

보건의료에서 이념과 경영의 격차 해소

가톨릭 보건사목은 경영과 이념 사이의 간격을 어떻게 좁힐 수 있는가?

전 미국의 가톨릭 보건사목 지도자들은 이 시대에 가장 도전적인 운영과 재정 환경 속에서 신앙 중심의 이념 지향적 의료기관을 운영해야 하는 비상한 도전 앞에 직면해있다.

미국의 의료 전달 체계는 지금 심각한 변화를 겪고 있다. 그리고 이 변화는 우리 모두에게 앞으로 우리가 지역 사회 안에서 보다 효과적이고 한결같은 의료를 어떻게, 어디에서, 누구와 함께 제공할 것인지에 관해 다시 한 번 숙고할 것을 요구하고 있다. 장년층이 된 베이비 붐 세대들에 의해서 촉발된 극적인 변화들, 메디케이드(Medicaid, 저소득층을 위한 국민건강보험)와 메디케어(Medicare, 노인층을 위한 국민건강보험)의 불충분한 지원, 과학기술과 새로운 약물치료의 급격한 발달, 소비자 중심의 보건의료 출현, 그리고 보다 효과적이고 통합적인 전달 체계를 바라는 환자들의 욕구는 끊임없이 우리에게 주의력과 창의력을 발휘하도록 요구한다.

어떻게 하면 이념과 경영 사이의 간격을 좁힐 수 있을까? 언젠가는 이 간격이 땅 속의 틈처럼 작아질 수도 있겠지만, 그랜드캐년처럼 넓어질 수도 있다. 날마다 많은 결정들을 힘들게 내리는 일이 불가피하다. 지역사회에서는 유일한 곳이라 할지라도, 매년 수 십만 달러의 손해를 감수해야 하는 시내의 산전 클리닉을 우리가 어떻게 유지해나갈 수 있을까? 서비스에 대한 요구가 높아지면서, 그나마 보조금과 현물 서비스 같은 짜깁기식 서비스로 오랫동안 명맥을 유지해온 노숙자 구제 프로그램(Homeless outreach program)마저 이제 더 이상 운영하기 힘든 마당에 우리가 어떻게 이 프로그램을 계속 운영해나갈 수 있을까?



Robert V. Stanek
Catholic Health East 회장

우리 모두는 보건의료가 독특한 산업이라는 것을 잘 알고 있다. 우리는 지불능력에 관계없이 모든 사람에게 동질의 의료를 제공한다. 바로 이것이 대부분의 산업과 확실히 다른 점이다. 당신이라면 자기 지역의 자동차 대리점에 들어가 평소 눈여겨봤던 신형 스포츠카를 고르고 나서, 구매 비용을 지불하기 위해 영업사원에게 저소득층지원신청서(a charity care application)를 달라고 요구하는 일을 상상할 수 있겠는가? 판매원은 당장 웃음을 멈

추고 황급히 당신을 가장 가까운 출구로 쫓아낼 것이다.

가톨릭 보건의료의 사업 방식은 그런 것이 아니다. 개인의 지불능력에 관계없이 의료를 받을 수 있게 하려는 우리의 법적 요구를 넘어서서, 이념과 핵심 가치는 누구보다 도움을 가장 많이 필요로 하는 이들을 우리 스스로 찾아 나서게 하며, 사회에서 소외된 이들에게 우선권을 주게 만든다. 우리는 재정적 압박 때문에 가난한 이들과 충분한 의료서비스를 받지 못하는 이들에 대한 우리의 투신을 철회해서는 안 되며, 그런 상황을 허용해서도 안 된다.

우리는 그들이 필요할 때, 지불능력에 관계없이, 우리의 복합적인 보건의료 시스템을 이용할 수 있도록 방법을 찾아야 한다. 이를 위해 우리의 보건사목은, 어려운 재정 환경에서도, 가톨릭 보건의료의 핵심이라 할 주요 서비스 제공을 중단 없이 펼쳐 나가는 방향으로 기관의 사업을 운영해야 한다.

그러면, 가톨릭 보건사목에서 이념과 경영 사이의 균열은 어떻게 조절되고 있는가? 우리는 그 간격을 어떻게 좁히고 있는가? 나는 현재의 우리 모습을 반추해보면서 우리 자신의 모습을 신앙(Faith), 권리옹호(Advocacy), 헌신(Commitment), 교육(Education), 체계화(Systemness)를 통해 새롭게 만들어 나갈 것을 제안한다.

■ 신앙

비영리기관으로서 우수한 성과를 내기 위한 방법은 “마치 영리를 추구하는 사업체처럼” 행세하는 것이라고 많은 사람들이 주장해왔다. 영리를 추구하는 세계에서 재정 수익은 더할 나위 없이 적절하고 적법한 성과 측정의 잣대이다. 그러나 비영리를 추구하는 가톨릭 보건사목에서 성과는 단지 재정 수익 하나로만 평가되는 것이 아니라 이념과도 관련이 있다. 우리에게 중요한 문제는 ‘투입 자본 대비 수익을 얼마나 많이 창출하는가?’가 아니라, ‘우리가 얼마나 효과적으로 이념을 전파하고 있고, 차별화된 영향을 주

고 있으며, 우리에게 맡겨진 자원을 책임 있게 잘 관리하고 있는가?’이다.

확고한 신앙은 이념과 경영 사이에 다리를 놓아 그 간격을 좁혀주는 요소이다. 회의실에서, 수술실에서, 복도에서 울려 퍼지는 우리의 기도는 모든 신자 동료들에게 영감과 헌신과 위로의 원천이다. 그 밖에 이사회와 예산심의과정에서 작용하는 신앙의 또 다른 차원 역시 누구나 느낄 수 있을 만큼 명백하며 확인 가능하다. 전문 산악인들이 빙벽을 오를 때 사용하는 썰기못처럼, 신앙은 보건의료 지도자들이 종종 직면하는, 겉보기에 도저히 감내할 수 없을 것 같은 그런 상황들을 극복하도록 우리에게 용기를 북돋아줄 수 있다.

■ 권리옹호

전체 미국인 중 4천 7백만 명은 의료보험이 없다. 이 비극적 상황은 점점 더 악화되고 있다. 심장질환을 진단하고 치료하기 위해 초음파심음향도(echocardiogram), 심장 카테터법(cardiac catheterization), 혈관성형(angioplasty)의 비용은 지불하면서도 건강유지에 필수적인 약물치료의 비용은 지불하지 않는 고장 난 보건의료 시스템으로 말미암아 가정은 파괴되고 있다.

오랫동안 계속되어온 문제들에 대해 혁신적인 해답을 찾고자 한다면 우리는 매우 창조적이어야 한다. 대통령 선거가 있는 올해에 우리는 이처럼 고장 난 보건의료 시스템에 대해 각 후보가 어떤 대응 방안을 갖고 있는지를 다루는 각종 토론회와 토크쇼, 뉴스 프로그램, 지역회의, 블로그, 웹사이트, 광고 방송 등의 홍수더미에 파묻혔다.

가톨릭 보건의료를 제공하는 이들이라면 이러한 과정을 단지 지켜보고 있을 수만 없다. 이념과 이윤의 간격을 해소하기 위해서는 국가 의료개혁에 관한 논의의 장에 함께 나와 우리와 한 목소리를 내며 정치적 영향력을 발휘할 동반자를 찾아 서로 협력하는 것이 필요하다.

■ 헌신

이념 중심의 기관으로서 우리는 다른 많은 영리기업들과 뚜렷하게 구분되는 장점을 가지고 있다. 많은 동료들이 무엇보다 이념을 실현하는 일에 자신의 열정과 전력을 다해 헌신하고자 하는 충동을 받는다. 이러한 동기는 급여와 복리후생 같은 다른 어떤 장려책보다도 훨씬 더 강력하다. 돈만으로는 의로운 사람들의 마음을 절대 사로잡을 수 없다.

의로운 사람을 뽑아 고용하는 일은 기관 전체에 걸쳐, 일선의 진료부서와 지원부서뿐 아니라 재무부서에도 적용된다. 전문적인 재무 인력은 미국 대부분의 주요 기업과 법인에서 언제든지 찾아볼 수 있다. 그러나 지역사회 지원 및 봉사활동 목표 달성을 재정 목표 달성보다 더 중요하다고 여기는 재무 전문가를 모집해서 고용하기란 무척 어렵다.

기관의 '신생아 집중치료실'에 대한 유일한 평가가 대차대조표 하나뿐이라면, 일반 사용자들은 그 프로그램을 완전히 실패한 것으로 판단할 수 있을 것이다. 병원은 왜 해마다, 상대적으로 환자를 거의 치료하지 못할 뿐 아니라, 심지어 그 비용조차 감당할 수 없는 서비스에 매달리곤 하는가?

그 답을 재무제표에서 찾을 수는 없다. 차후에 집중치료실을 방문해서 그 답을 한번 찾아보라. 취약하기 그지없는 갓난아기, 날마다 생존의 위기에 처해 있는 갓난아기의 곁을 맴도는 저 숙련된 의사와 간호사들의 결정과 동정심에서 그 답을 한번 찾아보라. 우리는 그 답을 흔들의자에 앉아서 사랑스런 연약한 아기를 포근히 품에 안고 자기 아이가 받고 있는 구멍 치료에 감사하는 부모의 눈에서 발견할 수 있다.

가톨릭 보건의료에서의 이 같은 헌신은 정칙(定則)이지 예외가 아니다. 손해를 보더라도 지역사회에 없어서는 안 될 꼭 필요한 의료를 제공하는 프로그램이나 서비스가 있다면, 대개의 경우 우리는 그것을 실행에 옮길 방법을 찾는다.

■ 교육

가톨릭 보건의료는 상호 존중, 정의, 용기, 성실, 공동체와 같이 시대를 초월하는 기본 신념과 핵심 가치를 토대로 세워졌다. 수도자들에 의해 전국에 걸쳐 발전된 수많은 가톨릭 보건의료 시스템에서 그 같은 신념과 핵심 가치들은 수천 개의 병원과 장기요양시설, 그리고 수백만 사람들이 이용하는 외래 프로그램들의 골격을 형성하는 토대가 되었다. 도전에 직면하는 시대일수록 이와 같은 토대는 더욱더 강한 힘을 발휘하였다. 이 때문에 교육은 이윤과 경영을 동시에 만족시키는 핵심 역할을 한다. 우리의 이념을 효과적으로 존속시키기 위해서는 현재와 미래의 평신도 지도자들이 보건의료의 뿌리를 형성하고 있는 신앙의 전통을 포괄적으로 이해하고 헌신할 수 있도록 지속적으로 교육하는 것이 필요하다.

가톨릭 보건의료환경에서 유능한 지도자가 되려면 지도자들은 전통에 근거한 튼튼한 지식을 갖추어야 한다. 그러나 정보만으로는 충분하지 않다. 우리의 프로그램을 통해서 개개의 지도자들은 그들 각자가 사목하고 있는 지역 기관에서 자신이 배운 지식을 인격적으로 통찰하고 창조적으로 적용해 볼 수 있는 기회를 가져야 한다. 이러한 이유에서 사목자 양성은 필수적인 과정이다. 우리는 사목자 양성을 역동적 성장 과정이라고 본다. 이 과정에 참여하는 이들은 자신의 인격적 체험과 보건의료에 영향을 미친 가톨릭 전통, 급변하는 복합적인 보건의료 환경의 요구 등을 통해 지식을 하나씩 체득해 나가기 때문이다. 그 목적은 언제나 참여하는 이들의 사목적 능력을 강화하는 것이다. 자신을 "사목의 지도자"로 바라보는 개개인의 자아 인식은 그 자체로 중요한 근본 개념이다.

오늘날 지도자들은 역량을 강화할 필요가 있으며, 새로운 지도자들은 종교적 후원자들이 자신들에게 맡긴 막중한 책임을 실행할 준비가 되어 있어야 한다. 교육과 사목자 양성은 이념이 경영 목표 달성을 위해 희생되지 않도록 도와주는 대단히 중요한 과정이다.

■ 체계화

가톨릭 의료기관들에게 이념은 시스템 전반에 걸쳐서 가치들을 통합하는 과정이다. 이념은 기관들을 하나로 모으는 역할을 한다. 또한 이념은 기관들을 한데 묶는 연결고리이다. 가톨릭 보건의료 시스템의 총체적인 - 권리옹호에서, 공급망 관리에서, 차용 능력에서 - 힘은 우리의 도움을 가장 필요로 하는 사람들에게 변화를 가져다 주는 동인(動因)으로서 매우 의미 있고 중요한 힘이 된다. 우리의 노숙자 프로그램, 진료소, 본당 간호사 프로그램 등은, 의료 혜택을 전혀 못받았을 사람들에게 의료를 제공한다. 좋은 환경에서 전문 의료를 제공하는 우리의 이동진료센터는 고도의 자본 증가 없이는 존재하기 힘들며, 이 같은 자본의 증가는 견실한 재정 상태와 능력에 한층 더 주의를 기울임으로써만 가능해진다. 간단히 말해서, 많은 이념 지향 프로그램과 서비스들은 체계화를 통해 운영의 효율성을 높임으로써 재정적 비용 절감이 이루어져야 비로소 가능해진다.

■ 갈림길에 선 보건의료

가톨릭 보건의료는 지금 갈림길에 서 있다. 실제로 수천년 동안 이어져 온 다양한 우리 후원자들의 공동 노력이 이제 우리에게 맡겨지고 있다. 그것은 바로 이념과 이윤을 동시에 만족시키는 관리 원칙에 따라 이념을 실현하는 일이며, 그것은 곧 이념을 우선하는 것과 같다. 점점 더 우리의 후원자들은 평신도인 우리가 리더십과 경영 방식에서뿐 아니라 후원 방식에서까지도 자신들과 뜻을 같이하는 동반자가 되기를 바라고 있다. 21세기에 들어서면서 평신도 지도자들은 우리 전임자였던 수도자들의 이념과 비전에 따라서 우리가 맡고 있는 사무를 계속 강화시켜달라는 요청을 더욱 강력하게 받을 것이다. 더구나 우리는 경영도 빈틈없고 총명하게 해달라는 요청을 끊임없이 받는다. 그러나 이념 중심의 기관으로서 우리는 자선 의료 강화와 순의 향상을 동시에 추진해야 하는 역설 앞에 직면해 있다.

우리가 시종일관 빈틈없는 재정 관리와 충분한 의료서비스를 받지 못하는 이들에 대한 헌신을 동시에 만족시키고자 한다면, 다음의 이야기를 한번 곰곰이 생각해보라. 보건의료 산업에서 영리를 추구하는 동업자들을 만날 때 우리는 그들이 주주들에게 얼마나 감사하고 있는지를 안다. 그들이 내리는 모든 주요 결정은 투자자들이 던지는 다음과 같은 질문, 곧 “이 결정이 우리 주주들에게 어떤 영향을 미칠까?”라는 질문을 반드시 거치게 된다.

가톨릭 보건의료 또한 주주를 가지고 있다. 바로 ‘가난한 이들’이다. 우리 주주들이 우리에게 맡기는 것은 돈이나 포트폴리오가 아니다. 그들은 가장 힘든 순간에 자신과 가족까지 돌봐달라며 우리 손에 그들의 삶을 송두리째 투자한다. 우리는 운영 성과를 높이고 우리가 가진 자원을 아낌없이 베풀으로써 궁극적으로 우리 주주들의 가치를 드높인다.

가톨릭 보건의료에 종사하는 우리 모두는 힘겨운 도전의 시대를 살고 있다. 우리 모두는 운영성과 개선을 중요시함은 물론 주주의 가치를 드높이는 일에 다시 전력해야 한다. 그럴 때 우리의 주주인 가난한 이들, 충분한 의료서비스를 받지 못하는 이들의 욕구를 충족시킬 우리의 능력도 함께 커진다.

신앙, 권리옹호, 헌신, 교육, 체계화. 나는 우리가 돌보고 섬겨야 하는 많은 사람들의 모습을 되도록 가까이서 지켜볼 것을 모든 동료들에게 강력히 권고한다. 그들의 얼굴 뒤에 가려진 삶을 통해서 가톨릭 보건의료 지도자들은 엄청나게 벌어진 격차를 극복할 동기와 방법을 얻을 수 있을 것이다.

출처 : Robert V. Stanek, "Bridging the Mission-Business Gap in Health Care", Health Progress(May-June 2008), pp. 35-37.