변화촉진자로서 간호원의 역할

박 정 호
(서울의대 간호학과 교수)

차 례

Ⅰ. 서 언
Ⅱ. 변화의 내역
Ⅲ. 변화과정
Ⅳ. 변화적략(Change Strategies)
References

Ⅰ. 서 언

변화란 사회의 구조와 기능에 교체가 일어나는 과정이다. 변화는 인구집단의 사상, 과정 및 행동양상 전체에 영향을 미치며 그것은 단 시일내에 일어나기도 하고 장시간이 시간을 요하기도 한다.

이에 인간이 개입없이는 사회변화는 일어날 수 없다. 인간이 사회변동의 추진력 또는 원동력임을 전제로 변화촉진자(Change agent)로서 간호원의 역할을 논의하고져 한다.

즉, 간호원이 근무하는 현장인 간호조직은 구조와 기능에 변화가 끝가지하다.

변화는 지식과 기술과 이해가 요구되며 특히 계획된 변화 이론을 배우고 이를 간호현장에 적용함으로서 변화촉진자로서 간호원의 임무를 다할 수 있도록 변화의 개념과 과정 및 전략에 대하여 함께 생각하고져 한다.

Ⅱ. 변화의 개념

변화란 "달라지는 것 또는 수정된 것"을 의미한다. 이와같은 정의에서 알 수 있듯이 변화에는 몇가지 종류가 있다고 볼 수 있다.

1. 진화 또는 발달변화

오랜 기간에 걸쳐 서서히 일어나기만 변화결과는 판이한 경우

1) 진화 : 수백만년을 거쳐 지구상에서 일어났던 동식물 생활의 변화

2) 발달 : 태생부터 성년이후까지를 통한 성장과 발달

3) 변질 : 국민학교 1학년 학생의 읽기를 배우는 것과 같은 변화

2. 개혁적인 변화

한 형태에서 다른 형태로 갑작스럽게 바뀌어지는 형태의 변화(예, 구데타)

3. 향성(Tropism) 식물이 일광을 따라 움직이듯이 자연현상으로의 변화

4. 계획된 변화(Planned change)

변화가 일어나는 체계내에서 변화인자를 포함한 계획적이고 협동적인 과정이다. 이와같은 체계적 변화는 타당성 있는 지식을 적용하므로서 문제 해결을 하는 계획과 기능의 개선된 상태를 의미한다. 변화에 대한 체계는 개인적 또는 사회적, 문화적 체계를 모두 고려할 수 있으며 그 공통적 요소인 인간적 체계내에서 근거있는 확고한 지식을 통해 그 운영을 개선하기 위한 의지적이며 계획적이고 협동적인 노력인 것이다. 변화이론에서는 문제해결을 위해서 전체의 체계에 촛점을 두고 그 운영을 개선하는데 역점을 두며, 변화요인과 문제를 분리해서 언급하지 않는 것이 특징이다. 변화하는 내용에 따라 다음 몇가지로 변화를 설명할 수도 있겠다. 첫째, 구

조의 변화(Change of structure)이다. 예를들면 보건의료기관이 그 조직구조를 변경했을 때 이에 속한다 하겠다.

둘째, 기술의 변화(Change of technology)이다. 예를 들면 다른 방법보다 쉽고 안전하게 받아들일 수 있는 방법이 발명되거나 개선되었을 때의 변화이다.

세째, 행동의 변화(Change of Behavior)이다. 이는 구조의 변화와 기술의 변화로 행동의 변화가 올 수 있다 하겠다. 행동의 변화는 계획적인 변화일 수도 있고 계획적이 아닐 수도 있다.

넷째, 가치와 태도의 변화(Change of Assumption, Values, Attitude)이다. 즉, 개인 혹은 집단의 변화를 일으키는 본질적인 요소의 변화이다.

Ⅲ. 변화과정

변화를 일으키는 과정을 몇 단계의 주기로 나누어 생각할 때 두가지 주기적인 과정으로 나누어질 수 있다(도표 1 참조).

첫째는 참여적 변화이다. 즉, 기관내의 모든 직원이 참여된 변화로서 근원적인 문제로부터 시작해서 이에 대한 지식의 변화, 태도의 변화

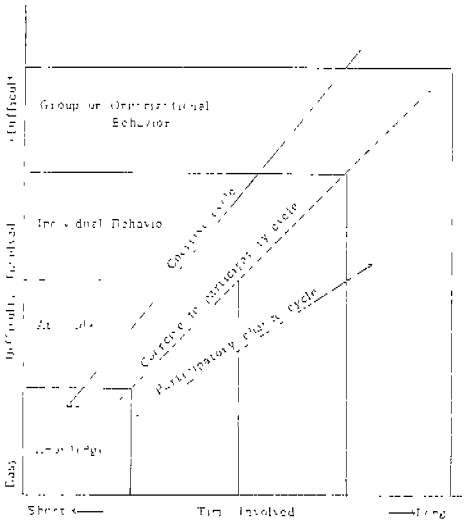

Fig. 1. Two Types of Change Cycle

를 거쳐 행동의 변화를 초래하고 나아가서는 전체집단 및 조직형태의 변화를 가져오는 변화이다. 이와같은 변화는 서서히 오랜기간에 거쳐 일어나는 것이 특징이라 하겠다.

둘째, 강압적인 변화주기이다.

행정적 변화로부터 시작해서 집단이나 조직형태 변화를 유도하고 이에 따라 개인행동의 변화, 태도의 변화를 거쳐 지식의 변화를 야기시키는 것을 의미한다. 이는 빠른 시일내에 변화를 초래할 수 있다. 즉 변화를 강요하는 사람이 권력을 갖고 있는 지위에 있을 때에만 변화가 가능하다 하겠다. 단, 강압적인 변화주기로 시작하더라도 변화주기적 지식으로부터 다시 시작할 때 참여적 주기로 바뀌어질 수 있다. 다만 상황이 위기에 놓여있을 경우에는 강압적 주기변화가 필요하다.

변화과정을 단계별로 설명하자면 다음과 같다.

제 1 단계 : 변화의 필요성 발생

1) 외부 변화요인에 따라 생기는 변화

변화체가 일정 기관내의 변화의 필요성을 인식시키기 위해 변화체계를 자주한다.

2) 제 3 자가 주로하는 변화단계

변화체 및 변화체계와 관련된 제 3 자가 주도권을 갖고 변화를 유도하는 경우

3) 변화체계내에서 시작되는 변화

변화체계가 변화에 대한 요구에 민감해져서 적극적으로 변화를 주도하는 경우

제 2 단계 : 변화관계형성

1) 변화를 받아들일 수 있는 수용적 평가 변화를 일으킬 대상자가 변화체를 어느만큼 유용하다고 인식하는가? 또는 얼마만큼 도움을 필요로 하는가?

2) 변화에 대한 동기요인 분석

도움을 찾고 받아들이는 변화체계내의 동기요인은 어떤 것이 있는가?

3) 변화체에 대한 자원평가

도움을 줄 수 있는 절차, 지식, 교육, 시간 등을 평가한다.

4) 변화관계형성을 위해 상호 기대에 어긋나지 않도록 의사소통한다.

5) 목적달성하려는 양과 종류를 분명히 한다.

6) 변화관계 형성에서 야기되는 어려움을 예견한다. 현실주의와 낙관주의적 사고에 의한 문제를 예견하고 변화에 대한 저항이 일어나는 것은 정상임을 알게 한다.

7) 변화체에 대한 특수목적을 설정한다. 변화체제의 요구이상으로 더 부가된 목표가 있을 때 대상자에게 알리는 것이 중요하다(예 : 학생들의 학습경험의 일부로서의 연구)

제 3 단계 : 변화체계 문제에 대한 진단

1. 정보수집(자료수집, 사정)

가. 정보수집방법

• 문제에 대한 대상자의 인식도 파악
• 상호작용하는 체계로부터 정보를 구한다.
• 시위되는 문제 확인
• 관계적 활동관찰
• 무사적 의사소통

나. 변화대상이 조직일 때

• 조직목적—철학
• 장기적, 단기적 목적
• 구조 : 기구도(Organizational chart)로서 조직내의 직위를 알 수 있다. 공식적인 권력분산, 공식적인 역할과 관계, 의사소통의 체통
• 비공식적인 권력, 비공식적 의사소통 형태 비공식적 역할과 관계
• 환경적 요인
• 유용한 자원
• 상벌제도

다. 정보분석 및 진단

• 문제의 일반성을 가정하므로서 진단한다. (예, 모든 계급조직은 상향적 또는 하향적 의사소통 문제를 갖는다).
• 변화체의 독자적인 진단(예, 자료수집을 하고 체계내에서 단독적으로 진단한다)
• 상호진단 : 변화체와 체계가 공동활동으로 진단
• 차가진단 변화체가 진단도구 제공

라. 진단적 동참력과 이해도모

• 서면화된 보고만으로는 충분하지 않다.
• 토론할 시간이 필요
• 발생가능한 문제는 기타 부속기관에서도 진단을 받아들이고 변화를 도모할 때 적용한다.

마. 영향력분석(Force Field Analysis)

• 모든 변화는 구조적의 해체와 신조직의 구성을 의미한다.
• 다소의 형형을 이룬 기존의 조직이 존재하고 있다(체계의 항상성)
• 변화를 추도하는 힘(추진하는 힘)과 변화를 반대하는 힘(억제하는 힘)을 분석하는 것이 중요하다.

억제하는 힘

↓ ↓ ↓ ↓ ↓ ↓ ↓ ↓ ↓

↑ ↑ ↑ ↑ ↑ ↑ ↑ ↑ ↑

추진하는 힘

• 항상성의 변경이 일어나므로서 변화가 일어날 수 있다.

부동결(unfreezing) : 추진하는 힘을 증가시킨다. 또는 억제하는 힘을 감소시킨다.

제 4 단계 : 활동목적 설정(기획)

1. 목적을 설정한다.
2. 결과적 측면의 평가기준을 결정한다.
3. 활동에 있어서 대안을 탐구한다.
4. 실천능력을 개발시키고 활동화 시킨다.

• 계획수행을 위해 어떤 기술이 필요한가?
• 전체체계중 어디에서 실제로 어떤 계획을 하는가?
• 특수활동에 대한 위원회 형성
• 필요한 훈련 수행

제 5 단계 : 실제수행

제 4 단계후 수행될 수 있으나 계속 변화체가 지지할 필요가 있다.

• 정기적인 의사소통과 상담을 통해 변화대상자를 직접 지지한다.
• 큰 체제내에서 적은 부서별로 변화를 도모

한다.

제 6 단계 : 변화의 일반화와 고정화(동결)

1. 변화에 대한 평가

2. 변화의 반동격은 고정화 요인으로 작용하기 쉽다.

• 변화상태로서 기대감과 만족감을 갖게 되며 이로 인해 변화를 유지시키게 한다.

• 고통스러운 변화과정을 거치므로서 사라진 체계는 그 대가로서 변화결과를 유지하고자 하는 것이다(근원적 변화일 때)

3. 업무수행에 대한 긍지를 가질 때 고정화 요인이 될 수 있다.

4. 변화를 제도화시키는 것이 고정요인으로 작용한다.

• 변화체의 일부업무는 변화를 조장시키고 실현시키는 것이며 모든 변화는 다소 일시적인 것이고 궁극적인 것이 아니다.

제 7 단계 : 종국적인 관계를 성취

1. 보조관계형성 과정에서 한쪽이 우세할 경우 대상자가 갈등을 갖는 경향이 있다.

• 종말을 찾으려 하고 자율성을 회복하려는 경향

• 친근한 사람을 찾으려는 경향 변화체와의 의존적 관계

2. 변화체는 같은 경향의 경험을 가지게 한다.

• 가능한 미래 문제에 대한 토의와 미래의 변화에 이용될 문제해결 기술에 대한 토의를 한다.

• 변화체의 역할은 변화체제내에 병합되는 것이다. 예를 들면 변화체와 함께 변화과정을 통해 작업한 사람들은 기술을 습득하게 되는 것이다.

• 변화 대상자를 돕는 것은 언제, 어떻게 더 도움을 받을 수 있는가를 묻도록 하는 것이다.

Ⅳ. 변화전략(Change strategies)

	강압적 방법	경험적, 이론적 근거에 의한 방법	규범적, 재교육적 방법
가정	인간은 지시받은 일을 한다.	인간은 이성적 동물이므로 진리와 허위가 분명한 상황에서는 진리를 선택한다.	인간은 내재화된 방법, 습관, 가치에 따라 욕구충족을 찾아 환경과 상호작용을 한다.
힘의 근원	강압적 정치적 또는 경제적제재 도덕적 수치심또는죄의식	지식 (전문가의 힘)	지식뿐 아니라 가치
과정	규칙, 명령, 법정책에 따른다.	문제의 확인, 최선의 해결방법 연구, 응용, 문제해결	행동변화는 습관과 지식, 가치변화에 반영된다. 인간은 자신에 재교육에 참여해야 한다. 변화의 내면화로 인해 만족하게 되고 쉽게 고정화된다.
결과	일시적, 표면적인 복종, 고정화되기 어렵다.		

References

1) Arndt and Huckabay; Nursing Administration, The C.V. Mosby Comp., 1975.
2) Ingeborg G. Mauksch and Michael H.: Implementing Change in Nursing, The C.V. Mosby Comp., 1981, pp. 32~159.
3) Dee Ann Gillies; Nursing Management (A Systems Approach, W.B. Saunders Comp., 1982, pp. 152~165.
4) Lancaster & Lancaster; The Nurse as a change agent, The C.V. Mosby Comp., 1982.