

## 직장인 정서인식이 부정적 피드백 수용에 미치는 영향: 적응적 인지적 정서조절의 매개효과 및 부하가 지각한 상사 정서조절의 조절효과

정 지 현

탁 진 국<sup>†</sup>

광운대학교 산업심리학과

본 연구의 목적은 직장인의 정서인식이 부정적 피드백 수용의 관계에서 적응적 인지적 정서 조절의 매개효과와 부하가 지각한 상사 정서조절의 조절효과를 검증하는 것이다. 이를 위해 국내의 다양한 기업에 종사하고 있는 비관리자 직장인 대상으로 설문조사를 실시하였고, 총 273명의 응답을 분석하였다. 측정도구의 신뢰도와 타당도를 검증하기 위해 AMOS 22로 확인적 요인분석을 실시하였고, 가설검증을 위해 SPSS Process Macro를 활용하여 매개효과와 조절효과를 살펴보았다. 본 연구의 결과를 요약하면 다음과 같다. 첫째, 정서인식은 적응적 인지적 정서 조절을 매개로 하여 부정적 피드백 수용에 간접적으로 영향을 미친다. 둘째, 상사의 정서조절은 정서인식과 부정적 피드백 수용의 관계를 조절한다. 구체적으로 상사의 정서조절이 낮을 때 정서인식과 부정적 피드백 수용 관계가 더 강해지는 것을 확인하였다. 연구 결과를 바탕으로 직장인이 자신과 타인의 정서에 대한 인식 수준과 적응적 인지적 정서조절, 그리고 부정적 피드백을 받아들이는 심리적 과정을 확인하고, 부정적 피드백을 긍정적으로 수용하는 데 있어 상사의 정서조절이 갖는 중요성을 확인하였다. 마지막으로 연구 결과를 토대로 본 연구의 학문적 의의 및 코칭에서의 시사점, 그리고 제한점과 미래 연구 과제에 대해 논의하였다.

주요어 : 정서인식, 적응적 인지적 정서조절, 부정적 피드백 수용, 상사의 정서조절

<sup>†</sup> 교신저자 : 탁진국, 광운대학교 산업심리학과 교수, 서울특별시 노원구 광운로 20, [tak@kw.ac.kr](mailto:tak@kw.ac.kr)



Copyright ©2023, Korean Association of Coaching Psychology. This is an Open Access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution Non-Commercial License (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0>) which permits unrestricted non-commercial use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

조직 장면에서 피드백은 수행에 대한 정보이자 구성원들의 성장을 돕는 중요한 메시지다. 피드백은 내용에 따라 긍정적, 부정적 피드백으로 나뉘며, 이 가운데 부정적 피드백은 수행 결과에 대한 조언이나 지적, 업무개선을 요구하는 정보를 의미한다(Ilgen et al., 1979). 부정적 피드백은 올바른 일 처리를 돕거나 구성원의 학습과 개발을 위해 필요하지만(Kluger & DeNisi, 1996; London & Smither, 2002) 개인의 수행에 대해 기대했던 것과 다른 점을 지적하는 부정적 평가로 작용하므로 제공자와 수용자 모두에게 도전적이고 부담스러운 과정이다(Alam & Singh, 2021). 부정적 피드백의 효과를 다룬 연구들은 구성원들의 성과에 도움이 된다는 결과(Atwater et al., 1995; Reilly et al., 1996)와 오히려 수행을 떨어뜨린다(Kluger & DeNisi, 1996)는 상반된 결과가 제시되었으며, 부정적 피드백은 긍정적 피드백보다 수용도가 떨어지는 것으로 알려져 있다(고수일, 고은정, 2003; Atwater et al., 1995). 그러나 업무 수행에 대한 개선이 필요할 때 정확한 정보를 제공하지 않는 것은 조직 차원의 생산성을 떨어뜨리기 때문에 부정적 피드백은 조직의 목표 달성이나 개인의 성과 증진을 위해 꼭 필요하다(Alder & Ambrose, 2005; Bono & Colbert, 2005; Ilgen et al., 1979; London & Smither, 2002).

부정적 피드백이 수행에 도움이 되기 위해서는 피드백이 수용되는 절차가 필요하며(Ashford, 1986), 피드백 수용도란 구성원이 피드백 정보를 받아들이고 수행에 적용하려는 노력을 의미한다(Kluger & DeNisi, 1996). 부정적 피드백 정보를 신뢰하여 성과의 자원으로 활용하는 사람들은 피드백 수용도가 높다고 할 수 있다. 그러나 부정적 피드백 수용은 말

그대로 개인의 주관적 판단이므로 개인 특성이나 상황에 따라 수용도가 달라진다(고수일, 고은정, 2004; Alam & Latham, 2020; Kluger & DeNisi, 1996).

부정적 피드백 수용도가 낮은 것은 개인의 정서적 반응과 관련이 있다. 부정적 피드백은 구성원들의 자존감을 위협하여 실망이나 불만족, 분노와 좌절과 같은 부적 정서를 일으키고(Atwater et al., 2000; Podsakoff & Farh, 1989), 피드백 제공자와 갈등을 유발하여 방어적인 태도를 형성한다(Alam & Latham, 2020). 결과적으로 피드백 정보를 부정하거나 왜곡하여 수행에 적용하지 않는다(Ilgen & Davis, 2000). Alam과 Singh(2021)는 그동안 진행된 피드백 연구가 과업 수행에 대한 정보를 처리하는 인지적인 과정에 초점을 맞추었지만, 부정적 피드백을 주고받는 과정은 하나의 ‘감정적인 사건’이며 제공자와 수용자의 정서를 고려한 연구가 필요함을 주장하였다. 또 Gooty 등(2014)은 직장인은 업무 수행과 관련된 경험에서 문제해결에 집중하기 전에 자신의 정서를 먼저 처리한다고 하였으며, 정서 역량이 더 높은 개인들이 성과가 높다는 것을 확인하였다. Sheldon 등(2014)의 연구에서도 정서지능이 높은 고성과자들은 정서지능이 낮은 사람들에 비해 피드백 수용도가 높고, 추가 학습 의도가 강한 것으로 나타났다. 이는 부정적 피드백이 정서 경험의 선행 요인으로 다룬 기존 연구(Alam & Latham, 2020; Atwater et al., 2000; Ilgen & Davis, 2000; Kluger & DeNisi, 1996)와 달리 개인의 심리상태와 정서를 처리하는 방식에 따라 부정적 피드백 수용도 또한 달라질 수 있음을 시사한다.

정서는 인간의 자동적인 반응이지만 경험한 정서를 이해하고 조절함으로써 사고를 촉진하

고 행동의 변화를 이끈다(Greenberg, 2021). 자신과 타인의 정서를 잘 이해하고, 조절하며, 일과 삶에 정서를 활용하는 능력을 의미하는 정서지능(Mayer & Salovey, 1997)은 심리학, 경영학 등의 분야에서 지속해서 연구되어왔으며, 특히 조직 장면에서는 리더를 대상으로 집중되었다. 정서지능이 높은 리더들은 성과가 높고, 협력적이며, 더 적응적인 방식으로 조직을 이끌며(Duelwicz et al., 2003; Goleman, 1995; Wong & Low, 2002), 팔로워들의 수행, 직무 태도와 성과에 긍정적인 영향을 준다(박혜정, 유태용, 2006; 이은경, 탁진국, 2010). 리더의 정서지능이 조직 효과성에 큰 영향을 주는 만큼 팔로워의 정서 또한 중요하며, Goleman(1995)은 정서지능에 대한 강조가 리더뿐만 아니라 구성원 전체에게 확대될 필요가 있다고 주장하였으며, 특히 피드백 장면은 리더와 팔로워간의 상호작용으로 일어나므로 팔로워의 정서에도 관심을 가질 필요가 있다(Alam & Singh, 2021). 부정적 피드백 수용에 대해 팔로워의 정서에 초점을 맞추고자 하는 이유는 피드백 연구의 최근 흐름과도 관련이 있다. 과거의 피드백 연구들은 피드백 수용자인 팔로워를 수동적인 존재로 인식하고 피드백을 조직이 제공해주는 자원으로 여겼으나 최근에는 피드백 수용자인 구성원이 스스로 피드백을 추구하는 적극적인 존재로 보고 피드백을 정보적, 개인적 자원의 관점으로 바라보기 시작했다(김소희, 소효정, 2018). 따라서 본 연구에서는 업무수행 과정에서 부정적 피드백을 많이 경험하는 비관리자 팔로워에 초점을 맞추고, 그들의 정서 역량이 부정적 피드백 수용도에 어떠한 영향을 미치는지 알아보려고 한다.

우선 자신과 타인의 정서를 명확하게 인식

하는 사람들이 긍정적인 방향으로 정서를 조절하려 하며, 결과적으로 부정적 피드백 역시 성과나 자기 계발을 위한 정보로 받아들여 보다 긍정적으로 수용할 것으로 가정한다. 이는 다수의 정서지능 연구에서 검증된 것처럼 정서에 민감하고, 정서를 성과 향상의 자원으로 활용하는 사람들이 더 적응적으로 행동한다는 선행연구 결과에 근거한다(Brackett, 2019; Goleman, 1995; Mayer & Salovey, 1997; Sheldon et al., 2014; Wong & Low, 2002). 또 본 연구에서는 개인의 정서 역량을 정서인식과 적응적 인지적 정서조절로 구분하여 살펴본다. 정서 관련 변인들은 각각 개별적으로 기능하기도 하지만, 각각의 변인이 서로 연결되어 영향을 주고받는다. 이는 최근 정서지능 연구에 대한 주요한 이슈로 정서지능을 능력의 한 통합 요인으로 보는 것이 아니라 정서를 구성하는 다양한 요인들이 서로 어떤 영향을 주고받는지 심도 있는 연구가 필요하다는 의견에 따른다(탁진국, 2007; Dasborough et al., 2021). 또 Brackett(2019)은 개인의 정서 역량이 중요하다는 것에 모두 동의하지만, 구체적으로 어떤 능력을 갖추고 있으며, 어떻게 나아가고 있고, 무엇을 알려주어야 하는지에 대한 정보가 부족하다고 했다. 이에 자신과 타인의 정서를 알아차리고, 표현하며, 적절하게 조절하는 과정을 포함한 단계별 정서관리 훈련을 강조했다. 따라서 본 연구에서는 정서지능의 요인 가운데 가장 첫 번째 단계인 정서 인식을 독립변인으로 다루고, 적응적 인지적 정서조절을 매개변인으로 하여 종속변인인 부정적 피드백 수용 간의 관계 검증을 통해 구성원들의 정서 역량 강화를 위한 초점화된 개입 전략을 제공하고자 한다.

추가적으로 피드백은 제공자와 수용자의 정

서가 서로 영향을 주고받는 과정이므로 부하의 정서인식과 부정적 피드백 수용 간의 관계에서 상사 정서조절의 조절효과를 검증한다. 본 연구에서 상사의 정서조절은 정서지능의 통합된 요인이 아닌 의사소통 방식에서 드러나는 정서조절 행동에 주목한다. 부하가 지각하는 상사의 정서조절 능력은 부하의 수행에 대해 부정적인 의견을 제시하거나, 감정적인 대응 방식을 관찰했을 때 드러날 것이다. 따라서 부하는 자신의 정서인식 수준과 더불어 부정적 피드백을 제공하는 상사의 정서조절에 의한 표현 방식에 영향을 받을 것이며, 구체적으로 상사가 평소애 감정적인 대응을 잘한다고 지각할 때 부정적 피드백 수용도가 높아질 것으로 예측한다. 이처럼 상사의 정서조절 변인을 다룸으로써 부하의 부정적 피드백 수용도를 높이기 위한 상사의 역할을 논의하며, 이는 최근 조직 장면에서 많이 연구되는 코칭 리더십을 강조하는 데도 도움이 될 것이다. 최근 조직에서는 구성원들의 성과 향상과 잠재력 개발을 위해 코칭 리더십을 강조하며 팔로워의 변화를 촉진하는 역할을 넘어 리더가 직접 팔로워들을 코칭하는 조직이 늘어나고 있다(Gandhi, 2017; Noble, 2018; Whitmore, 2015). 코칭 역할을 하는 리더가 피코치인 팔로워의 정서 개인차를 이해하고 그로 인한 부정적 피드백 수용의 관계성을 이해하는 것은 조직장면에서 코칭이 진행될 때 중요한 정보가 될 수 있다. 결과적으로 리더가 구성원들의 코칭 장면에서 팔로워의 정서를 다루고, 그들에게 올바른 정서 역량을 일깨워주도록 지원함으로써 효과적인 코칭 리더십에 대한 시사점을 제공할 수 있을 것이다.

## 부정적 피드백 수용

조직의 업무 수행은 구성원 간의 끊임없는 피드백과 상호작용을 통해 이루어진다. 피드백은 성과에 대한 다양한 정보를 제공하는 것으로 업무 수행 방법을 조정하여 더 나은 성과를 내도록 하고, 개인의 학습을 촉진시킨다(고수일, 고은정, 2004; 이왕로, 최석봉, 2020; London & Smither, 2002).

피드백은 수행에 대한 칭찬이나 인정, 좋은 평가를 제공하는 것을 긍정적 피드백으로, 지적이나 조언, 비판 등 개선이 필요한 영역에 대한 정보를 제공하는 부정적 피드백으로 구분한다(Ilgen et al., 1979). 선행연구에 따르면 대체로 긍정적 피드백의 수용도가 높으며, 부정적 피드백은 개인의 자존감이나 유능감을 감소시켜 부적 정서를 일으키고, 제공자와 수용자에게 모두 긴장과 갈등을 일으키기 때문에 양쪽 모두 회피하려 하며, 수용도가 낮아 원래 의도했던 효과를 보지 못한다고 보았다(Atwater et al., 1995; Baron, 1988; Kluger & DeNisi, 1996; Leung et al., 2001). 부정적 피드백의 긍정적인 효과를 다룬 연구들도 있었다. Bono와 Colbert(2005)은 부정적 피드백이 구성원들의 자기 성장 및 개선 행동에 긍정적으로 영향을 미쳤으며, Alder와 Ambrose(2005)는 피드백 제공자가 업무개선을 목적으로 한 의도로 부정적 피드백을 제공했을 때 수용도가 더 높다고 밝혔다. 국내 연구로 허명숙과 천면중(2014)은 리더의 부정적 피드백은 개인의 창의성에 정적 영향을 주며, 이때 부하의 부정적 피드백 수용도가 높아질수록 긍정심리자본과 창의성이 더 강화되는 것으로 나타났다.

이처럼 부정적 피드백이 원래의 의도대로 수행에 도움이 되기 위해서는 수용자가 피드

백을 받아들이는 과정이 필요하다(Ashford, 1986). 피드백 수용도란, 피드백으로부터 받은 정보를 수용하고 자기 행동에 적용하려는 노력이며(Kluger & DeNisi, 1996), 부정적 피드백 수용이란, 수행 결과에 대한 지적, 조언, 비판적인 의견이 실제 자신의 성과를 정확히 나타냈는가에 대한 믿음을 의미한다(Ilgen et al., 1979). 즉 부정적 피드백 수용도가 높을수록 피드백 제공자의 의견을 신뢰하고, 목표 달성을 위해 일하는 방식을 개선하려는 의도가 높다고 할 수 있다.

피드백 수용에 영향을 주는 예측요인을 밝힌 연구들은 주로 피드백의 내용, 전달 방식, 환경, 피드백 제공자의 개인 특성 등을 다루었다. 구체적으로 피드백의 과정과 결과가 긍정하고, 자주 제공되며, 구체적일수록, 그 내용이 실제 직무와 관련이 있고, 피드백의 결과로 인한 개선이 스스로 변화가 가능하다고 생각되거나, 상사의 신뢰가 높을수록, 또 부정적인 내용이 공개적 전달이 아닌 개인적으로 전달될 때 수용도가 높게 나타났다고 수일, 고은정, 2004; Maurer & Tarulli, 1996).

Ilgen 등(1979)은 수용자의 개인 특성 또한 피드백 수용에 영향을 줄 수 있다고 하였는데 Van-Dijk와 Kluger(2000)와 이은규(2012)는 Higgins(1997)의 조절초점 이론에 부합하여 긍정적 피드백은 향상 초점 성향의 사람이, 부정적 피드백은 예방초점 성향의 사람이 더 잘 수용한다고 하였다. 더 나아가 이선애(2016)는 피드백 수용은 제공자와 수용자, 메시지 형태의 상호작용으로 일어나며, 향상초점을 가진 사람에게는 부정적인 내용의 피드백이라 하더라도 유용한 메시지라는 가치를 인식하면 부정적 피드백을 더 잘 수용한다고 밝혔다.

## 정서인식

사람들은 자신이 경험하는 정서 상태에 대해 인식하는 수준이 다르다. 어떤 경험을 했을 때 ‘기쁘다’, ‘만족스럽다’, ‘짜증이 난다’, ‘실망했다’와 같이 명료하게 인식하고 표현할 수 있는 사람이 있는가 하면, ‘잘 모르겠다’, ‘뭐라고 해야 할지...어렵다’와 같이 명확하게 인식하지 못할 수도 있다.

Greenberg(2021)는 자신의 정서를 이해하는 것이 정서 관리의 첫 단계이며, 생리적인 반응으로 일어나는 정서에 주의를 기울여 명확하게 이해하는 것이 자기(self)의 결정요인이라고 강조하였다. Brackett(2019)는 자기 생각, 에너지, 신체의 변화나 타인의 표정, 몸짓, 목소리의 변화를 알아차려 어떤 감정이 생겨났음을 아는 것을 정서 인식으로 보았으며 내면에서 무언가 중요한 일이 일어나고 있다는 것을 깨닫는 과정이라고 하였다.

정서 연구자들은 자기 내부 정서에 대한 이해뿐만 아니라 다른 사람의 감정에 대해서도 능숙하게 알아차리는 능력을 정서인식에 포함하였다. Ekman(1992)은 타인의 표정, 몸의 움직임이나 음성 등 언어적, 비언어적 표현의 신호로부터 다른 사람의 감정 상태를 식별하고 인식하는 것을 정서인식이라 하였다. Goleman(1995)은 정서인식을 자신과 타인의 정서를 인식하고 이해하며, 적절한 대처방법을 선택하는 능력으로 정의하였고, Mayer와 Salovey(1997)는 정서지능을 개념화하면서 정서 처리의 첫 번째 경험으로 정서 평가 및 표현 단계로 명명하며 이를 자신에게 일어나는 정서를 민감하게 이해하는 자기정서평가, 주변 사람들의 정서를 민감하게 알아차리는 타인정서인식 두 개 차원으로 구분하였다. 본 연구

에서는 조직 맥락의 사회적 상황에서 경험하는 정서를 다루므로 자신의 정서와 타인의 정서를 민감하게 알아차리고 이해하는 것을 정서인식으로 정의한다.

정서인식과 유사한 개념으로 ‘정서인식명확성’이 있다. 이는 자신이 경험하는 정서적 상태를 명확하게 인식하여 설명할 수 있는 능력을 뜻한다(Swinkels & Giuliano, 1995). 개인이 경험한 정서를 명료하게 구체화하여 표현하는 것은 자신의 상태를 이해하고 조절함으로써 부정적인 정서를 회복되도록 돕고, 더 유연하고 적응적으로 대처할 수 있도록 돕는다(임전옥, 장성숙, 2003; Swinkels & Giuliano, 1995).

정서지능의 자기정서평가와 타인정서인식, 그리고 정서인식명확성은 모두 개인의 적응적이고, 긍정적인 결과와 관련이 깊다. 자기 정서와 타인 정서를 쉽게 알아차리는 사람은 적절한 사회적 반응을 통해 적응적인 행동을 보여준다(Brackett, 2019; Goleman, 1995; Mayer & Salovey, 1997). 정서인식이 명확한 직장인은 매우 자율적이며, 건강한 자아경계를 갖고 있고, 건강하고, 외부에 대한 관점이 긍정적이다(Mayer & Stevens, 1994). 또한 자존감과 긍정정서가 높으며, 삶의 만족, 심리적 안녕과 정적인 관련이 있다. 그들은 긍정적인 대처능력을 가지며, 스트레스와 불안, 신경증 및 정신건강이 낮다고 보고되었다(임전옥, 장성숙, 2003; 장수진, 김정규, 2013; Gohm & Clore, 2002; Mayer & Salovey, 1997).

#### 정서인식과 부정적 피드백 수용간의 관계

부정적 피드백 수용은 수용자의 정서 이해 수준에 따라 달라질 수 있다. 정서인식과 부정적 피드백 수용의 직접적인 관계를 검증한

연구는 없지만, 정서지능과 자기인식, 피드백과 관련된 연구를 통해 그 관련성을 유추할 수 있다.

Greenberg(2021)는 자신의 정서를 이해하는 것은 문제를 해결하거나 행동을 변화시키기 위한 첫 번째 단계이며, 이를 통해 감성과 이성을 통합시킬 수 있다고 하였다. Goleman(2001)은 정서지능을 자기인식, 자기조절, 사회적 인식 및 사회적 기술로 구성되는 역량이라고 하였고, 이 가운데 자기인식이 정서적 자기인식, 자기평가, 자신감의 세 가지 역량으로 구분된다고 하였다. 즉 자기인식이 높은 사람은 자신의 정서가 자신과 타인에게 어떠한 영향을 미치는지 이해하며, 스스로를 현실적으로 평가하고, 자신의 한계를 인식하여 타인에게 도움을 요청할 가능성이 높다고 하였다. Mayer와 Salovey(1997) 역시 정서지능이 높은 사람들이 더 높은 수준의 자기인식을 갖고 있으며 자신이 느끼는 것과 그 정서를 유발하는 것에 관심을 기울이기 때문에 이를 사회적 상호작용 및 과업에 적용하여 목표를 달성하고자 노력한다고 하였다. 이처럼 정서인식이 높은 사람은 자신의 정서를 명확하게 이해함으로써 스스로를 보다 객관적으로 살피는 능력 또한 높다는 것을 알 수 있다.

자기인식은 피드백에 대한 반응이나 수용에도 영향을 미칠 수 있다. 이는 어떤 일이 발생한 원인을 자신 내부에게 찾는지 혹은 타인이나 상황의 탓으로 돌리는지를 의미하는 귀인론(attribution theory)으로도 설명이 가능하다. 즉 내부귀인과 외부귀인에 따라 피드백 반응이 달라질 수 있는데, Leung 등(2001)은 사람들이 자신의 성과가 기대에 못 미친다는 것을 알면서도 그 원인을 피드백 제공자의 부정적인 특성으로 돌리려는 경향이 있다고 하

였으며, 반면에 자기인식이 높은 사람들은 바람직한 방식으로 귀인하여 내재적 동기가 높고(Chow & Luzzi, 2019), 통제가 가능하다고 믿는 경향이 높은 것으로 나타났다(Allen et al., 2010). 또 고희신(2020)은 자기인식이 높은 사람들이 부정적 피드백을 더 잘 받아들이며, 그 결과 과업성과 적응성과에 정적인 영향이 있다고 보고하였다.

정서인식이 높은 사람은 자신 뿐 아니라 타인에 대한 정서 또한 쉽게 알아차릴 수 있는데 이러한 능력은 피드백을 수용하여 수행을 높이기 위한 노력에 긍정적인 역할을 할 수 있다. Mayer와 Salovey(1997)는 정서인식이 높은 사람들이 사회적 관계에서 일어나는 정서적 단서에 민감하고, 주변 사람들을 만족시키기 위해 자신의 수행을 증진시키는 노력을 한다고 하였다. 또 정서에 민감한 사람들이 다른 사람들이 자신에 대해 어떻게 느끼고, 평가하는지에 대해서도 민감하며 타인의 기대사항을 쉽게 알아차리기 때문에 정서로 유발된 사회적 정보를 자신의 수행에 적용하려는 경향이 있다고 하였다(Linderbaum & Levy, 2010; London & Smither, 2002). 정서지능과 피드백 수용과 관련한 경험 연구로 Sheldon 등(2014)는 정서지능의 차이에 따라 피드백 수용도와 실제 학습 의도에 차이가 있는지를 검증하였다. 그 결과 고성과자와 저성과자의 학습에 대한 의도는 정서지능의 차이에 따라 다르게 나타났다. 정서지능이 낮은 사람은 부정적 피드백을 폄하하고, 추가 노력에 대한 거부감을 나타냈으나 반대로 정서지능이 높은 사람들은 책을 구매하거나 코칭 비용을 지불하는 등의 자기 계발 활동을 추구하였다. 연구자들은 이에 대해 정서지능이 낮은 사람들은 사회적 능력이 부족한 점을 인지하기 어렵기 때문에 부

정적 피드백을 무시하는데 익숙해져 있다고 하였으며 오히려 정서지능이 높은 사람들은 높은 성과를 유지하기 위해 부정적 피드백을 받아들여 수행의 자원으로 활용한다고 주장하였다. 이는 정서인식이 낮은 사람들이 사회적 요구사항에 둔감하여 타인과의 관계에서의 회피행동이 높다는 연구 결과와도 유사하다(Emmons & Colby, 1995).

또한 정서는 스트레스 상황에서도 중요한 역할을 하므로 정서인식은 부정적 피드백의 부정적인 반응을 감소시킬 수 있다. Salovey 등(1999)은 스트레스 상황에서 정서지능이 높은 사람들은 스트레스가 불러오는 감정적 요구사항에 대해 빠르게 정보를 수집하고, 판단하여 더 잘 대처할 수 있다고 했다. 또 자신과 타인의 정서를 명확하게 파악하고 적절한 정서를 표현함으로써 부정적 사건의 영향을 긍정적으로 조절할 수 있다고 하였다. Armstrong 등(2011) 역시 정서지능이 높은 사람들이 삶의 부정적 사건에 대한 회복력이 높다고 밝혔는데 정서지능 요소 가운데 정서인식, 정서표현, 정서통제, 정서관리 요인이 심리적 회복의 핵심이라 하였다.

이와 같은 선행연구를 통해 정서인식이 높은 사람들은 자신과 타인의 정서에 민감하게 반응하고, 주의를 기울임으로써 자기 스스로나 혹은 주변 상황을 객관적으로 바라보려 할 것이다. 이는 부정적 피드백에 대해서도 회피하거나 무시하기보다는 수행에 도움이 되는 객관적인 정보로 수용할 가능성이 클 것이다.

따라서 다음과 같은 가설을 세울 수 있다.

**가설 1.** 정서인식은 부정적 피드백 수용과 정적 관계가 있을 것이다.

### 적응적 인지적 정서조절

사람들은 같은 정서를 경험하더라도 정서를 받아들이고, 해석하며, 대처하는 수준이 모두 다르다. 정서조절이란, 특정 정서를 언제, 어떻게 경험하고 표현할 것인가에 대한 정서 관련 절차 혹은 만족스럽지 않은 정서를 감소시키기 위해 노력하는 다양한 전략을 의미한다(Gross, 1998). 따라서 개인이 경험하는 정서에 대해 정서조절에 어려움을 겪는 사람들은 스트레스 상황에서 자신이나 타인을 비난하거나, 부정적인 결과를 예상하는 등 정서 경험을 건강하게 다루지 못한다. 반면 정서조절을 잘하는 사람들은 스트레스 상황을 객관적으로 인식하여, 보다 긍정적이고 적극적인 방식으로 해결하려 노력한다(Garnefski et al., 2001; Gohm & Clore, 2002).

Brackett(2019)은 정서를 조절한다는 것은 어떤 정서도 마음껏 느껴도 된다고 허락하는 과정이며 정서를 엄격히 통제하거나 부정적인 정서를 없애고, 긍정적 정서만을 추구하는 과정도 아님을 강조했으며 구체적인 정서조절 훈련을 통해 개선할 수 있다고 하였다.

이처럼 정서의 인지적 처리 방식에 중점을 두며 정서 관련 정보를 해석하고 처리하는 과정에서 정서를 억압하거나 과도하게 표현되지 않도록 하는 것을 인지적 정서조절이라 한다(Garnefski et al., 2001). Garnefski와 Kraaij(2007)은 인지적 정서조절을 9가지 하위요인으로 구분하였고, 적응적인 것과 부적응적인 것으로 나누어 설명하였다. 그들이 구분한 적응적 인지적 정서조절 전략은 경험한 것을 저항 없이 있는 그대로 받아들이는 ‘수용’, 상황을 변화시킬 방법에 대해 생각하고 행동하는 ‘계획 다시 생각하기’, 즐거운 일을 떠올려 정서를

변화시키는 ‘긍정적 초점 변경’, 일어난 상황에 대해 긍정적 측면을 찾아보는 ‘긍정적 재평가’, 사건의 강도나 심각성을 덜어내며 일어난 상황이 그만하길 다행이라고 생각하는 ‘조망 확대’ 5개 요인으로 설명했다.

적응적 인지적 정서조절은 최근 정신건강 관련 분야에서 개인의 심리적 안녕을 높이고, 우울과 불안을 낮추며, 대인관계에서의 갈등을 덜 지각한다고 보고되었다(이자영, 2012; 임전옥, 장성숙, 2003; 장수진, 김정규, 2013), 직장인을 대상으로 한 연구에서 박재연(2017)은 직장인의 적응적 인지적 정서조절 전략을 사용하는 직장인들이 조직에서 침묵 행동의 빈도가 낮았고, 정서를 표현하거나 발언 행동을 더 많이 하는 것으로 나타났다. 또 김은하와 김경희(2019)는 성인 여성들을 대상으로 한 연구에서 불공정한 세상에 대한 믿음이 있더라도 적응적 인지적 정서조절전략을 잘 활용하는 사람들은 자아존중감이 크게 감소하지 않는다고 밝혔다.

### 적응적 인지적 정서조절의 매개효과

자신의 정서를 명확히 인식하는 사람들은 더 현명한 방식으로 정서를 조절한다. 정서인식과 적응적 인지적 정서조절의 관계는 정서지능 및 정서인식명확성의 긍정적 효과를 다룬 연구에서 근거를 찾을 수 있다. 탁진국(2007)은 정서지능과 스트레스 대처간의 관계에서 정서지능이 높을수록 적극적 대처 및 사회적 지원 행동을 많이 하며, Schutte 등(2001)은 정서지능이 높은 사람들이 도전적 과제에 대해 좌절감이나 무력감을 잘 조절한다고 하였다.

정서를 명확하게 인식하는 사람들은 대개

스트레스가 낮고, 심리적 안녕감이 높으며, 부정적인 기분을 덜 지각하고, 빠른 회복이 가능하다. 그 이유는 자신에 대한 정서를 명확하게 이해하고, 표현이 가능한 사람들은 타인의 정서도 명확하게 인식하고 이해할 수 있으므로 사회적 관계에서 적응적인 대처가 가능하며, 타인과의 정서적 갈등이 적고, 갈등 상황에서 정서를 조절하기 위한 다양한 대안을 모색하려고 하기 때문이다(임전옥, 장성숙, 2003).

정서인식과 적응적 인지적 정서조절간의 관계는 인지적 유연성에 관한 연구를 통해 그 관계를 유추할 수 있다. 인지적 유연성이란 문제상황을 회피하지 않고 가능한 대안을 찾고 변화를 이끌어내는 능력이며(임선영, 권석만, 2012), 변화에 대한 자극을 인지적인 틀로 바꾸고, 사건을 해결하기 위해 다양한 해결책을 떠올리며, 어렵고 복잡한 상황을 통제할 수 있는 것으로 지각하는 경향성이다(Dennis & Vander Wal, 2010). 정서적 갈등을 겪는 상황에서 자신과 타인의 감정에 대해 명확하게 인식하고 적절히 표현하기에 어려움이 없는 사람들은 유연하고, 적응적이며, 인지적으로 재해석함으로써 갈등을 대처한다(임선영, 권석만, 2012). Gohm과 Clorc(2002) 역시 강렬한 정서를 경험하는 사람들은 자신의 정서에 주의를 기울이고, 자주 표현함으로써 통제감이 증가된다는 것을 느끼고, 결과적으로 능동적이고 계획적인 대처 및 긍정적인 재해석에 노력을 기울인다고 하였다.

자신과 타인의 정서에 민감한 사람들은 더 긍정적인 방식으로 정서를 조절함으로써 부정적 피드백을 잘 수용할 것이다. 이는 정서와 개인의 학습 및 수행을 다룬 연구들을 통해 관련성을 파악할 수 있다. 정서지능이 높은

사람은 성과와 관계 측면에서 모두 만족스러운 결과를 갖는다. Ainley 등(2005)은 정서지능이 높은 사람들이 자기주도학습능력을 더 잘 발휘한다고 하였는데, 이는 학습 목표를 달성하는 것은 개인에게 책임이 있으며, 자기인식과 긍정적 방식의 정서 조절 및 활용을 통해 자신에게 맞는 계획을 세우거나 타인의 의견을 참고하는 등 적극적인 방식으로 정서를 활용하기 때문이라 하였다. 따라서 정서 역량이 높은 사람들은 자신의 정서를 긍정적으로 처리함으로써 학습에 도움이 되고, 결과적으로 목표를 달성할 가능성이 높다.

부정적 피드백을 수용하는 것은 타인의 의견을 있는 그대로 수용하는 것과 동시에 발전적인 방향으로 자기조절을 통해 수행 노력을 기울이는 과정으로 볼 수도 있다. 즉 자기인식이 높은 사람들은 자신의 성과에 대해 객관적인 인식을 하고 있으며, 성과에 대한 정서 반응의 원인을 자기로부터 찾기 때문에 현재의 행동을 변화시키고 조절하려는 동기가 부여된다(Nesbit, 2012; Steelman & Rutkowski, 2004). 자기조절이란, “상황적 사회적 요구에 따라 자신의 감정과 행동을 스스로 조절하는 능력”이며(Kopp, 1982, 원성두 등, 2015에서 재인용), 목표를 추구하는 과정에서 중요한 개인의 자원이다. 과거의 연구에서 자기조절은 행동을 억제하는 것으로 강조되었지만, 최근에는 바람직한 행동을 추구하고 달성하는 긍정적인 측면으로서 작용한다(이슬아, 권석만, 2020). 적응적 인지적 정서조절 또한 사건과 상황을 긍정적으로 해석하거나, 재평가하는 등 어떤 목적을 달성하기 위해 의식적으로 정서를 조절하는 것이다. 부정적 피드백을 수용하는 것은 목표를 달성하는 과정에서 변화를 받아들이고, 개인의 학습을 돕는 과정으로 이

해할 수 있는데, 인지적으로 유연한 사람들은 변화를 경험했을 때 수용할 수 있는 폭이 넓어지기 때문에 실패나 부정적인 사건을 더 쉽게 받아들일 수 있다(Martin et al., 2011).

즉 자신과 타인의 정서를 잘 이해하는 사람들은 업무 목표를 달성하는 과정에서 더 긍정적이고 미래지향적인 방식으로 정서조절을 하며, 부정적 피드백에 대해서 감정적으로 반응하기보다 있는 그대로 받아들이고, 성장을 위한 정보로 받아들일 가능성이 클 것이다. 따라서 아래와 같은 가설을 세울 수 있다.

**가설 2.** 정서인식은 적응적 인지적 정서조절과 정적 관계가 있을 것이다.

**가설 3.** 적응적 인지적 정서조절은 부정적 피드백 수용과 정적인 관계가 있을 것이다.

**가설 4.** 적응적 인지적 정서조절은 정서인식이 부정적 피드백 수용에 영향을 미치는 과정을 매개할 것이다.

#### 부하가 지각한 상사 정서조절의 조절효과

Ashforth와 Humphrey(1995)는 조직 내 모든 관계가 정서적 촉발을 일으키고, 교환이 일어나며 여기서 일어나는 정서에 대한 적절한 대응이 조직성과에 영향을 준다고 하였다. 부정적 피드백을 주고받는 것 역시 수용자와 제공자 간의 정서가 교류되는 과정이며, 부정적 피드백 수용에는 부하 자신의 정서 역량뿐 아니라 제공자인 상사의 정서에 영향을 받는다. 많은 선행연구에서 정서지능이 높은 상사는 부하의 수행, 태도, 관계의 질과 팀 분위기, 조직문화 등에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 검증되었는데(박혜정, 유태용, 2006; 이은경, 탁진국, 2010; 한지현, 유태용, 2005;

Brakket, 2019; Duelwicz et al., 2003; Goleman, 1995; Wong & Low, 2002) 본 연구에서는 상사의 정서역량을 상사가 부정적 정서를 다루는 의사소통 방식으로서의 정서조절을 다루고자 한다.

상사의 정서조절이란, 상사가 부정적인 정서를 경험하더라도 자신의 감정을 잘 조절하여 의사를 전달하는 기술로 정의한다. 예를 들어 공개적인 자리에서 화를 내지 않고 따로 불러서 말을 하거나, 부하의 실수나 부정적인 결과에 대해서 감정적인 대응을 자제하면서 말하는 것 또 상대의 감정을 배려하면서 표현하거나 짜증이나 화를 잘 내지 않고 표정을 관리하는 등의 행동을 포함한다(강지연, 2018).

상사의 정서조절이 중요한 이유는 상사 역시 구성원들의 수행을 관찰하거나 의견을 제시할 때 화, 분노, 실망감, 무력감 등의 부정적 정서를 경험하는데 그들이 이러한 부정적 정서를 어떻게 관리하여 표현했는지에 따라 구성원들에게 스트레스를 유발하거나 소진에 영향을 미치기 때문이다(Meier et al., 2013). 상사의 정서지능을 다룬 연구 가운데 박혜정과 유태용(2005)은 상사의 정서지능 요인 가운데 정서활용과 정서조절이 변혁적 리더십을 예측했으며, Zhou와 George(2013)은 정서지능이 높은 리더의 감정 프로세스를 다루는 능력 가운데 정서조절의 중요함을 강조했다. 즉 정서지능이 높은 리더들은 긍정정서를 촉진하는 방식과 방해가 되는 정서를 구분하여 조절하며, 이를 통해 구성원들이 문제나 기회를 찾도록 하고, 정보나 자원을 수집하며, 아이디어 생성과 실행 등의 창의성 발현 과정에 긍정적인 영향을 미친다고 주장했다.

상사의 정서조절을 통한 의사소통은 부하의 부정적 피드백 수용에 긍정적 역할을 할 수

있다. Alam과 Latham(2019)은 상사가 부적절하게 감정을 표현하면서 부정적 피드백을 전달했을 때 구성원들은 피드백을 거부한다고 했으며, 리더의 감정적이고 모욕적인 언어를 통해 전달된 피드백은 특히 구성원들에게 부정적 영향을 미친다고 했다(Li et al., 2012). 김문선(2009)은 피드백 수용자가 지각하는 대상의 특성에 따라 수용 여부가 다르다고 하였다. 즉 제공자에 대한 신뢰가 있을 때, 제공자가 자격이 있다고 판단했을 때, 친밀하고 유대관계가 있을 때 부정적 피드백을 수용하며, 피드백 제공자가 감정적일 때나 유대관계가 없을 때는 부정적 피드백을 받아들이지 않는 것으로 나타났다. 하진주(2020)는 밀레니얼 직장인들 대상으로 피드백 환경 인식을 연구하면서 그들이 가장 중요하게 생각하는 피드백 특성으로는 긍정적 피드백 다음으로 피드백 전달 방식이었다. 즉 상사가 피드백을 전달할 때 개인의 감정을 고려하고, 지지적인 방식으로, 배려심 있게 전달하는 등 감정적인 소통이 중요하다고 주장하였다. 박경환(2019) 역시 부정적 피드백 전달 과정에서의 상사의 역할을 강조했다. 리더가 부정적 피드백을 전달할 때 공감과 직면의 스킬을 사용하였을 때 부하는 자아존중감 손상 없이 피드백 정보를 수용하고 이를 과업 수행 방식을 개선하는 등의 자기개발 동기로 작용한다는 것을 확인하였다. 반면 피드백 전달 방식이 공격적이었을 때는 피드백 수용과 자기개발 동기에 부정적으로 영향을 미쳤다. 이러한 연구 결과들은 리더가 부정적 피드백을 전달할 때 부정적 감정을 최소화하면서 건설적으로 제공했을 때 피드백 수용도를 높일 수 있음을 의미한다.

상사의 정서조절 능력은 부정적 피드백 수용에 직접적인 영향을 주는 것 이외에 부하의

정서인식 수준과 상호작용을 하면서 그 영향이 달라질 수 있다. 부하의 정서인식과 상사의 정서가 상호작용하여 피드백에 영향을 미치는 직접적인 연구는 없지만, 상사와 부하 두 관계의 정서지능이 상호작용 효과를 보려 시도한 연구를 통해 그 관계를 유추할 수 있다. 한지현과 유태용(2005)은 상사와 부하의 정서지능의 상호작용이 상사부하관계의 질, 상사신뢰, 스트레스 이직의도에 미치는 영향을 검증하였는데 상사 정서지능의 주효과가 강력하여 조절효과가 나타나지는 않았다. 임유신과 박오수(2012) 역시 상사와 부하의 정서지능은 각각의 상사-부하간의 관계의 질(LMX)과 변혁적 리더십에 유의한 영향을 미쳤으나 둘 간의 정서지능의 상호작용이 부하가 지각하는 상사의 변혁적 리더십을 예측하지는 못했다. 반면 강영순과 임화순(2008)은 상사의 정서지능은 부하의 정서지능과 상호작용하여 부하의 과업 수행과 적응 수행에 정적인 영향을 미쳤다. 구체적으로 상사와 부하의 정서지능 부합도가 높을 때 상호 간의 이해 폭이 증대되어 신뢰를 형성하며, 결과적으로 부하의 수행에 긍정적인 영향을 준 것으로 볼 수 있다.

부정적 피드백과 관련하여 상사와 부하간의 정서역량의 상호작용은 Alam과 Singh(2021)의 제안을 참고할 수 있다. 그들은 기존의 정서이론과 피드백 문헌을 통합하여 부정적 피드백의 효과성을 높이는 데 상사와 부하간의 정서조절전략의 효과성을 개념화하였다. 그들에 의하면 성과 면담은 부정적 정서에 노출되는 순간이며, 상사 부하 모두 정서 부조화를 경험한다. 이때 상사와 부하의 정서지능이 둘 다 높을 때 낮은 사람들에 비해 내면에서 일어나는 감정을 숨기고 기대되는 표현을 기계

적으로 하는 표면행위(surface action)보다 자신의 정서를 재평가하여 수행에서 기대되는 정서를 진실성 있게 받아들이고자 하는 내면행위(deep acting)을 할 것이라고 설명한다. 또 상사와 부하는 내면행위 정서조절 전략을 쓰는 상대방에 영향을 받아 상사는 부정적 피드백 제공에 대한 만족감을 얻고, 부하는 심리적 안전감을 경험함으로써 학습의도가 더 커질 수 있다고 하였다. 따라서 부정적 피드백이 주는 부정적인 정서에 그대로 휩싸이기보다 제공자와 수용자 모두 정서에 대한 객관적인 이해와 조절 능력이 필요하다는 것을 강조하였다.

위의 선행연구를 토대로 부하들이 부정적 피드백을 수용하는 것에는 자신의 정서뿐 아니라 상사의 정서조절을 통한 소통방식에도 영향을 받는 것으로 볼 수 있다. 특히 양쪽의 정서가 긍정적으로 상호작용을 할 때 부정적 피드백 수용도가 더 커질 수 있으며 다음과 같은 가설을 제시한다.

**가설 5.** 상사의 정서조절은 정서인식과 부정적 피드백 수용에 미치는 영향을 조절할 것이다. 구체적으로 상사의 정서조절을 높게 지각할 때 정서인식과 부정적 피드백 수용의 관계가 더 강하게 나타날 것이다.

가설을 바탕으로 한 연구모형은 그림 1과 같다.

## 방 법

### 연구대상

본 연구의 가설을 검증하기 위해 전국의 직장인들을 대상으로 온라인 설문을 하여 총 303명의 응답을 수집하였다. 이 가운데 관리자/비관리자를 설문 문항에 따로 표기하지 않았으나 직급 구분상 팀장/부장급과 임원급은 관리자일 확률이 높아 이에 해당하는 17부를 제외하였다. 또 본 연구에서는 부하가 지각한 상사의 정서조절을 측정하므로 현재 상사와 긴밀하게 일을 한 경험을 3개월 이상으로 보고, 이 조건에 맞지 않는 10부를 제외하였으며, 추가로 불성실한 응답 3부를 제외하여 최종 273명의 자료를 결과분석에 활용하였다.

최종 선정된 응답자들의 인구통계학적 특성은 표 1과 같다. 총 273명 중 여성이 151명(55.3%), 남성이 122명(44.7%)이었다. 응답자 연령 분포를 살펴보면, 20대 68명(24.9%), 30대가 187명(68.5%), 40대가 14명(5.1%), 50대 4명(1.5%)로 나타났다. 학력은 대학교 졸업이

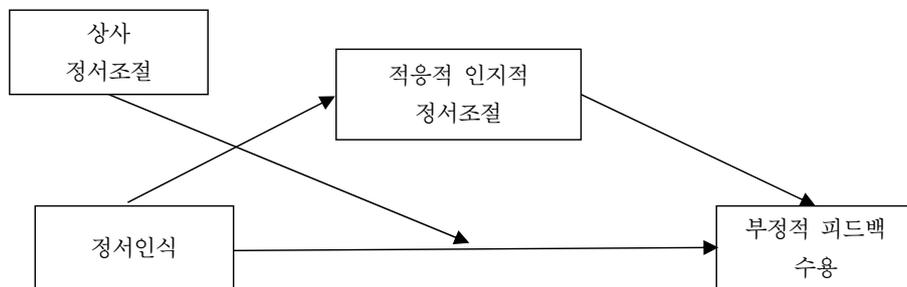


그림 1. 연구모형

표 1. 연구대상자의 인구통계학적 특성

인구통계학적 변인	항목	빈도(명)	백분율(%)
성별	여성	151	55.3
	남성	122	44.7
연령	20대	68	24.9
	30대	187	68.5
	40대	14	5.1
	50대	4	1.5
학력	고졸	24	8.8
	전문대졸	44	16.1
	대졸	185	67.8
	대학원졸	20	7.3
직급	사원급	88	32.2
	대리급	103	37.7
	과장급	64	23.4
	차장급	18	6.6
직무 분야	영업	15	5.5
	사무관리 및 지원	201	73.6
	연구 개발	34	12.5
	생산 기술직	11	4.0
	기타	12	4.4

N=270

185명(67.8%)로 가장 많았으며, 그다음 전문대 졸업이 44명(16.1%), 고등학교 졸업 24명(8.8%), 대학원 졸업이 20명(7.3%) 순으로 나타났다. 직급의 분포는 대리급 103명(37.7%)으로 가장 많았으며, 사원급 88명(32.2%), 과장급 64명(23.4%), 차장급 18명(6.7%)이 참여하였다. 응답자들의 직무 분야는 사무 관리 및 지원업무가 201명(73.6%)로 가장 많았고, 연구 개발 34명(12.5%), 영업 15명(5.5%), 생산 기술직 11명(4%), 기타 12명(4.4%)로 조사되었다.

#### 측정도구

연구의 목적을 달성하기 위해 정서인식, 적응적 인지적 정서조절, 부정적 피드백 수용, 상사의 정서조절을 측정하였다. 설문 응답은 리커트 5점 척도 (1=전혀 그렇지 않다, 2=그렇지 않다, 3=보통이다, 4=그렇다, 5=매우 그렇다)를 사용하였으며, 측정 도구의 신뢰도는 Cronbach's  $\alpha$  값을 통해 확인하였다.

### 정서인식

정서인식은 Wong과 Law(2002)가 개발한 정서지능 16개 문항을 탁진국(2007)이 번안한 문항 가운데 자기정서평가, 타인정서인식 2개의 요인에 해당하는 8개 문항을 사용하였다. 문항의 예로 ‘내 자신의 정서를 잘 이해한다.’, ‘내 주변 사람들의 정서를 잘 이해한다.’ 등의 문항으로 구성되어 있으며, 본 연구에서 이 척도의 Cronbach's  $\alpha$  값은 .84로 나타났다.

### 적응적 인지적 정서조절

적응적 인지적 정서조절은 Garnefski 등(2001)이 개발한 인지적 정서조절전략 질문지(Cognitive Emotion Regulation Questionnaire)를 김소희(2004)가 번안하고 수정한 척도를 사용하였다. 총 36문항 가운데 부적응적 요인에 해당하는 16개 문항을 제외하고, 긍정적 초점 변경, 긍정적 재평가, 조망확대, 계획 다시 생각하기, 수용으로 적응적 요인 5개로 구성된 20개 문항을 사용하였다. 문항의 예시로 ‘나는 내가 할 수 있는 최선의 계획에 대해 생각한다.’, ‘그 문제의 긍정적인 측면을 찾아본다.’ 등이 있으며, 점수가 높을수록 적응적 인지적 정서조절을 잘하는 것으로 볼 수 있다. Cronbach's  $\alpha$  값은 .91로 나타났다.

### 부정적 피드백 수용

부정적 피드백 수용은 Nease 등(1999)이 피드백 수용도를 측정하는 것을 고수일, 고은정(2004)이 한국어로 번안하였으며, 이후 이수진(2007)이 부정적 피드백 수용으로 수정한 4개 문항을 사용하였다. 문항의 예시로 ‘내가 받은 지적은 나의 업적을 정확히 반영한 것이다.’, ‘상사의 지적은 내게 도움이 많이 되었다.’가 있다. 본 연구에서 Cronbach's  $\alpha$  값은

.87로 나타났다.

### 상사의 정서조절

상사의 정서조절은 강지연(2018)이 중간관리자의 의사소통역량을 측정하기 위해 개발된 문항 가운데 감정조절 요인 7개 문항을 사용하였으며, 부하가 지각하는 수준을 측정하도록 문항을 수정하였다. 예시로 ‘나의 상사는 공개적인 자리에서 화내지 않고 따로 불러서 말한다.’, ‘부하의 실수나 부정적인 결과에 대해 보고 시, 감정적인 대응을 자제한다.’ 등이 있다. 점수가 높을수록 상사가 정서조절을 잘하는 것으로 부하가 지각하는 정도를 의미한다. 본 연구에서 Cronbach's  $\alpha$  값은 .92로 나타났다.

### 분석방법

자료의 분석은 SPSS 25.0와 AMOS 22.0를 활용하여 분석하였다. 먼저 측정 도구의 타당도와 신뢰도를 검증하기 위해 AMOS 22.0을 통해 확인적 요인분석을 시행하고, Cronbach's  $\alpha$  값을 산출하였다. 또 주요 변인들의 기술통계치와 상관계수를 산출하였다. 매개효과와 조절효과를 동시에 보기 위해 Process Macro for SPSS 3.5를 활용하여 프로세스 5번 모형을 설정하였다. 프로세스 매크로 5번 모형은 독립변인과 종속변인관계에서 매개변인이 유의하는지 보는 단순매개효과와 독립변인과 종속변인에 미치는 직접적 영향이 조절변인에 의해 달라지는 보는 조건부 직접효과를 동시에 보기 위한 것이다(이형권, 2020). 모형의 유의성 검증을 위해 부트스트래핑 표본 추출을 5,000 회로 지정한 후 신뢰구간은 95%로 설정하여 분석하였다.

**결 과**

**측정도구의 타당도 및 신뢰도 분석**

본 연구에서 사용된 변인들이 서로 독립적 인지를 알아보기 위해 측정 변수들에 대해 AMOS 22.0 사용하여 확인적 요인분석을 실시

하였다. 먼저 1차 확인적 요인분석 결과 정서 인식을 측정하는 문항 8개 가운데 문항 5, 6 의 요인계수가 .47과 .43으로 .50보다 낮아 문 항을 삭제하였으며, 일부 모형적합도 지수가 적합하지 않은 것으로 나타나 AMOS 22.0이 제공하는 수정지수(Modification Indices, M.I.) 에 따라 정서인식 7과 정서인식 8의 측정오

표 2. 측정 도구의 확인적 요인분석 및 신뢰도 분석 결과

변수	요인	비표준화 계수	S.E.	C.R.	표준화 계수	CR	AVE	Cronbach's α
정서인식	정서인식1	1	-	-	.82	.84	.47	.84
	정서인식2	1.05	0.07	14.83	.85			
	정서인식3	1.01	0.08	12.89	.74			
	정서인식4	0.76	0.08	9.90	.60			
	정서인식5	0.66	0.08	8.14	.50			
	정서인식6	0.67	0.08	8.75	.54			
적응적 인지적 정서조절	긍정적 재평가	1.00			.86	.85	.54	.91
	수용	0.59	0.05	12.04	.68			
	긍정적 초점변경	0.84	0.08	11.06	.64			
	계획 다시 생각하기	0.62	0.05	12.22	.69			
	조망확대	0.78	0.05	14.48	.79			
부정적 피드백 수용	부정적피드백수용1	1.00			.79	.87	.64	.87
	부정적피드백수용2	1.05	0.07	15.42	.87			
	부정적피드백수용3	0.96	0.07	14.05	.80			
	부정적피드백수용4	0.80	0.07	12.23	.71			
상사 정서조절	상사 정서조절1	1.00			.83	.92	.63	.92
	상사 정서조절2	1.09	0.06	17.19	.85			
	상사 정서조절3	1.06	0.06	16.75	.84			
	상사 정서조절4	1.05	0.06	17.22	.86			
	상사 정서조절5	1.00	0.07	13.93	.74			
	상사 정서조절6	0.89	0.07	12.21	.67			
	상사 정서조절7	0.91	0.07	14.07	.75			

차항을 공분산으로 설정하였다(M.I.=80.68, Par Change=.23). 이를 반영하여 2차 확인적 요인 분석을 실시한 결과,  $\chi^2 = 390.165(p < .001)$ , NFI = .895, TLI = .938, CFI = .938, RMSEA = .059으로 나타나 측정문항의 적합도 지수가 적절한 수준으로 판단되어 이를 최종 측정 모형으로 선정하였다. 최종 측정모형의 확인적 요인분석 및 신뢰도 분석의 결과는 표 2와 같다. 모든 측정 문항의 표준화 계수는 .5 이상으로 나타나, 모든 문항이 연구변인의 개념을 적절히 설명하는 것으로 나타났으며, 개념 신뢰도 값(CR)이 모두 .8 이상으로 연구 변인의 내적일관성이 확보된 것으로 판단하였다. 또 평균분산추출 값(AVE)은 정서인식을 제외하고 나머지 변인들은 .5 이상으로 판별타당도가 확보되었으며, Cronbach's  $\alpha$  값은 .8 이상으로 모든 연구 변인에 대한 문항의 신뢰도가 확보된 것으로 판단하였다.

측정변인들의 기술 통계치 및 상관분석

먼저 측정 변인들의 기술통계를 살펴보았다. 정서인식의 평균은 3.68점, 적응적 인지적 정서조절 3.35점 부정적 피드백 수용은 3.17

점, 마지막으로 부하가 지각한 상사의 정서조절은 3.04점으로 나타났다. 측정 변인 간의 관계성을 살펴보기 위하여 Pearson의 상관계수를 살펴본 결과, 모든 측정 변인간의 상관에서 유의한 정적 관련성이 나타났다. 구체적으로 정서인식과 적응적 인지적 정서조절은 유의한 정적 상관관계( $r = .45, p < .01$ )가 나타났으며, 정서인식과 부정적 피드백 수용간의 상관계수는 .24( $p < .01$ ), 부하가 지각한 상사의 정서조절과의 상관계수는 .12( $p < .05$ )로 나타났다. 적응적 인지적 정서조절과 부정적 피드백 수용간의 상관관계 또한 유의한 정적 상관관계( $r = .44, p < .01$ )가 나타났으며, 부하가 지각한 상사의 정서조절과도 정적인 관계가 나타났다( $r = .35, p < .01$ ). 마지막으로 부정적 피드백 수용과 부하가 지각한 상사의 정서조절의 상관 역시 유의했다( $r = .57, p < .001$ ). 변인들의 평균, 표준편차, 상관계수를 표 3에 제시하였다.

정서인식과 부정적 피드백 수용간의 관계에서 적응적 인지적 정서조절의 매개효과

본 연구의 가설을 검증하기 위해 정서인식

표 3. 측정 변인들의 기술통계 및 상관분석 결과

	1	2	3	4
1. 정서인식	1			
2. 적응적 인지적 정서조절	.45**	1		
3. 부정적 피드백 수용	.24**	.44**	1	
4. 상사의 정서조절	.12*	.35**	.57***	1
평균(M)	3.68	3.35	3.17	3.04
표준편차(SD)	.57	.53	.78	.86

주. \* $p < .05$ , \*\* $p < .01$

과 부정적 피드백 수용 간 관계에서 적응적 인지적 정서조절 매개효과를 우선 살펴보았다. 독립변인으로 정서인식, 종속변인으로 부정적 피드백 수용, 매개변인으로 적응적 인지적 정서조절을 각각 투입하였다. 각 경로의 유의성 검증 결과, 정서인식은 적응적 인지적 정서조절( $B = .42, t = 8.21, p < .001$ )과 부정적 피드백 수용( $B = .66, t = 2.87, p < .01$ )에 정적으로 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 적응적 인지적 정서조절은 부정적 피드백 수용( $B = .37, t = 4.59, p < .001$ )에 정적으로 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 가설 1, 2, 3은 지지 되었으며, 각 경로계수와 유의성 결과를 표 4에 제시하였다.

다음으로 정서인식이 부정적 피드백 수용에 영향을 미치는 데 있어 적응적 인지적 정서조절의 간접효과가 있는지 알아보기 위해 부트스트래핑 표본 추출을 5,000개로 지정한 후 신뢰구간은 95%로 설정하여 매개모형을 분석하였으며, 결과를 표 4에 제시하였다. 분석 결과 정서인식이 적응적 인지적 정서조절을 경유하여 부정적 피드백 수용에 이르는 경로의

경우 간접효과의 95% 신뢰구간에서 0을 포함하고 있지 않기 때문에 정적으로 유의한 것으로 나타났으며( $B = .16, CI[ 0.07 \sim 0.25]$ ), 직접 경로와 개별 경로계수가 모두 유의하게 나타나 부분 매개효과로 볼 수 있다. 따라서 정서인식이 적응적 인지적 정서조절을 매개로 하여 부정적 피드백 수용에 정적으로 유의한 영향을 미칠 것이라는 가설 4 또한 지지가 되었다.

#### 상사 정서조절의 조절효과

다음으로 정서인식과 부정적 피드백 수용간의 관계에서 부하가 지각한 상사의 정서조절의 조절효과를 살펴보았다. 정서인식과 부정적 피드백 수용의 관계에서 부하가 지각한 상사 정서조절의 상호작용 효과는 유의한 것으로 나타나 상사의 정서조절이 정서인식과 부정적 피드백 수용 관계를 조절하는 것으로 나타났다.

구체적인 조절효과를 검증하기 위해 상사의 정서조절에 따른 정서인식과 부정적 피드백 수용의 조건부 효과를 살펴보았으며 그 결과

표 4. 정서인식과 부정적 피드백 수용, 적응적 인지적 정서조절의 경로계수

경로	B	SE	t	95% CI	
				LLCI	ULCI
정서인식 → 적응적 인지적 정서조절	.42	.05	8.21***	.32	.52
정서인식 → 부정적 피드백 수용	.66	.23	2.87**	.21	1.11
적응적 인지적 정서조절 → 부정적 피드백 수용	.37	.08	4.59***	.21	.54
매개(간접)효과	Effect	SE	95% CI		
			LLCI	ULCI	
	.16	.05	.07	.25	

주. \*\*p < .01, \*\*\*p < .001

표 5. 상사의 정서조절에 따른 부정적 피드백 수용에 대한 정서인식의 조건부 효과

상사 정서조절	Effect	SE	t	p	95% CI	
					LLCI	ULCI
2.17(평균-1SD)	.28	.09	2.65	.01	.06	.42
3.04(평균)	.12	.07	1.08	.28	-.06	.22
3.90(평균+1SD)	-.09	.10	-0.86	.39	-.28	.11

는 표 5와 같다. 상사의 정서조절의 조건을 평균값과 평균값  $\pm 1$ 표준편차로 두었을 때, 상사 정서조절 값이 3.90(평균 값 +1표준편차)인 경우 정서인식은 부정적 피드백 수용에 영향을 미치지 않았고( $B = -.09, p > .05$ ), 상사 정서조절 값이 3.04(평균값)인 경우에도 정서인식이 부정적 피드백 수용에 영향을 미치지 않았으나( $B = .12, p > .05$ ), 상사 정서조절 값이 2.28(평균-1표준편차)인 경우에는 정서인식이 부정적 피드백 수용에 영향을 미치는 것으로 나타났다( $B = .28, p < .05$ ). 이는 상사가 정서조절을 잘한다고 인식했을 때 자신의 정서인식 수준과 상관없이 부정적 피드백 수용도가 높았으며, 반대로 상사가 정서조절을 잘하지 못한다고 지각했을 때는 자신의 정서인식 수준이 낮을 때보다 높을 때 부정적 피드백 수용을 더 잘하는 것으로 나타났다. 조건부 효과를 도식화하면 그림 2와 같다. 정서인식과 상사의 정서조절이 모두 낮은 관계에서 부정적 피드백 수용이 가장 낮게 나타났고, 부하의 정서인식이 높을 때는 상사의 정서조절을 높게 지각했을 때 부정적 피드백 수용도가 더 높은 것으로 확인되었다. 따라서 정서인식과 상사의 정서조절은 상호작용 효과를 통해 부정적 피드백 수용에 영향을 주지만 가설과 반대로 상사의 정서지능이 낮을 때 부하의 정서인식과 부정적 피드백 수용의 관계

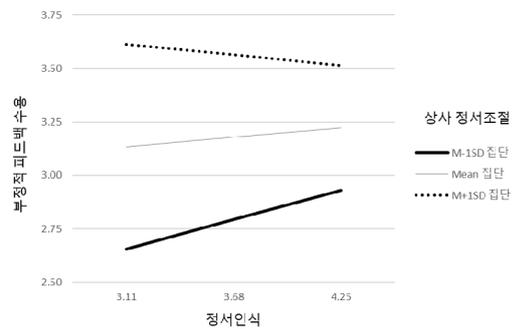


그림 2. 정서인식과 부정적 피드백 수용간의 상사 정서조절의 조절효과 그래프

가 더 강화된다는 것을 확인할 수 있었다. 따라서 가설 5는 기각되었다.

추가적으로 정서인식과 상사의 정서조절의 주효과와 상호작용 효과를 살펴보기 위해 위계적 회귀분석을 실시하였으며 그 결과는 표 6과 같다. 1단계에서 정서인식을 투입한 후 2단계에서 정서인식과 상사의 정서조절을 투입한 후 3단계에서는 정서인식과 상사 정서조절의 상호작용항을 투입하였다. 분석 결과, 부정적 피드백 수용에 대한 정서인식( $B = .33, t = 4.05, p < .001$ ), 상사 정서조절( $B = .50, t = 11.23, p < .001$ )의 주효과가 유의하게 나타났다. 특히 상사의 정서조절이 투입되었을 때 부정적 피드백 수용에 대한 변량이 크게 증가한 것을 볼 수 있었다( $R^2 = .36, p < .001$ ). 또 정서인식과 상사 정서조절의 상호작용

표 6. 정서인식, 상사 정서조절, 부정적 피드백 수용의 주효과 및 상호작용 효과

단계	변인	부정적 피드백 수용					
		B	SE	t	F	R <sup>2</sup>	△R <sup>2</sup>
1단계	정서인식	.33	.08	4.05***	16.42***	.06	.06
2단계	정서인식	.23	.07	3.47***	75.04***	.36	.30
	상사 정서조절	.50	.04	11.23***			
3단계	정서인식 (A)	.73	.24	3.10**	52.35***	.37	.01
	상사 정서조절 (B)	1.13	.29	3.88***			
	(A x B)	-.17	.08	-2.20*			

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

용 효과 역시 유의하였다( $B = -.17, t = -2.20, p < .05$ ). 따라서 가설에는 없었지만 상사의 정서조절이 부정적 피드백 수용에 미치는 직접 효과가 있으며, 정서인식과의 상호작용항 역시 통계적으로 유의하였으므로 상사의 정서조절은 정서인식과 부정적 피드백 수용의 관계를 조절하는 것으로 볼 수 있다.

### 논 의

본 연구의 목적은 비관리자 직장인의 정서인식이 부정적 피드백 수용, 적응적 인지적 정서조절에 미치는 영향과 적응적 인지적 정서조절이 부정적 피드백 수용에 미치는 영향, 그리고 정서인식과 부정적 피드백 수용간의 관계에서 부하가 지각한 상사의 정서조절이 미치는 영향을 밝히는 것이었다. 분석 결과, 정서인식은 부정적 피드백 수용과 적응적 인지적 정서조절 각각에 정적인 관련성을 보였고, 적응적 인지적 정서조절 또한 부정적 피드백 수용에 정적인 관련성을 나타냈다. 이 관계에서 적응적 인지적 정서조절은 정서인식

과 부정적 피드백 수용의 관계를 매개하는 것으로 나타났으며, 부하가 지각한 상사의 정서조절은 정서인식과 부정적 피드백 수용의 관계에서 조절효과를 보이는 것으로 나타났다.

연구 결과의 자세한 내용은 다음과 같다. 첫째, 본 연구의 선행 요인인 정서인식은 적응적 인지적 정서조절 및 부정적 피드백 수용에 정적인 관련성이 있는 것으로 나타났다. 이는 정서인식이 높은 사람들의 긍정적인 효과를 다룬 연구 결과와 일치한다. 즉 자신과 타인의 정서를 민감하게 알아차리는 사람들은 더 건강한 자기인식을 갖고, 자율성이 높아 적극적인 방식으로 스트레스를 대처하며, 실 패나 비판에 대해서도 긍정적인 관점을 유지한다. 결과적으로 스트레스와 불안이 낮고, 타인과의 관계에서 적극적인 방식으로 임하므로 업무 수행에 긍정적으로 작용을 한다(탁진국, 2007; Brackett, 2019; Goleman, 1995; Salovey & Mayer, 1997). 정서를 다루는 대부분의 연구에서 정서인식은 가장 기초적이고 선행적인 요인으로 꼽힌다. 예시로 Yamani 등(2014)은 정서지능이 높을수록 직무 스트레스가 감소한다고 하였는데 특히 자기 정서인식이 다른

정서지능의 하위 요인보다 직무 스트레스와 가장 큰 부적관계를 보이는 것으로 나타났다. Brackett(2019)이 주장한 정서관리훈련의 첫 번째 단계는 자신의 느낀 감정을 이해하고, 설명할 수 있는 것으로 정서인식의 중요성을 강조하였다. 또 Greenberg(2021)는 정서를 명확하게 인식하는 것이 정서를 관리하고 조절하는 가장 초기 단계이며, 무엇을 느꼈는지를 아는 것은 어떻게 할 것인지에 대한 것을 선택할 수 있으므로 정서관리의 핵심이라고 하였다. 따라서 자신과 타인에게 어떤 정서적 경험이 일어나는지 민감하게 알아차리는 능력은 정서를 해석하여 긍정적인 행동의 방향을 결정하는 데 중요한 역할을 한다고 볼 수 있다.

둘째, 정서인식이 높은 사람들은 적응적 인지적 정서조절을 매개로 하여 부정적 피드백 수용이 높았는데, 이는 조직 장면에서 자신의 정서에 주의를 기울이는 사람들이 더욱 더 긍정적인 방식으로 정서를 조절하고, 이를 통해 수행에 대한 지적이나 조언 역시 잘 받아들인다는 것을 의미한다. 자신이 경험하는 정서를 명료하게 알아차리고, 이해하는 사람들은 자신이 어떤 때 긍정 정서를 갖고, 어떤 때 부정 정서를 느끼는지 빨리 파악할 것이다. 감정 패턴에 익숙한 사람들은 어떤 사건을 경험했을 때, 어떻게 반응하고, 표현하며, 행동하는 것이 더 나은 결과인지도 쉽게 알 수 있다. 따라서 감정에 휩싸여서 느끼는 그대로 행동하기보다 경험한 정서의 원인과 그 영향에 대한 객관적으로 파악하고, 보다 합리적으로 상황을 통제하려 할 것이다. 이를 적응적 인지적 정서조절의 하위 요인과 관련지어 설명하면 다음과 같다.

정서를 명료하게 인식하는 사람들은 부정적인 사건을 경험했을 때 일단 그 상황 자체를

있는 그대로 수용한다. 또 이 사건이 가져다 주는 긍정적인 부분은 없는지 생각하며, 대처할 수 있는 최선의 방안을 생각해낸다. 또 의도적으로 긍정적인 경험을 떠올려봄으로써 현재 느끼는 부정적인 감정을 최소화하고, 상황을 확대해석하기보다는 누구나 경험할 수 있는 보편적인 상황임을 받아들이는 긍정적인 조망을 통해 심리적으로 안정적인 상태를 유지하려고 노력한다. 이렇게 긍정적 방식으로 정서조절을 하는 사람들은 부정적 피드백에 대해서도 인지적 유연성을 갖고 피드백을 받아들일 수 있다. 즉 부정적 피드백을 감정적으로 받아들이기보다는 수행에 대한 객관적 정보로 받아들이고, 이를 보다 긍정적인 관점으로 해석하여 성장의 자원으로 받아들일 가능성이 높다. 유사하게 Gohm과 Clore(2002)는 자신이 느끼는 감정을 식별하는 데 능숙한 개인들이 능동적이고, 계획적인 대처와 사건의 긍정적인 재해석을 보다 잘 할 수 있다고 하였다. 마찬가지로 정서인식이 높은 사람들은 건강한 방식의 정서조절을 통해 피드백 제공자와 갈등 상황에 있기보다는 협력적이며, 수행에 도움을 주는 파트너로서 관계를 형성할 것이다.

마지막으로 정서인식과 부정적 피드백 수용 간의 관계에서 부하가 지각한 상사의 정서조절의 영향을 살펴보았다. 초기 가설은 부하들이 상사의 정서조절을 높게 지각했을 때 정서인식이 부정적 피드백 수용에 미치는 영향이 더 클 것으로 가정하였다. 연구 결과 부하가 지각한 상사 정서조절의 조절효과는 나타났으나 상호작용으로 보여지는 효과보다 상사의 정서조절이 부정적 피드백 수용에 대한 직접적인 효과가 더 큰 것을 확인하였다. 이는 상사의 정서 역량이 높을수록 부하의 수행 및

피드백 수용에 긍정적 영향을 준다는 연구 결과(박경환, 2019; Alam & Latham, 2019; Meier et al., 2013; Zhou & George, 2013)와 일치한다. 그러나 상사-부하의 정서 관계를 동시에 보았을 때는 부하의 정서인식 수준과 상관없이 부정적 피드백을 제공하는 상사의 정서에 더 큰 영향을 받는다는 것을 확인하였다. 즉 상사가 자신의 정서를 잘 조절하여 소통할 때 부정적 피드백을 줄 경우에도 차별하게 제공할 가능성이 클 것이며, 부하는 자신의 정서인식과 상관없이 이것만으로도 상사의 부정적 피드백을 수용할 가능성이 높은 것으로 볼 수 있다. 이는 상사의 정서지능이 부하가 지각하는 LMX 질에 미치는 영향이 부하의 정서지능이 상사가 지각하는 LMX 질에 미치는 영향보다 상대적으로 더 크다고 밝힌 임유신과 박오수(2012)의 연구 결과와 유사하며, 임유신 등(2000) 역시 부하가 지각한 LMX 질이 부하의 조직시민행동을 예측한 연구에서 부하의 정서지능은 영향이 없었으며, 상사의 정서지능이 높았을 때 조직시민행동이 더 크게 증가한다는 결과와도 유사하다. 따라서 상사가 부정적인 정서를 더 건강한 방식으로 표현하고, 감정적인 대응을 잘할 때는 부하의 정서인식 수준이 낮더라도 부정적 피드백을 잘 받아들일 수 있을 것이다.

반대로 부하가 상사가 정서조절을 잘하지 못한다고 지각할 경우에는 정서인식이 높은 사람이 낮은 사람에 비해 부정적 피드백 수용도가 높은 것으로 나타났다. 상사가 정서를 잘 조절하지 못하고 감정을 드러내어 소통할 때 부정적인 피드백 역시 감정적인 말이나 행동으로 제공할 가능성이 높을 것이다. 이때 부하의 정서인식이 높을 경우 상사가 다소 감정적으로 말한다고 하더라도 상사의 본심을

이해하려 하거나 자신의 긍정적인 수행을 위해 피드백을 수용할 가능성이 높음을 의미한다. 이는 정서인식이 높은 사람들이 긍정적인 자아개념을 갖기 때문이라고 볼 수 있는데, McFarlin와 Blascovich(1981)는 개인의 자아존중감에 따라 부정적 피드백에 대한 반응이 달라진다고 하였다. 즉 자아존중감이 낮은 개인은 부정적인 피드백을 통해 자기효능감이 타격을 받지만, 자아존중감이 높은 개인은 자기효능감에 영향이 별로 없다고 하였다. 또 Alam과 Singh(2021)가 제안한 것처럼 정서 역량이 높은 부하들은 상사가 제공하는 부정적 피드백의 원래 의도를 파악하여 부정적 정서유발 상황에서 유연하게 대처하고 반응하는 내면행위(deep acting)를 할 수 있다. 결과적으로 정서에 민감한 사람들은 상사가 정서조절을 잘 못하고, 건강하지 않은 방식으로 피드백을 주더라도 부정적 피드백을 자아(self)에 통합시키기보다는 분리하여 정보나 과업에 주의를 집중할 수 있다.

이상의 연구 결과를 토대로 살펴본 본 연구의 학문적 시사점은 다음과 같다. 첫째, 조직 맥락의 피드백 연구 가운데 피드백 수용자와 제공자의 정서와 부정적 피드백 수용의 관계를 본 최초의 연구라는 점이다. 피드백 수용도를 높이는 개인 특성 가운데 정서에 주목하였으며, 정서를 정서인식과 적응적 인지적 정서조절로 독립된 변인으로 다루었다. 이를 통해 부정적 피드백을 성장의 관점으로 받아들이는 주관적 판단에 개인의 정서 인식과 적응적 인지적 정서조절이 영향을 줄 수 있음을 밝혀냈다.

둘째, 그동안 조직장면의 정서 연구가 팔로워 관점에서 살펴본 점에서 의의가 있다. 이는 조직 내 정서연구가 구성원 전체로 확대될

것을 요구하는 정서 연구자(Alam & Singh, 2021; Brakket, 2019; Goleman, 1995)들의 주장에 따른다. 감정 리더십은 리더들에게 국한된 역량이 아니라 조직 구성원 모두에게 필요한 역량이다. 최근 박상욱과 송영수(2021)은 밀레니얼 세대의 특성을 반영한 팔로우십 역량을 구분하고, 측정 도구를 개발하였는데, 과거 팔로우십 연구와 다르게 개인영역의 학습민첩성(스스로의 성장과 발전에 관심을 기울이고, 새로운 것을 학습하려는 것) 관계영역의 공감(상대의 욕구와 감정적 변화에 민감하고, 적절하게 반응하는 것), 조직영역의 변화감지 요인(문제 해결을 위해 적극적으로 정보를 수집하는 것)이 기존의 팔로우십 선행연구에서 제시되지 않았던 새로운 역량으로 드러났다. 이제 가지 역량은 지금까지 리더십 역량으로 간주하였지만, 경영환경의 변화와 더불어 보다 주도적인 태도로 일하려는 세대 특성이 반영된 것이며, 팔로우십 역할이 추종자에서 파트너로서의 역할이 강조되는 것으로 이해할 수 있다. 이런 흐름에서 피드백 역시 그 효과가 제대로 기능하기 위해서는 수용자의 개인 특성에 주목할 필요가 있으며, 특히 팔로워의 정서는 개인의 수행에 긍정적인 영향을 주는 중요한 성장 자원으로 볼 수 있다.

다음으로 본 연구의 실무적 시사점은 다음과 같다. 첫째, 직장인을 대상으로 코칭하는 외부코치 혹은 부하를 코칭하는 리더에게 정서중심의 코칭접근을 강조할 수 있다. 정서중심치료(Emotion-focused therapy, EFT)의 창시자인 Greenberg(2021)는 정서가 인간의 성장과 발달의 핵심이며, 그 중요성은 심리치료 장면뿐만 아니라 정서코칭을 통해 일반 직장인들에게 확대 적용하여 그들의 정서지능을 높이고, 전반적인 웰빙을 도모할 수 있다고 주장

하였다. 그는 정서를 경험하는 개인을 주체자(agent)로 명명하면서 의식적인 훈련이 필요하다고 하였다. 그는 코칭 장면에서 코치는 피코치의 정서를 따라가는 것(following)과 안내하는 것(guiding)으로 구분하면서 피코치가 경험한 정서를 자각시키고, 보다 적응적이고, 미래지향의 방식으로 조절하도록 돕는 코치의 역할을 강조하였다. 본 연구에서 정서 인식과 적응적 인지적 정서조절을 통해 부정적 피드백을 수용한다는 심리적 과정을 확인한 것을 토대로 코치는 피코치가 경험한 정서를 보다 잘 인식하도록 돕고, 인지적 정서조절 방법을 구체적으로 안내하여 부정적 피드백 상황을 변화와 성장의 차원으로 바라볼 수 있도록 도울 수 있을 것이다.

두 번째 구성원들의 부정적 피드백 수용도를 높이기 위한 구체적인 방법을 제안한다. 본 연구에 응답한 대상자들은 주로 20, 30대 비관리자 직장인으로 전체 표본의 93%를 차지하며 대부분 밀레니얼 세대에 속한다(Twaenge & Foster, 2010). 밀레니얼 세대는 최근 조직 심리, 리더십 분야에서 주목받는 대상이며, 주도적이고 유연한 것을 추구하는 세대이므로 피드백 장면에서도 더 세심한 접근이 필요하다(Ray & Singh, 2018). 밀레니얼 세대의 피드백 수용을 다룬 연구에서 그들은 조직에서 빠르게 성장하기를 원하고, 업무에 도움이 되는 정보 중심의 피드백을 추구하며, 구체적이고 형식적인 절차에 의해 일어나기보다는 일상에서 빠르게 피드백 받기를 원한다(김희봉, 2019; 민진, 2010; Anderson et al., 2016). 이러한 특성에 더하여 밀레니얼 세대 팔로워들에게 조직에서 경험하는 정서를 이해하고, 자신의 정서관리를 강화하도록 돕는 교육이 필요함을 시사한다. 먼저 자신이 느낀

감정을 인식하는 것, 상사나 주변 동료들이 경험하는 정서에 주의를 기울이는 방법을 알려줌으로써 자신과 타인을 좀 더 객관적으로 바라보고, 여러 이해관계자의 상황을 이해하도록 한다. 또한 부정적인 정서를 경험하더라도 정서조절 방법을 배움으로써 더 현명하게 대처할 수 있도록 도울 수 있다. 즉 부정적인 결과 그 자체에 집중하는 것이 아닌 그 과정에서 긍정적인 것에 초점을 맞추거나, 전체 관점에서 조망하도록 돕는 것, 피드백을 수용하고, 가능한 다음 계획을 세우도록 하는 등의 인지적으로 정서 조절을 다루는 내용을 구성원들의 교육에 포함할 수 있다. 이와 같은 정서 교육은 부정적 피드백이 개인의 성장에 필요하고 업무에 유익한 정보 차원으로 받아들일 가능성을 높이며, 보다 적응적으로 조직 생활을 하도록 도울 것이다.

추가로 부정적 피드백 제공자인 상사를 대상으로 한 의사소통 혹은 피드백 교육 시 정서조절의 중요성을 강조할 수 있다. Anderson 등(2013)은 상사가 밀레니얼 세대에게 부정적 피드백을 제공할 때 개인의 특성을 고려해야 한다고 주장하였다. 스스로에 대한 자긍심과 인정 욕구가 강한 밀레니얼 세대를 위해서는 상사의 피드백이 달라져야 할 필요가 있다. 특히 지적이나 개선이 필요하더라도 상사의 부정적인 감정을 있는 그대로 드러내기보다는 수용자 성장의 관점에서 설명해주고, 상대가 받아들일 수 있는 정서적 분위기를 고려하며, 표정이나 말투 등의 비언어적인 소통에도 신경을 쓸 필요가 있다. 즉 구성원이 수행에 도움이 되는 정보로 받아들일 수 있도록 상사 역시 감정을 조절하여 세심한 방식으로 피드백이 제공되어야 한다는 점을 리더십 교육에서 강조할 수 있을 것이다. 또 부하의 성장과

학습을 촉진하는 코칭 리더십을 발휘할 때 구성원과의 정서적 신뢰 관계를 구축함으로써 동기부여 하는 것이 그들의 성장과 변화를 도울 수 있을 것이다.

상기의 의의와 시사점에도 불구하고 본 연구는 다음과 같은 제한점을 지닌다. 직장인들을 대상으로 모든 변인을 한 시점에서 측정하였기 때문에 인과관계에 대해 해석하기가 어렵다. 특히 부정적 피드백 그 자체가 여러 정서를 경험하도록 하기 때문에 이를 동일한 시점에서 응답한 결과로 방향성을 해석하는데 주의가 필요하다. 따라서 향후 종단적인 연구를 통해 인과관계의 방향성을 더욱 명확하게 할 필요가 있다. 또 본 연구에서 다양한 기업에 종사하는 직장인을 대상으로 연구를 하였으나 사기업이나 공기업 또는 다양한 직종의 특성에 따라 정서가 피드백에 미치는 상황에 차이가 있을 수 있다. 따라서 추후 연구에서는 연구 대상을 세분화하고, 피드백 환경에서 정서가 크게 영향을 미치는 대상의 특성을 보다 구체적으로 검증할 필요가 있을 것이다.

## 참고문헌

- 강영순, 임화순 (2008). 상사의 정서지능과 직무수행간 부하 특성 및 정서노동의 조절효과. *산업교육연구*, 20, 123-150.
- 강지연 (2018). 중간관리자의 의사소통역량 척도 개발 및 타당화. *광운대학교 대학원 박사학위논문*.
- 고수일, 고은정 (2004). 피드백 수용도의 결정요인. *인적자원개발연구*, 6(2), 21-43.
- 고혜신 (2020). 자기인식이 개인성과에 미치는 영향: 부정적 피드백 수용 및 자아고갈의

- 매개효과와 개인-직무적합성 및 단기적 성과압박의 조절효과를 중심으로. 숭실대학교 대학원 박사학위논문.
- 김문선 (2009). 조직 내 피드백에 관한 연구: 긍정적·부정적 피드백의 내용과 자기효능감을 중심으로. 이화여자대학교 대학원 석사학위논문.
- 김소희 (2004). 스트레스 사건, 인지적 정서조절 전략과 심리적 안녕감 간의 관계. 가톨릭대학교 대학원 석사학위논문.
- 김소희, 소효정 (2018). 상사의 피드백 의도에 대한 구성원의 인식이 직무만족에 미치는 영향: 피드백 추구 행동의 매개효과를 중심으로. 대한경영학회지, 31(4), 813-840.  
<https://doi.org/10.18032/kaaba.2018.31.4.813>
- 김은하, 김경희 (2019). 성인 여성의 불공정한 세상에 대한 믿음과 자아존중감간의 관계: 적응적 인지적 정서조절전략을 조절요인으로. 상담학연구, 20(2), 25-43.  
<https://doi.org/10.15703/kjc.20.2.201904.25>
- 김희봉 (2019). 밀레니얼 세대가 인식하는 리더의 역할: 국내 대기업 L사 구성원의 포토포이스트를 중심으로. 리더십연구, 10(4), 145-166.  
<https://doi.org/10.22243/tklq.2019.10.4.145>
- 민진 (2010). 정부 조직을 지배할 밀레니얼 세대, 그들은 누구인가?. 서울행정학회 포럼, 2, 5-8.
- 박경환 (2019). 상급자의 부정적 피드백 전달 방식으로 공감, 직면, 공격이 피드백 효과성에 미치는 영향. 경영경제연구, 41(1), 29-61.  
<https://doi.org/10.22828/meri.2019.41.1.002>
- 박상욱, 송영수 (2021). 팔로워십 역량 측정도구 개발 및 타당화: 국내 대기업 밀레니얼 세대 구성원을 중심으로. 인적자원관리연구, 28(4), 1-28.  
<https://doi.org/10.14396/jhrmr.2021.28.4.1>
- 박재연 (2017). 직장인의 적응적 인지적 정서조절 전략과 침묵행동과의 관계: 정서인식명확성의 매개효과. 한양대학교 대학원 석사학위논문.
- 박혜정, 유태용 (2006). 상사의 정서지능이 부하의 태도 및 수행에 미치는 영향. 한국심리학회지: 산업 및 조직, 19(2), 125-147.
- 원성두, 김임렬, 이민규 (2015). 자기조절 연구 현황 및 발전 방향. 한국심리학회지: 일반, 34(1), 279-303.
- 이선애 (2016). 부정적 피드백 수용도에 대한 연구. 성균관대학교 대학원 박사학위논문.
- 이수진 (2007). 상사특성과 부정적 피드백 수용: 신뢰의 매개효과를 중심으로. 성균관대학교 대학원 석사학위논문.
- 이슬아, 권석만 (2020). 행동동기체계와 자기통제, 내재화/외현화 문제의 관계: 자기통제의 조절효과를 중심으로. 한국심리학회지: 임상심리 연구와 실제, 6(3), 189-206.  
<https://doi.org/10.15842/cprp.2020.6.3.189>
- 이은경, 탁진국 (2010). 상사의 정서지능이 부하의 조직몰입, 직무만족에 미치는 영향. 한국심리학회지: 산업 및 조직, 23(1), 1-25.  
<https://doi.org/10.24230/ksiop.23.1.201003.1>
- 이은규 (2012). 항상-예방조절초점이 피드백의 시기, 내용, 방식의 선호도 및 직무 몰입에 미치는 영향. 성균관대학교 대학원 석사학위논문.
- 이자영 (2012). 인지적 정서조절전략과 스트레스 대처방식이 대학생의 심리적 안녕감에 미치는 영향: 사회적 지지를 매개로 하여. 대구대학교 대학원 박사학위논문.

- 이왕로, 최석봉 (2020). 종업원의 부정적 성과 및 행동에 대한 리더의 피드백과 창의적 성과: 창의적 문제해결능력과 침묵행동의 매개효과. *산업경제연구*, 33(4), 1089-1111.  
<https://doi.org/10.22558/jieb.2020.8.33.4.1089>
- 이형권 (2020). PROCESS macro를 이용한 조절된 매개효과분석. 신영사: 서울.
- 임선영, 권석만 (2012). 대학생의 관계상실을 통한 성장에 관한 연구: 인지적 유연성과 인지적 정서조절 전략을 중심으로. *한국심리학회지: 일반*, 31(2), 261-281.
- 임유신, 박오수 (2012). 상사와 부하의 쌍 관계에서 정서지능과 그 상호작용의 역할에 관한 연구. *경영학연구*, 41(6), 1251-1283.
- 임유신, 안성익, 이규현 (2013). 상사와 부하의 정서지능이 LMX 질과 부하의 직무태도의 관계에 미치는 조절효과 연구. *대한경영학회지*, 26(2), 241-263.
- 임전옥, 장성숙 (2003). 정서인식의 명확성, 정서조절양식과 심리적 안녕의 관계. *한국심리학회지: 상담 및 심리치료*, 15(2), 259-275.
- 장수진, 김정규 (2013). 직장인의 정서 자각, 표현, 표현갈등, 지지와 정신건강의 관계. *한국계슈탈트치료연구*, 3(1), 63-79.
- 장은하 (2021). 밀레니얼 팔로워십에 관한 기업의 밀레니얼 세대 구성원의 인식 유형 분석: Q방법론을 중심으로. *HRD연구*, 23(4), 203-232.  
<https://doi.org/10.18211/kjhrdq.2021.23.4.008>
- 탁진국 (2007). 성별과 직급에 따른 정서지능의 차이와 정서지능과 직무스트레스 및 스트레스 대처양식과의 관계. *한국심리학회지: 건강*, 12(2), 307-324.  
<https://doi.org/10.17315/kjhp.2007.12.2.002>
- 하진주 (2020). 밀레니얼 세대의 피드백 환경 인식이 직무만족과 조직 몰입에 미치는 영향: 가치 일치 매개효과. *한양대학교 대학원 석사학위논문*.
- 한지현, 유태용 (2005). 상사의 정서지능이 부하의 태도와 상사 과업수행에 미치는 영향. *한국심리학회지: 산업 및 조직*, 18(1), 177-199.
- 허명숙, 천명중 (2014). 리더의 피드백, 긍정심리자본, 개인 창의성 간의 관계에 관한 실증연구: 부정피드백 수용의 조절역할. *대한경영학회지*, 27(10), 1531-1562.
- Alam, M., & Latham, S. D. (2020). "It's not my fault": Employee response to negative performance feedback. *Organizational Dynamics*, 49, 1-8.  
<https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2018.11.005>
- Alam, M., & Singh, P. (2021). Performance feedback interviews as affective events: An exploration of the impact of emotion regulation of negative performance feedback on supervisor-employee dyads, *Human Resource Management Review*, 31(2),  
<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100740>.
- Alder, G. S., & Ambrose, M. L. (2005b). Towards understanding fairness judgments associated with computer performance monitoring: An integration of the feedback, justice, and monitoring research. *Human Resource Management Review*, 15(1), 43-67.  
<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2005.01.001>
- Allen, M. S., Jones, M. V., & Sheffield, D. (2010). The influence of positive reflection on attributions, emotions, and self-efficacy. *The Sport Psychologist*, 24(2), 211-226.

- <https://doi.org/10.1123/tsp.24.2.211>  
Ainley, M., Corrigan, M., & Richardson, N. (2005). Students, tasks and emotions: Identifying the contribution of emotions to students' reading of popular culture and popular science texts. *Learning and Instruction, 15*(5), 433-447.  
<https://doi.org/10.1016/j.learninstruc.2005.07.011>
- Anderson, E., Buchko, A. A., & Buchko, K. J. (2016). Giving negative feedback to Millennials. *Management Research Review, 39*(6), 692-705.  
<https://doi.org/10.1108/MRR-05-2015-0118>
- Armstrong, A. R., Galligan, R. F., & Critchley, C. R. (2011). Emotional Intelligence and Psychological Resilience to Negative Life Events. *Personality and Individual Differences, 51*, 331-336.  
<https://doi.org/10.1016/j.paid.2011.03.025>
- Ashford, S. J. (1986). Feedback-seeking in individual adaptation: A resource perspective. *Academy of Management Journal, 29*(3), 465-487. <https://doi.org/10.2307/256219>
- Ashforth, B. E., & Humphrey, R. (1995). Emotion in the workplace: a reappraisal. *Human Relations, 48*, 97-124.  
<https://doi.org/10.1177/001872679504800201>
- Atwater, L., Roush, P., & Fischthal, A. (1995). The influence of upward feedback on self- and follower ratings of leadership. *Personnel Psychology, 48*(1), 35-59.  
<https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1995.tb01745.x>
- Baron, R. A. (1988). Negative effects of destructive criticism: impact on conflict, self-efficacy, and task performance. *Journal of Applied Psychology, 73*(2), 199-207.  
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.73.2.199>
- Bono, J. E. & Colbert, A. E. (2005). Understanding responses to multi-source feedback: The role of core self-evaluations. *Personnel Psychology, 58*, 171-203.  
<https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2005.00633.x>
- Brackett, M. (2019). 감정의 발견 {Permission to feel: Unlocking the power of emotions to our kids, ourselves and our society thrive}. (임지연 역). 서울: 북라이프.
- Chow, G. M., & Luzzeri, M. (2019). Post-event reflection: A tool to facilitate self-awareness, self-monitoring, and self-regulation in athletes. *Journal of Sport Psychology in Action, 10*(2), 106-118.  
<https://doi.org/10.1080/21520704.2018.1555565>
- Dasborough, M., Ashkanasy, N. M., Humphrey, R. H. & Harms, P. D. (2021). Does leadership still not need emotional intelligence? continuing "The Great EI Debate". *The Leadership Quarterly, 33*(6), 1-18.  
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2021.101539>
- Dennis, J. P., & Vander Wal, J. S. (2010). The cognitive flexibility inventory: Instrument development and estimates of reliability and validity. *Cognitive Therapy and Research, 34*(3), 241-253.  
<https://doi.org/10.1007/s10608-009-9276-4>
- Dulewicz, V., Higgs, M., & Slaski, M. (2003). Measuring emotional intelligence: Content, construct and criterion-related validity. *Journal of Managerial Psychology, 18*(5), 405-420.  
<https://doi.org/10.1108/02683940310484017>

- Emmons, R. A., & Colby, P. M. (1995). Emotional conflict and well-being: Relation to perceived availability, daily utilization, and observer reports of social support. *Journal of Personality and Social Psychology*, 68(5), 947-959.  
<https://doi.org/10.1037/0022-3514.68.5.947>
- Ekman, P. (1992). Facial expressions of emotion: New findings, new questions. *Psychological Science*, 3(1), 34-38.  
<https://doi.org/10.1111/j.1467-9280.1992.tb00253.x>
- Ilgen, D. R., Fisher, C. D. & Taylor, M. S. (1979). Consequences of individual feedback on behavior in organizations. *Journal of Applied Psychology*, 64(4), 349-371.  
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.64.4.349>
- Ilgen, D. R., & Davis, C. A. (2000). Bearing bad news: Reactions to negative performance feedback. *Applied Psychology: An International Review*, 49(3), 550-565.  
<https://doi.org/10.1111/1464-0597.00031>
- Garnefski, N., Kraaij, V., & Spinhoven, P. (2001). Negative life events, cognitive emotion regulation and emotional problem. *Personality and individual differences*, 30(8), 1311-1327.  
[https://doi.org/10.1016/S0191-8869\(00\)00113-6](https://doi.org/10.1016/S0191-8869(00)00113-6)
- Garnefski, N., & Kraaij, V. (2007). The cognitive emotion regulation questionnaire: Psychometric features and prospective relationships with depression and anxiety in adults. *European Journal of Psychological Assessment*, 23(3), 141-149.  
<https://doi.org/10.1027/1015-5759.23.3.141>
- Gandhi, V. (2017). It's time to train your managers into coaches. Retrieved from <https://www.trainingindustry.com/articles/leadership/its-time-to-train-your-managers-into-coaches/>
- Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence*. Bantam Books, Inc.
- Goleman D. (2001). An EI-based theory of performance: Issues in paradigm building. In Cherniss C., Goleman D.(Eds.), *The emotionally intelligent workplace*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Gohm, C. L., & Clore, G. L. (2002). Four latent traits of emotional experience and their involvement in well-being, coping, and attributional style. *Cognition and Emotion*, 16(4), 495-518.  
<https://doi.org/10.1080/02699930143000374>
- Gooty, J., Gavin, M. B., Ashkanasy, N. M., & Thomas, J. S. (2014). The wisdom of letting go and performance: The moderating role of emotional intelligence and discrete emotions. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87(2), 392-413.  
<https://doi.org/10.1111/joop.12053>
- Greenberg L. S. (2021). 정서중심치료 {*Emotion Focused Therapy: Coaching Clients to Work Through Their Feelings. 2nd Edition*}. (윤명희, 정은미, 천성문 역). 서울: (주)학지사.
- Gross, J. J. (1998). Antecedent-and response-focused emotion regulation: Divergent consequences for experience, expression, and physiology. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74(1), 224-237.  
<https://doi.org/10.1037/0022-3514.74.1.224>
- Higgins, E. T. (1997). Beyond Pleasure and Pain. *American Psychologist*, 52, 1280-1300.  
<https://doi.org/10.1037/0003-066X.52.12.1280>
- Kluger, A. N., & DeNisi, A. (1996). The effects

- of feedback interventions on performance: A historical review, a meta-analysis, and a preliminary feedback intervention theory. *Psychological Bulletin*, 119, 254-284.  
<https://doi.org/10.1037/0033-2909.119.2.254>
- Leung, K., Su, S., & Morris, M. W. (2001). When is criticism not constructive? The roles of fairness perceptions and dispositional attributions in employee acceptance of critical supervisory feedback. *Human Relations*, 54(9), 1155-1187.  
<https://doi.org/10.1177/0018726701549002>
- Li, D., Luo, J., & Huang, L. (2012). A study on the relationship between supervisor's feedback and employees' creativity: *The mediation effect of psychological capital*. In 2012 IEEE International Conference on Computer Science and Automation Engineering, 669-672.
- Linderbaum, B. A., & Levy, P. E. (2010). The Development and Validation of the Feedback Orientation Scale (FOS). *Journal of Management*, 36(6), 1372-1405.  
<https://doi.org/10.1177/0149206310373145>
- London, M., & Smither, J. W. (2002). Feedback orientation, feedback culture, and the longitudinal performance management process. *Human Resource Management Review*, 12, 81-100.  
[https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(01\)00043-2](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(01)00043-2)
- Martin, M., Staggers, S. M. & Anderson, C. M. (2011). The relationships between cognitive flexibility with dogmatism, intellectual flexibility, preference for consistency, and self-compassion. *Communication Research Reports* 28(3), 275-280.  
<https://doi.org/10.1080/08873267.2013.820954>
- Maurer, T., & Tarulli, B. (1996). Acceptance of peer/upward performance appraisal systems: role of work context factors and beliefs about managers' development capability. *Human Resource Management Journal*, 35, 217-241.  
<https://doi.org/10.1177/105960119722200>
- Mayer, J., & Salovey, P. (1997). What is emotional intelligence? In P. Salovey & D. Sluyter (Eds.), *Emotional development and emotional intelligence: Implications for educators* (pp. 3-31). New York: Basic Books.
- Mayer, J. D., & Stevens, A. A. (1994). An emerging understanding of the reflective (meta-) experience of mood. *Journal of Research in Personality*, 28(3), 351-373.  
<https://doi.org/10.1006/jrpe.1994.1025>
- McFarlin, D. B., & Blascovich, J. (1981). Effects of self-esteem and performance feedback on future affective preferences and cognitive expectations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 40(3), 521-531.  
<https://doi.org/10.1037/0022-3514.40.3.521>
- Meier, L. L., Gross, S., Spector, P. E., & Semmer, N. K. (2013). Relationship and task conflict at work: Interactive short-term effects on angry mood and somatic complaints. *Journal of Occupational Health Psychology*, 18(2), 144-156. <https://doi.org/10.1037/a0032090>
- Nesbit, P. L. (2012). The role of self-reflection, emotional management of feedback, and self-regulation processes in self-directed leadership development. *Human Resource Development Review*, 11(2), 203-226.  
<https://doi.org/10.1177/1534484312439196>

- Noble M. (2018). Five ways to transform managers into coaches. Retrieved from <http://www.amanet.org/training/articles/five-ways-to-transform-managers-into-coaches.aspx>
- Podsakoff, P. M. & Farh, J. L. (1989). Effects of feedback sign and credibility on goal setting and task performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 44, 45-67. [http://dx.doi.org/10.1016/0749-5978\(89\)90034-4](http://dx.doi.org/10.1016/0749-5978(89)90034-4)
- Ray, P., & Singh, M. (2018). Effective feedback for millennials in new organizations. *Human Resource Management International Digest*, 26(4), 25-27. <https://doi.org/10.1108/HRMID-09-2016-0128>
- Reilly, R. R., Smither, J. W., & Vasilopoulos, N. L. (1996). A longitudinal study of upward feedback. *Personnel Psychology*, 49(3), 599-612. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1996.tb01586.x>
- Schutte, N. S., Schuettpepel, E., & Malouff, J. M. (2001). Emotional intelligence and task performance. *Imagination, Cognition and Personality*, 20(4), 347-354. <https://doi.org/10.2190/JOX6-BHTG-KPV6-2UXX>
- Sheldon, O. J., Dunning, D., & Ames, D. R. (2014). Emotionally unskilled, unaware, and uninterested in learning more: Reactions to feedback about deficits in emotional intelligence. *Journal of Applied Psychology*, 99(1), 125-137. <https://doi.org/10.1037/a0034138>
- Steelman, L. A., & Rutkowski, K. A. (2004). Moderators of employee reactions to negative feedback. *Journal of Managerial Psychology*, 19(1), 6-18. <https://doi.org/10.1108/02683940410520637>
- Steelman, L. A., Levy, P. E., & Snell, A. F. (2004). The feedback environment scale: Construct definition, measurement, and validation. *Educational and Psychological Measurement*, 64, 165-184. <https://doi.org/10.1177/0013164403258440>
- Salovey, P., Detweiler-Bedell, B. T., Detweiler-Bedell, J. B., & Mayer, J. D. (2008). Emotional intelligence. In M. Lewis, J. M. Haviland-Jones, & L. F. Barrett (Eds.), *Handbook of emotions* (pp. 533-547). The Guilford Press.
- Swinkels, A., & Giuliano, T. A. (1995). The measurement and conceptualization of mood awareness: Monitoring and labeling one's mood states. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 21(9), 934-949. <https://doi.org/10.1177/0146167295219008>
- Twenge, J. M., & Foster, J. D. (2010). Birth cohort increases in narcissistic personality traits among american college students, 1982-2009. *Social Psychological and Personality Science*, 1(1), 99-106. <https://doi.org/10.1177/1948550609355719>
- Van-Dijk, D., & Kluger, A. N. (2000). Positive (negative) feedback: Encouragement or discouragement. *the Annual Convention of the Society for Industrial and Organizational Psychology*, New Orleans, Louisiana.
- Whitmore J. (2019). *성과향상을 위한 코칭 리더십 {Coaching for performance (5th ed.)}*. (김영순 역). 서울: 김영사.
- Wong, C. S., & Law, K. S. (2002). The effects of leader and follower emotional intelligence on

- performance and attitude: an exploratory study. *Leadership Quarterly*, 13, 243-274.  
[https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(02\)00099-1](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(02)00099-1)
- Yamani, N., Shahabi, M., & Haghani, F. (2014). The relationship between emotional intelligence and job stress in the faculty of medicine in Isfahan University of Medical Sciences, *Journal of Advances in Medical Education & Professionalism*, 2(1), 20-26.
- Zhou, J. & George, J. M. (2003). Awakening employee creativity: The role of leader emotional intelligence. *The Leadership Quarterly*, 14, 545-568.  
[https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(03\)00051-1](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(03)00051-1)
- 1차 원고접수 : 2022. 10. 26.  
2차 원고접수 : 2023. 01. 30.  
최종 게재결정 : 2023. 02. 24.

**The effect of emotion recognition on negative feedback  
acceptance of employees:  
The mediating effect of adaptive cognitive emotion regulation,  
and the moderating effect of supervisor's emotion regulation**

Ji Hyun Jung

Jin Kook Tak

Department of Psychology, Kwangwoon University

The purpose of this study is to verify the mediating effect of adaptive cognitive emotion regulation and the moderating effect of supervisor's emotional regulation in the relationship between the emotion recognition and negative feedback acceptance of employees. The data was collected from 273 non-managerial workers in various domestic companies. Confirmatory factor analysis was conducted with AMOS 22 to verify the reliability and validity of the measurement tool, and the mediating and moderating effects were examined using SPSS Process Macro to verify the hypothesis. The results of this study are summarized as follows. First, emotion recognition of employees indirectly affects the acceptance of negative feedback through adaptive cognitive emotional regulation. Second, the effect of emotion recognition on negative feedback acceptance is moderated by supervisor's emotion regulation. Specifically, it was confirmed that when the supervisor's emotional control is low, the relationship between emotional recognition and negative feedback acceptance becomes stronger. Based on the results of the study, it was confirmed that the level of awareness of oneself and others' emotions was psychological process of accepting performance-related feedback, and the importance of supervisor's emotional regulation in positively accepting negative feedback. Finally, based on the research results, the academic significance of this study, implications in coaching practice, limitations, and future research were discussed.

*Key words* : *emotion recognition, adaptive cognitive emotion regulation, negative feedback acceptance, supervisor's emotion regulation*