

2020 충남대학교병원 중간관리자 리더십 향상교육

간호부 간호행정과 과장 정 선 경

[과제] 1. 구성원 발달 4단계에 따른 요구 사항에 대하여 단계별로 서술한다.

열성적 초보자 (D1, Enthusiastic Beginner)

낮은 역량과 높은 의욕 : 업무에 대한 방향감각과 필요한 지식·기술은 없으나 의욕은 높음
동기부여 : 막연한 의욕은 매우 큼
자신감 : 실패에 대한 불안감, 두려움이 큼
자신에게 기대되는 바와 자신의 역할에 대한 확신이 매우 부족

<D1의 요구>

- ✓ 열정과 전이 가능한 기술의 인정
- ✓ 분명한 목표
- ✓ 바람직한 결과에 대한 기준
- ✓ 성과에 관한 자료의 수집 및 공유 방법에 대한 정보
- ✓ 업무 및 조직에 관한 정보
- ✓ 실무 훈련
- ✓ 실시 계획 - 어떻게, 언제, 누구와 해야할 지에 대한 지시
- ✓ 일정계획
- ✓ 우선 순위
- ✓ 권한과 책임의 한계
- ✓ 결과에 대한 빈번한 피드백

좌절된 학습자 (D2, Disillusioned Learner)

약간의 역량과 낮은 의욕
업무에 필요한 지식/ 기술은 조금 있으나 막연한 기대나 의욕이 시행착오를 통해 저하된 상태
동기부여 : 업무수행에 따른 독립심과 리더에 대한 의존심이 공존
자신감 : 성과가 자신의 기대치에 미치지 못해 자괴감을 느낌
자신이 설정한 목표나 기대의 달성이 업무 수행 초기에 어려움을 겪는 상태

<D2의 요구>

- ✓ 명확한 목표
- ✓ 리더의 생각(기대)
- ✓ 결과에 대한 빈번한 피드백
- ✓ 과정에 대한 칭찬
- ✓ 실수를 해도 괜찮다는 다짐
- ✓ 이유의 설명
- ✓ 고충을 협의할 수 있는 기회
- ✓ 결정 과정과 문제 해결에의 참여
- ✓ 격려

소극적 수행자 (D3, the Capable, but Cautious Performer)

상당한 역량, 불안정한 의욕
스스로 업무를 수행할 수 있는 능력은 있지만 성과에 기복이 있어 자신감이 불안정한 상태
직무지식보다는 전이지식이 성숙되지 않아 성과에 기복이 나타남
예상치 못한 장애물을 혼자서 처리하는 역량은 부족(지식과 기술)
공식에 대한 다양한 변수(관계성)가 포함된 응용문제는 잘 풀지 못함
전체적으로 높은 업무의욕을 보이거나, 상대적으로 자신감에 기복이 있음
자신의 능력과 성과에 대한 충분한 인정이 부족한 경우 좌절함

<D3의 요구>

- ✓ 부담 없이 이야기할 수 있는 상담자 또는 코치
- ✓ 경청
- ✓ 고충을 표현할 수 있고 말할 수 있는 기회
- ✓ 문제 해결 능력 향상을 위한 격려와 지원
- ✓ 자신감을 가질 수 있도록 자신의 전문 능력에 대한 객관적 진단 제공
- ✓ 아이디어를 들어 주고 반영해 주는 것
- ✓ 목표 달성을 향한 자신의 의욕을 표현할 수 있는 기회
- ✓ 높은 수준의 능력과 업무 수행에 대한 인정과 칭찬
- ✓ 목표 달성을 방해하는 장애물의 제거
- ✓ 팀의 일원으로서 공동작업에 참여할 수 있는 기회

자주적 성취자 (D4, the Self-reliant Achiever)

높은 역량, 높은 의욕
업무수행에 필요한 충분한 지식과 기술이 있으며 독자적으로 성공적인 업무성취를 이룸
독자적인 업무수행이 가능하므로 자율성과 권한을 부여 받음
해당 분야 전문가로서의 소양이 있음
새로운 공식과 응용문제를 풀 수 있도록 정진해야 함
동기부여 : 스스로 동기부여 함(Self-Esteem이 높음)
자신감 : 충분한 능력과 경험을 바탕으로 성공 경험이 누적됨

<D4의 요구>

- ✓ 다양성과 도전 의식
- ✓ 상사보다는 동료나 조연자로서의 리더
- ✓ 공헌에 대한 인정
- ✓ 독자적인 업무 수행과 권한
- ✓ 신뢰