

조직의 성격과 변화에 대한 적응*

유태용

광운대학교 산업심리학과

인간이 다양한 성격을 지니고 있듯이 조직도 서로 다른 성격을 지닐 수 있다. 본 논문에서는, Jung의 심리유형이론에 바탕을 두고 인간의 성격을 16가지유형으로 분류하는 MBTI의 분류체계를 조직에 적용하여, 조직의 성격을 16가지 유형으로 파악하기 위한 조직성격지표(Bridges, 1992)와 각 조직의 성격을 소개하였다. 또한 조직성격에 기초하여 각 조직의 변화에 대한 적응을 기술하였다. 끝으로 조직성격과 조직문화 간의 차이점, 조직성격지표의 타당화에 관한 문제, 조직성격지표의 인사 및 조직심리 분야에의 활용가능성에 관하여 간략히 논의하였다.

고전적 조직이론에서는 조직을 정적인 것으로 간주하는 경향이 있었고 조직 밖의 변화하는 환경과의 상호작용에 관심을 덜 가졌었지만 현대의 조직이론에서는 조직을 하나의 역동적인 유기체로 간주하고(Kast & Rosenzweig, 1972; Morgan, 1986) 또한 외부환경과 끊임없이 상호작용하는 사회적 체계(Katz & Kzhn, 1978)로 본다. 조직을 하나의 유기체로 보면, 사람들이 서로 다른 체형과 성격을 지니고 있듯이 조직들도 그 크기나 구조 등에서 서로 다르며 조직도 특유의 성격을 지닐 수 있다. 예를 들어, 어떤 조직은 상대적으로 외부지향적이지만 어떤 조직은 상대적으로 내부지향적이기도 하고, 어떤 조직은 외부의 변화에 쉽게 그리고 빨리 적응하지만 어떤 조직은 변하기 어렵고 변하더라도 변화의 폭이 작을 수 있다. 또한 어떤 조직은 안정에 더 높은 가치를 두고 어떤 조직은 성장에 더 높은 가치를 둘 수 있다. 조직의 성격은 여러가지 요인들의 결과로써 형성된다. 기업조직, 군대조직, 교육조직, 공공조직, 종교조직 등과 같은 조직의 목적, 조직이 겪어온 역사와 환

경, 조직을 설립한 사람의 성격, 조직구성원들의 성격 등이 조직 특유의 성격을 결정짓는다.

조직의 성격을 개인의 성격특성에 비유하여 이해할 수 있다. 개인의 성격은 “시간과 상황에 걸쳐 지속적이며 한 개인을 다른 사람과 구별해 주는 특징적인 사고, 감정 및 행동양식”이라고 잠정적으로 정의할 수 있다. 인간의 성격을 평가함에 있어서 어떤 성격이 더 좋고 어떤 성격이 더 나쁘다고 일률적으로 말할 수는 없지만, 특정 직무나 상황에 더 적합한 인간의 성격이 있다고는 말할 수 있고 때에 따라서는 인간의 성격을 그러한 환경에 맞게 바꿀 필요가 있다. 마찬가지로 조직의 성격의 좋고 나쁨을 일괄적으로 평가할 수는 없지만, 조직의 효율성 측면에서 볼 때 조직이 수행하는 임무나 구조에 더 적합한 성격이 있고 때로는 변화에 적응하기 위해 바람직한 성격으로의 전환이 요구된다.

조직의 성격과 변화에 대한 적응을 다루기 위해서는 먼저 조직 특유의 성격을 알아내는 절차가 다루어져야 할 것이다. 본 논문에서는 Carl Jung의 심리유

* 이 논문은 1993년 산업 및 조직심리 분과회 심포지움에서 발표되었음.

형이론에 바탕을 두고 인간의 성격유형을 알아내기 위해 개발된 Myers-Briggs Type Indicator(MBTI)의 16가지 성격유형을 조직의 성격유형의 측정에 응용한 Bridges(1992)의 조직성격지표(Organizational Character Index, OCI)를 소개한다. OCI를 이용한 조직성격의 측정과 조직의 성격을 16가지 유형으로 분류하는 방법은 아직까지는 통계적으로 타당화과정을 거치지 않은 초기 단계에 있지만 앞으로 조직성격의 파악을 위한 도구로써 유용하게 사용될 수 있으리라고 생각된다.

조직성격의 측정

개인의 성격유형검사인 MBTI(김정택과 심혜숙, 1990: Myers & McCaulley)에서 외향성-내향성, 감각-직관, 사고-감정, 판단-인식의 네가지 선호성의 조합에 의해 인간의 성격을 16개의 성격유형으로 분류한 것처럼, OCI도 동일한 네가지 선호성 지표의 조합에 의해 조직의 성격을 16개의 유형으로 나눈다. OCI에서의 네가지 선호성 의미는 다음과 같다.

외향성-내향성(Extroversion-Introversion): 조직의 지향성이나 조직에너지의 원천이 어디에 있는지를 나타낸다. 즉, 조직이 외부지향적인지(외향성) 아니면 내부지향적인지(내향성)를 나타낸다.

감각-직관(Sensing-Intuition): 조직의 정보수집방식과 관련된 것으로서 조직이 주로 현재나 현실의 실체, 세부사항들에 관심을 더 기울이는 지(감각) 아니면 현재보다는 미래나 장래의 가능성에 관심을 더 기울이는 지(직관)를 나타낸다.

사고-감정(Thinking-Feeling): 조직의 정보처리방식, 상황판단 및 의사결정의 방식을 나타내는 것으로서 조직이 인간적 감정과는 관계없이 일관성, 유능성, 효율성의 원칙에 근거하여 의사결정을 내리는 지(사고) 아니면 개인적 혹은 인간적 가치에 근거하여 의사결정을 내리는 지(감정)를 나타낸다.

판단-인식(Judging-Perceiving): 조직이 사고나 감정과 같은 판단기능을 통해 외부세계를 다루는 경향이 있는지(판단) 아니면 감각이나 직관과 같은 인식기능을 통해 외부세계를 다루는 경향이 있는지(인

식)를 나타낸다. 판단기능이 두드러진 조직은 정해진 시간내에 확고한 최종결정을 내리는 것과 모든 것을 명확하게 정의 내리는 것을 선호하고, 인식기능이 두드러진 조직은 결정을 위해 항상 더 많은 정보를 추구하고 정해진 시간내에 결정을 못내릴 때도 있고 결정을 내릴 때도 확고한 최종결정을 내리기 보다는 더 나은 선택안에 대한 여지를 남겨둔다.

이상의 네가지 선호성 지표의 조합에 의해 조직의 성격은 16(2×2×2×2)가지의 유형으로 분류될 수 있다.

외향성-내향성

외향적 조직은 조직 밖에 더욱 관심을 가지고 조직 밖의 상황의 새로운 변화를 파악하려고 힘쓰고 조직 밖의 사람들이 원하는 것이 무엇인지 알아내려고 노력한다. 반면에 내향적 조직은 조직이 처한 상황이 외향적 조직이 처한 상황과 동일한 경우라도 조직 내부에 더욱 관심을 갖고 조직 자체의 능력파악과 조직지도자의 생각이나 가치에 많이 의존한다. 외향적 조직은 상황파악에 많은 시간을 보내기 보다는 일단 신속하게 행동을 취하고, 내향적 조직은 상황파악을 위해 충분한 정보를 요구하고 행동을 취하기 전에 여러가지 선택안들을 검토해 본다. 외향적 조직은 의사결정에서 많은 사람들의 참여와 논의를 허용하고 결정이 내려지기 전에 여러사람들의 의견이 하나로 모아지도록 노력한다. 반면에 내향적 조직은 소수에 의한 의사결정을 선호하고 결정을 먼저 내린 후에 그 결정에 의견의 일치를 보도록 시도한다. 외향적 조직은 대화와 회의에 많은 비중을 두고 내향적 조직은 문서에 의한 의사소통에 더 의존한다. 외향적 조직에서는 구성원 상호간 혹은 부서 상호간의 공동작업이 선호되고 내향적 조직에서는 구성원 혹은 부서의 독립적인 수행이 선호된다. 외향적 조직은 어려운 문제에 당면하면 새로운 아이디어를 제공하고 그들을 도울 사람을 조직 외부로부터 찾는다. 반면에 내향적 조직은 문제에 당면하면 조직 내부에서 해결하기를 선호하고 만일 새로운 아이디어가 외부로부터 유입되더라도 그것의 승인을 위해 오랜 내부토의를 거친다. 외향적

표 1. 외향적 조직과 내향적 조직의 특징들

외향적 조직(E)	내향적 조직(I)
경계가 개방적	경계가 폐쇄적
의사결정에 다수참여 허용	의사결정에 소수만 참여
결정 전에 의견일치를 봄	결정 후에 합의물 도출
신속하게 행동	연구 후에 행동
몇가지 행동안을 모두 시도해 봄	몇가지 행동안을 상세히 검토한후 한가지만 시도
구두에 의한 의사소통을 선호	문서에 의한 의사소통을 선호
부서간의 협동을 권장	부서간의 불신을 경혐, 독자수행을 선호
외부에 의한 문제해결 선호	내부에 의한 문제해결 선호
“해결책은 조직 밖에 있다. 그것을 찾아야 한다.”	“해결책은 조직 내에 있다. 그것을 알아내야 한다.”
조직내 축하행사와 외부인 초대를 선호	조직내 축하행사시 내부인 초대를 선호

조직과 내향적 조직의 특징들을 요약해 보면 표 1과 같다.

감각-직관

감각적 조직은 현재 진행되고 있는 상황에 더욱 관심을 가지고 자료의 보관과 이용을 매우 중시하고 자료정리체계가 매우 조직화되어 있다. 반면에 직관적 조직은 현재의 세부적인 것 보다는 장래의 일이나 미래의 가능성에 더 관심을 가진다. 감각적 조직은 안정에 더 가치를 두고 직관적 조직은 성장에 더 가치를 둔다. 감각적 조직은 변화를 시도하더라도 단계적으로 진행하지만 직관적 조직은 전반적인 대혁신을 시도한다. 감각적 조직은 직관적 조직을 지나치게 이상만을 추구하고 비현실적인 것으로 간주하고, 직관적 조직은 감각적 조직을 너무 조심스럽고 현실에만 집착하는 것으로 여긴다. 감각적 조직은 변화에 적응할 때 과거경험에 비추어 미래를 투자해 보는 반면, 직관적 조직은 과거경험을 고려하지 않고 미래를 예측하는데 자신들의 상상력에 의존하는 것을 선호한다. 감각적 조직은 복잡한 상황을 여러 구성부분으로 나누어 파악하여 하나씩 처리하는 경향이 있는 반면, 직관적 조직은 동일한 상황을 전체로서 파악하여 일

괄적으로 처리하는 경향이 있다. 감각적 조직은 경험과 전통을 중시하고 직관적 조직은 통찰력과 창의성을 중시한다. 감각적 조직은 정책, 규정, 표준화된 운영절차를 강조하고 새로운 구성원들에게 이러한 것들을 내재화하기 위하여 노력한다. 반면에 직관적 조직은 이러한 것들을 덜 강조한다. 감각적 조직과 직관적 조직의 특징들을 요약해 보면 표 2와 같다.

사고-감정

사고적 조직은 인간적 감정이 개입됨이 없이 원칙에 입각하여 논리적으로 문제를 해결하고 예외를 인정하지 않는다. 반면에 감정적 조직은 문제해결에서 사적 감정과 인간적인 면을 포함한다. 사고적 조직은 각 구성원의 효율을 중시하는 반면, 감정적 조직은 구성원들간의 조화와 인화단결을 강조한다. 또한 사고적 조직은 과제중심적이고 감정적 조직은 인간중심적이다. 사고적 조직과 감정적 조직의 특징들이 표 3에 요약되어 있다.

판단-인식

판단적 조직은 정해진 시간 내에 확고한 최종결정을 내리는 것을 선호하는 반면, 인식적 조직은 결정에

그다지 가치를 두지 않으며 성급하게 내려진 결정 때문에 앞으로의 논의나 더 많은 정보의 유입이 저해된다고 느끼면 결정을 내리지 않기도 한다. 인식적 조직에서는 결정을 빨리 내리도록 어떤 사람이 강요하고 있다고 느끼면 불쾌감을 갖게 된다. 판단적 조직은 너무 성급하게 결정을 내려서 곤란에 처하는 경우도 있기 때문에 결정을 내리기 전에 신중을 기할 필요가 있는 반면에, 인식적 조직은 결정을 지나치게 미루거나 심지어는 결정을 내리지 않아서 곤란에 처한다. 판단적 조직은 가능한 한 모든 것을 분명하게 정의내리

기를 선호한다. 반면에 인식적 조직은 그러한 명료함이 창의성과 자유를 제한한다고 믿는다. 판단적 조직은 의사결정에서 '좋으나 싫으나', '하느냐 마느냐' 들 중에서 결정하는 흑백논리를 선호하지만, 인식적 조직은 의사결정에서 토의에 대해 더욱 개방적이고 하나의 확고한 결정을 내리는 것을 꺼리고 결정을 내렸더라도 더 나은 선택을 할 기회를 남겨둔다. 인식적 조직의 단점은 확고한 결정이 없이 조직이 표류할 수 있다는 것이다. 표 4에는 판단적 조직과 인식적 조직의 특징들이 나열되어 있다.

표 2. 감각적 조직과 직관적 조직의 특징들

감각적 조직(S)	직관적 조직(N)
현실과 세부적인 것에 관심	미래와 가능성에 관심
반복적인 규칙을 강조	반복적인 규칙보다는 직관을 강조
단계적 변화를 선호	혁신적 변화를 선호
직관적 조직을 비현실적으로 간주	감각적 조직을 지나친 현실집착으로 간주
미래를 현재의 연장으로 간주	미래는 새롭게 창출(현재와 단절)된다고 믿음
목표와 계획을 강조	목적과 비전을 강조
경험과 권위를 중시	통찰력과 창의성을 중시

표 3. 사고적 조직과 감정적 조직의 특징들

사고적 조직(T)	감정적 조직(F)
원리원칙에 입각해서 결정	인간적 가치관에 의해 결정
규칙을 중시하고 예외를 인정하지 않음	특별한 인간적 상황을 인정
논리적 사고	감정적 배려
목표를 강조	인간을 강조
비판이 효율성을 가져온다고 믿음	지원이 효율성을 가져온다고 믿음
종업원이 목표를 달성하도록 독려	종업원이 최선을 다하도록 독려
효율을 강조	인화를 강조

표 4. 판단적 조직과 인식적 조직의 특징들

판단적 조직(J)	인식적 조직(P)
결정을 내리도록 강요	선택의 여지를 두고 더 많은 정보를 추구
정보수집에서 약점을 가질 가능성 있음	의사결정에서 약점을 가질 가능성 있음
명확하고 구체적인 기준설정	일반적 기준 설정
많은 것들을 구체적으로 정의	많은 것들을 모호하고 정의되지 않은채로 둠
"하느냐 마느냐 빨리 결정하자"	"더 나은 결정을 위해 정보를 더 수집하자"

16가지 조직성격유형의 특징들

ESTJ 조직

외부지향적이며, 조직 내에 명확한 절차가 존재하고 운영이 일관되고 논리적이다. 추상적이고 눈에 보이지 않고 양화할 수 없는 것은 신뢰하지 않는 경향이 있다. 시간은 금이라고 생각한다. 위계적인 조직구조를 지닌다. 미래보다는 현재를, 성장보다는 안정을 더 중요시한다. 조직의 기준은 확고하고 사전계획수립에 철저하고 계획에 따라 조심스럽게 일을 진행하고 모험을 감행하지 않는다. 정해진 시간 내에 확고한

최종결정을 내리는 것을 선호한다. 조직구성원의 개인차에 무감각하며 급격한 변화를 싫어한다. 새로운 재화나 용역을 혁신적으로 개발해내는 것보다 기존의 재화나 용역을 효율적으로 그리고 정확하게 생산해낸다. 만일 환경이 급속히 변하면 적응하기 힘들다. 대규모 제조회사들이 ESTJ조직의 성격을 띠는 경우가 많다

ESFJ 조직

외부지향적이며, 반복적 과정에 숙달되어 있고, 추상적이고 지나치게 복잡한 것은 신뢰하지 않는다. 현재와 안정을 중시하고 모험을 하지 않는다. 표준화된 운영절차는 신뢰로운 재화나 용역을 보장한다. 새로운 것을 창출하기 보다는 현재에 적용하는 것을 선호하고 단계적 변화를 선호한다. 원리원칙이나 논리적 사고보다는 인간적 면을 선호하고 예외도 인정한다. 정해진 시간 내에 확고한 최종결정을 내리는 것을 선호한다. 경쟁이 치열하지 않고 안정적 시기에는 가장 적절한 조직이다. 많은 회사 내에서 고객 서비스를 담당하는 부서가 갖는 전형적 조직성격유형이다.

ENTJ 조직

외부지향적이고, 직관적으로 정보를 수집하고, 장기적 안목을 지녀서 미래지향적이고 창의성을 중시하는

조직이다. 안정보다는 성장을 추구하여 과감하게 모험을 한다. 현 상황이 처한 현실적 세부사항들을 간과하는 경향과 성급하게 일을 추진하는 경향이 있다. 변화를 시도할 때도 단계적 변화보다는 혁신적 변화를 선호한다. 엄격한 절차와 원칙에 의해 결정을 내리고, 정해진 시간 내에 분명한 하나의 결정을 내리는 것을 선호하는 조직이다. 분명한 행동이 필요하고 결정의 지연이 손해를 초래하는 경우에 효과적인 조직이다. 비효율과 정확하지 않은 것을 싫어한다.

ENFJ 조직

외부지향적이고, 직관적으로 정보를 수집하고, 원리원칙보다는 인간적 감정을 고려하여 결정을 내리는 것을 선호하고, 분명한 하나의 결정을 내리는 것을 선호하는 조직이다. 역동적이고 활기넘치는 조직이고 다른 어떤 조직보다도 변화에 잘 적응한다. 미래지향적이고 구성원들 사이의 많은 인간적 교류가 특징이며 구성원들 간의 인화와 협동이 기대되지만, 인간적 감정의 문제들을 중시하기 때문에 오히려 구성원들 사이의 갈등이 부각될 가능성이 있다. 구성원들의 틀에 박힌 역할보다는 그들의 재능과 창의성을 보다 중시하기 때문에 규칙과 기준의 중요성을 과소평가하는 경향이 있다. 이로 인해 조직이 커졌을 때는 문제를 야기할 수 있다. 조직 밖의 환경이 비구조화되어 있고 모호한 상황에서는 다른 어떤 조직보다도 적응의 이점을 지닐 수 있다.

ENFP 조직

외부지향적이고, 직관적이고 정보를 수집하고, 원리원칙보다는 인간적 감정을 고려하여 결정을 내리는 것을 선호하고, 최종결정을 위해 더 많은 정보를 요구하고 결정을 내리더라도 다른 선택의 여지를 두는 조직이다. 두가지 부류가 있을 수 있는데 하나는 새로운 아이디어와 물건들을 개발해내는 창조적 조직이고 다른 하나는 인간을 개발하고 계몽하는데 초점을 둔 이상적 조직이다. 두가지 형태의 조직 모두 현재보다는 장래의 가능성을 더 중시한다. 인간은 기

본적으로 선하다고 믿고 격려하면 올바르게 행할 것이라는 신념을 갖고 있다. 따라서 규칙으로 사람들을 통제하려는 조직과는 대조된다. 조직 밖의 환경이나 내적상황이 복잡해질수록 조직운영에서 문제가 노출된다. 조직지도자들은 명령을 내리기보다는 설득하기를 선호한다. 문서에 의한 의사소통보다는 구두에 의한 의사소통을 선호한다. 혁신적이고 실패를 두려워하지 않고 항상 새로운 것을 추구한다. ENFP조직을 선호하는 사람은 낙천적이고 인간의 좋은 면을 더 강조하는 사람들이다. 서로 간에 인간적으로 잘 지낸다는 미명 하에 문제가 심각해질 때까지 자각하지 못하는 경우가 있다. 환경의 미묘한 변화를 매우 잘 감지하고 새로운 추세를 빨리 알지만 부정적인 면으로는 성급하게 잘못 알게 되는 수가 있다. 구성원들 간의 조화를 강조하고 사교적이고 민주적이다. 세부적인 규칙이 없이 자유방임적이다. ENFP조직은 오래 지속되기 힘들고 크게 성장하기 힘들다.

ENTP 조직

외부지향적이고, 미래지향적이고, 원리원칙에 의하여 결정을 내리는 것을 선호하고, 최종결정을 위해 더 많은 정보를 요구하고 결정을 내리더라도 다른 선택의 여지를 두는 조직이다. 무엇이든 할 수 있다는 의욕이 넘치는 조직이기 때문에 조직이 어려움에 처하면 오히려 조직구성원들의 창의력이 더 자극된다. 문제를 파악하고 해결하는 과정을 마치 게임처럼 즐기지만 일단 문제가 해결되면 그것에 더 이상 관심을 보이지 않는다. 실용적 문제는 지루하게 느껴지고 항상 새로운 문제로 관심이 옮겨가기 때문에 과거의 문제를 다루는 데는 통찰력과 창의성의 장점을 살리지 못한다. 새로운 것을 개발해내는 잘하지만 실용화시키지 못한다. 변화에 대한 적응은 수월하다. 좀처럼 위계적 구조를 지니지 않으며 리더쉽은 지위보다는 지능과 창의력으로부터 나온다. 따라서 구성원들 간의 관계는 상하관계보다는 동료관계의 의미를 지닌다. 창의력이 뛰어난 사람은 조직내의 영웅이 될 수 있다. 새로운 상황에 적응하는데 오랜 시간이 걸리는

사람은 이러한 조직에 불편함을 느낀다. 토론을 즐기고 한 결론으로 이끌기를 원하지 않는다. 회사 내의 연구 및 개발부서에서 흔히 발견되는 조직성격유형이다. 조직의 초창기에는 이러한 조직이 도움이 되지만 성장하면서 조직성격을 바꿀 필요가 있다.

ESTP 조직

외부지향적이고, 현재와 안정에 초점을 두고, 논리적 사고와 원리원칙에 의해 결정을 내리는 것을 선호하고, 최종결정을 위해 더 많은 정보를 수집하려고 하고 결정 그 자체에 큰 비중을 두지는 않으며 결정을 내리더라도 다른 선택의 여지를 두는 조직이다. 위계적 조직 구조를 지니며 모험감행을 선호하지 않고 변화를 시도할 때도 단계적 변화를 원한다. 과거에는 무관심하며 장래계획수립에도 별로 관심이 없다. 하지만 현재 당면하고 있는 문제해결은 어느 조직보다도 잘 한다.

ESFP 조직

외부지향적이고, 현재와 안정에 초점을 두고, 인간적인 면을 고려하여 결정을 내리는 것을 선호하고, 최종결정을 위해 더 많은 정보를 수집하려고 하고 결정 그 자체에 큰 비중을 두지는 않으며 결정을 내리더라도 다른 선택의 여지를 두는 조직이다. 고객들이 원하는 재화나 용역을 신뢰롭고 정확하게 제공한다. 조직구성원들 간에 우호적인 선의의 경쟁이 있고 인화단 결과같은 인간적인 측면을 강조하기 때문에 대인관계에서 즐거운 경험을 갖는다. 실용주의적이고 공식적인 절차에는 별로 관심이 없다. 대인 간의 갈등과 긴장은 가급적 줄이려고 하지만 장래의 계획에는 별로 관심이 없기 때문에 변화에 잘 적응하지 못한다. 조직 밖의 사람들에게 좋은 이미지를 줄 수는 있으나 조직수명이 오래 지속되지 못한다.

ISTJ 조직

내부지향적이고, 현재와 안정을 강조하고, 논리적 사고와 원리원칙에 의해 결정을 내리는 것을 선호하

고, 모든 것을 분명히 정의하는 것과 확고한 최종결정을 내리는 것을 선호한다. 이 조직은 철저하고, 견고하고, 체계적이고, 안정적인 조직이지만 기대치 못한 대변화에는 적응하지 못하고 흔들릴 가능성이 크다. 충동적으로 새로운 사업에 뛰어 들지는 않으나 한번 관련이 되면 중단하거나 단념하기 어렵다. 외부와 어느 정도 분리되어 있어서 독선적일 수 있으나 기능적 체계로부터 안정과 신뢰성이 나온다. 조직내부 사람들이 자체의 문제점을 쉽게 발견하지 못하는 단점이 있다. 좀처럼 변화하지 않으며 변화를 꺼리고 새로운 상황에 들어가려고 하지 않는다. 따라서 큰 실수는 하지 않으며 달성하지 못할 목표는 세우지 않는다. 정확한 시간계획에 의해 운영되며 경험을 중시하며 위계적 구조를 중시한다. 정보수집에서의 직관과 급진적 개혁을 싫어한다. 서류에 의한 의사소통을 선호하고 구두에 의한 의사소통은 신뢰하지 않는다. 구성원에게 명확한 기대와 역할의무를 부여한다. 조직응집력이 강하다. 철강산업, 전화산업, 수도 및 전기산업, 공공조직이 이러한 성격을 띠는 가능성이 크며 조직 내에서는 재무와 행정부서가 이러한 성격을 지닐 가능성이 크다.

ISFJ 조직

내부지향적이고, 현재와 안정을 강조하고, 인간적 요소를 고려하여 결정을 내리는 것을 선호하고, 모든 것을 분명히 정의하는 것과 확고한 최종결정을 내리는 것을 선호한다. 세부적이고 치밀성과 반복을 요구하는 일을 끝까지 추진해가는 인내력이 높다. 조직구성원의 인간적인 감정을 고려하며 구성원들 간의 감정의 흐름에 민감하다. 과거로부터의 경험을 중시하며 강한 현실 감각을 지닌다. 조직지도자는 결코 이상을 추구하지 않고 위계적 조직구조를 지니며 융통성이 없다. 단계적 변화를 선호하고 대혁신을 신뢰하지 않는다. 의사결정이 소수에 의해 이루어지고 결정과정이 종종 비밀로 되어서 조직구성원들은 그 내막을 모르는 경우가 많다. 조직구성원들은 상사를 믿도록 요구되는데 이것이 깨질 때는 큰 혼란이 초래된다.

ISFJ조직과 매우 유사하지만 구성원들의 인간적 감정에 보다 관심을 갖고 배려한다. 병원조직이나 학교 조직이 이러한 조직성격을 가질 가능성이 크다.

INTJ 조직

내부지향적이고, 미래지향적이고 창의성을 중시하고, 원리원칙에 입각하여 결정을 내리는 것을 선호하고, 확고한 최종결정을 내리는 것을 선호한다. 내적인 신념과 비전이 강하고 16가지 조직성격 중에서 가장 독립적이고 독선적인 조직이다. 행동과 사고가 독창적이며 자신의 영감과 목적을 실현시키려는 의지와 결단력이 강하다. 새로운 재화나 용역을 개발하기 위한 아이디어나 기존 아이디어를 새로운 영역에 적용하는데 시간과 노력을 많이 투자한다. 전반적으로 상당히 빨리 그리고 정확하게 의사결정을 내린다. 비효율을 싫어하고 실용주의를 선호한다. 선구자로서 새 바람을 불러일으키고 다른 유사조직이 이를 따르는 경향이 있다. 인간의 감정이나 가치관을 소홀히 다루기 때문에 구성원들 간의 대인관계문제가 야기될 수도 있다. 고집스럽고 좀처럼 조직의 결점을 인정하지 않는다. 개척가능성이 높은 새로운 상황에 적응하는데 효과적인 조직이다. 이성적이고 논리적인 혁신이 이 조직의 강점이다. 연구개발(R & D)조직이 이러한 조직성격을 띠는 경우에 효과적이다.

INFJ 조직

내부지향적이고, 미래지향적이고 창의성을 중시하고, 인간적 요소를 고려하여 결정을 내리는 것을 선호하고, 확고한 최종결정을 내리는 것을 선호한다. 조용히 운영되는 조직이지만 내면에는 조직이 추구하는 목표와 가치에 대한 강력한 신념이 존재한다. 하지만 조직 외부 사람들은 이 조직 내에서 어떤 일이 진행되고 있는지 잘 모르는 경우가 많다. 조직내에서 인화와 동료애를 중요시하고 조직의 지도자는 구성원들에게 강요하기보다는 자기자신의 솔선수범과 권유로 구성원들의 마음을 움직여 따르게 하는 경향이 있다. 구성원 개개인의 창의력과 직관력을 중시하고 변화

가 이 조직의 가치에 잘 맞는 경우에는 변화에 적절히 적응한다.

INFP 조직

내부지향적이고, 미래지향적이고 창의성을 중시하고, 인간적 요소를 고려하여 결정을 내리는 것을 선호하고, 확고한 최종결정을 내리기보다는 결정을 위하여 더 많은 정보를 원하고 다른 결정을 내릴 기회를 남겨두기를 선호한다. 조직활동에 대한 금전적 대가를 떠나 조직이 수행하는 일에 의미를 찾고자 하는 경향이 있으며 인간에 대한 이해와 인간복지에 기여할 수 있는 활동을 하기를 원한다. 마치 십자군과 같이 보다 나은 기법, 보다 나은 상품, 보다 나은 서비스를 이상적으로 추구하고 개인의 풍요로운 삶과 보다 나은 세상으로 개선하려는 기본적 꿈을 지니고 있다. 그러나 이러한 사실이 외부사람들에게는 알려져 있지 않을 수도 있다. 조직의 연륜과 관계없이 낙천적이고 짧은 사고방식을 지니므로 시장경쟁에서는 성공 가능성이 낮다. 공식절차나 체계를 싫어한다. 표준화된 운영절차가 없어서 조직의 규모가 커질 때는 문제가 된다. 상황 변화의 잠재성을 잘 파악하지만 체계적으로 대처하지는 못한다. 조직이 오래 지속되기는 힘들고 환경보호단체나 사회개혁단체에 적절한 조직성격유형이다.

INTP 조직

내부지향적이고, 미래지향적이고, 원칙에 의해 결정을 내리는 것을 선호하고, 확고한 최종결정을 내리기보다는 결정을 위하여 더 많은 정보를 원하고 다른 결정을 내릴 기회를 남겨두기를 선호한다. 반복적인 활동에 종사하지 않고 창조적인 활동을 한다. 16가지 조직성격유형들 중에서 가장 창조적인 조직들의 부류에 속하며 조직이 어려운 문제에 당면하면 구성원들은 오히려 문제해결에 더 의욕을 보인다. 문제가 해결되었을 때는 해결책에 관한 후속조치보다는 다른 문제로 관심이 옮겨진다. 문제의 해결책을 찾아내는 것 하지만 해결책의 실제적 적용에는 별로 관심이

없다. 조직 외부에서는 이러한 조직의 성격을 신비스럽게 생각하는데 그 이유는 이 조직이 직관적 방식으로 운영되고 논리적으로는 설명하기 어려운 육감을 따르는 경향이 있기 때문이다. 독단적인 길을 가고 다른 조직과의 교류가 적다. 위계적 조직구조를 갖지는 않지만 조직구성원들 간의 대인관계에 약간의 거리감이 있다. 외부로부터 강요된 변화에는 저항하지만 조직에서 계획된 변화에는 잘 적응한다. 조직의 규모가 커지면 효과적이지 못한 조직성격이다.

ISTP 조직

내부지향적이고, 현실지향적이고, 원칙에 의해 결정을 내리는 것을 선호하고, 확고한 최종결정을 내리기보다는 결정을 위하여 더 많은 정보를 원하고 다른 결정을 내릴 기회를 남겨두기를 선호한다. 논리적이고, 분석적이고, 객관적이고, 확실한 사실에 기초한 객관적 추론을 선호하고 그렇지 않은 것은 신뢰하지 않는다. 모험을 꺼리는 경향이 있다. 경영적 감각의 측면에서 평가할 때는 원시적인 감이 있고 조직구성원들 사이의 의사소통에 신경을 쓰지 않아서 복잡한 조정이나 계획수립이 어렵다.

ISEP 조직

내부지향적이고, 현실지향적이고, 인간적 요소를 고려하여 결정을 내리는 것을 선호하고, 확고한 최종결정을 내리기보다는 결정을 위하여 더 많은 정보를 원하고 다른 결정을 내릴 기회를 남겨두기를 선호한다. 조직의 목표도달에 안달하지 않으며 여유를 가진다. 조직의 활동에 대한 실질적 대가보다는 인간을 이해하고 인간의 기쁨이나 건강 등에 공헌하는 일에 관심이 많다. 조직구성원들의 인간사를 다루는데 있어서 인간의 감정에 지나치게 예민하고 조직의 결정력과 추진력이 약한 경향이 있다. 장기적 계획이나 조직내의 공식적 의사소통에 별로 관심이 없다. 조직이라고 말하기 힘들며 이러한 조직이 오래 지속되기도 힘들다. 하나의 ISFP조직이 사라지고 또 다른 형태의 ISFP조직으로 재탄생될 가능성이 크다.

조직성격과 변화에 대한 적응

조직성격은 조직탄생으로부터 시간의 경과에 따라 발달적 측면(성장의 단계)에서 달라지기도 하지만, 외적 환경의 변화에 효과적으로 적응하기 위해 달라지기도 한다. 예를 들어, 새로운 상품이나 동일업종회사의 등장으로 인한 경쟁, 새로운 정부의 규정 혹은 규제, 새로운 기술의 등장 등은 때때로 조직성격의 변화를 요구한다. 여기서는 조직성격에 따라 변화에 적응하는데 어떤 차이가 있는지를 간략히 논의한다.

외향적 조직과 내향적 조직

외향적 조직은 환경의 변화에 항상 관심을 갖고 변화에 민감하고 환경과 원활한 상호작용을 하고 조직 외부로부터의 평가에 관심이 많기 때문에 변화에 보다 쉽게 적응할 수 있다. 반면에 내향적 조직은 외부의 환경변화에 둔감하고 내적 과정과 체계를 충실히 하는 것에 더 관심을 두기 때문에 변화에 대한 적응이 느리고 또한 어렵다. 하지만 조직성장 단계에 따른 내적 변화에는 내향적 조직이 외향적 조직보다 더 쉽게 적응한다.

감각적 조직과 직관적 조직

감각적 조직은 현재와 실체를 강조하고 한걸음 한걸음 확실하고 안전하게 전진하려는 조직이다. 하지만 만일 전진하는 방향으로 가까운 곳에 절벽이 있는 경우에 감각적 조직은 먼 곳을 내다보지 못하고 전진하기 때문에 큰 재앙을 당할 위험도 내포하고 있다. 반면에 직관적 조직은 바로 앞보다는 먼 장래를 바라보며 전진하는 형태이기 때문에 장래의 변화를 예측하는 장점이 있지만 바로 눈앞의 문제를 해결 못하는 단점을 지니기도 한다. 감각적 조직은 단계적이고 점진적인 변화를 선호하고 단계마다의 점진적 변화의 효과를 시험해가며 변화를 추구하지만 직관적 조직은 전체 체계가 혁신적으로 변화하는 대규모 변화를 선호한다. 직관적 조직은 새로운 추세, 새로운 아이디어의 파악이 빠르므로 급진적인 변화에 대한 적응이 더 쉽지만 동시에 허황된 꿈을 추구할 가능성도 높다.

사고적 조직과 감정적 조직

사고적 조직은 새로운 상황에 대처함에 있어서 논리적 분석과 기계적으로 이루어지는 체계적 계획수립의 장점이 있다. 또한 결과를 객관적으로 평가하고 인간적 감정에 의해 이끌리지 않는 장점이 있다. 비판을 수용하기 때문에 논리나 자료의 오류를 발견하기 용이하다. 감정적 조직은 새로운 상황을 무미건조하게 논리적이고 분석적으로 평가하는 것을 싫어하고 새로운 상황이 양화할 수 없는 인적요소에 미치는 영향에 더 관심을 가진다. 감정적 조직은 변화가 인간적 감정에 미치는 영향에 대하여 민감하고 인간의 감정에 많은 배려를 한다. 사고적 조직은 조직에 도입된 새로운 변화가 논리적으로 타당하다면 모든 구성원들이 변화를 수용하고 이에 적응하리라고 믿는 반면, 감정적 조직은 변화가 사람들에게 미치는 영향과 변화가 초래하는 불편한 감정에 보다 더 신경을 쓴다.

판단적 조직과 인식적 조직

판단적 조직은 변화를 안정을 저해하는 부정적 요소로 보는 경향이 있어서 변화를 꺼리고 변화에 대한 적응도 힘든 반면, 인식적 조직은 변화를 새로운 활력소로 보고 변화가 없으면 지루하게 느끼기 때문에 변화를 선호하고 변화에 대한 적응도 빠르다. 인식적 조직은 유연하고 변하는 상황에 보다 잘 적응하기 때문에 오히려 변화하지 않는 상황을 불안정한 상태로 본다. 판단적 조직은 변화를 불편하게 생각하고 다시 안정을 찾을 때 안도한다.

조직성격과 조직문화

조직문화나 조직풍토에 의해서도 조직들 간의 차이가 언급되기도 하는데 조직문화란 한 조직내에서 구성원들 사이에 광범위하게 공유되고 있는 가치, 신념, 태도 상징 등을 나타낸다. Schein(1990)은 조직문화를 특정집단에 의해 고안되고, 발전되고, 개발된 기본적 가정들의 양식으로 새로운 구성원들에게 전달되는 것으로 정의하였다. 조직풍토는 조직문화의 개념보다 먼저 제안된 것으로서 조직의 업무수행이나

절차의 특징들에 대한 종업원들의 심리적 지각을 의미한다(Muchinsky, 1993) 즉, 조직풍토는 조직 내의 구성원들의 상호작용에 관한 구성원들의 지각을 말하는 반면 조직문화는 구성원들 상호 간에 공유하고 있는 가치와 신념을 나타낸다. 따라서 조직풍토보다는 조직문화가 더욱 포괄적이고 추상적인 의미를 지닌다. 이들 둘 간의 또다른 구분은 조직문화는 비교적 안정적이고 지속적인 속성을 지니지만 조직풍토는 상대적으로 변하기 쉽다는 것이다. 하지만 이 두 개념 간에 분명한 구분이 있다는 견해와 조직풍토가 조직문화의 일부분이라는 견해에는 아직까지 논쟁이 있다(Muchinsky, 1993). 조직문화는 공식적인 조직정책이나 공식적 표명에서는 무의식적인 행동이나 인공물(artifact)에서 더 잘 표현되기 때문에 조직문화를 명확히 정의내리기 힘들고 따라서 조직문화를 측정하는 도구를 만들기도 힘들다. 또한 조직문화의 측정에서 조직 내의 사람들의 언어나 행동에 관한 연구자의 주관적인 해석에 의존할 가능성이 크다.

반면에 앞에서 살펴본 것처럼, 개인의 성격에 비유하여 조직이 어떤 방식으로 행동하느냐에 관하여 Bridges(1992)가 제안한 조직성격은 조직 간의 차이에 대하여 보다 신뢰롭고 쉽게 확인가능한 개념을 제공할 수 있다. 조직성격을 실제로 측정하는 도구로서 부록에 수록되어 있는 OCI가 사용되는데, 타당화검증 측면에서 아직 초기단계에 있기 때문에 많은 연구와 타당화검증을 위한 많은 자료가 요구된다. 하나의 큰 조직 내의 하위부서 조직도 서로 다른 조직성격을 가질 수 있기 때문에 앞으로의 타당화 연구에서 조직의 분석단위를 다양하게 하여 검증해 볼 필요가 있다. 또한 OCI가 타당화과정을 거친 후에는 조직개발 분야에서도 활용도가 높을 뿐만 아니라, 앞으로의 연구에서 개인의 성격측정검사로서 타당화를 거친 MBTI와 병행하여 선발, 배치, 교육훈련과 같은 인사심리학 분야에서도 활용가능성이 높을 이다. 즉, OCI

를 이용하여 조직성격을 알아내고 MBTI를 이용하여 개인의 성격을 알아낸 후, 이들 둘 간의 부합도에 관한 정보는 인사심리학의 여러가지 분야에서 활용도가 높을 것이다.

참고문헌

- 김정택·심혜숙(1990). 성격유형검사(MBTI)의 한국 표준화에 관한 일연구. *한국상담심리학회지*, 3, 44-72.
- Bridges, W.(1992). *The character of organizations*. Palo Alto, CA : Consulting Psychologists Press, Inc.
- Kast, F. E., & Rosenzweig, J. E.(1972). General systems theory : Applications for organization and management. *Academy of Management Journal*, 15, 444-465
- Katz, D., & Kahn, R. L.(1978). *The social psychology of organizations*(2nd ed.). New York : Wiley.
- Morgan, G.(1986). *Images of organization*. Sage Publications.
- Muchinsky, P. M.(1993). *Psychology applied to work*. Pacific Grove, CA : Brooks/Cole Publishing Co.
- Myers, I. B., & McCauley, M. H.(1985). *Manual : A guide to the development and use of the Myers-Bridges Type Indicator*. Palo Aito, CA : Consulting Psychologists Press, Inc.
- Phares, E. J.(1984). *Introduction to personality*. Columbus, OH : Charles E. Merrill.
- Schein, E. H.(1990). Organization culture. *American Psychologist*, 45, 109-119.

The Organizational Character and Organizational Adaptation to the Change

Tae-Yong Yoo

Kwang Woon University

Like individuals, organizations are different in terms of size, structure, character, and so on. This article introduced Organizational Character Index(Bridges, 1992) and its classification scheme for 16 different organizational characters. This classification scheme is an application of MBTI's classification for human personality based on Jung's psychological adaptation to the change was also described. The difference between the organizational Character and the organizational culture, the validation of the Organizational Character Index (OCI), and the applicability of the OCI to the area of personnel and organizational psychology were briefly discussed.

부록 : 조직성격지표(Organizational Character Index)

다음의 각 질문에서 1 = 분명히(혹은 항상) 한쪽
 2 = 약간(혹은 가끔) 한쪽
 3 = 약간(혹은 가끔) 다른쪽
 4 = 분명히(혹은 항상) 다른쪽

1. 이 조직은 고객들의 요구에 관심을 더 기울입니까 아니면 조직이 최선을 다하는 길이 무엇인지에 관심을 더 기울입니까?	고객의 욕구 1 2 3 4	최선을 다하는 길 1 2 3 4
2. 이 조직은 기존의 재화나 용역을 생산하거나 제공하는 것을 더 잘합니까 아니면 새로운 재화나 용역을 계획하거나 창출하는 것을 더 잘합니까?	생산/제공 1 2 3 4	계획/창출 1 2 3 4
3. 이 조직은 조직의 효율적 체계를 더 중요하게 여깁니까 아니면 조직에 헌신한 사람들을 더 중요하게 여깁니까?	체계 1 2 3 4	사람 1 2 3 4
4. 이 조직은 조직운영에 관한 정책과 절차에 관하여 상세하게 명시해 놓고 있습니까 아니면 구성원 각자가 나름대로 최선의 방식으로 일하도록 하기 위해 명시해 놓지 않았습니까?	명시 1 2 3 4	명시안함 1 2 3 4
5. 구성원들이 조직내부에서 일어나는 결정에 관해 상당히 분명하게 알고 있습니까 아니면 대부분의 사람들이 그러한 의사결정에 관하여 모르고 있다가 갑자기 알게 됩니까?	분명히 1 2 3 4	분명히 모름 1 2 3 4
6. 조직내의 결정이 상황에 관한 상세한 정보에 근거하여 이루어집니까 아니면 전반적 추세와 최근의 인상적인 한 사건에 의해 이루어집니까?	명시 1 2 3 4	명시안함 1 2 3 4
7. 이 조직은 구성원들에게 공식적으로 부여된 역할만을 효율적으로 수행하도록 요구합니까 아니면 구성원 개인의 재량권을 충분히 발휘하도록 허용합니까?	공식역할 1 2 3 4	개인재량 1 2 3 4

- | | | |
|---|---------------------------|-------------|
| 8. 이 조직은 하나의 결정을 빨리 내리도록 요구합니까 아니면 결정을 위해 시간이 오래 걸리더라도 여러 각도에서 고려하도록 요구합니까? | 빠른 결정
1 2 3 4 | 여러각도
4 |
| 9. 조직내의 결정이 조직 밖의 자료에 의해 이루어집니까 아니면 지도자의 신념이나 조직의 현재역량과 같은 내적 요인들에 의해 이루어집니까? | 외부자료
1 2 3 4 | 내적요인
4 |
| 10. 이 조직은 현상황에 근거하여 앞으로의 진로를 결정합니까 아니면 장래의 가능성에 의해 진로를 결정합니까? | 현상황
1 2 3 4 | 가능성
4 |
| 11. 조직의 의사결정이 머리에 의해 이성적으로 이루어집니까 아니면 마음에 의해 감성적으로 이루어집니까? | 이성적
1 2 3 4 | 감성적
4 |
| 12. 만일 이 조직에 결점이 발견된다면 한가지 개선책을 매우 빨리 결정합니까 아니면 여러가지 선택안을 놓고 오랜동안 논의를 합니까? | 한가지
1 2 3 4 | 여러가지
4 |
| 13. 공동수행과제가 생겼을 때 조직 내 사람들과 부서들이 처음부터 자연스럽게 협동합니까 아니면 각자가 맡을 과제를 설정한 후에 약간은 마지못해 협동합니까? | 처음
1 2 3 4 | 나중
4 |
| 14. 이 조직은 변화를 시도할 때 목표를 향한 단계적인 과정에 관심을 더 기울입니까 아니면 전반적인 비전에 관심을 기울입니까? | 단계
1 2 3 4 | 비전
4 |
| 15. 조직내 인사문제에 있어서 일반적 원칙과 기준들이 더 고려됩니까 아니면 개인적 상황과 사정이 더 고려됩니까? | 원칙
1 2 3 4 | 상황
4 |
| 16. 이 조직은 사전에 설정된 계획에 근거하여 행동합니까 아니면 외부 상황에 따라 발견되는 필요에 의해 행동합니까? | 사전계획
1 2 3 4 | 상황
4 |
| 17. 조직의 행동이 경쟁조직, 규제자, 고객들의 영향에 의해 더 좌우됩니까 아니면 조직 자체의 정체감이나 사명에 의해 더 좌우됩니까? | 타영향
1 2 3 4 | 정체감/사명
4 |

18. 이 조직은 신뢰로운 제품들과 자료를 생산하는 것을 더 잘합니까 아니면 혁신적인 아이디어나 설계를 고안해내는 것을 더 잘합니까?	신뢰로운 제품	1	2	3	혁신적 아이디어	4
19. 조직내의 의사소통에서 수행에 필요한 정보를 주고받는 것이 더 큰 비중을 차지합니까 아니면 구성원들 간의 인간적 친분을 유지하는 것이 더 큰 비중을 차지합니까?	정보교류	1	2	3	친분	4
20. 이 조직은 심사숙고해서 설정한 절차에 더 의존합니까? 아니면 상황에 따라 융통성을 지니는 것에 더 의존합니까?	절차	1	2	3	융통성	4
21. 일반적으로 조직이 당면하고 있는 외부로부터의 도전들이 조직의 방향을 결정합니까 아니면 조직이 소유하고 있는 내적 자원들이 조직의 방향을 결정합니까?	도전	1	2	3	내적자원	4
22. 이 조직의 리더쉽은 견고하고 현실에 뿌리내리고 있는 것으로 더 잘 기술됩니까 아니면 직관적이고 장래지향적인 것으로 더 잘 기술됩니까?	현실	1	2	3	장래	4
23. 이 조직은 관리자에게 조직의 합리적인 정책을 따르도록 요구합니까 아니면 감성적으로 그리고 인간적으로 행동하도록 요구합니까?	한가지	1	2	3	여러가지	4
24. 조직은 하나의 결정에 도달하는 것을 선호합니까 아니면 더 많은 선택안을 찾는 것을 선호합니까?	한 결정	1	2	3	많은 선택안	4
25. 이 조직은 구성원들, 고객들, 일반대중들에 의한 평가에 대하여 상당히 개방적입니까 아니면 상당히 폐쇄적입니까?	개방적	1	2	3	폐쇄적	4
26. 이 조직은 구성원들에게 실용적이고 신뢰롭게 행동하는 것을 더 강조합니까 아니면 창의적이고 창조적으로 행동하는 것을 더 강조합니까?	실용적	1	2	3	창의적	4
27. 조직내 사람들이 "올바른 행동"에 관해 이야기할 때, 논리적이고 이성적인 것을 더 강조합니까	이성	1	2	3	감성	4

아니면 인간적이고 감성적인 것을 더 강조합니까

- | | | | | | | |
|---|-----------|---|---|---|-----------|---|
| 28. 이 조직을 기술할 때, 현실에 단단히 뿌리내리고 있는 나무가 더 적절한 비유입니까 아니면 변화의 도도한 강물과 함께 흐르는 나무가 더 적절한 비유입니까? | 현실 | 1 | 2 | 3 | 강물 | 4 |
| 29. 이 조직의 전략수립에서 고객의 요구나 경쟁조직의 행위가 영향력을 더 미칩니까 아니면 조직 자체의 기능적이고 전문적인 역량이 영향력을 더 미칩니까? | 고객 | 1 | 2 | 3 | 자체역량 | 4 |
| 30. 대규모 변화가 이루어져야 할 때, 이 조직은 여러 작은 단계로 나누어서 단계적으로 시도합니까 아니면 하나의 혁신적인 대변화를 시도합니까? | 단계적 | 1 | 2 | 3 | 혁신적 | 4 |
| 31. 이 조직은 인간관계보다는 과제에 기초한 직위구조로 더 잘 기술됩니까 아니면 인간관계가 과제 수행 못지않게 중요하게 여겨지는 체계로 더 잘 기술됩니까? | 과제 | 1 | 2 | 3 | 인간관계 | 4 |
| 32. 이 조직이 사업계획을 수립할 때, 정해진 일정표에 의해 정확히 짜여지게 됩니까 아니면 상황에 따라 변할 수 있는 일정으로 융통성있게 짚니까? | 고정 | 1 | 2 | 3 | 융통성 | 4 |
| 33. 이 조직은 물품공급자, 공동출자자, 조직이 속한 협회와 함께 일하는 편입니까 아니면 혼자 독단적으로 일하는 편입니까? | 함께 | 1 | 2 | 3 | 혼자 | 4 |
| 34. 이 조직은 시행착오를 거친 안정적인 것을 더 선호합니까 아니면 과감하게 새로운 모험을 감행하는 것을 선호합니까? | 안정 | 1 | 2 | 3 | 모험 | 4 |
| 35. 이 조직의 리더쉽유형은 비평적입니까 아니면 지지적입니까? | 비평적 | 1 | 2 | 3 | 지지적 | 4 |
| 36. 이 조직은 계획을 사전에 미리미리 세우는 것을 선호합니까 아니면 진행해가면서 세우는 것을 선호합니까? | 사전에
미리 | 1 | 2 | 3 | 진행
하면서 | 4 |

채점 : 1. 외향성-내향성

1, 5, 9, 13, 17, 21, 25, 29, 33문항의 응답숫자를 모두 더해서 22이하이면 외향적 조직(E), 23이상이면 내향적 조직(I)

2. 감각-직관

2, 6, 10, 14, 18, 22, 26, 30, 34 문항의 응답숫자를 모두 더해서 22이하이면 감각적 조직(S), 23이상이면 직관적 조직(N)

3. 사고-감정

3, 7, 11, 15, 19, 23, 27, 31, 35 문항의 응답숫자를 모두 더해서 22이하이면 사고적 조직(T), 23이상이면 감정적 조직(F)

4. 판단-인식

4, 8, 12, 16, 20, 24, 28, 32, 36 문항의 응답숫자를 모두 더해서 22이하이면 판단적 조직(J), 23이상이면 인식적 조직(P)

최종적으로 4가지 선호성 조합으로 16가지 조직성격유형으로 분류한다.