

# JungBu Report no.6

사회복지조직 내 성격장애 구성원에 대한 이해와 대처:

이상하고 기괴하며 엉뚱한 이상성격 A군집

연세대학교 사회복지대학원 원장 강철희

**‘사회복지조직 내 성격장애 구성원에 대한 이해와 대처’ 는 중부리포트 no. 5부터 no. 11까지 7개의 시리즈로 발간됩니다.**

## 들어가면서

이번 중부리포트는 조직 내 존재하는 성격장애를 가진 구성원, 특히 A군집과 관련해서 이해를 제고시키면서 과연 어떻게 대처할 수 있는지를 탐색해보는데 중점을 둔다. 성격장애(personality disorder)는 어린 시절부터 서서히 발현하여 성인기에 개인의 성격으로 굳어진 심리적 특성이 일상생활에서 부적응적 양상으로 나타나는 경우를 뜻한다(권석만, 2014). 썩은 사과 증후군(bad apples syndrome)을 소개하면 설명하였듯이, 성격장애를 지닌 조직 구성원이 나타내는 부적응적 양상은 다른 구성원들에게 상당한 수준의 스트레스 유발 요인이 되고, 조직 구성원의 성과에 영향을 미쳐 조직에서 부정적인 파급력을 가질 수 있다.

이런 기능을 가질 수 있는 성격장애 중 이번 중부리포트에서는 DSM-V에서 분류하고 있는 A군집(cluster A personality disorder) 성격장애를 집중적으로 다루어 보고자 한다. A군집에는 편집

성(Paranoid) 성격장애, 분열성(Schizoid) 성격장애, 분열형(Schizotypal) 성격장애로 나뉘는데, 각각의 특성과 진단기준을 정리해 보면서 이런 성격을 지닌 이들이 나타내는 행동양상에 대한 이해를 제고시켜 보고자 한다. 아울러서 이런 특성을 가진 구성원에 대해서 우리가 개인적인 차원에서 어떻게 대처할 필요성이 있는지를 탐색해 보고자 한다.

**성격장애(personality disorder)**  
 어린 시절부터 서서히 발현하여 성인기에  
 개인의 성격으로 굳어진 심리적 특성이  
 일상생활에서 부적응적 양상으로 나타나는 것

## 편집성(Paranoid) 성격장애

### 편집성 성격장애의 사례

“한 기업체의 연구원인 30대 중반의 Y씨는 세상에 대한 불만이 많다. 이 세상에는 부당한 일이 너무 많을 뿐만 아니라 사람들은 너

무 이기적이고 비합리적이기 때문이라 인식하기 때문이다. Y씨는 대학을 졸업한 후 대기업에 입사하였으나 직장 상사나 동료들에게 그들의 행위가 부당함을 제기하며 다투는 일이 많아 6개월 만에 퇴사하였으며 이와 비슷한 문제로 인하여 현재까지 직장을 네 번이나 바꾸었다. 현재 근무하는 연구소에서도 동료 연구원들이 자신의 연구내용을 도용하거나 표절할 수 있다는 의심 때문에 연구 자료를 항상 USB에 담아 가지고 다니곤 한다. 얼마 전에는 자신이 발표한 연구내용에 대해 비판을 한 상급 연구원에게 앙심을 품고 있다가 그가 발표할 때 신랄하게 약점을 들추며 여러 사람들 앞에서 망신을 주기도 했다. 이와 같은 일로 인해서 Y씨는 연구소 내에 여러 명의 적을 만들어 놓았으며 동료들로부터 따돌림을 당하고 있다. 요즘 Y씨는 자신이 해고당할 것에 대비하여 연구소의 비리사실을 모아놓으며 법적 소송에 대비한 준비를 하고 있다.”

(권석만, 2014. 203p. 사례 재인용)

위의 사례는 편집성 성격장애를 가진 사람이 보이는 고유의 특성을 제시해 준다. 이런 성격장애를 갖는 이들은 의심이 많고, 의심에 기반해서 적대적인 태도를 축적하고, 보복행동도 서슴지 않는 특징을 지닌다고 한다. 편집성 성격장애에 대한 진단 및 차별적 행동양상에 대한 구체적 내용은 다음에서 제시되는 바와 같다.

**편집성 성격장애**  
 의심이 많고, 의심에 기반해서 적대적인 태도를 축적하고, 보복행동도 서슴지 않는 특징

## 편집성 성격장애의 진단기준

편집성 성격장애의 진단기준에 대한 이해를 통해 조직 내에서 편집성 성격장애를 가진 구성원을 식별해 내는데 기여할 수 있다. 즉 이해는 이러한 성격에 대한 대처의 첫걸음이 될 수 있기에 매우 중요할 수 있다. 편집성 성격장애는 어떤 속성들을 통해 파악될 수 있을까? 편집성 성격장애는 다음의 특성 중 4개 이상의 항목을 충족시키는 경우 그렇게 진단될 수 있다고 한다(DSM-V / 권석만, 2014)

- 충분한 근거 없이 타인이 자신을 착취하고 해를 주거나 속인다고 의심한다.
- 친구나 동료의 성실성이나 신용에 대한 부당한 의심을 한다.
- 정보가 자신에게 악의적으로 사용될 것이라는 부당한 공포 때문에 터놓고 얘기하기를 꺼린다.
- 타인의 말이나 일상사건 속에서 자신을 비하하거나 위협하는 숨겨진 의미를 찾으려 한다.
- 원한을 오랫동안 풀지 않는다. 예컨대, 자신에 대한 모욕, 손상, 경멸을 용서하지 않는다.
- 타인은 그렇게 생각하지 않지만 자신의 인격이나 명성이 공격당했다고 인식하고 즉시 화를 내거나 반격한다.
- 이유 없이 배우자나 성적 파트너의 정절에 대해 반복적으로 의심한다.

직장의 상사, 동료, 부하직원이 위의 진단기준을 4개 이상 충족하고 있다면 또는 우리 스스로가 이런 특성을 갖는다면, 이는 편집성 성격장애에 근접할 수 있음을 의미한다. 이런 유형의 부적응적 양상은 편집형 정신분열증(Schizophrenia, Paranoid type)과 겹쳐지는 측면도 있긴 하나 편집성 성격장애를 가진 사람들은 환각이나 망상 등의 증상 없이 현실의 범주 속에서 위에서 기술한 속성을 지니는 경향이 있다는 점에서 편집형 정신분열증과는 차이를 갖는다고 한다.

편집성 성격장애의 유병률은 일반 인구의 0.5 ~ 2.5%, 정신과 입원 환자의 10 ~ 30%, 그리고 정신건강 진료소를 방문하는 사람의 2 ~ 10%로 보고되고 있는데, 여성보다 남성에게서 더 많이 나타난다고 한다(권석만, 2014).

## 편집성 성격장애를 가진 구성원의 행동양상

편집성 성격장애를 가진 이들은 조직 내에서 과연 어떤 특성을 보이는 것일까? 편집성 성격장애를 가진 상사, 동료, 부하직원들이 조직 내에서 나타내는 행동특성들을 Cavaiola와 Lavender가 저술한 Toxic Co-workers(2000)의 내용을 요약하여 정리해 보면 다음과 같다.

### 1) 편집성 성격장애를 가진 상사

편집성 성격장애를 가진 상사는 **조직 내에서 발생할 수 있는 배신행위를 끊임없이 감시하고, 경쟁자를 지나치게 견제한다.** 즉 정보가 외부로 유출되지 않을까를 걱정하고, 구성원들의 움직임을 감시하는 일을 서슴지 않는다고 한다. 이런 장애를 갖는 상사는 자신이 관장하는 부서내의 모든 일을 낱알이 알길 원하고, 낱알이 보고받길 원한다고 한다. 그런 행동의 이유는 의심으로 꽉 차있기 때문이라 할 수 있다.

### 2) 편집성 성격장애를 가진 동료

편집성 성격장애를 가진 동료는 업무에 대해 누군가와 논의하고 협력하는 것을 좋아하지 않는다고 한다. 그 이유는 이들은 **자신들의 아이디어가 도용될 것이라고 항상 의심하기 때문이라고 한다.** 이런 속성으로 인해 동료의 의도를 잘못 해석하는 경향도 강하다고 한다.

더 나아가서 자신을 비난하는 것을 참지 못한다고 한다. 또한 이러한 성격장애를 가진 동료들은 대인관계 기술과 신뢰가 부족해서 구성원들 사이에서 인기가 없고 결국 고립되는 상황에 처하게

되는 경향이 크다고 한다.

### 3) 편집성 성격장애를 가진 부하직원

편집성 성격장애를 가진 부하직원들은 **일반적인 피드백과 훈육을 위한 충고를 받아들이지 못하는 특성을 보인다고 한다.** 또한 위의 그런 성격의 동료에 대한 기술에서도 강조하였듯이, 다른 사람의 의도를 잘못 해석하여 발전적 조언과 건설적 비판에 대해서도 민감하게 반응한다고 한다. 이들에게 제공된 친절한 조언과 건설적인 비판은 무례함과 모욕으로 받아들여질 가능성이 높다고 한다. 즉 편집성 성격장애를 갖는 부하 직원들은 자신이 특별하고 중요한 사람인데 주위에서 자신을 깎아내리려 한다고 믿는 경향이 크다고 한다.

위에서 기술한 제한성을 갖긴 하나 전반적으로 편집성 성격장애를 갖는 부하들은 독립적인 업무나 상급자의 감독이 적은 상황에서 업무를 잘 처리하는 능력을 발휘하기도 한다. 즉 이들은 독립적인 업무는 적절히 처리해 내나, 협력적 업무가 요구될 때에는 위에서 제시한 문제들을 발생시키는 경향이 크다고 한다.

## 편집성 성격장애에 대처하기

조직 내에 편집성 성격장애가 의심되는 상사, 동료, 부하직원이 있다면 우리는 이런 상사, 동료, 부하직원에게 어떻게 대처해야만 하는 것일까?

### 1) 편집성 성격장애를 가진 상사에 대처하기

편집성 성격장애를 가진 상사가 있다면 우리는 기본적으로 이들로부터 칭찬 듣기를 포기해야 할 것이라고 한다. 칭찬을 듣는 것보다 차라리 우리에게 쉽게 경험할 수 없었던 상사의 행동을 통해 우리가 생존의 영감을 갖게 된 것에 대해 감사함을 갖는 것이 현명한 대처가 될 수 있다고 한다. 또한 이런 성격장애의 핵심 속성은 바로 의심이기 때문에 적극적으로 우리의 **일의 상황을 낱알이 알**

리고 구체적으로 보고하여 의심을 씻어내는 것이 중요하다고 한다.

더 나아가서 우리의 목표가 상사의 목표와 일치하고 우리가 그런 속성을 지닌 상사의 **충성스러운 부하직원임을 꾸준히 증명해 보이는 것이** 매우 중요하다고 한다. 그런 이유는 이런 성격장애를 갖는 상사는 부하직원이 믿을 만하다고 확신하면 기대할 수 없었던 칭찬과 보상을 아끼지 않는 특성을 보이기 때문이다. 그러나 그런 모습 역시 한순간에 없앨 수 있는 것이 바로 편집성 성격장애를 지닌 상사의 특성이라는 것을 꼭 주지할 필요성이 있다고 한다.

## 2) 편집성 성격장애를 가진 동료에 대처하기

편집성 성격장애를 갖는 동료는 독립적으로 일을 처리하고 자신감이 넘치는 것처럼 보일 수 있지만, **항상 우리의 존경을 필요로 한다는 것**을 기억해야 한다. 따라서 존경의 표시가 효과적일 순 있는데, 이런 의사표시 또한 위선적으로 보이는 경우에는 더 큰 파국적 관계를 불러올 수도 있기에 주의할 필요성이 있다고 한다.

이런 동료와 일하는데 있어 **경쟁보다는 가능한 협력적 관계를 설정해 놓고 이를 위해 노력해 나가는 것이** 더욱 적절할 수 있다고 한다. 그 이유는 이런 동료와의 경쟁은 불신에 불을 붙이는 길이기 때문이고 한다. 농담으로라도 이런 동료를 비하하고 놀리는 행동도 피해야 하는데, 그런 이유는 이런 동료는 친밀성을 더하기 위한 언사에도 극도로 예민하게 반응하고 대응하기 때문이란단다.

편집성 성격장애를 갖는 동료는 책임에 대해서도 민감하기 때문에 책임을 전가하는 행동을 할 때도 많은데, 이런 상황이 발생해도 이런 속성의 동료와 논쟁하는 것은 의미가 없는 일이라고 한다. 그 이유는 이런 성격장애를 갖는 동료의 사고 구조 자체가 우리의 일반적 논리를 수용하지 않기 때문이라고 한다.

## 3) 편집성 성격장애를 가진 부하직원에게 대처하기

상급자로서 혹은 관리자로서 편집성 성격장애를 갖는 부하직원과 일하는 것 역시도 결코 쉬운 일이 아니다. 편집성 성격장애를 가진 부하직원이 있다고 판단되면, 이런 부하를 대하는데 있어 **친절함과 친근함을 기본으로 삼으며 대응할 필요성이 크다고** 한다. 피드백을 제공하는 방식 역시 매우 주의해야 하는 중요한 일인데, 기본적으로 **긍정적인 부분을 최대한 부각시켜 부정적인 부분에서 비롯될 수 있는 불필요한 오해를 최소화** 시킬 필요성이 있다고 한다. 기본적으로 편집성 성격장애는 비판을 잘 받아들이지 못하기 때문이다. 또한 업무를 지시할 때는 최대한 구체적으로 지시하여 부하가 스스로 생각해서 일해야 하는 부분을 남겨두지 않는 것이 보다 효과적이라고 한다.

편집성 성격장애를 갖는 부하에게 친근하게 대하고자 하는 목적에서 **사생활에 대해서 깊게 물어보거나 우리의 사생활을 공개하는 것은 매우 어리석은 일**이 될 수 있다고 한다. 그 이유는 우리의 친근한 행동이 편집성 성격장애를 갖는 부하에게는 완전히 다른 의도로 비춰져 해석될 수 있기 때문이다.

편집성 성격장애를 지닌 동료에 대처하기에서도 강조하였듯이 직장에서 구성원들 간 행해질 수 있는 농담과 장난 등은 편집성 성격장애를 가진 부하와의 관계에서도 금지되어야 하는 행동이라고 한다. 그 이유는 별다른 부정적 의도가 없는 행동도 이런 부하에게는 좋지 않게 받아들여져서 큰 문제를 발생시킬 수 있기 때문이라고 설명된다.

## 분열성(Schizoid) 성격장애

### 분열성 성격장애의 사례

“R은 대도시의 수자원 운용을 계획하고 관리하는 일을 하는 엔지니어이다. 그가 맡고 있는 일은 앞으로의 일을 정확히 예측하는 상당한 수준의 예견력과 정확한 판단력을 필요로 한다. 이런 일은 상사로부터 업무 감독을 받거나 부하직원을 관리하는 일과는 거리가 멀다.

전반적으로 그는 능력있고 신뢰할 수 있는 직원이라는 평을 듣는 편이었다. 그리고 행동에서 별로 눈에 띄는 유형의 사람은 아니었다. R이 수행하는 업무는 사람들을 많이 접하는 것과는 거리가 멀었다. 어떤 동료들은 그가 별로 말이 없고 수줍음을 잘 타는 사람으로, 또 어떤 동료들은 그가 좀 냉담하여 가까이 하기 어려운 사람으로 여겼다.

그러나 R은 그의 아내와의 관계에서 문제가 있었다. 아내의 주장에 따라 R과 그의 아내는 부부상담을 받게 되었는데, 그의 아내가 호소하는 문제는 그가 가족활동에 조차 참여하는 것을 꺼리며, 자녀들에게도 관심을 가지지 않고, 감정이 없으며, 부부간의 성관계에도 관심을 보이지 않는다는 것이었다.”

(조성호, 2000<sup>1)</sup>)

위의 사례에서 제시된 성격과 관련해서 참고문헌들은 이런 속성의 사람들을 분열성 성격장애를 가진 이들로 진단하고 사무실의 로빈슨 크루소<sup>2)</sup>라

칭한다. 이들은 무인도에서 생활하는 것처럼 관계 형성에 무관심하고, 감정표현이 부족하다. 이로 인해 자연스럽게 대인관계에서 고립되는 경향을 보인다.

**분열성 성격장애**  
**사무실의 로빈슨 크루소,**  
**관계형성에 무관심하고, 감정표현이 부족**  
**자연스럽게 대인관계에서 고립되는 경향**

분열성 성격장애는 심각하지 않은 경우, 단순히 수줍음이 많거나 내성적인 성격으로 비취질 수도 있다고 한다. 자신이 맡은 바 업무에만 충실하고, 사교활동에 무관심한 이들은 인간에 대한 이해와 지식이 부족하여 다른 사람과의 의미있는 관계 맺기를 잘 하지 못하고, 사람과 사람의 만남의 의미 및 타인으로부터의 인정 등의 욕구에 무관심하다고 한다. 이들에게는 감정적 대응 자체가 불필요하게 인식되기에 어쩔 때는 상대방이 자신을 모욕해도 알아차리지 못하는 경우가 있다고 한다. 이들은 그런 자기 자신에 대한 인식도 부족하여 자기개발, 자아성찰, 자아발전에도 관심이 없는 것이 특징으로 한다고 한다(권석만, 2014; 조성호, 2000)

분열성 성격장애를 가진 이들은 결코 저능아와 같은 것은 아니라고 한다. 즉 이들은 정상인처럼 생활하기 위한 연극을 곧 잘 한다고 보고된다. 즉 이상하게 보이지 않고자 남들처럼 행동한다는 것이다. 그럼에도 불구하고 이들의 행동에는 감정이 결여되어 있기 때문에 진심을 느낄 수가 없고, 행동의 깊이가 결여되어 있다는 것을 얼마안가 느낄 수 있다(권석만, 2014). 이런 사람이 상사, 동료, 부하직원으로 있다면 우리는 이런 속성의 이들을 어떻게 파악할 수 있고 과연 어떻게 대처해야만 하는 것일까?

- 1) 위 사례는 Millon & Everly(1985)의 사례를 「분열성 성격장애와 분열형 성격장애」라는 저서에서 번역하여 제시한 것을 재인용 한 것이다.
- 2) 영국의 소설가 다니엘 디포의 소설 속 주인공. 무인도에서 홀로 살아가는 모험을 그린 소설이다.

## 분열성 성격장애의 진단기준

분열성 성격장애를 가진 구성원을 식별해내는 과제 역시 결코 쉽지 않을 수 있다. 권석만(2014)에서는 분열성 성격장애의 경우 다음의 특성 중 4개 이상의 항목을 충족시켜야 분열성 성격장애로 진단될 수 있다고 설명한다(DSM-V)

- a. 가족의 일원이 되는 것을 포함하여, 친밀한 관계를 원하지도 즐기지도 않는다.
- b. 거의 항상 혼자서 하는 활동을 선택한다.
- c. 다른 사람과 성 경험을 갖는 일에도 흥미가 없다.
- d. 만약 흥미가 있다고 하더라도, 소수의 활동에서만 즐거움을 얻는다.
- e. 직계가족 이외에는 가까운 친구나 마음을 털어놓는 친구가 없다.
- f. 타인의 칭찬이나 비평에 무관심해 보인다.
- g. 정서적인 냉담, 무관심 또는 둔마된 감정반응을 보인다.

분열성 성격장애에 대한 유병률은 정확하게 알려진 바가 없지만, 여성보다 남성에게서 다소 많이 발생하고 그 양상이 심각한 것으로 논의되고 있다고 한다. 또한 이 성격장애는 정신분열증이나 분열성 성격장애를 지닌 이가 친척 중에 있을 때 이런 장애가 나타날 확률이 상대적으로 높다고 알려져 있다고 한다(권석만, 2014). 다음의 내용은 편집성 성격장애와 마찬가지로 조직내에서 분열성 성격장애를 가진 구성원의 행동양상과 대처법에 대해서 정리한 Cavaiola와 Lavender(2000)의 저술을 요약하여 정리한 것이다.

## 분열성 성격장애를 가진 구성원의 행동양상

### 1) 분열성 성격장애를 가진 상사

대인관계가 거의 불가능한 이들이 상사로서의 지

위를 가지는 것이 적절한 것일까? 혹은 이런 일들이 실제로 전개되는 것이 가능할까? 이에 대한 대답은 현실의 관찰에서만 가능할 것이다. 사실 분열성 성격장애를 가진 이들은 움직이지 않는 사물을 다루는 것을 좋아하고 인터넷, 컴퓨터 프로그래밍 등에 탁월한 능력을 보이는 경우가 많다고 보고되는데, 현실에서는 이런 이들 역시도 관리직으로의 이동이 발생될 수도 있다.

그러나 이런 이들이 관리직에 올라가는 순간 심각한 문제가 발생될 수 있다. 이들은 부서내외에서 발생하는 인간관계를 무시하고 스스로를 남들에게서 고립시킨다고 한다. 어떤 결정을 내릴 때 부하직원의 감정은 그들의 고려대상이 아니라고 한다. 이들은 상투적으로 행동할 수 있을 만큼 똑똑하긴 하지만 그런 행동 안에 어떤 감정도 포함되지 않기에 큰 어려움을 발생시키는 문제를 갖는 것이 특징이라고 한다.

이들이 행하는 행동은 대부분 부하직원들의 시각에서는 불쾌하고 잔인하게 느껴질 수가 있다고 한다. 근무시간의 일방적인 연장, 부하직원의 초대에 불응하기, 부하직원의 요구 무시하기 등 이들이 관계에 대한 고려없이 사용하는 이런 이상한 방법들로 인해 부하직원들은 매우 큰 어려움을 가질 수 있다고 한다.

### 2) 분열성 성격장애를 가진 동료

분열성 성격장애를 가진 동료는 상대적으로 쉽게 간파될 수 있다고 한다. 이들은 다른 동료들과 어떠한 연결고리도 가지지 않기 때문이다. 이들에게 어떤 감정적 반응을 기대하는 것은 어려운 일이기 때문이다.

이들은 어떤 동료를 중요한 사람으로 생각한다고 해도 이들과 관계 맺기를 하는 것을 원하지 않는다. 이런 동료에게서 감정적인 공감은 찾아보긴 매우 힘들다고 한다. 우리가 정말 심각한 어떤 문제에 처해있다고 해도 이들은 자신들의 주제에 대한 이야기와 행동만을 아무렇지 않은 듯 보이는 경향이 크다고 한다.

이들은 자신들의 공간을 침범하는 것 역시도 상당히 불쾌해 하기 때문에, 손을 잡거나 어깨에 손을 올리거나 하는 행동들도 그들을 당황하게 만든다고 한다. 분열성 성격장애가 매우 심한 경우 악수조차 하지 못하는 사람들도 있다고 보고된다.

### 3) 분열성 성격장애를 가진 부하직원

분열성 성격장애를 가진 구성원이 높은 성과를 나타내는 영역은 수학, 공학, 컴퓨터과학 등이라고 한다. 이런 영역에서는 분열성 성격장애를 가진 부하가 존재한다고 하더라도 특별한 관리가 없이도 업무 처리에 있어서 문제가 발생하지 않는다고 한다. 그러나 타인과 함께 일들을 수행해야만 하는 경우에는, 특히 관계 중심의 과업들을 수행해야만 하는 경우에는 심각한 문제가 발생할 것이다.

이런 속성의 부하들에게는 일을 통한 야망, 성취, 발전이라는 단어가 어울리지 않는다고 한다. 이들은 관계로 얽히는 등의 무언가 복잡해지는 것을 절대로 원하지 않기 때문이다. 그러나 관계상 이들이 보이는 무기력함은 조직의 분위기를 크게 흐리는 경우가 많다고 한다. 특히 이런 속성의 부하들이 보이는 의사소통 기술의 부족함은 조직에서 다양한 문제를 일으킬 수 있다고 한다. 이런 경우 심한 질책을 받게 되면 이들은 고유한 방어기제인 ‘분열’을 작동시킬 수 있어 이와 맞닥뜨리게 될 수 있다고 한다. 즉 무단결근, 잦은 공상, 침묵의 형태로 나타날 수 있다고 보고된다.

### 분열성<sup>3)</sup> 성격장애에 대처하기

분열성 성격장애를 가진 상사, 동료, 부하직원과 일하고 있다면 우리는 과연 어떻게 대처해야만 하

3) 조현성, 조현형 성격장애라는 용어로 이를 접해본 독자들도 있을 것이다. 정신분열증이라는 명칭이 주는 부정적인 인상과 편견을 피하기 위해 조현병(調絃病)이라는 용어가 사용되기도 한다. 이는 마치 현악기가 정상적으로 조율되지 못한 경우처럼 혼란스러운 상태를 나타낸다(권석만, 2014 175p)

는 것일까? 사실 사회복지현장의 주요 업무는 사람과의 관계를 특징으로 하기 때문에 분열성 성격장애를 가진 구성원이 원천적으로 존재하기 쉽지 않을 수도 있다. 그러나 정도에의 차이가 있을 뿐, 모든 조직에서는 분열성 성격장애를 가진 구성원이 우리와 함께 조직구성원으로 존재할 수도 있다. 이런 현실을 고려해서 분열성 성격장애와 관련하여 추천되는 대응의 방식을 소개하고 정리해 보면 다음과 같다.

### 1) 분열성 성격장애를 가진 상사에 대처하기

분열성 성격장애를 가진 상사를 모시고 있다는 것 자체가 상상하기 어려운 상당히 어려운 일일 것이다. 전술한 바와 같이 이들은 관리자로서의 역할을 해야 한다는 생각을 가지고는 있으나 이들이 내리는 대부분의 결정에는 다른 사람의 감정과 상황이 반영되어 있지 않아 결정의 내용이 기대와는 거리가 멀고 가혹하게 느껴질 수도 있다고 한다. 분열성 성격장애를 가진 상사가 있다면 우리가 명심해야 할 것은 이런 상황의 결코 ‘나의 잘못이 아니다’라는 것을 기억하면서 대처하는 것이라고 한다. 그들의 결정은 우리의 기대와 너무 거리가 멀고 무관할 수 있기 때문이다.

따라서 분열성 성격장애를 가진 상사를 갖는 경우 이들을 설득하는 때에도 감정에 호소하는 방법을 택하는 것은 무의미하다고 한다. 이들에게 이것은 전혀 영향력이 없고 작동하지 않는 방법이라는 것이다. 오히려 이들과 감정 배제하고 논리적이고 기계적으로 대화하고 대응하는 것이 보다 효과적이라고 한다. 이런 방식의 자세로 예상되는 바를 객관화시키면서 감정에 기댐 없이 정확하게 필요한 것만을 갖고 대응할 수 있을 때, 오히려 분열성 성격장애를 지닌 상사에 대한 효율적이고 효과적으로 대처가 가능하다고 한다.

### 2) 분열성 성격장애를 가진 동료에 대처하기

분열성 성격장애를 가진 동료를 대할 때 무엇보다도 혼자 있고 싶어 하는 이들의 특별한 욕구에

대한 배려가 고려될 필요성이 있다고 한다. 따라서 분열성 성격장애를 갖는 이들과 굳이 쓸데없는 잡담을 나눌 필요가 없다고 한다. 그들이 외로워 보인다고 동정할 필요도 없다고 한다. 어쩌면 이들은 매일 사람들과 ‘피곤하게’ 관계 맺기에 힘쓰는 우리를 동정하고 있을지도 모른다고 한다. 즉 이들을 대할 때는 이들의 공간을 존중하고 거리를 유지하는 자세가 매우 중요한 대처법일 수 있다는 것이다.

분열성 성격장애를 갖는 동료에 대한 대처와 관련하여 좀 더 살펴보면, 이들과 소통할 때 우리의 감정에 이들이 공감할 수 있을 것이라는 기대를 버릴 필요가 있다고 한다. 그러나 이들이 기분에 따라 소통의 질에서 차이를 보일 수도 있기 때문에 상황을 보면서 소통의 질을 조정해 보는 노력도 필요할 수 있다고 한다. 그러나 많은 경우 인사를 나누는 것만으로도 힘들어 할 수도 있기 때문에, 일반적으로 이들과 소통하는데 있어 이메일 등의 간접적 방식이 보다 효과적인 소통방법으로 사용될 필요가 있다고 한다.

### 3) 분열성 성격장애를 가진 부하직원에 대처하기

분열성 성격장애를 지닌 부하직원이 있다면 무엇보다도 이들을 배려하는 자세가 필요할 수 있다고 한다. 예를 들어 소통을 위해 의도적으로라도 이들에게 단답형으로 답할 수 있는 질문은 삼가고 좀 더 구체적으로 답할 수 있도록 유도하는 질문을 사용하며 이들과의 의사소통을 이뤄내는 노력이 필요할 수 있다고 한다.

그리고 이들과의 대화 등의 소통과정에서는 충분한 시간을 주는 노력도 강구될 필요가 있다고 한다. 이들의 침묵이 불편하다 하더라도 자세한 답변을 그들이 제시할 수 있도록 노력해야 한다고 제시한다. 답답해 하면서 그냥 다음질문으로 넘어가거나 대화를 끝내 버리는 것은 관계의 형성을 더욱 차단시키는 결과를 갖기에 이런 접근 자체해야 한다고 한다. 이들과 대화할 때 대화의 기술이

좀 더 많이 필요할 수 있다고 한다. 예를 들어 이들을 정면으로 바라보면서 “음”, “계속 하세요” 등의 답변을 붙이면서 우리가 이들의 말에 집중하고 있고 잘 듣고 있음을 알려주는 방법들<sup>4)</sup>도 학습하며 적용해 보는 노력 역시 상대적으로 더 효과적인 소통을 위해 필요할 수 있다고 한다.

## 분열형(Schizotypal) 성격장애

### 분열형 성격장애의 사례

“41세의 K씨는 사회기술훈련 집단 프로그램에 참여하도록 정신건강 진료소에 의뢰되었다, 그는 오랫동안 친구라고는 전혀 없었고, 자신의 친형에 대해 강한 분노 감정을 가지고 있었다. 그는 자신이 지니고 있는 분노 감정이 폭발하여 형에게 상해를 입힐 수도 있다는 두려움에 떨고 있었다. 치료 면접과정에서 그는 물고기 밥을 하나 사는 데 있어서도 어떤 상표의 밥을 사야 할지 결정하지 못해 한 시간 반이나 걸렸다고 말했다. 요즘 경제 사정은 어떠한 치료자의 질문에 그는 자신의 은행 잔고가 얼마나 남아있는지를 소상히 말하느라 과도하게 많은 시간을 소비하기도 했다. 그는 다른 사람들과 함께 집단에 참여하면 몹시 불안해지는데, 그런 상태임에도 과연 집단프로그램에 참여하는 게 좋은 것인지를 치료자에게 거듭해서 묻곤 했다.”

(조성호, 2000)

위의 사례는 분열형 성격장애의 대표적인 예를 나타내고 있다고 한다. 분열형 성격장애는 분열성

4) 적극적인 경청(active listening)이라고 정신과 의사들이 배우는 기술이다.



성격장애와 유사해 보이지만 환각 및 망상을 포함하고 있고 대인관계 형성에서 심히 더 큰 어려움을 나타내는 경미한 정신분열증적 증상을 동반하는 성격장애라는 특성을 지니고 있다고 한다(권석만, 2014). 이런 특성을 고려할 때 일반 조직에서는 쉽게 찾아보기 어려운 유형의 성격장애일 수도 있다.

**분열형 성격장애**  
**분열성 성격장애와 유사해 보이지만**  
**환각 및 망상을 포함하고 있고**  
**대인관계 형성에서 더 큰 어려움을 나타냄**

### 분열형 성격장애의 진단기준

권석만(2014)은 분열형 성격장애의 경우 다음의 특성 중 5개 이상의 항목을 충족시켜야 그렇게 진단될 수 있다고 설명한다(DSM-V)

- a. 관계망상과 유사한 사고(분명한 관계망상은 제외).
- b. 행동에 영향을 미치는 괴이한 믿음이나 마술적 사고(예 : 미신, 천리안에 대한 믿음, 텔레파시 육감 등).
- c. 신체적 착각을 포함한 유별난 지각 경험.
- d. 괴이한 사고와 언어(예 : 애매하고 우회적이며 은유적이고 지나치게 자세하게 묘사되거나 또는 상동증적인 사고와 언어).
- e. 의심이나 편집증적인 사고.
- f. 부적절하거나 메마른 정동.
- g. 괴이하고 엉뚱하거나 특이한 행동 또는 외모.
- h. 직계가족 외에는 마음을 털어놓을 수 있는 사람이 없음.
- i. 과도한 사회적 불안(이러한 불안은 친밀해져도 줄어들지 않으며 자신에 대한 부정적인 판단보다는 편집증적 공포와 연관되어 있음).

이러한 분열형 성격장애를 갖는 이들의 규모는 일반 인구의 약 3% 정도에서 발생한다고 한다. 성별의 측면에서 보면 여자보다는 남자에게서 더 많이 나타난다고 한다. 분열형 성격장애의 징후는 아동기와 청소년기서부터 나타나는 경향이 있고 그런 징후는 비교적 안정된 상태로 유지되는 경향이 있는데 이후 정신분열증이나 다른 정신병적 장애로 발전되는 경우도 있다고 한다(권석만, 2014). 그럼 심각한 특성을 갖는 분열형 성격장애가 의심되는 구성원을 사회복지조직을 포괄한 일반조직에서 접하게 되는 것은 흔한 일이 아닐 수 있다. 그런 이유는 이들이 보이는 기괴한 행동 자체가 조직생활을 가능하게 하지 않기 때문이다. 만약에 분열형 성격장애로 의심되는 사례를 조직에서 갖게 된다면 이런 경우에는 개인적으로 대처를 통해 파생되는 문제들을 해소시키는 것이 어렵기 때문에, 조직의 공식적인 통로를 통해 보다 전문적인 상담과 함께 치료를 받을 수 있게 조치하는 것이 보다 적절한 대응방식임을 관련 문헌은 강조하고 있다(권석만, 2014; 조성호, 2000).

### 사회복지조직에서 A군에 대처하기

위에서 이상하고 기괴한 특성을 가지는 A군 성격장애 유형과 행동양상, 그리고 대처방법에 대해 간략하게나마 정리해 보았다. 첫 번째, 편집성 성격장애를 가진 구성원의 직위별 행동양상과 대처 방식을 요약해 보면, 다음의 <표 1>에서 정리되는 바와 같다.

**<표 1> 편집성 성격장애에 직위별 행동양상 및 대처**

| 구분    | 행동양상  | 대처방식  |
|-------|---|---|
| 상사    | <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ 끊임없는 감시</li> <li>◦ 사소한 것까지 참견</li> <li>◦ 모든 상황에 대한 의심</li> </ul>           | <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ 의심받는 상황을 만들지 않기</li> <li>◦ 의사소통의 횡수를 늘리기</li> <li>◦ 신뢰관계 쌓기</li> </ul>                       |
| 동료    | <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ 협력 업무를 기피</li> <li>◦ 비난을 견디지 못함</li> <li>◦ 행동에 대해 그 의도가 무엇인지 의심</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ 비난하지 않기</li> <li>◦ 경쟁보다는 협력</li> <li>◦ 논쟁을 피하기</li> </ul>                                    |
| 부하 직원 | <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ 피드백과 훈계를 받아들이지 못함</li> <li>◦ 협력 업무를 기피</li> </ul>                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ 독립적 업무배정</li> <li>◦ 친절함, 친근함 가지기 (사적으로 얹히지 않도록 주의하기)</li> <li>◦ 농담하거나 놀리는 문화를 없애기</li> </ul> |

두 번째, no.8에서 다뤄질 회피성 성격장애와 유사한 특성을 보일 수도 있다는 분열성 성격장애를 가진 구성원의 직위별 행동양상과 대처방식을 요약해 보면, 아래의 <표 2>에서 정리되는 바와 같다.

**<표 2> 분열성 성격장애 직위별 행동양상 및 대처**

| 구분 | 행동양상   | 대처방식  |
|----|--|---|
| 상사 | <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ 대인관계 기피</li> <li>◦ 무감정적 태도</li> <li>◦ 상대방을 배려하지 않는 업무방식</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ 나의 잘못이 아님을 인식하며 대응하기</li> <li>◦ 그들의 언어로 대화하기</li> </ul>                      |
| 동료 | <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ 대인관계에 대한 기피</li> <li>◦ 공감능력의 부재</li> <li>◦ 자신의 영역에 대한 방어</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ 이들의 욕구를 존중</li> <li>◦ 공감에 대한 기대를 버리기</li> <li>◦ 이메일, 인터넷을 통한 의사소통</li> </ul> |

| 구분    | 행동양상  | 대처방식   |
|-------|---|--|
| 부하 직원 | <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ 무기력함</li> <li>◦ 의사소통 기술의 부재</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ 대화에 있어서 인내심 가지기</li> <li>- 침묵을 견디어 주기</li> <li>- 배려하는 태도 보이기</li> </ul> |

세 번째, 분열성 성격장애와 유사해 보이지만 환각 및 망상을 포함하고 있고 대인관계 형성에서 심히 더 큰 어려움을 나타내는 경미한 정신분열증적 증상을 동반하는 성격장애라는 특성을 갖는 분열형 성격장애와 관련해서는 만약 이런 장애가 의심되는 구성원을 조직에서 접하게 된다면 이런 경우에는 개인적인 대처를 통해 파생되는 문제들을 해소시키는 것이 매우 어려운 일이기 때문에, 조직의 공식적인 통로를 통해 보다 전문적인 상담을 통해 치료를 받을 수 있게 조치하는 것이 보다 적절한 대응방식임을 관련 문헌은 지속해서 강조하고 있다.

사회복지조직을 포함한 모든 조직에서 위에서 제시된 성격장애를 가진 구성원이 존재할 수 있다. 혹은 이러한 성격장애를 일정 부분 지니는 구성원은 조직인의 삶에서 피할 수 없는 현실일 수 있다. 사실 이러한 점은 Kusy & Holloway(2009)를 포함한 많은 이들의 연구에서 지속적으로 밝혀지고 있는 바이기도 하다. 따라서 이런 현실 속에서 우리는 이들 혹은 유사성을 어느 정도 갖는 이들과 함께 일하면서 어떻게 하면 상처를 덜 받으면서 업무의 효율성을 제고시킬 수 있을지에 대해서 꾸준히 고민해 보고 대처 노력을 통해 해소의 방안을 강구해 나가야만 한다. 이번 중부리포트 시리즈는 바로 성격장애 A군에 초점을 맞추어서 기존의 설명과 논의들을 정리해 보았다. 우리 주변에 편집성 성격장애와 분열성 성격장애를 지닌 상사, 동료, 부하직원이 있다면 혹은 이런 장애들과 유사한 속성을 보이는 상사, 동료, 부하직원이 있다면, 위에서 전문가들이 제시해 주고 있는 조언들은 도움이 될 수 있을 것으로 사료된다.

그러나 이런 조언들을 수용하고 실천하기에 앞서 우리는 다음과 같은 점에 대해서는 다시 한번 유념할 필요가 있는 것 같다. **첫째는 이들 성격과 관련해서 전문치료자들조차 치료와 변화가 결코 쉽지 않다고 이야기하는 것에 대해 귀를 기울였으면 한다는 것이다. 즉 우리의 개인적인 노력으로 이런 성격장애를 변화시킬 수 있다는 착각을 갖지 않아야 한다는 것이다.** 이런 성격장애를 다루는 다양한 서적과 연구들에서 공통적으로 이야기하는 것은 이런 성격장애에 근접한 사람이라면 이들은 결코 쉽게 바뀌낼 수 없다는 것이다. 따라서 이들의 성격을 바꾸어 보겠다는 어설픈 접근 자체가 오히려 스스로와 성격장애를 지니고 있는 구성원 모두를 더 어렵게 하고 더 난처하게 하는 결과들을 초래할 수 있다는 점에 유념하면서 맡은 바 업무를 흔들림 없이 수행해 내며 상처를 더 주지도 않고 더 받지도 않는 접근 방식을 취해 나가라는 것이다. 조금 더 욕심을 부려본다면, 이런 성격장애를 갖는 이들의 특성을 이해하고 이들이 자신이 속한 조직의 필요 구성원으로 역할 해 나갈 수 있도록 위에서 제시된 대응 방안들을 모색하고 실천해 나가는 것이 좀 더 현명한 대응 전략임을 기억하라는 것이다.

**둘째, 우리 모두는 일해 온 현장에서 상사, 동료, 부하직원의 이상 행동으로 인해 힘들었을 것이다. 그리고 우리 모두는 이 글을 읽으면서 누군가의 모습을 떠올렸을 것이다. 그런데 이 지점에서 누군가를 떠올리기 이전에 나 스스로를 점검해 보는 노력, 더 나아가서 나 스스로를 진단해 보는 노력, 이를 통해 스스로에 대한 균형적 이해를 갖는 노력이 필요할 수 있다는 것이다.** 우리 모두는 누군가에게 의해 편집성 성격장애 또는 분열성 성격장애를 가진 상사, 동료, 부하직원으로 진단되고 평가될 수도 있다는 사실을 기억하면서 스스로에 대한 균형적 이해를 구축해 나가는 노력이 필요할 수 있다는 것이다. 그 이유는 앞서 설명한 성격장애의 특성들을 일반인들도 어느 정도 지니고 있을 수 있기 때문이다. DSM-V의 진단기준을 보면, 제시된 특성 중 4가지 혹은 5가지 이상을 충족하

는 경우로 설정하고 있는데, 사실 일반 사람들 모두는 4가지 혹은 5가지 이상을 갖지 않더라도 그 이하의 특성을 지니고 있을 수 있다. 그리고 그 일반 사람들에는 우리가 속할 수도 있는 것이다. 우리의 성격을 점검하면서 우리가 속한 조직 구성원 누군가를 어렵게 하고 있는 것은 아닌지를 균형 있게 살피면서 스스로의 제한된 성격으로 인한 문제를 최소화시킬 수 있는 노력을 수행해 볼 필요도 있다. 즉 스스로의 변화도 균형적으로 모색하면서 우리의 상사, 동료, 부하직원의 이상성격으로 인한 어려움에도 민감하고 현명하게 대응해 나감으로서 우리가 속한 사회복지조직을 좀 더 일할 맛 나는 조직으로 만들어 나갈 수 있길 기대해 본다.

## 참고문헌

권석만. (2014). 이상 심리학 의 기초: 이상 행동  
과 정신 장애의 이해. 학지사.

미첼 쿠지 & 엘리자베스 홀로웨이. (2011). 당신  
과 조직을 미치게 만드는 썩은 사과(서종기  
역, 예문)

조성호. (2000). 사회 속의 외딴 섬: 분열성 성격  
장애와 분열형 성격장애. 학지사.

알란 바이올라 & 닐 라벤더. (2009). 성격을 읽는  
기술(한수영 역, 비즈니스맵)

스튜어트 유도프스키. 치명적 결함: 성격장애를 가  
진 사람들과의 파국적 관계에 대한 비망록  
(김동국, 유홍섭, 장상현, 홍지혜 공역, 학  
지사)

Cavaiola, A. A., & Lavender, N. J. (2000).  
Toxic coworkers: How to deal with  
dysfunctional people on the job.  
Oakland, CA: New Harbinger  
Publications.

Kusy, M., & Holloway, E. (2009). Toxic  
workplace!: Managing toxic  
personalities and their systems of  
power. John Wiley & Sons.