

病院管理者의 問題解決 戰略(下)

鄭斗采

(서울대학교병원 병원연구소 연구원)

궁극적으로 管理者 개인의 能力向上이 問題 해결의 지름길이다. 관리자 개인의 노력을 통해서나 集團의 노력을 통해서나 問題 해결의 主役은 管理者들이기 때문이다.

3.3 疑問의 原則

훌륭한 管理者의 힘은 자기가 理解하고 있지 못한 狀況에서 適節하고 必要한 質問을 하고 意思決定을 올바르게 하는 能力에 있다. 많은 管理者들은 부하직원들의 疑問에 대답해주는 일들이 자기의 管理監督活動인 것으로 생각하고 있다. 그러나 問題解決主体로서의 管理者에게 要求되는 重要한 管理活動의 하나는 疑問을 가지고 質問을 하는 過程이다.

일을 잘 하고자 하면 반드시 현명한 疑問을 가져야 한다. 현명한 疑問을 가지려면 先入觀 없이 開放的인 마음으로 問題의 狀況에 접근하여야 한다. 또한 체계적인 내용과 과정에 맞추어 疑問을 제기해 보는 것이 問題의 狀況을 정확히 이해하는데에 도움이 된다.

구분	의문내용	비고
目的	<ul style="list-style-type: none"> 무슨 일을 하는가 왜 그 일을 하는가 그 일 이외에 할 수 있는 일은 무엇인가 	不必要한 業務의 削除가 가능해짐
場所	<ul style="list-style-type: none"> 어느 부서에서 하는가 왜 그 부서에서 하는가 특별한 장소에서 해야 되는 이유가 있는가 다른 부서 또는 장소에서 할 수 있는 않은가 	業務의 統廢合 또는 再組立이 가능하고 業務·過程·場所·担当
過程	<ul style="list-style-type: none"> 언제 하는가 왜 그때에 하는가 그 시간에 해야될 특별한 이유가 있는가 다른 시간에 할 수 있는 않은가 	者의 變更이 가능해짐

人間	<ul style="list-style-type: none"> • 누가 하는가 • 왜 그사람이 하는가 • 다른 사람이 하면 더 낫지 않겠는가 • 그 사람이외에 누가 그 일을 할 수 있는가 	
手段	<ul style="list-style-type: none"> • 어떻게 하는가 • 그 방법으로 하게된 까닭은 뭔가 • 다른 방법으로 한다면 어떤 방법이 있겠는가 	業務方法道具의改善이 가능해짐

質問을 현명하게 하려면 質問을 받을사람에 대해서 關心을 가져야할 뿐 아니라 質問을 통해 情報를 얻는데 必要한 技法을 가져야 한다. 현명한 質問의 技法 중에서 중요한 몇가지를 들면 다음과 같다.

첫째, 질문을 하는 이유를 먼저 알려주는 것이 좋다. George Gallup Tr. 는 「당신이 質問을 시작하면, 相手方은 왜 당신이 그것을 알고 싶어하는 가를 의심한다. 만약 당신의 意圖가 분명하지 않으면 상대방은 답변하기를 꺼려하거나 오히려 자신의 문제를 이야기할 기회로 이용하게 된다」라고 지적한 바 있다. 問題에 관한 情報를 얻어내는 것이 管理者의 일인 한, 상대방이 對話를 기피하게 하는 것은 반드시 피해야 할 일이다. 質問을 하는 目的이나 理由를 간결하게 語頭에 밝히는 것이 좋다.

둘째, 힐문이나 반대심문식의 질문은 피하는 것이 좋다. 자칫하면 管理者의 質問은 직원들에게 심문하는 것으로 느껴지기 쉽다. 반대심문하는 것같은 인상을 주지 않도록 노력해야 한다.

셋째, 開放的인 형태의 질문을 하는 것이 좋다. 예, 아니오라는 兩者択一式인 답변을 요구하는 질문보다는 직원들의 견해와 느낌을 자유롭게 표현할 수 있는 기회를 주는 것이 問題의 把握에 관리자의 주관적인 意圖를 줄이게 된다.

넷째, 대답하기 쉬운 질문부터 시작하는 것이 좋다. 상대방이 당혹해 하거나 생각을 해봐야만 대답할 수 있는 질문은 뒤로 미루고 쉽고, 자신있게 대답할 수 있는 질문을 먼저하게 되

면 대답을 하는 職員들이 情報를 歪曲 제공 하는 것을 예방하게 되기 때문이다.

다섯째, 답을 암시하는 말을 내포하지 않아야 한다. 사람들은 흔히 상대방이 자기가 원하는 대답을 해 주기를 바란다. 그러나 자기가 듣고자 하는 대답을 암시하거나 誘導하게 되면 事實을 把握하지 못하게 된다. 문제 해결자로서 管理者에게 필요한 것은 事實의 설명이나 客觀的 情報이지 자기가 듣고자하는 내용의 대답이 아니라는 점을 유의해야 된다.

여섯째, 적절한 用語를 사용하여 질문하고 특별한 말을 강조하는 데에 주의하여야 한다. 管理者들이 모호한 말을 사용하게 되면 상대방의 대답이 모호해지고, 설사 정확한 답변이 있었다 해도 모호하게 理解되는 경우가 많다. 또한 특별히 한두마디의 말을 강조해서 표현하는 것은 은연중 상대방 대답의 방향이나 초점을 事實과 다르게 誤導할 우려가 있다.

3·4 体系化原則

문제해결이나 改善의 成果는 管理者가 얼마나 体系的으로 接近했는가에 달려있다. 体系的이라는 말은 全社의 接近概念을 내포하고 있으며 問題의 外的要因 즉 環境과 問題解決節次的의 合理性에 관련된다.

全社의 接近의 원칙은 인식된 문제가 전체적인 문제인가 일부분의 문제인가에 대한 의문에서 부터 제기된다. 문제의 일부분이나 일부분의 문제에 대한 最善策의 습이 전체에 관한 最善策이 되는 것이 아니다. 만약 문제의 일부분에 집착하는 관리자는 전체조직의 입장에서의 最善策을 마련하지 못하게 된다. 따라서 問題解決者로서의 관리자는 体系的으로 문제에 접근해야 된다. Bennett는 体系的인 問題解決過程으로 4가지의 기본적인 段階를 제시하였다.

1 단계 : 問題의 把握

기존의 문제상황을 감지하고 改善할 필요가 있는 문제를 선정하여定

義하는 단계

2 단계 : 問題의 分析

문제상황에 관련된 事實을 수집하고 분석하여 가능한 代案을 설정하는 단계

3 단계 : 代案의 評價

여러 문제해결의 代案을 평가하고 최적의 意思決定에 이르는 단계

4 단계 : 定着化

決定된 최적의 代案에 따라 改善方案을 企劃, 實行, 維持하는 단계

Weren은 合理的인 意思決定을 위한 段階的 接近方法을 다음과 같이 제시하였다.

- 問題의 認識
- 問題의 性格 調査
- 全体組織目的의 觀點에서 바람직한 問題 解決目標의 결정
- 解決代案의 설정
- 각 解決代案의 相對的인 效率性和 후속되는 현상의 평가
- 각 解決代案의 試行
- 最適代案의 선정
- 最適代案의 실행
- 문제해결 程度의 조사
- 最適代案이 아니었거나 문제해결 효과가 없을 경우에는 代案을 變更·修正 또는 철회

意思決定過程이 분명히 問題解決과 밀접한 관계가 있으나 같지는 않다. 의사결정은 원래 알고 있는 代案들 중에서 선택하는 과정인데 問題는 이러한 代案을 알지 못하는 상황에서 발생한다. 全社의 개념에서 문제해결과정은 意思決定과 活動을 포함한다. 또한 組織의 構造的 要素, 管理效果, 職員의 態度, 經濟的 效率 등 모든 組織要素의 새로운 改善方案을 찾아 실행하는 과정이다. 따라서 관리자는 体系的인 接近方法에 의해 문제해결을 해야된다고 본다.

4. 問題解決戰略

問題解決이나 組織改善에 있어서 重要的인 것은 관리자들이 效果的으로 改善作業을 할 수 있고 발전적인 變化를 주도할 수 있는 手段으로서 問題解決의 戰略을 마련하는 것이다. 문제해결 전략의 초점이 集團的인 努力이든 管理者 개인의 努力이든 간에 문제는 日常的인 管理活動과정에 관련되어 인식되고 개선의 필요가 제기된다. 많은 관리자들이 “그 회의에 나는 좀 빼 주시오” “나는 그 일을 할 시간이 없소”라고 하면서 日常業務에만 매달리게 되면 改善은 지연된다. 따라서 組織을 융통성 있게 設計함으로써 管理者들이 개인적으로 또는 팀의 일원으로 業務 改善과 發展에 努力할 수 있는 여유를 갖도록 할 필요가 있으며 管理者들의 문제해결 능력을 向上시키는 것이 더 중요한 일이 된다.

문제해결 전략은 集團戰略과 個人戰略으로 나누어 진다. 集團次元의 문제해결 접근전략으로는 管理팀, 部署內 직원회의, 委員會, 部署長회의와 문제해결 훈련등의 접근방법이 유용하다. 個人次元의 문제해결 접근전략으로는 특수 任務의 부여, 職務순환, 管理改善活動意慾의 조장등의 방법이 있다.

4.1 集團次元의 戰略

문제해결을 위해 管理팀을 구성하는 방법은 組織內 여러분야의 技術, 才能과 情報를 적절히 利用하게 되기 때문에 效果的인 접근방식이 된다. 그러나 여러 부문의 관리자들로 팀이 구성되기 때문에 意思疎通이나 調整에 어려운 점이 있게 된다. 따라서 관리팀의 구성은 時限附的이어야 하며 관리팀의 任務와 目標를 明白히 設定하여야 한다.

각 부서내 監督·管理階層의 職員會議은 문제의 認識과 解決方案에 관한 情報의 수집 측면에서 유용한 접근방식이다. 직원 회의는 회의에 참석한 직원들로 하여금 事實을 깨닫게 할 뿐 아니라 管理者가 자기의 부하직원과 함께 共同의 목표를 위해 호흡을 같이하게 되는

장점도 있다.

문제해결을 위해 委員會를 활용하는 방법은 病院에 있어서는 一般的인 접근 방식이다. 病院組織 構造와 機能의 複雜性으로 인해 病院에는 많은 委員會가 設置되어 있기 마련이다. 따라서 病院의 日常的인 관리과정상의 문제는 委員會를 통해서 해결하게 된다. 그러나 委員會는 管理팀과는 달리 특수목적 을 갖기보다 日常的인 意思決定을 하는 비판적 기능을 주로 행사하기 때문에 改善 變化에 대해서 긍정적인 努力을 기대하기는 어렵다.

부서장회의를 통한 문제해결 전략도 일반적으로 이용되는 방법이다. 그러나 부서장회의는 회의의 주재방법에 따라서는 病院 全體의 立場에서의 해결보다 각 부서의 利害를 대변하는 타협자들의 모임이 될 위험이 있다. 각 부서장들이 變化나 개선보다 현상유지를 선호하는 경우에는 더욱 그러하다.

조직내 모든 문제해결과 發展의 改善의 主役이 管理者들인 만큼 管理者訓練을 통한 문제해결능력의 배양이 일차적인 접근방식이다. 관리자 훈련과정 프로그램의 일부로 현 組織의 분석과 문제의 인식에 관한 분석·토론과정을 포함시키면 훈련에 참여한 관리자 들의 문제해결에 관한 자신감을 갖게 될 수도 있다. 문제해결을 위한 訓練과정에 브레인스토밍(Brainstorming) 기법을 활용함으로써 管理者들의 광범위한 創意的 아이디어를 발굴할 수도 있다.

4·2 個人次元의 戰略

特定 管理者 個人에게 문제해결과업을 부과함으로써 오히려 集團의 노력보다도 效果的인 해결방안이 모색될 수도 있다. 管理者로 하여금 日常的 業務에서 손을 떼고 特定 業務의 改善方案을 모색하게 하면 그가 관련된 모든 現象의 관찰, 事實의 수집, 분석과 改善代案의 설정등 문제해결 과정을 일관성 있게 모색하기 때문이다. 이러한 방법은 管理者 個人的인 능력과 견해에 의존하게 되는 단점이 있기 때문

에 全社의 接近原則에 어긋난 결과를 초래할 우려가 있다.

管理者들의 職務循環方法은 문제해결이나 조직개선의 直接的인 效果를 가져오기 보다는 長期的인 관점에서 管理者들의 문제인식의 폭을 넓힘으로써 조직개선효과를 가져오는 방법이다. 病院의 경우에는 각종 업무과정이 專門性에 따라 多分化되어 있기 때문에 순환범위가 극히 限定的이다. 하지만 專門性이 같은 부문 안에서는 적극적으로 직무순환방법을 활용하는 것이 전체조직의 문제해결능력을 향상시킨다.

궁극적으로 관리자 개인의 능력향상이 문제해결의 지름길이 된다. 관리자 個人的인 努力을 통해서나 集團의 努力을 통해서나 문제 해결의 主役은 관리자 들이기 때문이다. 문제해결능력과 함께 管理者에게 要求되는 또하나의 要素는 管理者의 改善意慾, 문제해결의 자신감이다. 一般的으로 조직내의 人間은 變化에 저항을 하기 때문에 직원들은 물론 管理者 자신도 보수적 성향을 가진다. 따라서 管理者의 管理改善意慾의 조장이 상위 管理者의 중요한 임무가 된다.

5. 結 語

病院의 經營環境의 變化는 물론 病院조직의 복잡성으로 인해서 病院管理者들은 문제의 늪속에서 일을 하고 있다고 해도 과언이 아니다. 더구나 病院의 發展의 變化와 業務改善이 病院管理者의 重要한 任務이기 때문에 管理者는 문제를 수동적으로 접하는 차원 보다 문제를 찾아내고 만들어내야 되는 立場이다.

病院管理者들은 이러한 立場에서 日常的인 관리활동 과정에 문제해결의 몇가지 原則—參與, 客觀化, 疑問 體系化—들을 유의해야 한다. 또한 問題解決의 접근전략을 종합적으로 活用해서 적극적인 改善의 主役으로서 역할을 수행할 것이 기대된다.

醫療의 發展과 더불어 病院管理의 向上이 절실하기 때문에 더욱 病院管理者들의 능력의 향상이 기대된다고 믿는다. ■