

한국심리학회지: 건강
The Korean Journal of Health Psychology
2004. Vol. 9, No. 4, 831 - 852

직장에서의 특정 부정 정서 경험에 따른 정서조절이 수행 및 정신건강에 미치는 효과[†]

박 동 건[‡]
고려대학교 심리학과

조 현 주 최 대 정
고려대학교 행동과학연구소

본 연구는 직장에서 정서조절방식의 개인차가 나타나는지 또 어떠한 정서조절방식이 과업 수행 및 정신건강에 효과적인지를 조사하였다. 더불어 정서조절방식이 특정 부정 정서경험과 과업수행 및 정신건강 사이의 관계에 조절 효과가 있는지, 또 조절 효과가 정서경험 정도에 따라서 차이가 있는지를 조사하였다. 이를 위해 서울 소재 58 곳의 직장인 390명에게 2004년 4-5월에 걸쳐 설문 조사를 실시하였다. 조사 결과, 정서조절양식에서 남성은 문제해결을 많이 하고 여성은 무시를 많이 사용하는 것으로 나타나 성차를 보였으며, 외향성이 높은 사람은 긍정 해석과 지지 추구를, 성취 지향성이 높은 사람은 문제해결을, 신경증적 경향성이 높은 사람은 무시를 많이 사용하는 것으로 나타났다. 정서조절양식 중 문제해결양식은 과업수행에, 그리고 긍정 해석과 지지 추구는 정신건강에 가장 효과적이었으며, 무시는 정신건강에 가장 비효과적인 것으로 나타났다. 정서조절 양식은 특정 부정 정서(화, 좌절)와 과업 수행 및 정신건강과의 관계에서 유의한 조절 효과가 나타났다. 그러나 정서조절방식의 조절효과는 부정 정서경험 정도가 낮을 때만 유의하고 높을 때에는 유의하지 않는 것으로 나타나, 높은 부정 정서와 같은 스트레스 상태에서는 정서조절양식의 조절 효과가 크지 않음을 시사하였다. 마지막으로 직장에서 구성원들의 건강을 증진시키고 직무 성과를 높이기 위해 효율적인 정서조절양식과 스트레스에 대한 관리가 필요함을 제안하였다.

주요어: 정서조절양식, 개인차, 과업 수행, 안녕감

[†] 본 연구는 한국학술진흥재단의 지원에 의하여 연구되었음(KRF-2003-074-BS0008)

[‡] 교신저자(corresponding author): 박동건, 서울시 성북구 안암동 1가 고려대학교 심리학과, E-mail: sykhpark@korea.ac.kr

우리는 사소한 일상의 경험이나 삶을 좌우하는 사건을 통하여 매일 매일 다양한 정서를 경험하게 된다. 이러한 과정에서 때때로 강력한 정서는 자신의 삶을 통제하는데 있어서 사건보다 더 중요하게 작용한다. 물론 특정 정서가 반드시 직접적인 행동으로 나타나는 것은 아니지만, 정서 혹은 기분은 사고뿐만 아니라 여러 범주의 행동에 영향을 준다. 일반적으로 긍정 정서는 창의성을 촉발하고 현재와 미래의 목표달성에 도움을 주지만(Isen, 1987), 우울과 불안 같은 부정 정서는 과제 수행을 방해하거나 목표 달성을 어렵게 한다(Cappelli & Cacciotti, 1985). 특히 만성적인 부정 정서 경험은 심한 피로감을 유발하고 집중력을 떨어뜨리며 무기력에 빠지게 하고, 나아가 자율신경계 및 내분비계 기능을 불규칙하게 만들어 심장 질환, 고혈압에 취약하게 만든다(Lazarus & Folkman, 1984). 따라서 특정 정서가 삶의 균형과 안녕감을 깨뜨리지 않게 하기 위해서는, 그 당시 경험하는 정서를 제대로 표현하고 상황에 맞게 합리적으로 조절해야 할 필요가 있다. 여기서 정서조절(emotion regulation)이란 개인이 특정 정서의 유발을 인식하고 표현하기까지의 역동적인 과정으로서, 정서경험과 표현을 상황적 요구에 맞게 조율해 나가는 능력을 의미한다(Fox, 1994). 정서조절은 특히 직장 생활에서 더욱 요구된다. 직장인은 직무를 수행하고 다양한 직급의 사람들과 상호작용을 통하여 매순간 생생한 정서경험을 하지만, 직장은 개인보다 조직의 목표를 우선시하기 때문에 자신의 정서를 잘 조절하는 것이 직장에서의 성공과 직결될 수 있다. 궁극적으로 정서조절은 개인의 안녕감과 성공적인 기능을 결정하는 중요한 요인이고, 정서를 조절하는 양식은 정

신병리와도 중요한 연관이 있으므로(Cicchetti, Ackerman, & Izard, 1995), 직장인을 대상으로 정서조절양식의 개인차 및 효과성에 대해 체계적으로 살펴볼 필요가 있다.

정서조절에 대한 초기 연구는 주로 스트레스와 관련된 대처 행동(coping behavior)에 집중해 왔다. 대처란 스트레스적인 상황적 요구가 자신의 능력을 넘어설 때 이런 차이를 최소화하려고 다양한 노력을 기울이는 것을 의미하며, 대개 문제 중심대처와 정서중심 대처로 나뉜다(Larzaus & Launier, 1978). 일반적으로 사람들은 스트레스 경험에서 두 가지 대처 양식을 다 사용하지만, 그래도 정서중심 대처보다 문제중심 대처를 더 많이 사용하는 것으로 나타났다. 스트레스 경험에서 문제 중심 대처가 정서적 고통을 감소시키고 정서 중심적 대처는 정서적 고통을 증가시킨다는 결과가 있지만(Aldwin, 1994; Mitchell & Moos, 1984), 대처와 정신병리와의 관계에 대한 여러 연구들은 그 반대의 결과들도 보고하고 있다(Baum, Flemin & Singer, 1983). 따라서 아직 어떤 종류의 대처 양식이 정신건강에 대해 효과적인가에 대해서는 명확한 결론을 내리지 못하고 있다(Aldwin & Revenson, 1987).

대처 개념이 주로 스트레스 상황과 관련하여 설명되었다면, 정서 조절은 대처보다 좀더 포괄적인 개념이다. Gross(1998)는 정서조절에 관한 여러 연구들을 토대로, 긍정 혹은 부정 사건에 대해 혐오적인 부정 정서를 없애고 좋은 기분을 유지하려고 노력하는 자기 보상적이고 자기 조절적인 측면이 정서조절이라고 정의를 내렸다. 대처나 정서조절 모두 부정 혹은 불쾌 기분을 감소시킨다는데 초점을 두고 있기 때문에 연구자들에 따라

서는 두 개념을 구별하지 않은 채 사용하기도 하지만, 정서조절양식은 대처양식에 비해 분류 수가 매우 다양하다(Larsen, 2000a).

Rippere(1977)은 런던의 일반인을 대상으로 “당신은 우울하다고 느낄 때 무엇을 합니까?”라는 질문을 통하여, 정서조절의 양식을 분류하고 정서조절의 효과성을 평가하였다. 그 결과 사람들이 정서 조절로 자주 사용하는 양식은 지지 추구, 인지적 전략, 운동, 직접적 행동, 주의 분산, 음악 감상이었으며, 이러한 순서대로 우울 감소에 효과적이었다고 보고하였다. Gamefski 와 Kraaij 및 Spinhoven(2001)은 547명의 중, 고, 전문 대학생을 대상으로 부적 혹은 불쾌한 사건에 직면했을 때, 어떤 방식으로 정서를 조절하느냐는 질문을 통하여 정서조절 양식을 측정하고 5개월 후 그들의 불안과 우울을 측정하였다. 그 결과 반추와 자기 비난, 파국적 사고의 인지적 조절 양식은 불안과 우울 모두와 상관이 있어 부적응적인 것으로 나타났으며, 긍정적 재평가, 관점의 전환, 수용과 같은 인지적 조절양식은 적응적인 것으로 나타났다. 또한 Thayer 와 Newman 및 McClain(1994)은 대학생들을 대상으로 불쾌한 정서 경험을 조절하기 위해 사용하는 양식에 대해 조사하고, 부적 정서 경험을 줄이는데 효과적인 조절 양식에 대해 치료자들의 객관적 평정을 알아보았다. 일반적으로 대학생들이 불쾌한 기분을 조절하기 위해 사용하는 양식은 적극적 기분 감소(이완, 운동), 즐거운 활동 추구(취미 활동), 수동적 기분 감소(텔레비전 시청, 쇼핑), 사회적 지지(누군가를 만남), 긴장 이완 방법(술, 커피 이용), 회피(사람을 만나지 않고 혼자 있음)로 나타났다. 이 중에서 불쾌 기분을 감소시키는 데는 적극적 기분관리(운

동)와 즐거운 활동 추구가 가장 효과적이라고 평가되었다. 그러나 이들의 연구에서 운동이 가장 효과적인 정서조절양식으로 나타난 주요한 이유는, 기분을 에너지와 긴장 차원으로 정의하였기 때문에 운동이 에너지를 활성화하고 긴장을 낮추는 기분 변화에 주요한 효과가 있었던 것으로 보인다.

이처럼 정서조절양식에 대한 연구들은 정서조절 양식의 분류 및 효율적인 양식에 대한 결과들이 비 일관적이다. 이는 연구들마다 연구 대상이나 정서 및 정서조절에 대한 개념적 정의가 다른 것과 관련될 수 있다. 정서 개념을 정의하는데 있어, Watson 과 Wiese, Vaidya 및 Tellegen(1999)은 정서의 활성화-비활성화 차원의 높은 축의 정서단어(예, 흥분)들은 잘 이해되지만 ‘나태’와 같은 낮은 축의 정서들은 정서적 상태라기보다는 정서의 부재로 이해될 수 있고, 정적(쾌)-부적(불쾌) 차원은 일주기에서는 변화를 보이지만 시간이 지남에 따라 각기 다른 독립 차원일 수 있다고 지적하였다. 정서구조의 본질에 대해서는 여전히 논란 중에 있지만, 정서의 활성화 차원이 이론적으로 설득력이 있다고 하더라도 현장에서 실시간대로 측정이 어렵고 또 직장과 같이 한 장소에 오래 머물게 되는 환경에서는 일반적으로 정적-부적 차원에서의 정서조절이 중요하게 작용하리라 기대된다.

정서조절양식은 사람마다 차이가 있다. Larsen(2000b)은 정서조절양식의 개인차를 S (Stimulus)-O(Organism)-R(Respons) 모델로 설명하고 있다. 즉 동일한 자극(S)이라고 할지라도 성격특징(O)에 따라 특정 자극에 대한 민감성에 차이가 있기 때문에 정서경험이 다를 수 있고, 또

출력면에서도(R) 성격특징에 따라 정서 경험을 언제 어떻게 조절하고 표현하는지에 차이가 난다는 것이다. 예를 들어 외향성이 높은 사람은 긍정적인 자극에 민감하고, 신경증적 경향성이 높은 사람은 부정 자극에 민감하여 각기 다른 정서 경험을 많이 하게 되고(Rusting & Larsen, 1999), 신경증적 경향성이 높은 사람은 불쾌 정서 경험에 대해 반추를 많이 하는 경향이 있고, 성실성이 높은 사람은 성공적인 경험을 위해 노력한다는 것이다(Judge & Locke, 1993). Penley 와 Tomaka (2002)도 대학생을 대상으로 성격 5요인과 스트레스 및 스트레스 대처 과정에 대해 조사하였다. 연구방법은 대학생들에게 연설을 하게 한 후 과제를 수행하게 하고 그때의 정서 경험과 대처 전략에 관한 자료를 얻었다. 그 결과 신경증적 경향성이 높은 사람은 연설 과제 후 지각된 대처 능력이 낮고 불안, 두려움 같은 부정 정서를 많이 경험하였고, 방어적 대처, 정서 초점 대처를 많이 사용하여 수행에 역효과를 주었다. 외향성이 높은 사람은 긍정 정서와 자기만족이 높았으며 방어적 대처 및 정서적 대처를 덜 사용하여 수행에 방해 받지 않는 것으로 나타났다. 개방성이 높은 사람은 스트레스에 대해 통제 가능성이 높았으며 수동적 인내와 같은 정서 초점 대처는 덜 하고 문제 초점 대처를 많이 사용하였다. 호의성이 높은 사람은 행복한 정서를 경험하였고 사회적 지지 추구와 정서 초점 대처를 많이 사용하였다. 성실성이 높은 사람은 문제 초점 대처를 사용하는 것으로 나타나는 등 성격 특성에 따라 스트레스에 대처하는 양식이 다르게 나타났음을 알 수 있었다.

Larsen과 Gschwandtner(1995)도 직장인을 대

상으로 특정 압력 상황에서 정서조절양식의 개인차를 조사하였다. 이들 연구에서는 영업사원이 업무를 수행하는데 반쯤율이 높고 공장의 납품이 지연되며 상사의 압력이 있는 상황에서, 자신의 부적적인 정서를 어떻게 조절하는지에 관한 경험담을 조사하였다. 흥미롭게도 영업직 남성은 정서조절양식으로 운동을 선호하였고, 여성은 조언이나 친구에게 지지를 추구하는 경향이 많은 것으로 나타나는 등 정서조절양식에서 성차가 나타났다고 보고하였다. Fitness(2000)는 직장인을 대상으로 직급에 따라 분노 정서조절방식에 차이를 조사하였는데, 상사들은 정서유발자에게 직접 항의하면서 적극적으로 문제해결을 시도하는 경향이 많으나 권한이 낮은 부하들은 상황을 회피하거나 감정을 삭이는 것과 같이 소극적인 방식으로 분노 감정을 조절하는 것으로 나타났다. 즉 조직은 권한에 의해 지배되는 사회이므로 분노와 같은 특정 부정 정서에 대해 직급에 따라 정서조절 방식에서 차이가 있는 것으로 나타났다.

최근 Roseman 과 Wiest 및 Swartz(1994)은 개별 정서들은 각 정서마다 느낌, 사고, 행동 경향성, 반응행동에서 차이가 있으므로 이러한 정서경험에 대한 것을 정서조절이라고 한다면, 특정 정서를 경험할 때 그 정서를 효과적으로 조절하기 위해 선택하는 양식들이 달라질 수 있을 것이라고 제안하였다. 예컨대 슬플 때는 지지 추구적인 양식을 많이 사용하고 화가 날 때는 지지 추구 양식보다는 능동적인 양식을 많이 사용한다는 것이다. 민경환 과 김지현, 윤석빈 및 장승민(2000)도 대학생을 대상으로 10주에 걸쳐서 무선적으로 신호를 보내어 정서 일기를 작성하게 한 뒤, 개별 정서의 강도, 정서조절 양식, 그 효과성에 대해 조

사하였다. 그 결과 분노 경험은 능동적인 조절양식과 회피/분산양식을 많이 사용하고, 불안 경험에는 능동적인 조절양식을, 부끄러운 정서 경험은 능동적 조절양식과 회피 분산적 조절양식을 많이 사용하였으며, 슬픔은 정서조절 양식 간에 큰 차이는 없으나 지지 추구가 다소 많은 것으로 나타났다.

그러나 아직 개별 정서에 따른 정서조절 양식에 대한 경험적이고 체계적인 연구는 부족한 상태이다. 또한 정서조절양식에 관한 대부분의 연구들은 대학생을 대상으로 주로 연구되어 왔다. 그러나 정서는 동일한 사건에 대해 어떠한 의미를 부여하느냐에 따라 달라지고, 의미 해석은 해당 사회 문화의 규범 및 관습에 따라 다르기 때문에 사회적 산물의 특성이 강하다(Shweder, 1994). 따라서 경험하는 정서 이후에 선호하는 정서조절방식과 그 효과성에 대한 연구는 사회적 맥락에서 연구되어야 한다. 직장은 조직의 성과를 최우선으로 하므로 여기에서 효과적인 정서조절양식이란 결국 직무 수행을 저해하지 않고 개인의 정신건강을 해치지 않는 것이 될 것이다. 또한 직장인의 정서조절은 대처와 달리 반드시 높은 스트레스 상황에서만 작용하는 것이 아니기 때문에, 정서 경험의 정도에 따라 효과적인 정서조절 방식에 차이가 있을 것으로 기대된다.

본 연구는 선행 연구들에 기초하여 다음과 같은 목적을 위해 수행되었다. 첫째 직장인을 대상으로 정서조절양식에 영향을 주는 선행 변인 및 개인차 특성을 알아보려고 한다. 둘째 정서조절양식이 과업 수행 및 정신건강에 미치는 효과에 대해 알아보려고 한다. 셋째 정서조절양식이 특정 부적 정서와 과업 수행 및 정신건강 간에 조절효

과를 갖는지, 그리고 조절효과가 있다면 정서경험 정도에 따라 효과적인 정서조절양식에 차이가 있는지를 조사하고자 한다.

방법

연구대상 및 절차

본 연구는 2004년 4-5월에 걸쳐서 서울시내 직장 58개 곳의 직장인 390명을 대상으로 설문조사를 실시하였다. 설문조사를 위해 교내에 아르바이트 광고를 낸 뒤 모집된 학생들에게 연구 취지를 설명한 후, 자원자들이 중소, 대기업에 종사하는 직장인을 직접 만나 설문조사하는 방법을 취하였다. 실제로 자원자들이 직장인을 직접 만나 설문조사를 실시하였는지 확인하기 위해, 연구자가 설문에 응한 당사자에게 직접 전화를 걸어 확인한 뒤 사례비를 지불하였다.

응답에 있어 결측치를 제외한 후, 분석에 포함된 사례수는 총 390명이었다. 성별 분포는 남자가 284명(72.8%)이고, 여자가 106명(27.2%)이었다. 학력분포는 중졸이 .7%, 고졸이 13.65, 대졸이 65.15, 석사 11.0%, 박사 .9%로 대졸자가 많았다. 직급별 분포는 사원이 38.6%, 대리(주임)이 17.1%, 과장은 14.1%, 차장은 10.3%, 부장은 7.7%, 임원이 1.6%로 사원의 비율이 높았다. 직종의 경우에는 금융, 무역, 미디어, 병원, 보험, 서비스, 유통, 제약, 전자통신, 항공 등에 걸쳐 다양하고 고른 분포를 나타냈다.

측정 도구

경험 정서(Experienced Emotion Inventory)

박동건과 조현주 및 최대정(2004)이 직장인을 대상으로 심층면접을 통해 개발한 정서 형용사 44개를 문항으로 구성하여 사용하였다. 직장인들은 해당 형용사에 대해 얼마나 자주 경험하는가에 대해, '전혀 없다'에서 '매우 자주 경험한다'의 5점 척도로 응답하였다. 경험 정서 구조를 파악하기 위해 주축요인분석(Principal Axis Factoring)의 사각회전방식을 사용하였으며, 요인 간 상관은 최대 0.5로 가정해 델타값을 0으로 고정한 뒤 분석하였다. 요인분석 결과, 4개의 요인을 추출하였는데 각각의 설명량은 약 20.70%, 15.18%, 9.31%, 6.64%로 총 51.83%이었다. 이들 각각의 요인명은 “좌절”, “열정”, “화”, “안도”라고 명칭 하였다. 본 연구에서는 직장인들은 대부분 부정 정서를 많이 경험하는 것으로 나타나(이주일, 2003), 부정 정서에 해당하는 화, 좌절 정서 요인만 사용하였다. 화는 9문항으로 구성되어 있고, 좌절은 8문항으로 구성되어 있다.

성격 측정(Big Five Personality Inventory)

Norman(1963)의 성격 5 요인을 유태용과 김명언(1997)이 한국판으로 타당화한 것을 사용하였다. 본 연구에서는 성격 5요인 중 성실성의 하위 요인인 성취 지향성과 외향성 그리고 신경증적 경향성 요인을 사용하였다. 성실성(conscientiousness)은 유능감, 질서, 충실성, 성취지향성, 자기 훈련성, 숙고 6개의 하위 요인들로 구성되어 있다. 성실성이 높은 사람은 일을 열심히 하고 신중하고 철저하며 책임감이 강하고 계획성이 있으며

신뢰감을 주는 특성을 나타낸다. 따라서 Tupes와 Christal(1961)은 이 요인을 신뢰성이라 불렀고, Fiske(1949)는 성취 의지라고 명명하였다. 성취 지향성 측정을 위해 성실성 척도의 하위 요인인 성취 지향성 관련 문항 8개를 사용하였다. 외향성(extraversion)은 타인과 교제나 상호작용을 원하고 타인의 관심을 끌고자하는 정도를 나타낸다. 외향성은 온정, 사교성, 자기 주장성, 활동성, 주도성, 낙천성과 관련된 특성들로 구성된다. 본 연구에서는 외향성 척도의 하위 요인들 중 문항 총점 상관이 .4이상인 문항 15개를 사용하였다. 신경증적 경향성(neuroticism)은 걱정이 많고 긴장되고 불안, 우울하고 변덕이 심하며, 까다롭고 화를 잘 내는 특성을 나타낸다. 신경증적 경향성이 높으면 스트레스를 취약하여 잘 견디지 못한다. 본 연구에서는 신경증적 경향성 척도의 하위 요인들 중 문항 총점 상관이 .4이상인 문항 17개를 사용하였다.

정서조절 양식(Emotional Regulation Style)

정서조절 양식은 박동건과 최대정 및 최가영(2004)이 직장인을 대상으로 심층 면접을 통하여 직장에서 정서가 발생하였을 때 어떠한 정서조절 양식을 사용하는지를 질문해서 얻은 자료를 바탕으로 문항을 구성한 설문지를 사용하였다. 정서조절양식은 15개 문항으로 구성되었으며, 각 문항에 대해 5점 척도(1=전혀 그렇지 않다, 5=매우 그렇다)로 응답하게 되어 있다. 정서조절 양식을 분류하기 위해 주축요인분석(Principal Axis Factoring)의 사각회전방식을 이용하였으며, 요인 간 상관은 최대 0.5로 가정해 델타 값을 0으로 고정한 뒤 분석하였다. 정서조절양식에서는 5개 요인이

추출되었으며, 설명량은 각각 약 15.32%, 11.55%, 10.58%, 9.92%, 8.80%로 전체 변량의 약 55.97%를 설명하였다. 연구자들은 이들 각각의 요인 명을 “긍정 해석”, “무시”, “지지추구”, “문제해결”, “억제”라고 명칭하였다. 정서조절양식에서 인지적 양식으로는 긍정 해석(예, 일을 배우기 회사에 다닌다고 생각한다, 아픔만큼 성숙할 수 있는 기회다 라고 생각한다) 무시(예, 마음속으로 상대를 멍청하다고 생각한다), 억제(예, 참는다)이었고, 행동적 양식은 문제해결(예, 문제를 해결하기 위해 적극적으로 노력한다), 지지 추구(예, 가족이나 친구를 만나 상의하고 조언을 구한다)이었다.

용한 과업수행 척도 6문항을 사용하였으며, ‘전혀 그렇지 않다’에서 ‘매우 그렇다’의 5점 척도로 선택하게 하였다.

전반적 정신건강 질문지(General Health Questionnaire)

삶의 질을 측정하기 위해 Goldberg 와 Hiller (1979)가 고안한 전반적인 건강 질문지를 국승희 와 손정락(2000)이 한국판으로 타당화한 것을 사용하였다. 전반적 건강 척도는 점수가 높을수록 삶의 질과 안녕감이 높음을 의미한다.

연구결과

과업 수행(Task Performance)

과업수행은 Campbell(1990)에 따르면 조직의 목표와 관련된 행동을 말하는 것으로서 개인의 목표에 대한 헌신수준에 따라 측정될 수 있다. 본 연구에서는 김도영과 유태용(2001)의 연구에서 사

표 1은 연구에 포함된 변인들의 상관관계와 신뢰도 및 기술통계량을 나타낸 것이다. 연령을 제외한 나머지 변인들의 신뢰도 계수 범위는 .71~.90으로 대부분의 척도가 높은 신뢰도를 가지

표 1. 측정변인들 간의 상관관계와 신뢰도 및 기술통계치

| | M(sds) | 신뢰도 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |
|------------|------------|-----|--------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|--------|--------|--------|------|--------|
| 1. 연령 | 34.7(8.36) | | - | | | | | | | | | | | |
| 2. 화 | 2.67(.73) | .89 | -.11* | | | | | | | | | | | |
| 3. 좌절 | 2.56(.65) | .84 | -.15** | .74*** | | | | | | | | | | |
| 4. 성취지향 | 3.60(.49) | .85 | .07 | -.15** | -.19*** | | | | | | | | | |
| 5. 외향성 | 3.53(.46) | .90 | -.04 | -.14** | -.17** | .63*** | | | | | | | | |
| 6. 신경증적경향성 | 2.46(.53) | .90 | -.16** | .35*** | .46*** | -.46*** | -.44*** | | | | | | | |
| 7. 무시 | 2.44(.79) | .78 | -.12 | .45*** | .36*** | -.20*** | -.18*** | .27*** | | | | | | |
| 8. 지지추구 | 3.53(.66) | .71 | -.06 | -.06 | -.05 | .17** | .24*** | .00 | -.03 | | | | | |
| 9. 긍정해석 | 3.53(.64) | .83 | -.06 | -.27*** | -.20*** | .24*** | .37*** | -.15** | -.32*** | .21*** | | | | |
| 10. 문제해결 | 3.73(.60) | .75 | .20*** | -.17** | -.22*** | .44*** | .31*** | -.30*** | -.32*** | .23*** | .38*** | | | |
| 11. 억제 | 3.33(.75) | .73 | .11 | -.05 | .01 | -.06 | -.02 | .05 | -.10 | -.02 | .31*** | .04 | | |
| 12. 과업수행 | 3.32(.49) | .83 | .25*** | -.13* | -.21*** | .51*** | .45*** | -.37*** | .00 | .16*** | .18*** | .27*** | .03 | |
| 13. 정신건강 | 3.41(.54) | .84 | .20*** | -.33*** | -.35*** | .52*** | .53*** | -.57*** | -.26*** | .17** | .26*** | .28*** | -.02 | .49*** |

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

고 있었다. 부정정서에 해당하는 2요인간의 상관
은 .74 ($p < .001$)이었고, 화정서와 좌절 정서 모두
무시와 각각 $r = .45$ ($p < .001$), $r = .36$ ($p < .001$)으
로 가장 상관이 컸다. 정서조절 요인들 간의 상관
계수는 억제와 무시가 $r = -.02$ ($p < .70$)로 가장
낮았고 문제 해결과 긍정해석이 $r = .38$ ($p < .001$)
로 가장 높았다. 연령은 정서조절방식 중 문제해
결과만 유의한 상관을 가지고 있어($r = .20$, $p < .001$),
나이가 많은 직장인들일수록 정서를 조절하
기 위해 문제해결방식을 사용하는 것으로 보인다.
개인의 성격변인과는 문제해결과 성취지향성이
가장 큰 정적 상관($r = .40$, $p < .001$)을 보였고, 신
경증적 경향성과는 가장 큰 부적 상관($r = -.30$, $p < .001$)을 보였다. 또한 준거변인인 과업수행과는
정서조절 요인들의 상관계수가 $r = .00 \sim r = .27$ 의 범
위에 속하였고, 정신건강과는 $r = -.02 \sim r = .28$ 로 정

적인 상관을 가지고 있었다.

인구통계학적 변인과 정서조절방식

본 연구는 정서경험 이후 정서를 조절하는 방
식에 대한 선행요인과 그 효과성을 알아보기 위
한 분석을 실시하였다. 먼저 성별에 따른 정서조
절의 차이를 알아보기 위해 일원변량분석
(*one-way ANOVA*)을 실시하였으며, 결과는 다음
표 2 에 제시되어 있다. 5가지 정서조절 방식 중
4가지 정서조절방식에서 성별 간에 차이가 나타
났다. 가장 차이가 큰 조절방식은 문제해결($F(1,$
 $387) = 6.271$, $p < .05$)로 남성이($m = 3.78$)이 여성
($m = 3.61$)보다 많이 사용하는 것으로 나타났다. 다
음은 무시($F(1, 247) = 4.763$, $p < .05$), 억제($F(1,$
 $247) = 3.052$, $p < .10$), 긍정 해석($F(1, 387) = 2.832$,
 $p < .10$) 순으로 나타났으며, 지지 추구($F(1,$

표2. 성별에 따른 정서조절방식의 차이에 대한 변량분석결과

| 종속변인 | 변량원 | 차승합 | df | 평균차승 | F | 차이 ^a |
|------|-----|---------|-----|-------|--------|-----------------|
| 문제해결 | 집단간 | 2.189 | 1 | 2.189 | 6.271* | 남(3.78)>여(3.61) |
| | 집단내 | 135.117 | 387 | .349 | | |
| | 전체 | 137.306 | 388 | | | |
| 무시 | 집단간 | 2.913 | 1 | 2.913 | 4.763* | 남(2.37)<여(2.61) |
| | 집단내 | 150.456 | 246 | .612 | | |
| | 전체 | 153.369 | 247 | | | |
| 지지추구 | 집단간 | 1.156 | 1 | 1.156 | 2.668 | |
| | 집단내 | 167.698 | 387 | .433 | | |
| | 전체 | 168.855 | 388 | | | |
| 긍정해석 | 집단간 | 1.168 | 1 | 1.168 | 2.832† | 남(3.57)>여(3.45) |
| | 집단내 | 159.582 | 387 | .412 | | |
| | 전체 | 160.750 | 388 | | | |
| 억제 | 집단간 | 1.690 | 1 | 1.690 | 3.052† | 남(3.38)>여(3.20) |
| | 집단내 | 136.276 | 246 | .554 | | |
| | 전체 | 137.967 | 247 | | | |

† $p < .10$, * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

^a 괄호안의 수치는 평균

387)=2.668, *n.s.*)는 성별 간에 차이를 발견하지 못했다. 이 중에서 무시는 여성($m=2.61$)이 남성($m=2.33$)보다 많이 사용하는 것으로 나타났으며 억제와 긍정 해석은 남성(각각 $m=3.38$, $m=3.57$)이 여성(각각 $m=3.20$, $m=3.45$)보다 많이 사용하는 것으로 나타났다.

학력에 대해서는 모든 집단간에 정서조절 양식의 차이를 발견하지 못했고(표 3 참조), 직급에 따라서는 문제해결 방식에 있어서만 직급 간에 유의한 차이($F(5, 375)=4.854, p < .001$)를 발견하였다(표 4 참조). *Scheffe* 사후 분석 결과, 다른 직급 간에는 정서조절양식의 차이를 발견하지 못했으며 대리와 사원의 비교에서만 대리($m=3.89$)가 사원($m=3.58$)보다 문제해결 방식을 더 많이 사용하는 것으로 나타났다. 이상의 결과는 다음 표 3과 표 4에 제시하였다(정서조절양식 중 무시와 억제에서 자유도가 다른 것은 결측치로 나타

난 것임).

개인특성과 정서조절

본 연구는 정서조절방식에 영향을 주는 개인 특성 변인을 탐색하기 위해 각 정서조절 방식을 종속변인으로 하고, 개인차 변인 중 연령, 직급, 성별, 학력을 통제한 후 성격변인을 독립변인으로 하는 회귀분석을 실시하였다. 표 5에 그 결과가 제시되어 있다.

먼저 무시의 경우 인구통계학적 변인을 통제 한 후에 신경증적 경향성($\beta=.20, p < .01$)이 높은 사람이 많이 사용하였고, 긍정적 해석과 지지 추구는 외향성이 높은 사람(각각 $\beta=.34, p < .001$ 과 $\beta=.22, p < .01$)이 많이 사용하며 문제해결의 경우에는 성취지향성이 높은 사람($\beta=.36, p < .001$)이 많이 사용하는 것으로 나타났으나, 억제에 대해서는 성격특성의 영향력을 발견하지 못했고 학력만

표3. 학력에 따른 정서조절방식의 차이에 대한 변량분석결과

| 종속변인 | 변량원 | 자승합 | df | 평균자승 | F |
|------|-----|---------|-----|-------|-------|
| 문제해결 | 집단간 | .321 | 4 | .080 | .224 |
| | 집단내 | 137.497 | 384 | .358 | |
| | 전체 | 137.818 | 388 | | |
| 무시 | 집단간 | 1.653 | 4 | .413 | .662 |
| | 집단내 | 151.716 | 243 | .624 | |
| | 전체 | 153.369 | 247 | | |
| 지지추구 | 집단간 | .718 | 4 | .180 | .411 |
| | 집단내 | 167.794 | 384 | .437 | |
| | 전체 | 168.512 | 388 | | |
| 긍정해석 | 집단간 | 2.080 | 4 | .520 | 1.263 |
| | 집단내 | 158.074 | 384 | .412 | |
| | 전체 | 160.154 | 388 | | |
| 억제 | 집단간 | 5.350 | 4 | 1.338 | 2.451 |
| | 집단내 | 132.616 | 243 | .546 | |
| | 전체 | 137.967 | 247 | | |

† $p < .10$, * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

이 유의한 설명력을 가지고 있었다($\beta = -.18, p < .05$).

정서조절과 수행 및 정신건강

본 연구는 정서 조절 방식에 따라 개인의 정

신건강, 태도 및 조직효과성 변인에 차이가 있는지를 탐색하기 위해 각 상 하위 정서요인을 독립변인으로 하는 표준 회귀분석(enter multiple regression)을 실시하였다. 과업 수행의 경우 문제 해결 방식($\beta = .18, p < .05$)만이 유의한 효과가 있

표4. 직급에 따른 정서조절방식의 차이에 대한 변량분석결과

| 종속변인 | 변량원 | 자승합 | df | 평균자승 | F |
|------|-----|---------|-----|-------|----------|
| 문제해결 | 집단간 | 8.146 | 5 | 1.629 | 4.854*** |
| | 집단내 | 125.880 | 375 | .336 | |
| | 전체 | 134.026 | 380 | | |
| 무시 | 집단간 | 2.084 | 5 | .417 | .653 |
| | 집단내 | 149.338 | 234 | .638 | |
| | 전체 | 151.422 | 239 | | |
| 지지추구 | 집단간 | 2.242 | 5 | .448 | 1.032 |
| | 집단내 | 162.903 | 375 | .434 | |
| | 전체 | 165.145 | 380 | | |
| 긍정해석 | 집단간 | 2.226 | 5 | .445 | 1.106 |
| | 집단내 | 150.964 | 375 | .403 | |
| | 전체 | 153.190 | 380 | | |
| 억제 | 집단간 | 3.107 | 5 | .621 | 1.100 |
| | 집단내 | 132.189 | 234 | .565 | |
| | 전체 | 135.296 | 239 | | |

† $p < .10$, * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

표5. 정서조절 방식에 대한 개인특성의 회귀분석 결과

| | | 무시 | | 긍정적 해석 | | 지지추구 | | 문제해결 | | 억제 | |
|-------------|----------|---------|--------------|---------|--------------|---------|--------------|---------|--------------|---------|--------------|
| | | β | ΔR^2 | β | ΔR^2 | β | ΔR^2 | β | ΔR^2 | β | ΔR^2 |
| 1단계 통제변인 | 연령 | -.10 | | .06 | | -.09 | | .16** | | -.01 | |
| | 성별 | .12 | .04 | -.06 | .02 | .07 | .00 | .02 | .05** | -.12 | .05* |
| | 직급 | .05 | | .02 | | .08 | | .02 | | .10 | |
| | 학력 | .05 | | -.13* | | -.08 | | -.05 | | -.18* | |
| 2단계 성격변인 | 성취지향성 | -.08 | | .01 | | .10 | | .36*** | | -.09 | |
| | 외향성 | -.06 | .08*** | .34*** | .15*** | .22** | .06*** | .05 | .19*** | .06 | .01 |
| | 신경증적 경향성 | .20** | | .03 | | .14** | | -.09 | | .05 | |

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

표6. 조직효과성 변인에 대한 정서조절양식의 표준 회귀분석 결과

| | 과업수행 | | 정신건강 | |
|--------|---------|-------|---------|--------|
| | β | R^2 | β | R^2 |
| 무시 | .09 | | -.17** | |
| 긍정적 해석 | .11 | | .15* | |
| 지지추구 | .08 | .07** | .13* | .14*** |
| 억제 | -.01 | | -.08 | |
| 문제해결 | .18* | | .13 | |

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

표7. 부정 정서경험과 조직효과성 및 정신건강의 관계에서 정서조절양식의 조절효과

| | 과업수행 | | 정신건강 | |
|---------|---------|---------|---------|---------|
| | β | R^2 | β | R^2 |
| 문제해결(A) | .25*** | .22*** | .22** | .20** |
| 화(B) | -.08 | | -.28*** | |
| 좌절(B) | | -.16** | | -.30*** |
| A*B | -.15** | -.19*** | -.13** | -.16** |
| R^2 | .10*** | .14*** | .18*** | .19*** |
| 무시(A) | .03 | .07 | -.13* | -.11* |
| 화(B) | -.12* | | -.33*** | |
| 좌절(B) | | -.23** | | -.40*** |
| A*B | .09 | .08 | .06 | -.01 |
| R^2 | .02 | .06** | .16*** | .20*** |
| 지지추구(A) | .15** | .15** | .15** | .15** |
| 화(B) | -.12* | | -.32*** | |
| 좌절(B) | | -.21*** | | -.35*** |
| A*B | .08* | .00 | .02 | -.02 |
| R^2 | .05*** | .07*** | .13*** | .15*** |
| 긍정해석(A) | .19*** | .17*** | .20*** | .20*** |
| 화(B) | -.10* | | -.28*** | |
| 좌절(B) | | -.18*** | | -.32*** |
| A*B | -.12* | -.12* | -.06 | -.01 |
| R^2 | .06*** | .08*** | .14*** | .16** |
| 억제(A) | .04 | .04 | -.04 | -.04 |
| 화(B) | -.11* | | -.38*** | |
| 좌절(B) | | -.21** | | -.46*** |
| A*B | -.09 | -.04 | .08 | .19** |
| R^2 | .02 | .05* | .15*** | .23*** |

주> 제시된 수치는 표준화된 회귀계수

* $p < .10$, * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

었고, 정신건강의 경우 무시($\beta=-.17, p < .01$), 긍정적 해석($\beta=.15, p < .05$), 지지추구($\beta=.13, p < .05$)가 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다(표 6).

부적 정서경험과 수행 및 정신건강의 관계에서 정서조절의 역할

본 연구는 정서 조절 방식이 개인의 부적 정서경험과 정신건강, 태도 및 조직효과성 변인의 관계에서 효과적인 조절역할을 하는지 알아보기 위해, 정서조절양식을 조절변인으로 하는 위계적 회귀분석(hierarchical multiple regression)을 실시

하였다.

결과는 표 7 에 제시되어 있는데, 다중공선성 문제를 해결하기 위해 독립변인인 부적정서, 화, 좌절 변인과 5가지 정서조절 변인을 중심화(centering)하였고, 각 변인의 승적항(multiplicity)을 상호작용 변인으로 사용하였다. 위계적 회귀분석의 1단계에서는 중심화된 독립변인을 투입하고 2단계에서는 승적항을 회귀식에 투입하였다.

그 결과, 문제해결과 긍정해석, 지지 추구는 과업수행 및 정신건강에 유의한 정적인 영향을 미치고 있었고 그 중 문제해결이 과업수행과 정신건강에 가장 큰 영향을 미치는 것으로 나타났

표8. 화 정서경험과 정서조절양식에 따른 과업수행 및 정신건강의 기술통계량

| 종속변인 | 조절수준 | 화 경험 저집단 | | | | 화 경험 중집단 | | | | 화 경험 고집단 | | | |
|------|---------|----------|------|-----|----------|----------|------|-----|---------|----------|------|-----|--------|
| | | N | M | Sd | t | N | M | Sd | t | N | M | Sd | t |
| 과업수행 | 문제 해결 저 | 56 | 3.24 | .49 | -3.71*** | 63 | 3.23 | .43 | -2.43* | 82 | 3.18 | .45 | -1.19 |
| | 문제 해결 고 | 79 | 3.54 | .45 | | 58 | 3.42 | .44 | | 56 | 3.29 | .61 | |
| 정신건강 | 문제 해결 저 | 56 | 3.48 | .44 | -3.90*** | 63 | 3.26 | .42 | -2.23* | 82 | 3.15 | .48 | -1.14 |
| | 문제 해결 고 | 80 | 3.79 | .46 | | 57 | 3.45 | .53 | | 56 | 3.28 | .65 | |
| 과업수행 | 무시 저 | 55 | 3.41 | .46 | -.47 | 26 | 3.42 | .34 | .52 | 28 | 3.26 | .70 | -.12 |
| | 무시 고 | 39 | 3.45 | .52 | | 43 | 3.36 | .50 | | 62 | 3.27 | .42 | |
| 정신건강 | 무시 저 | 55 | 3.75 | .45 | .71 | 26 | 3.52 | .46 | -2.73** | 28 | 3.30 | .65 | 1.28 |
| | 무시 고 | 39 | 3.69 | .47 | | 43 | 3.22 | .44 | | 62 | 3.14 | .52 | |
| 과업수행 | 긍정 해석 저 | 55 | 3.31 | .46 | -2.30* | 60 | 3.28 | .37 | -1.16 | 79 | 3.15 | .49 | -2.06* |
| | 긍정 해석 고 | 80 | 3.50 | .43 | | 61 | 3.37 | .50 | | 59 | 3.33 | .55 | |
| 정신건강 | 긍정 해석 저 | 55 | 3.47 | .48 | -4.00*** | 60 | 3.26 | .47 | -2.03* | 80 | 3.14 | .49 | -1.60 |
| | 긍정 해석 고 | 81 | 3.79 | .46 | | 60 | 3.44 | .48 | | 58 | 3.29 | .63 | |
| 과업수행 | 억제 저 | 49 | 3.37 | .53 | -1.08 | 32 | 3.36 | .44 | -.40 | 41 | 3.27 | .54 | .01 |
| | 억제 고 | 45 | 3.48 | .42 | | 37 | 3.40 | .45 | | 49 | 3.27 | .51 | |
| 정신건강 | 억제 저 | 46 | 3.73 | .49 | .09 | 32 | 3.28 | .46 | -.94 | 40 | 3.18 | .59 | -1.13 |
| | 억제 고 | 85 | 3.72 | .42 | | 37 | 3.38 | .48 | | 50 | 3.19 | .55 | |
| 과업수행 | 지지추구 저 | 57 | 3.39 | .55 | -.70 | 53 | 3.21 | .44 | -2.49* | 65 | 3.13 | .57 | -2.06* |
| | 지지추구 고 | 78 | 3.44 | .43 | | 68 | 3.41 | .43 | | 73 | 3.31 | .46 | |
| 정신건강 | 지지추구 저 | 57 | 3.56 | .44 | -2.04* | 53 | 3.26 | .45 | -1.91 | 64 | 3.09 | .56 | -2.27* |
| | 지지추구 고 | 79 | 3.73 | .49 | | 67 | 3.43 | .50 | | 74 | 3.30 | .54 | |

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

다(표 7 참조). 무시 방식은 과업수행에 유의한 영향을 주지 못하였으며($\beta=.03, ns$) 억제 방식은 과업 수행($\beta=.04, ns$)과 정신건강($\beta=-.04, ns$) 모두에 유의한 영향이 없었다.

조절효과로는, 화 → 과업수행의 관계에서는 문제해결, 지지추구, 긍정해석의 조절효과가 유의미하였고, 좌절 → 과업수행의 관계에서는 문제해결, 긍정해석이 유의한 조절 효과를 가지는 것으로 나타났다. 화 → 정신건강의 관계에서는 문제해결의 조절효과가 유의미하였고, 좌절 → 정신건강의 관계에서는 문제해결과 억제가 유의한 조절 효과를 가지는 것으로 나타났다.

조절효과의 구체적인 관계성을 살펴보기 위해, 정서 경험정도를 각각 상(33%), 중(34%), 하(33%)의 3 집단으로 나누고, 정서조절방식을 상(50%), 하(50%)의 2집단으로 나누어, 평균비교 분석을 한 결과는 다음 표 8 과 그림 1에 제시되어 있다. 먼저 화 정서에 대한 집단간 평균비교 결과, 전반적으로 화정서의 경험정도가 중간 이하인 집단에서 정서조절의 집단간 차이가 유의하였다(표 8참조). 화 정서에 대해 조절효과가 유의했던 문제해결 방식의 경우 화 경험이 적은 집단과 중간 집단에서는 문제해결을 많이 하는 사람들이(각각 $m=3.54, m=3.42$) 적게 하는 사람들보다($m=3.24,$

표9. 좌절 정서경험과 정서조절양식에 따른 과업수행 및 정신건강의 기술통계량

| 종속변인 | 조절수준 | 좌절 경험 저집단 | | | | 좌절 경험 중집단 | | | | 좌절 경험 고집단 | | | |
|------|---------|-----------|------|-----|----------|-----------|------|-----|---------|-----------|------|-----|--------|
| | | N | M | Sd | t | N | M | Sd | t | N | M | Sd | t |
| 과업수행 | 문제 해결 저 | 46 | 3.25 | .46 | -3.47*** | 68 | 3.21 | .46 | -2.77** | 87 | 3.20 | .45 | -.75 |
| | 문제 해결 고 | 86 | 3.53 | .43 | | 52 | 3.45 | .48 | | 55 | 3.26 | .61 | |
| 정신건강 | 문제 해결 저 | 46 | 3.36 | .48 | -3.40*** | 68 | 3.33 | .47 | -1.97 | 87 | 3.19 | .48 | -1.21 |
| | 문제 해결 고 | 85 | 3.71 | .46 | | 53 | 3.52 | .60 | | 55 | 3.30 | .65 | |
| 과업수행 | 무시 저 | 50 | 3.42 | .41 | -.11 | 28 | 3.39 | .46 | .25 | 31 | 3.27 | .67 | .10 |
| | 무시 고 | 37 | 3.43 | .51 | | 45 | 3.36 | .52 | | 62 | 3.29 | .42 | |
| 정신건강 | 무시 저 | 50 | 3.71 | .44 | 1.43 | 28 | 3.60 | .55 | 1.74 | 31 | 3.36 | .62 | 2.20* |
| | 무시 고 | 37 | 3.55 | .58 | | 45 | 3.39 | .49 | | 62 | 3.11 | .47 | |
| 과업수행 | 긍정 해석 저 | 50 | 3.31 | .48 | -2.44* | 65 | 3.28 | .49 | -.88 | 79 | 3.14 | .46 | -2.15* |
| | 긍정 해석 고 | 82 | 3.51 | .44 | | 55 | 3.36 | .49 | | 63 | 3.33 | .54 | |
| 정신건강 | 긍정 해석 저 | 50 | 3.38 | .42 | -3.91*** | 66 | 3.33 | .53 | -1.87 | 79 | 3.15 | .47 | -2.06* |
| | 긍정 해석 고 | 81 | 3.71 | .50 | | 55 | 3.51 | .53 | | 63 | 3.34 | .59 | |
| 과업수행 | 억제 저 | 46 | 3.36 | .48 | -1.46 | 37 | 3.36 | .51 | -.34 | 39 | 3.29 | .54 | .10 |
| | 억제 고 | 41 | 3.50 | .41 | | 36 | 3.39 | .48 | | 54 | 3.28 | .49 | |
| 정신건강 | 억제 저 | 46 | 3.64 | .49 | .08 | 36 | 3.49 | .56 | .30 | 39 | 3.12 | .56 | -1.19 |
| | 억제 고 | 41 | 3.63 | .54 | | 37 | 3.45 | .48 | | 54 | 3.25 | .51 | |
| 과업수행 | 지지추구 저 | 49 | 3.34 | .54 | -1.73 | 59 | 3.26 | .50 | -1.29 | 67 | 3.14 | .55 | -1.81 |
| | 지지추구 고 | 83 | 3.49 | .41 | | 61 | 3.37 | .47 | | 75 | 3.30 | .45 | |
| 정신건강 | 지지추구 저 | 49 | 3.44 | .49 | -2.69** | 58 | 3.38 | .53 | -1.15 | 67 | 3.14 | .52 | -2.00* |
| | 지지추구 고 | 82 | 3.68 | .48 | | 63 | 3.47 | .54 | | 75 | 3.32 | .54 | |

* $p<.05$, ** $p<.01$, *** $p<.001$

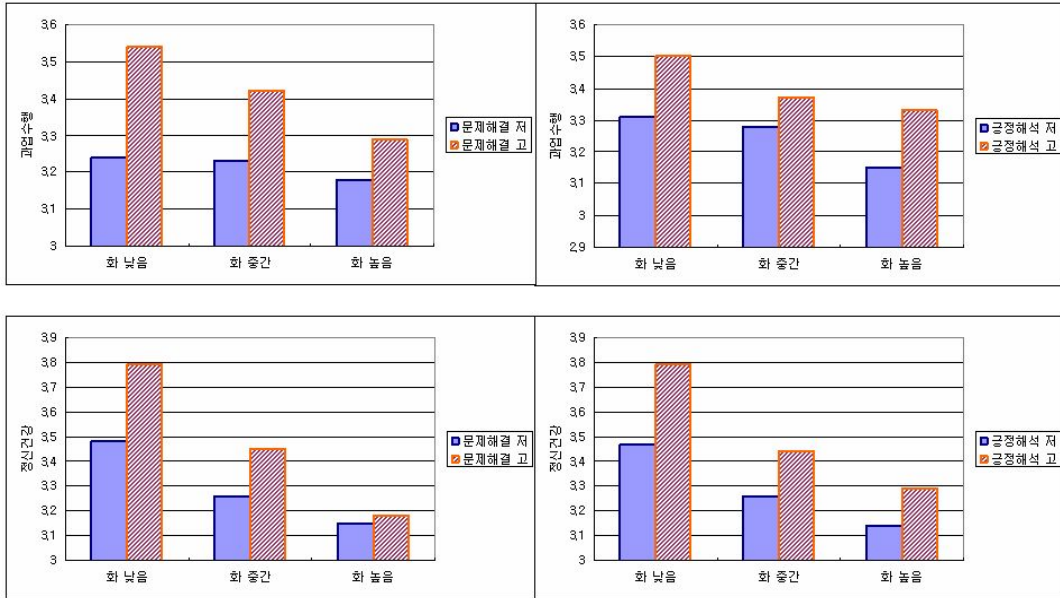


그림1. 화 정서경험과 문제해결 및 지지추구에 따른 과업수행 및 정신건강의 변화

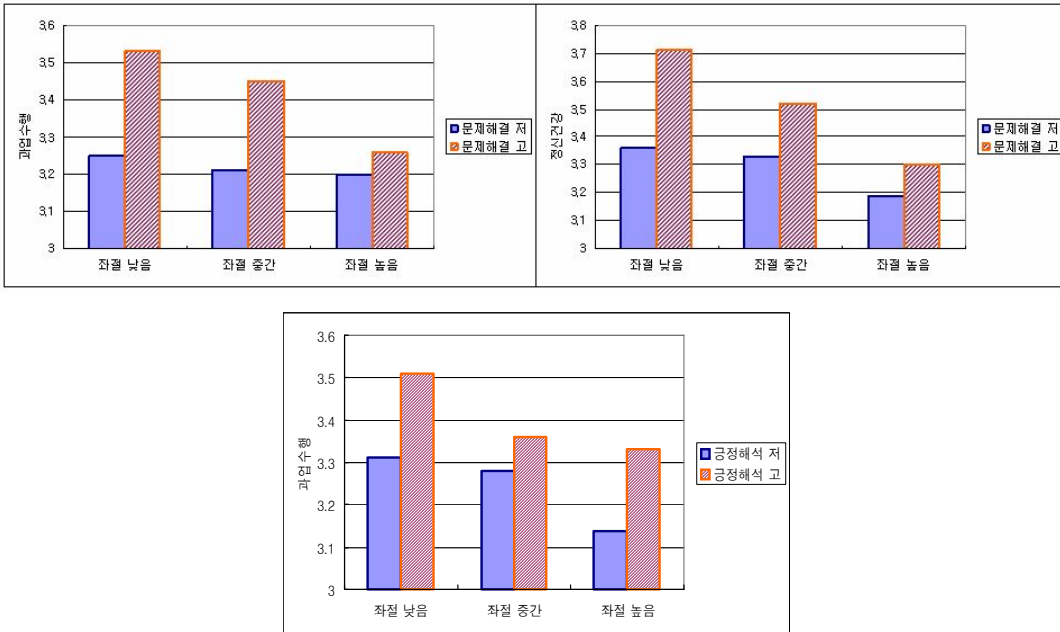


그림2. 좌절 정서경험과 문제해결 및 긍정해석방식에 따른 과업수행 및 정신건강의 변화

$m=3.23$) 과업수행이 더 높은 것으로 나타났고(각각 $t(133)=-3.71, p<.001$ 과 $t(119)=-2.43, p < .05$), 정신건강 역시 더 좋은 것으로 나타났다(각각 $t(134)=-3.90, p < .001$ 과 $t(118)=-2.23, p < .05$, 표 8 참조).

화 정서에 대해 조절 효과가 유의했던 긍정해석의 경우에는 화의 경험이 낮은 집단에서는 긍정적으로 해석을 많이 하는 사람들이(과업수행과 정신건강 각각 $m=3.50, m=3.79$) 적게 하는 사람들보다(과업수행과 정신건강 각각 $m=3.31, m=3.47$) 과업수행과 정신건강이 더 높은 것으로 나타났고(각각 $t(133)=-2.30, p < .05$ $t(133)=-2.30, p < .05$ t 는 집단간 자유도를 적지 않습니다. t 는 두 집단간의 비교이기 때문입니다. 와 $t(134)=-4.00, p < .05$), 화 경험이 중간 수준일 때는 정신건강에서만 집단간 차이가 유의하였다(각각 $t(118)=-2.03, p < .05$, 표 참조). 또한 화 경험이 높은 수준일 때 긍정해석을 많이 하는 집단이 그렇지 않은 집단보다 과업수행에서만 높았다(각각 $t(136)=-2.06, p < .05$, 표 8 참조).

또한 지지 추구는 화와 과업수행의 관계에서만 조절효과가 유의하였는데($\beta=.08, p < .10$), 화 경험이 중간 집단과 높은 집단에서 지지추구를 많이 하는 사람들이(각각 $m=3.41, m=3.31$) 적게 하는 사람들보다($m=3.21, m=3.13$) 과업수행이 더 높은 것으로 나타났다(각각 $t(119)=-2.49, p < .05$ 와 $t(136)=-2.06, p < .05$). 이에 대해 그림 1 에는 조절효과가 유의했던 문제해결과 긍정해석에 대한 집단 차이를 시각적으로 제시하였다.

좌절 정서에 대한 집단간 평균비교 결과, 전반적으로 좌절 정서의 경험정도가 중간 이하인 집단에서 정서조절의 집단간 차이가 유의하였다(표

9, 그림 2 참조). 좌절 정서에 대해 조절효과가 유의했던 문제해결 방식의 경우 좌절 경험이 적은 집단과 중간 집단에서는 문제해결을 적게 하는 사람들보다(각각 $m=3.25, m=3.21$) 많이 하는 사람들이($m=3.53, m=3.45$) 과업수행이 더 높은 것으로 나타났고(각각 $t(130)=-3.47, p < .001$ 과 $t(118)=-2.77, p < .01$), 정신건강에 대해서는 좌절 경험이 적은 집단에서만 문제해결을 적게 하는 사람들보다(각각 $m=3.36$) 많이 하는 사람들이($m=3.71$) 정신건강이 더 높은 것으로 나타났다($t(129)=-3.40, p < .001$).

긍정 해석의 경우 과업 수행에서 조절 효과가 유의하였는데, 좌절 경험이 높은 집단에서도 긍정 해석을 많이 하는 사람들이(각각 $m=3.33$) 적게 하는 사람들보다($m=3.14$) 과업수행이 더 높은 것으로 나타났다($t(140)=-2.15, p < .01$)(그림 2 참조). 정신 건강에서는 조절 효과가 유의하지 않았지만, 정신건강 역시 긍정해석을 많이 하는 사람들이(각각 $m=3.34$) 적게 하는 사람들보다($m=3.15$) 더 좋은 것으로 나타났다($t(140)=-2.06, p < .05$, 표 참조). 역시 조절 효과로 유의하지는 않았지만, 좌절 경험이 높은 집단에서 지지추구를 많이 하는 사람들이(각각 $m=3.32$) 적게 하는 사람들보다($m=3.14$) 정신건강이 더 좋은 것으로 나타났다($t(140)=-2.00, p < .05$).

논의

본 연구에서는 직장인을 대상으로 정서조절양식의 개인차와 그 효과성에 대해 알아보았다. 또한 정서조절양식이 특정 부정 정서 경험과 과업수행과 정신건강에서 조절효과가 있는지 있다면

정서경험 정도에 따라 차이가 있는지를 조사하였다.

먼저 부적 정서 경험 이후 정서조절양식에 영향을 준 선행변인을 조사한 결과, 직급, 학력 간에는 큰 차이가 없었으나 성별에서 유의한 차이가 나타났다. 가장 큰 차이는 남성은 여성에 비해 문제해결을 더 많이 사용하는데 비해 여성은 남성에게 비해 무시를 많이 사용하였고, 통계적으로 유의하지는 않았으나 지지 추구를 다소 많이 사용하는 것으로 나타났다. 정서조절양식에서의 성 차이는 특정 정서조절양식이 과업 수행 뿐만 아니라 정신건강과 직결되는 문제라는 점에서 매우 흥미 있다. 이러한 결과는 우울증 연구에서 남녀간의 유병율의 차이는 스트레스를 조절하고 대처하는 방식에서의 차이와 관련된다는 연구 결과(Nolen-Hoeksema, 1991)와 일치하는 면이 있다. 즉 여성들은 스트레스 상황에서 부정적인 사건에 대해 반추 대처를 많이 사용하기 때문에, 부정적인 인지에 더욱 쉽게 접근되어 효율적인 문제해결을 방해하고 긍정적인 행동을 유발하는데 어려움을 겪어 결과적으로 우울증에 취약하다는 것이다. 물론 이들의 연구는 우울증 환자를 대상으로 한 결과이므로 일반인에게 적용하는데 제한점이 있지만, 여성들이 자주 사용하는 정서조절양식이 질병에 취약하게 만들 수 있다는 의미를 주었다.

정서조절양식은 성 차 뿐만 아니라 선행 변인을 통제 한 뒤에도, 성격적 특징에 따라 차이가 있는 것으로 나타났다. 외향성이 높은 사람은 긍정 해석, 지지 추구를 선호하고, 성취 지향성이 높은 사람은 문제해결을 많이 사용하고 무시를 덜 사용하였으며, 신경증적 경향성이 높은 사람은 무시를 가장 많이 사용하고, 긍정 해석과 문제 해결

을 덜 사용하는 것으로 나타났다. 일반적으로 외향적인 사람은 낙관적이고 타인과 함께하고 사회적으로 활동하는 것을 즐겨하는 경향이 있기 때문에, 부적 정서 경험을 조절하는데도 긍정 해석과 지지를 선호하는 것으로 나타났고 볼 수 있다. 성취지향적인 사람은 사람과의 관계보다는 목표 달성을 추구하는데 일에 매진하기 경향이 있기 때문에, 부적 정서 경험에서 문제의 원인을 분석하고 현실적으로 대처방안을 강구하는 문제조절양식을 선호하는 것으로 나타났다고 해석할 수 있다. 반면 내향적인 사람들은 사회적 활동 보다는 혼자 있는 시간을 선호하는 경향이 있기 때문에, 부적 정서 경험을 조절하는데 문제의 원인으로부터 심리적 거리를 두는 무시를 선호하는 것으로 나타났다고 볼 수 있다. 신경증적 경향성이 높은 사람은 우울이나 불안에 취약하다는 것은 이미 널리 알려진 사실인데, 이는 본 연구에서 정서조절 방식 중 무시가 정신건강에 부적 효과를 주는 것으로 나타난 것처럼, 신경증적 경향성이 높은 사람들이 부적 정서에서 무시를 많이 사용하기 때문에 질병에 취약할 수 있는 것으로 해석할 수 있겠다.

정서조절양식이 과업 수행 및 정신건강에 미치는 효과성 비교에서는, 문제해결방식이 과업 수행을 가장 잘 예측하여 일하는데 효율적인 정서조절양식으로 나타났다. 이에 비해 긍정 해석과 지지 추구는 과업 수행과 관련이 없는 것으로 나타났다지만, 정신건강을 잘 예측하여 심리적 안녕감에 효율적인 정서조절양식으로 나타났다. 과업 수행에 효율적인 정서조절양식이 정신건강과는 별개로 나타난 것은, 일반적으로 직장에서 일을 잘 하는 것이 반드시 정신건강에 좋은 것만은 아니

라는 의미를 던져 주었다. 한편 무시는 과업수행에는 별다른 영향을 주지 않았지만 정신건강에는 부정적인 영향을 주는 것으로 나타나, 비효율적인 정서조절양식으로 나타났다. 본 연구에서 무시와 관련된 측정 내용은 예를 들어 ‘상대를 무시한 채 머릿속으로 판 생각을 한다’, ‘한귀로 듣고 한귀로 흘린다’, ‘마음속으로 상대를 멍청하다고 생각한다’와 관련되는 것이다. 이것은 조직 구성원들을 직접 면접했을 때, 상당히 많이 나타나는 정서조절양식이었다. 그러나 이러한 조절양식은 인지적으로 상대방을 무시하고 평가 절하하는 방어적인 전략과 관련되므로, 동료 및 상사의 말에 경청하고 적극적으로 의사소통을 하기 보다는 비아냥대거나 무시하는 수동 공격적인 태도로 의사소통을 방해할 가능성이 높고, 따라서 정신건강 측면에서도 부정적인 효과를 줄 수 있을 것으로 추측된다.

본 연구는 직장인을 대상으로 심층 면접하여 경험하는 정서 구조를 분석한 결과 (박동건, 조현주 및 최대정, 2004)에 근거하여, 정서 경험에 따른 정서조절양식을 조사하였는데 직장인들이 경험하는 부정 정서로는 화와 좌절로 대별될 수 있는 정서가 가장 많이 나타났다. 이에 기초하여 정서조절양식이 특정 부정 정서(화, 좌절)와 과업수행 및 정신건강과의 관계에서 조절 효과가 있는지를 조사하였는데, 대체적으로 유의한 효과가 나타났다. 화정서와 과업수행 관계에서 문제해결, 긍정 해석이 가장 조절효과가 큰 것으로 나타났으며, 문제해결은 정신건강에서도 효과적인 것으로 나타났다. 그러나 문제해결과 긍정 해석의 조절 효과는 화 경험 정도가 중간 이하로 낮을 때 과업수행 및 정신건강에 효과적이지만, 화 경험 정도가 클 때에는 긍정 해석만이 과업수행에서

조절 효과가 있고 정신건강에서는 효과가 없는 것으로 나타났다. 즉 직장에서 화 경험 정도가 낮으면 정서에 함몰되지 않고 좋게 좋게 해석하고 현실적이고 적극적으로 문제를 해결하는 방식으로 정서를 조절하는 것이 일 중심의 효과에서는 업무 성과나 정신건강에서 효율적인 것으로 나타났다. 그러나 화 경험 정도가 많으면 업무에서는 좋게 좋게 해석하여 일은 한다고 하더라도 고각성 상태를 일으켜 정신건강에는 별 도움을 주지 않는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 매우 높은 정서 강도를 경험한 사람은 신체적 불편, 불안, 성급함, 공포 등의 부정 상태를 경험하는데 의외로 이러한 상태에 대해 행복하지 못하거나 불만족을 표시하지 않으며(Larsen & Diener, 1987), 화의 역제는 대인관계의 갈등이나 우울증과 관련된다. 연구 결과(Tangney, Wagner, Barlow, Marschall, & Gramzow, 1996)와 일치되는 점이 있다. 한편 지지 추구는 화 경험과 좌절 경험에서 주 효과만 있고 조절 효과는 유의하지 않는 것으로 나타났다. 즉 지지 추구는 특정 정서 혹은 정서 경험 정도와 상호작용하여 나타나지는 않지만, 부정 감정을 풀고 해소하는 도움이 되는 것을 정서조절양식임을 알 수 있다.

다음으로 좌절 경험에서도 유사하게 문제해결은 과업수행과 정신건강에서 유의한 조절 효과가 있었지만, 중간 이하의 정서 경험 정도에서만 효과가 있었다. 긍정 해석은 과업수행에서만 조절효과가 있었으며 역시 낮은 정서 경험 정도에서만 유의했다. 화 경험과 달리 좌절 경험에서는 정서 경험의 고조에 따라 조절 효과에서 큰 차이가 없었다. 좌절은 화에 비해 정서 경험의 정도의 영향을 덜 받는 것으로 해석할 수 있겠다. 좌절

경험에서 억제를 많이 하는 것이 정신 건강에 좋은 것으로 나타났는데(표 7), 이러한 결과는 불쾌하고 부적 정서는 무의식적으로 억압하여 의식 차원에서는 불쾌를 경험하지 않을 수 있지만, 장기적으로 신경증적 경향성을 초래한다는 심리학자 프로이드의 견해와는 상치된다. 정신건강 관련 연구에서는 자기 보고에서 화, 불안, 적대감을 덜 경험한다고 보고하는 사람들이 억제를 하여 혈압이 상승하였고, 실제로는 더 부적 정서를 많이 경험하는 것을 경험적으로 밝히고 있다(Shedler, Mayman, & Manis, 1993). Gerin 와 Davidson, Schwartz 및 Christenfeld(2002)의 연구에서도 화를 참는 사람들은 외상적 사건을 반추함으로써 혈압이 상승하고 고혈압에 취약한 것으로 나타났다고 밝혔다. 그럼에도 불구하고 본 연구에서 화는 억제와 관련되지는 않았지만 좌절 정서에 대해 억제를 많이 하는 것이 정신건강에 좋은 것으로 나타난 것은, 건강이 안 좋은 것을 의식하지 못하거나 자기 보고라서 긍정 왜곡의 가능성이 시사된다. 한편 화나 좌절 모두 높은 정서 경험에서는 정서조절양식의 조절 효과가 없는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 잦은 부적 정서의 경험은 그 순간 일어나는 정서 경험에 대한 조절로써 해소되는 것이 아니라, 스트레스를 유발하여 직무 수행과 정신건강에 부정적인 효과를 주는 것으로 해석해 볼 수 있겠다.

본 연구의 제한점은 다음과 같다. 첫째 정서 조절방식의 질문지는 직장인을 대상으로 심층 면접한 뒤 문항분석을 토대로 완성한 것을 사용함으로써 정서의 현상 이론은 잘 반영하였지만, 기존의 연구에서 많이 언급되는 주의 분산, 정서 초점 조절 방식이 직접적으로 포함되지 않아 비교

연구의 제한점이 있다. 둘째 직장에서 효과적인 정서조절은 특정 상황적 맥락에 따라 다를 수 있는데 특정 정서와 관련하여 특정 상황을 고려하지 못한 제한점이 있다. 셋째 직장인들은 대부분 부적 정서와 관련하여 정서조절이 일어난다는 연구에 기초하여 부적 정서 조절에만 국한하였으나, 열정, 안도, 행복과 같은 긍정 정서를 체험하는 조절방식의 효과성도 살펴보는 것이 조직의 현상 및 직장인의 안녕감 증진에 도움을 줄 수 있을 것이다. 넷째, 경서경험에서 정서조절방식이 수행과 정신건강에 영향을 줄 것이라고 보았는데, 이들 변인들이 동일 시점에서 측정되었으므로 인과론을 설명하는데 제한점이 있다. 따라서 이들 관계성에 대해 추후, 종단적인 연구나 실험 연구를 통해 검증될 필요가 있을 것이다.

그럼에도 불구하고 본 연구는 다음과 같은 시사점을 제시할 수 있다. 첫째 폭넓은 직장인을 대상으로 정서조절양식에 미치는 개인차와 그 효과성, 그리고 특정 부적 정서에 따른 조절 효과에 이르기까지 포괄적인 고려를 통해 정서조절양식에 대한 개념적 폭을 넓혔다는데 의의가 있다. 둘째 직장에서 문제해결방식은 과업 수행에 효과적이고, 긍정 해석은 정신건강에 효과적인 것으로 나타났다. 따라서 앞으로 조직에서 갈등이나 문제가 발생했을 때 서로를 개방하고 구체적이고 현실적인 문제 중심으로 풀어가도록 교육하고, 그러한 면에 대해 발상의 전환으로 긍정적인 면을 발굴할 수 있도록 조율해 나간다면 직무 성과 및 조직원들의 융화에 보다 긍정적인 효과를 기대할 수 있을 것이다. 셋째 무시는 정신건강에서 가장 비효율적인 정서조절방식이었는데, 여성과 신경증적 경향성이 높은 사람들이 무시를 많이 사용하

는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 특히 여성과 신경증적 경향성이 높은 사람들에게는 효율적인 정서조절방식을 교육하는 것이 질병의 취약성을 막을 수 있는 길임을 시사하는 동시에 정서조절 방식이 질병 특징적인 개인차 특성으로 간주될 수 있는지, 미래에 연구되어야 할 것이다. 넷째 화나 좌절 경험 정도가 높을 때에는 정서조절효과가 유의하게 작용하지 않는 것으로 나타나, 직장은 높은 부적 정서와 같이 스트레스를 많이 경험할 수 있는 곳이므로 직장인을 대상으로 효율적인 정서조절양식을 교육하는 것 외에 스트레스 관리 프로그램도 함께 운영하는 것이 직무 성과와 정신건강을 증진시키는데 도움 될 수 있음을 시사하였다.

참고문헌

- 국승희, 손정락 (2000). 정신분열병 환자의 삶의 질 평가를 위한 GHQ/QL-12의 타당화. *한국심리학회지: 임상*, 19, 587-602.
- 김도영, 유태용 (2002). 성격 5요인과 조직에서의 맥락 수행간의 관계. *한국심리학회지: 산업 및 조직*, 15, 1-24.
- 민경환, 김지현, 윤석빈, 장승민 (2000). 부적적 정서조절 방략에 대한 연구: 정서종류와 개인변인에 따른 정서조절양식의 차이. *한국심리학회지: 사회 및 성격*, 14, 1-16.
- 박동건, 조현주, 최대정 (2004). 조직장면에서 경험 정서 구조 : 정서행용사 척도 분석. *한국 산업 및 조직심리학회 : 춘계학술대회 발표논문집*, 115-126.
- 박동건, 최대정, 최가영 (2004). 조직 구성원의 정서경험과 그 선행요인 및 결과: 면접 자료의 분류. *한국 산업 및 조직심리학회: 춘계학술대회 발표 논문집*, 127-143.
- 이주일 (2003). 조직장면에서의 분노, 불안, 우울 정서. *한국심리학회지: 산업 및 조직*, 16, 19-58.
- Aldwin, C. M. (1994). *Stress, coping and development*. New York: Guilford Press.
- Aldwin, C. M., & Revenson, T. A. (1987). Does coping helps? A reexamination of the relation between coping and mental health. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53, 337-348.
- Baum, A., Fleming, R. E., & Singer, J. E. (1983). Coping with technological disaster. *Journal of Social Issues*, 39, 117-138.
- Campbell, J. P. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. In M. D. Dunnette & L. M. Hough(Eds) *Handbook of industrial and organizational psychology 2*: 687-732. San Francisco: Jossey-Bass.
- Cappelli, M., & Cacciotti, C. (1985). Effects of mood manipulation on personality and task performance. *Perceptual and Motor Skills*, 61, 67-72.
- Cicchetti, D., Ackerman, B. P., & Izard, C. E. (1995). The independence of positive and negative affect. *Journal of Personality and Social Psychology*, 47, 1105-1117.
- Fitness, J., & Fletcher, G. J. O. (1993). Love, hate, anger, and jealousy in close relationships: a prototype and cognitive appraisal approach. *Journal of Personality and Social Psychology*, 65, 942-958.
- Fox, N. A. (1994). The development of emotion regulation: biological and behavioral considerations. *Monographs of the society for*

- Research in Child Development*, 59, 2-3.
- Gamefski, N., Kraaij, V., & Spinhoven, P. (2001). Negative life events, cognitive emotion regulation and emotional problems. *Personality and Individual Differences*, 30, 1311-1327.
- Gerin, W., Davidson, K. W., Schwartz, A. R., & Christenfeld, N. (2002). The role of emotional regulation in the development of hypertension. *International Congress Series*, 1241, 91-97.
- Goldberg, D. P., & Hiller, V. E. (1979). A scaled version of the general health questionnaire. *Psychology Medicine*, 9, 139-145.
- Gross, J. (1998). The emerging field of emotion regulation : An integrative review. *Reviews of General Psychology*, 2, 271-299.
- Isen, A. M. (1987). Positive affect facilitates creative problem solving. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52, 1122-1131.
- Judge, T. A., & Locke, E. A. (1993). Effects of dysfunctional thought processes on subjective well-being and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 78, 475-490.
- Larsen, R. J., & Diener, E. (1987). Affect intensity as an individual difference characteristic: A review. *Journal of Research in Personality*, 21, 1-39.
- Larsen, R. J. (2000a). Toward a science of mood regulation. *Psychological Inquiry*, 11, 129-141.
- Larsen, R. J. (2000b). Emotion and personality: Introduction to the special symposium. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 26, 651- 654.
- Larzaus, R.S., & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal and coping*. New York: McGraw-Hill.
- Larzaus, R.S., & Launier, R. (1978). Stress-related transactions between person and environment. In L. A. Pervin & M. Lewis(Eds), *Internal and external determinants of behavioral*. New York: Plenum.
- McCrae, R. R., & Costa J. P. T. (1987). Validation of the five-factor model of personality across instruments and observers. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52, 81-90.
- Mitchell, J. E., & Moos, R. H. (1984). Deficiencies in social support among depressed patients: Antecedents or consequences of stress. *Journal of Health and Social Behavior*, 25, 438-452.
- Norman, W. T. (1963). Toward an adequate taxonomy of personality attributes: Replicated factor structure in peer nomination personality ratings. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 66, 574-583.
- Penley, J. A., & Tomaka, J. (2002). Associations among the Big Five, emotional responses, and coping with acute stress. *Personality and Individual Differences*, 32, 1215-1228.
- Rippere, V. (1977). What's the thing to do when you're feeling depressed? - A pilot study. *Behavior Research and Therapy*, 15, 185-191.
- Roseman, I. J., Wiest, C., & Swartz, T. S. (1994). Phenomenology, behaviors, and goals differentiate discrete emotions. *Journal of Personality and Social Psychology*, 68, 206-221.
- Rusting, C. L., & Larsen, R. J. (1997). Extraversion, neuroticism, and susceptibility to positive and negative affect : A test of two theoretical models. *Personality and Individual Differences*, 22, 607-612.

- Shedler, J., Mayman, M., & Manis, M. (1993). The illusion of mental health, *American Psychologist*, 48, 1117-1131.
- Shweder R. (1992). *Thinking through cultures, Expeditions in cultural psychology*, MA: Harvard University Press.
- Tangney, J. P., Wagner, P. E., Barlow, D. H., Marschall, D. E., & Gramzow, R. (1996). Relation of shame and guilt to constructive versus destructive responses to anger across the lifespan. *Journal of Personality and Social Psychology*, 70, 797-809.
- Thayer, R. E., Newman, J. R., & McClain, T. M. (1994). Self-regulation of mood: Strategies for changing a bad mood, raising energy, and reducing tension. *Journal of Personality and Social Psychology*, 67, 910-925.
- Tupes, E. C., & Chirstal, R. E. (1961) Recurrent personality factors based on trait ratings. USAF ASD *Technical Report*, 61-67.
- Watson, D., Wiese, D., Vaidya, J., & Tellegen, A. (1999). The two general activation systems of affect : Structural findings, evolutionary considerations, and psychobiological evidence. *Journal of Personality and Social Psychology*, 76, 820-838.

원고 접수: 2004년 9월 13일

수정원고 접수: 2004년 12월 14일

게재 결정: 2004년 12월 20일

The effectiveness of regulation strategies for specific negative emotions on job performance and psychological well-being

Dong Gun, Park Hyun Ju, Cho Dae Jeong, Choi
Korea University Korea University
Department of Psychology Behavioral Science Research Center

The purpose of this study was to examine whether there were individual differences in emotion regulation strategies and to find out the effective strategies for job performance and psychological well-being in workplace. We also examined the moderating effects of the emotion regulation strategies upon the relationship between specified negative emotion, job effectiveness, and psychological well-being. The sample of the study was 390 workers in 59 workplace. Results showed that men tended to use problem solving on emotion regulation while women preferred neglect, and that personality, such as extroversion, achievement orientation, and neuroticism, was significant factor in selecting the strategies. While the problem solving strategy was found to be most effective in task performance, and positive thinking as well as support seeking in psychological well-being, the neglect strategy turned out to be most ineffective in psychological well-being. The results revealed the significant mediating effect of the emotion regulation strategies on the relationship between specific negative emotion, job effectiveness, and psychological well-being. It was found, however, that the frequently used regulation strategies were not necessarily effective in a highly negative emotional experience (anger, frustration), which gave rise to a strong stress. Finally, we discussed potential its limitations and potential implications in a workplace.

Keywords: Emotion regulation strategies, individual differences, job effectiveness, psychological well-being