

# 보건 의료의 비즈니스 모델에서 이념 생활화하기

Sisters of Charity Health System은

BSC를 사용해서 보건 시스템의 운영 성과를 평가한다.

사람들은 종종 나에게 43년 전 수도회에 입회할 적부터 이처럼 복합적인 보건 의료 시스템의 최고경영자가 될 줄 알고 있었느냐고 묻곤 한다. 물론 그에 대한 내 대답은 전혀 생각도 못했다는 것이다. 내가 수도회에 들어온 이유는 공동체 안에서의 삶을 통해 그리고 사람들에게 봉사함으로써 하느님과 나와의 관계를 심화시키고 싶었기 때문이다. 그 전까지 나는 병원에서 약국 보조사로 근무하였고, 그곳에서 병원 공동체가 얼마나 훌륭한 봉사를 실천하고 있는지 직접 목격하였다. 치료를 필요로 하는 모든 이들의 존엄성을 존중해 주고 하느님 백성의 요구에 부단히 응답해 주는 일. 당시 나는 약사가 되거나 아니면 로사리오홀(Rosary Hall)에서 간호사로 일하고 싶었다. 내 이야기는 수도 생활에 입문한 다른 많은 수도자들의 이야기와 별반 다르지 않다.

이 글을 쓰자니 문득 모던 헬스 케어(Modern Health care) 명예의 전당에 추대된 성 아우스티노회의 또 다른 수녀원(Sister of Charity) 소속의 고故 이냐시아 가빈(Ignatia Gavin, CSA) 수녀가 생각이 난다. 이냐시아 수녀는 알코올 중독자들의 병폐를 질병이 아닌 사회악으로 간주하던 시절에 그들을 치료하고자 알코올중독방지모임(Alcoholics Anonymous)을 만든 이들과 함께 일하였다. 그녀는 그들이 금주를 지킬 수 없게 되면 반드시 돌아와야 한다는 의미로 그들에게 성심聖心 배지를 나누어 주었다. 입소 여부를 심사하고 판단하는 일을 그녀가 맡았던 덕분에 위염이라는 진단을 받아 그들을 치료할 방— 화실花室과 같은 방—을 마련할 수 있었던 것은 행운이었다. 그녀는 이러한 인간적 요구를 충족시키는 데 장애가 되는 모든 장벽을 제거하는 일에 열정을 쏟았다.

나는 종종 이냐시아 수녀가 알코올 중독자들을 돌보았던 환경에 대해 생각해 보곤 한다. 어떤 면에서는 현재 우리가 직면하고 있는 복잡한 상황과 무관하게 응답할 수 있었던 그녀의 자유가 부럽기만 하다. 그렇다 해도 오늘날 가톨릭 보건 의료에 종사하는 우리 역시 예수님의 직무를 거듭 증거하고 하느님 백성의 요구에 끊임없이 응답하라는 부름을 받았다. 결국 우리는 예나 지금이나 똑같은 사명, 이념으로 부름 받은 것이다.

차이가 있다면 이러한 직무를 실천하기 위해서는 비즈니스적 책무가 무엇보다 중요한 그런 환경에서 우리가 이념을 살아가고 있다는 것이다. 보건 의료 산업의 경제적 효과는 복합적인 비즈니스 모델을 창출해왔다. 공공 정책은 “보건 의료는 권리”라는 입장에서 앞



유딧 앤 카람 수녀, CSA  
President and CEO,  
Sisters of Charity  
Providence Hospitals &  
Sisters of Charity Health  
System, Columbia, S.C.

으로 시장 중심의 경쟁 체제가 증가일로의 보건 의료 비용까지 조절하게 되리라는 기본 전제를 수용하는 방향으로 바뀌고 있다. 말하자면 우리는 이제까지 “우리 각자가 한 사람의 국민으로서 가지고 있는 권리”를 요구하던 입장에서 급증하는 비보험자 무리로 전락하는 쓰라림을 맛보고 있는 것이다.

시장 중심의 보건 의료 시스템은 우리 가운데 보잘것없는 이들을 돌보고 치료해 주는 병원이나 의사들에게 어떤 보상도 해주지 않는다. 가난한 이들을 위해 자선 진료비를 많이 책정하는 병원들은 경쟁력을 유지하기 위한 시설이나 기술의 재투자에 필요한 돈을 벌어들이기가 더욱 어려워지고 있다. 보건 의료의 비즈니스 모델에서 성공이란 결국 영업 이익률로 규정될 수밖에 없을 것이다.

이러한 환경에서 가톨릭 보건 의료의 목적은 무엇인가에 대해 더 많은 토론이 이루어지고 있다. 동료들과 대화하며 우리는 이처럼 심각한 의료 환경 속에서 가톨릭 보건의료의 이념을 지속하는 것이 과연 가능한지 토론해 보았다. 지금 우리는 예수님의 치유하는 직무를 새롭게 재현해 나가고 있는가? 이전과는 다른 새로운 요구들이 있는가? 우리 모두는 가톨릭 보건 의료의 지금까지 우리나라(미국)에서 해온 일들에 대해 커다란 자부심을 가지고 있다. 그리고 지금도 그와 똑같은 요구들이 인간 존엄성을 아주 깊게 어루만져 주는 우리의 직무를 통해 충족되고 있다.

시장 중심의 보건 의료 모델 안에서 가톨릭 보건 의료는 반문화적(counter-cultural)이고 예언적이다. 우리는 의료 비용을 지불할 능력이 없는 이들도 의료 혜택을 받을 수 있도록 노력하고 있다. 비록 상환 액수가 감소하고 있다 해도 우리는 그들이 보건 의료 혜택을 받을 수 있도록 끊임없이 노력하고 있다. 2004년도에는 우리가 봉사하는 각 지역 사회에서 보건 의료의 혜택을 더 늘리기 위해 우리의 시스템 안에서 할 수 있는 모든 노력을 경주하였다. 그 결과 처방지원프로그램 개발, 비보험자들을 위한 치과치료 네트워크, 보건 의료 변호사 소개, 메디컬 홈(medical homes)의 창안 그리고 취약 아동들에게 의학적 치료와 치과 치료, 안과 치료(vision care), 심리 치료를 제공해주는 Healthy Learners 프로그램이 이루어졌다.

한편으로, 우리는 우리 자신이 현명한 관리자의 역할밖에 할 수 없다고 생각할 만큼 순진하지 않다. 건강한 비즈니스적 안목을 활용하여 이러한 이념 중심의 직무를 영위해 나가는 것이 바로 우리에게 주어진 사명이다. 이제까지 “돈이 없으면 이념도 없다(No dollars, no mission)”라는 문구가 너무 빈번하게 사용되어 왔다. 다른 한편으로, 우리는 하느님의 백성에게 그들의 삶에서 가장 소중한 순간에 그들을 위해 봉사하는 아주 더할 나위 없이 좋은 기회를 가지고 있다. 우리는 지금까지 인간 인격의 존엄성을 존중하고, 봉사하는 공동체를 만들고, 충분한 의료 혜택을 받지 못하는 이들을 충실히 돌보는 가운데 끊임없이 가톨릭 사회 가르침을 증거해 왔다.

우리는 수백만 달러의 사업을 이념의 목적에 맞게 우리가 어떻게 운영하고 있는지를 평가해 줄 BSC(Balanced Scorecard, 균형성과기록표)를 체계적으로 확보하기 위해 우리 운영에 필수 불가결한 다음의 내용들을 시행해 왔다.

- ❶ 의사 결정이 우리의 이념에 부합하게 이루어지도록 보장해 주는 철저한 이념 분석은 비즈니스 기획의 핵심 요소이다. 가톨릭 사회 가르침과 우리 신앙의 의무에 근거한 기준에 따라서, 모든 의사 결정이 우리 이념이 목표하는 바를 가장 먼저 충족시키는 방향으로 이루어지고 있는지 분석하게 된다.
- ❷ 해마다 교직원, 자원봉사자, 의료진들이 직접 참여하는 이념 감사가 이루어진다. 우리 이사회의 이념과 가치위원회가 감사를 수행한다. 행동 지침(Action Plans)은 경영관리 부서에서 개발하여 이사회에 제출한다.
- ❸ 2008년과 그 이후에는 360가지 도구를 활용하는 리더십 평가를 통하여 이념위원회에서 개발한 이념 실천 역량을 완성한다.
- ❹ 신규 교직원들은 직위에 따라 이념 실천을 위한 적절한 임무를 부여받는다.
- ❺ 이념과 가치위원회, 윤리위원회, 리더십 프로그램과 오리엔테이션의 지속적인 양성과 편제는 지속적으로 이루어진다.

“  
 우리의 손길을 필요로 하는 이들에게 집중하는 것만이  
 우리를 갈라놓으려는 온갖 방해물을 극복하고서 최선을  
 다해 우리의 직무를 펼쳐나갈 수 있는 방법이다.”

이상의 내용은 비즈니스 모델과 이념 사이의 격차를 해소하기 위해 우리가 시도하고 있는 많은 방법들을 대표한다.

이냐시아 수녀는 마다할 수 없는 요구에 따라 술선해서 알코올 중독자들의 치료를 선도해 나갔다. 그녀는 치료 기간 동안 알코올 중독자들을 화실(花室)에 숨겨 둠으로써 그렇게 해 나갔다. 나는 지금의 우리도 똑같은 사명을 수행하도록 부름 받고 있음을 알고 있다. 비즈니스 모델에서 성공을 이뤄 이념까지 훌륭하게 꽃 피우는 일은 우리에게 큰 도전이다. 성공한다는 것은 다른 이들과 협력해서 더 좋은 자원과 뛰어난 지식 그리고 직무 수행의 에너지를 테이블에서 얻어낸다는 것을 의미할 수 있다. 예를 들면, 카리타스 관련기관(Caritas Connection)의 이념이나 클리블랜드 교구에서의 Catholic Charities, 보건 의료, 교육 등의 협력을 통해 우리는 혼자서 할 수 있는 것보다 함께 힘을 모을 때 하느님의 백성을 더 잘 섬길 수 있다는 아주 기본적인 사실을 알 수 있다. 우리의 손길을 필요로 하는 이들에게 집중하는 것만이 우리를 갈라놓으려는 온갖 방해물을 극복하고 최선을 다해 우리의 직무를 펼쳐나갈 수 있는 방법이다.

비록 병원을 운영하기 위해 수녀원에 들어온 것은 아니었지만 요즘만큼 나에게 보람된 시간은 없다. 무엇보다 나는 고마워하는 많은 환자와 일선에서 우리의 이 직무를 몸과 마음을 다하여 성실히 수행하는 이념 중심의 사목자들을 만났다. 우리는 환자들뿐 아니라 다른 이들에게도 봉사하는 공동체를 만들기 위해 노력해왔다. 이슬람교를 믿는 한 저명한 심장병학자가 나에게, 기도야말로 비즈니스

의 운영에 없어서는 안 될 핵심 요소이기 때문에, 병원의 이념은 자신에게 지극히 개인적인 것일 뿐이라고 말한 적이 있었다. 교직원이든 자원봉사자이든, 이처럼 신앙 중심의 직무를 선택한 사람들에 관한 이야기는 무척 많다. 매해 감사를 실시할 때마다 교직원들은 자신들이 왜 신앙 중심의 보건 의료 현장에 남아 일할 수밖에 없는지 그 이유를 알려주는 것은 오로지 이념뿐이라고 말한다. 해마다 우리 병원에서는 의사들을 성 루카회(Society of St. Luke)에 보내 치유하는 이념을 생활화하는 뛰어난 모범이 되라고 격려한다.

삶을 치유하고 어루만지며 인간적인 요구를 충족시켜 주는 이야기들은 많다. 그런 이야기들은 가급적 계속 되풀이해서 회자되어야 한다. 그래야 가톨릭 보건 의료의 지닌 풍요로운 선물들을 널리 알리고 기념할 수 있기 때문이다.

출처 : SR. JUDITH ANN KARAM, CSA  
 “Living the Mission in a Business Model of Health Care”,  
 Health Progress(May-June 2008), pp. 38-39  
 번역 : 이건, 가톨릭중앙의료원 임상사목연구소