

이탈과 관련된 역기능적 성격요인의 구성 타당화 및 대학생활 효과성에 미치는 영향에 관한 탐색적 연구: HDS(Hogan Development Survey)를 중심으로

조 인 철

김 명 소[†]

호서대학교 산업심리학과

본 연구에서는 우리나라 대학생을 대상으로 성격의 어두운 측면을 측정하기 위해 개발된 HDS(Hogan Development Survey)의 11개 이탈 요인에 대한 구성 타당도 일반화 가능성을 검토하고, 대학생의 맥락 수행, 직업기초능력, 심리적 안녕감 및 삶의 만족도 등 다양한 대학생활 효과성 변인들과의 관련성을 탐색적으로 살펴보고자 한다. A 대학의 리더 선발 과정에 지원한 재학생 233명이 연구에 참여하였다. 먼저, HDS 요인들의 구성 타당도를 검토하기 위해 HDS와 함께 성격 및 정신병리 평가의 목적으로 개발된 PAI, 성격 6요인 모델에 기초하여 비교적 성격의 밝은 측면을 측정하기 위해 개발된 HEXACO 성격검사를 실시하여 상관관계를 분석한 결과, 몇몇 요인들에 대해 수렴 및 변별 타당도가 지지되었다. 구체적으로, 11개 요인 중 변덕스러운, 비판적인, 보수적인, 무관심한 요인(즉, 사람들에게 자신을 드러내지 않으려는 회피적 행동 요인군)은 대부분의 밝은 측면의 성격 요인들과 부적 관계를 보인 반면, PAI의 임상적 척도들과는 정적 관계를 나타냈다. 한편, 자기 과시적, 무모한, 인기주의적, 자유분방한, 완벽주의적 요인들(즉, 사람들에게 자신을 지나치게 드러내려는 경향의 과시적 행동 요인군)의 경우, HEXACO 요인들과 대부분 정적 관계를 보이지만 PAI 임상척도와는 부적 관계를 나타냈다. 또한, 다양한 대학생활 효과성에 대한 HDS의 준거 관련 타당도 분석에서도 위와 일관성이 높은 결과가 도출되었다. 즉, 변덕스러운, 비판적인, 보수적인, 무관심한 요인은 맥락수행, 직업기초능력, 심리적 안녕감 및 삶의 만족도와 대부분 유의미한 부적 관계를 보인 반면, 자기 과시적, 무모한, 인기주의적, 자유분방한, 완벽주의적 요인들의 경우 대부분 긍정적인 상관이 도출됨으로써, 우리나라 대학생들에게는 HDS 11개 요인들 중 변덕스러운, 비판적인, 보수적인, 무관심한 요인들이 이탈과 관련 있는 역기능적 성격특성임이 밝혀졌다. 한편, 양면적인과 의존적인 특성은 위 상관관계 분석에서 뚜렷한 패턴을 보이지 않았다. 마지막으로 위계적 회귀분석을 실시한 결과, 기존 선발이나 진단 장면에서 많이 활용되고 있는 밝은 측면의 성격특성 HEXACO 6요인에 본 연구에서 역기능적 성격특성으로 밝혀진 HDS 4개 요인을 추가하였을 때, 유의미한 증분 설명량이 도출됨으로써 준거 관련 타당도를 확인할 수 있었다. 이러한 결과를 토대로 본 연구의 의의와 제한점에 대해 논의하였다.

주요어 : 이탈 행동, 성격의 어두운 측면, HDS, 구성 타당도, 준거 관련 타당도

[†] 교신저자 : 김명소, 호서대학교 산업심리학과, mskim@hoseo.edu

급변하는 글로벌 환경에서 조직의 생존과 경쟁력 강화를 위해 인재 확보 및 육성의 중요성은 아무리 강조해도 지나치지 않다. 그 일환으로 많은 조직에서는 최근 들어 미래를 이끌어 나갈 유능한 인재를 확보하기 위해 신입사원 선발시 기존의 인/적성 검사와 면접 외에 고비용의 평가센터(assessment center)를 도입하는 등 핵심 인재 선발에 투자를 아끼지 않고 있다. 하지만, 엄격하고 체계적인 채용 프로세스를 거쳐 선발된 구성원이라고 해서 늘 우수한 수행을 보이는 것은 아니다. 또한, 역량개발을 위해 다양한 교육 프로그램을 제공한다고 해도 이렇다 할 성과를 내지 못하거나 팀 혹은 조직에 적응하지 못하는 사람들의 수가 줄어들지 않고 있는 실정이다. 이러한 이탈(derailment) 혹은 실패하는 사람들의 수가 늘어날수록 조직 전반에 부정적 영향을 미치게 되며 엄청난 금전적 손실을 가져올 수 있다는 것은 너무도 자명하기 때문에, 조직마다 이 문제를 해결하기 위한 움직임과 조치가 활발해지고 있다.

이와 관련해서, 과거에는 조직의 저성과자 혹은 실패자에 대한 퇴출제도가 민간 기업에서만 행해진다고 여겼지만, 최근 들어 공기업 및 정부부처에서도 실패하는 사람들에 대한 퇴출제도를 도입하고 있다. 예를 들면, 서울시의 경우 2007년부터 근무평가를 통해 매년 하위 3%에 해당하는 공무원들을 퇴출시키겠다는 방침을 세웠고, 석유공사에서도 민간형 퇴출 성과보상제를 전격 도입하여 2년 연속 저성과자와 무임승차자로 평가된 직원들을 궁극적으로 퇴직 수순을 밟게 할 것이라고 발표한 바 있다. 국민들의 상당수가 이 같은 공직 퇴출제도에 찬성하고 있어, 앞으로 더 많은 정부 부처와 지방자치단체들이 근무가 태만하거

나 성과를 내지 못하는 공무원들을 대상으로 퇴출제도 도입을 시도할 것으로 보인다(이원재, 2007).

물론 부적응자나 성과가 저조한 구성원을 퇴출시키는 것이 유일한 방법은 아니며, 최근 조직에서는 조직 효과성을 떨어뜨리거나 부적응 특징을 보이는 사람들에 대한 다양한 대책 수립에 관심과 노력을 쏟고 있다. 이러한 노력은 선발 장면부터 반영되는데, 다단계 선발 절차를 통해 아무리 우수한 스펙을 갖춘 지원자라도 부적응이나 이탈 혹은 실패 가능성이 있는지 심층적으로 평가하여 입사 전에 탈락시키려는 시도를 하고 있다. 최근에는 잠재적 실패자를 screen-out하려는 목적으로 삼성이나 LG 등 대기업을 중심으로 기존의 인/적성 검사에 추가하여 임상적 검사를 도입하고 있는 추세이다. 또한, 선발 후에는 개개인 구성원의 특성과 요구 수준을 바탕으로 적재적소의 인사배치를 실현하여 직무 적응도와 만족도를 높이려는 노력을 기울이고 있다. 이와 함께, 조직 구성원들에 대한 지속적인 실무 및 역량 교육을 실시하고, 교육의 효과성을 제고하기 위해서 사례 및 실습 중심의 개발센터(development center)를 개발하여 운영하는 등 인재 육성에 대한 관심이 확대되고 있다. 그 외에도, 필요한 경우 개별적 코칭이나 상담 서비스를 제공하여 업무 향상과 적응을 돕고 있으며, 업무수행평가의 신뢰성과 타당성을 제고하기 위해 다면평가를 실시하는 기업들이 늘고 있다.

이렇듯 인사 시스템 안에서 효과적인 선발, 배치, 교육, 수행평가 프로세스를 밟으려는 조직의 노력에도 불구하고, 구성원들의 이탈 혹은 실패로 인한 문제가 기업의 막대한 시간 및 자원의 손실을 가져온다는 사례들이 종종

보고되고 있다. 이러한 보고서의 대부분은 리더나 관리자의 이탈을 다루고 있으며, 다양한 측면에서 파급효과를 보고하고 있다. 예를 들면, 관리자의 이탈로 인해 고위 관리자 한 명당 75만 달러에서 150만 달러 정도의 비용이 들며(DeVries & Kaiser, 2003), Smart(1999)의 연구에서는 실패한 관리자로 인해 약 270만 달러의 고비용이 든다고 추정하였다.

조직의 재정적 손해와 더불어 잘못된 리더의 행동으로 인해 야기되는 또 다른 문제는 바로 부하직원들의 정신적 스트레스와 사기저하이다. 이는 부정적 조직분위기를 형성시키고 나아가 생산성 감소에까지 직결될 수 있다. 잡코리아가 직장인 1,036명을 대상으로 실시한 직장인 우울증 현황 조사한 결과, 직장인 44.6%가 회사 우울증에 시달리고 있고, 우울증을 앓고 있는 원인 중에서 상사와의 관계 때문이라고 응답한 비율이 25.8%를 차지한다(잡코리아, 2007). 이와 같은 사실은 연구를 통해서도 확인할 수 있는데, Ashforth(1994), Tepper(2000), Skogstad, Einarsen, Torsheim, Aasland와 Hetland(2007)는 잘못된 관리자와 사원들의 스트레스간의 관계성에 대한 경험적 연구를 통해 관리자의 문제가 조직에 미치는 영향을 밝혀냈다.

이탈이나 실패의 근본적인 원인은 다양한 각도에서 분석이 가능하지만, 최근 들어 관리자 뿐 아니라 일반 사원들의 역기능적 성격 특성이 조직 효과성에 부정적 영향을 미칠 수 있다는 연구 결과들이 보고되고 있다. Rolland와 De Fruyt(2003)는 개인의 부적응적 성격특질(maladaptive trait)은 절도행동, 잦은 결근, 공공기물 파손, 약물 남용 등 역효과를 낳는 행동의 결과를 초래할 수 있다는 것을 밝혀냈다. Moscoso과 Salgado(2004)는 성격의 어두운 특성

이 두드러진 사람들은 자신이 맡은 업무 수행 뿐 아니라 대인관계 및 맥락적 수행에 있어서도 문제를 보이므로, 예측변인으로 일반 성격 요인 외에 어두운 측면의 성격 요인 또한 고려해야 함을 강조한 바 있다. 이와 더불어 Hogan과 Hogan(2001)은 조직 내에서 개인의 성격 장애로 인한 부정적 결과는 조직의 생산성뿐만 아니라, 차후 더욱 큰 문제를 야기할 수도 있다고 지적하였다.

따라서 기업이나 조직의 엄청난 손해와 막대한 영향을 미칠 수 있는 실패 관리자 및 사원들의 행동을 규명하고 파악하는 작업이 무엇보다 시급히 요구되는 실정이다. 이를 위해서 먼저 부정적 특징을 보이는 직원들을 선별하기 위한 타당하고 체계적인 도구가 요구되며, 이러한 도구를 활용하여 정확한 진단과 평가가 선행되어야 할 것이다.

이와 관련해서 국외에서는 Bentz(1967)를 시작으로 실패하는 관리자의 행동 특징을 규명하는 다양한 연구가 활발히 진행되고 있다. 또한, Hogan과 Hogan(1997)은 성격에 관한 11가지 부정적 요인을 규명하여 실패 관리자 및 구성원의 역기능적 성격 측면과 관련된 다양한 연구를 실시하고 있다. 반면, 국내에서는 이탈이나 실패와 관련된 연구가 매우 미흡한 실정이다. 경영학 분야에서 관리자의 실패원인에 관한 연구(이상락, 1994)가 한 편 정도 보고된 바 있었으며, 산업심리학 분야에서는 신입사원 선발 장면에서의 역기능적 성격을 측정하는 임상적 검사의 도입 가능성을 살펴본 연구가 진행된 바 있다(김명소, 임지영, 이종구, 김청택, 한영석, 2006). 그러나, 이후에는 추가적인 연구가 거의 수행되지 않았으며, 부정적인 성격 특성과 수행에 대한 예측력을 확인하는 경험적 연구는 전무한 상태이다.

따라서 본 연구의 목적은 기존의 국·내외에서 진행되었던 관리자 혹은 리더의 실패 행동에 대한 연구의 흐름을 개관하고, 이를 바탕으로 조직 내에서의 부정적 성격특성을 파악하기 위해 Hogan과 Hogan(1997)이 개발한 HDS (Hogan Development Survey) 11개 이탈 관련 성격특성 요인을 토대로 국내에서 적용이 가능한지 검증하는 것이다. 최근 들어 HDS 검사는 관리자뿐 아니라 신입사원 선발시에도 빈번히 활용되고 있는 추세이므로, 예비 지원자인 대학생들을 대상으로 이탈요인들의 타당도 일반화 가능성을 검토할 것이다. 구체적으로 11개 부정적 성격 특성에 대한 수렴 및 변별 타당성을 검증해 보고, 나아가 이들 요인과 수행 및 개인의 안녕감 등 대학생활 효과성과의 관련성을 살펴보고자 한다. 그 외에도, 부정적 성격 요인이 수행 및 안녕감을 얼마나 예측할 수 있으며, 수행에 대한 추가적 증분 설명량을 제공할 수 있는지 살펴볼 것이다. 이를 통해 인사 선발 장면에서 성격의 역기능적 특성과 관련된 연구를 확장할 수 있는 기반을 제공할 수 있을 것으로 기대한다.

이탈 혹은 실패에 대한 개념

Bentz(1967)는 기업의 관리자를 대상으로 성공한 리더와 실패한 리더의 특징을 비교하는 연구를 실시하였다. 이를 통해 실패한 리더는 정서적인 안정성, 사회성 및 리더십 기술이 부족하다는 것을 밝혀냈다. 이는 이탈하는 리더에 관한 최초 연구라고 할 수 있으며, 이후 조직에서 승진하지 못하고 해고되거나 강등되는 리더들의 행동 특성에 관한 다양한 연구가 실시되었다.

이탈에 대한 개념적 의미를 살펴보면, 기대

이하의 성취 수준에 도달하거나 예상치 못한 실패를 함으로써 승진을 하지 못하고 해당 직위에서 해제되거나 해고되는 것을 말한다(Lombardo, Ruderman, & McCauley, 1988). 또한 Lombardo와 McCauley(1988)의 정의에 따르면, 이탈이란 유망한 관리자 중 일부가 자신이 직면한 복잡한 환경변화에 적응하지 못하고, 개인적이거나 조직의 다양한 원인으로 인해 성공 경력을 쌓아나가는 도중에 실패하게 되는 현상이라고 말한다. 이 때 구별해야 할 점은 이탈이 더 이상 승진할 자리가 없는 부서나 팀의 관리자 및 정년퇴임을 앞두었기에 승진 기회가 주어지지 않는 구성원에게는 적용되지 않는 개념이라는 것이다.

요약하면, 이탈이란 한 개인이 기업조직에 입사하여 정상적인 경력 경로를 벗어남으로써 특정 직급에 도달하지 못하거나 타인들과 비교했을 때 기대이하 수준에서 정체되어 있고 뒤처지는 것을 의미한다.

이탈 혹은 실패에 관한 연구

이탈과 관련된 기존의 연구들을 살펴보면, 관리자의 이탈 구성요인이 무엇인지 밝힌 연구가 주를 이룬다. 앞서 언급한 것처럼, Bentz(1967, 1985a, 1985b, 1990)는 관리자 이탈 연구의 선구자라고 할 수 있는데, 30년간의 연구를 통해 실패한 관리자들이 대부분 명석하고 재능이 있다는 것을 밝혀냈다(Bentz, 1985a). 하지만, 이들 실패한 관리자들에게서 공통적으로 나타나는 특징으로 (1) 사업 기술이 부족함 (2) 복잡한 것을 다루지 못함 (3) 반응에 민감하고 지나치게 전술적임 (4) 권한 위임을 하지 못함 (5) 팀을 구성하지 못함 (6) 네트워크를 조성하면서 관계 유지를 하지 못함 (7) 감정의

로 인해 모호한 판단을 함 (8) 배우는 것이 느낌 (9) 결정적인 성격 결함을 갖고 있다는 것을 규명하였다.

McCall과 Lombardo(1983)는 Bentz와 동일한 방법인 인터뷰를 통해 이탈한 관리자들에 관해 연구하였는데, 이들은 (1) 특정한 사업에서의 문제 (2) 둔감함 (3) 차가움, 냉담함, 거만함 (4) 신뢰를 저버림 (5) 과도하게 관리적이어서 권한위임을 하지 못함 (6) 지나치게 야망적임 (7) 효과적으로 인사관리를 하지 못함 (8) 전략적으로 사고할 수 없음 (9) 자신과 다른 상사와 적응하지 못함 (10) 옹호자나 멘토에게 지나치게 의존적인 성격 특성 문제를 가지고 있다는 것이 밝혀졌다.

Morrison, White 그리고 Van Velsor(1987)는 25개 조직에서 성공한 여성 관리자와 실패한 여성 관리자를 대상으로 인터뷰를 시행하였다. 그 결과는 남성 관리자들만을 대상으로 실시했던 McCall과 Lombardo의 연구와 거의 동일하였다. 즉, (1) 새로운 상사에게 적응하지 못함 (2) 수행의 문제를 보임 (3) 지나치게 야망적임 (4) 부하직원을 다루지 못함 (5) 대인관계가 원만하지 못함 (6) 비전략적임 (7) 타인들로부터 부정적 이미지를 갖고 있음이 실패 관리자의 특징으로 나타났다. 마지막 문제점인 부정적 이미지는 여성에게만 보이는 독특한 특징이었고, 대인관계 문제점은 남성보다 여성의 경우 덜 심각한 것으로 나타났다.

Lombardo, Ruderman과 McCauley(1988)는 기존의 인터뷰 중심의 질적 연구에서 좀 더 나아가 경험적 연구를 실시하였다. 즉, McCall과 Lombardo(1983) 및 Morrison 등(1987)의 연구에서 도출된 내용을 바탕으로 상사 평가와 요인 분석을 실시하여 표준화된 설문을 개발하였는데, (1) 대인관계의 문제 (2) 직원들을 단합시

키는 것의 어려움 (3) 전략적인 변화의 어려움 (4) 실행 및 관리능력 부족 (5) 지나친 의존성 (6) 경영에 대한 전략 부족 요인이 포함되었다. 이 중 처음 5개 척도는 이탈과 유의미한 상관을 보였으며, 경영에 대한 전략차이 척도는 이탈과 상관이 낮은 것으로 나타났다.

이탈의 개념이 국가와 문화에 걸쳐 일반화 될 수 있는지에 관해 확인하기 위해 Van Velsor와 Leslie(1995)는 벨기에, 프랑스, 독일, 이탈리아, 스페인, 영국, 미국 등에 있는 39개 조직의 관리자를 대상으로 인터뷰한 결과, 기존 연구들과 동일하게 관계 형성의 문제가 공통적으로 나타났다. 또한 McCall과 Hollenbeck(2002)의 연구에서도 외국에 거주하는 글로벌 관리자들을 대상으로 기존의 연구와 유사한 결과가 도출됨을 밝혔으나, 해외 거주 관리자들의 경우 지역마다 관습이나 문화의 차이가 있기에 빠른 적응력과 변화가 요구됨을 강조하였다.

관리자의 실패를 예측하기 위한 연구들도 실시되었는데, Eichinger와 Lombardo(2003)는 미국에 있는 1,000명의 관리자를 대상으로 360도 다면 평가와 2년 동안의 고용 상태의 변화를 살펴보았다. 그 결과, 기존 연구와 유사한 이탈 원인들을 제시하였으며, 이탈은 대부분 정서 지능과 학습 민첩성의 결여로 인해 일어난다는 결론과 함께 대인관계 문제 및 변화 적용의 어려움이 가장 큰 문제가 된다는 것을 강조하였다.

지금까지 살펴본 이탈 행동 연구들은 질적 및 양적 자료 등을 활용하였으며, 귀납적이고 연역적인 접근과 회상적, 횡단적 및 예측적인 설계 등 다양한 방법론을 사용하여 진행되었다. 연구의 내용 측면을 살펴보면, 이탈하는 행동의 구성 요인을 탐색하기 위한 연구들이

주를 이루었으며 대부분 유사한 결과를 제시하였다. 또한 성별, 시간, 조직 수준, 문화에 걸쳐 실패 행동이 일반화되는지에 관심을 두었으며, 관리자의 실패를 예측하기 위한 연구도 실시되었다.

실패 혹은 이탈의 원인을 종합해 보면, 저조한 사업 수행 능력, 리더십 부재, 자기통제 부족, 대인관계의 문제 등이 공통적인 행동 특성으로 나타났다. 이와 더불어 대부분의 연구에서 발견되었듯이, 결정적인 성격적 결함이 핵심적인 특성으로 지적되었다. 성격적 결함은 효과적인 팀을 형성하기 위해 요구되는 대인관계 구축시 장애가 될 수 있으며, 수행에 필요한 결정이나 판단을 혼란스럽게 만들 수 있기 때문에, 실패나 이탈은 자연스럽게 개인의 역기능적 기질이나 성격 특성과 밀접하게 관련되어 있다.

성격의 두 가지 측면

1980년 초, 성격심리학자들은 일반적인 성격 구조에 관해 합의를 이루었는데, 이는 Goldberg(1981)가 주장한 성격의 5요인 모델(Five-Factor Model: FFM)로서, 외향성(Extraversion), 원만성(Agreeableness), 성실성(Conscientiousness), 정서적 안정성(Emotional Stability), 지성/상상력/개방성(Intellect/ Imagination/Openness)을 포함한다. 또한, Lee와 Ashton(2004)은 최근에 국제적 성격어휘검사에서 공통적으로 발견되는 여섯 개 요인에 근거하여 HEXACO 모델을 제안하였다. HEXACO 성격검사는 정직-겸손성(Honesty-Humility), 정서성(Emotionality), 외향성(eXtraversion), 원만성(Agreeableness), 성실성(Conscientiousness), 개방성(Openness to Experience) 척도로 구성된다.

FFM 및 HEXACO 모델에서 제안한 성격에 관한 주제는 사람들이 일상생활에서 보이는 사회적 행동을 반영한 것이며, 이는 성격의 밝은 측면(bright side)으로 정의할 수 있다(Kaiser & Hogan, 2007). 즉, 밝은 측면의 성격은 업무를 잘 수행하거나 첫 만남 혹은 직무 인터뷰 상황 등에서 관찰되는 성격 특징이라고 볼 수 있으며, 사람들은 FFM 및 HEXACO 모델의 분류를 사용하여 다른 사람들의 성격을 묘사하게 된다(McAdams, 1995).

하지만, FFM 및 HEXACO 모델에서 설명하는 요인들이 인간의 모든 성격을 포괄하는 것은 아니다. 즉, 인간은 항상 성격의 밝은 측면만을 보이지 않기 때문에 성격 연구에서 FFM 및 HEXACO 모델의 확장이 필요하다. 사람들이 극도의 스트레스를 받거나 피곤하고 압박받는 상황에서는 바람직하지 않은 행동을 하거나 성격의 결함을 보이기도 하는데, Hogan과 Hogan(2001)은 이를 어두운 측면(dark side)의 성격이라고 명명하였다. 정서 분출, 괴롭히기, 위협하기, 거만함, 권력에 대한 과도한 복종 등이 성격의 어두운 측면과 관련된 대표적인 행동들이다. 이러한 성격의 어두운 측면은 대인관계 전략에서의 결점과 관련이 있기 때문에 이러한 특성이 높은 구성원들은 팀 구축, 협력, 타인 지지 등에서 어려움을 겪게 된다(Kaiser & Hogan, 2007).

여기서 주목해야 할 사항은 성격의 밝은 측면과 어두운 측면 모두 일반적인 성격 영역에 속한다는 점이다. 다시 말해, 모든 사람들은 성격의 밝은 측면과 어두운 측면을 가지고 있다는 것이다. 어두운 측면의 성격 특징은 직책을 막론하고 구성원들의 바람직한 행동이라고 볼 수 없지만, 일반적으로 임상적인 기준의 성격 장애에는 미치지 않는다. 대부분의

열정적이고 포부가 있는 관리자들은 성격의 어두운 측면을 가릴 수 있는 밝은 측면의 호감을 주는 성격을 가지고 있다고 보고된다(Hogan, Hogan & Kaiser, 2009).

어두운 측면의 성격 요인에 관한 연구

2000년도 초반부터 이탈과 관련된 성격 특성에 대한 관심이 증가하면서 학자들마다 자신의 연구를 토대로 어두운 측면의 성격 요인을 제시하였다. 미국 PDI(Personnel Decision International)의 Schmit, Kilm 및 Robie(2000)는 여러 국가의 연구를 통합하여 개발한 GPI(Global Personality Inventory)의 리더십 요인 중 이탈 특질을 구별하여 5가지 역기능적 성격 요인을 제시하였다. 위협적인 태도, 수동적 공격성, 자기 중심성, 조종, 과잉 관리 경향이 여기에 포함된다.

Hogan과 Hogan(1997, 2001)은 일상적인 업무 상황에서의 대인관계를 향상시키기 위한 목적을 가지고, DSM-IV의 임상장애 분류를 토대로 11개 성격의 어두운 측면을 제시하였다(표 1). 변덕스러운(Excitable), 비판적인(Skeptical), 보수적인(Cautious), 무관심한(Reserved), 양면적인(Leisurely), 자기 과시적(Arrogant), 무모한(Mischievous), 인기주의적(Colorful), 자유분방한(Imaginative), 완벽주의적(Diligent), 의존적인(Dutiful) 특성들이 포함되며, 이들 요인은 요인 분석을 바탕으로 3개의 요인군으로 분류되었다. 첫 번째 요인군은 변덕스러운, 비판적인, 보수적인, 무관심한, 양면적인 척도들로 구성되며, 사람과의 관계를 꺼려하며 자신을 드러내지 않는 회피적 행동군(moving away from people)을 나타낸다. 한편, 자기 과시적, 무모한, 인기주의적, 자유분방한 특성은 사람들에게

자신을 드러내고자 하며 성공을 꾀하는 과시적 행동군(moving against people)으로 구분되며, 완벽주의적 및 의존적인 척도는 타인들에게 의존하고 비위를 맞추며 따르는 순응적 행동군(moving toward people)에 포함된다.

이 후, Dotlich와 Cairo(2003) 또한 변덕, 불신, 지나친 신중함, 냉담함, 수동적 저항, 자기 과시, 무모함, 과장, 자기 중심성, 완벽주의, 쾌락 추구 등 11개의 어두운 성격특성을 제시하였으며, 이는 Hogan과 Hogan(2001)이 제시한 요인들과 유사하다.

Moscoso와 Salgado(2004)는 DSM-III와 DSM-IV 성격장애에 기반하여 14개 어두운 성격 요인을 제시하였는데, 자기 중심적, 의심이 많은, 독단적인, 수줍은, 애처로운, 비판적인, 자기 패배적, 괴팍한, 양면성의, 고독한, 의존적인, 연극성의, 무모한, 복종적인 특성이 포함된다.

어두운 성격 요인이 수행에 대한 예측변인으로서 활용 가능한지를 검증하기 위한 연구도 진행되었는데, Moscoso와 Salgado는 위 연구에서 14개 요인을 제시하면서 85명의 지원자를 대상으로 성격의 어두운 측면인 역기능적 특성과 직무 수행간의 관련성을 살펴보았다. 그 결과, 14개 요인 중 의심이 많은, 수줍은, 애처로운, 비판적인, 자기 패배적, 괴팍한, 무모한 요인이 전반적 수행뿐 아니라 과업수행 및 맥락수행과 부적 상관을 보였다. 또한, 자기 중심적 특성은 맥락수행을, 복종적 특성은 과업수행을 부적적으로 예측하는 것으로 나타났다.

또한 1306명의 조직 관리자를 대상으로 실시한 Benson(2006)의 연구에서는 성격의 어두운 측면과 밝은 측면이 구별된다는 것이 경험적으로 밝혀짐으로써 변별타당도가 지지되었다. 구체적으로, 리더십 행동을 준거로 하여,

표 1. HDS(Hogan Development Survey)의 11개 요인에 대한 정의

	성격차원	정의
Moving away from people	번덕스러운 (Excitable)	쉽게 침해되고, 쉽게 짜증내며, 성격이 까다롭고, 매사에 적대적인 성향
	비판적인 (Skeptical)	의심이 많고, 냉소적이며, 비판에 민감하고, 부정적 측면에 초점을 두는 성향
	보수적인 (Cautious)	주장적이지 못하고, 변화에 저항하며, 모험을 회피하고, 의사결정이 느린 성향
	무관심한 (Reserved)	냉담하고 냉정하며, 타인의 감정에 무관심하고, 말수가 적은 성향
Moving against people	양면적인 (Leisurely)	겉으로는 협력적이지만 속으로는 성미가 급하고, 고집이 세며, 비협력적인 성향
	자기 과시적 (Bold)	지나치게 자신감이 강하고, 거만하며, 지나치게 자기 자신을 높게 평가하는 성향
	무모한 (Mischievous)	모험을 즐기고, 무모하게 한계를 시험하기 좋아하며, 흥분을 추구하는 성향
	인기주의적 (Colorful)	홍행적이고, 주목 받고 싶어 하며, 이야기의 진행을 방해하고, 남의 이야기를 듣지 않는 성향
Moving toward people	자유분방한 (Imaginative)	창의적이지만, 사고와 행동의 방식이 유별나고 괴팍한 성향
	완벽주의적 (Diligent)	완벽 주의적이고, 성미가 까다로우며, 사소한 것에 지나치게 주의를 기울이는 성향
	의존적인 (Dutiful)	‘좋은 게 좋은 거’라는 식이며, 자신의 의견이 없고 의존적이며, 대세를 따르는 성향

어두운 성격 특성이 밝은 측면의 성격 특성 설명량 외에 추가적으로 2~5%의 유의미한 증분적 설명량을 보이는 것으로 나타났다.

Judge와 LePine(2007)도 기존의 밝은 측면만을 강조한 성격 측정은 낮은 타당도가 도출될 수 있음을 지적하면서, 효과적인 인사 선발을 위해서는 성격의 밝은 측면 뿐 아니라 어두운 측면까지도 고려해야 한다고 주장하였다. 또한, 개인의 성격과 리더십 역량에 대한 정확한 측정을 위해서는 밝은 성격 특성과 어두운 특성을 좀 더 명확하게 구별하고, 긍정적 성

격특징이 지닌 긍정적/부정적인 면을 파악하는 동시에 부정적 성격특징이 지닌 긍정적/부정적 측면 또한 간과해서는 안 된다고 강조하였다. 즉, 사회적으로 바람직해 보이는 특성을 가진 사람들도 부정적 결과를 야기할 수 있으며(예: 자신감이 높은 사람은 지나치게 낙관적인 측면만을 강조하며 위험을 추구하게 됨), 반면에 사회적으로 바람직해 보이지 않는 특성을 가진 사람들이 긍정적 결과를 야기할 수 있다는 것이다(예: 지배성이 높은 사람이 결과에 대한 책임감을 갖으며, 모호한 상황을 통

제한).

최근에 Judge와 Piccolo, Kosalka (2009)도 이들 연구자와 같은 입장에서 앞으로 리더의 특성 및 리더십 역량을 정확하게 진단하고 육성 포인트를 제시해 주기 위해서는 성격에 대한 다양한 관점의 접근이 요구된다는 점을 강조한 바 있다.

을 온라인으로 실시하였다. 본 검사는 168개의 문항으로 구성되어 있으며, “동의한다”와 “동의하지 않는다.”의 이분법적 척도를 통해 응답하도록 되어 있다. 총 11개 척도 각각은 14개의 문항을 포함하고 있으며, 0~14점의 점수 범위를 지닌다. 각 척도의 내적 합치도 신뢰도 계수는 .58~.78의 범위를 나타내 수용 가능하였다.

방 법

조사대상자 및 연구절차

국내 A대학의 리더선발 프로그램에 지원한 대학생 및 대학원생 233명을 대상으로 실시하였다. 이들 중 남학생이 88명(37.8%), 여학생이 145명(62.2%)이고, 학년별로는 1학년 48명(20.6%), 2학년 101명(43.3%), 3학년 44명(18.9%), 4학년 35명(15.0%), 대학원 5명(2.15%)으로 구성되었다.

제한된 선발 일정을 고려하고 HDS 검사가 온라인과 오프라인으로 실시가 가능한 점을 활용하여, 선발 프로그램에 지원한 모든 학생들에게 개별적으로 아이디를 부여해 주고 시험 실시 이후 3일 내에 온라인을 통해 HDS에 응답하도록 하였다. HDS를 제외한 나머지 검사들은 지필검사 형태로서 리더선발 시험 당일에 실시되었다.

측정도구

HDS(Hogan Development Survey)

성격의 어두운 측면을 측정하기 위해 Hogan과 Hogan(1997)이 개발한 HDS(Hogan Development Survey)를 한국어로 번안한 문항

HEXACO 성격검사

HDS 11개 요인과 성격의 밝은 측면과의 변별성을 살펴보기 위해 유태용, 이기범 및 Ashton (2004)이 개발한 한국형 HEXACO 성격 검사를 사용하였다. HEXACO 성격검사는 정직/겸손성, 외향성, 정서성, 원만성, 성실성, 개방성의 6가지 성격 요인으로 구성되어 있다. 본 연구에서는 한국형 HEXACO 성격검사의 전체 192 문항 중 30문항의 단축형 검사를 사용하였고, 각 요인당 5문항으로 구성되어 있다. HEXACO 성격검사는 자기 보고 양식으로 되어 있으며, 문항 내용에 대해 리커트형 5점 척도(1 = 전혀 그렇지 않다, 5 = 매우 그렇다)를 사용하여 평정하였다. 외향성, 성실성, 원만성, 개방성, 정서성, 정직겸손성의 내적 합치도 신뢰도는 각각 .81, .60, .67, .67, .61, .60으로 나타났다.

PAI

HDS 요인들과 역기능적 성격을 측정하는 임상검사의 요인들과의 수렴 정도를 확인하기 위해 김영환, 김지혜, 홍상황, 박은영(2001)이 표준화한 성격평가질문지(Personality Assessment Inventory: PAI)를 사용하였다. PAI는 전체 344 문항으로 구성되어 있고, 각 문항에 대해 ‘전혀 그렇지 않다, 약간 그렇다, 중간이다, 매우

그렇다' 중 하나를 선택하는 4지 선다형이다. 4개의 타당성척도, 11개의 임상척도, 5개의 치료고려척도, 2개의 대인관계척도를 포함하여 전체 22개 척도로 구성되어 있다.

본 연구에서는 신체적 호소, 불안, 불안관련 장애, 우울, 조증, 망상, 정신분열병, 경계선적 특징, 반사회적 특징 등의 9가지 임상척도와 지배성 및 온 정성으로 구성된 2가지 대인관계 척도가 사용되었다. 표준화 연구 결과(김영환 등, 2001), 내적 합치도 신뢰도는 .60~.88, 검사-재검사 신뢰도는 .77~.91 범위로 비교적 양호한 편이었다.

심리적 안녕감 척도

심리적 안녕감 측정을 위해 Ryff(1989)가 개발하고 Ryff와 Keyes(1995)가 수정보완한 심리적 안녕감 척도(Psychological Well-Being Scale: PWBS)를 한국판으로 번안한 총 54문항 중 김명소, 김혜원 및 차경호(2001)의 연구에서 문항분석을 통해 선별된 46문항을 사용하였다. PWBS는 자아수용, 긍정적 대인관계, 자율성, 환경에 대한 지배력, 삶의 목적, 개인적 성장 등 6개 차원으로 구성되어 있으며, 각각의 내적 합치도 신뢰도는 .81, .71, .65, .81, .73로 나타났다.

삶의 만족도 척도

삶의 만족도는 Diener, Emmons, Larsen 및 Griffin(1985)이 개발한 주관적 삶의 만족도 척도(Satisfaction With Life Scale; SWLS)를 조명한 과 차경호(1998)가 한국판으로 수정 제작한 척도를 사용하여 측정하였다. SWLS는 모두 5문항으로 구성되어 있으며, 리커트 7점 척도를 사용한다. SWLS의 내적 합치도 신뢰도 계수는 .62로 나타났다.

맥락수행 척도

대학생의 수행 준거 중 맥락수행을 측정하기 위해서 Smith, Organ, 그리고 Near(1983)이 조직시민행동(OCB)를 측정하기 위해 개발한 16문항 중 강민우, 윤창영, 이순목(2005)이 대학상황에 맞게 수정한 9문항을 사용하였다. 각 문항은 리커트형 5점 척도로 구성되어 있으며, 내적 합치도 신뢰도 계수는 .81로 나타났다.

대학생 직업기초능력 척도

대학생의 또 다른 수행 준거를 확인하기 위해서 진미석, 옥준필, 채창균, 최동선, 유한구, 이성 및 이수영(2007)이 개발한 대학생 직업기초능력 중 글로벌 역량을 제외한 6가지(의사소통, 자원·정보·기술의 처리 및 활용, 종합적 사고력, 대인관계 및 협력, 자기관리 능력, 수리능력) 요소가 설문에 포함되었다. 영역마다 1문항씩 총 6문항으로 구성되었고, 리커트 5점 척도(1 = 매우 부족하다, 5 = 충분히 보유하고 있다)를 사용하였다. 내적 합치도 신뢰도 계수는 .62로 나타났다.

분석 방법

11개 역기능적 성격 요인을 포함하는 HDS (Hogan Development Survey)의 구성타당도를 확인하기 위해 먼저 성격 및 정신 병리 평가의 목적으로 개발된 PAI 임상척도와의 상관분석을 통해 수렴타당도를 확인하고자 한다. 또한 일반적인 성격을 측정하기 위해 개발된 HEXACO 성격검사의 6개 척도와 HDS의 11개 요인은 서로 다른 측면의 성격을 측정할 것으로 기대되기에, 두 검사간의 변별 타당성을 검증해 보고자 상관분석을 실시하였다.

또한 수행과 어두운 성격 요인과의 관련성을 확인하기 위해 맥락수행 및 대학생 직업기초능력과 HDS 요인들간 상관을 확인하고, 개인의 안녕감과의 관련성을 확인하기 위해서는 심리적 안녕감 및 삶의 만족도와 HDS 요인간 상관분석을 실시하였다. 나아가 11개 역기능적 성격 요인이 맥락수행, 대학생 직업기초능력 및 개인의 안녕감이라는 대학생활 효과성 준거를 얼마나 예측할 수 있는지 살펴보기 위해 단계적 회귀분석을 실시하였다.

마지막으로, HDS 요인이 수행에 대해 HEXACO 성격 6요인 이외의 추가적인 증분 설명량을 보이는지 확인하기 위해 위계적 회귀분석을 실시하였다. 구체적으로, HEXACO 6 요인을 1단계로 투입하고, HDS.요인을 2단계로 투입시켜 맥락수행 및 대학생 직업기초능력에 대한 추가적인 설명량을 검토하였다. 모

든 분석에는 SAS 9.1이 사용되었다.

결 과

HDS의 11개 요인 간 상관분석

성격의 어두운 측면을 측정하고 있는 HDS 11개 요인 간 관계를 알아보기 위해 상관분석을 실시하였으며, 그 결과는 표 2에 제시되었다. 먼저, 각 요인의 평균값을 살펴보면, 의존적인(9.24), 자기 과시적(9.06), 양면적인(8.26)의 순으로 부정적 특성 수준이 높았으며, 비판적인(6.24)과 자유분방한(6.34)은 상대적으로 낮은 평균값을 나타냈다. 다음으로 11개 HDS 요인들간 전반적인 상관관계를 살펴본 결과, -.45 ~ .65사이의 상관을 보였다. 가장 높은 정적

표 2. 11가지의 HDS 요인간의 상관분석 결과

	평균 (0-14점)	표준 편차	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. 변덕스러운	8.04	2.74	(0.78)										
2. 비판적인	6.24	2.65	0.38***	(0.76)									
3. 보수적인	7.47	2.94	0.65***	0.27***	(0.73)								
4. 무관심한	4.64	2.82	0.45***	0.30***	0.37***	(0.66)							
5. 양면적인	8.26	2.09	-0.02	0.27***	0.02	0.04	(0.58)						
6. 자기과시적	9.06	2.74	-0.37***	0.12	-0.51***	-0.39***	0.20**	(0.69)					
7. 무모한	8.02	2.45	-0.18***	0.24**	-0.34***	-0.16*	0.26***	0.52***	(0.59)				
8. 인기주의적	7.81	3.40	-0.32	0.09	-0.48***	-0.45***	0.14**	0.65***	0.56***	(0.72)			
9. 자유분방한	6.34	2.63	-0.07	0.32***	-0.26***	-0.01	0.24**	0.41***	0.53***	0.48***	(0.64)		
10. 완벽주의	7.85	3.24	-0.18*	0.11	-0.26***	-0.11	0.27***	0.37***	0.20**	0.17*	0.12	(0.65)	
11. 의존적인	9.24	2.32	0.12	0.08	0.28***	-0.22**	0.02	-0.06	-0.06	-0.001	-0.07	0.02	(0.50)

N=233, * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$, (괄호 안은 신뢰도 계수: Cronbach α)

상관을 보인 척도는 변덕스러운과 보수적인(.65), 그리고 자기 과시적과 인기주의적(.65)으로 나타났으며, 그 다음으로 무모함과 인기주의적(.56), 자유분방함과 무모함(.53), 자기 과시적과 무모함(.52) 순으로 높았다. 한편, 다른 척도들과 가장 독립적인 특성을 보인 척도는 의존적인 요인으로서 대부분의 요인들과 0에 가까운 상관관계를 나타냈다.

HDS의 11개 요인에 대한 요인분석

표 2에 제시된 바와 같이, 11개 HDS 요인들 간 -.45부터 .65사이의 비교적 큰 폭의 부정 및 정적 상관을 보였기 때문에, 요인들이 개념적으로 구별되는지 확인하기 위해 요인분석을 실시하였다. 먼저 Hogan와 Hogan(1997)이 제시한 3요인 구조에 대한 확인적 요인분석을 실시한 결과, 부합도 수준이 전반적으로 만족할만한 수준이 아니어서(예: CFI=.71, RMSEA=.16) 탐색적 요인분석을 실시하였다. 주축요인 추출방법을 사용하였고, 직각회전방식인 베리맥스 방식으로 요인축을 회전하였다.

표 3에 제시되었듯이, 본 연구의 요인분석에서 도출된 3가지 요인군은 기존의 Hogan과 Hogan(1997)이 실시했던 요인분석의 3가지 요인군과 어느 정도 일치하는 것을 확인할 수 있었다. 첫 번째 요인군은 무모한, 자기 과시적, 인기주의적, 자유분방한, 양면적인, 완벽주의적으로 구성되는데, 양면적인과 완벽주의적을 제외하고 Hogan과 Hogan이 제시한 3가지 요인군 중 moving against people과 동일하다. 이 요인군은 사람들에게 자신을 드러내고자 하며 성공을 추구하려는 성향이 강한 특성을 공통적으로 반영하고 있으며, 전체 설명량의 47.3%를 나타낸다.

두 번째 요인군은 변덕스러운, 보수적인, 무관심한, 비판적인 요인으로 구성되며, 40.4%의 설명량을 차지한다. 이는 Hogan과 Hogan의 moving away from people 요인군과 유사한 것으로서, 사람들에게 자신을 개방하지 않는 회피적 행동 특성을 반영한다. 다만, Hogan과 Hogan의 연구에서 이 요인군에 포함된 양면적인 요인이 본 연구에서는 앞서 언급한 바와 같이 첫 번째 요인군인 moving against people에 포함되었다.

마지막 세 번째 요인군은 의존적인 요인으로 어느 요인과의 묶이지 않는 독립적인 척도로 나타났다. 이는 타인들에게 의존하고 비위를 맞추며 따르는 순응행동을 나타내는 moving toward people에 해당된다. Hogan이 제

표 3. HDS의 11개 요인에 대한 요인분석 결과

문항	적대행동	회피행동	순응행동
무모한	0.707		
자기 과시적	0.683		
인기주의적	0.680		
자유분방한	0.663		
양면적인	0.397		
완벽주의적	0.334		
변덕스러운		0.743	
보수적인		0.692	
무관심한		0.645	
비판적인		0.539	
의존적인			0.544
Eigen Value	3.07	1.54	0.61
설명변량(%)	47.3	40.4	12.0
Cronbach- α	.751	.733	.501

N=233. 요인부하량 .30 이하는 표시하지 않음.

시한 순응행동 요인군에는 완벽주의적과 의존적인이 포함되었지만, 본 연구에서는 의존적인이 단일 요인으로 도출되었고, 완벽주의적은 첫 번째 요인군으로 묶였다.

HDS와 PAI간의 상관분석

HDS 성격요인들과 PAI의 임상척도 및 대인관계척도 간 상관분석 결과는 표 4에 제시되었다. 먼저, PAI 임상척도와의 관계를 살펴보면, HDS의 여러 요인들이 임상척도들과 유의미한 상관을 보였다. 특히, 요인군에 따라서 임상척도들과 상이한 관계 패턴을 보이고 있는 점이 흥미롭다. 구체적으로, HDS의 moving away from people 요인군인 변덕스러운, 비판적인, 보수적인, 무관심한 척도는 조증을 제외한 PAI 임상척도(신체적 호소, 불안, 불안관련장

애, 우울, 망상, 정신분열병, 경계선적 특징 등)와 .14~.57의 유의미한 정적 상관을 고르게 보였다. 다만, 반사회성은 비판적인과만 유의미한 정적 상관(.28)을 보였다. 조증의 경우, 기분이 비정상적으로 고양되는 증세를 나타내므로, 생각이 고착되어 있고 사람들에게 자신을 개방하지 않는 특성을 반영하는 회피적 행동 요인군과는 부적 상관을 보이는 것이 자연스럽다. 이러한 결과를 통해 PAI 임상척도가 HDS 요인 중 자신을 사람들에게 개방하지 않으려는 특성을 나타내는 4개 요인들과 개념적으로 적절히 수렴한다는 것을 알 수 있다.

반면, HDS의 moving against people 요인군 중 양면적인을 제외하고 자기 과시적, 무모한, 인기주의적, 자유분방한, 완벽주의적 척도는 이전 요인군과는 다른 결과를 보였다. 구체적으로, 사람들에게 자신을 지나치게 드러내고

표 4. HDS 요인과 PAI 척도와의 상관분석 결과

PAI 척도	HDS 요인	변덕	비판	보수	무관	양면	자기	무모한	인기	자유	완벽	의존
		스러운	적인	적인	심한	적인	과시적		주의적	분방한	주의적	적인
임상 척도	신체적 호소	0.34***	0.17*	0.22**	0.19*	0.06	-0.11	-0.01	-0.08	0.15	0.02	-0.05
	불안	0.55***	0.25**	0.44***	0.15	0.06	-0.22**	-0.02	-0.16*	0.12	0.04	0.07
	불안관련장애	0.46***	0.23**	0.46***	0.21**	0.08	-0.21**	-0.05	-0.20*	0.06	0.08	-0.05
	우울	0.54***	0.22**	0.47***	0.45***	0.03	-0.43***	-0.14	-0.41***	-0.03	-0.16*	-0.12
	조증	0.06	0.21**	-0.16*	-0.14	0.29***	0.47***	0.38***	0.44***	0.39***	0.26**	-0.13
	망상	0.41***	0.46***	0.37***	0.31***	0.16*	-0.13	0.09	-0.07	0.18*	-0.09	0.01
	정신분열병	0.50***	0.28***	0.38***	0.38***	0.18*	-0.21**	0.10	-0.16*	0.24**	-0.08	-0.06
	경계선적 특징	0.58***	0.39***	0.38***	0.21**	0.12	-0.16*	0.16*	0.05	0.25**	-0.10	0.06
반사회적 특징	0.08	0.28***	0.01	-0.08	0.16*	0.21**	0.38***	0.39***	0.43***	-0.09	-0.02	
대인 관계 척도	지배성	-0.25**	0.04	-0.63***	-0.30***	-0.06	0.62***	0.31***	0.55***	0.27**	0.25**	-0.30***
	온정성	-0.46***	-0.12	-0.50***	-0.60***	0.02	0.48***	0.19*	0.55***	0.19*	0.17*	0.20*

N=158, * p < .05, ** p < .01, *** p < .001

적대적인 성향이 강한 특성을 나타내는 이들 요인들은 PAI 임상척도 중 조증과 정적 상관이 높았고(.26~.47), 반사회적 특징 척도와도 완벽주의적을 제외하고 .16~.44의 유의미한 정적 상관을 보였다. 이는 조증의 하위척도 내에 부적절한 방식으로 다양한 일에 지나치게 관여하며, 자신에게 특별한 재능이 있다고 믿는 과대성이 포함되어 있는 점과 관련이 있어 보인다. 또한, 반사회적 특징 척도에는 자극 추구, 참을성 부족, 무모하고 위협하게 행동하는 경향 등을 측정하는 내용의 하위 척도가 포함되었기 때문이라고 해석할 수 있다.

그러나, 이들 요인군과 나머지 PAI 임상요인들과는 오히려 변별되는 특성을 보였는데, 예를 들면, 우울, 불안관련장애, 불안 요인과는 대부분 유의미한 부적 상관을 나타내었고, 나머지 요인들과의 관계성 방향도 부적인 경우가 더 많았다. 특히 자기 과시적과 인기주의적 요인의 경우, 조증과 반사회성을 제외한 모든 PAI 임상척도들과 부적의 관련성을 보였다. 한편, 세 번째 요인군에 해당하는 의존적인 특성은 PAI 임상척도 중 어떤 요인과의 의미 있는 상관을 보이지 않았다.

요약하면, 고착된 사고를 가지고 사람들에게 자신을 드러내지 않으려는 특성을 반영하는 회피적 행동 요인군은 대부분 PAI 임상척도와 수렴하고 있어, 이탈에 영향을 미칠 수 있는 역기능적인 성격 특성으로 해석할 수 있다. 그러나 사람들에게 자신을 드러내려는 성향이 강한 요인군의 경우 PAI 임상척도 중 조증과 반사회적 특성을 제외한 나머지 임상척도와는 수렴되지 않았기 때문에 역기능적 성격요인으로 작용하지 않을 가능성이 있다.

다음으로 PAI의 대인관계척도와의 관련성을 살펴보면, 기대한 바와 같이 앞서 언급했던

임상척도와는 상이한 패턴을 확인할 수 있다. PAI 대인관계척도는 대인관계에서 개인적 통제와 독립성을 유지하는 정도를 측정하는 지배성 척도와 지지적이고 공감적인 정도를 평가하기 위한 온정성 척도로 구성되므로 임상적 특성과는 차별화 된다. 지배성 척도에서 점수가 높으면 지배적이고 낮으면 복종적인 특징을 나타내며, 온정성 척도의 경우 점수가 높으면 온정적이고 외향적이지만 낮은 사람은 냉정하고 거절적인 특징을 보인다(김영환 등, 2001).

이러한 두 가지 대인관계 척도는 HDS의 요인 중 PAI 임상척도와 수렴했던 변덕스러운, 보수적인, 무관심한 척도와 -.25~- .62의 유의미한 부적 상관을 보여, 어두운 성격일수록 대인관계에 문제가 있음을 확인할 수 있었다. 반면에, 사람들에게 자신을 드러내려는 특성인 자기 과시적, 무모한, 인기주의적, 자유분방한, 완벽주의적 척도가 포함된 요인군과는 .17~.61의 높은 정적 상관을 나타냈다. 이를 통해 이들 요인의 경우, 요인 자체는 역기능적 성격 특성으로 작용하지 않음을 다시 한번 확인할 수 있었다.

한편, HDS 요인들 중 독립적으로 요인군을 이루었던 의존적인 요인의 경우, PAI의 온정성과는 .20의 정적 상관을 보인 반면에 지배성 척도와는 -.30의 유의미한 부적 상관을 나타냄으로써 의존성의 특성을 잘 보여주고 있다.

결론적으로, DSM-IV 진단 분류 기준을 토대로 개발된 HDS 요인들 중 변덕스러운, 비판적인, 보수적인, 무관심한 요인들은 적절하게 PAI 임상척도와 수렴을 보이고 대인관계척도와는 변별을 보임으로써, 역기능적 성격 특성을 확인할 수 있었다. 그러나 나머지 HDS 요인들의 경우 조증이나 반사회적 특성을 제

외하고는 수렴되지 않고 대인관계척도와도 정적 상관을 보이므로, 우리나라 대학생들에게 요인 자체가 역기능적으로 작용한다고 보기는 어렵다.

HDS와 HEXACO 성격검사와의 상관분석

HDS의 11개 성격요인과 밝은 성격특성과의 변별성을 살펴보기 위해, HEXACO 성격검사의 6 요인과 상관분석을 실시하였다. 표 5에 제시된 바와 같이, 밝은 측면의 성격 특성을 대표하는 HEXACO의 외향성, 성실성, 원만성 및 개방성 요인과 이전 분석에서 역기능적 성격 요소로 확인된 HDS의 변덕스러운, 비판적인, 보수적인, 무관심한(즉, 생각이 고정적이고 사람들에게 자신을 드러내지 않는 회피적 행동 요인군)과는 -.02~-.55의 부적 관련성을 보였고, 대부분 유의미한 관계였다. 특히, 사람들과의 관계를 중시하는 외향성은 예상한 바와 같이 가장 높은 부적 상관을 보였는데, 보수적인과 무관심한 요인과 각각 -.55와 -.43의 높은 상관이 도출되었다. 이를 통해 HDS 4개 요인은 밝은 측면의 성격특성과 적절하게 변

별된다는 것을 알 수 있다.

반면에, HEXACO 요인들은 자기 과시적, 무모한, 인기주의적, 자유분방한, 완벽주의적 등과 같은 자신을 드러내려는 행동 요인군과는 대부분 유의미한 정적 상관을 보였다. 특히, 성실성은 완벽주의적과 .56의 높은 상관을 보였고, 외향성은 인기주의적 및 자기 과시적 요인과 각각 .53와 .45의 상관을 나타냈다.

HEXACO 정서성 요인의 경우 높은 점수가 신경증을 나타내고 낮은 점수가 정서적 안정성을 의미하므로 상관계수 수치상으로는 +, - 방향에서 반대의 결과가 도출되었지만, 그 의미는 유사하다. HEXACO의 정서성은 생각이 단혀 있고 사람들에게 자신을 나타내지 않으려는 HDS의 회피적 행동 요인군과 정적인 관련성을 보였고, 특히 보수적인(.31) 및 변덕스러운(.28)요인과의 관계가 유의미한 것으로 나타났다. 이 외에도 의존적인 요인(.39)과도 유의미한 정적 관계를 보였다. 한편, 자기 과시적, 무모한, 인기주의적, 자유분방한 등 자신을 지나치게 드러내려는 요인군과는 부적의 관계를 나타냈다.

마지막으로, HEXACO의 정직겸손성은 대부

표 5. HDS 요인과 HEXACO 성격검사 6요인간의 상관분석 결과

HEXACO	HDS 변덕스러운	비판적인	보수적인	무관심한	양면적인	자기 과시적	무모한	인기주의적	자유분방한	완벽주의적	의존적인
외향성	-0.32***	-0.12	-0.55***	-0.43***	0.05	0.45***	0.31***	0.53***	0.20**	0.13	-0.03
성실성	-0.17*	-0.07	-0.25***	-0.17*	0.12	0.19**	0.09	0.02	-0.05	0.56***	-0.12
원만성	-0.30***	-0.12	-0.04	-0.06	0.05	-0.03	0.04	-0.11	0.02	0.02	0.19**
개방성	-0.21**	-0.03	-0.29***	-0.02	0.01	0.22**	0.28***	0.24***	0.28***	0.07	-0.02
정서성	0.28***	0.13	0.31***	-0.13	-0.07	-0.10	-0.15*	-0.07	-0.14	0.04	0.39***
정직겸손성	-0.12	-0.16*	0.08	0.12	-0.16*	-0.26***	-0.20**	-0.33***	-0.16*	-0.03	-0.11

N=212, * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

본의 HDS 요인들과 부적의 상관을 보였으며, 자신을 사람들에게 드러내고 성공을 중시하는 행동 요인군에서 좀 더 상관이 높았다. 특히, 인기주의적과 자기 과시적인 요인과는 각각 -.33과 -.26의 유의미한 부적 상관을 보였다. 즉, 자신을 지나치게 과시하고 인기에 치중하는 사람들은 정직하거나 겸손하기 어려울 수 있다. 정직겸손성은 인간이 기본적으로 갖추어야 할 성품이므로 요인군과 상관없이 전반적으로 부적 상관을 보인 것 같다.

이와 같은 결과를 토대로 성격의 어두운 측면과 밝은 측면의 상관관계를 정리해 보면, HDS의 변덕스러운, 비판적인, 보수적인, 무관심한 요인은 성격의 밝은 측면을 반영하는 HEXACO의 외향성, 성실성, 원만성, 개방성, 정서성과 대부분 부적 관계를 나타냄으로써 적절하게 변별된다는 것을 알 수 있다. 다만, 정직겸손성 요인과는 대부분의 HDS 요인들(11개 중 무관심함과 보수적인을 제외한 9개)이 높지는 않지만 부적 관계를 나타냈다.

HDS와 수행과의 상관분석

HDS 성격요인과 수행의 관련성을 살펴보기 위해, 맥락수행 및 대학생 직업기초능력과 HDS와의 상관분석을 실시한 결과가 표 6에 제시되어 있다. 의존적인 요인을 제외한 10가지 HDS 요인은 모두 맥락수행 및 대학생 직

업기초능력과 일관되게 정적 혹은 부적 패턴을 나타냈다. 이러한 패턴은 앞서 제시한 HEXACO 검사와 PAI와의 상관관계분석 결과와 유사한 것으로, 변덕스러운, 비판적인, 보수적인, 무관심한 요인은 맥락수행과 직업기초능력 모두와 부적 관계(-.01~-0.53)를 보였다. 4개 요인 중 보수적인 특성이 수행과 가장 높은 부적 상관을 나타냈는데, 맥락수행과의 상관계수는 -.36, 기초직업능력과의 상관계수는 -.53이었다.

한편, 자기 과시적, 무모한, 인기주의적, 자유분방한, 완벽주의적 등 자신을 드러내고 성공을 중시하는 성격 특성군은 두 가지 수행 준거와 모두 .20 ~.59 사이의 유의미한 정적 관계가 있는 것으로 나타났다. 특히, 자기 과시적인 특성이 맥락수행과 기초직업능력 준거 모두와 가장 높은 정적 상관을 보였고(각각 .49와 .59), 그 다음으로 인기주의적, 무모한, 완벽주의적, 자유분방한 요인 순으로 상관이 높았다. 의존적인 요인의 경우, 거의 0에 가까운 상관계수가 도출되어 준거와의 관련성이 약하다는 것을 확인할 수 있었다.

위의 결과를 요약하면, HDS의 변덕스러운, 비판적인, 보수적인, 무관심한 요인은 대학생의 주요 수행 준거인 맥락수행과 기초직업능력과 부적 관계를 나타냄으로써 이러한 성격 특성이 강하면 수행에서 실패 혹은 이탈의 가능성이 높음을 알 수 있다. 반면에, 사람들에게

표 6. HDS 요인과 수행(맥락수행 및 대학생 직업기초능력)간의 상관분석 결과

준 거 \ HDS	변덕스러운	비판적인	보수적인	무관심한	양면적인	자기 과시적	무모한	인기주의적	자유분방한	완벽주의적	의존적인
맥락수행	-0.33***	-0.01	-0.37***	-0.32***	0.17*	0.49***	0.40***	0.38***	0.20**	0.33***	0.01
직업기초능력	-0.36***	-0.12	-0.53***	-0.30***	0.08	0.59***	0.33***	0.39***	0.21**	0.33***	-0.02

N=212, * p < .05, ** p < .01, *** p < .001

게 자신을 드러내려는 특성인 자기 과시적, 무모한, 인기주의적, 자유분방한, 완벽주의적 척도는 대학생의 수행에 긍정적인 영향을 미치고 있었다.

HDS와 안녕감과의 상관분석

안녕감 혹은 삶의 질이 높은 사람이란 자기를 있는 그대로 수용하고, 긍정적 대인관계를 유지하고, 자신의 행동을 독립적으로 혹은 스스로 조절하는 능력이 있고, 주위환경에 대한 통제력이 있고, 삶의 목적이 있으며, 자신의 잠재력을 실현시키려는 동기가 있는 사람들을 말한다(김명소 등, 2001). 이에 따라 건강한 성격 특징을 갖춘 사람들은 삶의 질이 높을 것으로 예상되며, 건강하지 못하고 어두운 성격의 특징을 갖춘 사람들은 삶의 질이 낮을 것이라고 예상해 볼 수 있다. 따라서 이와 관련된 탐색적 연구를 실시하기 위해, HDS 11요인과 심리적 안녕감 척도 및 삶의 만족도 척도 간 상관분석을 실시하였다(표 7).

표를 살펴보면, 지금까지의 분석에서 역기능적 성격 특성으로 밝혀진 변덕스러운, 비판적인, 보수적인, 무관심한 요인은 예상대로 심리적 안녕감과 주관적 안녕감 모두와 부적 관계(-.10~- .40)를 보였다. 이들 요인 중 특히 보수적인 특성이 안녕감과 가장 높은 부적 상관을 보였고(-.27~- .40), 그 다음으로 변덕스러운, 무관심한, 비판적인 순으로 상관이 높았다. 심리적 안녕감 요인들 중에서는 긍정적 대인관계와 위 4개 역기능적 성격특성들 사이에 일관성 있게 유의미한 부적 상관이 도출되어, 변덕스러운, 비판적인, 보수적인, 무관심한 특성이 높은 사람들이 대인관계나 팀웍에서 어려움을 겪을 수 있다는 것이 밝혀졌다.

한편, 자기 과시적, 무모한, 인기주의적, 자유분방한, 완벽주의적 요인들과 심리적 및 주관적 안녕감과의 관계는 대부분 정적이며, 특히 자기 과시적 특성의 경우 모든 심리적 안녕감 요인들과 .20~.34사이의 유의미한 정적 상관을 나타냈고, 주관적 안녕감과도 .37의 비교적 높은 상관을 보였다. 심리적 안녕감 요

표 7. HDS 요인과 안녕감(심리적 안녕감 및 삶의 만족도)간의 상관분석 결과

HDS 요인	변덕 스러운	비판 적인	보수 적인	무관 심한	양면 적인	자기 과시적	무모한	인기 주의적	자유 분방한	완벽 주의적	의존 적인	
자아수용	-0.29***	-0.18*	-0.40***	-0.20*	0.03	0.34***	0.12	0.20*	0.04	0.13	-0.04	
심 리 적	환경지배력	-0.17*	-0.10	-0.27**	-0.14	0.05	0.22*	0.10	0.09	-0.01	0.03	-0.02
개 인 적	성장	-0.24**	-0.10	-0.28**	-0.22*	0.06	0.30**	0.22*	0.27**	0.03	0.24**	0.04
안 녕 감	긍정적 대인관계	-0.26**	-0.30***	-0.33***	-0.32***	-0.08	0.20*	0.03	0.29**	0.00	-0.04	0.07
자 율 성	삶의 목적	-0.13	-0.07	-0.37***	0.14	-0.03	0.21**	0.11	0.13	0.05	0.12	-0.42***
삶의 만족도		-0.27**	-0.05	-0.32***	-0.15	0.10	0.26**	0.20*	0.13	-0.00	0.30***	-0.05
		-0.32***	-0.12*	-0.34***	-0.24**	0.15	0.37***	0.16*	0.33***	0.23**	0.24**	-0.08

n=141, * p< .05, ** p< .01, *** p<.001

인들 중에서 개인적 성장 요인은 자유분방을 제외한 자기 과시적, 무모한, 인기주의적, 완벽주의적 성격특성들과 일관성 있게 유의미한 정적 상관을 보였다. 그러나, 양면적인과 의존적인 요인의 경우, 심리적 및 주관적 안녕감과 특별한 관련성이 나타나지 않았다. 다만, 의존적인 요인은 내용상 반대의 특성을 대표하는 심리적 안녕감의 자율성 요인과 -.42의 높은 부적 상관을 보였다.

이러한 결과를 통해, 역기능적 성격 특성인 변덕스러운, 비판적인, 보수적인, 무관심한 특성이 높은 사람들은 심리적 건강 척도인 심리적 안녕감뿐 아니라 주관적 안녕감도 낮다는 것이 확인되었다. 또한, 자기 과시적, 무모한, 인기주의적, 자유분방한, 완벽주의적 요인은 대부분의 심리적 안녕감 요인들과 주관적 안녕감과 정적 관계를 보임으로써 역기능보다는 순기능의 역할이 좀 더 큰 것으로 해석할 수 있다.

HDS의 수행에 대한 단계적 회귀 분석

성격의 어두운 측면이 대학생의 수행을 어느 정도 예측하는 지 알아보기 위하여 단계적

회귀분석을 실시하였다(표 8). 분석 결과, 맥락 수행 준거에 대해 자기 과시적, 무모한, 완벽주의적, 변덕스러운 요인이 유의미하였으며, 그 중 자기 과시적($\beta=.23$)의 영향력이 가장 컸다. 맥락수행에 대한 이들 HDS 요인의 설명량은 32%로 나타났다. 이를 통해, 다소 자기 과시적으로 행동하고, 무모하며, 완벽주의 성향을 가졌으며, 변덕스럽지 않은 대학생일수록 맥락수행 수준이 높다는 것을 예측할 수 있다.

두 번째 수행준거인 대학생 직업기초능력과의 관련성을 살펴보면, 자기 과시적인($\beta=.44$)과 보수적인($\beta=.23$) 요인이 직업기초능력을 유의미하게 예측하였고, 설명량은 약 42%로 나타났다. 자기 과시적이며 보수적인 성향이 높은 학생일수록 직업기초능력이 우수하다는 것을 알 수 있으며, 특히 자기 과시적 요인은 맥락수행과 대학생 직업기초능력을 모두 예측할 수 있는 HDS 요인으로 확인되었다.

HDS의 안녕감에 대한 단계적 회귀 분석

HDS의 성격 요인이 심리적 안녕감 및 삶의 만족도를 예측하는 정도를 파악하기 위해 단

표 8. HDS요인이 수행준거에 미치는 영향에 대한 단계적 회귀 분석 결과

구분	예측변인	단계	β	R^2	ΔR^2	ΔF
맥락수행	자기 과시적	1	.23***	.24		64.83***
	무모한	2	.21**	.27	.03	8.92**
	완벽주의적	3	.17**	.30	.03	8.14**
	변덕스러운	4	-.11*	.32	.02	6.26*
직업기초능력	자기 과시적	1	.44***	.36		113.34***
	보수적인	2	-.23**	.42	.06	21.32**

n=211 * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$,

계적 회귀분석을 실시하였는데, 그 결과는 표 9에 제시되어 있다.

먼저 HDS의 11개 요인 중 보수적인($\beta=-.31$), 자기 과시적($\beta=.21$), 비판적인($\beta=-.15$) 요인이 심리적 안녕감을 유의미하게 예측하는 것으로 나타났고, 이 세 요인의 설명량은 25%

이다. 즉, 보수적이지 않으며, 다소 자기 과시적이면서, 비판적이지 않은 특성을 가진 사람들이 심리적 안녕감이 높은 것으로 나타났다.

주관적 삶의 만족도에 대한 예측 변인으로는 자기 과시적($\beta=.19$)과 변덕스러운($\beta=-.18$)이 유의미한 것으로 밝혀졌고, 설명량은 19%

표 9. HDS요인이 안녕감에 미치는 영향에 대한 단계적 회귀 분석 결과

구분	예측변인	단계	β	R^2	ΔR^2	ΔF
심리적 안녕감	보수적인	1	-.31***	.20		68.44***
	자기 과시적	2	.21*	.22	.02	10.35*
	비판적인	3	-.15*	.25	.03	7.89*
삶의 만족도	자기 과시적	1	.19***	.14		22.39***
	변덕스러운	2	-.18*	.19	.05	7.67*

$n=141$ * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$,

표 10. HEXACO 및 4가지 HDS요인에 대한 위계적 회귀분석 결과(맥락수행, 직업기초능력)

	맥락수행			직업기초능력		
	R^2	ΔR^2	β	R^2	ΔR^2	β
1단계	.18***	-		.26***	-	
외향성			.36***			.40***
성실성			.16*			.17**
원만성			.06			.09
개방성			.12			.21**
정서성			.05			.06
정직겸손성			.03			.03
2단계	.25***	.07***		.35***	.11***	
변덕스러운			-.15			-.05
비판적인			.16*			.02
보수적인			-.11			-.36***
무관심한			-.13			-.01

$n=203$ * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

었다. 다시 말하면, 자기 과시적이면서도 변덕스럽지 않은 사람들이 삶에 대해 만족도가 큰 것을 알 수 있다.

HDS 4개 요인의 증분타당도 분석

마지막으로, 선발장면에서 빈번히 사용되고 있는 밝은 측면의 성격특성 측정도구 외에 어두운 측면의 성격특성이 추가되면 수행에 대한 추가적인 설명량(즉, 유의미한 증분 설명량)이 발생하는지 확인하기 위해, HEXACO와 HDS를 활용하여 위계적 회귀분석을 실시하였다. 먼저, HEXACO 6요인을 1단계로 투입하고, 앞선 분석에게 일관성 있게 역기능적 성격특성으로 밝혀진 HDS 4개 요인 즉, 변덕스러운, 비판적인, 보수적인, 무관심한 요인을 2단계로 투입하였다.

표 10에서 보듯이, HEXACO 6요인은 맥락 수행에 대해 18%의 유의미한 설명량을 나타내었고, 2단계로 변덕스러운, 비판적인, 보수적인 무관심한 요인이 투입되었을 때 설명량이 25%로 증가하였다. 즉, 7%라는 유의미한 증분 설명량이 추가된 것이다. 또한 직업기초능력 준거에 대해서, HEXACO의 6요인은 26%의 유의미한 설명량을 나타내었다. 2단계에서 변덕스러운, 비판적인, 보수적인, 무관심한 요인이 추가되어 35%의 유의미한 설명량을 나타내었기에, 유의미한 추가 증분량이 11%임을 알 수 있다.

논 의

체계적인 선발제도와 다양한 교육 프로그램을 활용함에도 불구하고, 일부 관리자나 구성

원들은 조직 내에서 대인관계 문제, 팀 구축 능력 결여, 업무수행 미흡 등의 문제를 나타내며 경력 경로상에서 이탈하는 현상을 보이고, 이로 인해 기업에 막대한 손해를 입히고 있다. 따라서 실패 혹은 이탈의 주요 요인으로 밝혀진 역기능적 성격 특성에 대한 심층적인 진단과 육성 포인트를 제공해 줄 수 있는 연구와 그에 따른 관리 방안들이 요구된다. 이와 관련하여 본 연구에서는 지금까지 국내 외에서 실시된 선행 연구들을 개관하고, 역기능적 성격 특성에 초점을 두고 개발된 HDS의 11요인을 토대로 국내에서의 타당도 일반화 가능성을 탐색적으로 확인하고자 하였다. 또한, HDS 요인들과 수행 및 안녕감 등의 준거 변인들과의 관련성 및 예측력 분석을 통해 인사선발 장면에서의 활용가능성을 탐색해보았는데, 위 분석 결과를 요약하면 다음과 같다.

먼저, HDS 요인 간 관련성은 $-0.45 \sim 0.65$ 의 비교적 큰 폭의 정적, 부적 상관을 보였고, 의존적인 요인은 대부분의 요인들과 0에 가까운 상관관계를 나타내며 독립적인 특성임을 시사하였다. 이들 요인에 대한 요인분석을 실시한 결과 3개의 요인구조가 도출되었고, 이는 기존 국외에서 Hogan과 Hogan(1997)의 2차 요인 분석 결과와 어느 정도 일치하는 결과이다. 이들 연구자들이 2000여명의 조직 구성원을 대상으로 도출한 회피적 행동 요인군(moving away from people)은 변덕스러운, 비판적인, 보수적인, 무관심한, 양면적인 척도로 구성되었으나 본 연구에서 양면적인 척도는 이 요인군에서 제외되었다. 또한, 이들이 제시한 상대방 보다는 자신을 드러내려는 행동 요인군(moving against people)인 자기 과시적, 무모한, 인기주의적, 자유분방한의 4개 척도는 본 연구에서도 동일하게 묶였으나, 양면적인과 완벽주의

적 요인이 추가되었다. 마지막 순응적 행동 요인군(moving toward people)의 경우, 본 연구에서는 의존적인 요인 하나만 도출되었다.

본 연구와 Hogan과 Hogan(1997)의 요인분석 결과의 차이점을 요약하면, 양면적인 및 완벽주의적 요인이 서로 다른 군으로 분류되었다는 점이다. 이러한 차이는 국가/문화적 차이 혹은 조사대상자가 대학생인 점에서 비롯될 수 있기 때문에, 향후에 HDS 요인구조에 대한 비교 문화적 연구나 직장인 대상의 연구가 이루어져야 할 것이다.

두 번째로, 11개 HDS 요인의 수렴 타당도를 확인하기 위해 임상 병리적인 성격 특성의 측정 목적으로 개발된 PAI 임상척도와 상관을 분석한 결과, 요인군에 따라서 임상척도들과 상이한 관계 패턴을 보였다. 사고가 고착되어 있고 사람들에게 자신을 드러내지 않으려고 하는 경향을 나타내는 회피적 행동 요인군, 즉, 변덕스러운, 비판적인, 보수적인, 무관심한 요인들은 대부분의 PAI 임상척도(신체적호소, 불안, 불안관련장애, 우울, 망상, 정신분열병, 경계선적 특징 등)와 수렴하여 유의미한 정적 상관을 나타냈다.

그러나, 사람들에게 자신을 드러내려는 성향이 강한 행동 요인군에 해당하는 대부분의 요인들(즉, 자기 과시적, 무모한, 인기주의적, 자유분방한, 완벽주의적)의 경우 PAI 임상척도 중 조증과 반사회적 특성을 제외한 나머지 임상척도와는 수렴되지 않았다. 이들 요인들은 PAI 임상척도와 오히려 부적 관련성을 보이는 경우가 더 많았고, 특히 자기 과시적과 인기주의적 요인은 우울, 불안관련 장애, 불안 요인과 상당히 큰 유의미한 부적 상관을 나타내었기 때문에 역기능적 성격요인으로 작용한다고 보기 어렵다. 독립적인 요인군으로 분류된

의존적인 요인의 경우, 어떤 PAI 임상척도와도 유의미한 관련성을 보이지 않았다.

다음으로 PAI 대인관계척도와 관련성을 살펴보면, 기대한 바와 같이 임상척도와는 상이한 패턴을 확인할 수 있었다. 대인관계에서의 개인적 통제와 독립성 정도를 나타내는 지배성과 지지적이고 공감적인 정도를 나타내는 온정성에 대해서 HDS의 요인 중 PAI 임상척도와 수렴했던 변덕스러운, 보수적인, 무관심한 척도는 -.25~-.62의 유의미한 부적 상관을 보였는데, 이를 통해 어두운 성격일수록 대인관계에 문제가 있음을 확인할 수 있다. 이러한 결과는, 이탈의 개념에 대한 교차문화적 타당도를 연구한 Van Velsor와 Leslie(1995)의 결과와 유사한 것으로, 이들 연구자들은 유럽과 미국 등 7개국 39개 조직의 실패 관리자들에게서 국가나 조직의 특성과 상관없이 대인관계문제가 공통적으로 존재한다는 것을 밝힌 바 있다. 또한, 1,000명의 관리자에 대한 다면 평가 결과를 바탕으로 이탈은 정서지능의 부족으로 인한 대인관계에서의 어려움과 밀접한 관계가 있음을 밝혀낸 Eichinger와 Lombardo(2003)의 연구를 지지해 준다.

반면, 사람들에게 자신을 드러내고 성공을 중시하는 행동 요인군에 속하는 자기 과시적, 무모한, 인기주의적, 자유분방한, 완벽주의적 척도와 대인관계 척도들은 .17~.61의 높은 정적 상관을 나타냄으로써, 대인관계에서 문제로 작용할 가능성은 적다. 그러나, 대인관계 척도와 가장 상관이 높은 인기주의적(지배성과 .55, 온정성과 .55)이나 자기 과시적 요인(지배성과 .62, 온정성과 .48)의 경우, 연극성 성격장애와 대인관계간의 관련성에 대한 선행 연구(이은영, 황순택, 조윤진, 2008)와 관련해서 다른 관점의 해석이 가능하다. 즉, 타인의

애정과 관심을 끌기 위한 지나친 노력과 과도한 감정표현의 특징을 지닌 연극성 성격장애는 타인에게 적극적인 자기사랑을 보이며 대부분의 성격장애와는 달리 대인관계패턴에 정적 관련성이 있음이 밝혀졌다. 이를 통해 자기를 과시하고 인기를 추구하는 사람들이 표면적으로는 원만한 대인관계를 형성할 수 있다는 것을 알 수 있다.

또한, 의존적인 요인의 경우, PAI의 온정성과는 .20의 정적 상관을 보인 반면에 지배성 척도와는 -.30의 유의미한 부적 상관을 나타냄으로써 역기능성에 대한 결론을 명확하게 내릴 수 없다는 것이 지지되었다.

PAI와의 관련성을 요약하면, DSM-IV 진단 분류 기준을 토대로 개발된 HDS 요인들 중 변덕스러운, 비판적인, 보수적인, 무관심한 요인들은 적절하게 PAI 임상척도와 수렴을 보이고 대인관계척도와는 변별을 보임으로써, 역기능적 성격 특성임을 확인할 수 있었다.

세 번째로, HDS 요인이 내포하고 있는 어두운 측면의 성격과 일반적인 성격 검사에서 다루고 있는 밝은 측면의 성격이 서로 구별되는지를 확인하기 위하여 HEXACO 6요인과 HDS 요인간의 상관분석을 실시한 결과, 회피적 행동 요인군의 4개 역기능적 성격에 대해서 변별타당도를 확인하였다. 구체적으로, 이전 분석에서 역기능적 성격특성으로 밝혀진 HDS의 변덕스러운, 비판적인, 보수적인, 무관심한 요인은 HEXACO의 외향성, 성실성, 원만성, 개방성, 정서성(높은 점수가 신경증을, 낮은 점수가 정서적 안정성을 나타내므로 상관계수 방향을 역으로 해석하였음)과 대부분 부적 관계(-.02~-0.55)를 나타냄으로써 적절하게 변별된다는 것을 알 수 있다. 특히, 사람들과의 관계를 중시하는 외향성과는 가장 높은 부적 상관을

보였고, 보수적인과 무관심한 요인과 각각 -.55와 -.43의 높은 상관을 나타냈다. 반면에, HEXACO 요인들은 자기 과시적, 무모한, 인기주의적, 자유분방한, 완벽주의적 등과 같은 자신을 드러내려는 경향의 행동 요인군과는 대부분 유의미한 정적 상관을 보였고, 특히, HEXACO의 성실성과 HDS의 완벽주의적 요인은 .56의 높은 상관을 나타냈다. 이러한 결과를 통해 이 요인군의 긍정적 기능을 재확인할 수 있었다.

이러한 결과는 Hogan과 Hogan(1997)이 7가지 성격의 밝은 측면(자기조절, 성취지향성, 사회성, 배려성, 신중성, 지적호기심, 학습지향성)을 측정하는 HPI(Hogan Personality Inventory)와 HDS와의 상관을 분석한 연구 결과와 전반적으로 유사한 패턴을 나타냈다. 즉, 이들 연구에서 HDS의 회피적 행동에 해당하는 변덕스러운, 비판적인, 보수적인, 무관심한, 양면적인 요인이 HPI 요인들과 모두 높은 부적 상관을 나타냈는데, 이는 양면적인 특성을 제외하곤 본 연구 결과와 일치한다. 또한 이들의 연구에서도 HDS의 자기 과시적, 무모한, 인기주의적, 자유분방한, 완벽주의적 요인 등과 같은 자신을 드러내려는 경향이 강한 행동 요인군은 밝은 성격을 나타내는 7가지 HPI 요인들과 정적인 관련성을 보였다. 특히 인기주의적의 경우, HPI 요인들과 .15부터 .67사이의 유의한 정적 관련성을 나타냈다.

그러나, HEXACO의 정직겸손성의 경우, HDS의 3가지 요인군에 상관없이 대부분의 요인들과 부적 상관을 보였다. 자신을 사람들에게 드러내려는 행동 요인군에서 좀 더 상관이 높았는데, 특히, 인기주의적과 자기 과시적 요인과는 유의미한 부적 상관을 보였다. 정직겸손성은 인간이 기본적으로 갖추어야 할 바

람직한 성품이라는 점에서 지금까지의 분석결과에서 역기능적 성격특성으로 나타나지 않은 요인들(즉, 사람들에게 자신을 지나치게 드러내고 성공을 중시하는 행동 요인군)도 역기능의 가능성을 여전히 가지고 있음을 시사한다.

네 번째로, HDS의 요인과 수행과의 관련성을 알아보기 위해, 맥락수행 및 대학생 직업기초능력과 상관분석을 실시한 결과, 역시 변덕스러운, 비판적인, 보수적인, 무관심한 요인들은 맥락수행 및 대학생 직업기초능력과 부적 관련성을 보였다. 이러한 결과는 Moscoso와 Salgado(2004)의 연구결과와도 일관성이 있는데, 14개 역기능적 성격 특성 중 의심이 많은, 수줍은, 애처로운, 비판적인, 자기 패배적인, 괴팍한, 무모한 요인이 전반적 수행뿐 아니라 과업수행 및 맥락수행과 부적 관련성이 있는 것으로 나타났다. 또한, 심리적 증상 및 임상적 성격특성이 적을수록 직무수행 및 학업수행이 양호하게 나타난다는 김명소 등(2006)의 연구 결과를 지지하는 것이라고 볼 수 있다.

반면, 자기 과시적, 무모한, 인기주의적, 자유분방한, 완벽주의적 요인의 경우, 맥락수행 및 대학생 직업기초능력과 유의미한 정적 상관을 보였다. 이러한 결과 또한 조증척도와 수행간의 정적 상관관계를 보고했던 김명소 연구(2007)와 어느 정도 일치하는 결과이다. 본 연구에서 자신을 사람들에게 드러내기 좋아하는 성향을 나타내는 행동 요인군은 PAI 조증척도와 .26과 .47사이의 유의미한 정적 관계를 보였기 때문에, 이들 요인에서 높은 수준을 보일수록 어느 정도 수행이 높을 수 있다는 유추가 가능하다. 또한 우리 사회가 다른 어떤 사회나 문화보다 경쟁이 강조되기 때문에 자신을 드러내려는 특성이 강하고 방법을 가리지 않고 성공을 지향하는 사람들이 수

행에서 좀 더 우위를 선점할 가능성이 높다.

다섯 번째로, 심리적 안녕감 및 주관적 삶의 만족도와 HDS와의 관련성을 살펴보면, 앞서 살펴본 PAI와 HEXACO 성격검사 및 두 개의 수행 준거와의 상관분석결과와 전반적으로 동일한 패턴을 보인다. 즉, 심리적 안녕감 및 삶의 만족도와 일관성 있게 부적 패턴을 보이는 HDS 요인군은 변덕스러운, 비판적인, 보수적인, 무관심한이 포함된 회피적 행동 요인군이었고(-.10~- .40), 특히 보수적인 특성이 안녕감과 가장 높은 부적 상관을 보였다. 이러한 결과는 삶의 만족도와 신경증적 성향과의 부적 상관을 제시한 구재선과 김의철(2006)의 연구결과와 맥을 같이 한다.

한편, 자기 과시적, 무모한, 인기주의적, 자유분방한 및 완벽주의적 요인이 포함된 적대행동 요인군은 심리적 및 주관적 안녕감 척도들과 정적인 상관을 나타냈고, 특히 자기 과시적 특성의 경우 모든 안녕감 요인들과 .20~.37사이의 유의미한 정적 상관을 보였다. 양면적인과 의존적인 요인의 경우, 지금까지의 결과와 마찬가지로 심리적 및 주관적 안녕감과 특별한 관련성이 나타나지 않았고, 다만 의존성은 내용상 상반되는 심리적 안녕감의 자율성과 -.42의 높은 부적 상관을 보였다.

지금까지의 다양한 상관분석결과에서 11개 HDS 요인 중 변덕스러운, 비판적인, 보수적인, 무관심한의 4개 요인이 우리나라 대학생들에게 일관되게 역기능적 성격특성으로 작용하고 있고, 수행과 안녕감에도 부정적인 영향을 미치고 있는 것으로 밝혀졌다. 반면에, 자기 과시적, 무모한, 인기주의적, 완벽주의적 요인들은 요인 자체가 우리나라 대학생들에게 역기능으로 작용한다고 보기 어렵다는 것이 확인되었다. 양면적인과 의존적인 요인의 경우에

는 일관된 결과가 도출되지 않아서 명확한 해석을 내리기 어렵기 때문에 추후 연구가 필요한 실정이다.

이러한 결과는 Hogan과 Hogan(1997, 2001)이 제시한 11개 어두운 성격의 측면이 내포하고 있는 의미나 관련성이 문화적으로 다소 차이가 있음을 시사해 주는 것이다. 물론 이러한 차이가 미국과 우리나라의 차이인지 혹은 관리자와 대학생의 차이인지는 추후 연구를 통해서 지속적으로 확인해 보아야 할 것이다. 특히, 실제로 실패 혹은 이탈하는 관리자나 구성원을 대상으로 경험적인 연구가 진행되어야 할 것이며, 이를 토대로 HDS 요인에 대한 2차 요인분석도 함께 시도해 볼 필요가 있다.

여섯 번째로, 성격의 어두운 측면이 수행 및 개인의 안녕감을 얼마나 예측해 주는지 파악하기 위해 단계적 회귀분석을 실시하였다. 그 결과 HDS의 11가지 요인 중 자기 과시적, 무모한, 완벽주의적, 변덕스러운 요인이 맥락 수행의 중요한 예측변인으로 밝혀졌고, 대학생 직업기초능력의 경우 자기 과시적, 보수적인 요인을 통해 예측할 수 있었다. 이를 통해, 앞서 성격검사 및 준거와 주로 정적 상관을 보인 자신을 드러내려는 행동 요인군(moving against people)이 부적 상관을 보인 회피적 행동 요인군(moving away from people)보다 예측력이 더 크며, 특히 어느 정도 자기 과시적인 사람들이 맥락적 수행과 직업기초능력 모두에서 우수한 수행을 나타내는 경향을 확인할 수 있다.

또한 보수적인, 자기 과시적, 비판적인 요인은 심리적 안녕감을, 자기 과시적, 변덕스러운 요인은 주관적인 삶의 만족도에 대한 예측력이 높다는 것을 볼 수 있었다. 여기서 주목해야 할 점은 지금까지 일관성 있게 역기능적

성격특성으로 제시된 요인군(moving away from people)에 속하는 보수적인, 비판적인, 변덕스러운 요인들이 안녕감의 유의미한 예측변인이라는 것이다. 또한, moving against people 요인군으로는 자기 과시적인 요인이 포함됨으로써, 자기 과시적인 성향은 수행과 안녕감 모두에서 주요한 예측변인임이 밝혀졌다.

마지막으로, 지금까지의 분석결과에서 계속적으로 역기능적 성격특성으로 부각된 HDS의 변덕스러운, 비판적인, 보수적인, 무관심한 요인들이 대학생의 수행 준거에 대한 증분 타당도를 검증하기 위해 위계적 회귀분석을 실시하였다. 분석 결과, 일반적으로 선발 및 진단 장면에서 빈번히 활용되는 HEXACO 검사에 추가해서 사용될 때, 맥락수행 및 직업기초능력에서 모두 유의미한 추가 증분 설명량을 보였다. 이러한 결과는 리더십 행동을 준거로 어두운 성격 특성이 일반적인 성격 특성 설명량 외에 유의미한 증분 설명량을 보이는 것을 밝힌 Benson(2006)의 연구결과를 지지하며, 특히 Benson(2~5%)의 연구에 비해 상대적으로 큰 7~11%의 추가 설명량을 보였다. 따라서 추후 기업 선발 장면에서 수행을 효과적으로 예측하기 위해서는 성격의 긍정적 요인과 더불어 부정적인 요인까지도 추가적으로 고려해야 할 필요성을 시사해준다.

본 연구 결과는 기존에 국내에서 연구되지 않았던 이탈 혹은 실패관련 성격 특성을 파악하기 위해 수렴 및 변별타당도를 검증하였고, 수행뿐 아니라 안녕감 변인들까지 준거로 사용하여 대학생활 효과성과의 관계를 탐색적으로 살펴보았다는 점에서 중요한 학문적 의미를 가질 수 있다.

실용적 측면에서도 본 연구는 최근 조직 효과성을 떨어뜨리는 구성원들에게 관심을 쏟고

있는 조직이나 기업에 중요한 정보를 제공하고 있다. 특히, 지금까지 대부분의 기업이나 조직에서 대표적 선발도구로서 성격검사를 이용해 왔지만 심도 있는 인성 평가보다는 성격 유형이나 일반적 성격특성 파악에만 치중해 왔는데(김명소 등, 2006), Judge와 Piccolo, Kosalka(2009)이 주장한 바와 같이 본 연구 결과를 토대로 어두운 측면의 성격 요인들도 예측변인으로 포함시킨다면 인사선발 시스템의 예측력과 타당도를 제고할 수 있을 것으로 기대한다. 교육장면에서도 활용 가능한데, 본 연구에서 지속적으로 역기능적 요인으로 밝혀진 4개 요인들에 대해서 구성원들이 특별한 관심을 가지도록 유도하고 관련 역량 프로그램도 개발할 필요가 있다. 나아가 수행 평가시 실패나 이탈 등으로 인해 조직효과성을 떨어뜨리는 구성원들을 선별해 내는 기준으로 활용이 가능할 것이다.

본 연구는 몇 가지 측면에서 제한점을 가지고 있다. 첫째, 대학생을 표본으로 선정하였기에 이탈 혹은 실패 행동을 보이는 관리자나 직원들에게 결과를 일반화시키기엔 무리가 있다. 추후에는 기업이나 조직의 현직자를 대상으로 연구를 실시하여, HDS 요인들의 타당도 일반화를 확인해야 한다. 관리자, 일반 사원, 및 대학생의 역기능적 성격특성을 비교하는 연구 또한 진행되어야 할 것이다.

둘째, 본 연구에서 활용한 수행 준거는 실제 수행 수준을 나타내지 못할 수 있다. 맥락 수행과 직업기초능력 모두 자기평가에 의존하여 자료를 얻었기 때문에 응답왜곡(faking good)의 가능성이 있다. 이러한 응답왜곡은 연구결과의 신뢰성을 저해할 수 있으므로 향후 연구에서는 실제적 수행 측정치가 포함될 필요가 있겠다. 예를 들면 대학생의 경우 학점

이나 동료평가 점수 등을 사용하는 것이 바람직하고, 현직자의 경우 실제 고과 점수나 360도 다면평가 점수가 사용될 수 있겠다. 특히, 예측변수와 준거가 동일한 원천 및 비슷한 시점에 측정되어 common method variance의 우려가 있기 때문에 추후 연구에서 수행은 타인 평정으로 측정되는 것이 바람직할 것이다.

이와 함께, 추후 연구에서는 본 연구에 포함된 준거 변인 이외에 조직에서 중요시 하는 좀 더 다양한 수행 준거(예: 팀웍, 리더십 등)를 도입하여 성격의 역기능적 특성이 미치는 영향을 심층적으로 분석하는 연구가 요망된다. 만일, 관리자나 팀장급을 대상으로 연구를 실시한다면, 개인의 수행 뿐 아니라 팀 수행에 미치는 영향력도 함께 파악해야 할 것이다.

마지막 제한점은 이탈을 진단하는 방법과 관련이 있다. 본 연구에서는 현재까지 이탈과 관련하여 가장 빈번하게 활용되고 있는 HDS 11개 요인을 대상으로 어떤 요인들이 대학생들에게 역기능적 요인으로 작용하는지 경험적으로 탐색하였기 때문에 개별 요인의 수준에 대한 심층적인 분석은 수행되지 않았다. 즉, 본 연구에서 역기능적 요인으로 확인되지 않은 HDS의 나머지 요인들의 경우에도 개별 요인의 수준으로 접근하면 특정 점수 이상에서 역기능적으로 작용할 수 있다. 최근 산업 및 조직심리학 분야에서 성격 요인에 대한 활용도를 높이기 위해 성격특성과 직무수행 혹은 리더십간의 곡선적 관계성을 포함한 다각적인 접근이 시도되고 있는데(오인수, 2010; Benson & Campbell, 2007), 추후 연구에서는 역기능적 성격요인을 밝혀내는 것 외에, 단일 성격 요인에서 밝은 측면과 어두운 측면을 구별할 수 있는 수준 혹은 기준을 밝히는 연구가 진행되어야 할 것이다.

참고문헌

- 강민우, 윤창영, 이순목 (2005). 지시문과 채점 방식에 따른 상황판단검사의 타당도 비교. *한국심리학회지: 산업 및 조직*, 18권 3호, 547-565.
- 구재선, 김의철 (2006). 심리적 특성, 생활 경험, 행복의 통합적 관계. *한국심리학회지: 사회 및 성격*, 20권 4호, 1-18
- 김명소, 김혜원, 차경호 (2001). 심리적 안녕감의 구성개념분석. *한국심리학회지: 사회 및 성격*, 15권 2호, 19-39.
- 김명소, 임지영, 이종구, 김청택, 한영석 (2006). 인사선발 장면에서 임상심리평가의 적용 가능성 탐색: PAI를 중심으로. 2006년 한국심리학회 연차학술대회 논문집, 448-449.
- 김영환, 김지혜, 홍상환, 박은영 (2001). PAI의 임상적 해석. 학지사.
- 김명소 (2007). LG 마이크론(LGM) Right People 역량모델링 및 지수 개발 연구 최종보고서.
- 오인수 (2010). 산업 및 조직심리학에서 성격 연구의 과거, 현재, 및 미래. 2010년 한국산업및조직심리학회 춘계학술대회 논문집, 1-2.
- 유태용, 이기범, Ashton, M. C. (2004). 한국판 HEXACO 성격검사의 구성타당화 연구. *한국심리학회지: 사회 및 성격*, 18권 3호, 61-75.
- 이상락 (1994). 고급 관리자의 실패원인에 관한 연구: S 시중은행의 경우. 연세대학교 대학원 석사학위논문.
- 이원재 (2007). 한국경제 하이에나를 죽여라. 더난출판사.
- 이은영, 황순택, 조운진 (2008). 사회적 행동의 구조적 분석(SASB) 모형에서의 성격병리와 대인관계 패턴. *한국심리학회지: 임상*, 제 27권 1호, 117-137
- 잡코리아 (2007). http://www.jobkorea.co.kr/jobtimes/news/research/research_main.asp?page=19
- 조명한, 차경호 (1998). 삶의 질에 대한 국가간 비교. 아산재단 연구총서 제 48집. 서울: 집문당.
- 진미석, 옥준필, 채창균, 최동선, 유한구, 이성, 이수영 (2007). 대학생 직업기초능력 선정 및 문항개발연구. 한국직업능력개발원.
- Ashforth, B. (1994). Petty tyrants in organizations. *Human Relations*, 47, 755-778.
- Benson, M. J. (2006). New explorations in the field of leadership research: A walk on the dark side of personality & implications for leadership effectiveness. Unpublished doctoral dissertation, University of Minnesota.
- Benson, M. J., & Campbell, J. P. (2007). To be, or not to be, linear: An expanded representation of personality and its relationship to leadership performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 15, 232-249.
- Bentz, V. J. (1967). The Sears experience in the investigation, description, and prediction of executive behavior. In F. R. Wickert & D. E. McFarland (Eds.), *Measuring Executive Effectiveness* (pp.147-206). New York: Appleton-Century-Crofts.
- Bentz, V. J. (1985a, August). A view from the top: A thirty-year perspective on research devoted to discovery, description, and prediction of executive behavior. *Paper presented*

- at the 93rd Annual Convention of the American Psychological Association, Los Angeles.
- Bentz, V. J. (1985b). Research findings from personality assessment of executives. In J. H. Bernardin & D. A. Bownas (Eds.), *Personality Assessment in Organizations* (pp. 82-144). New York: Praeger.
- Bentz, V. J. (1990). Contextual issues in predicting high-level leadership performance. In K. E. Clark & M. B. Clark (Eds.), *Measures of Leadership* (pp.131-144). West Orange, NJ: Leadership Library of America.
- DeVries, D. L., & Kaiser, R. B. (2003, November). Going sour in the suite: What you can do about executive derailment. Workshop presented at the Maximizing Executive Effectiveness meeting of the Human Resources Planning Society, Miami, FL.
- Diener, E., Emmons, R. S., Larsen, R. J., & Griffin, S. (1985). The satisfaction with life scale. *Journal of Personality Assessment*, 49, 71-75.
- Dotlich, D. L., & Cairo, P. C. (2003). *Why CEOs fail*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Eichinger, R. W., & Lombardo, M. M. (2003). Knowledge summary series: 360-degree assessment. *Human Resources Planning*, 26, 34-44.
- Goldberg, L. R. (1981). Language and individual difference: The search for universals in personality lexicons. In L. W. Wheeler (Ed.), *Review of Personality and Social Psychology* (Vol. 2, pp. 141-165). Beverly Hills, CA: Sage.
- Hogan, J., Hogan, R., & Kaiser, R. B. (2009). Management Derailment: Personality Assessment and Mitigation. *American Psychological Association Handbook of Industrial and Organizational Psychology*.
- Hogan, R., & Hogan, J. (1997). *Hogan Development Survey manual*. Tulsa, OK: Hogan Assessment Systems.
- Hogan, R., & Hogan, J. (2001). Assessing leadership: A view of the dark side. *International Journal of Selection and Assessment*, 9, 40-51.
- Judge, T. A., & LePine, J. A. (2007). The bright and dark sides of personality: Implications for personnel selection in individual and team contexts. In J. Langan-Fox, C. Cooper, & R. Klimoski (Eds.), *Research companion to the dysfunctional workplace: Management challenges and symptoms* (pp.332 –355). Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing.
- Judge, T. A., Piccolo, R. F., & Kosalka, T. (2009). *The bright and dark sides of leader traits: A review and theoretical extension of leader trait paradigm*. *The Leadership Quarterly*, 20, 855-875
- Kaiser, R. B., & Hogan, R. (2007). The dark side of discretion: Leader personality and organizational decline. In R. Hooijberg, J. Hunt, J. Antonakis, & K. Boal (Eds.), *Being there even when you are not: Leading through strategy, systems and structures. Monographs in leadership and management* (Vol. 4, pp.177-197). London: Elsevier Science.
- Lee, K., & Ashton, M. C. (2004). Psychometric properties of the HEXACO Personality Inventory. *Multivariate Behavioral Research*.
- Lombardo, M. M., & McCauley, C. D. (1988).

- The dynamics of management derailment (Tech. Rep. No. 34). Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.
- Lombardo, M. M., Ruderman, M. N., & McCauley, C. D. (1988). Explanations of success and derailment in upper-level management positions. *Journal of Business and Psychology*, 2, 199-216.
- McAdams, D. (1995). What do we know when we know a person? *Journal of Personality*, 63, 365-395.
- McCall, M. W., & Hollenbeck, G. P. (2002). Developing global executives: *The lessons of international experiences*. Harvard Business School Cambridge.
- McCall, M. W. Jr., & Lombardo, M. M. (1983). *Off the track: Why and how successful executives get derailed*. Technical Report No. 21. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.
- Morrison, A. M., White, R. P., & Van Velsor, E. (1987). *Breaking the glass ceiling*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Moscato, S., & Salgado, J. F. (2004). "Dark side" personality styles as predictors of task, contextual, and job performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 12, 356-362.
- Rolland, J. P. and De Fruyt, F. (2003) The validity of FFM personality dimensions and maladaptive traits to predict negative affects at work: A 6 months prospective study in a military sample. *European Journal of Personality*, 17, 101 - 121.
- Ryff, C. D. & Keyes, C. L. M. (1995). The structure of psychological well-being revisited. *Journal of Personality and Social Psychology*, 73, 549-559.
- Ryff, C. D. (1989). Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57, 1069-1081.
- Schmit, M. J., Kilm, J. A., & Robie, C. A. (2000). Development of a global measure of personality. *Personnel Psychology*, 53, 153-193.
- Skogstad, A., Einarsen, S., Torsheim, T., Aasland, M. S., & Hetland, H. (2007). The destructiveness of laissez-faire leadership behavior. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12, 80-92.
- Smart, B. D. (1999). *Topgrading*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68, 653-663.
- Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*, 42, 100-108.
- Van Velsor, E., & Leslie, J. B. (1995). Why executives derail: Perspectives across time and cultures. *Academy of Management Review*, 9, 62-72.
- 1차 원고접수 : 2010. 7. 19
2차 원고접수 : 2010. 8. 17
최종게재결정 : 2010. 8. 25

An Exploratory Study on the Construct Validity of Derailment Factors and their Effect on College Life Effectiveness: An Application of the HDS(Hogan Development Survey)

In Chul Cho

Myoung So Kim

Hoseo University

The purpose of the present study was to investigate the construct validity of derailment factors and their effect on college life effectiveness based on HDS(Hogan Development Survey) which is composed of 11 derailment factors of personality. Specifically, the study was focused on (1) the convergent validity of the HDS factors with the clinical scales of PAI(Personality Assessment Inventory), (2) the discriminant validity of the HDS factors with the 6 factors of HEXACO, and (3) the criterion related validity of the HDS factors with the various criteria of college life effectiveness(i.e., contextual performance, basic occupational competencies required for college students, psychological well-being, and life satisfaction). 233 college students who applied to a leadership program of A university participated in the survey. The results of correlation analysis demonstrated that the factors of excitable, skeptical, cautious, and reserved(i.e., the cluster of moving away from people) were consistently positively related with the dark sides or clinical factors of PAI, while they showed negative correlations with 6 bright sides of personality measured by the HEXACO, supporting the convergent as well as discriminant validity of the 4 HDS factors. The 4 factors were also shown to have criterion related validity with both performance and well being measures, for they had significantly negative correlations with all of the criteria of college life effectiveness. Meanwhile, the 5 factors of arrogant, mischievous, colorful, imaginative, and diligent(i.e., the cluster of moving against from people) showed the positive relationship with bright sides of personality, performance, and well-being, indicating these factors seemed functional for Korean college students. And, leisurely and dutiful factor had no particular relationship with most of PAI & HEXACO factors and performance measures. Finally, the results of hierarchical regression analysis showed that incremental variances of the HDS 4 factors on both performance and well being were significant. Suggestions for future research and practical implications were provided based on the findings.

Key words : Derailment, Dark side of personality, HDS, Construct Validity, Criterion related validity