

# 문제해결과 의사결정

李 正 枝

(부산 메리놀 병원 간호과장)

베짜기 : 매우 원시적인 수공업의 하나가 간단한 형식의 페틀로 베를 짜는 것이다. 두가닥 버팀줄, 빈약한 씨줄, 끝에 매듭이 있는 날줄, 이런 것들이 얼마나 자주 끊어지고는 하는가? 그것은 우리네 삶의 한 표상이다. 페틀의 실 처릴 하늘 하늘하게 정말 끝까지 버티 낼지 조마조마한 일들을 떠하고 있는 경우가 실로 많지 않은가? 그러나 우리에게 섬세한 수공업자의 인내심이 있다면 하나의 직물이 엮어질 수가 있으며 튼튼하고 아름다운 천이 생겨 날 수가 있다. 그리고 성취의 기쁨은 크다. 언젠가 도구의 빈약함은 작품의 훌륭함에 묻혀 버릴 만큼 기쁨이 넘쳐 흐를때가 오리다.



인생은 문제해결의 일련의 과정이며 인간의 행동은 의사결정의 연속을 의미한다.

## I. 서론 : 문제의 제기

1) 병원환경 파악 : 특히 우리가 일하고 있는 병원이라는 곳은 고도의 사회성을 띤 기관으로 남녀노소, 빈부귀천을 막론하고 비정상적인 사람들이 찾아 오며 출생에서 죽음에 이르기까지 희비애락의 숨김없는 모습이 노출 전개되는 곳이고, 복잡하고 다양한 직종이 모여서 주인공인 환자를 중심으로 책임을 분담, 협조해 가면서 Cure와 Care의 기능을 수행하고 있다. 그리고 긴박한 비상상태가 많이 발생하는 곳이므로 페

틀은 원칙과 규칙보다는 과감한 판단과 기민한 동작으로 융통성과 비상대책이 적절히 이루어져야 되는 곳이기도 합니다.

2) 병원 행정 조직의 기본 구성체는 진료, 간호, 서무 행정으로서 그 기능을 수행할 수 있도록 적합한 기구로서 구성되어 있어야 하며, 같은 목표를 향한 각 부서간의 상호연락과 협조는 행정과정의 중요 과제이다.

3) 간호과 행정목표는 환자간호에 있어 안전하고 적절한 간호(good nursing service)를 베풀수 있도록 준비 지도 하는데 역점을 두고 연구 실천하는 과정이 바로 간호행정이라고 할 수 있다.

4) 간호는 인간이 환경과 압력에 적응하는데 가능한 최대의 건강을 유지하도록 도와주기 위해서 인생과정을 통하여 일시적으로 조절하는 과정이 간호라고 정의한다. 병원 간호원들은 복잡다난한 병원살림을 도맡아 관리하고 환자인 아기를 돌보는 주부인 동시에 어머니역을 담당하고 있다(환자관호).

5) 간호부장(과장)은 환자진료의 책임을 진 진료부장, 병원 일반 관리 부서를 책임진 사무부장과 더불어 전체 병원 운영의 핵심적인 역할을 하는 한편, 환자간호의 전적인 책임을 지고 있다. 또한 과원들을 위한 전반적인 지원을 하여 그들을 대변하고 간호 업무와 관련된 타부서와의 원만한 조정적 역할을 하게된다.

그러기에 간호행정자는 특수한 병원사회 속에서 여러가지 언어와 색깔로 표현할 수 있는 체험의 덩어리를 통해 볼때 쉽게, 해결할 수 있는 상황 뿐만 아니라 도저히 쉽게 해결할 수 없는 복잡하고 도전적인 문제를 만나게 되었고 최선을 다해 기꺼이 그 문제를 해결하는 수 밖에는 없었다.

6) 현대사회의 특징은 다원적 조직 사회이며 조직적 참여사회이다. 우리는 조직인으로서 조직에 참여하고 조직을 통해서 활동한다. 개인은 생명이 짧지만 조직은 생명이 길다. 개인은 힘이 약하지만 조직은 힘이 강하다. 그러므로 조직 없이는 큰 일을 할수가 없고 큰 영향력을 행사 할 수가 없다. 조직이 있으면 반드시 리더와 멤버가 있다. 리더가 없는 조직은 지휘관을 잃은 군대와 같다. 군대가 지휘관을 잃으면 아무 힘도 없는 오합지졸로 전락하고 만다. 그러나 훌륭한 지휘관이 있어서 조직을 구성하고 목표를 설정하고 각자에게 임무와 지위를 맡기고 협동과 단결의 체계를 이루어 명령만 내리면 전투를 수행하여 승리를 거둘 수 있다. 학교도 병원도 국가도 하나의 조직이다. 조직은 어떤 목표를 달성하기 위한 다수인의 협동체계(team work)이다.

우리는 늘 일을 하고 항상 사물을 처리하면서 살아간다. 조직 운영에 필요한 것은 성실과 신의를 요구하는 목표달성과 인간관계(대인관계)라는 두개의 대립하는 개념이 있다. 도산은 “큰일이건 작은일이건 내가 하는 일을 정성껏 하라”고 했으며 사회 보장법의 입안자인 영국의 Beveridge경은 사회악의 제거와 해결이 곧 사회보장이라고 설명하면서 다음 5대 사회악의 근본을 지적했다. 즉 중립 질병 무지 불결 태만은 사회의 큰 문제들인 것이다.

7) Leadership과 간호지도자

$$L=f(L.M.S.): \text{Leadership, Leader Member, Situation}$$

의 함수관계라는 공식으로 표현할 수 있다. Member의 행동이나 상황에 따른 가장 적절한 Leader의 행동(해결)이 있게 되는 것이다.

이것은 교육, 훈련, 개발을 통하여 획득되고 볼 수 있다. 리더십의 본질로서 ① 핵심은 힘이다. 남에게 영향을 줄수 있는 힘, 남을 변화시킬 수 있는 힘. leader=Influencer(영향을 주는자)이다. 예를들면 오케스트라의 지휘자와 같이 심포니 단원들에게 목표 방향을 주어 하모니를 이루게 한다.

② 리더는 권위를 가져야 한다.

Member가 leader의 말을 따르는 것은 일종의 권위를 느끼기 때문이다. 리더의 권위는 어디에서 오는가? 두가지 원천에서 온다. 개인적, 내면적 실력과 사회적, 외면적 실력이다. 즉 권위는 실력에서 온다. 실력은 권위의 원천이다. 실력이 없을때 우리는 권위를 느끼지 못한다. 간호지도자로서 타의 추종을 불허하는 실력을 가질때 사람들은 권위를 느낀다.

③ 리더십은 공신력(公信用)에서 생긴다. 리더는 믿을 수 있어야 한다. 말에 책임이 따르고 인격을 신용할 수 있는 인간 보증수표라야 한다. 공신력이 없으면 생명이 짧다. 리더는 양심적 인격, 성실한 성격의 소유자 라야 한다. 누구나 훌륭한 지도자가 될 싹을 갖고 있다. 꾸준히 키워나가면 놀라운 지도력을 발휘해서 문제해결과 의사결정을 잘 할수 있다.

지·인·용 세가지는 천하의 으뜸가는 덕이다. 「智仁勇三者天下之達德」라고 중국의 古典인 증용은 갈파했다. 智 또는 知性은 사물에 대한 올바른 종합적 판단력이다. 仁 또는 德性은 사람으로서 마땅히 갖추어야할 도덕적 성품을 의미한다. 사랑, 포용력, “물이 깊어야 고기가 모인다” 勇 또는 野性은 인간의 강한 실천력이요 굳건한 결단력이다. 이 知仁勇의 3덕을 겸비할 때 비로소 건전한 인격자로서 지도자가 될 수 있다.

간호지도자는 간호원들이 간호직을 천직으로 알고 정직한 봉사와 헌신을 할 수 있도록 돕는 사람으로서 현재의 모순점을 분석개선하고 전문적인 지침을 이룩하는 영민한 지도력과 진취적인 행동이 요구되고 있다. 간호행정자로서 훌륭한 지도자가 존재하지 못하는데서 많은 문제가 야기되고 있다.

## II. 본 론

### 1. 회의를 통한 문제해결과 의사결정

간호부의 권한은 간호부장에게 집중되어 있으며 아무리 적절한 자질과 자격을 구비했다 할지라도 사고력과 능력에는 한계가 있으며 또한 민주적인 행정은 여러사람의 의견을 반영해야 실효를 거둘 수 있고 또 간호업무는 여러 직원이 협조하여 이루어지는 과업이기 때문에 부의 방침이나 간호방법을 제정하고 문제해결을 하는데 모든 멤버가 자기 능력 범위내에서 참여하도록 하는것이 좋다. 예를 들면 메리놀병원 간호원회 조직, 문제해결 및 의사결정 과정소개(간호원회 사업 및 실무교육).

위원회나 회의에 참여 시키므로써 직원들로부터 제언은 격려되고 갈등은 해소될 수 있으며 창의력 의욕을 북돋울 수 있는 것이다. 갈등, 문제를 보이지 않는 집단은 죽은 집단이며 계속 갈등을 갖고도 해결책이 없는 집단은 병든 집단이며, 멤버들에게 만족감을 주지 못하면서 적개심과 불안한 상태를 유지하게 한다. 갈등의 원인은 이해관계 및 목표의 차이, 인지 및 태도의 차이, 의사전달의 문제, 역할의 분화와 상호 기대의 차이등으로 문제를 야기시킨다.

### 2. 일반적 문제해결과 의사결정 및 5단계 과학적인 문제해결법

**문제해결** : 연구 논의하여서 해결해야될 사항을 풀어 나가는것, 논쟁을 일으킨 사건을 해결해 나가는것, (장벽, 갈등해결)

**의사결정** : 여러 대안중 목표와 최선의 방법을 선택 하는것=선정, 조직구성원 상호간의 의사소통을 기초로한 의사결정의 과정이 바로 조직의 증진을 이룬다. 결정에 의해 행동이 이루어지는 것이므로 중요하다. 정책결정은 의사결정의 하나인데 의사결정은 각 한번에 그치는 것이나 정책결정은 일반적 지침으로 지속되며 의사결정+정치적 제반 특징을 함축하고 있다. 의사

결정이란 어떤 조직인, 개인에게 있을 수 있는 어떤 종류의 사적인 문제해결을 위해서도 있을 수 있는 것이다. 즉 의사결정=문제해결 능력이 다. 행정관의 주요활동은 문제해결과 의사결정이다. 인간생활은 문제와의 싸움의 연속이다.

사람은 환경에 적응해서 그 생명을 존속 시키고 발전시키기 위하여 끊임없이 새로운 욕구를 잇달아 품는다. 그 욕구를 충족시키기 위해서는 무슨 행동을 취하지 않으면 안된다. 하지만 그들 욕구 가운데서 쉽사리 충족되는 것은 극히 드물며 다른 대다수의 욕구는 곤란한 장애를 극복함이 없이는 충족되지 못한다. 이 욕구의 만족을 방해하고 있는 장애를 극복하는 것이 문제해결이다. 따라서 인생은 문제해결의 일련의 과정이다. 사람에게 가장 중요한 능력은 문제(=의사결정)를 효과적으로 해결하는 능력이다. 그 사람이 위대한지, 어떤지는 얼마나 많은 지식을 지니고 있느냐에 있는것이 아니라 문제를 찾아 내어서 그것을 분석하고 가장 좋은 해결책을 세워서 실행할 수 있는 능력을 어느정도 지니고 있느냐에 의해서 결정되는 것이다. 문제해결의 능력이란 논리적으로 사고할 수 있는 능력이다. 개인이 능력을 향상시키려면 자기 사고의 순서가 올바른 과정을 밟게끔 끊임없이 자기 훈련을 하지 않으면 안된다. 집단사고에 있어서도 편의할 문제에 대하여 얼마나 합리적인 분석을 행하고 논리적인 집단사고의 과정을 밟느냐 하는데 의존하고 있다.

문제를 해결하기 위한 방법은 많이 있다. 어떤 방법은 본능, 직감, 혹은 시행착오, 습관, 상식에 의존하기도 한다. 또는 개인적 집단적 문제해결법이 있다. 과학자는 그러한 많은 해결법 가운데서 일반적으로 가장 좋은 것이라고 인정되고 있는 해결법을 안출하였다. 과학적이라고 일컬어지는 문제해결법이 그것이다. 과학적이라고 하는 것은 사물에 대하여 끊임없이 의문을 탐하는 태도를 의미한다. 과학적 태도에서 아주 중요한 것은 사실을 찾아 내고자 하는 노력과 그 사실에 입각해서 일을 생각하고자 하는 점이다.

세상에는 사실을 완전히 파악하기 전에 판단을 내리는 사람이 너무나 많다. 판단이 앞서면 분석의 싹도 창조는 싹도 위축하고 만다. 일련의 조직적인 절차를 밟는 방법이지만 이 방법을 용이하게 우리들의 실생활에 적용하여 모든 행동을 과학적인 것이 되게 하기 위해 다음과 같은 5단계에 의한 방법이 안출되어 있다.

—과학적인 문제해결의 5단계—

이 단계 방법보다 쉽게 기억하고 이해하기 쉬운 방편으로서 5F 이용.

**제 1 단계 :** 문제를 상지한다=Find 문제를 해결하려면 먼저 그 문제와 문제에 관련된 사실을 알아야만 된다. 문제의 본질적인 요소로 되는 원인과 장애에 관한 여러가지 사실을 발견(Find)하지 않으면 안된다.

**제 2 단계 :** 문제를 한정한다=Filter 문제의 범위는 어디서 어디까지인지 한정한다. 발견된 사실들을 정리하고 비교해서 여과(키질)함으로써 무엇이 원인이며 장애이냐를 분명히 하는것.

**제 3 단계 :** 문제를 분석한다=Figure 연구 분석하는 단계이다. (분류) 즉 그 자료를 원인과 결과, 원인과 징후, 장애와 방법, 가정과 사실식으로 분류 비교대조해서 문제의 분해를 용이하게 하는 것이다. (분석적인 사고)

**제 4 단계 :** 해결안을 선정한다=Face 구체적인 전진을 하여 무엇을 해야 하는가? 하는 결정의 단계로 들어가는 것이다. 가능성이 있는 일체의 해결책을 생각하고 떠올라오는 안을 낱말이 list한다.

**제 5 단계 :** 실험하고 검토한다=Follow 이 단계는 해결안을 확정해서 그것을 실행하고 실행의 결과 확인하고 불비를 보충하는 단계, 최량안이 떠올랐다면 그에 따라서 실행하는 단계.

이상 말한 5단계가 과학적인 질서있는 문제해결 과정이다. 회의 지도자는 이런 질서바른 과정에 따라 집단사고를 지도하기에 익숙해야 한다. 마치 어린애를 다루는 부모와도 같이 산만하게 되기 쉬운 집단의 사고에 자극을 주고 비약하기 쉬운 사람들의 사고를 억제하고 정제하는

사고를 개발하면서 사람들에게 문제의 초점을 의식시킨다. 그리고 사람들이 적극적으로 해결안을 안출하게끔 들어 주고 그것을 검토할 기회를 준다. 이러한 노력은 회의지도자가 소소한 문제를 해결하는 노력보다 훨씬 곤란한 일이다.

예를 들어 댐이 건설되면 사나운 급류도 그 맹위를 잃게 마련이다. 처음에는 콘크리트 벽을 때리며 으르렁거리다가도 저수지의 수면이 높아감에 따라 점점 잠잠해진다. 마침내 잔잔한 호수가 이루어지고 이것이 터빈을 돌린다. 빛과 생명과 동력을 낳는다. 이 골물 저 골물이 지닌 낱말의 힘이 모여 유효한 동력원을 이룬다. 물이 골짜기로 다구 쏟아져 내리는 것을 막는 것 만으로는 모자란다. 도관설비를 하여 물이 제멋대로 흐르지 말고 길을 따라 흐르게 이끌어야 한다. 도관 끝에서는 물이 또다시 힘차게 쏟아져 나와 거품을 내면서 용솨음 칠 수 있다. 저나름의 기여를 하되 저수지의 효율을 높여 많은 사람들에게 빛을 가져다 주도록 하는 것이 더 바람직한 일이 아닐까?

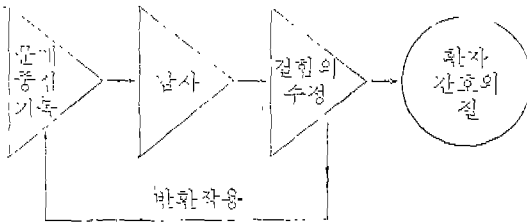
3. 간호에서의 문제해결과정

간호전문직은 지난 수년이래 건강관호(관리와 간호)의 제공에 참여하기 위한 간호원들의 교육에 급속한 변화를 나타냈다. 간호원들은 지식의 깊이와 유능한 임상기술, 결정과정에서의 고도의 자신감, 환자화 다른 건강요원과 치료적 또는 전문적 관계를 형성하는 능력에 입각한 건전한 임상판단을 내리는 사람들이다. 간호와 건강전문직은 이러한 자질을 가진 간호원을 크게 필요로 하고 있다. 조직적, 체계적, 분석적 문제해결 방법과 과정은 환자간호의 증진을 위한 유용한 도구일 뿐만아니라 간호원의 능력을 강화시킬수 있는 수단이다.

간호에서의 문제해결과정은 이미 많은 workshop을 통해서 소개되었으며 또한 건강사정법 1권에 잘 제시되어 있으므로 간단히 하기로 한다.

| 간호과정 | 과학적 방법   | 문제중심기록 |
|------|--|--------|
| 사정   | 문제확인<br>a. 문제인식<br>b. 문제정의<br>c. 정보의 재고 및 추가 정보 수집 | 자료수집   |
| 분석   | 자료검토   | 문제목록   |
| 계획   | 최상의 해결책 선택   | 일차계획   |
| 수행   | 활동실시   | 간호지시   |
| 평가   | 해결책의 재확인과 평가                                       | 경과기록   |

문제중심체제(3 단계)



4. 간호관리직에 종사하는 사람들이 갖추어야 할 몇가지 태도

- 1) 정직성 : 신임 책임이 있고 보증할수 있음을 뜻한다.
- 2) 재치있게 관리방향을 설정할것 (재치있는 관리방향의 설정문제)
- 3) 동료에게 귀를 기울일것 : 상대방 말을 경

청하는 자세.

- 4) 정책설정시 이유를 알릴것.
- 5) 공개적인 정책설정 및 필요시 지지해줄것. 개방적인 정책을 유지하는 것은 관리의 의무 타인의 관심사 등에 대처할 수 있어야 함을 의미한다. 한 사람 한 사람에게 모두 관심을 기울이며 우선 순위를 결정하고 모든 사람에게 공정하고 도움을 줄 수 있도록 결정을 내려야 한다.
- 6) 칭찬과 건설적인 비평을 조화있게 할것. 개인을 인간으로 존중할것 등이다.

III. 결 론

서론에서 이상과같이 문제의 제기를 통해, 본론에서(1~4) 두루 살펴보았다. 끝으로 능동적인 참여와 수동적인 인내를 신비롭게 배합할 수 있는 봉사자로서의 간호행정자는 문제해결과 의사결정을 잘할 수 있도록 연구, 노력, 실천토록 하며 "매일을 마치 '그것이 내 최초의 날인 동시에 내 최후의 날인것 같이 살아라'고 한 독일 극작가 하우트만의 문귀를 기억하면서 최고도의 성실과 감격을 가지고 진지하게 살아 갈 것이다."

이 달의 수증간행물

과학과 기술, 제13권 8호(8월호), 한국과학기술단체총연합회  
 국군간호, 1980, 국군간호사관학교 생도회  
 국민영양, 8월호, 대한영양사회  
 견보, 1979~80, 가족계획연구원  
 녹십자의보, 제 8권 4호(7,8월호), 녹십자(주)  
 논문집, 1979창간호, 국립의료원간호전문대학  
 대한병원협회지, 제 9권 9호(9월호), 대한병원협회  
 대한보건협회지, 제 6권 1호(6월호), 대한보건협회  
 대한의학협회 70년사, 1979, 대한의학협회  
 대한치과위생사협회지, 제 4권2호, 대한치과위생사협회  
 대한치과의사협회지, 제18권 8호(8월호), 대한치과의사협회

동아의보, 제132호(8월호), 동아제약(주)  
 보건의세계, 8월호, 대한결핵협회  
 복지, 통권92호(7월호), 대한나협회  
 순천향대학 논문집, 제 3권 2호, 1980, 순천향대학  
 아동복지, 통권 31호, 1980 가을, 혼트아동복지회  
 월간간호, 통권 41호(8월호), 월간간호사  
 의료보원, 제 3권 6호(7월호), 전국의료보원협의회  
 인간과학, 제 4권 7호(7월호), 성심중앙유지재단  
 임종환자의 정신적 배려를 위한 고찰, 김옥희  
 적십자병원지, 제 7권 1호(6월호), 대한적십자사  
 1980 人口, 가족계획명록, 가족계획연구원  
 1980 한국방사선기술연구회지, 제 3권 1호, 한국방사선 기술연구회  
 看護技術, 제26권 11호(8월호)