

JungBu Report no.7

사회복지조직 내 성격장애 구성원에 대한 이해와 대처:

극적이고 속임수에 능한 B군집

연세대학교 사회복지대학원 원장 강철희

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

진단기준을 정리해 보며 이들 유형 각각에 대한 이해를 제고시켜 보고자 한다. 아울러서 이들 유형에 속한 이들이 상사, 동료, 부하직원일 때 이들이 보이는 행동양상에 대해 살펴보면서 우리가 과연 어떻게 대처해야 하는지를 선행 연구의 논의를 통해 정리해 보고자 한다.

들어가면서

조직에 성격장애를 갖는 상사, 동료, 부하직원이 같이 일하고 있을 때 우리가 조직구성원으로서 겪어야 하는 어려움은 생각보다 클 수 있고, 조직 차원에서도 부정적 영향이 크다(Kusy & Holloway, 2009). 이번 중부리포트 no.7에서는 B군(cluster B personality disorder) 성격장애 유형에 대해 구체적으로 살펴보고자 한다. B군 성격장애 유형 중에는 정신과 의사를 포함한 많은 전문가들이 난해한 유형으로 논의하는 일반인들의 언어로는 ‘진상’ 중의 ‘진상’으로 간주되는 유형이 포함되어 있다는 점에서 주목할 필요가 크다(Cavaiola & Lavender, 2000).

B군 성격장애는 반사회성(antisocial), 연극성(histrionic), 경계선(borderline), 자기애성(narcissistic)으로 나뉘지는데(DSM-V, 2013), 이번 리포트에서도 지난 호와 마찬가지로 각 사례와

B군 성격장애 유형 중에는 정신과 의사를 포함한 많은 전문가들이 난해한 유형으로 논의하고, 일반인들에게는 ‘진상’ 중의 ‘진상’으로 취급되는 유형이 포함되어있다

반사회성(antisocial) 성격장애

반사회성 성격장애의 사례

“잘생긴 외모에 뛰어난 말솜씨를 갖춘 D씨는 결혼해서 아내와 아이들과 함께 살고 있다. D의 상사인 F씨는 D의 행동에 문제가 있다는 사실을 깨닫게 되었다. D는 F의 문을 노크 없이 열고 들어와서는 다짜고짜 비서를 해고하라고 요구하곤 했다. 또한 의견이 다르면 회의 도중에 나가버리거나 의견이 다른 동료를 괴롭

했다. 동료에게 심한 욕설을 퍼붓고 나서는 잠시 후에 용서를 구하곤 했다. 맡겨진 업무를 다 처리하지도 못하였고, 마감 시간이 다가오면 자신의 잘못이 아니라고 부인했다. 여직원을 희롱하기도 했고 회사물품을 집으로 가져가는 일도 잦았다.

그런데 정말 놀라운 사실은 직속상사와 동료들에게는 문제 직원이었던 그를 경영진은 아주 높게 평가했다. 그런 이유는 D는 이력서에 거짓 기재를 했을 뿐만 아니라, 동료의 아이디어를 훔쳐 자기의 아이디어인 것처럼 위에 보고하며 일을 처리해 왔기 때문이다.”

(Cavaiola & Lavender, 2010. 사례 재인용)

반사회성 성격장애를 갖는 조직구성원의 특징으로 사례에서 제시되는 바와 같이 규범, 일반적 상식, 법을 지키지 않고, 책임감이 결여된 행동을 보이며, 폭력적 행동을 반복적으로 나타낸다고 문헌들은 설명한다(권석만, 2014). 반사회성(antisocial) 성격장애에 대한 이해를 높이기 위해 먼저 반사회성과 비사회성(asocial)의 개념을 구분하는 것이 필요할 것 같다. 일반적으로 대인관계 기술이 서툴러 다른 사람과 쉽게 어울리지 못하는 경우를 비사회성으로 부른다. 이와 달리 반사회성 성격장애를 갖는 사람들은 사람과 어울리기를 좋아하고 매력도 넘치며 말도 잘하는 재담가처럼 보이고, 사기꾼의 기질이 다분하다고 한다. 정말 이해하기 어려운 것은 반사회성 성격장애를 갖는 이들이 이런 기질을 활용하여 사회 및 조직에서 성공하기도 한다는 것이다(Cavaiola & Lavender, 2010). 여하튼 이들의 머릿속에는 “우리는 정글에 살고 있고 강한 자만이 살아남는다.”와 “내가 원하는 것을 이루기 위해서는 어떠한 행동도 정당화될 수 있다.”와 같은 독특한 신념체계를 지니고 행동하기 때문에(Beck & Freeman, 1990; 권석

만, 2014), 타인에 대해서 매우 부적절한 행동양상을 나타내는 경향이 크다고 한다.

반사회성 성격장애를 가진 구성원은
 규범, 일반적 상식, 법을 지키지 않고,
 책임감이 결여된 행동을 보이며, 폭력적 행동을
 반복적으로 나타낸다

반사회성 성격장애의 진단기준

반사회성 성격장애의 진단에서는 다음의 특성 중 3개 이상의 항목이 충족되어야 한다고 설명하고 있다(DSM-V, 2013; 권석만, 2014)

- 법에서 정한 사회적 규범을 준수하지 않으며 구속당할 행동을 반복한다.
- 개인의 이익이나 쾌락을 위한 반복적인 거짓말, 가명 사용 또는 타인을 속이는 사기행동을 한다.
- 충동성이 강하고, 미리 계획을 세우지 못한다.
- 빈번한 육체적 싸움이나 폭력에서 드러나는 호전성과 공격성을 지닌다.
- 자신이나 타인의 안전을 무시하는 무모성이 있다.
- 꾸준하게 직업활동을 수행하지 못하거나 채무를 이행하지 못하는 행동 등 지속적인 무책임성을 갖는다.
- 타인에게 상처를 입히거나 학대하거나 절도행위를 하고도 무관심하거나 합리화하는 행동과 같이 자책이 결여되어 있다.

반사회적 성격장애는 18세 이상의 성인에게 진단되며 15세 이전에品行장애를 보였던 증거가 있어야 한다고 설명된다. 이들의 유병률은 남자의 경우 약 3%이며 여자의 경우 약 1%정도인 것으로 보고되는데, 대가족 출신의 남자, 도시의 빈민층, 약물 남용자, 교도소에 수감된 죄수에게서 상

대적으로 좀 더 흔히 발견되는 경향이 있다고 한다(권석만, 2014).

반사회성 성격장애를 가진 구성원의 행동양상

반사회성 성격장애를 가진 구성원은 사이코패스(psychopath)의 성향을 보이는데 아돌프 히틀러, 연쇄살인범으로 유명한 테드 번디¹⁾와 같은 범죄형 사이코패스, 범죄를 저지르지는 않지만 남을 속이거나 교활함에 능수능란함으로 성공한 사이코패스, 준범죄형 사이코패스로 나뉜다고 한다. 조직 내에서 관찰되는 반사회성 성격장애를 가진 구성원의 대부분은 준범죄형 사이코패스²⁾에 근접한 경우라고 할 수 있기에(Cavaiola & Lavender, 2000), 다음에서는 이런 속성의 상사, 동료, 부하 직원들이 나타내는 행동특성들을 중심으로 정리한다.

1) 반사회성 성격장애를 갖는 상사

현실에서 반사회성 성격장애를 갖는 이들이 조직에서 중요한 위치를 차지할 수도 있다고 한다. Cavaiola와 Lavender(2000)은 그런 이유로 조직에서 이들이 보이는 야망, 잔인함, 갈취, 속임수, 기만 등의 기술을 높게 평가하는 것 때문에, 그리고 이들의 권력중독에 기반한 추진력 때문이라고 설명한다.

이들은 남을 배려할 줄도 모르고, 양심이나 죄책감이 뭔지도 모른다고 한다. 따라서 크리스마스를 앞두고 직원을 해고하거나, 여성근로자나 약한 사람들을 희롱과 괴롭힘의 대상으로 삼고, 회사 돈을 사적으로 사용하면서도 잘못을 전혀 인지하

지 못한다고 한다.

반사회성 성격장애를 갖는 상사는 조직구성원들에게 큰 어려움을 주는데, 굴욕감을 느끼게 하고 자존심에 상처를 주고, 무기력감을 느끼게 하는 것이 대표적이다. 이런 문제에도 불구하고 반사회성 성격장애를 갖는 상사가 나타내는 카리스마와 동정심을 유발시키는 능력 때문에 구성원들은 거미줄에 걸린 것처럼 빠져나가지 못하고 발생하는 문제를 자신의 책임으로 인식하는 경우도 있다고 한다(Cavaiola & Lavender, 2000).

2) 반사회성 성격장애를 갖는 동료

반사회성 성격장애를 가진 이들은 동료의 뒤통수를 거리낌 없이 치는 경향이 크다고 한다. 구체적으로는 업무에 있어서 반사회성 성격장애를 가진 동료는 업무를 타인에게 떠맡겨 고생케 하면서 성과는 자신이 가져가는 것이다. 이런 문제에 더해 이들은 허락 없이 동료의 물건을 가져가고, 돈을 빌려가고도 갚는 법이 없으며, 업무 처리는 하지 않고 매일 지각하는 등 정말로 동료에 대해 배려함이 없고 책임감 있는 행동을 보이지 않는다고 한다. 그런 행동을 거리낌 없이 하면서도 이런 성격장애를 갖는 이들은윗사람들에게는 그런 자신의 행동을 다르게 포장하여 보고하는 기만적 행동에 능숙하다고 한다(Cavaiola & Lavender, 2000).

3) 반사회성 성격장애를 갖는 부하직원

반사회성 성격장애를 가진 부하직원이 있다면 이는 상사에게는 정말로 큰 골칫거리일 것이다. 이들은 초기에는 매력적이고 조직에 충성하는 것처럼 보일 것이며, 업무를 능숙하게 처리할 수 있는 것처럼 상사를 기만할 것이고, 상사가 어려울 때 도와줄 수 있는 사람이 자신밖에 없는 것처럼 거짓된 인상을 줄 것이라고 한다. 그러나 시간이 지나면서 이들의 모든 행동은 이

1) 미국에서 유명한 연쇄 살인범, 본명은 시어도어 로버트 번디로 테드 번디로 알려져 있다. 40명을 대상으로 범죄를 저질렀으며, 35명을 살해했다(위키백과)

2) 실제로 사이코패스와 반사회성 성격장애는 혼용하여 사용될 수 있다고 설명된다(Beck & Freeman, 1990; Cavaiola & Lavender, 2000)

상행동으로 판명될 수 있을 것이라고 한다. 그런데 더 큰 문제는 이들은 이런 사실들이 밝혀져 추궁을 당해도 아무런 죄책감을 보이지 않고 자신의 잘못을 부인하는 모습을 보인다고 한다. 부하로서 이들은 배신감을 느낄 상사의 기분에 전혀 개의치 않고 자신의 믿음대로 행하는 성향을 지속적으로 보인다고 한다(Cavaiola & Lavender, 2000).

반사회성 성격장애에 대처하기

반사회성 성격장애가 의심되는 상사, 동료, 부하직원이 있는 경우, 이에 대한 대처는 정말로 어려울 수 있다. 그럼에도 불구하고 어떻게 대처해야 하는지에 대해서 Cavaiola와 Lavender (2000)가 제시하는 바는 다음과 같다.

1) 반사회성 성격장애를 가진 상사에 대처하기

반사회성 성격장애를 갖는 상사와 일하고 있다는 것이 확실하다면, 최선의 해결책은 이들에게서 멀어지는 것이다. 즉 부서를 이동하거나 다른 직장을 찾는 것이 최선임을 Cavaiola와 Lavender (2000)는 강조한다.

우리가 가끔 이들의 행동에 현혹되어 이들과 함께 하는 것이 최선이라고 생각할 수도 있는데, 반사회성 성격장애를 갖는 상사와 함께 일하면서 이들을 만족시키고 우리 스스로가 만족을 얻는 것은 불가능에 가깝다고 한다. 잘못하면 이들의 이상 행동양상에 잘못 적응하여 ‘이 사람이 아니면 누가 나를 받아줘’라는 생각으로 발전될 수도 있는데, 이는 매우 조심해야 하는 것이라고 한다. 어찌 보면 이러한 생각은 반사회성 성격장애자들이 취하는 전략에 달려든 것이라 할 수 있다. 부득이하게 이들과 함께 일해야 한다면, 이들의 그 어떤 행동

에 현혹되지 말고 기본원칙에 입각해서 일하고, 이들이 늘 전개하는 권력다툼에 끼어들지 않게 주의할 필요가 크다고 한다(Cavaiola & Lavender, 2000).

2) 반사회성 성격장애를 가진 동료에 대처하기

반사회성 성격장애를 가진 동료와 일을 하는 경우, 우리가 살펴야 하는 첫 번째 것은 혹시라도 우리가 **공동의존(co-dependency)의 성향**을 갖는지를 살피기라고 한다. 공동의존의 성향은 타인의 욕구를 자신의 감정이나 욕구보다 우선시하며, 스스로를 문제가 있는 구성원을 돌보는 사람으로 역할을 설정하면서 그에 따라 주어지는 인정에 매우 중요한 가치를 두는 성향을 의미하는데, 혹시라도 그런 성향이 있다면 **반사회성 성격장애를 갖는 동료와 최악의 조합이 될 수 있다**고 한다. 즉 공동의존 성향이 있다면 반사회성 성격장애를 갖는 구성원에 의해 철저하게 이용당할 가능성이 크다고 한다.

반사회성 성격장애를 갖는 구성원이 동료를 대하는 태도는 천차만별이라고 한다. 이들은 자신의 이익을 위해 동료를 이용하는 것이 자연스런 것이기에 곧 악랄해 질 가짜 친절함에 결코 현혹되지 말라고 한다. 이들에 대처하기 위해서는 다음의 5가지 원칙이 제시된다(Cavaiola & Lavender, 2000).

- ① **경계를 세워라** : 여기서는 물리적인 경계와 함께 표현도 명확하게 해야 한다. 사적인 이야기나 개인정보는 위협하는 무기로 쓰일 수 있다.
- ② **동료의 이상 행동을 모두 기록하라** : 반사회성 성격장애를 가진 동료의 행동에 곧바로 대응하는 것은 어리석다. 꼭 대응해야 하는 상황이 올 때, 기록을 통해 이들의 행동에 요긴하게 대응하는 것이 적절하다.

- ③ **믿을 만한 사람에게 당신의 상황과 고민을 알려라** : 혼자 고민하고 해결하고자 하는 마음을 버리고 동료 또는 상사와 상황을 공유해야 한다.
- ④ **도움을 청하라** : 회사의 근로자 지원프로그램, 근로자 지원상담가가 있다면 도움을 청해야 한다.
- ⑤ **자책하지 말고, 혼자라고 생각하지 마라** : 반사회성 성격장애를 갖는 동료의 행동에 책임감이나 죄책감을 느껴서는 안 된다. 이들은 우리가 더 잘해준다고 해도 바뀌지 않는다. 이들 때문에 자신을 고립시키면서 우리가 유일한 희생자라고 생각하지 말아야 한다.

3) 반사회성 성격장애를 갖는 부하직원에게 대처하기

우리가 반사회성 성격장애를 갖는 부하직원의 상급자라면 우선적으로 시작할 일은 문서화 작업이라고 한다. 이들과의 대화, 이들에게 빌려준 자료, 이들과 공유한 아이디어 등 모든 것을 문서화해서 앞으로 닥칠 수 있는 일들에 대비책을 마련해야만 한다. 또한 조직 내 타인과 이런 상황을 공유해야 한다. 이유는 이런 노력이 향후 문제가 발생할 때 큰 힘이 될 수 있기 때문이다. 아울러서 이들의 **부적응적 행동양상에 대해 상사로서 스스로에게서 잘못을 찾아서는 안 된다**고 한다. 이들의 문제행동이 우리의 탓이 아님을 명심해야 한다는 것이다. 이들을 책임지고자 하는 생각과 자세 그 자체가 우리에게 독이 될 수 있음을 기억해야만 한다. 이들을 부하 직원으로 두고 일하는 것은 결코 쉬운 일은 아닌데, 위에서 제시된 방법들을 활용한다면 이들이 사용하는 속임수와 계락을 극복하며 상사로 일하는데 도움이 된다고 저자들은 강조한다(Cavaiola & Lavender, 2000).

연극성(Histrionic) 성격장애

연극성 성격장애의 사례

“광고회사 카피라이터인 A양은 오전의 기획회의에 늦지 않기 위해 바삐 준비를 하고 있다...(중략)...큰 프로젝트와 관련된 매우 중요한 자리이기도 하지만 A양은 화장과 옷매무새 다듬는 데 지나치다 싶을 정도의 공을 들였다. 부장급 이상 간부들이 참석하는 격식이 요구되는 회의인데 몸매가 그대로 드러내는 너무 화려한 원피스를 골라 입고 거울을 보며 자신의 멋진 모습에 만족스러워 한다.

회의실에 도착하자 벌써 남성들의 시선이 자신에게 쏟아지는 것이 느껴진다. 흡족한 기분으로 자리에 앉아 회의에 열중하는 척하지만, 실제로는 자신의 외모가 얼마나 멋있게 보일 것인가를 의식하며 우아한 자태를 지어 보이는데 정신이 팔려 있다. 그 와중에 같은 입사 동기인 B양이 참신한 기획을 제안하자 간부들이 일제히 B양에게 관심을 보인다. B양은 자신의 의견을 활발하게 개진했고 간부들은 질문을 던지거나 자신의 의견을 덧붙이는 등 회의가 B양을 중심으로 돌아갔다.

A는 시기심에 마음이 불편해졌다. ‘저런 생각은 나도 할 수 있다’는 생각으로 입을 삐죽 거려 보기도 하고, B양이 얘기할 때 우습다는 듯 ‘푸후’하는 냉소의 소리를 내보기도 하지만 자신은 존재치 않은 것 같아 기분이 더 나빠졌다. 평소에도 A양은 B양에게 경쟁의식이 심해서 특하면 시비를 걸거나 기분 나쁜 말을 던지고 가버리거나 험담 등의 방식으로 다른 사람에게 B양을 부정하는 행동을 보였다. 그래서 부서 사람들은 A양이 사람을 참 피곤하게 하는 성격이고 부서 분위기를 나쁘게 만들고 있다고 생각하고 있다.”

(김정욱, 한수정, 2000³⁾)

위의 사례에서와 같이 연극성 성격장애를 갖는 구성원은 타인의 애정과 관심을 끌기 위해 과도하고 지나친 노력을 투여한다. 또한 마치 연극을 하듯이 자신의 경험과 감정을 과장된 극적 형태로 표현하곤 한다. 그러나 그런 감정 표현은 깊이가 없고 피상적인 것으로 느껴지는 경우가 많다고 한다. 이들은 다른 사람의 관심을 끌기 위해서 그리고 사랑과 인정을 받고자 하는 강한 욕구에서 그런 방식의 행동을 보인다고 한다. 이들은 다른 사람들이 자신에게 각별한 관심을 주지 않으면 자신을 싫어하는 것으로 생각하고 우울해 하거나 불안해하는 경향까지 보인다고 한다. 또한 자신이 아닌 타인의 관심을 받는 대상은 경쟁자로 여기며 시기와 질투, 극한 경쟁심, 강한 분노 등을 나타낸다고 한다. 더 나아가 이들은 자신의 원함과 기대가 좌절되는 상황에서는 자살하겠다는 등의 위협을 하거나 상식을 벗어난 무모한 행동을 보이는 경향도 있다고 한다(권석만, 2014).

연극성 성격장애를 가진 구성원은
 마치 연극을 하듯이 자신의 경험과 감정을
 과장된 극적 형태로 표현하곤 한다.
 그러나 그런 감정 표현은 깊이가 없고
 피상적인 것으로 느껴지는 경우가 많다.

연극성 성격장애의 진단기준

연극성 성격장애의 경우에는 다음의 특성 중 5개 이상의 항목을 충족시켜야 그 범주로 진단될 수 있다고 한다(DSM-V, 2013; 권석만, 2014).

- a. 자신이 관심의 초점이 되지 못하는 상황에서 불편함을 느낀다.

- b. 다른 사람과의 관계에서 상황에 어울리지 않게 성적으로 유혹적이거나 도발적인 행동을 특징적으로 나타낸다.
- c. 감정의 빠른 변화와 피상적 감정표현을 보인다.
- d. 자신에게 관심을 끌기 위해서 지속적으로 육체적 외모를 활용한다.
- e. 지나치게 인상적으로 말하지만 구체적 내용이 없는 대화 양식을 가지고 있다.
- f. 자기 연극화, 연극조, 과장된 감정표현을 나타낸다.
- g. 타인이나 환경에 의해 쉽게 영향을 받는 피압시성이 높다.
- h. 대인관계를 실제보다 더 친밀한 것으로 생각한다.

연극성 성격장애에 대한 유병률은 일반 인구의 2~3% 정도이며, 정신과 환자의 10~15%에 해당한다는 보고가 있다. 그러나 연극성 성격장애의 유병률과 관련해서는 문화, 성별, 연령에 따라 차이가 존재할 수 있다는 점을 유념할 필요가 있다고 한다. 성별 측면에서 연극성 성격장애는 여성에게서 더 흔하게 진단되는 경향이 있다고 한다(권석만, 2014)⁴⁾.

연극성 성격장애를 가진 구성원의 행동양상

다음에서는 연극성 성격장애를 갖는 상사, 동료, 부하직원들의 행동특성들을 Cavaiola와 Lavender가 저술한 Toxic Co-workers(2000)의 내용을 기반으로 정리해 보고자 한다.

1) 연극성 성격장애를 가진 상사

자신의 감정을 잘 다스리지 못하는 연극성 성격장애를 갖는 이가 과연 의사결정을 내리는 자리에 오를 수 있을지 의심을 가질 수 있다. 답은 ‘그렇다’이라고 저자들은 이야기한다. 그 이유는 이들이

3) 위 사례는 「연극성 성격장애」라는 책의 사례를 일부분 발췌하여 제시한 것이다.

4) 그러나 정확한 평가도구를 사용한 일부 연구에서는 남녀간의 유병률이 비슷한 것으로 보고된다(권석만, 2014)

보이는 외향성과 넘치는 자신감이 승진의 초석으로 작용하는 경우가 많기 때문이라고 한다. 이들은 특히 영업, 마케팅, 정치 분야와 같이 활발함과 사교성이 필요한 영역에서 인정받고 높은 자리에 오르는 경우가 많다고 한다. 그러나 이들이 관리직에 올라가는 순간 **부하직원들에게는 재앙이 시작된다고 한다.** 이들은 부하직원들에게 **끊임없이 불필요한 것을 요구하고, 자신의 감정을 조절하지 못해 소리를 지르는 등의 문제를 발생시킨다고 한다.**

연극성 성격장애를 가진 상사가 업무에서 좋은 성과를 거두기 위해서는 성실한 아랫사람을 필요로 하는데, 이는 연극성 성격장애를 가진 상사는 얼굴마담 행세만 하고 실제 일은 아랫사람이 다 감수하기 때문이다. 이들과 함께 있는 경우, 대부분의 일은 우리가 하고 이들은 농담이나 하며 사무실에서 한가롭게 시간을 보내는 양상이 전개된다고 한다(Cavaiola & Lavender, 2000).

2) 연극성 성격장애를 갖는 동료

연극성 성격장애를 갖는 구성원이 동료로 있는 것은 때로는 즐거운 일일 수도 있다고 한다. 특히 이 동료가 재담이 뛰어난 사람이라면 여러분은 지루할 틈 없을 것이라고 한다. 그러나 이들은 **세부 사항에 대한 처리 및 조직 관리 등에는 전혀 소질이 없기 때문에 업무에서 많은 실수를 발생시킨다고 한다.** 업무와 관련하여 이들이 문제를 일으키는 상황이 발생되면 동료인 우리는 자연스럽게 문제에 연루될 가능성이 크다고 한다. 친밀함을 앞세운 이들의 관계 형성 경향성 때문 발생하는 문제에 얽히게 될 가능성이 있기 때문이다. 또한 이들은 업무 중이라도 자신들의 개인적 문제와 집안 문제 등의 사적인 것을 이야기하며 직장 동료로서의 경계를 넘나든다고 한다(Cavaiola & Lavender, 2000).

3) 연극성 성격장애를 갖는 부하직원

연극성 성격장애를 갖는 부하직원은 우리의 조직생활을 최고로 만들어 줄 수도 있고, 동시에 지옥으로 만들 수도 있다고 한다. 이들은 규율과 규제가 느슨한 자유로운 상황에서는 격려와 칭찬을 받을 때 높은 업무효율을 보이기도 하고, 대중과의 관계를 중심으로 하는 업무 등에서는 탁월한 업무성과를 발휘하는 경향도 있다고 한다. 하지만 **업무를 꼼꼼하게 처리해야 하는 경우에 많은 실수로 일을 망치는 경우가 많다고 한다.**

이들은 연극성으로 인해 조직에 융화되지 못하는 경우도 많다고 한다. 또한 **감정억제와 질서와 위계가 강조되는 조직 환경에서 이들의 열정은 곧바로 식어버리는 경우도 많다고 한다.** 이들은 조직의 목표보다 자신의 내면이나 감정세계에 초점을 두며 살아가기 때문에 직업이나 업무에 대해서 시시각각 다른 태도를 나타내는 등의 문제를 발생시키는데, 이로 인해 상사인 우리를 너무 지치게 하고 힘들게 만든다고 한다(Cavaiola & Lavender, 2000).

연극성 성격장애에 대처하기

연극성 성격장애를 갖는 이가 우리 조직에서 상사, 동료, 부하직원으로 일하고 있다면, 과연 어떻게 대처해야만 하는 것일까? 우리가 행할 수 있는 대처에 관해 Cavaiola와 Lavender (2000)가 제시하는 것은 다음과 같다.

1) 연극성 성격장애를 갖는 상사에 대처하기

연극성 성격장애를 갖는 상사와 일하기 위해서는 무엇보다도 인내심과 참을성이 필요하다고 한다. **우리가 큰 성과를 내더라도 정작 칭찬은 상사에게 돌아가게 될 가능성이 크다고 한다.** 그 이유는 연극성 성격장애를 갖는 상사는 자신을 어필하

고 포장하는데 능숙하기 때문이다. 또한 이들은 일관적이지 않아서 기분에서 따라 우리를 능력있는 사람으로 높이 세우기도 하고, 무능력한 사람으로 평가절하 하는 모습을 보인다고 한다. 이런 상황에서 우리가 해야 할 것은 **이들의 말과 행동, 평가에 크게 연연하지 않는 태도를 견지하는 것**이라고 한다. 이들은 스타배우가 무대 담당자에게 신경을 쓰지 않는 것처럼 우리에게 진심을 다해 신경 쓰지 않기 때문에, 이들의 칭찬에 귀를 크게 기울이거나 마음을 줄 필요가 없다고 한다. 이들과 일하는데 있어 우리는 성과를 지키기 위한 일을 부가적으로 행할 필요성이 있다는 점에 대해 유념할 필요가 있다고 한다. 그리고 이들의 부정적이거나 긍정적인 평가에 대해선 귀에 담지 않고 우리가 수행해야만 하는 일에 집중하는 방식의 접근이 요구된다고 한다(Cavaiola & Lavender, 2000).

2) 연극성 성격장애를 갖는 동료에 대처하기

연극성 성격장애를 가진 동료와 일할 때 가장 중요한 것은 **적절한 거리를 유지해야 한다는 것**이라고 한다. 이들과 너무 가까이 지내면 이들이 터뜨리는 문제에 얽혀 들어가 우리에게 대한 평가에서도 문제가 발생될 수 있기 때문이다. 이들은 항상 관심과 보살핌을 원하기 때문에 거리를 두려고 하는 순간 더 가까워지려고 노력할 것인데, 이를 극복할 필요성이 있다고 한다. 이들과 가까워지면 가까워질수록 어려움과 스트레스가 가중될 수 있기에 이에 대한 경계심을 늦추면 안 된다고 한다. 이들은 **청소년과 같은 미성숙한 특성을 보이기에, 심리적으로 물리적으로 경계를 유지하며 성숙한 엄마와 같은 태도로 대응하는 것이 보다 효과적인 대응방법**이 될 수 있다고 한다(Cavaiola & Lavender, 2000).

3) 연극성 성격장애를 갖는 부하직원에게 대처하기

연극성 성격장애를 갖는 부하직원과 일하는데 있어서 주의해야 할 점은 앞서 강조한 바와 마찬가지로 경계를 명확히 세우고 이를 지켜야 한다는 것이다. 연극성 성격장애를 갖는 사람들은 눈물 없이 들을 수 없는 불행한 이야기를 하나씩 갖고 다니며 이를 활용한다고 한다. 이에 휘말려 부하인 이들과의 경계가 무너지면 어느 순간 이용당하고 피해를 입게 될 수 있다고 한다.

연극성 성격장애를 갖는 구성원은 관심과 애정을 끊임없이 갈구하고 감정에 대한 이성(理性)의 통제력이 잘 발달되어 있지 않아서 충동적으로 반응하거나 혹은 반대로 감정자체를 극단적으로 억압하고 부인하는 것을 불규칙하게 반복하기도 하는데(김정옥, 한수정, 2000), 이런 경향은 특히 다른 이성과의 관계에서 큰 문제를 야기할 수 있다는 점에 유의할 필요가 크다고 한다. 즉 이들을 부하로 두는 경우 **경계를 명확히 세우고 이에 맞춰 행동하는 일관성을 유지할 필요가 크다고** 한다. 이들이 잘하는 부분에 대해서는 아낌없는 칭찬과 격려가 성과를 끌어올리는데 좋은 기제가 되기 때문에 이를 적절히 활용할 필요가 있다고 한다. 그러나 속성 상 꼼꼼하게 제 때에 일을 제대로 처리하지 못하는 경향성에 대해서는 **매사 정확하게 확인하며 처리하는 방식의 대응을 통해 조직 및 부서 업무에 제한으로 문제가 덜 발생될 수 있게 조치할 필요성이 크다고** 한다(Cavaiola & Lavender, 2000).

경계선(Borderline) 성격장애

경계선 성격장애의 사례

“G양은 대학 3학년 때 공부에 집중하지 못하고 사귀던 남자와의 관계가 끊어지면서 우울

증세를 보였고, 그 후에는 자살시도를 하여 정신과에 입원하게 되었다.

그녀가 동성친구나 이성친구를 사귀는 것을 보면, 극적이란 표현이 적절하다. 한두 번 만나서 죽이 맞으면 떨어질 줄 모르고 며칠이고 계속 만나 급격히 가까워지다가 하루아침에 관계를 끊어 버리곤 하였다. 기분이 천장과 바닥을 오가고, 몇 주씩 무기력하게 지내다가 강박적이고 완벽주의적으로 활동을 하기도 했다. 입원해서도 몇몇 대학생 환자와 늘 붙어 다닐 정도로 친밀한 모습을 보이다가도 삼사일도 안되어 냉담하게 혼자 지내곤 했다.

그녀가 생활하는 방식 역시 극단적이다. 자기 방을 한 달 가까이 치우지 않아서 귀신이 나올 정도로 흐트러져 있을 때도 있고, 한 번 정리할 때는 정리하는 데 며칠씩 시간을 보내기도 했다. 상담을 하면서도 처음에는 전혀 상담자를 신뢰하지 못하다가 믿기 시작하면서부터는 팔로 메주를 쏜다고 해도 믿을 정도였다. 어떤 때에는 상담자를 최고의 권위자로 인정했다가 또 다른 시기에는 형편없는 돌팔이로 몰아붙이기도 했다.”

(조성호, 2000)⁵⁾

위는 경계선 성격장애를 갖는 이들이 보이는 속성을 나타내는 사례이다. 이들은 강렬한 애정과 분노가 교차하는 불안정한 대인관계를 보인다고 한다. 이들은 심한 충동성을 보이고 자살과 같은 자해적 행동을 반복적으로 행하는 경향⁶⁾도 있어 정말로 치명적인 결과를 초래하는 경우도 있다고 한다(권석만, 2014). 경계선 성격장애를 갖는 이들은 버림받을 것을 두려워하고 변덕스러우며 정체성에 대한 문제도 지니고 있다고 한다. 즉 정체성과

5) 위 사례는 「경계선 성격장애」(2000)에 제시된 사례로서 원호택(1997)의 「이상심리학」에 제시된 사례를 재인용한 것이다.
 6) 눈에 보이는 육체적 고통이 감정적 고통보다 쉽게 해결할 수 있기 때문이다(Cavaiola & Lavender, 2000).

자기감(sense of self)이 결여되어 있다고 한다. 이런 성격장애를 갖는 이들은 어떻게 할 수 없는 정말로 다루기 어려운가 사람들이기에, 조직에서도 대처가 힘든 이들로 여겨질 수밖에 없다고 한다. 협력적인 관계가 필수적인 조직에서 안정적이고 건전한 관계를 맺지 못할 뿐 아니라 늘 문제를 일으키며 주위 사람들의 삶을 방해하는 경향이 매우 크다고 한다(Cavaiola & Lavender, 2000).

경계선 성격장애를 가진 구성원은 강렬한 애정과 분노가 교차하는 불안정한 대인관계를 특성으로 갖는다. 이들은 심한 충동성을 보이고 자살과 같은 자해적 행동을 반복적으로 행하는 경향이 있다.

경계선 성격장애의 진단기준

경계선 성격장애의 경우에는 다음의 특성 중 5가지 이상의 항목을 충족시켜야 그 범주로 진단될 수 있다고 한다(DSM-V, 2013; 권석만, 2014).

- 실제 또는 가상적인 유기(버림받기)를 피하기 위한 필사적인 노력
- 극단적인 이상화(idealization)와 평가절하(devaluation)라는 양극단 사이를 오가는 불안정하고 강렬한 대인관계 양식
- 정체감 혼란: 자아상이나 자기지각의 불안정성이 현저하게 심하고 지속적이다.
- 자신에게 손상을 줄 수 있는 충동성이 적어도 두 가지 영역에서 나타남(예: 과소비, 성관계, 약물남용, 난폭한 운전, 폭식)
- 반복적인 지속되는 자살 행동, 자살 시늉, 자살 위협 또는 자해 행동
- 현저한 기분변화에 따른 정서적 불안정성(예:

7) 실제로 용어의 잘못된 사용이기는 하지만 치료를 담당하는 정신과 영역에서 경계선을 치료가 어려운 경우로 지칭하는 경우도 있다고 설명된다(조성호, 2000).

간헐적이거나 심한 불쾌감, 초조함, 불안감 등이 흔히 몇 시간 지속되지만 며칠 동안 지속되는 경우는 드뭅니다.

- g. 만성적인 공허감
- h. 부적절한 강한 분노를 느끼거나 분노를 조절하기 어렵다(예: 자주 울화통을 터뜨림, 지속적인 분노, 잦은 육체적 싸움)
- i. 스트레스와 관련하여 망상적 사고나 심한 해리증상을 나타낸다.

경계선 성격장애의 유병률은 일반인구의 2%, 정신과 외래환자의 10%, 정신과 입원환자의 20% 정도가 되는 것으로 추정된다고 한다. 경계선 성격장애를 갖는 사람들의 성별을 보면, 여성에게 더 많이 발생하는 것으로 알려져 있다고 한다. 이들의 자해적 행동은 성인기 초기에 가장 많이 나타나다가 나이가 들며 점차 감소하고, 30~40대에 이르면 대인관계 및 직업 기능이 안정되기도 한다고 보고되기도 한다(DSM-V, 2013; 권석만, 2014).

경계선 성격장애를 가진 구성원의 행동양상

경계선 성격장애를 갖는 상사, 동료, 부하직원들이 조직 생활 중 나타내는 행동 특성들과 관련하여 Cavaiola와 Lavender가 Toxic Coworkers(2000)에서 정리하는 내용은 다음과 같다.

1) 경계선 성격장애를 갖는 상사

위에서 기술한 경계선 성격장애를 갖는 이가 상사로 있다면 단순한 업무, 일상적인 대인관계, 회의 등도 우리에게서는 험난한 모험이 될 것이라고 한다. 경계선 성격장애를 갖는 상사는 시시각각 변덕을 부리고, 특하면 화를 내고, 앞뒤가 맞지 않는 행동을 자주하며, 모든 물건을 자기 것인 양 사용하고, 상대가 공격하지 않는데도 예상 못할

공격을 행한다고 한다. 이들은 매력적으로 보일 수도 있으나, 기본적으로 냉소적이고 항상 개인적인 문제를 안고 살아 갈 수밖에 없기에 이들과 함께 하는 매일 매일은 전쟁의 연속일 수밖에 없다고 한다. 이런 상사와 함께 할 때 원하지 않아도 전쟁 같은 삶으로 끌려 들어갈 것이라고 한다.

기억해야 하는 것은 이들은 예측자체가 불가능하다는 점이라고 한다. 이들은 유능한 상사, 힘이 되어주는 친구, 우울증 환자, 낙담한 어린이, 집착이 강한 사이코패스 등 여러 가지 모습을 보일 수 있다고 한다. 이런 상사와 함께 있다는 것 자체는 한 마디로 비바람이 몰아치는 바다 한가운데 떠있는 배를 타고 있는 것과 유사할 수 있다고 한다(Cavaiola & Lavender, 2000). 한 마디로 최악의 상사일 수 있다는 것이다.

2) 경계선 성격장애를 갖는 동료

경계선 성격장애를 갖는 동료와 일하는 것 역시 매우 어려운 일이라고 한다. 이들은 항상 우리에게 대해 오해하고 있을 가능성이 있고, 우리가 거절하지 않더라도 거절로 받아들이고 이상한 반격 행동을 할 수 있다고 한다.

많은 성격장애 중에서도 경계선 성격장애는 우리의 삶을 가장 피곤하고 힘들게 만드는 유형이라 할 수 있는데, 동료로서 이들은 어떻게 해서든 우리와 친분을 쌓으려 하고 퇴근 후에까지도 시간을 함께 보내려고 노력하는 경향도 크다고 한다. 그렇게 하다가 관계가 어느 정도 형성되면 이들은 우리가 항상 자기편에 서주고, 자신을 위해 거짓말을 하고, 규칙을 어길 것을 요구하는 등의 부적절한 부탁도 서슴지 않고 행할 수 있다고 한다. 경계선 성격장애를 갖는 동료는 카리스마가 있어 보이고 매력이 넘쳐 보일 수도 있는데, 이런 점에 현혹되어 부탁을 들어주는 순간 우리는 이들이 만들어 내는 혼돈 속으로 빨려 들어가게 될 수 있기에, 이에 대한 민감성과 경각심이 요구된다고 한

다(Cavaiola & Lavender, 2000).

3) 경계선 성격장애를 갖는 부하직원

경계선 성격장애를 갖는 부하직원에 대한 첫 인상은 아마도 좋은 편일 가능성이 높다고 한다. 그래서 이들을 선발한 것을 스스로 긍정적으로 평가하면서 이들에 대해 높은 기대감을 갖게 된다고 한다. 하지만 이런 기대는 곧 여기저기서 쏟아져 나오는 불만으로 딱 차게 될 것이라고 한다. 이들은 대부분 주위사람들과 잘 어울리지 못하고, 많은 문제를 발생시키는 일을 지속하게 된다고 한다. 이들이 일으키는 문제는 상사인 우리가 해결해야만 하는 추가 과업이 되고, 문제 수습을 위해 시간을 투입하다가 보면 업무시간은 너무 짧게 느껴질 것이라고 한다. 부하직원으로서 이들이 발생시킨 문제에 빠져들어 바로잡고자 하면 할수록 상황은 더욱 악화되는 것을 자주 느끼게 될 것이라고 한다. 결국 퇴근 후에도 이런 부하직원에 대한 고민으로 우리의 머릿속은 꽉 채워져 상사로서의 삶은 매우 짜증나는 삶이 될 것이라고 한다(Cavaiola & Lavender, 2000).

경계선 성격장애에 대처하기

경계선 성격장애는 강조한 바와 같이 가장 대처하기 어려운 유형에 속한다고 한다⁸⁾. 이런 상사, 동료, 부하직원과 일할 때 우리는 과연 어떻게 대처해야할까? 왕도는 없으나, 기본적인 대처와 관련하여 Cavaiola와 Lavender가 Toxic Coworkers(2000)에서 정리하는 내용은 다음과 같다.

1) 경계선 성격장애를 갖는 상사에 대처하기

경계선 성격장애를 갖는 상사와 일할 경우 우리는 경력에 큰 오점을 남길 수 있다는 점에 주

8) 중부리포트 no.5에서 이야기한 반사회성 성격장애가 더 심각한 경우도 많다(Cavaiola & Lavender, 2000).

의해야 한다고 저자들은 경고하고 있다. 따라서 상사가 경계선 성격장애를 가진 것이 확실하다면, 가장 먼저 심각하게 이직을 고려할 필요가 있다고 한다.

경계선 성격장애를 갖는 상사를 처음 만났을 때에는 대부분 이들이 보이는 카리스마에 반하게 될 수도 있다고 한다. 이들은 매력과 에너지가 넘치기 때문에 호감을 갖게 하고, 이성인 경우에는 이들을 좋아하게도 될 것이라고 한다. 그러나 얼마 가지 않아 이 감정은 다른 모든 사람들도 그랬듯이 미움으로 바뀌게 된다고 한다. 이는 경계선 성격장애를 갖는 상사와 일할 때 누구나 경험하게 되는 현상이므로 여기서 우리 스스로를 탓할 필요가 없다는 점을 기억하라고 저자들은 조언한다.

결코 변화가 발생되기 어려운 경계선 성격장애를 갖는 상사와 일하는데 있어 피할 수 없다면 다음의 지침은 그나마 효과적일 수 있다고 한다. 그러나 우리가 지침들을 잘 따른다고 해도 효과가 발생하지 않을 가능성도 있다는 사실을 명심할 필요도 있다고 한다.

- ① 우리는 그저 업무에 충실해야 한다. 즉 경계선 성격장애를 갖는 상사가 트집 잡을 만한 빌미를 원천 차단해야 한다.
- ② 상사의 변덕에 신경 쓰지 말아야 한다. 자책하거나 민감하게 반응하지 않아야 한다. 이들 때문에 마음에 상처를 받을 이유가 없고, 어떤 상황에서도 흔들리지 않고 제시된 목표를 향해 나아가야 한다. 이들에게 지나치게 감정적으로 반응한다면 오히려 이들을 자극하게 된다.
- ③ 이들과 개인적인 관계를 가져서 안 된다. 개인적인 부탁을 하거나 친해지려고 노력할 필요가 전혀 없다. 이들에게 어떤 부탁을 하면 이들은 반드시 더욱 난해한 부탁을 해올 것이다.

- ④ 이들의 부탁을 정중하게 거절할 수 있어야 한다. 이들의 생각이나 의견에 대해서는 동의나 반대의견을 달기보다 이해한다는 것만을 표현하는 것이 효과적이다.
- ⑤ 부적절한 부탁이 계속 된다면 더 높은 상사에게 이를 보고해야 한다. 그 상황에서 경계선 성격장애를 가진 상사와 개인적인 친분이 없다는 것 그리고 객관적인 의견만을 이야기하고 있다는 것을 분명하게 제시할 수 있어야 한다.

경계선 성격장애를 갖는 상사에 대한 또 다른 방법은 이들이 해고 될 때까지 또는 이직을 할 때까지 인내심을 가지고 기다리는 것이라고 한다. 이들은 여러 가지 이유로 해고될 가능성이 높고, 쉽게 실증을 내는 속성 상 한 곳에 오래 머물지 못하기 때문에 이미 새로운 직장을 찾고 있는지도 모른다고 한다.

마지막으로 경계선 성격장애를 갖는 상사는 상황이 악화되면 항상 받은 대로 또는 그 이상으로 양값을 하려는 경향이 있기 때문에 이들과의 대화를 녹취하거나 문서화하는 작업이 필요할 수 있다고 한다. 이들은 어떤 위협 하에서도 쉽게 포기하지 않고 우리를 궁지로 몰아넣고자 할 것이고, 엄청난 시간, 노력, 돈을 들여서라도 우리를 적으로 삼고 파멸시키고자 노력할 것이기에, 대안이 있다면 이들을 피해 조직을 떠나는 것이 좀 더 나은 선택일 수 있다고 한다(Cavaiola & Lavender, 2000).

2) 경계선 성격장애를 갖는 동료에 대처하기

경계선 성격장애자들의 일부는 어린 시절 학대에 대한 경험을 갖고 있다고 한다(권석만, 2014; 조성호, 2000; Cavaiola & Lavender, 2000). 이들은 상처입고 궁지에 몰린 동물처럼 가까운 사람을 오히려 공격하는 경향성도 나타낸다고 한다. 따라서 이런 동료와 일할 때 기본적으로 우리는

동정심을 갖고 온화한 마음으로 대하는 태도를 유지해야 하나, 우리가 항상 신처럼 너그러울 수 없다는 사실에 대해서도 기억하며 경계를 반드시 지켜낼 수 있어야 함이 강조된다고 한다. 초기에는 어색할 수도 있으나 장기적으로는 이들과 어색하게 지내는 것이 우리의 행복한 조직생활을 위해 보다 바람직하고 적절한 선택임을 기억해야만 한다.

다시 각인시켜야 하는 중요한 점은 이들과 개인적인 친분을 쌓지 말아야 한다는 것이라고 한다. 어떤 상황에서도 이들에게 개인적인 부탁을 해서는 안 되고, 우리의 사생활 영역에 이들을 끌어들이는 안 된다고 한다. 이들과 한번 얽히게 되면 쉽게 빠져 나오기 어렵기 때문에, 맡은 바 업무에 충실하면서 이들 동료에 대해 최소한의 수준에서 관계의 미약한 끈을 유지하는 것이 최선의 대응일 것이라고 한다. 이들은 자신이 느끼는 감정이 진실이라고 믿기 때문에 기분이 상할 경우 우리를 오해하고 공격하며 궁지에 몰아넣고자 할 수 있기 때문에, 이런 상황에 대비해서 우리 스스로를 방어할 수 있도록 만반의 준비를 갖추며 일해 나갈 필요가 크다고 한다(Cavaiola & Lavender, 2000).

3) 경계선 성격장애를 갖는 부하직원에게 대처하기

경계선 성격장애를 갖는 부하직원과 일하게 될 때, 먼저 행해야 할 것은 원칙을 세워 일하는 것이라고 한다. 아울러 문제가 발생하는 상황에 대해서는 묵인하지 않겠다는 점을 강조할 필요가 크다고 한다. 즉 이들에게는 확고하고 권위적인 태도를 보이는 것이 보다 효과적일 수 있다고 한다.

우리는 상사로서 이들에게 지시하고 지침을 줄 수 있는데, 그 과정에서 기억할 것은 뭐든 공식적인 방법을 활용하라는 것이다. 문제 해결과정에서 이들과 대화를 하게 될 때 이들의 성격을 거론하는 것은 전혀 도움이 되지 않는다고 한다. 그 대

신 ‘고장 난 음반(broken record)’ 기법⁹⁾을 활용하여 업무에 최선을 다하는 것이 필요하고, 다른 직원들과도 원만한 관계를 유지하는 것이 중요하다는 원칙을 반복해서 알려주는 것이 더 효과적일 수 있다고 한다. 어떤 이유든 업무차질은 용납되지 않으며, 다른 직원들과의 좋은 관계 역시 업무의 연장이라는 사실을 상기시키며 문제를 해소시킬 수 있는 노력도 이들과의 관계에서 적절할 수 있다고 한다. 보통 이들은 혼자 일할 때 더 높은 업무능률을 보일 수도 있기에, 그런 업무에 배치하는 것도 대응방법일 수 있다고 한다.

경계선 성격장애를 갖는 부하직원 역시 속성상 감정기복과 변덕이 심한데 이에 감정적으로 반응해서는 안 된다고 한다. 이들이 그런 문제를 발생시킬 때 “화내지 마라”, “기분을 통제하라”는 등의 명령어는 삼가고, “이해 한다” 등의 수용적 표현을 사용하면서 상황을 전환시킬 수 있도록 유도하는 편이 보다 효과적이라고 한다. 이들이 지속적으로 문제를 발생시키며 상황을 점차 심각하게 만들고 있다고 인식할 때에는 모든 상황을 문서화하고 기록으로 남기는 작업이 필요하다고 한다. 그런 과정에서 트집잡힐 수 있는 그 어떤 빌미도 제공해서는 안 되기 때문에, 주의해서 임할 필요가 크다고 한다. 인권문제, 성차별, 연령차별 등과 함께 빌미를 제공하게 된다면 소송 등에도 휘말릴 가능성이 있기 때문에, 이들을 대할 때는 간단명료하게 그리고 항상 규정에 따른 적절한 절차를 밟아 일들을 처리해 나갈 필요가 크다고 한다(Cavaiola & Lavender, 2000).

자기애성(Narcissistic) 성격장애

자기애성 성격장애의 사례

9) 같은 부분을 계속 반복한다는 의미

“대기업 과장인 30대 중반의 K씨는 최근 자존심에 심한 상처를 입고 우울감과 분노감에 휩싸여 있다. 명문대학을 졸업하고 대기업에 입사하여 고속 승진을 해 온 K씨는 평소 거만하다는 평을 받기는 하지만 업무처리능은 매우 유능해서 상사의 인정을 받아왔다. K씨는 자신이 주변 동료에 비해서 월등하게 유능하다는 자신감에 차 있었기 때문에, 최근에 있었던 인사발령에서 부장 승진은 ‘따 놓은 당상’으로 생각하고 있었다. 그런데 뜻밖에 부장 승진에서 탈락하였을 뿐만 아니라, 탈락 이유가 주변 동료들로부터 인화력과 인간미가 부족하다는 평가 때문이었다는 사실에 자존심에 손상을 입었다.

K씨는 항상 자신이 특출하게 우수한 존재라고 생각해 왔고 사회적으로 크게 성공해야 한다는 야심에 불타 있었다. 출세를 하여 많은 사람들이 경탄케 하는 그런 존재가 된다는 상상에 혼자 즐거워하곤 했다. 이를 위해서 K씨는 물불을 가리지 않았고, 일중독자라는 소리까지 들을 만큼 회사 업무에 열심이었다. K씨의 눈에 주변 동료들은 열등하고 나태한 존재로 보였기에 그들을 무시하고 있었고 친밀한 관계를 맺으려 하지도 않았다. 사랑이나 우정은 사치라고 생각해 온 K씨는 결혼도 자신의 사회적 출세에 도움이 될 수 있도록 재력가의 딸을 아내로 맞았다. K씨는 자신만만했으며 상사의 눈에 띄일 수 있도록 회의석상에서는 자주 ‘튀는’ 행동을 해왔다. 동료 사이에서는 건방지고 거만한 사람이라는 평을 받았고, K씨는 이러한 평에 몹시 화가 나긴 했지만 무능한 자들의 질투심이라며 일축해 버리곤 했다. 이렇게 출세에 집착해 온 K씨에게 승진 탈락은 커다란 충격이었고 자신의 가치를 인정해 주지 않는 회사와 동료에 대한 분노감은 지울 수가 없었다.”

(권석만, 한수정, 2000)

위는 자기애성 성격장애의 사례이다. 자기애성 성격장애는 자신에 대한 과장된 평가와 함께 특권 의식을 지니고 타인에게는 오만한 행동을 보이며 이용하려는 경향성이 강하다고 한다. 즉 자기 자신을 너무나 사랑하여 자신을 비현실적으로 과대 평가하고 타인을 무시하며 자기중심적인 행동을 거침없이 나타낸다고 한다(권석만, 2014).

자기애성 성격장애는 자신에 대한
 과장된 평가와 함께 특권의식을 지니며
 타인에게는 오만한 행동을 보이며
 타인을 이용하려는 경향성이 강하다

자기애성 성격장애의 진단기준

자기애성 성격장애의 경우에는 다음의 특성 중 5개 이상의 항목을 충족시켜야 그 범주로 진단될 수 있다고 한다(DSM- V, 2013; 권석만, 2014).

- a. 자신의 중요성에 대한 과장된 지각을 갖고 있다(예: 자신의 성취나 재능을 과장함, 뒷받침할 만한 성취가 없으면서도 우월한 존재로 인정되기를 기대함).
- b. 무한한 성공, 권력, 탁월함, 아름다움 또는 이상적인 사랑에 대한 공상에 집착한다.
- c. 자신이 특별하고 독특한 존재라고 믿으며, 특별하거나 상류층의 사람들만이 자신을 이해할 수 있고 또한 그런 사람들(혹은 기관)하고만 어울려야 한다고 믿는다.
- d. 과도한 찬사를 요구한다.
- e. 특권의식을 가진다. 예컨대, 특별대우를 받을 만한 이유가 없는데도 특별대우나 복종을 바라는 불합리한 기대감을 가진다.
- f. 대인관계가 착취적이다. 예컨대, 자기 자신의 목적을 달성하기 위해 타인들을 이용한다.

- g. 감정이입 능력이 결여되어 있다. 타인들의 감정이나 욕구를 인식하거나 확인하려 하지 않는다.
- h. 흔히 타인을 질투하거나 타인들이 자신을 질투하고 있다고 믿는다.
- i. 거만하고 방자한 행동이나 태도를 보인다.

자기애성 성격장애의 유병률은 일반 인구에서 1% 미만이고 임상 환자 집단에서는 2 ~ 16% 정도라고 한다. 이런 성격장애로 진단되는 사람의 성별을 보면, 남자인 경우가 더 많다고 한다. 일반적으로 사용되는 ‘왕자병’ ‘공주병’이라는 용어가 자기애성 성격장애와 관련이 있다고 한다(권석만, 2014).

자기애성 성격장애를 갖는 구성원의 행동양상

자기애성 성격장애를 가진 상사, 동료, 부하 직원들이 조직 생활 중 나타내는 행동특성들과 관련해서 Cavaiola와 Lavender가 Toxic Coworkers(2000)에서 정리하는 내용은 다음과 같다.

1) 자기애성 성격장애를 갖는 상사

자기애성 성격장애를 갖는 구성원은 권력에 대한 의지가 강하고 실제로 높은 자리에 오르는 경우가 많다고 한다. 이들은 남들을 쉽게 오해하고, 마음에 들지 않는 점이 있으면 신랄하게 비판하는 경향이 크다고 한다. 이들에게 건강한 자존심, 세심함, 대담성, 민감함을 기대해서는 안 된다고 한다. 이들은 주변 사람의 필요나 행복과는 상관없이 자신이 왕이 되기만을 바란다고 한다. 자기애성 성격장애를 갖는 상사의 부하직원으로 일하는 경우 대부분은 이들을 위한 엑스트라로 존재케 된다고 한다. 이런 상사들이 직장에서 보이는 행동양상은 다음과 같다고 한다.

- ① 퇴근 후의 사생활이 있다는 사실을 무시한 채 밤늦도록 일을 시킨다. 이들은 가족이나 취미, 관심사, 걱정 등에 대해서는 일체 언급하지 않고 업무에만 몰두한다.
- ② **높은 기대를 한다.** 높은 기대에 미치지 못하면 과거의 성과와 상관없이 무능한 사람으로 취급한다. 또한 부하의 아이디어로 성공을 거둔다고 해도 그것은 자신의 공이 될 가능성이 높다. 반면 실패하면 모든 비난은 부하가 감내해야만 한다.
- ③ 이들은 **항상 존경받기를 기대한다.** 칭고나 비난은 그들에게 필요하지 않다.
- ④ **자신의 목적과 업적을 위해 우리를 아무렇지도 않게 이용한다.** 보상은 기대하는 것은 어리석은 일이다.
- ⑤ 이들은 **업무에 열중하는데, 이는 조직이 아닌 자기 스스로를 위해서이다.**
- ⑥ **종종 자신의 권력을 부당하게 사용하는데,** 흔히 성희롱이나 언어폭력과 같은 유형으로 나타난다.
- ⑦ **타인에게 공감할 줄 모른다.** 뿐만 아니라 자신은 특별하기 때문에 남들과 다른 규칙이 적용될 것이라 믿는다.

이들은 자신이 완벽하다고 믿는 만큼 부하직원들에게도 완벽을 요구하기에 이들과 일하는 것은 결코 쉬운 일이 아니라고 한다(Cavaiola & Lavender, 2000).

2) 자기애성 성격장애를 갖는 동료

자기애성 성격장애를 갖는 동료와 함께 일하는 것은 이런 상사와 일하는 것보다는 상대적으로 덜 위협적일 수 있다고 한다. 이들을 무시하거나 맞서 싸우는 것이 가능할 수도 있기 때문이다. 그러나 결코 이들이 다루기 쉬운 대상이 아닌 것은 마찬가지라고 한다. 이들 동료는 다음과 같은 특징을 보인다고 한다.

- ① 자신을 특별하게 생각하기 때문에 회사 규정이 자신이 아닌 타인에게만 적용되는 것이라고 생각한다.
- ② 이들은 아무렇지 않게 우리의 물건을 가져가고 뒤지지만 우리가 이들의 물건에 절대로 손 댈 수 없게 한다.
- ③ 우리가 열심히 일하는 동안 이들은 자신의 외모 등을 가꾸며 시간을 보내곤 한다.
- ④ 우리의 필요나 감정, 문제 등에는 전혀 신경 쓰지 않는다. 철저히 무관심하다.

이런 동료들은 우리에게서 무관심하나 최고관리자나 경영진에게 아침을 떠는 것에 능숙하다고 한다. 그리고 이런 행동을 통해 승진을 잘 성취해 내기도 하는 것으로 알려져 있다. 때때로 이들은 팀원으로 일하며 팀의 성공에 핵심적인 역할을 할 수도 있으나, 문제는 우리를 동급이라고 생각하지 않으며 일한다는 점이라고 한다. 우리는 이들에게 지나가는 과정 중 존재하는 미미한 대상일 뿐이라고 한다(Cavaiola & Lavender, 2000).

3) 자기애성 성격장애를 갖는 부하직원

자기애성 성격장애를 갖는 부하직원은 **날이 서 있는 칼과 같다**고 한다. 이들은 자신의 성공을 위해 상사를 이용하려고 혈안이 되어있을 뿐이기에 이들에게 충성심, 감사, 이해를 요구하는 것은 어리석은 일이라고 한다. 앞서 언급한 바와 같이 자기애성 성격장애를 갖는 부하 역시도 흔히 규칙, 정책, 절차 등에서 자신은 예외라고 믿고 행동하는 경향이 크다고 한다. 이들은 경계에 대한 개념이 부족하여 상사인 우리에게 아무렇지 않게 맞서거나 자신이 마치 상사인 것처럼 행동하는 경향도 있다고 한다. 일반적으로 그런 오만한 태도를 갖지만 자신이 정말로 잘 보여야만 하는 상사가 나타나면 이중적인 태도를 나타내는 경향도 크다고 한다(Cavaiola & Lavender, 2000).

자기애성 성격장애에 대처하기

자기애성 성격장애를 갖는 상사, 동료, 부하직원과 일할 때 과연 어떻게 대처해야만 하는 것일까? Cavaiola와 Lavender가 Toxic Co-workers(2000)에서 정리하는 내용은 다음과 같다.

1) 자기애성 성격장애를 갖는 상사에 대처하기

자기애성 성격장애를 갖는 상사와 일하는데 있어 가장 핵심적인 사항은 **이들의 평가에 민감할 필요가 없다는 것**이라고 한다. 우리의 진정한 가치를 알아보지 못하는 것일 뿐이지 우리가 일을 못하기 때문이 아니라는 것을 명심해야 한다고 한다. 아무리 좋은 성과를 낸다고 해도 이들에게 칭찬받는 것은 어려운 일이라고 한다. 이들은 다른 사람의 감정을 전혀 생각하지 않을 뿐만 아니라 칭찬의 필요성 또한 느끼지 못한다고 한다. 이들은 **절대 변화하지 않기 때문에 변화를 기대하기보다는 이들로부터 상처받지 않도록 노력해야 한다고 한다.**

공격적인 발언과 불만 표출은 이들의 기분을 상하게만 할뿐이고 도움이 전혀 되지 않기에 불필요하다고 한다. 공격적인 발언을 삼가면서 세부 항목을 조목조목 이야기 하는 것은 도움이 될 때도 있지만 안 통하는 경우가 많을 것이기에 상황에 따라 현명하게 선택하며 대처해야 할 것이라고 한다(Cavaiola & Lavender, 2000).

2) 자기애성 성격장애를 갖는 동료에 대처하기

타인에게 관심이 없고 오히려 타인을 하찮게 여기는 자기애성 성격장애를 갖는 동료 역시 칭찬하는 법을 모르고 공감의 감정도 없기에, 어떤 상황에서든 우리의 입장에서 생각하는 법은 없을 것이라고 한다. 오히려 우리가 성과를 내면 위협감을 느끼고 질투의 화신으로 돌변할 수 있기에, 이런

이들과 동료로 지낸다는 것은 쉽지 않은 일이라고 한다. 이들에게 어떤 충고도 먹히지 않고 변하지 않기에 **그런 감정적 소모를 불필요하게 행할 필요가 없다**고 한다. 즉 이들을 변화시키려 하지 말고 변화를 기대하지도 말라고 한다. 더 나아가서 우리의 잘못이라고 자책하거나 괴로워할 필요도 없다고 한다. 그냥 이런 동료들에 대해 속지하면서 우리를 지켜내는 것이 최선의 대처일 수 있다고 한다(Cavaiola & Lavender, 2000).

3) 자기애성 성격장애를 가진 부하직원에게 대처하기

자기애성 성격장애를 갖는 부하직원과 일할 때 **이들이 보이는 아침에 현혹 되서는 안 된다**고 한다. 이들은 갖가지 표현을 쓰면서 아부를 할 수 있는데, 아부에 넘어가면 어느 순간 우리는 쓰디쓴 고통을 맛보게 될 것이라고 한다. 또한 이런 부하직원들은 자신의 권력욕을 위해 상사인 우리를 깎아내리려고도 할 수 있기에, 이를 방지하기 위해서 우리는 상사에게 이들에 대해 공정하고 명료하게 알리고 공유하는 조치가 필요하다고 한다. 우리가 하지 않더라도 자기애성 성격장애를 갖는 부하직원들은 미주알고주알 다 우리의 상사에게 엄청나게 부풀려 보고할 수 있기에, 이들과 관련된 조직 및 부서의 작은 일에 대해서도 우리의 상사와 공유할 필요가 있다고 한다. 또한 **이들 부하와는 사생활을 절대 공유해서는 안 된다**고 한다. 사생활이 이들에게 언젠가 무기로 사용될 수 있기에, 조심함으로 우리 스스로를 보호할 필요가 있다고 한다.

이들 부하직원들에 효과적으로 대처하기 위해서는 과장된 행동에 하나하나 반응하고 흔들리기 보다는 우리의 기본 틀을 고수하는 것이 중요하다고 한다. 더 나아가서 **이들의 과장된 겉모습 이면에 숨겨진 열등감을 이해하는 것이 필요할 수 있다**고 한다. 즉 상사로서 우월감을 강화시키거나 이들이 주장하는 특권의식에 맞장구 쳐줄 필요는

없으나, 잘한 점에 대해서는 있는 그대로 칭찬해주고 성과를 자주 상기시켜주면서 이들이 일에 집중할 수 있도록 이끌어 줄 필요가 있다고 한다. 이들은 ‘존경’, ‘스타플레이어’, ‘최고’, ‘뛰어난’, ‘우수한’ 등의 단어에 귀를 기울이는 성향이기에, 적절히 활용하며 격려하는 것 또한 대처방법이 될 수 있다고 한다(Cavaiola & Lavender, 2000).

B군 성격장애의 직위별 행동양상 및 대처방식에 대한 요약

극적이고 속임수에 능하고 불안정한 B군 성격장애 유형과 행동양상, 그리고 대처방법에 대해 요약해 보면, 아래의 표들에서 제시되는 바와 같다.

<표 1> 반사회성 성격장애 직위별 행동양상 및 대처

구분	행동양상	대처방식
상사	<ul style="list-style-type: none"> 양심이나 죄책감을 느끼지 못함 규범이나 법을 경시함 타인에 대한 공감 및 배려가 없음 	<ul style="list-style-type: none"> 최대한 이들에게서 멀어지기(부서이동, 이직) 작은 행동에 현혹되지 말고 원칙을 세우기 이들과 일하는 것이 내 잘못이 아님을 기억하기
동료	<ul style="list-style-type: none"> 업무 떠맡기기 & 공 가로채기 규칙과 규정을 무시 / 책임감 없음 	<ul style="list-style-type: none"> 이들의 문제를 해결해 주려하는 태도 버리기 경계를 세우고 체계적으로 대응하기 기록하고 조직적으로 대응하기(도움청하기)
부하 직원	<ul style="list-style-type: none"> 기만행동 규칙이나 규범 경시 양심이나 죄책감 없음 	<ul style="list-style-type: none"> 문서화 작업 그들의 행동이 내 탓이 아님을 명심하기

<표 2> 연극성 성격장애 직위별 행동양상 및 대처

구분	행동양상	대처방식
상사	<ul style="list-style-type: none"> 감정조절이 안됨 해결책은 제시하나 실행에 옮기지는 않음 	<ul style="list-style-type: none"> 인내심과 참을성이 필요 이들의 말과 행동에 크게 연연하지 않기
동료	<ul style="list-style-type: none"> 경계가 없음 세부사항이나 조직관리에 소질이 없음. 실수가 많음 	<ul style="list-style-type: none"> 경계를 세우고 지키기 성숙한 엄마와 같은 태도를 가지기¹⁰⁾
부하 직원	<ul style="list-style-type: none"> 칭찬을 받으면 높은 효율을 보이기도 함 업무를 꼼꼼히 처리하지 못함 감정억제가 악함 	<ul style="list-style-type: none"> 경계를 명확히 세우기 잘하는 부분에서는 칭찬하고 업무처리에 대해 정확히 확인하기

<표 3> 경계선 성격장애 직위별 행동양상 및 대처

구분	행동양상	대처방식
상사	<ul style="list-style-type: none"> 강렬한 애정과 분노가 교차하는 불안정한 대인관계 시시각각 변덕을 부림 예측불가능 	<ul style="list-style-type: none"> 업무에 충실하기 상사의 변덕에 신경쓰지 않기 개인적인 관계를 가지지 않기 정중한 거절로 대처하기
동료	<ul style="list-style-type: none"> 사소한 상황에서도 오해(거절로 생각) 부적절한 부탁을 지속적으로 함 	<ul style="list-style-type: none"> 경계를 명확히 세우고 지키기 개인적인 친분을 쌓지 않기
부하 직원	<ul style="list-style-type: none"> 주위사람들과 관계를 원만하게 하지 못함 	<ul style="list-style-type: none"> 명확한 원칙을 공식적인 방법으로 주기 고장 난 음반기법 활용하기 이해하는 태도를 보이기

10) 이들의 문제를 해결해주라는 말이 아님을 주의하기

<표 4> 자기애성 성격장애 직위별 행동양상 및 대처

구분	행동양상	대처방식
상사	<ul style="list-style-type: none"> 공감, 배려가 없음 항상 존경받기를 기대함 자신의 목적과 업적을 위해 타인을 이용 권력을 부당하게 사용 	<ul style="list-style-type: none"> 이들의 평가에 연연하지 말기 이들에게 변화를 기대하지 않기
동료	<ul style="list-style-type: none"> 자신을 특별하게 생각함. 규정을 무시. 자신을 예외라고 생각함 공감, 배려가 없음 	<ul style="list-style-type: none"> 이들을 변화시키려 하지 말기 이들의 문제에 대해 자책하거나 괴로워하지 않기
부하 직원	<ul style="list-style-type: none"> 날 선 칼과 같은(베이지 않도록 주의) 규정에 대해 자신 예외라고 생각함 이중적인 태도 	<ul style="list-style-type: none"> 이들의 아부에 흔들리지 않기 사생활을 공유하지 않기 이들의 열등감을 이해하고 격려하기

B군에 속하는 성격장애는 다른 성격장애들과 유사해 보일 수 있다는 점에서 어려움 및 주의가 필요함이 제시되곤 하는데, 참고할 필요성이 있어 보인다. 첫째, 반사회성 성격장애는 자기애성 성격장애, 연극성 성격장애, 경계선 성격장애, 편집성 성격장애를 갖는 이들과 유사한 경향을 보일 수 있다고 한다(신의천, 신의향, 2000). 둘째, 연극성 성격장애는 자기애성 성격장애, 경계선 성격장애, 의존성 성격장애를 갖는 이들과 유사한 경향을 보일 수 있다고 한다(김정욱, 한수정, 2000). 셋째, 경계선 성격장애는 자기애성 성격장애와 앞으로 다루게 될 의존성 성격장애를 갖는 이들과 유사한 경향을 보일 수 있다고 한다(조성호, 2000). 넷째, 자기애성 성격장애는 편집성 성격장애와 앞으로 다루게 될 강박성 성격장애를 갖는 이들과 유사한 경향을 보일 수 있다고 한다(권석만, 한수정, 2000).

마무리하면서

위에서 기존 중부리포트에 비해 더 많은 페이지를 할애하면서 극적이고 속임수에 능하며 불안정한 B군에 속한 성격장애에 관해 살펴보았다. 이들은 함께 하기 정말로 힘든 대상들이라고 할 수 있다. 특히 기존의 문헌들에서는 반사회성 혹은 경계선 성격장애를 갖는 상사와 같이 일하는 것은 그 어떤 유형보다도 더 치명적인 상처를 야기할 수 있을 것이라고 한다. 따라서 이들과 함께 일하는 경우 현명한 선택이 필요할 수 있음을 강조하기도 한다. 그러나 정도의 차이일 뿐, 연극성 혹은 자기애성 성격장애를 갖는 이들과 일하는 것 역시 결코 쉬운 일이 아니기에 이들 B군 성격장애 모두에 대해서 우리는 기존 연구의 결과에 대한 이해, 민감성, 대응원칙과 지혜 등을 강구해 나가야 할 것이다.

이런 성격장애와 관련해서 더 힘든 점은 위에서도 잠시 정리해 보았듯이 성격장애 유형을 뚜렷하게 파악하기 어려운 경우도 상당히 많다는 것이다. 즉 기준보다는 미약한 수준에서 혹은 복합적으로 어떤 속성을 어느 정도씩 갖고 있는 경우에 그런 대상들을 과연 어떻게 이해하고 대처해야만 하는 것인지 판단이 명확히 서지 않을 수도 있다는 것이다.

그럼에도 우리가 한 가지 기억할 필요가 있는 것은 성격장애를 갖는 이들이 보이는 가장 큰 특징 중 하나는 바로 스스로의 성격장애를 절대로 인정하지 않는다는 점이라고 한다. 그런 점 때문에 이들에게는 변화가 발생되지 않는다고 많은 문헌들은 이야기 하고 있다. 이는 우리에게 의미 있는 시사점을 제공해 준다고 생각된다. **첫 번째, 이런 사실들은 우리가 스스로를 살피고 반성하며 개선해 나가는 사람인지를 되돌아보면서 스스로에 대해 판단을 해 볼 수 있게 한다.** 즉 그런 객관성

및 변화의 노력과 함께 스스로에게 임하는 경우, 우리는 성격장애 차원의 문제와는 무관한 건강한 사람일 수 있다는 것을 파악할 수 있게 한다. 두 번째, 이런 사실들은 우리의 상사, 동료, 부하직원이 자신을 살피고 반성하며 개선해 나가는 사람인지를 관찰해 보면서 이들에 대해서도 판단해 볼 수 있게 한다. 즉 그런 객관성 및 변화의 노력을 전혀 갖지 않는 경우, 이들은 성격장애란 문제에 근접한 사람이란 것을 파악할 수 있게 한다. 성격장애 B군과 관련된 기존의 이해를 정리해 보면서 그리고 성격장애의 가장 큰 특징들(인정과 변화가 없다는 점)을 상기해 보면서 다음과 같은 과제가 우리 안에서 부상하는 것을 느낀다. 그것은 바로 우리 각자가 과연 어떤 사람으로 평가되고 인식되는지를 일하는 현장에서 파악해 보고 증명해 보는 과제이다.

참고문헌

- 권석만. (2014). 이상 심리학 의 기초: 이상 행동 과 정신 장애의 이해. 학지사.
- 권석만, 한수정. (2000). 자기애성 성격장애. 학지사.
- 김정욱, 한수정. (2000). 연극성 성격장애. 학지사.
- 조성호. (2000). 경계선 성격장애. 학지사.
- 알란 바이올라 & 닐 라벤더. (2009). 성격을 읽는 기술(한수영 역, 비즈니스맵)
- 신의천, 신은향. (2000). 반사회성 성격장애. 학지사.
- Cavaiola, A. A., & Lavender, N. J. (2000). Toxic coworkers: How to deal with dysfunctional people on the job. Oakland, CA: New Harbinger Publications.

