

# JungBu Report no.5

## 사회복지조직 내 성격장애 구성원에 대한 이해와 대처

### 1) 들어가는 글

연세대학교 사회복지대학원 원장 강철희

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

### 들어가면서

필자가 중부재단에서 진행하는 비전스쿨의 강의 마지막 장의 서문에 이런 글을 적어 놓았다. “조직은 산 아래에 위치한 곳이다. 여기서 산 아래의 의미는 많은 상처를 주고받는 사람들이 모인 곳이라는 의미이다. 관리자는 관리자대로, 일선 실무자는 실무자대로 상처 받기 쉬운 곳이 조직이란 곳이다.” 위의 문장은 조직에서 상처를 주고받는 것은 많은 경우 피할 수 없는 일임을 시사해 준다. 상처를 줄이며 보다 긍정적인 조직문화의 마련을 위해 조직은 다양한 시스템과 프로그램을 도입하고, 관리자들은 관리와 리더십을 통해 조직적 삶에서의 긍정성을 제고시키고자 노력하곤 한다. 그런데 이런 노력이 잘 통하지 않는 조직구성원이 어디든 존재할 수 있다. **일반적인 상식으로 설명할 수 없는 이상한 사람이 나의 상사로, 나의 동료로, 혹은 나의 부하직원으로 같이 일하고 있을 수 있다. 만약에 이런 이상한 구성원이 존재한다면, 그 존재 자체는 큰 난감함과 부담일 수밖에**

없다. 우리는 그런 구성원을 어떻게 이해해야만 할까? 그리고 조직의 입장에서는 이들에 대해 어떻게 대처해야하고 어떻게 관리해야만 할까? 이번 중부리포트 시리즈는 바로 이런 문제의식에서 준비된 것이다. 앞으로 7부로 구성되는 중부리포트에서는 이를 핵심적으로 다뤄 보고자 한다.

*일반적인 상식으로 설명할 수 없는 이상한 사람이 나의 상사로, 나의 동료로, 혹은 나의 부하직원으로 일하고 있을 수 있다.*

*우리는 그런 구성원을 어떻게 이해해야만 할까? 그리고 조직의 입장에서는 이들에 대해 어떻게 대처해야하고 관리해야만 할까?*

심리학 분야 중 하나인 이상심리학<sup>1)</sup>에서는 이런 문제의 근원 중 하나로 성격에 초점을 둔다. 이상심리학에서는 인간이 지닌 성격적 문제를 성격장애로 정의하고, 이들의 속성을 파악하고 분류해 보며, 그 원인과 더불어 치료 가능성과 예방차원에서 적절한 접근 방법들에 대해 논의한다. 2000

1) 이상행동과 정신장애를 주된 연구대상으로 삼는데, 이상행동(abnormal behavior)은 객관적인 관찰과 측정이 가능한 개인의 부적응적인 심리적 특성을 의미하며, 정신장애(mental disorder)는 특정한 패턴으로 나타나는 이상행동의 집합체로 정의된다(권석만, 2014)

년대 이후에는 심리학 분야의 이런 학문적 업적들은 경영학과 접목되어 조직 현상에서의 새로운 과제로 논의(Cavaiola & Lavender, 2000; Kusy & Holloway, 2009)되고 있는데, 중부 리포트에서는 이런 주제를 7부의 시리즈로 구성해서 조금 더 자세히 성격 문제 전반을 소개하면서 사회복지 조직에서의 대처 방안들에 관해 살펴보고자 한다.

## 성격장애를 가진 구성원에 대한 대처 및 관리의 중요성-파괴적 영향력

**“그 인간 떠나는 날이 제2의 창립기념일이다!”**<sup>2)</sup> 이 문장을 읽고 떠오르는 얼굴이 있는가? 상상도 못할 가치관을 가진 상사, 정말로 참아낼 수 없는 동료, 상식적으로 도저히 이해할 수 없는 부하직원 등 다양한 얼굴이 우리 모두에게 떠오를 수 있다. 누군가의 얼굴이 명확하게 떠오른다면 그건 우리가 경험한 그 구성원의 이상 성격 때문에 고통을 받았다는 것을 의미한다.

### “그 인간 떠나는 날이 제2의 창립기념일이다!”

많은 연구들은 성격장애자들이 조직에 미치는 부정적 영향, 즉 조직이 감내해야하는 피해에 대해 집중한다. 특히 Kusy & Holloway(2009)의 저서 「Toxic Workplace! : Managing Toxic Personalities and Their Systems of Power<sup>3)</sup>」는 이런 문제에 대해 구체적으로 정리하고 있다. 성격장애자들을 ‘썩은 사과’로 칭하며 이들은 포춘(Fortune)<sup>4)</sup> 500대

기업 400여명의 관리자들을 대상으로 썩은 사과가 조직에 어떠한 악영향을 끼치고 있는지 인터뷰 한 결과를 제시하고 있다. 여기서 썩은 사과라는 것은 ‘조직 내에서 창피주기, 소극적 적대행위, 업무 방해 등의 행동으로 동료, 부하직원, 상사는 물론이고 고객에게까지 피해를 주는 인물’로 정의된다.<sup>5)</sup> 좀 더 구체적으로 저자들이 제시하는 썩은 사과의 행동유형을 살펴보면 다음과 같다. 첫째, 창피주기로서 타인의 자존심을 상하게 하고, 빈정대는 말을 서슴지 않고 행하며, 공연한 트집을 잡고, 실수에 대해 무례하게 지적하는 행동을 일삼는 것을 의미한다. 둘째, 소극적 적대행위는 남의 의견을 믿지 않고 자신의 활동영역을 남이 침범하지 못하도록 고수하며, 부정적인 의견에 공격적인 언행을 서슴지 않고, 자신이 남에게 안기는 해악을 인식하지 못하는 행동을 일삼는 것을 의미한다. 마지막으로 업무방해는 조직구성원의 행동을 감시하듯이 지켜보며, 협력 작업에 쓸데없이 간섭하고 권력을 남용하는 등의 행동을 일삼는 것을 의미한다. 놀라운 것은 인터뷰 결과를 보면, 응답자의 64%가 현재 이런 행동유형을 보이는 썩은 사과들과 함께 일하고 있다고 응답했다는 점이다. 그리고 94%의 응답자는 이런 유형의 구성원과 과거에 일한 적이 있다고 응답했다는 점이다. 문제는 이런 속성의 사람들과 함께 일하게 될 경우 그 당사자들은 경험한 무례한 대우와 이후 일어날지도 모르는 문제에 대해 걱정하느라 시간을 쓸모없이 낭비하게 되고(50%의 응답), 실제 업무 효율성이 떨어지게 되고(25%의 응답), 이직을 고민하게 되고(50%의 응답), 결국 실제로 회사를 떠나게 된다(12%의 응답)<sup>6)</sup>는 것이다(Kusy & Holloway, 2009).

2) 당신과 조직을 미치게 만드는 썩은 사과(2011)의 서문에 가장 먼저 등장하는 문구이다.

3) 「당신과 조직을 미치게 만드는 썩은 사과」라는 제목으로 번역본도 출간되어 있다(서종기 역, 2011, 예문 출판사).

4) 포춘은 《타임》지의 공동 설립자인 헨리 루스가 1929년 월가 붕괴가 있는 지 4개월 후인, 1930년 2월 설립한 미국 최장수 비즈니스 잡지이다. 미국 뿐만 아니라 한국에서도 큰 공신력을 가지고 있다(위키백과)

5) 이들이 보이는 행동의 특성은 필자가 참조한 Toxic Co-Workers(Cavaiola & Lavender, 2000)의 성격장애 유형이 보이는 행동, 이상심리학에서 이야기하는 성격장애자들이 보이는 행동과도 일치한다.

6) 이직이 발생하게 되면 일반적으로 조직은 최대 1.5배에서 2.5배에 달하는 추가비용을 부담해야 한다(Kusy & Holloway, 2009)

## “찍은 사과”

‘조직 내에서 창피주기, 소극적 적대행위, 업무방해 등의 행동으로 동료, 부하직원, 상사는 물론이고 고객에게까지 피해를 주는 인물’

더 큰 문제는 성격장애로 발생하는 이런 문제들은 일시적인 피해만으로 끝나는 것이 아니고, 조직의 행동양상을 부정적으로 변화시키고 더 나아가서 조직의 문화까지도 부정적으로 바꾸어 버릴 수 있다는 점이다. 이런 이차적 부정적 현상을 저자들은 **찍은 사과 증후군(bad apple syndrome)**이라는 심리학적 용어를 차용하여 설명하는데 그 내용은 매우 쉽게 이해될 수 있다. **찍은 사과상자 안에 찍은 사과 하나가 있게 되면 그 상자 안의 사과들은 모두 다 쉽게 병들게 된다는 것이다.** 즉 찍은 사과 유형의 상사, 동료, 부하직원이 있고 조직 내에서 이들의 행동이 적절히 조치되지 않게 되면, 조직구성원들은 그 행동에 순응하거나 떠나게 되거나, 또는 회피하는 형식의 행동양상을 보이게 되고, 그런 결과 부정적인 행동들이 조직에 만연하게 된다는 것이다. 저자들은 조직에서 이상한 구성원 한 사람 때문에 조직의 구조가 변화되게 되거나, 성과 만에 주목하며 나쁜 행동이 묵인되거나, 이런 유형의 사람으로 인해 팀 분위기가 바뀌는 것을 경험하거나, 상사들이 이런 유형의 구성원을 인지하지 못하는 경우가 있거나, 이상 구성원으로 인해 비생산적인 회의가 지속되는 경향성이 있다면, 이는 조직이 찍은 사과상자가 될 가능성이 높다고 경고한다. 즉 이런 문제가 지속되면 조직이 추구하는 가치는 훼손될 수밖에 없고, 조직구성원과 조직 모두는 큰 피해를 받을 수 있다는 것이다.

## 대처와 관리의 핵심 방향

### 이상성격에 대해 이해하기

조직에 파괴적인 파급력을 갖는 구성원들에 대해 초점을 두며 기술하는 대부분의 저서들은 이상성격을 중심으로 그런 문제들을 논의하는 경향이 있다. 이런 사실은 조직에 큰 피해를 가져오는 이상 구성원들을 이해하기 위해서는 우선적으로 이상성격에 대한 이해가 필수적이라는 것을 인식하게 한다. 이상성격과 관련해서 현재까지 연구와 임상적 측면에서 가장 일반적으로 사용되고 있는 DSM-V (Diagnostic and Statistical Manual of Mental Disorders)<sup>7)</sup>는 불안장애, 강박 및 관련장애, 외상 및 스트레스 사건 관련 장애, 우울장애, 정신분열 스펙트럼 및 기타 정신증적 장애, 성격장애 등 다양한 성격상의 장애 범주가 존재함을 제시해 준다 (권석만, 2014). 이중에서 조직 내에서 조직구성원에게 상처를 주고 더 나아가서 조직을 병들게 할 수 있는 성격장애의 유형을 크게 3가지 군(cluster)으로 구분해서 논의하곤 하는데, 이에 대한 이해는 매우 필요할 수 있다.

성격장애 군과 세부 장애들을 구체적으로 살펴보면, 먼저 A군은 ‘이상한’, ‘기괴한’이라는 수식어가 잘 어울리는 편집성, 분열성, 분열형 성격장애를 포괄하는 범주이다. 편집성 성격장애의 경우 타인에 대한 불신과 의심으로 딱 차 있는 특성을 갖는다고 한다. 따라서 적대적인 태도를 유지하며 보복행동을 서슴치 않는 경향이 크다고 한다. 분열성 성격장애의 경우에는 관계형성에 무관심하며 감정표현이 현저하게 부족한 특징을 갖는다고 한다. 그런 특성으로 인해 대인관계에 있어 고립되는 경향을 갖는다고 한다. A군의 마지막 유형인 분열형은 분열성과 유사하나 보다 이상하고 기괴한 유형으로 대인관계를 기피하고 인지적 또는 지각적인 왜곡을 지속적으로 나타내는 특성을 갖는다고 한다. 더

7) 미국정신의학회에서 발간하는 「정신장애의 진단 및 통계편람」

구체적으로는 기이한 행동들을 일상에서 행하는 경향이 크다고 한다.

다음으로 **B군**에 대해서는 **극적이고 속임수에 능한 사람들**이라고 총괄적 특성을 기술해 볼 수 있다고 한다. 먼저 반사회성 성격장애의 경우에는 법과 윤리를 무시하고 타인의 권리를 침해하는 것을 아무렇지 않게 여기는 특성을 지닌다고 한다. 따라서 폭력 및 사기행동을 서슴지 않고 저지르는 경향성을 갖는데, 이런 반사회성 성격장애는 많은 경우 남성에게서 더 빈번하게 관찰된다고 한다. 연극성 성격장애는 타인의 관심에 과도하게 민감하다는 특성을 갖는다고 한다. 즉 과도하고 극적인 감정표현이 특징인데, 이런 성격장애를 갖는 이와 함께 있으면 놀이공원에서 롤러코스터를 타는 것 같은 느낌을 가질 수 있다고 한다. 경계선 성격장애는 불안정한 대인관계가 일반적이며 일상적인 상황에서 격렬한 애증의 감정을 자주 나타내는 특성을 갖는다고 한다. 이런 장애를 갖는 이들은 충동적인 행동 양상을 강하게 보이는 경향이 있다고 한다.

자기애성 성격장애는 일명 나르시스로 불리는데 웅대한 자기상을 기반으로 행동하는 특성을 갖는다고 한다. 이 유형의 성격장애를 갖는 이들은 찬사에 대한 욕구가 강하고 공감능력은 결여된 특징을 나타낸다고 한다.

마지막 범주인 **C군은 겁과 걱정을 많이 지니는 특성**을 갖는 성격장애로 강박성, 의존성, 회피성 성격장애로 세분화된다. 강박성 성격장애의 경우에는 완벽주의를 추구하는 경향이 크고, 질서정연함을 추구하며 절약에 대해서 과도한 집착을 나타내는 경향이 있다고 한다. 의존성 성격장애는 과도한 의존욕구가 일반적이고 일상생활에서 자기주장이 결여되어 있으며, 굴종적인 행동을 전혀 개의치 않고 행하는 특성을 갖는다고 한다. C군의 마지막 유형인 회피성 성격장애는 부정적 평가에 예민하다는 특성을 갖는다고 한다. 평가에의 민감함 때문 이런 장애를 갖는 이들은 대인관계를 회피하는 경향이 강한 것으로 알려져 있기도 하다(권석만, 2014; Cavaiola & Lavender, 2000).

| 구분                   |                               | 핵심증상                            |
|----------------------|-------------------------------|---------------------------------|
| A군<br>(이상한, 기괴한)     | 편집성<br>(Paranoid)             | 타인에 대한 강한 불신과 의심, 적대적인 태도, 보복행동 |
|                      | 분열성<br>(Schizoid)             | 관계형성에 무관심, 감정표현의 부족, 대인관계의 고립   |
|                      | 분열형<br>(Schizotypal)          | 대인관계 기피, 인지적-지각적 왜곡, 기이한 행동     |
| B군<br>(극적이고 속임수에 능한) | 반사회성<br>(Antisocial)          | 법과 윤리를 무시, 타인의 권리침해, 폭력 및 사기행동  |
|                      | 연극성<br>(Histrionic)           | 타인의 관심을 끌려는 행동, 과도한 극적인 감정표현    |
|                      | 경계선<br>(Borderline)           | 불안정한 대인관계, 격렬한 애증의 감정, 충동적 행동   |
|                      | 자기애성<br>(Narcissistic)        | 웅대한 자기상, 찬사에 대한 욕구, 공감능력의 결여    |
| C군<br>(겁 많고 걱정많은)    | 강박성<br>(Obsessive Compulsive) | 완벽주의, 질서정연함, 절약에 대한 과도한 집착      |
|                      | 의존성<br>(Dependent)            | 과도한 의존욕구, 자기주장의 결여, 굴종적인 행동     |
|                      | 회피성<br>(Avoidant)             | 부정적 평가에 대한 예민성, 부적절감, 대인관계의 회피  |

※ 출처 : 이상심리학의 기초 - 이상행동과 정신장애의 이해(권석만, 2014) 202p.

조직 구성원들에게 뿐만이 아니라 조직 자체에도 부정적 영향력을 미치는 이들과 관련해서 대처 및 개입 노력을 강구할 때 무엇보다도 중요한 과제는 바로 이상성격을 정확하게 이해하는 것이라 할 수 있다. 즉 조직에 독이 되는 이들의 행동유형에 대한 정확한 파악을 통해 이들의 성격장애는 어떤 문제적 속성을 지니는지를 이해하며 보다 적절한 대처 방식을 찾는 것이 무엇보다도 현명한 선택이 될 수 있다.

### 각 이상성격 유형에 따른 대처와 관리의 중요성

이상성격을 가진 독이 되는 조직구성원의 유형에 대한 이해 과정에서 우리는 각각의 성격장애에 대한 대응은 다른 방식이어야 한다는 것을 인식할 수 있다. 이상성격에 대한 대처와 관리에 있어 다양한 접근이 강구될 수 있으나, 조직의 관점에서 보면 기본적으로 개인차원과 조직차원의 대처 및 관리로 나눠 생각해 볼 수 있다. 즉 **대상이 되는 그 개인에 대해서 각 유형별로 무엇을 어떻게 할 것인지가 매우 중요한 과제이고, 동시에 조직 차원에서 무엇을 어떻게 할 것인지도 매우 중요한 과제**가 될 것이다. 따라서 향후 제시될 중부리포트 no.6 ~ no.8까지의 3편의 글에서는 개인차원에서의 대처를 정리해 보고자 한다. 즉 앞서 소개한 A군, B군, C군의 성격장애별로 우리가 개인차원에서 각 세부 유형별로 어떤 대응을 할 수 있는지를 살펴보고자 한다.

대상이 되는 그 개인에 대해서  
 각 유형별로 무엇을 어떻게 할 것인지가  
 매우 중요한 과제이고,  
 동시에 조직 차원에서 무엇을 어떻게  
 할 것인지도 매우 중요한 과제

구체적으로 **중부리포트 no. 6**는 이상하고 기괴한 유형인 A군(편집성, 분열성, 분열형)의 사례와 이들이 조직 내에서 상사, 동료, 부하직원으로 존재할 때 이들이 보이는 전형적인 행동양상들을 소개하면서 이들에 대해서 개인적인 차원에서 어떻게 대처할 필요성이 있는지를 정리해 보고자 한다. **중부리포트 no. 7**에서는 극적이고 속임수에 능한 유형인 B군(반사회성, 연극성, 경계선, 자기애성)의 사례와 행동양상들 그리고 이에 대한 대처방법을 정리한다. 마지막으로 **중부리포트 no. 8**에서는 C군(강박성, 의존성, 회피성)의 성격장애 사례와 행동양상, 그리고 대처방법과 관련해서 개인적인 차원에서 과연 어떻게 할 필요성이 있는 것인지를 정리해 보고자 한다. 조직 내 이상성격에 대한 개인차원에서의 대처는 Cavaiola & Lavender(2000)의 논의를 중심으로 한다. 이들의 논의는 DSM-IV를 기준으로 진행하였기 때문에 최근 발표된 DSM-V와 다소의 차이를 갖는다. 따라서 수정과 보완이 필요한데 **중부리포트 no. 6 ~ no. 8 시리즈**에서는 변화를 반영하기 위해 그들이 제시한 기존 내용을 수정 및 보완하면서 사례, 직위별 특성, 대처방법 등의 핵심 내용들에 대해 정리해 보고자 한다. 중부리포트 no. 6 ~ no. 8의 향후 내용은 아래의 표에서와 같이 정리해 볼 수 같다.

| 구분         | 주요내용<br>(이상성격에 대한 개인의 대처)                  |
|------------|--------------------------------------------|
| 중부리포트 no.6 | A군(편집성, 분열성, 분열형)의 사례, 직위별 특성, 대처방법        |
| 중부리포트 no.7 | B군(반사회성, 연극성, 경계선, 자기애성)의 사례, 직위별 특성, 대처방법 |
| 중부리포트 no.8 | C군(강박성, 의존성, 회피성)의 사례, 직위별 특성, 대처방법        |

사회복지조직의 활동의 중심에는 핵심가치와 미션 등이 존재한다. 그런데 성격장애를 갖는 이들은 앞서 언급한 썩은 사과상자처럼 조직의 근간을 무색케 할 수 있다. 조직의 핵심 가치가 제대로 기능할 수 없게 조직을 흔들고 병들게 할 수 있다. 그 결과 조직의 핵심 가치가 뿌리 뽑히게 할 수도 있다. 이런 가능성과 관련해서 중부리포트 no. 9 ~ no. 11에서는 개인 차원을 넘어 조직 차원에서 조직이 과연 이들 성격장애 구성원에 대해 무엇을 어떻게 할 수 있는지를 정리해 보고자 한다. 즉 조직적 차원에서의 대처와 관리방법을 담아보고자 한다. no. 9 ~ no. 11에서 논의된 기본적 핵심 내용을 개괄적으로 정리한 것은 아래의 표와 같다.

| 구분          | 주요내용<br>(이상성격에 대한 조직의 대처)  |
|-------------|----------------------------|
| 중부리포트 no.9  | 조직의 인식과 민감성 높이기            |
| 중부리포트 no.10 | 썩은 사과 없애기                  |
| 중부리포트 no.11 | 악영향 극복하기(치유)와 Proactive 대응 |

구체적으로는 중부리포트 no. 9에서는 성격장애를 가진 조직구성원이 누구인지를 파악해 내고 찾아 낼 수 있는 민감성 제고의 과제에 주목하면서 민감성을 높이는 방법에 대해 구체적으로 논의해 보고자 한다. 중부리포트 no. 10에서는 어떻게 성격장애를 가진 구성원(썩은 사과 또는 Toxic Co-Workers)을 조직으로부터 퇴치할 수 있는지 그 전략적 방법들은 무엇이 있을 수 있는지를 살펴보고자 한다. 마지막으로 중부리포트 no. 11에서는 퇴치를 넘어 성격장애를 갖는 구성원들이 조직에 유산처럼 남겨놓은 악영향을 어떻게 극복해 내고 더 나아가서 선제적으로 대응할 수 있는지에 대해 논의해 보고자 한다. 즉 치유와 선제적 대응과 관련된 조직차원의 전략적 접근을 종합하여 제시해보고자

한다. 조직 차원에서의 대처와 관련해서는 Kusy & Holloway(2009)의 연구 결과를 참조해서 핵심 내용을 제시해보고자 한다.

## 마무리하면서

동료, 부하, 상사 그리고 조직 전체에 독이 되는 이상 성격에 초점을 두는 이번 중부리포트 시리즈에 대한 계획을 제시해 보면서 우리 모두가 거부할 수 없는 진실에 대해 민감성을 높일 필요성이 있음을 언급하고 싶다. 그 진실은 바로 성격장애를 우리 스스로와는 무관한 것으로 여기는 경향이 있는데 위에서 소개한 성격장애의 속성들을 우리 모두는 조금씩은 어느 정도 지닐 수 있다는 것이다. 이 글을 읽으면서 떠올려 본 누군가는 정말로 이상성격에 가까울 수 있다. 그런데 상대적으로 그 정도가 미약할 순 있으나 우리 모두가 그런 속성들을 지니고 있을 수 있다는 것이다. 바로 이 점에 대해 우리 모두는 냉정한 인식을 가질 필요가 있다. 즉 조직 내 성격장애에 대한 논의는 정말 특이한 사람에 의한 특별한 사례로 인해 비롯될 수 있다. 그러나 그 사례는 동시에 우리 모두의 사례가 될 수도 있다는 것이다. 이 글을 읽으며 독자 대부분은 다른 누군가를 떠올릴 수 있었겠지만 어쩌면 우리 자신도 다른 조직구성원의 시각에서는 성격장애를 지닌 그 특이한 사람으로 평가될 수도 있다. 우리 모두는 그런 가능성에 대해 인식하면서 스스로를 돌아보며 자신에 대한 이해를 보다 균형적이고 건강하게 가꿔 나갈 필요가 있다.

독자 대부분은 다른 누군가를  
 떠올릴 수 있었겠지만 어쩌면 우리 자신도  
 다른 조직구성원의 시각에서는 성격장애를 지닌  
 그 특이한 사람으로 평가될 수도 있다

Kusy & Holloway(2009)는 성격장애의 문제와 관련해서 영리기업과 비영리조직 모두에 이런 성격 장애 유형이 공히 존재한다는 현실을 강조하면서 두 유형의 조직 사이에서 이 문제와 관련해서는 별다른 차이가 없음을 강조한다. **비영리조직에서 일하는 이들에게서는 성격장애의 문제는 훨씬 덜할 수 있을 것**이란 기대를 가질 수 있는데, 이는 **허상이고 편견일 수 있다. 인간이 모여 활동하는 모든 조직에서 성격장애의 문제는 피할 수 없는 현실이라 확신한다.** 그 현실과 관련해서 우리를 참으로 더 당황하게 만드는 문제는 이상성격을 지닌 우리 자신, 동료, 상사, 부하에 대해 손쉬운 대처와 개입 방안이 존재하지 않는다는 점이다. 그 이유는 성격이란 것 자체가 손쉽게 변화될 수 있는 그런 속성의 것이 아니기 때문이다. 그러나 그런 암울하고 무거운 사실 앞에서도 우리들은 그 어려운 문제를 해결하기 위해 무언가 대안을 모색해야 할 수 밖에 없다. 그 첫걸음으로 우리는 먼저 이상성격을 정확하게 파악하고 이해하기 위한 노력을 게을리 하지 말아야 할 것이다. 그리고 그 다음 걸음에서 우리는 할 수 있는 만큼 그 문제에 대해 대처하고 관리해 내는 노력을 강구해 내고 수행해야만 할 것이다. 이런 새로운 노력은 조직 내에 독이 퍼지는 문제를 해결하여 결국 구성원들이 미션에 더 집중하면서 선하고 향기로운 꽃과 열매를 맺게 이끌 것이다. 이번 중부리포트 시리즈는 이러한 믿음에 기반 한다. 이 리포트 시리즈를 통해 사회복지조직의 문제, 구체적으로는 성격장애를 지닌 구성원과 관련된 문제를 보다 정확하게 이해하면서 그런 구성원에 대해서도 현명하게 대처 및 관리해 내며 문제를 극복해 나갈 수 있는 사회복지사로 성장하길 소망해본다.

## 참고문헌

- 강철희. (2018). 소진에 대한 이해와 대응. 중부리포트 no.1
- 강철희. (2018). 조직성격과 조직성과. 중부리포트 no.2
- 권석만. (2014). 이상 심리학 의 기초: 이상 행동 과 정신 장애 의 이해. Hakchisa.
- 미첼 쿠지 & 엘리자베스 홀로웨이. (2011). 당신과 조직을 미치게 만드는 짝은 사과(서종기 역, 예문)
- 알란 바이올라 & 닐 라벤더. (2009). 성격을 읽는 기술(한수영 역, 비즈니스맵)
- Cavaiaola, 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.