

지휘자로서의 역할

김 혜 자
(가톨릭의대 간호학과 교수)

지휘와 지도성(Directing & Leadership)

자연과학의 발전함에 따라 발견되어진 질환은 사회의 복잡화에 따른 인간생활의 변화에 의하여 더욱 더 다양한 면모를 보이고 있다. 이러한 현 상황은 간호사업에 있어서의 제반 표준화를 요청할 수 밖에 없는 결과를 가져왔으며 관리면에서 지휘자로서의 중추적 역할이 대두되는 성향으로 진전되었는데 이것이 효율적인 간호업무수행을 위해서는 당연한 귀결이라고 볼 수 있다

지휘란

“결정, 명령, 지침, 교훈이나 정보를 부하 직원에게 의사소통 해주는 것이며 권위와 힘의 상징이다.” 이 정의가 현대인에게는 의구심 및 저항감을 갖게 하기도 하지만 조직의 목표 성취에 최다 최선의 결과를 얻기 위해서 없어서 안되는 것이므로 목표 달성을 위해서는 필수요소라고 할 수 있겠다. 그러나 이 지휘는 반드시 목표달성을 위해서만 강조되어야 하며 이것이 인간 개인에 대한 인격을 지배하는 것이 되어서는 안 된다. 따라서 직책의 권한으로, 타인에게 미치는 영향(position power)과 부하직원들이 존경심을 가지고 따르는 힘(personal power)으로 생각할 수 있다.

지도성이란

나라는 목적을 성취하기 위하여 개인이나 집단을 조정 동작하게 하는 기술인데 여기에는 의사결정, 실제지향성, 책임수행, 지휘동작화, 생산성이 요구된다. 지휘나 지도성을 가장 최대한

으로 얻기 위하여 인력을 관리하는데 있어서의 3가지 목적은

1. 현재의 업무 수행을 향상시키고
2. 부하 직원이 현재의 업무수행의 책임과 의무를 더욱 증가시키며
3. 상층 업무를 수행하도록 부하 직원을 성장게발시키는 것을 돕기 위함이다.

○ 이 지휘론 행사하는 리더를 유형별로 보면 5개의 유형으로 구분할 수 있다.

1. 인정형 : 이 형은 리더 자신이 전체 간호원들의 친구격이고 또한 그들이 좋아하는 경향을 무엇이든지 파악할 수 있고 그들은 무엇이나 할 수 있는 재량을 가졌으며 또한 그 자신을 좋아할 것이다 라는 생각을 가지고 있고
2. 권력형 : 이 형은 힘을 배경으로 부하 직원을 강제적으로 복종하게 하는 세력이다. 리더의 복지에 이탈하면 어떠한 처벌이나 구지람을 당할지도 모르니까 상사의 의도에 따르게 된다. 일종의 카리스마적 지도자이다.
3. 무책임형 : 이 형은 병원당국이 자신의 위치를 입증해 줄 것이고 모든 일을 병원에 일임하여 병원내의 다른 주된 부서와는 별로 연관이 없다는 생각을 가지고 있다.
4. 타협형 : 이 형은 일상적인 간호업무의 수행에서 빚어지는 원치않는 사건에 대해 병원 자체의 법규와 일상성에 비추고 또 자신의 가치관에 투영해 보아 나아갈 방향을 제시한다.

5. 이상형 : 이 형은 바라는 목표에 수반되는 상호업무를 staff member에게 일임하고 그 결과를 관망하는데, 그 자신은 staff member들이 그들 나름대로 의무와 역할을 잘 수행하고 업무에서 파생되는 문제들을 잘 수행하리라고 믿는 낙관적인 사람이다.

○위의 5가지 Leadership style을 판단, 분석하여 볼 때

ㄱ) 권력형이나 전체주의형은 short term goal (단기목표)를 성취하고자 하는 응급한 상황에서 decision making을 신속히 할 필요가 있을 때 효과적이다.

ㄴ) 인정형같은 민주주의적 style은 융통성이 있으며 long term goal(장기목표)를 이루고자 시도할 때 의미가 있겠고

ㄷ) 이상형과 같은 자유방임적 style은 연구기관이나 대학교수법에서 시행해 볼만한 form이다.

전체주의형의 리더나 민주형 리더 어느 것도 그룹을 이끌어 나갈 수는 있으나 이 세가지를 개연성있게 적당한 시기에 잘 응용할 때 더욱 좋은 팀 리더가 될 수 있다.

○이상과 같은 form을 분석하여 얻어지는 manager 자질의 최대 공약수는,

1. 본인 스스로의 영향력(force in the manager)과
2. 부하 직원은 어떤 생각을 하고 있는가(force in the subordinate)를 감지하는 힘과
3. 상황파악(force in the situation)능력이라고 할 수 있다.

○본인 스스로 영향력을 가진다는 것은

- ㄱ. 본인이 지니고 있는 독자적인 가치체계
- ㄴ. 부하직원에 대한 신뢰감
- ㄷ. 지도자 자신의 지도성향
- ㄹ. 불확실한 상황에 처했을 때 안전에 대한 우선적인 관심을 갖는 것 등등

○부하직원의 생각은

- ㄱ. 독립성에의 높은 요구를 지닌다.
- ㄴ. 의사 결정에의 책임감 준비가 되어있다.
- ㄷ. 불분명함에 대한 높은 인내도를 지닌다.

ㄷ. 중요한 문제에 대한 높은 관심도를 지닌다.

ㄹ. 조직의 목적을 확인하고 이해하는 정도가 높다.

ㄹ. 문제를 다룰 수 있는 지식과 경험을 가지고 있다.

○상황 파악이란

ㄱ. 조직의 특성과

ㄴ. 그룹의 효율성 즉 프로그램의 작성과 시간의 여유를 말한다.

다음은 Robert R. Blake & Jane S. Mouton의 The Managerial Grid Leadership Style을 소개하는 도표이다.

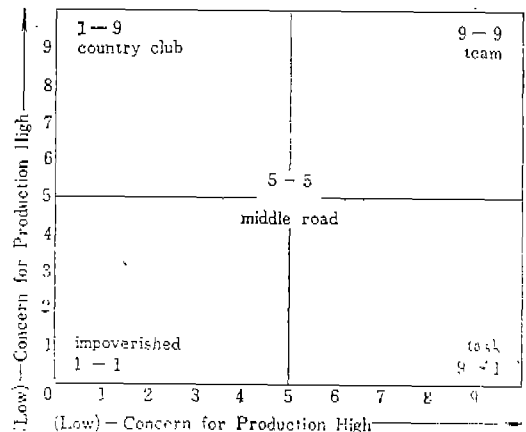
가. Task manager (9—1): Task 중심으로 인간적인 측면은 0 상태, 이런 경우 Task Production은 증가되나 장기적인 경우에는 효과가 나쁘다(전제형)

나. Country club (1—9): 인간적인 면에 만족할 수 있게 즐겁게만 대우해 주어도 production은 저조하다(인정형).

다. Impoverished manager (1—1): 인간관계가 희박하고 일의 성취욕구도 저조하다(무능력형).

라. Middle road (5—5): 양쪽을 적절히 반씩 가지고 있는 형(타협형).

마. Team manager (9—9): 부하직원을 적극 참여시킴으로써 maximum productive를 발전시키는 manager style long run object에서 성공적이다(이상형).



이상과 같이 Team manager로서 이상형의 감독자가 되어야 하는 것이 모두의 바람이지만 이것은 현실적으로 매우 어렵으며, 때와 장소에 따라 적합성을 기하지 않으면 불균형한 지휘를 하는 편협한 지도자가 될 우려가 있다.

능력있는 leadership은 발휘할 수 있는 요소는 위에서 기술한 리더의 인품이나 style과 더불어 부하 직원들의 역태에 따라 달라진다.

인간은 저마다의 성격과 가치관을 소유하고 있는 인격체이므로 어떠한 공동체 안에서의

1. Structure(즉 코립된 색, 코립된 자, 삼각관계, the star, 영향력, 상동자에 대한 존경심 등을 어떻게 이르고 있는가)
2. Role(성취의욕의 여부, silent member, supporter, critic serious worker, joker)
3. Subordinates의 특성을 이해함이 중요하다 또한 mood, organization, problem, term과 같은 situation도 영향을 끼친다.

○팀 리더의 principle이라는 것은

1. Awareness of self
2. Knowledge of self
3. Mutual respect
4. Open channel of communication

즉 상부조직과 상하조직사이의 making decision 경로가 제통 상황하에서 이루어져야 하며 (예 : Staff Nurse.....Supervisor H.N를 거치지 않음)

5. Knowledge of group member capabilities
개인적인 근무평정을 하며 개인카드를 비치하여 주기적으로 종합평가하며 어떠한 상황에 접했을 때 반응과 준비는 어떤지 경험 또한 노력 여하 등을 보고 종합 평가한다.

6. Environment

7. Goal Setting & Evaluation

따라서 지도자는 지휘와 지도성을 행정에 접근시키는데 있어서 효과적인 방법을 포괄적으로 인지하고 받아들이며, 자신의 힘의 한계를 파악하여 긴급을 요한 것과 장기간을 요하는 것에 대한 master plan을 세우고, 책임을 전가하지 말며 필요한 결정은 주저하지 말고 내릴 수 있는

결단력을 지니며, 이 모든 지도성 발휘에 있어 정직성을 지녀야 한다.

오늘날의 간호업무는 Nightingale 시대와의 간호업무와는 그 성향이나 개념이 다른 것이어서 보다 체계적인 전달 체통하에서 이루어져야 한다. 그러므로 manager의 역할은 지대한 것이라고 볼 수 있다.

성공적인 manager란 판매하지도 뜨 강하지도 않다는 것이 간호수행 관념이다. 따라서 오늘날 지도자는 그에게 주어진 시간안에 최선의 행동, 즉 수행을 하고 시간에 유효적절하고 가능한 업무가 무엇인지 민첩하게 판단할 수 있는 능력의 소유자라야 한다.

○Leader가 가지는 article로 자신을 알아야 한다.

1. 자기나 자기의 leadership behavior가 어떤 것에 속하는 지 check하고 반성할 것.
2. 자기가 행사한 의사 결정에 자신의 힘이 강했는지 않았는지 check할 것
3. 자기나 부하직원에게 권위의식으로 군림했는지 않았는지 check 하고 반성할 것
4. Long run object에 뜻을 두었는지
5. 부하 직원이 자기의 leadership의 어떤 면을 좋아하고 어떤 면을 싫어하는지 check할 것
6. 자신을 leader임장이 아닌 group member 입장에서 생각해 볼 것
7. 자기의 behavior가 2년전 2년후에는 어떻게 변화될까 늘 생각해 볼 것 등등

<참고문헌>

- 김혜자(1982). 지휘와 정책(표준 III). 병원 간호행정학회잡지(임상 간호학회), pp.1~9.
- 박정호(1981). 지휘와 지도성. 보수교육보교서(서울시 지부), pp.49~53.
- Helen M. Donovan(1975). Directing. Nursing Service Administration. C.V. Mosby Company, pp.128~154.
- Burt K. Scanlan (1974). Directing & Leadership. Management 18. Wiley Professional Development Programs, pp.128~154.