

제 7 장 운영 : 역할과 책임

Governance : Roles and Responsibilities

아무도 점심을 만들지 않겠다고 한다면 어떻게 될까?

Mark Glickman, What If Nobody Wants to Make Lunch?

: Bottom Line Responsibility in the Clubhouse

회원의 역할 / 직원의 역할 : 다른 견해

Robby Vorspan, Member Role/Staff Role: Another Look

직원과, 클럽하우스의 기술

Andy Wilson, Staff and the Science of Clubhouse

클럽하우스 공동체 안에서의 낙인

Tom Sweet, Stigma within the Clubhouse Community

아무도 점심을 만들지 않겠다고 한다면 어떻게 될까? : 클럽하우스에서의 책임

Mark Glickman

나는 오랫동안 클럽하우스를 경험해 왔다. 처음에는 회원으로 있었고, 다음에는 직원으로, 그리고 최근에는 임원진의 일원으로 미국 전역의 클럽하우스를 방문했다. 그러면서 내 경험 뿐 아니라 훈련에 참여하는 사람들과 토론을 하면서 클럽하우스의 운영에 대해서 사람들이 잘 못 생각하고 있는 점을 발견하게 되었다. 그것은 회원의 역량을 강화하기 위해서 직원은 회원에게 기회를 알려주고 나서 한 발 뒤로 물러나서 너무 많이 관여하지 않도록 조심해야 한다는 것이었다. 회원을 멀리하는 것이 아니라 회원이 깨달을 수 있도록 도와주어야 한다는 것이었다. 이렇게 주장하는 사람들은 회원이 스스로 책임을 완수하도록 노력하면 어느 정도 성공할 것이라고 믿고 있다. 나는 이 의견에 반대하는데, 그 이유는 직원이 회원과 함께 하는 과정에서 생기는 영향력을 고려하지 않았다고 생각하기 때문이다.

사람들은 누군가가 자신을 멀리하고 떠났기 때문에 좋아지거나 강해지지는 않는다. 오히려 누군가가 자신을 알아봐주고, 존경해주고, 내 도움과 재능을 필요로 하는 사람이 나를 찾아줄 때 강해진다. 반대로 서로 멀어져서 회원을 강화하려고 노력하면 회원과 직원의 관계가 소원해진다.

직원을 책상에 앉아 일을 지시하는 사람으로, 감독관으로 생각하고, 그래서 클럽하우스 일에 적극적으로 참여하지 않는다면 이는 매우 위험한 생각이다. 직원은 회원이 사회에서 거절당하는 경험을 하면서 갖게 된 자기 자신에 대한 낙인을 극복하도록 애써야한다. 결국 우리가 시설에서 얻은 낙인을 극복하기 위해서 목표로 삼는 것은 직원과 회원이 서로 통합되는 것이고, 이것은 직원이 뒤에 물러서 있거나 회원과 분리되어서 무언가를 하는 것은 아니다.

직원들이 가장 많이 하게 되는 질문은 ‘어떻게 하면 회원이 일을 하게 되는가’ 인데, 나는 이 질문은 그 자체가 잘못된 것이라고 생각한다. 정말 우리가 스스로 해 보아야 할 질문은 ‘더 매력적인 클럽하우스를 만들기 위해서 직원으로서 내가 할 수 있는 일은 무엇인가’ 라고 생각한다. 클럽하우스 내의 기회를 더 잘 알리고, 더 활기 있게 만들고, 더 환영받는 느낌을 주고, 클럽하우스에 더 잘 나오도록 직원이 할 수 있는 일은 무엇일까? 또 더 좋은 기회를 만들고 클럽하우스 내에서 회원이 더 많은 기회를 찾아내도록 돕고 더 다양한 임시취업자리를 찾기 위해서 할 수 있는 일은 무엇일까? 그리고 기꺼이 위험을 감수할 용기를 내도록 하고, 어쩌면 책임을 지지 않아도 되는 회원으로 하여금 어떻게 하면 기꺼이 업무를 맡고 책임을 갖도록 할 수 있을까?

이상하게 들릴지 모르지만 회원이 더 많은 책임을 지도록 돕기 위해서는 직원이 먼저 더 많은 책임을 져야한다. 즉, 직원은 최종적인 책임이 자신에게 있다는 것을 알아야만 한다. 그래야만 우리는 병이나 사람의 문제점에 대해 생각하기 보다는 우리가 뭘 더 할 수 있고 또 어떻게 다른 방식으로 일할 수 있는지는 생각할 수 있게 된다. 직원은 최종적인 책임을 지면서 회원이 더 적극적으로 참여하도록 노력하며, 가능한 책임을 나누어야 한다.

나는 클럽하우스에서 동기를 일으키는 것은 바로 직원의 동기에서 부터라고 생각한다. 만약 직원이 적극적으로 업무에 임하고, 열정적으로 행동하면, 회원들도 청소나 소식지 제작 일에 더 열심히 참여하고 직원의 열정이 전염되어 다른 사람들에게 퍼져나갈 것이다. 이것은 회원을 이용해서 직원이 얼마나 중요한 사람인가를 평가하려는 의도는 아니다. 나는 단지, 현실적으로 회원은 정신질환 때문에 자신감을 갖거나 주도적으로 뭔가를 하는 능력이 부족하다는 현실을 말하고 있는 것이다. 우리가 싸우는 질병과 장애의 특성으로 인해서 자신감과 주도성이 부족해 질 수 있는데, 나는 개인적으로 이 질병과 싸운 경험이 있기 때문에 그런 점이 있다는 것을 알고 있다.

직원이 매일 출근해서 해야 할 일은 병 때문에 생기는 무기력감이나 고통을 극복하려는 회원의 욕구를 충족시키기 위해서 열정과 긴박성을 불어 넣는 것이다. 클럽하우스에서 사무 행정부나, 영양관리부에서, 직원은 끊임없이 회원이 부서 업무에 참여하고 수행해 나가도록 지원해야 한다. 중요한 것은 직원이 계속 새로운 기회를 찾고, 셀 수 없는 프로젝트와 과업들의 목적을 잘 통합해 조정하고 동시에 어쩔 수 없이 발생하는 많은 위기 상황과 응급상황에서 적극적으로 회원들을 도우려 하지 않는다면, 클럽하우스 전체가 금방 무너지게 된다는 것이다.

왜 회원은 클럽하우스 운영에 대한 최종책임을 질 수 없는 것인가? 물론 회원들도 책임을 나누거나 최종 책임을 지기도 한다. 그러나 여러 가지 이유 때문에 직원이 매일, 9시부터 5시까지 운영에 대한 책임을 진다. 첫째는, 직원은 클럽하우스에서 매일 근무해야 되기 때문이다. 클럽하우스는 직원의 직장이다. 그러므로 클럽하우스가 잘 운영되도록 계속 노력해야 한다. 회원에게 클럽하우스는 자기가 할 수 있는 만큼, 자기가 가진 재능과 기술을 가지고 기여할 수 있고, 최고의 서비스를 받을 수 있는 곳이다.

직원은 재활의 과정에서 자신의 역할이 얼마나 적극적이어야 하는지를 알고 수행해야한다. 직원은 자신이 클럽하우스라는 재활과정의 일부분이라는 것을 알아야한다. 직원은 클럽하우스의 중심이어야 하는데, 왜냐하면 처음에 회원이 뭔가를 시작하려고 할 때 누군가가 ‘당신은 잘 할 수 있을 것이다. 내가 함께해주겠다’고 말해주는 사람이 있어야 하기 때문이다. 직원은 회원과 가까이 함께해야한다. 직원의 일은 회원과 함께 일을 하고 돕는 것이다. 직원과 회원의 관계는 서로 계속 상호작용을 하면서 강해지고, 이러한 상호작용은 같이 노력하고 공동 목표를 향해서 함께 뭔가를 해 나갈 때 이루어지는 것이다. 직원은 하루 종일 회원들과 함께 부서에서 보내고, 클럽하우스의 기회를 - 식사 준비하는 일-컴퓨터 작업-취업 지원 등의 업무-함께하는 것으로 생각하고 공유할 때 가장 효과적으로 일할 수 있다.

만약 직원이 일을 기회로, 또 중요한 것으로 여기지 않고 그저 회원을 바쁘게 만들기 위한 활동이라고 생각한다면, 회원은 점심과 소식을 만드는 일이나 클럽하우스를 안내하는 일 등 다양한 일에 흥미를 느끼지 못할 것이다. 직원 자신도 재미없는 일을 회원에게 하라고 해서 안되고, 일을 흥미롭고 가치 있게 만들어야 한다. 가끔 직원은 그냥 회원에게 종이를 나눠주고 하고 싶은 일을 쓰고 나서 알아서 하라고 말하고 싶을 수도 있을 것이다. 이렇게 성의 없게 일을 처리한다면 회원이 참여하지 않는 것이 당연하다. 직원이 일의 성과에 관심이 없다면, 당연히 회원도 참여하지 않을 것이다. 관장부터 모든 직원은 모든 일에 의미와 가치를 부여해서, 덜 재미있고 덜 중요한 일은 회원에게 맡기고, 더 중요한 일은 직원이 하는 것처럼 느껴지지 않도록 해야 한다.

직원이 일차적으로 해야 하는 일은 회원에게 좋다고 생각하는 모든 것에 뜨거운 열정을 쏟아 붓는 것이다. 만약 하고 싶은 일이 있다면, 예를 들어서, 식물 키우는 일이나 시청각 자료를 만드는 일, 사진과 관련된 일 등, 뭐든 좋은 기회가 된다고 생각되는 것이 있다면 먼저 직원이 열심히 하고 열정을 보여주어야 한다. 직원은 클럽하우스에서 생기는 기회에 대해서 비전과 열정이 정말 많아야 한다. 관장 이하 모든 직원은 클럽하우스에서 꼭 필요한 일을 점점 더 많이 하고 있다고 생각하고 있어야 한다. 이렇게 꼭 필요한 일을 더 많이 하고 있다는 생각은 직원으로부터 회원에게 전해질 것이다. 회원이 일을 하려는 동기가 가장 커지는 것은 어떤 일을 자신들이 돕지 않으면 완성되지 않을 거라는 것을 알게 될 때이다. 관장이 더 많은 기회를 찾으면서 많은 일을 해내야 하는 것을 충분히 강조한다면, 직원은 일을 해낼 수 있는 재능을 가진 회원을 더 빨리, 그리고 더 열심히 찾아낼 것이다. 직원은 아마도 능력 있는 헤드헌터 같이 될 것이다. 또 늘 회원이 가진 능력과 잠재력을 발견하려고 할 것이다.

또 잘못 생각하는 것 중에 하나는 클럽하우스를 완전히 회원의 생각대로 운영해야 한다는 것이다. 가끔 이런 생각은 클럽하우스에서 중심적인 역할을 하지 않으려고 하는 직원의 변명거리가 되기도 한다. 만약 직원이 전적으로 열심히 참여하지 않고 객관적인 입장을 취하고 뒤로 물러나 있다면, 그 직원은 회원에게 어떤 재능이 있고 어떤 능력이 있는지에 대한 고정관념이 변할 가능성이 없을 것이다. 우리는 우리가 일을 하지 않고 물러서 있으면서 회원의 역량을 강화할 수 있다는 생각을 버려야 하고, 클럽하우스 운영의 최종 책임을 져야 한다는 사실을 받아들여야 한다. 클럽하우스를 잘 운영해 나가기 위해서는 직원이 더 계속적으로 지원해야 한다. 매일 최종 책임을 지는 것은 회원의 역할이 아니다.

최종책임을 지는 것은 의사결정 과정에도 필요하다. 가장 바람직한 것은 회원이 의사결정 과정에 영향력을 미칠 수 있는 것이다. 클럽하우스의 모든 일을 회원과 직원이 함께, 하나씩 해나가는 것처럼 의사결정 과정도 직원과 회원이 토론을 하고, 합의를 해서 결정을 내린다. 투표를 해서 결정을 하면, 결국 정치판에서처럼 ‘승자와 패자’를 나누게 된다. 클럽하우스는 클럽하우스 문화에서 비롯된 가치를 기본으로 해서 운영해야 한다.

직원이 클럽하우스 운영에 대해서 최종적인 책임을 지는 가장 큰 이유는 클럽하우스의 본질 때문이다. 우리는 클럽하우스가 회원이 원할 때 임시취업을 하고 또 독립취업을 해서 지

역사회 안에서 더 자유롭고, 기쁨을 누리면서 살도록 기회를 제공하는 장소가 되기를 바란다. 그래서 회원이 클럽하우스에서 매일 하는 일 때문에 클럽하우스에 매이기를 바라지 않는다. 만약 우리가 그러기를 바라면 회원은 지역사회나 더 큰 사회에서 일할 수 있는 기회를 갖지 못할 것이다.

나는 만약 회원이 직원과 함께 모든 운영의 과정에서 동료로서 참여하고, 또 한편으로는 무기력감이 몰려올 때 이를 극복하기 위해서 직원에게 의지할 수 있다면 정말 좋다고 생각한다. 위험한 경우는 직원이 어떤 지위나 권위를 갖고 지키려고 하고, 책임을 공유하지 않으며, 회원의 지도력을 향상하도록 애쓰지 않을 때라고 생각한다. 직원이 일과 기회를 목표를 이루기 위한 방법으로 보지 않고 일 자체를 목적으로 생각한다면, 최종적인 책임을 다하지 못할 것이다. 마찬가지로, 회원이 최종책임은 직원만 지는 것이라고 생각하고 직원이 모든 것을 해야 한다고 생각한다면 이 역시 실패하게 되는 요인이 될 것이다.

직원은 자신의 힘과 꿈과 비전과 재능을 쏟아붓는 것이 중요한 것처럼 최종 책임을 지는 것도 중요하다는 것을 알아야 한다. 클럽하우스 직원은 아직 사용해본 적은 없지만, 상당한 능력이 있는 회원들의 재능을 발견해 내야한다.

마지막으로, 직원이 최종책임을 지는 이유는 직원이 중심이 되는 상황을 만들기 위해서가 아니라 더욱더 완전하게 회원이 함께하는 클럽하우스 문화를 만들기 위해서이다. 이렇게 서로 완전히 함께 하는 과정을 통해서 회원과 직원은 더 만족스럽고, 일 할만 하며, 즐거운 삶을 살아가는 그런 귀중한 장소를 만들 수 있을 것이다.

Mark Glickman은 뉴욕파운틴하우스의 교육 담당자였었다. 지금 그는 캘리포니아 샌디에고에서 살면서 그곳에서 일하고 있다.

이 글은 1989년 미국 미저리주에서 열린 제 4회 국제클럽하우스 세미나에서 발표하였다.

회원의 역할 / 직원의 역할 : 다른 견해

Robby Vorspan

이번 전체 주제 발표의 제목은 “왜 우리가 여기에 있는가” 이다. 이 주제를 다루는 이유는 클럽하우스의 핵심적인 미션에 초점을 좀 더 명확하게 두기 위해서이다. 이 질문은 매우 좋은 질문으로 우리 스스로에게 물어보는 중요한 질문이다. 그러나 대답을 하려고 하면 쉽지만은 않다.

질문에 답하기 어려운 이유는 바로, “훌륭한 클럽하우스” 에서 금기하고 있는 어떤 것을 생각나게 하기 때문이다. 즉, 클럽하우스에서는 절대로 직원과 회원이 다르다고 생각하지 않는다는 점이다. 그러나 “왜 우리가 여기에 있는가” 라는 질문에 답을 하려면 어쩔 수 없이 차이가 있음을 - 직원으로서 우리는 왜 여기에 있는가, 회원으로서 우리는 왜 여기에 있는가 - 받아들여야 한다. 직원들이 하는 답이 있을 것이고, 회원들이 하는 답이 있을 것이다. 물론, 클럽하우스에서 이러한 차이가 있다고 생각하고 있지는 않지만, 답을 하는데 차이가 있을 수밖에 없다. 직원과 회원이라는 단어는 바꿔 쓸 수 있다고 믿는 클럽하우스의 신념을 액면 그대로 받아들여도 별로 도움이 되지 않는다. 사실 나는, 이렇게 주장을 하기 때문에 클럽하우스가 무엇인지를 고민하게 하는 주제 발표에서 이런 주제를 다루게 된 것이라고 생각한다. 만약 우리가 직원과 회원은 서로 바꿀 수 있는 것이라고 주장한다면 클럽하우스가 존재하는 이유-클럽하우스는 회원들이 자신의 삶을 회복하도록 돕는 것이다- 를 상실하게 될 것이다.

나 뿐 아니라 클럽하우스의 많은 사람들은, 클럽하우스의 가장 훌륭한 점이, 프로그램을 진행하는 사람과 참여하는 사람의 관계를 바꾸어 놓은 것이라고 생각한다.- 클럽하우스 직원과 클럽하우스 회원의 관계로 말이다. 클럽하우스는 기존의 모든 정신보건 영역에 널리 퍼져 있던 권위적이고 계층적이고 때로는 아랫사람에게 겸손한 척하던 관계에서, 현재 우리가 클럽하우스에서 경험하고 있는 서로 존중하고 서로 돕는 관계로 잘 바꾸어 놓았다.

이것은 너무도 훌륭한 일이었고 축하받아 마땅한 일이었다. 그리고 사실, 우리는 이것에 대해서 충분히 축하를 해왔다. 우리는 이에 대해 글도 쓰고 발표도 하고, 더 중요하게는 클럽하우스의 스탠다드로 만들었다. 우리가 클럽하우스에 대해서 말을 할 때, 가장 먼저 하는 말도 우리의 관계가 매우 독특하며 다른 프로그램과는 다르다는 점이다. 이것이 기존의 다른 정신보건 프로그램과 우리 클럽하우스를 구분하는 것이다.

우리는 다음과 같이 말하곤 한다.

우리는 직원과 회원이 다르지 않다.

회원은 직원이 하는 모든 일을 할 수 있고 직원도 회원이 하는 모든 일을 할 수 있다.

회원은 클럽하우스 운영에 관한 최종 책임을 진다.

우리 클럽하우스는 직원이 없어도 잘 운영된다.

우리 모두는 이 말 외에도 각자 클럽하우스의 상황에 맞게 더 보탬 수도 있을 것이다. 이 점은 우리 클럽하우스의 핵심이다. 그래서 우리는 성공한 것처럼 보인다. 우리는 정신 보건 영역에서 경험해 오던 권위와 관계의 뼈대를 변화시키는데는 성공했다. 그리고 직원과 회원의 근본적인 변화를 이끌어내어 클럽하우스에서 실제의 것을 경험하도록 하는데 성공했다. 또한 정신보건 프로그램에서 경직되어있고 두터운 벽이었던 프로그램 제공자와 수혜자라는 관계의 경계선을 허무는데 성공했다.

클럽하우스 공동체에 깊이 참여해 본 사람이라면 누구나 자신 있게 이러한 관계를 통해 얼마나 많은 도움을 받았는지 말할 수 있다. 우리는 전체적인 틀을 과감하게 재구성해서 놀랄 만큼 성공했다는 것을 알고 있다. 처음에 우리가 경험한 것은 관계의 본질을 바꾸어 놓음으로서 성장하고, 본연의 인간으로서 상대를 바라볼 수 있게 되고, 함께 일을 하면서 상대에 대한 선입견에서 벗어날 수 있게 되었다는 것이다.

그러나 지금이야말로 말로 다시 돌아볼 시간이고, 클럽하우스에서 금기시 하는 것 같은 말에 대해서 생각해 봐야 할 때이다.

최근에 우리는 “직원” “회원”이라는 단어를 바꿔서 사용할 수 있는 우리만의 단어로 사용해 왔다. 그래서 우리는 직원이라는 말에는 반드시 “그리고 회원”이라고 붙이고 회원이라는 말 뒤에는 반드시 “그리고 직원”을 붙여야 할 것처럼 느꼈었다.

그러나 지금 우리는 이러한 변화가 우리의 관계에 얼마나 도움을 많이 주었는지 그저 만족만하고 있을 때가 아니고, 우리가 공동체로서 다음 단계에는 어디로 향해야 하는지 관심 가지고 결정을 해야 할 때이다. 나는 클럽하우스가 “회원”과 “직원”이라는 말을 바꾸어 쓸 수 있도록 만든 것을 최종 목표로 생각하고 멈추어버리는 우를 범하게 될까 두렵기도 하다.

현실을 직시해야 한다. 회원과 직원은 클럽하우스에서 바꿀 수 있는 것이 아니다. 회원과 직원은 다른 이유로 클럽하우스에 온다. 이러한 현실을 직시하지 않고서는 클럽하우스 공동체의 비전과 활기가 흐려지게 된다. 회원들은 단 하나의 이유 때문에 클럽하우스에 온다. 그 이유는 자신의 삶의 목표를 이루어나는 것이다. 직원은 이와는 다른 중요한 이유로 클럽하우스에 온다. 그것은 클럽하우스 회원들이 그들의 삶의 목표를 성취해 가도록 지원하기 위해서이다. 우리가 역할에 있어서 이러한 극명한 차이를 대강 얼버무려버릴 때 우리는 우리가 가야 할 바를 잃어버리는 아주 위험한 상황에 놓이게 된다.

우리가 처음 스탠다드를 만들 때 스탠다드 10번은 “직원”이 클럽하우스 운영에 “최종 책임”을 진다였다. 그러나 스탠다드를 개정하는 과정에서 이 항목에 대해 많은 논쟁을 했다. 이 항목은 소위 클럽하우스 용어로 “공정성 면에서 옳은 것”이 아니었다. 최종 책임이 직원이 진다고 할 수 없는 이유는 회원들을 배제했기 때문이었다. 평등하지 않은 단어

는 곧 클럽하우스에서 사용하기 적합하지 않은 것으로 여겨졌다. 그래서 결국 스탠다드를 “클럽하우스 운영에 대한 책임은 직원과 회원에게 있다”로 바꾸었다. “최종책임”이라는 문제는 무시해버렸고 “책임”이라는 좀 더 편안한 용어로 클럽하우스의 모든 사람에게 일반화했다.

물론 클럽하우스의 모든 사람이 클럽하우스의 운영의 다양한 측면에 책임을 지고 있다. 그러나 스탠다드의 언어를 바꾸는 것은 매우 중요한 문제이다. 이러한 변화는 결국 직원의 핵심적인 역할과 회원의 핵심적인 역할 사이의 차이를 흐리게 할 것이다. 변경된 스탠다드에서 잘못된 점은 이 주제 발표에서도 묻고 있는 “우리는 왜 여기에 있는가”라는 중요한 질문의 가치를 하찮게 한다는 것이다.

예를 들어서 주방에서 일할 때를 생각해보자. 만약 내가 회원이고 그날의 점심에 대한 최종책임을 지고 있다는 것을 알고 있다면 내가 어떻게 임시취업이나 학업을 계속하려고 주방을 떠날 생각을 할 수 있겠는가? 이러한 것은 그저 추상적이거나 말로만 그런 것이 아니다. 클럽하우스의 어느 회원이라도 또 어느 부서에 소속된 회원이라도 같은 경험을 할 것이다. 아마도 오랫동안 부서에 직원이 없으면, 그러면 회원은 공동체를 망치고 싶지 않기 때문에 일을 할 것이다. 이런 상황이 되면 회원들은 멋진 경험을 할 수도 있을 것이다. 그러나 클럽하우스에서 클럽하우스 운영에 대한 최종책임이 직원에게 있다는 것을 뺏속 깊이 이해하지 못하면 이러한 경험은 결국, 많은 회원들을 죽게 만드는 올가미가 될 것이다.

회원들은 ‘우리는 당신이 없이는 안된다’는 아주 미묘한, 또 때로는 그다지 미묘하지 않은 메시지를 받게 된다. 클럽하우스는 직원이 부족한 상태를 유지하게 되거나 어떤 한 회원의 재능에 의지해서 회원들로 하여금 만약 자기가 거기 없으면 클럽하우스의 많은 역할이 중단된다고 생각하게 만든다. 그래서 회원들은 클럽하우스에 머물게 된다. 그리고 자신의 삶의 목표를 향해 나아가기를 그만두게 된다.

그러나, 물론, 이 점은 클럽하우스가 무엇이나 하는 점에 대해 반기를 드는 것은 아니다. 즉, 클럽하우스에서 사람들이 기대 받고 필요한 존재이라는 것에 대해 반대하는 것이 아니라는 것이다. 클럽하우스에서 직원이 회원을 필요한 사람으로 느끼도록 하기 위해서, 직원이 부족해도 충원하지 않는다고 생각하는가? 진정으로 자신이 필요한 존재라고 느끼게 하는 것은 자기 존중감과 자기 만족감을 향상시키는 것이 그 첫걸음이 아닐까?

이 질문에 대한 답은 물론 그렇다, 그렇다, 정말 그렇다 이다.

파운틴하우스의 초기에는 클럽하우스를 가족과 비교하곤 했다. 이 둘 사이, 분명한 것은, 유사한 점이 조금밖에 없다는 것이다. 부모와 자식은 클럽하우스에는 없는, 계층적인 관계를 맺고 있다. 클럽하우스 회원들은 아이가 아니고 성인이기 때문에, 회원들을 아이에 비유하는 것은 적절한 비교가 아니다.

그러나, 그럼에도 불구하고 유사한 점을 찾아보는 것은 매우 유익하다. 가족은 각기 다른 사람들이 각기 다른 역할을 하는 제도이다. 가족 안에서 부모의 역할은 가족이라는 체계를 유지하고 만드는 것이고 그 속에서 아이들은 자신이 가진 최고의 잠재력을 얻을 수

있는 자원과 기회를 얻는다. 아이들의 책임은 이러한 기회와 자원을 잘 활용하고 원동력을 삼아서 자신의 삶의 목표를 향해서 성장해가는 것이다.

건강한 가족은 아이들이 가족 내에서 자신이 필요한 모든 지원과 자원을 찾을 수 있다는 것을 알고 있고, 이러한 끝없는 지원을 받으면서 성장하고 있고, 자신의 삶의 목표를 이루기 위해서 더 넓은 세상으로 나가는 것이 자유롭고 그렇게 하라고 격려 받고 있다는 것을 아는 것이다. 반대로 자녀가 가족을 유지하기 위해서 가족이라는 테두리 내에만 있어야 한다고 느끼고 있다면 건강한 가족이 아니며 아이들은 건강한 성인으로 자라기 어려울 것이다.

그러나 이렇다고 해서 건강한 가족이 서로를 기대하고 필요로 하고 원하지 않고 있다고 말할 수 있을까? 아니다. 건강한 가족을 만드는 중요한 요소는 각각의 성원이 건강한 성인으로서 자신이 뭔가를 성취할 수 있는 세상으로 나아갈 수 있도록 하는 것이다. 아이들은 가족이라는 조직 안에서 성장하고 배우고 성공할 수 있는 모든 기회를 가질 수 있다. 그러나 만약 가족 내에서 중요하게 생각하는 것이, 아이들이 경제적인 것이나 감정적인 것 또 다른 어떤 면으로 기여해야 하는 것이라면, 아이들은 더 큰 세계를 찾거나 앞으로 나아갈 자유를 잃어버리게 될 것이다.

가족 내에서 부모는 가족을 지키는 최종 책임을 지고 그래서 아이들은 자기 자신의 삶을 돌아보고 성장해 갈 수 있다. 클럽하우스에서도 직원이 이러한 최종적인 책임을 져야한다.

이 개념을 스탠다드에서 삭제하고, 그래서 우리가 실천하고 있는 것에서 빼버리면 여러 면에서 해가 된다. 만약 회원과 직원이 서로 바꿀 수 있는 것이라고 생각한다면 우리는 우리가 추구하는 목표-회원이 자신이 누구인지를 확인하고 자신의 삶의 목표를 이루도록 환경을 제공한다는 목표-를 성취하지 못할 것이다. 회원들은 클럽하우스 운영에 대한 최종적인 책임을 질수 없으며 져서도 안된다. 왜냐하면 회원들이 최종책임을 지면 그들은 새로운 일을 시도해보고, 앞으로 나아가고, 떠나기도 할 수 있는 자유를 잃어버리게 되기 때문이다.

그러한 이유에서 직원은 클럽하우스 운영에 대한 최종책임을 갖는 사람이라는 것을 알아야만 한다. 어떤 클럽하우스는 이러한 긴박한 책임의식이 없어서 활기도 없고 무기력해지기도 한다. 직원이 “책임이 나에게 있다”는 것을 확실히 이해하고 있어야만 클럽하우스의 진정한 관계와 생명력이 나타날 수 있게 된다. 만약 직원 각자가 각자 맡은 부분에서 (예를 들면 점심식사 준비나 소식지를 만드는 일, 청소하는 일 등) 최종책임을 지고 있다는 것을 알고 있다면, 직원들은 이 일을 잘 진행하기 위해서 회원들과 진정한 관계를 맺을 필요가 있을 것이다. 만약 직원이 자신이 하는 일에 대해서 책임을 가지고 있다는 것을 알고 있다면 그 클럽하우스에는 활기와 활력과 에너지가 넘칠 것이다. 그러나 만약 그저 ‘우리는 모든 책임을 나누고 있다’ 라고 생각하고 있다면 에너지가 사라지고 활기 있게 일하고자 하는 원동력이 사라지게 된다.

회원은 직원이 아니고 직원은 회원이 아니다. 이 말은 우리가 평등하다거나 평등하지 않

다고 말하는 것이 아니다. 우리의 역할에 대해서 말하고 있는 것이다. 직원의 역할은 클럽하우스의 튼튼한 뼈대를 만드는 것이고 그러면 회원들이 함께 할 수 있는 수많은 기회를 만들어낼 수 있을 것이다. 회원의 역할은 자신이 성장하고 재할하기 위해서 이러한 기회를 활용하는 것이다. 회원이 클럽하우스의 일에 대해 최종책임을 지지 말아야 하는데는 두 가지 이유가 있다. 하나는 성공이라는 이유 때문이고 또 하나는 실패라는 이유 때문이다.

예를 들어서 한 회원이 소식지를 만드는 일에 최종 책임을 지고 있다고 하자, 그리고 이 일을 잘해내서 성공 했다고 하자, 그러면 그 회원은 자유롭게, 죄책감을 갖지 않고, ‘학교에 가는 기회를 가져볼까’ 하는 생각을 하기 어려울 것이다. 왜냐하면 자기가 소식을 만들지 않으면 클럽하우스 소식이 나오지 않을 것이라는 것을 알기 때문이다. 이러한 상황은 회원에게 도움이 되지 않는다. 반대로 소식을 만드는 최종책임을 지는 회원이 그 일을 잘해내지 못했다고 하자, 그러면 그 회원은 클럽하우스가 기회를 제공한다는 원칙을 흐트러 놓게 된다. 만약 그 회원이 병 때문에 자신의 책임을 다하는 것이 어려워졌고 그래서 소식을 만들지 못했다고 하자, 그러면 다른 회원들은 이 중요한 일에 참여할 기회를 가지지 못했을 것이다. 회원들은 클럽하우스의 모든 일에 참여할 기회를 가지고 있어야 한다. 회원들은 클럽하우스 모든 일에 직원이 최종책임을 지고 있다는 것과 또 회원 자신들은 앞으로 나아가거나 어떨 때는 아플 수도 있다는 것을 알고 있어야 한다.

직원들도 같은 내용을 잘 알고 있어야 한다. 직원은 회원이 아니고 회원들이 오는 이유와는 다른 이유로 클럽하우스에 온다. 많은 클럽하우스 직원들은 클럽하우스에서 일해서 자신의 삶을 살아가는 것에 대해서 감사해야 한다. 이는 모든 사람에게 매우 중요한 것이다. 그러나 직원이 클럽하우스에 오는 가장 중요한 이유가 좀 바뀌어서 개인적으로 성장하기 위한 것이라면 위험하다. 직원들은 “왜 여기 있는가”에 대해서 “클럽하우스에서 내가 바뀌고 성장하기 위해서 온다”라고 대답하게 되어서는 안된다. 오히려 “회원이 클럽하우스에서 바뀌도록 돕기 위해서, 그리고 회원들이 성장하도록 돕기 위해서 온다”라고 해야 한다. 이 일을 위해서 직원들은 급여를 받고 이 과정에서 좋은 결과를 얻게 된다.

나도 직원과 회원에 대해서 이런 차이를 논의하는 것이 쉽지 않은 일이라는 것을 잘 알고 있다. 우리는 과거 모든 정신보건 프로그램에서 해오던 전형적인 치료 관계를 지금과 같은 관계로 바꾸기 위해서 열성적으로, 열심히 일해 왔다. 우리는 움직이지 않을 것 같은 산을 옮기는 것처럼 불가능해 보였던 일을 해냈다. 클럽하우스에서의 관계는 직원과 참여자가 정신보건 프로그램 내에서도 서로 존경하고, 서로에게 도움이 되고, 어쩌면 즐겁기까지 한 진실된 관계가 가능하다는 것을 보여주었다.

우리는 클럽하우스의 이렇게 독특한 관계를 정의내리고 글로 쓰고 출판을 한다고 해서 이 관계가 없어지지 않을까 걱정할 필요는 없다. 지금 현재 우리의 관계까지 오기에는 매우 어렵고 긴 과정을 거쳐 왔다. 우리는 기존에 의학적 모델에서 비롯된 서비스의 “제공자”와 “수혜자”라는 경계를 갖고 차별하는 것을 허물기 위해서 노력해왔다. 그러나 우리는 이 상태에 머물러 있거나 그만둘 수 없다. 우리는 이 상황을 이해하고, 차별하지 않고, 서로 관계를 맺는 유일한 방법이 되었던 경계를 허물 필요가 있다. 이제는 용기를 내

고 길을 내려갈 때이다.

우리는 “우리가 여기 왜 오는가” 라는 질문에 깊이 생각하고 정직하게 생각해볼 필요가 있다. 이 질문에 대답해 보는 것이야 말로 클럽하우스 회원들이 의미 있고, 만족스럽고, 좋은 결과가 있는 삶을 살 수 있도록 돕는 방법일 것이다. 그러나 우리가 이 질문에 대답할 때 우리는 각자의 상황에서, 즉 직원은 직원의 관점으로 회원은 회원의 관점에서 생각해볼 필요가 있다.

우리는 우리가 만든 훌륭한 업적을 잃어버리게 될까 두려워하고 있지만 두려워할 필요가 없다. 직원과 회원이 다르다는 것은 사실이고 그럼에도 우리는 여전히 동등하다. 직원과 회원이 역할이 서로 다르고 미션이 다르다는 것은 사실이며 그럼에도 우리는 여전히 함께 일하는 동료이고 친구이다. 우리는 클럽하우스의 여러 가지 흥미진진한 일 속에서 동등한 사람이 되기 위해서 같은 일을 해야 할 필요는 없다.

직원과 회원 각자가 할 수 있는 일을 하고 다른 분야에서 자신의 독특한 업무를 잘 수행할 때 클럽하우스는 진정으로 서로 돕고, 지원하고, 성공을 경험하는 그런 클럽하우스가 될 것이다. - 요즘처럼 힘들고 고통스러운 세상에서 꼭 그런 클럽하우스가 되어야 한다.

Robby Vorspan은 ICCD 출판담당직원이다.

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

직원과, 클럽하우스의 기술

Andy Wilson

나에게 클럽하우스는 마술이 일어나는 장소이다. 클럽하우스는 희망과, 신뢰와, 격려와 웃음이 가득한 국제적인 공동체이다.

내가 이전에 근무했던 인디펜던트 Independent 클럽하우스의 관장인 밥 하베이 Bob Harvey는 항상 나에게 “앤디, 농작물을 자라게 하는 것은 농부가 아니라네” 라고 말하고 했다. 나는 “그게 대체 무슨 말인가요?” 라고 물어보았고 그는 “농작물을 자라게 하는 것은 농부가 아니라네. 농부들은 쟁기로 길게 밟고랑을 만들어서 씨앗을 뿌리지. 그러면 적당한 태양과 풍요로운 토양과 충분한 양의 비로 인해서 농작물이 자라게 되지. 농작물을 자라게 하는 것은 바로 자연이지” 그리고 또 그는 “클럽하우스에서 우리가 하는 것은 여기에 희망이 있고, 존재의 필요가 있고, 의미가 있고, 기회가 있고, 사람들이 좋아질 것이라고 믿는 것을 확신하도록 하는 것이라네. 실제로 사람을 좋아지게 하는 것은 바로 자연이라네.” 라고 했다.

사실, 이런 일이 내에게는 마술처럼 느껴졌다. 클럽하우스는 마술과 같은 일들이 벌어지는 곳이다. 그러나 클럽하우스의 일원인 나는 이러한 마술 이면에는 과학이 있다고 말한다. 희망과 의미와 기회가 있는 문화를 만들어가기 위해서는 어마어마한 양의 일을 해야 하고, 구조를 잡고, 인내해야하고, 많은 것을 경험해야한다. 클럽하우스에서의 마술은 그저 일어나는 것이 아니다.

나는 마술이 일어나는 근본 이유가 클럽하우스가 공동체이기 때문이라고 생각한다. 모두가 의미 있는 일에 참여하고, 진실한 관계를 맺고, 함께 성장하는 장소를 만드는 것이다. 로비 볼스판이 말한 것처럼 나도 실제 일을 하는 의미 있는 활동이야말로 클럽하우스의 가장 기본이 된다고 생각한다. 이러한 공동체를 만들기 위해서는 직원과 회원 우리 모두가 책임을 가져야 한다. 그러나 이번 발표에서는 특히 직원의 역할에 대해 말해 달라는 부탁을 받았기 때문에 이러한 공동체를 만들기 위해서 직원이 해야 하는 역할에 대해 발표하려고 한다.

우선, 나는 주방에서 일하는 것을 좋아한다는 말부터 해야 할 것 같다. 캐리지 하우스 Carriage house 의 주방에서 일하는 것은 정말 힘들고 민첩성이 필요하고, 때로는 피하고 싶은 일이어서 클럽하우스에서도 가장 어려운 일이다. 신속, 정확, 중요한. 만약 12시 까지 제시간에 점심 준비를 마무리 하지 않으면 그야말로 지옥을 경험하게 된다.

한마디로 말하자면, 내가 의미 있다고 생각하는 일은 그 일이 실제 일인 경우이다. 이 두 말이 늘 함께 붙어 다닌다고 생각한다. 필요성이라는 것은 너무 현실적이기 때문에 우리는 우리가 클럽하우스에 있는 것이나, 우리가 정신사회재활기관에서 일하고 있다는 것이나 혹은

은 우리의 나이나 인종이나 직원이냐 회원이냐를 잊고 일에 몰두하게 된다. 이러한 현상은 그 일이 실제로 필요한 일이고 의미 있는 일일 때 나타나게 된다. 물론, 인식에 기반을 둔 경험을 근거로 임상적으로 말할 수도 있다. 하지만 내 생각에는 그냥 단순하게 우리가 실제로 필요한 일을 할 때 거기에는 진정한 의미가 있고, 우리가 공동체가 되며, 우리의 한계를 넘어서게 된다고 생각한다.

이제는 나도 이 개념을 잘 이해하게 되었다. 그리고 캐리지 하우스가 이 개념에 맞는 장소가 되도록 하기 위해서 매일 노력해가고 있다. 솔직히 말하자면, 우리는 아직 완벽한 상태가 아니다. 우리가 도전받고 있는 가장 큰 문제는 우리에게 의미 있는 일들이 충분히 많지 않다는 것이다. 오후가 되면 늘어지고, 소위 데드 타임 dead time 이 있다.

나는 지금까지 지루해하거나 늘어져있는 클럽하우스 직원을 만나본적이 없다. 사실 캐리지 하우스의 직원을 포함해서, 내가 만나 본 대부분의 직원들은 하려고 계획했던 모든 일을 다 할 시간이 없다고들 말했다. 그러나 많은 클럽하우스에서는 아직, 의미 있는 일이 충분하지 않다.

나는 스탠다드를 읽으면서 클럽하우스는 가능성으로 가득 차 있다는 것을 믿게 되었다. 수많은 가능성이 있는 바로 그 오늘, 아마도 오랜 세월 살면서 처음으로, 누군가는 그들의 남은 인생을 바꿀 수도 있는 선택을 하거나 함께 웃거나 감사하게 될 것이다. 이것을 경험하면서 클럽하우스가 가능성으로 가득 차 있다는 것 말고 또 믿게 된 것이 있다. 그것은 회원들이 함께 하지 않는 어떤 일 혹은 모든 일은 어쩌면 시간을 낭비하는 것이고, 관계에 대한 가능성을 버리는 것이며, 결국은 마술이 일어날 기회를 잃어버리게 된다는 것이다.

게다가, 회원은 하지 않고 직원만 한 일에 대해서 실제로 의미 있는 일이라고 생각하게 될까 걱정되기도 한다. 우리는 회원들이 일하는 것이 너무 중요하고 하다고 생각하거나 혹은 너무 어렵다고 생각한다. 나는 어떻게 이렇게 생각하게 되었는지 간에 반드시 이러한 개념을 갖게 된 것에 대해 다시한번 신중하게 고민해보아야 한다고 생각한다. 어느 누구도 의도적으로 이렇게 생각하게 되지는 않았다고 생각한다. 캐리지 하우스에서 경험해 본 바로는, 그런 일이 매우 흔히 생겼는데 -모든 일을 함께 하는 것이 더 어렵고, 더 시간이 많이 소요되고, 어떤 경우에는 이 더 불편하기도 하다는 했다.

그래서 캐리지하우스에서 우리가 하려고 했던 첫 번째 일은 이미 우리가 하고 있었던 의미 있는 일을 함께 하도록 하는 것이었다. 그 다음에 우리는 클럽하우스에 대한 더 큰 꿈을 가지는 것이었다. 우리는 현재의 우리 모습보다 더 나은 모습이 되기 위해 의미 있는 일들을 찾아보기 시작했다.

우리는 일반 회사에서 일 잘하는 직원들은 어떻게 일하는지 알아보려고 지역내 회사를 방문했고 그 후 보고 배운 것을 우리 스낵바나 주방업무나 사무업무를 하는데 적용했다. 우리는 잘되고 있는 다른 클럽하우스도 방문해서 그들이 하는 것을 보고 우리 임시취업이나 신입회원지원, 또 다른 업무에도 적용했다. 그리고 컨퍼런스와 세미나에 참여해서 좋은 아이디어를 얻어왔고, 훈련에도 참여해서 많은 것을 배웠다. 또 신문을 읽고 적용할 만한 점을

찾아보았다. 우리는 아주 열심히, 어떨 때는 과하다고 생각될 정도로, 우리 클럽하우스가 최고가 되도록 노력했다. 우리가 최고가 되고 싶다는 열정은 전염성이 강했고 어마어마한 양의 일을 해야 했다. 그리고 이러한 일들은 매우 의미가 있었다.

이제부터 마술 뒤에 숨겨져 있는 과학에서 우리가 배운 몇 가지 실천적인 것을 나누려고 한다.

1. 훈련받은 생각으로, 클럽하우스의 모든 사람들이 나아질 것을 기대하라

어떤 관점에서, 객관적으로 말하자면 이 말은 진실이 아니다. 객관적으로 말하자면, 우리가 클럽하우스에서 믿고 있는 것들 가운데 몇 가지는 진실이 아니다. 예를 들어 보자면, ‘이 사람은 정규직 직원으로 일을 잘 해낼 수 있을 것이다. 이 사람은 독립적으로 잘 살 수 있을 것이다. 이 사람은 중독에서 벗어날 수 있을 것이다. 또는 *이 사람은 정신 질환에서 회복될 것이다*’ 와 같은 믿음은 진실이 아니다. 솔직히 내 직관이나 내가 배워온 것, 내 성장배경을 비추어보면, 어떤 사람들은 이렇게 되지 않을 거라고 생각 한다. 그러나 나는 어쨌건, 훈련받은 것에 따라 사람들이 변할 것이라는 것을 믿기로 했다. 그리고 더 나아가 당사자들은 자신이 변할거라고 믿기 어렵기 때문에 나라도 믿어야 한다고 생각하며 우리 모두를 위해서 더 굳건히 믿는다. 말하기는 쉬워도 믿는 것은 쉽지가 않다. 왜냐하면 이것을 믿기 위해서는 일을 해야 하고 실천해야하며 감정적인 에너지를 쏟고 계속해서 훈련을 받아야 하기 때문이다. 또 우리가 그저 이것을 믿기만 한다면 이 일이 일어날 것이라고 확신할 수 없기 때문이다. 그리고 중요한 것은, 우리가 이 일이 일어날 것이라고 진심으로 믿지 않는다면 이것이 실현될 가능성 조차도 없을 것이다.

2. 부서에서 맡고 있는 일을 점검해보라. 그리고 중요하지 않다면 다 없애 버려라.

많은 사람에게 이것은 두려운 제안이다. 만약 부서에서 기존에 하고 있던 일을 다 없애버리면 하루 종일 무슨 일을 해야 할까? 만약 우리가 단지 바쁘게 일상을 보내기 위해서 하고 있는 일이 있다면 그건 그저 찰흙으로 만들기를 하거나 반복적인 일을 그냥 하는 것이다. 일을 오랫동안 자세히 잘 살펴보는 것이 바로 우리가 하고 있는 일이 의미를 확신하게 되는 시발점이 될 것이다. 클럽하우스에서 기회를 만들어 내기 위해서 우리는 진실한 의미가 있는 일을 해야만 한다.

3. 의미 있는 일을 더 많이 하라. 이것은 2번째의 명제와 관련이 있다.

우리가 일하고 있는 클럽하우스에는 얼마나 많은 일을 하고 있느냐와 상관없이 항상 더 많은 일이 필요하다. 클럽하우스의 일과 중에는 의미 있는 일이 너무 많아서 야외 벤치에서 일하고 담배 피우고 있는 회원들에게 도와달라고 늘 부탁을 하러 나가야 한다. 결근하고 있는 회원에게 전화할 때 첫 말이 “--씨” “우리는 --씨가 꼭 왔으면 합니다”, “오실 수 있으세요,,, 지금” 이 정도면 클럽하우스가 정말 영향을 미치는 꼭 필요한 일들을 만들어

내고 있다고 생각한다.

4. 클럽하우스 직원은 때로는 리더쉽을 발휘해야하고, 그래서 진행이 되도록 하는 것을 배워야 한다.

이 부분도 우리에게 매우 어렵다. 클럽하우스에 있는 사람 중에는 집중하기에 좀 어려운 사람이 있을 것이다. 파운틴하우스에서 3주 훈련 받던 때가 기억난다. 나는 톰 말라무드와 같이 교육을 받았다. 알다시피 톰 말라무드는 하루 종일 여기저기 떠돌아다니는 사람이었다. 나는 톰이 클럽하우스에 대해 알고 있는 것이 없을 것이라고 생각했다. 훈련기간 동안, 모두들 알겠지만, 우리 모두 좀 긴장했다. 우리는 바보 같아 보이는 말을 하고 싶지 않았고 그래서 우리 모두는 톰이 ‘어째서,, ’ 하는 말을 해주기를 기다렸다. 그러나 그는 하지 않았고 훈련에 집중했다. 훈련을 무척 즐거워했고 중간에 포기하지도 않았다.

그에게 배운 몇가지는 1) 다른 사람을 많이 바라보라는 것이다. 다른 사람을 보면 사람들은 당신이 말하려고 하고 있지 않다고 생각할 것이고 당신이 없이도 대화를 이어나갈 것이다. 만약 누군가가 질문을 하면 방안에 다른 사람들을 둘러보라. 그러면 사람들은 당신이 다른 사람들이 말하기를 기다리고 있다는 신호를 받아들일 것이다. 그리고 보통 누군가는 말을 할 것이다. 그리고 “다른 분은 어떻게 생각하세요?” 라고 물어보라. 의미가 있을 것이다. 내가 전심으로 다른 사람의 생각에 귀 기울일 때 그들은 자신을 알려주는 통로를 열어줄 것이다.

5. 그리고 마지막 제안은 논란의 소지가 있다. : 만약 당신이 클럽하우스 직원이고, 당신이 하는 일을 좋아하지 않는다면, 그리고 만약 클럽하우스에서 일하는 매일이 감사하지 않다면, 조심스럽게 조언해 주고 싶다. 오늘 당장 그만두는 것이 좋을 것이다.

이것이 내가 알고 있는 전부이다. 나는 내가 더 많이 알았으면 하고 생각한다. 나는 클럽하우스에서의 과학은 그저 빛바랜 것으로 보관되거나, ‘사람을 믿어야 한다’ 와 같이 주관적인 말로 그치지 않기를 바란다. 현재는 이런 것을 우리에게 가르쳐주는 책도 없다. 그러나 내 생각에 나중에는 우리가 왜 클럽하우스에서 치료가 아닌 공동체를 더 생각하는지, 가입보다 관계를 더 생각하는지, 서로를 고치기 보다는 세계를 바꾸려 하는지 알게 될 것이다. 이와 같은 약간은 이상한 개념으로 우리가 하고 있는 일이 효과가 있을 것이냐고 물어볼 수도 있다. 그러나 의미, 필요, 기회, 믿음이 있다면 사람들은 더 좋아질 수 있다.

이것이 마술과도 같은 것이다.

Andy Wilson는 미국 인디애나주 Indiana 주에 있는 캐리지하우스 Carriage House 관장이다.
이 글은 2007년 미국 위스콘신 밀워키에서 열린 제 14회 국제 클럽하우스 세미나에서 발표하였다.

클럽하우스 공동체 안에서의 낙인

Tom Sweet

정신분열증, 조울증, 전문가, 일반직(generalist), 직원, 회원, 현장직원(line-staff), 주거 상담자, 관장, 공무원, 행정가, 성격장애, 부서를 기반으로, 부서를 기반을 하지 않는 등 우리가 서로 낙인을 만들거나 스스로 낙인을 만들 리스트는 끝이 없는 것 같다. 우리는 대중매체에서의 낙인, 취업장에서의 차별, 법과 정신장애인의 자원의 불평등에 대해서 끈질기게 옹호활동을 하지만 클럽하우스 밖에서 경멸하는 똑같은 방법으로 계속해서 클럽하우스내에서도 적용하고 있다. 전 세계적인 공동체로써 우리가 수행해야 하는 첫 번째 방향은 최소한 클럽하우스와 우리의 일의 범주의 일상생활에서 낙인을 근절해야 한다는 것이다.

낙인은 “나는 단지 회원이야” 나 “그는 전문가야” 라고 말을 할 때 생긴다. 근본적이고 명쾌한 진실은 “이러한 구분이 되는 사람은 없다” 라는 것이다 - 단지 우리가 있다. 우리는 같은 공동체의 일원이며 우리는 동등하고 똑같이 독특한 재능과 능력으로 기여를 하고 있다. 클럽하우스 안에서는 기여의 수준을 비교하거나 구별할 수는 없다. 기여를 위한 유일한 행동은 공동체 스스로가 강해지고 더욱 활력적으로 되어서 회원의 회복을 촉진하고 직원의 역량을 강화해서 클럽하우스의 치유적인 환경을 증진하는 것이다. 우리가 역할, 기여, 능력의 가치에 차별을 두게 되면 우리의 가장 깊은 신념을 위반하게 되는 것이다: 우리 모두는 잘 할 수 있는 부분이 있으며; 우리 모두는 독특한 재능과 기술을 가졌고; 우리 모두는 똑같은 존경, 품위, 친절을 받을 가치가 있으며 우리와 접촉하는 누구와도 조화를 이룰 수 있다.

우리는 각자가 낙인을 가지면 어떤 역할, 능력, 기능을 제한해서 사람을 분류하게 되고 그들의 잠재력을 잠재운다. 이것은 물론 클럽하우스의 사명인 “정신장애를 가진 사람들이 어디서나 그들의 잠재력을 달성하고 동료로 이웃으로 친구로 존중받도록 한다” 와는 반대되는 것이다. 이 사명은 정신장애인을 가진 남자와 여자 같이 명백하게 다른 특성을 가진 회원을 한가지 방법으로 대우하고 직원은 또 다르게 대우하면서 하나의 공동체라고 말하는 것은 불가능하다는 것을 의미한다. 더욱이 만약 직원이 “행정가”, “전문가”, “ 케이스 워커” 나 다른 유사한 용어로 명칭을 갖게 되면 어떻게 의식적으로나 무의식적으로나 회원에게 똑같이 하지 않을 수 있겠는가? 우리는 슈퍼바이저나 동료 친구들에 의하여 우리 자신을 대우받듯이 우리 주위의 사람들을 대우한다.

클럽하우스에서는 우리 각자의 잠재력의 개발을 돕기 위해 “케이스” 나 “케이스 워커” 가 아닌 개별적인 사람으로 서로를 보는 것이 의무이다. 그렇게 함으로써 상호보완적이며 존경하고 품위를 갖는 관계를 형성하고 이를 통해서 우리의 공동체는 더욱 강력해 질 것이다.

기여와 상호의존의 공동체

클럽하우스 내에서 나 자신과 다른 사람들을 구분하지 않는 것을 정착한다면 우리는 공동체를 구성하는 개인(직원과 회원)에 대해 이성적이고 의미 있게 말하는 방법을 명료화 하는 작업을 해야 한다. 각각의 정체성을 가진 사람들의 잠재성에 대해 낙인을 갖거나 구분하거나 제한하는 것 없이 어떻게 역할, 책임, 의무를 정의할 수 있을까?

아마도 이 부분에서 가장 분명한 방법은 그들에게 주어진 역할이나 지위에 관계없이 클럽하우스 공동체를 구성하는 개개인들이 얼마나 일에 공헌할 수 있는냐에 관하여 이야기 하는 것이다. 클럽하우스를 구성하는 사람으로 클럽하우스 공동체에 기여하는 방법은 다양하고 많다. 그러나 우리의 목적은 모든 회원, 직원, 이사회, 그리고 다른 행정가들을 역할, 타이틀이나 기능과 관계없이 기여할 수 있는 일반적인 방법으로 집약하는 것이다.

합류하고 매력 있는 태도 : 우리 모두 할 수 있는 기여

우리 스스로를 움직이는 것과 다른 사람과 상호작용하는 방법은 비록(아마도 특별한 것이겠지만) 비언어적인 것이라도 강력한 의미를 전달하고 부정적이든 긍정적이든 강력한 반응을 일으킬 수 있다. 예를 들면 하루를 시작하는 것에 활기와 기대를 가지고 클럽하우스에 오는 직원과 회원은 위촉되고 우울하게 일터에 와서 일을 하는 사람보다 클럽하우스의 일에 다른 사람들을 끌어 들이고 격려하고 참여할 수 있도록 할 것이다.

우리는 돈, 직업훈련, 취업장 같은 실체적 유형의 보상보다는 인간적인 매력으로 강점을 이끌어 낼 수 있고 회원들은 소속감을 가지고 직원은 일을 하게 된다. 비공식적인 연구와 보고서에 따르면 많은 회원들은 실체적인 이득(직업을 갖거나, 지역사회지지에 대한 지원, 교육, 사회보장, 주거프로그램) 때문에 클럽하우스의 멤버쉽을 갖고 싶어 하지만 이런 서비스가 회원들이 계속적으로 클럽하우스에서 활동하도록 하는 이유가 되지는 않는다. 이것은 특히 회원들이 처음에 클럽하우스에서 원했던 서비스나 직업을 구했거나, 주거를 얻게 되면 더욱 명백해 진다. 어떤 회원들은 자신의 구체적이고 실체적인 목표(예: 주거지를 찾는 것)를 달성하면 클럽하우스를 떠나기도 하지만 대부분은 그들 스스로가 공동체의 일부라는 것을 깨달았기 때문에 클럽하우스에 남아 있다.

만약 사람들(직원, 회원, 운영위원)이 환영받고 축하받고 지지받기 때문에 클럽하우스에 오는 것이라는 가정을 받아들인다면 그 다음에는 우리가 자발적으로 참여하고 매일의 일상에서 상호작용하는 것에서 어떤 것이 제일 중요한 요소가 되는 것인지 명백해 진다. 우리들 자신의 참여가 만약 긍정적이고 호의적이라면 우리 주위 사람들을 참여할 수 있도록 끌어 들이고 건강하고 치유적인 환경을 만들고 의미 있는 관계로 증진할 수 있다. 이 이야기를 정말 사실이다. 만약 우리가 부정적이고 화를 내고 우울하고 의기소침하게 참여를 한다면 관계를 형성하지 못하거나 실망스럽게 할 것이다.(비록 이전에 형성된 관계라고 해도) 우리는 클럽하우스의 분위기에 부정적인 영향을 줄 것이다.

이 전제의 미학은 위에서 설명했듯이 역할, 지위, 직업, 기능에 상관없이 누구나 클럽하우스를 강력하게 만드는 것에 긍정적으로 기여할 것이다. 이러한 방법으로 전문가가 없어도 (우리는 모두 전문가이기는 하지만) 회원들이 클럽하우스에 오면 회복의 환경을 만들고 육성하는 근본이 되는 것이다. 우리 모두는 다른 사람들과 정직하고 존경하며 위엄이 있고 따뜻한 관계를 형성할 수 있다. 이것은 우리가 구체적인 역할을 수행하기 때문에 형성되는 것이 아니라 클럽하우스 공동체의 치유의 핵심적인 환경으로 인해 창조 되는 것이다.

“감사합니다”의 힘

클럽하우스에서 회원의 참여에 대해서 이야기 할 때 매일 클럽하우스에 나오지만 도움을 요청했을 때 단호히 거절하는 회원에 대한 이야기를 듣는다. 클럽하우스에서 직원과 회원의 일은 그런 사람들이 참여하도록 해서 매일 클럽하우스에 오는 것이 일상의 일이라는 것을 깨달도록 하는 것이다. 어쨌든 이런 이유 때문에 회원들은 클럽하우스에 오는 것이다. - 어떤 면에서 그들은 편안하게 연결이 되었다고 생각한다. 회원과 직원이 회원에게 기회의 장소를 열어줘서 회복의 시작이 되도록 하는 것이 우리에게 달려다는 것을 이해하는 것이다.

이런 연합의 과정을 시작하는 가장 효과적인 방법은 아무리 사소한 일이라도 “감사합니다”라고 말하는 것을 익히는 것이다. 특수한 것이 문제가 아니다; 중요한 것은 “감사합니다”라고 말할 수 있는 능력이고 이것은 진심이어야 한다. 이러한 단순한 행동은 한 사람을 개인으로 인식하는 것이며 어떤 사람에게 일을 하도록 하기 위해서 무의미하게 말하는 것이 되어서는 안된다. “감사합니다”라는 말을 하는 것은 그 사람을 가치 있는 존재로 인식하는 노력을 한다는 것이다(그 사람을 능력 있다고 인정하는 것). 일을 마쳤을 때 아무리 사소한 일이라고 해도 사람들은 자신의 일을 잘 했다고 칭찬을 듣기 원한다. “감사합니다”라고 말하는 것은 그 사람이 공동체의 완전한 구성원이라는 것과 공동의 번영에 기여했다는 것을 의미한다.

이런 과정은 강력해서 우리는 클럽하우스에서 일을 할 때 의식적으로 “감사합니다”라는 말을 사용할 기회를 찾는다. 우리가 다른 사람을 일에 참여시키던지 아니면 단지 어떤 사람이 아무리 사소한 일(쓰레기를 줍고 그것을 버리고, 우편을 배달하는 일)이라도 기여하는 일을 한다는 것을 인식한다면 가능성은 끝이 없고 언제든지 가능할 수 있다.

클럽하우스에서 “감사합니다”라는 말을 다양하게 사용하는 것이 개인 간의 결속을 만들고 견고하게 하는 가장 강력한 방법 중에 하나이고 결국은 공동체를 더욱 강하게 만들 것이다. 우리는 서로 “감사합니다”라고 말할 기회가 있을 때는 언제나 그 말을 사용해야 한다; 만약 그런 기회를 만드는 것에 실패했다면 그런 기회를 만들도록 노력해야 한다.

클럽하우스 공동체에서는 회원에게 매우 간단하지만 강력한 기능인 서로 인정해 주고, 존엄성을 높여주고 서로 축하해 주는 기능을 방해하는 것은 아무것도 없다. 부서 직원이나 회원 또는 도움을 실천해야 하는 다른 범주의 사람들에게도 한정은 없다. 다시 말하면 우리가 클럽하우스에 와서 해야 되는 절대적인 기본에는 일반직(generalist)나 전문가(specialist)와

같은 구분은 없다. 우리가 서로의 기여를 인정하고 존경하는 것을 막을 수 있는 것은 아무 것도 없다. 그러므로 기여는 클럽하우스 공동체를 계속적으로 강력하게 만들 것이다.

기능, 책임, 그리고 역할 모델

모든 클럽하우스 공동체의 회원은 구체적인 기능, 책임과 책무성을 갖는다. 구체적으로 클럽하우스에서 한사람 한사람의 역할은 서로 다르고 때때로 판이하게 다르다. 무엇이 변화하지 않았느냐는 우리 각자의 책임이고 우리 일에 대한 개별적인 책무성인 것이다. 회원들이 클럽하우스의 실제적인 일에 최종적인 책임을 갖지 않는다고 하여도 전체 공동체의 적용되는 같은 스탠다드에 의해 책무성을 갖게 된다. - 이것은 공동체의 회원을 존중하게 된다. 우리의 행동에 대해서 책임과 책무성을 갖고 이것은 공동체에 참여하는 모든 사람에게 공통으로 적용되는 것이다.

직원들은 클럽하우스에서 구체적인 역할이 어떤 일든 똑같이 적용된다. 직원들은 자신의 행동을 통제해야 하고 긍정적인 상호작용의 역할모델이 되어야 한다. 또한 회원들을 일에 실제적이고 의미 있게 참여하도록 해야 한다. 직원들은 가능하다면 언제나 역할모델이 되고 사회적이거나 직업적인 행동의 모범을 보여야 한다. 이것은 작은 클럽하우스에서 더욱 명백하다. 왜냐하면 전문화된 업무는 본부나 재단에서 많이 행해지고 반면에 클럽하우스 직원은 클럽하우스의 기본적인 일에 충실할 수 있기 때문이다. 어쨌든 클럽하우스가 사이즈가 커지고 복잡해지면서 더 많은 일을 하고 더 많은 것을 준비해야 하고 전문적인 훈련, 교육, 기술이 요구되어지는 역할과 기능이 더 늘어나는 경향이 있다. 예를 들면, 후원, 회계, 슈퍼바이저, 주거직원 등등. 이런 기능들은 어느 정도의 전문기술과 특정교육, 훈련을 필요로 한다.

소위 말하는 “전문가” 들의 기능이 앞에서 설명한 업무에서 공동체에 별로 기여하지 못한다는 것은 아니다. 어쨌든 이런 업무에 대한 책무성은 직원으로 하여금 지역사회 지지, 임시취업, 사회여가프로그램과 같은 클럽하우스의 전형적인 역할을 하도록 하는 것을 제한할 수 있다. 이것은 직원들이 클럽하우스의 다른 영역에 개입할 수 없다는 것을 뜻하는 것은 아니다.

이상적으로 모든 사람들은 특히 직원은 공동체가 제공하는 모든 일에 참여하는 것을 통하여 절대 필요한 부분이 되는 것이다. 하지만 어떤 직원들은 클럽하우스 공동체의 책무성으로 인해 공동체에서 요구되어지는 다른 일을 하기도 한다. 작게는 본부가 있는 클럽하우스에서는 관장은 본부회의, 후원, 기관활동보고, 운영위원회의, 본부관계자 회의와 같은 것에 혼자 참석하기도 한다. 더욱이 관장은 모든 클럽하우스 공동체 회원이 기여할 수 있는 방법을 찾고 직원은 “정규적인” 기능을 더 많이 하도록 해야 한다. 더 크고 복잡한 클럽하우스에서 관장의 역할이 다른 직원들에게 나누어지기도 한다. 작은 기관에서는 직원들이 관장의 중요한 책임을 나누어 갖기도 한다. 그렇지만 그들 스스로 공동체의 완전한 회원으로 다양한 수준에서 중요한 기여자로 보고 있다: 자신의 일을 수행하고, “정기적인” 직원의 역할

을 하며 그들 스스로를 통해 클럽하우스 공동체의 다른 회원들과 상용작용하면서 기여하고 있다.

예를 들면 회계직원이 다른 기능(회원과의 대화, 지역사회지시서비스 수행, 정기적인 부서업무 수행)의 역할을 하다가 기안에 대한 지급을 하지 않아서 전기, 보일러, 전화가 끊긴다면 누가 이득을 얻고 누가 어려움을 겪게 되는가? 명백하게 말해서 전기, 보일러, 전화는 클럽하우스의 기능을 위해서 꼭 필요한 것이다. 행정이 없다면 클럽하우스는 문을 닫을 것이며 어떤 점에서는 누군가는 곤란을 경험하게 될 것이다.

우리는 모두 급여를 받고 일을 해야 하는 -전문가나 generalist 가 아닌 - 일과 책임을 임명받았다. 이런 책임의 하나는 일에 대한 올바른 습관을 가진 역할모델이 되는 것이다. 모든 경우 고용주가 올바른 일의 습관이라고 생각하는 것은 일을 완수 하는 것, 일을 잘하는 것, 정해진 시간에 일을 마치는 것이다. 우리는 모두 일의 타이틀, 역할, 기능과 상관없이 이런 원리에 의해 클럽하우스에 기여하고 있다. 우리의 중요한 역할을 수행하는 것을 멀리한다면 우리는 잘못된 메시지를 주는 것이다.

우리는 일반적인 기대에 대한 책무를 가지고 있고 또 이 부분을 초월해서 추가적인 책무와 책임이 있는데 이것은 클럽하우스 공동체의 안녕에 기여하거나 공동체에 불이익을 주는 것을 없애는 것 같은 중요한 기여이다.

건강한 클럽하우스에서 일어나는 일을 통합하는 것은 전체가 부분보다 중요하다는 것을 확인하는 것이다. 이 통합의 열쇠는 내가 믿기로는 우리 모두의 상호관계에 달려 있다. 동등하지 못하다는 것, 글자 그대로 진정 동등한 사람은 없다. 하지만 우리 모두가 서로 주고받는 가치와 이점을 가지고 있다는 사실이다. 그렇지 않다면 우리는 여기에 있지 못할 것이다. 우리는 서로간의 유형의 서비스와 평생 동안의 우정과 같은 것을 주고받는다. 독특한 특징은 이런 상호관계와 주고받는 것은 우리 모두에게 가능하고 필요한 것이다. 이것은 클럽하우스를 움직여서 강하게 만들고 재미있고 활기차고 건강하게 만드는 원동력이 된다. 하지만 상호관계가 발전하지 못하면 서로 이방인이 될 것이다; 우리는 클럽하우스를 구성하고 있는 용단을 펼치기 시작해야 한다.

행동 VS 증후학

행동 특히 직원의 행동은 공동체 환경을 좋게 하느냐 나쁘게 하느냐에 중요한 영향을 준다. 이것이 직원, 회원, 이사회, 운영위원 모두에게 의무이기는 하지만 긍정적으로 작용하기 위해서는 우리 모두 책임을 가져야 하며 이 책임의 성격, 유형, 적용에서는 차이가 있어야 한다. 클럽하우스에서 회원이 경험하는 회복의 다양한 단계를 인정하는데 있어서 우리는 (함께 일하려고 노력하며) 행동의 다양한 범위를 받아들이는 경향이 있다. 이 행동 중에서는 어떤 것은 비즈니스적으로, 공공사회에서나, 가족에서는 최선으로는 불쾌하게 생각하는 정도가 될 수 있지만 최악의 상태로는 받아들일 수 없다고 생각을 할 수도 있다. 공동체로서 우리의 책임과 기쁨은 자주 이런 행동에 도전하는 것이며 시간을 초과해서 지속적인 보

완과 긍정적인 변화를 관찰하는 것이다.

정신장애의 좋지 않은 행동을 변명할 수 있을까? 분명하게 대답은 “아니오”이다. 우리에게 사람의 장애가 변하고 성장하고 향상될 것이라는 믿음이 없다면 우리는 이 여행에 참여할 수 없다. 그렇지만 이 질문에는 대답은 물론 묻기도 쉽지 않다. 정신장애가 부정적인 행동의 원인이라는 것은 합리적인 것은 아니다. 하지만 어떤 사람들은 무례하고 불쾌하며 솔직히 혐오스럽기도 하고 정신장애가 있던지 없던지간에 -직원이던지 회원이던지- 어떤 사람은 항상 명랑하고 유쾌한 사람이 있고 또 우리들 중 대부분은 그 중간에서 왔다갔다 하고 있기도 한다는 것에 동의한다.

가끔 직원은(회원이 될 수도 있고) 무례한 행동에 직면하고 이것을 해결해야 한다. 사실은 이런 일은 반드시 일어난다. 이런 행동, 정신장애로 인한 것이든 아니든 무례하고 받아들여 질 수 없다. 선처를 베풀었을 때 당사자나 주변 사람들도 “아! 이런 행동도 괜찮구나” 하고 생각하게 되므로 공동체 전반에 해롭게 된다. 이런 행동은 전염성이 있고 공동체에 확산이 되고 문화를 변질시킨다. 이런 행동은 수정되어야 하며 근본적으로 해결해야 한다. 우리는 똑같은 공동체의 회원이고 우리가 이런 것을 지킬 때에 강하고 건강하게 된다.

정신장애를 차별해서는 안되지만 사람들은 정신장애와 관계없이 무례하거나 불쾌할 수가 있다. 무례함이 질병으로 인해 직접적으로 생긴 것일 때에는, 이것은 중요한 점이다, 다른 사람들처럼 이 행동을 처리해야 한다. 그렇지 않는 것은 차별적이고 낙인이 되는 것이다. 이것은 우리가 자신에게 민감하다거나 무례하다는 것은 아니다. 다시 말해서, 모든 행동과 말은 공동체에 강력한 메시지를 보내게 된다. 그래서 우리 모두는 행동과 말에 책임을 가져야 한다. 그러므로 우리는 각자- 직원과 회원- 우리 행동에 대해 의식적이고 양심적으로 알아야 한다. 우리는 회원이 회복할 수 있도록 각자 노력하고 있다. 우리는 개인적으로나 공동체적으로 사람들이 회복에 이르도록 이끌어 줄 수도 있고 우리의 행동을 통해서 그들에게 브레이크를 걸 수도 있다.

결론

클럽하우스가 절대적인 기본으로 순화되는 것은 우리 각자가 다음과 같은 인간성과 교차되는 진실을 기반으로 한다: 상호관계, 존경, 위엄, 품위. 우리 모두가 이 글에서 설명한 다양한 메커니즘을 통해 회복을 촉진해서 클럽하우스가 치유적인 환경이 되도록 기여해야만 한다. 우리는 상대적인 기여로 비교하거나 차별하는 것 없이 우리 스스로를 동등한 기여자로 볼 수 있어야만 한다.

우리는 반드시 우리의 행동을 통해 양심적이고 지속적으로 공동체에 기여하는 방법을 찾아야 한다. 우리의 행동과 상호작용은 반드시 상호관계를 향상할 것이다.

우리는 반드시 이방인에서 친구, 이웃, 동료로 서로의 관계가 바뀌고 공동체를 더욱더 하나로 만들도록 끊임없이 노력해서 서로 존중하는 관계를 증진시켜야 한다. 오직 그렇게 할 때 우리는 강하고 활기차고 건강한 공동체를 보장할 수 있다.

이 글은 「The Clubhouse Community Journal, Volume 3, August 2001」에 실렸다.

본 저널은 대화샘솟는집에서
번역하였습니다.