

가톨릭 의료, 오늘의 사명은?

김 광 점 교수, 가톨릭대학교 의료경영대학원

가톨릭 의료기관은 일반병원과 구분되는 정체성 확립과 생명윤리 준수를
통해 의학발전을 도모해야,
진료, 경영, 교육측면에서 세상의 빛과 소금이 되어야.....

가톨릭의 의료사업이 우리 나라의 의료발전에 크게 기여하였고, 지금도 의료제공의 큰 축을 차지하고 있다는 점은 누구도 부인할 수 없을 것이다. 우리나라의 의료공급이 매우 부족하였을 때 가톨릭에서 제공한 의료서비스는 많은 국민들에게 혜택을 주었고, 명동에 현대식 성모병원이 들어섰을 때는 사람들이 성모병원에 한 번 입원해 보는 것이 소원이라고 할 만큼 의료를 선호하기도 하였다. 그러나 의료의 공급이 지나치게 많아져서 문제가 되는 오늘날과 같은 상황을 맞고서는, 더욱이 가톨릭 교회가 수행하는 의료사업체들이 하나의 경영체로서 존재하기 위하여 치열한 경쟁을 뚫고 수익을 발생시켜야 하는 부담을 안게 된 상황을 맞고서는, 과연 지금의 상황에서 가톨릭 병원이 어떠한 역할을 감당해야 하는 것인지 묻지 않을 수 없게 되었다.

1950년대 일반시스템이론이 등장하고 경영 분야에 소개된 이후, 경영의 화두는 내부적 효율성의 제고에서 외부 환경의 변화에 어떻게 적응할 것인가 하는 문제로 바뀌었다. 외부적 변화의 내용을 잘 이해하고 그에 적절히, 타이

밍을 놓치지 않고 적응하는 것은 조직의 생존과 발전에 반드시 필요한 요소로 여겨졌다. 환경의 변화에 대응하여야 하는 필요성은 인터넷으로 대표되는 정보기술의 발전과 국제적인 경쟁의 심화로 인하여 더욱 강조되고 있다. 그리하여 모두가 변화와 개혁을 외치고 있고, 그러한 흐름에 동참하지 못하는 것은 시대적 낙오자가 되는 경향마저 나타나고 있다. 변화의 필요성을 강조하는 나머지, 정말 변화시켜서는 안될 핵심가치마저 변화시켜야 하는 것으로 착각하는 위험이 오늘 우리에게 있다.

과연 모든 것을 반드시 변화시켜야만 하는 것일까? 결코 그렇지 않다. '변해야 할 것'은 '반드시' 변화되어야 하지만, '변하지 말아야 할 것'은 '결코' 변화되지 않도록 잘 보전하고 지켜야 한다. 문제는 무엇이 변해야 할 것이고, 무엇이 변하지 말아야 할 것인지 구별하는 것이다. 이것을 잘 구별하지 못하면 변화시켜야 할 것은 변화시키지 않고, 도리어 변화해서는 안될 것을 변질시키는 잘못을 범하게 된다.

한 조직의 입장에서 생각할 때, 다른 모든 것이 변해도 결코 변하지 말아야 할 것은 조직의 사명, 즉 조직의 존재

이제는 의사 공급의 과잉이 우려되고, 급성기 병상이 과다 공급되어 정부에서 병상 억제 정책을 펴고 있고, 병상의 재배분이 논의되고 있는 시점에서 가톨릭 의료의 사업은 무엇을 해야 하는 것인가?

이유가 될 것이다. 그것이 없다면, 그것이 변질된다면, 조직이 살아서 존재한다고는 해도 그 삶이 아무런 가치와 의미를 지니지 못하는 것, 그래서 목숨을 걸고서라도 지켜야 하는 것이 조직의 사명이다. 아무리 조직이 변영할 수 있다고 해도, 그 변영의 대가가 조직의 사명을 포기하는 것이라면 그 조직이 성공했다고 말할 수 없을 것이다. 이처럼 그것을 떠나서는 조직이 하나의 경영조직으로서 존재하기는 하여도 아무런 가치가 없게 되는 그것이 조직의 사명이고, 그렇기에 이 사명은 시대와 상황의 변화에도 불구하고 유지되어야 한다.

변할 수 있는 것, 아니 적극적으로 변화시켜야 할 것은, 조직의 사명을 달성하기 위한 수단이요 도구가 되는 것들이다. 조직의 전략, 조직의 사업 영역, 조직의 기술, 조직의 입지, 조직의 운영 시스템, 조직의 인적자원 등은 조직의 사명을 효과적으로 달성하기 위한 수단으로서 시대와 상황에 따라서 변할 수 있는 것이고, 또 반드시 변화되어야 하는 것이다.

의료기관으로서 동일한 사명을 달성하기 위하여 첨단 대형 의료기관을 지향할 수도 있고, 전문화된 중소병원 또는 요양기능을 주로 하는 병원을 지향할 수도 있다. 그리고 이러한 사업의 내용에 따라서 필요한 시설, 인적자원, 입지, 운영 시스템 등이 모두 달라져야 한다. 조직을 둘러싼 외부 및 내부 환경의 변화에 따라서 이러한 것들을 성공적으로 변화시키지 못하면, 조직의 생존은 위협 받을 수밖에 없고, 그것은 결과적으로 조직의 존재 목적인 사명의 달성을 위태롭게 하는 결과를 초래하게 된다.

몇 해 전에 오랜 기간 동안 성공적으로 의료사업을 전개하여 오던 중소도시 소재의 한 중견 가톨릭 병원이 문을 닫고 말았다. 인근에 다른 병원들이 경쟁력을 갖춘 채 들

어서면서, 경쟁력을 상실하고 경영의 어려움을 겪더니 끝내는 노사분규로 인하여 문을 닫고 만 것이다. 이 병원이 문을 닫게 된 과정을 가톨릭 의료계에서는 세밀히 분석할 필요가 있다. 변화의 필요성을 병원의 모든 조직구성원이 느끼고 있었음에도 불구하고 변화에 성공하지 못하고 마침내 병원을 폐업하게 되는 과정이, 오늘날 다른 가톨릭병원이 타산지석으로 삼아야 할 교훈을 크게 제시하고 있기 때문이다.

그 병원의 구성원들은 병원의 사명 내지 이념에 대한 명확한 이해가 있었던 것일까? 그것은 몇몇 사람만 알고 있었는가 아니면 모든 구성원에게 확산되어 있었는가? 변화해야 할 것을 제때에 변화시키지 못한 것은 아니었을까? 주변 환경이 바뀌었지만 병원의 사업 영역을 그대로 유지하는 것이 옳았을까? 아니면 환경 변화에 대응하여 변신을 꾀했어야 하는 것일까? 병원의 조직 구성원 사이에 변화의 필요성과 변화의 방향에 대한 문제를 함께 진지하게 고민할 수 있는 장은 있었던 것일까? 그러한 논의를 함께 할 만한 신뢰 관계는 그들에게 있었던 것일까? 신뢰가 있었다면, 신뢰가 있었음에도 불구하고 변화를 성사시키지 못한 이유는 무엇일까? 변화의 방향에 대한 의견이 달라서였을까 아니면 변화 과정에서 필연적으로 발생할 희생을 아무도 받아들이려 하지 않았기 때문일까? 직원 사이에 신뢰가 없었다면, 그러한 신뢰를 쌓는 데 실패한 이유는 무엇일까? 오랜 기간 동안 지역 사회 안에서 진료를 하면서 주민들의 충성을 확보하지 못한 것은 무엇 때문이었을까? 그렇게 신속하게 주민들이 등을 돌리게 된 이유는 무엇이었을까?

이 병원의 경험은 변화하는 환경 속에서 가톨릭 의료기관으로서 설립 이념을 유지하면서, 변화시킬 것을 잘 변화

**개별 의료기관의 자율성이 크게 증진되는 상황에서 전개되는 의료기관의 진료
가 환자의 이익에 반하지 않도록 진료의 윤리성을 유지하고, 조직 구성원들의
수고와 희생은 이념적 측면에서 납득시키는 노력이 뒷받침 되어야**

시키지 않으면, 결코 가톨릭 의료기관으로서의 사명을 달성할 수 없다는 것과 그 과정에서 관련된 많은 사람이 어려움을 겪게 된다는 점을 분명하게 보여주고 있다. 오늘날 더욱 치열해지는 경쟁과 수많은 제도적 변화의 와중에서 과연 가톨릭 의료사업은 어떤 모양으로 이루어져야 하는 것인지 많은 논의가 필요할 것이다. 구체적으로 무엇을 어떻게 해야 할 것인지는 각 병원이 처한 상황에 따라서 달라질 것이지만, 적어도 다음과 같은 점을 주의해서 생각할 필요가 있다고 본다.

우선 가톨릭 의료기관으로서 사명을 확인하고 재천명하는 것이 필요하다. 오늘날 우리나라의 의료 현실은 여러 면에서 왜곡되어 있다는 지적을 받고 있으며, 다양한 모양으로 급격한 변화가 이루어질 조짐이 나타나는 혼란스러운 상태에 있다. 이러한 와중에서 과연 가톨릭 의료의 정체성을 어떻게 나타낼 것인지 고민해야 한다. 변화의 도도한 물결이 흐르는 속에서 ‘치유자로서의 예수 그리스도’를 어떻게 구체적으로 실현하는 것인지를 고민하는 것은 아무리 강조해도 지나치지 않다고 본다. 가톨릭 의료의 사명을 다시 확인하는 것은 오늘날의 상황에서 가톨릭에서 과연 무슨 의료사업을, 어떻게 해야 할 것인지를 구체화하는 데 기초가 될 것이며, 가톨릭 의료 사업에 동참하여 사업을 수행하는 사업주와 종업원 모두에게도 일의 의미를 발견하게 할 것이다.

이러한 고민의 연장선에서 가톨릭 의료의 시작이 우리나라에서 시작되던 당시나 전쟁 이후의 혼란이 지난 지금에 와서, 과연 가톨릭에서 담당해야 하는 의료 사업의 내용은 구체적으로 무엇이 되어야 하는가 하는 고민을 해야 할 것이다. 의료의 공급이 턱없이 부족했던 시절을 벗어나, 이제는 의사 공급의 과잉이 우려되고, 급성기 병상이 과다 공

급되어 정부에서 병상 억제 정책을 펴고 있고, 병상의 재배분이 논의되고 있는 시점에서 가톨릭 의료의 사업은 무엇을 해야 하는 것인가? 의료의 핵심이 ‘치료’(cure)에서 ‘돌봄’(care)으로, 나아가서 예방과 건강증진(health promotion)으로 변모하는 시점에서, 여전히 급성기 질병에 대한 치료에만 집중할 수는 없을 것이다. 더욱이 의료의 제공 형태도 기존의 병원 중심, 제공사 중심의 형태가 아니라, 환자 중심, 지역 사회 중심의 개념으로 변모하는 상황에서 새로운 가톨릭 의료의 모델을 구축해나갈 필요가 있을 것이다. 그리고 이 변화의 와중에서도 여전히 소외를 경험하고 있는 많은 사회적 약자들을 어떻게 끌어안을 것인지도 고민해야 할 것이다.

오늘날 우리나라의 의료 산업에서 화두가 되고 있는 것은, 산업 전체 차원에서는 사회적 효용의 극대화에 초점을 맞추는 시도가 있는 중에 개별 의료기관은 경쟁력을 갖추고 생존과 번영을 위한 시도가 이루어지고 있고, 그 와중에 경쟁으로 인하여 의료기관이 장기적인 관점에서 환자의 건강을 생각하기보다 기관의 이익을 증시할 유인을 강하게 느끼는 문제라 할 수 있다.

이러한 상황 속에서 가톨릭 의료기관이 수행해야 할 사명의 하나는 명확해진다. 그것은 개별 의료기관의 자율성이 크게 증진되는 상황에서 전개되는 의료기관의 진료의 환자의 이익에 반하지 않도록 진료의 윤리성을 유지하고, 그러면서도 의료기관으로서 존속할 수 있는 수준의 경영을 유지하는 모델을 제시하는 것이다. 그렇게 하기 위해서는 병원의 조직 구성원들이 조금 더 힘들게 될 것이다. 조직 구성원들의 수고와 희생은 이념적 측면에서 납득시키는 노력이 뒷받침 되어야 한다.

이는 또 하나의 사명을 가톨릭 의료기관에게 제시한다.

한국의 병원에게 '병원에서 성공적인 노사관계의 모습, 성공적인 조직운영 및 사람 관리의 모습, 본받을 수 있는 모델을 개발해야 할 것이다.

조직구성원을 관리하고, 집단적으로는 노사관계를 관리하는 데서 우리나라 의료기관의 모델이 되는 것이다. 보건의료산업 분야에서 최근 몇 년 간 노사분규가 심각하게 나타나고 있는 상황을 고려할 때 결코 쉽지 않은 과제라 할 수 있으나, 가톨릭 의료사업이 추구하는 바가 가톨릭중앙의료원의 이념에 나타난 것처럼, 치유자로서의 예수 그리스도의 모습을 구현하는 것이라면, 이 문제를 어떻게 해서든지 해결하지 않으면 안될 것이다. 서로 신뢰하고, 공동의 이념과 비전을 갖고, 마음을 모아서 움직이는 병원 경영의 모습을 이땅의 의료기관에게 제시하는 것이 또한 가톨릭 의료기관이 감당해야 할 또 하나의 사명이라 할 수 있을 것이다. 비록 갈등이 발생할 수 있지만 이를 성숙하게 해결하는 모습의 선례를 쌓아나가려는 노력이 있어야 할 것이며, 이를 통하여 한국의 병원에게 '병원에서 성공적인 노사관계의 모습, 성공적인 조직운영 및 사람 관리의 모습'이란 저런 것이구나' 하고 본받을 수 있는 모델을 개발해야 할 것이다.

가톨릭 의료사업이 수행하는 의료사업의 범주는 최첨단을 포함하는 것이 되어야 한다. 가톨릭 의료사업의 전문성의 측면에서도 결코 다른 병원보다 추구하고 제공하는 의료의 수준에 뒤떨어지지 않아야 한다. 최첨단의 수준을 모든 가톨릭 의료기관이 지향할 수는 없겠지만, 적어도 일부 기관에서는 최첨단의 의료를 포함하는 사업의 범주를 설정해야 한다. 특히 연구 수준에서 가장 높은 수준의 전문성을 추구하고 하도록 해야 한다. 생명윤리 차원에서 논란이 있는 많은 연구가 진행되는 오늘의 의학 연구 상황에서 생명윤리를 지키면서도 의학을 발전시킬 수 있는 대안적인 노력이 필요하다.

이뿐 아니라 외부의 다른 의료기관과 협력하고 공생하

는 측면에서도 새로운 모델을 세워나갈 필요가 있다. 특히 가톨릭 의료기관 간 협력적 네트워킹을 효과적으로 구축하도록 해야 할 것이다. 외부의 의료기관과 협력하여 공동으로 발전을 꾀하는 것은 단지 그렇게 하는 것이 기관의 존속과 발전에 도움이 되기 때문에 추구하는 것이어서는 안 되며, 환자에게도 도움이 되도록 해야 한다.

오늘날 가톨릭 의료는 정체성 위기를 맞고 있다고 해도 과언이 아닐 것이다. 과연 가톨릭 의료기관이기 때문에 다른 의료기관과 무엇이 다르다고 이야기할 수 있는가? 사회의 일반적인 대중들이 다름을 느끼는가? 조직의 구성원들이 다름을 느끼는가? 그러한 다름은 과연 무엇인가?

가톨릭 의료기관은 다시금 사명을 정립하여야 한다. 사명을 정립하고 모든 조직 구성원들이 그 사명을 잘 알고 그 사명의 달성을 위하여 노력할 수 있도록 철저히 주지시켜야 한다. 경영자는 모든 수단을 통하여 이를 조직 전체에 심기 위하여 노력해야 한다. 한번 이야기하고 마는 것이 아니라, 사명을 구현하기 위한 구체적인 수단을 개발하고, 현장에서 그것이 실천되고 있는지를 수시로 확인하여야 한다.

조직 구성원들은 사명에 대한 확신이 있어야 그 사명을 달성하는데 따르는 희생이 따르더라도 가치를 느끼면서 보람을 느낄 것이다. 이뿐 아니라, 가톨릭 의료기관은 많은 혼란이 있는 오늘날의 의료기관의 모델로서 자리매김하여야 한다. 진료의 측면에서, 연구의 측면에서, 교육의 측면에서, 그리고 경영의 측면에서 하나의 모델이 되어야 한다. 그것이야말로 그리스도께서 요구하신 궁극적인 사명인, 세상의 소금으로, 세상의 빛으로 존재하는 하나의 모습이 될 것이기 때문이다. 🐦