

## 조직에서의 긍정 심리학의 적용: 긍정 조직학의 현주소와 지향점\*

이 지 영

김 명 언†

서울대 심리학과

긍정 심리학과 더불어 최근 관심이 증대되고 있는 긍정 조직학은 이전의 조직연구가 문제 규명 및 해결이라는 결함 중심적 관점에 치우쳐 있었음을 지적하면서 조직 현상을 폭넓게 바라보기 위한 새로운 렌즈로 긍정적 관점의 필요성을 강조하고 있다. 본 개관 논문에서는 긍정 조직학 관련 연구들의 현주소와 지향점을 세 부분으로 구성하여 살펴보았다. 첫째, 긍정 조직학 연구들을 ‘긍정’, ‘조직’, ‘학’으로 구분하여 각각이 의미하는 바와 관련 연구들을 개관하였다. ‘긍정’에서는 조직 장면에서의 개인과 조직의 긍정적 특성, 긍정적 상호작용, 긍정적 결과, 긍정성의 재정의 연구들을 다루었으며, ‘조직’에서는 긍정적 조직맥락의 영향 및 강점 중심적 조직변화에 대한 연구들을 소개하였다. ‘학’에서는 심리학과 조직행동학 관련 주요 학술지의 검색 결과를 통해 긍정 조직연구의 최근 경향을 살펴보았다. 둘째, 긍정 조직학이 조직을 바라보는 새로운 렌즈인가, 절대적 가치의 긍정성이 존재하는가, 누구를 위한 긍정성인가라는 논제를 통해 긍정 조직학에 대한 비판적 논의들을 다루었다. 셋째, 앞으로 다루어져야 할 긍정 조직학의 연구주제들을 살펴보았으며, 이를 국내에 적용하고 연구함에 있어 고려해야 할 사항들을 제시하였다.

주요어 : 긍정 심리학, 긍정 조직학, 긍정적 일탈, 비판주의 이론

\* 귀중한 조언을 해주신 익명의 심사위원들께 감사드립니다. 아울러 본 논문에 유익한 도움을 준 이병주, 박정우, 양민석, 김가원 서울대학교 조직심리연구실원들에게도 감사를 드립니다.

† 교신저자 : 김명언, 서울대학교 심리학과, myungun@snu.ac.kr

2006년 9월 23일, 『긍정 심리학: 진정한 행복 만들기(원제: Authentic Happiness)』의 저자 Seligman 교수에 이어, 2007년 11월 24일 플로우(flow) 이론을 창안한 Csikszentmihalyi 교수가 한국을 방문하였다. 이들의 한국 방문은 국내에서의 긍정 심리학(positive psychology)에 대한 관심이 증대되고 있음을 보여주고 있는 실례라 할 수 있다.

긍정 심리학이란 “긍정적 경험, 긍정적 특질, 긍정적 조직의 복원에 대한 과학적 연구”를 의미한다(Seligman & Csikszentmihalyi, 2000). 이는 기존의 심리학이 인간의 문제를 규명하고 해결함에 있어 편향된 강조점을 가지고 있다는 가정에서 시작되었다. 의학적 모델에 근거한 정신 병리적 관점은 덜 고통 받는 사람들과 우수한 사람들을 등한시하게 되는 결과를 초래하여 이들에 대한 긍정적 개입과 성장에는 공헌하지 못하였다고 주장한다. 이와 같은 강조점의 불균형을 해소하기 위해서 긍정 심리학에서는 약점만큼이나 강점을 강조해야 하고, 최하의 것을 개선하는 것만큼 최상의 것을 확립해야 하고, 고통 받는 사람들의 상처를 치료해야 하는 만큼 건강한 사람들의 삶의 질을 향상시켜야 할 필요가 있음을 제안하고 있다(Seligman, 2002; Seligman & Csikszentmihalyi, 2000).

최근 들어, 조직연구에서도 이러한 긍정성 연구에 대한 관심이 증대되고 있다(Cameron, Dutton, & Quinn, 2003, 김명언, 2007a). 긍정 조직학자들은 문제 해결에 초점을 둔 부정적 관점의 편향은 조직 연구에서도 예외가 아니며, 연구 관점의 불균형을 해소하여 조직현상을 더욱 폭넓고 깊게 이해하기 위해서는 긍정적 관점의 조직 연구가 더욱 필요하다고 제안하고 있다. Caza와 Caza(2008)는 조직관련 주요

저널 검색 결과에 입각한 주제 분석 연구를 통해 1979년, 1989년, 1999년에 발행된 주요 학술지들의 논문 가운데 5/6가 조직의 부정적 측면이나 문제점에 초점을 맞추고 있음을 확인해주고 있다.

본 개관 논문에서는 긍정 심리학과 함께 최근에 주목받고 있는 긍정 조직학이 무엇이며, 이에 대한 구체적인 연구들을 ‘긍정’, ‘조직’, ‘학’의 개념으로 구분하여 살펴보고자 하였다. 아울러, 긍정 조직학에 대한 비판적인 시각을 살펴봄으로써 긍정 중심의 조직 연구를 국내에서 수행함에 있어 고려해야 할 사항들과 연구주제들을 제안하였다. 마지막으로, 긍정 중심의 조직변화를 실행함에 있어 고려해야 할 사항들을 제시하였다.

#### 긍정 조직학

긍정 조직학(positive organizational scholarship)은 “조직과 조직 구성원들의 긍정적인 특성(attributes), 과정(processes), 결과물(outcomes)에 대한 체계적인 연구”로 정의한다(Cameron 등, 2003, p. 4).

긍정 조직학에서 ‘긍정’이란 부정적인 측면보다는 긍정적 측면에 더욱 초점을 둘을 의미하며, ‘조직’이란 개인 또는 개인 간 차원에 더 많은 초점을 두고 있는 긍정 심리학과 다르게 조직에서의 개인, 개인 간, 집단, 집단 간, 그리고 조직 전체의 긍정적 측면에 관심을 기울임을 뜻한다. 마지막으로 ‘학(학문)’은 과학적·경험적 연구를 바탕으로 체계적이고 실증적인 근거를 마련하여 이론적 토대를 세우는 것을 중시함을 의미한다.

본 논문에서는 Cameron 등(2003)의 긍정 조직학의 정의를 바탕으로 최근의 긍정 조직 연

구들을 ‘긍정’, ‘조직’, ‘학’의 세 가지로 구분하여 긍정 조직학을 개관하였다. 세 가지의 개념적 틀은 서로 연계되어 있어 명확히 구분하기는 쉽지 않으나, 긍정 조직학을 좀 더 쉽고 체계적으로 이해하는데 유용한 틀이 될 수 있다.

## 긍정

긍정 조직학에서의 ‘긍정’은 긍정적 일탈(positive deviance), 미덕(virtue), 감사(gratitude), 긍정적 조직화(positive organizing), 한계를 넘어섬(transcendence), 긍정적 의미(positive meaning), 의미를 가짐(meaningfulness) 등의 이전에 자주 접할 수 없었던 개념들로 표현되고 있다. 이와 같은 다양한 긍정적 개념들은 연구에 따라 긍정적 특성, 긍정적 상호작용, 긍정적 관계, 긍정적 조직풍토, 긍정적 성과 등의 형태로 표출된다. 긍정 조직학에서의 긍정의 핵심은 기존 연구에서 다루지 않았거나 드물게 다루었던 긍정적 개념을 경험적 근거를 바탕으로 새롭게 정의하였다는 점이다. 따라서 긍정의 의미를 명확히 하기 위해서는 각 연구에서 긍정이 의미하는 바를 명확히 하는 것이 중요하다.

### 긍정적 특성에 대한 연구

긍정적 특성에 대한 연구는 ‘위대한 개인 또는 조직이 다른 개인이나 조직과 비교해서 독특하게 갖고 있는 강점들은 무엇인가’라는 물음에서 시작된다. 예를 들어, 육군 사관학교의 동기생들 중에서 대장으로 진급한 사람들은 어떠한 특성을 가진 사람들인가, 오늘 지극히 만족스러운 삶을 살고 있다고 느끼는 사

람들은 그렇지 않은 사람들과 비교해 어떠한 다른 특성을 가지고 있는가, 또는 사람들에게 ‘위대한 조직’이라고 칭송받는 조직의 특성은 무엇인가 등과 같은 질문이 이에 속한다.

개인들이 갖는 강점특성을 구분해내기 위해 Peterson과 Seligman(2003)은 치료모델의 분류체계인 DSM(Diagnostic Symptom Model)에 착안하여 강점과 미덕에 관한 분류체계인 VIA(Value in Action)를 만들었으며, Park과 Peterson(2003)은 Peterson과 Seligman(2003)의 VIA 분류를 다음과 같은 과정을 통해 재정리하였다.

Park과 Peterson(2003)은 개인 강점에 대한 기존문헌조사와 브레인스토밍을 통해 강점이라고 여겨지는 특성을 파악한 뒤, 능력 관련 특성, 모든 문화에서 가치 있다고 여겨지지 않는 것, 그리고 여러 강점들이 결합된 복합적 강점들은 고려대상에서 제외하였다. 그리고 난후 철학적, 종교적 논의에서 일관되게 언급되어온 6개의 핵심 강점을 선별하였으며, 하위항목으로 24개의 긍정적 특성을 목록화 하였다. 최종적으로 선별된 6가지의 핵심 강점은 지혜, 지식, 용기, 사랑, 정의, 절제, 한계를 넘어섬이며, 하위 24개 항목에는 다양한 긍정적 특성변인들이 포함되어 있다.

Park과 Peterson(2003)은 이에 더해 조직수준에서의 긍정적 강점도 찾고자 시도하였다. 이들은 위대한 조직은 조직수준에서의 미덕을 보유하고 있으며, 이 조직 미덕은 조직을 구성하고 있는 개개인들의 단순 합으로 산출되는 것이 아니라 조직 자체가 도덕적 특성을 지니고 있어야 한다고 주장하고 있다. 이들은 개인수준의 VIA 분류체계와 유사한 방식으로 다양한 서적(예: Buckingham & Coffman, 1999; Collins, 2001; Collins & Porras, 1997)조사를 통해 위대한 조직의 특성들을 선정하고, 사례

연구를 통해 위대한 조직과 그렇지 않은 조직을 대조하여 주요한 특성들을 최종 추출하였다.

이들은 긍정적 조직은 5가지의 미덕을 가지고 있다고 보았다. 위대한 조직은 조직의 윤리적 목표에 대한 ‘공유된 비전’, 위협·위협·착취로부터 보호해주는 ‘안전성’, 보상과 처벌에 대한 공정한 규칙을 마련하고 일관적으로 적용하는 ‘공정성’, 조직 구성원들 간의 상호 돌봄과 관심을 의미하는 ‘인간애’, 마지막으로 조직의 모든 구성원들을 지위에 관계없이 한사람의 개인으로 존중하는 ‘존엄성’을 중시하는 특성을 가지고 있다고 보고 있다.

Cameron(2003)도 조직의 긍정적 특성을 조직의 미덕(virtuousness)이라는 개념으로 정의하였다. 미덕을 갖춘 조직이란 인간적 성숙, 도덕적 선, 사회발전에의 기여 등의 3요소를 가지고 있어야 한다고 보았다. 다시 말해, 인간을 성숙하게 하고 가치롭게 할 수 있어야 하며, 이익·명성·권력 등을 얻기 위한 선행이 아닌 사랑·지혜 등과 같이 그 자체만으로도 좋은 가치를 지니고 있는 최고의 선을 추구하여야 하며, 상호 호혜성에 관계없이 조직 내 구성원들을 포함한 사회의 다른 타인에게까지 이익을 가져다주어야 진정한 미덕을 갖춘 조직이라고 말한다.

이상의 일련의 연구들은 긍정 조직학이 개인의 긍정적 특성에 머물지 않고 조직수준에서의 긍정적 특성을 규명하고, 더 나아가서는 이러한 특성들을 가진 조직들이 조직 구성원과 조직 전체에 긍정적 결과들을 가져오는지 실증적으로 연구해오고 있음을 보여주고 있다.

## 긍정적 상호작용 또는 관계에 대한 연구

긍정 조직학에서는 긍정적 특성에 대한 규명뿐만 아니라 조직 내 구성원들의 긍정적 상호작용에도 관심을 가진다. 긍정 조직학에서의 긍정적 상호작용은 단순한 관계 맺음 이상의 ‘관계의 질’을 고려하고 있다.

기존의 네트워크이론에서는 구조적 홀(structural hole)과 같은 개념을 사용하여 사회적 구조망 안에서 특정 위치가 가지는 영향력에 대해 연구하였다. 하지만 이 같은 접근은 조직과 조직환경이 상대적으로 안정적인 경우를 가정하고 있다. 직장이동과 직무이동이 빈번하고, 조직의 구조와 제도가 수시로 바뀌고, 역동적이고 복잡성이 급증하고 있는 조직 환경에서는 특정 위치가 가지는 의미와 영향력은 이전에 비해 훨씬 감소할 수밖에 없다. 반면에, 관계의 질은 이러한 조직과 조직환경의 불확실성과 무관하게 안정적인 효과를 가진다는 것이 이론적으로나 실증적으로 확인되면서 긍정적 관계의 형성 요인 및 관계의 질에 대한 연구가 보다 유용한 연구로서 부각되고 있다(Baker, Cross, & Wooten, 2003).

Dutton과 Heaphy(2003)는 조직구성원들 간에 생기를 생성하는 ‘높은 질적 연결(high-quality connection)’이라는 개념을 사용해 네트워크의 질을 파악하고 있다. ‘높은 질적 연결’은 ‘높은 수준의 정서 수용력(higher emotional carrying capacity)’, ‘관계 탄력성(tensility)’, ‘연결 가능성(degree of connectivity)’의 세 가지 요소로 측정할 수 있다.

‘높은 수준의 정서 수용력’이란 상호 관계에 있어서 긍정적 정서는 물론 부정적 정서 표현도 용이하게 할 수 있음을 의미한다. ‘관계 탄력성’은 상호 갈등 상황의 발생 후에도 관계

회복을 신속히 이루어내는 능력을 의미한다. 서로의 관계가 높은 수준의 탄력성을 가지고 있다면 어려운 상황에서도 개인들은 긍정적 관계로의 회복을 쉽게 이루어낸다고 본다. Losada(1999)의 적응적 복잡계 이론(complex adaptive systems theory)에서 도입된 ‘연결 가능성도’는 새로운 아이디어나 영향에 대해서 얼마나 개방적인지를 의미한다. 높은 연결 가능성을 가지고 있는 팀일수록 새로운 아이디어와 창의적 행동방식을 수용하게 된다고 보고 있다. 여러 실증연구들에서 높은 양질의 관계를 가진 팀의 개인들은 그렇지 않은 개인들에 비해 높은 수준의 주관적 안녕감(Ryan & Frederick, 1997)과 신체적 안녕감(Taylor, Dickerson, & Klein, 2002)을 보였으며, 또한 이들은 상호 가치 있는 정보를 교환하고 성장과 학습을 도모하는 긍정적 영향을 주었음을 발견하였다.

또한, Baker 등(2003)도 ‘활력적 관계(energizing relationship)’라는 개념을 사용하여 네트워크의 질이 중요함을 강조하고 있다. 활력적 관계란 “일시적이 아닌 오랫동안 지속되는 긍정적 정서를 경험하게 하는 관계”를 의미하며(Quinn & Dutton, 2005) 대인관계가 만들어내는 긍정적 정서를 통한 에너지의 생성 수준으로 측정한다(Baker 등, 2004). 특히 활력적 관계라는 개념을 통해 기존의 네트워크 이론에서는 강조하지 않았던 긍정적 정서의 경험을 중요하게 상징하고 있다. 이것은 기존의 구조적 네트워크와는 구별되는 정서적 네트워크의 중요성을 인식시켜주는 것이라고 할 수 있다.

활력적 관계와 관련된 경험적 연구를 수행한 Cross와 Baker(2003)는 전략컨설턴트, 통계전문가, 기술자들을 대상으로 기존의 사회적 망과 활력적 관계 망에서의 수행수준을 비교 분

석하였다. 연구결과, 구조적 홀을 가지는 사회적 망에 비해 활력적 관계 망이 수행을 더욱 향상시키는 것으로 나타났다. 특히 다른 사람에게 활력이란 에너지를 많이 불어넣는 사람은 내·외부 정보 획득 정도, 구조적 틈새 정보 사용, 성별 및 위계 등과 같은 변인들을 통제 한 후에도 유의미하게 높은 수행을 보여줌을 발견하였다. 이는 다른 사람에게 활력 에너지를 제공하는 능력이 정보나 의사소통 네트워크에서 특정 위치를 점하고 있는 것보다 더욱 중요함을 시사해준다.

### 긍정적 결과에 대한 연구

다른 조직 연구들과 마찬가지로 긍정 조직학에서 보편적으로 많이 검토되고 있는 결과 변인으로는 수행성과가 있다.

Cameron(2003)은 ‘긍정적 이탈(positive deviance)’이라는 새로운 개념을 제시하며, 효율적이며 효율적 수준을 넘어서는 놀랍고도 탁월한 수준의 수행을 이끌어내는 선행요인 및 과정에 보다 많은 관심을 가질 것을 강조하였다. Cameron, Bright, 및 Caza(2004)는 구조조정을 경험했던 18개 조직을 대상으로 조직의 미덕과 수행간의 관계를 살펴보았다. 연구 결과, 용서, 마음(온정) 나누기, 희망 등과 같은 미덕을 강조하며 내재화한 조직은 구조조정을 경험한 이후에도 조직의 재정적 성과를 비롯한 혁신, 고객 만족 등이 향상되었다. 이는 통상적으로 거론되어온 구조 조정의 부정적 영향(Cameron, Freeman, & Mishra, 1993)과는 다른 매우 예외적인 결과였다는 점에서 이 같은 긍정적 결과를 ‘긍정적 이탈(positive deviance)’이라 명명했다.

긍정심리학의 창시자인 Seligman이 자신의 생애 가장 큰 학문적 선물을 준 학자라 칭송

했던 Fredrickson(1998)은 긍정적 정서와 긍정적 결과 간의 관계를 ‘확장과 구축이론(broaden-and-build theory)’을 토대로 설명하고 있다. 그녀는 부정적 정서는 생명 보존을 위한 투쟁-도피(fight-flight) 반응을 일으켜 사고와 행동을 좁게 하는 반면, 긍정적 정서는 지각, 사고 및 행동을 더욱 확장(broaden)시키는 역할을 한다고 주장한다. 즉, 긍정 정서 체험은 평소 습관적으로 하는 생각과 행동의 경계에서 벗어나 더 넓게 사고하고 행동하게 만든다고 설명한다. 그 결과, 도전적이며 실험적인 시도를 가능하게 해주며, 이 과정 속에서 사람들은 신체적, 사회적, 인지적, 그리고 심리적 자원을 구축하게 된다고 본다. 따라서 긍정적 정서는 사고와 행동을 확장시켜 다양한 레퍼토리를 만들어낼 수 있게 할 뿐만 아니라 이를 지속 가능하게 하는 자원들을 구축(build)하게 하는 적응적 유용성을 가진다고 가정하고 있다.

확장과 구축이론은 개인적 수준에서의 여러 경험적 연구들에서 확인되어 오고 있다. 긍정적 정서는 독특하고(Isen, Johnson, Metz, & Robinson, 1985) 유연하고(Isen & Daubman, 1984), 창조적이고(Isen, Daubman, & Nowicki, 1987), 통합적이며(Isen, Rosenzweig, & Young, 1991), 효율적인 사고(Isen 등, 1991)를 가능하게 한다는 사실이 밝혀져 왔다.

조직 장면에서도 긍정적 정서와 긍정적 결과 간의 관계를 규명한 다양한 경험적 증거들이 존재한다. 예를 들어, Staw, Sutton과 Pelled(1994)가 실시한 종단연구에서는 첫 번째 시점에서의 긍정적 정서는 두 번째 시점에서의 봉급 향상과 상급자로부터의 평가 향상을 예측하였으며, 또한 상급자들과 동료들로부터의 사회적 지지와도 유의미한 정적 관계를 가졌다. Staw와 Barsade(1993)가 MBA 학생들을 대상

으로 실시한 시뮬레이션 연구에서도 긍정적 정서를 보고한 학생들은 의사결정 과제를 더욱 정확하고 주의 깊게 수행하였으며, 대인관계 면에서도 더욱 효과적으로 대처하는 것으로 나타났다.

### 긍정성에 대한 재정의

긍정 조직학의 몇몇 연구자들은 ‘긍정성이 어떻게 정의할 것인가’에 대해 물음을 던지고 있다.

Weick(2003)이 제시한 “긍정적 조직화(positive organizing)”라는 개념은 조직 맥락에서 실수는 발생할 수밖에 없는 불가피 한 것이라는 가정에서 시작한다. 조직을 둘러싸고 있는 조직 환경은 예측 불가능하고 복잡할 뿐만 아니라, 조직에 속해 있는 구성원들 또한 취약성을 가지고 있다. 이러한 조직 맥락에서는 어떠한 행동이 실수로 시작된 것이 아니라 하더라도 종국에는 실수로 귀착될 가능성이 높다. ‘긍정적 조직화’란 이러한 실수 남발 또는 비극적 상황 속에서 조직 맥락의 취약성을 인식하고, 이를 극복하는 것뿐만 아니라 이를 안아 이겨 내거나 회복하는 행동을 의미한다.

이 개념은 앞서 살펴본 Cameron(2003)의 긍정적 일탈과는 다른 긍정성의 개념화라 할 수 있다. 즉, ‘긍정적 일탈’은 보통의 수준을 넘어선 탁월한 수준의 수행을 의미한다면, Weick(2003)이 의미하는 ‘긍정적 조직화’는 보통수준의 유지 자체가 긍정성의 발휘라고 간주한다. 실수가 불가피한 조직 환경에서 조직이 정상적 상태를 유지하는 것 자체가 긍정적 조직화로 인한 놀라운 수행이라고 주장한다. 그는 이러한 환경, 즉 비극적일 수 있는 환경 속에서, 실수 속에서, 그리고 무질서 속에서

조직의 긍정적 조직화의 과정과 핵심요소를 발견하고 적용하는 것이 앞으로 닥쳐올 불확실한 조직 환경에 효과적으로 대처할 수 있는 방법이라고 본다. 그리고 결국에는 조직과 구성원 개개인에게 긍정적인 결과를 가져다줄 수 있기 때문에 긍정적 조직화는 현상에 대한 안주가 아닌 대비임을 강조하고 있다.

정서에 대한 연구에 있어서도 “긍정성”을 다시 정의해야 한다는 주장이 제기되었다(Bagozzi, 2003). 이들의 핵심적 물음은 ‘이전에 우리가 부정 정서라 여긴 것이 과연 부정적 결과를 가져오는 정서이며 긍정 정서라고 여긴 것이 과연 긍정적 결과를 가져오는 정서인가?’라는 것이다.

Bagozzi, Baumgartner 및 Pieters(1998)는 “예상 정서(anticipated emotion)”라는 개념을 제안함으로써 부정적 정서의 긍정적 역할 가능성을 제안하였다. 이들이 의미하는 ‘예상 정서’란 목표 성공과 목표 실패를 예상할 때 발생하는 정서로 목표 추구 행동에 영향을 미친다. 앞으로 일어날 일이 성공적일 것이라는 기대는 긍정적 정서를, 실패로 끝날 것이라는 기대는 좌절이나 수치심 등의 부정적 정서를 일으킬 수 있는데, 긍정적 정서뿐만 아니라 부정적 정서도 목표 추구 행동의 노력 정도에 긍정적 영향을 준다고 주장하였다.

Brown, Cron 및 Slocum(1997)은 예상 정서의 효과를 의료용품을 파는 영업사원들을 대상으로 두 차례에 걸쳐 실시된 종단연구를 통해 경험적으로 살펴보았다. 목표 성공에 의해 기대된 긍정적 정서와 목표 실패에 의해 기대된 부정적 정서 모두는 성공의지와 목표지향행동의 증가를 통해 수행향상을 가져옴으로써, 부정적 정서도 긍정적 효과를 나타낼 수 있음을 발견하였다.

또한 수치심(shame)과 같은 부정적 정서는 문화적 맥락에 따라 다른 결과가 나타날 수 있다. Bagozzi와 Verbeke 및 Gavino(2003)는 수치심에 대한 경험이 독립적 자아(independent self) 문화나 상호의존적 자아(interdependent self) 문화냐에 따라 다르게 나타남을 검증하였다. 수치심을 느끼게 된 상황에서 독립적 자아 문화를 가진 네덜란드의 영업사원들은 대화에 대한 관여가 적어지는 방어적 행동을 보이고 고객의 요구와 스타일을 충족하기 위한 다양한 형태의 판매 전략행위를 하지 않았다. 반면, 상호 의존적 문화를 가진 필리핀의 영업사원들은 수치심으로 인해 만들어진 부정적인 관계를 회복하기 위해서 오히려 의사소통을 원활히 하여 판매를 촉진하는 자신의 역할 내 행동뿐만 아니라 다른 사람을 돕고, 배려하는 공식적인 역할 이외의 행동도 유의하게 많이 하였다. 이상의 연구결과들은 정서의 긍/부정성을 논할 때, 경험된 정서의 긍/부정성과 정서의 결과적 긍/부정성은 구분되어야 할 필요가 있음을 시사해준다고 볼 수 있다.

## 조직

긍정 조직학에서의 ‘조직(organizational)’은 연구대상이 조직 장면임을 의미한다. 이에 긍정적 조직 자체에 대한 탐색뿐만 아니라 긍정적 조직 안의 개인, 개인 간 또는 개인과 조직 간의 역동 및 영향 등의 연구 주제가 포함된다. 예를 들어, 긍정적 조직의 특징은 무엇이며, 긍정적 조직은 구성원들에게 어떠한 영향을 주며, 그로인한 조직안의 구성원, 구성원들 간, 조직이 갖는 긍정적 결과는 무엇인지에 관심을 갖는다.

본 논문에서는 이들 중 긍정적 조직 맥락의 영향과 강점 중심적 조직변화를 살펴보고자 한다. 전자는 긍정적 조직 맥락이 어떻게 개인을 변화시킬 수 있으며, 강점을 소유한 개인이 긍정적 조직 맥락에 의해 어떠한 시너지 효과를 발휘할 수 있는지 등에 대한 물음이라 할 수 있으며, 후자는 강점 중심적 관점이 조직을 어떻게 변화시킬 수 있는가와 관련되어 있다.

긍정적 조직맥락의 효과와 관련하여, Pratt과 Ashforth(2003)는 자신이 하고 있는 일이나 일터에서의 의미 발견을 촉진시킬 수 있는 다양한 실천적 제도들(practices)을 제시하였다. 일에서의 의미부여를 촉진시키는 제도들로는 직무 재설계(job redesign), 구성원 참여 제도(employee involvement practices) 등을, 일터에서 의미를 갖도록 돕는 것들로는 목표, 중시가치, 신념을 규명하고 공유하며 내재화하는 조직문화 확립과 조직 공동체 구축 등을 제안하고 있다.

Clifton과 Harter(2003)는 학교, 병원 등의 다양한 조직 장면에서 실시된 강점개발 프로그램의 긍정적 효과에 대한 경험적 연구들을 소개하였다. 예를 들어, Black(2001)의 연구는 “재능 발견(talent identification) 프로그램”에 참여한 병원의 구성원들은 그렇지 않은 병원의 구성원들에 비해 조직 몰입 수준이 이전에 비해 현격히 증가하였음을 보여주었다.

Luthans와 Avolio(2003)는 리더십 효과성 구축에 미치는 긍정적 조직맥락의 중요성을 강조하였다. 이들은 ‘진솔함 중시의 리더십(authentic leadership: 이하 AL)’이란 최신의 리더십이론을 제안하며, 자신과 타인에게 진솔함을 갖춘 리더는 자신의 강점뿐만 아니라 취약점까지도 인식하며, 이를 행동적으로 조절하고, 리더 개인의 리더십에만 의존하지 않고

진솔한 리더로 육성된 여러 구성원들의 강점을 통합하는 팀 리더십을 구축할 수 있음을 주장하였다. 그리고 AL은 ‘관계적 투명성(relational transparency)’, ‘균형적 처리(balanced processing)’, ‘내재화된 도덕적 관점(internalized moral perspective)’, ‘자아인식(self awareness)’ 등의 4개 하위 구성요소로 측정하였다(Walumbwa, Avolio, Gardner, Wersing, & Peterson, 2008).

이에 더해, AL 제안자들은 리더가 보유하고 있는 긍정적인 심리적 특성을 강화하고 촉진시키는 긍정적 조직 맥락의 중요성을 강조하고 있다. 즉, AL은 리더의 자신감, 희망, 낙관주의, 강인성과 같은 긍정적인 심리적 특성만으로 이루어지지 않으며, 이를 강화하고 촉진시키는 조직문화와 결합되었을 때 가능하게 된다고 본다. 구성원들이 가진 강점의 촉진과 개발을 중시하고 지원하는 조직문화를 가진 조직에 속한 리더들은 다양한 사건과 상황 속에서 자신과 구성원들의 강점들을 더욱 잘 발견하고 활용하게 된다고 본다.

긍정성 중심의 조직변화 기법으로 가장 먼저 개발되어 그 유용성을 검증받고 있는 기법은 ‘강점 탐구기법(Appreciative Inquiry: 이하 AI)’이 있다. 강점 중심의 조직변화기법인 AI는 1987년 Cooperrieder와 Srivastva에 의해 고안된 이래로 현재 미국에서 10개 이상의 대학 및 컨설팅 기관과 수천 명의 변화전문가들이 AI를 다양한 조직에 활용하여 그 유용성이 검증되면서 ‘제3의 조직변화 모델’로 자리잡고 있다(김명연, 2007a; Cummings & Worley, 2005; Roberts, 2006).

AI는 조직구성원들에 의해 이전에 발휘되었으나 지금은 발현되지 않거나 인식되고 있지 못한 강점의 재발견과 음미를 통해 집단적 자



신감을 강화하여 지금의 당면 조직현안들을 도전적이고 혁신적으로 타개할 뿐만 아니라 더욱 긍정적인 모습으로 조직을 변화시키는 방법을 의미한다. Cooperrieder와 Sekerka(2003)는 AI의 원형적 전개과정을 강점의 발견(discovery), 도전적 미래상 그리기 및 공유(dream), 변화 과제 및 과정의 설계(design), 변화 실행(delivery) 등의 4-D단계로 설정하고 있다. Cummings와 Worley(2005)는 이를 재분류하여 (1) 변화의 주제 결정, (2) 과거에 이루어냈던 최상의 실행에 대한 정보 수집, (3) 과거에 구현한 강점과 업적 등의 공통요소 발견, (4) 도전적인 미래상 그리기, (5) 변화설계 및 실행 등의 5단계로 AI의 전개과정을 설정하고 있다. 하지만 이들 모두는 공통적으로 이전의 긍정적 경험과 성취, 그리고 이 가운데 발현된 강점의 재음미와 공유, 그리고 이를 발판으로 한 도전적 미래상 정립 및 실행을 변화의 핵심 동력으로 설정하고 있다.

260명의 미 해군을 대상으로 실시한 AI에서는(Whitney & Cooperrider, 2000) 일반 수병들에서부터 함장들까지 모두 한자리에 모여 ‘대규모 변화 활동(Large Group Intervention)’이라는 이름으로 모임을 가졌다. 이 모임에서 다양한 긍정적 질문들을 통해 지금까지 해군에 근무하며 이루어냈던 가장 성공적 업적들을 회상하게 하였다. 이후 이러한 경험들에서 발견된 공통점을 음미하며 미래에 이루어지기를 바라는 희망사항들을 제시하게 하였다. 이러한 과정들을 통해 참가자들은 자신들이 가지고 있는 강점들을 발견하고 이를 더 강화하고 활용하는 방안을 고안해내었으며 이와 더불어 도전적 비전과 행동지침들도 서로 공유하고 이를 적극 실천하여 조직의 긍정적 변화를 이루어냈다.

이상에서 개관한 바와 같이, 긍정 조직학의 ‘조직’ 부문에 있어서는 긍정성이 개인의 고유한 특성으로 결정되는 것이 아니라, 다양한 프로그램이나 실천적 제도들을 통한 긍정적 조직 맥락이나 조직문화 구축에 의해 개발되고 촉진될 수 있음을 강조하고 있다. 이에 더해, 강점 중심적 조직변화가 놀랄만한 긍정적 변화를 조직 전체에 가져다줄 수 있음을 실증적 근거들을 통해 보여주고 있다.

## 학

긍정 조직학에서의 ‘학(scholarship)’은 긍정적 조직현상에 대한 엄격하고, 체계적이며, 이론에 기반을 둔 기초가 세워져야 한다는 것과, 이러한 기초수립이 학문 활동의 세 영역인 연구, 교육, 현장실천에 균형적으로 확대되어야 함을 강조한다.

국내외를 비롯하여 행복과 성공을 다룬 자기개발 관련 서적들이 일반인들로부터 선풍적인 인기를 얻고 있다. 미국의 경우, 2000년도의 한 해 동안 미국인들이 자기개발 서적을 구입하기 위해 사용한 금액은 5억6천3백만불로(Weiten & Lloyd, 2003), 책 한권의 가격을 평균 15불로 계산하면 이 비용은 미국 성인 인구 중 5.3명 중의 1명이 1년에 한권의 자기개발 서적을 구입한 셈이 된다. 하지만 대부분의 자기개발 서적들은 확고한 과학적 연구에 근거하고 있기 보다는 우화나 편집된 사례를 바탕으로 하고 있다(Paul, 2001).

이러한 현실 속에서 긍정 조직학의 “학”이 의미하는 체계적이고 과학적이며 이론에 기반한 연구를 통한 검증 노력은 매우 시의적절하고 중요하다고 볼 수 있다. 긍정성에 대한 정

표 1. 긍정심리학을 특별주제로 다룬 학술잡지

잡지	출판년도	권(호)	편집자
American Psychologist	2000	55(1)	Seligman & Csikszentmihalyi
Journal of Social and Clinical Psychology	2000	19(1)	McCullough & Snyder
American Psychologist	2001	56(3)	Sheldon & King
Journal of Humanistic Psychology	2001	41(1)	Rich
Journal of Clinical Psychology	2002	58(9)	Held & Bohar
American Behavioral Scientist	2003	47(4)	Fowers & Tjeltveit
Psychology Inquiry	2003	14(2)	Lazarus
School Psychology Quarterly	2003	18(2)	Huebner & Gilman
The Psychologist	2004	16(3)	Linley, Joseph & Boniwell
Annals of the American Academy of Political and Social Science	2004	591	Peterson
Journal of Psychology in Chinese Societies	2004	5(1)	Cheng
Philosophical Transactions of the Royal Society, Series B	2004	359(1449)	Huppert, Keveme & Baylis
Psychology in the Schools	2004	4(1)	Chafouleas & Bray
Ricerche di Psicologia	2004	27(1)	Delle Fave
Review of General Psychology	2005	9(2)	Simonton & Baumeister
Revue Quebecoise de Psychologie	2005	26(1)	Mandeville

의를 체계적으로 확립하고 과학적 방법을 통해 검증된 결론과 제안들은 삶의 의미와 행복을 추구하고자 하는 개인과 조직에게 보다 유용한 정보를 제공해 줄 수 있기 때문이다(김명언, 2007a).

긍정 심리학의 학문적 기틀 마련을 위해 미국심리학회는 다각도의 노력을 기울이고 있다. <표 1>에 제시된 바와 같이, 2000년 「American Psychologist」 1월호의 긍정 심리학 특집호를 시작으로 여러 전문 학술 잡지에서 긍정 심리학을 특별주제를 다루고 있으며 학술대회도 여러 차례 개최되고 있다(이현수,

2008 p.18). 더욱이 긍정 심리학에 관한 전문 학술지인 「Journal of Positive Psychology」가 2006년에 출간 되면서 긍정 심리 연구의 발전과 성장이 가속화 되고 있다.

본 논문에서는 최근의 긍정 조직 연구의 경향을 파악하기 위해 PsychINFO와 경영 및 경제 관련 주요 저널 검색엔진인 EBSCO를 이용하여 긍정조직에 관한 연구들을 검색해 보았다. ‘positive organizational study’, ‘positive organizational behavior’, ‘positive organizational psychology’가 포함될 수 있는 ‘positive organizational’의 키워드로 연구들을 검색한 결

과, 82개의 관련 연구가 검색되었다. 이중 2000년대 이전 소개된 논문 15개와 편집자의 개요논문 및 관련성이 적다고 판단되는 연구 20개를 제외하고 총 47개의 연구를 검토대상 논문으로 선정하였다.

이에 덧붙여 ‘positive organizational’의 키워드로는 검색되지 않았으나 최근 2008년에 긍정조직연구와 관련된 특집호를 다룬 두 개의 저널인 ‘Journal of Organizational Behavior’와 ‘Journal of Applied Behavioral Science’의 연구논문 각 3편을 검토대상 논문에 포함시켜, 총 53개의 논문이 최종적으로 선정되었다. 이들 연구의 제목, 저자, 년도, 수록저널, 경험연구 여부 등은 <부록>에 제시되어 있다.

검색결과, 긍정 조직학 논문이 실린 주요저널은 수록된 논문 수의 순으로 보면, ‘Journal of Organizational Behavior(8)’, ‘Journal of Applied Behavioral Science(7)’, ‘Journal of Management Inquiry(4)’, ‘American Behavioral Scientist(4)’, ‘Journal of Leadership & Organizational Studies(4)’, ‘Organizational Dynamics(3)’ 등 이었다.

<표 2>에 제시되었듯이, 경험연구 여부로 연구들을 구분해보면 전체 53개 중 20개가 경

험연구로 분류되어 경험연구보다는 이론적 연구가 다소 많은 편이었음을 알 수 있다. 연도에 따라 경험연구를 구분해보면, 2005년 이전에는 긍정 조직학의 연구 필요성과 관련된 이론적 연구가 대부분을 차지하였으나 2005년 이후에는 이론적 연구뿐만 아니라 경험적 연구도 이루어지고 있음을 확인할 수 있었다. 특히 최근 들어 ‘긍정 조직행동(positive organizational behavior)’이라는 주제로 특집호를 낸 ‘Journal of Organizational Behavior’에서는 6개의 논문 중 4개가 경험적 연구였으며, ‘조직에 대한 담론과 변화(Organizational Discourse and Change)’라는 주제로 긍정적 조직변화를 강조한 ‘Journal of Applied Behavioral Science’의 특집호에서도 7개의 논문 중 3개가 경험적 연구였다.

가장 최근에 발표된 이들 두 저널의 경험적 연구들을 소개하면, 7개의 경험 연구 중 4개의 연구는 정서적 역량(Giardini & Frese, 2008), 정서 공감(Lilius, Worline, Kanov, Dutton, & Forst, 2008; Avey, Wernsing & Luthans, 2008), 정서적 리더십(Glynn & Dowd, 2008)과 같은 긍정적 정서에 관한 내용을 다루고 있다.

예를 들어, Giardini와 Frese(2008)는 고객과 만나는 순간인 서비스 접점 상황에서 발휘되는 53명의 은행 재무 상담자들의 정서적 역량과 긍정적 효과간의 관계를 경로분석과 위계적 선형 모형을 이용하여 검증하였다. 분석결과, 재무 상담자들의 정서적 역량은 본인의 긍정적 정서 경험과 유의미한 정적 관계를 가졌고, 이들의 긍정적 정서 경험은 고객의 긍정적 정서 경험과 유의한 정적관계를 가졌으며, 이는 은행 서비스에 대한 고객의 긍정적 평가 및 만족까지 이어져 정서적 역량의 긍정적 확산 효과를 입증해주었다.

표 2. 53개 연구들의 연도별 경험연구 구분

년도	이론연구	경험연구
2008	7	7
2007	4	4
2006	5	5
2005	2	0
2004	7	2
2003	6	0
2002	2	2
전체	33(62.2%)	20(37.7%)

Lilius 등(2008)은 일터에서 어려움을 함께 나누는 정서 공감행동이 가져오는 긍정적 효과를 2개의 연구를 통해 보여주었다. 이들은 239명의 병원조직 구성원들을 대상으로 한 예비 연구를 통해 직장동료의 어려움에 대한 마음 나누기가 경험과 긍정적 정서 경험 및 정서적 몰입간의 유의미한 관계성을 구조방정식 모형 분석으로 검증하였다. 이들은 어려움에 대한 마음 나누기라는 정서 공감행동을 더욱 구체적으로 살펴보기 위해 이야기 분석(narrative analysis) 방법을 사용하여 질적 연구를 실시하였다. 병원조직 구성원들에게 동료와의 어려움에 대한 마음 나누기 경험에 대해 상세히 이야기로 기술하게 하였다. 159명의 구성원들로부터 171개의 정서 공감에 관한 이야기를 수집하였고, 이를 어려움의 유형, 마음 나누기의 대상, 마음 나누기의 방식을 기준으로 재분류하여 일터에서 행해지고 있는 어려움에 대한 정서적 공감행동을 체계적으로 기술하였다.

이외 3개의 경험적 연구 중 2개는 긍정적 상호작용 및 관계에 관한 것이었으며(Muse, Harris, Giles & Field, 2008; Gitell, 2008), 나머지 1개는 긍정적 조직맥락의 효과를 강조하는 연구였다(Luthans, Norman, Avolio, & Avey, 2008). Luthans 등(2008)은 개인이 보유한 희망, 강인한 회복력, 낙관주의와 같은 긍정적 특성은 지지적 조직 풍토를 통하여 수행에 영향을 줄 수 있음을 경험적으로 검증하였다.

이상의 검색결과를 요약하면, 2000년도 이후의 조직 관련 연구들 중 긍정 조직학적 관점에서 수행된 연구는 양적으로 적었다고 볼 수 있다. 물론 지난 9년 동안의 조직연구들 중 적지 않은 수의 연구들이 직무만족, 조직몰입, 조직시민행동과 같은 긍정적 변인들을

다루고 있으나(Fineman, 2006b), 조직의 긍정적 특성, 조직과 조직구성원들 간의 긍정적 특성의 상호작용, 긍정적 조직맥락 등의 긍정성에 초점을 맞추어 이를 경험적으로 검증하려는 노력은 그리 많지 않았다고 볼 수 있다. 조직현상을 이해하는 새로운 렌즈로서의 긍정 조직학을 더욱 발전시키기 위해서는, 긍정 조직학의 필요성에 대한 강조에 더해 경험적 자료를 바탕으로 과학적으로 검증하고 확산시키는 노력 또한 필요하다.

### 긍정 조직학에 대한 비판적 시각

조직과 조직구성원을 바라보는 새로운 렌즈인가?

긍정 조직학은 조직현상을 더욱 폭넓게 포괄적으로 보기 위해서는 긍정적 관점과 부정적 관점의 균형적 섭렵이 필요함을 강조하고 있다. Caza와 Caza(2008)는 조직연구의 부정적 관점으로서의 치우침 경향성을 논문 검색 결과를 통해 보여주었고, Walsh(1999)는 지난 17년 동안에 조직관련 논문에서 발견된 부정적 용어들이 긍정적 용어들에 비해 약 4배 정도가 됨을 밝혔다.

그러나 Fineman(2006b)은 PsychINFO의 검색 결과를 제시하며 위와 같은 주장에 반론을 제기하였다. 그는 1950년 이후 연구들을 대상으로 긍정적 용어 중 하나인 “직무 만족”을 검색해 보면, 12000개의 논문이 찾아지는 반면 부정적 용어인 “직무 스트레스”의 검색 결과는 직무만족의 1/10인 1200개에 머문다고 주장하였다. 또한 그는 20세기 중엽이후의 조직 연구에서 건강과 개인적 성장에 대한 연구들

도 쉽게 찾아 볼 수 있다고 주장하였다. 직무 만족, 개인성장, 의미 있는 일(meaningful work)과 같은 긍정적 관점의 개념들이 이미 존재하고 있다는 사실을 감안하면, 긍정 조직학이라 명명하며 긍정적 관점이라는 새로운 관점이 요구된다는 주장은 과연 타당한 것인가에 대해 의문을 제기하고 있다.

이에 대해 긍정 조직학 연구자들은 자신들이 강조하고 있는 긍정적 관점이 이미 이전에 여러 연구자들에 의해서 제안된 것이라는 사실을 인정하고 있다. Roberts(2006)는 긍정 조직학은 오래전 Maslow나 Rogers 등이 주도한 인본주의 심리학에서 시작되었음을 인정하고 있으며, 이외에도 Herzberg의 2요인 모델이나 McGregor의 Y이론 등도 인간에 대한 긍정적 관점을 반영하고 있음을 인정하고 있다.

하지만 긍정 조직학 연구자들은 두 가지 측면에서 이전의 긍정적 관점과 이들이 새롭게 제시하고 있는 긍정 조직학이 다르다고 주장하고 있다. 첫째, 긍정 조직학에서는 개인과 조직의 절대적이고 보편적인 긍정성을 발견하고 규명하려고 한다는 점을 들고 있다. Park과 Peterson(2003), Carmeron(2003)에 의한 긍정적 조직의 보편적 특성의 규명, Bateman과 Porath(2003)의 ‘초월적 행동’이나 Cameron(2003)의 ‘긍정적 이탈’이라는 월등한 수준의 행동 및 수행에 대한 탐구가 이에 해당되는 예가 될 수 있다. 둘째, 기존의 긍정적 관점과는 다소 덜 차별적이라고도 볼 수 있지만, 긍정 조직학은 이들 절대적이며 보편적 특성들에 대한 경험적 근거를 과학적 방법을 통해 검증하여 이론적 토대를 구축하려고 노력한다는 점을 들고 있다. 강점 발견 프로그램의 효과 검증(Clifton & Harter, 2003)이나 강점 중심의 조직 변화 기법(Cooperrieder & Sekerka, 2003)의 효과

검증이 이에 해당된다고 볼 수 있다.

하지만 긍정 조직학자들의 주장과 같이 긍정 조직학이 조직현상을 바라보는 새로운 렌즈가 되기 위해서는 그들이 구현하고자 하는 긍정적 관점이 이전의 긍정적 관점과는 주 관심사나 이론적, 경험적 접근에 있어서 어떻게 다르며, 어떠한 함의가 있는지를 보다 명확히 제시해야 할 필요가 있다.

#### 절대적 가치의 긍정성이 존재하는가?

긍정 조직학에서 새롭게 개념화한 긍정성에 대해 비판주의자들은 ‘보편적이고 절대적인 윤리적 특성과 비범한 수행은 실제로 존재 가능한 것인가’에 대하여 의문을 가진다.

몇몇 긍정 조직 연구자들은 절대적이고 보편적인 긍정성을 발견하기 위해 노력하고 있다. Pratt과 Ashforth(2003)는 조직의 구성원들이 자신이 하는 일과 일터 모두에서 의미를 부여할 수 있는 조직의 제도들은 전인류적이며 범민족적인 특성이 내포되어야 한다고 말하고 있다. 또한, Park과 Peterson(2003), 그리고 Carmeron(2003)도 미덕이란 그 자체로 윤리적 선을 추구하는 특성을 가진다고 주장하였다.

이에 대해 George(2004)은 절대적 선과 가치에 대한 설정은 매우 위험한 발상이라고 지적하고 있다. ‘누가 이 이데올로기를 정의할 것이며, 이에 동의하지 않는 사람은 어떻게 평가할 것인가?’라고 질문하면서 보편적 가치에 대한 추구는 엘리트주의적인 발상이라고 비판하였다.

절대적 가치를 가진 긍정성이 존재할 것인가에 관한 논제는 긍정성과 긍정성의 의미를 결정하는 맥락간의 관계에 대한 질문과 관련이 있다. George(2004)와 Fineman(2006a)은 가치

는 맥락에 따라 상대적인 중요성이 달라지기 때문에 절대적 가치관 맥락과 환경에 관계없이 존재할 수 없다고 주장한다. 특히 Fineman (2006a)은 사회 구성주의적 관점의 중요성을 피력하면서 주관성과 맥락간의 상호작용을 통한 지각은 개인과 사회 모두에게 중요한 의미 과정이기 때문에 개인들이 환경을 어떻게 바라보느냐가 사회적 조건의 재생산과 재구조화에 중요한 역할을 한다고 말한다. 이러한 관점에서 긍정은 결정론적인 것이 아닌 연계적 속성을 지닐 수 있다는 것이다.

Weick(2003)이 언급한 긍정적 조직화나 Bagozzi(2003)의 문화적 맥락에 따른 정서의 긍/부정성에 대한 연구들을 통해 몇몇 긍정 조직학 연구자들은 맥락에 따른 긍정성을 강조하고 있긴 하나, 보편적 긍정성과 맥락에 따른 긍정성 문제는 앞으로도 지속적 논의와 검증이 필요 할 것이다. 절대적 긍정성이 존재하는가에 대한 의문은 아리스토텔레스의 절대적인 선이 존재하는가에 대한 철학적 논의처럼 쉽게 결론 내려질 수 없는 난제일지 모른다. 하지만 긍정 조직학 연구가 조직현상의 이해에 새로운 렌즈를 제공하기 위해선 이에 대한 답 찾기 노력이 지속되어야 할 것이다.

#### 누구를 위한 긍정성인가?

힘없고 소외된 사람들에게 주 관심을 가지는 비판주의 이론가들은 조직에서의 긍정성 추구가 누구를 위한 것인가에 대해 질문하고 있다.

비판주의자들은 조직내의 권한위임을 촉진하기 위한 임파워먼트 프로그램이 조직구성원들을 통제하는 수단으로 이용될 수 있음을 지적하고 있다(Aktouf, 1992). 긍정적 측면으로 바

라보면, 임파워먼트는 구성원들의 자존감 증진을 통해 긍정적 정서 경험을 가져오고, 담당업무에 대한 주인의식을 갖게 하여 업무몰입과 창의적 업무수행 및 자기성장을 가져오는 등의 여러 긍정적 효과를 이끌어 낸다 (Conger & Kanungo, 1988; Spreitzer, 1995). 그러나 Argyris(1998)가 지적하듯, 조직이 형식적으로만 권한이임을 표명하거나 제한된 범위 내에서만 권한을 위임한다면 임파워먼트는 또 다른 형태의 구성원 통제수단에 지나지 않을 수 있다.

심지어 비판주의자들은 ‘재미있는 일터(fun at work)’의 추구도 구성원들을 통제하고자 하는 하나의 수단으로 탈바꿈 될 수 있음을 주장한다. 한 예로, 조직내 다양한 동호회 활동 지원은 조직구성원들의 직무스트레스를 완화시키고 다양한 동료들과 친목도모를 증진시켜 주는 긍정적 효과를 가져다 줄 수 있다. 하지만 이 같은 조직차원의 지원이 대주주 위주의 정책이나 위계적 조직문화 등으로 인한 갈등을 회색하거나 위장하기 위한 수단으로 쓰이게 된다면 조직 내외부의 여러 역기능적 갈등을 심화시킬 수도 있음을 경고하고 있다 (Warren, 2005).

이들의 비판과 제안을 건설적으로 수용하기 위해서는, 긍정성 중심의 조직 연구자들에 의해 제안 되어온 다양한 프로그램들이 이루어 내하고자 하는 기대효과가 무엇이며, 이를 어떻게 평가할 것인가에 대한 선행적이고 명료한 이정표를 제시해야 할 것이다. 뿐만 아니라, 조직구성원들의 조직생활 만족도를 증진시켜 준다고 알려져 있는 긍정중심의 조직변화 프로그램들이 실제로 힘없는 조직 구성원들에게도 긍정적 효과가 있는지 등에 대한 보다 면밀한 실증분석이 이루어져야 할 필요가 있다.

### 앞으로의 연구주제

2006년 이래 국내에서도 긍정 심리학에 대한 관심이 증대하고 있다. 긍정 심리학의 과제와 전망을 다룬 여러 논문들이 국내 학술지에 게재되고 있으며(김광수, 2006; 김도영, 2006; 이희경, 2006), 긍정 정서와 부정 정서간의 비율적 효과를 실험적으로 검증한 연구도 수행되었다(구자영, 김진주, 서은국, 허성용, 2007).

이에 반해 국내에서 긍정 조직학 연구는 그리 활발하게 이루어지지 않고 있다(김명언, 2007a). 국내 대표적인 조직과학 관련 연구 학술지인 『한국심리학회지: 산업 및 조직』과 『인사 조직 연구』를 ‘긍정 조직(심리)학’이라는 키워드로 검색해보면, 이에 해당되는 연구가 하나도 발견되지 않는다. 그러나 이러한 결과만으로 우리나라에서 긍정 조직학 연구가 이루어지지 않았다고 단언할 수는 없다. Fineman(2006b)의 주장과 같이, 최근의 국내 연구들만 살펴봐도 직무만족(예: 이보라, 이기학, 2006; 이영면, 2007), 조직몰입(예: 박수애, 조명현, 김혜선, 한유선, 안현신, 2008; 서재현, 김영용, 2007), 조직시민행동(예: 성지영, 박원우, 윤석화, 2008; 신유형, 2008) 등과 같은 긍정적 변인을 다룬 여러 연구들을 쉽게 찾아볼 수 있기 때문이다.

하지만 본 논문에서 개관했던 긍정 조직학 연구들은 기존의 긍정적 변인들을 다룬 국내 연구들과는 다소 차이가 있다. 긍정 조직학에서 최근 관심 있게 주목하고 있는 긍정 정서(예: 김민수, 김수희, 2008; 노혜미, 유태용, 신강현, 2007)에 관한 연구라든가 정직성(김영일, 유태용, 2008), 일몰입(박근수, 유태용, 2007) 등과 같은 새로운 긍정적 개념을 다룬 연구들이 국내에서도 근래에 수행된바 있으나, 예를

들어 보통의 수준을 넘어선 탁월하고 예외적인 수준의 수행에 대한 탐색(Cameron, 2003), 관계의 질을 고려한 상호작용 및 관계에 대한 연구(Dutton & Heaphy 2003), 긍정적 맥락에 대한 연구(Pratt & Ashforth, 2003)들은 국내 연구에서 쉽게 찾아보기 어렵다.

미국 포춘(Fortune)지는 일하기 좋은 100대 기업을 선정하여 이들 기업의 문화, 제도, 성과 등과 관련된 지표들을 면밀히 조사하여 발표하고 있으며(www.greatplacetowork.com 참조), 우리나라에서도 한국경제신문이 ‘대한민국 훌륭한 일터 상’을 마련하여 매년 해당 기업들을 선정, 발표하고 있다. 이들 국내외 기업들의 공통적인 특징 중의 하나는 이들 기업들의 성과가 동일업종의 다른 기업에 비해 2.5내지 3배가량 높다는 점이다(조범상, 2006). 이는 긍정성 중시의 조직문화로 인해 조직구성원들이 지각하는 조직의 매력도가 높은 기업이 성과 또한 높음을 시사해준다고 볼 수 있다.

이러한 시사점에 대해 산업 및 조직심리학자들은 체계적이고 심층적인 연구를 수행해야 할 의무를 가져야 된다고 할 수 있다. 예컨대, 이들 기업들이 어떻게 ‘긍정적 일탈’의 놀라운 성과를 낼 수 있었는지, 공통된 특징들은 무엇인지, 긍정적 일탈을 보인 외국 기업과 우리 기업 간에 어떠한 차이가 있는지 등의 다양한 질문들에 대해 기자들이나 내부담당자의 시각이 아닌 산업 및 조직심리학자들의 과학적 연구방법과 이론을 토대로 수행되어질 필요가 있다.

긍정적 상호작용 및 관계에 대한 연구도 관계 지향적이며 집단주의 문화(Hofstede, 1980)의 특성을 지닌 우리나라에서 흥미로운 주제라 할 수 있다. 집단주의 문화권의 한국 사람들은 개인주의 문화권의 사람들에 비해 자신의

정체성을 집단의 구성원으로 정의하고자 하며 (Ashforth, Kreiner, & Fugate, 2000), 집단 내의 무에 더욱 많은 책임감을 가지는 경향이 있다 (Cha, 1994). 그 결과, 우리나라의 사람들은 개인주의 문화권의 사람들에 비해 상호작용이 빈번하고 관계 맺음의 동기 또한 강할 가능성이 높다. 이와 같은 가정은 우리나라 조직에서 이루어지는 상호 작용의 생성요인과 결과, 그리고 형태는 어떠한 특성을 가지는가라는 연구 물음을 가능하게 한다. 더 나아가서는, 조직에서 이루어지고 있는 상호작용이 서로에게 활력을 불어주어 개인과 조직에게 긍정적인 효과를 이끌어내는지(Baker, 2004) 아니면 원활한 상호작용이 오히려 다양한 시각을 갖지 못하게 하여 구성원들의 탈학습과 개방적 관점의 구비에 도움을 주지 못하게 하는 것은 아닌지(Argyris, 1994), 그 이유는 무엇인지 등을 연구주제로 삼을 수 있다.

‘한국’ 맥락과 ‘한국 조직’ 맥락을 규명함으로써 한국적 긍정성을 재정의해 볼 수 있을 것이고, 이는 선행되어야 할 연구주제이다. Oishi, Diener, Choi, Kim-Prieto와 Choi(2007)는 미국, 한국, 그리고 일본 학생들을 대상으로 긍정적 사건과 일상적 만족간의 관계가 유럽계 미국인에 비해 아시아계 미국인, 한국인, 일본인에서 더욱 강하게 나타나고 있음을 발견하였다. 다시 말해, 전반적 삶의 만족도가 낮은 문화에서의 긍정적 사건의 경험은 전반적 삶의 만족도가 높은 문화에 비해 그 영향력이 더욱 크게 작용하였다. 이는 긍정성 경험의 효과가 문화에 따라 다를 수 있음을 보여준 연구이다.

또한, 김명언과 이영석(2000)은 한국기업조직에서의 부하직원들이 상사에 대해 갖는 신뢰와 불신 기반에 대한 연구를 통해 한국 기

업에서의 신뢰기반의 독특성을 밝혀내고자 하였다. 연구결과, 미국인의 주요 신뢰기반이 신뢰대상자의 개인적 소유물의 특징을 지니는 반면, 우리나라의 주요 신뢰기반은 신뢰대상자의 배려행위에 기반을 둔 관계적인 특성을 지니고 있었다.

앞서 제시된 Baggozi 등(2003)의 연구를 비롯하여, Oishi 등(2007)과 김명언과 이영석(2000)의 연구들은 맥락에 따라 긍정성의 의미가 변화할 수 있으며, 그 생성과 구성 요소 및 효과도 달라질 수 있음을 시사해준다. 이와 같이 한국 또는 한국 조직에 대한 맥락 관련 연구들은 우리나라 긍정 조직학 연구의 발전에 중요한 초석이 될 것이다.

아울러 Bacon(2005)이 제안한 두 가지 특성적 강점 중 집중적 강점(focus strengths) 못지않게 균형적 강점(balance strengths)에 대한 연구도 활성화될 필요가 있다. 개인적 강점을 개발하고 구현하는 집중적 강점의 전형인 창의력에 대한 연구는 최근 들어 산업 및 조직심리학자들에 의해 이루어지고 있으나(예: 이덕로, 김태열, 2008; 이순목, 최인수, 여성철, 2008), 개인 내 및 다른 사람과의 조화를 만들어내는 균형적 강점에 대한 연구는 절대적으로나 상대적으로 미흡한 실정이다. 최근 들어 지혜에 대한 실증적 연구가 수행되고 있으나(김민희, 2008), 우리 한국인들 및 한국조직의 사상적 미덕들의 공통분모가 후자의 균형적 강점의 미덕인 점을 감안하면 이에 대한 연구도 보다 활성화될 필요가 있다.

## 결 론

본 논문에서는 “긍정”, “조직”, “학”이 의미



하는 바와 이와 관련된 연구들 개관하였으며, 아울러 긍정 조직학에 대한 비판적 시각 및 앞으로의 연구주제들을 논하였다. 지금까지의 주요 논점은 다음의 다섯 가지로 요약해볼 수 있다.

첫째, 긍정성에 대한 연구는 긍정적 특성, 긍정적 상호작용 및 관계, 긍정적 결과, 그리고 긍정성의 재정의 연구로 구분할 수 있었으며, 긍정 조직학에서는 이전에 우리가 친숙하게 접하지 못했던 ‘긍정적 이탈’, ‘긍정적 조직화’, ‘활력적 관계’, ‘진솔함 중시의 리더십’ 등의 개념들을 새롭게 제시하고 있었다.

둘째, 긍정 조직학은 긍정 심리학에서 주로 다루는 개인 또는 개인 간 수준을 넘어 조직 수준에 초점을 맞췄다. 특히 긍정적 조직의 맥락이 가지는 영향력에 대한 연구가 관심주제였으며, 긍정적 조직 맥락은 개인과 조직의 긍정성을 촉진하고 강화시키는 역할을 하는 것으로 나타났다.

셋째, 긍정 조직학에서는 무엇보다도 엄격하고, 체계적이며, 이론에 기초한 연구방법을 통해 학문으로서의 엄밀한 토대를 확립해야 함을 강조하고 있다. 이를 위한 노력은 조직 과학 관련 학술지들에 의한 긍정 조직 연구에 관한 특집호 발행과 함께 가속화 되고 있으며, 더욱이 긍정 정서에 대한 연구, 긍정적 상호작용 및 관계에 대한 경험적 연구들이 지닌 학문적 엄격성에 의해 구현되고 있음을 확인할 수 있었다.

넷째, 긍정 조직학이 조직을 바라보는 새로운 렌즈인가, 절대적 가치의 긍정성이 존재하는가, 누구를 위한 긍정성인가 등에 대한 비판적 질문들을 통해 긍정 조직학에 대한 반론도 조망해보았다.

다섯째, 앞서 개관들을 바탕으로 국내 긍정

조직학 연구의 현주소와 앞으로 수행될 필요가 있는 연구 주제들을 살펴보았다. 국내에서도 긍정적 변인을 다룬 연구들이 수행되고 있으나, 한국적 맥락을 반영한 긍정 조직학 연구는 아직까지는 미흡한 수준에 머무르고 있다. 더욱이 보통 수준을 넘어선 탁월하고 예외적인 수준의 수행에 대한 과학적 탐색, 긍정적 결과를 가져오는 상호작용 및 관계망, 긍정성을 유발하는 조직맥락의 특성, 한국적 맥락에서의 긍정성에 대한 재정의 등을 향후 수행할 가치가 있는 연구 주제로 제안하였다.

마지막으로, 앞으로 긍정 조직학을 국내 조직변화에 적용함에 있어 고려해야할 몇 가지 사항을 제안하고자 한다.

긍정 조직학은 기존의 결합 중심적 조직 연구에 긍정적 렌즈의 착용을 설득력 있게 강요함으로써 조직현상의 전체모습을 고루 조망할 수 있게 한다는 점에서 그 의의를 가진다. 그럼에도 불구하고 부정적 정서나 사건 및 행동이 긍정적 정서나 사건 및 행동보다 개인의 삶에 큰 영향을 미친다는 것은 간과할 수 없는 사실이다(Baumeister, Bratslavsky, Finkenauer & Vohs, 2001). 따라서 긍정성의 강조가 부정성의 간과를 의미해서는 아니 된다. 하지만 긍정성(강점)이 부정성(취약점)에 우선되어 확인되고 음미되어 구현되어야 하며(김명언, 2007a), 이는 긍정 조직학이 우리에게 주는 가장 중요한 메시지가기도 하다. 긍정성 우선시는 부정성의 효과나 존재를 희석시키는 마력을 지니고 있기에 그러하다. 긍정성 중심의 변화는 변화에 대한 역기능적 저항이 일어나지 않기 때문이다.

긍정성 중심의 조직변화를 성공적으로 실현하기 위해선 우선적으로 결합중심 또는 문제점 중심의 변화 습관으로의 회귀를 막아야 한

다. 이를 위해선 부정성 중심의 관점이나 변화추구에 대한 철저한 탈학습이 선행되어야 한다. 그리고 모든 조직변화에서 필수적으로 요구되듯, 긍정성 중심의 조직변화도 중간이나 아래계층이 아닌 위에서부터의 긍정성 중심의 조망과 행동으로의 철저한 변이가 선행되어야 한다(김명언, 2007b).

또한, 긍정 조직학의 연구와 현장 적용을 또 하나의 유행으로 여겨서는 안 될 것이다. 국내의 많은 기업들은 도전정신, 창의성, 팀워크, 열정, 신뢰, 고객지향 등의 여러 긍정적 가치들을 표방하고 있다. 하지만 이들 가치가 표방가치에 머무르지 않고 작동하는 가치가 되기 위해서는 각 조직의 조직환경과 장래상에 어울림을 가질 뿐 만 아니라 조직구성원들이 주인의식을 가질 수 있는 긍정적 가치를 발견하고 이의 적극적 실천이 체감될 수 있게 해야 할 것이다(김명언, 1995). 이것이 담보되어야만 긍정 조직학에 근간한 조직변화는 잠시의 유행모델이 아닌 영속적으로 활용되는 모델로 자리매김이 될 것이다.

긍정 조직학은 긍정의 힘을 과학적으로 입증하고 구현하는 학문이라고 볼 수 있다. 긍정 조직학의 연구와 현장적용에 보다 많은 우리나라 조직과학자들의 동참을 간절히 기대해 본다.

### 참고문헌

구자영, 김진주, 서은국, 허성용 (2007). 정서 경험의 긍정성 비율과 변형. 한국심리학회: 사회 및 성격, 21(3), 89-100.  
김광수 (2006). 부정의 치유에서 긍정의 실현으로: 긍정심리학의 과제와 전망: 경험

과학적 용서연구의 동향과 과제, 한국심리학회 심포지움, 36-37.  
김도영 (2006). 부정에서 긍정의 실현으로: 긍정심리학의 과제와 전망; 행복의 두 얼굴: 명시적 암묵적 삶의 만족, 한국심리학회 심포지움, 38-39.  
김명언 (1995). 자율적 변화극. 한국심리학회 춘계 심포지움 발표논문집, 104-130.  
김명언 (2007a). 새로운 안정성 발판의 구축: 긍정성 중심의 변화. 외환위기 10년: 한국사회 얼마나 달렸나 (정운찬, 조홍식 편), 377-404. 서울대학 출판부.  
김명언 (2007b). 육군의 성공적 조직문화 혁신을 위한 일고. 한국사회과학, 29, 85-110.  
김명언, 이영석 (2000). 한국기업조직에서 부하가 상사에 대해 갖는 신뢰와 불신의 기반. 한국심리학회지 사회문제, 6(3), 99-120  
김민수, 김수희 (2008). 정서적 불일치에 대한 귀인과 긍정적 기분이 정서조절 행위에 미치는 영향. 한국심리학회지 산업 및 조직, 21(1), 1-26.  
김민희 (2008). 한국인의 지혜 개념 탐색과 중·노년기 삶에서 지혜의 의미. 서울대학교 심리학과 박사학위논문.  
김영일, 유태용 (2008). 조직 구성원의 개인-환경 부합과 정직성이 직장 내 일탈행동에 미치는 영향. 한국심리학회지 산업 및 조직, 21(1), 27-58.  
노혜미, 유태용, 신강현 (2007). 정서지능과 정서노동 전략이 직무관련 태도에 미치는 영향: 개인적 성취감의 매개효과. 한국심리학회지 산업 및 조직, 20(4), 529-550.  
박근수, 유태용 (2007). 한국형 일몰입 척도 개발 및 타당화 연구. 한국심리학회지 산업

- 및 조직, 20(2), 81-112.
- 박수애, 조명현, 김혜선, 한유선, 안현선 (2008). 구성원의 지각된 팀동기와 조직 효과성 간의 관계-직무몰입과 직무만족을 중심으로-. 한국심리학회지 산업 및 조직, 21(1), 179-197.
- 서재현, 김영용 (2003). 팀 몰입을 통한 조직몰입의 발전. 인사조직연구, 11(1), 1-33.
- 성지영, 박원우, 윤석화 (2008). 개인-환경(조직, 상사, 동료) 적합성이 조직시민행동 및 개인성과에 미치는 영향과 공정성의 매개효과 검증. 인사조직연구, 16(2), 1-62.
- 신유형 (2008). 팀 수준 개인-조직 및 개인-직무 적합성이 팀 수준 조직시민행동과 팀 효능감에 미치는 영향. 인사조직연구, 16(1), 1-35.
- 이덕로, 김태열 (2008). 직무특성이 개인창의성에 미치는 영향: 선행적 행동의 매개효과를 중심으로. 경영학연구, 37(3), 443-475.
- 이보라, 이기학 (2006). 개인-환경 부합 유형에 따른 직무만족 영향력 차이 연구. 한국심리학회지 산업 및 조직, 19(3), 285-300.
- 이영면 (2007). 직무만족의 측정도구에 대한 개요와 활용방안. 인사조직연구, 15(3), 123-186.
- 이순목, 최인수, 여성칠 (2008). 산업조직에서의 창의성에 대한 개념적 및 경험적 접근. 한국심리학회지 산업 및 조직, 21(1), 151-178.
- 이현수 (2008). 긍정적 심리학. 시그마프레스, 18-19.
- 이희경 (2006). 부정에서 긍정으로: 심리학의 새로운 접근. 한국심리학회 심포지움, 40-41.
- 조범상 (2006). 신바람 일터로 가는 길. LG주간경제, 11, 3-7.
- Aktouf, O. (1992). Management and theories of organization in the 1990s: Toward a critical radical humanism. *Academy of Management Review*, 17, 407-431.
- Argyris, C. (1994). Good communication that blocks learning. *Harvard Business Review*, 77-85.
- Argyris, C. (1998). Empowerment: The emperor's new clothes. *Harvard Business Review*, 98-105.
- Ashforth, B. E., Kreiner, G. E., & Fugate, M. (2000). All in a day's work: Boundaries and micro role transition. *Academy of Management Review*, 25, 472-491.
- Avey, J. B., Wernsing, T. S., & Luthans, F. (2008). Can positive employees help positive organizational change? Impact of psychological capital and emotions on relevant attitudes and behaviors. *Journal of Applied Behavioral Science*, 44(1), 48-70.
- Bacon, S. F. (2005). Positive psychology's two cultures. *Review of General Psychology*, 9(2), 181-192.
- Bagozzi, R. P. (2003). Positive and negative Emotions in organizations. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline*: 176-193. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Bagozzi, R. P., Baumgartner, H., & Pieters, R. (1998). Goal-directed emotions. *Cognition and Emotion*, 12, 1-26.

- Baggozi, R. P., Verbeke, W., & Gavino, J. C., Jr. (2003). Culture moderates the self-regulation of shame and its effects on performance: The case of salespersons in the Netherlands and the Philippines. *Journal of Applied Psychology, 88*(2), 219-233.
- Baker, W. (2004). Half-baked brown bag presentation on positive energy networks. Unpublished manuscript, University of Michigan Business School.
- Baker, W., Cross, R., & Wooten, M. (2003). Positive Organizational Network Analysis and Energizing Relationship. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline*: 328-342. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Bateman, T. S., & Porath, C. (2003). Transcendent Behavior. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline*: 122-137. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Baumeister, R. F., Bratslavsky, E., Finkenauer, C., & Vohs, K. D. (2001). Bad is stronger than good. *Review of General Psychology, 5*, 323-370.
- Black, B. (2001). The road to recovery. *Gallup Management Journal, 1*, 10-12.
- Brown, S. P., Cron, W. L., & Slocum, J. W. Jr. (1997). Effects of goal-directed emotions on salespeople volitions, behavior, and performance: A longitudinal study. *Journal of Marketing, 61*, 39-50.
- Buckingham, M., & Coffman, C. (1999). *First, break all the rules*. New York: Free Press.
- Cameron, K. S. (2003). Organizational Virtuousness and Performance. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline*: 48-65. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Cameron, K. S., Bright, D., & Caza, A. (2004). Exploring the Relationships Between Organizational Virtuousness and Performance. *American Behavioral Scientist, 47*(6), 766-790.
- Cameron, K. S., Dutton, J. E., & Quinn, R. E. (2003). Foundations of Positive Organizational Scholarship. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline*: 3-13. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Cameron, K. S., Freeman, S. J., & Mishra, A. K. (1993). Downsizing and redesigning organizations. In Huber, G. P., & Glick, W. H. (Eds.), *Organizational change and redesign*. New York: Oxford University Press.
- Caza, B. B., & Caza, A. (2008). Positive organizational scholarship: A critical theory perspective. *Journal of Management Inquiry, 17*, 21-33.
- Cha, J. (1994). Aspects of individualism and collectivism in Korea. In U. Kim, H. C. Triandis, C. Kagitcibasi, S. Choi, & G. Yoon (Eds.), *Individualism and collectivism: Theory, method, and application*: 157-174. Newbury Park, CA: Sage.
- Clifton, D. O., & Harter, J. K. (2003). Investing in Strengths. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), *Positive*

- organizational scholarship: Foundations of a new discipline*: 111-121. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Collins, J. (2001). *Good to great*. New York: HarperCollins.
- Collins, J. C., & Porras, J. I. (1997). *Built to last*. New York: HarperCollins.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of Management Review*, 13, 471-482.
- Cooperrider, D. L., & Sekerka, L. E. (2003). Toward a theory of positive organizational change. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline*: 225-240. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Cross, R., & Baker, W. (2003) Energy in organization networks. Working paper
- Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2005). *Organization Development and Change 8th edition*. 26-27.
- Dutton, J. E., & Heaphy, E. D. (2003). The power of high-quality connections. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline*: 263-278. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Fineman, S. (2006a). On being positive: Concerns and counterpoints. *Academy of Management Review*, 31, 270-291.
- Fineman, S. (2006b). Accentuating the positive? *Academy of Management Review*, 31(2), 306-308.
- Fredrickson, B. L. (1998). What good are positive emotions? *Review of General Psychology*, 2, 300-319.
- George, J. M. (2004). Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline. *Administrative Science Quarterly*, 49(2), 325-330.
- Giardini, A., & Frese, M. (2008). Linking service employees' emotional competence to customer satisfaction: a multi-level approach. *Journal of Organizational Behavior*, 29, 155-170.
- Gittell, J. H. (2008). Relationships and resilience. *Journal of Applied Behavioral Science*, 44(1), 25-47.
- Glynn, A. M., & Dowd, T. J. (2008). Charisma (un)bound. *Journal of Applied Behavioral Science*, 44(1), 71-93.
- Held, B. S. (2002). The tyranny of positive attitude in America: Observation and speculation. *Journal of Clinical Psychology*, 58, 965-992.
- Hofstede, G. (1980). *Cultures consequences: International differences in work related values*. Beverly Hill, CA: Sage.
- Isen, A. M., & Daubman, K. A. (1984). The influence of affect on categorization. *Journal of Personality and Social Psychology*, 47, 1206-1217.
- Isen, A. M., Daubman, K. A., & Nowicki, G. P. (1987). Positive affect facilitates creative problem solving. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52, 1122-1131.
- Isen, A., M., Johnson, M. M. S., Mertz, E., & Robinson, G. F. (1985). The influence of positive affect on the unusualness of word associations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 48, 1277-1284.

- Psychology*, 48, 1413-1426.
- Isen, A. M., Rosenzweig, A. S., & Young, M. J. (1991). The influence of positive affect on clinical problem solving. *Medical Decision making*, 11, 221-227.
- Lilius, J. M., Worline, M. C., Maitlis S., Kanov, J. Dutton, J. E., & Frost, P. (2008). The contours and consequences of compassion at work. *Journal of Organizational Behavior*, 29, 193-218.
- Losada, M. (1999). The complex dynamics of high performance teams. *Mathematical and Computer Modeling*, 30, 179-192.
- Luthans, F. (2002). Positive organizational behavior: Developing and managing psychological strengths. *Academy of Management Executive*, 16, 57-72.
- Luthans, F., & Avolio, B. (2003). Authentic leadership development. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline*: 241-261. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Luthans, F., Norman, S. M., Avolio, B. J., & Avey, J. B. (2008). The mediating role of psychological capital in the supportive organizational climate -employee performance relationship. *Journal of Organizational Behavior*, 29, 219-238.
- Muse, L., Harris, S. G., Giles, W. F., & Field, H. S. (2008). Work-life benefits and positive organizational behavior: Is there a connection?. *Journal of Organizational Behavior*, 29, 171-192.
- Oishi, S., Diener, E., Choi, D., Kim-Prieto, C., & Choi I. (2007). The dynamics of daily events and well-being across cultures: When less is more. *Journal of Personality and Social Psychology*, 93(4), 685-698.
- Paul, A. M. (2001). Self-help: Shattering the myths. *Psychology Today*, 34(2), 60.
- Park, N., & Peterson, C. M. (2003). Virtues and Organizations. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline*: 33-47. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Peterson, C. M., & Seligman, M. E. P. (2003). Positive organizational studies: Lessons from positive psychology. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn. (Eds), *Positive organizational scholarship; Foundations of a new discipline*: 14-28. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Pratt, M. G., & Ashforth, B. E. (2003). Fostering Meaningfulness in Working and at Work. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline*: 309-327. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Quinn, R., & Dutton, J. E. (2005). Coordination as energy-in-conversation: A process theory of organizing, *Academy of Management Review*, 30(1), 36-57.
- Ryan, R. M., & Frederick, C. (1997) On energy, personality, and health: Subjective vitality as a dynamic reflection of well-being. *Journal of Personality*, 65(3), 529-566.
- Roberts, L. M. (2006). Shifting the lens on organizational life: The added value of

- positive scholarship, *Academy of Management Review*, 31(2), 292-305.
- Ryan, R. M., & Frederick, C. (1997). On energy, personality, and health: Subjectivity vitality as a dynamic reflection of well-being. *Journal of Personality*, 65(3), 529-566.
- Seligman, M. E. P. (2002). 긍정 심리학: 진정한 행복 만들기. 『*Authentic happiness: Using the new positive psychology to realize your potential for lasting fulfillment.*(김인자 역)』 New York: Free Press.
- Seligman, M. E. P., & Csikzentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An Introduction. *American Psychologist*, 55, 5-14.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement and validation. *Academy of Management Journal*, 38, 1442-1465.
- Staw, B. M., & Barsade, S. G. (1993). Affect and managerial performance: A test of the sadder-but-wiser vs. happier-and smarter hypotheses. *Administrative Science Quarterly*, 38, 304-331.
- Staw, B. M, Sutton, R. I., & Pellod, L. H. (1994). Employee positive emotion and favorable outcomes at the workplace. *organizational Science*, 5, 51-71.
- Taylor, S. E., Dickerson, S. S., & Klein, L. C. (2002). Toward a biology of social support. In Snyder, C. R., & Lopez, S. L.(Eds.), *Handbook of positive psychology* (pp.556-572). Oxford, UK: Oxford University Press.
- Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing, & Peterson (2008). Authentic leadership: development and validation of a theory based measure. *Journal of Management*, 34, 89-126.
- Walsh, J. P. (1999). Business must talk about its social role. *Financial Times(Mastering Strategy series)*, 8, 14-15.
- Warren, S. (2005). Humor as a management tool? The irony of structuring fun in organizations. In U. Johannson & J. Woodilla (Eds.). *Irony and organization: Epistemological claims and supporting field stories*, 174-199. Liber: Copenhagen Business School.
- Weick, K. E. (2003). Positive organizing and organizational Tragedy. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline*: 66-80. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Weiten, W., & Lloyd, M. A. (2003) 생활과 심리학. 『*Psychology Applied to Modern Life: Adjustment in the 21st Century 7th Edition* (김정희 외 4인 공역)』. 서울: 시그마프레스.
- Whitney, D., & Cooperrider, D. L. (2000). The appreciative inquiry summit: An emerging methodology for whole system positive change. *OD Practitioner: Journal of the Organization Development Network*, 32(1), 13-26.

1차 원고접수 : 2008. 10. 8

2차 원고접수 : 2008. 11. 22

최종게재결정 : 2008. 11. 23

## **Applying Positive Psychology to Organizations: The Present and Future of Positive Organizational Studies**

**Jeeyoung Lee**

**Myung Un Kim**

Seoul National University

Positive organizational scholarship(POS) emphasizes the need of positive lens in organizational research, insisting that traditional organizational research has skewed too much toward negative aspects of organizational phenomena and their solving. This review paper firstly outlined POS in terms of its three concepts(i.e., ‘positive’, ‘organizational’ and ‘scholarship’), reviewing their respectively related theoretical and empirical studies. Second, we looked into the arguments of critical theorists against POS. Finally, in order to help to effectively expand and appropriately apply POS in Korea, this paper discussed the current state of positive organizational studies in Korea, and provided several points to be considered both academically and practically.

*Key words : positive psychology, positive organizational study, positive deviance, critical theory*



〈부록〉 2000~2008 'positive organizational'의 키워드 검색 결과

연구제목	저자	저널	년도	경험연구
1. Paradox in positive organizational change.	Cameron, K. S.	Journal of Applied Behavioral Science	2008	x
2. Relationship and resilience: care provider responses to pressures from managed care	Gittell, J. H.	Journal of Applied Behavioral Science	2008	o
3. Can positive employees help positive organizational change? Impact of psychological capital and emotions on relevant attitudes and behavior	Avey, J. B., Wernsing, T. S., & Luthans, F.	Journal of Applied Behavioral Science	2008	o
4. Charisma (un)bound: emotive leadership in martha stewart living magazine, 1990-2004	Glynn, M. A., Dowd, T. J.	Journal of Applied Behavioral Science	2008	o
5. Toward an understanding of when executives see crisis as opportunity.	Brockner, J., Hayes J. E.	Journal of Applied Behavioral Science	2008	x
6. Unlocking the benefits of diversity: all-inclusive multiculturalism and positive organizational change	Stevens, F. G., Plaut, V. C., & Sanchez-Burks	Journal of Applied Behavioral Science	2008	x
7. Tending wounds: elements of the organizational	Powley, E. H., & Piderit S. K.	Journal of Applied Behavioral Science	2008	x
8. Positive organizational behavior: engaged employees in flourishing organizations.	Bakker, A. B.& Schaufeli, W. B.	Journal of Organizational Behavior	2008	x
9. Linking service employees' emotional competence to customer satisfaction: multi-level approach	Giardini, A., & Frese, M.	Journal of Organizational Behavior	2008	o
10. Work-life benefits and positive organizational behavior	Muse, L., Harris, S. G, Giles, W. F., & Field, H. S.	Journal of Organizational Behavior	2008	o
11. The contours and consequences of compassion at work	Lilius, J. M., Worline, M. C., Kanov. J., Dutton, J. E., & Forst, P.	Journal of Organizational Behavior	2008	o
12. The mediating role of psychological capital in the supportive organizational climate-employee performance relationship	Luthans, F., Norman, S. M. Avolio, B. J.,& Avey, J. B.	Journal of Organizational Behavior	2008	o
13. The positive group affect spiral: a dynamic model of the emergence of positive affective similarity in work groups.	Walter, F., & Bruch, H.	Journal of Organizational Behavior	2008	x
14. Positive organizational scholarship.	Caza, B. B., & Caza, A.	Journal of Management Inquiry	2008	x
15. Doing good, doing harm, being well and burning out	Grant, A. M., & Campbell, E. M.	Journal of Occupational & Organizational Psychology	2007	o
16. The positive ethical organization: enacting a living code of ethics and ethical organizational identity.	Verbos, A., Gerad, J. Forshey, P., Harding, C., & Miller, J.	Journal of Business Ethics	2007	x
17. A kinder, gentler audit.	De Berry, L.	Internal Auditor		x
18. Positive organizational behavior in the workplace: the impact of hope, optimism, and resilience	Youssef, C. M., & Luthans, F.	Journal of Management.	2007	o
19. Emerging positive organizational behavior.	Luthans, F., & Youssef. C. M.	Journal of Management.	2007	x
20. Threats of workplace violence and the buffering effect of social support.	Van E., Ij. H., Euwema, M. C., & Bakker, A. B.	Group & Organization Management	2007	o

연구제목	저자	저널	년도	경험연구
21. Work-family facilitation: a theoretical explanation and model of primary antecedents and consequences	Wayne, J. H., Grzywacz, J. G., Carlson, D. S., & Kacmar, K. M.	Human Resource Management Review.	2007	x
22. A measure of hope in franchise systems	DiPietro, R. B., Welsh, D. H. B., & Raven, P. V., & Severt D.	Journal of Leadership & Organizational Studies	2007	o
23. Design with a positive lens: an affirmative approach to designing information and organizations.	Avital, M., Lyytinen K., Boland, R. J., Butler, B., Dougherty, D., & Fineout, M., Jansen, W., Levina, N., Rifkin, W., & Venable, J.	Communications of AIS	2006	x
24. Leadership development lessons from positive organizational studies.	Spreitzer, G. M.	Organizational Dynamics	2006	x
25. The implications of positive psychological capital on employee absenteeism.	Avey, J. B., Patera, J. L., & West, B. J.	Journal of Leadership & Organizational Studies	2006	o
26. Good or not bad: standards and ethics in managing change	Cameron, K. S	Journal of Leadership & Organizational Studies	2006	x
27. The measurement of work engagement with a short questionnaire	Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M.	Educational & Psychological Measurement	2006	o
28. A compositional analysis of the organizational climate-performance relation: public schools as organizations.	Griffith, J.	Journal of Applied Social Psychology	2006	o
29. Taking initiative: proactive management and organizational performance in networked environment	Goerdel, H. T.	Journal of Public Administration Research & Theory	2006	o
30. The link between the quality of the supervisor-employee relationship and the Level of the employee's job satisfaction.	Stringer, L .	Public Organization Review	2006	o
31. The use of humor in the workplace.	Romero, E. J., & Cruthirds, K. W.	Academy of Management Perspective	2006	x
32. Mutual benefit as outcome indicator: factors influencing perceptions of benefit in organization-public relationships.	Bruning, S. D., DeMiglio, P. A., & Embry, K.	Public Relations Review	2006	x
33. The proposed contagion effect of hopeful leaders on the resiliency of employees and organizations.	Norman, S., Luthans, B., & Luthans, K.	Journal of Leadership & Organizational Studies	2005	x
34. A socially embedded model of thriving at work.	Spreitzer, G., Sutcliffe, K., Dutton, J. Sonenshein, S., & Grant A. M.	Organizational Science	2005	x
35. Unlocking the mask: a look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors	Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F., & May, D. R.	Leadership Quarterly	2004	x

(계속 2)

연구제목	저자	저널	년도	경험연구
36. Unleashing individual potential performance gains through positive organizational behavior and authentic leadership.	Gardner, W. L., Schermerhorn, J., & John, R.	Organizational Dynamics	2004	x
37. Ethics and ethos: the buffering and amplifying effects of ethical behavior and virtuousness	Caza, A., Baker, B. A., & Cameron, K. S.	Journal of Business Ethics	2004	x
38. Learning to display emotional intelligence.	Sardo, S.	Business Strategy Review	2004	o
39. Contributions to the discipline of positive organizational scholarship.	Cameron, K. S., & Caza, A.	American Behavioral Scientist	2004	x
40. Organizational commitment and worker mobility in positive perspective.	Pittinsky, T. L., & Shih, M. J.	American Behavioral Scientist	2004	x
41. Compassion in organizational life.	Kanov, J. M., Mairdis, S., Wordine, M. C., Dutton, J. E., Frost, P. J., & Lilius, J. M.	American Behavioral Scientist	2004	x
42. Toward the construct definition of positive deviance.	Spreitzer, G. M., & Sonenshein, S.	American Behavioral Scientist	2004	x
43. Champions of technological innovation: the influence of contextual knowledge, role orientation, idea generation, and idea promotion on champion emergence.	Howell, J.M., & Boies, K.	Leadership Quarterly	2004	o
44. Interview on positive organizational scholarship	Spreitzer, G. M.	Journal of Management Inquiry	2003	x
45. Positive organizational scholarship: meet the movement.	Bernstein, S. D.	Journal of Management Inquiry	2003	x
46. Emotional intelligence, causal reasoning, and the self-efficacy development process	Gundlach, M. J., Martinko, M. J., & Douglas, S. C.	International Journal of Organizational Analysis	2003	x
47. Positive organizational behavior: an idea whose time has truly come	Wright, T. A.	Journal of Organizational Behavior	2003	x
48. A spirit of personal integrity: the role of character in executive health.	Gavin, J. H., Quick, J. C., Cooper, C., & Quick, J. D.	Organizational Dynamics	2003	x
49. Breathing life into organizational studies.	Dutton, J. E.	Journal of Management Inquiry	2003	x
50. The need for and meaning of positive organizational behavior.	Luthans, F.	Journal of Organizational Behavior	2002	x
51. The fairness of formal budgetary procedures and their enactment: relationships with managers' behavior	Little, H. T., Magner, N. R., & Welker, R. B.	Group & Organization Management	2002	o
52. Implications of organizational climate and ethical leadership on reengineering in municipal government	Daly, J. L.	Public Administration Quarterly	2002	o
53. Positive organizational behavior: developing and managing psychological strengths.	Luthans, F., & Church, A. H.	Academy of Management Executive	2002	x

\* 회색 셀은 검색어 'positive organizational'로는 검색되지 않았으나 Journal of Applied Behavioral Science와 Journal of Organizational Behavior의 특집호에 실려 포함된 논문