

긍정조직으로 가는 티핑 포인트 『HERO 과정』



1. 조직 분위기 반전이 필요한 이유

최근 남북회담과 북미회담의 역사적 순간들을 맞았지만, 아직 우리 기업들에게 희망적인 소식은 들려오지 않고 있다. 근로시간 단축 및 최저임금의 인상으로 인해 야기되는 부정적 경제 지표 또한 올해 기업들의 사업 목표를 짓누르고 있다. 이런 상황들로 조직원의 피로감이 채 가시기도 전에 팀 목표를 향해 돌진하라고 직원을 독려하는 리더의 마음도 편할 수 없다.

21세기 경영학에서 조직 이론이 상상할 수 있는 최악의 시기는 조직 내 그 어디에서도 희망이 보이지 않고, 직원들도 자신이 하는 일이 중요하다고 여기지 않는 때이다. 또한 지나간 실수에 대한 책임들을 서로에게 전가하기 바쁘기에 큰 역경에 직면하면 회복하지도 못하고, 이로 인해 조직이 통째로 와해된다는 것이다.

그러면 이렇게 냉소적으로 새로운 목표를 바라보는 조직 분위기를 바꾸는 방법은 없을까?



2. 이제는 긍정 조직으로 변모할 시점

조직이론가이자 경영학자인 프레드 루선스 교수는 “경쟁이 심해지는 상황에서 조직은 긍정적인 부분에 초점을 맞춰 잘하는 것을 더 잘하게 해야 한다”고 강조한다. 즉 조직의 리더는 조직원의 희망과 자신감을 높여야 한다고 재차 조언한다.

이런 상황을 예방하려면 긍정조직학이 돌파구가 될 수 있다.

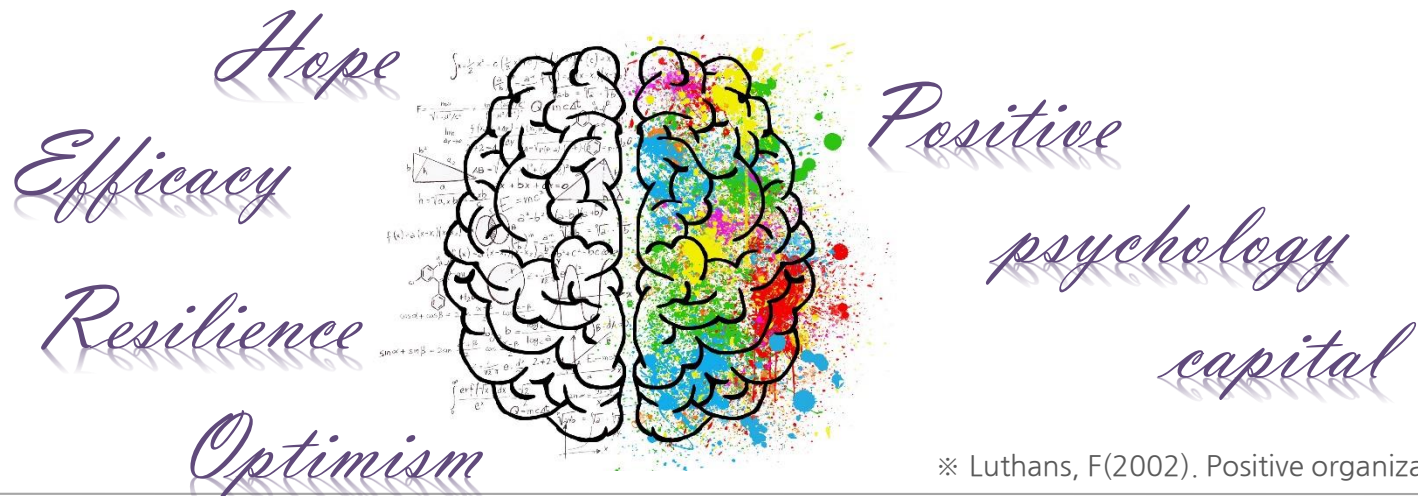
비과학적이고 막연하다고 생각되던 긍정심리학을 과학적인 경영전략의 영역으로 끌어올린 이가 루선스라는 네브라스카대의 석좌교수다.

긍정적 조직행동은 구성원의 심리적 자원과 강점들이 조직에 유효한 태도나 행위 및 성과 향상에 기여한다는 것이다.

특히 조직적으로 관리할 수 있고 개발할 수 있는 특성을 중요시 하는 긍정 조직학의 기본 토대는 긍정심리자본이라는 것이다.

이 긍정심리자본은 물적, 인적 자본처럼 조직원의 긍정심리가 생산력의 밑천이 될 수 있다는 개념이다.

긍정심리자본은 ‘희망’, ‘자신감’, ‘회복탄력성’, ‘낙관주의’ 등의 탄탄한 경험적 이론 구축과 과학적 측정이 가능하기 때문에 조직과 조직원 및 리더에게 올바른 방향성과 통찰력을 줄 수 있다. 이는 긍정적인 조직과 더 나아가 미래지향적 국가 건설에 필요한 조직원과 리더를 훌륭하게 연결하여 탁월한 성과를 만들어 낼 수 있다는 것이다.

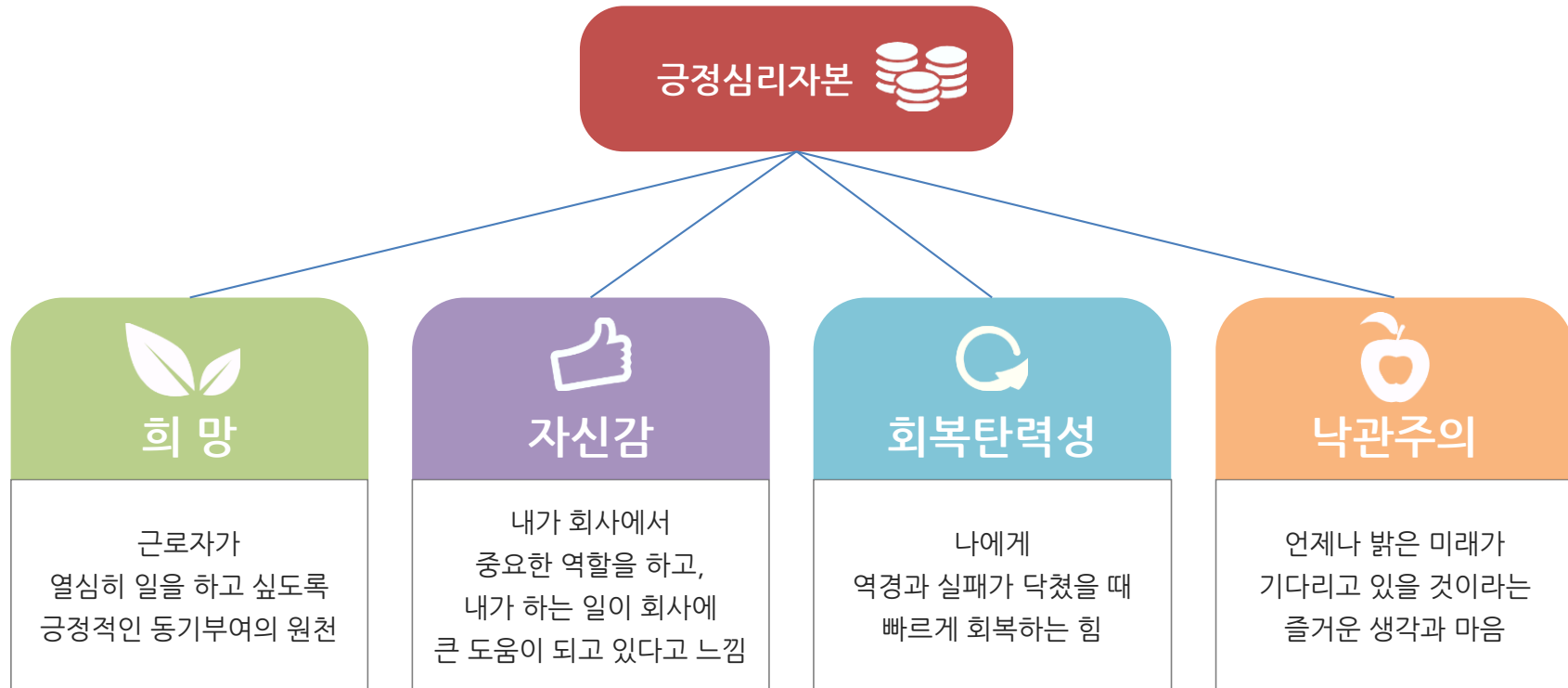


※ Luthans, F(2002). Positive organizational behavior

3. 긍정조직을 만들기 위한 긍정심리자본이란

그러면 조직의 긍정심리자본을 높이려면 어떻게 해야 할까?

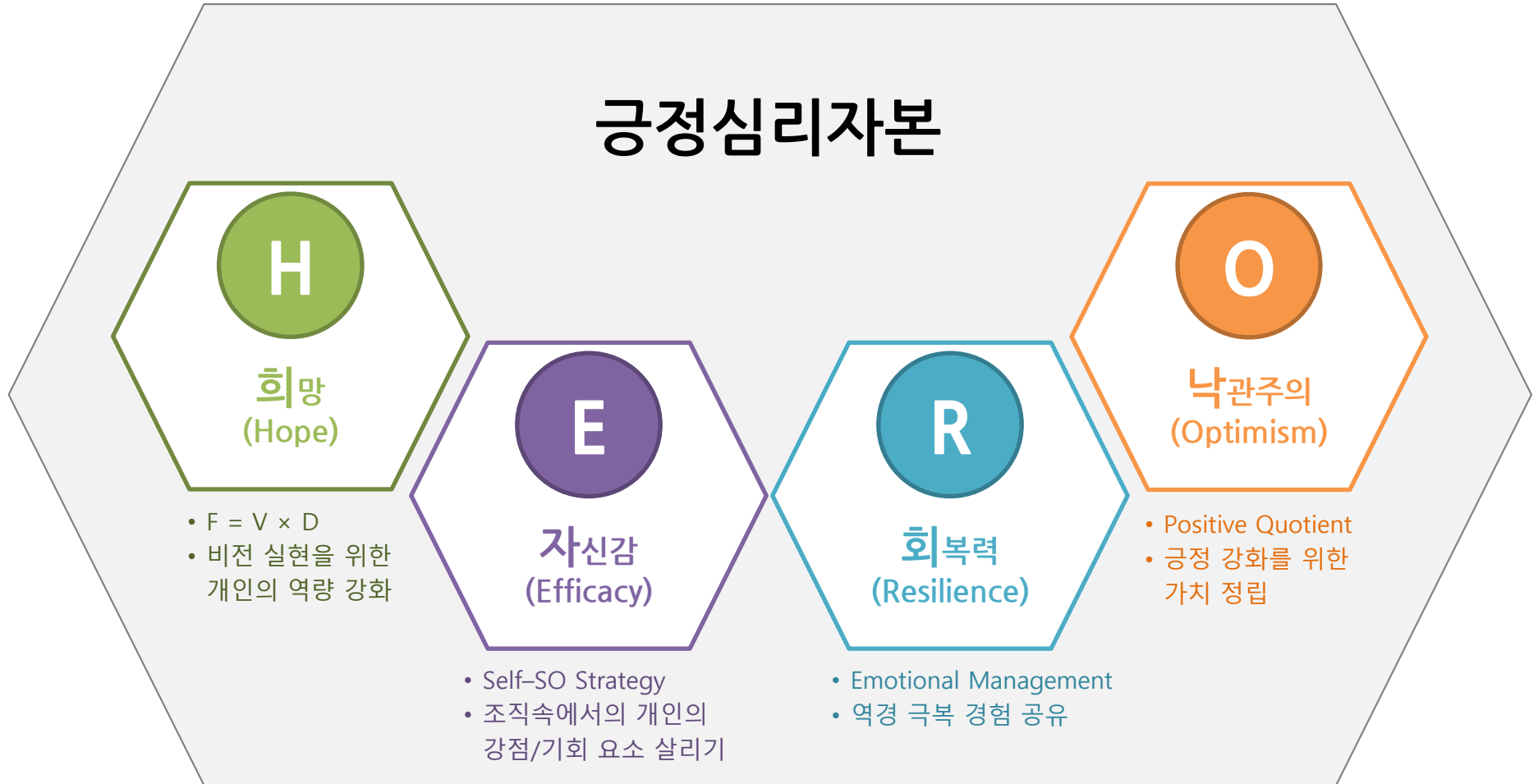
루선스 교수는 이 긍정심리자본을 높이려면 희망(Hope), 자신감(Efficacy), 회복탄력성(Resilience), 낙관주의(Optimism)의 네 가지 요소가 모두 필요하다고 주장한다. 이 네가지 요소를 모두 개발·발전시켜야 긍정심리자본이 높아진다는 것이다.



※ Luthans, F., Luthans, K. W. & Luthans, B. C.(2004). Positive psychological capital

4. HERO Framework

긍정심리자본을 개발하기 위한 네가지 요소를 “HERO Framework”로 표현하여 아래와 같이 교육적 요인을 도출하였다.



5. 세부 모듈

Module	주요 내용		방법
H ope	비전 구체화를 통한 희망 탐색	<ul style="list-style-type: none"> • Ice Breaking <ul style="list-style-type: none"> - 게임을 통한 나의 HERO(긍정심리자본) 지수 파악 • 비전의 의미 : $F = V \times D$ (Future = Vision \times Description) • 일과 삶의 균형을 위한 WLB Wheel 만들기 <ul style="list-style-type: none"> - 개인적 관점(People) / 업무적 관점(Task) • 개인의 Competency Development Guide 작성 	강의 토의
E fficacy	강점을 활용한 자신감 찾기	<ul style="list-style-type: none"> • [Activity] Challenge 카프라 쌓기 • [토의] Self-SO분석(강점/기회 요소 분석) • 개인의 강점/기회 요소를 조직과 Alignment • [Activity] 조직과 같은 방향성 찾기 (All in One Picture) 	강의 영상 토의 발표
R esilience	감정 관리를 통한 회복력 늘리기	<ul style="list-style-type: none"> • [Activity] 우리 조직의 감정파이 그리기 및 Thinking Interchange • 나의 역경 극복 사례 공유 <ul style="list-style-type: none"> - 2W 1H(언제, 어떻게, 누구와 함께...) • 나를 위한 Healing Skill 수집하기 	강의 영상 토의 발표
O ptimism	긍정 강화를 통한 낙관주의 모색	<ul style="list-style-type: none"> • [진단] 더 행복한 “나”를 위한 현재의 긍정 지수 진단 • 나의 긍정 요소 / 부정 요소 분별하기 <ul style="list-style-type: none"> - 나의 긍정 포지셔닝 만들기 • 긍정 강화, 부정 제거 • [Activity] 가치관 경매 게임 : 조직과 가치 Align 	강의 영상 토의 발표
Action Plan		<ul style="list-style-type: none"> • 긍정조직을 위한 “Right Now, From Me~!” 	강의 작성 발표

6. 기대효과

본 과정은 조직 구성원들의 긍정심리자본 네 가지 구성요소를 개발·발전시킴으로써 희망찬 미래 지향 조직으로 발돋움 할 수 있게 된다.



希者會樂

※희자회락 :
희망을 가진 사람에게는 즐거움이 모인다

첨부 1. 긍정 지수(Positive Quotient) 진단지 예시

본 과정에서 아래와 같은 진단지로 개인의 긍정심리 자본을 체크하고, 그에 따른 각 요소 별 대응방안을 도출합니다.

<p>나의 긍정 지수</p> <p>응답 방법: 각 문항에 대해서 스스로 생각해보기</p> <p><전혀 그렇지 않다 =1, 그렇지 않다=2, 문</p> <p>1. 나는 어려운 일이 닥쳤을 때 감정을 2. 내가 무슨 생각을 하면, 그 생각이 3. 이슈가 되는 문제를 가족이나 친구 4. 집중해야 할 중요한 일이 생기면 5. 나는 내 감정에 잘 휘둘린다. 6. 때때로 내 감정적인 문제 때문에 7. 당장 해야 할 일이 있으면 나는 어 8. 아무리 당황스럽고 어려운 상황 9. 누군가가 나에게 화를 낼 경우 나 10. 일이 생각대로 잘 안 풀리면 11. 평소 경제적인 소비나 지출 유 12. 미리 계획을 세우기보다는 즉흥 13. 문제가 생기면 여러 가지 가능한 14. 어려운 일이 생기면 그 원인이 무 15. 나는 대부분의 상황에서 문제의 원 16. 나는 사건이나 상황을 잘 파악하지 17. 문제가 생기면 나는 성급하게 결론 18. 어려운 일이 생기면, 그 원인을</p>	<p>19. 나는 분위기나 대화 상대에 따라 대화 20. 나는 계획 있는 농담을 잘 한다. 21. 나는 내가 표현하고자 하는 바에 대한 22. 나는 낯사람과 대화하는 것이 부담스럽 23. 나는 대화중에 다른 생각을 하느라 대 24. 나는 대화를 할 때 하고 싶은 말을 다 25. 사람들의 얼굴표정을 보면 어떤 감정 26. 슬퍼하거나 화를 내거나 당황하는 사 27. 동료가 화를 낼 경우 나는 그 이유를 28. 나는 사람들의 행동방식을 별로 이해 29. 친한 친구나 애인 혹은 배우자로부터 30. 동료와 친구들은 내가 자기 말을 잘 31. 나는 내 주변 사람으로부터 사랑과 32. 나는 내 친구들을 정말로 좋아한다. 33. 내 주변 사람들은 내 기분을 잘 이해 34. 서로 도움을 주고받는 친구가 별로 35. 나와 정기적으로 만나는 사람들은 대 36. 서로 마음을 터놓고 얘기할 수 있는 37. 열심히 일하면 언제나 보답이 있으 38. 맞은 아님. "아무리 어려운 문제 39. 어려운 상황이 닥쳐도 나는 모든 40. 어떤 일을 마치고 주변 사람들이 부 41. 나에게 일어나는 대부분의 문제 42. 누가 나의 미래에 대해 물어보면, 성 43. 내 삶은 내가 생각하는 이상적인 44. 내 인생의 여러 가지 조건들은 만 45. 나는 내 삶에 만족한다.</p>	<p>46. 나는 내 삶에서 중요하다고 생각 47. 나는 다시 태어나도 나의 현재 삶 48. 나는 다양한 종류의 많은 사람들 49. 내가 고맙게 여기는 것을 모두 50. 나이가 들어갈수록 내 삶의 일부 51. 나는 감사해야 할 것이 별로 52. 세상을 둘러볼 때, 내가 고마워 53. 사람이나 일에 대한 고마움을 한 4. 5. 6. 10. 11. 12. 16. 17. 18. 22. 23. 2 형에 대해서는 6에서 자신의 점수를 뺀 (예컨대 1이라고 적었으면 5점, 3은 3점, 5는 1. 자기조절능력 = 감정조절력 + 충동 1번부터 6번 문항까지의 점수의 합은 7번부터 12번 문항은 충동통제력을, 그리고 13번부터 18번까지의 문항은 그리고 이 셋을 합한 점수가 당신의 자 우리나라 성인들의 자기조절능력의 평 하라면 자기조절능력을 높이기 위해 노 을 향상시키기 위해 반드시 노력해야 나왔다면 당신의 자기조절능력에는 별 은 평(상위 7% 이내)이니 자부심을 가 2. 대인관계능력 = 소통능력 + 공감능력 19번부터 24번까지는 소통능력, 25번부터 30번까지는 공감능력, 31번부터 36번까지는 자의확장력의 점 그리고 이 셋의 점수를 합친 것이 당 우리나라 사람들의 대인관계능력의 평 하라면 대인관계능력을 높이기 위해 노 이기 위해 반드시 노력해야 한다. 하위 들은 조금만 노력해도 스스로 그 효과 74점 이상이 나왔다면 당신의 대인관계 이라면 당신은 대인관계와 사회성이 아</p>	<p>3. 긍정성 = 자아낙관성 + 생활만족도 + 감사하기</p> <p>긍정성은 자기 스스로의 장점과 감정을 낙관적으로 바라보는 태도 (37번 - 42번), 행복의 기본수준이라 할 수 있는 삶에 대한 만족도 (43번-47번), 그리고 삶과 주변 사람에 대해 감사하는 태도 (48번-53번)으로 측정된다.</p> <p>우리나라 사람들의 긍정성의 평균 점수는 63.4점이다. 만약 당신의 점수가 63점 이하라면 긍정성을 높이기 위해 노력하는 것이 좋다. 56점 이하라면 긍정성을 높이기 위해 반드시 노 력해야 한다. 하위 20%에 해당하기 때문이다. 만약 긍정성의 점수가 70점 이상이 나왔다면 당신의 긍정성에는 별문제가 없다고 봐도 좋으며, 75점 이상이라면 당신은 대단히 긍정성이 높은 사람(상위 6% 이내)이니 자부심을 가져도 좋다.</p> <p>이상 자기조절능력, 대인관계능력, 긍정성의 세가지 점수의 총합이 당신의 회복탄력성 지수다. 우리나라 사람들의 평균점수는 195점이다. 만약 당신의 점수가 190이하라면 회복탄력성을 높이기 위해 노력하는 것이 좋다. 180점 이하라면 당신은 자그마한 부정적인 사건에도 쉽게 영향 받는 취약한 존재 다. 당신은 되튀어오를 힘을 빨리 길러야 한다. 170점 이하라면 당신은 깨지기 쉬운 유리 같은 존재라 할 수 있다. 크고 작은 자그마한 불행에도 쉽게 상처를 받게 되며 그 상처는 쉽게 치유되지 않을 것이 다. 허투루를 살얼음 위를 걷는 기분으로 살아온 당신은 지금 당장 회복탄력성을 높이기 위해 온 힘 을 기울여야 한다. 만약 당신의 점수가 200점을 넘는다면 일단 안심이다. 그러나 212점 정도는 돼야 상위 20%에 들 수 있다. 220점을 넘는다면 당신은 대단히 회복탄력성이 높은 사람이다. 웬만한 불행한 사건은 당신을 흔들 여 놓지 못한다. 오히려 역경은 당신을 더 높은 곳으로 올려놓기 위한 스프링보드이니 즐겁게 받아들일 일이다.</p>
---	--	--	---

홍원표



현 직	참빛파트너즈 대표강사
학 력	연세대학교 교육대학원 인적자원개발 석사 한양대학교 졸업
경 력	조선호텔 마케팅팀 ING Life 2003년 최연소 부지점장 카네기연구소(DCS) 리더십과정 이수 맥스웰 리더십 강사
강의 분야	성과향상 : 기획력 과정, Work Smart, 문제해결력 과정, 프레젠테이션 과정, 리더십 : 셀프리더십, 팔로워십, 코칭리더십, 맥스웰리더십, 카네기리더십, 변화혁신(변화관리) 조직활성화 : 아카펠라, 3D도미노, 비전 카프라, 소통 과정, 변화혁신(공/상/각/치/우) 커뮤니케이션 : 조직 커뮤니케이션 과정, 설득력 과정, 갈등관리과정 기타 : 강사양성과정, AI활용 핵심가치 내재화, 경영 시뮬레이션 외
출강 기업	한국폴리텍대학, 중앙대학교, 삼성인력개발원, 삼성전자, 삼성종합기술원, 삼성SDS, 삼성물산, (주)대성, 건강보험관리공단,아스트라제네카, 연세대학교교육대학원, LIG넥스원, 미래에셋증권, ING생명, 서울시농수산물공사, 테일러넬슨소프레스코리아, 밀워드브라운미디어리서치, 바이엘코리아 동원그룹, 롯데슈퍼, 태광실업, 롯데제과, 롯데손해보험, CJ푸드빌, 롯데인재개발원, 롯데로지스틱스, 롯데카드, 현대자동차, 현대중공업 외 다수

김 관 주



현 직	참빛파트너즈 전문강사
학 력	중앙대학교 경영대학원 경영학 석사 인천시립대학교 전자공학 학사
경 력	現) 지아이연구소 소장 前) 명지대학교 겸임교수 前) (주)9FruitsMEDIA 제작국장 前) (주)쌍용정보통신 교육센터 교육 과정설계, 컨설팅, 강의, 기획마케팅 총괄 TA AIA DISC 활용한 판매촉진 강사 전문과정 수료 (한국교육컨설팅연구소) PURE Facilitation Program 수료 (KFA 한국퍼실리테이터협회) "The Law of Attraction" 퍼실리테이터 양성과정 (G2G커뮤니케이션그룹) Laughter Performance Master Course 수료 (ENERGY FRIEND) ISMP (IT Sales Marketing Professional) 자격 취득 (한국능률협회) 한국보건복지인력개발원 우수강사 - 2010년, 2011년, 2014년
강의 분야	<ul style="list-style-type: none"> • 성과향상 부문 : 시대변화와 우리의 대응, 기획역량 향상과정, 성공 프레젠테이션, 문제해결 역량 향상과정, 조직활성화, 행성TOUR(행복한 성공을 위한 여행), Positive Self-Management, 갈등관리, 감성 커뮤니케이션, 조직과 나를 살리는 커뮤니케이션, 비즈니스 글쓰기, 스마트워킹, 모의경영 • 리더십 부문 : 중간관리자 리더십, 셀프 리더십, Followership, 리더의 자기개발 • HR : 영사강 Project(영향력 있는 사내강사 양성 프로젝트), 참여식 교수기법
출강 기업	<p>기업: 한국수출입은행, SC제일은행, KTB투자증권, SH&C 생명보험, LIG손해보험, 동양그룹, 롯데카드, 새마을금고, 새마을금고연합회, 현대캐피탈, 아주캐피탈, IBK증권, 한국투자증권, KB아카데미, LS그룹, 현대기아차그룹, 대성그룹, 포스코, GS칼텍스, LS전선, 웅진케미칼, LG생명과학, 도레이첨단소재, 휴맥스, 삼화페인트, 울촌화학, 후너스, 한국SMC, 쌍용자동차, 경신공업, KISWEL, 쌍용레미콘, 제일모직, 아가방, 좋은사람들, 무림제지, 삼성전자, 스마트전자, Nov Korea, 페어차일드코리아, 동우화인켐, (주)한국중부발전, 평화발레오, 쌍용건설, 한화건설, 대우건설, 현대산업개발, 남광토건, 동양건설산업, 연세의료원, 한림대학교 의료원, 가톨릭중앙의료원, 국립암센터, 제일약품, 녹십자, 동아제약, 중외제약, 일동제약, 일양약품, 종근당, 선진그룹, GS글로벌, 홈플러스, 조선포털 등</p>

이준희



현 직	참빛파트너즈 전문강사
학 력	아주대학교 경영대학원 MBA 중앙대학교 경영대학 경영학사
경 력	(주)우리파트너즈 HRD컨설팅팀 수석컨설턴트 前 (주)삼성테스코 인재개발팀 리더십 파트장 前 (주)삼성전기 인재개발그룹 과장
강의 분야	업무성과 : 문서작성, 효율적인 업무처리, 기획력향상, 성과향상 코칭, 창의적 문제해결, 시간관리 리더십 : 열정과 프로의식, followership, 셀프리더십, 비전정립, 계층별 역할 인식 커뮤니케이션 : 조직 내 커뮤니케이션, 대인관계 스킬, 면접 커뮤니케이션 조직활성화 : 비전레일, 경영시뮬레이션, 3D도미노 등
주요 프로젝트	이지케어텍 신입사원 과정 - 신입사원의 열정과 셀프리더십 한국바이오협회 인턴9,10기 - 신입사원 기본 소양 및 프로의식 현대자동차 상반기 신입사원 교육 - 연구원 정신 & 조직활성화 한독약품 HTP 2기 과정 보령제약 승진자 교육과정, 2013.08 보령제약 신입사원 과정
출강 및 컨설팅 경력	삼성전자, LS 미래원, 현대기아차그룹, 금호아시아나그룹, 삼성전기, 삼성테스코, 두산인프라코어, 포스코, 하이닉스반도체, 현대중공업, 대우조선해양, 한국투자증권, LIG넥스원, 농심, BR코리아, 금융감독위원회, 중소기업중앙연수원, 충청남도교육연수원, 경남인재개발원, 충북자치연수원, TmaxSoft, 더케이손해보험, 도드람양돈농협, 롯데쇼핑롯데마트사업본부, 롯데쇼핑롯데슈퍼사업본부, 롯데인재개발원, 롯데정보통신, 롯데제과, 롯데카드, 보령제약, 중외제약, 한독약품, 한림대병원, 차병원, 카톨릭병원, 안산병원, 서울시농수산물공사, 쌍용자동차, 예다함, 전자부품연구원, 코리아서킷, 태광실업, 토문엔지니어링건축사사무소, 파리크라상, 한국바이오협회, 한국생산기술연구원, 현대자동차연구개발본부, 휴비스, 성균관대, 서강대, 한국과학기술대학교, 명지대, 청주대, 호서대, 창원대, 부천대 외 다수

Light your way~!

