

제 9 장 의사결정과 정책결정

Decision Making and Policy Making in Clubhouse

누가, 무엇을 언제 할 것인지를 결정하는가?

클럽하우스에서의 의사결정과정

Kevin Bradley, Who Decides to do What, and When?

Decision Making in the Clubhouse: Process and Implementation

합의에 의해..... 어느 클럽하우스 관장의 고백

Brenda Singer, By Consensus

: Confessions of a Clubhouse Administrator

클럽하우스 이사회와 운영위원회

Fountain House Council for Education, Training & Research,

Clubhouse Boards & Advisory Boards

클럽하우스 관장의 이중적인 역할

Jack Yatsko, The Paradoxical Role of the Clubhouse Director

누가, 무엇을 언제 할 것인지를 결정하는가?

클럽하우스에서의 의사결정과정: 실행과 과정

Kevin Bradley

제너시스 클럽하우스 Genesis Clubhouse의 의사결정에 대한 이야기

지난 5년 동안 제너시스 클럽하우스에서는 합의에 의해서 의사결정을 해오고 있다. 그 결과 클럽하우스의 운영과 의사결정 과정에서 많은 경험을 하게 되었다. 중요한 것은 여전히 배우는 과정 중에 있다는 것이다. 그래서 지금도 계속해서 뉴욕의 파운틴하우스, 스웨덴의 말뫼 클럽하우스, 캐나다 토론토의 프로그레스 플레이스와 합의를 거쳐 의사를 결정하는 모델에 대한 의견을 교환하고 있다.

과정 HISTORY

합의를 통해 정책을 결정하게 되기까지는 몇 년 간의 과정을 거치면서 현재의 정도까지 왔기 때문에 지금까지 제너시스에서 경험해온 것을 알 필요가 있을 것 같다. 제너시스 클럽하우스는 1998년에 개원하였는데 그 때는 직원과 회원의 수가 적었다. 개원 초기에 제너시스에서는 주 1회 “직원 훈련 모임”을 가졌었다. 직원들은 이 모임에서 클럽하우스 모델의 원리와 철학에 대해 논의하였다. 물론, 클럽하우스의 중요한 일원인 회원이 빠져 있다는 것을 인식하지 못했었다. 사실, 더 솔직히 말하자면, 관장이었던 나는 정신건강분야에서 일한 경험이 있어서, 직원들만 정기적으로 모아 훈련하고, 클라이언트에 대해 논의하고, 정책을 결정했었다.

제너시스 클럽하우스가 개원한지 얼마 되지 않아서 제 5회 국제 세미나(1989)에 참석했다. 거기에서 나는 클럽하우스 문화에서 회원과 직원이 함께 일한다는 말을 더 깊이 이해하게 되었다. 예를 들면, 회원과 직원이 함께 발표하는 모습이였다. 마크 글리크만 Mark Glickman은 "아무도 점심을 만들지 않는다면 어떻게 할 것인가"라는 발표를 했는데 매우 인상적이었다. 마크는 “최종책임에는 의사결정을 포함한다. 회원들이 의사결정의 과정에서 영향력을 미칠 수 있을 때 가장 좋은 의사결정을 내릴 수 있는 것이다.” 라고 했다. 이 전제에 따르면, 직원과 회원은 모든 것들을 함께 하고, 토론에 의한 합의로 결정을 내려야 했다.

회원과 직원이 의사결정을 포함한 모든 일들을 함께 한다는 것은 매우 중요하게 생각되었다. 그래서 나는 제너시스로 돌아오자마자 직원 훈련 모임을 폐지했다. 돌이켜보면, 직원 훈련모임이 항상 “옳다”고 생각되지는 않았던 것 같다. 결국 우리는 “직원모임”을 "회원·직원 모임"으로 바꾸고 내용을 바꿔 보려고 했다. 모임의 내용은 주로 클럽하우스에서

제기되는 문제와 정책을 검토하는 것이었다.

우리는 인증과정 중의 컨설팅을 받기 전까지 계속해서 “직원·회원 회의”를 열었다. 인증을 위해 방문한 밥 헨닝즈 Bob Hennings (Yahara House, Madison, Wisconsin)와 로비 볼스판 Robby Vorspan (Fountain House, New York, New York)은 자문 과정에서 이 모임에서 뭘 하는지 물었다. 우리는 직원과 회원이 함께 클럽하우스 정책을 결정하고, 클럽하우스에서 현재 논점이 되고 있는 내용에 대해 토론한다고 설명했다. 로비는 모임의 특징이 잘 나타나도록 모임의 목적을 보여주는 이름을 붙여보는 것이 어떠냐고 제안했다. 그래서 “제너시스 클럽하우스 정책 결정회”가 탄생되었고 지난 5년간 유지되면서 제너시스 클럽하우스의 정책을 만들어가는 버팀목이 되고 있다.

클럽하우스에서 정책을 결정하게 되는 영역

제너시스에서는 세 영역에서 클럽하우스의 운영에 대해서 의사결정을 하게 된다. 첫 번째는 이사회이다. 이사회는 클럽하우스에 대한 법적인 책임을 지며, 관장을 고용하고 감독하는 책임, 클럽하우스를 운영하는데 필요한 예산에 대한 책임을 진다. 두 번째는 관장이다. 관장은 클럽하우스의 프로그램을 만드는 책임을 지며, 직원을 고용하고 해고하는 것, 서비스를 평가하는 것, 국제적인 스탠다드에 잘 따르도록 하는 일 등에 대한 책임을 진다. 세 번째 영역은 각 부서인데, 부서는 클럽하우스의 운영과 정책결정에 직접 영향을 미친다. 각 부서에서는 부서의 일과 업무를 조정하는 책임, 공간을 꾸미는 책임, 그리고 그 부서내의 결정해야 할 내용을 결정하는 책임을 진다.

덧붙여 말하자면, 나는 회원과 직원이 함께 모여서 내리는 결정이 내가 혼자서 사무실에 앉아서 내리는 결론보다 훨씬 더 우수하다고 생각한다.

그렇다고 해서 내가 관장으로서는 져야 할 책임을 넘기거나 포기한다는 의미는 아니다. 관장으로서는 나의 책임은 클럽하우스 정책에 대해 최종 책임을 지는 것이라고 생각하며, 이것은 전체 클럽하우스 공동체의 안전을 보장하는 것이라고 생각한다. 그렇기 때문에 나는 공동체에서 합의를 했어도 몇 가지 문제에 대해서는 관장으로서의 나의 권위를 사용하기도 한다. 예를 들어서, 스탠다드에 잘 맞지 않는 내용을 진행하자고 합의를 통해 결정되었다면 (사무부서의 한가운데 당구대를 설치하기로 한 결정), 나는 기관책임자로서의 내 소임을 다하기 위해 이러한 결정이 더 이상 진행되지 않도록 한다. 이와 같이, 만약 정책결정회의에서 내려진 결정이 전체 공동체의 안전과 맞지 않는 것이라면, 관장으로서 나의 책임은 그 결정에 반대하는 것이다. 또한 직원을 채용하고 해고하는 것도 클럽하우스 공동체에서 함께 결정을 내리기는 하지만, 결국 최종적인 책임은 관장인 내가 지는 것이다.

때로는 “부서”와 관련된 결정인지 “프로그램”과 관련된 결정인지 구분을 하기가 애매한 경우가 있다. 예를 들면 점심 식사와 관련된 문제이다. 식단을 짜는 일은 부서에서 결정할 일이라고 결론을 내려서 더 이상 정책결정회의에서 식단과 관련된 내용을 논의하지 않는다. 그러나 점심식사의 가격에 대한 문제나 영양과 관련된 문제는 프로그램 전반에 대한 안

건으로 다룬다. 만약 어떤 사람이 가격을 올리거나 내리자고 한다거나, 메뉴의 질에 대한 문제를 제기한다면 이 문제는 정책결정회의에서 논의해야 할 문제이다.

합의는 어떻게 이루어지는가?

정책결정회의에서 의사결정은 어떻게 내리게 되는가? 우리는 토론을 통해 합의로 결정을 내리는 것이 가장 바람직하다는 결론을 내리게 되었다. 합의란 넓은 의미로 " 모든 의견을 낸 사람들이(우리의 경우, 직원과 회원) 전체 공동체의 이익을 위해서 적극적으로 토론에 참여하여 어떤 문제에 합의하는 것이다." 라고 정의하고 있다. 우리는 합의라는 것이 명령에 따르거나 그저 다른 사람의 결정에 따라 선부르게 결론내리지 않는 것임을 알게 되었다. 진정한 합의의 과정을 거치려면 시간이 걸리고 오랫동안 생각해야하고 노력이 필요하다. 때때로 의장은 격해지거나 지루하게 늘어지는 정책결정 과정에서 합의를 하자고 요청한다. 합의는 쉽게, 또 단시간내에 이루어지는 것이 아니다. 우리는 클럽하우스의 정책을 결정하기 전에 아주 오랫동안 토론을 한 적도 있었다. 클럽하우스 안에서 담배를 피우는 문제는 몇 달 동안이나 토론하고, 설문조사를 하고, 검토하는 과정을 가졌다. 그러나 마침내 흡연과 관련된 합의를 끌어내게 되었고, 그 논의에 적극적으로 참여했던 모든 사람들은 클럽하우스 공동체의 다른 모든 일에 대해서도 그때의 경험을 활용할 수 있게 되었다.

이 과정을 통해서 정책결정회의에서 정책을 세워나가는 과정을 분명하게 알게 되었다. 우리는 이 과정을 커다란 칠판에 적어두었고 주마다 회의를 여는 장소의 눈에 띄는 곳에 걸어두었다. 그 과정은 다음과 같다.

제너시스의 정책결정회의

수요일 오후 3시

1. 안건을 칠판에 쓴다. (클럽하우스의 누구나 가능하며 주중 어느 때에라도 써둘 수 있다)
2. 안건의 내용을 설명한다. (안건을 내놓은 사람이 말한다)
3. 현재 클럽하우스 정책 중에서 이 안건과 관련된 내용을 말한다.(의장이 나 혹은 말할 수 있는 누군가가 말한다.)
4. 이 안건이 공동체에서 논의를 해야 할 문제인지를 결정한다. (참석자와, 의장)
5. 대안이나 해결책을 제시한다. (참석자와, 의장)
6. 이 제안에 대한 찬반 의견을 들어본다. (참석자와, 의장)
7. 모두가 제안 된 결정에 찬성하는가? (참석자와, 의장)
8. 합의에 의해 결정한다. (참석자와, 의장)

이 과정을 거치면 토론에 집중할 수 있고 더 효과적으로 결정을 내릴 수도 있게 되며, 결과적으로는 더 효과적으로 클럽하우스 정책을 만들 수 있게 된다. 나는 이 과정을 통해 모든 사람들이 회의가 진행되는 상황을 쉽게 알고, 쉽게 참여할 수 있다는 점이 중요하다고 생각한다.

모임을 시작한 첫해에는 내가 모든 회의에서 의장 역할을 했다. 그 후 점차 직원과 회원에게 그 책임을 이양하게 되었다. 나도 계속 모임에 참석해서 예산이나 필요한 정보를 알려주는 역할을 했다.

회의의 의장

현재 각 정책결정회의에서는 직원과 회원이 팀으로 의장직을 맡는데 각 부서에서 돌아가면서 그 역할을 한다. 다음 주에 의장의 역할을 맡을 부서에서는 전주 회의 때 회의록을 작성하는 책임을 맡는다. 다음은 의장이 해야 할 역할이다.

- 회의를 제 시간에 시작하도록 한다.
- 안건 목록을 작성한다.
- 지난 회의 때 기록한 회의록을 읽어준다.
- 회의록에 대한 의견을 물어본다.
- 합의의 과정을 읽어준다.
- 회의동안 토론이 원활히 진행되도록 한다.

의장의 중요한 역할은 지금 논의하고 있는 주제에 초점을 맞추는 것이다. 또한 의장은 참여한 모든 직원과 회원이 의견을 내고 싶을 때 발표할 수 있는 기회를 주어야 한다. 모든 회의 내용은 기록해서 클럽하우스의 행정실에 보관해 둔다. 제너시스 클럽하우스에서는 이런 회의록을 정책을 결정해야 할 때 참고자료로 활용하고 있다.

회의를 진행하다 보니 의장의 역할은 아래와 같은 면이 더 필요했다.

- 토론에서 객관적인 입장을 취한다.
- 공동체의 의견들을 수합한다.
- 해결방법을 제시하도록 요구한다.
- 상반되는 의견과 동의하는 내용을 정리한다.
- 합의를 끌어내거나 더 많은 정보나 의견을 수합한다.

정책회의에서 결정하는 문제들

다음은 정책결정회의에서 토론하고 결정하였던 문제들이다.

- 클럽하우스 내에서 정신치료

본 저널은 대화샘솟는집에서
번역하였습니다.

- 클럽하우스와 정부와의 관계
- 클럽하우스 안에서 흡연하는 문제
- 후원
- 연구
- 정책결정회의의 과정
- 클럽하우스의 교통 수단
- 서빙
- 클럽하우스 벽 색깔과 외벽에 차양을 새로 하는 문제

여러 안건 중에 특히 몇 건은 상반되는 의견이 아주 팽팽히 맞선 경우도 있었다. 그러나 자신 있게 말할 수 있는 것은 그런 문제들도 토론하고 오랫동안 심사숙고하고 검토하는 과정을 거쳐 결국에는 정책을 결정지을 수 있었다는 점이다. 예들 들어서 우리 클럽하우스에는 한번 결정된 정책은 적어도 6개월이 지난 후에 다시 안건으로 낼 수 있다는 정책이 있었다. 이 정책 때문에 6개월 마다 다시 안건으로 올라온 문제가 있다. 그것은 클럽하우스내의 흡연과 관련된 문제이다. 매번 정책을 결정 내릴 때 마다 격렬한 의견이 오고갔다. 그러나 마지막에는 더 빨리 그리고 단호하게 합의가 이루어졌다. 클럽하우스 건물 전체를 금연지역으로 결정했다. 그리고 후에 흡연자를 위해서 건물 외부에 차양을 하거나 보호막을 만들어서 담배를 필수 있도록 해주기도 결정했다. 나는 이렇게 중요한 문제가 이제야 완벽하게 결정지어진 것을 매우 기쁘게 생각한다.

정책결정회의에서 다루었던 또 다른 중요한 안건은 정부에서 제안해온 것으로, 주거 프로그램을 위해 새 집을 계약하는 문제였다. 클럽하우스에서는 관련된 모든 자료와 정보를 수집하였고 결국 합의의 과정을 거친 후, 우리는 아직 주거를 확대해나갈 만큼 준비가 되지 않았다는 결론을 내리게 되었다. 가장 최근에는 정책결정회의 안건으로 120년 된 우리 건물 수리를 끝낸 후 어떤 색으로 도색을 해야 할지에 관한 문제를 다루었다. 나는 이 문제가 오랜 시간에 걸쳐 토론이 필요한 어려운 논제라고 생각을 했지만 놀랍게도 빠른 시간 안에 이전과 같은 색을 칠하기로 결정 내렸다.

이사회, 관장 그리고 클럽하우스가 함께 일하는 문화

제너시스의 이사회는 관장을 채용해서 중요한 문제를 이사회를 대신해서 결정하도록 한다. 내가 관장으로서 하는 일은 이런 결정과정에 직원과 회원들이 나를 잘 도와 줄 수 있다고 믿는 것이다. 내가 잘하기 위해서는 이사들도 중요한 결정을 할 때 클럽하우스 공동체와 함께 하기로 한 나의 결정을 신뢰해 주어야 한다. 우리 클럽하우스의 이사진은 독특한 특징을 갖고 있으며 우리를 깊이 신뢰해 주고 있는 편이다. 나는 이사회에서 “이 결정은 제너시스 클럽하우스의 직원과 회원이 함께 내린 것이다.” 라고 확신에 차서 말할 수 있고 실제로 이사회에서는 이렇게 내린 결정을 잘 승인해 주었다. 이사회에서 이렇게 클럽하우스에

대해 잘 이해해주는 이유는 우리 클럽하우스가 가진 역사적인 배경 때문이다. 1987년에 처음 이사회가 설립될 당시, 이사진은 제너시스 클럽하우스를 독립된 기관이며 이사들과 파트너십을 갖는 기관이라고 분명하게 인식하고 있었고, 이사진에는 소비자나 클럽하우스의 회원이 참여해야 한다는 의견에 동의하고 있었다. 그래서 처음부터 4명의 회원이 이사회에서 함께 일하고 있다. 이 같은 정책은 현재까지도 이어져 오고 있다. 처음 시작할 때부터 우리는 운영과정에는 전체 공동체가 함께 참여해야한다는 비전을 갖고 있다.

이사진과 우리가 결정과정을 함께 하고 있다는 것을 보여주는 최근 사례를 하나 들어보겠다. 공간에 대한 문제이다. 처음에는 클럽하우스의 정책결정회의에서 회의실 공간을 어떻게 활용할지를 의논하였다. 그러나 회의를 하는 과정에서 식당과 휴게실을 더 넓힐 필요가 있다는 의견이 나왔다. 결국 이 문제는 이사회에 상정되었고 이사회에서는 우리가 지내고 있는 공간을 확대하고 개축하기 위한 모금운동을하기로 결론 내렸다.

도전과 변화

클럽하우스를 운영하다보면 많은 문제가 발생하게 된다. 매주 마다 정책결정회의를 하기 시작한지 2년이 지난 후에, 몇몇 직원이 내게 매우 심각하게 문제를 제기했다. 그 직원들은 직원만의 정기적인 회의가 필요하다고 했다. 그들은 정책결정회의는 회원들 위주로 회의가 진행되기 때문에 직원 자신의 문제를 토론할 수 없어서 직원만 참석하는 회의가 필요하다고 했다. 그러나 나는 우리가 회원이 참여하도록 하는, 바른 방향으로 일을 하고 있다고 느끼고 있었다.

이 상황을 지금 다시 생각해보면서 내가 이제야 깨달는 것은, 그 직원들도 역시 가치를 추구하고 있었다는 점이다. (사실, 정책결정회의에서는 모든 회원에게 말할 기회를 주고 의견을 듣다 보니 때로는 논의되는 문제에 초점이 맞춰지기 보다는 그 회원 개인의 불만을 늘어놓는 상황도 발생하곤 했었다). 어쨌건 그 때 나는 직원들에게 우리가 과거에 했던 직원회의를 다시 할 수는 없다고 생각하지만, 정책결정회의에서 직원들도 적극적으로 회원과 함께 의견을 교환하고 아이디어를 나누는 장이 되도록 해보자고 했다. 그 후 정책결정회의는 직원과 회원이 모두 의견을 더 적극적으로 개진하게 되었고, 참석한 모든 사람이 될 수 있는 한 논의되고 있는 문제와 관련된 의견을 말하도록 하고 있다. 이 시기를 거치면서 좀 더 함께 발전된 정책결정을 만들어가게 되었다.

최근에는 미국의 파운틴하우스에서 매달 열고 있는 프로그램 회의를 우리 클럽하우스도 적용해 보고 있다. 예전에는 정책결정회의에서 안건과 그와 관련된 정보를 공지하고, 그 후에 정말 토론해야 할 안건을 가려내느라 너무 많은 시간을 허비했다. 그러나 프로그램회의를 적용하고부터는 부서나, 프로그램과 관련된 개인적인 의견이나, 재정과 관련된 것, 기관장이 전달해야할 내용 등은 이 회의에서 다루고 있다. 이 회의에서는 정책을 결정하지는 않으며 정책결정이 필요한 안건은 그 다음 정책결정회의에 상정하도록 한다. 프로그램회의를 하고 난 이후 정책결정회의에서는 안건과 해결책을 좀 더 심도 있게 논의 할 수 있게 되었

다.

처음에는 “프로그램 회의”가 그저 ‘프로그램’이라는 이름을 붙인 직원회의가 되거나 직원이 주도권을 다 갖지 않을까 걱정하기도 했다. 그러나 기쁘게도 직원과 회원이 모두 함께 참여하였고 직원이 주도하는 회의는 되지 않았다.

유익한 점

모두 함께 모여서 논의하고 내린 정책은 클럽하우스 공동체 전체에 영향력을 미쳐 발전을 도모하게 된다. 매주 열리는 회의를 만들어가는 과정과 ‘회의’ 그 자체 때문에 우리가 알게 된 가장 중요한 것은, 클럽하우스를 운영하는데 있어서 가장 중요한 요소는 우리가 함께 참여하고 합의를 하는 점이라는 것이다. 나는 이 회의 때문에 제너시스가 파트너십을 갖고 함께 결정하는 문화를 만들어가고 있다고 생각한다. 정책결정회의는 여러 명의 리더들이 자신의 의견을 내고 성장하는 장이되며 어려운 문제의 해결책을 찾아가는 장이 된다. 우리 모두는 우리가 성공한 것을 기뻐하고 있다. 결론적으로 말하자면 정책결정을 하기까지의 과정을 당연한 것으로 받아들이지 말라. 우리의 경험에 비추어보건대 과정이야말로 귀중한 것이다.

Kevin Bradley는 미국 제너시스 Genesis 클럽하우스의 관장이다.

이 글은 1995년 미국 유타에서 열린 제 8회 국제 클럽하우스 세미나에서 발표하였다.

본 저널은 대화샘솟는집에서
번역하였습니다.

합의에 의해..... 어느 클럽하우스 관장의 고백

Brenda Singer

클럽하우스는 국제적으로 소중한 철학적 전통과 강한 신념을 확산하기 위해서 노력 하고 있다. 개별 클럽하우스에서는 이 철학과 신념에 대해서 매일 토론하기도 하고 실제 클럽하우스 운영의 바탕이 되기도 한다. 내가 일하고 있는 프로그레시브 플레이스 Progress Place 클럽하우스에서도 철학적 신념을 의사결정 과정에 적용시켜보기 위해서 노력하고 있다.

우리가 정책결정 과정에 대한 고민을 시작하게 된 것은 제 6회 클럽하우스 국제 세미나에서 제너시스 Genesis 클럽하우스의 발표를 듣고 나서인데, 그들은 직원과 회원이 함께 합의의 과정을 거쳐서 합의를 도출한다고 했다. 이후에 우리 클럽하우스에서는 새로운 변화가 시작되었다. 처음에는 여러 가지 의문이 생겼다. 만약 모든 사람이 참여해서 의사를 결정한다면 도대체 어떻게 결론을 맺게 될까? 구체적인 결정을 내리기까지는 시간이 얼마나 걸릴까? 얼마나 자주 정책결정과 관련된 회의를 해야 할까? 일 중심의 일과에 미치는 영향은 무엇일까? 우리는 변화가 있을 것에 대한 기대로 매우 들떠있었다. 흥분되기도 했지만 한편으로는 두려움이나 당황스러운 감정도 있었다. 내 마음 한구석에는 정책결정을 그런 방법으로 하지 말아야 할 “핑계를 11가지” (마가렛 비어드의 글 ‘임시취업을 하지 않는 10가지 변명’ 에 빗댄 표현)나 낼 수 있겠다는 생각이 들었다.

내가 이런 불안한 마음을 극복해 낼 수 있었던 것은, 우리가 클럽하우스 철학을 지금껏 지켜왔고 클럽하우스 운영에 직원과 회원과 함께한다는 그 가치를 적용하는 것이 바로 우리가 해야 할 일이라고 생각했기 때문이다. 게다가 이 방법으로 의사를 결정하는 것이 다른 일을 할 때도 좋은 영향을 미칠 것이라고 생각했기 때문이다.

조직, 또는 회사에서 의사결정을 하거나, 정치적인 선거를 할 때는 보통 투표(다수결)로 결정한다. 투표는 민주적이고, 공정하며, 정치적으로 진보적인 소수의 의견도 보호한다고 생각한다. 또한 투표는 효과적이고 시간도 절약된다.

그러나 클럽하우스 구성원들은 이런 견해에 무조건 찬성하지는 않는다. 투표를 하게 되면, 거기에는 항상 승자와 패자가 생긴다. 이렇게 되면 승자가 되지 못한 사람의 자기존중감에 상처가 될 수도 있다. 투표방식과 비교한다면, 합의에 의한 방식은 모든 사람에게 자신의 의견을 말할 기회를 주고, 반대의견도 들어주고, 무엇보다도 각 의견을 내게 되는 이유도 알게 된다. 클럽하우스의 직원과 회원은 어떤 주제를 여러 관점에서 전체적으로 볼 수 있고, 완벽하게 그 주제를 파악한 후에 결론을 내릴 수 있다. 그 과정 자체는 활발하며 생기 넘치고 완벽하게 평등한 동반자적인 분위기를 느낄 수 있다. 반대 의견을 가진 사람도 자신의 관점을 설명할 기회를 가졌기 때문에 무시되었거나 채택되지 않아서 섭섭하다는 느낌을 받지 않을 것이다.

본 저널은 대화샘솟는집에서
번역하였습니다.

합의를 하는 과정 중에도 의견이 분분할 수 있다. 어떤 사람들은 합의의 과정은 모든 사람이 동의하는 ‘재판판결(**미국의 배심원 제도를 묘사)’ 과정과는 다른 과정이어야 한다고 생각한다. 이런 생각은 클럽하우스 철학을 잘 반영하지 못한 것이기 때문에 위험 할 수 있다. 왜냐하면 어떤 사람이 ‘권력’ 을 가질 수도 있기 때문이고 어떤 의사결정이 내려지기 전까지 무기한으로 애매한 상태가 지속될 수 있기 때문이다. 모든 의견을 들어보고, 열린 토론을 하고, 사람들이 함께 모여서 “공통된 의견” 을 반영해서 결론을 내리는 것이 합의에 의한 의사결정 방식이다.

합의를 이끌어내는 과정은 편안한 분위기와 적극적으로 의사를 표현하는 분위기, 클럽하우스의 철학과 가치가 잘 적용되는 환경에서 더 잘 진행될 것이다. 그래서 우리는 정책결정을 하는 모임에서 ‘합의’ 과정을 적용하는 첫 단계로 그런 환경을 조성하기 위한 규칙을 정했다.

매주 수요일 오후 3시 30분에 직원과 회원이 함께 참여하는 회의를 진행했고 합의를 이루어나기 위해 필요한 기본 틀에 관해서 논의했다. 제 6회 국제 세미나에서 ‘의사결정’ 이 주제인 분과 모임에 참석했던 직원과 회원 1명이 모임을 주도했다. 그 모임의 첫 번째 주제는 ‘합의’ 라는 말을 정의하고 그것을 받아들이는 것이었고, 그 다음으로는 의사결정을 하는 과정에 필요한 환경을 만들고 분위기를 만들기 위한 규칙을 정하는 것이었다.

몇 개월이 지나면서, 다음의 규칙을 정하게 되었다. 1) 모든 회의는 클럽하우스의 철학을 바탕으로 한다. 2) 합의를 기초로 의사를 결정한다. 3) 회원과 직원은 다른 사람의 의견을 존중해야 하며 상대방에게도 의견을 설명할 기회를 준다. 4) 회의에 참석한 사람들은 회의 주제에 맞춰서 의미 있는 토론을 해야 한다. 5) 회의에서는 예의에 맞는 말만 한다. 6) 다른 사람이 말하는 중간에 가로채서 말하지 않고 끝까지 들어주며, 회의가 끝날 때까지 참여한다.

또 회의는 진행자를 두기로 했는데, 매번 모임마다 다른 직원과 회원이 자발적으로 진행하도록 했다. 이것은 보다 많은 사람들이 리더의 경험을 하도록 하기 위해서였다. 기록도 자원하는 두 명이 하도록 하였다. 기록자는 날짜, 토론내용, 다음 회의의 주제를 기록했다. 그리고 회의에서 토론된 내용을 요약해서 클럽하우스내의 주간, 월간 소식지에 실었고 소식지를 부서실에 비치해서 많은 사람들이 읽어 볼 수 있도록 했다. 우리는 그 기록을 참고 자료로만 남겨두지 않고 모임에 참석하지 않았던 사람들도 모두 읽어 보기를 바랐다.

회의를 진행하다 보니, 회의를 열 장소, 일시, 회의시간 등 회의의 운영과 관련해서 결정해야 할 내용이 많았다. 회의는 언제 어디서 할 것인가? 어디에다 일정을 공지할 것인가? 우선적으로 토의해야할 주제는 무엇인가? 토론을 해도 결론이 나지 않는 주제는 얼마나 오랫동안 토론해야 할까? 결정을 내리기 위한 정족수는 몇 명으로 정해야 할까? 등등

운영 절차를 의논하면서 얻게 된 가장 좋은 점은 의사를 결정해 가는 이런 방법을 경험하는 사람이 늘어간다는 것이었다. 합의를 통해서 의사를 정하기로 결정하고, 이를 위해서 열심히 노력하면서, 이것이 비록 힘들고, 진행 중에 좌절되는 경험을 하기도 했지만, 결국은 그것이 가능하다는 확신을 가질 수 있게 되었다. 몇 개월에 걸쳐 함께 노력한 사람들은 공동체 의식과 동료 의식을 갖게 되었다. 모두 성취감을 맛보았고 클럽하우스 운영에 자신의 의견이 반영되는

경험을 하게 되었다. 합의를 이루어가는 과정 그 자체에서도 지지적이고 비심판적인 분위기에서 다양한 의견을 나눌 수 있었다.

합의를 위해서 여러 가지 규칙을 정하고 경험을 쌓은 다음에, 처음으로 우리가 토론한 주제는 클럽하우스 안에서 담배를 피우는 문제였다. 이 문제는 합의하기가 매우 어려워서 몇 개월간이나 토론이 진행되었다. 너무 오래 논의가 계속되어서, 과연 그 문제가 해결될 수 있을까 의문이 생기기도 했다. 그러나 결국 합의라는 방법으로 이 문제를 성공적으로 해결해냈고 이를 계기로 더 많은 사람이 합의의 과정에 참여하게 되었다. 그 외에도 우리는 클럽하우스 내에서 일어나는 도난문제, 부부를 위한 주거시설을 마련하는 문제, 저녁과 주말 프로그램 시간문제, 아직 갚지 못한 부채에 관한 문제 등을 다루었다.

합의를 통해 의사를 결정하는 과정을 통해서 우리는 일 중심의 일과에서와는 또 달리 서로를 이해할 수 있었다. 안건에 대해서 서로 열띠게 토론 하면서, 우리는 모든 사람들과 새롭고 긍정적인 관계를 만들어갔다. 우리 모두는 함께 어떤 안건을 해결하기 위해 노력하고 또 클럽하우스와 관련된 매우 중요한 것을 결정하는 경험을 하였다. 그 결정은 각 사람의 이익을 추구하기 위해서가 아니라 전체의 이익을 반영한 것이었다.

매주 실시되는 회의에는 매번 새로운 사람들이 참석했다. 계속 참석하던 사람이 빠지면, 의사결정이 늦어지고 했지만, 이 문제에 관심이 있는 다른 사람들이 참석하는 것이 활력이 되기도 했다. 우리 클럽하우스는 규모가 너무 커서 사람들이 소속감을 갖기가 어렵다. 그렇지만 합의를 위한 이 회의를 통해서 우리는 일체감을 느낄 수 있었다.

합의에 의해서 의사를 결정하는 경험을 6개월 정도 한 후에 우리는 다시 몇 가지 규칙을 다시 검토했다. 우리는 “회의에서 종합되는 의견”이라는 말이 별로 명확하지 못하다는 점을 발견했다. 보통은 몇 사람이라도 찬성하지 않으면 합의가 되지 않은 것이라고 생각하게 된다. 과연 어떤 것을 합의가 된 것으로 볼 것인가에 대해서 꽤 오래 토론했다. 그래서 회의에 참석한 사람의 2/3가 찬성하고, 그 안건을 모든 사람들이 잘 알고 토론을 해 왔다면 합의 된 것으로 보기로 결정하였다.

그리고 진행자가 합의 되었는지를 판단하고 그것을 결정하기가 어렵다는 것을 알게 되었다. 진행자는 중립을 지켜야한다. 그런데 진행자가 자기 의견을 표현하지 않고 자신의 역할을 수행하는 것은 매우 어려운 일이었다. 그렇지만 여러 번 반복적으로 이 역할을 하다보면 그렇게 하는 것이 쉬워지고 노련해질 것이라고 믿었다.

실제로 합의를 통해서 의사를 결정해 가면서 클럽하우스 내에는 활력이 넘치고 새 힘을 얻게 되었다. 그렇지만 그 과정이 너무 복잡해서 진행하는 직원과 회원이 너무 힘들어하거나 겁먹고 긴장하기도 했다. 관장으로서 내가 경험한 어려움은 의사 결정 시점을 놓치지 않을까 하는 것이었다. 또 합의를 하기까지 시간이 너무 오래 걸리면 지루해지거나 정체되지 않을까 하는 걱정도 있었다.

그렇지만 실제로 경험을 해보니, 지금 당면한 문제만 안건으로 올라왔고, 회의에 참석하는 사람들은 언제나까지 그것을 결정해야하는 지를 잘 알고 있었다. 게다가 시간적인 제약뿐만 아니

라, 자원으로 인한 제약(인력이 부족한 것, 예산이 부족한 것 등)에 대해서도 잘 알고 있었다. 이와 더불어 의사결정 전에 설문조사를 하거나 보충 자료가 필요한 문제에 대해서도 적절하게 합의를 해 나갈 수 있었다. 사람들은 합의에 이르는 과정을 통해서 서로 다른 의견을 어떻게 받아들이고 토론해야하는지를 배울 수 있었다. 나도 이 과정을 통해서 생각이 완전히 바뀌게 되었다. 이전에 나는 만약 회의가 있으면 회의 전에 이미 결론을 내리고 참석을 했다. 회의 내용이 무엇인지 미리 알고 있다면 결정을 더 확실히 하곤 했었다. 사실 나는 거의 모든 문제에 대해서 내 의견을 분명하게 밝히곤 했었다. 그렇지만 합의를 통해서 의사를 결정하는 과정을 경험하면서 나도 변화를 겪게 되었다. 토론하는 과정에서 다양한 관점을 접하면서, 또 참석한 사람들이 서로를 존경하고 성의를 표현하는 것을 보면서, 내 의견이 바뀌는 경험을 했다. 사실, 이 과정에 참여하면서 클럽하우스를 운영하는 과정에서 생기는 여러 문제를 다루는 방법도 바뀌게 되었다. 나는 정말 “열린” 인간이 되어갔다.

결국 이 과정을 통해서 나의 일하는 방법도 바뀌게 되었다. 나는 더 이상 세상의 모든 짐을 내 어깨에 지고 있지 않는다. 의사결정을 해야 하는 무거운 짐을 우리 공동체 모든 사람과 함께 나누는 것은 즐거움이고 기쁨이고 마음이 편해지는 일이었다. 나는 이런 경험을 통해서 동료애라는 단어에 대해서 다시 생각하게 되었다.

우리 클럽하우스에서는 합의에 의해 의사를 결정하는 과정을 1년 넘게 경험해보고 있다. 관장의 입장에서 볼 때 이것은 매우 효율적인 의사결정 방법이다. 어떤 주제라도 의견을 들어볼 필요가 있을 때 우리 클럽하우스에는 이미 의사결정 과정에 익숙하고 그 주제의 다양한 측면을 볼 수 있는, 그런 노련한 사람들이 많이 있기 때문이다. 이것은 나 뿐 아니라 회의에 참석하는 모든 사람에게 도전이 되는 과정이다. 이 과정을 통해서 우리의 관계는 더 돈독해졌고, 우리는 더 하나로 뭉칠 수 있게 되었다. 이것은 우리 인간관계에 새로운 깊이를 가져다주는 과정이고, 우리 클럽하우스를 뭉치게 하는 과정이다. 사실, 이것은 클럽하우스 그 자체만큼이나 유기적이고 역동적인 과정이다.

Brenda Singer는 캐나다 토론토에 위치한 프로그레시브 플레이스 Progress Place의 관장이다.

본 저널은 대화샘솟는집에서
번역하였습니다.

클럽하우스 이사회와 운영위원회

Fountain House Council for Training

두 종류의 클럽하우스가 있다. 독립적으로 운영되는 경우와 다른 기관의 부속 기관으로 운영되는 경우이다. 스탠다드 ‘재정·운영·행정’ 부분의 32번에는

‘클럽하우스는 독립된 이사회 boards를 구성하거나, 만약 지원해주는 다른 기관의 부속 기관일 경우에는 재정이나 규칙 제정, 소비자나 지역사회의 지원, 클럽하우스에 대한 옹호 등에 도움을 줄 수 있는 사람들로 구성된 분리된 운영위원회 advisory boards를 두도록 한다.’ 라고 되어 있다.

독립적으로 운영되고 있는 클럽하우스의 이사회 Boards

독립적으로 운영하는 클럽하우스는 이윤을 추구하지 않는 이사회 boards를 구성한다. 이사회는 클럽하우스의 법적이고 재정적인 문제에 대해 책임을 진다. 독립적으로 운영하는 클럽하우스는 보통 운영을 시작하는 초기에는 정신보건에 관심이 있는 사람으로 운영위원회를 구성한다. 운영위원회에서는 처음에 클럽하우스를 운영하기 위한 자금을 모금하고, 새 클럽하우스를 개원할 장소를 물색하고, 관장을 선임하는 일을 한다. 그 후에 운영위원회는 이사진으로서의 역할을 하게 된다.

일단 클럽하우스가 설립되고 나면, 다음의 스탠다드 내용을 적용받게 된다.

클럽하우스 운영의 책임은 직원과 회원에게 있으며 최종적인 책임은 관장이 진다. 이러한 책임의 가장 중요한 것은 클럽하우스를 운영하기 위한 모든 일에 직원과 회원이 함께 참여하는 것이다 (스탠다드 10번)

이사의 역할

독립적인 이사의 역할을 다음과 같다.

리더쉽, 책임감, 비전

장기적인 계획 수립

클럽하우스 정책 수립

이사회 산하의 분과 위원회에 참여

관장의 업무 수행 지원

재정, 법률, 부동산등과 같은 전문 분야에 대한 자문

국제 클럽하우스 스탠다드를 잘 이행하도록 지원

발전과 옹호

다른 클럽하우스와 지역사회와의 연계, 그리고 클럽하우스를 위한 옹호

클럽하우스에 영향을 주는 행정적인(정치적인) 문제들에 대처할 수 있도록 지원

공동체로서 역할

클럽하우스의 임시취업장 개발을 지원

새로운 이사 선임

직원, 회원과 이사회간에 서로 함께 일하는 관계를 만들도록 노력

클럽하우스와 그 회원들에게 유·무형적인 기여를 함

클럽하우스 업무나 회원 활동에 필요한 가구나 사무용품을 갖추도록 지원

클럽하우스를 위한 후원금 모금

예산을 검토하고 승인함

임원들 스스로가 클럽하우스 문화에 충분히 익숙해 질 수 있는 기회를 갖도록 함 (예를 들면, 세미나나 회의, 훈련, 부서모임에 참여한다.)

회원들이 주거를 찾도록 지원함

운영위원회 Advisory Boards

클럽하우스가 지역사회정신건강센터와 같은 보다 큰 기관의 부속기관이라면(약 80%의 클럽하우스가 지원 기관의 부속기관으로 추정된다.) 기관전체의 운영을 위한 이사회가 구성되어 있을 것이다. 이 이사회는 전체 기관 운영에 대한 책임을 지고, 전체의 비전과 미션을 다루게 된다. 그리고 이사회에서는 여러 가지 프로그램, 예를 들면, 아동서비스, 의료서비스, 상담, 심리치료, 약물남용서비스와 같은 내용을 다루게 된다.

우리가 경험해본 바로는 이사회의 임원중에 오직 클럽하우스만을 대변해주는 임원이 있어야 한다. “운영위원회 advisory boards”는 기관 전체의 이사진과 깊은 관계를 맺고, 전체 비전에 맞춰서 일할 필요가 있다. 적어도 운영위원회의 임원 중 2명 정도는 이사회의 임원으로 활동하는 것이 바람직한데, 이것은 의사소통을 원활히 하고 일관성을 유지할 수 있기 때문이다. 이런 일을 하는 모임을 어떤 클럽하우스는 “클럽하우스의 친구”라고 부르기도 하고 어떤 클럽하우스는 운영위원회라고 부르기도 한다.

만약 이후에 클럽하우스가 독립을 하게 된다면 이 운영위원회는 독립운영 기관의 이사회로서의 역할을 하게 될 것이다.

운영위원회 Advisory Boards의 역할

클럽하우스 프로그램을 위해서 지역사회 내의 지원을 제공

정신질환에 대한 스티그마를 극복하기 위해 노력

임시취업장 개발 지원

다양한 곳에서 후원을 받을 수 있도록 후원자 개발

특별 프로젝트 지원

클럽하우스와 관련된 교육에 참석

이사진, 직원, 회원과 파트너십을 증대시킬 기회를 만듦

이사회의 특징

이사들이 열정을 갖고 있으면 다른 영향력 있는 이사를 새로 영입하기가 쉽다. 보다 좋은 이사회를 만들기 위해서는 이사들이 잘 성장하도록 품어주고 영양분을 주는 과정이 필요하다. 이사들도 자발적으로 참여하고 있다는 사실을 기억하고 있어야 한다. 이사들도 클럽하우스의 다른 구성원(직원, 회원)들과 마찬가지로 필요하고, 원해지며, 기대되어지는(to be wanted, needed, expected) 사람들이다. 사람들은 의미 있는 역할을 하고 싶어 한다. 클럽하우스에서 이사들에게 감사를 표하고 노고를 인정할 필요가 있다.

1) 규모와 구성

이사회의 규모는 위원회가 구성될 정도로 커야하며 회의를 진행해 나가기에 불편함이 없을 정도로 작으면 된다. 우리가 경험해본 바로는 약 20명 정도가 다양한 의견을 개진하기에 좋았다.

2) 기간

리더십이 정체되지 않도록 하기 위해서 이사의 임기를 제한하기도 한다. 그러나 새로운 인물이 참여하는 것도 필요하지만 경험이 있는 사람도 매우 중요하다. 때로는 “현명한 연장자”가 계속 참여하는 것을 고려해 볼 필요도 있다.

3) 리더십

이사회나 회의에서 돌아가면서 의장의 역할을 해보면, 책임을 공유하게 되고 신규 이사진에게는 훈련 기회가 될 수도 있다. 직원과 회원을 위해서 좀 더 많은 기회를 만드는 방법은 이사진의 업무를 지원해보는 것이다. 이것 역시 이사진의 리더십을 향상시키고 매일매일의 클럽하우스 운영에 도움이 될 것이다.

본 저널은 대화샘솟는집에서
번역하였습니다.

4) 이사회에 기대하는 기술이나 장점, 능력,

이사회는 특별한 기술과 능력을 가진 임원이 필요하다. 가장 중요한 것은 그 기술과 능력을 나눌 의사와 시간이 있어야 한다는 것이다. 훌륭한 이사를 모집하기 위해서는 이사가 되는 과정을 쉽게 하는 것이다. 모임의 목적이나 시간을 분명히 하는 것도 필요하다.

이사회 임원들이 가지고 있기를 바라는 특별한 기술들

- 재정, 금융, 회계
- 법률
- 부동산 매매 중개인
- 신문이나 잡지 등 인쇄 관련 전문가
- 정책 전문가, 연결해 줄 수 있는 사람
- 클럽하우스 인근 주민
- 후원 모금 가능자 혹은 후원모금 가능자와 연결해 줄 수 있는 사람

이사회에는 직원과 회원도 함께 참여할 필요가 있다. 또 이사회에는 가족과 정신질환의 경험이 있어서, 그 특별한 경험을 유용하게 활용할 사람이 참여하는 것도 좋다. 소비자가 직접 참여하는 것은 매우 중요하나 조심스럽게 논의해볼 필요가 있다. 어떤 이사는 그저 이름뿐인 경우도 있다. 누구라도 이사회나 운영위원회의 임원이라면 클럽하우스에 완전한 일원이고 또 그렇게 되도록 서로를 격려할 필요가 있다.

이사들이 클럽하우스의 직원들과 관계 맺을 수 있는 방법을 찾아보는 것도 매우 중요하다. 또 이사회는 정기적으로 모임을 갖고 다양한 의견들을 반영하고 논의할 필요가 있다.

이사를 위한 교육

신임 이사는 신입회원이 받는 것과 비슷한 오리엔테이션이 필요하다. 오리엔테이션 중에는 클럽하우스에서 꼭 경험해 보야 할 내용을 체크리스트로 만들어서 주는 것도 좋다.

제안을 하자면, 모든 신임 이사는 한 부서에 적을 두고 있는 것이 좋다. 그러면 그 부서의 직원과 회원은 주인의식과 자긍심을 느끼게 될 것이고, 이사도 역시 클럽하우스에서 생활하는 것이 무엇인지를 깊이 이해할 수 있게 될 것이다. 이사가 한 부서에 소속되면 회원이나 직원, 이사 모두에게 클럽하우스에서의 더 깊은 관계를 만들어 나가도록 하는 기회가 될 것이다. 클럽하우스를 실제로 경험 해 본 이사는 클럽하우스를 위해 더 헌신적으로 열심히 일할 것이고, 클럽하우스가 더 잘 운영되도록 가능한 모든 지원할 것이다.

이 글은 클럽하우스의 교육·훈련 위원회에서 작성하였다.

이 위원회는 파운틴하우스의 직원과 회원, 이사진으로 구성되어 있다.

클럽하우스 관장의 이중적인 역할

Jack Yatsko

클럽하우스의 관장은 클럽하우스의 다른 어떤 사람보다도 더 이중적인 역할을 많이 한다. 관장은 한편으로는 평등한 입장에서 클럽하우스와 관련된 정책을 결정할 때 합의의 과정을 거친다. 그러나 다른 한편으로 관장은 클럽하우스와 관련된 모든 결정에 대해서 최종적인 책임을 진다.

로비 볼스판이 쓴 “왜 일을 하는가” 라는 글에 보면, ‘일은 클럽하우스의 관계를 만드는 매개체이다.’ 라고 써있다. 이는 이 글이 처음 출판된 1991년이나 지금도 변함이 없다. 직원과 회원의 관계는 서로 무엇을 함께 할 때 나날이 성장하고 발전한다. 만약 직원이 교육 프로그램을 진행하고 스트레스 관리 프로그램을 한다면 직원과 회원의 역할이 나누어질 것이다. 반대로 만약 직원과 회원이 함께 도우면서 점심밥을 만들고, out-reach에 필요한 내용을 함께 정리하고 알뜰매장 물품을 함께 정리한다면 이런 일을 통해서 서로 더 협력하고 파트너십을 갖게 된다. 이러한 파트너십을 통해서 사람들은 변화하고 발전해가게 된다.

클럽하우스 관장은 대부분의 경우 이러한 파트너십의 관계를 갖고 있다. 사실, 클럽하우스의 관장은 관장이라는 보통의 역할을 뛰어넘는다. 관장은 부서에서 일하면서 관계를 만들어가고, 취업장에서의 대체근무를 감당하고, 취미프로그램을 하는데 대한 책임을 지고 있다. 그러나 관장의 역할은 어떤 의미에서는 다른 직원과는 다르다. 매일 일어나는 모든 운영과 관련된 최종적인 책임을 지고 있으며, 클럽하우스가 성장하고 성공하기 위한 비전들을 세우고 이루어나갈 책임이 있다. 관장은 클럽하우스가 처해있는 상황과 앞으로 나아가야 할 방향을 알고 있어야 한다. 관장은 항상 미래를 생각한다.

관장은 회원과 직원과 운영위원들이 클럽하우스라는 공동체 의식을 갖도록 할 필요가 있다. 그리고 지역사회내에서도 클럽하우스가 좋은 곳으로 인식되도록 노력해야한다. 지역사회 내에서 관장은 클럽하우스의 얼굴이고 그 클럽하우스의 노력해가고 있는 것과 성공에 대한 대표성을 띤다. 클럽하우스 관장은 자신에 대해서 사람들이 어떻게 생각하느냐가 곧 클럽하우스에 대한 어떤 생각과 갖게 되느냐와 같다는 것을 알아야 하고, 대표성을 갖고 이에 대해 책임을 지는 것은 마치 매일 일어나는 일에 대해서 책임을 지는 것과도 같다는 것도 알아야 한다.

또 다른 이중적인 역할로서, 관장은 클럽하우스의 직원과 회원이 보다 효율적으로 일을 해나갈 수 있도록 많은 책임을 이양하고 위임해야 할 필요가 있다는 점이다. 그러면서 동시에 관장은 관리 감독을 해야 하고, 클럽하우스에서 일어나는 일에 대한 책임을 져야 한다. 이 일중에 하나의 역할만을 수행하는 관장은 강력한 리더가 아닐 것이다.

예를 들어서 ICCD의 임원진 Faculty로서 클럽하우스의 인증 작업을 위해서 3일 동안 다

른 클럽하우스를 방문해 보면, 어떤 경우 별다른 활동이 없이 지루하게 일중심의 일과를 보내는 경우를 보게 된다. 이런 곳에서는 회원의 재할을 위해서 일을 한다는 개념이 없다. 이런 곳은 회원이 자신감을 찾고 동기를 얻기 위해서 회원과 함께 하는 활동을 하는 곳이 아니다. 이런 경우 종종 발견하게 되는 것은 그곳이 그렇게 운영되는 이유가 관장이 직원에게 회원이 참여하도록 하는 책임을 부여하지 않았기 때문이라는 것이다. 이 곳의 관장은 자신의 역할이 단지 위임을 하고 자신은 한 발 뒤로 물러서서 지켜보는 것이라고 생각하는 경우가 많다.

관장은 “내일까지 우리는 이일을 해내야한다.” 라고 말하는 사람이다. 그런 관장은 일에 대한 열정을 불러일으키기 위해서, 그리고 일이 얼마나 중요한지를 알게 하도록 “자, 한번 해보자” 라고 역동을 만들어낸다. 관장은 직원의 동기와 에너지가 회원의 에너지와 재능과 기술을 끌어낸다는 것을 알고 있다. 진실한 관계는 직원과 회원이 상호 협력적인 관계 속에서 만들어진다. 관장은 이러한 에너지를 품고 있을 수 있어야하고 다른 사람들에게도 강조해야한다. 관장은 직원과 회원들과 함께 클럽하우스 일을 나눌 수 있어야하고 기꺼이 나누어야 한다. 그렇지만 또한 그들이 이 일에 대해 책임성을 갖도록 해야 한다.

클럽하우스의 관장은 의사를 결정할 때도 역시 이중적인 역할을 경험하게 된다. 관장은 일상적인 것과 프로그램과 관련된 정책을 결정하는 모든 과정에서 합의를 통해서 결정을 해야 한다. 정책결정시 경험하게 되는 이중적인 역할에 대해서는 예를 들 수 있는 것이 많다. 그중 관장이 힘들 수 있는 상황에 대한 예를 들어보려고 한다. 만약 직원이 일을 잘하지 못한다고 하자. 그렇다면 비록 회원들이 직원을 평가하는 과정에 참여하고 있다고 할지라도 그 직원을 해고하는 최종적인 책임은 관장이 져야한다. 클럽하우스는 우호적인 분위기고 환영받는 곳이고 그래서 직원을 해고하기는 쉽지 않는 곳이다. 또 클럽하우스 관장이 “글쎄요, 직원과 회원들이 그 직원을 정말 좋아합니다” 라고 변명하고 양해를 구할 수도 있는 곳이다. 그래서 해고라는 힘든 결정을 내리기 보다는 물러서있게 된다. 그러나 관장은 힘든 결정을 내려야 할 때 클럽하우스 전체가 계속 그 문제에 대해 관심을 갖고 있도록 해야 한다. 비록 어려운 상황에 처해있더라도 관장은 우리가 하는 일이 회원들의 삶을 돕기 위해서 하는 것이지 직원들의 삶을 돕기 위해하는 일은 아니라는 점을 명심해야한다.

관장이 해고라는 어려운 결정을 한 것에 대해 사과해야 할 필요는 없다고 생각한다. 관장은 이런 결정을 했을 때, 때로는 침묵하고 있던 다수의 사람들이 고마워하고 있다는 것을 알아야 한다. 관장은 리더로서의 역할을 하도록 고용되었다. 때로는 혼자서 결정할 필요가 있기 때문에 신뢰 관계를 잘 정립하고 유지할 책임이 있다.

관장은 클럽하우스와 관련된 중요한 것을 결정할 때 합의를 하는 과정에 정말 열심히 참여할 수 있어야한다. 그러나 또한 관장은 기꺼이 클럽하우스의 문화를 보호하기 위한 위치에 서 있어야한다.

또 다른 예를 들어보자. 임원진으로 인증을 위해 방문을 해보면, 당구대가 제일 먼저 눈에 띄는 경우가 있다. 우리는 무슨 일로 오후 1시에 당구 대회가 진행되고 있는지 물어보았다. 관장은 대답하기를, ‘회원들이 정말 당구 시합을 하고 싶어 했고 이 결정은 합의에 의

해서 결정을 내렸다' 고 했다. 이것은 비겁하게 타협하는 것이라고 생각한다.

당구대가 있는 것 자체가 잘못된 것은 아니다. 그러나 관장은 클럽하우스가 강한 일종의 의 일과로 운영되도록 책임을 지을 필요가 있다.

관장의 역할 중에 또 이중적인 면은 과정과 결과에 대한 측면이다. 혹시 몇 주가 지나도록 스빅바는 페인트 칠이 안되어 있는데도, 여전히 무슨 색을 칠할지 결정이 나지 않고 오 히려 다시 견본을 만들어보라고 하는 과정 중에 있는 경험을 해본 적이 있는가? 관장은 과정이 중요하다는 것과 신속하게 결정을 내려야하는 점 사이에서 균형을 유지해야한다. 관장은 이런 점에서 직원과는 다른 책임을 갖고 있다. 관장은 후원을 확보하기 위해서 운영위원 과 재단이나 모 기관에 대해서도 책임을 갖고 있다. 관장은 미래를 대비하는 것과 지금 현재 진행 중인 일에 대해서도 균형을 잡고 있어야 한다. 그래서 나중에 취업률이 높아진 것과, 좋은 주거시설을 마련하게 된 것과, 회원을 옹호하는 것을 잘해낸 것에 대해서 함께 기뻐할 수 있을 것이다. 비전 있는 리더는 이러한 결과들을 얻어내고 결국 우리는 이런 일을 통해서 더 계속 일할 힘을 얻는다.

관장의 또 다른 특징은 "아니오"라는 대답을 받아들이지 않는 것이다. 만약 클럽하우스 나 회원들에게 필요한 것이 있는데 그 대답이 "아니오"라도 관장은 포기하지 않아야 한다. 관장에게 있어서 "아니오"라는 답이 의미하는 것은 안되고 있는 상황을 잘 살펴보고 이해 하고 그래서 다시 전략을 세워야하는 상황이라는 것을 의미한다. "네"라는 답을 얻기 위해서 정말 열심히 노력하고 어떤 가능성도 남아 있지 않기 전까지 "아니오"는 더 열심히 노력하라는 의미로 받아들인다.

결론적으로 클럽하우스의 리더쉽과 비전에 대해서 생각할 때는 좀 더 크게 생각해야한다. 농구로 말하자면 마이클조단이나, 컴퓨터와 관련해서 말하자면 빌 게이츠나 클럽하우스에서 말하자면 조엘 코코란이나 루드야드 프롭스트를 생각해보라. 이들 모두는 비전을 크게 가졌고 다른 사람보다 먼저 행동하고 성공하기 위해서 필요한 일이 무엇인가를 알았다.

우리는 다른 사람의 경험과 지혜를 빌릴 필요가 있다. 강력한 관장이 되기 위해서 가장 좋은 방법은 경험이 많은 클럽하우스의 다른 사람에게 물어보고 워크샵과 세미나와 훈련 프로그램에 참석하는 것이다. 궁금한 것이 있을 때 주저하지 말고 물어보라.

나는 내가 아직 젊고 경험이 없던 시절에 처음 참석했던 국제 세미나를 잘 기억하고 있다. 나는 클럽하우스에 대해서 글을 쓴 사람들에게 다가가기가 두려웠다. 그들이 쓴 글이 나한테 정말 많은 도움을 줬음에도 불구하고 말이다. 그러나 나는 우리 클럽하우스를 위해서 좀 더 도움을 받고 싶었기 때문에 용기를 내서 저자들에게 다가갔고, 내가 좀 더 강력한 관장이 될 수 있도록 그들의 도움을 받을 수 있었다. 결과적으로 이 일은 더 많은 긍정적인 영향을 미쳤다. 우리 클럽하우스는 더 발전했고 회원은 자신의 삶에 대한 희망을 다시 얻을 수 있는 기회를 더 많이 얻게 되었다.

이야말로 우리가 더 강한 관장을 필요로 하는 이유이다.

Jack Yatsko는 하와이 프렌드쉽 Friendship 클럽하우스 과장이었고 현재는 ICCD의 훈련담당 책임자이다.

이 글은 「The Clubhouse Community Journal, Volume 5, August 2004」에 실렸다.

본 저널은 대화샘솟는집에서
번역하였습니다.