

SERI 경영 노트

2013. 4. 4. (제182호)

조직의 실패를 예방하는 부정의 힘(Negativity)

목차

1. 긍정만이 미덕인 사회	1
2. '부정의 힘' 3가지 활용법	3
3. 시사점	10

작성 : 김기호 수석연구원 (3780-8521)
with1210.kim@samsung.com

《 요 약 》

오늘날 현실에서는 긍정만을 중요시하고 부정은 바람직하지 않은 것으로 바라보고 있다. 긍정적인 태도는 성과 제고에 분명 효과적이지만 무조건적인 긍정과 낙관에는 위험이 따른다. 긍정주의가 미국사회의 위기를 초래했다는 주장이 제기되었으며, 긍정의 힘만을 믿어 실패한 사례도 있다. 이에 최근 지나친 긍정을 경계하면서 '부정'의 힘에 주목해야 한다는 의견이 대두되고 있다. 본 보고서에서는 부정의 힘을 지혜롭게 활용하는 방법을 '상사와 부하 간의 관계'와 '조직 차원'에서 살펴보았다.

① **부정적 피드백을 적절히 활용하라.** 칭찬은 항상 좋은 것이라 여겨지지만 때로는 오히려 독이 될 수도 있다. 대상에 따라서는 부정적인 피드백이 효과를 발휘하기도 하는데, 특히 숙련자나 전문가가 더욱 발전하는 데 도움을 준다. 부정적 피드백을 잘하기 위해서는 이를 자연스럽게 수용하는 조직문화를 형성하는 것이 중요하다. 일본전산의 성장 배경에는 '호통 리더십' 문화가 있었다. 한편, 부정적 피드백을 할 때에는 무작정 야단치기보다 올바른 피드백의 기술을 활용하는 것이 효과적이다. ② **비판적인 직언을 독려하고 수용하라.** 직원의 비판을 막으면 조직실패가 가까워진다. 노키아는 직원의 직언을 무시하여 심각한 경영악화를 경험했다. 직언을 계속 무시하면 현명한 의사결정을 저해하게 되고, 긍정적 내용만 상부로 보고되는 '조직침묵'을 유발할 수 있다. 조직은 직원이 자유롭게 직언할 수 있는 환경을 조성하고, 합리적 직언은 적극적으로 수용해야 한다. ③ **최악의 시나리오를 고려하라.** 위대한 리더들은 평상시에도 최악의 순간을 대비하는 '생산적 피해망상'을 갖고 있다. 빌 게이츠의 '악몽메모'는 회사 성장의 기반이 되었다고 평가받고 있다. 낙관적 데이터만 맹신하지 말고 최악의 시나리오를 가정하며 예방조치를 취해야 한다. 사우스웨스트는 호황기에 긴축정책을 구사해 9·11 테러 시에도 유일하게 이익을 낸 항공사다. 또한 조직은 현재의 성공에 안주하지 않고 과거와 과감히 결별하는 자기부정의 자세를 견지해야 한다. 위기가 도래하기 전 끊임없이 변신하려는 시도가 조직생존을 위한 자기부정의 핵심이다. 듀폰은 '자기부정 메커니즘'으로 200년 이상 명맥을 이어왔다.

부정을 효과적으로 활용하기 위해서는 긍정과 부정의 균형이 중요하다. 따라서 긍정과 부정의 사용을 상황에 적합하게 배분할 필요가 있다. 결과에는 긍정적 희망을 품되, 과정에서는 비판적 관점에서 냉철하게 접근할 필요가 있다. 또한 조직 내 건전한 비판의식은 성공을 위한 중요한 요소임을 유념해야 한다.

1. 긍정만이 미덕인 사회

'긍정'만 중시하고, '부정'은 피해야 할 것으로 인식

□ 긍정의 힘을 강조하는 현상이 사회적으로 일반화

- 미디어와 서점가를 통해 긍정을 부각시키는 분위기가 확산되고, 사람들도 긍정적인 자세를 갖추기 위해 노력
 - 『긍정의 힘』(조엘 오스틴), 『시크릿』(론다 번) 등 긍정의 가치를 담은 책이 밀리언셀러에 진입
 - 고통스러운 상황에서도 웃음으로 일관하는 개그맨 노홍철 氏는 '노긍정'이라는 별명으로 좋은 이미지를 구축
- 반면, 부정적인 태도는 전혀 바람직하지 못한 것으로 치부
 - "부정적인 생각과 에너지를 가진 사람은 '에너지 뱀파이어'이므로 아예 멀리하는 게 좋다"(존 고든, 『에너지버스』의 저자)¹⁾

□ 긍정적인 태도가 조직성과 제고에 효과가 있는 것은 분명한 사실

- 긍정에너지가 실제로 조직에서 성과를 창출한다는 연구결과가 존재
 - 기업의 회의 내용을 분석한 연구결과에 따르면, 고성능팀에서 긍정적인 발언과 감정이 저성능팀에 비해 8배 이상 높게 나타남²⁾
- 가짜약도 진짜라고 믿고 복용하면 효험이 있다는 '플라시보 효과'는 긍정의 힘을 설명하는 대표적 사례

¹⁾ Gordon, J. (2007). 『에너지버스』(유영만, 이수경 역). 쌤앤파커스.

²⁾ 宇野カオリ (2009). “世界が沸騰! 年収が増える 「ポジティブ心理学」入門”. 『President』, 711號.
- 기업컨설턴트인 마셜 로사다 박사가 기업의 60개 부서를 대상으로 행동과 실적의 관계를 비교·분석한 실험 결과

부정의 효과적인 측면도 주목할 필요

- 무조건적인 긍정과 낙관적인 태도에는 치명적 위험요소가 내재
 - 극단적인 긍정주의는 위기를 초래할 소지가 다분
 - 美 사회비평가 바버라 에런라이크는 미국사회에 만연한 극단적 긍정주의를 '긍정교'라 명명하며 경제위기의 근원이라고 주장³⁾
 - 긍정의 힘을 믿고 자만하면 자신에게 유리한 사실만을 채택하게 되고, 그로 인해 문제의 본질과 결점을 무시하는 경우가 발생

장밋빛 긍정이 초래한 「런던 밀레니엄 돔」 프로젝트 실패

- ▷ 밀레니엄 돔 건설을 추진할 당시 긍정적인 전망만을 선별해 유리하게 해석
 - 연간 최대 1,200만 명의 방문객을 유치할 수 있다는 낙관적 예상만을 수용
 - 그러나 이 예상은 흥미 있는 콘텐츠, 합당한 입장료 등 다른 주요 요건들이 모두 충족되었을 때 가능한 최대 수치임을 간과
- ▷ 실제 돔을 찾은 관람객은 650만 명에 불과했고, 결국 개관 1년 만에 폐관

(자료: How the mighty fall for the silliest ideas: DECISION-MAKING: Bad business decisions are easy to make - just ask the people who backed the Millennium Dome. (2001. 2. 27.). *Financial Times*.)

- 지나친 긍정을 경계하고 '부정'의 숨은 힘에 주목해야 한다는 의견이 대두
 - 부정적 태도와 감정이 현실을 보다 냉철하게 바라볼 수 있게 하고, 올바른 판단을 내리는 데 더욱 효과적이라는 연구결과도 있음⁴⁾
 - "대상을 부정적으로 바라보면 의견에 쉽게 수긍하지 않기 때문에 잘 속지 않고 판단력을 증진하는 데 도움
(조셉 포가스 박사, 호주 뉴사우스웨일스 대학 심리학 교수)"

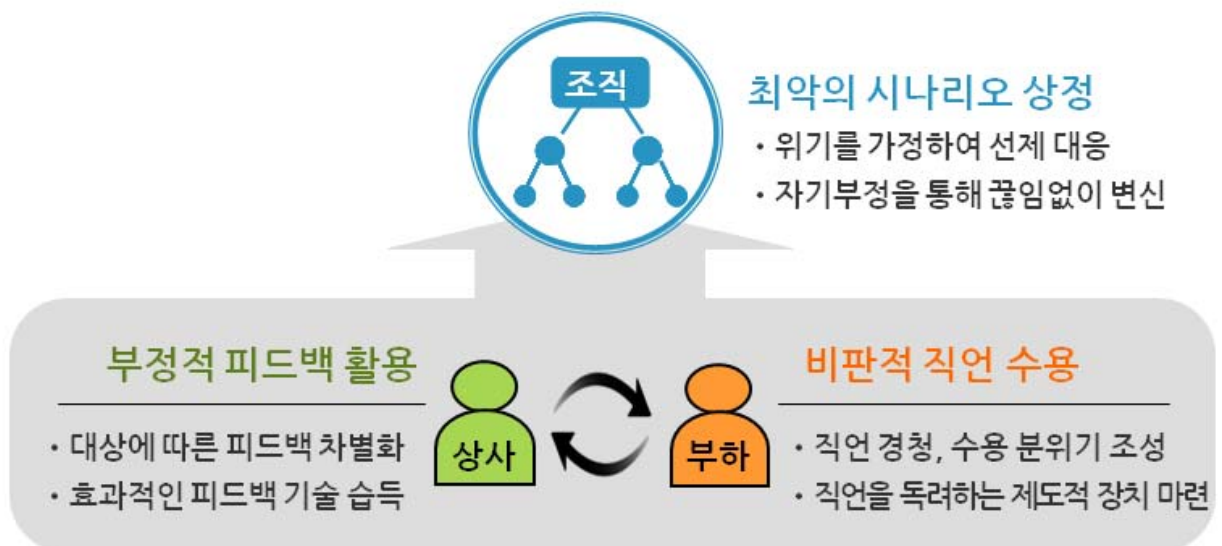
³⁾ Ehrenreich, B. (2009). 『긍정의 배신』 (전미영 역). 부키.

⁴⁾ Thinking negatively can boost your memory. (2009.11.2.). *Reuters*.

2. '부정의 힘' 3가지 활용법

- '부정'을 무조건 배척하기보다는 내재된 장점을 지혜롭게 활용할 수 있는 방법을 모색할 필요
 - 물론 부정 일변도의 자세에는 현실 왜곡, 실패 등의 위험이 따를 수 있으나, 때로는 부정적 성향이 가치 있게 작용하는 경우도 있음
 - 에릭슨의 前 CEO 랄스 램크비스트는 "적당한 걱정은 나의 스승이자 동기배터"라며 적절한 수준의 부정적 사고가 갖는 강점을 강조⁵⁾
 - "언젠가 죽을 것이란 사실을 기억하는 것이야말로 무언가 잃을지도 모른다는 두려움을 피할 수 있는 최선책" (스티브 잡스, 애플 창업자)⁶⁾
 - 부정의 힘을 '상사와 부하 간의 관계'와 '조직 차원'에서 효과적으로 활용하는 것이 가능

효과적인 「부정의 힘」 활용법



⁵⁾ 조선경 (2013). 『위대한 CEO가 우리에게 남긴 말들』. 위즈덤하우스.

⁶⁾ Burkeman, O. (2012.12.7.). The Power of Negative Thinking. *The Wall Street Journal*.

① 부정적 피드백을 적절히 활용하라

□ 부정적 피드백의 순기능에 주목

- 일반적으로 칭찬과 같은 긍정적 피드백만이 부하직원에게 도움이 되는 것으로 생각하지만, 오히려 독이 될 수도 있음
 - 과도한 칭찬과 격려는 심리적 압박을 주고 자기 성장에 걸림돌

칭찬의 역효과

- ▷ 학교에서 '칭찬받는 그룹'과 '칭찬받지 않는 그룹'으로 나누어 실험을 진행
- ▷ 칭찬받은 학생들은 계속 인정받고 싶은 욕구로 인해 문제의 답을 컨닝하거나 하고 싶은 공부와 도전적 과업을 포기하는 경향을 보임

(자료: EBS 다큐프라임 (2010). "학교란 무엇인가 - 칭찬의 역효과 편".)

- '부정적 피드백'이란 직원의 말과 행동이 잘못되었다고 느꼈을 때, 조직의 리더가 올바른 방향으로 이끌어주는 일련의 행위
 - 무작정 꾸짖으며 공격하는 '질책'과는 다른 의미

긍정적 피드백과 부정적 피드백의 역할

구 분	활용 대상	효과	방법
긍정적 피드백	초보자 신입사원	· 적극적 태도, 자신감 제고 · 업무가치 재인식	· 인정하고 칭찬 · 자주, 자세하게
부정적 피드백	숙련자 전문가	· 실력과 전문성 제고 · 책임감과 몰입도 향상	· 잘못된 사실을 구체적으로 지적

□ 숙련된 직원에 대해서는 부정적 피드백을 적극적으로 활용

- 긍정적 피드백은 초보자에게 열정적 태도와 장애극복의 힘을 주지만, 부정적 피드백은 전문가나 숙련자가 더 발전하는 데 도움⁷⁾

⁷⁾ Halvorson, H. (2013. 1. 28.). Sometimes Negative Feedback is Best. *Harvard Business Review*. <http://blogs.hbr.org/cs/2013/01/sometimes_negative_feedback_is.html>

'피드백의 효과'에 관한 2가지 실험

- ① 언어학습에 관한 실험 결과, '초심자'는 응원과 칭찬, '숙련자'는 실수 지적을 선호
- ② 환경보호 활동 후의 피드백에 관한 실험 결과, 피드백의 성질에 따라 초보자와 숙련자의 기부금액이 차이
 - 이 실험에서는 참가자들에게 활동에 대해 긍정과 부정적인 피드백을 해준 후 참가료(25달러) 중 일부를 기부하도록 권유
 - 초보자 기부금: 긍정적 피드백 時 '8.31달러' > 부정적 피드백 時 '1.24달러'
 - 숙련자 기부금: 긍정적 피드백 時 '2.92달러' < 부정적 피드백 時 '8.53달러'

(자료: Finkelstein, S. & Fishbach, A (2012). Tell Me What I Did Wrong: Experts Seek and Respond to Negative Feedback. *Journal of Consumer Research*, 39.)

□ 부정적 피드백이 동기부여 및 성과 제고에 순기능을 발휘하려면 이를 자연스럽게 수용하는 조직문화가 전제되어야 함

- 일본전산이 성장한 배경에는 '호통 리더십' 문화가 자리잡고 있음
 - 나가모리 시게노부 사장은 호통이 직원에게 관심을 표현하고 승부욕을 끌어내는 방법이라며 '당당하게 호통하라'고 주문⁸⁾
- 솔직하게 직원의 잘못을 지적해주는 상사가 좋은 관리자
 - 레노버의 류환즈 회장은 솔직하고 제대로 된 피드백을 주는 것은 조직 관리자의 중요한 책무라고 강조⁹⁾

□ 부정적 피드백을 할 때는 '올바른 피드백의 기술'을 활용하는 것이 중요

- 잘못을 야단치는 것이 아닌 바람직한 행동으로 인도하는 것이 포인트

부정적 피드백의 기술

- ▷ '인격'을 공격하는 것이 아니라 '행동'에 대해서 지적
- ▷ '좋은 점'은 인정하되, '개선 필요성'이 있는 것은 최대한 자세하게 설명
- ▷ 피드백을 하는 리더는 부하직원을 육성한다는 마음가짐을 항상 염두
- ▷ 리더가 직원에게 기대하는 행동을 구체적으로 언급

(자료: 야스다 겐지 (2006). 『유능한 리더의 일시키는 기술』 (전경아 역). 웅진웍스.)

⁸⁾ 조선경 (2013). 『위대한 CEO가 우리에게 남긴 말들』. 위즈덤하우스.

⁹⁾ 조선경 (2013). 『위대한 CEO가 우리에게 남긴 말들』. 위즈덤하우스.

② 비판적 직언을 독려하고 수용하라

□ 일반적으로 리더는 직원의 솔직한 직언을 부담스러워 하는 경향

- 이는 리더가 긍정을 망신하고 있거나, 부정적인 지적을 회피하고자 하는 인간의 본성에 기인

- 잡코리아 설문조사 결과, 기업의 경영층이 부하의 직언을 수용하는 수준은 매우 미흡¹⁰⁾

□ 부하의 부정적 직언을 막는 것은 조직이 실패하는 결과를 초래

- 듣기 싫은 의견을 걸러내는 편향된 정보 습득은 현명한 의사결정을 저해

- 노키아의 경영진은 "아이폰에 버금가는 스마트폰을 빨리 개발해야 한다"는 개발진의 건의를 무시하여 급격한 경영 악화를 경험¹¹⁾

- 일본 시사평론가 사타카 마코토는 도요타 리콜 사태의 원인이 "비판 자체를 금기시하는 내부 조직 분위기 때문"이라고 지적¹²⁾

- 직언을 계속 무시하면 부정적인 것은 걸러지고 긍정적 내용만 경영층에게 전달되는 '조직침묵 효과(Mum Effect)'가 발생

침묵효과로 인한 참사: 챌린저호 폭발 사건

- ▷ 1986년 1월 28일 승무원 7명을 태운 챌린저호가 발사 73초 만에 공중에서 폭발
- ▷ 美 물리학자 리처드 파인만은 폭발확률에 대한 내부 견해에 큰 차이가 있음을 발견
 - 연구원들은 0.33~0.5%, 중간 관리자는 0.001% 확률로 응답(330~500배 차이)
- ▷ 결국 긍정적·낙관적 태도로 일관하던 중간 관리자들이 실무 연구원의 의견을 상부로 전달하지 않은 '조직침묵'으로 인해 참사를 초래했다는 결론 도출

(자료: Sutton, R. I. (2010. 6. 5.). The Mum Effect and Filtering in Organizations: The 'Shoot The Messenger' Problem. *Psychology Today*.)

¹⁰⁾ "CEO '직원의견 잘 듣는 편'...직원 '안 듣던데'". (2009. 11. 12.). 『한국경제』.

¹¹⁾ "'20년 휴대폰왕국' 노키아, 스마트폰 2년 방심하다 추락". (2011. 6. 6.). 『조선일보』.

¹²⁾ "일본 기업 실패는 에스맨에 둘러싸인 탓". (2010. 2. 10.). 『한국일보』.

□ 리더가 직원의 직언을 존중하고 충심으로 받아들이는 환경 조성

- 반대의견을 포함한 다양한 의견이 서슴없이 개진되는 분위기를 장려하고 합리적인 직언은 적극적으로 수용
 - 닛산 자동차 CEO 카를로스 곤은 "비판으로부터 지혜를 배운다"며 부하의 직언이야말로 확실한 경영자문이라고 언급¹³⁾
 - 세종대왕은 형식적으로 토론하거나 무조건 찬성하는 신하를 경계하고 신하들의 의견을 두루 들으며 끊임없이 직언을 요구¹⁴⁾
- 비판적 직언을 장려하는 제도적 장치와 시스템 마련
 - GM 前 CEO 알프레드 슬론은 내부의 반대 없는 안전에 대해서는 '검토 불충분'이라며 최종 의사결정을 유보¹⁵⁾
 - 경영컨설턴트 제임스 루카스는 직언 활성화를 위해 '반대의견란'을 보고서에 삽입하고, 회의 말미에 '반대타임'을 만들 것을 제안¹⁶⁾

반대의견을 장려하고 수용하는 뱅가드의 조직문화

- ▷ 직원 1명의 반대의견을 받아들여 투자자들의 막대한 손실을 막은 뱅가드
 - 美 투자회사 뱅가드는 미국 경제위기 前 당시 대세였던 서브프라임 모기지 상품에 대해 투자를 피하라는 애널리스트 1명의 반대의견을 적극 수용
 - 해당 상품은 미국을 비롯한 세계경제를 붕괴시킨 주범이었고, 이 상품의 주요 매도자이자 매수자였던 리먼 브러더스는 결국 파산
- ▷ 뱅가드는 직원 단 1명의 반대의견이라도 타당성이 있으면 당연히 받아들이는 고유의 조직문화를 구축

(자료: Davenport, T. & Manville, B. (2012). 『최선의 결정은 어떻게 내려지는가』 (김명철 역). 프리뷰.)

¹³⁾ "부하 직언에 열 받으면 당신은 이미 삼류 상사". (2011. 7. 25.). 『아시아경제』.

¹⁴⁾ 서의정 (2012). "스타팔로어를 만드는 비결"(경영노트 제169호). 삼성경제연구소.

¹⁵⁾ 니시무라 가쓰미 (2011). 『1분 피터드러커』 (장민주 역). 애플트리테일즈.

¹⁶⁾ "부하 직언에 열 받으면 당신은 이미 삼류 상사". (2011. 7. 25.). 『아시아경제』.

③ 최악의 시나리오를 고려하라

□ 위대한 리더들은 모든 것이 순조로운 상황에서도 항상 경계하고, 최악의 순간을 대비하는 습성을 보유

- 짐 콜린스는 이러한 리더의 행동양식을 '생산적 피해망상'이라 표현¹⁷⁾

· 빌 게이츠는 생산적 피해망상의 대표격으로 "나는 주기적으로 실패 가능성에 대해 고려한다"며 언제나 위험 가능성을 생각

빌 게이츠의 「악몽메모」

▷ 경쟁사, 기술, 소송문제, 고객불만 등 앞으로 회사에 닥칠 위협요소들을 가득 담은 '악몽메모'를 언론에서 기사화(1991년)

- 빌게이츠의 부정적 성향이 '악몽메모'에서 여실히 드러남

▷ 빌 게이츠는 악몽메모 작성을 통해 두려움을 실천력으로 바꿀 수 있었고, 이를 바탕으로 인재 채용, 기술 개발 등 미래를 대비할 수 있었다는 평가

(자료: Collins, J. & Hansen, M. (2011). 『위대한 기업의 선택』 (김명철 역). 김영사.)

□ 낙관적 데이터만을 맹신하는 것은 금물이며, 최악의 부정적인 상황을 가정하여 선제적인 예방 조치를 준비

- 성공한 기업들은 긍정적 상황에서도 수많은 위험 가능성을 고려하며 위험을 극복할 수 있도록 미리 조치

· 사우스웨스트는 미래를 대비해 호황기에도 긴축전략을 시행함으로써 9·11 테러 시 유일하게 이익을 창출한 항공사

- 부정적 결말을 고려하여 선제 조치하는 것은 성공을 위한 리허설

· 美 심리학자 알버트 엘리스는 "불확실한 미래를 극복하는 가장 좋은 방법은 최선이 아닌 최악의 시나리오에 초점을 맞추는 것"이라고 언급¹⁸⁾

¹⁷⁾ Collins, J. & Hansen, M. (2011). 『위대한 기업의 선택』 (김명철 역). 김영사

¹⁸⁾ Burkeman, O. (2012.12.7). The Power of Negative Thinking. *The Wall Street Journal*.

□ 조직에는 현재를 포기할 줄 아는 '자기부정'의 자세도 필요

- '자기부정'이란 지금의 성공에 안주하지 않고 필요하다면 과거와 과감히 결별을 시도하는 것을 의미
- 듀폰의 '자기부정 메커니즘'은 듀폰이 200년 이상 위대한 기업으로 명맥을 이어오게 한 토대
 - 1802년 화약회사로 시작해서 화학, 솔루션, 소재 등 기업의 정체성을 몇 번이고 부정해가며 혁신한 결과, 현재까지 기업의 명맥을 유지

□ 끊임없는 변신 시도가 조직생존을 위한 '자기부정'의 핵심

- 자기부정을 통해 발본적으로 체질을 바꾸어 성공한 기업이 있는 반면, 이를 거부한 결과 실패한 기업도 존재
 - 존슨앤드존슨은 선도적으로 변신을 추진하여 큰 위기 없이 성장을 지속한 반면¹⁹⁾, 아그파 포토는 수동적으로 변화를 주저하다 파산²⁰⁾
- "미래의 주도권을 확보하기 위해 스스로 무너뜨릴 줄 알아야 하며, 사업이 한창 잘될 때가 바로 사업을 파괴할 시점"
(루이스 플래트, 前 HP 사장)

브릿지스톤의 자기부정

▷ '재생타이어' 사업 전개로 글로벌 경제위기를 슬기롭게 극복

- 세계 타이어 업계 1위인 브릿지스톤은 불황 이전부터 '재생타이어'를 핵심 사업으로 정의 (자기부정을 통한 변신 시도)
- 재생타이어 사업은 '신상품에 대한 제 살 깎기'라며 현재의 성공에 안주하는 내부 정서를 극복한 결과, 경제 불황 시 신상품보다 높은 수익을 창출
- 쇼시 아라카와 CEO는 "자기부정을 통해 신사업 영역을 확장해야 한다"고 언급

(자료: 정태수 외 (2010). "글로벌 경제위기 승자기업 7選"(CEO Information 제749호). 삼성경제연구소.)

¹⁹⁾ Foster, R. & Kaplan, S. (2003). 『창조적 파괴』(정성목 역). 21세기북스

²⁰⁾ 김성표 외 (2008). "한국 고성과기업의 특징"(CEO Information 제672호). 삼성경제연구소.

3. 시사점

- '부정'을 효과적으로 활용하기 위해서는 긍정과 부정의 균형이 중요
 - 긍정과 부정의 균형 유지를 위한 '3:1 황금비율²¹⁾'을 염두
 - 성공하는 사람은 '긍정:부정' 비율이 '3:1'(로사다 비율)이고, 화목한 부부생활에서는 이 비율이 '5:1'(가트맨 비율) 필요²²⁾
 - 긍정과 부정의 사용을 상황에 적합하게 배분할 필요
 - 상황이 어려울 때는 현실을 수긍하면서도 긍정적인 희망을 품고, 반대로 모든 일이 순조로울 때는 '다소 부정적인 태도'를 견지
- 결과는 긍정적으로 생각하되, 과정은 비판적인 관점에서 접근
 - 정확한 사실 파악과 철저한 현실 인식을 기반으로 부정과 긍정의 힘을 효과적으로 사용할 필요
 - "결국에는 성공하리라는 믿음을 잃지 않는 동시에 눈앞에 닥친 현실의 냉혹한 사실들을 직시"(짐 콜린스, 『좋은 기업을 넘어 위대한 기업으로』의 저자)

스톡데일 패러독스

- ▷ 베트남 전쟁 당시 포로가 되었던 미군 스톡데일 장군은 '막연한 긍정과 지나친 낙관'은 '실패로 향하는 함정이자 덫'이라 경고
 - 곧 풀려날 것이라고 무조건적인 낙관만하던 포로들은 가장 먼저 사망
 - 반면, 반드시 포로생활에서 풀려날 것이라는 믿음과 희망을 가지면서도, 현실에 대한 냉철한 인식을 갖고 대비하던 포로들은 석방 시까지 생존
 (자료: 콜린스, J. (2002). 『좋은 기업을 넘어 위대한 기업으로』 (이무열 역). 김영사.)

- 조직 내 건전한 비판 의식은 성공을 위한 중요한 요소임을 유념
 - 특히 저성장기에는 직원들이 침묵하고 리스크를 감수하지 않는 경향이 있는데, 이럴수록 더욱 비판적 의견에 귀를 기울일 필요 **SERI**

²¹⁾ 바버라 프레드릭슨의 『긍정의 발견』에서 용어 인용

²²⁾ 프레드릭슨, B. (2009). 『긍정의 발견』 (최소영 역). 21세기북스.