

피할 수 없는 다양성(Diversity), 피할 수 있는 격차(Disparity)

Diversity Is Inevitable, Disparities Are Not

프레드 하비
시카고 Institute for Diversity in Health
Management 전 회장 겸 CEO

FRED HOBBY
recently retired from the Institute for Diversity
in Health Management, Chicago, after 10
years as president and CEO.



출처 : FRED HOBBY, MA, CDM
"Diversity Is Inevitable, Disparities Are Not",
Health Progress(JULY - AUGUST 2015), pp.4-9

번역 : 임선희 마리아
백제종합병원 예방의학과 과장

2015년, 우리는 다양성을 어떻게 정의하는가? 다양성은 한 개인을 다른 개인과 다르게 만드는 모든 특성을 포함한다. 다양성은 결혼 상태, 신장, 체중, 머리카락 색깔, 피부 색깔, 병역 복무 여부 등을 포함하는데, 이 모든 것들은 무해할 수도 있고 고정관념으로 이어질 수도 있다. 다양성은 언어, 종교적 신념, 차림새, 애도하는 양식, 출산 관습, 위생 기준 등과 같은 문화적 차이도 포함한다. 또한 다양성은 우리가 부모님, 대중매체, 동료들로부터 배운 행동과 가치관뿐 아니라 아일랜드인, 이탈리아인, 독일인, 폴란드인, 한국인, 베트남인, 일본인, 남미인, 멕시코인 등과 같은 국적에 따른 차이도 포함한다. 여기에 성별, 성적 지향, 인종, 민족, 연령, 사회경제적 배경과 같은 특성들까지 덧붙이면, 누군가는 이런 모든 차이의 관리를 회피하려 하거나 그러한 차이들이 문제가 되지 않는 척 애써 덮어 두려는 것이 하나도 이상하지 않다. 그러나 이것은 오판이다. 미국에서 다양성은 회피할 수 없고, 다양성은 인간의 행위뿐 아니라 의료에도 영향을 미친다. 그러나 현재 의료계를 이끄는 리더들은 다양성을 관리하거나 수단으로 활용하는 법을 배우지 못했다. 결과적으로 다양성은 팀워크, 의사소통, 효율성과 혁신의 장애물이 되어 버렸다.

나는 호흡곤란과 기타 호흡기 증상을 주소로 엄마가 응급실로 데려왔던 어린 베트남 여자 환자의 사례를 종종 언급한다. 신체 검진에서 응급실 간호사가 환자의 등 위쪽에 반복적인 마찰로 생긴 흉터를 발견하였는데, 아동 학대나 폭력 등을 당했을 수 있다고 생각하여 사회복지과에 신고하였고 경찰도 즉시 관여하였다. 나중에 알고 보니 환자의 할머니가 동남아시아에서는 흔히 쓰이는 "동전 긁기"라는 중국 의학에 기초한 방법으로 환자를 치료했었던 것이다. 이 치료법은 피부에 마사지 오일을 바른 후 동전 모서리로 긁어 주는 것인데, 당연히 붉은 상처가 생기지만 며칠 후면 사라졌다. 이 엄마가 경험했을 놀라움과 당혹스러움을 상상할 수 있는가? 만약

응급실 의료진이 이 가족의 문화적 배경과 전통적 치료 방식을 이해할 수 있었다면, 이런 불행한 오해는 피할 수 있었을 것이다.

나는 의사가 ‘절대 침상 안정’ 지시를 내렸음에도 불구하고 계속 침대에서 내려오려고 하는 86세 모슬렘 여성 환자를 만난 적이 있다. 이에 간호사들은 상당히 짜증이 나서, 계속 그러시면 억제대를 사용할 수도 있다고 경고했다. 나는 아랍어 통역사와 함께 병동으로 불러 갔고, 환자에게 얼른 낫고 싶으면 침대에 누워 안정을 취해야 한다고 설명했다. 하지만 그 환자는 통역사를 통해 ‘병이 나오려면 하루에 다섯 번, 무릎을 꿇고 신께 기도해야 한다’고 말했다. 통역사는 이 여성이 해야만 하는 행동이 무엇인지 설명해 주었다. 우리가 환자의 침대를 모슬렘의 성지 방향이자 기도를 올리는 방향인 동쪽으로 돌려주자, 환자는 침대에서 기도를 드릴 수 있게 되었고 문제는 해결되었다. 이 사례는 간단하게 들릴지도 모르지만 통역사의 문화적 이해가 없었더라면 이 간단한 해결책을 찾지 못했을 것이고, 환자의 신앙을 손상시킴으로써 결과적으로 환자의 회복과 의료서비스 만족도에도 부정적인 영향을 주었을 것이다.

이러한 사연들은 의료 산업에 있어서 인종, 성별, 성적 지향, 언어 차이, 문화, 민족과 사회경제적 인식의 차이에서 생겨나는 격차들을 없애는 것이 얼마나 중요한지 잘 보여 준다. 즉, 병원들은 모든 서비스와 업무 영역에서 공평함을 성취하는, 가장 믿을 만한 조직이 되어야만 한다.

어디서부터 시작할 것인가

의료계의 리더로서 우리는 무엇을 할 수 있는가? 우리는 우리의 개인적인 신념과 문화적 규범을 점검

하고 그것이 우리가 함께 일하는 사람들이 가지고 있는 신념-규범과 같지 않을 수 있다는 점을 깨닫는 것에서부터 시작해야 할 것이다. 마찬가지로 우리로부터 양질의 의료서비스를 공평하게 받을 것을 믿고 기대하는 사람들의 신념과 규범도 우리의 것과는 다를 수 있다.

우리는 단순히 민족, 인종, 성별의 구성물 같은 것으로 결정되는 것이 아닌, 진정으로 포용적인 문화를 만들어 내야만 한다. 포용적 비즈니스 문화란 다수뿐만 아니라 환자나 직원들을 포함한 다양한 관련자들의 생각, 발상, 제안의 다양성을 격려하고, 이끌어 내며 그 가치를 인정해 주는 신념 체계다. 즉, 다양성의 가치를 인정하고 조직의 모든 수준에 그러한 다양한 요소들을 포함시켜 넣으려는 사고방식이다.

동화의 덫

다수의 가치와 규범, 행동 양식에 동화되어 들어가는 것은 지난 100년간의 표준이었고, 1930년대부터 1960년대 경까지 이 나라에 들어온 이민자 대부분이 선택했던 길이었다. 필수 기술과 교육과 함께, 동화는 대부분의 산업에서 채용과 근속, 승진의 기준이었다. 그것은 더 많은 재능을 포용하기보다 배제해 왔다. 우리가 배운 인력관리 프로그램은 직원들을 더욱 혁신적으로 만들거나 기존의 틀을 벗어나서 사고하도록 격려하는 데 초점이 맞춰져 있지는 않았다. 역사적으로 우리는 장래가 촉망되는 사람들에게 ‘우리처럼 생각하고, 말하고 옷 입으라고’ 격려해 왔다. 그레 놓고 산업이 빠르게 변화되고 있지 못하다며 불평한다. 계속 같은 것을 하고 있으면서 어떻게 더 나은 결과를 기대할 수 있을까?

다양성을 관리하는 것은 미래의 목표 달성으로 가는 다른 경로와 다른 모형을 제안한다. 한 조직 전체

가 백인 남성만으로 구성되었다 하더라도(인종적 동질성), 종교적 차이, 성적 지향의 차이, 세대 간 차이, 사회경제적 배경의 차이 등 다른 영역에서의 다양성은 여전히 존재할 것이다. 그러므로 어떤 조직이 나름의 목적을 달성하기 위해 구성원들과 이해 당사자들 사이에 협력을 만들어 내고자 한다면, 다양성을 잘 관리하는 것이 필요하다.

무의식적인 편견

몇 년 전, 나는 간호팀 관리자의 요청으로 간호팀 회의에 참석한 적이 있다. 그 회의는 간호사들끼리 끊임없이 다투느라 환자에 관련된 중요한 정보도 제대로 인계하지 않는 등, 관리자의 표현을 빌자면, ‘그저 멍청하게 행동하고’ 있기 때문에 열리게 되었다. 나는 대부분 소수 인종에 속하는 간호조무사와 대부분 백인인 간호사들 간의 전형적인 균열을 예상했고, 행동과 인식 등에 대해 이야기해 줄 준비를 하고 있었다. 내가 회의장에 도착했을 때, 나는 거기 모인 16명 정도의 사람들이 모두 간호사고 모두 백인이라는 것을 알고 깜짝 놀랐다. 나는 팀워크와 환자들에게 양질의 의료를 제공해야 한다는 공동의 목표에 대해 언급했다. 회의 중에 모든 사람은 내가 말한 대부분의 것에 동의하며 고개를 끄덕였다. 결국 나는 다툼의 원인에 대해서는 하나도 알아내지 못했다.

그 후 문제의 근원을 찾아내기 위해 개별적인 면담을 하기로 했다. 젊은 간호사들은 선배 간호사들이 얼마나 일을 느리게 하는지, 그래서 교대 시간이 되었는데도 종종 맡은 바 임무를 끝내지 못하는 경우가 있다고 불평하였다. 또한 선배 간호사들이 얼마나 거들먹거리는지, 컴퓨터 입력 속도는 얼마나 느린지, 그래서 교대를 얼마나 지연시키는지 언급하였다. 선배 간호사들은 젊은 간호사들이 권리를 강하게 요구하는 태도, 불손한 행동과 때때로 매끄러운 교대를 위해 근무

시간이 지난 후 좀 남아서 일을 할 수도 있는 것인데, 그것을—특히 주말에는—얼마나 꺼리는지 등에 대해 불평하였다. 두 그룹은 모두 병동에 몇 명 있는 ‘케이’ 간호사들에게 불만을 토로하였다.

이러한 면담에 기초하여, 우리는 해당 병동에 무의식적인 편견을 다루는 교육 모듈을 적용하였다. 우리는 세대가 다른 간호사들을 짝지어 주고, 각 짝에게 인센티브가 달린 목표를 주었다. 혼란과 편견은 완화되었고 최종적으로는 없어졌다. 2년 후, 해당 병동은 환자 만족도에서 최고 점수를 달성하기도 하였다. 이 사례에서 얻은 교훈은 만약 다양성이 인종이나 민족에 관한 것이라고만 생각한다면, 그것은 한참 뒤쳐진 생각이라는 것이다. 그러므로 다음과 같이 제안한다.

- 모든 리더들은 변화와 마찬가지로 다양성도 회피할 수 없다는 점을 받아들일 필요가 있다. 한 조사에 의하면 이런저런 소수자 그룹에 해당하는 환자가 지난 3년간 평균 28%에서 31%로 증가하였다(2014 미국 병원 벤치마킹 서베이; Institute for Diversity 시행, 미국 전체 병원의 19%인 1,129개 병원이 참여). 또한 소수자 그룹은 다수 그룹과 비교하여 상대적으로 건강 상태가 불량하기 때문에, 소수자인 환자 그룹이 소수자 그룹 전반의 증가보다 상대적으로 더 빨리 늘어날 것으로 예상할 수 있다.

- 소수자 환자들의 다양성은 경영진 수준에서 성찰될 필요가 있다. 다양성은 단순히 숫자나 비율상 균형을 맞춰 주는 정도의 문제가 아니며, 병원에 오는 환자들의 문화적 신념, 언어, 사회적 경험, 종교적 관습과 가치관의 다양성이 서비스에 반영될 필요가 있다.

경영진 중에 소수자가 있다면 병원이 의료서비스를 확대 혹은 축소시킬 때, 문화적 중개자 역할과 함께, 소수자인 환자들의 특별한 필요와 요구 등을 대변

하는 역할을 담당해 줄 수 있을 것이다. 방문 진료나 보안, 식이, 종교적 공휴일 인정 등에 관련된 병원의 정책을 개정할 때, 다양한 배경을 가진 직원들로 그룹을 조직하여 참여시키는 것도 도움이 된다. 이는 소수자 그룹이 경영에 참여할 때 그들의 전문성을 발휘할 수 있는 몇 가지 사례에 불과하다. 환자 만족도가 점점 더 중요해지는 시대에 접어든 만큼, 문화적 역량을 갖춘 리더를 확보하는 것은 현재에 대한 위협이 아니라 전략적 장점으로 여겨야 한다.

근절되지 않는 격차

병원 직원들과 의료인들은 내가 지금껏 만나 본 사람들 중 가장 배려심이 깊고 공감 능력도 뛰어난 사람들에 속한다. 그들은 다른 이들을 위해 자신의 건강에 대한 위협을 감수하기도 한다. 환자를 위해서 가족과 함께 보내는 시간을 빈번하게 희생하고, 타인의 삶의 질을 유지 혹은 높여 주기 위해 자신들의 기술과 재능, 그리고 때로는 개인적인 재화까지도 내어 준다. 그럼에도 불구하고, 의료인들도 사람이다. 의료인들도 여느 직업인들과 마찬가지로 좋고 나쁜 고정관념을 가지고 있고, 개인적인 혹은 종교적인 가치관, 서로 다른 사회경제적인 관점을 가지고 직장에 온다. 병원들은 종종 해당 지역사회에서 가장 규모가 큰 일터이고, 국가적으로도 가장 교육을 많이 받은 직원들이 모인 일터 중 하나다. 그러나 병원의 리더들과 의료인들도 아직 건강 격차라는 조류를 막지는 못했고, 다만 의료서비스 제공에 있어 격차를 줄여 가기 시작하고 있을 뿐이다.

인구조사에 따르면 미국에서는 소수자 집단이 주류가 되어 가고 있는데(2050년 혹은 그보다 일찍), 의료 제공과 치료 결과에 있어 격차가 없어지지 않는다면 보험 재정에도 큰 위협이 되고 국가의 생산성에도 심각한 문제를 일으킬 것이다. 동질적인 소수가 끌고 나

가는 불건강한 다수란 예고된 재앙이나 다름없다.

직원과 환자 집단의 다양성을 관리하는 것은 진취적인 생각을 하는 병원에는 기회가 될 수도 있다. 예방 가능한 실수와 재입원, 입원 기간을 연장시키는 의사소통의 문제, 불필요한 검사, 환자와 의료 제공자의 불만을 감소시킴으로써 의료 시장 내 경쟁에서 우위를 점할 수도 있는 것이다. 그러나 이러한 변화는 몇몇 의료기관에서만 느리게 일어나고 있고, 대부분의 경우에는 아예 일어나지 않고 있다.

병원 경영자들과 관리자들은 다음과 같은 질문을 자신에게 해 볼 필요가 있다.

- 소수자-다문화 환자들이 더 오래 입원하고 있는가?
- 소수자-다문화 환자들의 고객 만족도가 더 낮은가?
- 소수자-다문화 환자들의 재입원 비율이 더 높은가?
- 외국어를 쓰는 환자들에서 의료 과실이나 사고가 더 많이 일어나는가?
- 고용 평등과 관련하여 민원이 세 건 이상 발생했는가?

직원과 환자 집단의 다양성을 잘 관리하는 것은 불필요한 비용을 피할 수 있는 중요한 전략적 수단이다. 위의 질문 중 세 가지 이상에 대한 답이 “그렇다.”라고 한다면, 회피 가능하고 교정이 가능한 관행들이 당신의 의료기관에 문제를 일으키고 있을 가능성이 있다. 불균형과 격차를 수정하는 데 있어서 긴박감을 느껴야만 한다. 미래를 수용하는 용기를 갖는다는 것은 다양성을 수용하고 관리하는 용기를 포함한다. 기억하라, 다양성은 인종에 관한 것만이 아니라는 점을.

