



### 저작자표시-비영리-동일조건변경허락 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.
- 이차적 저작물을 작성할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



동일조건변경허락. 귀하가 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공했을 경우에는, 이 저작물과 동일한 이용허락조건하에서만 배포할 수 있습니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 [이용허락규약\(Legal Code\)](#)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

[Disclaimer](#)

장재운 교수지도  
석사학위 청구논문

성격적 탈선 요인들에 근거한  
경영자들의 리더십 유형 분석

2010

성신여자대학교 대학원  
심리학과  
이경은

성격적 탈선 요인들에 근거한  
경영자들의 리더십 유형분석

장재윤 교수지도

이 논문을 석사학위논문으로 제출함

2010년 5월

성신여자대학교 대학원

심리학과

이 경 은

# 인 준 서

이경은의 석사학위 논문으로 인준함.

심사위원 \_\_\_\_\_ 인

심사위원 \_\_\_\_\_ 인

심사위원 \_\_\_\_\_ 인

성신여자대학교 대학원

## 논문 개요

본 연구에서는 한국의 경영자들이 경영자의 위치에서 탈락할 수 있는 성격의 어두운 측면인 성격적 탈선 요인(자기중심성, 조작, 과잉관리, 위협, 수동공격성)과 성격의 밝은 측면인 Big Five 요인(호감성, 성실성, 외향성, 신경증, 경험에 대한 개방성)이 어떠한 관계가 있는지 살펴보았다. 둘째, 경영자들이 가지고 있는 성격의 어두운 측면인 탈선 요인에 따라 어떠한 하위 집단이 형성되는지를 알아보고, 각 하위 집단별로 성격의 밝은 측면인 Big Five요인에서 어떠한 유의미한 차이가 있는지를 탐색적으로 연구하였다. 셋째, 성격적 탈선 요인과 리더십 스타일 간에 어떠한 관계가 있는지 알아보았다. 한국 대기업의 평균 58세의 177명의 임원들을 대상으로 미국 PDI(Personnel Decisions International)에서 개발하여 한국에 수출된 한국어용 GPI(Global Personal Inventory)를 사용하여 조사를 실시하였다. 수집된 자료에 대하여 탈선 5요인과 Big 5요인 간의 상관분석을 실시한 결과, 탈선 요인 중 자기중심성은 Big 5요인과 정적으로 유의미한 상관을 보였으며, 이외의 4개의 탈선요인과 Big 5요인은 부적으로 유의미한 상관을 보였다. 탈선 요인들로 잠재적 군집 분석(LCA:Latent Class Analysis)을 실시한 결과, 3가지 군집이 적절한 것으로 판단되었으며, 각각 '수동-공격형', '저조작형', '고위험형'으로 명명되었다. 각 군집들은 Big Five 요인 중 외향성과 정적으로 유의미한 상관을 보였으며, 경험에 대한 개방성과 경계선 수준에서 정적으로 유의미한 상관을 보였다. 마지막으로 리더십 스타일을 종속변수로 탈선 5요인을 독립변수로 하여 회귀분석 한 결과, 과제중심 리더십 스타일과 관계중심 리더십 스타일 모두 탈선 요인 중 조작과 정적으로 관련이 있는 반면, 위협과는 부적으로 상관이 있었다. 또한, Big 5요

인을 독립변수로, 리더십 스타일을 종속변수로 회귀분석 한 결과, 과제중심 리더십스타일과는 유의미한 상관을 보이지 않았으며, 관계중심 리더십스타일과는 Big 5요인 중 호감성은 정적으로 관련이 있었으며, 성실성과 외향성은 부정적으로 관련이 있었다.

\* 주요어: 경영자, 임원, 리더(leader), 리더십(leadership), 리더십 스타일(leadership style), 특질, 성격, 성격의 5요인(FFM), Big Five, 탈선 요인(derailing factor), 탈선 군집, 잠재적 군집 분석(LCA: Latent Class Analysis)

## 목 차

### 논문개요

<b>I. 서론</b> .....	<b>1</b>
<b>1. 연구배경</b> .....	<b>1</b>
<b>2. 연구의 목적</b> .....	<b>4</b>
<b>II. 연구의 이론적 배경</b> .....	<b>7</b>
<b>1. 특성이론</b> .....	<b>7</b>
1) 특성의 정의 .....	7
2) 특성연구 .....	7
(1) 성격의 밝은 측면(Bright sides) .....	8
(2) 성격의 어두운 측면(Dark sides) .....	10
<b>2. 리더십이론</b> .....	<b>14</b>
1) 리더십의 정의 .....	14
2) 리더십 행동 연구와 분류 .....	15
<b>III. 연구 주제</b> .....	<b>18</b>
<b>1. 경영자들의 성격적 탈선 유형 분류</b> .....	<b>18</b>
<b>2. 경영자 탈선 5요인 및 3군집과 Big Five 간의 관계 검증</b> .....	<b>19</b>
<b>3. 경영자 탈선 5요인 및 Big 5인과 리더십 스타일 간의 관계 검증</b> .....	<b>19</b>
<b>IV. 연구 방법</b> .....	<b>21</b>
<b>1. 표본</b> .....	<b>23</b>
1) 연구 대상 및 맥락 .....	21
2) 표본의 인구통계 특성 .....	21
<b>2. 자료의 수집 및 측정</b> .....	<b>22</b>
1) 자료의 출처 및 변수의 처리 .....	22

2) 측정도구: GPI(Global Personal Inventory) .....	22
가. 성격적 탈선요인 .....	25
나. Big Five 요인 .....	26
다. 리더십 스타일 .....	28
<b>3. 분석 절차 .....</b>	<b>28</b>
1) 데이터 클리닝 .....	28
2) 분석도구 .....	28
<b>V. 연구 결과 .....</b>	<b>30</b>
<b>1. 경영자들의 성격적 탈선 요인과 Big Five .....</b>	<b>30</b>
1) 기술통계 및 상관분석 결과 .....	30
가. 탈선 요인간 상관분석 결과 .....	30
나. Big Five 요인간 상관분석 결과 .....	31
다. 탈선요인과 Big Five 요인간 상관분석 결과 .....	31
<b>2. 경영자들의 성격적 탈선 군집 .....</b>	<b>35</b>
1) 성격적 탈선 요인에 근거한 경영자들의 잠재적 군집 분석 (LCA: Latent Class Analysis) 결과 .....	35
2) 경영자들의 탈선 군집과 Big Five 요인 다변량 분산분석 결과 .....	38
<b>3. 경영자들의 성격적 탈선 5요인 및 Big 5요인과 리더십스타일 .....</b>	<b>39</b>
1) 리더십 스타일 요인분석 결과 .....	39
2) 성격적 탈선 5요인과 리더십 스타일 회귀분석 결과 .....	41
가. 성격적 탈선 5요인과 과제중심 리더십스타일 회귀분석 결과 .....	41
나. 성격적 탈선 5요인과 관계중심 리더십스타일 회귀분석 결과 .....	42
3) Big 5요인과 리더십 스타일 회귀분석 결과 .....	43
가. Big 5요인과 과제중심 리더십스타일 회귀분석 결과 .....	43
나. Big 5요인과 관계중심 리더십스타일 회귀분석 결과 .....	44

VI. 논의 .....	46
1. 연구결과의 요약 .....	46
2. 연구의 의의 .....	48
3. 연구의 제한점 및 추후 연구 제안 .....	52

참고문헌

**ABSTRACT(영문초록)**

## 표 목 차

표 4-1. 표본의 인구 통계적 분포(연령) .....	23
표 4-2. 표본의 인구 통계적 분포(학력) .....	24
표 4-3. 성격적 탈선요인 .....	28
표 4-4. Big Five 요인 .....	29
표 5-1. 측정변인들 간의 평균, 표준편차 및 상관계수 .....	37
표 5-2. 경영자들의 잠재적 탈선 군집 분석 결과 .....	39
표 5-3. 성격적 탈선 군집과 Big Five의 다변량 분산분석 결과 .....	42
표 5-4. 리더십 스타일 요인분석 결과 .....	43
표 5-5. 성격적 탈선 5요인과 과제중심 리더십스타일 회귀분석 결과 .....	45
표 5-6. 성격적 탈선 5요인과 관계중심 리더십스타일 회귀분석 결과 .....	47
표 5-7. Big 5요인과 과제중심 리더십스타일 회귀분석 결과 .....	48
표 5-8. Big 5요인과 관계중심 리더십스타일 회귀분석 결과 .....	49

# I. 서론

## 1. 연구배경

리더십은 지난 50여 년 동안 다양한 분야에서 주목 받았을 뿐만 아니라, 제국의 군대에서부터 종교, 정치, 사회에 이르기 까지 모든 사람의 생활과 밀접한 관련이 있다(Yukl, 2009: p. 1). 특히, 사람들의 전반적 삶에 있어서 리더십이 중요해 지는 때는 기존의 규칙이나 규범에 의해 해결되지 않는 상황에 직면했을 때이며, 이러한 시대와 상황의 변화에 대해 인식하는 것에서부터 리더십이 시작되는 것이고, 새로운 인식에 기반한 리더의 역할을 설정하는 것이 리더십의 핵심이 되는 것이다(황상민, 김도환, 2006).

현대에 이르러 리더의 중요성이 더욱 부각되면서 수많은 리더십 정의와 이론이 생겨나고 다양한 리더십 연구가 진행되었다. 「In Search of Excellence」 (Peters & Waterman, 1982), 「The Change Masters」 (Kanter, 1983), 「Leaders: The Strategies for Taking Charge」 (Bennis & Nanus, 1985), 「The New Leaders」 (Morrison, 1992)와 같은 인기 있는 많은 저서들에서도 이러한 관심을 반영하듯 리더와 리더의 지도력을 확인하고 평가하는 방법에 관하여 실제적으로 많은 제안을 하고 있다(Hogan, Kaiser, & DeVries, 2004). 특히, 21세기는 급변하는 시대로서 기업은 무한경쟁의 국면에 진입함에 따라 생존이 한시라도 담보될 수 없는 상태이기 때문에, 기업 경영자의 역할이 그 어느 때보다 중시되는 시기이다(이용화, 1996). 그러므로 리더로서의 경영자들의 특성을 파악하는 것은 그 어느 것 보다 더 중요하다고 할 수 있다.

리더십은 오랫동안 논의의 대상이었지만, 20세기가 되어서야 비로소 리더십에 관한 과학적 연구가 시작되었다. 환경 변화가 가속화되고, 그 변화의 내용

도 매우 다양해짐으로써 리더십의 중요성이 더욱 부각되고 있는 것이다. 경쟁 환경에서 조직이 적응하고 성공하는데 도움이 되는 의사결정의 책임을 지고 있는 사람들이 바로 리더이기 때문이다(LG주간경제, 2006. 11. 01). 많은 연구들은 리더십 효과성에 영향을 주는 요인에 초점을 맞추어 왔다. 연구자들 중 사회과학자들은 리더가 얼마나 효과적으로 추종자들에게 영향을 미치고 과업 목표를 달성하는지를 결정하는 특성, 능력, 행동, 권력원천, 상황적 측면들을 밝히려고 노력해 왔다. 우리가 알고 있는 리더와 실제적으로 결정을 내리는 리더에 대한 차이를 반영하는 연구들이 진행되어져 왔고, 이들은 실제로 리더에 대한 다양한 함의들을 제공하고 있다. 연구들의 공통점은 리더십이란 어떤 사람들이 집단의 목표를 자신의 목표로 채택하려할 때 생긴다는 것이다(Hogan, Kaiser & DeVries, 2004).

즉, 조직에서의 성공이라 함은 조직 공동의 목표를 달성하는지에 달려 있는 것이다. 리더십은 모든 조직 속에서 비전과 목표달성을 위해 다른 사람들의 행동에 영향을 미치는 과정이기 때문에 조직이 성공적인 역할을 하기 위해 리더십이라는 사회적 현상이 존재하게 된다. 따라서 모든 유형의 집단이나 조직, 그리고 지역사회나 국가에는 효과적인 리더십이 필요하고, 그 같은 효과적인 리더십을 발휘할 유능한 리더가 요구된다. 그래서 리더십은 모든 집단이나 조직의 중요한 자산이며 모방할 수 없는 경쟁적 요인이 된다(최윤희, 2008). 21세기 초경쟁의 지식사회에서 기업이 국제경쟁력을 갖추기 위해서는 인적자원의 효율적 관리가 중요함을 여러 학자들이 주장하였다(Lawler, Anderson, & Buckles, 1995; Schuler, 1988; Snell, Youndt, & Wright, 1996). 이러한 급변하는 기업 상황 속에서 효율적 인적 관리를 위한 많은 노력들이 행해져 왔으며, 그 중 리더 개인에 초점을 맞춘 연구들이 수없이 진행되었다. 연구자들은 팀, 기업 또는 사회를 이끌어 나가는 한 개인의 외모와 성격, 그리고 이를 둘러싸고 있는 환경에 대해 끊임없는 관심을 가졌다.

주로 대기업을 이끌면서 돈을 많이 번 사업가, 국가와 세계를 훌륭하게 이끈 정치가, 승리한 군인, 성공한 스포츠 팀 감독, 유명선수, 획기적으로 학문적 성과를 낸 학자, 승리한 조직의 조직가, 헌신으로 사회에 봉사한 사람, 사회운동가 등 많은 분야에 많은 사람들이 리더로 등장하였고(김형곤, 2006), 사회에 전반적으로 두각이 되는 부분에 초점을 맞추어 연구가 진행 되었다.

이러한 리더들은 한 개인이면서 다른 사람을 다루는 일을 하며(Hogan & Kaiser, 2008), 작게는 하나의 단위 부서에서부터 크게는 글로벌 기업의 CEO에 이르기까지 리더로써 존재하고 있다. 따라서 본 연구에서는 21세기 기업이 되기 위한 인적자원의 관리에 있어서 구성원 성향 파악이 중요하고, 이러한 구성원을 이끌어 나가는 경영자의 성향을 파악하는 것 또한 중요하다고 보았다.

특히, 성격 특성에 대한 연구는 오랜 역사를 지니고 있다. 동양의 중국에서부터 서양의 그리스에 이르기까지 초기 공동체 사회에서 인간 본연의 특성과 인간 개개인의 독특성에 관하여 추측하기도 하였다(Hogan & Kaiser, 2008). 수많은 성격 특성 연구 중 이상적 성격 요인으로 연구자들은 성실성(conscientiousness), 호감성(agreeableness), 경험에 대한 개방성(openness to experience), 신경증(neuroticism), 외향성(extroversion)의 Big Five 요인을 들고 있고, 이 다섯 가지 차원으로 사람들을 설명하고 비교하고 있다. 성격에 관한 이해는 구성원을 고용하고, 이들을 통솔하는 데 효과적일뿐만 아니라 자신을 관리하는데도 효과적일 수 있기 때문이다(Hogan & Kaiser, 2008).

그러나 황상민과 김도환(2006)은 좋은 특성만을 가진 리더가 이상적인 모형이 아니라는 점에 주의해야 한다고 하였다. 거만한 성격을 가진 리더라도 첫 인상은 타인에게 안정되고 자신감 있는 것으로 비춰질 수 있다. 그러나 처음에는 매력적으로 보여 질 수 있는 성격의 어두운 측면(dark-side)이 결국에는 부정적인 영향을 미치게 될 수 있는 것이다(Hogan & Kaiser, 2008). 성격의 어두운 측면들은 바람직한 경향으로 나타날 수도 있지만, 대부분 부정확한 관

단을 가져오고 낮은 수준의 리더십을 발현시키며, 이후 경영자 탈선(derailment)으로 이어지는 장기적 취약점들과 연관이 있다(Hogan, 2003, 2009; Hogan & Kaiser, 2008; Schmit, Kihm & Robie, 2000; Van Velsor & Leslie, 1995). 이러한 장기적 취약점들은 여러 요인으로 구성되어 있으며, 많은 연구(예: McCall & Lombardo, 1983; Morrison, White & Van Velsor, 1987; Lombardo & McCauley, 1988; Van Velsor & Leslie, 1995; Zenger & Folkman, 2009)들에서 경영자들의 탈선을 이끄는 요인들을 밝히려는 시도를 하였다.

리더의 밝은 특성 혹은 어두운 특성에 관한 연구들과 더불어 리더 행동 자체에 관심을 갖는 연구들 또한 활발하게 진행되었다. 그들은 복잡한 리더십을 단순한 몇 가지 형태의 유형으로 분류하였고(Blake & Mouton, 1964; Fiedler, 1967; Hersey & Blanchard, 1969; House, 1971; Bass, 1985), 이러한 유형들로 효과적인 리더와 비효과적인 리더를 구분하였다.

오하이오 주립대학의 연구를 필두로 지금까지도 많은 유형들이 분류되었으나, 초기의 유형 연구들은 단편적이고 이분법적인 기준을 적용하였기 때문에 많은 비판을 받았다. 그러나 1980년대 이후, 연구들에서는 전형적인 관점에서 탈피하여 조직구성원들의 행동을 이끌어 줄 수 있는 포괄적인 개념인 규범, 가치, 신념, 그리고 기본적인 가정을 포함하는 조직문화의 중요성을 인식하였고(조경호, 김정필, 2005), 이에 조직 문화를 수반한 유형들로 분류되었다.

조직을 이끌어 나가고 조직 문화를 형성시키는 것 또한 한 개인과 그 개인들로 이루어진 조직 그리고 조직을 선도하는 리더이기 때문에 개인의 특성을 이해하는 것이 중요하며, 특히 리더의 특성을 이해하는 것이 중요할 것이다.

## 2. 연구의 목적

본 연구에서는 다음과 같은 목적을 가지고 경영자의 리더십 유형을 분석하고자 한다.

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 있다(백기복, 신제구, 차동욱, 1998; 김성은, 2003; 최윤희, 2008 등). 따라서 본 연구에서는 실제 기업의 경영자들로부터 자료를 수집하여 그들의 성격 특성을 파악하고자 한다.

특히, 특성 연구들은 성격의 밝은 측면에 초점을 두고, 경영자가 성공하거나 성공할 수 있는 조건에 대해 연구하였다. 그러나 모두가 성공하거나 성공할 수 있는 특성을 지니고 있는 것은 아니며, 또 모두가 성공하지 못하는 요소를 가지고 있지 않는 것도 아니기에 성격의 밝은 측면과 더불어 성격의 어두운 측면에도 초점을 두고자 한다.

첫째, 외국의 수많은 저서나 논문에서는 경영자가 성공하는 요인과 더불어 경영자가 실패하는 요인에 대해 강조하고 있다(Van Velsor, Leslie, 1995; Dotlich & Cairo, 2003; Hogan & Kaiser, 2008; Hogan, 2009 등). 특히 외부 변수나 상황에 의한 실패 요인 이외에 안정적으로 영향을 미치는 성격 요인에 의한 탈선(derailment)은 조직심리학에서 주목하고 있는 성격 요인들 중 하나이다. 그동안 학자들은 기업에 긍정적 영향을 미치는 경영자 성격의 밝은 측면에 주로 초점을 두어 왔으며, 현재까지도 부하에게 좋은 영향을 미치거나 더 좋은 성과를 이루는, 더 나아가 조직 전반에 긍정적 효과를 가져 올 것

이라 예상되어지는 특성에 주목하고 있다. 그러나 성격적 탈선 요인을 이해하는 것은 긍정적 측면과 더불어 경영자 개인의 경력상의 필요뿐만 아니라 조직 효과성 차원에서도 필요한 것이다(Hogan, 2009; Hogan & Kaiser, 2008).

둘째, 탈선 요인들에 대한 체계적인 이해는 기업에서 탈선으로 이어질 가능성이 높은 경영자 특성들을 확인할 수 있으며, 경영자 스스로도 자신의 역량을 점검하고 개발할 수 있는 토대가 될 것이다(Van Velsor, & Leslie, 1995). 또한 미래 경영자 선발과 경영자 개발 과정에 대한 중요한 토대가 될 것이다.

셋째, 리더에 대한 특성적 접근과 더불어 리더십에 대한 유형적 접근이 중요하게 인식되고 있으며, 많은 연구들에서 여러 유형으로 리더를 분류하고 있고 현재까지도 리더를 특정한 유형으로 분류하려는 시도들은 계속되고 있다. 따라서 본 연구에서는 성격의 밝은 측면뿐만 아니라, 성격적 탈선 요인들에 초점을 맞추어, 이러한 요인들을 기반으로 경영자들을 몇 가지 유형으로 분류하고자 한다. 특히, 성격의 어두운 측면에 있어서는 대부분의 연구에서 유형분류적인 접근만을 시도하고 있으며, 성격의 어두운 측면이 다른 변수들과 어떻게 상호작용하는지에 대한 것들을 고려하지 않고 있다는 점에 주목하였다. 이에 따라, 성격의 어두운 측면이 경영자의 Big Five 요인 및 리더십 스타일과 어떠한 연관이 있는지를 살펴보고자 한다.

넷째, 유형분류적 접근 중 리더의 성격과 더불어 행동에 관한 연구들이 오하이오 주립대학의 연구를 필두로 진행되어져 오고 있으며, 국내에서도 이들의 분류 모형(CVF: Competing Value Framework)을 적용하여 많은 연구들(이동수, 2007; 이동수, 2009; 조경호, 김정필, 2005)이 진행되었으며, 리더의 행동적 측면에 대한 분류적 접근이 중요함을 시사하고 있는바 한국 경영자들의 탈선 요인들과 Big 5요인들이 리더십 행동과 어떠한 관련이 있는지를 살펴보고자 한다.

## II. 연구의 이론적 배경

### 1. 특성이론

#### 1) 특성의 정의

특성(trait)은 국어사전에서 '일정한 사물에만 있는 특수한 성질'이라고 정의하고 있으며, 영어사전에서는 trait, characteristic, nature, character, property, quality, (f) attribute 등으로 '특별한 성질', '특정한 특질', '속성' 등 수많은 용어로 정의하고 있다. 이런 특성이란 용어는 다양한 개인적인 특질을 포함하고 있는데 여기에는 성격, 기질, 욕구, 동기, 가치 등이 포함된다(Yukl, 2009: p.268).

조직심리학의 맥락에서 특성이론은 개인에 초점을 두고 성공적인 리더의 성격특성을 파악하여, 리더와 非리더를 구별해 주는 특성을 분석하려는 이론이다. 이 접근에서는 성격, 동기, 가치, 능력과 같이 리더가 가지고 있는 속성을 강조한다. 이 접근에 깔려 있는 가정은 어떤 사람들은 천부적인 리더로서 다른 사람들이 소유하지 못한 어떤 특성을 가지고 태어난다는 것이다(Yukl, 2009: p.17). 초기 연구들은 이러한 리더의 자질을 밝히려고 노력했지만 어떠한 뚜렷한 특성을 발견하지는 못하였다. 그러나 대부분의 리더십 이론들에서는 리더의 특징을 강조해온 만큼 리더의 특성을 이해하는 것은 보다 중요하다고 할 수 있다.

#### 2) 특성 연구

특성을 연구하는 학자들은 유전적 측면, 행동 유전학적 측면, 사회적 측면에 의해 영향을 받고 이에 영향을 미치는 특성에 관한 연구들을 진행해 왔으며, 이에 일반적인 혹은 독특한 특성을 분류하려는 시도를 하였다. 일반적으로 대부분의 특성들은 사회적으로 바람직한 특성과 사회적으로 바람직하지 못한 특성으로 나뉜다. 사회적으로 바람직한 특성은 대부분 긍정적인 영향을 미치며, 사회적으로 바람직하지 못한 특성들은 부정적인 영향을 미친다. 그러나 어떠한 특별한 상황이나 맥락에서 이러한 특성들은 반대의 작용을 하기도 한다.

그러나 연구자들은 일반적으로 바람직한 특성들은 성격의 밝은 측면으로 바람직하지 못한 특성들은 성격의 어두운 측면으로 기술하고 있다(Benson, 2006; Benson, 2007; Judge, Piccolo & Kosalka, 2009).

또한, 이전 특성 연구들은 단순히 특성을 분류한 성격의 Big 5요인에 초점을 맞추거나 성격적 탈선 요인을 선별하는데 초점을 맞추고 있다. 그러나 최근 연구들에서(Judge & Bono, 2002; Judge & Erez, 2002; Benson, 2006; Benson, 2007; Judge, Piccolo & Kosalka, 2009) 특성의 양면적인 측면에 초점을 맞추어 연구가 진행되었으며, 특성이 단순하게 작용하는 틀에서 벗어나 여러 측면에서의 영향력을 연구하였다. 예를 들면, 자신감이 높은 리더의 경우 매우 낙관적이며 진취적일 수 있으나, 위험을 감수해야 하는 상황에서도 도전을 할 가능성이 높아서 위험에 더 많이 노출된다는 것이다. 이렇듯 상황 또는 시점과 적합한 특질의 역설적인 부분을 생각해서 연구하여야만 하며, 긍정적 특질의 이득과 부정적 특질에 의해 부여된 불이익을 고려해야 한다. 반면, 어두운 측면의 이익과 밝은 측면의 불이익 또한 고려해야 한다(Judge & Lepine, 2007).

#### (1) 성격의 밝은 측면(bright sides)

성격 특성을 가장 단순화한 최근 이론은 Big Five 모형이다. 성격의 5요인 모형은 1981년 Goldberg가 이전까지의 연구들을 종합한 뒤 붙인 이름으로, 최근 특성 연구의 결과라 할 수 있다. 이 이론은 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. 이에 오늘날 성격 연구자와 산업 및 조직심리 연구자들은 성격 모형으로 성격의 5요인 모형을 선택하고 있다(Schmit, Kihm, & Robie, 2000). 예를 들어, Costa와 McCrae(1992)에 의해 개발된 NEO PR-I는 성격에 5요인 모형에 기초하여, 문화 간 성격 차이들을 구별하는데 유용할 것이라고 제안하고 있다(참고: McCrae & Costa, 1997).

5요인은 광범위하게 정의되었기 때문에, 성격분류 명칭이 다르게 나타나기도 한다. 즉, 외향성(extroversion: 사회성), 성실성(conscientiousness: 신뢰성), 신경증(neuroticism: 적응성, 감성적 예민함), 경험에 대한 개방성(openness to experience: 지적 호기/탐구심), 호감성(agreeableness)으로 불린다.

그러나 성격 요인을 분류하는데 많은 한계가 있음에도 불구하고 5요인은 지금까지도 많은 연구에 이용되었고, 성격을 측정하는 변인으로 널리 사용되어져 왔다. 예를 들어, 이러한 성격의 5요인 중 성실성은 경영자에게 가장 중요한 역량 중 하나이다. 성실성은 다양한 직무에서 성공적인 수행에 있어 가장 중요한 특성으로 간주되어 오고 있기 때문이다(유태용, 민병모, 2001; Barrick & Mount, 1991). 성실한 사람들은 스스로 규율을 잘 지키고, 성취를 위해 노력하고, 치밀함 등의 특성을 가지고 있을 뿐 아니라(McCrae & Costa, 1986), 장애물을 만났을 때에도 참고 인내하며 효과적인 방법으로 문제를 이해하기 위해 노력한다(박량희, 유태용, 2007). 또한, 성실한 리더는 조직에 오래 머물

면서 높은 윤리적 기준을 제시해 준다(Judge, Piccolo & Kosalka, 2009).

그러나 성격의 밝은 측면도 어떠한 시점이나 맥락에서는 긍정적인 영향을 주기보다는 부정적인 영향을 가져다 줄 수 있다. 앞서 본 바와 같이 성실성은 긍정적 영향을 미치지만 성실성이 높은 사람들은 매우 신중한 경향이 있으며, 혁신적이지 못하고 위험을 회피한다(Judge, Piccolo & Kosalka, 2009).

이렇듯 성격의 밝은 측면은 대부분의 상황에서 긍정적으로 작용하지만, 시점과 상황에 맞지 않거나 과도한 수준을 가지고 있다면 부정적으로 작용할 수 있다는 것을 염두 해 두어야 한다.

## (2) 성격의 어두운 측면(dark sides): 성격적 탈선 요인(derailing factors) 연구

성공한 지도자들과는 달리, 독일의 Adolph Hitler와 러시아의 Joseph Stalin과 같은 지도자들은 무서운 리더십의 결과를 보여주기도 하였다. 그들의 리더십에는 수많은 문제점들이 있었으며, 이로 인한 고통적인 결과가 오늘날까지도 지속되고 있다. 리더십 행동에 있어서 적합하지 않은 어떠한 패턴들은 리더십에 대한 반항을 불러일으키고 이에 더하여, 산업 파괴와 같은 극단적인 행동들이 발생되기도 한다. Hogan 등(1990)은 이러한 적합하지 않은 경영자에 대한 주제를 자극하도록 하는 연구를 진행하여 미국에서 무능력한 경영자의 비율이 60%에서 75% 사이라는 것을 발견하였다(Hogan & Kaiser, 2004). 이후, 무능력한 경영자들이 가지고 있는 성격적인 특성들이 어떠한지에 초점을 맞추었고, 특히, 어떠한 특성을 가지고 있는 경영자들이 다른 경영자보다 더 쉽게 경영자의 위치에서 탈선하게 되는가에 관심을 가지고 연구를 진행하였다.

최초의 성격적 탈선 연구는 상위 리더십 지위로 올라가고자 하는 승진 욕구가 있는 미국의 많은 리더들에게 가치 있는 통찰을 제공하고자 1970-80년대에 Center for Creative Leadership(CCL)에 의해 행해졌다(McCall &

Lombardo, 1983). CCL에 의해 행해진 대부분의 연구들은 최근에 경영자 탈선 요인들이 문화에 걸쳐서 반복검증 되는 지, 그리고 시간 경과에 따라서 지속되는 지에 대해 재차 검증되었으며, 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 간 부적합성 때문에 이후 승진에 있어서 더 적은 기회를 갖는 것을 발견하였다. 이러한 경영자들은 더 이상 승진하지 못하게 되고, 이로 인해 조직을 떠나기도 한다. 반면에 조직을 떠나서 자신의 회사를 차려 성공하거나, 다른 기업에서 성공적인 경영자가 될 수도 있기에 탈선이 경력의 끝남을 의미하는 것은 아니다. 그러나 한 조직에 있어서 고위 경영자들이 궁극적으로 성공하거나 실패하는 결과와 연관된 특성과 행동들을 CCL에서 확인하였다(Van Velsor & Leslie, 1995).

McCall과 Lombardo(1983)가 행한 첫 연구는 미국 산업을 기반으로 하고 있는 세 기업에 근무하는 21명의 탈선된 경영자들과 최고경영자 지위에 오른 20명의 경영자들에 관한 인터뷰를 기초로 하고 있다. 그들은 탈선과 관련된 구체적인 요인들을 발견하였다. 탈선에 관한 대부분의 공통적 이유들은 구체적인 성과에 대하여 문제를 가지고 있는 것, 타인에 대한 민감성이 부족한 것, 팀을 위임 받거나 팀을 만드는 과정에서 실패하는 것, 그리고 한 명의 지지자 또는 멘토에게 지나치게 의존하는 것 등이었다.

두 번째 연구는 1987년 Morrison, White와 Van Velsor에 의해 행해졌다. 그들은 다양한 산업의 25개 기업에 근무하는 실패한 여성 경영자들에게 초점을 맞추었다. 이 연구는 탈선한 여성들이 그들의 초기 경력에 있어서 좋은 경력 기록을 가진 매우 지적인 존재로 보여 진다는 것을 발견하였다. 그렇지만 그들은 상사에 적응하지 못하거나 문화에 적응하지 못하였고, 성과와 관련된 문제를 경험하였거나 과도한 야망을 가지고 있었으며, 부하를 이끄는 능력이나

전략이 부족하였기 때문에 탈선되었다.

세 번째 연구는 두 연구를 확장하여, 1988년에 Lombardo와 McCauley가 남성과 여성 경영자 둘 다를 연구하였다. 그들은 이 연구에서 탈선 요인으로 대인간 관계 문제, 조직원을 구성하고 전략적 변혁을 이끌어내는 데에서의 실패, 실행의 부족, 그리고 과의존 및 경영진과의 전략적 차이가 있는 경영자들이 더 쉽게 탈선할 수 있음을 확인하였다.

마지막으로 1993년에서부터 1994년까지 CCL에서는 Fortune 500대 기업 중 15개 기업에 있는 20명의 최고 경영자들과 벨기에, 독일, 프랑스, 이탈리아, 영국, 스페인에 있는 24개 대기업으로부터 영어를 언어로 사용하는 42명의 경영자들을 인터뷰하였다. Van Velsor와 Leslie(1995)는 이 연구로부터 4가지 탈선 요인을 발견하였는데, 그것들은 대인관계 문제(problems with interpersonal relationship), 사업 목표 달성의 실패(failure to meet business objectives), 팀을 구축하고 이끌어나가는 데 있어서의 무능력(Inability to build and lead a team), 변화기간 동안 변화하거나 적응하는데 있어서의 무능(Inability to develop or adapt)이었다.

이러한 CCL의 연구들은 탈선 요인들에 초점을 맞추고 있고, 그 중에는 성격적 특성들이 포함되어 있지만, 성격 또는 조직심리학자들은 경영자의 개인적 특성, 즉 성격적 탈선 요인에 더 많은 주의를 기울였다. 특히 Hogan은 11가지 성격에 있어서의 역효과 차원들을 확인했다. 11가지 차원은 쉽게 흥분하는(excitable), 의심 많은(skeptical), 신중한(cautious), 수줍어하는(reserved), 느긋한(leisurely), 대담하거나 뻔뻔스러운(bold), 장난이 심한(mischievous), 화려한(colorful), 상상하기 좋아하는(imaginative), 부지런한(diligent), 의무감이 강한(dutiful) 요소이다(Hogan & Kaiser, 2008).

Hogan 연구의 영향을 받은 Dotlich와 Cairo(2003)도 그들의 저서 'Why CEOs fail'에서 이러한 성격적 탈선요인들을 다음과 같이 좀 더 구체적으로

묘사하고 있다: 거만함(arrogance), 지나치게 심각함(melodrama: 멜로드라마적), 변덕(volatility), 과도한 신중함(excessive caution), 습관적 불신(habitual distrust), 냉담함(aloofness), 장난이 넘침(mischievousness), 엉뚱함(eccentricity), 수동적 저항(passive resistance), 완벽주의(perfectionism), 타인을 즐겁게 하려는 욕구(eagerness to please)이다.

이어서, Kellerman(2004)은 나쁜 리더의 7가지 유형을 발견하였는데 이는 무능력(incompetent), 엄격/완고한(rigid), 과도한(intemperate), 냉담/무정한(callous), 부도덕한(corrupt), 편협한(insular), 고약한/나쁜(evil) 성격을 가진 리더이다. 처음 세 가지 유형은 리더들의 무능력과 연관된 것들이며, 마지막 네 가지 유형은 리더의 윤리와 관련된 것들이다(Burke, 2006).

최근에 Zenger와 Folkman(2009)은 Fortune 500대 기업을 대상으로 연구하여 탈선한 경영자들의 10가지 결함을 발견하였다. 에너지와 열정의 결핍(lack energy and enthusiasm), 스스로 평범한 성과를 인정(accept their own mediocre performance)하는 것, 분명한 비전과 방향이 결핍(lack clear vision and direction)된 것, 판단이 결여(have poor judgment)된 것, 일하면서 대화하지 않는 것(don't collaborate), 새로운 사상에 저항(resist new ideas)하는 것, 실수로부터 배우지 않는 것(don't learn from mistakes), 대인간 기술이 부족(lack interpersonal skill)한 것, 타인을 발전시키지 못하는 것(fail to develop others) 등이 주요 탈선 요인으로 나타났다.

Personnel Decision International(PDI)에서 개발한 Global Personality Inventory에서는 위에 제시되었던 많은 연구들에서 발견된 요인들을 포괄적으로 포함하면서도 간략하게 축약하여, 성격적 탈선 요인을 자기중심성(ego centered), 조작(manipulation), 과잉 관리(micro-managing), 위협(intimidating), 수동-공격성(passive-aggressive)의 5가지 차원으로 측정하고 있다.

이러한 어두운 측면을 가지고 있다고 모두 실패한 경영자는 아니다. 예를 들면, 거만한 경영자는 자신감 있어 보일 수 있으며, 장난기가 넘치는 경영자는 빌게이츠와 같이 뛰어난 창의성을 보여주기도 한다(참고: Dotlich & Cairo, 2003). 즉, 이러한 것들은 바람직한 경향으로 나타날 가능성도 있지만, 지나치면 탈선과 연관된 취약점으로 나타날 가능성이 더 크다는 것이다.

이러한 탈선 요인들을 구별하고 이를 측정하는 시도들이 의도하는 바는 조직 환경이 더 불확실해지고 시장이 세계화됨에 따라 경영자로 성공하기 위해 필요한 특질이 존재한다는 것 일지도 모른다. 그러나 오늘날의 경영자들은 구체적인 특성이나 기술을 습득하는 것도 중요하지만, 무엇보다 변화와 복잡성에 적응하고 배우는 방법을 습득하는 것이 더욱 더 중요함을 시사하고 있는 것이라고 볼 수 있다. 성격의 밝은 측면이 긍정적으로 작용하지만, 때로는 부정적으로 작용하는 것처럼, 절대적인 것은 더 이상은 유효하지 않으며, 강점이 약점이 될 수 있고, 약점이 때로는 강점이 될 수도 있다는 것이다. 한 때 강점으로 보였던 역량이 상황에 따라서 얼마든지 약점으로 변할 수도 있다는 것을 인식하고, 지속적으로 변화하고 혁신하려는 노력을 기울여야 함을 의미한다.

## 2. 리더십 이론

### 1) 리더십의 정의

리더십은 약 50여 년 간 많은 사회과학자들의 연구대상이었음에도 불구하고 아직까지 리더십에 대한 정의는 일치되지 못하고 있다. 리더십은 흔히 우리가 일상에서 사용하는 언어로, 재정의될 거치지 않은 채 여러 학문 분야의 전문적 용어로 사용되었다. 그 결과, 리더십은 의미의 모호성을 유발시키는 관련 없는 함축된 뜻을 내포하여 전달하고 있다(Jenda, 1960). 이는 연구자들이 자

신의 관점과 관심사, 상황에 비추어 리더십을 정의하고 있기 때문이다.

그러나 리더십 정의는 비슷한 핵심 내용을 담고 있기도 한다. 즉, 한 사람이 집단이나 조직, 사회의 목표를 촉진시키고 달성하기 위해 다른 사람들에게 의도적인 영향력을 행사하는 힘에 대한 것이다(Yukl, 2009).

Peter Drucker는 조직의 성공에 있어 리더십이 가장 중요하며, 실제로 리더십을 대체할 수 있는 것은 아무것도 없다고 하였다. 또한 Alfred Chandler는 동일한 상황에서 경쟁 기업 간 승부는 비전 있는 지도자의 의사 결정에 좌우된다고 하였다. 그만큼 리더는 중요하고, 리더가 발휘하는 역량들은 리더십이라는 이름으로 조직, 나아가 사회를 이끌어 나가는 것이다.

리더십을 일반적인 조직심리학적 측면에서 보면, 조직 및 집단 내외에서 발생하는 여러 사건에 대한 해석, 조직 및 집단 목표의 선택, 이러한 목표를 달성하기 위한 업무 활동의 조직화 및 구성원의 동기 유발, 구성원들 간의 협동관계 및 팀웍의 유지, 조직 및 집단 외부로부터 지지와 협조 도출 등에 영향을 행사하는 과정 등으로 정의할 수 있다(Yukl, 1994). 이러한 리더십은 다른 사람들에게, 그들의 개인적인 관심사는 한동안 제쳐두고라도, 집단의 책임 그리고 행복을 위해 중요한 공동목표를 추구하도록 설득하는 것이라 할 수 있다(Hogan, Curphy, & Hogan, 1994).

## 2) 리더십 행동 연구와 분류

리더의 특성 관점에서 벗어나 리더의 행위, 실제행동을 관찰하는 방향으로 연구가 진행되었다(김성은, 2003). 리더십 연구들은 효율적인 리더, 성공한 리더가 어떤 특성을 지니고 어떻게 영향력을 행사하는지 보다는 어떤 방식으로 부하와의 관계에서 작용하는지, 어떤 방식으로 과업을 수행하는지에 초점을 맞추었다. 또한 리더십을 연구하는 학자들은 복잡한 리더십 현상을 단순한 몇

가지 형태로 포괄하여 함축해줄 수 있는 유형적 접근 방법을 사용하여 리더십 유형(Blake & Mouton, 1964; Fiedler, 1967; Hersey & Blanchard, 1969; House, 1971; Bass, 1985)을 제시하고 있다(전상호, 신용준, 1995).

최초의 연구는 아이오와 대학의 연구(Lewin, Lippitt, & White, 1939)로 이들은 민주형, 권위형, 자유방임형으로 리더십 행동을 구분하였다. 또한 1950 년대에 효과적 리더십 행동에 관한 연구는 오하이오 주립대학에서 실시되었다. 이들은 리더행동기술설문지(Leader Behavior Description Questionnaire: LBDQ)를 만들어 냈고, 이를 토대로 군인과 민간인 표본을 대상으로 자신들의 상사의 행동을 기술하도록 하는 조사를 실시하였다(Fleishman, 1953; Halpin & Winer, 1957; Hemphill & Coons, 1957). 이를 통해 얻은 자료를 바탕으로 리더의 행동을 과업 지향적(구조주도) 행동과 사람 지향적(배려) 행동인 두 가지 폭넓은 범주로 나누었다.

오하이오 주립 대학의 연구를 토대로 Fleishman과 Harris(1962)가 실시한 현장 연구는 International Harvester회사의 트럭 제조공장에 근무하는 57명의 생산 감독자들의 행동을 기술하고 고충처리 신청건수와 자발적 이직의 정도를 사용하여 리더십 효과성을 평가하였다. 그 결과 배려행동을 많이 하는 감독자들은 배려행동을 적게 하는 감독자들보다 고충처리 건수가 적었으며 이직률도 낮았다. 구조주도 행동은 반대로 이직과 고충처리 건수가 많았다.

이 후 Judge 등(2004)은 여러 연구들을 통합 분석하여 배려행동은 리더 만족을 과업주도적 행동은 리더 효과성을 가장 잘 예측함을 발견하였다.

수많은 연구자들이 오하이오 주립대학에서 개발한 리더십 설문지(LBDQ)와 이 설문지를 수정한 것을 사용하여 조사연구를 실시하였는데, 대부분 리더 효과성에 대해 미약하거나 일관되지 못한 결과(Bass, 1990; Fisher & Edwards, 1988)를 보고하였다. 그러나 대부분의 일관된 연구결과들은 배려와 부하만족 간의 긍정적 관계를 보고하였다.

이후 Quinn과 Rohrbaugh(1983)의 경쟁가치모형(Competing Values Framework)에서는 과업지향 행동과 관계지향 행동이라는 리더십 행위에 대하여 네 가지 리더십 지향, 즉 과업지향, 관계지향, 변화지향, 안정지향으로 분류하였다. 즉, 그들은 수평축으로는 내부 대 외부 지향을, 수직축으로는 유연성과 자율성 대 안정과 통제 지향을 두어 리더가 추구하는 네 가지 지향점을 분류하였다. 또한 이러한 네 가지 지향은 조직의 문화와도 밀접한 연관이 있다(Cameron & Quinn, 1999).

특성 연구와 마찬가지로 행동 연구도 복잡한 맥락에 대하여 단순한 해결책을 제시하고 있으며, 구체적인 행동 방략 보다는 개별적인 행동에 초점을 두고 있다. 그러나 특정한 상황에서 어떤 리더십이 효과적이며, 어떤 행동과 직접적인 관련이 있는지 구체적으로 알 수 있다. 다만, 리더가 가진 특성이 반드시 성공을 보장하지는 않지만, 몇 가지 행동적 유형들이 리더의 성공 가능성을 높여준다는 것을 발견하였다(Kirkpatrick & Locke, 1991).

### III. 연구 주제

본 연구의 주제는 크게 세 부분으로 이루어진다. 첫 번째는 성격의 밝은 측면과 어두운 측면이 어떠한 관련이 있는지를 파악하는 것이다. 두 번째, 이러한 성격적 측면들의 리더십 스타일과도 어떠한 관계가 있는지를 알아보려고 하는 것이다. 세 번째는 성격의 어두운 측면인 탈선 요인들을 기초로 경영자들을 몇 개의 잠재적 군집 또는 유형으로 분류하고자 하는 연구이다. 또한, 이러한 경영자들의 탈선 군집이 성격의 Big five 요인들과 어떤 관련이 있는지를 파악하는 것이다.

#### 연구 1. 경영자들의 성격적 탈선 유형 분류

성격은 밝은 측면, 예를 들면 널리 알고 있는 성격의 5요인이라 할 수 있는 성격의 밝은 측면을 이해하고 이러한 측면이 어떻게 작용하는지를 이해하는 것도 중요하지만, 성격의 어두운 측면을 이해하는 것도 중요할 것이다. 왜냐하면, 매력적인 성격으로 보여 지는 것들 또한 과도하면 오히려 악영향을 미칠 수 있기 때문이다. 또한 어두운 측면들은 경영자의 판단을 흐리게 하고, 리더십이 제대로 발휘될 수 없게 만들며, 결국 경영자가 탈선하도록 할 수 있기 때문이다. 경영자를 탈선으로 이끄는 특성이 존재함을 앞에서 확인하였으며, 본 논문에서 이러한 특성을 확인함으로써 미래의 성과를 예측하게 해주고, 미래의 탈선 확률을 줄여줄 수 있을 것이다.

우리가 흔히 알고 있는 뛰어난 발명가들은 엉뚱하고 기이한 모습들을 보여 주곤 했다. 이들은 대부분의 사람들에게 알려져 있고, 지금은 최고 경영자 위치에 오른 사람들도 많이 있다. 이러한 경영자들은 자신의 능력이 탁월하여 경

영에 성공하기도 하지만, 대부분 인간의 본성과 개인 차이를 분명하게 이해하고 있기 때문에 효과적 리더로 강력한 지위에 있게 된다(Hogan & Kaiser, 2008). 최근 우리나라 기업들 사이에서도 유능한 경영자를 육성하는 것이 기업 경영에 있어 가장 중차대한 일이라는 공감대가 형성되어가고 있다(LG주간경제, 2004. 06. 30). 이에 우리나라 경영자들에게서는 탈선 요인들이 어떤 프로파일의 형태로 나타나는 지를 살펴보는 것은 학술적인 의미뿐만 아니라 실문적인 시사점을 줄 수 있을 것이다. 따라서 본 연구의 첫 번째 연구 관심사는 성격적 탈선 요인에 기반 하여 국내 경영자들은 어떤 유형으로 분류되는 지를 탐색적으로 고찰하고자 한다.

## 연구 2. 경영자 탈선 5요인 및 3군집과 Big Five 간의 관계 검증

리더십 행동 연구들의 관점들은 어떠한 행동이 효과적인 리더와 비효과적인 리더를 구분해 주는지, 어떤 유형의 리더가 효과적이거나 비효과적일 가능성이 높은지를 설명하고자 한다. ‘효과적 리더란 무엇이다.’라고 정의 내리지는 못하였지만, 많은 연구들에서 효과적일 수 있는 그리고 효과적일 가능성이 더 높은 리더를 분류하고 이들의 차이를 분석하였다.

본 논문에서는 과연 기업의 경영자들은 어떠한 성격의 소유자들이며, 어떠한 유형으로 분류가 되는지에 대한 물음을 제기했다. 앞서 연구 1에서는 이러한 경영자들의 성격 중, 탈선 요인들을 중심으로 살펴보았다. 이에 이 요인들로 경영자들의 잠재적 군집을 구성하고, 형성된 군집과 탈선 요인들이 Big Five 요인에 있어서 어떠한 유의미한 차이가 있는지 살펴보려고 한다.

## 연구 3. 경영자 탈선 5요인 및 Big 5요인과 리더십 스타일 간의 관계 검증

Hogan 등(2008)은 성격의 두 가지 특성을 강조하였다. 즉, 성격은 가지고 태어나는 본성적인 부분이 있고, 또 개인마다 다를 수 있다는 것이다. 이것들을 파악하고자 함은 인간이 타고난 공통적 본성을 이해할 뿐 아니라, 개인 간 차이를 이용하여 직무에서의 성과, 경력에서의 성공, 원활한 인간관계, 건강과 안녕을 유지하는 것이다.

성격을 이해하는 것은 구성원을 고용하는 것, 그리고 이러한 구성원들을 동기부여 시키도록 하는 것, 더 나아가 자기 자신을 동기화 시키는 데에 매우 효과적이다(Hogan & Kaiser, 2008). 이전 연구들에서 살펴보았듯이, 성격에 관한 연구들은 활발하게 진행되었으며, 지금도 여전히 연구되어지고 있는 분야이다. 리더 특성뿐만 아니라 부하 특성 그리고 리더와 부하의 상호작용까지 성격은 많은 부분에 작용하고 있고, 많은 상황을 예측할 수 있도록 해주는 변인 중 하나이다. 특히, 산업 및 조직심리학자들은 성격 검사를 오래전부터 실무에 활용해 왔으며, 성격이 미래의 성과를 예측할 수 있다는 점에 초점을 두었다. 이에 따라, 마지막으로 성격과 리더십스타일 간에 어떠한 관계가 있는지 살펴보고자 한다.

## IV. 연구 방법

### 1. 표본

#### 1) 연구 대상

2008년부터 2009년 상반기까지 1년 6개월에 걸쳐 총 9개의 회사의 187명의 경영자들(임원)을 대상으로 조사와 검사를 실시하였다. 이것은 경영자 역량 개발의 일환으로 실시된 것으로, 미국 PDI사의 GPI 검사<sup>1)</sup>를 기반으로 개별 인터뷰 및 부하 피드백을 통해 얻어진 자료를 토대로 개인별 특성(장단점)을 파악하고, 이를 본인에게 피드백해주는 방식이었다.

#### 2) 표본의 인구통계 특성

연령은 45세부터 68세까지로 고위 경영층이기 때문에 40대가 3%, 50대가 56.7%, 60대가 40.3%로 평균 59세이다. 이는 [표 4-1]과 같다.

[표 4-1] 표본의 인구 통계적 분포(연령)

연령	40대	50대	60대	평균
빈도(명)	6	106	75	59세
비율(%)	3	56.7	40.3	

성별은 1명의 여성을 제외한 대부분이 남성이었으며, 학력은 고졸 1%, 대

1) GPI(Global Personal Inventory): PDI(Personnel Decisions International)에서 개발한 Global한 성격 문항집으로 측정도구에서 자세히 다룰 것이다.

졸 51%, 석사 31%, 박사 17%로 대부분이 대졸 이상이었다. 이는 [표 4-2]와 같다.

[표 4-2]. 표본의 인구 통계적 분포(학력)

학력	고졸	대졸	석사	박사
빈도(명)	2	95	58	32
비율(%)	1	51	31	17

## 2. 자료의 수집 및 측정

### 1) 자료의 출처 및 변수의 처리

본 연구는 직접 수집한 설문자료를 분석에 사용하였다. 직접 수집한 설문은 2008년부터 2009년 상반기 사이에 경영자로부터 GPI(Big Five 요인 및 derailig 요인)와 경영자의 부하로부터 설문 자료를 수집하였다. Big Five 요인과 성격적 탈선 요인은 GPI로 측정한 점수를 사용하였으며, 리더십 스타일은 부하가 평정한 부하 평정 설문지를 사용하였다.

### 2) 측정도구: GPI(Global Personality Inventory)

성격검사는 대부분 한 국가, 주로 미국에서 개발되어 다른 나라로 수출되고 있으며(예: California Psychological Inventory, CPI; Sixteen Personality Factor Questionnaire, 16PF; Occupational Personality Questionnaire, OPQ; Minnesota Multiphasic Personality Inventory, MMPI; Katigbak, Church & Akamine, 1996, 리뷰 참고), 원래 개발된 국가 이외의 다른 나라로도 이전되어 유용하게 활용되고 있다.

그러나 대부분의 성격검사들이 다른 국가에 수출되면서 검사를 수입한 국가의 언어로 번역하는 과정에서 다양한 문제점들이 제기되었다. 성격은 문화마다 크게 다르지 않지만, 성격에 대한 표현법이 번역을 하면서 매우 달라지는 경향이 있었다. 또한, 잘못된 의미를 담고 있는 요소가 그대로 번역이 되거나, 측정이 모호한 문항의 경우에도 번역이 되어 수출될 수 있다는 점이다. 마지막으로 많은 성격 측정치들이 임상적 사용이라는 제한적 적용 범위와 적용성을 가지고 있다는 것이다(Schmit, Kihm, & Robie, 2000).

이러한 문제점들에 대응하여 여러 문화권에서 보편적으로 사용될 수 있는 성격 측정치를 개발하기 위해 미국의 가장 오래된 산업 및 조직심리 전문 컨설팅 회사인 Personnel Decisions International(이하 'PDI')에서는 다양한 문화권의 많은 전문가가 참여하고 수많은 검증 과정을 걸쳐 GPI를 개발하게 되었다.

CPI, 16PF, OPQ, Myers-Briggs Type Indicator(MBTI), Hogan Personality Inventory(HPI), 그리고 NEO-PI 등의 리뷰들로부터, 예비적인 일련의 구성요인의 목록을 만들었고, 개념적인 정의를 시도하였다. 문항을 개발하기 위한 가이드라인에 따라 최종 32개의 구성요인, 5개의 성격적 탈선 요인, 그리고 2개의 추가적인 특성 복합을 추가하였고, 이 중 타당성이 부족한 두 요인이 탈락하여, 총 37개의 구성요인(하위 척도)을 도출하였다.

리뷰에 기초하여, 일반 진술문식의 문항에 대해 강한 긍정에서 강한 부정에 이르기 까지 범위를 갖는 5점의 리커트식 척도가 사용되었으며, 일련의 체계적인 과정들을 거쳐서 최종적으로 300개 문항이 남게 되었다.

이러한 문항들에서 척도에 관한 알파 값은 대부분이 .70과 .80대 범위로 만족스러웠다. 또한 척도를 타당화하기 위해 Procrustes 기법을 이용하였고, 37개 남아있는 척도의 범위 중 30개를 Procrustes 분석에 사용했다.

문항 선별을 위한 표본들은 중국, 일본, 싱가포르, 인도네시아, 스웨덴, 영

국, 네덜란드, 벨기에, 프랑스, 스위스, 스페인, 콜롬비아, 미국의 성인들이 포함되었다. 표본의 원천들은 작업 경험이 있는 MBA 또는 타과 학생들이나 기타 GPI 개발팀 구성원에 의해 모집된 사람들이었다. 총 표본은 2,000명 이상으로 구성되어 있으며, 중간 관리자와 그 이상의 관리자가 50%를 넘었다. 미국(n=303), 중국(n=432), 스페인(n=463)이 3개의 가장 큰 표본이었으며, 세 표본들은 문항 분석의 대부분에 사용되었다(Schmit, Kihm, & Robie, 2000).

문항 적합도 계수가 미국과 스페인의 비교에서 평균 .95(.77 에서 .99범위), 미국과 중국 비교에서 평균 .92(.82에서 1.00)를 나타냈다. 요인 적합도 계수에 따라, .90 이상인 문항 적합도 계수는 데이터에 가장 적합한 모형의 증거로 고려되었다(Paunonen, 1997). 적합도 예언의 방정식이 만들어지는 Paunonen의 Monte Carlo 방정식을 사용하였을 때, 하나가 무작위로 만들어진 데이터의 요인이 되고 같은 수의 변수와 요인을 가진 모형에 적합하도록 된다면, 모든 문항 그리고 요인 적합도 계수는 95%이상의 신뢰 구간이 예상되었다. 이러한 분석들은 GPI가 모든 문화권에 적용 가능함을 보여 주었다. 이렇게 개발된 GPI는 미국영어에서 영국영어, 독일어, 프랑스어, 스페인어, 네덜란드어, 스웨덴어, 일본어, 중국어, 한국어로 번역되었다.

GPI는 2가지 영역의 모형에 기반하고 있다. 성격을 측정하기 위하여 성격의 5요인 모형에 기초하고 있으며, 또한 작업/일의 맥락에서 사용될 것이므로 핵심 수행 요인과 성격 구성 요소들 간에 관련 구조를 조직화하기 위해 직무 성과 모형을 사용하였다. 성격의 밝은 차원은 성격의 5요인 모형으로 측정하고 있으며, 이는 외향성(extroversion: 사회성), 성실성(conscientiousness: 신뢰성), 신경증(neuroticism: 적응성, 감성적 예민함), 경험에 대한 개방성(openness to experience: 지적 호기/탐구심), 호감성(agreeableness)을 측정하고 있다. 성격의 어두운 차원은 derailing 요인으로 자기중심성(ego centered), 조작(manipulation), 과잉 관리(micro-managing), 위협

(intimidating), 수동-공격성(passive-aggressive)를 측정하고 있다. 성격핵심성과 요인으로 관리, 사고방식, 대인관계, 리더십, 과업 지향, 자기 관리, 동기에 대해 측정하도록 하고 있다(Schmit, Kihm, & Robie, 2000).

### 가. 성격적 탈선 요인

경영자의 성격을 측정하기 위해서 PDI에서 개발한 GPI를 사용하였다. 한국어로 번역된 GPI는 한국 PDI에서 수입한 것을 해당 기업들에서 사용한 것이다. 조사 연구는 모든 계열사의 임원들을 대상으로 이루어졌으며, 경영자 본인이 직접 대답한 점수를 바탕으로 채점되었다. 각 하위척도들은 해당 기업 내에서 상대적 위치와 아시아에서의 상대적 위치를 파악할 수 있는 두 가지 백분위로 계산이 되었다.

37개의 GPI 전체 하위척도들 중 5개의 범주가 성격적 탈선 요인으로, 자기 중심성, 조작, 과잉 관리, 위협, 수동-공격성이 그것들이다. 각 요인들이 측정하고자 하는 내용은 다음의 [표 4-3]과 같다.

[표 4-3] 성격적 탈선 요인

Derailing Leadership Factor	
자기 중심성	자기중심적이며 이기적인 성향을 측정한다. 예시문항: “나는 어쩔 수 없이 계속해서 우둔한 사람들과 일을 하고 있다.”
조작	자기에게 유리하게, 약삭빠른 성향을 측정한다. 예시문항: “필요하거나 원하는 바를 얻는데 사람이 중요한 도구로 이용될 수 있다.”
과잉	높은 지위로 승진하고 나서도 과도하게 관리하려는 성향을 측정

관리	한다. 예시문항: “업무를 위임하면 리더로서 힘이 약화 된다.”
위협	권력을 위협적으로 행사하려는 성향을 측정한다. 예시문항: “필요하다면, 사람들을 위협하는 것이 부담스럽지 않다.”
수동 공격성	다른 사람과 직면하는 것을 회피하고, 수용 혹은 협력하는 듯이 보이지만 실제로는 비협조적이고 자기에게 유리한 쪽으로 행동하는 성향을 측정한다. 예시문항: “사람들과 논쟁하기보다는 그들이 듣고 싶어 하는 말을 해 주는 것이 종종 최선이다.”

#### 나. Big Five 요인

성격적 탈선요인과 마찬가지로 PDI에서 개발한 GPI를 이용하여 측정하였다. 37개의 GPI 전체 하위척도들 중 30개의 범주가 Big Five 요인으로 각 요인들이 측정하고자 하는 내용은 다음의 [표 4-4]와 같다.

[표 4-4] Big Five 요인

Big Five 범주	하위요인	측정내용
호감성	민첩한 사고	다양한 아이디어와 사고방식에 개방적인 성향을 측정한다.
	배려	다른 사람의 안녕에 대한 관심을 표현하려는 성향을 측정한다.
	공감	다른 사람이 무엇을 경험하고 있는지를 알아채고, 자기가 알아챈 점을 전달하려는 성향을 측정한다.
	믿음	대부분의 사람이 선하고 좋은 의도를 갖고 있다고 믿는 성향을 측정한다.
	개방성	개인간의 차이를 수용 혹은 존중하려는 성향을

		측정한다.
	상호의존성	다른 사람과 잘 어울려서 일하려는 성향을 측정한다.
성실성	세부사항에 집중하는	정확성을 추구하는 성향을 측정한다.
	일에 초점맞추는	업무 수행 과정에서 스스로 엄격함을 지키려는 성향을 측정한다.
	충실한	도덕적인 의무감을 느끼는 성향을 측정한다.
	책임감있는	믿을 수 있는 사람이 되고 싶어하는 성향을 측정한다.
외향성	관리능력이 있는	리더의 역할을 맡으려는 성향을 측정한다.
	영향력 있는	다른 사람들로 하여금 사물을 특정한 방식으로 보거나 행동하도록 만드는 성향을 측정한다.
	사회성이 있는	사교적인 상황에 참여하는 성향을 측정한다.
	에너지 수준	활동적이고 에너지가 넘치는 정도를 측정한다.
	진취성	능동적으로 행동을 취하려는 성향을 측정한다.
	성취 욕구	개인적으로 의미 있는 목표를 실현하려는 강력한 욕구를 측정한다.
	적응성	변화나 다양성을 받아들이는 성향을 측정한다.
	경쟁력 있는	자기 성과를 남과 비교해서 평가하려는 성향을 측정한다.
신경증	위험을 감수하는	불충분한 정보에 근거해서 기회를 잡으려는 성향을 측정한다.
	승진 욕구	승진하려는 야망을 품는 성향을 측정한다.
	부정적정서	업무뿐 아니라 여러 가지 영역에 대해 전반적으로 만족하지 못하는 성향을 측정한다.
	낙관주의	좋은 일이 일어날 것이라고 믿는 성향을 측정한다.
	정서 통제	감정에 휘둘리지 않는 성향을 측정한다.
	스트레스 저항력	스트레스 상황에서 신체적이나 감정적인 반응 없이 버티는 성향을 측정한다.
	자신감	자기 능력과 스킬을 믿는 성향을 측정한다.
경험에 대한 개방성	혁신/창조	독특하고 참신한 것을 만들어내려는 성향을 측정한다.
	사고에 초점을 두는	데이터에서 체계적인 주제를 포착, 분석하여 애매한 정보를 이해하려는 성향을 측정한다.
	비전	자기 생각 속에서 앞날을 내다 보려는 성향을 측정한다.
	사회적 영악성	사회적인 단서를 정확하게 포착하고 이해하며

---

이러한 정보를 활용하여 원하는 목표를 달성하려는 성향을 측정한다.

독립적

자율성을 추구하는 성향을 측정한다.

---

## 다. 리더십 스타일

리더십 스타일은 5-10명의 부하들이 자신의 상사에 대해 평가하는 방식이었으며, 오하이오 주립 대학의 연구에 기반하여 2가지 리더 행동 유형에 대한 척도를 개발하였으며, 이를 토대로 해당 경영자(임원)의 과업지향, 관계지향 두 가지 차원을 5점 척도로 평가한 것이다. 복수의 부하들의 반응은 모두 평균하여, 해당 임원의 점수로 할당되었다. 리더십 스타일 설문지는 해당 기업에서 자체 개발한 것이며, 이 자료는 기업에서 제공 받은 수치이다.

## 3. 분석 절차

### 1) 데이터 클리닝

적절한 분석을 위해 직접 수집한 설문 자료에 대해 다음과 같은 클리닝(cleaning) 절차를 거쳤다. GPI를 측정하지 않은 경우를 제외하고 불성실 응답이 없는 것으로 간주하였다. 최종적으로 GPI와 부하 설문지는 177명의 경영자의 자료를 사용하였다.

### 2) 분석도구

잠재적 군집 분석은 요인들의 점수를 사용하여 집단을 나누고 집단의 수에

따른 모형의 적합도를 평가할 수 있는 분석방법으로 성격적 탈선 요인에 따른 자연발생적인 집단을 알아보기 위해 MPLUS를 이용하여 잠재적 군집 분석(LCA: Latent Class Analysis)을 하였다.

분석을 위한 자료 정리와 기초적인 분석에 SPSS 18.0을 사용하였으며, 경영자들의 성격적 탈선 요인 및 LCA로 얻어진 경영자들의 성격적 탈선 군집과 Big five간의 영향 그리고 리더십 스타일과의 영향을 알아보기 위하여 SPSS 18.0을 사용하여 상관분석과 요인분석, 단순/중다 회귀분석 및 분산분석을 실시하였다.

## V. 연구 결과

### 1. 경영자들의 성격적 탈선 요인과 Big Five

#### 1) 기술통계 및 상관분석 결과

본 연구에서 측정된 인구통계적 특성, 탈선 요인(자기중심성, 조작, 과잉관리, 위협, 수동공격성)에 대한 평균, Big Five 요인(호감성, 성실성, 외향성, 신경증, 경험에 대한 개방성)에 대한 평균, 표준편차 및 상관관계가 [표 5-1]에 제시되어 있다. 평균 연령은 58세로 경영자들을 대상으로 하였기 때문에 연령이 높았으며, 대다수의 구성원들이 대졸과 석사학위 이상의 학력을 가지고 있었다.

#### 가. 탈선 요인간 상관분석 결과

측정된 주요 변수들간의 상관계수를 살펴보면, 탈선 요인간 상관계수는 전반적으로 유의미하게 높은 상관을 보이고 있다. 자기중심성과 조작이 .28, 자기중심성과 과잉관리가 .46, 자기중심성과 위협이 .35로 자기중심성과 조작, 과잉관리, 위협이 .01 수준에서 정적으로 유의미한 상관을 보였다. 이는 사람을 도구로 이용하려고 하는 성향이 높거나 높은 지위에 있어도 과도하게 관여를 하거나 혹은 권력을 위협적으로 사용하는 사람이 이타적이기 보다 이기적일 가능성이 더 높을 것으로 예측된다. 또한 조작과 과잉관리가 .44, 조작과 위협이 .33, 조작과 수동공격성이 .46으로 .01수준에서 유의미한 상관을 보였

다. 높은 위치에 올라갔더라 하더라도 작은 수준까지 관여 하는 사람은 부하나 동료로 도구로 이용할 가능성이 더 높으며, 자신에게 필요하다 생각되어 지면 타인을 위협하려는 성향이 강한 사람과 타인과 직면을 회피하고 비협조적인 성향을 가진 사람도 타인을 도구로 이용할 가능성이 더 높은 것으로 사료된다. 과잉관리와 위협이 .42, 과잉관리와 수동공격성이 .22로 .01수준에서 유의미한 상관을 보였으며, 위협 수준이 높은 사람 혹은 수동공격적인 성향이 강한 사람은 위임하기보다 자신이 작은 부분까지 관리하려는 성향이 강함을 알 수 있다.

수동공격성과 자기중심성, 수동공격성과 위협을 제외한 모든 요인이 .01수준에서 유의미하게 상관을 보였다. 결과적으로 탈선 요인들 간의 상관은 매우 높았으며, 각 탈선 요인에 대한 성향을 더 많이 가지고 있을수록 탈선할 가능성이 높아진다.

#### 나. Big Five 요인간 상관분석 결과

Big Five 요인간 상관계수를 살펴보면, 모든 요인간 상관이 유의미하게 매우 높았다. 특히, 외향성과 경험에 대한 개방성은 .64, 외향성과 신경증은 .51, 호감성과 성실성은 .50로 높았으며, 모든 요인이 .29에서 .64의 범위에서 유의미한 상관을 보였다. 모든 요인들이 다른 요인들에 의해 영향을 받고 있었으며, 매우 높은 상관관계를 보이고 있다.

#### 다. 탈선요인과 Big Five 요인간 상관분석 결과

마지막으로 탈선요인과 Big 5요인간의 상관계수를 살펴보면, 자기중심성과 Big Five요인은 호감성을 제외한 모든 Big Five요인(성실성=.17,  $p<.05$ , 외향성=.36, 신경증=.23, 경험에 대한 개방성=.43,  $p<.01$ )이 .17에서부터 .41까지

의 범위로 정적으로 유의미한 상관을 보였으며, 특히, 외향성과 경험에 대한 개방성과 같은 능동적이고 자율적인 성향을 측정하는 요인과 정적으로 유의미한 관계를 가지고 있기 때문에 자기중심성이 어느 정도 경영자의 탈선을 줄여주는 요인으로 작용할 수 있으나, 외향성 혹은 경험에 대한 개방성이 높아지면, 자기중심성이 높아져 탈선할 확률이 높아진다.

자기중심성 이외의 탈선 요인들은 Big Five 요인들과 부적인 상관을 보였는데, 조작과 Big Five요인은 호감성이  $-0.19$ , 성실성은  $-0.25$ 로 유의미한 상관을 보였다. 이는 호감성 혹은 성실성이 낮을수록 사람을 도구로 이용할 가능성이 높아지며, 이는 탈선으로 이어지게 된다.

과잉관리와 Big Five요인은 호감성이  $-0.34$ , 신경증이  $-0.15$ 로 부적으로 유의미한 상관을 보였으며, 호감성 혹은 신경증이 낮을수록 부하 혹은 자신의 업무를 과도하게 관리하려고 하는 성향이 높을 것으로 보여진다. 신경증과 부적으로 관련이 있는 것은 본 연구에서 측정된 신경증 차원들이 업무에 대한 만족도, 낙관적인 성향, 정서적 통제력, 스트레스 저항력, 자신감 등을 측정하도록 하는 것이었기 때문에 이러한 차원들이 낮아지면, 업무에 몰입이 되지 못하고 부하 혹은 자기 자신 그리고 상황변수들을 정서적으로 통제하지 못하거나 자신감이 부족하게 되면, 과도하게 관리하게 될 가능성이 높을 것이다.

위협과 Big Five 요인은 호감성이  $-0.40$ , 성실성이  $-0.14$ 로 부적으로 유의하고 호감성이 낮을수록 혹은 성실함이 부족한 경영자일수록 권력을 위협적으로 행사하려는 성향이 강하였다.

마지막으로 수동공격성과는 성실성만이  $-0.15$ 로 부적으로 유의미한 상관을 보였다. 이는 일에 초점을 맞추지 못하고, 충실하지 않고, 책임감이 없는 경영자들이 더 비협조적이고 자기에게 유리한 쪽으로 행동하려하며, 이러한 행동이 탈선과 이어지게 되는 것이다.

탈선요인과 Big Five요인의 상관을 요약하면, 자기중심성만이 Big Five와

정적으로 유의미한 상관을 보였다. 어느 정도의 자기중심적인 성향은 탈선할 확률을 줄여주고, 경영자의 위치에 있어서 자기중심적인 성향이 도움을 줄 수 있을 것으로 보여 진다. 그러나 자기중심성이 과도하게 높을 경우 탈선할 수 있다는 것을 염두 해 두어야 할 것이다.

이외의 4가지 요인(조작, 과잉관리, 위협, 수동공격성)은 Big Five와 부적으로 유의미한 상관을 보였다. 성격의 밝은 측면들이 줄어들수록 탈선과 가까워 짐을 볼 수 있다. 특히, Big Five 요인 중 호감성과 성실성이 탈선 요인들과 부적으로 상관이 있었으며, 경영자들이 탈선 확률을 줄이기 위해서는 민첩한 사고를 가지고 타인을 배려하고 공감하며, 타인을 믿어주고, 사람에 초점을 맞추기 보다는 업무에 초점을 맞추고 도덕적인 의무감을 가지고 책임감 있는 행동을 한다면, 보다 더 경영자로 성공할 수 있을 것이다.

[표 5-1] 측정 변인들 간의 평균, 표준편차 및 상관계수

변인	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. 연령	-											
2. 학력	.308**	-										
3. 자기중심성	.079	.021	-									
4. 조작	.133	-.016	.285**	-								
5. 과잉관리	-.061	-.074	.460**	.445**	-							
6. 위협	-.022	.018	.350**	.333**	.417**	-						
7. 수동공격성	.000	-.047	.092	.456**	.221**	.108	-					
8. 호감성	-.052	.050	.003	-.194**	-.343**	-.405**	-.129	-				
9. 성실성	-.042	.044	.173*	-.257**	-.084	-.149*	-.156*	.428**	-			
10. 외향성	.173	.148	.367**	-.045	-.004	.048	-.128	.505**	.344**	-		
11. 신경증	.030	-.056	.233**	-.107	-.154*	-.008	-.129	.353**	.295**	.512**	-	
12. 경험에 대한 개방성	.178	.131	.431**	.050	.132	.110	-.018	.413**	.413**	.648**	.379**	-
평균(M)	58.76	1.62	52.70	35.35	57.17	54.96	66.66	47.03	62.68	51.62	52.60	53.54
표준편차(SD)	3.756	.76	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

## 2. 경영자들의 성격적 탈선 군집

### 1) 성격적 탈선 요인에 근거한 경영자들의 잠재적 군집 분석(LCA: Latent Class Analysis) 결과

잠재적 군집분석(LCA: Latent Class Analysis)은 요인분석과 유사하게 관찰된 종속변수들 간 관계를 잠재적 군집으로 설명해주는 분석법이다. 그러나 요인분석과는 달리 잠재적 군집분석에서는 개개인의 유형 혹은 범주를 제공한다. 게다가 다양한 범주적인 잠재변수들을 추정할 수 있도록 해 줄 뿐만 아니라 연속적 잠재 변수들을 포함하도록 하는 확장된 측정 모형이다. 관찰된 종속 변수들의 일련의 집합/집단과 범주적 잠재변수들의 일련의 집합/집단 간 관계를 설명해 주는 보편적인 모형이기도 하다(Muthen, 2008). 이는 관찰된 종속 변수들은 잠재적 군집의 지표로 속하게 되는 것을 의미한다. 이 과정에서 대부분의 유형 분류 분석들은 연구자가 임의로 잠재적 군집을 결정하고 이를 토대로 군집을 형성하는 반면에, 잠재적 군집분석은 베이저안 정보 준거(Bayesian Information Criterion; BIC, Schwarz, 1978)를 기준으로 최적의 잠재적 군집이 결정된다. 이 분석에서는 집단의 수를 늘릴 때, 베이저안 정보 준거가 줄어드는 것이 더 적합한 모형임을 의미한다(이동귀, 이수란, 김혜영, 2009). 예를 들어, 집단의 수가 3일 경우 BIC가 가장 적어지고, 집단의 수가 4일 경우 집단이 3개 일 때 보다 BIC가 늘어난다면 집단의 수를 3개로 선택할 수 있는 것이다. 그러나 BIC 차이만으로는 집단 구분의 적합성을 판단할 수 없으며, 이와 더불어 집단을 구분하는데 고려 될 수 있는 표본의 수, 해석 가능성 등을 함께 고려하여 가장 설명력 있는 집단의 수를 최종 모형으로 선택한다(이동귀, 이수란, 김혜영, 2009).

본 연구에서는 성격적 탈선 요인에 근거한 경영자들의 잠재적 군집 분석을

실시하여 다음의 [표 5-2]과 같은 결과를 얻었다. 잠재적 군집 분석에서는 군집의 수를 늘릴 때, BIC가 줄어드는 것이 더 적합한 모형이기 때문에 군집 3모형과 4모형이 적합한 것으로 보였으나, 사례수와 해석가능성을 고려해 보았을 때, 군집 3개가 더 적합하다고 생각되어져 군집 3모형을 채택하였다. 세 개의 군집은 그림 1과 같은 유형으로 분류되었다.

[표 5-2] 경영자들의 잠재적 탈선 군집 분석 결과

집단의 수	BIC	BIC 차이	사례수(최대/최소)
1	8283.954		
2	8187.355	96.599 감소	110/67
3	8159.558	27.797 감소	74/48
4	8159.862	0.304 증가	69/17
5	8165.691	5.829 증가	57/10

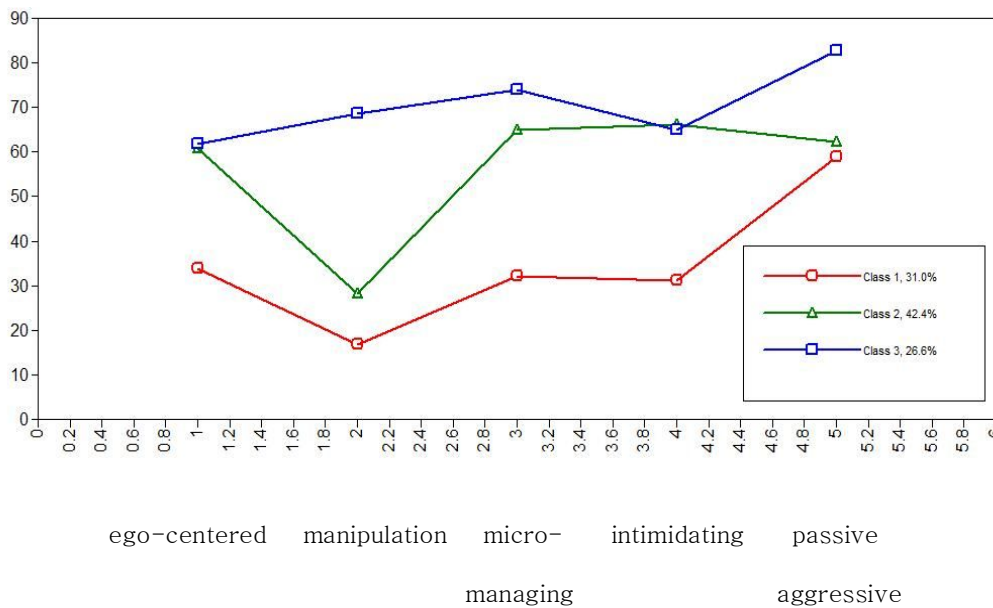


그림 1. 잠재적 군집 분석으로 나누어진 경영자들의 탈선 유형

각 집단을 개별적으로 살펴보면, 군집 1은 전체의 31%인 55명이 속하였으며, 자기중심성(M=33.843), 조작(M=16.680), 과잉 관리(M=32.118), 위협(M=31.152) 점수는 낮은 반면, 수동 공격성(M=58.915)만 특히 높은 특성을 보였다. 이 유형은 자기중심적이기 보다 이타적인 성향이 강하며, 타인을 도구로 이용하려 하거나 자신에게 유리한 상황으로 조작하는 경향이 적었다. 또한 높은 지위에 있음에도 불구하고 부하를 관리하고 통솔하려고 하기보다 부하에게 위임을 하는 성향이 더 많았으며, 다른 집단에 비해 권력을 위협적으로 사용하려는 성향이 낮았다. 수동 공격적인 성향도 다른 집단에 비해서는 낮은 수준이지만, 집단 내 차원들의 점수들을 비교해 보았을 때, 가장 높은 수준이 수동공격성 이었다. 각 차원들의 특성을 고려하여, 군집 1은 ‘수동-공격형’으로 유형을 명명하였다.

군집 2는 전체의 42.4%인 74명이 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. 이타적이기 보다 이기적인 성향이 강하며, 자신이 중요하다고 생각하는 경향이 강하기 때문에 본인의 의사를 고집하는 성향을 측정하는 과잉관리 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. 이에 따라, 군집 2는 ‘저조작형’으로 명명하였다.

군집 3은 전체의 26.6%인 48명이 속하였으며, 자기중심성(M=61.703), 조작(M=68.673), 과잉관리(M=74.020), 위협(M=64.854), 수동공격성(M=82.790) 점수가 모두 높았으며, 특히 수동공격성이 가장 높은 유형으로 나

타났다. 상대적으로 모든 집단에 비해 모든 점수가 높았기 때문에 이러한 특징을 고려하여, 군집 3은 ‘고위험형’으로 명명하였다.

전반적으로 경영자들은 자기중심성이 강하며, 수동공격성이 높았다. 이는 경영자 위치가 가지고 있는 권력의 수준이 높기 때문으로 사료된다. 또한 경영자들은 50대 이상의 연령의 분포가 가장 많았기 때문에 연령의 시대적 특성에 영향 받았을 것이다.

## 2) 경영자들의 탈선 군집과 Big 5요인 다변량 분산분석 결과

경영자의 성격적 탈선 요인들에 따라 구분된 군집(수동공격형, 저조작형, 고위험형)들이 Big 5요인(성실성, 호감성, 외향성, 신경증, 경험에 대한 개방성)에서 유의미한 차이가 있는지 알아보기 위해 다변량 분산분석을 실시하였다. 3개의 군집을 독립변수로 두고, Big 5요인(성실성, 호감성, 외향성, 신경증, 경험에 대한 개방성)은 종속변수로 사용되었다. Box의 동질성 검정결과 집단의 공분산행렬의 동일성 가정을 만족시키지 못하였다[F(30, 76926.936)=29.456,  $p<.05$ ]. 따라서 Mertler와 Vannatta(2001)가 제시한 바와 같이 Pillai's Trace 값을 살펴본 결과 하위군집에 따라 종속변인에서 유의미한 차이를 보이는 것으로 나타났다[Pillai's Trace=.104, F(10, 342)=1.88,  $p<.05$ ].

[표 5-3]의 변량분석 결과에 따르면, 독립변수(군집)는 5개의 종속변수 중 호감성, 성실성, 신경증, 경험에 대한 개방성을 제외하고, 나머지 외향성에서만 유의도 수준 .05에서 의미 있는 차이를 보였다. 또한, 경험에 대한 개방성에서도 경계선 수준에서 유의미한 차이가 있었다. 이에 따라, 3개의 군집은 Big 5요인 중 외향성과 유의미한 관계가 있었으며, 경험에 대한 개방성에 대해서도 약간의 유의미한 상관성이 있었다.

[표 5-3] 성격적 탈선 군집과 Big Five의 다변량 분산분석 결과

	수동공격형		저조작형		고위험형		P
	M	SD	M	SD	M	SD	
호감성	48.51	16.49	45.39	16.76	47.88	16.68	.531
성실성	61.78	18.48	62.23	17.29	64.44	17.92	.639
외향성	46.73	19.03	53.98	19.42	53.57	21.73	.012*
신경증	52.91	12.93	52.70	13.71	52.13	14.19	.385
경험에 대한 개방성	51.61	19.31	56.53	15.82	51.16	19.06	.062

성격적 탈선 군집과 Big Five의 다변량분산분석 결과를 자세히 살펴보면, 외향성에 대해서는 수동 공격성(M=46.73, SD=19.03)의 평균이 가장 낮았으며, 저조작형(M=53.98, SD=19.42)과 고위험형(M=53.57, SD=21.73)은 수동 공격성 보다는 높은 평균을 보였다. 경험에 대한 개방성에 대해서는 저조작형(M=56.53, SD=15.82)의 평균이 가장 높았으며, 수동공격형(M=51.61, SD=19.31)과 고위험형(M=51.16, SD=14.19)은 저조작형 보다 낮은 평균을 보였다.

### 3. 경영자들의 성격적 탈선 5요인 및 Big 5요인과 리더십 스타일

#### 1) 리더십 스타일 요인분석 결과

본 연구에서는 Quinn(1983, 1999)등에 의해 제안된 경쟁가치모형을 바탕으로, 과업지향 리더십과 관계지향 리더십을 확인하고자 SPSS 18.0을 사용하여 확인적 요인분석(confirmatory factor analysis)을 실시하였다.

본 연구에서 사용된 과업중심 리더십 스타일과 관계중심 리더십 스타일은 기업에서 측정된 부하 설문지로, 본 연구에서는 오하이오 주립대학의 연구를 토

대로 의미가 중복되거나, 문항이 리더십 스타일을 평정하는데 있어서 다소 복잡하거나 모호한 문항들은 제거되었고, 총 16개 문항을 사용하였다. 각 요인별 문항들은 [표 5-4]에 제시되어 있다.

[표 5-4] 리더십 스타일 요인분석 결과

리더십 스타일	문항	내적일관성계수 (Crombach's $\alpha$ )
과제중심 리더십 스타일	조직의 미래 모습 또는 나아가야 할 방향을 명확히 설정하고 있다.	.96
	이슈나 문제 상황발생시 신속하게 대응한다.	
	성과 달성에 필요한 핵심지표를 파악하고 집중 관리한다.	
	어떠한 장애요인에 직면하더라도 포기하지 않고 적극적으로 추진한다.	
	목표를 달성하는데 필요한 자원(자금, 인력 등)을 확보하고 활용한다.	
	목표달성에 필요한 업무구조와 프로세스를 확인하고 실행한다.	
	업적 달성에 따라 과감하게 차별적 보상을 시행한다.	
	업무달성 정도를 주기적으로 모니터링하고 피드백한다.	
관계중심 리더십 스타일	구성원 상호간 신뢰수준을 바탕으로 협력이 잘 이루어지는 환경을 조성한다.	.97
	상하간, 동료간 의사소통이 원활하게 이루어지도록 한다.	
	관련 당사자들을 의사결정과 계획 수립에 적절히 참여시킨다.	
	구성원이 열정을 갖고 자발적으로 업무에 몰입	

	할 수 있도록 주인의식을 불어 넣는다.	
	구성원들이 소신 있게 일을 할 수 있도록 적극적으로 권한을 위임한다.	
	상대방이 편안함을 느끼도록 개방적, 우호적으로 대한다.	
	개인적 특성 혹은 배경과 상관없이 사람들을 존중하고 배려한다.	
	구성원으로 하여금 자기개발 목표를 확인하고 우선순위를 설정하도록 돕는다.	

과제중심 리더십 스타일 8문항의 내적 일관성 계수(Crombach's  $\alpha$ )는 .96이며, 관계중심 리더십 스타일 8문항의 내적 일관성 계수(Crombach's  $\alpha$ )는 .97로 내적 일관성 계수가 두 리더십 스타일 모두에서 매우 높았다.

## 2) 성격적 탈선 5요인과 리더십 스타일 회귀분석 결과

### 가. 성격적 탈선 5요인과 과제중심 리더십스타일 회귀분석 결과

성격적 탈선 요인과 과제중심 리더십 스타일의 회귀분석 결과, 성격적 탈선 요인 중 조작과 위협이 과제중심 리더십 스타일과 유의미한 관계가 있었으며, 이에 대한 결과가 [표 5-5]에 제시되어 있다.

[표 5-5] 성격적 탈선 5요인과 과제중심 리더십스타일 회귀분석 결과

독립변수	비표준화계수		표준화계수	t	유의확률
	B	표준오차			

자기중심성	-.001	.001	-.086	-.976	.331
조작	.004	.002	.226	2.324	.021
과잉관리	-.001	.001	-.054	-.566	.572
위협	-.003	.001	-.210	-2.363	.019
수동공격성	.000	.001	.023	.271	.787

$$R^2(\text{adj. } R^2)=.077(.048), F=2.633, p=.026$$

탈선 5요인의 리더십 스타일에 대한 기여도와 통계적 유의성을 검정한 결과, F통계값은 2.633, 유의확률은 .026으로 탈선 5요인은 유의수준 .05에서 과제 중심 리더십 스타일을 유의하게 설명하고 있으며, 그 중 조작( $t=2.324$ ,  $p=.021$ ), 위협( $t=-2.363$ ,  $p=.019$ )이 유의수준 .05에서 과제중심 리더십 스타일과 유의미한 상관이 있었다. 특히, 자신에게 유리한 성향을 측정하는 조작은 과제중심 리더십 스타일과 정적으로 상관이 있는 반면, 다른 사람과 직면하는 것을 회피하고, 수용 혹은 협력하는 듯이 보이지만 실제로는 비협조적이고 자기에게 유리한 쪽으로 행동하는 성향을 측정하는 위협은 과제중심 리더십 스타일과 부적적으로 상관이 있었다. 이는 조작 성향이 높은 경영자 혹은 위협 성향이 낮은 경영자가 과제중심적 리더로 평가된다는 것을 의미한다.

#### 나. 성격적 탈선 5요인과 관계중심 리더십 스타일 회귀분석 결과

성격적 탈선 요인과 관계중심 리더십 스타일의 회귀분석 결과, 과제중심 리더십 스타일과 마찬가지로 성격적 탈선 요인 중 조작, 위협이 관계중심 리더십 스타일과 유의미한 관계가 있었으며, 이에 대한 결과가 [표 5-6]에 제시되어 있다.

#### [표 5-6] 성격적 탈선 5요인과 관계중심 리더십 스타일 회귀분석 결과

독립변수	비표준화계수		표준화계수	t	유의확률
	B	표준오차			
자기중심성	-.002	.002	-.115	-1.361	.175
조작	.005	.002	.256	2.764	.006
과잉관리	-.001	.002	-.059	-.652	.515
위협	-.006	.002	-.320	-3.791	.000
수동공격성	.002	.002	.112	1.357	.177

$R^2(\text{adj. } R^2)=.165(.138), F=6.185, p=.000$

성격적 탈선 5요인의 리더십 스타일에 대한 기여도와 통계적 유의성을 검정한 결과, F통계값은 6.185, 유의확률은 .000로 성격적 탈선 요인은 유의수준 .05에서 관계중심 리더십 스타일을 유의하게 설명하고 있으며, 요인 중 조작( $t=2.764, p=.006$ ), 위협( $t=-3.791, p=.000$ )이 관계중심 리더십과 .05 수준에서 관계중심 리더십 스타일을 유의미한 상관이 있었다. 과제중심 리더십 스타일과 유사하게 조작과는 정적으로 위협과는 부적으로 상관이 있었으며, 조작 성향이 높을수록 혹은 위협 성향이 낮을수록 관계중심적인 리더로 평가된다는 것을 의미한다.

### 3) Big 5요인과 리더십 스타일 회귀분석 결과

#### 가. Big 5요인과 과제중심 리더십 스타일 회귀분석 결과

Big 5요인과 과제중심 리더십 스타일의 회귀분석 결과, Big 5요인과 유의미한 관계를 보이지 않았으며, 이에 대한 결과가 [표 5-7]에 제시되어 있다.

#### [표 5-7] Big 5요인과 과제중심 리더십 스타일 회귀분석 결과

독립변수	비표준화계수		표준화계수	t	유의확률
	B	표준오차			
호감성	.003	.002	.108	1.082	.281
성실성	-.001	.002	-.032	-.337	.737
외향성	-.002	.002	-.086	-.724	.470
신경증	-.001	.003	-.020	-.214	.831
경험 개방성	.001	.002	.068	.613	.541

$$R^2(\text{adj. } R^2) = .010(-.021), F = .326, p = .897$$

Big 5요인의 과제중심 리더십 스타일에 대한 기여도와 통계적 유의성을 검증한 결과, F통계값은 .326, 유의확률은 .897로 Big 5요인은 과제중심 리더십 스타일을 유의하게 설명하지 못하였다.

#### 나. Big 5요인과 관계중심 리더십 스타일 회귀분석 결과

Big 5요인과 관계중심 리더십 스타일의 회귀분석 결과, Big 5요인 중 호감성, 성실성, 외향성이 관계중심 리더십 스타일과 유의미한 관계가 있었으며, 이에 대한 결과가 [표 5-8]에 제시되어 있다.

[표 5-8] Big 5요인과 관계중심 리더십 스타일 회귀분석 결과

독립변수	비표준화계수		표준화계수	t	유의확률
	B	표준오차			
호감성	.011	.003	.353	3.721	.000
성실성	-.006	.003	-.213	-2.376	.019
외향성	-.006	.003	-.232	-2.048	.042
신경증	.002	.003	.061	.684	.495
경험 개방성	.000	.003	-.013	-.127	.899

---

$$R^2(\text{adj. } R^2)=.103(.074), F=3.603, p=.004$$

---

Big 5요인의 리더십 스타일에 대한 기여도와 통계적 유의성을 검정한 결과, F통계값은 3.603, 유의확률은 .004로 Big 5요인은 유의수준 .05에서 관계중심 리더십 스타일을 유의하게 설명하고 있으며, 요인 중 호감성( $t=3.721, p=.000$ ), 성실성( $t=-2.376, p=.019$ ), 외향성( $t=-2.048, p=.042$ )이 관계중심 리더십과 .05 수준에서 유의미한 상관이 있었다. 호감성과는 정적으로 상관있었으며, 성실성 및 외향성과 부적으로 상관이 있었다. 호감성이 높을수록 혹은 성실성이나 외향성이 낮을수록 관계중심적인 리더로 평가된다는 것을 의미한다.

## VI. 논의

### 1. 연구결과의 요약

본 연구의 목적은 한국 경영자들이 경영자 위치에서 탈선될 수 있는 성격적 탈선 요인들이 Big 5요인에 어떠한 영향을 미치는 지를 알아보고, 이러한 탈선 요인들이 어떤 하위집단으로 구분되는지에 관하여 알아보고자 한다. 또한 탈선 요인 및 탈선 군집이 Big 5요인과 Big five 하위요인에서 어떠한 차이가 있는지에 관하여 규명하고, 탈선 5요인 및 Big 5요인이 리더십스타일과 어떠한 관계가 있는지 살펴보고자 한다.

첫 째, 성격적 탈선 요인과 Big 5요인과의 관계를 분석한 결과, 탈선 요인과 Big 5요인은 전반적으로 높은 상관을 보이고 있었다. 특히, 자기중심성은 Big Five 요인과 정적으로 유의미한 상관을 보였으며, 이외의 4가지 요인(조직, 과잉관리, 위협, 수동공격성)은 Big Five와 부적으로 유의미한 상관을 보였다.

둘 째, 한국 경영자들은 5가지 성격적 탈선 요인들에 따라 ‘수동-공격형’, ‘저조작형’, ‘고위험형’의 3개의 군집으로 도출되었으며, 각 군집은 Big 5요인 및 하위요인에서 다른 특징들을 보였다. 이는 군집 3모형이 성격적 탈선 요인에 따라 뚜렷하게 구분될 수 있음을 경험적으로 보여주는 것이며, 이러한 발견은 경영자의 위치에 있거나, 경영자의 위치로 가기 위한 사람들에게 주목할 만한 시사점을 제공한다. 군집 3모형은 다음과 같은 특징을 가지고 있다.

표본의 31%인 55명이 해당하는 군집 1은 자기중심성, 조작, 과잉관리, 위협 요인에서 평균보다 낮은 점수를 보이는 반면, 수동 공격성만 높은 특성을 보여 ‘수동-공격형’이라고 명명하였다. 그러나 이 유형은 상대적으로 모든 탈선 요인에 대해 가장 낮은 점수를 보였으며, 다른 군집들과 가장 대조를 보이는 집단이다.

표본의 42.4%인 74명으로 구성되어 있는 군집 2는 자기중심성, 과잉관리, 위협, 수동-공격성에서 모두 평균 이상의 높은 점수를 보이는 반면, 조작만 낮은 특성을 보였기 때문에 ‘저조작형’으로 명명하였다. 이 집단은 가장 많은 표본을 형성하고 있기 때문에 한국 경영자의 대부분이 이 유형에 속할 것으로 여겨진다.

표본의 26.6%인 48명이 속해있는 군집 3은 자기중심성, 조작, 과잉관리, 위협, 수동-공격성 모두에서 점수가 높았으며, 모두 평균 이상을 보였다. 탈선의 위험이 있는 5가지 요인들에 대한 점수가 모두 높은 집단이기 때문에 이러한 특징을 고려하여, 군집 3은 ‘고위험형’으로 명명하였다.

잠재적 군집분석으로 형성된 3개의 집단과 Big Five의 영향력을 분석한 결과, ‘수동-공격형’이 외향성과 부적 상관성이 있었으며, 다변량 분산분석 결과에서도 3개의 군집이 외향성과 유의도 수준 .05에서 정적으로 의미 있는 차이를 보였고 경험에 대한 개방성이 경계선 수준에서 정적으로 유의미하였다.

셋 째, 경영자가 직접 평가한 성격적 탈선 5요인 및 Big 5요인과 부하가 평정한 리더십 스타일 간의 관계를 살펴보았다. 리더십 스타일을 종속변수로 사용하고 성격적 탈선 5요인과 Big 5요인을 독립변수로 사용하여 회귀분석한 결과, 성격적 탈선 5요인 중 조작은 과제중심 리더십과 관계중심 리더십 스타일 모두와 정적으로 유의미한 결과를 보였으며, 위협은 과제중심 리더십과 관계중심 리더십 스타일과 부적적으로 유의미한 결과를 보였다. Big 5요인과 리더십 스타일을 회귀분석 한 결과, 과제중심 리더십 스타일과 Big 5요인은 유의

미한 관계가 없었으며, 관계중심 리더십 스타일과는 호감성이 정적으로 유의미 하였으며, 성실성과 외향성은 부적으로 유의미한 상관을 보였다.

## 2. 연구의 의의

경영자에 대한 연구들은 이론이나 모델에 대한 검증, 문헌 검증 연구(백기복, 신제구, 차동옥, 1998)가 일반적이며, 실험의 경우에 있어서도 관찰 혹은 통제된 실험 상황에서의 연구가 대부분 있었기 때문에 표본의 수가 적거나 인위적인 상황에 맞춰진 결과를 얻을 수밖에 없었다. 그러나 본 연구에서는 실제 경영자 직위에 있는 177명의 사람들을 대상으로 자료를 수집하였기 때문에 실제 경영자의 특성을 확인해 줄 수 있다.

첫 째, 본 연구는 경영자들이 경영자의 위치에서 탈선하도록 이끄는 성격적 탈선 유형이 존재한다는 것을 규명했다는 데 의의가 있다. 경영자의 위치에 올라가는 것은 어려운 일이지만, 경영자의 역할을 완수하는 것 또한 어려운 일일 것이다. 외국의 많은 연구자들은 경영자들이 탈선하는데 영향을 미치는 성격적 요인과 상황적 요인이 무엇인지에 대해 많은 연구를 하였으며, 경영자들이 탈선하는 요인들을 밝혀내려는 시도를 하고 있다. 그러나 국내에서는 경영자들이 탈선할 가능성이 높은 요인을 분류하는 경험적 연구가 없었다. 본 연구에서 경영자들이 탈선할 수 있는 성격적 요인들을 군집모형으로 분류하였으며, 총 3개의 군집으로 유형이 분류되었다. ‘수동-공격형’군집의 경우 자기중심성, 조작, 과잉관리, 위협에서 평균보다 낮은 점수를 보인 반면, 수동 공격성은 다른 요인과 상대적으로 높은 점수를 보였으며, 표본의 31%(55명)를 차지하였다. ‘저조작형’군집의 경우 자기중심성, 과잉관리, 위협, 수동-공격성에서는 높은 점수를 보인 반면, 조작에 대해서만 낮은 점수를 모였으며, 표본의

42.4%(74명)로 가장 높은 비중을 차지하였다. 관계가 요구되는 직무에서 대인간 관계에 대하여 문제를 지닌 경영자는 의사소통에 자발적이지 않거나, 혼자 작업하는 것을 선호하여 작업에 어려움을 겪게 된다(Van Velsor & Leslie, 1995). 그러나 ‘저조작형’의 경우, 자신에게 유리하게 상황을 만들려고 하거나 사람을 이용하려고 하기 보다는 관계적인 측면을 중시하면서도 직위 상승에 대한 열망 또한 높은 집단이라고 보여 진다. 이러한 집단의 사람들은 상위직으로 올라가려는 높은 욕구에 맞추어 다른 유형보다 더 빨리 승진을 할 수 있을 것이다. 마지막 ‘고 위험형’의 경우, 5가지 탈선 요인에서 모두 높은 점수를 가지고 있는 집단으로 이 집단의 경우 가장 탈선할 가능성이 높은 집단이라고 할 수 있으며, 표본의 26.6%(48명)를 차지하였다. 이러한 결과에 따라서, 한국의 많은 경영자들은 자기중심적이며, 권한위임을 적게 하고 권력을 위협적으로 사용하며, 수동-공격적인 성향도 많이 가지고 있는 것으로 보여 진다. 그러나 사람을 도구로 이용하려는 특성은 낮은 점수를 보였다. 이는 삼성그룹의 사례 연구(이홍, 2003)에서 경영자가 안정성, 절차성, 통제성에 많은 가치를 두고 있는 것이 실증적으로 검증된 결과이다. 또한, 현대의 많은 기업에서는 인재 양성에 초점을 두고 인재를 발굴과 교육에 중요함을 인식하고 있다. 이는 사람을 가장 중요한 자원이라고 생각하는 현 시대의 기업이 추구하는 맥락과 같은 결과를 보여준다.

둘 째, 군집 3모형에 대한 Big Five의 영향력을 탐색적으로 확인하였다. 군집의 경영자들은 외향성과는 정적으로 상관이 있었으며, 경험에 대한 개방성도 약간의 정적 상관을 보였다. 외향성이 높은 사람일수록 탈선될 확률이 높으며, 반대로 탈선 요인의 수준이 높을 경우 외향성 또한 높을 확률이 많다. 이와 마찬가지로 경험에 대한 개방성의 수준이 높을수록 탈선될 확률이 높아진다. 앞서 이론적 배경에서 본 바와 같이, 성격의 밝은 측면도 부정적인 영향을 미칠 수 있으며, 이와 반대로 성격의 어두운 측면이 긍정적인 영향을 미치게

된 것일 수도 있다. 이렇듯 성격은 상황과 맥락 그리고 시점에 따라 다른 영향력을 보여준다. 경영자들 또한 정점과 단점을 가지고 있으며, 저마다 다른 특성의 조합을 가지고 자신만의 독특한 리더십을 발휘하고 있다. 따라서 우리들도 자신이 속한 조직의 특수한 상황이나 미래에 예견되는 변화 방향에 능동적으로 대처할 수 있는 역량을 배양하고 자신만의 리더십 스타일을 배양해야 함을 시사한다(LG주간경제, 2004. 08. 25).

셋 째, 경영자들의 특성에 따라 부하들이 지각하는 리더십이 어떻게 차이가 있는지를 확인하였고, 기업의 문화 혹은 기업의 성과와 접목하여 경영자의 특성을 파악하고자 하였다. Carroll(1993)에 따르면, 경영자의 특성은 기업의 특성형성에 가장 큰 영향을 미치는 요인 중의 하나라고 주장한다(이홍 등, 2005). 이는 경영자의 특성이 기업이 나아가고자 하는 방향에 많은 영향을 미친다는 것을 의미한다. 또한 경영자가 지각하고 있는 본인의 특성과 부하가 지각하고 있는 리더의 특성에 대하여 연구하였기 때문에 자기평정과 타인평정에 의한 수행 간의 관계를 살펴볼 수 있었다. 과제중심 리더십 스타일과 성격간의 관계는 성격의 밝은 측면보다는 어두운 측면이 관련이 있었으며, 성격의 어두운 측면 중 조작과는 정적으로 위협과는 부적으로 상관이 있었다. 이는 조작 성향이 많은 경영자이거나 위협을 적게 하는 경영자일수록 부하가 과제중심 리더로 평가한다는 것을 의미한다. 관계중심 리더십 스타일과 성격간의 관계는 성격의 밝은 측면과 어두운 측면 모두 관련이 있었으며, 어두운 측면의 경우 과제중심 리더십 스타일과 같은 결과를 보였다. 이는 조작 성향이 자신에게 유리한 상황을 잘 만들어 내는 성향이 강하거나 권력을 위협적으로 행사하지 않는 경영자의 경우 과제중심 리더십뿐만 아니라 관계중심 리더십스타일로 보여진다는 것을 시사한다. 또한 성격의 밝은 측면 중, 호감성은 정적으로 상관이 있는 반면, 성실성과 외향성은 관계중심 리더십 스타일과 부적으로 상관이 있었다. 이는 호감성이 높은 사람일수록 부하에게 있어서 관계중심적인 경영자로

보여지는 반면, 성실성 혹은 외향성이 낮을수록 관계중심적인 경영자로 보여질 수 있는 역설적인 상황이다. 성실성의 수준이 낮은 사람들은 체계적이지 못하거나 게으른 사람으로 보여지지만, 반면에 성실성의 수준이 높으면 융통성이 없는 완벽주의자처럼 보여진다(Robie & Ryan, 1999). 또한 Vasilopoulos 등 (1999)의 연구에서 성실성과 학업 수행간에 곡선 관계를 발견하였는데, 성실성이 높은 수준에서는 학업 수행이 낮았으나, 오히려 성실성이 낮은 수준에서는 학업수행이 높은 것을 발견하였다. 정적 그리고 선형적 관계 가정에 대한 위반은 메타분석 리뷰에서 관찰된 성실성과 직무수행 사이에 낮은 상관관계가 기여하고 있다. 이렇게 성실성과 직무 수행 관계가 부적으로 존재하고 있는 상황에서는 하향적 예측변인으로 성실성을 사용하는 것이 고용에 대한 부정확성을 초래하게 될 수도 있다는 것을 시사한다(LaHuis, Martin & Avis, 2005).

넷째, 모든 변인들이 한 가지 지향점만을 가지고 있지 않으며, 이분법적이고 역설적인 사고가 필요하다는 것을 확인해 주었다. 특히, 성격의 밝은 측면과 어두운 측면에 대해서는 앞서도 많이 다루었으며, 이에 대한 올바른 이해가 필요할 것이다. 또한 리더십 스타일에 있어서도, 리더십 스타일의 좋고 나쁨을 판단하기보다 상황에 맞는 리더십을 발휘해야 한다. 예를 들어 미시건 대학교의 리더십 연구에서는 효과적인 리더들이 계획, 일정수립, 달성 가능한 성과목표 설정 등의 과업 지향적 행동을 했으며, 부하를 지원하고 도와주며 배려하고 위임하는 관계지향행동을 했다. 또한 집단 회의에 부하를 참여시켜 의사소통을 증진시키고 협력을 조장하는 리더십 행동을 보였다. 이처럼 효과적인 리더는 과제중심 리더십과 더불어 관계중심 리더십을 적절히 조화시켜 발휘하는 경영자 일 것이다.

### 3. 연구의 제한점 및 추후 연구 제안

첫 째, 본 연구를 통해 한국의 경영자들과 상위직으로 올라가고자 하는 사람들에게 성격적인 특성이 중요할 수 있다는 점에 대한 이해를 넓힐 수 있었으나, 군집 분석의 결과는 표본의 특성에 따라 다른 결과가 나올 수 있다. 따라서 본 연구결과를 일반화하기 위해서는 추후 자료수집 및 분석과정을 통하여 3개의 유형분류가 적절한지를 재검증 하여야 할 것이다.

둘 째, 본 연구는 경영자의 성격적 탈선 요인에 따른 유형을 탐색적 수준에서 유형화하였고, 횡단적 자료를 사용하였기에 인과관계를 설명하는 데 제한점이 있었다. 향후 연구에서는 보다 분석적인 인과모형에 기초한 연구가 요구된다.

셋 째, 본 연구에서는 탈선 요인과 군집의 차이를 설명하기 위한 변수로 Big Five 요인을 사용하였고, 탈선 요인과 Big Five의 차이를 설명하기 위한 변수로 리더십 스타일을 사용하였다. 본 연구가 기업에 적용되기 위해서는 성과와 같은 결과 변수를 사용한 분석이 이루어져야 한다.

넷 째, 경영자의 위치에 오른 사람들의 대부분의 성별이 남성에 국한되어 있으며, 평균 연령 59세로 50대에서 60대 사이에 분포되어 있어서, 표본의 남성화와 고령화를 보이고 있다. 이에 따라, 차후 연구에서 여성 경영자 혹은 여성과 남성 경영자에 대한 연구가 필요하다.

다섯 째, 본 연구의 자료는 경영자 역량 평가의 일환으로 수집된 자료로써, 역량 평가 이후 경영자들은 피드백을 받게 되어 있다. 피드백 이후 경영자의 변화에 대한 후속 연구가 진행되어야 한다.

## 참고 문헌

- 김성은 (2003), 시대별 리더십 이론의 비판적 고찰을 통한 한국 경영조직에 바람직한 리더십에 관한 연구. **한국여성교양학회지**, 11, 27-46.
- 김형곤(2006), 기획: 인도의 사상과 종교; 간디의 원칙중심의 리더십. **한국인도학회**, 11, 63-98.
- 노순규 (1995), 경영강좌 : 인생실패를 초래하는 습관: 스스로 인생의 성공자로 변신하도록 노력해야. **기계산업**, 212, 72-75.
- 백기복, 신제구, 차동욱 (1998), 한국 경영학계의 리더십 연구 30년 : 문헌 검증 및 비판. **경영학연구**, 27, 113-156.
- 양병무 (2000), 경영 : 지식사회와 경영 15 ; 실패를 격려하자. **월간 경영계**, 267, 24-25.
- 이동귀, 이수란, 김혜영 (2009), 잠재적 프로파일 분석을 통한 애착 유형 분류. **한국심리학회지: 사회 및 성격**, 23, 55-67.
- 이동수 (2007), 경쟁가치모형을 이용한 한국 행정조직문화의 진단. **한국행정논집**, 19, 215-244.
- 이동수 (2009), 경쟁가치모형을 적용한 중앙행정조직 관리자의 리더십 분석. **한국공공관리학보**, 23, 33-63.
- 이종은, 장재윤 (2009), 우리나라 고령자들의 근로 동기에 따른 유형 분류 연구. **한국심리학회지: 산업 및 조직**, 22, 487-514
- 이홍 (2004), 기업집단의 조직변화 : 삼성그룹의 사례. **경영교육연구**, 7, 57-76.

- 장영철, 조성용 (2008), 위기상황에서의 리더십. **한국경영사학회**, 23, 105-139.
- 장재윤(1999), 연구개발 관리자에 대한 다면평가의 일치도 및 수행과의 관계. **한국심리학회지: 산업 및 조직**, 23, 31-53
- 장정하, 최광신, 신준수 (2001), 중소기업 CEO의 퍼스낼러티가 리더십유형과 부하의 직무만족에 미치는 영향. **한국정보전략학회**,
- 전상호, 신용준 (1995), 조직문화와 리더십의 적합성이 행동적 유효성에 미치는 영향에 관한 실증연구. **경영학회지**, 24, 153-186.
- 전현민, 박영숙 (1995), MMPI 프로파일 유형들에 따른 자아방어기제의 특성. **한국심리학회지: 임상**, 14, 191-199.
- 조경호, 김정필 (2005), 지방자치단체장의 리더십, 조직문화, 조직효과성의 관계: 경쟁가치모형의 적용. **지방행정연구**, 63, 59-90.
- 최윤희 (2008), 우리나라 리더십 연구의 현황과 발전 과제. **교육연구논총**, 29, 163-183.
- 황상민, 김도환 (2006), Q 방법론 및 이론 : 한국 사회에서 리더십 이미지와 한국인의 마음의 지도. **주관성 연구**, 12, 5-13.
- Barnett, C. K., & Tichy, N. M. (2000), Rapid-cycle CEO development: How new leaders learn to take charge. *Organizational Dynamics*, 29, 16-32.
- 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., & 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.
- Burke, B. F., Cho, C., & Wright, D. S. (2008), Continuity and change in executive leadership: Insights from the perspectives of State administrators. *Public Administration Review*, 68, S29-S36.
- Burke, R. J. (2006), Why leaders fail: Exploring the darkside. *International Journal of Manpower*, 27, 91-100.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (1999). Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework. *Reading, MA: Addison-Wesley*.
- Cucina, M. J., & Vasilopoulos, L. N. (2005). Nonlinear personality-performance relationships and spurious moderating effects of traitedness. *Journal of Personality*, 73, 1, 227-259.
- Dastmalchian, A., Lee, S., & Ignace Ng. (2000). The interplay between organizational and national cultures: a comparison of organizational practices in Canada and South Korea using Competing Values Framework. *Journal of Human Resource Management*, 11, 388-412.
- 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*.
- Gentry, W. A., Mondore, S. P., & Cox, B. D. (2007), A study of managerial derailment characteristics and personality preferences. *Journal of Management Development*, 26, 857-873.

- Hogan, R. (1994), Trouble at the top: Causes and consequences of managerial incompetence. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 46, 9-15.
- Hogan, R., Curphy, G. J., & Hogan, J. (1994), What we know about leadership: Effectiveness and personality. *American Psychologist*, 49, 493-504.
- Hogan, R., & Kaiser, R. B. (2008), Quality control: Why leaders need to understand personality. *Leadership in Action*, 28, 3-7.
- Judge, T. A., & Bono, E. J. (2000). Five factor-model of personality and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, 85, 751-765.
- 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.
- Kaiser, R. B., Hogan, R., & Craig, S. B. (2008). Leadership and the fate of organizations. *American Psychologist*, 63, 96-110.
- Kets de Vries, Vriegnaud, P., Korotov, K., Engellau, E., & Florent-Treacy, E. (2006), The development of the personality audit: A psychodynamic multiple feedback assessment instrument. *International Journal of Human Resource Management*, 17, 898-917.
- Krajewski, H., Goffin, R., Rothstein, M., & Johnston, N. (2007), Is personality related to assessment center performance? That depends on how old you are. *Journal of Business & Psychology*, 22, 21-33.

- LaHuis, M. D., Martin, R. N., & Avis, M. J. (2005). Investigating Nonlinear conscientiousness-job performance relations for clerical employees. *Human Performance, 18*(3), 199-212
- McGrath, M. (1983), An application of the competing values approach to organizational analysis as a diagnostic tool. *Academy of Management, Management, 29*, 363-377.
- Peterson, R. S., Smith, D. B., Martorana, P. V., & Owens, P. D. (2003), The impact of chief executive officer personality on top management team dynamics: One mechanism by which leadership affects organizational performance. *Journal of Applied Psychology, 88*(5), 795-808.
- Quinn, R. E., & Rohrbaugh, J. (1983). A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis. *Management Science, 29*, 363-377.
- Ramos, J. (1994), Why executives derail. *Across the Board, 31*(10), 16.
- Robie, Chet., Ryan, A. M. (1999). Effect of nonlinearity and heteroscedasticity on the validity of conscientiousness in predicting overall job performance. *Blaackwell Publishers Ltd, 7, 3*, 157-169.
- Rubin, R. S., Munz, D. C., & Bommer, W. H. (2005), Leading from within: The effects of emotion recognition and personality on transformational leadership behavior. *Academy of Management Journal, 48*, 845-858.
- Russell, C. J. (2001), A longitudinal study of top-level executive performance. *Journal of Applied Psychology, 86*, 560-573.

- Schmit, M. J., Kihm, J. A., & Robie, C. (2000), Development of a global measure of personality. *Personnel Psychology, 53*, 153-193.
- Shipper, F., & Dillard Jr., J. E. (2000), A study of impending derailment and recovery of middle managers across career stages. *Human Resource Management, 39(4)*, 331-345.
- Sternberg, R. J., & Vroom, V. (2002), The person versus the situation in leadership. *Leadership Quarterly, 13(3)*, 301-323.
- Van Vugt, M., Hogan, R., & Kaiser, R. B. (2008). Leadership, followership, and evolution: Some lessons from the past. *American Psychologist, 63*, 182-196.
- 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. `

# ABSTRACT

## The Leadership Classification Study of the Korean Executives Based on the Derailing Factors of Personality

Kyeongeun, Lee

The Department of Psychology

Graduate School of

Sungshin Women's University

The goal of the present study was inspected for relationship between derailing factors(ego-centered, manipulation, micro-management, intimidating, passive-aggressive) with dark side that derailed to top-level position and Big Five factors(agreeableness, conscientiousness, extroversion, neuroticism, openness to experience) with bright side. Second, this study aimed to classify the Korean executives based on the 5 derailing factors of personality and to investigate exploratively if there are significant differences in their Big 5 factors among different subgroups of executives. Third, to recognized relationship between derailing factor and Big Five factors with

leadership style. For this, 177 sample data were collected from Korea executive mean(average) 59 years-old and used GPI(Global Personality Inventory) developed PDI(Personnel Decisions International) in United States. About collected data, result in correlation analysis between derailing 5 factors and Big 5 factors showed positively significant correlation between ego-centered among the derailing factors and Big 5 factors, otherwise negatively significant correlation between derailing 4 factors and Big 5 factors. Result in LCA(Latent class analysis) by derailing factors, 3 clusters decided for appropriate: 'passive-aggressive type', 'low-manipulation type, 'high-risk type'. Each clusters significant shown positively correlation with extroversion among the Big Five Factors, and positively correlation with openness to experience among the Big Five Factors near borderline. Finally, result in regression analysis by leadership style as dependent variables and derailing factors as independent variables, showed positively significant relationship between 'task-centered leadership style' and 'relationship-centered leadership style' with manipulation among the derailing factors and showed negatively significant relationship between 'task-centered leadership style' and 'relationship-centered leadership style' with intimidating. Furthermore, result in regression analysis by leadership style as dependent variables and Big Five factors as independent variables, showed non-significant relationship between 'task-centered leadership style' with Big Five factors and showed positively significant relationship between relationship-centered leadership style' with agreeableness, negatively significant relationship

between 'relationship-centered leadership style' with conscientiousness, extroversion.

\* key word: management, executive, leader, leadership, leadership style, trait, personality, Five Factor Model(FFM), Big Five, derail, derailment, derailing factor, derailing cluster/class, LCA(Latent Class Analysis)