

지휘자로서의 수간호원의 역할

라 명 회
(한양의료원 간호부 차장)

차 례

I. 서 론 II. 본 론

1. 수간호원의 기능 및 역할
2. 일반적인 리더십의 이론적 배경
3. 지휘에 영향을 미치는 요소
4. 리더십의 효율적 감독
5. 수간호원으로서 지켜야 할 사항

I. 서 론

한 간호단위의 책임을 맡고 있는 수간호원은 한 간호단위에 임원되어 있는 일정한 수의 환자를 간호제공에 필요한 일정한 수의 간호요원을 지휘하여 주어진 시간과 energy, equipment, material을 활용하고 구료원들의 능력을 활용하여 주어진 목표를 달성하도록 guide하므로써 간호가 생산되는 현장의 주역의 역할을 담당하고 있다. 이러한 책임을 맡고 있는 수간호원의 조직구조상의 위치는 병원의 전체 조직체에서는 일선 관리층이며 간호부서에서는 중간 관리층이며, 한 간호단위로 볼 때는 최고 관리층의 위치에 있다. 이러한 다양한 역할수행을 감당해 나감에 있어, 필요한 리더십이론을 검토해 보고 주어진 역할에 적용시켜 보는 데에 목적이 있다고 본다.

II. 본 론

1. 수간호원의 기능 및 역할

1) 주요 업무 : 한 간호단위(병실)에 업무를 수

행하는 데에 있어서 간호행정의 책임자.

2) 주요 기능 :

(1) 환자간호

- ㄱ. 환자상태를 살펴서 환자간호계획을 세운다.
- ㄴ. 환자간호에 대한 절차 수행 과정을 supervise한다.
- ㄷ. 간호부서의 policy를 일반간호원에게 알려 준다.
- ㄹ. Medical team과의 conference유도 및 medical Tx에 Dr.를 돕는 일.
- ㅁ. 직원의 능력을 파악해서 assignment를 적절히 해주고 supervise한다.

(2) Managements of unites

- ㄱ. Orientation : 새로 배치되어 오는 직원에게 그가 필요하다고 느끼도록 하며 무엇을, 어떻게, 언제 시행하는가를 가르쳐 줄 것이며, 누구에게 보고할 것이며, 왜 그렇게 해야 하는지를 설명해 준다. 등급에 동료에게 가르쳐 주도록 맡기는 것은 좋지 않은 방법이다.
- ㄴ. 일할 수 있도록 공급품을 확보해 두고 불똥관리론 한다.
- ㄷ. General cleanliness 유지하도록 한다.
- ㄹ. 잡급직의 관리
- ㅁ. 문제점을 인식하고 그것을 이해해야 하며 알고만 있지 말고 해결할 수 있는 방향으로 노력해야 한다.

(3) 교 육

- ㄱ. 학생교육
- ㄴ. 새 직원에 대한 교육

- ㄷ. 상호원 스스로 발전할 수 있는 교육 계획(Conference)
- ㄹ. Comiftee, meeting에 참석
- ㅁ. 직원들의 유대관계에서 분위기 조성
- ㅂ. 다른과들과의 관계가 원만하도록 조정

- ㄷ. 내면지향적인 가치창조형 등의 세가지 지도자로 분별하였다.
- (2) 캔넬은 또 그 지도형성으로
 - ㄱ. 개인적 지도성 이론의 추종자
 - ㄴ. 지도성을 집단 상호작용의 기능으로 보는 자
 - ㄷ. 경우주의적인 지도성을 택하는 자의 세가지 유형을 들고 있다.

2. 일반적인 리더십의 이론적 배경

1) 자질이론(theory of urarts)

전통적 이론으로 "리더쉽"을 하나의 통일적 자질이라고 보았다. 이 이론은 지도자 개인의 신체적, 지적, 성격상의 특성 등 자질이나 능력에 의해 "리더쉽"의 개념을 규정하려고 하였다. 리더쉽을 고도로 발휘시키기 위해서는 지도자가 되기에 적합한 자질과 능력을 준비한 자를 감독자, 관리자, 경영자에 임명함과 동시에 교육훈련에 의하여 이러한 능력을 발전시키도록 해야 한다는 것이다. 오늘날 이 이론은 개인적 특성이 리더쉽의 중요한 요건이 되긴 하지만 그 개념 정의에 만족스러운 해답을 주지 못하고 있다

2) 상황이론(Situational approach)

리더쉽은 매우 복잡한 요소들로 함수관계를 맺고 있으며 지도자와 추종자를 포함한 집단관계에 있어서 상황적 제요인이 상호작용하여 원활화를 도모하는 것으로 보는 이론이다.

그 주요 요인으로써는

- (1) 리더의 특징(자질, 능력)
- (2) 부하의 태도, 요구, 기타, 부하의 개인적 특성
- (3) 조직체의 특성, 목표구조, 달성해야 할 일의 성질
- (4) 사회적, 정치적, 경제적 환경요인

등을 들고 있으며 리더쉽을 상황적 제요인의 상호작용 속에서 파악하고자 하기 때문에 상호작용이론이라고도 하며 오늘날 동성이 되고 있다.

3) 유형이론

지도자의 유형을 분류하여 리더쉽을 연구한 이론이다.

- (1) 제닝스는 여러 지도자를 종합분석하여
 - ㄱ. 권력을 추구하는 군주형
 - ㄴ. 여타 주위에 의존하는 영웅형

4) 집단기능 이론

리더쉽은 어느 개인에 의해서만 발휘되는 것이 아니라 집단 전원에 의해서 발휘되는 것으로 보는 이론이다. 즉 리더쉽과 멤버쉽의 상위는 정도의 차, 양적 차이의 문제이지 질적 차이는 아니라는 점이다.

리더쉽이란 집단 목적 달성을 돕는 제행동의 수행으로 보고 또한 그러한 기능은 집단의 여러 사람에게 의해 수행되어 그 책임은 각 구성원이 분담하고 있으므로 공식적으로 임명된 지도자는 그러한 기능과 역할이 집단 구성원에 의해 원활히 수행되도록 돕보아 주는 일을 잘해야 한다는 것이다. 이 이론에 있어서의 집단의 근본적인 기능으로 목적 달성의 기능과 집단 유지의 기능을 들고 각 기능 수행에 필요한 역할을 설명하고 있다.

5) 지도행동 이론

지도자가 실제적으로 수행하는 행동에서 중요한 지도행동을 정리하여 리더쉽을 설명하려고 한 이론이다. 즉

- (1) 일을 선도하며 성취하는 행동의 차원
- (2) 집단의 인간관계를 살피고 원활하게 조성하는 행동의 차원
- (3) 집단원의 지도자 때문에 세로운 지식, 기술, 태도 등을 배우게 되는 학습의 차원을 들고 있다.

3. 지휘에 영향을 미치는 요소

1) Sources of leadership power

- (1) Amitai Etzionie에 의한 구분
 - ㄱ. Position power
직책에 주어질 힘.

지책을 가짐으로써 타인에게 미치는 영향. 즉 인간을 어느 위치에 놓았을 때 그 자리에 재량권을 인정하는 뜻(하지 않았을 때는 하양식 지시만하게 되기 때문에 구성원들이 즐거운 상태에서 받지 않으므로 지도력에 영향이 있다)

ㄴ. Personal power

부하직원들이 존경심을 가지고 따르는 힘.

적합치 않은 사람이 position이 있을 때 영향력이 없어진다.

(2) French and Raven에 의한 구분

ㄱ. Reward Power : 리더가 부하직원에게 배줄 수 있는 정신적, 경제적 세력을 말한다. 돈을 벌기 위해 일하는 사람에게 후한 보수 혹은 어떤 일을 잘해서 칭찬이나 포상을 주는 것 등. 부하가 바라는 reward를 정확하게 지각하여 해결해 줄 수 있어야 효과적이다.

ㄴ. Coercive power : 힘을 배경으로 부하직원을 강제적으로 복종하게 하는 세력이다. 리더의 목적에 이달하면 어떠한 처벌이나 꾸지람을 당할지도 모르니까 따른다는 것. 카리스마적 지배자

ㄷ. Legitimate power : 법이 정하는 바에 따라서 명령하는 사람의 행위나 복종하는 사람의 행위가 규제된다는 것이다.

ㄹ. Referent power : 리더는 부하직원으로부터 그의 지위나 인품에 있어서 홀모의 대상이 되도록 처신하여 상징적인 존재로써 군림하는 대서 나오는 힘.

ㅁ. Expert power : 리더의 지배역량 뿐 아니라 전문분야에 대한 지식을 갖출 때 대가로서의 의견이나 노력한 경험으로써 생기는 힘.

2) 로날드 리더트와 랄프K 화이트의 실험에 따르면 다음 3가지 리더쉽 형태에 따라 지위에 미치는 영향이 다르다.

(1) 3가지 리더쉽

	특 제 형	민 주 형	사 유 방 안
1, 정권결정	일의 계획목표는 리더가 정한다.	모든 계획목표는 리더의 조언에 따라 집단토의에서 결정	집단과 개인의 전폭적 자유의사에 두고 자신은 전혀 참여 않는다.(어떻게 하면 좋을가요? 알아서 해)
2, 활동	기술과 활동관계적으로 그때마다 기시. 장래의 과정을 예측(future step)할 수 없다.(하라는 것이나 해).	활동전개는 집단토의에 의드, Goal을 대주고 방법은 어떠한 기술지원에서는 대안을 주고 그 중 한 개를 그룹이 선택. 선택에 조율이 될 information을 준다. 일의 전망이 확실 자신이 expert가 되어야 하며 정보가 충분하고 두뇌가 있어야 한다.	일의 재토는 주나 설명은 안함. 요구하던 지식은 빌려주나 지도는 안함.
3, 지시	리더가 각 개인별 과제를 정해 주고 작권성도 리더가 일방적으로 지시	구성원 자의로 맡에 맞는 작을 짓고 분업은 그룹에기 정다복 잘 안되면 호응해 준다.	전혀 근여하지 않고 의사표시 드 않는다.
4, 과제수행	과제수행에 대한 칭찬과 비판을 리더 취향대로 주관적 기준에 따라 하고 집단활동에는 참여 없음.	칭찬과 비판에서 객관적이고 사실에 입각하고 집단활동에 너무 깊이 관여치 않는 범위에서 스스로 집단의 일원이 되어 참여	움드 그른 것을 빌려래 타지 않고 칭찬드 비판도 안한다.

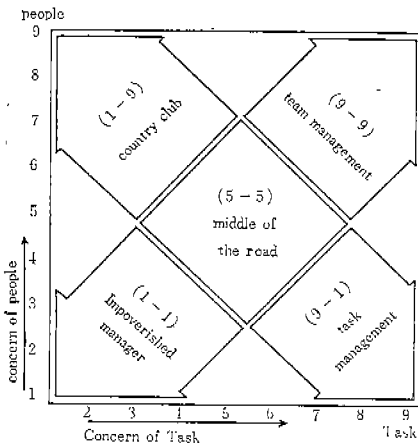
어느 그룹이 가장 좋다고 생각하나? 어떤 경우가 가장 effective하나? 자유방임리더가 지휘하던 그룹이 autho 넣으니까 능률은 올라가는데 갈등이 많다.

특재리더에 있었던 그룹을 자유방임리더로 교체했을 때 생산성은 전혀 없다. 민주리더 밑에 있던 그룹은 어느 타입의 리더도 효과가 없다.

(2) 3가지 리더쉽에서 집단구성원들의 행동에 나타난 차이

독재형	민주형	자유방임
<p>생산적 면에서 작업에 양적면은 더 크나(리더가 있으면 더 열심히 하며 없으면 안한다) 멤버간에 경쟁의식이 올라가며 인신공격, 마찰, 갈등, 긴장이 고조된다.</p> <p>아부하는 사람이 많아진다.</p> <p>기름 파괴현상이 나타난다.</p> <p>표면적으로 나타나지 않는 불만이 축적된 리더에게 적의를 갖는다</p>	<p>생산적인 면에서 작업의 동기는 민주형 지도자가 가장 강하다(리더가 없어도 잘 한다). 그룹에 창의력이 올라간다. 그룹(집단성) 친화성이 형성.</p> <p>가장 생산적 지도자에게 적의를 가지지 않는다.</p> <p>비굴하지 않으나 복종은 잘한다. 비의타적이다.</p>	<p>능률이나 업적면에 좋지 않다.</p> <p>Play oriented 한(놀이 한가한 행동) 행동을 한다. 부하들이 민주형 리더를 부러워한다.</p>

3) 다음은 Robert R.Blake and Jane S. mou-ton the managerial Grid(리더쉽스타일을 소개하겠다)



Taskmanager (9-1) : 업무중심으로 인간적인 측면은 0상태로 되며 이런 경우 task production은 증가되므로 응급상황인 경우에 효과적이고 장기목표인 경우에는 효과가 나쁘다(전제형).

Country club (1-9) : 인간적인 면에 만족한 대우로 마냥 즐겁게만 대우해 주어도 production은 저조하다(인정형).

Impoverished manager (1-1) : 인간관계 회박

하고 일에 성취욕구도 저조한 경우(무능력형)

Middle road (5-5) : 양쪽을 적절히 반씩 가지고 있는 형(타협형)

Team manager : 부하직원들을 적극 참여시키므로써 maximum productive를 발전시키는 manager style은 Long run obj에서 성공적이다. Teamplay나 환자간호의 질이 향상되며 상호존경의 분위기로 창조적인 지휘력을 발휘할 수 있는 민주형의 지도형으로 이상형의 형태이다.

이상과 같이 이상형의 지도자가 되는 것은 말할 나위없이 볼 수 있는데 현실적으로 매우 어려워 때와 장소에 따라 몹시 신경을 쓰지 않으면 한쪽으로 치우치게 된다.

4) 일반적인 리더쉽 기술의 3요소와 기술혼합 (1) 리더쉽 기술의 3요소

기술이란 인간이 자신의 지식을 행동으로 할 수 있는 능력의 정도를 말한다. 바실·조지오포로스(basil georgo poulous)와 플로이드·만(floyd mann)은

7. 경영기술(administrative skill)

지도자가 자신의 사고와 행동을 총체적인 조직체라는 측면에서 행하며 경제적, 사회적 목표

의 달성을 위하여 생각하고 행동하는 즉 의사결정이나 정책결정의 능력을 의미한다.

ㄴ. 인간기술(human skill)

조직내에서 종업원과 함께 또는 종업원을 통하여 작업이라고 과업을 수행하는 지식과 방법을 말하며 이는 인간행동에 대한 일반적인 이해 특히 인간의 상호관계, 동기부여 및 노동력 활용과 인간관계의 원활화 등에 관련된 능력을 포함시킨다.

ㄷ. 전문기술(technical skill)

특정과업과 활동의 효율적인 달성을 위하여 종합적으로 필요한 지식, 방법, 기술 및 능력 등을 의미하는 것이라고 말하고 있다.

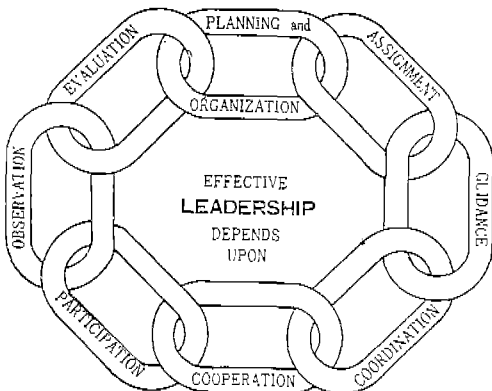
(2) 기술 혼합

인간감독자 first line supervisor	중간관리자 middle super	최고경영자 top & boss
A-S	A-S	
H-S		A-S
	H-S	H-S
	T-S	T-S

A-S : 경임기술 H-S : 인간기술 T-S : 전문기술

5) 간호행정에 적용되는 리더십의 기술

Leadership in Nursing



Leadership is only as strong as the weakest link in this chain

8가지의 기법이 잘 연결지어질 때 효과적인 지도력을 발휘할 수 있다.

(1) 계획성 있는 조직력 : 적절한 시간에 정확한 방법으로 시행할 수 있도록 할 것이며 수간호원을 보고 그대로 같은 방법으로 시행하도록 role model이 되도록 할 것. 너무 늦게 시작해서 속도 못써게 재촉하면 환자는 편치 못할.

(2) 업무분담과 지휘기능 : 업무를 이양하지 않고 혼자 다 헤터리는 경우 구성원의 성장기회가 없어진다. 지휘는 지식과 기술이 각각 다른 종류의 사람들이 모여 일해야 하므로 정확한 방법과 분명한 업무이해가 있어야 하며 인간관계를 원만히 해야 한다.

(3) Guidance : 간호학에 대한 생각, 지식, 기술 등을 활용하여 능력이 다양하고 인격이 개별적인 간호원들로 하여금 각각 다른 문제를 갖고 있는 환자를 이해함에 있어 수간호원은 시범을 보여줌으로써 구성원 개인이 개별적으로 직업적 성장을 가져올 수 있고 능력을 향상 시켜줄 수 있는 개인의 문제와 정서적인 능력을 고려한 인간관계 중심으로 이루어져야 한다.

(4) 협동 : 협동은 민주주의의 기본이념이며 수간호원은 구성원들에게 확실한 믿음을 갖고 있음을 주지시켜 기대하는 만큼의 진전이나 직업발전의 자극을 위한 칭찬이나 평가를 기술적으로 하여 항상 구성원들과 같이 일한다는 사실을 기억하도록 할 것이며 수간호원이 중심이 되거나 구성원 위에 군림하지 되던 야망하는 사람이 생기며 협동분위기에 저해요소가 된다.

(5) 참여의욕 고취 : 그룹에 소속감을 느낄 수 있도록 간호난위 활동에 각 개인이 참여할 수 있는 기회를 연구해 본다. 구성원이 비록 잘못된 할지라도 참여 자체는 조직원으로써 중요한 것이라는 것을 인식시켜 그의 공헌과 기쁨을 바른 방향으로 잡아줄 필요가 있다.

(6) Coordination(조정) : 병등에서의 활동의 조정은 수간호원의 지도력에 필수적인 부분이다. 구성원과 상사와의 관계, 다른 과와의 관계 의사, 검사실, 약국, 영양과, X-Ray, 물리치료실 등 구성원들의 업무수행하면서 생기는 갈등

등 예방을 위한 계획인 것이다.

(7) 관찰 : 구성원과 그의 업무를 관찰하는 것은 checking이나 inspection 이상이어야 하며 수간호원의 모든 지식과 5관을 통하여 얻어지는 것이어야 한다. 개인을 관찰하는 것만큼 환자간호를 볼 수 있어야 한다.

(8) 평가 : 구성원들의 업무수행에 있어서 강점은 사기양양시켜 줄 수 있어야 하며 약점은 보완해 주어 발전할 수 있는 자료가 되어야 한다. 그러기 위해서는 반드시 평가의 목적을 세워야 하며 그렇지 않으면 당신 자신의 판단에 기초를 두는 결과밖에 얻을 수 없다. 이런 경우 자신에 대한 평가를 정직하게 해야 한다. 그렇지 못하면 남을 정확하게 평가할 수 없다. 그러므로 당신의 어느 부분이 발전할 필요가 있는 것인지, 어떤 새로운 목표설정이 필요한 것인지, 새로운 계획이 필요한 것인지 검토해 본다.

4. 리더쉽의 효율적 감득

성장적 감독자	퇴보적 감독자
1. 모티베이션과 열성을 자극한다.	1. 모티베이션과 열성을 제지한다.
2. 수준높고 일관성 있는 기대를 한다.	2. 수준낮고 일관성 있는 기대를 가진다.
3. 효율적 성과를 인정한다.	3. 중업원의 성과를 과소 평가한다.
4. 새로운 아이디어로 경청할 의사를 가진다.	4. 새로운 의사를 경청할 뜻이 없다.
5. 양면적 커뮤니케이션을 실행한다.	5. 일방적 커뮤니케이션을 실행한다.
6. 전조직에 정보를 분산한다.	6. 전조직에의 정보분산을 억제한다.
7. 위험부담과 과오에 대해서 긍정적 태도를 가진다.	7. 위험부담과 과오에 대해서 부정적 태도를 가진다.
8. 과오를 이해 위주로 처리한다.	8. 과오를 처리하는 때 반응을 보이지 않는다.
9. 타인의 감정에 대해서 감응을 보인다.	9. 타인의 감정에 대해서 감응을 보이지 않는다.
10. 조직에 있어서의 주도권과 창의성을 인정한다.	10. 조직에 있어서의 창의성과 주도권을 인정하지 않는다.

5. 수간호원으로써 지켜야 할 사항

1) 지식 · 이해 · 지혜

(1) 지식 : 전문인으로써 새로운 방법, 기술, idia, 개념을 배울 것.

(2) 이해 : 상호관계를 볼 수 있고 자기 다른 개념을 이해하는 것.

작은 조각을 모여 환자 간호에 유용할 수 있도록 뜻있는 방법으로 보이는 것.

(3) 지혜 : 자기 다른 환자에게 그 상황에 맞는 최선의 방법으로 적용될 수 있도록 단계를 알아간다.

2) 목표를 세우고 달성될 수 있도록 지속적인 노력을 할 것.

3) 책임감의 수용 : 각 개인을 알도록 노력하고 개체로서의 자기 다른 욕구를 도와주어야 한다. 즉 각각의 능력차이, 태도, 강점, 정서적인 측면 등을 이해하며 지도는 항상 원칙(principle)과 Techniques에 기준을 두어야 하며 환자간호에 주어지는 결과는 정확한 procedure 및 내규에 기준을 두어야 한다.

4) 의욕과 열의를 심어주어라 : 생활에 긍정적 사고를 주고 성공적이고 행복한 인간으로, 간호원으로, 지도자로 생을 이끌게 될 것이다. 의욕은 실무수행에 충분한 힘을 불어 넣어주며 단순히 존재한다는 뜻보다는 삶이 주어진다 뜻으로 해석된다.

5) humor를 잃지 말 것 : 수간호원 자신이 너무 심각하지 말 것. 수간호원이 즐거우면 그 그룹 모두가 즐거우므로 긴장을 부드럽게 할 수 있다.

6) 정신적으로 보상해 줄 것 : 환자를 생각하다보면 구성원을 잊는 경우가 있다.

그들의 감정과 요구가 있음을 생각하고 칭찬해 줄 것.

7) 자신보다 남에게 관심을 가진 것 : 간호원은 자신의 안정보다 다른 사람들을 관리해서 그들의 요구를 충족시켜 주어야 한다.

자신의 존재가 대상에게 필요한 존재가 되어야 하며 자기수용을 할 수 있어야 같이 일하는 사람들이 편안하게 일할 수 있다.

8) 다른 사람의 평가를 빨리 하지 말 것 :

다른 사람에 대한 속단은 편견을 낳게 되며 결국 당신의 판단이 정당치 못하게 된다.

9) 자신의 감정을 조절할 것 :

감정의 조절을 잃으면 자리를 잃는 것이다. 화는 명석한 생각을 방해한다. 자신을 조절하지 못하는 사람은 남을 조절하지 못한다.

10) 무사안일주의에서 탈피할 것 :

변화는 우리를 정신적, 육체적으로 불편하게 하기 때문에 우리 자신이 원치 않기 때문에 결코 쉬운 것이 아니다. 그러나 새로운 방법, 생각을 개발하지 않으면 우리는 정체될 것이며 이것이 바로 후진인 것이다.

Ⅲ. 결 론

수간호원은 professional attitude가 분명해야 하며 그의 profession에서 생기는 책임을 수용할 수 있어야 하며 무엇이 좋은 간호인지 알아야 함과 동시에 제공할 수 있어야 하며 이를 위하여 구성원들을 이끌어 나갈 수 있어야 하며 자신을 객관적으로 평가하는 방법을 배워야 하며 변화에 융통성을 발휘하여 되고자 하는 이상으

로 만족스러울때까지 인격을 도야해 나가야 한다. 자신도 완전치 못한 인간임을 깨달으므로 다른 사람을 수용하려는 노력과 허물을 감싸주으로써 지도력은 자유가 없는 것이며 끊임없는 정신적, 육체적 노력과 자기비판, 자제 등을 요구하는 것이다. 사실 성공적인 지도력의 기본요소는 간호 team의 철학적 신념이며 지도자로서의 그의 자신감을 유지하는 것이라고 Eleanorc cambrcrtseatsen은 말하였듯이 성숙된 감정의 소유자로 훌륭한 리더쉽의 기반과 활용은 성공적인 수간호원으로서의 역할 수행에 기본이 될 것이다.

Reference

- Nursing Management and Leadership in Action, Laura Mac Douglass, Em LLivia Bevis, The C.V. Mosby company, ST. LOUIS. TORONTO. LONDON 1983.
- The Management of Patient Care, Thora Kron, W. B. SAUNDERS COMPANY, Philadelphia. London. Toronto
- Management of Organizational Behavior, Paul Hersey Kenneth H. Blanchard., Prentice-Hall, Inc, Englewood Cliffs, New Jersey 07632.
- 조직원론, 윤오른 저, 법문사, 1983.