

# Enneagram에 의한 조종사 성격 특성과 선호 성격 유형에 관한 연구

김 칠 영\* 정 재 훈\*\*

A Study on the of Pilot's Characteristics and  
Preference Type were classified by Enneagram

Chil-Young Kim and Jae-Hoon Chung

## 목 차

- I. 서 론
- II. 성격에 관한 이론적 고찰
- III. Enneagram에 의한 성격 유형간 상호 작용
- IV. 성격 유형 및 선호도 측정 결과 분석
- V. 결 론

\* 한국항공대학교 항공운항학과 조교수

\*\* 인하대학교 경영학과 교수

## 요 약

현재 항공기 운항 승무원의 효율적 관리를 위하여 CRM과 LOFT 교육 프로그램이 개발되었다. 이는 Blake & Mouton에 의한 리더십의 유형을 과업과 사람에 대한 관심 정도로 구분하여 5가지 유형으로 나누어 분석하고, 이를 훈련에 적용하고 있다.

그러나 사람의 성격 유형은 보다 복잡하고, 이에 대한 깊은 연구가 요구됨에 따라 본 연구에서 Enneagram에 의한 성격 유형을 고찰하고 민항공사 조종사들의 성격 유형과 성격별 선호 성격 그리고 과업 성과를 높이기 위한 성격간 상호 작용을 규명하여 항공기 운항 승무원 관리에 적용할 수 있도록 하였다.

## I. 서 론

- (1) 항공 산업은 1903년 12월 라이트 형제에 의해 동력을 이용한 비행이 이루어진 후 1세기도 채 되지 않는 현재 운송 산업 가운데 중추적인 역할을 담당하면서 선도적인 위치를 차지하고 있다. 특히 96 서울 에어쇼를 통하여 장차 유망 산업인 항공 우주산업 분야에서의 우리 나라의 역할이 기대되고 있다.
- (2) 과학기술의 발달은 항공기를 최첨단 장비로 만들어 신뢰도와 안전성을 제고하였다. 현대 항공기는 기술적으로 목적지를 찾아 항로를 유지하는 항행은 물론 조종사의 도움 없이 자동착륙까지도 가능하도록 개발되어 있다. 따라서 이제는 조종사의 비행기 조종인 Control의 개념에서 시스템과 crew Management 개념으로 바뀌게 되었다.
- (3) 항공기의 기술개발에도 불구하고 항공기 사고는 항존하고 있으며, 그 이유는 항공기를 운영하고 있는 운영자 실수에 의한 것으로 판명되고 있다. 보잉사에 의한 사고분석결과에 따르면 세계 주요 항공기 사고의 75%가 항공기 운항 승무원에 의한 것이었음을 지적하고 있다. 특히 1978년 이후 80년대 중반까지 총항공기 사고 건수는 감소하고 있으나 Human Error에 의한 사고는 상대적으로 증가하고 있다. 특히 Lauber (1978) 연구에 의하면 1968~1976년 사이에 발생한 대형 사고 가운데 50%이상의 원인이 합리적인 의사결정실패, 기장과 부기장의 부조화, 그리고 기장의 리더십 결여 등 CRM 운영 잘못으로 인한 것이었다. 그리고 1970년 초에 발생한 10건의 항공기 사고는 CRM의 중요성을 강조하고 있다. (Eastern, L-1011, Miami, 1972. 외 9건)

- (4) 운전자(항공기운항승무원) 실수에 의한 사고를 방지하기 위하여, 운전자에 대한 관리·문제가 대두되고 있으며, CRM 운영의 목표는 신속하고 효과적인 항공기의 운항승무원의 의사 결정 능력 개발을 궁극적인 목표로 삼고 있다. 항공기 기술개발은 항공기 운항 승무원을 3명에서 다시 2명으로 구성하도록 하였다. 조직에서 3명이 있는 경우에 비해 2명으로 이루어지는 운항승무원의 구조에서는 제3자의 역할을 상실하는 경우 발생하는 문제점이 발생 될 수 있다. 이러한 예는 항공기에 고가의 장비로 알려진 INS장비를 용장성 개념의 스페어가 포함된 2개보다 1개가 더 많은 3개를 장착하고 있는데 이는 장비상에 Error 발생시 Voting 방법에 의해 Error가 발생하고 있는 장비를 식별하여 신뢰도를 향상시킬 수 있도록 1개의 INS를 추가로 더 장착하여 운영하고 있는 실정이다. 이와 같이 2명으로 구성된 운항승무원조직은 제3자의 조정 역할이 상실되어 있기 때문에 과거보다도 운항승무원의 성격차로 인한 갈등 관계가 더 심화 될 수 있음을 예상할 수 있다.
- (5) 현실에 있어서 항공기 운항 승무원간의 성격 차이로 인한 심한 갈등 관계가 노출되었으며, 이러한 상황이 항공기 사고와 깊은 관계가 있음이 밝혀졌다. Fred Fiedler의 LPC(the Least-Preferred Coworker) 측정 도구를 이용하여 CRM훈련 방법이 개발되어 시행되고 있으며 현장에서는 성격차로 인한 갈등관계해소를 위해 "unmatching call"제도가 음성적으로 시행되고 있다. 이러한 문제점을 해결하기 위해 본 연구를 통하여 한 개인에 대한 특성 분석을 통해 그 대책을 마련하고 있는 CRM/LOFT의 한계점을 보완하고, 운전자 실수에 의한 항공기 사고 방지는 물론 직무 만족과 직무성과의 향상을 위해 사람과 사람의 팀웍에 있어 작용하는 성격간 상호작용을 연구하여 팀웍에 필요한 성격적합관계를 개발함으로써 팀웍에 의한 항공인적지원관리가 요구된다고 할 수 있을 것이다.

## II. 성격에 관한 이론적 고찰

### 1. Enneagram으로서의 성격

Enneagram은 그리스어로 「9」와 「그림」을 뜻하는 것으로서 별모양의 Enneagram은 부정적인 면과 긍정적인 면을 가진 인간의 감정과 형태를 9가지 유형으로 분류한다.<sup>1)</sup>

Enneagram 이론은 성격은 유년기에 체험의 결과로 형성되는데 바꿈직하지 못한 성품도 검사나 연구를 통해 일단 파악되기만 하면 고칠 수 있다고 본다.

### 2. Enneagram에 의한 세부 성격 분류

Enneagram에서는 성격별 기본 성향과 성격의 긍정적인 측면과 부정적인 측면을 고려하여 <표 1>에 9가지 유형으로 나누고 그 기본 성향을 나타낼 수 있는 이름으로 특성을 부여하였다.

1) Kathleem V Hurley, Theodore E Dobson, 「What's my type?」, Harper San Francisco, 1990, pp.3~7.

<표 1> 9가지 성격 유형

	유 형	영 문 유 형	대 표 적 특 성
1	완벽 주의형	Perfectionist	완벽성을 추구
2	자선 주의형	Giver	타인의 요구를 중시
3	승부 주의형	Performer	목표 지향적인 노력
4	감성 주의형	Tragic Romantic	극단적인 감정을 소유
5	관망 주의형	Observer	상황에 대해 초연
6	회의주의형	Devil's Advocate	부정적인 결과를 중시
7	낙관주의형	The Dreamer	매사를 낙관적으로 생각
8	보스 주의형	The Boss	권위와 통제 지향
9	수용 주의형	The Mediator	매사에 거절하지 못함

Kathleen V Hurley, Theodore E. Dobson "What's my type?", Harper San Francisco, 1991, p.18

3. Enneagram 성격 유형의 대분류

9가지 성격 유형을 기본 특성에 따라 승부 주의형, 회의주의형 그리고 수용 주의형을 중심으로 하여 다음과 같이 3가지 유형으로 대분류하여 <표 2>에 나타내었다.

<표 2> 성격 유형별 특성

	효 과 중 심	감 정 중 심	이 론 중 심
구심 성격	수용 주의형	승부 주의형	회의주의형
관련 성격	완벽 주의형, 보스 주의형	자선 주의형, 감정 주의형	관망 주의형, 낙관주의형

Kathleen V Hurley, Theodore E. Dobson "What's my type?", Harper San Francisco, 1991, p.72.

### III. Enneagram에 의한 성격 유형간 상호 작용

#### 1. 성격 유형에 따른 문제 해결 방법

Enneagram 시스템에서는 사람들이 직면하고 있는 문제 해결을 위한 접근 방법을 3가지로 분류하고 있다. 첫째, 값비싼 대가를 치르면서 문제를 해결하고자 하는 공격적이 되는 방법, 둘째 온화한 해결 방법으로 다른 사람에 의존하는 방법, 셋째 교화된 해결 방법으로 철회하는 방법이 있다.<sup>2)</sup>

성격 유형	문제 해결 방법
완벽 주의형	의존 (Dependent)
자신 주의형	"
승부 주의형	공격 (Aggressive)
감성 주의형	철회 (Withdrawing)
관망 주의형	"
회의주의형	의존 (Dependent)
낙관주의형	공격 (Aggressive)
보스 주의형	"
수용 주의형	철회 (Withdrawing)

공격적인 위치에서는 사람의 유형은 승부 주의, 낙관주의, 보스 주의이며, 이들의 목표는 환경을 바꾸는 것이다. 그리고 이러한 목표를 염두에 두고 다른 사람과 관계를 맺이한다. 의존하는 위치에서는 사람의 유형은 자신 주의, 회의주의, 완벽 주의이며, 이들은 사회 지향적이다. 그리고 다른 사람들이 다음에 무엇을 하고자 하는지 알고 노력한다. 따라서 이들은 다른 사람과의 관계에서 느끼고, 생각하고, 행동하는 데 있어 의존하려고 한다. 철회하고자 하는 위치에서는 사람의 유형은 감성 주의, 관망 주의, 수용 주의이며 이들은 자기 보호 방편으로 어려운 문제를 해결하는데 있어 자신을 다른 사람들로부터 떨어져 나오는 방법을 택하게 된다.

#### 2. 성격의 기본특성변화에 따른 고유 성격 변화

Enneagram에 의한 성격 유형에 있어 기본 특성이 강화되거나 중화하는 경우 따라 기본 성격 유형의 변화를 가져 올 수 있다. 이는 성격 유형간 상호 작용시 성격 변화를 유도할 수 있는 매우 중요한 변수가 되며, 이에 대한 정확한 이해가 요구된다.

다음은 성격 유형별 기본 특성의 변화시 나타나게 되는 성격 유형의 변화를 <표 3>에 나타내었다. 이는 예를 들어 완벽 주의형이 기본 특성이 강화되는 경우 감성 주의형으로 되며, 기본 특성이 중화되는 경우 낙관주의형으로 변화할 수 있음을 말해 준다. 특히 기본 특성이 강화되는 경우보다 중화되는 경우가 긍정적인 결과를 가져올 수 있음을 시사하고 있다.

2) Kathkeen V. Hurley, Theodore E Dobson, 「What's my type?」 Harper sanfrancisco, 1990.p.81

<표 11> 성격 유형의 변화

	완벽주의형	자신주의형	승부주의형	감성주의형	관망주의형	회의주의형	낙관주의형	보스주의형	수용주의형
강화	감성주의형	보스주의형	수용주의형	자신주의형	낙관주의형	승부주의형	완벽주의형	관망주의형	회의주의형
중화	낙관주의형	감성주의형	회의주의형	완벽주의형	보스주의형	수용주의형	관망주의형	자신주의형	승부주의형

Kathleen V Hurley, Theodore E. Dobson "What's my type?", Harper San Francisco, 1991, pp.108~112.

#### IV. 성격 유형 및 선호도 측정 결과 분석

##### 1. 성격 유형 및 선호도 측정

###### 가. 설문지 작성

Enneagram 이론에 의해 9가지 성격 유형 및 특성에 해당하는 설문을 10문항씩 작성을 하였다. 설문지를 통하여 주어진 성격 유형에 대해 자신이 해당된다고 판단되는 성격에는 M(Me), 자신이 좋아하는 성격 유형이라고 생각하면 L(Like), 자신이 싫어하는 성격 유형이면 H(Hate)로 표시하도록 하였다.

###### 나. 조사

민항공 조종사들의 성격 유형과 성격 선호도에 대한 조사에 앞서 한국항공대학교 항공운항학과 4학년 조종학생을 대상으로 설문지로 사전 조사를 한 다음, 대한 항공과 아시아나 항공 조종사 400명 대상으로 설문지를 배포하여 우편으로 249명에 대한 회신을 접수하여 분석하였다.

###### 다. 분석

응답한 설문지를 성격 유형별로 분석하여 249가지 성격 특성으로 정리하여 조종사들이 자신의 성격에 해당한다고 표시한 성격과, 일반적으로 선호하고 기피하는 성격 그리고 최종적으로 성격 유형별 선호 성격과 기피 성격으로 나누어 비교, 분석하였다.

##### 2. 측정 결과 분석

민항공사 조종사들의 성격 유형과 상호간에 작용하는 효과를 조사하기 위해 민항공조종사들의 성격 유형별 분포 현황과 선호하는 성격과 기피하는 성격에 대하여 조사한 분석 결과 다음과 같다.

가. 민항공조종사의 성격 유형별 분포

	Me	Frequency	Percent	Cumulative Frequency	Cumulative Percent
성 격 유 형	완벽 주의형	59	23.7	59	23.7
	자선 주의형	31	12.4	90	36.1
	승부 주의형	13	5.2	103	41.4
	감성 주의형	25	10.0	128	51.4
	관망 주의형	13	5.2	141	56.6
	회의주의형	31	12.4	172	69.1
	낙관주의형	21	8.4	193	77.5
	보스 주의형	10	4.0	203	81.5
	수용 주의형	46	18.5	249	100.0

나. 민항공 조종사의 성격 유형별 선호도

	Like	Frequency	Percent	Cumulative Frequency	Cumulative Percent
성 격 유 형	완벽 주의형	19	7.6	19	7.6
	자선 주의형	51	20.5	70	28.1
	승부 주의형	41	16.5	111	44.6
	감성 주의형	8	3.2	119	47.8
	관망 주의형	30	12.0	149	59.8
	회의주의형	8	3.2	157	63.1
	낙관주의형	69	27.7	226	90.8
	보스 주의형	10	4.0	236	94.8
	수용 주의형	13	5.2	249	100.0

## 다. 민항공 조종사의 성격 유형별 기피도

	Hate	Frequency	Percent	Cumulative Frequency	Cumulative Percent
성 격 유 형	완벽 주의형	3	1.2	3	1.2
	자선 주의형	5	2.0	8	3.2
	승부 주의형	33	13.3	41	16.5
	감성 주의형	24	9.6	65	26.1
	관망 주의형	27	10.8	92	36.9
	회의주의형	58	23.3	150	60.2
	낙관주의형	14	5.6	164	65.9
	보스 주의형	60	24.1	224	90.0
	수용 주의형	25	10.0	249	100.0



라. 민항공 조종사 성격 유형별 선호 성격 분포

성격 유형	성 격 유 형 별 선 호 도									
	완 벽 주의형	자 선 주의형	승 부 주의형	감 성 주의형	관 망 주의형	회 의 주의형	낙 관 주의형	보 스 주의형	수 용 주의형	Total
완벽주의형	0	14	9	1	5	1	23	1	5	5
	0.00	5.62	3.61	0.40	2.01	0.40	9.24	0.40	2.01	23.69
	0.00	23.73	15.25	1.69	8.47	1.69	38.98	1.69	8.47	
	0.00	27.45	21.95	12.50	16.67	12.50	33.33	10.00	38.46	
자선주의형	4	0	7	3	5	2	7	0	3	31
	1.61	0.00	2.81	1.20	2.01	0.80	2.81	0.00	1.20	12.45
	12.90	0.00	22.58	9.68	16.13	6.45	22.58	0.00	9.68	
	21.05	0.00	17.07	37.50	16.67	25.00	10.14	0.00	23.08	
승부주의형	0	2	0	0	3	0	6	2	0	13
	0.00	0.80	0.00	0.00	1.20	0.00	2.41	0.80	0.00	5.22
	0.00	15.38	0.00	0.00	23.08	0.00	48.15	15.38	0.00	
	0.00	3.92	0.00	0.00	10.00	0.00	8.70	20.00	0.00	
감성주의형	2	8	3	0	1	3	7	0	1	25
	0.80	3.21	1.20	0.00	0.40	1.20	2.81	0.00	0.40	10.04
	8.00	32.00	12.00	0.00	4.00	12.00	28.00	0.00	4.00	
	10.53	15.69	7.32	0.00	3.33	37.50	10.14	0.00	7.69	
관망주의형	0	5	3	0	0	1	1	2	1	13
	0.00	2.01	1.20	0.00	0.00	0.40	0.40	0.80	0.40	5.22
	0.00	38.46	23.08	0.00	0.00	7.69	7.69	15.38	7.69	
	0.00	9.80	7.32	0.00	0.00	12.50	1.45	20.00	7.69	
회의주의형	3	3	7	2	2	0	9	3	2	31
	1.20	1.20	2.81	0.80	0.80	0.00	3.61	1.20	0.80	12.45
	9.68	9.68	22.58	6.45	6.45	0.00	29.03	9.68	6.45	
	15.79	5.88	17.07	25.00	6.67	0.00	13.04	30.00	15.38	
낙관주의형	1	10	2	0	5	0	0	2	1	21
	0.40	4.02	0.80	0.00	2.01	0.00	0.00	0.80	0.40	8.43
	4.76	47.62	9.52	0.00	23.81	0.00	0.00	9.52	4.76	
	5.26	19.61	4.88	0.00	16.67	0.00	0.00	20.00	7.69	
보스주의형	2	2	2	0	1	0	3	0	0	10
	0.80	0.80	0.80	0.00	0.40	0.00	1.20	0.00	0.00	4.02
	20.00	20.00	20.00	0.00	10.00	0.00	30.00	0.00	0.00	
	10.53	3.92	4.88	0.00	3.33	0.00	4.35	0.00	0.00	
수용주의형	7	7	8	2	8	1	13	0	0	46
	2.81	2.81	3.21	0.80	3.21	0.40	5.22	0.00	0.00	18.47
	15.22	15.22	17.39	4.35	17.39	2.17	28.26	0.00	0.00	
	36.84	13.73	19.51	25.00	26.67	12.50	18.84	0.00	0.00	
Total	19	51	41	8	30	8	69	10	13	249
	7.63	20.48	16.47	3.21	12.05	3.21	27.71	4.02	5.22	100.00

마. 민항공 조종사 성격 유형별 기피 성격 분포

성격 유형	성 격 유 형 별 기 피 도									
Frequency Percent Row Pct Col Pct	완 벽 주의형	자 선 주의형	승 부 주의형	감 성 주의형	관 망 주의형	회 의 주의형	낙 관 주의형	보 스 주의형	수 용 주의형	Total
완벽주의형	0	1	8	4	3	19	7	9	8	59
	0.00	0.40	3.21	1.61	1.20	7.63	2.81	3.61	3.21	23.69
	0.00	1.69	13.56	6.78	5.08	32.20	11.86	15.25	13.56	
	0.00	20.00	24.24	16.67	11.11	32.76	50.00	15.00	32.00	
자선주의형	0	0	4	5	4	7	2	7	2	31
	0.00	0.00	1.61	2.01	1.61	2.81	0.80	2.81	0.80	12.45
	0.00	0.00	12.90	16.13	12.90	22.58	6.45	22.58	6.45	
	0.00	0.00	12.12	20.83	14.81	12.07	14.29	11.67	8.00	
승부주의형	0	1	0	2	2	3	0	1	4	13
	0.00	0.40	0.00	0.80	0.80	1.20	0.00	0.40	1.61	5.22
	0.00	7.69	0.00	15.38	15.28	23.08	0.00	7.69	30.77	
	0.00	20.00	0.00	8.33	7.41	5.17	0.00	1.67	16.00	
감성주의형	0	1	4	0	2	5	0	10	3	25
	0.00	0.40	1.61	0.00	0.80	2.01	0.00	4.02	1.20	10.04
	0.00	4.00	16.00	0.00	8.00	20.00	0.00	40.00	12.00	
	0.00	20.00	12.12	0.00	7.41	8.62	0.00	16.67	12.00	
관망주의형	2	1	2	0	0	3	1	2	2	13
	0.810	0.40	0.80	0.00	0.00	1.20	0.40	0.80	0.80	5.22
	15.38	7.69	15.38	0.00	0.00	23.08	7.69	15.38	15.38	
	66.67	20.00	6.06	0.00	0.00	5.17	7.14	3.33	8.00	
회의주의형	1	0	6	6	4	0	2	11	1	31
	0.40	0.00	2.41	2.41	1.61	0.00	0.80	4.42	0.40	12.45
	3.23	0.00	19.35	19.35	12.90	0.00	6.45	35.82	3.23	
	33.33	0.00	18.18	25.00	14.81	0.00	14.29	18.33	4.00	
낙관주의형	0	0	1	3	4	7	0	3	3	21
	0.00	0.00	0.40	1.20	1.61	2.81	0.00	1.20	1.20	8.43
	0.00	0.00	4.76	14.29	19.05	33.33	0.00	14.29	14.29	
	0.00	0.00	3.03	12.50	14.81	12.07	0.00	5.00	12.00	
보스주의형	0	1	1	1	3	2	0	0	2	10
	0.00	0.40	0.40	0.40	1.20	0.80	0.00	0.00	0.80	4.02
	0.00	10.00	10.00	10.00	30.00	20.00	0.00	0.00	20.00	
	0.00	20.00	3.03	4.17	11.11	3.45	0.00	0.00	8.00	
수용주의형	0	0	7	3	5	12	2	17	0	46
	0.00	0.00	2.81	1.20	2.01	4.82	0.80	6.83	0.00	18.47
	0.00	0.00	15.22	6.52	10.87	26.09	4.35	36.96	0.00	
	0.00	0.00	21.21	12.50	18.52	20.69	14.29	28.33	0.00	
Total	3	5	33	24	27	58	14	60	25	249
	1.20	2.01	13.25	9.64	10.84	23.29	5.62	24.10	10.04	100.00

## 3. 항목별 성격 유형간 우위 분석

성격 유형별 성격 분포(Me), 선호하는 성격(Like) 그리고 기피하는 성격(Hate)을 분석하기 위해 성격 유형별 빈도수를 이용하여 우위를 분석하였다.

순위	Me	Like	Hate
1	완벽 주의형	낙관주의형	보스 주의형
2	수용 주의형	자선 주의형	회의주의형
3	자선 주의형	승부 주의형	승부 주의형
4	회의주의형	관망 주의형	관망 주의형
5	감성 주의형	완벽 주의형	수용 주의형
6	낙관주의형	수용 주의형	감성 주의형
7	관망 주의형	보스 주의형	낙관주의형
8	승부 주의형	회의주의형	자선 주의
9	보스 주의형	감성 주의형	완벽 주의형

## V. 결 론

Enneagram에 의한 성격 분류와 특성에 대해 이론적으로 고찰하였으며, 조종사들의 성격 유형 간 상호작용을 조사하기 위해 조종사 성격 유형 분포도, 선호하는 성격 그리고 기피하는 성격에 대한 선호도를 설문을 통해 분석한 결과 다음과 같은 결론을 도출하였다.

1. 자기 스스로에 대한 성격분석결과 조종사들의 성격은 완벽 주의형, 수용 주의형 그리고 자선 주의형 순으로 나타났다.
2. 조종사들이 선호하는 성격으로는 낙관주의형, 자선 주의형 그리고 승부 주의형 순으로 나타났다.
3. 조종사들이 싫어하는 성격으로는 보스 주의형, 회의주의형 그리고 승부 주의형 순으로 나타났다.
4. 성격 유형별 선호 성격과 기피 성격을 분석한 결과 완벽 주의형은 낙관주의형을 선호하고, 회의주의형을 기피하며, 수용 주의형은 낙관주의형을 선호하고, 보스 주의형을 기피하며, 회의주의형인 경우 보스 주의형을 기피하는 것으로 나타났으며 이외의 자선 주의형, 승부 주의형, 감성 주의형, 관망 주의형, 낙관주의형, 보스 주의형은 특별히 선호하는 성격이나 기피하는 성격이 없는 것으로 나타났다.

이상과 같은 결과로 볼 때 조종사 선발 및 교육 훈련시 적용할 수 있는 기초 자료가 연구되었으며, 성격의 기본 특성 변화에 따른 성격 유형의 변화에 대한 이론을 뒷받침할 수 있는 성격간 상호 작용과 비행 성과와의 관계에 대한 지속적인 연구가 요구된다.

## ◇ 참고 문헌 ◇

1. Kathleen V Hurley, Theodore E Dobson, 'What's my type?', Harper San Francisco 1991. pp.11~66, 121~130, 131~150.
2. Ginger Lapis-Bogda, Mary Jo Shane, 'The Enneagram in life and work', 1988.
3. Baren, Renee and Elizabeth Wagele. 'The Enneagram Made Easy", San Francisco, CA:Harper San Francisco, 1994
4. Condon, Thomas, 'The Enneagram Movie & Video Guide', Bend, OR:The Changeworks, 1994.
5. Frings Keyes, Margaret, 'Emotions and The Enneagram:Working through Your Shadow Life Script', Muir Beach, CA:Molysdatur Publications, 1992.
6. Frings Keyes, Margaret, 'The Enneagram Relationship Workbook', Muir Beach, CA:Molysdatur Publications, 1991.
7. Naranjo, Claudio, 'Ennea-Type Structures:Self-Analysis for the Seeker', Nevada City, CA:Gateways/IDHBB, Inc.,1990.
8. Olson, Robert, 'Stepping Out Within:A Practical to Personality Types, Relationships and Self-Transformation, San Juan Capistrano, CA:Awakened Press, 1993.
9. Palmer, Helen, 'The Enneagram:Understanding Yourself and Others in Your Lift', San Francisco, CA:Harper & Row, 1988.
10. Rohr, Richard and Andreas Ebert, 'Discovering the Enneagram', New York, NY:Crossroads, 1991.
11. Richard S Jensen, 'Aviation Psychology', Gower Technical, 1989, pp.177.
12. 이현수, '심리학원리', 양서원, 서울, 1990. pp.199~233.
13. 임능빈 외 6명, '심리학개론', 교육과학사, 1986, pp. 359~387.
14. 김남현, '조직행동론', 경문사, 1991, pp.41.

■ 다음 각 문장을 차례대로 읽어가면서 자신을 가장 가깝게 표현하고 있다고 생각하시면 Me →  M, 자신이 좋아하는 사람을 표현하고 있다고 생각하시면 Like →  L, 자신이 싫어하는 사람을 표현하고 있다고 생각하시면 Hate →  H란에 √로 표시해 주십시오.

1. 나는 어떤 일의 부족한 점이나 결함을 잘 찾아내는 편이다. 그러나 내가 확신이 들기 전에는 해결책을 쉽사리 제시하지는 않는다.

M  L  H

2. 나는 무엇보다 중요한 것은 주위 분들로부터 사랑받고 꼭 필요한 사람으로 여겨지는 것이라고 생각한다.

M  L  H

3. 나는 몹시 목표지향적이고 성취지향적인 편이다.

M  L  H

4. 나는 다른 사람들의 감정상태에 매우 민감하게 반응하며 이따금 실제로 그들의 감정을 내뿜으로 느낄 때로 있다.

M  L  H

5. 나는 내게 필요한 것은 나 스스로 해결하지 다른 사람의 도움을 받는 것을 싫어한다.

M  L  H

6. 나는 위험이나 위협적인 상황을 감지할 수 있는 능력이 있으며, 숨겨진 의도나 상대방이 말하지 않고 있는 부분이 무엇인지를 주의깊게 살핀다.

M  L  H

7. 나는 어떤 아이디어에 한번 사로잡히게 되면 꼭 이뤄지리라는 가능성을 신봉하는 편이다.

M  L  H

8. 나는 도전 받는 상황에서는 과감히 그 도전에 맞서는 편이다.

M  L  H

9. 나는 나의 평온한 감정상태를 방해 받으면 불쾌해진다.

M  L  H

10. 나는 가족과 친구 모두다 매우 소중하게 여긴다.

M  L  H

11. 나는 무슨 이야기를 할 때 정확하고 엄밀하게 하려고 애쓴다.

M  L  H

12. 나는 다른 사람으로부터 도움을 받기보다는 그들에게 무엇인가를 해주려하는 편이다.

M  L  H

13. 나는 내가 성취한 업적을 통해 인정받고 다른 사람에게 알려지는 것이 매우 중요하다고 생각한다.

M  L  H

14. 나는 내가 내 자신이 엘리트이며 우수한 사람이라고 생각할 때가 가끔 있다. 그러나 또 어떤 때는 내가 아주 열등하게 느껴지고 내 인생에서 놓쳐 버린 많은 것들에 대해 아쉬워하며 동경하기도 한다.

M  L  H

15. 나는 내 인생의 중요한 문제와 사람들에 대해서 깊이 생각해 볼 수 있는 나만의 시간을 가지는 것이 중요하다.

M  L  H

16. 나는 아직 일어나지 않은 일들에 대해 뭔가 잘못되거나 부정적인 쪽으로 상상하는 경우가 많다.

M  L  H

17. 나는 일단 지루하거나 무료한 것을 싫어하며 내 생활을 재미있고 흥미롭게 만들 수 있는 여러 가지 활동과 계획을 만들어 내곤 한다.

M  L  H

18. 나는 스스로 매우 강한 사람이라고 생각하며 아주 가까운 사람들에게조차 남에게는 어떠한 약점도 보이지 않으려고 한다.

M  L  H

19. 나는 내게 필요한 만큼의 에너지만 가졌기 때문에 어떤 일에 에너지를 다 보시해 버리면 다른 데 쓸 것이 없다고 생각한다.

M  L  H

20. 나는 보는 것과 직접 하는 것, 그리고 모든 스포츠를 즐긴다.

M  L  H

21. 나는 나 자신은 물론 타인에 대해서도 기대수준이 높고 비판적인 편이다.

M  L  H

22. 나는 다른 사람을 도울 때 최상의 기분을 느낀다.

M  L  H

23. 나는 목표를 설정하고 그것이 달성되도록 하는데 뛰어난 편이다.

M  L  H

24. 나는 사람들이 나를 잘못 이해하고 있다고 느끼기 때문에 나 자신을 좀더 예술적이고 창의적으로 혹은 아주 독특한 방식으로 표현할 필요가 있다고 생각한다.

M  L  H

25. 나는 감정이 개입될 수 있는 어떤 상황에 처하면 그 문제를 충분히 생각해 볼 때까지 감정을 배제하려고 노력한다.

M  L  H

26. 나는 믿음만 하다고 여겨질 때까지는 내가 잘 모르는 사람들에 대해 경계를 늦추지 않고 조심하는 편이다.

M  L  H

27. 나는 매우 낙천주의자적 성격을 가졌는데 특히 미래에 대해서는 더욱 그렇다.

M  L  H

28. 나는 다른 사람을 관리하고 통제하는 것을 좋아한다.

M  L  H

29. 나는 무슨 일을 주도하는 사람이라기 보다는 다른 사람들이 하고자 하는 대로 맞춰 주고 따르는 편이다.

M  L  H



30. 나는 사회문제에 아주 관심이 많다. [M] [L] [H]
31. 나는 어떤 일이 제대로 되는지 걱정하는 경향이 있고, 제대로 끝날 때까지 그 일에 매달린다. [M] [L] [H]
32. 나는 친구가 도움이 필요하다면 힘들고 불쾌한 일이라도 기꺼이 떠맡는다. [M] [L] [H]
33. 나는 내가 실패할 가능성이 있다는 것을 인정하거나 받아들이기가 어렵다. [M] [L] [H]
34. 나는 평범하고 세속적인 것에 관심이 없고 못한다. 독특하고 비범한 것에 관심을 가진다. [M] [L] [H]
35. 나는 감정이 격해지는 상황이라도 냉정을 잃지 않고 멀리서 지켜볼 수 있다. [M] [L] [H]
36. 나는 도전과 변화가 요구되는 해로운 실험보다는 이미 해보았고 검증된 일이 더욱 편하게 느껴진다. [M] [L] [H]
37. 나는 모험심이 아주 강한 편이며 재미있어 보이는 일이라면 어떤 새로운 일도 시도하기를 좋아한다. [M] [L] [H]
38. 나는 가끔 상황을 명확히 파악하거나 다른 사람들의 입장을 알아보기 위해서 논쟁을 하거나 싸우는 경우가 있다. [M] [L] [H]
39. 나는 해야 할 업무나 프로젝트가 여러 개 있을 때 우선순위를 정하는 일이 아주 어려우며 여러 대안들이 똑같이 중요하고 바람직하게 보이는 경우가 많다. [M] [L] [H]
40. 나는 영화나 연극을 보는 것을 좋아하는 편이다. [M] [L] [H]

41. 결점 없이 완전무결하려고 애쓰는 편이다.

M  L  H

42. 나는 다른 사람을 돌보기에 바쁜 나머지 나 자신의 욕구를 돌보지 못하는 경향이 있다.

M  L  H

43. 나는 자신을 효과적으로 남에게 알릴 수 있는 능력이 중요하다고 믿는다.

M  L  H

44. 나는 가끔 우울할 때가 있으며 슬픈 생각에 잠길 때가 있다.

M  L  H

45. 나는 스스로의 관심사에 깊이 빠져서 몇시간 동안 다른 사람들과 있으면서도 아무런 대화나 접촉이 없이 혼자 있는 것을 좋아한다.

M  L  H

46. 나는 내가 근무하는 회사의 직원들이 내게 요구하는 일들을 성실하고 책임감있게 수행해 왔다고 생각하는 편이다.

M  L  H

47. 나는 새롭고 흥미로운 방식으로 사람을 모으고 일을 조직하는 것을 즐기며 어떤 상황이나 관계에서 새로운 가능성을 만들어 내기를 좋아한다.

M  L  H

48. 나는 직접적이고 솔직한 것을 좋아하며 자신을 숨김없이 들어내는 형이다.

M  L  H

49. 나는 갈등과 대립을 가급적 피하려는 경향이 있으며 화합을 유지하기 위해 다른 사람들의 견해를 항상 따르는 편이다.

M  L  H

50. 나는 복권에 당첨된다면 직장을 그만두고 여행을 하면서 시간을 보낼 것이다.

M  L  H

51. 나는 다른 사람들이 규칙을 깨뜨리거나 어기고도 벌을 면하면 화가 난다. 그렇지만 그 화를 밖으로 내보이지 않는 편이다.

M  L  H

52. 나는 아는 사람들에게 도움을 주기 위해서 충고를 하거나 조언을 하는 편이다.

M  L  H

53. 나는 목표를 달성하거나 업무를 완수함에 있어서 감정을 개입시켜 일을 잘못되게 하지는 않는다.

M  L  H

54. 나는 과거의 일이나 사람들에 대한 향수에 잠길 때가 많다.

M  L  H

55. 나는 다른 사람들과 나 자신의 감정을 나누어야 할 때 매우 불편하게 느껴진다. 내 감정보다는 내 생각과 지식을 남들과 나누는 편이다.

M  L  H

56. 나는 명확한 지침을 받는 것을 좋아하며, 내 위치가 어디에 있는지 확인하고 싶어한다.

M  L  H

57. 나는 어느 한가지 일에 전문가라기보다는 여러가지를 두루 잘 할 수 있는 사람이다.

M  L  H

58. 나는 변죽만 울리고 결코 속마음을 말하지 않는 사람들이 가장 짜증스럽고 대하기 어렵다.

M  L  H

59. 나는 어떤 일에 대해 지나치게 걱정하지 않으며 대부분의 일들이 저절로 잘 되리라고 믿는 편이다.

M  L  H

60. 나는 천성적으로 밖으로 나가기를 좋아한다.

M  L  H

61. 나는 올바른 방법으로 일을 처리하는 것이 매우 중요하다고 생각한다. 일을 정확히 할 수 있는 능력을 향상시키는데 많은 시간과 노력을 들여 자기 개발에 힘쓴다.

M  L  H

62. 사람들은 흔히 내가 그들에게 얼마나 많은 도움을 주고 있는지 깨닫지 못할 때가 있다.

M  L  H

63. 나는 운동이건 일이건 경쟁을 즐기는 편이다.

M  L  H

64. 나는 자신을 그저 감정이 풍부한 사람이라고 생각하는데 일상 생활에서 다른 사람으로부터 너무 민감하다는 지적을 가끔 받는다.

M  L  H

65. 나는 뒤로 물러서서 다른 사람들이나 상황을 지켜보는 것을 즐기는 편이다.

M  L  H

66. 나는 어떤 일을 할 때 아예 멀쩡이 물러섰거나 아니면 위험한 상황일지라도 과감히 뛰어들거나 둘 중 하나를 선택한다.

M  L  H

67. 나는 직장이나 개인생활에서도 지나치게 잘 조직화된 일이나 틀이 짝 짜여진 계획보다는 유연성을 높이 평가하는 편이다.

M  L  H

68. 나는 정의와 진실에 대한 열정을 갖고 있어서 흔히 억눌리고 보호받지 못하는 사람들 편을 드는 경우가 많다.

M  L  H

69. 나는 모든 사람들의 관점이 나름대로 다 타당성을 가지고 있다고 보는 편이다.

M  L  H

70. 나는 추리물 보다는 공상과학 소설 읽기를 즐긴다.

M  L  H

71. 나는 스스로에게 매우 높은 기준을 갖고 있으며, 가끔 이 기준에 미치지 못한다고 느낄 때는 그 일을 처음부터 대시한 적이 있다.

M  L  H

72. 나는 사랑이란 타인을 위해 뭔가를 해주는 것이라고 믿는다.

M  L  H

73. 나는 스스로를 잘 표현하고 나타내는 것이 아주 중요하다고 믿는다. 나는 어떤 상황에서도 그에 걸맞는 "이미지"를 만들어 낼 수 있다.

M  L  H

74. 나는 사적인 관계에서는 물론 공적인 관계에서도 나 자신이 어떤 사람인지 제대로 나타내고 표현할 수 있어야 하며 꾸밈이 없어야 한다고 생각한다.

M  L  H

75. 나는 시간과 돈과 노력을 아끼고 절약하는 데에 높은 우선순위를 둔다.

M  L  H

76. 나는 과거에 성공할 수 있는 일인데도 불구하고 일부러 스스로 태만히 했던 경험이 있다.

M  L  H

77. 나는 호기심이 강해서 인생에서 내가 할 수 있는 일이라면 무엇이든지 경험해보고 싶다.

M  L  H

78. 나는 예를 들면 상대방이 예상치 못하는 다채로운 표현을 사용함으로써 다른 사람들에게 충격을 던져준다.

M  L  H

79. 나는 내가 같이 일하거나 관련되는 사람들과는 가능한 최선의 조화로운 관계를 만들려고 애쓴다.

M  L  H

80. 나는 파스텔 색조보다는 밝고 강한 색깔을 좋아하는 편이다.

M  L  H

81. 나는 매우 양심적으로 내 자신의 일에서 잘못된 점을 고치려고 애쓰며, 다른 사람들도 그들 스스로의 일에서 마땅히 그래야 한다고 생각한다.

M  L  H

82. 나는 보통 내 주위에 나의 도움에 의존하는 사람들이 많이 있다.

M  L  H

83. 나는 다른 무엇보다도 업무를 우선하는 편이다.

M  L  H

84. 아름다움, 사랑, 슬픔, 고통 이런 것들이 나를 진정으로 감동시킨다.

M  L  H

85. 나는 한곳에 집중하거나 몰입하는 힘이 뛰어나서 나의 관심사에 깊이 빠져들곤 한다.

M  L  H

86. 나는 항상 그릇된 결정이 아닐까 하는 우려 때문에 뭔가 실행을 해야 할 때 주저하거나 지연하는 경향이 있다.

M  L  H

87. 나는 과거에 보통 불쾌한 일이나 문제를 회피하기 위한 방법으로 좀 더 재미있는 일들을 하는데 몰두하곤 했다.

M  L  H

88. 나는 불공정하거나 정의롭지 못한 사람들에게는 꼭 되갚음을 해주려고 한다.

M  L  H

89. 나는 가끔 자연이나 사람들과 하나가 되는 듯한 느낌을 갖는다.

M  L  H

90. 나는 어울려 일하기를 좋아한다.

M  L  H

91. 나는 다른 사람들이 내가 해놓은 일에 대해 칭찬해 줄 정도로 잘했을 때에도 여전히 미비한 점이나 결점이 보인다.

M  L  H

92. 나는 나를 희생하면서까지 그들을 도와주고 있는 것을 다른 사람들이 당연한 것으로 여기는 경우가 자주 있다고 느낀다.

M  L  H

93. 나는 스스로를 아주 근면하고, 목표지향적이며, 치밀하고, 과단성있다고 생각한다.

M  L  H

94. 나는 어떤 상징속에서 일의 의미와 목적을 발견해 내는 능력이 있다.

M  L  H

95. 나는 항상 논리를 중요시하며 합리적 사고에 능하다.

M  L  H

96. 나는 항상 다른 사람들이 나를 칭찬하는 말을 그대로 받아들이지 못하고 그 사람들의 말 이면에 숨어있는 동기를 찾으려고 한다.

M  L  H

97. 나는 항상 삶의 밝은 면만을 보며 미래의 무한한 가능성을 믿는 편이다.

M  L  H

98. 나는 예전에 내게 주어졌다고 생각했던 것이나 내가 원하는 것을 추구하는데 상당히 공격적이었다.

M  L  H

99. 나는 가끔 내가 정말 해야 할 중요한 일에 매달리기보다는 사소한 일을 하는데 사로잡히는 경우가 있다.

M  L  H

100. 나는 보통 내가 할 수 있는 모든 일을 다 해낼 수 있도록 일정을 잘 조정하는 편이다.

M  L  H