

:: 지상강좌

성공적 의료서비스 커뮤니케이션

I. 의료서비스 커뮤니케이션의 의의

병원에서 환자는 늘 다른 사람의 지원과 도움을 필요로 한다. 왜냐하면 환자는 진료나 치료를 받는 과정에서 불안감을 가지고 있기 때문이다. 그 불안감의 첫 번째 원인은 어느 병원이 내 병을 잘 고쳐줄 수 있는지에 대한 정보를 가지고 있지 못하며, 둘째는 진료나 치료를 받는 과정에서 도대체 제대로 잘 받고 있는 것인지 알 수가 없기 때문이다. 그리고 세 번째 이유는 처치 후에 과연 제대로 된 진료나 치료를 받았는지 알 수가 없기 때문이다.

환자는 이와 같은 불안감을 해소할 수 있을 때 높은 만족감을 갖지만, 그렇지 못하면 불만으로 가득차게 된다. 환자의 불만족은 병원의 경영 성과에 좋지 않은 결과를 초래할 뿐더러 환자의 질병 상태에도 부정적인 영향을 미친다. 환자가 병원 구성원들의 태도에 대하여 만족하지 못하면 환자들은 심리적으로 불안감을 느끼게 되고, 그 병원에서 내리는 진단과 처방까지도 부정하는 경향이 있다. 반면, 환자가 병원에서 자신을 존중해준다는 느낌을 갖거나 질병 치료에 중요한 도움을 받고 있다고 인식하면 병원과 의료진에 대한 신뢰감은 물론 건강회복에 대한 확



■ 글·안 상 윤
건양대 병원관리학과 교수

신을 갖게 된다. 병원에서 수행되는 좋은 커뮤니케이션에 의하여 환자의 질병이 개선되었다는 증거는 여러 연구에서 나타나고 있다.

따라서 병원 구성원들의 커뮤니케이션 기술은 당연히 의료의 질에 포함되어야 하며, 의료분야 종사자들은 무엇보다 먼저 환자에게 도움을 줄 수 있는 커뮤니케이션 능력을 높일 것이 요구된다. 이것은 질병치료에 있어서 매우 중요한 문제로 의료인들은 진료기술을 배우는 것과 동시에 환자를 만족시킬 수 있는 커뮤니케이션 기술을 익혀야 한다. 왜냐하면, 습관적으로 말을 거칠게 하거나 남을 배려하지 않는 커뮤니케이션에 익숙한 사람들은 그와 같은 방향에서 의료기술도 익히게 되기 때문이다. 그러나 타인을 배려하는 커뮤니케이션에 익숙해 있는 사람은 그 방향에서 의료기술을 접목시킬 수 있고, 그 결과 더 좋은 환자 치료기술을 보유하게 된다.

환자와 의료진 사이의 교환적인 감정 또한 옛날과는 사뭇 달라졌기 때문에 사소한 일로도 서로 갈등적인 관계에 놓이기 쉽다. 즉, 병원은 병을 고쳐주니까 환자는 이에 대하여 고마워해야 한다는 입장을 가질 수 있지만, 환자측에서 볼 때 병원은 고객인 환자에게 최선을 다해야 하는 것이 당연하다는 것이다. 따라서 진료 시 환자와 의료진 상호간에는 대등한 관계에서 서로 존중하는 긍정적 태도를 갖는 것이 중요하다. 상호간에 긍정적 태도만이 서로가 바라는 최선의 목표에 도달할 수 있다. 환자와 의료진 사이에 긍정적 태도를 갖기 위한 기본적 방법은 서로의 차이점을 확인하고 이해하는 것이다.

이처럼 병원 종사자들이 시대적 요청인 커뮤니케이션 기술을 잘 발휘하고 그 결과 의료의 질을 높이기 위해서는 대학의 기초 학습과정에서부터 커뮤니케이션 교육이 체계적으로 이루어져야 한다. 또한, 병원 경영자나 직원들이 인식해야 할 중요한 문제는 병원에서 다양하게 수행되는 커뮤니케이션은 조직성과에 직접 영향을 미친다는 것이다. 병원에서 의료진과 환자 및 그 가족들, 그리고 구성원들 사이에 성공적 커뮤니케이션을 유지할 때 병원의 발전도 보장받을 수 있다.

II. 의료서비스 커뮤니케이션의 중요성

광고나 홍보 등 병원의 외부 지향 커뮤니케이션에 의하여 고객이 병원을 선택하기도 하지만 다른 산업분야와 달리 아직까지 의료서비스는 그 내용과 방법에 있어서 의사나 간호사 등 의료진이 주도적으로 결정을 하게 된다. 말하자면 공급자 중심의 구매체계를 이루고 있다고 할 수 있다. 이와 같은 구매상황 때문에 변화하는 시대 속에서도 의료진은 환자의 욕구를 이해하지 못하고 환자와의 커뮤니케이션에 있어서 다양한 오류를 범할 가능성이 크다. 다른 종류의 재화나 용역의 선택과는 달리 이것은 의료서비스가 갖는 독특한 특성이라고 할 수 있다. 다른 재화나 서비스를 선택하는데 있어서 막대한 권한과 통제권을 가진 환자들은 의료서비스의 선택에 있어서는 고객으로서의 권리를 상실하고 있다고 느끼기 때문에 의사나 간호사들의 약간의 불친절에도 과민하게 반응하는 경향이 있다.

시대가 많이 변했음에도 불구하고 한국에서 의사들이 아직까지도 쉽게 범하는 실수 중의 하나는 해박한 의학지식이나 탁월한 진료기술만으로 환자의 마음을 사로잡을 수 있다고 믿는 것이다. 오늘날 환자들이 판단하는 의료서비스 기준은 의사들이 생각하는 그것과는 매우 다르다는 것을 인식하는 것이 중요하다. 많은 연구에 의하면, 환자들이 병원에서 만족감을 크게 느끼는 경우는 의료진의 기술적 수준과 환자를 대하는 태도가 적절하게 혼합되었을 때라고 한다. 환자의 진료에 대한 만족도와 병원에 대한 공헌도는 결국 높은 기술력과 환자와의 원활한 커뮤니케이션에 의해 얻어질 수 있는 것이라고 할 수 있다.

서비스 제공의 주도권을 가지고 있는 병원이 환자들의 욕구체계를 잘 이해하고 환자들이 진료나 치료에 참여할 수 있는 기회를 제공함으로써 고객들로부터 큰 신뢰를 확보할 수 있다. 의사나 간호사 등 의료서비스의 공급자들은 환자와 대화를 하는데 하루 근무시간의 50% 이상을 소비한다. 환자에 대한 교육, 질문에 대한 응답, 상담, 진료에 대한 환자의 동의 유도, 만족스런 진료를 위한 환자의 대화 유도 등을 비롯하여 진료에 대하여 환자와 격론을 벌이게 될 때도 있다.

사실 의사가 환자와의 커뮤니케이션을 주도하는 것 같지만 의료진들은 환자와 직면하여 환자의 상태에 따라 많은 영향을 받기도 한다. 이처럼 의료서비스 공급자가 환자와 함께 나눌 수 있는 대화는 정해진 유형이 있는 것이 아니라 상황에

따라서 매우 다양해질 수 있다. 때문에 의료공급자들은 환자와의 커뮤니케이션에 직면하여 환자의 어떤 이야기를 받아들일 것인가? 진료에 관계없는 환자들의 이야기를 어느 정도 허용할 것인가? 그리고 환자의 질문에 대하여 어떻게 대답할 것인가? 하는 것 등이 그들 자신에게는 중요한 것 같지 않지만 환자에게는 중요한 문제라는 점을 인식하고 있어야 한다.

예를 들어, 내시경 검사에서 위궤양을 발견하고 열심히 치료를 하여 치유되었을 때 의사는 환자에게 내시경 사진을 보여주면서 “다 나왔으니 괜찮다”고 설명을 할 것이다. 그런데 환자는 식사 후 거북한 상태가 치료 전보다 더 해소되지 않아 의사의 그와 같은 설명에 대해서도 미심쩍은 태도로 대하거나 혹시 위암이 아닐까 하는 불안감을 떨치기가 어렵다.

이처럼 의사들은 자신이 발견한 질병을 치료하는 데만 전념한 나머지 환자의 증세나 환자가 가지고 있는 불안감 같은 것은 중요하지 않게 여기는 경우가 많다. 이것은 의사가 사람으로서의 환자를 중요하게 여겨 대응하는 것이 아니라 질병에 대한 치료적 대응만 하는데서 오는 결과이다. 이와 같은 의사의 태도에 대하여 어떤 환자들은 심하게 비판하는 경우도 있다. 의료인들은 환자를 위한다는 생각을 의학적 상식위에서 할 것이 아니라 환자가 좋아하는 방식을 연구하고 적용함으로써 환자로부터 신뢰를 살 수 있다.

시대가 변하여 고객들의 권위는 더욱 높아지고 구매에 대한 선택 폭도 커지고 있다. 따라서 의료 종사자들은 환자와의 커뮤니케이션이 과거처럼 그렇게 간단하지가 않다는 것을 인식하고 있어야 수준 높은 의료서비스를 유지할 수 있다. 환자와의 직면에 있어서 만족스런 커뮤니케이션은 의료서비스 공급자들에게 점점 어려운 과제가 되고 있다. 특히, 건강 측면에서 매우 위급한 상황에 처해 있는 환자를 대하는 것은 참으로 어려운 일이다.

예를 들어, 병으로 죽어 가는 환자나 그 가족과 직면하여 무슨 이야기를 어떻게 할 것인가? 하는 문제는 어려움을 넘어 고통 그 자체라고 할 수 있다. 의사는 열심히 치료했는데도 불구하고 진료에 불만족스러운 환자나 가족이 비협조적이 됨으로서 의료진과 병원을 곤경에 빠뜨릴 수 있다.

환자와의 다양한 상황에 접하여 환자들을 잘 설득할 수 있는 커뮤니케이션 기술과 능력을 갖추지 못한 의료서비스 공급자들은 환자들이 의사들의 권고를 무시하거나 의사에게 공격적이 될 때 화를 내고 환자들과 적대적이 되거나 좌절한다.

이것은 환자가 의식적으로 의료진에게 고분고분하지 않으려는 것을 드러낸 것인데, 이러한 현상은 주로 의료진의 자만심과 관련된 환자의 뿌리 깊은 부정적 인식의 문제로부터 비롯된 것이다.

III. 효과적 의료서비스 커뮤니케이션 태도

의료서비스 공급자들은 환자들이 처한 다양한 상황에 접하여 어떻게 대응함으로써 성공적인 커뮤니케이션을 수행하고 또 환자의 만족도를 높일 수 있을 것인가?

모든 의료서비스 공급자들은 그들을 곤경에 빠뜨리는 예측하기 어려운 환자의 태도에 대하여 자신을 능동적으로 통제할 필요가 있다. 말하자면, 환자의 불만이나 지나친 요구에 대해 즉각적으로 대응하는 것이 아니라 깊이 심사숙고하는 시간을 가져야 한다. 즉시 대응하면 이성보다는 감정이 앞선다. 그 환자가 어떤 의도로 그와 같은 말을 하는지 메시지의 내용을 잘 파악하고, 그런 말을 하게 된 환자의 느낌에 자기 자신의 감정을 이입(移入)시켜보려고 노력한다. 환자가 그와 같은 말을 하게 된 동기와 말속에 숨어있는 의도를 파악하고, 환자의 현재 느낌을 알아낸다면 환자가 처해 있는 상황을 이해하고 설득하기가 훨씬 더 용이해질 것이다.

병원 구성원들이 환자와의 성공적인 커뮤니케이션을 위하여 가져야 하는 기본적인 태도는 다음과 같다.

1. 환자에 대해 관심 가져야

어떤 경우에도 진실한 마음으로 환자에게 관심을 보이는 것이 좋다. 환자의 태도에 대하여 반응을 해야 하는 경우에는 공식적으로 또는 사무적으로만 대할 것이 아니라 관심 있는 표현을 사용해야 한다는 것이다.

병원 근무자들은 친절을 많이 강조하지만 의외로 환자에게 관심 있는 표현을 사용하는 것이 서투르다. 의사들은 공식적으로 진료에 관한 이야기만 하려고 한다. 간호사들 역시 환자의 질문에 친절하고 자세하게 설명하기 보다는 매우 공식적이다. 행정직원들 역시 시간이 지나면서 미소 잃은 근엄한 얼굴로 환자를 대하

게 된다. 단지 억양만 친절할 경우가 많은데 이것은 아마 바쁘기 때문일 것이다. 그러나 바쁜 것을 환자에게 적용하는 것만큼 환자를 화나게 만드는 것은 없다.

예를 들어, 병실에서 환자를 지키고 있던 보호자가 간호사에게 환자에게 투입되고 있는 링거액 양이 이상하다고 신고를 하면 간호사는 재빨리 와서는 링거액 투입 조절기를 약간 건드려 링거액이 제대로 투입되도록 하고는 아무 말 없이 재빨리 병실을 빠져나간다. 간호사는 얼마나 빨리 자신의 할 일을 완료하고 병실을 빠져나가는지 환자나 보호자는 왜 그런 일이 발생했는지 물어볼 겨를도 없다. 이와 같은 일이 반복된다면 환자는 처음에는 서운함을 느끼고, 다음에는 박탈감을, 그리고 그 다음에는 분노를 느끼게 된다.

환자는 병원에서 만큼은 절대적으로 의료진의 관심을 필요로 한다. 즉, 환자들은 병원 직원들이 환자를 도와줄 수 있도록 늘 준비를 하고 있는 것으로 기대하고 있다. 그런데 막상 병원에 들어와 접수하는 순간부터 공식적으로만 대하려고 하는 직원들의 태도에 실망하게 되고, 그들의 질문에 대하여 사무적으로 대답하거나 아예 회피하는 의료진들에 대하여 실망하거나 분개한다.

따라서 병원 구성원들은 먼저 능동적으로 환자에게 불편한 점이나 도와주어야 할 것이 있는지를 물어보고, 요구사항에 정확하게 대응함으로써 환자들이 진정으로 보살핌을 받고 있다는 느낌이 들도록 해야 한다.

2. 환자에 대한 존중감 보여야

사회변화와 함께 소비자 주권이 강조되면서 병원에서도 환자들이 존중받아야 하는 것은 하나의 권리라는 인식이 확산되고 있다. 그러나 환자들은 3분 진료를 위하여 여전히 30분이나 1시간을 기다려야 하는 등 그들의 소비자로서 존중받아야 할 권리가 침해당하고 있다고 생각한다. 접수 후 한참이나 기다리게 해놓고 한 마디 사과 설명도 없는 것에 대하여 환자들은 진정한 인간으로 대우받는 것이 아니라 하나의 물건처럼 취급당하고 있다고 믿기 쉽다. 다른 서비스 분야에서 소비자들은 너무나 충분히 존중을 받기 때문에 환자들이 병원에서 처하게 되는 각종 불편사항에 대하여 화를 내는 것은 당연하다. 병원만의 독특한 조직문화 때문에 어쩔 수 없다는 가정에 기대어 고객을 수단으로 대하는 것 같은 병원의 태도는 늘 환자들을 분개하게 만든다.

일부 의료진들은 그들이 지니고 있는 개인적 특성 때문에 환자들과 직면해서도 전혀 존중하지 않는 태도를 보임으로써 환자를 화나게 만든다. 예를 들어, 노인 환자가 진료실을 들어와도 본체만체 하고 컴퓨터 화면만 주시하고 있거나 의자에 버티고 앉아있는 것이다. 상호 대면 중에 진료진이 이와 같은 태도를 보이면 환자는 모욕을 당한다고 느끼게 된다는 점을 인식해야 한다.

따라서 병원은 어떤 경우에도 환자의 입장을 존중하는 자세로 커뮤니케이션을 수행해야 한다. 나이 든 환자를 맞을 때는 의자에서 잠깐 일어나 인사를 하는 것은 환자에게 기쁨을 주는 일이다. 대기 시간이 길어지면 반드시 사과멘트를 하도록 한다. 카운터의 간호사가 기다리고 있는 환자에게 다가가 웃는 모습으로 얼마 동안만 더 기다려 달라고 부탁하면 환자들은 다시 기다릴 수 있는 자세로 바뀐다.

3. 환자에게 중요한 사람이라는 인상 심어줘야

몸이 불편한 환자들은 사소한 것에도 의문이 많다. 어떤 병원을 처음 방문한 환자가 의료보험증을 지참하지 않았을 경우 접수를 담당하고 있는 직원이 환자에게 주민등록번호와 집 주소, 그리고 전화번호 등을 물을 때 환자가 의료보험증을 지참하지 못한 것을 지도하고 교육하는 태도를 취하는 경우가 있다. 이와 같은 태도는 곧바로 갈등을 일으키게 된다. 반대로 의료보험증을 지참하지 않았더라도 자신의 병원을 방문한 것을 고마워하는 태도로 대응하는 직원에 대하여 환자는 자기를 소중하게 예우하고 있다는 것을 인식하고 기분이 좋아진다.

병원을 찾는 환자는 자신이 방문하는 병원에서 소중한 사람으로 취급받을 것을 기대한다. 특히 환자들은 심리적으로 불안한 상태에 있기 때문에 소중한 사람으로 다루어야 하는 것은 병원의 책무이다. 따라서 병원 구성원들은 환자들이 생각하는 방식이나 신념 또는 행동방식을 이해하고 그 자체로써 존중하는 방향으로 커뮤니케이션 할 수 있는 능력을 지니고 있어야 한다. 왜냐하면, 환자들은 사소한 일에서 의료진이 이와 같은 자신들의 태도를 인정해 주는지 그렇지 않는지를 평가해서 반응하기 때문이다. 예를 들어, 겨울에 병원 현관 손잡이를 천으로 감싸 찬 기운을 없애려고 노력하는 사소한 일로부터 환자들은 병원이 그들을 소중하게 여기고 있다는 느낌을 받는다.

4. 환자에 대한 긍정적 자극 강화해야

병원을 찾는 환자는 늘 동일한 상태가 아니고 변한다. 의상이 바뀔 수도 있고, 기분이 좋아 보이거나 그렇지 않을 때도 있다. 여기에 대해 병원 직원들은 분명하게 각성을 하고 최소한 상대의 기분을 좋게 만들 수 있는 이야기(긍정적 자극)를 가볍게 건넌으로써 환자의 마음을 살 수 있다. 예를 들어, 접수대에 다가온 단골고객에게 “오늘 의상은 매우 밝고 젊어 보이세요.” 또는 “얼굴이 매우 밝아 보입니다. 뭔가 기쁜 일이 있으신가 보지요.”하고 말을 건넌으로써 환자는 병원이 자신을 소중한 사람으로 대우하고 있다고 인식한다. 병원 구성원들의 환자에 대한 긍정적 자극은 환자의 기분을 좋은 쪽으로 전환시키는 효과를 낳기도 한다.

그러나 이와 같은 대 고객 상호작용 능력을 갖추지 못함으로써 몇 년 동안 병원을 이용하는 고객을 서운하게 만드는 일은 비일비재하다. 특히, 환자의 좋아진 상태에 대하여 의료진은 반드시 “좋아지고 있다”고 말해주어야 한다. 환자는 병을 치료하기 위하여 병원을 다니면서 의료진으로부터 가장 듣고 싶어 하는 말은 바로 “상태가 호전되고 있다”는 말이다. 그러나 이런 말조차 하기를 꺼려하는 의사나 간호사라면 병원 발전에 도움이 되지 못할 것이다. 물론, 의사들은 여기에 대하여 반론을 제기할 수도 있다. 그럼에도 불구하고 병원의 환자에 대한 긍정적 신호 보내기는 반드시 필요하다.

병원은 이제 경쟁체제로 접어들고 있다. 그리고 환자들은 병원에서 돈을 내고 의료서비스를 구매한다고 생각한다. 병원 직원들의 환자 변화에 대한 각성력 증가는 분명히 병원의 가치를 높이는데 기여할 수 있다.

5. 상호작용의 객관성 유지해야

병원에 종사하는 사람들은 환자와의 상호작용에서 항상 정확하게 판단하고 말할 것이 요구된다. 의료서비스 제공자들 역시 모호성에 지배될 수 있고, 감정을 가진 사람인 이상 환자들과 직면하여 불미스러운 일로 기분이 나빠질 수 있다. 그렇다고 개인적인 감정을 실어서 환자를 비난하는 것은 매우 위험하다. 의료진의 순간적인 실수는 환자들에게 상처를 입히고 그 의사나 병원을 영원히 적으로 만들 수 있다. 때문에 의료진은 어떤 상황에 처해서도 사건이나 환자에 대하여 일정

한 거리감을 두고 객관적으로 사태를 직시하고 중립적으로 대처할 수 있어야 한다. 그래야만 불리한 상황도 신속하게 극복할 수 있다. 병원 현장에서 초기 감정 개입을 잘못하여 문제가 확대되는 경우는 많다. 이때 객관적인 입장을 취한다는 것은 마치 어떤 사건에 대하여 아주 열심히 관찰하고 연구하는 것과 같은 자세를 말한다.

또한 의료진은 어떤 결론에 도달하기 전에 모든 정확한 정보를 동원하여 조합해 보는 자세를 갖는 것이 중요하다. 불완전한 정보는 언제나 진실을 감추게 된다. 만약 의료진이 진실을 말하기보다는 사실을 유추해서 말하는 것을 환자가 인지한다면, 그 사람은 거짓말쟁이임을 스스로 폭로하는 것과 같다. 의료진들이 늘 정확성과 객관성을 유지할 때 환자들과의 커뮤니케이션에 있어서 좀 더 훌륭한 위치에 설 수 있다.

환자와 객관적이고 정확한 커뮤니케이션을 하기 위해서는 환자에 대한 데이터베이스(DB; Data Base)를 잘 구축해놓을 필요가 있다. 이것은 일종의 소비자행동론적 접근인데, 환자 만족도를 높이기 위해서는 진료기록 외에 그 환자가 왜 우리 병원에 오게 되었는지, 어떤 경로를 통하여 소개를 받았는지, 그리고 방문 결과 어떤 느낌을 갖게 되었는지 등 환자의 욕구와 관련된 사항이나 인구통계적 자료들을 기초 정보자료로 확보하는 것이 중요하다. 이와 같은 노력이 있어야 환자들은 병원이 그들에게 관심을 가지고 있을 뿐만 아니라 일을 처리하는데 있어서 객관성을 유지하고 있다고 인식하게 된다.

IV. 결론

이상에서 살펴본 것처럼 의로서비스 공급자와 환자 간 커뮤니케이션은 진료서비스 전달체계에 있어 중요한 부분이며, 동시에 높은 스트레스 환경이 아닐 수 없다. 이것에 잘 숙달되지 못한 의료진들은 환자에게 화를 내거나 긴장하여 제대로 일을 못하게 되는 경우도 있고 심지어는 좌절하는 경우도 있다.

환자나 그 가족들은 질병 때문에 의료진과 직면하여 본의 아니게 스트레스 제공자가 된다. 평소에 협조적이고 순응적이고 책임있는 사람들까지도 환자가 되어

서는 불평을 일삼는 경우는 얼마든지 있다. 때문에 의료서비스 제공자들은 환자들과 직면하여 커뮤니케이션 수행 시 갈등을 유발할 기미가 있으면 즉시 대응할 것이 아니라 그들의 속마음이나 느낌, 태도, 그리고 환자가 처한 상황 등을 면밀하게 분석한 다음에 관심을 가지고 객관적으로 대응하는 것이 효과적이다.

그러나 능숙한 커뮤니케이션 기술은 단시일에 생기는 것이 아니다. 또한 누구든지 처음에는 잘 하다가도 시간이 지나면서 타성에 젖어 잊어버리는 경우가 많다. 병원 경영자들은 이제 병원은 '의료서비스를 제공하는 기업'에 가깝다는 생각을 가져야 한다. 때문에 늘 변화하고 혁신하지 않으면 그 생존이 위협받는다. 많은 병원들이 처음에는 새로운 기분으로 잘 하다가 시간이 지나면서 관료주의에 빠지게 되는 것을 볼 수 있다. 그것은 바로 환자들과 시장의 신뢰를 잃게 만든다. 따라서 병원 경영자는 조직 내에서 항상 커뮤니케이션이 긍정적인 방향으로 이루어질 수 있는 제도적 장치를 마련하고, 스스로 앞장서서 선진화된 커뮤니케이션 훈련을 받고 실천함으로써 조직을 생산적으로 만들 수 있다. **KHA**