

효과적인 조직기능에 영향을 미치는 인적요인

I. 지도성 (Leadership)

변 창 자
(경희간호전문대학 교수)

효과적인 조직기능에 영향을 미치는 요인은 구조적요인, 인적요인, 경제적 및 외적요인 등이 있겠으나 본 문제에서는 인적요인에 초점을 두어, 가장 보편적이면서 또 재인식이 필요하다고 보는 Leadership, Communication and Group Process 그리고 Motivation and Job Satisfaction에 관하여 Sandra Stone 외 4명이 공동집필한 "Management for Nurses"를 중심으로 다루어 보았다.

간호관리의 목적은 질적 간호를 베푸는데 있다. 이러한 궁극의 목적을 달성하기 위한 행정 과정에는 기획, 조직, 인사, 지휘, 조정, 보고, 예산관리 등의 기능이 포함된다. 특히 조직체내에서의 인간관계는 조직의 목적달성과 직결되는 요인으로 행정자와 구성원 사이에 상호작용 관계에 따라 유대, 증진되어 나가든지 혹은 의욕 상실, 불신, 좌절감 등의 부작용으로 그 기구조적이 설정한 목적을 성취하지 못하는 결과를 초래한다. 이러한 결과는 행정과정의 요소 중 행정자의 지휘기능과 가장 깊은 관련을 나타낸 실체이다. 다시 말해서 행정자가 지휘(Direction)기능을 발휘함에 있어 행정자의 지도성은 조직체의 목적과 업무의 수행상태 및 결과에 매우 중요한 영향을 미친다는 점이다.

Leadership이란 원리 조직성원의 의견, 태도, 행동에 대하여 효과적인 영향을 주는 능력을 말

하며 따라서 조직성원으로 하여금 어떠한 목적에 자발적으로 협조하게끔 하는 일종의 영향력¹⁾이다. 이렇듯 지도성은 근본적으로 영향력의 문제이기 때문에 보통 권력(Power)과는 구별된다. 따라서 권력과 같이 직위에 상응하는 개념이 아니고 또 반드시 그 직위에 의해서만 부여되는 것이 아니며 단지 구성원에 의하여 신뢰를 받고 동일시되고 용인되며 또는 추종되는 인물이라고 할 수 있다. 그러나 집단에 있어서 성원들을 일하게 하는 것은 반드시 leader와 지도성만 있는 것이 아니다. 조직이 얼마만큼 잘 되었느냐도 매우 중요함은 말할 나위도 없다. 조직에는 이미 지도자의 지휘, 통솔이념이 반영되어 있어서 그 자체가 지도자의 역할을 하게 되는 때문이다. 즉, 조직상에 나타나 있는 여러가지 대규는 성원들로 하여금 어떻게 역할을 해야 하느냐를 규정하고 있으므로 그 자체가 곧 무형적인 leader의

1) 김윤태, 조직관리론, 서울: 박영사, 1971, p. 227

역할을 하게 되는 것이다. 지도자로서 조직을 관리하는데 있어서 일반적으로 봉착되는 상황은 크게 나누어서 자본, 시설, 편제 및 인사 등의 4개 분야로 들 수 있다. 지도성에 있어 상황(situation)이라는 것은 leader가 처해 있는 주변 조건들을 말한다. 지도성은 시시각각으로 변하는 인간의 감정관계를 대상으로 하는 사회심리학이기에 지도자가 처해 있는 사회적 상황에 따라서 지도성의 형태가 달라지는 것도 사실이다.

현대사회에 있어서 지도이론의 추리는 과거의 지도자의 특성론(trait approach)보다도 상황론(situational approach)을 중요시하며 지도자의 역할도 상황에 따라 다양성과 구체성을 띄게 된다고 보는 것이다. 이토록 지도성에 있어서 상황이란 지도성의 형태를 결정하는데 절대적인 요인이 되는 것이다. 이러한 관계를 수식으로 나타내면 다음과 같다.²⁾

$$\text{leadership style} = f(\text{situation})$$

즉, 지도성의 형태는 상황과의 함수관계에도 있는데 상황의 요인에 대하여 Gibb³⁾는 다음과 같이 열거하였다.

- 1) 집단내의 성원간의 관계
- 2) 집단의 특성
- 3) 전문기술의 정도
- 4) 작업의 물리적 조건
- 5) leader와 member간의 관계 등이다.

이와같이 Gibb는 지도성에 영향을 주는 상황을 전문기술이나 물리적인 조건 보다도 인간관계에 비중을 두고있음을 알 수 있다. 결과적으로 leader로서 인간관계 기술이 부족하고 한편 조직을 효과적으로 관리하는 능력이 없다면 유능한 인력을 포용하지 못함과 동시에 행정자의 지도성 결여로 인한 조직체의 행정, 관리능 비효율적이고 비생산적이며 비효과적인 상태로 몰

입되는 것이 일반적이다.

Nurse-leader: 간호지도자는 환자를 간호하는 책임을 다 하는데 있어서 staff들의 능력을 발휘할 수 있게 지도할 수 있는 기술이 절대 필요하다. 간호행정을 위한 조직기구는 그 구성원들 개개인을 효과적으로 잘 움직일 수 있도록 조직되어야 하며 그러기 위해서는 환자간호에 최선을 다 할수있도록 간호원들의 능력을 발휘하도록 도와주어야 한다. 간호원들의 능력을 증진시키는 요인들은 응동성있고 혁신적인 지도력, 개방적이고 솔직한 의사소통, 효과적인 유도, 정확한 평가, 그리고 변화를 증진시키고 받아들일 수 있는 분위기 조성 등이다.⁴⁾ 한 리더가 건강관리를 위하여 끊임없이 밀어닥치는 여러 계층의 사람들과 전체 사회안에서 일어나는 빠른 변화들을 감당할 수 있도록 어떻게 수련할 것인가? 하는 문제를 이해하는데 있어서 간호원은 지도성이라고 부르는 행위에 대한 것을 처음 시도해보아야 한다. 지도성에 대한 개념이나 형태 또한 급격하게 변화해 가고있다. 1880년경 Frederick W. Taylor는 조직의 과학적인 관리면을 오직 인간능력의 최대발휘와 생산의 증대를 위하여 근로자 개개인의 요구와 불만을 전적으로 무시하였다.⁵⁾ 1930년대에 와서 지도성은 인간관계를 중요시 여기게 되었으며 이 시대에 Elton Mayo가 창안한 "Hawthorne Experiments*"가 널리 알려지게 되었다.

1950년도부터 1960년까지의 시대에 있어서 조직관리에 대한 이해는 과학적인 것과 인간관계적인 것의 종합을 시도하고자 하는 특징을 지니고 있다. 학자들은 조직을 위해서는 보다 효과적이고, 고용주에 대해서는 보다 만족을 줄수 있는 일반적인 개요로부터 어떻게 원칙들을 발견해 내느냐 하는 문제를 연구하기 시작하였다. 가장

2) 유한동, 리더쉽의 이론과 실제, 서울:법문사, 1980, p.65

3) Gibb, C.A., Leadership, Lindzey (ed.), Handbook of Social Psychology, II, Addisdn-Wesley, 1954

4) Sandra Stone and others, Management for Nurses (The C.V. Mosby Company, SAINT LOUIS 1976), p.93

5) Ibid

*Hawthorne Experiments에 대한 이해는 이영복, 간호행정, (서울:수문사 1977), p.14에 잘 설명되어있음.

지면보수교육

효과적인 지도자는 과학적인 면으로나 인간관계 면에 있어서 한편으로 치우치는 것이 아니라 이 두 측면을 종합하는 점에 역점을 두었다. 그러나 1970년대에 와서 지도성은 개인적인 만족을 증진시키기 위한 행위에 중점을 두기 시작하였고 따라서 지도성의 본질과 지도자의 역할에 대한 이론이 쏟아져 나왔다. 지도성은 중요한 사회적인 과정이며 새로운 지도자는 인간상호관계에 관한 전문적인 지식과 기술을 갖추어야 하게 되었다. 병원이나 기타 건강관리를 위한 조직체에서 활동하는 대부분의 간호원들은 효과적이고 생산적이며 자신의 역할에 만족할 수 있는 능력 발휘를 위하여 nurse-leader에게 조직기능을 증진시키는 지식과 기술과 또한 시도를 요구한다. 유능한 간호지도자와 함께 성공적인 간호조직체에 속해서 활동한다는 것은 간호원 개인에게는 직업적 만족을 주며 조직의 목적달성에 기여할 수 있는 동기유발의 기회가 된다. 따라서 간호 행정자는 지휘기능(Directing)을 행정적 직책인 headship에만 의존할 것이 아니라 오히려 효과적인 지휘, 감독은 지도성 없이는 할 수 없음을 재인식함과 아울러 행위변화를 시도하지 않으면 안된다. 직책이 달은 권한은 일시적으로라도 위양될 수 있으나 지도성은 위양될 수 없는 것이다. 일반 간호원들이 직무를 통한 만족감과 의욕을 가지고 일할 수 있는 근무풍토(working climate)는 간호과정의 책임한계이나 특히 간호단위의 행정자인 수간호원들의 지도성과 직결되는 직무임은 명백한 사실이다.

오늘의 조직기구를 위한 지도성의 새로운 Patterns: 현대사회는 여러 측면에서 너무나 급격하게 변화하기 때문에 인간이 이러한 상황에 적응하고 대책을 세우는 일에 급급할 수밖에 없다. 지도성의 문제에 있어서도 새로운 형태의 조직, 기구에 대하여 어떻게 적응할 수 있는가에 대한 확고한 이론이 수립되어 있지 않다. 새로운 조직체의 일반적 변화는 구성원으로 하여금 보다 더 service적이고, 전문적이며, 새로운 교육을 요구하고 있으며 조직관리는 다양하고 복합

적이고 과학적인 바탕에 기초를 둔 조직기구로 변화하여 가고 있다. 병원이라는 조직사회도 이상의 원리와 병행하여 변화되고 있음을 공감하게 된다. 그러므로 지도성의 새로운 형태는 역시 충분한 인간에 대한 이해와 능력이 요구되고 있다. 다시말해서 현대화된 조직, 기구의 증대한 문제에 대한 요약된 이해와 이들 문제 해결에 관련된 직무의 성격에 대한 이해가 먼저 필요하다. 그 다음으로 중요한 것은 조직의 구성원들이 자신들의 헌신과 봉사의 대가에 대하여 경제적인 대우에 관심이 크다는 점이다. 즉, 간호원들이 병원에 대한 이해와 협력도 중요하지만 이들이 기대하는 경제적 보수와 인간적 대우에 대한 세심한 주의와 총족이 지도성에 있어서 중요한 영향을 미치게 된다는 점이다. 그러나 이와같은 요구들을 어떻게 지도력으로서 관리할 것인가에 대해서는 명확한 기준이나 방법이 없는 현실이다.

적응과정의 동일성: 인간이 계속 변화하는 사회에 적응한다는 것은 고통스러운 일이며 안정과 변화의 사이에서 갈등을 느끼게 되고 새로운 정보에 대한 현대화된 조직관리에 조화, 조정되기도 어려운 일이다. 그러나 현대는 베스컴시대이기 때문에 어떤 의미에 있어서는 인간들이 수동적이 되었고 동일성으로 되어가며 한편 창조력이 약화되어 간다고도 볼 수 있다. 따라서 조직체의 최고 행정자들은 이러한 풍조에 대처하여 창조적으로 행동할 수 있도록 관리하는 의미를 지니고 있으며, 구성원들이 자신의 지위상실에 대한 두려움 없이 창의력을 발휘하고 실행할 수 있도록 도와주는 지도력을 지향하고 있다. 현대사회는 지도자들의 태도에 대한 몇가지 요구를 1) 그 분야의 전문적이고 기술적인 전문가이어야 한다. 2) membership을 지녀야 한다. 3) 지도자로서의 소질과 표현력이 있어야 한다. 4) 조직력이 뛰어나고 5) 조절, 통합능력을 가지고 구성원 사이의 갈등해소, 개개인 행동의 교정, 분위기를 고무시키며, 용기를 주는 일 등을 요구하고 있다.⁶⁾ 결론적으로 지도자란 그 조직내에

<58페이지에 계속>

6) opcit, p. 126

2 지면보수교육

위해서는 어떻게 할 것인가

오늘날 많은 미사일들이 발사되고 있다. 여기에는 feed-back mechanism이 부착되어 있어 정보를 수집하고 또 치구에 보내거나 자체 분석하여 목표 아동이나 異狀에 따른 비평제도 수정을 한다.

Group과정에서도 이러한 feedback system은 바람직한 제도수정을 해 줄 수 있다고 생각한다. 그러기 위해 첫단계는 적절한 자료를 수집해야 한다. Leader가 동시에 관찰자의 역할을 할 수도 있겠고, group에서 물러가며 관찰자를 정하는 방법도 있을 것이다.

관찰자는 토론의 방향이 목표를 향해 맞게 진행되고 있는지, 너무 빠르게 혹은 느린것은 아닌지, 전체가 함께 최선을 다하고 있는지 등을 관찰해야 한다.

다음단계는 관찰된 내용중에서 필요하다고 생각 되는 자료를 선택하여 group으로 feed back 하는 일인데, 이 과정이 group에 해를 줄 수도 있기 때문에 몇가지 주의를 해야 한다.

- 1) 흥미를 떠나서 현재 group에 가장 도움이 될것을 예민하게 선택해야 한다.
 - 2) 생각과 토론을 유발 할수 있는 알맞는 정도의 자료를 택해야 한다.
- 너무 방대한 자료는 소화하는데 무리가 있다.
- 3) 너무 많은 칭찬은 피해야 한다.
 - 4) 벌하거나 비관, 설교하지 말아야 한다.

5) 개인의 어떤 행위를 말하지 말고 group내의 역할을 중심으로 말해야 한다.

6) 안격적인 충동을 피해야 한다.

마지막 3계 단계는 보고된 문제들을 group구성원들이 그들의 경험에 비추어 적나나 하게 사정하고 이유를 밝히고 앞으로의 대책, 유사한 상황에서 어떤 도움을 줄 수 있을지 등을 결정하는 단계이다. 대부분의 group들이 토의의 많은 시간을 처음 1, 2단계에서 소비하기 쉬운데 Leader는 토의가 마지막 단계까지 다룰 수 있도록 구성원들을 격려하고 시간을 조정해야 한다. 아주 단순한 것을 결정했을 지라도 이것은 앞으로의 행동에 대한 group 구성원들의 동의 이므로 차후모임에 대한 기준이 될수 있다.

Reference

1. Sandra stone and others, *Management for Nurse: a multidisciplinary approach*, The C.V. Mosby Comp., 1976, Saint Louis.
2. Maureen J. O'Brien, *Communications and Relationships in Nursing*, 2nd ed., The C.V. Mosby Comp., 1978, Saint Louis.
3. 남세진, 「간호사회학」, 서울:수문사 1972.
4. 박연호, 「의사소통론」, 서울:박영사 1977.
5. 이귀향, 이영복, 「간호사회학」, 서울:수문사 1973.
6. 이현수, 「일상의사소통」, 서울:대왕사 1978.

<54페이지에서>

서 중요한 영향력을 행사하는 사람으로 그 안에서 형성되는 여러가지 기능에 대한 깊은 사고력을 가지고 지도력을 발휘해야 함은 명백하며 따뜻한 인간관계, 수준높은 지식, 각양각색의 인간에 대한 이해력 등이 필요하며 또한 그 분야의 전문가이어야 함은 절대 조건이 된다.

Reference

1. Sandra Stone and others, *Management for Nurses*: Mosby Comp. 1976. Saint Louis
2. Gibb, C.A., *Leadership*, Hand book of social psychology II, Addison-Wesley, 1954
3. 김운태, 「조직관리론」 서울:박영사, 1971.
4. 유한동, 「리더쉽의 이론과 실제」, 서울:법문사 1980.
5. 이영복, 「간호행정」, 서울:수문사, 1977.