

# 노출의 기술? 사과의 기술?

의료사고 대응의 새로운 패러다임으로서 Disclosure Program의 가능성

---

2009. 7. 18.

닥블 3차 모임

김 호(Hoh Kim)

Partner, Ogilvy Health

Founder & Head Coach, THE LAB h

Graduate School of Culture Technology, KAIST

알림:

본 자료는 발표자가 2007년 10월 SorryWorks! Coalition의 창립자이자 대변인인 Doug Wojcieszak으로부터 받은 트레이너 양성 프로그램의 교재, Sorry Works 공개 자료, 그리고, KAIST 정재승 교수와 이코노미스트에 공동으로 연재 중인 '사과의 기술' 칼럼 내용을 기반으로 만들어 졌습니다.

NOTICE:

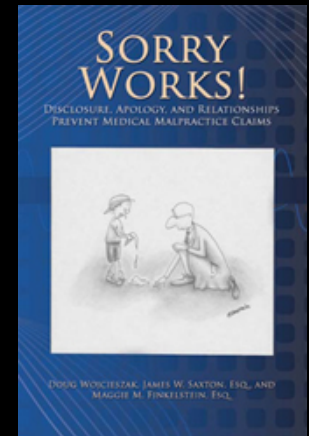
This presentation material was developed based on the following:

- . The material used for 'train the trainer' program by Doug Wojcieszak @ SorryWorks! Coalition for Hoh Kim in October 2007
- . Public material from Sorry Works Coalition ([www.sorryworks.net](http://www.sorryworks.net))
- . The special columns 'Art of Apology' co-authored by Hoh Kim and Dr. Jaeseung Jeong of KAIST in the 'Economist' by Joongang magazine in Korea

## Context:

# 위기관리에서 사과의 기술까지

- 기업에서의 위기관리: 사건 발생후의 커뮤니케이션 = 사과의 기술
- “의사를 위한 또 다른 반쪽의 위기관리?” (안과학회소식, 2007. 9)
- “Doctors learn to say ‘I’m sorry.’” (WSJ, 2007. 1. 24.)
- Doug Wojcieszak @ SorryWorks! Coalition와의 만남 – Train the trainer 프로그램 (St. Louis, 2007. 10)
- “의료사고관리, 고객 서비스 차원에서 접근해야” (청년의사, 2007. 11. 26)
- SorryWorks! 번역 (김호, 박재영, 박형욱, 이강희)
- 사과의 기술 연구 (지도교수: KAIST 정재승)
- ‘사과의 기술’ 칼럼 연재 (중앙일보 이코노미스트, 2009 ~)



# Context: 사과

## 사과에 대한 주목은 최근의 현상이다.

### '대국민 사과' (중앙일보의 경우)

- IMF위기 이전: 검색에 나타나지 않음
- 2001년 이전: 연평균 10건 미만
- 2002-2008년: 연평균 200건 이상
- 2002년: 김대중 前대통령(차남 흥업씨 문제); 김각중 前 전경련회장; 정몽준 의원(선거막판혼란초래)

### 'apology' + 'apologize' (NYT, Washington Post; by Aaron Lazar)

- 1990-1994년: 1,193건
- 1998-2002년: 2,003건

### '사과하다' + '공개사과'

- 1990-1994년: 0건
- 1998-2002년: 공개사과(1,200건) + 사과하다(9천건)

### 홀대 받는 사과

- "사과는 어쩔 수 없는 경우에만 하는 것이다." (벤자민 디즈레일리)
- 사과에 대한 연구시작: 1970년대
- 사과 방법론, 본격적 연구: 1990년대


### 환경의 변화

- Digital tech → Transparency
- Power shift to individual → low loyalty
- Increased importance of social responsibilities

# Context: 투명성(Transparency) - '은폐의 기술'에서 '노출의 기술'로

로버트 치알디니  
(Dr. Robert Cialdini)  
"설득의 심리학"  
권위의 법칙(Authority)

**Avis is only No.2  
in rent a cars.  
So why go with us?**



We try harder.  
(When you're not the biggest,  
you have to.)  
We just can't afford dirty ash-  
trays. Or half-empty gas tanks. Or  
worn wipers. Or unwashed cars.  
Or low tires. Or anything less than  
seat-adjusters that adjust. Heaters that heat. Defrost-  
ers that defrost.

Obviously, the thing we try hardest for is just to be  
nice. To start you out right with a new car, like a lively,  
super-torque Ford, and a pleasant smile. To know, say,  
where you get a good pastrami sandwich in Duluth.

Why?  
Because we can't afford to take you for granted.  
Go with us next time.  
The line at our counter is shorter.



투명성의 패러독스  
(Paradox of  
Transparency)

출처: 조선닷컴

[http://news.chosun.com/site/data/html\\_dir/2009/06/02/2009060201586.html?srchCol=news&srchUrl=news2](http://news.chosun.com/site/data/html_dir/2009/06/02/2009060201586.html?srchCol=news&srchUrl=news2)

## Context:

# 한국 내 의료사고로 인한 소송은 증가 추세

	상고심에 오른 의료사고 건수 (출처: 대법원 사법연감 통계)	의료 서비스 피해 구제 접수 건수 (한국소비자 보호원)
2000년	679건	450건
2005년	1,169건	1,093건

- 분쟁의 80%가량은 병원에서 자체적으로 해결
- 의료심사 조정위원회, 소비자보호원, 대한의사협회공제회 등을 통해 해결되는 건수는 전체 건의 10% 수준(한정우, 2007)

## Context: 의료사고

# 의료 사고 환경을 악화시키는 요인은 막연한 법적 책임에 대한 두려움

- 1999년, 美 의학원(Institute of Medicine) 보고: 1년에 의료사고로 9만 8천명 사망(9.11. – 3천명 사망)
- MEDiC 법안: “법적 책임에 대한 두려움이 환자와 병원/의사 사이의 오픈 커뮤니케이션을 가로 막고 있으며, 이것이 의료 사고환경을 악화시키는 요인” (Hillary Clinton & Barack Obama(2006), NEJM)
- 의사의 사과에 대해 법정에서 불리하게 사용하지 못하도록 법적으로 보호(미국 30개 주)

# Apology:

## 윤리적인 이득만으로는 이야기가 안 된다.

- 미시건 대학 병원(Univ. of Michigan)

	2001년(도입전)	2005년(도입후)
의료사고 소송건수	262	114
연간 소송 비용	300만불	100만불
평균소송해결기간	20.7개월	9.5개월

“미시건 대학 병원이 의료 사  
고 발생 후 자신들의 잘못이 아니라  
환자들은 사안에 대해서 변  
화사들은 소송을 꺼릴 정도가  
되었습니다” (더그 워체식)

- 베테랑 어페어스 병원(VA, Kentucky)
  - 1987년 두 건의 의료사고 소송으로 무려 백 오십만 달러 지출
  - 디스클로저 프로그램 도입, 19년간 실행
  - 소송 한 건당 평균 비용: 15,000불 (비교 대상 타 병원- 98,000불)
  - 소송 한 건당 평균 기간: 2~4개월 (도입 전 2~4년)

## Apology:

사과에는 여섯 가지 언어,  
사과문에는 세 가지 필수요소(3As')가 있다.

### 여섯 가지 언어

- 유감(regret)과 공감(empathy)의 표시
- 설명(account)
- 책임의 인정(responsibility)
- 재발의 방지(repetition)
- 보상 및 타개책 (compensation/action)
- 용서의 요청(forgiveness)

### 세 가지 필수 요소

- **Acceptance**: 실수나 잘못을 받아들이기
- **Apologia**: 사과 혹은 해명
- **Actions**: 실수나 잘못에 대해 어떻게 보상하거나 조치를 취할 것인가? (compensation /fix)

# Disclosure :

## 세 가지의 단계로 접근한다.

Step	Action	Remarks
<b>#1: Initial Disclosure &amp; Apology</b>	<p><i>" We are sorry this happened We feel bad as we are sure you do too.;" " We are going to do a thorough investigation...as we learn things, so will you."</i></p> <p>Contact information Help with phone calls, food, lodging, clergy, etc.</p>	<p>Approach, NOT avoid Customer service framework Empathy only at this stage Communicate what you know (what, when, where vs. why, how, who)</p>
<b>#2: Thorough &amp; Transparent Investigation</b>	<p>Involve outside experts...don't want to look like you're grading your own papers!; Move quickly – UI Medical Center in 72 hours or less; Stay in close contact with patient/family</p>	<p>Open, NOT closed-approach Doctors or lawyers from patient's side</p>
<b>#3: Resolution-Error</b>	<p>Apologize, Admit Fault, Compensate</p>	
<b>#3: Resolution-No error</b>	<p>Empathize, Answer Questions, Open Records, Prove Innocence, Never Settle</p>	

\*Adapted from SorryWorks!

## Disclosure:

### 미시건 대학 병원의 세 가지 기본 원칙

- **Compensate** quickly and fairly when inappropriate medical care causes injury
  - **Defend** medically appropriate care vigorously.
  - Reduce patient injuries (and therefore claims) by **learning** from mistakes.
- source: Univ. of Michigan Disclosure Program

# Disclosure: 단계에 따른 사과의 기술

Stages	Art of Apology
<b>Starting</b>	올바른 태도(right attitude)를 보여주는 것이 첫 시작에 중요 – 환자와 환자 가족이 중심 아젠다
<b>Setting the meeting</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. 환자/가족과의 미팅이 있는 날은 되도록 다른 약속을 잡지 말라</li> <li>. 환자/가족이 필요한 음식, 음료, 크리넥스 등을 세심하게 준비</li> <li>. 편한 의자, 알맞은 온도, 깔끔한 회의실</li> <li>. 자문단 연락/대기, 녹음기, 노트 등 준비</li> </ul>
<b>Holding the meeting</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. 이동전화/삐삐를 끄고 참석</li> <li>. 환자 가족들에게 강의하는 투로 이야기하거나 대화를 독점하려 하지 말라</li> <li>. 침묵은 괜찮다. 환자/가족들이 천천히 생각할 수 있도록 배려하라</li> </ul>
<b>What to say</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Sorry!</li> <li>. 조사결과 병원/의사 측의 실수나 잘못이 있었다면 책임의 인정</li> <li>. 무슨 일이 발생했는지에 대한 차근차근한 설명</li> <li>. 억울하고 속상한 점을 터 놓을 수(vent) 있도록 배려</li> <li>. 보상책(compensation)에 대해 논의하라(몇 차례에 걸쳐서라도)</li> <li>. 질문에 성심껏 답변하고, 즉각적인 답변을 할 수 없을 때는 신속하게 확인하고 답변을 주겠다고 약속하라. 그리고 약속을 지키라</li> </ul>

## Disclosure:

### 미국의 주요 병원을 중심으로 확산되는 추세

- Lexington VA hospital/all VA hospitals
- University of Michigan
- University of Illinois Medical Center
- Stanford University and Harvard Teaching Hospitals
- Kaiser hospitals (28 hospitals)
- Minneapolis Children's
- Catholic Healthcare West (40 hospitals)
- COPIC
- Catholic Health Initiatives

# Disclosure

## 프로그램 실행의 단계

### Leadership buy-in

- 병원 경영층이 의료사고 예방과 해결의 새로운 패러다임 도입에 대한 확고한 의지가 있어야 함

### Staffs buy-in

- Disclosure 프로그램에 대한 내부 브리핑을 통해 관심 유도, 관심자/자원자 유도

### Committee & Guide development

- Disclosure 프로그램 도입을 위한 커미티 구성 (경영층의 참여)
- Disclosure 프로그램 가이드(2009년 하반기 한국판 출간 예정 - 청년의사) 스터디
- 커미티 트레이닝

### Listen(Research)

- 병원 내 의견 청취

### Start small & Analysis

- 처음에는 작은 규모로 출발 (한국의 병원 현실 고려)
- 실패와 성공 사례 분석 및 홍보

### Create a new culture

- 새로운 병원의 커뮤니케이션 문화(transparent communication)로 정착 유도

# References

- Doug Wojcieszak, James Saxton, and Maggie Finkelstein, Sorry works: Disclosure, apology, and relationships prevent medical malpractice claims (2007, Bloomington, IN: Author House)
- Michael Woods, M.D., Healing words: The power of apology in medicine (2004, Oak Park, IL: Doctors In Touch)
- Sorryworks.net
- 김호, 정재승, '사과의 기술' 연재 칼럼 (2009, 중앙 이코노미스트)
- 한정우, 억울한 의료사고, 제대로 대처하는 법 (2007, 다산초당)

**Contact:**

**김 호 (artofapology@gmail.com)**

**Partner, Ogilvy Health  
Founder & Head Coach, THE LAB h  
Graduate School of Culture Technology, KAIST**