

# Contact Frequency and Psychological Distance between Leaders: Job Distress and Mediation through Employees' Perceived Self-Leadership

## 리더와의 접촉빈도와 심리적 거리가 직무 디스트레스에 미치는 영향: 구성원이 인지하는 셀프리더십의 매개효과

Hoe-Chang Yang(양희창)\*, Jun-Ho Jeon(전준호)\*\*, Jong-Rok Park(박종록)\*\*\*

Received: May 14, 2014. Revised: May 24, 2014. Accepted: June 16, 2014.

### Abstract

**Purpose** – This study aims to investigate a solution to reduce the negative reactions arising from the performance of duties or the job distress of workers in the service industry, because human resource statistics regarding workers in the service sector have been unreported, while concerns regarding exposure to emotional exertion and poor working conditions have been continuously increasing.

**Research design, data, and methodology** – This study specifically focused on workers in highway service areas. It differs from previous studies because it involves the perspective of the person-organization fit and regards workers' cognition of leaders through the psychological distance toward the leader and the contact frequency between workers and leaders within the framework of the leader-individual fit. Moreover, this study highlights the role of the self-leadership of workers as an important factor that becomes manifested in the individual-level fit to the organization. Hence, this study investigates whether the positive role of the above factors, in turn, could reduce job distress. Workers from highway service areas in Gyeonggi-do province provided data; 141 valid questionnaires are collected. SPSS 19.0 and AMOS 19.0 were used to test the reliability and validity of constructs. Simple regression, multiple regression, and 3 step mediation tests were used to test the hypotheses after the correlation tests.

**Results** - Results indicated that leader-member contact frequency and psychological distance have negative effects on job

distress but positive effects on self-leadership. A mediation test revealed that self-leadership, in the relationships between contact frequency and job distress and between psychological distance and job distress, resulted in partial mediation and full mediation, respectively.

**Conclusions** - The result can be understood through two different possible explanations. First, service area workers generally possess a positive perspective toward their leaders. This can be interpreted to mean that increased contact frequency and psychological distance would be considered as supports from the leader, rather than intrusive controls or management schemes. Therefore, the management in highway service areas should invest efforts in increasing contact frequency as well as maximizing psychological similarities by adopting the viewpoints of workers in terms of moral and ethical management, to reduce the workers' job distress.

The results relating to self-leadership also indicate that increased contact frequency must be accompanied by intentions for the effective promotion of workers' self-leadership. It also signifies the necessity of a strategic approach by leaders to induce workers to perceive "in-group"ness as suggested both by the similarity-attraction theory and by the social identity theory. In addition, the results of the mediation test of self-leadership indicate that because workers' self-leadership activates upon increased contact frequency by the leader, it should not be a means of control and should not be utilized only from the perspective of management. It is also suggested that strategies such as transfer of authority could have a positive effect in promoting the expansion of self-influence from workers.

**Keywords:** Contact Frequency, Psychological Distance, Job Distress, Self-leadership, Highway Service Area.

**JEL Classifications:** M10, M12, M54, M59.

\* First Author, Ph.D. Assistant Professor in Department of Distribution Management, Jangan University, Republic of Korea, Tel: +82-10-8897-1002. E-mail: pricezzang@naver.com.

\*\* 2<sup>nd</sup> Author, Ph. D. Candidate in Business Management, Anyang University, Korea, Tel: +82-10-8776-0127. E-mail: jhjeon@krihs.re.kr.

\*\*\* 3<sup>rd</sup> Author, Ph. D. Candidate in Business Management, Anyang University, Korea, Tel: +82-10-3721-7214. E-mail: jr2516@naver.com.

## 1. 서론

서비스를 주상품으로 고객을 대하는 기업들은 고객의 욕구를 만족시키고 감동시킬 수 있는 좋은 서비스를 제공함으로써 지속적인 성장을 하기 위한 노력을 경주하고 있다. 이런 관점에서 볼 때 많은 연구들(e.g. Jung et al., 2009; Kim, 2009; Park, 2005)이 서비스 기업들이 운영하는 자원들 중 가장 중요한 것은 소프트웨어 부분인 인적자원이며, 이들 기업들에 있어 인적서비스는 매우 중요한 것으로 인식되고 있다. 그러나 지금까지 서비스산업에서의 인적자원관리는 주로 생산지향적인 관점에서 고려되어 왔으나 최근에는 인간으로서의 종사원이라는 관점에서의 접근성이 중요시되고 있다(Suh, 2004). Eom and Yang (2013)이 정리한 바에 따르면 서비스 마케팅 믹스의 요인은 전통적인 마케팅 믹스의 4개 요인인 상품(product), 가격(price), 광고(promotion)와 유통(place)에 사람(people), 물리적 환경(physical evidence), 과정(process)의 확장된 3개 요인을 것으로, Srinivasan(2012) 등 많은 학자들은 이 요인들 중 특히 사람이 매우 중요한 요인이라 하였는데, 이는 서비스전달과정에 참여하는 모든 인적요소들인 사람, 즉 참가자(participants)들은 구매자의 지각에 영향을 미치기 때문이라는 것이다(Eom & Yang, 2013). 다시 말해 종업원들이 어떤 복장을 하고 있고 어떠한 외모와 태도 그리고 행동을 보이는 가는 고객들의 서비스지각에 막대한 영향을 미치는 중요한 단서를 제공(Kang, 2010)한다는 것이다.

그러나 현대서비스 산업의 많은 조직들은 종사원의 자질과 능력을 이용하지 못하고 있는 비판을 받고 있을 뿐 아니라 감정노동에 직면한 종사자들이 자신의 직무에 대해 갖는 디스트레스(distress)의 이해를 위한 노력이 부족한 것은 향후 소비자들이 양질의 서비스를 제공받는데 걸림돌이 될 뿐 아니라 서비스 기업이 경쟁력을 확보하는데 상당한 문제가 있을 수 있다는 점에 주목해야 한다. 왜냐하면 종사원들의 자질과 능력을 극대화하는 것은 서비스 기업이 양질의 서비스를 제공할 수 있는 원천이 될 뿐 아니라 직무 디스트레스에 대한 이해는 종사자들이 직무를 수행하는 과정에서 갖는 스트레스의 부정적인 산물(Selye, 1976)로 문제 상황에 직면했을 때 경험하는 정신적 압박과 긴장상태이기 때문이 이의 해소를 위한 노력은 서비스기업들의 경쟁력 강화를 위한 중요한 자원이 될 수 있기 때문이다.

따라서 본 연구에서는 스트레스의 개념이 지니는 모호성과 다양성과는 달리 주로 특정 자극에 의한 부정적인 반응상태인 직무 디스트레스를 해소할 수 있는 방안을 찾고자 하였다. 특히 본 연구에서는 지금까지의 연구들이 리더들의 리더십 유형에 따른 직무 유효성을 찾고자 접근한 기존의 연구들과 달리 사람-조직 적합성(person-organization fit)의 관점을 원용하여 리더-개인 적합성의 관점에서 리더와의 접촉빈도와 리더에 대한 심리적 거리를 종사원들의 리더에 대한 인식으로 구성하고, 종사원의 셀프리더십을 개인차원의 적합도를 구현하는 중요한 요인으로 선정하여 이들의 긍정적인 역할이 직무 디스트레스를 줄일 수 있을 것이라 기대하였다.

본 연구의 결과는 먼저 서비스기업 리더들이 종사원들과의 관계유지에 있어 접촉빈도를 늘리거나 심리적 지지자로서의 역할을 수행하는 것이 직무 스트레스의 부정적 측면을 줄일 수 있는지의 여부와 함께 종사원들이 자신에게 구현하는 셀프리더십이 리더와의 관계유지를 위한 변수들과의 관계에서 어떤 역할을 할 수 있는지에 대한 단서를 찾을 수 있을 것으로 기대하였다. 특히, 이런 결과는 서비스 기업의 리더들이 조직 유효성을 증진시킬 수 있는 방안과 함께 종사원들이 스스로의 개발을 통해 조직발전에 기여할

수 있는지에 대한 다양한 방안을 확인할 수 있을 것으로 기대하였다.

## 2. 이론적 배경

### 2.1. 리더-부하 거리

Kang(2012)이 보고한 바에 따르면 최근 세계 학계의 리더십 연구는 기존에 잘 정착된 이론을 심층적으로 연구하기 보다는 새로운 리더십 이론을 개발해 나가는 추세이며(Shin et al., 2011), 특히 리더-부하 관계나 리더-부하 거리에 대한 연구자들의 관심이 증가하고 있다(Collinson, 2005)고 하였다. 그러나 아직 리더-부하 거리에 관한 이론적 공감대나 조작적 정의에 대한 합의는 부족한 상황이고, 거리에 대한 본격적인 실증연구 단계에 이르지 못하고 있다(Chun et al., 2009). 리더-부하의 거리에 대한 선행연구들을 살펴보면 먼저, Napier & Ferris(1993)는 조직 내에서 상사-부하 쌍의 관계에서의 거리를 심리적 거리, 구조적 거리, 기능적 거리라는 세 가지 구성개념으로 구분 하였는데 이는 인지된 유사성 등의 심리적 거리에 대한 개념이 적용된 것이다. 이들의 연구를 근거로 Antonakis & Atwater (2002)는 거리를 사회적 거리, 물리적 거리, 업무적 접촉빈도의 세 가지로 구분하였는데 이들의 경우 조직 내 위계 등의 사회적 거리를 포함하고 있는 개념이다.

본 연구에서는 Napier & Ferris(1993)가 제안한 거리의 개념 중에서 심리적 거리를, Antonakis & Atwater(2002)가 제안한 거리에서는 접촉빈도를 포함하였는데 이는 부하직원들이 인지하는 심리적 개념의 거리와 조직 내에서의 위계와 관련된 업무적 접촉빈도가 모두 직무 디스트레스에 영향을 줄 것이라 기대한 것이다. 즉, 조직, 특히 서비스 조직에서의 리더와의 심리적 거리가 긍정적으로 작용하는 경우에는 부하직원들의 직무 디스트레스는 감소할 수 있을 것이다.

업무적 접촉빈도 또한 지원차원의 긍정적인 접촉으로 인지하게 되는 경우에는 직무 디스트레스를 감소시킬 수 있을 것이나, 인지적 개념인 심리적 거리와 달리 업무적 접촉빈도가 감시 또는 통제로 인식되는 경우 종사자들의 직무부담은 증가할 수 있다는 것도 고려하여야 한다.

심리적 거리는 Napier & Ferris(1993)의 상사와 부하의 인지된 유사성(perceived similarity)에 해당하는 것으로 자신이 상대방과 닮았다는 것에 대한 주관적인 믿음의 정도라 할 수 있다(Napier & Ferris, 1993). 결국 부하들이 상사에 대해 유사하다고 인지하게 되는 경우 유사성-끌림 이론(similarity-attraction theory)에서처럼 상사와 부하는 서로의 관계에서 상대방과의 동질성으로 인하여 인간적인 매력을 느끼게 되고, 좋은 평가를 하게 되며, 직무만족과 조직몰입이 높아진다고 하였다(Berscheid & Walster, 1969; Byrne, 1961). 이처럼 상사-부하 유사성은 상사-부하 쌍 관계에서 끌림과 심리적 연결과의 동일시를 가져오며, 궁극적으로 부하의 조직 애착을 높이게 되는 것이다(Pelled & Xin, 1997). Kang(2012)은 심리적 거리에 대해 다음과 같이 정의했는데, 먼저 상사와 유사한 가치관을 가지고 있는 부하는 인지적 과정이나 사건에 대한 해석 방법이 동일하기 때문에, 불확실성을 적게 경험하고 불필요한 커뮤니케이션 부담을 줄일 수 있을 뿐 아니라(Kalliath et al., 1999), 상사와 부하가 유사한 가치관을 가지고 있을수록 보다 상대방의 기대치를 명확하게 파악할 수 있고, 역할 모호성이 적어지게 되어(Tsui & O'Reilly, 1989), 갈등을 줄이고 직무만족과 조직몰입이 높아진다고 하였다(Fisher & Gitelson, 1983).

## 2.2. 셸프리더십

현대사회의 조직은 조직 구성원들이 더 높은 정보와 지식, 기술 뿐만 아니라 높은 수준의 독립성, 자의존, 자아신뢰와 같은 내면적인 면에서 주도권을 행사할 수 있는 능력과 자존심을 필요로 하고 있다(Jung et al., 2013). 특히 서비스업종의 경우 감정노동에 노출되어 있는 종사자들이 쉽게 소진(burnout)되어 높은 이직율을 보이게 될 뿐 아니라 직무를 수행하며 받는 스트레스는 디스트레스로 작용할 가능성이 높기 때문에 리더의 리더십(e.g. Yang & Ju, 2011)뿐 아니라 셸프리더십은 매우 중요한 요인이다. 이에 대해 Nect & Manz(1996)도 현대사회의 조직은 과업이나 직무를 성공적으로 수행하기 위해서 높은 지식과 기술뿐만 아니라 본인 스스로 자신의 생각이나 행동에 대하여 통제하는 자기관리능력인 셸프리더십을 필수요소로 인식하여야 한다고 하였다(Jung et al., 2013). Kim(2014)에 따르면 셸프리더십은 참여와 임파워먼트(empowerment)의 개념을 넘어 셸프 매니지먼트(self-management)를 포함하는 개념으로 조직 구성원 자신을 변화시켜 조직의 발전은 물론 혁신에 긍정적인 영향요인으로 인식되고 있다고 하였다. 그는 셸프리더십이 외부의 지시나 통제와는 상관없이 근본적인 자기통제 시스템을 자극하여 내적인 동기유발과 자기영향력을 확대하는 데 초점을 둔다는 것이다(Manz & Neck, 2004). 따라서 셸프리더십은 스스로를 개인이나 조직을 위한 목표를 설정하고 자율적으로 자기를 통제, 관리함으로써 자신 내면의 리더십이 자신과 구성원들의 헌신과 열정을 불러일으키는데 효과적이며, 자신 이외에 타인에게까지도 영향을 줄 수 있는 적극적인 행동 현상(Manz & Sims, 2001)으로 정의할 수 있다(Jung et al., 2013). 많은 조직에서 셸프리더십이 이론적 정당성을 확보할 수 있었던 이유는 통제 중심의 전통적인 조직관리 분야에서는 과도한 내·외부 통제에 의해 함몰되기 때문에 구성원의 자아(self)를 경시하는 반면, 셸프리더십은 자유의지의 실현을 통해 인간의 근본적인 자기 통제 시스템을 자극하고 스스로 내재적 동기 유발을 통해 조직의 변화에 긍정적으로 기여한다는 측면에서 조직의 성과를 위한 개인적 혁신행동의 영향변인이라 인지되고 있기 때문이다(Neck & Houghton, 2006).

이런 관점에서 볼 때 상대적으로 열악한 환경에 노출되어 있는 서비스 업종 종사자들이 직무 중에 받는 디스트레스를 억제하고 직무의 긍정성을 높이기 위해서 셸프리더십은 매우 중요한 역할을 할 것으로 기대할 수 있다.

## 2.3. 직무 디스트레스

직무 디스트레스를 이해하기 위해서는 먼저 스트레스 개념을 고찰할 필요가 있다. 왜냐하면 직무 디스트레스는 직무에서 발생하는 부정적인 스트레스에서 기인하기 때문이다. Lee(1999)가 정리한 바에 따르면 스트레스의 개념은 크게 세 가지로 접근할 수 있는데 첫 번째, 자극으로서의 스트레스(stimulus-oriented stress)는 특정 유형의 자극을 경험하는 것을 스트레스로 보는 접근 방법으로서, 자극이란 외적인 환경 조건으로부터 오는 자극 및 내적인 생리적 조건으로부터 오는 자극 등 매우 다양한 자극들이 포함된다. 두 번째, 반응으로서의 스트레스(response-oriented stress)는 스트레스적 상황에 대한 유기체의 생리적 또는 심리적 반응에 초점을 두는 것으로 생화학적 변화나 흥분 등의 신체적 징후, 긴장·불안 등의 증상을 스트레스의 증거로 본다(Selye, 1976). 세 번째

째로는 역동적 상호작용으로서의 스트레스(stress as a transaction between person and environment)로 이는 사회과학에 기초를 둔 모델로 사람과 환경의 특성을 관련지어 스트레스를 정의한 것이다. 이 개념에서는 환경적 사건의 스트레스 정도가 그 사건에 대한 개인의 주관적인 관점에 따라 다르며 개인에게 미치는 가능한 스트레스 요인의 영향은 개인이 사건을 다루기 위해 활용할 수 있는 개인의 자원에 따라 다르다고 본다(Lee, 1999). 또한 Quick & Quick(1984)는 스트레스 자체만으로는 좋은 것도 나쁜 것도 아니며 똑같은 스트레스가 사람에게 따라 부정적인 결과를 가져오기도 하고 긍정적인 결과를 가져오기도 하기 때문에 적절한 스트레스 수준은 사람마다 다를 수밖에 없다고 주장하였다(Lee, 1999).

사람들은 자신의 직무를 수행함에 있어 다양한 스트레스에 노출되게 되는데 여기서 직무란 개인이 일생에 걸쳐 일과 관련하여 얻게 되는 경험 및 활동에서 지각된 일련의 태도 행위(Suh, 2004)이며 자신의 업무분야에 대한 심리적 애착 및 현재 업무분야와 관련된 직무를 미래에도 수행하고자 하는 의지(Blau, 1989)라 정의된다. 따라서 직무 디스트레스는 자신의 업무를 수행함에 있어 경험하는 정신적 압박과 긴장상태로 인해 받는 부정적인 스트레스로 정의할 수 있다. 이렇듯 직무를 수행함에 있어 받는 디스트레스는 종사자들에게는 심한 갈등(conflict)을 조장할 수 있으며, 직무만족이나 조직몰입에 부정적인 영향을 미칠 가능성이 있고, 이로 인해 소진(burnout)이나 이직의도가 높아질 가능성이 높을 것으로 예상할 수 있다.

## 3. 연구모형과 가설설정

종사자들이 리더로부터 지원을 받고 있다고 인지하는 경우에는 리더와의 업무상 접촉빈도가 높아지면 직무 디스트레스가 낮아질 가능성이 있다는 것은 이론적 배경에서 언급한 바와 같다. 그리고 리더-부하 간 심리적 거리에 대해서는 앞에서 제시한 유사성-끌림 이론(similarity-attraction theory) 외에도 Tajfel (1982)의 사회적 정체성 이론(social identity theory)로도 설명이 가능하다. 사회적 정체성 이론에 의하면, 사람들은 자신이 속한 사회적 카테고리로서 자기 자신을 정의하며, 자기 자신 뿐 아니라 다른 사람들을 지각할 때에도, 종종 자신과의 유사성을 기준으로 하여 단순하게 사회적 카테고리 분류하여 인식하게 된다는 것이다(Kang, 2012). 이런 관점에서 볼 때 사람들은 긍정적인 사회적 정체성과 자기 존중감을 얻기 위하여, 다른 사회적 카테고리에 비해 자신이 속한 카테고리에 대하여 더 끌리게 되고 우호적으로 평가하게 될 뿐 아니라 보다 우호적인 태도를 취하게 된다(Kang, 2012).

이처럼 리더-부하의 심리적 유사성, 즉 리더-부하의 심리적 거리는 상사-부하 쌍의 관계에서 끌림과 동일시를 불러 일으키며, 궁극적으로 조직에 대한 애착을 가져오게 될 것임은 자명한 일이다(Pelled & Xin, 1997). Pelled & Xin(1997)은 리더-부하간 심리적 유사성을 통해 조직에 남아 있는 것이 자신들이 좋아하는 상사와의 관계를 유지할 수 있게 해 주기 때문에 리더-부하간 심리적 거리가 가까운 직원들의 경우 조직에 몰입한다고 주장하였다. 이들의 주장을 근거로 리더-부하간 심리적 거리는 직무 디스트레스를 경감시킬 수 있는 중요한 요인이 될 것이라는 예측이 가능하다. 위의 이론적 근거를 통해 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 1. 리더와의 접촉빈도는 종사자들의 직무 디스트레스에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

가설 2. 리더-부하간 심리적 거리는 종사자들의 직무 디스트레스에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

리더-부하 접촉빈도와 심리적 거리와 셀프리더십에 대한 선행연구는 찾아 볼 수 없었으나 접촉빈도와 심리적 거리가 종사자들에게 지원받고 있음을 느끼는 등 긍정적으로 작용하게 되는 경우 셀프리더십을 고양시킬 가능성이 높다. 이런 주장은 핵심자기평가와 같은 내재적 동기유발과 관련한 개념들이 셀프리더십의 행동지향적 전략과 공통성을 가진다는 선행연구(Erez & Judge, 2001; Judge et al., 2004)들과 개인들이 스스로 목표를 수립하고 목표를 달성하기 위해 노력하는데 리더-부하 접촉빈도와 심리적 거리가 도움을 준다고 인지하는 경우 Manz & Neck(2004)의 연구에서처럼 셀프리더십을 촉진할 수 있을 것으로 기대할 수 있다. 따라서 다음과 같은 가설을 수립하였다.

가설 3. 리더-부하 접촉빈도는 셀프리더십에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 4. 리더-부하 심리적 거리는 셀프리더십에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

정태연 등(2013)이 정리한 바에 따르면 셀프리더십은 집단이나 개인이 자신의 인지적, 행동적인 측면에 영향력을 행사하는 포괄적인 개념으로 건설적 사고전략, 자연적 보상전략, 행동 지향적 전략 등 세 가지 핵심전략으로 이루어진다고 하였다(Houghton & Neck, 2002). 이들의 주장에 의하면 건설적 사고전략은 명확하지 않은 가정이나 바람직하지 않은 생각들을 수정·보완하고 업무수행에 긍정적인 영향을 주는 습관적인 사고방식과 적극적이고 구체적인 사고패턴의 형성을 용이하게 하는 전략이며, 바람직한 방향으로의 사고수립 및 전환을 의미하는 전략이라는 것이다. 행동 지향적 전략은 자신의 업무뿐만 아니라 어렵고 꺼려지는 일까지도 기꺼이 수행하는 등 한 개인이 자신의 업무처리를 용이하게 하고 자아인식을 높이기 위해 행하는 노력을 목적으로 한 전략으로서, 장기목표를 확인하기 위한 자기진단, 동기부여적 보상 인식, 습관적인 자기 위축 인식의 감소, 바람직한 행위의 실행들이 그 예시라고 할 수 있다. 마지막으로 자연적 보상전략은 주어진 업무나 활동이 가지고 있는 즐거운 측면만을 강조하는 것으로 사람은 과업자체가 갖는 자연적인 즐거움에 의해 동기부여되고 보상받게 되며 의도적으로 업무활동을 즐기려는 행위까지 포함하는 것을 말한다(Jung et al., 2013 re-quotation). Manz & Neck(2004)는 종사자들이 셀프리더십의 이런 세 가지 전략을 활용함으로써, 그렇지 않은 개인들에 비해 업무에 대한 성과가 높다고 보고하였다. 이와 같은 결과는 종사자의 셀프리더십이 직무 디스트레스를 줄일 가능성이 높은 것으로 기대할 수 있어 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 5. 종사자의 셀프리더십은 직무 디스트레스에 부(-)적 영향을 미칠 것이다.

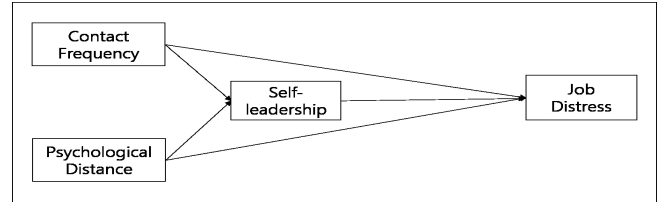
리더-부하 거리와 직무 디스트레스의 관계에 있어 셀프리더십이 어떤 영향을 미치는지에 대한 선행연구는 찾아볼 수 없었으나, 선행변수인 리더-부하 거리와 직무 디스트레스 간의 관계는 유사성-끌림 이론(similarity- attraction theory)과 사회적 정체성 이론(social identity theory)을 통해 그 관계를 확인할 수 있을 것으로 기대하였다. Kim(2013)의 연구에서는 핵심자기평가와 혁신행동 의지 사이에 셀프리더십이 매개할 것이라고 제안하였는데 동일한 과정을 본 연구에 적용하는 경우 리더-부하의 접촉빈도와 직무 디스

트레스, 리더-부하의 심리적 거리와 직무 디스트레스 간에 셀프리더십은 직무 디스트레스를 경감시킬 가능성이 높을 것으로 예상할 수 있다. 따라서 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 6. 리더-부하 접촉빈도와 직무 디스트레스 간의 관계에 있어 셀프리더십은 매개역할을 할 것이다.

가설 7. 리더-부하 심리적 거리와 직무 디스트레스 간의 관계에 있어 셀프리더십은 매개역할을 할 것이다.

위 가설들에 대한 연구모형은 <Figure 1>에 제시하였다. <Figure 1>에는 매개효과에 대한 <가설 6>, <가설 7>은 제시하지 않았다.



<Figure 1> Research Model and Hypotheses

## 4. 연구방법

### 4.1. 표본의 수집

본 연구 수행을 위해 경기 지역 고속도로 휴게소 종사자들을 대상으로 설문을 실시하였으며 총 141부의 유효설문지를 획득하였다. 고속도로 휴게소 종사자들을 선택한 이유는 Eom and Yang(2013)이 지적한 것처럼 최근 우리나라 고속도로 휴게소는 총 26개 노선에 197개의 휴게소가 영업활동을 하고 있음에도 불구하고 고속도로 휴게소 직원들에 대한 인적통계자료조차 보고된 바가 없으며, 열악한 근무조건과 감정노동에 노출되어 있는 고속도로 휴게소 근무직원들이 서비스 접점에서의 직무 디스트레스를 느낄 가능성이 높다고 판단하였기 때문이다. 응답자들에 대한 인구 통계적 특성은 <Table 1>에 제시하였다.

<Table 1> Demographic Characteristics

item	Subsection	Freq.	%
Gender	Male	60	42.6
	Female	81	57.4
Marital Status	Married	55	39.0
	Unmarried	79	56.0
	Etc	7	5.0
Age	Under 25	23	16.3
	25~35	54	38.2
	35~45	37	26.2
	Exceed 45	26	19.3
Lever of Education	Less high school	68	48.2
	College	35	24.8
	University	31	22.0
	Etc	7	5.0
Years of Service	Below 3 years	86	61.0
	3~10 years	48	34.0
	More than 10 years	7	5.0

Note: Freq. : Frequency

<Table 1>의 인구 통계적 자료에서 보듯이 고속도로 휴게소 종사자들은 여성이 81명(57.4%)으로 남성 60명(42.6%)보다 많으며 근무특성상 미혼이 기혼보다 많고, 학력도 타 업종에 비해 상대적으로 낮은 것으로 확인되었다. 특히 근속년수는 3년 미만이 과반수를 넘어 상대적으로 열악한 환경에 처한 종사자들의 높은 이직률을 반영하고 있는 것으로 확인되었다.

4.2. 설문지의 구성

각 변수들의 측정 척도는 다음과 같다. 먼저, 리더-부하 접촉빈도와 심리적 거리는 McAllister(1995), Podaskoff & MacKenzie(1994)의 연구를 근거로 각각 4개 문항의 리커트(Likert) 5점 척도로 측정하였다. 셀프리더십은 Houghton & Neck(2002)의 연구를 근거로 총 35개 문항의 리커트 5점 척도로 측정하였으며, 직무 디스트레스는 Anderson et al.(2002), Kandel et al.(1985)의 연구를 근거로 리커트 5점 척도로 측정하였다.

5. 실증분석

5.1. 변수의 신뢰성 및 타당성

측정항목들이 내적 일관성을 유지하고 있는가를 평가하기 위해 확인적 요인분석을 통해 표적재치가 0.5 이하인 문항들을 제거하고 남은 최종문항들에 대해 Cronbach  $\alpha$ 를 사용하여 신뢰성을 검증하였다. 검증결과 Nunnally(1978)가 제시한 0.7보다 높은 0.754~0.947의 만족할만한 신뢰도를 보였다.

<Table 2> Reliability and Validity

Variables	final items	Cronbach's $\alpha$	Construct Reliability	AVE
Contact Frequency	4	0.754	0.886	0.666
Psychological Distance	4	0.880	0.888	0.667
Self-leadership	28	0.947	0.965	0.507
Job Distress	13	0.832	0.780	0.475

타당성 검증을 위해 확인적 요인분석을 실시한 결과 개념신뢰도가 모두 0.7 이상이기 때문에 개념타당도(construct validity)은 확보되었으며, 직무 디스트레스를 제외하고는 각 변수들의 평균분산추출지수 또한 0.5 이상으로 수렴타당도(convergent validity)도 확보되었다. 직무 디스트레스의 경우 분산추출지수(AVE=0.475)로 제한된 0.5보다 낮았으나 <표 4-3>의 상관관계분석 결과에서 제시된 상관계수의 제곱 값인 결정계수( $r^2$ ) 값보다 높은 것으로 확인되어 직무 디스트레스의 수렴타당도도 확보되었다.

5.2. 상관관계분석

변수들 간의 관계와 방향성을 확인하기 위해 상관관계분석을 실시한 결과는 <Table 3>에 제시하였다. 상관관계 분석 결과 리더-부하 접촉빈도와 심리적 거리는 각각 셀프리더십에 정(+의) 관계

가, 직무 디스트레스와는 부(-의) 관계가 있는 것을 확인하였다.

<Table 3> Correlation Analysis(n=141)

	1	2	3	4
1. Contact Frequency	(0.666)			
2. Psychological Dist.	0.617**	(0.667)		
3. Self-leadership	0.222**	0.352**	(0.507)	
4. Job Distress	-0.241**	-0.221**	-0.252**	(0.475)
Mean	3.17	3.13	3.48	2.96
S.D	0.79	0.83	0.62	0.98

Note: \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , AVE is marked in ( ). Psychological Dist: Psychological Distance.

5.3. 직접효과 검증

직접효과 검증을 위해 성별, 연령, 결혼 여부, 최종학력 및 근속연수의 인구 통계적 변수를 통제하고 회귀분석을 실시한 결과 리더-부하 접촉빈도는 직무 디스트레스( $\beta = -0.237, p < .01$ )에 대해 통계적으로 유의미한 부(-)적 영향을 미치는 것을 확인하였다. 또한 리더-부하 심리적 거리도 직무 디스트레스( $\beta = -0.237, p < .01$ )에 대해 부(-)적 영향을 미치는 것을 확인하였다. 따라서 <가설 1>, <가설 2>는 채택되었다. 리더-부하 접촉빈도와 심리적 거리 중 직무 디스트레스에 어떤 요인이 더 영향을 미치는지를 확인하기 위해 인구 통계적 변수를 통제하고 다중회귀분석을 실시한 결과는 두 변수 모두 통계적으로 유의미하지 않았다.

리더-부하 접촉빈도와 심리적 거리가 셀프리더십에 영향을 미치는지를 확인하기 위해 동일한 인구 통계적 변수들을 통제하고 회귀분석을 실시한 결과 리더-부하 접촉빈도( $\beta = 0.270, p < .01$ ), 심리적 거리( $\beta = 0.362, p < .01$ ) 모두 통계적으로 유의미한 정(+)적 영향을 미치는 것을 확인하였다. 따라서 <가설 3>, <가설 4>도 채택되었다. 셀프리더십에 어떤 요인이 더 영향을 미치는지를 확인하기 위한 다중회귀분석 결과 심리적 거리( $\beta = 0.326, p < .01$ )만이 정(+)적 영향을 미치며, 접촉빈도( $\beta = 0.060, n.s$ )는 통계적으로 유의미하지 않았다.

직무 디스트레스에 셀프리더십이 영향을 미치는지를 확인한 결과도 셀프리더십( $\beta = -0.253, p < .01$ )은 통계적으로 유의미하게 부(-)적 영향이 있는 것을 확인하여 <가설 5>도 채택되었다.

좀 더 다양한 단서를 찾기 위해 리더-부하 접촉빈도, 심리적 거리 및 셀프리더십 중 어떤 요인이 직무 디스트레스에 더 영향을 미치는지를 확인하기 위한 다중회귀분석결과 유일하게 셀프리더십( $\beta = -0.192, p < .05$ )만이 통계적으로 유의미하게 부(-)적 영향을 미치며 접촉빈도( $\beta = -0.142, n.s$ ), 심리적 거리( $\beta = -0.068, n.s$ )는 유의미하지 않았다.

5.4. 매개효과 검증

리더-부하 접촉빈도, 심리적 거리와 직무 디스트레스 각각의 관계에서 셀프리더십이 매개하는지를 확인하기 위해 인구 통계적 변수들을 통제하고 Baron & Kenny(1986)의 3단계 매개회귀분석을 실시한 결과는 <Table 4>에 제시하였다.

&lt;Table 4&gt; Mediation effects of self-leadership

IV	Step	DV (J.D)	R <sup>2</sup>	F
Contact Frequency	1( $\beta_1$ )	0.270**	0.120	2.582*
	2( $\beta_2$ )	-0.237**		
	3( $\beta_3, IV$ )	-0.181*		
	3( $\beta_4, MV$ )	-0.207*		
Psychological Distance	1( $\beta_1$ )	0.362**	0.111	2.371*
	2( $\beta_2$ )	-0.223**		
	3( $\beta_3, IV$ )	-0.151		
	3( $\beta_4, MV$ )	-0.198*		

Note: \* p<.05, \*\* p<.01, IV: Independent Variable, DV: Dependent Variable : Job Distress(J.D), MV: Mediation Variable

<Table 4>에서 보듯이 리더-부하 접촉빈도와 직무 디스트레스 간에 셀프리더십은 부분 매개하고 있음을 확인할 수 있었으나 리더-부하 심리적 거리와 직무 디스트레스 간에는 셀프리더십이 완전매개하고 있음을 확인하였다. 따라서 <가설 6>, <가설 7>은 모두 채택되었다.

## 6. 논의 및 결론

본 연구에서는 서비스 업종 종사자들이 직무 수행시 느끼는 부정적인 반응상태인 직무 디스트레스를 해소할 수 있는 방안을 찾고자 하였다. 특히 본 연구에서는 지금까지의 연구들이 리더들의 리더십 유형에 따른 직무 유효성을 찾고자 접근한 기존의 연구들과 달리 사람-조직 적합성(person-organization fit)의 관점을 원용하여 리더-개인 적합성의 관점에서 리더와의 접촉빈도와 리더에 대한 심리적 거리를 종사원들의 리더에 대한 인식으로 구성하고, 종사원의 셀프리더십을 개인차원의 적합도를 구현하는 중요한 요인으로 선정하여 이들의 긍정적인 역할이 직무 디스트레스를 줄일 수 있을 것이라 기대하였다.

검증결과와 본 연구가 시사하는 점은 다음과 같다.

먼저, 직접효과 검증결과 리더-부하 접촉빈도와 심리적 거리는 모두 직무 디스트레스에 부(-)적 영향이 있는 것으로 확인되었다. 이런 결과는 두 가지 관점에서 해석될 수 있는데 첫째, 고속도로 휴게소 종사자들은 자신의 리더들에 대해 상당히 긍정적인 시각을 갖고 있다는 것이다. 이는 심리적 거리 뿐 아니라 접촉빈도를 높이는 경우 리더가 통제 또는 관리한다고 인지하기 보다는 지원 또는 지지하고 있다고 해석할 수 있다. 따라서 고속도로 휴게소의 리더들은 종사원들의 직무 디스트레스를 경감시키기 위해 다양한 방법으로 접촉빈도를 높여야 할 뿐 아니라 도덕적·윤리적 관점을 포함하여 종사원들과의 눈높이를 맞추는 노력을 통해 심리적 유사성을 극대화시켜야 함을 시사하고 있다. 그러다 접촉빈도와 심리적 거리를 모두 투입한 다중회귀분석 결과는 두 변인 모두 통계적으로 유의미하지 않은 것은 직무 디스트레스를 줄일 수 있는 또 다른 중요한 변인이 존재하고 있음을 주목해야 할 것이다.

둘째, 종사원들의 셀프리더십에 리더-부하 접촉빈도와 심리적 거리가 어떤 영향을 미치는지를 확인한 결과에서는 두 변인 모두 정(+)적 영향이 있는 것으로 확인되었으며, 이중 심리적 거리가 더

중요하다는 것을 확인할 수 있었다. 이런 결과는 리더들이 종사원들의 셀프리더십을 증진시키는 목적에서의 접촉빈도를 높여야 한다는 것과 함께 유사성-끌림 이론(similarity-attraction theory) 및 사회적 정체성 이론(social identity theory)에서 제시하는 것처럼 리더들이 종사원들에게 내집단(in-group)임을 인지시킬 수 있는 전략적 접근이 필요함을 시사하고 있다. 예를 들어 리더들은 종사원들과의 긍정적 관계를 유지·발전시킬 수 있는 소집단 훈련, 커뮤니케이션 강화와 같은 다양한 전략과 교육 훈련을 지속적으로 실시하는 경우 종사원들의 셀프리더십 고양이 가능할 것으로 기대할 수 있다.

셋째, 리더-부하 접촉빈도, 심리적 거리와 직무 디스트레스 각각의 관계에 있어서 셀프리더십의 매개효과 검증결과 접촉 빈도와 직무 디스트레스 간에는 부분 매개함을, 심리적 거리와 직무 디스트레스 간에는 셀프리더십이 완전 매개하는 것을 확인할 수 있었다. 이런 결과는 즉, 리더가 접촉빈도를 높이는 경우에도 종사자들의 셀프리더십이 작동하기 때문에 접촉빈도 자체가 통제나 관리적 관점으로 이용되어서는 안 된다는 것을 뜻한다. 이런 관점에서 볼 때 셀프리더십의 정의에서처럼 종사원들이 자기통제 시스템을 적극적으로 함으로써 내적 동기를 유발시키고 자기영향력을 확대하기 위해서는 권한 위양과 같은 전략이 긍정적으로 작용할 수 있음을 시사하고 있다. 또한 심리적 유사성을 확보하게 되는 경우 셀프리더십이 직무 디스트레스를 경감시킬 수 있다는 것은 결국 종사원들이 리더에 대해 준거집단(referent group)의 일원으로 인식시키는 노력이 필요할 것이다.

본 연구는 서비스 업종에 종사하는 종사원들과 리더와의 관계가 직무 디스트레스를 경감시키는지와 함께 셀프리더십의 긍정적 역할을 실증적으로 제시하고 있다는 점에서는 그 가치가 인정되나, 한정된 자료와 여러 가지 제약으로 인해 경험적 연구가 갖는 다음과 같은 본질적 한계점이 있다. 먼저, 분석 자료의 지역적 편중성 및 횡단면적 연구로 인해 연구 결과의 일반화는 물론 변수들 간의 인과관계를 추론하는 데는 한계가 있다는 점이다. 따라서 보다 정교한 결과를 도출하기 위해 향후 연구에서는 연구 대상 지역의 확대 및 종단적 연구 등을 통해 보완하여야 할 것이다. 둘째, 분석의 간편화를 위해 선행변인을 두 가지로 한정하였으며, 셀프리더십의 경우에도 하위차원에 대한 접근을 하지 않은 점도 한계가 될 수 있다. 따라서 향후 연구에서는 리더 인지와 관련한 다양한 변인들을 포함하고 셀프리더십의 하위요인에 대한 접근 및 직무 디스트레스에 영향을 미치는 다른 요인들을 포함시킨 연구가 필요할 것이다. 셋째, 본 연구의 자료 수집은 자기보고식 설문지에 의존함으로써 동일방법편의(common method variance)의 문제가 있을 수 있다. 이들 문제를 줄이기 위해 설문지 배열의 일관성 배제 등의 방법을 사용하였으나 설문 대상자들이 자신의 행동 및 성과를 직접 평가하기 때문에 과대평가의 가능성은 불가피하다. 향후 연구에서는 자료 수집의 객관성을 높이기 위해 인터뷰 등의 방법 등이 보완될 필요가 있다.

## References

- Anderson, S. E., Coffey, B. S., & Byerly, R. T. (2002). Formal organizational initiatives and informal workplace practices: Links to work-family conflict and job-related outcomes. *Journal of Management*, 28(6), 787-810.
- Antonakis, J., & Atwater, L. (2002). Leader distance: A review

- and a proposed theory. *Leadership Quarterly*, 13(6), 673-704.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual strategic and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.
- Berscheid, E., & Walster, E. H. (1969). *Interpersonal attraction*. Reading, MA: Addison Wesley.
- Blau, G. (1989). Testing generalizability of a Career Commitment Measure and its Impact on Employee Turnover. *Journal of Vocational Behavior*, 35, 8-103.
- Byrne, D. (1961). The repression-sensitization scale: Rationale, Reliability, and Validity. *Journal of Personality*, 29, 334-349.
- Chun, J. U., Yammarino, F. J., Dionne, S. D., Sosik, J. J., & Moon, H. K. (2009). Leadership across hierarchical levels: Multiple levels of management and multiple levels of analysis. *Leadership Quarterly*, 20(5), 689-707.
- Collinson, D. (2005). Questions of distance. *Leadership*, 1(2), 235-250.
- Eom, Keun, & Yang, Hoe-Chang (2013). The Effects of employee's Job Characteristics on Organizational Citizenship Behavior in Expressway Rest Areas: Mediation Effects of Commitment and Moderation Effects of Self-leadership. Proceedings of the Winter International Conference of KODISA (pp.221-229). Seoul, Korea: KODISA.
- Erez, A., & Judge, T. A. (2001). Relationship of Core Self-evaluations to Goal Setting, Motivation, and Performance. *Journal of applied psychology*, 86(6), 1270-1279.
- Fisher, C. D., and Gitelson, R. (1983). A Meta-analysis of the Correlates of Role Conflict and Ambiguity. *Journal of Applied Psychology*, 68(2), 320-333.
- Houghton, D., & Neck, C. P. (2002). The revised Self-Leadership Questionnaire: Testing a hierarchical factor structure for self-leadership. *Journal of Managerial Psychology*, 17(8), 672-691.
- Judge, T. A., Colbert, A. E., & Ilies, R. (2004). Intelligence and Leadership: A Quantitative Review and Test of Theoretical Propositions. *Journal of Applied Psychology*, 89, 542-552.
- Jung, Nam-Ho, Ha, Jae-Hyeok, & Yoon, Nam-Soo (2009). Application of Importance-Performance Analysis in Highway Service Area's Performance. *Journal of Distribution Management*, 7(1), 71-90.
- Jung, Tae-Yeon, Kim, Mi-Ae, & Yang, Hee-Ok (2013). The Structural Relationships among Flight Attendants' Self-Leadership, Psychological Empowerment and Job Satisfaction in Internal Major Airline. *Journal of Tourism Management Research*, 17(3), 363-388.
- Kalliath, T. J., Bluedorn, A. C., & Strube, M. J. (1999). A Test of Value Congruence Effects. *Journal of Organizational Behavior*, 20(7), 1175-1198.
- Kandel, D. G., Davies, M., & Ravies, V. H. (1985). The Stressfulness of Daily Social Roles for Women: Marital, Occupational & Household Roles. *Journal of Health and Social Behavior*, 26, 64-78.
- Kang, Ki-Doo (2010). *Service Marketing*. Seoul: Booknet, p.63.
- Kang, Seung-Wan (2012). The Ethical Influence of Leader: Effects of Ethical Leadership and Leader-follower Psychological Distance on the Ethical Management Satisfaction. Seoul, Korea: Thesis for Doctorate in Yonsei University.
- Kim, Dae-Won (2014). The Structural Model between Leader-Member Exchange and Organizational Citizenship Behaviors with Self Leadership as a Mediator: A Focus on the Mediation Role of Self Leadership of Local Government Employees. *The Korea Local Administration Review*, 27(1), 139-166.
- Kim, Sang-Cheol (2009). A Study on the Service Waiting: Focus on Medical Services. *Journal of Distribution Science*, 7(2), 45-61.
- Lee, Ju-Hee (1999). Moderating Effect of Coping Method, Self-Esteem, and Sex-Role Identity Between the Dual-Earner Couples' Role-Conflict and Psychological Distress. Seoul, Korea: Thesis for Doctorate in Sookmyung Women's University.
- Manz, C. C., & Neck, C. P. (2004). *Mastering Self-Leadership: Empowering Yourself for Personal Excellence*, Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Manz, C. C. and Sims, H. P. (2001). *New Super-Leadership: Leading Others to Lead Themselves*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- McAllister, D. J. (1995). Affect and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of Management Journal*, 38(1), 24-59.
- Napier, B. J., & Ferris, G. R. (1993). Distance in organizations. *Human Resource Management Review*, 3(4), 321-357.
- Neck, C. P., & Houghton, J. D. (2006). Two Decades of Self-leadership Theory and Research: Past Developments, Present Trends, and Future Possibilities. *Journal of managerial psychology*, 21(4), 270-295.
- Neck, C. P., & Manz, C. C. (1996). Total Leadership Quality: Integrating Employee Self-leadership and Total Quality Management. *Advances in The Management of Organizational Quality*, 1, 39-77.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric Theory*(2<sup>nd</sup> ed.), New York: McGraw-Hill.
- Park, Jung-Sub (2005). A Study on the Effect of Performance on Employer's Satisfaction of Service Company. *Journal of Distribution Management*, 3(2), 101-119.
- Pelled, L. H., & Xin, K. R. (1997). Work Values and Their Human Resource Management Implications: A Theoretical Comparison of China, Mexico and the United States. *Journal of Applied Management Studies*, 6, 185-198.
- Podaskoff, P. M. & MacKenzie, S. B. (1994). An examination of the psychometric properties and nomological validity

- of some revised and reduced substitutes for leadership scales. *Journal of Applied Psychology*, 79(5), 702-713.
- Quick, J. C., & Quick, J. D. (1984). *Organizational Stress and Perspective Management*. New York: McGraw-Hill.
- Selye, H. (1976). The stress concept. *Canadian Medical Association Journal*, 115(8), 718.
- Shin, Dong-Youb, Koo, Ja-Sook, & Jung, Dong-Il (2011). Paradigm Shift of Korean HR Organization Management since 1997 Financial Crisis: Purposes and Challenges of the Special Forum. *Korean Journal of Management*, 19(2), 1-29.
- Suh, Yoon-Hong (2004). A Study on the Effects of Service Delivery Behavior of the Hotel Staff's Work-Family conflicts. Daegu, Korea: Thesis for Doctorate in Daegu University.
- Tajfel, H. (1982). Social Psychology of Intergroup Relations. *Annual Review of Psychology*, 33(1), 1-39.
- Tsui, A. S., & O'Reilly III, C. A. (1989). Beyond Simple Demographic Effects: The Importance of Relational Demography in Superior-subordinate Dyads. *Academy of Management Journal*, 32(2), 402-423.
- Yang, Hoe-Chang, Ju, Young-Hwang (2011). Positive integration of the franchise system: A new perspective on leadership, followership, trust and group efficacy. *East Asian Journal of Business Management*, 1(1), 5-8.