



[HRD KOREA 2018]

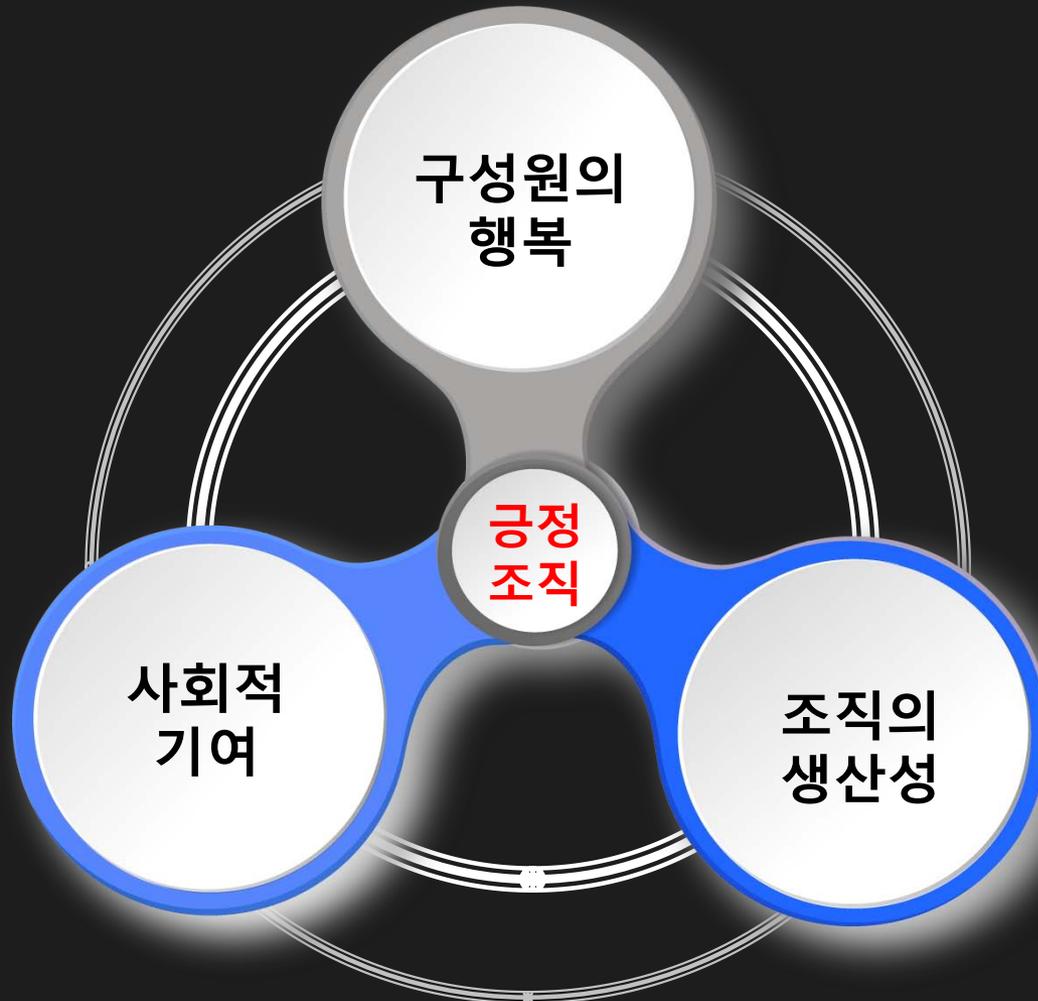
긍정 조직의 창출 EAP가 돕는다

2018. 03. 21

이미정 원장
행복심리센터 밝음



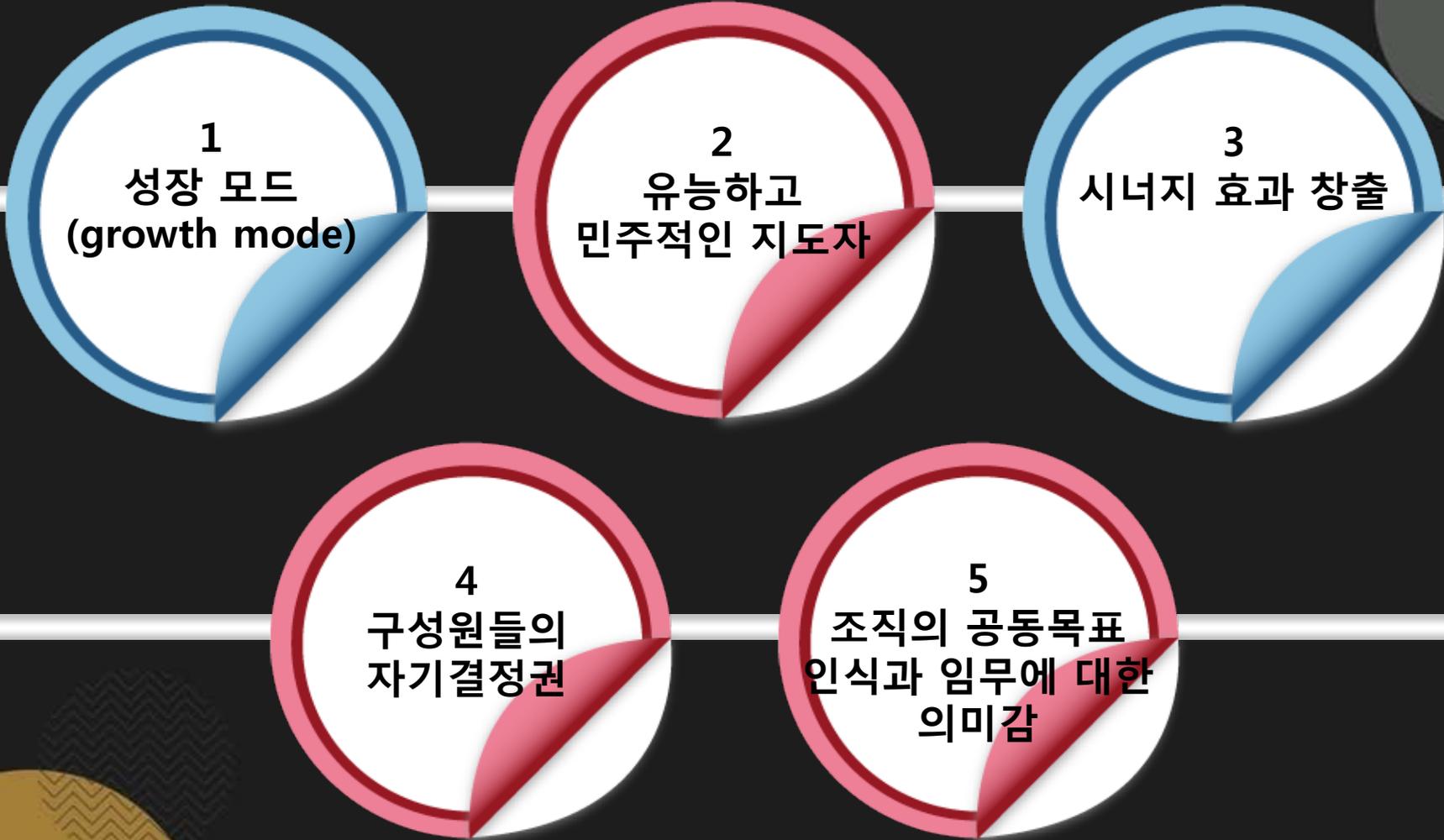
긍정 조직 (positive system)





긍정 조직 창출의 5가지 구성요소

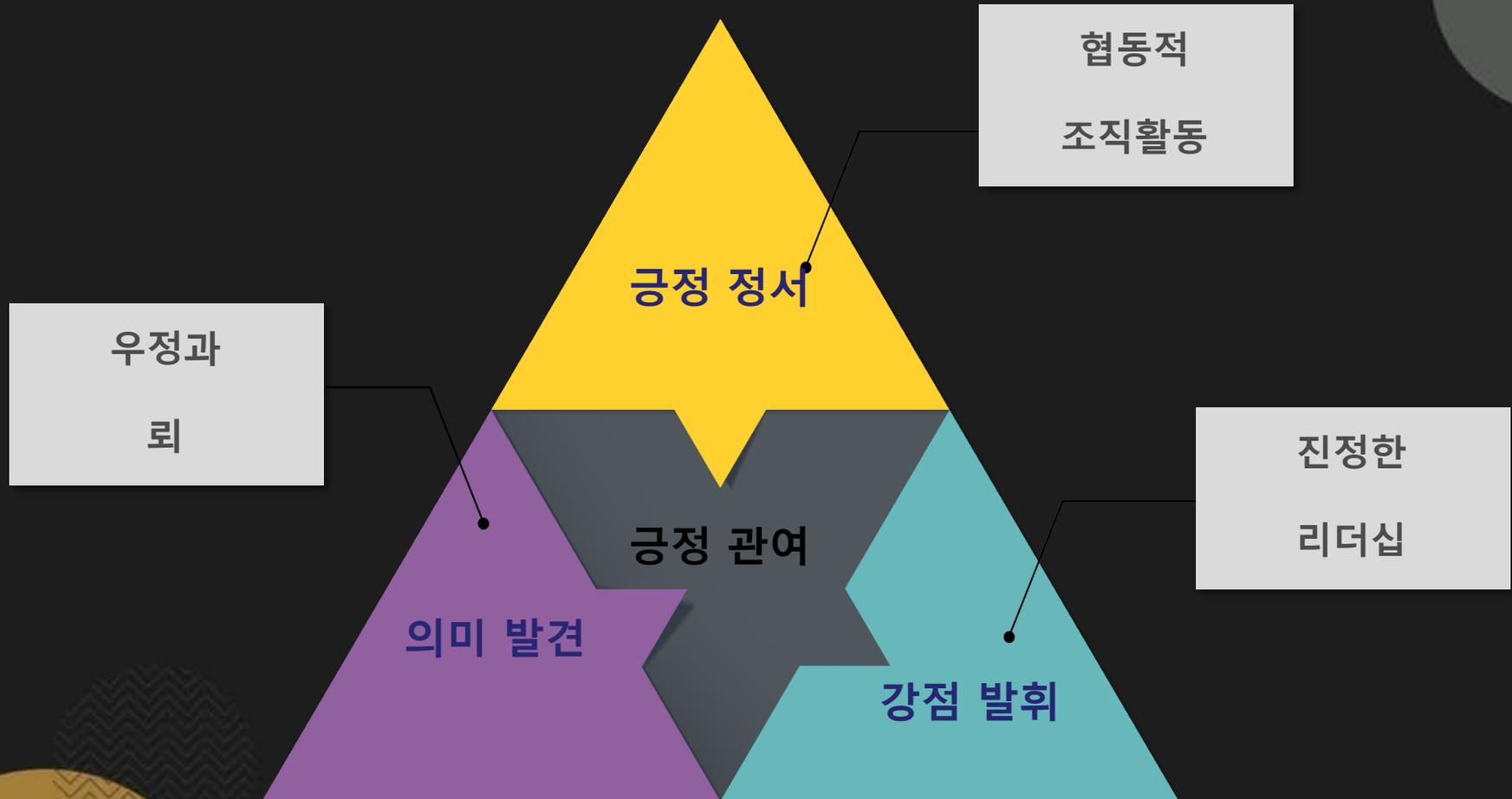
(Martin Seligman, 2007)





긍정 관여(positive engagement)

(Judge, 2007)



조직구성원의 긍정 정서

- ① 긍정 정서는 개인과 조직의 기능을 향상.
- ② 조직은 개인이 긍정 정서를 반복적으로 경험할 수 있는 상황을 제공.
- ③ 개인의 긍정 정서가 다른 구성원들에게 확산됨으로써 조직의 긍정적 변화가 발생.
 - >>특히 조직 리더의 긍정 정서는 전염성이 높다(Quinn, 2000).
 - >>리더의 긍정 정서는 구성원 전체의 수행을 향상(George, 1995).
- ④ 긍정 정서는 긍정적인 행동을 촉발하고 연쇄적으로 발생하게 함으로써 조직 전체로 확산.

긍정 정서의 확장 및 축적 이론(Fredrickson, 1998, 2000)

조직 내 긍정정서 함양 방법

- ① 매일의 조직활동에서 긍정적인 의미를 발견하도록 돕는다.
조직에서의 긍정적인 의미는 성취감, 유능감, 역할 중요성, 소속감, 사회적 연결감을 느낄 수 있는 경험을 통해서 얻게 될 수 있다.

Fredrickson, 2000; Folkman & Moskowitz, 2000

- ② 보상체계 조직의 인적 구성, 의사소통 구조, 재충전과 성찰의 기회 등을 제공한다.

조직 생산성 증대

① 신지식 창출(new knowledge creation)

- 긍정 정서는 새로운 아이디어를 생각해내며 즐기게 함으로서 새로운 기술과 지식의 창출에 핵심적인 역할을 한다.
- 신지식 창출은 발견의 즐거움과 의미를 제공함으로써 긍정 정서를 증진하며 둘은 상향적 선순환을 이룬다.
- 신지식 창출을 위해서는 실수가 허용되어야 한다. [Lee et al., 2003](#)

② 도움 추구(help-seeking)

- 도움 추구를 통해서 사람들은 새로운 기술과 능력을 획득하고 효과적인 문제해결 방법을 만들어내며 동료와의 유대감을 발달시킨다. [Ashford & Morthcraft, 1992](#)



긍정적 이탈행동(positive deviance)

>> 평균적 기준으로부터 긍정적인 방향으로 크게 벗어난 행동.
탁월한 기술 수준에 도달한 달인이나 고수들이 나타내는 행동.

>> **긍정적 이탈행동을 촉진하는 요인** Spreitzer & Sonenshein 2003

- ① 자신이 하는 일에 부여하는 강한 의미감
- ② 타인지향적인 태도
- ③ 자율감
- ④ 자기효능감
- ⑤ 용기

양질의 연결(High-Quality-Connection)

>> 관계의 질은 정서적 비중, 의사소통의 질, 상호성, 관계만족도 등에 의해서 영향을 받는다.

>> 양질의 연결의 특성 [Dutton & Heaphy, 2003](#)

구성원 간의 매우 긍정적이고 효율적인 관계

- ① 높은 정서적 전달력: 더 많은 정서가 표현되고 더 다양한 감정표현이 수용된다.
- ② 높은 탄력성: 난관을 잘 견뎌내면서 다양한 상황에서 효율적으로 기능한다.
- ③ 높은 관계의 생산성: 새로운 아이디어를 열린 마음으로 교환하며 건강한 피드백을 주고받는다.



양질의 연결이 조직의 생산성을 향상하는 방식

- ① 구성원들이 서로 유용하고 가치 있는 능력과 그에 대한 보상을 주고받는다.
- ② 구성원들이 자신과 조직에 대한 의미를 발견하도록 돕는다.
- ③ 구성원의 잠재력을 성장시킨다.
- ④ 학습의 기회가 제공된다.
- ⑤ 구성원들에게 생기를 불어넣는다.



관계 조정(relational coordination)

>> 조직 구성원 간의 서로 연결된 직무를 조화롭게 조정하고 통합하는 노력을 의미 [Gittell, 2003](#)

>> 관계 조정을 위해 필요한 요소

- ① 양질의 의사소통
- ② 양질의 관계
- ③ 공통적인 목표와 지식
- ④ 상호존중

조직에서의 의미 발견

>> 직업을 소명(calling)으로 느끼는 사람들이 만족도가 가장 높다.

>> 직업에서의 의미 강화를 위해 필요한 것

- ① 직장에 대한 소속감과 더불어 개인이 담당하는 직무와 역할의 소중함을 발견하는 것이 필요.
- ② 구성원간의 관계 증진을 위해서 가족과 같이 친밀한 관계구조를 구축하고 개성 있는 조직문화를 형성함으로써 공동체 의식을 가지는 것이 필요.
- ③ 업무 재설계를 통해서 구성원으로 하여금 자신이 하는 일에서 소중한 의미를 발견할 수 있도록 장려하는 것이 필요.



공정 리더십(positive leadership)

>> 투명성을 지니며 자신의 이득보다 집단의 이득을 추구하는 도덕성에 기반을 둔 진정한 리더십을 의미

>> **공정 리더십의 4 요소** Luthans et al, 2001

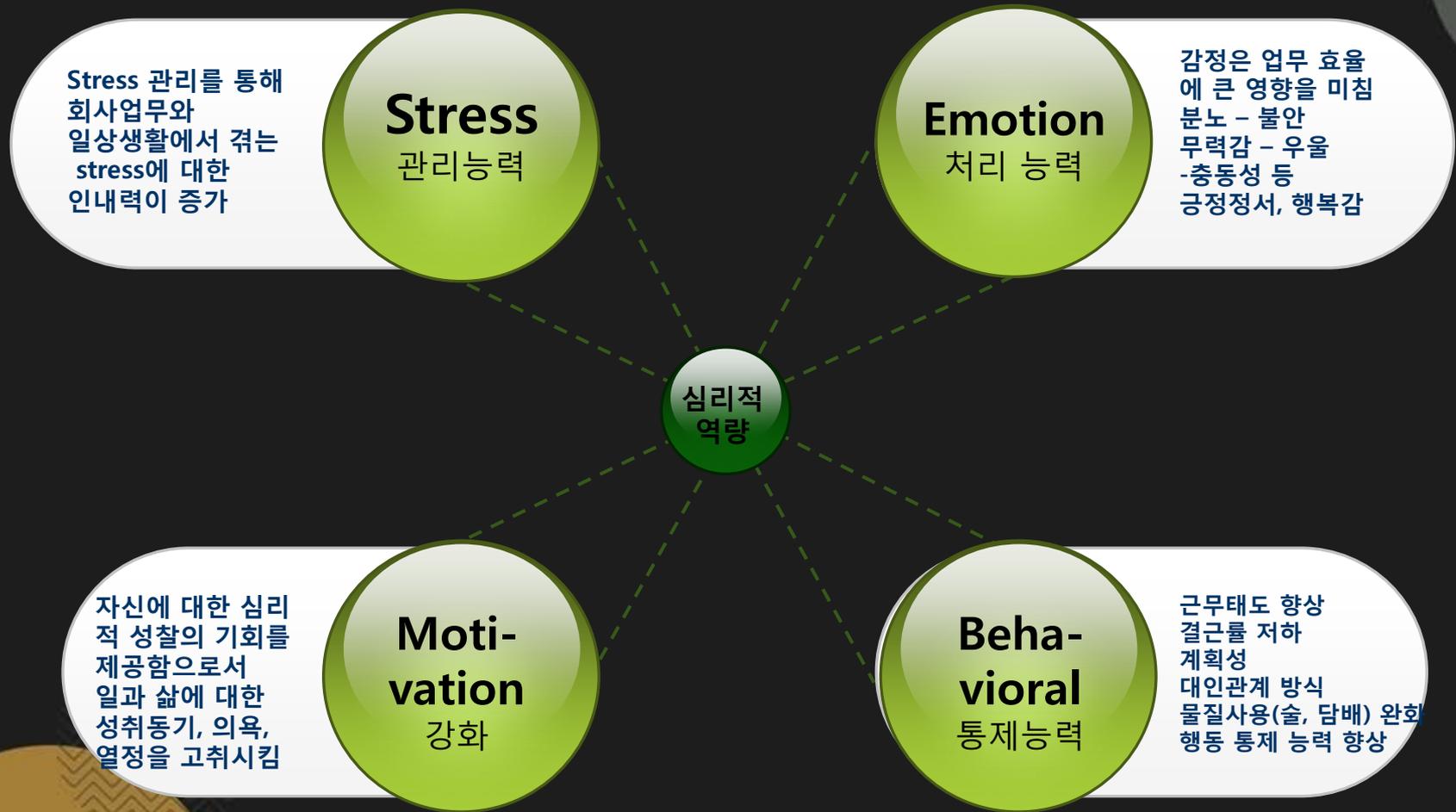
- ① 현실적인 낙관주의(realistic optimism),
- ② 정서지능(emotional intelligence),
- ③ 자신감(confidence),
- ④ 희망(hope)

● 긍정 리더십을 지닌 리더의 특징

- ① 구성원들이 각자 조직에 기여할 수 있는 긍정적인 측면을 지닌다고 믿는다.
- ② 구성원의 소중한 능력과 강점을 잘 인식하고 자기실현과 역량 발휘를 적극적으로 지원한다.
- ③ 자기의 결점을 인식하고 공개함으로써 구성원과의 상호보완적인 관계를 형성한다.
- ④ 투명한 행동을 통해서 자신감, 희망, 낙관주의, 탄력성의 모델이 되어 현장에서 솔선수범해야 한다.
- ⑤ 갈등과 분쟁을 자유롭게 판단할 수 있는 도덕적 역량을 개발해야 한다.

긍정 조직, 어떻게 창출할 것인가?

>>EAP(Employee Assistance Program)가 도움이 될 수 있다.





EAP가 조직에 미치는 효과

The Effects of EAP on an Organization

생산성 저하 방지

- 정서적, 재정적 stress로 인한 생산성 저하 방지
- EAP 도입 후 생산성 손실 감소(2004년 EAP journal)

이직률 감소

- 자신의 문제로 지원을 받을 때, 회사에서 느끼는 자기가치 상승
- 이직률이 감소하면 신입사원 채용 및 교육으로 인한 비용 절약 가능

사내 폭력 감소

- 고용인과 근로자의 폭력(언어적, 신체적, 성적)으로 인한 문제 최소화
- 업무 stress, 술이나 물질 남용, 재정적 문제가 폭력을 야기할 수 있음

갈등 발생률 저하

- EAP 자원을 통해 근로자의 문제를 교정하는데 드는 시간을 절약
- EAP 전문가가 관리자와 근로자들의 갈등을 조정하는 효과적인 방법을 제공



EAP의 주요내용

>> 직원들의 심리적 문제를 돕고, 최선의 상태를 유지할 수 있도록 돕는 일련의 심리서비스





EAP 상담

>> 언어: 국문, 영어, 일본어, 중국어

대상: 임직원 및 가족

EAP 상담

개인적 문제

우울, 불안, 성격,
관계 등

직장 문제

직무관련
관계, 리더십

부부/가족문제

부부갈등
고부갈등
원가족갈등
부모님문제 등

자녀문제

학업
심리/정신
양육 등

기타문제

밝음의 EAP 운영사례 _ 기업 및 기관

- S전자: 신입사원 심리진단 및 개인상담
- B그룹 해외주재원 대상자: “RT를 이용한 자기이해”
- C은행 Tacking교육: “에니어그램을 통한 자기이해”
- 외국계 기업 A사, 사회공헌 프로그램:
초등학교 4~6학년 ‘마음건강 지킴이 프로그램’
- 외국계 기업 D사: 주말 가족캠프 프로그램
- W금융그룹: 부서장급 VIP 코칭(심리진단 및 코칭)
- S건설: 자녀 인터넷&스마트폰 중독 세미나
- H항공: 부부 워크샵, 자녀 진로캠프



국무조정실
국무총리비서실

매주 1회 정부세종청사로 행복이 찾아옵니다.

찾아가는 마음상담 센터



● 행복한 공무원들을 위한 전문 상담 서비스 ●

| | |
|---|---|
|  <p>01. 직무관련 상담 직무 스트레스, 일과 삶의 균형 직장 내 대인관계 및 갈등관리 외.</p> |  <p>02. 가정관련 상담 자녀 학습문제, 부부문제, 고부갈등 및 가족간의 의사소통 문제 외.</p> |
|  <p>03. 심리/정서 상담 우울증, 분노관리, 불안, 대인기피 및 각종 트라우마 외.</p> |  <p>04. 심리검사 종합심리검사, 성격/기질/성향 검사, 학습검사, 부모양육태도 검사 외.</p> |

**찾아가는 마음상담 센터
이용안내**

이용대상 : 국무조정실, 국무총리비서실 공무원
이용시간 : 주 1회 09:00 ~ 18:00 (점심시간 제외)
이용비용 : 전액무료
상담문의 : 총무기획관실 / 인사과



행복심리센터 “밝음”은 20년 경력의 임상 · 상담 전문가와 함께 합니다.
www.bhappy.co.kr | happy@bhappy.co.kr

밖음의 EAP 운영사례 _ 기업 및 기관

- D건설: 여성리더 대상 컬러 테라피 워크샵
- 외국계 금융그룹 B사:
IT개발부서 조직진단 및 커뮤니케이션 워크샵
- D기관: 공무원대상 찾아가는 심리 상담실
- H반도체: 임원 리더십 진단 & 코칭
- 일반 EAP 서비스 위탁운영
 - 보험, 증권, 금융사 고객 접점인력 상담센터 운영 중
 - 전자, 반도체, IT 기업 스트레스 관리센터 운영
 - 유통, 서비스 고객 서비스 인력 대상 힐링센터 운영 중



밝음의 정부지원사업 운영사례

- 문화체육관광부 지정 [예술인 심리상담 지정기관]
- 예술인복지재단 [예술인의 힐링을 위한 집단상담 기관]



- 한국도박문제관리센터 지정 [도박치료 전문 기관]
- 서울중앙지방검찰청 지정 [범죄피해자 보호지원 상담기관]



- 서울시학교안전공제회 지정 [아동청소년 전문상담기관]
- 서울시 다문화 가정지원 [심리안정 사업 진행]





감사합니다

이미정 원장

michellelee@bhappy.co.kr

행복심리센터 밝음