

## 대기업 임원들이 비자발적 퇴직 이후 겪는 심리적 어려움에 대한 질적 연구

구 자 복

정 태 연<sup>†</sup>

중앙대학교 심리학과

본 연구는 사회적 배제 상황에 직면한 개인의 심리를 즉각적(reflexive), 숙고적(reflective) 그리고 체념(resignation) 단계로 설명한 Williams(2009)의 욕구위협모델(need-threat temporal model of ostracism)에 기초하여, 대기업 임원들의 비자발적 퇴직을 알아보았다. 대기업 퇴직 임원 15명을 심층면담하고 그 내용을 현상학적 방법으로 분석하였다. 그 결과, 욕구위협모델의 즉각적 단계에서 그들은 퇴직 직후 '인지적 공황'과 '정서적 공황'을 경험했다. 퇴직 통보라는 예기치 못한 충격적 경험으로 인해 사고의 마비를 가장 먼저 경험했으며, 그 다음 나타나는 부정적 정서를 인지적으로 억압하여 드러내지 않으려 했다. 숙고적 단계에서 퇴직자들은 '과거 자신이 가장 잘 나가던 모습으로 완전한 복원'을 꿈꾸지만, 이런 기대가 좌절되는 상황에서 '비현실적 사고', '자기기만과 '책임전가로 인해 현실에 더욱 부적응하게 되었다. 체념단계에서, 장기간의 욕구충족 실패는 그들에게 패배감과 무력감을 경험하게 했다. 이러한 결과를 Williams의 욕구위협모델과 비교 및 검토하였으며, 이러한 결과가 국가, 기업 그리고 퇴직자에게 은퇴에 대한 대처 관련 시사점을 논의했다.

주요어 : 사회적 배제, 욕구위협모델, 대기업 임원, 비자발적 퇴직, 퇴직 후 적응, 질적 연구

---

<sup>†</sup> 교신저자 : 정태연, 중앙대학교 심리학과, 서울특별시 동작구 흑석로 84  
E-mail : tjung@cau.ac.kr

퇴직은 국가나 기업뿐만 아니라 개인적 차원에서 중요한 문제로 다루어져 왔다. 퇴직이 다양한 관점에서 증시되어 온 이유는 첫째, 퇴직 유형, 퇴직 태도와 준비, 이에 따른 퇴직 이후의 적응 등 퇴직과 관련된 요인들 간의 관련성을 밝혀 퇴직을 경험한 개인이 건강하고 적응적인 삶을 영위하는 데 도움을 주기 위함이었다(김수영, 장수지, 이재정, 문경주, 2015; 옥상미, 전해성, 2016; Garnefski, Kraaij, & Spinhoven, 2001). 둘째, 다양한 경험과 기술을 축적한 숙련된 노동인구의 노동시장 이탈은 사회적으로 큰 손실이 될 수밖에 없고, 경제 성장을 위해 이들의 오랜 업무 경험을 노후에도 활용하고 싶은 사회적 필요와 개인적 요구가 있기 때문이다(Collins, 2003; Hannay & Northan, 2000; Vanston, 2000). 셋째, 사회적, 정치적, 문화적, 경제적 변화 등의 시대적 특성과 함께 개인적 특성과 맞물려 삶의 욕구와 서비스 기대수준이 변화하고 있어 퇴직에 대한 연구가 정책적 지원의 범위와 방향에 큰 영향을 미칠 것으로 판단되기 때문이다(김두순, 박진희, 이정아, 2017; 정경희, 이소정, 이윤경, 김수봉, 선우덕, 오영희, 이은진, 2010; Hannay et al., 2000).

특히 최근 들어 퇴직이 더 주목받는 이유는 저출산, 고령화, 베이비부머 효과 등 인구구조의 변화와 밀접한 관련이 있다(김은석, 정명진, 송스란, 박노정, 김선미, 김슬기, 2018; Alboher, 2017). 지금의 중년 세대에는 한국 사회의 중추세력을 형성한 베이비부머 세대가 대거 포함되어 있다. 우리나라의 베이비부머 세대란 1955년부터 1963년까지 태어난 세대를 지칭하는데, 그 규모는 약 711만 명으로 전체 인구 구성 중 14.3%를 차지하고 있어, 그 어떤 연령집단보다 큰 사회적 영향을 미치고 있다(변

미리, 2016). 또한, 이들의 대량 은퇴는 개인적 관점에서도 중요하다. 이는 인생 100세 시대에 주된 일자리에서 퇴직한 후의 삶이 40년, 50년으로 증가하고 있는 상황에서 경제적 이유뿐만 아니라 자아실현과 건강, 사회기여 등의 이유로 더 오래 현업에서 일하고 싶어 하는 중년 세대들의 요구가 증가하고 있기 때문에 이들의 생애 전환에 대한 양상을 밝히기 위한 다양한 연구가 필수적이다(김은석, 양안나, 장서영, 하지영, 송스란, 2017; 김병숙, 2014).

퇴직의 개념을 다룰 때 간과할 수 없는 것이 은퇴와의 구분이다. 현재 퇴직과 은퇴는 혼재되어 사용되는 경우가 대부분이나 엄밀히 구분하면, 퇴직은 “현재의 직업이나 일을 그만둔다”는 뜻이고 은퇴는 “소득을 얻을 목적으로 정기적으로 일정한 일을 하지 않는 것”을 뜻한다(이동인, 최혜라, 김환, 2019). 따라서 현재 다니는 직장을 그만두고 생계를 위해 다른 직장을 구하거나, 자영업을 시작한다면 ‘은퇴’를 한 것이 아니고, ‘퇴직’을 경험한 것이라 할 수 있다. ‘퇴직’은 주요 직업 중단이라는 측면에서 은퇴와 유사하지만 아직 법적 연금 수령이 가능한 연령까지의 기간이 남아있고 ‘생애 주된 일자리’로부터 퇴직했으나 다른 방식의 일자리로 전환하는 과정으로서(장지연, 2004) 현재 노동시장에서 이탈중인 상태를 본 연구에서 ‘퇴직’이라고 규정한다.

#### 중년남성의 퇴직 현상과 경험

기존 연구들에서 나타난 중년남성들의 퇴직은 긍정적인 삶의 변화를 보여준다. 스웨덴의 55세 이상 근로자들을 대상으로 한 연구에서는 자발적 퇴직이 삶에 대한 만족과 정신적

행복 및 건강 수준에 긍정적인 효과를 나타냈으며(Isaksson & Johansson, 2000), 미국의 경우 연금 및 사회보장제도 등 공공정책의 영향으로 일반적으로 퇴직에 대해 긍정적인 태도를 보이며, 65세 이전에 자발적인 조기 퇴직 경향이 확대되고 있다(Collins, 2003; Goldberg, 2000).

한편, 퇴직은 그동안 몸 담아온 일터와의 분리로 정체성 혼란과 기존의 존재 의미를 상실함으로써 사회적 역할의 상실과 낮은 사회적 가치를 의미하며(Tsao, 2003), 특히, 4050세대의 퇴직은 대부분 비자발적으로, 그 당시 정서는 사랑하는 사람의 죽음과 비견될 만큼 충격적이다(Pedersen, Goldberg, & Papalia, 1991). 또한, 퇴직 전환과 적응과정에서 퇴직자는 낮은 신체적 건강, 불안, 높은 우울과 외로움, 낮은 삶에 대한 만족, 퇴직에 대한 부정적인 시각, 낮은 활동 수준을 보이는 경향이 있다(Buxton, Singleton, & Melzer, 2005; Toepoel, 2013).

우리나라 중년남성의 경우에는 명예퇴직, 희망퇴직 등으로 퇴직 시기가 더 앞당겨지고 있을 뿐만 아니라 퇴직이 강제적으로 부과되는 비자발적 퇴직이라는 점에서 새로운 삶의 기회보다는 위기국면의 진입으로 받아들여질 가능성이 높다(남순현, 2017). 남성 베이비부머를 자발적 또는 비자발적으로 은퇴한 집단으로 나누어 외상수준을 비교한 연구에서 비자발적으로 은퇴한 집단의 외상수준이 유의미하게 더 높았다(전병주, 곽현주, 김현수, 2019). 또한 고령화 연구패널 조사에서는 경제만족도, 부부관계 만족도, 자녀관계 만족도, 삶의 질 등 전반적인 생활만족도에서 은퇴자가 비은퇴자에 비해 만족도가 떨어지는 것으로 나타났다(최인희, 홍승아, 김주현, 정다운, 2014).

중년남성들에게 주된 일자리에서의 퇴직은 '예정된 갑작스러운 사건'으로 다가오며, '퇴직쇼크'라고 불릴 정도의 충격과 부정적 정서는 아쉬움과 당혹스러움으로부터 분노에 이르기까지 깊고 다양하다(김은석 외, 2018). 우리나라의 중년남성에게 '직장'은 단순히 일만 하는 곳이 아니었다. 성취에 대한 가치를 공유하고 관계를 형성하고 유지했던 일상생활의 영역이자 공적 영역을 의미한다(김경희, 정혜정, 2017). 또한 중년남성에게 일은 생계수단으로서의 의미도 크지만 삶의 활력소이자 원동력이고, '몰두'할 수 있는 무엇이며, 삶의 규칙을 제공해주고, 나아가 삶의 모든 것으로 '본능'이자 '생명'이라는 의미가 있다. 일은 '성취를 추구하고', '타인을 돕고 사회에 기여하는 것'이며, '나의 가치를 인정받을 수 있고' '사회적 관계를 만들어 가는' 심리적 만족과 보상을 제공하는 의미를 지니기 때문에 일이 없어지는 퇴직은 삶의 의미를 상실한 것과 같다(김경은, 곽금주, 민하영, 최지영, 전숙영, 2011; 김은석 외, 2018). 퇴직은 이러한 삶의 공간, 삶의 의미를 해체 혹은 축소함으로써 급격한 변화를 겪게 한다. 이로 인해 퇴직은, 특히 강요된 퇴직의 경우에는 자신의 전부를 잃은 것과 같은 충격을 경험한다(김애순, 2012; 김은석 외, 2018).

#### 퇴직 경험에 대한 영향요인과 적응

이러한 퇴직자들의 경험을 토대로 국내외에서는 여러 연구가 진행되었는데, 그중 중년남성의 퇴직을 주제로 하는 선행연구들은 크게 퇴직 경험에 영향을 미치는 요인에 대한 연구와 근로생애관점에서 주된 일자리에서 퇴직과 퇴직 이후 적응과정을 다룬 연구로 나누어볼

수 있다.

먼저 퇴직 경험에 영향을 미치는 요인에 대한 연구로는 첫째, 경제적·재무적 상태가 퇴직 관련 변인 중 가장 비중 있게 다루어지고 있다. 적절한 경제적·재무적 자원은 퇴직 후 생활 만족도와 정적 관련성이 있을 뿐만 아니라 (Kim & Moen, 2002), 부부관계 만족도, 자녀관계 만족도, 전반적 삶의 질과도 유의미한 상관관계를 보이는, 모든 만족도와 상관관계를 갖는 변수로 나타났다(최인희 외, 2014). 또한, 퇴직 시의 자산과 소비를 가구주의 성별, 배우자 유무, 교육수준, 그리고 가구소득별로 전망하여 재정적 준비의 적정성을 비교 분석하거나(최장훈, 이태열, 김미화, 2017), 적절한 재정적 준비와 경제교육의 중요성을 다룬 연구(최영준, 2015; Anderson, Li, Bechhofer, McCrone, & Stewart, 2000) 등이 이루어졌다. 둘째, 건강, 가족관계, 사회적 활동 및 여가활동 등 성공적 노화와 관련된 연구들이 진행되었다. 김태호와 기영화(2014)는 베이비부머 예비은퇴자의 성공적 노화요인으로 신체적·기능적 건강, 재정적 건강, 부부관계망, 자녀의 독립성, 사회적 관계망, 일의 가치전환, 타인 성공의 멘토, 은퇴의 패러다임 전환, 초월적 자아 등 9가지 요소를 제시하였다. 김양희(2016)는 중년남성에게는 가족지지와 사회적 지지가 삶의 만족에 큰 영향을 미치는 변인임을 밝혔다. 이외에도 배우자 지지 및 인지적 정서조절전략이 심리적 안녕감에 긍정적인 영향을 준다는 연구(홍주연, 김민희, 방희정, 2012; Garnefski et al., 2001), 자원봉사활동, 문화 활동, 스포츠, 취미 및 쇼핑이 사회적 연계성을 높이는데 성공적인 예측 인자임을 밝힌 연구(Toepoel, 2013) 등이 있다.

다음으로 근로생애관점에서 주된 일자리에

서 퇴직과 퇴직 이후 적응과정을 다룬 연구가 있다. 이응목과 유기웅(2016)은 가장 바람직한 퇴직 경로를 '퇴직 준비, 도전, 재취업, 안정 단계'로 제시하고, 퇴직에 대한 의식 및 준비도 여부에 따라 준비형, 의식형, 방임형 등 3가지 유형으로 나누어 설명하고 있다. 방하남과 신인철(2011)은 중년의 제2의 경제활동을 위해 정년연장, 퇴직 후 재고용, 체계적 재취업 교육의 필요성을 주장하였고, 김성찬, 장진철, 김성중, 진효진 및 이문용(2016)은 중장년층의 구직자에게 특화된 일자리를 제공하기 위한 일자리 매칭 서비스 시스템의 주요 요구 사항을 도출했다. 이외에도 'bridge job'이 비자발적 퇴직자의 삶의 만족도를 완화시켜준다는 종단연구(Dingemans & Henkens, 2014), 은퇴 후의 일의 의미를 사회적, 개인적, 재정적 및 생산적인 의미 등 4가지 차원에서 조사하여 후기 경력 결정에 대한 결정요인을 분석한 연구(Fasbender, Wang, Voltmer, & Deller, 2015) 등이 있다.

한편, 중년남성은 퇴직하면서 다양한 차원의 문제를 경험하게 된다. Atchley(2000)는 이러한 퇴직의 복잡한 의미를 사건(event), 사회적 역할(role) 및 과정(process)의 세 가지 범주로 개념화하였다. 첫째, 퇴직을 한 개인의 생활주기에서 통과의례적인 사건으로, 퇴직을 사회적 역할, 개인적 정체감, 사회적 관계 등의 변화를 가져오게 하는 전환점으로 보았다. 둘째, 퇴직은 퇴직자라는 새로운 '역할'을 얻는 계기로, 퇴직자가 새로운 상황마다 상대편과의 협상을 통해 자신의 역할을 만들어 나가야 하고, 사회 구조의 도움 없이 스스로를 위한 새로운 역할을 찾아야 한다고 주장한다. 셋째, 퇴직은 또 하나의 '과정'이라 할 수 있다. 이는 직업적 경력이 끝나거나 줄어드는 과정으로서 새

로운 지위와 역할로의 전이과정이 되며, 그에 따라 과거 역할이 아닌 새로운 역할에 사회화가 이루어지는 과정으로 보았다.

이처럼 기존의 국내외 선행연구에서 나타나는 중년남성의 퇴직과 관련된 이슈들은 재정 및 경제상황, 건강, 노후생애설계 및 성공적 노화 준비와 관련된다. 또한 퇴직을 직장과 일을 중심으로 한 공적인 삶으로부터 분리되는 사건이나 그로 인한 역할 변화라는 관점의 연구는 퇴직과 관련한 한 인간의 외적 변화에 초점을 맞추었고, 이에 대한 변화 대처도 '그래야 한다', '이런 것이 필요하다'는 당위나 규범적 차원에 머무르는 한계를 가지고 있다. 이러한 한계를 보완하여 퇴직이라는 사건을 통해 당면하게 되는 변화와 적응과정에서 나타나는 심리적 기제에 초점을 맞출 필요가 있다.

#### 임원들의 비자발적 퇴직과 사회적 배제 (social exclusion)

이러한 관점을 바탕으로 연구의 기본적 틀이 되는 이론적 구조가 사회적 배제이다. 사회적 배제란 타인에 의해 무시당하거나, 배척되거나, 혼자가 되거나 소외당하는 것을 의미한다(Twenge, Baumeister, Tice, & Stucke, 2001). 의도적으로 사회적 모임에서 배제당하는 것, 직장에서 잘리는 것 또는 팀의 일원으로 선택 받지 못한 것은 다른 사람들이 그들과 관계를 맺거나 연관되고 싶지 않다는 것을 명백히 보여주는 것이다(Leary, 2010). 특히, 임원들의 비자발적 퇴직은 소속된 집단으로부터 퇴직을 강제당함에 따라 자신을 상징하던 소속집단의 명함을 빼앗기고 높은 지위와 다양한 역할을 상실하게 한다. 또한 공적 역할을 중심으로

맺었던 사회적 관계망의 급격한 축소를 경험하게 되면서 분노, 소외감, 초라함, 자괴감 등 부정적 정서를 경험한다(남순현, 2017; 변화순, 이미정, 김지경, 하현정, 2007; 양의주, 조은숙, 고은숙, 하정, 2016). 사회적 배제와 관련한 연구들에 따르면 배척당하고 무시당하고 따돌림당하는 것은 인간의 가장 기본적인 강력한 동기인 소속욕구를 위협하고 고통을 유발하는데(Baumeister & Leary, 1995), 이러한 경험은 최적의 심리적 기능을 손상시킨다(Baumeister, DeWall, Ciarocco, & Twenge, 2005). 대표적으로 사회적 배제는 자기조절 능력을 손상시키는데, 예를 들어 목표지향적 행동(Tangney, Baumeister, & Boone, 2004), 주의 조절(Carver & Scheier, 1981; Rueda, Posner, & Rothbart, 2005) 및 정서 조절(Eisenberg, Spinrad, & Eggum, 2010)과 관련될 수 있다. 또한, 왜곡된 시간 지각과 무기력한 수동성을 보이고(Twenge, Catanese, & Baumeister, 2003), 다양한 자기파괴적인 행동을 증가시키는 경향을 보였다(Twenge, Catanese, & Baumeister, 2002). 또한, 사회적 배제는 논리나 추론과 관련한 인지적 사고 능력을 저하시켰고(Baumeister, Twenge, & Nuss, 2002), 친밀한 사회적 유대를 박탈당한 사람들은 부정적인 신체적 및 심리적 결과로 고통받았다(Cacioppo, Hawkley, & Berntson, 2003; Williams, 2009).

Williams(2009)는 이러한 사회적 배제와 관련된 경험을 욕구위협모델(need-threat temporal model of ostracism)로 제시했다. 그에 따르면, 사회적 배제 경험은 즉각적/반사적(immediate/reflexive) 단계, 숙고적/대처(reflective/coping) 단계, 그리고 장기적/체념(long-term/resignation) 단계로 진행된다. 즉각적 단계는 사람들이 객관적으로 배제된 것을 알아차린 경우 발생한다. 즉

각적 단계 동안, 배제는 네 가지 기본적인 욕구, 즉 소속감, 자아존중감, 통제감 및 의미 있는 존재감을 위협한다. 특히, 배제는 소속의 욕구를 가장 명확하게 위협하고, '중요한 타인'으로부터 수용되지 못함에 따라 자아존중감을 낮아지게 한다. 또한, 배제된 상황은 어떠한 노력도 상황을 더 나은 방향으로 이끌 수 없게 함으로써 사회적 환경에 대한 지각된 통제감을 위협하며, 의미 있는 존재의 감각을 위협하여, 심지어 죽음현저성의 단서가 된다. 배제된 개인이 네 가지 기본적인 욕구를 위협 받았을 때 즉각적으로 나타나는 반응은 슬픔과 고통이다. 숙고적 단계에서 배제된 개인들은 배제 경험에 대한 의미와 관련성에 대해 숙고하고, 위협 받은 욕구를 방어하기 위한 방법으로 생각하고 행동한다. 소속감을 위협 받으면, 인지적으로 또는 행동적으로 소속감을 높이려는 시도를 한다. 자아존중감, 통제감 및 의미 있는 존재감을 위협받은 경우에도 이를 회복하려는 반응을 일으킨다. 이 단계에서, 상황적인 요인들과 개인차가 중요한 역할을 하며, 이것은 배제에 대한 반응이나 기대를 극대화하거나 최소화할 수 있다. 만약 장기간 배제에 노출된다면, 대처를 위한 개인의 자원이 고갈되고, 배제당한 사람들은 소외, 우울, 무력감, 무가치함을 경험할 수 있게 된다(e.g., Allen & Badcock, 2003). 이 단계가 장기적/체념 단계이다. 배제는 슬픔과 고통의 원인이고 이러한 슬픔과 고통은 배제 경험이 회상되는 한 반복해서 경험될 수 있다. 그러나 이러한 끝없는 사이클이 대다수의 사람들에게 있지는 않을 것이며, 아마도 심사숙고하는 경향을 강하게 가진 개인들이 이러한 사이클에 내던져질 가능성이 더 크다.

평생을 조직에 충성해 왔던 임원들은 갑작

스러운 퇴직으로 인해 급격한 인지적, 정서적 변화를 경험하게 되는데, 시간의 흐름과 기본적인 욕구의 충족 여부에 따라 대처 방식에 차이를 나타낸다. 이러한 퇴직 경험과 퇴직자들의 대처 방식을 고려한다면, 퇴직경험에 영향을 미치는 요인이나 주된 일자리에서 퇴직과 재취업 과정을 다루는 것으로는 퇴직 이후 경험과 적응에 대해 많은 것을 얻지 못할 수 있다. 특히 이러한 연구들은 주로 양적 연구 방법을 활용해 진행되었는데, 연구대상자의 일상적인 경험과 인식이 몇 가지 데이터로 환원되는 과정에서 퇴직과 관련한 요소들을 통계적 수치로 축약할 수밖에 없는 한계가 있다(김은석 외, 2017). 퇴직 이후 변화에 대한 인지적, 정서적, 대인관계적 평가나 해석이 다양하고(Leary, Haupt, Strausser, & Chokel, 1998), 이에 따라 퇴직 이후 적응과정에 다양성을 촉발시키는 요소들이 매우 복잡하다는 점(김은석 외, 2018)을 고려하면 당사자의 삶의 경험과 목소리에 좀 더 주목할 필요가 있다(박태정, 2016). 따라서, 본 연구는 사회적 배제 경험을 하고 있는 대기업 임원들의 비자발적 퇴직 경험을 심층인터뷰를 통해 질적 연구로 수행하고자 한다. 질적 연구는 사람들이 살아가면서 구축하는 사회적 현실에 관한 해석과 의미 및 상황적 전환과정을 자연 상태로 밀도 있게 연구하거나 개인적 의식과 경험을 연구 대상의 관점에서 탐구하는 연구법으로(Denzin & Lincoln, 2005), 새로운 이론이나 가설을 생성하기에 적합한 연구의 방법과 틀에 해당(김은석 외, 2017)하여, 본 연구 주제에 적합한 연구방법이다.

또한, 본 연구는 상대적으로 높은 지위에서 장기간 근무하다 퇴직한 남성들을 대상으로 했다. 이는 높은 지위에서 퇴직한 남성들이

미래에 대한 불안감, 분노, 두려움, 혼란으로 인해 퇴직 당시 심경이 더욱 복잡하며(변화순 외, 2007), 남성들이 여성에 비해 퇴직으로 인해 더 급격한 변화를 경험하기 때문이다(김경희 외, 2017).

개인들에게는 퇴직에 따른 적응과제와 대처와 관련해서, 기업이나 국가정책 차원에서는 중장년층의 경력관리와 생애 후반기 인생 설계를 지원할 교육 및 공공서비스 제공의 기본 방향 수립에 시사점을 제공할 것이다.

## 연구문제

본 연구는 사회적 배제와 욕구위협모델이라는 이론적 틀과 질적 연구 방법을 통해 우리나라 대기업 임원들이 비자발적 퇴직 과정에서 무엇을 경험하고, 이 경험을 어떻게 평가하고 해석하며, 퇴직 이후 어떤 대응과정을 거치고 있는지를 그들의 실질적인 경험을 기반으로 심리적 기제에 초점을 맞추어 탐색함으로써 퇴직자들의 지원을 위한 기초자료를 제시하고자 한다. 이와 같은 연구목적에 토대로 도출해 낸 연구문제는 다음과 같다. 첫째, 그들에게 회사, 일 그리고 임원이라는 지위가 갖는 의미는 무엇인지, 둘째, 비자발적 퇴직으로 조직을 떠나면서 무엇을 경험하는지, 셋째, 퇴직 이후 경험을 그들은 어떻게 해석하고 평가하고 대응하는지, 넷째, 그 경험이 갖는 심리적 속성은 무엇인지를 밝히고자 한다. 이를 통해 비자발적 퇴직자들의 심리적, 행동적, 정서적 대응양식에 관한 심도 있는 자료를 수집하고 분석함으로써 이들의 경험을 폭넓게 이해하고자 한다.

이와 같은 연구문제는 퇴직 사건 또는 피상적 경험이나 재취업 과정을 다루었던 기존 연구들과 달리 퇴직 경험에 따른 심리적 기제를 다룸으로써 베이비부머 세대의 대량은퇴가 진행되고 있는 현재 한국사회의 맥락에서 중요한 시사점을 제시한다. 퇴직 전 개인들에게는 퇴직 준비와 퇴직 태도와 관련해서, 퇴직한

## 방 법

### 연구 참여자

우리나라 대기업에서 퇴직한 남성 임원 15명이 연구에 참여하였다. 질적 연구는 표본의 대표성 혹은 일반화 가능성보다는 얼마나 깊이 있고 풍부한 자료를 제공할 수 있는지가 더 중요하기 때문에(박태정, 2016), 본 연구 주제와 관련된 현상을 충분히 경험하면서 이를 충실하게 말할 수 있는 '가장 적합한 사람(Mayan, 2009)을 선정하고자 했다. 이를 위해 본 연구에서는 첫째, 우리나라 대기업에서 임원 경력을 가진 사람을 대상으로 했다. 이들은 조직생활 속에서 사회적 지위와 관계를 상대적으로 많이 쌓아올 수 있었던 사람들이다. 둘째, 비자발적 퇴직자를 대상으로 했다. 자발적 퇴직과 비자발적 퇴직은 퇴직에 대한 준비, 퇴직 경험 및 이후 적응과정에서 상당한 차이를 만들기 때문이다. 셋째, 현재 특정한 직장이나 직업을 갖지 않은 사람들로 헤드헌팅 서비스나 구직사이트 등을 통해 꾸준히 구직 노력을 기울이고 있는 퇴직자를 대상으로 했다. 현재 직업 유무는 퇴직 경험에 대한 의미를 반추하고, 자신을 둘러싼 환경의 변화에 대응하는 방식에서 차이가 날 수 있는 중요한 조건이다. 넷째, 인터뷰 시점을 기준으로 퇴직 이후 기간이 2년 이내인 사람들을 대상

으로 했다. 퇴직 이후 기간은 퇴직자들의 심리적 역동, 대응 방식, 혹은 대인 관계양상에 영향을 미치는 것으로 보고 기준을 설정하였다. 또한, 퇴직을 과거의 지나간 일이 아닌 현재의 사건으로 여김으로써 자신이 처한 현실을 충실한 언어로 설명해낼 수 있을 정도의 기간을 고려했다. 마지막으로, 출생년도를 1950년대 후반에서 1960년대에 걸친 사람들로 설정했다. 이는 베이비붐 세대가 50대 중반에 접어들게 되면서 이들의 퇴직이 본격화하고 있다는 점과 대기업 평균정년이 56.8세(국회입법조사처, 2018)라는 점을 감안했을 때 50대 중후반이 퇴직의 경계에 있기 때문이다.

연구 참여자 선정을 위해 첫 번째 단계에서

는 의도적 표집방법을 활용했다. 연구자는 2017년 4월부터 퇴직자들을 대상으로 아웃플레이스먼트 서비스를 제공하는 기업에 파트너로 참여하여 본 연구의 취지와 목적에 대해 설명하고 연구 참여를 요청하였다. 두 번째 단계에서는 본 인터뷰에 참여한 응답자들을 통하여 동일한 경험을 한 다른 퇴직자를 소개하도록 하는 눈덩이 표집 방식을 활용하였다. 연구 참여자의 일반적 특성을 표 1에 제시하였다. 이 표에서 보듯이 참여자들은 경력기간은 25년부터 35년이며, 평균 경력기간은 28.3년이다.

절차

표 1. 연구 참여자의 일반적 특성

번호	출생 년도	근무 년수	퇴직 년도	퇴직 시 직장	퇴직 시 직위
01	55세	28년	2016년	L그룹	상무
02	58세	25년	2016년	L그룹	상무
03	56세	27년	2016년	K그룹	상무
04	54세	23년	2016년	L그룹	상무
05	61세	35년	2016년	A그룹	상무
06	61세	35년	2016년	L그룹	상무
07	50세	21년	2017년	K그룹	상무
08	61세	30년	2016년	L그룹	상무
09	62세	31년	2016년	L그룹	상무
10	56세	27년	2016년	L그룹	상무
11	56세	33년	2016년	L그룹	상무
12	56세	31년	2018년	M그룹	상무
13	55세	28년	2018년	I그룹	전무
14	52세	24년	2018년	M그룹	상무
15	56세	26년	2017년	H그룹	상무

본 연구의 자료 수집은 15명의 연구 참여자들과 심층면담 방식으로 이루어졌다. 심층면담 장소는 연구 참여자가 편하게 생각하는 집 근처 카페나 아웃플레이스먼트 회사의 상담실에서 진행되었으며, 면담 시간은 90~120분 정도 소요되었다. 연구자는 면담에 앞서 연구목적과 취지를 설명하고, 연구 참여자의 신상정보는 모두 익명으로 인용될 것이며, 인터뷰 녹취에 대한 동의를 구하였다. 또한, 연구 참여에 대한 자발성과 특정 질문에 대한 응답을 거부할 수 있고, 참여철회의 자율성 등을 설명하였고, 면담자료의 비밀보장에 대해 설명한 후 연구자와 연구 참여자 모두 연구 참여 동의서에 서명하였다. 면담을 진행하는 동안 연구자는 녹음기, 컴퓨터, 면접지 등을 활용하였고, 면담 내용은 연구 참여자의 동의하에 모두 녹음하였으며, 언어적, 비언어적 표현과 면담 당시의 분위기 및 연구자가 중요하다고 판단한 특이 사항 등은 모두 메모하였다. 또한 면담 자료는 면담 시 분위기 등을 놓치지

않기 위하여 가급적 2~3일 이내에 전사(transcription)하여 문서화하였다. 심층면담은 최대한 자연스러운 구술 진행을 위해 연구 참여자들과 일상생활에 대한 이야기로 질문을 시작하였고, 퇴직 통보를 받을 당시의 상황과 느낌, 퇴직 이후 시간 구성의 변화, 대인관계에서 차이점, 일과 직장이 갖는 의미 등 이들의 전반적인 일상생활을 바탕으로 퇴직경험과 심리적 상태를 들어보고자 하였다. 면담 시의 질문은 연구의 목적에 맞게 상황에 따라 가감되었다.

#### 자료 분석

본 연구에서는 연구 참여자들과의 심층면담 자료를 Giorgi(1985/2004)의 현상학적 연구방법을 사용하여 분석하였다. 현상학적 연구는 하나의 개념이나 현상에 대한 여러 개인들의 체험적 의미를 기술하는 방식의 연구이며, 기본적인 목적은 특정 현상에 대한 개인의 경험들을 보편적인 본질에 관한 기술로 요약하는 것으로(Creswell, 2010), 예기치 못한 퇴직을 경험한 중년기 남성들의 퇴직경험을 있는 그대로 기술하고, 그 경험의 본질과 의미를 심층적으로 탐색하는 데 적합하다고 판단하였다. 즉 대기업 임원에서 예기치 못하게 퇴직을 당하는 과정에서 그들은 '무엇'을 경험하는지, 이 경험을 '어떻게' 평가하고 해석하며 대응하고 있는지를 그들의 실질적인 경험으로부터 자료를 수집하여 기술하고자 하였다. 이를 통해 비자발적 퇴직 과정에서 개인들에게 나타나는 경험의 본질에 대한 복합적인 기술을 전개하고자 한다.

또한 질적 연구의 신뢰도와 타당도를 높이기 위해 Giorgi(1985/2004)가 제시한 현상학적

분석 방법 4단계 절차를 활용하였다. 첫째, 전체 진술에 대한 일반적인 인식을 얻기 위해서 필사한 텍스트 읽기와 녹음 내용 듣기를 번갈아 하면서 전반적인 의미를 탐색하였다. 둘째, 연구자는 심리학적 관점으로부터 퇴직경험과 관련이 있는 의미 단위를 구별하겠다는 구체적인 목적을 가지고 다시 한 번 진술을 탐색하여, 5개의 의미단위를 도출하였다. 셋째, 도출한 의미단위를 바탕으로 연구 참여자들의 퇴직 경험과 관련된 일상 표현을 심리학적 언어로 기술하였다. 이를 위해 기존의 심리학 이론을 충분히 고려하고자 하였다. 넷째, 연구 참여자들의 퇴직 경험에 대한 본질적인 의미를 일관성 있는 진술로 통합하는 단계로, 연구 참여자들의 경험을 그 경험의 심리학적인 구조에 대한 일관적인 기술로 통합하고 종합하여, 최종적인 구성요소를 도출하였다. 이러한 통합과 종합을 하는 데 있어 모든 의미 단위가 고려될 수 있도록 연구 참여자들의 진술과 기술내용을 반복적으로 대조하여 점검하는 과정을 수행하였다.

#### 연구평가

본 연구는 질적 연구의 엄격성을 확보하고자 했다. 이를 위해 Lincoln과 Guba(1985)의 4가지 평가기준인 사실적 가치(truth value), 적용가능성(applicability), 일관성(consistency), 중립성(neutrality)을 평가기준으로 적용하였다. 첫째, 사실적 가치는 연구 참여자들의 경험이 얼마나 생생하게 기술되었는지를 말하는 것으로, 본 연구에서는 사회심리학 전공 교수 1인, 심리학 박사 2인이 수차례 논의하면서 연구 참여자들의 경험이 생생하게 기술되었는지 점검하였다. 둘째, 적용가능성은 연구 상황 이외의

맥락에서 다른 전용성에 의해 평가되는 기준이다. 본 연구에서는 연구 참여자들의 진술에서 더 이상 새로운 의미를 지닌 진술이 나오지 않을 때까지 자료를 수집하였다. 셋째, 일관성은 자료의 수집과 분석을 통한 결과에 일관성이 있는지를 평가하는 기준이다. 연구지도교수에게 연구진행 과정을 보고하고 지도를 받는 과정을 거쳤으며, 질적 연구 경험이 다수 있는 또 다른 심리학 박사 2인과 2019년 2월부터 6개월간 13회에 걸친 토의를 통해 연구절차 및 타당한 추론을 이끌어 내고자 했으며, 내용분석에서 전원 또는 적어도 두 사람 이상이 같은 결과가 도출되도록 했다. 넷째, 중립성은 연구 과정이나 결과에 나타나는 편향성을 배제하기 위해 연구 참여자의 진술 내용과 기존 질적 연구 자료 등을 연구 참여자들의 인터뷰 내용과 비교 검토함으로써 퇴직한 중년남성의 공통적인 경험은 무엇인지, 본 연구 참여자들의 독특하고 특수한 경험은 무엇인지 구별하고자 하였다. 또한, 연구자의 편견이나 가정들로부터 영향을 받을 수 있는 유도 질문이나 연구자의 판단을 피하고 동료 연구자들과 끊임없이 편견적 시각에 판단중지를 함으로써 중립성을 확보하고자 노력하였다.

## 결 과

연구결과는 1차 심리적 반응, 2차 심리적 대처 그리고 그로 인한 현재의 결과를 사회적 배제에 대한 Williams(2009)의 욕구위협모델(need-threat temporal model of ostracism)에 따라 즉각적 단계, 숙고적 단계 및 장기적 단계로 나누었고, 각 주제에 따라 구성요소, 하위구성요소 및 의미단위를 범주화하였다.

## 인지적 공황

**예측불가능성/예상치 못한 갑작스러운 퇴직 통보.** 연구 참여자들은 퇴직이라는 사건은 누구에게나 닥치는 일이고 계속해서 그런 일이 벌어졌음에도 불구하고 그것이 자신의 일이 된다고 생각하지 않았거나 적어도 몇 년간은 더 기회가 있을 것으로 기대했기 때문에 '갑작스러운' 퇴직 통보는 엄청나게 충격적인 사건으로 인식된다.

12월23일날 통보를 받았는데, 인사부장이 저한테 전화가 왔죠. '형님 뭐하세요?' '나 점포 들고 있지...' '올라오세요. 차 한 잔 합시다' 그때 제가 ○○ 지방에 있었어요. (중략) 솔직히 말하면 저는 더 있을 줄 알았어요. 실적이 전국 1등이었던데요. (중략) '뭘 땀에 자꾸 오라고 그러냐' 그러니까 본부장이 얘기를 하더라고요. '사실 퇴직통보 왔다, 사무실 좀 들어오시면 좋겠다' (사례 4)

출장을 갔다가 김포공항 도착해서 컸는데 딱 전화가 오더라고요. 우리는 전달을 하면 바로 그 시간부터 아웃이예요. 그 시간부터 바로 우리 직원한테 그 자리에서 법인카드 꺼내주고 (중략) 바로 정리를 하려고 많은 노력을 했죠. 저 같은 경우는 직원이 나중에 부쳐주더라고요. 많이들 그렇게 해요. (사례 1)

**정체성 유실/그들에게 일, 직장, 임원의 의미.** 연구 참여자들은 일 중심의 한국사회에서 직장 진입과 함께 직장에서의 성공이 곧 인생의 성공이라고 여기며 살아왔다. 그 결과 성

표 2. 즉각적/반사적 단계

의미단위	하위구성요소	구성요소
갑자기 통보를 딱 받으니까 충격을 받아서 어떻게 해야 할지 정신이 없었음.		
누구에게나 닥치는 일인데, 그게 내 일이 된다고 생각 못했음	예측 불가능성	
퇴직이라는 것도 온다는 것은 알지만 언제 올지 모름. 준비를 할 수가 없음. 갑자기 닥치면 어, 어 하다가 가는 것임		
일, 역할, 사회적 지위가 모두 사라짐		
임원이 됐을 때, 그 가치, 자긍심, 자부심을 느끼게 만드는 여러 가지가 모두 사라짐	정체성 유실	인지적 공황
생면부지의 사람하고 만나서 명함을 줘야할 때, 나를 표시할 수 있는 소속이 없다는 게 명확하게 뼈저리게 느껴짐		
시간은 남고, 갈 곳은 없어 무료하고 허전함		
아직도 일을 하고 있는 것 같고, 나가야 할 것 같은 느낌이 듦. 현장에서 전화가 오는 것 같고, 열심히 다니다 갑자기 안 다니니 주체를 못하겠음	시간 관리의 실패	
엄청나게 바쁘게 지내다, 완전히 풀어져버린 느낌		
내가 하고 싶은 게 뭔지, 좋아하는 게 뭔지 모르겠음. 그런 생각을 해본 적도 없었음	정체성 혼란	
뭘 해야 좋을지 모르겠음		
하고 싶은 일이 많은데, 아직 내가 좋아하는 게 뭔지 모르겠음		
마음이 막 화가 나고 아프면서 밤에 자다가 벌떡 깬. 자려고 누우면 상념이 꼬리에 꼬리를 물고 떠오름	억울함과 분노	
현실적으로 받아들이고, 인정할 수 없음. 미움, 증오가 생김		
집에 있으면 잡념이 들고, 울화병이 도져 무조건 집을 나갔음		
내 상황이 어렵고 비참하고, 약한 모습을 남들에게 알리고 싶지 않아 퇴직했다는 말을 못함		
솔직해지기가 정말 어려움. 솔직해지는 것 자체가 상처고 아픔임	수치심	
‘취업했나?’ 주변 사람들이 지나가듯 던진 말에 상처 받고, 안 만나고 싶어짐		
날이 갈수록 만나는 사람이 줄어들. 찾는 사람도 줄어들고, 만나러 갈 사람도 없어짐	위축과 단절	정서적 공황
타인의 시선이 의식되면서 위축되고 불편해짐		
다른 사람들에게 부담이 될까봐 스스로 안 만나게 됨. 자기검열을 하게 됨		
집에 있다고 가족들이 함부로 대하는 느낌을 받음		
아이들은 각자 바쁘고, 아빠는 돈만 벌어다주면 되는 존재라고 느껴짐	소외감과 서운함	
가정을 위해 35년 동안 고생했지만, 실직하고 삼식이처럼 따라다니는 나를 와이프가 귀찮아함		
내 가까이 있는 가족과의 관계가 서먹한 상황임. 아내는 불편해하고, 아이들은 눈치를 봄		
시간이 지나면서 경제적으로 쪼들리고 불편함을 느낌		
계획은 세우고 있냐는 아내의 말에 압박감, 부담감이 느껴짐	불안	
미래가 어떻게 될지 모르는 불안감		
창업하고 싶어도 주변에서 망했다, 사기당했다는 얘기 때문에 두려움		

과, 실적, 승진, 성취 그리고 조직의 인정이라는 목표를 향해서 달려왔고, 그에 대한 보상으로 샐러리맨에게 꽃이라 불리는 임원이 되었다. 그들에게 임원이란 아무나 올 수 없는, 선택받은 자들의 몫으로 자부심이자, 존경과 존중의 대상이자, 자신을 나타내는 가장 대표적인 정체성이기도 했다. 그리고 퇴직이라는 사건은 이런 자신의 삶과 정체성을 한 번에 모두 무너뜨리는 강요된 선택으로 인식된다.

조직생활에 보람이 있으면서 커다란 상을 받은 거라고 나는 생각을 하는데요, 그 순간은 정말 엄청 기쁜 순간이죠. 임원이라고 하는 거는 우리 같은 샐러리맨에게는 꽃인거고, 나름 자부심을 느끼는 요인인거고. (중략) 그러니 나름대로 잘 나간다고 볼 수도 있죠. 조그만 기업도 아니고 대기업에서 임원이 됐으니까. 그 커리어는 어떻게 보면 쉬운 건 아닌데. 그런 프라이드를 주는 요인이죠. 아무래도, 직장생활에 대한 큰 선물이죠. (사례 3).

누군가를 만나도, 예를 들어서 ○○그룹 상무 누구...명함이 딱 있잖아요. 명함 한 장이 내가 누구인가를 바로 이렇게 보여줄 수 있었는데, 그런 게 다 없어지고 나면, 솔직해지기가 정말 어렵거든요. 그 솔직해지는 거 자체가 상처니까, 아픔이고. (사례 1)

**정체성 혼란/변화된 상황에 대한 부적응.** 직장인으로서의 공적 역할과 임원으로서의 정체성을 중심으로 살아온 이들에게 준비하지 못한 퇴직과 그 이후의 상황 변화는 당황스러움, 혼란스러움으로 가득하다. 누구보다 뛰어난

인지적 능력과 정확한 현실인식을 토대로 성공적인 커리어를 만들어왔음에도 불구하고 변화된 상황은 이들의 자기인식을 방해한다.

내가 하고 싶은 일이 뭘까? 직장 생활한 게 이십 몇 년 해 가지고 한 게 뭘까? 그런 생각이 되게 많이 들더라고요. 근데 답을 모르겠어. 내가 하고 싶어 하는 게 뭘지를 모르겠어. 그리고 좋아하는 게 뭘지? 그런 생각을 해본 적이 한 번도 없었던 거 같고. (사례 7).

내가 그동안 했던 일을 돌아보지만, 내가 어떤 걸 잘 했는지, 내가 뭘 좋아했는지, 또 새로운 일을 잘 할 수 있는지...잘 모르겠어요. 불안하기도 하고, 쉬고 싶기도 하고, 일을 해야겠다는 생각도 있고, 놓고 있는 것에 대한 불안감 때문에 여전히 현직과 은퇴 사이에서 헤매고 있는 느낌이에요. (사례 11).

#### 정서적 공황

**억울함과 분노** 연구 참여자들은 퇴직 통보를 받은 이후 일정한 시간을 보내면서, 자신의 모든 것을 잃고 무너지는 듯한 경험 속에서 '내가 왜 잘려야 했는지' 납득할 수 있는 이유를 듣지 못했거나 또는 그 이유를 현실적으로 받아들이고 인정할 수 없어 억울해하고 분해한다. 이들은 그러한 격한 감정을 억누르고 진정시키기 위해 등산을 해서 몸을 힘들게 만들거나 다른 집중할 거리를 찾아보지만, 이런 부정적인 감정은 쉽게 사라지지 않는다.

새로운 일을 구하고자 하는데 잘 안 구

해지니까, 내가 여기서 뭘 잘못했는데?, 나보다 애는 더 잘했어? 대표는 왜 나를 퇴직시켰을까? 이런 막 꼬리의 꼬리를. 그래서 밤에 잘라고 누우면, 잠이 금방 안 오잖아요. 그러면 꼬리에 꼬리를 무는 거야, 생각이. 참 안 좋더라고... 그래서 운동을 아침에 더 많이 가는 거야. 몸을 피곤하게 하고 아무 생각 없이 공이라도 때리고 있으면 좀 편생각, 상념이 안 들겠다 싶어서. (사례 4).

뭐 워낙 충격이었죠. 흔히 얘기하는 대로 잠을 못 잘 정도고. 자다가 새벽에 바로 일어날 정도로 극심한 스트레스를 받을 수밖에 없죠. 그 현실을 인정하기가 어렵죠. 받아들일 수도 없고. 사실 뭐 미움, 증오 이런 거 막 생기잖아요. 니가 뭔데? 막 말로 니가 뭔데 나를? 이런 거잖아요. 그리고 내가 뭘 잘못했길래. 뭐 이런 거죠. (중략) 무조건 집을 나가는 걸로 했어요. 있을 수가 없어. 집에 있으면 잡념만 들고, 뭐 울화병이 도지니까. (사례 3).

**수치심.** 성공과 성취를 위해 직장생활의 대부분을 보내온 연구 참여자들에게 퇴직은 자신의 무능을 드러내는 일이고, 경쟁에서 패배했음을 의미한다. 이들은 대낮 아파트에서 만나는 주민의 시선에도 위축되고, 출근 시간 이후 헬스클럽에서도 주변 사람들의 시선에 불편함을 느낀다. 자신의 어렵고 힘든 퇴직 경험이나 억울하고 화가 나는 감정을 가장 가까운 친구 사이에서도 털어 놓지 못하고, 심지어 가족에게도 퇴직은 숨기고 싶은 부끄러운 사건이다.

친구 자체 결혼식이 있어 갔다가 대학이나 대학원 선후배, 친구들을 만났는데, 친구들 만나서 퇴임했다는 이야기하기가 쉽지 않더라고요.. 차마 입이 떨어지지 않아서. 지금 내 상황이 어렵고 비참하고, 이런 약한 모습을 남들에게 알리고 싶지 않았어요. (사례 8).

아는 사람들이야 퇴직했다고 얘기하니까 더 이상 거기에 대해서 뭐 묻지는 않지만, 모르는 사람, 만약 소개로 누군가를 만났을 때, 일단 이 사람한테 설명은 안 했을 거 아니야. 당신이 만나는 ○○상무라는 사람이 지금 나왔는데 자꾸 묻지는 말고. 그런 얘기를 안 하고 만난 상태에서 '아 저 ○○ 있다 퇴직했습니다. 자리 알아보고 있습니다' 그러고 앉아서 얘기를 해야 하니까. 그럴 때 퇴직했구나 하고 뼈저리게 느끼죠. (사례 10).

**위축과 단절.** 연구 참여자들은 비자발적인 퇴직으로 인해 공적 역할과 지위를 상실한다. 이들은 과거의 당당하던 모습으로 사람들을 만나고 싶어 하지만, 현실은 특별한 공적 역할이 없는, 특별히 할 일이 없는 그저 평범한 동네 아저씨의 모습일 뿐인데, 이런 자신의 모습을 있는 그대로 수용하지 못하고 있다.

날이 갈수록 인제, 사람 만나는 것도 줄어들 수밖에 없고. 자주 만나는 것도 한계가 있는 거고. 낮에 띄엄띄엄 만나서 중간에 비거나 이러면 갈 데가 없는 거잖아요. 커피숍에서 죽때리는 것도 한계가 있는 거고. 그 상황도 사실은 내가 견딜 수가 없고. 내가 거기 왜 있지 이런 느낌. (중략)

그럼 또 누구를 만나러 가야 되는데 다른 사람은 다 일하는 거 같고, 일하는 데 찾아가서 괜히 민폐 끼칠 수도 있는 거 아닌가 이런 것도 있고 참 불편하죠. (사례 3)

직장생활을 할 때는 지시를 하거나, 내가 해야 될 일이 있으면 내가 하고, 시키고, 챙기고 그랬던 것들이 있었는데, 이제 부르는 사람이 없는 거잖아요. 부르는 사람도 없고 불려야 되는 사람도 없고. 내가 될 해야 하면 내 스스로 다 해야 되는 거잖아, 그런 느낌을 딱 가졌을 때, 아 이게 내가 실직을 했구나. (사례 7).

**소외감과 서운함.** 연구 참여자들은 헌신했던 직장을 떠나 가정으로 돌아왔지만 가정에서 남편이나 아버지로서 자신의 자리를 잡는 것이 쉽지 않다는 것을 경험한다. 많은 시간을 공적영역에서 보냈던 중년남성들은 삼시세끼 끼니를 해결해야 하는 현실적인 불편함은 물론 가족들과 정서적 공감대를 형성하는 것도 또한 쉽지 않다. 30여 년간의 긴 전투 끝에 큰 상처를 안고 집으로 돌아 왔지만, 나를 반겨주고 지지해 줄 것이라 믿었던 가족들에게서 서운함을 느낀다.

와이프가 안 그럴 줄 알았는데 삼식에 대한 스트레스가 굉장히 많더라고. 제가 집에서 세끼를 다 먹으니까. 제가 직장생활할 때는 와이프가 식사에 대한 스트레스를 전혀 안 받다가 식사에 스트레스를 받는 거예요. 그런 게 은연중에 나와요 (중략) 좀 서운하긴 하죠. 언쟁이 조금은 많았어요. 보통 퇴임 전보다는. 퇴임 전에는 한 달에 한두 번 티격태격 했다고 그러면 1.5

배 정도. (사례 6).

지들 일이 바빠요. 그러니까 나는 돈만 벌어다주면 되는 거죠. 이제는 애들이 커 갖고. 맨날 자기 방에 처박혀가지고 뭘 하는지 모르겠고, 관심이 없어. 워낙 지금까지 직장생활하면서 애들이랑 놀아준 기억이 별로 없으니까. 엄마랑은 얘기를 하는지 모르지만. 나랑은 잘 얘기를 안 할라고 그래. 그리고 지금 와서 갑자기 실직했다고 시간 많다고 애들이랑 다정한 얘기를 한다는 것도 웃긴 일 같고. 뭐 그렇게 따라와 주지도 않을 거고. 일정 부분 그것도 포기했죠. (사례 11).

**불안/미래에 대한 불안.** 평생을 일을 중심으로 살아온 연구 참여자들에게 일을 하지 않는다는 것은 너무 낯설고 불안한 경험이다. 또한, 이들은 실직 기간이 늘어나면서 가장으로서 생계를 책임지고, 자녀들을 뒷바라지하고 노부모를 부양해야 한다는 부담감을 갖는다. 갑작스러운 퇴직은 막연한 미래에 대한 불안감을 증폭시킨다.

‘뭐하는데?’ ‘뭐가 준비됐어?’ ‘이제 자문료 4개월 밖에 안 남았는데, 뭐 결정했어?’ 또는 뭐 “취업이 됐나?” 이런 거 물어보면 서서히 부담이 가는 거지. 이 사람은 인사 말로, 지나가는 말로 던진 말인데, 내가 들을 때는 돌팔매질이지. (사례 4).

사업을 해볼까? 내가 할 수 있는 게 뭘까? 잘 아는 게 뭘까? 아무리 고민을 해봐도 답이 별로 없어. 자신감도 없고. 그답에 또 가장 큰 위협요인이 실패하면 안 된다.

표 3. 숙고적 단계

의미단위	하위구성요소	구성요소
현직에 있는 애는 나보다 잘했나? 재는 나보다 잘 했어? 내가 현직에 있을 때 속된 얘기로 완전히 아웃사이드였는데, 임원 달았다고? 이런 생각이 들 대표도 되고, CEO도 되고 했을 텐데...남아 있는 사람들 보면 다 허접해 보임	반추	비현실적 사고
얼마 전에 나도 저 자리에서 머리 맞대고 현업 일에 대해서 고민하고 그 랐는데...새로운 직장이 안구해지니 자꾸 연연해함		
과거에는 나하고 밥 한번 먹으려고 전화를 여러 번 하고 이러던 사람들이 내 전화를 안 받거나 회신이 늦어짐		
남들에게 좋은 일자리 구했다는 평가를 받을 수 있는 포지션을 찾고 싶음	집착	
아직도 견제하라는 것을 보여주고 싶음. 화려했던 과거로 돌아가고 싶음		
금의환향하듯이 보란 듯이 나는 일을 시작하는 모습을 보여줄 것임		
나를 왜 그렇게 미워했지? 미워하지 않았다면 내가 승승장구했을 것	타인책임	
그 인간들의 모함이 없었다면, 벼락 맞는 일은 없었을 것		
회사 차원에서나 아니면 정부 차원에서나 미리 준비를 시켜줬더라면 충격 이 덜했을 것	조직책임	책임 전가
연착륙을 시켜야 하는데, 갑자기 맨땅에 뛰어내리라는 것, 죽으라는 것		
개인적인 차원에서 해결할 수 있는 거는 없고, 국가, 기업, 사회 이런 데서 그런 고민을 해야 함		
회사 입장 이해가 됨. 회사 원망 안 함. 하지만 억울하고 분함	양가감정	
경제적 문제가 최우선이고, 일을 하고 싶고, 과거의 지위를 회복하고 싶지 만, 돈보다는 의미 있는 일을 하고 싶고 과거처럼 회사에 올인하고 싶지 않음.		
처음 퇴직하고 다음 날부터 사람들도 만나고 다니면서, '나는 괜찮다'라고 생각했었는데, 지금 생각해보니 괜찮은 것이 아니었음		
최근에 엄청나게 퇴직자가 쏟아져서 재취업이 쉽지 않겠지만, 아직 나는 현역에 대한 의지도 있고 나이도 있어 기회가 있을 것	과잉기대	자기기만
전 직장으로 컴백, 회사가 나를 다시 불러줄 가능성 있음.		
중소기업 상무들이 연봉 00천 받으면서 일한다는 얘기 듣고, 그런 곳에 '그 월급 받으면서 뭐 하러 가나'하는 생각을 했음		

우리 주변에서 너무 많이 봤잖아요. 은퇴 해서 치킨집 차렸는데 망했다. 또 사기당 해서 돈 난리고 뭐 이런 얘기 너무 많이 들으니깐 답이 없더라고요. (사례 7).

비현실적 사고

**반추/시공간, 대상을 초월한 과잉비교.** 대다수 비자발적 퇴직자들의 가장 핵심적인 욕구는 '과거 자신이 가장 잘 나가던 모습을 그대로 복원'하는 것이다. 참여자들은 과거 잘 나가던 자신의 모습으로 일하고, 사람들을 만나고, 영향력을 행사하고, 대우받고 싶어 하지만, 현실의 자신은 그저 '전직 임원'일 뿐이다. 이런 차이는 이들에게 시간(과거와 현재), 공간(공적 영역과 사적 영역), 대상(나와 타인)을 넘나들면서 아무런 현실성 없는 과잉 비교를 하게 만들고, 그럴수록 상실감, 공허함, 패배감, 허탈, 분노, 위축감을 느낀다.

가장 비교가 되는 게 선뜻 밥값 내는 거. 내가 일식집을 갔어. 잘 모르고 들어갔는데, 시켜서 먹는데 보니까 이게 5만원짜리 코스인지 10만원짜리 코스인지 잘 모를 때, 내가 낸다고 해야 되나 만다고 해야 되나 이런 갈등을 한다는 게 피부로 와닿아. 아 이게 내가 지금 퇴직을 했구나. 그래서 내가 이런 걱정 근심을 하는구나. (사례 4).

업무적으로 알던 사람들도, 예를 들어서 그전에는 식사 한번 하려고, 나하고 밥 한번 먹으려고 전화를 여러 번 하고 이러던 사람들이 내가 전화를 했는데도, 그 전 같으면 내가 전화를 하면, 바로 뛰어나와서

전화 받고 이러던 사람들이 이제 전화를 아예 리플라이를 안한다든지... (사례 1)

**집착.** 연구 참여자들은 자신은 여전히 일에 대한 전문성과 일을 할 수 있는 체력과 의지를 가지고 있다고 주장한다. 또한, 지금은 비록 초라한 모습이지만, 화려했던 과거의 모습을 회복해서 여전히 건재하다는 것을 많은 사람들 앞에 보여주고 싶어 한다. 이들은 여전히 권토중래를 꿈꾼다.

내가 잘 할 수 있다, 잘 해낼 수 있다는 것을 증명하고 싶어요. 퇴직에 대한 억울함이 있거든요. 열정적이고 주도적인 삶을 살아야겠다는 생각은 달라지지 않았어요. (중략) 이 시점에서 더 잘 할 수 있는 기회를 만들고 그런 결과를 보여주고 싶죠. 더 잘해낼 수 있다는 것을 증명하고 싶어요. (사례 8).

속으로는 '그래. 보란 듯이 바로 잡을, 포지션을 찾아서 금의환향하듯이 보란 듯이 나는 일을 시작하는 모습을 보여줄 거야' 이런 생각이 들었어요. 남들이 보기도 그렇고, 괜찮은 잡을 구해서 일을 시작했네. 역시~. 이런 평가를 받고 싶다는 거지. 그런 평가를 받을 수 있는 포지션. 일을 구하는 게 지금 현재는 가장 관심사지. (사례 4).

책임전가

**타인책임/조직책임.** 대부분의 연구 참여자들은 자신의 퇴직이 자신의 무능함이나 잘못이 아니라 조직 내부의 역학관계 또는 상사와의

코드 때문이라고 생각한다. 또한, 퇴직이라는 예정된 사건을 의식하지 못할 만큼 조직에 헌신했던 자신의 미래를 국가나 기업이 준비시켜주어야 한다고 생각한다.

너무나 당연히 머릿속에 잡념이 들어오고, 생각을 하게 되더라구요. 이런 상상, 저런 상상을 해보게 되요. 나를 왜 그렇게 미워했지? 미워하지 않았다면 내가 승승장구했을 텐데...대표도 되고, CEO도 되고 했을 텐데...남아 있는 사람들 보면 다 허접해 보이거든...○○○대표, ○○○사장... (사례 12).

회사를 그만두고 나서 준비를 시키는 게 아니라 적어도 50이 넘어가면 퇴직을 위한 준비를 회사에서 좀 해줬거나 이랬으면 저 같은 이런 황당함은 없을 건데. 연락처를 시켜야 하는데, 갑자기 맨땅에 뛰어내리라는 거잖아요. 죽으라는 거죠. 사고 육비는 제가 다 댔는데. 애들 가르치고 하는데 제 돈으로 다 썼잖아요. 국가가 해준 게 뭐있어요? 제가 70까지 벌어먹고 경제 생활을 해야 된다고 하면 그렇게 할 수 있도록 만들어 줘야 되는데...그런 게 구조적으로 잘못되어 있구나. (사례 2).

### 자기기만

**양가감정·과잉기대.** 대부분의 연구 참여자들은 자신의 감정을 속이거나 또는 정확히 몰랐다. 직원을 내보내야 하는 회사 입장도 이해가 되지만, 회사에 대한 분노와 원망, 아쉬움을 가지고 있다. 이런 퇴직제도나 방식이 필요는 하지만, 이해할 수 없고 나쁜 시스템

이어서 바뀌어야 한다고 생각한다. 또한, 이들은 지금 당장이라도 돈을 벌어야 하고, 따라서 이들의 최대 관심사는 취업이지만, 과거처럼 직장에 올인하는 것은 싫고, 돈보다는 의미 있는 일을 하고 싶고 때로는 현실에서 도피하고 싶어 한다.

처음 퇴직하고 다음 날부터 사람들도 만나고 다니면서, '나는 괜찮다'라고 생각했었는데, 지금 생각해보니 괜찮은 것이 아니었던 거 같아요. 대기업에 재취업은 꿈도 못 꾸고, 적은 연봉에 열악한 근무환경인 중소기업에 가서 일해야 하는데, 처음에는 중소기업 상무들이 연봉 ○○천 받으면서 일한다는 얘기 듣고, 그런 곳에 '그 월급 받으면서 뭐 하러 가나' 하는 생각을 했는데, 그것도 기회가 와야 할 수 있는 상황인데, 서글프죠. (사례 11).

○○(퇴직한 직장)으로 컴백하는 거야. 그것도 생각을 하고 있어요. 그리고 가능성이 없는 것도 아니고. 사실은 어떻게 보면은 다른데 재취업하는 것보다 그게 가능성이 더 많아. 뭐 개인적으로는 회장님을 모르는 것도 아니고, 회장님이 날 모르는 것도 아니고, 어쨌든 오너 회사니까 오너하고만 얘기하면 되니까. (사례 7).

**패배감과 무력감.** 연구 참여자들은 이제 과거와 같이 번듯한 직장에서, 그럴듯한 명함을 가지고 일하지 못하는 자신을 미미한 존재로 여긴다. 그리고 바쁜 직장생활 중 그토록 바라던 '여유 시간'은 자신이 무능한 사람이라는 생각을 확인시켜주는 고역의 시간일 뿐이다. 이들은 어떻게든 이런 현실을 벗어나고 싶어

표 4. 장기적 단계

의미단위	하위구성요소	구성요소
퇴직으로 인한 상처를 온전히 치유한 사람은 별로 없는 거 같고. 아쉬움과 그 당시 상황에 대한 내상을 안고 살아감. 시간이 지나면서 아픔을 잊는 것임	패배감	심리적
실직을 했다는, 지위를 잃었다는 자격지심이 느껴짐. 씁쓸함.		부적응
방황을 함. 현실을 도피하고 싶음	무력감	
할 일이 없어 쓸모없어진 느낌		

하지만, 현실은 쉽지 않다.

나 배타고 싶다. 이게 또 방황의 한 종류예요. 방황을 하니깐 그런 생각을 하는 거예요. 안정된 데서 나온 게 아니라 방황을 하니깐 그런 생각이 나온 거예요. 배를 타고 싶다. 왜 배를 타려고 그러냐? 낭만적이죠. 배타면 좋잖아... 일도 하고 (사례 1).

그 누구도 그런 거에 대한 케어해주는 게 없는 거고. 스스로 그냥 아쉬움을 가지고 있는 상황이죠. 그 과정에서 본인이 괴로워서 뭐 나름대로 소극적인 삶을 통해서 회피했던 거지. 치유했던 건 아닌 거 같고. 여전히 내상은 가지고 있는 거 같구요, 치료한 사람은 없어. 내가 볼 때. 지금은 세월이 흘러서 그냥 치유 된다고보다 잊혀지는 거죠. 잊어가는 거지 뭐. 안 아픈 게 아니고 아픔을 잊어가는 거죠. (사례 3)

### 논 의

본 연구는 우리나라 대기업에서 임원 재직

경험을 가지고 있는 중년남성들의 비자발적 퇴직과 퇴직 이후의 경험 및 심리적 기제를 탐색하는 것을 목적으로 하였다. 이를 위해 15명의 연구 참여자와 심층면담을 통해 이들의 퇴직경험과 심리적 기제에 대한 구성요소를 도출하였다. 연구방법은 퇴직자들의 경험세계를 심층적으로 파악하기 위하여 Giorgi의 현상학적 연구방법을 활용하였다. 그리고, 이들의 심리적 기제를 Williams(2009)의 욕구위협모델(need-threat temporal model of ostracism)에 따라 즉각적/반사적(reflexive) 단계, 숙고적/대처(reflective)단계, 그리고 장기적/체념(resignation) 단계로 구분해 보았다. 연구결과 퇴직자들은 비자발적 퇴직에 따른 과업(직장, 일)의 변화, 관계의 변화(사라진 공적관계, 어색한 사적관계), 지위하락과 관련한 지위변화 및 시간구성의 변화 등을 경험하였다. 이에 따라 이들의 퇴직 후 심리적 기제는 '인지적 공황', '정서적 공황', '비현실적 사고', '자기기만' 및 '책임전가' 등 5개 구성요소, 18개의 하위 구성요소로 나타났으며, 이러한 심리적 기제는 즉각적 단계에 해당하는 1차 심리적 반응, 숙고적 단계에 해당하는 심리적 대처 및 장기적 단계에 해당하는 심리적 부적응 등 세 단계에 걸쳐 나타났다(그림 1)

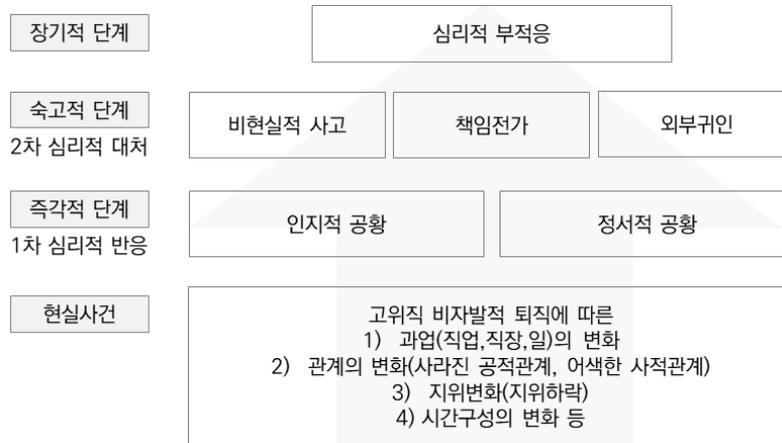


그림 1. 퇴직임원들의 퇴직경험과 심리적 기제

### 퇴직 경험과 의미

연구 참여자들의 비자발적 퇴직 경험에 대한 스토리는 '정체성(self)를 잃어버린 사람들의 아우성'이었다. 이들은 비자발적 퇴직이라는 사건으로 인해 그들이 30여 년간의 직장생활을 통해 쟁취한 성공과 성취의 표상인 임원이라는 정체성과 그 정체성을 통해 누릴 수 있었던 존경과 존중, 자부심 그리고 각종 혜택을 한 순간에 잃어버리고 무너지는 충격적인 경험을 했다. 이 과정에서 이들은 패닉에 빠지고, 가눌 수 없는 분노, 고통, 원망, 상실감, 공허함 그리고 패배감과 수치심을 경험했다. 그리고 일과 직장에 대한 헌신은 사적 영역은 사라지고 공적 영역만을 비대하게 만들어, 자신의 심정을, 스토리를 이야기할 곳도, 들어줄 사람도 존재할 수 없게 만들었다. 같은 퇴직자는 물론이고, 친한 친구, 심지어 아내에게도 자신의 심정을 드러내지 못했다. 또한 공적 영역에서 강요된 선택에 의해 돌아온 집도 이들과 가족 모두에게 어색한 공간이었다. 가정에서 이들의 오랜 부재는 소외감과 서운함을

느끼게 했다. 퇴직은 이들이 '소리 내 울지도 못하는' 중년남성의 모습으로 남게 했다.

그럼에도 이들은 다시 사회 일원으로서 역할을 찾아야 했다. 이들은 내가 가졌던 것, 누렸던 것을 다시 복원하고 싶어 했고, 가장 유력한 방안으로 재취업을 선택했다. 과거와 동일한 지위, 과거와 동일한 영향력을 회복함으로써 나는 여전히 존재하다는 것을 만천하에 증명하고 싶어 했다. 권토중래를 꿈꾸고, 금의환향을 기대했지만, 현실은 그리 만만하지 않았다. 잘나가던 '과거의 나'를 복원하고 싶어 할수록 '현실의 나'는 초라해 보였고, 여전히 조직에 남아 있는 그들과도 비교가 되었다. 과거의 나와 현재의 나, 과거의 나와 타인, 그리고 현재의 나와 타인처럼 잘못된, 아무런 현실성 없는 기준으로의 비교는 이들의 현실 검증과 현실수용을 더 어렵게 만들었다. 그리고 이것은 과거 직장생활이라는 장면에서 누구보다 인지적으로 유능했고, 철저한 현실인식을 통해 성공적인 결과를 만들어왔던 이들에게 중년남성의 새로운 정체성을 모색하는데 치명적인 장애요인이 되었다. 퇴직이 새로

운 기회가 될 것이라는, 퇴직은 새로운 모멘텀(momentum)이 될 것이라는 이들의 기대는 그저 추상적인 선언이자 당위적 표현에 지나지 않았다. 과거의 '정체성'에서 벗어나 새로운 '정체성'을 만들기 이전까지 이들에게 퇴직이라는 사건은 지을 수 없는 강요된 선택이자, 충격이자, 아물지 않은 상처로 남았다.

### 퇴직 경험의 심리적 기제

이 연구는 이처럼 갑작스러운 비자발적 퇴직으로 어려움을 겪고 있는 대기업 퇴직 임원들이 이러한 혼란에서 무엇을 경험하고, 어떻게 대처하고 있는지를 그들의 실질적인 경험을 기반으로 심리적 기제에 초점을 맞추어 탐색함으로써 퇴직자들의 지원을 위한 기초자료를 제시하고자 한다. 첫째, 연구 참여자들은 퇴직 통보 직후와 퇴직 통보 이후 단기간에 걸쳐 인지적 공황과 정서적 공황이라는 1차적인 심리적 경험을 했다. 이는 Williams(2009)의 욕구위협모델의 즉각적/반사적 단계에 해당하지만, 이 모델에서 제시하고 있는 양상과는 다른 특징을 보였다. 인지적 공황은 예상하지 못한 갑작스러운 퇴직통보로 극심한 충격에 휩싸여 머리가 멍해지는 듯한 인지적 마비 상태 또는 급변한 사태에 놀랍고 두려워서 어찌할 바를 모르는 공황(恐慌) 상태를 말한다. 인지적 공황의 하위 구성요소는 예측불가능성/예상치 못한 갑작스러운 통보, 정체성 유실/과거 성공과 성취의 상징이자 자부심이었던 임원으로서 정체성의 유실, 시간 관리의 실패/시간구성의 변화에 따른 부적응, 정체성 혼란/과거 소속감 유실로 인한 정체성 혼란 등으로 이루어진다. 특이한 점은 Williams(2009)의 욕구위협모델에 따르면 사회적 배제를 경험하면

슬픔과 분노를 유발하고 소속감, 자이존중감, 통제감 및 의미 있는 존재감이 위협받음에 따라 심리적 고통 또한 증가하는 것으로 나타났지만, 본 연구에서는 이러한 슬픔과 분노를 경험하기에 앞서 인지적 공황을 먼저 경험한다는 점이다. 이는 재난뿐만 아니라 해고나 실업 같은 심리적 외상 사건을 경험한 경우 멍하고 둔한 느낌에서부터 사고 속도의 저하와 이해 저하 같은 인지적 문제가 발생한다는 선행연구(임정선, 2016)와 유사한 결과를 보였다. 연구 참여자들은 인지적 공황 이후 정서적 고통과 억압을 경험했다. 정서적 공황은 인지적 마비 상태에서 벗어나 퇴직이라는 사건에 대한 주관적 해석이 가능해진 상태로, 억울함과 분노, 수치심, 위축과 단절, 소외감과 서운함 및 불안 등의 하위구성요소로 이루어진다. 연구 참여자들이 나타낸 억울함과 분노의 정서는 자신의 퇴직을 현실적으로 받아들이고 인정할 수 없기 때문인데, 이로 인해 밤에 잠을 못 자고, 울화가 치밀고, 미움과 증오를 느끼고 극심한 스트레스를 경험한다. 또한, 수치심은 성공과 성취의 표상이었던 임원으로서 정체성을 상실하여 당당하지 못하고 부끄러운 심정을 드러낸 것인데, 집단의 배제가 의도적인 것이라고 인식하면, 우연히 배제당하는 것보다 더 부정적인 영향을 받고(Baumeister et al., 2005), 사회적 배제가 야기하는 다양한 정서 가운데, 특히 무능함으로 인해 배제 당했다고 믿는 사람들이 주로 분노를 경험한다는 선행연구 결과(Çelik, Lammers, van Beest, Bekker, & Vonk, 2013)에서 이들의 심리적 기제를 이해하는 데 시사점을 발견할 수 있다.

한편, 동료로부터 배제당한 사람들의 반응에 대한 다양한 연구들에서 일관되지 않은 몇

몇 결과들이 있다. 예를 들어 다수의 연구들이 상처, 슬픔 및 분노 같은 부정적인 정서를 보고했지만(Leary & Leder, 2009), 일부 연구들은 정서적 무감각(emotional numbing)을 보고했다(Twenge et al., 2003). 마찬가지로, 비난받고, 평가절하되고, 또는 배제당한 사람들은 그들의 사회적 이미지를 개선하고 타인의 좋은 의도를 회복하기 위해 동기부여된다는 연구결과와 이에 반해, 배제당한 사람들이 타인들로부터 멀어지게 만드는 분노, 공격성 및 반사회적 방식으로 종종 행동한다는 상반된 연구결과도 있다(Leary, Twenge, & Quinlivan, 2006; Warburton, Williams, & Cairns, 2006). 본 연구에 참여한 퇴직자들은 분노, 고통, 원망, 상실감, 공허함 그리고 수치심 등 부정적인 정서를 강력하고 분명하게 경험하고 있었다. 다만, 이들은 재취업 등의 기회를 마련하기 위해 이러한 부정적 정서를 공격성이나 반사회적 방식으로 드러내지 않았을 뿐이다. 퇴직자들의 이러한 행동은 Williams(2009)의 연구결과와도 일치하는데, 인간에게 다시 수용될 수 있다는 전망은 개인에게 자신의 미래에 대한 통제감을 부여한다. 또한, 소속욕구와 자존감 욕구를 강화하는 것은 사회적 정보에 대해 보다 세심해지고 그리고 타인으로부터 호의적인 반응을 유도하는 행동을 함으로써 얻어질 수 있다. 연구들은 배제당한 사람들은 실제로 사회적 정보를 더 많이 처리하고 기억할 가능성이 높을 뿐만 아니라 사회적/정서적 불일치에 주목할 가능성이 더 크다는 것을 보여준다. 배제당한 개인은 새로운 개인이나 집단에 의해 미래의 수용을 증가시키는 행동에 더 많이 참여할 가능성이 크다. 따라서 그들은 의식적 및 무의식적으로 좀 더 모방을 할 가능성이 있고, 요구에 순응하고, 명령에 복종하고, 협력하고 그

리고 다른 사람들이 비정상적인 신념을 표명한다고 해도 그들에게 끌리는 경향이 있다. 배제 당한 사람들은 여러 가지 다른 방식으로 사회적으로 민감해지고, 소속감과 자존감을 강화하기 위해 많은 노력을 기울일 것이다.

또한, 위축과 단절은 기존 연구에서는 거의 드러나지 않았던 심리적 기제이다. 퇴직으로 인해 공적 역할을 상실한 연구 참여자들은 퇴직 이후 조찬모임 같은 공적인 대외 활동이 전무해지거나, 일을 통한 공적 관계가 사라지면서 기존의 지인들과의 만남이 줄어들 뿐만 아니라, 기존의 지인들과의 만남에서도 바뀐 그들에게 폐를 끼치거나 부담이 될까 봐 자기 검열을 하게 되는 위축된 심리를 나타냈다. 한편, 이들이 가족에게 느끼는 소외감과 서운함은 일 중심 사회에서 '일벌레'로 살아 온 한국적 특성을 반영한 것으로 보인다. 이러한 경험은 가족, 특히 배우자와의 관계는 퇴직 이후의 적응에 중요한 요인으로 작용한다는 선행연구 결과(김태호 외, 2014; 유지룡 외, 2014)와 일치했다.

둘째, 개인은 자신의 배제에 대해 숙고(reflective stage)하게 된다(Williams, 2001; Williams, 2009). 이 단계에서, 개인들은 자신의 배제의 원인을 찾고 사건들의 의미와 관련성을 이해하고자 시도하며, 위협 받은 4가지 욕구를 회복하기 위한 시도를 한다(Williams & Nida, 2011). 개인들은 단기적으로 이러한 위협에 대처할 수 있는 몇 가지 방법이 있는데, 집단에서 자신의 지위를 재구성하려고 시도하거나, 잃어버린 통제를 회복하려고 시도하거나, 어떤 식으로든 몰아세워 반격을 가하려 하는데, 이러한 숙고단계에서는 가장 위협받고 있는 욕구가 직접적인 대처 목표의 방향을 결정한다. 본 연구에서 대부분의 참여자들은 이러한

대처방식으로 재취업을 선택했다. 재취업은 그들이 잃어버린 소속감을 회복할 수 있고, 생활의 루틴을 찾을 수 있으며, 무엇보다 임원이라는 지위를 통해 자아존중감이나 통제감을 회복할 수 있을 뿐만 아니라 안정적인 소득을 통해 훌륭한 가장으로서 역할도 회복할 수 있기 때문이다. 그러나 이들에게 재취업은 기대처럼 쉽게 해결되지 않았고, 그 결과 위협받고 있는 욕구들이 충족되지 않으면서, 더욱 어려운 국면에 접어든다. 이들은 인지적으로 패닉에 빠져 있고, 부정적인 정서를 억압하면서, 비현실적인 그리고 아무 쓸모없는 비교를 하면서 반추에 빠진다. 자신의 시장가치를 냉정하게 따져보거나, 과거 성공경험을 토대로 자신의 미래에 대해 심사숙고하기보다, 여전히 본인의 최정점 즉, 가장 잘 나갔던 때의 모습을 기준으로 사람들을 만나고, 대우받고 싶어 하고, 그것을 복원하고 싶어 하기 때문에, 현재 자신의 모습을 있는 그대로 받아들이지 못하는 상황이 벌어진다. 이와 관련하여, Williams 등은(2000) 사회적 배제로 인한 정서적 고통은 인지적 기능의 단기적인 손상을 유발할 수 있다고 주장한다. 또한, 최근의 연구들은 자아의 집행기능은 자기조절에 필요한 인지적 자원을 공통으로 활용하는데(Baumeister et al., 1998; Muraven et al., 1998), 충격적인 사건을 경험한 사람들이 나타내는 정서의 결핍은 적어도 그들이 부정적인 감정을 집행기능을 통해 억압했다는 것을 나타낸다. 사회적 배제는 위협적이고 혐오스러운 사건이지만, 사람들은 정서적 고통을 억제하기 위해 노력하며, 결과적으로 집행 기능이 저하되어 손상된다(Baumeister et al., 2002). 사회적으로 배제되는 경우 인지적 기능을 향상시키는 것이 매우 적응적인데, 오히려 사회적 배

제는 논리적 추론의 저해 같은 여러 가지 인지적 결손을 나타내고, 그 결과 무기력한 수동성 및 자기 인식의 회피를 보인다(Twenge, Catanese, & Baumeister, 2003). 또한, 효과적인 자기조절은 자기에 대한 모니터링과 변화 과정을 감독하기 위해 어느 정도 자기인식을 요구하는데(Carver et al., 1981; Twenge et al., 2003), 자기 자신의 결함이 배제를 이끌어냈을지도 모른다는 생각 때문에 자기인식을 혐오스럽게 만들 수 있다(Twenge et al., 2003). 따라서 배제된 사람들은 자기자신에 대한 사고가 감소하고, 자기인식에 대한 회피는 자기조절을 저해한다(Baumeister et al., 2005). 이와 같은 연구결과에 비추어보면 퇴직한 중년남성들에게 가장 중요한 과제는 퇴직으로 인해 상실한 정체성을 재탐색하는 것이며, 이를 위해 인지적 정서조절전략을 사용하는 것이 필요하다. 즉, 퇴직한 중년남성으로서 자신의 모습을 있는 그대로 수용하고, 직장생활에서 자신의 성공적인 경험들을 떠올려보며 긍정적인 인지적 재해석을 시도할 필요가 있다. 또한, 심리적으로 중요한 타인과 자신의 부정적 정서를 적절한 방식으로 교류하여 자신의 정서를 제대로 경험하고 인식함으로써 좀 더 능동적이며 건강한 방식으로 대처가 요구된다.

셋째, 만약 배제가 지속되고 개인이 잠재적인 갈등을 해소하거나, 심리적으로 이런 경험에서 벗어나거나, 또는 새로운 보상이 되는 관계를 수립함으로써 잃어버린 심리적 욕구 즉, 소속감, 자아존중감, 통제감, 의미 있는 존재감을 회복할 수 없는 경우, 개인은 결국 패배감을 느끼고 무기력해질 것이다. 그들은 장기적/체념(resignation) 단계에 진입하게 된다(Williams, 2009). 퇴직 이후 1년여를 실직 상태로 보낸 연구 참여자들은 '일용직 노동도 생

각해봤다' 또는 '배를 타고 싶다와 같이 방황하는 모습을 보였다. 또한, 퇴직으로 인한 상처가 온전히 치유되는 것이 아니며, 아프지 않은 것이 아니라, 세월이 흐르면서 그냥 아픔을 잊어가는 것이라고 표현한다. 이는 오랜 시간 배제를 경험한 희생자들에 대한 인터뷰는 이러한 개인들이 결국에는 그들의 대처 자원에 대한 고갈을 경험한다고 제시한 선행연구와 일치한다.

#### 연구의 시사점과 한계

본 연구는 기존 연구와 달리 퇴직자들의 퇴직 경험과 퇴직 후 적응과정을 심리적 기제를 중심으로 확인해보고자 했다. 본 연구는 다음과 같은 몇 가지 시사점을 갖는다. 첫째, 연구 참여자들은 퇴직으로 인한 충격으로 인지적 공황 상태에 빠진다. 일정 기간 사고가 정지된 듯 멍한 상태로 퇴직이 나에게 주는 영향이 무엇인지, 현재 자신의 심정이 어떠한지, 그리고 앞으로 어떤 일이 벌어지게 될지 어떤 느낌도, 예측도 되지 않는 상태를 경험한다. 연구자가 '인지적 공황'이라 명명한 이 단계는 Williams(2009)의 욕구위협모델에서는 찾아볼 수 없는 단계로 예기치 못한 충격적인 경험, 심리적 외상 경험에 따른 반응으로 보인다. 둘째, 인지적 공황에서 벗어나면 분노, 고통, 원망, 상실감, 공허함 그리고 패배감과 수치심 같은 극심한 정서적 고통을 분명하고 강렬하게 경험하지만, 이들은 인지의 힘으로 이러한 정서적 고통을 억압하거나 드러내지 않으려 한다. 이러한 정서적 공황은 남성성이 중시되는 공적 영역에서 중요한 생존 방식이었으나, 퇴직 이후에는 이들의 부정적 정서를 조절할 수 있는 기회를 박탈하게 만든다. 셋째, 연구

참여자들의 핵심적인 욕구는 '과거 자신이 가장 잘 나가던 모습을 그대로 복원'하는 것이지만, 이 또한 기대와 다른 결과를 얻게 되면서, 더 깊은 현실 부적응을 경험한다. 이들에게 가장 필요한 것은 정확한 현실검증을 위한 자기인식이다. 더 이상 잘 나가던 대기업의 임원이 아니라, 50대의 동네아저씨로서 자신의 모습을 수용하고, 냉정한 시장가치로 자신을 돌아보며, 과거의 '정체성'에서 벗어나 과거의 성공경험을 토대로 새로운 '정체성'을 만들어 나가야 한다.

여러 시사점에도 불구하고 본 연구의 연구 한계점은 다음과 같다. 첫째, 본 연구의 참여자는 고소득, 고직급 집단이다. 퇴직으로 인한 사회적 배제 경험은 과거 어떤 집단에서 어떤 역할을 담당했는지에 따라 상이할 수 있기 때문에, 더 다양한 직급이나 역할을 수행한 집단에 대한 연구가 필요하다. 둘째, 퇴직경험은 긍정적 측면과 부정적 측면이 다양하게 존재할 수 있으나, 본 연구에서는 다수의 참여자에서 매우 강하게 나타난 부정적 경험에 초점을 맞추었다. 셋째, 본 연구 참여자는 모두 민간기업 경력자들이다. 본 연구에서 밝혀진 것처럼 인지적 공황은 예상치 못했던 퇴직이라는 충격적인 사건으로 인해 발생하는 현상으로, 공무원, 공기업, 교사 등 정년이 보장되어 퇴직이 예측 가능한 집단에서는 본 연구와 다른 결과를 나타낼 수도 있다. 넷째, 중년남성을 대상으로 조사를 했다. 남성이 여성보다 퇴직으로 인한 변화 적응에 더 취약하다는 선행연구결과가 있기는 하지만, 여성들은 퇴직 경험을 어떻게 해석하고 판단하는지, 심리적 기제를 중심으로 연구가 필요하다. 다섯째, 퇴직 임원들에게 가장 중요한 과제로 '퇴직으로 인해 상실한 정체성'을 회복하는 것으로 제시

했으나 이에 대한 구체적인 논의는 부족했다. 향후 추가적인 연구가 필요하다. 여섯째, 욕구 위협모델의 마지막 단계에 해당하는 장기적/체념 단계에 대해서는 참여한 연구자의 숫자가 많지 않아 정확히 구분해서 설명하기 어려웠다. 퇴직 이후 적어도 3년 이상 실직 상태에 있는 퇴직자들만을 대상으로 심리적 기제를 연구해 볼 필요가 있다. 마지막으로, 개인차를 다루지 않았다. 자기조절 능력이나 자기인식의 수준에는 개인차가 존재할 수 있고, 이 개인차에 따라 적응 기제가 달라질 수 있을 것이다.

### 참고문헌

- 국회입법조사처 (2018). 60세 이상 정년 의무화의 입법영향분석.
- 김정은, 광금주, 민하영, 최지영, 전숙영 (2011). 한국직장 남성의 중년에 대한 인식. *인간 발달학회*, 18(3), 135-155.
- 김경희, 정혜정 (2017). 베이비부머 은퇴 남성의 내러티브 정체성 탐구: 고학력 중산층 은퇴자를 중심으로. *가족과 가족치료*, 25(4), 839-862.
- 김두순, 박진희, 이정아 (2017). 공공취업지원서비스와 노동시장 성과. *한국고용정보원*.
- 김병숙 (2014). 퇴직 후 30년을 위한 정부의 교육훈련지원방안. *고용노동부*.
- 김성찬, 장진철, 김성중, 진효진, 이문용 (2016). 중장년층 일자리 요구사항 분석 및 인력 고용매칭 시스템 개발. *한국지능정보시스템학회*, 22(4), 247-264.
- 김수영, 장수지, 이재정, 문경주 (2015). 베이비붐세대의 재취업 의사에 영향을 미치는 요인. *노인복지연구*, 67(1), 107-132.
- 김양희 (2016). 중년남성의 가족지지 및 사회적 지지가 삶의 만족도에 미치는 영향. *한국콘텐츠학회*, 16(2), 344-353.
- 김애순 (2012). *장·노년 심리학*. 서울: 시그마프레스.
- 김은석, 양안나, 장서영, 하지영 및 송스란 (2017). 베이비부머의 주된 일자리 퇴직 후 경력경로 및 경력발달 이해를 위한 질적 종단 연구(4차년도). *한국고용정보원*.
- 김은석, 정명진, 송스란, 박노정, 김선미, 김슬기 (2018). *이제는 신중년으로*. *한국고용정보원*.
- 김태호, 기영화 (2014). "베이비부머 예비은퇴자의 관계에 중심한 성공적 노화의 의미 - 기업체 CEO를 중심으로". *노인복지연구* 64, 105-136.
- 남순현 (2017). 노인의 은퇴 후 삶의 적응에 대한 Glaser의 근거이론적 접근. *한국사회복지질적연구*, 11(1), 5-29.
- 박태정 (2016). 베이비부머세대의 자기인식 연구: 퇴직 후 생활세계 형성과정을 중심으로. *사회보장연구*, 32(2), 87-108.
- 방하남, 신인철 (2011). 강요된 선택 : 생애 주된 일자리에서의 퇴직과 재취업의 동학분석. *한국사회학*, 45(1), 73-108.
- 변미리 (2016). 베이비 붐 세대와 인구절벽. *통계청*.
- 변화순, 이미정, 김지경, 하현정 (2007). 중년기 퇴직남성 부부의 갈등과 적응. *한국여성정책연구원*.
- 양의주, 조은숙, 고은숙, 하정 (2016). "베이비 붐 세대의 퇴직 경험에 관한 해석학적 현상학 연구". *취업진로연구*, 6(3), 63-89.
- 옥삼미, 전해성 (2016). 중년기 직장 남성의 은

- 퇴불안과 심리적 안녕감의 관계에서 배우 자지지 및 인지적 정서조절전략의 조절효과. *상담학연구*, 17(4), 373-393.
- 유지룡, 임승희 (2014). 중년기 남성의 조기퇴직 경험에 관한 질적 연구 -금융권 퇴직자 중심으로-. *지역과 세계* 38(3), 189-217.
- 이동인, 최혜라, 김환 (2019). 중년 남자의 일의 의미가 은퇴불안과 심리적 안녕감에 미치는 영향. *인간발달연구*, 26(1), 135-156.
- 이응목, 유기웅 (2017). 퇴직한 중년남성의 재취업과정 탐색. *사회과학연구*, 28(2), 59-78.
- 임정선 (2016) 재난과 심리적 외상- 세월호 사건을 중심으로. *입법정책*, 10(1), 65-95.
- 장지연 (2004). 고령인력의 활용과 노동시장정책. *사회연구*, 1, 99~112.
- 전병주, 박현주, 김현수 (2019), 남성 베이비부머의 은퇴 유형별 외상 수준과 외상 후 성장의 관계에서 사회적 지지의 조절효과, *한국웰니스학회지* 14(1), 69-80.
- 정경희, 이소정, 이윤경, 김수봉, 선우덕, 오영희, 이은진 (2010). 베이비부머의 생활실태 및 복지욕구. 한국보건사회연구원.
- 최영준 (2015). "베이비붐 세대의 노후준비와 경제교육에 대한 질적 연구 -근거이론적 접근으로". *인문사회과학연구*, 16(3), 353-378.
- 최인희, 홍승아, 김주현, 정다운 (2014). 중장년 및 노년기 남성의 가족생활 현황과 지원방안 연구. 한국여성정책연구원.
- 최장훈, 이태열, 김미화 (2017). 베이비부머 세대의 노후소득: 1, 2차 베이비부머 간 은퇴 시 자산 적정성 비교분석. 보험연구원 연구보고서 18, 1-95.
- 홍주연, 김민희, 방희정 (2012). 배우자 부양자의 심리적 요인이 부양부담과 우울에 미치는 영향. *한국심리학회지: 문화 및 사회문제*, 18(3), 367-387.
- Alboher, M. (2017). *앙코르 커리어 핸드북: 인생 2막의 변화와 창조*. (김경희 외 역). 서울: 서울특별시50플러스재단. (원전은 2012년 출판).
- Allen, A. B., & Badcock, P. B. (2003). The social risk hypothesis of depression: Evolutionary, psychosocial, and neurobiological perspectives. *Psychological Bulletin*, 129, 887-913.
- Anderson, M., Li, Y., Bechhofer, F., McCrone, D., & Stewart, R. (2000). Sooner rather than later? Younger and middle-aged adults preparing for retirement. *Ageing and Society*, 20(4), 445-466.
- Atchley, R. C. (2000). *Social Forces and Aging. An Introduction to Social Gerontology*(9th ed.). Belmont, CA: Wordsworth.
- Baumeister, R. F., Twenge, J. M., & Nuss, C. K. (2002). Effects of social exclusion on cognitive processes: Anticipated aloneness reduces intelligent thought. *Journal of Personality and Social Psychology*, 83, 817-827.
- Baumeister, R. F., DeWall, C. N., Ciarocco, N. J., & Twenge, J. M. (2005). Social exclusion impairs self-regulation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 88, 589-604.
- Buxton, J. W., Singleton, N., & Melzer, D. (2005). The mental health of early retirees. *Social psychiatry and psychiatric epidemiology*, 40(2), 99-105.
- Cacioppo, J. T., Hawkley, L. C., & Berntson, G. G. (2003). The anatomy of loneliness. *Current*

- Directions in Psychological Science, 12, 71-74.
- Carver, C. S., & Scheier, M. (1981). Attention and self-regulation: A control-theory approach to human behavior. New York: Springer-Verlag.
- Çelik, P., Lammers, J., van Beest, I., Bekker, M. H., & Vonk, R. (2013). Not all rejections are alike; competence and warmth as a fundamental distinction in social rejection. *Journal of Experimental Social Psychology*, 49(4), 635-642.
- Collins, G. A. (2003). Rethinking retirement in the context of an aging workforce. *Journal of Career Development*, 30(2), 145-157.
- Creswell, J. W. (2010). 질적 연구방법론: 다섯 가지 접근. (조홍식 외 역). 서울: 학지사. (원전은 2007에 출판).
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2005). The Sage handbook of qualitative research eds. Norman K. Denzin; Yvonna S. Lincoln. Handbook of qualitative research.
- DeWall, C. N., Finkel, E. J., & Denson, T. F. (2011). Self-control inhibits aggression. *Social and Personality Psychology Compass*, 5(7), 458-472.
- Dingemans, E. & Henkens, K. (2014). Involuntary retirement, bridge employment, and satisfaction with life: A longitudinal investigation. *Journal of Organizational Behavior*, 35(4), 575-591.
- Eisenberg, N., Spinrad, T. L., & Eggum, N. D. (2010). Emotion-related self-regulation and its relation to children's maladjustment. *Annual Review of Clinical Psychology*, 6, 495-525.
- Fasbender, U., Wang, M., Voltmer, J., & Deller, J. (2015). The meaning of work for post-retirement employment decisions. *Work, Aging and Retirement*, 2(1), 12-23.
- Garnefski, N., Kraaij, V., & Spinhoven, P. (2001). Negative life events, cognitive emotion regulation and emotional problems. *Personality and Individual Differences*, 30, 1311-1327.
- Giorgi A. (2004). 현상학과 심리학 연구. (신경림 외 역). 서울: 현문사. (원전은 1985에 출판).
- Goldberg, B. (2000). Age work what corporate America must do survive the graying of the workforce. New York, NY: Free Press.
- Hannay, M., & Northam, M. (2000). Low-cost strategies for employee retention. *Compensation & Benefits Review*, 32(4), 65-73.
- Isaksson, K., & Johansson, G. (2000). Adaptation to continued work and early retirement following downsizing: Long-time effects and gender differences. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, 241-256.
- Kim, J. E., & Moen, P. (2002). Retirement transitions, gender, and psychological well-being: A life-course, ecological model. *Journals of Gerontology - Series B Psychological Sciences and Social Sciences*, 57(3), 212-222.
- Leary, M. R. (2010). Affiliation, Acceptance, and Belonging: The Pursuit of Interpersonal Connection. Handbook of Social Psychology fifth edition, Fiske, Susan T Hoboken, N.J. : Wiley.
- Leary, M. R., Haupt, A., Strausser, K., & Chokel, J. (1998). Calibrating the sociometer: the relationship between interpersonal appraisals and state self-esteem. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74, 1290-1299.

- Leary, M. R., & Leder, S. (2009). The nature of hurt feelings: Emotional experience and cognitive appraisals. In A. Vangelisti (Ed.), *Feeling hurt in close relationships*. New York: Cambridge University Press.
- Leary, M. R., Twenge, J. M., & Quinlivan, E. (2006). Interpersonal rejection as a determinant of anger and aggression. *Personality and Social Psychology Review*, 10, 111-132.
- Lincoln, Y. S. & Guba, E. G. (1985a). *Effective Evaluation*(4th ed.), San Francisco: Jossey-Bass Publication.
- Mayan, M. J., (2009). Introduction to the Essentials of Qualitative Inquiry: Thinking About, Designing, and Executing Rigorous Qualitative Inquiry. *Journal of Qualitative Research*, 2009, 3-73.
- Pedersen, P., Goldberg, A. D., & Papalia, T. (1991). A model for planning career continuation and change through increased awareness, knowledge, and skill. *Journal of Employment Counseling*, 28, 74-79.
- Rueda, M. R., Posner, M. I., & Rothbart, M. K. (2005). The development of executive attention: Contributions to the emergence of self-regulation. *Developmental Neuropsychology*, 28, 573-594.
- Tangney, J. P., Baumeister, R. F., & Boone, A. L. (2004). High selfcontrol predicts good adjustment, less pathology, better grades, and interpersonal success. *Journal of Personality*, 72, 271-324.
- Toepoel, V. (2013). "Ageing, leisure, and social connectedness: How could leisure help reduce social isolation of older people?" *Social Indicators Research*, 11(3), 355-372.
- Tsao, T. C. (2003). *New models for future retirement: A study of college / university linked retirement communities*. University of Michigan Unpublished Doctoral Dissertation.
- Twenge, J. M., Baumeister, R. F., Tice, D. M., & Stucke, T. S. (2001). If you can't join them, beat them: Effects of social exclusion on aggressive behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 81(6), 1058-1069.
- Twenge, J. M., Catanese, K. R., & Baumeister, R. F. (2002). Social exclusion causes self-defeating behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 83, 606-615.
- Twenge, J. M., Catanese, K. R., & Baumeister, R. F. (2003). Social exclusion and the deconstructed state: Time perception, meaninglessness, lethargy, lack of emotion, and self-awareness. *Journal of Personality and Social Psychology*, 85, 409-423.
- Twenge, J. M., Ciarocco, N. J., & Baumeister, R. F. (2001). Help! I need somebody: Effects of social exclusion on prosocial behavior. Manuscript submitted for publication.
- Vanston, N. (2000). *Maintaining prosperity*. *Washington Quarterly*, 23(3), 225-239.
- Warburton, W. A., Williams, K. D., & Cairns, D. R. (2006). When ostracism leads to aggression: The moderating effects of control deprivation. *Journal of Experimental Social Psychology*, 42, 213-220.
- Williams, K. D. (2001). *Ostracism: The power of silence*. New York, NY: Guilford.
- Williams, K. D. (2009). *Ostracism: A temporal*

need threat model. *Advances in Experimental Social Psychology*, 41, 275-315.  
Williams, K. D., & Nida, S. A. (2011).  
Ostracism: Consequences and Coping. *Current Directions in Psychological Science*, 20(2) 71-75.

논문 투고일 : 2019. 07. 12

1 차 심사일 : 2019. 07. 15

게재 확정일 : 2019. 10. 30

## A qualitative study on the psychological difficulties of conglomerates executives after involuntary retirement

Jabok Koo                      Taeyun Jung  
Dept. of Psychology, Chung-Ang University

This study examined the involuntary retirement of executives in conglomerates based on Williams' need-threat temporal model of ostracism(2009), which explains the psychology of individuals facing social exclusion in the stages of reflexive, reflective and resignation. In-depth interviews were conducted on 15 retirees from conglomerates, and their contents were used for phenomenological method of analysis. As a result, in the reflexive stage of need-threat temporal model of ostracism, they experienced cognitive panic and emotional panic immediately following retirement. Due to an unexpected shocking experience of retirement notice, they experienced cognitive numbness first, and repressed the following negative feelings cognitively to hide them. In the reflective stage, retirees dream of 'a complete restoration to their best performance in the past', but as such expectation fails, they don't adjust to the reality more due to 'unrealistic thought', 'self-deception', and 'shift responsibility'. In resignation stage, a long-term failure to satisfy the desire led them to experience a sense of defeat and helplessness. Such results were reviewed and compared to Williams' need-threat temporal model of ostracism, and the implications of such result on the nation, companies and retirees in terms of the response to retirement.

Key words : social exclusion, need-threat temporal model of ostracism, executives of conglomerates, involuntary retirement, adaptation after being retired, qualitative research