

원만한 의사소통

醫師, 患者, 看護員 그리고
大衆間의 理解增進을 위한 길.

Magda Kelber

이 향 난 역

△ 著者 소개 △

총회 고문이며 총회 基調연설가 마그다 켈버(Magda kelber)는 社會經濟學者이며 著述家, 敎鞭者, 최근에는 독일 뮌스터에 있는 슈탈바아 지도자 양성소 소장이다. 켈버박사는 에어랑겐, 뤼덴나, 쾰니히스버그, 뉘니히 등지에서 공부했고 1933년에는 독일에서 成人敎育次 渡英해서 1946年 이후에는 독일에서 友情協會일을 맡아 왔으며 그 밖에 많은 나라에서 수다한 간호원과 근무해왔고 각종 회합에서, 지도자양성원에서 또는 新組織에서 일 해왔다. 켈버여사는 언어학 敎材外에 다수 저서의 저자이기도 하다.

(1965年 6月 독일 프랑크푸르트에서 개최된 第13次 國際看護協會에서 의 기조연설문 요지).

이번 總會에서 다루고져 하는 問題는 우리들 스스로가 相互理解하고 理解시킬 수 있는 意思疏通에 關한 것이다. 이 意思疏通은 從前까지만

해도 電話, 電報을 취급하는 技術者나 연설의 言語學者 혹은 人間相互行爲를 연구하는 社會學者들의 專有物로서 局限되었다. 그러나 지금은 새롭고 特殊한 긴급사태를 惹起하는 問題解決에 必要한 共通된 道具가 되었다. 勿論 이 現狀은 近來에 있던 것은 아니며 意思疏通은 人類發生과 그 時期를 같이한 것이다.

사실 우리 人間에 있어서는 이 意思疏通이야말로 生活의 基本的 必要要件의 하나이며 「헬렌·켈러」여사 경우처럼 처음에는 전혀 이해할 수 없다가 결국은 물의 의미와 그 存在를 파악한 순간에 이와 같이 인식한 사실은 즉시 表現할 수 없는 女史의 極度の 좌절감에서도 의사표시의 必要性을 용면으로 증명하고 있다.

우리 人間은 그가 처해 있는 환경과 항상 의사소통을 하며 따지고 트

면 人類의 成長은 바로 의사소통의 진보에 起因하였던 것이다.

우리는 주위에 있는 世界와 사람을 관찰하며 접촉하고 그들의 關心을 끌며 때로는 우리 주위에서 밀려오는 여러 사건을 흥미하고 발전시키며 分別하기도 한다. 反面에 우리는 주위환경에 영향을 주고 生活영역을 확장함으로써 하나의 個人을 形成해가는 것이다. 이러한 동안에 우리 人間個體는 발전되고 유지되는 것이다.

父母, 家族, 同僚, 웃어른과 의사소통을 하며 타당한 보편적 文化圈에서 이들과의 生活에 익숙해지는 것인데 社會秩序도 측구팀에서 보는 것처럼 지시가 내리던 그 지시에 따라 상호연락하는 이런 의사소통의 상호작용에서 形成되는 것 같다.

以上에서 볼때 의사소통이 당연히 存在하며 人類生活에 있어 必須不可缺의 요소라 한다면 이를 새삼스러이 이번 총회에서 主題로 내걸고 나온 理由는 무엇인가? 이 것은 그저 하나의 장식품으로서만 볼 문제인가? 그렇지 않으면 이제 우리는 다시 한번 의사소통에 의한 理解增進 問題를 생각해 보기로 하자.

의사소통 자체가 기계적으로 不疏通에서 오는 분쟁을 종식시키며 이 분쟁이 그렇게해서 해소될 수 있겠는가, 이와 반대로 의사소통이 격노, 공포, 고통만 증가 시켰고 적개심과

증오감만 야기시키는 일은 없는가?

지금 이 시대는 원한과 위협에 충만한 분쟁으로 소용돌이 치고 있다. 적게는 가족과 노동자에게 서로 충돌하며 크게는 상충하는 利害관계로 社會內 各集團間의 알력, 國家間 理念對 理念의 問題로 또는 종교 문제로 분쟁의 와중에 몰입해 있는 것이다. 아직까지 이 분쟁을 해결하는데 비폭력적 방법은 전혀 고려치 않고 침략은 침략으로, 위협에는 위협으로, 힘은 힘으로의 소위 폭력적 方法의 악순환만 계속 되었으며 人類에게서 폭력을 제거하기 위한 노력으로서 이와 같은 분쟁을 해소할 의향조차 없었다.

然이나 暴力이 友情을 돈독히 하는데 必要的 것처럼 生活에도 必須要素라고 믿는 그럴만한 理由가 있으니 콘라드·로렌츠(Konrad Lorenz)가 말 했듯이 폭력이 使用되지 않고는 個人的 친밀감이 있을 수 없는 것이다. 위협을 무릅쓰고 제거하려는 紛爭속에는 하나의 창조적 原動力이 있을 수 있으나 비록 그것이 建設的이라 해도 權力爭奪같은 個人的 利害에만 얽힌 동기에서는 탈피해야 하며 고집과 광신을 合理的으로 順화시키는 方向으로 논쟁을 해야 될 것이다. 이번 총회에서도 여러 相異한 견해가 있었고 앞으로도 있을 것이다. 이번 大會가 이런 見解를 서로 의곡하는 討論의 광장이 되어서는 그

야말로 질식의 과정이 될 것이다.

이 세상은 파괴적 투쟁과 도발적 논쟁으로 化한 잔이 있으나 토론이라는 것이 있어서 이것이 意見不一致를 명확히 하며 그 原因을 분석하고 가장 타당한 견해를 導出하며 때로는 우리가 찾지 못하고 인식조차 못하던 여러 根本的 견해 차이의 동기를 이해하게 해주는 것이다. 의사소통은 革新된 결과를 가져오는데 자극이 될 수 있는 各種多樣한 見解를 受容하는 見地에서 볼때 적을 反對者로, 경쟁자로 중국에는 倭寇에 있어 同僚로 받들게도 한다.

多樣하고 양극적인 견해는 근본적으로 單一한 견해가 서트 습하는 것보다 더욱 內容이 풍부한 結合이 될 수 있는 것이다. 논리가 이렇다면 어떻게 의사소통을 하여 파괴적 분쟁으로 부터 건설적 토론으로 誘導할 수 있겠는가?

여기에 필요한 것은 오늘날 이처럼 의사소통이 어렵게 된 原因究明이 있다 할 것이며 이 문제에 부수된 복잡다기한 사건이 介在되어 있다.

人間이 비교적 안정된 世界에서 제한된 사람과 접촉하던 시기는 지났으며 오늘날은 人間이 어떤 직에서 타적으로 이동하며 이 新職位에 옮길때는 구직위와의 관계를 말소할 수 없으며 따라서 수 많은 사람과 계속적인 교제관계에 처하는 것이다. 병원에서 예를 들자면 患者는 수 없이 드나들고 그때마다 진실한 의사

전달을 하려고 한다. 사실 우리는 매우 다양한 集團에 속해 있으며 어떤 문제이고 간에 의사소통을 하며 우리와 관련있는 가족, 친구, 단체, 사교구름, 정당, 압력단체, 기타 집단과도 상호의견을 주고 받는 것이다. 이 단계에 있어서는 의사소통이 쉽게 행해질 수도 있는 것이다. 오늘 회의에 있어서 수 많은 난제가 우리에게 가르 놓여 있다는 것을 잘 알고 있는 바이다. 그러나 직업상의 訪問, 社交的 모임, 빈번한 여행, 다과회나 食事時 또는 당장 지금의 이 회의를 통해서 소수집단과의 의사소통의 기회를 제공해야 하며 여기 참석하신 여러분은 몇가지 언어를 통해 서로가 쉽게 이해하고 의견교환을 해야 될 것이다. 그러나 들쭉로 직면한 난제는 문화적 배경과 言語차이이며 종종 언어혼란은 의사소통을 방해하고 있다. 여러분이 타 인종과 길을 걸을 때 비록 대화를 하지만 즉시 의사소통이 될 수 있는 언어를 사용해야 할 때 그 친구와는 말할 내용보다 그의 말을 우선 이해부터 해야 될 것이다.

또 어떤 사람은 평장히 친절하나 말을 느리게 하고 음성이 낮고 한음절의 간단한 대꾸만 할 때 여러분은 대화를 中止하게 될 것이다.

필연적으로 국제회의에 통용되는 언어가 있을 때 이를 사용하는 회원은 특전을 받게 되나 이 언어를 사용하지 못하는 회원은 그만큼 소외됨은

어쩔 수 없는 일이다. 더 한층 어려운 것은 언어가 고유한 文化的 소산이라 할 때 그 언어를 사용하는 우리 회원사이에 이해가 안됨은 당연한 사실이라는 점에 있다.

버나드·쇼우(Bernard Shaw)에 의하면 英美는 英語라는 一個言語로서 분리된 국가라하며 이 국가내에서도 상이한 지역, 직업, 사회계급, 世代는 速記나 對話를 통해 얻어지는 特殊用語가 그들 대로 파생하는 것이다. 이리하여 局外者는 이방시 되고 심지어는 적대시 되기도 한다.

오늘날 이념적으로 對峙되어 있는 世界에 있어서 共通의 母國語 사용에 애로를 느낄 뿐 아니라 상호간 外國語를 구사함에 있어서도 그러하다.

의사소통을 해야 할 많은 다양한 사람이 있으며 이들에게 전달하고 받아야 할 수 없는 종류와 각지에서 오는 통신수단이 있는바 뉴스는 세계 각지에서 답지하고 있으며 생활 전반에 영향을 주고 있는 것이다. 우편은 설 사이 없고 전화는 주야를 가리지 않으며 각종 직업적 전문은 계산기에 의존하지 않고는 파악조차 할 수 없는 실정이다. 뿐만 아니라 전문화는 用語自體가 급속히 타개념을 형성해가는 고로 전반적인 의사소통에는 어려움만 가중하여 가고 있다.

市民이 새롭게 발전하는 과학, 경제, 정치, 국제문제를 쉽게 이해하고 적절한 판단과 행동을 하기 위해서

는 각분야의 전문용어를 쉽게 풀이하여 전달해야 될 것이다. 실로 오늘날 人類는 너무나 많은 사람에게 너무나 많이 전달할 의사소통의 대상이 존재하며 이것이 현대 의사소통의 문제이다.

불행히도 문제는 여기서 끝난 것이 아니며 면밀히 관찰할 때 의사소통과정 가운데는 몇개의 장애요인이 각 최소에 존재하고 있는 것이다.

첫째 의사소통자 또는 전달자로서 이런 회의에서 동료에게 말 하고자 할 때 그 말하는 사람이 바로 의사소통자이다. 그런데 上記한 언어문제는 제쳐 놓고라도 우리 의사소통자는 저마다 개인적 차이가 있는 것이다. 예컨대 사소한 환경적 변화만 발생해도 怒하거나 수줍어 하는 것이 그것이다. 이 점에 있어 격노한 성미는 우리의 지능지수를 낮게 만드는 것을 잊어서는 안된다. 사실 보다 공손한 태도로서 명확한 언어를 구사하면 확신과 신념 상호 이해의 증진을 도모함은 물론이다.

의사소통의 장애 가운데 하나는 많은 사람이 항상 새롭고 흥미있고 결정적으로 중요한 문제를 얻으려 하는 사람들에게 언제나 千篇一律의인 내용만 말하는 점이다. 때로는 우리에게 적대시 하거나 당황하게 만들지 모른다는 疑懼에서 他人에게 대화를 하지 않는 수도 있고 흔히 듣는 저 미국인, 그 젊은 학생간호원, 그의 사동 기계적 고정 先入見을 갖고 어

편 진실한 人間에게 대화조차 나누지 않는 것이다.

이는 근본적으로 우리들 독단의 감정적 편견에서 발생한 사고 형식이어서 진실한 면에 접근하지 못 하는 것이다.

불행히도 그 이상 편견을 창조하지 않겠다는 결정만으로는 이 문제를 해결하지 못한다. 先入見을 가진 개념은 生活에 있어 백해무익이다. 한 언어의 상징적 의미를 일단 정해 놓고 그 실체를 해석하는데 충실한 세계가 필요하다. 가령 말라리아라 할 때 당신이 이해하는 말라리아 개념은 동시에 나에게도 동일한 이해가 갈 수 있겠는가 하는 문제이다. 엄밀히 따져 이 말라리아는 환자, 의사, 환자가족, 임상학자, D.D.T. 제조업자, 독 있는 살충제를 해결하려는 생물학자, 질병문제가 主務所管인 保社部長官 또는 말라리아라고 이름만 들어 알고 있는 우리들 중앙 유럽인에게는 모든 상이한 개념으로 나타날 것이다. 사실 이런 문제는 우리 모두가 동일한 개념으로 파악한 이상 어떻게 상이한 오해가 있을 수 있느냐 할 것이지만 결국 당연한 것 같이 이 문제를 단순히 취급할 것도 아니며 진실로 이를 파고 들어가야 될 것이다. 다양한 견해와 가치체도를 믿는 사회내부에서는 이와 같은 우리의 주장에 의견이 있을 것이고 또는 이런 편견에 비교적 약한 태도를 보인다

고 불만인 집단도 있을 것이다.

상호이해 증진은 한 집단이 폐쇄적이며 그들 안목대로 타 집단을 볼 때 커다란 위협에 직면하는 것이다. 인류의 성장발전은 세계 인류 자기 자신에게 까지도 나타나는 헛된 환상 속에서 탈피하여 좀 더 實體에 접근하는데 있다. 速斷은 때로 보다 나은 지식을 갖는 關件이기도 하다. 우리가 어떤 남자상대를 고를 때 그의 일반적 조건을 살피는 경우 우리 자신도 자신의 조건을 고려하지 않을 수 없다. 一面에서 他面으로 관찰의 方向을 돌리면 우리 자신도 그와 같은 위치에 서게 되는 것이다.

의사소통을 방해하는 지극히 곤란한 장애중 하나는 노련한 우리의 경험으로도 그 낱말을 표현할 수 없는 경우이다. 이 경우에는 겨우 이해하거나 인식할 수 있는 초단계에 있는 것인데 시, 미술, 음악, 춤, 실지어 광대극까지 동원하여 이를 표현하려 애쓰는 것이다. 이 불길한 집단을 받은 환자가 엄습해 오는 감정의 혼란을 어떻게 표현할 수 있겠는가 결국은 한 인간의 內部世界로 접근할 수 없는 것이며 친밀한 사이라 하더라도 다만 억측과 추측을 하며 직관적인 관찰이 있을 뿐이다. 아직도 직관과 손짓 발짓의 제스처어는 부적절한 의사소통의 한 도구로 잔존한다 할 것이다.

아직도 우리는 의사소통에 있어 때

개물을 사용하는데 예컨대 직접 대면하는 방법은 가장 효과적인 반응을 보이며 상호작용, 명확성, 결합된 사고, 상호 이해하는데 보다 나은 길이 될 수 있다. 이와 같은 대개물을 사용함에는 흔히 위축할 수 없는 문제에 성급한 단언을 내림을 制御하기도 하니 口語體의 대화도 筆記해 놓은 어휘와 상충되지 않지만 어떤 우호적인 인사도 냉빙한 조사적이거나 회피하는 태도, 뒤로 빠지거나 혼란만 야기하는 태도도 나올 때는 아무 소용이 없는 것이며 때로는 목소리 자체가 어의를 표현할 때도 있으며 결국은 감정 그 자체가 언어보다 더 웅변적일 수 있는 것이다. “너의 말 소리가 너무 커서 잘 알아 들지 못하겠구나” 이 경우에는 서면으로 관련된 모든 문제를 세심히 종합적으로 다루어 표현하도록 함이 좋을 것이다.

따라서 서면방법이 모든 謾謔를 피하는 안전벽이다. 그러나 서면에 의한 방법은 매우 硬化될 연려가 있고 상호체면을 상하지 않고 현재의立場을 설명하는데 용이한 일이 아닌 점이 흠이다. 서면이나 발표문에 의한 논쟁은 때로는 個人的 적개심을 유발 시키기도 한다.

때때 이런 의견 불일치는 조금더 깊은 통찰력을 가졌어도 해결할 수 있는 상이한 자료의 발설 이전의 역측에서 찾을 수 있다. 그렇다면 이런

의사소통의 원활을 조장하는 데는 仲介者가 중요한 인자로 등장하는데 그의 역할은 여러면에서 언급할 수 있는데 이를테면 사무실간에 전달하는 연락인으로서 또는 일정한 언어를 타언어로 표현하는 통역 임무까지 맡는 것이다. 훌륭한 통역은 의사의 察觀性을 확보하기 위하여 고도의 지식을 발휘하여 발표자의 嗜好, 件件, 강조점을 명확히 인식해야하나 상반된 이념에서 파생하는 조화될 수 없는 상이한 언어장벽에 부딪치지 마련이다. 실로 언어표현이 중개자의 애보가 여기있는 것이다.

내일 도입을 가질 토론회나 전체 회의에서 주제 인도자는 이러한 의미에서 중개자가 될 것이며 우리들 사이에 보다 원활한 의사소통을 가능하게 해 줄 것이다.

지난주 대의원회의에서 여러 중개들을 보았지만 특히 의장은 일종의 조정관으로서 각종 결정과 작업을 종합된 정리를 시도하고자 했던 것이다.

이런 회의에 있어서는 가장 좋은 결정을 보기 위해 회원 상호간 창의적인 행동을 하게 하는 기본적 태도가 존재하지만 결국은 서로 상이한 개성의 발휘가 나타나는 것이다.

우리가 회의를 에트 돌면 모든 활동에 있어 소수자를 보호하고 그들의 의견을 충분히 반영케 하며 동시에 다수자의 견해를 받고 효과적인

실천을 다짐하는 것이다. 그러나 의회활동에 있어 꼭 이러한 형성만 필요한 것은 아니며 때로는 이러한 방식은 의사소통 과정을 폐쇄시키는 수도 있고 하여 비공식적 통로를 경유하여 진정한 의사소통을 보장하는 것이다. 仲介者 없이는 상호 원만한 이해가 달성되기 어려운 점은 각종 이익단체가 최종적 타협을 모색하기 위해서 화해자를 필요로 할 때 잘 나타난다고 볼 수 있다. 마지막으로 강조하고자 하는 점은 이 회의에 끝까지 참석한 우리들 모두에게 요청되는 의사전달의 受容자세이다. 진실로 이 점에 있어 효과적인 의사소통에 있어 중요관건(重要關件)이 介在하는 것이다.

우리는 때때로 너무 피곤하고 지쳐서 아무것도 하기 싫은 때도 있고 語句나 그 의미 자체를 정확히 이해할 수 없는 때도 있고 변화를 초래하는 어떤 도전이나 우리를 위협하는 어떤 변화에 좌절되고 위협감을 느끼며 때로는 저항까지 하는 수가 있다. 누구 하고도 말 하기 싫은 때가 있는가 하면 우리 자신을 스스로 파악하고 싶은 때도 있는 것이다.

그와 같은 반응은 극히 자연적이며 이때 우리 자신 뿐 아니라 타인에게도 관대해야 된다. 동시에 의사소통은 그 반응이 전무할 때 유명무실함을 알 수 있는데 대담, 응답, 심지어는 머리를 끄덕인다거나 살짝 웃는

미소나 얼핏하면 쳐다 보는 것도 의사소통이 얼마나 중요한 것인지 모른다. 그러나 언어로서 응답하는 경우 중요한 의미가 내포하니 다양한 방법에 따라 그 효과가 나타나는 것이다.

첫째는 순간적인 말 대꾸는 오해나 의곡됨을 교정시켜 주며 특히 많은 사람들이 중요전문(重要傳文)을 반복하여 읽는 경우 읽는 사람은 자기의 언어 나름대로 읽고 해석하여 이해하는 것이다.

고로 의사소통에 있어 전달자가 이해 하려는 지에게서 반응을 알 수 없을 때는 아직도 충분한 소통은 없는 것이다.

우리는 이런면에서 어떤 지시나 임무전달을 할 때 그 방법은 충분히 고려해야 할 것이며 불확실한 전문(傳文)이나 익숙치 못한 전달은 좌절감만 발생시키며 우리의 익숙하고 노련한 전달자의 역할을 위축시킬 따름이다.

둘째로는 個人的 접촉과 유대감을 향상 시키는 것이니 의사소통이 지적 위치를 지나 감정적인 장해에서 때로는 비우호적이고 냉소적인 方向으로 나타날 수 있다는 것을 환자에게 認識시켜 줄 수만 있다면 이때의 說話는 좀 더 친숙감만 있다면 가장 올바른 이해의 역할을 해 줄 것이다.

감정적인 의사소통은 이성적 生活

을 통제하고 영향을 주는 범위에서 벗어나는 수가 있다.

또한 배우는 단계에 있어서 남의 의사나 경험, 통찰력 기술이 우리자신의 것으로 될 수 있을려면 일단 그것을 적용시켜 보아야 된다. 소극적 감수성은 그저 들었을 따름이지 前에 알았던 바를 總合的으로 정리하여 이해하게 하는 것은 아니다.

바로 이점이 금번 총회에서 토론의 기회를 갖자는 이유이다.

내일은 토론집회가 있을 것인데 여러분은 모두 거기서 소토론회에서 상호 의견교환을 할 것이다. 전체회의에서 여러가지 방법을 사용하여 모든 토론에서 얻는 긍정됨을 얻고자 한다. 예정된 주제하에 토론이 있을 것이고 여러 형식으로 토론이 영향력을 나타 낼 것이다. 비록 대집회에서 토론이 어렵지만 전부 모여서 의견교환을 할 때 여러분 각자에서 나오는 발언은 매우 유익할 것이다. 이런 방법에서 중요한 基本 가설은 연구와 경험을 통한 확신으로서 의사소통은 토론이라는 각종 방법을 적용하여 원만히 해결된다는 것이다. 의사소통에 있어 기술문제인데 우리는 즉각 사고하여 이해하며 우리 주위에 있는 각종 장애와 고통을 해결하며 더욱 나아가서는 충실한 요약과 보고서까지 제출하며 비교적 객관적인 집단의 의사를 제시할 수 있는 것이다.

마지막으로 지역사회에 있어 우리의 地位를 인식하는 것인데 우리의 지역사회에 대한 기여는 곧 지역내의 의사소통망을 통하여 나타나며 어떤 집단을 이끄는 지도자는 전 조직체 구성원에 대한 정보를 파악하고 있어야 하는데 예컨대 누가 의견을 청취하며 어떤 회원은 누구의 의사와 一致하며 또는 相馳하는가 어떤 會員의 意見이 무시되는가 등이다.

따라서 의사소통에 있어 전기에서 볼 수 있는 「워드백」은 유일한 임상적 도구이다. 종합하던 의사소통에 있어 각종 장애요인을 검토하면 의사소통의 전달자, 사용되는 媒介物, 仲介人 그리고 듣는 사람이다.

이러한 여러 요인을 분석하였거니와 각종 의사소통의 직업적 배경이 또 중요한 것인데 간호업무나 행정문적 직업에 任했을 때 의사소통의 내용 형태 통로가 각양각색인 것이다.

병원이나 지방정부에 있어 행정계통을 따라 여러 의사소통의 양태(樣態)가 있는데 이런 것을 분석하여 보면 누가 어떤 문제에 대해 누구와 접촉하느냐의 여부이며 이때의 명령 지시나 의사전달은 하향식이며 上而 下이거나 水平的인 직원 상호간의 통로를 허용치 않고 있는 것이다. 기껏해야 幕僚會議 같은 데서는 우리에게 새로운 지시나 내리고 후전

자적 위치에서 내려다 보는 정도인 것이다. 어떤 경우에 한 조직체 속에 협조가 얼마나 어려운 것인가를 느낄 수 있다.

실제로 모든 방면에서 접촉하고 있는 조직체에서는 규칙은 필수적이며 이는 이해를 하고 납득이 가야 한다. 그러기 위해서 중앙에 있는 자는 각종 통신망을 통해 충분한 조직체의 정보를 입수해야 하며 이 정보는 지도급 인물에게 영향력과 권력행사 및 그 기회를 제공해 주는 것이다.

이와 같은 각 방면에서의 정보획득은 유익하며 환자를 다룰때나 지역 사회를 위해서 필요한 것이다. 幕僚를 그들 업무에서 도출해 낸 결과는 어찌까지나 二次적이며 결과를 향상시키는 도구인 것이다.

따라서 상호존경과 이해야 말로 능력을 증진시키는 것이다.

관리자들이 매사에 전적으로 그의 측근 幕僚와 意見交換을 해야 되는 여부만이 중요한 것이 아니며 一方的의 의사소통의 동료만이 能事가 아니라는 것이다.

관리자는 누구와 문제를 교환하면서 의사소통을 할 것인가이다.

그러므로 관리자는 어떤 문제를 결정할 때 어느 단계에서 어떤 幕僚와 어떻게 결단하느냐가 소위 관리책임으로 나타남을 인식해야 할 것이다.

「알렉 바베라스」가 지적한 것 처럼 상대방의 반응 없이 내린 지시는 극히 비능률적이며 단순한 부종여부는

능률은 있을지 몰라도 오히려 적개심과 반항심만 야기시킨다 한다. 의사소통의 자유란 이치될 사기향상뿐 아니고 능력추진 까지도 이룩하는 것이다.

사회사업, 교육, 간호등 그 어떠한 유대감을 촉진시키는 의사소통이야 말로 전적으로 자기 나뉠 대로의 특성이 있겠지만 그것은 개인적이지 않고 직업적이며 그 직업상의 의사소통도 非情的인 것이 아니며 간호원은 항상 환자가 무엇을 말 하려는가 할 때 이를 경청하는 태세가 되어 있고 전적으로 긴장되어 있고 환자의 말뿐 아니라 그의 감정도 알며 그가 감정을 나타내지 않을 때에도 이를 잘 파악하며 보수없이 모든 것을 봉사하며 어느정도 전환이 가능하고 제한시간 내에 사적인 이해관계를 떠나 個人的인 유대감도 갖일 수 있음을 환자로 하여금 느끼게 해주어야 한다. 이와 같은 의사소통에는 자아를 초월하여 객관적이며 그 어떠한 사람도 존경하고 受容하며 자기의 이기심을 죽이고 환자자신의 합리적 결단을 내리게 하며 가능한한 무엇이던지 도와 주어야 한다는 자신의 능력 혹은 이념을 앙양시켜야 한다. 그와 같은 욕구를 충족시키자면 어찌까지나 우정의 입장에서 인간적 교제를 하는 세계 속에서라야 가능한 것이며 순수한 給付도 이행되어 질 수 있는 것이다.

환자가 만족하지 못하는 한 그들

은 무의식적 동기로 이와 같은 의사소통에 차질을 가져 오는 것이다.

직업적 조직체속에서는 구성원과 의사소통은 행정체제 내부에서는 정반대의 입장에 있다. 즉 정책결정을 하는 선임된 고위 집행기관이 그것이며 회장과 위원회 등이 포함된다. 소위 이들이 집행부이다.

이들은 직책상 권한을 행사하며 제재하고 모든 행위에 책임을 지는 것이다.

사실 조직체가 커지고 지역적으로 분산되어 있을 때 하나의 지시를 전달 이행하기란 어려운 것이다.

의사소통은 국제간호협회와 같이 개인 자격이 아니고 개인회원자격으로 구성된 조직체에서는 더욱 복잡해진다.

그러나 국제간호협회 같은 집행 위원회의 지도력은 어떤 병원이나 他産業體에서 볼 수 있는 것처럼 곤란한 것은 아니나 그 지도기능은 다양한 것이다. 여러분 생각해 보시요. 당신의 지도자가 창의력을 발휘하고, 각종 암시와 제의를 처리하며, 적시 적절할 기회에 적절하고 정확한 정보를 제공하며, 알맞는 사무절차를 추진하는 모습을, 그러나 기억해야 될 것은 정책을 결정 할 때의 핵심 인물은 현실적으로 이 자리에 포이신 바로 여러분 자신이다. 우리가 살고 있는 시대, 여러분이 봉사하고 있는 직업은 각계각층에서 오는 모든 분

쟁을 건설적으로 해결하는데 필요한 의사소통의 기술을 습득한 人材를 지극히 필요로 하고 있다.

이와 같은 문제는 전문교육을 통해서 달성되어야겠고 日常 근무에서 얻어지는 각종 임무를 항상 명심해야 될 것이다.

여러분들은 대부분 간호원, 교직원, 행정가가 될 것이며 어떤 사람이 이 분야의 위원으로서 혹은 한 社會內의 위원으로서 활동할 것이며 조직체내의 회장이나 의장으로 직업상 他面에서 행동할 것이다.

의사소통의 내용, 형태, 기술은 상기 임무를 다양하게 할 것이며 그 變遷도 변화 될 것이다. 그런데 모든 의사소통에 공통적이며 가르치고 배워야 될 몇가지 기본문제가 있으니 첫째는 간단하고도 중요한 대화나 필기에서의 기술이다. 이것은 변접, 토론, 교수회의, 라디오, T.V.에 까지 적용된다.

우리는 이때까지 자기 음성을 가다듬는 법을 배웠던 때가 있었으며 미리작성한 원고 없이도 말할 수 있으며 당황하지 않고 마이크에 실수 있는가? 他人에게 연설할 때 진정하게 마음 먹은 대로 전할 수 있으며 간단 명료하게 글월을 作成 할 수도 있는가? 우리는 생각하는 바를 명확히 논리적으로 확신을 갖게끔 表現할 수 있는지, 어떤 곤란한 순간에 적당한 구절이나 늘어 놓지나 않았는지, 또

는 표현을 효과적으로 하기 위해 사진이나 시청각교재를 사용하지나 안했는가, 이런 모든 것이 간단하면서도 중요한 기술문제인 것이다.

틀째는 의사전달이 되는 상태로서 時空을 통해 의사를 완전히 이해하는 기술이다. 예컨대 一定한 언어를 면밀히 검토 해석하거나 초조한 태도로서 말하는 경우를 엄밀히 파악할 수 있는지, 뜻 자체를 분명히 파악할 수 있게하는 “아—” “오—”하는 감탄사도 파악할 수 있는지, 이것도 듣는 기술인 것이다. 자기의 상대자가 대화를 중지하지 않도록 그 말에 반응과 남독을 나타내는 것이 얼마나 중요한 것인지 보트는가. 근본적으로 기술 자체가 의사소통의 유일한 방법은 아니다. 물론 이면에 내포된 문제들 이해하는데 도움은 주고 있기는 하다. 예컨대 존경과 이해 성실성이나 어떤 사람의 신념의 확신성이나 감수성 같은 문제에 있어서 이다.

따지고 보면 好不好에 대한 침묵으로만 대할 수 없으며 이를 이해하고 인식하는 것이 그런 好不好를 다소 조정하는데 도움이 되는 것이다. 그런 경우 타인의 기분도 맞출 수 있을 것이다. 우리의 반응 자체도 타인의 기분을 완전히 이해 못한다 해도 의사소통에 있어 별반 장애는 없

을 것이다. 이 점에서 볼때 지도자는 그들이 의사표지에 있어 영향이 크게 나타나므로 항상 책임감을 느끼며 특히 간호주임은 그가 병실에서나, 학교에서나, 사무실에서 어떤 단계에서든지 一定한 의사소통의 형식을 갖고 있으며 실제 행동에서 나타나는 것이다. 대화에 있어 태도는 자연스러워야 하며 결코 과장할 수는 없다. 우리 모두가 자기나 타인에게 진정한 관용을 베푸는 때가 필요하며 우리 자신의 생활에 있어서 또 他人에 대해서도 점차적으로 비판적이고도 독자적인 언어표현의 태도를 가져야겠다. 우리는 감정의 발산을 충분히 이해하고 이를 건설적으로 유도해야겠다.

우리 자신은 마치 어린이의 특권 같은 독자적 마음가짐도 가져야겠다.

그와 같은 결론은 이롭든 무엇이든 부치던지 우리 人間에게서 통용되는 의사소통에서 이루어져야겠다. 실로 의사소통이야말로 영적 교섭이라 하는 점이 바로 여기에 있다.

아이작 페닝톤(Isaac Pennington)이 말한대로 대화가 끝난 때는 우리를 말한 이상으로 그 容體의 진실한 의미로 접근하게 해 주는 것이다.