

## 인과지도 분석을 통한 긍정심리자본과 21세기 정치리더십의 재고찰\*

### Reconsideration of Positive Psychological Capital and the 21st century Political Leadership Using Causal Loop Analysis

박상만\*\* · 김강훈\*\*\*

Park, Sang-Mahn · Kim, Gang-Hoon

#### Abstract

The main purpose of this research is to introduce PsyCap(Positive Psychological Capital) and new leadership helping ordinary people to create positive thinking and leading to social integration in South Korea. Additionally, by looking at conventional leadership theories and by applying the PsyCap to leadership based on causal loop analysis, this study is to seek new approach which political leader is able to communicate with the people and can help the people to build positive mine. Throughout this study, there are several important implications how political leader can lead to social integration and stable political development in South Korea. In particular, when political leader encourage the people to have confidence to take on and put in the necessary effort to succeed at challenging tasks, when political leader make the people a positive attribution (optimism) about succeeding now and in the future, when political leader help the people to persevere toward goals and redirection paths to goals (hope) in order to succeed, and when political leader make the people beset by problems and adversity environment to overcome these concerns, it can be expected political leader to build social integration and the people to create positive thinking which has been emphasized by political leader in South Korea. Finally, 21st century has required new political leadership that the people are able to make positive psychological capital composed by optimism, hope, confidence, and resilience.

**Keywords:** 긍정심리자본, 정치리더십, 긍정심리학, 긍정조직학, 긍정조직행동학, 자기효능감 희망, 낙관주의, 복원력

(Positive Psychological Capital, Political Leadership, Positive psychology, Positive organizational scholarship, Positive organizational behavior, Self-efficacy, Hope, Optimism, Resiliency)

\* 본 논문은 2011년도 정부(교육부)의 재원으로 한국연구재단의 지원을 받아 연구되었음(NRF-2011-35C-B00041).

\*\* 단국대학교 교양기초교육원 초빙교수(제1저자, tkopark@naver.com)

\*\*\* 전자통신연구원(교신저자, ironhoon@etri.re.kr)

## I. 서론(연구목적)

일반국민들이 진정으로 갈망하는 정치리더십은 무엇일까? 우리의 정치적 현실을 관망해 볼 때 보다 혁신적인 리더십의 변화가 없이는 그 해답을 찾기란 어려워 보인다. 정치리더십은 국가의 발전과 국민의 행복을 최고의 가치와 목표로 설정하고 이를 달성하기 위해 노력하는 것이다. 다시 말하면, 국가의 목표와 가치를 위해 추종자들을 유도하고 조정하는 정치적 역량을 발휘하는 것이다. 그런데 과거의 권위주의식 리더십이나 민주화 이후의 민주형 리더십 등은 리더들이 그들의 정치적 역량을 발휘하는 데 있어서 한계를 드러내고 있다. 즉, 물리적 권력관계 속에서의 정치리더십에서 인간의 가치를 존중하는 정치리더십으로의 변화를 새롭게 요구하고 있다. 예를 들어, 국제화와 불확실성 및 상호의존성 등이 증가하는 21세기의 환경은 국민들이 단순하게 리더에게 순응하는 것이 아닌 적극적인 참여를 유도하는 리더를 필요로 하게 되었다. 또한 국민들의 합의와 참여를 이끌어 낼 수 있고, 모든 계층에서 발휘되어 사회를 통합시킬 수 있는 새로운 유형의 리더십이 요구되어지고 있다.<sup>1)</sup>

이러한 요구에 대한 반응으로 변혁적 리더십, 서번트 리더십, 셀프 리더십, 도덕적 리더십, 통합의 리더십 등 새로운 리더십 이론들이 등장했다. 하지만 이러한 리더십 이론들도 역시 그 적용과 방법론상의 한계를 보이고 있다. 즉, 전통적 리더십 이론의 한계를 극복하기 위해 나오기 시작한 최근의 리더십 이론들은 대부분 실증 및 측정이 불가능하며 인간중심적이라는 특징을 보이고 있다. 그런데 실증 및 측정하기 어려운 리더십 이론은 그 타당성을 인정받기 어렵고, 인간중심적 요인의 가치를 중시하다 보면 이상주의적으로 치우쳐 리더들이 항상성을 유지하기 힘들다는 문제가 발생할 수 있다(Burns, 1978; Senge, 1995; Greenleaf, 1970; Manz, 1986; Manz & Neck., 2004).

이러한 이유로 현실과 이상을 적절히 조화시킬 수 있는 리더십이 필요하다. 특히 정치에 대한 불신의 구조를 신뢰의 구조로 또한 개개인의 부정적인 심리적 사고를 긍정적인 사고로 전환시킬 수 있는 새로운 정치리더십의 패러다임이 요구된다. 이러한 요구에 착안하여 본 연구에서는 수많은 실증연구를 통해서 개발 및 측정이 가능한 긍정심리자본(Positive Psychological Capital)<sup>2)</sup>의 토대 위에서 만들어진 긍정의 리더십(Positive Leadership)을 제시하

1) 예를 들면, 민주화 이후 역대 대통령들은 모두 변혁적 리더십을 강조했다. 김영삼의 문민정부, 김대중의 국민의 정부, 노무현의 참여정부, 그리고 이명박의 실용정부 모두 변화와 개혁을 기초로 내 걸었다(이정복 편, 2009).

2) 연구자가 공역하여 출간된 책의 원 제목은 Psychological Capital이다. Psychological Capital (PsyCap)을 우리말로 번역하면 “심리자본”이 된다. 그러나 관련 문헌과 원저의 종합적인 이해를 바탕으로 했을 때 “긍정심리자본(positive psychological capital)”이 좀 더 설득력이 있다고 판단된다. 따라서 본 논문에서는 “심리자본” 대신 “긍정심리자본”이라는 용어를 사용했다.

고자 한다. 즉, 21세기형 정치리더십은 국민들에게 자신감(자기효능감, self-efficacy)을 심어 줄 수 있고, 미래에 대한 희망(hope)의 경로를 제시하며, 현재와 미래에 대해 긍정적인 낙관적 사고(optimism)를 도와주고, 혹시 있을 수 있는 실패에도 다시 도전하여 현재의 상태, 또는 그 이상을 성취할 수 있는 복원력(resiliency)을 통해 긍정심리자본을 형성시켜 줄 수 있는 긍정의 리더십이 요구된다.

본 연구의 목적은 정치리더 스스로가 긍정심리자본을 개발하고 진척시키는 가운데 일반 국민들의 긍정심리자본 역시 함께 개발 및 발전시켜 국가사회를 긍정적으로 이끌 수 있는 21세기의 리더십으로 긍정의 정치리더십을 제시하고자 한다. 특히 시스템 사고(Systems Thinking)의 인과지도 분석방법(causal loop method)을 통해서 긍정의 정치리더십이 미치는 영향관계를 시스템적으로 파악하고, 이를 바탕으로 동태적인 효과를 이해하고 입증하고자 했다.

본 연구는 I. 서론에서 연구목적을 제시하였다. II. 이론적 배경에서는 리더십의 정의 및 전통적 리더십과 현대적 리더십의 한계를 지적하고, 정치리더십에 관련된 선행연구를 살펴보고자 한다. III. 긍정심리자본의 의의에서는 긍정심리자본의 등장배경을 설명하고자 한다. 그리고 긍정심리자본을 구성하는 4가지의 수용력(즉, 자신감, 희망, 낙관주의, 그리고 복원력)을 정의하고자 한다. 그리고 IV에서는 먼저 어떻게 하면 긍정심리자본의 각각의 수용력과 21세기의 리더십으로 긍정의 정치리더십이 정치리더를 개발 및 발전시키는 지 살펴 보고자 한다. 그리고 이러한 긍정의 정치리더십이 일반국민들의 행위와 태도에 영향을 미쳐 국가사회를 선순환되는 구조로 만들어 나가는지 시스템 사고의 인과지도 방법으로 분석하고자 한다. 마지막으로 V에서는 본 연구의 시사점 및 한계를 제시하고자 한다.

## II. 이론적 배경

### 1. 리더십의 정의

리더십의 개념에 대해서는 매우 다양하게 정의되고 있다. 대표적으로 Koontz(1976)는 “사람들로 하여금 공동의 목표를 달성하는 데 따라오게끔 영향력을 행사하는 것”, Fleishman(1973)은 “어떤 목표나 목표들의 달성을 향하도록 의사소통과정을 통해서 개인 간에 영향력을 행사하려는 시도”, Stogdill(1974)은 “목표설정과 목표달성을 지향하도록 개인 및 집단행위에 영향력을 행사하는 과정”으로 정의하고 있다. 이러한 정의 등을 바탕으로 종합적으로 정리해 볼 때 리더십이란 “바람직한 목표를 달성하기 위하여 개인 및 집단을 유도·조정하며 동작하게

하는 기술이며, 조직구성원으로 하여금 설정·규정된 목적을 열성적으로 수행할 수 있도록 설득하는 능력 내지는 영향력”이라고 할 수 있다(배정훈, 2010: 15-16).

이러한 정의를 바탕으로 리더십은 구성원들을 조직의 목표에 일체화시키고, 조직 전체의 활동을 총체적으로 조정·통합·통제함으로써 조직의 내·외적 환경 변화에 대해 적응성과 신축성을 확보할 수 있어야 한다. 또한 리더십은 조직의 목표를 설정하고, 이를 달성할 수 있게 동기부여하며, 목표달성에 필요한 물적·인적 자원을 동원하고 국민적·정치적 지지를 획득하는 기능을 수행해야 한다.

## 2. 전통적 리더십과 현대적 리더십의 한계

전통적 리더십이론은 리더의 개인적 특성에 초점을 맞춘 자질론(trait theory)(Keith Daves, 1959; Stogdill, 1974; Barnard, 1983)과 성공하는 리더와 그렇지 않은 리더들의 행동 유형에 대해 살피는 행위이론(behavioral theory)(Lewin, Lippit & White., 1939; Tannenbaum & Schmidt., 1973; Katz, Mccoby & Morse., 1950; Hapin & Winer., 1957; Blake & Mouton., 1968), 그리고 리더십이 조직의 상황이나 환경에 따라 달라지는 상황이론(contingency theory)(Fiedler & Chemes., 1974; House 1971; Bason 1983; Hersry & Blanchard., 1982)으로 발전해왔다.

자질(특성)이론적 접근방법은 역사적으로 훌륭한 리더들은 보통사람과는 다른 그 무엇인가를 소유하고 있고, 그들은 선천적인 특성 또는 자질에 의해서 비롯된다는 접근법이다. 이러한 자질로는 신장, 외모, 체구, 자신감, 건강 상태, IQ, 정직, 성실, 전문성 등을 들 수 있으며, 효과적인 리더십이란 이러한 자질을 갖추고 있는 리더에 의해 가능해진다는 것이다. 이 접근법은 리더는 다분히 타고나는 것으로 인식하고 있다. 그래서 자질이론은 리더십에 대한 가장 오래된 접근 방법임에도 불구하고 가장 많은 비판을 받고 있다(Keith Daves, 1959; Stogdill, 1974; Barnard, 1983; 강정에 외, 2009: 272).

즉, 리더와 리더가 아닌 자를 구분할 수 있는 여러 가지 특성을 경험적으로 확인할 수 없다는 것이다. 다시 말해서, 리더의 특성들이 보통 사람보다 리더에게서 더 강하게 발견되는지 의문이라는 것이다. 또한 리더로서 갖추어야 할 특성들 간에는 공통분모가 적고, 상대적으로 우선순위를 정한다는 것이 현실적으로 불가능하다는 것이다. 뿐만 아니라 설령 그러한 특성을 지니고 있다 해도 이것들을 제대로 발휘할 수 있겠는가 하는 의문과 더불어 리더의 특성만이 조직의 목표달성에 결정적인 영향을 미친다는 주장은 논리적 무리라는 것이다. 또한 조직구성원의 성격이나 상황변화에 따른 리더십의 변화와 후천적 학습에 의한 리더십 변화를 고려하지 않은 점 등을 한계로 지적할 수 있다(김재득, 2008: 26).

행위이론은 조직의 목표달성이나 집단유지를 위해 구성원들의 자발적인 참여를 유도해 내는 지도자의 행태적 능력을 강조하는 이론이다. 이 이론에 의하면 효과적인 지도자란 높은 생산성을 올리며 구성원들에게는 높은 만족감을 주는 지도자라고 전제한다. 따라서 효과적인 지도자와 그렇지 못한 지도자나 일반 구성원 사이에는 뚜렷한 행태적 차이점이 있으며, 지도자에게 요구되는 특정한 행태는 훈련을 통해 갖출 수 있다고 주장한다(Lewin, Lippit & White., 1939; Tannenbaum & Schmidt., 1973; Katz, Mccoby & Morse., 1950; Hapin & Winer., 1957; Blake & Mouton., 1968; 강정애 외, 2009: 273).

하지만 행위이론을 주장하는 연구 집단들이 서로 다른 견해와 관점을 가지고 지도자의 행태를 분석함으로써 비판을 받았다. 또한 리더의 행동을 너무 단순하고 추상적으로 분류했고, 구성원들의 업무 수행능력이나 훈련정도 등 기타 상황적 요소들을 고려하지 않고 구성원 중심적 행동이 항상 효과적이라는 주장도 문제가 있다(김재득, 2008: 27).

상황이론은 특성이론에서의 리더의 특성과 행동이론에서의 리더의 행동 형태에 리더십을 둘러싼 상황을 추가한 접근으로, 조직이 처한 특수한 상황에 대하여 역동적이고 융통성 있게 적응할 때 리더십의 효과가 극대화될 수 있다고 하여 리더십은 상황적 조건에 의해 결정된다고 보는 이론이다. 이러한 상황이론으로는 Fiedler의 상황조건론과 House의 경로-목표이론, Broom과 Yetton의 규범이론, Hersey와 Blanchard의 3차원 모형 등이 있다(Fiedler & Chemes., 1974; House 1971; Bason 1983; Hersry & Blanchard., 1982; 황미영, 2009: 130).

이러한 전통적인 리더십 이론들은 1960년대 후반 이전에는 특성이론과 행위이론이 주류를 이루었고, Fiedler(1967)의 상황이론이 발표된 이후 1970년대까지 주류를 차지했다. 하지만 전통적인 리더십은 지나치게 규범적인 방법을 강조한다는 한계를 피할 수 없었다. 즉, 리더란 과연 어떠한 자질과 행태를 가져야 하는가에 역점을 두고 있다. 예컨대 “어떠한 사람이 리더가 되어야 하는가”, “리더는 어떤 사회집단에서 나와야 하며, 리더십은 얼마만큼 널리 분산되어야 하는가”, 그리고 “리더는 어떻게 지도해야 하는가”에 역점을 두었다.

이후 전통적 리더십의 한계를 인식하고, 리더십 이론의 접근방식을 통합하여 이해할 수 있는 새로운 시각의 관점이 요구되면서, House(1977)의 카리스마적 리더십과 Burns(1978)의 변혁적 리더십이 발표되었다. 그리고 이들의 연구 성과가 Conger와 Kanungo, Bass에 의해 정교화 되면서 1980년 이후 슈퍼 리더십, 전략적 리더십, 로망스 리더십, 팔로워십, 감성 리더십, 서번트 리더십, 겸손 리더십, 통합 리더십 등의 새로운 리더십 이론들이 속속 등장하고 있다. 예컨대, 섬김 리더십(Servant Leadership)은 타인을 위한 봉사에 초점을 두고 종업원, 고객, 커뮤니티를 우선적으로 생각해서 그들의 욕구를 만족시키는 헌신하는 리더십을 말한다(Senge, 1995; Greenleaf, 1970). 카리스마적 리더십(Charismatic Leadership)은 부하들이 자신의 이익에 앞서 조직을 위한 일에 희생적일 정도로 몰입하도록 리더가 부하들에

게 영향력을 행사하는 리더십이다(Conger & Kanungo., 1988; House, 1977). 변혁적 리더십(Transformational Leadership)은 변화를 창조하는 리더에 초점을 맞춘 리더십으로서 부하의 욕구수준을 한층 더 높은 고차원의 수준으로 상승시키고 상승된 욕구에 호소함으로써 전체적이고 거시적인 관점에서의 조직의 변화 내지는 대규모적인 조직의 변혁을 유도하는 리더십이다(Burns, 1978). 셀프 리더십(Self Leadership)은 리더의 영향력과 반대로 자기 스스로에게 영향력을 발휘하는 리더십을 말하며, 효과적인 행동을 위한 행동적 전략과 효과적인 사고와 태도를 위한 인지적 전략을 이용하여 스스로 리드하고 자기 자신에게 영향력을 미치는 과정으로 정의된다(Manz, 1986; Manz & Neck., 2004).

현대적 리더십의 핵심을 요약해보면, 구성원의 흥분과 열정을 불러일으키는 정서적 고양을 중요시하며, 실제적이고, 실천적이며, 강력한 영향을 강조한다. 또한 단순히 현상을 유지하려는 리더십이 아닌, 집단이나 조직이 궁극적으로 지향해야 할 비전을 창출하고, 이를 구성원에게 구체화하여 그들의 변화와 혁신을 추구하며, 리더와 팔로워 간의 신뢰를 바탕으로 한 수평적 상호 관계를 강조한다.

하지만 최근의 리더십 이론들도 대부분 실증 및 측정이 불가능하며, 지나치게 인간중심적 요인의 가치를 중시하는 특징을 보이고 있다. 이렇듯 실증 및 측정하기 어려운 리더십 이론은 그 타당성을 인정받기 어렵고, 인간중심적 요인의 가치를 중시하다 보면 너무 이상주의적으로 치우쳐 리더들이 항상성을 유지하기 힘들다는 문제가 발생할 수 있다. 단적인 예를 들면 첫째, 내·외부적인 환경의 변화로 인해서 발생할 수 있는 변수들에 의해 인간중심적인 리더십을 지속적으로 유지하기 힘들고 실증하기도 매우 어렵다는 것이다. 둘째, 지나친 인간중심적 리더십의 접근은 국민들 또는 구성원들의 문제점을 해결하는데 역점을 둔다는 한계점을 가지고 있다. 예컨대, ‘문제 있는 리더 및 조직원을 어떻게 하면 바로잡을 수 있는가’와 ‘조직에 대한 부정적 행위와 태도를 어떻게 하면 개선시킬 것인가’에 지나치게 역점을 둔다는 것이다. 이러한 이유로 인해 국민 개개인의 강점과 잠재력을 개발하고 관리하는 긍정적인 방식으로의 접근이 새롭게 요구된다. 셋째, 현대적 리더십에서는 집단이나 조직이 궁극적으로 지향해야 할 비전을 창출하고 이를 구성원에게 구체화하여 그들의 변화와 혁신을 추구하려 한다. 하지만 그들의 기질적인 상태와 개발 가능한 상태를 정확하게 인식하고 파악하지 못한 상태에서의 변화와 혁신은 오히려 역효과를 초래할 것이다. 따라서 집단이나 구성원들이 변화와 혁신을 추구하는 과정에서 개발가능한 수용력들을 심어줄 수 있는 새로운 리더십이 절실히 요구된다.

본 논문에서는 최근의 리더십 이론들이 봉착할 수 있는 문제들을 해결할 수 있는 21세기의 새로운 정치리더십으로 긍정심리자본을 토대로 이루어진 긍정의 리더십을 제시하고자 한다.

### III. 긍정심리자본의 의의

#### 1. 긍정심리자본의 등장배경

과거 수십 년간 심리학과 사회학 영역에서의 조직행동과 인적자원관리(Human Resource Management: HRM)에 대한 지속적인 연구는 인간과 조직의 부정적인 측면에 치중했다. 즉, 구성원들의 강점을 개발하고 관리하는 긍정적인 방식에 대한 연구보다는 상대적으로 구성원들의 병리현상과 역기능을 설명하는데 치중해 왔다고 할 수 있다(Luthans et al. 2007a: 8).

21세기에 들어 심리학 영역에서는 자아실현과 성장, 그리고 발전과 같은 건강한 개인의 자기개발 측면에서는 상대적으로 관심을 많이 갖지 못한 것을 인식하게 되었다. 이러한 인식하에 Seligman을 중심으로 한 몇몇의 심리학자들은 심리학에서 망각하고 있던 두 가지 사명<sup>3)</sup>에 대한 새로운 관심을 불러 일으켰을 뿐만 아니라 실증적 연구와 이론 형성을 위해 노력했다(Lopez & Snyder, 2003; Peterson & Seligman, 2004; Snyder & Lopez, 2002).<sup>4)</sup> 이러한 결과로 긍정심리학(positive psychology)이라는 새로운 영역이 만들어 졌으며, 이는 기존의 철학이나 수사학적인 방법이 아닌 실증적 분석에 기초하여 과학에 근거한 결론을 도출해 낼 수 있었다. 특히, 긍정심리학은 지나치게 긍정적인 사고의 힘만을 강조하는 일반적인 대중문화과도 뚜렷이 구분되며, 긍정지향적인 인본주의 심리학(humanistic psychology)과 인간잠재능력회복(human potential movement) 분야와도 차별성을 두고 있다.<sup>5)</sup> 이렇듯 긍정심

- 
- 3) 두 가지 사명이란 건강한 사람들이 보다 행복하고, 생산적으로 일할 수 있게 도와주는 것과 자신의 잠재력을 실현할 수 있도록 도와주는 것을 말한다.
  - 4) 긍정심리학자들은 약점을 파악하는 것만큼 강점을 살려야 하고, 최악의 것을 개선하는 것만큼 최선의 것을 확립해야 하며, 고통 받는 사람들의 상처를 치료해야 하는 만큼 건강한 사람들의 삶을 충족시켜야 함을 강조하고 있다.
  - 5) 부정적인 접근의 부족한 해답에 답하기 위한 긍정성의 직관적인 호소는 Kenneth Blanchard의 “한 세심한 관리자(one minute manager)”, Steven Covey의 “성공하는 사람들의 7가지 습관(seven habits of highly effective people)”, Spencer Johnson의 “누가 내 치즈를 옮겼을까?(who moved my cheese?)”와 같은 저서들은 긍정적인 것을 지향하는 대중들 자신에게 도움을 주는 문학의 확산으로 이어졌다. 이러한 베스트셀러들이 긍정성을 대중들에게 심어주고 부정적인 접근이 설명하지 못했던 많은 부분들을 채워줬을지라도, 이러한 책들은 과학적 이론이나 연구를 지원하는데 한계가 있을 뿐만 아니라 명확한 근거를 제시하지 못한다는 한계도 가지고 있다. 또한 이러한 책들은 서술적인 발견물들을 제공하기는 하지만, 무엇이 원인이 되는가를 알고자 하는 지속적이고 의미 있는 지식과 최소한의 과학적 근거를 제공하고 있지 않다. 물론 이러한 책들이 자기평가를 위한 설문문항을 제공할 때, 어느 정도의 타당성과 창조성과 즐거움을 포함하고는 있으나 실증적으로 검증된 개념적 타당성과 인과관계를 위한 증거를 보여주고 있지는 못하다. 또한 이러한 책에서 제시하는 여러 가지 긍정적인 요소들을 직장에 적용할 때 심각하게 내·외적 타당성문제에 의문을 제기할 수 있다(Luthans et al, 2006; 김강훈 외, 2012).

리학의 과학적 기초는 심리학 분야에 있어서 하나의 중요한 선례로서 새롭게 공헌하고 있을 뿐만 아니라, 사회학, 경영학 등 다양한 영역에 적용할 수 있는 선행조건이 되었다(Luthans & Youssef, 2007a: 9). 예컨대, 조직행동(organizational behavior) 분야에서도 긍정심리학을 응용한 실증적 연구가 활발하게 진행되고 있다.

특히, 조직구성원의 긍정적인 행동에 초점을 두고 있는 긍정조직행동학(positive organizational behavior: 이하 POB)은 심리학의 이론을 기초로 하여 조직 관리와 조직 및 개인의 개발에 필요한 네 가지의 심리적 자원역량을 제시하고 있다. 이 심리적 자원역량들은 자기효능감(또는 자신감), 희망, 낙관주의, 복원력이 있으며, 이를 기반으로 새로운 상위통합개념인 긍정심리자본이 만들어 졌다(Luthans, 2002a, 2002b; Luthans & Youssef, 2007a; Luthans & Youssef, 2007b).

## 2. 긍정심리자본과 하위수용력간의 관계

긍정심리자본을 뒷받침 하는 네 개의 하위 수용력을 간단히 살펴보면 다음과 같다. 첫 번째 수용력은 자기효능감(self-efficacy) 또는 자신감(confidence)이다. 이는 도전적인 과업의 성공을 위해서 필요한 모든 노력을 쏟아 부을 수 있는 자신감으로써 “주어진 환경에서 하나의 특정한 일을 성공적으로 실행하기 위해 필요한 행동의 진행과 인지적 자원, 그리고 동기부여를 결집할 수 있는 한 사람의 능력에 관한 확신”이라고 정의할 수 있다(Stajkovic & Luthans, 1998b: 66).

두 번째 수용력으로는, 목표를 향해 인내하고 필요한 순간에는 성공을 위해 경로를 재설정하는 목표의식으로써 긍정적인 동기부여 상태를 의미하는 희망(hope)이다. 희망은 개인이 목표에 도전하는 것이 아니라, 현실적인 목표를 설정하고 자기가 나아갈 방향을 결정하여 에너지를 결집한 후 내재적 컨트롤을 지각해 그 방향으로 도달하고자 하는 생각 또는 인지적 상태라는 것을 의미한다(Snyder, Irving, & Anderson, 1991: 287).

세 번째 수용력은 현재와 미래의 성공 또는 실패에 대해 긍정적으로 평가하는 낙관주의(optimism)이다. 긍정심리자본의 낙관주의는 “긍정적인 결과는 개인의 노력에 의해 만들어 졌으며, 지속적인 노력을 통해 더 나은 결과를 얻을 수 있으며, 다른 영역에까지 확대될 수 있다”를 강조하고 있다. 특히, “부정적인 사건은 외부적 · 일시적 · 특수적인 상황요인에서 기인하는 형태”라고 설명한다(Seligman, 1998; Snyder, et al. 1996).

마지막 수용력으로는, 문제나 역경에 직면했을 때 성공을 성취하기 위해 참고 견디며 난관이나 좌절로부터 원래의 상태로 되돌아오거나 그것을 뛰어넘는 복원력(resiliency)이다. 긍정심리자본서는 복원력을 “아주 큰 역경 또는 위협의 상황에서 긍정적인 적응행태로 특



정지은 현상들의 공통성질을 가진 종류”라고 정의하고 있다(Masten & Reed, 2002: 75). 하지만 긍정심리자본에서의 복원력은 정상 상태뿐만 아니라 평형점(equilibrium point) 이상으로 나가려는 의지에 도전하면서, 역경을 극복하고 다시 회복하는 능력과 그러한 역경 또한 긍정적으로 바라보는 것을 의미한다(Avolio & Luthans, 2006; Luthans, 2002b; Youssef & Luthans, 2005).

결과적으로 개개인이 발전을 추구하는 긍정적 심리상태(positive psychological state)를 의미하는 긍정심리자본은 위에서 제시한 각각의 수용력들이 상호 연관되어 작용할 때 효과가 더욱 확대된다. 예컨대, 자신의 목적을 성취하고자 하는 의지와 목표의식을 가지고 있는 희망적인 사람은 역경을 극복할 수 있는 능력과 동기를 부여할 수 있는 보다 많은 복원력을 가지며, 자신감이 있는 사람은 자신의 희망과 낙관주의, 그리고 복원력을 그가 살고 있는 특정범위 내에서 특정한 업무로 변환하고 적용할 수 있다. 또한, 복원력이 있는 사람은 현실적이고 유연한 낙관주의를 위해 필요한 순응구조를 활용하는 데 있어 숙련함을 보여준다(Luthans et al., 2007a; 김정기 외, 2011: 126-128; 김강훈 외, 2012: 52).

## IV. 긍정심리자본과 정치리더십

### 1. 긍정심리자본의 수용력과 정치리더십과의 관계

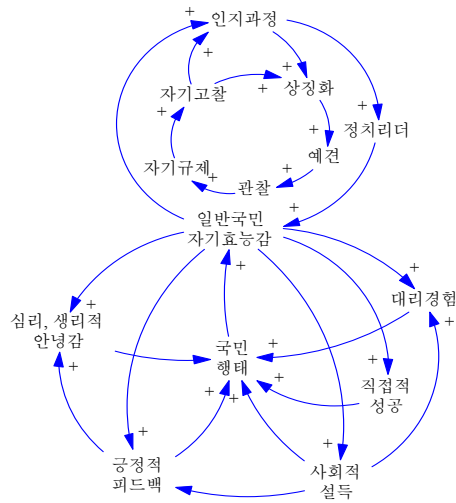
본 장에서는 21세기 정치리더십으로 새롭게 제시하고자 하는 긍정의 정치리더십 형성에 있어서 절대적으로 필요한 긍정심리자본의 각각의 수용력들과의 관계를 인과지도를 통해 살펴보고자 한다. 그리고 종합적으로 정치리더가 개발 및 발전된 긍정심리자본을 바탕으로 긍정의 정치리더십을 발휘함으로써 일반국민들의 긍정심리자본을 개발 및 발전시키고 그들의 행위와 태도의 변화를 이끌어 내 국가사회가 선순환되는 과정을 인과지도를 통해서 살펴보고자 한다. 또한 긍정심리자본의 수용력에 악영향을 미칠 수 있는 변수들에 의해서 나타날 수 있는 악순환의 구조를 선순환적으로 바꿀 수 있는지 그 방법을 모색해봄으로써 긍정의 정치리더십의 제 역할을 제시하고자 한다.

#### 1) 자기효능감(self-efficacy, 또는 자신감)

긍정심리자본의 자기효능감은 먼저 정치리더의 인지과정을 통해 완성된 이후 실제적으로 일반국민들 개개인에게 적용할 수 있다. 즉, 정치리더는 먼저 상징화 과정을 통해서 자신의 마음속에 정신적 이미지 또는 모델을 창조하는데, 이는 미래의 행위에 도움이 되는

길잡이 역할을 할 수 있다. 둘째, 정치리더는 예견의 과정을 통해서 자신이 예측했던 결과와 목표로 삼고 있는 성취의 수준에 기초해서 행동을 계획한다. 셋째, 정치리더는 관찰의 과정을 통해서 어떤 성과를 관찰하고, 성취하는 과정에서 나타나는 점점 강화된 결과를 학습하여 무엇을 해야 하고 무엇을 하지 말아야 한다는 것을 분별한다. 넷째, 정치리더는 자기규제의 과정을 통해서 성과를 달성하기 위한 특정 목표와 기준을 설정하고, 설정한 목표와 기준의 관계를 평가하면서 국가의 봉사자로서 행동해야 한다. 이러한 행위는 리더 스스로를 발전 및 개발시키고, 궁극적으로는 리더가 목표에 도달하는 데 필요한 에너지를 비축할 수 있게 도와준다. 한편 행동의 변화를 위해 종종 무언가를 시도할 필요가 있을 때, 또는 자기규제 안에서 효과적인 변화를 이끌어 내기 위해서는 자기깨달음(self-awareness)의 노력도 필요하다. 마지막으로, 정치리더는 자기고찰(self-reflective processing)의 과정을 통해서 자신의 행동과 성공, 그리고 실패 등을 돌이켜 생각하게 한다. 즉, 과거의 경험에서 얻은 몇몇 학습된 결과를 적용하면 현재의 도전에 필요한 구체적인 긍정의 리더십의 자기효능감 수준에 도달할 수 있으며, 더 좋은 환경을 조성하는 데 긍정적으로 작용한다(Bandura, 1986, 1997, 2001; 김강훈 외, 2012: 73-76).

인지과정을 통해 깨우친 긍정의 정치리더는 일반국민들이 직접적인 성공과 대리경험, 사회적 설득 및 긍정적 피드백, 그리고 심리적·생리적 환기와 안녕감을 경험할 수 있는 기회를 제공받아 발전하게 함으로써 긍정심리자본의 자기효능감을 높일 수 있다(Bandura 1997, 2000; Hannah, 2006; Luthans & Youssef, 2004; Maddux, 2002; Stajkovic & Luthans, 1998a, 1998b). 예컨대, 정치리더들의 격려, 즉 “당신은 할 수 있어”, “당신이 지금 하고 있는 일의 첫 단계를 매우 잘 수행하고 있어”라는 말을 들을 때, 자신의 내적인 생각과 신념은 “나는 할 수 있어”라는 자신감으로 전환된다(Stajkovic & Luthans, 2001, 2003). 그런데 주의할 것은 정치리더들의 사회적 설득과 긍정적 피드백의 적용은 개개인들의 성과 향상이나 물질적 보상 또는 다른 동기부여의 기술들을 필요로 한다는 것이다. 하지만 많은 정치리더들은 긍정적 관심 및 평가, 긍정적 피드백과 같은 무형의 자산들이 일반국민 개개인의 역량강화 및 발전에 중요한 자원임에도 불구하고 이를 인식하지 못하거나 무시하는 경향을 보인다는 것이다(Peterson & Luthans, 2006; Stajkovic & Luthans, 2001, 2003). 이러한 무형의 자산들은 일반국민들을 국가조직에서 필요로 하는 행위자(즉, 정치리더)로 만들어 줄 뿐만 아니라 긍정심리자본의 자기효능감을 형성하는데 도움을 준다.



[그림 1] 자기효능감 인과지도

[그림 1]의 인과지도를 간략하게 설명하면, 인지과정을 통해서 자기효능감을 형성한 긍정의 정치리더가 일반국민들의 자기효능감을 개발 및 발전시키는 선순환되는 구조를 보여주고 있다. 즉, 긍정의 정치리더는 상징화, 예견, 관찰, 자기규제, 그리고 자기고찰 등의 인지과정을 통해서 양의 피드백루프 속에서 강화되는 선순환의 구조를 형성하게 된다. 그 결과 긍정의 정치리더는 지속적으로 스스로의 자기효능감을 증폭시켜 나갈 수 있다. 더불어 정치리더는 직접적인 성공의 경험, 대리경험, 사회적 설득, 긍정적 피드백, 그리고 심리적·생리적 안녕감을 높여주는 정(positive)의 강화되는 피드백루프 속에서 국민들의 행태에 영향을 미쳐 일반국민들의 자기효능감 개발 및 발전을 가능하게 하는 선순환되는 구조를 형성하게 된다는 것을 보여주고 있다.

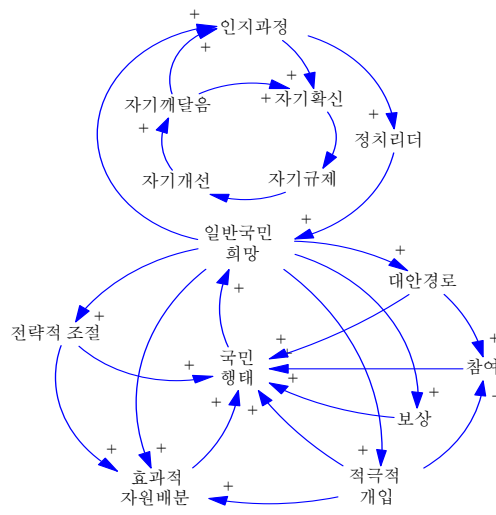
## 2) 희망(Hope)

일반국민들이 희망을 형성하고 개발하는데 있어서 정치리더십의 역할이 절대적으로 요구된다. 긍정의 리더십에 있어서 희망 역시 정치리더의 인지과정을 통해 완성된 이후 실제적으로 일반국민들에게 적용할 수 있다. 즉, 희망을 주는 리더란 긍정의 정치리더가 갖추어야 할 매우 중요한 구성요소인 자기 깨달음이 있고, 자신의 수용력, 정체성, 취약점, 가치, 감정, 그리고 목적을 잘 알고 있는 사람이라고 할 수 있다. 이러한 정치리더들은 그들의 인지와 감정, 그리고 스스로 또는 다른 사람들과의 관계를 통해 이루어지는 행위에 대해 스스로의 규제가 가능해야 한다. 또한 자기 확신(self-verification)과 자기 개선(self-improvement)

을 통해 깨우친 희망적인 정치리더들은 일반국민들에게 피드백과 적절한 개입을 통해서 동기를 부여시킨다(Avolio, 2004; Avolio & Luthans, 2006).

인지과정을 통해 깨우친 정치리더는 국민들에게 자기 스스로의 목표설정과 대안적인 경로설정, 구체적이고 실행가능한 도전적 목표설정, 적극적 개입과 적극적 참여, 적당한 보상제도, 자원의 우선적이고 효과적인 할당, 그리고 전략적 조절 등을 통해서 긍정심리자본의 희망을 형성 및 발전시킬 수 있다(Luthans, 2002a, 2002b).

예컨대, 적당한 보상과 자원의 우선적이고 효과적인 할당은 일반국민들의 희망을 향상시키는데 필수적이다. 즉, 종종 사회에 잘 적응하지 못하는 사람들은 필요한 자원에 대한 접근부족이라는 상황적 제약과 같은 부정적인 결과를 외부요인으로 돌리는 경향이 있으며, 자기 자신은 늘 희생당하고 있다는 인식을 바탕으로 대안적 경로들을 찾으려는 노력을 쉽게 포기해 버린다. 이러한 이유로 정치리더들의 자원의 우선적이고 효과적인 할당은 희망을 유지·지속하고 목표를 달성하는데 있어서 필수적이다. 정부와 정치리더들이 국민들의 탐구적이고 대안적인 경로를 찾게 도와주는 것 또한 그들이 희망을 유지하고 지속하는데 있어서 아주 중요하다(Luthans et al. 2007a: 69-70; Peterson & Luthans, 2006; Stajkovic & Luthans, 1997, 2003).



[그림 2] 희망 인과지도

[그림 2]의 인과지도를 간략하게 설명하면, 인지과정을 통해서 희망을 형성한 긍정의 정치리더가 일반국민들의 희망을 개발 및 발전시키는 선순환되는 구조를 보여주고 있다. 즉,

긍정의 정치리더는 유용한 자기확신, 자기규제, 자기개선, 그리고 자기깨달음의 인지과정을 통해서 양의 피드백루프 속에서 강화되는 선순환의 구조를 형성하게 된다. 그 결과 긍정의 정치리더는 지속적으로 스스로의 희망을 증폭시켜 나갈 수 있다. 더불어 정치리더는 적극적인 개입, 대안적 경로, 참여, 보상, 효과적인 자원배분, 그리고 전략적 조절 등의 능력을 높여주는 정(positive)의 강화되는 피드백루프 속에서 국민행태에 영향을 미쳐 일반국민들의 희망의 개발 및 발전을 가능하게 하는 선순환되는 구조를 형성하게 된다는 것을 보여주고 있다.

### 3) 낙관주의(Optimism)

긍정의 정치리더십의 낙관주의는 정치리더가 유연하고 현실적인 낙관주의를 깨우친 이후 실제적으로 국민 개개인에게 적용할 수 있다. 그런데 유연하고 현실적인 낙관주의는 먼저 과거에 대한 관대함으로부터 시작된다. 과거에 대해 관대하다는 것은 책임을 부정하고 회피하는 것을 의미하는 것이 아니다(Carver & Scheier, 2002). 유연하고 현실적인 낙관주의와 일치해서 볼 때 과거에 대한 관대함은 상황의 현실성을 수렴하여 긍정적으로 다시 재구성하는 기술이다. 즉, 과거에 대한 관대함은 특정한 상황을 제재할 수 있는 부분을 문제 중심으로 채택하고 대처하는 방법이다.

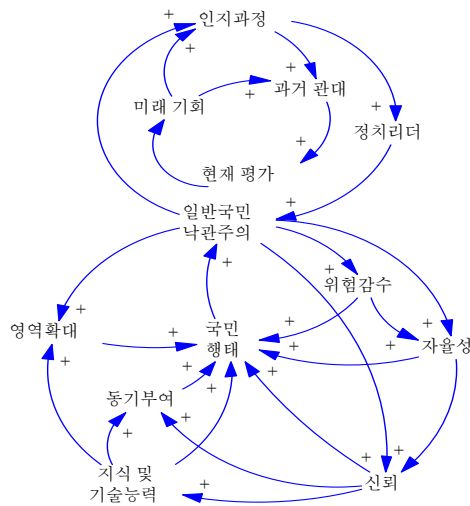
과거에 대한 관대함은 A타입의 성격(ex, 완벽주의 경향을 띤 사람들) 유형의 사람과 같은 열정적인 리더를 도울 수 있다. 과거에 대한 관대함은 목표설정 노력에 가이드라인 역할을 하고, 자산과 능력을 정확하게 평가할 수 있으며, 자신과 동료 또는 제휴자를 위한 현실적이고 실현 가능한 목표를 설정하게 한다(김강훈 외, 2012: 158-159). 이것은 자신의 집단이 목표로 설정한 성과를 달성하거나 그 이상으로 만들기 위해 스스로가 통제 가능한 인적·물적, 그리고 재정적 자원 속에서 그것의 사용을 유용하게 한다.

두 번째, 어떠한 상황이라도 그것을 즐기고, 다시 생각할 수 있다는 긍정적 관점을 말하는 현재에 대한 평가를 들 수 있다. 특히 이러한 관점이 내면적이고 영구적이며 확산적이라면 그러한 상황은 더욱 확실해진다(Schneider, 2001). 긍정리더십의 유연하고 현실적인 낙관주의는 긍정성에 집중하고 부정성을 회피하면서 관점을 다른 방향으로 돌릴 수 있다(김강훈 외, 2012: 160).

마지막으로는 미래를 찾기 위한 기회를 들 수 있다. 유연하고 현실적인 낙관주의적 정치리더는 그 자신과 소집단, 그리고 조직을 하나의 가공품, 즉 생산 공정 속에 있는 미완성의 제품으로 인지함으로써 완성될 때까지 아직 기회가 남아 있으며, 발전할 수 있을 것이라고 기대할 것이다. 이러한 가운데 정치리더는 각각의 수용력과 취약점 등을 현실적인 이해를

바탕으로 파악하고 그 자신과 조직을 위한 미래의 기회에 대해 미리 대비책을 강구해서 행동하고 노력할 것이다(김강훈 외, 2012: 160).

인지과정을 통해 유연하고 현실적인 낙관주의를 깨우친 정치리더는 국민들의 낙관주의를 실제적으로 발전시키는 방법을 제공할 수 있다. 그 결과 낙관주의적 국민들과 비관주의적 국민들은 혼란스러운 시기에 너무나도 다른 반응을 보이게 된다. 낙관주의적 국민들은 이러한 변화를 기꺼이 수용하고, 미래에 획득할 기회로 바라보며, 그러한 기회들을 자본화하기 위해 집중할 것이다.



[그림 3] 낙관주의 인과지도

[그림 3]의 인과지도를 간략하게 설명하면, 인지과정을 통해서 낙관주의를 형성한 긍정의 정치리더가 일반국민들의 낙관주의를 개발 및 발전시키는 선순환되는 구조를 보여주고 있다. 즉, 긍정의 정치리더는 과거에 대한 관대함, 현재에 대한 올바른 평가, 그리고 미래에 대한 기회 등의 인지과정을 통해서 양의 피드백루프 속에서 강화되는 선순환의 구조를 형성하게 된다. 그 결과 긍정의 정치리더는 지속적으로 스스로의 낙관주의를 증폭시켜 나갈 수 있다. 더불어 정치리더는 위험 감수, 자율성, 신뢰, 지식 및 기술능력, 동기부여, 그리고 영역확대 등의 능력을 높여주는 정(positive)의 강화되는 피드백루프 속에서 국민행태에 영향을 미쳐 일반국민들의 낙관주의의 개발 및 발전을 가능하게 하는 선순환되는 구조를 형성하게 된다는 것을 보여주고 있다.

#### 4) 복원력(Resiliency)

정치리더는 복원력 형성의 기반이 되는 세 가지 중요 요소인 유용한 자산, 위험요소, 가치 등이 부가적·상호적·공통적으로 연관되는 순응과정을 통해 자신의 긍정심리자본을 개발 및 발전시킨 이후 실제적으로 일반국민들에게 적용할 수 있다.

먼저 복원력의 유용한 자산은 “개개인이 모인 한 집단 또는 특정한 기준에 대해 미래의 긍정적인 결과를 기대하는 상황에서 측정 또는 처리 가능한 특징”이라고 정의할 수 있다. 좀 더 구체적으로 복원력의 유용한 자산은 인지적 능력, 기질, 긍정적 자기인식, 신뢰, 삶에 대한 긍정적 견해, 감정적 안정, 자기규제, 유머감각 등으로 설명할 수 있다(Masten & Reed, 2002). 중요한 것은 긍정의 정치리더십은 개인적 그리고 인간 상호 간의 관계를 기초로 한 자산의 통합적 역할을 강조한다는 것이다. 즉, 자신의 재능을 개발하고 연마하며 좀 더 뛰어난 사람이 되기 위해 멘토를 찾거나 사회자본을 형성하고 유지하려는 정치리더들은 역경이나 부정적인 사건에서 회복할 기회가 많고 성공할 가능성 또한 높일 수 있다는 의미이다(Gorman, 2005).

두 번째, 복원력을 개발하고 발전시킬 때 나타나는 위험요소는 “원하지 않는 결과를 상승시킬 가능성을 야기한 것”을 의미한다(Masten & Reed, 2002). 즉, 위험요소는 부정적인 결과를 초래할 가능성을 높인다. 개개인에 따라 차별적으로 또는 빈번하고 강렬하게 노출될 수 있고, 모든 위험요소로부터 완전한 보호와 회피는 비현실적이다. 그런데 이러한 도전의 존재는 자기 현실화를 위한 기회와 가치 있는 성장을 위해서 실질적으로 필요하다. 즉, 이러한 도전의 존재를 적절하게 파악하고 관리한다면, 위험을 극복하기 위해서 그들이 가진 자산을 사용하는 과정에서 자기만족에 빠져 새로운 도전을 시도하지 않으려는 상태를 극복할 수 있도록 도움을 줄 수 있다. 다시 말하면, 이러한 위험요소는 성장과 발전에 자극을 주며, 정치리더 자신뿐만 아니라 일반국민 개개인의 잠재력을 완전히 발휘할 수 있게 도움을 준다. 욕구는 동기부여 과정에서 필요조건이듯, 위험요소는 복원력 향상과정에서 원래 상태로 회복하거나 그 이상으로 가기 위한 중요한 선행자인 것이다(김강훈 외, 2012: 181).

긍정리더십의 복원력은 전형적인 상태를 뛰어넘어 성장과 성공을 위한 도전적 기회인 동시에 위험요소로서 역경과 후퇴라고 간주할 수 있다. 이러한 관점전환(perspective-taking)<sup>6)</sup> 자체에서의 변화는 미래에 더 긍정적이고 자기성취적인 상태의 결과로 나타날 수 있다. 리더십 개입에 관한 연구를 통해 이는 피그말리온 효과에 기인한다. 즉, 이러한 효과는

6) 인간의 가장 기본적인 의사소통 능력은 타인의 관점에서 사물을 볼 수 있을 때 비로소 시작됨. 이를 심리학에서는 관점전환이라고 함.

리더가 자신의 팔로워들이 더 유능하거나 또는 그렇지 않거나, 더 나은 자격요건을 갖추었거나 또는 그렇지 못하거나 등의 믿음에 따라서 만들어진다. 이렇듯 조작된 믿음은 그들의 팔로워들이 다른 성과를 보여 주는 데 중요하게 작용한다(Reichard & Avolio, 2005).

마지막으로, 기본적인 가치 시스템은 한 사람의 인식과 감정, 행위에 대한 일관성 및 중요성을 이끌어 내고 만들어 간다. 가치와 신념은 개개인이 어려움에 대하여 그들 스스로가 올바르게 평가할 수 있게 도와준다. 또한 현재 발생한 사건에 대해 두려움을 갖기보다는 압도할 수 있게 하여 자신이 미래에 원하는 방향으로 연결할 수 있다(김강훈 외, 2012: 183). 즉, 복원력이 강한 정치리더는 미래의 자기 자신을 그려보고 현재의 모습과 대조한다. 또한 미래의 자기 모습을 상상하면서 현재 자신이 겪는 어려움이나 실패를 비교해 본다. 다시 말하면, 복원력이 강한 리더는 밝은 미래를 연상하면서 현재를 살아가고, 지금의 실패와 어려움은 더욱더 밝은 미래를 보장한다고 여긴다. 자신의 미래 모습을 현재에 비추어 보는 것은 정치리더 자신에게 동기를 부여하며, 더욱 높은 성과를 이룰 수 있게 도움을 준다. 이러한 관점을 통해 끊임없는 학습과 발전을 원하는 정치리더들은 도전적 목표와 그들이 원하는 기대에 도달하기 위해서 지속적인 노력을 아끼지 않을 것이다(Avolio & Luthans, 2006).

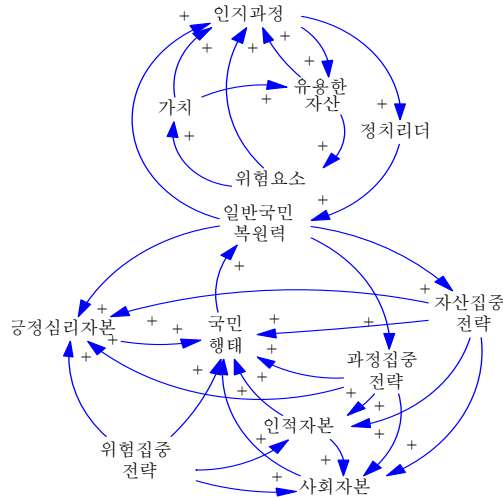
한편 도덕성 판단과 원칙, 궁극적인 서비스를 지도하는 가치 시스템은 한 사람의 행위를 조정하여 복원력을 향상시키는 것으로 보고 있다. 즉, 도덕성은 복원력을 향상시키는 중요한 가치와 신념의 기틀을 제공한다는 것이다(Wolin & Wolin, 2005). 더불어 신념을 강하게 유지하게 하는 것은 복원력 수준을 향상시키며, 높아진 복원력의 수준은 피드백 되어 다시 영향을 미친다. 하지만 어떤 성과에 대해 물질적인 보상을 받는 것은 별로 복원력에 기여하지 못하는 것으로 밝혀졌다. 즉, 자신의 가치와 신념을 바탕으로 한 정치리더의 복원력 개발이 중요하다는 것이다.

복원력 형성의 인지적 과정을 통해 긍정심리자본을 발전시킨 정치리더는 인적자본, 사회자본, 긍정심리자본과 같은 자산에 집중한 전략과 위협에 집중한 전략, 그리고 과정에 집중한 전략을 통해서 일반국민들의 복원력을 실제적으로 발전 및 개발시키는 방법을 제공할 수 있다.

[그림 4]의 인과지도를 간략하게 설명하면, 인지과정을 통해서 복원력을 형성한 긍정의 정치리더가 일반국민들의 복원력을 개발 및 발전시키는 선순환되는 구조를 보여주고 있다. 즉, 긍정의 정치리더는 유용한 자산, 위협요소, 가치 등의 인지과정을 통해서 양의 피드백 루프 속에서 강화되는 선순환의 구조를 형성하게 된다. 그 결과 긍정의 정치리더는 지속적으로 스스로의 복원력을 증폭시켜 나갈 수 있다. 더불어 정치리더는 자산·위험·과정에 집중한 전략 등의 능력을 높여주는 정(positive)의 강화되는 피드백루프 속에서 국민행태에



영향을 미쳐 일반국민들의 복원력의 개발 및 발전을 가능하게 하는 선순환되는 구조를 형성하게 된다는 것을 보여주고 있다.



[그림 4] 복원력 인과지도

## 2. 21세기 긍정의 정치리더십 종합 인과지도 분석

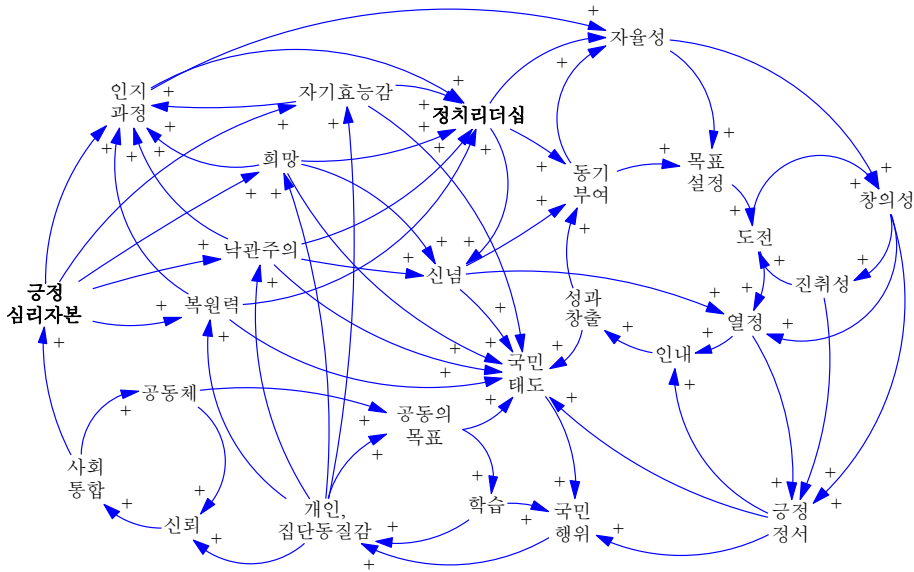
긍정심리자본을 바탕으로 한 21세기 리더십인 긍정의 정치리더십을 통해서 어떻게 하면 일반국민들에게 긍정심리자본 및 긍정의 리더십을 개발하고 발전시키는지 먼저 선순환 되는 인과지도인 [그림 5]를 바탕으로 고찰해보고자 한다.

먼저 긍정심리자본은 인지과정 및 각각의 수용력 등을 통해서 정치리더십에 영향을 미치게 된다. 그리고 인지과정 및 각각의 수용력을 통해 개발 및 발전된 긍정의 정치리더십은 일반국민 개개인 또는 조직의 집단적 자율성과 신념, 그리고 목표설정 에 영향을 주게 된다. 그 중 신념은 목표에 대한 동기부여 및 열정적으로 추구할 수 있는 강한 의지력을 제공하며, 또한 일반국민들의 태도에 영향을 미쳐 그들의 행위를 변화시키는 요인으로 작용하게 된다. 한편 자율성은 선순환의 과정 속에서 목표에 대한 동기부여를 하며, 창의성과 진취성을 바탕으로 어떤 어려움에도 굴복하지 않고 도전할 수 있도록 자기를 개발하고 발전시키게 한다. 더구나 긍정적인 정서에 영향을 미쳐 일반국민들의 태도 및 행위를 변화시키는 요인으로 작용한다.

정치리더의 긍정의 정치리더십을 바탕으로 한 일반국민들의 자율적인 목표설정은 동기

부여, 도전, 열정, 인내, 성과창출, 더 높은 목표설정 등으로 선순환 되는 과정을 거치면서 그들의 태도 및 행위를 변화시키는 요인으로 작용한다.

특히 긍정심리자본과 각각의 수용력, 그리고 정치리더십 및 선순환 되는 요인들로 인해 변화되는 일반국민들의 태도는 그들의 행위에 영향을 주어 개인적 및 집단적인 동질감을 형성하게 한다. 그리고 이렇게 형성된 개인 및 집단적 동질감은 일반국민들이 어떤 공동의 목표로 향해 나아갈 수 있는 원동력이 되고, 이는 또 학습(정치사회화)을 통해서 더욱 더 확고해지면서 개인 및 집단의 동질감은 선순환 되게 된다.

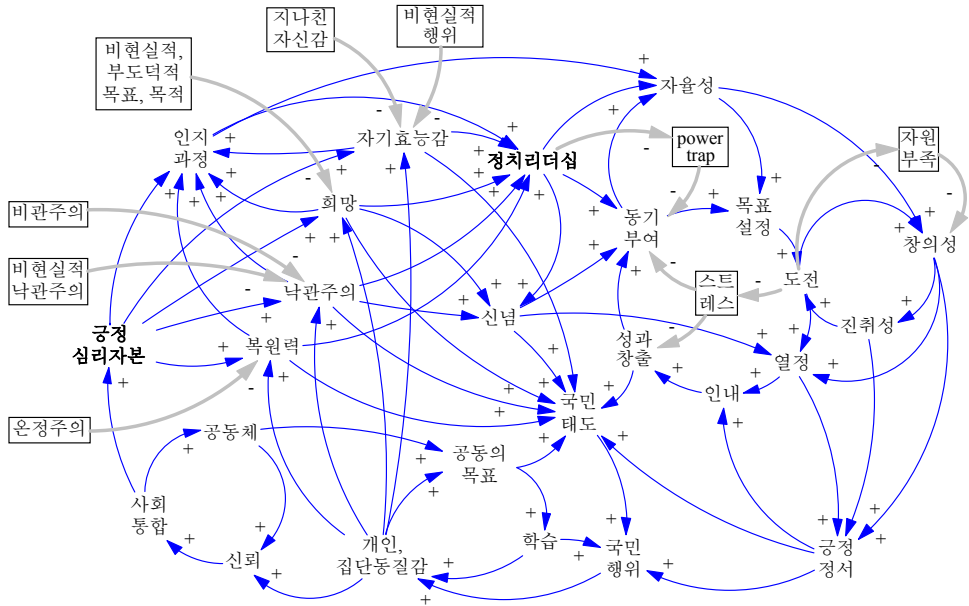


[그림 5] 선순환되는 21세기 긍정의 정치리더십 인과지도

선순환 과정 속에서 개인 및 집단의 동질감은 일반국민 개개인 및 조직, 그리고 정치리더들 간에 신뢰감을 형성시킬 수 있다. 또한 개인 및 집단의 동질감은 각각의 수용력에 작용하여 정치리더십과 긍정심리자본을 형성하는 과정에서 선순환적으로 영향을 미치게 된다. 더불어 일반국민 개개인 및 조직, 그리고 정치리더들 간에 형성된 신뢰감은 선순환의 과정을 통해 사회적 통합을 달성하는데 있어서 기초가 되고, 이를 통해 이루어진 사회적 통합은 일반국민들을 국가라는 공동체로 단단하게 결속시키게 된다. 마지막으로 신뢰감, 사회적 통합, 국가공동체 형성 등이 선순환 되는 가운데 긍정심리자본의 확대효과 및 선순환의 가능성은 긍정의 정치리더와 일반국민들을 함께 성장시키게 된다.

그렇다면 이러한 선순환 되는 구조에 위협(부정적) 요인이 작용하면 그 인과관계는 어떻

게 형성되며, 선순환의 구조로 다시 회복할 수 있는 방안에 대해서 [그림 6]의 종합인과지도를 바탕으로 고찰해보고자 한다.



[그림 6] 종합 인과지도

먼저 비현실적인 행위와 지나친 자신감은 과거의 훌륭한 성과에 집착하거나 경솔함을 야기할 수 있다. 즉, 점증적으로 발전하는 정치리더 및 일반국민들이 지금 하는 일에 대해서 매우 쉽다고 느낄 때, 대부분의 성공이 다른 사람들의 도움으로 이루어졌을 때, 개선하는 비율이 지나치게 더디게 향상될 때 자기효능감에 부정적인 인과관계를 형성할 수 있다. 특히 이러한 부정적인 심리상태가 악순환의 고리를 형성하여 정치리더로 연결될 경우 그들은 일반국민들이 필요로 하는 자기효능감 개발에는 소홀한 채 자신만의 권력을 추구하고 과시하는 새로운 대리 수단으로 이용될 수 있다(Kerr & Jermier, 1978). 이러한 부정적인 심리상태를 극복하기 위해서는 정치리더가 새롭게 자기효능감의 인지과정인 상징화, 예견, 관찰, 자기규제, 자기고찰을 바탕으로 새로운 경로(긍정심리자본의 희망과 연계된)를 모색하고 제시함으로써 긍정적인 선순환의 구조로 바뀔 수 있다.

둘째, 비현실적인 목표와 부도덕한 목적은 긍정심리자본의 희망에 부정적인 영향을 미치게 된다. 즉, 막연하게 제시되는 정책 및 지나친 관료주의적 결정체계, 소통의 부재 속에서 집권욕에 사로잡힌 정치, 중앙집권적 결정과정과 참여의 부재 등을 통해서 긍정심리자본의

희망 수준은 낮아질 수밖에 없다. 이러한 부정적인 심리상태를 극복하고 희망의 수준을 높이기 위해 정치리더는 자기확신과 자기규제 및 자기개선, 자기깨달음의 인지과정을 통해서, 그리고 또 다른 대안적 경로를 통해서 그들의 긍정심리자본을 회복한 후 일반국민 개개인을 위해 기회를 창출하고 개발시킬 수 있는 대책을 강구하고 제시함으로써 선순환의 구조로 전환될 수 있다. 더불어 정치리더는 일반국민들이 목표를 달성을 하는데 있어서 용이한 환경을 미리 조성해야 할 필요가 있다. 즉, 철학(가치에 기초한 비전: 실질적이고 현실적인 목표설정)이 분명하고, 적극적으로 참여하는 국민뿐만 아니라 잠재적으로 관망하는 국민들 까지도 모두 포용할 수 있는 긍정적인 사회문화를 만들어 가는 선순환의 고리를 연결시켜 감으로써 악순환의 고리를 단절시킬 수 있다.

셋째, 비관주의 및 비현실적인 낙관주의는 정치리더 및 국민 개개인의 긍정심리자본을 낮출 수 있다. 즉, 비관주의자는 인생에서 다가오는 모든 불행은 외부에서 기인한다고 생각하면서 스스로 운명을 개척해 나가는 과정에서 할 수 있는 것이 아무것도 없다고宿命적인 믿음을 가지게 된다. 이러한 이유로 비관주의자는 실질적으로 자신이 가진 기술과 능력을 발휘할 수 없는 환경에 있을 때 그는 그러한 환경을 순순히 받아들이는 경향을 보이게 된다. 즉, 환경에 순응함으로써 자신의 열정, 동기부여, 성장에 대한 바람도 없이 하루하루 주어진 역할을 그럭저럭 해나감으로써 그 자신을 사회적 지지와 피드백의 자원에서 스스로를 고립시키게 된다.

한편 비현실적인 낙관주의자는 올바르게 못한 방법으로 낙관주의를 인식하여 부작용 및 위험한 결과를 초래할 수 있다. 즉, 구체적으로 분별이 없거나 주제넘은 행동을 하는 낙관주의자는 매우 위험한 상황에 자신을 노출시킬 수 있다. 그런데 이러한 상황에 잠재한 위험성을 대수롭지 않게 생각하는 경향을 보인다. 또한 비현실적인 낙관주의자는 자신에게 발생한 위험요인에 대해 스스로 책임지지 않으려 하며, 그러한 상황이 발생한 원인도 개인적이고 항구적이며 확산적이라고 타당성 있게 분석하기를 주저하는 특징을 보인다.

비관주의 및 비현실적인 낙관주의의 악순환의 고리를 끊고 선순환의 구조 속에서 사회적 통합과 긍정심리자본의 수준을 높이기 위해서 정치리더는 먼저 인지적·사회적·행위적 심리과정의 통합을 바탕으로 자본화하는 것이 중요하다. 즉, 과거에 대한 관대함, 현재에 대한 올바른 평가, 미래를 찾기 위한 기회 등의 인지적 심리과정을 바탕으로 효과적인 사회적 네트워크와 지지, 즉 사회자본을 형성함으로써 비관주의의 연계 고리를 끊어 낼 수 있다. 또한 멘토의 조언, 역할모델을 통한 교육, 집단행위, 사회적 인간관계 형성 등은 낙관주의로 발전해 가는 과정에서 촉매 역할을 한다. 더불어 건설적인 정치리더의 피드백은 비관주의자들의 패배의식과 태도를 긍정적으로 선순환되는 낙관주의로 전환할 수 있다.

비현실적인 낙관주의의 악순환 고리를 끊기 위해서는 정치리더 뿐만 아니라 일반국민

개개인은 성공을 내면화하고, 개개인의 모든 행위를 관리하며, 실패의 원인을 외부화해서 책임을 회피하는 극단적인 자세를 취해서는 안 된다. 또한 단순하게 또 다른 만족감을 충족하거나 스스로 자아를 격려하는 환상의 차원이 되어서는 안 되며, 자기훈련과 과거의 사건 분석, 미래에 발생할 수 있는 사건 또는 상황에 필요한 계획, 그리고 예방적 주의 등을 통해서 현실적이며 유연한 낙관주의를 형성함으로써 선순환의 관계 속에서 사회와 국가를 통합하고 발전시키며 긍정심리자본 형성에 긍정적으로 작용할 수 있다.

넷째, 온정주의와 같은 부정적인 요소로 인해 발생할 수 있는 악순환의 고리를 끊어내고 선순환의 구조 속에서 사회적 통합과 긍정심리자본의 수준을 높이기 위해서 정치리더는 복원력의 인지적·사회적·행위적 심리과정의 통합을 바탕으로 새롭게 자본화하는 것이 중요하다. 전통적으로 온정주의적 정치리더는 일반국민들의 모든 문제를 자신이 해결해야 한다는 책임감과 의무감을 가지고 있다. 하지만 문제를 해결할 때 정치리더가 나서서 빠르게 해결하려는 접근은 일반국민들을 강하게 하고 인내심을 키우는 데 효과적인 방법이 아니다. 또한 이러한 접근방법은 일반국민들 스스로 축적한 문제해결 능력과 의지를 방해할 뿐만 아니라 리더에게 계속해서 의존하는 악순환의 결과를 초래하게 된다. 더구나 정치리더 자신이 일방적인 결정이 가능하기 때문에 힘의 덫(power trap)<sup>7)</sup>에 빠짐으로써 국민들에게 절망감을 안겨 줄 수 있다.

한편 위기관리에 큰 부담을 가질 수밖에 없는 정치리더는 상당한 스트레스를 받을 수 있다. 스트레스로 인해 정치리더의 안녕감을 위태롭게 하는 행위는 국가사회의 복원력 발전뿐만 아니라 일반국민 개개인의 복원력 발전까지도 방해받을 수 있다.

정치리더와 일반국민 개개인은 그들이 서로 제공할 수 있는 자원을 자본화하는 동안 서로의 역경이나 문제점에서 다시 원래 상태로 회복하거나 그 이상의 모습으로 발전할 수 있다. 또한 비건설적인 파워게임이나 정치적인 책략을 통해 자원과 정보를 위해 대립하고 경쟁하기 보다는, 긍정의 정치리더십을 바탕으로 만들어진 통합된 정치문화 속에서 서로 제공할 수 있는 자원을 공유하고 자본화하며 선순환될 때, 정치리더 뿐만 아니라 일반국민 개개인의 긍정심리자본 개발 및 발전은 이루어지고 그 수준은 높아질 수 있다.

7) 힘의 덫이란 친절하고 자상하며 타인을 기꺼이 도우려던 사람이 리더가 된 후 행동과 태도가 180도 바뀌는 경우를 말한다. 즉, 타인의 견해를 무시하는 독단적인 태도, 개인의 이익을 추구하는 탐욕, 자신은 타인과 다르다는 특권의식 등이 공연하게 나타나는 것을 말한다(김강훈 외, 2012: 123).

## V. 결론 및 시사점

기존의 리더십 이론들은 규범적인 접근방법과 서술·분석적인 방법을 통해서 지나치게 물리적 권력관계를 강조하거나, 실증 및 측정이 어려운 인간중심적이고, 이상주의적인 경향 등의 한계를 보였다. 기존의 리더십 이론들은 수평적인 네트워크를 강조하고 전문성과 창의성을 중시하는 21세기의 국가사회에서는 그 적실성이 떨어진다고 할 수 있다. 이러한 이유로 본 연구는 기존의 리더십 이론들을 분석한 후 21세기의 리더십으로 새롭게 제시한 긍정의 정치리더십이 정치리더 자신뿐만 아니라 일반국민들의 긍정심리자본 개발 및 발전을 통해서 국가사회에 어떠한 영향을 미칠 수 있는지 고찰하였다. 특히 본 연구는 자기효능감, 희망, 낙관주의, 복원력 등의 인지과정을 통해서 긍정심리자본을 함양한 긍정의 정치리더가 일반국민들과 어떠한 관계를 형성하는지 인과지도를 바탕으로 살펴보았다.

위의 연구를 통해서 얻어진 결론을 간단히 정리하면 다음과 같다. [그림 5]에 나타나듯이 긍정의 정치리더는 일반국민들을 동기부여시키고, 자율적인 목표설정을 이끌어 내는 과정 등을 통해서 그들의 행위 및 태도에 영향을 미치게 된다. 일반국민들이 정치리더로부터 받은 긍정적인 영향력은 정치리더 및 일반국민 개개인과 조직 등에서 신뢰관계의 형성으로 나타난다. 더불어 이러한 신뢰관계는 선순환되어 국가사회를 통합의 길로 나아가게 할 뿐만 아니라 그러한 구조 속에서 긍정심리자본의 개발 및 발전을 지속시키게 된다.

또한 [그림 6]에서 나타나듯이 선순환되는 구조 속에 비현실적인 행위와 자신감, 비현실적이며 부도덕한 목표 및 목적, 비관주의, 비현실적 낙관주의, 운정주의 등의 위험요소가 변수로 작용할 수 있다. 이 경우 긍정의 정치리더는 악순환될 수 있는 고리를 차단하기 위해 먼저 자신의 인지과정을 재정립한 후 일반국민들에게 새로운 희망의 경로를 모색하거나, 대안적 경로를 통해서 그들이 기회를 창출하고 개발시킬 수 있는 대책을 제시함으로써 선순환의 구조로 전환될 수 있다. 더불어 정치리더는 일반국민들이 목표를 달성을 하는데 있어서 용이한 환경을 미리 조성해야 할 필요가 있다. 또한 정치리더 뿐만 아니라 일반국민 개개인은 자기훈련과 과거의 사건 분석, 미래에 발생할 수 있는 사건 또는 상황에 필요한 계획, 그리고 예방적 주의 등을 통해서 현실적이며 유연한 낙관주의를 형성함으로써 악순환의 고리를 단절시킬 수 있다. 그리고 정치리더와 일반국민 개개인은 그들이 서로 제공할 수 있는 자원을 공유하고 자본화함으로써 통합된 정치문화 속에서 선순환될 때, 정치리더 뿐만 아니라 일반국민 개개인의 긍정심리자본 개발 및 발전은 이루어지고 국가사회의 통합은 달성될 것이다.

본 논문은 긍정심리자본을 바탕으로 새롭게 제시된 긍정의 정치리더십을 통해서 정치·사회통합적인 측면에서 몇 가지의 시사점을 제시할 수 있다.

첫째, 긍정심리자본을 바탕으로 한 새로운 리더십인 긍정의 정치리더십 연구는 국가사회 내에 존재하는 다양한 시각의 차이를 조화시키고 적절한 합의점을 발견할 수 있어서 그 가치가 높다고 할 수 있다. 특히 긍정의 정치리더십 연구를 통해서 현재의 국가사회의 정치리더들 뿐만 아니라 미래의 정치리더들이 긍정적인 사고와 신뢰를 바탕으로 국가사회의 발전을 이끌어 낼 수 있는 토대와 지향점을 갖출 수 있을 것으로 기대된다. 즉, 긍정의 정치리더십을 통해서 향후의 정치지도자들은 정책입안과 집행과정의 확고한 정치적 지향점을 찾을 수 있는 새로운 대안을 마련할 수 있는 기틀을 제공할 수 있다. 예를 들면, 정치리더가 정책을 입안하고 집행하는 과정에서 무엇보다 중요한 점은 자신감과 일반국민들의 신뢰를 바탕으로 조그마한 성공을 자주 달성함으로써 장기적으로 큰 성과를 달성할 수 있다는 낙관주의를 정책적 환경을 접목시킬 수 있다는 것이다(김정기 외, 2011). 하지만 지금까지 이러한 논리를 발전시킬 연구가 부재한 게 사실이다. 본 연구를 통해서 현재와 미래의 정치리더들은 국민들 개개인에게 낙관주의를 정책에 접목시킬 수 있는 기틀을 제공할 수 있고, 이를 계기로 정치사회의 발전에 기여할 수 있을 것으로 기대한다.

둘째, 본 연구를 통해서 현재의 정부뿐만 아니라 미래의 정부까지도 국민들 한 사람 한 사람에게 국가사회의 발전은 반듯이 이룰 수 있다는 희망의 새로운 경로를 재설정할 수 있는 정책적 환경의 조성을 통해서 국가사회에 기여할 수 있다(김정기 외, 2012).

셋째, 정치리더와 국민들이 함께 노력하는 과정에서 발생할 수 있는 내부적 또는 외부적 인 변수들, 즉 어떤 특정한 정책적 현안 문제나 사회에 내재되어 있는 각종 갈등 및 역경에 봉착했을 때 이를 참고 감내하며, 난관이나 좌절의 상황에서 원래의 상태로 되돌아오거나 그 이상으로 나아갈 수 있는 복원력의 함양을 통해서 국가사회의 발전에 이바지 할 수 있을 것으로 기대한다.

넷째, 일반국민들의 정치리더들에 대한 인식이나 그들의 정책에 대한 만족도는 지역이나 이념, 세대에 따라 달리 나타나고 있다. 더구나 정치리더들의 정책변화에 따라서 우리 사회는 보수와 진보라는 이분법적, 비타협적 구도로 재편되는 경향을 보여 왔다. 즉, 정치리더들은 그들의 정책에 대한 국민적·사회적 합의 및 야당과의 협력구도를 설정하지 못하고 새로운 쟁점의 원인으로 작용하면서 국가적으로 갈등을 심화시켰다. 그 결과 정치리더들에 대한 국민들의 불신의 확산은 관습적 정치참여(예, 선거)의 부재라는 새로운 문제를 발생시켰다(김강훈 외, 2011: 49). 그 결과 국가정책에 대한 국민들의 관심을 환기시키고, 정책을 둘러싼 대립과 갈등(예, 남남갈등, 세대갈등, 지역갈등 등)을 해결하기 위해서는 국민적 공감대를 높여 긍정적인 정책담론을 형성하고 이를 효율적으로 확산시킬 수 있는 새로운 리더십이 절실히 필요하게 되었다. 하지만 현재까지 정치리더들은 이러한 합의된 정책담론을 형성시키는데 있어서 그 한계를 보여주었다. 본 연구는 긍정의 리더십 개발을 통해서 이러

한 한계를 극복할 수 있을 것으로 기대한다. 즉, 국민들 개개인의 지역적, 이념적, 그리고 세대간의 격차를 줄이며, 상대방을 상호 인정하는 새로운 태도를 형성할 기틀을 마련함으로써 국가사회의 발전을 이룩하고 그들 자신이 긍정적 리더로 성장할 수 있는 계기가 될 것이다.

마지막으로 본 논문의 이론적 한계로는, 연구의 범위가 넓어 종합인과지도의 역학작용에 대한 해석과 설명에 대해 주로 선순환 구조에 의존하였다. 그 결과 부정적인 작용들을 외생변수로 취급함으로써 균형루프에서 발생할 수 있는 반작용에 대해서는 고려하지 못했다. 향후의 연구과제로는, 긍정의 정치리더십의 현실적응력을 높이는 발전적 개입 차원에서의 세밀한 이론 및 사례분석을 통하여 개별 요소들간의 상호관계를 규명하고 연구변수의 행태 전개와 대응방식의 효과적인 방안을 찾아보고자 한다. 또한 정치리더 및 일반국민의 긍정 심리자본의 상호 피드백 과정에 초점을 맞추고, 더불어 현재 긍정심리자본에서 논의가 진척되고 있는 또 다른 예비수용력들(즉, 창의성, 지혜, 안녕감, 몰입, 유머, 감사, 용서, 정서지능, 영성, 진실성, 용기 등) 간의 인과관계를 탐색하여 좀 더 명확하고 체계화된 긍정의 정치리더십으로 발전시켜 나가고자 한다.



## 【참고문헌】

- 강정애 · 권순원 · 김현아 · 양혜현 · 조은영 · 태정원. (2009). 『조직행동론』. 시그마프레스.
- 김강훈 · 박상현. (2011). “인과지도 분석을 통한 디지털세대의 정치적 무관심과 정치참여 형태 연구”. 『한국시스템다이내믹스 연구』 제12권 제3호.
- 김강훈 · 김정기 · 박상만 역. (2012). 『긍정심리자본』. 렉스미디어.
- 김도훈 · 문태훈 · 김동환. (2001). 『시스템 다이내믹스』. 대영문화사.
- 김동환. (2009). 『시스템 사고』. 선학사.
- 김재득. (2008). 『리더십』. 대영문화사.
- 김정기 · 박상만 · 김강훈. (2011). “긍정적 심리자본(Positive Psychological Capital)과 사회적 통합: 이명박 정부의 친서민정책을 중심으로”. 『정치 · 정보연구』 제14권 1호.
- \_\_\_\_\_. (2012). “한반도 통일을 위한 진실한 리더십의 재고찰”. 『한국동북아논총』 제17집 제1호.
- 배정훈. (2010). 『리더십 에센스』. 형설출판사.
- 이정복 편. (2009). 『21세기 한국정치의 발전방향』. 서울대학교 출판부.
- 황미영. (2009). “리더십에 대한 국내 연구동향”. 『부산교육학연구』. 제22권.
- Avolio, B. J. (2004). Examining the full range model of leadership: Looking back to transform forward. In D. Day & S. Zaccarro(Eds.), *Leadership development for transforming organizations*. Mahwah, NJ: Erlbaum. pp. 71-98.
- Avolio, B. J. & Luthans, F. (2006). *The High Impact Leader: Moments matter for Accelerating Authentic Leadership Development*. New York: McGraw-Hill.
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- \_\_\_\_\_. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: Freeman.
- \_\_\_\_\_. (2000). Cultivate self-efficacy for personal and organizational effectiveness. In E. Locke (Ed.), *Handbook of principles of organizational behavior*. Oxford, UK: Blackwell. pp. 120-136.
- Barnard, C. I. (1983). *The functions of the executive*. Cambridge, Mass: Harvard University Press. 260.
- Bason, R. A. (1983). *Behavior in organizations: Understanding and Managing the Human Side of Work*. Boston: Allyn and Bacon, Inc.

- Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1968). *Corporate Excellence through Grid Organizational Development*, Houston: Gulf Publishing.
- Burns J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Compton, W. C. (2005). *Introduction to Positive Psychology*. Belmont, CA: Thompson Wadsworth.
- Conger, J., & Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of Management Review*, 31. pp. 471-482.
- Fiedler, F., & Chemes, M. M. (1974). *Leadership and Effective Management*, Glenview, III. ; Scott, Foreman and Company.
- Fleishman, E. A. (1973). Twenty Years of Consideration and Structure in Fleishman, E. A. and Hunts, J. G. (eds.), *Current Development in the Study of Leadership*, Carbondale: Southern Illinois University, 3.
- Gorman, C. (2005). The importance of resilience. *Time*, 165(3), A52-A55.
- Greenleaf, R. K. (1970). *The servant as leader*. Indianapolis, IN: the Robert, K. Greenleaf Center.
- Hannah, S. T. (2006). *Agentic leadership efficacy*. Unpublished doctoral dissertation. University of Nebraska-Lincoln.
- Hapin, A. W., & Winer, B. J. (1957). A Factorial Study of the Leader Behavior Description, in Stogdill, R. M., & Coons, A. E. (eds.), *Leader Behavior: Its Description and Measurement*, Bureau of Business Research, Ohio State University. pp. 42-44.
- Hersry, P., & Blanchard, K. H. (1982). *Management of Organization Behavior: Utilizing Human Resource*, 4th ed. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall, Inc.
- House, R. J. (1971). A Path-Goal theory of Leader Effectiveness, *Administrative Science Quarterly*, No.16.
- \_\_\_\_\_. (1977). A Theory of Charismatic Leadership. In J.G. Hunt & L.L. Larson(des.), *Leadership : The Cutting Edge*. Illinois : Southern Illinois Univ. Press.
- Katz, D., Maccoby, N., & Morse, N. C. (1950). *Productivity, Supervision and Morale in an Office Situation*, Ann Arbor, Michigan: University of Michigan, Survey Research Center. pp. 33-34.
- Keer, S., & Jermier, J. (1978). Substitutes for leadership: Their meaning and measurement. *Organizational Behavior and Human Performance*, 22. pp. 375-403.
- Keith Davis. (1959). *Human Relations in Business*. New York: McGraw-Hill. pp. 162-163.
- Koontz, H., & Donnell. C. (1976). *Management: A System and Contingency Analysis of Managerial Function*, 6th ed. New York: McGraw-Hill Book, Co., 578.
- Lewin, K. Lippit, R., & White, R. K. (1939). Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally

- Created Social Climates, *Journal of Social Psychology*, vol. 10. pp. 271-301.
- Lopez, S., & Snyder, C. R. (Eds.). (2003). *Positive Psychological Assessment: A Handbook of Models and Measures*. Washington, DC: American Psychological Association.
- Luthans, F. (2002a). The Need for and Meaning of Positive Organizational Behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23(6).
- Luthans, F. (2002b). Positive Organizational Behavior: Developing and Managing Psychological Strengths. *Academy of Management Executive*, 16(1).
- Luthans, F., & Youssef, C. M. (2004). Human, Social, and Now Positive Psychological Capital Management: Investing in People for Competitive Advantage. *Organizational Dynamics*, 33(2). pp. 143-160.
- Luthans, F., Youssef, C. M., Avolio, B. J. (2007a). *PSYCHOLOGICAL CAPITAL: Developing the Human Competitive Edge*, Oxford, UK: Oxford University Press.
- Luthans, F., & Youssef, C. M. (2007b). Emerging Positive Organizational Behavior. *Journal of Management*, 33. pp. 321-349.
- Maddux, J. E. (2002). Self-efficacy: The power of believing you can. In C. R. Snyder & S. Lopez (Eds.), *Handbook of positive psychology*. Oxford, UK: Oxford University Press. pp. 257-276.
- Manz, C. C. (1986). Self-leadership: Toward an expanded theory of self-influence processes in organizations. *Academy of Management Review*, 11. pp. 585-600.
- Manz, C. C., & Neck, C. P. (2004). *Mastering self-leadership: Empowering yourself for personal excellence*(3rd ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Masten, A. S., & Reed, M. J., (2002). Resilience in Development. In C. R. Snyder & S. Lopez (Eds.), *Handbook of Positive Psychology*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Peterson, S. J., & Luthans, F. (2006). The impact of financial and non-financial incentives on business unit outcomes over time. *Journal of Applied Psychology*, 91. pp. 156-165.
- Peterson, C. & Seligman, M. (2004). *Character Strengths and Virtues: A Handbook and Classification*. New York: Oxford University Press.
- Reichard, R. J., & Avolio, B. J. (2005). Where are we? The status of leadership intervention research: A meta-analytic summary. In W. Gardner, B. Avolio, & F. Walumbwa(Eds.), *Monographs in leadership and management: Volume 3. Authentic leadership theory and practice: Origins, effects and development*. Oxford, UK: Elsevier. pp. 203-223.
- Schneider, S. L. (2001). In search of realistic optimism. *American Psychologist*, 56. pp. 250-263.

- Seligman, M. E. P. (1998). *Learned Optimism*. New York: Pocket Books.
- Senge, P. M. (1995). *A new foundation for twenty-first century institutions, reflection on leadership How Robert K. Greenleaf's theory of servant leadership influenced today's top management thinkers*. New York: John Wiley & Sons.
- Snyder, C. R., Irving, L., & Anderson, J. (1991). Hope and health: Measuring the will and the ways. In C. R. Snyder & D. R. Forsyth(Eds.), *Handbook of Social and Clinical Psychology*. Elmsford, NY: Pergamon. pp. 285-305.
- Snyder, C. R. (1995). Conceptualizing Measuring and Nurturing Hope. *Journal of Counseling and Development*, 73. pp. 355-360.
- Snyder, C. R., Simpson, S. C., Ybasco, F. C., Borders, T. F., Babyak, M. A., & Higgins, R. L., (1996). Development and validation of the state hope scale. *Journal of Personality and Social Psychology*, 70. pp. 321-335.
- Snyder, C. R. & Lopez, S. (2002). *Handbook of Positive Psychology*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Stajkovic, A. D., & Luthans, F. (1997). A meta-analysis of the effects of organizational behavior modification on task performance: 1975-95. *Academy of Management Journal*, 40. pp. 1122-1149.
- Stajkovic, A. D., & Luthans, F. (1998a). Self-efficacy and Work-related Performance: A Meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 124. pp. 240-261.
- Stajkovic, A. D., & Luthans, F. (1998b). Social cognitive theory and self-efficacy: Going beyond traditional motivational and behavioral approaches. *Organizational Dynamics*, 26. pp. 62-74.
- Stajkovic, A. D., & Luthans, F. (2001). Differential effects of incentive motivators on work performance. *Academy of Management Journal*, 44. pp. 580-590.
- Stajkovic, A. D., & Luthans, F. (2003). Behavioral management and task performance in organizations: Conceptual background, meta-analysis, and test of alternative models, *Personnel Psychology*, 56. pp. 155-194.
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research*. New York: The Free press.
- Tannenbaum, R., & Schmidt, W. H. (1973). How to Choose a Leadership Pattern, *Harvard Business Review*, Vol. 51, No. 3.
- Wolin, S., & Wolin, S. (2005). Project resilience. Retrieved June 1, 2005, from <http://www>.

projectresilience.com.

Youssef, C. M. & Luthans, F. (2005). Resiliency development of organizations, leaders, and employees: Multi-level theory building for sustained performance. In W. Gardner, B. Avolio, & F. Walumbwa (Eds.), *Monographs in leadership and management: Volume 3. Authentic leadership theory and practice: Origins, effects and development*. Oxford, UK: Elsevier. pp. 303-343.

Youssef, C. M. & Luthans, F. (2006). Time for Positivity in the Middle East: Developing Hopeful Egyptian Organizational Leaders. In W. Mobley & E. Weldon (Eds.), *Advances in Global Leadership*, vol. 4. Oxford, UK: Elsevier Science/JAI. pp. 283-297.

▶ 접수일 : 2013. 11. 26. / 게재확정일 : 2013. 12. 24.