

“병원은 희망을 찾는 곳이어야 한다”

글 **오성규** 서울아산병원 이노베이션디자인센터



2013년 국내병원 최초로 병원 혁신을 추진하기 위해 조직된 ‘서울아산병원 이노베이션디자인센터’는 인간중심의 새로운 병원문화를 기획하고 있다. ‘생일 축하합니다’ 프로젝트에 따라 의료진이 생일을 맞은 환자에게 희망 메시지를 담은 생일카드를 전하는 모습.

서울아산병원은 ‘우리 사회의 가장 어려운 이웃을 돕는다’는 정주영 아산재단 설립자의 큰 뜻과 소망 아래 1989년 문을 열었다. 27년이 지난 지금은 장기이식과 암치료 분야에서 세계 최초와 최고의 기록을 만들어가는 국내최고 병원으로 성장했다.

2,700여 병상과 하루 평균 외래객수 13,000여 명, 일일 수술건수 280여 건으로 한국 의료의 역사를 새롭게 써온 서울아산병원은 2007년 이래 ‘10년 연속 한국에서 가장 존경받는 병원’으로 선정되는 등 환자중심 병원으로서 환자들에게 최고의 의료서비스를 제공하기 위해 숨 가쁘게 달려왔다.

환자의 눈으로 바라보는 마음

아픈 이들에게 병원의 존재 가치는 무엇이고, 환자가 병원에 진정으로 바라는 것은 무엇일까? 아픈 것도 서러운데 병원에 들어서는 순간 환자는 약자가 된다고 한다. 끊임없이 밀려드는 환자들로 진료 대기시간이 마냥 늘어나도 당연한 일로 받아들여야 한다. 1시간의 기다림 뒤에 의사의 진료시간은 3분을 넘기기 어렵다.

의사와 눈을 마주치는 것은 큰 사치다. 3분 진료에서 무엇을 찾아낼까 의구심이 들지만 말 한마디 쉽게 꺼내지 못한다. 많은

병원이 ‘환자중심의 병원을 만들겠다’ 또는 ‘환자를 내 가족같이’ 등의 슬로건을 내건다. 하지만 낮은 수가 구조의 한국 의료계가 처한 현실은 녹록치 않다.

미국 최고의 병원으로 일컬어지는 메이요클리닉은 ‘환자의 필요를 최우선’ 가치로 환자 경험을 혁신해왔으며, 새로운 시도와 창조적 아이디어로 세계 의료를 선도해왔다. 서울아산병원도 이러한 변화에 발맞춰 2013년 국내 병원 최초로 ‘환자중심의 고객 경험’을 혁신하기 위해 ‘이노베이션디자인센터’(Innovation Design Center)의 문을 열었다.

‘인간중심의 경험 디자인’, 서울아산병원 이노베이션디자인센터는 여기에서 출발했다. 병치레 때문에 가난할 수밖에 없고 가난 때문에 온전히 치료받을 수 없는, 악순환의 굴레에서 벗어나기 어려운 가난한 이들에게 눈을 돌렸던 정주영 아산재단 설립자의 ‘인간중심’ 철학과도 맥을 같이한다.

보이지 않는 것을 보려는 마음, 의료진의 눈이 아닌 환자의 눈으로 바라보고 그들의 입장에서 생각하며 숨겨진 니즈(Needs)를 파악하는 인간중심 사고를 바탕으로 환자에게 최고의 경험을 선물하기 위한 ‘인간중심의 고객경험 디자인’이 우리에게 주어진 역할이다.

서울아산병원은 수술을 잘하는 병원으로 알려졌다. 특히 암수술에 있어서는 자타가 인정하는 국내최고 병원이지만, 수술을 앞둔 환자와 가족의 불안감은 관심에서 떨어져 있는 것이 사실이었다. 수술을 앞둔 환자와 가족들에게 인간적으로 가장 필요한 것은 무엇일까?

‘수술 불안감 감소’ 프로젝트

이노베이션디자인센터는 수술 전후의 환자와 가족의 불안감에 주목했다. ‘수술 불안감 감소’ 프로젝트는 그렇게 시작되었다. 환자와 가족의 불안감까지 케어 해주는 병원은 ‘인간중심 경험 디자인’ 측면에서 매우 중요한 상징적 의미를 지니고 있다고 판단했기 때문이다.

수술을 앞둔 환자와 보호자는 입원에서 검사, 동의서 작성, 수술 대기, 수술장 이동 등 상황마다 불안감을 느끼는 정도가 다르다. 특히 수술 대기시간이 길어질수록 환자의 불안감은 커지기 마



수술을 앞둔 환자에 대한 설문조사에서 스트레처카에 눕혀지면 불안감이 더 커진다는 결과가 나와서 휠체어 이송을 확대했다.

련이다.

수술장 입구 도착시간을 수술간호팀과 병동, 원무이송반이 공유하는 단순한 아이디어로 평균 21분이던 대기시간을 14분으로 줄였다. 21분 이상 대기는 24%, 31분 이상 장시간 대기는 7.4%까지 획기적으로 줄였다.

환자들이 수술 불안감을 느끼는 요소 중 하나로 자기가 받을 수술에 대한 정보가 부족하다는 것에 착안해서 수술 전후 과정과 궁금한 사항에 대한 정보를 모바일 홈페이지로 만들어 입원 전에 자신의 휴대폰으로 쉽게 볼 수 있도록 정보를 제공했다.

수술을 한번이라도 경험해본 환자라면 수술 동의서를 받을 때 극심한 불안을 경험했을 것이다. 환자가 이해하건 못하건 바쁜 의사가 빠르게 짹짹 설명한 뒤 마지막에 “부작용으로 사망할 수도 있다”며 사인하라고 말하면 불안하지 않을 사람이 얼마나 될까?

수술에 대해 환자가 이해하기 쉽도록 보조매체를 활용하여 정보를 제공하고, 의사를 대상으로는 환자의 불안감을 최소화할 수 있는 커뮤니케이션 방법에 대해 교육했다. 결과적으로 환자 85% 이상이 수술 전 불안감 감소에 도움이 되었다고 만족감을 나타냈다.

휠체어와 스트레처카 이송경험이 모두 있는 환자에게 ‘나중에 어떤 이송수단을 선택하겠느냐?’는 질문에 73%의 환자가 휠체어를 선택했을 만큼 스트레처카 이송도 환자의 불안감을 증폭시키는 요인 중 하나다. 실제로는 환자 선호와 반대로 스트레처카 이송이 많았는데, 환자 안전과 감염 문제를 고려해 프로세스를 바꾼 결과 휠체어 이송을 59%까지 확대할 수 있었다.

수술 전 환자의 불안감을 낮추는 가장 중요한 요소는 수술할 의사에 대한 신뢰다. 의사에 대한 절대적인 믿음! 수술을 앞둔 환자가 바라는 것은 자신을 수술할 의사가 “수술은 잘될 거니까 날



이노베이션디자인센터는 의사가 환자를 찾아가 수술에 대한 믿음을 주는 '수술전 어깨톡톡' 캠페인도 기획했다.

믿고 편하게 계시면 됩니다”라는 말 한마디인지 모른다. 따라서 앞서 이야기한 여러 프로세스 혁신활동과 더불어 수술 전에 의사가 환자를 찾아가 수술에 대한 믿음을 줄 수 있도록 ‘수술전 어깨 톡톡’이라는 회진 활성화 캠페인을 진행하여 의료진의 공감을 일으켰다.

복약안내문도 환자 눈높이에서

서울아산병원은 상급종합병원의 특성상 중증도가 높고, 고령 환자가 많다. 병원에 입원해서 치료받을 때는 간호사가 약을 한 알 한 알 챙기기 때문에 약을 제때 먹는 것이 어려운 일이 아니다.

하지만 퇴원 후에는 얘기가 달라진다. 장기이식 환자의 경우는 하루에 최대 많게는 12회에 걸쳐서 약을 챙겨 먹어야 하는데 젊은 사람한테도 쉽지 않은 일이다.

퇴원할 때 복약 안내문으로 자세히 설명하지만 이해하기 어려워 약 먹을 때마다 병동으로 전화문의를 하는 환자가 많았다. 따라서 환자가 직관적으로 이해하고 약을 쉽게 챙겨 먹을 수 있도록 복약 안내문을 새롭게 디자인하여 퇴원 후 건강회복을 위한 자가관리에 도움이 되도록 하였다.

인간으로 존중해야 할 ‘우리 환자’

10여 년이 흘렀지만 “의사가 지꾸 죽을 수도 있다고 얘기해요. 살 수 없더라도, 설사 내일 죽는다 해도 ‘살 수 있다’는 작은 말 한마디가 우리한테는 큰 희망이 되거든요”라던 한 암환자 보호자의 이야기는 시간이 한참 흐른 지금까지도 필자의 가슴속에 또렷이 남아있다. 이노베이션디자인센터의 혁신 활동은 오늘 병원을 찾는 많은 환자와 가족들을 환자가기 전에 ‘인간’ 그 자체로 바라보

는 것에서 시작한다. 그들을 어떤 눈으로 바라보는가는 매우 중요한 문제다. 병원에 들어선 순간 환자가 인간으로 존중받아야 할 인격체이기보다 몸에 퍼진 병균을 제거해야 하는 치료의 대상, 나아가 단순한 업무의 대상으로 전락한다면 환자에게 만족할 만한 고객경험을 제공하는 것 역시 한계에 부딪칠 수밖에 없다.

서울아산병원을 선택하여 아픈 몸을 이끌고 왔을 때 환자가 원하는 것이 단순 치료에 불과할까? 환자는 병원에 들어서는 순간부터 나갈 때까지 접수와 진료, 검사, 수납 각 단계에서 수없이 다른 모습으로 보인다. 하지만 우리는 그 사람이 어떤 사람인지 잘 알지 못한다.

병원에 와서도 집에 혼자 있는 아이가 밥을 잘 챙겨먹었을까 걱정하는 엄마인지, 치료비 걱정이 앞서 검사를 할지 말지 고민하는 기초생활수급자인지, 수술이 잘 돼서 삶의 터전인 직장을 다시 다닐 수 있을까 걱정하는 한 집안의 가장인지... 환자로 대하기엔 앞서 그들의 마음속을 들여다보려는 ‘공감’에 대한 가치 있는 노력, 이노베이션디자인센터의 ‘인간중심 경험디자인’의 궁극적 가치는 여기에 있다. 소통과 공감을 바탕으로 환자의 숨겨진 니즈를 찾아내고, 환자가기 전에 인간으로 바라보는 일. 치료를 잘하는 병원의 단순한 서비스 개선활동에 국한된 것이 아니라, 통찰력을 기반으로 더욱 근원적인 문제해결 방안을 창의적으로 디자인하려는 것. 이것이 바로 이노베이션디자인센터의 임무다.

‘생일 축하합니다’ 프로젝트

“생일은 1년에 한 번씩 돌아오잖아요. 그런데 어떤 분들에게는 ‘마지막 생일’일 수도 있습니다. 어느 날 우연히 환자 팔찌를 보았는데 그날이 그분 생일이었고, 혼자 병실을 지키는 모습이 안타까웠습니다. 아프지 않았다면 이날만큼은 행복할 권리가 그분한테도 있었을 테니까요.”

한 간호사의 착한 마음과 관심으로 입원 중 생일을 맞은 환자에게 이 세상에서 단 하나뿐인 생일카드와 미역국이 제공되었다.

큰 성과가 있었던 여러 프로젝트보다 단순해 보이기까지 한 ‘생일 축하합니다’ 프로젝트가 필자의 기억에 가장 많이 남는 이유는 병원은 바로 희망을 찾는 곳이어야 하는 이유 때문이었다. 