



저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



변경금지. 귀하는 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공할 수 없습니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 [이용허락규약\(Legal Code\)](#)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

[Disclaimer](#)

심리학석사 학위논문

조직생활에서의 어려움에 대한  
온라인상에서의 마음나눔: 어려움의  
원인과 수반감정에 따른 마음나눔  
유형의 차이

2018년 8월

서울대학교 대학원  
심리학과 조직심리학 전공  
정 아 현

# 초 록

본 논문은 조직 구성원들이 토로하는 어려움 경험의 원인과 이에 따른 마음나눔에 대한 연구로, 다음과 같은 목적을 가지고 수행되었다.

첫째, 내용 분석을 통해 조직 구성원들이 겪는 어려움에 대한 원인을 파악하고자 하였다. 익명성을 보장하는 온라인 커뮤니티는 조직 구성원들이 주변 시선으로부터 벗어나 자신이 겪는 어려움을 비교적 솔직하고 자유롭게 토로할 수 있는 환경을 제공한다. 본 논문에서는 온라인 커뮤니티에서 조직 구성원들이 토로하는 다양한 어려움의 원인에 대해 알아보하고자 하였다.

둘째, 조직 구성원들이 겪는 어려움에 대한 다른 구성원들의 마음나눔(Compassion)을 살펴보고자 하였다. 내용 분석을 통해 기존 연구에서 간과되어온 마음나눔의 세부 유형을 확인하고자 하였으며, 조직 구성원들의 어려움 토로에 동반되는 감정표현을 알아보하고자 하였다. 나아가 감정표현과 어려움 원인에 따라 상이하게 나타나는 마음나눔의 유형을 확인해보고자 하였다.

본 연구는 연구 1 과 연구 2 로 구성되어 있으며 온라인 커뮤니티를 이용하는 A 해운회사와 B 전자회사 구성원들을 대상으로 시행되었고 총 250 개의 게시글과 1384 개의 댓글이 분석에 사용되었다.

연구 1 의 분석 결과, 총 열다섯 개의 조직 생활 어려움의 원인이 도출되었다. 조직 구성원들은 조직환경의 불확실성으로 인해 가장 많은 어려움을 겪는 것으로 나타났으며, 그다음으로 조직의 제도 및 정책 부재 혹은 미시행, 외부 환경으로부터 오는 어려움, 열악한 업무 환경 순으로 인해 어려움을 겪는 것으로 나타났다.

연구 2에서 조직 구성원들이 겪는 어려움에 대한 구성원들의 마음나눔에 관해 댓글 내용을 분석한 결과, 총 세 개의 대범주와 여섯 개의 하위 범주가 도출되었다. 그리고 조직 구성원의 어려움 토로에 담긴 감정표현의 종류와 어려움 경험의 원인에 따라서 마음나눔의 유형이 다르게 나타나는 것을 확인하였다.

본 연구는 인사관리의 새로운 흐름으로 빅데이터 기반 인적자원관리의 중요성이 부각되고 있는 가운데, 기존 연구에서 간과된 온라인상에서 나타나는 조직 구성원들이 겪는 어려움의 원인을 탐색했고, 마음나눔을 기존의 세 가지 범주에서 끝내지 않고 6 가지 세부수준으로 분류했으며, 어려움과 동반되는 감정표현과 어려움 원인에 따라 마음나눔의 유형이 달라짐을 파악해 보았다는 점에서 의의를 가진다.

**주요어 :** 마음나눔, 컴패션, 공감, 감정전이, 조직생활의 어려움

**학번 :** 2016-26647

# 목 차

## 제 1 장 서론

제 1 절 연구배경 .....	1
제 2 절 기존 연구 개관 .....	5
제 3 절 온라인 마음나눔의 연구의의 .....	9

## 제 2 장 연구 방법 및 설계

제 1 절 연구대상 및 절차 .....	14
1.1. 연구 대상 선정 .....	14
1.2. 자료수집 .....	14
제 2 절 연구 방법 .....	15
2.1. 어려움의 정의 .....	15
2.2. 내용분석법 .....	16

## 제 3 장 연구 I

제 1 절 연구 목적 .....	18
제 2 절 조직 구성원들이 겪는 어려움 내용 분석 .....	18
제 3 절 조직 구성원이 겪는 어려움 경험의 주요 원인 .....	25

## 제 4 장 연구 II

제 1 절 연구 목적 .....	28
-------------------	----

제 2 절 마음나눔 내용 분석 .....	28
2.1 조직 구성원들이 보이는 마음나눔 내용 분석 .....	28
2.2 두 기업에서 나타나는 마음나눔의 차이 .....	30
제 3 절 어려움에 대한 감정표현과 마음나눔 유형 간의 관계 .....	31
제 4 절 연구 결과 및 논의 .....	34
<b>제 5 장 종합 논의</b>	
제 1 절 연구 결과 요약 및 논의 .....	42
제 2 절 연구 함의 .....	44
제 3 절 한계점 및 추후연구 .....	46
<b>참고문헌</b> .....	48
<b>부록</b> .....	58
<b>Abstract</b> .....	61

# 표 목 차

표 1. 조직 구성원이 겪는 어려움의 원인 .....	19
표 2. 조직 구성원이 겪는 어려움의 원인 분류 결과 .....	25
표 3. 두 기업에서 나타나는 어려움의 원인 차이 .....	27
표 4. 마음나눔 내용 분석 .....	30
표 5. 어려움 토로 게시글의 감정 동반 여부 .....	34
표 6. 감정표현 예시 .....	34
표 7. 두 조직의 어려움 토로 게시글의 감정동반 여부의 차이 .....	35
표 8. 게시글 감정동반 여부에 따라 댓글에서 나타나는 마음나눔의 두 가지 과정 .....	36
표 9. 게시글 감정동반 여부에 따른 마음나눔 하위범주 .....	37
표 10. 마음나눔 하위범주에 따른 게시글에 동반된 감정표현 .....	38
표 11. 게시글에서 나타나는 감정의 종류에 따른 마음나눔 하위범주 .....	39
표 12. 구성원들이 어려움을 겪는 원인에 따른 감정표현 .....	40
표 13. 구성원들이 어려움을 겪는 원인에 따라 나타나는 마음나눔 하위범주 .....	41
표 14. 기존 연구에서 밝혀진 조직 구성원이 겪는 어려움의 원인과 온라인상에서 나타나는 어려움의 원인 .....	43

# 제1장 서론

마음나눔은 자신의 고통을 넘어서 다른 사람의 고통과 어려움을 살피는 것이다.

- Yasmin Mogahead

## 제 1절 연구 배경

오늘날 조직에 고통은 만연해 있다 (Frost, 2011). 조직 구성원이 겪는 어려움은 어느 조직에서나 볼 수 있는 특징이며 (Lilius, Kanov, Dutton, Worline & Maitlis, 2013), 조직 내에 만연한 지루함, 질투, 공포, 사랑, 분노, 불안함과 같은 감정들은 구성원들을 결속시키고 분열시킨다. 때문에 조직은 정서의 영역이므로 (Fineman, 2000), 조직 구성원들이 겪는 고통의 정도를 줄이거나 그 원인을 제거한다면 구성원들은 조직에 애착을 갖고 업무에 몰입하고 양질의 조직생활을 영위할 수 있게 된다.

조직 구성원들이 겪는 고통의 해결책들 중 하나는 구성원 간의 활발한 마음나눔 (compassion)<sup>1)</sup>이다. 마음나눔은 타인의 고통을 알아차리고 공감하며 나아가 타인의 고통 완화를 돕는 행동을 보임으로써 (Kanov et al., 2004) 조직 구성원들의 고통을 완화시키는 데 매우 중요한 역할

---

1) 국내에서 진행되었던 기존 연구들에서는 Compassion을 공감 (배연희 & 이태화, 2015; 오아라, 박경규 & 용현주, 2013; 채명옥, 2016), 동정심 (신준섭, 2008) 혹은 자비 (원전은, 2010) 등으로 표기하였으나, 본 연구에서는 조직에서의 Compassion은 공감과 연민에서 한 걸음 더 나아가 행동적인 도움주기를 실행한다는 점에서 마음나눔이라고 번역하였다.



을 한다. 한 연구에 의하면, 마음나눔과 같은 조직 구성원 간의 긍정적인 소통은 높은 수준의 직업 만족을 가져오고 번아웃 증후군을 줄이며 (Leiter & Maslach, 1988), 어려움을 더 빨리 극복하고 직무에 몰입하게 한다 (Lilius, Kanov, Dutton, Worline & Maitlis, 2013). 마음나눔 (compassion)과 비슷한 개념으로 공감(empathy)이 있지만, 공감은 단순히 함께 느낀다는 “feeling with” 이므로, 고통을 겪는 사람에 대한 감정적인 반응으로 끝나는 반면 마음나눔은 고통을 타인이 먼저 인지하고 함께 느낄 뿐만 아니라 고통을 완화시키기 위한 행동으로 나아간다는 점에서 차이가 있다.<sup>2)</sup>

하지만 조직생활에서 경험하는 어려움을 토로하는 것은 쉬운일이 아니다. 왜냐하면 직장에서 자신의 고통과 같은 부정적인 감정을 드러내는 것은 오히려 나중에 자신의 평판에 부정적인 영향을 미친다는 부담으로 작용하기 때문이다. 따라서 오프라인상에서 자신의 고통을 토로하는 것에는 한계가 있다.

이 같은 이유로 조직 구성원들의 고통을 완화시키는 수단 중 하나로 온라인의 중요성이 부각되고 있다. 인터넷의 발달과 스마트폰의 활발한 보급으로 온라인 공간이 가장 활발한 의사소통의 장이 되어감에 따라, 기존의 오프라인 위주의 대인관계 연구들이 점차 온라인 영역으로 확대되고 있다 (이장영, 박용미, & 이은실, 2006). 특히, 스마트폰의 보급과 함께 사용자의 편의를 위해 방대한 양의 응용 프로그램(APP)이 가용되

---

2) Empathy (공감)은 다른 사람의 감정을 간접적으로 느끼는 것으로, 고통을 받는 사람을 보면 자동적으로 공감이 일어날 수 있다. 예를 들면, 누군가의 손가락이 자동차 문에 끼는 것을 보았다면, 내 자신의 손가락에도 통증을 느낄 수 있다. Sympathy (동정)은 공감과 달리 동정을 경험할 때, 다른 사람의 감정을 간접적으로 느끼지는 않는다. 예를 들어, 누군가의 반려동물이 죽었을 때, 그 사람의 고통을 간접적으로 느끼지는 못할 수도 있지만, 그 사람이 슬프다는 것을 이해하기 위해 인지 능력을 사용할 수 있다. Compassion (마음나눔)은 공감과 동정에서 한 걸음 더 나아가 고통받는 사람의 고통을 완화시키기 위해 행동적인 반응을 보인다는 점에서 차이가 있다.

면서 사람들이 장소에 제약받지 않고 Social Network Service (이하 SNS)에 접속 할 수 있게 되어 온라인상에서의 소통을 통해 사람들은 자신의 의견에 영향을 받거나 다른 사람의 의견에 영향을 주기도 한다 (Mohammadi, Park, Sagae, Vinciarelli, & Morency, 2013). 나아가, 비록 온라인상의 커뮤니케이션은 네트워크에 기반해 있을지라도 그 속에서의 회원들 간의 소통과 감정적 교류는 오프라인과 다름이 없다 (조동기, 1996). PEW Research Center (2011)의 연구 결과에 의하면, 미국인들은 본인 인생에 있어 중요한 의사결정을 할 때, 주로 온라인 커뮤니티를 통해 조언을 얻어 참고하였던 것으로 나타났다. 전혀 모르던 사람들도 온라인상에서 자신의 감정과 일상을 토로함으로써 현실 세계에서 만난 사람들 이상으로 깊은 대화를 나누기도 하며 (Swickert, Hittner, Harris & Herring, 2002), 더 나아가 온라인 커뮤니티는 새로운 준거집단의 한 영역이 될 수 있으며, 사람들에게 심리적, 정서적 도움을 통해 사회적 지지를 제공한다 (House, 1981). 이로 인해 많은 사람들이 자신의 사회적 동기를 충족시키는 장소로 온라인 커뮤니티를 선택하고 있으며, 온라인의 익명성을 빌린 진솔한 대화를 통한 사회적 지지를 형성하고 있음을 알 수 있다. 나아가, 같은 문화와 사회적 배경을 가진 사람들이 공통된 배경과 관심사를 가지고 온라인 커뮤니티를 형성함은 공동의 경험에 의거한 위로를 받을 가능성 또한 높인다는 점에서 소통 동기를 더 고취시킨다. 소통을 통해서 다른 구성원들에게 의견을 개진하여 공감을 얻어내고자 하는 조직 구성원들에게 온라인 커뮤니티는 자신의 고통을 토로하고 위로받기에 상당히 용이하다. 또한, 온라인 커뮤니티의 익명성은 조직 구성원 간 진솔한 대화를 가능케 한다. 때문에 온라인에서는 상대적으로 솔직한 사회적 지지를 통해 구성원 간의 마음 나눔을 활발하게 하는 경향이 있다. 따라서 조직 구성원들은 온라인 커

뮤니티를 자신이 겪고 있는 어려움을 토로하는 소통의 장으로 선택하고 있으며, 다른 구성원들과의 공통된 경험과 배경으로 인해 보다 가능한 마음나눔을 통해 깊은 위로를 받고 고통을 완화시켜 나갈 수 있다.

이에 본 연구에서는 ‘조직 구성원들이 어려움을 겪는 원인은 무엇인가? ‘조직 구성원들이 겪는 어려움에 대한 마음나눔은 어떤 내용으로 구성되어 있는가?’ 그리고 ‘조직 구성원들이 겪는 어려움의 원인과 어려움에 동반되는 감정에 따라 마음나눔은 어떻게 다르게 나타나는가?’라는 세 가지 물음의 답을 찾고자 하였다. 이를 위해 우선적으로 기존 연구 개관을 통해 지금까지 이루어진 조직 내에서의 마음나눔에 관한 연구의 흐름에 대해 살펴보았다. 본 연구는 두 개의 기업을 선정하여 연구를 진행하였다. 질적 자료 분석을 통하여 첫째로 조직 구성원들이 어떤 이유로 가장 많은 고통을 받는지 그 내용을 분석하였고, 둘째로, 어려움 토로에서 어떤 감정들이 가장 많이 동반되며 셋째로, 마음나눔은 어떤 형태로 나타나며, 넷째로 어려움의 이유나 동반된 감정에 따라 마음나눔의 유형이 어떻게 달라지는지에 대해 살펴보았다.

기존의 마음나눔에 관한 실증연구들 대부분은 특수한 질환이라는 공통된 고통을 겪고 있는 환자들을 대상으로 이루어졌기에 (Fogarty et al., 1999; Schulz et al., 2007; Seppala et al., 2014; Hooper et al., 2010; Sinclair et al., 2016; Frampton, Guastello & Lepore, 2013), 조직구성원들 간의 마음나눔에 대한 연구는 이 분야에 증대한 기여를 할 수 있다 (Frost et al., 2006). 조직과 관련된 마음나눔에 관한 연구는 매우 부족한 실정이고 일반적인 조직 생활에서 겪는 다양한 어려움에 초점을 둔 마음나눔 연구 또한 부재하다고 보여지기 때문이다.

## 제 2절 기존 연구 개관

고통은 신체적, 정서적 그리고 감정적 고통과 외상, 단절된 느낌 등의 광범위하며 주관적인 불쾌한 경험을 포함한다 (Cassell, 1999; Schulz et al., 2007). 고통은 스트레스의 상위 개념으로, 직장 내 고통은 어떤 사건이나 환경, 개인의 사생활, 업무, 직장 내 대인관계, 혹은 조직의 처우 등과 같은 다양한 원인에 의하여 발생할 수 있다. 고통은 지극히 개인적인 경험으로, 두 사람이 완전히 같은 상황에 처해있더라도 그들이 왜 그리고 어떻게 고통을 겪고 있는지는 다를 수 있다 (Dutton, 2014). 이러한 직장 내 고통은 개인의 사생활에 의해 발생할 수 있다 (Dutton, 2014). 가장 가까운 사람의 죽음과 같은 혼란 형태의 고통은 정신적 결핍과 무력감, 의사결정 장애, 불안감, 집중력과 기억력 저하를 일으킨다 (Stein & Winokuer 1989). 또 다른 개인의 사생활로 인한 고통으로는 사랑하는 연인과의 이별 (Manns & Little, 2010), 물리적 고통 (Dewa & Lin, 2000), 일과 가정 사이의 갈등으로 인한 고통 (Rice et al., 1992) 등이 있다.

직장에서의 고통은 직장 자체로부터 오기도 한다. 예를 들어 다른 조직 구성원의 비시민적 행동이나 (Cortina, Magley, Williams, & Langhout, 2001) 직위 불일치에 의한 스트레스 (직위에 비해 높은 능력; Erickson et al., 1972), 적대적인 근무환경 (Dutton, 2014), 악독한 상사와 동료 (Frost & Robinson, 1999), 구조조정으로 인한 해고 및 구조조정으로부터 살아남은 사람들의 불안감 (Mishra et al., 2009), 그리고 조직에서 구성원들의 편리를 위해 시행하는 프로그램 (예를 들면, 너무 잦은 교육) 등이 조직 구성원에게 고통을 겪게 할 수 있다. 이러한 직장 내 만연한 고통이 많은 비용을 초래한다는 것은 통계를 통해

알 수 있다 (Dutton et al., 2014). 고통은 높은 스트레스 수준으로, 직장 내 대인관계 혹은 고객과의 관계 등에 악영향을 끼쳐 기업의 손실을 야기한다 (Frost, 2003). 직장 스트레스에 의한 손실은 무려 연간 3천억 이상에 달하며, 이러한 손실은 구성원들의 결근과 이직으로 인한 생산성 저하 등과 같은 이유로부터 비롯된다 (Rosch, 2001).

기존연구에 의하면 구성원들이 조직을 떠나는 원인은 다음과 같다. 첫째, 속한 조직이나 업무가 구성원들의 기대를 충족시키지 못하기 때문이다 (Branham, 2012). 구성원들은 다양한 기대를 가지고 조직에 들어가지만, 그 기대가 비현실적이거나 구성원의 기대치를 충족시키지 못할 때 조직을 떠난다. 두 번째는 직무 불일치이다 (Branham, 2012). 직무 불일치는 직무에서 요구하는 지식, 기술, 역량과 구성원이 보유한 인적 자원의 차이로 발생하며 (김시정, 최상옥, & 서운교, 2017), 직무 불일치는 낮은 임금, 직무 만족도 저하 등 부정적인 영향을 통해 높은 스트레스를 유발한다 (Mavromaras et al., 2013). 세 번째는 적은 피드백과 코칭 때문이다. 성과에 대한 코칭 및 피드백은 구성원들에게 필수적이기 때문에 기업은 구성원들의 노력이 조직의 목표와 일치하도록 피드백과 코칭을 제공해야하지만, 결여될 시 구성원들은 조직을 떠나게 된다 (Branham, 2012). 네 번째는 속한 조직에서 구성원의 성장 및 발전 기회가 적다고 판단되었기 때문이며 (Branham, 2012), 다섯 번째는 구성원들이 조직 내에서 자신의 가치를 인정받지 못한다고 느끼기 때문이다 (Branham, 2012). 적시에 제공되지 않는 보상은 구성원들이 자신이 구성원으로서 존중받지 못한다는 느낌을 받게 한다. 여섯 번째 원인은 업무량 과부하와 일-삶 불균형으로 인해 발생하는 스트레스 때문이다 (Branham, 2012). 업무량 과부하를 겪는 사람들을 대상으로 급성 스트레스에 의해 분비되는 물질인 코르티솔을 측정 한 결과, 코르티솔 수치가

업무량 과부하를 겪지 않는 사람들에 비해 더 높았다 (Schulz et al., 1998). 일-삶 불균형은 맡고 있는 업무에 대한 역할과 가족 영역에서의 역할이 상호적으로 양립할 수 없어 발생하는 갈등의 형태로, 일과 가정에서의 생활에 다양한 방향으로 부정적인 영향을 끼친다 (Greenhaus 1988; Greenhaus and Beutell 1985; Netemeyer et al. 1996). 마지막 원인은 구성원들의 선임 리더에 대한 신뢰감 상실 때문이다. 즉, 리더십에 대한 기본적인 신뢰와 그들의 성실성에 의구심을 가지게 됨으로써 리더들이 자신의 탐욕에만 관심을 두고 구성원들의 필요에는 관심을 두지 않는다고 생각 될 때 구성원들은 해당 조직을 떠난다 (Branham, 2012).

이와 같이 다양한 이유로부터 유발되는 어려움으로 인해 조직 내에서 만연한 조직 구성원들의 고통을 완화시키고 이직과 같은 부정적 결과를 저하시키는 좋은 방법 중 하나가 바로 마음나누기(compassion)이다. 조직 내 발생하는 마음나눔은 타인의 고통을 먼저 알아채고 이를 해결하거나 줄이기 위한 구체적인 행동을 포함한다 (Kanov et al., 2004). 즉, 마음나눔은 함께 느끼는 것뿐 아니라 나아가 고통을 겪고 있는 구성원에게 물질적, 정신적 지원과 같은 행동을 보이는 것이다 (Dutton et al., 2006). 이처럼 상대방의 고통을 줄이기 위한 행위를 수반하는 마음나눔은 자발적이고 이타적인 동기로 인해 발생한다 (Boyatzis et al., 2006; Eisenbefg, 2002; Lazarus, 1991; Nussbaum, 1996).

마음나눔은 총 세 개의 과정으로 구성되어 있다 (Dutton et al., 2006; Kanov et al., 2004; Lilius et al., 2012; Miller, 2007). 첫 번째 과정인 알아차리기(noticing)는 주위에 주의를 기울이고 관심을 가짐으로써 상대방이 고통을 받고 있다는 사실을 알아채는 것이다. 알아차리기는 상대방의 고통에 대한 인식을 의미한다. 때문에 다음 과정을 위한 전제

조건이 되며 (Frost, 2013), 상대방과 유사한 경험이 있을 때 더 쉽게 알아차릴 수 있다 (Clark, 1997).

두 번째 과정은 함께 느끼기(feeling)로, 타인의 고통에 공감함으로써 상대방과 감정적으로 연결되는 것이다 (Kanov et al., 2004). 이는 고통을 당사자의 관점에서 바라보게 함으로써 다음 과정으로 나아감에 있어 매우 중요한 역할을 한다 (Kanov et al., 2004; Lilius et al., 2011).

세 번째 과정인 행동하기(acting)는, 타인의 고통을 완화시키거나 없애기 위하여 조치를 취하는 것이다. 이것은 두 번째 과정인 함께 느끼기에서 더 나아가 고통 받는 사람의 고통을 개선하기 위해 행하는 모든 행동을 포함한다.

이러한 마음나눔은 조직에서 매우 중요한 역할을 담당한다. 기존 연구에 따르면, 마음나눔은 마음나눔을 받거나 행하는 사람뿐 아니라 이를 목격하는 사람에게도 영향을 주기 때문이다 (Lilius, Kanov, Dutton, Worline & Maitlis, 2013). 우선 고통을 받거나 어려움을 겪고 있는 개인이 마음나눔을 경험하게 되면 어려운 환경을 더 잘 다루고 이겨 낼 수 있게 된다. 예로, 한 연구 결과에 의하면 마음나눔을 경험한 환자들의 불안감이 눈에 띄게 줄어들고 (Fogarty et al., 1999) 건강에 긍정적인 결과를 가져오는 것을 확인할 수 있었다 (Taylor, 1997). 뿐만 아니라 조직 측면에서도 다양한 방면에서 긍정적인 효과를 초래한다. 마음나눔은 조직 구성원의 행동에 영향을 준다. 마음나눔을 경험함으로써 조직 구성원은 그들이 속한 조직과 함께 일하는 동료들에 대한 긍정적인 의미를 형성해 나가며 (Lilius et al., 2008), 마음나눔 경험은 조직 구성원들이 자신이 속한 조직으로부터 돌봄을 받고 있다는 생각을 가지게 한다. 직업 만족이나 조직 몰입의 증진과 같은 긍정적인 효과를 가져올 수

도 있다 (Rohades & Eisenberger, 2002). 또한 조직 구성원들은 마음나눔을 통해 다른 구성원들과 협동적이고 신뢰적인 호혜관계를 맺는다 (Goetz, 2010). 마음나눔을 경험한 조직 구성원들은 자신이 속한 조직에 더 큰 정서적 애착을 가지며, 자신이 속한 조직과 동료들에 대해 더 긍정적인 단어를 사용하여 묘사하는 경향이 있었다. 그들은 자신이 속한 조직과 구성원들이 자신을 소중하게 생각하고 자신의 안녕에 신경을 쓰고 있다고 느낌으로써 일을 하는 동안 긍정적인 감정을 형성했고 이는 조직의 성과에 정적인 영향을 미치는 것이 확인되었다 (Lilius et al., 2008; Fredrickson, 2003; Staw, Sutton & Pelled, 1994; Lilius, Kanov, Dutton, Worline & Maitlis, 2013). 또한, 마음나눔을 통해 조직 구성원들이 관계적 자원을 형성함으로써 구성원들의 협력 능력이 향상되어 조직 전체에도 긍정적인 영향을 가져다주는 것으로 나타났다 (Lilius, Kanov, Dutton, Worline, & Maitlis, 2013).

### 제 3절 온라인 마음나눔의 연구의의

온라인 커뮤니티는 사용자들이 서로를 지지하고 감정적으로 의지할 수 있도록 한다 (Brennan & Fink, 1997). 통계에 의하면 현재 한국 전체 가구의 99%는 인터넷 접속이 가능하다 (미래과학부, 2017). 이는 사실상 모든 가정에서 인터넷 접속이 가능하다는 것을 의미한다. 또한 2016년 구글이 발표한 아태지역 모바일 앱 보고서에 의하면, 한국의 스마트폰 사용률은 91%로, 스마트폰 보급률 및 앱 설치 수에서 1위를 차지하며 높은 앱 사용시간과 사용 빈도를 보였다. 이에 따라 기존에 오프라인에서 면대면(face to face)으로 쌓여왔던 신뢰와 관계들이 온라인으로



확산되고 있는 상황이다 (Jensen, 2001). 또한, 온라인 커뮤니티는 24시간 필요할 때 접속이 가능하다는 점에서 오프라인에 비해 마음나눔의 시작이 용이하다. 따라서 조직 구성원이 온라인상에 토로하는 어려움의 원인과 종류, 그리고 이에 수반되는 감정에 대해 연구할 필요가 있으며, 나아가 온라인상에서 조직 구성원들에게 많은 긍정적인 결과를 가져다주는 마음나눔이 어떻게 일어나는지에 대한 경험적 연구가 필요한 시점이라 할 수 있다.

사람들은 자신의 온라인상에서의 논평이 타인에게 기억될 것이라는 사실, 혹은 타인의 부정적이거나 모욕적인 반응에 대해 덜 우려하기 때문에 면대면(face to face)과는 달리 자신에 대해 더 솔직해진다는 사실이 밝혀졌다 (Hancock et al., 2004). 또한, Parks와 Floyd (1996)의 연구에 의하면, 176명을 대상으로 한 설문조사 결과, 60퍼센트 이상의 응답자들이 오프라인 상보다 온라인상에 보다 많은 대인관계를 형성하고 있음이 나타났다. 온라인 커뮤니티의 익명성은 고통의 당사자로 하여금 더 정확한 정보를 제공하게 하며, 이를 토대로 타인으로부터 더 현실적이고 마음에 와 닿는 마음나눔과 조언을 얻을 수 있게 한다.

사회적 자본(social capital)은 사람들 사이의 관계를 통해 광범위하게 축적된 자원을 의미한다 (Coleman, 1988). 이러한 사회적 자본은 다양한 긍정적인 효과와 연관되어 있음이 밝혀졌다 (Adler & Kwon, 2002). 사회적 자본은 조직 측면에서 개인의 경력 성공 (Burt, 1992)과 보상 (Belliveau, O' Relilly, & Wade, 1996), 높은 수준의 직장 만족 및 직장에서의 삶의 질 상승 (Requena, 2003)뿐 아니라, 마음나눔과 서로에 대한 이해를 향상시킨다 (Wilson, 1997). 이러한 사회적 자본은 온라인상에서의 소통으로 더 쉽게 형성된다 (Hampton & Wellman, 2003; Kavanaugh et al., 2005). 온라인을 통한 새로운 형

태의 사회적 자본과 관계 형성이 감정적 지지자의 증가 (Putnam, 2000)로 이어짐에 따라 온라인 커뮤니티는 조직 구성원 간의 마음나눔을 더 용이하게 할 것이다.

사람들은 힘든 일이 있을 때 친한 친구나 전문적인 상담가의 도움을 받기보다는 자신과 비슷한 경험이 있는 사람의 조언을 더 선호하는 것으로 나타났으며 (Na, 2016), 사람들은 같은 경험을 공유할 때 그 경험에 대한 공감을 더 강하게 나타내는 경향이 있다 (Ickes, 1997). 따라서 조직 구성원들은 온라인상에서 자신과 같은 직장에서 일하며, 유사한 배경 지식을 가지고 있는 동료 조직 구성원들을 통하여 자신이 겪는 고통에 대한 현실적 위로를 받을 수 있다. 또한, Dutton 과 그의 동료들 (2014)의 연구에 의하면, 공유하고 있는 가치와 사회적 세력 (social power) 등은 마음나눔에 영향을 준다. 하지만 온라인에서는 사회적 세력이나 규범, 친밀성과 같은 조직 맥락의 요인들로부터 벗어날 수 있기 때문에 구성원들은 자신의 고통을 더 쉽게 토로할 수 있고 이에 따른 마음나눔도 더 활발하게 나타날 수 있다.

정서를 동반하는 감정적인 의사소통은 이전부터 온라인 커뮤니티의 중요한 특징 중 하나로 다루어져 왔다 (Pfeil & Zaphiris, 2007). 기존 연구에 의하면 마음나눔 역시 정서의 전이를 동반하기 때문에 (Miller, 2007), 마음나눔 연구는 조직에 즉각적인 효과나 행동을 가져오는 감정에 초점을 맞춰 더 연구될 필요가 있다. 타인의 감정을 이해하고 느끼는 것은 일상생활의 의사소통에 있어서 근본적인 요소이며, 모든 소통의 기본이 되기 때문이다 (Kohut, 1984). 하지만 조직연구에 있어 그동안 감정에 관한 연구는 회피되어 왔다 (Fineman, 1993; Martin, Knopoff, & Beckman, 1998; Rafaeli & Worline, 2001). 대부분의 조직 관련 이론은 Taylor (1911)와 Weber(1946)의 연구를 바탕으로, 의사결정

의 합리성을 방해하는 감정을 없애거나 억제하기 위해 조직이 어떻게 조직 구성원들의 행동을 시스템화시키고 합리화하는지에 초점을 맞춰왔다. 그러나 조직 구성원이 겪는 고통에 대한 조직의 대응에 있어 감정은 매우 중요하며 필수적인 요소이다. 무의식적이거나 의식적인 과정을 통해 개인 혹은 집단의 정서는 타인 혹은 다른 집단에 전이되어 공유되며 (Barsade, 2002; Hatfield, Cacioppo & Rapson, 1994; Gump & Kulik, 1997; Sullins, 1991), 이러한 감정전이는 소셜 네트워크 서비스 (social network service)에서도 일어난다 (Kramer, Guillory, & Hancock, 2014). 타인의 SNS에서 읽은 글에서 감정적인 표현이 자제되어 있다면, 글을 읽은 사람도 감정적인 표현을 자제하는 경향이 있는 것이다 (Kramer, Guillory, & Hancock, 2014). 이와 같은 연구들은 감정의 전이가 오프라인이 아닌 온라인에서도 발생할 수 있음을 시사하며 (Coviello et al., 2014), 따라서 온라인상에서 어려움을 토로하는 게시글에 동반되는 감정 역시 다른 구성원에게 전이될 것으로 예상된다. 기존의 조직연구와 이론을 참고하여 오프라인에서 나타나는 마음나눔과 온라인에서 나타나는 마음나눔의 차이를 정리하면 다음과 같다. 첫째, 온라인에서의 마음나눔은 익명성을 통해 조직 구성원들이 자신과 자신의 상황에 대해 더 솔직한 정보를 제공함으로써, 효율적인 마음나눔이 가능하도록 한다. 예를 들면, 오프라인에서는 구성원들이 조직 내 평판에 대한 걱정으로 자신의 부정적인 상황을 드러내지 않으려 하는 경향으로 인해 마음나눔을 행하기가 어려울 수 있다. 하지만 온라인은 익명성을 통해 구성원들이 자신이 고통 받고 있는 상황에 대해 게시글을 작성하면서, 수많은 업무에 시달리며 개인적인 근심 등의 이유로 여유가 없기 마련인 직장 환경에서 (Frost, 2003; Hallowell, 1999), 오프라인에 비해 자신의 어려움에 대해 보다 조리 있고 설득력 있게 기술할 수 있다. 따

라서 온라인상에서는 알아차리기 과정이 용이하므로 오프라인에 비해 마음나눔이 보다 활성화 될 수 있다.

둘째, 온라인 커뮤니티가 사회적 자본의 축적을 용이하게 하는 점 및 사람들이 자신과 비슷한 상황 및 환경을 경험한 사람을 조언자로 선호한다는 연구 결과로 보아 (Na, 2016; Ickes, 1977; Hampton & Wellman, 2003; Kavanaugh et al., 2005; Putnam, 2000), 온라인 커뮤니티는 마음나눔의 두 번째와 세 번째 과정인 함께 느끼기(feeling)와 행동하기(acting)가 이뤄지기 쉬운 환경을 조성할 수 있다.

셋째, 온라인에서 나타나는 어려움에 관한 솔직한 토로는 타인에게 감정의 전이를 통한 공유를 일으켜 (Kramer, Guillory, & Hancock, 2014) 마음나눔의 두 번째 과정인 함께 느끼기(feeling with)를 더 용이하게 한다. 또한, 인사관리의 새로운 흐름으로 빅데이터 기반 인적자원관리의 중요성이 부각되고 있는 가운데, 온라인상에서 나타나는 조직구성원들이 겪는 어려움 내용 분석은 사람들의 어려움 토로 및 이에 대해 주고받음에 대해 더 많은 통찰력을 제공할 수 있다 (Holley, 2014).

## 제2장 연구 방법 및 설계

### 제 1절 연구대상 및 절차

#### 1.1 연구 대상 선정

본 연구를 위한 대상으로는 글로벌 해운업 장기 침체 등과 맞물리며 회사의 유동성 위기 심화로 경영난을 이기지 못하고 법정관리에 들어간 이후 파산한 A 해운회사와 전자제품의 글로벌 리더로 전 세계 시장을 선도하고 있는 B 전자회사를 선정하였다.

#### 1.2 자료수집

본 연구는 온라인에서 나타나는 조직 구성원의 어려움 경험에 대한 토로와 이에 대한 구성원의 마음나눔에 관한 연구를 진행하기 위하여 다양한 조직의 구성원들이 자신이 속한 기업의 구성원들과 자유롭게 상호 작용하고 공유하며, 질문을 할 수 있도록 해주는 휴대폰 애플리케이션의 온라인 커뮤니티 P를 통하여 자료를 수집하였다. 해당 애플리케이션은 국내외 10,000개 이상의 다양한 기업에 재직 중인 직장인들이 사용하고 있다. 본 연구는 2개의 기업 조직의 온라인 커뮤니티를 대상으로 진행되었다. 해당 온라인 커뮤니티는 철저한 개인 정보 보호와 익명성 보장 하에 운영되기 때문에 온라인 커뮤니티에 실제로 가입하여 활동하는 정확한 조직 구성원의 수는 확인할 수 없었다.

A 조직은 2015년 11월부터 2016년 10월까지, B 조직은 2017년 1월부터 2018년 1월까지의 온라인 커뮤니티 내의 게시글과 댓글을 수집하였다. 총 수집된 조직 구성원이 자신의 어려움에 대해 토로하는 게시글

과 이에 대한 마음나눔 댓글은 A 조직의 경우 게시글 115개, 댓글 542개 그리고 B 조직의 경우 게시글 135개와 댓글 842개가 각각 수집되었다.

## 제 2절 연구 방법

### 2.1 어려움의 정의

직장에서의 마음나눔에 관한 기존 연구들에서는 마음나눔을 불러일으키는 어려움 (Suffering)을 다소 제한적으로 다뤘다. 기존 연구들에 의하면, 마음나눔을 불러일으키는 어려움은 “사람이 온전하거나 완전한 상태를 위협받거나 방해받을 때 발생하는 특정한 상태의 고통”이며 “위협이나 그 위협의 의미, 그리고 미래에 대한 우려를 제기하는 증상이나 과정을 수반한다” 로 정의되어 왔다(Cassell, 1999: 531). 하지만 어려움은 개별화된 것으로, 개인이 어려움을 불러일으킨 사건에 대하여 얼마나 독특한 의미를 두는지에 따라 그 정도가 달라진다. 즉 어려움은 개인마다 그 기준과 받아들임의 정도가 다르기 때문에 독특한 것으로, 전혀 위협적이지 않아 보이는 매우 단순한 사건도 어떤 개인에게는 큰 어려움으로 다가올 수 있다 (Hardin, 2017). 따라서 큰 어려움은 고통을, 작은 어려움은 단순을 경험하게 하는 것으로 간주할 수 있다.

그러므로 본 연구에서는 커뮤니티를 통해 수집한 게시글 중 조금이라도 개인이 정신적 또는 신체적인 어려움을 겪고 있으며, 다른 구성원들의 마음나눔을 불러일으킬 만한 글이라면 어려움을 겪고 있는 개인이 작성한 게시글로 간주하였다. 커뮤니티 내 게시글이 마음나눔을 불러 일으킬 만한 사안을 다루고 있으며 동시에 다른 사용자의 관심을 받고 있다면,

즉, 게시글 작성자의 어려움에 대해 인지하는 과정인 ‘인지하기’에 속하는 경미한 마음나눔인 ‘좋아요’에서 끝나지 않고 다른 구성원들이 마음나눔을 댓글을 통해 보았다면, 즉 하나 이상의 마음나눔 댓글이 게시글에 달렸다면, 해당 글은 어려움을 토로하는 게시글로 분류하였으며 이에 대해 본 연구에서는 기존 마음나눔 연구에서 어려움 (Suffering)으로 정의하는 것을 ‘직장인들이 겪는 어려움’으로 표현하였다.

## 2.2 내용 분석법

내용 분석에는 다양한 정의가 있다 (김예지, 2011). 기록된 글을 대상으로 하는 일련의 연구 (Insch, Moore, & Murphy, 1997), 내용을 규칙에 따라 범주화하고 통계적 방법을 이용하여 범주들에 대해 분석을 하는 것 (Riffe, Lacy, & Fico, 1998) 등을 내용 분석법이라 한다. 이러한 내용 분석법은 텍스트를 읽고 해당 텍스트가 상징하는 의미들을 파악하는 과정이며 (Klenke, 2008), 인터뷰 자료부터 온라인 커뮤니티의 게시글까지 다양한 텍스트들이 내용 분석에 이용될 수 있다.

내용 분석법은 질적 연구의 한계를 보완하기에 충분한 장점을 가지고 있다. 우선 내용 분석은 기존의 이론을 활용하여 단순한 기술적인 의미에서 멈추지 않고 이론으로부터 도출된 범주를 이용하여 자료를 부호화하며 (Flick, 2002), 많은 양의 기록들을 의미 있는 정보로 전환하는 과정에서 정보들이 체계적으로 분석되기 때문에 질적 자료를 체계적이며 객관적인 양적 자료로 만들어 주고, 이에 따라 연구자의 해석에 대한 주관적 개입을 최소화할 수 있다 (Berelson, 1952; Singleton, Straits, Striats & McAllister 1988). 이러한 내용 분석의 장점들은 질적 연구의 부족한 객관성을 확보하게 해준다. 따라서, 본 연구에서는 온라인 커

뮤니티를 통해 수집한 250개의 조직 구성원의 어려움에 관한 내용과 이에 대해 나타나는 1,384개의 마음나눔 댓글 사례들을 이용한 내용 분석을 통해 직장인들이 겪는 어려움 원인과 어려움에 대해 나타나는 마음나눔 댓글의 내용을 범주화하고 분석하였다. 또한, 각 게시글과 댓글에서 나타나는 감정을 부정적과 정적 그리고 고각성과 저각성의 두차원으로 나누어 분석하였다. 사례들에 관한 내용 분석은 심리학 전공자 3명이 독립적으로 수행하였다. 코더간 일치도를 코더간 분류점수가 일치하는 항목을 계산하는 방법인 Holsti 신뢰도 공식 (Holsti, 1969)<sup>3)</sup>을 이용하여 계산한 결과, 코더간 신뢰도는 90%로 나타났다. 서로의 의견이 다른 사례에 관해서는 3명의 코더가 2차에 걸친 논의를 통해 합의하고 최종적으로 결정하였다. 게시글에 대한 ‘좋아요’ 만으로 종료된 경우, 경미한 마음나눔인 ‘인지하기’로 간주하였기 때문에 마음나눔 댓글이 나타나지 않은 5개의 사례는 분석에서 제외했다.

---

3) 신뢰도 계수(C.R.)=  $2M/(N1+N2)$ , 여기서 M은 두명의 코더간 일치한 코딩의 수이며 N1과 N2는 첫 번째 코더와 두 번째 코더가 각각 코딩한 전체수이다.



## 제 3장 연구 I: 조직 구성원들이 겪는 어려움

### 제 1절 연구 목적

연구대상이 된 온라인 커뮤니티는 조직 구성원들이 온라인의 익명성 보장을 통해 자신이 겪고 있는 어려움에 대해 오프라인상에 비교해 상대적으로 더 솔직하게 토로할 수 있다. 따라서 연구 1에서는 온라인상에서 나타나는 조직 구성원의 어려움 토로 게시글들의 내용 분석을 통해 조직 구성원들이 어떤 이유로 어려움을 겪는지 알아보려고 한다. 위와 같은 연구 목적을 달성하기 위하여 내용 분석을 통해 조직 구성원들이 어려움을 토로하는 게시글을 범주화하여 분석하였다.

### 제 2절 조직 구성원들이 겪는 어려움 내용 분석

기존 오프라인상에서 연구된 직무 스트레스의 원인에서 더 나아가 온라인상에서 조직 구성원들이 토로하는 어려움의 원인을 알아보려고 내용에 따라 심리학 전공자 3명이 독립적으로 총 250개의 사례를 범주화하고 합의한 결과, 각 사례가 초점을 두는 내용에 따라 네 가지 대범주로 분류되었으며, 각 대범주 내에서 열다섯 개의 하위범주가 도출되었다 (아래 표1 참조).

표 1. 조직 구성원들이 겪는 어려움의 원인

대범주	하위범주	범주 설명
업무	열악한 업무 환경	조직의 시설 및 근무환경으로부터 비롯된 어려움
	불편한 업무 프로세스	불필요하거나 불편한 업무의 과정 및 절차로 인한 어려움
	업무 불확실성	업무에 대한 정확하지 않은 지시 혹은 인지에 의한 어려움
	업무량 과부하	과중한 업무 및 잦은 야근과 특근에 의해 비롯된 어려움
조직	제도 및 정책 부재 혹은 미시행	필요한 조직의 제도 및 정책의 부재 혹은 미시행으로 인한 어려움
	인사 관련 불공정성	부서 이동, 임금, 복지, 선발, 평가 등 불공평한 인사 절차로 인한 어려움
	해고 위기	구조조정 등으로 인한 해고 위기로부터 비롯된 어려움
	경영진에 대한 불만	조직의 임원 및 경영진에 대한 불신 및 불만으로 인한 어려움
	무책임한 노조	노조원들을 대변하지 못하는 노조로 인한 어려움
개인	피치 못할 이직 혹은 퇴사	자의적이나 피치 못할 사정으로 인한 이직 혹은 퇴사로부터 오는 어려움
	번아웃 증후군	직무에 대한 극심한 육체적/정신적 피로, 성취감 저하 등에 의한 어려움
	직장 내 대인관계	다른 구성원과의 관계로부터 비롯되는 어려움
	개인 사생활	직장 내에서 비롯된 것이 아닌 개인 사생활로 인한 어려움
외부 환경	외부 압력	협력업체의 갑질 등 외부로부터의 압력에 의해 비롯된 어려움
	조직환경의 불확실성	외부 환경으로 인한 조직의 미래에 대한 불확신 및 불안함에 의한 어려움

각 범주들의 예시 사례들은 다음과 같다.

① 열악한 업무 환경: “사무실 공간 배치 최악이에요”

“이게 뭐가요, 사생활 존중이라고는 눈 씻고 찾아볼 수 없는 사무실 공간 배치에 매일 매일이 스트레스의 연속이에요. 잠시 쉬려고 해도 제가 뭘 하는지 계속 지켜보고 있는 것 같고.. 사생활 존중이 안되는 사무실 공간 배치 때문에 누군가 일하는 내내 지켜보는 것 같은 강박을 느껴서 이제는 정말 미쳐버릴 것 같아요”

② 불편한 업무 프로세스: “진짜 제대로 좀 해라”

“개발자 업무 어사인 좀 똑바로 해줬으면 좋겠다... 제대로 업무 어사인을 안해서 일이 다 뒤죽박죽 서로 얽혀버려서 할 일이 두배가... 진짜 짜증난다 제발 똑바로 좀 해줬으면.. 스트레스 받아 죽겠다.”

③ 업무 불확실성: “팀장님 제발!”

“팀장님 제발 일을 시키실 때는 방향도 함께 제시해주세요. 무조건 찾으라고만 하면 찾아가는 줄 아세요? 한 번도 실무 일 안 해보셔서 찾는 게 얼마나 힘든지 어떻게 찾는지도 모르시죠? 밑에 열심히 쫓아서 찾은 거 가지고 가서 보고만 하면 되니 나한테 그런거 얘기해지마, 개선 된거 나 가져와 이런 말이나 하시겠죠. 방향 제시는 커녕 일하기 싫어 돌아다니면서 담배피고 노가리만 까고.. 아 진짜 힘들어서 못해먹겠어요!”

④ 업무량 과부하: “회사 다니기가 힘들어요”

“누군가는 여기가 여유로워서 다닌다고 하는데 저에겐 과중한 업무로 너무 힘들어요. 일은 항상 몰리는 쪽으로 몰리고 몰리는 쪽은 제쪽인거 같아요. 같은 팀 내 분명 여유롭게 다니는 사람도 있는데 말이죠. 그렇다고 일의 양이 많다고 월급도 많은건 아니에요. 그룹 게시판에 아내가 너무 바쁘다는 이야기가 꼭 제 이야기 같아 너무 슬펐네요.. 월급은 적고 하는 일은 많고 다들 나만 쳐다보고 있는데 가족들 볼 시간은 별로 없고.. 조책에 토로해도 그냥 벽에 이야기하는 느낌.. 너무 힘들어요”

⑤ 제도 및 정책의 부재 혹은 미시행: “너무 힘드네요 도와주세요...”

“몸도 안좋고... 머리속 정리가 필요한 일이 있어요.. 너무 지쳐서 휴직계를 내고 싶은데.. 지병이 없어서 딱히 병가를 낼 수 있는건 아니라서요.. 휴직계를 내고 싶어도 적합한 제도가 없으니.. 그저 막막합니다.”

⑥ 인사 관련 불공정성: “사내 공모 관련..”

“사내공모를 통한 부서 이동 합격 통보 받았어요.. 근데 합격 철회하겠다고네요..?.. 뭐 이렇게 다있나요.. 이거 잘못된거 아닌가요? 이미 부서 이동 의지도 드러났고.. 전 이제 이대로 끝인가 싶네요..”

⑦ 해고 위기: “내 가족들까지 스트레스 받게하는 이상황”

“내 가족들까지 스트레스 받게 하는 이 상황이 진짜 X 같아요. 제가 너

무 힘들어하니 차마 내놓고 묻진 못하시지만.. 부모님과 장인 장모님께서 불안해 하시고, 안사람은 더더욱... 밥벌이가 당장 끊긴다고 생각하니 천진난만한 내새끼보면 무능한 아빠라서 제 자신에게 너무 화가 납니다..... 저만 힘들면 나을텐데 가족들까지 해고위기에 힘들어하는게 눈에 보이니 견디질 못하겠네요”

⑧ 경영진에 대한 불만: “다같이 죽자”

“XX야(경영진 이름), 너 마지막까지 이렇게 조용히 있을거니? 마지막 퇴사날에 언론사에 공개하고 다같이 죽자..... 책임지고 지금이라도 다 내려놓고 대국민 사죄 기자회견 하고..나 진짜 죽겠다... 나 진짜 너무 힘들다 제발 살려줘라XX야”

⑨ 무책임한 노조: “노조 지부도에 간곡하게..”

“노조 지도부에.. 가만히 있지만 말고 뭔가 행동을 보여주세요. 우리가 뭘 어떻게 해야하는지 명확히 지시해주세요. 이놈의 회사 더 다니기 싫은데 이렇게 당하는 것도 싫네요. 경영층 역겹고 우리고 밟히면 꿈틀거린다는거 보여주고 싶네요.. 이대로 무너지고 싶지 않아요 살려주세요 도와주세요”

⑩ 피치 못할 이직 혹은 퇴사: “나가려니 마음이 아프네..”

“신입으로 입사해서 얼마후에 퇴사하려니 마음이 참 아프네요... 다닐때는 불만도 많고 많은 부분이 합리적이지 못해 보여서 싫었는데.. 오래

사귀 여자친구랑 헤어지는거 마냥 가슴이 아파요. 좋은 사람들도 많이 만나고.. 결혼도 하고 집도사고 애기도 낳고.. 오랜 시간 함께해서 그렇겠죠? 잠시 해결해야 할 문제가 있어서.. 잠시 떠나는 것 뿐이에요.. 꼭 다시 만나고 싶네요…”

⑪ 번아웃 증후군: “회사 오면 오직”

“회사 오면 오직 퇴사 생각만 나네요. 더 이상 일을 하고 싶지 않아요. 너무 지쳤어요.. 관두면 나 혼자 먹고 사는데 지장 있을까요.. 난 매일 버닝 아웃.. 우울.. 퇴사 고민.. 업무 만족도 최하.. 비전 하나 없는 일 하는중..”

⑫ 직장 내 대인관계: “팀내 고참으로 인해 고민 있습니다”

“정말 고민이 심각합니다. 휴가 전에 업무로 팀장님과 약간의 갈등이 있었는데 휴가 중간에 잠깐 출근을 했었는데 바로 위 고참이 정말 심각한 욕을 섞어서 저에게 메일을 보냈습니다. 일을 똑바로 하라느니… 후임들이 너를 싫어한다느니……. 니가 하는게 뭐냐는 식으로 완전 인신 공격을 하네요…… 메일로 답변하며 조심하자고 했지만 너무 우울하고 억울해서 밤마다 제대로 잠이 안옵니다”

⑬ 개인 사생활: “남편은 남의 편”

“회사 다니면서 애 보기도 힘든데… 본인은 집안일 한 번 안하면서 나한테만 모든 책임 전가하는 남편… 아니 남의 편. 돈 벌라 애 보라 집안

일 하라... 내 몸이 남아 나지가 않고. 가장 내 편이 되어줄 줄 알았던 사람이 나에게 등을 돌리고 남의 편이 되가는 모습을 보니 정말 마음이 아프다”

⑭ 외부 압력: “자꾸 독촉하는 전화 때문에 너무 힘들어요”

“어떻게 되가는거냐며 자꾸 독촉하는 전화가 오는데.. 저도 회사가 대체 어떻게 되가고 있는건지 알 수가 없으니 할 말은 없고 업체는 업체대로 살 길 찾아야하니 독촉하고 짜증내고.. 어떻게 해야할지 모르겠어요 너무 힘들어요”

⑮ 조직환경의 불확실성: “너무 비참해요”

“법정 관리 결과 언제 나올까요.. 친구들과 부인은 회사 어떻냐고 묻는데 할 말도 없네요.. 뭐가 되었던 결론이 좀 났으면 합니다... 점점 비참해지고 있습니다..주변에 뭐라 해야 할지도 모르겠고 매일 매일이 불안하고 우울하고...”

### 제 3절 조직 구성원들이 겪는 어려움 경험의 주요 원인

#### 조직 구성원들은 무엇 때문에 어려움을 느끼는가?

조직 구성원이 겪는 어려움의 원인 내용 분석 결과를 토대로 15개의 범주로 분류하고 빈도분석을 진행한 결과는 다음과 같다. 250개의 전체 글 중에서 조직환경의 불확실성이 14.8%(N=37)를 차지하여 가장 많이 나타나는 어려움의 원인이었으며, 그다음으로 조직의 제도 및 정책 부재 혹은 미시행이 10.4% (N=26), 외부 압력, 열악한 업무 환경이 각각 동일하게 9.2%(N=23)로 나타났다. 업무량 과부하는 그 다음으로 많이 나타나 전체 글의 8.8%(N=22)를 차지하였다.

표 2. 조직 구성원이 겪는 어려움의 원인 분류 결과

단위: 개수(%)

	사례수(%)	
조직의 제도 및 정책 부재 혹은 미시행	26	10.4
피치 못할 이직 혹은 퇴사	9	3.6
열악한 업무 환경	23	9.2
무책임한 노조	6	2.4
불편한 업무 프로세스	14	5.6
인사 관련 불공정성	21	8.4
업무 불확실성	8	3.2
외부 압력	23	9.2
업무량 과부하	22	8.8
조직환경의 불확실성	37	14.8
변아웃 증후군	15	6.0
직장 내 대인관계	14	5.6
해고 위기	17	6.8
경영진에 대한 불만	11	4.4
개인 사생활	4	1.6
계	250	100.0



이러한 결과는 연구 당시 경영난 이후 법정과산을 맞이한 A 조직으로 인한 것으로 보인다. 따라서 각 기업에서 나타나는 어려움의 원인을 분석한 결과, 두 기업 조직 구성원들이 토로하는 어려움에 있어 유의미한 차이를 보였다 ( $\chi^2=138.31$ ,  $df=15$ ,  $p<.000$ ).

A 조직에서는 조직환경의 불확실성이 전체 이슈의 31.0%(N=36)를 차지함으로써 가장 많이 나타났으며, 그 다음으로 해고 위기(N=17), 제도 및 정책 부재 혹은 미시행(N=12), 경영진에 대한 불만(N=11) 순으로 나타났다. 이는 조직의 미래에 관한 불확실성으로 인해 고용 보장에 위기를 느껴 어려움을 겪은 조직 구성원이 많았기 때문으로 추론된다.

반면, A 조직과 반대로 전 세계 시장을 선도하고 있는 B 조직의 경우, 열악한 업무 환경으로 인한 어려움이 전체 이슈의 16.4%(N=22)를 차지함으로써 가장 많았으며, 그 다음으로 업무량 과부하(N=19), 외부 압력 (N=16), 인사 관련 불공정성(N=15) 순으로 나타났다. 이는 조직의 미래가 불확실한 A 조직과 다르게 B 조직은 조직 구성원들이 일상에서 겪는 근무 여건과 관련한 어려움과 협력 업체 등에게서 오는 어려움이 가장 많기 때문으로 보인다 (아래 표3 참조).<sup>4)</sup>

---

4) B 조직의 경우 제조업체로 협력 업체와의 소통을 필요로 하는 업무의 비중이 높다.

표 3. 두 기업에서 나타나는 어려움의 원인 차이

단위: 개수(%)

	사례수(%)			
	A 조직		B 조직	
제도 및 정책 부재 혹은 미시행	13	11.2	13	9.7
피치 못할 이직 혹은 퇴사	1	0.9	8	6.0
열악한 업무 환경	1	0.9	22	16.4
무책임한 노조	6	5.2	0	0.0
불편한 업무 프로세스	0	0.0	14	10.4
인사 관련 불공정성	6	5.2	15	11.2
업무 불확실성	1	0.9	7	5.2
외부 압력	7	6.0	16	11.9
업무량 과부하	3	2.6	19	14.2
조직환경의 불확실성	36	31.0	1	0.7
번아웃 증후군	4	3.4	12	9.0
직장 내 대인관계	10	8.6	3	2.2
해고 위기	17	14.7	0	0.0
경영진에 대한 불만	11	9.5	0	0.0
개인 사생활	0	0.0	4	3.0
계	116	100.0	134	100.0

또한, 이와 같은 두 기업 간의 어려움 경험 원인의 차이는 사례를 수집하는 기간 동안 A 조직이 법정관리 여부를 두고 급격한 변화를 겪고 있었기 때문으로 해석된다. A 조직의 구성원들이 조직의 존폐의 위기로 인해 조직의 미래와 고용 보장에 위협을 느껴 B 조직에 비해 조직환경의 불확실성과 해고 위기 관련에 속하는 어려움 토로가 많이 나타났다고 볼 수 있다.<sup>5)</sup>

5) A 조직 구성원들의 어려움 토로에 경영진에 대한 불만과 관련된 어려움이 많이 나타난 것은 그들의 고용 지속 여부가 경영진의 의사에 의해 결정되기 때문인 것으로 보인다. 또한, 무책임한 노조와 관련된 어려움 토로 증가 역시 암울한 고용불안정성에 대한 노조의 무기력에 대한 분노로 설명할 수 있다.

## 제 4장 연구 II

### 제 1절 연구 목적

연구 2에서는 조직 구성원이 겪는 어려움의 원인과 동반되는 감정에 따라 온라인상에서의 마음나눔이 어떻게 상이하게 나타나는지를 살펴보는 데 그 목적이 있다. 이를 위해 먼저 연구 2에서는 게시글에 나타나는 감정과 댓글에 나타나는 마음나눔을 범주화하였다. 다음으로 조직 구성원들이 겪는 어려움에 대한 감정표현과 마음나눔 범주를 토대로 게시글에 동반된 감정표현이 만들어낸 마음나눔의 유형을 분석하였다. 정서를 동반하는 감정적인 의사소통은 온라인 커뮤니티의 중요한 특징 중 하나로 다루어져 왔으며 (Leonardi, 2013), 온라인에서의 조직 구성원들이 겪는 어려움에 관한 토로는 게시글을 통해 감정이 타인에게 더 자세하게와 닿음으로써 감정의 전이를 통한 공유를 일으켜 (Kramer, Guillory, & Hancock, 2014) 마음나눔을 더 용이하게 할 수 있다. 따라서 연구 2에서는 온라인상에서 나타나는 어려움 토로는 어떤 감정이 함께 동반되는지 그리고 어려움의 원인에 따라 마음나눔이 어떻게 나타나는지 알아보는데 그 목적이 있다.

### 제 2절 마음나눔 내용 분석

#### 2.1 조직 구성원들이 보이는 마음나눔 내용 분석

조직 구성원들의 어려움 토로 게시글에 대한 댓글에서 나타나는 마음나눔을 기존 연구모형과 마음나눔의 내용을 토대로 범주화하였다. Miller

(2007)의 실증연구에 의하면 마음나눔의 두 번째 과정인 ‘함께 느끼기’에서는 공감과 격려 그리고 조망 수용을 통한 상대방에 대한 이해를 포함한다. 세 번째 과정인 ‘행동하기’ 과정에서 환자들은 정보 그 자체, 즉 상대방이 필요한 정보를 제공하는 것을 마음나눔으로 간주하기도 하였으며, 지금 겪고 있는 고통에 대해서 이다음에는 무슨 일이 일어날지 조언을 해주는 것과 같은 효율적인 도움을 주는 것 또한 마음나눔으로 간주하였다. 하지만 현재까지 마음나눔의 알아차리기, 함께 느끼기, 행동하기의 세 과정을 실증적 자료를 바탕으로 보다 상세하게 분류한 연구는 없었다. 따라서 본 연구에서는 앞서 언급한 한 기존 연구의 마음나눔의 세 가지 과정을 (Dutton et al., 2006; Kanov et al., 2004; Lilius et al., 2012; Miller, 2007) 댓글에 나타난 내용을 토대로 보다 상세하게 분류했다. 범주화 작업의 첫 단계에서는 댓글에서 나타나는 마음나눔을 세 과정 중 첫 번째 과정인 알아차리기(noticing)를 제외한 나머지 두 개의 과정에 따라 크게 세 가지 범주로 구분되었다.<sup>6)</sup> 세 가지 대범주는 마음나눔의 두 번째 과정인 ‘함께 느끼기’ 과정에 속하는 ‘공감’과 세 번째 과정인 ‘행동하기’ 과정에 속하는 ‘정보제공 행동’, ‘문제해결 행동’이었다. 이어서 각 대범주 내에서 세부분류를 범주화시킨 결과, 아래 [표4]에 제시된 것과 같이 여섯 개의 하위범주가 도출되었다.

---

6) 댓글을 달았다는 것 자체가 이미 알아차리기 단계를 거쳤다는 것을 의미한다고 보았다.

표 4. 마음나눔 내용 분석

	대범주	하위범주	범주 설명
함께 느끼기	공감 <sup>7)</sup>	단순 공감 댓글	구성원의 어려움에 대해 단순히 공감을 표현
		정서적 지지	구성원의 어려움에 대해 정서적 지지 표현
		자신의 상황 및 감정이입	구성원의 어려움에 대해 자신의 상황을 이입하거나 감정을 함께 느낌
행동하기	정보제공 행동	객관적 자료제공	어려움 해결에 도움이 되는 인터넷 기사와 같은 객관적인 자료를 제공
		단순 정보제공	어려움 해결에 도움이 되는 정보를 제공
	문제해결 행동	해결책 제시	어려움 해결에 조언 등을 통한 해결책 제시

## 2.2 두 기업에서 나타나는 마음나눔의 차이

마음나눔 댓글 수는 조직 구성원들이 겪는 어려움에 관한 관심과 인지로 끝나지 않고 동료 구성원의 어려움 경험에 대한 마음나눔이 일어났다는 것을 보여주는 중요한 지표로, 온라인에서 나타나는 조직 구성원들의 고통에 대한 구성원들의 마음나눔이 나타나는 정도를 측정하기 위해 커

7) 대범주 ‘공감’에 속하는 세 가지 하위범주는 정서적 공감하기의 강도 수준의 상/중/하로 간주할 수 있음

뮤니티에 올라온 개별 글에 대한 마음나눔이 나타나는 댓글 수를 파악하였다. 분석 결과, 두 기업의 마음나눔 댓글 수의 평균은 각각 A 기업 5개, B 기업 6개이며, 두 기업에서 마음나눔이 나타나는 정도는 A 기업의 경우 전체 댓글 중 마음나눔 댓글 수가 차지하는 비율이 51% (N=542), B 기업의 경우에는 44%(N=842)로 나타났다. 두 기업에서 나타나는 마음나눔 정도의 평균값 비교분석을 위해 t-검증을 한 결과, 두 기업이 서로 다른 상황에 부딪쳐 있음에도 불구하고 마음나눔이 나타나는 정도는 통계적으로 유의한 차이가 없는 것으로 나타났다 ( $t=-1.027$ ,  $df=132$ ,  $p=.560$ ).

### 제 3절 어려움에 대한 감정표현과 마음나눔 유형 간의 관계

정서를 동반하는 감정적인 의사소통은 온라인 커뮤니티의 중요한 특징 중 하나로, 소셜 미디어는 감정이 매우 풍부한 환경을 갖추고 있다 (Yassine & Hajj, 2010). 온라인 커뮤니티 이용자를 대상으로 한 연구 결과, 대부분의 이용자들은 다른 사용자들에게 자신이 겪고 있는 문제와 상황에 관해 이야기하기 위해 게시판을 이용하고 있는 것으로 나타났으며 커뮤니티 이용자들은 자신이 겪고 있는 문제에 대해 토로하면서 감정을 드러냄으로써 공감을 더 많이 얻는 것으로 나타났다 (Pfeil & Zaphiris, 2007). 따라서 온라인상에서 조직 구성원들 역시 자신의 어려움을 토로할 때 감정을 담아서 토로하는 경향이 높을 것으로 예상된다.

가설 1. 조직 구성원들이 온라인상의 게시글에서 보여주는 어려움에 대한 토로는 감정이 동반되는 경우가 그렇지 않은 경우보다 더 많을 것이다.

무의식적이거나 의식적인 과정을 통해 개인 혹은 집단의 정서는 타인 혹은 다른 집단에 전이되어 공유된다 (Barsade, 2002; Hatfield & Cacioppo & Rapson, 1994; Gump & Kulik, 1997; Sullins, 1991). Kramer, Guillory 그리고 Hancock (2014)의 연구에 의하면, 이러한 감정전이는 소셜 네트워크 서비스를 통해서도 일어난다. 사람들은 SNS를 통해 읽은 글을 읽은 후 동일한 감정을 경험하게 되며, 두 사람 사이에 직접적인 상호 작용이 없더라도 감정이 전이된다는 것이 밝혀졌다. 이와 같은 연구 결과들은 감정의 전이가 오프라인이 아닌 온라인상에서도 일어날 수 있음을 시사한다 (Coviello et al., 2014). 따라서 상대방의 고통에 대한 마음나눔은 고통을 토로하는 사람의 입장에서 생각함에 따라 정서의 전이를 동반한다는 기존의 연구 결과를 고려했을 때 (Miller, 2007), 온라인상에서의 마음나눔 역시 조직 구성원이 게시글에 자신의 감정을 담아 어려움을 토로한다면, 게시글을 읽은 사람에게 감정 전이가 일어나 게시글에 감정이 함께 나타나지 않았을 경우에 비해 마음나눔의 두 번째 과정인 함께 느끼기가 더 많이 나타날 것으로 예상할 수 있다.

가설 2. 게시글에 감정표현이 담겨 있을 경우, 그렇지 않을 때에 비해 다른 조직 구성원들의 ‘함께 느끼기’가 더 많이 나타날 것이다.

Milkman (2010)의 연구에 의하면 온라인상의 게시글이 저각성 감정을 동반할 때 해당 글이 덜 공감되기 때문에 공유되는 수가 고각성 감정을 동반한 게시글의 경우보다 적었다. 또한, 기존 연구들에 의하면 부정적 감정은 정적 감정보다 더 큰 정서적 전이를 가져온다. 사람들은 부정적인 정보에 더 많은 관심을 기울이고 더 많은 비중을 두며 (Kanouse & Hanson, 1972), 정적인 사건이나 중립적인 사건에 비해 부정적인 사건에 대해 더 빠르고 강한 반응을 나타내는 경향이 있다 (Baumeister et al., 2001; Cacioppo, Gardner & Berntson, 1997; Rozin & Royzman, 2001). 이러한 부정적 감정의 전이는 조직에서도 이루어진다. Bartel과 Saavedra (2000)의 연구에 의하면 작업 그룹은 정적인 기분보다 부적인 기분에 더 수렴하는 것으로 나타났다. 따라서 온라인에서의 어려움 토로 역시 부정적 고각성 감정을 동반할 경우, 타인에게 더 감정의 전이를 일으켜 마음나눔의 두 번째 과정인 ‘자신의 상황 및 감정이입’을 더 많이 이끌어낼 것으로 예상된다.

**가설 3.** 부정적 고각성 감정을 나타내는 게시글은 감정이 담겨있지 않은 게시글이나 부정적 저각성 감정을 동반하는 게시글에 비해 다른 조직 구성원들의 ‘자신의 상황 및 감정이입’을 더 많이 이끌어낼 것이다.



## 제 4절 연구 결과 및 논의

온라인상에서 나타나는 조직 구성원들이 어려움을 토로하는 게시글이 감정표현을 동반하는 경향이 있는지 알아보기 위해 빈도분석을 실시한 결과, 250개의 전체 글 중에서 감정표현이 함께 나타난 게시글이 73.6%(N=184)를 차지하여 감정표현이 함께 나타나지 않은 게시글보다 많은 것으로 나타났다. 따라서 조직 구성원들이 온라인상의 게시글에서 보여주는 어려움에 대한 토로는 감정표현이 동반되는 경우가 그렇지 않은 경우보다 더 많을 것이라는 가설 1은 지지되었다.

표 5. 어려움 토로 게시글의 감정동반 여부

단위: 개수(%)

사례수 (%)		
감정표현을 동반	184	73.6%
감정표현이 없음	66	26.4%
계	250	100.0.0%

게시글에 감정표현이 동반되는 경우와 그렇지 않은 경우의 예시는 다음과 같다.

표 6. 감정표현 예시

단위: 개수(%)

예시	
감정표현이 없음	“드디어 퇴근합니다! 오늘 회사에만 몇 시간을 있던 건지 요즘 매일 이 시간에 퇴근하는 것 같아요. 일이 너무 많은데 시간은 모자라고 퇴근은 늦어지고 내 생활은 사라지고..”
감정표현을 동반	“일 잘한다고 계속 일을 주네요.. 이제는 지쳐가요 매일 회사 오는 길에 너무 우울해서 차라리 사고가 났으면 좋겠다는 생각뿐이에요..”

이와 같은 결과에 대해서 두 조직의 커뮤니티 내의 감정표현이 동반되는 게시글과 그렇지 않은 게시글이 차지하는 비율에 차이가 있는지 알아보기 위해  $\chi^2$  검정을 실시한 결과,  $\chi^2$  값은 1.58, 유의수준  $p = .250$  으로 두 조직의 커뮤니티에서 나타나는 게시글들의 감정동반 여부는 유의미한 차이가 없는 것으로 나타났다. 따라서 기업이 처한 상황과 관계없이 조직 구성원들의 온라인상에서의 어려움에 대한 토로는 감정표현을 동반하는 경향이 있는 것으로 보인다. 이는 사람들이 온라인 커뮤니티에 자신이 처한 상황을 토로할 때 자신이 느끼는 감정을 함께 게시함으로써 어려움에 대한 공감을 보다 효과적으로 이끌어 내고자 하기 때문이라고 볼 수 있다.

표 7. 두 조직의 어려움 토로 게시글의 감정동반 여부의 차이      단위: 개수(%)

	감정표현을 동반		감정표현이 없음		계	
A 조직	81	69.8%	35	30.2%	116	100.0%
B 조직	103	79.6%	31	23.1%	134	100.0%
계	184	73.6%	66	26.4%	250	100.0%

다음으로 어려움 토로 게시글의 감정표현 동반 여부에 따라 댓글에서 나타나는 마음나눔을 두 번째와 세 번째 과정인 ‘함께 느끼기’와 ‘행동하기’로 나누어 보았을 때, 유의미한 차이가 있는지 분석해보았다.

감정을 동반한 게시글이 다른 게시글에 비해 댓글에서 ‘함께 느끼기’가 더 많이 나타나는지 알아보기 위해 교차분석을 시행하여 집단 간의 차이를 살펴본 결과, 감정표현이 동반된 게시글에서 나타나는 함께 느끼기 댓글은 78.8% (N=846), 감정표현이 동반되지 않은 게시글에서 나타나는 함께 느끼기 댓글은 21.2% (N=227)로, 게시글의 감정표현 동

반 여부에 따라 나타나는 조직 구성원들의 마음나눔의 유형은 통계적으로 유의미한 차이를 보였다 ( $\chi^2=63.503$ ,  $df=1$ ,  $p<.001$ ). 행동하기 역시 감정표현을 동반한 게시글에서 더 많이 나타났으나, 감정표현이 동반되는 어려움 토로 게시글에 대한 마음 나눔 중 함께 느끼기를 통한 마음나눔의 비중이 82.9%, 행동하기를 통한 마음나눔은 17.1%로 그 차이가 컸다. 따라서 온라인상에서 나타나는 조직 구성원의 어려움 토로에 대한 마음나눔은 게시글에 감정이 함께 나타났을 경우 그렇지 않을 경우에 비해 ‘함께 느끼기’가 더 많이 나타날 것이라는 가설 2는 지지되었다. 이와 같은 결과는 기존 연구들에서 자주 논의되었던 소셜 네트워크 서비스를 통해 일어나는 감정전이를 검증했던 것과 일치한다.

표 8. 게시글 감정 동반 여부에 따라 댓글에서 나타나는 마음나눔의 두가지 과정

단위: 개수(%)

	감정표현을 동반		감정표현이 없음		계	
함께 느끼기	846	78.8%	227	21.2%	63.503***	
행동하기	175	56.3%	136	43.7%		
계	1021	73.8%	363	26.2%	1384	100.0%

더 자세히 알아보하고자 어려움 토로 게시글의 감정 동반 여부에 따라 어려움에 대해 나타나는 마음나눔을 대범주인 공감, 정보제공 행동, 문제 해결 행동 세 가지로 나누어 교차분석(chisquare test)  $\chi^2(p)$ 을 실시하였다. 집단 간의 차이를 살펴본 결과, 조직구성원들의 어려움 토로는 감정표현의 동반 여부와 상관없이 마음나눔 대분류 중 공감을 통한 마음나눔이 가장 많이 나타나는 것으로 밝혀졌다 ( $\chi^2=66.695$ ,  $P<.001$ ) [부록1 참조].

또한, 댓글을 통해 나타나는 조직 구성원들의 마음나눔을 하위범주로 분류했을 때 역시 조직구성원들이 어려움을 토로하는 게시글의 감정표현 동반 여부에 따른 마음나눔의 유형이 통계적으로 유의미한 차이가 있는 것으로 나타났다 ( $\chi^2=103.109$ ,  $df=5$ ,  $p<.001$ ). 어려움 토로가 감정표현을 동반하는 경우 ‘함께 느끼기’ 중 ‘자신의 상황 및 감정이입’ 유형의 마음나눔이 39.0%(N=398)로 가장 많이 나타났다. 반면 어려움 토로가 감정표현을 동반하지 않는 경우, 해결책 제시 유형의 마음나눔이 35.8%(N=130)로 가장 많이 나타났으며, 그다음으로 적은 차이로 단순 공감 유형의 마음나눔이 34.4%(N=125)로 가장 많이 나타나 어려움에 대한 감정표현이 동반된 경우와 차이를 보였다.

표 9. 게시글 감정동반 여부에 따른 마음나눔 하위범주

단위: 개수(%)

	감정표현을 동반		감정표현이 없음		$\chi^2$	
단순 공감	286	28.0%	125	34.4%	103.109***	
정서적 지지	162	15.9%	14	3.9%		
자신의 상황 및 감정이입	<b>398</b>	<b>39.0%</b>	88	24.2%		
객관적 자료제공	3	0.3%	0	0.0%		
단순 정보제공	6	0.6%	6	1.7%		
해결책 제시	166	16.3%	<b>130</b>	<b>35.8%</b>		
계	1021	100.0%	363	100.0%	1384	100.0%

통계에 영향을 줄 수 있는 사례 수가 극히 적은 객관적 자료제공과 단순 정보제공을 제외하고 게시글에 동반된 감정표현에 따라 나타난 마음나눔의 대범주를 분석한 결과 역시 유의미한 차이를 보였다 [부록2 참조]. 이에 대해 더 알아보하고자 1369개의 댓글을 통해 나타난 마음나눔의 하위범주에 따라 게시글에 동반된 감정의 종류를 분석한 결과,  $\chi^2$ 값은 186.809, 유의수준  $p=.000$ 으로 유의미한 차이를 보였다. 자신의 상황 및 감정이입을 통한 마음나눔 댓글의 486개 중 57.8% (N=281)가 부적 고각성이 동반된 어려움 토로 게시글에 의해 나타난 것으로 나타났다.

표 10. 마음나눔 하위범주에 따른 게시글에 동반된 감정표현 단위: 개수(%)

	부적 고각성		부적 저각성		감정 없음		$\chi^2$	
단순 공감	197	47.9%	89	21.7%	125	30.4%		
정서적 지지	55	31.3%	107	60.8%	14	8.0%		
자신의 상황 및 감정이입	<b>281</b>	<b>57.8%</b>	<b>117</b>	<b>24.1%</b>	<b>88</b>	<b>18.1%</b>		186.809***
해결책 제시	95	32.1%	71	24.0%	130	43.9%		
계	628	45.9%	384	28.0%	357	26.1%	1369	100.0%

하지만 250개의 어려움 토로 게시글에 동반된 감정의 종류에 따라 나타나는 마음나눔의 하위범주를 분석한 결과, 부적 고각성 (44.7%, N=281) 뿐만 아니라 부적 저각성 (30.5%, N=117) 을 동반하는 게시글 역시 자신의 상황 및 감정이입을 통한 마음나눔이 가장 많이 나타났다. 따라서 1369개의 마음나눔 댓글을 기준으로 했을 경우, 자신의 상황 및 감정이입을 통해 나타난 마음 나눔 486개 중 부적 고각성 감정표

현을 동반하는 어려움 토로에 의해 나타난 경우가 57.8% (N=281)로 가장 많았으나, 250개의 어려움 토로 게시글이 동반하는 감정의 종류를 기준으로 분석한 결과, 부적 고각성을 동반하는 게시글 뿐만 아니라 부적 저각성을 동반하는 게시글 역시 자신의 상황 및 감정이입을 통해 나타나는 마음나눔이 가장 많은 비중을 차지하는 것으로 나타났다. 그러나 부적 저각성 감정표현을 동반한 어려움 토로에 대한 마음 나눔 중 자신의 상황 및 감정이입을 통한 마음나눔이 차지하는 비율은 30.5% (N=117), 부적 고각성 감정표현을 동반한 어려움 토로에 대한 마음나눔 중 자신의 상황 및 감정이입을 통한 마음나눔의 경우는 44.7% (N=281)로 더 많았다. 따라서 부적 고각성 감정을 나타내는 게시글은 감정이 담겨있지 않은 게시글이나 부적 저각성 감정을 동반하는 게시글에 비해 다른 조직 구성원들의 ‘자신의 상황 및 감정이입’을 더 많이 이끌어낼 것이라는 가설 3은 부분적으로 지지되었다.

표 11. 게시글에서 나타나는 감정의 종류에 따른 마음나눔 하위범주 단위: 개수(%)

	부적 고각성		부적 저각성		감정 없음		$\chi^2$
단순 공감	197	31.4%	89	23.2%	125	35.0%	
정서적 지지	55	8.8%	107	27.9%	14	3.9%	
자신의 상황 및 감정이입	<b>281</b>	<b>44.7%</b>	<b>117</b>	<b>30.5%</b>	88	24.6%	186.809***
해결책 제시	95	15.1%	71	18.5%	<b>130</b>	<b>36.4%</b>	
계	628	100.0%	384	100.0%	357	100.0%	1369 100.0%

추가로, 조직 구성원이 겪는 어려움의 원인에 따라 게시글에 동반되는 감정표현이 다르게 나타나는지 알아보기 위해 어려움 원인 대분류를 토

대로 카이스퀘어 검정을 시행하였다. 분석 결과,  $\chi^2$  값은 180.033, 유의수준  $p=.000$ 에서 구성원이 겪는 어려움의 원인에 따라 게시글에 동반되는 감정표현의 종류는 통계적으로 유의미한 차이를 보였다. 업무와 외부 환경에 속하는 어려움 토로는 부적 고각성 감정표현이 동반되는 경향이 있으며, 개인에 속하는 어려움 토로는 부적 저각성 감정이 동반되는 경향이 있는 것으로 나타났다. 반면에 조직과 관련된 어려움 토로는 감정표현을 동반하지 않는 경향이 있는 것으로 나타났다.

표 12. 조직 구성원들이 어려움을 겪는 원인에 따른 감정표현 단위: 개수(%)

	부적 고각성 감정		부적 저각성 감정		감정표현이 없음		$\chi^2$
업무	40	59.7%	12	15.8%	20	26.3%	180.033 <sup>***</sup>
조직	27	35.5%	19	25.0%	30	39.5%	
개인	10	26.3%	22	57.9%	6	15.8%	
외부 환경	28	46.7%	21	35.0%	11	18.3%	
계	109	43.6%	74	29.6%	67	26.8%	250 100.0%

더 나아가, 동반되는 감정표현이 15개의 어려움의 원인에 따라 다르게 나타나는지 알아보기 위하여 교차분석을 시행한 결과,  $\chi^2$  값은 82.939, 유의수준  $p<.001$ 에서 15개의 어려움의 원인에 따라 게시글에 동반되는 감정표현은 다른 것으로 나타났다 [부록3 참조].

조직구성원들이 겪는 어려움의 원인에 따라 게시글에 동반되는 감정표현이 달라지는 것과 마찬가지로 어려움의 원인에 따라 이에 대해 나타나는 구성원들의 마음나눔의 유형에 차이가 있는지 알아보고자 카이스퀘어 검정을 시행하였다. 이전과 마찬가지로 사례 수가 적어 통계적으로 영향

을 줄 수 있는 객관적 자료제공과 단순 정보제공을 제외시키고 분석한 결과,  $\chi^2$  값은 66.081, 유의수준  $p=.000$ 에서 구성원이 겪는 어려움의 네 가지 원인에 따라 이에 대한 마음나눔의 유형이 다르게 나타나는 것이 확인되었다. 업무와 개인에 관련된 어려움의 경우 자신의 상황 및 감정이입을 통한 마음나눔이 가장 많이 나타났으며, 조직이나 외부 환경과 관련된 어려움의 경우 단순 공감 댓글을 통한 마음나눔이 가장 많이 나타났다. 따라서 조직 구성원들은 다른 구성원들이 업무와 관련된 어려움이나 개인적 원인에 의한 어려움을 토로하는 경우, 다른 경우에 비해 공감 중 강도가 가장 높은 공감인 자신의 상황이나 감정을 이입하는 형태의 공감을 통해 마음나눔을 주고 있는 것을 알 수 있다.

표 13. 조직 구성원들이 어려움을 겪는 원인에 따라 나타나는 마음나눔

하위범주

단위: 개수(%)

	단순 공감 댓글		정서적 지지		자신의 상황 및 감정이입		해결책 제시		$\chi^2$	
업무	97	25.6%	48	12.7%	172	45.4%	62	16.4%	66.081***	
조직	166	32.9%	54	10.7%	159	31.5%	125	24.8%		
개인	48	22.2%	50	23.1%	63	29.2%	55	25.5%		
외부 환경	100	37.0%	24	8.9%	92	34.1%	54	20.0%		
계	411	30.0%	176	12.9%	486	35.5%	296	21.6%	1369	100.0%

또한, 어려움의 원인을 네 개의 대범주가 아닌 열다섯 개의 하위범주로 분류했을 때 역시 어려움의 원인에 따라 조직 구성원들이 보이는 마음나눔의 유형은 유의미한 차이를 보였다 ( $\chi^2=440.359$ ,  $df=70$ ,  $p<.000$ ) [부록4 참조].



## 제 5장 종합 논의

### 제 1절 연구 결과 요약 및 논의

본 연구는 자신이 겪는 어려움을 토로하고 이에 대한 공감과 해결책을 얻기 위해 온라인 커뮤니티를 활용하는 조직 구성원들이 늘어나고 있고, 정서 전이가 오프라인이 아닌 온라인 게시글을 통해서도 일어난다는 특성이 중요함에도 불구하고 이에 관한 실증적 연구가 부족하다는 점에 주목하여 본 연구에서는 온라인 커뮤니티를 통해 수집한 두 조직의 사례를 통해 조직 구성원들이 토로하는 어려움의 원인에 대해 파악하고 이에 동반되는 감정표현에 따라 나타나는 조직 구성원들의 마음나눔의 유형을 파악하고자 하였다.

연구는 크게 두 부분으로 나누어서 진행하였다. 먼저 수집된 사례들을 바탕으로 내용분석법을 통해 조직 구성원들이 겪는 어려움의 원인을 분석하였다. 자료를 통해 판단해본 결과 총 4개의 대범주와 15개의 하위 범주의 어려움의 원인이 발견되었다. 이 중 가장 많이 나타난 어려움의 원인은 조직환경의 불확실성으로부터 오는 어려움으로, 이와 같은 결과는 경영난 이후 법정파산을 맞이한 A 조직으로 인한 것으로 보인다. 그 다음으로 조직의 제도 및 정책, 외부 환경으로부터 오는 고통, 근무환경이 각각 동일하게 나타났다.

기존 오프라인상에서 진행되었던 조직 구성원들이 조직을 떠나는 이유와 비교해 보았을 때, 조직환경의 불확실성, 업무 불확실성, 인사 관련 불공정성 그리고 경영진에 대한 불만 및 업무량 과부하로 인한 어려움은 오프라인상에서 나타나는 이직의 원인과 유사한 것으로 나타났다. 하지만 온라인상에서는 이에 더해 조직 구성원들이 열악한 업무 환경, 불편

한 업무 프로세스, 제도 및 정책 혹은 미시행, 해고 위기, 무책임한 노조, 피치 못할 이직 혹은 퇴사, 번아웃, 직장 내 대인관계, 외부 압력으로 인한 어려움에 대해 토로하고 있는 것으로 나타났다.

표 14. 기존 연구에서 밝혀진 조직 구성원이 겪는 어려움의 원인과 온라인상에서 나타나는 어려움의 원인

기존에 연구에서 밝혀진 어려움의 원인 <sup>8)</sup>	속한 조직이나 업무에 대한 기대 불충족
	직무 불일치
	자신의 가치를 인정받지 못함
	선임 리더에 대한 신뢰감 상실
	일-삶 불균형
	업무량 과부하
	적은 피드백과 코칭
온라인상에서 나타나는 어려움의 원인	성장 및 발전 기회 결여
	조직환경의 불확실성
	업무 불확실성
	열악한 업무환경
	불편한 업무 프로세스
	인사 관련 불공정성
	업무량 과부하
	제도 및 정책 부재 혹은 미시행
	경영진에 대한 불만
	해고 위기
	번아웃 증후군
	피치 못할 이직 혹은 퇴사
	무책임한 노조
	외부 압력
직장 내 대인관계	
개인사생활	

8) Branham, 2012; Greenhaus 1988; Greenhaus and Beutell 1985; Mavromaras et al., 2013; Netemeyer et al. 1996; Schulz et al., 1998; 김시정 et al., 2017

다음으로는 조직 구성원이 어려움을 토로하는 게시글에 동반된 감정표현과 이에 따라 댓글을 통해 나타나는 조직 구성원들의 마음나눔의 유형을 확인하였다. 그 결과, 조직 구성원들의 어려움 토로는 게시글에 감정표현이 동반되는 경우가 그렇지 않은 경우보다 더 많은 것으로 나타났다. 또한, 어려움 토로에 대한 조직 구성원들의 마음나눔 중 ‘함께 느끼기’는 게시글에 감정표현이 동반된 경우 더 많이 나타나는 것으로 밝혀졌으며, 함께 느끼기 중 ‘자신의 상황 및 감정이입’은 조직 구성원의 어려움 토로 게시글에 부적 저각성 감정이나 감정표현이 없는 경우보다 부적 고각성 감정표현이 동반되는 경우에 더 활발하게 나타나는 것으로 밝혀졌다. 이와 같은 결과에 대해 조직 구성원이 토로하는 어려움의 원인이 영향을 주는지 확인한 결과, 어려움의 원인에 따라 게시글에 대해 나타나는 마음나눔 댓글의 종류와 감정표현의 종류는 유의미한 차이를 보였다. 특히, 어려움의 원인을 4개의 대범주와 15개의 하위범주로 분류하여 분석한 결과, 두 경우 모두 어려움의 원인에 대하여 다른 유형의 마음나눔을 보이고 있는 것을 확인할 수 있었다.

## 제 2절 연구함의

마음나눔은 조직 내의 다른 구성원들이 자신을 보살피고 있으며 혼자서 아픔을 느끼게 하는 데 도움이 된다 (Kahn, 1993; Noddings, 1984). 또한, 마음나눔을 주고받는 것은 때때로 구성원들 사이에 감정적인 연결을 대체하며 애착을 더 강하게 한다 (Kahn, 1998).

하지만 온라인 커뮤니티를 이용하는 사람의 수는 폭발적으로 증가했으며, 조직에서도 마찬가지로 이러한 변화가 일어나고 있음에도 불구하고

(유남규, 2017), 조직에서 나타나는 마음나눔에 대한 논의는 오프라인에 제한되어 왔다. 본 연구에서는 온라인 커뮤니티에 관한 연구를 통해 온라인에서 일어나는 조직 구성원들의 어려움 토로와 이에 대한 마음나눔을 확인하였다.

본 연구의 이론적, 실용적 함의는 다음과 같다. 첫째, 기존의 실증연구들은 외적 질환과 같은 공통적인 이유로 고통받는 사람들을 대상으로 수행되었다. 특히 조직 측면에서 마음나눔의 원인이 되는 다양한 고통과 어려움의 원인이 되는 내용에 대한 논의는 전무한 실정이었다. 반면에 온라인 커뮤니티는 조직구성원들로 하여금 오프라인에 비해 상대적으로 자유롭게 자신의 어려움을 토로할 수 있는 환경을 제공한다.

따라서 본 연구에서는 온라인 커뮤니티를 통해 마음나눔의 원인이 되는 조직 구성원들이 겪는 어려움의 다양한 원인에 대해 실증적으로 살펴보고 내용 분석을 통해 이를 정리하였다. 이를 통해 조직 구성원들이 겪는 어려움과 함께 느끼는 감정의 상관관계를 분석할 수 있는 기본적인 틀을 마련했다고 볼 수 있다.

둘째, 이전의 연구들은 마음나눔을 ‘인지하기’ ‘함께 느끼기’ ‘행동하기’ 세 가지의 과정으로 나누기만 하였을 뿐, 마음나눔의 유형의 양상을 알아본 연구는 없는 실정이다. 하지만 본 연구에서는 ‘함께 느끼기’가 어떤 유형들을 통해 나타나는지, 또한 마음나눔이 ‘함께 느끼기’에서 끝나지 않고 ‘행동하기’로 이어지는 경우 어떤 행동으로 이어지는지 실증연구를 통해 마음나눔의 세부분류를 규명했다. 따라서 본 연구는 이전의 조직의 마음나눔의 모델을 좀 더 구체화하고 정교화했다는 점에서도 의의를 가진다.

셋째, 온라인상의 게시글에서 표현되는 감정이 읽는 사람에게 전이 된다는 기존의 연구 결과에도 불구하고, 온라인상 커뮤니티에서 일어나는

감정전이와 이로 인해 나타나는 마음나눔에 대해서는 연구된 바가 없다. 본 연구에서는 조직 구성원들이 토로하는 어려움에 대해 다른 구성원들도 정서를 공유하게 되고, 이에 대해 가지고 있던 정서가 상기되어 마음나눔에 영향을 끼치는 것을 확인하였다.

마지막으로, 기존 연구들은 조직 구성원들의 생산성 향상과 조직 역량 강화 등을 위해 보상 등과 같은 정적 요인에 집중해왔다. 하지만 본 연구에서는 그 반대로 생산성 향상 및 조직 역량 강화를 위한 요건으로 고통을 제거하는 것 즉 부적 요인의 저하에 집중했다는 점에서 의의가 있다.

### 제 3절 한계점 및 추후연구

본 연구는 다음과 같은 세 가지 제한점을 가지고 있으며, 이를 바탕으로 향후 연구 전망에 대해 논의하고자 한다. 첫째, 표본의 한계다. 본 연구에서는 분석 대상을 두 기업으로 한정했다. 따라서 본 연구 결과를 통해 도출된 조직 구성원들이 겪는 어려움의 원인과 이에 대해 나타나는 마음나눔의 유형을 다른 기업의 조직에 일반화시키기 위해서는 더 많은 기업의 표본이 필요하다. 따라서 추후연구에서는 보다 더 다양한 조직과 구성원을 대상으로 연구를 진행할 필요가 있다.

둘째, 본 연구의 연구대상이 된 두 기업 조직들은 서로 다른 상황에 있다. A 조직의 경우 내외부적으로 급격한 변화를 겪고 법정파산을 맞이한 반면 B 조직의 경우 성공적으로 전 세계 시장을 주도하고 있다. 마음나눔의 정도에 있어서는 그 차이가 나타나지 않는 것이 확인되었지만, 마음나눔의 원인이 되는 조직 구성원이 겪는 어려움의 원인에 있어서는

그 차이가 있는 것으로 확인되었다. 따라서 추후 연구에서는 더 다양한 상황에 처한 조직을 대상으로 연구를 수행해 그 차이점을 명확히 밝혀낼 필요가 있다.

세 번째, 본 연구는 댓글로 마음나눔이 나타난 경우에 집중하여 연구를 진행하였다. 하지만 ‘좋아요’ 역시 경미한 마음나눔으로, 마음나눔의 첫 번째 과정인 ‘인지하기’로 볼 수 있다. 추후 연구에서는 경미한 마음나눔이 일어난 게시글과 댓글로 마음나눔이 이어진 게시글 간의 차이에 대해 분석할 필요가 있다.

마지막으로, 온라인 커뮤니티에서 조직 구성원들은 본인이 토로한 어려움에 대해 나타나는 마음나눔 댓글에 대해 어려움 토로 게시자들은 “정말 다정하시네요. 너무 감사드립니다” “제가 작성한 글을 그 사람도 본건지 글을 작성한 이후로 그 행동을 멈췄어요. 아무래도 효과가 있는 것 같아요. 마음이 편안해졌습니다” “공감해주셔서 정말 감사합니다” 등과 같은 긍정적인 반응을 보임에 따라 온라인상에서 이루어지는 마음나눔은 어려움을 겪고 있는 구성원에게 긍정적인 효과를 가져다주는 것으로 보인다. 따라서 추후연구에서는 온라인상의 어려움 토로와 이에 따른 마음나눔의 직접적인 효과에 대해 직장인 온라인 커뮤니티 사용자를 대상으로 설문을 진행하여 그 효과를 논의하는 것 역시 중요한 과제이기 때문에 후속 연구로 제언한다.

## 참 고 문 헌

- 김시정, 최상욱, & 서윤교. (2017). 직무불일치가 직무만족과 성과에 미치는 영향 연구: 이공계 박사인력을 중심으로. *정부학연구*, 23(3), 125-150.
- 나수정. (2016). *The Effect of Prior Experiences on Advice for Others in Distress* (Doctoral dissertation, 서울대학교 대학원).
- 유남규. (2017). 온라인에서 나타나는 조직 구성원들의 이슈 판매와 구매행동 (서울대학교 대학원).
- 이장영, 박용미, 이은실. (2006). 개인 웹 페이지를 매개로 한 친교행위에 영향을 미치는 요인. *정보사회와 미디어*, (9), 1-33.
- 와이즈애프엔. (2016), 기업가치 평가 솔루션.
- 조동기. (1996). 정보화사회에서의 개인의 정체성과 프라이버시의 문제. *한국사회학회 심포지움 논문집*, , 41-57.
- Anderson, B., Fagan, P., Woodnutt, T., & Chamorro-Premuzic, T. (2012). Facebook psychology: Popular questions answered by research. *Psychology of Popular Media Culture*, 1(1), 23.
- Adler, P. S., & Kwon, S. W. (2002). Social capital: Prospects for a new concept. *Academy of management review*, 27(1), 17-40.
- Barsade, S. G. (2002). The ripple effect: Emotional contagion and its influence on group behavior. *Administrative Science Quarterly*, 47(4), 644-675.
- Bartel, C. A., & Saavedra, R. (2000). The collective construction of work group moods. *Administrative Science Quarterly*, 45(2), 197-231.
- Baumeister, R. F., Bratslavsky, E., Finkenauer, C., & Vohs, K. D. (2001). Bad is stronger than good. *Review of general psychology*, 5(4), 323.

- Belliveau, M. A., O'Reilly III, C. A., & Wade, J. B. (1996). Social capital at the top: Effects of social similarity and status on CEO compensation. *Academy of management Journal*, 39(6), 1568–1593.
- Berelson, B. (1952). *Content Analysis in Communication Research*. The Free Press, Glencoe, Illinois.
- Berger, J., & Milkman, K. (2010). Social transmission, emotion, and the virality of online content. *Wharton research paper*, 106.
- Boyatzis, R. E., Smith, M. L., & Blaize, N. (2006). Developing sustainable leaders through coaching and compassion. *Academy of Management Learning & Education*, 5(1), 8–24.
- Boyatzis, R. E., & Van Oosten, E. (2002). Developing emotionally intelligent organizations. *International executive development programmes*, 7.
- Brennan, P. F., Fink, S. V., Street, R. L., Gold, W., & Manning, T. (1997). Health promotion and interactive technology: Theoretical applications and future directions.
- Burt, M. M. (1992). *Over the edge: The growth of homelessness in the 1980s*. Russell Sage Foundation.
- Cacioppo, J. T., Gardner, W. L., & Berntson, G. G. (1997). Beyond bipolar conceptualizations and measures: The case of attitudes and evaluative space. *Personality and Social Psychology Review*, 1(1), 3–25.
- Cassell, E. J. (1999). Diagnosing suffering: a perspective. *Annals of Internal Medicine*, 131(7), 531–534.
- Chan, D. K. S., & Cheng, G. H. L. (2004). A comparison of offline and online friendship qualities at different stages of relationship development. *Journal of Social and Personal Relationships*, 21(3), 305–320.
- Coleman, J. S. (1988). Social Capital in the Development of Human Capital: The Ambiguous Position of Private Schools.



- Cortina, L. M., Magley, V. J., Williams, J. H., & Langhout, R. D. (2001). Incivility in the workplace: Incidence and impact. *Journal of occupational health psychology, 6*(1), 64.
- Coviello, L., Sohn, Y., Kramer, A. D., Marlow, C., Franceschetti, M., Christakis, N. A., & Fowler, J. H. (2014). Detecting emotional contagion in massive social networks. *PloS one, 9*(3), e90315.
- Dutton, J. E., Workman, K. M., & Hardin, A. E. (2014). Compassion at work.
- Dutton, J. E., & Ashford, S. J. (1993). Selling issues to top management. *Academy of management review, 18*(3), 397–428.
- Dutton, J. E., Worline, M. C., Frost, P. J., & Lilius, J. (2006). Explaining compassion organizing. *Administrative Science Quarterly, 51*(1), 59–96.
- Ellison, N. B., Steinfield, C., & Lampe, C. (2007). The benefits of Facebook “friends:” Social capital and college students’ use of online social network sites. *Journal of computer-mediated communication, 12*(4), 1143–1168.
- Fineman, S. (1993). Organizations as emotional arenas.
- Fineman, S. (Ed.). (2000). *Emotion in organizations*. Sage.
- Fogarty, L. A., Curbow, B. A., Wingard, J. R., McDonnell, K., & Somerfield, M. R. (1999). Can 40 seconds of compassion reduce patient anxiety?. *Journal of Clinical Oncology, 17*(1), 371–371
- Fredrickson, B. L. (2003). The value of positive emotions: The emerging science of positive psychology is coming to understand why it's good to feel good. *American scientist, 91*(4), 330–335.
- Flick, U. (2002). Qualitative research—state of the art. *Social science information, 41*(1), 5–24.
- Folger, R. G., & Cropanzano, R. (1998). *Organizational justice and human resource management* (Vol. 7). Sage.
- Frost, P. J., Dutton, J. E., Worline, M. C., & Wilson, A. (2000).

Narratives of compassion in organizations. *Emotion in organizations*, 2, 25–45.

Frost, P., & Robinson, S. (1999). The toxic handler: organizational hero—and casualty. *Harvard Business Review*, 77(4), 96–106.

Frost, P. J. (1999). Why compassion counts!. *Journal of Management Inquiry*, 8(2), 127–133.

Frost, P. J., Dutton, J. E., Maitlis, S., Lilius, J. M., Kanov, J. M., & Worline, M. C. (2006). Seeing organizations differently: Three lenses on compassion. *The Sage handbook of organization studies*, 2, 843–866.

Goetz, J. L., Keltner, D., & Simon–Thomas, E. (2010). Compassion: an evolutionary analysis and empirical review. *Psychological bulletin*, 136(3), 351.

Greenhaus, J. H. (1988). The intersection of work and family roles: Individual, interpersonal, and organizational issues. *Journal of Social Behavior and Personality*, 3(4), 23.

Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of management review*, 10(1), 76–88.

Guadagno, R. E., & Cialdini, R. B. (2002). Online persuasion: An examination of gender differences in computer–mediated interpersonal influence. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 6(1), 38.

Gump, B. B., & Kulik, J. A. (1997). Stress, affiliation, and emotional contagion. *Journal of personality and social psychology*, 72(2), 305.

GLOBAL DIGITAL COMMUNICATION: Texting, Social Networking ... (2011, December 20). Retrieved from <http://www.bing.com/cr?IG=13C3ABC7CD354913A099D23B0FC95D63&CID=0A06C989A4626BD81C63C58DA59F6AED&rd=1&h=5DhZmxWXseUzIXpbSjbEONbBpQSV49VhDZfLt0o5Uuo&v=1&r=http://www.pewglobal.org/files/2011/12/Pew-Global-Attitudes-Tech>

nology-Report-FINAL-December-20-2011.pdf&p=DevEx.LB.1, 5561.1

Hallowell, E. M. (1999). *The human moment at work* (pp. 1–8). Harvard Business Review.

Hampton, K., & Wellman, B. (2003). Neighboring in Netville: How the Internet supports community and social capital in a wired suburb. *City & Community*, 2(4), 277–311.

Hancock, J. T., Thom-Santelli, J., & Ritchie, T. (2004). Deception and design: The impact of communication technology on lying behavior. *Proceedings of the Conference on Computer Human Interaction*, 6, 130–136. doi: 10.1145/985692.985709

Hardin, A. E. Getting acquainted: How knowing about colleagues' personal lives impacts workplace interactions, for better and worse. Dissertation, 2017.

Hatfield, E., Cacioppo, J. T., & Rapson, R. L. (1994). Emotional contagion: Cambridge studies in emotion and social interaction. *Cambridge, UK: Cambridge University Press. errors-in-variables regression model when the variances of the measurement errors vary between the observations. Statistics in Medicine*, 21, 1089–1101.

Henderson, S., & Gilding, M. (2004). 'I' ve never clicked this much with anyone in my life' : trust and hyperpersonal communication in online friendships. *New media & society*, 6(4), 487–506.

Holley, N. (2014). *Big Data and HR*. Henley Business School.

House, J. S. (1981). Work stress and social support pdf.

Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource

Holsti, O. R. (1969). Content analysis for the social sciences and

humanities. *Reading, MA: Addison–Wesley (content analysis).*

management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of management journal*, 38(3), 635–672.

Ickes, W. J. (Ed.). (1997). *Empathic accuracy*. Guilford Press.

Insch, G. S., Moore, J. E., & Murphy, L. D. (1997). Content analysis in leadership research: Examples, procedures, and suggestions for future use *The Leadership Quarterly*, 8(1), 1–25.

Jensen, M. (2001). Value maximisation, stakeholder theory, and the corporate objective

Joinson, A. N. (2001). Self-disclosure in computer-mediated communication: The role of self-awareness and visual anonymity. *European journal of social psychology*, 31(2), 177–192.  
*European financial management*, 7(3), 297–317.

Kahn, W. A. (1993). Caring for the caregivers: Patterns of organizational caregiving. *Administrative science quarterly*, 539–563.

Kanouse, D. E., & Hanson, L. R. (1972). Negative in evaluations.

Kanov, J. M., Maitlis, S., Worline, M. C., Dutton, J. E., Frost, P. J., & Lilius, J. M. (2004). Compassion in organizational life. *American Behavioral Scientist*, 47(6), 808–827.

Kavanaugh, A., Carroll, J. M., Rosson, M. B., Zin, T. T., & Reese, D. D. (2005). Community networks: Where offline communities meet online. *Journal of Computer–Mediated Communication*, 10(4), JCMC10417.

Klenke, K. (2008). *Qualitative research in the study of leadership*: Emerald group publishing.

Kohut, H. (2009). *How does analysis cure?*. University of Chicago Press.

Kramer, A. D., Guillory, J. E., & Hancock, J. T. (2014). Experimental evidence of massive-scale emotional contagion through social networks. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, *111*(24), 8788–8790.

Lazarus, R. S. (1991). Progress on a cognitive-motivational-relational theory of emotion. *American psychologist*, *46*(8), 819.

Leiter, M. P., & Maslach, C. (1988). The impact of interpersonal environment on burnout and organizational commitment. *Journal of organizational behavior*, *9*(4), 297–308.

Leonardi, P. M., Huysman, M., & Steinfield, C. (2013). Enterprise social media: Definition, history, and prospects for the study of social technologies in organizations. *Journal of Computer-Mediated Communication*, *19*(1), 1–19.

Lilius, J. M., Worline, M. C., Maitlis, S., Kanov, J., Dutton, J. E., & Frost, P. (2008). The contours and consequences of compassion at work. *Journal of Organizational Behavior*, *29*(2), 193–218.

Lilius, J. M., Kanov, J., Dutton, J. E., Worline, M. C., & Maitlis, S. (2012). Compassion Revealed. *The Oxford handbook of positive organizational scholarship*, 273–288.

Manns, M., & Little, S. (2010). Grief and compassion at work following the loss of a romantic relationship. In *annual meeting of the Academy of Management, Montreal, Canada*.

Martin, J., Knopoff, K., & Beckman, C. (1998). An alternative to bureaucratic impersonality and emotional labor: Bounded emotionality at The Body Shop. *Administrative Science Quarterly*, 429–469.

Miller, K. I. (2007). Compassionate communication in the workplace: Exploring processes of noticing, connecting, and responding. *Journal of Applied Communication Research*, *35*(3), 223–245.

Mishra, A. K., Mishra, K. E., & Spreitzer, G. M. (2009). Downsizing the company without downsizing morale. *MIT Sloan Management Review*, *50*(3), 39.

- Mohammadi, G., Park, S., Sagae, K., Vinciarelli, A., & Morency, L. P. (2013, December). Who is persuasive?: The role of perceived personality and communication modality in social multimedia. In *Proceedings of the 15th ACM on International conference on multimodal interaction* (pp. 19–26). ACM.
- Netemeyer, R. G., Boles, J. S., & McMurrian, R. (1996). Development and validation of work–family conflict and family–work conflict scales. *Journal of applied psychology*, 81(4), 400.
- Noddings, N. (1984). *Care*. na.
- Nussbaum, M. (1996). Compassion: The basic social emotion. *Social Philosophy and Policy*, 13(1), 27–58.
- Parks, M. R., & Floyd, K. (1996). Making friends in cyberspace. *Journal of computer–mediated communication*, 1(4), JCMC144.
- Pfeil, U., & Zaphiris, P. (2007, April). Patterns of empathy in online communication. In *Proceedings of the SIGCHI conference on Human factors in computing systems* (pp. 919–928). ACM.
- Preece, J., & Ghozati, K. (1998). In search of empathy online: A review of 100 online communities. *AMCIS 1998 Proceedings*, 33.
- Preece, J. (1999). Empathy online. *Virtual Reality*, 4(1), 74–84
- Preece, J. (2000). *Online communities: Designing usability and supporting socialbilty*. John Wiley & Sons, Inc..
- Preece, J., & Ghozati, K. (2001). Experiencing empathy online. *The Internet and health communication: Experiences and expectations*, 147–166.
- Putnam, R. D. (2000). Bowling alone: America’ s declining social capital. In *Culture and politics* (pp. 223–234). Palgrave Macmillan, New York.
- Rafaeli, A., & Worline, M. (2001). Individual emotion in work organizations. *Social science information*, 40(1), 95–123.
- Requena, F. (2003). Social capital, satisfaction and quality of life in the workplace. *Social indicators research*, 61(3), 331–360.

- Rice, R. W., Frone, M. R., & McFarlin, D. B. (1992). Work—nonwork conflict and the perceived quality of life. *Journal of Organizational Behavior*, *13*(2), 155–168.
- Riffe, D., Lacy, S., & Fico, F. (1998). Analyzing media messages: Quantitative content analysis. *Mahwah, NJ, Lawrence Erlbaum Associates*.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: a review of the literature. *Journal of applied psychology*, *87*(4), 698.
- Rosch, P. J. (2001). The quandary of job stress compensation. *Health and Stress*, *3*(1), 1–4.
- Rozin, P., & Royzman, E. B. (2001). Negativity bias, negativity dominance, and contagion. *Personality and social psychology review*, *5*(4), 296–320.
- Schachter, S. (1959). The psychology of affiliation: Experimental studies of the sources of gregariousness.
- Schulz, P., Kirschbaum, C., Präßner, J., & Hellhammer, D. (1998). Increased free cortisol secretion after awakening in chronically stressed individuals due to work overload. *Stress and Health*, *14*(2), 91–97.
- Schwartz, J.E., & Stone, A.A. (1993). Coping with daily work problems: Contributions of problem content, appraisals, and person factors. *Work and Stress*, *7*, 47420
- Singleton Jr, R., Straits, B. C., Straits, M. M., & McAllister, R. J. (1988). *Approaches to social research*. Oxford University Press.
- Sonenshein, S. (2006). Crafting social issues at work. *Academy of Management Journal*, *49*(6), 1158–1172.

Sparks, B. A. Complaining in cyberspace: The motives and forms of hotel guests' complaints. *Journal of Services marketing*, 15(5), 397–412.

Staw, B. M., Sutton, R. I., & Pelled, L. H. (1994). Employee positive emotion and favorable outcomes at the workplace. *Organization Science*, 5(1), 51–71.

Steinfeld, C., Ellison, N. B., & Lampe, C. (2008). Social capital, self-esteem, and use of online social network sites: A longitudinal analysis. *Journal of Applied Developmental Psychology*, 29(6), 434–445

Stein, A. J., & Winokuer, H. R. (1989). Monday mourning: Managing employee grief. *Disenfranchised grief: Recognizing hidden sorrow*, 91–102.

Swickert, R. J., Hittner, J. B., Harris, J. L., & Herring, J. A. (2002). Relationships among Internet use, personality, and social support. *Computers in human behavior*, 18(4), 437–451.

Taylor, F. (1911). *The Principles of the Scientific Management*. New York. Harper Bros.

Taylor, M. B. (1997). Compassion: its neglect and importance. *Br J Gen Pract*, 47(421), 521–523.

Weber, M. (1946). Essay on bureaucracy. *From Max Weber: Essays in Sociology*, 196–244.

Wilson, P. A. (1997). Building social capital: A learning agenda for the twenty-first century. *Urban studies*, 34(5–6), 745–760.

Yassine, M., & Hajj, H. (2010, December). A framework for emotion mining from text in online social networks. In *Data Mining Workshops (ICDMW), 2010 IEEE International Conference on* (pp. 1136–1142). IEEE



## 부 록

**부록 1. 게시글 감정 동반여부에 따른 마음나눔 대범주**

단위: 개수(%)

	감정표현을 동반		감정표현이 없음		$\chi^2$	
공감	846	82.9%	227	62.5%	66.695***	
정보제공 행동	73	7.1%	69	19.0%		
문제해결 행동	102	10.0%	67	18.5%		
계	1021	100.0%	363	100.0%	1384	100.0%

**부록 2. 게시글에서 나타나는 감정의 종류에 따른 마음나눔 대범주**

단위: 개수(%)

	부적 고각성		부적 저각성		감정 없음		$\chi^2$	
공감	533	49.7%	313	29.2%	227	21.2%		
정보제공 행동	43	30.3%	30	21.1%	69	48.6%	68.613***	
문제해결 행동	57	33.7%	45	26.6%	67	39.6%		
계	633	45.7%	388	28.0%	363	26.2%	1384	100.0%

부록 3. 조직 구성원들이 어려움을 겪는 원인 (하위범주)에 따라 동반되는  
감정표현

단위: 개수(%)

	부적 고각성 감정		부적 저각성 감정		감정표현이 없음		$\chi^2$
제도 및 정책 부재 혹은 미시행	9	34.6%	4	15.4%	13	50.0%	
피치 못할 이직 혹은 퇴사	2	22.2%	6	66.7%	1	11.1%	
열악한 업무환경	13	56.5%	2	8.7%	8	34.8%	
무책임한 노조	3	50.0%	1	16.7%	2	33.3%	
불편한 업무 프로세스	9	64.3%	1	7.1%	4	28.6%	
인사 관련 불공정성	5	23.8%	6	28.6%	10	47.6%	
업무 불확실성	7	87.5%	1	12.5%	0	0.0%	
외부 압력	16	69.6%	5	21.7%	2	8.7%	82.939***
업무량 과부하	11	50.0%	7	31.8%	4	18.2%	
조직환경의 불확실성	12	32.4%	16	43.2%	9	24.3%	
변아웃 증후군	2	13.3%	13	86.7%	0	0.0%	
직장내 대인관계	9	64.3%	2	14.3%	3	21.4%	
해고위기	4	23.5%	8	47.1%	5	29.4%	
경영진에 대한 불만	7	63.6%	1	9.1%	3	27.3%	
개인 사생활	0	0.0%	1	25.0%	3	75.0%	
계	109	43.6%	74	29.6%	67	26.8%	250 100.0%

부록 4. 조직 구성원들이 어려움을 겪는 원인 (하위범주)에 따라 나타나는 마음  
나눔의 유형

단위: 개수(%)

	단순 공감 댓글	정서적 지지	자신의 상황 및 감정이입	객관적 자료제공	단순정 보 제공	해결책 제시	$\chi^2$
제도 및 정책 부재 혹은 미시행	44 27.2 %	6 3.7%	55 34.0%	0 0.0%	1 0.6%	56 34.6 %	
피치 못할 이직 혹은 퇴사	12 23.5 %	26 51.0 %	7 13.7%	0 0.0%	0 0.0%	6 11.8%	
열악한 업무환경	31 30.4 %	0 0.0%	48 47.1 %	0 0.0%	0 0.0%	23 22.5%	
무책임한 노조	6 20.0 %	8 26.7 %	8 26.7 %	0 0.0%	3 10.0 %	5 16.7%	
불편한 업무 프로세스	17 27.0 %	1 1.6%	37 58.7 %	0 0.0%	0 0.0%	8 12.7%	
인사 관련 불공정성	48 34.5 %	14 10.1 %	48 34.5 %	0 0.0%	0 0.0%	29 20.9%	
업무 불확실성	16 16.5 %	44 45.4 %	36 37.1%	0 0.0%	0 0.0%	1 1.0%	
외부 압력	46 32.2 %	14 9.8%	50 35.0 %	0 0.0%	0 0.0%	33 23.1%	440.359***
업무량 과부하	18 22.8 %	3 3.8%	34 43.0 %	0 0.0%	1 1.3%	23 29.1%	
조직환경의 불확실성	54 40.9 %	10 7.6%	42 31.8%	1 0.0%	4 3.0%	21 15.9%	
변아웃 증후군	14 16.7 %	14 16.7 %	30 35.7 %	0 0.0%	0 0.0%	26 31.0%	
직장내 대인관계	12 26.7 %	8 17.8 %	20 44.4 %	0 0.0%	1 2.2%	4 8.9%	
해고위기	14 20.9 %	16 23.9 %	15 22.4%	1 0.0%	1 1.5%	20 29.9 %	
경영진에 대한 불만	37 57.8 %	0 0.0%	24 37.5%	1 0.0%	1 1.6%	1 1.6%	
개인 사생활	2 8.0%	1 4.0%	3 12.0%	0 0.0%	0 0.0%	19 76.0 %	
계	41 29.7 1 %	17 12.7 6 %	48 35.1%	3 0.0%	12 .9%	29 21.4%	1384 100%

## Abstract

# Compassion for Difficulties in Organizational Life Online: Types of Compassion Depending on the Cause of the Suffering and the Accompanying Emotion

Ahhyun Cheong

Department of Psychology

The Graduate School

Seoul National University

Although there are number of researches on organizational compassion, there is no research studying the variety reasons of organizational member' s suffering and how organizational compassion works on online community yet. The purpose of this study is to analyze the causes of organizational sufferings and how organizational compassion works on online.

This study consists of study 1 and study 2. The study was conducted on online community members of two organizations, A shipping company and B electronics company. Total of 250 posts

and 1,384 comments were used in the analysis.

A total of 15 causes of difficulty were derived from the analysis of Study 1. The members of the organization were most likely to suffer from the organization's future uncertainties, followed by the organization's lack of policies, difficulties resulting from external environments, and poor working conditions.

In study 2, the content analysis of the organizational members' compassion behavior in comments resulted in a total of three major categories and six sub-categories. Study 2 also identified the reasons for the difficulties, along with the accompanying emotional expression, and what types of compassion appears in the postings depends on the accompanying emotional expressions and reasons for the difficulties.

**keywords:** compassion, empathy, online compassion, organizational suffering

*Student Number* : 2016-26647