

# 가톨릭의료기관 이념의 형성과 관리

Richard D. O'Hallaron, LFACHE, LFAAMA

Professor, Medical College of Virginia, Richmond, Virginia

1. 서 론
2. 의료기관 이념은 무엇인가?
3. 의료기관 이념의 3요소
4. 잘 짜여진 이념노력이 의료기관의 성공에 영향을 주고 있는가?
5. 격변의 시대
6. 사회는 우리 가톨릭 의료기관에게 무엇을 요구하는가?
7. 여덟가지 부문
8. 이념의 내실화
9. 요구되는 투신
10. 기관의 가치들
11. 행동지침
12. 이념관리
13. 기관의 이념 또는 문화에 대한 의견 일치를 이루어라
14. 결 어
15. 여정 The Journey

## 1. 서 론

성직자나 수도자나 평신도이든 간에 여러분은 그리스도 치유사목의 위대한 전통을 이룩하는데 크게 기여하고 계십니다. 그러므로 가톨릭의료의 이념과 가치를 주제로 해서 생각해보면 가톨릭의료계가 기관의 이념을 개발 서술하는데 있어서 지도적 역할을 해 왔다는 사실을 명심하시기 바랍니다.

기관의 이념과 가치의 주제가 산업체에는 비

이글은 1996년 11월 8일 본 협회 제56차 세미나에서 발표한 주제강연 내용을 요약한 것입니다.

교적 새로운 것이나, 수도단체가 설립한 기관들에서는 전통과 성취를 통하여 거둬거둬 거쳐온 과정이었음을 알 수 있었습니다. 그리해서 가톨릭 의료는 모든 분야에서 이념의 효과를 거두고 있다고 봅니다.

- 병원의 이념이란 무엇인가?
- ‘이념’이란 주제가 우리에게 무슨 의미가 있는가?
- 우리 병원에서 이념을 관리하는데서나 직원들이 이념을 받아들이는데 무슨 문제가 있을까?
- 이념의 관리란 대체 무엇인가?
- 우리는 여기서 어떤 역할을 하게 되는가?

## 2. 의료기관 이념서(Mission Statement)란 무엇인가?

병원이나 병원 각 부서에서 바람직한 ‘이념’에 대하여 설명한 것을 보게 되면 ‘신조(Credo)’라든지, 기관철학(Corporate Philosophy)이나, 규범(Code) 또는 기관의 이념(Corporate Mission) 또는 질언언문(Quality Statement)이라고 합니다. “Our Collective Expression of Mercy, Mission and Shared Values and Beliefs” “The Philosophy of the Bon Secours Health System” 등 몇몇 가톨릭 병원의 이념서(Mission Statement)를 가지고 왔습니다만, 이에 대하여는 나중에 이야기하기로 하겠습니다. 대체로 유명하다는 이념서를 보면 결국 문서를 모아놓은 것에 불과합니다.

어느 일본의 관리인은 기관의 이념을 내부 정체성(inner identity)이라 했습니다<sup>1)</sup>. 기관의

이념을 표시한 어휘들을 살펴보면 모두 거의 같은 뜻을 가지고 있는 것 같습니다.

### 의료기관 이념의 정의

의료기관의 이념이란 문서형태를 말합니다. (어떤 기관에서는 여러 개의 문서로 된 이념서가 있습니다.)

- 기관(조직), 병원, 또는 부서가 지향하는 것이 무엇인가를 기술하며,
- 기관의 가치관을 정의하며
- 기관의 직원이나 고객이 취해야 할 행동/행태에 대하여 설명하고 있으며,
- 기관의 바람직한 문화를 정의하고,
- 기관과 구성원간의 문화적 계약(Cultural Contract)의 역할을 합니다.

### 이념은 어떻게 사용되는가?

이념은 전략적 문서로서 :

- 조직(기관)
- 병원, 또는
- 부서를 관리합니다.

이념의 사용은 :

1. 명확한 방향을 제시하는 지도로서, 사람과 가치에 역점을 두고
2. 기관 전략계획의 근거로서
3. 현행 및 신규 사업의 평가기준/지침으로서
4. 병원장 및 각계층 관리직 업무평가의 요강으로서
5. 기대되는 관리직대상자 및 의료진의 평가기준으로서
6. 기관/조직의 목표, 정책, 시행을 평가하는 지침으로서
7. 모든 사람들이 함께 일하는 전체 조직을 조정하고 조화시키기 위한 도구로서 사용합니다.

### 3. 의료기관 이념의 3요소

이념은 세 가지 요소로 구성되어 있습니다.

#### 비전 Vision

그 첫째는 기관의 장기적 안목으로서의 비전

입니다. 이 요소는 기관이 미래를 향해 나아갈 방향을 설정하고 기관의 일반적인 기능을 기술합니다. 비전은 기관이 하고자 하는 바를 정의합니다. 장기적이라 함은 일반적인 장기비전을 의미한다는 것을 강조합니다. 일반적인 장기비전이란 숫자로 측정할 수도 없고 시간에 민감한 것이 아닙니다. 어떤 사람들은 비전이 너무 일반적이면 실질적으로 준수해야 할 필요가 없는 미사려구(美辭麗句)에 지나지 않게 되리라 주장도 합니다. 비전이 일반적이어야 하는 이유는 오늘날의 격동하는 시대에서 기관의 사업은 항상 변할 수 있기 때문입니다. 일반적인 비전은 기관이 그 존재이유를 재고할 필요 없이 필요한 전략적 변화를 가져올 수 있기 때문입니다.

병원이 그 이념에 대한 투신(Mission Commitment)의 여부는 이념이 얼마나 잘 관리되었는가에 달려있습니다. 확실히 비전을 지속적으로 실험하고 필요한 경우 변화시켜야 합니다. 그러나 잘 된 일반적 비전은 기관의 장기적 방향을 명료하게 제시해 줄 수 있는 것이어야 합니다.

장기비전의 한 예로서 Johnson & Johnson의 "Credo"를 봅시다. 저는 이것을 오랫동안 연구해 왔습니다. 그들의 장기비전서(Long Range Vision Statement)는 1940년대 후반에 작성되어 그 후 수시로 개정하였으나 최초의 문안 중 몇 단어만 바뀌었을 뿐입니다. 일반적이었기에 오랫동안 강력하게 효과적으로 1990년대에도 건재하고 있습니다.

#### 병원의 가치들

두 번째 요소는 병원의 가치관에 대한 명확한 기술입니다. 이는 가치가 그 이념을 수행하는데 유효하기 때문입니다.

#### 행동지침

세 번째 요소는 Ford자동차회사의 전 사장인 Don Peterson이 말하는 행동지침입니다. 이는 확고한 비전과 가치를 간직하고 있는 기관에서 볼 수 있는 관리형태를 말합니다.

위에서 말씀드린 병원이념의 의미를 여러분이 받아들이시면, 그 밖의 여러 가지로 적용되는 조

건이 있음을 말씀드리겠습니다.

### 완성을 위하여 더 해야 할 일

우리가 이념에 대해 이야기를 할 때, 실질적으로 요망되는 장기적이고 일반적 비전, 가치, 행동지침 등에 초점을 맞춥니다. 이 정의(Definition)에서 핵심단어(Key Word)는 “바람직한 것”입니다. 즉 이념은 미래에 성취되어야 할 완성을 뜻합니다.

또 다른 기본요소는 기관이 명시된 이념에 주의를 경주하면 그대로 운영에 반영이 될 것이고, 반대로 명시된 이념이 마련되어 있지 않다면 간과되기 마련이리라는 가정입니다. 명시된 이념에 주의를 경주하는 병원에서는 예산작성, 기획, 또는 중요한 운영상의 의사결정을 해야 할 때, 또는 경영방침을 변화할 때의 이념의 내용을 반영하게 됩니다.

### 4. 잘 짜여진 이념노력이 가톨릭병원 및 여타 의료기관의 결과나 성공에 영향을 주고 있는가?

훌륭하게 잘 마련된 이념서(Mission Statement)는 병원의 성공적 운영에 극적인 영향을 미칠 수 있습니다.

#### 조직문화의 정립 : 문화계약

이념은 병원의 모든 분야에 있어서 비전, 가치, 행동지침에 대하여 지속적인 관심을 가지게 합니다. 이념은 병원이 필요하고 시기적절한 변화를 할 수 있도록 재정립하고 개정을 해야 합니다. 병원의 이념은 변화를 관리하는데 있어서 기대하는 조직문화의 비전을 결속시켜주고, 안정과 열심과 끈기를 마련해주고, 미래의 성공과 성장의 촉진제가 되어 줍니다.

#### British Airways(영국항공사)

일반기업의 예를 들어보겠습니다. British Airways의 회장인 Colon Marshall경이 말하는 British Airways의 이념입니다.

“우리의 신조는 우리에게 요구하는 이념과 목표로 구성되어 있는데 우리의 사업수행에서, 우

리가 고객을 섬기는데서, 우리의 지역사회 전반에서 수행하는 모든 분야에서 최상의 표준을 향해 투신할 것을 요구합니다. 우리는 회사 안에서 서로 지원해주고 봉사하는데 탁월한 노력을 함으로 장기적 완성이 우리의 제품과 서비스를 통해 이루어진다고 믿습니다. 다시 말하면 우리가 스스로를 믿는데서 고객이 우리를 믿어줄 것을 기대할 수 있다는 말입니다. 이념과 목표를 우리의 성공의 철로(Rail Road)입니다.”

#### 가톨릭의료기관을 위한 성공의 철로

가톨릭의료기관의 이념서는 예수 그리스도의 치유사목을 성공으로 이끄는 철로라는 저는 믿습니다. 가톨릭 병원의 이념과 목표는 업무 수행에서, 고객을 섬기는데서, 지역사회에서의 역할 면에서 우리 모두가 열심히 지켜야 할 신조입니다. 가톨릭의료기관 안에서 서로 봉사하고 지원하는 최상의 방법은 제공하는 서비스를 통해 영속적인 완성을 이루어나가는 길밖에 없다고 한 Cloln Marshall경의 말씀을 저도 확실히 믿습니다.

관리자의 일은 기관의 이념을 관리하는 것이 다.

가톨릭의료기관이거나 다른 기관의 모든 계층의 경영/관리자는 기관 이념을 관리하는 것이 그들의 기본업무라는 사실을 인식해야 합니다. 관리자는 기관/조직이 하는 일들을 관리하는 것과 마찬가지로 조직의 목표를 달성하는데 적용되는 가치를 관리하는 것입니다.

#### 고객이 우리 기관을 어떻게 생각하는가?

정확한 방향과, 사람과 가치들이 기관성공의 결정적인 요소라고 인식하게 되고, “고객”이 어떻게 느끼고, 생각하고 인지하느냐 하는 것이 경영/관리자의 성공에 중요한 요소가 됩니다.

중요한 질문은 인식에서 비롯된다.

인식에 대한 생각을 가지게 되면 여기서 중요한 질문이 생깁니다. 이런 질문일 것입니다.

· 내부 및 외부 “고객”들이 병원이 나아가고 있는 방향에 대해 확실히 알고 있는가?

- 내부고객(직원 등)이 기관의 외부환경을 좋아하고 있는가?
- 그들(직원들)은 자신이 병원에 중요한 존재라고 인식하고 있는가?
- 적절히 훈련되었으며, 일을 잘 할 줄 안다고 믿고 있는가?
- 일하러 오기를 좋아하는가?
- 병원의 목표를 이해하고 동감하고 있는가?
- 병원이 잘되고 장비비전이 성취되는 것을 원하는가?
- 지속적 향상이 중요한 것인가?

모든 기본적 질문 중 가장 주요한 것은 :

- 병원계에서 성공적인 경쟁력을 확보하고 지속하기 위해 병원이 어떤 변모를 해야 할 것인가?

병원이념 노력이 잘 형성되면 위의 질문들에 대해 긍정적 대답을 할 수 있게 되고, 방향을 제시해주며, 기관의 현황을 진단할 수 있는 기본능력이 될 수 있습니다.

여러분에게 물어봅시다. 이들 일련의 질문에서 볼 때 과연 누구를 여러분의 “고객”이라 부를겠습니까?

여기서 잠깐 강의를 멈추고, 우리 기관의 고객이 누구인가에 대한 여러분의 인식을 알아보겠습니다.

## 5. 격변의 시대

이 시대에 미국의 가톨릭의료기관은 중요하고 급격한 변화를 경험하고 있습니다. 합병, 매입, 조직재편성, 규모축소, Networking(연계) 등이 굉장한 속도로 이루어지고 있습니다. 입원진료와 외래환자진료 등에서 극적인 변화를 보이고 있습니다. 앞으로도 도전적 변화가 더 많이 올 것입니다. 오늘 예상되는 변화에 대해서 기관의 이념이 어떤 도움이 될 것인가에 대해 가능한 검토해 보겠습니다. 여하간 우리 모두가 이 변화를 잘 관리하면서 우리의 전통과 가치를 보전해 나갈 수 있는 길을 배워야 합니다.

## 6. 사회는 우리 가톨릭의료기관에게 무엇을 요구하는가?

병원 이념을 거론하기 전에 병원이 하나의 기업으로서 사회가 요구하는 정의에 근거한 요구조건이 무엇인가를 생각해 봅시다. 사회에서 우리의 위치는 어디에 있습니까? 이 접근의 기초가 되는 문제를 거론하고자 하는 것이 오늘 우리 토의의 주제입니다. 이념이 효과적이라면 우리가 처해있는 사회 속에서 책임을 대하기 위해 우리 기관이 달성해야 할 정의에 근거한 의무들에 대하여 숙고해야 합니다.

### 기업의 자연법칙

기업을 하는데는 자연적 정의에 기초한 법들이 있으며, 이 법들은 일반 기업이나 가톨릭의료기관에 동등하게 적용됩니다. 이 기업의 자연법을 정의해보려고 시도한 사람은 1950년대 초 St. Louis에 있는 St. Louis University의 교수였던 Walter F. Gast박사였습니다<sup>3)</sup>. Gast박사는 사회 속의 기업의 위치를 설명하는 준법적 체계(System)에 대한 정의를 시도했습니다. 그는 이 이론을 “목적인(Final Cause-目的因\*), 사회에서 기업목적에 대한 정의(正義 Justice)에 근거를 둔 정의(定義 definition)” (“Final cause, justice based definition of the purpose of business in society”)라 했습니다. ‘최종원인(Final Cause)’이란 용어는 철학에서 어떤 사물 목적을 근본적 일반(결과)적 정의를 기술하는데 쓰이는 용어입니다.

Gast박사는 “사회 안에서 차지할 자기 위치에서 소임을 다한 기업은 그 사회적 책임을 다하지 못한 기업에 비하여 대개 성공적이며, 장수하는 편이다.”라고 하였습니다.

40여년 전에 제창된 기업의 사회적 기본책임에 대한 기초적 관심에 관한 Gast박사의 생각을 오늘날 고찰해보는 것은 매우 흥미있는 일입니다. 세계적으로 기업의 성공과 실패에 대하여 더 많이 배울수록 성공적인 체제에 초점을 둔 그의 이론은 더 확실해집니다.

## 가치의 변화

기업의 기본적인 사회의 요구에 대한 인식은 새로운 것이 아니고, 오늘날의 마케팅 전략, 가치의 변화로서, 정의문제로서 거론되고 있습니다. 이 행동지침에 대한 이해는 가톨릭의료기관의 성과에 매우 좋은 영향을 미칠 수 있습니다.

병원이 진정한 성공을 최대로 달성하기를 원한다면 모든 사안들을 이념에서 다 취급해야 할 것입니다.

## 7. 여덟 가지 부문

이것은 병원 또는 부서가 이념서(Mission Statement)를 명료하게 작성하는데 사용하는 적절한 어휘를 개발할 수 있는 잘 짜여진 과정입니다. 여기서 자세한 모든 절차는 거치지 않겠습니다. 큰 집단을 대상으로 설명하기가 어렵기 때문에 해보고 싶은 분에게는 따로 유인물을 드리겠습니다. 여기서는 그 일부 과정만 시도해 보겠습니다.

최종 작성된 가톨릭의료기관의 이념은 적어도 Gast박사가 정의한 다음의 8가지 내용을 모두 취급, 포함해야 한다고 저는 주장합니다. 이러한 모든 내용을 거의 모두 다 갖춘 모범적 가톨릭의료기관의 이념서를 별첨하였습니다. 정확한 어휘를 모든 경우에 다 적용하기는 어려울 것입니다. 다만, 적어도 모든 내용이 거론되어야 합니다. 8 가지 내용은 다음과 같습니다.

제1부분 “기업은 고객이 원하고 만족하는 상품이나 서비스를 생산해야 한다.”

우리가 가톨릭 의료사목(기업)에 참여하고 있다면 고객의 현재와 미래 요구를 충족시켜야 하는 사업에 종사하고 있음을 이미 이해하고 있어야 합니다. 더구나, 전략문화를 개발함에 있어서 열성적 고객이나 제삼자(Stakeholder)가 이미 되어 있거나 되게 하고 조직의 목적에 찬동하는 구성원을 격려할 수 있는 명확한 방향을 채택하여야 할 것입니다.

가톨릭 병원이나 의료기관으로서의 우리는 “남과 달라야”하고, 그 이념이 다르다는 것을 나

타내야 합니다. 가톨릭인으로서 우리는 달라야 할 것으로 기대합니다. 우리가 하는 모든 것으로 주님을 현양해야 합니다. 가톨릭 기관은 인간을 존중해야 하고 거룩함과 생명의 존엄성과 예수 그리스도의 치유사목을 위해 노력해야 합니다.

Sister Annele Fitzpatrick, CSJ, PhD.와 Sr. Christine C. Gaylor, CSJ, PhD.는 그들의 저서에서 “이상적으로, 이념서는 집단의 정체성과 목적, 신조, 가치와 방향을 내포해야 한다.”고 주장했습니다. 그러나 가톨릭의료기관의 이념서는 다른 기관과 다르다는 것과, 교회가 운영하는 기관(예를 들면 가난한 자에 대한 특별한 선택, 태아의 존엄성, 죽어가는 자에 대한 헌신, 또는 성사적 현존 등)의 특별한 정체성을 지향해야 합니다. 가톨릭 기관의 이념서는 기관이 설립된 철학적 및 신학적 교의(예 : 예수의 치유사목에의 참여 또는 Catherine McAuley, Vincent de Paul, Francis of Assisi, St. Benedict 등의 전통을 계승 등)을 항상 포함하여야 합니다. 그러므로 잘 작성된 이념서는 단지 환자를 치료하는 행위를 초월하여 영성에 대한 분명한 내을 포함하여야 합니다. 영성적 전통에 기초를 두었으므로 가톨릭 의료기관은 의료와 영적 이념을 모두 구비하게 되었고 교회·운용 시설을 순수한 인도주의적 노력과는 구별되는 것입니다.

제2부분 “기업은 요구충족의 능력을 부단히 향상시켜야 한다.”

기업의 본질에 따라 필요와 요구를 충족시킬 수 있는 능력을 향상시킬 의무가 있습니다. 지속적인 능력향상의 의무는 일생에 걸친 책임입니다. Gast박사는 “서비스업의 소비자는 오늘날 제공되는 서비스나 산물이 어제의 그것보다 더 나아지기를 기대할 권리를 가지고 있다”고 하였습니다. 기업이 미래 고객의 수요를 충족시킬 수 있는 능력을 사회는 기대할 권리가 있습니다. 그렇게 하지 못하는 기업은 그들의 사회적 위치를 오용하는 것이고, 어떤 독점전매가 아닌 이상 망하기 마련입니다. 질적 향상문제가 사회적 요구란

말을 Gast박사가 40년 전에 했다는 것은 흥미있는 일입니다. 오늘날 의료계에서도 Total Quality Management(TQM)이론의 창시자인 Edward W. Deming박사가 주장했던 “총체적 질 향상”에 대한 높은 목소리가 들려오고 있습니다.

제3부분 “기업은 생산적인 고용기회를 제공해야 한다.”

기업은 사회내의 사람들에게 고용의 기회를 부여하기 위한 사회적 수단입니다. 기업은 직원을 소유하는 것이 아니며, 직장에 나오는 직원은 출근함으로써 고유의 권한과 책임을 가지게 됩니다. 최고경영층이거나 하급직원이거나 간에 우리는 매우 중요한 일을 하고 있습니다.

우리는 이러한 질문을 해야 합니다.

- 이 기관은 그 종사자들을 인간적으로 존중하고 있는가?
- 누가 조직을 위해서 일하고 있는가?
- 직원들을 결과를 위한 수단으로 보는가, 아니면 결과 그 자체로 보는가?

제4부분 “기업은 보통 직업적인 욕구충족의 기회를 부여하여 한다.”

공로표창, 훈련, 공평성, 도전, 안정, 타에 의한 수용, 신체적 안전, 창조적 활동, 뜻있고 보람 있는 일, 승진 및 발전, 작업조건과 업적포상결정예의 참여, 지도력, 권한부여 등이 여기서 취급되어야 합니다. 이 모든 것을 직원이 한 인간으로서 일터에 가지고 오는 권리입니다. 모든 인간은 위에서 말한 욕구가 있습니다. 좋은 의사소통과 기업이 그들에게 무엇을 기대하는가를 알려주는 것이 중요합니다. 고객이 기대할 수 있는 것이 무엇인가를 알려주는 것이 중요합니다.

기업에서 훈련은 중요한 부분입니다. 누구나 일을 더 잘하기를 원하지만 일을 더 잘하기 위해서는 훈련을 받아야 합니다. Earnst & Young은 2년간에 걸친 자문연구보고서에서 미국 노무성에게 “직원을 중요한 자산으로 보고 그들의 훈련에 투자하는 기업은 가장 이익을 많이 낸다.”<sup>5)</sup>고 하였습니다.

가톨릭의료기관은 타인에 대한 본질적인 존경으로서의 직원훈련의 주도자여야 합니다. 예수의 가르침이 이를 요구합니다. 이 부분에 관한 이념서를 보여드리겠습니다.

#### Eastman Chemical Company

Eastman의 사람들을 성공의 열쇠입니다. 우리는 다른 사람을 다음의 가치들과 행동지침에 따라 공정하게 존경으로 대합니다.

- 정직과 성실
- 다양성
- 공정성
- 직원의 안녕
- 신뢰
- 시민의식
- Teamwork
- 호감을 주는 태도

#### Motorola

주요신조 : 항상 어떻게 행동할 것인가  
지속적인 인간존중

모든 직원에게 존엄성을 가지고 대하기 위하여 각자는 그들의 능력을 최대한 발휘하고, Motorola의 목적과의 일체감을 조성할 수 있는 기회를 가지도록 개방되고 직접적인 대화의 창구를 유지하며, 가장 능력 있고 효과적인 작업진을 확보하기 위하여 개인적 훈련의 기회를 부여하며, 급여와 복지와 가능하면 장려금으로서 공정하게 보상하며, 능력에 따라 승진시키며, 통상적으로 수용되는 고용평등규정과 차별금지조치를 준수한다.

#### Westinghouse

다음 신조를 인정하고 회사이 직원에 대한 책임으로서 우리는 다음과 같이 맹세한다.

- 업무를 감독하고 관리하는 모든 자는 자기가 대접받고자 하는 만큼 남을 대접하기를 바라며, 배려와 존경으로서 모든 직원을 공정히 대하며,
- 직원의 재능, 노력과 시간에 따라 임금과 복리후생을 공정하게 보상하며,
- 직원의 복지에 미치는 영향을 충분히 고려하여 모든 의사를 결정하며,
- 최대한의 실질적 한도 내에서 직업을 보장 유지하도록 노력하며

- 모든 직원의 불평에 대하여 공정하고 신속하게 듣고 처리하며
- 회사 내에서 자기향상과 승진을 위하여 모든 가능한 기회를 부여하며,
- 직원이 업무를 효과적으로 수행하도록 돕기 위하여 안전하고 깨끗하며 화기애애한 작업환경, 적절한 시설을 제공한다.

### 제2부문과 제3부문에 대한 논평

위의 두 부문을 “나를 위해 있는” 부문이라고 저는 일컫고 싶습니다. 직원과 그리고 모든 “고객”은 이념서 안에서 그들의 자신에 관한 부문을 볼 수 있어야 합니다. 직원이나 다른 고객이 이 이념서를 자기 것으로 믿게 되려면 기관의 이념이 자기들에게 어떻게 유리한 영향을 미치는가를 볼 수 있어야 합니다.

### 이념 실천상 가장 어려운 부문

저는 병원장으로서의 개인적 경험과 미국 기업들의 경험에 비추어 볼 때 제3부문과 제4부문은 기관을 운영하는데 가장 실천하기 어려운 것이었다고 말씀드릴 수 있습니다. 어릴 때부터 우리가 관습적으로 해오던 것과 다르기 때문에 어렵습니다. 한국에서는 어떤지 모르겠습니다만, 미국이나 유럽 쪽에서 확실히 그런 것을 저는 알고 있습니다.

왜 어려울까요? 과거의 관리자는 “두목(Boss)”이었기 때문입니다. 제가 받은 훈련은 “내가 두목으로서의 원하는 것을 부하가 무조건 해야만 한다.”는 것이었습니다. 세계적으로 볼 때 이 이론은 잘 수행되지 않는다는 것을 알 수 있습니다. Ford Motors와 같이 최고의 생산성과 최상의 노사관계를 가진 기업들은 관리와 직원과 기타 고객이 함께 하는 Team Work를 개발하고 있습니다.

이 문제는 중간관리자층을 가장 곤란하게 만듭니다. 무조건 복종적인 권위는 관리자가 포기하기 싫은 특권입니다. St. John's Mercy병원의 이념서에는 이 문제를 다음과 같이 다루고 있습니다.

“우리는 훌륭한 직원을 채용하고 고무하고 보

유하는데 최선을 다해야 합니다. 혁신을 지지하고 적절한 위험을 부담하는 분위기를 장려합니다. 우리 의료사목에 종사하는 사람들의 개인적 안녕과 전문적 개발을 적극적으로 독려할 의무를 가집니다. 의견교환과 주의깊게 듣는 습관을 촉진하는 것을 환영합니다. 제규정은 지속적으로 민감하게 준수되어 기업활동이 이행되고 최선을 다할 수 있어야 합니다.”

지난 10여년간 기업, 병원, 교육기관, 정부 등 수십개 기업의 이념서를 평가해 보았습니다. 제3부문과 제4부문을 간과하게 되면 중대한 인사문제가 생긴다는 것을 발견했습니다. 이 내용이 이념서에 명시되지 않으면 대개 우선순위에서 밀려나기 때문입니다. 직원들은 소외감을 가지게 되고 부담을 느끼게 됩니다.

### 의사소통

의사소통(Communication)은 의사결정권을 포기한다는 의미가 아닙니다. 원활한 의사소통과 Team Work는 기관의 소유자가 통제력을 잃는다는 뜻이 아닙니다. 반대로 이는 다만 각종의 관리자가 보다 나은 정보를 소유하여 보다 나은 의사를 결정할 수 있도록 돕는다는 뜻입니다. 관리자보다는 현장에서 일하는 직원들이 작업상 문제를 더 잘 알기 때문에 의사결정에 도움이 됨을 인정한다는 뜻입니다.

인간존중이 가톨릭의료기관의 본질적 가치이기는 하나, 일상업무에서 이 가치가 생활화되도록 관리한다는 것은 매우 어렵습니다. 관리자가 의사교환을 하려고 노력할 때 직원은 이를 취약점으로 삼아 자신에게 상황을 유리하게 하기 위한 기회로 사용한다고 생각하는 사람도 있습니다. 그러나 97%의 근로자들은 호의적으로 인간존중의 실천을 받아들입니다. 오래 지나면 사람들이 이 진지한 의사소통 노력을 지지하고 기관이 잘되도록 협조하게 됩니다.

### 미래 도전 Future Challenge

- 기업은 생산적 고용의 기회를 부여하여야 한다.
- 기업은 통상적인 직업적 욕구를 만족시키는

기회를 마련해야 한다.

이 두 부문은 차세대에 확실한 경영도전이 될 것이며, 미래변화에 있어서 실현하기가 매우 어려울 것입니다.

한국이 유럽이나 미국보다 나을지 모릅니다. 여하간 생명존엄성, 남녀노소간의 존엄성, 가족과 모든 사람들의 존엄성 등에 초점을 둔 영적 가치는 다른 기업노력에 비해 훨씬 유리할지도 모릅니다. 저는 이를 믿고 또 커다란 확신을 가지고 말씀드립니다.

**제5부문 “기업은 사회적 부(富-삶의질)를 향상시켜야 한다.”**

이 부문에서 우리 기관이 어떻게 하면 사회적 부(삶의 질)를 향상시킬 수 있겠는가에 대해 관심을 가지게 됩니다. 오늘날 우리는 지역사회나 국가뿐만 아니라 전세계에 어떻게 기여할 것인가를 묻게 됩니다. 지역사회는 기업의 존재로 인하여 혜택이 있어야 합니다. 그래서 사회에 대한 기여의 문제가 이념서에 반영되어야 합니다.

직원과 기타 고객들은 지역사회의 일원으로서 기업에서 일하는 것을 지역사회 기여에 중요한 부분으로 봅니다. 가톨릭 병원은 확실히 지역사회의 부와 삶의 질을 높여줍니다. 비교적 잘하는 편입니다. 여러분들이 하고 계신 치유사목은 삶의 질을 대단히 향상시키고 있으며 그리스도의 가르침에 대한 모범과 헌신으로 여러분들은 놀라운 기여를 하고 있습니다.

**제6부문 “기업은 노동력과 자본을 경제적으로 활용하여 생산해야 한다.”**

기업으로 하여금 가능한 최저의 비용으로 최양질의 제품이나 서비스를 생산하도록 하는 것이 직원의 책임입니다. 효율과 질은 그 자체로서의 중요한 목적입니다. 사회적 선·행복은 산물이나 서비스를 고객이 최저의 가격과 상당히 높은 질로 손쉽게 사용할 수 있기를 요구합니다.

이는 직원들이 생산적이어야 할 책임에 초점을 맞추는 한편 고용주로 하여금 직원들이 보다 생산적일 수 있게 해야 한다는 책임에도 관심을 둡니다. 이 부분을 어떻게 이념에 반영할 수 있

을까요?

어떤 경우라도 여기서 문제는 비용의 효율성과 높은 생산성이 직원의 책임이라는 것입니다. 이것은 고용주의 직원에 대한 요구입니다. 이것은 하나의 “당신에게서 기대하는 것이 바로 이것입니다”의 부문입니다. 이 사안도 이념서에 내포되어야 합니다.

**제7부문 “기업의 운영은 적절한 자본수익을 가져와야 한다.”**

투자가 자본을 투입하는 것은 투자에 대한 정당한 가치의 증대를 위해서입니다. 투자자는 두 가지의 서비스를 제공하는데 그 하나는 돈이고 다른 하나는 위험부담입니다. 이념서에는 합당한 이익, 관리직(청지기적), 자산보호에 대한 기대치를 반영하여야 합니다.

New York주에 있는 여러 가톨릭병원에 대한 조사평가를 한 일이 있습니다. 위의 사안이 이념서에 없는 병원은 있는 병원에 비해 재정적으로 좀 못한 것을 보았습니다. 이 사안에 대두시키십시오. 여러분 병원인들은 투자에 대한 적절한 수익을 내지 못하면 장비를 교체할 수도 없고 필요한 확장이나 보수도 할 수 없게 됩니다. 계속 적자를 내다보면 언젠가는 문을 닫아야 합니다.

**제8부문 “기업은 노력에 대하여 정당한 임금을 지급하여야 한다.”**

이념서에는 기관에 고용되어 있는 직원에게 생활급, 또는 공정한 임금을 지급하는데 대한 관심이 반영되어야 합니다.(경우에 따라서 이 의무는 기관이 거래하는 하청업자나 거래선과의 관계에도 적용됩니다.)

이것은 교황 레오 XIII세때부터-1981년 Rerum Movarum에서-교회문제로 대두 되어 왔습니다. 교황 비오 XI세는 1931년 Quadragesimo Anno 회칙에서 이를 재론하였습니다.

이 부문에 대한 이념분석이 의사결정에 어떻게 영향을 미치는가를 예를 들겠습니다. 몇 해전 어느 수도회의 주요 관리자회의에 참석한 일이 있습니다. 어떤 회사가 소유하고 있는 10개의 Nursing Home을 매입하는 안건이었습니다. 일



차적 의결은 이들을 매입하는 것이었습니다. 사업이 유망한 것 같아 장기요양시설 사업에 진출하기를 원했습니다. 최종결정을 하기 전에 저는 이 Nursing Home Chain이 지급하고 있는 직원들의 임금과 복리에 대해 알아보자고 제안했습니다. 조사해보니 임금도 수준 이하였고 의료보험 등 복지혜택도 별로 없다는 것을 알았습니다. 또한 종고단체가 인수를 하게 되면 이념 때문에 임금을 인상해야 하고 주요복지혜택을 주어야 하게 되었습니다. 우리가 재정자료를 다시 분석해 보았더니 이런 상황하에서는 손해가 많이 날 것이 확실했습니다. 현재의 소유주는 저임금과 직원들의 희생으로 이익을 창출하고 있었던 것입니다. 그래서 Nursing Home을 인수하지 않기로 했습니다. 그 후에 여러 개의 다른 Nursing Home을 매입했습니다만 모두가 적절한 임금을 지급하면서도 흑자를 내고 있는 것들이었습니다. 수도회의 이념서가 효과를 나타냈던 것입니다.

## 8. 이념을 내실화

이것이 Gast가 제창한 사회기업목적의 目的因인 正義에 기반을 둔 定議(Final Cause Justice Based Definition of the Purpose of Business in Society)에 초점을 맞춘 성공적인 이념서 조건의 마지막 부분입니다.

최선을 다하고 양질의 산물을 산출하고 지속적인 향상을 생활화할 수 있기 위하여 기관의 구성원은 비전과 가치를 내실화 하여야 한다는 사실을 기억하는 것이 중요합니다. 비전과 가치가 보람있다고 생각될 때 기관의 이념은 내실화가 가능합니다.

병원 이념이 Gast가 기업에 제시한 위의 조건들을 충족시킬 때 비전과 가치와 행동지침은 보람있는 것이 되고 관련 주요고객집단에 의해 내실화가 가능해집니다.

## 9. 필요한 투신(Commitment)

Gast가 생각하는 기업의 성공에 필요한 조건

을 살펴보았습니다.

이념에 투신하겠다는 결심을 하시기 전에는 이념서 작성 시작을 마십시오. 무엇을 하려는 것인지를 확실히 알고 시작하십시오. 이념을 기술하고 장기적으로 관리하겠다는 결심을 하기 전에는 시작을 앓는 것이 좋습니다.

많은 가톨릭 병원이나 의료원(System)들이 기관의 이념달성(Mission Effectiveness)에 전담하는 수도자/평신도 전담직원을 두고 있습니다. 이들은 기관이 이념의 생활화 방법을 찾고, 향상에 노력합니다. 잘못하고 있으면 병원장과 함께 시정을 시도합니다. 기관의 이념을 성공적으로 관리하는 것은 일생을 두고 해야 할 일입니다. 그것에 끝이 없습니다.

### 이념서 문안작성

#### 전담위원회(Task Force)

유럽과 미국에서 조사한 바에 의하면 기관이념서의 작성은 80%가 중간관리자에서 출발했습니다. 나머지 20%는 기업주, 이사회, 사장 등이었습니다.

이념서 작성을 위해서 Task Force(전담위원회)가 설치되면 좋습니다. 이 전담위원회는 다음과 같이 조직될 수 있습니다.

1. 이사 전원
2. 최고 경영층
3. 상·하 경영층을 망라하여 조심스럽게 선별된 상·하계층 수직적 대표로 혼합된 조직이어야 하고 혼합조직은 수직적으로 신입사원과 고참사원을 포함해야 합니다. 병원장이나 관리자가 반드시 포함되어야 합니다만 위원장이 될 필요는 없습니다.

대규모 기관에서는 전담위원회 안에 분과위원회를 두어 전담위원회가 작업한 내용을 검토하게 할 수도 있습니다. 분과위원회는 전담위원회가 제출한 안에 대하여 토의하고 실제적용실험 등을 검토과정 속에 포함시킬 수 있습니다.

긍정적 사고를 가진 사람을 택하라.

분명히 말씀드립니다만 이 이념서 작업에 참

여할 사람은 이념에 대하여 긍정적인 태도를 보일 뿐만 아니라 본래 긍정적 성품을 가진 사람이어야 합니다. 부정적 사고를 가진 사람은 제외하십시오. 낙관적이며 자긍심을 가진 사람을 택하십시오. 나중에는 따르는 사람이 많다고 해서 참여시킬 가능성도 흔히 있습니다. 시초의 노력이 성공적이어야 하며, 직급을 불문하고 가장 좋은 사람들을 기용하여야 잘 할 수 있습니다. 어떤 접근방법을 사용하던 간에 이 한가지만은 명심해야 합니다. 이념의 관리단계는 효과적인 기관이념의 수행에서 중요한 부분입니다. 이념의 관리가 쉽지는 않습니다. 기관의 이념에 충실한 사람들이 작성했을수록 실천의 시작이 더 순조롭습니다.

### 10. 기관의 가치들

다음 단계는 기관 가치에 초점을 맞추는 과정입니다. 장기 비전은 기관의 장래 방향을 제시해주기 때문에 기관이념에서 중요한 부분입니다. 가치관은 비전에 따른 운영틀을 제공해주어 비전 수행을 완수하게 해줍니다. 비전은 기관의 나아갈 방향을 명확히 설정해주며 기관이 이를 따르게 합니다<sup>6)</sup>. 모든 직원들이 한 방향으로 매진하도록 합니다. 조심스럽게 선택되고 실행된 가치는 기관의 조화를 이룹니다. 모든 사람들로 하여금 서로 같은 방향으로 나아가도록 합니다. 한 기관이 한 마음으로 조화를 이루면 성공합니다.

#### 가치란 무엇인가.

개인의 가치는 그 사람이 사고방식, 감정, 옳고 그름을 판단하는 과정에 나타나는 행동에 영향을 주는 신조입니다. 이는 인격형성의 필수요건입니다. 인격형성은 올바른 사고와 행동의 일관된 습관의 개발을 말합니다.

조직의 가치는 기업에 관련된 사람들이 기업이념의 성취방법과 과정에 있어서 수행할 때 나타나는 행동에 영향을 미치는 신념이라 할 수 있습니다. 조직의 가치는 기업이념에 있어서 필요 불가결한 요소입니다. 가치가 조직을 움직입니

다.

가치는 변합니다. 가치는 사회와 직장에서 확실히 변합니다. 조사에 의하면 미국, 영국, 유럽 및 호주의 직원중 50%는 1950년대와 60년대의 고도경제성장기의 가치들이 오늘날의 가치들과 다르다고 하였습니다. 이 변화는 모든 연령층에서 나타나고 있습니다. 가치는 기업과 관계되는 모든 고객에게 중요합니다.

가치변화의 한 예는 직장생활과 개인생활의 분리에 대한 태도입니다. 전전(戰前)세대에게 있어서 “직업윤리란 일 많이 하고 후에 만족하는 것”이 직업문화였습니다. 이는 가정을 희생하여서라도 직장에 충성한다는 의미였습니다. 그러나 전후 Baby-Boom 시대에 들어서면서 이런 생각은 시들해졌습니다. 사람들이 개인의 가치와 사회적 가치간의 이분법을 인정하지 않으며, 직장생활중의 자신을 부정할 생각이 없어졌습니다. 자신의 성취와 성공적인 직업(Career)에는 모순이 없다는 것입니다<sup>7)</sup>.

직장에서의 이 소비자주의는 시장에서도 보였습니다.

#### 급성장하고 있는 직원의 태도와 그들이 “참아 줄 수 있는” 것

물론 일반적으로 수용되는 다른 가치들이 있습니다. 사람이 일생을 살아가는 동안과 모든 교육단계에서 더 많은 가치선택에 대해 더 잘 알게 되어 행동에 옮기려하게 됩니다. 그러므로 병원의 가치들을 명료하게 표현하는 것은 병원 구성원의 결정적 다수에게 엄청나게 중요합니다.

어떤 가치들을 병원이 선택해야 하는가 하는 과학적인 지침은 없습니다. 선택할 수 있는 가치가 많이 있습니다. 어떤 가치에 우선순위를 부여해야 하는가는 조직 자체와 조직내 사람들의 욕구에 달려 있습니다. 그 욕구가 무엇이고 그 욕구가 요구하는 가치들은 무엇입니까?

일련의 적절한 가치들을 전담위원회가 선별하면 좋습니다. 신중한 토의, 가치투표(Value Votes), 또는 다른 방법을 사용하여 가치의 수를 다섯 개나 여섯 개로 줄입니다. 선택된 모든

가치는 이사회나 최고경영층의 지지를 받아야 합니다. 소유주나 수도회는 제시된 가치들을 승인 또는 거부할 것인지를 최종적으로 결정하게 됩니다.

병원이 새로운 이념서(또는 기업문화)를 개발하려 할 때 현재의 가치들이 이미 제시된 것들과 다르게 나타날 수도 있습니다<sup>8)</sup>. 새로운 가치를 선택하거나 우선순위를 부여하는 것은 조직행태의 결정적인 변화가 될 수 있습니다. 조직의 가치는 병원의 모든 부문과 운영에 스며듭니다<sup>9)</sup>.

### 우리가 찾고자 하는 가치들

오늘날 병원이념 작업과정중 욕구분석에서 거론되어야 하는 세 가지 가치가 있습니다. 그 중 하나는 신뢰(Trust)입니다. 이것은 좋은 일터에 대한 연구에서 계속적으로 나타나는 가치중의 하나입니다<sup>10)</sup>. 다음은 질(Quality)이 있습니다. 질은 조직관리의 능력이라 할 수 있습니다. 그 이유는 오늘날의 의료시장에서 조심성 있는 병원장이라면 당연한 것입니다. 세 번째로 병원이념에서 볼 수 있는 것은 인간존중일 것입니다. 이것은 모든 기관이념에 포함되어야 하는 기초가 되는 가치입니다. 중요한 것은 이 숫자가 아니고, 채택된 모든 가치가 일상 운영에서 생활화될 수 있는 환경을 기업이 적극적으로 증진시키는 것입니다.

## 11. 행동지침

가치들이 기관을 움직인다는 것은 잘 알고 있습니다. 행동지침은 이러한 가치가 요구하는 수용할 수 있는 행동을 설명합니다. 예를 들면, 행동지침을 말할 때 우리는 기관과 그 안의 사람들이 취해야 할 행동을 말하는 것입니다. 진실성을 가치로 채택했다면 기관도 진실해야 하고 그 안의 사람들도 진실해야 합니다.

행동지침은 전 과정의 완전성의 수준에도 영향을 미칩니다. 진실성을 가치로 정하고도 진실하지 못하면 그 기관은 명성을 잃게 됩니다.

예를 들면 :

행동지침이란 기관의 정해진 가치를 가지고

정의가 내려지는 것이라 할 수 있습니다.

가 치 : 혁신

기대행동 :

- 심사숙고해서 계획한 프로젝트를 수행할 때 처벌을 두려워하지 않고 실수를 범할 수 있도록 허용한다.
- 의사결정은 최하위계층에서 이루어져야 한다.
- 성공적인 혁신에 대하여 포상한다.

가 치 : 존중

기대행동 :

- 우리는 우리 병원이 봉사하는 모든 사람과 회사의 모든 사람을 존중한다.
- 우리는 환자의 사생활과 치료에 관한 의사결정권에서 존중한다. 우리는 동료의 전문적 발전을 독려한다.
- 우리는 효과적 Team-work과, 명확한 방향과, 각자의 기여를 인정해주는 근무환경을 조장한다.

어떤 조직개발론 학자들은 이 행동지침을 “규범적 가치” 또는 “행동규칙”이라고도 부릅니다. 행동지침은 가치에서 유추되는 행동을 말합니다. 필요한 행동변화를 구별하는 중요한 단서는 욕구목록(Needs Bucket of Matrix) 속에서 고를 수 있습니다.

병원 이념이 일반적(generic)이어야 함을 명심하십시오. 행동지침이 일반적이어야 하기 때문에 규정이나 규칙처럼 작성하지 않습니다. 이 지침들은 행동기준을 서술합니다.

행동지침을 정하는데서 소위 ‘Achilles의 발뒤꿈치(취약점)’가 될 수 있는 것은 일단 정의되고 확정되었지만 실천에 실패할 것들을 말합니다. 소유주나 관리자나 기타의 책임 없는 공약은 이 단계에서 결정적 취약점이 됩니다.

### 병원이념서 다루기

Gast의 8개부문을 마음에 두고 비전에 포함될 개념과 용어를 정하고 실천하고자 하는 가치와 행동을 서술했으니, 이제는 병원 이념서를 잘 다듬을 때가 되었습니다. 이 시점에서 병원의 홍보요원, 마케팅요원, 문장을 자문해줄 사람 등을

모셔다가 우리 병원의 특성을 잘 나타내는 방향으로 주어진 문안들을 일반적 개념에 입각하여 형식화(문서화)하도록 합니다. 이념서는 비전이나 가치들이나 행동지침으로 구분할 필요는 없습니다. “병원이념서”라는 이름을 쓰지 않아도 됩니다. 비전이나 가치들이나 행동지침의 개념은 한데 통합하여 여러분 병원의 Style에 맞도록 서술하면 됩니다. 문장 전문가가 제안하는 어떤 쓸만한 형태이면 좋겠습니다.

이념서의 길이는 말하고 싶은 내용만큼 길게 쓰면 됩니다. 이념서 문장은 비전, 가치, 행동지침을 완전히 기술할 만큼만 길면 되고, 기관이 하는 일에 의미가 있는 어떤 것을 쓰면 됩니다. 어떤 이념서는 너무 짧아서 마치 표어 같은 것도 보았습니다. Baldrige Award를 수상한 회사들의 이념서는 평균 287개의 단어로 되어 있습니다. 이념서가 너무 길다고 해서 염려하지 마십시오. 근로계약 내용보다 더 많은 문화계약(Cultural Contract)을 기억할 필요는 없습니다. 중요한 것은 모든 기본요건이 포함되고 동감할 수만 있으면 됩니다.

#### 말/ 언어

말은 현대적이고 쉽게 이해되도록 합니다. 고어를 쓰거나 너무 교회 냄새가 나게 하지 마십시오. 원하는 내용을 교묘히 숨기지 마십시오. 이는 고객이 여러분의 기관이념을 쉽게 이해하고 믿고 지지하도록 하기 위함입니다. 중요한 목표는 전담위원회가 제안한 필요개념이 빠지지 않도록 하고 형식에 구애되지 말아야 합니다. 경험 있는 문장가라면 개념과 문안을 다듬는 과정이 별로 어렵지 않을 것입니다.

#### 작업평가

기업이념서가 위 과정을 거친 후에 다시 전담 위원회에 보내어져 검토를 하게 합니다. 최종 결재를 받기 전에 더 많은 사람들을 참여시켜 검토를 할 수도 있습니다. 검토를 시작하는데 가장 좋은 방법은 이념서를 여러 개의 문장이나 어휘, 개념 등으로 구분하는 것입니다. 각 단어나 개념을 부각시킵니다. 그 다음 각각 잘라서 Gast의 8

개 부문별로 분류하여 붙입니다.

하나의 어휘나 개념을 구분해서 하나 또는 이상의 판에 붙입니다. 질의 개념이라면 생산성 부문과 경제적 또는 삶의 질 부문 쪽으로 모두 분류할 수 있겠지요. 한 두 부문에 어휘나 개념이 하나도 해당되는 것이 없다면 되돌아가서 다시 한번 검토하여 수정합니다. 이런 유형의 평가는 간단하고 정확하여 평가방법으로 유용합니다.

전담위원회와 다른 사람들이 문서를 검토하고 논평하고 최종수정을 한 후 문장을 잘 마무리지어 병원장과 소유주(이사장)의 결재에 올립니다.

## 12. 이념관리

병원 이념달성의 99%가 이 단계의 노력에 달려 있습니다. 기관을 새로운 변화된 문화로, 병원이념으로 잘 움직이게 하는 것은 이 단계의 과정을 얼마나 성공적으로 시행하는가에 달려 있습니다.

이념관리는 :

- 기관의 이념을 실천도록 이끄는 것이며,
- 병원이 문화를 변화할 수 있게 하기 위하여 사람들이 새로운 행동양식을 받아들일도록 고무하는 것입니다.
- 이념관리는 이념의 뜻과 요망되는 행동을 직원과 고객에게 가르치는 것입니다.
- 이념관리는 주요다수의 사람들이 이념을 받아들이고 영감을 받을 수 있도록 시도하는 것입니다.
- 이념관리는 기관이 장기목표를 달성할 수 있도록 이끄는 것입니다.

부름받은 사람들은 많지만 뽑힌 사람은 적다.

병원이념을 달성하고 가치를 생활화하려는 일관성 있고 끊임없는 운동은 투신과 인내와 끈기를 가진 관리자를 필요로 하고 있었습니다. 이것은 어려운 과정입니다. 두발자욱 앞으로 갔다가 한발자욱 뒤로 갈 때도 있습니다만 앞서 말씀드린 바와 마찬가지로 수도회가 설립한 병원들이 전통과 성취의 험난한 산을 넘는데 지치고 또 지

치면서도 이룩한 길이었습니다. 세계 각처에 있는 가톨릭의료사업은 모든 분야에 있어서 효과적인 이념을 완수하고 있습니다.

훌륭한 이념서를 쓰기는 쉽습니다. 그러나 이를 생활하는데는 성공과 실패의 산봉우리와 깊은 골짜기를 넘나드는 일생동안의 노정입니다.

훌륭한 이념노력은 계속적인 개정을 필요로 합니다. 그러므로 적어도 18개월에 한번씩은 재검토를 해야 하는데, 이 쇄신운동의 주기/수명은 어느 기관을 막론하고 18개월쯤인 것 같기 때문입니다. 관심있는 모든 이들에게 사기를 높여 주고, 실적과 희망과 행복을 가져다 줄 수 있습니다.

이념의 관리는 헌신이 따라야 합니다. 저절로 되지는 않습니다. 여러 병원장들이 새로 만든 이념서를 보고 임무를 완수했다고 생각합니다. 여러분 병원에서 이런 일이 있을 수 있겠습니까?

많은 회사들이 훌륭한 이념서를 만들어놓았으면서도 전혀 관리를 하고 있지 않습니다. 그러나 열심히 계속적으로 이념관리노력을 한 회사들은 매우 비용효과적이면서도 뜻있는 노력의 결과를 얻을 수 있었음을 알 수 있었습니다. 장기적인 헌신과 이해가 성공의 열쇠라 할 수 있습니다.

### 13. 기관의 이념 또는 문화에 대한 의견일치를 이루라

새로 제정되었거나 개정된 병원이념을 제시하는 의도는 새로운 이념이나 기대되는 행동변화와 비전을 고객의 마음속에 심어줌으로서 옛날의 비공식적 병원의 개념을 대체하기 위해서입니다. 기관의 의사전달체계나 교육, 기관의 행동의 가시적 변화를 통하여 성공을 거둘 수 있습니다. 이러한 노력은 지속적이고 끊임이 없어야 하고, 매우 지구력 있는 결심이 있어야 합니다. 이 모든 것이 명료하고 뜻있고 높은 가치를 가진 기업이념과 밀접한 관계가 있어야 합니다.

‘이념을 제정 공포하면 즉각적인 결과를 가져온다’는 말에 속지 마십시오. 병원 이념 노력이 특기할만한 결과를 가져오기까지는 지도자의 여

러해동안의 지속적 노력이 필요합니다. 기업의 규모가 작을수록 더 빠른 결과를 볼 수 있겠지요. 큰 기관에서는 Andres Campbell이 말하는 소위 “사명감”의 징후가 나타나기까지 2년은 걸릴 수 있습니다<sup>14)</sup>.

#### 문화변화의 적용법칙

병원이념이란 조직이 기대하는 문화라는 것을 유념해야 합니다. 이 이유 때문에 이념관리를 위한 기법이 여타 계획된 기업문화의 변화와 다르지 않다는 것입니다. 병원이념의 관리는 기업문화의 변화에 적용되는 규칙들을 따라야 합니다. Sathe는 문화보존의 방법을 이렇게 말합니다<sup>15)</sup>.

변화주기에는 5개의 반복되는 부분이 있습니다.

1. 행동(변화)
2. 행동의 정당화
3. 문화적 의사소통
4. 문화 속에 적합한 요원의 고용 및 교체(사킴)
5. 문화에서 일탈하는 자의 제거

#### 어떤 행동변화를 기대할 수 있는가?

어떤 행동이 변화가 필요한가? 이는 장기비전에 달렸습니다. 채택된 가치와 행동에 달렸습니다. 변화는 구조나 과정, 절차, 프로그램 등의 형태를 취할 수 있습니다. 변화는 원하는 병원의 문화와 현재의 상황을 검토하는 과정에서 진단된 결과에 초점을 맞추어야 합니다. 어떤 행동이 변화되어야 할지와 변화를 위해 어떤 조치를 취해야 할 것인가 하는 의문이 이 결정적인 부분에 영향을 미칩니다.

#### 가. 상식을 이용하라.

사람들은 이 부분의 이념노력에서 보게 되는 행동변화에 놀랄 수 있습니다. 확인된 변화는 대개 상식과 존중과 정의에 관련된 것들입니다. 작은 변화들을 많이 이루는 것이 최선의 길입니다. 오늘날 필요한 변화를 가져오기 위해서 조직은 사람들에게 그렇게 할 수 있도록 권한을 부여해야 합니다. 그것은 변화의 필요성을 지지하는

분명한 방향과 가치와 행동지침이 있어야만 합니다.

#### 나. 행동변화의 정당화

과정의 제2단계에서는 영향을 받게되는 사람들이 행동변화의 내면화를 이루도록 하는 것입니다. 이는 영향을 받게 되는 사람들이 행동의 변화(프로그램이나 규정 또는 절차의 변화로 이루어지는가)가 정당하고 보람있고 지속적이고 모든 사람들의 보편적 최선의 이익이 될 것이라고 믿게 되는 것을 뜻합니다. 기관과 그 지도자들의 성실성이 여기서 문제가 됩니다. 제시된 변화가 두드러지게 나타날 뿐만 아니라 사람들이 이 변화가 일관성이 있고 옳은 이유 때문이라는 것을 인식하여야 합니다.

#### 다. 변화에 대한 경축행사

다음 단계는 이념과 그 의미에 대한 경축행사입니다. 그 방법은 수없이 많은데 거대한 행사로 하거나 매우 작은 규모로 할 수 있습니다. 특별 행사나 표창, 포상, 격려금(Incentive)이나 승진 등 방법을 동원할 수 있습니다. 새로운 변화의 성공사례에 대한 부단한 표창은 불가결한 것입니다. 이념을 실천하였거나 기업, 동료나 고객에게 특별한 봉사를 한 사람에게 표창하는 것이 반드시 필요합니다. 이념을 재부각시키고 전 병원에 되풀이하여 가르치는 일은 중요합니다.

#### 라. 이념에 대한 토의

또 다른 예로 작지만 효과적인 프로그램으로서 이사회 또는 각종 위원회마다 회의 첫머리 몇 분간 기관의 이념에 대한 토의를 하도록 규정한 병원이 있습니다. 위원중 한 사람이 2분에서 5분 정도 관심 있는 부분을 읽고 토의를 주도합니다. 2년간에 걸친 이 작은 프로그램의 시행결과 사실이 병원내에 두루 알려져 각계의 많은 사람들이 병원 이념에 대한 깊은 이해와 감사와 투신을 가져오게 되었습니다.

#### 마. 생활화하라.

이념을 관리하는 필수적 방법은 두말할 나위 없이 일상업무에서 가시적으로 이념을 실천하는

것입니다. Ford Motors의 유명한 Don Petersen은 “이것(이념서, 가치들, 행동지침 문서)이 ‘문서(Statement)’에 불과하지만 이것들은 우리 회사에 더 중요한 것이 되었습니다. 사실 이것들은 우리 일상업무를 처리하는 ‘기초(Foundation)’인 것입니다. 더욱이 이것들은 1980년대 초기부터 우리의 성공을 가져다 주었으며 더 중요한 것은 지속적 향상이 우리의 미래의 지속적 번창에 필수적이라는 것을 이해하도록 이끌어왔다는 사실입니다”<sup>17)</sup>라 하였습니다.

#### 바. 새로운 신조를 함께 나눌 사람들을 기용하라.

다음 과정은 기관의 믿음을 함께 하는 사람들을 기관 내에 영입하고 사귀는 일입니다. 이 단계에서 문서화된 이념서가 있으면 도움이 됩니다. 의료원 본부(System)와 각 지역 병원의 병원장급을 영입하는데서 선별의 기준으로 이념서를 사용해 보았습니다. 그 결과, 바람직한 병원의 이념수행의 지속적 향상과 안정을 기할 수 있었습니다.

#### 사. 새로운 변화를 수용하지 못하는 자는 떠나라.

그 다음 단계는 이념을 받아들이지 못하거나 적응을 못하거나 실천하지 못하는 사람은 떠나도록 하는 것입니다. 이념의 관리는 가끔 자동적으로 이 단계를 거치게 합니다. 또 다른 경우, 이념이 명확하게 정립되면 경영진이나 소유주가 각층의 사람들을 살펴보고 행동합니다. 그 결과 새로운 문화에 적응하지 못한다고 인정되는 관리자는 전속시키거나 은퇴시키기도 합니다.

#### 아. 이념수행이 즐겁도록 만들라.

이념 경영단계에서 중요한 부분의 하나는 이념수행이 즐겁도록 확실히 만들어야 하는 것입니다. 이 세상은 스트레스와 성공과 실패로 가득 차 있습니다. 이 과정 속에 유우머와 웃음과 재미가 있게 하는 것이 필수적입니다. 완결된 이념서가 가치 있는 것이 되기 위해서라면 이 수행과정 속에서 즐길 수 있는 기회가 많이 있도록 해

야합니다.

## 14. 결 어

Dillard와 Pedigo 에 의하면 “병원 이념과 가치는 이제는 종이 호랑이가 아니라 성공에 필수적인 실제운영의 원칙으로 점점 인식되어가고 있다. 이러한 주목(attention)은 외부로부터 오는 것이 아니다. 이념과 가치를 명확히 하기 위해 조직 내부로부터 압력이 가해지고 있다. 많은 중역들이 낮은 생산성과 고통스런 재정 문제에서 본래목적 상실한 기업의 심각한 중병의 증상으로 보고 있다. 이에 대한 경각심이 고조되면서 ‘이념’과 ‘가치’이란 단어가 이사회석상에서 더 자주 거론되고 있다”<sup>20)</sup> 고 하였습니다.

Don Petersen Ford 사장이 그의 은퇴를 선언한 잠시 후 받은 “Ford사의 실적이 회복된 날이 언제였다고 생각하느냐”는 질문에, “Ford의 희생은 1984년도 회사의 지도층이 이념, 가치, 행동지침을 Ford사의 목표로 채택했던 경영자 회의에서 비롯되었다”<sup>21)</sup> 고 대답했습니다.

잘 명시된 병원이념서는 TQM(Total Quality Management)의 개발에 기초적 필수 요소가 됩니다. Deming은 “새로운 철학의 선택”을 “새로운” 이념의 선택으로 말하고 있습니다. 영국에서 간행되는 TQM지 가을호에 TQM노력과 기업이념의 관계에 관한 “TQM과 Wobbly Bridge”라는 주제의 기사가 있었습니다. “TQM을 시행하는데 있어서 이념을 무게있게 명시하지 않는 기관은 장기적으로 기대이하의 실적을 자초하게 됩니다<sup>21)</sup>”라고 하였습니다.

기업이념이 수익에 영향을 미친다는 것은 분명합니다. Daniel Denison은 1990년도에 시행한 25개 이상의 기업과 이에 종사하는 43,000명의 직원에 대한 조사연구에서 “5년간 기업이념을 가지고 있거나 새로 철학(또는 효과적인 기관 이념)을 개발한 회사의 자본수익률과 매출수익이 ‘이념’을 가지고 있지 않은 회사보다 2배 이상이었다고 보고하였습니다<sup>22)</sup>”.

이념서를 되풀이하여 가르치고 병원이 일상업

무수행에 지속적으로 반영하기에는 오랜 세월이 걸립니다.

경험에 의하면 자기 병원의 이념에 주의를 기울이는 병원은 각 계층의 고용대상자들의 가치에도 주의를 경주합니다. 이런 활동은 병원문화를 영속시키고 강화하며 장기비전을 향하여 기관을 보다 더 성공적으로 끌고 나갑니다.

## 15. 여정 The Journey

병원의 이념, 비전, 가치들, 행동지침과 질에 관한 문제는 진정 성공적인 전문경영인의 생존인 열쇠가 됩니다. 병원으로 하여금 장기 비전을 명확히 보게 해주고, 이념을 정립하고, 변화를 관리하고, 기업문화의 질을 높여주는 일은 Leadership 기술일뿐만 아니라 경영자의 생존 기술이기도 합니다.

성공적으로 경쟁하며, 현재와 미래 고객의 욕구를 적절히 예견하는 것은 성공의 기본적 요건입니다. 병원의 이념은 이 여정에서의 단 하나의 이정표에 불과합니다. 그러나 우리로 하여금 옳은 방향으로 눈길을 돌리고 필요한 기관의 투신으로 인하여 이 여정을 성공적으로 미치게 도와줍니다.

여러분이 한국 가톨릭의료계에서 지금 하고 있는 좋은 일을 계속해 나아가시기를 바랍니다. 여러분의 이념과 능력에 확신을 가지십시오. 여러분이 드리는 기도의 힘과 받는 은총과 위대한 가톨릭의료 전통에도 확신을 가지십시오.

여기 실린 내용은 강의를 발췌한 것이며, 몇 기관의 이념서 표본은 생략하였습니다. 자료를 원하시면 가톨릭병원협회나 (주)오령 기획연구소로 요청하십시오.

## 참고문헌

1. Campbell, Andrew ; Marion Devine ; David Young, “A Sense of Mission”, Hutchinson Business Books, London, Englant 1990, p. 237.

2. Marshall, Sir Colin, Private letter to Mission incorporated, 27 May 1994.
  3. O'Hallaron, richard D., "Justice and The Purpose of Business : a Theory Revisited", Health Progress, (*The Journal of The catholic Health Association, USA*) St. Louis, Missouri, USA, July-August, 1988, p.31.
  4. Ibid. End Note #2 p.216.
  5. Witwortk Robert F., The Training Resource Collection, The Training Edge, Inc., Palatine, IL 1995, p.2
  6. Harrison, Roger, PhD., "Leadership and Strategy for a New Age" reprinted in Transforming Work, Miles River Press, Alexandria, VA 1984 p.97.
  7. Burns, Scott, "A Revolution Is Quietly Changing Teh World", Dallas Daily Paper, Dallas, Texas, October 19, 1989 p. ID, (This was a review of Willis Harmort's book, 'Mind Changer : The Promise of the Last Years of the Twentieth Century, 1988.)
  8. Corbett, Colleen M., "The Changing Employee Environment", AAMA Workshop Presentation, New York city, New York, December 1989.
  9. Dillard, Barbara, Susan Pedigo, "Values, Rhetoric or Reality?", The Wyatt communicator, The Wyatt Company, chicago, Illinois, Spring 1991.
  10. Levering, Robert, A, "A Great Place to Work" Random House, Toronto, Canada, 1988.
  11. Ibid. End Note #2 p.36.
  12. Campbell, Andrew, "Does Your Company really Need A Mission Statement?", Industrial Marketing Digest United Kingdom, 1st Quarter, 1990.
  13. McDermott, Dennis, David J. Urban and Richard D. O'Hallaron "Developing and Managing a Mission Statement : A Study of Marketing Departments', Journal of Marketing Education, Ann Arbor, MI, Spring 1996, p.4.
  14. Ibid. End Note #2.
  15. Sathe, Vijay, "Implication of Corporate Culture : A Management's Guide To Action", American Management Association. Organizational Dynamics, Autumn 1983, p. 18.
  16. Kobayash, shigeru, "Creative Management" American Management Association, Inc., New York City, 1971, (Translated by Japan Management Center Inc.)
  17. Petersen Donald E., "Private Correspondence with Mission, Incorporated, November 8th, 1988.
  18. Kobayash, Shigeru, "Creative Management", American Management Association, Inc., New York City, 1971, (Translated by Japan Management Center Inc.)
  19. End Note #2 p.36.
  20. Ibid. End Note #13
  21. (Author Unknown), "Speed of Ford's Come Back Surprised Even The CEO", St. Louis Post-Dispatch, St. Louis, Missouri, October 22, 1989, P. 10E
  22. O'Hallaron, Richard D., Frank Voehl & Bear Baila, "TQM And The Wobbly Bridge", TQM Magazine, IFS Limited, Bedford, United Kingdom, Fall, 1991.
  23. Denison, Daniel R., Ph.D., "Corporate Culture and Organizational Effectiveness", John Wiley & sons, New York, New York, 1990
  24. Compbell, Andrew : Sally Yeung, "Missionaries of the Corporate Culture", Management Consultant, London, England, November 1990, p.46.
- e-mail : /I /wordsta /korea /konmiss.doc