

판매 사원의 행복이 탈진에 미치는 영향: 마음챙김과 정서지능의 매개역할*

서성무(주저자)
중앙대학교 상경학부 교수
(smsuh@cau.ac.kr)
이지우(교신저자)
계명대학교 경영학과 교수
(jwee@kmu.ac.kr)

본 연구는 판매 사원의 행복이 마음챙김과 정서지능을 매개로 해서 탈진에 미치는 영향을 살펴보았다. 긍정적 정서의 확장-형성이론을 근거로 연구모형을 설정하였다. 이 이론에 따르면 기쁨, 사랑, 감사와 같은 긍정적인 정서는 의식 활동의 폭을 넓히고 이는 다시 심리적, 사회적, 육체적 자원의 증가로 이어져 일상생활 전 영역에 걸쳐 성과를 향상시키고 그 결과 현재 보다 더 높은 수준의 행복을 누릴 수 있게 해 준다. 한편 마음챙김은 신체 안팎에서 일어나는 경험을 비판단적으로 수용하고 주의를 집중해서 알아차림해 가고 있는 상황이나 성향을 뜻하는데 선행 연구에서 스트레스나 불안과 같은 부정적 심리상태를 개선시킬 수 있는 개인적 자산으로 밝혀졌다.

행복, 마음챙김, 정서지능, 탈진 사이의 관계에 대해 여섯 개의 가설이 설정되었으며, 판매 사원들을 대상으로 한 설문조사가 이루어졌다. 224명의 설문응답 자료를 공분산구조분석한 결과 정서지능이 탈진에 미치는 영향을 제외한 나머지 다섯 가지 가설은 모두 지지되었다. 즉 행복은 직접적으로 혹은 마음챙김을 통해서 탈진을 완화시키는 방향으로 영향을 미쳤다. 또 그 영향은 직접적인 경로보다 마음챙김을 통한 간접 경로에서 더 뚜렷하였다. 그리고 행복과 마음챙김은 정서지능에 긍정적 영향을 주는 것으로 밝혀졌다.

이 연구는 인간의 높은 잠재력을 가정하는 긍정심리학계의 성과를 활용하였다는 점에서 부정적 결함을 제거하는 것에 치중해 온 기존 경영학계의 관점과 대비된다. 또 이 연구를 통해 긍정적 정서를 더 자주 느끼고 마음챙김 수준을 높일 수 있는 교육프로그램의 필요성을 지적할 수 있었다.

주제어: 행복, 마음챙김, 정서지능, 감정지능, 감성지능, 탈진, 명상**

1. 서론

소비자들은 쇼핑을 하면서 상품을 고르는 일 뿐 아니라 매장 분위기나 판매 사원과의 만남도 즐기려 한다. 이 과정에는 판매 사원과 고객 간에 정서 교류도 일어나는데(김상희 2007b) 이 때문에 판매 사원은 회사로부터 속마음과는 관계없이 항상 밝은 표정으로 고객을 대하도록 요구받는다. 이와 같은

판매 사원의 정서노동(emotional labor: Salovey and Mayer 1990)은 당사자로 하여금 스트레스를 느끼게 하고 방치될 경우 탈진으로 이어져 의욕을 잃은 채 무표정한 얼굴로 사무적으로 고객을 대하게 만든다(신강현 등 2008). 대조적으로 행복한 판매 사원은 긍정적인 감정을 고객에게 감염시키고 고객 지향적으로 행동함으로써 고객이 인식하는 서비스 품질을 높인다(김상희 2007a, 2007b). 그러므로 판매 사원을 행복하게 해 주는 정책은 그

논문접수일: 2009. 8 게재확정일: 2010. 3

* 이 논문은 2009년도 중앙대학교 연구지원처의 연구비 보조를 받았다. 익명의 두 심사위원과 전남대학교 김상희 교수의 가르침에 감사드린다.

** 이 논문에서는 탈진, 탈진감과 직무 탈진, 감정과 정서, 감정노동과 정서노동을 각각 같은 뜻으로 사용한다.

자체로서도 가치가 있는 일일 뿐 아니라 고객 만족을 통해 경영성과를 높이는 길이 되기도 한다.

한국 노동자사회연구소가 실시한 2007년 서비스 산업 종사자 실태조사에 의하면 우리 나라 백화점 판매 사원의 56.2%가 우울증 등 스트레스 질환을 가지고 있을 정도로 정서노동 문제는 심각하다(한겨레 신문 2009. 12. 2: 12). 그럼에도 불구하고 학계 연구는 단지 근무 여건을 개선하거나 성격적으로 적합한 사람을 채용하면 문제가 해결될 것으로 간주하는(김상희 2007a) 정도에서 그치고 있다. 그런데 근무 여건을 개선시켜 판매 사원들의 스트레스를 완화시키려는 정책은 그 한계가 있을 수밖에 없다. 왜냐하면 많은 고객을 상대해야 하는 직무 특성상 상사나 고객으로부터의 과도한 요구나 비인격적인 대우와 같은 스트레스 유발 요인을 피할 수 없을 것이기 때문이다. '온 지구를 가족으로 덮으려 하기보다 가족 신발을 신는 것이 더 현명하다'는 격언처럼 다양한 문제점들을 개별적으로 치료하려 할 것이 아니라 판매 사원 스스로가 어떤 스트레스 요인이라도 극복할 수 있는 내적 능력을 갖출 수 있도록 해 주어야 할 것이다. 최근 긍정 심리학계(positive psychology: Seligman and Csikszentmihalyi 2000)는 인간의 능동적이고 긍정적인 역량에 관심을 보이고 있다. 특히 사랑과 헌신에 대한 능력, 용기, 영성과 같은 개인적 특질이나 행복, 몰입, 희망, 낙관주의와 같은 주제를 많이 다루고 있는데(이동섭 등 2009) 본 연구는 그 중에서도 행복과 명상에 관한 연구 결과를 판매 사원들의 탈진 문제에 적용해 보려한다.

행복은 주관적 웰빙(subjective wellbeing)과 동의어로 사용된다(김정호 2007). 그러나 일반인들도 일상적으로 사용하기 때문에 학술용어로서 적합한가를 의심할 수 있다. 사실 이 주제가 지금처

럼 활발하게 연구되는 과정에서 그 기초를 닦은 Diener는 자신의 교수 재임용심사를 준비하면서 용어 때문에 발생할 수 있는 논쟁을 피하기 위해 행복 대신에 주관적 웰빙으로 대체하였다고 한다(Lyubomirsky 2005). 그러나 학술적 정의가 어렵다고 하더라도 누구나 '지금 행복합니까?'라고 물으면 쉽게 대답할 수 있는 것이 행복이다. 사람들은 현재 자신의 상황이 만족스럽고 기쁘고 즐겁고, 감사, 사랑, 보람등과 같은 긍정적 정서를 자주 느낄 때는 행복하다고 말하고 불안, 초조, 화, 짜증, 분노, 불만과 같은 부정적인 정서에 젖어 있을 때는 불행하다고 대답한다. 그래서 행복을 측정하기 위해서는 긍정적 정서의 강도를 묻기도 하고(Kahneman 등 2004) 단적으로 얼마나 행복한가(Lyubomirsky 1999) 혹은 만족하는가(Diener 등 1985)를 질문하기도 한다.

이 주제에 관해 많은 논문을 발표하고 있는 Lyubomirsky(2008)나 Fredrickson(1998, 2005)은 바로 이 시점에서 행복을 느끼는 것이 장래의 행복을 위해서 중요하다고 주장한다. 이것은 일반인들이 '좋은 동네로 이사 갈 수 있다면 얼마나 행복할까' 라든지 혹은 '자녀가 명문 학교에 입학한다면 얼마나 기쁠까'처럼 '어떤 조건이 갖추어 질 때 행복하다'는 통상적인 견해와 상반된다. Fredrickson(1998, 2001)은 긍정적 정서의 확장-형성이론(broaden-and-build theory of positive emotions)을 통해 이 주장을 잘 설명해 주고 있는데, 현 시점에서 느끼는 행복감은 의식 작용의 폭을 확장시키고 이러한 일이 자주 발생하면 심리적, 사회적, 신체적 자원이 증가하여 일상생활 전반에서 더 높은 성과를 낼 수 있으며 결과적으로 더 높은 수준의 행복을 누릴 수 있게 된다고 주장한다. 쉽게 말해 '웃는 집에 복이 온다'는 격언처럼 평소 밝은

표정을 짓는 사람이 더 좋은 동네로 이사하고 좋은 학교에 자녀를 입학시킬 가능성이 더 높다는 것이다.

그런데 문제는 어떻게 판매 사원을 '지금 바로 이 자리'에서 행복하게 해 주는가이다. Brickman and Campbell (1971), Diener 등 (2006)이 설명하는 소위 '쾌락적 걷기 기구 효과'(hedonic treadmill effect), 혹은 '다람쥐 쳇바퀴 효과'를 인정하면 근무 여건의 변화를 통해 직원을 만족시키려는 시도는 마치 새로 산 자동차, 새 아파트가 주는 효과처럼 그렇게 믿을 만한 것이 못 됨을 알 수 있다. 사람들은 좋아진 환경을 곧 당연한 것으로 받아들일 것이기 때문이다. 여건을 변화시키는 데 그치지 않고 어떤 환경에서도 스스로가 긍정적인 정서를 유지할 수 있는 심리적 역량을 기를 수 있도록 도와 줌으로써 판매 사원들이 자신이 일하는 그곳에서 매 순간 순간 행복감을 느낄 수 있도록 해주어야 할 것이다. 이 사실은 또 관련 연구들이 지금까지 묵시적으로 취해온 문제 치료 위주의 관점(이동섭 등 2009), 예를 들어 판매 사원의 근무 태도 문제는 적성에 맞는 사람을 채용해서 여건을 갖추어 주면 된다는 식의 견해(김상희 2007a)가 재고될 필요가 있음을 시사한다.

긍정심리학자들이 많은 관심을 갖는 개인의 심리적 역량 중에는 마음챙김(mindfulness)과 정서지능(emotional intelligence)이 있다(Fredrickson 등 2008). 마음챙김은 "현재의 경험에 대해 수용적인 주의를 기울여 또렷이 알아차리는 과정"(김교현 2008, p.285)으로 정의될 수 있는데 심리적, 육체적 건강 상태와 밀접한 관계가 있다(Brown and Ryan 2007). 마음챙김을 연구한 논문은 지난 10년간 기하급수적으로 늘어나고 있는데(Brown and Ryan 2007) 스트레스 관련 질병이나 통증 치료, 우울증, 공포증과 같은 각종 심리증상의 치

유에 현저한 효과가 있는 것으로 보고되고 있다(장현갑 2004). Langer and Moldoveanu(2000)는 마음챙김이 교육 현장이나 직장 여건을 시대의 변화에 맞게 변화시키는데도 적용될 수 있다고 주장한다. 선행 문헌에 대한 종합적인 정리는 장현갑(2009), 김정호(2004), Walsh and Shapiro(2006), Brown and Ryan(2007), Kabat-Zinn(2003), Germer(2005) 등이 잘 해 놓고 있다.

정서지능은 스트레스를 극복하는데 유용한 개인적 자원으로(Ashkanasy and Daus 2005) 국내에서도 많이 연구되었다(예로서 신강현 등 2008; 노혜미 등 2007). Salovey and Mayer(1990)는 정서지능을 "사회적 지능의 하위요소로서 자신과 타인의 감정을 이해하고 식별하여 이 정보를 사고와 행동의 지침으로 사용할 수 있는 능력"으로 정의하는데(신강현 등 2008에서 재인용) 여러 연구에서(예를 들어 신강현 등 2008; 김상희 2006) 직무 탈진이나 직무열의와 연관되고 있다.

본 연구는 행복과 마음챙김에 관한 긍정심리학계의 연구 성과를 경영학계에 소개하고 그 유용성을 가늠해 보기 위해 판매 사원의 행복이 마음챙김과 정서지능을 매개 변수로 하여 탈진을 완화하는 지를 알아보려 한다. 이러한 시도는 인간의 높은 잠재력을 가정하는 긍정심리학의 취지를 따른다는 점에서 지금까지 부정적 결함을 제거하는 것에 치중해 온 기존 경영학계의 흐름(이동섭 등, 2009; 이지영과 김명언 2008)과 대비 될 것이다. 실무적으로는 정서 노동을 수행하는 소매업 판매 사원들의 교육 프로그램에서 역점을 두어야 할 내용이 무엇 인지를 시사해 줄 것이다.

II. 이론적 배경 및 가설설정

2.1 행복

행복(happiness)은 개념 정의가 명확하지 않은 채 사용되고 있다. 그렇지만 연구자들(예를 들어 Lyubomirsky 2005; 김상희 2007a; 김정호 2007)은 주관적 웰빙과 동일한 개념이며 긍정적 정서, 부정적 정서, 그리고 삶의 만족의 세 요소로 구성된다고 본다. 그래서 긍정적인 정서를 많이 경험하고 부정적인 정서는 적게 경험하며 삶에 대해 만족도가 높을수록 행복 수준이 높아진다(김정호 2007). 이러한 정의는 쾌락획득과 고통회피라는 측면에서 접근하기 때문에 주관적 웰빙이라 한다(원두리와 김교현 2006a). 서은국(2004)은 행복한 사람은 긍정적 기질을 갖고, 낙관적인 성향을 보이며 부정적인 경험에 대해 지나치게 반추하지 않으며 경제적으로 빈곤하지 않고 믿을 만한 친구가 있고 의미있는 목표와 이를 뒷받침할 자원을 갖고 있으며 그 결과 수입, 평균 수명, 건강 상태에서 유리하다고 주장한다(원두리와 김교현 2006a에서 재인용). 본 연구에서는 이와 같이 행복을 주관적 웰빙으로 보는 견해를 따라 긍정적 정서를 자주 경험하는 성향으로 정의 내린다.

한편 주관적 웰빙과 대비되는 심리적 웰빙(psychological well-being: Ryan and Deci 2001; Ryff 1989)은 심리적 안녕감(김명소 등 2001)으로 번역되기도 하는데 자기실현에 초점을 맞추어 개인이 사회생활을 잘 영위하고 있는지를 나타낸다. 이것은 다시 자기 자신의 수용, 개인적 성장, 삶의 목적에 대한 믿음, 타인과의 긍정적인 관계, 자신의 삶과 주변을 통제할 수 있는 능력,

자기가 결정할 수 있다는 느낌의 여섯 가지 요인으로 나뉜다. 그래서 개인이 자신의 본성을 깨닫고 도전하고 노력하면서 능력을 발휘할 때 웰빙을 느낀다. 심리적 웰빙은 주관적 웰빙과 관련성은 있으나 전자가 높다고 하여 후자도 당연히 높은 것은 아니다. 즉 자기실현적 웰빙을 증진하는 행동이 반드시 쾌락적 웰빙과 연결되지 않고 그 역도 마찬가지이다(원두리와 김교현 2006a). Keyes 등(2002)의 연구에서 주관적 웰빙이 심리적 웰빙보다 높은 사람들은 교육수준이 낮고 중년이후의 사람들이 많았다. 반면 심리적 웰빙이 더 높은 사람들은 주관적 웰빙이 높은 사람들에 비해 경험에 대한 개방성이 더 높았고 신경증성향과 성실성이 약간 더 높았다.

Lyubomirsky 등(2005)은 선행 연구를 종합한 결과 각 개인의 평소 행복 수준은 유전적 요인 50, 환경 요인 10, 후천적인 행동 요인 40퍼센트에 의해 결정된다고 본다. 그러나 중요한 것은 적절한 행동 습관을 기르면 누구라도 후천적인 40퍼센트를 온전히 확보할 수 있어 행복한 삶이 가능하다고 주장한다. 환경요인 10퍼센트는 주거환경, 승진과 같이 그 효과가 오래 지속될 것으로 예상하기 힘든 일시적 상황 요인이다. 그녀의 주장은 행복과 관련된 비관론을 비판하는 데서 출발하는데, 비관론의 첫째 유형은 각 개인은 행복을 느끼는 수준이 유전적으로 결정된다는 것이다. 이러한 주장은 주로 일란성 쌍둥이와 입양아들을 조사한 연구를 근거로 하고 있는데 앞서 설명한 50퍼센트의 경우에 해당한다. 둘째는 성격 요인과 관련된 것으로 신경증, 외향성과 같은 성격 유형이 행복 수준을 결정짓기 때문에 행복해지려는 노력이 별로 효과를 볼 수 없다는 견해이다. 셋째는 행복 수준이 높아져도 조만간 익숙해지게 되어 원래의 수준으로 되돌아간다는

주장이다. 마치 헬스 클럽의 걷기 기구(treadmill)처럼 좋은 차나 집을 사면 당분간은 더 행복해지지만 조만간 원래의 수준으로 되돌아가 결국은 늘 제자리걸음을 한다는 것이다. 이러한 비판론에 대해 Lyubomirsky는 행복 수준의 40퍼센트는 행동적(예: 남과 만나는 시간을 늘림), 인지적(예: 현재 지향적이 됨), 의지적(예: 생활을 좀 더 조직적으로 하기) 습관을 통해 유리하게 바꿀 수 있는데 자신에게 적합한 전략을 택하면 누구라도 행복 수준을 높이고 지속시키는 것이 가능하다고 주장한다. Lyubomirsky 등(2005)은 성공은 행복의 선행요인이긴 하지만 장기적으로 볼 때는 반대 방향의 영향이 더 분명하다고 주장한다. 구체적으로 행복한 사람은 결혼생활이나 인간관계에서 유리하며 이외에도 신체적 건강, 근무 성과 등 다양한 영역에 걸쳐서도 더 나은 상황이 되어서 결국에는 '행복 → 성공 → 더 높은 수준의 행복'이라는 선순환 고리를 만들 수 있다고 한다. 이 주장은 긍정적 정서의 확장-형성 이론(Fredrickson 1998; 2001; 2005)을 통해 분명하게 설명할 수 있게 되었다.

2.1.1 긍정적 정서의 확장-형성 이론

Fredrickson(1998)은 정서를 구체적 행동 경향으로 간주하는 관점(예를 들어 Frijda 1986; Lazarus 1991)은 부정적 정서에 치중한 나머지 긍정적 정서에 대해서는 설명이 미흡하다고 주장한다. 기존 견해는 정서는 분명하게 구분될 수 있으며 각각의 정서를 특정한 행동을 유발하는 경향으로 파악하고 있다. 예를 들어 분노나 두려움 같은 부정적 정서는 아드레날린을 분비하여 심장 박동을 빠르게 하고 근육에 혈액이 몰리게 하며 그에 상응하는 공격, 도피와 같은 행동이 뒤따르게 한다

(Levenson 1992). 그러나 기쁨(joy), 흥미(interest), 만족(contentment), 사랑(love)과 같은 긍정적 정서는 유형이 많지 않고 구분하기가 애매하며(diffused) 이에 상응하는 행동이 분명하지 않다. 이것은 인류가 진화해 오는 과정에서 생존을 위협하는 상황이 더 구체적이고 다양하였으며 즉각적인 대응을 하지 못할 경우의 위험이 더 절실했기 때문이다. 대조적으로 긍정적 정서는 먹을 것이 충분하고 안전한 상황에 있을 때 유발되었다. 그래서 Fredrickson(1988)은 부정적인 정서는 개인으로 하여금 주어진 순간에 사고-행동 대안(momentary thought-action repertoire)의 폭을 좁혀 즉각적이고 기계적인 반응을 유도하는 반면 긍정적 정서는 사고와 행동 대안의 폭을 넓혀 종합적으로 판단할 수 있는 여유를 주며 새롭고 창의적인 것을 모색할 수 있게 함으로써 장기적인 관점에서 생존에 필요한 역량을 키운다고 본다. 그녀는 동물행동학자들의 연구를 근거로 자신의 주장을 뒷받침하는데 예를 들면 동물들이 안전함을 느낄 때 즐기는 놀이를 보면 근육을 강화시키거나 위험에서 벗어나는 동작이 많다. 놀이는 이외에도 동료들과의 유대 관계를 형성하여 위기 상황에서 고립되지 않게 해준다. 또 동물들은 안전함을 느낄 때는 주변을 탐험하면서 지리를 익히는데 이러한 행동들은 모두 생존 가능성을 높이는데 기여한다.

정서의 확장-형성이론을 뒷받침하는 연구들을 일부 열거하면 다음과 같다. 주의의 확장과 관련해서는 긍정적 정서가 유발된 집단은 통제집단 보다 시각적 주의의 폭이 넓었으며(Rowe 등 2007; Wadlinger and Iswaacowitz 2006), 문제 해결을 위한 노력에서 행동 대안이 많았고(Fredrickson and Branigan 2005), 새로운 경험이나 비판에 대해 보다 수용적이었다(Ragunathan and Trope 2002). 긍정

적 정서가 유발된 집단은 가까운 사람들과 더 강한 일체감을 느꼈고 사람들을 더 신뢰하였으며(Dunn and Schweitzer 2005), 다른 인종의 사람을 더 정확하게 인지하였다(Johnson and Fredrickson 2005).

이론의 뒷부분인 자원의 형성과 관련해서는 긍정적 정서를 많이 느끼는 사람들은 낙관적인 성향이 더 커지고 평소에도 더 편안함을 느끼고(Fredrickson 등 2003), 자아 회복(ego-resilience)이 빠르고(Cohn 등 2008), 정신 건강 상태가 양호하며(Stein 등 1997) 가까운 사람들과의 관계가 더 밀접하였다(Gable 등 2006). Fredrickson 등(2008)은 무작위 중단 현장 실험(random longitudinal field experiment)을 통해 긍정적 정서를 경험한 실험집단에서 마음챙김, 사회적 지지, 긍정적 인간관계와 같은 성공적인 삶에서 필요한 다양한 개인적 자원이 증가하는 것을 보여 주었다. 국내 연구로서는 구재선(2009)이 중학생들을 대상으로 한 중단 연구에서 행복이 자기 존중감과 낙관주의와 같은 심리적 자원의 증가에 긍정적으로 작용하는 것을 밝혔다. 아래에서는 Fredrickson 등(2008)에서 밝힌 긍정적인 정서를 갖는 사람이 보이는 주의조절 방식, 즉 마음챙김에 관해서 설명한다.

2.2 마음챙김

2.2.1 마음챙김의 유래와 정의

마음챙김(mindfulness)은 명상을 연구하는 심리학자들이 주목하고 있는 핵심 용어로서 그간의 학계 동향에 관해서는 Brown 등(2007), Brown and Ryan(2003), Langer and Moldoveanu(2000), Germer(2005), 김정호(2004)등 많은 문헌에서

설명하고 있다. 마음챙김은 인도 빨리어 싸띠(sati)에서 연유한다(Brown and Ryan 2003). 싸띠는 한자로 번역된 불교 경전에서는 주의(守意) 혹은 염처(念處)로 표기되는데(김정호 2004) 글자를 풀어보면 마음(意)을 지킴(守) 혹은 지금(今) 이곳(處)에 마음(心)을 둔다, 즉 마음(생각, 의식 혹은 주의)을 지금 바로 이 시점에 붙들어 둔다는 뜻이다(장현갑 2009). 불교에서는 마음에 이끌려 다니지 않고 마음의 주인이 되어야한다고 가르치며 그 구체적인 수행 방법의 하나로 마음을 호흡에 붙들어 두는 것을 가르친다. 이것은 마치 말이나 소를 마음대로 부리기 위해서는 한참동안 기둥에 매어 두는 과정을 거치는 것과 같은데 이와 같은 수행을 통해 마음이 만들어 내는 고통에서 벗어나고 바른 지혜를 얻을 수 있다고 본다.

마음챙김에 대한 이해를 돕기 위해 Kabat-Zinn(1982)이 환자들의 치유와 실험대상자들에게 가르치고 있는 마음챙김 명상법을 소개하면 아래와 같다(Germer 2005, p.17). 이 명상법은 불교식 명상을 근거로 하고 있다.

1. 바닥에 등을 대고 눕거나 앉아서 편안한 자세를 취한다; 등을 곧바로 세우고 어깨를 늘어뜨린다.
2. 눈을 감는 것이 편하게 느껴지면 그렇게 한다.
3. 복부에 의식을 모으고 숨을 들이 마실 때 복부가 부풀어 오르고 내 뱃을 때 내려가는 것을 가만히 느낀다.
4. 계속해서 초점을 호흡에 두면서 마치 넘실거리는 파도를 타는 것처럼 매 순간 들어오고 나가는 호흡과 최대한 “함께 존재(being with)” 한다.
5. 마음이 호흡에서 벗어나 방황하고 있는 것을 알아차릴 때 마다 무엇이 주의를 빼앗아간 지를 분명하게 알아차린 후 부드럽게 주의를 복부로 데리고 와서 들어오고 나가는 숨결을 다시 느낀다.
6. 마음이 호흡으로부터 벗어나 방황하는 횟수가 천

번이나 되더라도, 또 그 무엇이 당신 마음을 빼앗아 갔든 상관없이 오직 해야 할 '일'은 마음을 호흡으로 되돌려 놓는 것이다.

7. 명상 수련을 매일 편리한 시간에 15분씩, 일주일간 싫든 좋든 실천하고, 또 일상생활에까지 연장시킬 때 어떻게 느껴지는가를 본다. 가끔 해야 할이 없을 때 단지 호흡과만 함께 있는 것이 어떤 느낌을 주는지 의도적으로 알아차림 해본다.

위의 요령을 보면 주의조절(attention regulation)을 특정한 방식으로 하게끔 하는 것이 마음챙김 명상의 핵심임을 알 수 있다. 실제로 마음챙김의 정의에 있어서 연구자들은 공통적으로 주의조절에 초점을 맞추고 있다. 그러나 강조하는 부분에 있어서는 약간씩 차이가 있다. Kabat-Zin(1990)은 “순간순간 ‘주의의 장’에서 일어나는 생각이나 감정 및 감각을 있는 그대로 인정하고 수용하면서, 비판단적이며 현재 중심으로 또렷하게 알아차리는 것”으로 정의한다(권선중과 김교현 2007, p. 270에서 재인용). Bishop 등(2004)은 전문 위원회를 구성해서 마음챙김을 규정하였는데 주의의 자율조절과 현재의 경험에 대한 수용 태도로 나누고 있다. 여기서 주의의 자율조절은 주의 지속(sustained attention), 주의 전환(attention switching), 그리고 사변적 처리의 금지(inhibition of elaborative processing)로 다시 세분되는데 부연하면 주의를 지속적으로 기울일 수 있는지, 주의 대상을 쉽게 바꿀 수 있는지, 그 대상과 관련되는 생각이 떠오를 때 쉽게 중단시킬 수 있는지를 뜻한다. 예를 들어 마음챙김을 잘 하지 못하는 판매 사원은 고객을 앞에 두고서도 온전한 주의를 기울이지 못하고(주의 지속) 불쾌한 경험을 쉽게 잊지 못하고(주의 전환) 스스로 되새김질 하느라(사변적 처리) 감정 조절도 잘 하지 못한다. 두 번째 부분인 경험에 대한

수용적 태도는 매 순간의 모든 경험을 ‘옳다’, ‘그르다’는 식의 분별을 선불리 하지 않고 항상 천진난만한 어린이들의 마음처럼 호기심 어린 눈으로 대하는 것을 말한다. 마음챙김이 된 판매 사원이라면 고객을 대면할 때 불필요한 선입견을 갖지 않을 것이다.

Shapiro 등(2006)은 마음챙김은 동적 과정이며 수준이 높아지면 자기 조절에서 한 걸음 더 나아가 자신이 누구인지를 알려는 자아 탐색으로, 그리고 마지막으로 일상의 번뇌로부터 벗어나 만물에 대한 자비심을 갖는 자아 해방의 단계로 점진적으로 옮겨 간다고 본다. 이들은 개방적, 비판단적으로 주의를 기울이며 알아차림하는 태도는 재지각(re-perceiving)을 용이하게 하며 이러한 주의조절 양식은 개인의 성숙으로 볼 수 있다고 주장한다. 그래서 재지각에 능숙한 사람은 예를 들어 상대방으로부터 모욕적인 말을 들을 때도 분노에 휩싸여 즉각적인 반응을 보이는 대신 ‘분노하고 있는 나’를 마치 거울 속의 모습인양 바라보기만 하면서 ‘주시하고 있는 나’와 분리시킨다. 이러한 태도는 삶을 살아가는 사람으로서의 보다 성숙한 모습이라 할 수 있다.

한편 Brown and Ryan(2003)은 마음챙김을 “현재의 경험이나 상황에 대한 고양된 주의(attention)와 알아차림(awareness)”(p.822)으로 정의하고, 명상 수련과 관계없이 누구에게서나 관찰할 수 있는 개인적 성향(trait)임과 동시에 상황에 따라 달라질 수 있는 심적 상태(state)로 의식의 질(quality of consciousness)을 결정한다고 설명한다. 그리고 마음챙김 상태와 성향 간에는 높은 상관관계($r=0.44$)가 있으며 마음챙김은 주의와 알아차림이 한 요인으로 묶이는 단일개념이라고 주장한다. 그렇지만 이들은 최근의 연구(Brown 등 2007)에서는 마음챙김의 특성으로 알아차림의 명료성, 비

개념적, 비차별적 알아차림, 알아차림과 주의의 유연성, 현실에 대한 경험적 자세, 현재 지향적인 의식, 주의와 알아차림의 지속성을 제시하고 있어서 마음챙김이 결코 단순한 개념이 아니며 앞으로 계속 논의되어야 할 필요가 있음을 시사하고 있다.

마음챙김에 관한 국내연구를 살펴보면 김정호(2004)는 마음챙김을 '주의를 기울이고 있는 상태'로 보고, 선입견이나 분별심이 없는 순수한 주의를 지속하면 알아차림은 저절로 따라오게 된다고 주장한다. 그는 주의에 관해 더 소상히 설명하고 있는데 일반인들이 통상적으로 주의를 기울인다고 할 때는 자신의 관점에 비추어 특정 대상을 능동적으로 선택함으로써 사유하는 과정이 개입되지만 마음챙김할 때의 주의를 선택함이 없이 의식의 장에서 일어나는 경험들을 놓치지 않고 연속적으로 주시만 한다고 본다. 한편 마음챙김 척도를 자체적으로 개발한 박성현(2006)은 주의의 집중과 알아차림, 그리고 비판단적인 수용태도와 한 생각에서 쉽게 빠져 나올 수 있는 네 가지 하위 요소를 갖는 개념으로 파악한다. 김교현(2008)은 주의 조절이 마음챙김의 핵심이며 이를 위해서는 적절한 동기와 Shapiro 등(2006)이 설명하는 상위인지적 기술이 필요하다고 주장한다. 그리고 이러한 기술이 숙달되면 삶의 근본 문제들을 슬기롭게 해결할 수 있는 지혜가 창발된다고 본다.

요약하면 마음챙김은 개인이 의식 대상에 주의를 조절하는 방식과 관련되는 개념으로서 의식의 장에 포착되는 갖가지 대상을 놓치지 않고 따라가며 골고루 알아차림하고 있는 상태나 혹은 그런 상태를 유지할 수 있는 성향이라 할 수 있다. 마음챙김이 잘 된 상태의 일반적인 예를 들면 고속도로를 주행하는 운전자가 생각을 다른 데 두지 않고 전후좌우를 예의 주시하면서 엔진소리나 차체의 흔들림, 계

기판의 변화까지 알아차림하고 설사 갑자기 끼어드는 차가 있더라도 감정의 동요를 경험하지 않는 경우와 같다. 반대로 마음챙김을 잘 못하고 있는 경우는 다른 생각을 하느라 주의가 분산되어 과속을 하기도 하고 출구를 놓치기도 하고 고속도로가 정체될 때 과도하게 스트레스를 느끼며 불안해한다. 마음챙김의 정의는 Brown and Ryan (2003)처럼 주의와 알아차림을 묶어 단일개념으로 파악하는 견해와 Baer 등(2006), Bishop 등(2004), Shapiro 등(2006), 박성현(2006)처럼 주의가 유지되는 상태 뿐 아니라 주의를 기울이는 방식까지 포함시켜 다차원적으로 접근하려는 입장으로 나눌 수 있다. 권선중과 김교현(2007)은 이러한 견해의 차이는 연구자가 수행자와 과학자 사이의 어디쯤에 위치하는가에 따라 달라진다고 결론짓는다. 본 연구에서는 마음챙김을 다차원적인 개념으로 보고 개인의 주의조절 양식과 관련되며 현재의 경험에 주의를 집중하여 비판단적으로 수용하고 있는 상태 혹은 그러한 성향을 뜻하는 것으로 이해한다. 다면적인 견해를 택하는 이유는 아직 연구의 초기단계에서 단일개념으로 접근할 경우 자칫 이 개념이 갖는 풍부한 잠재성을 불필요하게 축소시킬 수 있기 때문이다. Walsh and Shapiro(2006)는 아직까지 서구 심리학자들은 명상에 대해 많은 오해를 갖고 있으며 앞으로 경험이 풍부한 자연 과학자, 심리학자, 철학자들이 많이 참여하여 이 주제를 다양한 각도에서 더 진지하게 연구해야 한다고 주장하고 있다.

2.2.2 행복과 마음챙김

Fredrickson 등(2005)이 긍정적 정서가 증가시킨 것으로 밝힌 개인적 자원 중에는 "현재 순간에 마음챙김하며 주의를 기울이고 있는 능력(the

ability to mindfully attend to the present moment)"(p.1045)이 포함되어 있다. 이들의 논문에서는 어떤 과정을 거쳐서 마음챙김 역량이 증가하는지에 관한 설명은 생략되어 있지만 근거로 삼은 확장-형성이론이나 마음챙김의 특징을 통해서 유추해 볼 수 있다. Langer and Moldoveanu (2000)은 마음챙김의 특징으로 호기심 많은 친진난만한 어린이처럼 인식과정에서 새로운 점을 찾는 것을 들고 있다. 호기심이 많은 사람일수록 주변 환경에 더 많은 관심을 갖게 되고 새로운 정보에 개방적이고 창의적인 발상을 하고 문제 해결에 있어서 다양한 관점을 갖는다는 것이다. 이것은 Fredrickson(1998)이 설명하는 긍정적 정서를 갖는 사람이 보이는 주의조절 방식과 같다. 앞서 설명한 것처럼 긍정적인 정서는 순간적으로 주의의 폭을 넓히고 상황을 종합적으로 판단하고 새로운 대안을 발견하게 돕는다. 이것은 마음챙김이 갖는 상위인지 기술(김교현 2008; Shapiro 등2006)적인 면과 수용적인 태도에 해당된다. 만족하고 느긋한 상황일수록 한발 물러서서 볼 수 있는 여유도 생기고 새로운 것을 발견할 수 있다. 이때는 엔돌핀의 증가와 같은 생리 변화가 오게 된다(장현갑 2004). 반대로 부정적 정서에 젖은 사람은 상황을 좁게 바라보고 기계적으로 반응하며 아드레날린의 증가를 통해 신체적 긴장을 자초한다. 그래서 앞서 설명한 것처럼 부정적 정서는 주의의 폭을 좁혀 즉각적인 반응을 유도한다. 그러므로 부정적 정서를 많이 느끼는 불행한 사람일수록 대응-도피 (fight-flight) 반응에 익숙하며 그 결과 마음챙김 수준이 낮을 가능성이 클 것이다.

Brown 등(2007)은 개인이 성장 과정에서 경험하는 불행은 마음챙김에 부정적인 영향을 미친다고 주장한다. Ryan(2005)은 성장 과정에서 경험한

신체적(예로서 성 학대), 정신적(예로서 고아원에서 사랑이 결핍된 생활)인 상처 때문에 만성적으로 두려움이나 위협을 느끼는 사람은 마음챙김 수준이 낮다고 한다. Bronson(2000)은 어린 시절 부모나 외부로부터 통제를 지나치게 많이 받은 사람도 감정조절 능력이 약하며 사고 능력이나 행동의 유연성을 잃는다고 한다. 결국 가정적으로 또는 사회적으로 불행한 성장과정을 거친 사람들은 마음챙김 수준이 낮을 가능성이 크다는 뜻이다. 지금까지의 논의를 종합하면 행복한 사람은 평소에 마음챙김 수준이 높고 불행한 사람은 그 반대일 것으로 예상할 수 있어 다음과 같은 가설이 가능하다.

가설 1: 행복은 마음챙김에 긍정적인 영향을 미친다.

2.3 정서지능

정서지능은 사회지능의 한 영역으로서 자신과 타인의 감정을 이해하고 식별하여 이 정보를 사고와 행동의 지침으로 사용할 수 있는 능력으로 정의된다(Salovey and Mayer 1990; 신강현 등 2008). 정서지능의 세부 요인으로는 자신의 정서를 평가하고 표현하는 능력, 타인의 정서를 평가하고 인식하는 능력, 자신의 정서를 조절하는 능력, 성과를 높이는데 정서를 활용하는 능력이 있다(Wong and Law 2002). Ashkanasy and Daus(2002)는 정서지능은 인지적 지능과 구분되지만 서로 긍정적인 관계에 있으며, 성장과정에서 혹은 훈련을 통해 개발될 수 있으며 자신과 타인의 감정을 효과적으로 인식하는 능력과 이해하고 관리할 수 있는 기술을 포함한다고 설명한다. 이러한 정서 작용에는 심적 에너지의 배분, 즉 주

의(attention)가 개입되기 때문에 주의조절 방식인 마음챙김과 밀접한 연관이 있을 것이다.

앞서 설명한대로 마음챙김은 현재 경험을 놓치지 않고 알아차리고 일단 주의를 놓쳤을 때 쉽게 빠져나올 수 있는 성향이며 이 과정에서 비판단적으로 수용하는 자세가 포함된다. 마음챙김이 특히 주목 받는 것은 의식 활동이 일어나는 여건으로 작용해서 정보 단서의 처리 결과로 나타나는 의식 내용의 질을 결정짓기 때문이다(Brown and Ryan 2003). 감정의 동요가 없고 잡념이 없이 집중하고 있을 때는 그만큼 단서를 순수하게 받아드려서 상황 파악도 정확해진다. 대조적으로 마음챙김이 되지 않거나 두려움이나 흥분이 고조된 상태에서는 개인이나 집단이든 비이성적으로 정보를 처리하고 그 결과 비합리적인 결정을 내리기 쉽다. 이와 관련된 이론적 근거는 마음챙김 상태에서는 주변 사건에 대해 보다 의식적으로 반응한다고 주장하는 Baer 등(2006)과 마음챙김이 주의를 작동시키고(alerting attention), 주의를 필요한 곳으로 돌리고(orienting attention), 집행하는 것(executive attention)과 연관된다는 Brown 등(2007)을 들 수 있다. 이들의 주장을 종합해서 보충 설명하면 아래와 같다.

마음챙김이 감각기관을 통해 의식의 장으로 들어오는 정보 단서들을 포착하고 처리하는 방식의 건전성에 초점을 맞춘 것이라면 정서지능은 단서가 포착된 후 처리해서 활용하는 측면에 초점을 맞춘 개념으로 이해할 수 있다. 그래서 정보 처리양식이 건전한 사람은 상황 적응 능력도 양호할 것으로 기대할 수 있을 것이다. 예를 들면 매장으로 들어서는 고객을 보는 순간 마음챙김이 되지 않는 직원은 순식간에 머릿속에 저장된 특정한 고객 타입과 연관시키며 이에 뒤따르는 '싫고-나쁜' 감정이 거의 자동적으로 발생할 가능성이 크다. 이러한 자동화

된 습관은 효율적일 수도 있지만 타인의 정서를 정확하게 읽는다거나 자신의 정서를 조절하는 면에서 불리할 수 있다. 이에 비해 항상 호기심을 갖고 주의를 기울이며 마치 아무것도 모르는 초보자처럼 비판단적인 수용 자세를 취하면 상황인식을 더 정확하게 할 수 있고 이에 따라 그 이후의 적응 행동도 건전한 방향으로 진행될 것이다. 결론적으로 마음챙김의 네 가지 하위 요소인 주의유지, 알아차림, 비판단적 수용자세, 탈중심성은 자기정서 인식, 타인정서 인식, 정서활용, 정서조절과 같은 정서지능에 긍정적인 영향을 미칠 것으로 기대된다. 이 가설은 Baer 등(2006)이 입증하고 있으며 Brown 등(2007)도 마음챙김이 자기조절능력이나 사회적 관계의 질을 향상시킨다고 주장한다.

앞 절에서 설명한 Fredrickson 등(2008)을 근거로 할 때 행복도 정서지능을 높이는데 직접적으로 기여할 것으로 기대할 수 있다. 이들의 연구에서 긍정적 정서는 개인으로 하여금 비판이나 새로운 경험에 수용적인 태도를 보이고, 상대를 신뢰하고 정확하게 인지하게 하는데 기여하였다. 이는 바로 정서지능이 높은 사람의 모습이라 할 수 있다. 이를 바탕으로 다음과 같은 두개의 가설이 설정된다.

가설 2: 마음챙김은 정서지능에 긍정적인 영향을 미친다.

가설 3: 행복은 정서지능에 긍정적인 영향을 미친다.

2.4 탈진

판매 사원은 주문을 받고 상품이나 서비스를 고객에게 건네는 것 외에도 본인의 기분과는 관계없이 회사가 요구하는 표정까지 지어야하며 그 결과

신체적, 정서적으로 피로를 느끼고 심하면 근무의 욕까지 상실하기가 쉽다. 판매 사원의 탈진은 이와 같은 정서노동(Salovey and Mayer 1990)이 야기하는 여러 가지 스트레스 상황을 제대로 관리하지 못할 때 나타나는 부정적인 정서이다. 스트레스 상황을 단계적으로 설명하는 Selye(1974)는 초기에는 스트레스 요인이 주는 충격에 반응을 하고 두 번째 단계에서는 적극적으로 저항하며 이 과정이 장시간 지속되면 적응에너지가 소진되는 마지막의 탈진 단계로 넘어가게 된다고 본다(유재호 등 1998에서 재인용).

마음챙김은 스트레스를 예방하고 감소시켜 탈진을 예방하거나 줄일 수 있을 것으로 기대된다. 이러한 기대는 선행연구가 뒷받침한다. 예를 들어 Brown and Ryan(2003)의 연구에서 마음챙김은 불안, 화, 우울, 충동성향과 같은 부정적 심리증상들과 비교적 높은 수준의 부정적인 상관관계(-.29 ~ -.56)를 보인다. 또 마음챙김이 중심이 된 프로그램은 만성통증, 불안장애, 우울증, 공황장애의 치료와 스트레스 완화에 탁월한 효과가 있었다(Kabat-Zinn 2003).

권석만(2007)은 마음챙김이 어떤 과정을 거쳐 다양한 심리치료 효과를 내는지에 대해 설명하였는데 판매 사원과 연계시키면 다음과 같다. 첫째는 관찰자아와 체험자아의 분리이다. 마음챙김이 완전히 되면 자신에게 일어나는 일을 관찰만 한다. 예를 들어 무례한 고객 때문에 화가 치밀어 오를 때 그 화를 즉각적으로 알아차리고 바라보기만 함으로써 '화를 내고 있는 나'와 이 상황을 '바라보고 있는 나'로 구분시킨다. 이처럼 바라보고 있는 입장을 취하는 순간 '화'는 주춤하여 그 세력을 잃을 가능성이 커진다. 대조적으로 '화를 내는 나' 속으로 완전히 함몰되면 상황은 더 악화될 가능성이 크다. 결

국 마음챙김을 잘하는 사람과 그렇지 않은 사람간의 가장 큰 차이는 부정적인 상황이 발생한 이후 어떻게 대처하는가이다. 전자는 마치 거울 속에서 일어나는 일처럼 보기만 하는데 후자는 그 속으로 들어가 '제 정신을 잃어버리고' 행동할 가능성이 커진다. 둘째는 탈자동화(de-automatization) 혹은 탈습관화(de-habituation)이다. 마음챙김이 되지 못한 사람일수록 습관적으로 반응을 하는 경향이 있다. 예를 들어 자신에게 스트레스를 주는 상사나 동료에 대하는 순간 회피한다든지 방어적인 태도를 보이고 반대로 자신을 잘 대 해주는 사람에게는 과도하게 집착할 수 있다. 이러한 자세는 문제를 해결하기보다 오히려 스트레스를 더 높이는 결과를 초래하는데 마음챙김은 매 경험을 항상 '처음처럼' 바라보게 해 줌으로써 이와 같은 습관에서 벗어나게 해 준다. 셋째는 반복적 노출을 통해 인내력을 증진시킨다. 고통을 주는 요인을 관찰자의 입장에서 바라보는 빈도가 늘어날수록 정서적 반응이 약해지기 시작한다. 나를 괴롭히는 걱정거리도 더 이상 고통을 주지 않게 되고 또 현명하게 대처하는 여유까지 줄 수 있다. 넷째 마음챙김을 하고 있으면 정서적 동요가 감소하고 심리적 평정을 얻게 된다. 그만큼 스트레스와 같은 부정적인 정서 상태에서 벗어나기 쉬워진다. 다섯째는 우리가 실재하는 것으로 인식하고 있던 내면적 현상들이 끊임없이 변화하고 있다는 것을 알아차리게 된다. 현재의 고통을 주는 대상도 시간이 지나면 달라질 수 있다는 것을 마음챙김 훈련을 통해서 체험할 수 있다. 이러한 논의를 종합하면 마음챙김은 탈진을 완화한다는 가설을 설정할 수 있다.

가설 4: 마음챙김은 탈진에 부정적인 영향을 미친다.

한편 그간에 많은 연구들이 정서지능은 탈진을 완화한다고 주장하였다. 예를 들어 Dulewicz 등(2003), Slaski and Cartwright(2002)는 정서지능이 직무 스트레스와 부정적으로 관계된 것을, 국내에서는 신강현 등(2008)이 정서지능이 정서노동과 탈진 및 직무열의 사이에서 조절 역할을 하는 것을 보여주었다. 또 정서지능을 독립변수로 탈진감을 매개 변수로 고객지향적 행동을 최종 종속변수로 하는 연구 모델을 설정한 김상희(2006)는 정서지능이 탈진감에 부정적인 영향을 미치는 것으로 결론지었다. 그러나 탁진국(2007)은 전화상담 및 판매 업무를 담당하는 직원을 대상으로 한 연구에서 기대한 것과 다르게 정서지능의 세요인 중 자기정서 인식과 타인정서 인식이 높을수록 오히려 불안과 심리적 소진이 더 높은 경향($r = .18, .23$)이 있음을 밝혔다. 오직 정서조절 요인만이 불안과 낮은 수준에서 부정적인 관계($r = -.15$)에 있었다. 또 정서조절 요인은 기대와 달리 탈진의 하위요인인 정서소진과 유의한 관계를 보이지 못했다. 이와 같은 의외의 연구 결과를 두고 탁진국은 후속 연구의 필요성을 지적하였다. 본 연구는 일단 정서지능이 탈진에 부정적으로 작용할 것으로 기대한다.

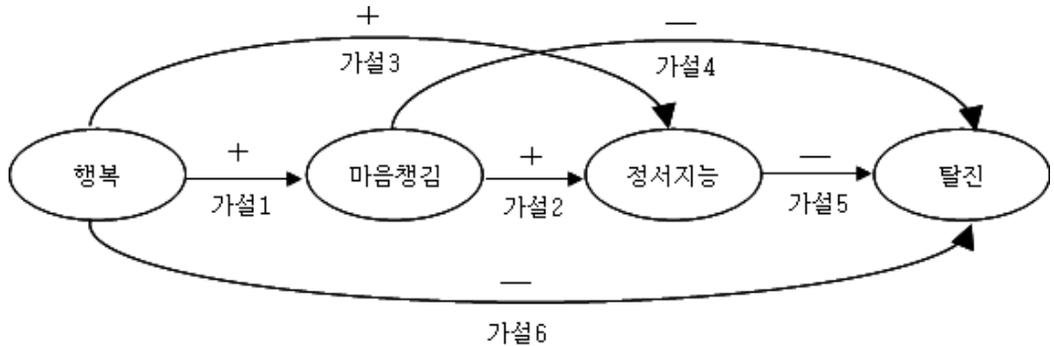
가설 5: 정서지능은 탈진에 부정적인 영향을 미친다.

판매 사원의 행복은 탈진에 직접적으로도 영향을 미칠 것으로 기대할 수 있다. 앞 절에서 설명한 것처럼 긍정적인 정서를 경험한 사람은 시각적으로나 생각할 때 그 폭이 넓어지며 보다 수용적이고 사람들과 일체감을 강하게 느끼고 더 신뢰한다(Fredrickson 등 2008). 그 결과 행복한 판매 사원은 고객을 대할 때 더 여유를 갖고 스트레스 요

인에 보다 유연하게 대처할 것으로 기대할 수 있다. Fredrickson and Levenson(1998)은 긍정적인 정서는 부정적 정서가 야기하는 바람직하지 못한 심리적, 생리적인 반응을 느슨하게 상쇄시킬 수 있다고 한다. 이들은 영화 관람을 통해 슬픈 정서를 유도하고 심장 박동이 높아지게 한 실험집단에게 웃음을 유도하는 조치를 취한 결과 통제 집단에 비해 심장 박동이 정상으로 돌아오는 속도가 빠르고 생각을 더 유연하게 하는 것을 발견하였다. 그러므로 평소 행복한 사원은 긍정적 정서를 통해 스트레스 증상을 상대적으로 잘 극복할 것으로 예측할 수 있다.

김상희(2006)는 행복한 판매 사원은 더 고객지향적으로 행동한다고 주장하는데 자기결정이론(self-determination theory, Ryan and Deci 2000)으로 미루어 볼 때 이처럼 능동적, 자발적으로 행동하는 사원들은 높은 자아존중감, 자아 실현감을 느끼고 우울증상이나 불안감을 덜 느낄 것이다.

한편 Hochschild(1983)는 사원들이 정서노동을 해야 하는 상황에서 표면행위(surface act)나 내면행위(deep acting) 중 하나를 택한다고 주장하는데 전자는 속마음과는 달리 겉으로만 밝은 표정을 짓는 것이고 후자는 진심으로 밝은 표정을 지으려고 노력하는 경우이다. 이를 바탕으로 한 연구에서 신강현 등(2008), 노혜미 등(2007)은 표면 행위를 하는 사원은 탈진을 경험하는데 반해 내면행위를 하는 사원은 오히려 개인적 성취감을 증가시키며 직무만족과 직무몰입을 경험하는 것을 보여주었다. 다시 말해 스트레스와 탈진은 부정적인 정서를 느끼는 사원이 겉으로만 밝은 표정을 지을 때 경험하고 행복한 사원은 내면행위를 통해 오히려 직무 만족과 기쁨을 느낀다는 것이다. 이러한 논의를 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정할 수 있다.



〈그림 1〉 연구모형

가설 6: 행복은 탈진에 직접적으로 부정적인 영향을 미친다.

지금까지 제시한 여섯 개의 가설을 종합하면 〈그림 1〉처럼 표시할 수 있다. 요약하면 행복 수준은 마음챙김과 정서지능을 매개로 하여 탈진에 부정적으로 영향을 미치며 이때 행복은 정서지능과 탈진에 각각 직접적인 영향도 미친다. 또 마음챙김은 정서지능을 통한 간접적인 영향 뿐 아니라 탈진에 직접적으로도 부정적인 영향을 미친다. 그리고 정서지능은 탈진을 억제하는 방향으로 작용하지만 그 영향은 그리 크지 않을 것으로 기대한다.

III. 실증 연구

3.1 자료 수집과 표본 특성

연구모형 검증에 필요한 자료는 백화점 네 곳, 가전제품매장 한 곳 그리고 아울렛매장 한 곳의 판

매직 사원들을 대상으로 설문조사를 통해 수집되었다. 총 400부의 설문지가 배부되었으며 304부(76%)가 회수되었다. 성실한 응답자료를 확보하기 위해 우선 무응답 문항이 있는 50부가 제외되었다. 그리고 유사한 질문 2개에 대한 반응이 상당히 달라(각각 7점 척도로 측정된 '나는 상대하는 고객에 대해 무감각하다'와 '나는 고객에게 일어난 문제에 대해 관심이 없다'의 두 문항의 반응점수 차이가 5 이상인 경우) 응답의 신뢰성이 의심되는 30부를 제외한 총 224부(56%)의 설문지가 최종적으로 사용되었다.

응답자 중 193명이 여성으로 86.2%를 차지하고 있는데, 이는 의류나 잡화를 중심으로 판매활동이 이루어지고 있는 백화점이나 아울렛 매장의 특성 때문인 것으로 이해할 수 있다. 나이는 20대가 54명(24.1%), 30대 77명(34.4%), 40대 78명(34.8%), 50대 이상은 14명(6.3%)으로 나타나 비교적 고령연령분포를 보여주고 있다. 이들의 판매직 종사기간을 살펴보면 1년 미만인 13명(5.8%), 1-3년 28명(12.5%), 3-5년 23명(10.3%), 5-10년 79명(35.3%), 10년 이상은 79명(35.3%)으로 밝혀졌다.

3.2 측정도구

자기응답식 설문지를 통해 변수들의 측정이 이루어졌다. 우선 행복은 김정호(2007)가 번역하여 사용한 Lyubomirsky and Lepper(1999)의 주관적 행복척도(Subjective Happiness Scale, SHS)와 Diener 등(1985)의 삶에 대한 만족척도(Satisfaction with Life Scale, SWLS)를 이용하였다. SHS는 네 문항으로 구성되어 있는데 스스로, 혹은 남과 비교해서 자신이 행복한지를 Likert형의 7점 척도로 물었다. 다섯 문항으로 구성된 SWLS는 삶의 만족 정도를 전반적으로 묻고 있으며 역시 7점 척도를 이용하였다. 김정호(2007)의 연구에서 크론바흐 알파로 평가된 내적신뢰성은 각각 .76 과 .84였으며 본 연구에서는 .83과 .86으로 나타나 높은 신뢰성을 보여주고 있다.

마음챙김의 측정을 위해서 박성현과 성승현(2008)이 사용한 척도를 수정하여 이용하였다. 앞에서 설명한 것처럼 Brown and Ryan(2003)은 마음챙김을 주의집중과 알아차림이 합해진 단일 개념으로 본데 비해 박성현과 성승현은 주의집중, 현재자각, 탈중심주의, 비판단적수용으로 파악하고 있다. 이들이 이용한 척도는 모두 20 문항으로 본 조사를 실시하기 이전에 대학생 196 명을 대상으로 한 예비조사 자료의 탐색요인분석 결과 주의집중과 현재자각은 한 요인으로 보는 것이 타당한 것으로 판단되었는데 이는 Brown and Ryan(2003)의 견해와 일치한다. 그래서 본 연구에서는 주의집중과 현재자각 관련 문항 중에서 적재치가 높은 다섯 문항(예: 한 가지 과제나 일에 정신을 집중하기가 어렵다)을 택하고 나머지 탈중심과 비판단적 수용과 관련해 각각 다섯 문항씩(예: 미래에 대한 걱정이 떠 올랐을 때 불안에 휩싸이게 된다, 나는 스

스로에게 내가 이런 것을 원해서는 안되지라고 말하는 경우가 많다)을 합쳐 모두 15 문항을 이용하였다(〈표 1〉 참조). Likert형의 5점 척도를 사용한 마음챙김 문항들은 모두 역코딩을 해서 응답자의 마음챙김 정도를 평가하였다. Brown and Ryan(2003)은 마음챙김 척도(MAAS: Mindfulness, Attention, Awareness Scale)를 개발할 때 마음챙김이 되지 않는 경험을 묻는 설문지와 마음챙김이 된 경험을 묻는 설문지로 나누어 실시한 후 다른 개념들과의 관계에서 그 타당성을 비교해 보았는데 전자의 경우가 더 나은 결과를 보여주었다. 이들은 또 진단용으로 사용하기 위해서도 전자가 유리하다고 주장한다. 지금까지 개발된 다른 마음챙김 척도(예를 들어 Baer 등 2006)도 마찬가지로 마음챙김이 되지 않는 사례를 물어 그 결과를 역코딩해서 사용하고 있다. 박성현과 성승현(2008)의 연구에서 네 개 하위 요인의 크론바흐 알파는 .76에서 .83 이었으며 본 연구에서는 탈중심이 .75, 비판단적 수용은 .71, 그리고 주의집중/현재자각은 .65로 나타나 어느 정도의 내적신뢰성을 갖춘 것으로 평가된다.

정서지능은 Wong and Law(2002)가 개발하고 탁진국(2007)이 번역해서 사용한 것을 이용하였다. 신강현 등(2008)도 Wong and Law의 척도를 이용하였지만 번역에 있어서 약간의 차이가 있었다. 이 척도는 자기정서인식(예: 내 자신의 정서를 잘 이해한다), 타인정서인식(예: 타인의 정서를 잘 관찰한다), 정서활용(예: 스스로 동기 부여되는 사람이다), 정서조절(예: 화가 날 때 기분을 빨리 가라앉힐 수 있다)의 네 개 하위요인으로 구성되어 있으며, 각 문항은 Likert형 5점 척도를 사용하였다. 이들 16개 문항을 탐색요인분석과 확인요인분석한 결과 타인정서인식의 '타인의 감정과 정서에

〈표 1〉 이론변수별 확인요인분석 결과

이론변수	요 인	문 항	표준화 요인 부하값	t값	개념 신뢰성	
행복 $x^2 = 39.397$ (df = 24, p = .025) GFI = .963 TLI = .997 CFI = .985 RMSEA = .054	주관적 행복감 ($\alpha = .83$)	대체로 나를 생각할 때 행복한 사람이다	.809		.837	
		대부분의 주변사람들과 비교할 때 나는 더 행복하다	.853	13.378		
		어떤 사람들은 일반적으로 매우 행복합니다. 그들은 어떤 일이 일어나도 인생을 즐기며 모든 것으로부터 최대한을 얻어냅니다. 이러한 특성은 당신과 어느 정도 유사합니까?	.744	11.593		
		어떤 사람들은 일반적으로 행복하지 않습니다. 그들은 우울하지는 않지만 결코 행복해 보이지 않습니다. 이러한 특성은 당신과 어느 정도 유사합니까? (R)	.570	8.497		
	삶에 대한 만족감 ($\alpha = .86$)	대체로 나의 삶은 나의 이상에 가깝다	.606			.846
		내 삶의 여건들은 아주 좋다	.815	10.922		
나는 내 삶에 만족한다		.877	9.243			
지금까지 삶에서 내가 원하는 중요한 것들을 이루었다		.719	8.347			
마음챙김 ¹⁾ $x^2 = 119.058$ (df = 86, p = .011) GFI = .933 TLI = .947 CFI = .956 RMSEA = .042	탈중심 ($\alpha = .75$)	나는 미래에 대한 걱정 혹은 과거의 일에 몰두해 있는 때가 많다	.551		.756	
		미래에 대한 걱정이 떠올랐을 때, 불안에 휩싸이게 된다	.653	7.435		
		닥칠지도 모르는 불행에 대해서 걱정에 빠져있는 경우가 많다	.679	7.611		
		고민을 털어버리지 못하고 계속 집착한다	.666	7.527		
		실망하면 그 타격이 너무 커서 그것을 떨쳐버릴 수가 없다	.553	6.683		
	비판단적 수용 ($\alpha = .71$)	내가 어떤 감정을 갖는다는 것을 알면, 다른 사람들이 나를 이상하게 볼 것이란 생각이 든다	.489		.716	
		나는 스스로에게 내가 이런 것을 원해서는 안되지라고 말하는 경우가 많다	.606	6.399		
		어떤 감정을 느낄 때, 내가 가져서는 안되는 감정이라고 판단하는 경향이 있다	.539	5.995		
		내가 이런 생각 혹은 감정을 갖는다는 것에 대해 스스로에게 실망하는 경우가 많다	.732	6.983		
		어떤 생각이나 감정이 떠오를 때, 옳지 못한 것 같아 부끄러울 때가 많다	.608	6.409		
주의집중/ 현실자각 ($\alpha = .65$)	한 가지 과제나 일에 정신을 집중하기가 어렵다	.401		.651		
	책 (혹은 신문) 을 읽거나 TV를 봐도 무슨 내용이었는지를 잊어버릴 때가 많다	.521	4.787			
	다른 사람들과 이야기 할 때 사람들이 내게 한 말을 금방 잊어버리는 경우가 많다	.442	4.403			
	나는 순간순간 내가 바라는 것이 무엇인지 알 수 없는 때가 많다	.604	5.083			
	나는 내가 하고 있는 것에 대한 주의집중 없이 멍한 상태로 일하는 경우가 많다	.553	4.922			

〈표 1〉 이론변수별 확인요인분석 결과 (계속)

이론변수	요 인	문 항	표준화 요인 부하값	t값	개념 신뢰성
정서지능 $x^2 = 153.515$ (df = 93, p = .000) GFI = .925 TLI = .931 CFI = .947 RMSEA = .054	자기정서 인식 ($\alpha = .75$)	내가 왜 어떤 감정을 갖게 되는지 잘 안다	.518		.752
		내 자신의 정서를 잘 이해한다	.794	7.256	
		내가 무엇을 느끼고 있는지를 제대로 이해한다	.732	7.139	
		내가 행복한지 아닌지 잘 안다	.469	5.566	
	타인정서 인식 ($\alpha = .64$)	내 친구의 행동을 보면 그 친구의 정서를 잘 알 수 있다	.608		.578
		타인의 정서를 잘 관찰한다	.556	5.606	
		타인의 감정과 정서에 민감하다	.339	3.849	
		내 주변 사람들의 정서를 잘 이해한다	.504	5.334	
	정서활용 ($\alpha = .72$)	언제나 스스로 목표를 세우고 이를 달성하기 위해 최선을 다한다	.655		.679
		항상 내가 유능한 사람이라고 자신에게 말한다	.552	6.623	
		스스로 동기부여가 되는 사람이다	.563	6.681	
		항상 최선을 다하도록 내 자신을 격려한다	.690	7.624	
	정서조절 ($\alpha = .86$)	내 기분을 통제하고 어려움을 합리적으로 처리할 수 있다	.808		.858
		내 자신의 정서를 잘 통제할 수 있다	.878	14.268	
		화가 날 때 흥분을 빨리 가라앉힐 수 있다	.649	10.425	
자신의 정서를 잘 통제한다		.744	12.342		
탈진	정서적 소진 ($\alpha = .83$)	나는 업무로 인하여 정신적으로 탈진된 느낌이다	.684		.827
		퇴근할 무렵 완전히 탈진된 느낌이다	.689	8.823	
		아침에 일어나 출근할 생각만 하면 피곤함을 느낀다	.791	9.793	
		내가 맡은 일을 수행하는데 있어서 완전히 지쳐있다	.785	9.747	
	고객 비인격화 ($\alpha = .60$)	내가 상대하는 고객들에게 무감각하다	.681		.606
		나는 고객에게 일어난 문제에 대해 관심이 없다	.638	6.355	
	효능감 저하 ($\alpha = .88$)	직무상에서 발생하는 문제들을 효과적으로 해결할 수 없다	.566		.851
		현재 소속된 직장에 아무런 기여를 하지 못 한다	.825	8.563	
		내가 생각할 때 나는 잘하는 일이 없다	.785	8.351	
		나는 현재의 직무에서 가치 있는 일들을 이론 적이 없다	.864	8.732	

1) 마음챙김 15문항은 모두 역코딩 함.

민감하다는 문항이 비교적 낮은 요인부하값을 나타냈지만 타인 정서를 지각하고 이해하는 능력을 다루는 타인정서인식의 개념 영역을 적절히 포괄하기 위해서는 꼭 필요한 문항으로 판단되어 최종분석에 포함하였다(박재현, 장승임, 권성우, 2005).

탁진국 연구에서 요인별 크론바흐 알파는 .81에서 .87 수준이었으며 본 연구에서는 자기정서인식은 .75, 타인정서인식 .64, 정서활용 .72, 그리고 정서조절은 .86으로 밝혀졌다.

탈진은 김상희(2006)가 사용한 열 세 문항

(Likert형 7점 척도) 중 약간의 자귀 수정을 거쳐 요인별로 4문항씩 총 열 두 문항을 이용하였다. 그러나 탐색요인분석과 확인요인분석 결과 '나는 고객을 인간적으로 대하고 있다'와 '많은 고객들을 상대하며 일하는 것이 나에게 너무 많은 스트레스를 준다'의 두 문항이 이중 부하되거나 요인부하값이 유의하지 않은 것으로 나타났다. 그리고 문항의 내용을 살펴보면 고객을 인간적으로 대하는 정도는 <표 1>에 제시된 나머지 두 문항에 의해 평가될 수 있는 것으로 판단되었다. 많은 고객 상대로 인한 스트레스 경험은 판매 사원이 자신의 일이나 고객과의 분리 또는 냉담한 반응을 의미하는 고객비인격화(또는 냉소)와의 관련성이 간접적이거나 상대적으로 낮다고 할 수 있다. 따라서 그 두 문항은 최종분석에서 제외하였으며, 정서적 소진, 고객 비인격화, 효능감저하의 크론바흐 알파는 각각 .83, .60, .88로 나타났다.

IV. 연구가설 검증

4.1 측정모형 검증

본 연구에서는 먼저 확인요인분석을 통해 측정모형을 평가한 후 모형적합도 평가와 경로관계 분석을 통해 가설을 검증하였다. 앞에서 살펴본 바와 같이 총 50개의 설문문항을 통해 주관적 행복감, 탈중심, 자기정서인식, 그리고 정서적 소진 등과 같은 12개의 1차 요인을 평가하였으며, 이는 다시 행복, 마음챙김, 정서지능, 탈진의 이론변수로 구분된다.

우선 측정의 신뢰도는 앞에서 살펴본 크론바흐

알파계수와 확인요인분석을 통해 얻어진 개념신뢰성(composite reliability)을 통해 평가하였다. <표 1>에 제시된 것처럼 모든 측정변수들이 .60 이상의 크론바흐 알파계수를 갖고 있다. 그리고 개념신뢰성에서는 타인정서인식(.578)과 고객비인격화(.606)를 제외한 다른 요인들이 .70 이상 또는 그에 근접한 값을 나타내고 있어 전반적으로 측정이 신뢰성을 갖추고 있는 것으로 평가할 수 있다.

확인요인분석을 통해 측정의 타당성도 살펴볼 수 있다. 이론변수 각각에 해당하는 1차 요인들을 한 모형에 포함한 4개의 확인요인분석을 실시하였으며, 절대적합지수인 GFI와 RMSEA, 증분적합지수인 TLI와 CFI를 통해 모형의 적합도를 평가하였다. 모형의 설명력을 나타내는 GFI는 .90 이상이면 매우 양호한 적합을 의미한다. χ^2 검증의 약점을 보완한 RMSEA는 그 값이 .05보다 적으면 매우 근사한 적합으로 평가할 수 있으며 .08까지는 양호한 근사적합으로 받아들일 수 있다 (MacCallum and Hong, 1997). TLI와 CFI는 최악의 모형인 독립모형에 비해 연구모형이 얼마나 개선되었는지를 보여주는 것으로 .90 이상이면 매우 양호한 적합을 나타낸다. 표본의 크기에 민감한 χ^2 적합도 지수는 참고로 활용하였다. <표 1>에 나타나 있듯이 4개의 이론변수 구성모형 모두가 상당히 양호한 모형 적합도를 갖고 있어 수렴타당성을 뒷받침해주고 있다. 이와 함께 추출된 분산평균(AVE: Average Variance Extracted)과 요인간 상관계수 제곱(SMC: Squared Multiple Correlation)과의 비교를 통해 변별타당도를 살펴 보았다. Fornell and Larcker(1981)에 따르면 AVE가 SMC보다 크면 두 요인 사이의 변별타당도를 인정할 수 있는데, <표 2>의 대각선에 제시된 \sqrt{AVE} 가 다른 1차 요인들과의 상관계수보다 크

게 나타나 변별타당도를 갖춘 것으로 평가할 수 있다.

4.2 기술 통계와 상관관계 분석

1차 요인들의 평균과 표준편차 그리고 상관관계가 <표 2>에 제시되었다. 각각 7점 척도로 측정된 주관적 행복감은 4.748의 높은 평균값을 보이고

있어, 응답자들이 자신을 객관적으로 또는 상대적으로 행복하다고 느끼는 것으로 나타났다. 자신의 삶에 대한 만족정도는 평균값이 3.563으로 중양값인 4.0보다 약간 낮았다. 마음챙김과 관련해서는 탈중심, 비판단적 수용, 주의집중/현실자각 모두 중양값이 3.0 이상의 평균값을 보이고 있으며, 그 중 주의집중/현실자각이 가장 높게 나타났다. 정서

<표 2> 측정변수들의 평균, 표준편차 및 상관계수 (n=224)

변 수	평균 (표준 편차)	상 관 계 수 와 \sqrt{AVE}															
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12				
1. 주관적 행복감	4.748 (.907)	.752 ¹⁾															
2. 삶에 대한 만족감	3.563 (1.125)	.584**	.727														
3. 탈중심	3.229 (.751)	.399**	.327**	.620													
4. 비판단적 수용	3.408 (.659)	.293**	.180**	.619**	.583												
5. 주의집중 /현실자각	3.651 (.604)	.389**	.243**	.496**	.485**	.524											
6. 자기정서 인식	3.742 (.468)	.334**	.201**	.073	.130	.337**	.664										
7. 타인정서 인식	3.442 (.549)	.178**	.162*	-.081	-.040	.203**	.391**	.562									
8. 정서활용	3.401 (.597)	.347**	.413**	.276**	.237**	.449**	.302**	.260**	.590								
9. 정서조절	3.404 (.701)	.175**	.237**	.384**	.237**	.355**	.302**	.168*	.402**	.778							
10. 정서적 소진	3.712 (1.475)	-.339**	-.264**	-.347**	-.277**	-.427**	-.159*	.062	-.211**	-.181**	.739						
11. 고객 비인격화	2.509 (1.214)	-.307**	-.126**	-.242**	-.216**	-.435**	-.215**	-.184**	-.292**	-.218**	.386**	.660					
12. 효능감 저하	2.344 (1.049)	-.379**	-.186**	-.209**	-.221**	-.431**	-.222**	-.313**	-.311**	-.245**	.394**	.488**	.769				

1) 대각선에 제시된 값은 \sqrt{AVE} 를 나타낸다. 만약 이 값이 두 요인 간의 상관관계 계수보다 크다면 SMC > AVE 조건이 충족되어 변별타당도가 있는 것으로 받아들일 수 있다.

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

지능의 4개 측정변수 중 자기정서인식이 가장 높은 3.742(5점 척도) 평균값을 갖고 있으며, 나머지 3개 요인은 거의 동일한 평균값을 보이고 있다. 마지막으로 7점 척도로 평가된 탈진에서는 고객 비인격화와 효능감 저하보다는 정서적 소진 정도가 상당히 높은 것으로 밝혀졌다.

1차 요인들간 상관관계를 살펴보면 주관적 행복감과 삶에 대한 만족감은 .584의 높은 상관관계를 갖고 있으며, 이 두 변수는 마음챙김과 정서지능 요인 모두와 양(+)의 관계를 탈진 변수들과는 음(-)의 관계를 나타내고 있다. 마음챙김의 세 요인들은 서로 밀접한 관련성을 보이고 있지만, 탈중심과 비판단적 수용이 정서지능의 자기정서인식과 타인정서인식과 관계가 없는 것으로 나타났다. 정서지능 요인들의 관련성은 다른 이론변수 경우에 비해 낮게 나타났으며, 타인정서인식은 정서적 소진과 유의한 관계가 없는 것으로 밝혀졌다. 탈진 변수들은 나머지 변수들과 모두 유의한 음(-)의 관계를 보이고 있다.

연구모형에 포함된 이론변수 네 개의 기술 통계와 상관관계 분석도 이루어졌다. <표 3>에 나타나 있듯이 7점 척도로 측정된 행복과 탈진은 각각 4.156과 2.855의 평균값을 보이고 있다. 그리고

5점 척도를 통해 평가된 마음챙김과 정서지능의 평균값은 각각 3.429와 3.518로 밝혀졌다. 그리고 행복은 마음챙김이나 정서지능과는 각각 .406과 .413의 양(+)의 관계를 보이지만 탈진과는 -.317의 관계를 나타냈다. 마음챙김과 정서지능은 서로 양(+)의 관계($r = .379, p < .001$)를 갖고 있지만, 탈진과는 각각 -.475와 -.370의 음(-)의 관계를 보이고 있다.

4.3 가설검증

행복, 마음챙김, 정서지능, 탈진의 관계에 관한 가설을 검증하기 위해 AMOS 4.0을 이용하여 경로분석을 실시하였다. <그림 2>에서 볼 수 있듯이 모형 적합도는 $\chi^2 = 104.759$ ($df = 44, p = .000$), GFI = .932, TLI = .886, CFI = .924, RMSEA = .079로 나타나 전반적으로 적합도 기준을 충족시키는 것으로 평가되었다.

변수들간의 관계를 살펴보면 행복이 마음챙김에 양(+)의 유의한 영향을 주는 것으로 확인되어(경로계수 = .494, $t = 4.383$) 가설 1은 채택되었다. 마음챙김과 정서지능 사이의 경로계수는 .551($t = 4.261, p < .01$)로 나타나 마음챙김이 정서지

<표 3> 이론변수들의 평균, 표준편차 및 상관계수 (n=224)

잠재변수	평균	표준편차	상관계수와 \sqrt{AVE}			
			행복	마음챙김	정서지능	탈진
행복	4.156	.906	.862 ¹⁾			
마음챙김	3.429	.559	.406**	.782		
정서지능	3.518	.406	.413**	.379**	.644	
탈진	2.855	.977	-.373**	-.475**	-.370**	.815

1) 대각선에 제시된 값은 \sqrt{AVE} 를 나타낸다. 만약 이 값이 두 요인 간의 상관관계 계수보다 크다면 SMC<AVE 조건이 충족되어 변별타당도가 있는 것으로 받아들일 수 있다.

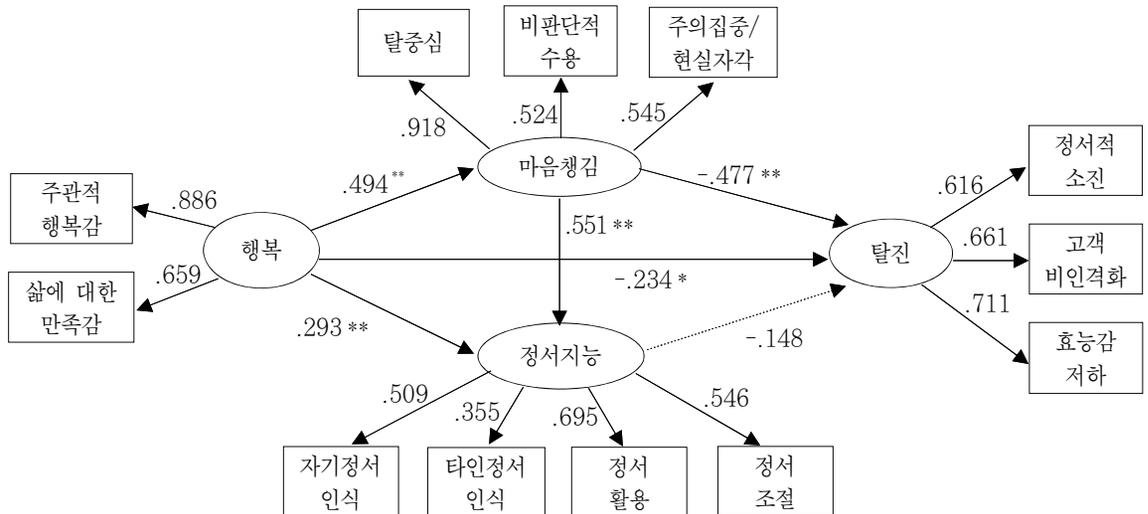
** $p < .01$

능에 긍정적으로 작용할 것이라는 가설 2도 채택되었다. 세 번째 가설은 행복이 정서지능에 양(+)의 유의한 영향을 줄 것으로 예측하였는데, 이들 사이의 경로계수 .293 역시 통계적으로 의미 있는 것($t = 2.628, p < .01$)으로 밝혀져 가설 3도 채택되었다. 마음챙김과 탈진 사이에는 $-.477(t = -3.292, p < .01)$ 의 경로계수를 갖고 있는 것으로 나타나 마음챙김이 탈진에 부정적 영향을 줄 것이라고 예측한 가설 4 역시 채택되었다. 정서지능이 탈진을 낮추는 효과를 가정한 가설 5는 <그림 2>에 제시된 것처럼 경로계수 $-.148$ 이 통계적으로 유의하지 못해 ($t = .939$) 기각되었다. 마지막으로 행복과 탈진 간의 경로계수는 $-.234(t = -2.196, p < .05)$ 로 나타나 행복이 탈진에 직접적으로도 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 가설 6은 채택되었다.

V. 결론

5.1 요약 및 토론

본 연구는 행복과 마음챙김, 그리고 정서지능이 판매 사원의 탈진에 미치는 영향을 살펴보았다. 바탕으로 삼은 Fredrickson(1998; 2001)의 긍정적 정서의 확장-형성이론은 지금 이 자리에서 느끼는 행복은 인지적, 심리적, 신체적, 사회적 자원을 증가시키는 방향으로 이어져 인간관계, 건강, 직업 등 생활 전반에 걸쳐 긍정적인 효과를 낳는다는 것이다. 다시 말해 '행복→자원증가→성공→더 큰 행복'이라는 선순환 고리가 존재한다는 것인데 '웃으면 복이 온다'는 격언이나 긍정적인 사고와 행동을 강조하는 일반적인 가르침들과 상통한다.



- $\chi^2 = 104.759$ (df = 44, $p = .000$), GFI = .932, NFI = .879, TLI = .886, CFI = .924, RMSEA = .079
- 모든 경로계수는 표준화된 것이며, ** $p < .01$, * $p < .05$

<그림 2> 연구모형의 분석결과

Fredrickson 등(2008)이 개인적 자원으로 밝힌 내용 중에는 국내 경영학계에서는 아직 생소한 마음챙김이 포함되어 있다. 마음챙김은 심리학이나 의학계에서는 이미 25년 넘게 연구되고 있다(Brown 등 2007). 그 내용은 순간순간 벌어지고 있는 신체 안팎의 모든 경험에 주의를 집중해서 놓치지 않고 알아차림하며, 옳고-그름, 싫고-좋음과 같은 판단을 하지 않으며 받아드리는 상황, 혹은 그런 상황을 유지하는 성향으로서 주의 조절을 중요시 하고 있다. Brown and Ryan(2003)은 주의조절 역량이 부족한 사람은 작업효율이 낮고 스트레스, 우울증과 같은 심리증상을 많이 경험한다고 주장한다.

한편 정서지능은 그간의 많은 논란에도 불구하고 개념이 건네주는 매력 때문에 논문들이 연이어 발표되고 있다(탁진국 2007). 정서지능은 자신의 정서와 타인의 정서를 인식하는 능력, 정서를 활용하는 능력, 정서를 통제하는 능력으로 구성되는데 이 지능이 좋은 사람은 사회관계가 원만하고 스트레스를 받는 환경에서도 적응을 잘 하는 것으로 알려져 있다.

본 연구는 모두 여섯 개의 가설을 설정하고, 백화점, 아울렛 매장, 가점제품매장의 판매 사원을 대상으로 실시된 설문조사 자료를 통해 검증하였다. 공분산구조분석 결과 정서지능이 탈진에 미치는 직접적인 경로를 제외한 나머지 다섯 개의 경로가 모두 지지되었다. 행복이 탈진에 미치는 총 효과는 $-.553$ 이었는데 마음챙김을 매개로 하는 간접 효과가 $-.319$ 로서 직접적인 효과 $-.234$ 보다 컸다. 또 마음챙김은 정서지능에 직접적으로 $.551$ 을, 또 탈진에는 직간접적으로 $-.558$ 의 영향을 미침으로써 판매 사원의 탈진을 완화시킬 수 있는 매우 중요한 변수임을 보여주었다.

이 연구에서 지지되지 않은 정서지능과 탈진 간의 경로는 그간의 선행연구들이 보여준 상반된 결과로 미루어 어느 정도 예견된 것이었다. 정서지능이나 탈진이 아직 학자들에 따라 개념이나 척도에 있어서 차이가 있기 때문에 직접적인 비교 분석이 어려움을 전제하면서 본 연구의 결과를 재음미하면 다음과 같다.

우선 편상관관계 분석을 통해 검토하면 정서지능이 탈진에 미치는 영향은 마음챙김을 개입시킬 경우 약해지는 것이 분명하다. 정서지능과 탈진의 하위 요인들간의 상관관계는 <표 2>에서 보듯이 타인정서인식과 정서소진 간에서는 유의하지 않고 나머지 열한개의 경우 모두 $-.159 \sim -.313$ 의 범위에서 유의($p < .05$)하다. 그런데 마음챙김 하위요인들을 통제 변수로 개입시킬 경우 정서지능과 탈진 하위 요인들 간의 상관관계는 전반적으로 약해지는데 특히 주의집중 요인으로 통제할 경우 열두 개의 상관관계 중 타인정서인식과 정서소진($-.168$), 타인정서인식과 효능감($-.256$), 정서활용과 효능감($-.146$)간의 세 관계에서만 유의하게 나온다.

이와 관련해서는 마음챙김 이론을 근거로 다음과 같은 해석이 가능할 것이다. 판매 사원의 경우 직무와 관련된 중요한 타인은 직장 상사와 고객인데 판매 사원들은 이들보다 상대적으로 낮은 지위에 있다. 그러므로 타인의 정서를 민감하게 인식하는 사원이 마음챙김을 하지 못할 경우 상황을 두려움, 싫음과 같은 감정을 개입시켜 받아드릴 뿐 아니라 주의를 쉽게 다른 곳으로 돌리지 못할 가능성이 크다. 이러한 상황은 오히려 스트레스를 유발하게 된다. 예를 들어 직장 상사의 기분이 언짢은 상태에 있다는 것을 알게 되었을 때 마음챙김을 잘 하지 못하는 사원은 계속 긴장하고 눈치를 보며 '왜 상사의 기분이 나쁠까?'하며 원인을 마음대로 추론하

느라 긴장된 상황에서 벗어나지를 못한다. 대조적으로 마음챙김을 잘 하는 사원이라면 상사의 기분을 그냥 알아차리지만 할 뿐(수용적 태도) 긴장하는 것과 같은 자동적인 반응을 보인다는지 걱정을 하면서 연관된 생각을 스스로 만들어 나가지 않으며(탈중심) 현 상태에서 자신이 해야 할 일에만 집중(주의유지)한다. 그러므로 마음챙김이 개입되면서 정서지능이 탈진에 독자적인 영향을 미치지 않은 것으로 나온 본 연구의 분석 결과는 타당하다고 결론지을 수 있다.

본 연구 모델에서는 행복이 마음챙김의 선행요인으로 설정되었는데 두 요인간의 높은 상관관계($r = .406$)를 보면 선후를 바꾸어야 한다는 주장도 가능하다. 그런데 이 문제는 마음챙김을 어떻게 포착하느냐에 따라 달라질 것이다. 마음챙김을 명상 행위와 동일하게 이해하면 행복의 선행 요인으로 간주하려는 견해도 설득력을 갖는다. 실제로 마음챙김은 자주 마음챙김 명상과 동의어로 간주되기도 하지만(Kabat-Zinn 2003) 본 연구에서는 '어린 아이처럼 호기심을 갖고 판단하지 않고 수용적인 자세로 바라보는' 주의 조절 성향으로 사용하고 있다. 그러므로 행복한 사람일수록 수용적이고 비판단적인 자세로 주의를 집중해서 기운인다는 본 연구의 모델은 현 상황에서 충분히 타당한 것으로 평가할 수 있다. 그러나 '닭과 달걀'과 같은 두 개념간의 관계는 종단적 실험 연구를 통해서 보다 명확하게 밝혀져야 할 것이다.

5.2 시사점

행복은 인류가 추구하는 가장 보편적인 삶의 목적이다. 그러나 불행히도 개인의 물질욕구와 무한 경쟁을 근간으로 하는 선진국의 정치경제체제는 사

회 구성원 모두가 눈앞의 이익만 쫓게 한 나머지 정작 무엇 때문에 일하고 있는지를 잊게 하고 있다. 그 결과 소득은 높아도 행복하지 못한 사람들을 주변에서 쉽게 찾아볼 수 있다. 경영학계도 수단과 목적을 전도하고 있다는 비난을 면할 수 없다. 조직행동 분야의 경우 연구의 5/6이 직원의 부정적 측면과 단기적 해결책에 초점을 맞추어 온 반면(이동섭 등 2009에서 재인용) 시민행동, 일몰 입이나 행복과 같은 인간성에 대한 긍정적 관점이 요구되는 사항들이나 기업 활동의 궁극적 목적에 대한 논의는 소수에 불과하다. 본 연구는 소매업체 판매 사원이라면 피하기 힘든 정서노동이 야기하는 탈진을 행복이론을 통해서 바라봄으로써 관점의 변화를 시도하였다. 그 결과 그 자체로서도 충분한 의미가 있는 행복은 직접적으로 혹은 마음챙김을 통해 판매 사원의 탈진을 완화한다는 사실과 그간 주목 받아온 정서지능보다는 마음챙김이 탈진 완화에 더 중요한 역할을 하는 것을 발견할 수 있었다. 이것은 작지만 의미 있는 성과로서 앞으로 경영학계가 조직 구성원들의 행복과 마음챙김을 더 깊게 연구할 필요가 있음을 시사한다.

인접 학문에서는 행복을 이미 활발하게 연구해 오고 있다. 예를 들면 경제학계는 행복 척도의 개발 외에도 재산 축적과 소비 수준이 행복에 미치는 영향에 관한 상반된 논쟁을 벌이고 있는 중이다(예로서, Kahneman 등 2004, Diener and Diener 2002, Hsee 등 2009). 이러한 논쟁은 시사점이 큰데 만일 한 개인의 행복이 재산 축적이나 소비 수준을 타인과 비교한 결과로 결정되는 것이라면, 즉 상대적인 감정이라면 무한 경쟁은 제로섬게임에 불과한 것임을 의미하며 지구 환경을 훼손시키면서까지 다음 세대에 부를 넘겨주려는 현 세대 사람들의 노력이 근본적으로 잘못된 것임을 뜻한다(Hsee

등 2009). 상대적 또는 절대적 행복 논쟁은 경영 학계에도 시사하는 바가 크다. 왜냐하면 경영 목표로서의 조직 가치 극대화과 직원 및 소비자들의 행복이 양립할 수 있는지, 경쟁심을 유발하는 보상 제도가 궁극적으로 바람직한 것인지와 같은 경영 철학적인 문제나 직원의 행복 증진 방안과 같은 구체적인 문제가 새로운 관점에서 논의되어야 할 것이기 때문이다(Ghoshal 2005).

본 연구는 행복에 관한 다양한 연구 흐름 중에서도 개인의 내적 요인에 초점을 맞추고 있는 긍정심리학계의 그간 성과를 이용하였다. 그 중 마음챙김은 이미 병원 환자나 피상담자를 대상으로 한 연구에서 유용성이 확인되었는데 본 연구에서도 판매 사원의 탈진 완화에서 매우 중요한 변수임이 밝혀졌다. 마음챙김은 자기존중감(self-esteem), 자기실현(self-actualization), 자기효능감(self-efficacy) 같은 행복과 깊은 연관이 있는 변수들과도 관계가 깊다(Ryan and Deci 2000). 그러므로 이들 변수들을 종합적으로 이용하면 판매 사원의 행복을 지금보다 더 세밀하고 다각적으로 조사해 볼 수 있을 것이다. Langer and Moldoveanu(2000)은 마음챙김이 기업체 직원들의 창의성 증진, 탈진 저하, 생산성 향상, 재해방지 분야에도 공헌할 것으로 전망하고 있다.

이 외에 Riskin(2002), Keeva(2002), Carson 등(2004), Hallowell(2005)을 따르면 마음챙김은 조직내 갈등관리, 커뮤니케이션과 같은 주제와도 접목이 가능하다. 또 마음챙김과 심리치료에 관해 그간의 연구 성과를 정리한 Germer 등(2005)을 통해 볼 때 마음챙김은 충동구매, 중독성 소비, 과소비와 같은 마케팅의 어두운 문제나 친환경행동과 같은 건전 소비행동과도 연관 지을 수 있음을 확신할 수 있다. 이미 Brown and Kasser(2005)

는 마음챙김 수준과 내재적 가치 지향성(intrinsic value orientation)이 높은 사람은 친생태적인 행동(ecologically responsible behavior)을 실천하면서도 행복할 수 있다는 사실을 실증적으로 보여주고 있다. 이것은 주거 규모나 자동차 크기를 줄이려는 것과 같은 친생태적 행동과 주관적 행복은 양립할 수 없다는 일반적인 견해가 그대로 받아들여져서는 안 된다는 점을 시사한다.

본 연구는 경영자들에게 판매 사원의 행복 수준을 지속적으로 높일 수 있는 교육 프로그램의 필요성을 지적한다. 심리학계는 쾌락적 건기기구 효과를 뛰어넘는 대안을 제시해 주고 있다. 예를 들어 Seligman 등(2005)은 인터넷을 이용한 실험에서 자신들이 원하는 사람에게 감사의 편지를 쓰게 하거나, 그날 일어난 일 중에서 잘 된 것과 그 이유를 적는 일, 자신의 강점을 찾고 이용하게 하는 것과 같은 행위가 매일 자신의 과거 추억을 적게 한 통제집단에 비해 행복지수를 높일 수 있다고 한다. 또 Lyubomirsky(2008)는 고마움의 표현, 인간관계, 운동, 영성훈련 등 행복에 이르는 다양한 방법을 제시하고 있다. 다양한 아이디어 중에서도 Fredrickson 등(2008)과 장현갑(2004)은 명상을 매우 효과적인 방법으로 인정하고 있다. 명상이 긍정적 정서를 유발하는 사실은 앞서 설명한 것처럼 이미 생화학, 뇌과학자들이 입증하고 있으며 그 결과 병원 환자들 뿐 아니라 다양한 계층의 사람들의 각종 스트레스 문제를 해결하는데도 적용되고 있다. 특히 Kabat-Zinn(1982)이 고안한 마음챙김 명상은 마음챙김을 높이는 것을 구체적인 목적으로 하고 있다. 국내에서는 김정호(2004)가 마음챙김을 일상 생활에서 증진할 수 있는 방안들을 제시하고 있다. 긍정심리학자들이 제시하는 이러한 방법들은 소매업 판매사원의 행복과 마음챙김 수준

을 높여 고객만족으로까지 이어지게 할 것이다.

5.3 연구의 한계

어느 연구와 마찬가지로 본 연구도 한계를 지니고 있다. 우선 설문조사를 통해 얻어진 자료를 근거로 설명하였기 때문에 인과관계를 밝히는데 한계가 있다. 특히 행복과 마음챙김 중 어느 것을 선행변수로 보느냐에 관해서 엇갈리는 주장을 할 수 있는데 본 논문이 제시한 결과를 국내 현장에서 종단 실험을 통해 확인하는 것도 매우 의미 있을 것이다.

비록 자료의 신뢰성과 타당도를 높이기 위해 많은 노력을 기울였지만 모든 변수를 한 설문지를 통해 측정함으로써 동일방법오류(common method bias)의 가능성을 배제하지 못한 한계를 갖고 있다. 또 백화점 등의 판매 사원들만을 조사함으로써 결과를 다른 유형의 서비스직이나 사무직으로 일반화하는데도 조심하여야 할 것이다. 그리고 표본의 대다수가 여성이라는 점 역시 연구결과의 일반화에 제약이 될 수 있을 것이다.

측정도구와 관련된 문제도 지적되어야 할 것이다. 마음챙김 척도 중 주의집중과 알아차림은 단일 요인으로 보는 것이 더 타당하였다. 이것은 Brown and Ryan(2003)이 두 요인이 실질적으로 동일한 개념이라고 주장하는 것을 뒷받침하는 결과로 볼 수 있을 것이다. 잘 알려진 명성에 어울리지 않게 정서지능은 연구자들이 이용할 수 있는 공개된 척도를 찾기 힘들었다. 이것은 이 개념이 학계보다는 산업현장에서 더 많이 활용되고 있기 때문으로 보인다. Conte(2005)는 이 개념을 널리 보급하고 있는 사람들이 독자적으로 개발한 ECI(Emotional Competence Inventory: Goleman 1995), EQ-i (Bar-On 2000), MEIS(Multifactor Emotional

Intelligence Scale: Mayer 등 2000), MSCEIT V.2(The Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test)의 타당성을 비판적으로 검토하고 있는데 각 척도는 문항간의 내적 일치도는 높지만 내용타당성, 수렴타당성, 변별타당성에서 만족스럽지 못하며 더 중요한 것은 네 척도들이 동일한 개념을 측정하는지 의문을 제시하고 있다. 이와 더불어 각 척도의 문항 수가 110, 113, 402, 141개나 되며 질문에 응답하는데 30분이 넘게 걸려 일반적인 학술 연구에서는 사용하기 어렵다는 점도 지적되어야 할 것 같다. 국내에서는 유재호 등(1998)이 TMMS(Trait Meta-Mood Scale: Salovey and Mayer, 1990)을 근거로 정서 인식, 정서 표현, 정서 조절의 세 하위 요인별로 10 문항을 뽑아 단축척도를 개발한 바 있다. 최근에 Wong and Law(2002)가 네 개 하위 요인, 모두 16 문항으로 구성된 척도를 개발하여 국내에서도 사용되고 있는데(예를 들면 신강현 등 2008; 탁진국 2007) 본 연구의 분석결과 취약점을 발견할 수 있었다. 2단계 확인요인분석 결과는 양호한 수준(적합도 지수는 경로모형과 동일함)이었지만 타인 정서 인식의 회귀계수가 .355 로서 예외적으로 낮았다. 또 정서지능의 네 개 척도 간 상관계수도 .168에서 .402 수준으로 다른 이론적 변수들에 비해 낮은 수준이다. 앞으로 정서지능의 측정을 개선하는 노력이 있어야 할 것이다.

참고문헌

구재선 (2009), “행복은 심리적 자원을 형성하는가,” **한국심리학회지: 사회 및 성격**, 23(1): 165-179.

- 권석만 (2007), "위빠사나 명상의 심리치유적 기능," **불교와 심리**, 창간호: 11-50.
- 권선중 · 김교현 (2007), "한국판 마음챙김 주의 알아차림 척도의 타당화 연구," **한국심리학회지: 건강**, 12(1): 269-287.
- 김교현 (2008), "마음챙김과 자기조절, 그리고 지혜," **한국심리학회지: 건강**, 13(2): 285-306.
- 김명소 · 김혜원 · 차경호 (2001), "심리적 안녕감의 구성 개념분석: 한국 성인 남녀를 대상으로," **한국심리학회지: 사회 및 성격**, 15(2): 19-39.
- 김상희 (2006), "판매원의 감정지능과 탈진감 및 고객 지향적 판매행동의 관계에 관한 연구," **경영학연구**, 35(1): 183-225.
- 김상희 (2007a), "행복한 판매원은 더 고객지향적인가?," **경영학연구**, 36(4): 855-896.
- 김상희 (2007b), "서비스 접점에서 판매원 언어적, 비언어적 커뮤니케이션이 고객감정과 행동의도에 미치는 영향 - 정서감염 현상을 중심으로-," **소비자학연구**, 18(1): 97-131.
- 김정호 (2004), "마음챙김이란 무엇인가: 마음챙김의 임상적 및 일상적 적용을 위한 제언," **한국심리학회지: 건강**, 9(2): 511~538.
- 김정호 (2007), "삶의 만족 및 삶의 기대와 스트레스 및 웰빙의 관계: 동기상태이론의 적용," **한국심리학회지: 건강**, 12(2): 325-345.
- 노혜미 · 유태용 · 신강현 (2007), "정서지능과 정서노동 전략이 직무관련 태도에 미치는 영향: 개인적 성취감의 매개 효과," **한국심리학회지: 산업 및 조직**, 20(4), 529-550.
- 박성현 (2006), "마음챙김 척도 개발," 불교와 상담: 불교와 심리학적 방법론의 만남, **제 2회 학술연찬회 발표 논문집**, pp.10-147, 장소: 한국불교역사문화기념관, 주최: 우리 모두의 행복을 가꾸는 밝은 사람들.
- 박성현 · 성승현 (2008), "자기-초점적 주의와 심리적 안녕감 간의 관계에서 마음챙김의 조절효과," **한국심리학회지: 상담 및 심리치료**, 20(4): 1127-1147.
- 박재현 · 장승민 · 권성우 (2005), **정서지능**, J. Ciarrochi, J.P. Forgas, and J.D. Mayer 지음, 서울: 시그마프레스.
- 서은국 (2004), "주관적 안녕감: 최근의 연구 동향," **한국임상심리학회 추계학술대회**, 11월 6일, 카톨릭대학교, 미간행.
- 신강현 · 한영석 · 김완석 · 김원형(2008), "정서노동과 직무탈진 및 직무열의의 관계:정서지능의 조절효과", **한국심리학회지: 산업 및 조직**, 21(3): 475-491.
- 원두리 · 김교현 (2006a), "심리적 웰빙을 어떻게 추구할 것인가: 웰빙에 영향을 주는 요소들에 대한 탐색," **한국심리학회지: 건강**, 11(1): 125-145.
- 유재호 · 이수정 · 이훈구 (1998), "근로자들의 정서관련 특성이 직무로 인한 탈진감에 미치는 영향: 탈진감에 대한 저항기제로서의 정서지능," **한국심리학회지: 산업 및 조직**, 11(1): 23-53.
- 이동섭 · 조봉순 · 김기태 · 김성국 · 이인석 · 최용득 (2009), "긍정심리학의 응용을 통한 인사조직연구의 새로운 접근," **인사 · 조직연구**, 17(2): 307-339.
- 이지영 · 김명언 (2008), "조직에서의 긍정심리학의 적용: 긍정조직학의 현주소와 지향점," **한국심리학회지: 산업 및 조직**, 21(4): 677-703.
- 장현갑 (2004), "스트레스 관련 질병 치료에 대한 명상의 적용," **한국심리학회지: 건강**, 9(2): 471-492.
- 장현갑 (2009), **마음챙김 vs 뇌**, 서울: 불광출판사.
- 탁진국 (2007), "성별과 직급에 따른 정서지능의 차이와 정서지능과 직무스트레스 및 스트레스 대처양식과의 관계," **한국심리학회지: 건강**, 12(2): 307-324.
- 한겨레신문 (2009), "휴일 없는 백화점 노동 '웃어도 웃는게 아니야'," 12. 2: 12.
- Ashkanasy, Neal M., and Catherine S. Daus (2005), "Rumors of the death of emotional intelligence in organizational behavior are vastly exaggerated," *Journal of Organiza-*

- tional Behavior*, 26: 441-452.
- Ashkanasy, Neal M., and Catherine S. Daus (2002), "Emotion in the workplace: the new challenge for manager," *Academy of Management Executive*, 16(1): 76-86.
- Baer, Ruth A., G. T. Smith, J. Hopkins, J. Krietemeyer, and L. Toney (2006), "Using self-report assessment methods to explore facets of mindfulness," *Assessment*, 13(1): 27-45.
- Bar-On, R. (2000), "Emotional and social intelligence: Insight from the Emotional Quotient Inventory(EQ-i)." In R. Bar-On and J. D. Parker (Eds.), *Handbook of emotional intelligence*, 363-388, San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Bishop, R. Scott, M. Lau, S. Shapiro, L. Carlson, N. D. Anderson, J. Carmody, Z. V. Segal, S. Abbey, M. Speca, D. Velting, and G. Devins(2004), "Mindfulness: A Proposed Operational Definition", *Clinical Psychology: Science and Practice*. 11(3): 230-241.
- Brickman, P., and D. T. Campbell (1971), "Hedonic relativism and planning the good society," in M. H. Appley (Ed.), *Adaptation-level theory*, pp. 287-301, New York: Academic Press.
- Bronson, M. B. (2000), *Self-regulation in early childhood: Nature and nurture*, New York: Guilford.
- Brown, K. W. and T. Kasser (2005), "Are psychological and ecological wellbeing compatible? The role of values, mindfulness, and lifestyle," *Social Indicators Research*, 74, 349-368.
- Brown, Kirk Warren. and Richard M. Ryan (2003), "The Benefits of Being Present: Mindfulness and Its Role in Psychological Well-Being," *Journal of Personality and Social Psychology*, 84(4): 822~848.
- Brown, Kirk Warren, Richard M. Ryan and J. David Creswell (2007), "Mindfulness: Theoretical foundations and evidence for its salutary effects," *Psychological Inquiry*, 18(4): 211-237.
- Carson, James W., Kimberly M. Carson, Karen M. Gil and Donald H. Baucom (2004), "Mindfulness-based relationship enhancement," *Behavioral Therapy*, 35, 471-494.
- Cohn, M. A., B. L. Fredrickson, S. L. Brown, J. A. Mikels, and A. Conway (2008), "Happiness unpacked: Positive emotions increase life satisfaction by building resilience," Manuscript submitted for publication.
- Conte, J. M. (2005), "A review and critique of emotional intelligence measures," *Journal of Organizational Behavior*, 26: 433-440.
- Diener, Ed and Robert Biswas-Diener (2002), "Will money increase subjective well-being?" *Social Indicators Research*, 57(2), 119-169.
- Diener, E., R. A. Emmons, R. J. Larsen, and S. Griffin (1985), "The satisfaction with life scale," *Journal of Personality Assessment*, 49: 71-75.
- Diener, Ed., R. E. Lucas, and C. N. Scollon (2006), "Beyond the hedonic treadmill: revising the adaptation theory of well-being," *American Psychologist*, 61(4): 305-314.
- Dulewicz, V., M. J. Higgs, and M. Slaski (2003), "Measuring emotional intelligence: Content, construct and criterion related validity," *Journal of Managerial Psychology*, 18: 405-420.

- Dunn, J. R., and M. E. Schweitzer (2005), "Feeling and believing: The influence of emotion on trust," *Journal of Personality and Social Psychology*, 88: 736-748.
- Fornell, C., and D. F. Larcker (1981), "Evaluating structural equation models with unobserved variables and measurement error," *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Fredrickson, Barbara L. (2001), "The role of positive emotions in positive psychology, The Broaden-and-Build Theory of Positive Emotions," *American Psychologist*, 56(3): 218-226.
- Fredrickson, Barbara L. (1998), "What good are positive emotions?" *Review of General Psychology*, 2(3): 300-319.
- Fredrickson, Barbara L. and Christine Branigan (2005), "Positive emotions broaden the scope of attention and thought-action repertoires," *Cognition and Emotion*, 19(3): 313-332.
- Fredrickson, Barbara L. and R. W. Levenson (1998), "Positive emotions speed recovery from the cardio-vascular sequelae of negative emotions," *Cognition and Emotion*, 12, 191-220.
- Fredrickson, Barbara L., Michael A. Cohn, Kimberly A. Coffey, Jolynn Pek and Sandra M. Finkel (2008), "Open heart build lives: Positive emotions, induced through loving-kindness meditation, build consequential personal resources," *Journal of Personality and Social Psychology*, 95 (5): 1045-1062.
- Fredrickson, B. L., M. M. Tugade, C. E. Waugh, and G. Larking (2003), "What good are positive emotions in crises? A prospective study of resilience and emotions following the terrorist attacks on the United States on September 11th, 2001," *Journal of Personality and Social Psychology*, 84: 365-376.
- Frijda, N. H. (1986). *The Emotions*, Cambridge, England: Cambridge University Press.
- Gable, S. L., G. C. Gonzaga, and A. Strachman (2006), "Will you be there for me when things go right? Supportive responses to positive event disclosures," *Journal of Personality and Social Psychology*, 91: 904-917.
- Germer, Christopher K. (2005), "Mindfulness: What Is It? What Does It Matter?" in C. K. Germer, R. D. Siegel, and P. R. Fulton (Eds.), *Mindfulness and Psychotherapy*, 3-27, New York: Guilford.
- Ghoshal, S. (2005), "Bad management theories are destroying good management practices," *Academy of Management Learning & Education*, 4, 75-91.
- Goleman, D. (1995), *Emotional Intelligence: Why it can matter more than IQ*, New York: Bantam.
- Hallowell, Edward M. (2005), "Overloaded circuits: Why smart people underperform," *Harvard Business Review*, January, 55-62.
- Hsee, C. K., Y. Yang, Y., N. Li, and Luxi Shen (2009), "Wealth, Warmth and Wellbeing: Whether Happiness Is Relative or Absolute Depends on Whether It Is about Money, Acquisition or Consumption," *Journal of Marketing Research*, 46(3), 396-409.
- Hochschild, A. R. (1983), *The managed heart: The commercialization of human feeling*,

- Berkley, CA: The University of California Press.
- Johnson, K. J., and B. L. Fredrickson (2005), "We all look the same to me: Positive emotions eliminate the own-race bias in face recognition," *Psychological Science*, 16: 875-881.
- Kabat-Zinn, J. (1990), "An outpatient program in behavioral medicine for chronic pain patients based on the practice of mindfulness meditation: theoretical considerations and preliminary results," *General Hospital Psychiatry*, 4, 33-47.
- Kabat-Zinn, J. (1990), *Full Catastrophe Living: Using the wisdom of your body and mind to face stress, pain and illness*, New York: Delacorte.
- Kabat-Zinn, J. (2003), "Mindfulness-based interventions in context: Past, present, and future," *Clinical Psychology: Science and Practice*, 10: 144-156.
- Kahneman, Daniel, Alan B. Krueger, David A. Schkade, Norbert Schwarz and Arthur A. Stone (2004), "A Survey Method for Characterizing Daily Life Experience: The Day Reconstruction Method," *Science*, 306: 1776-1780.
- Keeva, Steven W. (2002), "Practicing from the inside out," *Harvard Negotiation Law Review*, Vol.7(Spring), 97-107.
- Keyes, C. L. D. Shmotkin, and C. D. Ryff (2002), "Optimizing well-being: The empirical encounter or two traditions," *Journal of Personality and Social Psychology*, 82(6): 1007-1022.
- Langer, Ellen J. and Mihnea Moldoveanu (2000), "The construct of mindfulness," *Journal of Social Issues*, 56(1), 1-9.
- Lazarus, R. S. (1991), *Emotion and Adaptation*, New York: Oxford University Press.
- Levenson, R. W. (1992), "Automatic nervous system differences among emotions," *Psychological Science*, 3, 23-27.
- Lyubomirsky, Sonja, and H. Lepper (1999), "A measure of subjective happiness: preliminary reliability and construct validation," *Social Indicators Research*, 46: 137-155.
- Lyubomirsky, Sonja, Kennon M. Sheldon and David Schkade (2005), "Pursuing happiness: The architecture of sustainable change," *Review of General Psychology*, 9(2): 111-131.
- Lyubomirsky, Sonja, Laura King and Ed Diener (2005), "The benefits of frequent positive affect: Does happiness lead to success?," *Psychological Bulletin*, 131(6): 803-855.
- Lyubomirsky, Sonja (2008), *The How of Happiness: A scientific approach to getting the life you want*, New York: Penguin Press.
- MacCallum, R. C., and S. Hong (1997), "Power analysis in covariance structure modeling using GFI and AGFI", *Multivariate Behavioral Research*, 32(2): 193-210.
- Mayer, J. D., D. Caruso and P. Salovey (2000), "Selecting a measure of emotional intelligence: the case for ability scales, In R. Bar-On and J. D. Parker (Eds.), *Handbook of emotional intelligence*, 320-342, New York: Jossey-Bass.
- Raghunathan, R., and Y. Trope (2002), "Walking the tight rope between feeling good and being accurate: Mood as a resource in processing persuasive message," *Journal of*

- Personality and Social Psychology*, 83: 510-525.
- Riskin, Leonard L. (2002), "The contemplative lawyer: On the potential contributions of mindfulness meditation to Law Students, Lawyers, and their Clients," *Harvard Negotiation Law Review*, Vol.7(spring): 1-66.
- Rowe, G., J. B. Hirsh and A. K. Anderson (2007), "Positive affect increases the breadth of attentional selection," *Proceedings of the National Academy of Sciences, USA*, 104: 383-388.
- Ryan, R. M. and E. L. Deci (2000), "Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being," *American Psychologist*, 55, 68-78.
- Ryan, R. M. and E. L. Deci (2001), "On happiness and human potentials: A review of research on hedonic and eudaimonic well-being," *Annual Review of Psychology*, 52: 141-166.
- Ryan, R. M. (2005), "The developmental line of autonomy in the etiology, dynamics, and treatment of borderline personality disorders," *Development and Psychopathology*, 17, 987-1006.
- Ryff, C. D. (1989), "Happiness is everything, or is it? Exploration on the meaning of psychological well-being," *Journal of Personality and Social Psychology*, 57: 1069-1081.
- Salovey, P., and J. D. Meyer (1990), "Emotional intelligence," *Imagination, Cognition, and Personality*, 9: 185-211.
- Segal, Z. V., J. M. Williams and J. D. Teasdale (2002), *Mindfulness-based cognitive therapy for depression: A new approach to preventing relapse*, New York: Guilford.
- Seligman, M. E. P., and M. Csikzentmihalyi (2000), "Positive psychology: An Introduction," *American Psychologist*, 55: 5-14.
- Seligman, M. E. P., T. A. Steen, N. Park, and C. Peterson(2005), "Positive Psychology Progress: Empirical Validation of Interventions," *American Psychologist*, 60(5): 41-421.
- Selye, H. (1974), *Stress without distress*, Philadelphia: Pocket Books.
- Shapiro, Shauna L., Linda E. Carlson, John A. Astin, and Benedict Freedman(2006), "Mechanism of Mindfulness," *Journal of Clinical Psychology*, Vol. 62(3): 373-386.
- Slaski, M., and S. Cartwright (2002), "Health, performance and emotional intelligence: an exploratory study of retail managers," *Stress and Health*, 18: 63-68.
- Stein, M., S. Folkman, T. Trabasso, and T. A. Richards (1997), "Appraisal and goal processes as predictors of psychological well-being in bereaved caregivers," *Journal of Personality and Social Psychology*, 72: 872-884.
- Wadlinger, H. A. and D. M. Isaacowitz (2006), "Positive mood broadens visual attention to positive stimuli," *Motivation and Emotions*, 30: 89-101.
- Walsh, Roger. and Shauna L. Shapiro. (2006), "The Meeting of Meditative Disciplines and Western Psychology," *American Psychologist*, 61 (3): 227-239.
- Wong, C. S., and K. S. Law (2002), "The effect of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study," *Leadership Quality*, 13: 243-274.

The Influence of Sales Associate's Happiness on Burnout: Mediating Roles of Mindfulness and Emotional Intelligence

SeongMu Suh* · Ji-Woo Lee***

Abstract

Retail consumers expect to enjoy hedonic experiences such as a cozy store atmosphere and a pleasant social interaction with sales associates in addition to their functional shopping experience. Accordingly, sales associates are expected to engage in emotional labor, that is, to meet the expectations of customers regardless of their true mood at the moment of interacting with the customer. A sales associate experiences burnout when exposed to such a stressful situation especially without having supporting personal or social resources to fall back on. The primary causes of burnout are identified as the demands of customers and staff, and customer contact frequency.

This study examines whether a sales associate's happiness ameliorates burnout. The research model consists of four variables: (1) happiness as the independent variable, (2) mindfulness and (3) emotional intelligences as mediating variables, and (4) burnout as the target dependent variable. Among the four variables, mindfulness has not yet been discussed in management literature, yet it has been largely investigated in psychology and medicine. Mindfulness has been defined in various ways. Brown and Ryan (2003) define mindfulness as a receptive attention to and awareness of present events and experiences. Mindfulness is negatively related to numerous unhealthy conditions such as stress, anxiety, and depression. On the other hand, mindfulness is positively related to physical and mental wellbeing as well as personal satisfaction with life.

The research model is based on the broaden-and-build theory of positive emotions proposed by Fredrickson (1998). The theory maintains that positive emotions such as joy,

* Professor, Dept. of Business Administration, Chung-Ang University

** Professor, Dept. of Business Administration, Keimyung University

contentment, and love broaden an individual's cognitive and behavioral perspectives, which in turn build the individual's social, psychological and physical resource that can enhance the individual's achievements in every aspect of daily activities. In other words, the theory states that happiness brings success through increased personal resources. This view is strikingly in contrast with the pessimistic thoughts about happiness. Some have argued that happiness is genetically determined, while others have argued that happy people who becomes idle inevitably becomes unhappy.

This research paper proposes six hypotheses. The first and second hypotheses examine whether a sales associate's happiness builds mindfulness and emotional intelligence. The third and fourth hypotheses examine the direct influences of mindfulness on emotional intelligence and burnout. The fifth hypothesis studies whether happiness directly ameliorates burnout. Lastly, the sixth hypothesis studies whether emotional intelligence negatively influences burnout. The research model as a whole investigates whether happiness influences burnout both directly and indirectly through mindfulness and emotional intelligence.

The research compiled and analyzed 224 survey responses from sales associates of six retail stores. From the analysis, five out of the six hypotheses were supported. However, the hypothesis concerning emotional intelligence and burnout was not supported. This finding is not surprising given that previous studies also showed inconsistencies in this matter. It seems that emotional intelligence loses its impact when mindfulness is introduced into the model. In sum, the results point out that a happy sales associate may increase mindfulness and emotional intelligence and decrease the possibilities of burnout. In that process, mindfulness turns out to be a very important mediating variable while emotional intelligence fails to show an impact. The managerial implication of the research results is that brick and mortar retail businesses should develop internal training programs aimed at increasing the happiness and mindfulness levels of sales associates.

Key words: happiness, mindfulness, meditation, emotional intelligence, burnout