

CEO의 부정적 성격 특성이 CSR에 미치는 영향: 동적역량의 매개효과를 중심으로

최재훈¹⁾·박종혜²⁾·명재규³⁾

본 연구는 CEO의 성격 특성(특히, 부정적 성격특성)이 기업의 사회적 책임(CSR) 성과에 미치는 영향을 동적역량을 중심으로 분석하고자 하였다. 이를 위해서, CEO의 부정적 성격 특성이 CSR 활동성과에 어떠한 영향을 미치는지 확인하고, 이러한 과정에서 동적역량이 매개하는지 검증하였다. 연구결과, CEO의 마키아벨리즘과 사이코패스 성향의 경우 기업의 CSR 활동성과에 부정적인 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다. 두 번째로 CEO의 부정적 성격 특성이 동적역량에 미치는 영향에 대해 분석한 결과, CEO의 성격이 마키아벨리즘과 사이코패스인 경우 동적역량에는 부정적 결과(-)를 나타내었다. 마지막으로 동적역량의 매개효과를 살펴보았다. 마키아벨리즘 및 사이코패스 성향의 경우 환경과 사회에 대한 CSR 활동성과에 완전 매개 효과가 존재한다. 반면, 조직구성원에 대한 CSR 활동성과에는 부분 매개 효과가 존재한다. 이처럼 CEO의 성격이나 특성과 같은 개인 수준의 변수가 기업의 경영전략 수립 시 고려해야 할 가장 중요한 요소라는 인식에도 불구하고, CEO의 심리적 특성이 기업의 CSR 활동성과에 어떠한 영향을 미치는지에 대한 연구는 다소 부족하였다. CEO의 부정적인 성격특성은 기업의 경제적·재무적 경영성과만이 아니라 기업 내부 및 외부의 이해관계자와의 원활한 의사소통과 급변하는 환경 변화 속에서 많은 영향을 주고 있다. 따라서 기업의 사회적 책임 활동을 통해 경쟁우위 및 가치창출을 확보하도록 CEO의 자질 보유 측면에서 CEO의 다양한 성격 및 특성에 대해 향후 다양하고 심도 있는 연구가 필요 하다.

핵심어 : CEO의 부정적 성격 특성, 기업의 사회적 책임, 동적 역량

* 논문투고일: 2021년 3월 5일 논문수정완료일: 2021년 4월 12일 논문게재확정일: 2021년 4월 14일

1) 인하대학교 지속가능경영학과 박사과정, choijaehoon1984@gmail.com, 제1저자

2) 인하대학교 지속가능경영학과 박사, juny8106@gmail.com, 공동저자

3) 한국기술교육대학교 강소기업경영학과 조교수, jaekyummyung@koreatech.ac.kr, 교신저자

I. 서론

기업의 사회적 책임(Corporate Social Responsibility, 이하 CSR)은 최근 수십 년 동안 점점 더 많은 관심을 받고 있는 연구 주제가 되었다(Carroll & Shabana, 2010; O'Riordan & Fairbrass, 2014; Park, Mool, Na, & Lee, 2014). 최초의 CSR 기원은 19 세기 말 산업 혁명의 결과로 대량 생산으로 바뀌면서 발생하게 되는 노동 분쟁에 대해 기업들이 조치를 취하도록 강요하면서 등장 하였다(Jenkins, 2009). 기업의 의사 결정 과정에서 경제적, 법적, 도덕적, 사회적, 물리적 요소가 결합되어야 한다고 생각했으며(Barnard, 1938), 같은 맥락에서 관리자는 법적 요건을 넘어 사회적 가치를 존중할 것을 요구받게 되었다(Simon, 1945). CSR은 다양한 사회적 요구 사항에 대한 기업 대응에 있어 근본적인 요소가 되었으며(Jamali, 2008), 기업 경영 활동 시 이해관계자에게 미치는 영향을 고려하여 사회적 약속과 책임을 이행하는 방식으로 이해되었다(Panait, Voica, & Radulescu, 2014; Tello & Rodriguez 2014). 기업의 사회적 책임 활동에 대한 수많은 선행 연구가 있었지만, 다양한 CSR의 특성과 구성을 정의하는 것은 매우 어렵다(Barnett, 2007; Ilinitich, Soderstrom, & Thomas, 1998; McWilliams, Siegel, & Wright, 2006; Ramanathan, 1976; Wiseman, 1982). 초기 CSR 문헌의 대부분은 기업이 경제적·법적 의무 및 사회적 의무 여부에 대한 규범적 질문을 중심으로 개발 되었다(Carroll, 1999; Frederick, 1994; Matten, Crane, & Chapple, 2003). 최근에는 CSR의 결정 요인을 분석하는 연구가 많은 관심을 받고 있다. 이러한 연구는 외부적 요인과 내부적 요인으로 나뉘어서 분석을 하고 있다. 먼저, 외부적 요인으로는 이해관계자의 특징(Agle, Mitchell & Sonnefeld, 1999), 주주행동주의(David, Bloom & Hillman, 2007), 제도화 압력(Neubaum & Zahra, 2006) 등이 있다. 내부적 요인으로는 CEO(Chief Executive Officer, 이하 CEO)의 과도한 연봉과 기업의 사회적 책임과의 부정적 영향(Deckop, Merriman, & Gupta, 2006), 그리고 경영진의 윤리적 헌신(Muller & Kolk, 2010), CEO의 정치적인 성향(Chin, Hambrick & Trevino, 2013) 등이 있다. 이처럼 CSR을 결정하는 요인들을 살펴본 연구에 따르면, 대부분의 연구들은 외부 이해관계자의 가치 선호에 따라 기업은 영향을 받고 있으며, 내부 규율이나 정책의 조정을 통해 그들의 요구를 수용해나가야 한다는 것에 초점을 두고 있다(Petrenko et al., 2016). 반면에 내부적 요인의 영향에 대해서 조직 단위에서 CEO의 성격 특성을 중심으로 이루어진 연구는 적다. 예를 들어 CEO의 윤리 의식이나 정치적 성향이 CSR 활동에 영향을 주거나, CEO의 성격 특성이 CSR 성과에 미치는 영향에 관한 연구는 다소 부족한 편이다(Aguilera, Rupp, Williams, & Ganapathi, 2007). CEO는 기업의 행동, 방향, 결과 등에 대해 많은 권한이 있으므로, CEO의 성격 특성(Kets de Vries & Miller, 1985), 경험(Bantel & Jackson, 1989), 카리스마(Flynn & Staw, 2004)등 은 기업의 성과에 영향을 미친다. CEO의 성격은 사회적 책임에 대한 인식을 결정하는 중요한 원동력이며, CEO의 도덕성은 CSR 활동에 긍정적인

영향을 미친다(Quazi, 2003; Waldman, Siegel, & Javidan, 2006). 반면, CEO의 비윤리적 행동은 소송, 평판 상실, 투자 불확실성 및 상당한 재정적 손실을 초래할 수 있다(Scotter & Roglio, 2020). CEO는 외부적으로 기업을 대표하고 내부적으로는 이사회의 결의를 집행하며, 경영에 관한 결정과 집행을 담당하는 지위와 권한을 갖는 기업의 최고 의사결정권자이다. 다양한 환경변화와 조직 성과간의 관계에서 CEO의 개입효과에 대한 연구 결과에 따르면, CEO는 조직 전체에 영향을 미치는 전략적 결정을 한다(Hambrick & Finkelstein, 1995; Hrebiniak & Joyce, 1985; Wiersema & Bantel, 1992). 기업 내부의 자원을 배분하며, 기업이 관리하는 모든 자산, 능력, 조직 프로세스, 기업 속성, 정보 및 지식을 포함하여 기업이 효율성과 성과를 개선하는 전략을 구상하고 구현할 수 있다(Barney, 1991). 마키아벨리즘은 뚜렷한 목표가 있으며, 이를 성취하기 위해 개인 본연의 감정을 억누르고 심지어 냉혹한 성향을 가진 권력욕과 매우 밀접한 관계가 있다. 또한 윤리나 도덕에 제한되지 않고 가능한 수단과 방법을 통해 자신의 목표를 달성한다(McGuire & Hutchings, 2006). 나르시시즘은 자기과장, 자기중심적, 그리고 억압 및 지배적인 성격 특성을 가진 사람으로 정의할 수 있다(Emmons, 1987; Sedikides, Campbell, Reeder, Elliot & Gregg, 2002). 두 가지 성향은 모두다 권력 혹은 지배적인 특성과 관련이 있으며, 냉철한 리더십이 요구되는 CEO에서 상대적으로 더 많이 발견 될 수 있는 부정적 성격이라 할 수 있다. 이러한 CEO의 부정적 성격은 조직의 성과에 부정적인 영향을 미치기도 한다. 조직원들은 마키아벨리아적인 CEO의 행동을 보면서 이를 하나의 표면적 연출 행위로 인식하기 때문에 조직에 대한 신뢰가 감소하면서 조직에 부정적인 영향 나타내는 것으로 알려져 있다(Barrick & Mount, 1991; Hartog & Belschak, 2012; Judge, Heller, & Mount, 2002; Lee & Ashton, 2005; Zhao & Seibert, 2006). Hambrick & Mason(1984)의 연구에 따르면 동적역량(Dynamic Capability, DC)은 특히 CEO의 심리적 과정(psychological process)에 영향을 받는다고 주장한다. 동적역량이란 기존의 자원들을 창조하고 진화하고 재결합하여 새로운 자원으로 만드는 경쟁 우위를 창출하는 요인이 된다(Henderson & Cockburn, 1994). 이러한 요인들은 기업이 시장 창출 기회를 창조하거나 쟁취 하는데 중요한 영향을 미친다(Adner & Helfat, 2003). Teece, Pisano, & Shuen(1997)은 동적역량이란 시장이 생기고, 충돌하고, 나뉘지고, 진화하고, 쇠락하는 과정에서 새로운 자원 배치를 통해 기업의 경영 전략을 수립하는 것이라고 주장한다. CEO의 부정적 성격은 바로 이러한 조직 내 다양한 수준에서 조직원의 성과와 업무 역량에 상당한 영향을 미칠 수 있다(Palmer, Holmes & Perrewé, 2020). 또한 Bouncken, Cesinger, & Tiberius(2020)의 연구에서는 이기적인 행동, 정서적 냉담함, 이중성에 대한 성향, 자기 승진, 지위 및 지배력에 대한 CEO의 성향은 혁신성과 종업원의 적극적인 행동에 대한 긍정적인 영향을 감소시킨다고 주장하였다. 이에 본 연구는 CEO의 성격 특성(특히, 부정적 성격특성)이 기업의 사회적 책임(CSR) 성과에 미치는 영향에 대해 동적역량을 중심으로 분석하고자 하였다. 이를 위해서는 CEO의 부정

적 성격 특성이 CSR에 어떠한 영향을 미치는지 확인하고, 이러한 과정 속에서 동적역량이 어떠한 역할을 하는지에 대한 검증이 필요하다. 따라서 세 변수간의 관계를 문헌을 통해 고찰한 뒤 실증분석을 통해 분석하고 연구결과를 도출하고자 한다.

II. 이론적 배경과 가설

1. 기업의 CSR 선행연구들

전통적으로 기업전략은 시장 경쟁에 초점이 맞춰져 있다. 그러나 시장에서 벗어난 장소에서 벌어지는 기업의 활동 전략이 비교우위를 선점하는 데에 더욱 중요하다는 주장이 힘을 얻고 있다(Mellahi, Frynas, Sun & Siegel, 2016). 기업의 사회적 책임 활동은 기업의 시장 외적인 요소들을 활용해 지속가능한 경쟁우위를 달성하려는 노력의 중요한 부분을 차지하고 있다(Chin et al., 2013). McWilliams & Siegel(2001)에서 정의한 기업의 사회적 책임에 따르면, CSR이란 기업이 법에서 요구하는 기업의 이익에서 더 나아가 사회에 이익이 되는 행동을 자발적으로 하는 것이다. 최근에 빈번하게 발생하는 불미스런 스캔들과 2008년에 발생한 금융위기 등은 기업의 CSR 활동이 왜 중요한지 보여주는 사례라고 할 수 있다(Peake, Davis, & Cox, 2015). 이러한 이슈들은 기업의 사회적 책임 활동, 평판, 기업 이미지 등에 대해서 다변화된 채널을 통해 어떻게 다양한 이해관계자와 소통해야 되는지 보여주고 있다(Petrenko et al., 2016). 또한 이러한 연구 흐름에 따라 CSR 활동 성과가 무엇인지에 대해 많은 연구들이 이뤄지고 있다. 특히, 상당수의 연구들은 경영진들의 CSR 활동 동기에 대해 외부요인에 집중하고 있으며, 그 중에서도 다양한 이해관계자들의 요구를 핵심 요인으로 지목하고 있다(McWilliams & Siegel, 2000, 2001, 2002). 그러나 기업이 왜 CSR 활동을 결정하는 지에 대한 내부요인에 대한 연구는 아직도 주목 받지 못했다. 연구자들은 다양한 이론적 기반을 통해 CSR 활동의 원인과 결과가 무엇인지에 대한 답을 찾으려고 노력 하고 있다(Munilla & Miles, 2005). 많은 연구자들은 이해관계자 이론에 따라 기업은 기본적으로 추구하는 경제적 울타리를 벗어나 다양한 이해관계자들을 위해 사회적 선을 위해 노력해야 한다고 주장한다(Donaldson & Preston, 1995; Wang & Qian, 2011). 자원기반이론을 통해서도 어떻게 기업이 CSR 활동을 결정하고(Fulmer, Smithey, Ployhart, 2014; McWilliams & Siegel, 2002; Russo & Fouts, 1997), 기업의 CSR 활동이 경쟁 우위와 우수한 성과를 창출하는 데 영향을 미칠 수 있는지 보여주고 있다(Barney, 1991). 한편 최근에는 CEO를 통해 기업의 사회적 책임을 이해하려는 연구도 활발히 진행되고 있다(Petrenko et al., 2016). 경영전략에 관한 연구들 살펴보면, CEO가 경영전략을 수립 하는데 가장 핵심적인 역할을 차지 한다는 연구 결과가 있다(Westphal & Fredrickson,

2001). 상위 계층 이론(upper echelons theory) 관점에서는 CEO의 개인적 가치, 경험, 심리적 성향이 기업 차원의 중요한 경영전략을 결정 하는데 가장 중요하다고 말한다(Briscoe, Chin, & Hambrick, 2014; Chatterjee & Hambrick, 2011; Hambrick & Mason, 1984). 상위 계층 이론은 주로 의사 결정 과정의 행동 측면과 의사 결정자의 행동이 조직의 전략적 결정에 중요한 영향을 미칠 수 있다고 강조한 행동 이론의 주장에 기반을 두고 있다(Cyert & March, 1963). 상위 계층 이론을 포함하는 이전 연구의 대부분은 기업 전략 및 결과에 대한 이러한 특성의 영향을 연구하기 위해 경영진의 주관적인 신념과 가치에 대한 대리인 인구통계학적 변수를 사용 해왔다(Buchholtz & Ribbens, 1994; Westphal & Zajac, 1995; Wiersema & Bantel, 1992; Yim, 2013). 그러나 근래 연구에서는 CSR 활동에 대한 헌신을 포함하여 자신의 결정과 행동을 설명하기 위해 최고경영진의 성격 특성을 탐구하기 시작 하였다(Nadkarni & Herrmann, 2010).

2. CEO (부정적) 성격특성과 CSR 활동성과

조직성과의 결정 요인으로서 최고 경영진의 성격특성의 중요성에 대한 인식은 증가 하고 있다(Giberson, Resick, Dickson, Mitchelson, Randall, & Clark, 2009; Reina, Zhang, & Peterson, 2014; Smith, Hill, Wallace, Recendes, & Judge, 2018; Zhu & Chen, 2015a, 2015b). 선행 연구 결과, 성격은 밝은 면(bright side)과 어두운 면(dark side)을 모두 가지고 있다. 밝은 면은 종종 사회적으로 바람직한 특성을 수반하는 면으로 정의되며(Johnson & Tversky, 1983; Judge et al., 2006; Smith et al., 2018), 반면에 어두운 면은 사회적으로 선호되지 않는 것으로 통용되고 있다(Buddy, 2015; Jonason & Webster, 2010). 일반적으로 밝게 보이는 특성은 유익하고 어둡게 보이는 특성은 개인과 조직에 해를 끼치는 것으로 알려져 있지만(Barrick & Mount, 1991; Judge et al., 2002; Lee & Ashton, 2005; Templer, 2012; Zhao & Seibert, 2006), 이러한 주장은 최근 몇 년 동안 많은 연구자들에 의해 재해석 되고 있다(Smith et al., 2018). 예를 들어, Petrenko et al.(2016)은 자기에적(narcissistic) CEO가 그렇지 않은 CEO보다 사회적 책임 활동에 더 많이 투자한다고 한다. 그들은 자신에게 관심을 끌고 호평과 명성에 대한 욕구를 얻기를 원하기 때문이다(Myung, Choi, & Kim, 2017; Petrenko et al., 2016). 또한 자기가 애 강한 성향의 CEO는 인수합병과 같은 대담한 행동에 대한 선호(Chatterjee & Hambrick, 2007), 또는 파괴적 혁신 추구를 통한 위험 감수와의 상당한 관련이 있는 것으로 밝혀졌다(Patel & Cooper, 2014; Wales, Patel, & Lumpkin, 2013). 기업 경영에 직접적, 간접적 영향을 미치는 다양한 이해관계자를 위한 CSR 활동은 각 기업의 독특한 상황에 따른 재량적이고(Manner, 2010), 이타적이고, 경영 전략적인 결정(William & David, 2011)이다. 한편, 대중들이 원하고 요구 하는 것들이 CSR 활동을 하는 원인이 되기도 한다(Van Marrewijk & Werre, 2003). 이처럼

럼, 다양한 CSR 활동에 대한 결정의 주요 요인은 외부압박이나 제도적 동형화 속에서 하나의 흐름으로 이해되는 것이 아니라(Bondy, Matten, & Moon, 2008), 기업 경영 전략 차원에서의 내부적인 결정이다(Manner, 2010). 전략적 CSR 활동을 위한 자원배분과 활용은 CEO의 결정이며(Robbins, 2008; Thomas & Simerly, 1994), CSR은 법적으로 강제한 규정 이 아니라 CEO의 권한 범위 내에서의 관리 활동이다(Batra, 2007). 이처럼 CEO의 개인적인 성격 특성은 이러한 조직 행동에 중요한 요인이라는 것은 많은 선행 연구에서 밝혀졌다(Klann, 2003). CEO의 권한이나 관심과 같은 개인 수준의 변수가 경영전략 수립 시 고려해야할 가장 관련성 있는 요소라는 인식에도 불구하고(Crilly, Zollo, & Hansen, 2012), CEO의 심리적 특성이 기업의 CSR 전략에 어떠한 영향을 미치는지에 대한 연구는 많지 않다(Chin et al., 2013; Petrenko et al., 2016). 최근 연구자들은 공격적인 인수 전략과 같은 CEO의 전략적 행동과 결정이 CEO의 심리적 신념과 성격, 특히 부정적 성격 특성에 영향을 받는지 연구를 하고 있다(Olsen, Dworkis, Young, 2014; Reina et al., 2014). Kowalski(2001)는 CEO의 부정적인 성격특성으로서 대표적으로 세 가지를 들어, 마키아벨리즘(Machiavellianism), 사이코패시(psychopathy), 나르시시즘(narcissism)의 성향을 사회적으로 혐오적이며 바람직하지 않은 성격특성으로 지칭하였다. Paulhus & Williams(2002)의 연구에서도 공격적 성향이 있는 개인적 특징은 사회적으로도 환영받지 못하며 위 세 가지 특성 간에는 상호 관련성이 있다고 주장했다. 이렇듯 사회적으로 바람직하지 않으며 공격성향이 있는 개인적 특징으로서 이러한 속성들에 대한 관심은 특히 조직 내 구성원의 부정적인 행태에 대한 분석에서 활용되고 있으며, 이 속성들을 다크 트라이어드(dark triad)라고 명칭한다. CEO의 부정적 성격특성과 조직성과에 대한 선행연구에서는, 마키아벨리안적 성향의 CEO의 행동은 추종자(부하직원)들의 직무 열의로 연결되지 않으며, 이는 부하직원들이 마키아벨리아적 CEO의 행동을 보면서 하나의 표면적 연출 행위로 인식하기 때문이다(Hartog & Belschak, 2012). 마키아벨리즘 성향이 높은 조직원은 자신의 강점으로 남을 조정하여 단기적으로는 성공적인 모습을 보이지만 장기적으로는 남들에게 신임을 받지 못하므로 결국 실패하게 된다(O'Boyle, Forsyth, Banks, & McDaniel, 2012). 심리학에서 나르시시즘은 엄청난 자존감을 갖고 지나친 칭찬을 요구하며 특권적인 자격을 지닌 것으로 여기는 사람을 지칭한다. 자기애가 강한 사람은 다른 사람들보다 더 카리스마적이라는 점도 보고되고 있다(O'Boyle et al., 2012). 한편 나르시시스트 성향이 높을수록 근로의욕, 직무열의 및 인생에 대한 만족도가 높게 나타난다. 노르웨이의 한 은행직원들을 대상으로 한 연구에서는 자기애가 강한 사람은 자신의 일을 더 잘 즐기고 있으며, 또한 이들은 다양한 문제에서 다른 사람들보다 적절하게 의사결정을 한다는 연구도 있다(Andreassen, Ursin, Eriksen, & Pallesen, 2012). 한편, 나르시시스트 스스로는 남들보다 좋은 CEO라고 자부하지만, 평가를 하는 직원들은 기대와는 다르게 평가하기도 한다. 윤리성이 강한 조직에서는 자기도취적 CEO는 비효과적이고 비윤리적으로 인식되고 있다(Hoffman, Strang,

Kuhnert, Campbell, & Kennedy, 2013). 사이코패스(psychopathy)는 해악을 끼치면서도 다른 사람들에 대한 배려심과 죄책감 및 양심의 가책이 결여된 상태를 의미한다(O'Boyle et al., 2012). 사이코패스는 거친 위협, 조작 및 물리적 또는 언어적 폭력으로 직장 내 약자를 괴롭히는 방법을 사용하는 것과 관련되어 있다(Jonason, Slomski, & Partyka, 2012). 예를 들면, 사이코패스는 전략적인 의도로 결정을 내리는 능력이 부족하다고 알려져 있으며(Boddy, 2015), 장기적이고 전략적인 관점에서 조직을 생각하기 보다는 전술적인 차원에서 결정을 내린다(Boddy, 2015). 또한 주로 책임감을 등한시 하는 경향을 보인다(Boddy, 2015). 또 다른 연구 논문들에서는 나르시시즘과 사이코패스 성향을 가진 CEO들은 비윤리적인 결정을 내릴 수 있다고 한다(Babiak & Hare, 2006; Labit, 2002). 반면에 나르시시즘을 가진 CEO의 경우는 자신을 과시하고 드러내기 위해 CSR 활동에 오히려 긍정적인 영향을 줄 수 있다는 주장이 나오기도 하고(Zhu & Chen, 2015a), 장기적으로도 기업 성과에 미치는 영향에 대해서는 이견이 있다(Chatterjee & Hambrick, 2007). 또한 나르시시즘 성향을 가진 CEO가 보일 수 있는 카르스마적 CEO십을 통해 기업의 혁신과 급진적 환경 경영을 도입하는데 긍정적인 결과를 미칠 수 있다(Chatterjee & Hambrick, 2011). 그러나 부정적인 성격특성으로 구분하는 다크 트레이드의 한 축으로 구분되는 만큼 일반적인 상황 하에서는 CSR 활동에 부정적으로 영향을 줄 수도 있다. 이처럼 CEO의 CSR 활동에 대한 재량적 결정의 관점으로 보면, CEO의 부정적 특성(윤리적, 혹은 비윤리적)은 CSR 활동 범위를 결정한다고 볼 수 있다. Babiak & Hare(2006)가 주장하는 바와 같이 CEO의 부정적 성격 특성은 재무적, 윤리적, 법률적 위험과 연관이 있으며, 이로 인한 결정은 사회적으로 부정적인 영향을 미친다. 이상과 같은 연구를 바탕으로 본 연구에서는 CEO의 부정적 성격특성과 CSR 활동성과의 관계에 대해 다음과 같이 가설을 도출하였다.

가설 1. 부정적 성격 특성(마키아벨리즘, 사이코패스 혹은 나르시시즘)이 강한 CEO는 조직의 CSR 활동성과에 부정적 영향을 줄 것이다.

3. CEO의 부정적 성격 특성과 동적역량

다크 트레이드(마키아벨리즘, 사이코패스, 나르시시즘)의 각각의 특성을 나누어 생각해 보면, 마키아벨리즘 성향의 CEO는 강한 권력욕을 가지고 있으며, 결정을 내릴 때 다른 사람들과 긴밀한 의사소통을 하는 것을 꺼려한다. 마키아벨리즘 성향은 자신의 이득을 추구하기 위해서 기꺼이 상대방을 기만할 수 있으며, 사악하고, 교활하고, 위선적인 특성으로 칭해지고 있다(Corral & Calvete, 2000). 따라서 윤리나 도덕에 구애를 받지 않고 가능한 모든 수단과 방법을 동원하여 자신의 목표에 도달 하려는 개인을 마키아벨리안이라고 한다(McGuire & Hutchings, 2006). 이러한 성향은 철저하게 자기 이익 중심적인 행태를 보이고

공감능력 결여, 사기, 대인관계에서의 조작적 형태의 특성을 나타내며(Furtner, Rauthmann, & Sachse, 2011), 비양심적이고 과장된 행태와도 관련이 있다(Jakobwitz & Egan, 2006). 사이코패스는 CEO직의 자리에서 성공적일수도 있고, 때로는 매력적이고 능력 있는 사람으로 비칠 수도 있다(Boddy, Ladyshevsky, & Galvin, 2010). 그러나 원하는 결과를 얻기 위해 기업 성과를 속여서 보고 할 수 있다. 사이코패스의 성질을 둘로 나누어 보자면, 첫 번째, 이기적이고, 대인관계 부족, 무자비함, 착취 등이 있다. 두 번째로는 반사회적인 생활 방식과 행동을 보인다. 마키아벨리즘 성향의 CEO는 첫 번째 사이코패스 성질과 완전 동일한 성향을 보인다(McHoskey, Worzel, & Szyarto, 1998). Paulhus, Robins, Trzesniewski, & Tracy(2004)는 사이코패스가 가지는 조작, 정서적 경험 부족, 충동적이고 무책임한 행동 등이 사이코패스의 특성으로 구현된다고 주장했다(Boddy et al., 2010). 기업이 가지고 있는 정보와 자원을 바탕으로 경쟁우위를 선점하기 위한 전략을 도출하는 과정에서 CEO의 의견과 결정은 매우 중요하다. CEO의 전략적인 결정은 복잡하고 기업의 미래에 지대한 영향을 미친다(Child, 1972). 상위 계층 이론(Kotter, 1982)에 의하면, 기업이 전략적 의사결정을 내리는 과정에서의 주체는 CEO이며, 더 나아가 CEO의 경험, 개인 성향이 그들의 개별 결정에 영향을 미친다(Hambrick & Mason, 1984). 또한, CEO는 과도한 정보, 모호한 신호, 상충적인 목표 등으로 인해 종종 그들의 결정이 각 개인의 성격 성향에 따라 결정되기도 한다(Carpenter, Geletkanycz, & Sanders, 2004). 동적역량은 전략적 경영전략이며 이는 CEO에 의해서 결정된다. 동적역량이란 자원기반 관점에서 기업이 보유한 핵심자원을 바탕으로 경쟁우위를 가진다(Prahalad & Hamel, 1990)는 개념으로써, 급변하는 환경에서 기업의 경쟁력과 경영성과를 설명하기 위하여 등장하였다. Eisenhardt & Martin(2000)에 따르면, 동적역량이란 관리자가 조직 내 보유 자원을 평가하고 통합하여 새로운 적용과 부가 가치 전략을 만드는 과정이라고 말한다. 따라서 동적역량이란 전사적인 차원의 '전략적'인 경영 전략(Chatterjee & Hambrick, 2007; Classen, VanGils, Bammens, & Carree, 2012; Hiller & Hambrick, 2005)으로서, CEO는 일반적으로 기업의 성과를 만들어내는 가장 중요한 자리이며, 그들은 동적역량을 배치하고 활용하는데 있어서 가장 중요한 역할을 차지하고 있다. 따라서 부정적인 성격 특성을 가진 CEO는 조직의 동적역량에 부정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 2. 부정적인 성격특성 (마키아벨리즘, 사이코패스 혹은 나르시시즘)이 강한 CEO는 조직의 동적역량에 부정적 영향을 줄 것이다.

4. 동적역량의 매개효과

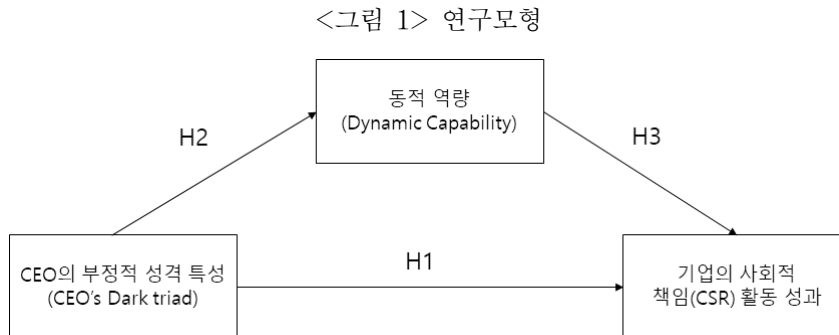
이해관계자 이론(Freeman, Harrison, & Wicks, 2007; Freeman & Reed, 1983)에 따르

면, 기업은 전략적인 경영활동으로 사회적 책임 활동을 수행 한다(Buono & Nicholas, 1990; Hamann, 2003; Maignan & Ferrell, 2004). 이해관계자란 기업의 의사결정에 영향을 미칠 수 있거나 영향을 받을 수 있는 개인이나 집단이며, CSR의 대상은 주주뿐만 아니라 기업의 활동에 영향을 받는 정부, 종업원, 공급업체 소비자, 지역사회 등이 포함 된다(Freeman et al., 2007). 따라서 기업이 전략적 경영의 일환으로 CSR 활동을 명시적으로 추진하는 이유는 외부 이해관계자의 요구를 인지하기 때문이며, 기업의 변화와 혁신을 요구하는 사회적 움직임에 대응하려는 의도에서 비롯되었다(Matten & Moon, 2008). 예를 들어, 소비자들은 공급자들로 하여금 높은 수준의 CSR 활동을 이행하도록 요구하기도 한다(van der Valk & van Iwaarden, 2011). 이러한 외부 압력과 CSR 활동은 비용을 수반하기 때문에, 기업들은 사회적 이슈에 대응해야 된다는 의무감과 더불어 기업의 재무적인 이익을 제고해야 한다. 전략적 경영전략 차원에서의 동적역량은 이러한 상황을 위기로 인식 하는 것이 아니라, 오히려 도전과 기회로 삼아 경쟁우위를 선점하는 계기로 만들고자 노력 한다(Porter & Kramer, 2002, 2006). 또한, Atkinson(2000)과 Pagell & Wu(2009)의 연구에서 동적역량은 기업이 환경적, 재무적, 사회적 지속가능성을 달성하도록 유도(drive)한다고 말한다. 예를 들어, 동적역량을 통해 기업은 폐기물의 획기적인 저감을 도모할 수 있으며, 효율적인 에너지 소비, 환경 보호 등 재무적 혹은 비재무적인 이익을 추구할 수 있다. 그간의 연구에서는 조직의 역량이 어떻게 진화하는지 밝히는 것을 목표로 하고 있다. 조직 구성원의 학습과 같은 하위 수준에서 기업의 동적 역량에 미치는 영향을 살펴보거나(Abell, Felin, & Foss, 2008; Felin, Foss, Heimeriks, & Madsen, 2012), 반면 CEO의 경영 결정사항이 조직의 결과에 미치는 영향을 분석하였다(Helfat & Martin, 2015). CEO의 부정적 성격특성은 조직의 이익에 일부 부정적인 영향을 미칠 수 있지만, 기업의 목표달성, 경쟁자와의 차별화 및 통제적 능력은 기업의 성과와도 연관이 있는 것으로 나타났다(Aziz, 2005; Milord & Perry, 1977). 자기애적인 CEO는 자신의 지위를 통해 권력을 집중시키는 방법으로 사회적 관계를 활용하며(Brunell et al., 2008), CEO의 카리스마적 성격은 주어진 환경 속에서 자원의 분배와 창출 과정에서 필요한 기술을 빠르게 획득하기도 한다(Jones & Figueredo, 2013). CEO의 성격은 조직성공에 매우 중요한 영향을 미치고 있으며, 특히 CEO의 부정적인 성격은 조직구성원의 비생산적인 업무 행동을 야기하기도 한다(Palmer et al., 2020). Teece et al.(1997)의 연구에서 동적 역량은 자본 활용을 위하여 조직 내에서 전략적 경영의 역할과 전사적 차원의 역할을 강조하며, 외부 경쟁시장의 환경 변화에 관해 신속하고 효율적으로 대응하는 것이 기업의 능력이라고 주장한다. 또한 Teece et al.(1997)는 동적역량을 급격하게 변화하고 있는 외부 환경에 대응하기 위하여 내부 및 외부의 기업 역량들을 생성, 융합 또는 재배치하는 능력이며, 또한 모방이 어려운 기업 역량으로 기술의 변화와 고객의 변화에 따라 기업이 적응하는 역량으로 규정하고 있다. 따라서 동적역량은 그 조직의 CSR 활동 수준에 긍정적인 영향을 줄 것이다. 이와 같은 선행연구와 가

정을 바탕으로 다음과 같이 가설을 제기 할 수 있다.

가설 3. 동적역량은 그 조직의 CSR 활동성과에 긍정적인 영향을 줄 것이다. 따라서 동적역량은 CEO의 부정적인 성격특성과 CSR 활동성과와의 관계를 매개할 것이다.

위와 같은 가설들을 포함한 연구모형은 아래에서 제시하는 <그림 1>과 같다.



III. 연구방법 및 측정

1. 표본 설정

본 연구에서는 CEO의 부정적 성격 특성, 기업의 사회적 책임 활동, 동적 역량에 대한 관계를 규명하기 위해 국내 기업을 대상으로 설문조사를 수행하였다. 동 연구에서는 기업의 사회적 책임을 연구하기 때문에 현실적으로 소규모 기업의 경우 기업의 CSR 활동에 대해 실제로 수행하고 있다고 하더라도 측정하기에는 어려움이 있다고 판단되었다. 이에 조직 규모가 250인 이상의 기업에 재직하는 직장인을 대상으로 설문을 진행하였으며, 원활한 연구 수행을 위해 설문 조사 업체를 통해 인터넷 기반 설문방식을 수행하였다. 설문의 목적은 답변의 편향성을 제거하기 위해 설문 응답자에게는 본 설문의 목적을 알리지 않고 조사를 수행하였다. 응답자가 설문 완료시 무성의한 답변을 제거하기 위해 총 응답시간이 2분 미만이거나, 페이지 당 응답시간이 20초 미만인 경우 표본에 포함하지 않았으며, 중복응답을 피하기 위해 응답자의 IP주소를 시스템에서 체크하여 중복응답을 회피했다. 일관적으로 응답한 답변이나 소속이 불명확한 경우에도 최종 데이터에서 제거했다. 이상의 설문조사를 통해 설문응답자가 기업에 근무하지 않는 것으로 판명된 2개 표본과, 불성실한

답변 1개를 제외하여 총 437개의 표본을 획득하였다. 이후 본 설문 목적과 부합하지 않은 대학과 정부(지자체)에 근무하는 응답자의 11개의 표본을 제외하여 426개의 표본을 확인했다. 마지막으로 IP를 통해서 같은 조직에서 근무하는 설문응답은 무작위로 1개 답변만 분석에 포함하도록 52개의 응답을 제외하여 최종적으로 374개의 조직에서 답변을 취득하였고, 이를 조직단위 분석에 사용할 최종표본수로 확정했다.

<표 1> 응답자 표본의 특성

산업	비율	표본	존속기간	비율	표본	직무(응답자 대상)	비율	표본
석유화학산업	10.4%	39	10년 미만	12.8%	48	인사·노무	12.6%	47
전자제조업	11.5%	43	10년~20년	22.2%	83	회계·재무	11.8%	44
운송수단제조업	9.4%	35	20년~30년	17.1%	64	경영전략·경영기획	8.8%	33
정보통신산업	10.4%	39	30년~40년	17.4%	65	연구개발·연구소	18.7%	70
기타제조업	12.0%	45	40년~50년	10.7%	40	마케팅·시장조사·영업	17.4%	65
건설 및 부동산업	7.5%	28	50년~60년	8.8%	33	생산전략·생산관리	12.6%	47
유통업	7.0%	26	60년 이상	11.0%	41	환경·안전·사회공헌	3.7%	14
금융·보험·증권업	8.8%	33				기업 평가·심사·투자	1.9%	7
서비스업	23.0%	86				경영지원/총무 및 기타	12.5%	47
합 계	100%	374		100%	374		100%	374

2. 변수의 정의 및 측정

(1) 독립변수: CEO의 부정적 성격특성

독립변수인 CEO의 부정적인 성격특성은 Jonason & Webster(2010)가 개발한 더티 더즌 스케일(Dirty Dozen scale)을 사용 하였다. 이 측정 도구는 자기응답식 질문 총 12개의 문항으로 구성되었으며, 4개씩 각각 마키아벨리즘, 사이코패스 그리고 나르시시즘을 확인하도록 되어 있다. 더티 더즌 스케일은 다크 트라이애드를 파악하는 다양한 측정방식 중에서 최근에 개발되었으며, 적은 문항수의 간편 구성으로 되어 있어 본 연구에 적용하기에 적합하였다. 본 연구는 CEO에게 직접 그들의 성향을 묻는 것이 아니라, 직원이 CEO의 성향을 판단하는 방식을 취하고 있기 때문에 설문 문장을 재작성할 필요가 있었다. 예를 들어 2번 문항, ‘나는 내가 뜻한 바를 얻기 위해 속임수를 사용한 적이 있다(I have used deceit or lied to get my way)’라는 질문은 ‘우리 기업의 CEO는 자신의 뜻한 바를 얻기 위해 속임수를 사용한 적이 있다’로 바꾸어 표현 했다. 모든 질문은 답변자가 얼마나 동의하는지 응답 하도록 되어 있으며, 각 질문에 대해 전혀 동의하지 않으면 1점, 매우 동의하면 6점으로 응답했다. 각 기업의 CEO에게 동일한 질문을 하는 것은 만일 직접 질의가 가능한 상황이 되더라도 답변 신뢰성을 담보하기가 매우 어렵다. 특히 개인의 부정적 속성을 파악하

는 내용은 매우 어렵다. 하지만 다양한 연구 결과에서 연구 대상자에게 직접 확인하는 방식이 어려울 경우 주위 동료를 통해 연구 대상자를 파악하는 설문방식의 결과가 직접 당사자에게 확인받는 결과와 큰 차이가 없다는 자아-동료간 일치(self-other 또는 self-peer agreement)에 대해 동의를 하고 있기 때문에 이러한 설문 방식과 결과는 신뢰 할 수 있다 (정태연, 2006; Funder, 1980; Funder & Colvin, 1988; John & Robins, 1994; McCrae & Costa, 1989; Malloy & Albright, 1990).

(2) 매개변수: 동적 역량

Teece et al.(2007)의 연구에서는 동적역량에 대해 급변하는 환경 속에서 위기 대응을 위해 기업의 내부와 외부의 경쟁역량을 구축하고 융합하며 재구성하는 기업의 능력으로 정의하였다. 동적역량은 오늘날 자원을 활용하는 기업의 프로세스를 이해하는데 있어 주요 수단으로 활용 할 수 있으며(Eisenhardt & Martin, 2000), 현재의 격동적인 환경에서 변화에 적응하기 위해 빠르게 생성된 지식을 기반으로 경험적이고 예측 가능한 프로세스로 말하기도 한다(Kamiński, Walecka-Jankowska, & Zgrzywa-Ziemak, 2018). 이현숙(2010)의 연구에서는 동적 역량의 구성요소로서 흡수 역량, 변환 역량, 융합 역량, 탐색 역량으로 구분 하였다. 흡수역량은 기업 내부의 환경 변화를 분석하고 외부로 부터 필요한 지식을 획득하는 역량을 말하며, 변환역량은 외부로부터 얻은 지식을 통합함으로써 새로운 지식으로 전환하는 능력을 의미한다. 융합역량은 외부로부터 얻은 지식을 토대로 내부 프로세스에 부합하게 자원으로 창출하는 능력을 말한다. 탐색역량은 기존 역량과 외부로부터 받아들이는 지식을 바탕으로 새로운 것을 탐색하는 능력을 의미한다. 측정에 사용된 설문은 Eisenhardt & Martin(2000), Jantunen, Puumalainen, Saarenketo, & Kyläheiko(2005), Teece et al.(2007), 국내 학자의 논문에서는 이영찬(2007), 임정성(2010), 허영호·이철(2012)의 논문에서 흡수 역량(4개), 변환역량(4개), 융합역량(4개), 탐색역량(4개)으로 총 16개의 문항으로 구성하였다.

(3) 종속변수: CSR 활동성과

언급한 바와 같이 기업의 사회적 책임활동에 대한 판단은 Turker(2009)가 개발한 이해관계자 중심의 CSR 활동 평가 척도를 이용했다. 동 척도는 이해관계자 중심의 CSR 활동을 정의하고 질문을 구성하였기 때문에 조직이 수행하는 다양한 활동을 확인할 수 있다. Turker(2009)는 최초로 척도를 개발하면서 8번 항목이 요인 두 곳에 공동으로 적재되는 이유로 스케일에서 최종 제외하였다. 동 연구에서도 8번 항목에 대해 제외하였으며, 14번 항목과 15번 항목은 적재되지 않았다. 또한 16번 항목, 17번 항목, 18번 항목은 법률과 관련된 당연히 지켜야 하는 내용이며, 현재는 이 수준을 CSR 활동성으로 보기 어려워 제외하였다. 다른 스케일과 마찬가지로 6점 척도로 응답하도록 하여 높은 점수일수록 강하게 동의하는 방식을 사용하였다.

<표 2> 각 변수의 측정

변수명	측정 항목	
CEO의 부정적 성격특성	더티 더즌 스케일 (Dirty Dozen scale) 12개 문항	Jonason & Webster(2010)
동적 역량	흡수역량(4개 항목), 변환역량(4개 항목), 융합역량(4개 항목), 탐색역량(4개 항목) 으로 총 16개의 문항	Eisenhardt & Martin(2000), Jantunen et al.(2005), Teece(2007), 이영찬(2007), 임정성(2010), 허영호·이철(2012)
CSR 활동성과	이해관계자 중심의 CSR 활동 평가척도 총 18개 문항	Turker(2009)

(4) 통제변수

통제변수로는 응답자 인구 통계학적 변수로서 응답자의 성별, 학력, 직급, 직무부서가 있으며, CEO의 인구통계학적 변수로서는 CEO의 성별, 연령, 근속기간, 학력을 통제하였다. 기업(조직)관련 통제 변수로서는 기업 규모, 존속 기간을 포함시켰으며, 자신이 속한 CEO의 부정적 성격특성에 대한 판단을 수행하기 때문에 응답자가 설문 응답 시에 고유하게 지니고 있는 정서가 답변에 반영되지 않도록 Stöber(2001)가 개발한 사회적 바람직성 (social desirability) 3개 항목을 추가하여 통제하였다.

3. 분석 방법

본 연구에서는 실증분석을 위한 통계처리 도구로서 SPSS와 AMOS를 활용하여 가설을 기준으로 순차적으로 분석을 진행했다. 각 변수의 요인분석을 먼저 수행한 후 가설의 예측 내용을 회귀분석을 통해 검정했다. 요인분석 결과, 독립변수인 CEO의 부정적 성격특성의 경우 두가지 요인으로 구분되었으며, 종속 변수인 CSR 활동과 관련된 요인도 두 가지로 도출되어, 전체적인 회귀분석은 독립변수와 종속변수를 기준으로 각각 진행하였다. 가설3에 해당하는 매개효과에 대한 분석은 먼저 Baron & Kenny(1986)의 방식으로 검정하였으며, 보다 엄격한 검증을 위해 Sobel test(Sobel, 1982)를 진행 하였다.

IV. 연구 결과

1. 기초 분석

(1) 독립변수 요인분석: CEO의 부정적 성격특성

가설을 검증하기에 앞서 요인 분석을 실시하였다. 각 변수 설문 응답을 토대로 탐색적 요인분석(EFA: Exploratory Factor Analysis)과 확인적 요인분석(CFA: Confirmatory Factor Analysis)을 수행하여 척도의 타당성을 검증하였다. Jonason & Webster(2010)는 더티 더즌 스케일의 마키아벨리즘, 사이코패스, 나르시시즘이 각각의 구인으로 구성될 수도 있고 하나의 잠재 변인이 될 수도 있다고 하였다. 최종적으로 본 연구의 요인 분석 결과 마키아벨리즘과 사이코패스가 하나의 요인으로 묶여지고 나르시시즘은 별도 요인으로 총 2개 요인으로 결정되었다. 사이코패스는 개인적 특질(personality trait)에 해당하는 일차 사이코패스(primary psychopathy)와 반사회적 행동양식(anti-social behavior) 측면의 이차 사이코패스(secondary psychopathy)로 구분되는데, McHoskey et al.(1998)은 마키아벨리즘과 일차 사이코패스는 근본적으로 동일한 구인이라고 주장한 바 있다. 따라서 더티 더즌 스케일 항목에서 사이코패스 관련 설문(5번부터 8번 항목)은 비양심적 특성(lack of remorse), 비도덕성(immorality), 냉담성(callousness) 그리고 냉소적인 특성(cynicalness)을 다루고 있으며 이러한 속성은 일차 사이코패스의 특성에도 해당하는 것으로 볼 수 있다. 따라서 본 연구의 요인분석 결과도 이러한 이론적 기반 토대로 분석을 수행하였다. 구체적으로, SPSS를 이용하여 요인추출방식은 주축요인 추출법을 사용하였고, 회전은 사각회전 방식인 프로맥스(promax)를 사용하였다. 그 결과 KMO와 Bartlett 구형성검정 값은 각각 0.886 ($p=0.000$)로 분석에 문제가 없었으며 공통성($0>0.3$) 기준으로 1, 5, 7번 측정변수(indicator)를 제외한 9개가 선택됐다. 최종적으로 요인적재 값은 첫 번째 요인에 2, 3, 4, 6, 8번 항목이 포함되고 두 번째 요인은 9, 10, 11, 12 항목이 포함되어 각각 마키아벨리즘(=사이코패스, 이하 마키아벨리즘으로 통일)와 나르시시즘으로 명명하였다. 모든 적재 값은 0.6을 초과하며, Cronbach α 는 0.849(마키아벨리즘=0.904, 나르시시즘=0.786)로서 신뢰도가 충족되었다. AMOS를 통해 적합도와 타당성 검토를 수행한 결과, 증분 적합도 지수인 CFI=0.977, TLI=0.968, GFI=0.968, RMSEA=0.056로 나타나 요인분석 결과를 받아들이는데 문제가 없었다. 수렴타당도는 모든 요인부하량이 0.5이상($C.R>1.96$)이었으며, AVE(Average Variance Extracted)는 0.530(마키아벨리즘), 0.487(나르시시즘), 개념 신뢰도인 CR은 0.848(마키아벨리즘)와 0.789(나르시시즘)로 도출되어 타당도는 받아들일 수 있다.

(2) 매개변수 요인분석: 동적역량(Dynamic Capabilities)

동적역량은 총 16개의 문항에 대해 탐색적 요인분석(EFA)과 확인적 요인분석(CFA)을 수행하였다. 수행 결과 동적역량은 하나의 요인으로 적재되었다. KMO와 Bartlett 구형성 검정 값은 각각 0.969($p=0.000$)으로 나타났으며, 모든 항목은 패턴행렬의 적재 값이 0.5 이상이었고 Cronbach α 는 0.961로 신뢰도를 만족하였다. 확인적 요인분석 결과 요인부하량은 16개 항목 모두 0.5 이상($C.R.>1.96$)이었다. 적합도 수치는 CFI=0.943, TLI=0.926, RMSEA=0.083 이었으며, AVE는 0.53, CR은 0.947으로 도출 되었다.

(3) 종속변수 요인분석: CSR 활동

Turker(2009)의 CSR 척도 측정 결과를 바탕으로 기업의 CSR 활동에 대한 요인 분석을 실시하였다. Turker(2009)의 연구에서는 CSR 활동을 4개의 요인(society & environment, employees, customers, government)으로 설명하고 있다. 동 연구는 최초 Turker(2009)의 방식과 동일하게 요인분석을 실시한 결과 총 4개의 요인으로 적재 되었다. 변수의 측정방식에서 governance 항목에 해당하는 16, 17, 18번 항목은 CSR 활동으로 보기 어렵기 때문에 제외하였다. 또한 Turker(2009)는 18개 문항을 개발하였으나, 그 중 8번 항목은 요인 1과 요인 3에 동시에 0.5 이상이 적재되어 최종적으로 동 항목을 제외하였다. 따라서 본 연구에서도 총 14개 관찰변수에 대해 요인분석을 재차 실시했다. 주축 요인 추출과 프로맥스 회전을 사용한 결과 최종적으로 2개의 요인이 도출되었다. 요인 1은 문항 1, 3, 5, 6 이며, 요인 2는 7, 9, 10, 11, 12, 13 이다. 이 중에서 요인 2에 포함된 2, 4번 항목은 미래 세대와 관련된 항목으로 요인 2의 다른 항목들과 그 의미를 하나로 묶기에 부합하지 않았으며, 14번 항목은 패턴행렬에서 요인 적재 값이 0.3 이하로 나왔기 때문에 통계의 엄격한 적용을 위해 제외하였다. 이후 2, 4번, 14번, 15번 항목을 제외한 후 탐색적 요인 분석을 재차 실시한 결과 다음과 같다. 요인1, 요인2은 각각 ‘환경·사회에 대한 CSR 활동’, “구성원에 대한 CSR 활동”로 명명했다. KMO와 Bartlett 구형성검정은 0.943($p=0.000$)으로 분석에 문제가 없었으며, 모든 문항은 패턴행렬의 적재 값이 0.4 이상이었다. 모형의 적합도 지수는 TLI=0.957, CFI=0.971, GFI=0.864 로서 0.9에 가깝고, RMSEA이 0.1 보다 작은 0.078이므로 받아들여 지는데 문제가 없다. 환경·사회에 대한 CSR 활동에 대한 Cronbach $\alpha=0.939$, CR=0.889, AVE=0.668로 나타났으며, 구성원에 대한 CSR 활동에 대한 Cronbach $\alpha=0.915$, CR=0.915, AVE=0.643로 분석 되었다. 요인 간 상관계수의 제곱은 환경·사회에 대한 CSR 활동과 구성원에 대한 CSR 활동의 경우 0.765 로서 AVE 보다 높은 값이 도출되었지만 앞서 언급한 바와 같이 원래 하나의 변인(CSR 활동)의 하위변인에 속하므로 판별타당도 결과를 받아들일 수 있다.

(4) 상관관계 분석 결과

〈표 3〉 변수의 평균, 표준편차와 상관관계

구분	평균	표준편차	마키아벨리즘	나르시시즘	환경과 사회에 대한 CSR 활동	구성원에 대한 CSR 활동	동적역량	사회적 바람직성
마키아벨리즘	3.67	0.933	1					
나르시시즘	4.06	0.910	0.712**	1				
환경·사회에 대한 CSR 활동	3.43	0.952	-0.088	0.040	1			
구성원에 대한 CSR 활동	3.72	0.959	-0.177**	0.034	0.861**	1		
동적역량	3.82	0.982	-0.141**	0.071	0.807**	0.883**	1	
(통제변수) 사회적 바람직성	3.34	3.111	-0.031	0.081	0.728**	0.698**	0.699**	1

주) ** 유의수준 $p < 0.01$, * 유의수준 $p < 0.05$ (양측검정), 단, 사회적 바람직성(SD)을 제외한 통제변수의 상관관계는 제시 하지 않았음.

2. 가설 검증

본 연구는 CEO의 부정적 성격특성(독립변수)을 대상으로 CSR 활동(종속변수)과 동적역량(매개변수)와의 관계를 분석하였다. CEO의 부정적 성격특성은 요인분석 결과 두 개의 요인(마키아벨리즘, 나르시시즘)로 구분되었다. 종속변수인 CSR 활동에 대한 요인분석 결과 환경·사회에 대한 CSR 활동성과와 구성원에 대한 CSR 활동성과로 구분되었으며, 매개변수인 동적역량은 하나의 요인으로 구분되었다. 분석결과, 모든 변수는 다중공선성에 문제가 없었다. 요인분석에 따른 두 개의 독립변수와 두 개의 종속변수를 대상으로 각각 회귀분석을 수행하였다.

(1) 마키아벨리즘과 사이코패스 성향에 검증 결과

우선 CEO의 부정적 성격 특성 중 마키아벨리즘과 사이코패스 성향이 CSR 활동에 미치는 영향을 살펴보면 <표 4>, <표 5>와 같다.

〈표 4〉 회귀분석 결과 1 (마키아벨리즘 → 종속변수: 환경과 사회에 대한 CSR 활동)

구분		모형 1	모형 2	모형 3
		(독립 → 종속)	(독립 → 매개)	(독립 + 매개 → 종속)
변수	마키아벨리즘	-0.93(-2.484*)	-1.135(-3.516**)	-0.14(-0.452) → 완전매개
	동적역량	-	-	0.585(13.664**) → 유의
통제변수	사회적 바람직성	0.726(18.986**)	0.676(17.273**)	0.328(7.785**)
R^2		0.603	0.581	0.747
adj. R^2		0.552	0.526	0.713
F		11.675**	10.622**	22.074**
D-W		2.055	2.240	1.791

주) ** 유의수준 $p < 0.01$, * 유의수준 $p < 0.05$ (양측검정), 단, 사회적 바람직성(SD)을 제외한 통제변수의 상관관계는 제시 하지 않음.

〈표 5〉 회귀분석 결과 2 (마키아벨리즘 → 종속변수: 구성원에 대한 CSR 활동)

구분		모형 1	모형 2	모형 3
		(독립 → 종속)	(독립 → 매개)	(독립 + 매개 → 종속)
변수	마키아벨리즘	-0.173(-4.536**)	-0.135(-3.516**)	-0.072(-2.814*) → 부분매개
	동적역량	-	-	0.748(20.812**) → 유의
통제변수	사회적 바람직성	0.672(17.220**)	0.679(17.273**)	0.164(4.624**)
R^2		0.587	0.581	0.822
adj. R^2		0.533	0.526	0.798
F		10.886**	10.622**	34.415**
D-W		2.236	2.240	1.901

주) ** 유의수준 $p < 0.01$, * 유의수준 $p < 0.05$ (양측검정), 단, 사회적 바람직성(SD)을 제외한 통제변수의 상관관계는 제시 하지 않음.

분석 결과, CEO의 부정적 성격 특성 중 마키아벨리즘과 사이코패스인 경우 환경과 사회에 대한 CSR 활동과 유의 수준은 t -value가 -2.484($p=0.05$)으로 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 구성원에 대한 CSR 활동과의 유의 수준은 t -value가 -4.536($p=0.00$)이며 역시 부(-)의 영향을 미친다. 따라서 CEO의 부정적 성격특성은 CSR 활동에 부정적인 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다. 또한 가설 2에서는 CEO의 부정적 성격 특성이 동적역량에 미치는 영향을 살펴보았다. CEO의 성격특성이 마키아벨리즘인 경우 동적역량과의 분석 결과, 종속변수가 환경과 사회에 대한 CSR 활동인 경우 t -value가 -3.516($p=0.00$), 종속변수가 구성원에 대한 CSR 활동의 경우 t -value가 -3.516($p=0.000$)로 도출되었다. 즉

CEO의 부정적 성격특성은 동적역량에 부(-)의 영향을 미치며 가설 2 역시 채택 되었다. 가설 3은 동적역량의 매개효과를 분석하였다. Baron & Kenny(1986)가 제시한 3단계 매개 분석(three-step-mediated regression analysis) 방법에 따라 각각 조건이 충족되는지 살펴 보았다. 마키아벨리즘은 환경과 사회에 대한 CSR 활동에 유의한 영향($t=-2.484$, $p=0.05$)을 주며, 역시 동적역량에도 유의한 영향($t=-3.516$, $p=0.000$)을 주었다. 그러나 독립변수가 통제된 상황에서 동적역량은 환경과 사회에 대한 CSR 활동에 유의하지 않아 완전 매개 효과가 존재한다. 조직구성원에 대한 CSR 활동에 미치는 영향을 살펴보면, 마키아벨리즘은 구성원에 대한 CSR 활동에 유의한 영향($t=-4.536$, $p=0.000$)을 주며, 역시 동적역량에도 유의한 영향($t=-3.516$, $p=0.000$)을 주었다. 독립변수가 통제된 상황에서 동적역량은 구성원에 대한 CSR 활동에 역시 유의한 결과 값($t=-2.814$, $p=0.05$)이 도출 되었고, β 값을 비교한 결과 $|0.173| > |0.072|$ 이므로 이 경우 부분 매개 효과가 존재한다. 이로써 가설 3도 채택 되었다.

(2) 나르시시즘 성향에 대한 검증 결과

다음으로 CEO의 부정적 성격 특성 중 나르시시즘이 CSR 활동에 미치는 영향을 살펴보면 <표 6>, <표 7>과 같다

<표 6> 회귀분석 결과 3 (나르시시즘 → 종속변수: 환경과 사회에 대한 CSR 활동)

구분		모형 1	모형 2	모형 3
		(독립 → 종속)	(독립 → 매개)	(독립 + 매개 → 종속)
변수	나르시시즘	-0.430(-1.152)	0.008(0.216)	-0.048(-1.623) → 기각
	동적역량	-	-	0.590(14.075**) → 유의
통제변수	사회적 바람직성	0.736(19.209**)	0.692(17.364**)	0.328(7.824**)
R^2		0.598	0.565	0.749
adj. R^2		0.545	0.508	0.715
F		11.397**	9.964**	22.293**
D-W		2.032	2.202	1.803

주) ** 유의수준 $p<0.01$, * 유의수준 $p<0.05$ (양측검정), 단, 사회적 바람직성(SD)을 제외한 통제변수의 상관관계는 제시 하지 않음.

〈표 7〉 회귀분석 결과 4 (나르시시즘 → 종속변수: 구성원에 대한 CSR 활동)

구분		모형 1	모형 2	모형 3
		(독립 → 종속)	(독립 → 매개)	(독립 + 매개 → 종속)
변수	나르시시즘	-0.041(-1.068)	0.008(0.216)	-0.048(-1.917) → 기각
	동적역량	-	-	0.769(21.627**) → 유의
통제변수	사회적 바람직성	0.691(17.275**)	0.692(17.364**)	0.159(4.460**)
R^2		0.562	0.565	0.819
adj. R^2		0.505	0.508	0.795
F		9.857**	9.964**	33.887**
D-W		2.180	2.202	1.876

주) ** 유의수준 $p < 0.01$, * 유의수준 $p < 0.05$ (양측검정), 단, 사회적 바람직성(SD)을 제외한 통제변수의 상관관계는 제시 하지 않음.

분석 결과, CEO의 부정적 성격 특성 중 나르시시즘인 경우 환경과 사회에 대한 CSR 활동과의 관계에서는 유의하지 않았다. 이것은 다양한 관점에서 해석이 필요하다. 앞 절에서 제시한 바와 같이 자기애적 CEO는 그렇지 않은 CEO보다 사회적 책임 활동에 더 많이 투자한다(Petrenko et al., 2016). 따라서, 나르시시즘 성향의 CEO는 CSR 활동에 있어 부정적일 수도, 긍정적일 수도 있는 것이다. 가설 2의 동적역량에 미치는 영향에 대한 분석 결과도 유의하지 않았다. 선행 연구에 의하면, 나르시시즘 성향의 CEO들은 자신에게 관심을 끌고 호평과 명성에 대한 욕구를 얻기를 원하기 때문이며(Myung et al., 2017; Petrenko et al., 2016), 또한 인수 합병(Chatterjee & Hambrick, 2007; Zhu & Chen, 2015a, 2015b)과 같은 행동에 있어서도 파괴적 혁신 추구를 통한 위험 감수(Chatterjee & Hambrick, 2007)와 상당한 관련이 있는 것으로 밝혀졌다(Patel & Cooper, 2014; Wales et al., 2013). 따라서 가설 2도 기각 되었다. 동적역량의 매개효과에 대해서도 나르시시즘의 경우 회귀분석 결과 값이 유의하지 않아 역시 기각 되었다. 본 연구의 모든 가설 검증은 Durbin-Watson 값은 0 또는 4에 근접하지 않아 회귀분석에 적합하고, 공차한계(tolerance)는 모두 0.1 이상으로 나타나 독립변수 간 다중공선성에도 문제가 없다. 가설 3에서 제시된 동적역량의 매개효과를 재차 확인하기 위해 Sobel(1982)가 제시한 Sobel test를 진행하였다. 가설 3의 마키아벨리즘과 환경과 사회에 대한 CSR 활동성과에 대한 동적역량의 매개효과에 대한 Sobel test 결과 $z = -13.667$ ($\alpha = 0.05$), 마키아벨리즘과 조직구성원에 대한 CSR 활동성과에 대한 동적역량의 매개효과에 대한 Sobel test 결과 $z = -12.537$ ($\alpha = 0.05$)이므로, z -value < -1.96 의 결과 값을 보여주고 있기 때문에 매개효과는 유의 하다.

V. 결 론

1. 연구결과 요약

본 연구는 CEO의 성격 특성(특히, 부정적 성격특성), 기업의 사회적 책임(CSR) 활동 및 동적 역량을 중심으로 분석하고자 하였다. 이를 위해서 CEO의 부정적 성격 특성이 CSR 활동에 어떠한 영향을 미치는지 확인하고, 이러한 과정에서 동적역량이 매개하는지 검증하였다. CEO의 부정적 성격특성(독립변수), 기업의 CSR 활동(종속변수), 동적역량(매개변수)을 포함하는 측정항목을 토대로 설문조사를 수행하였다. 응답된 결과를 중심으로 요인 분석 결과 CEO의 부정적 성격 특성은 요인 분석에 의해 마키아벨리즘 및 사이코패스와 나르시시즘 두 개의 요인으로 나타났으며, 종속변수는 환경·사회에 대한 CSR 활동과 구성원에 대한 CSR 활동으로 구분되었다. 우선, 두 개의 독립변수와 두 개의 종속변수를 토대로 회귀 분석한 결과, CEO의 마키아벨리즘과 사이코패스 성향의 경우 기업의 CSR 활동에 부정적인 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다. 따라서 가설 1은 부분 지지 되었다.

두 번째로 CEO의 부정적 성격 특성이 동적역량에 미치는 영향에 대해 분석한 결과, CEO의 성격이 마키아벨리즘과 사이코패스인 경우 동적역량에는 부정적 결과(-)를 나타내었다. 마키아벨리즘 성향은 자신의 강점으로 남을 조정하여 단기적으로는 성공적인 모습을 보이지만 장기적으로는 남들에게 신임을 받지 못하므로 결국 실패하게 된다는 선행연구와도 일치한다(O'Boyle et al., 2012). 반면, 자기애가 강한 나르시시즘의 성격 특성은 동적역량에 영향을 미치지 못했다. 이러한 결과는 나르시시스트 스스로는 남들보다 좋은 리더라고 자부하지만, 평가를 하는 직원들은 기대와는 다르게 평가하기도 한다. 윤리성이 강한 조직에서는 자기도취적 리더가 비효과적이고 비윤리적으로 인식되고 있다(Hoffman et al., 2013). 따라서 나르시시즘 성향에 대해서 장기적으로 기업 성과에 미치는 영향에 대해서는 심도 있는 고려가 필요하다(Chatterjee & Hambrick, 2007). 마지막으로 동적역량의 매개효과를 살펴보았다. 마키아벨리즘 및 사이코패스 성향의 경우 환경과 사회에 대한 CSR 활동에 유의한 부정적 영향($t=-2.484, p=0.05$)을 주며, 역시 동적역량에도 유의한 부정적 영향($t=-3.516, p=0.000$)을 주었다. 그러나 독립변수가 통제된 상황에서 동적역량은 환경과 사회에 대한 CSR 활동성과에는 유의하지 않아 완전 매개 효과가 존재한다. 반면, 조직구성원에 대한 CSR 활동성과에 미치는 영향을 살펴보면, 마키아벨리즘 및 사이코패스 특성은 유의한 부정적 영향($t=-4.536, p=0.000$)을 주며, 역시 동적역량에도 유의한 부정적 영향($t=-3.516, p=0.000$)을 주었다. 독립변수가 통제된 상황에서 동적역량은 조직구성원에 대한 CSR 활동에 역시 유의한 결과 값($t=-2.814, p=0.05$)이 도출 되었고, β 값을 비교한 결과 $|-0.173| > |-0.072|$ 이므로 이 경우 부분 매개 효과가 존재한다. 따라서 가설 3도 부분 지지 되었다.

2. 결론 및 한계점

이처럼 CEO의 성격이나 특성과 같은 개인 수준의 변수가 기업의 경영전략 수립 시 고려해야 할 가장 중요한 요소라는 인식에도 불구하고(Crilly et al., 2012), CEO의 심리적 특성이 기업의 CSR 전략에 어떠한 영향을 미치는지에 대한 연구는 그동안 많지 않았다(Petrenko et al., 2016). 기업의 사회적 책임 활동은 장기적 관점으로 기업의 경쟁우위 확보 및 가치창출과도 연관성이 높다. 따라서 동 연구에서 확인한 바와 같이 마키아벨리즘 및 사이코패스 성향의 CEO가 보여주는 부정적인 결과 값에 대해서는 기업 내외적으로 앞으로 주목해야 한다. 최근 언론에서 보도되는 CEO의 부적절한 일련의 사건들이나 사회적 이슈의 경우 사회적 안전망 속에서 어떻게 제한할 것인가에 대한 해결방안 제시가 필요하다. 이처럼 CEO의 부정적인 성격특성은 경제적·재무적 경영성과만이 아니라 기업 내부 및 외부의 이해관계자와의 원활한 의사소통과 급변하는 환경의 변화 속에서 다양한 전략적 접근을 수행해야 하는 CEO의 윤리적인 자질 보유 측면에서 향후 다양하고 심도 있는 연구가 필요 하다. 이와 같은 결과에도 동 연구는 다음과 같은 한계점을 가지고 있다. 첫째, 다양한 기업 내 구성원으로부터 설문조사를 통해 연구를 수행하였으나, 설문조사의 특성상 한계를 가지고 있었다. 종속변수와 독립변수가 동일응답자에게 동일 응답이 도출됨에 따라 동일방법편의(common method bias)에 대한 문제가 발생할 수도 있다. 동 연구에서는 이러한 오류를 피하고자 설문조사 시 문항을 무작위로 배열하여 질문하는 방식으로 설문조사를 수행하였다. 그러나 동일방법편의에 대한 잠재적인 오류는 동 연구의 결과 해석에 있어 주의를 해야 한다. 향후 같은 방식의 수행 연구를 위해서는 서로 다른 응답자에서 독립 변수와 종속변수를 수집하는 방법을 제시할 수 있다. 둘째, 동 연구결과와는 또한 동일 시점에서 조사 되었다. 동일시점 조사 방식은 변수 간의 진정한 인과 관계를 포착하고 결과를 설명하기에는 어려움을 가지고 있다. 따라서 향후 다시 종단적 연구를 수행한다면 더욱 합리적인 연구결과를 도출할 수 있을 것이라 예상 된다. 셋째, CEO의 부정적 성격 특성, 즉 개인의 성향을 조사하는 것은 무엇보다도 매우 측정하기가 어렵다. 당사자에게도 설문 조사의 어려움이 존재하며, 제 3자인 종업원을 통해 자신이 재직하는 기업의 CEO의 특성을 파악하기는 더욱 어렵다. 정확한 연구결과를 위해, 성격과 같은 개인의 특성은 CEO 본인에게 직접 측정한 값을 사용해야 함에도 현실적으로 자료 수집에는 한계를 가지고 있다. 따라서 동 연구에서는 응답 결과가 왜곡되지 않도록 통제변수로서 사회적 바람직성에 대한 부분을 추가하였음에도 불구하고, 동 연구는 한계를 가지고 있다. 따라서 향후 연구에서는 이러한, 동일방법편의에 대한 부분과 응답자의 선정에 대한 내적타당성에 대해서 제기될 수 있는 우려를 충분히 인지하고 연구방법 및 측정 방법에 대한 심도 있는 고민을 통해 다양한 접근방식으로 연구를 수행할 수 있기를 제안한다.

[참고 문헌]

- 이영찬. (2007). 사회적 자본, 지식경영, 그리고 조직 성과간의 인과관계. 『정보 시스템 연구』, 16(4), 223-241.
- 이현숙. (2010). 혁신챔피언의 모험정신을 복돋워라. 『DBR 동아 비즈니스 리뷰』, 68(1), 33-37.
- 임정성. (2010). 『신흥시장에 진출한 한국기업들의 동적역량 결정요인 및 성과에 미치는 영향』, 박사학위논문, 서강대학교 일반대학원.
- 정태연. (2006). 지각자간 일치에 영향을 미치는 조정변인의 탐색. 『경성대학교 인문과학논총』, 11(2): 199-214.
- 허영호·이철. (2012). 동적역량의 결정요인과 경쟁우위 및 해외시장 성과와의 관계. 『한국국제경영학회』, 23(1), 33-73.
- Abell, P., Felin, T., & Foss, N. (2008). Building micro foundations for the routines, capabilities, and performance links. *Managerial and Decision Economics*, 29(6), 489-502.
- Adner, R., & Helfat, C. (2003). Corporate effects and dynamic managerial capabilities. *Strategic Management Journal*, 24, 1011-1025.
- Agle, B. R., Mitchell, R. K., & Sonnefeld, J. A. (1999). Who matters to CEOs? An investigation of stakeholder attributes and salience, corporate performance, and CEO values. *Academy of Management Journal*, 42, 507-525.
- Aguilera, R., Rupp, D., Williams, C., & Ganapathi, J. (2007). Putting the S back in corporate social responsibility. *Academy of Management Review*, 32, 836-863.
- Akobowitz, S., & Egan, V. (2006). The dark triad and normal personality traits. *Personality and Individual Differences*, 40, 331-339.
- Andreassen, C., Ursin, H., Eriksen, H., & Pallesen, S. (2012). The relationship of narcissism with workholism, work engagement, and professional position. *Social Behavior and Personality*, 40(6), 881-890.
- Arnett, J. J. (1996). Sensation seeking, aggressiveness, and adolescent reckless behavior. *Personality and Individual Differences*, 20(6), 693-702.
- Atkinson, G. (2000). "Measuring Corporate Sustainability." *Journal of Environmental Planning and Management*, 43(2), 235-252.
- Aziz, A. (2005). Relationship between Machiavellianism scores and performance of real estate salespersons. *Psychological reports*, 96(1), 235-238.
- Babiak, P., & Hare, R. D. (2006). *Snarks in suits: When psychopaths go to work*. New York: Regan Books.
- Bantel, K., & Jackson, S. (1989). Top management and innovations in banking: Does the composition of the top team make a difference?. *Strategic Management Journal*, 10, 107-124.
- Barnard, C. (1938). *The Functions of the Executive*. Cambridge. Harvard University Press.
- Barnett, M. L. (2007). Shareholder influence capacity and the variability of financial returns to corporate social responsibility. *Academy of Management Review*, 32, 794-816.

- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage, *J. Manage.*, 17(1), 99-120.
- Barney, J. B., D. J. Ketchen, Jr., & Wright, M. (2011). The future of resource based theory: Revitalization or decline? *Journal of Management*, 37(5), 1299-315.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182. doi:10.1037/0022-3514.51.6.1173
- Barrick, M. R., & Mount, M. K. (1991). The Big Five Personality Dimensions And Job Performance: A Meta Analysis. *Personnel Psychology*, 44, 1-26.
https://doi.org/10.1111/J.1744-6570.1991.Tb00688.X
- Batra, M. M. (2007). *The dark side of international business*, 5, 306-314. *Competition Forum*
- Boddy, C. R. (2015). Organisational psychopaths: A ten-year update. *Management Decision*, 53(10), 2407-2432.
- Boddy, C., Ladyshevsky, R., & Galvin, P. (2010). The influence of corporate psychopaths on corporate social responsibility and organizational commitment to employees. *Journal of Business Ethics*, 97(1), 1-19.
- Bondy, K., Matten, D., & Moon, J. (2008). Multinational corporation codes of conduct: Governance tools for corporate social responsibility? *Corporate Governance: An International Review*, 16, 294-311.
- Bouncken, R., Cesinger, B., & Tiberius, V. (2020). Narcissism, machiavellianism, and psychopathy of top managers: Can entrepreneurial orientation secure performance?. *International Journal of Entrepreneurial Venturing*, 12(3), 273-302.
- Briscoe, F., Chin, M. K., & Hambrick, D. C. (2014). CEO ideology as an element of the corporate opportunity structure for social activists. *Academy of Management Journal*, 57(6), 1786-1809.
- Brunell A. B., Gentry W. A., Campbell W. K. (2008). Leader emergence: The case of the narcissistic leader. *Society for Personality and Social Psychology*, 34(12), 1663-1676
- Buchholtz, A. K., & Ribbens, B. A. (1994). Role of chief executive officers in takeover resistance: Effects of CEO incentives and individual characteristics. *Academy of Management Journal*, 37(3), 554-579.
- Buono, A. F., & Nicholas, L. T. (1990). *Stockholder and stakeholder of business social roel in W. M. Hoffman and J. M. Moore*, 170-175. New York: McGraw-Hill.
- Carpenter, M. A., Geletkanycz, M. A., Sanders W. G. (2004). Upper echelons research revisited: antecedents, elements, and consequences of top management team composition. *Journal of Management* 30, 749-778.
- Carroll, A. B. (1999). Corporate social responsibility evolution of a definitional construct. *Business and Society*, 38, 268-95.
- Carroll, A. B., & Shabana, K. M. (2010). The business case for corporate social responsibility: A

- review of concepts, research and practice. *International Journal of Management Reviews*, 12: 85-105.
- Chatterjee, A., & Hambrick, D. C. (2011). Executive personality, capability cues, and risk taking: How narcissistic CEOs react to their successes and stumbles. *Administrative Science Quarterly* 56, 202-237.
- Chatterjee, A., & Hambrick, D. C. (2007). It's all about me: Narcissistic chief executive officers and their effects on company strategy and performance. *Administrative Science Quarterly*, 52(3), 351-386.
- Chatterjee, A., & Hambrick, D. C. (2011). Executive personality, capability cues, and risk taking: How narcissistic CEOs react to their successes and stumbles. *Administrative Science Quarterly*, 56(2), 202-237.
- Child, J. (1972). Organizational structure, environment and performance: The role of strategic choice. *Sociology*, 6(1), 1-22.
- Chin, M. K., Hambrick, D. C., & Trevino, L. K. (2013). Political Ideologies of CEOs. *Administrative Science Quarterly*, 58(2), 197-232.
- Classen, N., Van Gils, A., Bammens, Y., & Carree, M. (2012). Accessing resources from innovation partners: The search breadth of family SMEs. *Journal of Small Business Management*, 50, 191-215.
- Corral, S., & Calvete, E. (2000). Machiavellianism: dimensionality of the mach IC and its relation to self monitoring in a Spanish sample. *The Spanish Journal of Psychology*, 3, 3-13.
- Crilly, D., Zollo, M., & Hansen, M. T. (2012). Faking it or muddling through? Understanding decoupling in response to stakeholder pressures. *Academy of Management Journal*, 55(6), 1429.
- Cyert, R. M., & March, J. G. (1963). *A behavioral theory of the firm*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- David, P., Bloom, M., & Hillman, A. J. (2007). Investor activism, managerial responsiveness, and corporate social performance. *Strategy Management Journal*, 28, 91-100.
- Deckop, J. R., Merriman, K. K., & Gupta, S. (2006). The effects of CEO pay structure on corporate social performance. *Journal of Management*, 32, 329-342.
- Donaldson T., Preston L.E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence, and implications. *The Academy of Management Review*, 20(1), 65-91
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic Capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21, 10-11.
- Emmons, R. A. (1987). Narcissism: Theory and measurement. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52(1), 11-17. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.52.1.11>
- Etrenko, O. V., Aime, F., Ridge, J., & Hill, A. (2016). Corporate social responsibility or CEO narcissism? CSR motivations and organizational performance. *Strategic Management Journal*, 37, 262-279.

- Felin, T., Foss, N. J., Heimeriks, K. H., & Madsen, T. L. (2012). Microfoundations of routines and capabilities: Individuals, processes, and structure. *Journal of Management Studies*, 49(8), 1351-1374.
- Flynn, F., & Staw, B. (2004). Lend me your wallets. *Strategic Management Journal*, 25, 309-330.
- Frederick, W. C. (1994). From CSR1 to CSR2: The maturing of business and society thought. *Business and Society*, 33, 150-64.
- Freeman, R. E., Harrison, J. S., & Wicks, A. C. (2007). *Managing for stakeholders: Survival, reputation, and success*. New Haven:CT, Yale University Press.
- Freeman, R. E., & Reed, D. L. (1983). Stockholders and stakeholders: a new perspective on corporate governance. *California Management Review*, Vol. 25 No. 3, pp.88-106.
- Fulmer, I. S., Polyhart, R. E. (2014). Our most important asset: A multidisciplinary/ multilevel review of human capital valuation for research and practice., *Journal of Management*, 40(1), 161-192
- Funder, D. C. (1980). On seeing ourselves as others see us: Self-other agreement and discrepancy in personality ratings. *Journal of Personality*, 48, 473-493.
- Funder, D. C., & Colvin, C. R. (1988). Friends and strangers: Acquaintanceship, agreement, and the accuracy of personality judgment. *Journal of Personality and Social Psychology*, 55, 149-158.
- Furtner, M., Rauthmann, J., & Sachse, P. (2011). The self-loving self-leader: An examination of the relationship between self-leadership and the Dark Triad. *Social Behavior and Personality*, 39(3), pp. 369-379.
- Giberson, T. R., Resick, C. J., Dickson, M. W., Mitchelson, J. K., Randall, K. R., & Clark, M. A. (2009). Leadership and organizational culture: Linking CEO characteristics to cultural values. *Journal of Business and Psychology*, 24(2), 123-137.
- Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17(S2), 109-122
- Hamann, R. (2003). "Mining companies' role in sustainable development: The why and how of corporate social responsibility from a business perspective." *Development Southern Africa*, 20(2), 237-254.
- Hambrick, D. C., & Finkelstein, S. (1995). The effects of ownership structure on conditions at the top: The case of CEO pay raises. *Strategic Management Journal*, 16(3), 175-193.
- Hambrick, D., & Mason, P. (1984). Upper echelons. *Academy of Management Review*, 9, 193-206.
- Hartog, D. N., & Belschak, F. D. (2012). Work engagement and machiavellianism in the ethical leadership process. *Journal of Business and Psychology*, 27, 345-362.
- Helfat, C. E., & Martin, J. A. (2015). Dynamic managerial capabilities: Review and assessment of managerial impact on strategic change. *Journal of management*, 41(5), 1281-1312.
- Henderson, R., & Cockburn, I. (1994). Measuring competence? Exploring firm effects in pharmaceutical research. *Strategic Management Journal*, Winter special issue, 15, 63-84.
- Hiller, N., & Hambrick, D. (2005). Conceptualizing executive hubris. *Strategic Management Journal*,

26, 297-319.

- Hoffman, B. J., Strang, S. E., Kuhnert, K. W., Campbell, W. K., & Kennedy, C. L. (2013). Leader narcissism and ethical context: Effects on ethical leadership and leader effectiveness. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 20, 25-37.
- Hrebiniak, L.G. and Joyce, W.F. (1985). Organizational adaptation: Strategic choice and environmental determinism, *Administrative Science Quarterly*, 30, 336-349
- Ilinitch, A. Y., Soderstrom, N. S., & Thomas, T. E. (1998). Measuring corporate environmental performance. *Journal of Accounting and Public Policy*, 17, 383-408.
- Jamali, Dima. (2008). A stakeholder approach to corporate social responsibility: A fresh perspective into theory and practice. *Journal of Business Ethics*, 82: 213-31.
- Jantunen, A., Puimalainen, K., Saarenketo, S., & Kyläheiko, K. (2005). Entrepreneurial Orientation, Dynamic Capabilities and International Performance. *Journal of International Entrepreneurship*, 3(3), 223-243. <https://doi.org/10.1007/s10843-005-1133-2>
- Jenkins, R. (2009). *Corporate Social Responsibility*. In *Handbook of Economics and Ethics*. Edited by Jan Peil and Irene van Staveren, 69-77. Massachusetts: Edward Elgar Publishing, Inc.
- John, O. P., & Robins, R. W. (1994). Accuracy and bias in self-perception: Individual differences in self-enhancement and the role of narcissism. *Journal of Personality and Social Psychology*, 66, 206-219.
- Johnson, E. J., & Tversky, A. (1983). Affect, generalization, and the perception of risk. *Journal of Personality and Social Psychology*, 45(1), 20-31.
- Jonason, P. K., & Webster, G. D. (2010). The Dirty Dozen: A concise measure of the Dark Triad. *Psychological Assessment*, 22(2), 420-432.
- Jonason, P. K., Slomski, S., & Partyka, J. (2012). The Dark Triad at Work: How Toxic Employees Get their Way. *Personality and Individual Differences*, 52, 449-453.
- Jones, D. N., & Figueredo, A. J. (2013). The core of darkness: Uncovering the heart of the Dark Triad. *European Journal of Personality*, 27(6), 521-531.
- Judge, T. A., Heller, D., & Mount, M. K. (2002). Five-factor model of personality and job satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 530-541. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.3.530>
- Judge, T. A., LePine, J. A., & Rich, B. L. (2006). Loving yourself abundantly: Relationship of the narcissistic personality to self- and other perceptions of workplace deviance, leadership, and task and contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, 91(4), 762-776.
- Kamiński, R., Walecka-Jankowska, K., Zgrzywa-Ziemak, A. (2018). Rola instytucjonalnej refleksyjności w rozwijaniu dynamicznych zdolności organizacji, w: Dynamiczne zdolności Polskich przedsiębiorstwa, red. In Krzakiewicz, K., and Cyfert, S. (Ed.). *Poznań, Poland: TNOiK*
- Kets de Vries, M., & Miller, D. (1985). Narcissism and leadership. *Human Relations*, 38, 583-601. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2004.09.016>
- Klamm, G. (2003). Character Study: Strengthening the Heart of Good Leadership. *Leadership in*

- Action*, 23, 3-7.
- Kotter, J. P. (1982). *The general managers*. New York: Free Press.
- Kowalski, R. M. (2001). *Behaving badly: Aversive behaviors in interpersonal relationships*. Washington, D.C.: American Psychological Association.
- Labit, R. (2002). The long-term organizational impact of destructively narcissistic managers. *The Academy of Management Executive*, 16(1), 127-138.
- Lee, K., & Ashton, M. C. (2005). Psychopathy, machiavellianism, and narcissism in the five-factor model and the HEXACO model of personality structure. *Personality and Individual Differences*, 38(7), 1571-1582.
- Maignan, I., & Ferrell, O. C. (2004). Corporate social responsibility and marketing: An integrative framework. *Journal of the Academy of Marketing science*, 32(1), 3-19.
- Malloy, T. E., & Albright, L. (1990). Interpersonal perception in a social context. *Journal of Personality and Social Psychology*, 58, 419-428.
- Manner, M. H. (2010). The impact of CEO characteristics on corporate social performance. *Journal of Business Ethics*, 93, pp. 53-72.
- Matten, D., Crane, A., & Chapple, W. (2003). 'Behind the mask: Revealing the true face of corporate citizenship'. *Journal of Business Ethics*, 45, 109-20.
- McCrae, R. R., & Costa, Jr. P. T. (1989). Different points of view: Self-reports and ratings in the assessment of personality. in Forgas, J. P. & Innes, M. (eds.). *Recent Advances in Social Psychology*, 429-439. Amsterdam: North-Holland.
- McGuire, D., & Hutchings, K. (2006). A machiavellian analysis of organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, 19(2), 192-209.
- McHoskey, J., Worzel, W., & Szyarto, C. (1998). Machiavellianism and psychopathy. *Journal of Personality & Social Psychology*, 74(1), 192-210.
- McWilliams, A., & Siegel, D. (2001). Corporate Social Responsibility: A theory of the firm perspective. *Academy of Management Review*, 26, 117-127.
- McWilliams, A., & Siegel, D. (2000). Corporate Social Responsibility and financial performance: correlation or misspecification?, *Strategic Management Journal*, 21(5), 603-609.
- McWilliams, A., & Siegel, D. (2002). Additional reflections on the strategic implications of corporate social responsibility. *The Academy of Management Review*, 27(1), 15-16.
- McWilliams, A., Siegel, D. S., Wright, P. M. (2006). Corporate social responsibility: Strategic implications. *Journal of Management Studies*, 43, 1-18.
- Mellahi, K., Frynas, J., Sun, P., & Siegel, D. (2016). A review of the nonmarket strategy literature. *Journal of Management*, 42(1), 143-173.
- Matten D., Moon J. (2008). "Implicit" and "explicit" CSR: A conceptual framework for a comparative understanding of corporate social responsibility. *Academy of Management Review*, 33(2), 404-424
- Milord, J. T., Perry, R. P. (1977). Traits and performance of automobile salesmen. *Journal of Social*

- Psychology*, 103(1), 163-164.
- Muller, A., & Kolk, A. (2010). Extrinsic and intrinsic drivers of corporate social performance. *Journal of Management Studies*, 47, 1-26.
- Munilla L.S., Miles M.P. (2005). The corporate social responsibility continuum as a component of stakeholder theory. *Business and Society Review*, 110(4), 371-387
- Myung, J. K., Choi, Y. H., & Kim, J. D. (2017). Effects of CEOs' negative traits on corporate social responsibility. *Sustainability*, 9(4), 543.
- Nadkarni, S., & Herrmann, P. (2010). CEO personality, strategic flexibility, and firm performance: The case of the Indian business process outsourcing industry. *Academy of Management Journal*, 53(5), 1050.
- Neubaum, D. O., & Zahra, S. A. (2006). Institutional ownership and corporate social performance. *Journal of Management*, 32, 108-131.
- O'Boyle, E. H., Forsyth, D. R., Banks, G. C., & McDaniel, M. A. (2012). A meta-analysis of the dark triad and work behavior: A social exchange perspective. *Journal of Applied Psychology*, 97, 557-579.
- O'Riordan, Linda, & Jenny Fairbrass. (2014). Managing CSR stakeholder engagement: A new conceptual framework. *Journal of Business Ethics*, 125: 121-45.
- Olsen, K. J., Dworkis, K. K., & Young, S. M. (2014). CEO narcissism and accounting: A picture of profits. *Journal of Management Accounting Research*, 26(2), 243-267.
- Pagell, M., & Wu, Z., (2009). "Building a More Complete Theory of Sustainable Supply Chain Management Using Case Studies of 10 Exemplars." *Journal of Supply Chain Management*, 45 (2), 37-56.
- Palmer, J. C., Holmes, R. M., & Perrewé, P. L. (2020). The Cascading Effects of CEO Dark Triad Personality on Subordinate Behavior and Firm Performance: A Multilevel Theoretical Model. *Group & Organization Management*, 45(2), 143-180. <https://doi.org/10.1177/1059601120905728>
- Panait, M., Voica, M. C., & Radulescu, I. (2014). The activity of capital market's actors: Under the sign of social responsibility. *Procedia Economics and Finance*, 8, 522-28.
- Park, J., Mool, P., Na, J., & Lee, C. (2014). The effects of creating shared value on corporate performance. *Journal of Distribution Science*, 12, 29-35.
- Patel, P. C., & Cooper, D. (2014). The harder they fall, the faster they rise: Approach and avoidance focus in narcissistic CEOs. *Strategic Management Journal*, 35(10), 1528-1540.
- Paulhus, D. L., & Williams, K. M. (2002). The dark triad of personality: Narcissism, machiavellianism, and psychopathy. *Journal of Research in Personality*, 36(6), 556-563
- Paulhus, D., Robins, R., Trzesniewski, K., & Tracy, J. (2004). Two replicable suppressor situations in personality research. *Multivariate Behavioral Research*, 39, 301-326.
- Peake, W., Davis, P., & Cox, M. (2015). Being good for goodness sake. *Journal of Business research*, 25(1), 1-25.
- Perrini, F., Pogutz, S. & Tencani, A. (2006). *Developing corporate social responsibility: A European*

- perspective. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Petrenko, O. V., Aime, F., Ridge, J., & Hill, A. (2016). Corporate social responsibility or CEO narcissism? CSR motivations and organizational performance. *Strategic Management Journal*, 37, 262-279.
- Petrenko, O. V., Aime, F., Ridge, J., & Hill, A. (2016). Corporate social responsibility or CEO narcissism? CSR motivations and organizational performance. *Strategic Management Journal*, 37(2), 262-279.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2002). The competitive advantage of corporate philanthropy. *Harvard Business Review*, 80, 5-16.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). Strategy and society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility, *Harvard Business Review*, 84(12), 78-92.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The core competencies of the corporation, *Harvard Business Review*, 68(3), 79-93.
- Quazi A. M. (2003). Identifying the determinants of corporate managers' perceived social obligations. *Management Decision*, 41(9), 822-831.
- Ramanathan, K. V. (1976). Toward a theory of corporate social accounting. *The Accounting Review*, 51, 516-528.
- Reina, C. S., Zhang, Z., & Peterson, S. J. (2014). CEO grandiose narcissism and firm performance: The role of organizational identification. *The Leadership Quarterly*, 25(5), 958-971.
- Robbins, F. (2008). Why corporate social responsibility should be popularised but not imposed. *Corporate Governance*, 8, 330-341.
- Russo, M. V., & Fouts, P. A. (1997). A resource-based perspective on corporate environmental performance and profitability. *The Academy of Management Journal*, 40(3), 534-559.
- Sedikides, C., Campbell, W. K., Reeder, G., Elliot, A. J., & Gregg, A. P. (2002). Do others bring out the worst in narcissists? The "others exist for me" illusion. *Self and identity: Personal, social, and symbolic*, 103-123.
- Simon, Herbert A. (1945). *Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization*. New York: The Free Press.
- Smith, M. B., Hill, A. D., Wallace, J. C., Recendes, T., & Judge, T. A. (2018). Upsides to dark and downsides to bright personality: A multidomain review and future research agenda. *Journal of Management*, 44(1), 191-217.
- Sobel, M. E. (1982). Asymptotic confidence intervals for indirect effects in structural equation models. *Sociological Methodology*, 13, 290-321.
- Stöber, J. (2001). The Social desirability scale-17 (SDS-17): Convergent validity, discriminant validity, and relationship with age. *European Journal of Psychological Assessment*, 17(3), 2001, 222-232.
- Swanson, D. L. (2006). Corporation, be good! The story of corporate social responsibility. *Academy of Management Learning & Education*, 5, 379-382.

- Teece, D., Pisano, D. J., Teece, G., & Pisano, G. (1994). The dynamic capabilities of firms: An introduction, *Industrial and Corporate Change*, 3 (1994), 537-556.
- Teece, D., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- Tello, Carlos, & María del Pilar Rodríguez. (2014). Conceptual categories of the study organizational social responsibility. *Hallazgos*, 11, 119-35.
- Templer, K. J. (2012). Five-Factor model of personality and job satisfaction: The importance of agreeableness in a tight and collectivistic Asian society. *Applied Psychology*, 61(1), 114-129.
- Thomas, A. S., & Simerly, R. L. (1994). The chief executive officer and corporate social performance: An interdisciplinary examination. *Journal of Business Ethics*, 13, 959-968.
- Turker, D. (2009). Measuring corporate social responsibility: A scale development study. *Journal of Business Ethics*, 85, 411-427.
- Valentine, S., & Fleischman, G. (2008). Professional ethical standards, corporate social responsibility, and the perceived role of ethics and social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 82, 657-666.
- Van der Valk, W., & van Iwaarden, J. (2011). Monitoring in service triads consisting of buyers, subcontractors and end customers. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 17(3), 198-206.
- Van Marrewijk, M., & Werre, M. (2003). "Multiple levels of corporate sustainability", *Journal of Business Ethics*, 44(2), 107-119.
- Van Scotter, J. R., Roglio, K. D. (2020). CEO bright and dark personality: Effects on ethical misconduct. *Journal of Business Ethics*, 164, 451-475.
- Waldman D. A., Siegel D. S., Javidan M. (2006). Components of CEO transformational leadership and corporate social responsibility. *Journal of Management Studies*, 43(8), 1703-1725.
- Wales, W. J., Patel, P. C., & Lumpkin, G. T. (2013). In pursuit of greatness: CEO narcissism, entrepreneurial orientation, and firm performance variance. *Journal of Management Studies*, 50(6), 1041-1069.
- Wang, H., Qian, C. (2011). Corporate philanthropy and corporate financial performance: the role of stakeholder response and political access. *Academy of Management Journal*, 54, 1159-1181.
- Westphal, J. D., & Fredrickson, J. W. (2001). Who directs strategic change? Director experience, the selection of new CEOs, and change in corporate strategy. *Strategic Management Journal*, 22(1), 1113-1137.
- Westphal, J. D., & Zajac, E. J. (1995). Who shall govern? CEO/board power, demographic similarity, and new director selection. *Administrative Science Quarterly*, 40(1), 60-83.
- Whitley, B. E. (1998). Factors associated with cheating among college students: A review. *Research in Higher Education*, 39(3), 235-274.
- Wiersema, M. F., & Bantel, K. A. (1992). Top management team demography and corporate strategic change. *Academy of Management Journal*, 35, 91-121.

- William, B. W., & David, B. C. (2011). *Strategic corporate social responsibility: Stakeholders in a global environment*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Wiseman, J. (1982). An evaluation of environmental disclosures made in corporate annual reports. *Accounting, Organizations and Society*, 7(1), 53-63.
- Yim, S. (2013). The acquisitiveness of youth: CEO age and acquisition behavior. *Journal of Financial Economics*, 108(1), 250-273.
- Zhao, H., & Seibert, S. E. (2006). The big five personality dimensions and entrepreneurial status: A meta-analytical review. *Journal of Applied Psychology*, 91(2), 259-271.
- Zhao, M. (2006). Conducting R&D in countries with weak intellectual property rights protection. *Management Science*, 52(8), 1185-1199.
- Zhu, D. H., & Chen, G. (2015a). CEO narcissism and the impact of prior board experience on corporate strategy. *Administrative Science Quarterly*, 60(1), 31-65.
- Zhu, D. H., & Chen, G. (2015b). Narcissism, director selection, and risk-taking spending. *Strategic Management Journal*, 36(13), 2075-2098.

The Effects of Negative CEO Traits on Corporate Social Responsibility: Focusing on the Mediating Impacts of Dynamic Capabilities

Jaehoon Choi* · Jong Hye Park** · Jae Kyu Myung***

This study documents the influence of CEOs with negative personality traits on corporate social responsibility (CSR) performance and demonstrates the mediating effect of dynamic capabilities. It aims to analyze CEO personality traits (especially negative traits) through a focus on companies' CSR activity performance and dynamic capacities. We argue that negative CEO traits ultimately influence CSR activities by means of the mediating effect of dynamic capabilities. The results show that CEO machiavellianism and psychopathy negatively affect CSR performance, and that there is a complete mediating effect by the company's dynamic capabilities on CSR activities in relation to the environment and society. On the other hand, there are partial effects on the CSR activities of members of the organization. Despite the perception that individual-level variables such as a CEO's personality and characteristics are the most critical factors to be considered in a company's business strategy, studies on how CEOs' psychological characteristics affect CSR performance have been somewhat lacking. A CEO's personality traits affect their company's economic and financial management performance amidst a rapidly changing environment and in the face of pressure from internal and external stakeholders. Therefore, various in-depth studies on CEO personality traits are critical, so that companies can in future secure competitive advantage and enhance value creation through their corporate social responsibility performance.

Key words: CEO's negative personality trait, corporate social responsibility, dynamic competence

* Doctoral Student, Graduate School of Sustainability Management, Inha University, choijaehoon1984@gmail.com, First Author

** Ph.D., Graduate School of Sustainability Management, Inha University, juny8106@gmail.com, Co-author

*** Assistant Professor, College of Work and Study in Parallel Department of Small and Medium Enterprise Management, Korea University of Technology & Education, jaekyummyung@koreatech.ac.kr, Corresponding Author

■ 저자 소개

최재훈(Jaehoon Choi) 인하대학교 대학원 지속가능경영 전공에서 박사과정 중이다.

박종혜(Jong Hye Park) 인하대학교 대학원 지속가능경영 전공에서 박사과정 중이다.

명재규(Jae Kyu Myung) 고려대학교에서 학사, KAIST에서 석사, 인하대학교에서 박사를 취득했다. 현재 한국기술교육대학교 강소기업경영학과 조교수로 재직 중이다. 기업의 사회적 책임 관련 주제를 주로 연구하고 있으며 SSCI 및 국내외 학술지에 논문을 발표하고 있다.