

의사 결정 과정

전 춘 영

(연대 간호대학 교수)

차 례

- I. 수간호원과 의사결정
- II. 의사결정의 종류
- III. 의사결정의 효율성 판단(Judging the effectiveness of a decision)
- IV. Bernhard-Walsh 의사결정 모델
- V. 부 록

II. 의사 결정의 종류

의사 결정은 만족형(Satisficing)과 낙관형(Optimizing)의 2가지로 분류할 수 있다.

만족형 결정은(Satisficing decision) 바라는 목적에 최소한 부합되는 어떤 해결을 선택하는 것을 의미하며 낙관형 결정(Optimizing decision)은 목적에 대해 가능한 모든 해결방법을 비교하여 가장 적합한 좋은 해결 방법을 선택하는 것을 뜻한다.

그러나 모든 가능한 해결 방법을 확인하는 것은 어렵기 때문에 낙관형 의사결정에 대한 두번째 정의가 전개됐다. 이 정의에 따르면 낙관형 의사결정은 모든 유용한 해결을 목적에 비교하여 적합한 가장 좋은 해결 방법을 선택하므로 이루어진다는 것이다.

만족형 결정은 낙관형 결정보다 결정내리기가 쉬운데 그 이유는 결정자가 문제를 해결하기 위하여 확인한 첫번째 해결책을 선택하기 때문이다. 이것은 가장 적합한 결정이 될 수도 있고 그렇지 않을 수도 있는데 예를 들면 유니폼을 사기 위해 쇼핑을 하는 간호원은 자기가 좋아하는 것을 발견하고 그것을 사고 만족스러운 결정을 했다고 생각한다. 한 시간후에 이 간호원은 다른 가게에서 더 좋아 보이는 유니폼을 발견하고 만족스러운 결정을 한 것에 대한 위험(risk)을 알게된다——즉 더 좋은 결정을 내릴 수 있었다는 것을 알게 됐다.

때때로 만족형 결정을 내려야 하는데 즉 응급 상황일때 지도자는 문제 해결을 위해 첫번째 해

I. 수간호원과 의사결정

병실관리라는 것은 하나의 병동이 달성하고자 하는 목적을 설정하고 System의 내적 자원을 활용하여 이 목표를 성취시켜 나가는 일련의 의사결정과정이라고 할 수 있다.

이 의사결정은 구체적으로 계획, 조직, 지도력과 집행, 조정 및 통제와 관리순환과정에서 어느 단계에서나 필요로 하는 관리자의 기본기능으로서 그 절차는 보통 문제의 정의, 문제 해결로 기대되는 목적, 대안의 모색과 평가, 최선의 선택등으로 이루어지는 것으로 일체의 관리 과정을 보다 효율적, 효과적으로 유도하는 경영관리의 필수적인 수단이 된다. 때문에 오늘날의 병실관리자인 수간호원에게 일차적으로 요구되는 것은 문제해결을 과학적으로 수행할 수 있는 의사결정 능력이라 할 수 있을 것이다.

수간호원은 의사결정 과정에 계속적으로 참여하며 당면하는 여러가지 상황에 대한 결정을 내리게 된다. 이때 수간호원들은 실제로 간호상황에서 일어날 수 있는 이러한 여러가지 문제들을 앞에 놓고 어떠한 접근방법으로써 효율적인 의사결정을 할 것인가를 고려하여야 할 것이다.

결 방법을 이용해야 한다. 그럼에도 불구하고 모든 간호상황속에서 간호원지도자는 가장좋은 해결방법을 발견하게 되길 원한다. 낙관형 결정은 해결이 잘 되는 것처럼 보인다.

III. 의사결정의 효율성 판단(Judging the effectiveness of a decision)

의사결정에 대한 잠재적 효율성을 위해서 두 가지 중요한 요인이 있다. 하나는 의사결정에 대한 객관적 질(Quality)이며 다른 하나는 결정에 의해서 영향받게 될 그룹의 수용성이다.

그중 질(Quality)에 많은 강조를 한다고 해도 질과 수용(acceptability) 모두가 가장 효과적인 결정에 도달하기 위하여 나타나야만 한다.

A. 질(Quality)

의사결정에 대한 질을 측정하기 위하여 몇가지 요소들 고려해야 하는데 자료들 참고하여 의사결정이 이루어졌는가 하는 것이다. 의사결정자에게 완벽하며 사실적이고 적절하고 그리고 객관적 자료없이 좋은 의사결정은 내려질 수가 없다. 그러므로 의사결정자는 모든 유용한 자료들 그야 이용해야만 한다.

의사결정자의 행동적 특징은 자료들 다루고 의사 결정과정에 이용하게 될 방식에 영향을 준다. 문제에 대한 의사결정자의 지각력은 자료수집에 영향을 미친다. 의사결정자의 가치체계에 따라 문제를 시작하는 방식이 달라지며 문제를 조사, 분석하는 능력은 잠재적 해결을 이끌어내기 위한 자료들 수집하는 데에서 방법을 결정하게 된다.

의사 결정에 대한 질을 측정하려는 또 다른 방법은 의사결정은 방어 가능한 것인지 이 결정은 배경설명 가능하며 철회할 수 있는 것인지를 알아보는 것이다. 결정자는 의사결정이 이루어지게 된 경위와 사유들 진술할 수 있어야만 하며 적당한 증거서류를 갖추는 것이 필수적이다. 시면보고는 오랜 시간이 지나서 사항이 잊혀진 후에 특별히 가치있는 정보들을 제공할 수

있다.

거기에는 결정을 문서로써 증명하는 결정자를 위한 부가적 혜택이 있다. 증거서류는 합리적 과정을 이용하는데 있어서 완벽을 기하고록 결정자를 돕게 되며 결정에 대한 스스로의 확신을 주게 된다. 그들과 동료는 이 완전성(thoroughness)을 소중히 여기게 될 것이다. 증거서류는 또한 관계된 사람을 위하여 결정의 다양함을 증명하기 위한 구체적인 방법으로써도 및 받칠된다.

마지막으로 결정의 질을 측정하기 위하여 결정의 결과들 사정해야만 한다. 최상의 질의 의사결정은 비용이 적게 들고 또한 결과는 결정이 얼마나 잘 요구에 대처되었는지 또는 본래의 문제가 얼마나 잘 해결되었는지와 관련된다.

B. 수용성(Acceptability)

효율적인 결정은 최고의 질(Quality)이어야만 하지만 또한 그 결정으로 영향받는 그룹에 수용되어야만 한다. 결정된 사항이 그 그룹에 의해 수용될 수 없다면 효율성은 감소 된다. 이런 경우는 차선의 질로서 수용할 수 있는 결정을 선택하는 것이 더 나을 수 있다. 결정을 내리기 위한 기준에 수용을 고려했을때 좀 더 효율적 결정이 이루어 지게 된다.

IV. Bernhard-Walsh 의사결정 모델

Bernhard와 Walsh는 의사결정에 대한 여러 모델을 시험하고 평가한 후에 간호행정자들이 어디서나 쉽게 적용할 수 있는 새로운 모델의 필요성을 느끼고 다음과 같은 여섯 단계로 구성된 Bernhard-Walsh Decision-Making Model을 제시하였다.

1. 의사결정 상황에 대한 메계 변수를 확인한다.
2. 이상적인 해결책의 특징들을 수립한다.
3. 가능한 해결책을 나열한다.
4. 가장 좋은 해결책을 선택한다.
5. 의사결정을 수행한다.

6. 의사결정의 결과를 평가한다.

Step 1 : 의사결정 과정에서의 첫 단계는 상황의 매개변수를 확인하는 것이다. 매개변수는 (1) 문제 또는 요구 (2) 의사결정에 관련되는 사람 (3) 의사 결정이 내뉘진 조직이나 상황을 포함한다.

첫번째 매개변수는 문제 또는 요구에 대한 명확한 확인을 하는 것이다. 의사결정자는 단순히 문제의 증상만을 확인하는 것이 아니라 실제적 요구를 주의깊게 확인해야만 한다. CCU에서의 높은 불안수준은 문제(Problem)가 아니다. 그것은 짧은 시간내에 몇몇의 환자들의 죽음과 같은 구체적 문제의 증상이다. 문제 또는 요구가 올바르게 확인됨이 없이는 의사결정은 이상적이 될 수 없다.

두번째 매개변수는 관련된 사람으로써 문제 또는 요구에 의해서 영향을 받는 모든 사람들을 말한다. 개인은 직접으로 영향을 받을 수 있으며 그들의 관여는 간접적 일 수 있다.

관련된 사람을 파악하는 대로 결정자는 이들을 의사결정 과정에 포함시키기 위하여 그들의 자발성과 능력에 따라 사람을 분류해야 한다. 자발성과 능력에 따른 구분을 통해서 의사결정 과정의 각 단계에서 의견을 참고하게 된다.

세번째 매개변수는 Setting과 조직으로 의사결정자는 이 요소를 필수적으로 고려해야 한다. 그 이유는 이는 의사결정의 형태를 정해 주기 때문이다. 조직은 가능한 간호결정의 어떤 형태를 취하기 위한 철학과 정책을 가진다. 예를 들면 통증관리 Center를 가진 기관의 철학에 환자는 행동변경을 하는 2~3주 동안 가족들과 떨어져 있어야 하며 그리고 가족들(Significant others)의 기술들에 대한 교육을 follow up 한다는 것을 기술해 놓을 수 있다. 이런 경우 개방적 방문시간(open visiting hours)은 원하는 행동변화를 달성하기 위한 실현가능한 방법이 될 수 없다. 매 조직으로 소아병원 철학에는 소아는 가족과 헤어 놓지 않는다라고 서술할 수 있다 ; 고르rooming in과 open visiting hours가 허용될 수 있다.

Spet 2 : 매개변수들이 결정된 후에 의사결정

자는 이상적인 해결의 특징들을 수립한다.

의사결정자는 다지못해 하고 나약한 그룹(unwilling and unable group)으로 부더의 정보도 받아들이지 않을 수 있으며 그들의 감정, 가치, 우선순위를 고려한다. 자발적이며 능력있는 그룹과 더불어 전체 그룹은 이상적인 해결의 특징을 제안 할 수 있다. 특징들은 측정할 수 있는 목적들 또는 표준으로써 기술되어야 하며 이는 이상적으로 가장 근접한 해결 방법을 선택하기 위하여 후에 이용할 수 있기 때문이다.

항상 고려해야 할 몇가지 특징중에 실행가능성(feasibility)이 우선이다. 해결방법이 유용한 자원을 이용할 수 없는 것이라면 가능성도, 실행성도 없는 것이다.

해결의 가치가 부더되어야 하며 긍정적인 결과를 지녀야 한다. 또한 관련된 특징은 risk이다. 이상적인 해결책은 영향미치는 사람에게 위험스럽지 않아야 한다. 부정적 결과를 가져와도 안된다.

의사결정자는 또한 해결의 수용성에 대한 결정을 해야만 한다. 의사결정에 의해 영향을 받는 사람들은 해결에 대하여 좋게 느껴야만 한다. 즉 해결을 좋아해야만 하고 그들 자신이 해결을 명령할 수 있어야만 한다.

마지막으로 의사결정자는 항상 장, 단기 비용을 고려해야 한다. 최상의 의사결정은 저렴하고 적절한 비용으로 문제를 해결할 수 있는 해결책을 제시하는 것이다.

Step 3 : 이상적 해결의 특징을 정한 후에 가능한 해결책을 나열한다. 이렇게 함으로써 의사결정자는 최상의 해결방법을 위한 기준을 정해 결정에 영향을 덜 키치게 된다.

많은 요소가 실행가능성, 포함된 시간 그리고 결정자와 그들의 기술과 창조성, 해결방법의 수와 질에 영향을 끼친다. 더 나아가 많은 접근방법이 해결을 정립하는데 이용되어질 수 있다.

가능한 모든 해결책을 나열한다. 이때에 해결책에 과거의 경험에 기초를 둔다든지 또는 brainstorming(묘안)에서 유도될 수도 있다.

Step 4 : 해결방법이 결정되면 이것들을 이상

적 해결의 특징에 비교해 보아야 한다. 이것은 몇가지 가능한 해결을 또 양식에서와 같이 가장 쉽게 비교할 수 있다. (표1참고)

의사결정자는 우선 이상적 해결의 각 특징에 대하여 yes-no, high-moderate-low 또는 good-fair-poor와 같은 임의의 규모를 선택하여 도표 위에 원하는 목표를 지시한다. 의사결정자는 각각의 특징에 대하여 각각의 해결 방법을 평가하여 점수를 매긴다. 목표와 일치하는 목표의 각 점수는 동그라미를 치고 총 점수를 매긴다.

표 1. 선택한 해결책을 이상적 해결책에 비교하는 표

이상적 해결책의 특징	희망 목표	해결책 1	해결책 2	해결책 3
실행가능성	Yes			
가 치	High			
위 령	Low			
수 용 성	Yes			
미 용	Low			
:				
간 수				

그렇게 하여 의사결정자는 최적의 해결을 선택하게 된다. 만일 하나의 해결방법이 대부분의 목표에 일치되면 그방법을 선택하면 된다. 그러나 두개 또는 그 이상의 해결 방법의 점수가 동일하면 의사결정자는 그들 중에서 선택해야만 한다. 선택에는 다음 2가지 방법을 이용할 수 있다.

한가지 방법은 fair 혹은 moderate와 같은 중간 점수에 대해 1/2점을 주므로써 각 해결 방법에 대한 총점수를 재평가 하는 것이다. 이렇게 환산한 점수로 최적의 해결 방법을 찾지 못하면 의사결정자는 2번째 방법을 이용할 수 있다. 이것은 의사결정자가 가장 중요하게 고려하는 특징에 대하여 점수를 평가한다. 특징에 대한 가장 점수가 높은 해결방법을 선택한다.

Step 5: 의사결정자는 유연히 틀발할 수 있는 사고에 대해서 계획하면서 결정을 수행해야 한다. 그러므로 의사결정은 최대의 가능성을 가져

야 한다.

Step 6: 마지막으로 의사결정을 평가 해야한다. 의사결정자는 결정이 만족스러운지 아닌지를 측정하기 위하여 이상적 해결의 특징으로 결정의 결과를 비교한다.

유용성: 이 모델은 많은 간호상황에 이용될 수 있도록 계획했다. 각각의 여러가지 다른 의사결정 모델(표 2)들은 각각 나름대로 장점을 가지며, 이 모델은 각각의 모델로부터 긍정적인 면(aspects)들을 이용하려고 노력을 했으며 아주 간단하게 하였다. 이 모델은 간단하고, 이상적 해결의 특징이 분명하므로 수간호원들이 커리어의 의사를 결정하는데에 이용할 수가 있다.

실례: 재활센터의 간호원 메릴리는 마비환자인 19살의 Clark를 간호하고 있다. Clark은 음주운전으로 인한 자동차 사고로 다쳤다. 메릴리는 매력적이며 22세된 간호원이다. Clark이 center로 온 이래로 그는 Sexual comments을 하고 메릴 리에게 분명한 Sexual behaviors를 나타내고 있다. 메릴리가 그러한 행동을 경멸하기는 처음이었다. 그리고 메릴리는 그것을 어떻게 다루어야 하는지에 대한 결정을 내려야만 한다는 것을 알고 있다.

만일 그녀가 Bernhard-Walsh의 의사결정 모델을 이용한다면 메릴리는 이미 첫 단계를 시작한 것이다. 왜냐하면 특별한 환자에 대한 Care를 다루는데 있어서의 문제를 인식했기 때문이다.

다음 메릴리는 우선 영향을 받을 사람에 대해 생각하고 Clark이 첫번째 인플임을 알았다. 또한 Clark은 의사를 결정하는 과정에서 자살적이 되며 도움이 될 수 있다고 결정 한다. 몇명의 다른 멤버들은 메릴리를 자발적으로 도와주기도 했으며 의사결정 과정동안 이들과 함께 상담한다.

메릴리는 다음으로 setting을 고려해야만 한다. 재활센터가 환자의 성격요구들에 대하여 대단한 관심을 갖고 있음을 알고 있으며 기관의 여러부서와 사람들이 요구를 다루는데 유용하다.

궁극적으로 메릴리는 의사결정 과정에서 2

빈케 단계로 이동했다. 그리고 이상적 해결책을 정립했다. 우선 필요한 특징을 고려하고 해결 방법은 Clark을 돕고 실행 가능성이 있는 것이 되어야 한다.

이 해결방법은 Clark이나 필멸리에게 위협이 적어야 하며 모든 사람이 받아들일 수 있어야 하고 경제적이어야 한다. 또한 메릴리는 몇가지 다른 특징도 세운다. (1) 메릴리를 향한 Clark의 증연한 overt sex behavior을 중단하는 일. (2) Clark이 그의 성적감정과 두려움을 숨김없이 토론하게 되는 것. (3) 메릴리와 Clark 사이의 치료적인 환자—간호원 관계가 계속되도록 하는 것.

메릴리는 다음 다른 간호원들과 건강팀 멤버들과 상담을 하고 잡지와 도시에서 아이디어를 얻은후에 가능한 해결책들을 가결한다.

1. 메릴리는 환자와 함께 숨김없이 clark의 행동을 토론할 것과 환자가 메릴리의 호감을 얻기 위해 하는 시도가 소용이 없다고 말을 해준다.

그리고 좋은 간호를 제공한다.

2. 상담을 위해서 Clark을 sex therapist에게 의뢰한다.

3. 메릴리는 행동을 무시해 버린다.

4. 메릴리는 Clark과 함께 성에 대해 논의하기 위하여 재활센터에 있는 다른 마비환자와도 대화한다.

다음에 메릴리는 도표를 준비하여 이상적 해결의 특징에 대한 각 해결책의 점수를 준다.

(그림 1) 메릴리는 이상적 해결책에 가장가까운 첫번째 해결을 선택한다. 외냐하면 그것이 가장 높은 점수를 얻었기 때문이다.

메릴리는 지금 결정을 수행해야만 한다.

그래서 그녀는 그의 성적감정과 관심을 토론하기 위하여 Clark과 함께 시간을 정한다. 그리고 Clark과 함께 솔직한 감정을 나누고 또한 그들이 상담하는 동안 어떤 관련을 가질지 정확하게 계획한다.

메릴리는 들으므로 그녀의 의사결정의 결과를 평가한다.

(그림 1. Bernhard-Waish 의사결정 모델표)

이상적 특	이결책의 특징	희망 특표	해결책 1	이결책 2	해결책 3	해결책 4
실행 가능성	yes	(yes)	(yes)	(yes)	(yes)	(yes)
가 치	high	(high)	mod	mod	mod	mod
위 험	low	mod	high	(low)	mod	mod
수 용 성	yes	(yes)	(yes)	no	no	no
비 등	low	(low)	high	(low)	(low)	(low)
Stopping of overt sex behavior	yes	(yes)	no	(yes)	no	no
Discuss sexual feelings	yes	(yes)	(yes)	no	(yes)	(yes)
Nurse-Patient relationship	good	(good)	fair	poor	poor	fair
SCORE	8	7	3	4	3	3

Clark의 행동에 대하여 그리고 이상적 해결과 함께 그들의 관계에 대하여 발생한 것을 비교한다. 만일 결과들이 궁극적이었다면 그녀는 그녀가 좋은 의사결정을 했음을 알게 될 것이다. 만일 결과들이 이상적 특징과 함께 일치되지 않았다면 그녀는 잘 느낀 것을 특징하기 위하여 그리고 다른 의사결정을 선택하기 위하여 다시 의사결정과정을 시작해야만 한다.

V. 부 록

<≡ 2>

Comparison of Decision-Making Models

Kepner & Tregoe (1965)	Bower (1972, 1977)	Easton (1973)	Vroom & Yetton (1973)	Bailey & Claus (1975)
1. Establish objectives	1. Determine what blocks goal attainment	1. Recognize need for change	1. Consider problem attributes	1. Overall needs and goals
2. Classify objectives as to importance		2. Diagnose the problem 3. Identify affected interest groups; define decision objectives; assign numerical weights to objectives	2. a. Determine type of problem	2. Define problem 3. Constraints and capabilities 4. Specify approach 5. Establish objectives
3. Develop alternative actions	2. Generate possible solutions	4. Identify all feasible alternatives	b. Determine feasible set of alternatives	6. List solutions
4. Evaluate alternatives against objectives	3. Determine consequences of each solution 4. Estimate likelihood of consequences occurring 5. Determine desirability and risk of each consequence	5. Predict and evaluate outcomes for alternatives		7. Analyze options
5. Tentative decision is alternative that best meets the objectives	6. Choose best solution	6. Select a rule for choosing 7. Compute and make choice	3. Apply decision rules 4. Choose best alternative	8. Choose; apply decision rules
6. Explore tentative decision for future possible adverse consequences 7. Take actions to prevent adverse consequences, and make sure decision is carried out		8. Implement	5. Implement decision	9. Control and implement decision
				10. Evaluate effectiveness of action