

지방공무원의 성격유형과 셀프리더십에 관한 연구

: 무안군 공무원을 중심으로*

The Relation between Personality Type and Self-Leadership of Local Government Officials

: Focusing on Public Officials in Muan County

박 영 미**

Park, Young Mi

■ 목 차 ■

- I. 서론
- II. 이론적 논의
- III. 연구설계 및 분석방법
- IV. 분석결과
- V. 결론 및 논의

이 연구에서는 지방공무원의 성격유형과 셀프리더십의 관계를 경험적으로 분석하였다. 권위주의적 위계질서에 토대를 둔 지시와 명령 위주의 전통적 리더십은 최근 COVID-19과 같은 예측 불허의 시대에 한계가 있음을 자각하고, 조직구성원의 자율에 의한 파트너십을 중요시하는 셀프리더십에 대한 관심이 증가하고 있다. 셀프리더십은 구성원 스스로가 자신의 리더가 되어 스스로를 통제하고 자율적으로 행동하는 것으로, 조직구성원의 개별적 특성인 성격과 관련성이 높을 것으로 본다. 전남 무안군청의 지방공무원들을 대상으로 설문조사를 하였고, 수집된 데이터는 SPSS 분산분석과 회귀분석 프로그램을 활용하여 분석하였다. 분석결과 무안군 공무원의 MBTI 성격유형은 셀프리더십과 유의한 관련이 있었다. 특별히 직관적 감정형(NF)과 직관적 사고형(NT) 공무원들의 셀프리더십의 수준이 감각적 판단형(SJ)의 경우보다 각각 유의미하게 높은 것으로 조사되었다. 이러한 결과는 공무원의 셀프리더십을 향상시키기 위한 교육 및 훈련 시에 개별 구성원

* 본 연구는 초당대학교 2020년도 학술연구과제 연구보조비 지원으로 이루어짐

** 초당대학교 경찰행정학과 교수

논문 접수일: 2021. 12. 10. 심사기간: 2021. 12. 10. ~ 2022. 1. 19. 게재확정일: 2022. 1. 19.

의 성격적 기질을 고려할 필요가 있음을 시사한다.

□ 주제어: 셀프리더십, 성격유형, 지방공무원

The purpose of this study is to empirically analyze the relationship between personality type using MBTI(Myers-Briggs Type Indicator) and self-leadership of local government officials. Recently, in an unpredictable era as COVID-19, the limitations of traditional leadership centered on instructions and command based on authoritarian hierarchies are revealed. Interest in self-leadership, which values partnerships based on the autonomy of members of the organization, is increasing. Self-leadership is that members themselves become their own leaders, control themselves, and act autonomously, and is expected to be highly related to the individual characteristics of members of the organization. A survey was conducted on public officials working at Muan County Office in Jeollanamdo. The collected data were analyzed by ANOVA and regression analysis using SPSS. According to research results, MBTI temperament is significantly associated with self-leadership. The level of self-leadership of the NF type and the NT type is significantly higher than that of the SJ type, respectively. These findings suggest that organizational managers need a self leadership enhancement strategy program based on understanding one's MBTI temperament.

□ Keywords: Self Leadership, Personality Type, Local Government Officials

I. 서론

최근 4차 산업혁명으로 대변되는 거대한 패러다임의 변화가 이루어지고 있고 COVID-19으로 인해 불확실성에 대한 인식이 높아지면서, 행정조직관리방식에도 근본적인 변화가 필요하게 되었다. 첫째, 계층제 행정조직구조에서는 일반적으로 소수의 리더가 조직을 이끌어 가는 형태인데 이러한 전통적 리더십만으로는 급변하는 환경변화에 효과적으로 대처하기 어렵다는 판단이다. 둘째, 조직 내부 구성원들은 점점 개성을 중요시하는 신세대 멤버로 전환되고 있고, 지시보다는 스스로 하고 싶은 마음이 들어 일하기를 선호하는 소위 MZ세대¹⁾ 구성원들에게 군림하는 듯한 리더십은 낯설 뿐만 아니라 비효율적인 것으로 받아들여질 수 있다. 셋째, 파레토법칙이 대세였던 영역이 점차 줄어들고 그 자리를 롱테일의 법칙이 차지해 가고 있다.²⁾ 권위주의적 위계질서에 의해 소수의 리더가 조직 전체를 끌고 나가는 전통적 리더십이 더 이상 효과적이지 못하고, 권한위임 등을 통해 조직 전체의 역량을 강화시킬 수 있는 대안적 리더십이 바람직할 것이라는 주장이다(신용국·김명소·한영석, 2009).

현실적으로 지방행정환경에서 일선업무를 담당하는 주무관 공무원들이 상관의 지시에 의존하기보다는 자신의 리더십을 발휘하여 현장에서 스스로 판단하고 의사결정을 해야 하는 상황이 많아졌다. 지방자치단체는 2019년 제정된 「지방공무원적극행정운영규정」에 의해 적극행정지원위원회를 구성하고 적극행정을 장려하기 위한 제도 및 장치를 마련하고 있는 상황이다.³⁾ 행정현장에서 공무원들이 창의성과 리더십을 발휘하여 스스로 문제를 해결하고 자신을 이끌어가는 것이 바람직한 상황이 되었다. 환경변화에 따라 공무원의 업무처리상황도 달라질 수밖에 없다. 종래의 소수의 권위주의적 리더십 대신 조직내 모든 구성원의 리더십 개발이 중요한 개념으로 자리잡게 되었고 2000년대 이후 셀프리더십이 조명을 받고 있다.

1) MZ세대는 1980년-2004년 생을 지칭한다. 1980년대 초부터 2000년대 초까지 출생한 세대로 정보기술에 능통한 '밀레니얼 세대(Millennial Generation)'와 1990년대 중반부터 2000년대 초반 출생한 세대로 디지털 환경에서 자란 'Z세대(Z Generation)'를 합한 것이다. 이들은 특별히 스스로 판단하고 싶어 하며 개인의 능력과 자율성을 매우 중요시한다(위키백과 참조).

2) 이탈리아의 경제학자 빌프레도 파레토(Vilfredo Pareto, 1848-1923)는 1896년 상류층 20%가 전체 재산의 80%를 차지한다고 발표하였다. 이후 파레토법칙(Pareto principle)은 결과물의 80%가 조직의 20%에 의해 생산된다는 의미로 쓰인다. 이에 반해 롱테일법칙(Long Tail theory)은 역파레토법칙으로 주목받지 못하는 다수(꼬리 80%)가 핵심적인 소수(머리 20%)보다 더 큰 가치를 창출하는 현상을 일컫는 의미로 사용된다.

3) 「지방공무원적극행정운영규정」 제2조2에 의하면, "적극행정"이란 지방자치단체의 공무원이 불합리한 규제의 개선 등 공공의 이익을 위해 창의성과 전문성을 바탕으로 적극적으로 업무를 처리하는 행위를 말한다.

셀프리더십은 구성원 각자가 변화와 성장을 위해 자신에게 스스로 동기부여하면서 자신에게 영향력을 행사하는 과정을 말한다(Neck & Manz, 1996). 즉 조직구성원의 입장에서 볼 때 전통적 리더십은 외부에서 영향력을 받는 것이라면, 셀프리더십은 구성원 스스로 자신에게 영향력을 행사하는 것이라고 볼 수 있다. 셀프리더십은 개인의 특성변수와 깊은 관계가 있을 것으로 예측되고 있으나, 개인성격과 셀프리더십의 관계에 관한 연구는 충분하게 이루어지지 않고 있다(김해룡·김정자, 2012; 김환영·박혜영, 2011; 황순희, 2021).

이 연구에서는 무안군 지방공무원의 MBTI 성격유형과 기질을 진단하고, MBTI기질과 셀프리더십의 관계를 실증적으로 분석하고자 한다. 지방행정의 현장에서 공무원들은 적극행정을 할 것이 요구되고 있고 모든 구성원의 자율적인 셀프리더십이 요청되고 있다. 조직의 입장에서 조직구성원의 셀프리더십을 육성하는 방향으로 인적자원을 관리해야 하고, 조직구성원 개인의 성격 및 특성에 따라 셀프리더십이 적절하게 발현될 수 있도록 조직관리를 해야 한다. 이 연구를 통하여 셀프리더십의 중요성을 환기시키고 행정학분야에 MBTI의 적용을 견인할 수 있기를 기대한다.

II. 이론적 논의

1. 셀프리더십

1) 셀프리더십의 의미

리더십은 조직의 목적을 효과적으로 달성하기 위하여 리더가 조직구성원들에게 영향력을 행사하는 과정이라고 볼 수 있다. 그동안 리더십에 대한 전통적인 연구는 리더 개인의 자질에 초점을 둔 자질론, 리더의 바람직한 행태를 중요시하는 행태론, 그리고 상황적 조건을 강조하는 상황론으로 전개되어 왔다. 그리고 최근에는 변혁적 리더십과 거래적 리더십, 셀프리더십 등 다양한 리더십에 관한 연구들이 대두되고 있다.

전통적 리더십이 일반적으로 상관이 부하들에게 영향력을 행사하는 것인데 반하여, 셀프리더십은 조직의 목표를 달성하기 위하여 필요한 자기주도와 동기부여를 위해 스스로 자신에게 영향력을 행사하는 과정이다(Manz, 1986; Manz & Neck, 2010; Manz & Sims, 1980). 즉 소수의 리더가 다수의 부하들인 타인에게 영향을 미치는 전통적인 리더십의 개념과 달리, 셀프리더십은 조직구성원 스스로가 자신에게 자율적으로 영향을 미치는 과정이다.

셀프리더십의 주창자인 Manz(1986)는 셀프리더십이란 ‘자아발견과 자기만족을 향한 여행

이고, 스스로에게 영향력을 행사하는 방법이며, 자기효능감을 위한 기술이고, 행동통제의 기초이며, 자아완성의 학습 과정'이라고 정의한다. 또한 Manz & Sims(1980)는 셀프리더십이 '개인의 효율성을 증대시키는 과정이면서, 자신이 진정으로 하고자 하는 일이 무엇인지 스스로 묻고, 자신이 하고자 하는 일을 실행에 옮기기 위한 내적 과정'이라고 정의하였다.

연구자마다 약간의 차이는 있지만, 셀프리더십이란 조직구성원 각자가 스스로 목표한 바를 이루기 위하여 행동과 생각을 자율적으로 통제하고, 긍정적인 마음으로 건설적인 사고를 할 수 있도록 생각을 변화시키며, 스스로 동기부여 할 수 있는 행동을 발견하는 것이라고 이해할 수 있다.

셀프리더십은 조직구성원이 스스로 책임을 질 수 있고, 문제를 해결하기 위한 창의력과 자율적인 통제를 위한 역량을 갖추고 있다고 전제하고 있으므로, 셀프리더십은 기본적으로 Y 이론적 인간관에 기초하고 있으며 개인의 자기성숙과 조직관리의 민주화 및 인권경영에 기여할 수 있는 장점이 있다. 최근 정보통신기술의 발달과 COVID-19으로 인해 비대면 근무 상황이 많아지면서, 조직구성원이 스스로 업무에 대한 책임의식을 지니고 주도적으로 일처리를 하면서 스스로가 성장과 변화의 주체가 되어 스스로의 능력을 발휘하도록 이끌고 동기부여 하는 셀프리더십이 필요하다고 본다. 셀프리더십의 수준은 개별 구성원의 가치관과 태도 및 역량에 따라 차이가 있을 수 있다. 따라서 조직 내에서 셀프리더십이 잘 작동되도록 하기 위해서는 조직구성원의 역량개발이 요구되므로, 조직구성원에 대한 적절한 교육 및 훈련이 필요하다.

2) 셀프리더십에 관한 선행연구

셀프리더십을 연구하는 학자들은 셀프리더십을 다차원적인 개념으로 이해하고 있으며, 셀프리더십의 구성요소로 행동중심적 전략과 건설적 사고전략, 그리고 자연적 보상전략의 세 가지를 들고 있다(Neck & Manz, 1996). 첫째, 행동중심적 전략은 자기관찰, 자기목표설정, 자기보상, 자기처벌, 그리고 자기단서로 구성된다. 둘째, 건설적 사고전략은 일과 활동에 긍정적으로 영향을 줄 수 있도록 자신의 생각을 바람직한 방향으로 수정하고 올바른 사고를 확립하는 데에 초점을 둔다. 셋째 자연적 보상전략은 자신이 하는 일과 활동의 즐거운 측면으로 동기화되고, 그러한 일과 행동 그 자체가 주는 보상으로 강화하는 것이다.

셀프리더십이라는 개념이 1980년대에 등장한 이래로 그동안 셀프리더십의 개념 및 구성요소, 셀프리더십 측정을 위한 설문문항, 셀프리더십에 영향을 미치는 요인 등에 관한 다양한 연구들이 이루어졌는데, Neck & Houghton(2006)은 지난 20여년 동안 이루어진 셀프리더십 관련 연구들을 검토하면서, 셀프리더십은 몰입, 자율성, 창의성, 신뢰, 긍정적 정서, 심리

적 권한위임 및 자기효능감 등의 준거변인들과 관련성이 있을 것이라고 주장하였다. 즉 셀프리더십에 관한 선행연구들은 셀프리더십이 자율성, 창의성과 같은 조직구성원 개인의 특성변인들과 관련성이 있을 것으로 예측하였음을 알 수 있다.

국내에서는 2000년대 들어서면서 셀프리더십의 개념과 필요성, 셀프리더십의 영향요인 및 결과변수들과의 관계 등에 관한 경험적 연구들이 활발하게 이루어지고 있다. 선행연구들 가운데 개인특성과 관련하여 이루어진 셀프리더십 연구를 중심으로 살펴보면, 황순희(2021)는 셀프리더십 관련 국내연구동향에 대한 분석에서 셀프리더십에 영향을 미치는 주요 변인으로 개인특성요인이 58%로 가장 많았고 진로가 16.4%, 그리고 환경적 요인이 12.6%를 차지하고 있다고 분석하였다. 그리고 학습자 특성으로 성, 전공, 연령, 학년 등을 제시하였다. 윤지민·안도희(2011)는 성인의 셀프리더십 수준에 영향을 미치는 개인적 특성에 대한 연구에서 관계성, 내재적 동기, 성실성 등이 셀프리더십과 유의한 관계가 있다고 주장하였고, 김해룡·김정자·권영해(2012)는 구성원의 BIG5 성격특성과 셀프리더십의 관계에 관한 연구에서 외향성, 호감성, 성실성, 개방성이 셀프리더십에 긍정적 영향을 미친다고 보았다. 또한 박정미·김정희(2021)는 MBTI 성격유형에 따른 셀프리더십 연구에서 직관적 감정형(NF)과 직관적 사고형(NT)의 셀프리더십 수준이 다른 성격유형의 경우보다 유의미하게 높다고 보고하였다. 개인의 성격을 설명하는 이론으로 특성이론과 유형이론이 있는데, 김해룡·김정자·권영해(2012)가 사용하고 있는 BIG5이론은 특성론에 해당하고, 박정미·김정희(2021)가 활용한 MBTI이론은 대표적인 유형론에 해당한다. BIG5이론에서는 인간의 성격이 외향성, 신경성, 성실성, 호감성, 개방성이라는 다섯 가지의 특성으로 결정되며, 모든 사람은 이러한 다섯 가지의 특성에서 성격점수를 매길 수 있다고 본다. 이에 반해 MBTI이론에서는 네 가지 선호지표에 의해 16가지의 성격유형으로 구분하고, 사람들은 이러한 16가지 성격유형 가운데 하나의 유형에 속한다고 본다. 선행연구들에서 구성원의 개인적 특성이 셀프리더십에 주요한 영향을 미친다고 보고되었으나, 공공분야에서 성격특성과 관련되어 이루어진 연구는 아직까지 충분하지 않다.

2. MBTI 기질

1) MBTI 선호지표

성격은 어느 정도 장기간에 걸쳐 형성되어 사람들의 심리상태와 행동 및 타인과의 의사소통에 차이를 일으키는 요인으로 작용하며, 사람들 간의 차이를 설명할 수 있는 가장 근본적인 방법 중 하나라고 볼 수 있다. 즉 성격은 사람들의 행동 및 각자의 고유성을 나타내는 상대적으로 지속적이며 안정된 특성이라 할 수 있다(이영균, 2015).

MBTI(Myers-Briggs Type Indicator)⁴⁾는 융(Carl Jung)의 이론에 토대를 두고 Myers와 Briggs모녀에 의해 개발된 성격유형진단 도구인데, MBTI를 구성하는 지표는 네 가지이다⁵⁾(김정택·심혜숙, 2015; Myers and Myers, 2012). 첫째, 정신에너지의 자연스런 방향에 따라 외향형(E: Extraversion)과 내향형(I: Introversion)으로 분류되고⁶⁾, 둘째, 주의를 기울이고 사물을 이해하는 인식기능에서 감각형(S: Sensing)과 직관형(N: iNtuition)으로 분류된다.⁷⁾ 셋째, 의사결정의 판단기능에서 사고형(T: Thinking)과 감정형(F: Feeling)으로 분류되고⁸⁾, 넷째, 외부세계를 다루는 생활양식측면에서 판단형(J: Judging)과 인식형(P: Perceiving)으로 분류된다.⁹⁾ 쌍으로 이루어진 네 가지 선호지표를 조합하면 16가지 성격유형이 도출된다. 예를 들어, 에너지의 방향에서 내향형(I)에 가깝고, 인식기능에서 감각형(S)에 가까우며, 판단기능에서 사고형(T)에 가깝고, 생활양식측면에서 판단형(J)에 가까우면, MBTI성격유형은 ISTJ이다.

2) MBTI 기질의 특성

MBTI의 네 가지 선호지표는 연구자의 연구주제와 설명의 강조점 등에 따라 적절하게 조합하면 성격의 특성을 설명하는데 보다 더 유의하게 응용할 수 있는 이점이 있다(Keirsey, 2006).¹⁰⁾ MBTI의 선호지표 중, 외부세계에 대한 태도 두 가지 방식(J/P)과 감각(S)을 결합한 형태, 그리고 두 가지 판단기능(T/F)과 직관(N)을 결합하면, 네 가지의 심리적 기질을 나타내는 조합 즉 감각

4) MBTI는 최근 행정학을 비롯한 사회과학 분야뿐만 아니라 정상 성인의 성격유형진단과 상담 및 임상 등 광범위한 분야에서 폭넓게 활용되고 있다.

5) 이사벨 마이어스(Isabel Briggs Myers, 1985)는 인간의 행동이 겉으로 모두 다르게 보이지만 일정한 일관성과 질서에 따라 분류될 수 있다고 보았다.

6) 외향형(E)은 안테나가 외부세계를 향하고 있어, 활동적이며 대인관계가 왕성하다. 이에 반해 내향형(I)은 에너지의 안테나가 자신의 내부를 향하고 있으며, 자기 내면에서 일어나는 생각이나 아이디어에 관심이 많다(Myers and Myers, 2012).

7) 감각형(S)은 세부사항을 주의 깊게 파악하고 모든 자료들은 서로 관련되어 있다고 여긴다. 이에 반해 직관형(N)은 미래의 발전가능성과 창의적인 아이디어에 관심이 많고 너무 세부적인 것들은 선호하지 않는다(Myers and Myers, 2012).

8) 사고형(T)은 논리적이고 분석적인 것을 중요시하며, 논리를 통해 사람들을 설득하고자 하며 주장이 확고하다. 감정형(F)은 화합과 온정을 중요시하며, 사람의 정서적 상태에 주의를 기울이면서 문제해결과 연관시키고자 한다(Myers and Myers, 2012).

9) 판단형(J)은 상황을 통제하고 조절할 수 있기를 선호하며, 목표를 설정하고 체계적인 계획을 세운다. 이에 반해 인식형(P)은 삶을 이해하고 상황에 적응하고자 하며, 가능한 한 자발적이고 자연스러운 것을 선호한다(Myers and Myers, 2012).

10) David Keirsey와 Marilyn Bates는 *Please Understand Me(1978)*에서 “SJ, SP, NF, NT”라는 용어를 유행시켰다. 이들은 캘리포니아 대학에서 MBTI를 연구하면서 16가지의 복잡한 성격유형을 크게 네 가지로 묶어도 큰 의미가 있다는 것을 발견하여 성격유형을 아주 단순화시키는데 기여하였다.

적 판단형(SJ)과 감각적 인식형(SP), 그리고 직관적 감정형(NF)과 직관적 사고형(NT)이 만들어진다. 네 가지 기질은 각 성격유형의 핵심 욕구와 가치, 그리고 재능을 설명하는데 유용하게 활용될 수 있다. MBTI성격유형을 기질에 의해 네 가지로 분류하는 방법은 특히 리더십과 갈등관계 등을 다룰 때 자주 활용된다(Keirsey, 2006; Myers and Myers, 2012).

첫째, 감각적 판단형(SJ)은 책임감이 강하다. 이들은 전통을 중시하고 안정을 지향하며, 체계적이고 철저하며 시간을 잘 지키고 믿음직하다. 이들은 복잡성의 정도가 높은 상황에서도 근면하고 신뢰할 수 있는 태도로 문제를 정리하고 명확성을 구축하는데 강점이 있다(김정택·심혜숙, 1991; Keirsey, 2006).

둘째, 감각적 인식형(SP)은 임기응변에 능하다. 이들은 효율성과 실용성을 중시하고, 단도직입적이고 격식에 매이지 않으며 기발한 아이디어와 손쉬운 해결책을 제시한다. 이들은 기꺼이 위험을 감수하고자 하며 융통성 있게 업무를 진행하는 강점을 지니고 있다(김정택·심혜숙, 1991; Keirsey, 2006).

셋째, 직관적 감정형(NF)은 인간미가 있다. 이들은 이상적이고 도덕을 중요시하며 통찰력이 있고 영감을 준다. 이들은 사람 중심적이며 개방적이고 창의적인 아이디어로 업무를 진행하는 강점을 지니고 있다(김정택·심혜숙, 1991; Keirsey, 2006).

넷째, 직관적 사고형(NT)은 능력을 중요시한다. 이들은 미래를 바라보는 안목이 있고 전략적이며 자율성과 공정성을 추구한다. 이들은 논리적이고 분석적이며 지적이고 도전적인 태도로 업무를 진행하는 강점을 지니고 있다(김정택·심혜숙, 1991; Keirsey, 2006).

〈표 1〉 MBTI 기질의 특성

구분	감각적 판단형 SJ	감각적 인식형 SP	직관적 감정형 NF	직관적 사고형 NT
원형	에피메테우스형	디오니소스형	아폴론형	프로메테우스형
특성	책임감이 강함	임기응변에 능함	인간미가 있음	능력을 중요시함
VUCA Prime ¹¹⁾	명확성(Clarity)	민첩성(Agility)	이해(Understanding)	비전(Vision)
업무	일관성, 체계적, 현실성	효율성, 단도직입적, 융통성	이상적, 개방적, 창의성	전략적, 논리적, 분석적

출처: 광금주(2020), 김정택·심혜숙(1991), 배선희(2020), Keirsey(2006) 참조

11) VUCA는 변동성(Volatility), 불확실성(Uncertainty), 복잡성(Complexity), 모호성(Ambiguity)이 조합된 단어로, 상황 파악이나 예측이 어려워 즉각적이면서도 유동적인 대응과 경각심이 요구되는 상황을 설명하기 위해 만들어진 군사 용어인데, 현재 전 세계를 강타한 COVID-19으로 인해 매일 변화하는 정치, 경제, 사회적 상황을 표현하는데 쓰인다. 미래연구소(Institute for the future) 명예연구원 밥 요한슨(Bob Johansen)은 VUCA시대 리더는 VUCA Prime으로 대응해야 한다고 주장하고 VUCA에 대한 새로운 정의를 제시하고 있다. 그가 제시하는 VUCA는 비전(Vision), 이해(Understanding), 명확성(Clarity), 민첩성(Agility)의 첫 글자를 조합한 단어이다. 즉 변동성에는 비전으로, 불확실성에는 조직에 대한 이해로, 복잡성에는 방향 및 의사결정의 명확성으로, 그리고 모호성에는 민첩성으로 대응해야 한다는 것이다(광금주, 2020; 배선희, 2020).

3. MBTI 기질과 셀프리더십의 관계

MBTI 이론에서 볼 때, 어떠한 성격유형도 좋거나 나쁘거나 한 것이 아니다. 단지 성격적 특성으로 인한 강점과 약점이 있을 뿐이다.¹²⁾ MBTI 성격유형의 심리적 기질을 리더십과 관련지어 살펴보면, 감각적 판단형(SJ) 리더는 복잡한 상황을 체계적으로 일관성 있게 통합하고 정리하는 역할을 현실적으로 잘 수행한다. 감각적 인식형(SP) 리더는 어떤 일이 발생하더라도 대처할 수 있는 능력과 운이 있다고 믿고, 다양한 측면을 고려하여 모험에 앞장선다. 직관적 감정형(NF) 리더는 공동체에 대한 많은 관심과 열정을 바탕으로 창의성을 발휘하여 문제를 해결한다. 그리고 직관적 사고형(NT) 리더는 변동적이고 복잡한 상황에서 장기적 관점과 인과관계분석을 통해 문제상황을 전략적으로 진단하고 미래의 영향을 고려하는데 강점이 있다 (Keirse, 2006).

셀프리더십에 관한 실증 연구자들은 성격변인들이 셀프리더십 훈련의 효과성에 영향을 미친다고 주장한다(Neck & Houghton, 2006; Williams 1997). 선행연구에서 김영환·박혜영(2011)은 성실성과 외향성은 셀프리더십과 긍정적 관련성이 있다고 보았다. 이는 리더십 역량 교육의 방향과 내용을 시사한다. 또한 구성원 각자도 자신의 셀프리더십 역량진단이나 자기개발 포인트로 활용이 가능하다. 윤지민·안도희(2011)은 셀프리더십 수준이 높은 집단은 셀프리더십 수준이 낮은 집단에 비하여 관계성의 욕구가 잘 충족되어 있고, 성실하며 내재적 동기에 의해 통제되고 있다고 보았다. 박정미·김정희(2021)는 MBTI 성격유형에 따른 셀프리더십 연구에서 NF유형과 NT유형의 셀프리더십 수준이 다른 성격유형의 경우보다 유의미하게 높다고 분석하였다.

이 연구에서는 MBTI 기질적 특성으로 인하여 셀프리더십의 수준에 유의한 차이가 있을 것이라는 가설을 세우고 이를 논의의 시발점으로 삼도록 한다(박정미·김정희, 2021; Neck & Houghton, 2006; Williams 1997). 셀프리더십은 조직의 목표달성을 위해 스스로를 자율적으로 이끌도록 돕는 것이다. 사람중심으로 지역주민의 입장에서 개방적으로 업무에 임하는 직관적 감정(NF)유형과 능력을 중요시하고 자율적이며 도전적인 특성을 지닌 직관적 사고(NT)유형의 셀프리더십 수준이 선행연구(박정미·김정희, 2021)에서처럼 감각적 판단(SJ)유형과 감각적 인식(SP)유형에 비하여 더 높게 나타나는지 추가적으로 분석하고자 한다. 우리나라에서 최근 셀프리더십에 관한 연구들이 개인의 성격 및 특성에 초점을 두고 실증분석이 점차적으로 진행되고 있으나, 공공부문에 대한 연구는 상대적으로 미흡한 실정이다. 이 연구에서

12) MBTI이론에 의하면, 모든 성격유형은 먼저 강점을 기반으로 하여 약점을 보강함으로써 성숙의 방향을 향해 통합되어 가는 것을 목표로 삼는다.

는 무안군 지방공무원을 대상으로 MBTI 성격유형과 셸프리더십의 관계를 실증적으로 분석하고자 한다.

Ⅲ. 연구설계 및 분석방법

1. 조사대상자

이 연구를 위하여 전남 무안군청에 근무하는 공무원들을 대상으로 2020년 11월 4일부터 11월 13일 사이에 설문조사를 하였다.¹³⁾ 무안군은 전남 서부 무안반도에 위치한 군으로 전라남도청 소재지이며 행정구역은 3개의 읍과 6개의 면으로 구성되어 있다. 인구는 약 8만 5천명으로 전라남도에서 가장 인구가 많은 군이다. 무안군의 총 공무원 수는 760여명이며, 이 가운데 무안군청에 근무하는 공무원의 수는 360여명이다. 무안군청의 관계공무원에게 설문조사의 취지를 설명하고 도움을 요청하였다. 설문조사는 무안군청에 근무하는 공무원들이 설문 사이트에 접속하여 응답하도록 하였고, 군청에 근무하는 360여명의 공무원 가운데 112명의 응답을 받아(약 31%의 응답률) 수집된 자료를 대상으로 SPSS 통계프로그램을 활용하여 분석하였다. 설문응답자의 인구통계학적 특성은 다음 <표 2>와 같다. 성별로 보면 남자가 57명으로 50.9%이고, 여자는 55명으로 49.1%로 나타났다. 근속연수를 보면, 10년 미만이 30명으로 26.8%이고, 10년 이상에서 20년 미만은 42명으로 37.5%, 20년 이상의 근속연수를 지니고 있는 사람은 40명으로 35.7%를 차지하고 있다.

<표 2> 조사대상자의 인구통계학적 특성

구분		빈도	비율
성별	남자	57	50.9
	여자	55	49.1
근속연수	10년 미만	30	26.8
	10년 이상 - 20년 미만	42	37.5
	20년 이상	40	35.7
합계		112	100.0

13) 무안군은 2019년부터 공무원들의 적극행정을 적극적으로 진작시키기 위하여 상반기와 하반기로 나누어 1년에 두 차례 적극행정 우수공무원을 선발하여 포상하고 있다.

2. 측정도구

첫째, 성격유형 조사를 위하여 MBTI이론에 토대를 두고, 활동적인 분위기를 선호하거나 혹은 차분한 분위기를 선호하는 등 외향(E) / 내향(I)을 묻는 5개 문항, 구체적으로 이야기하기를 선호하거나 혹은 개괄적으로 이야기하는 것을 선호하는 등 감각(S) / 직관(N)을 묻는 5개 문항, 객관적인 조언을 좋아하거나 혹은 힘이 되는 조언을 좋아하는 등 사고(T) / 감정(F)을 묻는 5개 문항, 체계적인 의사소통을 좋아하거나 혹은 자연스러운 의사소통을 좋아하는 등 판단(J) / 인식(P)을 묻는 5개 문항으로, 전체 20개 문항을 설문으로 구성하였다(Hirsh, Hirsh, & Hirsh, 2016). 각 문항은 5점 구간척도로 이루어져 있는데, 예를 들어 왼쪽 외향(E)과 오른쪽 내향(I)을 양 극으로 하여 중간에 외향과 내향의 선호정도가 동등하면 3점, 중간에서 왼쪽 외향(E)에 약간 가까우면 2점, 왼쪽 외향(E)에 가장 가까우면 1점, 그리고 중간에서 오른쪽 내향(I)쪽에 약간 가까우면 4점, 오른쪽 내향(I)에 가장 가까우면 5점을 부여하였다. 각 선호지표별로 5개의 문항으로 구성되어 있어서 합계 점수는 최소 5점에서 최대 25점의 범위에 있게 된다. 중간값 15점을 기준으로 하여 15점보다 작으면 외향(E), 15점보다 크면 내향(I)으로 본다. 만약 15점인 경우는 우리나라 문화적 요인으로 인해 내향(I), 감각(S), 사고(T), 판단(J)유형이 상대적으로 많은 점을 고려하여 각각 외향(E), 직관(N), 감정(F), 인식(P)형으로 간주하였다. 설문 문항의 신뢰도검증 결과 Cronbach's Alpha 값은 외향(E)/내향(I)은 .692, 감각(S)/직관(N)은 .805, 사고(T)/감정(F)은 .639, 그리고 판단(J)/인식(P)은 .763으로, 모두 .6이상으로 측정되어 양호한 것으로 판단된다.

둘째, 셸프리더십은 셸프리더십의 세 가지 구성요소 측면에서 행동중심적 전략을 대표할 수 있는 자기목표설정, 자기보상, 자기처벌, 자기관찰, 자기단서, 그리고 건설적 사고전략을 대표할 수 있는 성공적 수행 상상하기, 자기 대화, 신념과 가정분석, 그리고 자연적 보상전략을 대표할 수 있는 자연적 보상을 측정할 수 있도록 문항을 구성하였다. 설문은 '나는 성과를 내기 위해서 구체적 목표들을 세분화하여 작성해 본다', '나는 과제를 수행하면서 내가 맡은 부분의 진행상황과 경과들을 꼼꼼히 점검한다', '나는 실제로 어떤 일을 하기 전에 성공적인 수행에 대해서 마음속에 그려 본다' 등 총 9개 문항으로 측정하였다(Houghton & Neck, 2002)¹⁴. 문항은 Likert 5점 척도(1=전혀 그렇지 않다, 2=그렇지 않다, 3=보통이다, 4=그렇다, 5=매우 그렇다)로 구성하였다. 점수가 높을수록 셸프리더십의 수준이 높은 것으로 이해할 수 있다. 설문 문항의 신뢰도검증 결과 Cronbach's Alpha 값은 .842이어서 바람직한 것으로 판단된다.

14) 국내 선행연구들에서 셸프리더십을 측정하는 연구자들은 일반적으로 Houghton & Neck(2002)이 개발한 RSLQ(Revised Self-Leadership Questionnaire)를 사용하여 경험적 연구를 수행하고 있다.

〈표 3〉 설문문항의 신뢰도

구분		문항의 내용		Cronbach's Alpha	
MBTI	외향형(E) / 내향형(I)	말하고 생각하기	/	생각하고 말하기	.692
		활동적인 분위기	/	차분한 분위기	
		행동지향적 리더 선호	/	생각이 깊은 리더 선호	
		변화를 열정적으로	/	변화를 신중하게	
		타인과 함께 문제해결과정 시작	/	혼자 문제해결과정 시작	
	감각형(S) / 직관형(N)	구체적으로 이야기	/	개괄적으로 이야기	.805
		현실적인 사람 선호	/	상상력이 풍부한 사람 선호	
		실용주의적 리더십	/	앞을 내다보는 리더십	
		단계적인 변화	/	단계를 건너뛰는 변화	
		검증된 방법으로 문제해결	/	새로운 방법으로 문제해결	
	사고형(T) / 감정형(F)	객관적인 조언	/	힘이 되는 조언	.639
		공평한 기준	/	공감되는 기준	
		공정한 리더십	/	관대한 리더십	
		합리적인 변화	/	모두가 만족하는 변화	
		인과관계로 문제 검토	/	사람에게 미치는 영향	
	판단형(J) / 인식형(P)	체계적인 의사소통	/	자연스러운 의사소통	.763
		정해진 일정에 따라 변화가능한 환경	/	상황에 따라 변화 가능한 환경	
		계획성 있는 리더	/	융통성 있는 리더	
		결과지향적 태도	/	과정지향적 태도	
		정해진 하나의 해결책	/	선택의 여지 열어둠	
셀프 리더십		성과를 위해 구체적 목표들을 세분화하여 작성		과제 성공 시에 평소 좋아하는 활동으로 보상	.842
		기대한 만큼 성과내지 못할 때 스스로 실망		말은 과제의 진행상황과 경과들을 꼼꼼히 점검	
		해야 할 일을 잊지 않고 잘 기억하도록 기록		말은 과제를 즐겁게 수행하는 방법을 구상	
		말은 과제를 즐겁게 수행하는 방법을 구상		난관을 잘 극복할 수 있다고 스스로에게 대화	
		타인과 의견이 다를 때 내 신념을 솔직히 분석		말은 과제를 즐겁게 수행하는 방법을 구상	
		말은 과제를 즐겁게 수행하는 방법을 구상			

3. 분석방법

이 연구에서는 MBTI 기질과 셀프리더십의 관계를 경험적으로 분석한다. 조직구성원의 조직 내 행동은 의식적으로 그리고 잠재의식에 있어 심리적 힘에 의해 많은 영향을 받고, 이러한 요인 중에서 가장 중요한 것이 구성원 개인의 성격이다(이영균, 2015). 선행연구(김해룡·김정자·권영해, 2012; 박정미·김정희, 2021; Neck & Houghton, 2006; Williams 1997)에서도 개인의 성격은 셀프리더십에 유의미한 영향을 미치는 요인으로 나타났다. 그러나 개인성격과 셀프리더십의 관련성에 대한 연구가 아직은 충분하게 이루어졌다고 보기 어렵고, 공공분야에서 MBTI 성격유형과 셀프리더십의 관계를 연구한 경우는 아직 찾아보기 어려운 실정이다.¹⁵⁾

MBTI는 사람들이 가지고 있는 성격유형상의 차이를 보다 건설적으로 이해하고 대처하도록 안내자 역할을 하며, 효율적인 인적자원관리 차원에서 적극적으로 사용될 수 있다(박영미, 2020; 이영균, 2015). MBTI 성격유형과 셀프리더십의 관계를 다룬 국내의 선행연구가 충분하지 않아 구체적인 가설을 세우기는 어렵다. 경험적 분석에 토대를 둔 것은 아니지만 MBTI 기질은 리더십과 깊은 관련이 있다는 논의가 있다(최광수·이성옥, 2014; Keirse, 2006). 그리고 창의성과 가능성에 뛰어난 강점을 지니고 있는 직관형(N)이 셀프리더십과 밀접한 관련성이 있을 것으로 볼 수 있다(박정미·김정희, 2021). 따라서 이 연구에서는 선행연구(박정미·김정희, 2021; Williams 1997)를 토대로 'MBTI 기질은 셀프리더십과 유의한 관련이 있을 것이다'라는 가설을 세우고, 가설검증을 하는 과정을 통하여 조사대상자들의 MBTI 기질과 셀프리더십에 대한 프로파일을 파악하고자 한다. 가설검증을 위하여 SPSS 프로그램의 분산분석과 회귀분석을 사용한다.

IV. 분석결과

1. 응답자 특성

첫째, MBTI 선호지표별로 보면, 에너지의 방향에서 볼 때 내적 세계를 향한 내향형(I)이 68.8%로 외향형(E)보다 많고, 정보수집 측면에서 오감을 통해 의식적 지각을 선호하는 감각형(S)이 72.3%로 무의식적 방법으로 인식을 유도하는 직관형(N)보다 더 많다. 의사결정 측면

15) 박정미·김정희(2021)의 연구는 간호대학생을 대상으로 이루어진 연구이다.

에서 논리적이고 공정하게 객관적 분석을 선호하는 사고형(T)이 71.4%로 주관적 가치와 조화를 선호하는 감정형(F)보다 더 많았다. 생활태도 측면에서는 자발적이고 유연한 생활양식을 선호하는 인식형(P)이 51.8%로 계획과 구조화를 선호하는 판단형(J)에 비하여 약간 많은 분포를 보이는 것으로 나타났다(Myers and Myers, 2012).

둘째, MBTI 16가지 유형으로 분류하면, 주변 분위기에 쉽게 흔들리지 않으면서 한결같은 태도로 공정하고 신뢰를 지키며 원리원칙에 따라 질서 있게 업무를 처리하는 ISTJ유형이 21.4%로 가장 많았다. 그 다음으로 겉으로는 조용하고 온순하지만 내적인 카리스마와 관심분야에 대한 많은 정보를 지니고 업무를 수행하는 ISTP유형은 16.1%로 분석되었다. 또한 성취 지향적이고 목적의식이 분명하며 책임감이 강한 사업가적 성향을 지닌 ESTJ유형은 15.2%로 세 번째로 많은 분포를 나타내고 있다(Myers and Myers, 2012).

셋째, MBTI 기질 측면에서 살펴 보면, 감각적 판단형(SJ)이 39.3%로 가장 많고, 감각적 인식형(SP)이 33.0%, 그리고 직관적 감정형(NF)이 15.2%, 직관적 사고형(NT)이 12.5%인 것으로 나타났다.¹⁶⁾ 감각적 판단형(SJ)들은 질서와 규칙이 분명한 업무환경에서 공정하고 일관된 기준에 따라 성실하게 노력하며 일하는 사람들이다. 이들은 의무감과 책임감이 강하게 신념화 되어 있고 무질서를 기본적으로 용인하기 어려워한다. 감각적 인식형(SP)들은 지금 현재의 충실함과 즐거움을 중요한 가치로 여기며, 다소 무질서하다고 생각될 정도의 자율성을 선호한다. 이들은 업무를 놀이처럼 즐기듯 하며 사람들과 함께 희로애락을 느끼고 싶어 한다. 직관적 감정형(NF)들은 자유롭고 허용적인 분위기에서 일하기를 선호하며, 사람들과의 소통에서 자신의 기질과 성격이 배제되는 것을 힘들어 한다. 직관적 사고형(NT)들은 독자적이고 자존심이 강하며 자신의 유능감을 믿고 인정받고 싶어 한다. 자신의 신념을 지니고 전문가 관점에서 실제 현장에서 일어나는 갈등을 논리적으로 독창적이며 진지하게 해결하고자 한다(Keirsey, 2006).

〈표 4〉 MBTI profile

구분		빈도	비율
에너지 방향	외향(E)	35	31.3
	내향(I)	77	68.8
정보수집	감각(S)	81	72.3
	직관(N)	31	27.7
의사결정	사고(T)	80	71.4
	감정(F)	32	28.6

16) 대체로 일반인들의 경우 SJ유형이 45%, SP유형이 31%, NF유형이 12%, 그리고 NT유형이 12% 정도의 분포를 보이고 있다(최광수·이성욱, 2014).

구분		빈도	비율
생활태도	판단(J)	54	48.2
	인식(P)	58	51.8
성격유형	ISTJ	24	21.4
	ISFJ	2	1.8
	INFJ	2	1.8
	INTJ	4	3.6
	ISTP	18	16.1
	ISFP	10	8.9
	INFP	13	11.6
	INTP	4	3.6
	ESTP	7	6.3
	ESFP	2	1.8
	ENFP	2	1.8
	ENTP	2	1.8
	ESTJ	17	15.2
	ESFJ	1	.9
ENFJ	0	0	
ENTJ	4	3.6	
심리기질	감각적 판단형(SJ)	44	39.3
	감각적 인식형(SP)	37	33.0
	직관적 감정형(NF)	17	15.2
	직관적 사고형(NT)	14	12.5
전체		112	100.0

2. MBTI 기질과 셀프리더십의 관계

첫째, MBTI 기질과 셀프리더십의 관계를 분석하기 위하여 분산분석을 하였고(〈표 5〉 참조), 그 결과 네 가지 기질 집단에 따른 셀프리더십의 수준에는 유의미한 차이가 있는 것($F=5.839$, $p=.001$)으로 나타났다. Scheffe 사후분석의 결과 직관적 감정형(NF)의 셀프리더십의 수준이 감각적 판단형(SJ)의 경우보다 유의미하게 높은 것으로 나타났다(NF>SJ, $p=.004$). 셀프리더십의 수준은 직관적 감정형(NF) 집단이 4.2680으로 가장 높고, 다음으로 직관적 사고형(NT) 집단이 4.1349, 감각적 인식형(SP) 집단이 3.9099, 그리고 감각적 판단형(SJ) 집단의 경우가 3.7121의 순서로 조사되었다.

〈표 5〉 MBTI 기질에 따른 셀프리더십의 차이분석

심리기질	평균	표준편차	F(p)	Scheffe
SJ	3.7121	.44465	5.839 (.001)***	SJ < NF (.004)**
SP	3.9099	.52889		
NF	4.2680	.59972		
NT	4.1349	.56012		
Total	3.9147	.54535		

*p<.05, **p<.01, ***p<.001

둘째, 네 가지 기질 집단이 셀프리더십에 미치는 영향 정도를 분석하기 위하여 가변수 회귀 분석을 하였다(〈표 6〉 참조). 감각적 판단형(SJ)이 39.3%로 가장 많은 비율을 차지하면서 셀프리더십의 수준은 타 성격유형의 경우와 비교하여 가장 낮은 것으로 나타나고 있어서, 감각적 판단형(SJ)을 준거집단으로 하여 3개의 더미변수를 만들어 다중회귀분석을 하였다. 그 결과, 〈표 6〉의 모형I에서 직관적 감정형(NF)과 직관적 사고형(NT)이 감각적 판단형(SJ)에 비하여 셀프리더십에 유의하게 더 큰 영향을 미치는 것으로 나타났다.

〈표 6〉 성격유형이 셀프리더십에 미치는 영향(회귀분석) - 모형 I

모형1	비표준화계수		표준화계수	t	유의확률	공선성통계량	
	B	표준오차	베타			공차	VIF
(상수)	3.712	.077		48.014	.000		
SP더미	.198	.114	.171	1.729	.087	.811	1.233
NF더미	.556	.146	.367	3.795	.000***	.850	1.176
NT더미	.423	.157	.258	2.687	.008**	.867	1.153
R ² (Adj-R ²)	.140 (.116)						
F (p)	5.839 (.001)						
Durbin-Watson	1.844						

VIF : Variance Inflation Factor

*p<.05, **p<.01, ***p<.001

셋째, 모형II(〈표 7〉 참조)에서는 인구통계학적 변수인 성별과 근속연수를 함께 입력하여 가변수 회귀분석을 하였다. 모형I에서처럼 감각적 판단형(SJ)에 비하여 직관적 감정형(NF)과 직관적 사고형(NT)이 셀프리더십에 유의하게 더 큰 영향을 미치는 것으로 나타났다. 성별은 셀프리더십에 유의한 영향을 미치지 않은 것으로 나타났고, 근속연수는 유의한 영향을 미치는 변수로 조사되었다. 〈표 6〉의 모형I에 비하여 〈표 7〉 모형II의 설명력이 11.6%에서 24.3%로 향상되었다.

〈표 7〉 성격유형이 셀프리더십에 미치는 영향(회귀분석) - 모형 II

모형2	비표준화계수		표준화계수	t	유의확률	공선성통계량	
	B	표준오차	베타			공차	VIF
(상수)	3.093	.179		17.273	.000		
성별	.083	.091	.077	.920	.360	.968	1.033
근속연수	.250	.059	.362	4.260	.000***	.942	1.061
SP더미	.185	.107	.160	1.727	.087	.796	1.256
NF더미	.428	.139	.283	3.089	.003**	.814	1.228
NT더미	.379	.146	.231	2.598	.011*	.862	1.160
R ² (Adj-R ²)	.277 (.243)						
F (p)	8.115 (.000)						
Durbin-Watson	1.978						

VIF : Variance Inflation Factor

*p<.05, **p<.01, ***p<.001

3. 분석결과 요약

지금까지의 분석을 토대로 결과를 요약하면 다음과 같다. 첫째, MBTI 기질은 셀프리더십에 유의한 차이를 일으키는 변수로 확인되어(〈표 5〉 참조), 'MBTI 기질은 셀프리더십과 유의미한 관련이 있을 것이다'라는 가설은 채택되었다. MBTI 기질은 리더십과 깊은 관련이 있다는 논의(최광수·이성옥, 2014; Keirse, 2006)가 경험적 수준에서 확인된 셈이다. 둘째, 직관적 감정형(NF)과 직관적 사고형(NT)은 감각적 판단형(SJ)에 비하여 셀프리더십에 긍정적으로 유의한 영향을 더 많이 미치는 것으로 분석되었다(〈표 6〉과 〈표 7〉 참조). 이는 박정미·김정희(2021)의 선행연구와도 일치한 것으로 볼 수 있다. 셋째, 인구통계학적 변수인 성별과 근속연수를 포함하여 회귀분석을 한 결과, MBTI 기질 뿐만 아니라 근속연수도 셀프리더십에 유의한 영향을 미치는 것으로 분석되었다(〈표 7〉 참조). 인구통계학적 변수인 근속연수가 길수록 셀프리더십의 수준이 높은 것으로 조사결과 나타났다. 생물학적인 성별보다는 조직내 다양한 경험으로 응축되는 근속연수가 셀프리더십에 영향력을 더 미치는 것으로 이해할 수 있다.

MBTI이론에 의하면, 모든 성격유형은 먼저 강점을 기반으로 하여 약점을 보강함으로써 성숙의 방향을 향해 통합되어 가는 것을 목표로 삼는다. 감각적 판단형(SJ)은 변화상황에서 변화절차를 책임감 있게 이끌어갈 기회로 인식하여 계획을 세우고 체계적으로 구조를 만들어,

목표달성을 위해 변화단계를 통솔할 수 있는 기회로 삼는 강점을 지니고 있다(Keirse, 2006). 또한 감각적 인식형(SP)은 변화상황에서 자율적이고 자기 주도적인 분위기를 만들어 형식상의 절차나 비효율성을 타파할 수 있는 기회로 삼는 강점을 지니고 있다(Keirse, 2006).

V. 결론 및 논의

젊고 교육수준이 높은 신세대들은 조직에서 지나친 지시와 통제를 받을 경우 스트레스를 받게 된다. 구성원 각 개인들의 고유한 특성과 능력이 충분히 발휘되지 못한다는 점을 인식하여, 개인적인 통제와 책임감 또는 자율성을 강조하는 셀프리더십 개념이 제시되고 있다(Manz & Sims, 1980). 최근 조직구성원 개인 스스로에게 동기를 부여하고 스스로 자신의 행동을 통제하는 것이 중요해지면서, 셀프리더십에 대한 관심이 높아지고 있다.

현재 전 세계를 강타하고 있는 COVID-19과 기후변화 등 정치, 경제, 사회, 문화 각 분야에서 우리는 매일 격동하는 VUCA시대를 맞이하고 있다(배선희, 2020). 예측 불가능한 환경 변화는 조직 관리방식에도 변화와 혁신이 필요함을 절감케 하고 있다. 계층제적 위계질서에 토대를 두고 소수의 리더가 지시하고 명령하는 리더십은 더 이상 효과적이지 못하다는 인식에 따라 셀프리더십이 각광을 받고 있다. 구성원 개인의 주도성과 자율성을 존중하는 셀프리더십은 개인적 특성 즉 성격적 기질과 관계가 깊을 것으로 판단된다(김해룡·김정자·권영해, 2012; 김환영·박혜영, 2011; 황순희, 2021).

우리나라에서는 2000년대 들어서면서 조직구성원의 셀프리더십에 관한 연구가 활발하게 이루어지고 있다. 계층제적 관료조직으로 이루어진 공공조직에서는 상대적으로 상층부의 의사결정과 계획에 의해 조직관리가 견인되어지는 측면이 있다. 그러나 VUCA시대가 도래하고 조직구성원 가운데 MZ세대들이 차지하는 비중이 점차 높아지면서 군림하는 리더십(power over)에서 공유하는 리더십(power with)인 셀프리더십으로 관심이 전환될 필요가 있다(배선희, 2020; Stivers, 2002). 이 연구는 전남 무안군청에 근무하는 공무원들을 대상으로 MBTI 기질과 셀프리더십의 관계를 실증적으로 분석하였다. 이 연구는 셀프리더십의 중요성을 환기시키고 행정학 분야에 MBTI 분석기법을 적용하려고 시도하였다는 점에서 연구의 큰 의의가 있다고 본다.

분석결과를 토대로 논의하면 다음과 같다. 첫째, MBTI 기질 프로파일을 보면, 감각적 판단형(SJ)이 39.3%로 가장 많고, 다음으로 감각적 인식형(SP)은 33.0%로 많으며, 직관적 감정

형(NF)은 15.2%, 직관적 사고형(NT)은 12.5%로 나타났다. 이 연구의 조사대상자는 감각적 판단형(SJ)과 감각적 인식형(SP)의 분포가 72.3%로 많은 비율을 차지하고 있었다. 일반적으로 감각형(S)이 70%이고 직관형(N)이 30% 정도 분포되는 추세에 비추어 볼 때, 약간 많은 비율이라고 볼 수 있다. 감각형(S)은 사실과 경험에 입각하여 문제를 현실적으로 다루고 구체적인 단서를 통해 주의를 필요로 하는 사항을 알아차리는데 강점을 지니고 있다(Myers and Myers, 2012). 관료제 조직에서 전형적으로 드러나는 감각형(S)의 특성이 이 연구의 조사대상자에도 그대로 반영되고 있음을 알 수 있다. 새로운 가능성을 인정하고 독창적으로 미래를 준비하는 직관적 감정형(NF)과 직관적 사고형(NT)의 비율은 27.7%로 상대적으로 약간 낮은 분포를 나타내고 있다.

둘째, MBTI 기질은 셀프리더십과 유의미한 관련성이 있는 것으로 나타났다. 구체적으로 직관적 감정형(NF)과 직관적 사고형(NT)이 감각적 판단형(SJ)에 비하여 셀프리더십에 긍정적인 영향을 더 많이 미치는 것으로 조사되었다. 이는 선행연구의 결과와도 유사하다(박정미·김정희, 2021). 경험해 보지 않은 변화에 개방적으로 대응하는 직관적 감정형(NF)과 직관적 사고형(NT)은 셀프리더십이 필요한 상황에서 다소 빠르고 유연하게 거부감이 없이 자신의 역량을 발휘하는 반면에, 현실위주로 안정을 선호하는 감각적 판단형(SJ)과 감각적 인식형(SP)은 전통적 리더십 하에서 이루어지는 일처리방식에 익숙하여 자신의 셀프리더십 역량이 선뜻 발휘되지 못하는 것이 아닌가 하는 판단이 든다.

셋째, 인구통계학적 변수인 성별과 근속연수를 함께 입력하여 분석하여도 MBTI 기질은 셀프리더십에 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 성별은 셀프리더십에 유의한 관련이 없는 것으로 나타났고, 근속연수는 유의한 관련이 있는 것으로 나타났다. 셀프리더십 측면에서 볼 때 조직구성원의 생물학적 성별은 유의한 변수로 작용하지 않지만, 조직내 경험에 해당하는 근속연수는 셀프리더십에 유의한 변수인 것으로 조사결과 나타난 점을 토대로 볼 때, 조직구성원의 장기근속을 장려하기 위한 정책적 배려가 필요하다고 본다.

연구의 정책적 시사점을 지방정부의 셀프리더십 교육 및 훈련에 초점을 두고 제시하면 다음과 같다. 첫째, 조직관리 측면에서 볼 때 구성원들의 성격유형에 관한 정보는 구성원들의 셀프리더십을 동기부여하고 조직관리를 성공적으로 이끌기 위한 전략적 차원에서 유용하고 적절하게 활용될 수 있을 것이다. MBTI라는 렌즈를 통해 조직구성원 스스로가 자신의 성격유형과 기질을 파악하고, VUCA시대에 적합한 셀프리더십 행동으로 개인의 역량을 스스로 개발할 수 있도록 준비할 수 있을 것이다. MBTI 성격유형론에서 개인의 성격발달은 초기에 완성되는 것이 아니라 일생을 통하여 성숙·완성되어 가는 것으로 본다.¹⁷⁾ 조직구성원이 자신의

17) 칼 융(Carl Jung)은 인간이 지향해야 할 가장 궁극적 목표는 바로 개성화(individuation), 즉 자기를

기질에 적합한 셀프리더십을 발휘하고 강점에 토대를 둔 능력을 발휘하면, 환경변화와 새로운 요구사항을 빠르게 감지하고 보다 민첩하게 대응할 수 있다. 이 연구결과에 의하면 공공분야에서 상대적으로 많은 비율을 차지하고 있는 감각적 판단형(SJ)과 감각적 인식형(SP)이 타 유형에 비하여 자신의 셀프리더십 강점을 덜 발휘하는 것으로 나타났다. 이는 이들이 전통적 리더십 하에서 지금까지 업무를 처리하고 능력을 인정받아 온 방식에 익숙한 것일 수 있다. 그러나 이제 변혁의 시대, 적극행정의 시대에는 지금까지 일해 왔던 방식만으로는 자신의 성장과 조직의 성장을 견인하기 곤란할 수도 있음을 잊지 말아야 한다.

둘째, MBTI 렌즈를 통해 조직 내 구성원의 셀프리더십의 수준을 일정부분 예측하여 인지할 수 있고, 이를 토대로 향후 셀프리더십 증진 프로그램에 정책적 시사점을 제공할 수 있다. MBTI이론에 의하면 기질적으로 타고난 성격이 노력 한다고 해서 바뀌어지는 것은 아니다. 예를 들어 직관형(N)이더라도, 감각형(S)인 다른 사람들과 일할 때는 구체적이고 단계적으로 일처리하며 의사소통을 명료하게 하려고 노력할 수 있다. 자신의 기질적 특성으로 인하여 상대방이 힘들거나 조직운영에 걸림돌이 된다면 상대방과 조직을 배려하는 마음으로, 자신의 행동패턴을 스스로 조절하거나 통제할 수 있다(Keirse, 2006). 필요에 따라 상대방 혹은 상황에 맞춰 자신을 조절하는 것은 개발과 성숙으로 이해될 수 있고, 자신의 본질이 바뀌는 정체성의 혼란을 겪는 것이 아니라는 자신감을 지녀야 하며, 이 과정에서 MBTI는 일종의 도구 역할을 할 수 있다(Keirse, 2006).

셋째, 기질을 알면, 자신의 주관적 참조체계를 이해할 수 있고, 상대방을 이해하는 데에도 도움이 된다. MBTI 기질에 적합한 셀프리더십 역량을 개발하여 개인적으로 훌륭한 리더로 성장하는데 도움을 줄 수 있다. 먼저 자신의 MBTI 기질에 맞는 셀프리더십을 온전하게 실현하기 위해 노력한다면 조직에 공헌하고 다른 사람들의 훌륭한 역할 모델이 되는데 필요한 능력을 크게 신장시킬 수 있다(김환영·박혜영, 2011). 또한 현재 자신의 능력과 앞으로 개발이 필요한 부분을 파악하고 이를 수용함으로써 자신이 누구인지를 아는 것이다. 자신의 고유한 리더십 패러다임을 우선적으로 성장시키고 이를 확장하여 또 다른 리더십 패러다임과 통합시키는 순서로 셀프리더십을 개발하고 확장할 수 있다.

공공부문에서 MBTI 분석기법을 적용하여 조직구성원의 셀프리더십을 경험적으로 분석한 연구가 아직 활발하게 이루어지고 있지 않은 상황에서, 이 연구는 셀프리더십의 중요성을 환기시키고 MBTI를 경험적으로 적용하려고 시도한 점에서 의미 있는 연구라고 볼 수 있으나, 조사대상자가 무안군에 한정되고 있어서 연구결과에 대한 해석 및 외적 타당성 측면에서 한

실현하는 일이라고 주장하였는데, 이는 자기가 타고난 자기만의 고유한 빛깔을 제대로 내는 것이다 (Keirse, 2006; Jung, 2019).

계가 있을 수밖에 없다. 추후 연구에서는 조사대상자의 범위를 확대하고 연구 설계를 정교하게 하여 지속적으로 관련 연구가 이루어질 필요가 있다고 본다. 다양하고 풍부한 후속 연구에 의하여, 이 연구의 분석결과와 해석이 계속적으로 보강될 수 있기를 기대한다.

【참고문헌】

- 곽금주. (2020). 완전히 다른 세상, 완전히 다른 리더. 「한국경제」, 전문가 포럼: 2020.05.27. 지면 A33. <https://www.hankyung.com>.(검색일: 2021.11.09.)
- 김대원. (2014). 관료들의 혁신행동 의지 영향요인 탐색: 임파워링 리더의 행동과 셀프리더십을 중심으로. 「행정논총」, 52(1): 35-62.
- 김정자. (2010). 「성격특성과 셀프리더십의 관계에 관한 연구」. 박사학위논문, 울산대학교 대학원.
- 김해룡·김정자·권영해. (2012). BIG5 성격특성과 셀프리더십의 관계에 관한 연구. 「경영교육연구」, 27(3): 115-146.
- 김정택·심혜숙. (1991). 「MBTI 안내서」. 한국심리검사연구소.
- 김정택·심혜숙. (2015). 「서로 다른 천부적 재능들」. 어세스타.
- 김환영·박혜영. (2011). 「리더십, 성격이 결정한다」. 비즈니스북스.
- 박영미. (2020). 지방정부 공무원의 MBTI 주기능과 개인혁신행동에 관한 연구. 「지역과 세계」, 44(4): 97-122.
- 박정미·김정희. (2021). 간호대학생의 MBTI 성격유형에 따른 의사결정유형, 비판적 사고성향 및 셀프리더십. 「경북간호과학지」, 25(1): 37-46.
- 박철용. (2020). 「MBTI의 의미」. 하움출판사.
- 배선희. (2020). 「뷰카(VUCA) 시대, 일 잘하는 리더」. 서울엠.
- 신용국·김명소·한영석. (2009). 셀프리더십 척도(Revised Self-Leadership Questionnaire) 타당화 연구: 우리나라 대학생을 중심으로. 「한국심리학회지: 학교」, 6(3): 313-340.
- 이영균. (2015). 「조직관리론」. 박영사.
- 이요철. (2021). 「MBTI 철학자」. 송북스.
- 유재두. (2014). 경찰공무원의 셀프리더십이 조직효과에 미치는 영향. 「경찰학논총」, 9(1): 39-58.
- 윤지민·안도희. (2011). 성인의 셀프리더십 수준에 영향을 미치는 개인적 특성. 「직업능력개발연구」, 14(1): 195-219.
- 위희경·김일·류태모. (2018). 공유리더십이 혁신행동에 미치는 영향-조직신뢰의 매개효과-. 「인적자원관리연구」, 25(5): 103-126.
- 장현재·탁진국. (2004). MBTI성격유형과 변혁적/거래적 리더십 행동간의 관계. 「한국심리학회지: 산업 및 조직」, 17(3): 467-483.
- 정원호·윤인수. (2016). 셀프리더십이 혁신행동에 미치는 영향. 「인적자원관리연구」, 23(5): 135-156.
- 최광수·이성욱. (2014). 「MBTI로 보는 다양한 리더십」. 조이선교회출판부.
- 황순희. (2021). 셀프리더십 관련 국내 연구동향 분석-교육분야를 중심으로. 「교양교육연구」, 15(4):

- 233-249.
- Anderson, J. S. & Prussia, G. E. (1997). The Self-Leadership Questionnaire: Preliminary Assessment of Construct Validity. *The Journal of Leadership Studies*, 4(2): 119-143.
- Argyris, C. (1957). Some Problems in Conceptualizing Organizational Climate: A Case Study of a Bank. *Administrative Science Quarterly*, 2: 501-520.
- Davis, K. & Newstrom, J. W. (1985). *Human Behavior at Work: Organizational Behavior*. McGraw-Hill.
- De Jong J. P. (2007). Individual Innovation: The Connection between Leadership and Employee's Innovative Work Behavior. *European Journal of Innovation Management*, 10: 41-64.
- Hirsh, E., Hirsh, K. W., & Hirsh, S. K. (2016). *Introduction to Myers-Briggs Type and Teams*. CPP, Inc.
- Houghton, J. D. & Neck, C. P. (2002). The Revised Self-Leadership Questionnaire: Testing a Hierarchical Factor Structure for Self-Leadership. *Journal of Managerial Psychology*, 17(8): 672-691.
- Jung, C. G. (2019). *Psychological Types*. Translated by H. G. Baynes. Must Have Books.
- Keirse, D. (2006). *Please Understand Me II*. Prometheus Nemesis Books.
- Keirse, D. & Bates, M. (1978). *Please Understand Me*. Prometheus Nemesis Books.
- Manz, C. C. (1986). Self-Leadership: Toward an Expanded Theory of Self-Influence Processes in Organizations. *Academy of Management Review*, 11(3): 585-600.
- Manz, Charles C. & Neck, Christopher P. (2010). *Mastering Self-Leadership: Empowering Yourself for Personal Excellence*. Pearson Prentice-Hall, Upper Saddle River, N. Y.
- Manz, Charles C. & Sims, H. P. Jr. (1980). Self-Management as a Substitute for Leadership: A Social learning perspective. *Academy of Management Review*, 5(3): 361-367.
- Manz, C. C. & Sims, H. P. Jr. (2011). *The New Super Leadership: Leading Others to Lead Themselves*. Read How You Want.
- Myers, I. B. & McCaulley, M. H. (1985). *Manual: A Guide to the Development and Use of the Myers-Briggs Type Indicator*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, Inc.
- Myers, I. B. & Myers, P. B. (2012). *Gifts Differing: Understanding Personality Type*. John Murray Press.

- Neck, C. P. & Houghton, J. D. (2006). Two decades of self-leadership theory and research: Past developments, present trends, and future possibilities. *Journal of Managerial Psychology*, 21(4): 270-295.
- Neck, C. P. & Manz, C. C. (1996). Thought self-leadership: The impact of mental strategies training on employee cognition, behavior, and affect. *Journal of Organizational Behavior*, 17(5): 445-467.
- Neck, C. P., Manz, C. C. & Houghton, J. D. (2019). *Self-Leadership: The Definitive Guide to Personal Excellence*. Sage Publications Inc.
- Steers, R. M. & Black, J. S. (1994). *Organizational Behavior*. New York: Harper Collins College Publishers.
- Stivers, C. M. (2002). *Gender Images in Public Administration: Legitimacy and the Administrative State*. Sage Publications Inc.
- Williams, S. (1997). Personality and Self-Leadership. *Human Resource Management Review*, 7: 139-155.
- Wright, B. E. & Pandey, S. K. (2011). Public Organization and Mission Valence: When Does Mission Matter?. *Administration & Society*, 43(1): 22-44.

박영미: 서울대학교에서 행정학 박사학위(논문: 계층분석절차에 의한 행정정보시스템 내부통제요소의 중요도평가에 관한 연구, 1994)를 취득하고, 현재 초당대학교 교수로 재직하고 있다. 관심분야는 행정조직관리, 정보정책, 복지정책분석 등이며, 논문으로는 지방정부 공무원의 MBTI 주기능과 개인혁신행동에 관한 연구(2020), 지방행정공무원의 성격유형과 갈등관리에 관한 연구(2019), 경찰직과 행정직 공무원의 성격유형 및 조직성격과 조직성과에 관한 비교연구(2018) 등이 있다 (ympark@cdu.ac.kr).