

## 성격적 탈선 요인에 근거한 경영자들의 유형 분석, 성격 5요인 및 리더 행동과의 관계

이 경 은                      장 재 윤<sup>†</sup>

성신여자대학교 심리학과

본 연구는 국내 10개 기업 임원들을 대상으로 성격적 탈선 요인(자기중심성, 조작, 과잉관리, 위협, 수동공격성)에 따라 어떠한 하위 집단이 형성되는지, 그리고 성격 5요인과 리더십 행동과 어떠한 관계가 있는지 살펴보고자 하였다. 이를 위해 조사 대상 임원들이 응답한 PDI사의 GPI 검사 자료를 분석한 결과, 탈선 요인 중 '자기중심성'은 Big 5 요인들과 대체로 정적인 상관을 보였으며, 원만성과 성실성은 나머지 탈선요인들과 대체로 부적인 상관을 보였다. 외향성과 경험에 대한 개방성은 나머지 탈선요인들과 유의한 상관을 보이지 않았다. 탈선 요인들로 잠재 유형 분석(LCA)을 실시한 결과, 세 개의 유형이 적절한 것으로 판단되었으며, 각각 '수동공격형', '저조작형', '고위험형'으로 명명되었다. 마지막으로 부하들로부터 얻은 상사의 리더행동과 탈선 5요인간의 상관 및 회귀분석결과, 위협 요인의 수준이 높을수록 낮은 관계 중심 리더행동을 보였으며, 위협은 과제 중심적 리더행동과 유의한 역 U자형의 곡선적 관계를 보였다.

주요어 : 경영자, 리더십, 성격 5요인, 탈선 요인, 잠재적 군집 분석

---

<sup>†</sup> 교신저자 : 장재윤, 성신여자대학교 심리학과, jaeyonc@sungshin.ac.kr

오늘날 기업 경영에 있어 리더의 중요성은 더욱 부각되고 있다. 특히, 기업들의 생존이 한시라도 담보될 수 없는 무한경쟁의 국면에 진입함에 따라, 경쟁 환경에서 조직이 적응하고 성공하는데 필요한 의사결정의 책임을 맡고 있는 경영자들의 역할은 그 어느 때보다 중시되고 있는 시기이다(Conger & Nadler, 2004; Yukl, 2009). 따라서 다양한 개인들로 이루어진 조직을 이끌어 나갈 뿐만 아니라, 조직의 문화를 형성하는 데 가장 큰 영향을 미치는 것이 리더이기에, 리더 개개인의 특성을 파악하는 것은 매우 중요하다. 이러한 맥락에서 리더로서의 경영자들의 성격과 같은 개인적 특성들을 체계적으로 파악하려는 시도는 학술적 목적 이외에 실용적인 측면에서 의미가 있다.

인간의 성격은 밝은(bright) 측면도 있지만, 어두운(dark) 측면들도 있다(Judge, Piccolo, & Kosalka, 2009)<sup>1)</sup>. 그동안 특성(trait) 연구자들은 성격의 밝은 측면에 초점을 두고, 경영자가 성공하거나 성공할 수 있는 조건들에 대해 주로 연구하였다. 그러나 모두가 성공하거나 성공할 수 있는 특성만을 지니고 있는 것도 아니기에 성격의 밝은 측면과 더불어 성격의 어두운 측면에도 초점을 두어야 한다(조인철과 김명소, 2010; Judge et al., 2009). 특히, 리더십 실패(leadership failure)를 초래하는 부정적 특성

들에 관심을 두는 연구자들은 리더의 탈선 요인(derailing factor)이 단순히 리더의 성공 요인의 반대 측에 해당하는 것이 아니라, 질적으로 다른 차원일 수 있다고 강조한다(Benson, 2006). 즉, 리더 실패 요인이 단순히 리더 성공 요인의 부족만을 의미하는 것이 아니라는 점이다. 더구나 처음에는 매력적으로 보여지는 성격의 밝은 측면이 시간이 지나면서 점차 어두운 측면으로 바뀌어 결국에는 부정적인 영향을 미칠 수도 있다(Hogan & Kaiser, 2008). 리더들의 어두운 성격 측면들은 간혹 부정확한 판단을 초래하고 낮은 수준의 리더십을 초래하며, 이후 리더의 위치에서 탈선하게 되는 결과로 이어진다(Hogan, 2006; Van Velsor & Leslie, 1995).

그동안 성격 또는 조직심리학자들은 이러한 부정적 결과를 초래하는 리더의 어두운 성격 측면들을 체계적으로 파악하려고 시도하였으며<sup>2)</sup>, 여러 연구들(예: Lombardo & McCauley, 1988; McCall & Lombardo, 1983; Van Velsor & Leslie, 1995; Zenger & Folkman, 2009)에서 리더 또는 경영자들을 더 이상 승진하지 못하게 하는 탈선 요인들을 추출하고자 하였다. 즉, 경영자가 성공하는 요인과 더불어 경영자가 실패하는 요인들에 관심을 두었는데(Dotlich & Cairo, 2003), 일부 조직심리학자들(예: Hogan, 2006)은 외부 변수나 상황에 의한 실패 요인 이외에, 안정적으로 영향을 미치는 부정적 성격 요인들에 주목해왔다. 그들은 리더십 연구들이 주로 조직에 긍정적 영향을 미치는 리더 성격의 밝은 측면에 주로 초점을 두어 왔으며,

1) 성격 특성의 밝은 측면과 어두운 측면을 개념적으로 구분한 심리학자는 Hogan과 그의 동료들(Hogan, Curphy, & Hogan, 1994)로서, 그들은 전통적인 5요인 모형에서의 특성들을 '밝은 면'이라고 보았고, 반면 어두운 측면들은 높은 스트레스나 위기 상황에서 나타나는 역기능적인 성격 특성들이라고 보았다. 그러나 성격의 밝은 면과 어두운 면이 서로 반대되는 양극은 아니며, 어느 정도의 개념적 중복이 존재할 수 있다.

2) 예를 들어, Kets de Vries(1989)는 정신역동적 관점에서 자기 파괴적 리더의 특성을 분석하였으며, Conger(1990)는 카리스마적 리더의 부정적 측면들을 파헤쳤다.

현재까지도 부하에게 좋은 영향을 미치거나 더 좋은 성과를 이루는, 더 나아가 조직 전반에 긍정적 효과를 미칠 것이라 예상되는 바람직한 특성에만 관심을 가진다고 지적하였다. 따라서 리더 개인의 경력 상의 필요뿐만 아니라, 조직 효과성 차원에서도 리더의 성격적 탈선 요인들에 대한 체계적인 이해가 필요한 것이다(Hogan & Kaiser, 2005).

본 연구에서는 기업 임원들의 성격적 탈선 요인들을 근거로 경영자들의 유형을 분류하고자 시도하였고, 탈선요인이 성격 5요인 및 리더십 행동과 어떤 관계를 갖는지 경험적으로 조사하고자 하였다. 특히, 성격의 어두운 측면에 있어서는 대부분의 연구에서 요인을 추출하고 분류하는 접근만을 시도하고 있으며, 성격의 어두운 측면이 기타 다른 변수들과 어떤 관계를 갖는지에 대해서는 거의 연구가 되지 않았다는 점에 주목하였다. 따라서 본 연구에서는 성격의 어두운 측면이 경영자의 성격 5요인 및 리더십 행동과 어떠한 연관이 있는지를 살펴보고자 하였다.

#### 리더의 성격 특성 연구

조직심리학의 맥락에서 특성 이론(trait theory)은 개인에 초점을 두고 리더와 비리더를 구별해 주는 성격 특성, 성공적인 리더의 특성 등을 분석하려는 이론이다. 이 접근은 성격, 동기, 가치, 능력과 같이 리더가 가지고 있는 다양한 속성들을 강조한다. 19세기의 'great man theory'에 뿌리를 둔 이 접근의 기본 가정은 어떤 사람들은 천부적인 리더로서 다른 사람들이 소유하지 못한 어떤 특성을 가지고 태어난다는 것이다(Yukl, 2009, p.17). 초기 연구들은 이러한 리더의 자질을 밝히려고 노력했지

만 뚜렷한 특성들을 발견하지는 못하였다. 그러나 대부분의 리더십 이론들에서는 여전히 리더의 특성을 강조해 왔으며, 특히, 조직행동 영역에서 5요인 성격 이론이 주목을 받으면서(Barrick & Mount, 1991) 리더의 특성에 대해서도 다시 주의를 기울이게 되었다.

성격 특성을 가장 단순화한 최근 이론은 5요인(Big Five) 모형으로, 외향성(extroversion), 성실성(conscientiousness), 신경증(neuroticism: 정서적 안정성), 경험에 대한 개방성(openness to experience), 원만성(agreeableness)의 5가지 요인이다. 성격의 5요인 모형은 횡문화적 일관성이 있으며, 요인분석 방법에 기초해 제작된 다른 성격검사들과도 높은 일치도를 보이고, 유전적 기반이 시사되고, 동기, 정서, 대인관계 및 성격장애와의 관련성을 보여주는 증거들이 밝혀짐으로써 타당성이 높은 것으로 평가되고 있다. 오늘날 대부분의 성격 및 조직심리 연구자들은 대표적인 성격 모형으로 성격의 5요인 모형을 채택하고 있다(McCrae & Costa, 1997; Schmit, Kihm, & Robie, 2000).

성격 5요인은 다양한 조직행동들을 예측하는 데 널리 사용되고 있다. 예를 들어, 5요인 중 성실성은 다양한 직무에서 성공적인 수행에 있어 가장 중요한 특성으로 간주된다(유태용, 민병모, 2001; Barrick & Mount, 1991). 성실한 사람들은 스스로 규율을 잘 지키고, 성취를 위해 노력하고, 치밀함 등의 특성을 가지고 있을 뿐 아니라(McCrae & Costa, 1997), 조직에 오래 머물면서 높은 윤리적 기준을 제시해준다(Judge et al., 2009). 더 나아가 Judge, Bono, Ilies, 및 Gerhardt(2002)는 73개 표본에서의 222개 상관계수들을 분석한 대규모 메타분석을 통해 5요인 중 원만성을 제외한 4개 요인이 리더십 준거와 유의한 관계가 있음을

발견하였다. 보다 구체적으로 외향성은 리더 출현(leader emergence) 및 리더 효과성(effectiveness)과 .33 및 .24의 추정 교정 상관(estimated corrected correlation,  $\rho$ )을 보였고, 성실성은 .33, .16, 그리고 신경증(정서적 안정성)은 -.24, -.22, 개방성은 .24, .24, 마지막으로 원만성은 .05, .21의 상관을 보였다. 또한 5 요인 모두는 리더 출현과 .53, 리더 효과성과 .39의 다중상관( $R$ )을 보였다. 이런 측면에서 5요인은 성격의 밝은 측면으로 간주된다(Hogan, 2006; Judge et al., 2009).

이전 특성 연구들은 단순히 5요인 모형에 초점을 맞추거나 성격적 탈선 요인을 선별하는데 초점을 맞추었다. 그러나 최근 연구들(Benson & Campbell, 2007; Judge & Bono, 2000; Judge et al., 2009)에서 특성의 양면적인 측면에 초점을 맞추고 있다. 예를 들면, 자신감이 높은 리더의 경우 매우 낙관적이며 진취적일 수 있으나, 위협을 감수해야 하는 상황에서도 도전적일 가능성이 높아서 더욱 위협에 노출될 가능성이 높아진다. 따라서 상황 또는 시점과의 부합성을 고려하여 특성의 역설적 측면, 즉 특성의 어두운 측면의 '이익'과 밝은 측면의 '불이익'도 고려해야 한다(Judge & Lepine, 2007). 즉, 성격의 밝은 측면도 어떠한 시점이나 맥락에서는 긍정적인 영향을 주기보다는 부정적인 영향을 줄 수 있다. 앞서 본 바와 같이 성실성은 긍정적 영향을 미치지만, 성실성이 높은 사람들은 지나치게 신중한 경향이 있으며, 혁신적이지 못하고 위협을 회피할 수도 있다(Judge et al., 2009).

#### 성격의 어두운 측면: 탈선 요인 연구

성공한 리더들과는 달리, 히틀러나 스탈린

같은 지도자들은 리더십의 무서운 결과를 보여주기도 하였다. 그들의 리더십에는 많은 문제점들이 있었으며, 이로 인한 고통스런 결과가 오늘날까지도 지속되고 있다. Hogan, Curphy, 및 Hogan(1994)은 이러한 부적합한 리더에 대한 연구를 진행하여 미국에서 무능한 경영자의 기저율(base rate)이 거의 50%나 된다고 주장하였다. 사실 오랜 전부터 조직심리학자들은 무능력한 경영자들이 어떤 성격적인 특성들을 지니고 있는지, 즉, 어떤 특성을 가지고 있는 경영자들이 다른 경영자들보다 더 쉽게 리더의 위치에서 탈선하게 되는가에 관심을 가지고 연구를 진행해왔다.

최초의 탈선 연구는 보다 높은 지위로 올라가고자 하는 미국의 많은 리더들에게 유용한 통찰을 제공하고자 1970~80년대에 Center for Creative Leadership(CCL)에 의해 행해졌다(McCall & Lombardo, 1983). CCL에 의해 행해진 대부분의 연구들은 일반적인 탈선 요인들이 여러 국가와 문화에 걸쳐서 반복 검증되는지, 그리고 시간 경과에 따라서 지속되는 지에 대해 재차 검증되었는데, 탈선 요인들이 문화 간, 시간 경과에 따라 상당히 안정되어 있음을 보여주었다(Van Velsor & Leslie, 1995).

예를 들어, 어떤 경영자들은 직무에서 요구되는 기술과 개인이 지니고 있는 기술 간의 부적합성 때문에 이후 더 이상 승진하지 못하고, 결국 조직을 떠나기도 한다. 물론 조직을 떠나서 자신의 회사를 차려 성공하거나, 다른 기업에서 성공적인 경영자가 될 수도 있기에 탈선이 경력이 끝남을 의미하는 것은 아니다. 그러나 한 조직에 있어서 고위 경영자들이 궁극적으로 성공하거나 실패하는 결과와 연관된 특성과 행동들을 CCL에서 확인한 것이다(Van Velsor & Leslie, 1995).

McCall과 Lombardo(1983)가 행한 첫 연구는 미국 내 세 기업에 근무하는 21명의 탈선된 경영자들과 최고경영자 지위에 오른 20명의 경영자들에 관한 인터뷰를 기초로 하고 있다. 그들은 탈선과 관련된 10가지 구체적인 요인들을 발견하였다. 요인들을 종합해 보면 성과 관리 실패(지속적으로 성과를 내지 못함, 지나친 야망), 대인관계 스킬 부족(타인에 대한 배려 부족, 냉담/무관심/거만함, 신뢰의 상실, 스타일이 다른 상사에 적응 실패, 멘토/후원자에 지나치게 의존), 전략적 관리역량 부족(전략적 사고 부족, 효과적인 인력 구성에 실패, 과잉 관리)로 대별된다. 여기서 가장 많은 높은 비중을 차지하는 것은 5개 요인이 포함된 대인관계 스킬 부족이다.

두 번째 연구는 Morrison, White, 및 Van Velsor(1987)에 의해 행해졌다. 그들은 다양한 산업의 25개 기업에 근무한 탈선된 여성 경영자들에게 초점을 맞추었다. 이 연구는 탈선한 여성들이 초기 경력에 있어서는 매우 좋은 성과기록을 가진 지적인 존재로 보여졌지만, 점차 새로운 상사나 문화에 적응하지 못하였거나, 성과와 관련된 문제를 경험하였거나, 지나친 야망을 가졌거나, 부하를 이끄는 능력이나 전략이 부족하였기 때문에 탈선되었다. 세 번째 연구는 두 연구를 확장하여, Lombardo 및 McCauley(1988)가 남성과 여성 경영자 모두를 연구하였다. 그들은 이 연구에서 탈선 요인으로 대인간 관계 문제, 조직원을 구성하고 전략적 변혁을 이끌어내는 데에서의 실패, 실행의 부족, 그리고 멘터에의 과도한 의존 및 최고경영진과의 전략적 방향에서의 차이 등을 확인하였다.

마지막으로 1993년에서부터 1994년까지 CCL에서는 Fortune 500대 기업 중 15개 기업에 있

는 20명의 최고 경영자들과 유럽(벨기에, 독일, 프랑스, 이탈리아, 영국, 스페인)에 있는 24개 대기업의 42명의 경영자들을 인터뷰하였다. Van Velsor와 Leslie(1995)는 이 연구로부터 미국과 유럽 경영자들 간의 일관된 4가지 탈선 요인 범주를 확인하였는데, 그것들은 1) 대인관계 문제, 2) 사업 목표 달성의 실패, 3) 팀을 구축하고 리드해 나가는 데 있어서의 무능, 4) 역량개발이나 변화, 적응하는 데 있어서의 무능 등이었다.<sup>3)</sup>

CCL의 연구와는 독립적으로, Finkelson(2003)은 6년간에 걸쳐 여러 국가와 산업에서의 고위 경영자들을 대상으로 한 질적 연구에서 대규모 사업 실패를 초래한 경영자의 경영기술과 개인적 특성들을 분석하였다. 그는 매우 성공적이지 못한 사람의 7가지 습관(행동특성)을 파악하였다. 그 중 주목할 만한 특성으로, 그들은 마치 자신들이 모든 해답을 다 가지고 있는 것처럼 행동하며, 무조건 자기를 따르는 방식을 보였다. 또한 그들은 상황이 변하였음에도 불구하고 과거의 성공적이었던 전략이나 방식에 너무 쉽게 의존하였다. 잠재적 탈선 요인들 모두가 기질이나 특성(trait)에 기반한 것은 아니지만, 상당수의 탈선 요인이

3) 최근에 Zenger와 Folkman(2009)은 Fortune 500대 기업을 대상으로 연구하여 탈선한 경영자들의 10가지 결함을 발견하였다. 열정과 활력의 결핍(lack energy and enthusiasm), 평범한 성과에 만족함(accept their own mediocre performance), 명확한 비전과 방향 결핍(lack clear vision and direction), 판단력 부족(have poor judgment), 외톨수(don't collaborate), 새로운 아이디어 거부(resist new ideas), 실수로부터 배우지 못함(don't learn from mistakes), 대인간 기술 부족(lack interpersonal skill), 구성원 육성 소홀(fail to develop others) 등이 주요 탈선 요인으로 나타났다.

개인 내적 특성을 반영한다.

CCL의 연구들은 탈선 요인들에 초점을 맞추고 있고, 그 중에는 일부 성격적 특성들이 포함되어 있지만, 조직행동에 관심을 둔 성격심리학자들은 경영자의 개인 내적 특성, 즉 성격적 탈선 요인에 더 많은 주의를 기울였다. 특히 Hogan은 DSM-IV의 성격 장애 분류를 참조하여 11가지 성격에 있어서의 역효과 차원들을 구분하였고, 이를 측정하기 위해 HDS (Hogan Development Survey)라는 진단척도를 개발하였다(Hogan & Hogan, 1997). 그가 제시한 11가지 차원에는 1) 쉽게 흥분하는(excitable), 2) 의심 많은(skeptical), 3) 신중한(cautious), 4) 수줍어하는(reserved), 5) 느긋한(leisurely), 6) 대담하거나 뻔뻔스러운(bold), 7) 장난이 심한(mischievous), 8) 화려한(colorful), 9) 상상하기 좋아하는(imaginative), 10) 부지런한(diligent), 11) 의무감이 강한(dutiful) 등의 요소가 포함된다(Hogan, 2006; Hogan & Kaiser, 2008)<sup>4</sup>).

한편, 미국 Personnel Decision International (PDI)에서 개발한 Global Personality Inventory (GPI, Schmit et al., 2000)에서도 위에 제시되었던 다양한 연구들에서 발견된 탈선 요인들을 포괄적으로 포함하면서도 간략하게 축약하여, 다음과 같은 5가지 성격적 탈선 요인들을 측정하고 있다: 1) 자기중심성(ego centered), 2) 조작(manipulation), 3) 과잉 관리(micro-managing), 4)

4) Hogan 연구의 영향을 받은 Dotlich와 Cairo(2003)도 그들의 저서 'Why CEOs fail'에서 이러한 성격적 탈선요인들을 다음과 같이 제시하고 있다: 거만함(arrogance), 지나치게 심각함(melodrama), 변동성(volatility), 과도한 신중함(excessive caution), 습관적 불신(habitual distrust), 냉담함(alloofness), 장난이 넘침(mischievousness), 엉뚱함(eccentricity), 수동적 저항(passive resistance), 완벽주의(perfectionism), 타인을 즐겁게 하려는 욕구(eagerness to please).

위협(intimidating), 5) 수동공격성(passive-aggressive).

오래 전에 Horney(1950)는 어린 아이가 잠재적으로 적대적인 세계에서 고립되고 무력하다는 느낌에서 비롯되는 기본 불안(basic anxiety)에 대응하는 세 가지 방식이 있다고 하였다. 그리고 신경증은 이러한 방식들을 경직되게 또는 적절치 못한 방식으로 사용할 때 나타난다고 하였다. 그가 제시한 세 가지 방식은 타인들과의 연합을 형성함으로써 불안을 관리하려는 '타인 지향(moving toward)', 타인들을 회피함으로써 약점이나 무능감에 대처하려는 '타인 회피(moving away)', 그리고 지배적이고 위협적인 방식으로 행동함으로써 자기 회의(self-doubts)에 대처하려는 '타인 적대(moving against)'로 분류되며, 이것은 암묵적으로 DSM-IV의 성격장애 분류의 기초가 되기도 하였다. 표 1은 Hogan의 11가지 탈선 요인들과 GPI의 5가지 탈선 요인들을 DSM-IV의 성격 장애 분류와 비교한 것이다. 표 1에서 볼 수 있듯이, GPI의 5개 탈선 요인들 중 위협과 수동공격성은 타인 회피(moving away), 자기중심성과 조작은 타인 적대(moving against), 그리고 과잉관리는 타인 지향(moving toward)에 해당한다. 또한 위협은 편집성, 수동공격성은 수동공격성, 자기중심성은 자기애성 성격, 조작은 반사회성, 과잉관리는 강박성 성격장애와 관련이 있다.

이러한 성격의 어두운 측면을 가지고 있다고 모두 실패한 경영자는 아니다. 예를 들면, 거만한 경영자는 자신감 있어 보일 수 있으며, 장난기가 넘치는 경영자는 벨게이츠와 같이 뛰어난 창의성을 보여주기도 한다(Dotlich & Cairo, 2003). 성격의 밝은 측면이 긍정적으로 작용하지만, 때로는 부정적으로 작용하는 것처럼, 강점이 약점이 될 수 있고, 약점이 때로는 강점이 될 수도 있다.

표 1. Horney, HDS, DSM-IV 및 GPI의 분류체계(Benson & Campbell, 2007에서 인용)

Horney(1950) 분류	HDS 차원	DSM-IV 분류	GPI 탈선 요인
타인회피 (Moving away)	Excitable	Borderline	
	Skeptical	Paranoid	Intimidating <sup>a)</sup>
	Cautious	Avoidant	
	Reserved	Schizoid	
타인적대 (Moving against)	Leisurely	Passive-aggressive	Passive-aggressive
	Bold	Narcissistic	Ego-centered
	Mischievous	Antisocial	Manipulation
	Colorful	Histrionic	
	Imaginative	Schizotypal	
타인지향 (Moving toward)	Diligent	Obsessive-compulsive	Micro-managing
	Dutiful	Dependent	

주. a) intimidating은 moving away의 모든 요인들과 관련성이 있지만, skeptical(paranoid)와 가장 관련이 있음.

### 연구 문제

앞서 경영자를 탈선으로 이끄는 특성이 존재함을 앞에서 확인하였는데, 최근 우리나라 기업들 사이에서도 유능한 경영자를 육성하는 것이 기업 경영에 있어 가장 중차대한 일이라는 공감대가 형성되어가고 있다. 따라서 국내 경영자들에게서는 탈선 요인들이 어떤 형태로 나타나는지를 살펴보는 것은 학술적인 의미뿐만 아니라 실제적인 시사점을 줄 수 있을 것이다. 따라서 본 연구의 첫 번째 관심은 성격적 탈선 요인에 기반하여 국내 경영자들이 어떤 유형으로 분류되는지를 탐색적으로 고찰하고자 하였다. 이를 위해 GPI의 5개 탈선 요인을 근거로 경영자들의 잠재적 군집을 구성하고자 하며, 형성된 군집들이 탈선요인들에서 어떤 특징을 보이는지 기술하고, 각 군집별로 성격 5요인에 있어서 어떠한 유의한 차이가 있는지 살펴보려고 하였다.

둘째, 탈선요인이 성격 5요인 및 리더십 행

동(과제 지향 vs 관계지향)과는 어떠한 관계가 있는지 살펴보려고 하였다. 특히 리더십과의 관계에서는 Benson과 Campbell(2007)의 연구에서처럼, 탈선요인이 리더 행동과 곡선적 관계를 가지는지를 검증하고자 하였다. 일반적으로 탈선요인들은 그 수준이 과도하게 높지 않다면 긍정적인 효과를 가질 수 있다. 예를 들어, Maccoby(2000)는 자기애적 특성을 가진 리더들은 세상을 바꿀 수 있다는 강한 신념을 바탕으로 효과적인 리더십을 발휘할 수 있다고 주장하였다. 그러나 자기애성과 같은 타인적대에 해당하는 특성들은 출세나 성취지향성과 높은 관련성이 있는데, 출세욕이나 성취욕이 너무 강하면, 부정적인 결과가 초래될 확률이 매우 높아진다. 따라서 어느 정도까지는 긍정적 영향을 미치지만, 일정 수준을 넘어서면 오히려 악영향을 미치는 역 U자형의 곡선적 관계를 가질 수 있는 것이다. 실제로 Benson과 Campbell(2007)은 GPI 척도에서의 탈선요인 점수들의 총합(composite)과 평가센터

(assessment center)에 의해 평가된 과제 및 관계 중심 리더십과 유의한 곡선적 관계가 있음을 발견하였다. 그들의 연구 대상자들은 주로 중간관리자들이었으며, 미국 문화에서 이루어진 것이었다. 따라서 본 연구에서는 상위 관리자에 해당하는 국내 임원들을 대상으로 탈선요인과 리더십간의 관계를 고찰하고자 하였다.

## 방 법

### 표본

국내 두 개 그룹에 속한 10개 대기업(사기업)의 임원들(일부 전문급을 제외하고는 대부분 상무급이었으며, 특정 사업단위를 책임지고 있는 경영자들을) 대상으로 본 연구의 주요 변인들을 포함하는 조사와 검사가 실시되었다. 이것은 경영자 후보 선발 또는 역량 개발의 일환으로 해당 기업들에서 자체적으로 실시된 것이므로, 연구자의 의도에 맞게 표집이 이루어지지 않는 않았다. 성격 5요인 및 탈선요인들에 대한 자료는 역량 개발에 참여한 임원들이 미국 PDI사의 GPI 검사문항에 자기보고식으로 반응함으로써 수집되었으며, 총 응답자 수는 177명이었다. 이들의 연령은 45세부터 68세까지 분포하였으며(40대가 3%, 50대가 56.7%, 60대가 40.3%), 평균은 59세였다. 성별은 1명의 여성을 제외하고는 모두 남성이었으며, 학력은 고졸 1%, 대졸 51%, 석사 31%, 박사 17%로 거의 대부분이 대졸 이상이었다.

### 측정

### 성격 5요인 및 탈선 요인

본 연구에서 측정된 성격 5요인과 탈선 요인들은 앞서 소개한 GPI 검사를 통해 측정되었다. GPI 검사는 두 가지 특징을 지닌다(Schmit et al., 2000). 첫째, 미국에서 개발된 대부분의 성격검사들이 다른 나라 언어로 번역되는 과정에서 생기는 문제들(예: 문화 간 차이로 인한 문항의 부적절성)을 극복하기 위하여 개발 초기부터 다양한 문화권의 많은 전문가가 참여하여 범문화간 통용되는 문항들을 선별하여 전체 검사 문항들을 구성하였다. 둘째, 많은 성격 측정치들이 임상적 사용이라는 제한적 적용 범위와 적용성을 가지고 있지만, GPI는 개발 초기부터 조직 맥락에 부합하는 문항들을 선별함으로써 기업이나 조직 장면에서 사용될 검사를 개발하는 것을 목표로 하였다. 또한 검사 타당화 작업도 2,000명 이상의 다양한 국가의 중간관리자급 이상의 직장인들을 대상으로 이루어졌다. GPI는 총 300문항으로, 5요인에 포함되는 30개의 하위척도와 5개의 탈선요인 척도로 구성되어 있다. 일반 진술문식의 문항에 대해 강한 긍정에서 강한 부정까지의 리커트식 5점 척도가 사용되며, 여러 하위척도들의 내적 일치도는 .70과 .80대 범위 내에 있다.

GPI는 다음과 같은 두 가지 영역의 모형에 기반하고 있다. 첫째, 가장 포괄적인 성격 모형인 Big 5 모형에 기초하고 있으며, 둘째는 조직 맥락에서 사용될 것이므로 핵심수행요인과 성격구성요인을 연결하는 직무수행모형을 근거하였다(Schmit et al., 2000). 즉, 해당 성격 특성을 잘 측정할 수 있는 진술문들을 만들되, 가급적 조직맥락에서의 직무 수행과 연관된 진술문들을 개발한 것이다. 그럼으로써 해당 특성의 보유 정도와 직무수행간의 관련성을



높이고자 하였으며, 향후 검사를 해석하고 당사자에게 피드백 할 때에도 조직맥락에서 유용하게 사용될 수 있도록 한 것이다.

5요인의 각 요인에는 다양한 하위 척도들을 포함하고 있는데, 외향성에는 사회성(sociability)과 같은 10개의 하위척도, 성실성에는 정확성 추구(attention to detail)와 같은 4개 하위척도, 신경증에는 부적 정서성(negative affectivity)과 같은 5개 하위척도, 경험에 대한 개방성에는 독립성(independence)과 같은 5개 하위척도, 그리고 원만성에는 공감(empathy)과 같은 6개의 하위척도가 포함된다. 각 하위척도들의 검사 점수는 아시아 지역 관리자들과의 상대적 위치를 파악할 수 있는 백분위로 계산이 되었다. 요인별 하위척도 및 문항 예는 Schmit 등(2000)에서 확인할 수 있다.

탈선 요인은 앞서 언급했듯이, 자기중심성, 조작, 과잉관리, 위협, 수동공격성의 5가지 요인을 측정하고 있다. 먼저 자기중심성(ego-centered, 7문항)은 자기중심적이며 이기적인 성향을 측정하는 것으로 문항 예는 ‘나는 어쩔 수 없이 계속해서 우둔한 사람들과 일을 해야만 한다’ 또는 ‘나는 종종 다른 사람들이 나 없이도 어떻게 일을 해 나갈지 궁금하다’와 같은 것이다. 조작(manipulation, 10문항)은 자기의 이익을 위해 타인을 이용하거나 약삭빠르게 행동하고 사교하는 성향을 측정하는 것으로, 문항 예는 ‘필요하거나 원하는 바를 얻는데 다른 사람들이 중요한 도구로 이용될 수 있다’와 같은 것이다. 과잉관리(micro-managing, 7문항)는 높은 지위로 승진하고 나서도 과도하게 관리하려는 성향을 측정하며, 문항 예는 ‘업무를 위임하면 리더로서 힘이 약화된단다’와 같은 것이다. 위협(intimidating, 7문항)은 권력을 위협적으로 행사하려는 성향을 측정하며,

문항 예는 ‘필요하다면, 사람들을 위협하는 것이 부담스럽지 않다’ 또는 ‘가끔 낮은 성과를 내는 직원에 대해 다른 사람들 앞에서 공개적으로 꾸짖을 필요가 있다’와 같은 것이다. 마지막으로 수동공격성(passive-aggressive, 7문항)은 다른 사람과 직면하는 것을 회피하고, 수용 혹은 협력하는 듯이 보이지만 실제로는 비협조적이고 자기에게 유리한 쪽으로 행동하는 성향을 측정하는 것으로 문항 예는 ‘사람들과 논쟁하기보다는 그들이 듣고 싶어 하는 말을 해주는 것이 종종 최선이다’ 또는 ‘그렇게 하지 않을 것이라는 것을 알면서도 도와주겠다고 말하는 경우가 있다’와 같은 것이다.

5개 탈선 요인에 대해 요인분석(주성분 추출, Oblimin 방식회전, 고유치 1.0 이상)을 하였을 때, 두 개 요인이 추출되었는데, 자기중심성, 위협, 과잉관리가 제 1요인으로 조작과 수동-공격성이 제 2요인으로 구분되었다. 세 요인으로 지정하였을 때에는 위협이 제 3의 요인으로 분리되었다. 따라서 요인분석 결과는 Horney의 세 가지 방식(타인 지향, 타인 회피, 타인 적대)의 구분과는 일치하지 않았다.

#### 과제 및 관계 중심 리더 행동

리더 행동은 자료는 두 개 그룹 중 한 그룹에 속한 기업들의 임원들(163명)로부터만 수집되었다. 해당 임원의 부하들 중 5~10명 정도가 자체 개발된 설문지에 응답하는 방식으로 평가되었다. 리더 행동은 오하이오 주립 대학의 연구에 기반하여 과제 지향(구조 주도) 리더십과 관계 지향(배려) 리더십의 2가지 리더 행동이 측정되었다. Judge, Piccolo, 및 Ilies (2004)는 관련 연구들을 통합 분석하여 관계 지향 리더십(배려행동)은 리더 만족을, 과제 지향 리더십(과업 주도 행동)은 리더 효과성을

가장 잘 예측함을 발견하였다.

과제 및 관계 중심 리더 행동을 측정하는 문항은 각각 6문항으로, 총 12문항이었으며, 내적 합치도(Cronbach  $\alpha$ )는 .95 및 .96으로 매우 높았다. 과제 중심 리더 행동 문항의 예로는 ‘성과 달성에 필요한 핵심지표를 파악하고 집중 관리한다’와 ‘목표달성에 필요한 업무구조와 프로세스를 확인하고 실행한다’와 같은 문항들이었다. 관계 중심 리더 행동 문항의 예는 ‘상대방이 편안함을 느끼도록 개방적, 우호적으로 대한다’와 ‘개인적 특성 혹은 배경과 상관없이 사람들을 존중하고 배려한다’와 같은 문항들이었다. 요인분석(주축요인, varimax)에 의하면 두 개의 하위요인이 추출되었으며, 각 요인에 부합하는 문항들이 적절히 포함되었다. 이러한 척도 문항들에 대해 자신의 상사인 임원의 평소 행동에 근거하여 각 문항이 의미하는 바와 일치하는 정도를 5점 척도 상에 평가하도록 하였다. 평정에 참여한 부하들은 해당 임원에게 보고하는 팀장을 우선으로 하며, 팀장 이외에 해당 임원과 최소 1년 이상 근무한 중간관리자들을 우선으로 선정되었다. 복수의 부하들의 반응은 모두 평균하여, 해당 임원의 점수로 할당되었다.

## 분석

성격적 탈선 요인 및 성격 5요인간의 관계를 살펴보기 위하여 SPSS 18.0을 사용하여 상관분석을 실시하였다. 또한 잠재 유형 분석(LCA: Latent Class Analysis, Hagenars & McCutcheon, 2002)은 요인들의 점수를 사용하여 집단을 나누고 집단의 수에 따른 모형의 적합도를 평가할 수 있는 분석방법으로, 성격적 탈선 요인에 따른 자연발생적인 집단을 알아보기 위해

Mplus 5판(Muthen & Muthen, 2005)을 이용하여 잠재 유형 분석을 하였다. 마지막으로 탈선요인과 리더 행동 간의 곡선적 관계를 파악하기 위하여 Benson과 Campbell(2007)의 절차와 동일한 위계적 회귀분석을 실시하였다. 절차는 1단계에서 탈선요인을 투입하고, 2단계에서 탈선요인의 제곱을 투입하여, 2단계에서 유의한 설명량의 증가가 있는지, 그리고 탈선요인 제곱 변인의 회귀계수가 유의한지를 살펴보았다.

## 결 과

우선, 본 연구에서 측정된 탈선 요인과 성격 5요인의 평균, 표준편차 및 상관관계를 분석하였다. 표 2에 제시된 주요 변인들 간의 상관계수를 살펴보면, 탈선 요인들 간에는 .09에서 .46까지 다양한 상관계수를 보였다. 자기중심성은 조작, 과잉관리, 그리고 위협과 유의한 상관을 보였고, 수동공격성과는 유의하지 않았다. 또한 조작과 과잉관리는 각각 나머지 네 탈선요인들과 모두 유의한 상관을 보였고, 수동공격성은 자기중심성과 위협을 제외한 다른 두 요인과 유의한 상관을 보였다.

성격 5요인들 간 상관계수를 살펴보면, 모든 요인 간 상관이 .34에서 .65의 범위에서 유의하게 높았다. 특히, 외향성은 경험에 대한 개방성(.65) 및 신경증(정서적 안정성, .54)과 높은 상관을 보였고, 원만성도 성실성(.50) 및 신경증(정서적 안정성, .50)과 높은 상관을 보였다.

마지막으로 탈선 요인과 성격 5요인간의 상관계수를 살펴보면, 먼저 원만성과 성실성은 자기중심성을 제외한 모든 탈선요인들과 부적 상관을 보였다. 따라서 전반적으로 원만성과

표 2. 측정 변인들의 평균, 표준편차 및 상관계수

변인	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. 자기중심성										
2. 조작	.28**									
3. 과잉관리	.46**	.44**								
4. 위협	.35**	.33**	.42**							
5. 수동공격성	.09	.46**	.22**	.11						
6. 원만성	.00	-.19**	-.34**	-.40**	-.13					
7. 성실성	.17*	-.26**	-.08	-.15*	-.16*	.43**				
8. 외향성	.37**	-.04	-.00	.05	-.13	.50**	.34**			
9. 정서적 안정성 <sup>a)</sup>	.06	.23**	-.35**	-.22**	-.22**	.50**	.35**	.54**		
10. 개방성	.43**	.05	.13	.11	-.02	.41**	.41**	.65**	.38**	
평균(M)	52.70 <sup>b)</sup>	35.35	57.17	54.96	66.66	47.03	62.68	51.62	52.60	53.54
표준편차(SD)	27.05	24.79	25.77	26.54	23.05	16.61	17.76	20.11	13.55	17.93

주) \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ ,  $N = 177$

- a) 신경증이 역점수화되었으며, 점수가 높을수록 정서적 안정성이 더 높은 것을 의미함.
- b) GPI의 모든 하위척도들은 표준점수화 과정을 거쳐 백분위(percentile) 점수로 변환되었음.

성실성이 높은 리더는 탈선을 초래할 성격특성들을 덜 가지고 있음을 나타낸다. 반면 외향성과 경험에 대한 개방성은 자기중심성을 제외한 다른 탈선요인들과 유의한 상관을 보이지 않았다. 마지막으로 정서적 안정성(신경증)은 조작과 자기중심성을 제외한 나머지 세 개의 탈선요인들과 유의한 부적 상관을 보였다. 즉, 신경증이 높을수록 어느 정도 탈선할 가능성이 높음을 나타낸다.

탈선 요인과 성격 5요인들 간의 상관을 전반적으로 요약하면,(자기중심성을 제외하면) 원만성, 정서적 안정성(신경증) 및 성실성이 높을수록 탈선을 초래하는 특성을 덜 보여주는 경향이 있었다. 5개 탈선요인들을 평균하여 탈선 총합(composite) 점수(Cronbach alpha=

.70)를 구하여 5요인들과 상관계수를 계산한 결과에서도 원만성이  $-.32(p < .01)$ 로 가장 높은 부적 상관을 보였으며, 정서적 안정성(신경증)과는  $-.28(p < .01)$ 의 유의한 상관을 보였다. 성실성도  $-.13(p < .08)$ 으로 유의도에 근접하는 상관을 보였지만, 외향성은 .08로 유의한 상관을 보이지 않았다. 마지막으로 경험에 대한 개방성은 오히려  $.22(p < .01)$ 의 유의한 정적 상관을 보였는데<sup>5)</sup>, 이것은 경험에 대한 개방성이 높은 경영자일수록 탈선의 가능성이 높은 성격특성들을 보유하는 경향이 있음을 나타낸다.

다음으로 5가지 성격적 탈선요인들에 근거

5) Benson(2006)의 연구에서도 탈선요인 총합 점수는 원만성, 성실성, 정서적 안정성, 외향성, 및 개방성과  $-.44$ ,  $-.16$ ,  $-.32$ ,  $.02$  및  $.12$ 의 상관을 보였다.

표 3. 잠재 유형 분석 결과

집단의 수	BIC	BIC 차이	사례 수(최대/최소)
1	8283.95		
2	8187.35	96.60 감소	110/67
3	8159.56	27.80 감소	74/48
4	8159.86	0.30 증가	69/17
5	8165.69	5.83 증가	57/10

하여 경영자들을 분류하기 위하여 잠재 유형 분석(LCA)을 실시하였다. LCA는 요인분석과 유사하게 관찰된 종속변인 간 관계를 잠재 유형으로 설명해주는 분석법이지만, 요인분석과는 달리 개개인의 유형 혹은 범주 정보를 제공한다. 대부분의 유형 분류 분석들은 연구자가 임의로 잠재적 범주를 결정하고 이를 토대로 군집을 형성하는 반면에, 잠재 유형 분석에서는 베이저안 정보 준거(Bayesian Information Criterion; BIC, Schwarz, 1978)를 기준으로 최적의 잠재 유형이 결정된다. 이 분석에서는 집단의 수를 늘릴 때, BIC가 줄어드는 것이 더 적합한 모형임을 의미한다(이동귀, 이수란, 김혜영, 2009). 예를 들어, 집단의 수가 3일 경우 BIC가 가장 적어지고, 집단의 수가 4일 경우 집단이 3개일 때 보다 BIC가 늘어난다면 집단의 수를 3개로 선택할 수 있는 것이다. 그러나 BIC 차이만으로는 집단 구분의 적합성을 판단할 수 없으며, 이와 더불어 집단을 구분하는데 고려될 수 있는 표본의 수, 해석가능성 등을 함께 고려하여 가장 설명력 있는 집단의 수를 최종 모형으로 선택한다.

본 연구에서는 성격적 탈선 요인에 근거하여 잠재 유형 분석을 실시한 결과, 표 3과 같은 결과를 얻었다. 잠재 유형 분석에서는 유형의 수를 늘릴 때, BIC가 줄어드는 것이 더

적합한 모형이기 때문에 유형 3모형과 4모형이 적합한 것으로 보였으나, 사례수와 해석가능성을 고려해 보았을 때, 유형 3개가 더 적합하다고 생각되어져 유형 3모형을 채택하였다. 세 개의 유형은 그림 1과 같이 분류되었다.

각 유형을 개별적으로 살펴보면, 유형 1은 전체의 31%가 속하였으며, 자기중심성(M=33.843), 조작(M=16.680), 과잉 관리(M=32.118), 위협(M=31.152) 점수는 낮은 반면, 수동공격성(M=58.915)만 높은 특성을 보였다. 이 유형은 자기중심적이기 보다 이타적인 성향이 강하며, 타인을 도구로 이용하려 하거나 자신에게 유리한 상황으로 조작하는 경향이 낮았다. 또한 높은 지위에 있음에도 불구하고 부하를 관리하고 통솔하려고 하기보다 부하에게 위임을 하는 성향이 더 많았으며, 다른 군집에 비해 권력을 위협적으로 사용하려는 성향이 낮았다. 수동공격적 성향도 다른 집단에 비해서는 낮은 수준이지만, 유형 내 다른 차원들에 비해서는 가장 높았다. 따라서 유형 1을 ‘수동-공격형’으로 명명하였다.

유형 2는 전체의 42.4%가 속하였으며, 자기중심성(M=60.831), 과잉 관리(M=64.902), 위협(M=66.144), 수동공격성(M=62.209) 점수가 모두 높았으며, 조작(M=28.111)만 낮은 특성을 보였다. 이타적이기보다 이기적인 성향이 강

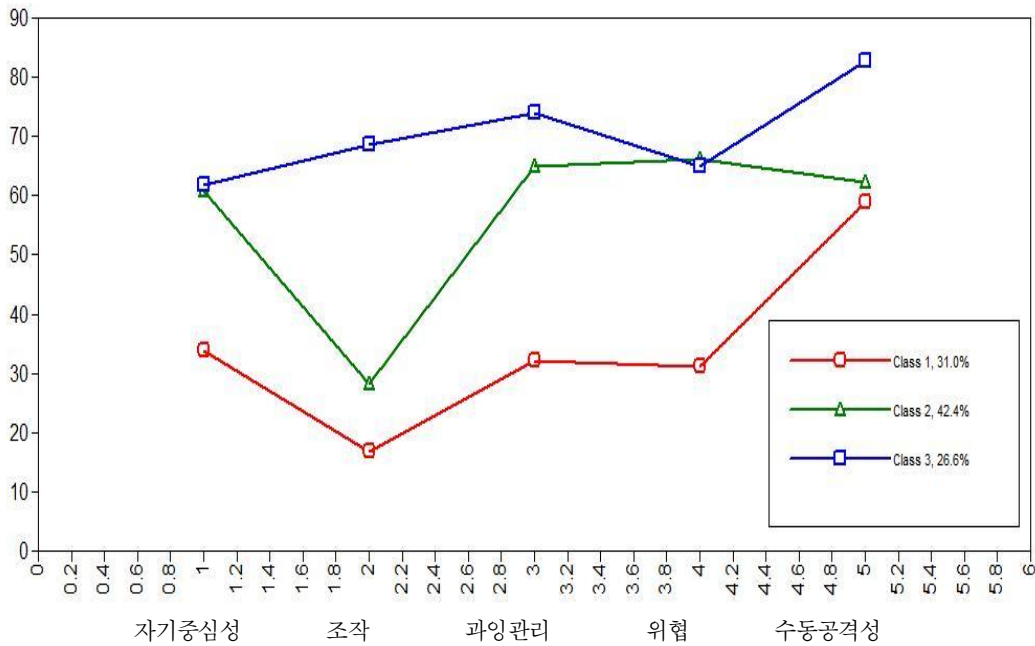


그림 1. 잠재 유형 분석으로 나누어진 경영자들의 탈선 유형

하며, 자신이 중요하다고 생각하는 경향이 강하기 때문에 본인의 의사를 고집하는 성향을 측정하는 과잉 관리 점수도 높았다. 또한 권력을 위협적으로 행사하려는 성향이 강하며, 타인과 수용 혹은 협력하는 듯이 보이지만 실제로는 비협조적이고 자신에게 유리한 쪽으로 행동하는 성향이 높았다. 그러나 이 집단의 경우, 이기적 성향이 높은 반면, 자신이 얻으려 하는 바에 대해서 사람을 도구로 이용하거나 자신에게 유리한 방향이 되도록 사람을 이용하는 성향이 다른 요인들에 비해 낮았다. 따라서 유형 2는 ‘저조작형’으로 명명하였다. 유형 3은 전체의 26.6%가 속하였으며, 자기중심성(M=61.703), 조작(M=68.673), 과잉관리(M=74.020), 위협(M=64.854), 수동공격성(M=82.790) 점수가 모두 높았다. 상대적으로 모든 탈선 요인들의 점수가 높았기 때문에 이러한

특징을 고려하여, ‘고위협형’으로 명명하였다. 각 유형별로 탈선 요인 전체 평균에서의 차이를 분석한 결과 유의한 차이가 있었는데( $F=11.57, p<.01$ ), 수동공격형( $m=44.67$ )이 조작형(57.83) 및 고위협형( $m=56.47$ )보다 유의하게 낮았다.

성격적 탈선 요인들에 따라 구분된 세 유형(수동공격형, 저조작형, 고위협형)들이 성격 5요인에서 유의한 차이가 있는지 알아보기 위해 다변량 ANOVA를 실시하였다. 3개의 유형을 독립변수로 두고, 5요인(성실성, 원만성, 외향성, 신경증, 경험에 대한 개방성)은 종속변수로 사용되었다. Box의 동질성 검정결과 집단의 공분산행렬의 동일성 가정을 만족시키지 못하였다( $F(30, 76926.94)=29.46, p<.05$ ). 따라서 Mertler와 Vannatta(2001)가 제시한 바와 같이 Pillai's Trace 값을 살펴본 결과 하위유형에 따

라 종속변인에서 유의미한 차이를 보이는 것으로 나타났다[Pillai's Trace=.10,  $F(10, 342)=1.88, p<.05$ ].

표 4의 일변량 ANOVA 분석결과에 따르면, 독립변수(군집)는 5개의 종속변수 중 외향성 및 개방성에서만 유의한 차이를 보였다. 결과를 좀 더 자세히 살펴보면, 외향성의 경우, 수동공격형이 저조작형과 고위험형보다 유의하게 낮은 수준을 보였다. 또한 개방성의 경우, 조작형이 다른 두 집단에 비해 유의하게 높았다.

본 연구의 두 번째 연구주제로서, 과제중심 및 관계 중심 리더 행동과 탈선 요인들 간의 상관관계 분석 결과가 표 5에 제시되어 있다. 탈선 요인 중 위협은 과제중심 및 관계중심 리더 행동 모두와 유의한 부적 상관을 보였다. 또한 관계 중심 리더 행동은 자기중심성과는 유의한 부적 상관을, 수동공격성과는 오히려 유의한 정적 상관을 보였다. 즉, 위협 요인에

서 높은 수준은 보인 리더는 부하들에 의해 효과적인 과제 및 관계중심적 리더 행동을 잘 드러내지 못하는 것으로 지각되는 경향이 있으며, 자기중심성이 높은 수준을 보인 리더의 경우에도 효과적인 관계중심적 리더 행동을 발휘하지 못하는 것으로 지각되는 경향이 있었다. 반면, 수동공격성 요인에서 높은 수준을 보일수록 효과적인 관계지향적 리더 행동을 하는 것으로 지각되었다.

마지막으로 탈선요인과 리더 행동 간의 곡선적 관계의 가능성을 파악하기 위하여, 1단계에서 해당 탈선요인을 넣고, 2단계에서 탈선요인의 자승값을 투입하는 위계적 회귀분석을 실시하였으며, 그 결과가 표 6에 제시되어 있다. 표 6에 의하면, 유의한 곡선적 관계를 보인 탈선 요인은 '위협' 요인 하나뿐이었다. 즉, 위협 요인의 수준이 높아질수록 효과적인 과제중심적 리더 행동을 더 많이 나타내는 것

표 4. 유형별 성격 5요인에 대한 변량분석 결과

	수동공격형(1)		저조작형(2)		고위험형(3)		차이검증
	M	SD	M	SD	M	SD	
원만성	48.51	16.49	45.39	16.76	47.88	16.68	-
성실성	61.78	18.48	62.23	17.29	64.44	17.92	-
외향성	46.73	19.03	53.98	19.42	53.57	21.73	1<2,3( $p<.01$ )
신경증	52.91	12.93	52.70	13.71	52.13	14.19	-
개방성	51.61	19.31	56.53	15.82	51.16	19.06	1,3<2( $p<.05$ )

표 5. 리더 행동과 탈선요인간의 상관관계분석

	자기중심성	조작	과잉관리	위협	수동공격성
과제 중심 리더 행동	-.10	.12	-.07	-.19*	.08
관계 중심 리더 행동	-.17*	.13	-.13	-.28**	.16*

\*  $p<.05$ , \*\*  $p<.01$ ,  $N = 163$ , 양측검증

표 6. 위계적 회귀분석 결과

	과제 중심 리더 행동		R <sup>2</sup>	ΔR <sup>2</sup>	관계 중심 리더 행동		R <sup>2</sup>	ΔR <sup>2</sup>
	B	t			B	t		
자기중심성	-.10	-1.22	.009		-.17	-2.18*	.029	
자기중심성 <sup>2</sup>	-.33	-.98		.006	-.12	-.36		.000
조작	.12	1.49	.014		.13	1.65	.017	
조작 <sup>2</sup>	-.07	-.24		.000	-.15	-.52		.001
과잉관리	-.07	-.86	.005		-.13	-1.62	.016	
과잉관리 <sup>2</sup>	-.56	-1.68		.017	-.26	-.77		.004
위협	-.19	-2.39*	.034		-.28	-3.70**	.078	
위협 <sup>2</sup>	-.62	-1.90*		.022	-.25	-.77		.004
수동공격성	.08	1.00	.006		.16	1.99*	.024	
수동공격성 <sup>2</sup>	.56	1.47		.013	.08	.21		.000

\*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ ,  $N = 163$

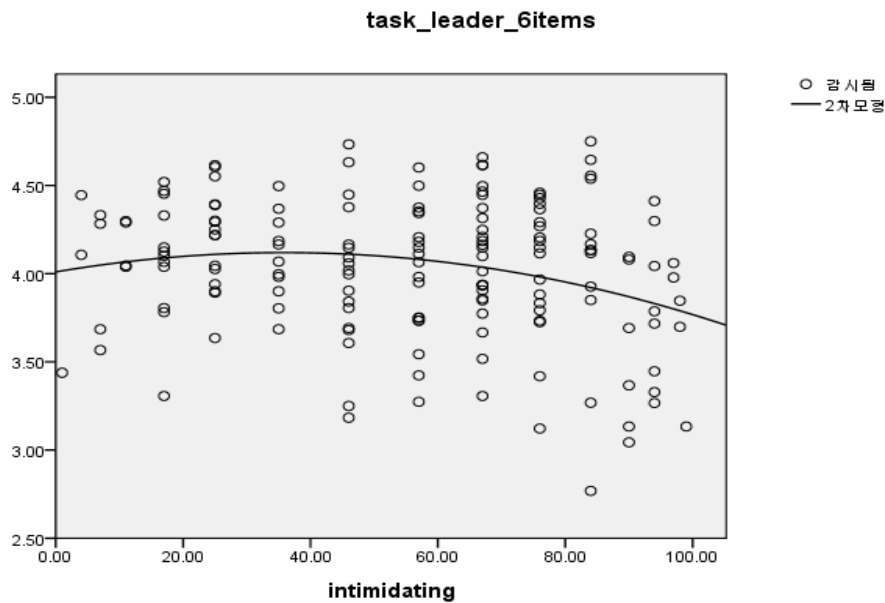


그림 2. 위협 요인과 과제 중심적 리더행동 간의 관계

으로 부하들에 의해 지각되다가, 일정 수준을 넘어서면 오히려 비효과적인 과제로 지각된다(그림 2 참조).

## 논 의

본 연구는 국내 기업 임원들을 대상으로 경영자 위치에서 탈선될 수 있는 성격적 탈선 요인들이 성격 5요인과 어떤 관계가 있으며, 탈선 요인들에 근거하여 임원들이 어떤 하위 집단(유형)으로 구분되며, 각 유형이 5요인에서 어떠한 차이가 있는지 살펴보았다. 마지막으로 탈선요인과 과제 및 관계 중심 리더 행동과는 어떠한 관련성이 있는지 살펴보았다. 본 연구의 주요 결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 탈선 요인과 성격 5요인과의 관계를 분석한 결과, 전반적으로 탈선 요인과 5요인 간에는 부적인 상관을 보였다. 즉, 이는 성격의 밝은 측면과 어두운 측면을 구분하는 것(Hogan et al., 1994; Judge et al., 2009)이 어느 정도 경험적 근거가 있음을 보여준다. 리더 행동 측면에서, 원만성을 제외한 4개의 성격 요인들(외향성, 성실성, 정서적 안정성, 개방성)이 모두 효과적인 리더 행동과 유의한 정적 관련성을 가지는 반면(Judge et al., 2002), 본 연구의 탈선 요인들은 리더의 자리에서 벗어나게 만드는 성격 특성이라는 측면에서 이 두 요인들 간의 부적 상관은 예측 가능한 결과이다. 그러나 몇 가지 예외가 발견되었는데, 먼저 자기중심성은 성격 5요인 모두와 유의한 부적 상관을 보이지 않았고, 오히려 일부 요인(개방성, 외향성 및 성실성)과는 정적 상관을 보였다. 이러한 결과에 대해 자기중심성은 자기에적(narcissistic) 성격과 관련이 있는 바, 이것의 순기능을 고려해볼 수 있겠다. 자에적 성격을 가진 사람들은 자기 본위적으로 정보를 해석하는 경향이 있으며, 타인들로부터 인정과 칭찬을 받고 좋은 인상을 남기려는 동기가 강하며, 이들은 긍정적인 자기상을 제고하

는 방향의 대화와 활동에 관여한다. 따라서 자기중심성이 외향성과의 정적 상관을 보인 점은 이런 측면에서 해석이 된다. 또한 이들은 자신의 긍정적 특성에 대한 자신감과 자존감이 높은 편인데, Chatterjee와 Hambrick(2007)은 111명의 CEO들을 대상으로 그들의 자기에성(narcissism)과 전략적 혁신과 12년 동안의 성과와의 긍정적인 관련성을 발견하였다. 따라서 기업 장면에서 리더의 자기중심성은 조직의 혁신과 관련성을 가지며, 이는 자기중심성이 경험에 대한 개방성과 높은 상관을 보인 점과도 일치한다. 두 번째 예외는 경험에 대한 개방성이 탈선적 성격특성들과 유의한 부적 상관을 보이지 않은(오히려 정적 상관의 경향을 보인) 점이다. 개방성의 점수가 높은 사람들은 창의적인 비동조자(nonconformist)의 특성을 보인다. 즉, 자신에 대한 자부심과 더불어 기존 권위에 저항하려는 경향이 강하다. 따라서 높은 개방성은 전통적인 위계적 조직에서는 하나의 잠재적 위험요소로 간주됨으로써 탈선의 가능성이 높다는 점에서 본 연구의 결과가 해석될 수 있겠다. 또한 앞서 언급했듯이, 성격의 밝은 측면도 부정적인 영향을 미칠 수 있다는 결과로도 해석된다.

다음으로 유형 분석 결과, 본 연구에 참여한 임원들은 5가지 성격적 탈선 요인들에 따라 ‘수동공격형’, ‘저조작형’, ‘고위험형’의 세 유형으로 분류되었다. 각 유형은 5요인 및 탈선 요인별로 서로 다른 형태를 보였으며 그 특징은 다음과 같다.

첫째, 유형 1은 자기중심성, 조작, 과잉관리, 위협 요인에서 평균보다 낮은 점수를 보이는 반면, 수동공격성만 상대적으로 높은 특성을 보여 ‘수동공격형’이라고 명명하였다. 그러나 이 유형은 상대적으로 모든 탈선 요인에 대해



가장 낮은 점수를 보였으며, 다른 유형들과 가장 대조를 보이는 집단이었다. 탈선 요인만으로 해석하면, 탈선을 초래할 수 있는 성격 특성들을 가장 적게 보유하고 있으므로, 향후 탈선의 가능성이 가장 낮다고 볼 수 있는 집단이다. 또한 수동공격성이 과제 및 관계 리더십과 정적 관계를 보인 점을 고려하면, 이 유형은 탈선의 위험이 가장 낮은(혹은 거의 없는) 집단이라고 볼 수 있다. 다만, 이 유형은 또한 5요인 중 외향성과 경험에 대한 개방성에서 낮은 수준을 보였다.

유형 2는 자기중심성, 과잉관리, 위협, 수동-공격성에서 모두 평균 이상의 높은 점수를 보이는 반면, 조작만 낮은 특성을 보였기 때문에 ‘저조작형’으로 명명하였다. 전반적으로 탈선요인들에서 높은 수준을 보이므로 이 유형은 탈선의 가능성이 상대적으로 높다고 볼 수 있다. 그러나 이 유형은 탈선요인 중의 하나인 조작이 낮은 수준을 보였는데, 이는 자신의 잘못을 솔직하게 인정하며 자신의 이익을 위해 타인을 이용하지 않을 뿐만 아니라, 타인들과도 유용한 정보를 공유하고자 하는 경향이 강하다. 또한 이 유형은 경험에 대한 개방성이 다른 두 유형에 비해 높은 특징을 보였다. 따라서 이 유형은 일부 탈선적 성격특성을 보유하고 있지만, 자신의 이해관계를 추구하기 보다는 상대적으로 현상과 사물을 있는 그대로 지각하며 다양한 대안들에 대해 개방적인 모습을 가진 집단으로 추론된다.

유형 3은 자기중심성, 조작, 과잉관리, 위협, 수동-공격성 모두에서 점수가 높았으며, 모두 평균 이상을 보였다. 탈선의 위험이 있는 5가지 요인들의 점수가 모두 높은 집단이기 때문에 유형 3은 상위 지위로 올라갈수록 가장 탈선될 가능성이 높은 성격특성을 지닌 ‘고위험

형’이라고 볼 수 있다. 따라서 이 집단으로 분류되는 경영자는 경력관리나 성장을 위해 자신의 행동 특성에 대한 주기적인 피드백이 요구된다.

마지막으로, 성격적 탈선 5요인과 부하가 평정한 과제 및 관계중심 리더 행동 간의 관계를 살펴보았다. 과제 중심 리더 행동은 위협과만 유의한 부적 상관을 보였지만, 이 관계는 이후 분석에서 곡선적 관계도 유의한 설명을 하는 것으로 나타났다. 관계 중심 리더 행동은 자기중심성 및 위협과 모두 부적 상관을 보였다. 즉, 위협과 자기중심성 요인에서 점수가 높을수록 효과적인 관계 지향 리더 행동을 드러내지 못하는 것으로 부하들에 의해 지각되는 경향이 있다. 한편 예외도 있었는데, 수동공격성은 관계 중심 리더 행동과 정적인 상관을 보였다. 수동공격성이 높을수록 구성원들에게 자신이 불만이나 분노를 직접 드러내지 않을 것이며, 이것이 구성원들에게는 리더의 긍정적 행동으로 지각될 가능성이 있을 것이다.

더 나아가, 탈선 요인과 리더 행동 간의 곡선적 관계의 가능성에 대한 분석에서는 위협 요인만이 과제 중심적 리더 행동과 유의한 역 U자형의 곡선적 관계를 가졌다. 즉, 위협 요인에서 어느 정도 높은 점수를 보일수록 효과적인 과제 지향 리더의 모습으로 지각되다가, 일정 수준을 넘어서면 비효과적인 리더로 지각된다는 것이다. 그림 2의 결과에 의하면, 대체로 40~50 백분위 정도에서 변곡이 되는 점으로 미루어볼 때, 조사 대상자들의 평균 수준을 기점으로 과제 중심 리더 행동에 미치는 긍정적 효과와 부정적 효과가 분리되었다.

그러나 Benson과 Campbell(2007)의 결과와는 다소 다르게, 위협 요인을 제외한 다른 요인

들은 모두 유의한 곡선적 관계를 보이지 않았다. 전반적으로 수동공격성과 조작 요인을 제외한 나머지 탈선 요인들은 모두 부하가 지각하는 효과적인 리더 행동과 부적 상관을 보였으므로, 이러한 세 가지 요인들(자기중심성, 과잉관리, 및 위협)에 대해서는 국내 임원들도 조직 내에서의 향후 지속적인 성장을 위해서 유의해야 할 성격 특성으로 볼 수 있다.

#### 연구의 제한점 및 추후 연구 제안

대부분의 리더십 연구의 경우, 이론이나 모델에 대한 검증, 그리고 문헌 검증 연구(백기복, 신제구, 차동욱, 1998)가 일반적이며, 리더십 실험의 경우에는 자연 발생 집단의 리더를 관찰하거나 통제된 실험 상황에서의 연구가 이루어졌다. 이러한 연구들 중 실제 경영자 지위에 있는 사람을 대상으로 한 연구는 드물다. 미국이나 다른 외국의 경우, 경영자의 성격 특성에 대한 연구가 활발하게 진행되어 있으나, 우리나라의 경우 경영자의 개인적 특성에 대한 연구는 원활하게 진행되지 못하고 있는 실정이다. 이에 많은 연구자들이 실증 연구가 이루어져야 한다고 주장하고 있는 바(백기복, 신제구, 차동욱, 1998), 본 연구에서는 실제 기업의 경영자들로부터 자료를 수집하여 그들의 성격 특성을 파악하고자 하였다. 특히, 국내 기업의 임원들을 대상으로, 비록 다소 기술적인 연구 수준에 머물렀지만, 경영자들이 탈선할 수 있는 성격적 요인들을 근거로 그들을 몇 개의 유형으로 분류하였다는 데 의미가 있다.

그러나 본 연구는 탈선 연구의 종단적 성격을 감안하면 횡단적 자료에만 의존하는 있다는 점에서 큰 제한점이 있다. 본 연구의 참가

자들이 향후 5-6년 후 보다 높은 리더 지위로 상승하였는지에 대한 추가 자료를 얻을 수 있다면, 본 연구에서 측정된 탈선 요인들의 예측타당도를 확인할 수 있을 것이다. 또한, 본 연구를 통해 임원들을 탈선 요인에 근거하여 분류하였으나, 잠재 유형 분석의 결과는 표본의 특성에 따라 다른 결과가 나올 수 있다. 본 연구의 자료는 전적으로 접근(입수) 가능성에 근거하여 수집되었으므로, 체계적인 표집이 이루어지지 않았다. 따라서 본 연구에 포함된 임원들이 국내 기업들의 임원 전집을 대표한다고 확신할 수 없는 한계가 있다. 향후 본 연구결과를 일반화하기 위해서는 추후 보다 다양한 집단을 대상으로 한 자료수집 및 분석과정을 통하여 세 개의 유형분류가 적절한지를 재검증하여야 할 것이다. 셋째, 기업 장면에서 본 연구의 결과가 보다 더 의미있기 위해서는 참가자들의 성과 정보가 얻어져야 할 것이다. 즉, 현장에서는 탈선의 위험이 높은 경영자들이 성과 수준 또한 높은 것인지 아니면 성과 수준은 낮은 것인지가 일차적인 관심사일 것이다. 따라서 향후 연구에서는 성과와 같은 결과 변수를 사용한 분석이 이루어져야 한다. 마지막으로 본 연구는 가용한 자료를 임의적으로 수집하였고 특별한 연구 가설 없이 다소 탐색적 연구의 수준에 머물렀지만, 향후 연구에서는 좀 더 체계적이 자료 수집을 통하여 연구 결과를 일반화할 수 있어야 할 것이다.

#### 참고문헌

백기복, 신제구, 차동욱 (1998). 한국 경영학계의 리더십 연구 30년: 문헌 검증 및 비판.

- 경영학연구, 27, 113-156.
- 유태용, 민병모 (2001). 다양한 장면에서 수행을 예측하기 위한 5요인 성격모델의 사용 가능성과 한계: 국내 연구결과의 통합분석. *한국심리학회지: 산업 및 조직*, 14(2), 115-134.
- 이동귀, 이수란, 김혜영 (2009). 잠재적 프로파일 분석을 통한 애착 유형 분류. *한국심리학회지: 사회 및 성격*, 23, 55-67.
- 조인철, 김명소 (2010). 이탈과 관련된 역기능적 성격요인의 구성 타당화 및 대학생활 효과성에 미치는 영향에 관한 탐색적 연구. *한국심리학회지: 산업 및 조직*, 23, 575-603.
- Barrick, M. R., & Mount, M. K. (1991). The big five personality dimensions and job performance: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 44, 1-26.
- Benson, J. M. (2006). *New explorations in the field of leadership research: A walk on the dark side of personality and implications for leadership (in)effectiveness*. Unpublished doctoral dissertation, University of Minnesota, Twin Cities.
- Benson, J. M., & Campbell, P. J. (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.
- Chatterjee, A., Hambrick, D. C. (2007). It's all about me: Narcissistic chief executive officers and their effects on company strategy and performance. *Administrative Science Quarterly*, 52, 351-386.
- Conger, J. A. (1990). The dark side of leadership. *Organizational Dynamics*, 19, 44-55.
- Conger, J. A., & Nadler, D. A. (2004). When CEOs step up to fail. *Sloan Management Review*, 45(3), 50-56.
- Dotlich, D. L., & Cairo, P. C. (2003). *Why CEOs fail: The 11 behaviors that can derail your climb to the top and how to manage them*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Hagenaars, J. A., & McCutcheon, A. L. (2002). *Applied latent class analysis*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Hogan, R. (2006). *Personality and the fate of organizations*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Hogan, R., Curphy, G. J., & Hogan, J. (1994). What we know about leadership: Effectiveness and personality. *American Psychologist*, 49, 493-504.
- Hogan, R., & Hogan, J. (1997). *Hogan Development Survey manual*. Tulsa, OK: Hogan Assessment Systems.
- Hogan, R., & Kaiser, R. B. (2005). What we know about leadership. *Review of General Psychology*, 9, 169-180.
- Hogan, R., & Kaiser, R. B. (2008). Quality control: Why leaders need to understand personality. *Leadership in Action*, 28, 3-7.
- Horney K. (1950). *Neurosis and human growth*. NY: WW Norton and Company.
- Judge, T. A., & Bono, J. E. (2000). Five factor-model of personality and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, 85, 751-765.
- Judge, T. A., Bono, J. E., Ilies, R., & Gerhardt, M. (2002). Personality and leadership: A qualitative and quantitative review. *Journal of Applied Psychology*, 87, 765-780.

- Judge, T. A., & Lepine (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 the leader trait paradigm. *Leadership Quarterly*, 20, 855-875.
- Judge, T. A., Piccolo, R. F., & Ilies, R. (2004). Forgotten ones? The validity of consideration and initiating structure in leadership research. *Journal of Applied Psychology*, 89, 36-51.
- Kets de Vries, M. F. R. (1989). Leaders who self-destruct: The causes and cures. *Organizational Dynamics*, 17, 5-17.
- Lombardo, M. M., & McCauley, C. D. (1988). *The dynamics of management derailment*(Tech. Rep. No. 34). Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.
- Maccoby, M. (2000). Narcissistic leaders: The incredible pros, the inevitable cons. *Harvard Business Review*, 78, 68-78.
- Mertler, C. A., & Vannatta, R. A. (2001). *Advanced and multivariate statistical methods*. Los Angeles, CA: Pyrczak Publishing.
- McCall, M., & Lombardo, M. M. (1983). *Off the track: Why and how to successful executives get derailed* (Tech. Rep. No. 21). Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.
- McCrae, R. R., & Costa, P. T. (1997). Personality trait structure as a human universal. *American Psychologist*, 52, 552-566.
- Morrison, A., White, R., Van Velsor, E. (1987). *Breaking the glass ceiling: Can women make it to the top of America's largest corporations?* Reading, MA: Addison-Wesley.
- Muthen, L. K., & Muthen, B. O. (2005). *Mplus: Statistical analysis with latent variables: User's guide*. Los Angeles, CA: Muthen & Muthen.
- Schmit, M. J., Kihm, J. A., & Robie, C. (2000). Development of a global measure of personality. *Personnel Psychology*, 53, 153-193.
- Schwarz, G. E. (1978). Estimating the dimension of a model. *Annals of Statistics*, 6(2), 461 - 464.
- Van Velsor, E., & Leslie, J. B. (1995). Why executives derail: Perspectives across time and cultures. *Academy of Management Executive*, 9(4), 62-72.
- Yukl, G. A. (2009). *Leadership in organizations*(7th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Zenger, J., & Folkman, J. (2009). Ten fatal flaws that derail leaders. *Harvard Business Review*, 87(6), 8-18.
- 1차 원고접수 : 2010. 7. 19  
2차 원고접수 : 2010. 9. 15  
3차 원고접수 : 2010. 10. 24  
최종게재결정 : 2010. 11. 23

## **The Classification of the Korean Executives Based on the Derailing Factors of Personality, and its Relationship with Big 5 and Leader Behavior**

**Kyeongeun Lee**

**Jae Yoon Chang**

Sungshin Women's University

The goal of the present study was to investigate the relationship between derailing factors(ego-centered, manipulation, micro-management, intimidating, passive-aggressive), the dark side of leadership that makes top-level managers derail, and Big Five personality factors. Second, this study aimed to classify the executive-level managers into several subgroups based on the 5 derailing factors of personality and to investigate exploratively if there are significant differences in their Big Five personality factors among classified subgroups of executives. Third, our purpose was to investigate the relationship between derailing factors and leadership style. The 177 Korean executive sample was collected from 9 Korean companies, and they completed the GPI developed by PDI. The correlation analysis showed significant positive correlation between ego-centered among derailing factors and Big 5 factors, and significant negative correlations between both agreeableness and conscientiousness and the other four derailing factors. Result of LCA(Latent class analysis) based on derailing factors showed that three types were most appropriate to classify the executives: 'passive-aggressive type', 'low-manipulation type', and 'high-risk type'. Finally, the relationship between 'intimidating' and effective task leadership rated by subordinates had an inverted U shape, and 'intimidating' had a significant negative relationship with effective interpersonal leadership.

*Key words : executive, leadership, personality, Big Five, derailment, LCA(Latent Class Analysis)*