

한국심리학회지: 건강  
The Korean Journal of Health Psychology  
2008. Vol. 13, No. 1, 141 - 167

## 상사-부하간 유사성이 부하의 소진에 미치는 영향: 자기해석의 관점에서<sup>†</sup>

이 성 수<sup>‡</sup>

선문대학교

상담 · 산업심리학과

김 정 식

Western Washington University

Fairhaven College

기존 연구에서 상사-부하 간 성격 부합이 조직내 만족이나 태도에 미치는 영향에 대한 연구는 있었지만 정신건강의 지표 중 하나인 소진(burnout)에 미치는 영향을 살펴본 연구는 적었다. 본 연구는 특히 상사-부하 간 성격적 일치의 지표로서 문화적 가치 특성이 내면화된 자기해석(self-construals)을 사용하여 상사-부하의 부합이 소진에 어떠한 영향을 미치는가를 살펴보았다. 서비스 조직에서 근무하는 280명을 대상으로 자기해석과 소진을 측정하고 다차항 회귀분석(Polynomial Regression Analysis)과 반응 표면 방법론(Response Surface Methodology)을 이용하여 자료를 분석하였다. 분석 결과 상사-부하의 자기해석의 유사성이 소진에 미치는 영향의 크기는 크지 않았으나 상사와 부하 모두 관계적 자기해석 성향자일수록 부하의 감정소모, 비인간화 및 동료와 상사에 대한 소진 경향은 낮아졌음이 발견되었다. 이러한 결과가 조직 관리에 갖는 의미를 논의하였다.

주요어 : 상사-부하 유사성, 자기해석, 소진

<sup>†</sup> 저자들은 본 논문이 좀더 나아지도록 아낌없는 조언을 해 주신 심사자들에게 깊은 감사를 드립니다.

<sup>‡</sup> 교신저자(Corresponding author) : 이성수, (336-708) 충남 아산시 탕정면 갈산리 100 선문대학교 상담 · 산업심리학과, Tel: 041-530-2592, E-mail: leessda@sunmoon.ac.kr

소진은 조직내 여러 스트레스 원천에 대한 장기적이고도 만성적인 긴장 반응과 관련된 심리적 증후군으로(Maslach, 2003), 직무 스트레스와 유사하지만 다른 특징을 가지며 현재 건강 심리학이나 산업 및 조직 심리학에서 중요한 연구 주제이다(Cordes & Dougherty, 1993).

이론적으로 소진은 개인과 환경의 상호작용의 함수이다. Maslach, Schaufeli와 Leiter(2001)는 개인-환경 부합(Person-Environment Fit: P-E Fit)의 관점에서 소진의 연구 필요성을 주장한다. 예를 들어, Maslach와 Leiter(1997)는 조직구성원과 6개 작업 환경 영역 사이의 일치(match) 또는 불일치(mismatch)의 정도가 소진에 어떠한 영향을 주는지 알아보았으며, 결과적으로 불일치가 클수록 조직구성원들은 소진을 더 크게 경험한다는 것을 밝혔다. 즉, 개인-환경 부합은 개인과 환경 사이의 상호작용으로 정의할 수 있으며, 개인-환경 비유사성 효과를 개념화한 상보적(complementary) 부합이 포함되기도 하지만, 많은 경우 유사성 효과에 기초한 보완적(supplementary) 부합을 중심으로 개념화된다(Kristof, 1996).

소진에 관한 기존의 연구를 살펴 볼 때, 실제적인 현상을 살펴보는 이론적으로 모든 개인의 소진 경향은 부적절한 대인관계로부터 상당히 강한 영향을 받는 것으로 보인다. 소진에 대한 연구의 변천을 보면, 헬스 케어 종사자, 교사, 경찰관 또는 사회사업가처럼 사람을 상대하는 직업에 종사하는 사람들이 서비스 제공자로서 고객(client)이나 학생들 또는 시민들과의 관계에서 겪는 심각한 스트레스 문제를 다루는 연구에서 시작되었다(Cordes & Dougherty, 1993; Burke & Richarsen, 1993). 그런데 최근의 연구는 소진이

경험되는 대인 맥락을 서비스 제공자-고객 관계에 국한하지 않고 조직내 동료 또는 상사-부하 관계로까지 넓힐 필요가 있음을 주장하고 있다(Maslach, 2003; Cordes & Dougherty, 1993). 그러나 아직까지 매우 소수의 연구(예를 들어, Wesolowski & Mossholder, 1997)를 제외하면, 개인-환경 부합의 관점에서 상사-부하의 관계 양상이 소진에 어떤 영향을 주는가를 다룬 연구는 이루어진 바 없다.

직장 상사와 부하 간에 잘 맞는다는 것은 무엇을 의미하는가? 일단 너무나 다양한 상황적 변인을 제외하고, 개인적 특성에 초점을 두면 아마도 그것은 상사와 부하들이 가지고 있는 성격이나 기질 차원에서 일치하는 것을 의미할 것이다. 예를 들어, 현희정과 유태용(2003)은 성격의 5요인에서 상사-부하의 부합 정도가 상사에 대한 만족 및 신뢰와 긍정적 관련성이 있음을 발견하였다. 그런데 성격의 5요인은 문화보편적으로 나타나는 성격의 측면에 초점을 둔 것으로서, 최근의 몇몇 현상적 조사 결과는 문화적 특성을 반영하는 성격요인에 근거한 대인 유사성의 영향에 대한 연구가 수행될 필요성을 제시하고 있다. 예를 들어, 취업포탈 사이트인 잡코리아가 최근 1년간 신입사원을 뽑은 중소기업 1218개 회사의 인사담당자를 대상으로 조사한 결과는 신입사원의 자질 중 가장 만족하지 못하는 부분을 '개인주의(52.3%)'로 언급하고 있다(한겨레, 2007). 이에 본 연구에서는 자기해석(self-construal)이라는 문화 특성이 반영된 성격 차원에서 상사-부하 부합의 영향을 알아보려고 한다. 이러한 결과는 역설적으로 조직내에서 신입사원과 상호작용하는 상사나 다른 조직원들이 개인주의와 맞지 않는 다른 어떤 문화적 가치에 더 초

점을 둔다는 것을 의미하며, 문화적 가치성향의 차이는 조직구성원들 간의 갈등의 원인이 됨을 보여준다. 이러한 관점에서 볼 때 자신과 타인의 관계를 자기 경계(self-boundary) 내에 어떻게 개념화하는가를 나타내는 자기해석(self-construals)의 개념(Markus & Kitayama, 1991)은 개인들의 인지, 동기, 감정 및 행동에 심대한 영향을 주기 때문에, 사람들 사이의 성격의 부합도를 보는데 중요한 차원이며 자기해석의 부합의 정도는 대인관계의 궁합을 알 수 있는 주요한 통로이다. 따라서 본 연구에서는 성격과 소진과의 관계를 연구하는데 있어서 문화적 가치가 개인에게서 내재화된 자기해석(self-construal)이라는 변인의 차원에서 상사-부하 부합의 정도가 미치는 영향을 알아보고자 한다.

#### 상사-부하 관계에서 심리적 특성의 유사성의 효과

많은 연구들은 대인관계에서 비유사성보다 유사성이 높을수록 관계 당사자들이 긍정적 경험을 한다는 것을 밝히고 있다. 일반적으로 대인간 유사성의 효과는 두 가지 이론으로 설명된다. 우선, 가장 널리 알려진 유사성-매력(similarity-attraction) 가설(Byrne, 1971)은 인구통계적 특성 뿐 아니라 성격과 같은 내적 특성 등의 측면에서 유사한 사람들끼리 더 끌리는 경향이 있다고 제안하였다. 일찍이 Byrne(1971)은 가상 인물 기법(phantom-other technique)을 이용해서 태도 유사성과 대인 매력의 관계를 살펴보았는데, 먼저 자신의 태도를 서술하게 하고 나중에 가상 인물의 태도에 관한 정보를 주고, 그 가상 인물을 얼마나

좋아하는지 물어보았다. 연구결과에 따르면, 피험자들이 자기와 가상 인물간의 태도가 유사하다고 판단할수록 그 가상 인물을 더 좋아하였다. 두 번째는 자기 범주화(self-categorization)이론이다(Turner, 1984). 이 이론에 따르면, 사람들은 타인에 대한 평가를 할 때 사회적으로 규정된 범주 또는 집단을 고려하며 그 결과 내집단과 외집단으로 구분하여 평가한다는 것이다. 따라서 사람들은 자기를 포함하는 집단은 긍정적으로 평가하는 반면 자기를 포함하지 않는 외집단 구성원은 그들과 반대되는 것으로 간주하여, 외집단 구성원의 상호작용에서 불안을 경험하고 나아가서 그들에 대해 회피한다는 것이다.

조직내에서 개인과 상사 또는 동료 사이의 유사성 또는 비유사성이 조직구성원들에게 어떤 영향을 미치는지에 관해서는 많은 연구가 이루어졌다. 예를 들어, 개인과 상사의 성별, 교육 수준, 인종 등이 유사할 때 조직구성원 개인의 직무만족, 조직몰입, 스트레스 감소 등 개인수준에서 더 긍정적인 성과가 나타나고, 비유사성이 높을 때 그와 같은 개인수준에서의 성과는 부정적으로 나타난다(Elvira & Cohen, 2001; Ensher & Murphy, 1997; Jackson et al., 1991; Shore, Cleveland, & Goldberg, 2003; Tsui, Egan, & O'Reilly, 1992; Wesolowski & Mossholder, 1997). 또한 인종이나 성별이 같을 경우, 멘토(mentor) 관계에 대한 호감 및 멘토에 대한 만족 등도 높아졌다(Ensher & Murphy, 1997). 반면, 집단내 이질성은 조직 구성원들의 이직률에 강한 영향을 미치는 예언변인이었다(Jackson 등, 1991).

그런데, 이처럼 조직내 대인관계의 유사성의 효과에 대한 연구들의 주로 성격 변인보다 인구

통계적 특성의 유사성을 근거로 하고 있다. 개인-환경 부합 관점에서 조직내 대인간 성격의 유사성 효과를 다룬 연구는 산발적일뿐 아니라 단일 문항으로 이루어진 포괄적인 가치(이를테면, 나의 직속상사와 가치관이 비슷하다: 최명옥, 유태용, 2005), 작업가치(work value: 이보라, 이기학, 2006) 또는 성격의 5요인(유태용, 현희정, 2003; 전원배, 황봉취, 2005; 황봉취, 문주현, 2005; Antonioni & Park, 2001; Strauss, Barrick, & Connerley, 2001) 중심으로 대인 유사성을 측정하는 경향이 있다. 다시 말해, 성격의 5요인 각각에서, 상사와 부하의 유사성이 높을수록 상사에 대한 부하의 신뢰와 만족은 높아지며(유태용, 현희정, 2003), 평가자와 피평가자의 유사성이 높다면 평가자는 피평가자를 더 긍정적으로 평가하는 경향이 있다 (Antonioni & Park, 2001). 또한 최명옥과 유태용(2005)은 각각 단일 문항으로 측정된 성격, 가치, 목표, 지식 등에서 상사-부하의 부합이 높을수록 조직몰입과 직무만족에 정적 영향을 미치는 반면 이직의도에 부정적 영향을 미친다는 것을 밝히고 있다. 상사와 부하 사이의 작업 가치의 유사성도 직무만족과 긍정적 관계가 있음이 밝혀졌다(이보라, 이기학, 2006). 그런데 성격의 5요인은 문화보편적 현상을 전제로 하고 있기 때문에 문화특수적인 현상을 포착할 수 없으며, 가치는 포괄적인 경향이 있는데 단일 문항으로 측정한다면 가치의 어떤 측면에서 유사성이 있는지 알기 어려우며, 또한 작업가치는 일에 대한 개인의 신념을 말하고 있기 때문에, 이와 같은 변인을 기준으로 대인 유사성을 파악할 수 있다 하더라도 간접적인 측면밖에 알 수 없다. 따라서 좀더 직접적으로 대인 유사성을 파악할 수 있는 변인을 중심

으로 다룰 필요가 있다.

또한 대인 유사성 효과와 관련된 연구들에서 또 하나 주목할 점은 대인 유사성 효과의 종속변인이 주로 만족이나 몰입(commitment)과 같은 긍정적 의미의 변인이라는 것이다. 만족이나 몰입과 같은 변인이 긍정적이라는 뜻은 일반적으로 그 변인들을 측정할 때 점수가 높아질수록 좋은(또는 바람직스러운) 것으로 여겨진다는 것이다. 사람들은 일반적으로 긍정적이고 오래 지속되는 관계를 원한다. 한 쌍의 남녀가 사랑에 빠지면, 당사자들은 관계를 더 오래 좋게 지속시킬 수 있는 방법을 찾고자 한다. 조직은 조직 구성원의 지속적인 헌신을 원하고 그러기 위해서 남녀 관계가 그러하듯 조직-개인 관계에서 조직에 대한 개인의 만족이나 몰입을 증가시키고자 한다. Allen과 Meyer (1990, 1996)의 주장처럼 다차원적 몰입 개념을 근거로 한다면, 몰입을 이와 같이 말하는 것은 다분히 정서적(affective) 몰입에 해당한다. 그러나 정서적 애착이 없음에도 불구하고, 관계가 종결되었을 때의 손익을 따져서 관계가 유지되는 계산적(calculus) 몰입의 관계도 존재함을 인식할 필요가 있다. 또한 2차원적 만족의 개념을 생각한다면 (Herzberg, Mausner, & Snyderman, 1959), 관계는 만족스럽기 때문에 유지되기도 하지만 불만과 같은 부정적 경험이 덜 하기 때문에 유지될 수도 있다. 대부분의 대인관계는 갈등이 발생하더라도 그 관계를 해소하기가 쉽지 않다. 그렇다면, 지속적인 관계의 유지를 위해 정서적 애착이나 열정이 전제가 되는 만족이나 몰입, 나아가서 이와 같은 심리적 상태를 근거로 하는 행동의 증가에만 초점을 둘 것이 아니라, 스트레스와 같은 부정적 경험을 약화시킬 수 있는 방법을 찾아보는 것도 중요

할 것이다. 특히 그중에서 주목할 변인은 대인관계에서 일어나는 소진이다.

### 대인관계에서 소진

소진은 만성적 조직 스트레스 원천에 대한 반응으로 자신의 일에 대한 냉소주의뿐 아니라 신체적, 감정적 및 정신적 소모 상태 또는 그와 같은 증후군으로 정의된다(Maslach & Jackson, 1981; Gaines & Jermier, 1983; Pines & Aronson, 1989; Etzion, 1984). 소진은 자기존중감을 떨어뜨리는 심리적 및 신체적 증상을 수반하는 점진적 환멸이라는 특징이 있고, 일정 시간에 걸쳐 서서히 진행된다(Gold & Roth, 1993). 따라서 소진은 장기적인 스트레스의 발현이라고 할 수 있다(Ganster & Schaubroek, 1991). 여기서 스트레스와 소진의 관계를 명확히 할 필요가 있는데, 스트레스는 작업의 요구(demand)에 대한 부적절한 적응(또는 대처)에서 발생하는 반면, 소진은 작업의 요구에 적응하고자 하는 장기적인 노력이 성공적이지 못할 때 발생한다(Maslach & Schaufeli, 1993).

소진의 구체적인 증후에 관해서 Maslach와 Jackson(1981)의 관점이 가장 주목받고 있는데 이 관점은 연관된 세 가지 증후(symptom: 감정소모, 개인적 성취감 감소 및 비인간화)로 소진을 정의하였다. 첫째 증후인 감정소모(emotional exhaustion)는 주로 직무의 내용이 과제 지향적이기보다는 사람 자체를 다루는 것이며 동시에 대단히 집중적일 때 나타나는 것으로 과도한 정서적 요구 때문에 에너지와 감각이 고갈되었다는 느낌으로 표현된다. 둘째 증후인 개인적 성취감

감소(reduced personal accomplishment)는 “학습된 무기력”의 개념을 포함하며 비효능감(inefficacy)에 대한 귀인, 동기 감소 및 자기존중감 저하라는 특징을 가진다. 극단적인 소진의 상태에서 사람들은 더 이상 자신의 행위가 아무런 변화를 가져올 것이라고 믿지 않으며 따라서 더 이상의 시도를 하지 않는다. 셋째, 비인간화(depersonalization)는 소진을 경험하는 개인을 지극히 냉소적이고 무감각하게 만들고 타인에 대해 부적인 태도를 갖게 함으로써 극단적으로 타인을 비인격화하는 경향을 말한다.

Cordes와 Dougherty(1993) 및 Maslach, Schaufeli와 Leiter(2001)의 포괄적 연구를 바탕으로 종합하면 소진의 선행요인은 세 가지로 구분된다. 첫째, 직무 특성 변인으로 대인 접촉의 강도, 역할 갈등과 역할 모호성 및 역할 과부하, 과도한 직무 요구 및 직무 수행에 필요한 자원의 부족들을 포괄한다. 둘째, 조직 특성 변인으로 성과에 대한 보상과 처벌의 연계성, 직무 맥락이다. 셋째, 개인적 특성 변인으로 인구통계적 변인(성, 연령, 인종 등)과 사회적 지지 및 개인적 기대 그리고 경력 과정이 소진의 선행변인이다.

그러나, 개인의 행동은 개인의 특성과 환경 사이의 상호작용을 통해 드러남에도 불구하고, 일부 소수의 연구를 제외하면 개인-환경 부합의 관점에서 소진이 어떻게 나타나는 지에 관한 경험적 연구는 많지 않은 상황이다. Hellesoy, Gronhaug와 Kvitastein(2000)은 환경(즉 산업) 특성과의 상호작용에 따라 사람들이 경험하는 소진의 내용이 달라질 수 있다는 관점에서 사람들은 기존 연구에서 밝혀진 차원과 같은 소진을 경험하기도 하지만 특히 연안 정유 산업에 종사하는 사람들

은 연안에서 멀리 떨어질 경우 가정에 대한 근심(worry)과 같은 것도 경험함을 밝히고 있다. 한편, Wesolowski와 Mossholder(1997)는 상사와 부하 사이의 연령, 성별, 인종, 교육 수준의 유사성이 만족, 소진, 절차 정의에 영향을 미친다는 것을 밝히고 있다.

전술한 바와 같이 유사하지만 다른 개념인 스트레스를 설명하는데 개인-환경 부합 관점이 폭넓게 받아들여졌음에도 불구하고(Caplan, 1987; Edwards & Van Harrison, 1993; French, Caplan, & Harrison, 1982), 개인-환경 부합 관점에서 소진을 설명하고자 한 노력은 소수에 불과할 뿐 아니라, 성격적 유사성의 영향을 살펴본 연구는 찾아볼 수 없다. 따라서, 소진과 스트레스가 개념적으로 다르다는 연구(Maslach & Schaufeli, 1993)와 개인-직무, 개인-조직, 개인-상사 부합은 각기 개념적으로 구분된다는 이론적 및 경험적 연구(최명옥, 유태용, 2005; Kristof, 1996; Werber & Demarie, 2001)를 바탕으로 할 때, 주로 개인-조직 부합이 스트레스에 어떤 영향을 주는지를 살펴본 선행 연구를 본 연구에 직접 일반화시킬 수 있기는 어려울 것으로 보이며, 개인-상사 부합이 소진에 어떠한 영향을 주는지를 직접 살펴볼 필요가 있을 것이다.

#### 상사-부하 관계에서 자기해석 부합의 영향

자기(self)는 개인이 스스로에 대하여 갖는 지각의 틀로서 첫째, 스스로에 대한 개별적, 조직적 정보와 지식을 포함하며, 둘째, 어떠한 사회적 맥락에서든 타인과 자신과의 관계를 표현한다. 또한 자기는 사회적 맥락에서 개인의 존재에 대한 수

동적 지각만을 의미하는 것이 아니며 어떻게 자기를 지각하는가는 그 개인이 여러 대인관계에서 어떠한 행동양식을 표현할 것인가를 결정짓는 중심으로서 작용한다. 이 과정에서 개인이 접하는 즉각적(immediate) 환경의 문화적 특성은 자연스럽게 자기의 구조와 내용을 결정하게 된다. 문화적 환경의 차이가 자기의 형성과 발달을 통해 어떻게 개인에게 내재화하는가는 자기해석이라는 개념으로 체계화되어 이미 많은 문화심리학 연구에서 이론적 틀로서 광범위하게 사용되고 있다(Markus & Kitayama, 1991; Hong, Wan, No, & Chiu, 2007; Singelis, 1994). 즉, 자기해석은 타인과 자신이 관련되거나 자기를 타인과 분리된 존재로 보는 사고, 느낌, 및 행위의 총체이다(Singelis, 1994).

이 접근방식은 문화적 경향성이라는 문제에 접근하기 위하여 문화를 집단을 나타내는 독특성으로 보기 보다는 개인을 통해 집단의 전형적 특징이 어떻게 표현되는가에 초점을 둔다. 최근 비교문화연구는 문화를 정의함에 있어서 국가 문화 측면에서 정의하는 것에서 벗어나 독립적 및 관계적 자기해석 또는 자기중심주의-타인중심주의(idiocentrism-allocentrism) 같은 개인차 수준에서 정의하는 경향이 있다(Gudykunst 등, 1996; Kim 등, 1996; Markus & Kitayama, 1991; Triandis, 1989). 비교문화연구 영역에서 개인차 연구는 문화내 연구의 필요성을 상기시키고 있다. 이를테면, 개인주의-집단주의는 문화 수준의 차이를 설명하는데는 적절하지만 개인 수준의 문화차를 설명하는데 적절하지 않다는 지적이 있기 때문이다.

구체적으로 Markus와 Kitayama(1991)는 독립적 자기해석(independent self-construal)과 관계적

자기해석(interdependent self-construal)이라는 두 가지 유형의 자기해석을 제안하였다. 독립적 자기해석은 서구(개인주의) 문화권에 속한 사람들에게 주로 나타나는 자기해석으로서 타인과 구분되는 개별성(separateness)과 독특성(unicqueness)이 자기의 형성과 발달의 기초가 된다. Gardner, Gabriel과 Lee(1999)에 따르면, 독립적 자기를 가진 사람들은 독립성 및 자기 충족성에 가치를 부여하며 "나"의 측면에서 사고하는 경향이 있다. 한편, 관계적 자기해석은 주로 비서구(집합주의) 문화권에 속한 사람들에게 흔히 내재화되며 이러한 관계적 자기를 가진 사람은 타인과의 연계성(connectedness)과 관계(relationship)에 주로 기초한 자기에 대한 개념을 형성한다. 관계적 자기해석을 하는 사람들은 내집단(in-group) 구성원들과의 사회적 조화를 유지하는데 주된 목적을 둔 사회적 규범에 따라 행동하며 "우리"라는 관점에 사고하는 경향이 있다 (Gardner et al., 1999). 지난 20년간의 비교문화연구를 보면 개인이 어떤 자기해석을 형성하고 발달시켰느냐에 따라서 동기, 인지, 정서 등에 심대한 영향을 준다는 이 가설을 지지하는 많은 경험연구들이 쏟아졌다(Kitayama, 2002).

그러나 자기해석의 영향은 다른 문화권에서 나타나는 차이에 국한되는 것이 아니라 동일문화권 내에서도 중요한 의미가 있다. 단순한 비교집단(예: 국가 간 비교) 연구에서 벗어나 새로운 패러다임을 제시하는 최근의 문화연구는 독립적-관계적 자기가 한 문화권 내에서도 개인적 차이를 가지고 다르게 발달하는 것으로 보고하고 있다 (Yamada & Singelis, 1999). 특히 최근의 이중문화주의(biculturalism) 가설(Hong, Morris, Chiu,

& Benet-Martinez, 2000; Hong, Wan, No, & Chiu, 2007; LaFromboise, Coleman, & Gerton, 1993)에 따르면, 한 문화권 내의 개인들은 자신들이 경험한 여러 문화적 가치를 동시에 내재화 할 수 있으며 어떤 문화의 도식(schema)이 활성화되느냐에 따라 그와 관련된 사고, 동기 및 정서경험이 따라서 활성화됨으로써 개인은 문화적 전형(prototype)에 일치하는 행동을 보여준다. 따라서 동일 문화권인 한국 내에서도 조직 내 구성원들이 상대적으로 어떤 독립-관계적 자기를 가졌는가는 그들의 행동에 유의한 차이를 만들 수 있으며 상사-부하 관계의 맥락에서 보면 상사 및 부하가 가지는 자기해석에서의 차이나 유사성의 정도가 이들의 관계에서 조화나 갈등에 영향을 줄 수 있음을 암시한다.

구체적으로 앞에서 언급한 유사성 효과의 기저를 이루는 자기범주화 이론과 유사성-매력 가설에 따르면, 빈번히 상호작용하는 상사와 부하 모두 독립적 자기해석성향자 또는 관계적 자기해석성향자일수록, 관계 당사자의 한 축인 부하의 소진은 줄어들 것으로 예상할 수 있다. 여러 연구들에 따르면 행동은 성격 특질과 상응하는 방식으로 나타난다(Fleeson, 2001; Hogan & Holland, 2003; Moskowitz & Cote, 1995). 예를 들어, 개인의 지배성 특성 점수는 지배성 행동과 정적 상관을 이루며 복종적 행동과 부적 상관을 이룬다 (Moskowitz & Cote, 1995). 비록 시간의 흐름에 따라 특성과 행동 사이의 일치성에서 약간의 차이가 있겠지만(Fleeson, 2001), 개인이 자신의 성격 특성과 상반되는 방식으로 행동할 때, 사람들은 부적 정서를 경험하게 된다(Moskowitz & Cote, 1995). 이것은 다른 모든 것이 동일하다면,

사람들은 자신의 성격 특성으로부터 일관되게 예측 가능한 행동을 할 것임을 의미한다. 자기해석은 문화의 규범, 역할, 가치가 자기개념 속에 내재화된 것이다 (Triandis 1994). 따라서 관계 내 상대방과 자기해석의 성향이 유사하다면, 상대방과 이와 같은 문화적 가치를 공유하고 있으며, 이를 근거로 상대방의 행동을 쉽게 예측할 수 있기 때문에, 관계의 적응, 조화 및 유지를 위해 추가적인 노력이 상대적으로 덜 들어간다고 할 수 있다.

조직의 맥락에서 대인간 자기해석의 유사성이 스트레스나 소진과 같은 부적 경험에 어떠한 영향을 미치는지는 현재 경험적으로 밝혀진 바가 없지만 몇몇 선행연구를 통해 간접적으로 추론할 수 있다. Kühnen과 Hannover(2000)는 독립적 자기가 점화된(priming) 사람들은 대인지각에서 독립적 자기해석성향자라고 판단되는 사람을 자신과 더 유사하다고 지각한다는 결과를 얻었으며, 관계적 자기의 경우에도 같은 결과를 얻었다. 조궁호(2005)의 연구는 문화적 성향(집단중심성향자와 개인중심성향자)에 따라 자신과 타인 사이의 유사성 판단에서 대칭적이지 않다(내가 내집단원과 유사하다고 판단하는 정도와 내집단원이 나와 유사하다고 판단하는 정도)는 결과를 보이고 있지만, 결국 내집단 구성원으로 분류된 사람들에 대해서는 그렇지 않은 사람들보다 더 유사하다는 결과를 제시하고 있다. 이러한 연구들의 결과는 문화적 성향과 대인유사성이 밀접한 관계가 있다는 의미를 함축하는 것이다.

한편 대인적 관계는 타인과의 상호작용을 요구하므로 당사자들에게 상당한 심리적 에너지를 필요로 한다. 가치관이나 성격 등에서 불일치하는 사람과의 상호작용은 더 많은 심리적 에너지의

사용을 요구하며, 이것은 관계 당사자들에게 스트레스나 소진과 같은 부적 경험을 유발할 것이다 (Edwards, 1996). 그러므로 문화적 가치관이 내재되어 행동의 주된 결정요인으로 작용하는 자기해석에서 상사-부하간 부합도의 차이는 조직 내 구성원들의 소진을 유발할 가능성이 높다.

물론 본 연구의 가설이 기초하는 유사성 원리와 대조되는 상보성(complementarity) 원리의 가능성도 제기되며 경험연구에서 일부 지지되고 있는 하다. 예를 들어, Glomb와 Welsh(2005)는 상사-부하 관계에서 통제성의 차이가 상사에 대한 부하의 만족을 높인다는 것을 밝혔다. 그러나 이러한 연구결과들은 상사-부하 관계의 부합의 기준이 통제성이라는 것과 상사-부하 관계의 본질인 상사가 부하보다 더 많은 권력과 통제성을 행사한다는 점에 기인한다고 볼 수 있다. 또한 본 연구가 관심을 두고 있는 문화적 가치와 관련하여 조직 수준 또는 집단 수준에서 문화적 상보성과 조직의 긍정적 결과를 보고한 연구도 있다 (McLeod, Lobel, & Cox, 1996; Watson, Kumar, & Michaelson, 1993). 예를 들어, McLeod 등 (1996)은 문화적으로 동질적인 유럽계 미국인 집단과 다양한 인종이 섞인 집단에서 각각 산출된 아이디어의 질을 비교했는데, 후자의 집단에서 산출된 것이 더 우수하다는 것을 발견했다. 그러나 이러한 연구들의 종속변인은 과제지향적이며 집단 수준에서 측정했다는 점에서, 본 연구가 지향하는 관계지향적이며 개인 수준의 변인에 초점을 두는 맥락에 일반화하기는 어려워 보인다. 따라서 기존 연구 결과들을 살펴볼 때, 성격 측면에서 상사와 부하가 유사하지 않을 때 부하가 소진과 같은 부적 경험을 덜 할 것이라는 것을 예상하기는

어려울 것으로 보인다. 요약하면 기존의 연구들은 상사-부하의 유사성을 성격변인을 통한 문화가치의 부합에 초점을 둔 연구가 없으며 대인관계와 가장 밀접한 관련을 가진 소진의 경험을 종속변인으로 한 연구들이 없었다. 따라서 본 연구가 제안하는 가설은 이러한 기존연구에서 미흡한 점을 고려한다고 볼 수 있다.

## 방 법

### 연구대상

서울 소재의 4 종류 서비스(은행, 신용카드, 할인마트, 호텔) 기업에서 직접 고객을 상대하는 정규직원으로부터 자료를 수집하였다. 결측치가 많은 설문지를 포함해서 불성실하게 응답한 것으로 보인 것들을 제외하고 총 280명의 응답 자료를 분석하였다. 이들 중 남자는 194명(69.3%)이고 여자는 81명(28.9%)였으며, 응답자들의 평균 연령은 약 44.8세( $SD = 6.9$ 년, 최소 20세, 최대 60세), 최빈 연령은 약 30세(6.8%)였다. 응답자들이 해당 조직에서 근무한 평균 기간은 7년 8개월( $SD = 5.6$ 년)이었다. 또한 응답자들의 직위는 사원급 93명(33.2%), 대리급 19명(6.8%), 과장급 30명(10.7%), 차장급 35명(12.5%), 부장급 이상 16명(5.8%), 누락치 87명(31.1%)이었다. 또한 응답자들이 가장 빈번하게 상호작용하는 상사와 함께 근무한 기간은 최소 1개월에서 최장 11년까지 분포하였다( $M = 26.5$ 개월,  $SD = 2.88$ 개월)이었다.

### 측정도구

모든 측정문항은 6점(1=전혀 아니다, 6=매우 그렇다) 리커트 척도를 이용하였다. 먼저, 부하 직원 자신의 자기해석을 측정하였으며, 다음에 상사에 대한 지각된 자기해석을 물어보았다. 상사에 대한 여러 가지 지각을 물어보기 전에, 상호작용하는 상사를 분명히 인식하도록 하기 위해, 먼저 응답자가 가장 빈번하게 상호작용하는 상사를 생각하고 그의 직급, 함께 일한 기간을 물어보았다. 이어서 소진 경험을 측정하였다.

**자기해석 부합도.** 본 연구의 목적은 부하와 상사의 양자간(dyadic) 자기해석 부합도가 부하 직원의 심리적 소진에 미치는 영향을 알아보는 것이다. 이러한 부합 정도를 알아보기 위한 측정 방법으로 두 가지를 생각해 볼 수 있다. 한 가지는 부하와 상사 각각으로부터 응답을 따로 받아 부합도를 측정하는 것이며, 다른 하나는 양자 중 어느 한쪽(특히, 부하)으로부터 상사에 관한 지각을 포함해서 모든 응답을 얻는 것이다. 본 연구에서는 후자의 방법을 취하였다. 양자 각각으로부터 응답을 얻어 그들의 부합의 영향을 알아보는 것도 의미 있는 것이겠지만, 본 연구는 개인(특히, 부하)이 지각한 환경과 자신과의 부합이 그 개인의 생각이나 행동에 어떠한 영향을 미치는가를 알아보는 것이 목적이기 때문이었다. 또한 부하는 상사에 비해 조직위계구조에서 파워가 상대적으로 적기 때문에 대인적 유사성/비유사성이 부적인 정신건강지표인 소진에 영향을 줄 가능성이 더 높기 때문이다.

먼저, 부하직원 자신의 자기해석을 측정하였으

며, 다음에 부하가 지각하는 상사의 자기해석을 물어보았다. 상사에 대한 여러 가지 지각을 물어 보기 전에, 응답자들은 자신이 가장 빈번하게 상호작용하는 상사를 생각하고 그의 직급, 함께 일한 기간을 물어보았다. 자기해석의 측정을 위한 문항은 Triandis(1994)의 INDCOL (Individualism/Collectivism Scale)의 항목을 추출하여 사용하였다. INDCOL은 원래 개인주의-집단주의를 측정하기 위하여 만들어졌다. 자기해석의 측정은 Singelis(1994)의 척도가 많이 사용되지만 이 척도의 신뢰도는 최근 내용타당도에 문제가 있음을 지적받고 있고(Bresnahan et al., 2005), Singelis(1994)의 척도는 한국어로 번역하는데 어려운 문항들이 여러 개 있다. 오히려 최근의 연구(Rober, Lee, & Chan, 2006)는 미국, 싱가포르, 한국에서 표집한 자료를 분석한 결과 INDCOL의 측정 동등성이 높은 것으로 보고하였다. 따라서 본 연구에서는 INDCOL의 문항을 선택하여 사용하였다. 독립적 자기해석(예를 들어, 어느 경쟁에서나 이기는 것이 가장 중요하다, 나는 내 방식으로 산다 등)와 관계적 자기해석(예를 들어, 내 주변에 있는 사람들이 행복해야 나도 행복하다, 내가 속한 집단을 위해 나의 이익을 양보한다 등)을 측정하기 위해 각각 16문항씩을 사용하였다. 다만, 독립적 자기해석 측정문항 중 문항-전체 상관이 낮은 '어떤 사람은 이기는 것을 좋아하지만 나는 그런 사람이 아니다'라는 문항을 제외한 총 31문항을 분석에 포함시켰다. 모든 측정문항은 6점(1=전혀 아니다 6=매우 그렇다) 리커트 척도를 이용하였다. 부하직원 자신의 독립적 자기해석 15문항의  $\alpha$ 계수는 .80, 관계적 자기해석 16문항의  $\alpha$ 계수는 .80이었다. 부하직원이 지각하는 상사의 독립적 자기

해석 15문항의  $\alpha$ 계수는 .90, 관계적 자기해석 16문항의  $\alpha$ 계수는 .90이었다.

**소진.** 소진(burnout)은 Maslach와 Jackson(1981)의 척도를 수정한 Singh, Goolsby와 Roads(1994)의 측정도구를 번역하여 측정하였다. 원래 Singh 등(1994)의 척도는 4가지 관계 대상(고객, 동료, 상사, 경영진)에 대한 세 차원의 소진을 측정하기 위해 개발되었는데, 본 연구에서 경영진에 관한 문항은 제외하였다. 본 연구에서 소진의 예측변인으로 설정한 상사-부하간 자기해석 부합은 대인관계 관련 변인이고, 이러한 변인의 결과가 응답자가 소속된 조직 전체에 대한 심리적 경험까지 영향을 준다고 가정하는 것은 지나친 논리적 비약으로 판단했기 때문이다. 관계 대상에 따라 다른 문항을 2문항씩 포함시켜 하나의 차원당 6문항으로 구성하였으며, 따라서 총 18문항으로 소진을 측정했다. 구체적인 문항은 부록에 제시하였다. 감정소모(emotional exhaustion)는 과도한 심리적 요구로 인해 심리적 에너지가 고갈되는 느낌을 말한다. 개인적 성취감 감소(reduced personal accomplishment)는 학습된 무기력감을 의미하며 비효능감, 동기 감소, 및 자기존중감 저하에 대한 귀인을 특징으로 한다. 그리고 비인간화(depersonalization)는 타인을 비인격화하는 경향으로서, 타인과의 상호작용에서 무감각해지는 것을 말한다. 측정문항은 6점(1=전혀 아니다 6=매우 그렇다) 리커트 척도를 이용하였다. 감정소모, 개인적 성취감 감소, 및 비인간화 각각의  $\alpha$ 계수는 0.61, 0.74, 및 0.70이었다. 6점 척도에서 점수가 높아질수록 심리적으로 더 높은 소진을 경험하며, 점수가 낮아질수록 소진을 약하게 경험함을 의미

한다.

## 분석방법

전통적으로 개인과 환경 간 부합에 관한 연구는 단일 지수를 이용하여 부합 정도를 파악하였다. 그러나 이처럼 단일 지수를 이용하는 것은 개념의 모호성, 정보의 손실, 강제적인 제약 부여 등 (Edwards, 1993)의 문제점을 안고 있는 것으로 비판받아왔다. 이에 Edwards 등(Edward, 1991, 1993; Edwards & Parry, 1993)은 다차항 회귀분석(Polynomial Regression Analysis)과 반응 표면 방법론(Response Surface Methodology)을 이용하여 단일 지수 이용에 따른 문제점을 해결할 수 있다는 제안을 하였다. 이 제안에 따르면, 다차항 회귀방정식에서 구해진 비표준화된 회귀계수를 이용한 반응 표면 방법을 이용하여 3차원 공간상에 부합도와 관련된 두 독립변인(본 연구에서는 상사-부하 각각의 자기해석)과 종속변인 사이의 관계를 표현할 수 있다.<sup>1)</sup> 이 그래프를 통해 우리는 각 변인간 관계성의 변화 추이를 좀더 정교하게 추적할 수 있다는 점에서, 본 연구에서는 다차항 회귀분석과 반응 표면 방법론을 이용하고자 한다.

분석 절차는 다음과 같이 하였다. 먼저, 다음의 순서에 따라 상사와 부하 각각의 자기해석 성향을 파악하였다. a) 독립변인인 자기해석의 각 문항을 척도의 중간점(6점 척도이기 때문에 3.5점)을 중심으로 센터링하였다. b) 부하의 관계적 자기해석 점수에서 독립적 자기해석 점수를 뺐다.

따라서, 점수가 클수록 부하의 관계적 성향이 높은 반면, 낮을수록 독립적 성향이 높다고 할 수 있다. 부하의 자기해석 성향의 최저점은 -1.03이고, 최고점은 2.16이었다. c) 같은 방식으로 상사의 점수를 산출하였다. 상사의 자기해석 성향의 최저점은 -3.63이고, 최고점은 2.21이었다. 이 결과를 보면, 부하는 상사와 자신의 관계적 자기해석 수준은 유사하게 지각하고 있지만, 독립적 자기해석 성향에 대해서는 상사의 그것을 자신의 그것보다 훨씬 더 강하게 지각하고 있었다.

다음에는 일반 선형 회귀분석을 통해 반응 표면 분석에 투입될 회귀계수를 산출하였다. 회귀방정식에는 다섯 개의 항이 포함된다. 부하(F) 및 상사(L)의 자기해석 측정치 항과 이들 각각의 자승 항( $F^2$ ,  $L^2$ ), 부하 자기해석과 상사 자기해석 측정치의 상호작용 항(FL)이 포함된 다차항 회귀 모형의 비표준화된 회귀계수를 산출하였다. 마지막으로, 비표준화된 회귀계수를 이용하여 반응 표면 분석을 하였으며, 3차원 그래프를 획득하였다.

마지막으로, 상사-부하 자기해석 부합에 따른 소진 경향을 두 가지 유형으로 나누어서 분석하였다. Singh 등(1994)의 연구에서 서비스 조직의 서비스 제공자들을 집단 면접한 결과에 따르면, 1) 서비스 제공자들에게는 빈번하게 상호작용하는 현저한 역할 구성원들인 상사, 동료 및 고객이 있으며, 2) 그들은 서비스 제공자들에게 각기 다른 요구와 압력을 제시하며, 3) 소진 경향은 상호작용하는 역할 구성원에 따라 변한다고 하였다. 또한 Burke와 Richardsen(1993)에 따르면, 소진은 감정, 각성 및 사람들이 이러한 각성을 다루거나

1) 3차원 공간상에 부합도를 표현하기 위한 도구는 Edwards 교수가 개발한 엑셀 템플릿을 사적 교신을 통해 광운대학교 산업심리학과 유태용 교수로부터 얻었다. 연구에 도움을 주신 유태용 교수에게 감사를 드린다.

대처하는 방식까지 포함한다. 이러한 선행 연구 결과의 논리를 수용하여, 먼저 특정 대상을 향하지 않은 상태에서 부하의 소진 경향이 부하의 수준에 따라 어떻게 나타나는지 살펴보았다. 다음에는 본 연구에 참가한 연구대상들이 근무하는 서비스업에서 그들이 상대하는 인간 관계 유형 중 가장 중요한 대상인 상사, 동료 및 고객과의 대인적 소진 경향이 어떻게 다르게 나타나는지 살펴 보았다.

### 결 과

#### 개념들의 기초 통계치

표 1에는 본 연구에 포함된 각 변인들에 대한 기초 통계치(평균, 표준편차, 신뢰도 계수 및 각 변인간 피어슨 상관계수)를 제시하였다. 먼저, 각

변인들의 신뢰도 계수( $\alpha$ 계수)를 보면, 최저 .61(감정소모)에서 최고 .90(상사의 독립적 자기해석)의 분포를 보이고 있다.

다음으로 표 2에 상사-부하의 자기해석의 부합도와 소진의 각 차원간 상관을 제시하였다. 조사된 표본에서 부하들은 자신의 상사와 자기해석 성향 자체는 유사한 것으로 지각하고 있지만, 유사성 강도는 그다지 크게 지각하고 있지 않은 것으로 보인다( $r=.22, p<.01$ ). 한편, 부하의 자기해석 성향보다 상사의 자기해석성향이 소진의 각 차원과 더 강한 상관을 나타내고 있다. 또한 상관계수의 방향을 보면, 부하 자신뿐 아니라 상사를 관계적 자기해석성향자로 지각할수록 소진의 각 차원에서 부적 경험을 할 가능성은 줄어드는 것으로 보인다. 그러나, 상사와 부하의 자기해석 성향과 개인적 성취감의 감소 사이의 상관은 유의하지 않았다.

표 1. 연구에 포함된 변인들의 기초 통계치

	독립SC(F)	관계SC(F)	독립SC(L)	관계SC(L)	비인간화	성취감감소	감정소모
평균	4.24	4.43	4.29	4.08	3.01	2.88	3.28
표준편차	.54	.51	.71	.73	.78	.66	.59
$\alpha$ 계수	.80	.80	.90	.89	.70	.75	.61

\*  $p<.05$ , \*\*  $p<.01$ , \*\*\*  $p<.001$  수준에서 유의미. SC: 자기해석, F: 부하, L: 상사.

표 2. 부하 및 상사의 자기해석성향과 소진의 상관

	부하의 자기해석성향	상사의 자기해석성향	비인간화	성취감 감소	감정소모
부하의 자기해석성향	-				
상사의 자기해석성향	.22**	-			
비인간화	-.17**	-.21**	-		
개인적 성취감 감소	-.05	-.10	.22**	-	
감정소모	-.14*	-.24**	.43**	-.18**	-

a) 상사와 부하의 자기해석성향은 관계적 자기해석성향 점수에서 독립적 자기해석성향 점수를 뺀 점수임.

b) \*  $p<.05$ , \*\*  $p<.01$

**소진의 하위차원에 대한 자기해석 유사성의 영향**

표 3은 상사-부하 간 자기해석의 일치에 관한 다차항 회귀분석 결과이다. 상사-부하 간 자기해석의 부합이 종속 변인에 미치는 영향은 두 가지 측면에서 살펴볼 필요가 있다. 첫째는 부합 정도(즉 부합에서 비부합에 이르는 수준)가 종속 변인에 미치는 영향으로 F=L 선상의 변화로 알 수 있다. 둘째는, 상사-부하간 자기해석이 부합하는 경우 기준 변인의 높은 수준에서 일치하느냐 아니면 낮은 수준에서 일치하느냐라는 것 각각이 종속변인에 미치는 영향이다. 즉, 본 연구에서 상사와 부하 모두 관계적 자기해석 성향이 강한 경우 아니면 둘 다 독립적 자기해석이 강한 경우에 소진의 정도 변화가 된다. 이 영향에 대한 지표는 F=L 선상의 변화로 알 수 있다.

다차항 회귀분석 결과를 좀더 자세히 파악하기 위해 반응표면 그래프를 분석하였다. 이 결과는 그림 1부터 그림 3에 제시하였다. 상사-부하 자기해석 유사성은 소진의 세 하위 차원에 대해 각각 다른 설명 패턴을 보이고 있다. 먼저, 그림 1을 보면 관계 당사자들의 자기해석 성향은 부하의 비인간화를 유의하게 설명하고 있다,  $R^2=.09$ ,

$p<.001$ . 그러나, F=L 선상의 굴곡도(.15,  $n. s.$ )가 유의미하지 않은 것으로 보아 두 관계 당사자의 자기해석의 유사성 정도가 부하의 비인간화 수준에 영향을 준다고 할 수는 없음을 알 수 있다. 다만 F=L 선상의 굴곡도(-.19,  $n.s.$ )는 유의하지 않지만 기울기(-.38,  $p<.01$ )가 유의한 것으로 보아 상사와 부하 둘 다 관계적 자기해석성향자로서의 성향이 강할수록 부하의 비인간화 수준이 낮아짐을 알 수 있다. F=L 선상의 표면의 굴곡은 완만하게 평평하다. 또한 F=L 선상의 변화도 완만하게 평평하지만 상사와 부하의 자기해석 점수가 커질수록(즉, 강한 독립적 자기해석성향자에서 강한 관계적 자기해석성향자가 될수록) 표면은 아래로 하강하고 있음을 알 수 있다. 결국 상사와 부하의 자기해석 성향의 유사성 정도는 부하의 비인간화 경향에 아무런 영향을 미치지 않지만, 상사와 부하가 모두 독립적 자기해석성향자일 경우보다 관계적 자기해석성향자일 경우 부하가 비인간화를 경험할 가능성은 낮아진다. 그리고 부하의 자기해석성향이 독립적일 경우에는 상사의 자기해석성향이 무엇이든 상관없이 부하의 비인간화 경험은 높게 나타나고 있음을 볼 수 있다.

표 3. 소진의 하위차원에 대한 다차항 회귀분석 결과

종속변인	b(비표준화 회귀계수)						F=L		F=L	
							기울기	굴곡도	기울기	굴곡도
	Fb <sub>1</sub>	Lb <sub>2</sub>	F <sup>2</sup> b <sub>3</sub>	FLb <sub>4</sub>	L <sup>2</sup> b <sub>5</sub>	R <sup>2</sup>	b1-b2	b3-b4+b5	b1+b2	b3+b4+b5
비인간화	-.24*	-.14*	-.01	-.17*	-.01	.09***	-.10	.15	-.38**	-.20‡
성취감 감소	-.04	-.03	-.04	-.05	.03	.02	-.01	.04	-.07	-.07
감정소모	-.09	-.23**	.01	-.02	-.04	.08**	.14	-.01	-.32**	-.05

‡ p<.10, \* p<.05, \*\* p<.01, \*\*\* p<.001 수준에서 유의미.

둘째, 상사-부하의 자기해석의 유사성 수준은 부하의 개인적 성취감 감소에 영향이 없었다,  $R^2=.02$ ,  $n. s.$  즉, 비표준화 회귀계수,  $F=-L$  및  $F=L$  선상의 기울기( $-.011$ ,  $n. s.$ )와 굴곡도 계수 ( $.04$ ,  $n. s.$ ) 모두 유의하지 않았다. 다만, 그림2를 보면, 부하의 관계적 자기해석 성향이 강해질수록 개인적 성취감 수준이 낮아짐을 보이고 있다.

셋째, 표3에 제시한 결과를 보면, 상사-부하의 자기해석의 유사성 수준은 부하의 감정소모를 유의하게 설명하고 있었으며,  $R^2=.08$ ,  $p<.01$ , 영향력의 패턴은 상사-부하 자기해석 유사성이 비인간화에 미치는 영향력과 유사하였다. 즉,  $F=-L$  선상의 굴곡도( $.01$ ,  $n. s.$ )가 유의하지 않은 것으로 보아 두 관계 당사자의 자기해석의 유사성 정도가

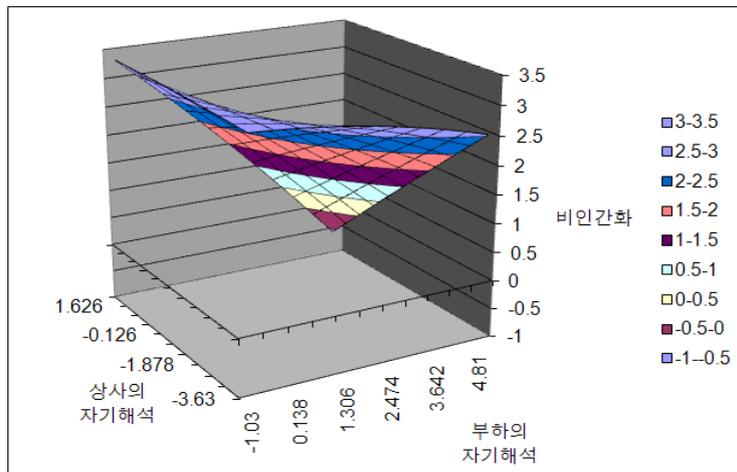


그림 1. 비인간화에 대한 부하-상사의 자기해석 일치

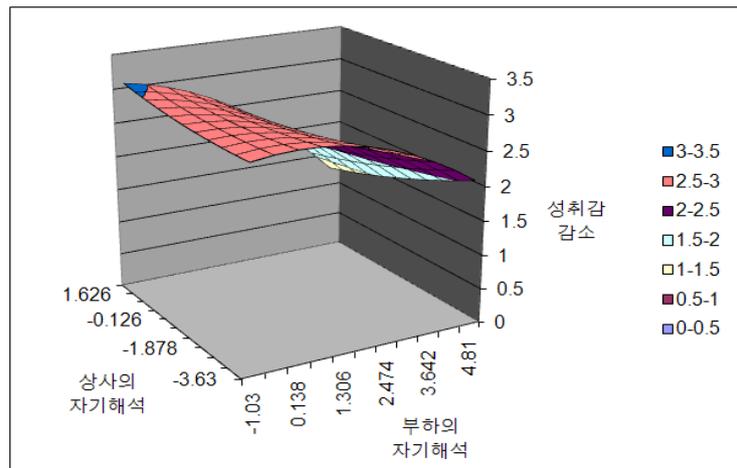


그림 2. 개인적 성취감 감소에 대한 부하-상사의 자기해석 일치

부하의 감정소모 수준에 영향을 준다고 할 수는 없음을 알 수 있다. 다만 F=L 선상의 기울기(-.05, *n.s.*)는 유의하지 않지만 기울기(-.32,  $p<.01$ )가 유의한 것으로 보아 상사와 부하 둘 다 관계적 자기해석 성향이 강할수록 부하의 감정소모 수준이 낮아짐을 알 수 있다. 상사-부하의 자기해석의 유사성과 감정소모간 관계의 패턴은 그림3을 통해 좀 더 직관적으로 알 수 있다. F=-L 선상의 표면의 기울기는 완만하게 평평하다. 또한 F=L 선상의 변화도 완만하게 평평하지만 상사와 부하의 자기해석 점수가 커질수록 표면은 아래로 하강하고

있음을 알 수 있다. 결국 상사와 부하의 자기해석 성향의 유사성 정도는 부하의 비인간화 경향에 아무런 영향을 미치지 않지만, 상사와 부하가 모두 독립적 자기해석성향자일 경우보다 관계적 자기해석성향자일 경우 부하가 비인간화를 경험할 가능성은 낮아짐을 보여준다.

요약하면 상사-부하의 자기해석의 유사성 수준이 부하의 소진 경향에 큰 영향을 미치는 것으로 보기는 어려운 것으로 보인다. 다만, 자기해석의 유사성 수준이 낮은 수준에서 유사할 때보다 높은 수준에서 유사할 때, 즉 상사와 부하 둘 다

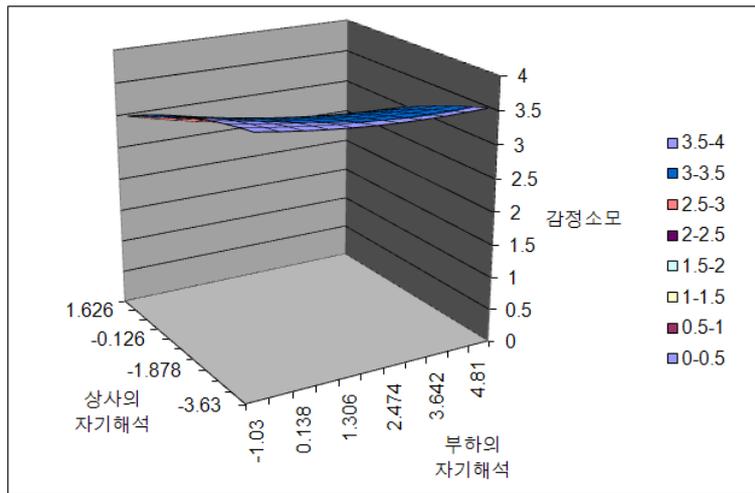


그림 3. 감정소모에 대한 부하-상사의 자기해석 일치

표 4. 상호작용 대상에 대한 다차항 회귀분석 결과

종속변인	b(비표준화 회귀계수)						F=-L		F=L	
	Fb <sub>1</sub>	Lb <sub>2</sub>	F <sup>2</sup> b <sub>3</sub>	FLb <sub>4</sub>	L <sup>2</sup> b <sub>5</sub>	R <sup>2</sup>	기울기	굴곡도	기울기	굴곡도
							b1-b2	b3-b4+b5	b1+b2	b3+b4+b5
고객소진	-.05	.004	-.03	-.11	-.01	.03(n.s)	-.05	.07	-.04	-.14 <sup>‡</sup>
동료소진	-.15 <sup>*</sup>	-.15 <sup>‡</sup>	.002	.02	-.08	.06 <sup>**</sup>	.00	-.10	-.30 <sup>**</sup>	-.05
상사소진	-.17	-.28 <sup>**</sup>	-.01	-.16 <sup>‡</sup>	.05	.19 <sup>***</sup>	.11	.20 <sup>‡</sup>	-.45 <sup>***</sup>	-.12

‡ p<.10, \* p<.05, \*\* p<.01, \*\*\* p<.001 수준에서 유의미.

관계적 자기해석 성향이 강할수록 부하의 소진 경향은 줄어드는 것으로 나타났다.

**상호작용 대상에 따라서 소진에 대한 자기해석 일치치의 영향**

고객, 동료 및 상사 등 부하가 상대하는 주요한 상호작용 대상에 따라서 부하-상사 자기해석

유사성이 심리적 소진에 어떤 영향을 주는지를 분석하였다. 표4는 상호작용 대상에 따라 상사-부하 자기해석성향을 다차항 회귀분석한 결과이며, 이 결과를 자세히 살펴보기 위해 반응표면 그래프를 그림4부터 그림6에 제시하였다.

먼저, 부하-상사 자기해석 부합이 부하가 고객과의 관계에서 겪게 되는 소진에는 아무런 유의미한 설명을 하지 못하고 있음을 알 수 있다,

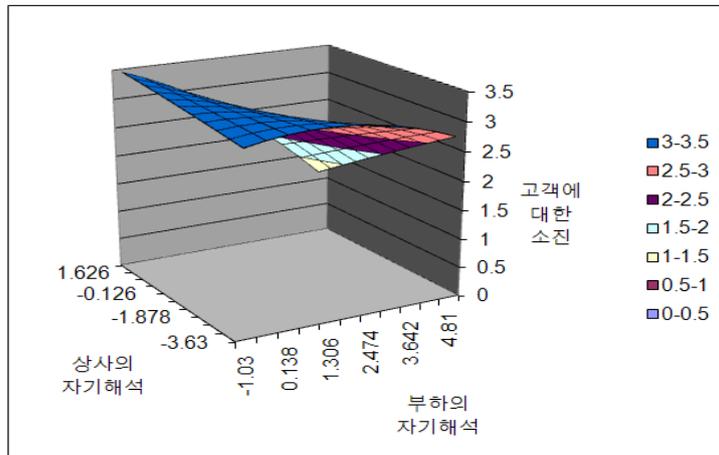


그림 4. 상사-부하 자기해석 유사성의 영향: 고객에 대한 소진

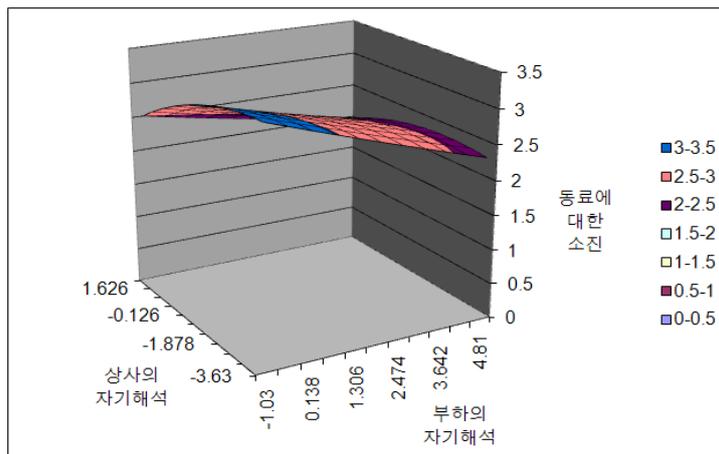


그림 5. 상사-부하 자기해석 유사성의 영향: 동료에 대한 소진

$R^2=.03$ ,  $n. s.$  따라서  $F=L$  및  $F=-L$  선상의 기울기 및 굴곡도의 유의미성 여부를 해석하는 것은 큰 의미가 없는 것으로 보인다. 다만, 통계적으로 큰 유의성을 갖는 것은 아니지만  $F=L$  선상의 굴곡도(-.14,  $p<.10$ )를 볼 때, 상사와 부하 모두 관계적 자기해석 성향이 강할수록 고객에 대한 부하의 소진 수준이 낮아짐을 알 수 있다. 자기해석 유사성과 고객에 대한 소진의 관계의 패턴은 그림4를 통해 좀더 자세히 알 수 있다.

둘째, 관계 당사자들의 자기해석 성향은 부하가 동료 관계에서 겪게 되는 소진 수준에 유의한 영향을 미치고 있음을 알 수 있다,  $R^2=.06$ ,  $p<.01$ . 그러나,  $F=-L$  선상의 굴곡도(-.09,  $n.s.$ )가 유의미하지 않은 것으로 보아 상사-부하의 자기해석의 유사성 정도가 부하가 동료 관계에서 겪게 되는 소진 수준에는 영향이 없음을 알 수 있다. 다만,  $F=L$  선상의 굴곡도(-.05,  $n.s.$ )는 유의하지 않지만 기울기(-.29,  $p<.01$ )는 유의한 것으로 보아 상사와 부하 둘 다 관계적 자기해석 성향이 강할수록 부

하가 동료 관계에서 소진을 드러낼 가능성은 줄어드는 것으로 보인다. 자기해석 유사성과 동료에 대한 소진의 관계의 패턴은 그림5를 통해 좀더 자세히 알 수 있다.

셋째, 관계 당사자들의 자기해석 성향은 부하가 상사와의 관계에서 겪게 되는 소진 수준에 유의한 영향을 미치고 있음을 알 수 있다,  $R^2=.19$ ,  $p<.001$ .  $F=-L$  선상의 굴곡도(.19,  $p<.10$ )가 제한적이기는 하지만 유의미한 것으로 보아, 두 관계 당사자의 자기해석 성향이 유사하지 않을 경우보다 유사할 경우 상사에 대한 부하의 소진 수준이 낮아짐을 알 수 있다. 또한  $F=L$  선상의 굴곡도(-.12,  $n.s.$ )는 유의미하지 않았으나, 기울기(-.45,  $p<.05$ )는 유의미한 것으로 보아 두 관계 당사자의 자기해석이 관계적일수록 부하의 소진 수준은 낮아짐을 알 수 있다. 자기해석 유사성과 상사에 대한 소진의 관계의 패턴은 그림6을 통해 좀더 자세히 알 수 있다.  $F=-L$  선상에서 평면의 좌우 꼭지점은 위로 약간 올라가 있다. 또한  $F=L$  선상에서

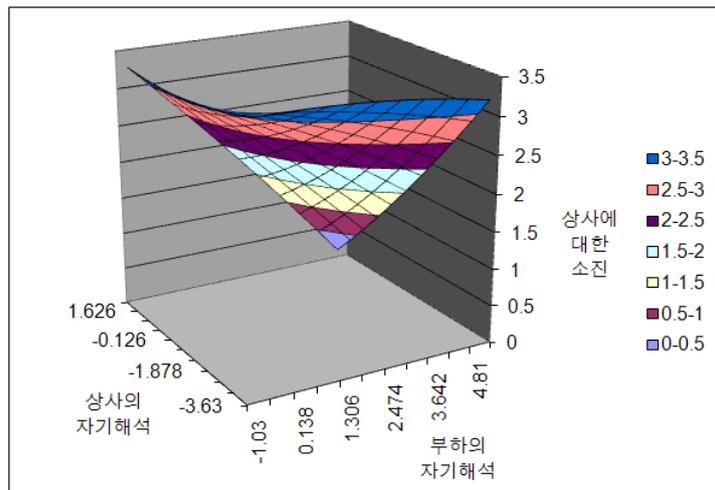


그림 6. 상사-부하 자기해석 유사성의 영향: 상사에 대한 소진

평면의 전후 꼭지점은 약간 아래로 내려가 있는 반면, 가운데 정상 부분은 약간 위로 볼록한 모습이다. 통계 결과에서 볼 수 있듯이 미약하기는 하지만, 상사와 부하의 자기해석성향이 비부합될 때보다 부합될 때 상사에 대한 부하의 소진 경향이 낮아짐을 보여주고 있다.

### 논 의

본 연구는 조직맥락의 대인유사성의 관점에서 상사-부하간 자기해석의 부합패턴에 따라 부하의 심리적 소진이 어떻게 다르게 나타나는지 알아보았다. 분석 결과를 종합하면 크게 두 가지 중요한 발견을 하였다. 첫째, 관계 당사자들의 자기해석의 유사성이 클수록 당사자들에게 긍정적인 결과가 나타날 것이라는 예측은 부분적으로만 지지되었다. 둘째, 상사와 부하 모두 관계적 자기해석성향 자일수록 부하의 소진 경험은 줄어드는 것을 발견하였다.

우리는 구체적으로 조직내 대인간 성격 유사성이 클수록 관계 당사자, 특히 부하에게 긍정적 결과가 나타날 것이라고 예측하였다. 그러나 분석 결과는 이러한 예측을 부분적으로만 지지했다. 상사와 부하 둘 다 독립적 자기해석성향자이든 관계적 자기해석성향자로서 유사성이 높든, 아니면 그 둘의 자기해석성향이 다르던 부하의 소진 경험에는 그리 큰 차이를 내지는 못하고 있었다. 그럼에도 불구하고, 상사에 대한 소진 행동에 대해서는 상사와 부하의 자기해석성향의 유사성 효과가 나타나고 있었다. 즉, 상사와 부하의 자기해석성향이 유사하지 않을 때보다 유사할 때, 부하의 상사에 대한 소진 경향은 줄어드는 것으로 나타

났다.

부하의 소진 경험에 대하여 상사-부하의 자기해석 부합의 정도가 미치는 영향이 기대했던 것보다 작았던 것은 몇 가지 이유에 기인하는 것으로 보인다. 우선, 표본의 동질성에 기인하는 것으로 보인다. 집단주의 문화권에도 개인중심 성향의 독립적 자기해석성향자와 집단중심 성향의 관계적 자기해석성향자가 공존하기는 하지만, 이 두 다른 유형의 사람들간 차이가 서구인들의 그것과 비교할 때 그리 크지 않았기 때문에 본 연구결과와 같은 현상이 발생한 것으로 보인다. Hofstede (1991/1995)의 조사 결과를 보면, 한국은 개인주의 수치가 18점으로 전체 53개 조사지역 중 43위를 차지할 정도로 집단주의적 성향이 강하다. 둘째, 반응 경향의 동질성에 기인한 것으로 보인다. 성격이나 가치를 자기보고형식으로 측정하는 것은 응답의 용이성이라는 장점이 있지만, 다른 한편으로는 몇 가지 편향에 민감하다. Paulhus(1991)는 평정 척도를 사용할 때 사회적 바람직성 편향, 묵인 편향(acquiescence bias), 극단 반응 편향처럼 크게 세 가지의 반응 편향이 나타날 수 있다는 것을 발견했다. 이러한 반응 편향에 관한 비교문화 연구를 살펴보면, 어떤 문화의 응답자들(이탈리아, 미국, 중국, 네팔, 필리핀, 스페인, 이탈리아)은 척도의 극단값을 이용함으로써 반응에서 좀더 큰 변산을 유발하기도 하지만 다른 문화권(이탈리아, 한국, 일본, 대만, 호주, 영국, 독일, 프랑스)에서는 척도의 중간값 또는 어느 한쪽으로 반응을 제한하는 경향이 있다(Chen, Lee, & Stevenson, 1995; Chun, Campbell, & Yoo, 1974). 표1에 제시된 자기해석의 평균은 6점 척도에서 거의 중간값 수준에 머물러 있으며 표준편차의 크기 또한 그

리 크지 않음을 볼 수 있는데, 본 연구의 응답자들이 반응을 중간값으로 제한한 것으로 보인다. 두 번째 가능성은 갈등적 스트레스 상황에 대처 기제의 관점에서 본다면 상사와 함께 근무한 시간이 어느 정도 지난 부하들은 이미 소진을 가져올 만한 상사와의 관계에서 갈등을 대처한 기제를 개발하고 사용해 왔을 가능성이 있다. 따라서 자기해석의 유사성의 수준과 관계없이 그들이 사용하고 있는 관계 대처기제가 소진을 예방하는 역할을 했을 수 있다.

본 연구의 중요한 발견은 비록 상사-부하의 자기해석 유사성 때문에 부하의 소진 경향이 줄어들지는 않았지만 결과적으로 상사와 부하 모두 관계적 자기해석성향자일수록 부하의 소진 경험은 줄어드는 것으로 나타났다는 것이다. 더구나, 상사와 부하 모두 관계적 자기해석성향이 클수록 부하의 소진 경험은 낮아지고 있었다. 또한, 소진의 하위차원과 소진 경향의 주요 발현 대상에 따라 소진 경향의 강도는 달리 나타남을 알 수 있었다. 자세히 말해서, 상사와 부하 모두 관계적 자기해석성향자일수록, 부하는 감정소모와 비인간화에 대한 경험을 덜 하는 경향이 있지만, 그들의 자기해석성향과 개인적 성취감 감소 정도와는 아무런 유의미한 관련성을 보이고 있지 않았다. 또한 상사와 부하 모두 관계적 자기해석성향자일수록, 상사와 동료에 대한 소진 행동은 낮아지는 경향이 있었다. 이는 상사-부하의 자기해석의 유사성이 본인들 뿐 아니라 다른 사람들과의 관계에도 어느 정도 전이가 된다는 것을 의미한다. 다만 고객에 대한 소진에 대해서는 영향이 없는 것으로 나타났는데, 아마도 이것은 고객과의 관계는 상사나 동료와의 관계에 비교하여 공식적일뿐 아니라 정서

적 상호작용이 약하기 때문인 것으로 보인다. 이것으로부터 우리는 한 가지 실무적 시사점을 도출할 수 있는데, 한국의 조직상황에서 부하들의 소진 경험을 줄이기 위해서는 상사의 실제적인 성격이 어느 것이든 적어도 외현적으로나마 상사의 행동은 독립적이기보다는 관계적 자기해석성향에 따른 행동을 할 필요가 있다는 점이다.

본 연구는 다음과 같은 점에서 소진에 관한 기존의 연구를 확장했다는 이론적 시사점을 가질 것이다. 우선, Maslach 등(2001)이 이미 제안한 것처럼 개인-조직 부합 맥락에서 소진 경험에 영향을 미치는 것이 무엇인지 경험적으로 검토했다는 것이다. 둘째, 소진을 유발하는 선행요인의 파악에서 주로 상황적 또는 조직적 요인에 초점을 둔 경향이 있었는데, 본 연구는 기존의 관점을 대인 맥락으로 확장했다는 점이다. 셋째, 문화심리학적 관점의 개인차 변인을 중심으로 조직내 상하관계의 부합이 소진에 미치는 영향을 살펴보았다는 점이다.

#### 제한점 및 제안

다른 연구와 마찬가지로 본 연구도 몇 가지 제한점을 가지고 있는데, 우선 부하가 자신의 자기해석성향을 측정하는 여러 가지 다양한 문항과 동일한 문항으로 상사를 평가했다는 것이다. 친밀도가 매우 높다 해도 타인의 일반적 성격 특성을 자세히 알기는 어려울 수 있다. 어떤 사람이 타인에 대해 직접적으로 알 수 있는 것은 그 타인이 어떠한 행동을 보였는가뿐일 것이다. 결국, 부하는 상사의 자기해석성향을 물어보는 어떤 문항에 대해서는 사실 잘 알지도 못하면서 다른 특성에서

추론하여 대답했을 가능성이 있다. 이를 방지하기 위해서는 독립적 또는 관계적 자기해석 성향을 가졌을 때 전형적으로 보이는 행동 특성 서술문을 개발하고, 그러한 행동에 대한 지각된 빈도를 측정하는 것이 좋을 듯 하다.

둘째, 대인 상호작용이 일어나는 특정 맥락이 없는 상태에서 상사와 부하의 자기해석성향의 부합이 부하의 소진에 미치는 영향을 살펴보았다는 것이다. 자기해석은 자신의 자기 안에 타인을 얼마나 포함시키고 이로 인해 자신과 타인의 관계성에 초점을 둘 것인지 아니면 독특성에 초점을 둘 것인지만 말할 뿐 구체적으로 그러한 특성이 어떤 맥락에서 어떤 다른 방식으로 드러날지를 말해 주지는 않는다. 더구나, 성격 특성의 유사성은 단지 자기와 세상을 바라보는 관점의 방향이 같다는 것을 말할 뿐 그 정도에서는 차이가 있을 수 있다. 따라서, 특정 맥락이 없는 상태에서 상사의 자기해석을 평가하게 했을 때, 부하는 상사에 대한 대인지각 중 가장 현저한 것을 떠올려서 응답할 수 있으며, 이때 조직내 대인맥락과 다소 차이가 나는 다른 맥락을 중심으로 상사를 평가할 수 있다. 그렇다면, 상사와 부하의 자기해석에서 차이가 난다 해도 그것이 곧바로 소진을 유발하지는 않았다고 볼 수 있다. 그러나 유사성은 관계에 긍정적 효과를 가져온다는 많은 연구를 생각해볼 때, 어떤 특정 맥락에서 자기해석의 유사성 또는 비유사성이 정적 또는 부적 효과를 가져올 것인지 파악할 필요가 있을 것이다.

본 연구는 상사-부하 양자(dyadic) 관계에 국한하여, 특히 부하의 입장에서 조직내 대인 부합의 영향을 살펴보았다. 이 같은 방식을 통해서 본 연구의 결과는 이후의 연구의 방향성에 대해 두

가지 관점을 제기한다. 첫째, 앞에서도 서술한 바와 같이 부하는 직급체계에서 권력 수준이 낮기 때문에 상사에 비해 대인적 상호작용의 결과 소진을 경험할 가능성이 있다. 한편, 상사는 각각 다른 가치를 추구하는 여러 부하들과의 관계에서 조화를 추구해야하는 어려움을 가지고 있다. 즉 상사와 부하가 가진 공식적인 영향력 행사 범위의 차이로 인해 상사 역시 소진의 위험에 빠질 수 있다. 이 문제는 상사-부하의 자기해석의 유사성을 상사의 관점에서 측정하는 연구가 필요함을 의미한다. 둘째, 조직구성원 개개인의 관점에서 보면 빈번하게 상호작용하는 상사와의 관계는 매우 중요하지만, 동료와의 부합 또한 매우 중요한 문제이다. 따라서 후속 연구는 집단 내 동료와의 관계에서 성격 부합이 소진이나 스트레스 등에 어떤 영향을 주는지 살펴볼 필요가 있다. 이 경우 조직은 여러 사람들의 집합체임을 고려한다면, 함께 공동의 목적을 달성해야 하는 집단 또는 팀내 여러 구성원들간 전체 부합이 개인 수준의 결과에 어떤 영향을 미치는지 살펴볼 필요가 있을 것이다. 요약한다면, 연구의 다양성을 위해 지각된 권력거리, 위험 회피 성향 같은 또 다른 형태의 문화적 성향에서의 부합 효과를 살펴볼 필요가 있을 것이다(Hofstede, 1991/1995).

## 참 고 문 헌

- 유태용, 현희정 (2003). 개인과 조직성격간 부합, 개인과 직무특성간 부합이 조직과 직무에 대한 태도 및 행동에 미치는 영향. 한국심리학회지: 산업 및 조직, 16(3), 201-222.
- 이보라, 이기학 (2006). 개인-환경 부합 유형에 따른 직

- 무만족 영향력 차이 연구. 한국심리학회지: 산업 및 조직, 19(3), 285-300.
- 전원배, 황봉취 (2005). 환대산업에서 상사와 부하간 성격 부합이 신뢰와 성과에 미치는 영향. *Tourism Research*, 20, 19-37.
- 조공호 (2005). 문화성향에 따른 유사성 판단의 비대칭성. 한국심리학회지: 사회 및 성격, 19(1), 45-63.
- 최명옥, 유태용 (2005). 개인-조직, 개인-직무, 개인-상사 부합이 조직몰입, 직무만족, 이직의도에 미치는 영향: 부합들간의 상호작용 효과를 중심으로. 한국심리학회지: 산업 및 조직, 18(1), 139-162.
- 한겨레 (2007. 5. 17). '뭉보이는 신입사원' 첫째 이유는 '개인주의'.
- 현희정, 유태용 (2003). 상사-부하간 성격의 일치가 상사에 대한 만족 및 신뢰에 미치는 영향. *디지털경영연구*, 9, 159-177.
- 황봉취, 문주현 (2005). 상사와 부하간 부합이 신뢰와 직무만족에 미치는 영향: 호텔 조직을 대상으로. *호텔관광연구*, 7(2), 164-180.
- Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1996). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: An Examination of Construct Validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49, 252-276.
- Antonioni, D. & Park, H.(2001). The Effects of Personality Similarity on Peer Ratings of Contextual Work Behaviors. *Personnel Psychology*, 54, 331-360.
- Bresnahan, M. J., Levin, T., Shearman, S., Lee, S., Park, C., & Kiyomiya, T. (2005). Multimethod Multitrait Validity Assessment of Self-Constraintals in Japan, Korea, and the United States. *Human Communication Research*, 31(1), 33-59.
- Burke, R. J. & Richardsen, A. M. (1993). Psychological Burnout in Organizations. In R. T. Golembiewski, *Handbook of Organizational Behavior* (pp. 263-297). New York: Maroel Dekker, .
- Byrne, D.(1971). *The Attraction Paradigm*. New York: Academic Press.
- Caplan, R. D. (1987). Person-Environment Fit Theory and Organizations: Commensurate Dimensions, Time Perspectives, and Mechanisms. *Journal of Vocational Behavior*, 31, 248-267.
- Chen, C., Lee, S., & Stevenson, H. W. (1995). Response Style and Cross Cultural Comparisons of Rating Scales Among East Asian and North American Students. *Psychological Science*, 6, 170, 175.
- Chun, K.-T., Campbell, J. B., & Yoo, J. H. (1974). Extreme Response Style in Cross-Cultural Research: A Reminder. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 5, 465-480.
- Cordes, C. L. & Dougherty, T. W. (1993). A Review and An Integration of Research on Job Burnout. *Academy of Management Review*, 18(4), 621-656.
- Edwards, J. R. & Parry, M. E. (1993). On the Use of Polynomial Regression Equations As an Alternative to Difference Score in Organizational Research. *Academy of Management Journal*, 36, 1577-1613.
- Edwards, J. R. & Van Harrison, R. (1993). Job

- Demand and Worker Health: Three-Dimensional Reexamination of the Relationship Between Person-Environment Fit and Strain. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 628-648.
- Edwards, J. R. (1991). Person-Job Fit: A Conceptual Integration, Literature Review and Methodological Critique. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 6, 283-357.
- Edwards, J. R. (1993). Problems with the Use of Profile Similarity Indices in the Study of Congruence in Organizational Research. *Personnel Psychology*, 46, 641-665.
- Edwards, J. R. (1996). An Examination of Competing Versions of the Person-Environment Fit Approach to Stress. *Academy of Management Journal*, 39, 292-339.
- Elvira, M. M. & Cohen, L. E. (2001). Location Matters: A Cross-Level Analysis of the Effects of Organizational Sex Composition on Turnover. *Academy of Management Journal*, 44, 591-605.
- Ensher, E. A. & Murphy, S. E. (1997). Effects of Race, Gender, Perceived Similarity and Contact on Mentor Relationships. *Journal of Vocational Behavior*, 50, 460-481.
- Etzion, D. (1984). Moderating Effect of Social Support on the Stress-Burnout Relationship. *Journal of Applied Psychology*, 69, 615-622.
- Fleeson, W. (2001). Toward a Structure- and Process-Integrated View of Personality: Traits As Density Distributions of States. *Journal of Personality and Social Psychology*, 80, 1011-1027.
- French, J. R. P. Jr., Caplan, R. D., & Harrison, R. V. (1982). *The Mechanisms of Job Stress and Strain*. New York: Wiley.
- Gaines, J. & Jermier, J. M. (1983). Emotional Exhaustion in a High Stress Organization. *Academy of Management Journal*, 26, 567-586.
- Ganster, D. C. & Schaubroeck, J. (1991). Work, Stress, and Employee Health. *Journal of Management*, 17, 235-271.
- Gardner, W. L., Gabriel, S., & Lee, A. Y. (1999). "I" Value Freedom, But "We" Value Relationships: Self-Construal Priming Mirrors Cultural Differences in Judgment. *Psychological Science*, 10(4), 321-326.
- Glomb, T. M. & Welsh, E. T. (2005). Can Opposites Attract? Personality Heterogeneity in Supervisor-Subordinates Dyads as a Predictor of Subordinate Outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 90(4), 749-757.
- Gold, Y. & Roth, R. A. (1993). *Teachers Managing: Stress and Preventing Burnout: The Professional Health Solution*. The Falmer Press, London.
- Gudykunst, W. B., Matsumoto, Y., Ting-Toomey, S., Nishida, T., Kim, K., & Heyman, S. (1996). The Influence of Cultural Individualism-Collectivism, Self-Construals, and Individual Values on Communication Styles Across Cultures. *Human Communication Research*, 22, 510-543.
- Hellesoy, O., Gronhaug, K., Kvitastein, O. (2000). Burnout: Conceptual Issues and Empirical Findings from a New Research Setting. *Scandinavian Journal of Management*, 16, 233-247.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B.

- (1959). *The Motivation to Work*. John Wiley & Sons, Inc., NY.
- Hofstede, G. (1995). 세계의 문화와 조직 [Cultures and Organizations: Software of the Mind], (차재호와 나은영 역). 서울: 학지사. (원전은 1991에 출판)
- Hogan, J. & Holland, B. (2003). Using Theory to Evaluate Personality and Job-Performance Relations: A Socioanalytic Perspective. *Journal of Applied Psychology, 88*, 100-112.
- Hong, Y., Morris, M. W., Chiu, C., & Benet-Martinez, V. (2000). Multicultural minds: A dynamic constructivist approach to culture and cognition. *American Psychologist, 55*, 709-720.
- Hong, Y., Wan, C., No, S., & Chiu, C. (2007). Multicultural identities. In D. Cohen & S. Kitayama (Eds), *The handbook of cultural psychology*. New York: Guilford.
- Jackson, S. E, Brett, J. F., Sessa, V. I., Cooper, D. M., Julin, J. A., Peyronnin, K. (1991). Some Difference Make a Difference: Individual Dissimilarity and Group Heterogeneity As Correlates of Recruitment Promotions, and Turnover. *Journal of Applied Psychology, 69*, 85-98.
- Kim, M. S., Hunter, J. E., Miyahara, A., Horvath, A., Bresnahan, M., & Yoon, H. J. (1996). Individual vs. Culture-Level Dimensions of Individualism and Collectivism: Effects on Preferred Conversational Styles. *Communication Monographs, 63*, 29-49.
- Kitayama, S. (2002). Culture and Basic Psychological Processes--Toward a System View of Culture: Comment on Oyserman et al. (2002). *Psychological Bulletin, 128*, 89-96.
- Kristof, A. L. (1996). Person-Organization Fit: An Integrative Review of Its Conceptualizations, Measurement, and Implications. *Personnel Psychology, 49*, 1-49.
- Kühnen, U. & Hannover, B. (2000). Assimilation and Contrastin Social Comparisons as a Consequence of Self-Construct Activation. *European Journal of Social Psychology, 30*, 799-811.
- LaFromboise, T. D., Coleman, H. L. K., & Gerton, J. (1993). Psychological Impact of Biculturalism: Evidence and Theory. *Psychological Bulletin, 114*, 395-412.
- Markus, H. R. & Kitayama, S. (1991). Culture and the Self: Implications for Cognition, Emotion, and Motivation. *Psychological Bulletin, 98*(2), 224-253.
- Maslach, C. (2003). Job Burnout: New Directions in Research and Intervention. *Current Directions in Psychological Science, 12*(5), 189-192.
- Maslach, C. & Jackson, S. E. (1981). The Measurement of Experience Burnout. *Journal of Occupational Behavior, 2*, 99-113.
- Maslach, C. & Leiter, M. P. (1997). *The Truth about Burnout*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Maslach, C. & Schaufeli, W. B. (1993). Historical and Conceptual Development of Burnout. In W. B. Schaufeli, C. Maslach & T. Marek (Eds), *Professional Burnout: Recent Developments in Theory and Research* (pp.1-16). Washington, DC.: Taylor and Francis,
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job Burnout. *Annual Review of Psychology, 52*, 397-422.
- McLeod, P. L., Lobel, S. A., & Cox, T. H. (1996).

- Ethnic Diversity and Creativity in Small Groups. *Small Group Research*, 27, 284-264.
- Moskowitz, D. S. & Cote, S. (1995). Do Interpersonal Traits Predict Affect? A Comparison of Three Models. *Journal of Personality and Social Psychology*, 69, 915-924.
- Pines, A. & Aronson, E. (1989). Why Managers Burn Out. *Sales and Marketing Management*, 141, 34-38.
- Paulhus, D. L. (1991). Measurement and Control of Response Bias. In J. P. Robinson, P. R. Shaver, & L. S. Wrightsman (Eds.), *Measurement of Personality and Social Psychological Attitude* (pp. 17-59). New York: Academic Press.
- Rober, C., Lee, W. C., & Chan, K. (2006). An Empirical Analysis of Measurement Equivalence with the INDCOL Measure of Individualism and Collectivism: Implications for Valid Cross-Cultural Inference. *Personnel Psychology*, 59(1), 65-100.
- Shore, L. M., Cleveland, J. N., & Goldberg, C. B. (2003). Work Attitudes and Decisions As a Function of Manager Age and Employee Age. *Journal of Applied Psychology*, 88, 529-537.
- Singelis, T. M. (1994). The Measurement of Independent and Interdependent Self-Concepts. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 20(5), 580-591.
- Singh, J., Goolsby, J. R., & Rhoads, G. K. (1994). Behavioral and Psychological Consequences of Boundary Spanning Burnout for Customer Service Representatives. *Journal of Marketing Research*, 31(November), 558-569.
- Strauss, J. P., Barrick, M. R., Connerley, M. L. (2001). An Investigation of Personality Similarity Effects (Relational and Perceived) on Peer and Supervisor Ratings and the Role of Familiarity and Liking. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74, 637-657.
- Triandis, H. C. (1989). *The Self and Social Behavior in Differing Cultural Contexts*. Psychological Review, T96, 506-520.
- Triandis, H. C. (1994). *Culture and Social Behavior*. Hew York: McGraw-Hill.
- Tsui, A. S., Egan, T. D., & O'Reilly, C. A., III. (1992). Being Different: Relational Demography and Organizational Attachment. *Administrative Science Quarterly*, 37, 549-579.
- Turner, J. C. (1984). Social Categorization and the Self-Concept: A Social-Cognitive Theory of Group Behavior. In Lawler, E. J. (Ed.) *Advances in Group Processes: Theory and Research*, Vol. 2, (pp. 77-121). JAI Press, Greenwich.
- Watson, W. E., Kumar, K., & Michaelson, L. K. (1993). Cultural Diversity's Impact on Interaction Process and Performance: Comparing Homogeneous and Diverse Task Groups. *Academy of Management Journal*, 36, 590-602.
- Werber, J. & Demarie, S. M. (2001). Aligning Strategic Human Resource Management and Person-Environment Fit: A Strategic Contingency Perspective. *Academy of Management Proceedings*, HR:G1-G6.
- Wesolowski, M. A. & Mossholder, K. W. (1997). Relational Demography in Supervisor-Subordinate Dyads: Impact on Subordinate

Job Satisfaction, Burnout, and Perceived Procedural Justice. *Journal of Organizational Behavior*, 18, 351-362.

Yamada, A. M., & Singelis, T. M. (1999). Biculturalism and self-construal. *International Journal of Intercultural Relations*, 23, 697 - 709.

원고접수일: 2007년 10월 17일

수정원고접수일: 2007년 12월 11일

게재결정일: 2008년 1월 12일

# The Influence of Superior-Subordinate Similarity on Burnout: Perspective of Self-Construals

Seongsoo Lee

Dept. of Counseling & Industrial Psychology  
Sun Moon University

Jungsik Kim

Fairhaven College of Interdisciplinary Studies,  
Western Washington University

The present study investigated the influences of superior-subordinate similarity in self-construals on the subordinates' psychological burnouts. With two hundred and eighty employees working in service industry, the level of psychological burnouts, subordinates' self-construals, and the superior's self-construals perceived by subordinates were measured. Data were analyzed using the Polynomial Regression Analysis and the Response Surface Methodology. As a result, it was found that both the superiors' and the subordinates' levels of interdependent self accounted for the level of psychological burnout indicators (depersonalization, burnout caused by colleague workers, and psychological burnout caused by superiors) although the influence of superior-subordinate similarity in self-construals on burnouts was not as large as the hypothesis predicted. The implications on organizational management are discussed.

*Keywords* : supervisor-subordinate similarity, self-construals, burnout

부록

소진 측정 척도

차원	대상	문항
비인간화	상사	나는 내 상사에 대해서 인간적 관심이 부족하다는 느낌을 갖는다.
		나는 내 상사에 대해 계속 무심해지고 있다는 느낌을 갖는다.
	동료	나는 내 동료들에 대해 무감각해지고 있다는 느낌을 갖는다.
		나는 내 동료들에게 무관심하다는 생각이 든다.
	고객	나는 고객들을 비인격적인“사물”처럼 대우하고 있다는 느낌이 든다.
		나는 일부 고객들에게 무관심한 것 같은 생각이 든다.
개인적 성취감 감소	상사	내 상사에게 나는 중요한 자산이라는 느낌을 갖는다. <sup>R</sup>
		나의 상사가 기업에 대한 나의 기여를 가치 있게 여긴다고 생각한다. <sup>R</sup>
	동료	나의 동료가 나의 도움을 가치 있게 여긴다고 느낀다. <sup>R</sup>
		내 동료에 대해 내가 긍정적인 영향을 미치고 있다고 생각한다. <sup>R</sup>
	고객	나의 업무 수행은 효율적으로 내 고객의 욕구를 충족시킨다고 생각한다. <sup>R</sup>
		나는 효과적으로 고객의 문제를 해결하고 있다. <sup>R</sup>
감정소모	상사	내 상사와 일하는 것은 나에게 직접적으로 상당한 스트레스를 준다고 생각한다.
		내 상사가 나에게 주는 압박감 때문에 감정적으로 힘들다는 느낌이 든다.
	동료	나는 동료와의 직접적인 일 관계로 인해 좌절감을 느낀다.
		나는 동료들을 위해 너무 열심히 일한다는 생각이 든다.
	고객	고객과 일하는 것은 실제로 나에게 상당한 긴장을 준다.
		내가 고객을 위해 너무 열심히 일한다고 생각한다.

R: 역코딩 문항