

제 4 장 업무의 구조화

Organizing the Work

좋은 부서 만들기

Ruth Kaufman, What Makes a Great Unit

일속에 들어있는 클럽하우스 철학의 실천

Bengt Jarl, From Philosophy to Practice
in the Everyday Work of the Clubhouse

부서 : 클럽하우스의 중심

Bill Waters, The Work Unit : The Heart of the Clubhouse

좋은 부서 만들기

Ruth Kaufman

부서활동은 클럽하우스의 중심이다. 클럽하우스에 오면, 모두가 부서에서 일을 하고, 부서를 잘 운영하기 위해 노력하며, 부서에서 사람들과 관계를 맺게 된다. 우리는 어떻게 하는 것이 좋은 부서를 만드는 것인지를 알고 있다. 그러나 지금까지도 여전히 클럽하우스 일과의 바탕이 되는 부서활동에 대해서는 토론을 하고 있고 노력하고 있다.

클럽하우스 관계자에게 어떻게 하면 좋은 부서를 만들 수 있느냐고 물어보면 클럽하우스 공동체의 기본이 되는 ‘관계’라는 답을 제일 먼저 할 것이다. 물론 관계가 중요하다. 스탠다드에는 일중심의 일과에 대해서 ‘회원이 모든 일에 함께 참여하도록 하며, 회원의 장점과 재능을 발휘하도록 한다’라고 되어있다. 이것은 간단한 것이 아니다. 관계라는 것이 구조적이지 않기 때문에 좋은 관계를 가졌다고 해서 무조건 ‘좋은’ 부서가 되는 것은 아니다. 그렇지만 구조화가 잘 되어있고 마치 시계처럼 잘 운영되고 있다고 하더라도 인간적인 관계가 들어설 자리가 없다면, 이 또한 ‘좋은’ 부서는 안 될 것이다. 관계라는 것은 그래서 논란거리가 되기도 하지만, 일이 잘 진행되기 위해서는 관계와 어느 정도 구조화 된 것이 필요하며 그래야만 관계도 더 좋아질 수 있다.

구조화가 되기 위해서는 충분한 일감이 있고 그 일을 하기 위한 충분한 자원이 있을 때 이루어질 수 있다. 클럽하우스의 규모가 커질수록 ‘일반적인 역할/전문가적 역할’이라는 직원의 역할에 대한 개념이 부서에도 적용이 된다. 그래서 클럽하우스가 어느 정도 커지면 부서를 작은 단위로 나누게 된다. 예를 들어서 많은 클럽하우스에는 식품관련부서나 사무부서와 같은 전통적인 부서 외에, 등록지원부서, 비활동회원지원부서, 교육지원부서, 취업부서를 만들고 있다. 각 부서는 보통 직원 한명이 그 부서 활동과 새로운 업무 개발, 신규회원과 기존회원이 부서 업무에 잘 참여하도록 지원하는 일, 그 외에도 클럽하우스 전체와 관련된 일반적인 일(예를들면 취업장 대체근무, 저녁이나 주말프로그램 지원업무 등)에 대한 책임을 진다. 취업프로그램이 활성화되면서 직원은 취업과 관련된 업무를 더 많이 해야 되고 그러면 부서는 직원이 없는 시간이 길어지게 된다. 그 결과 회원의 출근율이 떨어지게 되고 새로 등록된 회원에게 지원을 덜 하게 되고, 어떨 때는 부서가 완전히 마비되기도 한다. 일중심의 일과를 잘하는 것과 취업을 활발하게 되는 것 사이에 적절한 균형을 이루어가는 것, 이것이 클럽하우스에서 가끔 발생하게 되는 딜레마이다. 내가 근무하는 제너시스 클럽하우스에서는 이 둘이 다 중요하며, 둘 간의 균형을 잡는 것이 가능하다고 생각한다.

직원이 자리를 비울 때에 발생하는 문제를 해결하는 방법은 회원이 더 많은 업무를 하는 것이다. 나는 이 해결방법이 좋은 부서에서의 조건으로, 매우 중요하다고 생각해서 이 방법의 효과를 과소평가하지는 않는다. 그러나 이 방법을 하루 종일, 그리고 며칠동안 계속해서

사용하는 것은 쉽지 않다. 회원이 클럽하우스에 오는 이유는 한걸음 한걸음 함께 일하고 관계를 맺고 회복되기 위해서이다. 제너시스에도 재능이 많고 헌신적이어서 직원이 있든 없든 부서의 일을 잘하는 회원들이 있다. 그러나 오랜 기간 동안 부서에서 리더의 역할을 하는 것에 관심 있는 사람은 적으며 직원이 없는 동안 다른 부서에 가서 활동하고 싶어 하는 사람도 거의 없다.

그래서 좋은 부서는 ‘자원이 충분한’ 것이 중요하다. 자원이 충분하다는 것은 직원이 여러 명 있어서 부서가 계속해서 활기 있고 생동감 있도록 하는 것을 말한다. 부서를 유지할 만큼 충분한 자원이 없는 상태에서 너무 많은 부서가 너무 전문적인 일을 하는 상황을 타개하기 위해서 많은 클럽하우스는 부서를 줄이고 업무를 합치고 있다. 그래서 부서에 한 명 이상의 직원이 더 많은 일을 하도록 하고 있다. 결국 부서는 더 일반적이 되고 덜 전문화된다. 제너시스 클럽하우스의 경우에는 회원등록/유지 부서가 있어서 등록과, 오리엔테이션 모든 과정도 책임을 지고 있고, 회원등록유지, 비활동회원지원업무, 전화지원서비스, 주거프로그램 지원 등의 다양한 업무를 하고 있다. 이 모든 일이 서로 완전히 연계되어 있지는 않지만 회원은 자신의 재능과 장점을 살려서 다양하고 충부한 일을 하루 종일 할 수 있다. 현재 이 부서에는 4명의 직원이 일하고 있다. 우리 클럽하우스에는 이 외에도 1층 부서와 2층 부서가 있어서 부서의 이름에서 알 수 있는 업무를 하는 것이 아니라, 그 층에서 해야 할 업무를 한다.

해야 할 일이 많고 자원이 많아서 우리는 지금 매우 바쁘게 일하고 있다. 이 모든 일을 잘해내기 위해서 구조화의 필요가 발생하고, 우선순위를 결정해야하고 의사소통을 해야 한다. 우리는 일을 잘해내기 위해서 심사숙고하고, 계획을 세우며, 오늘 해야 할 일을 순서에 따라서 진행한다. 다른 말로 하자면, 우리는 좀 더 구조화해야 할 필요가 생긴 것이다. 그렇지만 구조화 할 때는 클럽하우스에 맞게 좀 더 유연하고, 열려있고 따뜻하게 구조화하는 것이 필요하다.

구조화 할 때 기본이 되는 것은 부서회의이다. 대부분 클럽하우스에서는 아침과 점심 식사 후에 회의를 하는 것이 가장 바람직하다고 생각하고 있다. 그러나 부서에 따라서는 업무의 특성에 맞게 회의 시간을 바꾸는 것도 좋을 것 같다. 우리 클럽하우스의 식품부서는 점심 식사가 끝나고 난 이후가 가장 바쁘기 때문에 오후 부서회의를 2시에 진행한다. 어떤 경우에 오후 부서회의는 그저 함께 모이는 시간을 갖는 정도의 성격을 갖기도 한다. 그래서 잠시 모여서 아침에 무슨 일이 진행되었고 다시 조정해야 할 일이 뭔지를 논의 한다. 다른 부서에서는 오후 부서회의를 더 길게 하기도 한다. 왜냐하면 오후 부서회의에 회원들이 더 많이 참여하고, 그것이 그 부서의 문화이기 때문이다.

부서회의가 잘 진행되기 위한 요소는 다양하지만 부서마다 부서의 특징에 따라 개성을 살리는 것이 중요하다. 그리고 지속성을 갖는 것이 중요하다. 부서회의가 진행되지 않을 때는 나름대로 그 이유가 있다. 출근한 회원 수가 너무 적다던가, 분위기가 너무 혼란스럽다던가, 다른 회의 시간과 겹쳤다던가 등등... 그러나 그런 경우는 거의 일어나지 않아야 할 상황이다. 내가 일하는 부서는 회원지원부서인데, 우리 부서는 부서회의를 진행하는 순서가

정해져있어서 신규회원이나 신입직원이라도 회의를 진행할 수 있다.

보통 부서회의는 업무와 참석한 사람 양쪽 모두에 관심을 갖고 진행한다. 부서회의에서는 서로를 알기위해서 시간을 보내게 되고, 그래서 사람들은 자신이 필요한 사람이고 중요한 사람이라는 생각을 갖게 된다. 또 부서회의에서는 업무와 관련된 논의를 통해서 업무에 대해 의사소통하고 업무를 분담한다. 부서회의 시간은 너무 오래 진행하기 보다는 부서에서 새로 시작하는 일을 설명하고 성공한 것을 나누는 정도가 적당하다.

만약 한가지 일이 계속 진행되고 있고 그래서 새로 점검할 필요가 있다면, 또는 새로운 업무를 구조화하는 것이 필요하다면 부서회의에서 지루하게 다루기보다는 다른 시간에 다른 회의를 열어서 하는 것이 필요하다.

구조화 하는 다른 중요한 방법은 부서회의 시간에 업무용 칠판을 활용하는 것이다. 보통 부서에는 화이트보드가 있지만 각기 다른 용도로 사용하고 있다. 나는 화이트보드를 업무용으로 활용해서 그날 해야 할 업무 리스트를 써 놓고 부서회의 시간에 누가 무슨 일을 할지 써 놓는 용도로 사용하는 것이 가장 좋다고 생각한다. 그리고 화이트보드의 한 쪽 면에는 일주일 내내 해야 할 일이나 특별한 프로젝트를 써두는 것이 좋다. 예를 들면, 소식지의 지면을 보완 위한 논의를 하는 것이나 주방에 필요한 기구를 새로 사기 위해서 견적을 뽑아보는 일 등은 특별 업무 리스트에 써 둘 수 있을 것이다. 만약 그 일이 정해진 날까지 진행되지 않았지만 여전히 중요하다면 계속해서 특별 업무 리스트에 써둘 필요가 있고 부서 회의 시간에 변화 된 내용을 다시 기록하도록 한다. 이런 과정을 거치면 그 일을 뒤로 밀어 포기하지 않게 되고, 또 그 일을 맡고 있는 사람 외에도 부서의 모든 사람이 진행 과정을 알기가 쉽다. 일과 중에 계속해서 이 업무용 보드를 사용할 때 가장 효용성이 높다. 우리 부서에서 사용하는 보드에는 한 쪽 구석에 직원이든 회원이든 취업장이나, 세미나나, 어쨌든 부재를 표시하는 장소가 있는데 이 곳을 보면, 누가 어디서 무엇을 하는지 쉽게 알 수 있다.

업무용 보드를 활용하면 부서 업무를 쉽게 파악할 수 있고, 더 잘 구조화 할 수 있다. 어떤 부서는 컴퓨터실이나 주방이나 안내데이블처럼 일하는 공간이 분리되어 있는 곳도 있다. 이 공간에는 특수한 일을 하게 되는데, 그곳에서 하는 업무 매뉴얼을 써두는 것도 좋다. 때로는 보드에 업무를 설명해 놓을 수도 있다.

우리 부서에서는 신규 회원에게 적절한 지원을 하기 위한 방법을 논의한 끝에, 이때도 게시판을 활용하기로 결정했다. 게시판에 안내가 필요한 사람, 적응기간 중인 사람, 등록과정인 사람을 위한 칸을 나누었다. 그리고 각 사람의 이름이 적힌 카드를 만들어서 해당하는 칸에 붙여두고 단계가 바뀌면 해당 칸으로 옮기도록 했다. 그렇게 하고 나니, 안내나 초기 면접, 적응기간 중인 회원이 누구인지 쉽게 파악할 수 있게 되었다. 어떤 클럽하우스에서는 부서 업무에 대한 매뉴얼이 있어서 일이 잘 진행되지 않으면 매뉴얼을 보면서 일을 하도록 할 수 있게 하기도 한다.

직원과 회원이 다른 회원과 함께 일을 하면서 의사소통을 하는 것은 어떤 것으로도 바꿀 수 없을 만큼 중요하다. 만약 다른 것을 더 중요하게 생각한다면, 부서에서 일을 하려는 회

원이 없을 것이다. 왜냐하면 회원은 기본적으로는 일을 하려고 클럽하우스에 오는 것은 아니기 때문이다. 회원이 클럽하우스에 오는 것은 관계 때문이다.

이 글 서두에 나는 회의를 계획하는 것에 대해 언급했었다. 나는 여러 직원과 회원이 함께 일을 하면서 바쁘게 움직이고 있는 부서만이 활기 있는 부서라고 생각했었다. 그런데 아주 열심히 직원들이 우리 부서에 와서 우리가 일을 잘 하기위해서는 논의 하는 것이 중요하며 회의를 자주 열었다. 나는 이렇게 회의를 하는 것이 정말 좋았다. 물론 회의가 몇 시간씩 계속되는 것은 바람직하지 않다. 그런 경우에는 “도로 일하러 가자” 라고 말한다. 그렇지만 회의를 하면서 배운 것은 회의가 잘 진행되면 일도 잘 진행된다는 것이다. 회원들은 계획을 하는 회의에 잘 참석하고 자신들의 생각도 잘 정리했다. 그리고 자신들이 관리하는 일이어서인지, 해당 업무를 하는 회원들이 회의에 더 적극적으로 참석했다.

종종 직원은 자기 혼자서 일한다고 생각한다. 직원 혼자서만 정보를 갖고 있으면서, 소수의 사람들과만 이 문제에 대해 의논하고 이미 결론을 거의 내려 둔 상태에서 부서에 이것을 내놓는다. 그러나 모든 사람이 처음 시작 할 때부터 같이 하면, 그 과정에서 주인 의식을 갖게 되며, 결정을 내려야 하는 일에도 모든 사람이 관여하며, 다양한 의견과 아이디어를 들을 수 있게 된다. 모든 조직에서 또 모든 부서에서 조직을 정비하고 현재 상태를 점검해 보아야 한다. 부서에서 계획을 위한 회의를 하면 우리가 필요할 때 우리 조직을 정비하고 점검할 수 있게 된다.

각 부서는 서로서로 협력하면서 배워간다. 제너시스 클럽하우스는 각 부서가 서로 업무를 함께 협조해서 하도록 하는 구조를 갖고 있다. 제너시스의 모든 부서는 소식지에 실을 내용을 작성하고, 사업업무 부서에 주간 업무 진행 내용을 제출한다. 또 모든 부서에서 식품부를 도와서 일주일에 한 번은 식사 준비를 하고 있다. 회원등록을 지원하는 부서에서는 신규 회원이 누구인지를 모든 부서에 공지하고 적응기간 과정을 지원하도록 요청한다. 부서는 다른 부서와 잘 연계되어 있어서 클럽하우스 전체를 위해 서로 긴밀히 협조하고 있다. 어떤 부서도 독자적으로 운영되지는 않는다.

훌륭한 부서를 만드는 요소가 무엇인가에 대한 답을 거의 다 한 것 같다. 부서를 강하게 하고 건강하게 하는 가장 중요한 부분은 관계와 구조화이다. 부서를 잘 구조화하고 시스템을 잘 갖추면 클럽하우스내의 관계도 잘 이루어지게 된다. 부서가 잘 구조화 되면 회원은 자신의 능력을 더 잘 발휘하여 업무를 하게 되고 직원은 다양한 부서의 업무를 더 잘 관리할 수 있게 된다.

다시 말하지만, 마술(magic)은 없다, 그러나, 최소한의 조직체에서 우리는 하루를 보낼 수 있다.

Ruth Kaufman은 미국 워체스터 Worcester의 제너시스 클럽 Genesis Club의 프로그램 책임자이다.

이 글은 2001년 미국 테네시주에서 열린 제 11회 국제클럽하우스 세미나에서 발표하였다.

일속에 들어있는 클럽하우스 철학의 실천

: 부서업무의 역할과 기능

Bengt Jarl

사람들은 클럽하우스에서 존경, 존엄, 자유로운 미래에 대한 희망을 발견하며, 자신의 가치를 찾고, 기여를 하게 된다.

세계 도처에 있는 클럽하우스의 회원과 직원이 만든 35항목의 스탠다드에는 클럽하우스의 철학이 들어 있고, 우리가 매일 해야 할 일들이 포함되어 있다.

스탠다드에는 다음과 같은 철학적인 내용이 포함되어 있다.

- 클럽하우스는 보통의 일과 시간에 개방한다.
- 회원은 클럽하우스의 일(work)에 자발적으로 참여한다.
- 회원은 정신치료를 받은 경험이 있어야만 한다.
- 직원은 하루의 일과 중에 참여하도록 요청하고, 창조적인 일과를 만들며, 회원이 만족하도록 하는 것에 최종적인 책임을 진다.
- 일 중심의 일과에서는 회원들을 가르치거나 회원에게 특별한 기술을 요구해서는 안 된다.
- 일 중심의 일과가 진행되는 근본적인 것은 회원이 참여하고자 하는 것이다.
- 클럽하우스에서 하는 일들 클럽하우스가 운영되기 위해서는 꼭 필요한 일이며 그렇기 때문에 의미가 있다.
- 회원과 직원이 함께 클럽하우스를 운영한다.
- 회원은 클럽하우스에서 진행되는 모든 일에 참여할 수 있는 권리가 있다.
- 회원의 장점과 재능을 발견해야만 한다.

그러나 스탠다드에는 철학 뿐 아니라 일 즉, 클럽하우스에서의 활동에 구체적인 기준을 제시하기 위해 만들어졌다. 그래서 스탠다드에는 클럽하우스에서 어떻게 일과를 만들어가고, 또 실제로 어떤 일을 해야 하는지에 대한 구체적인 예들이 나타나있다.

스탠다드에서 다음과 같은 일을 발견해 낼 수 있다.

- 문서와 회의내용을 기록한다.
- 클럽하우스의 정책 내용을 함께 의논한다.
- 클럽하우스에는 존중받고 환영받는 느낌을 주는 환경을 조성하고 유지한다.
- 클럽하우스는 일과시간 뿐만 아니라 특별한 절기나, 저녁, 주말에도 문을 열어 프로그램을 진행한다.

- 클럽하우스의 효과성을 보여줄 수 있는 조사, 연구를 진행한다.
- 초기면접, 오리엔테이션 과정 등으로 신규 회원이 클럽하우스 공동체에 잘 적응할 수 있도록 지원한다.
- 직원을 평가 하고, 신규 직원을 채용할 경우 인터뷰를 통해 심사한다.
- 지역사회와 관계를 맺는다.
- 독립취업을 하고 있는 회원도 클럽하우스에서 지원 한다.
- 임시 취업장을 개발하고 지원하고 유지될 수 있도록 한다.
- 클럽하우스에서는 회원이 직업이나 교육과 관련된 목표를 성취할 수 있도록 지원한다.
- 회원에게 안전하고 좋은 주거지를 제공한다.
- 클럽하우스는 결근하고 있는 회원을 지원하는 reach-out 서비스를 제공한다.
- 클럽하우스는 회원이 자신의 권리를 찾도록 돕고, 옹호해 주며, 주거문제·좋은 약과 정신과치료·건강관리·약물남용에 대한 서비스를 받을 수 있도록 돕는다.
- 클럽하우스의 재정과 회계 업무도 회원과 직원이 함께 한다.

뉴욕의 파운틴하우스의 관장인 존 비어드 John Beard 는 “모든 인간은 사회의 일원이 될 권리가 있으며, 이것은 인간이 사회에 일원이 될 능력을 타고났다는 것을 의미한다” 라고 말했다. 클럽하우스의 모든 회원은 스탠다드에 쓰여 있는 대로 클럽하우스의 모든 중요한 일을 함께 할 권리가 있다. 이 모든 일을 해 나가기 위해서는 많은 사람들이 필요하며, 사람은 사회의 일원이 되기 위해서 이러한 일을 할 필요가 있다.

철학의 실천

1) 클럽하우스를 구조화하는 부서

클럽하우스의 하루일과를 조직하는 것은 흥미진진한 과정이다. 회원은 자발적으로 자신의 계획과 목표에 따라 클럽하우스에 오게 된다. 아무도 출석을 강요받아서 오거나, 클럽하우스에서 어떤 일을 하라고 강요받지 않는다. 활발하게 활동 했다고 해서 특별한 보상을 받지도 않는다. 클럽하우스에서 일에 참여하게 되는 원동력은, 회원들의 정신건강 상태나 능력 때문이 아니라, 정신건강이나 능력과 관계없이 사람은 기본적으로 서로가 서로를 의지하며 필요하다고 확신하는데서 비롯되는 것이다.

클럽하우스를 잘 알고 있는 회원, 마크 클리크만 Mark Glickman 은 그가 발표한 글(누구도 정식을 만들지 않는다고 하면 어떻게 될까 What if Nobody Wants to Make Lunch)에서 아래와 같이 말하고 있다.

"내가 처음 파운틴하우스에 왔을 때, 나는 너무 불안하고 우울해서 어떤 것에도 집중하지 못하는 상황이었다. 내가 하는 일이라고는 고작 출근해서 거기 앉아있는 것과 사람들을 알아가는 것뿐이었다. 그러나 클럽하우스 환경은 내게 대단한 영향을 주었다. 다른 회원들이

클럽하우스 안팎에서 일하고 있다는 사실이 내게 깊은 감동을 주었고, 나도 언젠가는 같은 일을 할 수 있을 것이라고 믿게 되었다. 그러나, 만약 나로 하여금 어떤 방법으로든 강제로 일을 하게 했더라면 나는 해내지 못했을 것이다. 나는 내 속도(pace)로 해나가야만 했다. 나의 경우에, 그것은 내가 처음으로 사회의 일원이 되어가고 있다는 것을 의미했다.”

2) 업무 분담- 부서회의

부서에서 주로 업무를 분담하게 된다. 업무를 나누는 이유는 클럽하우스의 일들을 좀 더 빨리, 쉽게 파악하도록 하기 위해서이다. 부서에서는 업무를 보다 세밀하게 구분한다. 말뚝 Malmö 클럽하우스에서는 화이트보드를 이용해서 업무를 보다 잘 나누고 있다.

모임이나 부서 회의에서 매일 논의 하는 내용도 당연히 업무를 분담하는 것이다. 사실 부서 회의에서는 클럽하우스에서 해야 할 필요가 있는 모든 것을 다룬다. 또 부서 회의를 하면서 다른 동료를 알아가는 기회를 얻기도 한다.

부서의 핵심은 부서 회의이다. 부서 회의를 통해서 중요한 일에 참여하기를 원하는 회원이 일에 참여하도록 지원한다. 또 부서회의에서는 클럽하우스 전체에서 거론되고 있는 여러 일들과 정책에 대해 논의하기도 하며 정보를 알게 되는 기회가 되기도 한다. 부서 회의를 통해서 서로 협력하고 서로에게 관심을 갖게 하는 자연스런 환경이 만들어진다.

우리 클럽하우스에서는 부서 회의에서 업무를 체계적으로 정리할 수 있도록 화이트보드를 사용도록 하고 있다. 화이트보드는 새로운 하루를 의미하는 것 같다. 마치 신규 회원을 처음 만났을 때처럼 희망과 가능성이 가득 차 있는 것 같다. 부서회의는 참석한 모든 회원, 즉 서로 서로 돕기로 마음먹은 모든 사람의 이름을 화이트보드에 적는 일로 시작된다.

부서 회의에서 모든 사람은 그날 해야 할 일이 무엇인지와 하루 동안 뭘 하고 싶은지에 대해 대화를 나눈다. 그리고 나서, 누가 그 일을 하고 싶은지 의논한다. 회의가 잘 진행되려면, 심지어 신규회원이라도 업무를 직원과 회원이 함께 나누어 하고 있다는 것을 알 수 있도록 해야 한다. 신규회원은 모든 문제를 부서회의에서 의논하고, 하루를 어떻게 지내야 하는지를 결정하는 것도 부서회의를 통해서 한다는 것을 알게 된다.

부서회의에서 그날 무슨 일이 어떻게 진행되는지, 그리고 그와 동시에 일어나는 다른 일은 무엇이 있는지도 알려준다. 화이트보드를 사용하면 모든 사람이 부서에서 진행되는 일을 알게 되므로 도움이 된다. 우리 모두는 화이트보드를 그저 학창시절에 사용했던 칠판을 대신해서 사용하는 것이라고 생각한다. 많은 사람들이 기억하고 있는 대로 칠판은 우리가 해야 할 일을 언제 해야 하는지를 알려주는 것이다. 그러나 화이트보드는 우리가 하고 싶은 일을 하도록 초대하는 것이다.

3) 부서회의가 잘 진행되도록 하는 것

부서회의를 진행하는 것은 서로 존중하고 있다는 것을 보여주는 것이며 할 수 있는 가능성을 만들어가는 것이다.

두 사람이 공동으로 회의를 진행하는 것이 좋다. 회의 중에는 가능한 많은 사람에게 의견

을 말할 기회를 주어야한다. 때로는 회의를 진행하는 두 사람이 회의 전에 해야 할 일과 논의 해야 할 모든 것을 검토하고 준비하는 것이 필요하다. 부서에는 일중심의 일과를 유지할 수 있을 정도의 일이 있어야 한다.

예를 들어, 만일 어떤 회원이 하루 종일 클럽하우스에 있다면, 부서실에 있는 다섯개의 화분에 물을 주는 일만 맡는 것은 바람직하지 않다. 물론, 화분에 물을 주는 일은 중요하고 물을 주지 않으면 식물이 죽을 것이다. 그러나 부서에서는 그 회원이 온 종일 참여할 수 있는 다른 업무도 더 할 수 있어야 한다.

그러므로 회의를 진행할 때에는 몇 가지를 준비하는 것이 필요하다. 일을 “잘 분배”하도록 해야 한다. 이렇게 하기 위해서 직원이 “최종책임감”을 갖는 것이 매우 중요하다.

“클럽하우스로 오는 것은 대단한 결정일 수 있다. ; 스스로 사회에서 소외되어 있는 사람들이 일에 참여하고자 하는 것은 또 다른 대단한 결정이다. 아무도 회의에 참여하는 것을 강요해서는 안된다. ; 회원들 스스로 하고 싶어하는 마음이 생기고 참여하겠다는 의지가 생길 때 해야 한다.”

(Mark Glickman, “What happens if Nobody Wants to Make Lunch?”)

4) 부서회의-일의 의미에 대해 논의 하는 장이다.

만약 직원이 “이 300개의 우편물을 오늘까지 발송을 해야 합니다. 그러니 빨리 우표를 붙칩시다.” 라고 회원을 재촉하는데 회원이 그런 부탁을 들어주지 않는다면, 그것은 회원의 잘못이 아니다. 물론 회원에게 함께 하자고 하는 것은 잘못하는 것이 아니다. 그러나 부탁하는 방법을 다시 생각해 봐야 한다. 만일 우리 클럽하우스를 대표해서 몇 명의 사람이 발표를 하게 될, 클럽하우스 세미나를 홍보하기 위해서 우편물을 발송해야 한다고 미리 부서회의에서 말했다면, 아까의 상황에서 회원들이 느끼게 되는 감정은 달랐을 것이다. 우리가 하는 일은 클럽하우스를 확산하는데 필요한 일이어야 하며 이것은 공동체로서, 우리의 일로서 중요한 것이어야 한다. 그런 일을 함께 하는 것은 회원들에게 공동체 의식을 느낄 수 있게 하며 꼭 필요한 일이라는 생각을 하게 해 준다. 직원의 역할은 부서회의에서 우리가 하는 일들이 클럽하우스 공동체를 위한 일임을 알려주는 것이다.

5) 부서회의 : 결정을 하는 회의이다.

회원들은 부서회의에서 할 일을 결정한다는 것을 알고 있다. 의사나 관장이나 다른 어떤 전문가라도 나 개인이 오늘 할 일을 대신해서 결정 해줄 수 없다. 이런 점에서 클럽하우스에서의 일과나 부서회의는 매우 독특하다.

부서회의에서 여러 업무를 나누어 맡고 책임을 나눈다. 부서회의가 없다면 회원은 각자 자신이 하고 싶은 일을 찾을 기회가 없을 것이고 결국 참여하지 않을 것이다.

ICCD의 로비 볼스판 Robby Vorspan 은 이런 점을 잘 표현하였다. “클럽하우스는, 철학적인 개념으로서만 회원의 가능성이 필요하다고 말하는 것이 아니라, 실제로 너무 많은 일이 있

어서 회원들의 강점과 능력에 의지할 수 밖에 없는 구조로 만들어져야 한다.”

6) 부서회의 - 협력하도록 한다

부서 회의 중에는 업무를 같이 할 사람을 생각해 보는 것도 중요하다. 가끔은 경험을 해 본 사람과 경험이 적은 사람이 함께 일하는 것이 도움이 되기도 한다. 함께 일하면서 협동심이 길러진다. 혼자서만 일을 하게 된다면 그 부서 회의가 잘 진행되었다고 하기는 어려울 것이다. 물론 때때로 사람들은 혼자 일하는 것을 더 좋아할 수도 있다. 또 어떤 일은 혼자 할 필요가 있기도 하다. 그러나 여럿이 같이 일하면 좋은 점이 많다.

함께해서 가장 좋은 점은, 지식과 경험이 있는 회원이 리더십을 발휘할 수 있게 되고 스스로 자신이 가진 리더십을 알게 된다는 점이다. 반면에 경험이 없는 회원들은 필요한 도움을 받게 된다. 어떤 일을 처음하면, 이미 이 일을 해 본 사람의 경험이 도움이 된다. 이렇게 일을 함께 하면서 관계가 만들어지고, 사람들은 관계를 통해서 자신감을 갖게 된다.

7) 부서회의 : 정보를 교류한다.

부서회의가 흥미진진하고 재미있는 이유는, 클럽하우스에서 진행되고 있는 일에 대한 정보를 나누기 때문이다. 부서회의에 꼭 참여해야 한다는 의무는 없지만, 때로는 중요한 정보를 놓칠 수도 있다는 생각 때문에 회의에 참여하게 되기도 한다.

회의 중에는 흔히 클럽하우스의 전반적인 일을 공지하게 된다. 이것은 모든 사람이 한 부서에 소속되어 있지만 또한 클럽하우스 전체에 소속되어 있다는 공동체 의식을 갖게 해준다.

때때로, 어떤 경우에는 한 사람이 오랫동안 한 가지 일에 계속 매달려 있어야 하는 경우가 있다. 그럴 때는 그 일이 어느 정도 진행되고 있는지를 부서원들에게 알려주는 것이 중요하다. 그렇게 함으로써 그 일을 담당하고 있는 사람이 공동체에서 소외되지 않도록 해주어야 한다. 예를 들면, 어떤 사람이 300개의 편지 봉투에 우표를 붙여야 할 때, 163개가 준비되었다고 부서에 알려주면, 다른 부서원들이 그 일에 함께 참여해서 함께 할 수도 있을 것이다.

8) 부서회의 : 서로 지지하고 칭찬하는 장소이다.

"우와, 참 잘했습니다, 벌써 봉투를 반 이상이나 붙이셨군요!" 등.. 부서 회의에서는 이런 칭찬을 나누게 된다. 이전부터 부서에서는 서로 아낌없이 칭찬을 했었다.

"앤더스가 오늘 온다고 했는데요" 라고 한 회원이 말하면 "혹시 무슨 일이 생긴 건 아닌지 궁금하네요. 회의를 마친 후에 제가 전화해 보겠습니다." 라고 한다. 이것이 부서 회의의 또 다른 주요한 기능이다. 우리는 서로를 알아가고, 그리고 누군가가 보이지 않을 때 알아차리게 된다. 공동체의 일원이라는 생각으로 결근한 회원에게 전화를 걸게 되며, 결국 우리는 모두 한 배를 탄 사람이라는 인식을 갖게 된다.

9) 부서회의 - 부서업무를 분담한다.

클럽하우스의 일을 세분화하면 더 많은 사람들이 전체적인 일에 참여할 수 있게 된다. 화이트보드는 이렇게 “잘 세분화된 일”을 알려주는 역할을 한다. 프로젝트를 작은 구성요소로 나누면 그 일을 명확히 알게 되고 그 세부적인 일들이 전체 프로젝트에 어떤 요소인지 알기도 쉬워진다. 그러면 우리는 왜 우리가 그 일을 해야 하는지를 잘 알 수 있게 된다. 그리고 그 일이 우리 공동체 전체에 매우 중요한 것이라는 것을 알게 되면 더 이상 그 일이 지루하거나 무의미하게 느껴지지 않을 것이다.

이 글의 앞부분에서 우리는 스탠다드에 나와 있는 일에 대해서 알아 봤었다. 이런 일도 세분화해서 더 많은 일로 나눌 수 있다. 예를 들면, 많은 클럽하우스에는 재정을 맡고 있는 직원, 또는 직원과 회원이 있을 수 있다. 이 업무에 대해서 충분히 고민해보면 더 많은 회원이 참여할 수 있도록 세부적이고 쉬운 일로 나눌 수 있을 것이다. 이렇게 하면 부서에 할 일이 많아질 뿐만 아니라, 더 많은 사람들이 클럽하우스의 재정과 관련된 일을 하면서, 주인 의식과 참여의식을 갖게 될 것이다.

일을 이렇게 창조적으로 나눌 때, 일에 대해 “기본책임 bottom line”을 가진 직원도 더 쉽게 이런 일을 할 수 있을 것이다. 그리고 이렇게 의미 있는 일에 활발하게 참여하면서 클럽하우스는 더 건강해지고, 그 효과성이 증대될 것이다. 만일 겨우 몇 명이 거의 모든 일을 하고 있다면, 부서회의를 재고해 보아야 할 것이다. 화이트보드를 사용하면 큰 일을 세분화하는 것이 쉬워지고 이를 통해 더 많은 사람이 더 많은 일에 참여할 수 있을 것이다.

어떤 사람은 더 많은 일을 하고 어떤 사람은 더 적게 일할 수 있다. 그러나 참여할 수 있는 기회가 늘 있다는 것을 아는 것도 매우 중요하다. 만약 참여하고 싶을 때 쉽게 참여할 기회가 없다면, 클럽하우스의 가장 중요한 가치, 즉 의미 있는 일을 통해서 관계를 맺어가고 자신감을 찾아가는 과정을 봐야 볼 기회를 갖지 못할 것이다.

결론

부서회의를 통해서 클럽하우스의 철학이 실천된다. 스탠다드는 우리의 모든 기본 가치를 포함하고 있고, 또한 클럽하우스에서 매일 진행해야 할 구체적인 일이 수도 없이 포함되어 있다. 부서 회의에서는 화이트보드를 사용하여, 이러한 일을 구체적으로 설명하며, 의논하고, 나눈다. 회원은 자신이 정말 필요한 사람이라는 것을 경험한다. 그리고 나면 하루 일과의 일에 참여할 동기와 이유가 생기게 된다.

스티브 앤더슨 Steve Anderson은 “파운틴하우스 직원의 역할(The Role of Staff at Fountain House)”이라는 글에서, 파운틴하우스에서 일하면서 경험한 것을 말하고 있다.

어느날 수퍼바이저가 나에게 물었다. “회원의 재활을 위해서 클럽하우스가 해줄 수 있는 가장 의미 있고 중요한 것이 무엇이라고 생각합니까?”

나는 그 때는 꽤나 심오한 대답을 하느라고 했지만 사실, 지금은 잘 기억이 나지 않습니다. 그러나 그 질문에 대해 슈퍼바이저가 했던 대답은 지금도 생생하게 기억하고 있습니다.

“재활을 위해서 파운틴하우스가 할 수 있는 가장 중요한 한 가지는, 회원 스스로가 자신이 필요한 존재라는 것을 경험하도록 해주는 것입니다.”

Bengt Jarl은 스웨덴의 말뚝 Malmö에 있는 말뚝파운틴하우스 Fontanhuset/Malmö의 직원이다.

이 글은 「The Clubhouse Community Journal,, Volume 4, August 2002」에 실렸다.

부서 : 클럽하우스의 중심

Bill Waters

일은 정신장애인을 위한 재활모델인 클럽하우스의 핵심적이고 기본적인 요소이다. 클럽하우스 초창기에 클럽하우스를 소개할 때 “클럽하우스는 ‘일’ - 즉, 뭔가가 가능하도록 기회를 주는 일이나, 일자리를 얻도록 하는 일- 을 통해서 모든 사람의 삶을 활기차게 만들고 사회에 통합되도록 하는 것이 가능하다고 믿는 믿음으로 가득 차 있는 곳” 이라고 했었다. 세월이 흐르고 많은 사람이 클럽하우스를 알게 되면서, 왜 일이 클럽하우스 프로그램에 핵심이 될 만큼 중요한 것인지를 설명해야 할 필요성이 대두되었다.

지난 5년 간 많은 사람들이 일중심의 일과의 장점에 대해서 자세히 설명하였다. 일을 통해서 우리는 다른 사람과 특별한 관계를 맺게 되고, 의미있는 관계를 형성할 수 있는 기회를 갖는다. 또 일을 하면 더 넓은 사회에서 공동체 의식을 갖게 되고, 미래에 대해 보다 높은 목표를 갖게 된다. 모든 사람이 일을 통해서 여러 가지 이익을 얻게 되고, 특히 정신질환으로 소외당하고 혼란스러운 사람도 대부분 일을 하면서 많은 것을 얻게 된다.

나도 역시도 다른 사람들처럼 여러 가지를 경험하면서 정신장애인이 일상적인 삶을 살도록 지원해줄 때에는 일이 중요하다는 것을 알게 되었다. 회원이 클럽하우스 안에서 자신의 역할을 찾고 자기의 생각과 재능과 능력을 보여주기 시작할 때 나타나는 변화들을 보면서 놀랄 수밖에 없었다.

나는 사회에 복귀하는 과정에서 인간관계가 중요하지 않다고 말하고 있는 것이 아니다. 회원들이 역할을 맡고 일을 하면서 정신건강을 위한 씨를 뿌리고 성장시킬 비옥한 땅을 갖게 된다고 말하는 것이다. 어떤 회원은 클럽하우스에서 조금씩 더 많은 일을 하게 되면서 “이제서야 나도 하루종일 TV를 보고, 잠을 자는 것 말고도 할 일이 생겼다.” 라고 말하기도 할 것이다. 정신장애인은 클럽하우스에서 실제 일을 하면서 스스로 더 건강한 관계를 만들어 나가기 시작하며 더 나아가 다른 사람들과도 건강한 관계를 맺게 된다.

나도 이와 비슷한 경험을 하면서 클럽하우스에서 하는 일이 얼마나 중요한지를 알게 되었는데, 특히 ‘수잔’ 이 했던 말을 오랫동안 기억하고 있다. 어느 날 나와 루디어스 프롭스트와 수잔이라는 파운틴하우스의 회원, 이렇게 셋이서 어느 클럽하우스를 방문하게 되었다. 그곳은 직원과 회원은 서로 동등한 관계를 맺고 가족과도 같은 분위기를 만들기 위해 매우 열심히 노력하고 있었다. 그러나 ‘일중심의 일과’ 의 의미를 잘 이해하지 못하고 있었고 그래서 회원이 하는 일이 별로 없었다. 그날 밤 집으로 돌아오면서 우리는 어떻게 하면 이 클럽하우스가 더 좋은 클럽하우스가 되도록 도울 수 있을지를 의논하였다. 수잔은 “그저 별 탈 없이 잘 지낸다는 것만으로는 친구가 될 수 없다는 것을 이해하도록 해야한다” 고 말했고 나와 루디어스도 그 말에 동의했다. 수잔은 몇 마디의 감동적인 말로 클럽하우스의 핵

심적인 것을 설명해 주었다. “사람들은 단순히 우정만으로는 자존감을 느낄 수 없다는 것을 모르는 것 같아요. 나는 지금도 파운틴하우스에서 알게 된 사람들과 연락을 하면서 지내지만, 아직도 내 스스로 만족하거나 자신감을 갖거나 뭔가 성취감을 느끼기 위해서는 계속해서 일을 해야 된다고 생각하거든요.” 나는 그날 밤 수잔이 했던 말을 아직도 기억하고 있고, 일이 정말 중요하다고 확신하게 되었다.

나는 부서라는 것은 이렇게 중요한 일을 클럽하우스에서 할 수 있도록 연결해주는 것이라고 생각한다. 회원은 부서에서 중요하고 의미 있는 일을 하게 된다. 부서에서는 출근한 회원에게 인사를 건내고, 한 일에 대해 격려해주며, 지원해준다. 또 다른 사람들과 교제를 할 수 있는 곳이기도 하다. 이 외에도 부서에서는 사회라는 더 큰 공동체에서 살아가도록 지원해주고, 외롭게 혼자 있을 때 연락을 해주고, 임시취업을 하도록 지원하고, 독립취업을 할 용기를 주기도 한다. 쉽게 말해서 회원에게 부서란, 클럽하우스 모델의 철학과 핵심적인 가치를 알게 되고, 클럽하우스라는 공동체에 소속감을 갖게 되는 곳이다.

일의 가치에 대해 더 깊이 이해하게 되면서 몇가지 질문이 생겼다. ‘클럽하우스에는 모든 회원들이 할만한 의미 있는 일이 충분히 있는가? 정말 하루 종일 일을 할 수 있는가? 어떤 종류의 일은 모든 회원이 하기 어려울 수도 있지 않을까? 이런 일이 정말 회원에게 또는 우리 클럽하우스에 의미가 있을까?’ 등등.. 클럽하우스가 잘 운영되도록 자문을 하는 동안 내내 이런 질문들이 머릿속에서 떠나지 않았다. 클럽하우스에서 일하면서, 나 뿐 아니라 우리 모두 이런 질문을 놓고 고민해 봤을 것이다. 그러나 우리 중 누구도 일의 가치를 묻는 질문에 답을 하는 것처럼 쉽게 이 질문에 답을 하지는 못했을 것이다. 위에 언급한 문제에 대해서는 다른 문제만큼 열심히 연구하지 않아서이지는 아닌지, 그래서 아직까지 그에 대한 참고 문헌이 없는 것은 아닌가 하는 생각이 든다. 우리가 지금 하고 있는 일, 또 앞으로 할 일이 회원이 정말 하고 싶어 하고 의미 있는 일일까?

이 질문에 대답하기 위해서는 먼저 고민해야 할 것이 있다. 클럽하우스에서 일을 하는 이유가 무엇인가 하는 것이다. 이 질문에 답을 하기 위해서는 또 그에 먼저, 일을 하는 이유가 아닌 것을 생각해 보려고 한다. 보통 클럽하우스는 클럽하우스 중 제일 먼저 만들어진 뉴욕의 파운틴하우스에서 하는 일을 똑같이 적용해서 하고 있지는 않다. 파운틴하우스에는 부서가 있어서 각 부서마다 고유한 역할을 하는데, 다른 모든 클럽하우스가 파운틴하우스와 똑같이 할 필요는 없다. 클럽하우스에서는 인간이 기본적으로 필요로 하는 것을 충족시키기 위한 일을 한다. 인간의 기본 욕구는 누군가 나를 필요로 한다는 느낌을 받고 싶은 것, 먹고 싶은 것을 먹고, 잠잘 집을 갖고, 나를 받아주고 칭찬받는 것, 취업을 하고 관계를 맺는 것과 같은 것이다. 만약 인간의 기본 욕구를 채울 수 있는 환경을 만들어가기 위해서 클럽하우스를 운영한다면, 이와 관련해서 하는 모든 일은 의미가 있을 것이다.

‘카우리츠 리버’ 라는 클럽하우스가 개원을 하고 난 이후 겪은 과정을 통해서 현재 우리가 일의 의미를 찾아보고자 한다. 카우리츠 리버에서 처음 한 일은 음식과 관련된 일이었다. 하루 종일 일을 하면 점심때는 배가 고파서 밥 먹고 싶어지고 또 중간 중간 커피를 마시려는 사람이 많아졌기 때문에 점심과 커피를 주면 좋겠다고 생각하게 되었다. 음식에 대

한 사람의 기본 욕구를 만족시키기 위해서 음식을 준비하고 대접하기를 좋아하는 사람들이 모여서 이 일을 해보기로 했다. 우선 모임을 만들어서 이 일을 잘 하려면 어떻게 하는 것이 좋은지 의논을 하다 보니 과정에서 수백 가지의 질문이 나왔다. 예를 들어서, “어떤 음식을 먹는게 좋을까? 돈을 받고 음식을 팔 것인가? 판매를 한다면 가격은 얼마가 적당한가? 간식은 하루에 몇 번 할까? 식당은 어떻게 꾸밀까? 밥을 먹은 후 설거지는 누가 해야 할까?” 이런 질문에 대해 논의해 가는 과정에서 다른 의견이 있는 사람들 간에 합의점을 찾는 절차가 필요하다는 것을 알게 되었다. 음식과 관련된 일 외에도 클럽하우스를 운영해 나가기 위해서는 필요한 일이 많았고 이들 중 공통된 것을 해결하기 위해서 부서를 만들게 되었다.

클럽하우스를 아는 사람이 증가하면서 이용하는 회원 수가 급속히 늘어났다. 그 과정에서 소식지를 만들어서 진행 중인 일을 알려주고, 좋은 일을 함께 축하해야겠다고 생각하게 되었다. 소식지를 만드는 것이 왜 좋은지 논의 하는 중에 많은 사람들이 소식지 만드는 일에 관심을 갖게 되었다. 결국 내부용 소식지를 만들어서 매일 그날의 일정을 알리고, 그 외에도 전체의 소식을 알리는 소식지를 한달에 두 번씩 제작하기로 했다. 또 시간이 지날수록 더 많은 회원들 출근을 했기 때문에 출석 확인을 더 잘 해야 할 필요성이 대두되었다. 출석 확인은 어떤 직원 한명이 도맡아했는데 부서활동이 활발해지면서 너무 바빠져서, 혼자서는 이일을 하기가 버거워졌다. 그래서 문 입구에 안내 창구를 만들고 거기서 출근을 확인하고 이것을 서류로 남겨서 보관하게 되었다. 몇 회원들이 이 출근 확인 작업에 대해서도 관심을 가졌고 이 일을 좀 더 잘 수행하기 위해서 몇 가지 다른 일을 더 하게 되었다. 이후에 조사 연구, 신규 회원에게 오리엔테이션 하는 일, 다른 클럽하우스와 교류하고 네트워크를 구성하는 일, 등 다양한 업무가 필요하게 되었다. 그래서 연구·조사, 신규 등록 회원 교육, 다른 클럽하우스와의 네트워크 구성, 회원모집, 임시취업프로그램을 개발하고 발전시켜온 과정을 기록하는 일 등을 시작하게 되었다. 이렇게 일이 늘면서 타이핑하고 서류정리 하는 일도 늘어났다. 이런 일도 부서에서 해야 할 일로 분류했다. 일이 점점 많아지면서 안내를 맡은 직원은 전에 비해 걸려오는 전화가 너무 많아서 모든 전화를 받고 사람을 찾아서 연결해주는 것이 어려워졌다. 그래서 클럽하우스를 찾아오는 방문자를 맞이하고 전화를 받는 일도 회원과 함께 하는 것이 좋겠다고 생각하게 되었다. 이런 모든 일을 묶어서 사무행정부(clerical unit)를 구성하였다.

우리가 클럽하우스의 일로 받아들인 일은 공동체에서 정말 필요한 일이었다. 만일 잘하지 않으면 공동체가 효과적이고 효율적으로 운영되지는 않았을 것이다. 공동체가 잘 운영될수록 회원들 개인이 필요로 하는 욕구도 잘 채워졌다. 모든 회원이 함께 일해서 결국 클럽하우스가 더 좋은 환경이 되었기 때문이다. 일은 그 일을 하는 사람에게만 의미 있는 것이 아니라, 그 일의 결과로 이익을 얻는 사람에게도 의미가 있다. 클럽하우스에서 하는 일은 회원이 필요로 하는 것을 이루기 위해서 자연스럽게 만들어져야 한다는 것을 기본 개념으로 받아들인다면, 그 일이 의미 있다는 점에 대해서도 확신을 갖게 된다.

그러나 “의미 있는”이란 말은 전후 상황이 연결될 때만 그야말로 의미가 있게 된다. 클

클럽하우스에서 “의미 있는” 과 연결되는 것은 임시취업이다. 클럽하우스에 하는 일과 임시취업이 조화를 이루고 발전할 때 내부의 일은 더 의미를 갖는다. 가끔 부서를 잘 만드는 것에만 집중해서 냉혹한 현실을 잊어버릴 때가 있다. 부서는 임시취업이 발전하는 만큼 발전하고 임시취업은 부서가 발전하는 만큼 발전한다. 부서에서 하는 일은 임시취업으로 그 타당성을 검증 받는다. 또 부서 활동이 그저 프로그램으로 정체되어서, 일반사회와 연결되지 않거나 침체되지 않도록 해준다. 부서와 임시취업이 조화를 이루어서 클럽하우스에 활력을 불어넣어주고 클럽하우스라는 공동체의 혈관에 희망이라는 산소를 계속해서 공급한다.

우리 클럽하우스에는 충분한 일이 있는가? 일이 충분하게 없다면 일이 그 의미를 잃어버리게 되므로 일이 충분한가를 묻는 질문에 답하는 것은 매우 중요하다.

클럽하우스에 일이 충분하다는 것은 어떻게 알 수가 있을까? 월요일에서 금요일까지 하루 6시간 동안 대부분의 회원들이 관심을 갖고 일을 할 수 있을 정도로 다양하고 도전적인 일이 있는가? 만약 그런 일이 있다면, 그 클럽하우스는 시작이 좋은 것이고 시간이 지나면서 모든 회원이 참여하도록 할 수 있을 것이다. 그러나 만약 많은 수의 회원이 의미를 찾을 수 있는 일을 하지 않는다면 고민해 보아야한다. 이런 문제는 자주 발생하곤 한다. 왜 우리는 일이 중요하다고 굳게 믿으면서도 또 어떻게 하면 회원이 일에 참여하게 할까를 자주 걱정하게 될까?

클럽하우스의 일의 양에 영향을 미치는 것은 직원의 역할이다. 직원은 부서가 원활히 운영되도록 하는 최종책임을 지고 있고 회원이 재활이라는 목표를 이루도록 도울 책임이 있다. 그러나 직원이 어떻게 그 책임을 수행해야 할지 모른다면, 부서를 통해서 회원들이 얻을 수 있는 좋은 영향을 받지 못하게 될 것이다. 다시 말해서 직원이 자기가 부서에서 일하는 이유가 일을 만들어주기 위해서라고 생각한다면 그 부서에는 일이 충분하지 않을 것임이 분명하다. 일이란 클럽하우스에서 회원이 필요로 하는 것을 충족시키기 위해서 하는 것이라는 점을 기억해야 한다. 만약 직원이 회원은 자기가 필요한 것을 잘 표현하지도 못하고 부서업무를 잘 도와주지도 못한다고 생각한다면, 회원 자신도 그런 능력을 갖고 있다고 생각하지 못할 것이다. 회원이 이전에 했던 환자로서의, 그리고 클라이언트로서의 역할을 버리지 않는다면 자신의 능력을 충분히 발휘하는 좋은 모임이 되기는 어려울 것이다. 자신의 능력을 충분히 발휘하는 모임에서는 구성원 모두가 다양한 재능과 능력을 가진 사람으로서 존경받고 인정을 받는다. 또 각 구성원이 기여하는 바가 전체 모임이 잘되도록 하는데 중요한 부분이 된다. 클럽하우스에 일이 충분하려면, 클럽하우스에 어떤 일이 필요하고 그 일을 어떻게 해야 하는지를 모든 사람이 알고 있어서 함께 해야 한다. 직원과, 회원, 클럽하우스 전체에서 필요한 일을 해내기 위해서는 팀으로 함께 일할 때 더 효과적일 수 있다.

직원의 역할을 잘 못 이해하면 의미 있는 일을 하는데 방해가 되거나 다른 어려움이 생기게 된다. 만약 회원에게 지도적인 역할을 하도록 기회를 주지 않는다면 회원은 계속 의존하고 부서 일을 주도적으로 하려고 하지 않을 것이다. 그렇게 되면 직원도 자신의 능력 내에서 편한 정도만큼 일을 하려고 할 것이다. 이런 태도는 부서를 죽게 만드는 것이다. 로비 볼스판은 “클럽하우스 모델과 그 조직에 대한 의견” 이란 글에서 “클럽하우스는 조직화되

어서 직원이 일에 파묻히고, 그래서 클럽하우스의 철학을 실천하기 위해서가 아니라, 그 일을 해내기 위해서 회원의 장점을 찾아내고 도움을 청할 수밖에 없어야 한다. 직원은 회원의 도움이 절실할 필요가 있다. 직원은 클럽하우스의 철학을 유지할 뿐 아니라 클럽하우스에서 살아남기 위해서 모든 회원의 숨겨진 능력과 기술과 장점을 찾는 위치에 있어야 한다” 고 말했다. 만약 직원이 해야 할 일이 너무 많아 다 할 수 없을 거라고 생각하지 않으면 회원은 자신의 잠재력을 발견할 수 없으며 자신이 속한 부서의 일도 하지 않을 것이다. 직원은 너무 많은 일에 파묻히거나 소진될 지도 모른다는 두려움을 극복하기 위해서, 회원이 다른 동료 회원이 필요로 하는 일을 해내도록 도와 줄 것이라고 진심으로 믿어야 한다. 만약 이렇게 된다면 자연스럽게 부서가 성장하게 될 것이다.

직원의 역할이 부서 업무의 양에 나쁜 영향을 미치는 세 번째 사례는 직원이 자신을 치료자나 상담자로 생각하는 경우이다. 이 경우에는 일과 역할을 더 개발하는 것이 중요하다고 생각하지 않을 것이다. 일 그 자체가 변화를 일으키는 중요한 도구라고 생각하지 않고 사회 부적응을 치료하는 도구로서 사용하게 될 것이다. 과거처럼 치료자-환자로서 관계를 맺고, 일에 우선순위를 두지 않는 한, 회원들이 부서에서 할 일은 충분하지 못할 것이다. 이 상황을 변화시키기 위해서 직원은 자신의 역할을 부서에서 일을 하는 것으로, 특히 충분한 일을 개발하고 유지해 나가는 것이라고 받아들이는 것이 필요하며, 회원과의 관계가 치료자와의 관계라기보다는 동료에 더 가까운 관계라고 생각해야 한다. 동료는 협력해서 함께 일하며 함께 문제를 해결해가고, 아이디어와 결과를 나눈다.

클럽하우스에서 회원들이 의미 있는 일에 잘 참여하지 않는 데는 또 다른 이유가 있다. 대부분의 클럽하우스는 큰 기관의 한 프로그램으로 운영된다. 이 경우 법인 또는 모 기관과 클럽하우스는 업무의 우선순위가 다를 수 있다. 이 차이로 인해 모 기관과 클럽하우스 간에 오해가 생기기도 한다. 때로는 모 기관에서 회원과 직원이 해야 하는 일을 “막는” 경우도 생긴다.

예를 들면 사례관리(Case Management)이다. 사례관리는 부서에서 함께 일하면서 결과적으로 자연스럽게 나타나는 부서업무 중의 하나여야 한다. 부서에서 자연스럽게 생겨난 일 중에는 좋은 주거지를 찾고 관리하는 것·대중교통 수단을 이용하도록 돕는 것·사회보장혜택을 받기 위한 일을 돕는 것, 이외에도 서로를 돕기 위한 활동 등이 있다. 이러한 활동들을 통해서 더 많은 “일”이 만들어진다. 만약 모 기관이 이런 일은 자신들이 해야 한다고 생각해서, 왜 클럽하우스에서 이 일을 하는 것이 중요함을 이해하지 못한다면 더 이상 클럽하우스에서는 이 일을 하지 않게 된다. 이 과정에서 생기는 문제는 단순히 그 일을 하지 않는 것이 아니다. 그 과정에서 클럽하우스가 약해진다는 것이다. 사례관리는 그저 한 예에 불과하다. 문서작업과 다양한 행정업무, 사무 업무나 다른 모든 일에서도 같은 문제가 발생할 수 있다.

클럽하우스의 모든 사람은 클럽하우스에서의 일이란 회원의 필요에 의해 생긴 것이며 이러한 특징이 잘 유지되어야 한다는 것을 인식해야 한다. 그래서 혹시 클럽하우스에서 해야 할 일을 모 기관에서 그들의 역할로 하고 있지는 않은지 확인해 보아야 한다. 만약 그렇다

면 회원이 더 많은 기회에 참여할 수 있도록 모 기관과 충분히 의논해 보아야 한다.

우리는 부서에서 일을 조직하고 이 일을 하면서 하루를 보내도록 구조화할 수 있을까? 우리가 할 만큼 충분한 일이 있는가? 이 문제에 대해 다음과 같이 대답하려 한다. 우리는 무엇이든 필요하다면 할 수 있다는 것을 굳게 믿어야한다. 만약 일이 클럽하우스의 활력소라면, 활력소인 일이 충분하지 않을 경우 클럽하우스는 힘이 없어진다. 우리 모두는 이것이 진실이라는 것을 잘 알고 있다.

클럽하우스 모델을 창안한 존 비어드 관장은 “일이란 클럽하우스에서 하는 모든 활동으로 강조하고 알려주어야 한다” 고 말했는데 이는 그가 살았던 1950년대 뿐 아니라 오늘날에도 중요한 것이다. 우리의 정체성은 일을 통해서 확립된다. 즉 일을 통해서 우리 스스로를 소중하게 여길 수 있기 때문에 정말 중요하다.

때로는 일 중심의 일과를 강력하게 유지하기 위해 힘들겠지만 충분한 일을 찾고 유지해 나가도록 계속 노력하기를 바란다. 직원을 훈련할 때, 자신이 하는 일 자체를 목표로 하도록 할 필요가 있다. 또 회원은 지금까지 해오던 환자로서 역할을 용기 있게 버리고 클럽하우스의 구성원으로 활발하게 활동하여야한다. 우리 모두는 클럽하우스 철학을 모든 활동에 적용하고 이를 널리 알려야 한다고 생각한다. 우리가 일이 클럽하우스의 기초라고 굳건히 믿는다면 이러한 도전을 받아들일 수 있다고 확신한다. 우리가 하는 일이 의미 있다고 믿고, 회원이 필요로 한 것이 변화함에 따라서 새로운 일을 만들어가도록 노력해야한다. 이것은 마치 어린 식물을 마당에서 조심스럽게 키워가는 과정과도 같다. 어떤 식물은 보호 속에서 무성히 잘 자라가고 어떤 식물은 아무리 노력해도 죽어버리는 것처럼, 어떤 일은 그 필요성이 크고 잘 채워지기 때문에 클럽하우스에서 계속되어지기도 하고 또 어떤 일은 없어지고 다른 일이 다시 생기기도 한다. 어떤 일이 없어지는 대신 또 다른 일이 발생할 것이다. 정신장애인이 살아가면서 매일매일 맞닥뜨리게 되는 어려움 속에서, 클럽하우스나 회원이 필요한 것을 계속해서 찾는다면, 클럽하우스에는 이를 채우기 위한 일이 충분할 것이다.

Bill Waters는 워싱턴주 봉류에 있는 카우리츠 리버 Cowlits River Club의 관장이다.

이 글은 「Psychosocial Rehabilitation Journal, Volume 16, Number 2, October 1992」에 실렸다.