

# 人 間 關 係

## —首看護員과 監督者의 役割을 中心으로—

嚴 武 光

管理 및 監督에 있어서 人間關係에 關한 關心은 美國의 境遇 二次大戰以後 頭角을 나타내기 시작하였으며 우리나라의 경우에는 産業이 急速히 發達하기 始作한 1960年代 中盤에 접어들면서부터 組織內에서의 人間關係(Human Relation)의 重要性을 認識하기 시작하였으므로 그 歷史는 不過 五年程度밖에 되지 않는다. 勿論 그 以前에 人間關係에 關한 內容이 論議되지 않았던 것은 아니나 그것은 주로 産業場 및 組織體內에서 生産을 높이거나 사람을 잘 다루기 爲한 것으로 그 이름도 對人關係 技術로 불리워 왔으며, 從事者의 人間的 幸福, 職業的 滿足, 人間性 尊重等の 概念이 包含되는 것은 앞서 말한바와 같이 極히 日淺하다. 아뵘든 새로운 概念의 人間關係에 關한 關心이 높아지고 그 重要性이 인식되고 있다는 것은 組織體의 能率向上이라는 立場에서 보나 人間社會의 窮極의 目標로 보나 至極히 多幸한 일로 生覺된다.

### 一. 人間關係의 基本測面

人間關係의 根本은 人間愛, 휴머니즘, 人格尊重等으로 불리울 수 있는, 人間을 對하는 基本姿勢에 두고 있다. 아무리 說得力이 있고 技術이 좋으며 積極性을 띄워도 基本姿勢에 缺陷이 있으면 결국 言行의 不一致, 行動의 不均衡을 들어내고 따라서 相對方으로 하여금 矛盾을 느끼게 하는 것은 바로 이 基本姿勢의 重要함을 證明한다.

人間關係는 이 基本姿勢에 세가지 側面을 갖는데 그것은 1) 認知的 側面(Cognition), 2) 情感的 側面(Affection), 3) 意志的 側面(Volition) 등이다.

1) 認知的 側面...相對에 關한 知識을 갖는 것을 말한다. 그 사람의 出生, 身分, 學歷, 性格, 職業歷史等等 그 사람이 가지고 있는 諸般 屬性과 特性을 자세히 그리고 깊이 안다고 하는 것은 相對를 理解하는데 큰 도움이 된다. 相對의 行動을 이상히 여기다가도 或은 誤解하다가도 그 사람의 背後事情, 7屬性, 歷史等等을 알고나 다음에 理解한다든지 誤解가 풀어지는 境遇는 周圍에서 흔히 經驗하였을 것이다.

2) 情感的 側面...相對에게 對하여 일어나는 모든 感情的 要素를 말한다. 친밀감을 느낀다든가 애정을 느낀다든가, 귀엽다든가, 두려움, 미움, 싫어함 等等이 이에 屬한다. 情感的 側面에서 바람직하게 要求되는 것은 누구인가를 가리지 않고 친밀하게 느끼며, 애정을 갖고, 따뜻하게 대하는 것이다. 그리고 對人關係技術에서 相當히 重要視되는 것으로, 내가 다른 사람에게 좋은 감정을 갖는 것 뿐만 아니라, 相對方의 感情을 재빨리 感受하는 것이 있다. 그것을 感情移入(Empathy) 或은 共感(Sympathy)이라 하는데 이것은 先驗의인 能力이 갖추어지는 것이 필요하지만 대개는 어려서의 家庭生活에서 많은 영향을 받는다. 어느 程度 訓練에 依하여 이루어질 수 있으며, 相對方에 關한 知識이 많으면 많을수록 이 共感은 빨리 일어날 수 있다. 他人의 感情에 對하여 쏠려 共感할 줄 모르고 오히려, 無感覺 乃至는 無感動한다면 그는 他人의 指導者가 될 수 없으며 나아가서는 社會生活까지도 困難해지기 쉬운 것이다.

3) 意志的 側面...이것은 다른 사람에게 對한 行動이나 態度를 決定하는 意志的 努力을 말한다. 따라서 他人에게 接近할 것을(心理的으로) 決心

하고 他人에게 영향을 미치려고 行動한다면 그는 積極的인(Active) 사람이며 이와 反對의 경우는 消極的인(Passive) 사람이다. 아무리 相對를 잘 알고 好意的 感情을 가졌다 해도 相對에게 接近하려는 意志가 薄弱하고, 影響을 끼치려고 行動하지 않는다면, 特히 指導者의 立場에서 있는 사람의 境遇, 自身の 役割에 맞는 對人關係를 維持하기 困難하다. 아무리 子息이나 男僕을 사랑하고 잘 알고 있다해도 그들에게 어떻게 해야 되겠다는 決意나 實際行動이 없이는 賢母良妻가 될 수 없을 것이다.

위의 세가지 側面을 부인하거나와 그의 根本인 基本姿勢가 人間에 對하여 好意的이고 肯定的이어야 바람직한 方向으로 이루어질 수 있으며 동시에 세 側面들이 調和를 이루어야 좋은 對人關係를 維持할 수 있다.

## 二. 首看護員의 役割과 人間關係

役割과 人間關係는 不可分의 關係에 놓여 있다. 自身の 役割을 훌륭하게 遂行하면 그 役割과 關聯된 다른 사람들과의 人間關係는 잘 이루어지게 되며 人間關係가 좋으면 役割도 잘 遂行하게 된다. 즉 自身の 役割을 잘 遂行하려면 좋은 人間關係를 維持해야 한다.

首看護員이나 監督은 病院行政의 一線管理者이며 診療의 一線 管理者이기도 하다. 따라서 그들 役割의 特徵은 人間關係 乃至는 忠誠의 方向이 兩面的이라는데 있다. 이것을 忠誠의 兩面性(Duality of Loyalty)이라고 부른다. 그들은 上級 管理者와도 對話를 하면서 스태프 看護員과 對話를 하며, 上級者들의 施策과 見解가 忠實히 遂行되도록 努力하는 同時에 스태프 看護員의 意見이나 立場을 充分히 反映되도록 힘써야 하는 고된 立場에 있는 것이다. 어느 一方에만 忠誠을 하면 他方에 저해가 되는 수가 생기므로 病院當局의 指示에 盲從하거나 스태프 看護員의 立場만을 保護하는 式은 禁物이다.

首看護員의 主任務——役割은 病室管理(Ward Administration)라고 들었다. 그리고 首看護員의 모든 任務의 窮極的 目的은 다음과 같이 생겼된다.

1) 自身과 스태프 看護員의 職業的 滿足을 極大化(Maximize)시키며

2) 病院과 患者에 對하여 最大의 서비스를 제공한다.

이러한 目的을 達成하기 爲한 위의 역할을 수행하는 道具는 意思傳達技術(Communication Technic)이다. 따라서 他人과 對話하기를 싫어하거나 意思傳達要領이 不足하면 兵士가 武器를 가지고 있지 않은 或은 武器를 다룰 줄 모르는 境遇와 마찬가지로 職務遂行에 困難을 招來하기 쉽다.

또 하나 留意할 것은 自己의 役割을 明確하게 알고 있어야 한다는 點이다. 自己가 해야 할 일이 무엇인지 모를 때 일을 잘하기 어렵다는 것은 불을 보듯 명확하다. 自己의 役割을 모르거나 잊은 家庭主婦가 破局을 가져왔다는 이야기는 흔히 듣지 않는가? 首看護員이 自己의 役割을 잘 알고 있지 않다면 自己職務에 失敗하기 쉬우며 他人과의 關係도 損優받기 쉽다.

다음에 首看護員이 人間關係를 잘 이루어 나가기 爲한 役割을 살펴보기로 하자.

1) 새로 오는 看護員을 받아들인다……새로운 간호원을 처음 받아들일 때 그가 首看護員에게 자유스럽고 자연스럽게 이야기할 수 있도록 분위기를 만드는 것이 중요하다. 首看護員은 그에게 病院全般에 걸친 정보를 알려주고, 그 病株와 病院全體와의 關係, 그 病株의 事情과 規則 및 그 看護員의 役割등을 說明하여야 한다. 이로써 그 看護員은 두려움 없이 自己職務에 들어갈 수 있는데 이것은 첫 인상(First Impression)이 중요한 까닭이다.

2) 訓練을 한다……大體의인 看護員 訓練計劃은 病院의 事情과 計劃에 따라 施行되지만 首看護員은 새로운 看護員이 익숙할 때까지의 訓練과 特히 教育病院인 境遇 實習學生의 訓練을 시킬 責任을 져야 한다. 看護業務가 知識도 重要하지만 “經驗”이 크게 重要하므로 經驗을 많이 가진 首看護員이 스태프 看護員을 恒常 指導해야 함은 勿論 새로운 知識과 技術을 받아들여 間接的으로 訓練시킬 것을 留意하는 것이 바람직하다.

3) 事故防止 및 處理……看護職務는 주로 患

者的 生命을 다루게 되며 사소한 失手가 엄청난 結果를 낳는 수가 있다. 失手전 아니건 患者로부터 큰 不平(Complains)을 듣게 된다. 頻度가 높은 것은 미리 그 防止策을 세워 事故를 줄이도록 하여야 하며 同時에 이미 일어난 事故에 對하여는 責任을 지는 態度가 必要하다. 事故에 當황하거나 責任을 回避하려 하면 수습이 더욱 곤란하게 되는 事例는 많다. 處理하기에 따라서 큰 事故도 無事히 수습하게 되고 작은 事故도 擴大시키게 된다. 따라서 事故가 發生하면 은혜하려 하지 말고 過敏하게 수습에 나서는 것이 最善策이 될 것이다.

4) 不平의 處理……스텔 간호원들이 불평을 하게 되면 그 불평거리는 수간호원의 손에 먼저 들어오게 된다. 그 불평은 원인이 어디에 있던, 본인에게는 후러스트레이션을 느끼게 하며 그렇게 되면 은연중 정서적 불안정을 가져와서 본인은 물론 동료나 환자들에게 좋지 않은 영향을 끼치게 된다. 원인이 행정적인 결함에 있다면 시정되거나, 본인에게 납득할만한 설명이 필요하며, 원인이 자기 자신에게 있다면 수간호원은 카운슬러의 입장이 되어서 상담을 해주는 것이 좋을 것이다.

5) 訓育的인 問題處理……스텔 간호원이 근무 태도가 나쁘거나 나쁜 버릇을 가지고 있을 때 수간호원이나 감독간호원은 매우 난처한 입장에 놓이는 수가 있다. 환자에 대한 영향이나 근무 분위기를 고려해 볼때 이러한 버릇은 고쳐 주어야 할 필요가 있는 것이다. 이 경우 수간호원이나 감독간호원은 그 버릇의 원인이나 상태를 객관적인 입장에서 엄밀히 “분석”하여야 하며 그 버릇의 성질에 따라 용기를 넣어 주거나, 경고하거나 아니면 간호과장에게 그 문제에 대한 협력을 구함으로써 “문제를 해결”하여야 한다. 인격이나 프라이버시에 관한 문제라 하여, 아니면 간섭하기 싫다고 하여 방관하는 태도는 바람직하지 못하다. 왜냐하면 그는 자신의 역할을 표기한 것이 되기 때문이다.

6) 능력 평가……스텔 간호원에 대한 평가는 주기적으로 실시하는 것이 좋다. 또한 인정된 평가방법에 의하는 것이 좋다. 다른 사람에 대

한 평가는 늘 잠재적으로 이루어지는 것이 보통이지만 사람에 대한 평가는 원태가 그 사람에 대한 자신의 감정에 의하여 지배 받기가 쉬운 법이다. 그러므로 일정한 기간에 일정한 형식으로 체크할 필요가 있다. 간호원의 이동은 최근에 매우 심하므로 “자리”가 생기기 쉬우며 이때에 그 자리를 누구에게 맡기는 것이 가장 좋은가 하는 문제는 바로 이 평가표가 제시해 줄 수 있기 때문이다. 어느 집단에서나 마찬가지로 스텔 간호원의 능력을 객관적으로 정확하게 평가할 줄 아는 능력을 갖는다는 것은 훌륭한 수간호원이나 감독간호원이 되는 기본적 조건이 된다.

7) 對話……알서 말한바와 같이 의사전달방법이 업무수행의 주된 도구이므로 대화의 방법(기술)이 훌륭하거나 의사를 명확하게 전달하려고 노력하는 것은 또한 훌륭한 수간호원의 기본조건이 된다.

이 외에도 직무수행에 필요한 역할들이 많이 있겠으나 대개는 위의 역할들의 지엽적이거나 파생적인 경우가 대부분일 것이다. 위 역할들은 역할수행의 기교만으로도 수행될 수 있겠으나 그 보다는 더욱 중요한 것은 알서 말한 基本姿勢이다. 이 基本姿勢에 결함이 있으면 객관적이고 공정한 직무수행 困難해질 것이다.

### 三. 役割을 잘 遂行하려면 ?

役割을 잘 수행하기 위한 기술이나 방법에는 여러가지가 있겠으나 여기에서는 외국에서 이루어진 연구를 토대로 몇가지 예를 들기로 한다.

1) 일선 감독자가 자기의 윗 사람에게서 스트레스를 받지 않는 경우에 그 부서의 근무성적이 좋다. 그러므로 수간호원이 간호과장에게 위압을 느끼거나 압력을 받는다고 생각하면 자기 직무수행을 잘 할 수가 없을 것이다.

2) 수간호원이나 감독자가 다른 직원과 같은 입장으로 일하기 보다는 지도자의 역할을 할 때 근무성적은 더 좋은 것이다. 그러므로 수간호원이 다른 간호원과 똑같은 일을 하기보다는 수간호원이 해야 할 일들을 할 때 스텔 간호원들은 일을 더 잘할 것이다.

3) 감독자가 고용자를 고용자 위주로 다룰 때에 업무위주로 다룰 때보다 좋은 근무성적을 얻었다. 따라서 수간호원은 업무만을 생각해서 역할 수행하는 것보다 다른 간호원들의 입장에서 업무를 수행할 때 그들은 일을 더 잘 할 것이다. 그러나 업무만을 전혀 고려하지 않는 것도 다소 곤란하다. 감독자에게 자신의 개인적인 문제를 자유스럽게 의논할 수 있는 사람들이 그렇지 못한 사람들보다 일을 더 잘 수행하였다.

4) 감독자가 그들의 상급자에게 영향을 끼칠 수 있으며 자기 부서의 사람들이 직무수행하는데 도움이 되도록(이 힘을) 사용하는 경우 근무수행성적이 월등이 좋았다. 그러므로 수간호원이 자신의 직무를 수행하기 위하여 간호과장을 움직일 수 있다면 스텝 간호원들은 자신을 가지고 일할 수 있을 것이다.

5) 일 잘하는 집단의 감독자를 더 민주적이었으며, 자기 부하들에게 필요한 소식물을 잘 알려주는 태일이었다. 그러므로 수간호원은 무슨 일이 생겼을 때 혹은 지시가 있을 때 혼자 알고 처리하기 보다는 다른 간호원에게 알려주는 것이 더 나은 때가 많을 것이다.

6) 팀 일을 잘 이끌어나간 감독자는 자기 상급자라 조직체에 충성스러웠다. 이것으로 보아, 스텝 간호원과 좋은 인간관계를 가지며 동시에 병원 당국의 시책을 더 잘 살리는 것이 훌륭한 수간호원이 되는 길이 될 것이다.

7) 결정을 내리는데 있어서 좋은 감독자들은 좋은 판단과 일관성을 가지고 있었으며 무능한 감독자는 지나치게 조심스러웠다. 다소 미흡한 점이 있어도 스텝 간호원에게 명확하고 신속한 판단을 내리는 것이 좋을 것이다. 미흡한 점은 자신이 커-피하도록 애쓰면 되는 일이다.

이 외에도 여러 학자들은 '자기 부서의 사람들과 논쟁을 하지 말것', '상대방의 자존심이나 마음에 상처를 주지 않는체 거절할 것', '알킬러 칭찬을 해줌으로써 일을 잘하려고 애쓰도록 만들 것', '자신의 과오를 솔직히 인정할 것', '아랫 사람에게 영향을 끼칠만한 변화가 있으면 미리 그들에게 이야기해 줄 것' 등을 권고하고 있다.

인간관계를 "기술(Art)로 보건 '과학(Science)'로 보건간에 좋은 인간관계를 유지하려면 노력에 의하여서만 얻어진다. 따라서 좋은 대인관계의 유지는 지속적인 문제이며 일시적으로 해결되는 것은 아니다.'

또한 앞서 인간관계를 하나의 기교로만 처리해서는 안된다고 말하였거니와 수간호원과 감독간호원의 업무를 수행하는데 훌륭한 인간관계를 가지려면 "직무를 통하여 행동으로 보여 주어야" 한다. 실천과 노력, 행동 없이 좋은 인간관계를 가지려는 꿈이나 언어적 표현은 한갓 공상에 지나지 않는다.

홍 욱 슌 지 음

## 기 초 간 호 학

대한간호협회출판부  
값 1200 원