



의료서비스
실전 직무교육
정리노트



학습 목차

차시	차시명	주요 훈련내용
1	4차 산업혁명과 의료산업의 변화	<ol style="list-style-type: none"> 1. 4차 산업혁명과 의료혁명 2. 패러다임 변화와 의료산업 3. 경영패러다임의 변화 4. 의료산업의 환경적 변화 5. 의료서비스 산업의 트렌드 6. 병원경영의 새로운 패러다임
2	의료기관 환자 경험관리	<ol style="list-style-type: none"> 1. 경험 가치 2. 경험관리 실행방법론
3	의료기관 환자 경험 관리 사례	<ol style="list-style-type: none"> 1. A병원 사례 2. B병원 사례
4	병원 조직문화의 특성	<ol style="list-style-type: none"> 1. 조직문화 2. 병원조직문화의 특성 3. 인간관계의 개념과 유형 4. 병원조직의 인간관계 5. 병원조직의 인간관계 개선방향
5	고객만족을 향한 병원의 경쟁력	<ol style="list-style-type: none"> 1. 병원 의료서비스의 이해 2. 의료비즈니스 스킬의 중요성 3. 병원의 경쟁력은 고객만족
6	인간관계와 의사소통	<ol style="list-style-type: none"> 1. 인간관계의 본질과 특성 2. 인간에 대한 이해
7	인간관계와 치료적 관계 이해하기	<ol style="list-style-type: none"> 1. 인간관계의 형성 2. 치료적 관계의 의미
8	의료 커뮤니케이션, 치료적 의사소통 기법	<ol style="list-style-type: none"> 1. 커뮤니케이션의 이해 2. 의료 커뮤니케이션의 특징 3. 치료적 의사소통 이론과 기법
9	행복한 병원을 만드는 커뮤니케이션	<ol style="list-style-type: none"> 1. 사람을 움직이는 듣기 기술 2. 효과적인 말하기 기술
10	병원 서비스 고객접점	<ol style="list-style-type: none"> 1. 고객의 의료서비스 접점 MOT 2. 고객접점 서비스 평가 및 고객의 소리(VOC) 관리 3. 병원 서비스 MOT 매뉴얼 사례
진행단계평가(중간고사)		선다형 5문항 출제

학습 목차

차시	차시명	주요 훈련내용
11	대상자별 치료적 언어로 소통하기	<ol style="list-style-type: none"> 1. 학령전기 아동과의 의사소통 2. 학령기 아동과의 의사소통 3. 청소년과의 의사소통 4. 노인과의 의사소통 5. 문화를 고려한 의사소통 6. 호스피스 대상자와의 의사소통 7. 특수 치료 및 간호 대상자와의 의사소통 8. 갈등 관리와 해결 방법
12	병원에서의 전화 커뮤니케이션	<ol style="list-style-type: none"> 1. 전화응대의 중요성과 특성 2. 전화응대 시 숙지 사항 3. 병원에서의 상황별 전화 응대 매너 4. 전화응대 스크립트 만들기
13	의료의 질 향상을 위한 조직문화 디자인	<ol style="list-style-type: none"> 1. 조직문화디자인 2. 병원조직문화 혁신의 성공요인 3. 의료의 질 향상(QI) 활동과 병원조직문화 4. 병원조직문화 디자인 전략
14	나와 병원의 동반성장과 비전 공유	<ol style="list-style-type: none"> 1. 병원의 경영이념과 비전 2. 병원의 목적과 목표 3. 성공하는 병원의 비전 4. 나의 비전과 조직의 비전 5. 비전 시행관리 사례
15	모두가 행복한 병원 만들기	<ol style="list-style-type: none"> 1. 환자가 행복한 병원 만들기 2. 직원이 행복한 병원 만들기
16	행복한 병원을 만드는 리더십	<ol style="list-style-type: none"> 1. 리더십과 리더의 자질 2. 신뢰를 주는 셀프 리더십
17	팀워크와 팀리더십	<ol style="list-style-type: none"> 1. 팀워크와 팀리더십 2. 리더의 팀워크 구축방안
18	행복한 병원을 만드는 관계형성	<ol style="list-style-type: none"> 1. 자기존중형 관계형성 2. 감성적 인간관계
19	자존감 높여주기, 직무만족 높여주기	<ol style="list-style-type: none"> 1. 갈등을 예방하는 인간관계 2. 자존감을 높여주는 인간관계 3. 직무만족을 높여주는 인간관계
20	행복한 병원을 만드는 인간관계 전략	<ol style="list-style-type: none"> 1. 인간관계 향상을 돕는 진단법 2. 행복한 병원을 만드는 인간관계 전략
최종평가(기말고사)		선다형 14문항, 단답형 6문항 출제



Chapter

01

4차 산업혁명과 의료산업의 변화



중점 학습내용!

- 1 4차 산업혁명과 의료혁명
- 2 패러다임 변화와 의료산업
- 3 경영패러다임의 변화
- 4 의료산업의 환경적 변화
- 5 의료서비스 산업의 트렌드
- 6 병원경영의 새로운 패러다임

3

경영패러다임의 변화

1. 경영패러다임의 변화

1) 21세기의 경영패러다임

① 소통 중심의 경영패러다임

- 패러다임 변화의 핵심에는 의사소통 혁신이 자리 잡아야 한다는 인식
- 기업의 내·외부 소통이 모두 적극적인 형태로 변화
 - 자신들이 원하는 방향으로 고객들을 끌고 나가는 일방통행을 하는 것이 아니라, 보다 밀접한 관계형성을 통해 의견을 주고받는 쌍방향 경로를 만들어내는 것이 중요



4차 산업혁명과 의료산업의 변화

4

의료산업의 환경적 변화

1. 의료산업의 환경적 변화

1) 사회환경 변화

① 사회적 환경

- 병원에 광범위하게 영향을 미치는 요인으로서, 사회 구성원의 이념, 가치, 태도 등을 의미

② 사회적 환경요인의 변화

- 시장수요와 고객의 구매행동에 영향을 줌
- 조직 구성원들이 태도와 행동에 영향을 줌

③ 사회적 환경 측면에서 병원 환경의 변화

- 의료소비자가 그들이 원하는 병원을 선택할 수 있게 됨

④ 고령사회와 고령인구의 질병

- 우리나라는 2000년 고령화사회로 진입한 지 17년 만에 고령사회에 진입
 - 65세 이상 인구는 726만 명으로 전체 인구의 17%를 차지 (2017년 8월 말 기준)
- 고령화에 대한 의료적 대응에 지식정보사회를 이끌고 있는 인공지능, IOT, 3D 프린팅, 로봇 등의 첨단기술을 활용할 필요가 있음
- 재활보조기기, 맞춤형 의료기기 등 특정 분야에 한정된 기술을 재택근무, 건강관리, 의료서비스를 위한 ICT 기반의 홈케어 시스템, 간병을 위한 로봇 등에 도입하는 시도가 이루어지고 있음

2) 경쟁환경 변화

① 의료수요 확대: 고령화 사회로의 이행은 향후 의료수요 확대에 직접적 영향을 끼칠 것으로 전망

② 의료서비스 경쟁 심화: 의료공급 과잉으로 인한 국내 의료기관 간 경쟁 심화

③ 의료정책 변화: 영리법인의 허용 등으로 의료기관에 대한 자본 참여가 활성화될 것으로 기대

④ 의료기술 혁신: IT기술의 도입으로 진료 패턴 및 경영기법 변화



Chapter

02

의료기관 환자 경험관리



중점 학습내용!

- 1 경험 가치
- 2 경험관리 실행방법론

1

경험 가치

1. 경험 가치

1) 환자경험평가

- ① 환자를 존중하고 개인의 필요와 선호, 가치에 상응하는 진료를 제공하는지 등을 국민 관점으로 의료서비스 질적 수준을 확인하기 위한 병원 평가
- ② 기존 적정성평가가 질환이나 구조 중심으로 이뤄졌다면, 환자경험평가는 의료기관을 이용했던 환자들의 설문으로 진행된다는 점에서 차이가 존재

2) 환자제일주의(Patients First)

- ① 환자경험 향상을 위한 필수요소는 진정한 환자중심주의를 향상시키는 것
- ② 주요 요소 : 안전한 진료, 고품질 진료, 환자만족, 고가치 진료
- ③ 환자제일주의는 반드시 수용되어야 하는 가치이고, 꼼수나 마케팅전략이 아니며, 그것은 문화적 토대이고, 조직의 목적임



1. 경험관리 실행방법론

1) 경험심사

- ① 현재 고객에게 제공되고 있는 경험을 고객의 감정, 마음, 감각이라는 관점에서 평가하여 고객 경험에 대한 통찰력을 얻으며, 고객이 진정으로 원하는 것과 실제로 경험하는 것 사이의 격차를 파악
- ② 심사의 3원칙
 - 고객의 마음 깊숙이 자리잡은 감정적 니즈 및 욕구 파악
 - 고객의 경험에 맞춰 감각적 경험을 분석
 - 고객의 니즈 및 욕구와 현재 고객이 느끼고 있는 감정 간의 격차를 파악해야 함

2) 경험설계

- ① 경험관리 시스템 설계 원칙
 - 하향식 설계
 - 부분들(단서)간의 상호작용 설계
 - 시스템의 경계를 제한 및 한계 차원에서 정의
 - 경험설계를 역할 및 책임시스템으로 설명하고, 각각의 역할을 단서(기능적·인적·물리적)로 정의



Chapter

03

의료기관 환자 경험 관리 사례



중점 학습내용!

- 1 A병원 사례
- 2 B병원 사례

1

A병원 사례

1. A병원 사례

1) 환자경험평가 대응 전략

- ① 환자의 경험을 중심으로
 - 환자경험평가 집중개선 TF 구성
 - 교육원 인지도 제고 및 교육
 - 환자경험지표 모니터링
 - 환자 인지도 제고 및 홍보

2) 환자경험의 연속성

- ① 진료대기시간 관리
 - 진료개시시간 준수 여부 모니터링
 - 진료가 시작되는 오전(08:30)과 오후(13:30) 기준시간에 따른 각 외래 및 센터별 모니터링 실시
 - 외래 진료 예약시간 연장 운영 시 환자 사전 설명 강화
 - 17:00 이후 진료 예약되는 환자들에게 진료 후 제한될 수 있는 서비스에 대한 사전 고지를 강화함
- ② 진료대기정보 SMS 발송



Chapter
03

의료기관 환자 경험 관리 사례

2

B병원 사례

1. B병원 사례

1) 환자경험관리 중점 추진 목표 키워드

① 고객이 중심이 될 수 있도록 진료서비스 혁신, 디자인 혁신, 안전 및 리스크를 관리

진료서비스 혁신	디자인 혁신	안전 및 Risk관리
<ul style="list-style-type: none"> · 원무/수납시스템 개선 · 검사시스템 개선 · 입원/외래 진료시스템 개선 · 응급시스템 개선 · 수술/퇴원 환자관리 	<ul style="list-style-type: none"> · 기능, 공간, 미학의 환자 중심 디자인 이노베이션 · CI Color · 환자편의시설 확충 · 안내판 설치 · 병원환경 개선 	<ul style="list-style-type: none"> · 효율적인 안전조직체계 구축 · 안전문화 조성 · 환자안전 리스크 관리 · 직원안전 리스크 관리 · 평가관련 안전/리스크 관리

2) 대기시간 개선

① 수납시스템 개선

- 진료비 하이패스 시스템
- 후불 수납시스템 도입

② 제증명 원스톱 시스템

- 입원 수속 시 제증명 서류 발급절차 안내문 제공
- 환자가 가입되어 있는 보험사별 필요서류 목록을 제공
- 퇴원 시에 필요서류를 일괄 제공



Chapter

04

병원 조직문화의 특성



중점 학습내용!

- 1 조직문화
- 2 병원조직문화의 특성
- 3 인간관계의 개념과 유형
- 4 병원조직의 인간관계
- 5 병원조직의 인간관계 개선방향

1

조직문화

1. 조직문화

1) 조직문화의 기능

① 역기능

- 조직문화가 지나치게 강하면 환경변화에 신속하게 대처하기 어려울 수 있고, 변화에 대한 저항력으로 작용할 수 있음
- 조직문화의 결속된 힘이 너무 강하면 외부집단이나 조직에 대해 필요 이상으로 배타적이 되어 다른 문화에 적대적인 경향을 띠게 됨
 - 신입사원이 입사한 경우 적응하는데 어려움을 겪게 하는 장애물이 될 수도 있음
- 시간이 지나면서 구성원의 창의적 사고를 막게 되어 다양성과 창의성을 저해하는 요인이 됨

2) 조직문화의 유형과 특성

① 관계지향

- 구성원 상호 간의 신뢰감과 화목, 집단인식을 강조
- 환경 변화에 대해서는 비교적 소극적 경향을 보임
- 인간적 배려를 우선시하는 업무수행 방식을 지향



1. 병원조직문화의 특성

1) 병원조직문화의 특성

- ① 병원의 발달과 이에 따른 기능분화로 오늘날의 병원조직은 규모가 확대되고 세부 조직 간의 연계관계가 대단히 복잡해지고 있음
- ② 병원은 전문인력과 시설을 가진 복잡한 조직으로서 환자와 지역사회에 진료서비스를 제공함
- ③ 의사와 그 밖의 전문인력들이 모여 각기 일정한 행동규범에 따라 일정한 업무를 분담하여 수행
- ④ 병원조직은 의료서비스라는 제품을 중심으로 형성되어 있음
 - 일반 기업과는 달리 지역사회와 국가 및 국민을 대상으로 다양한 기능을 수행해야 하는 사회단위의 하나

2) 병원조직의 난제

- ① 병원조직이 갑자기 커지면서 통솔력과 의사소통 등의 조정과 통제 부족현상이 두드러지게 나타남
 - 대형병원은 조직계층의 비대화로 인해 관리비용 절감이 절실한 상황
 - 중소병원은 비전문 인력 활용으로 인해 인력의 질적 수준이 낮아 업무생산성이 많이 떨어짐
- ② 병원 내 구성원 개개인과 조직 단위의 목적이 다양함
- ③ 추구해야 하는 목적이 다양하여 통일된 조직 목적 설정이 어려울 뿐만 아니라, 의료서비스의 양과 질 모두를 평가할 계량적 목표 설정 방법이 없음
- ④ 구성인력이 다양하여 갈등이 잠재되어 있음
- ⑤ 구성원은 대부분 업무수행 과정에서 두 가지 이상의 계층에 동시 지휘를 받음
- ⑥ 병원조직이 산출해내는 의료서비스의 진정한 척도를 표출해가기가 어려움



Chapter 05

고객만족을 향한 병원의 경쟁력



중점 학습내용!

- 1 병원 의료서비스의 이해
- 2 의료비즈니스 스킬의 중요성
- 3 병원의 경쟁력은 고객만족

1

병원 의료서비스의 이해

1. 병원 의료서비스의 이해

1) 병원 서비스의 의의와 특성

① 병원 서비스의 품질 요소

- 유형성 : 병원의 외관, 간판, 안내문, 병원 소개자료, 최신 의료장비, 시설의 청결성, 직원들의 용모 등
- 신뢰성 : 약속한 서비스를 믿을 수 있고 정확하게 제공하는 능력, 약속한 진료시간 준수, 직원들의 약속 준수, 완벽한 업무처리, 진료비 청구의 적절성 등
- 반응성 : 고객에게 빠른 서비스를 제공하려는 의지, 고객의 필요에 즉각적으로 반응하려는 노력, 서비스 제공시간 알림, 신속한 서비스 제공, 고객·보호자에 대한 도움성과 응대성 등
- 확신성 : 정확한 지식, 정중함 및 신뢰를 심어줄 수 있는 능력, 직원의 예의, 지식 등
- 공감성 : 고객의 개인적인 요구에 대한 배려, 고객에 대한 관심, 고객 요구의 경청, 고객 지향적인 시간 배려, 진심 어린 서비스 등

3

병원의 경쟁력은 고객만족

1. 병원의 경쟁력은 고객만족

1) 고객만족

① 최근 국내 의료서비스의 수요

- 질병 중심에서 환자의 치료와 건강증진을 통한 삶의 질 중심으로 이동
- 전반적인 삶의 질이 향상됨에 따라 고객은 의료서비스 질에 대해서도 수준 높은 서비스를 요구하고 있음
- 이제 병원은 환자를 프로슈머(Prosumer)로 인식하고 그들의 니즈(needs)를 정확하게 수용하여 의료 서비스를 제공해야 할 단계에 와 있음



Chapter
06

인간관계와 의사소통



중점 학습내용!

- 1 인간관계의 본질과 특성
- 2 인간에 대한 이해

2

인간에 대한 이해

1. 인간에 대한 이해

1) 인지적 관점에서의 인간의 이해

① 엘리스의 합리적 정서

- 인간의 양면성 : 인간은 합리적이고 순기능적으로 생각할 뿐만 아니라 비합리적이고 역기능적으로 생각하는 선천적인 경향을 지니고 있음
- 비합리적 신념

② 아론 벡의 인지치료

- 인지도식 : 세상을 살아가는 과정에서 삶에 관한 이해의 틀
- 역기능적 인지도식
 - 인지도식 이해의 틀이 자신의 삶에 도움이 되지 않은 것
 - 역기능적 인지도식의 예
 - .. 사람은 멋지게 생기고 똑똑하고 돈이 많지 않으면 행복해지기 어렵다
 - .. 다른 사람의 사랑 없이 나는 행복해질 수 없다
 - .. 다른 사람에게 도움을 요청하는 것은 나약함의 표시다
 - .. 나의 가치는 나에게 대한 다른 사람의 평가에 달려있다



1. 인간에 대한 이해 (계속)

2) 게슈탈트 관점에서의 인간의 이해

① 게슈탈트(Gestalt)

- 독일어로 '형태'라는 의미
- 심리학에서는 유기체 욕구의 지각을 시각적으로 표현한 것
- 욕구가 덜 중요한 욕구에 대비되어 뚜렷하게 형체적으로 지각될 때 '게슈탈트가 잘 지각된다'라고 하고, 건강한 상태라고 봄

② 인간에 대한 이해

- 모든 인간은 자신의 잠재력을 활성화시키려는 경향성을 가지고 있음
- 이러한 경향성을 실현하기 위해서는 자신의 욕구를 잘 지각하는 게 중요함
- 그렇게 했을 때 인간은 타인 혹은 환경과 잘 접촉해서 반응할 수 있음



Chapter 07

인간관계와 치료적 관계 이해하기



중점 학습내용!

- 1 인간관계의 형성
- 2 치료적 관계의 의미

1

인간관계의 형성

1. 인간관계의 형성

1) 자기에 대한 준비

① 자기개념(Self-concept)

- 인식의 대상으로서 나(me)
- 자기자각과 동시에 자기평가를 수반하는 자기관찰, 그리고 자신의 행동과 태도에 대한 다른 사람들의 피드백에 의해 형성됨
- 내가 나 자신에 대해 갖는 지각들의 총체 혹은 집합체
- 자기개념이 부정적인 경우에는 대인관계에도 부정적으로 영향을 미침

② 자기개념의 핵심적 특성

자기일관성 (Self-consistency)	자기존중감 (Self-esteem)	자기정체성 (Self Identity)
<ul style="list-style-type: none"> · 한 번 형성된 자기개념의 핵심은 유지 · 일관되게 지속적으로 행동에 적용되는 특성 	<ul style="list-style-type: none"> · 자기개념의 기초가 되는 자신에 대한 자기 평가적 가치감 	<ul style="list-style-type: none"> · 현재의 삶 속에서 자신의 위치, 역할, 능력 및 책임, 사람의 중심이 되는 가치와 목표에 대한 분명한 자기인식



Chapter
07

인간관계와 치료적 관계 이해하기

1

인간관계의 형성 (계속)

1. 인간관계의 형성 (계속)

2) 인간 상호작용의 원리

① 구체적인 대인관계 상황에 접하기 전

- 대인동기 : 인간관계를 지향하게 하고 사회적 행동을 유발하는 동기
- 대인신념 : 인간관계의 본질과 속성에 대한 지적인 이해와 믿음
- 대인기술 : 인간관계를 성공적으로 이끌어갈 수 있는 사교적 능력
- 대인지각 : 대인관계 상황에 돌입하여 개인이 내면적으로 경험하게 되는 인지적 활동
- 대인사고 : 대인관계에서 일어나는 사건의 의미를 추론하는 과정과 추론된 사고 내용
- 대인감정 : 대인사고에 영향을 받게 되는데 어떤 식으로 해석하고 평가하는가에 따라 감정이 달라질 수 있음



Chapter 08

의료 커뮤니케이션, 치료적 의사소통 기법



중점 학습내용!

- 1 커뮤니케이션의 이해
- 2 의료 커뮤니케이션의 특징
- 3 치료적 의사소통 이론과 기법

1

커뮤니케이션의 이해

1. 커뮤니케이션의 이해

1) 커뮤니케이션의 과정

- ① 관념화(Ideation)
- ② 기호화(Encoding)
- ③ 전달(Transmission)
- ④ 수신(Receiving)
- ⑤ 해독 또는 해석(Decoding or Interpretation)
- ⑥ 이해(Comprehension)
- ⑦ 행동(Behavior)

2) 커뮤니케이션의 장애요인

① 일방적 커뮤니케이션

- 말하는 사람이 듣는 사람에게 메시지를 전달하고, 그 결과를 피드백시키지 못하는 경우
- 의사전달 과정에서 듣는 사람이 반응이 없거나 반응을 보일 수 없는 경우에 커뮤니케이션 장애가 발생
- 이런 경우 확인, 재발신, 사전설명이나 주의환기 후에 핵심적인 내용을 수용할 수 있도록 메시지 내용을 강조하는 것이 좋음



1. 의료 커뮤니케이션의 특징

1) 병원 내 커뮤니케이션의 형태와 특징

① 병원조직의 커뮤니케이션의 구조는 다양하지만 하나를 지향함

- 병원의 커뮤니케이션은 여러 직종이 모여 있는 구조 속에서 환자를 중심으로 이루어지는 것이 대부분
- 구조는 다양하고 복잡하지만 내용은 의외로 단일화된 채널을 형성하고 있음
- 또한 부서 간에 커뮤니케이션이 일어나는 일이 드물며, 같은 부서 내에서만 서로 소통하는 현상이 일어남
- 하지만 서비스를 제공받는 환자와 가족의 경우 소통의 부재에서 오는 당혹감을 느끼게 될 수도 있으므로 주의해야 함
- 즉 부서 간의 의사전달과 인수인계는 매우 중요!



Chapter 09

행복한 병원을 만드는 커뮤니케이션



중점 학습내용!

- 1 사람을 움직이는 듣기 기술
- 2 효과적인 말하기 기술

1

사람을 움직이는 듣기 기술

1. 사람을 움직이는 듣기 기술

1) 지침과 자세

① 커뮤니케이션 효과를 증진시키기 위한 듣기의 7가지 지침 (데이비스와 뉴스트롬의 「직장 내 인간 행동」 중)

- 말을 많이 하지 말라. 말을 계속하면 들을 수 없다.
- 상대방을 편하게 해주어라. 다른 사람이 자유롭게 말할 수 있도록 도와주어라.
- 말하는 사람에게 당신이 듣기 원한다는 것을 보여주어라. 반대하기 위하여가 아니라 이해하기 위하여 잘 들어라.
- 산만한 정신을 가져서는 안 된다.
- 말하는 사람에게 감정이입을 하여라. 다른 사람의 관점을 알려고 노력하라.
- 차분하게 주장과 비판을 하고 논쟁하지 말라. 논쟁을 하면 승리하더라도 전체적인 커뮤니케이션 과정에서는 지는 것이다.
- 질문을 하라. 질문은 말하는 사람에게 용기를 주고 칭취하고 있음을 보여주는 행위이며, 듣는 사람이 내용에 대한 정리를 도와주는 행위이다.

② 6가지 듣기의 자세 (듀브린과 아일랜드의 「경영과 조직」 중)

- 의미에 집중하라. 전체적인 요점을 파악하도록 해야 한다.
- 상대방의 말에 몰입하라. 이때는 사전 정보와 생각을 동원한다.
- 상대의 말을 모두 경청하라. 말이 끝나기 전에 결론을 내리지 않는다.
- 감정을 인정하라. 사실 자체만을 듣는 것은 충분하지 못하므로 상대방의 입장에서 사실과 함께 감정을 인정한다.
- 50대 50의 법칙으로 자신을 평가하라. 자신이 말하는 시간에 50% 이상을 할애하지 않도록 한다.
- 경청한 바를 요약하여 기록으로 남긴다.



Chapter
09

행복한 병원을 만드는 커뮤니케이션

1

사람을 움직이는 듣기 기술 (계속)

1. 사람을 움직이는 듣기 기술 (계속)

2) 듣기

① 환언

- 반복의 응용편이라 할 수 있음
- 상대방의 기분이나 말을 다른 언어로 변경해서 표현하는 기술
 - 예) '어제 영화를 보러 갔는데, 정말 끝내주더군' → '아주 재밌었다고요?'
- 언어적 감각과 순발력이 필요한 기술로 잘못하면 오해를 불러일으킬 수 있으므로 유의해서 사용해야 함

3) 경청의 단계

단계	기술	예
1단계_반복	내용을 반복함	"정말 많이 아프셨겠어요."
2단계_정리	내용을 다시 한번 정리함	"나라도 그렇게 했을 거예요."
3단계_파악	감정을 파악함	"어제 밤 제대로 자기가 어려웠겠네요."
4단계_확인	내용을 재정리하고 감정을 확인함	"많이 힘들셨겠어요. 식사도 못하셨지요?"
5단계_공감	공감적 반응을 보임	"많이 아프신데 식사까지 못하시고 어떡해요."



Chapter 10

병원 서비스 고객접점



중점 학습내용!

- 1 고객의 의료서비스 접점 MOT
- 2 고객접점 서비스 평가 및 고객의 소리(VOC) 관리
- 3 병원 서비스 MOT 매뉴얼 사례

1

고객의 의료서비스 접점 MOT

1. 고객의 의료서비스 접점 MOT

1) 병원의 특성

- ① 가장 큰 특성은 모든 부서가 고객 중심으로 일한다는 것
- ② 대부분의 부서에서 고객과 직접적인 대면이 이루어진다는 것
- ③ 모든 부서의 사람이 같은 이미지 구현을 위해 한 목소리를 내고 일관된 행동을 할 때 고객은 그 병원의 이미지를 긍정적으로 판단함
- ④ 고객은 여러 부서를 거치는 동안 어느 한 지점에서 '이 병원은 참 친절하구나' 혹은 '불친절하구나' 하는 감정을 느끼는데, 이것이 바로 그 병원의 이미지로 남게 됨 → 결정적 순간

2) 병원의 접점별 고객관리 전략

① 병원 방문 전 단계

- 고객은 홈페이지나 홍보책자 또는 전화문의를 활용하여 간접적으로 병원의 대외적 부서와 접촉을 시도함
- 병원 홈페이지나 홍보책자는 브랜드 이미지를 충분히 나타낼 수 있어야 하며, 고객이 이해하기 쉬운 단어를 사용해야 함
- 전화문의 시에는 예약이나 방문을 유도할 수 있는 멘트를 사용해야 하며 전문적인 인상을 줄 수 있어야 함

② 접수

- 환자들이 진료를 보다 신속하고 편리하게 받을 수 있도록 하는 데 주력함
- 병원 이용자가 내원하여 진료를 마치고 귀가할 때까지의 제반 행정적인 업무를 수행
- 접수 부서는 현관을 들어선 환자나 가족이 가장 먼저 직접적으로 병원 직원과 만나는 곳이며, 가장 긴장하고 있는 접점이기도 함

③ 배웅

- 고객이 재방문을 유도할 수 있는 마지막 접점
- 딱딱한 매너보다는 가족 같은 친밀감을 최대한 표현하여 고객 충성도를 높이도록 함



Chapter
10

병원 서비스 고객접점

2

고객접점 서비스 평가 및 고객의 소리(VOC) 관리

1. 고객접점 서비스 평가 및 고객의 소리(VOC) 관리

1) 고객의 소리(VOC) 관리

① 고객의 소리(Voice of customer)

- 고객들이 자신의 병원에 들려주는 소리를 의미

② 수집 및 활용 방법

- 고객의 소리를 들을 수 있는 채널의 다양화
- 고객의 소리를 한 곳으로 모아 정리하여 검토함
- 고객의 소리를 내용별로 분류하여 그 결과를 병원 전체 직원에게 알림
- 고객들이 제기하는 내용에 대해 대응자료를 표준화하고 이를 병원 서비스 매뉴얼에 반영함
- 정리된 고객의 소리를 토대로 하여 새로운 서비스를 기획하거나 더 나은 서비스를 위한 정보로 활용



Chapter 11

대상자별 치료적 언어로 소통하기



중점 학습내용!

- 1 학령전기 아동과의 의사소통
- 2 학령기 아동과의 의사소통
- 3 청소년과의 의사소통
- 4 노인과의 의사소통
- 5 문화를 고려한 의사소통
- 6 호스피스 대상자와의 의사소통
- 7 특수 치료 및 간호 대상자와의 의사소통
- 8 갈등 관리와 해결 방법

3

청소년과의 의사소통

1. 청소년과의 의사소통

1) 청소년과의 의사소통 시 주의점

- ① 남이 아닌 자신의 견해를 이야기하며, '너' 대신에 '나'를 사용함
- ② 예를 들어서 구체적으로 말하며, 가능한 한 짧게 이야기하며, 상대방이 듣고 있는지를 자주 확인함
- ③ 상대방의 의견을 알아보려는 노력을 하며, 자신이 듣고 있음을 보여줌
- ④ 칭찬과 지지를 아끼지 않으며, 자살이나 위협적인 행동을 제외하고는 비밀을 보장하겠다고 설명함

6

호스피스 대상자와의 의사소통

1. 호스피스 대상자와의 의사소통

1) 호스피스 간호

- ① 중요한 것은 통증 조절이며, 통증이 조절되고 난 후 환자는 사람과 사람과의 따뜻한 만남, 즉 의사소통을 원함
- ② 치료적 의사소통은 상대방을 있는 그대로 받아들이겠다는 태도가 기저에 깔려 있음
- ③ 호스피스 대상자와의 대화에서는 환자의 감정을 공유하고 치유자 역할을 하는 것이므로 치료적 의사소통 기법의 기본을 습득하는 것이 중요



1. 특수 치료 및 간호 대상자와의 의사소통

1) 위기 대상자와의 의사소통 전략

- ① 간결한 문장으로 대상자의 경험을 이야기 하도록 해야 함
- ② 대상자와 보조를 맞추어 두 사람의 이해가 일치하도록 수시로 내용을 요약해야 함
- ③ 대상자의 메시지와 메시지에 담긴 숨은 느낌을 경청해야 함
- ④ 위기 상황에서 감정의 다양한 변화는 일반적임을 인식시켜 주어야 함
- ⑤ 대상자가 상황을 왜곡되게 본다면 그 요인을 파악하도록 도와야 함
- ⑥ 당면 문제를 재구성하여, 문제에 대한 대상자의 인식을 촉진시키고, 상담자는 문제를 분명히 정의하고 명료화 할 기회를 가져야 함
- ⑦ 정보를 제공할 때에는 위기사항에서 대상자는 많은 정보를 소화하기 힘들기 때문에 천천히 시간을 두고 반복해서 제공해야 함
- ⑧ 가족이나 보호자가 해결 계획에 포함되어야 하며, 대상자가 타해나 자해의 가능성을 보일 때는 직접적으로 중재하여야 함



Chapter

12

병원에서의 전화 커뮤니케이션



중점 학습내용!

- 1 전화응대의 중요성과 특성
- 2 전화응대 시 속지 사항
- 3 병원에서의 상황별 전화 응대 매너
- 4 전화응대 스크립트 만들기

1

전화응대의 중요성과 특성

1. 전화응대의 중요성과 특성

1) 전화

- ① 고객과 병원을 연결하는 커뮤니케이션 수단
- ② 병원의 이미지를 홍보하는 도구

2) 전화 통화의 중요성

- ① 전화 통화는 상대방과 면대면 관계에서 이루어지는 것이 아니기 때문에 자칫하면 태도나 마음가짐에 소홀해지기 쉬움
- ② 대화는 상대방의 얼굴을 직접 보지 못하고 이루어지지만, 전화를 하고 받는 사람의 매너와 태도에 따라 상대방의 신뢰를 얻기도 하고 병원의 이미지에 치명적 손상을 주기도 함



Chapter 12

병원에서의 전화 커뮤니케이션

2

전화응대 시 숙지 사항

1. 전화응대 시 숙지 사항

1) 기본요소

- ① 전화통화를 하는 경우 친절, 신속, 정확, 그리고 예의라는 기본요소를 전부 충족해야 함

2) 주의사항

① 바른 자세 유지

- 고객이 보지 않는다고 해서 턱을 꺾다든가 하는 무례한 자세로 전화를 받아서는 안 됨
- 전화통화 시 대기실의 고객들이 보고 있을 수 있음을 고려하여 올바른 자세로 응대해야 함

② 즉각적인 대답

- 급한 일을 하고 있다고 해서 전화벨이 세 번 이상 울릴 때까지 놓아두어서는 안 되며, 혹시라도 늦게 받은 경우는 반드시 "늦게 받아 죄송합니다"라고 사과 멘트를 해야 함

③ 자신의 신원 밝히기

- 전화를 들자마자 "예, OO병원입니다"라고 말하기보다는 병원 매뉴얼에 따른 순서대로 인사말과 소속, 성명을 명확히 밝힘

④ 고객의 신원 파악

- 전화 통화를 시작하면 대화가 길어지기 전에 먼저 상대방이 누구인지를 반드시 확인함

4

전화응대 스크립트 만들기

1. 전화응대 스크립트 만들기

1) 스크립트 작성의 목적과 필요성

① 스크립트를 작성하는 이유

- 고객에게 일정 수준 이상의 응대를 제공하기 위함
- 스크립트를 근거로 응대를 하면 고객의 문의에 대해 어떤 상황에서도 체계적이고 일관된 정보를 빠르고 정확하게 전달할 수 있음
- 스크립트는 시간과 비용 관리, 고객만족 측면에서도 효율성을 제고하는 좋은 방법

② 스크립트 작성의 목적

- 대화의 흐름이나 전화 통화의 내용을 명확히 파악할 수 있도록 함으로써 자연스러운 상담이나 대화를 이끌어나가 대화의 목적을 달성하도록 하는 데 있음



Chapter 13

의료의 질 향상을 위한 조직문화 디자인



중점 학습내용!

- 1 조직문화디자인
- 2 병원조직문화 혁신의 성공요인
- 3 의료의 질 향상(QI) 활동과 병원조직문화
- 4 병원조직문화 디자인 전략

1

조직문화디자인

1. 조직문화디자인

1) 병원의 목적과 조직문화

① 병원조직문화의 질은 어떻게 바꿀 수 있을까?

- 기능만을 강조하며 실용성을 내세우던 시대에서 이제는 '어떤 제품이 더 디자인이 우수하고 고객의 감성을 자극하는가?'에 따라서 상품의 질이 평가되는 시대가 됨
- 디자인이라 하면 보통 외형적인 것을 말하는 것으로 오해할 수 있지만, 병원의 조직문화 디자인이란 외형만을 말하는 것이 아님

② 병원조직문화를 '디자인'한다는 것

- 의료서비스의 모든 것과 관련된 병원의 하드웨어, 소프트웨어 그리고 휴먼웨어까지 총체를 구성하는 일
- 예) 치료 프로그램, 의료행위, 환자의 진료행위, 환자의 진료기록, 병원 인테리어 등

③ 병원의 조직문화

- 경영진인 병원장에게서 청소·주차관리 직원까지 병원의 목표를 달성하기 위한 모든 활동, 그 바탕이 되는 신념과 행위 규범 → 병원의 조직문화는 병원경영의 과정이나 결과라고 볼 수 있음

④ 병원조직문화 생성의 흐름

- 원장이나 전문경영자에게서 병원의 조직이념과 목적이 만들어짐
- 의사, 간호사를 비롯한 진단검사실, 물리치료사실, 영상의학검사실 등 모든 부서 직원의 수행활동을 통해 목표 달성



Chapter

13

의료의 질 향상을 위한 조직문화 디자인

1

조직문화디자인 (계속)

1. 조직문화디자인 (계속)

2) 병원조직문화 디자인의 선결 과제

- ① 병원 직원이 이미 몸에 배 있는 습관화된 문화를 버리고 하루 아침에 새롭게 변화한다는 것은 어려운 일임
- ② 병원 조직에서 조직개편을 하려면
 - 단계적 접근과 패러다임 전환을 위한 교육 및 설득 작업이 반드시 병행되어야 함
 - '변하지 않으면 우리 병원도 미래를 장담할 수 없다'는 사실을 직원들에게 이해시켜야만 병원조직문화의 변화 가능
- ③ 다른 조직에 비해 유난히 보수적이고, 수직과 수평이 혼재되어 있는 병원의 조직문화에도 이제 새로운 바람이 필요함



Chapter 14

나와 병원의 동반성장과 비전 공유



중점 학습내용!

- 1 병원의 경영이념과 비전
- 2 병원의 목적과 목표
- 3 성공하는 병원의 비전
- 4 나의 비전과 조직의 비전
- 5 비전 시행관리 사례

1

병원의 경영이념과 비전

1. 병원의 경영이념과 비전

1) 경영이념

- ① 병원장의 가치관이 무엇이냐에 따라 병원경영의 성과가 영향을 받음
- ② 이처럼 경영자가 병원경영과 관련하여 가지는 기본적인 가치, 태도, 신념이나 행동 기준을 경영이념 (Management Philosophy)이라 함

2

병원의 목적과 목표

1. 병원의 목적과 목표

1) 경영목표 설정 요건

- ① 측정가능성
 - 각 부서의 경영목표를 설정할 때에는 업무분야별로 측정 대상과 척도를 결정하여야 함
 - 다만, 특별한 경우 경영목표에 계량적 수치로 측정할 수 없는 내용도 포함할 수 있음
- ② 충분성
- ③ 기여도
 - 경영목표의 성과가 기업의 경영목적 달성에 기여하는 것
 - 경영목표는 경영목적에 상응하여 균형 있게 추진될 수 있어야 하며, 어느 한 특정 업무를 편향적으로 강조하는 것이어서는 안 됨
- ④ 명료성
 - 경영목표는 하나의 수단이 아니라 목표로서 기술되어야 하며, 업무활동의 명료한 지침으로서 기술되어야 함
 - 설정과 관련하여 모호한 개념이나 지나치게 일반화된 개념을 사용해서는 안 됨



1. 나의 비전과 조직의 비전

1) 비전 공유 방법

① 사명감을 고취시킨다

- 조직의 미션과 핵심 가치에 대하여 강한 믿음과 자부심을 갖게 하여 조직과 일치시키는 방법

② 합리적 평가시스템을 도입한다

- 명확하고 구체적인 성과지표와 투명하고 신뢰성 있는 평가과정을 통해 합리적인 평가를 이루어내는 방법

③ 기업가 정신을 고취시킨다

- 자신의 판단에 따른 리스크(risk)를 부담해야 하는 반면, 창의성을 존중받고 성공에 따른 높은 보상을 기대할 수 있는 방법

④ 개인의 실적을 중요시한다

- 팀의 성과도 물론 중요하지만 그 안에 있는 개인의 업무실적도 평가하여 프로정신을 고취시키는 방법

⑤ 인정하고 축하한다

- 개인보다는 팀 전체의 실적을 강조하고 서로 인정하고 축하하며 조직에 대한 소속감을 갖게 하는 방법



Chapter 15

모두가 행복한 병원 만들기



중점 학습내용!

- 1 환자 행복한 병원 만들기
- 2 직원이 행복한 병원 만들기

1

환자가 행복한 병원 만들기

1. 환자가 행복한 병원 만들기

1) 환자가 행복한 병원

① 감동적인 서비스를 제공하는 행복한 병원이라는 이미지

- 이미지 구축에는 많은 시간과 노력이 들지만, 경쟁 병원이 흉내내기 어려운 차별화 전략으로 작용할 수 있음
- 병원의 목표를 달성하는 발판이 될 수 있음

2) 고객 응대 서비스 매뉴얼 만들기

① 고객 이동경로 파악을 위한 기본 원칙

- 특화된 진료 파트별 이동경로를 다양화한다.
- 이동경로의 초점은 환자의 질병 상태에 따라 달라진다.
- 환자가 거쳐가는 각 이동경로에 관여하는 모든 직원이 매뉴얼 개발에 참여한다.
- 환자의 이동경로를 최대한 짧게 하여 각 경로별 이동시간을 산출한다.
- 이동경로의 각 접점별 특성을 고려한 매뉴얼을 제작한다.
- 고객만족을 위한 병원직원의 역할과 행동, 태도에 대해 충분히 토의한 후 각 접점의 고객만족 목표를 설정한다.

② 고객 이동경로 작성 시 주의사항

- 이동경로상의 응대는 실제 가능한 행동으로 설정
 - 병원의 상황에 맞추어서 제공할 수 있는 최선의 서비스 형태를 찾으려 노력해야 함
 - 예) 주차 인력을 고려하지 않은 발레파킹(Valet Parking) 서비스
- 고객의 접점을 작성할 때 잠깐 동안 머무르는 접점일지라도 반드시 경로에 포함해야 함
 - 예) 검사 전 잠깐 다녀온 화장실도 고객의 주요 접점 지역 중 하나
- 이동경로의 시간을 고객 중심으로 결정
 - 고객의 상황에 따라서 최단 시간 내에 이동경로가 끝나야 고객만족이 이루어지는 경우가 있고, 각 접점에서 보내는 시간이 길어야 고객만족이 이루어지는 경우도 있으므로, 이를 잘 고려하여 고객이 만족할 수 있는 시간을 설정해야 함



Chapter

15

모두가 행복한 병원 만들기

2

직원이 행복한 병원 만들기

1. 직원이 행복한 병원 만들기

1) 행복한 병원의 비결

① 병원의 특성에 맞는 서비스 개발 시 고려해야 할 사항

- 직원들이 병원의 사명, 목표, 전략, 전술 등과 같은 내용을 이해하고 받아들여야 함
- 관리자가 서비스 지향적 리더십 역량을 갖추고 있어야 함
- 모든 직원이 서비스 지향적인 의사소통, 인간관계와 관련된 교육과 훈련을 받아야 함



Chapter 16

행복한 병원을 만드는 리더십



중점 학습내용!

- 1 리더십과 리더의 자질
- 2 신뢰를 주는 셀프 리더십

1

리더십과 리더의 자질

1. 리더십과 리더의 자질

1) 리더십 개념

① 리더십이 갖는 영향력

- 구성원에게 목표 달성에 기여할 수 있는 동기를 부여하고 구성원의 사기를 높이며 업무에 몰입할 수 있는 여건 조성을 도움
- 리더십은 구성원의 개인 역량을 강화하도록 촉진함 : 리더는 구성원을 유능한 인재로 성장시키기 위해 리더십의 일환인 멘토링, 코칭을 활용하여 사회화 과정을 도움
- 리더십은 개개인의 역량을 결집하여 집단 역량의 크기와 효과가 개인역량의 산술적인 합 이상이 되도록 도와주며 집단 성과는 물론 조직 전체 성과를 향상시킴
- 리더십은 외부환경 변화에 대한 조직 적응력을 높여 조직발전을 위한 변화 주도를 도움

2) 리더십 유형

① 서번트(Servant) 리더십

- 부하의 성장을 도우며 팀워크와 공동체를 형성해나가는 리더십
 - 정의(그린리프) : 리더는 다른 사람에게 봉사하는 하인이며, 구성원을 섬김의 대상으로 봄
 - 최고의 리더는 조직원을 가장 우선으로 생각함
- 특징
 - 부하가 업무를 추진하는 과정에서 리더가 부하의 성장을 돕고 능력을 육성하는 일이 당연한 의무로 생각됨
 - 조직의 성과 측정에서도 사람이 우선이며 부하의 능력을 믿고 권한을 위임함
 - 부하를 위하여 리더의 개인적 시간을 할애하며, 구성원의 애로사항을 경청하고 커뮤니케이션을 활성화하여 공유함
- 중요점 : 경청, 감정이입, 공감, 설득, 헌신 등



행복한 병원을 만드는 리더십

1

리더십과 리더의 자질 (계속)

1. 리더십과 리더의 자질 (계속)

3) 리더의 자질

① 최고의 리더가 기본적으로 갖추어야 할 자질

- 소프트 스킬 : 리더가 제대로 된 리더십을 발휘하기 위해서는 직관과 통찰력을 바탕으로 한 의사결정 능력, 건전한 판단력, 설득력, 갈등 해결 능력, 커뮤니케이션 능력, 팀을 하나로 묶어 시너지를 극대화할 수 있는 팀빌딩(Team Building)능력 등을 갖추고 있어야 함

4) 병원환경과 리더의 역할

① 의료전문인 리더의 자질

- 정직성
- 업무 완결성
- 명확성
- 긍정적인 전달력
- 병원의 문제에 대한 자신감
- 부하직원을 잘 챙기는 능력



Chapter
17

팀워크와 팀리더십



중점 학습내용!

- 1 팀워크와 팀리더십
- 2 리더의 팀워크 구축방안

1

팀워크와 팀리더십

1. 팀워크와 팀리더십

1) 팀워크 구성 요소와 리더십

① 팀의 커뮤니케이션

- 조직을 살리는 리더들의 언어
 - 목적이 분명하며, 장황하지 않고, 적절한 비유를 사용함
 - 때로 모순어법을 사용하기도 하며, 이야기에 메시지를 담아내며, 중요한 것은 몇 번이라도 반복해서 강조함
 - 다양한 커뮤니케이션 도구를 적절히 활용할 줄 앎

② 팀 리더가 피해야 할 언어 습관

- 격렬한 화약 같은 말
- 침묵
- 실망시키는 말
- 빗대어 하는 말
- 방어적인 말
- 감정 섞인 말



Chapter 17

팀워크와 팀리더십

1

팀워크와 팀리더십 (계속)

1. 팀워크와 팀리더십 (계속)

③ 팀의 사기

- 기능 및 중요성

- 팀을 훌륭하게 포장 : 사기가 높은 팀은 방해가 없어 보이고 작은 승리도 확대 포장됨
- 팀의 지렛대 : 팀이 높은 사기를 가질 때 일하는 사람들의 수행능력도 전반적으로 높은 단계로 나아가게 됨
- 훌륭한 제거자 : 높은 사기는 발생 동력과 에너지로 훌륭한 문제 제거자가 되어 작은 문제들의 삭제할 능력을 길러줌
- 훌륭한 해방자
 - 높은 사기를 가진 팀은 모험을 무릅쓰고 새로운 아이디어와 새로운 조치, 생각을 시도하고, 생각해보지 못했던 질문을 하기도 함
 - 이러한 것들을 시도해봄으로써 창조적이고 혁신적인 일을 만들어내고, 결국 높은 사기는 팀의 가능성을 높이며 성공적으로 목표에 도달하게 만듦

④ 팀의 임파워먼트

- 임파워먼트의 특징

- 구성원들로 하여금 자신의 일이 회사의 성패를 좌우한다는 강한 사명의식을 갖도록 함
- 우수한 인력을 양성하거나 확보하는 데 초점을 두며 특히 업무를 수행하는 개인의 기량을 향상시킴
- 자신이 담당하고 있는 일에 대해 스스로 의사결정권을 갖게 하며, 통제감을 높여 강한 업무의욕을 갖게 함
- 구성원이 고객에 대한 서비스를 향상시키고 환경변화에 신속하게 대응할 수 있도록 함



Chapter

18

행복한 병원을 만드는 관계형성



중점 학습내용!

- 1 자기존중형 관계형성
- 2 감성적 인간관계

1

자기존중형 관계형성

1. 자기존중형 관계형성

1) 자기주도와 자아개방

① 자아개방의 효과

- 자기이해의 증진 : 병원에서 동료에게 자신의 마음을 열어놓다 보면 조금씩 자신의 생각과 감정이 정리되어 자기 자신을 정확하고 객관적으로 이해할 수 있게 됨
- 관계 친밀화
- 소통의 증진 : 누군가의 자아개방은 상대방의 자아개방을 유도하여 결과적으로 상호 간의 소통을 증진시키는 효과를 가져옴
- 죄책감의 감소 : 절친한 친구나 선배에게 실수나 잘못을 털어놓고 나면 가슴이 후련해지는 것은 자아를 개방함으로써 중압감이나 죄책감을 줄이게 되는 효과 때문
- 에너지 증진 : 병원에 출근하면 좋은 동료 및 선배와 친밀한 관계가 유지되고 있다는 사실만으로도 업무나 생활에 자신감이 증진됨



Chapter 18

행복한 병원을 만드는 관계형성

2

감성적 인간관계

1. 감성적 인간관계

1) 감성적 인간관계를 위한 장애요인 해결법

① 장애요인을 최소화 하는 방법

- 상대방의 니즈(needs) 정도 파악
- 적극적 경청과 감정이입을 위한 노력
- 상대방에게 최적의 어휘와 기법 선택
- 말하고자 하는 내용의 반복과 확인
- 현재의 팩트와 자신의 감정 간 균형 유지
- 다양한 정보의 정리와 요약
- 선입견 제로에서 시작하기

2) 인간관계에 영향을 미치는 요소

① 인간관계의 거리

- 친밀한 거리
 - 가족, 가까운 친구나 연인과의 인간관계에서 메시지를 전달할 때 실제적 접촉거리
 - 실제 거리 : 가깝게는 0~15cm, 멀리는 약 15~45cm로 속삭일 수 있는 거리
- 개인적 거리
 - 일반적인 대인관계에서 대화나 토론을 다정하게 주고받는 자연적인 거리
 - 신체적 거리 : 약 45~120cm
- 사회적 거리
 - 사회생활에서 처음 대하는 사람, 즉 사회적 관계에 있는 사람과 메시지를 주고받을 때의 거리
 - 가장 바람직한 거리 : 약 120~240cm
- 공적 거리
 - 공적인 인간관계에서 서로 대화의 이해가 가능한 거리
 - 일반적으로 약 360cm 이상의 거리가 적당함

3) 마음을 움직이는 감성적 인간관계 전략

① 감성적 언어 사용

- 환자나 환자 가족과의 대화 목적은 나의 이미지를 표현하는 것이 아니라 나의 이미지를 통하여 환자나 가족에게 편안함과 신뢰감을 주는 것이라고 할 수 있음
- 환자와의 인간관계에서 감성언어를 사용하는 것은 환자와 거리를 좁히고 친밀감을 주기 위해서만이 아니라, 실제 환자의 치료 협조성을 높이고 치료의 속도를 촉진시키는 이점도 있기 때문



Chapter 19

자존감 높여주기, 직무만족 높여주기



중점 학습내용!

- 1 갈등을 예방하는 인간관계
- 2 자존감을 높여주는 인간관계
- 3 직무만족을 높여주는 인간관계

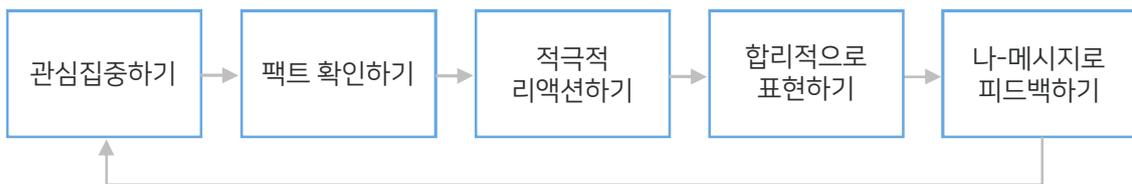
1

갈등을 예방하는 인간관계

1. 갈등을 예방하는 인간관계

1) 갈등 예방 방법

① 갈등 예방 시스템



- 관심집중하기

- 관심집중 : 인간관계에 있어 신뢰감을 형성하기 위한 가장 기본적인 기법
- 관심집중 행동 : 온 마음으로 상대방에게 관심을 갖고 주의를 쏟음으로써 그를 이해하려 하고 있다는 신호를 보내는 것
- 갈등은 무관심에서 시작
 - .. 관심을 표현하지 않으면 무관심이 되지만, 무관심하다는 것을 표현하면 바로 그것이 관심이 됨
 - .. 관심을 갖는다는 것은 마음의 문제가 아닌 표현의 문제

- 나-메시지로 피드백하기

- 일반적인 피드백의 원칙
 - .. 상대방의 자존심과 인격을 겨냥한 말은 절대 금물
 - .. 어떤 행동이나 사실을 지적할 때 현상 그대로 설명해야 함
 - .. 피드백 시기는 상황이 발생한 뒤 즉각적이어야 함
 - .. '너' 중심의 표현을 하지 말고 일관성 있게 '나' 중심의 표현으로 전달해야 함
 - .. 공통적 요구사항을 근거로 피드백 함



Chapter

19

자존감 높여주기, 직무만족 높여주기

2

자존감을 높여주는 인간관계

1. 자존감을 높여주는 인간관계

1) 자존감과 대인관계

① 자존감

- 자존감은 자기 스스로를 어떻게 받아들이느냐의 문제이기 때문에 인간관계에서 보이는 행동을 결정하는 가장 핵심적인 요소라고 할 수 있음
- 살면서 부딪히는 각종 문제를 자신이 해결할 수 있고, 자신은 행복을 누릴 가치가 있다고 믿는 경향
- 즉, '스스로가 자신을 어떻게 바라보고 있는가?'의 문제인 것



Chapter
20

행복한 병원을 만드는 인간관계 전략



중점 학습내용!

- 1 인간관계 향상을 돕는 진단법
- 2 행복한 병원을 만드는 인간관계 전략

1

인간관계 향상을 돕는 진단법

1. 인간관계 향상을 돕는 진단법

1) DISC 유형 분석

① DISC의 네 가지 유형

- 주도형

- 일에 강한 관심을 가지며 솔선수범하고, 결과나 성과에 높은 가치를 둠
- 주도권을 잡아 새로운 과제에 도전하거나, 목표 달성을 위해 최대한의 노력을 경주함
- 경쟁심도 왕성함
- 대인관계는 담백한 편이고, 일 이외의 교제, 세상 돌아가는 이야기 등을 좋아하지 않음
- 행동은 신속하고, 기회를 활용하여 자기의 의지를 관철시킴
- 혼자서 일을 하거나 남을 움직여 일을 하는 것을 좋아함
- 사람이나 상황을 자신의 취향대로 움직이려 하는 것도 특징
→ 조직의 지도자가 되면 지나치게 자기중심적으로 흐를 경향이 있음

2) 인간관계 진단_조해리의 창

① 조해리의 창

구분	자신이 알고 있는 부분	자신이 모르고 있는 부분
타인이 알고 있는 부분	I영역. 공개된 자아(Open Self) - 자신과 남이 아는 자아 - 공개된 영역이 작을수록 의사소통이 적어지고 쌍방교류가 불가능함	II영역. 맹목적 자아(Blind Self) - 자신은 모르지만 남은 아는 자아 - 맹목적 영역일수록 의사소통이 어렵고 타인에게서 냉소적 반응을 일으킴
타인이 모르는 부분	III영역. 감춰진 자아(Hidden Self) - 상대방에게 알리고 싶지 않은 자아 - 감추는 영역이 클수록 의사소통이 적어지고 일방적 메시지를 보냄	IV영역. 미지의 자아(Unknown Self) - 자신과 남이 모르는 자아 - 무의미한 자아일수도 있으나 대화를 통한 변화의 가능성이 있음



Chapter 20

행복한 병원을 만드는 인간관계 전략

2

행복한 병원을 만드는 인간관계 전략

1. 행복한 병원을 만드는 인간관계 전략

1) 병원 내 인간관계 향상의 중요성

- ① 의료서비스는 긴밀한 상호연계 작용에 의해 이루어지는 특성이 있기 때문에 병원 구성원 간의 인간관계는 진료를 위해 매우 중요함
 - 각 구성원의 협동을 이끌어내는 인간관계 스킬은 병원의 조직문화 혁신에 앞서 꼭 갖추어야 할 중요한 요소
- ② 병원에서의 인간관계 향상
 - 인간과 인간 사이를 좋게 하는 일만을 의미
 - 조직 내에서 진실한 휴머니즘에 기초한 직원 간의 협동관계를 구축하는 것
 - 더 나아가 병원의 비전과 목표 달성을 위한 협동적 체계를 만들어내는 일

2) 직원 측면

- ① 간호사-간호사 간의 관계 향상 전략
 - 간호사 간의 인간관계를 저해하는 가장 큰 요인 : 책임감 없는 태도
 - 문제해결
 - 주어진 일에 최선을 다하고 실수 없이 업무를 수행해야 함
 - 인간관계를 행복하게 만들기 위해서는 무엇보다도 각자가 자신의 부족한 점을 인식하고 이를 의식적으로 보완하려는 노력을 해야 함
 - 상호 간의 성격이나 가치관의 차이를 인정하는 일은 효율적인 인간관계 유지를 위한 주요 인자가 될 수 있음