인사조직연구 2017년 5월 제25권 제2호, pp. 159-192

공유된 긍정 정서(Shared Positive Affect)의 기제, 선행요인과 결과에 대한 고찰 및 긍정 조직학(Positive Organizational Scholarship)에의 적용*

이승윤** · 고성훈***

지난 25년여 간 축적된 공유된 정서 연구를 통해 정서의 공유를 활발하게 하는 선행요인들과 공유된 정서의 결과, 이러한 결과를 설명하는 다양한 기제에 대한 깊이 있는 이해가 가능해졌다. 이에 본 연구는 개인 간, 집단 내, 그리고 조직 내에서 일어나는 긍정 정서의 공유 현상에 대한 연구를 개관하는 데 첫 번째 목적이 있다. 긍정 정서의 공유 현상을 촉진하는 선행요인들을 개인 수준에서는 정서적 성향 및 집단에 대한 태도, 개인 간 관계 수준에서는 리더의 정서표현이 부하에게 전이되는 현상에 초점을 맞추었다. 집단 수준의 선행요인으로 집단 내 사회적 구조, 정체성, 집단 감성지능의 역할을, 조직 수준에서는 정서규범 및 정서적 문화가 긍정 정서의 공유에 미치는 영향을 중심으로 문헌을 고찰하였다. 나아가 공유된 긍정 정서가 놀이와 같은 상호작용(playful interaction)을 촉진하여 인지적, 사회적 즉흥성을 활성화하고 장기적으로 심리적, 사회적 자원을 구축함으로써 집단 내 다양한 사회적 프로세스와 성과에 영향을 미치는 과정을 살펴보았다. 공유된 긍정 정서는 일반적으로 협력과 창의성 증진 등의 긍정적인 결과를 가져오지만, 의사결정의 질의 저하나 집단사고 등 부정적인 결과도 발생 가능한 것으로 나타난다. 특히 본 연구는 공유된 긍정 정서에 초점을 둠으로써, 조직 내 긍정적인 요소들을 개발하고 촉진하여 구성원들의 번영감과 성장을 도모하고 평균 이상의 탁월한 조직으로 나아가는 방향을 제시하는 긍정 조직학과의 관계를 조명하고 향후 연구방향을 제안하는데 두 번째 목적이 있다. 특히 공유된 긍정 정서가 직장 내 공감을 불러일으키고 활력 관계를 구축하며 원활한 관계적 조정과 협력적 직무 재창조 활동을 촉진하는 역할에 초점을 맞추었다. 끝으로 공유된 긍정 정서 분야가 향후 탐색해야 할 과제를 구성원 간 상호작용, 정서적 다양성, 공유된 부정정서에 대한 연구의 필요성에 중점을 두고 논의하였다. 앞으로 공유된 긍정 정서에 대한 연구가 더욱 활성화되고, 긍정 조직학을 비롯한 다양한 연구 분야로 확대 적용되기를 기대한다.

주제어 : 정서의 공유, 감정, 긍정 조직학, 공감, 활력, 직무 재창조

논문투고일 2017년 01월 31일, 최종수정일 2016년 05월 16일, 게재확정일 2017년 05월 18일
* 이 논문은 2016학년도 홍익대학교 학술연구진흥비에 의하여 지원되었음.
** 홍익대학교 경영학부 부교수, E-mail: syrhee@hongik.ac.kr, 제1저자/교신저자
*** 경북대학교 경영학부 초빙교수, E-mail: sunghoonko7@gmail.com, 공동저자

Ⅰ. 서론

감정(emotion), 기분(mood) 등 우리가 경험하는 정서(affect)는 우리 삶의 일부이다. 특히 타인과의 빈번한 상호작용을 전제로 하는 조직 맥락에서는 구성원들이 그 과정에서 다양한 감정과 기분을 느끼게 된다. 따라서 조직 구성원들의 정서적 경험에 대한 이해는 조직 내 개인, 팀, 그리고 조직을 이해하기 위한 근본적인 접근방법이라고 할 수 있다.

감정과 기분 등의 정서는 개인의 인지, 태도, 행동에 영향을 미침이 그간의 많은 개인 수준의 연구를 통해 밝혀졌다(Clark & Isen, 1982). 예를 들어, 개인의 긍정 감정은 인지적 유연성(cognitive flexibility) 및 창의성을 증진시키고(Isen, Niedenthal, & Cantor, 1992), 긍정적인 경험을 더 잘 기억해 내도록 하는 것으로 나타났다(Bower, 1981). 또한 긍정적인 정서를 느끼는 개인은 다른 사람들과 더 활발하게 상호작용하고(Clark & Watson, 1988) 다른 사람에게 도움을 주고 양보하는 등의 친사회적(prosocial) 행동을 보이며(Hollingshead & Carnevale, 1990), 협상 시에도 덜 경쟁적이고 보다 협력적인 협상전략을 채택함이 밝혀졌다(Carnevale & Isen, 1986). 정보처리 및 의사결정 면에서는, 긍정 정서의 경험이 논리적이고 분석적인 방법 보다는 직관적이고 경험적인(heuristic) 방법과 관련이 높은 것으로 나타났다(Bless, Bohner, Schwarz, & Strack, 1990; Isen, 2000).

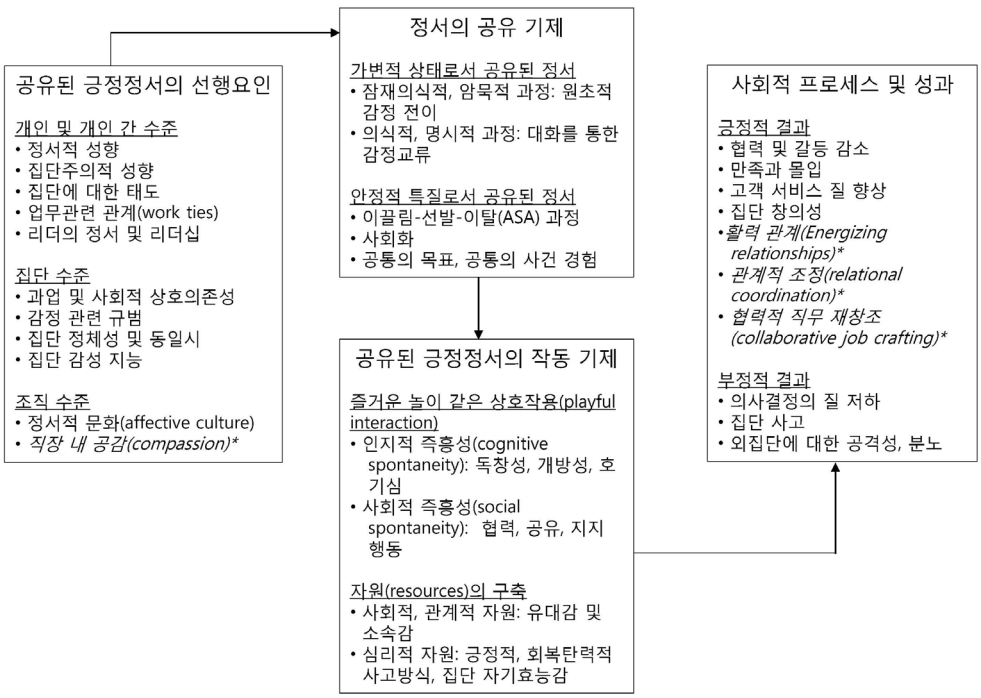
개인의 정서에 대한 연구에 비해 상대적으로 최근에 관심이 고조되고 있는 분야로 공유된 정서(shared affect) 또는 집단 정서(collective affect)에 대한 연구를 들 수 있다(권석균・최보인, 2010; Barsade & Knight, 2015; Rhee & Yoon, 2012). 개인 수준의 정서가 개인의 내적인 경험이라고 한다면, 공유된 정서는 개인들 간의 사회적 상호작용을 통해 공유된 정서적 경험을 의미한다(Parkinson, 1996). 예를 들어, 한 팀원이 주말 동안 어려운 이웃을 위한 봉사활동에 참여하며 느꼈던 보람과 기쁨에 대해 다른 팀원들과 이야기를 나눔으로써 다른 팀원들도 뿌듯함과 기쁨을 느끼게 되고, 이는 팀 내 공유된 긍정 정서로 발전할 수 있다. 이처럼 한 집단이 단순히 개인들을 모아놓은 상태 그 이상의 의미를 지니기 위해서는 그 집단의 구성원들이 공유된 정서를 경험하는 것이 중요하다(Sandelands & St. Clair, 1993). 특히 공동의 목표달성을 위해 구성원들이 활발하게 상호작용을 하는 경우, 또는 공통된 경험을 하거나 공동체 의식이 있는 경우에 팀이나 조직 내에 정서가 공유될 가능성이 높다(Parkinson, Fischer, & Masteand, 2005). 감정을 일으키는 대화를 통해서(Rimé, 1995) 또는 잠재의식적으로 타인의 표정과 어조에 동화되는 현상을 통해 정서가 공유되고(Hatfield, Cacioppo, & Rapson, 1992), 이는 개인 간, 팀 내, 그리고 조직 내 사회적 과정 및 결과에 영향을 미치게 되는 것이다. 지난 25년여 간 축적된 공유된 정서 연구를 통해 정서의 공유를 활발하게 하는 선행요인들과 공유된 정서의 결과, 이러한 결과를 설명하는 다양한 기제에 대한 깊이 있는 이해가 가능해졌다. 이에 본 연구는 공유된 정서 문헌을 개관하는 데 그 첫 번째 목적이 있다. 특히 공유된 '긍정' 정서(shared positive affect)에 초점을 두고 관련 문헌을 고찰하고자 한다.

공유된 긍정 정서에 대한 관심은 조직 내 긍

정적인 측면에 주목하고 뛰어나고 탁월한 조직을 구성하는 요소를 탐색하는 긍정 조직학(positive organizational scholarship)과 관련이 있다(Cameron, Dutton, & Quinn, 2003). 집단에 대한 기존 연구에서도 협력이라든지 집단 응집성, 구성원들의 집단에 대한 만족 등에 관심이 있었으나, 더 큰 관심은 주로 집단 내 부정적인 현상(예: 갈등, 무임승차 현상, 집단 사고, 순응에 대한 압력 등)을 해결하는 방법에 있었다고 볼 수 있다(Janis & Mann, 1977; Jehn, 1995; McGrath, 1984). 물론 집단 내에서 발생하는 문제들을 해결함으로써 집단이 원활하게 작용할 수는 있지만, 그로 인해 탁월하게 뛰어난 성과를 도출할 수 있을지는 미지수이다. 긍정 조직학은 조직 내 부정적인 측면의 해소보다는 긍정적인 요소의 개발과 조장, 활용을 통해 조직이 탁월한 성과를 낳고 구성원들 스스로가 최고의 모습을 발현하게 하는 데 그 목표가 있다(Cameron et al., 2003). 본 연구의 두 번째 목적은 개인 간, 집단 내, 조직 내 공유된 긍정 정서가 긍정 조직학에서 제시하는 긍정적 요소들(예: 조직 내 공감, 활력 관계, 관계적 조정, 협력적 직무 재창조 등)을 조장하고 활성화하는 데 어떤 영향을 미칠 수 있을지 그 관계를 조명하는 것이다. 더 나아가, 공유된 정서 연구 분야가 향후 탐색해야 할 연구과제들을 제안하고자 한다.

본 연구의 첫 번째 부분은 공유된 긍정 정서 문헌의 개관으로, 정의와 공유 메커니즘, 선행요인, 결과들에 대해 기존 연구를 토대로 설명

<그림 1> 공유된 긍정 정서 현상의 개념적 틀



* 이탤릭체로 표기된 긍정조직학 분야의 개념들과 공유된 긍정 정서 간의 관계를 향후 연구과제로 제안.

하고자 한다. 두 번째 부분은 공유된 긍정 정서와 긍정 조직학의 대표적인 개념들 간의 관계 및 공유된 정서 분야의 향후 연구 과제를 탐색해 보는 것으로, 긍정 정서의 공유 현상이 조직 내 공감 문화에 의해 어떻게 촉진될 수 있을지, 그리고 활력관계의 조성, 원활한 관계적 조정과 협력적 직무 재창조 활동에 미칠 수 있는 영향을 제안하고자 한다(<그림 1> 참조).

Ⅱ. 공유된 긍정 정서

2.1 정의 및 정서의 공유 메커니즘

공유된 긍정 정서는 두 개인 간, 팀원들 간, 또는 조직 구성원들 간에 공유된 긍정적인 정서를 의미한다. 정서는 감정, 기분, 느낌 등을 포괄하는 개념으로, 감정과 기분은 대상이나 원인의 유무, 그리고 지속성이나 강도에 따라 구분 된다(Weiss & Cropanzano, 1996). 그러나 감정과 기분을 구분하는 것이 대개 모호하고 감정이 기분으로 전환되기도 하기 때문에(Barsade, 2002), 본 연구에서는 감정과 기분을 포함하는 '정서'라는 개념을 사용하고자 한다. '공유'는 집단 구성원들 간에 일치된 정도(within-group agreement, conversion) 또는 분산된 정도(dispersion)를 나타내는 것으로(Chan, 1998), 정서(Bartel & Saavedra, 2000), 인구통계 변수(Tsui, Egan, & O'Reilly, 1992), 인지된 업무 환경(Klein, Conn, Smith, & Sorra, 2001) 등이 집단 내 일치된 정도를 연구할 때 사용되는 개념이다. 긍정 정서가 집단 구성원들 간에 공유되었다는 것은 구성원들이 느끼는 긍정 정서의 일치된 정도가 크다는 것을 의미한다.

집단 내 긍정 정서가 구성원들 간에 공유 또는 일치된 정도 이외에 긍정 정서의 강도 또한 고려될 수 있는 요소이다(Barsade, Ward, Turner, & Sonnenfeld, 2000; Kaplan, LaPort, & Waller, 2013). 일반적으로 열정이나 열의가 과업에 요구될 때는 강한 긍정 정서가 효과적이지만, 팀원들 간에 인식을 공유하고 단일한 시각이 요구되는 과업일 경우에는 긍정 정서의 공유 정도가 높은 것이 효과적일 수 있다는 이론적 연구가 있다(Huang, 2009). 그런데 정서의 강도와 공유된 정도 간에는 긍정적인 관계가 나타날 가능성이 높다. 아래의 정서 공유 기제에 대한 설명에서 볼 수 있듯이, 정서는 잠재의식적으로 타인의 감정표현에 동화되거나 모방하는 과정을 통해(Hatfield et al., 1992), 또는 의식적으로 상대방의 감정표현을 관찰하거나 감정을 일으키는 대화를 통해 공유되는데(Rimé, 1995; Schachter, 1959), 상대방의 정서의 강도가 강할수록 그 상대방의 감정표현은 높은 빈도로 더욱 분명하게 일어나는 경향이 있다(Bartel & Saavedra, 2000; Frijda, 1986; Lazarus, 1991). 강한 정서적 경험으로 인한 잦고 분명한 감정표현은 잠재의식적, 의식적 정서 공유 과정을 활성화시켜 정서의 공유 정도가 높아질 것이다. 따라서 본 논문에서는 집단 내 긍정 정서의 공유 정도 및 구성원들 간 긍정 정서가 일치된 정도에 초점을 두고 논의를 진행하되, 이는 긍정 정서의 강도와도 밀접하게 연관되어 있음을 전제로 한다.

2.1.1 가변적 상태(Temporary Property)로서 공유된 긍정 정서

집단 내 공유된 긍정 정서에 대한 접근 방식은 크게 두 가지로 분류된다. 하나는 집단 내

일시적 또는 가변적으로 긍정 정서가 공유된 상태로 이해하는 방법으로, 구성원들 간의 상호작용 과정에서 자연스럽게 형성되는 집단 내 정서적 상태이다(Barsade, 2002; Bartel & Saavedra, 2000; Rhee, 2006; Sy, Côté, & Saavedra, 2005; Totterdell, 2000; Totterdell, Kellett, Teuchmann, & Briner, 1998; Totterdell, Wall, Holman, Diamond, & Epitropaki, 2004). 감정의 전이(emotional contagion) 현상이라고도 불리는데, 이는 의식적 또는 잠재의식적으로 한 개인이나 집단이 다른 개인이나 집단의 감정, 행동 및 태도에 영향을 미치는 과정을 의미한다(Schoenewolf, 1990). 대다수의 연구자들이 공유된 정서를 연구할 때 전제하는 접근법으로, 리더와 부하간(Sy & Choi, 2013; Sy et al., 2005), 간호사와 회계사 팀 내(Totterdell et al., 1998), 운동선수 팀 내(Totterdell, 2000), 업무 관계에 있는 종업원간(Totterdell et al., 2004), 종업원과 고객 간(Barger & Grandey, 2006; Pugh, 2001), 보험회사 지점 내(Choi, Sung, Lee, & Cho, 2011), 조직 내(Menges, Walter, Votel, & Bruch, 2011)에서 이 같은 현상이 나타남이 실증되었다.

정서의 공유 현상을 일으키는 기제로서 (i) 잠재의식적(subconscious) 또는 암묵적 과정(implicit process)과 (ii) 의식적(conscious) 또는 명시적 과정(explicit process) 두 가지를 들 수 있다. 잠재의식적 또는 암묵적 과정은 상대방의 감정 표현에 동화되고 모방하게 되면서 정서가 공유 된다(Barsade, Ramarajan, & Western, 2009). 대표적인 개념으로 '원초적 감정의 전이(primitive emotional contagion)' 현상을 들 수 있는데, 상대방의 표정, 목소리, 자세, 행동을 자신도 모르게 모방하고 일치시킨 결과, 자신도 상대방의 감정을 느끼게 되고 서로 간에 감정이 수렴되는 경향을 의미 한다(Hatfield et al., 1992). 비슷한 개념으로 모방학습(vicarious learning), 상호작용의 일치성(interaction synchrony)이 있는데, 상대방의 정서적 표현을 관찰하면서 자신의 행동과 표현도 잠재의식적으로 조정함으로써 상대방과의 원활하고 순조로운 상호작용을 도모하는 것이다(Barsade, Brief, & Spataro, 2003; Kelly & Barsade, 2001). 이처럼 잠재의식적인 정서의 공유 현상은 주로 상대방의 표정, 어조, 자세, 행동 표현을 관찰함으로써 이루어진다(Neumann & Strack, 2000).

정서의 공유 상태를 형성하는 의식적인 또는 명시적 과정으로는 감정의 비교(emotional comparison)가 있다. 상대방의 감정 표현을 관찰하면서 자신이 느끼는 감정 상태가 적절한지 적절하지 않은지를 의식적으로 판단하고 조정함으로써 비슷한 정서 상태를 경험하게 된다(Schachter, 1959). 예를 들어, 상대방의 찡그린 얼굴을 목격하면 현재 상황이 불쾌하거나 위협적이라는 판단을 하게 되고, 자신의 감정도 상황에 적절하게 변화시킨다는 것이다(Bartel & Saavedra, 2000; Gump & Kulik, 1997). 한편, 감정을 일으키는 대화나 이야기를 통해 감정 교류가 일어나 정서가 공유되기도 하는데(Rimé, 1995), 상대방의 이야기는 듣는 사람으로 하여금 유사한 정서적 경험을 떠올리게 하고, 이는 둘 간의 공감(empathy) 및 정서적 교감을 불러일으킨다(Christophe & Rimé, 1997; Rimé, 2009). 특히 긍정적인 감정을 불러일으키는 이야기를 상대방과 나눔으로써 화자의 긍정 감정은 더 강화되는 효과를 경험하기 때문에(Rimé, 2009), 긍정적 이야기

를 타인과 나누고자 하는 화자의 의식적인 동기가 있음을 유추할 수 있다.

사회적 정보로서의 감정 모델(emotions as social information(EASI) model)(Van Kleef, 2009) 또한 개인의 정서적 표현이 타인의 정서에 영향을 미치는 과정을 설명함으로써 감정의 공유 현상을 다루고 있다. EASI 모델은 한 개인의 정서 표현이 타인의 정서, 인지, 행동에 미치는 과정을 두 가지로 설명하는데, 첫 번째 과정은 상대방의 감정 표현을 관찰하면서 비슷한 정서적 반응을 경험하게 되거나(암묵적 감정공유) 상대에 대한 호-불호의 정서적 반응을 형성함으로써 행동이 변화될 수 있음을 제안한다. 상대방의 정서 표현에 의해 영향을 받는 또 다른 과정은 감정 표현을 통한 정보의 전달과 관련된다(Schwartz & Clore, 1983). 사람들은 감정 표현을 통해 자신의 견해와 의도, 사물 및 사람에 대한 평가 등의 정보를 전달하는데, 이는 상대방으로 하여금 행동을 지속하거나 수정하도록 만드는 효과가 있다. 이와 같은 과정이 반복되다 보면 상호작용하는 개인 간 정서가 수렴될 가능성이 높다.

2.1.2 안정적인 특질(Stable Property)로서 공유된 긍정 정서

집단 내 공유된 긍정 정서에 대한 또 다른 접근 방식은 집단의 정서 성향(group affective tone)(George, 1990) 또는 집단 구성원들의 유사한 정서적 기질(trait affectivity)(Barsade et al., 2000) 등 어느 정도 지속력 있는 정서적 성향이나 특질로서 이해하는 방법이다. 위에서 살펴본 일시적 또는 가변적 상태로서의 공유된 긍정 정서보다 상대적으로 긴 시간을 전제한다. 집단의 정서적 성향은 한 집단이 표출하는 일관되고 동질적인 정서적 반응으로, 집단 구성원들의 긍정적 및 부정적 정서 성향이 집단 전체의 긍정적 및 부정적 정서 성향과 관련이 있는 것으로 나타 난다(권석균・최보인, 2010; George, 1990).

이 접근 방식은 시간이 지남에 따라 집단의 구성원들은 비슷한 정서적 성향을 지니게 된다는 가정에 근거하고 있다. 그 기제로 ASA(attraction-selection-attrition) 모델에 의하면 유사한 정서적 성향을 가진 사람들이 집단에 매력을 느끼고 선발되며, 이질적인 정서적 성향을 지닌 사람들은 집단을 떠남으로써 결과적으로 비슷한 정서적 성향의 구성원들이 남게 된다(Schneider, 1987). 사회화나 사회적 영향 과정(social influence process), 공통의 목표나 사건을 경험하는 것 또한 정서적 성향의 동질화에 영향을 미칠 수 있다(George & Brief, 1992). 본 연구에서는 일시적이고 가변적인 상태로서의 긍정 정서를 공유하는 경험이 장기간 축적되면, 안정적이고 지속적인 특질로서의 공유된 긍정 정서로 발전될 수 있다고 가정한다. 따라서 두 가지 접근 방식을 구분하지 않고 논의를 이어가고자 한다.

2.1.3 공유된 긍정 정서의 측정 방법

긍정 정서의 공유 현상을 측정하는 방법은 우선 자기보고식(self-report) 설문을 통해 개인의 감정이나 기분, 정서적 기질을 측정한 뒤, 개인들의 정서경험을 통합(aggregate)하여 집단 내 평균치를 집단 내 공유된 긍정 정서(shared affect) 또는 집단 정서 성향(group affective tone) 변수로서 사용하는 것이 일반적이다(Barsade, 2002; George, 1990; Totterdell et al., 1998). 응답자간 일관성 지표를 통해 응

답의 유사성을 확인한 후 집단 수준의 공유된 정서 또는 정서 성향 변수로 사용한다. 응답자 간 일관성을 확인하는 방법으로 일반적으로 급내상관계수(Intraclass correlation coefficient: ICC)가 사용되고 측정자간 신뢰도 계수(Interrater reliability coefficient), 집단 내 수렴도(within-group agreement: r_{wg})도 사용되기도 한다. 현장 연구에서는 실제로 경험한 감정이나 정서, 정서적 기질 등을 자기보고식 설문으로 측정하는 반면, 실험 연구에서는 특정 감정을 유도하기도 한다(Barsade, 2002; Rhee, 2006). 또는 외부의 제3자가 집단을 관찰한 뒤 집단 내 공유된 정서를 평가하는 방식으로 측정하기도 한다(Barsade, 2002; Barsade & O'Neill, 2014; Bartel & Saavedra, 2000).

긍정 정서 공유현상의 결과물로서 개인들의 정서경험의 평균치를 집단수준 변수로서 사용하는 방법 이외에, 집단 내 개인들의 정서 경험이 일치되는 정도 또는 분산된 정도를 집단수준 변수로 사용하는 경우도 있다(Kaplan et al., 2013; Rhee, Park, Bae, & Moon, 2008). 표준편차(Kaplan et al., 2013) 또는 개인 정서와 집단 평균 정서의 차의 절대값으로 개인 정서가 집단 정서에 수렴되는 정도를 보기도 한다(Rhee et al., 2008).

최근에는 정서 컴퓨팅(affective computing)이라는 연구 분야가 주목받고 있는데, 컴퓨터를 이용해 개인의 감정을 읽어 들이는 방법에 대한 이론을 개발하고 실증연구 결과를 도출하고 있다(Poh, Swenson, & Picard, 2010). 문자화된 커뮤니케이션 내용 중 정서적인 부분에 관한 내용을 코딩하는 소프트웨어도 개발되어 활용되기도 한다(Bollen, Mao, & Zeng, 2011). 이와 같은 정서 측정 방법들은 실시간 정서를 장시간에 걸쳐 지속적으로 측정할 수 있고 간섭을 최소화하여 측정(unobtrusive measurement)할 수 있기 때문에, 잠재의식적인 정서의 공유 현상이라든지 정서 공유 현상의 종단적 변화를 연구하는 데 도움이 될 것이다.

2.2 공유된 긍정 정서의 선행요인

긍정 정서의 공유 현상을 활성화하는 선행요인은 크게 두 가지 방식으로 접근할 수 있는데(Kelly & Barsade, 2001), 하나는 햐향식(top-down) 접근방법으로 조직이나 집단의 정서표현 규범이나 문화, 집단의 사회적 구조 및 응집성 등이 집단 내 정서 공유 현상에 영향을 준다는 것이다. 다른 하나는 상향식(botton-up) 접근방법으로 집단을 구성하는 리더나 개인의 정서 및 태도, 그리고 구성원 정서적 성향의 조합이 집단 내 정서 공유 현상에 미치는 영향을 이해하는 방법이다. 그간 다수의 실험연구(Barsade, 2002; Rhee, 2006; Sy et al., 2005) 및 설문 또는 질적 연구(Bartel & Saavedra, 2000; Totterdell, 2000; Totterdell et al., 1998; 2004)를 통해 실증된 선행요인들 중에서 가장 활발하게 연구된 요인들을 앞의 두 가지 접근방법을 토대로 개인의 정서나 태도, 행동적 특성 등 개인 수준의 요인들, 리더와 부하 등의 개인 간 관계 수준의 요인들, 집단 수준의 구조적 요인들, 더 나아가 조직의 정서 규범이나 문화 요인들로 구분하여 살펴보고자 한다.

2.2.1 개인 또는 리더-부하 간 관계 수준의 선행요인

집단 구성원 개인의 속성에 따라 긍정 정서가 공유되는 정도가 달라질 수 있다. 영업팀 26개를 대상으로 실시한 연구에서 George(1990)

는 팀원들의 정서적 기질이 유사할수록 집단의 정서적 성향이 더욱 명확하게 형성됨을 보여주었다. Totterdell et al.(1998)은 13개 간호사 집단과 9명의 회계사 집단을 대상으로 각각 3주와 4주간에 걸쳐 매일의 기분을 측정하여 정서의 공유 현상을 밝혔다. 분석 결과에 의하면 나이가 많을수록, 집단에 몰입도가 높을수록, 긍정적인 집단 분위기를 인지할수록, 그리고 동료들과 마찰이 적을수록 개인 정서와 집단 정서 간에 상관관계가 높았다. 최근에 개인의 성격적 특징으로 많이 연구되고 있는 개념이 타인의 감정에 쉽게 전이되는 성향(susceptibility to emotional contagion)으로, 이러한 성향을 가진 개인일수록 동료들과 정서의 공유가 더 활발하게 일어나는 것으로 나타난다(Ilies, Wagner, & Morgeson, 2007; Sy & Choi, 2013). 집단주의적 성향(collectivistic tendencies)이 강한 개인 역시 집단의 정서에 더 잘 동화되는 것을 볼 수 있다(Ilies et al., 2007).

두 개인 간 관계적 속성에 따라 긍정 정서의 공유 정도가 달라지기도 하는데, 이는 조직 구성원들이 맺고 있는 사회적 관계를 파악함으로써(예: 사회적 연결망 이론) 더 깊이 있는 이해가 가능하다. Totterdell et al.(2004)의 연구에 의하면 조직 내 업무관련 관계(work ties)가 있을 경우 높은 빈도의 상호작용과 감정표현 규범으로 인해 정서가 더 활발히 공유된다고 한다. 특히 사회적 연결망 구조 내에서 유사한 위치를 점하고 있는 두 개인일수록 정서의 유사성은 더 커지는 것으로 나타난다. 유사한 사회적 관계의 패턴을 공유하는 두 개인은 서로를 비교하거나 직간접적인 의사소통의 기회가 많기 때문에(Shah, 2000), 정서의 수렴 가능성이 더 높은 것이다.

리더와 부하 간의 관계 및 상호작용의 질에 따라 정서의 공유 정도가 달라지는 현상에 대해서도 연구자들의 관심이 고조되고 있다. 리더는 특히 집단에 영향력을 행사할 수 있는 지위에 있기 때문에, 이들이 표출하는 감정이나 기분은 집단 내 공유되는 정서 및 사회적 과정, 감정표현 규범 등에 중요한 영향을 미칠 수 있다는 점에서 리더의 정서에 대한 연구가 증가하는 이유를 찾을 수 있다(권석균 · 최보인, 2010; Pescosolido, 2002; Seong & Choi, 2014; Sy & Choi, 2013). 또한, 이슈에 대한 리더의 해석 및 견해는 부하들의 인지적 과정에 상당한 영향을 미칠 수 있는데, 이는 이슈에 대한 부하들의 긍정 또는 부정적 인식과 정서적 반응을 통해 정서의 공유를 활발하게 하는데 기여할 수 있다(Menges & Kilduff, 2015). 리더-부하 간 정서의 공유에 관한 초기 연구로는 리더의 정서에 의해 부하의 정서가 영향을 받는 현상을 밝힌 George(1995)의 연구가 대표적이다. 리더의 긍정적 기분은 집단 전체의 긍정적 기분과 관련이 있었으며, 집단의 공유된 긍정적 기분은 세일즈 팀의 성과를 향상시킴을 보여주었다. Sy et al.(2005)의 연구에서도 리더의 감정 및 기분이 부하에게 전이되는 현상을 발견했고, 재즈 음악 연주 집단 및 운동선수 집단 등 20여 개의 집단을 관찰한 Pescosolido(2002)의 연구에서는 불확실한 상황 하에 리더가 특정한 감정을 표출할 경우 그 감정이 집단에 공유되는 현상을 다뤘다.

최근에 리더 점화-부하 전파 모델(leader activation-member propagation model)을 제안한 Sy & Choi(2013)의 연구에 따르면, 리더가 감정이나 기분의 전이 과정을 집단 내에 점화

시키면 집단 구성원들에게 리더의 감정이나 기분이 전파되고 구성원들 간의 상호작용을 통해 더욱 확산된다는 것이다. 특히 이 모델에서는 집단 내 정서의 공유가 일어나는 이유와 과정을 리더와 구성원 간 성격의 이질성과 집단 구성원들 간의 성격 다양성, 감정에 쉽게 동화되는 개인 특성 등으로 설명한다. 부하들의 정서에 영향을 미치는 대표적인 리더십 유형은 카리스마적 리더십이라고 할 수 있다(이창준・윤정구, 2007; Barsade & Knight, 2015). 리더가 감정 표현을 적극적으로 할수록 카리스마가 있다고 평가되고 집단 내에 정서가 활발히 공유되는 것을 볼 수 있으며, 집단 내 긍정 정서가 공유되었을 경우 리더의 효과성과 카리스마에 대해 호의적인 평가를 내리는 것을 볼 수 있다(Sy, Choi, & Johnson, 2013). 또한 소규모 기업의 리더들을 대상으로 실시한 설문연구 결과, 리더의 진성 리더십(authentic leadership)이 집단 내 긍정정서의 공유를 촉진시키며 이는 신사업 성과(예: 매출액, 기업규모)를 증진시킨다는 것이 밝혀지기도 했다(Hmieleski, Cole, & Baron, 2012).

2.2.2 집단 수준의 선행요인

집단의 사회적 구조에 의해 정서의 공유 정도가 영향을 받는 현상을 밝힌 대표적인 연구로 Bartel & Saavedra(2000)의 연구가 있는데, 집단 구성원들이 서로 정서와 관련된 정보를 주고받고 확산시킬 수 있는 기회는 근본적으로 사회적 구조 및 시스템에 의해 좌우된다는 전제에 근거한다. 70개의 작업집단을 관찰한 결과, 과업 면에서나 관계적인 면에서 상호의존적일수록, 멤버십이 안정적일수록, 그리고 감정 관련 규범이 있을 경우 정서가 더 활발히 공유되는 것으로 나타났다. 또 다른 연구에 의하면, 과업으로 연결되어 있을 경우 정서적으로 유사해지며 사회적 네트워크 구조 내에서 비슷한 위치를 점할 경우 정서적 반응이 유사하게 나타났다(Totterdell et al., 2004). 결국 구성원들 간의 상호작용이 활발할 때 잠재의식적 및 의식적 감정 전이과정이 활성화되고 정서의 공유가 촉진되는 것이라 볼 수 있다. Totterdell(2000)의 연구에서 그 단적인 예를 찾아볼 수 있는데, 크리켓 경기 팀 내에 정서가 가장 많이 공유된 때는 선수들 간에 주고받는 상호작용이 가장 활발하게 일어난 때라는 결과가 나왔다.

또한, 집단의 정체성(identity) 또는 집단에 대한 동일시(identification) 정도가 강할수록 구성원들 간에 정서가 공유될 가능성이 높다. 예를 들면, 특정한 사회적 정체성이나 범주(예: 여성, 동양인 등)가 강조될 경우 구성원들이 정체성에 대해 가지는 정서가 촉발되고 이는 집단 내 정서의 공유를 원활하게 한다(Mackie, Devos, & Smith, 2000). 특히 집단과 자신을 동일시하는 정도가 높은 구성원일수록 집단에 대한 강한 긍정 정서를 경험하게 되고(Mackie, Silver, & Smith, 2004; Tanghe, Wisse, & van der Flier, 2010), 이는 다른 구성원들에게도 전이될 가능성이 높다. 이와 반대로 집단 구성원들이 복수의 정체성을 가지고 있다든지 집단에 대한 동일시 정도가 낮을 경우 동일한 사건에 대해서도 서로 다른 감정을 경험할 확률이 높아지고 정서의 공유를 저해할 수 있다(Garcia-Prieto, Mackie, Tran, & Smith, 2007). 자신이 속한 집단이 매우 다양한 사람들로 구성되어 있다고 인식할수록 부정적인 정서가 공유되는 현상이 밝혀지기도 했다(Hentschel,

Shemla, Wegge, & Kearney, 2013). 이러한 연구결과들은 집단 구성원들이 공통의 정체성을 가지는지의 여부가 정서의 공유 정도에 영향을 미칠 수 있음을 보여주고 있다.

집단의 감성지능(team emotional intelligence) 또한 집단 내 정서가 공유되는 정도에 영향을 미칠 수 있다. Druskat & Wolff(2001)가 소개한 개념으로, 집단 내 정서적 프로세스를 관리하는 규범을 통해 신뢰, 집단 정체성, 집단 효능감을 촉진할 수 있는 집단의 역량이라고 정의된다. 집단 감성지능 개념은 집단 구성원들 간의 상호작용 과정 중에 실제로 드러나고 발휘되는 감성지능을 다룬다는 점에서, 구성원 개개인의 감성지능의 총합과는 구별되는 개념이다(Elfenbein, 2006). 감성지능이 높은 집단 구성원들은 서로의 감정이나 기분을 인지하고 그에 적절하게 대응할 수 있는 능력을 지니고, 집단의 규범 또한 정서적 측면을 강조하여 구성원들 간 감정과 기분의 표현을 존중하고 집단 자기 효능감을 고취시키는 특징을 보인다(Druskat & Wolff, 2001; Elfenbein, 2006). 집단 감성 지능은 집단 내에 합의가 이루어지지 않을 때 창의적인 방법으로 합의를 도출하고 갈등을 해결하는 데에도 도움이 된다(George, 2002). 따라서 집단의 감성지능이 높을수록 구성원들 간에 긍정 정서의 공유가 활발히 일어날 것으로 예측할 수 있다.

2.2.3 조직 수준의 선행요인

조직 내에 형성된 정서 관련 규범 또한 구성원들의 정서 공유 정도에 영향을 미칠 수 있다(Barsade & O'Neill, 2014; Martin, Knopoff, & Beckman, 1998). 바디 샵(the body shop)의 정서적 문화에 대한 질적 연구를 통해, 광범위한 종류의 감정을 표출하는 것을 장려하면서도 동시에 실제 감정을 표현함에 있어 구성원 상호간에 선을 지키는 정서 규범을 발견할 수 있다(Martin et al., 1998). 이 같은 조직 내 정서 규범을 Barsade & O'Neill(2014)은 정서적 문화(affective culture)라고 했는데, 이는 (i) 조직 내 감정의 표현 및 억제 풍토를 반영하는 행동 규범이나 가치 체계와 더불어 (ii) 이러한 감정의 경험과 표현이 적절한지의 여부를 터득하게 해주는 조직 내 규범이라고 정의된다. 요양병원의 정서적 문화에 대한 종단 연구(Barsade & O'Neill, 2014) 결과를 보면, 이 요양병원 내에 공유된 동료애(companionate love)라는 강한 정서적 문화는 종업원들 간의 팀워크와 만족도를 증진시켰고 정서적 고갈과 결근율을 줄이는 효과를 보였다. 더 나아가 종업원들 간의 끈끈한 동료애는 환자와 그 가족들에게까지도 전이되어, 이들 역시 긍정적인 기분과 높은 삶의 질을 경험하였고 가족들의 만족도도 높았으며 응급실 방문 횟수도 감소하는 탁월한 결과를 낳기도 했다.

2.3 공유된 긍정 정서의 작동 기제: 인지적(Cognitive), 사회적 즉흥성(Social Spontaneity) 및 사회적, 심리적 자원의 구축

개인이 경험하는 긍정 감정의 효과는 긍정 감정의 확장-구축 이론(the broaden-and-build theory of positive emotions)으로 설명 된다(Fredrickson, 1998, 2001; Fredrickson & Branigan, 2000). 개인 수준의 이론으로, 우선 긍정 감정을 느끼게 되면 그 순간에 인지와 사고의 범위가 확장되어, 문제를 해결할 때 다양한 접근법을 시도하고 문제를 다각적 관점

으로 바라보는 것으로 나타난다(Fredrickson & Joiner, 2002). 이 같은 긍정 감정의 경험이 장기간 반복되면 개인에게 사회적, 심리적, 지적, 신체적 자원이 구축되는 효과를 가져 온다. 긍정 감정의 경험은 서로 돕고 협력하는 행동을 통해 친교관계 등의 사회적 자원을 구축하고, 긍정적이고 회복탄력적인 사고를 촉진해 당면한 난관과 스트레스를 극복할 수 있는 심리적 자원을 발달시킨다(Fredrickson, Tugade, Waugh, & Larkin, 2003). 또한 긍정 감정을 경험함으로써 학습역량이 증진되어 지적 자원이 발달하고 신체활동이 활발하고 역동적이게 되어 건강과 면역력 등의 신체적 자원도 구축된다.

이 같이 개인 수준에서 기대할 수 있는 긍정 정서의 효과는 집단 수준의 공유된 긍정 정서에도 유사하게 나타날 것으로 예상할 수 있다(Kelly & Spoor, 2007). 이 때 개인 수준의 긍정 정서 경험과의 차이점이라면 공유된 긍정 정서의 경우에는 집단 구성원들 간의 상호작용이 수반된다는 점이다. 긍정 감정을 느끼는 개인은 즐겁고 역동적(playful)이어 진다는 논의에 근거해(Fredrickson, 1998), 긍정 정서가 공유된 집단 내의 상호작용은 즐겁고 역동적인 놀이(play)와 유사하게 나타날 것이라 생각해 볼 수 있다(Rhee, 2007). 즐거운 놀이와 같은 상호작용(playful interaction)의 두 가지 특징은 인지적(cognitive), 사회적 즉흥성(social spontaneity)이다(Barnett, 1990; Lieberman, 1977). 인지적 즉흥성은 독창적이고 유연한 사고와 새로운 것을 추구하는 호기심을 의미하는데 함께 놀이를 할 때 기존의 것을 새롭게 해석해서 새로운 놀이 아이디어를 창조해 내는 활동에 적극적으로 참여하는 모습에서 인지적 즉흥성을 발견할 수 있다(Fink, 1960). 이 같은 인지와 사고의 폭이 확대되는 경험이 반복될 경우 긍정적이고 회복탄력적인 사고를 촉진해 장기적으로는 심리적 자원이 팀 내에 구축될 수 있다(Rhee, 2007).

사회적 즉흥성은 개인들 간에 협력하고 서로를 이끌어주며 공유하는 등의 자발적이고 긍정적인 상호작용으로 나타나고, 이로 인해 공동체 의식이 발달하게 된다(Fink, 1960). 긍정적인 호혜관계(positive reciprocity)를 전제하는데, 놀이를 하는 과정에 서로의 의견이나 아이디어에 자발적이고 즉흥적으로 동의하고 적극적인 지지를 보내는 상호작용이 빈번하게 일어나는 현상과 비슷하다. 사회적 즉흥성의 경험이 지속적으로 반복되면 유대감과 소속감이 강화되어, 장기적으로 집단 내 사회적, 관계적 자원이 개발될 수 있을 것이다(Rhee, 2007). 이와 관련하여, Walter & Bruch(2008)은 '공유된 긍정 정서의 순환적 증폭현상(positive group affect spiral)'이라는 개념을 제안했는데, 공유된 긍정 정서를 통해 집단 구성원들은 서로에게 더욱 끌리게 되어 서로 간에 더욱 양질의 인간관계를 맺게 되고, 끈끈한 인간관계 덕택에 구성원들은 긍정적인 감정과 기분을 더욱 공개적으로 표현함으로써 긍정 정서가 더 활발히 공유되는 순환적 증폭현상을 의미한다. 집단 내 긍정 정서 성향(positive affective tone)이 더욱 긍정적인 방향으로 발전한 집단일수록 결근율이 가장 큰 폭으로 줄어드는 결과를 보고한 종단연구(Mason & Griffin, 2003)에서 볼 수 있듯이, 공유된 긍정 정서가 장기적으로 구성원 간 양질의 인간관계를 형성하고 집단에 대한 소속감과 애착을 고취시키는 결과를 가져옴을 알 수 있다. 이처럼 긍정

정서의 공유는 집단 내에 즐거운 놀이와 같은 상호작용을 촉진시켜 인지적, 사회적 즉흥성을 활성화하고, 장기적으로는 심리적, 사회적 자원을 구축하여 집단 내 사회적 프로세스와 성과에 영향을 미치게 된다.

2.4 공유된 긍정 정서의 결과

집단 내 공유된 긍정 정서는 즐거운 놀이와 같은 상호작용(playful interaction)을 일으켜, 인지적 측면에서 구성원들의 인지와 사고의 폭을 넓히고 독창적이고 유연한 사고 등의 인지적 즉흥성을 촉진할 수 있다(Rhee, 2007). 사회적 관계 측면에서는 서로를 지지하고 협력하며 적극적으로 상호작용 과정에 참여하는 사회적 즉흥성이 나타나고(Fink, 1960), 이러한 경험이 축적되면 집단 내 유대감과 공동체 의식이 강화되어 사회적, 심리적 자원으로서 기능할 것이다(Rhee, 2007). 개인 간, 집단 내, 조직 내 공유된 긍정 정서는 이와 같은 메커니즘을 통해 구성원 간의 사회적 프로세스와 성과에 영향을 미치게 되는데, 공유된 긍정 정서는 일반적으로 긍정적인 결과를 가져오는 것으로 나타나지만, 의사결정 질의 저하나 집단사고 등의 한계도 지적된다.

2.4.1 집단 내 사회적 프로세스와 성과

Barsade(2002)는 경영의사결정 과업을 수행하는 29개의 대학생 집단을 대상으로 실험연구를 진행했는데, 공유된 긍정 정서가 구성원들 간의 협력을 조장하고 갈등을 줄이는 것으로 나타났으며 구성원들이 집단의 성과를 높게 평가하는 결과를 보였다. 또한, 긍정 정서를 공유하는 집단은 그렇지 않은 집단과 비교했을 때 집단에 대한 만족도와 몰입도가 높게 나타나고 구성원들 간에 더 많은 도움 행동을 보이는 것으로 나타났다(Chi, Chung, & Tsai, 2011; Rhee, 2006). Gibson(2003)은 공유된 긍정 정서가 집단 자기효능감에 미치는 영향에 대한 연구에서, 집단 내 긍정 정서가 공유되면 집단에 대해 낙관적이고 긍정적인 생각이 촉진되어 과업을 성공적으로 수행할 수 있다는 자신감 및 효능감이 증가하는 결과를 보여주었다. 보다 지속적인 기질적 성향으로서의 집단의 긍정적 정서성향(positive group affective tone)은 낮은 결근율과 관련이 있음이 밝혀지기도 했다(George, 1990; Mason & Griffin, 2003). 대규모 백화점에 속한 51개의 세일즈 팀의 긍정적 정서성향은 높은 고객 서비스 질과 관련이 있었다(George, 1995).

공유된 긍정 정서가 집단의 과업 수행기간 중간 시점(midpoint)(Gersick, 1991)에 어떤 작용을 하는지를 보여준 흥미로운 연구가 있다. 전술대회에 참가한 군인 팀들을 실증 분석한 결과, 대회 기간의 중간 시점에 이르렀을 때 긍정 정서를 공유한 팀은 새로운 전략을 추가로 탐색하는 활동을 줄이고 전략의 실행으로 팀의 초점을 바꿈으로써 성공적인 결과를 도출한 반면, 부정 정서를 공유한 팀은 마감시한이 다가오는데도 불구하고 새로운 전략을 탐색하는 활동을 중단하지 않아 팀 성과가 저하되는 결과가 나타났다(Knight, 2015). 과업 수행 초기에 과업에 대해 탐색하고 정보와 아이디어를 모으는 단계에서, 긍정 정서를 공유한 팀은 인지와 사고의 확장 효과를 통해 적극적인 탐색활동을 보였다(통계적으로 유의미하지는 않았으나 계수의 방향성은 가설과 일치했다). 중간 시점에 도달하자 관심의 초점은 시간 내에 팀 목표와 성과를 달성하는 쪽으로 모

아졌고(Gersick, 1991), 긍정 정서를 공유한 팀은 지금까지 도출된 정보와 아이디어에 대해 긍정적이고 만족스럽다는 평가를 내림으로써 추가 탐색활동 보다는 전략의 실행으로 초점을 변화시킨 것이다(Knight, 2015). 이외에도 팀원들의 긍정적인 정서적 기질(trait positive affect)의 평균값이 팀의 역량 및 경륜을 통제한 뒤에도 팀의 성과에 유의미한 긍정적 영향을 미쳤다는 결과 역시 매우 흥미롭다.

감정을 일으키는 대화나 이야기가 대화 참여자들에게 어떤 영향을 미치는지에 대한 연구결과에 의하면, 대화를 통해 감정을 공유할 경우 대화 참여자들 간에 유대관계가 강해지는데(Peters & Kashima, 2007; Rimé, 2009) 사실이나 정보를 공유하기 위한 대화보다는 감정을 교류하는 대화를 나눴을 경우 유대관계가 더 강해지는 것으로 나타났다(Laurenceau, Feldman-Barrett, & Pietromonaco, 1998). 특히 청중이 화자에게 열성과 열의를 보일 때 더 강한 유대감이 형성되는 것을 볼 수 있다(Gable, Reis, Impett, & Asher, 2004).

고객과 서비스 제공자 간의 정서 공유에 대한 일련의 연구도 있다. Pugh(2001)의 연구에 의하면 서비스 제공자가 고객에게 미소를 짓는 등의 긍정 정서를 표현할 경우 고객이 긍정 정서를 경험하게 되고 서비스의 질에 대한 평가도 상승하는 결과를 가져온다. 그 반대의 관계도 입증되었는데, 고객의 긍정 정서 성향은 패스트푸드 음식점 계산대 직원의 긍정적인 감정 표현(제3자가 평가)과 관련이 있었고, 이는 고객 만족도의 증가로 이어졌다(Tan, Foo, & Kwek, 2004).

조직 수준에서 공유된 긍정 정서의 결과를 보여주는 Menges et al.(2011)의 연구 또한 주목할 만하다. 이들은 조직 내 긍정 정서가 공유되었을 때 생산성을 비롯하여 개인 업무성과를 통합한 값도 높게 나타남을 밝혔고, 이는 조직 구성원 간에 신뢰관계가 구축된 경우에만 유효하게 나타난다는 것을 보여주었다. 조직 내 긍정 정서가 공유되었을 경우 종업원 개개인의 조직시민행동을 통합한 값 또한 높은 것으로 밝혀졌다.

2.4.2 집단의 창의적 결과물과 의사결정의 질

개인이 경험하는 긍정 정서가 창의적 사고를 촉진시키듯이(Isen et al., 1992), 집단 내 공유된 긍정 정서도 집단의 창의성을 높이는 것으로 나타난다. 대학생 및 MBA 학생으로 구성된 72개 집단을 대상으로 실험연구를 실시한 결과, Rhee(2006)는 즐겁고 유쾌한 긍정 정서가 공유되었을 때 구성원들은 서로의 아이디어에 대해 적극적인 지지를 보내고 아이디어를 함께 발전시켜 나가는 상호작용 패턴을 보이며, 이는 집단의 창의성과 집단 만족도를 높임을 밝혔다. 또 다른 연구에서도 긍정 정서가 공유된 집단에서 브레인스토밍 과업을 수행할 때 부정 정서를 공유한 집단에 비해 더욱 독창적이고 중요한 아이디어들을 산출하는 것을 실증하였다(Grawitch, Munz, & Kramer 2003; Grawitch, Munz, Elliott, & Mathis, 2003). 중국의 68개 연구개발팀을 대상으로 실시한 설문연구에서 Tsai, Chi, Grandey, & Fung(2012)은 긍정 정서가 팀 내 공유된 경우에 더 창의적인 산출물을 도출함을 밝혔고, 이는 팀에 대한 신뢰의 정도에 의해 조절된다는 것을 보여 주었다.

공유된 긍정 정서가 의사결정의 질에 미치는 영향에 대해서는 서로 상충되는 연구결과

들이 보고되고 있다. Rhee(2006, 2007)는 공유된 긍정 정서가 집단 구성원들로 하여금 비판적이고 논리적인 사고를 하기 보다는 서로의 의견에 적극적으로 동조하는 상호작용을 증가시켜 의사결정의 질을 저하시키는 결과를 보여주었다. 공유된 긍정 정서는 지나친 자신감과 통제의 환상(illusion of control)을 불러일으켜, 분석적이고 논리적인 사고가 필요한 의사결정 과업의 결과를 저해한다는 해석이 가능하다(Kelly & Spoor, 2006). 체계적이고 논리적인 정보처리 과정을 거치기보다는, 보다 쉽고 빠르게 의사결정을 내릴 수 있는 직관적인 정보처리 과정을 선호하게 됨에 따라 집단 의사결정의 정확도나 질이 저하되는 것이다(Rhee, 2006). 같은 맥락에서 Barsade(2002) 또한 공유된 긍정 정서가 비현실적인 도취감이나 자신감을 확산시켜 집단사고 현상을 일으키거나 집단의 의견에 동조해야 하는 압력을 느끼게 할 수도 있다고 하였다.

한편 분석적이고 논리적인 사고 과정이 필요한 의사결정 과업 대신, 집단 구성원 각자가 가지고 있는 정보를 공유하는 과정이 중요한 의사결정 과업의 경우에는 공유된 긍정 정서가 과업성과를 높인다는 결과도 있고(Bramesfeld & Gasper, 2008), 반대로 부정 정서를 공유한 집단이 정보를 더 상세하게 설명하고 공유함으로써 의사결정의 질이 높아 졌다는 결과도 있다(Kooij-de Bode, van Knippenberg, & van Ginkel, 2010; van Knippenberg, Kooij-de Bode, & van Ginkel, 2010). 지금까지의 연구는 공유된 긍정 정서가 집단 내 창의성을 촉진한다는 내용을 뒷받침하는 결과를 보여주는 한편, 의사결정의 질에 관해서는 의사결정 과업의 종류에 따라(예: 정확도, 정보의 공유, 또는 상세한 설명이 중요한 의사결정 과업 등) 그 결과가 다양하게 보고되고 있다. 뒤에 이어질 향후 연구과제 부분에서 더 자세히 다루겠지만, 정서의 공유와 대비되는 개념인 정서적 다양성(affective diversity 또는 emotional variation)이 인식과 사고를 다변화하여 창의성과 의사결정에 도움이 될 수 있다는 의견도 있다(Tiedens, Sutton, & Fong, 2004). 특히 오늘날의 복잡하고 변화무쌍한 환경 하에서 정서적 동질성은 현실을 다각도에서 보기 보다는 동일한 측면에서만 보게 하는 한계를 가져올 수 있기 때문이다(George & King, 2007). 아직까지 개념적 논의에 그치고 있지만, 정서의 동질성 내지 수렴현상과 함께 정서의 이질성 및 확산현상에 대한 이해가 더욱 필요할 것으로 보인다.

요약하면, 일반적으로 공유된 긍정 정서는 집단 구성원들 간에 협력적이고 원활한 상호작용을 가능하게 하여 집단에 긍정적인 결과를 가져오는 것으로 나타난다. 이러한 결과들은 대체로 횡단 연구를 통해 밝혀진 내용으로, 공유된 정서의 시간에 변화와 그 영향에 대해서는 개념적 연구가 대부분(Hareli & Rafaeli, 2008; Walter & Bruch, 2008)이고 실증연구는 상당히 부족한 실정이다. 앞서 소개된 '공유된 긍정 정서의 순환적 증폭현상'은 공유된 긍정 정서가 인간관계를 강화하고 긍정 정서를 더욱 활발하게 표현하게 됨으로써 긍정 정서의 공유가 촉진될 수 있다는 개념을 제안하고 있다(Walter & Bruch, 2008). 예외적으로 Mason & Griffin(2003)의 종단연구는 집단 내 긍정 정서 성향이 더욱 긍정적인 방향으로 발전할 때 결근율이 줄어든다는 사실을 밝히기도 했다. 또한 Ilies et al.(2007)의 연구에 의

하면 팀 성과를 통제하고 나서도 구성원 개인의 정서는 시간이 지남에 따라 팀의 평균적 정서에 수렴되는 것으로 나타난다. 개인 수준의 정서 연구는 경험 표집법(experience sampling technique) 등을 이용해 정서의 종단적 변화 형태와 그에 따른 업무성과, 태도 및 행동의 변화에 관심을 가지고 활발하게 진행되고 있다(예: Amabile, Barsade, Mueller, & Staw, 2005; Rothbard & Wilk, 2011). 집단 수준의 정서 연구 또한 공유된 정서의 변화 형태와 집단 수준의 다양한 변수들 간의 상호작용 및 인과관계를 탐색한다든지, 정서를 지속적으로 공유하는 집단과 그렇지 않은 집단의 비교연구 등을 통해 공유된 정서 연구 분야를 더욱 발전시킬 수 있을 것이다.

이상에서 개인 간, 집단 내, 그리고 조직 내에서 일어나는 긍정 정서의 공유 현상에 대한 연구를 개관하였다. 이를 통해 조직 맥락에서 가장 근본적인 요소라 할 수 있는 감정과 기분 등의 정서가 사회적 관계 내에서 공유되는 과정과 그 결과를 살펴보았다. 이하에서는 공유된 긍정 정서의 개념 및 연구 성과들이 긍정 조직학 분야로 확장되기 위한 점진적인 연구 방향을 제안하고, 공유된 긍정 정서 연구가 향후 탐색해야 할 연구과제에 대해서 논의하고자 한다.

Ⅲ. 공유된 긍정 정서의 긍정 조직학에의 적용 및 향후 연구과제

긍정적인 측면에 주목하고자 한 긍정 심리학 연구의 발전과 더불어 조직과 그 구성원들에 대한 연구에서도 긍정적인 측면에 초점을 두는 긍정 조직학에 대한 관심이 확대되고 있다(이동섭・조봉순・김기태・김성국・이인석・최용득, 2009; 이지영・김명언, 2008; Cameron et al., 2003). 긍정 정서는 긍정 심리학에서 다루고 있는 주요 개념 중의 하나로, 긍정 정서가 조직 맥락에서 가지는 의미와 그 효과에 대해 긍정 조직학도 강조하고 있다(Rhee & Yoon, 2012). 그러나 개인 간, 집단 내 또는 조직 내 공유된 긍정 정서가 긍정 조직학의 주요 연구 분야들과 어떻게 관련되는지에 대한 고찰은 아직까지 매우 부족한 실정이다. 공유된 긍정 정서와 양질의 연결 관계, 직장 내 공감, 그리고 활력 관계 등 긍정 조직학의 주요 개념들 간의 관계를 살펴봄으로써 공유된 긍정 정서가 긍정 조직학 분야에 가지는 함의를 고찰해 보고자 한다.

3.1 공유된 긍정 정서의 긍정 조직학에의 적용

3.1.1 공유된 긍정 정서와 직장 내 공감(Compassion at Work)

긍정 조직학의 주요 연구 분야 중의 하나인 직장 내 공감(compassion at work)은 조직 구성원들이 겪는 물질적, 정신적 고통 및 대인관계에서 유발되는 고통에 대한 인지적, 정서적, 그리고 행동적 반응을 의미한다(고성훈・문태원, 2012). 직장 내 공감은 이처럼 타인이 겪는 어려움과 고통을 인지하고 함께 그 아픔을 나누며, 타인이 어려움과 고통을 극복할 수 있도록 도움을 주는 등의 행동을 실제로 이행하는 것을 나타낸다(Dutton, Frost, Worline, Lilius, & Kanov, 2002; Frost, Dutton, Worline, & Wilson, 2000). 따뜻한 격려의 말, 유연한 업

무 할당, 심리적 및 물질적 지원 등의 방법이 공감행동의 예가 될 수 있다(고성훈・문태원, 2012). 겪고 있는 고통을 표현하고 이렇게 표현된 고통을 다른 구성원이 인지하는 과정이 포함되며, 어려움과 고통을 극복할 수 있도록 구체적인 행동을 취한다는 점에서 직장 내 공감은 사회적 지원(social support) 등의 개념과 구분 된다(Dutton, Workman, & Hardin, 2014; Lilius, Worline, Maitlins, Kanov, Dutton, & Frost, 2008). 즉 직장 내 공감은 고통을 겪는 사람과 고통을 공감하고 극복할 수 있도록 도움을 주는 주변 사람들 간의 상호작용 과정 및 관계적 측면에 주목한다는 점에 그 특징이 있다.

직장 내 공감을 경험하게 되면 종업원들은 직장을 활력과 치유의 원천이라고 생각하고 긍정적인 시선으로 직장을 바라보게 되며(Frost, 2003), 구성원들의 심리적 웰빙과 조직에 대한 몰입도가 높아지는 결과가 나타난다(고성훈・문태원, 2013; Lilius et al., 2008). 또한 직장 내 공감을 통해 질병에서 신속하게 회복되고 자존감이 상승하며(Dutton et al., 2014) 긴장과 불안함이 감소하고 긍정적인 사고가 촉진되는 것을 볼 수 있다(Lilius, Worline, Dutton, Kanov, & Maitlis, 2011). 더 나아가 직장 내 공감은 정서적 몰입을 매개로 대인관계를 원활하게 하고 직무에 대한 헌신 정도를 높이며 과업성과 수준도 높이는 결과가 도출되었다(오아라・박경규・용현주, 2013). 특히 직장 내 공감을 경험할 경우 주변 사람들과의 유대감과 조직에 대한 소속감이 강해져 기쁨이나 즐거움 등의 긍정적인 감정을 느끼게 되는데(Frost et al., 2000; Lilius et al., 2008), 공감의 행동이 개인과 개인 간의 수준을 넘어서 집단 구성원 전체로 확대될 경우 이는 공유된 긍정 정서로 발전할 가능성이 높다. 특히 직장 내 공감을 통해 보람되고 뿌듯한 감정을 경험하게 되면 이를 타인과 공유하고자 하는 동기가 커지고(Lazarus, 1991), 긍정적인 감정을 일으키는 대화와 이야기를 주고받으면서 감정의 전이가 일어나(Rimé, 1995) 공유된 긍정 정서가 형성될 수 있다.

집단 내 공유된 긍정 정서가 집단 내 공감을 활성화하는 관계도 설정할 수 있다. 개인 수준의 연구 결과에 의하면 개인이 경험하는 긍정 감정이 장기간 누적되면 이는 개인에게 유용한 사회적, 심리적 자원을 구축하는데(Fredrickson, 1998), 이를 집단 수준으로 확대하면 앞서 논의된 공유된 긍정 정서의 작동 기제 중 사회적 즉흥성과(Fink, 1960) 집단 내 구축된 사회적, 심리적 자원으로 설명될 수 있다. 즉, 집단 내 긍정 정서가 공유되는 경험을 통해 구성원들 간 협력하고 서로를 지지하는 상호작용이 원활해져 소속감과 유대감이 강화된 결과 사회적, 관계적 자원이 구축되고, 긍정적이고 회복탄력적인 관점과 생각을 교환하며 집단 내 심리적 자원 또한 구축될 수 있다. 이렇게 구축된 집단 내 사회적, 심리적 자원으로 인해 집단 내에 고통스럽고 어려운 상황이 닥쳤을 때에도 이를 함께 극복하기 위한 공감 행동이 가능해 질 수 있을 것이다. 직무 요구-자원 모델(job demands-resources model)(Schaufeli & Bakker, 2004)의 논의에서도 상사나 동료와의 유대관계가 직무 자원으로 작용하여 직무 요구로 인해 발생하는 직무 스트레스나 탈진을 줄여주는 효과가 있듯이, 긍정 정서가 집단 내 공유되는 경험이 장기간 반복되면 어려운 상황 속에서도 공감 행동을 실천할 수 있는 사회적, 심리적 자원이 형성

되는 관계를 예상해 볼 수 있다.

3.1.2 공유된 긍정 정서와 활력 관계(Energizing Relationships)

활력 및 에너지는 개인이 의욕을 가지고 활동하게 하는 자원으로, 과업을 수행하고 목표를 달성하게 하는 원동력이라고 정의 된다(Quinn, Spreitzer, & Lam, 2012). 기존의 연구가 활력이 부족한 상태에서 발생할 수 있는 문제점(예: 직무 탈진, 스트레스 등)에 초점을 둔 반면(Demerouti, Bakker, Nachreiner, & Schaufeli, 2001; Sonnentag, Kuttler, & Fritz, 2010), 긍정 조직학에서는 개인, 집단, 조직 내 활력을 조성하고 촉진하는 요인들에 초점을 두고 있다(Baker, Cross, & Wooten, 2003; Owens, Baker, Sumpter, & Cameron, 2016).

활력의 원천은 개인의 속성일 수도 있고 환경의 영향일 수도 있는데, Collins(1993)는 특히 사회적 관계 내에서 발생하는 활력에 초점을 두고, 활력의 경험이 관계 내에서 공유되는 현상을 연구했다. 이승윤・박혜원・배종훈・문형구(2008)의 연구에서는 구성원들이 조직 내에서 맺는 관계 속에서 어떻게 활력을 경험할 수 있는지에 대해 공유된 긍정 정서 개념을 활용하여 설명하였다. 이들은 사회적 관계를 맺고 있는 구성원들 간에 공유된 긍정 감정이 더욱 강화, 증폭되어 고강도의 긍정 감정을 경험하고, 더 나아가 행동의 동기가 부여된 상태가 활력을 경험하는 상태이고, 이러한 상태를 일으키는 관계를 조직 내 활력관계로 정의하고 있다.

긍정 정서의 공유 현상은 개인들 간에 정서가 유사해 지는 것을 의미하는 반면, 활력은 공유된 긍정 정서가 강화되고 증폭되어 행동 의욕으로 발전한다는 점에 그 차이가 있다. 이때, 긍정 정서를 공유하여 비슷한 정서를 느끼는 단계에서 더 발전하여 그 관계 내에서 활력을 경험하기 위해서는 정서가 인지와 결합되는 과정이 필요하다(Tesser, 1991). 즉, 자신에게 의미 있는 타인과 상호작용하는 과정에서 어떤 감정과 기분을 느낄 때 그 감정으로부터 더 많은 의미를 유추하고 추출하는 인지적 작용이 일어나고, 그 결과 의욕과 활력이 발생하게 되는 것이다(이승윤 외, 2008). 특히 내적 동기 형성의 핵심 요인인 자율성, 역량, 소속감을 타인과의 상호작용 과정에서 인지할 때(Ryan & Deci, 2000), 공유된 긍정 정서가 활력으로 발전될 가능성이 높다. 또한, 이승윤 외(2008)은 구성원 간 관계가 친밀할 때, 동일한 가치공동체에 속할 때, 그리고 긍정 정서의 경험과 표현이 장려되는 정서적 규범이 존재할 때 자율성, 역량 및 소속감의 인식이 더 강화될 수 있다고 함으로써, 공유된 긍정 정서가 활력과 의욕의 경험으로 발전되기 위한 관계적 속성 또한 제안하고 있다.

Owens et al.(2016) 또한 관계 에너지(relational energy)를 개인 간 상호작용 과정에서 발생하는 에너지로 보고 있는데, 상호작용에 참여하는 개인들의 동기 및 심리적 자원이 강화되어 업무 역량이 증진된 상태로 정의하며 에너지를 받는 개인(receiver)의 관점을 택한다. 건강 관련 서비스업에 종사하는 157명을 대상으로 한 설문연구 결과, 관계 에너지를 경험한 사람은 한 달 후에 측정한 직무 몰입(job engagement) 정도가 높게 나타났고, 이는 사회적 지원(social support)의 영향을 통제한 상태에서도 유의한 것으로 나타났다(Owens et al., 2016). 같은 연구에서 관계 에너지의 경험이 한 달 후의 직무 몰입을 증가시키고, 이를

매개로 상사가 평가하는 업무성과에 긍정적인 영향을 미침이 밝혀지기도 했다.

공유된 긍정 정서가 개인 간 상호작용 과정에서 증폭되고 강화되어 행동의욕을 불러일으키는 활력 관계와 같이 사회적 관계 속에서 창조되고 활성화되는 에너지 또는 활력에 대한 관심이 증가하고 있다. 조직 분야에서 직무 탈진의 원인과 해결방법에 대한 연구가 활발히 이루어지고 있는 만큼(Halbesleben & Buckley, 2004), 탈진과는 반대의 성격을 지닌 에너지, 활력, 의욕을 창출하고 유지하며 확산하는 방법에 대한 긍정 조직학 분야의 연구 또한 증가할 것으로 기대한다.

3.1.3 공유된 긍정 정서와 관계적 조정(Relational Coordination) 및 협력적 직무 재창조(Collaborative Job Crafting)

긍정 조직학에서 탁월한 개인, 집단, 조직을 창출하는 중요한 기제 중의 하나로서 주목하는 것이 바로 개인들 간에 형성되는 양질의 관계이다(Heaphy & Dutton, 2008). 조직 내 흩어져 있는 관계들이 공동의 목표를 추구하기 위해 서로 간에 활동을 조정하고 조화를 이루어 통합해 가는 의사소통 과정을 특별히 관계적 조정(relational coordination)이라고 일컫는다(Gittell, 2002). 관계적 조정은 업무가 상호의존적이고 업무 분장이나 직무기술서가 명확하지 않으며, 시장 환경 변화가 극심해 새로운 정보에 따라 활동을 신속하게 조정해야 하는 상황(예: 병원 응급실, 요양 병원, 비행기 이륙 훈련 등)에 그 중요성이 더 커진다(Gittell, 2001, 2002; Gittell, Seidner, & Wimbush, 2010).

원활한 관계적 조정이 일어나기 위해서는 공유된 목표(shared goals), 각자의 과업이 전체 프로세스 내에서 어떻게 상호 연관되는지에 대한 공유된 지식(shared knowledge), 그리고 상호작용하는 개인들 간의 상호 존중(mutual respect)이 필요한데(Gittell, 2002), 이는 공유된 긍정 정서에 의해 더욱 활성화 될 수 있는 요소들이다. 예를 들어, 긍정 정서가 공유되었을 때 나타나는 인지적 즉흥성은 인지와 사고의 폭을 넓히고 유연하고 개방적인 상호작용을 가능하게 하므로(Barnett, 1990) 목표와 지식을 공유하는 활동이 활발해 질 수 있다. 또한 사회적 즉흥성은 공동체 의식과 유대감을 강화시킴으로써(Fink, 1960) 상호 존중하는 방식의 상호작용을 통해 관계적 조정이 원활해 질 수 있다. 이처럼 공유된 긍정 정서 현상에 수반되는 인지적, 사회적으로 즉흥적인 상호작용을 통해 관계적 조정이 일어남으로써, 불확실하고 급변하는 상황에 신속하고 조화로운 협업으로 대처할 수 있게 된다.

협업을 수행하는 과정에 유연하고 개방적인 방식으로 활동을 조정하고 조화를 이루는 관계적 조정은 긍정 조직학의 또 다른 연구 분야인 직무 재창조(job crafting)와 관련이 있다. 이는 “개인이 물리적, 인지적으로 과업의 경계와 일을 통해 맺는 관계의 경계를 변화시키는 것으로, 자신의 직무를 형성, 변형 및 재정의하는 일련의 활동을 의미한다”(채연주, 2015: 13). 이러한 재창조 활동을 통해 직무를 수행하는 개인은 자신의 직무에서 새로운 의미를 찾아내고 긍정적인 정체성을 확립하는 긍정적인 결과를 경험하게 된다. 직무 재창조는 적극적이고 능동적인 개인의 활동으로부터 집단의 협력적 직무 재창조(collaborative job crafting) 활동으로 확대되어 연구되기도

한다(Leana, Appelbaum, & Shevchuk, 2009). 직무가 사회적 관계 내에 배태되어 고도로 상호의존적인 경우 협업 관계에 있는 구성원들과 공동으로 직무 재창조 활동을 하게 되는데, 상호간의 활동을 조정하고 조화를 이루는 협력적 방식으로 직무를 재창조한다는 점에서 관계적 조정과 일맥상통하는 것을 알 수 있다. 따라서 긍정 정서가 공유된 집단에서 나타나는 인지적 즉흥성은 사고의 유연함과 개방성을 촉진하여(Barnett, 1990) 유연한 과업 경계 및 업무관계 설정과 과업에 대한 창의적인 인식을 도울 수 있다. 사회적 즉흥성에서 비롯된 유대감과 공동체 의식은 특히 협력적 직무 재창조 활동을 원활하게 하는 효과를 기대할 수 있다.

3.2 공유된 긍정 정서 분야의 향후 연구과제

위에서는 공유된 긍정 정서가 직장 내 공감을 불러일으키고 활력 관계를 구축하며 원활한 관계적 조정과 협력적 직무 재창조 활동에 영향을 미칠 수 있는 가능성을 제안함으로써, 공유된 긍정 정서 연구가 긍정 조직학 분야로 확장되기 위한 연구방향을 조명해 보았다. 다음으로는 공유된 긍정 정서 연구가 향후 탐색해야 할 과제를 구성원 간 상호작용, 정서적 다양성, 공유된 부정정서에 대한 연구의 필요성에 중점을 두고 논의하고자 한다.

3.2.1 집단 구성원들 간의 상호작용에 대한 연구의 필요성

정서의 공유 현상을 설명하는 가장 중요한 기제는 집단 구성원들 간의 상호작용이라고 할 수 있다. 잠재의식적, 암묵적으로 정서가 공유되기 위해서는 상호작용 과정에서 상대방의 표정, 어조, 행동 등을 접하는 것이 그 시작이고(Hatfield et al., 1992), 의식적, 명시적인 정서의 공유 과정도 개인들 간의 대화라는 상호작용을 전제로 한다(Rimé, 1995). 보다 지속적이고 안정된 집단의 정서적 성향(group affective tone) 역시 구성원들 간에 상호작용 과정을 거쳐 유사한 정서적 성향 및 반응 양식이 형성되는 현상을 설명하고 있다(George, 1990).

그런데 집단 구성원들 간의 상호작용의 특징이나 빈도, 집중 내지 분산된 정도 등 상호작용 그 자체에 대해서는 공유된 정서 문헌에서 매우 드물게 다루고 있다. 집단 구성원들 간의 상호작용을 탐구함으로써 집단 연구의 가장 근본적인 요소를 이해할 수 있다는 점에서도(Bales, 1950) 집단 내 상호작용 자체에 대한 연구가 더 필요함을 알 수 있다. 특히 감정에는 일반적으로 수반되는 행동 경향이 있는데(Frijda, 1986), 이에서 볼 때 집단 내 공유된 감정은 구성원들 간의 특정한 상호작용 경향을 유도할 것으로 짐작할 수 있다. 예를 들어 기쁨과 즐거움의 감정을 경험하는 사람들은 다른 사람들에게 다가가서 경험을 공유하고자 하는 행동경향을 보이고, 긴장이나 두려움의 감정을 느낄 경우에는 불확실한 상황을 회피하고자 하는 행동경향을 보인다(Lazarus, 1991). 이를 집단 수준의 현상으로 예측해 보면, 구성원들 간에 즐거운 감정을 공유했을 때 더 친근한 상호작용을, 불안이나 긴장의 감정을 공유했을 때는 불확실성을 조장하는 발언을 비판하는 등의 상호작용을 기대할 수 있을 것이다.

공유된 정서 문헌에서 집단 구성원들 간의 상호작용에 주목하는 연구로는 Rhee(2006, 2007)의 확장-구축 상호작용(broadening-and-building interactions)에 대한 연구를 들 수 있다.

긍정 감정의 확장-구축 이론을 집단 구성원들 간의 상호작용에 적용하여, 집단 내 긍정 정서가 공유되었을 때 구성원들의 사고와 인지의 폭이 넓어져 서로의 아이디어를 적극적으로 지지하고 점차적으로 발전시켜 나가는 유형의 상호작용이 일어나고, 결과적으로 집단의 창의성이 증진됨을 밝혔다.

구성원들 간 상호작용의 구체적 속성 및 패턴이 집단 내 긍정 정서가 공유되는 정도에 미치는 영향을 알아보기 위해 사회적 연결망 분석 방법을 활용한 연구도 있다(Rhee et al., 2008). 대학생 및 MBA 학생으로 구성된 38개 팀의 상호작용 속성(적극적인 동의를 보이는 유형, 유머에 대해 웃음으로 반응을 보이는 유형)과 상호작용 패턴(네트워크 밀도, 중심성)을 분석한 결과, 두 가지 유형의 상호작용 모두 팀 내에서 빈번하게 일어날수록 긍정 정서의 공유 정도가 높은 것으로 나타났다. 즉, 긍정적인 감정을 일으키는 상호작용에 적극적으로 참여함으로써 다른 구성원들과 정서가 일치, 동화되는 적극적인 정서의 공유 과정이 지지된 것이다. 반면에 다른 구성원들이 유머를 주고받는 것을 관찰하기만 하고 자신은 유머 상호작용에 참여하지 않았던 개인의 정서는 나머지 구성원들의 정서와 괴리되는 것으로 나타났는데, 이는 상대방의 감정 표현을 보는 것만으로도 잠재의식적으로 정서가 동화된다는 원초적 감정 전이(primitive emotional contagion)가 주장하는 바와 배치되는 결과이다. Bales(1950)에 의하면 유머 상호작용은 긴장감을 해소하려는 목적을 지니는 반면 적극적인 동의는 팀의 단결력을 강화하려는 목적을 지닌다. 따라서 각기 다른 목적을 지닌 두 가지 유형의 상호작용이 팀의 긍정 정서 공유 과정에 각기 다른 영향을 미친 것으로 볼 수 있다.

위의 두 연구는 정서의 공유 현상에 있어 가장 근본적인 기제인 집단 구성원들 간의 상호작용에 초점을 두었다는 데 그 의의가 있다. 향후 연구에서는 구체적인 상호작용에 대한 이해와 더불어, 집단 수준에서 그간 상당한 연구가 진행되어 온 무임승차 현상, 집단사고, 다수와 소수 의견의 갈등, 핵심 또는 경계를 점하는 구성원들, 동질적 또는 이질적 집단 구성 등의 개념들이 긍정 정서의 공유 현상과 어떤 관계가 있을지 탐색할 것을 제안한다.

이와 더불어, 구성원들 간의 상호작용을 매개하는 매체(media)의 영향을 살펴보는 연구도 앞으로 더욱 주목받을 것으로 예상된다. 정보통신기술의 발달로 가상 팀(virtual team)이나 재택근무 방식이 확대되면서, 구성원들 간의 대면 상호작용 상황에서 주로 연구된 정서의 공유 현상이 화상이나 가상공간에서는 다르게 나타날 수도 있을 것이다(예: Friedman, Anderson, Brett, Olekalns, Goates, & Lisco, 2004; Moore, Kurtzberg, Thompson, & Morris, 1999). 전자 협상(electronic negotiation) 상황에서도 상대방의 언어화된 메시지(예: 길이, 문법 등)뿐만 아니라 정서적 메시지(예: 메시지의 어조, 직설적 또는 우회적인 정도 등)에 잠재의식적으로 동화되는 현상이 나타남이 밝혀지기도 했는데(Chesin, Rafaeli, & Bos, 2011), 비언어적 표현(예: 얼굴 표정, 목소리 등)이 제한된다는 점에서(Belkin, 2009) 대면 상호작용에 비해 정서의 전달 및 전이는 상대적으로 제한적일 것으로 예상된다. 반면 Rhee & Yoon(2012)의 개념적 연구에서는, 부정적인 정서를 내포하는 메시지는 사회적 규범에 위배되기 때문에 오히려 눈에 띄고 부정적인 정

서의 전이를 촉진할 수도 있다고 제안한다.

3.2.2 정서적 다양성(Affective Heterogeneity)에 대한 연구의 필요성

정서의 공유 현상과는 반대되는 현상으로 집단 내 정서의 이질성 또는 정서적 기질(trait affectivity)의 다양성에 대해서는 그간 연구자들의 관심이 적은 편이었다. Barsade et al.(2000)은 최고경영진 팀들을 대상으로 정서적 기질의 다양성이 집단 내 사회적 과정 및 성과에 미치는 영향에 대해 연구한 바 있다. 최고경영진 팀 내 긍정적 기질과 부정적 기질이 이질적으로 섞여 있을수록 팀 내 갈등이 많았고 협력정도가 낮았으며, 회사의 재무적 성과에도 통계적으로 경계선상의 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 최근에는 재난 시뮬레이션에 참가한 팀들을 대상으로 한 연구가 있는데, 팀원들의 정서적 기질이 이질적일수록 부정적인 감정을 더 많이 경험하여 성과가 저하됨을 밝혔다(Kaplan et al., 2013). 구성원들 간에 이질적인 감정을 표현하는 집단은 외부의 제3자로부터 부정적인 평가를 받기도 하는데, 예를 들면 공동체 의식이 약하다든지 공동의 책임의식이 약하다는 평가를 받는다는 것이다(Magee & Tiedens, 2006).

이러한 결과들을 보면 집단 내에 긍정 정서를 공유하는 것이 중요하다는 결론을 내리게 된다. 그러나 공유된 긍정 정서가 항상 긍정적인 결과만을 가져오는 것은 아니라는 연구결과 및 제언을 앞서 설명한 바 있다. 비판적이고 논리적인 정보처리 및 의사결정에는 오히려 약간의 긴장감과 같은 부정 정서를 공유하는 것이 더 나은 결과를 가져올 수도 있고(Rhee, 2006), 공유된 긍정 정서는 비현실적인 도취감이나 동조압력으로 인해 집단사고 현상을 불러올 수도 있다(Barsade, 2002). 특히 긍정정서이건 부정정서이건 집단 구성원들 간에 정서적 유사성 및 동질성이 일어나게 되면 현실을 한 가지 관점으로만 단순하게 이해하여 변화무쌍한 현실에 대한 대응력이 떨어질 수도 있다고 제언한다(George & King, 2007). Tiedens et al.(2004)의 개념적 논의에 따르면, 정서적 다양성이야말로 인식과 사고의 틀을 다변화하고 소수의견에 주의를 기울이게 함으로써 집단의 창의성과 의사결정의 질을 높이고 다른 사람들에 대한 설득 능력을 향상시킬 수 있다고 한다. 또한, 조직의 60개 팀을 대상으로 Losada & Heaphy(2004)는 긍정적인 의사소통 대 부정적인 의사소통의 비율이 팀 성과에 미치는 영향을 분석했는데, 부정적인 언급 1개에 대해 긍정적인 언급 2.9개가 의사소통되는 팀의 성과가 가장 높은 것으로 나타났다. 이러한 연구결과들은 정서적인 다양성이 가져올 수 있는 긍정적인 효과들을 보여주고 있으며, 향후 추가적인 실증연구를 통해 더 폭넓은 이해가 필요할 것으로 생각된다.

3.2.3 공유된 부정 정서(Shared Negative Affect)에 대한 연구의 필요성

한편 부정적인 정서가 공유되었을 때 발생할 수 있는 부정적인 결과에 대한 연구도 찾아볼 수 있다. Ashforth & Humphrey(1995)의 논의에 따르면, 두려움이나 긴장감 등의 부정적인 감정이 집단 내에 확산되면 구성원들은 과업 보다는 감정을 유발하는 이슈나 사건에 더 주의를 기울이게 되어 성과가 저하될 수 있다. 특히 부정적인 정서가 구성원들 간에 전이될 경우, 외부 집단에 대한 공격성이나 변화에

대한 저항 등과 같이 부정적인 행동을 정당화하는 정서적 분위기가 형성될 가능성에 대해 주의를 기울여야 한다고 주장한다. 또한, 질투심(envy)이라는 특정한 부정적 감정이 집단 내에 공유되었을 경우, 무임승차 문제가 증가하고 집단 응집성과 자기효능감이 감소하게 되며, 그 결과 결근율이 증가하고 집단 만족도와 성과가 감소하는 결과가 보고되었다(Duffy & Shaw, 2000). 무임승차 행동은 상대방의 성과를 저해하고 적대감을 표출하는 수단으로 활용되는 경향을 보였으며, 적대감과 긴장감은 집단 응집성과 자기효능감을 감소시키는 것으로 나타났다. Cole, Walter, & Bruch(2008)은 제조업에 종사하는 61개 작업팀 내 부정적인 정서 성향(negative affective tone) 정도가 높을수록 상사가 평가하는 작업팀 성과가 저조하게 나타나는 결과를 보여주었다. 특히 부정적인 감정을 비언어적으로 표현하는 정도(nonverbal expressivity)가 강할수록 부정적 정서 성향이 성과를 감소시키는 정도가 높게 나타났다.

부정적인 정서를 표출하는 집단을 관찰한 제3자는 그 집단의 성과가 저조할 것이라고 평가한다는 결과도 흥미로운데, Kelly & Spoor(2007)에 따르면 사람들은 타인을 평가할 때 자신의 지식과 신념의 범위 내에서 단순하게 평가를 하는 경향이 있기 때문이라는 것이다. 외부의 관찰자가 집단 내 구성원들이 표출하는 정서에 근거하여 집단의 성과를 예측하게 된다는 점에서, 집단이 외부의 이해관계자들과 맺는 관계라든지 집단이 나타내는 이미지 등이 집단 내 공유된 정서와 밀접하게 관계됨을 알 수 있다.

공유된 부정 정서가 긍정적인 결과를 가져오는 흥미로운 결과도 있는데, Sy et al.(2005)의 연구에 따르면 리더가 표출하는 분노 등의 부정적인 정서가 부하에게 전이되어, 부하로 하여금 현재의 부정적인 정서 상태에서 벗어나고자 더 많은 노력을 기울이게 만들기도 한다. Van Kleef et al.(2009)에 따르면 리더가 표출하는 분노의 감정은 부하들이 평균적으로 친화적인 성격이 아닐 때 집단의 성과를 향상시키고, 리더의 즐겁고 행복한 감정 표출은 부하들이 평균적으로 친화적인 성격일 때 집단에 성공적인 결과를 가져왔다.

요약하면, 공유된 부정 정서의 결과에 대해서는 연구가 제한적이고 그 효과에 대해서도 긍정과 부정의 양면성이 있는 것으로 설명된다. Knight & Eisenkraft(2015)의 메타분석 연구에 의하면, 부정 정서를 일으킨 원천이 집단 내부인지 외부인지 그리고 일시적으로 존재하는 집단인지 지속적으로 존재하는 집단인지에 따라 공유된 부정 정서의 효과가 달라질 수 있다고 한다. 즉, 공유된 부정 정서를 유발한 원천이 집단 외부에 있거나 일시적으로 존재하는 집단의 경우에는 응집력이 강해지고 과업성과가 향상되는 것으로 나타난다. 반대로 공유된 부정 정서의 원천이 집단 내부에 있거나 지속적으로 존재하는 집단 내에 부정 정서가 공유되었을 때는 응집력이 약해지고 과업성과도 저하되는 경향을 보인다. 이처럼 공유된 부정 정서는 제한적인 조건 하에서만 긍정적인 결과를 가져오는 것으로 보인다. 향후 연구 방향으로 공유된 부정 정서가 집단 내 상호작용 등의 사회적 과정과 결과에 미치는 영향에 대해 더 깊이 있는 탐색이 필요할 것으로 생각된다.

반면에 긍정 정서의 확산과 공유는 전반적으로 긍정적인 결과를 불러온다는 것이 다수

의 연구를 통해 입증되어 왔다. 따라서 실무적으로도 긍정 정서의 공유를 촉진하는 방법에 주목할 필요가 있는데, 예를 들면 긍정적 정서적 기질을 지닌 개인으로 팀을 구성한다든지(George, 1990) 집단 내 과업 의존성을 높여 상호작용을 활발하게 하는 방법(Bartel & Saavedra, 2000)을 생각해 볼 수 있다. 리더가 느끼는 감정과 표현하는 감정 모두 집단 내 정서의 공유에 상당한 영향을 미친다는 연구결과들을 볼 때(Sy et al., 2005; Van Kleef et al., 2009) 리더의 열정적인 감정 표현이 집단 내 활기를 불어넣는 데 효과적일 것이라는 시사점을 얻을 수 있다.

이상으로 개인 간, 집단 내, 그리고 조직 내에서 일어나는 긍정 정서의 공유 현상에 대한 고찰을 통해, 조직 맥락에서 가장 근본적인 요소라 할 수 있는 감정과 기분 등의 정서가 사회적 관계 내에서 어떤 과정을 거쳐 공유되고 어떤 기제를 통해 결과에 영향을 미치는지 알아보았다. 특히 공유된 긍정 정서에 초점을 둠으로써, 조직 내 긍정적인 요소들을 개발하고 촉진하여 구성원들의 번영감과 성장을 도모하고 평균 이상의 탁월한 조직으로 나아가는 방향을 제시하는 긍정 조직학과의 관계를 조명하고자 하였고, 나아가 공유된 긍정 정서 분야의 향후 연구 과제를 제안하였다.

공유된 긍정 정서는 즐거운 놀이와 같은 상호작용을 통해 인지와 사고의 폭을 넓히고 새로운 생각을 촉진하는 인지적 즉흥성과 협력 및 서로에 대한 적극적인 지지와 같은 사회적 즉흥성을 활성화시킨다. 장기적으로는 집단 내 사회적, 심리적 자원을 구축하여 유대감과 소속감을 강화하고 난관을 이겨낼 수 있는 역량을 길러주기도 한다. 공유된 긍정 정서의 이와 같은 효과는 직장 내 공감을 불러일으키고 활력 관계를 구축하며 원활한 관계적 조정과 협력적 직무 재창조 활동에 도움이 될 것이다. 더 나아가 집단의 탁월한 성과를 도출하고 부정적인 상황으로부터 탄력적으로 회복되기 위한 집단의 역량을 구축하는 데에도 기여할 수 있다. 지금까지 축적된 연구결과를 토대로 공유된 긍정 정서에 대한 연구가 앞으로 더욱 활성화되고, 긍정 조직학을 비롯한 다양한 연구 분야로 확대 적용되기를 기대한다.

참고문헌

고성훈・문태원. 2012. 공감이 이직의도에 미치는 영향: 긍정적 정체성과 조직몰입의 이중매개 효과를 중심으로. 「인사조직연구」 (한국인사조직학회), 20(3): 29-76.

고성훈・문태원. 2013. 기업의 사회적 책임활동 인식이 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구: 컴페션을 매개효과로. 「경영과 정보연구」 (대한경영정보학회), 32(3): 189-220.

권석균・최보인. 2010. 집단정서의 수렴과 영향요인. 「인사조직연구」 (한국인사조직학회), 18(3): 141-173.

오아라・박경규・용현주. 2013. 공감(compassion)과 정서적 몰입 및 직무성과와의 관계에 관한 연구. 「조직과 인사관리연구」 (한국인사관리학회), 37(2): 41-74.

이동섭・조봉순・김기태・김성국・이인석・최용득. 2009. 긍정심리학의 응용을 통한 인사조직연구의 새로운 접근. 「인사조직연구」 (한국인사조직학회), 17(2): 307-339.

이승윤・박혜원・배종훈・문형구. 2008. 조직 내 활력관계(Energizing Relationships)의 결정요인에 관한 탐색적 연구. 「인사조직연구」 (한국인사조직학회), 16(2): 95-128.

이지영・김명언. 2008. 조직에서의 긍정심리학의 적용: 긍정 조직학의 현주소와 지향점. 「한국심리학회지: 산업 및 조직」 (한국심리학회), 21(4): 677-703.

이창준・윤정구. 2007. 정서와 리더십에 대한 한 이론적 모형의 검증: 카리스마적 및 감성적 리더십, 집단정서, 집단효과성. 「인사조직연구」 (한국인사조직학회), 15(3): 1-51.

채연주. 2015. 직무 빚어내기를 통한 협오노동의 정상화: 청소노동자의 정체성 형성. 「인사조직연구」 (한국인사조직학회), 23(3): 7-41.

Amabile, T. M., Barsade, S. G., Mueller, J. S., & Staw, B. M. 2005. Affect and creativity at work. *Administrative Science Quarterly*, 50(3): 367-403.

Ashforth, B. E., & Humphrey, R. H. 1995. Emotion in the workplace: A reappraisal. *Human Relations*, 48(2): 97-125.

Baker, W., Cross, R., & Wooten, M. 2003. Positive organizational network analysis and energizing relationships. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline*: 328-342. San Francisco, CA: Berrett-Koehler.

Bales, R. F. 1950. *Interaction process analysis*. Chicago, IL: University of Chicago Press.

Barger, P. B., & Grandey, A. A. 2006. Service with a smile and encounter satisfaction: Emotonal contagion and appraisal mechanisms. *Academy of Management Journal*, 49(6): 1229-1238.

Barnett, L. A. 1990. Playfulness: Definition, design, and measurement. *Play and Culture*, 3(4): 319-336.

Barsade, S. G. 2002. The ripple effect: Emotional contagion and its influence on group behavior. *Administrative Science Quarterly*, 47(4): 644-675.

Barsade, S. G., & Knight, A. P. 2015. Group Affect. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*. 2(1): 21-46.

Barsade, S. G., & O'Neill, O. A. 2014. What's love got to do with it? A longitudinal study of the culture of companionate love and employee and client outcomes in a long-term care setting. *Administrative Science Quarterly*, 59(4): 551-598.

Barsade, S. G., Brief, A. P., & Spataro, S. E. 2003. The affective revolution in organizational behavior: The emergence of a paradigm. In J. Greenberg (Eds.), *Organizational behavior: The state of the science* (2nd ed.): 3-52. Hillsdale, NJ: Erlbaum & Associates.

Barsade, S. G., Ramarajan, L., & Western, D. 2009. Implicit affect in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 29: 135-162.

Barsade, S. G., Ward, A. J., Turner, J. D., & Sonnenfeld, J. A. 2000. To your heart's content: A model of affective diversity in top management teams. *Administrative Science Quarterly*, 45(4): 802-836.

Bartel, C. A., & Saavedra R. 2000. The collective construction of work group moods. A*dministrative Science Quarterly*, 45(2): 197-231.

Belkin, L. Y. 2009. Emotional contagion in the electronic communication context: Conceptualizing the dynamics and implications of electronic emotional encounters in organizations. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 13(2): 105-122.

Bless, H., Bohner, G., Schwarz, N., & Strack, F. 1990. Mood and persuasion: A cognitive response analysis. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 16(2): 331-345.

Bollen, J., Mao, H., & Zeng, X. 2011. Twitter mood predicts the stock market. *Journal*

of Computer Science, 2(1): 1-8.

Bower, G. H. 1981. Mood and memory. *American Psychologist*, 36(2): 129-148.

Bramesfeld, K. D., & Gasper, K. 2008. Happily putting the pieces together: A test of two explanations for the effects of mood on group-level information processing. *The British Journal of Social Psychology*, 47(2): 285-309.

Cameron, K. S., Dutton, J. E., & Quinn, R. (Eds.). 2003. *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler.

Carnevale, P. J. D., & Isen, A. M. 1986. The influence of positive affect and visual access on the discovery of integrative solutions in bilateral negotiation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 37(1): 1-13.

Chan, D. 1998. Functional relations among constructs in the same content domain at different levels of analysis: A typology of composition models. *Journal of Applied Psychology*, 83(2): 234-246.

Chesin, A., Rafaeli, A., & Bos, N. 2011. Anger and happiness in virtual teams: Emotional influences of text and behavior on others' affect in the absence of non-verbal cues. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 116(1): 2-16.

Chi, N., Chung, Y., & Tsai, T. 2011. How do happy leaders enhance team success? The mediating roles of transformational leadership, group affective tone, and team processes. *Journal of Applied Social Psychology*, 41(6): 1421-1454.

Choi, J. N., Sung, S. Y., Lee, K., & Cho, D.-S. 2011. Balancing cognition and emotion: Innovation implementation as a function of cognitive appraisal and emotional reactions toward innovation. *Journal of Organizational Behavior*, 32(1): 107-124.

Christophe, V., & Rimé, B. 1997. Exposure to the social sharing of emotion: Emotional impact, listener responses and the secondary social sharing. *European Journal of Social Psychology*, 27(1): 37-54.

Clark, L. A., & Watson, D. 1988. Mood and the mundane: Relations between daily life events and self-reported mood. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54(2): 296-308.

Clark, M. S., & Isen, A. M. 1982. Toward understanding the relationship between feeling states and social behavior. In A. H. Hastorf, & A. M. Isen (Eds.), *Cognitive social psychology*: 73-108. New York, NY: Elsevier Science.

Cole, M. S., Walter, F., & Bruch, H. 2008. Affective mechanisms linking dysfunctional behavior to performance in work teams: A moderated mediation study. *Journal of Applied Psychology*, 93(5): 945-958.

Collins, R. 1993. Emotional energy as the common denominator of rational action. *Rationality and Society*, 5(2): 203-230.

Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. 2001. The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3): 499-512.

Druskat, V. U., & Wolff, S. B. 2001. Group emotional intelligence and its influence on group effectiveness. In C. Cherniss & D. Goleman(Eds.), *The Emotionally Intelligent Workplace*: 132-155. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Duffy, M. K., & Shaw, J. D. 2000. The Salieri syndrome: Consequences of envy in groups. *Small Group Research*, 31(1): 3-23.

Dutton, J. E., Frost, P. J., Worline, M. C., Lilius, J. M., & Kanov, J. M. 2002. Leading in times of trauma. *Harvard*

Business Review, 80(1): 54-61.

Dutton, J. E., Workman, K. M., & Hardin, A. E. 2014. Compassion at work. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1): 277-304.

Elfenbein, H. A. 2006. Team emotional intelligence: what it can mean and how it can affect performance. In V. Druskat., F. Sala., & G. Mount (Eds.), *Linking Emotional Intelligence and Performance at Work: Current Research Evidence with Individuals and Groups*: 165-184. Mahwah, NJ: Erlbaum Association.

Fink, E. 1960. The ontology of play. In E. Gerber & W. Morgan (Eds), *Sport and the body: A philosophical symposium*: 73-83. Philadelphia, PA: Lea and Febiger.

Fredrickson, B. L. 1998. What good are positive emotions?. *Review of General Psychology*, 2(3): 300-319.

Fredrickson, B. L. 2001. The role of positive emotions in positive psychology. *American Psychologist*, 56(3): 218-226.

Fredrickson, B. L., & Branigan, C. A. 2000. Positive emotions. In T. J. Mayne & G. A. Bonnano (Eds.), *Emotion: Current issues and future directions*: 123-151. New York, NY: Guilford Press.

Fredrickson, B. L., & Joiner, T. 2002. Positive emotions trigger upward spirals toward emotional well-being. *Psychological Science*, 13(2): 172-175.

Fredrickson, B. L., Tugade, M. M., Waugh, C. E., & Larkin, G. R. 2003. What good are positive emotions in crises? A prospective study of resilience and emotions following the terrorist attacks on the united states on september 11th, 2001. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84(2): 365-376.

Friedman, R., Anderson, C., Brett, J., Olekalns, M., Goates, N., & Lisco, C. C. 2004. The positive and negative effects of anger on dispute resolution: Evidence from electronically mediated disputes. *Journal of Applied Psychology*, 89(2): 369-376.

Frijda, N. H. 1986. *The emotions*. Cambridge, NY: Cambridge University Press.

Frost, P. J. 2003. *Toxic emotions at work: how compassionate managers handle pain and conflict*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Frost, P. J., Dutton, J. E., Worline, M. C., & Wilson, A. 2000. Narratives of compassion in organizations. In S. Fineman (Eds.), *Emotions in organizations*: 25-45, Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Gable, S. L., Reis, H. T., Impett, E. A., & Asher, E. R. 2004. What do you do when things go right? The intrapersonal and interpersonal benefits of sharing positive events. *Journal of Personality and Social Psychology*, 87(2): 228-245.

Garcia-Prieto, P., Mackie, D. M., Tran, V., & Smith, E. R. 2007. Intergroup emotions in workgroups: Some emotional antecedents and consequences of belonging. In E. A. Mannix, M. A. Neal & C. P. Anderson (Eds.), *Research on Managing Groups and Teams*: 145-184. Oxford, UK: Elsevier Science Press.

George, J. M. 1990. Personality, affect, and behavior in groups. *Journal of Applied Psychology*, 75(2): 107-116.

George, J. M. 1995. Leader positive mood and group performance: The case of customer service. *Journal of Applied Social Psychology*, 25(9): 778-794.

George, J. M. 2002. Affect regulation in groups and teams. In R. G. Lord, R. J. Klimoski & R. Kanfer (Eds.), *Emotions in the Workplace: Understanding the Structure and Role of Emotions in Organizational Behavior*: 182-217. San Francisco,

CA: Jossey-Bass.

George, J. M., & Brief, A. P. 1992. Feeling good, doing good: A conceptual analysis of the mood at work-organizational spontaneity relationship. *Psychological Bulletin*, 112(2): 310-329.

George, J. M., & King, E. B. 2007. Potential pitfalls of affect convergence in teams: Functions and dysfunctions of group affective tone. In E. A. Mannix, M. A. Neal & C. P. Anderson (Eds.), *Research on Managing Groups and Teams*: 97-124. Oxford, UK: Elsevier Science Press.

Gersick, C. J. 1991. Revolutionary change theories: A multilevel exploration of the punctuated equilibrium paradigm. *The Academy of Management Review*, 16(1): 10-36.

Gibson, C. B. 2003. The efficacy advantage: Factors related to the formation of group efficacy. *Journal of Applied Social Psychology*, 33(10): 2153-2186.

Gittell, J. H. 2001. Supervisory span, relational coordination and flight departure performance: A reassessment of post-bureaucracy theory. *Organization Science*, 12(4): 467-482.

Gittell, J. H. 2002. Coordinating mechanisms in care provider groups: Relational coordination as a mediator and input uncertainty as a moderator of performance effects. *Management Science*, 48(11): 1408-1426.

Gittell, J. H., Seidner, R., & Wimbush, J. 2010. A relational model of how high-performance work systems work. *Organization Science*, 21(2): 299-311.

Grawitch, M. J., Munz, D. C., & Kramer, T. J. 2003. Effects of member mood states on creative performance in temporary workgroups. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 7(1): 41-54.

Grawitch, M. J., Munz, D. C., Elliott, E. K., & Mathis, A. 2003. Promoting creativity in temporary problem-solving groups: The effects of positive mood and autonomy in problem definition on idea-generating performance. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 7(3): 200-213.

Gump, B. B., & Kulik, J. A. 1997. Stress, affiliation, and emotional contagion. *Journal of Personality and Social Psychology*, 72(2): 305-319.

Halbesleben, J. R. B., & Buckley, M. R. 2004. Burnout in organizational life. *Journal of Management*, 30(6): 859-879.

Hareli, S., & Rafaeli, A. 2008. Emotion cycles: On the social influence of emotion in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 28: 35-59.

Hatfield, E., Cacioppo, J., & Rapson, R. L. 1992. Primitive emotional contagion. In M. S. Clark (Ed.), *Review of personality and social psychology: Emotion and social behavior*, 14: 151-177. Newbury Park, CA: Sage.

Heaphy, E., & Dutton, J. E. 2008. Positive social interactions and the human body at work: Linking organizations and physiology. *Academy of Management Review*, 33(1): 137-162.

Hentschel, T., Shemla, M., Wegge, J., & Kearney, E. 2013. Perceived diversity and team functioning: The role of diversity beliefs and affect. *Small Group Research*, 44(1): 33-61.

Hmieleski, K. M., Cole, M. S., & Baron, R. A. 2012. Shared authentic leadership and new venture performance. *Journal of Management*, 38(5): 1476-1499.

Hollingshead, A. B., & Carnevale, P. C. 1990. Positive affect and decision frame in integrative bargaining. *Academy of Management: Best papers proceedings*: 385-389.

Huang, M. 2009. A conceptual framework of

the effects of positive affect and affective relationships on group knowledge networks. *Small Group Research*, 40(3): 323-346.

Ilies, R., Wagner, D. T., & Morgeson, F. P. 2007. Explaining affective linkages in teams: Individual differences in susceptibility to contagion and individualism-collectivism. *Journal of Applied Psychology*, 92(4): 1140-1148.

Isen, A. M. 2000. Positive affect and decision making. In M. Lewis & J. M. Haviland-Jones (Eds.), *Handbook of emotions* (2nd Ed.): 417-435. New York, NY: Guilford Press.

Isen, A. M., Niedenthal, P., & Cantor, N. 1992. An influence of positive affect on social categorization. *Motivation and Emotion*, 16(1): 65-78.

Janis, I., & Mann, L. 1977. *Decision making: A psychological analysis of conflict, choice, and commitment*. New York, NY: Free Press.

Jehn, K. A. 1995. A multi method examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly*, 40(2): 256-282.

Kaplan, S., LaPort, K., & Waller, M. J. 2013. The role of positive affectivity in team effectiveness during crises. *Journal of Organizational Behavior*, 34(4): 473-491.

Kelly, J. R., & Barsade, S. G. 2001. Mood and emotions in small groups and work teams. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(1): 99-130.

Kelly, J. R., & Spoor, J. R. 2006. Affective influences in groups. In J. Forgas (Ed.), *Affect in social thinking and behavior*: 311-325. New York, NY: Psychology Press.

Kelly, J. R., & Spoor, J. R. 2007. Naive theories about the effects of mood in groups: A preliminary investigation. *Group Processes & Intergroup Relations*, 10(2): 203-222.

Klein, K. J., Conn, A. B., Smith, D. B., & Sorra, J. S. 2001. Is everyone in agreement? An exploration of within-group agreement in employee perceptions of the work environment. *Journal of Applied Psychology*, 86(1): 3-16.

Knight, A. P. 2015. Mood at the midpoint: Affect and change in exploratory search over time in teams that face a deadline. *Organization Science*, 26(1): 99-118.

Knight, A. P., & Eisenkraft, N. 2015. Positive is usually good, negative is not always bad: The effects of group affect on social integration and task performance. *Journal of Applied Psychology*, 100(4): 1214-1227.

Kooij-de Bode, H. J. M, van Knippenberg, D., & van Ginkel, W. P. 2010. Good effects of bad feelings: Negative affectivity and group decision-making. *British Journal of Management*, 21(2): 375-392.

Laurenceau, J. P., Feldman-Barrett, L., & Pietromonaco, P. R. 1998. Intimacy as an interpersonal process: The importance of self-disclosure, partner disclosure, and perceived partner responsiveness in interpersonal exchanges. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74(5): 1238-1251.

Lazarus, R. S. 1991. *Emotion and adaptation*. New York, NY: Oxford University Press.

Leana, C., Appelbaum, E., & Shevchuk, I. 2009. Work process and quality of care in early childhood education: The role of job crafting. *Academy of Management Journal*, 52(6): 1169-1192.

Lieberman, J. N. 1977. *Playfulness: Its relationship to imagination and creativity*. New York, NY: Academic Press.

Lilius, J. M., Worline, M. C., Dutton, J. E.,

Kanov, J. M., & Maitlis, S. 2011. Understanding compassion capability. *Human Relations*, 64(7): 873-899.

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(2): 193-218.

Losada, M., & Heaphy, E. 2004. The role of positivity and connectivity in the performance of business teams: A nonlinear dynamics model. *American Behavioral Scientist*, 47(6): 740-765.

Mackie, D. M., Devos, T., & Smith, E. R. 2000. Intergroup emotions: Explaining offensive action tendencies in an intergroup context. *Journal of Personality and Social Psychology*, 79(4): 602-616.

Mackie, D. M., Silver, L. A., & Smith, E. R. 2004. Intergroup emotions: Emotion as intergroup phenomena. In L. Z. Tiedens & C. W. Leach (Eds.), *The social life of emotions*: 227-245. Cambridge, UK: Cambridge University Press.

Magee, J. C., & Tiedens, L. Z. 2006. Emotional ties that bind: The roles of valence and consistency of group emotion in inferences of cohesiveness and common fate. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 32(12): 1703-1715.

Martin, J., Knopoff, K., & Beckman, C. 1998. An alternative to bureaucratic impersonality and emotional labor: Bounded emotionality at the Body Shop. *Administrative Science Quarterly*, 43(2): 429-469.

Mason, C. M., & Griffin, M. A. 2003. Group absenteeism and positive affective tone: A longitudinal study. *Journal of Organizational Behavior*, 24(6): 667-687.

McGrath, J. E. 1984. *Groups: Interaction and performance*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Menges, J. I., & Kilduff, M. 2015. Group emotions: Cutting the gordian knots concerning terms, levels of analysis, and processes. *Academy of Management Annals*, 9(1): 845-928.

Menges, J. I., Walter, F., Vogel, B., & Bruch, H. 2011. Transformational leadership climate: Performance linkages, mechanisms, and boundary conditions at the organizational level. *The Leadership Quarterly*, 22(5): 893-909.

Moore, D., Kurtzberg, T. R., Thompson, L. L., & Morris, M. W. 1999. Long and short routes to success in electronically mediated negotiations: Group affiliations and good vibrations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 77(1): 22-43.

Neumann, R., & Strack, F. 2000. Mood contagion: The automatic transfer of mood between persons. *Journal of Personality and Social Psychology*, 79(2): 211-223.

Owens, B. P., Baker, W. E., Sumpter, D. M., & Cameron, K. S. 2016. Relational energy at work: Implications for job engagement and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 101(1): 35-49.

Parkinson, B. 1996. Emotions are social. *British Journal of Psychology*, 87(4): 663-683.

Parkinson, B., Fischer, A. H., & Manstead, A. S. R. 2005. *Emotion in Social Relations: Cultural, Group, and Interpersonal Processes*. New York, NY: Psychology Press.

Pescosolido, A. T. 2002. Emergent leaders as managers of group emotion. *Leadership Quarterly*, 13(5): 583-599.

Peters, K., & Kashima, Y. 2007. From social talk to social action: Shaping the social triad with emotion sharing. *Journal of Personality and Social Psychology*, 93(5):

780-797.

Poh, M., Swenson, N. C., & Picard, R. W. 2010. A wearable sensor for unobstrusive, long-term assessment of electrodermal activity. *IEEE Transactions on Biomedical Engineering*, 57(5): 1243-1252.

Pugh, S. D. 2001. Service with a smile: Emotional contagion in the service encounter. *Academy of Management Journal*, 44(5): 1018-1027.

Quinn, R. W., Spreitzer, G. M., & Lam, C. F. 2012. Building a sustainable model of human energy in organizations: Exploring the critical role of resources. *The Academy of Management Annals*, 6(1): 337-396.

Rhee, S. Y. 2006. Shared emotions and group effectiveness: The role of broadening-and-building interactions. In K. Mark Weaver (Eds.) *Proceedings of the Sixty-fifth Annual Meeting of the Academy of Management* (CD), ISSN 1543-8643.

Rhee, S. Y. 2007. Shared emotions and group outcomes: The role of group member interactions. In E. A. Mannix., M. A. Neal & C. P. Anderson (Eds.), *Research on Managing Groups and Teams*: 65-95. Oxford, UK: Elsevier Science Press.

Rhee, S. Y., & Yoon, H. J. 2012. Shared positive affect in workgroups. In Cameron, K. & Spreitzer, G. (Eds.), *Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship*: 215-227. New York, NY: Oxford University Press.

Rhee, S. Y., Park, H., Bae, J., & Moon, H. K. 2008. Shared emotion in groups: The role of the network structure of affective conversation. *Paper presented at the annual meeting of the Academy of Management*, Anaheim.

Rimé, B. 1995. The social sharing of emotional experience as a source for the social knowledge of emotion. In J. A. Russell, J. M. Fernandez-Dols, A. S. R. Manstead & J. C. Wellenkamp (Eds.), *Everyday conceptions of emotions: An introduction to the psychology, anthropology and linguistics of emotion*: 475-489. Doordrecht, The Netherlands: Kluwer.

Rimé, B. 2009. Emotion elicits the social sharing of emotion: Theory and empirical review. *Emotion Review*, 1(1): 60-85.

Rothbard, N. P., & Wilk, S. L. 2011. Waking up on the right or wrong side of the bed: Start-of-day workday mood, work events, employee affect, and performance. *Academy of Management Journal*, 54(5): 959-980.

Ryan, R. M., & Deci, E. L. 2000. Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1): 68-78.

Sandelands, L., & St. Clair, L. 1993. Toward an empirical concept of group. *Journal for the Theory of Social Behaviour*, 23(4): 423-258.

Schachter, S. 1959. *The psychology of affiliation*. Stanford, CA: Stanford University Press.

Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. 2004. Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3): 293-315.

Schneider, B. 1987. The people make the place. *Personnel Psychology*, 40(3): 437-453.

Schoenewolf, G. 1990. Emotional contagion: Behavioral induction in individuals and groups. *Modern Psychoanalysis*, 15(1): 49-61.

Schwartz, N., & Clore, G. L. 1983. Mood, misattribution, and judgments of well-being: Informative and directive functions of affective states. *Journal of Personality and Social Psychology*, 45(3): 513-523.

Seong, J. Y., & Choi, J. N. 2014. Effects of group-level fit on group conflict and performance: The initiating role of leader positive affect. *Group & Organization Management*, 39(2): 190-212.

Shah, P. P. 2000. Network destruction: The structural implications of downsizing. *Academy of Management Journal*, 43(1): 101-112.

Sonnentag, S., Kuttler, I., & Fritz, C. 2010. Job stressors, emotional exhaustion, and need for recovery: A multi-source study on the benefits of psychological detachment. *Journal of Vocational Behavior*, 76(3): 355-365.

Sy, T., & Choi, J. N. 2013. Contagious leaders and followers: Exploring multi-stage mood contagion in a leader activation and member propagation (LAMP) model. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 122(2): 127-140.

Sy, T., Choi, J. N., & Johnson, S. K. 2013. Reciprocal interactions between group perceptions of leader charisma and group mood through mood contagion. *The Leadership Quarterly*, 24(4): 463-476.

Sy, T., Côté, S., & Saavedra, R. 2005. The contagious leader: Impact of the leader's mood on the mood of group members, group affective tone, and group processes. *Journal of Applied Psychology*, 90(2): 295-305.

Tan, H. H., Foo, M. D., & Kwek, M. H. 2004. The effects of customer personality traits on the display of positive emotions. *Academy of Management Journal*, 47(2): 287-296.

Tanghe, J., Wisse, B., & van der Flier, H. 2010. The formation of group affect and team effectiveness: The moderating role of identification. *British Journal of Management*, 21(2): 340-358.

Tesser, A. 1991. Emotion in social comparison and reflection processes. In J. Suls, & T. A. Williams (Eds.), *Social comparison: Contemporary theory and research*: 117-148. Hillsdale, NJ: Erlbaum.

Tiedens, L. Z., Sutton, R. I., & Fong, C. T. 2004. Emotional variation in work groups: Causes and performance consequences. In L. Z. Tiedens & C. W. Leach (Eds.), *The Social Life of Emotions*: 164-186. Cambridge, UK: Cambridge University Press.

Totterdell, P. 2000. Catching moods and hitting runs: Mood linkage and subjective performance in professional sport teams. *Journal of Applied Psychology*, 85(6): 848-859.

Totterdell, P., Kellett, S., Teuchmann, K., & Briner, R. B. 1998. Evidence of mood linkage in work groups. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74(6): 1504-1515.

Totterdell, P., Wall, T., Holman, D., Diamond, H., & Epitropaki, O. 2004. Affect networks: A structural analysis of the relationship between work ties and job-related affect. *Journal of Applied Psychology*, 89(5): 854-867.

Tsai, W., Chi, N., Grandey, A. A., & Fung, S. 2012. Positive group affective toneand team creativity: Negative group affective tone and team trust as boundary conditions. *Journal of Organizational Behavior*, 33(5): 638-656.

Tsui, A., Egan, T., & O'Reilly, C. 1992. Being different: Relational demography and organizational attachment. *Administrative Science Quarterly*, 37: 549-579.

Van Kleef, G. A. 2009. How emotions regulate social life: The emotions as social information(EASI) model. *Current Directions in Psychological Science*, 18(3):

184-188.

Van Kleef, G. A., Homan, A. C., Beersma, B., van Knippenberg, D., van Knippenberg, B., & Damen, F. 2009. Searing sentiment or cold calculation? The effects of leader emotional displays on team performance depend on follower epistemic motivation. *Academy of Management Journal*, 52(3): 562-580.

Van Knippenberg, D., Kooij-de Bode, H. J. M., & van Ginkel, W. P. 2010. The interactive effects of mood and trait negative affect in group decision making. *Organization Science*, 21(3): 731-744.

Walter, F., & Bruch, H. 2008. The positive group affect spiral: A dynamic model of the emergence of positive affective similarity in work groups. *Journal of Organizational Behavior*, 29(2): 239-261.

Weiss, H. M., & Cropanzano, R. 1996. Affective events theory: A theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work. In B. M. Staw, and L. L. Cummings (Eds.), *Research in Organizational Behavior*: 1-74. Greenwich, CT: JAI Press.

The Mechanisms, Antecedents and Outcomes of Shared Positive Affect and Its Application to Positive Organizational Scholarship

Seung-Yoon Rhee*
Sung-Hoon Ko**

A growing research interest centers on the role that shared affect plays in group life. Over the past 25 years, the body of research on shared affect has developed significantly and has enhanced our understanding of its mechanisms, antecedents, and outcomes. This article firstly aims to review and synthesize research on shared positive affect at dyadic, group, and organizational levels. We begin by defining shared affect and examining four major types of antecedents: (a) affectivity and attitude toward group at individual level; (b) influence of leader affect on followers at dyadic level; (c) social structure, group identity and team emotional intelligence at group level; and (d) emotional norm or affective culture at organizational level. We then suggest how shared positive affect can foster cognitive and social spontaneity through playful interactions, which, when accumulated over time, tend to build social and psychological resources. Such interactions and resources enable individuals, groups, and organizations to exhibit positive outcomes in general, including increased cooperation and creativity. However, negative outcomes are possible as well, such as decreased decision quality or group think. Our focus on shared positive affect, in particular, opens up the possibility of fostering positivity in workgroups through such fundamental mechanisms as positive emotions and feelings shared between individuals, within teams, and within organizations. Hence, the second goal of this article is to shed light on the possibility of linking research on shared positive affect and the domain of positive organizational scholarship, and to propose future research directions. Shared positive affect has the potential to help individuals, groups, and organizations to grow, flourish, and excel through relationships and practices of positive nature, including compassion at work, energizing relationships, relational coordination, and collaborative job crafting. We hope that the theoretical framework outlined in this research will facilitate further exploration of the role shared positive affect plays in the domain of positive organizational scholarship.

Keywords: shared affect, emotion, positive organizational scholarship, compassion, energy, job crafting

* Associate Professor, College of Business Administration, Hongik University, First author/Corresponding author
** Visiting Professor, College of Business Administration, Kyungpook National University, Co-author

이승윤(Seung-Yoon Rhee)

현재 홍익대학교 경영학부 부교수로 재직하고 있다. 서울대학교 경영학과에서 학사와 석사를, 미국 University of Michigan at Ann Arbor 에서 조직행동 전공으로 박사학위를 취득하였다. 주요 연구분야는 조직 내 감정과 정서, 공유된 정서, 활력관계 등이며, 사회적 연결망 접근법으로 팀 내 프로세스 및 팀 성과를 연구하고 있다. 인사・조직 연구, Journal of Business and Psychology, International Journal of Human Resource Management, Research on Managing Groups and Teams 등 국내외 다양한 학술지에 논문을 발표하였다.

고성훈(Sung-Hoon Ko)

현재 경북대학교 경영학부 초빙교수로 재직하고 있다. 홍익대학교 경영학과에서 박사학위를 취득하였다. 주요 연구 관심분야는 공감, 긍정적 조직 정체성, 미덕, CSR 인식 등이다. 인사・조직 연구를 비롯하여 Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries, Career Development International, Journal of Business Ethics, Current Psychology 등 국내외 다양한 학술지에 논문을 발표하였다