

## 조직 장면에서 분노표현의 긍정적 효과와 부정적 효과: 분노표출 및 분노접수의 차이

박 은 영 이 주 일\*

한림대학교 심리학과 / 한림응용심리연구소

본 연구에서는 조직 장면에서 분노를 표현하는 것이 부정적 효과뿐만 아니라 긍정적 효과도 이끌 수 있다는 가능성을 바탕으로 연구를 실시하였으며, 이때 개인이 분노를 표출할 때와 타인의 분노표현을 접수할 때를 비교하였다. 본 연구는 연구 1과 연구 2로 구분되며, 연구 1의 목적은 조직 장면에서 사용되는 분노표현방식과 분노표현의 효과에 대한 문항을 구성하는 것이다. 그 결과, 분노표현방식은 언어적 분노표현과 행동적 분노표현으로 나뉘고 분노표현의 효과는 긍정적 효과와 부정적 효과로 구분되었다. 연구 2에서는 연구 1에서 구성한 문항을 통해 분노표현방식과 분노표현의 효과 간의 관계와 자기의식의 조절효과를 살펴보고자 하였다. 조직 구성원 271명의 데이터를 분석한 결과는 다음과 같다. 첫째, 분노표출은 분노표현의 긍정적 효과와 부정적 효과 모두와 정적인 관련성을 보였고 분노접수는 분노표현의 부정적 효과와 정적인 관련성을 보였다. 둘째, 분노접수가 분노표현의 효과에 미치는 영향에서 자기의식이 부분적으로 조절효과를 보였다. 구체적으로 사적 자기의식과 공적 자기의식의 조절효과는 분노접수가 분노표현의 긍정적 효과에 미치는 영향에서 통계적으로 유의미하게 나타났다.

주요어 : 분노표출, 분노접수, 분노표현방식, 분노표현의 긍정적 효과, 분노표현의 부정적 효과, 자기의식

---

\* 교신저자 : 이주일, 한림대학교 심리학과, jilee@hallym.ac.kr, 033-248-1723

조직이란 특정 목적에 동의하는 개인들의 집단이 일관되게 함께 일하는 구조화된 사회적 시스템이다. 또한 조직은 인간 생활과 떼어 수 없는 관계이며 동시에 인간생활의 핵심이라고 할 수 있다. 현대사회에서의 대표적인 조직은 직장이라고 할 수 있는데 이러한 직장은 한 사람의 인생을 좌우하는 매우 중요한 역할을 한다. 일반적으로 직장인들은 하루 중 많은 시간을 직장에서 보내며 상사, 동료, 부하 및 고객과의 상호작용을 통해 다양한 정서를 느끼게 된다. 특히 누구나 한 번쯤은 자신이 속한 직장에서 분노의 감정을 경험하거나 분노의 감정을 표현했던 경우가 있을 것이다.

직장인 분노를 주제로 진행한 설문조사에 따르면 직장인 2명 중 1명은 조직원들과의 관계에서 분노를 느끼는 것으로 조사되었는데, 직장에서 분노를 유발하는 원인은 '상사와의 관계(34%)', '업무 문제(29%)', '처우조건(연봉, 복지, 근무조건 등)의 불만족(18%)', '동료, 후임과의 관계(13%)', 'CEO의 리더십(3%)', '본인 성격(3%)' 순이었다(연봉정보사이트페이오픈, 2011). 또한 간호사를 대상으로 실시한 연구에서도 병원생활에서 체험하는 부정적 정서 중 분노, 불안, 우울정서를 가장 많이 체험하는 것으로 나타났다(이주일, 2003). 이처럼 분노는 직장 내에서 빈번하게 나타나고 주로 상사와 부하의 관계에서 많이 느끼는 정서라는 것을 알 수 있다.

정서표현은 한 개인의 심리·신체적 건강 및 적응에 많은 영향을 미치기 때문에 심리학 분야에서 중요하게 연구되어 왔으며, 특히 분노는 조직에서 경험하는 부정적 정서 중 가장 많이 언급되고 있다. 최대정, 조현주, 박동건(2005)은 조직구성원들이 경험하는 대표적인 정서를 열정, 평안의 긍정적 정서와 분노, 좌

절의 부정적 정서로 구분됨을 보여주었고, 이를 통해 직장인들이 분노의 정서를 빈번하게 경험한다는 것을 알 수 있다. 직장인들은 많은 시간을 직장 내에서 작업을 하기 때문에 하루에도 몇 번씩 연속적으로 분노의 감정을 느낄 것이다. 박승일과 이동귀(2014)의 연구에 따르면 분노의 감정을 억제할수록 우울과 무망감 수준이 높아져서 자살생각을 많이 하게 된다. 특히 한국인들은 감정을 표현하는 것에 있어서 자유롭지 못하고 억압된 문화 속에서 살아왔기 때문에 분노의 억제로 인하여 정신건강을 해칠 우려가 있다.

전통적으로 조직 내에서 분노를 표현하는 것은 조직에 해롭고 파괴적인 역할을 한다고 알려져 왔다. 예를 들면 분노 표현은 조직풍토를 해롭게 하고(Aquino, Douglas & Martinko, 2004), 직무만족을 감소시키는 것(Glomb, 2002)과 관련된다. 하지만 어떠한 연구들은 조직 내에서 분노를 표현하는 것이 긍정적인 결과를 나타낼 수 있다고 주장한다. 예를 들면 조직 및 집단에서의 의사결정의 질을 향상시키고, 조직의 성장 및 재무적 성과를 높인다(Schweiger, Sandberg & Rechner, 1989). 현재까지 조직 장면에서 분노를 표현하는 것은 결과적으로 효과적이지 않다는 주장이 우세하고 있지만 반대로 이것이 효과적이라고 주장하는 소수의 연구도 있다.

정서는 환경과의 관계를 확립하고 유지하거나 무너지는 경향성으로서 개인이 주변인이나 사건들과 상호작용하는 방식이며, 이러한 상호작용에서 불쾌함을 느낄 때 관계를 감소시키거나 차단하려는 시도이다(Frijda, 1993). 따라서 정서 표현이라는 것은 사회적 관계 속에서 나타나는 것이기 때문에 한 사람에 의해서 나타나는 것이 아니라 상대방과의 상호작용 내

에서 나타나며, 대상이 존재한다는 것을 의미한다. 특히 조직 내에서는 상사, 동료 및 부하와 매일 상호작용을 하기 때문에 분노를 표현하는 사람뿐만 아니라 분노표현을 받는 사람도 함께 고려해야 할 필요가 있다.

본 연구에서는 조직 내에서 자주 경험하게 되는 분노 정서에 초점을 맞춰, 분노표현의 부정적 측면뿐만 아니라 긍정적 측면을 살펴볼 것이다. 또한 분노의 정서는 이것을 표현하는 사람뿐만 아니라 받는 사람도 존재하므로 개인이 분노를 표현하는 것(분노표출)과 타인의 분노표현을 접수하는 것(분노접수)을 함께 고려하고자 하였다.

#### 분노정서의 표현

##### 분노의 정의

인간은 다양한 인간관계 속에서 살아가고 있으며 그 속에서 여러 가지 정서와 갈등을 경험한다. 인간이 정서를 갖는다는 것은 정상적인 일이며 이것은 심리적으로 건강하다는 것을 의미한다.

분노의 정의는 학자들마다 다양하지만 일반적으로 미미한 짜증 혹은 곤혹감으로부터 강한 격분이나 격노까지 여러 가지 강도를 지니는 정서 상태이다(Spielberger, 1980). 또한 어떤 외적인 힘, 주로 다른 사람에 의해 개인의 계획, 목표, 또는 안녕의 추구가 간섭받거나 훼손된다고 인식될 때, 그리고 타인으로부터 배신을 당하거나 욕구가 좌절되거나 정당하지 않은 비판을 받거나 적절하게 배려받지 못할 때 유발된다(조궁호, 김지연 & 최경순, 2009). 즉 분노의 핵심은 현재의 상황이 그렇게되어서는 옳지 않다는 신념, 곧 외부로부터 오는 장애나 방해 또는 비판이 옳지 않다는 신념을

바탕에 깔고 있는 것이다(Reeve, 2005; 조궁호 등, 2009에서 재인용).

분노를 경험하는 것과 분노를 표현하는 것은 다른 개념이다. 분노를 경험하는 것은 생리적인 반응과 함께 느껴지는 정서적 상태이지만, 분노를 표현하는 방식은 화가 난 느낌에 대한 개인의 대응양식이라는 행동적인 차원을 말한다. 따라서 비슷한 수준의 분노를 경험하더라도 사람마다 분노에 대처하는 방식은 다를 수 있다(송지은, 황순택 & 전미주, 2009).

##### 분노표현방식

일반적으로 사람들은 화가 났을 때 분노의 원인을 제공한 상대방에게 자신이 왜 화가 났는지에 대해 설명을 하여 갈등 상황을 해결하기도 하고 직접적인 타격을 가하거나 보복을 하기도 하며, 원인을 제공한 당사자가 아닌 다른 대상에게 화풀이를 하기도 한다(Berkowitz, 1990). 또한 분노의 대상이 없는 곳에서 비난하거나 그 사람과의 약속을 잊어버리는 것과 같이 좀 더 수동적이고 미묘한 방식으로 분노를 표현하는 경우도 있다(Spielberger, Jacobs, Russel, & Crane, 1983; Spielberger, Krasner & Solomon, 1988).

분노표현방식은 학자에 따라 다양하게 구분된다. Spielberger 등(1985)은 분노표현방식을 분노 표출, 분노 억제, 분노 조절로 나누었다. 분노 표출은 화가 나면 자신의 분노를 환경 속에 있는 타인이나 대상에게 나타내거나 신체적 행위, 비난, 욕설, 언어적 폭력, 등으로 분노를 표현하는 것을 말한다. 분노 억제는 화가 나 있지만 이를 겉으로 드러내지 않는 것으로, 자신의 분노를 자기내부로 돌리거나 억압하는 것 혹은 분노 유발 상황과 관련된

사고와 기억이나 분노 자체의 감정을 억제하거나 부정하는 것을 의미한다. 마지막으로 분노 조절은 화가 난 상태를 자각하고 감독하면서 화를 진정시키기 위해서 다양한 책략들을 구사하는 것으로, 냉정을 유지하고 상대방을 이해하려고 노력하는 방식이다.

Carter와 Minirth(1993)는 분노표현방식을 5가지로 구분하였는데, 구체적으로 분노억제, 노골적인 공격, 수동적인 공격, 주장, 소멸시키기가 포함된다. 먼저 분노억제는 냉정을 유지하여 긴장하지 않은 것처럼 행동하고, 대인관계 속에서 자신의 감정을 드러내지 않는 것이다. 노골적인 공격은 다른 사람을 희생시켜서 자신의 가치나 욕구, 신념을 지키려고 하는 것으로 폭발, 격노, 위협, 비난, 언쟁, 빈정거림을 포함한다. 수동적인 공격은 이미 분노를 억제하는 습관을 지니고 비난을 적게 받을 만한 방법으로 분노를 표현하는 것이다. 주장은 개인의 가치, 욕구, 신념과 타인의 욕구와 감정을 고려하는 방법이다. 마지막으로 소멸시키기는 분노의 감정을 잘 다룸으로써 내면에 분노의 양금을 남기지 않는 것이다.

Gibson, Schweitzer, Callister와 Gray(2009)는 49명의 조직 구성원을 대상으로 분노 에피소드 연구를 실시하였다. 그들은 참가자들에게 지난 3개월 동안 작업장에서 분노했던 경험을 떠올리도록 한 후, 인터뷰를 실시하였다. 그 다음 인터뷰 자료에 대한 내용분석을 통해 분노표현방식을 언어적 표현과 신체적 표현으로 구분하였다. 먼저 언어적 표현에는 소리 지르기, 모욕적인 말, 욕설, 화난 목소리, 언성 높이기 등이 포함되고 신체적 표현에는 물건던지기, 꽂 권 주먹, 분노대상을 향해 움직이는 것, 과장된 제스처, 문을 쾅 닫는 것, 짜려보기, 폭행 등이 포함된다. 앞서 설명한 다른 연

구자들의 분노표현방식은 일반적인 상황을 가정하고 제안된 것이지만 Gibson 등(2009)의 분노표현방식은 조직 장면에 초점을 두고 제안되었다는 점에서 차이가 있다고 할 수 있다.

### 분노표출과 분노접수

Darwin(1872)은 정서표현이 의사소통 수단으로 이용되며 적응의 의미를 갖는다고 하였고, Frijda(1993)는 정서가 사람들 사이의 관계에 영향을 미치고 인간관계의 상호작용에서 발생하는 사건 및 상황에 대한 반응이라고 하였다. 사람들은 의사소통하면서 자신의 생각과 감정을 표현하고 경험을 나누면서 관계를 유지하고 발전시킨다(유주현, 2001). 특히 분노는 사람들의 상호작용에서 발생하는 정서 중 가장 빈번히 경험하게 되는 정서이므로(Fitness, 2000; Glomb & Hulin, 1997), 분노정서는 많은 시간을 함께 보내는 상사, 동료 및 부하와의 관계에서 자주 발생할 것이다.

조직 장면에서 분노를 경험했다는 것은 분노의 대상이 존재하고 더 나아가 분노를 표현하는 사람뿐만 아니라 다른 사람에 의한 분노표현을 접수하는 사람도 존재한다는 것을 의미한다. 하지만 기존 연구들에서는 분노를 표현하는 사람과 분노를 접수하는 사람을 각각 구분하여 연구가 되어 왔다. 분노 표현을 접수하는 것에 대한 연구는 주로 상사의 분노표현에 대한 부하의 지각에 초점을 두고 있다. 예를 들면, 리더의 분노나 우울, 공포 또는 적대감과 같은 부정적 정서 표현은 부하의 정서 및 각성 상태 또는 동기수준 등에 부정적 영향을 준다(Bass, 1990; Conger & Kanungo, 1998; Lewis, 2000). 따라서 본 연구에서는 분노표출과 분노접수를 함께 고려하여 분노표출은 개인이 타인에게 분노를 표현하는 것이고 분노

접수는 개인이 타인의 분노표현을 받는 것으로 정의할 것이다.

#### 분노표현의 효과

분노표현에 관한 선행연구들을 살펴보면, 일반적으로 조직 장면에서 분노를 표현하는 것에 대한 역기능적 측면을 강조한다. 즉 분노표현은 조직에 해롭고 파괴적인 역할을 한다는 것이다. 하지만 일부 연구자들은 분노표현이 긍정적인 역할을 할 수 있다고 주장한다.

#### 분노표현의 부정적 효과

분노표현의 부정적 효과에 관한 선행연구는 개인, 관계 및 조직적 측면으로 구분할 수 있다.

먼저 개인측면에서 살펴보면, 부적절하게 분노를 표현하는 것은 불안(Deffenbacher, McNamara, Stark & Sabadell, 1990), 긴장(Begley, 1994), 신경증(Spilberger, 1979), 직업 관련 부적응(Deffenbacher, Oetting, Lynch, & Morris, 1996) 등의 심리적 문제나 질병의 원인이 될 수 있다. 또한 장문선과 김영환(1997)의 연구에서는 분노억제집단과 분노표출집단이 분노조절집단에 비해 심장혈관반응이 유의미하게 증가하였고, 스트레스 반응도 유의미하게 더 많이 지각하였다. 즉 분노를 과도하게 표출하거나 억제하게 되면 개인의 심리적 및 신체적 건강에 부정적인 영향을 미칠 수 있다.

더 나아가 분노는 목표달성을 추구하는 것에 있어서 전략적으로 다른 사람을 위협하기 위해 사용되거나(Clark, 1990; Gibson & Schroeder, 2002) 적대감, 공격성 및 다른 역기능적 방식으로 표현될 때 많은 문제들과 관련이 된다(Deffenbacher, 1992). 즉 잘못된 방식으

로 분노를 표현하는 것은 분노를 표출하는 사람뿐만 아니라 분노표현을 접수하는 사람에게도 바람직하지 못한 영향을 미친다는 것을 알 수 있다.

군 조직을 대상으로 실시한 원상석(2008)의 연구에 따르면 상사의 분노표출과 분노억제는 부하의 직무탈진에 정적인 영향을 미치고 상사의 분노조절은 부하의 직무탈진에 부적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 분노표출이 개인을 넘어서 상사와 부하와의 관계나 조직적인 측면에도 영향을 미칠 수 있음을 시사한다.

관계적 측면에서 살펴보면, 일반적으로 분노를 표현할 때 언어나 행동적인 공격성으로 표현되고 분노가 적절하게 표현되지 못하기 때문에 인간관계가 악화된다(문소현, 2006). 이와 유사하게, 타인에 대한 분노는 대개 난폭한 말씨나 행동으로 표출되는 경향이 있어서 분노가 남발되거나 적절하게 표현되지 못할 때에는 인간관계에 부정적 영향을 미칠 수 있다(김용섭, 1984). 분노와 같은 부정적인 정서가 맥락에 맞지 않게 표현되는 것은 사회적 관계가 손상될 수 있으며, 대인관계에서의 복수(Tripp & Bies, 1997)나 대인관계 갈등(Deffenbacher, Oetting, Lynch, & Morris, 1996), 관계의 질을 감소시키는 것(Averill, 1982)과 관련이 있다.

마지막으로 조직적 측면에서 볼 때 지나치게 분노를 표현하는 것은 조직풍토를 해롭게 하고(Aquino, Douglas & Martinko, 2004), 직무만족의 감소(Glomb, 2002), 일 생산성의 감소(Fitness, 2000), 조직 내에서의 공격성 및 범죄(Fox & Spector, 1999; Neuman & Baron, 1998)의 증가와 관련이 있다.

분노표현의 부정적 효과와 관련된 선행연구

들은 바람직하지 못한 방식으로 분노를 표현하는 것에 초점을 두고 있다. 즉 조직 장면뿐만 아니라 일상적인 생활 속에서 과도하게 분노를 표출 혹은 접수하는 것, 상황에 맞지 않게 분노를 표출 혹은 접수하는 것, 집단에서 용인되지 않는 방식으로 분노를 표출 혹은 접수하는 것은 분노를 표출하는 사람과 분노를 접수하는 사람 모두에게 다양한 측면에서 부정적 영향을 미친다는 결과를 보여준다.

### 분노표현의 긍정적 효과

분노를 표현하는 것은 이에 대한 정당성과 구성원들 간의 상호의존성의 수준에 따라 경쟁과 협력 모두를 유발시킬 수 있다(Van Kleef & Cote, 2007). 즉 조직 장면에서 분노를 표현하기에 충분한 원인이나 자극이 있는 적절한 분노표현은 조직 내에서 받아들여질 수 있지만 조직의 규범에서 어긋나는 부적절한 분노표현은 허용되지 않을 수 있다.

조직에서의 분노표현에 관한 선행연구들은 분노표현이 부정적 측면뿐만 아니라 긍정적 결과를 나타낸다는 것을 보여준다. 이를 분노표현의 순기능적 측면이라고 칭하며, 이것 또한 개인, 관계 및 조직적 측면으로 구분할 수 있다.

개인적 측면을 살펴보면, 근본적으로 정서표현은 당면한 문제에 대한 객관적 시각을 제 공함으로써 개인의 심리적 및 신체적 건강을 증진시킬 수 있다. 구체적으로 분노는 상황에 대처하기 위한 에너지를 모으도록 도움을 줌으로써(Izard, 1993) 문제를 해결하기 위한 발판을 마련해준다. 또한 Pennebaker, Kiecolt-Glaser 과 Glaser(1988)는 개인의 삶에서 겪는 분노 경험에 직면하도록 요구받은 사람들은 그렇지 않은 사람들과 비교해 볼 때 신체적 건강이

개선되었지만, 분노의 정서나 행동을 표현하지 않았을 경우 질병을 유발할 수 있다고 보고하였다.

정서표현의 특정한 형태는 그것을 표현하는 사람에 대한 정보를 알려줄 수 있으므로(Keltner & Kring, 1998), 결과적으로 분노를 표출하는 사람이 겪는 문제들을 해결하도록 도울 수 있을 것이다. 특히 분노는 무엇이 잘못되었는지에 대한 신호를 주고, 불공평한 상태를 바로잡거나 변화를 가져오려는 욕구를 키워줌으로써(Averill, 1982), 분노를 표현하는 것은 행동적 변화를 위한 자극제의 역할을 할 수 있다(Cacioppo & Gardner, 1999).

이슬기와 장재윤(2014)의 연구에 따르면, 리더 동일시는 구성원들의 부정 정서와 창의 과정 몰입 간의 관계를 조절한다. 즉 리더와의 동일시가 높은 구성원들은 낮은 구성원들과 비교했을 때 상사의 분노표출을 자신의 수행수준이 만족스럽지 않다는 정보로 지각하게 되면서 문제 해결을 위해 더 창의적 행동에 몰입하게 된다. 이러한 결과를 통해 분노접수 시 분노표현의 긍정적 효과가 나타나기 위해서는 분노를 표출하는 사람과 접수하는 사람의 관계가 중요하다는 것을 알 수 있다.

분노표현이 주는 긍정적 효과의 관계적 측면을 다루는 연구는 소수에 불과하다. 구체적으로 살펴보면, 분노표현방식 중 분노표출 보다 분노억제가 대인관계 문제와 더 높은 정적 상관을 보였고 특히 자기중심성, 냉담, 과순응성, 사회적 억제, 자기희생, 비주장성과 유의미한 정적 상관을 보여주었다(최임정 & 심혜숙, 2010). 따라서 분노상황에서 분노억제와 비교했을 때, 분노를 표현하는 것이 대인관계에 더 긍정적일 수 있음을 예측해 볼 수 있다.

마지막으로 조직적 측면에서 살펴보면, 정

서는 생존이나 조정의 문제들을 해결할 수 있고(Keltner & Gross, 1999), 더 나아가 분노표현은 조직 및 집단에서의 의사결정의 질을 향상시키고 조직의 성장 및 재무적 성과를 높일 수 있다(Schweiger, Sandlberg & Rechner, 1989).

협상과 관련된 Van Kleef, De Dreu와 Manstead(2004)의 연구를 살펴보면, 화, 행복, 중립의 의사소통을 비교했을 때 화난 상대방의 얼굴을 본 협상자가 행복한 얼굴을 본 협상자보다 협상문제에 대해 더 양보하는 모습을 보였다. 따라서 정서가 협상 행동과 결과에 전반적인 영향을 미치며, 특히 협상결과는 화난 정서를 표현하는 것이 행복한 정서를 표현하는 것보다 더 효과적이었음을 알 수 있다.

분노표현의 긍정적 효과의 선행연구들은 구체적인 상황에서의 효과를 제시하고 있다. 즉, 분노를 표출하거나 접수하는 경우 긍정적 효과가 나타나려면 분노표현의 목적이 명확하거나 분노를 표출하는 사람과 접수하는 사람의 관계가 원만하거나 조직의 이익과 관련된 상황이어야 한다.

앞의 선행연구들을 종합적으로 살펴보면, 사람들은 분노를 경험할 때 자신을 보호하기 위해 직접적인 표현이나 수동적인 표현 등 개인마다 다양한 방식으로 자신의 분노를 표출하거나 타인의 분노표현을 접수하게 된다. 이때 적절한 분노표현은 심리적·신체적 기능, 인간관계 또는 조직에 긍정적인 영향을 미치지 않지만, 부적절한 분노표현은 심리적인 문제, 질병의 원인이 되기도 하고, 인간관계가 악화되거나 사회적으로 해로운 결과를 가져올 수 있다. 따라서 분노표현은 부정적 효과뿐만 아니라 긍정적 효과도 나타날 수 있음을 예측할 수 있다.

**가설 1.** 분노표출은 긍정적 효과와 부정적 효과 모두와 정적인 관련성을 보일 것이다.

**가설 2.** 분노접수는 긍정적 효과와 부정적 효과 모두와 정적인 관련성을 보일 것이다.

#### 분노표현과 자기의식의 상호작용 효과

Fenigstein, Scheier와 Buss(1975)의 정의에 따르면, 자기의식이란 관심의 초점을 자아에 두는 개인의 일관된 성향이다. 먼저 사적 자기의식은 타인이 관찰할 수 없지만 자신은 관찰할 수 있는 내면적인 측면에 지속적으로 주의를 집중하는 특성을 말하며, 공적 자기의식은 타인이 관찰하고 평가할 수 있는 자기의 외현적인 가치에 지속적으로 주의하는 것을 의미한다.

구체적으로 살펴보면, 사적 자기의식이 높은 사람은 자기 내면의 감정 및 의견에 매우 민감하고 이에 대해 충실하려는 경향이 있고(Scheier & Carver, 1977) 무언가 판단할 때 외부의 영향력 보다는 자신의 지각적 경험에 의존한다(Fenigstein & Carver, 1981). 또한 이들은 구체적인 문제해결장면에서 자신이 문제해결자로 비춰지는 데에 주의를 기울임으로써 문제해결을 촉진시키는데 영향을 미칠 수 있으며(정선영, 1999), 자기이해를 높여 태도와 행동간의 일관성을 유지하며 타인과의 갈등 해결에서 유능감을 발휘할 수 있다(김은정, 1993). 이러한 연구결과들을 적용시켜보면, 사적 자기의식이 높은 사람은 자신의 감정을 매우 중요하게 여기기 때문에 이를 해결하기 위해 조직 구성원에게 분노를 표출할 것이고 결과적으로 분노표출에 대해 만족감을 느낄 것이다. 반대로 자신의 감정을 솔직하게 표출하지 못할 경우 불만족감을 느낄 것이다. 사적 자기

의식이 높은 사람이 타인의 분노표현을 접수하는 경우, 상대방의 감정보다는 자신의 감정에 집중함으로써 기분이 상하거나 일의 효율성의 감소 등의 부정적 결과를 초래할 것으로 예측해볼 수 있다.

공적 자기의식과 관련된 연구들을 살펴보면, 공적 자기의식이 높은 사람은 사회적 상호작용에서 타인의 반응에 민감하여 타인의 거부에 대한 책임을 자신에게 돌리는 경향이 높고(Fenigstein, 1979), 자신과 반대되는 의견을 가진 사람과 직면했을 때 자신의 의견을 상대방에게 덜 극단적으로 표현하였다(Scheier, 1980). 또한 공적 자기의식이 강한 사람들은 타인에게 긍정적인 인상을 주기 위해 노력하기 때문에 대인관계 상황에서 부정적 정서를 대부분 잘 표현하지 않으며, 사회적 상호작용에서 타인의 반응에 민감한 것으로 나타났다(Fenigstein, 1970). 최정아(1996)는 공적 자기의식이 높은 사람은 자신이 가진 문제에 대해 도움이 필요하다고 인식하더라도 사회적인 시선에 대한 두려움으로 인해 자신의 문제를 개방하는 것을 꺼려한다고 보고하였다.

Scheier(1980)의 연구에서 상대방과 의견이 대립하는 경우, 사적 의견을 표현하는 경향은 사적 자기의식이 높은 사람들에게 나타나고, 공적 자기의식이 높은 사람에게는 보이지 않았다. 이는 공적 자기의식이 높은 사람들은 타인에게 보이는 자신의 이미지에 대해 신경을 쓰기 때문이라고 볼 수 있다(Leary & Kowalski, 1990; Yuan & Woodman, 2010). 따라서 선행연구들을 적용시켜보면, 공적 자기의식이 높은 사람은 상대방에게 분노를 표현하게 되는 경우, 타인에게 자신을 긍정적으로 보이려는 욕구와 상충하므로 개인, 관계 및 조직측면에서 불만족스러울 것이다. 반대로

공적 자기의식이 높은 사람은 타인의 분노를 접수하면 외적으로 보이는 자신의 이미지를 관리하기 위하여 분노를 적게 표현하거나 상대방의 의견을 받아들임으로써 만족감을 느낄 것으로 예측해볼 수 있다.

**가설 3.** 분노표현이 주는 긍정적 및 부정적 효과는 사적 자기의식 수준에 따라 달라질 것이다.

**가설 3-1.** 분노표출이 주는 긍정적 및 부정적 효과는 사적 자기의식 수준에 따라 달라질 것이다.

**가설 3-2.** 분노접수가 주는 긍정적 및 부정적 효과는 사적 자기의식 수준에 따라 달라질 것이다.

**가설 4.** 분노표현이 주는 긍정적 및 부정적 효과는 공적 자기의식 수준에 따라 달라질 것이다.

**가설 4-1.** 분노표출이 주는 긍정적 및 부정적 효과는 공적 자기의식 수준에 따라 달라질 것이다.

**가설 4-2.** 분노접수가 주는 긍정적 및 부정적 효과는 공적 자기의식 수준에 따라 달라질 것이다.

## 연구 1

연구 1의 목적은 실제 조직 장면에서 사용되는 분노표현방식들이 무엇인지 파악하고 구체적으로 어떠한 분노표현의 긍정적 및 부정적 효과를 가지는지 찾는 것이다. 또한 이러한 자료를 바탕으로 연구 2의 가설을 검증하는 데 사용할 수 있는 문항을 구성하는 것이

다. 따라서 조직 내에서 개인이 타인에게 분노를 표출할 때와 타인의 분노표출을 접수할 때 사용되는 분노표현방식과 분노표출 및 분노접수 후의 효과에 관한 질적연구를 실시하였다.

## 방 법

### 연구대상

연구 1은 다양한 조직에 종사하고 있는 100명의 조직 구성원들을 대상으로 개방형 설문을 실시하였고, 그 중 무응답 문항이 많은 12명의 설문지는 제외하여 총 88부를 분석에 사용하였다. 분석되어진 응답자의 성별은 남성 39명(44.3%), 여성 49명(55.7%)이었다. 응답자의 직종은 사무직(27명, 13.6%)이 가장 많았으며, 공무원 24명(27.3%), 의료/보건업 17명(19.3%), 금융업 5명(5.7%), 서비스/유통업 2명(2.3%), 기타 13명(14.8%) 순으로 나타났다. 또한 조직 내에서의 직위는 평직원이 53명(60.2%)으로 가장 많았으며, 주임/대리 13명(14.8%), 인턴 11명(12.5%), 차장 이상 11명(12.5%) 순으로 나타났다.

### 측정도구

연구 1의 조사도구는 분노표출 설문과 분노접수 설문을 구분한 개방형 설문이었다. 설문을 시작하기 전에 분노가 무엇인지에 대해 간단히 설명한 후, 분노관련 질문이 주어지고 이에 대하여 응답자가 간단하게 기술하도록 하였다.

분노표출 시의 설문은 직장 내에서 내가 분

노를 표현했던 경험에 대한 한 가지의 대표적인 상황을, 분노접수 시의 설문은 직장 내에서 타인의 분노표현을 접수했던 경험에 대해 한 가지의 대표적인 상황을 떠올린 후 각 문항에 대해 응답하도록 하였다. 분노표출 및 분노접수 시 질문문항은 분노표현방식, 지각된 긍정적 및 부정적 효과(개인차원, 관계차원, 조직차원)에 관하여 기술하도록 하였고 복수응답이 가능하였다.

## 결 과

### 분노표현방식

본 연구에서 분노표현방식의 구분은 Gibson 등(2009)의 분노 에피소드 연구방법과 유사하게 진행하였고 분노표현방식을 언어적 분노표현과 행동적 분노표현으로 구분하였다. 언어적 분노표현( $n=176$ )이 행동적 분노표현( $n=52$ )보다 응답률과 빈도가 더 높게 나타났다. 구체적으로 언어적 분노표현을 살펴보면 ‘언성 높이기’ 61건(34.6%), ‘화난 목소리’ 55건(31.2%), ‘소리 지르기’ 13건(6.8%), ‘욕설’ 12건(6.7%) 등으로 나타났다.

행동적 분노표현은 ‘물건 던지기’ 11건(21.1%), ‘굳은 표정’ 8건(15.3%), ‘화난 표정’ 5건(9.6%), ‘문 쾅 닫기’와 ‘짜려보기’ 각각 4건(7.6%) 등이었다.

이 결과를 바탕으로 내용분석을 실시하여 연구 2에서 분노표현방식 척도로 사용하였다.

### 분노표현의 긍정적 및 부정적 효과

분노표현에 대한 효과 중 긍정적 및 부정적

효과는 세부적으로 개인차원, 관계차원, 조직차원으로 구분하였다. 먼저 분노표출 시 분노표현에 대한 긍정적 효과는 총 67건으로 나타났으며, 개인차원의 긍정적 효과는 '홀가분한 기분' 8건(15.7%), '마음이 편안해짐' 4건(7.8%), '만족스러움' 3건(5.9%), '스트레스 해소' 2건(3.9%) 순이었다. 관계차원의 긍정적 효과는 '서로 일을 함께 있어 조심하게 됨' 5건(10%), '편안한 사이가 됨'과 '관계 개선' 4건(8%), '서로를 더 배려'와 '서로를 이해하게 됨' 2건(4%)으로 나타났다. 조직차원의 긍정적 효과는 '의사결정의 질 향상'과 '팀워크 형성' 7건(17.5%), '새로운 방안 도입' 6건(15.5%), '좋은 성과' 5건(12.5%), '직원들 일의 능률 향상' 4건(10%)으로 나타났다.

분노접수 시 분노표현에 대한 긍정적 효과는 총 64건이었다. 개인차원의 긍정적 효과를 살펴보면, '어떤 일이든 한 번 더 생각' 7건(14%), '상대방을 배려하는 마음' 5건(10%), '열심히 노력해야겠다는 생각'과 '상대방에 대한 미안함' 2건(4%)으로 나타났다. 관계차원의 긍정적 효과는 '관계 개선' 7건(14.9%), '서로를 이해하게 됨' 5건(10.6%), '서로 마음을 열게 됨' 3건(6.4%), '편안한 사이가 됨' 2건(4.3%)이었다. 조직차원의 긍정적 효과는 '팀워크 형성' 8건(21.6%), '의사소통 원활' 6건(16.2%), '의사결정의 질 향상'과 '직원들 일의 능률 향상' 4건(10.8%), '새로운 방안의 도입'과 '좋은 성과' 2건(5.4%)이었다.

분노표출 시 분노표현에 대한 부정적 효과는 총 74건이 나타났으며, 개인차원의 부정적 효과는 '더 화가 났음' 10건(19.6%)으로 가장 높은 빈도를 보였고 '후회스러움' 8건(15.7%), '마음이 불편해짐' 5건(9.8%), '미안함' 4건(7.8%), '죄책감과 '기분이 상함' 3건(5.9%) 순

이었다. 관계차원의 부정적 효과는 '서로 서먹해짐' 15건(30%), '관계악화' 7건(14%), '서로 무시' 5건(10%), '거리감이 생김' 4건(8%), '서로 눈치' 1건(2%)으로 나타났다. 조직차원의 부정적 효과는 '조직분위기의 악화' 5건(12.5%), '팀워크 깨짐'과 '조직성과 손실' 2건(5%)으로 나타났다.

분노접수 시 분노표현에 대한 부정적 효과는 총 70건이었다. 개인차원의 부정적 효과를 살펴보면, '상대방에 대한 부정적인 이미지 생김' 11건(22%), '상대방에 대한 분노'와 '심리적 위축' 7건(14%), '일의 능률 감소' 3건(6%), '상대방이 미움'과 '기분 나쁨' 2건(4%)으로 나타났다. 관계차원의 부정적 효과는 '관계 악화' 12건(25.5%), '거리감 생김' 7건(14.9%), '불편한 사이가 됨'과 '마주치는 것 자체를 꺼림' 4건(8.5%), '서로 무시' 2건(4.3%), '서로 눈치' 1건(2.1%)이었다. 조직차원의 부정적 효과는 '조직 분위기 악화' 5건(13.5%)이었다.

## 논 의

연구 1의 결과를 종합하면 다음과 같다. 첫째, 분노표출과 분노접수 시 언어적 분노표현과 행동적 분노표현 모두 나타났다. 조직 장면에서 주로 사용되는 분노표현방식은 말투나 목소리 톤 등을 포함하는 언어적 분노표현과 신체적 행동이나 얼굴표정 등을 포함하는 행동적 분노표현으로 구분되었다. 또한 조직 장면에서 언어적 분노표현이 행동적 분노표현보다 빈번하게 사용됨을 알 수 있었다. 이러한 결과가 나온 이유는 전반적인 사회나 조직의 분위기가 언어적 분노표현보다 행동적 분노표현에 대해 더 수용하지 않기 때문이라고 볼

수 있다.

둘째, 분노표출과 분노접수 시 분노표현의 긍정적 효과와 부정적 효과가 모두 나타났다. 전체적으로 분노표현의 긍정적 효과를 살펴보면 개인차원은 흥분분한 기분, 스트레스 해소 등이었고, 관계차원은 관계 개선, 서로를 더 배려하게 됨 등이었으며, 조직차원은 의사결정의 질 향상, 팀워크 형성 등으로 나타났다. 분노표현의 부정적 효과를 살펴보면 개인차원은 후회스러움, 심리적 위축 등이었고, 관계차원은 관계 악화, 서로 무시 등이었으며, 조직차원은 조직분위기 악화, 조직성과 손실 등으로 나타났다.

연구 1의 결과를 통해 분노를 표출하거나 접수한다는 것은 부정적 효과뿐만 아니라 긍정적 효과도 나타난다는 것을 알 수 있었다. 이를 구체적으로 살펴보기 위해 연구 2를 시행하고자 한다. 연구 1의 결과로 구성된 문항은 연구 2에서 가설을 검증하기 위해 측정도구로 사용하였다.

## 연구 2

앞에서 살펴보았듯이 조직 내의 분노표현에 관한 연구들은 주로 분노를 표현하는 것에 대하여 부정적인 측면을 많이 강조하였는데 최근 부정적인 측면뿐만 아니라 긍정적인 측면도 함께 고려해야 할 필요성이 대두되고 있다. 연구 1에서는 분노표현에 관한 질적연구를 실시하였고, 조직 장면에서 분노표출과 분노접수 모두 분노표현의 긍정적 효과와 부정적 효과가 나타남을 알 수 있었다. 이를 일반화시킬 수 있는지 확인하기 위해 연구 2에서는 다양한 샘플을 대상으로 연구를 진행하였다. 연

구 1의 결과를 바탕으로 연구 2에서 측정도구로 사용하여 분노표현이 부정적인 효과뿐만 아니라 긍정적인 효과도 있을 것인지 살펴보고, 더 나아가 자기의식수준의 조절효과도 확인하고자 하였다.

## 방 법

### 연구대상

연구 2는 조직에 종사하고 있는 여러 조직구성원들에게 설문조사를 실시하였고, 총 300부 중 불성실하게 응답하였거나 무응답 문항이 많은 29부의 설문지는 제외하고 총 271부를 분석에 사용하였다. 인구통계학적 변인들을 살펴보면 남성(138명, 50.9%), 여성(133명, 49.1%)이며, 직종은 사무직(66명, 24.4%), 제조업과 금융업(43명, 15.9%), 서비스/유통업(42명, 15.5%), 공무원(32명, 11.8%), 기타(30명, 11.1%), 의료/보건업(15명, 5.5%) 순으로 나타났다. 조직 내에서의 직위는 평직원(153명, 56.5%), 주임/대리(47명, 17.3%), 과장급(30명, 11.1%), 인턴(12명, 4.4%), 부장급(11명, 4.1%), 차장급(9명, 3.3%), 임원(9명, 3.3%) 순으로 나타났다.

### 측정도구

#### 분노표현방식

분노표출과 분노접수는 분노표현방식으로 분석되었다. 연구 1의 자료를 바탕으로 분노표현방식을 범주화하기 위하여 연구자와 석사과정생 2명의 연구원이 함께 분노표현방식이 아닌 요인들을 제거한 후, 공통된 요인을 추출 또는 공통되지 않은 요인을 제거하는 절차

를 반복적으로 실시하였다. 그 다음 언어적 분노표현과 행동적 분노표현으로 구분하였고, 전체 문항을 구성한 후 평정자간 신뢰도(Cohen's Kappa)를 실시한 결과 .81로 높게 나타났다. 최종적으로 분노표현 방식은 언어적 분노표현 20개, 행동적 분노표현 20개로 총 40개가 선별되었다. 언어적 분노표현은 언성 높이기, 소리 지르기, 욕설하기 등을 포함하고 행동적 분노표현은 문 광 단기, 물건 던지기, 상대방 밀치기 등을 포함한다(부록1).

연구 2에서 분노표현방식은 Likert 5점 척도로 측정하였고, 점수가 높을수록 언어적 분노표현 또는 행동적 분노표현 수준이 높다는 것을 의미한다. 본 연구에서 분노표현 방식 문항의 신뢰도 계수(Cronbach's  $\alpha$ )는 분노표출 시의 언어적 분노표현 .90, 행동적 분노표현 .90, 분노접수 시의 언어적 분노표현 .94, 행동적 분노표현 .94이었다.

#### 분노표현의 긍정적 및 부정적 효과

분노표현의 효과를 선별하기 위한 절차는 분노표현방식의 문항 구성 절차와 동일하다. 분노표현의 효과의 문항은 긍정적 효과 15개, 부정적 효과 15개 총 30개가 선별되었다(부록 2). 분노표현의 긍정적 및 부정적 효과는 세부적으로 개인, 관계, 조직 측면으로 구분할 수 있다.

평정자간 신뢰도(ICC)를 실시한 결과 분노표출 시 긍정적 효과 .98, 부정적 효과 .98이며, 분노접수 시 긍정적 효과 .99, 부정적 효과 .97로 나타났다.

본 연구에서 분노표현의 효과는 Likert 5점 척도로 측정하였다. 대표 문항의 예는 '마음이 편해졌다', '편안한 사이가 되었다', '팀워크 형성에 도움이 되었다', '후회했다', '서로 무

시한다', '팀워크가 깨졌다' 등이 있다. 분노표현의 효과 문항의 신뢰도 계수(Cronbach's  $\alpha$ )는 분노표출 시 긍정적 효과 .96, 부정적 효과 .87이었고, 분노접수 시 긍정적 효과 .94, 부정적 효과 .93으로 나타났다.

#### 자기의식

자기의식을 측정하기 위하여 Fenigstein(1975)이 개발한 자기의식 척도(Self-Consciousness Scale)를 김지혜(1991)가 번안한 것을 사용하여 Likert 5점 척도로 측정하였다. 자기의식 척도는 사적 자기의식, 공적 자기의식, 사회불안의 세 가지 하위척도로 구성되지만 본 연구에서는 사적 자기의식과 공적 자기의식 척도만을 사용하였다. 먼저 사적 자기의식은 10문항으로 구성되며 대표 문항으로는 '나는 언제나나 자신이 어떤 사람인지를 파악하려고 애쓴다' 등이 있다. 본 연구에서 사적 자기의식의 내적 일치도 계수(Cronbach's  $\alpha$ )는 .73이었다. 공적 자기의식은 7문항으로 구성되며 대표 문항으로는 '나는 다른 사람들이 나를 어떻게 생각하고 있는지 신경을 쓴다' 등이 있다. 본 연구에서 공적 자기의식의 내적 일치도 계수(Cronbach's  $\alpha$ )는 .78이었다.

#### 결 과

##### 측정 변인들의 기술 통계치 및 상관

본 연구에서 측정된 각 변인들 간의 상호관계를 확인하기 위해 상관분석을 실시하였다. 분석결과에 따르면, 분노표출 시 언어적 분노표현은 행동적 분노표현( $r=.72, p<.01$ ), 긍정적 효과( $r=.31, p<.01$ ), 부정적 효과( $r=.26, p<.01$ ),

표 1. 분노표출 시 측정 변인들의 평균, 표준편차, 상관계수

변인	1	2	3	4	5	6
1. 언어적 분노표현	-					
2. 행동적 분노표현	.72**	-				
3. 긍정적 효과	.31**	.29**	-			
4. 부정적 효과	.26**	.22**	-.32**	-		
5. 사적 자기의식	.20**	.18**	.01	.25**	-	
6. 공적 자기의식	.15*	.15*	.00	.11	.70**	-
평균	2.59	2.11	2.61	2.89	2.80	3.08
표준편차	.61	.57	.57	.60	3.08	.65

\*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$   $n=271$

표 2. 분노접수 시 측정 변인들의 평균, 표준편차, 상관계수

변인	1	2	3	4	5	6
1. 언어적 분노표현	-					
2. 행동적 분노표현	.83**	-				
3. 긍정적 효과	-.03	-.03	-			
4. 부정적 효과	.51**	.44**	-.38**	-		
5. 사적 자기의식	.29**	.22**	.11	.22**	-	
6. 공적 자기의식	.17**	.05	.11	.15*	.70**	-
평균	2.79	2.21	2.66	2.97	2.80	3.08
표준편차	.77	.71	.66	.71	3.08	.65

\*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$   $n=271$

사적 자기의식( $r=.20$ ,  $p<.01$ ), 공적 자기의식( $r=.15$ ,  $p<.05$ )과 유의미한 상관을 나타냈다. 분노표출 시 행동적 분노표현 역시 긍정적 효과( $r=.29$ ,  $p<.01$ ), 부정적 효과( $r=.22$ ,  $p<.01$ ), 사적 자기의식( $r=.18$ ,  $p<.01$ ), 공적 자기의식( $r=.15$ ,  $p<.05$ )과 유의미한 상관을 나타냈다. 즉 내가 남에게 분노를 표출할 때 언어적 분노표현과 행동적 분노표현은 긍정적 효과와

부정적 효과 모두 유의미한 정적 상관을 보였다.

분노접수 시 언어적 분노표현은 행동적 분노표현( $r=.83$ ,  $p<.01$ ), 부정적 효과( $r=.51$ ,  $p<.01$ ), 사적 자기의식( $r=.29$ ,  $p<.01$ ), 공적 자기의식( $r=.17$ ,  $p<.01$ )과 유의미한 상관을, 행동적 분노표현은 부정적 효과( $r=.44$ ,  $p<.01$ ), 사적 자기의식( $r=.22$ ,  $p<.01$ )과 유의미한 상관을

표 3. 분노표출과 긍정적 효과의 관련성

종속변인: 분노표현의 긍정적 효과								
모델	예측변인	B	$\beta$	t	R <sup>2</sup>	F	$\Delta R^2$	$\Delta F$
1	인구통계학적 변인				.02	1.43	.02	1.43
2	언어적 분노표현	.20	.21	2.57*	.12	7.52***	.11	16.42***
	행동적 분노표현	.15	.15	1.73				

\* $p < .05$ , \*\* $p < .01$ , \*\*\* $p < .001$ , 인구통계학적 변인: 성별, 업종, 직위

표 4. 분노표출과 부정적 효과의 관련성

종속변인: 분노표현의 부정적 효과								
모델	예측변인	B	$\beta$	t	R <sup>2</sup>	F	$\Delta R^2$	$\Delta F$
1	인구통계학적 변인				.02	2.10	.02	2.10
2	언어적 분노표현	.21	.21	2.48*	.08	4.72***	.06	8.47***
	행동적 분노표현	.05	.04	.51				

\* $p < .05$ , \*\* $p < .01$ , \*\*\* $p < .001$ , 인구통계학적 변인: 성별, 업종, 직위

나타냈다. 즉 타인에게 분노표현을 접수할 때 언어적 분노표현과 행동적 분노표현은 부정적 효과에만 유의미한 정적 상관을 보였다.

**분노표현의 긍정적 및 부정적 효과**

분노표현과 분노표현의 효과의 관계를 검증하기 위하여 각 변인에 영향을 줄 수 있는 성별, 업종, 직위를 통제변인으로 지정하여 1단계에 투입하고 2단계에 분노표현(언어적 분노표현, 행동적 분노표현)을 투입하여 위계적 회귀분석을 실시하였다.

**분노표출 시 분노표현의 긍정적 및 부정적 효과**

분노표출 시 분노표현방식에 따른 분노표현의 긍정적 효과를 분석한 결과, 언어적 분노

표현의 주효과가 나타났으나( $\beta=.21, p<.05$ ) 행동적 분노표현의 주효과는 나타나지 않았다. 다음으로 분노표출 시 분노표현방식에 따른 분노표현의 부정적 효과를 분석한 결과, 언어적 분노표현의 주효과가 나타났지만( $\beta=.21, p<.05$ ) 행동적 분노표현의 주효과는 나타나지 않았다. 즉 내가 타인에게 언어적으로 분노를 표현 할 때 개인, 관계 및 조직측면에서 긍정적 효과와 부정적 효과를 모두 지각한다고 볼 수 있다. 이는 가설 1을 부분적으로 지지하는 결과이다.

**분노접수 시 분노표현의 긍정적 및 부정적 효과**

분노접수 시 분노표현방식에 따른 분노표현의 긍정적 효과를 분석한 결과, 언어적 분노표현과 행동적 분노표현의 주효과는 나타나지

표 5. 분노접수와 긍정적 효과의 관련성

종속변인: 분노표현의 긍정적 효과								
모델	예측변인	B	$\beta$	t	R <sup>2</sup>	F	$\Delta R^2$	$\Delta F$
1	인구통계학적 변인				.04	3.39*	.04	3.39*
2	언어적 분노표현	-.00	.09	-.05	.04	2.09	.01	.18
	행동적 분노표현	-.03	.10	-.30				

\*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$ , 인구통계학적 변인: 성별, 업종, 직위

표 6. 분노접수와 부정적 효과의 관련성

종속변인: 분노표현의 부정적 효과								
모델	예측변인	B	$\beta$	t	R <sup>2</sup>	F	$\Delta R^2$	$\Delta F$
1	인구통계학적 변인				.02	1.65	.02	1.65
2	언어적 분노표현	.43	.47	5.02***	.28	20.22***	.26	47.23***
	행동적 분노표현	.05	.05	.48				

\*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$ , 인구통계학적 변인: 성별, 업종, 직위

않았다. 다음으로 분노접수 시 분노표현방식에 따른 분노표현의 부정적 효과를 분석한 결과, 언어적 분노표현의 주효과는 나타났으나 ( $\beta = .47$   $p < .001$ ) 행동적 분노표현의 주효과는 나타나지 않았다. 즉 타인이 나에게 언어적으로 분노를 표현하면 개인, 관계 및 조직적 측면에서 부정적 효과만 지각한다고 볼 수 있다.

#### 분노표현에 따른 효과에서 자기의식의 조절효과

분노표현과 분노표현의 효과 간의 관계에서 자기의식의 조절효과를 검증하기 위해서 독립변인과 조절변인에 대한 평균 중심화 과정을 거친 후, 위계적 중다 회귀분석을 실시하였다. 분석을 실시함에 있어 먼저 각 변인에 영향을 줄 수 있는 성별, 업종, 직위를 통제변인으로

지정하여 1단계에 투입하고 2단계에 분노표현(언어적 분노표현, 행동적 분노표현)과 자기의식(사적 자기의식, 공적 자기의식)을, 3단계에 분노표현과 자기의식의 상호작용 항을 투입하였다.

#### 분노표현에 따른 효과에서 사적 자기의식의 조절효과

분노표출에 따른 분노표현의 긍정적 효과에서 사적 자기의식의 조절효과를 분석한 결과, 두 변인의 상호작용 항이 투입되었을 때 통계적으로 유의미하지 않았다. 또한 분노표출에 따른 분노표현의 부정적 효과에서 사적 자기의식의 조절효과를 분석한 결과, 두 변인의 상호작용 항이 투입되었을 때 통계적으로 유의미하지 않았다.

분노접수에 따른 분노표현의 긍정적 효과에

표 7. 분노접수 시 사적 자기의식의 조절효과(긍정적 효과)

종속변인: 분노표현의 긍정적 효과								
모델	예측변인	B	$\beta$	t	R <sup>2</sup>	F	$\Delta R^2$	$\Delta F$
1	인구통계학적 변인				.04	3.39*	.04	3.39*
2	언어적 분노표현	-.05	-.06	-.54	.06	2.94**	.03	2.43
	행동적 분노표현	-.02	-.03	-.24				
3	사적 자기의식	.22	.17	2.63**	.10	3.79***	.04	6.03**
	언어적 분노표현(A)	-.08	-.10	-.87				
	행동적 분노표현(B)	-.01	-.01	-.07				
	사적 자기의식 (C)	.20	.16	2.48*				
	(A)×(C)	-.60	-.41	-3.26**				
	(B)×(C)	.41	.29	2.29*				

\*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$ , 인구통계학적 변인: 성별, 업종, 직위

서 사적 자기의식의 조절효과를 분석한 결과, 언어적 분노표현과 분노표현의 긍정적 효과의 관계에서 사적 자기의식의 조절효과( $\beta = -.41$ ,  $p < .01$ )와 행동적 분노표현과 분노표현의 긍정적 효과의 관계에서 사적 자기의식의 조절효과( $\beta = .29$ ,  $p < .05$ )가 유의미하게 나타났다. 이는 분노접수 시 사적 자기의식이 분노표현방식과 분노표현의 긍정적 효과간의 관계를 조절한다

는 것을 의미한다. 이러한 상호작용효과를 해석하기 위하여 그림으로 그려본 결과(그림 1과 그림 2 참조) 분노접수 시, 사적 자기의식이 낮을 때보다 높을 때 언어적 분노표현과 분노표현의 긍정적 효과 간의 부적 관계가 더 강하게 나타났다. 마찬가지로 분노접수 시, 사적 자기의식이 낮을 때보다 높을 때 행동적 분노표현과 분노표현의 긍정적 효과 간의 부

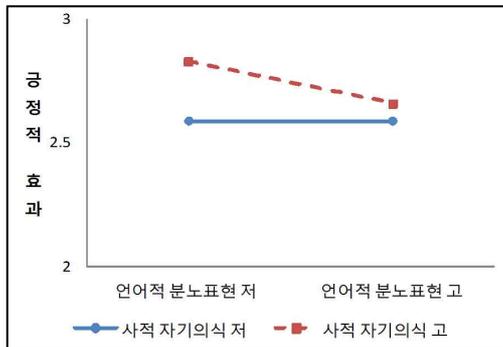


그림 1. 분노접수 시 언어적 분노표현과 사적 자기의식의 상호작용

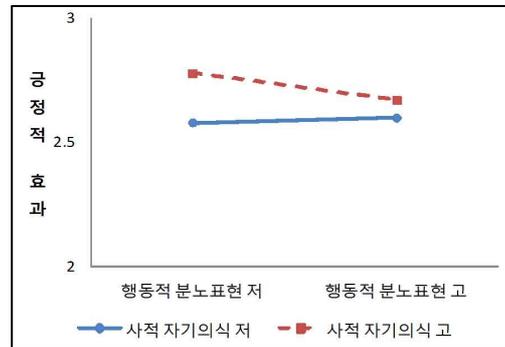


그림 2. 분노접수 시 행동적 분노표현과 사적 자기의식의 상호작용

적 관계가 더 강하게 나타났다. 즉, 분노접수 시, 사적 자기의식이 높을 때 언어적 및 행동적 분노표현이 낮으면 개인, 관계 및 조직적 측면에서 긍정적인 효과가 있다고 지각하는 것을 의미한다. 이는 가설 3-2을 부분적으로 지지하는 결과이다.

분노접수 시 분노표현방식에 따른 분노표현의 부정적 효과에서 사적 자기의식의 조절효과를 분석한 결과, 각각의 두 변인의 상호작용 항이 투입되었을 때 통계적으로 유의미하지 않았다.

**분노표현에 따른 효과에서 공적 자기의식의 조절효과**

분노표출에 따른 분노표현의 긍정적 효과에서 공적 자기의식의 조절효과를 분석한 결과, 두 변인의 상호작용 항이 투입되었을 때 통계적으로 유의미하지 않았다. 다음으로 분노표출에 따른 분노표현의 부정적 효과에서 공적 자기의식의 조절효과를 분석한 결과에 따르면

두 변인의 상호작용 항이 투입되었을 때 통계적으로 유의미하지 않았다.

분노접수에 따른 분노표현의 긍정적 효과에서 공적 자기의식의 조절효과를 분석한 결과, 언어적 분노표현에 따른 분노표현의 긍정적 효과에서 공적 자기의식의 조절효과( $\beta = -.22, p < .05$ )와 행동적 분노표현에 따른 분노표현의 긍정적 효과에서 공적 자기의식의 조절효과( $\beta = .24, p < .05$ )가 유의미하게 나타났다. 이러한 상호작용효과를 해석하기 위하여 그림으로 그려본 결과(그림 3과 그림 4 참조) 공적 자기의식이 낮을 때보다 높을 때 언어적 분노표현과 분노표현의 긍정적 효과 간의 부적 관계가 더 강하게 나타났다. 즉, 분노접수 시 공적 자기의식이 높을 때 타인의 언어적 분노표현이 높으면 긍정적 효과를 덜 지각함을 의미한다. 또한 공적 자기의식이 높을 때보다 낮을 때 행동적 분노표현과 분노표현의 긍정적 효과 간의 부적 관계가 더 강하게 나타났다. 이러한 결과는 분노접수 시 공적 자기의식이 낮을

표 8. 분노접수 시 공적 자기의식의 조절효과(긍정적 효과)

종속변인: 분노표현의 긍정적 효과								
모델	예측변인	B	$\beta$	t	R <sup>2</sup>	F	$\Delta R^2$	$\Delta F$
1	인구통계학적 변인				.04	3.39*	.04	3.39*
	언어적 분노표현	-.06	-.07	-.66				
2	행동적 분노표현	.01	.01	.13	.07	3.06**	.03	2.67*
	공적 자기의식	.18	.17	2.76**				
	언어적 분노표현(A)	-.07	-.08	-.73				
	행동적 분노표현(B)	.01	.01	.05				
3	공적 자기의식 (C)	.17	.17	2.69**	.08	2.92**	.02	2.40
	(A)×(C)	-.27	-.22	-1.97*				
	(B)×(C)	.31	.24	2.17*				

\*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$ , 인구통계학적 변인: 성별, 업종, 직위

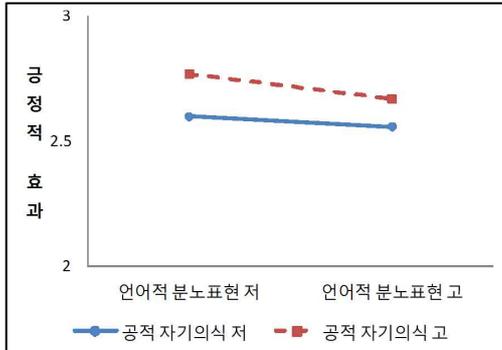


그림 3. 분노접수 시 언어적 분노표현과 공적 자기의식의 상호작용

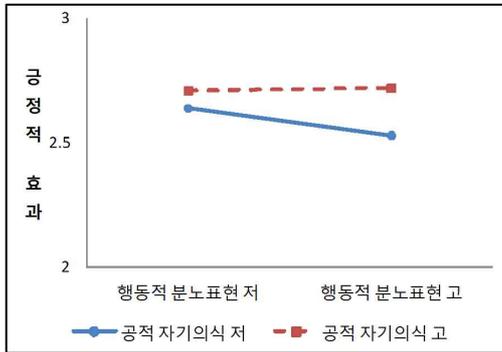


그림 4. 분노접수 시 행동적 분노표현과 공적 자기의식의 상호작용

때 타인의 행동적 분노표현이 높으면 긍정적 효과를 덜 지각함을 의미한다. 따라서 가설 4-2는 부분적으로 지지되었다.

### 논 의

연구 2는 조직 장면에서 사용되는 분노표현 방식과 분노표현의 지각된 긍정적 및 부정적 효과의 관계, 자기의식의 조절효과를 검증하였다.

### 분노표현의 긍정적 및 부정적 효과

분노표현과 그것의 효과의 관계를 검증하기 위하여 위계적 회귀분석을 실시하였다. 그 결과, 분노표출 시 긍정적 효과와 부정적 효과 모두 나타났다. 구체적으로 살펴보면 분노표출 시 언어적 분노표현은 분노표현의 긍정적 및 부정적 효과와 정적인 관련을 보였지만, 행동적 분노표현은 분노표현의 긍정적 및 부정적 효과와 정적인 관련성을 보이지 않았다. 연구 2에서 사용한 척도를 보면 언어적 분노표현은 행동적 분노표현보다 직접적으로 분노를 전달하는 방식이라고 볼 수 있다. 따라서 타인에게 언어적으로 분노를 표출하면서 자신이 무엇을 원하는지 또는 무엇이 잘못되었는지 상대방에게 전달할 수 있기 때문에 만족감을 느끼면서 동시에 미안함을 느끼게 되는 것이다. 반면 간접적인 방식인 행동적 분노표현은 상대방에게 자신의 의도를 정확하게 전달하기 어렵고 사회에서 올바르지 못한 방식이라고 인식하는 경향이 있으므로 긍정적 효과가 나타나지 않은 것으로 보인다.

이 관계를 자세히 알아보기 위해 긍정적 효과를 개인, 관계 및 조직 차원으로 구분하여 추가 분석을 실시하였다. 그 결과, 분노표출 시 행동적 분노표현은 개인차원에서 긍정적인 효과를 지각하는 것으로 나타났다. 즉, 개인이 타인에게 행동적으로 분노를 표출함으로써 스스로 만족감을 느낀다는 것을 알 수 있었다.

두 번째로 분노접수 시에는 분노표현의 부정적 효과만 나타났으며, 특히 언어적 분노표현에서만 나타났다. 즉 개인이 타인의 언어적 분노표현을 많이 접수할수록 분노표현의 효과에 대해 부정적으로 지각하였다. 이러한 결과

는 기존 선행연구에서 분노표현의 역기능적 측면(김용섭, 1984; 문소현, 2006; 원상석, 2008; 이민수, 2002; Aquino, Douglas & Martinko, 2004; Averill, 1982; Deffenbacher, 1992; Deffenbacher, Oetting, Lynch, & Morris, 1996; Deffenbacher, McNamara, Stark & Sabadell, 1990; Fitness, 2000; Fox & Spector, 1999; Glomb, 2002; Neuman & Baron, 1998; Tripp & Bies, 1997)과 일치한다. 그러나 분노접수 시 언어적 분노표현의 긍정적 효과는 나타나지 않았고, 행동적 분노표현의 긍정적 및 부정적 효과도 나타나지 않았다. 앞서 설명하였듯이 언어적 분노표현은 행동적 분노표현보다 직접적으로 분노를 전달하는 방식이다. 예를 들어, 인상 쓰기, 자리를 박차고 일어나기, 얼굴 붉어짐과 같은 행동적 분노표현은 분노의 주체가 누구인지 또는 분노의 의도가 무엇인지 알기 어렵지만, 소리 지르기, 꾸짖기와 같은 언어적 분노표현은 행동적 분노표현에 비해 분노의 주체나 분노의 의도를 파악할 가능성이 높다. 따라서 행동적 분노표현과 비교했을 때, 타인의 언어적 분노표현을 접수하게 되는 상황에서는 분노의 감정을 유발하게 된 대상이 자신이라는 것 또는 자신이 무언가를 잘못했다는 것을 인식하게 됨으로써 자존심이 상하거나 불쾌감을 느낄 가능성이 크다. 또한 타인의 행동적 분노표현을 접수한 개인은 분노의 대상이나 분노표출의 의도를 파악하기 어렵기 때문에 어떠한 효과도 나타나지 않았을 것으로 추측해 볼 수 있다.

구체적으로 어느 부분에서 부정적 효과가 나타나는지 추가 분석을 실시한 결과, 분노접수 시 언어적 분노표현은 개인, 관계 및 조직 측면 모두에서 부정적 효과를 지각하였다. 즉, 타인이 나에게 언어적 분노표현을 많이 사용

할수록 개인적 측면을 넘어서 대인관계가 악화되거나 팀 및 조직의 손실까지 지각할 수 있음 알 수 있었다.

결론적으로 분노표출과 분노접수는 분노표현의 효과에서 차이가 나타났고, 언어적 분노표현과 행동적 분노표현의 결과도 다르게 나타났다.

#### 분노표현과 자기의식의 상호작용 효과

분노를 표출하거나 접수할 때 자신의 내면적인 부분에 가치를 두는 사람과 외현적인 부분에 가치를 두는 사람에 따라 다른 효과가 나타날 수 있을 것이다. 이를 확인하기 위해 분노표현과 분노표현의 효과 간의 관계에서 자기의식의 조절효과를 검증하였다.

먼저 분노표현에 따른 효과에서 사적 자기의식의 조절효과를 살펴보면 다음과 같다. 분노표출 시 분노표현의 효과에서 사적 자기의식의 조절효과는 통계적으로 유의미하지 않았다. 이는 개인이 분노를 표출할 때 나타나는 분노표현의 효과가 사적 자기의식에 따라 달라지지 않음을 의미한다. 반면에 분노접수 시 분노표현의 긍정적 효과에서는 사적 자기의식의 조절효과가 나타났다. 그러나 부정적 효과에서 사적 자기의식의 조절효과는 통계적으로 유의미하지 않았다. 이는 사적 자기의식이 높을수록 자신의 감정이나 의견이 확고하기 때문에 타인의 높은 언어적 및 행동적 분노표현을 경험하게 되면 타인의 행동이나 생각이 잘못되었다고 판단하여 개인, 관계 및 조직 측면에서의 긍정적 효과를 덜 지각하게 됨으로써 나타난 결과라고 해석할 수 있다.

두 번째로 분노표현에 따른 효과에서 공적 자기의식의 조절효과를 살펴보면 다음과 같다.

분노표출 시 분노표현의 효과에서 공적 자기 의식 조절효과도 통계적으로 유의미하지 않았다. 이는 개인이 분노를 표출할 때 나타나는 분노표현의 효과가 공적 자기의식에 따라 달라지지 않음을 의미한다. 직장 내에서 분노를 유발하는 상황은 주로 상대방의 부당한 행동이나 상대방과의 원활하지 않은 의사소통 등이며, 많은 사람들이 이를 바로 잡기 위해 타인에게 분노를 표현하게 된다. 따라서 분노표현의 효과는 자기의식보다는 분노를 유발하는 상황에 따라 달라질 수 있을 것으로 보인다. 반면에 분노접수 시 분노표현의 긍정적 효과에서 공적 자기의식의 조절효과는 통계적으로 유의미하게 나타났다. 그러나 부정적 효과에서 공적 자기의식의 조절효과는 통계적으로 유의미하지 않았다. 즉 분노접수 시 공적자기 의식이 높을 때 언어적 분노표현이 높을수록 분노표현의 효과를 덜 긍정적으로 지각하며, 공적자기의식 수준이 낮을 때 행동적 분노표현이 높을수록 분노표현의 효과를 덜 긍정적으로 지각하는 것으로 나타났다.

### 결론 및 종합논의

일상생활 속에서 사람들은 다양한 정서를 경험하고 경험한 정서에 따라 반응을 하게 된다. 우리나라는 약 10년 넘게 OECD 국가 중 평균 근로시간이 높은 것으로 나타났으며, 최근까지 상위권을 유지하고 있다(OECD, 2017). 따라서 우리나라는 직장 내에서 조직구성원들과 정서를 공유하는 데 많은 시간을 보낼 수밖에 없는 환경을 가지고 있다. 특히 다양한 정서들 중 분노 정서는 조직 장면에서 흔히 경험하게 되는 정서이고 직장인들에게 매우

친숙한 감정이다. 따라서 본 연구에서는 조직 장면에서의 분노 정서에 대하여 심층적으로 다루고자 하였으며, 단순히 분노를 경험하는 것을 넘어 분노를 표현하는 것이 부정적인 효과뿐만 아니라 긍정적 효과도 있다는 것에 초점을 두고 연구를 진행하였다.

연구 1과 연구 2의 결과를 간략히 설명하면 다음과 같다. 첫째, 분노표현은 긍정적 효과와 부정적 효과가 있다는 것을 알 수 있었다. 구체적으로 분노표출 시에는 긍정적 및 부정적 효과가 모두 나타났지만 분노접수 시에는 부정적 효과만 나타났다. 그러나 연구 1의 실태 조사에서는 분노접수 시에도 긍정적 효과와 부정적 효과 모두 나타났기 때문에 추후 분노표현의 효과에 대한 심층적인 연구가 필요할 것으로 보인다.

둘째, 개인이 타인에게 분노를 표출하거나 타인의 분노표출을 접수할 때는 다른 기제가 작용하는 것으로 나타났다. 구체적으로 분노표출과 분노접수 시 나타나는 효과가 개인이 가지고 있는 사적자기의식과 공적자기의식에 따라 달라지는지 살펴보았다. 그 결과 사적 자기 의식과 공적 자기 의식은 개인이 타인에게 직접 분노를 표출할 때보다는 타인의 분노표출을 접수할 때 더 많은 영향을 미친다는 것을 알 수 있었다. 반면 분노표출 시 분노표현의 효과에서 자기의식의 조절효과는 나타나지 않았는데, 이는 분노접수와 다른 기제가 작용한다는 의미이므로 자기의식이 아닌 다른 요인들에 대해 고려해야 할 필요가 있다.

본 연구의 결과들을 바탕으로 본 연구가 가지는 의의를 보면 다음과 같다.

### 연구의 의의 및 한계점

첫째, 조직 장면에서 분노표현에 대한 효과에 대해 통합적인 접근 방법을 제안하였다. 기존 연구들은 분노를 표현하는 것의 역기능적인 측면, 즉 분노표현은 다양한 측면에서 해롭고 부정적인 결과를 초래한다고 주장하였다. 하지만 소수의 연구들은 조직 내에서 빈번히 경험하는 분노의 감정을 표출하는 것이 조직생활뿐만 아니라 일상생활에서도 도움이 될 수 있다는 결과들을 토대로 분노표현의 순기능적 측면을 강조하였다. 즉 선행연구들은 분노표현의 긍정적 효과와 부정적 효과를 구분하여 분석을 실시하였다. 하지만 본 연구에서는 분노표현의 효과에 대한 각 주장을 수용하여 분노표현의 두 효과를 함께 고려했다는 점에서 의의가 있다.

둘째, 타인에게 분노를 표현할 때와 타인의 분노표현을 접수할 때를 함께 고려하였다. 선행 연구들을 살펴보면, 일반적으로 분노표출과 분노접수가 구분되어 진행되었다. 하지만 본 연구에서는 정서표현이 사람들 간의 상호작용에 의해서 일어난다는 것을 바탕으로 분노표출과 분노접수를 비교했다는 점에서 의의가 있다.

셋째, 조직 장면에서 사용되는 분노표현방식과 분노표현의 효과에 대한 측정도구를 개발한 것이다. 기존 연구들에서는 조직 장면에서의 분노표현방식과 그에 따른 효과에 대해 명확하게 제시를 하지 않았지만, 본 연구에서 조직원들을 대상으로 실제 작업장에서 사용되는 분노표현방식을 언어적 분노표현과 행동적 분노표현으로 구분하였고 분노표현의 긍정적 및 부정적 효과를 확인하였다.

넷째, 조직 장면에서의 분노표현에 관하여

질적 연구를 통해 양적 연구를 실시함으로써 작업장의 일반화 가능성을 높였다. 또한 다양한 직종에 종사하고 있는 조직구성원을 대상으로 데이터를 수집하였기 때문에 연구 결과의 일반화 제약이 비교적 적다는 점에서 의의가 있다.

조직 장면에서의 실무적 시사점은 다음과 같다. 기존 연구들은 조직에서 분노의 감정을 주로 부정적인 의미로만 해석하였는데 본 연구의 결과는 분노를 표출하고 접수하는 것이 오히려 조직에 도움이 될 수 있다는 것을 보여주었다. 따라서 조직에서는 분노의 감정을 무조건 감추는 것이 아니라 이를 바람직하게 활용할 수 있는 제도를 만들 필요가 있다. 더 나아가 분노를 접수할 때 개인차원의 변인인 자기의식의 수준에 따라 분노표현의 효과가 달라질 수 있으므로 분노 관련 제도나 프로그램을 개발할 때 자기의식의 변인을 고려해야 할 것이다.

본 연구의 제한점은 다음과 같다. 첫째, 본 연구를 실시하기 전, 분노표현방식과 그에 따른 효과에 대한 문항을 구성할 때 모두 회상을 통해 응답하였다는 것에 한계가 있다. 시간이 지나면서 개입되었을 여러 가지 변인이 분노표현방식이나 분노표현의 효과에 영향을 미쳤을 가능성이 있다. 둘째, 개인마다 분노수준이나 분노표현의 강도 등이 다른데 이것이 통제되지 않았다는 것이다. 추후 연구에서는 분노표현에 개입될 수 있는 변인들을 찾아서 통제된 후 연구를 진행시켜야 할 필요가 있다. 마지막으로 본 연구는 일반 조직원을 대상으로 자기보고방식의 설문조사를 실시하였기 때문에 응답자들이 사회적으로 바람직한 반응으로 응답했을 가능성이 있다. 이런 점들은 추후에 경험표집방법이나 실험연구를 통해 보완

할 수 있을 것이다.

### 참고문헌

- 김용섭 (1984). 분노에 대한 연구. 고신대학 논문집, 12, 71-90.
- 김은정 (1993). 자기이해와 진로탐색 프로그램에 대한 평가. 연세생활연구, 제 9권, 171-177.
- 문소현 (2006). 중년남성의 분노, 심혈관 건강과 우울의 관계: 사회적지지와 매개효과. 대한간호학회지, 36(5), 863-971.
- 송지은, 황순택, 전미주 (2009). 분노수준과 분노표현양식의 관계: 연령집단 간 비교. 한국심리학회지: 학교, 6(2), 213-227.
- 원상석 (2008). 군 조직에서 상사의 분노 표현방식이 부하의 직무 탈진에 미치는 영향: 절차공정성의 조절효과를 중심으로. 고려대학교 석사학위논문.
- 유주현 (2001). 정서표현에 대한 양가감정과 사회지지 및 심리적 안녕감과 관계. 고려대학교 대학원 석사학위논문.
- 이슬기, 장재윤 (2014). 상사의 분노표출이 창의 과정 몰입에 미치는 영향: 부정 정서의 매개효과와 리더 동일시의 조절 효과. 한국심리학회지: 산업 및 조직, 27(2), 339-366.
- 이주일 (2003). 조직 장면에서의 분노, 불안, 우울 정서-정서 간 유발 상황과 대처방식의 차이 및 정서의 조절과 심리적 안녕, 직무효과 간의 관계. 한국심리학회지: 산업 및 조직, 16(3), 19-58.
- 장문선, 김영환 (1997). 분노표현방식과 사회적 지지가 심장혈관반응에 미치는 영향. 한국심리학회지: 임상, 16(2), 197-207.
- 정선영 (1999). 우울감, 자의식 및 사회적 문제 해결력의 관계. 한국의국어대학교 대학원 석사학위논문.
- 조궁호, 김지연, 최경순 (2009). 문화성향과 분노통제: 분노 수준과 공감의 매개효과를 중심으로. 한국심리학회지: 사회 및 성격, 23(1), 69-90.
- 최대정, 조현주, 박동건 (2005). 조직 구성원들의 정서 경험: 요인구조의 동등성 및 타당도 분석. 한국심리학회지: 산업 및 조직, 18(2), 385-411.
- 최임정, 심혜숙 (2010). 대학생의 내면화된 수치심과 분노표현양식이 대인관계문제에 미치는 영향. 한국심리학회지: 상담 및 심리치료, 22(2), 479-492.
- 최정아 (1997). 자의식과 자존감이 상담에 대한 태도에 미치는 영향. 연세대학교 대학원 석사학위논문.
- 페이오픈 (2011). 직장인 분노 설문조사
- 허정훈 (2000). 자의식과 스트레스 대처방식이 긍정적, 부정적 정서에 미치는 영향. 한양대학교 대학원 석사학위논문.
- Aquino, K., Douglas, S., & Martinko, M. J. (2004). Overt anger in response to victimization: Attributional style and organizational norms as moderators. *Journal of Occupational Health Psychology, 9*(2), 152-164.
- Averill, J. R. (1982). *Anger and aggression: An essay on emotion*. New York: Springer-Verlag.
- Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory and research and managerial applications*. New York: Free Press.
- Berkowitz, L. (1990). On the formation and regulation of anger and aggression: A

- cognitive-neoassociationistic analysis. *American Psychologist*, 45(4), 494-503.
- Cacioppo, J. T., & Gardner, W. L. (1999). Emotions. *Annual Review of Psychology*, 50, 191-214.
- Carter, L., & Minirth, F. B. (1993). *The Anger Workbook: A 13-Step Interactive Plan To Help You*. Nashville: Thomas Nelson.
- Clark, C. (1990). Emotions and micropolitics in everyday life: Some patterns and paradoxes of place. In T. D. Kemper (Ed.), *Research agendas in the sociology of emotions* (pp. 305-333). Albany: State University of New York Press.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1998). *Charismatic leadership in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage Publishers.
- Darwin, C. (1872). *The descent of man and selection in relation to sex*. New York: Appleton & Co.
- Deffenbacher, J. L., McNamara, K., Stark, R. S., & Sabadell, P. M. (1990). A comparison of cognitive-behavioral and process-oriented group counseling for general anger reduction. *Journal of Counseling & Development*, 69(2), 167-172.
- Deffenbacher, J. L. (1992). Trait anger: Theory, findings, and implications. In Spielberger, C. D., & Butcher, J. N. (Eds.). *Advances in Personality Assessment*. (Vol. 9, pp. 177-201). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Deffenbacher, J. L., Oetting, E. R., Lynch, R. S., & Morris, C. D. (1996). The expression of anger and its consequences. *Behaviour Research and Therapy*, 34, 575-590.
- Fenigstein, A., Scheier, M. F., & Buss, A. H. (1975). Public and private self-consciousness: Assessment and theory. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 43, 522-527.
- Fenigstein, A. (1979). Self-consciousness, self-attention, and social interaction. *Journal of Personality and Social Psychology*, 37, 75-86.
- Fitness, J. (2000). Anger in the workplace: An emotion script approach to anger episodes between workers and their superiors, co-workers and subordinates. *Journal of Organizational Behavior*, 21(2), 147-162.
- Fox, S., & Spector, P. E. (1999). A model of work frustration-aggression. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 915-931.
- Frijda, N. H. (1993). Moods, emotion episodes, and emotions. In Lewis, M. & Haviland, J. M. (Ed.), *Handbook of emotions*, (pp. 381-403). New York, Guilford Press.
- Froming, W. J., & Carver, C. S. (1981). Divergent influences of private and public self-consciousness in a compliance paradigm. *Journal of Research in Personality*, 15, 159-171.
- Gibson, D. E., & Schroeder, S. J. (2002). Grinning, frowning, and emotionless: Agent perceptions of power and their effects on felt and displayed emotions in influence attempts. In: Ashkanasy, N. M., Zerbe, W. J., & Hartel, C. E. J. (Eds). *Managing Emotions in the Workplace*. Armonk, NY: M. E. Sharpe, 184-211.
- Gibson, D. E., Schweitzer, M. E., Callister, R. R., & Gray, B. (2009). The influence of anger expressions on outcomes in organizations. *Negotiation and Conflict Management Research*, 2, 236-262.
- Glomb, T., & Hulin, C. (1997). Anger and gender effects in observed supervisor-subordinate

- dyadic interactions. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 72, 281-307.
- Glomb, T. (2002). Workplace anger and aggression: Informing conceptual models with data from specific encounters. *Journal of Occupational Health Psychology*, 7, 20-36.
- Izard, C. E. (1993). Four systems for emotion activation: Cognitive and noncognitive processes. *Psychological Review*, 100, 68-90.
- Keltner, D., & Gross, J. J. (1999). Functional accounts of emotions. *Cognition and Emotion*, 13, 467-480.
- Keltner, D., & Kring, A. M. (1998). Emotion, social function, and psychopathology. *Review of General Psychology*, 2, 320-342.
- Kerby, D. S., Brand, M. W., & John, R. (2003). Anger types and the use of cigarettes and smokeless tobacco among Native American adolescents. *Preventive Medicine*, 37(5), 485-491.
- Leary, M. R., & Kowalski, R. M. (1990). Impression management: A literature review and two component model. *Psychological Bulletin*, 107, 34-47.
- Lewis, K. (2000). When leaders display emotion: How followers respond to negative emotional expression of male and female leaders. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 221-234.
- Mayer, J. D., DiPaolo, M., & Salovey, P. (1990). Perceiving affective content in ambiguous visual stimuli: A component of emotional intelligence. *Journal of Personal and Personality Assessment*, 54(3), 772-781.
- Neuman, J. H., & Baron, R. A. (1998). Workplace violence and workplace aggression: evidence concerning specific forms, potential causes, and preferred targets. *Journal of Management*, 24(3), 391-419.
- OECD (2017). *Hours worked*. OECD.
- Pennebaker, J. W., Kiecolt-Glaser, J. K., & Glaser, R. (1988). Disclosure of traumas and immune function: Health implications for psychotherapy. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 56(2), 239-245.
- Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9(3), 185-211.
- Scheier, M. F., & Carver, C. S. (1977). Self-focused attention and the experience of emotion: Attraction, repulsion, elation, and depression. *Journal of Personality and Social Psychology*, 35, 625-636.
- Scheier, M. F. (1980). Effects of public and private self-consciousness on the public expression of personal beliefs. *Journal of Personality and Social Psychology*, 39, 514-521.
- Schweiger, D. M., Sandberg, W. R., & Rechner, P. L. (1989). Experiential effects of dialectical inquiry, Devil's advocacy, and consensus approaches to strategic decision making. *Academy of Management Journal*, 32, 745-772.
- Spielberger, C. D. (1980). *Preliminary manual for the state-trait anger scale(STAS)*. Tampa, Florida: University of South Florida.
- Spielberger, C. D., Jacobs, G. A, Russell, S., & Crane, R. S. (1983). Assessment of anger: The state-trait anger scale. *Advances in personality assessment*, 2, N, J; LEA, 161-189.
- Spielberger, C. D., Johnson, E. H., Russell, S. F., Crane, R. J., Jacobs, G. A., & Worden, T. J. (1985). The experience and expression of

- anger: Construction and validation of an anger expression scale. In M. A. Chesney & R. H. Rosenman(Eds.), *Anger and hostility in cardiovascular and behavioral Disorders* (pp.5-30). Washington, DC: Hemisphere.
- Spielberger, C. D., Krasner, S. S., & Solomon, E. P. (1988). The experience, expression, and control of anger. In M. P. Janisse(Ed.), *Health psychology: Individual differences and stress* (pp. 89-108). New York: Springer-Verlag.
- Swinkels, A., & Giuliano, T. A. (1995). The Measurement and conceptualization of mood awareness: Monitoring and labeling one's mood atates. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 21(9), 934-949.
- Tripp, T. M., & Bies, R. J. (1997). What's good about revenge: The avenger's perspective. In R. J. Lewicki, R. J. Bies, & B. H. Sheppard (Eds.), *Research on negotiation in organizations*, 6, Greenwich, CT: JAI. 145-160.
- Van Kleef, G. A., De Dreu, C. K. W., & Manstead, A. S. R. (2004). The interpersonal effects of anger and happiness in negotiations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 86, 57-76.
- Van Kleef, G. A., & Cote, S. (2007). Expressing anger in conflict: When it helps and when it hurts. *Journal of Applied psychology*, 92, 1557-1569.
- 1차 원고접수 : 2018. 05. 25  
2차 원고접수 : 2018. 08. 25  
최종게재결정 : 2018. 08. 26

## Positive and Negative Effects of Anger Expression in Workplace: Differences between when expressing and receiving anger

Eunyoung Park

Juil Rie

Hallym University / Hallym Institute of Applied psychology

In this study, we conducted a study based on the possibility that expressing anger in organization could lead to positive effects as well as negative effects, and compared when expressing anger and receiving other's anger. This study is divided into Study 1 and Study 2. and the purpose of Study 1 was to construct questionnaires on the ways of anger expression and the effects of anger expression in organizational settings. As a result, the ways of anger expression were divided into linguistic anger expression and behavioral anger expression. The effect of anger expression was divided into a positive level and a negative level. The purpose of Study 2 was to examine the relation between the ways of anger expression and the effects of anger expression and the moderating effect of self-consciousness through the items constructed in Study 1. Results of analysis of the data from 271 organizational members are as follows. First, expressing anger was positively related to both positive and negative effects of anger expression, and receiving anger was positively related to the negative effects of anger expression. Second, Self-consciousness significantly moderated the relationship between the receiving anger and the effect of anger expression. Second, Self-consciousness had a moderating effect on receiving anger on the effect of anger expression. Specifically, the moderating effect of private-public self consciousness was statistically significant in the effects of receiving anger on the positive effect of anger expression.

*Key words* : *expressing anger, receiving anger, the ways of anger expression, the positive effect of anger expression, the negative effect of anger expression, self-consciousness*

## 부 록

부록 1. 분노표현방식(분노표출/분노접수) 항목

번호	언어적 분노표현	행동적 분노표현
1	언성 높이기	전화끊기
2	화난 목소리	문 광 닫기
3	소리 지르기	물건 던지기(서류, 볼펜, 휴대폰 등)
4	말대답하기	상대방 밀치기
5	욕설하기	컴퓨터 자판 세계 두드리기
6	꾸짖기	발 구르기
7	비난하기	자리를 박차고 일어나기
8	자신의 주장만 하기	물건 부수기(병깨기 등)
9	상대방 말 자르기	물건 발로 차기(문, 쓰레기통 등)
10	말의 속도 빨라지기	폭행하기
11	다른 사람들 앞에서 망신주기	한숨 쉬기
12	질책하기	굳은 표정 짓기
13	짜증내기	인상쓰기
14	호의 거절하기	짜려보기
15	업무 및 지시 거절하기	비웃기
16	다른 직원에게 다 얘기하기	연락두절
17	비하하기	말 안하기
18	비꼬기	상대방 말 안듣기
19	냉정한 말투로 말하기	화난 표정 짓기
20	단호한 말투로 말하기	상대방 무시하기

부록 2. 분노표현의 효과(분노표출/분노접수) 항목

구분	긍정적 효과	부정적 효과
개인차원	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 홀가분해졌다.</li> <li>• 마음이 편안해졌다.</li> <li>• 만족스러웠다.</li> <li>• 스트레스가 해소되었다.</li> <li>• 나에게 효과적이었다고 생각한다.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 마음이 더 불편해졌다.</li> <li>• 더 화가 났다(분노수준상승).</li> <li>• 후회했다.</li> <li>• 미안한 마음이 들었다.</li> <li>• 나에게 효과적이지 않았다고 생각한다.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 상대방을 배려하게 되었다.</li> <li>• 어떤 일이든 한 번 더 생각하게 되었다.</li> <li>• 열심히 노력해야겠다고 생각했다.</li> <li>• 상대방에게 미안한 마음이 들었다.</li> <li>• 나에게 효과적이었다고 생각한다.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 심리적으로 위축되었다(자신감 상실 등).</li> <li>• 상대방에게 화가 났다.</li> <li>• 상대방에 대한 부정적인 이미지가 생겼다.</li> <li>• 일의 능률이 떨어졌다.</li> <li>• 나에게 효과적이지 않았다고 생각한다.</li> </ul>
관계차원	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 서로를 이해하게 되었다.</li> <li>• 서로 마음을 열게 되었다.</li> <li>• 서로 일을 함에 있어 조심하게 되었다.</li> <li>• 편안한 사이가 되었다.</li> <li>• 관계에 효과적이었다고 생각한다.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 서로를 무시한다.</li> <li>• 서로 거리감이 생겼다.</li> <li>• 서로 서먹해졌다.</li> <li>• 마주치는 것 자체를 꺼리게 되었다.</li> <li>• 관계에 효과적이지 않았다고 생각한다.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 의사결정의 질이 향상되었다.</li> <li>• 의사소통이 원활해졌다.</li> <li>• 새로운 방안이 도입되었다.</li> <li>• 팀워크 형성에 도움이 되었다.</li> <li>• 조직에 효과적이었다고 생각한다.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 조직성파에 손실이 생겼다.</li> <li>• 팀워크가 깨졌다.</li> <li>• 조직분위기(또는 팀분위기)가 악화되었다.</li> <li>• 직원 상호간 대화가 감소되었다.</li> <li>• 조직에 효과적이지 않았다고 생각한다.</li> </ul>