

New 조직문화를 이끄는 리더십 트랜스포메이션의 조건
'작은' 조직을 강력하게 만드는 'FFS 이론'의 활용

보충심화 학습자료

New
조직문화를 이끄는
리더십
트랜스포메이션의
조건

목차

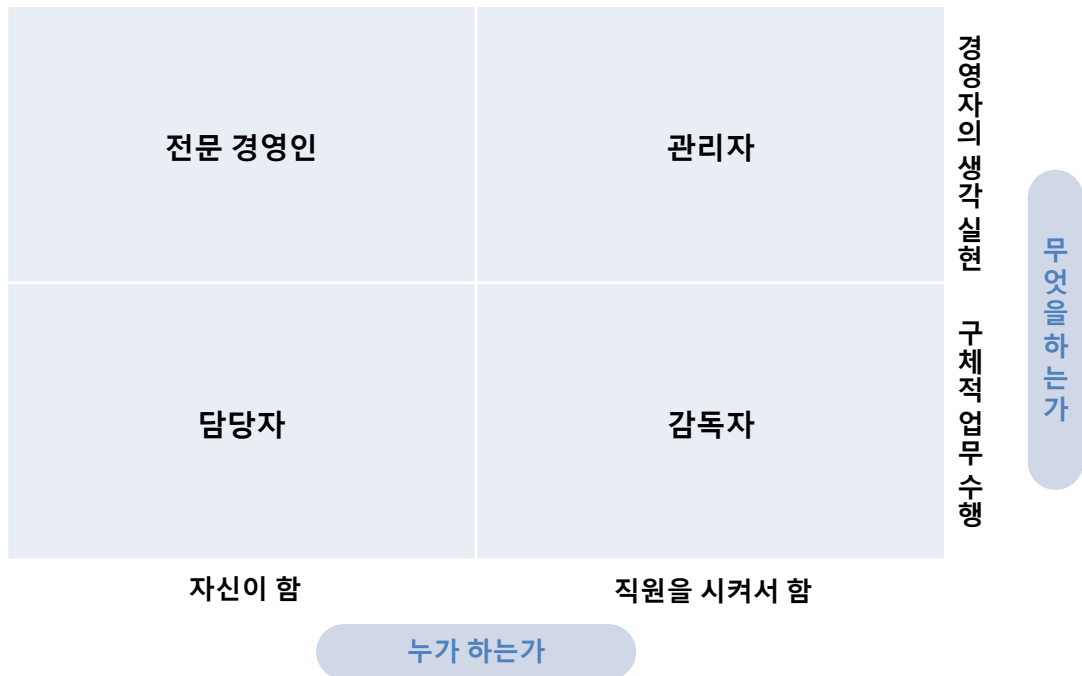
1. 작은 조직을 위한 리더의 역할
2. 직원의 강점을 끌어내는 FFS 이론
3. 개인 및 그룹의 특성에 따른 생산성 증진법

1. 작은 조직을 위한 리더의 역할

1.1 작은 조직에서의 리더 역할에 대한 이해

1. 리더가 하는 일

리더란 경영자의 생각을 직원을 통하여 실현하는 사람으로, 리더가 무엇인지 명확하게 이해하기 위해서는 먼저 리더가 하는 일에는 어떠한 것들이 있는지 알아보아야 한다. 다음은 리더가 하는 일을 사분면으로 나타낸 것이다.



<그림 1-1> 보육과정 운영 평가의 과정

해당 그림에서 세로축은 업무를 나타내는 것으로, ‘경영자의 생각을 실현한다’와 ‘구체적인 업무 수행’ 두 가지로 나뉘며 가로축은 업무 수행의 주체를 나타내는 것으로, ‘자신이 한다’와 ‘직원이 하도록 한다’로 나뉜다. 세로축을 살펴보면 ‘경영자의 생각을 실현하는 것’은 주로 계획을 수립하고 구상하는 업무를 하는 것을 말하며, ‘구체적인 업무 수행’은 일상적으로 반복되는 업무를 하는 것을 말한다. 가로축을 살펴보면 ‘자신이 하는 것’은 담당자가 되는 것이고 ‘직원이 하도록 지시하는 것’은 리더가 되는 것이다. 따라서 리더는 업무의 성격과 수행 방식에 따라 현재 자신의 위치를 파악한 뒤, 사분면 중 어디에 비중을 둘 것인지 판단해야 한다.

2. 직원을 시켜 결과를 얻는 역할

〈그림 1-1〉의 전문 경영인은 이상과 비전을 함께 생각하는 리더로, 경영자가 생각하는 이상과 비전을 실현하기 위해 대책을 마련하고 추진한다. 기업 내부에서는 경영 전략실이나 경영 기획실의 직원들이 이에 해당하며, 기업 외부에서는 경영 컨설턴트가 이러한 역할을 담당한다.

〈그림 1-1〉에서 말하는 리더는 이러한 일련의 업무를 직원을 통하여 실현시키는 사람으로, 일반적으로 과장, 부장, 팀장의 직위에 있는 사람들이 대표적이다. 전문 경영인과 리더의 차이점은 전문 경영인은 자신이 직접 업무를 수행하지만 리더는 업무를 직원에게 지시한다는 것이다. 이는 리더 업무의 주요한 특징이라고 할 수 있다.

1.2 주어진 일을 확실하게 하는 리더

1. 자신의 업무를 확실하게 수행하는 리더

기본적으로 리더는 업무를 직원에게 지시하고 이를 관리하는 역할을 담당하나, 기업의 특성상 자신 고유의 업무를 담당하게 되는 리더도 있다. 특히 중소기업은 경제적으로나 인력적으로 여유가 없기 때문에 리더가 직원들을 관리하면서 동시에 많은 양의 업무를 담당하게 된다. 이러한 경우 리더가 자신의 업무를 확실하게 수행하는 것은 매우 중요하다. 자신만의 업무가 없거나 이를 제대로 수행하지 못하는 리더는 현장 업무에 대한 감이 떨어지게 되고, 이로 인해 직원 관리도 어려워지기 때문이다. 뿐만 아니라 오늘날에는 직위의 평준화, 중노년층의 비대화의 문제로 리더가 담당해야 할 업무가 점점 더 많아지고 있기 때문에 과장급 이상의 중간관리자들은 자신의 업무를 하면서 동시에 리더의 역할도 제대로 해내야 한다.

2. 직원 관리에 힘쓰는 리더

물론 리더 본연의 업무는 경영자의 생각을 직원을 통해 실현하는 것이기 때문에 리더는 관리자의 역할도 수행해야 한다. 만약 리더가 오로지 자신의 업무에만 매달려 사소한 일에 시간을 소비하고 직원 관리를 등한시한다면 이는 리더로서 불성실한 것이다. 또한 직원을 통해 구체적으로 업무가 진행되도록 하여도 업무의 방향성이 경영자의 생각과 멀어진다면 이 역시 리더의 역할을 제대로 해냈다고 볼 수 없다. 즉, 리더로서 중요한 것은 자신의 역할을 정확히 이해한 뒤 자신이 해야 하는 업무와 직원을 통해 해야 하는 업무를 구분하여 올바른 방향으로 추진하는 것이라고 볼 수 있다.

1.3 경영자의 가치관을 공유하는 리더

1. 경영자의 가치관을 따르는 리더

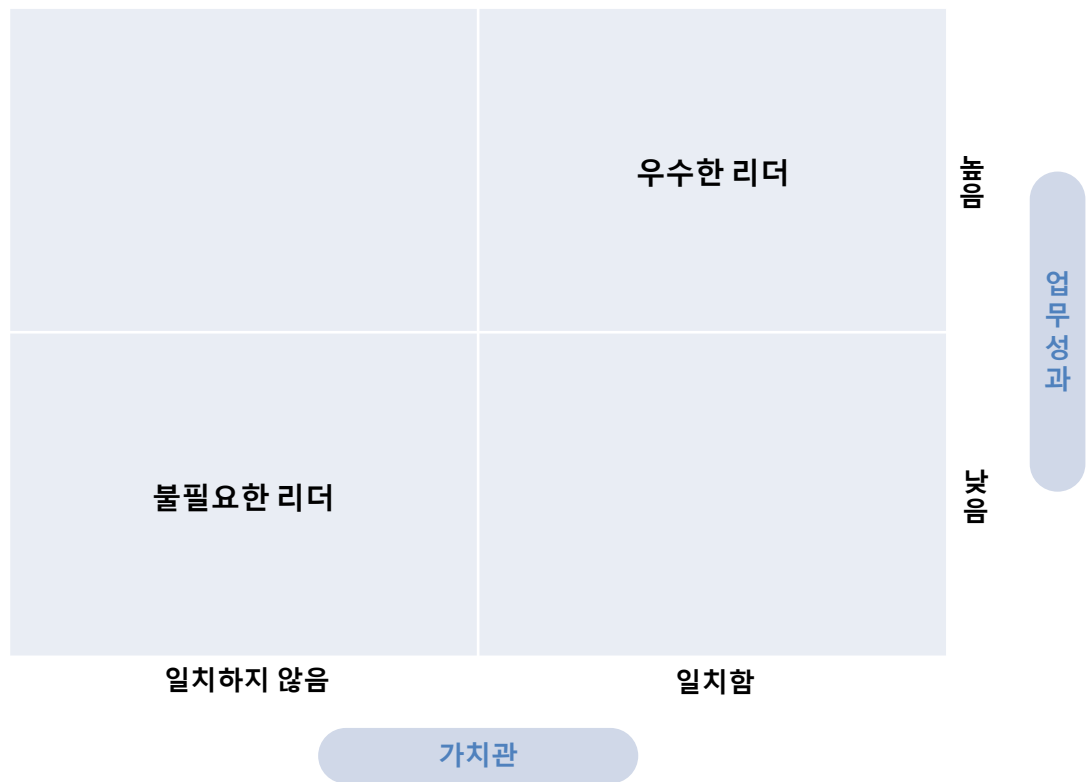
앞서 리더란 ‘직원을 통해 경영자의 생각을 실현하는 사람’ 이라고 정의하였다. 여기서 말하는 경영자의 생각이란 경영자의 인생관과 인간관, 경영 철학까지 포괄하는 경영자의 가치관을 가리키는 개념이다. 따라서 리더는 이러한 경영자의 가치관을 정확하게 이해하고 있어야 한다.

특히 중소기업은 경영자의 생각이 곧 경영 이념과 경영 방침이 되는 경우가 많다. 때문에 경영자의 가치관과 리더의 가치관이 다르다면 경영 이념과 경영 방침도 어긋나게 된다. 또한 경영자의 가치관을 이해할 수 없거나 근본적으로 경영자의 가치관에 동의할 수 없다면 리더의 자질이 부족하다고 판단할 수 있으므로 리더는 스스로 경영자의 가치관과 자신의 가치관이 얼마나 일치하며 이를 어떻게 따를 수 있을지 고민해 보아야 한다.

2. 경영 이념을 우선시하는 리더

기업과 경영자 입장에서 가장 바람직한 리더는 경영 이념과 가치관이 일치하고 업무 성과도 좋은 리더이다. 반대로 가장 바람직하지 않은 리더는 경영 이념과 가치관도 맞지 않고 업무 성과도 좋지 않은 리더이다.

이 두 가지 유형의 리더는 명백하게 구분할 수 있으나, 문제는 경영자와 가치관은 일치하지만 성과가 좋지 않은 리더와 경영자와 가치관은 다르나 업무 성과는 훌륭한 리더이다. 많은 경영자는 후자에 해당하는 리더를 전자에 해당하는 리더보다 좋게 평가한다. 그러나 현명한 경영자는 리더의 능력이 아무리 뛰어나도 경영 이념과 가치관이 다르다면 그를 리더로 선택하지 않는다. 이는 당장의 기업의 이익보다는 회사의 미래를 생각하는 것으로, 회사와 가치관이 맞지 않는 리더의 능력이 좋을수록 기업에 미치는 영향력이 점차 커지게 되기 때문이다. 결국 현재는 성과를 많이 내더라도 향후 문제가 발생할 가능성이 높아지게 되는 것이다. 그러나 당장은 업무 성과가 좋지 못해도 가치관이 일치하는 리더는 회사에 공헌하고 싶은 마음이 강하기 때문에 발전할 가능성이 크다. 이는 리더뿐만 아니라 일반 직원에도 해당되는 것으로, 이러한 구성원은 업무 내용이 바뀌거나 부서를 옮길 시 능력을 발휘하게 될 수도 있다.



〈그림 1-2〉 가치관과 업무성과에 따른 리더의 자질

2. 직원의 강점을 끌어내는 FFS 이론

2.1 FFS 이론의 이해

1. 성과주의에 대한 몰이해

우리 사회는 오래전부터 성과주의를 도입하고자 했지만 현실적으로 성과주의를 바탕으로 하는 기업은 매우 드물다. 그 이유는 팀 성과를 단순한 개인 성과의 합으로 보고 한정된 이익을 사람 수로 분배하여 경쟁을 부추기는 분위기 때문이다. 최근에는 과거에 비해 조직이 거대해지고 복잡해지면서 부서의 모든 직원이 서로 능력을 모으고 보완해야 비로소 성과를 만들어낼 수 있는 업무가 많아졌다. 그럼에도 불구하고 획일적으로 부서의 성과를 개인의 성과가 모인 것으로 간주하여 개인에게無理하게 성과를 강요하게 되면 업무에 혼란이 생길뿐만 아니라 직원들 간의 관계가 악화되어 부서의 성과에도 악영향을 주고, 평가에 대한 불만으로 직원들의 의욕도 떨어지게 된다.

직원은 직장 안에서 자신의 강점을 살릴 수 있을 때 가장 의욕적으로 업무에 임할 수 있다. 즉, 직원들끼리 서로 강점을 살려주고 약점을 보완해줄 때 일체감이 생기고 성과도 높아지게 되는 것이다. 따라서 리더는 직원의 장단점을 확실하게 파악하여 직원의 강점을 최대한 활용할 수 있어야 한다.

2. FFS 이론의 우수성

FFS 이론은 조직 심리학자 고바야시 게이치가 1979년 미국 최적 조직편성 프로젝트에 참가하여 개발한 이론으로, 직원의 강점을 살리고 부서의 성과를 높일 수 있는 ‘개성을 이용한 조직 편성법’이다. FFS 이론에서는 보전작용, 확산작용, 변별작용, 수용작용, 응축작용의 5가지 작용의 조합으로 사람의 사고와 행동을 설명하며, 조직구성원의 유형에 따라 이를 보완해 주면 보다 뛰어난 업무 성과를 낼 수 있다고 주장한다.

실제로 해당 이론을 바탕으로 실험을 한 결과, 개성이 비슷한 사람들로 구성된 부서에서는 총 6명이 9명 만큼의 업무 성과를 내었고 각기 다른 개성을 가진 사람들이 모여 서로를 보완한 부서에서는 총 8명이 12명 만큼의 성과를 내었으며, 개성이 강한 사람이 10명이 모인 부서는 6명 만큼의 업무 성과를 낸 것으로 나타났다. 이처럼 FFS 이론은 조직구성원의 생각을 전환하여 새로운 업무 방향을 제시하기 위한 방법으로 활용할 수 있다.

2.2 FFS 이론의 활용법

1. FFS 이론 테스트 방법

FFS는 다섯 가지 성격과 그에 따른 스트레스(Five Factors & Stress)의 머릿글자를 딴 것으로, 해당 이론을 활용한 테스트에서는 사람의 개성을 A 결집력, B 포용력, C 분별력, D 추진력, E 지구력의 다섯 가지로 구분한다. 테스트는 총 80문항으로 각 질문에 대해 '매우 그렇다' 부터 '전혀 그렇지 않다' 까지 4점 척도로 대답한 뒤 점수를 합하면 다섯 가지 유형 중 어디에 속하는지 판단할 수 있다. FFS 이론 테스트의 가장 큰 특징은 스트레스 정도를 파악할 수 있다는 것으로, 각 유형은 스트레스 정도에 따라 긍정적 또는 부정적으로 발현될 수 있다. 각 유형의 평균점수는 A 결집력 10.03점, B 포용력 13.45점, C 분별력 11.06점, D 추진력 10.13점, E 지구력 11.51점, S 스트레스 7.94점이므로 자신의 점수가 평균과 비교했을 때 어떠한지도 비교할 수 있다. 예를 들어, 결집력인 A의 점수가 평균보다 높으면 결집력의 특징이 두드러지게 나타난다는 의미이다.

2. FFS 이론의 성격 유형

FFS 이론에서 구분하는 총 다섯 가지 성격 유형의 특징은 다음과 같다.

1) A 결집력이 강한 사람

자신의 경험을 통해 만들어진 기준에 타당하면 받아들이고 그렇지 않은 것은 거부하는 경향이 있다. 가치관이 분명하고 강한 신념을 가지고 있으며 책임감이 강하다. 지도자의 자질이 있고 도덕적이고 규범적이다.

2) B 포용력이 강한 사람

다른 사람의 기분이나 외부의 상황을 적극적이고 너그럽게 받아들인다. 다른 사람이 기뻐하는 모습을 보고 행복을 느끼기 때문에 늘 주변 사람들을 챙겨주고 타인의 이야기에 귀를 기울인다. 모성애가 풍부하고 긍정적이고 관대하다.

3) C 분별력이 강한 사람

자신의 내부 상황과 외부 상황을 냉철하고 본능적으로 판별한다. 모든 상황을 냉정하게 분석하고 합리적으로 판단한다. 논리적이고 분석적이며 이성적이다.

4) D 추진력이 강한 사람

자신의 능력을 키우고 발전시키기 위해 외부 환경을 적극적으로 이용하고 자신의 것으로 만들려는 경향이 강하다. 혁신적이고 창조적인 것을 생산한다. 활동적이고 적극적이며 창조적이다.

5) E 지구력이 강한 사람

자신의 생각을 고수하고 유지하기 위해 에너지를 낭비하지 않으려고 한다. 꼼꼼하고 꾸준한 성격이며 흐름에 맡기어 일을 진행한다. 지구력이 있고 늘 주변 사람들과 협력하며 순종적이다.

〈표 2-1〉 FFS 이론 기본표

원인		A 결집력	B 포용력	C 분별력	D 추진력	E 지구력
유스트레스	긍정적 반응	도덕적	관용적	이성적	창조적	순종적
		규범적	긍정적	분석적	적극적	인내심
		사회성		논리성	적응성	
	주요 특성	지도력	모성애적	논리적	활동적	협동적
디스트레스	부정적 반응	배타적	도피적	확률적	향락적	종속적
		지배적	자학적	궤변적	파괴적	타협적
		비사회성		비논리성	부적응성	
	주요 특성	독선적	간섭적	기계적	저돌적	맹목적
특징		지도력이 있고 책임감이 강함	사람들을 챙겨주고 타인의 이야기에 귀를 기울임	상황을 냉철하게 분석하고 합리적으로 판단함	혁신적이고 창조적인 것을 생산함	꼼꼼하고 꾸준한 성격으로 흐름에 맡기어 일을 진행함

3. 개인 및 그룹의 특성에 따른 생산성 증진법

3.1 성격별 스트레스 관리법

1. FFS 이론 성격 유형별 스트레스 관리법

앞서 살펴본 FFS 이론 테스트에 따르면 스트레스가 알맞은 정도일 때 다섯 가지의 성격이 각각 A 지도력, B 모성애적, C 논리적, D 활동적, E 협조적이라는 특징을 나타낸다는 것을 알 수 있다. 그러나 인간관계에 문제가 있거나 업무가 자신과 맞지 않아 스트레스가 과다하면 다섯 가지 성격이 각각 A 독선적, B 간섭적, C 기계적, D 저돌적, E 맹목적으로 변질되어 나타난다. 즉, 스트레스를 많이 받게 되면 그 사람의 가장 큰 장점이 가장 큰 단점으로 변하게 되는 것이다. 그러므로 리더는 각 유형별 스트레스 관리 방법을 인지하여 직원들이 스트레스를 받아 장점이 단점이 되지 않도록 늘 주시해야 한다.

1) A 결집력이 강한 사람

자신의 가치관과 신념을 존중받지 못할 때 가장 큰 스트레스를 받으며 독선적이고 배타적인 모습을 보이게 된다. 이때 리더는 “자네가 옳다는 것을 알고 있으니 자신감을 갖게.”와 같은 말을 통해 이러한 유형의 직원의 가치관을 긍정하거나 정의감에 호소하는 것이 좋으며, “다들 하지 않는가. 지시하는 대로 하게.”와 같이 맹목적인 순응을 요구하는 것은 적절하지 않다.

2) B 포용력이 강한 사람

자신이 없는 존재로 취급 당하거나 위기감이 생길 때 가장 큰 스트레스를 받으며 간섭적이고 자학적인 모습을 보이게 된다. 이때 리더는 “자네가 없으면 안되지.”와 같은 말을 통해 이러한 유형의 직원의 존재감을 살려주는 것이 좋으며, 위기감에 호소하는 것은 적절하지 않다.

3) C 분별력이 강한 사람

의리, 인정 등이 중시되는 감정적인 환경에 놓이거나 비논리적이고 불합리한 상황에 있을 때 가장 큰 스트레스를 받으며 기계적이고 궤변적인 모습을 보이게 된다. 이때 리더는 “자네의 뛰어난 분석력으로 판단을 해보게.”와 같은 말을 통해 이러한 유형의 직원의 판단을 신뢰하는 것이 좋으며, 정에 호소하는 것은 적절하지 않다.

4) D 추진력이 강한 사람

자유롭게 행동할 수 없거나 행동에 규제를 받을 때 가장 큰 스트레스를 받으며 충동적이고 공격적인 모습을 보이게 된다. 이때 리더는 “무언가 재미있는 일을 해서 모두를 놀라게 해보게.” 와 같은 말을 통해 이러한 유형의 직원의 행동을 기대하는 모습을 보여주는 것이 좋으며, 정의감에 호소하는 것은 적절하지 않다.

5) E 지구력이 강한 사람

명확한 지침이 없거나 자유로운 환경에서 새로운 일을 해야 할 때 가장 큰 스트레스를 받으며 맹목적이고 소극적인 모습을 보이게 된다. 이때 리더는 “모두 열심히 하니 자네도 동참하게.” 와 같은 말을 통해 이러한 유형의 직원에게 동료임을 의식하게 하는 것이 좋으며, 지나친 기대를 거는 것은 적절하지 않다.

2. FFS 이론 성격 유형별 업무 동기부여 방법

FFS 이론의 다섯 가지 성격 유형은 스트레스 관리 방법뿐만 아니라 업무를 수행하는 방식도 모두 다르다. 따라서 리더는 각 유형별로 가장 효율적인 업무 동기부여 방법을 인지하여 이에 따라 업무 수행에 협조할 수 있도록 동기부여해야 한다.

1) A 결집력이 강한 사람

업무 지시 시, 매뉴얼대로 하도록 강요하면 강하게 반발하거나 이를 거부할 수 있으므로 매뉴얼 이용 방법과 내용을 스스로 선택하여 재량껏 결정하도록 지원한다.

2) B 포용력이 강한 사람

업무 매뉴얼 내용과 이용 방법에 좌우되지 않고 처음부터 마지막까지 내용을 스스로 완전히 습득하려고 하나 글자 그대로 이해하는 경향이 있으므로 추후 이해한 내용을 다시 한번 검토하도록 한다.

3) C 분별력이 강한 사람

업무 매뉴얼을 있는 그대로 받아들이기보다는 비평하고 평가하려고 하므로 매뉴얼을 연구할 수 있는 기회를 주고 이를 바탕으로 훌륭하게 업무를 수행할 것을 지시한다.

4) D 추진력이 강한 사람

업무 매뉴얼이 필요 없는 유형으로 매뉴얼을 강요하면 의욕을 상실하기 때문에 업무 매뉴얼로 마찰하거나 문제가 발생할 수 있는 여지를 사전에 차단하는 것이 좋다.

5) E 지구력이 강한 사람

자신의 세계에 침입하려고 하면 곧바로 거부하나 조직 전체가 업무 매뉴얼을 따른다고 하면 바로 협조하는 유형으로 강연회나 교육에 참가하도록 하여 직접 매뉴얼을 지도하거나 체감하게 한다.

<표 3-1> FFS 이론 성격유형별 업무 매뉴얼 동기부여 방법

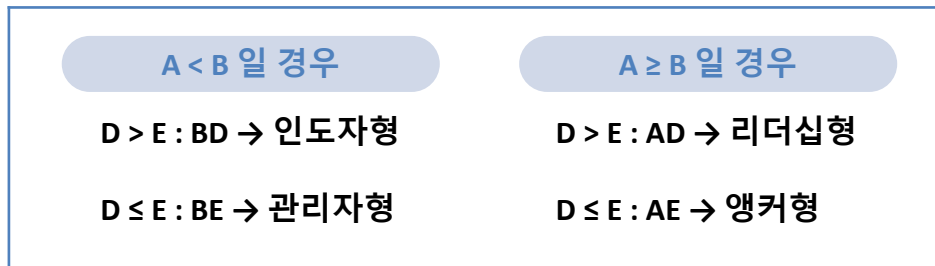
유형	업무 매뉴얼 습득방법	업무 매뉴얼 동기부여법
A 결집력	- 매뉴얼 이용방법과 내용을 스스로 선택하여 결정함 - 강요하는 느낌이 있으면 강하게 반발하고 철저하게 거부함	- 본인이 선택할 수 있게 함 - 강요하는 느낌을 주어서는 안됨
B 포용력	- 매뉴얼 내용과 이용방법에 좌우되지 않고 처음부터 마지막까지 내용을 완전히 이해하려고 함 - 매뉴얼의 기능을 이해하고 활용하는 데에 가장 적절함	매뉴얼의 내용을 글자 그대로 이해하기 때문에 이해한 내용을 살펴볼 수 있도록 함
C 분별력	매뉴얼을 있는 그대로 받아들이기보다는 비평하고 평가하려고 함	매뉴얼을 연구하도록 하고 그것을 바탕으로 훌륭하게 업무를 하라고 방향을 제시하는 것이 좋음
D 추진력	- 매뉴얼이 필요 없음 - 강요하면 의욕을 상실함	사전에 마찰을 없애고 의문을 해소한다는 식으로 활용하는 것이 바람직함
E 지구력	- 자신의 세계에 침입하려고 하면 곧바로 거부함 - 조직 전체가 매뉴얼을 따른다면 바로 협조함	- 매뉴얼을 이해하는 것만으로는 효과가 없음 - 강연회, 교육에 참가하도록 하고 직접 지도하게 하면 더욱 효과적임

3.2 FFS 이론으로 파악하는 4가지 유형

1. FFS 이론에 따른 4가지 조직구성원 유형

앞서 살펴본 FFS 이론 테스트에 따른 다섯 가지 성격 유형은 강약의 차이는 있으나 한 명의 사람에게 모두 관찰할 수 있는 특성이기 때문에 다섯 가지 성격 유형 중 특히 어떤 요소가 강하게 나타나는가에 따라 조직구성원의 유형을 다시 네 가지로 구분할 수 있다.

먼저 테스트를 통해 나온 결과에서 A 결집력, B 포용력을 비교하여 A와 B 중 어느쪽이 높은지 확인한다. 만약 A와 B의 수치가 같으면 A가 높은 것으로 판단한다. 다음으로 D 추진력과 E 지구력 중 어느쪽이 높은지 확인한다. 만약 D와 E의 수치가 같으면 E가 높은 것으로 판단한다. 이렇게 성격 유형을 분류하면 각각 BD타입, BE타입, AD타입, AE타입으로 구분할 수 있다.



〈그림 3-1〉 FFS 이론에 따른 조직구성원 유형 판단 방법

1) BD타입

인도자형(TG)이라고 부르며, 환경 변화를 민감하게 감지하고 적극적으로 돌진하는 스타일이다. 신규 업무와 사업의 활동을 시작하는 것이 특기인 이 타입은 정찰꾼 역할을 한다.

2) BE타입

관리자형(ML)이라고 부르며, 인간미가 풍부하여 사람들이 함께 오랫동안 일하고 싶어하는 스타일이다. 모든 사업에 불가결한 인재로 이 타입은 중재자 역할을 한다.

3) AD타입

리더십형(LM)이라고 부르며, 정신력이 강하고 사명감과 결단력이 있는 행동파이다. 늘 혁신적인 일을 만들고 시장을 확대하는 일이 장기인 이 타입은 개척자 역할을 한다.

4) AE타입

앵커형(AN)이라고 부르며, 자신의 가치 기준, 규범을 충실하게 이행한다. 후방에 배치되어 기업의 안정을 지키는 보좌 역할을 한다.

3.3 유형별 장점을 활용한 생산성 향상법

1. 조직구성원 유형별 장점 및 단점

앞서 살펴본 네 가지 유형의 조직구성원은 각기 다른 측면에서 성과를 발휘할 수 있기 때문에 각 유형별 인재가 부서나 팀에 골고루 배치되는 것이 가장 바람직하다. 만약 각 유형의 인재가 균형 있게 배치되지 못하고 한 부서에 집중되어 있을 경우 조직과 부서의 성과를 현저하게 저하시킬 수 있으므로 리더는 이에 유의해야 한다. 다음은 네 가지 유형의 조직구성원이 영업팀에 소속되어 있다고 가정했을 때 나타날 수 있는 장점과 단점에 대한 내용이다.

1) 인도자형(BD타입)

인도자형의 사람은 뛰어난 정보 수집력과 발 빠르게 행동하는 성격 덕분에 새로운 고객을 개척할 수 있다. 그러나 금방 싫증을 내거나 허풍을 떠는 경향이 있기 때문에 다음 단계의 일을 진행하는 데 어려움을 겪는다.

2) 리더십형(BE타입)

인도자형이 찾아낸 시장과 기업 매출을 특유의 사명감과 행동력으로 유지하고 확대해 나간다. 거래의 계약과 대규모 수주를 계약으로 연결시킬 수 있는 힘이 있으나 융통성이 부족하고 강직한 성격이기 때문에 고객을 오랫동안 관리하는 일에는 어려움을 겪는다.

3) 관리자형(ADE타입)

리더십형이 성사시킨 고객의 까다로운 요구를 능숙하게 해결하고 다루기 힘든 고객에게 유연하게 대처하여 고객과의 관계를 매끄럽게 유지할 수 있다.

4) 앵커형(AE타입)

고객 데이터 관리와 유지를 하며 후방에서 확실하게 지원할 수 있다. 시장과 고객을 경쟁사로부터 확고하게 사수해야 할 때 장점을 발휘한다.

2. 조직구성원 유형별 동기부여 방법

FFS 이론에 따른 네 가지의 조직구성원 유형은 각자 가지고 있는 장점과 단점이 매우 뚜렷하기 때문에 업무 수행을 위한 동기부여 방법도 모두 다르다. 따라서 리더는 각 유형별로 가장 효율적인 업무 동기부여 방법을 인지하여 이에 따라 업무 수행에 협조할 수 있도록 동기부여해야 한다. 다음은 조직구성원의 유형별로 긍정적 동기부여 방법과 부정적 동기부여 방법을 구분한 것이다.

〈표 3-2〉 조직구성원 유형별 업무 동기부여 방법

유형	긍정적 동기부여 방법	부정적 동기부여 방법
TG 인도자형	• 행동에 대한 기대 • 존재 존중	• 행동 규제 • 위기감을 부추김
LM 인도자형	• 고유의 가치관 존중 • 행동에 대한 기대	• 가치관 부정 • 행동 규제
ML 관리자형	• 존재 존중 • 협조 의뢰	• 위기감을 부추김 • 기대함
AN 앵커형	• 고유의 가치관 존중 • 협조 의뢰	• 가치관 부정 • 기대함

3. 조직구성원 유형별 교육법

업무 동기부여 방법과 마찬가지로 네 가지의 조직구성원 유형을 교육하는 방법은 모두 다르다. 다음은 조직구성원의 유형별로 효과적인 교육 방법을 정리한 것이다.

〈표 3-3〉 조직구성원 유형별 교육 방법

유형	자기학습	교육방법
TG 인도자형	• 개념형 학습 • 개략적으로 이해 • 표준화하여 배움	• 끊임없이 칭찬하며 적당히 교육함 • 궁금한 점만 해소함
LM 인도자형		• 스스로 선택하게 하고 강요하지 않음
ML 관리자형	• 중량(重量)형 학습 • 상세하게 이해 • 평준화하여 배움	• 학습 단계의 체크리스트를 이용함 • 강습회와 교육을 준비함 • 꼼꼼하고 세심하게 교육함
AN 앵커형		• 스스로 선택하게 함 • 강습회와 교육을 준비함