다. 첫째, 해독을 끼칠 수 있다. 둘째, 잘 발견되지 않

고 서서히 확산된다. 셋째, 치유방법을 안다면 제거될 수 있다. 이와 같은 화학물질의 특성들을 이입하여 감정유해성을 개념화해보도록 한다.

첫째, 분노, 슬픔, 공포 등과 같은 부정적 감정이 일정기간 동안 지속되거나 감정적 고통이 있는 상황은 조직구성원의 건강에 위해를 가할 수 있다. 고통을 가져오는 화, 슬픔, 절망감 등과 같은 부정적 감정은 면역체계에 영향을 주어 인체에 유해한 것으로 알려져 있다(Frost, 2003). 감정적 고통과 과도한 스트레스는 마치 특정 화학물질이 인체에 해가 되듯이 유해할 수 있다.¹⁾ 유해한 감정을 경험한다는 것은 다음과 같은 것이다. 화, 실망감과 같은 부정적 감정이 ①반복적으로 재현되거나 또는 심리적으로 뭔가 해소가 되지 않는 느낌이 지속되고 ②육체적으로 또는 감정적으로 소진(탈진)되며 ③소외되고 격리된 기분으로서 직무에 집중할 수 없음을 경험하는 것이다(Kiefer & Barclay, 2012: 601). 쉽게 말해, 유해한 감정을 경험하는 순간은 밤잠을 설치거나 과중한 스트레스에 시달리게 되어 업무가 손에 잡히지 않을 때이다.²⁾ 따라서 여기에서 ‘유해성’은 심리적 에너지가 고갈되고, 직무에 대한 주의력이 감소하며, 직무에 요구되는 반응 능력이 저하되어 결국 성과감소를 가져온다는 의미가 담겨져 있다.

둘째, 공공조직의 지배유형인 관료제 맥락에서 감정을 공식적으로 자연스럽게 표현하기란 쉽지 않다. 즉, 공식적인 직무수행상황에서 공무원의 자연스런 감정표현을 발견하기란 용이하지 않다. 그 결과 주로 비공식적 차원에서 감정의 독성은 서서히 퍼질 수 있다. 조직구성원들은 상관과 동료의 분위기 또는 기분으로부터 영향을 받는 경향이 있다. 예컨대 조직의 장(상관)이 비관적이며 불쾌하면 이러한 감정적 분위기는 부하들 개인과 소속단위 공간(예: 사무실, 조직)으로 확산될 수 있다.³⁾ 고통에 처해있는 직장동료를 위로하다보면 위로하는 자 본인도 감정적 아픔을 경험하기 쉽다. 어느 조직이건 동료의 고민과 고통을 함께하며 이

-
- 1) 감정적 고통에 대응하는 것은 스트레스의 싸움 혹은 도주(fight-or-flight stress response) 중 싸움반응으로 이해할 수 있다.
 - 2) 부정적 감정이 유해감정이나 감정유해성은 아니다. 즉, 화(분노)와 두려움과 같은 부정적 감정은 단기간에 강렬하게 느껴져 행동으로 연결되지만, 유해감정은 찢찢함, 소외감과 탈진으로 연계되어 직무로부터 이탈되거나 행동하지 못하게 되는 상태이다.
 - 3) 이러한 감정의 확산을 감정전염성(emotional contagion)이라는 용어로 이해할 수 있다. 감정전염성은 개인들이 상호작용하는 동안 서로 감정적 일치를 이루어가는 경향을 말한다(Hatfield et al., 1994).

타적 행동을 하는 사람이 있다. 일종의 조직시민행동(organizational citizenship behavior)을 하는 사람이다.⁴⁾ 그런데 이타적 행동결과로 이러한 천사 같은 구성원도 고통당사자와 함께 유해성에 노출될 수 있다.⁵⁾ 유해물질이 확산되듯 감정은 이런 식으로 전염된다.

셋째, 공식적 차원에서 조직이 구성원들의 감정에 관심을 갖는다면 유해성은 제거될 수 있다. 현대조직생활에서 개별 조직구성원이 겪게 되는 유해한 감정이나 고통은 어느 정도 불가피하다. 관건은 감정적 고통을 겪고 있는 구성원에 대해 소속 조직과 동료들이 어떻게 반응하느냐가 된다. 소속 조직과 동료구성원들의 무관심과 무반응이 고착된다면 감정유해성은 조직수준으로 확산될 소지가 크다. “감정부조화(불일치) 등을 방치하면 직무스트레스가 상승하고 개인과 조직성과에 부정적 결과를 낳는다”(김구·한기민, 2012: 516). 하지만, 적절한 조직관리가 이루어지면 감정의 유해성은 제거되고 오히려 조직에 생산적일 수 있다. 감정의 독성을 약으로 전환하기 위해 조직 전반적으로 감정지능(emotional intelligence)을 향상시킬 수 있는 관리방안들을 마련한다. 조직구성원 “자기 자신과 동료의 감정 상태를 의식하고 이를 관리할 수 있는 능력”을 신장시키는 것이다(Goleman, 1995). 즉, “감정과 이성의 하모니가 곧 감성적 지성인데, 자신의 감성에 정직하게 반응하며 감성에 대한 믿음을 갖고 그 존재를 정확히 인지하여 잘 관리할 수 있을 때”(이대희, 2012: 8) 감정지능은 향상된다. 그리고 인사평가요소에 이러한 능력을 반영하거나 리더십의 요소로서 강조하는 것이다.

감정유해성과 연관되는 개념으로써 감정노동, 스트레스, 탈진(burnout) 등이 있다. 감정노동은 조직의 목표달성에 적합한 감정표출을 위해 개인의 감정을 통

4) Frost(2003)는 이러한 부류를 고충처리자(toxin handler)라고 부른다.

5) 여기에서 이타적 행동이나 고충처리활동은 문화적 맥락을 고려하여 해석할 필요가 있다. 이현정·박통희(2011)에 의하면, “이타주의는 일견 보편적인 가치를 실현하기 위한 시민행동으로 보이지만 심층적으로 분석해볼 때 개인주의적 문화로 인해 상대적으로 결핍된 가치를 토대로 요구된 사회문화를 반영한 맥락적 행동일 개연성이 높다.”(p.75) “우리나라와 같이 집단주의 문화가 강한 경우에는 소속부서 사람들을 돕는 것은 매우 당연한 일로 이러한 이타적 행동을 시민행동으로 정의할 때 실용의 차원에서는 물론 이론적으로도 타당성이 부족하다.”(p.76) 따라서 우리문화의 맥락에서 고충처리자(또는 조직시민행동인)와 그의 돕는 대상이 그(녀)의 이해에 직접 관련되는 구성원인가의 여부를 고려해야한다. 이에 따라 돕는 행위가 문화적 요소가 체화된 눈치 또는 기회주의적 행동인지 보편적 가치실현을 위한 이타적 행동인지를 구분할 수 있다.

제·조작하는 행위를 말한다. 감정노동의 결과는 긍정적(생산적) 측면과 부정적 측면을 모두 갖는다. 감정노동의 구성인자 중 하나가 탈진에 해당하며, 과도한 스트레스의 결과도 탈진을 낳는다.⁶⁾ 감정노동의 결과로서 직무스트레스와 감정 소진 또는 탈진을 지적한다(김상구, 2009). 탈진을 하면 쉽게 화를 내고 고집불통이 되며 냉소주의와 무모한 위험추구의 행태를 드러낸다(Kamis, 1981). 탈진을 하면 역할수행에 있어 비인간화된 특징을 나타낸다. 예컨대 탈진한 서비스제공자는 고객에 대해 무심하고 냉소적인 태도를 취한다(Maslach, 1982). 일반적으로 과도한 스트레스의 귀결과 감정노동의 부정적 결과는 거의 동일할 정도로 밀접하게 연관되어 있다. 양자 모두 개별 조직성원과 조직에 유해하다. 이러한 점에서 감정노동의 부정적 측면과 과도한 스트레스의 결과를 나타내는 요소들은 감정유해성의 지표로 사용할 수 있다. 그래서 탈진이나 표면적 행위(surface acting) 등이 이러한 감정유해성의 지표에 해당한다.

2. 감정유해성의 발생원인 및 조직적 맥락

감정유해성에 노출될 수 있는 확률이 비교적 높은 맥락은 서비스직에 존재한다. 공공영역에서 서비스직무의 수행자는 소위 ‘말썽부리는 사람들’과의 접촉에 많은 시간을 보내곤 한다. 이러한 접촉과정은 흔히 화, 당혹감, 낭패감, 두려움 등과 같은 부정적 감정을 수반한다. 그 결과 만성적인 긴장과 스트레스가 발생하여 감정적으로 소진되거나 탈진될 개연성이 있다(Golembiewski & Munzenrider, 1988: 12).

경찰, 세무공무원, 119 구급대원 등이 이러한 감정유해성의 취약직업군에 해당한다. 예컨대 대한민국 경찰공무원의 스트레스는 심각한 수준이다. 설문응답자의 59.3%가 가장 심각한 스트레스 상태를 나타내는 8단계에 속한 것으로 조사되었다(김병섭 외, 2007: 67-77). 경찰관은 직무와 조직구조의 특성으로 인해 많은 직무스트레스를 경험한다(문유석, 2010). 경찰의 직무특성상 위험하거나 위험확률

6) 많은 연구들이 감정노동의 부정적 귀결로 탈진을 가장 자주 언급한다. 탈진 외에 직무만족의 저해, 일반화된 스트레스반응, 약물남용, 두통, 성기능장애, 결근, 낮은 자존감, 의기소침, 냉소주의, 역할과 자아소의 등도 언급된다. 그러나 한편 감정노동의 긍정적 결과로 직무만족의 증가, 자존감과 효능감의 향상, 스트레스의 감소, 과업효과성의 향상, 공동체감의 상승 등을 언급한다(Guy et al., 2008: 101).

이 높은 상황에 처할 경우가 많다. 경찰이 취급하는 업무대상은 ‘가장 문제가 많은 사람들’이거나 아니면 ‘보통사람들의 최악의 경우’이다.⁷⁾ 세무공무원도 전형적인 감정노동자로 분류된다. 특히 조사와 체납정리업무를 담당하는 직원은 감정유해성에 노출되기 쉬운 맥락에서 근무한다(최성욱, 2012). 이와 같은 직무특성 이외에 감정유해성을 발생시키는 일반적인 조직맥락들이 있다.

조직구조, 문화, 그리고 관리과정은 과업환경에 중요한 요소이며 직무만족과 탈진에 영향을 미치는 주요한 조직맥락요소이다(Schulz et al, 1995). 이하 Frost (2003)의 논의를 중심으로 관련선행연구들을 검토하여 감정유해성을 생성하는 일반적인 조직맥락요인들을 고찰해보도록 한다. 그리고 이에 관련한 가설을 구성해 본다.

1) 행태적 요인

(1) 상관 요인

상관의 행태가 감정유해성을 발생시킨다. 계층제로 구조화된 조직에서 상관은 부하의 동기부여에 중요한 영향을 미친다. 일찍이 호손실험에서 감독자의 행태가 조직구성원의 생산성과 사기에 영향을 미치는 것으로 밝혀졌다. 조직구성원이 상관에 의해 긍정적으로 처우를 받으면 생산성과 동기부여가 향상된다(Roethlisberger & Dickson, 1939; Mayo, 1945). 상관은 유능한 부하를 좋아할 수도 있지만 경계심을 가지고 싫어할 수도 있다. 예를 들어 상관이 유능한 부하의 제안사항을 고의적으로 폐기했다고 하자. 상관의 이러한 행태는 유능한 부하에게 고통을 안겨주기 쉽다. 이 경우 상관은 부하의 고통을 일종의 통제수단으로 활용한 것일 수 있다. 상관은 제안서를 제출한 부하를 자신의 경쟁자로 인식할 수 있다. 그래서 부하의 제안서가 조직에 이익을 가져옴에 불구하고 이를 폐기할 수 있는 것이다.⁸⁾

7) “경찰은 사악한 범법자의 반말과 욕설, 적법한 법집행에 대한 무례한 항의, 주취자의 난동, 인터넷 게시판에 올리는 음해성 거짓말, 상급기관에 왜곡된 고발 등을 당하며 과도한 스트레스와 감정소진을 경험하고 있다”(임재강·송영태, 2013: 154).

8) 심리학적 관점에서 볼 때, 이러한 상관의 행태 저변에는 무의식적인 두려움이 도사리고 있다. 무의식적인 두려움 때문에 상급 관리자들은 흔히 부하의 진정한 충고와 제안을 수용하지 않고 차단해버리곤 한다(Morgan, 1986: 219). 인간의 감정 중에서 가장 영향력이 큰 행동

상관은 부하에 대해 배신행위도 서슴지 않을 수 있다. 예컨대, 상관은 부하의 좋은 아이디어를 가로챌 수 있다; 승진에 대한 기대감을 심어주었다가 저버릴 수 있다; 비밀보장을 약속해놓고 속마음을 털어놓게 해서 누설해버릴 수도 있다. 한편 무능함을 드러내는 상관의 행태도 감정유해성을 발생시킨다. 예를 들어 소신이 없이 우유부단하고 비일관적인 결정을 한다든지, 부하가 처한 상황에 대해서는 둔감하면서 지나친 간섭을 한다든지 하는 행태가 여기에 해당한다(Frost, 2003: 35-60). 업무수행을 가장 확실하게 보장하는 고전적 방식은 사람을 바짝 들볶는 것이다(Herzberg, 1987). Chu(2013)의 연구에 의하면, 상사의 모욕적이거나 폭력적인 행동은 조직구성원의 비생산적인 과업행태를 유발하는 반면 조직시민행태를 감소시키며, 유해감정변수가 상사의 폭력적 행태와 비생산적인 과업행태 및 조직시민행태 간의 관계를 매개하였다.

만약 상관이 바짝 들볶거나 모욕적이거나 폭력적으로 부하를 감독하면서 부하는 감정을 억누른 채 근무한다면, 감정유해성이 유발될 개연성이 있다. 한 설문조사에 의하면, 응답자의 96.4%가 최근 6개월 사이에 통증을 경험한 적이 있으며, 통증을 유발하는 가장 큰 요인은 상관의 불합리한 행동(42.7%)이라고 응답하였다.⁹⁾ 이러한 상관의 행태로 인해 부하는 감정적 고통과 과도한 스트레스를 경험하게 된다. “조직의 구성원들이 상관에 대한 두려움, 무력감, 스트레스, 불안 등의 절망적 감성을 가지게 될 경우, 그 조직의 미래는 장담할 수 없다. 구성원의 사기진작을 위해 보너스를 주는 것보다 상관의 인정을 받거나, 자신이 배려를 받고있다는 느낌을 가지는 것이 오히려 더 큰 효과를 유발할 수 있다”(손호중·유용식, 2012: 24).

(2) 동료 및 고객 요인

조직에는 동료들에게 무례하게 대하는 거만한 인사들이 있다. 소문을 퍼뜨려 내분과 파벌을 조성하는 인사들도 있다. 또한 선입감을 부추기는 말을 만들어 정보를 왜곡하고 타인을 극도의 불안감에 휩싸이게 하는 인사들도 있다. 이렇게 배려 없고 분파조장적인 행태는 조직 내에 독을 살포하는 것과 같다.

인자중 하나는 두려움이다.

9) 2014년 취업포털 인크루트가 직장인 1,050명을 대상으로 한 조사결과이다(중앙일보 2014/5/22).

조직 내에 감정유해성을 발생시키는 것은 직장동료뿐만 아니라 소위 ‘모셔야 할’ 고객도 포함된다. 공공서비스의 수혜과정에서 불합리하고 무리한 요구를 하는 고객들이 존재한다. 고객에 대한 봉사를 최상의 가치로 삼는 요즈음, 관리자들은 불량고객의 불합리한 요구를 문제 삼기보다는 차라리 영혼 없는 친절응대를 주문하곤 한다. 그래서 일선공무원은 상습적인 체납자나 경찰을 때리는 자에게도 진짜 감정을 표출하지 못하고 친절하게 응대해야 할 상황에 직면하곤 한다(최성욱, 2012: 80). 어떤 연구에 의하면 사회적으로 문제가 있는 고객 때문에 조직구성원의 탈진가능성과 직무불만족이 초래되지 않는 것으로 나타났지만(예: Schulz et al., 1995), 주요한 사회적 문제를 가지고 있는 고객들과 더 많이 접촉하는 조직구성원이 더 탈진할 가능성은 높다(Beck, 1987). 서비스 수혜에 감사를 표현하지 않는 고객이나 도와주려고 하는 직원에게 오히려 적대적인 태도를 보이는 고객은 서비스제공자의 탈진을 조장한다(Farber & Heifetz, 1982).

따라서 불량고객과의 상호작용상황에 빈번히 노출되는 일선기관 근무자들은 높은 스트레스와 감정유해성의 덮에 걸리기 쉬운 것으로 가정할 수 있다. 최근 추세에 따르면 조직구성원이 내부자인 상관이나 동료들로부터 받는 스트레스보다는 불량고객으로부터 받는 스트레스가 더 클 개연성이 있다.

<가설I-1> 상관의 부정적 행태(고의성, 무능성, 배신행위, 둔감성)를 높게 인식하는 공무원일수록 감정유해성 수준을 높게 지각할 것이다.

<가설I-2> 동료의 부정적 행태(비배려성, 분파조장)를 높게 인식하는 공무원일수록 감정유해성 수준을 높게 지각할 것이다.

<가설I-3> 고객(민원인)의 비합리적 행태를 높게 인식하는 공무원일수록 감정유해성 수준을 높게 지각할 것이다.

2) 구조적 요인

(1) 형식주의적 구조

조직 내에서 공식적으로 표방된 정책과 실제적 관행 간에 불일치가 존재하거나 또는 진정성이 없는 정책에 의해 구성원들이 현혹되는 경우에도 감정유해성은 발생할 수 있다. 이상과 현실간의 괴리경험은 개인에게 불편을 주는 것은 물론, 냉소주의와 형식주의를 부추긴다(Frost, 2003). 조직관행과 조화를 이루지 못

하는 신제도가 도입될 때 조직 전반적으로 형식주의가 퍼질 수 있다. 이러한 형식주의는 결국 높은 스트레스나 직무불만족을 초래하기 쉽다(Bignardi, 1996: 53). 형식주의는 - 그것이 제도이든 문화이든 간에 - 공식표방(이상)과 실제관행(현실) 간에 불일치 또는 그 불일치로 인해 나타나는 패턴을 말한다.

현재 우리의 행정조직은 일반적으로 계층문화 정향성이 지배하고 있다. 그렇지만 공무원들이 선호하는 미래 조직문화는 대가족 분위기와 같은 관계지향성을 나타내고 있다(최성욱, 2005). 한편 행정개혁을 대표하는 신공공관리 물결은 시장 및 혁신 문화지향성을 담고 있다. 그래서 현재의 공직사회에는 기존/선호/표방 문화 사이에 세 겹의 간극이 존재할 개연성이 있다. 이러한 문화적 간극은 공직사회에 형식주의를 제도화하면서 이 맥락에서 감정유해성을 발생시킬 수 있다.

(2) 감정신화의 제도화

현대관료조직에는 감정을 개입시키지 않고 냉철한 이성능력을 발휘하여 직무를 수행해야한다는 믿음이 깔려있다. 현대관료제적 맥락에 합리성지배/감정부재의 이원구조가 제도화되어 있는 것이다. 이러한 이원성은 일종의 신화(myth)이다. 신화의 힘은 진실여부와 무관하게 이에 대한 맹신으로부터 분출한다. 예컨대 ‘합리적 결정은 항상 타당한 결과를 낳는다’ 라든가 ‘중요한 일에 감정이 개입되면 안 된다’는 것은 현대조직사회에서 보편화된 신화이다.

감정은 비합리적인 것이 아니다. 감정은 합리적인 결정을 위해 꼭 필요한 것이다(Goleman, 1995). 감정에 대한 신화는 합리성을 강조하는 현대관료제적 맥락으로부터 구성된 결과이다. “정통 주류학파에서 관리는 비감정적이며 합리적인 과정이라고 가정”한다(최성욱, 2007: 149). “감정과 합리성간 이원성 신화는 감정 자체의 성질로부터 보다는 현대관료제적 맥락으로부터 구성된 사회적 산물”이라고 볼 수 있다(최성욱, 2011: 241). 감정에 대한 이와 같은 열등 신화가 감정유해성을 발생시키는 조직맥락의 뿌리로서 작용할 수 있다.

(3) 성과강조와 개혁지도력의 발휘맥락

공공부문의 개혁에 몰아닥친 시장물결은 공직사회에 긴장과 변화의 파고를 거세게 하였다. 정부는 성과와 경쟁에 기반을 둔 민간관리기법을 도입하였다. 이러한 개혁과 변화는 불확실성을 높이면서 공직자들에게 적지 않는 직무스트레스

와 감정적 어려움을 가져오는 것으로 보고되고 있다. 특히 해직이나 감원 등 개혁의 일환으로 단행되고 있는 사건은 부정적 감정대립을 야기하며, 좌절과 분노, 그리고 공격적 행동을 유발시킨다. 감정유해성은 이처럼 변화과정에서 불가피하게 발생할 수 있다.

한편으로 조직리더는 성공적인 목표달성과 결과산출을 위해 조직구성원들을 지도하는 과정에서 고통을 수반하는 조치를 취할 때가 있다. 리더십의 유형에 따라 발생하는 유해성의 정도는 다를 순 있다. 그러나 리더십의 유형이나 관리스타일과는 별 상관없이, 기본적으로 지도력이 발산되는 과정은 조직구성원들에게 상처를 안겨줄 수 있다. 이렇게 발생하는 감정유해성은 성과산출과 변화추진의 불가피한 부산물이다.

<가설II-1> 형식주의 구조를 높게 인식하는 공무원일수록 감정유해성 수준을 높게 지각할 것이다.

<가설II-2> 감정신화에 높게 간혀 있는 공무원일수록 감정유해성 수준을 높게 지각할 것이다.

<가설II-3> 성과강조와 개혁독려를 높게 인식하는 공무원일수록 감정유해성 수준을 높게 지각할 것이다.

3) 감정유해성의 조절인자로서 조직문화

조직문화는 구성원의 감정이 어떤 결과를 낳느냐에 중대한 영향을 미친다. 조직문화에 따라 감정을 부정적이고 파괴적으로 조직화하여 유해한 결과를 가져오거나, 또는 긍정적이고 생산적으로 조직화하여 건강한 결과를 가져오기도 한다. 계층지향적 관료문화와 권력정향문화는 조직구성원의 탈진을 조장하는 반면, 지원정향문화는 이를 완화시키는 경향이 있다(최성욱, 2012). 탈진과 같은 유해한 결과는 사회적 지원(social support)의 결핍과 강한 상관관계가 있다. 사회적 지원을 제공하는 문화는 조직구성원의 응집력과 사기를 높이고 구성원이 자율성을 느끼도록 할 수 있다. 이러한 유형의 조직문화가 관계지향문화(clan culture)이다(Cameron & Freeman, 1991).

직장동료나 가족친지 등으로부터 받는 사회적 지원은 스트레스를 감소시키고 직무몰입을 제고시키는 역할을 한다. 특히 직무상 조직상관으로부터 지원을 받는 것이 매우 중요하다(Guy et al., 2008: 117-8). 이런 점에서 우리공직자들이 마치 대가족과 같은 분위기의 관계지향문화를 선호하는 것을 이해할 수도 있다(최성욱, 2005). 따라서 사회적 지원가치를 내포하고 있는 지원정향문화 또는 관계지향

문화는 감정유해성의 완충지대로 작용한다.

한편 전통적으로 안정성과 내부지향성을 기반으로 하는 관료조직에서 결과 및 성과, 그리고 경쟁가치를 강조하는 흐름은 과도한 스트레스와 긴장을 조성할 수 있는 대립적 요소이다. 그래서 행정조직에서 일하는 인간이 소속조직의 분위기와 이미지를 시장지향성으로 지각한다면 그(녀)의 감정유해성 수준은 높을 개연성이 있다.

<가설III> 현재의 직장문화를 사회적 지원성을 내포하는 분위기로 지각하는 공무원과 이외의 계층성 및 권력성, 경쟁과 성과강조를 내포하는 분위기로 지각하는 공무원간에는 감정유해성의 지각수준에 차이가 있을 것이다.

III. 연구방법

1. 측정 및 분석방법

분석을 위한 자료는 설문조사에 의해 수집되었다. 설문지는 감정유해성의 수준을 측정하는 항목, 감정유해성이 발생하는 조직맥락을 측정하는 항목, 조직문화의 측정항목, 인구학적 특성을 측정하는 항목 등으로 구성되었다. 측정 자료는 SPSS 21에 의해 분석되었다.

분석은 첫째, 타당하고 신뢰할 수 있는 독립변수와 종속변수를 선정하기 위해 요인분석과 신뢰도분석을 실시하였다. 종속변수는 감정유해성의 수준이고, 독립변수는 감정유해성을 발생시키는 조직맥락요인과 통제변수인 인구학적 특성이다. 둘째, 종속변수에 대한 인구학적 특성별 그리고 조직문화유형별 차이를 분석하기 위해 분산분석(ANOVA)을 실시하였다. 셋째, 계층적 다중회귀분석을 실시하였다. 조직문화의 감정유해성에 대한 조절효과를 분석하기 위해 두 가지 방법을 사용하였다. 첫 번째, 상호작용효과를 고려한 조절회귀분석(MMR)을 실시하였다. 두 번째, 조직문화유형별로 표본을 선별하여 하위집단별 회귀분석을 실시하였다. 모든 회귀분석에서 더빈-윌슨 검정값이 2에 근접했으며 최고 VIF값은 6.352였다.

1) 종속변수 측정

감정유해성의 수준에 대한 측정은 다음과 같은 3가지 지표에 총 7개의 설문 항목을 조작화하여 5점 척도로 이루어졌다(부록 1을 참조). 감정노동의 구성인자 중 탈진(3개 항목)과 표면적 행위(3개 항목)를 측정하였다. 이러한 6개의 항목들은 선행연구에서 신뢰성을 입증 받은 것이다(최성욱, 2012). 그리고 나머지 1개 항목은 스트레스와 유해성을 직접적으로 묻는 것이었다. 이러한 7개의 항목을 대상으로 요인분석 및 신뢰도분석을 실시한 결과, 7개 항목 모두 최종적으로 선정하였다(Cronbach's $\alpha = .846$).

2) 독립변수 측정

(1) 통제변수

본 연구의 측정도구는 개인의 지각에 기반하고 있기 때문에 응답자의 인구학적 특성에 의한 영향을 통제할 필요성이 있다. 통제변수로 투입된 인구학적 특성 들로는 성별, 연령, 교육수준, 계(직)급, 공직기간 등이다. 표본의 인구학적 특성은 <표 3>에 나타나 있다.

(2) 행태 및 구조적 요인

감정유해성을 발생시키는 조직적 맥락을 측정하기 위해서, 본 연구의 주요한 이론적 배경인 Frost(2003)와 최성욱(2007; 2011)의 내용을 추출하여 측정문항을 5점 척도로 만들었다. 측정문항은 항목에 따라 최대 5개에서 최소 1개로 이루어졌다. 2개 이상의 문항으로 측정한 경우는 요인분석 및 신뢰도분석을 실시한 후, 최종 항목을 선정하였다(부록 1을 참조).

첫째, 조직의 상관과 동료, 그리고 고객의 행태와 관련된 항목이다. 가설I을 검증하기 위한 항목들으로써, 상관의 행태는 5문항, 동료의 행태는 2문항, 고객의 행태는 1문항으로 측정하였다. 상관과 동료의 행태를 측정한 문항들은 각각 문항 간에 내적 일치도의 높아 각각 동일요인임이 확인되었다(상관행태 Cronbach's $\alpha = .896$; 동료행태 Cronbach's $\alpha = .833$).

둘째, 가설II의 검증을 위한 구조와 관련된 항목이다. 공식제도와 관행 간의 불일치 정도를 묻는 형식주의적 구조관련 1문항, 성과와 개혁드라이브 맥락에서

발휘되는 리더의 행태관련 1문항, 그리고 감정과 합리성간의 이원구조를 측정한 감정신화관련 4문항이 사용되었다. 감정신화를 측정한 4문항 중 1문항(항목제거 시 Cronbach's $\alpha = .637 \rightarrow .735$)은 동일요인으로서의 신뢰도를 떨어뜨려 분석에서 제외시켰다.

3) 조절변수의 측정

조직문화는 감정유해성을 발생시키거나 완화시키는 중요한 맥락요인이다. 따라서 조직문화유형을 감정유해성의 조절변수(moderator)로 가정하여 측정하였다. 조직문화에 대한 측정은 Harrison & Stokes(1992)와 Cameron & Quinn(1999)의 도구를 기초하여 이루어졌다. 양 측정도구 모두 네 가지 조직문화유형을 원형(archetype)처럼 가정한다. 네 가지 유형의 문화를 여러 가지 조직차원들(예: 핵심 이미지, 보상과 성공기준, 전략, 리더십 등)로 세분하여, 측정항목 또는 측정시나리오 형식으로 구성하는 것이다.

본 연구에서는 양 측정도구에서 제시한 측정항목(시나리오) 중 핵심이미지를 측정하는 항목만을 선별하여 설문하였다. 가설III을 검증할 목적으로 사용된 조직문화변수는 4지선다형으로 측정하였다. <표 1>과 <표 2>에서 볼 수 있듯이, 제시된 네 가지 유형 중 응답자가 ‘자신의 조직이미지와 분위기에 가장 유사한 것’을

〈표 1〉 Cameron & Quinn(1999)에 기초한 조직문화유형의 측정항목

① 관계지향형 나의 직장은 인간미가 풍기는 곳이다. 마치 대가족처럼 느껴진다. 우리들은 서로에 대해 많은 것을 공감하고 있다. 충성과 상호 신뢰가 조직응집력의 원천이다. 조직에 대한 충성과 몰입이 높다.	② 혁신지향형 나의 직장은 역동적이며 진취적인 곳이다. 구성원들은 기꺼이 위험을 감수하려고 한다. 혁신과 발전에 대한 몰입이 조직응집력의 원천이다. 한발 앞서서 나아가는 것이 강조된다.
③ 계층지향형 나의 직장은 통제적이고 구조화된 곳이다. 구성원의 직무는 공식절차에 의해 수행되고 관리된다. 공식적인 규칙과 정책이 조직응집력의 원천이라 할 수 있다. 조직을 원만하게 운영하는 것이 중요하다.	④ 시장지향형 나의 직장은 결과를 강조한다. 주요 관심은 과업을 완수하는데 있다. 구성원들은 매우 경쟁적이고 성취지향적이다. 업적과 목표달성에 대한 강조가 조직응집력의 원천이다. 승리가 화제꺼리이다.

〈표 2〉 Harrison & Stokes(1992)에 기초한 조직문화유형의 측정

① 지원정향문화 나의 직장은 마치 "공동체"와 같다. 구성원들 사이에 상호의존성을 인식하며 공동이해를 가장 중요시한다.	② 성취정향문화 나의 직장은 마치 "경연장"과 같다. 모두가 혁신과 생산성 향상의 노력을 통해 성공과 성취감을 맛보려고 한다.
③ 역할정향문화 나의 직장은 마치 "기계"와 같다. 모두에게 규칙순수를 기대하고, 모든 관계가 주로 구조와 절차에 의해 결정된다.	④ 권력정향문화 나의 직장은 마치 "정글"과 같다. 생존경쟁에서 살아 남기 위해 충성과 복종, 권력과 정치가 난무한다.

선택하도록 하였다.¹⁰⁾ 양 측정도구에 포함되어 있는 네 가지 유형의 문화들을 비교하면, 관계지향형과 지원정향문화, 계층지향형과 역할정향문화는 각각 동일한 문화유형을 가정하고 있다. 그리고 성취정향문화는 혁신지향형과 시장지향형의 내용을 일부분씩 포함하고 있다. 본 연구의 측정결과, 양 측정도구 간에 상관관계 및 대응일치도가 높은 것으로 나타났다($r = .537$, $p\text{-값} < .01$; Inertia = .538, Chi Square = 320.360, $p\text{-값} < .001$).

Cameron & Quinn(1999)의 도구를 이용한 측정문항은 <표 1>에서처럼, 관계지향형, 혁신지향형, 계층지향형, 시장지향형 등의 용어를 제시하지 않았다. 대신 A형, B형, C형, D형 등으로 표기하였다. Harrison & Stokes(1992)의 도구를 이용한 측정문항에서도 <표 2>처럼 지원정향문화, 성취정향문화, 역할정향문화, 권력정향문화 등의 용어를 사용하지 않았다. 그 대신 가형, 나형, 다형, 라형 등으로 표기하여 설문하였다.

10) 조직문화를 측정하기 위해 두 가지 도구를 사용한 이유를 제시하면 다음과 같다. 경쟁가치모형(CVM)에 기초한 Cameron & Quinn(1999)의 측정도구는 타당성이 입증되어 우리 학계에서 가장 많이 사용한 것 중 하나이다. 그러나 행정조직과 공직자의 권력성을 포착하지 못하는 단점이 있다. Harrison & Stokes(1992)은 행정의 현실세계에서 중요한 요소인 권력성을 포착할 수 있는 측정도구이다. 이와 같이 단일측정도구의 한계점을 보완하며 또한 감정유해성의 조절변수로서 좀 더 정확하고 풍부한 정보를 얻을 목적으로 이와 같은 두 가지 측정도구를 사용한 것이다.

2. 자료수집과 표본의 특성

본 연구에서 분석된 표본은 국세청소속 세무공무원이다. 설문조사기간은 2013년 8월부터 9월까지이다. 620부를 배부하여 603부가 회수되었다(회수율: 97.2%). 표본은 국세공무원교육원에서 교육을 받고 있던 공무원들 중에서 추출하였다. 교육원의 교육생들은 전국의 지방국세청 및 일선세무서에서 일정한 기준에 따라 선발된다. 따라서 교육원생을 표집대상으로 한 것은 표집의 편리함과 대표성을 모두 보장해주는 장점이 있다. 한편 약 1년 전 국세공무원교육원의 교육생을 대상으로 감정노동에 관한 연구를 실시하였는데(최성욱, 2012), 본 연구의 표본은 이 선행연구의 결과에 대한 신뢰성을 부분적으로 입증하기 위한 목적으로도 선택되었다.

〈표 3〉 표본의 인구학적 특성

변수	속성 (코딩값)	빈도 (단위: 명)	무응답 (단위: 명)	유효비율 (단위: %)
성별	남성 (0)	401	7	67.2
	여성 (1)	195		32.7
연령	21-30세 (1)	37	4	6.2
	31-40세 (2)	290		48.4
	41-50세 (3)	221		36.9
	51-정년 (4)	51		8.5
교육수준	고졸이하 (1)	35	5	5.9
	전문대졸(재학) (2)	69		11.5
	대학교졸(재학) (3)	464		77.6
	대학원졸(재학) 이상 (4)	30		5.0
계(직)급	9급 (4)	129	16	22.0
	8급 (3)	138		23.5
	7급 (2)	208		35.4
	6급 이상 (1)	112		19.1
공직기간	5년 미만 (1)	111	17	18.9
	5년 이상 10년 미만 (2)	165		28.2
	10년 이상 15년 미만 (3)	85		14.5
	15년 이상 20년 미만 (4)	99		16.9
	20년 이상 (5)	126		21.5
총계		603		100

표본의 특성은 <표 3>에서 보여주고 있다. 남성이 약 67%이고, 30-40대가 약 85%, 전문대 재학이상 대졸자가 약 89% 이고 박사학위소지자도 4명으로 조사되

었다. 계급의 경우, 7-8급이 약 59%로 다수를 차지하고 표본 중 최고계급은 5급 12명이다. 공직기간은 10년 미만이 약 47%, 10-20년 미만이 약 31%, 20년 이상이 약 22%이다.

IV. 분석결과

1. 감정유해성 수준

감정유해성의 수준은 측정문항들의 평균치로 계산하였다. 5점을 만점기준으로 볼 때 표본의 감정유해성은 약 3.33점이다. 이 정도 수준이면 선행연구에서 주장한 바와 같이, 감정유해성에 노출되어 있다고 볼 수 있다. 요즘처럼 경쟁과 성과평가, 그리고 고객봉사가 강조되고 있는 맥락에서 양질의 행정서비스를 제공하려고 노력하는 공직자는 탈진과 과도한 스트레스로 표현되는 유해성에 노출될 수 있다(최성욱, 2012: 83). 5점 만점에 3.33점 정도면 최소한 탈진의 첫 단계인 감정소진(emotional exhaustion)은 평균적으로 경험하고 있는 것으로 보아야 할 것이다.

<표 4>는 인구학적 특성별 그리고 조직문화유형별 감정유해성 수준에 대한 분산분석결과를 보여주고 있다. 모든 변수들에서 속성 간 감정유해성의 수준차이를 나타내고 있다. 성별차이를 보면 여성이 남성에 비해 감정유해성 수준이 높다. 연령의 경우, 20-30세 미만의 가장 젊은 층의 감정유해성 수준이 가장 높다. 공직기간의 경우에도 5년 미만의 가장 신입집단에 속하는 공직자들이 가장 높은 감정유해성 수준을 나타내고 있다. 계(직)급의 경우, 9급의 감정유해성 수준이 가장 높은 반면, 6급 이상의 수준이 가장 낮다. 교육수준의 경우, 대졸자(재학)의 감정유해성 수준이 가장 높고 고졸 이하의 수준이 가장 낮으나 그 차이는 상대적으로 미미하다.

조직문화유형을 보면, 표본 중 약 54%가 본인의 조직문화를 계층지향형으로, 약 32%가 시장지향형으로 인식하였다. 반면 관계지향형은 약 10%, 혁신지향형은 약 3%에 불과했다. <표 4>에서 볼 수 있듯이, 시장지향형에서 감정유해성 수준

이 가장 높고 그 다음이 계층지향형이다. 관계지향형에서 감정유해성 수준이 가장 낮다. 즉, 관계지향→혁신지향→계층지향→시장지향 순으로 감정유해성 수준이 높아지고 있다.

한편 역할정향문화는 약 59%로 가장 높은 비율을 점하였고, 권력정향문화와 지원정향문화는 각각 약 18% 씩으로 나타났다. 성취정향문화는 약 6%이었다. 감정유해성 수준은 권력정향문화에서 가장 높고 그 다음으로 역할정향문화에서 높다. 지원정향문화에서 감정유해성 수준이 가장 낮다. 지원정향→성취정향→역할정향→권력정향 순으로 감정유해성 수준이 높아지고 있는데, 이는 선행연구결과와 유사한 패턴을 보이는 것이다. 선행연구에 의하면, 감정유해성의 핵심지표인 탈진과 문화정향간의 상관계수는 지원정향 -.188, 성취정향 -.171, 역할정향 .146, 권력정향 .206 으로 나타났다(최성욱, 2012: 95).

사후검정 결과(Tukey HSD와 Duncan검정), 21-30세 속성은 타 속성들과 다른 집단으로 묶이고, 교육수준의 속성들은 모두 동일집단으로 묶였다. 6급 이상과 9급은 별개의 집단으로 분류되고, 15년 이상의 근무자들과 5년 미만의 근무자들은 별개의 집단으로 구분되었다. 한편 시장지향문화와 관계지향문화는 별개 집단으로, 지원정향문화와 성취정향문화, 그리고 역할정향문화와 권력정향문화는 각각

〈표 4〉 인구학적 특성별 및 조직문화유형별 감정유해성 수준의 차이

변수	속성	평균	F값	p값	변수	속성	평균	F값	p값		
성별	남성	3.2141	41.891	.000	공직기간	5년 미만	3.4788	3.945	.004		
	여성	3.5615				5년 이상 10년 미만	3.3766				
연령	21-30세	3.6486	4.650	.003		10년 이상 15년 미만	3.2588			3.945	.004
	31-40세	3.3559				15년 이상 20년 미만	3.2381				
	41-50세	3.2534				20년 이상	3.2041				
	51-정년	3.2577			관계지향	3.0808					
교육수준	고졸이하	3.0286	3.795	.010	조직문화 유형 I	혁신지향	3.2071	6.301	.000		
	전문대졸	3.2940				계층지향	3.3011				
	대학교졸	3.3661				시장지향	3.4551				
	대학원졸 이상	3.1833				지원정향	3.0919				
계(직)급	9급	3.5127	7.873	.000	조직문화 유형 II	성취정향	3.1429	9.763	.000		
	8급	3.3168				역할정향	3.3561				
	7급	3.3063				권력정향	3.5162				
	6급 이상	3.1301				-					

동일집단으로 분류되었다. 그리고 지원(성취)정향문화는 권력(역할)정향문화는 별개의 집단으로 분류되었다.

이상의 분석결과를 토대로 국세서비스제공 공직자의 감정유해성 특성을 기술해보면 다음과 같다. 국세청에서는 5년 미만의 짧은 공직기간을 가지고 있는 9급의 여성공무원이 감정유해성에 가장 노출될 수 있는 고위험군에 속한다. 그리고 시장지향문화 또는 권력정향문화는 감정유해성을 강화할 수 있는 반면, 관계지향문화 또는 지원정향문화는 이를 완화할 수 있다. 이러한 내용은 선행연구결과와 유사하다. 2012년의 연구결과에 의하면, “여성의 하위직 신입공직자가 감정노동의 부정적 측면에 가장 취약하다. 권력과 역할정향성이 부각된 조직에서는 이러한 부정적 측면이 강화될 것”이라고 예측하였다(최성욱, 2012: 96).

2. 감정유해성의 발생맥락과 조직문화

1) 감정유해성의 발생요인

〈표 5〉 감정유해성 수준에 대한 회귀분석

		조직문화유형 I			조직문화유형 II		
		모형1 (B)	모형I-2 (Beta)	모형I-3 (Beta)	모형1 (Beta)	모형II-2 (Beta)	모형II-3 (Beta)
통제	성별	.207***	.209***	.211***	.210***	.207***	.208***
	연령	.113	.115	.101	.114	.112	.118
	계(직)급	-.004	-.004	-.006	-.004	-.003	-.002
	교육수준	.060	.060	.065	.061	.056	.047
	공직기간	-.170*	-.174*	-.159*	-.172*	-.169*	-.175*
감정 유해성 발생맥락	상관행태	.129*	.127*	.132*	.128*	.120*	.121*
	동료행태	-.031	-.031	-.033	-.030	-.034	-.031
	고객행태	.248***	.250***	.244***	.249***	.249***	.261***
	형식주의	.060	.058	.054	.060	.065	.076
	성과독려	.114*	.111*	.106*	.115*	.100	.106*
	감정신화	.171***	.171***	.172***	.170***	.174***	.176***
조절	조직문화		.020	.035		.060	.057
상호작용	문화*상관행태			.031			-.004
	문화*동료행태			-.001			.002
	문화*고객행태			.024			-.024
	문화*형식주의			.021			-.037

	문화*성과독려				-.001			-.054
	문화*감정신화				-.061			.036
R제곱(수정된 R제곱)	.329(.316)	.329(.315)	.334(.313)	.329(.316)	.332(.318)	.338(.317)		
F값 유의도	25.156***	23.056***	15.573***	25.156***	23.346***	15.819***		
R제곱 변화량 및 유의도	-	.000	.005	-	.003	.006		

- T값 및 F값 유의도: * p<.05 ** p<.01 *** p<.001

<표 5>에서 모형1은 인구학적 특성을 통제한 상태에서 감정유해성 수준에 대한 조직맥락의 회귀분석결과를 나타내주고 있다. 분석결과, 감정유해성을 발생시킨다고 가정했던 조직적 맥락요인 중 상관행태, 고객행태, 성과강조와 개혁독려 구조, 그리고 제도화된 감정신화요인이 유의미한 것으로 추정되었다. 감정유해성 수준에 가장 영향을 크게 끼치는 요인은 고객(민원인)의 비합리적인 행태로 나타났다(Beta = .249). 그 다음으로 감정신화의 제도화 요인이 감정유해성 수준에 영향을 미치는 것으로 나타났다(Beta = .170). 그리고 상관의 고의, 무능, 둔감, 배신 행태를 높게 인식하는 공직자일수록 감정유해성 수준도 높게 지각하는 것으로 나타났다(Beta = .128). 변화의 시기에 성과를 강조하면서 지도력이 발휘되는 과정 역시 공직자의 감정유해성을 발생시키는 것으로 확인된다(Beta = .115). 그러므로 본 연구에서 <가설I-1>와 <가설I-3>, 그리고 <가설II-2>와 <가설II-3>은 지지되었다.

그러나 동료행태의 경우 가설과는 반대로, 동료의 비배려적이고 분파조장적인 행태를 높게 인식하는 공직자가 오히려 감정유해성을 낮게 지각한 것처럼 나타났다(β = -.031), 이 추정치는 유의미하지 않다(양측 p값 > 5%). 또한 공식적으로 표방된 조직세계와 실질적으로 돌아가는 조직관행 사이에 괴리를 지각하는 공직자는 그렇지 않는 공직자에 비해 .06 만큼의 감정유해성을 높게 지각했지만, 이 추정치 역시 유의미하지 않다(양측 p값 > 5%). 따라서 <가설I-2>와 <가설II-1>은 본 연구에서 지지받지 못했다.

한편 개인통제변수로 투입한 인구학적 특성 중에서는 성별과 공직근무기간이 감정유해성 수준에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 일반적으로 여성은 낮은 사회적 지위 및 계급상황과 결합하여 남성보다 높은 스트레스 수준을 보이고 부정적 감정노동효과에 취약하다(Hochschild, 1983). 여성공직자가 남성공직자보다 약 21% 만큼 더 감정유해성에 취약한 것으로 추정된다(β = .207, 양측 p값 < 1%). 그

리고 공직기간이 짧은 공무원일수록 감정유해성에 취약한 것으로 추정된다($B = -.170$, 양측 p 값 $< 5\%$). 특히 앞서 본 분산분석 결과를 상기하면 5년 미만의 신입자의 감정유해성 수준은 20년 이상의 장기 근속자에 비해 상당히 높다.

2) 조직문화의 감정유해성 조절효과

<표 5>의 모형 I-2와 II-2은 조절인자로 가정된 조직문화변수가 추가된 회귀방정식이다. 조직문화변수가 추가됨으로써 나타나는 독립변수의 회귀계수변화는 매우 미미하다. 모형I-2에서 상관행태와 성과개혁독려요인 계수는 0.1%와 0.4% 감소한 반면, 고객행태와 감정신화요인 계수는 각각 0.1% 증가하였다. 모형II-2에서는 상관행태와 감정신화요인 계수가 0.8%와 0.4% 감소하였고 고객행태 계수는 변화가 없었다. 그리고 성과개혁독려요인은 유의미성이 사라졌다. 한편 독립변수와 조절변수 간의 상호작용효과가 종속변수에 유의미한 영향을 미치는가를 해석해 볼 필요가 있다. 모형 I-3과 II-3을 보면, 모든 상호작용 변수의 회귀계수들은 유의미하지 않다. 그리고 모든 모형에서 R제곱은 유의미하지만(F 값 유의도 $p < .001$), 조절변수와 상호작용효과 변수가 추가됨으로써 나타나는 R제곱 변화량이 미미하고 유의미하지도 않았다.

따라서 조직문화유형에 따라 조직맥락요인(상관과 고객의 행태, 성과개혁독려 맥락, 그리고 감정신화의 제도화)이 감정유해성 수준에 미치는 영향강도는 그 차이가 미미하다. 하지만 조직맥락적 요인에 따라 조직문화의 조절효과는 강화되기도 하고 완화되기도 하는 패턴이 나타났다. 이러한 패턴을 좀 더 명확히 포착하기 위해 <표 6>처럼 조직문화유형 집단별로 회귀분석을 실시해보았다.

<표 6>에서 볼 수 있듯이, 조직문화유형별로 감정유해성 수준에 유의미한 영향을 미치는 독립변수의 종류와 강도는 모두 다르다. 우선 관계지향문화집단에서는 감정신화의 제도화, 성별, 교육수준 순으로 감정유해성에 영향을 미치고, 계층지향문화집단에서는 고객행태, 성별, 감정신화의 제도화, 상관행태 순으로 영향력이 강하며, 시장지향문화집단에서는 공직기간, 연령, 고객행태, 성별 순으로 감정유해성 수준을 결정한다. 한편 지원지향문화집단에서 감정유해성은 교육수준과 성별 순으로 영향을 받으며, 성취지향문화집단에서는 고객행태($Beta = .617$)와 성과개혁독려의 맥락($Beta = -.603$)에 의해 강하게 영향을 받는 것으로 보이나 회귀

〈표 6〉 감정유해성에 대한 조직문화유형별 회귀분석

	Beta							
	조직문화유형 I				조직문화유형 II			
	관계 지향	혁신 지향	계층 지향	시장 지향	지원 정향	성취 정향	역할 정향	권력 정향
성별	.296*	.355	.209***	.213**	.296**	.025	.163**	.313**
연령	.236	-.429	-.039	.283*	.139	-.638	.072	.261
계(직)급	.166	-.837	-.099	.084	.071	-.333	.012	-.078
교육수준	.314*	-.035	-.015	.089	.304**	-.266	.004	-.094
공직기간	.078	-.461	-.064	-.365**	.122	.021	-.148	-.515**
상관행태	-.041	-.070	.160*	.148	.019	.480	.073	.262
동료행태	-.022	.035	.035	-.135	-.106	-.602	.070	-.211
고객행태	.121	.408	.243***	.222*	.192	.617*	.262***	.184
형식주의적 구조	.037	.743	.035	.123	.072	.294	.087	-.068
성과·개혁독려	.095	-.946	.113	.122	.238	-.603*	.099	.049
감정신화	.323*	.068	.183***	.111	.127	-.189	.175***	.267**
F값 유의도	**		***	***	***		***	***
R Square	.442	.518	.322	.417	.402	.489	.342	.360

* p<.05 ** p<.01 *** p<.001

식이 유의미하지 못했다(F값 유의도 > 양측 5%). 그리고 역할정향문화집단에서는 고객행태, 감정신화의 제도화, 성별 순으로 영향력이 강하고, 권력정향문화집단에서 감정유해성은 공직기간, 성별, 감정신화의 제도화 등 순서에 의해 영향을 받았다.

조직문화유형 I과 II를 비교해보면, 관료조직의 원형인 계층지향문화와 역할지향문화에서 모두 고객행태가 감정유해성 발생에 가장 크게 기여하는 것으로 나타났다. 외부 민원인의 비합리적 행태가 특히 안정성 및 합리성을 중시하는 내부 지향적 분위기에서 탈진과 강한 스트레스를 일으킬 수 있다는 증거는 이론적으로 정합하다. 시장지향문화와 권력정향문화에서만 모두 공직기간이 감정유해성 수준에 가장 큰 영향을 미치는 것으로 나타났다. 두 문화에서 제시된 시나리오의 공통적 내용은 생존경쟁과 승리이다. 이러한 정글과 같은 분위기에는 특히 공직 근무기간이 짧은 신입자가 감정적으로 가장 취약한 것으로 해석된다.

본 연구의 <가설III>에 의하면, 사회적 지원성을 내포하는 분위기에서 근무하는 것으로 인식하는 공직자와 이외의 계층성 및 권력성, 경쟁과 성과강조를 내포

하는 분위기에서 일한다고 지각하는 공직자간에는 감정유해성 수준에 차이가 있다. 선행연구들에 의하면, 관계지향문화와 지원지향문화는 감정유해성을 완화하는 하거나 긍정적 방향으로 전환시키는 것으로 가정된다. 특히 사회적 지원의 가치를 담고 있는 지원지향문화가 탈진과 유해성에 대한 완충지대로 작용한다. 본 연구에서도 관계지향문화와 지원지향문화집단에서 감정유해성의 평균값이 가장 낮은 것으로 나타났다. 반면 시장지향문화와 권력지향문화집단에서 감정유해성의 평균값이 가장 높은 수준이었다(표 4 참조).

이상과 같은 분석결과를 종합해볼 때, 조직문화의 감정유해성에 대한 조절효과를 통계적으로 입증하지는 못했으나, 선행연구들의 가정과 유사한 패턴을 보여 주었다. 그래서 <가설 III>은 부분적으로 지지된 것으로 해석한다.

V. 결론

조직의 맥락에서 감정은 개인의 것이 아니다. 왜냐하면 조직에서 표현하고 경험하는 감정은 궁극적으로 조직의 성과와 효과성에 영향을 미치기 때문이다. 그런데 조직생활에서 발산하는 감정에너지는 그 맥락에 따라 조직구성원 개인은 물론 조직의 면역체계에 유해할 수 있다. 본 연구에서 감정유해성을 발생시키는 맥락요인으로 ㉠ 조직상관의 고의, 우유부단, 비밀관적 결정, 무능, 배신, 둔감함과 같은 행태, ㉡ 고객으로 불리는 민원인의 비합리적인 행태, ㉢ 성과와 개혁을 독려하는 지도과정, ㉣ 감정신화의 제도화가 유의미한 것으로 나타났다.

이러한 경험적 검증결과를 토대로 하여 공공서비스조직에서 감정유해성이 발생하는 맥락요인을 제시하면 다음과 같다.

첫째, 조직상관의 행태가 감정유해성을 발생시킨다. 부하의 감정적 어려움과 과도한 스트레스를 일종의 통제도구로 활용하는 고의적 행태, 무소신과 우유부단으로 특징되는 비밀관적 결정행태, 적절치 못한 대인관계와 지나친 간섭 등과 같은 무능한 행태, 부하의 아이디어를 가로챌다든지 승진약속과 기대를 저버린다든지 사적인 비밀을 누설한다든지 하는 배신행태, 그리고 부하의 감정뿐만 아니라 상관 본인의 감정도 이해하지 못하는 둔감한 행태가 조직에 독을 살포한다.

둘째, 요즘처럼 민원인을 고객으로 취급하는 맥락에서는 민원인의 행태가 감

정유해성 발생에 큰 영향을 끼친다. “공직자들이 시민들에 대해 베푸는 친절은 단순한 친절이 아니라 감정노동이다”(양승범·송민혜, 2010: 233). 특히 감정지능이 낮은 불량고객의 행태는 서비스제공맥락을 고려할 때 유해성을 제도화시키는 요인이다. 본 연구에서 이러한 고객의 행태가 가장 강력한 감정유해성 발생요인으로 나타났다. 민원인과의 불편한 상황에서 자주 부딪치게 되는 일선공직자는 과도한 스트레스와 감정독성에 감염되기 쉽다.

셋째, 감정유해성은 개혁과 성과를 독려하는 리더십 발휘과정에서 불가피하게 발생할 수 있다. 의식적이건 아니건 간에 리더는 추종자들에게 불편함과 고통의 상황적 조건을 창출하는 위치에 있다. 특히 감축 및 성과연동과 같은 관리정책을 추진하는 상황이라면 감정적 독성이 뿜어질 확률은 높아진다. 이러한 요인은 사실 통제가 어려운 불가피한 측면을 가지고 있다.

넷째, 조직 내 감정신화가 제도화되어 있으면 감정은 약보다는 독이 된다. 행정세계에는 감정에 대한 신화가 존재한다. 이 신화의 주된 내용은 감정과 합리성(또는 이성) 간의 이분법적 사고에 기초한다. 본 연구의 분석결과처럼, 공직자들은 개혁이 성공하기 위해서는 감정을 이성으로부터 분리하여 관리해야한다고 믿는다. 감정은 사적인 영역으로 공적인 조직생활에서 통제되고 억제되어야 한다고 믿는다. 본 연구에서 최종 선택된 감정신화의 측정항목 평균값이 5점 만점에 약 3.6점이었다(부록 1을 참조). 세 개의 선택항목에서 ‘그렇다와 매우 그렇다’고 응답한 비율이 평균 약 64%였다. 선행연구(최성욱, 2011)의 주장처럼, 공직사회에 감정과 합리성간의 이분법적 사고에 기초한 신화가 있음을 입증하고 있다. 그리고 이러한 감정신화의 제도화는 감정유해성을 발생시킬 수 있는 비교적 강한 요인이다.

다섯째, 시장지향문화 또는 권력지향문화는 감정유해성을 강화할 수 있는 반면, 관계지향문화 또는 지원지향문화는 이를 완화할 수 있다. 본 연구에서 조직문화의 감정유해성에 대한 조절효과는 통계적으로 입증하지는 못했으나, 선행연구들에서 주장하는 바와 유사한 패턴을 보여주었다. 특히 고객에 대한 친절봉사가 강조되는 요즘, 계층지향 및 역할지향문화가 지배하는 관료조직에서는 외부 민원인의 행태가 감정유해성에 가장 큰 영향을 끼친다는 점을 주목할 필요가 있다.

본 연구의 결과처럼, 일반적으로 행정조직의 지배문화유형은 계층지향형과 역할지향문화이다. 위계지향문화는 안정성과 통제에 대한 필요성과 함께 내부적 유지를 강조하는 조직의 성격이다. 정부기관이 일반적으로 위계지향문화에 의해 지배되는 경향이 있다. 역할지향문화도 위계지향문화가 가정하는 것과 동일하다. 역할지향문화는 질서, 합리성, 일관성 등의 가치를 강조한다. 가장 잘 설계된 역할지향문화가 바로 관료제이다. 안정성과 내부지향성을 특징으로 하는 계층 및 역할지향문화에서 결과 및 성과경쟁가치를 강조하는 흐름, 그리고 고객에 대한 친절한 서비스제공은 전통과 변화간의 긴장을 조성한다. 공공영역에서 변화에 대한 저항은 복지부동처럼 비가시적이고 소리가 없다. 이러한 침묵의 저항은 미래에 대한 불확실성과 손실에 대한 근심에서 비롯된다. 화와 긴장, 과도한 스트레스, 탈진, 냉대, 무관심, 회피, 흑백논리사고가 부각한다. 따라서 공공행정서비스 조직에서 근무하는 인간이 시장지향적 분위기를 지각할 때 감정에너지는 독성을 품게 된다.

이러한 독성을 약으로 전환시킬 수 있는 조직관리가 필요하다. 조직맥락에서 공직자 자신과 타인의 감정 상태를 의식하고 이를 관리할 수 있는 능력이 필요하다. 감정유해성을 다룰 수 있는 역량은 아직 관리능력으로서 훈련받지 못한 영역이다. 인사평가요소로 반영되지도 않는 부문이다. 고충처리자 또는 조직시민행동인으로 일컫는 천사와 같은 구성원에 대한 보상과 존경이 필요하다. 감정신화에서 깨어날 필요가 있다. 개인적 차원에서 감정지능을 향상시키는 교육을 받아야 한다. 조직차원에서 지원정향적인 문화와 분위기를 구축해야 한다.

참고문헌

- 김구·한기민. (2012). 경찰공무원의 감정노동이 직무스트레스와 직무만족에 미치는 영향: J-지방청을 중심으로. 한국사회와 행정연구, 22(4): 497-523.
- 김병섭·박광국·조경호. (2007). 「살아있는 우리 정부조직 이야기」. 서울: 법문사.
- 김상구. (2009). 공공부문의 감정노동: 일선행정 민원공무원에 대한 실증연구. 지방정부연구, 13(1): 51-70.
- 문유석. (2010). 경찰관 직무스트레스 수준과 영향요인. 지방정부연구, 14(4): 41-60.

- 박석희·송윤정. (2013). 조직원들의 감정노동의 직무성과와의 관계 : 차원, 영향 및 시사점. 한국거버넌스학회보, 20(1): 1-24.
- 손호중·유용식. (2012). 감성리더십이 조직효과성에 미치는 영향: 비과업행동 (non-task behavior)의 조절효과를 중심으로. 한국조직학회보, 9(1): 21-48.
- 양승범·송민혜. (2010). 한국 지방공무원의 감정노동(Emotional Labor)에 관한 연구. 한국지방자치학회보, 22(3): 219-236.
- 오수길·김대건. (2006). 바람직한 일선공무원의 서비스 행태분석: 서울시 25개 구청 홈페이지 ‘칭찬합시다’의 내용분석을 중심으로. 한국사회와 행정연구, 17(1): 177-201.
- 이대희. (2012). 감성적 지성의 정부조직관리에 관한 고찰. 한국조직학회보, 9(1): 1-20.
- 이현정·박통희. (2011). 감성지능과 조직시민행동: 감성역량의 관점에서 한국 중앙 정부 공무원을 대상으로. 한국조직학회보, 8(2): 67-110.
- 임재강·송영태. (2013). 경찰관의 감정노동, 감정소진, 냉소주의의 구조모형 분석. 한국조직학회보, 10(2): 153-178.
- 최성욱. (2005). 한국행정조직의 문화적 프로필에 관한 연구: 중앙부처를 대상으로. 한국행정학보, 39(2): 41-62.
- 최성욱. (2007). 조직 유해성과 감정관리: Peter J. Frost의 논의를 기반으로. 한국거버넌스학회보, 14(2): 149-173.
- 최성욱. (2011). 행정세계에서 합리성과 감정의 이원구조해체. 한국행정학보, 45(3): 227-249.
- 최성욱. (2012). 행정서비스조직에서 감정노동의 문화적 정향: 국세공무원을 대상으로. 한국행정학보, 46(4): 79-101.
- Beck, D. F. (1987). Counselor Burnout in Family Service Agencies. The Journal of Contemporary Social Work, 68:3-15.
- Bignardi, G.E. (1996). Cultural conflict in a bacteriology department: Apollo vs. Athena. Journal of Management in Medicine, 10(3): 49-58.
- Cameron, K. S. & Freeman, S. J. (1991). Cultural Congruence, Strength, and Type: Relationship to Effectiveness. pp. 23-58 in Research in Organization Change and Development (5), edited by R.W. Woodman and W.A. Pasmore. Greenwich, CT:

JAI Press.

- Cameron, K. S. & Quinn, R. E. (1999). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on The Competing Values Framework*. Readings. MA: Addison-Wesley.
- Chu L. C. (2013). Mediating toxic emotions in the workplace: the impact of abusive supervision. *Journal of Nursing Management*, DOI: 10.1111/jonm.12071.
- Farber, B. A. & Heifetz, L. J. (1982). The Process and Dimensions of Burnout in Psychotherapists. *Professional Psychology*, 13: 293-301.
- Frost, P. J. (2003). *Toxic Emotions at Work: How Compassionate Managers Handle Pain and Conflict*. Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence*. New York: Bantan.
- Golembiewski, R. T. & Munzenrider, R. F. (1988). *Phases of Burnout: Developments in Concepts and Applications*. New York: Praeger.
- Guy, M.E., Newman, M.A., & Mastrasci, S.H. (2008). *Emotional Labor: Putting the Service in Public Service*. N.Y.: M.E.Sharpe.
- Harrison, R. & Stokes, H. (1992). *Diagnosing Organizational Culture*. San Francisco: Jossey-Bass/ Pfeiffer.
- Hatfield, E., Cacioppo, J., & Rapson, R. (1994). *Emotional Contagion*. New York: Cambridge University Press.
- Herzberg, F. (1987). One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review*, 65(5): 109-120.
- Hochschild, A. R. (1983). *The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling*. Berkeley: University of California Press.
- Kamis, E. (1981). Staff Burnout: An Epidemiological Analysis. pp. 54-67 in *The Burnout Syndrome-Current Research, Theory, Interventions*, edited by Jones, J.W. Park Ridge, IL: London House Press.
- Kiefer, T. & Barclay, L. J. (2012). Understanding the mediating role of toxic emotional experiences in the relationship between negative emotions and adverse outcomes. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 85: 600-625.
- Maslach, C. (1982). The Burnout Syndrome in the Health Professions: A Social Psychological Analysis. pp. 227-247 in *Social Psychology of Health and Illness*,

edited by Sanders, G & Suls, J. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.

Mayo, E. (1945). The Social Problems of an Industrial Civilization. Boston: Graduate School of Business Administration. Harvard University.

Morgan, G. 1986. Images of Organization. Sage Publications.

Roethlisberger, F. J. & Dickson, W. J. (1939). Management and the Worker. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Schulz, R., Greenley, J. R., & Brown, R. (1995). Organization, Management, and Client Effects on Staff Burnout. Journal of Health and Social Behavior, 36(4): 333-345.

〈부록 1〉 감정유해성의 수준과 발생요인에 대한 측정

요인	설문항목	Mean	S.D.	요인 적재량	Cronbach 's Alpha	항목제거시 크론바흐 알파값	
I. 종속변수							
가정유해성 수준*	고객(민원인)과 대면할 때 스트레스를 받는다.	3.43	.847	.798	.846	.811	
	퇴근 무렵이면 일과에 지쳐서 정서적으로 매달라 있다.	3.50	.889	.793		.813	
	직장 내 인간관계나 업무가 힘들어 내심 불안하고 잠을 설친다.	2.88	.865	.752		.820	
	고객(민원인)에게 내심으로 느끼는 솔직한 감정을 직무상 표현하지 않거나 통제한다.	3.49	1.001	.630		.841	
	직장에서 누군가 했던 일에 대해 느끼는 분노를 표출하지 않고 숨긴다.	3.50	.868	.638		.836	
	직무상 겉으로 표현하는 감정과 내면적으로 솔직히 느끼는 감정 간의 괴리감을 느낀다.	3.36	.829	.794		.811	
	스트레스를 받을 때면 나는 무기력해져서 통제감이 저하된다.	3.14	.844	.654		.836	
II. 독립변수: 감정유해성 발생요인**							
행태적 요인	상관	나의 직장에는 부하들의 아이디어를 가로채고 승진약속을 저버리는 등 배신행위를 하는 상사들이 있다.	2.74	.824	.789	.896	.889
		나의 직장에는 부하들의 유용한 제안 또는 진정한 충고를 무시하는 등 고의적으로 부하들을 힘들게 상사들이 있다.	3.06	.771	.851		.870
		나의 직장에는 우유부단하거나 비밀관적인 결정을 하는 무능한 상사들이 있다.	3.11	.755	.864		.866
		나의 직장에는 부하들에게 지나치게 세세한 간섭을 하는 상사들이 있다.	3.15	.740	.853		.869
		나의 직장에는 부하들의 어려움이나 스트레스에 둔감한 상사들이 있다.	3.31	.762	.849		.870
	비밀	나의 직장에는 구성원들은 소문을 퍼뜨려 분파를 조장하거나 또는 선입견을 부채질하는 말을 꾸미거나 정보를 왜곡하는 사람들이 있다.	2.82	.759	.926	.833	-
		나의 직장에는 타인에 대한 배려 없이 무례하고 건방진 행동을 하는 사람들이 있다.	3.06	.726	.926		-
	고객	직무를 수행하는 동안 무리한 요구를 하거나 비합리적인 행동을 하는 고객들(민원인)이 있다.	3.61	.822	-	-	-
구조적 요인	형식	나의 직장에는 공식적으로 표방된 방침(정책)과 실제로 운영하는 관행 간에 불일치하는 경우가 있다.	3.23	.787	-	-	-
	개혁	직장내 리더급 인사들은 성과향상과 변화를 강조하면서 무리한 독려와 다그치는 행태를 보이곤 한다.	3.32	.833	-	-	-
	감정신화 ***	공(公)적인 조직생활에서 감정은 마땅히 통제되고 억제되어야 한다.	3.45	.891	.846	.637	.567
		감정은 개인적 차원의 문제이기 때문에 나의 범위를 넘어서 확대되는 것은 바람직하지 않다.	3.60	.845	.821		.449
		일반적으로 문제를 잘 해결하기 위해서는 감정과 이성을 철저히 하게 분리하여 가급적 감정이 개입되는 것을 막아야 한다.	3.72	.751	.715		.478
남성이 이성과 합리성을 대변한다면, 여성은 감정과 직감을 대변한다. (제거)		2.99	.955	.360	.735		

* 1점. 전혀 그렇지 않다 ~ 5점. 항상 그렇다

** 1점. 전혀 없다 ~ 5점. 다수 있다

*** 1점. 전혀 그렇지 않다 ~ 5점. 매우 그렇다