

간호행정에 관한 문제확인 — Nominal Group Technique —

오 가 실
(연세간호대 교수)



Nominal Group Technique은 결정(Decision-Making)의 한 방법이다. 행정을 하는 사람은 언제나 보다 현명한 결정을 해야한다는 과제를 가지고 있으며 사회 조직내에서 한 지위를 가진 사람이 얼마나 그 역할을 성공적으로 수행하는가를 결정지어 주는 주된 요인이 바로 이결정의 능력이라고 해도 과언이 아니다. Nominal Group Techique(이하 NGT로 생략함)에 대해 구체적으로 설명하기전에 결정의 과정(Decision Process)에 대해 먼저 생각해 보기로 한다.

결정은 개인이 할 수도 있고 그룹이 할 수도 있다. 어떤것이 더 좋은가에 대한 논의는 사실상 곤란하다. 왜냐하면 두가지 방법이 다 일장일단이 있기 때문이다. 일반적인 우열을 가리기 보다는 결정해야하는 문제의 성격과 상황에 따라 두가지 방법의 장·단점을 생각하여 결정하는 것이 현명하다고 생각된다. 그룹에 의한 결정이 효과적일때는 주로 1) 여러사람의 생각을 모아 집약해야 한다거나 아주 다르고 독특한 개개인의 생각과 아이디어들을 모아서 일반화 시켜야 할 때, 2) 광범위하고 정확한 정보를 수집해야 할 필요가 있을때 3) 모호하거나 불확실한 상황에 대해 알아보거나 평가해야할 때이다. 반면에 해결하기까지에 많은 단계나 시간이 요구되는 경우에는 개인에 의한 결정이 나을때도 있다. 이미 계획된것의 실천이나 규칙, 지침을 실행해야 할 때는 개인의 결정이 시간적인 면이나 수행의 효

과적인 면에서 더 좋다. 그룹이나 조직의 구성원의 업무가 독립적으로 이루어지는 사회조직에서는 서로의 생각을 모을 필요가 없기 때문에 개인의 결정이 더 좋다. 그러나 구성원의 기능이나 업무가 독립적이라 해도 서로 의존적인 협력이 필요한 조직에서는 그룹에 의한 방법이 공동의 목표를 지향하게 되므로 더 바람직한 결정이 된다.

문제해결을 하려는 행정자나 실무자는 이상과 같은 두가지 결정방법의 장점을 잘 알아서 적절한 선택을 할 필요가 있다. 만약 선택이 잘못되면 비경제적인 결과를 가져오게 된다. 예를들어 그룹결정을 적합하지 않을때 사용한다면 경비와 시간이 많이 소모될 뿐만아니라 그룹의 구성원은 공연히 개인의 시간만 허비했다는 생각이 들고 이것은 그들의 만족도를 낮게하며 문제에 대해 생각하고 참여하고자 하는 동기를 저하시키기도 한다. 개인이 내린 결정은 신중하게 행하여 졌어도 실수를 하기 쉽고 창의적이거나 우수한 결정이 못되는 수가 많으며 구성원들의 적극적인 호응이나 협조를 얻기가 힘들다.

그림 1은 그룹에 의한 결정이 어느 정도 우수한 결과를 가져오는가에 대한 것을 나타낸다. 그룹구성원의 참여도(X축)가 많을 수록 그룹결정의 수준(Y축)은 향상되는것을 알 수 있다.

구성원의 참여도가 아주 낮은 경우의 결정은

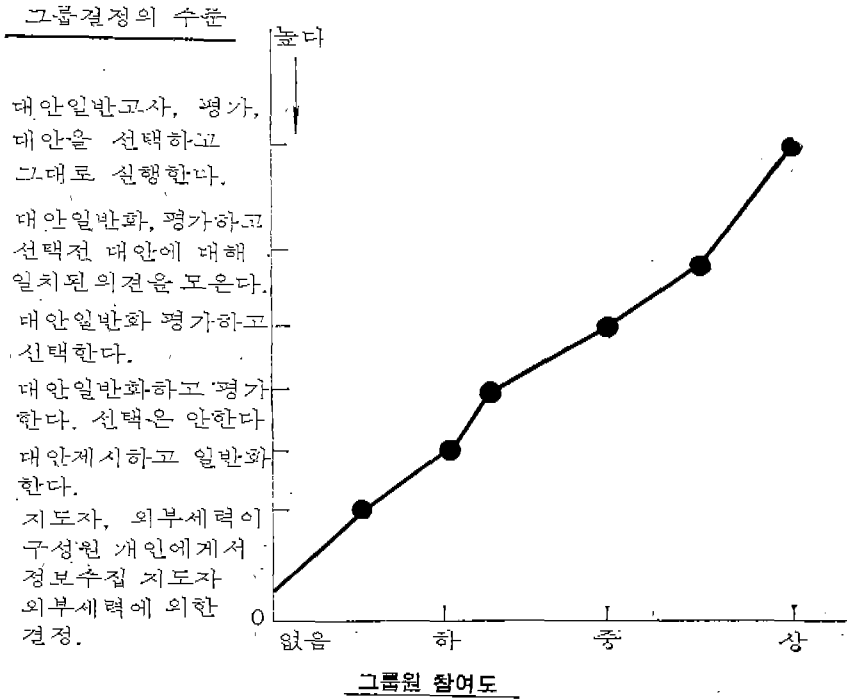


그림 1. 그룹 결정수준화 참여도의 관계

단지 지도자나 행정자가 알려주는 결정하는대로 따르는 것이다. 예를들면 간호과장이 "다음달부터는 병실의 특성별로 묶어서 외과병동, 산과병동등에 한 사람씩 있었던 간호감독제도를 바꾸어 층(floor)별로 감독을 두도록 한다"고 발표했다면 이런 제도에 직접 영향을 받게되는 감독이나 수간호원의 의견이나 생각이 거의 반영되지 않은 결정이 되게 된다. 단순한 복종만이 요구되는 정책 결정이기 때문에 그들은 무관심하게 되어 협조도 받기 어렵고 또 사기도 저하된다. 반대로 최고로 많은 참여가 있어서 결정되어지는 그룹의 결정은 모든 문제해결의 단계를 심사숙고하게 거쳐서 그룹 구성원 모두가 문제해결에 대한 대안을 만들고 그에 대한 평가를 해서 의견의 일치를 보고 그 대안을 실행하는 완전성을 보여준다. 많은 참여에 의한 결정이기 때문에 그룹전체가 책임감과 사명을 갖게된다. 전술한 간호감독제도의 개선에 관한 예를 다시 생각해 보자. 가능한한 많은 그룹참여도를 위해 간호과장, 감독, 수간호원 또 일반간호원 모두가

모여 중견의 분야별 감독제도의 장·단점이 무엇인지에 대해 토의하는 것이 필요하다. 일단 그 제도의 문제점이 심각하므로 바꾸어야 하겠다는 데 의견이 일치된다면 그 개선방안에 대해 토의하여 여러가지 가능한 방법을 각자의 입장에서 최선이라고 생각되는 것을 제시하게 한다. 그 후 가장 좋다고 생각되는 안에 일치를 본것이 "각층별 감독제도"라하면 이렇게 변화된 제도를 감독 자신도 쉽게 받아드리고 일할 자세를 취하게 되며 수간호원 이하 모두가 같은 생각을 나누었기 때문에 쉽게 실천이 가능해진다. 모두의 참여에 의한 결정이었기에 잘 실행되도록 서로 돕고 노력하는 태도를 보이게 되므로 행정자인 간호과장으로서의 훨씬 효과적인 결정방법을 택했다고 생각될 수 있다.

이상 살펴본 바에 의하면 그룹결정이 많은 장점을 가지고 있음을 알 수 있다. 전통적으로 민주주의적 방법은 단순히 그룹이 모여 일정한 체제가 없이 참석자의 생각을 모아서 우선순위에 따른 다수결 방법에 의해 결정을 해왔다. 이것

도 하나의 그룹운영 방법으로 Interacting Decision Group이라 불렀다. 그러나 보다 효과적인 그룹은 정보를 모아 합성하고 평가하고 가능한 많은 해결대안을 만들어서 그룹이 합의한 특정한 방안이 결정이 가능해야 한다고 생각되게 되었다. 이에 보다 체계적으로 창의적인 방법으로 사실발견을 위한 다양한 Group Process로 대두된 것이 Nominal Group Process이다.

1960년 후반에 개발된 Nominal Group Technique은 처음에 사회심리학분야에서 결정을 위한 모임이나 NASA의 항공우주국에서 프로그램 설계를 위해서 또 사회복지사를 위한 산업공학에서의 문제해결, 환경학에서의 프로그램 계획자들이 처음 사용하였다. Debecq Van de Van과 Gust af son이 체계화한 것으로 알려진 이 방법은 문제에 대해 잘 알고있는 일정 수의 그룹원이 모여서 좀 더 좋은 질적인 정보를 수집하기 위해 단계적인 방법으로 시행하는 체계적인 모임이다.

Nominal Group Technique의 단계 그룹활동에 들어가기전에 이 방법을 사용하려는 운영자는 해결하려는 문제의 성격이나 분야에 대해 깊이 생각한후 그룹구성원을 조직하여야 한다. 그룹활동에 적극 참여하여 기여할 수 있도록 하기 위해 구성원의 경험, 전문분야, 인식정도를 고려하여 그룹을 다르게 구성하는 것이 바람직하다. 예를 들어 연령별로 구분하여 경험많은 나이든 그룹과 연소그룹을 따로 분리하던가 또는 일의 경험이나 배경을 참고하여 같은 배경의 사람들이 모여서 토의하는것이 좋다면 그런 그룹을 만들고 자기 다른 전문지식과 생활경험자들의 구성이 효과적이라 생각되면 그런 성격의 구성원들로 조직할 수도 있다. 대개 한 그룹의 인원은 8명 내지 10명이 이상적이라 하겠다. 전술한 감독간호원의 체제에 대해 문제를 지적하고 그 해결방법을 모색하고자 하는것이 간호부의 과제라면 우선 어떤 분야의 누가 참여자가 되어 그 문제해결을 도우는 것이 좋을것인지 결정을 한다. 간호원 그룹, 의사그룹, 기타 의료인 그룹으로 할것인지, 전부 함께 섞인 그룹이 나올것인지,

또 간호원이라면 각 계층의 간호원이 함께 의논해야 하는지를 잘 생각한후 소 그룹으로 만든다 일단 소그룹이 형성되면 그룹활동을 해야하는사람 전부를 한 교실이나 큰 장소에 함께 드이게 한 후 운영자가 NGT에 관한 지침을 주어야 한다. 각 구성원은 자신의 경험, 교육, 생각을 모두 문제지적하는 과정에 적극 협조해줄 것을 부탁하고 NGT의 주된것은 문제중심이지 해결중심이 아니란 점을 강조한다. 각 소그룹에서 하는 활동은 다음의 단계대로 실시한다.

1. 그룹의 Chair person과 기록자를 선출한다
2. 운영자가 문제진술지를 나누어 준다. 문제진술지는 일정한 형식(예 1)이 있을 수도 있지만 꼭 필요하지는 않다. 그러나 무엇에 대해 쓸 것인지에 대해서는 분명히 전달한다. 이때는 각자가 가지고 있는 방안이나 생각을 조용히 10~15분간 정리하여 나열한다. 다른 사람과 의논하거나 이야기하는 일이 없이 자신의 생각을 진술하게 한다. 이때 문제를 주관적인것과 객관적인 것으로 나누어 기술할 수도 있다. 주관적인 문제는 개인의 느낌이나 감정 같은 개인에 관계된 것이며 객관적인것은 사회 조직 환경에 관련된 문제다. 몇개의 문제를 쓸것인가의 결정은 그룹의 구성원수, 그룹의 수에 따라 시간적으로 빨리하고저 하면 적게 쓰지만 일반적으로 5개이상은 써야 충분한 Brain Storming의 효과가 있는 것 같다.

예 1. Nominal Group Task Statement Form

현재의 간호감독 체제하에서 일하면서 여러분의 경험하는 문제를 주관적인 것과 객관적인 것으로 나누어 나열하십시오.

주관적 문제	객관적 문제
1	1
2	2
3	3
4	4
5	5

3. 15분간의 기록시간이 끝나면 개인이 만들어 놓은 문제를 보고 발표한다. 이때 기록자는 커다란 모조지, 굵은 매직펜, 테프등을 준비하

여 종이를 그룹이 다 볼 수 있는 위치에 붙이고 한사람씩 발표할 때 그 내용을 듣고 순서대로 기록한다. 칠판을 사용할 수 있다. 기록자는 발표하는 사람의 말을 가능하면 그대로 기록하도록 하는 것이 중요하고 발표하는 사람의 생각과 표현을 그대로 반영하도록 하기 위하여 이때는 토의나 질문을 일체 안하는 것이 좋다. 그러나 발표하는 사람의 말을 들으면서 자신의 문제진술은 수정을 가깝해도 무방하다. 한꺼번에 쓴 종이를 보아서 기록하는 방법은 그룹활동에 도움이 안된다. 사회자(Chair person)는 그룹원 한사람이 객관적문제와 주관적 문제를 하나씩 엮바꾸어 가며 발표하게 하고 그 사람이 완전히 다 끝난후 다음사람이 발표하도록 한다. 각 문제마다 번호를 매겨서 8-10명이 전부 발표하고나면 일정수의 문제나열이 만들어지게 한다.

4. 발표된 문제항목이 전부 기록된후 매 번호의 문제항목을 순서대로 토의해 간다. 매항목에 대해 자유로이 질문하고 설명하고 왜 그 문제를 쓴 사람이 그런 생각을 하게 되었는지에 대해보충 설명도 한다. 문제의 의미가 무엇인지 명확히 하는 단계로서 경우에 따라서는 같거나 비슷한 항목을 묶을 수도 있다. 그러나 빼는일은 없어야 한다. 차례로 순서대로 꼭 토의를 하고 지나간다. 토의시간이 너무 길지 않은 것이 좋다. 30분정도면 무난하다.

5. 휴식-15분 정도 버리를 식히는 시간을 갖는다.

6. 충분한 토의와 검토가 끝나면 각 구성원이 나열된 문제를 보고 제일 중요하다고 생각되는 항목부터 10개를 선택한다. 우선순위(priority)나 중요도(critical problem)에 따라 10점을 최고점수로 주어 1점까지 순서대로 기록한다. 독서카드와 같은 종이에 중요한 것이라고 고려되는 항목을 한개씩 써서 10개를 만든후 순위를 정해서 중요한 것부터 10, 9, 8, 7, 6,의 순으로 점수를 준다. 이때 기록자는 집제를 하기위한 준비를 한다. 예 2와 같은 종이나 칠판에 한 사람씩 나가서 자신이 준 우선순위대로의 점수를 쓴다.

7. 제일 많은 점수를 받은 항목부터 순서가 결

정되면 다시 선택된 매 항목에 대해 토의를 한다. 각기 모두 다시 선택된것을 검토하고 묻고 설명하며 서로의 생각을 주고 받으므로 문제의 성격에 대해 좀 더 깊이 이해하게 된다.

8. 다시 우선순위를 정하고 점수를준다. 10개를 다시 읽고 생각하여서 다시 중요도에 따라 100점을 만점으로 하는 점수를 준다. 이때는 순위보다는 중요도의 성격에 따라 상대적인 점수를 주어야 한다. 두개의 문제가 다 비슷한 비중이라고 생각된다면 같은 점수를 줄 수도 있다.

9. 결론-각 그룹에서 점수를 제일 많이 얻은 것부터 순위가 결정된 후에는 다시 전체가 모여서 각 그룹의 활동과 결과를 보고한다. 20분 정도 결과를 전달하고 시간을 갈란다.

예 2. Ranking of Item Priorities Tally Sheet

항목번호	문제명	참석자가 주는 점수
1.		
2		
3		
4		
5		
⋮		
⋮		
⋮		
n		

이상과 같은 순서에 의해 운영되는 Nominal Group Process는 체계적인 모임이며 문제에 대해 잘 알고 있는 사람들이 모여 순차적 과정(Orderly procedure)에 의해 정확하고 깊이 있는 정보를 수집하며 추구하는 것이라고 요약할 수 있다. 이 방법의 장점은 여러사람의 생각을 모아서 일반화(Generalization)한다는 점에 많은 관심을 가지게 되며 또 그 목적이 있다고 하겠다. 또한 이 방법은 개개인의 생각이나 아이디어에 관심을 갖게한다. 참석 구성원 전부의 생각이 같은 비중으로 반영되어 균등한 참여와 의사전달이 가능한점이 커다란 장점이다. 자칫 무시되기 쉬운 표현이 적거나 소극적인 사람의 커다란 기여가 이 방법에 의해 효과적이고 효율적으로 가능하게된다.

반면에 그룹의 참여자가 다 같은 생각으로 문제에 대해 충분히 알고 있는 단순한 구성원일 때에는 이 방법이 비 효과적이 된다. 구태어 그룹은, 복잡한 단계를 거치며 의견을 종합하지 않아도 되기 때문이다. 구성원이 시간낭비라는 생각을 갖게된다. 그러나 동일성질의 구성원 그룹일지라도 구성원의 그룹활동 참여도가 많은 차이를 나타낼 때는 오히려 NGT이 좋을 때도 있다. 몇사람이 아주 독재적인 태도가 있다던지 의견이 강한 반면에 조용히 표현안하는 사람이 많이 있을 때는 NGT이 좋은 중개의 결과를 주게된다. 이렇게 보면 NGT의 사용은 다음과 같은 목적 으로서는 아주 효과적일 수 있다.

1. 문제를 지적하고 그 우선순위를 결정하여 해결해야 하는 때
2. 개개인의 생각을 집약해야할 때
3. 한꺼번에 다양한 사람들의 의견을 들어서 의견이 강한 사람과 약한 사람이 함께 Group Dynamics에 참여하게 하여 의견을 모을 때.

제 언

Nominal Group Process는 정보수집을 위한 정보의 일반화를 위해 효과적이고 효율적인 그

룹운영방법으로서 여러분야에서 응용할 수 있다고 생각된다. 특별히 간호행정 분야에서 fact finding의 커다란 역할이 가능하게 된다. 원래의 목적이 문제 발견에 초점을 두어 개발된 것이기는 하지만 문제해결을 위한 방안모색에도 구성원의 충분한 참여로 바람직한 방법이라고 본다. 종래의 다수가결에 의한 결정방법보다는 높은 참여도가 있게되며 그러므로 자신의 의사가 충분히 반영된다는 점에서 구성원의 만족도가 높아지게되는 신중하고도 효과적인 방법이다. 간호연구의 문제지적이나 행정적인 정책 결정을 위한 문제지적 또 해결방안 모색등 많은 분야에 이 방법이 활용되기를 바란다.

참 고 문 헌

- Hellrigel, Don and Slocum, John W. JR. *Organizational Behavior Contingency View*, St. Poul, West Publishing Co., 1976. pp.180-187.
- Van de Ven, Andrew and Dalbeo, Andre L, The "Nominal Group as a Research Instrument for Exploratory Health Studies," *American Journal of Public Health*, March 1972, pp.337-342.

<87페이지에서>

4. 주의점

첫째, 가동시킨 후 수시로 환자의 temperature를 check 한다. (이때 Rectal Probe를 꽂고 기기에 연결하면 체온을 자동으로 볼 수 있다.)

둘째, pipe에 서리가 끼므로 이것으로 인해 욕창(Sore)이 잘 생기므로 수시로 Change Position을 해 준다. Blanket이 딱딱한 pipe로 되어

있어 환자에게 불편을 준다. 우리나라에는 아직 없지만 외국에서는 Soft한 Blanket이 있다고 한다.

셋째, 사용시 Cord가 잘 들어가 작동하고 있는지 확인한다.

넷째, mechanism (fluid reservoir)속에 물을 check하여 3개월에 한번씩 change해 준다. 이때 물은 증류수를 넣고 용량은 약 15,000cc가량 채운다.