

—효과적인 조직기능에 영향을 미치는 인적요인—

Ⅱ 의사소통과 그룹과정 (Communication and Group Process)

김 기 숙

(국립의료원 간호전문대학 교수)

태고로 부터 인간은 조직을 통하여 일을 성취해 왔다. 조직이란 2명이상이 공동목적의 달성을 위하여 상호협조 하는 것인데 상호협조란 저절로 이루어지는 것이 아니라 서로의 의사를 교환함으로써 이루어진다. 따라서 조직의 효율적 운영은 구성원들의 효율적인 의사소통에 의존된다. 의사소통이란 의사를 전달한 사람의 전달내용이 상대방에게 이해되었을때 비로소 이루어졌다고 하겠으며, 의사소통의 문제는 조직내의 형제, 종적인 관계에서 모두 원활해야 한다. 본 지면에서는 의사소통을 함에 있어 흔히 생각되는 방법, 유형적 분류, 제원칙등을 떠나서 구성원 상호간에 솔직하게, 꾸밈없이 터놓고 행동하는 것과 조직내의 문제를 진단하는데 대해 살펴 보고자 한다.

1. 솔직하게 터놓기

조직내에서 부하나 동료의 기분을 상하게 하거나 인격적으로 불쾌하게 만들어 버린 경우와 같은 문제를 당할때, 서로가 터놓는다는 것은 문제해결에 있어 큰 가치가 있다. 우리는 흔히 일상생활에서 "터놓고 지낸다"는 말을 하지만, 정말로 솔직하게 터놓기란 보다 복잡하며, 그리 손쉬운 것은 아니다. 상대방을 너무 허물없이

대하는 태도는 그를 화나게 할 수 있으며, 반면 정중하고 무탈한 제한된 말만을 한다면 중요한 핵심을 빠뜨리게 된다. 다음의 4가지 요소가 솔직하게 터놓기에 영향을 미친다.

A. 외적 조건(External Conditions)

외적조건이란 내용(content), 시간(timing), 상황(climate)들인데 ①내용이란 토론의 주제와 그 주제가 어떻게 이야기 되어지는가 하는 것이다. 모호하고 여러 뜻으로 해석되는 말은 상대방이 오해를 하게 하고 오해는 방어적인 태도를 유발시켜 실제로 터놓고 말하지 못하게 된다. ②언제 솔직하게 터놓는가 하는 시기로는 현재가 가장 적합하다. 감정적으로 격한 상태일때 흔히 "생각기를 갖춘 후에 다시 이야기 하자"고 미루는 경우가 많은데, 그렇게 되면 제대로의 의사소통이 어렵다. 이것은 시간이 지남에 따라 중요한 핵심을 상호간에 망각하기 때문이다. ③분신으로 해서 서로 어색하며 솔직하게 터놓기가 매우 어려운 상황이 바로 솔직하게 터놓아야 하는 긴박한 상황임을 우리는 흔히 지나치곤 한다. 누군가 솔직하게 터놓기를 시도할 때 상대방은 그의 개방된 점을 선택함으로써 조금씩 불신감을 허물어 갈 수 있다. 일단 그렇게 되면 곧 아주 작은 일 까지도 신뢰하게끔 발전되며, 터놓

는 일은 점차 보람있게 된다.

B. 발언자의 행동(The speaker's behavior)

솔직하게 터놓기에 있어 가장 중요한 요소이다. 발언자는 우선 자신의 발언하려는 의도를 확실히 알아야 하고, 청취자가 그 의도를 이해하도록 도와 줄 책임을 갖는다. 충고는 피하는 것이 좋다. 가장 좋은 충고는 충고를 하지 않는 것이다. 흔히 말하는 “내가 너라면 어떻게 하겠다”는 式의 충고는 효과가 없다. “나”와 “너”는 모든 면에서 전혀 다른 독자적 개체이기 때문이다. 청취자 자신이 문제를 해결하도록 돕는 것이 “참” 도움이다. 그가 대안을 찾는데 실마리가 될 질문을 할 수 있는 것은 하나의 기술이며 이 기술은 반복적 연습에 의해 습득할 수 있다.

C. 청취자의 행위(The listener's behavior)

청취자의 입장에서 자신의 행위를 설명하는 발언자를 지지해 준다면 그는 보다 명확하게 설명할 수 있을 것이다. 물론 비판적이고 마음 상하게 하는 말을 들으면서 좋은 청취자가 되기란 어렵지만 발언에 대해 상대방을 응징하거나 불신하는 투로 반박해서는 안된다. 그렇게 되면 발언자는 명백한 설명을 피하려 하고 적당히 그 불편한 상황에서 벗어나려고 할 것이다. 청취자가 받아들이는 의지를 보일때 의사소통은 잘 이루어지게 된다.

D. 청취자의 기대(Expectation of the listener)

어떤 사건이 자신의 행동여하에 달려 있다고 믿는 사람들도 있고, 또는 운이나 어느 영향력 있는 것의 조정에 달려있다고 믿는 사람도 있다. 후자의 경우 그 자신들의 행위란 미약한 것으로 생각하여 쓸모없는 행위를 바꾸려 하지 않고 상당히 오래 고집하게 된다. 내가 하기에 따라 앞으로의 일이 결정된다는 확신을 갖을 때 솔직하게 터놓기는 성공할 수 있다.

다음은 솔직하게 터놓기에 도움이 되는 원칙들이다.

- 1) 상대방에 대해 생각한 바를 말하지 말고 그가 어떠한가를 말하라.
- 2) 행위의 내면동기를 해석하지 말고 관찰한 그대로를 말하라.

3) 옳고 그르고, 좋고 나쁘고 식의 말로 평가하지 말고 무엇이 일어났는지를 보고하는 식으로 설명하라.

4) 이것이다, 저것이다 결정하여 말하지 말고 “덜”그렇다 “더”그렇다로 말하라.

5) 추상적인 행위가 아닌 시간 장소와 연결된 행위를 말하라. 관찰직후에 설명하는 것이 이해하기 쉽다.

6) 충고하지 말고 함께 이야기하고 생각하라.

7) 여러 가능한 대안을 찾아보라, 그중에 가장 좋은 해결책이 있을 가능성이 높다.

8) 도움을 받는 쪽의 요구(Need)에 맞는 도움을 주어라.

9) 받는 사람이 활용할 수 있는 정도의 도움을 주어라. 많은 양은 오히려 부이 된다.

10) 언제, 어디서, 어떻게, 무엇들과 같이 관찰될 수 있는 것으로 말을 하라.

2. 그룹문제 진단

집단이란 흔히 2사람 이상이 모인 상태로 통용되는데, 성격, 크기에 따라 다양하다. 여기서는 직장이란 조직내에서 직장의 목적을 중심으로 상호작용하는 집합체를 말하며 좁은 의미의 group을 다루려고 한다.

Group은 2가지 기능을 갖는다. 그 하나는 해야 할 일이 있다는 것이고, 다른 하나는 그 일을 하기 위해 질서가 지켜져야 한다는 것이다. 그 기능은 기계의 그것과 동일하지만 실제 group은 기계와는 아주 다르다. 새 기계는 처음에 그 효율성의 최대에 달하다가 차츰 감소되어 가는데 group은 새로 조직되었을 때 오히려 능률이 낮다. Group이 전전하다면 그후 차츰 성장해 가면서 보다 생산적이고 결속된 형태를 이루게 된다. Group의 유지, 지속은 성장과 파 불가분의 관계를 갖는다. 다음에서 group의 성장과 생산성을 저해하는 문제들과 이유를 알아보고 어떻게 해결해 나갈것인가를 생각하고자 한다

먼저 group의 성장을 저해하는 문제를 살펴 보면 다음의 3가지가 있다.

A. 싸움(Fight)

언쟁, 갈등, 비꼬고 어긋나는 것을 말하는데, 조직에서 서로의 관심이 일치하지 않는 것은 흔히 있을 수 있다. 이럴때 의사소통은 중단되고 때로는 빈약한 의사소통의 결과로 싸움이 빚어진다. 이러한 싸움이 발생하는 이유로는

1) Group이 큰 조직에 속해 있는 경우 큰 조직으로부터 해결이 불가능한 문제를 부여 받았다고 느끼게 될때 구성원들은 위축되고 갈등을 일으키게 된다.

2) 구성원들이 group내에서 지위다툼에 관심이 클때 싸움이 생긴다. 실제 문제와는 관련없는 논점에서 반복하고, 의도적으로 다른 구성원의 명예를 손상시키는 인신공격을 하기도한다.

3) 구성원들이 현 group문제보다는 그가 원래 속해있는 집단의 이해관계에 관심이 클때 싸움이 생긴다. 그가 원래 속해진 집단의 이익을 위해 고집스런 주장을 하고 화를 내며 현안 문제해결에는 협조를 않는 것이다.

4) 문제가 구성원 자신들에게 각자 관련이 있다고 느끼며, 서로 잘 해결해 보고자 열망하는 나머지 가장 좋은 제안도 바로 보지 못한채 싸우게 되기도 한다. 이러한 싸움은 목표가 명확히 이해되어 있는 한 좋은 해결을 모색하는데 도움이 된다.

상황이란 특수하게 발생되므로 모든 상황이 위의 4요소와 부합될 수는 없다. 그러나 서로 다른 성격의 요소들을 알아본 것이므로 문제가 어느 상황에 맞는가를 알아내서 해결해야 할 것이다.

B. 무관심(Apathy)

정도차이는 있으나 거의 모든 group들이 겪는 병이라고 할 수 있다. Group에 자주 빠지고 하품하며, 졸고, 자세가 흐러지고, 그만하자라는 제안을 하는 등 무관심한 태도는 흔히 발견된다. 이때 격려로써 관심을 돌려보는 것은 불가능하다. 원인을 밝히 풀어나가야 한다. 그 이유를 보면,

1) 다루고 있는 문제가 일부에게는 중요하다 해도 일부에서는 반대로 느끼거나 보다 더 중요

한 문제가 다루어 져야 한다고 생각될 때 현재 문제에 대해 무관심하게 된다. 더구나 문제가 leader나 지배적인 몇몇에게 중요하고, 그래서 관례적으로 처리될 때 다른 구성원들은 그 문제에 관심을 갖지 않는다.

2) 문제가 어떤 것인지를 이해하면서도 그 문제 해결을 피하려고 할때가 있다. 문제해결 결과로 인해 처벌을 받는다는 예상을 하는 사람이 있다면, 그는 결정권과 책임을 누군가 보다 권위 있는 사람에게 전가하려 할 것이다.

3) Group이 문제 해결 절차를 잘못 선택하여 의욕이 상실될 수도 있는데, 이것은 지식이나 상식의 결여에 기인되거나, 구성원사이의 잘못된 의사소통에 의해 생길 수 있다. 한편 문제해결을 위해 제대로 자료를 수집하는 습관의 결여로써 올 수도 있다.

4) 구성원들이 문제의 결정에 있어 그들은 별 영향력이 없다고 느껴서 무관심 해 질수 있다. 일부에 의해 처리되는 분위기 속에서 구성원들은 결과는 뻔할 것이고, 여기에 정력을 투자하는 일은 의미없다고 느끼게 된다.

5) 몇몇 구성원들사이의 오래된 갈등이 풀리지 않은 채 group을 지배할때, 비 지배적인 다른 구성원들은 무관심해지고 참여하기를 꺼리게 된다.

이상의 원인을 볼때 나타내어지는 「무관심」이란 증상보다는 근본적인 상황을 파악해야 한다는것이 분명해진다.

C. 부적당한 의사 결정(Inadequate decision-making)

만족스러운 결정을 내리는 일은 매우 어려운 작업으로 이로써 group의 성장이 늦어질 수 있다. 결정해야 할바(목적)를 명백히 알아야 하고 여론이 왜 일치하지 못하며, 잘 진행 되던 결정이 끝에서 뒤집히는 이유는 무엇인지를 알아야 하겠다. Group 구성원들은 서로가 책임을 받아들이고 결정권을 일부 또는 하부group에 맡기지 말고 전체가 참여할 때 가장 적합한 결정이 만들어 질 것이다.

그러면 저해요인을 제거하고 바른 문제해결을

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.