

사회복지사의 자유의지

선서문 마지막 문장에서 시작하는 이야기

전재일

전 재 일 서 재

차례

여는글	3
사회복지사선서	4
여는글—마지막문장에서매번멈춘다	5
1부·나는이일을골랐는가	9
1.나는이일을고르지않았다	10
2.잘했어,라는말을1년뒤에들었다	13
3.최선을다하라는말	16
4.아무도시키지않은일	19
5.자격증과선서사이	22
2부·흐려지는것들	25
6.나는잘살아가고있는가	26
7.샌드위치	29
8.아무도말하지않는문장	34
9.지시가슈퍼비전으로둔갑할때	37
10.판단을유보하면편하다	40
11.행사에사람을부를때	43
12.그사람을만난적없는사람이결정한다	46
13.묻히는딜레마	49

14.정형화된사회복지사	52
3부·주는자리에서	55
15.나는조급했다	56
16.자유의지를가지라는지시	59
17.칭찬하지못하는슈퍼바이저	61
18.믿어준다는말의무게	64
19.틀릴기회를주는일	67
4부·매일의선서	71
20.신념과아집	72
21.나의자유의지,저사람의자기결정권	75
22.물러선날에대하여	78
23.동료라는조건	81
달는글	85
달는글—지금다시선서한다면	86

여는 글

사회복지사 선서

나는 모든 사람들이 인간다운 삶을 누릴 수 있도록, 인간 존엄성과 사회정의의 신념을 바탕으로, 개인·가족·집단·조직·지역사회·전체 사회와 함께 한다.

나는 언제나 소외되고 고통받는 사람들의 편에 서서, 저들의 인권과 권익을 지키며, 사회의 불의와 부정을 거부하고, 개인 이익보다 공공 이익을 앞세운다.

나는 사회복지사 윤리강령을 준수함으로써, 도덕성과 책임성을 갖춘 사회복지사로 헌신한다.

나는 나의 자유의지에 따라 명예를 걸고 이를 엄숙하게 선서합니다.

여는 글 — 마지막 문장에서 매번 멈춘다

사회복지사 선서를 자주 읽습니다.

읽을 때마다 이상한 일이 생깁니다. 앞의 세 문장은 그냥 지나갑니다. 인간다운 삶, 인간 존엄성과 사회정의, 소외되고 고통받는 사람들의 편, 윤리강령 준수. 옳은 말이고 익숙한 말입니다. 익숙해서 지나갑니다.

그런데 마지막 문장에서 매번 멈춥니다.

나는 나의 자유의지에 따라 명예를 걸고 이를 엄숙하게 선서합니다.

자유의지. 이 단어가 왜 여기 있을까요.

앞의 세 문장은 모두 "~한다"로 끝납니다. 하겠다는 다짐이고, 지켜야 할 것들의 목록입니다. 그런데 마지막 문장만 다릅니다. 지켜야 할 것을 하나 더 얹는 대신, 앞에 적어둔 모든 것을 누가 시켜서 하는 것이 아니라고 못 박습니다. 의무의 목록 끝에, 그것이 의무가 아니라 선택이었다고 되돌려놓는 문장이 붙어 있는 것입니다.

저는 이 배치가 우연이 아니라고 생각합니다. 이 문장이 없으면 선서문은 규정이 됩니다. 이 문장이 있어서 선서가 됩니다.

처음부터 이 단어가 보였던 것은 아닙니다. 중간관리자가 되고 나서였습니다.

그 자리는 이상한 자리입니다. 아래로는 슈퍼비전을 하면서 "당신 판단은 무엇이냐"고 묻고, 위로는 지시를 받으며 내 판단을 접어두는 자리. 같은 사람이 하루 안에 두 가지를 다 합니다. 그러다 보면 묻게 됩니다. 나는 지금 내 의지로 일하고 있는가, 아니면 조직의 결정을 내 결정이라고 부르고 있는가.

사회복지사는 대개 조직에 속해 일합니다. 처음에는 나의 가치와 소명이 큼니다. 그러다 조직의 가치에 익숙해지고, 조직은 또 정책과 지침을 따릅니다. 위에서 내려오는 것을 받아 아래로 전하는 일을 몇 해 하다 보면, 내 생각이 어디까지였는지 흐릿해집니다. 개인으로서의 사회복지사가 아니라 조직에 속한 사회복지사가 되는 것입니다.

옳고 그름의 문제라고는 생각하지 않습니다. 혼자 일하는 사회복지사는 거의 없고, 조직 없이는 아무것도 못 합니다. 다만 정형화됩니다.

그 무렵 자유의지를 다룬 책을 몇 권 읽었습니다. 뇌과학 쪽이었는데, 인간에게 자유의지는 없다고 되어 있었습니다. 우리가 결정했다고 느끼기 전에 뇌가 먼저 움직인다는 것이었습니다. 실험도 있고 근거도 있었습니다.

읽으면서도 납득이 되지 않았습니다. 그들이 다룬 것은 손가락을 까딱하는 찰나의 일이었고, 제가 붙들고 있던 것은 이 결재를 이대로 올릴 것인가, 저 사람의 사정을 이렇게 정리하는 게 맞는가 하는, 며칠씩 마음에 걸리는 문제였습니다. 같은 단어를 쓰고 있었지만 같은 이야기가 아니었습니다.

그래서 제 나름의 정의가 필요했습니다. 사회복지사로 일하면서 쓸 수 있는 정의 말입니다. 오래 생각한 끝에 이렇게 정리했습니다.

자유 의지란, 사회복지사의 윤리와 가치를 내 신념으로 삼고 그대로 행하는 힘이다.

여기서 신념은 개인의 종교나 취향이 아닙니다. 내 일이 나아가고자 하는 방향입니다. 그래서 남과 나눌 수 있고, 검증받을 수 있고, 틀렸다면 고칠 수 있습니다. 고칠 수 없는 것은 신념이 아니라 아집입니다.

이 정의에는 반전이 하나 있습니다. 자유의지라고 하면 보통 내 마음대로 하는 것을 떠올리는데, 이 정의는 오히려 스스로를 윤리강령에 묶는 쪽입니다. 무엇에도 매이지 않는 것이 아니라, 무엇에 매일지를 내가 고르는 것입니다. 선서문이 하는 일이 정확히 그것입니다. 지켜야 할 것을 먼저 적어놓고, 마지막에 이것이 내 선택이라고 서명하는 것.

이 책은 그 한 문장을 스물세 편으로 풀어쓴 것입니다.

사회복지사가 임파워먼트되지 않으면 우리가 만나는 사람들을 임파워먼트하기 어렵습니다. 임파워먼트는 밖으로만 향하는 말이 아닙니다. 내가 내 판단을 접어두는 데 익숙해진 사람이라면, 저 사람의 자기결정을 존중한다는 말은 어디까지 진심일 수 있을까요. 같은 단어입니다. 나의 자유의지와 저 사람의 자기결정권은 다른 것이 아닙니다.

이제 막 시작하는 분들께 드리고 싶은 말이 있어 이 책을 씁니다. 다만 이렇게 하라는 이야기는 하지 않으려 합니다. 미리 말씀드리면 이 책은 제 반성문에 가깝습니다. 저는 자주 물러섰고, 슈퍼비전이라는 이름으로 제 생각을 엮은 적도 많고, 아래 사람들에게 조급했습니다. 그 이야기도 다 적을 생각입니다.

선서는 한 번 합니다. 자유의지는 매일 다시 확인해야 합니다. 그 차이에 대한 책임입니다.

1 부 · 나는 이 일을 골랐는가

1. 나는 이 일을 고르지 않았다

사회복지를 부모님이 정해주셨습니다.

솔직히 말하면 하고 싶은 일이 아니었습니다. 학과를 고를 때 제 의견이 얼마나 반영되었는지 지금은 기억도 나지 않습니다. 그렇게 시작한 공부였으니 특별한 마음이 있을 리 없었습니다. 사회복지사가 되겠다는 생각도 없었습니다. 자격증은 나오겠지, 그다음은 그때 가서 생각하자, 정도였습니다.

자유의지에 대한 책을 쓰면서 이 이야기부터 하는 것이 이상해 보일지 모르겠습니다. 그런데 저는 이 순서가 맞다고 생각합니다.

3학년 첫 실습에서 슈퍼바이저를 만났습니다.

무엇을 배웠는지 항목으로 적으라면 잘 못 적을 것 같습니다. 남은 것은 그분의 태도입니다. 제가 모른다는 걸 아는 채로 해주셨고, 모자란 자리를 정확히 채워주셨고, 그러면서 따뜻했습니다. 아무것도 할 줄 모르는 실습생을 그렇게 대하는 사람을 그때 처음 봤습니다. 멋있다고 생각했습니다. 저 사람처럼 되고 싶다고 생각했습니다.

그리고 실습에서 한 일들이 저에게 어떤 것을 알려주었습니다. 대단한 실천은 아니었습니다. 다만 그 일을 하는 동안 제가 쓸모 있는 사람이라는 느낌이 들었습니다. 스물몇 살에 그런 느낌을 받는 일은 흔하지 않습니다.

실습이 끝나고 저는 이상한 일을 했습니다.

이십 일치 실습 일지를 처음부터 다시 썼습니다. 제출은 이미 끝났으니 아무도 볼 사람이 없는 글이었습니다. 그런데도 다시 썼습니다. 그러면서 제가 무엇을 못 봤는지, 무엇을 몰라서 그냥 지나쳤는지가 보였습니다. 부족했던 게 장애인복지 쪽이라 도서관에서 책을 찾아 읽었고, 한 학기 내내 장애인복지시설에서 자원봉사를 했습니다. 학점도 끌어올렸습니다.

두 번째 실습은 중증장애인 요양시설에서 삼 주 동안 숙식하며 했고, 세 번째는 일본의 노인복지시설로 갔습니다. 누가 시켜서 한 일이 아닙니다. 그때는 그냥 더 겪어보고 싶었습니다.

지금 돌아보면 그 시기에 무슨 일이 일어났는지 알 것 같습니다.

이 일이 제 것이 되었습니다. 부모님이 정해진 전공이 제가 고른 직업으로 바뀌는 데 실습 한 번과 그 뒤의 몇 달이 걸렸습니다. 사회복지사가 되겠다고 결심한 날은 없습니다. 아무도 볼 사람 없는 일지를 다시 쓰기 시작한 즈음 어딘가에서, 이미 결정은 나 있었던 것 같습니다.

그래서 저는 자유의지가 출발점에 있다고 생각하지 않습니다.

우리는 대개 어쩌다 여기까지 옵니다. 점수에 맞춰 학과를 고르고, 부모님 뜻을 따르고, 마침 자리가 난 기관에 들어갑니다. 처음부터 소명을 품고 시작한 사람은 생각보다 많지 않습니다. 저는 그것이 부끄러운 일이라고 보지 않습니다. 시작이 우연이었다고 해서 그 뒤가 다 우연인 것은 아니기 때문입니다.

선택은 시작할 때 하는 것이 아니라 도중에 하는 것입니다.

이제 막 시작하신 분이 이 책을 읽고 계신다면, 지금 자기 안에서 대단한 사명을 찾아내지 못했다고 걱정하지 않으셨으면 합니다. 그건 원래 나중에 생깁니다. 어떤 사람을 만나고, 어떤 일을 겪고, 아무도 시키지 않았는데 무언가를 더 해보게 되는 날들이 쌓이면서 만들어집니다. 그 전까지는 남이 정해준 자리에 서 있는 것이 맞습니다.

다만 한 가지는 말씀드리고 싶습니다. 그 순간은 조용히 옵니다. 크게 알려주지 않습니다. 제 경우에는 제출할 필요도 없는 일지를 다시 쓰던 밤이었습니다. 그때 저는 제가 무언가를 결정하고 있는 줄 몰랐습니다.

여러분에게도 그런 밤이 있을 것입니다. 지나가고 나서야 알게 될 것입니다.

2. 잘했어, 라는 말을 1 년 뒤에 들었다

저는 제가 꼼꼼한 사람인 줄 알았습니다.

그 착각은 한 달을 못 갔습니다. 실수가 많았습니다. 서류를 빠뜨렸고, 날짜를 잘못 적었고, 확인했어야 할 것을 확인하지 않았습니다. 새벽에 출근해서 저녁까지 일했는데도 그랬습니다. 시간을 덜 써서 생긴 일이 아니었습니다.

복지관은 인수인계를 넉넉히 해주는 곳이 아니었습니다. 자리에 앉으면 이미 굴러가고 있는 사업이 있고, 다음 주에 행사가 있고, 지난달 서류가 밀려 있습니다. 배우고 나서 하는 것이 아니라 하면서 배우는 구조입니다. 지금도 대부분의 기관이 그럴 겁니다. 그러니 실수는 예정되어 있었습니다.

혼나기도 했습니다. 그때 슈퍼바이저들이 많이 하신 말씀은 먼저 최선을 다하라는 것이었습니다.

2 년차에는 아동복지를 맡았습니다. 선임이 하던 사업을 그대로 넘겨받았는데, 아이들의 행동이 이해가 되지 않았습니다. 왜 저러는지 모르겠는데 프로그램은 돌아가야 했습니다. 그래서 학부 때 배운 인간행동과 사회환경, 심리학 책들을 다시 꺼내 읽었습니다. 시험 볼 때는 외우기만 했던 내용인데, 눈앞에 아이가 있으니 다르게 읽었습니다.

그때는 몰랐지만 그것도 실습 일지를 다시 쓰던 일과 같은 종류의 일이었습니다. 아무도 시키지 않았고, 읽었다고 알아주는 사람도 없었습니다.

그리고 1 년쯤 지났을 때, 당시 부장님이 말씀하셨습니다.

그래도 잘했어.

그 한마디가 지금까지 남아 있습니다.

이상한 일입니다. 그 사이에 들었던 지적은 대부분 잊었습니다. 무엇을 틀렸다고 했는지, 어떤 표정으로 말했는지 거의 기억나지 않습니다. 그런데 그 짧은 말은 이십 년이 지나도 그대로 있습니다. 힘이 빠지는 날에 가끔 꺼내 봅니다.

왜 그 말이 그렇게 오래 남았을까 생각해봤습니다.

그해 저는 제가 이 일에 맞는 사람인지 확신이 없었습니다. 실수가 많았고, 시간을 아무리 써도 부족했고, 스스로를 꼼꼼한 사람이라고 믿었던 것마저 틀렸다는 걸 알게 된 참이었습니다. 그럴 때 사람은 자기 판단을 못 믿게 됩니다. 내가 지금 잘 가고 있는지 아닌지를 혼자서는 알 수가 없습니다.

그 말은 그때 저에게 없던 것을 주었습니다. **너는 계속해도 된다는 허가**였습니다.

이 책의 뒤쪽에서 저는 누구도 남에게 자유의지를 줄 수 없다고 쓸 것입니다. 지금도 그렇게 생각합니다. 다만 그 말은 이렇게 고쳐 쓰는 게 정확하겠습니다. 방향은 대신 정해줄 수 없지만, 계속 걸을 수 있게 해주는 일은 할 수 있습니다. 서 있을 자리를 만들어주는 것, 틀렸을 때 뒤에서 받아주는 것, 그리고 버틴 사람에게 버텼다고 말해주는 것.

그 부장님은 아마 기억도 못 하실 겁니다. 지나가듯 하신 말이었을 테니까요.

이제 저는 그 말을 하는 자리에 있습니다. 그런데 저는 칭찬을 잘 못합니다.

지적할 거리는 매번 눈에 띄는데, 잘했다는 말은 입 밖으로 잘 나오지 않습니다. 쑥스럽기도 하고, 굳이 말하지 않아도 알겠지 싶기도 합니다. 잘한 일은 조용해서 눈에 잘 안 들어오는 탓도 있습니다. 아무 사고 없이 지나간 한 해가 얼마나 많은 사람의 애씀으로 만들어졌는지는, 사고가 나야 알게 됩니다.

그러면서도 저는 그 부장님의 한마디를 이십 년째 꺼내 보고 있습니다. 받은 것을 돌려주지 못하고 있는 셈입니다.

이 글을 쓰면서 알게 된 것이 하나 있습니다. 제가 그 말을 그렇게 오래 간직해온 것은, 그런 말을 자주 듣지 못했기 때문이기도 하다는 것. 지금 저와 일하는 사람들도 아마 그럴 것입니다.

신입 시절을 지나고 계신 분께 드리고 싶은 말이 있습니다. 지금 하고 있는 실수의 대부분은 여러분이 부족해서가 아니라 아직 겪지 않아서 생기는 것입니다. 겪으면 줄어듭니다. 다만 그 사이의 시간이 길게 느껴질 겁니다. 저도 그랬습니다.

그리고 언젠가 누군가 여러분에게 잘했다고 말해줄 것입니다. 그 말을 잘 받아두시기 바랍니다. 생각보다 오래 씁니다.

3. 최선을 다하라는 말

신입 때 가장 많이 들은 말은 최선을 다하라는 것이었습니다.

이 말을 따로 한 편으로 쓰고 싶었습니다. 그때는 이 말이 야속했고, 지금은 이 말을 제가 하고 있기 때문입니다.

야속했던 이유는 단순합니다. 저는 방법을 물었는데 태도로 답이 돌아왔으니까요.

이 서류는 어디까지 써야 하는지, 이 상황에서는 어떻게 해야 하는지, 그런 걸 알고 싶었습니다. 그런데 돌아오는 말은 최선을 다해라, 였습니다. 최선을 다하지 않아서 못 하고 있는 게 아니었습니다. 저는 새벽에 출근하고 있었습니다. 시간을 더 쓸 데가 없었습니다.

그러니 그 말은 종종 이렇게 들렸습니다. 나도 잘 모르겠으니 네가 알아서 해라.

지금은 조금 다르게 봅니다.

사회복지 일에는 정답이 적습니다. 서류 양식 같은 건 알려줄 수 있습니다. 그런데 이 사람에게 어디까지 개입할 것인가, 저 가족의 말 중 무엇을 믿을 것인가, 지금 물려설 때인가 밀어붙일 때인가 — 이런 것들은 알려줄 수가 없습니다. 상황마다 다르고, 사람마다 다르고, 같은 사람도 다음 달에는 다릅니다.

그래서 선배들이 방법을 말해주지 못했던 것은 인색해서가 아니라 방법이 없어서였을 가능성이 큼니다. 그들도 겪으면서 알게 된 것을 말로 옮기지 못했을 뿐입니다.

다만 그 말에는 한 가지가 빠져 있었습니다. **최선을 다한 뒤에 무엇을 해야 하는지**입니다.

최선을 다했는데 잘 안 됐을 때, 그다음이 중요합니다. 왜 안 됐는지 들여다보는 일 말입니다. 그 과정이 없으면 최선은 그냥 애쓴 것으로 끝납니다. 애쓰기만 하고 배우지 못하면 다음번에도 같은 자리에서 막힙니다. 그리고 몇 번 반복되면 사람은 지칩니다.

제가 2 년차에 아동복지를 맡고 아이들의 행동이 이해되지 않았을 때, 최선을 다하라는 말로는 해결되지 않았습니다. 학부 책을 다시 꺼내 읽고 나서야 조금 보였습니다. 그때 필요했던 건 더 애쓰라는 말이 아니라, 지금 네가 모르는 건 인간행동에 대한 이해라고 짚어주는 말이었습니다.

그게 슈퍼비전입니다. 앞으로 이 책에서 여러 번 나올 이야기인데, 결론을 주는 것도 아니고 태도를 요구하는 것도 아니라 무엇을 몰랐는지 알게 해주는 것입니다.

그러면 최선을 다하라는 말은 쓸모없는 말인가. 그렇지 않습니다.

이십 년 넘게 일하면서 알게 된 것이 있습니다. 최선을 다한 사람만이 자기가 무엇을 못 했는지 압니다. 대충 한 사람은 안 된 이유를 밖에서 찾습니다. 시간이 없었다, 예산이 부족했다, 그 사람이 협조하지 않았다. 다 사실일 수 있습니다. 그런데 그 사실들 뒤에 자기 몫이 있었는지는, 끝까지 해본 사람만 볼 수 있습니다.

그래서 이 말은 순서에 관한 말이었던 것 같습니다. 먼저 최선을 다해라, 그다음에 물어라. 순서를 바꾸면 아무리 좋은 조언도 자기 것이 되지 않습니다.

이제 저는 이 말을 합니다. 다만 그 뒤에 한마디를 더 붙이려고 합니다.

최선을 다하고 나서, 무엇이 안 됐는지 나에게 가지고 오라고.

그 자리를 만들어주지 않으면, 최선을 다하라는 말은 결국 혼자 감당하라는 말이 됩니다. 제가 신입 때 그렇게 들었던 것처럼요.

4. 아무도 시키지 않은 일

실습 일지를 다시 쓰던 날들을 자주 떠올립니다.

이십 일치였습니다. 이미 제출했고 점수도 나왔습니다. 다시 쓴다고 누가 보는 것도 아니고, 어디에 쓸 데가 있는 것도 아니었습니다. 그런데 저는 그걸 처음부터 다시 썼습니다.

왜 그랬는지 그때는 설명하지 못했을 겁니다. 실습이 끝나고 나니 뭔가 남는 게 있었고, 그 남은 것을 흘려보내기가 아까웠던 것 같습니다. 다시 쓰다 보니 보이는 것이 있었습니다. 그날 왜 그 어르신이 말을 돌렸는지, 제가 왜 그 자리에서 아무 말도 못 했는지. 겪을 때는 몰랐던 것이 적으면서 보였습니다.

그리고 나니 모르는 게 눈에 들어왔습니다. 장애인복지를 너무 몰랐습니다. 도서관에 가서 책을 찾아 읽었고, 한 학기 동안 시설에서 자원봉사를 했습니다. 두 번째 실습은 중증장애인 요양시설에서 삼 주 숙식하며 했고, 세 번째는 일본까지 갔습니다.

학점을 위해 한 일이 아닙니다. 취업에 유리해서도 아니었습니다. 그때 저는 그런 계산을 할 줄 모르는 학생이었습니다.

2 년차에 아동복지를 맡고 아이들이 이해되지 않았을 때 학부 책을 다시 꺼내 읽은 것도 같은 일이었습니다. 읽으라고 한 사람은 없었습니다. 읽었다고 알아주는 사람도 없었습니다.

이런 일들에 이름을 붙이자면 뭐라고 해야 할까요.

저는 이것이 자유의지가 실제로 작동하는 모습이라고 생각합니다.

거창한 결단이 아닙니다. 사표를 던지거나, 부당한 지시에 맞서거나, 그런 장면이 아닙니다. 그런 순간은 평생 몇 번 오지 않습니다. 대신 아무도 시키지 않았고 아무도 모를 일을, 하지 않아도 아무 일 없는 일을, 그냥 하는 것. 그게 훨씬 자주 옵니다.

시키는 일만 해도 하루는 짝 잡니다. 사실 시키는 일만 해도 벅잡니다. 그러니 시키지 않은 일을 한다는 것은 그만큼을 어디선가 빼내야 한다는 뜻입니다. 퇴근 후의 시간이거나, 주말이거나, 쉬어야 할 자리에서 빼옵니다.

그런데 이상하게도, 그렇게 한 일들만 남았습니다.

지난 이십 몇 년 동안 제가 결재받아 처리한 서류는 셀 수 없이 많습니다. 대부분 기억나지 않습니다. 반면 아무도 시키지 않아서 했던 일들은 거의 다 기억납니다. 그때 왜 그걸 했는지, 그러고 나서 무엇이 달라졌는지까지.

이유는 간단합니다. 시킨 일은 시킨 사람의 것이고, 시키지 않은 일만 내 것이기 때문입니다.

여기서 오해가 없었으면 합니다. 더 많이 일하라는 이야기가 아닙니다. 저는 뒤에서 소진에 대해서도 쓸 생각이고, 새벽에 출근하던 시절을 자랑으로 여기지도 않습니다. 그렇게 일한다고 좋은 사회복지사가 되는 것도 아니었습니다.

제가 말하고 싶은 건 양이 아니라 **출처**입니다.

하루에 열 시간을 일해도 전부 시킨 일이면 그 하루에 내 것은 없습니다. 반대로 삼십 분이어도 내가 정해서 한 일이 있으면 그날은

내 것이 있습니다. 그 삼십 분이 쌓여서 사람이 만들어집니다. 어떤 사회복지사냐는 질문에 답할 수 있게 되는 것도 그 삼십 분들 덕분입니다.

이 책에서 저는 정형화에 대해 여러 번 이야기하게 될 것입니다. 어느 기관에 갖다 놓아도 비슷하게 일하는 사람. 그 반대편에 있는 것이 이겁니다. 아무도 시키지 않았는데 이걸 하고 있는 사람. 그 사람은 대체되지 않습니다.

중요한 건 그 일을 아무도 확인하지 않는다는 점입니다. 확인하는 사람이 없어야 그건 온전히 자기 것이 됩니다.

저는 그때 일지를 다시 썼고, 지금은 이 책을 쓰고 있습니다. 각자 자기 것이 있을 겁니다.

5. 자격증과 선서 사이

자격증은 우편으로 옵니다.

서류를 내고 기다리면 봉투가 도착합니다. 열어보면 종이 한 장입니다. 그날 특별한 일은 일어나지 않습니다. 저도 그랬습니다.

선서는 다릅니다. 선서는 누가 보내주지 않습니다. 하는 것입니다.

그런데 실제로 그 자리를 가져본 사람이 얼마나 될까요. 협회 행사에서 다 함께 낭독하는 경우가 있고, 임용식에서 하는 기관도 있습니다. 다만 많은 사람이 그런 자리 없이 현장에 들어옵니다. 자격증은 받았는데 선서는 하지 않은 채로 일을 시작합니다. 그러고는 대개 잊습니다.

저는 그래서 혼자 읽습니다. 앞에서 말씀드린 대로 자주 읽습니다. 아무도 없는 자리에서 읽는 선서가 무슨 의미가 있느냐고 하실 수 있는데, 저는 그게 더 맞다고 생각하게 되었습니다. 여럿이 함께 읽을 때 그 문장은 우리의 것이 되지만, 혼자 읽을 때는 나의 것이 됩니다. 그 문장에는 애초에 "나의 자유의지"라고 적혀 있습니다. 단수입니다.

한동안 실습생들에게 강의를 했습니다. 제목은 **사회복지사의 자기이해**였습니다.

거기서 제가 하려던 말은 대략 이런 것이었습니다.

사회복지사라고 하면 사람들은 좋은 일 하는 사람이라고 합니다. 나쁜 말이 아니고 고마운 말이지만, 그 자리에 머물면 곤란합니다. 좋은 일

하는 사람으로만 자기를 이해하면, 마음이 착하면 되는 일이 됩니다. 그런데 우리가 하는 일은 마음으로 되지 않습니다. 사람을 이해해야 하고, 제도를 알아야 하고, 판단해야 하고, 그 판단에 책임을 져야 합니다. 마음만으로 하다가 사람을 다치게 하는 경우를 저는 여러 번 봤습니다.

그래서 각자 자기 정의가 필요하다고 말했습니다. 사회복지사가 무엇인지에 대한 교과서의 정의 말고, **자기가 쓸 수 있는 정의**. 아침에 출근해서 이건 하고 저건 하지 않겠다고 판단할 때 실제로 꺼내 쓸 수 있는 문장 하나. 그게 없으면 매번 분위기에 따라, 지시에 따라, 그날의 기분에 따라 달라집니다.

그 강의에서 제가 던지던 질문이 하나 있었습니다. 직장인이 될 것인가, 직업인이 될 것인가.

둘 다 성실할 수 있고 둘 다 나쁘지 않습니다. 다만 직장인은 기관이 바뀌면 하는 일이 바뀌고, 직업인은 기관이 바뀌어도 하는 일이 납니다. 그 차이를 만드는 것이 자기 정의입니다.

지금 생각하면 그 강의는 제가 저 자신에게 하던 말이기도 했습니다. 그 무렵 저도 제 정의를 찾고 있었으니까요.

한 가지는 분명히 해두고 싶습니다.

이 책이 조직에 맞서는 이야기로 읽히지 않았으면 합니다. 저는 조직에 속한 사회복지사로서 최선을 다하는 것도 윤리적 책무라고 생각합니다. 윤리강령에도 그렇게 적혀 있습니다. 기관의 일을 성실히 하는 것, 맡은 사업을 제대로 굴리는 것, 동료에게 폐를 끼치지 않는 것. 이건 개인의 신념보다 낮은 차원의 일이 아닙니다. 그것 자체가 우리가 약속한 것 중 하나입니다.

다만 그것만으로는 부족하다는 이야기를 하고 싶은 것입니다. 조직에 속한 사회복지사로서의 역할과, 한 사람의 사회복지사로서의 삶은 둘 다 있어야 합니다. 하나만 남으면 문제가 생깁니다. 조직만 남으면 정형화되고, 개인만 남으면 함께 일할 수 없습니다.

자격증과 선서 사이에 있는 것이 그것입니다. 자격증은 조직이 나를 쓸 수 있게 해주는 종이이고, 선서는 내가 나를 쓰는 방식을 정하는 문장입니다. 둘 다 필요합니다. 다만 앞의 것은 저절로 오고 뒤의 것은 오지 않습니다.

이런 이야기가 무겁게 느껴질까 걱정입니다.

이제 시작하는 분들에게는 당장 급한 것들이 따로 있을 겁니다. 서류 마감, 행사 준비, 이름도 못 외운 사람들. 그 와중에 정의가 어떻게 신념이 어떻게 하는 이야기는 사치처럼 들릴 수 있습니다. 저도 신입 때 이런 말을 들었다면 그랬을 것 같습니다.

그러니 지금 다 하시라는 말은 아닙니다. 다만 언젠가 이 질문이 찾아옵니다. 저에게는 십 년쯤 지나 왔습니다. 그때 이런 이야기를 들어본 적이 있는 사람과 없는 사람은 다릅니다. 들어본 사람은 그게 자기에게 온 질문이라는 걸 알아봅니다.

지금은 그냥 알아만 두셔도 됩니다.

2 부 · 흐려지는 것들

6. 나는 잘 살아가고 있는가

선서문을 처음 제대로 읽은 것은 2000년대 중반이었습니다.

이미 현장에 몇 해 있던 때입니다. 어딘가 액자에 걸려 있었을 것이고, 교육 자료에도 실려 있었을 겁니다. 그런데 그때까지 저에게는 배경 같은 것이었습니다. 벽에 걸린 글은 대개 읽히지 않습니다.

그러다 어느 시기에 그 문장이 눈에 들어왔습니다. 좋은 때가 아니었습니다. 중간관리자가 되고 힘에 겨울 무렵이었습니다.

무엇이 그렇게 힘들었는지 하나로 말하기는 어렵습니다. 일이 많았던 것은 맞지만 일이 많은 건 그전에도 그랬습니다. 달라진 것은 일의 종류였습니다. 제가 판단해서 하는 일보다 위와 아래 사이에서 조정하는 일이 늘었습니다. 위에서 내려온 것을 아래로 전하고, 아래에서 올라온 것을 위가 받을 수 있는 형태로 다듬는 일. 그 일을 몇 해 하다 보니 제 생각이 어디까지였는지가 흐릿해졌습니다.

그때 스스로에게 물었습니다. **나는 사회복지사로서 잘 살아가고 있는가.**

이상한 것은, 이 질문에 답할 기준이 저에게 없었다는 것입니다.

일을 잘하고 있느냐는 답할 수 있었습니다. 사업은 굴러갔고, 서류는 밀리지 않았고, 큰 사고도 없었습니다. 평가를 받아도 나쁘지 않았을 겁니다. 그런데 잘 살아가고 있느냐는 다른 질문이었습니다. 일을

잘하는 것과 내가 되고 싶었던 사회복지사로 살고 있는 것이 같은 이야기가 아니라는 걸, 그때 처음 알았습니다.

기준을 찾다가 선서문으로 갔습니다. 우리에게 공식적으로 주어진 문장이 그것뿐이었으니까요.

그리고 마지막 줄에서 멈췄습니다.

나는 나의 자유의지에 따라

당황스러웠습니다. 앞의 세 문장은 점검표처럼 읽을 수 있었습니다. 소외된 사람들의 편에 서고 있는가, 인권을 지키고 있는가, 윤리강령을 지키고 있는가. 답하기 어렵지만 답할 수는 있는 질문들입니다. 그런데 마지막 문장은 점검표가 아니었습니다. 저에게 되물었습니다. 지금 네가 하고 있는 이 모든 것이 네 의지냐고.

그해 제가 한 일들을 떠올려봤습니다. 대부분 위에서 정해진 것이었습니다. 정책이 바뀌어서 했고, 공모 사업이 되어서 했고, 관장님이 지시해서 했습니다. 하나하나가 잘못된 일은 아니었습니다. 다만 그중에 제가 정한 것이 무엇인지 말하기 어려웠습니다.

옳고 그름의 문제는 아니라고 지금도 생각합니다. 사회복지사는 조직에 속해 일하고, 조직은 정책을 따릅니다. 그 안에서 혼자 다르게 가는 건 가능하지도 않고 바람직하지도 않습니다.

다만 그렇게 몇 해가 지나면 정형화됩니다. 어느 시점부터 조직의 결정을 내 결정이라고 부르기 시작합니다. 그러면 편해집니다. 갈등이 없어지니까요. 그런데 그 상태로 몇 해를 더 지나면, 내 생각과 조직의 생각이 갈라지는 지점이 어디였는지 자체를 잊게 됩니다.

그때 선서문의 마지막 줄이 불편했던 이유를 이제는 압니다. 그 문장은 제가 잊고 있던 것을 물었습니다. 이 일들은 네가 고른 것이냐. 아니라면, 너는 언제 마지막으로 무언가를 골랐느냐.

그 질문에 그때 저는 답하지 못했습니다.

이 책을 쓰는 이유가 거기 있습니다. 답을 찾아서 쓰는 것이 아니라, 그때 답하지 못한 것이 계속 남아 있어서 씁니다.

한 가지는 그때 알았습니다. 자유의지는 있느냐 없느냐를 따질 것이 아니라 **확인하지 않으면 흐려지는 것**이라는 사실입니다. 선서는 한번 합니다. 그런데 그 한 번으로는 부족합니다. 그래서 저는 선서문을 자주 읽습니다.

7. 샌드위치

부장이 되었을 때가 가장 힘들었습니다.

잘하고 싶은 마음은 넘쳤습니다. 그게 더 힘들게 만들었습니다.

중간의 자리는 위와 아래의 갈등과 불만이 다 모이는 자리입니다. 위에서 내려온 결정을 아래에 전해야 하고, 아래에서 올라온 불만을 위에 전해야 합니다. 그런데 둘 다 그대로는 전할 수 없습니다. 위의 말을 그대로 옮기면 아래가 상처를 입고, 아래의 말을 그대로 옮기면 그 사람이 다칩니다. 그래서 매번 걸러서 전합니다.

거르는 일은 아무도 알아주지 않습니다. 그리고 거른 것들은 제 안에 남습니다.

무엇보다 그 자리는 고민을 이야기할 데가 없습니다.

아래에는 말할 수 없습니다. 부장이 흔들리는 걸 보이면 그 팀이 흔들립니다. 위에도 말할 수 없습니다. 감당 못 한다는 말로 들리니까요. 옆에는 같은 자리에 있는 사람이 몇 없고, 있어도 결국 경쟁 관계에 놓입니다.

그래서 혼자 안고 있게 됩니다.

부딪힌 적도 있습니다.

동료들은 저를 대변자로 원했습니다. 위에 이렇게 말해달라고. 그런데 저는 그 요구에 동의할 수 없을 때가 있었습니다. 그 사람 입장에서는

맞는 말인데 기관 전체로 보면 안 되는 경우, 아니면 저 자신이 그 판단에 동의하지 않는 경우.

그럴 때 저는 대변하지 않았습니다. 그러면 오해가 생깁니다. 부장이 우리 편이 아니라고. 위에 붙었다고.

억울했습니다. 저는 그날도 위에서 다른 걸 막고 있었는데, 그건 말할 수 없는 일이었습니다. 중간에서 막아낸 것들은 아무도 모릅니다. 막지 못한 것만 보입니다.

머칠씩 속이 상했고, 잠을 못 이룬 밤도 있었습니다.

그만두고 싶었습니다.

이 말을 쓸까 말까 오래 망설였습니다. 지금은 그 자리를 지나왔고 여전히 이 일을 하고 있으니, 다 지난 이야기처럼 쓰면 그만입니다. 그런데 그렇게 쓰면 거짓말이 됩니다.

그때는 정말로 그만둘 생각을 했습니다. 잘하고 싶어서 시작한 자리에서, 어느 순간 여기 있는 이유를 못 찾겠더군요. 위에서는 제 판단이 서지 않았고, 아래에서는 제가 저쪽 사람이었습니다. 양쪽 다 아닌 사람이 되는 데 몇 달이면 충분합니다.

그 시기를 저는 결국 이야기로 버텼습니다.

시간이 지나면 저절로 풀릴 줄 알았는데 그런 적은 없었습니다. 시간이 지나면 굳습니다. 머칠 속을 끓이다가, 결국은 불려서 이야기했습니다. 그때 내가 왜 그렇게 했는지, 무엇을 말할 수 없었는지. 다 말할 수는 없어도 말할 수 있는 만큼은 말했습니다.

그러면 상대도 자기 이야기를 합니다. 그리고 대개는 제가 몰랐던 사정이 있었습니다.

오해는 그렇게 대부분 풀렸습니다. 다만 오해가 풀린다고 지친 것이 회복되지는 않았습니다. 그건 다른 문제였습니다.

최근에 몇 분의 중간관리자들이 『샌드위치 사회복지사 생존기술』이라는 공동 저서를 내셨더군요. 제목을 보고 웃었습니다. 딱 그 말이 맞습니다. 위아래에 눌린 채로 자기 모양을 유지해야 하는 자리.

그 자리에 계신 분들께 하고 싶은 말이 있습니다.

먼저, 지쳐 있을 때는 자기를 들여다보지 마시기 바랍니다.

이상하게 들리실 수 있습니다. 성찰이 필요하다고들 하니까요. 그런데 소진된 상태에서 자기를 들여다보면 성찰이 아니라 자책으로 굴러떨어집니다. 그 상태에서는 무엇을 봐도 내 잘못으로 보입니다. 먼저 쉬어야 합니다. 힘이 좀 돌아온 다음에 봐야 제대로 보입니다.

그다음에 구분해야 할 것이 있습니다. **자책과 성찰은 다릅니다.**

자책은 나를 문제로 만듭니다. 내가 부족해서 이렇게 됐다, 내가 더 잘했어야 했다. 이 생각은 아무것도 낳지 않습니다. 그저 사람을 갇아먹습니다. 그리고 자책하는 사람은 다음번에 판단을 더 못 합니다. 자기를 못 믿게 되니까요.

성찰은 상황을 봅니다. 그때 무슨 일이 있었고, 나는 어떻게 판단했고, 상대는 어떤 자리에 있었고, 무엇을 다르게 할 수 있었는가. 여기에는 내가 문제라는 결론이 들어 있지 않습니다. 대신 다음번에 쓸 것이 남습니다.

그리고 성찰에는 상대의 입장을 생각하는 일이 반드시 들어갑니다. 위에서 그 결정을 내린 사람에게도 이유가 있었을 것이고, 아래에서 화를 낸 사람에게도 그럴 만한 사정이 있었을 것입니다. 그걸 생각해보는 것이 상대를 두둔하는 일은 아닙니다. 상황을 정확히 보는 일입니다.

다만 여기에 한 가지 조건을 붙이고 싶습니다.

누구도 피해자가 되어서는 안 됩니다.

중간에서 다 받아내는 것이 미덕처럼 여겨질 때가 있습니다. 부장이 참으면 조직이 조용하니까요. 그런데 그렇게 몇 해를 지나면 그 사람이 상합니다. 그리고 상한 사람은 좋은 판단을 못 합니다.

반대도 마찬가지입니다. 위를 대변하느라 아래를 희생시키거나, 아래를 대변하느라 다른 팀을 밀어내는 것. 어느 쪽이든 누군가가 대가를 치릅니다.

그러니中间的 일은 참는 것이 아니라 **말하는 것**이라고 저는 생각하게 되었습니다. 위에도 말하고 아래에도 말하고, 필요하면 나도 힘들다고 말하는 것. 그때 저는 그걸 잘 못했습니다. 다 안고 가는 것이 제 역할인 줄 알았습니다.

이 책의 주제로 돌아오면 이렇습니다.

지친 사람에게는 자유의지가 남아 있기 어렵습니다. 판단하려면 힘이 듭니다. 회의에서 이건 아니라고 말하는 데도, 담당자 편에 서는 데도 힘이 필요합니다. 그 힘이 없으면 판단이 있어도 실행되지 않습니다. 그러면 결국 아무 판단도 안 하는 사람과 같아집니다.

그래서 자기를 돌보는 일은 이 책의 결가지가 아닙니다. 조건입니다.

앞에서 저는 아무도 시키지 않은 일을 하라고 썼습니다. 그 말과 이 말이 부딪히는 것처럼 보일 수 있는데, 저는 아니라고 생각합니다. 시키지 않은 일을 할 여력을 남겨두려면, 시킨 일에 다 타버리지 않아야 합니다.

그때의 저에게 무슨 말을 해줄 수 있을까 생각해봤는데, 잘 떠오르지 않습니다.

좀 더 빨리 가서 말하라고 하면 될까요. 그때도 말은 했습니다. 다만 말하고 나서도 남는 것이 있었고, 그 남은 것 때문에 그만두고 싶었던 거니까요.

그래도 하나는 말해줄 수 있겠습니다. 그 시기가 지나간다는 것. 지나가고 나면 그때 무엇을 견뎠는지 알게 되고, 그 앓이 나중에 쓸모가 있다는 것. 지금 그 자리에 계신 분께는 아무 위로가 안 되는 말인 줄 압니다. 저도 그때 그런 말을 들었으면 화가 났을 겁니다.

다만 저는 그때 그만두지 않았고, 지금 이 글을 쓰고 있습니다.

8. 아무도 말하지 않는 문장

한 가지 이상한 점이 있습니다.

저는 현장에서 자유의지를 이야기하는 사람을 만난 적이 없습니다.

선서문을 인용하는 사람은 많습니다. 교육에서도 나오고, 개관식 인사말에도 나오고, 신입 오리엔테이션에도 나옵니다. 그런데 인용되는 건 늘 앞부분입니다. 인간 존엄성과 사회정의. 소외되고 고통받는 사람들의 편. 윤리강령 준수.

마지막 문장을 강조하는 사람은 본 적이 없습니다.

한동안 제가 이상한 데 꽂힌 건 아닌가 싶었습니다. 다들 중요하게 여기지 않는 문장을 혼자 붙들고 있는 것 아닌가 하고요.

지금은 왜 그런지 알 것 같습니다.

앞의 세 문장은 인용하기 좋습니다.

옳은 말이고, 누구도 반대하지 않고, 무엇보다 그다음에 할 말이 이어집니다. 인간 존엄성을 이야기한 뒤에는 그것을 어떻게 실천할지 말할 수 있습니다. 사회정의를 이야기한 뒤에는 우리 기관이 무엇을 하고 있는지 말할 수 있습니다. 강의가 되고, 사업계획이 되고, 인사말이 됩니다.

마지막 문장은 그게 안 됩니다.

여러분은 자유의지로 이 일을 선택했습니다, 라고 말한 다음에 무슨 말을 이어야 할까요. 그러니 각자 잘 생각해보십시오, 정도밖에 없습니다. 그다음은 듣는 사람이 알아서 답해야 하는 자리입니다. 강의로 만들 수가 없습니다.

한 가지가 더 있습니다.

그 문장을 강조하면 곤란해지는 쪽이 있습니다.

앞의 세 문장은 조직이 개인에게 요구할 수 있습니다. 우리 기관 직원이라면 이런 가치를 가져야 한다고 말할 수 있습니다. 실제로 그렇게 씁니다.

그런데 마지막 문장은 요구할 수 없습니다. 오히려 요구를 되받는 문장이기 때문입니다. 기관에서 직원들에게 당신의 자유의지는 무엇이냐고 정면으로 묻는 건 불편한 일입니다. 그 질문을 진지하게 던지면, 그다음에는 우리 기관이 그 자유의지를 존중하고 있느냐는 질문이 따라옵니다.

그러니 이 문장이 조용한 것은 덜 중요해서가 아닙니다. **써먹을 데가 없어서입니다.**

그리고 써먹을 데가 없다는 건, 그게 개인의 몫이라는 뜻입니다.

앞의 세 문장은 우리 모두의 문장입니다. 함께 읽고 함께 지키는 것입니다. 마지막 문장은 다릅니다. 거기에는 나의 자유의지라고 적혀 있습니다. 단수입니다. 여럿이 함께 낭독해도, 그 부분만은 각자 자기 이야기를 하고 있는 셈입니다.

선서문을 만든 분들이 이걸 의도했는지는 모르겠습니다. 다만 구조는 그렇게 되어 있습니다. 공동의 약속을 세 문장으로 적어놓고,

마지막에 그것을 각자의 것으로 만드는 서명 한 줄을 붙여둔 형태입니다.

서명이 없는 약속은 문서일 뿐입니다.

그래서 저는 이 문장이 조용한 것이 오히려 자연스럽다고 생각하게 되었습니다. 이걸 남이 대신 말해줄 수 있는 문장이 아닙니다. 누가 강조해줘서 알게 되는 것이 아니라, 어느 날 혼자 읽다가 걸려야 하는 문장입니다.

저에게는 그날이 힘에 겨울 때 왔습니다.

아마 다들 다른 때에 오실 겁니다. 아직 안 오셨다면 그건 늦은 것이 아니라 아직 안 온 것입니다. 다만 온다는 것만 알아두시면 좋겠습니다. 그때 이 문장이 거기 있다는 것도요.

9. 지시가 슈퍼비전으로 둔갑할 때

슈퍼비전은 필요합니다. 이 말을 먼저 해두고 싶습니다. 혼자 판단해서 될 일이 아니기 때문입니다. 우리가 만나는 사람의 삶은 한 사람의 시야에 다 들어오지 않고, 경험이 적을수록 자기가 무엇을 못 보고 있는지도 모릅니다. 저도 슈퍼비전을 받으며 자랐고, 지금도 받습니다.

그런데 어느 순간부터, 슈퍼비전이라는 이름으로 오는 말이 슈퍼비전이 아닐 때가 있다는 걸 알게 되었습니다.

당사자를 만나고 온 사회복지사가 있습니다. 집에 들어가 앉아보았고, 표정을 보았고, 말하지 않은 것까지 짐작하고 왔습니다. 사례회의에서 그가 의견을 냅니다. 그리고 그 의견이, 그 사람을 한 번도 만난 적 없는 사람에 의해 뒤집힙니다. 이유는 대개 틀리지 않습니다. 형평성, 예산, 전례, 다른 대상자와의 균형. 하나하나 반박하기 어려운 말들입니다.

그날 그 사회복지사는 아마 아무 말도 하지 않았을 겁니다. 저도 그랬으니까요.

문제는 그다음입니다. 그런 일이 두어 번 반복되면 사람은 배웁니다. 내 판단은 어차피 검토받는 것이 아니라 교체되는 것이라고. 그러면 다음 회의에서는 결론을 먼저 묻게 됩니다. 어떻게 할까요, 하고. 판단하는 사람에서 묻는 사람으로 자리를 옮기는 데는 오래 걸리지 않습니다.

둘을 가르는 기준을 저는 이렇게 잡았습니다. **그 말을 듣고 난 뒤, 다음에는 혼자 판단할 수 있게 되었는가.**

슈퍼비전은 판단의 근거를 줍니다. 무엇을 더 보았어야 했는지, 어떤 원칙이 걸려 있었는지를 알려주기 때문에, 같은 상황이 다시 오면 스스로 결정할 수 있습니다. 지시는 결론만 줍니다. 그래서 다음에도 물어야 합니다. 근거를 주는 말은 사람을 자라게 하고, 결론만 주는 말은 사람을 붙들어 둡니다. 형식은 똑같습니다. 회의실에서, 존댓말로, 선배가 후배에게.

여기서 한 가지만 미리 말해두겠습니다. 이 거래는 일방적이지 않습니다. 우리 쪽에서도 기꺼이 내주는 구석이 있는데, 그 이야기는 다음 장에서 따로 하겠습니다.

그렇게 몇 해가 지나면 그 사람은 일을 못하는 사회복지사가 되지 않습니다. 오히려 일을 잘합니다. 서류가 깔끔하고, 사고가 없고, 위에서 시키는 것을 정확히 해냅니다. 다만 정형화됩니다.

저는 이것이 자유의지가 사라지는 방식이라고 생각합니다. 한 번에 빼앗기는 것이 아니라, 매년 조금씩 유보하다가 나중에는 유보했다는 사실조차 기억나지 않게 되는 것.

그러면 어떻게 해야 하느냐고 물으실 겁니다. 매년 이기는 방법을 저는 모릅니다. 이십 년 넘게 해왔지만 대개는 물러섰습니다.

다만 한 가지는 늘 할 수 있었습니다. **불편했다는 사실을 남기는 것입니다.** 회의록의 한 줄이어도 좋고, 아무도 보지 않는 내 기록이어도 좋습니다. 나는 이렇게 판단했고, 이런 이유로 뒤집혔고, 나는 여기에 동의하지 않았다. 그 한 줄이 있으면 그 딜레마는 묻히지

않습니다. 그리고 왜 물러섰는지 아는 사람은, 다음번에 다시 설 수 있습니다.

지금 저에게는 그때의 기록들이 많이 남아 있지 않습니다. 느낌만 남았습니다. 그래서 이 글을 쓰고 있는지도 모르겠습니다.

10. 판단을 유보하면 편하다

이 글은 조직을 탓하는 글이 아닙니다. 저를 탓하는 글입니다.

앞에서 저는 지시가 슈퍼비전으로 둔갑할 때 사람이 판단하는 자리에서 묻는 자리로 옮겨간다고 썼습니다. 그렇게만 쓰면 반쪽입니다. 빼앗기는 쪽만 있고 내주는 쪽은 없는 이야기가 되니까요.

솔직히 말하면, 판단을 내려놓으면 편합니다.

물어보고 시키는 대로 하면 일이 빨리 끝납니다. 고민할 시간이 줄고, 설득할 일도 없고, 무엇보다 결과가 나빠져도 내 책임이 아닙니다. 저는 지시받은 대로 했을 뿐입니다. 이걸 꽤 괜찮은 거래입니다.

지친 날에는 그 거래가 합리적으로 보입니다. 그리고 우리 일에는 지친 날이 많습니다.

저도 그랬습니다. 회의에서 이걸 아닌 것 같다는 생각이 들었는데 말하지 않은 적이 여러 번 있습니다. 그때 제가 스스로에게 한 말들이 기억납니다.

내가 모르는 사정이 있겠지. 어차피 결정은 났으니 말해도 안 바뀐다. 지금 문제 제기하면 일정이 밀린다. 이 건은 내 담당도 아니다. 다음에 비슷한 일 있을 때 말하자.

다 틀린 말은 아닙니다. 그래서 더 편합니다. 명백히 비겁한 이유였다면 스스로 알아차렸을 텐데, 하나같이 그럴듯해서 알아차리기가 어렵습니다.

이런 일이 몇 번 반복되면 무슨 일이 생기느냐면, 불편함을 느끼는 감각 자체가 둔해집니다.

처음에는 불편합니다. 회의가 끝나고 자리에 돌아와서도 마음에 걸립니다. 두 번째도 조금 걸립니다. 다섯 번째쯤 되면 회의 중에 이미 접어둡니다. 열 번째가 되면 애초에 그런 생각이 잘 떠오르지 않습니다. 이건 무뎌지는 게 아니라 효율화입니다. 어차피 말 안 할 거면 생각하지 않는 편이 에너지를 아끼니까요.

그러면 어떻게 해야 하느냐. 매번 말하라고는 못 하겠습니다.

저는 매번 말하지 못했습니다. 조직에는 순서가 있고, 회의에는 분위기가 있고, 말해서 얻는 것보다 잃는 것이 큰 경우도 실제로 있습니다. 말하지 않은 것이 늘 잘못이었다고 생각하지도 않습니다.

다만 구분은 해야 한다고 생각합니다. **판단하고 나서 말하지 않기로 한 것과, 판단 자체를 하지 않은 것은** 완전히 다릅니다.

앞의 것은 자유의지가 작동한 결과입니다. 나는 이렇게 봤고, 상황을 보니 지금은 말할 때가 아니라고 판단했다. 이건 물러선 것이지 없어진 것이 아닙니다. 다음에 조건이 되면 다시 설 수 있습니다.

뒤의 것은 다릅니다. 애초에 내 의견이 없으니 물러설 것도 없습니다. 그 사람은 편하지만, 그 사람에게 맡겨진 사람들은 편하지 않습니다.

그래서 저는 요즘 이렇게 합니다. 말하지 않기로 한 날에도 판단은 끝까지 해둡니다. 그리고 어딘가에 적어둡니다.

번거로운 일입니다. 아무 소용 없어 보이는 날도 많습니다. 그런데 이걸 하는 동안에는 적어도 감각이 죽지 않습니다.

편한 쪽을 택했다는 것을 아는 채로 편한 쪽을 택하는 것. 지금의 저는
그 정도까지 왔습니다. 자랑은 아닙니다.

11. 행사에 사람을 부를 때

후원 행사에 당사자를 부르는 일이 있습니다.

절차는 대개 이렇습니다. 후원이 들어옵니다. 후원자 쪽에서 전달식을 하고 싶어 합니다. 날짜가 잡히고, 자리를 채워야 하고, 담당자에게 연락이 갑니다. 몇 분 모실 수 있겠느냐고. 사진이 필요하니 가급적 어르신이나 아이들로.

담당자는 전화를 겁니다. 어르신, 이번에 좋은 일이 있는데 잠깐 나오실 수 있으세요.

대개 나오십니다. 거절하는 분은 많지 않습니다. 그게 이 일의 어려운 지점입니다.

행사장에서 그분들은 앞자리에 앉습니다. 전달식이 있고, 사진을 찍고, 감사의 말씀을 부탁드립니다. 순서가 있기도 합니다. 끝나면 식사를 하거나 답례품을 받고 돌아가십니다. 나쁜 일은 아무것도 일어나지 않습니다. 후원자는 보람을 얻고, 기관은 후원을 확보하고, 당사자는 물품을 받습니다. 모두에게 좋은 하루처럼 보입니다.

그런데 저는 그 자리에서 자주 불편했습니다.

무엇이 불편했는지 오래 생각했습니다. 결국 순서의 문제였습니다.

당사자를 돕기 위해 후원이 필요한 것인데, 어느 순간 후원을 받기 위해 당사자가 필요해집니다. 그 사람이 그 자리에 있는 이유가 그 사람을 위해서가 아니라 행사를 위해서일 때, 그 사람은 목적이

아니라 수단이 됩니다. 우리 일에서 이보다 근본적인 잘못은 없다고 배웠습니다.

여기서 정직하게 덧붙일 것이 있습니다.

후원 없이는 사업이 안 됩니다. 후원자에게 성의를 보이는 것도 필요한 일입니다. 전달식 자체가 잘못이라고 말하려는 게 아닙니다. 실제로 그 자리를 반가워하시는 분도 계십니다. 사람들 앞에서 인정받고 이름이 불리는 경험은 그분께 좋은 일일 수도 있습니다.

그래서 이걸 하느냐 마느냐의 문제가 아닙니다. **누구를 위해 하고 있는지 알고 하느냐**의 문제입니다.

담당자는 압니다. 그 자리에 어떤 분을 모시면 안 되는지, 누가 사람들 앞에 서는 걸 힘들어하는지, 어떤 분은 도움받는 모습이 알려지는 걸 극도로 꺼리는지. 직접 만나본 사람만 아는 것들입니다.

문제는 그 판단이 위로 올라가면서 사라진다는 것입니다. 위에서는 인원과 구성만 봅니다. 어르신 다섯 분, 아동 세 명. 사람 이름이 숫자가 되는 지점이 거기입니다.

선서문에는 이런 구절이 있습니다. 개인 이익보다 공공 이익을 앞세운다.

이 구절을 배울 때 저는 사회복지사 개인의 이익을 뜻하는 줄 알았습니다. 돈을 탐하지 마라, 사익을 챙기지 마라. 그런데 일을 하면서 알게 됐습니다. **기관의 이익도 사익일 수 있습니다.** 후원 실적, 홍보, 평가 점수. 기관이 커지고 잘되는 것이 공공의 이익과 늘 같지는 않습니다. 오히려 헛갈리기 쉬운 쪽은 이쪽입니다. 개인의 탐욕은

알아보기 쉽지만, 기관의 이익은 명분을 가지고 있어서 알아보기 어렵습니다.

그러면 담당자는 무엇을 할 수 있을까요.

행사를 없앨 수는 없습니다. 대개 이길 수 없는 싸움입니다. 다만 몇 가지는 할 수 있습니다.

누구를 모실지 정하는 자리에 끝까지 남는 것. 그 판단을 위에 넘기지 않는 것. 이분은 안 된다고 말할 수 있는 근거를 만들어두는 것. 그리고 전화를 걸 때, 나오셔야 한다는 뉘앙스를 빼는 것. 사람이 거절할 수 있게 말하는 데는 기술이 필요하고, 그 기술은 담당자만 쓸 수 있습니다.

작아 보입니까. 저도 작다고 생각합니다.

그런데 이런 것들이 실제로 자유의지가 쓰이는 자리입니다. 큰 결정은 대부분 위에서 납니다. 우리에게 남는 건 그 결정을 실행하는 방식뿐입니다. 같은 행사를 하더라도 누가 담당하느냐에 따라 그 자리에 앉은 분의 하루가 달라집니다. 그 차이는 서류에 남지 않고 아무도 알아주지 않습니다.

알아주지 않는 것을 하는 것. 이 책에서 계속 그 이야기를 하고 있습니다.

12. 그 사람을 만난 적 없는 사람이 결정한다

인테이크를 하고, 사례회의를 하고, 사정을 하고, 서비스를 결정합니다.

이 과정에는 한 사람이 있습니다. 그 집에 들어가 앉아본 사람. 신발을 벗고 들어가서, 방이 몇 개인지 보고, 냉장고 문을 열어봐도 되는지 눈치를 살피고, 말끝이 흐려지는 대목이 어디였는지 기억하는 사람. 두 번째 방문에서 처음과 다른 이야기가 나왔다는 것을 아는 사람.

그 사람이 회의에서 의견을 냅니다.

그리고 그 의견이 뒤집힙니다. 그 사람을 한 번도 만난 적 없는 사람에 의해서.

이유는 대개 틀리지 않습니다. 다른 대상자와의 형평성. 예산. 전례. 이 정도면 다른 데도 연계할 수 있지 않느냐. 사례 수가 너무 늘어난다. 하나하나 반박하기 어려운 말들입니다.

그날 담당자는 대개 아무 말도 하지 않습니다.

저는 이 장면이 우리 일에서 가장 아픈 장면이라고 생각합니다. 슈퍼비전이 지시로 바뀌는 것보다 더 아픕니다. 왜냐하면 여기서 판단을 잃는 사람이 사회복지사 한 명이 아니기 때문입니다.

그 뒤에 사람이 있습니다.

사회복지사가 자기 판단을 접으면, 그 판단이 대변하던 사람의 사정도 함께 접힙니다. 그분은 회의실에 없습니다. 자기 일이 결정되는 자리에 자기가 없습니다. 유일하게 그분 쪽에서 말할 수 있는 사람이

담당자인데, 그 담당자의 말이 무게를 갖지 못하면 그분의 목소리는 그 방에 아예 도착하지 못합니다.

이 책에서 저는 계속 임파워먼트 이야기를 해왔습니다. 사회복지사가 임파워먼트되지 않으면 우리가 만나는 사람들을 임파워먼트하기 어렵다고. 그 말이 가장 구체적으로 드러나는 자리가 여기입니다. 추상적인 이야기가 아닙니다. 담당자의 의견이 통하지 않는 기관에서는, 당사자의 사정도 통하지 않습니다.

효율의 문제로 보이지만 저는 아니라고 생각합니다. **누가 알고 있느냐의 문제**입니다.

직접 만난 사람이 아는 것에는 서류로 옮겨지지 않는 부분이 있습니다. 사정 양식에 들어가는 항목은 정해져 있는데, 그 집에서 느낀 것 중 상당수는 그 항목에 안 들어갑니다. 그렇다고 그게 근거 없는 감이나 하면 그렇지 않습니다. 훈련된 사람이 현장에서 얻은 정보입니다. 다만 문서화되지 않았을 뿐입니다.

회의실에서는 문서화된 것만 근거가 됩니다. 그래서 직접 만난 사람이 불리합니다. 이상한 구조입니다.

그러면 어떻게 해야 하는가.

먼저 담당자 쪽에서 할 일이 있습니다. 느낀 것을 근거의 형태로 옮기는 훈련입니다. 이분이 딱해서가 아니라, 이러이러한 상황이 관찰되었고 이런 위험이 예상되며 그래서 이 서비스가 필요하다고 말할 수 있어야 합니다. 이건 실력의 문제고, 제가 신입들에게 가장 많이 요구하는 것이기도 합니다. 판단을 지키려면 판단을 설명할 수 있어야 합니다.

그다음은 위에 있는 사람의 일입니다.

직접 만나지 않은 사람이 결정을 뒤집을 때는, 최소한 왜 뒤집는지를 담당자가 납득할 수 있게 말해야 합니다. 형평성 때문이라면 어떤 형평성인지, 예산 때문이라면 어디까지가 한계인지. 그러면 담당자는 다음번에 그 기준을 가지고 판단할 수 있습니다. 앞에서 쓴 대로, 근거를 주는 말과 결론만 주는 말의 차이입니다.

그리고 한 가지 더 있습니다. 뒤집을 때 **그 사람을 만나보는 것**입니다.

간단하지만 거의 안 합니다. 회의실에서 서류로 결정하는 게 빠르니까요. 그런데 한 번 만나보고 나면 결정이 달라지는 경우가 있습니다. 달라지지 않더라도, 최소한 담당자는 자기 의견이 무시된 게 아니라 검토되었다는 것을 압니다.

저도 그 자리에 앉아 결정을 뒤집은 적이 있습니다. 그중 몇은 지금도 마음에 걸립니다. 무엇이 걸리는지 정확히는 기억나지 않고 느낌만 남았습니다. 기록해두지 않았기 때문입니다.

그러니 다음 장은 그 이야기가 되어야겠습니다. 묻히는 것들에 대해서.

13. 묻히는 딜레마

윤리적 딜레마라는 말을 학교에서 배웁니다.

시험에도 나오고, 사례도 배웁니다. 비밀보장과 신고 의무가 부딪칠 때, 자기결정권과 보호의 필요가 부딪칠 때. 각각의 원칙이 있고 우선순위를 따지는 방법이 있습니다. 배울 때는 답이 있는 문제처럼 보입니다.

현장에 오면 다릅니다.

제가 겪은 딜레마의 상당수는 교과서에 나오는 종류가 아니었습니다. 당사자와 나 사이에서 생긴 것이 아니라, **기관 안에서 생겼습니다.** 위에서 내려온 결정과 내가 본 것 사이에서, 실적으로 잡히는 것과 실제로 필요한 것 사이에서.

그리고 이런 딜레마에는 특징이 있습니다. 다뤄지지 않습니다.

당사자와의 딜레마는 그래도 사례회의에 올라갑니다. 논의할 자리가 있습니다. 그런데 기관 안에서 생긴 딜레마는 올릴 자리가 없습니다. 그 결정을 내린 사람이 회의를 주재하고 있으니까요. 그러니 담당자는 혼자 안고 돌아옵니다. 며칠 마음이 무겁다가, 다음 일이 밀려오면서 잊습니다.

그렇게 묻힙니다.

저는 이것이 자유의지가 사라지는 실제 경로라고 생각합니다.

앞에서 판단을 유보하면 편하다고 썼습니다. 그것보다 한 단계 더 나쁜 일이 여기서 일어납니다. 판단을 유보한 것까지는 기억할 수 있는데, 딜레마를 느꼈다는 사실 자체가 사라지면 돌아볼 것도 남지 않습니다. 무엇을 잘못했는지가 아니라, 무엇이 걸렸는지조차 모르게 됩니다.

저는 이십 년 넘게 일했습니다. 그동안 겪은 딜레마가 적지 않았을 텐데, 지금 구체적으로 떠올릴 수 있는 것은 몇 개뿐입니다. 나머지는 느낌만 남았습니다. 뭔가 불편했던 시기가 있었다는 정도로요.

그게 아깝습니다. 그때마다 그 자리에서 저는 뭔가를 보고 있었을 텐데, 남기지 않아서 사라졌습니다.

제가 찾은 방법은 이것뿐이었습니다. **적어둡니다.**

거창한 성찰 일지가 아닙니다. 형식도 없습니다. 그날 무슨 일이 있었고, 나는 이렇게 판단했고, 이런 결정이 났고, 나는 여기에 동의하지 않았다. 서너 줄이면 됩니다. 회의록에 넣을 수 있으면 넣고, 못 넣으면 내 파일에 남깁니다. 아무도 보지 않습니다.

무엇이 달라지느냐고 물으신다면, 당장은 아무것도 달라지지 않습니다. 결정은 이미 났고 그 기록으로 뒤집히지 않습니다.

다만 세 가지가 남습니다.

하나, 감각이 죽지 않습니다. 쓰는 동안에는 내가 무엇을 불편해했는지 알고 있습니다. 알고 있으면 다음번에도 알아봅니다.

둘, 나중에 근거가 됩니다. 같은 문제가 반복되면 그 기록들이 모여 패턴이 됩니다. 한 번의 문제 제기는 감정으로 보이지만, 세 번의

기록은 자료가 됩니다. 제가 조직 안에서 무언가를 바꿀 수 있었던 몇 안 되는 경우는 대개 이렇게 시작됐습니다.

셋, 물러선 이유를 압니다. 왜 물러섰는지 아는 사람은 다시 설 수 있습니다. 모르는 사람은 다시 설 자리도 찾지 못합니다.

앞의 글에서 저는 제가 뒤집었던 결정 중 몇이 지금도 마음에 걸린다고 썼습니다. 그런데 무엇이 걸리는지는 정확히 말하지 못합니다. 그때의 제가 적어두지 않아서입니다. 지금의 저는 그걸 다시 검토할 수도, 그 담당자에게 사과할 수도 없습니다. 무슨 일이었는지 모르니까요.

기록하지 않은 딜레마는 사라지는 게 아니라 **해결된 것처럼 됩니다.** 그게 가장 나쁩니다.

이길 방법은 저도 모릅니다. 하지만 적어두는 것은 아무 허락도 필요 없습니다. 지금 당장 할 수 있고, 아무도 못 막습니다.

그것이 남아 있는 최소한의 자유의지입니다.

14. 정형화된 사회복지사

이 사람은 일을 잘합니다.

먼저 그것부터 말해두어야겠습니다. 지금부터 쓰는 사람은 게으른 사람도, 무능한 사람도 아닙니다. 오히려 반대입니다. 서류가 깔끔하고, 기한을 지키고, 사고를 내지 않습니다. 지시받은 것을 정확히 이해하고 정확히 해냅니다. 평가를 받으면 좋게 나옵니다. 함께 일하기 편한 사람입니다.

그런데 어느 기관에 갖다 놓아도 비슷하게 일합니다.

이 사람이 왜 이 일을 하는지는 어디에도 남아 있지 않습니다. 무엇을 중요하게 여기는지, 어떤 일에는 물려서지 않는지 물으면 답이 잘 나오지 않습니다. 질문이 이상하다고 여길 수도 있습니다. 일은 일이고, 하라는 걸 잘하면 되는 것 아닌가.

저는 이 사람을 여러 번 봤습니다. 그중 몇 해는 제가 그랬습니다.

정형화는 나빠지는 과정이 아닙니다. **유능해지는 과정과 구분되지 않는다는 것이 문제입니다.**

신입 때는 모릅니다. 그래서 매번 판단해야 하고, 매번 틀리고, 매번 물어봅니다. 몇 해 지나면 상황을 알아보게 됩니다. 이런 경우엔 이렇게 하면 된다는 것이 몸에 붙습니다. 판단하지 않아도 되는 일이 늘어납니다. 이걸 성장입니다. 실제로 일이 빨라지고 실수가 줄어듭니다.

문제는 그 범위가 계속 넓어진다는 것입니다. 처음에는 서류 처리 같은 일이었는데, 나중에는 사람에 대한 판단까지 그렇게 됩니다. 이런 사례는 이렇게, 이런 요청은 이렇게. 앞에 있는 사람이 누구든 처리 방식이 먼저 떠오릅니다.

그 지점을 지나면 무엇이 사라지느냐면, **망설임이 사라집니다.**

망설이는 것은 비효율입니다. 조직에서는 결정이 빠른 사람이 유능하다고 여겨집니다. 그런데 우리 일에서 망설임은 그 사람이 앞에 있는 사람을 사례가 아니라 사람으로 보고 있다는 신호이기도 합니다. 사람은 매번 다르니까요. 매번 다른 것을 매번 같게 처리하고 있다면, 뭔가를 안 보고 있는 것입니다.

저는 망설이지 않고 일했던 시기를 기억합니다. 그때 저는 스스로를 꽤 괜찮은 중간관리자라고 생각했습니다. 판단이 빨랐고, 처리가 매끄러웠고, 위아래에서 다 편하다고 했습니다.

그러다 그 질문이 왔습니다. 나는 사회복지사로서 잘 살아가고 있는가.

그때 저를 곤란하게 한 건, 일을 못하고 있다는 증거가 하나도 없다는 점이었습니다. 지표는 다 좋았습니다. 문제가 있으면 고치면 되는데, 문제가 없어서 고칠 것이 없었습니다.

정형화의 무서운 점이 그것입니다. **아무 일도 일어나지 않습니다.**

소진처럼 아프지 않고, 갈등처럼 시끄럽지 않습니다. 조용히 잘 굴러가면서 그 사람이 사라집니다. 그리고 대개는 십 년쯤 지나 어느 날 문득 알게 됩니다. 지금 하고 있는 일들 중에 내가 정한 것이 하나도 없다는 것을.

그래서 저는 신입들에게 이런 말을 하고 싶습니다. 익숙해지는 것을 두려워하지는 마시라고. 익숙해져야 일합니다. 다만 익숙해지는 동안 한 가지만 남겨두시라고.

아직도 망설여지는 일이 있는가.

전부 처리 방식으로 정리된 사람은 그 질문에 답할 것이 없습니다. 반면 여전히 걸리는 일이 있고, 매번 고민되는 지점이 있고, 이걸 아무리 해도 익숙해지지 않는다고 말할 수 있는 사람은 아직 살아 있는 것입니다.

저는 요즘 그 목록을 일부러 확인합니다. 아직 나는 무엇에 걸리는가. 이 책이 그 목록의 일부입니다.

3 부 · 주는 자리에서

15. 나는 조금했다

앞의 글들을 쓰고 나니 마음이 편치 않습니다. 지시를 슈퍼비전이라 부르는 사람들 이야기를 했는데, 정작 저는 그 자리에 오래 앉아 있었기 때문입니다.

두 번째 복지관은 막 개관한 곳이었습니다. 신도시였고, 아파트가 먼저 들어서고 사람이 나중에 채워지는 동네였습니다. 낮에는 조용했습니다. 우리가 만나야 할 사람들은 대체로 그 안에 없었고, 구도시까지 나가야 만날 수 있었습니다. 복지관 문을 열어놓고 기다리는 방식으로는 아무도 오지 않을 것 같았습니다.

그래서 조직을 바꿨습니다. 동 중심으로 팀을 나누고, 각자 맡은 동으로 나가게 했습니다. 저는 부장의 일이 동료들을 잘 자라게 하는 것이라고 생각했고, 사회복지사 한 사람 한 사람이 자기 이름으로 불릴 수 있기를 바랐습니다. 기관의 이름 뒤에 숨지 않는 사람들 말입니다.

그래서 되도록 반대하지 않았습니다. 하겠다고 하면 하게 했고, 매월 슈퍼비전 자리를 만들어 함께 들여다봤습니다. 마을에 나가 일한다는 건 쉬운 일이 아니고, 개관한 지 얼마 안 된 기관에서 경험 적은 사회복지사들이 하기에는 더 어려운 일이었으니까요.

지금 적어놓고 보면 나쁠 것이 없어 보입니다. 믿어주었고, 들어주었고, 하게 했습니다. 그런데 온전하지 않았습니다.

한참 뒤에야 알았습니다. **자유의지를 가지라는 말도 지시가 될 수 있다는 것을.**

마을로 나가라. 동 중심으로 하라. 사회복지사로서 네 이름을 가져라. 이 말들은 방향이었지만, 동시에 부장이 정한 방향이었습니다. 반대하지 않았다는 것과 그가 스스로 정했다는 것은 다릅니다. 저는 답을 주지 않았을 뿐, 답이 있어야 할 자리를 이미 정해두고 있었습니다.

경험이 적은 사람에게 "네가 판단해라"는 말은 자유가 아니라 짐일 수 있습니다. 저는 그것을 신뢰라고 불렀지만, 받는 사람에게는 혼자 감당하라는 말로 들렸을 수 있습니다. 마을에 나가 아무도 만나지 못하고 돌아온 날, 그 사람에게 필요한 건 지지가 아니라 같이 가주는 사람이었을지도 모릅니다.

무엇보다 조급했습니다.

저는 그들이 사회복지사로서의 가치와 역할을 빨리 느끼기를 바랐습니다. 제가 십 년 넘게 걸쳐 겨우 만들어온 것을, 이제 막 시작한 사람들이 몇 해 안에 갖기를 바란 셈입니다. 개관 초기의 열의는 사람을 그렇게 만듭니다. 기관이 자리를 잡아야 하고, 성과가 보여야 하고, 그 속도에 사람의 속도를 맞추게 됩니다.

신념은 옮겨 심을 수 없습니다. 이 글을 쓰면서 다시 확인하게 됩니다. 신념은 자기가 겪고, 흔들리고, 그러고도 남는 것으로만 세워집니다. 남이 아무리 좋은 방향을 알려주어도 그건 아직 그 사람의 것이 아닙니다. 시간이 걸립니다. 그 시간을 기다리지 못하면, 좋은 뜻으로 준 자유도 결국 위에서 내려온 무엇이 됩니다.

그래서 이 책을 읽는 분들께 미리 말씀드리고 싶습니다. **누구도 당신에게 자유의지를 주지 못합니다.**

좋은 상사를 만나면 판단할 기회는 얻을 수 있습니다. 틀렸을 때 뒤에서 감당해주는 사람이 있으면 그 기회는 더 커집니다. 제가 그때 하려 했던 것도 그것이었고, 그 정도가 위에 있는 사람이 할 수 있는 전부였습니다. 하지만 무엇을 믿을지, 어느 방향으로 갈지는 아무도 대신 정해줄 수 없습니다. 그건 매번 스스로 하는 일입니다.

그때 함께 일했던 사람들에게 미안한 마음이 있습니다. 방향이 틀렸다고는 지금도 생각하지 않습니다. 다만 기다려주지 못했습니다. 자유의지에 대해 쓰겠다고 하면서 제가 가장 먼저 떠올린 얼굴들이 그들이라는 것이, 아마 답일 것입니다.

16. 자유의지를 가지라는 지시

앞의 글에서 저는 조급했다고 썼습니다. 이 글은 그 이야기를 조금 더 파고드는 글입니다.

그때 저는 반대하지 않는 부장이었습니다.

하겠다고 하면 하게 했습니다. 웬만하면 지지했습니다. 안 되는 이유를 찾기보다 되게 할 방법을 같이 찾으려 했습니다. 스스로 꽤 괜찮은 상사라고 생각했습니다. 제가 신입 때 받고 싶었던 대우를 하고 있다고 여겼으니까요.

이걸 알아차리기가 어려운 이유가 있습니다. 반대하지 않는 상사는 자기가 자유를 주고 있다고 느낍니다. 실제로 간섭하지 않으니까요. 그런데 아래에서 보면 다릅니다. 부장이 무엇을 좋아하는지는 다들 압니다. 굳이 지시하지 않아도 압니다. 그러면 사람들은 그 방향으로 제안을 가져옵니다. 그리고 부장은 그걸 보며 다들 자발적으로 잘하고 있다고 생각합니다.

자유의지를 가지라는 것도 지시가 될 수 있습니다.

특히 그 말을 하는 사람이 인사권을 가지고 있을 때 그렇습니다. 네 판단대로 해라, 라는 말은 대등한 사이에서는 존중이지만 위아래가 있는 사이에서는 요구가 됩니다. 판단을 잘해야 한다는 요구, 알아서 잘 해내야 한다는 요구.

여기서 저는 제 정의를 한 번 더 확인하게 됩니다. 자유의지는 윤리와 가치를 내 신념으로 삼고 그대로 행하는 힘이라고 썼습니다. 그렇다면 그건 각자 세우는 것입니다. 남이 좋은 방향을 알려주어도, 그 사람이 꺾고 흔들리고 그러고도 남는 것으로 세워지기 전까지는 아직 그 사람의 것이 아닙니다.

그러면 위에 있는 사람은 무엇을 할 수 있는가.

방향은 정할 수 있습니다. 기관에는 방향이 필요하고, 그걸 정하는 게 관리자의 일입니다. 그건 미안해할 일이 아닙니다.

다만 두 가지는 구분해야 한다고 생각합니다. **방향을 정하는 것과 그 방향을 각자의 신념으로 만들라고 요구하는 것.** 앞의 것은 관리자의 일이고, 뒤의 것은 넘어선 것입니다. 신념은 업무 지시의 대상이 아닙니다.

그리고 시간이 다릅니다. 방향은 회의 한 번으로 정해지지만, 신념은 몇 해가 걸립니다. 그 시간을 기다리지 못하면, 좋은 뜻으로 준 자유도 결국 위에서 내려온 무엇이 됩니다.

그래서 요즘 저는 이렇게 말하려고 합니다. 이걸 기관이 정한 방향이고, 나는 이 방향이 옳다고 믿는다. 여기에 동의하지 않아도 된다. 다만 지금은 이 방향으로 가는 중이니 함께 가주면 좋겠다.

동의하지 않아도 된다는 말을 덧붙이는 것. 그 한마디가 사람에게 물러설 자리를 남겨줍니다. 물러설 자리가 있어야 자기 판단을 가질 수 있습니다.

그때는 그 말을 못 했습니다.

17. 칭찬하지 못하는 슈퍼바이저

저는 칭찬을 잘 못합니다.

이 책 앞에서 저는 부장님께 들은 한마디가 이십 년째 남아 있다고 썼습니다. 그래도 잘했어. 그 말이 저를 계속 견게 했다고 썼습니다.

그러면서 저는 그 말을 잘 못 합니다. 받은 것을 돌려주지 못하고 있는 셈입니다.

왜 그런지 생각해봤습니다.

첫째, 지적할 거리는 저절로 눈에 띄니다. 서류의 빠진 항목, 놓친 일정, 어긋난 판단. 관리자의 눈은 그렇게 훈련됩니다. 문제를 먼저 찾는 눈입니다. 그 눈으로 보면 잘된 일은 그냥 지나갑니다. 아무 문제가 없다는 건 볼 것이 없다는 뜻이니깐요.

둘째, 잘한 일은 조용합니다. 사고가 나면 회의가 열리고 보고가 올라갑니다. 아무 사고 없이 지나간 한 해는 아무 자리도 만들지 않습니다. 그런데 사고가 없었던 것은 저절로 된 일이 아닙니다. 누군가 매번 확인하고, 미리 챙기고, 조용히 수습했기 때문입니다. 그 애씀은 사고가 나야 비로소 보입니다.

셋째, 쑥스럽습니다. 이게 제 경우엔 제일 큼니다. 굳이 말하지 않아도 알겠지 싶고, 새삼스럽게 무슨 말인가 싶고, 말하려다 보면 타이밍이 지나 있습니다.

그런데 이걸 이 책의 주제와 무관한 개인적 결함이 아닙니다. 관련이 있습니다.

자기 판단을 믿을 수 있는 사람만 자기 판단대로 일합니다.

신입 때를 생각해 보면 압니다. 실수가 잦고, 시간을 아무리 써도 부족하고, 스스로 이 일에 맞는 사람인지 확신이 없을 때. 그런 상태에서는 자기 판단을 못 믿습니다. 내가 지금 잘 가고 있는지 혼자서는 알 수가 없습니다. 그러니 물어보게 됩니다. 매번 확인받게 됩니다.

앞에서 저는 판단을 유보하는 사람에 대해 썼습니다. 지시가 슈퍼비전으로 둔갑하면서 묻는 사람이 되어간다고. 그런데 원인이 하나 더 있습니다. **자기 판단이 인정받은 경험이 없으면**, 아무도 지시하지 않아도 스스로 유보합니다.

그러니 잘했다는 말은 격려가 아닙니다. 그 사람이 자기 판단을 근거로 삼을 수 있게 해주는 일입니다. 네가 그때 그렇게 본 게 맞았다, 라는 확인. 그게 쌓여야 다음번에 혼자 설 수 있습니다.

제가 그 부장님의 한마디를 이십 년째 꺼내 보는 것도 그래서일 겁니다. 그 말이 특별히 따뜻해서가 아니라, 그때 저에게 없던 근거를 주었기 때문입니다.

그리고 이 글을 쓰면서 알게 된 것이 하나 있습니다.

제가 그 말을 그렇게 오래 간직해온 것은, 그런 말을 자주 듣지 못했기 때문이기도 합니다. 흔했다면 하나만 남지 않았을 겁니다.

지금 저와 일하는 사람들도 아마 그럴 것입니다. 저에게 그런 말을 거의 못 듣고 있을 테니까요.

그래서 요즘은 의식적으로 하려고 합니다. 잘 안 됩니다. 여전히 쑥스럽고, 여전히 지적이 먼저 나옵니다. 다만 몇 가지는 정해두었습니다.

일이 잘 굴러가고 있을 때 한 번씩 말하기. 문제가 생겼을 때만 부르지 않기. 그리고 칭찬이 어려우면 대신 **구체적으로 확인해주기**. 잘했다는 말이 안 나오면, 그때 그 판단이 왜 맞았는지를 말합니다. 그 사람이 본 것을 나도 봤다고 알려주는 것. 저 같은 사람에게는 이쪽이 좀 더 쉽습니다.

이 편은 조언이 아니라 고백에 가깝습니다.

이 책에서 저는 위에 있는 사람들이 무엇을 잘못하는지 여러 번 썼습니다. 지시를 슈퍼비전이라 부르는 것, 만나본 적 없는 사람을 결정하는 것, 자유를 준다면 방향을 정해두는 것. 쓰면서 계속 마음에 걸렸습니다. 저도 그 자리에 있고, 저는 거기에 하나를 더 얹고 있습니다.

인정받지 못한 사람에게 자유의지를 가지라고 말하는 것. 그것도 어쩌면 조급함의 한 종류일 것입니다.

18. 믿어준다는 말의 무게

믿는다는 말은 좋은 말입니다.

저는 그 말을 자주 했습니다. 알아서 하시라고, 담당자를 믿는다고. 그렇게 말하면 그 자리가 편안해집니다. 말하는 사람도 좋고 듣는 사람도 나쁘지 않습니다.

그런데 언제부턴가 이 말이 조심스러워졌습니다. 제가 그 말을 어떤 순간에 쓰고 있는지 보게 되었기 때문입니다.

바쁠 때 썼습니다.

보고서를 들고 온 사람이 있는데 제가 검토할 시간이 없을 때, 자세히 물어보면 한참 걸릴 것 같을 때, 그날 처리할 일이 밀려 있을 때. 그럴 때 믿는다는 말이 편리했습니다. 확인하지 않고도 무례하지 않을 수 있는 말이었으니까요.

들여다보지 않은 것을 신뢰라고 불렀던 겁니다.

받는 쪽에서는 알았을 겁니다. 진짜로 맡기는 것과 안 보고 넘기는 것은 표정에서부터 다릅니다. 그리고 그렇게 넘어간 일이 나중에 문제가 되면, 그때는 왜 이렇게 했느냐고 묻게 됩니다. 믿는다고 해놓고 결과가 나쁘면 책임을 묻는 것. 그게 가장 나쁜 조합입니다.

신뢰에는 대가가 따릅니다. 맡긴다는 건 그 결과를 내가 안는다는 뜻입니다. 그 각오 없이 하는 말은 신뢰가 아니라 **위임을 가장한 방치**입니다.

또 하나 있습니다. 아직 준비되지 않은 사람에게 하는 신뢰입니다.

경험이 적은 사람에게 알아서 하라고 하면, 그건 자유가 아니라 짐입니다. 자유는 판단할 수 있는 사람에게만 자유입니다. 판단할 재료가 없는 사람에게는 막막함일 뿐입니다.

무엇이 필요한지 모르는 사람에게 무엇이 필요하냐고 묻는 것. 그건 존중처럼 보이지만 실은 답을 떠넘기는 일입니다.

그러면 믿는다는 말은 언제 쓰는 것이 맞을까요.

저는 이렇게 정리했습니다. **믿는다는 말은 일을 맡길 때가 아니라, 그 일이 잘못됐을 때 하는 말이어야 합니다.**

맡길 때는 오히려 구체적이어야 합니다. 어디까지 혼자 하고 어디서부터 나와 상의할지, 언제 중간에 한 번 볼지, 무엇이 걸리면 바로 알려달라고 할지. 이것 정해주는 게 관리자의 일입니다. 이 정도를 정해놓고 그 안에서 자유롭게 하시라고 하는 것이 진짜 위임입니다. 범위가 있어야 그 안이 자유로워집니다.

그리고 그 일이 잘못됐을 때, 그때 믿는다고 말하는 것입니다. 당신 판단이 그때는 최선이었다고, 이걸 같이 감당하겠다고. 그 말은 아무 비용이 들지 않는 말이 아니라 실제로 제가 무언가를 지불하는 말입니다. 그래야 무게가 있습니다.

돌이켜보면 제 신뢰는 순서가 반대였습니다. 맡길 때는 후하게 믿는다고 했고, 문제가 생기면 왜 이렇게 됐는지를 물었습니다.

그 무렵 저와 일했던 분들이 저를 좋은 상사로 기억할지 잘 모르겠습니다. 편한 상사이기는 했을 겁니다. 편한 것과 좋은 것은 다릅니다.

한 가지는 지금도 분명합니다. 믿는다는 말을 아끼면 아낄수록, 그 말을 실제로 했을 때의 힘은 커집니다. 남발하면 아무 말도 아니게 됩니다.

제가 이십 년째 꺼내 보는 그 한마디도 자주 들던 말이 아니었습니다.

19. 틀릴 기회를 주는 일

사람은 틀리면서 배웁니다.

이 말에 반대할 사람은 없습니다. 그런데 기관에서 이 말을 실제로 지키기는 어렵습니다. 틀리면 대가가 있기 때문입니다. 예산이 낭비되고, 일정이 밀리고, 무엇보다 앞에 있는 사람이 피해를 봅니다. 우리 일에서 실수는 서류에서 끝나지 않는 경우가 많습니다.

그래서 관리자는 미리 막습니다. 그게 자기 역할이라고 배웠고, 실제로도 그렇습니다.

문제는 미리 막는 일이 습관이 될 때입니다.

보고서를 보고 이대로 가면 안 되겠다 싶으면 고쳐줍니다. 계획을 보고 이걸 안 될 것 같으면 다른 방향을 제시합니다. 빠르고 정확합니다. 그날 일은 잘 마무리됩니다. 그런데 그 사람은 자기가 왜 틀렸는지 겪어보지 못한 채로 결과만 받습니다.

몇 년 그렇게 지나면, 틀린 적 없는 사람이 만들어집니다. 그리고 그 사람은 혼자 판단해본 적도 없습니다.

앞에서 저는 근거를 주는 말과 결론을 주는 말을 나눴습니다. 여기서 한 단계 더 들어가야 할 것 같습니다. 근거를 말로 들려주는 것과, 그 사람이 겪어서 알게 되는 것은 또 다릅니다.

말로 들은 것은 지식이 되고, 겪은 것은 판단이 됩니다.

제가 신입 때 아이들의 행동이 이해되지 않아 학부 책을 다시 읽었다고 썼습니다. 그 내용은 학교에서 이미 배운 것이었습니다. 시험도 봤습니다. 그런데 눈앞에 아이가 있고 프로그램이 굴러가지 않는 상황에서 다시 읽었을 때, 같은 문장이 완전히 다르게 읽혔습니다. 막혀본 사람만 읽을 수 있는 방식으로요.

그때 누군가 미리 알려줬다면 어땠을까요. 아마 고맙게 듣고 잊었을 겁니다.

그러면 관리자는 어디까지 막고 어디까지 두어야 하는가.

저는 기준을 하나로 잡았습니다. **되돌릴 수 있는가.**

되돌릴 수 없는 것은 막습니다. 사람이 다치는 일, 개인정보가 새는 일, 신뢰가 깨지는 일, 법에 걸리는 일. 여기서는 미안해할 것 없이 개입합니다. 담당자의 성장보다 앞에 있는 사람의 안전이 먼저입니다. 이건 타협할 여지가 없습니다.

되돌릴 수 있는 것은 돕니다. 프로그램이 기대만큼 안 되는 것, 참여 인원이 모자란 것, 방식이 비효율적인 것, 보고서가 매끄럽지 않은 것. 아깝지만 돕니다. 그 실패가 그 사람의 재산이 됩니다.

말은 간단한데 실제로는 어렵습니다. 두고 보는 동안 답답하고, 결과가 나쁘면 위에서는 저에게 묻습니다. 왜 미리 안 잡았느냐고. 그때 대신 맞아주는 것까지가 이 일의 한 부분입니다.

그리고 틀린 다음이 진짜입니다.

틀린 뒤에 혼내면 그 사람은 다시는 시도하지 않습니다. 틀린 뒤에 그냥 넘어가면 아무것도 배우지 못합니다. 필요한 건 그 사이입니다. 무엇을 놓쳤는지 같이 들여다보고, 다음에 같은 상황이 오면 어떻게

볼 것인지를 남기는 것. 이게 슈퍼비전이라고 저는 생각합니다. 결국 이 책에서 슈퍼비전이라는 말이 나올 때마다 같은 이야기를 하고 있는 셈입니다. 다음에 혼자 판단할 수 있게 되었는데.

두 번째 복지관에서 저는 이 부분을 못 했습니다.

하겠다는 걸 하게 했으니 틀릴 기회는 충분히 있었습니다. 그런데 틀린 다음에 함께 들여다보는 일을 충분히 하지 못했습니다. 매월 슈퍼비전 자리가 있었지만, 저는 그 자리에서 다음 이야기를 더 많이 했던 것 같습니다. 이번엔 이렇게 됐으니 다음엔 이렇게 해보자. 앞으로만 갔습니다.

틀린 것을 충분히 들여다보지 않고 앞으로만 가면, 그건 실패가 아니라 그냥 지나간 일이 됩니다.

조급했다는 말을 이 책에서 세 번째 쓰고 있습니다.

4 부 · 매일의 선서

20. 신념과 아집

저는 학교사회복지를 할 때 아이들에게 신념 이야기를 자주 했습니다. 자기를 믿으라고 했습니다. 남이 뭐라 하든 네가 옳다고 여기는 것이 있으면 그걸 붙들라고. 그때는 그 말이 좋은 말이라고만 생각했습니다. 지금은 그 말에 조건이 붙어야 한다는 걸 압니다. 신념에는 책임이 따르고, 잘못된 신념은 위험합니다. 그리고 그게 잘못됐다는 걸 알아차리기가 무척 어렵습니다.

확신하는 사람은 자기를 점검하지 않습니다. 점검할 이유가 없으니까요. 그래서 신념이 강할수록 틀렸을 때 오래 갑니다.

이 책은 자유의지에 대한 책이고, 저는 자유의지를 신념대로 행하는 힘이라고 정의했습니다. 그렇다면 이 질문은 피할 수 없습니다. 신념대로 행했는데 그 신념이 틀렸다면 어떻게 하는가. 아집도 스스로에게는 신념으로 느껴집니다. 안에서는 구별되지 않습니다.

제가 찾은 기준은 세 가지입니다.

첫째, 그것이 어디서 온 것인가.

제가 생각하는 신념은 개인의 종교나 취향이 아닙니다. 내 일이 나아가고자 하는 방향입니다. 사회복지사로서의 윤리와 가치에서 나온 것이어야 합니다. 개인적으로 옳다고 믿는 것과 사회복지사로서 옳은 것이 늘 같지는 않습니다.

이 구분이 중요한 이유가 있습니다. 자기 경험에서 나온 확신은 검증할 방법이 없습니다. 나는 이렇게 살아봐서 안다는 말 앞에서는 누구도 반박할 수 없습니다. 반면 윤리와 가치에서 나온 신념은 공유된 문장에 근거합니다. 그러니 다른 사람과 같이 검토할 수 있습니다.

윤리강령 자체도 여러 차례 개정되어 왔습니다. 저는 이 사실이 좋습니다. 우리가 근거로 삼는 문장조차 시대에 따라 고쳐진다는 것. 그러니 그 문장에서 나온 신념이 고쳐질 수 있는 것은 당연한 일입니다.

둘째, 말로 설명할 수 있는가.

앞의 글에서 저는 사정 의견을 지키려면 판단을 설명할 수 있어야 한다고 썼습니다. 같은 이야기입니다. 왜 그렇게 보는지를 근거로 풀어낼 수 있으면 그건 신념입니다. 그냥 이건 아니라는 느낌만 있고 설명이 안 되면, 아직은 신념이 아닙니다.

설명하다 보면 스스로 알게 되는 것도 있습니다. 말이 안 되는 부분이 어디인지, 근거라고 생각했던 것이 실은 감정이었는지.

셋째, 고칠 수 있는가.

이게 가장 확실한 기준입니다.

신념은 방향이니까 고칠 수 있습니다. 더 나은 근거가 나오면 바꿉니다. 방향을 바꾸는 것이 방향이 없는 것은 아닙니다. 반면 아집은 고쳐지지 않습니다. 정확히 말하면, 아집은 자기가 틀렸다는 정보를 받아들이지 못합니다. 반대되는 사실이 나오면 그 사실 쪽을 의심합니다.

저 자신을 점검할 때 저는 이 질문을 씁니다. **최근에 내가 바꾼 생각이 무엇인가.**

한 해를 돌아봤는데 바꾼 것이 하나도 없다면, 제가 옳아서가 아닐 가능성이 큼니다. 안 듣고 있었을 가능성이 큼니다. 나이가 들고 자리가 올라갈수록 이 점검이 필요해집니다. 위로 갈수록 틀렸다고 말해주는 사람이 줄어들기 때문입니다.

그래서 한 가지가 더 필요합니다. **동료입니다.**

혼자서는 자기 신념을 검증할 수 없습니다. 확신은 안에서 보면 늘 정당해 보이니까요. 내가 무엇을 놓치고 있는지 말해줄 사람이 있어야 합니다. 그 사람이 슈퍼바이저일 수도 있고, 옆자리 동료일 수도 있고, 기관 밖의 누군가일 수도 있습니다.

중요한 건 그 사람이 나에게 아니라고 말할 수 있는 사이여야 한다는 점입니다. 예, 라고만 하는 사람들 사이에 있으면 아집은 자랍니다. 그리고 관리자가 될수록 주변이 그렇게 됩니다.

이 책 전체가 조직 안에서 개인의 판단을 지키는 이야기였습니다. 그런데 그 판단을 지키는 것과 그 판단을 의심하는 것은 반대되는 일이 아닙니다. 같이 가야 합니다.

의심하지 않는 신념은 위험하고, 지키지 않는 신념은 없는 것과 같습니다.

21. 나의 자유의지, 저 사람의 자기결정권

선서문에는 자유의지라는 말이 나오고, 윤리강령에는 자기결정권이라는 말이 나옵니다.

배울 때는 이 둘을 따로 배웁니다. 자기결정권은 클라이언트에 대한 윤리기준에서 나오고, 자유의지는 선서문 끝에 한 번 나오고 맙니다. 서로 다른 자리에 있으니 다른 이야기처럼 보입니다.

저는 같은 이야기라고 생각합니다. 주어만 다릅니다.

내가 내 판단으로 일하는 것과, 저 사람이 자기 삶을 자기가 정하는 것.

이걸 알아차리고 나서 저는 좀 불편해졌습니다. 다음 질문이 따라오기 때문입니다.

자기 판단을 접는 데 익숙해진 사람이, 저 사람의 자기결정을 존중한다는 말은 어디까지 진심일 수 있을까요.

회의에서 아무 말도 하지 않는 것이 편해진 사람이 있습니다. 위에서 정해주는 대로 하는 것이 자연스러워진 사람입니다. 그 사람이 다음 날 가정방문을 가서 이렇게 말합니다. 어르신이 결정하실 일이에요, 저희는 도와드릴 뿐이에요.

그 말이 거짓은 아닙니다. 다만 그 사람은 자기 삶에서 그렇게 해본 지 오래됐습니다. 자기가 겪어보지 못한 것을 남에게 권하고 있는 것입니다.

저는 이것이 우리 일의 가장 조용한 문제라고 생각합니다.

자기결정권을 존중한다는 말은 기술로도 흉내 낼 수 있습니다. 선택지를 두세 개 드리고, 어떻게 하시겠느냐고 묻고, 결정을 기다리는 시늉을 하는 것. 절차는 다 지켜집니다. 그런데 실제로는 이미 답을 정해놓고 그쪽으로 유도하는 경우가 많습니다.

왜 그럴까요. 기다리는 것이 어렵기 때문입니다. 그분이 우리가 보기에 나쁜 선택을 하실 것 같을 때, 그걸 지켜보는 것이 어렵습니다. 시간도 없습니다. 실적은 나와야 하고 사례는 종결되어야 합니다.

그런데 자기 판단이 존중받아본 사람은 압니다. 기다려주는 것이 어떤 느낌인지, 그게 얼마나 드문 일인지. 그래서 자기도 기다립니다.

임파워먼트는 밖으로만 향하는 말이 아닙니다.

사회복지사가 임파워먼트되지 않으면 우리가 만나는 사람들을 임파워먼트하기 어렵습니다. 저는 이 말을 오래 붙들고 있었는데, 처음에는 사기나 태도의 문제인 줄 알았습니다. 힘이 있어야 힘을 줄 수 있다는 정도로요.

지금은 다르게 봅니다. 이건 **경험의 문제**입니다.

자기 의견이 검토되고, 틀렸을 때 함께 들여다봐주고, 맞았을 때 그렇다고 말해주는 경험. 그런 경험을 한 사람은 그것이 사람에게 무엇을 하는지 압니다. 그 얇이 실천이 됩니다. 반대로 자기 의견이 매번 교체되기만 한 사람은, 존중을 절차로만 배웁니다.

앞의 글에서 저는 사정 의견이 뒤집히는 자리에 대해 썼습니다. 그때 판단을 잃는 사람이 사회복지사 한 명이 아니라고 했습니다. 여기서

그 이야기가 완성됩니다. 그 자리에서 잃는 것은 그날의 결정만이 아니라, 그 사회복지사가 앞으로 다른 사람을 대하는 방식입니다.

그래서 이 책은 신입 여러분께 드리는 책이지만, 사실은 그 위에 있는 사람들에게도 하는 말입니다. 직원의 자유의지를 존중하지 않는 기관이 당사자의 자기결정권을 존중하기는 어렵습니다. 안에서 하지 않는 것이 밖에서 되지는 않습니다.

정리하면 이렇습니다.

선서문 마지막 문장에 자유의지가 있는 이유가 여기 있다고 저는 생각합니다. 앞의 세 문장은 우리가 무엇을 할 것인가를 말합니다. 마지막 문장은 그 일을 하는 사람이 어떤 상태여야 하는가를 말합니다.

자기 의지로 서 있는 사람만이, 남을 자기 의지로 서게 할 수 있습니다.

22. 물러선 날에 대하여

이 책을 여기까지 읽으셨다면 한 가지는 눈치채셨을 겁니다.

저는 자주 물러섰습니다.

회의에서 말하지 못한 날이 있었고, 아닌 것 같은데 그대로 진행한 날이 있었고, 담당자 편에 서야 했는데 서지 못한 날이 있었습니다. 이십 년 넘게 일하면서 이겨본 기억보다 물러선 기억이 훨씬 많습니다.

자유의지에 대한 책을 쓰면서 이런 이야기를 하는 것이 이상해 보일 수 있습니다. 그런데 저는 이 책이 이기는 방법에 대한 책이 되지 않기를 바랍니다. 그런 책은 읽고 나면 잠깐 힘이 나지만, 다음 주 회의에서 또 물러선 자신을 발견하면 오히려 더 초라해집니다.

물러서는 날은 옵니다. 앞으로도 계속 올 겁니다.

중요한 건 그날 이후입니다.

앞에서 저는 판단하고 나서 말하지 않기로 한 것과 판단 자체를 하지 않은 것은 다르다고 썼습니다. 그 구분을 여기서 한 번 더 씁니다.

물러선 것과 없어진 것은 다릅니다.

물러섰다는 건 설 자리가 어디였는지 알고 있다는 뜻입니다. 그러니 다시 갈 수 있습니다. 없어진 사람은 갈 자리 자체를 모릅니다.

그런데 이 구분이 유지되려면 조건이 하나 필요합니다. 물러섰다는 것을 스스로 인정해야 합니다. 이게 생각보다 어렵습니다.

사람은 물러선 것을 물러섰다고 부르지 않습니다. 다른 이름을 붙입니다. 조직에 협조한 것, 큰 그림을 본 것, 관계를 고려한 것, 성숙해진 것. 이런 이름들이 붙으면 마음이 편해집니다. 그리고 편해지는 순간 그 일은 검토 대상에서 빠집니다.

몇 번 그러고 나면 자기가 무엇을 포기해왔는지 모르는 사람이 됩니다.

그래서 저는 이름을 정확히 붙이려고 합니다. 그날 나는 물러섰다. 이유는 이러이러했고, 그 이유가 충분했는지는 모르겠다. 이렇게 적어두면 최소한 그 일이 없던 일이 되지는 않습니다.

여기서 한 가지는 분명히 하고 싶습니다.

물러선 것이 다 잘못된 아닙니다.

조직에는 순서가 있고, 모든 사안에 매번 문제를 제기하는 사람은 결국 아무 사안에서도 힘을 갖지 못합니다. 저는 그런 경우도 봤습니다. 늘 반대하는 사람의 말은 나중에 아무도 듣지 않습니다. 물러설 줄 아는 것도 실력입니다.

그리고 조직에 속한 사회복지사로서 맡은 일을 성실히 하는 것 역시 우리가 한 약속의 일부입니다. 이 책이 조직에 맞서는 이야기로 읽히지 않기를 바란다고 앞에서 썼는데, 여기서 다시 씁니다.

다만 물러설 때 잃지 말아야 할 것이 있습니다. **그때 내가 무엇을 보았는지.**

그것만 남아 있으면, 언젠가 조건이 될 때 그 자리에 다시 설 수 있습니다. 자리를 옮겨서일 수도 있고, 결정권이 생겨서일 수도 있고, 같은 문제가 세 번째 반복되어 이제는 말할 수 있게 되어서일 수도 있습니다.

제가 조직 안에서 무언가를 바꿀 수 있었던 몇 안 되는 경우는 대개 그랬습니다. 그 자리에서 이긴 것이 아니라, 몇 해 전에 물려섰던 일을 기억하고 있다가 조건이 되었을 때 꺼낸 것입니다.

오늘 지신 것이 끝이 아닙니다. 다만 오늘 무엇을 보았는지는 오늘 흐려집니다. 내일이면 더 흐려지고, 다음 주면 사라집니다.

저는 적어두지 않아서 잃었습니다.

23. 동료라는 조건

혼자서는 안 됩니다.

이 책에서 저는 계속 개인의 판단에 대해 썼습니다. 내 신념, 내 판단, 내 자유의지. 그런데 마지막에 이 말을 해두지 않으면 이 책은 틀린 책이 됩니다.

자유의지는 혼자 지킬 수 있는 것이 아닙니다.

이유는 앞에서 이미 나왔습니다. 자기 확신은 안에서 보면 늘 정당해 보입니다. 내가 지금 신념을 지키고 있는 것인지 아집을 부리고 있는 것인지, 혼자서는 판별이 안 됩니다. 그걸 말해줄 사람이 있어야 합니다.

그리고 조직 안에서 무언가를 지키는 일은 한 사람이 감당할 수 있는 무게가 아닙니다. 혼자 말하면 그 사람의 성격 문제가 되고, 둘이 말하면 사안이 됩니다. 이건 원리가 아니라 그냥 조직이 돌아가는 방식입니다.

그러면 동료는 어떤 사람이어야 하는가.

나에게 아니라고 말할 수 있는 사람.

친한 것과 다릅니다. 사이가 좋아도 아니라고는 못 하는 관계가 많습니다. 특히 위아래가 있으면 그렇습니다. 제가 부장이 되고 나서 가장 크게 달라진 것이 그거였습니다. 틀렸다고 말해주는 사람이

줄었습니다. 제가 무서운 사람이어서가 아니라 그냥 자리가 그렇습니다.

그래서 그런 사람을 일부러 만들어두어야 합니다. 기관 안에 없으면 밖에서라도요.

저는 기관 밖의 관계들에서 그걸 얻었습니다. 협회 일을 하면서, 모임에서 만나면서, 다른 기관 사람들과 이야기하면서. 우리 기관에서는 당연한 것이 다른 기관에서는 당연하지 않다는 걸 알게 되는 순간들이 있습니다. 그럴 때 제가 무엇에 익숙해져 있었는지가 보였습니다.

정형화는 안에서는 안 보입니다. 밖에 나가봐야 보입니다.

한 가지 더 있습니다. 동료는 확인해주는 사람이기도 합니다.

앞에서 저는 자기 판단이 인정받은 경험이 없으면 스스로 판단을 유보하게 된다고 썼습니다. 그 인정이 꼭 위에서만 오는 건 아닙니다. 옆에서 오는 것이 더 클 때도 있습니다. 같은 회의실에 있었던 사람이 나중에 조용히 와서, 아까 그 말 맞았다고 해주는 것. 그 한마디로 그날이 견뎌집니다.

그러니 우리는 서로에게 그 사람이 될 수 있습니다. 이건 자리가 필요 없는 일입니다. 신입도 할 수 있습니다.

여기서 이 책의 이야기가 한 바퀴 돕니다.

자유의지는 각자 세우는 것이라고 저는 여러 번 썼습니다. 누구도 남에게 줄 수 없다고. 그건 지금도 그렇게 생각합니다.

다만 각자 세우는 일을 혼자 할 수는 없습니다.

내가 본 것을 말할 수 있는 자리가 있어야 하고, 틀렸을 때 알려주는 사람이 있어야 하고, 물러선 날에 그럴 수 있다고 말해주는 사람이 있어야 합니다. 그런 관계가 하나도 없는 곳에서 신념을 지키는 사람은, 몇 해 안에 지치거나 굳어집니다.

그래서 좋은 기관이란 좋은 결정을 내리는 기관이라기보다, 서로 아니라고 말할 수 있는 기관이라고 저는 생각하게 되었습니다. 결정은 틀릴 수 있고 대개 나중에 고쳐집니다. 그런데 말할 수 없는 분위기는 잘 안 고쳐집니다.

지금 그런 동료가 없으시다면, 그것부터 만드시면 좋겠습니다. 거창할 것 없습니다. 한 사람이면 됩니다.

저에게도 그런 사람들이 몇 있습니다. 이 책의 초고를 보여줄 생각입니다. 아마 아니라고 할 대목이 있을 겁니다.

닫는 글

닫는 글 — 지금 다시 선서한다면

이 책은 한 문장에서 시작했습니다.

나는 나의 자유의지에 따라 명예를 걸고 이를 엄숙하게 선서합니다.

앞의 세 문장은 지나가는데 이 문장에서 매번 멈춘다고, 첫 장에 썼습니다. 스물세 편을 쓰고 나서도 여전히 멈춥니다. 다만 이제는 왜 멈추는지 조금 알 것 같습니다.

이 문장은 점검표가 아니라 질문이기 때문입니다.

앞의 세 문장은 답할 수 있습니다. 소외된 사람들의 편에 서 있는가, 인권을 지키고 있는가, 윤리강령을 지키고 있는가. 어렵지만 답할 수는 있습니다. 그런데 마지막 문장은 내가 답을 만들어야 합니다. 지금 하고 있는 이 일들이 내 의지냐고 물어오는데, 그 답은 매년 달라집니다.

이 책에서 제가 세운 정의는 이것이었습시다.

자유 의지란, 사회복지사의 윤리와 가치를 내 신념으로 삼고 그대로 행하는 힘이다.

쓰는 동안 이 정의를 몇 번 시험했습니다. 신념이 틀렸다면 어떻게 하는지, 조직의 지시와 부딪치면 어떻게 하는지, 위에 있는 사람이 그걸 아래에 요구해도 되는지. 답이 다 나오지는 않았습니다. 다만 정의는 그대로 남았습니다.

그리고 몇 가지가 덧붙었습니다.

선택은 시작할 때 하는 것이 아니라 도중에 한다는 것. 저는 부모님이 정해준 전공으로 시작했고, 실습 일지를 다시 쓰던 밤 어딘가에서 이 일이 제 것이 되었습니다.

자유의지는 있느냐 없느냐를 따질 것이 아니라 확인하지 않으면 흐려진다는 것. 한 번 빼앗기는 것이 아니라 매번 조금씩 유보하다가, 나중에는 유보했다는 사실조차 기억나지 않게 되는 방식으로 사라집니다.

누구도 남에게 자유의지를 줄 수 없다는 것. 방향은 정해줄 수 있고, 판단할 기회는 만들어줄 수 있고, 틀렸을 때 감당해줄 수 있습니다. 하지만 무엇을 믿을지는 각자 정합니다. 저는 그걸 몰라서 조급했습니다.

그러면서도 각자 세우는 일을 혼자 할 수는 없다는 것. 아니라고 말해줄 사람이 있어야 신념이 아집이 되지 않습니다.

이길 방법은 끝내 못 썼습니다. 저도 모르기 때문입니다. 대신 물러선 날에 대해 썼습니다. 물러선 것과 없어진 것은 다르고, 무엇을 보았는지 적어두면 다시 설 수 있다고. 이 책에서 제가 가장 실용적이라고 생각하는 대목은 그것입니다. 적어두는 데는 아무 허락도 필요 없습니다.

이제 막 시작하신 분들께 마지막으로 드리고 싶은 말이 있습니다.

지금 이 이야기들이 멀게 느껴지실 겁니다. 당장 급한 건 따로 있을 테니까요. 서류 마감, 다음 주 행사, 아직 이름도 못 외운 사람들, 그리고 매일 하는 실수. 저도 그랬습니다.

다만 언젠가 이 질문이 찾아옵니다. 저에게는 십 년쯤 지나 왔습니다. 나는 사회복지사로서 잘 살아가고 있는가. 그때 답할 기준이 없으면 꽤 오래 헤맵니다.

그러니 지금은 알아만 두셔도 됩니다. 그런 질문이 온다는 것, 그게 이상한 일이 아니라는 것, 그리고 답은 각자 만들어야 한다는 것.

저는 선서문을 자주 읽습니다. 협회 행사에서 여럿이 읽은 적도 있지만, 혼자 읽을 때가 더 많습니다. 그 문장에는 나의 자유의지라고 적혀 있습니다. 단수입니다. 여럿이 읽어도 결국 각자의 문장입니다.

지금 다시 선서한다면 무엇이 달라질까요.

앞의 세 문장은 그대로일 겁니다. 이십 몇 년 전에도 옳았고 지금도 옳습니다. 달라지는 건 마지막 문장을 읽는 저입니다. 그때는 그 문장이 형식처럼 보였는데, 지금은 그 문장이 앞의 세 문장을 다 떠받치고 있다는 걸 압니다.

그리고 하나 더 알게 되었습니다. 선서는 한 번 하는 것이지만, 그 문장은 한 번으로 끝나지 않습니다. 매일 아침 다시 확인해야 하는 문장입니다.

여기 적은 이야기들은 대부분 오래된 것입니다. 십수 년 동안 블로그에 사회복지사로서 써온 기록들 속에 흩어져 있던 것을, 이 책을 쓰면서 한자리에 모으고 다시 썼습니다. 그때는 그것들이 하나의 이야기인 줄 몰랐습니다. 자유의지라는 단어를 가운데 놓고 보니 그제야 이어졌습니다.

마지막으로 한 가지만 덧붙이겠습니다.

이 책은 여러분에게 하는 말이기 이전에 저에 대한 반성입니다. 조급했던 부장, 칭찬하지 못하는 슈퍼바이저, 자주 물러선 사람. 쓰는 내내 제 이야기를 하고 있었습니다. 그러니 이 책을 읽고 저처럼 하시라는 뜻이 아닙니다.

무엇보다 이 책을 읽고 달라지지 않으셔도 됩니다.

제가 바라는 건 하나입니다. 사회복지사에게 자유의지가 무엇인지 한번 생각해보시는 것. 나는 어떤 사회복지사가 될 것인가, 직장인으로 살 것인가 직업인으로 살 것인가, 내 신념은 무엇인가. 그 질문을 한 번 꺼내보셨다면 이 책은 할 일을 다 한 것입니다.

한 번 소리 내어 읽어보시면 좋겠습니다. 혼자여도 됩니다. 그리고 마지막 문장에서 멈춰보시기 바랍니다.

거기서 무엇이 걸리는지, 그게 여러분의 시작입니다.

답은 제 것이 아니라 여러분 것입니다. 그래야 자유의지입니다.

사회복지사의 자유의지

선서문 마지막 문장에서 시작하는 이야기

지은이	전재일
펴낸곳	전재일 서재
출판신고	2026년 8월 24일 제2026-000058호
발행	2026년 8월 26일
값	비매품
ISBN	979-11-221028-2-6
전자우편	jijun74@gmail.com

© 전재일, 2026

이 책의 저작권은 지은이에게 있습니다. 무단 전재와 배포를 금합니다.

2026년 9월 A5 판형으로 다시 짤습니다. 내용은 같습니다.

읽으실 분께는 <https://jae12.web.app> 에서 직접 내려받으시기를 권합니다.

