

그동안 공부했던 리더십을 정리하는 의미로 상황대응형리더십에 대해 과제를 제시하며 작성방법에 대해 공지합니다(2개의 리포트 중 첫 번째 리포트입니다).

상황대응형리더십은 경영학분야에서 만들어져 많이 활용됐지만 그 응용력은 환경과 상황에 무관하며 무한에 가깝습니다.

가령 여러분들 중에 커피숍에서 아르바이트를 했다면 아르바이트를 하며 느꼈던 점이 분명 있을 것입니다. 그 느낌과 경험을 바탕으로 내가 만약 커피숍 주인(리더)이 된다면 이라는 입장에서 상황대응형리더십을 만들어 보면 됩니다.

아르바이트생을 모집하며 커피숍주인은 대략의 상황대응형리더십의 체계를 잡아놔야 합니다.

만약 아르바이트생이 초보라면 얼마의 시간동안 일방적으로 지시할 것인지? 얼마의 시간이 지나면 위임할 것인지? 등

학교생활을 하며 하였던 동아리 활동, 봉사활동, 학급활동 등등 그런 상황과 환경은 무한합니다.

만약, 나는 학교생활도 사회생활도 미비했다하는 분들은 자신의 가족생활을 경험으로 상황대응형리더십을 만들면 됩니다.

내가 만약 부모가 된다면 아이들을 언제까지(나이 혹은 초중고대) 단계별로 나누고 상황대응형리더십의 모델로 리드할 것인가! 라는 입장에서 생각하고 작성하시면 됩니다.

정말 많은 상황과 환경을 상황대응형리더십을 통해 체계적으로 확립할 수 있습니다.

아직 어린나이의 여러분들이 리더로서의 역할보다는 팔로우로서의 역할을 더 많이 경험하였을 것이라고 생각합니다. 하지만 팔로우로서의 경험이 리더가 되는데 가장 필요한 요소이기도 하며 리더들을 보고 배우고 느낀 점을 자신이 리더가 되었을 때 반영하게 됩니다.

여러분들의 다양한 경험에서 우러나온 자신들만의 상황대응형 모델을 만들어 보시길 바랍니다.

· 과제제출 기간 : 4월 16일 화요일 까지 메일로 보내주세요.

※ 꼭! 메일제목과 첨부 파일명을 동일하게 아래의 형식으로 보내주세요!!!

※ 학교_학과_학년반_번호_이름_과제명

·메일제목: 폴리텍_의료정보_1A_2020110101_홍길동_리더십모델링

·첨부파일명: 폴리텍_의료정보_1A_2020110101_홍길동_리더십모델링.hwp

글과 글 사이에 있는 언더 바 '_' 꼭! 해주세요!

☆ 폴리텍_의료정보_1A_2020110101_홍길동_리더십모델링

목록 ▲ 위 | 아래 ▼

+ 보낸사람 허진 <superboy666@hanmail.net> 22.09.14 20:23 주소추가 수신차단

- 일반파일 1개 (8.5KB) 모두저장

폴리텍_의료정보_1A_2020110101_홍길동_리더십모델링.hwp 8.5KB 미리보기

※ 파일은 꼭! 한글(hwp, hwpx)이나 워드(docx, rtf)로 작성하여 원본 파일로 보냅니다. pdf파일, 사진파일등 기타파일은 안됩니다.

한글파일이 없는 경우 텍스트(txt) 파일도 가능합니다.

상황대응형 리더십 모델링 방법

첫 번째,

1. 여러분의 경험에 의한 상황을 제시합니다.

예) 커피숍 아르바이트생을 위한 단계별 상황대응형리더십 등.

두 번째,

2. 발달단계에 따른 4가지 리더십스타일을 제시합니다.

예) 1. 초보자 2. 중급자 3. 고급자 4. 최고급자 등.

세 번째,

3. 2번의 발달단계에 따른 구체적인 상황이나 사례를 제시합니다.

예) 중급자- 커피숍 서비스 동선 및 주문을 능숙하게 되는 0개월째의 직원으로 손님에 대한 기본 응대요령 및 주문 계산 시스템을 이해 및 숙지하며... 기타 등등.

※상황대응형 모델에 정답은 없습니다.

※가장 중요한 것은 자신의 경험에서 나온 상황대응형리더십 모델이어야 합니다.

※첨부된 과제양식은 최소한의 상황대응형 모델양식이므로 분량이 많을 시 수정하여 자신에 맞게 작성하셔도 무방합니다.

※마지막으로 아래에 학생들의 구체적인 사례를 제시하니 참고 하시기 바랍니다.

1. 상황제시 : 인터넷 쇼핑몰 회사 직원의 단계별 상황대응형 리더십

2. 발달단계에 따른 4가지 리더십스타일 제시

발달 단계	적절한 리더십 스타일
D 1 (한 달차 직원) 적성능력 - 낮다 의욕 - 높다	S 1 (지시형) 신입이라 미숙한 상태이며 목표가 무엇이고 좋은 방법인지 이야기해주며 지시한다.
D 2 (세 달차 직원) 적성능력 - 중간 의욕 - 높다	S 2 (지도형) 어느 정도 업무에 적응한 상황이며 지시함과 동시에 지원적 행동을 적절하게 사용한다.
D 3 (여섯 달차 직원) 적성능력 - 높다 의욕 - 낮다	S 3 (지원형) 해당 업무를 이제 도움 없이 처리할 수 있으며 반복되는 업무에 의욕이 없는 경우가 있다. 팀원의 노력에 지원해주고 의견을 경청해주어야 한다.
D 4 (1년차 직원) 적성능력 - 높다 의욕 - 높다	S 4 (지지형) 자신의 업무에 대해 통달한 상태이며 갑작스러운 상황에도 당황하지 않고 능수능란하게 대처한다.

3. 발달단계 D1 D2 D3 D4에 따른 구체적 설명

① 한 달차 알바생 : 이제 막 입사한 신입이라 회사의 업무가 구체적으로 어떻게 돌아가는지 모르는 상황이다. 의욕은 매우 높으나 할 수 있는 업무가 없는 상태이며 업무에 대해 가르칠 때 하나씩 자세하게 가르쳐줘야 하는 시기이다. 또한 잔 실수가 많으니 이를 질타하지 말고 격려가 우선시 되어야 한다.

② 세 달차 직원 : 신입사원의 모습이 없어지는 시기이다. 회사의 업무가 어떤 식으로 돌아가는지 파악이 완료되었으며 간단한 엑셀 업무나 단순반복 업무는 문제없이 해결하는 시기이다. 하지만 아직 완벽하지는 않아서 종종 실수할 때가 있으니 리더의 지시와 지원이 필요하다.

③ 여섯 달차 직원 : 자신이 맡은 업무를 이제 도움 없이 처리할 수 있는 시기이며 회사에 완전 적응된 시기라 반복되는 업무에 의욕이 없을 수 있으니 주의하여야 한다. 이 직원의 노력에 지원해주고 의견을 제시할 때 경청하는 게 중요하다.

④ 1년차 직원 : 자신의 업무에 통달한 상태이며 예상치 못한 일이 생겨도 당황하지 않고 팀원들과 의견을 교환하여 소통하고 신속하게 업무를 처리한다. 리더가 이 직원을 매우 신뢰하고 있으며 의사결정과 문제 해결에 대해 위임하기도 한다.

4. 느낀 점

스스로 리더가 되어 상황마다 리더십 스타일을 생각해 보니 매우 흥미로웠습니다. 회사 생활할 때는 이렇게 리더의 입장에 대해 깊이 생각해 본 적은 없지만, 만약 리더의 입장이려면 매우 복잡하고 팀원을 통솔하기 쉽지 않았으리라 생각하게 되었습니다. 미래에 리더의 입장이 된다면 이번 과제를 하면서 배우게 된 상황대응형 리더십을 활용하여 팀원들을 위한 리더가 되고 싶다고 느꼈습니다.

1. 상황제시 : 뷔페 주방 아르바이트생의 상황대응형 리더십 발달단계

2. 발달단계에 따른 4가지 리더십 스타일

발달 단계	적절한 리더십 스타일
D1 (1주일 차) 낮은 적성 능력/높은 의욕	S1 (지시형) 구체적으로 지도, 엄격하게 감독
D2 (1개월 차) 중간 정도의 적성 능력/낮은 의욕	S2 (지도형) 결정상황을 설명하며 기회 제공
D3 (6개월 차) 높은 적성 능력/일정치 않은 의욕	S3 (지원형) 능력을 발휘하도록 동기유발을 시도
D4 (1년 차) 높은 적성 능력/높은 의욕	S4 (지지형) 지시, 감독이 필요치 않음

3. 발달단계 D1, D2, D3, D4에 따른 구체적 설명

① **1주일 차** : 처음 해보는 아르바이트라 아직 익숙하지 않아 업무능력이 매우 낮지만 일에 빨리 적응하기 위해 의욕은 높은 상태이다. 고용주는 직원에게 조리 방법, 재료 위치, 조리도구의 이름, 안전에 관한 주의사항 등을 자세히 알려주고 미숙한 업무능력으로 인해 발생할 수 있는 사고를 방지하기 위해 엄격한 관리·감독이 필요하다.

② **1개월 차** : 초반에 아르바이트를 시작했을 때 보다 업무에 익숙해진 상태이다. 하지만 아직 완벽하게 모든 업무에 대한 정보를 숙지하지 못해서 생기는 사소한 실수들로 인해 자신감이 낮아져 의욕이 낮다. 고용주는 직원에게 실수에 대한 피드백을 제시하며 직원이 자신감을 갖도록 고무시킨다.

③ **6개월 차** : 업무에 상당히 익숙해져서 고용주가 지시하는 업무뿐만 아니라 무엇을 해야 하고 실수에 어떻게 대처해야 할지 스스로 판단할 수 있고 실수도 더 이상 하지 않는다. 하지만 본인의 컨디션이나 여러 상황에 따라 의욕이 일정치 않은 상태이다. 고용주는 직원이 능력을 발휘할 수 있도록 동기유발을 시도해야 한다.

④ **1년 차** : 충분한 경험을 쌓아 높은 업무능력을 갖추고 있기 때문에 자신감이 높아져 의욕이 높은 상태이다. 고용주는 직원을 통제하거나 지시하는 활동을 줄이고 직무책임을 직원에게 위임한다.

4. 느낀 점

상황대응형 리더십에 대해 배우게 되면서 팀원들의 참여를 유도하는 탁월한 조직을 만드는 일이 결코 쉽지 않고, 리더십에 대한 확실적인 접근방식은 없다는 것을 느꼈다. 위에서 제시했던 뷔페 아르바이트 말고도 여러 아르바이트를 하면서 만났던 고용주들의 리더십 스타일에 대해 다시 한 번 생각해보며 내가 만약 고용주나 팀원들을 이끄는 리더가 되었을 때, 팀원들을 어떻게 이끌지가 아닌 팀원들이 성공하려면 내게서 무엇을 필요로 하는지 파악하여 그들의 발전 단계에 맞춰 상황에 따른 적절한 리더십을 발휘하는 똑똑한 리더가 될 수 있도록 노력해야겠다고 생각 한다.

1. 상황제시 : 올리브영 알바생의 단계별 상황대응형 리더십

2. 발달단계에 따른 4가지 리더십스타일 제시

발달단계	적절한 리더십 스타일
D1 (근무 일주일차) 적성능력 - 하 의욕 - 상	S1 지시, 지도형
D2 (근무 한 달차) 적성능력 - 중 의욕 - 중상	S2 지도형
D3 (근무 3개월 차) 적성능력 - 중상 의욕 - 중	S3 지원형
D4 (근무 6개월 차) 적성능력 - 상 의욕 - 하	S4 지지형

3. 발달단계 D1 D2 D3 D4에 따른 구체적 설명

① D1 : 고객이 문의했을 때 정확하고 빠른 답변을 위해 판매품목별 위치를 우선적으로 익혀둔다. 물건의 위치는 카테고리별로 나뉘어져 있으므로 대략적인 위치를 외워두면 자세한 각 물품의 위치는 근무 중간중간 물건 진열을 하면서 자연스럽게 외울 수 있다. 고객 문의 시 올바른 응대방법, 포스에서 계산하는 방법, 물건 진열방법, 선입선출 과 같은 근무기본사항을 익혀야한다.

(지시, 지도형) 근무 특성상 고객과 대면하는 경우가 많으며, 대면 응대 시 발생하는 불편한 점점이 다수 발생한다. 그러한 상황에서 어떤 대처를 하면 좋은 방향으로 이끌어 나갈 수 있을지, 더 큰 문제로 이어지지 않는지 사소한 부분까지 미리 지도해야한다. 대처법 지도와 더불어 잘 이겨낼 수 있도록 격려와 멘탈케어가 필요하다.

② D2 : 완벽하진 않지만 대부분의 물건의 상세위치를 파악하고 있어 위치문의시 이전보다 나아진 안내가 가능해지고, 물건특성에 대한 문의 시 간단하게 설명이 가능하다. 그러나 기본적인 정보 이외에 상세성분 같은 경우는 오인의 위험이 있으므로 정확한 정보만 전달해야하며, 추가적인 안내를 요구하는 경우 선임의 도움을 받는 것이 옳바르다.

(지도형) 향상된 부분에 대해 칭찬을 해주고 아직 부족한 부분이 많기 때문에 많은 지도가 필요하다.

③ D3 : 고객응대능력이 높아져서 안내 시 긴장감이 덜해지고, 결제 시 속도가 빨라진다. 하지만 저하된 긴장감과 익숙함으로 인해 고객 응대 시 의욕이 떨어지고 근무에 권태감이 생긴다.

(지원형) 익숙해진 부분에 대해서 아낌없이 칭찬해주지만 부족한 부분에 관련하여 사실적인 평가가 필요하다.

④ D4 : 고객응대와 매장관리 모두 능숙하고 큰 도움 없이도 어느 정도는 개인적으로 커버가 가능해진다.

(지지형) 충분한 지지가 필요하다. 근무는 편해졌지만 다양한 타입의 고객을 대면하면서 많이 지쳐있기 때문에 이겨낼 수 있도록 항상 격려가 필요하다.

4. 느낀 점

현재 올리브영에서 8개월째 근무 중이어서 제 경험을 토대로 리포트에 적용을 해보았습니다. 처음에는 다양한 경험을 하게 되면서 배울 점도 많았지만 펠로우의 입장에서 아쉽게 느껴지는 부분도 있었습니다. 항상 도움만 받으며 근무하다가 현재는 직원 분들과 같이 근무하는 알바생들의 변동으로 제가 이 매장에서 오래 근무한 축에 속하다보니 실제 리더는 아니지만 리더의 입장에서 도움을 주는 일이 생기기도 했습니다. 제가 도움을 받으면서 아쉽게 느꼈던 부분에 대해 보완을 해서 도움을 주었습니다. 상황대응리더십에 대해 공부하면서 제가 경험했던 점들을 생각해보게 되었고 과제에 직접 적용시켜보면서 미래에 실제 리더가 되었을 때는 어떻게 하면 좋겠다는 미래지향적인 계획이 생겼습니다.

1. 상황제시: 추석 떡집 단기 아르바이트 상황대응리더십

명절에는 많은 일을 하느라 분주한 사람이 수없이 많지만 그 중에서도 대한민국에서 손꼽히게 바쁜 사람은 떡집에서 일하는 사람이라고 생각합니다. 특히 추석하면 떠오르는 대표적인 음식인 송편은 사전에 준비해서 팔 수 없고 바로 바로 내놓아야 하기 때문에 매장은 어느 때보다 정신없이 돌아갑니다. 저는 많은 일을 하지는 않았지만 적지도 않았던 아르바이트 경험 중 떡집 단기 알바를 선정하게 된 이유는 바쁜 만큼 암묵적으로 리더십이 작용됐기 때문입니다. 만약 이런 보이지 않는 리더십이 없었더라면 매장은 길게 줄을 선 손님들에게 명절 스트레스를 포함한 클레임이 끊이지 않았을 거라 생각합니다.

2. 발달단계에 따른 4가지 리더십스타일 제시

발달 단계	적절한 리더십 스타일
D1 초보자 (외부 알바생) 적성능력- 보통 의욕- 높다	S1 (지시형) 적성능력을 높이기 위해 익숙해지지 않은 업무는 확실하게 지시를 합니다.
D2 중급자 (자녀-친구) 적성능력- 높다 의욕- 낮다	S2 (지원형) 격려와 지원을 아끼지 말되 스스로 사고력을 넓힐 수 있게 지원이 필요합니다.
D3 고급자 (어머니-친구 어머니) 적성능력- 높다 의욕- 높다	S3 (지도형) 결정사항을 사전에 말해두고 바쁠 때 결정사항을 리더의 의견이 없어도 수행할 수 있게 합니다.
D4 초고급자 (아버지-친구 아버지) 적성능력- 높다	S3 (지지형) 많은 일을 하고 있는 만큼 팀원들의 지지가 필요합니다.

3. 발달단계 D1 D2 D3 D4에 따른 구체적 설명

① **외부 알바생:** 전체적인 잡일 담당 대부분 밖에 나가서 고객 응대, 줄 정리, 매장에 나오는 떡 운반을 맡고 있다. 확실한 고용관계인 만큼 의욕은 높으나 3년, 총 세 번의 알바 경험이 있어 업무는 파악하고 있지만 포장이나 상품에 대한 이해가 다른 구성원에 비해 업무능력은 현저히 떨어집니다. 의욕은 있으니 확실한 지시를 통해서 적성능력을 끌어올리도록 합니다.

② **자녀 알바생:** 오랜 업무 경험으로 전체적인 매장 파악도가 높다. 고용보단 용돈의 개념에 가깝고 매년 반강제적으로 휴일에 중노동의 일을 해야 된다는 점이 오랜 불만으로 작용되고 있기 때문에 의욕은 구성원 중 가장 낮은 편입니다. 일반적인 업무능력은 높은 편입니다. 이런 점을 고려하여 의욕을 끌어올리기 위해서 위로와 격려를 아끼지 말아야 합니다.

③ **친구 어머니:** 대부분 내부에서 결제와 예약명단을 담당. 매장에서 일어나는 일의 모든 부분에 관여하고 있으며 많은 양의 예약자 목록을 어느 정도 머릿속에 넣고 있어야 하기 때문에 난이도가 굉장히 높은 업무를 담당하고 있다. 또한 외부(고객응대)와 내부(송편제작)의 소통담당이기 때문에 절대 빠져서는 안 되는 중요한 역할을 맡고 있습니다. 리더가 자리를 떠날 수 없을 때를 대비하여 중요한 일을 미리 상의하여 의견이 없어도 수행할 수 있도록 합니다.

④ **친구 아버지:** 주방, 배달 내부 관리등 기본적으로 전체적인 관리도 담당하고 있지만 가장 중요한 주방을 담당합니다. 대부분 내부에 계시지만 손님과 문제가 생겼을 때 전체적인 매장 흐름을 알고 있기에 외부 알바생이 해결하지 못하는 문제를 해결하기도 합니다. 전체적인 업무와 중요 업무를 담당하고 있는 만큼 다른 팀원들이 각자의 자리에서 자신의 임무를 수행하며 리더의 지지를 해주는 것도 중요합니다.

4. 느낀 점

이제까지는 어떠한 약속도 없이 진행되었지만 확실한 포지셔닝과 팀원들을 발달단계에 따라서 분류하고 리더십 스타일을 제시해서 어떤 것이 요구되는지 확실하게 알게 되었습니다. 이러한 상황대응형 리더십 분석은 제가 일하는 곳뿐만 아니라 앞으로 일할 곳에서도 분명 적용될 것 이고 많지 않은 근무경험으로 아직까진 초급자나 중급자에서 머물러있지만 앞으로 많은 다양한 업무를 경험하고 성장하면서 고급자나 초고급자에게 요구되는 리더십 또한 필요할 것이라고 생각합니다. 만약 제가 리더로서 일하게 된다면 팀원에게 강압적으로 지시만 내리는 것이 아니고 같이 참여해서 좋은 결정을 내릴 수 있는 리더가 되고 싶습니다.

1. 상황제시 : 전문 보건의료 정보인이 되기 위한 학생들을 위한 상황대응형 리더십
2. 발달단계에 따른 4가지 리더십스타일 제시

발달 단계	적절한 리더십 스타일
D 1 (1학년 1학기 입학 초기) 적성능력 - 매우 낮음 의욕 - 낮음	S 1 (지시형)
D 2 (1학년 2학기 기말고사 후) 적성능력 - 중간 의욕 - 중간	S 2 (지도형)
D 3 (2학년 1학기 기말고사 후) 적성능력 - 조금 높음 의욕 - 높음	S 3 (지원형)
D 4 (2학년 2학기 기말고사, 국가고시 후) 적성능력 - 높음 의욕 - 높음	S 4 (지지형)

3. 발달단계에 따른 구체적 설명

1) D1(1학년 1학기 입학 초기) - 학과나 보건의료 계열을 열심히 공부해서 들어온 학생이 아니라면, 보건의료 분야에 대한 모든 면의 지식과 정보가 부족한 상태이다. 원무의 개념, 병원의 구성과 시스템, 보건의료정보관리사의 역할, 의학용어, 관련 의료·보건의료 법률에 관해서 무지한 상태이기 때문에, 모든 면을 골고루, 초심자이기 때문에 세심히 알려줄 필요가 있다. 혼자서는 판단이 잘 서지 않는 상태이기 때문에 리더가 모든 부분을 케어해주어야 한다. 지시형이 적합하다.

2) D2(1학년 2학기 기말고사 후) - 1학년 동안 보건의료 계열의 전반적인 내용을 다 배웠다. 적성에 대해서도 생각해 볼 수 있을 시기이고, 이제 어느 정도 보건의료 계열의 대화도 알아들을 수 있을 정도는 된다. 학업에 관해서도 자신만의 루틴이나 공부방법이 생겼을 시기이다. 하지만 2학년 2학기 국가면허 보건의료정보관리사 시험을 목표로 하기에는 아직 갈 길이 멀다. 따라서 학생에게 지시적 행동과 지원적 행동을 병행하는 지도형 스타일의 리더십이 적합하다.

3) D3(2학년 1학기 기말고사 후) - 1학년 동안 보건의료 계열의 전반적인 내용을 배웠다면, 2학년 1학기부터는 병원 실무에 관한 내용을 주로 배우게 된다. 1학기를 마치고 나면 자신의 적성이나 진로에 대해 꽤나 명확히 파악하고 인지, 확정지을 수 있을 것이라 생각된다. 따라서 안일해질 수도 있고, 선택에 틀림이 없는지 의심해 볼 기회가 없을 수 있다. 학생 스스로 문제를 해결하고, 사고력을 넓혀주기 위한 질문을 하는 지원형 리더십 스타일이 적합하다.

4) D4(2학년 2학기 기말고사, 국가고시 후) - 학교의 모든 커리큘럼을 마치고, 보건의료정보관리사 면허시험까지 모두 마쳤다. 그럼에도 불구하고 당장 실무에 투입되긴 어려울 수 있지만, 학교에서 얻을 수 있는 모든 것은 다 얻은 상태이다. 현장에 가서 조금만 업무를 배우면 실무에 적응할 수 있는 상태이다. 보건의료 관련 지식, 법률, 의학용어, 실무 방법 등을 머릿속으로 자세히 알고 있는 상태이다. 스스로의 길을 개척할 수 있는 상태로 지지형 리더십 스타일이 적합하다.

4. 느낀 점

2년제 과정의 의료정보과에서 어떤 식으로 보건의료를 배우게 되고, 어떻게 하면 전문 보건의료 인력이 될 수 있을지에 대해 스스로 생각하게 되는 기회가 되었습니다.

1. 상황제시 : 전문 주얼리 디자이너가 되기 위한 학생들을 위한 상황대응형 리더십

2. 발달단계에 따른 4가지 리더십스타일 제시

발달 단계	적절한 리더십 스타일
D 1 (초보자) 적성능력 - 낮음 의욕 - 높음	S 1 (지시형) 세심하게 지도, 컨트롤, 감독
D 2 (수행자) 적성능력 -중간 의욕 -일정치 않음	S 2 (지도형) 지시, 지원한다.
D3 (중급자) 적성능력 - 높음 의욕 - 일정치 않음	S3 (지원형) 칭찬한다, 듣는다, 촉구 한다
D4 (고급자) 적성능력 - 높음 의욕 -높음	S4 (지지형) 팔로우의 결정을 지지 한다

3. 발달단계 D1 D2 D3 D4에 따른 구체적 설명

① 초보자-주얼리 디자인에 대한 지식이 전혀 없는 학생, 관심은 있지만 전문적인 교육은 받아본 적이 없는 학생. 막 1학년에 입학한 1~2개월의 신입생이다. 신입생답게 의욕은 넘치지만, 합금은 어떻게 하는지, 불은 어떻게 키는지조차 모른다. 리더는 가장 중요한 초보자의 안전을 위해 세심하게 도구를 쓰는 방법 등을 지도하고 곁에서 감독한다.

②수행자-초보자 단계를 지난 3개월 이후(첫 중간고사가 시작되기 전)의 학생들. 합금, 기본 이론, 도구 쓰는 방법 등을 어느 정도 배운 단계로 도면이나 샘플을 보여주고 똑같이 만들 수 있도록 지시, 지원하는 시점이다. 하지만, 도면이나 샘플만을 보고 바로 만들 수는 없기 때문에 도면 보는 방법, 샘플이 만들어지는 과정을 직접 보여줘야 한다. 이 시기에 학생들은 차이 나는 진도로 인해 학습 의욕이 일정치 않게 된다.

③중급자-여름방학이 끝난 1학년 2학기 동안의 학생들. 중간고사를 치러내면서 액세서리를 만들어 낼 수 있는 수준까지 기술을 끌어올렸다. 하지만 방학을 거치며 개학을 하는 과정에서 학습 의욕은 일정치 않게 된다.(학습에 텀이 생기고, 새 학기에 적응해야 함은 물론, 학습 난이도 상승, 자율과제가 처음 생긴다.)

이때의 지도자는 자율과제에 있어 학생의 아이디어를 칭찬하고 조언한다. 높아진 학습 난이도에, 일명 ‘포기자’가 나오는 것을 방지하기 위해 흥미를 유도하고 격려한다.

④고급자-2학년~졸업까지의 학생들. 도면만 보고도 설명 없이 만들어 낼 수 있는 기술을 가졌고 대부분이 자율과제이므로 자신이 원하는 것을 만들어 내며, 졸업 작품에 대한 의욕이 넘쳐나는 시기이다. 졸업 후의 진로에 대한 기대가 있다.

이때 지도자는 학생들이 나아가고자 하는 길을 지지하고 안내하는 역할을 한다. 진로에 대해 같이 고민하고 조언하며, 학생들이 사회구성원으로서 나아가 활약할 수 있는 방안을 모색한다.

4. 느낀 점

2년제 과정의 주얼리 디자인과에서 어떤 식으로 주얼리 디자인을 배우고 어떻게 하면 전문 디자이너가 될 수 있을지에 대해 스스로 생각하게 되는 기회가 되었다.

1. 상황제시 : 병원급 원무과 부서장의 상황대응형 리더십
2. 발달단계에 따른 4가지 리더십스타일 제시

발달 단계	적절한 리더십 스타일
D1 - 낮은 적성 능력 높은 의욕 신입 원무과 직원 1년차	S1 - 지시형 업무파악을 위해 일일 업무를 지시하고 관리, 감독한다.
D2 - 중간 정도의 적성 능력 낮은 의욕 원무과 경력 2~3년차 직원	S2 - 지도형 분기별, 연간 계획을 파악하게 하며 업무 지시와 피드백을 한다.
D3 - 높은 적성 능력 일정하지 않은 의욕 원무과 경력 4~5년차 직원	S3 - 지원형 업무에 대해 회의를 하며 의견을 제시하도록 유도하며 팀원 간 소통을 주도한다.
D4 - 높은 적성 능력 높은 의욕 원무과 경력 6~7년차 이상 직원	S4 - 지지형 업무를 하는데 주도적인 역할을 하게 만들며 리더의 책임과 권한을 위임한다.

3. 발달 단계 D1, D2, D3, D4에 따른 구체적 설명

- ① D1 신입 원무과 직원 1년차 : 입사하여 조직에 대한 이해와 일일 업무 파악이 중요한 시기다. 자신의 업무가 무엇인지, 병원 조직에 대해 인적, 물적 자원 파악을 위해 상세하게 지시하고 사이사이에 업무에 대한 관리, 감독이 필요하다. 의욕을 앞서 있지만 업무에 대한 지식과 조직 파악이 부족하므로 조직에서 어떤 역할을 해야 하며, 일을 하는 자세나 마음가짐을 생각해 볼 수 있도록 한다.
- ② D2 원무과 경력 2~3년차 직원 : 일상적인 업무파악은 혼자서 할 수 있는 적성능력을 갖췄을 것이며 분기별, 연간 업무 파악을 위한 지시를 주로 한다. 지시를 할 뿐만 아니라 업무와 관련된 생각을 공유하는 방식으로 지도하는 방향이다. 업무에 대한 능력뿐만 아니라 업무를 수행 할 때 목표에 따라서는 직원 서로 유기적인 관계를 만들어 수행 할 수 있는 구성원으로 이끌어 간다.
- ③ D3 원무과 경력 4~5년차 직원 : 전반적인 업무에 대해 높은 수준의 능력을 가지며 중간 관리급 직원으로 성장한 시기이다. 업무에 대한 불만사항이나 개선사항이 파악될 수 있으며 중간관리자의 역할이 생겨 새로운 고충이 생길 수도 있다. 이에 팀원 간의 소통을 중시하여 주도적으로 소통을 할 수 있게 지원을 한다.
- ④ D4 원무과 경력 6~7년차 이상 직원 : 조직에서 주도적인 역할을 하며 권한이 많아질수록 의욕이 더 커질 것이다. 업무에 대해 자신이 생각하고 성과가 나타나면 동기부여는 더욱 생길 것이다. 권한이양의 단계이다. 권한과 책임을 주어 주도적인 결정과 업무 지시를 하게 한다. 책임에 대해 같이 의견을 나누고 한걸음 물러나 리더가 받쳐주는 역할로 지지를 한다.

4. 상황대응형 리더십을 생각하며 느낀 점

병원급 원무과에서 근무를 한 경험을 토대로 상황대응형 리더십을 적용하여 계획해보았습니다. 병원 원무과에서 기간별로 업무수행 능력과 동기부여에 대해 생각하였고 부장급의 리더가 생각할 수 있는 상황별 대응 방식을 고민해보았습니다. 팔로우업의 경험과 토대가 리더가 되었을 때 리더십을 발휘 할 수 있다는 말이 와 닿았으며 리더가 되었을 때 받아온 경험을 토대로 직원들의 고충을 생각해보고 동기부여를 적절한 시기에 적합하게 주고 피드백이 도움이 되어 직원의 능력을 성장시킬 수 있는 리더가 되고 싶다고 생각하게 되었습니다. 또한 조직체의 구성으로 생각을 한다면 리더로서 내가 이끄는 부서뿐만 아니라 각각 다른 부서의 리더 사이에서 어떤 역할을 해야 하며 조직의 목적달성에 큰 역할을 하며 다른 부서 간 미묘한 흐름파악이나 우리부서가 뒤처지지 않을 위치를 선정하기 위해서 어떤 능력을 갖춰야할 것인지에 대해 고민이 들기 시작했습니다.