

Birkman On Demand

BOD REPORT

Report by. PUBLICJOHN

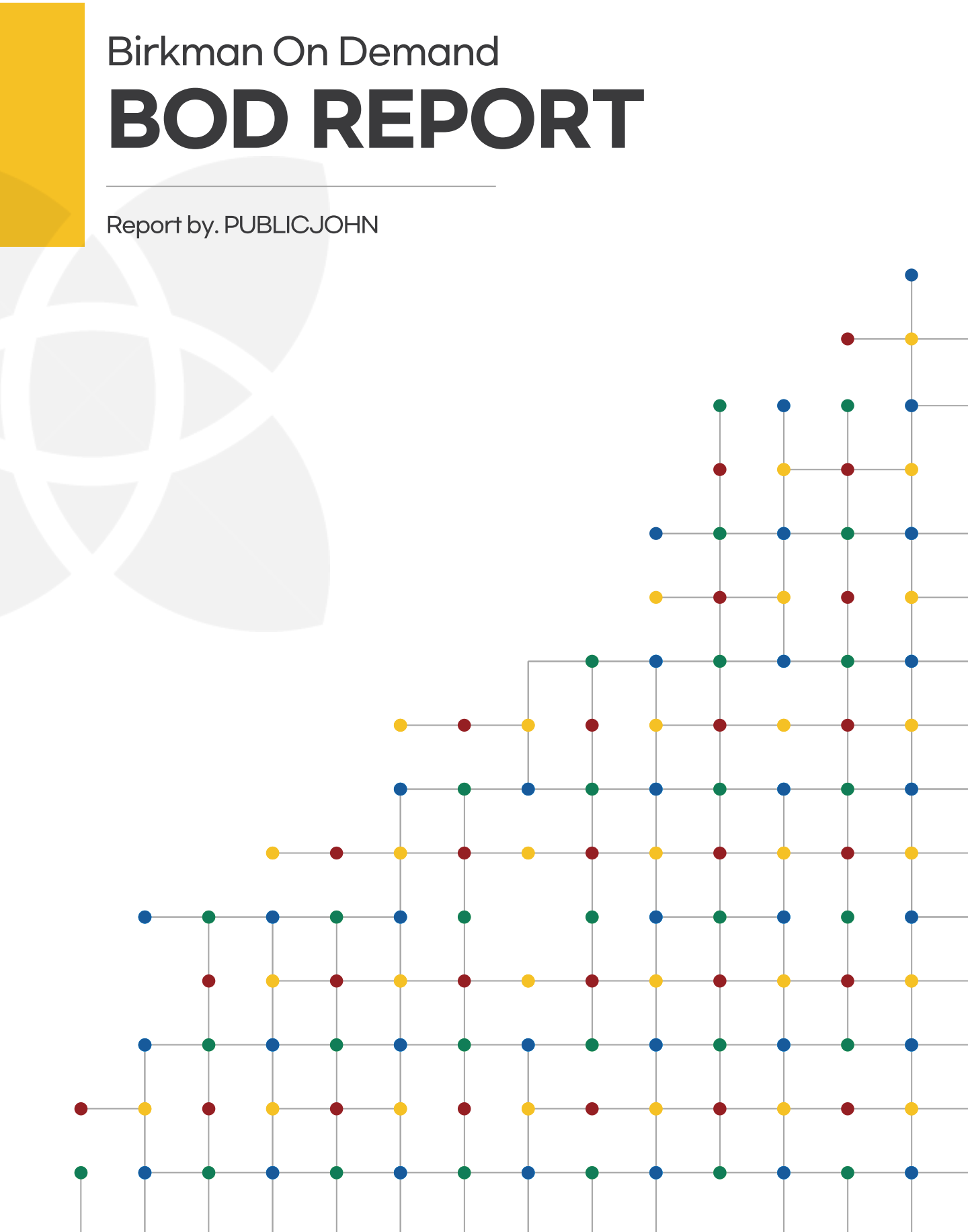


Table of Contents

01 리더십 스타일

02 다른 사람들에게 영향을 끼치려고 하는 방법

03 다른 사람들에게 보상하는 방법

04 책임



리더십 스타일

- 남의 시선을 의식하지 않는 리더로서 직설적이고 명쾌하며 사람들이 본인에게 솔직한 것을 선호합니다.
- 강한 지휘력과 지도력이 있으며 다른사람들 또한 유사한 권위적 인물이기를 원합니다.
- 많은 노력과 긴 업무 시간이 효과적인 리더쉽의 척도라고 믿습니다.
- 리더로서 스스로에게 많은 것을 요구하며 또한 다른 사람들에게도 요구가 많습니다.





다른 사람들에게 영향을 끼치려고 하는 방법

1. 효과적인 접근

- 일대일 만남에서 솔직하게 얘기하는 것이 상대방을 향한 존중의 표현이라 믿고 솔직하게 얘기합니다.
- 다수의 사람들 앞에서보다 일대일 또는 소그룹 모임에서 자신의 영향력을 발휘할 때 가장 효과적입니다.
- 체계적으로 짜여진 계획을 요약하여 다른 사람들이 호응하게 만드는 것이 가장 효과적인 접근이라고 믿습니다.
- 자신의 타고난 권위를 사용하여 다른 사람들의 관심과 동의를 이끌어냅니다.
- 본인의 생각을 받아들임으로 전체가 얻는 이익 뿐 아니라 개인적인 이득도 있음을 강조하여 사람들의 경쟁심에 호소하는 것을 좋아합니다.
- 주요 실행 단계에 대한 아이디어를 제공하고 그것에 대한 동의를 구하는 경향이 있습니다.
- 야심찬 아이디어를 제시할 때 그 일의 부담스러움을 강조함으로 사람들과 소통합니다.
- 타인의 경험과 전문성 뿐만 아니라 그들의 감정도 호소하며 제안합니다.
- 틀에 매이지 않는 사고와 기발한 아이디어들을 추진함으로써 다른 사람에게 영감을 줍니다.

2. 비효과적인 접근

- 다른 사람들에게 너무 직접적이고 솔직하게 이야기함으로써 소외감을 느끼게 하였다는 것을 깨닫지 못할 수 있습니다.
- 그룹의 반대에 부딪힐 경우, 그 그룹에 참여하기 보다는 한 발 물러나려는 경향이 강합니다.
- 의견이 다름을 자신의 권위에 대한 도전으로 볼 수 있습니다. 비판을 자신의 영역이나 개인적인 권위에 대한 위협으로 보고 위협적이 될 수 있습니다.
- 한 팀이라는 분위기보다 경쟁적인 환경을 만드는 것에 관심이 있는 사람으로 보여질 수 있습니다.
- 프로젝트 본질에 담긴 핵심 아이디어에는 거의 주력하지 않고, 취해야 할 행동에 지나치게 집중할 수 있습니다.
- 자기 자신이나 타인에게 무리한 요구를 할 수도 있습니다. 다른 사람들이 너무 높은 목표에 의해 기죽는 정도를 과소평가하는 경향이 있습니다.
- 주의가 산만해질 수 있습니다. 주요한 문제에 집중하지 못하고 다른 사람들이 부차적인 문제에 집중하는 것을 따라가는 경향이 있습니다.
- 남다른 특이함 때문에 때때로 사람들이 더 저항하게 만들 수 있습니다.
- 진행중인 일에 대해 가부의 확답을 구하지 못하고 부차적인 것들에 의해 초점을 잃어버리기도 합니다.



다른 사람들에게 보상하는 방법

- 본인이 생각하는 사람들의 가치를 그들에게 솔직하게 얘기해 주는 경향이 있습니다.
- 개개인의 보수를 결정하기 전에 측근들과 일대일로 만나 의견을 듣는 것을 선호합니다.
- 기존의 급여 제도안에서 보수를 결정하는 것을 더 편안해 합니다.
- 업적을 구체적인 재정적 보상으로 인정하는 것을 많이 선호합니다.
- 바쁘고 항상 일정이 꽉 차 보이는 직원들에게 가치를 둡니다.
- 정말로 큰 기여를 한 사람들에게 즉시 포상합니다.
- 현명한 인센티브의 사용이 가져올 수 있는 정서적 영향을 인식하고 있습니다.



책임

1. 이 사람이 다른 사람에게 책임을 장려하는 방법

- 이 사람은 단기간 동안 행하는 기술적 과업의 성과를 측정하고 기록하는 관점으로 책임을 인식합니다.
- 책임을 요구할 때 사람들과 직접적으로, 솔직하게 대화하는 경향이 있습니다.
- 일반적으로, 큰 포럼보다 일대일 회의나 작은 모임을 통해 책임을 요구하는 것을 선호합니다.
- 책임을 요구하거나 시행하는데 체계적인 접근 방식을 취하는 경향이 있습니다.
- 다른 사람에게 책임을 물을 때 자신의 타고난 권위를 사용하는 것을 두려워하지 않습니다.
- 어떤 사람들은 책임을 질 것으로 신뢰할 수 있지만, 다른 어떤 이들은 그들의 의무가 상기되지 않을 경우 책임을 회피하고 싶어질 수 있다고 믿습니다.
- 책임은 적절한 조치를 취하는 것을 의미한다고 믿습니다. 책임을 말할 때 뒤로 물러나 앉아 깊이 생각만 하는 것을 내켜하지 않습니다.
- 목적을 위한 수단으로서 보다는 그 내재된 가치 때문에 책임을 중요하게 여기는 경향이 있습니다. 자신과 다른 사람들에게 높은 수준의 성과를 요구하는 경향이 있습니다. 자기 비판적이고 다른 사람들에게 쉽게 만족하지 않을 수 있습니다.
- 책임의 본질보다는 주로 사람들이 그들의 책임에 관계하고 느끼는 방식의 기능으로서 책임을 인식합니다.
- 관리자로서 자신의 업무와 관련된 일에 지나치게 염려하는 경향이 있습니다. 일상적인 문제라면 그 사안이 현재 당면한 프로젝트에 중요할지라도 개입하지 않으려고 합니다.
- 책임을 절대적인 요건으로서 지나치게 신경 쓰지 않습니다. 어떤 사안이 자신의 책임이고 어떤 사안은 아닌지에 있어서 선택적이 되기도 합니다.
- 자신이 처리해야만 한다는 것을 알고 있을지라도, 자신의 책임 하에 다 해결하기 어렵다고 생각하는 경우가 있을 수 있습니다.

2. 이 사람에게 책임감을 갖게 하는 방법

- 이 사람에게는 본인의 깊은 감성에 대해 걱정하는 것보다 솔직한 대화가 궁극적으로는 더 성과가 있을 것입니다.
- 상황에 따라 일대일로 혹은 소수가 모인 자리에서 이 사람에게 얘기하십시오. 많은 인원이 모인 자리에서 이 사람이 지목되지 않게 하십시오.
- 대체로 이 사람에게는 매우 단호해도 좋습니다. 이 사람은 타고난 권위적인 인물을 존경합니다.
- 실제로 해당하는 경우라면, 책임을 다 할 경우 개인적으로 이익을 얻을 수 있다는 것을 언급하십시오.
- 본인이 져야 할 책임 못지않게 그 책임을 다하기 위해 취해야 할 행동에 이 사람이 관심을 갖게 하십시오.
- 도전적인 일에 겁을 내기보다는 오히려 동기부여가 될 가능성이 있습니다.
- 복잡한 사안에 대해 당신에게 하소연할 수 있게 하십시오. 이 사람이 좀 더 모호한 사안을 잘 해결하기 위해서 때로는 이것에 대해 얘기를 나누어야 한다는 것을 이해하십시오.

3. 상황이 악화될 경우

- 자신의 행동, 또는 행동의 부재가 다른 사람들에게 어떻게 영향을 미치는지에 대해 무감각한 것처럼 보일 수 있습니다.
- 본인의 책임이 팀 또는 더 큰 그룹 내에서 다른 사람에게 어떻게 영향을 끼치는지 이해하는 것이 어려울 수도 있습니다.
- 책임 문제를 논의할 때 지배하려 들거나 도발적이 될 수 있습니다.
- 스트레스를 받으면 자신에게 이득이 무엇인지를 너무 따지는 경향이 있습니다.
- 자신을 비롯해 다른 모든 사람들이 바쁘면 무엇인가 중요한 일을 달성하고 있다고 잘못 믿는 경향이 큼니다.
- 자신의 영역이 아닌 것에 대해 너무 기꺼이 책임지려고 하거나 자신 또는 다른 사람들이 필요한 만큼 열심히 일하지 않은 것으로 믿으려는 경향이 강합니다.
- 스트레스를 받으면 결단력 있게 행동하기가 어려울 수 있습니다. 또는 원칙적으로 결정을 내린 후에도 자신의 결정을 여러 번 반복할 수 있습니다.
- 특히 자신에게 흥미가 없는 일에 대해서 책임을 지는 것을 어렵게 생각할 것입니다.
- 특히 압박을 받으면, 실제로 본인의 책임인 업무들을 다른 사람에게 넘기고 싶은 유혹을 받기도 합니다.
- 매우 스트레스가 많은 상황에서는 이 사람이 자신의 통제를 벗어났다고 믿고 있는 사안들에 어떻게 해서든지 책임을 회피하려고 할 수도 있습니다.