

上司의 體面과 反應行動*

朴 呂 銖**

《目 次》

I. 序 論	IV. 研究結果分析 및 論議
II. 體面과 組織行動	1. 事前研究結果分析
1. 體面의 概念	2. 認知的 反應
2. 體面知覺과 組織行動	3. 感情的 反應
3. 體面과 組織內에서 反應行動	4. 行為意圖的 反應
III. 研究設計	V. 結 論
1. 研究課題 및 假說의 設定	1. 研究結果의 要約
2. 研究節次 및 方法	2. 研究의 示唆點

I. 序 論

조직내에서 구성원들의 생활모습을 사회적으로 형성된 현실(socially constructed reality)의 관점에서 볼 때, 이들간의 상호작용이 어떻게 일어나고 있으며 어떻게 일상생활(everyday life)을 해나가고 있는가를 규명하는 것은 매우 중요한 일이다. 이러한 사회적 현실속에 있는 조직구성원이 다른 사람과의 관계 과정에서 자신의 실체를 어떻게 형성해 나가며, 자신의 이미지와 행동이 다른 사람들로부터 어떤 평가를 받고 있는가에 대한 관심은 행위 당사자로서는 매우 중요한 관심사다(Cooley, 1902; Mead, 1934).

유교 문화의 지배를 받아온 한국의 사회문화적 특성에 비추어 볼 때 체면은 조직 구성원의 행동에 중요한 영향을 미친다. 즉 조직내에서 체면과 관련된 개인의 행위는 한국의 기업조직 내에서 흔히 목격될 수 있다. 체면은 구성원의 행위를 강력히 제어한다. 예를 들어 상사는 모르는 것이 있어도 부하 앞에서 모른다고 말하지 않는다(이 규태, 1977). 상사와 웃 어른의 잘못이나 실수를 어떻게 잘 참고 견디느냐하는 것도 상사의 체면과 관련한 부하의 행위이다.

** 본 연구는 서울대학교 경영대학 경영연구소 연구보조비지원에 의한 것임.

* 서울大學校 經營大學 副教授

부하는 부서내에 많은 문제점이 있음을 알아도 상사의 체면에 손상이 될 것 같으면 문제를 덮어버린다. 회의를 진행할 때도 항상 상대의 체면을 고려하여 말을 하며 직접적인 비난은 삼가한다. 부하는 일을 처리할 때 일의 결과가 상사의 체면을 손상시키지 않을까를 항상 염두에 둔다. 일의 성과가 자신의 노력의 결과라도 공을 상사에게 돌려야 한다. 많은 신입 사원들은 입사 후에 회사 생활에서 무엇보다도 중요한 것은 상사와의 인간관계를 원만하게 형성하는 것이라고 느낀다.

지금까지 주위의 사람에게 자신의 이미지를 어떻게 나타내느냐에 관한 연구는 활발하게 이루어져 오고 있으나(Schlenker & Leary, 1982; Tedeschi, 1981; Baumeister, 1982; Tetlock & Manstead, 1985), 조직내의 개인행위를 연구함에 있어서 개인의 공적인 이미지인 체면과 관련된 행위에 관한 연구는 거의 없다(Redding & Ng, 1982). 체면은 어떠한 사회적 지위를 점한 사람들이 지녀야 한다고 생각되는 긍정적이고 실제적인 사회적 가치이며 개인의 이미지이다(Goffman, 1955). 따라서 체면의 구조는 당연히 타인이나 주위 사람들의 자신에 대한 평가를 포함한다(윤태립, 1986).

조직내에서의 구성원 행동의 영향요인으로서 체면의 역할에 관한 몇몇 연구결과는 체면 조직행동연구에 중요함을 말해주고 있다. Redding & Ng(1982)의 연구에 의하면 체면은 개인에게 수치의 감정을 경험하게 함으로써 집단에 대한 소속감을 높이고 동료의 의견에 조직의 구성원들이 민감하게 반응하도록 만든다고 한다. 또한 체면은 사람들끼리 자주 계속 만나서 체면을 잊을 경우 빠져나갈 방도가 없을 때, 개인의 행동을 통해서보다는 집단 참가를 통하여 사회의 구성원들이 아이덴티티를 가질 때, 상사에 대한 부하의 비난이 사회질서를 위협할 때 중요하다(Bond & Lee, 1981). 조직에서의 권위의 형태 및 수직적 위계구조를 지원해주는 가치와 체면간에는 밀접한 관계가 있다(Wilson, 1970). 집단에 대한 책임감은 놀림에 의한 수치, 소외의 감정을 경험함으로써 만들어지고 집단규범에 대한 순응에서 벗어날 때 이탈자는 체면의 잊음과 동시에 상당한 긴장감을 경험하게 된다.

개인과 집단간의 상호성을 이해함에 있어서도 체면은 필수적이다. 즉 집단내에서 구성원의 충성심은 그 사회의 가장 주된 가치이며 이러한 충성심은 친지, 친척 등의 관계에서 각자 서로에 대한 의무와 최대한의 존중을 갖도록 요구한다. 만약 자신의 체면을 누가 세워줄 때, 대부분의 사람들은 마찬가지로 상대방의 체면을 세워주지만 만약 자신의 체면이 도전받거나 위협을 받을 때 대부분의 사람들은 되받아서 그의 체면을 잊게함으로써 보복을 하거나 체면을 세워주지 않는다(Redding & Ng, 1981). 체면은 개인이 소속된 집단에서 지배적이며, 특히 개인적으로 서로 알고 감정적 유대가 강한 집단에서 강하게 나타난다.

사회적인 조화를 강조하는 동양에서 대화는 어느 정도 의식적인 행위 패턴을 따르고 논쟁을 회피하는 경향이 있으며 듣는 사람과 말하는 사람의 이중적인 책임을 강조하는데, 이는 전체 사회의 이익을 강조하는 동양 사회에서는 자연적인 것으로서 의견 형성의 책임이 연장자나 권위 있는 지위에 있는 사람에게 체면의 지킴은 중요한 것으로 인식되고 있다 (Samovar & Porter, 1976).

체면을 세워주는 행위는 조직내의 구성원 상호간의 긍정적 사회 가치 측면을 잊지 않게 해줌으로써 서로간의 갈등의 발생 여지를 줄여주며, 조직내에서의 화합은 이런 체면의 메카니즘을 통하여 상대방의 긍정적 가치를 부각시킴으로써 상대를 신뢰할 수 있게 만들고, 상대의 감정을 조화롭게 이끌어서 궁극적으로는 조직내에서의 화합을 이루게 한다 (Redding & Ng, 1982; Baron, 1988). 특히 권위를 지켜야 하는 사람이나 관리자들은 신랄한 비난을 어떻게 해서든지 회피하려고 한다. 체면의 지킴, 세워줌은 조직내에서 개인에게 자부심, 만족감을 주고, 체면과 관련된 행위는 집단내의 갈등회피와 조화, 상호간의 성과로 나타난다. 공동체의 생활에서 체면을 잊는다는 것은 공동체내에서 개인이 적절히 생활해 나갈 수 없음을 의미한다(Ho, 1976). 또한 체면은 귀인의 과정에도 영향을 미친다(Baumeister, 1982). 즉 자신의 체면과 관련된 일 또는 사건의 성공은 자신의 탓으로 돌리고, 실패는 외부적인 원인으로 돌리는 경우는 흔히 목격되는 일이다. 노사 협상에서도 체면의 세우기는 임금만큼이나 중요한 이슈다(Brown, 1968, 1977).

이상에서 볼 때 체면은 조직내 구성원의 행동에 중요한 영향을 미친다. 본 연구에서는 기업 조직내의 개인이 어떤 사건과 관련하여 자신의 체면을 지각하는지를 살펴보고, 이러한 사건에서 체면의 지각은 구성원, 특히 부서장의 위치에 있는 상사의 감정과 행동에 어떠한 영향을 미치는지 알아본다. 그리고 부하가 상사의 체면을 손상시켰을 때와 상사의 체면을 세워주었을 때, 상사는 부하에 대하여 어떻게 반응하는지에 대해 부하의 성과가 높고 낮음에 따라 부하에 대한 상사의 반응을 인지적 측면, 감정적 측면, 행위의도적 측면에서 살펴보기로 한다.

Goffman(1955)의 연구에 의하면 체면은 상호성의 원리를 가지는 것으로서 자신의 체면을 손상시킨 사람에 대해서는 그에 상응하는 보복이 가해지며 자신의 체면에 대한 존중은 상대방의 체면의 존중으로 이어진다고 한다. 본 연구에서는 그러한 상호작용이 있다면 이를 구체적으로 부하에 대한 상사의 반응에 어떻게 영향을 미치는지 알아보고자 한다.

체면은 조직내에서 상대에 대한 행위를 변화시키고 구성원들간에 호혜적인 거래를 형성

시킨다. 또한 구성원들에게 사회질서의 위계적인 지각을 주고 성과, 지위에 대한 존경을 표현하게 하며, 구성원간의 사회적인 결속을 강화시킨다. 본 연구에서는 부하의 체면행위에 대한 상사의 반응행위를 살펴봄으로써 조직내에서 체면의 역할을 파악하고자 한다.

Ⅱ. 體面과 組織行動

1. 體面의 概念

1) 體面의 定義

Hu(1944)의 정의에 따라 그 개념을 살펴보면 Hu는 중국인의 얼굴(face)을 행위 판단의 기준에 의해 크게 렌(臉 Lien)과 민쓰(面子, Mientzu)로 구분된다. 렌(Lien)은 “개인의 도덕적 품성에 대한 사회의 신뢰를 나타내는 것”으로서 도덕적 기준을 강화시키는 사회적 제재이자 내재화된 제재이며 개인에게서는 필수적인 것으로 이것을 잃으면 사회 구성원으로서 생활을 제대로 이끌어 나갈 수 없다고 하였다. 민쓰(Mientzu)는 “위신과 같이 출세 성공을 통하여 개인이 획득한 명예”로서 이는 자질적 측면과 비개인적 요소로 나누어지는 데 자질적인 측면은 개인의 능력을 말하고 비개인적 요소는 부, 사회적 지위, 권위 등을 일컫는다.

Goffman은 ‘사회적인 얼굴’로서 체면을 개념화하고 “얼굴(Face)이란 여러 사람들 사이에서 공인된 사회적 태도로 묘사되는 개인의 이미지로서, 이는 한 개인이 여러 사람들과의 대인관계와 접촉을 통하여 그가 취해왔었다고 다른 사람들이 가정하고 있는 행위의 선상(line of behavior)에서 그 개인이 유효적절하게 스스로를 주장하는 긍정적이면서 실제적 사회가치”(Goffman, 1972, p.5)라고 하였다. 즉 Goffman은 체면을 상황적으로 규정하고 사람들간의 만남이나 대면접촉에서 한 개인이 사회적으로 주어진 행위의 선상에 따라 행동함으로써 지닐 수 있는 긍정적인 자신의 이미지로 파악하였다. 여기서 행위의 선상이란 어떤 지위에 있는 사람이 당연히 취해야 한다고 사회적으로 여러 사람들이 생각하는 기제화된 행위의 양식이다. 이렇게 체면은 개인의 속성이기보다는 사람들과의 대면에서 생기는 여러 사건의 흐름안에서 파악되고, 이러한 사건들이 사회적으로 해석되고 평가될 때 명확해진다. Stover(1974)에 따르면 체면은 개인적 태도라기보다는 사회내에서의 개인의 위치에 가깝다. Stover는 사회적 신분의 위계를 합법화시켜주는 이데올로기로서 체면을 파악하였다.

Ho(1976)에 따르면 체면은 “사회 조직의 구성원에게 필수적으로 요구되는 특정의 주어

진 사회 가치의 하나”라고 보았다. 즉 체면은 개인의 태도라기보다는 타인들이 개인에 대해 인정하고 있는 그 무엇으로서, 명예, 위신과 같이 여러 사람들이 개인에게 부여한 집단적인 판단의 일치라고 할 수 있다. 여기서 체면의 판단은 개인이 자기 자신에 대해 스스로 내리는 평가가 아니라 어떤 개인 주위의 다른 여러 사람들이 자신에 대해서 어떻게 생각하고 평가하고 있는지에 대한 개인 자신의 판단이다.

체면은 권위, 명예, 위신 등과 구분된다. Ho(1976, pp.877-879)에 의하면, 권위란 체면 유지를 넘어서 일상의 생활을 통하여 개인이 획득하고 추구하려고 하는 것임에 반하여 체면은 권위를 획득하는데 있어서 하나의 전제조건이 되는 기초적인 것이다. 즉 체면을 지켰다고 해서 권위가 부여되는 것은 아니다. 또한 체면은 명예와도 구분된다. 체면이 사회적 관계내에서 개인의 상대적 사회 지위에 따라 요구되는 긍정적인 이미지임에 반하여, 명예는 사회내의 특정 엘리트 그룹에 의해 주장되어지는 특수한 형태의 체면이라 할 수 있다. 체면은 위신과도 구분되는 것으로서 위신은 사회적 성과를 통하여 획득된 공적인 개인의 자질에 대한 평가에 기초하지만 체면은 개인의 자질뿐만 아니라 개인의 사회내에서의 상대적인 지위, 위치 등 비개인적인 요소를 포함한다. 위신은 지식, 능력, 기술 등에서 개인에 대한 사회의 신뢰와 존경의 정도를 말하는데 반하여, 체면은 사회적으로 요구하는 기본적인 도덕적 규칙(rule)을 포함한다. 위신이 없어도 살 수는 있지만 체면을 잃고 살기는 어렵다. 그러나 위신의 개념은 체면과 상호배타적이기보다는 보완적 개념이라고 보아야 한다.

체면은 전통적 유교 사상에서 그 뿌리를 찾을 수 있다(이 규태, 1977; 최 재석, 1980). 오랫동안 유교 사상에 젖어 온 한국 사회에서 유교의 특징적인 행동 양식인 “禮”的 고찰은 체면과 관련하여 필수적이다. 禮는 인간행동과 실천을 뜻하고 인간행위에 관한 일체의 규범과 그것을 뒷받침하는 가치체계를 포함하는 것(이 동인, 1986)으로서 유교 문화권에서의 행동 규범 전체를 가리킨다. 서 전유(1978; 이 동인, 1986, p.58에서 재인용)에 의하면 禮는 인간 행동을 규제하는 일체의 행위 규칙이며 인간의 행위는 모두 예에 합치하여야 한다고 하였다. 이는 여러 사람이 가정하고 있는 행위의 선상에 따라 행동할 것을 요구하는 체면의 개념과 일맥상통한다.

체면의 본질로서 禮는 자기자신에 대한 태도와 행동을 규정함과 동시에 타인들에 대한 태도와 행동도 규정하고 있다. 사회적 윤리적 행동의 발달이 인간 관계에 있음을 생각할 때 이러한 禮는 매우 중요한 의미를 가진다. 나 광(1982; 이 동인, 1986, p.61에서 재인용)은 예의 의의가 “사람과 사람의 관계에 있어서 그 마땅한 바를 얻게 하고, 생활을

일어나지 아니하게 하는데 있다”고 하였다. 공자의 기본 사상이 임금은 임금답고 신하는 신하답고 아버지가 아버지답고 자식이 자식답고 남편이 남편답고 아내가 아내다울 것을 요구하는 것이라면, 이 말은 각자가 자신의 소임, 즉 자신의 지위와 관련된 권리와 의무를 충실히 수행할 것을 요구하는 것으로 이는 예가 규정한 합당한 인간관계의 기본을 이루는 것이다. 즉 유교의 예는 역할 의무의 성실한 이행을 강조하여 개인이 차지하고 있는 사회 관계에서의 지위에 알맞게 행동하고 그것을 벗어나는 생각과 말과 행동을 하지 않을 것을 권장한다.

이러한 예의 개념은 Goffman이 내린 체면의 정의와 상통한다. Goffman(1972)은 얼굴(face)의 개념을 정의함에 있어 특정의 관계에서 다른 사람들이 가정하고 있는 행위의 선상에 따라 자신이 스스로에 주장하는 긍정적 사회 가치라고 하였는데 禮는 사회적 관계상 각각의 개인이 차지한 위치안에서 개인이 마땅히 행해야 할 행위의 선상, 규범을 말한다.

이상에서 볼 때 체면은 사회적 관계상 어떤 개인이 그의 상대적 지위에 따라 마땅히 행하여 왔다고 여러 사람들이 생각하는 행위의 선상에서 스스로 주장하는 존경심이자 이에 따른 긍정적이며 공인된 자신의 이미지로 정의될 수 있다.

2) 體面의 構成要素

체면을 사회적 관계속에서 개인이 차지한 상대적 지위와 그 지위 안에서 그의 행위의 유효적절성에 따라 개인이 스스로 남들에게 주장할 수 있는 존경심으로 정의하였을 때 체면은 다음과 같은 3가지 구성 요소를 지닌다. 첫째는 사회적 관계속에서의 개인의 상대적 지위이고, 둘째는 그 지위에서 요구되는 행위의 적절성(이는 타인의 평가를 수반한다)이며, 셋째는 행위를 수행함으로써 스스로 남들에게 주장할 수 있는 존경심과 긍정적 사회 가치이다. 이를 구체적으로 살펴보면 다음과 같다.

사회적 관계속에서의 개인의 상대적 지위는 개인이 사회 구성원으로서 활동하면서 형성하는 사회적 관계(social network)상에서의 개인이 속한 지위를 말한다. 한 사람의 개인이 점하고 있는 지위는 사회적인 관계에 따라 달라진다. 예를 들면 회사의 부장의 경우 그는 부하들에게 상사, 부장으로서의 지위를, 가지고 동료 부장들에게는 동료 사원의 지위를 가지며 아들에게는 아버지의 지위를 손님에게는 주인의 지위를 가진다.

개인이 사회안에서 가질 수 있는 지위는 사회 기능상의 지위, 사회 서열상의 지위, 업적상의 지위 등 무수히 많다. 사회기능상의 지위는 개인이 조직의 구성원으로서 일을 수행함으로써 가지는 지위이다. 여기에는 자신의 직업에서 부여된 사회적 지위, 정치적인 역할상 파생된 지위, 경제적인 역할상 파생된 지위 등 한 개인이 사회의 구성원으로서 사

회가 원활이 기능하도록 하는데 필요한 역할에 따른 모든 지위를 포함한다. 사회 서열상의 역할에 부여된 지위로는 개인이 조직내에서 가지는 상대적인 연공에 따른 지위가 있다. 예를 들면 선배, 원로 등의 지위가 이에 속한다. 업적상의 지위로서는 개인의 업적, 지식, 성과에 따라 사회적으로 인정받은 지위이다. 예를 들면 부자, 전문가 등이 여기에 속한다. 개인은 사회적 구성원으로서 활동하면서 형성되는 각각의 사회적 관계에 따라 이상과 같은 상대적 지위를 가진다.

앞에서 살펴본 바와 같이 개인이 속한 사회적 관계내의 상대적 지위에 따라 개인에게 요구되는 행위의 적절성의 기준은 달라지고 그에 따른 체면의 지각도 달라진다. 한 사회 구조에서 특정 지위를 점유하는 개인의 행동은 그에 대한 타인의 규범적 요구와 자신에게 행해지는 타인의 요구의 지배를 받게 되는데, 개인의 상대적 지위 안에서의 행위의 적절성이란 그 개인의 지위와 관련하여 접촉하는 타인의 평가에 대한 자신의 지각이다(오 세철, 1982). 즉 개인은 행위를 함에 있어서 항상 자신의 행위가 주위의 사람들이 요구하는 행위의 틀에서 벗어나지 않는지에 대해 끊임없이 살핀다. 이러한 주위의 평가에 대한 불안은 개인의 행위를 통제한다(Schlenker & Leary, 1982).

동양 사회에서 개인의 행위의 적절성의 기준은 禮에서 찾아볼 수 있다. 앞에서 언급한 바와 같이 禮는 개인의 사회적 관계속에서의 역할 의무의 성실한 이행을 강조하여 개인이 차지하고 있는 사회 관계내에서의 지위에 알맞게 행동하고 그것을 벗어나는 생각과 말과 행동은 하지 않을 것을 권장한다. 이러한 행위의 적절성의 기준은 불변하는 것이 아니고 사회 문화적으로 결정되고 변화된다(Ho, 1976; Schlenker & Leary, 1982).

사회적 관계속에서 마주치는 상대방에 대하여 행위자가 유효적절하게 요구하는 자신에 대한 존경심은 체면을 이루는 또 하나의 구성요소이다. 사람에게는 남들로부터 존경을 받고자 하는 욕구가 있으며, 개인은 사회적인 관계속에서 자신이 가진 지위에 따라 요구되는 행위를 적절히 수행함으로써 스스로에 대한 존경심을 남들에게 주장한다. 즉 일상 생활에서 체면을 지킨다는 것은 체면을 지킴으로써 남들이 자신을 존경해줄 것을 유효적절히 요구함을 의미한다(이 규태, 1977, p.273). 똑같은 지위에 있는 사람도 그 자신이 주장하는 존경의 정도에 따라 체면은 달라진다. 어떤 사건을 당하였을 경우 개인의 체면의 잃음과 세움의 지각 정도는 개인 스스로 주장하는 존경의 정도에 따라 달라지고 존경에 대한 욕구가 높을수록 체면에 대한 지각은 민감해진다.

이상에서 볼 때 체면은 사회적 관계속에서 개인이 점하고 있는 상대적 지위와 그러한 지위에서 개인에게 요구되는 행위의 적절성 및 이를 토대로 타인에게 유효적절히 주장하

는 자신에 대한 존경심으로 구성된다. 이와 같은 맥락에서 본 연구는 특히 조직내에서 부서장의 위치를 점하고 있는 상사의 체면과 관련하여 상사의 행위의 적절성 및 자신에 대한 존경심을 살펴보고 있다.

2. 體面知覺과 組織行動

1) 體面 知覺

자아에 대한 개념은 스스로의 자아개념, 타인의 태도와 반응에 대한 지각, 타인의 실제 태도 반응, 자신의 행동의 4가지 요소로 나누어지며 개인은 이러한 스스로에 대한 자아의 개념, 타인의 태도와 반응에 대한 지각, 타인의 실제 태도반응, 자신의 행동을 통하여 체면을 지각한다(Kinch, 1963; Gergen & Taylor, 1969). 체면의 지각은 개인이 갖는 체면의 지위 변화에 따라 체면의 손상(losing face)과 체면의 세움(gaining face)으로 크게 나누어진다(Ho, 1976, p.870). 체면세움은 모범적인 행동을 보이거나 자신의 역할과 관련하여 뛰어난 성과를 내었을 때(예를 들면 자신의 능력의 발휘, 신망, 지식의 발휘), 또는 신분의 상승 등의 사회적인 성과가 개인의 이름과 관련하여 그 이름에 요구되는 기대, 의무, 요구 조건을 넘어설 때 나타나며, 이때 체면을 세웠다고 한다. 또한 체면은 개인 스스로의 행위에 의하여 세워지기도 하며 자신과 관련된 사람의 행위에 의하여 세워지기도 한다(Ho, 1976, p.870).

체면을 잃는다는 것은 도덕적이지 못한 또는 동의할 수 없는 행동을 나타낼 때("렌"을 잃는 것) 자아에 대한 비참함을 말한다. 체면손상은 정도의 차이는 있으나 개인의 사회적 지위의 유지, 주어진 역할 획득 유지, 일반적 행위 규준에서 성실성의 획득 등에 실패하였을 경우에 나타난다. 그러나 일의 실패나 부족한 성과가 반드시 체면손상을 의미하는 것은 아니고 체면의 손상은 공식적으로 명백한 사건에서 발생한다. 체면의 잃음은 한 개인의 사회 지위의 기능으로서 행동이나 성과가 수용할만한 최소한의 수준에 부합되지 못할 때를 말하며, 이는 개인 스스로가 자신이 받아야 한다고 주장하는 사회적 인정과 실제 사회적 평가와의 차이를 드러낸 것이다(Ho, 1976).

한편 Goffman(1972)에 의하면 사회적 관계속에서 자신에게 요구되는 행위선상에서 벗어날 때 개인은 체면을 잃는다. 체면의 손상은 자신의 행위뿐만 아니라 자신과 관련된 사람의 행위에 의해서도 지각된다(Ho, 1976). 모든 구성원들에 있어 체면의 세움은 그리 큰 욕구의 대상은 아니지만 체면을 잃지 않기 위해서 구성원들은 노력한다. 왜냐하면 체면 세움의 유무는 개인의 지위에서의 적성, 정직, 적합성에 의문을 제기하지 않지만 체면

의 잊음(손상)의 유무는 이러한 개인의 자질 등에 의문을 제기하게 되기 때문이다. 또한 체면손상은 대부분 복구가능하나 어떤 사건에서는 그 손상의 정도가 중대하고 오래 지속된다.

이상에서 볼 때 체면의 잊음과 세움은 상반되는 개념이 결코 아니며, 사회 구성원들은 자신이 속한 지위에 따라 부여되는 그 사회 문화의 최소한의 행위 규범, 기대에 부합하게 행동하여 체면을 잊지 않음으로써 사회 구성원으로서 원활히 생활해 나가려고 한다. 이러한 측면에서 볼 때 체면의 유지는 각 구성원에게 절박한 요구 사항이고 사회는 이런 체면 유지의 기술을 통하여 적절히 통제되고 운영된다. 체면의 지각에 영향을 주는 요소가 무엇인지에 대한 직접적인 연구는 없었다. 그러나 체면의 지각 및 그에 따른 행위가 주위 사람들의 자신에 대한 평가와 밀접한 관계를 가지고 있다는 점을 생각할 때, 개인이 일상 생활속에서 마주치는 사회, 문화적 사건의 성격과 상황성, 개인의 성격에 따라 개인의 체면에 대한 지각은 달라진다.

체면의 유지는 개인의 긍정적인 이미지의 보존이라는 측면에서 방어적인 자아표현 (Protective Self-Presentation)과 연관이 깊다. 자아표현(Self-Presentation)에 관한 기존의 연구(Arkin, 1981; Tedeschi, 1981; Schlenker, 1980, 1982)에 따르면, 방어적인 자아표현 (Protective Self-Presentation)에 영향을 미치는 요인은 주위의 사람(사람의 수, 신분, 지식의 정도, 경쟁성), 상호작용의 내용(의존성, 주위의 평가), 성격(자존심, 자아의식) 등이다(Edelman, 1985).

이에 따라 체면의 지각과 행위의 영향요소를 구체적으로 살펴보면 다음과 같이 개인이 처한 상황, 사건의 성격, 개인의 성격으로 나눌 수 있다.

(1) 體面과 狀況性

개인의 체면 지각은 주위의 평가와 깊은 관련을 가진다. 개인이 일상생활에서 부딪히는 상황이 평가적인가, 지위에 따른 역할 행동을 요구하는가에 따라 체면의 지각은 달라지는 데, Fenigstein(1979)에 따르면 개인은 사회적 존재로서 자아를 의식하며, 항상 타인들이 사회적 존재로서의 자신을 어떻게 보는가에 대해 민감하게 지각한다고 한다. 자신의 행동이 타인에 의해 용의주도하게 관찰되는 평가적 상황일 때나, 다른 사람에게 이미 부적절한 것으로 그의 행동이 판가름날 때에 더욱 자아를 지각하게 된다(Schlenker & Leary, 1982). 한편 개인의 행위가 이루어지는 상황이 사적일 때보다는 공적일 때에 훨씬 더 체면에 대하여 민감하게 반응하며(Modigliani, 1971), 공공의 장소일 때와 아닐 때, 익명성이 보장될 때와 아닐 때 개인의 행위는 달라진다(Baumeister, 1982; Gaes, Kalle &

Tedeschi, 1978). 즉 익명성이 보장될 때 개인은 자의적으로 행동하는 경향이 훨씬 높은 데, 이는 개인이 접하는 상대적 사회 지위가 익명성으로 말미암아 상실되고, 지위에 요구되는 역할이나 행동의 양식이 없어져서 개인은 행동에서의 아무런 제약을 받지 않기 때문이다.

공중의 앞이라도 공중의 구성에 따라 개인의 체면 지각은 달라진다. 공중이 중요한 타인으로 구성될 경우 행위자는 더욱 더 신중하게 행동하고(Goffman, 1972), 주위의 평가자들이 능력있는 사람들로 구성되었을 때 개인은 체면지키기에 더욱 몰입하며(Brown, 1970; Brown & Garland, 1971; Garland & Brown, 1972), 권력을 갖고 있거나 능력있고 높은 지위나 권위가 있는 사람앞에서 개인은 더욱 긴장되고 공적인 상황이라 하더라도 평가자의 수가 많아지면 더욱 자신의 인상관리에 민감해진다(Jackson & Latane, 1981; Latane & Harkins, 1976). Schlenker(1982)에 따르면 개인은 자신의 인상을 관리함에 있어서 자신의 성과의 주관적 가치를 증가시키는 사람앞에서 더욱 모티베이트된다고 하였다. 예를 들면 권리가 있거나 사회적으로 존경을 받거나 매혹적이거나 전문적이거나 또는 높은 지위에 있는 사람들 앞에서 더욱 체면에 대해 민감하게 지각하고 자신의 사회적인 인정이 상실되지 않도록 하는데 더욱 관심을 갖는다. Goffman(1955)에 따르면 나중에 안 만날 사람에게 개인은 체면에 관계없이 자유롭게 행동한다고 한다. Redding & Ng(1982)에 따르면 체면을 지키는 경우는 친구관계, 존경심이 요구되는 상황, 상대가 권력을 가졌거나 부유할 경우, 체면을 차림으로써 이득이 생길 경우이고 체면을 지키지 않는 경우는 상대를 무시해도 좋을 때, 간접적인 증오심, 경쟁관계, 상대를 존경하지 않을 때 등이다.

이렇게 볼 때 체면은 사회적 성과에 대하여 평가적인 암시를 줄 때, 성과의 중요성이 강조되는 상황, 행위자의 익명성이 사라질 때, 더욱 민감하게 지각된다.

(2) 體面과 事件의 性格

체면은 사회적인 관계에서 자신과 관련된 일을 수행함으로써 지각된다. 따라서 자신의 지위, 역할과 무관한 사건의 경우에 개인은 자신의 체면을 지각하지 않는다. 대면 접촉에 있어서 상대의 긍정적인 이미지나, 위신을 손상시키는 사건이 발생할 때 개인은 상대의 체면을 지각하여 행동한다.

자신의 중심적인 이미지와 관련될 때 개인은 더욱 인상관리에 열중하게 되는데 좋은 인상을 주거나 혹은 인정과 존경을 타인으로부터 받는 것이 대인적 이익을 가져다 주기 때문이다(Schlenker, 1980). 한편 Semin & Manstead(1982)의 연구에 의하면 개인이 자신의 이미지에 대해서 인식하게 되는 경우는 사회적인 규칙을 위반했을 때나 또는 일상적인 일

을 수행함에 있어서 일을 실패하여 주위의 기대에 어긋나게 될 때 일어난다. 이러한 일의 실패나 사건이 자신을 남들 앞에서 바보스럽게 만들 때에도 개인은 체면의 위협과 당황을 경험하게 된다(Apsler, 1975).

Brown(1977)의 연구에 의하면 체면을 유지하려는 압력은 공격적인 상태 또는 적대적인 관계의 사람들 사이에서 높아지며 체면을 유지하려는 행위에는 많은 비용이 지출된다. 특히 협상을 할 때 상대로부터의 위협, 모욕, 성과에 대한 불공평한 평가, 공공앞에서 자신을 비참하게 만드는 사건(여러 사람들 앞에서 누군가가 자신의 능력, 지위, 위신, 명성에 대한 의문을 제기할 때) 등을 경험할 때 체면을 지각한다고 한다. 또한 Redding & Ng(1982)의 연구결과에 따르면 어떤 사건이 물질적인 보상과 아울러 정신적인 보상과 관련이 있을 때, 즉 인정, 존경, 친구관계, 친급, 해고 등의 일과 관련이 있거나, 도움이 높게 평가될 때 체면을 지각한다.

이처럼 개인은 위신, 능력, 성과 등 자신의 이미지와 관련된 사건에서 체면을 지각하고 있음을 알 수 있다.

(3) 個人的 要素

체면의 지각은 개인의 성격에 따라 달라진다. 같은 사회적인 지위에 있는 사람이라도 사회적인 불안감이 높은 사람일수록 주위의 평가에 관심을 가지며(Schlenker, 1982), 부정적 평가에 대한 불안(Watson & Friend, 1969)이 크다. 또한 Fenigstein(1979)의 연구에 따르면 공적인 자아의식이 높은 사람은 부정적인 개인간의 평가에 민감하다고 한다.

이상에서 볼 때 개인의 체면지각에 영향을 미치는 요소는 체면지각의 상황, 사건의 성격, 개인적 요소로 나타나는데 각각의 요소가 변함에 따라 개인의 체면지각은 달라진다. 본 연구는 이러한 이론적 연구를 배경으로 하여 조직내에서 상사의 체면세움, 체면손상지각과 체면지각에 영향을 미치는 요소 중 특히 사건의 성격을 중심으로 하여 상사의 체면에 관해 살펴보고자 한다.

2) 體面行爲와 行爲動機

체면과 관련하여 나타나는 행위는 크게 자신의 체면과 관련된 행위와 타인의 체면과 관련된 행위가 있다(Goffman, 1955; Brown, 1977; Ho, 1976). 이들의 연구에 의하면 자신의 체면과 관련된 행위는 자신의 체면을 지키고 유지하려는 행위(face saving)와 자신의 손상된 체면을 만회하려는 행위(face restoration), 보다 나은 자신의 이미지를 갖기 위해 사회적으로 요구되는 행위 이상의 노력을 하는 체면 세움의 행위(face gaining)로 나누

어지는데, 자신의 체면을 지키고 유지하려는 행위(*face saving*)는 체면의 위협을 주는 사건에 직면하여 긍정적인 자신의 이미지를 잃지 않기 위하여 자신에게 부여된 행위의 선상을 벗어나지 않으려고 노력하는 것을 말하며, 체면만회행위(*face restoration*)는 이미 손상된 체면을 다시 복구하기 위해 자신의 능력을 과시하거나 자신의 체면을 손상시킨 사람에게 위협을 하는 행위를 포함한다. 체면세움의 행위는 보다 나은 이미지의 형성과 타인으로부터 존경심을 주장하기 위한 행동을 포함한다.

상대의 체면과 관련한 개인의 행위는 상대로 하여금 좀 더 나은 행위의 틀을 갖게 해주는 체면세움의 행위(*face giving*)와 상대의 체면을 실추시키는 체면손상의 행위가 있다 (Goffman, 1955; Hu, 1944). Goffman(1955)에 따르면 개인은 타인에게 더 나은 행위의 틀을 가지게 마련해줌으로써 자신의 체면을 세울 수 있으며 사람들은 자신의 체면을 세우도록 기대하고 상대의 체면도 세워주도록 기대한다. Hu(1944)에 따르면 상대의 체면을 세워주는 것은 다른 사람 앞에서 상대의 위신을 세워주는 행위로서 공중앞에서 상대를 칭찬하거나 상대의 직함, 능력을 강조하고 그의 의견을 존중하여 상대의 면모가 좋게 보이도록 하는 행위를 포함하며, 체면을 손상시키는 행위는 다른 사람들 앞에서 상대를 바보스럽게 만들거나 상대의 위신을 떨어뜨리는 말, 행위를 하여 상대의 면모가 나쁘게 보이는 행위를 하는 것을 말한다.

이러한 체면행위의 동기과정도 Cooley(1902)에 따르면 개인이 사회적 준거를 따르는 과정은 타인에 대한 자신의 이미지에 대한 상상, 주위의 평가에 대한 상상, 자부심 등의 자신에 대한 느낌의 3가지 요소를 포함한다고 한다. 공인된 태도로써 묘사되는 체면과 관련된 행위도 이와 같은 과정을 따르고 있다.

Redding & Ng(1982)은 개인이 체면을 지키려는 동기로서 상호성의 존중, 관습화(*instrumentality*) 또는 형식화, 상대의 지위에 따른 보상, 권위, 친구 관계를 들고 있으며, Goffman(1955)은 개인이 자신의 체면을 지키려고 하는 동기로서 자신이 나타낸 이미지에 대한 자신의 감정, 명예와 자부심, 그리고 자신의 지위에서 나오는 타인에 대한 영향력을 체면행위의 동기로 들고 있다.

한편 타인의 체면을 세워주는 행위를 하는 데에는 상대의 이미지에 대해서 자신이 느끼는 감정 및 상대가 체면을 잃지 않을 도덕적 권리 가지고 있다는 느낌, 상대방이 체면을 상실함에 따라서 자신에게 쏟아질 적대감의 회피, 자신의 체면을 위해서라도 상대의 체면을 세워줘야 한다는 생각 등이 동기로서 작용하게 된다(Goffman, 1955).

이러한 체면과 관련한 행위의 동기는 크게 인상관리적 동기와 내재적 심리적 동기의 두

가지로 나누어 생각해 볼 수 있다.

(1) 印象管理的 動機

인상관리는 바람직한 사회이미지를 창조하는데 사용되는 행위적 전략을 말하는 것으로서 대인관계에서 인상관리의 중요성에 대해 오래전부터 강조되어 왔다(Cooley, 1902; Mead, 1934). 사회적 관계에서 사람들이 말하고 행동하는 것은 바람직한 인상을 남들에게 창조하려는 시도로 보여지며 최근에도 이러한 관점에서 사회적 행동들이 연구되고 있다(Jones & Pittman, 1982; Leary & Kowalski, 1990; Schlenker, 1980; Snyder, 1979; Tedeschi, 1981).

체면과 관련하여 인상관리의 주요 연구 논점들은 사람들이 그들 행위의 사회적 중요성에 대해 매우 민감하고, 대인 접촉에서 바람직한 아이덴티티를 창조하는데 동기화된다는 것이다(Tetlock & Manstead, 1985). 사람들은 '사회적으로 바람직한' 아이덴티티, 즉 사회문화적으로 가치있다고 생각되는 특징 또는 성격을 가지고 있는 것으로 자신을 묘사하려고 노력한다. Schlenker(1980)의 연구에 의하면 개인은 사회적으로 바람직한 방향, 즉 능력이 있거나 정직하거나 매력적인 방향으로 자신을 나타내기를 좋아한다. 이러한 자아의 표현은 특정의 목적과 관련이 있는데 예를 들면 존경, 호감, 자율성 등의 획득을 위해서 노력하게 된다는 것이다. 개인은 긍정적인 자아의 제시를 위하여 노력하는데 긍정적 자아의 제시는 사회적인 인정을 놓으며 개인에게 사회적 존경을 획득하게 할 뿐만 아니라 사회적 불인정, 멸시를 피하게 만든다(Edelman, 1985; Hogan, 1982; Linton, 1945). 그런데 Schlenker(1980)에 의하면 사회적으로 바람직한 자아는 불변하는 것이 아니라 문화적, 역사적으로 변한다.

Arkin(1981), Schlenker(1980, 1982)에 따르면 인상관리를 방어적 인상관리(Protective Self Presentation)와 주장적 인상관리(Assertive Self Presentation)로 나누어진다. 방어적 인상관리는 개인에게 있어서 이미 확립된 사회이미지를 보호하려는 의도에서 생기는 것으로서 개인이 자신의 사회적 이미지에 대한 위협을 지각함으로써 생기는 당황, 수치 등의 부정적 감정상태에 기인한다. 주장적 인상관리는 개인의 사회적 이미지를 향상시키려는 데서 생기는 것으로서 타인에 대해 호의적인 인상을 심어줄 기회를 지각했을 때에 자아를 고양시키려는 동기에 의해서 주장적인 인상관리를 한다.

Jones & Pittman(1982)의 연구에 따르면 개인은 타인이 자신을 좋아하고 능력이 있다고 생각하게 하고, 도덕적으로 가치 있다고 생각하게 만드는 것 외에도 자신을 두려워하게 하고 미안한 생각이 들게 하는 것에도 모티베이트된다. 그 외에도 개인간의 상호관계나

거래에서의 교섭력 강화, 물질적, 화폐적 이득의 추구(Jellison & Gentry, 1978) 등의 동기에 의해서 인상관리를 한다.

이렇게 볼 때 개인은 체면을 지킴으로써 긍정적인 자아를 제시하고 이를 통해 효율적인 사회역할의 수행, 비난의 회피와 신용의 획득, 자존심의 유지, 사회적 영향력 행사를 꾀할 수 있다.

(2) 內在的 心理的 動機

인상관리적 동기에 따르면 개인의 사회적 행동은 개인이 사회적으로 바람직한 자아를 나타내기 위함이라고 해석함에 반해서, 내재적 심리적 관점에서는 인지부조화, 불균형 등에서 오는 우울, 감정의 침체, 자존심의 위협 등의 불균형을 해소하기 위하여 행동이 동기화된다고 본다.

Duval & Wicklund(1972), Wicklund(1980)에 따르면 자아에 대한 관심은 개인이 행하는 현재의 행동과 준거적인 기준과의 비교를 하게 만들며 양자간에 불일치가 인지될 때 부정적인 감정이 생긴다. 이러한 부정적인 감정은 행위를 수정하게 만들고 준거적인 기준에 가깝게 만든다. 또한 행위자가 스스로 내리는 자신에 대한 자아개념과 주위 사람들이 행위자에 대해 내리는 평가사이의 불일치가 존재할 경우 개인은 인지부조화를 경험하게 되고 이를 해소하기 위해 노력한다. 이러한 내재적 심리적 관점에서 볼 때 개인은 체면손상과 체면에 대한 위협에서 오는 내재적, 심리적 불균형을 해소하기 위하여 체면을 지키려고 노력한다고 볼 수 있다.

이상에서 볼 때 체면행위는 체면유지행위, 체면복구행위, 상대의 체면을 세워주는 행위, 상대의 체면을 손상시키는 행위로 나누어지며 개인이 이러한 체면행위를 하게 되는 동기는 긍정적 자아를 제시함으로써 사회적 인정을 받으려는 인상관리적 동기와 주위의 평가와 자아개념간의 불일치에서 오는 부조화를 해소하려는 내재적 심리적 동기로 나누어진다. 이러한 동기들에 의해 개인의 체면행위는 모티베이트된다. 본 연구에서는 이러한 이론적 배경을 바탕으로 하여 조직내에서 상사의 체면지각요소와 상사의 반응행위를 해석해보자 한다.

3. 體面과 組織內에서 反應行動

체면에 관련된 조직내의 반응행동은 크게 인지적 반응, 감정적 반응 그리고 행위의도적 반응으로 나누어 살펴볼 수 있다.

1) 體面과 認知的 反應

인지적 반응은 사회적 상황과 사람에 대한 개인의 지각으로서 대상을 범주화시키거나 특출한 측면에 주의를 두며, 상황에 대한 조리있는 이해를 이루려는 반응이다(홍 대식, 1986). 인지적 반응에는 일이나 사건에 대한 인과관계를 찾는 귀인과 어떤 상황, 사람에 대한 개인의 평가를 포함하는데 본 연구에서는 부하가 상사의 체면을 세우거나 손상시켰을 때 부하에 대한 상사의 평가와 귀인반응에 초점을 맞추고 있다.

개인의 긍정적 자아제시는 개인에 대한 주위의 평가에 영향을 미친다(Northcraft & Ashford, 1990; Schlenker, 1980; Tedeschi, 1981). 즉 개인은 보다 나은 자신의 이미지를 나타냄으로써 사회로부터 인정을 받는다. 이러한 이미지를 나타내는 방법에는 순응, 동조, 복종, 이타적 행동이 있다. Ho(1976)에 따르면 체면의 손상은 개인이 주어진 역할 획득에서 실패했을 때 인식되고 이러한 체면의 손상은 주위의 사람들로부터 부정적인 평가를 가져온다. Redding & Ng(1982)에 따르면 자신의 체면을 세워주는 상대에 대하여 개인은 보다 긍정적인 평가를 내리며 Deutsch & Solomon(1959)의 연구에 따르면 자신에 대해 긍정적인 말을 한 사람은 자신에 대한 부정적인 말을 하는 사람보다 더욱 호의적으로 평가된다.

이러한 연구결과는 본 연구에서 다루고자 하는 상사의 체면을 세우거나 손상시킨 행위를 한 부하에 대한 상사의 평가반응의 방향을 예측하게 해준다. 한편 특정의 사건에 대한 원인을 추론하는 귀인과 체면과의 관계에 대해서는 이론적으로 연구된 바가 없으나, Snyder & Higgins(1988, p. 23)의 연구에서 변명(excuses)을 “부정적인 결과가 발생하였을 때 귀인을 자아의 중심이 되는 자원으로부터 상대적으로 중심과 관련이 약한 자원으로 인과귀인을 옮기는 것”으로 파악하였는데, 변명은 손상된 체면을 복구하는 한 형태로서 결국 체면은 귀인반응과 관련이 있다. McFarland & Ross(1982)의 연구결과에 따르면 실패의 상황에서 자신의 성과를 과업의 난이도 등 외적요인에 귀인했을 경우가 능력의 부족에 귀인했을 때보다 높은 자존심을 경험한다고 한다.

한편 체면을 주위 사람들이 자신에 대해 내리는 평가에 관심을 갖는 것이라고 할 때, 개인의 태도는 이러한 주위의 평가를 포함하는 체면의 영향을 받는다. Ajzen & Fishbein(1980)에 따르면 개인의 태도는 개인 자신의 행위에 대한 신념뿐만 아니라 주관적 규범에 의해서도 영향을 받는데 여기서 주관적 규범이란 개인이 의도한 행위에 대한 다른 사람의 반응 및 준거기준에 대한 개인의 신념이다. 이러한 주관적 규범은 개인의 태도와 행위를 불일치시킨다. 체면은 당위와 본심의 이중구조를 가지고 있는데 유교의 실천철학

인 도학은 그래야만 한다는 당위를 극대화하고 그리고 싶다는 욕망을 극소화시켜 결국 본심과 당위의 표리부동을 야기시킨다(이 규태, 1977). 즉 자신의 욕구는 사회적으로 규정된 태도의 표현 등으로 규제된다. Alexander & Knight(1971)의 연구에 의하면 개인은 태도의 변화를 통해 개인의 공공의 이미지를 높이려고 하며 자신의 이미지의 일관성을 위해 태도를 왜곡한다. 그러나 공공의 시선이 사라질 경우 태도의 불일치로 인한 인지부조화는 없어진다.

이렇게 볼 때 체면은 개인의 태도를 사회적으로 바람직한 방향으로 이끌어 나감으로써 개인의 행동을 규제하고 통제하는 역할을 한다.

2) 體面과 感情的反應

감정은 인간의 행위를 예측함에 있어서 중요한 변수이다. 감정은 특정의 대상, 상황에서 느끼는 감정적 반응인 차별화된 감정(differentiated emotion)과 특정의 대상이 없는 일반화된 정서인 비차별화된 감정(undifferentiated emotion)으로 나누어진다(Clark & Isen, 1982; Fiske, 1981; Park, 1986). 특히 차별화된 감정이 특정의 개인에 대한 감정적 반응에 의해 야기될 경우 이를 “대인감정(interpersonal emotion)”이라 하고, 특정의 상황에 대해 감정반응이 야기될 경우 “상황적 감정(situational emotion)”이라고 한다. 체면과 관련하여 본 연구에서 다루는 감정적 반응은 차별화된 감정으로 자신의 체면을 손상하였거나 세웠을 때 주위의 여러사람과 자신에게 느끼는 상황적 감정(situational emotion)과 자신의 체면을 손상시켰거나 세워준 사람에 대하여 느끼는 대인 감정(interpersonal emotion)으로 나누어진다.

Redding & Ng(1982)의 연구에 의하면 체면을 잃었을 경우 행위자는 수치, 긴장, 당황의 감정을 경험하게 된다. Scheff(1988)에 따르면 수치의 감정과 존경은 사회적 통제 시스템의 하나로서 개인이 자신을 남들에게 표현함에 있어서 자아의 제시가 거부될 때 개인은 수치의 감정을 경험하게 된다고 하였다. 체면과 관련하여 나타나는 당황의 감정에 대한 연구는 많이 나타나 있다(Edelman, 1982; Apsler, 1975; Modigliani, 1971; Goffman, 1959). 당황의 감정을 표시함으로써 행위자는 자신의 체면의 상실을 보상하려 한다(Edelman, 1985). 이 때 당황은 제시된 자아와 자아제시기준과의 차이를 인지할 때 발생된다. Semin & Manstead(1981)은 당황은 행위자가 가정하고 있는 자신의 이미지와 공공 앞에서 생기는 부정적인 이미지와의 불일치의 결과로서 생기는데 당황은 행위자가 당연히 지녀야 한다고 생각되는 사회 규칙을 공공 앞에서 위반하고 그러한 위반이 다른 사람들에 의해 목격될 때 발생한다. 행위자를 둘러싼 주위의 평가에 대한 불안은 행위자로 하여금

사회적 긴장을 유발시키는데, 자신의 이미지와 관련하여 미래의 사건에 대한 성공, 실패의 여부가 불확실할 때 개인은 긴장하고 불안하게 된다고 하였다. 이렇게 불 때 체면의 위협을 받거나 체면을 손상당한 개인은 당황과 주위의 평가에 대해 불안과 긴장을 경험한다(Schlenker & Leary, 1982).

남들로부터 성과를 인정받을 때 개인은 긍정적인 감정이 생기며 이렇게 좋은 감정 상태를 가졌을 경우 남을 더욱 잘 도와준다고 한다(Isen, 1984; Isen & Baron, 1991; Mcallister, 1995). 또한 Redding & Ng(1982)의 연구에서도 개인은 체면을 세울 때 자부심의 감정을 경험한다고 하였다. 한편 자신의 체면을 손상시키거나 세워준 사람에 대해서 개인은 대인적 감정을 느끼는데, Goffman(1955)에 따르면 대면접촉에서 자신의 체면을 손상시킨 사람에 대해서는 적대적인 감정을 가지고 자신의 체면을 지켜주거나 세워주는 사람에 대해서는 호의적인 감정을 가지며, Brown(1977)에 따르면 자신의 체면에 위협을 주거나 자신을 비참하게 만든 사람에 대해 개인은 적의를 품는다.

이러한 연구결과를 배경으로 본 연구에서는 체면이 개인의 상황적 감정, 대인적 감정에 미치는 영향과 이 때 개인이 나타내는 감정의 유형을 살펴본다.

3) 體面과 行爲意圖的反應

개인이 어떤 방식으로 행위하고자 하는 행위의도는 그 대상에 따라 상황적 행위의도와 대인적 행위의도로 나눌 수 있다. 상황적 행위의도란 앞에서 언급한 상황적 감정과 같이 특정의 상황에서 개인이 행하는 반응의도이고, 대인적 행위의도란 특정의 개인에 대하여 행하는 반응의도이다. 본 연구에서는 체면과 관련하여 일어나는 행위의도반응을 자신의 체면을 손상하였거나 세웠을 때의 상황에서 주위의 여러 사람에게 행하는 상황적 행위의도반응과 자신의 체면을 손상시켰거나 세워준 사람에 대하여 행하는 대인적 행위의도반응에 초점을 맞추고 있다.

상황적 행위의도반응은 체면을 잃었을 때와 얻었을 때, 체면에 위협을 받을 때에 따라 달라진다. 체면을 잃었을 때 개인은 체면의 복구와 관련된 여러 행위를 하고, 체면을 복구하기 위한 행위로서 위험에 대한 저항, 다른 분야에서 자신의 강인함을 표현하는데 이러한 행위는 자신에게 회생을 수반하더라도 이루어진다(Borah, 1963; Brown, 1968; Deutsch, 1971). 체면을 지키려는 행위는 공격적인 일을 당하였거나 개인의 위신이 여러 사람들 앞에서 손상을 당하였을 때 일어난다(Brown, 1977). 그러한 상황에서 개인은 자신을 스스로 조절할 수 있음을 과시하고, 모욕의 정도가 약할 경우 이를 무시해 버린다(Goffman, 1959). 사람은 자신의 이미지와 관련하여 자아를 제시하는데, 사람들은 비난,

사회적 불인정 등을 피하기 위해 부정적인 행위나 결과로부터 자신을 분리시키거나 신망, 사회적 인정을 받기 위해서 긍정적 행위에 자신을 연결시킨다(Tedeschi & Riess, 1981).

일의 결과는 행위의 효과, 산물 등을 말하는데 좋고 나쁨의 평가적 차원을 포함하여 결과의 유인이 클수록 이에 따른 자아의 제시도 달라진다. 변명은 행위나 결과가 나쁘거나 잘못되었다는 것을 인정하나 이러한 결과에 대한 개인적 책임을 부인하는 것이며 정당화는 개인이 자신의 행위에 대한 책임은 인정하나, 결과가 ‘부정적이다’, ‘나쁘다’ 등에 대해서 부인함을 말한다. Snyder & Higgins(1988)에 따르면 해명은 부정적인 결과가 발생하였을 때 귀인을 자아의 중심이 되는 자원으로부터 상대적으로 덜 중심이 되는 자원으로 인과귀인을 옮기는 것을 말한다. 변명을 하는 것은 개인의 이미지를 유지하고 대인관계를 유지하는 데에 필요하다. 명분화(entitling act)는 변명과 반대의 개념을 이루는데 D'arcy(1963)에 따르면 개인은 명분화를 통하여 개인적인 책임을 짐으로써 사회적 인정을 얻을 수 있다고 하였다.

Schneider(1981)에 따르면 개인은 중요한 과업에 실패했을 때, 자신의 평가를 일시적으로 낮게 받았을 때, 타인으로부터 긍정적인 평가를 다시 받기 원하며 실패를 경험했을 때 자아 고양에 더욱 노력한다. 이 때 다른 사람들의 피드백은 행위자의 체면유지, 체면회복 행위를 제한한다(Brown, 1968; Brown & Garland, 1976). 다른 사람들의 피드백은 주로 그 사람의 이미지와 관련된 평가적 차원으로서 다른 사람의 평가적 판단은 상황의 규정, 그 상황하에서의 적절한 행동의 기대, 그리고 규범의 준수에 기인한다. 행위의 위반에 대해 복구노력을 하려는 사람들은 더욱 호의적으로 평가되며 위반뒤에 당황함을 남들에게 나타내는 것이 태연히 있는 것보다 더욱 호의적으로 평가된다(Semin & Manstead, 1982). 또한 집단내의 일에서 자기 뜻의 일을 수행하는 데에 실패한 사람은 자신의 이미지를 높이려는 말을 동료에게 한다(Modigliani, 1971).

이렇게 볼 때 개인은 부정적인 결과로 체면을 손상했을 경우, 변명과 정당화를 통하여 이미지의 실추를 축소하거나 복구하려고 노력하고 긍정적인 결과로 인해 체면을 세웠을 경우 파시를 하거나 자신의 책임을 더욱 나타낸다.

한편 자신의 체면을 손상시키거나 세워준 사람에 대하여 개인이 취하는 대인적 행위의 도반응은 체면을 손상시킨 경우와 체면을 세워주는 경우에 따라 달라진다. 대면 접촉에서 행위자는 항상 상대의 체면에 대해 고려해야 한다. 즉 상대의 체면을 존중함으로써 자신의 체면도 존중해 달라는 상호성의 원칙이 존재한다(이 규태, 1977). 자신의 체면을 손상시키거나, 자신의 체면을 세운 사람에 대한 개인의 행위 반응은 이러한 상호성의 원리

하에서 일어난다. 즉 禮의 측면에서 볼 때 자기가 원하지 않으면 남에게 베풀지 말라는 (논어; 이 동인, 1986, p.63에서 재인용) 인간관계의 원칙이 체면의 행위에서 적용된다. 禮는 사회 관계의 상호성의 규정으로 일방이 禮를 지키지 않고 역할 의무를 적절하게 수행하지 않을 때 그에 맞추어서 그에 대한 행동과 태도를 조절해야 한다는 암시를 많이 주고 있다(이 동인, 1986).

Brown(1977)에 의하면 자신의 체면을 잃게 한 사람에게는 반드시 그에 상응하는 벌(보복)을 가한다. Deutsch and Krauss(1962)는 행위자가 타인에 대하여 위협을 사용하는 이면에는 그의 사회적 얼굴 즉, 체면의 손상을 회복하기 위한 욕구가 숨어 있으며, 어떤 사람에 대하여 자신의 얼굴(face)의 위협을 받게 되면 개인은 그 개인에 대하여 위협을 함으로써 자신의 능력을 주장한다. Berger와 Tedeschi(1969)에 따르면 행위자에게 비참함을 맛보게 한 사람에 대해서 행위자는 공격적이 된다고 하였다. 또한 자신의 체면에 위협을 준 사람에 대해서도 개인은 벌을 주거나 손상된 부분의 적절한 복구를 한다.

Jones(1964, 1973)는 타인과의 긴밀한 관계를 형성하는 방법으로는 상대방에게 인정하는 말이나 행동 등의 긍정적인 피드백을 주고 의견에 순응하는 것이라고 한다. 개인 스스로가 남들에게 호감을 주는지 안 주는지, 그의 의견이 가치있게 받아들여지는지 안 받아들여지는지, 동료 작업자로서 수용되는지 아닌지, 타인에게 칭찬을 받는지 아닌지를 알게 됨에 따라 그 반응은 달라진다고 한다.

이상에서 볼 때 체면은 조직내에서 구성원의 행위를 결정짓는 중요한 요소로서 작용하며 개인의 태도와 감정, 행위는 자신의 체면과 상대의 체면행위에 따라 달라짐을 알 수 있다.

III. 研究設計

지금까지 체면에 관한 연구에서는 조직내의 개인의 체면지각상황, 체면지각시의 감정상태와 체면의 역할을 다루고는 있으나 조직내 개인의 여러 행위 중 어떠한 요소와 관련된 행위가 상사의 체면지각과 관련이 있으며, 그때의 행위는 어떠한가에 대한 연구는 없었다. 기존의 대부분의 연구가 자아와 관련된 상황에서 개인의 행위에 초점을 두고 있을 뿐, 자신의 체면을 손상시키거나 세워주는 타인에 대한 인지적, 감정적, 행위의도적 반응 행위에 대한 통합적인 연구는 없었다. Brown(1968)의 연구에서는 협상을 할 때 자신의 체면을 손상시킨 사람에 대한 개인의 행위반응만을 다루고 있으며, Goffman(1955, 1959)은 개인간의 접촉에서 상호간에 체면을 차리는 행위에 대해서 연구하였다.

체면의 속성을 주위 사람들의 자신에 대한 평가에 관심을 갖는 것이라 할 때, 주위의 평가에 대한 자신의 이미지를 긍정적으로 나타내려는 인상관리연구(Schlenker, 1980, 1982)와 자신에 대한 자아개념과 주위의 평가에서 오는 불일치를 해소하려는 내재적 심리적 관점에서의 연구(Fenigstein, 1979)를 통하여 개인이 체면을 지각했을 때 행하는 감정적, 행위의도적 반응을 예측할 수 있다. 즉 개인은 일면 자신의 긍정적 이미지를 나타내기 위해 노력하는 한편, 지각된 인지의 부조화를 해소하려고도 노력한다는 것이다.

지금까지의 주위의 평가와 관련하여 이루어진 연구는 일상생활에서 개인이 긍정적인 자아제시의 필요성과 인지부조화 해소의 필요성을 느꼈을 때 취하는 행위에 관하여 다루고 있다. 그런데 이러한 일상생활 속에서의 개인의 자아와 관련된 행위를 다루고 있을 뿐 조직 내에서의 어떤 지위를 차지하고 있는 특정의 개인이 자신의 체면과 관련하여 행하는 행위는 다루고 있지 않다.

본 연구에서는 조직 내에서의 상사의 체면지각요소, 각 요소에서의 상사의 체면지각정도와 민감도, 체면을 지각했을 때, 그리고 조직내에서 상사와 부하의 대면접촉에서 부하가 상사의 체면을 세우거나 잊게 했을 때 상사의 부하에 대한 반응을 연구파제로 삼고자 한다. 기존의 연구가 조직내에서 구성원이 체면을 지키려는 상황 및 체면을 지각했을 때 개인의 감정적 반응을 연구하였으나, 본 연구에서는 특히 상사의 입장에서 체면지각요소를 알아보며, 상사가 체면손상을 지각했을 때와 체면세움을 지각했을 때의 상사의 감정적 반응과 행위의도적 반응을 조사연구에서 살펴본다. 또 기존의 연구가 일상생활에서 개인과 개인의 접촉에서 체면을 지각했을 때의 행위반응을 연구했으나, 본 연구에서는 조직내 부의 상사와 부하의 관계에서 상사가 부하의 행위로 인하여 자신의 체면을 지각했을 때 부하에 대하여 행하는 상사의 반응을 인지적 반응, 행위의도적 반응 및 감정적 반응으로 나누어 살펴본다.

먼저 본 연구에서는 상사의 체면지각요소를 규명하고자 한다. 상사체면의 요소는 조직 내에서 상사의 지위에 따른 역할, 위신, 업무, 성과와 상사의 태도적 인성적 요소를 포함한다. 이러한 요소와 관련한 부하의 체면행위는 상사체면을 세워주는 행위와 손상시키는 행위로 나누고, 이러한 부하의 체면행위가 상사의 체면지각에 어떤 영향을 미치는가를 살펴본다.

한편 상사의 체면요소와 관련하여 상사가 부하의 행위 및 타인의 평가로 인하여 체면을 지각했을 때 나타내는 상사의 반응은 인지적 반응, 감정적 반응, 행위의도적 반응으로 나눌 수 있다. 인지적 반응은 부하에 대한 평가반응과 성과의 귀인을, 감정적 반응은 부하

에 대하여 느끼는 대인감정을, 행위의도적 반응은 부하에게 행하는 상사의 행위와 체면지각 상황속에서 개인이 행하는 상황적 행위반응을 나타낸다.

이러한 연구의 개념적 틀을 바탕으로 본 연구에서는 첫째, 조직 내에서의 상사의 체면과 관련된 요인의 발견 및 각 요인에서 상사의 체면의 민감도와 부하의 체면행위에 대한 상사의 체면지각을 분석하고, 둘째, 체면지각에 따른 상사의 반응행위를 살펴보기 위해 체면지각에 따른 상사의 부하에 대한 인지적 반응, 부하에 대한 대인적 감정반응 그리고 부하에 대한 대인적 행위의도반응을 구체적으로 분석하고자 한다.

1. 研究課題 및 假說의 設定

1) 體面知覺과 關聯된 研究課題 및 假說

개인은 사회적 관계내에서 자신의 지위와 관련하여 자신의 지위에서 요구하는 역할, 의무와 주위의 기대를 넘어서 뛰어난 성과를 내었을 때 체면의 세움을 지각하고, 개인의 사회적 지위의 유지, 주어진 역할 유지에 실패할 때 체면의 손상을 지각한다고 하였다(Hu, 1944; Ho, 1976). Ho(1976)에 따르면 체면의 세움은 개인이 뛰어난 업적, 성과 등의 긍정적 결과를 획득했을 때 지각되고, 체면의 손상은 사회가 개인에게 요구하는 도덕적 신념에 따른 체면을 상실했을 때에 보다 더 심각하게 지각된다고 한다. 이러한 체면의 지각은 개인 스스로가 자신이 받으리라고 예상되는 사회적 평가와 실제의 사회적 평가간의 차이에서 나타난다. 또한, 개인은 행동을 함에 있어서 주위 사람의 반응과 평가를 살핀다 (Snyder, 1974). 체면은 타인의 자신에 대한 평가에 관심을 가지며, 남들에 대해 스스로 주장하는 존경심이다. 따라서 자신의 행위에 대한 주위 사람의 긍정적, 부정적 평가는 행위자로 하여금 체면을 지각하게 만든다.

Goffman(1955, 1959)과 Brown(1968, 1977)은 대인관계에서 개인이 체면을 유지하려는 행위에 관하여 연구하였는데, 이들의 연구에 따르면 여러 사람들 앞에서 타인이 자신을 바보스럽게 만들거나 비참하게 또는 초라하게 만드는 행위 또는 말을 하였을 경우에 체면손상을 지각하며, 타인이 자신의 긍정적 이미지를 높여주는 말과 행동을 하였을 경우에 체면세움을 지각한다고 하였다.

Goffman(1972, p.9)은 “체면을 세워준다는 것은 상대로 하여금 보다 나은 행위의 틀을 갖게 만들어 주는 것”이라고 하였다. 즉 상대로 하여금 보다 유효적절히 자신에 대한 존경심을 주장할 수 있게 상대의 이미지를 높여주거나, 상대가 체면의 위협을 당했을 때 이를 벗어나게 도와주는 것이다.

이러한 연구를 바탕으로 본 연구에서는 다음과 같은 연구과제를 정하였다.

〈연구과제 1〉 조직내에서 상사가 주위 사람의 평가에 대하여 지각하는 체면의 요소는 무엇이며, 각각의 요소에서의 상사의 체면세움, 손상의 지각정도는 어떠한가? 또 각 요인에 대한 체면의 민감도는 어떠하며 이러한 요소들은 어떤 특성으로 구분되는가?

조직내의 생활에서 상사는 자신의 업무성과, 능력, 태도, 인간됨 등 자신의 여러 부분에 대한 주위의 평가를 듣거나 인식하게 된다. 이 때 자신의 어떠한 부분에 대한 주위의 평가에서 상사는 자신의 체면을 지각하는지를 주위의 평가가 긍정적일 경우와 부정적일 경우로 나누어 살펴보고, 각 요소에 대한 체면의 민감도는 어떠하며 각 요소들은 어떤 특성으로 구분되는지에 대해서도 살펴본다.

2) 反應行爲에 關聯된 研究課題 및 假說

개인의 체면을 지각했을 때의 반응은 인지적 측면, 감정적 측면, 행위의도적 측면에서 살펴볼 수 있는데, 인지적 반응은 평가반응과 귀인반응으로 나눌 수 있다. Goffman(1955, 1959)에 의하면 상대가 자신의 체면을 손상시켰을 때 상대에 대한 비호의적인 감정이 유발된다고 한다. 이 때 각각의 반응은 자신의 체면을 손상시키거나 세워준 특정인에 대하여 느끼고 행하는 대인반응 행위와 주위의 불특정 다수에 대해 느끼고 행하는 상황반응행위로 구분하여 파악될 수 있다.

감정적 측면에서 체면이 개인의 반응에 미치는 영향에 관한 연구는 Goffman(1955, 1959), Ho(1976), Redding & Ng(1982), Brown(1970)의 연구에 기초하고 있다. 이들의 연구에 따르면 체면을 손상하였거나 주위의 기대에 부합하지 못했을 때 개인은 수치를 느끼거나 당황을 경험하며, 주위의 인정을 받거나 체면을 세웠을 때 자부심을 경험한다고 하였다. 특정의 개인에 관하여 생기는 감정은 Goffman(1955, 1959)의 연구에 따르면 자신의 체면에 위협을 주는 사람에 대해서는 적대적인 감정이 일어난다. 행위의도적 측면에서 주위의 사람들에 대한 개인의 행위는 자아제시이론에 기초한다. Tedeschi & Riess(1981)에 따르면 개인은 부정적 결과일 때는 결과의 축소, 책임회피의 행위를 하고 긍정적 결과일 때 결과의 확대, 책임확대의 행위를 한다. 자신의 체면을 손상시킨 사람에 대한 개인의 행위는 Brown(1977), Redding & Ng(1982), Goffman(1955, 1959)의 연구에서 시사된 것처럼 자신의 체면을 손상시키는 행위를 상대가 했을 경우 자신도 상대의 체면을 손상시키는 행위를 하거나 보복을 한다.

(1) 認知的 反應行爲에 關한 假說

체면을 지각했을 때 상사의 인지적 반응은 부하의 성과에 대한 평가반응과 부하에 대한 귀인반응으로 나누어 생각할 수 있다. 인상관리론자(Schlenker, 1980; Tedeschi & Riess, 1981)에 의하면 개인에게는 타인으로부터 인정을 받으려는 욕구가 있고, 개인은 자신의 이미지를 보다 긍정적으로 나타냄으로써 타인의 긍정적 평가를 획득한다고 한다. 이와 같은 연구결과를 기초로 할 때 조직내에서 부하는 상사에 대하여 자신의 긍정적 이미지를 나타낼 수 있도록 노력할 것이며 이러한 자신의 긍정적 이미지를 통하여 상사의 인정을 획득하려고 할 것이다. Goffman(1955)에 따르면 대인접촉에서 개인은 상호간의 긍정적인 평가를 위해서 자신의 체면유지와 상대체면을 세워주는 행위를 한다. 따라서 개인의 체면 행위는 상대의 자신에 대한 평가에 영향을 미치게 된다. 즉 부하의 체면행위 즉 상사체면의 세워줌, 상사체면의 손상에 따라 부하의 성과, 능력, 필요성, 인간됨에 대한 상사의 평가는 달라질 것이다. 이러한 연구결과를 토대로 다음의 연구가설을 설정하였다.

〈가설 1〉 “부하에 대한 상사의 평가”*는 부하가 상사의 체면을 세워주었을 때가 상사의 체면을 잊게 했을 때보다 높게 나타날 것이다 (* “부하에 대한상사의 평가”는 성과, 능력, 필요성, 인간됨에 대한 상사의 평가로 4가지 요소로 구분하여 살펴봄).

즉 객관적으로 동일한 성과를 내었더라도 부하가 상사 자신의 체면을 세워주었느냐의 여부에 따라 상사의 부하에 대한 평가(부하성과에 대한 평가, 능력에 대한 평가, 필요성에 대한 평가, 인간됨됨이에 대한 평가)는 달라질 것이다. 상사는 자신의 체면을 세워준 부하에 대해서 자신의 체면을 손상시킨 부하보다 상대적으로 높은 평가를 내릴 것이다.

상사의 부하의 성과에 대한 귀인행위와 관련하여 볼 때, 만일 자신의 체면을 세워준 부하에 대해서 상사가 높은 평가를 하고 있을 때 부하의 낮은 성과의 원인을 부하의 내적 요소에 귀인시키는 것은 상사의 부하에 대한 인지부조화를 초래할 것이다. 이렇게 볼 때 부하의 체면행위는 상사가 부하성과를 귀인함에 있어 영향을 미칠지 모른다. 이에 대한 연구과제를 다음과 같이 제시하였다.

〈연구과제 2〉 부하가 상사의 체면을 세워주거나 손상시켰을 때, 이는 부하의 성과에 대한 상사의 귀인에 영향을 미치는가? 귀인에 영향을 미친다면 그 결과는 어떠한가?

즉 상사의 체면과 관련된 부하의 행위에 따라 부하성과에 대한 상사의 귀인이 달라지는지를 알아보려고자 함이다. 객관적으로 같은 수준의 성과를 귀인하더라도 부하의 체면세움 또는 손상의 행위에 따라 상사의 귀인이 달라지는지를 연구해보고자 한다. 아울러 귀인이 달라진다면 어떻게 달라지는지에 대해서도 살펴보고자 한다.

(2) 感情的反應行爲에 關한 假說

상사의 체면지각에 따른 상사의 감정적 반응은 특정인에 대해 상사가 느끼는 대인감정 반응과 체면지각 상황에서 상사가 느끼는 상황감정으로 나누어 살펴볼 수 있다. Redding & Ng(1982), Goffman(1955, 1959)의 연구에 의하면 체면의 지각은 감정적 반응에 영향을 미치는데, 체면의 손상을 지각했을 때 개인은 수치, 당황, 불안의 감정을 느끼고 체면을 세웠을 때 자부심의 감정을 느낀다. 한편 특정인에 대한 감정은 Goffman(1955)에 따르면 상대가 자신의 체면을 손상시키는 행위를 할 때 적대적 감정이 생긴다고 한다. 이러한 연구를 기초로 다음과 같은 연구가설을 설정하였다.

〈가설 2〉 부하의 행위로 인한 상사의 체면지각은 부하에 대한 상사의 감정적 반응에 영향을 미칠 것이다.

즉 부하가 상사의 체면을 세워주었을 때와 손상시켰을 때 부하에 대한 상사의 감정은 각각 달라질 것이다. 부하에 대한 상사의 감정은 부하가 상사의 체면을 세워주었을 때 호의적으로 나타날 것이다. 즉 부하가 상사의 체면을 세워주었을 때 상사는 부하에 대하여 ‘자랑스럽다’, ‘좋아한다’, ‘예쁘다’와 같은 호의적인 감정을 가질 것이다. 반면에 부하에 대한 상사의 감정은 부하가 상사의 체면을 손상시켰을 때 비호의적으로 나타날 것이다. 즉 부하가 상사의 체면을 손상시켰을 때 상사는 부하에 대하여 ‘화가 난다’, ‘기분나쁘다’, ‘밉다’와 같은 비호의적인 감정을 나타낼 것이다.

(3) 行爲意圖的反應行爲에 關한 假說

체면지각에 대한 상사의 행동의도 반응은 특정인에 대하여 상사가 행하는 대인행동의도와 체면지각 상황에서 상사가 행하는 상황적 행동의도 반응으로 나누어 살펴볼 수 있다. Goffman(1955, 1959), Brown(1968, 1977)에 따르면 개인은 체면을 지키기 위해서 행동을 하고 체면을 잃을 경우 이를 복구하기 위해서 노력한다.

Tedeschi & Riess(1981)는 부정적 결과에 대해서 개인은 결과를 축소하거나 회피하려고 노력하고, 긍정적인 결과에 대해서는 결과를 확대하거나 보다 많은 책임을 지려고 한다는 연구결과를 제시하고 있다. Brown(1977), Redding & Ng(1982), Goffman(1955) 등에 의

하면 체면행위에는 상호성이 존재하여 상대에 의하여 개인이 체면을 손상당했을 경우 개인은 상대의 체면에 대하여 고려를 하지 않고 반응하거나, 보복적인 행동을 한다. Goffman(1955)은 체면이 대인관계의 전제조건으로 상대의 체면을 세워줌으로써 자신의 체면에 대한 존중을 상대로부터 받으며, 대인간의 상호작용을 원활하게 수행시킨다는 연구결과를 제시하였다. Redding & Ng(1982)의 연구는, 개인은 물질적 정신적 보상을 인식할 때 체면행위를 하고, 상호간의 체면의 지킴은 구성원끼리의 상호작용을 부드럽게 하여 화합과 협동을 만들어낸다는 연구결과를 제시하였다.

이러한 연구결과를 기초로 할 때 부하는 상사의 체면을 세워줌으로써 긍정적인 보상을 받고, 상사의 체면을 손상시켰을 때는 부정적인 보상과 갈등이 나타남을 유추할 수 있다. 따라서 다음과 같은 연구가설을 설정하였다.

〈가설 3〉 부하의 행위로 인한 상사 자신의 체면 지각은 부하에 대한 상사의 행위의도 반응에 영향을 미칠 것이다.

즉 부하가 상사의 체면을 세워주었느냐 끓게하였느냐에 따라 상사의 부하에 대한 행위의도반응은 달라질 것이다. 행위의도반응은 부하의 의견제시에 대한 찬성의도, 업무지원의도, 사적지원의도, 협업의도, 질책의도, 상별의도로 나누어 볼 수 있다.

2. 研究節次 및 方法

본 연구에서 제시된 연구가설 및 연구과제를 검증하기 위하여 사전연구로서 조사연구와 실험연구 방법을 실시하였다. 사전연구는 일상생활에서 회사내의 관리자들이 어떤 경우에 체면을 지각하며 그 때의 반응은 어떠한가를 연구하기 위한 것이다. 이 연구를 통하여 체면과 관련된 주요 상황이나 요인들을 찾고자 하는 것이며 체면지각 결과 나타나는 반응들의 전반적 성향을 분석하게 된다. 이 사전연구가 끝난 후 그 결과를 기초로 하여 실험연구를 설계하였다. 실험연구에서 사용된 독립변수의 조작은 이 조사연구에서 나타난 주요한 요인이나 상황들을 중심으로 하였다. 사전연구를 통하여 상사의 체면지각에 관한 전반적 반응을 살펴보고, 보다 구체적으로 실험연구를 통하여 부하의 체면행위에 대한 상사의 지각과 부하에 대한 인지적, 감정적, 행위의도적 반응을 살펴본다.

1) 事前研究의 方法과 節次

조사연구는 약 15여개의 회사를 대상으로 하여 현업에 종사하고 있는 부장 81명을 대상으로 하였다. 설문은 약 30분간에 걸쳐서 설문지에 제시된 상사의 체면과 관련된 각

문항에 대하여 표본으로 선정된 사람이 읽게 한 다음에 답하도록 하였다. 표본으로 선정된 사람으로 하여금 조직내에서 자신과 관련된 타인의 평가, 인식을 기술한 항목을 읽게 한 다음에 각각의 경우 자신의 체면의 세움, 손상유무에 대하여 응답하게 하고 체면을 지각하였을 때 상사 자신의 감정적 느낌과 행위의도에 대하여 응답하도록 하였다. 설문지의 구성은 크게 3부분으로 나누어지는데 상사의 체면과 관련된 요소에 대한 체면의 지각여부를 묻는 문항, 이에 따른 상사의 감정적 반응을 묻는 문항, 상사의 행위의도적 반응을 묻는 문항의 세 부분으로 나누어진다. 상사의 체면과 관련된 항목은 상사의 부하관리 감독 능력, 상사의 부하지원 육성능력, 상사의 업무지식, 업무능력, 업무성과, 업무외 성과, 태도, 친사회적 행동, 윤리 도덕적 행위, 부하의 예우, 인간됨의 11개의 항목으로 각각의 항목을 타인의 긍정적 인식·평가를 받을 때와 부정적 인식·평가를 받을 때로 나누어 질문하였다.

2) 實驗研究의 方法과 節次

실험연구에는 본 연구에서 제시된 연구가설 및 연구과제를 검증하기 위하여 약 30분간에 걸쳐 실험을 실시하였다. 이 실험을 위한 독립변수 조작으로서 자동차 판매회사 영업 사원의 판매실적과 회사생활에서 영업사원이 상사의 체면을 세워주는 행위와 체면을 손상시키는 행위에 관한 자료를 자료제시방법(in-basket)으로 피실험자에게 제시하여, 영업소장의 입장에서 피실험자가 읽게 한 후에, 제시된 설문에 답하도록 하였다.

실험연구에서 피실험자는 현업에서 종사하고 있는 과장, 부장 144명을 대상으로 하였으며 실험조작의 확인(manipulation check)에서 잘못 반응을 보인 29명은 분석에서 제외시켜 총 115명을 실험에 사용하였다. 전체적인 실험은 체면과 성과라는 독립변수에 대한 2×2 집단간요인설계(factorial design between subject)를 이용하였다. 성과는 높은 경우와 낮은 경우의 두가지 상황으로, 체면행위는 상사의 체면을 잊게 만드는 경우와 상사의 체면을 세워주는 경우의 2가지 상황으로 실험처리하였다.

각 실험에 배정된 인원은 성과가 낮고 상사의 체면을 잊게 만드는 경우 29명, 성과가 낮고 상사의 체면을 세워주는 경우 28명, 성과가 높고 상사의 체면을 잊게 만드는 경우 31명, 성과가 높고 상사의 체면을 세워주는 경우 27명을 임의로 배정하였다(〈표 1〉 참조).

실험자료(in-basket material)에서 제시된 상황은 피실험자가 자동차 판매회사 영업소의 영업소장의 직책을 맡고 있는 것으로 되어 있으며 그와 관련된 정보를 제시하였다. 부하가 상사의 체면을 잊게 만드는 경우와 세워주는 경우의 실험조작은 사전연구 결과 민감한

반응을 나타낸 조직내의 상사 체면지각의 요소와 관련하여 실제 조직내에서 부하가 상사에게 행하는 말과 행동 및 주위 사람과의 대화를 중심으로 작성하였다. 성과에 관한 내용은 실제 자동차 판매회사의 인사고과표의 고과항목 및 기타 평가 항목을 기준으로 작성되었다.

전체적인 실험절차는 크게 두 부분으로 나누어지는데, 첫째부분은 실험자료를 통하여 체면, 성과, 기타 관련된 자료들의 제시, 둘째부분은 이러한 독립변수 조작 이후의 종속변수의 측정을 위해서 설문에 의한 반응조사 부분으로 구성되어 있다.

실험의 구체적인 절차는 먼저 실험 전체에 대한 개괄적 설명을 한 후 실험자료(in-basket material)를 제시하였다. 그 이후 실험에 제시된 부하사원에 대한 성과와 체면 행위에 관한 자료는 20분에 걸쳐서 제시하였다. 성과와 체면행위 자료의 제시 이후에 제시된 자료에 대한 상사의 인지적 반응, 감정적 반응, 행위의도적 반응의 종속변수를 측정하는 설문에 대한 응답을 10분에 걸쳐 측정하였으며 실험 전체에 소요된 시간은 35분이었다.

3) 變數의 操作的 定義 및 測定

(1) 體面知覺要因들의 測定

사전연구에서 체면의 지각은 조직내의 다른 사람의 평가, 인식에 대한 상사 스스로의 체면의 지각으로 정의되고, 체면의 지각은 체면의 손상과 체면의 세움으로 구분하였다. 조직내 상사의 체면지각요소를 11가지로 나누어 각각의 요소에 대해 주위 사람들이 긍정적인 평가, 인식을 하는 경우와 부정적인 평가, 인식을 하는 경우로 구분하여 상사의 체면세움, 체면손상의 지각을 측정하였다. 상사의 체면지각은 5점척도를 사용하여 측정하였는데 타인의 긍정적인 평가가 제시된 경우 1은 '체면과 관련이 없다'를, 5는 '체면을 매우 세웠다'를 나타낸다. 타인의 부정적인 평가가 제시된 경우 1은 '체면과 관련이 없다'를, 5는 '체면을 매우 없었다'를 나타낸다. 체면의 민감도는 '제시된 각 요소에 대해서

〈표 1〉 각 실험조건별 실험 인원

성 과	체 면	체면		
		체면손상	체면세움	계
높 음		31	27	58
낮 음		29	28	57
계		60	55	115

상사가 느끼는 체면의 정도'로 정의되는데, 민감도의 측정은 각 요소의 부정적 평가에서 체면손상을 지각한 정도와 긍정적 평가에서 체면세움을 지각한 정도를 합친 값이다. 2는 체면을 지각하지 않음을 뜻하고 10은 전적으로 민감하게 체면을 지각함을 뜻한다.

(2) 實驗研究에서의 獨立變數

독립변수를 부하의 성과와 부하의 체면행위로 보고 부하의 성과는 높은 수준으로 나누고, 부하의 체면행위는 상사의 체면을 세워주는 행위와 체면을 잊게 하는 행위로 나누었다. 이 때 부하의 성과는 영업실적과 관련된 객관적 업적에 의해 "높다"와 "낮다"로 조작하였고, 체면은 조사연구에서 나타난 요인들을 중심으로 "체면을 세워주는 것"과 "체면을 잊게 하는 것"으로 조작하였다. 따라서 2×2 집단간 요인 설계(factorial design between subject)에 의해 각 4개의 실험조건으로 설정하였다. 성과의 수준에 따라 성과가 높은 경우와 성과가 낮은 경우로 구분하고, 상사의 체면과 관련하여 상사의 체면을 세워주는 경우와 체면을 잊게 하는 경우로 나누어 실험조건을 설정하였다.

독립변수는 부하의 성과와 부하의 체면행위로 인한 상사의 체면지각으로 제시되는데 성과는 부하성과의 높은 수준과 낮은 수준으로 구분되고 그 내용에 있어서는 자동차회사 영업사원의 거래고객수, 매출액, 판매대수 등의 양적요소로 구성되었고, 성과기준은 영업소내 영업사원 18명에 대한 서열을 기준으로 설정하여 제시하였다. 낮은 성과는 전체 18명의 사원 중 17위로 실험처치하였으며 높은 성과는 전체 18명의 사원 중 2위로 처치하였다.

영업소 내에서의 부하의 행위에 대한 상사인 영업소장의 체면지각은 상사의 체면손상지각과 체면세움지각으로 구분된다. 체면행위는 상사의 체면과 관련하여 행해지는 영업사원의 행위로 정의되는 바, 이는 체면세움행위와 체면손상행위로 나누어진다. 체면손상행위로는 상사의 업무지식의 미비, 실수, 성과의 저조, 능력부족을 여러 사람들 앞에서 드러나게 하는 부하의 언어행위와 행동을 실험처치하였고, 체면세움행위로는 상사의 업무지식, 실수, 성과 능력과 관련한 상사의 역할획득 실패를 은폐시켜주거나, 상사의 긍정적인 이미지를 나타내는 부하의 언어행위 및 행동으로 실험처치하였다. 부하의 체면행위에 대한 상사의 지각은 7점 척도를 사용해서 측정하였는데, 1은 '체면을 매우 잊게 했다'를, 4는 '체면과 관련이 없다'를, 7은 '체면을 매우 세워주었다'를 나타내고 있다.

(3) 實驗研究에서 從屬變數의 定義 및 測定

종속변수는 인지적 반응, 감정적 반응, 행위의도적 반응으로 구분된다. 인지적 반응은 평가와 귀인으로 구분된다. 부하에 대한 상사의 평가는 성과평가, 능력평가, 인간됨평가,

필요성의 평가로 구성되었다. 성과평가는 특정과업의 달성정도를 평가자가 측정하는 것으로 정의되는데, 본 연구에서는 상사가 부하의 성과에 대하여 내리는 평가로 정의되었다. 성과평가는 7점 척도를 사용하여 측정하였는데 1은 ‘매우 부족하다’를, 4는 ‘보통이다’를, 7은 ‘매우 우수하다’를 나타내고 있다. 능력평가는 특정과업의 달성능력을 평가하는 것으로 정의하였고, 인간됨의 평가는 부하의 자질, 인성을 평가하였고, 그리고 필요성의 평가는 부하의 회사에서의 필요성을 평가하였다. 각 측정은 성과평가와 같이 7점 척도를 사용하였다.

귀인은 부하의 성과에 대한 상사의 의식적이며 의도적인 인과추론으로 정의된다. 본 연구에 사용된 귀인 질문은 Weiner(1979)의 8가지 요인에 근거하여 추출하였는데, 내적귀인과 외적귀인으로 구분하였다. 귀인의 항목으로는 외재적인 것으로 운과 일의 난이도, 내재적인 요인으로 노력과 능력을 들고 있다. 귀인의 항목은 1에서 7까지 7점 척도로 하여 다시 -3에서, 0, +3으로 기록하였다. 0점은 그 요인이 성과의 원인이 아니라는 것을 의미하며, 절대값이 클수록 그 항목이 성과의 원인으로 작용하였음을 나타내도록 설계되었다.

본 실험연구에서 감정은 특정의 목표인물에 대하여 생기는 특정의 대인 감정으로서 정서(mood)와 같이 일상생활에서 특정대상 지향성이 약한 감정은 제외된다. 따라서 본 실험연구에서 상사의 감정적 반응은 부하의 성과, 체면행위를 지각한 후에 부하에 대하여 느끼는 상사의 감정으로 정의된다. 감정의 항목으로는 ‘자랑스럽다’, ‘화가 난다’, ‘좋아 한다’, ‘기분나쁘다’, ‘미안하게 생각한다’, ‘예쁘다(멋있다)’, ‘측은한 생각이 든다’, ‘밉다(싫어한다)’, ‘실망했다’의 9개로 구성되어 있다. 감정적 반응 정도를 측정하는 척도는 7점 척도를 사용했는데, 1은 ‘전혀 그렇지 않다’를, 4는 ‘보통이다’를, 7은 ‘매우 그렇다’를 나타내고 있다.

행위의도반응은 개인간의 상호작용시 자극에 대한 행위의도반응으로서 본 실험연구에서는 회사내의 생활에서 부하에 대한 상사의 행위의도반응으로 정의된다. 행위의도반응은 회의시 부하의 의견제시에 대한 상사의 찬성행위의도, 부하의 실수에 대한 질책의도, 협조지원의도, 협업의도, 부탁에 대한 개인적 지원의도, 상별의도로 구성되어 있다. 이들의 각 항목별 측정은 7점 척도에 의했으며 그 정도에 따라 “1”은 매우 약한(또는 강한) 정도를 “7”은 매우 강한(또는 약한) 정도를 의미한다.

IV. 研究結果分析 및 論議

1. 事前研究結果分析

상사의 체면지각의 분석에서는 <연구과제 1>과 관련하여 상사의 체면지각요소의 발견 및 각 요소에서의 체면손상, 체면세움의 지각정도 및 민감도를 분석하여 그 결과를 제시하였고, 각 요소가 어떠한 특성으로 나누어질 수 있는지를 알아보기 위해서 실시한 요인 분석의 결과를 제시하였다. 상사의 체면지각요소를 부하관리감독 능력을 비롯한 11개 항목으로 나누어 제시하고, 각각의 항목에서 상사로서의 역할획득, 규범의 준수 등 상사로서 지켜야 할 행위의 최소수준에 도달함에 실패하였다고 남들에게 인식되거나 평가될 경우와 상사로서의 역할획득, 규범준수 등에 있어서 상사로서 행해야 할 행위의 기대수준 이상을 수행하였다고 남들에게 인식되거나 평가될 경우의 두 경우로 나누어 각각의 경우에 상사의 체면의 지각을 살펴보았다. 그 결과는 <표 2>에 요약되어 있다.

<표 2>에서 보는 바와 같이 체면세움의 지각은 업무능력($M = 3.94$), 업무성과($M = 3.53$), 업무지식($M = 3.33$), 부하관리 감독능력($M = 3.28$), 부하지원 육성능력($M = 3.20$), 인간됨($M = 3.06$), 업무외 성과($M = 2.90$), 권위 · 부하의 예우($M = 2.83$), 윤리 · 도덕적 행위($M = 2.83$), 태도($M = 2.79$), 친사회적 행동($M = 2.65$)의 순으로 높게 나타났고, 조직내에서 상사의 체면 손상의 지각은 윤리 도덕적 행위($M = 4.28$), 인간됨($M = 3.98$), 권위 · 부하의 예우($M = 3.80$), 업무능력($M = 3.76$), 업무지식($M = 3.76$), 부하지원 육성능력($M = 3.50$), 태도($M = 3.42$), 부하관리 감독능력($M = 3.25$), 업무외 성과($M = 3.06$), 친사회적 행동($M = 2.95$)의 순으로 높게 나타났다.

상사가 체면손상을 체면세움보다 민감하게 지각하는 항목은 윤리 · 도덕적 행위, 권위 · 부하의 예우, 인간됨, 태도 등의 항목들이며, 체면세움을 체면손상보다 민감하게 지각하는 항목은 업무능력의 항목뿐이며, 체면손상과 체면세움에서 지각의 차이가 거의 나지 않는 항목은 업무외 성과, 부하관리 감독능력의 항목으로 분석결과 나타났다.

상사의 체면지각에 대한 민감도는 <표 3>에 나타나 있다. <표 3>에서 보는 바와 같이 각 요소별 체면에 대한 지각의 민감정도는 업무성과($M = 7.49$), 판단력 문제해결능력을 포함하는 업무능력($M = 7.12$), 업무지식($M = 7.09$), 윤리 · 도덕적 행위($M = 7.09$), 인간됨($M = 7.01$), 부하지원 육성능력($M = 6.70$), 권위 · 부하의 예우($M = 6.64$), 부하관리 감독능력($M = 6.53$), 태도($M = 6.21$), 업무외 성과($M = 5.96$), 친사회적 행동

〈표 2〉 각 요소별 체면지각^{a)}

요 소	체면지각	체면손상	체면세움
부하관리감독능력		3.25 ^{b)} (1.01) ^{c)}	3.28 (1.19)
부하지원육성능력		3.50 (1.01)	3.20 (1.23)
업무지식		3.76 (1.02)	3.33 (1.28)
업무능력		3.76 (.94)	3.94 (1.21)
인간됨		3.98 (1.08)	3.06 (1.21)
태도		3.42 (1.19)	2.79 (1.37)
업무성과		3.99 (.89)	3.53 (1.08)
업무외 성과		3.06 (1.07)	2.90 (1.18)
친사회적 행동		2.95 (1.13)	2.65 (1.34)
권위 · 부하의 예우		3.80 (1.13)	2.83 (1.21)
윤리 · 도덕적 행위		4.28 (.95)	2.83 (1.35)

a) 체면지각에 나타난 평균치는 paired T-test 결과 $P \leq .01$ 에서 체면지각 자체가 유의한 것으로 나타났음.

b) 5점 척도의 평균

c) 표준편차

($M = 5.62$)의 순으로 나타났다.

체면에 대한 민감도는 VARIMAX회전에 의한 요인분석(Factor Analysis)결과 〈표 3〉에서 보는 바와 같이 두 요인으로 추출된다. 하나는 부하관리 감독능력, 부하지원 육성능력, 업무지식, 업무능력, 업무성과, 부하의 예우의 항목으로 이루어진 회사내의 지위, 역할과 관련된 ‘업무적’ 요인이고, 다른 하나는 인간됨, 태도, 업무외 성과, 친사회적행동, 윤리 · 도덕적 행위로 묶어지는 ‘업무외적 · 인성적’ 요인이다.

이상에서 볼 때 상사의 체면세움의 지각은 업무능력, 업무성과, 업무지식에서 높게 지각되고, 체면손상의 지각은 윤리 · 도덕적 행위, 업무성과, 인간됨에서 높게 지각되고 있음이 밝혀졌다. 조직에서의 상사체면지각의 민감도는 크게 상사의 회사 내에서의 지위, 역할과 관련된 ‘업무적’ 요인과 상사의 인간됨, 태도, 윤리 · 도덕적 행위와 관련된 ‘업무외적 · 인성적’ 요인으로 나누어짐이 요인분석 결과 나타났다. 전체적으로 볼 때 상사의 체면지각에 민감하게 영향을 미치는 요인들은 주로 업무외적이거나 인성적인 항목과 관련된 요인들로 나타났다. 이는 상사가 부하에 대해 체면반응 행위의 바탕은 객관적인 지표로 나타나는 성과나 업무지식 보다는 주관적인 인식의 대상인 업무외적 태도나 부하의 자질과 인간됨됨이에 더 기반을 두고 있음을 말해준다.

〈표 3〉 체면의 민감도와 요인 분석표

항 목	체면의 민감도 ^{a)}	요인 부하량	
		요인 1	요인 2
부하관리 감독능력	6.53 ^{b)} (1.76) ^{c)}	.12	.83
부하지원 육성능력	6.70 (1.72)	.39	.80
업무지식	7.09 (1.79)	.35	.75
업무능력	7.12 (1.91)	.46	.68
인간됨	7.01 (1.92)	.72	.45
태도	6.21 (2.13)	.81	.33
업무성과	7.49 (1.75)	.52	.55
업무외 성과	5.96 (1.89)	.77	.26
친사회적 행동	5.62 (2.12)	.90	.24
권위·부하의 예우	6.64 (2.00)	.38	.58
윤리·도덕적 행위	7.09 (1.88)	.68	.37
Eigen 값	—	6.51	1.00
설명된 총 분산값(%)	—	59.20	9.10

a) 민감도의 평균값으로 2에서 10까지의 값을 가진다.

b) 민감도의 평균

c) 표준편차

2. 認知的反應

상사의 인지적 반응에서는 부하의 체면행위에 따라 상사가 부하의 성과, 능력, 인간됨, 회사에서의 필요성 여부를 어떻게 평가하는지에 대해서 살펴보고자 한다. 또는 부하의 체면행위에 따라 부하의 성과에 대한 상사의 귀인이 어떻게 달라지는지에 대해서도 살펴보자 한다. 독립변수는 부하의 체면행위와 부하의 객관적 성과 두 가지이고, 체면행위는 체면손상행위와 체면세움행위로 구분하였고, 객관적 성과는 높음, 낮음으로 구분하였다. 이러한 체면행위, 성과수준과 인지적 반응간의 관계분석을 위해 분산분석 기법을 이용하여 독립변수 각각의 효과와 두 독립변수간의 상호작용효과를 살펴보았다.

1) 成果評價

종속변수로서의 성과평가에 대한 부하의 체면행위와 객관적 성과수준의 분산분석을 실시한 결과, 〈표 4〉에 나타난 바와 같이 상호작용효과는 무시해도 좋을 정도로 나타났다 ($F = .14$, $P = .704$). 〈표 4〉에 의하면, 성과평가에 있어서 독립변수인 성과수준의 효과

는 매우 높게 나타나서 ($F = 1625.90$, $P = .000$), 성과평가는 부하의 객관적 성과수준에 따라 다르게 나타난다는 사실이 입증되었다.

또한 성과평가에서 독립변수인 부하의 체면행위효과도 유의한 것으로 나타나서 ($F = 11.54$, $P = .001$), 평가에 부하의 체면행위도 크게 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉 이러한 효과가 나타난다는 것은 상사의 부하성과평가가 부하의 체면행위와 성과수준에 의해 달라짐을 의미한다. 이는 〈가설 1〉을 뒷받침해준다.

〈표 4〉의 아랫부분은 부하의 체면행위와 성과수준에 따른 성과평가의 평균과 표준편차를 분석한 표이다. 성과수준이 같은 경우라도 부하의 체면행위에 따라서 성과평가간에 통계적으로 유의한 차이가 나타나게 되는데, 높은 성과수준에서 상사의 체면을 손상시키는 부하($M = 5.97$, $S.D. = .60$)와 높은 성과수준에서 상사의 체면을 세워주는 부하($M = 6.30$, $S.D. = .47$)간에는 유의적인 차이가 남을 알 수 있고, 낮은 성과수준에서 상사의 체면을 손상시키는 부하($M = 1.52$, $S.D. = .51$)와 낮은 성과수준에서 상사의 체면을 세

〈표 4〉 부하의 성과평가에 대한 분산분석 결과표

	자유도	평균차승합	F-VALUE	P
주 효과	2	280.41	825.71	.000
성 과	1	558.95	1625.89	.000
체 면	1	3.92	11.54	.001
상호작용효과	1	0.05	0.14	.704
오 차	111	0.34		
전 체	114	5.25		

각 집단별 평균치*)

		체 면	
		잃 게 함	세 워 줌
성 과	낮 음	1.52 ^{a)} (.51 ^{b)}	1.93 (.72)
	높 음	5.97 (.60)	6.30 (.47)

*) Duncan의 사후분석을 실시한 결과 _____ 부분은 .05의 수준에서 차이가 나지 않는 집단임.

a) 7점 척도의 평균

b) 표준편차

워주는 부하($M = 1.92$, $S.D. = .72$)간에도 통계적으로 유의한 차이를 보이고 있다. 따라서 동일한 성과에 대하여 상사 체면을 손상시키는 행위를 하였을 경우보다 상사체면을 세워주는 행위를 하였을 경우에 성과평가가 더 좋게 이루어짐을 알 수 있다.

2) 人間됨에 대한 評價

상사가 부하의 인간됨을 평가하는데 있어서 부하의 체면행위 및 성과수준이 미치는 영향을 분산분석을 실시한 결과 〈표 5〉에 나타난 바와 같이 상호작용효과는 무시해도 좋은 것으로 나타났다($F = .35$, $P = .557$). 〈표 5〉에 의하면 성과평가에 있어서 독립변수인 체면행위의 효과는 매우 높게 나타나서 ($F = 629.49$, $P = .000$) 부하의 인간됨에 대한 상사의 평가행위는 부하의 체면행위에 따라 다르게 나타난다는 사실을 보여주고 있다. 이는 〈가설 1〉을 뒷받침해 주고 있다. 한편 부하의 인간됨에 대한 상사의 평가행위에서의 독립변수인 성과수준의 효과는 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다($F = .78$, $P = .379$).

〈표 5〉의 아랫부분은 부하의 인간됨에 대한 상사의 평가행위의 평균과 표준편차를 분석한 표이다. 부하의 성과수준과 무관하게 체면행위에 따라서 부하의 인간됨에 대한 상사의 평가행위는 차이를 나타내었으며, 이러한 차이는 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 즉 높은 성과수준에서 체면을 세워주는 경우($M = 5.89$, $S.D. = .70$)와 높은 성과수준에서 체면을 잊게하는 경우($M = 2.10$, $S.D. = .87$)간에는 차이가 매우 많이 남을 알 수 있으며, 낮은 성과수준에서 체면을 세워주는 경우($M = 5.93$, $S.D. = .77$)와 낮은 성과 수준에서 체면을 잊게하는 경우($M = 2.31$, $S.D. = .81$)간에도 유의한 차이가 남을 알 수 있다. 이상에서 볼 때 동일한 성과에 대하여 상사의 체면을 손상시키는 경우보다 상사의 체면을 세워주는 경우에 부하의 인간됨에 대한 상사의 평가행위가 더욱 좋게 이루어짐을 알 수 있다.

3) 會社에서의 必要性에 대한 評價

부하가 회사에 필요한 사람인가에 대하여 상사의 평가행위에 대하여 체면행위 및 부하의 성과수준이 미치는 영향을 분산분석을 실시한 결과 〈표 6〉에 나타난 바와 같이 상호작용효과는 무시해도 좋은 것으로 나타났다($F = .11$, $P = .745$). 〈표 6〉에 의하면 부하의 회사에서의 필요성에 대한 상사의 반응 변수인 체면행위의 효과는 비교적 높게 나타나서 ($F = 37.30$, $P = .000$) 부하가 회사에 필요한 사람인가에 대한 상사의 평가행위는 부하가 상사의 체면을 세워주었느냐, 손상시켰느냐에 따라 영향을 받음을 보여주고 있다. 이는 〈가설 1〉을 뒷받침해주고 있다.

〈표 5〉 부하인간됨에 대한 평가의 분산분석 결과

	자유도	평균차승합	F-VALUE	P
주효과	2	197.36	315.91	.000
성과	1	0.49	0.78	.379
체면	1	393.80	629.49	.000
상호작용효과	1	0.22	0.35	.557
오차	111	0.63		
전체	114	4.08		

각 집단별 평균치*)

		체면	
		일계합	세위중
성과	낮음	2.31 ^{a)} (.81) ^{b)}	5.93 (.77)
	높음	2.10 (.87)	5.89 (.70)

*) Duncan의 사후분석을 실시한 결과 _____ 부분은 .05의 수준에서 차이가 나지 않는 집단임.

a) 7점 척도의 평균

b) 표준편차

또한 회사에 필요한 사람인가에 대한 상사의 평가행위에서의 독립변수인 성과수준의 효과도 유의한 것으로 나타나서 ($F = 22.89$, $P = .000$) 회사에 필요한 사람인가에 대한 상사의 평가행위에 부하의 성과수준도 크게 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉 회사에 필요한 사람인가에 대한 상사의 평가행위는 부하의 체면행위와 성과수준에 따라 영향을 받는다는 것을 알 수 있다.

〈표 6〉의 아랫부분은 회사에 필요한 사람인가에 대한 상사의 평가행위의 평균과 표준편차를 분석한 표이다. 성과가 같은 수준일 경우 부하의 체면행위에 따라, 회사에 필요한 사람인가에 대한 상사의 평가행위간에 차이를 나타내게 되는데, 높은 성과수준에서 체면을 세워주는 경우 ($M = 5.67$, $S.D. = .96$)와 높은 성과수준에서 체면을 손상시키는 경우 ($M = 4.54$, $S.D. = 1.29$)간에는 차이가 있음을 알 수 있으며, 낮은 성과수준에서 체면을 세워주는 경우 ($M = 4.19$, $S.D. = 1.60$)와 낮은 성과수준에서 체면을 손상시키는 경우 ($M = 2.90$, $S.D. = 1.47$)간에도 차이가 많이 있음을 알 수 있는데, 이는 통계적으로 유의한

것으로 나타났다.

즉 체면을 손상시키는 경우보다는 체면을 세워주는 경우에 회사에 필요한 사람인가에 대한 상사의 평가행위가 더욱 좋게 이루어짐을 알 수 있다. 또한 체면을 손상시키는 경우라 하더라도 부하의 성과수준에 따라 부하의 필요성에 대한 평가는 유의적인 차이를 보였는데, 높은 성과($M = 4.54$, $S.D. = 1.29$)가 낮은 성과($M = 2.90$, $S.D. = 1.47$)일 때보다 부하의 필요성에 대한 상사의 평가가 높게 나타났다. 한편 낮은 성과일 때 체면을 세워주는 경우 ($M = 4.19$, $S.D. = 1.60$)와 높은 성과일 때 체면을 손상시키는 경우($M = 4.54$, $S.D. = 1.29$) 간에는 통계적으로 유의적인 차이가 나타나지 않았다.

4) 能力評價

상사가 부하의 능력을 평가하는데 있어서 부하의 체면행위와 부하의 성과수준이 미치는 영향을 알아보기 위해 분산분석을 실시한 결과 〈표 7〉에 나타난 바와 같이 상호작용효과는 무시해도 좋은 것으로 나타났다($F = 2.46$, $P = .120$). 〈표 7〉에 의하면 부하능력에

〈표 6〉 부하의 필요성에 대한 평가의 분산분석 결과

	자유도	평균차승합	F-VALUE	P
주 효과	2	54.63	29.37	.000
성 과	1	42.59	22.89	.000
체 면	1	69.40	37.30	.000
상호작용효과	1	0.20	0.11	.745
오 차	111	0.86		
전 체	114	2.77		

각 집단별 평균치*)

		체 면	
		잃 게 함	세 위 줌
성 과	낮 음	2.90 ^{a)} (1.47) ^{b)}	4.19 (1.60)
	높 음	4.54 (1.29)	5.67 (.96)

*) Duncan의 사후분석을 실시한 결과 _____ 부분은 .05의 수준에서 차이가 나지 않는 집단임.

a) 7점 척도의 평균

b) 표준편차

대한 상사의 평가에 있어서 독립변수인 체면행위의 효과는 무시해도 좋은 것으로 나타났다($F = .09$, $P = .759$).

다른 독립변수인 성과수준의 효과는 매우 높게 나타나서($F = 86.26$, $P = .000$) 부하의 일반적 능력에 대한 상사의 평가에 성과수준이 크게 영향을 미치는 것으로 나타났다. 분석결과 부하의 능력평가에 대해서 체면이 영향을 미치지 않고 성과수준만 영향을 미치는 것으로 나타났다.

5) 歸因行爲

이전의 연구들은 성과수준이 귀인에 영향을 미친다는 것에 초점을 두고 있었으나, 본 연구에서는 성과수준에 따른 귀인 뿐만 아니라 체면순상, 체면세울행위가 귀인에 미치는 영향도 살펴보았다. 이미 언급한 바와 같이 귀인은 7점 척도를 사용하여 측정하였는데, '0' 점과 차이가 많이 날수록 그 요인에 대한 귀인이 더욱 강하게 나타난다고 볼 수 있다.

〈표 7〉 부하능력평가의 분산분석 결과

	자유도	평균자승합	F-VALUE	P
주효과	2	72.00	43.13	.000
성과	1	143.99	86.26	.000
체면	1	0.16	0.09	.759
상호작용효과	1	4.11	2.46	.120
오차	111	1.67		
전체	114	2.92		

각 집단별 평균치*)

		체면	
		잃게함	세워줌
성과	낮음	3.41 ^{a)} (1.57) ^{b)}	4.19 (1.60)
	높음	5.29 (1.27)	5.74 (.66)

*) Duncan의 사후분석을 실시한 결과 _____ 부분은 .05의 수준에서 차이가 나지 않는 집단임.

a) 5점 척도의 평균

b) 표준편차

그리고 '0' 점의 의미는 그 요인이 성과의 원인으로서 적용하지 못했음을 의미한다. 즉 '0'에서부터의 방향과 관련없이 그 절대값이 클수록 귀인을 더 많이 한다는 것을 의미한다. 예를 들면 성과가 낮은 경우 노력에 대한 귀인의 평균치가 '-2'인 경우 과업실패의 원인이 '노력부족'에 상당한 정도로 있음을 의미한다. 또한 과업실패시 과업 난이도의 점수가 '+'의 점수가 나올 경우 과업이 쉬움에도 불구하고 성과가 낮다는 의미를 지닌다. 그러므로 '0' 점과의 평균의 차이를 분석함으로써 그 요인이 원인으로 작용하는지를 paired T-test를 통하여 분석하였다.

(1) 體面에 따른歸因: 成果水準이 높은 경우

성과수준이 높은 경우의 귀인은 〈표 8〉에 요약되어 있다. 전체적으로 내적인 요소인 능력($M = 1.76$, $S.D. = .82$), 노력($M = 2.14$, $S.D. = .71$)에 대한 귀인은 매우 강하게 이루어지고 있다. 그러나 외적인 요소인 경우에는 내적요인에 비하여 귀인이 낮게 나타나고 있는데 운($M = .50$, $S.D. = .80$), 과업의 난이도($M = .26$, $S.D. = .89$) 등은 귀인점수 '0'과의 유의한 차이를 나타내고 있으나 그 평균점수가 비교적 낮다. 높은 성과의 경우 체면손상의 경우와 체면세움의 경우간에는 과업난이도에서 체면세움의 경우($M = .41$)가 체면손상의 경우($M = .13$)보다 약간 높을 뿐 다른 항목에서는 체면세움의 경우와 체면손상의 경우에 귀인의 차이가 없는 것으로 나타났다.

(2) 體面에 따른歸因: 成果水準이 낮은 경우

성과수준이 낮은 경우의 귀인은 〈표 9〉에 요약되어 있다. 높은 성과수준의 경우와 마찬가지로 노력($M = -.11$, $S.D. = 1.11$), 능력($M = -1.82$, $S.D. = .83$) 등 내적인 요인에 의한 귀인이 이루어지고 있다. 외적 요소인 운($M = -.26$, $S.D. = .75$), 과업의 난이도($M = -.35$, $S.D. = .90$)는 '0'과의 차이가 미미한 것으로 나타났다. 같은 낮은 성과에서의 체면손상의 경우와 체면세움의 경우간에는 노력에서 체면손상의 경우($M = -2.07$)가 체면세움의 경우($M = -1.57$)보다 더욱 강하게 노력의 부족에 귀인하였고, 운에 귀인할 경우 체면세움의 경우($M = -.39$)가 체면손상의 경우($M = -.14$)보다 운의 나쁨에 상대적으로 강하게 귀인함을 알 수 있다.

이상에서 볼 때 성과에 대한 귀인은 성과의 높고 낮음에 상관없이 노력, 능력의 내재적 요인에 강하게 귀인하고, 운, 과업의 난이도에는 약하게 귀인하며, 특히 성과가 낮고 체면을 손상시키는 경우에는 성과가 낮고 체면을 세워주는 경우보다 노력부족에 상대적으로 강하게 귀인하고, 성과가 높고 체면을 세워주는 경우는 성과가 높고 체면을 손상시키는 경우보다 과업의 어려움에 상대적으로 강하게 귀인함을 알 수 있다.

〈표 8〉 체면행위에 따른 귀인반응: 성과가 높은 경우

귀인	체면행위				전체	
	체면손상		체면세움			
	MEAN(S.D) ^{a)}	T-value(P) ^{b)}	MEAN(S.D)	T-value(P)	MEAN(S.D)	T-value(P)
운	0.52(.77)	3.74**	0.48(.16)	2.95**	0.50(.80)	4.76**
과업난이도	0.13(.85)	0.85	0.41(.93)	2.27*	0.26(.89)	2.21*
능력	1.74(.82)	11.90**	1.78(.85)	10.90**	1.76(.82)	16.27**
노력	2.10(.79)	14.78**	2.19(.62)	18.24**	2.14(.71)	22.87**

a) 7점 척도에 의한 평균과 표준편차

b) '0'과의 2-tail T-test에 의한 T값 및 probability

c) * P ≤ 0.05, ** P ≤ 0.01

〈표 9〉 체면행위에 따른 귀인 반응: 성과가 낮은 경우

귀인	체면행위				전체	
	체면손상		체면세움			
	MEAN(S.D) ^{a)}	T-value(P) ^{b)}	MEAN(S.D)	T-value(P)	MEAN(S.D)	T-value(P)
운	-0.14(.83)	-0.89**	-0.39(.63)	-3.31**	-0.26(.75)	-2.67**
과업난이도	-0.34(1.05)	-1.78	-0.36(.73)	-2.59*	-0.35(.90)	-2.29*
능력	-1.17(1.17)	-5.41**	-1.04(1.07)	-5.12**	-1.11(1.11)	-7.50**
노력	-2.07(.80)	-13.95**	-1.57(.97)	-10.52**	-1.82(.83)	-6.67**

a) 7점 척도에 의한 평균과 표준편차

b) '0'과의 2-tail T-test에 의한 T값 및 probability

c) * P ≤ 0.05, ** P ≤ 0.01

이상에서 부하의 체면행위가 상사의 인지적 반응에 미치는 영향은 상사의 부하성과 평가, 부하인간됨 평가, 부하필요성 평가, 성과귀인행위에서 각각 영향을 미치는 것으로 나타났고, 부하능력 평가에서는 부하의 체면행위가 영향을 미치지 않고 있는 것으로 나타났다. 전반적으로 부하가 상사의 체면을 손상시켰을 때보다 부하가 상사의 체면을 세워주었을 때, 상사의 부하에 대한 평가는 높게 나타나서 본 연구에서 제시된 〈가설 1〉을 지지하고 있다. 한편 귀인행위와 관련해서 볼 때 부하의 체면행위에 따라서 상사의 귀인행위에는 차이가 나타났다. 즉 부하의 성과수준이 같다하더라도 부하가 상사의 체면을 세워주었느냐 손상시켰느냐에 따라 부하성과에 대한 상사의 귀인은 달라짐이 연구결과 나타났다.

3. 感情的反應

부하에 대한 상사의 감정적반응의 분석결과는 〈표 10〉에 나타나 있다. 감정적 반응 가운데 '자랑스럽다, 좋아한다, 미안하게 생각한다, 예쁘다, 멋있다' 등 긍정적 감정에서는 낮은 성과수준에서 체면손상이 경우가 체면세움의 경우보다 상대적으로 더욱 낮게 반응하고, '화가난다, 기분 나쁘다, 측은한 생각이 든다, 밉다, 실망된다'의 부정적 감정은 낮은 성과수준에서 체면손상의 경우가 체면세움의 경우보다 상대적으로 더 높게 반응함을 알 수 있다. 한편 '자랑스럽다, 좋아한다, 미안하게 생각한다, 예쁘다'의 감정에서 높은 성과수준에서의 체면세움의 경우가 체면손상의 경우보다 상대적으로 높게 반응하였고, '화가난다, 기분나쁘다, 측은한 생각이 든다, 밉다, 실망된다'에서는 높은 성과수준에서의 체면세움의 경우가 체면손상의 경우보다 상대적으로 낮게 나타났다.

전체적으로 볼 때 체면세움의 경우에는 체면손상의 경우에서 보다 '자랑스럽다, 좋아한다, 미안하게 생각한다, 예쁘다' 등에서 상대적으로 높게 반응하고 있으며, '화가난다, 기분나쁘다, 밉다, 측은한 생각이 든다, 실망된다'에서는 체면손상의 경우에 보다 강한 반응을 보이고 있다. 또한 체면세움의 경우라도 성과가 높은 경우에 성과가 낮은 경우보다 '자랑스럽다, 좋아한다, 예쁘다'에서 더욱 높게 반응하였으며, '화가난다, 기분나쁘다'에서는 체면손상의 경우가 체면세움의 경우보다 상대적으로 낮게 나타났다.

〈표 10〉 성과수준 및 체면행위의 집단별 감정적 반응의 정도

감정 집단	자랑스럽다	화가난다	좋아한다	기분나쁘다	미안하게 생각한다	예쁘다	측은한 생각한다	밉다	실망된다
<u>낮은 성과</u>									
체면손상	1.35 ^{a)} (.14) ^{b)}	5.58 (.64)	2.04 (1.00)	5.35 (1.29)	2.54 (1.30)	1.73 (.92)	4.79 (1.37)	5.12 (.95)	5.00 (1.20)
체면세움	4.04 (.28)	3.04 (1.72)	4.91 (1.24)	2.52 (.99)	4.26 (1.32)	3.52 (1.47)	4.13 (1.25)	2.43 (.85)	3.63 (1.21)
<u>높은 성과</u>									
체면손상	2.59 (1.55)	5.7 (.88)	2.5 (1.12)	5.5 (.87)	3.21 (1.61)	2.17 (1.00)	3.76 (1.83)	4.93 (1.00)	4.86 (1.43)
체면세움	5.48 (.98)	1.90 (1.14)	5.30 (.76)	2.05 (.92)	3.71 (1.52)	4.67 (.97)	2.33 (1.49)	1.71 (.90)	1.71 (.96)

a) 7점 척도의 평균

b) 7점 척도의 표준편차

다, 미안하게 생각한다, 측은한 생각이 듈다, 밉다·싫어한다, 실망된다'에서는 높은 성과수준에서 상사의 체면을 세워주는 경우가 낮은 성과수준의 경우보다 더욱 낮게 반응하였다. 또한 같은 체면손상의 경우라도 부하의 성과가 높은 경우에는 성과가 낮은 경우보다 '자랑스럽다, 화가난다, 좋아한다, 미안하게 생각한다, 예쁘다' 등의 감정반응이 더 높게 나타났으며 '기분나쁘다, 측은한 생각이 듈다, 밉다, 실망된다'에서는 성과가 높은 경우가 성과가 낮은 경우보다 반응정도가 낮게 나타났다. 따라서 이러한 연구결과는 <가설 2>를 지지해주는 것으로 나타났다.

한편 부하의 성과와 체면행위가 상사의 감정적 반응에 미치는 상호작용효과는 <표 11>에 나타나 있다. <표 11>에서 보듯이 '화가난다', '실망된다', '미안하게 생각한다'의 감정적 반응에서 상호작용효과가 나타났다. 체면은 모든 감정적 반응에 영향을 미치고 있어, 부하의 행위가 상사의 체면을 얻게 하느냐 잃게 하느냐에 따라 상사의 부하에 대한 감정적 반응이 영향을 미치고 있음을 말해 준다.

이상에서 상사의 체면과 이에 따른 감정적 반응을 살펴본 결과, 상사는 체면손상을 지각했을 때 '당황스럽다, 낙심되고 비참하다, 창피하고 부끄럽다, 불쾌하고 기분나쁘다'의 감정적 반응을, 체면세움을 지각했을 때 '기분좋다, 자랑스럽다, 부담스럽다, 다행스럽다'의 감정적 반응을 나타내었다. 부하가 상사의 체면을 세워주었을 때와 상사의 체면을 손상시켰을 때에 따라서 귀인과 감정적 반응과의 관계는 각각 다르게 나타났다. 한편 부

<표 11> 체면과 감정의 분산분석표

감정변수	F 값		
	성 과	체 면	상 호 작 용
좋아한다	4.48**	171.47**	0.11
자랑스럽다	30.06**	131.85**	0.16
예쁘다	11.54**	91.92**	2.48
화가난다	3.44	190.09**	7.79**
기분나쁘다	0.22	227.91**	2.63
밉다	5.08*	244.23**	2.02
실망된다	13.64*	82.11**	12.30**
측은한 생각이 듈다	19.14**	10.81**	1.79
미안하게 생각한다	0.19	14.42**	4.28*

* $P \leq 0.05$

** $P \leq 0.01$

하에 대한 상사의 감정적 반응은 부하가 상사의 체면을 세워주었을 때에 상사의 체면을 손상시켰을 때보다 더욱 호의적인 감정을 가지는 것으로 나타났다.

4. 行爲意圖的反應

부하가 상사의 체면을 세우거나 손상시켰을 때 부하에 대한 상사의 행위의도반응을 찬성의도, 질책의도, 업무지원의도, 개인적 지원의도, 협업의도, 상벌의도로 나누어 살펴본 결과는 다음과 같다.

1) 賛成 意圖

부하의 체면행위와 부하의 성과가 부하의 의견에 대한 상사의 찬성의도에 미치는 영향을 분산분석을 통하여 알아본 결과, 〈표 12〉에 나타난 바와 같이 상호작용효과는 무시해도 좋은 것으로 나타났다($F = .19$, $P = .664$). 〈표 12〉에 의하면 찬성의도에 있어서 독립변수인 체면행위의 효과는 매우 높게 나타나서($F = 13.94$, $P = .000$) 부하의 의견에 대한 상사의 반응행위는 부하의 상사체면손상, 세움에 따라 영향을 받음을 알 수 있다. 부하의 성과수준은 부하의 의견에 대한 반응행위에 영향을 못 미치는 것으로 나타났다($F = 0.10$, $P = .752$).

〈표 12〉의 아래부분은 부하의 의견에 대한 상사의 반응행위의 평균과 표준편차를 분석한 표이다. 성과가 같은 수준일 경우 부하의 체면행위에 따라서 부하가 제시한 의견에 대한 상사의 반응행위간에 차이를 나타내게 된다. 즉 높은 성과수준에서 체면을 세워주는 경우($M = 4.86$, $S.D. = 1.31$)와 높은 성과수준에서 체면을 손상시키는 경우($M = 3.83$, $S.D. = 1.24$)간에는 통계적으로 유의한 차이가 있음을 알 수 있다. 또한 낮은 성과수준에서 체면을 세워주는 경우 ($M = 4.67$, $S.D. = .99$)와 낮은 성과수준에서 체면을 잊게 하는 경우($M = 3.85$, $S.D. = 1.26$)간에도 유의적인 차이가 남을 알 수 있는데, 상사의 체면을 손상시키는 경우보다는 체면을 세워주는 경우에 부하가 제시한 의견에 대한 상사의 찬성행위의도는 높게 나타남을 알 수 있다.

2) 叱責 意圖

조직내에서 부하의 실수, 잘못에 대한 상사의 행위의도적 반응에 부하의 체면행위 및 부하의 성과수준이 미치는 영향에 대한 분산분석을 실시한 결과, 〈표 13〉에 나타난 바와 같이 상호작용효과는 무시해도 좋은 것으로 나타났다($F = 1.57$, $P = .213$). 〈표 13〉에 의하면 부하의 실수, 잘못에 대한 상사의 반응에 대하여 부하의 체면행위의 효과는 비교적 높게 나타나서($F = 6.70$, $P = .009$) 부하의 실수, 잘못에 대한 상사의 반응은 부하가

〈표 12〉 부하의 의견제시에 대한 상사의 찬성의도반응의 분산분석 결과표

	자유도	평균자승합	F-VALUE	P
주효과	2	10.82	6.98	.001
성과	1	0.15	0.10	.752
체면	1	21.61	13.94	.000
상호작용효과	1	0.29	0.19	.664
오차	99	1.55		
전체	102	1.72		

각 집단별 평균치*)

		체면	
		잃게함	세워줌
성과	낮음	3.85 ^{a)} (1.26) ^{b)}	4.67 (.99)
	높음	3.83 (1.24)	4.86 (1.31)

*) Duncan의 사후분석을 실시한 결과 _____ 부분은 .05의 수준에서 차이가 나지 않는 집단임.

a) 7점 척도의 평균

b) 표준편차

상사의 체면을 손상시키느냐, 세우느냐에 따라 영향을 받음을 알 수 있다. 한편 다른 독립변수인 부하의 성과수준은 종속변수에 별로 영향을 주지 않은 것으로 나타났다($F = 1.33$, $P = .252$).

높은 성과수준에서 체면을 세워주는 경우($M = 4.41$, $S.D. = 1.37$)와 높은 성과수준에서 체면을 손상시키는 경우($M = 3.27$, $S.D. = 1.74$)간에는 통계적으로 유의적인 차이가 있음을 알 수 있다. 뿐만 아니라 높은 성과수준에서 체면을 세워주는 경우($M = 4.41$, $S.D. = 1.37$)와 낮은 성과수준에서 체면을 세워주는 경우($M = 3.67$, $S.D. = 1.22$)에도 유의적인 차이가 있음을 알 수 있다.

3) 業務支援意圖

부하에 대한 상사의 업무지원의도에 대하여 체면행위 및 부하의 성과수준이 미치는 영향의 분산분석을 실시한 결과, 〈표 14〉에 나타난 바와 같이 상호작용효과는 없는 것으로 나타났다($F = .00$, $P = .997$). 〈표 14〉에 의하면 부하에 대한 상사의 업무지원의도에 있

〈표 13〉 상사의 질책의도의 분산분석 결과표

	자유도	평균차승합	F-VALUE	P
주 효과	2	8.77	4.03	.021
성 과	1	2.90	1.33	.252
체 면	1	15.24	6.70	.009
상호작용효과	1	3.43	1.57	.213
오 차	99	2.18		
전 체	102	2.32		

각 집단별 평균치*)

		체 면	
		얇 게 합	세 워 줌
성 과	낮 음	3.26 ^{a)} (1.45) ^{b)}	3.67 (1.22)
	높 음	3.27 (1.74)	4.41 (1.37)

*) Duncan의 사후분석을 실시한 결과 부분은 .05의 수준에서 차이가 나지 않는 집단임.

a) 7점 척도의 평균

b) 표준편차

어서 독립변수인 체면행위의 효과는 비교적 높게 나타나서 ($F = 17.30$, $P = .000$) 부하에 대한 상사의 업무지원의도는 상사체면의 손상, 상사체면의 세움에 따라 영향을 받는다는 사실을 보여주고 있다. 한편 독립변수인 성과수준의 효과는 무시해도 좋은 것으로 나타났다 ($F = 1.08$, $P = .301$).

높은 성과에서 상사의 체면을 세워주는 경우 ($M = 5.45$, $S.D. = .68$) 와 높은 성과수준에서 상사의 체면을 손상시키는 경우 ($M = 4.47$, $S.D. = 1.67$) 간에는 차이가 많이 남을 알 수 있다. 낮은 성과수준에서 상사의 체면을 세워주는 경우 ($M = 5.21$, $S.D. = .90$) 와 낮은 성과수준에서 상사의 체면을 손상시키는 경우 ($M = 4.22$, $S.D. = 1.17$) 간에도 차이가 남을 알 수 있는데, 체면을 손상시키는 경우보다는 체면을 세워주는 경우에 부하에 대한 상사의 업무지원의도가 더욱 높게 나타남을 알 수 있다.

4) 個人的 支援意圖

부하의 사적인 부탁을 들어 줄 것인가에 대한 상사의 개인적 지원의도에 부하의 체면행

〈표 14〉 상사의 업무 지원 의도의 분산분석결과표

	자유도	평균차승합	F-VALUE	P
주효과	2	12.88	9.01	.000
성과	1	1.55	1.08	.301
체면	1	24.74	17.30	.000
상호작용효과	1	0.00	0.00	.997
오차	99	1.43		
전체	102	1.64		

각 집단별 평균치*)

		체면	
		일계합	세워줌
성과	낮음	4.22 ^{a)} (1.17) ^{b)}	5.21 (.90)
	높음	4.47 (1.67)	5.45 (.68)

*) Duncan의 사후분석을 실시한 결과 _____ 부분은 .05의 수준에서 차이가 나지 않는 집단임.

a) 7점 척도의 평균

b) 표준편차

위 및 성과수준이 미치는 영향을 분산분석을 실시한 결과, 〈표 15〉에 나타난 바와 같이 상호작용효과는 무시해도 좋은 것으로 나타났다($F = .55$, $P = .461$). 〈표 15〉에 의하면 상사의 개인적 지원의도에 대한 독립변수인 체면행위의 효과는 매우 높게 나타나서($F = 20.76$, $P = .000$) 부하의 사적인 부탁에 대한 상사의 개인적 지원의도는 부하의 상사체면순상, 세움에 따라 영향을 받음을 알 수 있다. 높은 성과수준에서 체면을 세워주는 경우($M = 5.22$, $S.D. = .89$)와 높은 성과수준에서 체면을 손상시키는 경우($M = 4.10$, $S.D. = 1.68$)간에는 차이가 남을 알 수 있다. 낮은 성과수준에서 체면을 세워주는 경우($M = 5.07$, $S.D. = .77$)와 낮은 성과수준에서 체면을 손상시키는 경우($M = 3.59$, $S.D. = 1.55$)간에도 유의한 차이가 있음을 알 수 있는데, 상사의 체면을 손상시키는 경우보다는 상사의 체면을 세워주는 경우에 부하의 사적인 부탁에 대한 상사의 개인적 지원의도가 더욱 높게 나타남을 알 수 있다.

〈표 15〉 상사의 개인적 지원의도의 분산분석 결과표

	자유도	평균차승합	F-VALUE	P
주효과	2	25.72	15.17	.000
성과	1	3.29	1.94	.166
체면	1	48.78	20.76	.000
상호작용효과	1	0.93	0.55	.461
오차	111	1.70		
전체	114	2.11		

각 집단별 평균치*)

		체면	
		잃게 함	세워줌
성과	낮음	3.59 ^{a)} (1.55) ^{b)}	5.07 (.77)
	높음	4.10 (1.68)	5.22 (.89)

*) Duncan의 사후분석을 실시한 결과 _____ 부분은 .05의 수준에서 차이가 나지 않는 집단임.

a) 7점 척도의 평균

b) 표준편차

5) 協業 意圖

부하와 같이 일하고 싶은가에 관한 상사의 협업의도에 부하의 체면행위 및 성과수준이 미치는 영향에 대한 분산분석을 실시한 결과, 〈표 16〉에 나타난 바와 같이 상호작용효과는 무시해도 좋은 것으로 나타났다($F = .08$, $P = .928$). 〈표 16〉에 의하면 성과평가에 있어서 독립변수인 체면행위의 효과는 매우 높게 나타나서($F = 92.54$, $P = .000$) 같이 일하고 싶은가에 대한 상사의 협업의도는 부하의 상사체면세움, 손상에 따라 다르게 나타남을 알 수 있다. 한편 상사의 협업의도에서의 또 다른 독립변수인 성과수준의 효과도 높게 나타났다($F = 13.51$, $P = .000$).

높은 성과수준에서 상사의 체면을 세워주는 경우($M = 5.56$, $S.D. = .89$)와 높은 성과수준에서 상사의 체면을 손상시키는 경우($M = 3.39$, $S.D. = 1.63$)간에는 차이가 남을 알 수 있다. 낮은 성과 수준에서 상사의 체면을 세워주는 경우($M = 4.71$, $S.D. = .98$)와 낮은 성과수준에서 상사의 체면을 잃게 하는 경우($M = 2.59$, $S.D. = 1.09$) 간에도 유의한

차이가 있음을 알 수 있는데, 체면을 손상시키는 경우보다는 체면을 세워주는 경우에 같이 일하고 싶은 상사의 협업의도가 더욱 높게 나타남을 알 수 있다.

부하의 체면행위가 같다고 하더라도 성과수준에 따라 상사의 반응은 유의적인 차이가 남을 알 수 있는데, 체면제움의 경우 부하의 높은 성과수준($M = 5.56$, $S.D. = .89$)에서 낮은 성과수준($M = 4.71$, $S.D. = .98$)보다 상사의 반응이 높게 나타났고, 체면손상의 경우 높은 성과수준($M = 3.39$, $S.D. = 1.63$)이 낮은 성과수준($M = 2.59$, $S.D. = 1.09$)보다 상사의 반응이 높게 나타났다.

6) 賞罰 意圖

감원대상자로 선정할 것인가에 대한 상사의 반응행위에 대하여 부하의 낮은 성과수준에서 체면행위의 T-test를 실시한 결과, 〈표 17〉에 나타난 바와 같이 감원대상자 선정에 있어서 상사는 부하의 체면행위의 효과에 영향을 받는다. 감원대상자의 선정에 있어서 부하가 상사의 체면을 세워줄 경우($M = 3.00$, $S.D. = .81$) 부하가 상사의 체면을 손상시키는

〈표 16〉 상사의 부하와의 협업의도에 대한 분산분석 결과표

	자유도	평균차승합	F-VALUE	P
주효과	2	74.59	52.15	.000
성과	1	19.33	13.51	.000
체면	1	132.36	92.54	.000
상호작용효과	1	0.01	0.08	.928
오차	111	1.43		
전체	114	2.70		

각 집단별 평균치*)

		체면	
		잃게함	세워줌
성	낮음	2.59 ^{a)} (1.09) ^{b)}	4.71 (.98)
	높음	3.39 (1.63)	5.56 (.89)

*) Duncan의 사후분석을 실시한 결과 _____ 부분은 .05의 수준에서 차이가 나지 않는 집단임.

a) 7점 척도의 평균

b) 표준편차

〈표 17〉 상별 의도 (감원 대상자 선정)

		평균	표준편차	T-value	P값
낮은성과	체면손상	5.10 ^{a)}	1.29	53.59	.000
	체면세움	3.00	.81		
높은성과	체면세움	3.00	1.57	32.88	.000
	체면손상	5.15	1.23		

a) 7점 척도의 평균

경우($M = 5.10$, $S.D. = 1.29$)보다 낮게 반응이 나타났다. 통계적으로도 유의적인 차이가 두집단간에 존재함이 나타났다($P \leq .000$).

포상대상자의 선정에 있어서 부하가 상사의 체면을 세워줄 경우($M = 5.15$, $S.D. = 1.23$) 부하가 상사의 체면을 손상시키는 경우($M = 3.00$, $S.D. = 1.57$)보다 높게 반응이 나타났으며, 통계적으로 유의적인 차이가 두 집단간에 존재한다($P \leq .000$).

이상에서 조직내에서 상사가 자신의 체면을 지각했을 때 상사가 나타내는 행위의도 반응을 살펴본 결과는 다음과 같이 요약된다.

상사가 자신의 체면손상을 지각했을 때 상사는 체면만회를 위해 더욱 노력하려고 하며 체면세움을 지각했을 때 남의 일에 나서거나 자랑하며, 또는 체면을 유지하기 위하여 노력하려고 한다. 부하에 대한 상사의 행위의도반응은 전반적으로 부하가 상사의 체면을 손상시켰을 때보다 상사의 체면을 세워주었을 때에 더욱 긍정적인 행위의도반응을 보이고 있음이 나타났다. 즉 찬성의도, 질책의도, 업무지원의도, 개인적 지원의도, 협업의도, 상별의도에서 상사 자신의 체면을 세워주는 부하에 대한 상사의 행위의도반응은 자신의 체면을 손상시키는 부하에 대해서 보다 긍정적으로 나타났다. 따라서 본 연구결과 부하의 행위로 인한 상사의 체면지각은 부하에 대한 상사의 행위의도에 영향을 미치고 있는 것으로 나타나 〈가설 3〉을 뒷받침해주고 있다.

V. 結論

1. 研究結果의 要約

본 연구는 한국의 기업조직내에서 흔히 나타나는 조직구성원의 체면 세움, 체면 지킴 등의 체면행위의 측면과 이의 영향을 알아보기 위한 것이다. 이를 위해서 사전연구와 실

험연구를 통하여 조직내의 부서장의 지위에 있는 상사의 입장에서 상사의 체면지각 및 상사의 인지적 반응, 감정적 반응, 행위의도적 반응을 살펴보았다. 특히 실험연구에서는 부하의 상사에 대한 체면 세움, 체면 손상의 행위가 부하에 대한 상사의 감정적 반응, 인지적 반응, 행위의도적 반응에 미치는 영향에 대해서 살펴보았다.

조직내에서 부서의 장으로서 상사는 어떤 요소에서 체면을 지각하는가에 관하여 조사한 결과 업무성과, 업무능력, 업무지식, 윤리·도덕적 행위, 인간됨, 부하지원 육성능력, 부하관리 감독능력, 업무외 성과 순으로 체면지각의 민감 정도가 나타났으며, 상사의 체면 손상의 지각과 체면 세움의 지각의 정도는 동일한 요소에 대해서라도 각기 다르게 나타났다. 체면 손상을 지각한 상사의 경우 윤리·도덕적 행위, 업무성과, 인간됨, 부하의 예우, 업무능력, 업무지식의 순으로 체면손상을 지각하고, 친사회적 행동에 있어서 체면손상 지각이 가장 낮게 나타났다. 체면세움의 지각은 업무와 관련된 요소에서 높게 나타났다.

체면지각과 관련하여 나타난 각 요소에 대한 요인분석의 결과에서는 상사의 체면지각요소가 크게 두가지 요인으로 구분되는 것으로 나타났는데 하나는 회사내의 업무성과, 능력 등 부서장으로서의 '업무관련요인'이고, 다른 하나는 윤리·도덕적 행위, 인간됨, 태도 등의 '업무외적·인성적 요인'으로 구분되어 나타났다. 연구결과 상사의 체면지각은 업무 외적·인성적 요인에 더욱 민감한 것으로 나타났다.

체면과 관련된 상사의 인지적 반응을 귀인행위와 평가행위 반응으로 나누어 살펴보았는데, 부하의 체면행위에 따라 상사의 귀인이 달라지는 경우는 부하의 성과가 높을 때, 성과를 과업의 난이도에 귀인하는 경우와 부하의 성과가 낮을 때, 노력, 운에 귀인하는 경우이다. 즉 부하의 성과가 똑같이 높을 때 상사의 체면을 세워주는 부하에 대해서 더 많이 과업의 난이도에 귀인하고, 부하의 성과가 똑같이 낮을 때 상사의 체면을 손상시키는 부하에 대해서 부하의 노력부족에 더 강하게 귀인하며 운의 나쁨에 대해서는 귀인을 덜 하고 있음이 나타났다.

부하에 대한 평가는 부하의 성과평가, 인간됨 평가, 회사에서의 필요성에 대한 평가로 나누어 살펴보았는데, 상사는 상사자신의 체면을 손상시키는 부하보다 상사의 체면을 세워주는 부하에 대해서 긍정적 평가를 하고 있음이 연구결과 나타났다. 특히 부하의 인간됨에 관한 상사의 평가는 전적으로 부하의 체면행위에 따라서 영향을 받고 있음이 연구결과 나타났다.

상사의 체면지각과 관련된 감정적 반응을 대인적 감정과 상황적 감정으로 나누어 살펴보았는데, 체면은 상사의 감정적 반응에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 대인적 감정반

응과 관련한 연구결과, 상사의 체면을 세워준 부하에 대하여 상사는 호의적인 감정반응을 나타냈고 자신의 체면을 손상시킨 부하에 대해서는 비호의적인 감정반응을 나타냈다. 한편 부하에 대한 상사의 감정반응에서 부하의 성과도 상사의 감정에 영향을 미치는 것으로 나타났는데, ‘좋아한다’, ‘예쁘다’, ‘밉다’, ‘실망된다’, ‘측은한 생각이 든다’의 감정반응은 부하의 성과수준에 의하여 독립적으로 영향을 받음이 밝혀졌다. 특히 ‘화가난다’, ‘실망된다’, ‘미안하게 생각된다’의 감정반응에서는 체면과 성과의 상호작용 효과가 있음이 나타났다.

체면에 따른 행위의도적 반응은 특정인에 대한 대인 행위의도반응을 중심으로 살펴보았는데, 체면은 상사의 행위의도에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 부하에 대한 대인적 행위의도반응은 대화의도, 협력지원의도, 협업의도, 찬성의도, 사적지원의도, 포상의도로 나누어서 살펴보았다. 부하의 의견제시에 대한 상사의 찬성의도, 지원의도, 사적지원의도, 상벌의도는 부하의 체면행위에 따라 달라졌고, 각 집단간에는 이에 따른 차이가 발생함이 밝혀졌다. 즉 부하가 상사의 체면을 손상시켰을 때보다 부하가 상사의 체면을 세워주었을 때 상사는 부하의 의견제시에 더욱 찬성하려 하고 부하의 업무를 지원하려고 하며, 부하의 사적인 부탁에 기꺼이 응하려 하고 보상하려 한다. 부하와의 협업의도는 부하의 체면행위에 따라 달라졌고, 부하가 상사의 체면을 손상시켰다 하더라도 부하의 성과에 따라 협업의도는 다르게 나타났다. 상사의 체면을 세워주었을 경우에도 부하의 성과에 따라 부하와의 협업의도가 다르게 나타났다. 부하와의 대화의도에서 부하의 성과가 낮은 경우 상사의 체면 손상, 세움에 따른 차이는 나타나지 않았고, 부하의 성과가 높은 경우에만 부하의 체면행위에 따라 차이가 났다.

2. 研究의 示唆點

상사의 체면지각요소를 요인분석한 결과 체면지각요소는 업무와 관련된 요인과 업무외적·인성적 요인으로 나누어지는데, 이는 Ho(1976)와 Hu(1944)의 체면의 개념에 관한 연구를 뒷받침해주고 있으며, 조사연구 결과 나타난 체면지각에 따른 상사의 행위적, 감정적 반응은 Schlenker(1980), Tedeschi & Riess(1981) 등의 주위의 평가가 자아의 제시와 인상관리행동에 영향을 미친다는 연구결과를 뒷받침해주고 있다.

부하에 대한 상사의 인지적 반응의 결과에서 나타났듯이 부하의 체면행위로 인한 상사의 체면지각은 부하의 성과평가, 인간됨 평가, 필요성 평가에 영향을 주어 상사의 부하에 대한 판단, 평가에 있어서 편차(bias)로 작용되고 있음을 알 수 있다. 상사의 부하에 대

한 감정적 반응의 결과를 살펴보면 체면은 부하에 대한 상사의 감정에 영향을 미치는 것으로 나타났는데, 상사의 부하에 대한 태도, 반응행위, 평가에서 부하에 대한 상사의 감정은 중요한 영향을 미친다는 연구결과(Park, 1986)에 비추어 볼 때, 체면은 부하에 대한 상사의 감정형성에 영향을 미치는 중요한 요소이며, 궁극적으로 부하에 대한 상사의 태도, 행위에까지 영향을 미치는 요소가 될 수 있다.

이러한 연구결과는 타인평가에 있어서 체면지각이 감정적 편견이나 판단적 편견을 가져올 수 있는 Schema로 작용할 수 있음을 시사하고 있다. Schema가 타인평가에 있어 특정 감정을 유발시키고 이것이 평가에 영향을 미친다는 이론과 그 맥락을 같이 하고 있다. 또한 체면이 감정적 또는 행위적 반응에 영향을 미치는 정도는 평가내용이 객관적인 사항일 경우보다는 주관적인 정보에 의존할 경우 더욱 크게 나타나고 있음이 연구결과 나타났는데, 이는 정보처리과정에서 정보의 특성과 관련된 판단성향을 논하고 있는 연구들과 같은 맥락을 이루고 있음이 나타났다(Fiske, 1982; Park, 1986).

실험연구를 통하여 나타난 상사의 부하에 대한 행위의도반응의 연구결과는 Goffman(1955, 1959), Brown(1968, 1970, 1977), Redding & Ng(1982)의 연구에서 나타난 체면행위의 상호성을 뒷받침해준다. 즉 대인간의 접촉에서 개인은 자신의 체면과 상대의 체면을 생각하여 행동하여 상대가 자신의 체면을 손상시킬 경우, 그에 상응하여 상대의 체면을 무시하거나 보복적 행위를 취한다고 하였다. 부하의 실수에 대한 처벌의도, 포상의도의 연구결과에 따르면 부하가 상사의 체면을 손상시켰을 때, 상사의 체면을 세웠을 때보다 부하의 실수에 대하여 더 심하게 질책하는 것으로 나타났다. 또 부하가 상사의 체면을 세워줄 때 상사는 부하에 대하여 호의적 감정과 보상적 지원적 행위의도를 높게 나타낸다. 환언하면 부하는 상사의 체면을 세워주었을 경우에 상사의 체면을 손상시켰을 때보다 상사로부터 많은 보상, 정보, 지원을 얻고 호의적 감정과 높은 평가를 얻는다고 할 수 있다.

이러한 연구결과는 한국의 기업조직내에서 구성원들이 행위를 함에 있어서 왜 항상 윗 사람(상사)의 체면을 생각하여 행동하는지와 자신에 대한 물질적 기회비용을 감수하면서 까지 상사의 체면을 손상시키는 행위를 기피하려고 하는지에 대한 설명을 제공해 준다.

이러한 관점에서 볼 때 조직내에서 상사와 부하간의 일상생활에서 체면이 상당한 영향을 미치고 있음을 알 수 있다. 상사가 부하를 평가함에 있어서나 부하관리에 있어서 부하가 상사에게 주는 체면행위가 큰 영향을 미치고 있으므로, 상사는 부하평가나 관리에 있어 체면을 야기시키는 주관적 요소보다 객관적이고 합리적인 요소를 중심으로 함으로써 편견을

줄일 수 있을 것이다. 또한 조직내에서 체면을 너무 지나치게 중시할 경우 비합리적인 상하관계가 형성되거나 눈치의 메커니즘이 작용할 여지가 많음을 시사해 주고 있다.

한편 Redding & Ng(1982)은 조직내에서 체면의 역할로 구성원간의 화합을 증대시키고 갈등을 축소시키는 역할을 한다고 그의 연구에서 제시하였다. 본 연구에서 부하와의 협업 의도(같이 일하고 싶은가의 의도), 부하에 대한 감정적 반응, 대화의도반응의 연구결과를 살펴보면, 부하가 상사의 체면을 세워줄 때 상사의 부하와의 협업의도, 대화의도, 호의적 감정이 높아짐을 알 수 있는데, 부하의 상사에 대한 체면세움은 부하에 대한 상사의 지원, 협력, 대화의도와 호의적 감정을 높게하여 궁극적으로 부서내의 화합을 증대시킬 수도 있다는 시사점을 주고 있다.

본 연구는 그 동안 간과되어온 개인행위의 결정변수이자 설명변수로서의 체면이 조직내에서 상사의 행위에 미치는 영향에 대해서 연구하였다. 그러나 체면과 관련된 행위는 조직내에서뿐만 아니라 일상생활의 많은 부분에서 나타나며 상사와 부하의 관계뿐만 아니라 동료간, 부서간에서도 발생한다. 또한 체면은 개인에 대한 주위의 기대와 평가의 정도에 따라서도 달라진다. 이렇게 볼 때 체면에 관한 연구의 영역은 매우 넓고 또한 중요한 의미를 지닌다.

따라서 앞으로의 연구는 개인의 회사 내에서의 지위에 따라서 체면의 지각과 행위가 어떻게 달라지는지에 대해서도 연구가 필요하며, 회사조직내의 제도운영, 관리기능, 의사결정, 리더쉽과 관련하여 체면이 어떤 역할을 하는지에 대해서도 연구가 더욱 진행되어야 할 것이다. 또한 본 연구는 상사의 체면지각만을 다루고 있는데, 앞으로는 상사와 부하간의 상호교호적인(reciprocal) 관점에서 체면의 상호작용에 관한 연구도 이루어져야 할 것이다.

參 考 文 獻

1. 國內文獻

- 오세철, 한국인의 사회심리, 박영사, 1982.
- 윤태립, 한국인, 현암사, 1986.
- 윤태립, “한국인의 성격에 관한 연구”, 서울대 사회과학대학원 박사학위 논문, 1965.
- 이규태, 한국인의 의식구조 : 한국인은 누구인가, 문리사, 1977.
- 최재석, 한국인의 사회적 성격, 개문사, 1977.

- 이 회성, 국어사전, 민중서관, 1974.
- 이 동인, “예의 본질과 그 현대적 의의”, 정신문화연구, 1986, 여름호, 54-67.
- 김 경동, “감정의 사회학-서설적 고찰”, 한국사회학, 1988, 제22집, 겨울호, 1-21.
- 홍 대식, 사회심리학, 박영사, 1986.

2. 外國文獻

- Ajzen, I., & Fishbein, M. (1980), *Understanding attitudes and predicting social behavior*. Englewood Clift,N.J.: Prentice-Hall.
- Alexander, C.N., & Knight, G.W. (1971), Situated identities and social psychological experimentation. *Sociometry*, 34, 65-82.
- Apsler,R. (1975), Effects of embarrassment on behavior toward others. *Journal of Personality and Social Psychology*, 32, 145-153.
- Arkin, R.M. (1981), Self-presentational styles. In J.T. Tedeschi(Ed.), *Impression Management Theory and Social Psychological Research*. New York: Academic Press.
- Baron, R.A. (1988), Negative effects of destructive criticism: Impact on conflict, self-efficacy, and task performance. *Journal of Applied Psychology*, 73, 199-207.
- Baumeister, R.F. (1982), A self-presentational view of social phenomena. *Psychological Bulletin*, 91, 3-26.
- Berger, S.E., & Tedeschi, J.(1969), Aggressive behavior of delinquent, dependent, and 'normal' white and black boys in social conflicts. *Journal of Experimental Social Psychology*, 5, 352-370.
- Bond, M.H., & Lee, P.W. (1981), Face saving in chinese culture: A discussion and experimental study of Hong Kong students in social life and developement In Hong Kong. Rance P.L. Lee and A.Y.C.King(Eds.) Hong Kong: Chinese University Press.
- Borah, L.A. (1963), The effects of threat in bargaining: Critical and experimental analysis. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 66, 37-44.
- Brown, B.R.(1968), The effects of need to maintain face on interpersonal bargaining. *Journal of Experimental Social Psychology*, 4, 107-122.
- Brown, B.R.(1970), Face-saving following experimentally induced embarrassment. *Journal of Experimental Social Psychology*, 6, 255-271.
- Brown, B.R., & Garland, H.(1971), The effects of incompetency, audience acquaintanceship, and

- anticipated evaluative feedback on face-saving behavior. *Journal of Experimental Social Psychology*, 7, 490-502.
- Brown,B.R.(1977), Face-saving and face-restoration in negotiation. In D. Druckman (Eds.) *Negotiations*. Berverly hills. Calif: Sage, 275-299.
- Clark, M.S., & Isen, A.M.(1982), Toward understanding the relationship between feeling states and social behavior. In A.H. Hastort & A.M. Isen(Eds.), *Cognitive social psychology*. New York: Elsevier North-Holland.
- Cooley, C.H.(1902), *Human nature and social order*. New York: Scribner's.
- D'Arcy, E.(1963), *Human acts: An essay in their moral evaluation*. London and New York: Oxford Univ. Press.
- Deutsch, M., & Krauss, R.M.(1962), Studies of interpersonal bargaining. *Journal of Conflict Resolution*, 6, 52-76.
- Deutsch, M., & Solomon, L.(1959), Reactions to evalutions by others as influenced by self-evalution. *Sociometry*, 22, 92-113.
- Deutsch, M.D., & Rubin, J.(1971), The effects of size of conflict and sex of experimenter upon interpersonal bargaining. *Journal of Experimental Social Psychology*, 7, 258-267.
- Duval, S., & Wicklund, R.A(1972), *A theory of objective self-awareness*. New York: Academic Press.
- Edelmann,R.J.(1985), Social embarrassment: An analysis of the process. *Journal of Social Personal Relationships*, 2, 195-213.
- Fenigstein,A. (1979), Self-consciousness, self-attention, and social interaction. *Journal of Personality and Social Psychology*, 37, 75-86.
- Fish, B., Karabenick, S. & Heath, M.(1978), The effect of observationon emotional arousal and affirmation. *Journal of Experimental Social Psychology*, 14, 256-265
- Fiske, S.T.(1981), Social cognition and affect. In J. Harvey(Ed.), *Cognition, social behavior, and the environment*. Hillsdale, N.J. : Erlbaum.
- Fiske, S.T.(1982), Schema-triggered affect : Applications to social perception. In M.S.Clark, & S.T.Fiske (Eds.), *Affect and cognition*. Hillsdale, N.J.: Earlbaum.
- Gaes, G.G., Kalle, R.J., & Tedeschi, J.T.(1978), Impression management in the forced compliance situation : Two studies using the bogus pipeline. *Journal of Experimental Social Psychology*, 14, 493-510.

- Garland, H., & Brown, B.R.(1972), Face-saving as affected by subject's sex, audiences' sex and audience expertise. *Sociometry*, 35, 280-289.
- Gergen, K.J., & Taylor, M.G.(1969), Social expectancy and self-presentation in a status hierarchy. *Journal of Experimental Social Psychology*, 5, 79-92.
- Goffman, E.(1955), On facework. *Psychiatry*, 18, 213-231.
- Goffman, E.(1959), *The presentation of self in everyday life*. New York: Doubleday.
- Goffman, E.(1972), *Interaction ritual*. London: The Penguin Press.
- Ho, David Y.F.(1976), On the concept of face. *American Journal of Sociology*, 81, 867-884.
- Hogan, R.(1982), A socioanalytic theory of motivation. In M.M.Page (Eds.), *Nebraska Symposium on Motivation*. Lincoln: University of Nebraska Press.
- Hu, H.C.(1944), The chinese concepts of "face". *American Anthropologist*, January-March, 45-64.
- Isen, A.M.(1984), The influence of positive affect on decision making and cognitive organization. In T.C.kinnear(Ed.), *Advances in Consumer Behavior*, 11, 534-537.
- Isen, A.M.(1984), Toward understanding the role of affect in cognition. In R.S. Wyer and T.K. Srull(Eds.), *Handbook of Social Cognition*(Vol.3). Hillsdale, N.J. : Erlbaum.
- Isen, A.M. & Baron, R.A.(1991), Positive affect as a factor in organization behavior. In L.L. Cummings & B.M. Staw(Eds.), *Research in Organizational Behavior*, Greenwich, C.T.; JAI Press, 13,1-53.
- Jackson, J.M., & Latane, B.(1981), All alone in front of all those people: Stage fright as a function of number and type of co-performers and audience. *Journal of Personality and Social Psychology*, 40, 73-85.
- Jellison, J.M., & Gentry, K.A.(1978), Self-presentation interpretation of the seeking of social approval. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 4, 227-230.
- Jones, E.E.(1964), *Ingratiation*. New York: Appleton-Century-Crofts.
- Jones, E.E., & Pittman, T.S.(1982), Toward a general theory of strategic self-presentation. In J.Slus(Eds.), *Psychological perspectives on the self* (Vol.1). Hillsdale, Nj: Erlbaum.
- Jones, E.E., & Wortman, C.(1973), *Ingratiation: An attributional approach*. Morristown, N.J.: General Learning.
- Leary, M.R. & Kowalski, R.M.(1990), Impression management: A literature review and two-component model, *Psychological Bulletin*, 107, 34-47.

- Latane, B., & Harkins, S.(1976), Cross-modality matches suggest anticipated stage fright a multiplicative function of audience size and status. *Perception and Psychophysics*, 20, 482-488.
- Lin, Y.(1977), *My country and my people*, HongKong: Heinemann.
- Linton, R.(1945), *The cultural background of personality*. New York: Appleton-Century Co.
- McAllister, D.J.(1995), Affect and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations, *Academy of Management Journal*, 38(1), 24-59.
- McFarland, C., & Ross, M.(1982), Impact of causal attribution on affective reactions to success and failure. *Journal of Personality and Social Psychology*, 43, 937-946.
- Mcad, G.H.(1934), *Mind, self, and society*. Chicago: University of Chicago Press.
- Modigliani, A.(1971), Embarrassment, facework, and eye-contact: Testing a theory of embarrassment. *Journal of Personality and Social Psychology*, 17, 15-24.
- Northcraft, G.B. & Ashford, S.J(1990), The presentation of self in everyday life, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 47, 42-64.
- Redding, S.G., & Ng, M.(1982), The role of 'face' in the organizational perceptions of Chinese managers. *Organization Studies*, 3/3, 201-219.
- Park, O.S., Sims, H.P., Jr., & Motowidlo, S.J.(1986), Affect in Organizations: How Feelings and Emotions Influence Managerial Judgement. In H.P.Sims,Jr., D.A.Gioia(Eds.), *The Thinking Organization*: Jossey-Bass, 215-237.
- Samovar, L., & Porter, R.E.(Eds.), (1976), *International Communication: A reader*, Belmont, Calif: Wadsworth.
- Sarnoff, L., & Zimbardo, P.G.(1961), Anxiety, fear, and social affiliation. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 62, 356-363.
- Scheff, T.J.(1988), Shame and conformity: The deference-Emotion system. *American Sociological review*, 53, 395-406.
- Schlenker, B.R.(1980), *Impression management: the self-concept, social identity, and interpersonal relations*. Belmont, Calif.: Brooks/Cole.
- Schlenker, B.R.(1982), Translating actions into attitudes: An identity-analytic approach to the explanation of social conduct. In L. Berkowitz (Eds.), *Advances in Experimental Social Psychology* (Vol.15). New York: Academic Press.
- Schlenker, B.R.,& Leary,M.R.(1982), Social anxiety and self-presentation: A conceptualization and

- model. *Psychological Bulletin*, 92, 641-669.
- Schneider, D.J. (1981), Tactical self-presentations: Toward a broader conception. In J.T. Tedeschi(Eds.), *Impression management theory and social psychological research*. New York: Academic Press.
- Semin, G.R., & Manstead, A.S.R.(1982), The social implications of embarrassment displays and restitution behaviour. *European Journal of Psychology*, 12, 367-377.
- Snyder, C.R., & Higgins, R.L.(1988), Excuses: Their Effective role in the negotiation of reality. *Psychological Bulletin*, 104, 23-35.
- Snyder, M.(1979), Self-monitoring processes. In L. Berkowitz(Ed.). *Advances in Experimental Social Psychology*.12. New York: Academic Press, 85-128.
- Stover, L.E.(1974), *The cultural ecology of Chinese civilization*. New York: Mentor.
- Sullivan, H.S.(1953), *The interpersonal theory of psychiatry*. New York: Norton.
- Swann, W.B., & Read, S.J.(1981), Self-verification processes: How we sustain our self-conceptions. *Journal of Experimental Social Psychology*, 117, 351-372.
- Tedeschi, J.T., & Liess, M.(1981), Identities, the phenomenal self, and Laboratory Research. In Tedeschi, J.T.(Eds), *Impression management theory and social psychological research*. New York: Academic Press.
- Tedeschi, J.T.(1981), *Impression management theory and social psychological research*. New York: Academic Press.
- Teichman, Y.(1973), Emotional arousal and affiliation. *Journal of Experimental Social Psychology*, 9, 591-605.
- Teichman, Y.(1978), Affiliative reaction in different kinds of threat situations. In C.D.Spielberger & I.G. Sarason(Eds.), *Stress and Anxiety* 5. New York: Wiely.
- Tetlock, P.E., & Manstead, A.S.R.(1985), Impression management versus intrapsychic explanations in social psychology: A useful dichotomy? *Psychological Review*, 92, 59-77.
- Watson, D., Friend, R.(1969), Measurement of social-evaluative anxiety. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 33, 448-457.
- Weiner, B.(1979), A theory of motivation for some classroom experience, *Journal of Educational Psychology*, 71, 3-25.
- Wicklund, R.A.(1980), Objective self-awareness. In P.B. Paulus(Ed.), *Psychology of Group Influence*.

Hillsdale, NJ: Erlbaum, 189-208.

Wilson, R.W.(1970), *Learning to be Chinese: the political socialization of children in Taiwan.*

Cambridge, Mass: MIT Press.