

**2018 USOA(미국옴부즈만) 총회 및
워크숍 참석 보고서**

2018. 9.

국민권익위원회

순서

I. 2018 USOA 총회 개요	1
II. 총회 및 워크숍 주요 내용	6
1. 비이성적 민원의 효과적인 해결 방안	6
2. 서비스 극대화 방안 - HEART 기법	12
3. 공정한 조사 원칙	17
4. 언론 활용 전략 11가지	22
5. 투명한 의사소통과 그에 따른 변화	25
6. 인종차별철폐를 위한 옴부즈만 역할	29
7. 공정성 추구로 시스템적 문제 신속처리	32
8. 스토리텔링 따라잡기	36
9. 빈곤의 이해와 악순환 차단	45
10. 옴부즈만 교류 등 활동	51

□ 참가 배경

- 미국 옴부즈만협회(United States Ombudsman Association, USOA)는 1972년 설립되었고 해마다 미국, 캐나다, 호주 등 여러 나라 옴부즈만이 참석하는 국제회의(USOA Conference))를 개최하여 옴부즈만 교육과 서로 간의 협력을 도모하고 있음
 - ※ USOA 총회는 USOA가 1972년 설립 된 이후 매년 개최되어 올해가 39회째이며, 국민권익위원회는 '08년, '09년, '12년에 참석함
- 특히 오늘날 우리사회의 복잡·다양한 갈등해법으로 공정성의 화두와 국민들의 고충민원 수요가 증가하고 있는 가운데 이번 2018 USOA 총회에서는 옴부즈만의 공정성 확보, 비이성적 민원의 처리방안, 영향력 있는 조사 보고서 작성 등 다양한 프로그램을 편성 운영
- 이에 따라 선진 옴부즈만의 기법을 학습하고 여러 옴부즈만과의 현지 교류를 통해 조사관의 업무역량을 강화하고 고충민원에 대한 업무개선 및 대국민 만족도를 향상시키기 위하여 컨퍼런스에 참가를 하였음

□ 총회 참가 개요

- 회 의 명 : 미국옴부즈만협회(USOA) 2018 Annual Conference
- 회의기간 : '18. 9. 24.(월) ~ 9. 28.(금)
 - ※ 출장기간 : '18. 9. 23.(일) ~ 9. 30.(일) (6박 8일)
- 회의장소 : 오리건 포틀랜드市(Marriott Courtyard Portland City center)
- 참 가 자 : 국민권익위원회 경찰민원과, 국방보훈민원과 조사관 등 4명
 - ※ 미국, 캐나다, 호주 옴부즈만 등 약 190명 참가

□ 총회 및 워크숍 행사 주요 프로그램

구분	날짜	행사명	주 제 내 용
1일차	9. 24. (월)	Pre-Conference #1	<ul style="list-style-type: none"> ○ 신임 옴부즈만 교육 - 신규 옴부즈만의 역할과 특성 이해 ○ 비이성적 민원처리 기법
2일차	9. 25. (화)	Pre-Conference #2 (one-day workshop)	<ul style="list-style-type: none"> ○ 비이성적 민원처리 기법 - 비이성적 민원의 접근 방법 - 비이성적 민원 예방을 위한 소통 방법
3일차	9. 26. (수)	Plenary Session 1	<ul style="list-style-type: none"> ○ 공정한 조사의 원칙 - 조사원칙, 조사방향, 인터뷰 기법 등
		Concurrent Session 1	<ul style="list-style-type: none"> ○ 언론 활용 전략 - 포틀랜드 옴부즈만의 911신고 처리사례
		Concurrent Session 2 (USOA chapter Meetings)	<ul style="list-style-type: none"> ○ 서비스 극대화 방안 - H.E.A.R.T 교육 - 클리블랜드 클리닉에서 개발한 소통기술인 HEART 기법(Hear(경청), Empathize(공감), Apologize(사과), Respond(응답), Thank(감사))
4일차	9. 27. (목)	Concurrent Session 3 (USOA chapter Meetings)	<ul style="list-style-type: none"> ○ 투명한 소통과 그에 따른 변화 - 콜로라도 아동보호 옴부즈만(CPO) 사례
		Plenary Session 2	<ul style="list-style-type: none"> ○ 인종차별철폐: 옴부즈만의 역할 이해 - 소통방법 A-C-T 적용
		Plenary Session 3	<ul style="list-style-type: none"> ○ 공정성 추구: 시스템적 문제를 신속 처리 - 캐나다 납세자 옴부즈만 사례
		Concurrent Session 4	<ul style="list-style-type: none"> ○ 보고서(Report)를 이야기(Story)로 변환하기 - 보고서의 완결성을 위한 스토리텔링 방법
5일차	9. 29. (금)	Plenary Session 4	<ul style="list-style-type: none"> ○ 빈곤한 사람들과 효과적인 소통 - 내부자 시선으로 바라본 소통전략 제시
		Conference Closing	<ul style="list-style-type: none"> - 폐회식

□ USOA 개요

- 미국옴부즈만협회(USOA)는 공적영역의 옴부즈만을 위한 전국가적 조직으로 1972년 설립되었으며, 각 지역(지방정부, 주정부, 연방정부) 옴부즈만이 회원인 북아메리카 지역 협회이다.
- 북미지역 옴부즈만은 1960년대 중반 하와이에서 처음으로 공공부문 옴부즈만이 설립되었고, 유럽의 스웨덴방식으로 시작하여 다양한 형태로 변화하여 민간조직으로까지 확대되고 있다.
- USOA에서 권장하는 옴부즈만의 법적 표준(Legislative Model)은 다음과 같다.
 - ① 헌법, 헌장, 법률, 조례 등에 의해 설립된 정부 조직
 - ② 정부 조직(Agency)을 상대로 조사·정보요구의 권한이 있는 조직
 - ③ 자체 판단으로 조사할 권한이 있는 조직
 - ④ 필요한 감사 및 기록에 대한 정보 접근을 포함한 모든 조사권을 수행할 수 있는 조직
 - ⑤ 법적 판단과 시정권고 범위내에서 정부조직에 대하여 비판할 수 있는 권한이 있는 조직
 - ⑥ 조사결과와 권고내용을 공포할 수 있는 권한이 있는 조직
 - ⑦ 임명자로부터 독립이 보장되고, 개인적·직업적·지역적·정치적 이해관계의 대립으로부터 보호되고, 조사관에 대한 자유로운 권한(고용, 해고, 권한 위임)이 보장되는 조직

□ USOA 조직구성

○ 위원회(Committees)

- USOA 상임위원회(Standing Committees)
- 회원자격 위원회(Membership Committee)
- 회원관리 위원회(Member Services Committee)
- 보급·개발 위원회(Outreach and Development Committee)
- 회의·교육 위원회(Conference and Training Committee)

□ 2018 USOA 컨퍼런스 위원회 구성

○ 컨퍼런스 위원회

- USOA 이사회 의장 Robin K. Matsunaga
- 컨퍼런스 기획 위원회 공동의장 Kristie Hirschman
- 컨퍼런스 기획 위원회 컨퍼런스 주최 및 공동의장 Ruth Miles
- 컨퍼런스 위원회 명단
 - Lin Chao | Ombudsman Services Coordinator, Office of the State Long-Term Care Ombudsman, Georgia
 - Tony Green | Deputy Ombudsman, City of Portland, Oregon
 - Jill McKinnie | Snohomish County Public Advocate, Washington
 - Linda Lord-Jenkins | Retired Ombudsman, Alaska
 - Robin Matsunaga | Ombudsmanm Hawaii
 - Gerald Papica | Ombudsman Program Director, Commission on Children & Youth, Tennessee
 - Courtney Pendleton | Investigator, Office of Children's Ombudsman, Michigan
 - Traci Shinabarger | Child and Family Ombudsman, Department of Justice, Montana
 - Margie Sollinger | Ombudsman, City of Portlan, Oregon
 - Diane Welborn | Ombudsman, Dayton and Montgomery County, Ohio
 - Artie Whiting | Principal Ombudsman Salt River Project, Arizona

□ 2018 USOA 컨퍼런스 참석 환영사

The 39th Annual USOA Conference

포틀랜드에서 열리는 제39회 미국음부즈만협회 연례 컨퍼런스 참여를 환영합니다!

오리건 주는 대단한 서부 유산을 가진 곳입니다. 선구자들은 지금 ‘오리건’ 이라고 불리는 이 특별한 곳에 정착하기 위해 미지의, 종종 위험한 황야를 거쳐 새로운 길을 열었습니다.

그 선구자들처럼, 음부즈만 제도의 발전은 정부, 교육 및 민간부문의 보다 공정함을 위해 여러모로 새로운 길을 열어왔다고 할 수 있습니다.

우리는 여러분들이 이곳에 왔다는 것에 매우 설레고, 엄선된 강의, 강사, 강연자들을 즐기길 바랍니다. 이번 컨퍼런스는 여러분들에게 새로운 통찰력을 자극하고, 도전적 사고를 통해 여러분의 업무에 가치를 더하기 위해 전략적으로 설계되었습니다.

‘마차를 도는 것’은 단지 역사적인 관행이 아닙니다. 그것은 지금 그리고 향후에도 여러분들의 경력에 매우 귀중한 지원체계와 연결될 수 있도록 도와줄 것입니다. 우리는 여러분들이 새로운 사람들과 만나 USOA 내 인맥을 넓혀나가길 바랍니다.

동시에 열리는 강좌와 본회의와 더불어, 컨퍼런스 참석자들을 위해 화요일 저녁 환영연회와 목요일 저녁 교류행사를 진행합니다. 이 행사들은 전체 컨퍼런스 등록에 포함되어 있으며, 그곳에서 여러분들을 만나길 고대합니다.

컨퍼런스 기간 도중 질문이 있거나 도움이 필요하시면, 우리에게 즉시 말씀해 주세요. 아울러, 머무시는 동안 오리건 주 여러 곳을 다니고 싶으시면 일정조율을 위해 Ruth Miles와 그녀의 팀에게 연락주시기 바랍니다.

USOA 이사회

의장 Robin K. Matsunaga

컨퍼런스 기획 위원회

공동의장 Kristie Hirschman

컨퍼런스 기획 위원회

컨퍼런스 주최 및 공동의장 Ruth Miles

II 총회 및 워크숍 주요 내용

1 비이성적 민원의 효과적인 해결 방안 NSW Ombudsman Australia

□ 비이성적 민원은 무엇인가?

- 비이성적 민원은 예전 또는 현재의 민원인이 반복적으로 민원을 제기하여 이를 처리하는 기관이나 담당자의 건강, 안전, 자원 또는 형평성 등에 문제를 일으키는 것
- 비이성적 민원을 제기하는 사람의 특성
 - (태도) 자기들이 관련된 사람, 시스템, 프로세스 등에 불만이 많음
 - (감정과 정신적 문제) 분노, 좌절, 실망을 받아들이기 어려운 방법으로 표현
 - (열망) 자신의 문제에 대한 정의, 도덕적 해결을 원하며 현재의 민원처리 제도로는 가능하지 않은 ‘보복’이나 ‘지지’를 원하기도 함
 - (기분전환용 취미(recreational interests)) 민원처리과정을 통한 사회적 관계 등에서 즐거움을 느끼기도 함
 - (필요성과 기대감) 기대감, 신체적 또는 정서적 기대감 등이 아직 충족되지 못했기에 이에 대한 해소를 원함

□ 비이성적 민원이 발생할 수 있다는 것을 알리는 경고 사항

- 민원 제기 이력
 - 옴부즈만에 대해 기존에 상당수의 민원을 제출한 사항에 대해 반복적으로 제기
 - 옴부즈만뿐만 아니라 다른 다양한 정부기관에도 민원 제기
 - 민원처리한 조사관 등의 청렴성이나 능력에 대해 불만 제기
 - 물리적/언어 폭력사태가 있거나 이와 관련하여 경찰 조사를 받은 적이 있었던 경우

○ 민원 작성 스타일

- 과도하거나 부정확한 의학적, 법률적 전문용어 등 사용
- 경찰업무 문서 등 공문서를 모방한 듯한 언어사용
- 여백까지 꽉 채운 민원서류
- 민원인 스스로를 ‘희생자’ 또는 ‘피고인’ 등으로 제3자적으로 표현

○ 기관과 민원인과의 관계(작용)

- 매우 거칠고, 격앙되고, 공격적 표현 등 사용
- 지나치게 빈번한 전화통화, 과도한 정보, 불필요한 면담 요청 등
- 민원을 자신의 요구대로 처리해 줄 것을 강하게 요구
- 자신의 이익과 상반될 경우 설명 거부

○ 결과 요구

- 자신들의 민원 해결을 위해 과도한 시간 투자 요청, 특정 직원에게 처리요구
- 부적절한 금전적 배상 요구 등
- 비이성적이고 비논리적인 결과를 요구
- 자신의 민원은 지극히 개인적인 것임에도 공공의 이익 차원에서 처리 요구

○ 자신의 민원을 받아들이기 어렵다고 할 경우 반응

- 결과 불수용
- 다시 민원을 제출하기 위해 민원을 재구성
- 전에 제출하지 않았던 자료 제출
- 민원 처리자가 부패와 편견으로 부당하게 처리했다고 다른 기관 등에 민원 제기

□ 비이성적 민원에 대한 접근법 및 처리체계 이해

- (핵심 목표) 형평성과 공정성 확보, 효과성 향상, ‘건강과 안전’의 확보
- (원칙) 민원인의 기대감에 대해서는 처음부터 이성적으로 응대하기, 민원인에게 옴부즈만 조사관 등에 대한 존중과 협조 구하기, 적절한 절차 및 방침 적용 등임
- 비이성적 민원해결을 위한 체계 구축을 위해서는 비이성적 민원의 특성(비이성적인 주장, 요구, 협조부족, 논쟁, 행동)을 이해하고 전략을 세워야 함

- 비이성적 주장에 대해서는 ‘아니오’를 분명히 밝혀야 한다. 말로 ‘아니오’라고 꼭 할 필요는 없지만 원칙적으로 처리해야 한다.
- 비이성 요구에 대해서는 ‘한계’를 분명히 밝힌다. 예를 들어 민원인이 옴부즈만에게 전화 걸 수 있는 횟수, 통화 대상자 및 통화 시간 등을 분명히 한다.
- 민원해결에 필요한 협조가 부족한 경우 민원 해결에 대한 ‘조건’을 제시한다. 예를 들어 민원인이 민원과 무관한 자료나 과도한 정보를 제시하거나 민원에 대한 명확한 설명을 하지 않을 경우 민원처리가 어려움을 분명히 밝혀야 한다.
- 비이성적 논쟁에 대해서는 ‘거부’ 및 ‘중단’한다. 예를 들어 민원인의 요구사항이 조사관이 요구한 증거에 의한 민원사항이 아닌 경우 조사 진행을 거부하는 것이다.
- 비이성 행동에 대해서는 옴부즈만이 수용할 수 있는 행위와 수용할 수 없는 행위에 대한 경계를 분명히 설명하고, 필요시 준비된 ‘위험 관리 전략’이나 ‘안전 절차’ 등을 적용해야 한다.

□ 효과적 민원 처리 기법

○ 기본 규칙 설정

- 민원사항에 대한 분명한 이해
- 민원 처리에 필요한 정보를 가능한 범위에서 최대 제공
- 신청인이 요청하는 정보, 조사 등에 대해 적극적 협조
- 진실한 태도
- 민원인에 대해 예의와 존중으로 대우

○ 민원인의 기대 대응

- 비이성민원의 예방을 위해서는 민원처리 뿐만 아니라 민원인의 기대에 대한 응대도 중요한데 많은 민원인들이 옴부즈만의 기능, 절차 등에 대한 이해가 부족한 상황에서 자신들의 민원이 옴부즈만에서 처리될 것이라 믿고 있기 때문이다.
- 따라서 비이성적 민원 발생을 최소화하기 위해서는 옴부즈만 조사관은 민원인에게 다음 사항을 알릴 필요가 있다.

- ◆ 조사관의 역할 및 옴부즈만의 기능
- ◆ 민원 처리 과정에 대한 설명
- ◆ 민원처리 예상 기간
- ◆ 민원 처리 수용/불수용 가능성
- ◆ 민원인으로서 해야 할 일, 예) 솔직하게 답변하고, 조사관에 대해 존중하고 협조적일 것 등
- ◆ 민원과 관련한 조사관의 책임사항 등

□ 효과적 커뮤니케이션을 통한 분노 대응

- 조사관으로서 민원 응대 중 민원인(조사관 자신 포함)이 분노를 느끼고 있음을 파악하고 있어야 하는데 이런 상황에 대처하기 위한 기법으로 ‘CARP’가 있음. ‘CARP’는 민원인의 분노에 대응하기 위해 로버트 바스칼에 의해 고안된 것으로 민원인의 분노를 끌어내리고 다시 해결을 위한 과정에 복귀시키기 위한 프로그램.
 - 조절(Control) 조사관은 민원을 처리하면서 자신의 감정과 민원인을 대하는 자신의 태도 등을 조절한다
 - 인정(Acknowledge) 민원인의 분노를 인정하고 해소할 수 있는 기회 제공
 - 재논의(Refocus) 문제해결을 위한 대화 재개
 - 문제해결(Problem Solve) 문제에 대한 해결책 모색

□ 분노, 분쟁, 비이성적 민원 예방을 위한 커뮤니케이션 전략

○ 해야 할 것(Do)

- 민원인의 감정을 인정하고 민원인이 화를 내어 삭일 수 있는 기회를 제공한다. 조사관은 이를 위한 다음과 같은 말을 할 수 있다.

“귀하가 이 문제로 얼마나 격한 감정을 갖고 있는지 알 수 있어요!”

“귀하께선 지금 굉장히 화난 것 같군요.”

- 민원인의 고통과 분노에 대한 공감표시
- 민원인이 한 말을 반복
- 내심은 동조하지 않지만 민원인의 관점에 대해 이해 표시
- 민원인과 동감할 수 있는 사항을 찾으려 노력

○ 하지 말아야 할 것(Don't)

- 분쟁이나 비이성적 민원으로 이어질 수 있는 상황은 피해야 함. 민원인이 화를 내는 시간이 길어지는 것은(2~5분 이상) 민원인에게 부정적 기분이나 안 좋았던 경험을 불러일으킬 수 있음. 또한 격한(fighting) 언어는 사용하지 않는 것이 좋으며 반응을 하지 않는 것도 방법이며, 조사관은 민원인이 화를 내고 있을 경우 다음과 같은 말을 할 수 있을 것임.

“그래요, 일부 사람들이 그렇게 믿는다는 것은 나도 알아요.”

“귀하는 의견을 말할 권리가 있어요.”

- 감정이입으로 객관성을 해치는 것
- 민원인의 말뜻을 이해 못하면서 그 말을 따라하는 것은 민원인이 하지 않은 말을 한 것처럼 만들게 된다.
- 화를 내면서 민원인의 의견을 무시하는 것
- 나중에 취소할 사항에 대해 동의하거나 약속하는 것

□ 사과를 통한 비이성적 민원 발생 최소화

- 조사관으로서 민원처리를 하다보면 실수나 시스템적 문제 등으로 예기치 않은 상황이 발생함. 종종 사과 없이 사건이 해결되길 바라나 그럴 경우는 희박함.

〈‘적절한 사과’에 포함되어야 하는 것〉

- (인정) 민원인이 받았을 피해를 포함
- (책임) 피해를 발생시킨 잘못에 대하여 책임질 것을 분명히 하기
- (이유) 잘못된 상황이 발생한 상황에 대한 분명한 설명
- (후회) 진심이 담긴 커뮤니케이션으로 사과 전달

□ HEART 서비스와 함께하는 S.T.A.R.T

- 학생, 돌봄이, 방문객 등과의 상호교류의 중요성을 인식하고 최선의 서비스를 제공하도록 노력해야 함.
 - 교육자의 역할은 교육자들의 업무와 관련된 과업보다 중요하다는 것을 이해해야 함.
 - 교육자로서 과업에 집중하다보면 우리가 왜 이 일을 하고 있는지에 대해 잊어버리기도 함.
 - 교육자에겐 사람들에게 최상의 서비스를 제공할 수 있는 권한이 주어져 있으므로 우리 역할을 특정부분으로 한정하지 않는 것이 좋으며 최선의 서비스 제공을 위해 모든 방법을 이용해야 함.

※ 아래에 대해 알고 있는가?

- ◆ 불만을 표시한 50%의 고객은 일선근무자에게도 같은 불만을 표시하였다
- ◆ 불만을 해소한 고객은 그렇지 않은 고객보다 약 8% 만족도가 높다
- ◆ 평균적으로 안 좋은 경험을 말하는 고객이 좋은 경험을 말하는 고객보다 2배 많다
- ◆ 불만을 해결한 54%의 고객은 다시 구매 한다
- ◆ 불만이 해결되지 않으면 19%만이 다시 구매 한다

○ 선물(Gifts)

- 동료들이 어떤 선물들을 직장에 가지고 오는지를 생각해보라. 그리고 그 선물들에 대해 얼마나 감사함을 느꼈는지를 공유해라.

○ 서비스 장벽(Barrier)

- 업무 시스템
- 개인적 문제나 관심사항
- 예외적으로 제공된 서비스에 대한 다른 해석 : 모든 사람들이 가지고 있는 각자의 다양한 경험과 배경이 예외적으로 제공된 서비스에 대한 다른 해석을 낳게 함.
- 비현실적 기대사항들에 대한 인지 : 우리 기관을 방문하는 돌보미나 방문객들은 어떻게 서비스가 이루어져야 하는지에 대한 선입견을 가질 수 있어 이에 대해 분명히 할 필요가 있다.

○ 예상되는 서비스 행동과 HEART와 함께하는 S.T.A.R.T.

- 예상되는 서비스 행동

- ◆ (타인 인정) 친근한 표정이나 행동으로 타인을 인식한다.
- ◆ 담당자는 이름과 직함을 소개한다.
- ◆ 고객이 선호하는 이름 사용
- ◆ (기대사항들에 대한 명확한 의사교환) 사람들이 기대하는 바와 기대 충족에 도움을 줄 수 있는 과정들에 대해 설명한다.
- ◆ (적극적인 경청) 사람들의 걱정, 문제 및 문제점에 대해 집중적으로 듣는다.
- ◆ (동감하며 대화하기) 다른 사람이 어떻게 느끼고 있는가를 이해할 수 있는 언어를 사용한다.
- ◆ (보편적 예의 준수) 사람들에게 존경심을 보여줄 수 있는 공손한 행동을 한다.
- ◆ (도움 제공) 도움, 조언 또는 정보를 적극적으로 제공한다.

- S.T.A.R.T.

- ◆ **Smile** and greet warmly : 웃으며 따뜻하게 맞이하기
- ◆ **Tell** your name , role and what to expect : 당신의 이름, 역할 및 기대사항 말하기
- ◆ **Active** listening and assist : 적극적으로 들어주고 협조하기
- ◆ **Rapport** and relationship building : 친화 및 관계 구축하기
- ◆ **Thank** the person : 고마워하기

□ H.E.A.R.T.를 통한 응대(Respond) - 서비스 복구 모델

○ 서비스 복구란 무엇인가?

- 서비스 복구란 잘못된 서비스를 바로 잡는 것이다(레오나르도 베리, 1995)

○ 서비스 복구가 필요한 이유?

- 반드시 해야 하는 것. 우리의 할 일은 사람들에게 최고의 서비스를 제공하는 것임. 우리는 모두 학생들과 그 가족들을 돌봐주기 위해 여기에 있는 것임을 알아야 함.

- 일을 쉽게 해줌. 서비스 복구 모델은 좀 더 편안하고 자신 있게 사람들에게 다가갈 수 있는 체계를 만들어줌. 이를 통해 일처리 과정에서 발생할 수 있는 분노, 좌절 및 스트레스를 방지함.

- 불만이 가득한 학생이나 돌보미들이 교육담당자인 우리들의 평판을 떨어뜨림.

- 학생들의 불만은 경제적 어려움으로 나타남. 학생들의 등록률이 떨어지면 관련 기금이 줄어듦.

○ 서비스 장벽

- (업무 시스템) 학생들의 안전, 프라이버시 보호등을 위해 만들어진 정책 또는 절차들이 의도와 달리 돌보미, 방문객 또는 교육자들에게 불만사항이 될 수 있음. 공감을 갖고 이런 문제들을 해소하기 위한 정책들을 살필 필요가 있음
- (부족한 자원) 인력, 장비, 예산 및 시간 등의 부족
- (위축된 직원) 입학처 같이 바쁜 곳에서 일하는 직원들은 위축감을 느낄 수 있음
- (비현실적인 기대) 돌보미와 방문객들은 우리 서비스에 대해 편견을 가질 수 있어 우리의 서비스에 대해 분명히 하는 것이 필요함

○ H.E.A.R.T. 단계

- H(Hear 듣기) : 누군가가 화가 나 있다면 화를 표현할 수 있는 기회를 주는 것이 중요함. 돌보미, 방문객이나 다른 교육자의 말을 성의를 가지고 들어주기 위해선 우선 지금 하고 있는 일을 멈추고 그 사람들의 말에 귀 기울임. 커뮤니케이션의 50%이상이 비언어적인 것임. 알버트 메라비안 박사에 의하면 사람의 정보전달은 얼굴 55%, 목소리 38%가 이뤄지는 반면 말로는 단 7%만 전달된다고 함. 말보다 몸짓에 더 많은 얘기가 실림.

- * 적극적으로 경청하라. 상대방과 상대방이 당신과 나누고 싶어 하는 얘기에 대해 집중하라.
- * 편안한 눈맞춤을 하라. 하던 일을 멈추고 필요하다면 상대방의 팔을 살짝 만지는 것도 좋다.
- * 말을 끊지 말고 들어라.
- * 사적으로 들은 내용을 사용하지 말라, 쓸데없는 변명은 하지 마라(일할 사람이 부족해요. 신입직원입니다. 어제 전 휴가 중이었어요 등등)

- E(Empathy 공감) : 배려와 관심의 메시지를 상대방에게 잘 전달하기 위해서는 상대방의 경험과 감정을 진실 되게 공감이 중요함. 상대방이 겪어온 과정을 말로 인정하는 것은 상대방과의 사이에 있는 장벽을 무너뜨리고 감정을 해소하는데 유용함.

- * 이러한 상황 등이 당신을 얼마나 화나게 할 것인지 상상이 가네요.
- * 화를 내시는 이유를 압니다.
- * 우리 때문에 실망 많으시죠?
- * 상당히 지치셨죠?

- A(Apologize 사과) : 진실, 적절, 적시의 사과는 매우 강력함. 벌어진 일에 대해 책임을 지거나 비난을 뒤집어 쓸 필요는 없음. 상대방이 겪고 있는 어려움에 대해 유감을 표시함.

- * 그렇게 느끼시게 된 점 안타깝게 생각합니다.
- * 기다리신 점에 대해 사과드립니다.
- * 이런 일이 생긴 것에 대해 사과드리며 이런 점을 알려주셔서 감사합니다.
- * 기대에 못 미쳐 죄송합니다.

- R(Respond 응답) : 부정적 상황을 반등시킬 수 있는 계기를 찾음. 상대방에게 할 수 있는 것과 그 시기를 알림. 즉시 응답하는 것과 할 수 있는 것을 말하는 것이 필요함.

- * 어떻게 해드리면 좋을까요?
- * 제가 무엇을 가장 먼저 해드리면 좋을까요?
- * 제가 할 수 있는 것은 이거입니다. 또는 이렇게 하면 도움이 될까요?
- * 000님과 얘기해보겠습니다. 10분 후에 결과를 알려드리겠습니다.

- T(Thank 감사) : 화를 내는 사람은 우리의 문제점이 뭔가를 알려주는 것임. 화를 내는 사람에게 당신이 감사하고 있다는 것을 알림.

- * 선생님의 염려를 알려주셔서 감사합니다.
- * 이런 점을 알려주시고자 시간 내주셔서 감사합니다.
- * 이런 문제점을 해결할 수 있는 기회를 주셔서 감사합니다.
- * 마무리로 '다른 일을 도와드릴 것은 없나요'라고 한다.

□ 8가지 기본적 조사 원칙들

- ① 민원 조사는 가능한 한 독립적이어야 한다.
- ② 조사관들은 반드시 적절한 훈련을 받고 경험을 쌓아야 한다.
- ③ 관련 있는 모든 사항에 대해서는 확인하고 필요한 경우 계속해서 조사해야 한다.
- ④ 조사는 충분한 자료를 통해 이뤄져야 한다.
- ⑤ 모든 관련 있는 증거들(물질적/디지털)은 가능한 한 반드시 확인, 보존, 수집 및 조사되어야 한다.
- ⑥ 모든 관련 있는 문서들은 반드시 안전하게 다루고 검토해야 한다.
- ⑦ 관련 있는 정보에 대해 보유가능한 사람들을 확인하고 그들에게 인터뷰를 할 것인지를 결정하고 그럴 경우 인터뷰는 공정하고 철저하게 진행되어야 한다.
- ⑧ 조사과정에서 취득한 정보에 대한 분석은 객관적이고 오직 사실에 의해서만 이뤄져야 한다.

○ 온타리오 주 대법원 판사 데이빗 와트는 ‘오늘날의 형사재판은 단지 옆가지에 불가하다. 메인 이벤트는 조사에 대한 재판이다.’고 함. 그만큼 조사의 중요성이 강조되는데 조사를 하는데 요구되는 3가지 과제(Investigative challenges)는 다음과 같음.

- 조사에 임하는 마음가짐이 중요함.
- 일부 조사의 경우, 조사관은 조사과정에서 드러난 사항들에 대해 웹사이트나 법령집 등을 검색한 후 어떤 내용을 바로 결정(instant expert)할 필요가 있음.
- 조사기관은 최종 대안일 수 있음.

□ 조사 계획

- 조사를 해야 하는 이유 등을 정리
- 조사 계획 템플릿 작성
 - 조사해야 할 의혹 또는 문제점
 - 조사 전략(취득한 사실들에 대한 정리 및 배제)
 - 전체적 게임 전략
 - 증거 입수 통로
 - * 관련 법률, 규정, 정책 절차
 - * 문서, 디지털로 저장된 자료, 물질적 자료, 목격자 등등
 - 특별히 살펴야 할 사항
 - * 보복에 대한 두려움
 - * 협업 과정에서 발생이 예상되는 과정
 - * 내부고발자에 대한 신뢰성
 - * 언어, 능력, 문화 문제
 - * 조직으로부터의 압력을 포함한 대중 반응
 - 필요한 자원 : 인력, 비용
 - 조사 개시 일자
 - 이정표(주요 조사 시기) 및 시간계획(Timeline)
 - 조사 종료 일자
- 사건 평가(Case Assessment)
 - 조직적 연관 사항인가
 - 세간의 이목을 끄는 사항인가
 - 공익차원에서 평가
 - 증거수집의 복잡성 등

○ 조사계획

- 문제점
- 조사 전략
- 조사 담당 결정
 - * 핵심 조사 팀
 - * 조사 과정을 리드할 선임조사관
 - * 합리적 임무 배당
- 증거 수집
 - * 지역사무실을 포함한 일선 직원
 - * 민원인들
 - * 이익단체
 - * 문서, 미디어, 지역 사무실 방문

□ 인터뷰

관련 정보 보유자가 특정되면 인터뷰 여부를 결정하고 인터뷰는 심도 있게 실시

○ 3단계 과정

- 위치 파악
- 결정
- 심도 있는 인터뷰 실시

○ 인터뷰 대상

- 모든 관계인을 인터뷰해야 하는가?
 - * 판단
 - * 정당한 사유

○ 효과적 인터뷰를 위한 6가지 원칙

① 준비

- * 인터뷰 시간은 예상 가능하게
- * 대상자 파악
- * 문제점 파악
- * 전문용어 파악

※ 질문 범위

- * 객관적으로
- * 문제점 중심
- * 지위를 암시하거나 밝히지 않는다.

② 친근감 쌓기

③ 심도 있는 진행

④ 객관성 유지

⑤ 균형감 유지

⑥ 적극적 경청

※ 인터뷰 시작 전

- * 준비하기(Setting it up)
- * 접촉
- * 증거자료 요청 등
- * 인터뷰 장소 선정

※ 인터뷰 진행 12단계

- ① 소개
 - 대상자로 선정된 이유
 - 조사관의 역할과 권한 설명
 - 대상자가 질문내용을 이해하는지 확인
 - 대상자에게 기밀사항 등에 대해 설명
- ② 배경 설명
- ③ 질문 시작
 - 경청
 - 논점에서 벗어나지 않도록 안내하기
 - 반복 또는 비언어적 표현으로 세부내용 확인
- ④ 구체적 질문
 - 확장이 가능한 질문(Open-ended question)
 - 침묵, 방해하지 않기
 - 끈기 있게
 - 질문은 간단, 명료하게
- ⑤ 덧붙이는 질문
- ⑥ 요약하기
- ⑦ 인터뷰가 필요한 다른 사람이 있지 않은가 확인
- ⑧ 수집해야할 다른 증거가 있지 않은가 확인
- ⑨ 빠뜨린 것 또는 추가해야 할 것이 있는지 확인
- ⑩ 감사 표시
- ⑪ 묻거나 말하지 않아야 하는 것에 유념하기
- ⑫ 어떤 사실이 밝혀지면 알려주기

※ 인터뷰 종료 후 : 연락 유지, 추가 인터뷰(필요시)

□ 언론의 영향력 활용 전략

① 관계 쌓기

- 업무관계 범위에 있는 새로운 기자들에게 자신을 소개한다.
단 문제가 발생했을 시는 접근을 피한다.

② 용어 정립

- 비공개 전제, 보도금지 등 이러한 용어들의 의미에 대해 합의할 수 있도록 기자들과 상의한다.

③ 보도를 전제로 하기

- 대부분의 기자들은 보도를 하는 것이 기본이다.

④ 언론 매체 이해하기

- 신문(라디오)기자들은 상황을 파악할 시간을 요구한다. 보도자료 배포에 대해서는 실시 며칠 전에 미리 알린다.
- TV는 24시간 전에 알린다.
- 편집국에서는 종종 하루 전에도 견해를 변경하기도 하지만 미리 자료를 제공하고 배경설명을 하는 것은 나쁘지 않다. 컬럼니스트들의 역할은 의견을 개진하는 것임으로 배경 설명과 좋은 예시(인용)가 필요하다.

⑤ 배경설명/ 인용

- 보도자료 배포 일주일 전 배경에 대한 계약적 설명을 하라. 좋은 배경설명은 말이 어떻게 인용될 지에 대해 걱정하지 않고도 기자들로부터 질문을 이끌어 낼 수 있다.
- 기자들은 살아 있는 듯한 간결하고 흥미로운 인용사례를 원한다. 좋은 인용사례는 신경 써서 준비한 것이라는 인상을 준다.

⑥ 기자회견

- 기자회견은 진지함을 전달한다. 기자회견은 자주 있는 것은 아니며 특별히 중요한 사항에 한정해서 드물게 실시한다.

⑦ 민원인(일반인)이 직접 설명하게 하는 것도 좋다.

- 민원인이 기꺼이 원한다면 직접 언론에 의사를 나타내도록 한다.

⑧ TV 요구사항

- TV는 카메라 앞에 기사 작성자들을 세우고 싶어 한다. 보도자료 배포하는 날 늦은 오전 또는 저녁을 비워두고 옷은 전문가답게 입는다.

⑨ 오보 대응-정정/해명

- 언론보도에 분명하게 잘못된 점이 있으면 정정/해명을 요구한다.

⑩ 전문용어

- 전문용어는 종종 메시지 전달에 장벽이 되기 때문에 완전히 통용되는 용어가 아니라면 사용하지 않는다.

⑪ 보도자료 배포 일정 공개

- (배포 1주일 전) 신문기자 또는 라디오 리포터 접촉. 개별사안에 대한 브리핑 일정을 세팅. 편집국이 관심을 갖는 사항이라면 브리핑 일정을 잡는다.
- (배포 며칠 전) 여러 사람이 함께 모여 예상 질문에 대한 답변을 준비한다.
- (배포 전날) 보도를 전제한 신문/라디오 인터뷰 실행, 보도금지 사항 등에 대해 TV 방송국에 이메일로 알리기
- (배포 당일) TV 인터뷰 실시

포틀랜드의 911 대기시간은 보도된 것보다 길어

가정집에서 벌어진 끔찍한 화재사고에서 시작된 옴부즈만의 조사는 모바일폰으로 911로 연결될 경우 시 당국에서 이를 확인하는 과정에서 발견되는 기술적 결함에 초점을 맞췄다. 이 결함은 응급 전화를 받은 사람이 전화를 건 사람과 연결되기 전 전화를 끊었거나 끊긴 사람들에게 다시 전화를 걸지 않도록 되어 적절한 도움을 못 받게 되는 사례를 발생시킨다.

이와 관련, 포틀랜드시에서는 일손 부족을 호소하면서도 거의 100%의 911 전화가 20초안에 통화되고 평균 911의 응답시간은 1초에 불과하다며 911의 대기시간엔 문제점이 없다고 포틀랜드 옴부즈만에게 보고하였다.

그러나 포틀랜드 옴부즈만은 작은 기술적 결함으로 모바일폰으로 신고를 할 경우 발생하는 대기시간을 잘못 조사했다는 것을 알아냈는데, 이런 오류는 시에서 2004년부터 사용한 이른바 ‘레노 솔루션’ 때문이었다. 레노 솔루션은 주머니에 넣어둔 모바일폰이 잘못 눌러져 걸려온 911전화의 확인 등을 위한 프로그램인데, 뜻하지 않게 시의 기술서비스국(the bureau of Technology Service)에서 모바일 폰 사용자의 정확한 대기시간을 측정하는 것을 방해한다는 것이다.

포틀랜드 옴부즈만 담당자는 옴부즈만의 시정권고 이후 시 당국이 기술적 결함을 수정하여 이제는 정확한 시간을 측정하고 있다고 하였다. 이러한 옴부즈만의 보고내용이 지역 신문 등에 게재되었으며 포틀랜드시 911 관련 담당자인 헬렌은 시의회가 당국에 대해 외부 통제를 강화하는 옴부즈만의 권고를 환영한다고 하였다. (2017. 6. 7. 포틀랜드 지역신문 등)

□ 콜로라도 아동보호 옴부즈만(CPO)의 역사

콜로라도 아동보호 옴부즈만(The Office of Colorado's Child Protection Ombudsman)은 안전에 부정적인 영향을 끼칠 수 있는 공공 아동보호 기관의 행동, 비활동 또는 결정에 관한 불만을 접수조사하는 독립기관

<독립 전>

- ① 2007년 Child Welfare Services에서 관리하는 12명의 콜로라도주 어린이가 학대를 당해 사망한 사건에 대한 대응
- ② 강력한 책임과 관리를 위한 단체설립 요구로 2010년 6월 설립
- ③ 지역 비영리단체의 계약 프로그램으로 운영
- ④ 프로그램은 Colorado Department of Education에 의해 시행 관리됨

<독립한 과정>

- ① 입법자들은 CPO의 독립을 결정함
- ② 2015년 6월 법으로 제정
- ③ CPO는 사법부 소속
- ④ 2016년 1월 현재의 사무실 출범

□ CPO의 문제점- 의사 소통과 관계의 실책

○ (실책 1) 전달하려는 내용(메시지)과 목적이 분리됨

- CPO는 단체의 책임과 의무에 대해 전달하는 명확한 전략이 없어 아동복지 "Watchdog"(감시조직)로 알려짐
- * 지역 미디어는 CPO의 사건에 관심을 보이지 않았고 CPO의 법적인 책임과 권한은 미디어의 내용에서 제외 됨
- * CPO의 현실적이지 못한 예측과 잘못된 인식이 시민들에게 깊이 뿌리내리고 이해관계자들과의 관계도 악화됨

○ (실책 2) 신비주의적인 관계

- 시민들과 이해관계자들이 CPO에 문의했을 때 일관적인 답변이나 설명을 듣지 못함
- 조사내용을 공개하지 않고 조사가 끝날 때까지 몇 달 동안 현행화를 하지 않음
- * 시민들과 이해관계자들이 CPO 업무에 대해 관여하기 어려웠고, 조사결과에 대해 어떻게 대응할지 몰랐고 업무의 효과성도 떨어뜨림
- 보고서의 시간이 없고 형식도 일관성이 없었을 뿐만 아니라 업무가 진행 중 이거나 완료 되었을 때도 알려주지 않아 이용 불편
- 조사결과와 권고사항에 대해 일관성 없는 답변 및 발표, CPO는 미디어의 주목을 받지 못함
- 일관성 없는 복지(지원) 활동과 이해관계자 및 입법자들과의 정기적인 의사소통이 없어 관계가 깨짐
- CPO는 2014년 감사에서 곤란한 상황에 처함

○ (실책 3) 답답한 성장과 변화

- CPO는 개선을 위한 조언을 무시하고 시민과 이해관계자들의 의견도 듣지 않음
- 이해관계자 및 아동보호 조직과 의사소통을 할 때 일관성이 없었음
- 이러한 잘못된 의사소통과 관계는 CPO 독립에 장애 요소가 됨
- 콜로라도 감사단체가 CPO의 권고사항을 분석한 결과, 시민들과 이해관계자들에게 발표하는 방식에 있어 차이가 있음을 발견함
- 이해관계자들과의 불편하고 어긋난 관계는 CPO가 권고사항을 마련하기 위한 의미 있는 토론을 할 수 없게 함

□ 기관 독립과 새로운 방침 결정

○ (방침의 보완1) 되찾아온 컨트롤

- 미디어와의 접근방법을 개선

- * 관계 개선을 위해 한걸음 물러남
- * 정보는 고객이 요구할 때까지 기다리기보다 먼저 제공하기 위해 노력함

- CPO의 권한과 책임에 대해 올바르게 전달하는 것을 강조함

- * 고객들에게 메시지를 보내는 것을 고려함
- * 이해관계자들과 의사소통을 하는 기준을 만듦
- * 정책과정에 입법자들을 다시 참여시킴

- 아동보호공동체에서 CPO의 역할에 대해 분석함

- * 실수하여 조사를 누락한 기구(단체)들에 대해 조사를 완료함
- * 미국 내 다른 비슷한 행정감찰 조직의 역할에 대해 연구함

- CPO의 업무와 운영 규정이 개선된 것을 명시함

○ (방침의 보완 2) 시민과 이해관계자들의 관심 회복

- 기준을 만들고 진행 중이거나 완료된 업무에 대해 일관성 있게 최신 정보를 제공함으로써 시민들의 관심을 다시 얻음

- 관심을 끌만한 정보와 사건, 개인의 일상적인 이야기를 조사보고서에 효과적으로 반영함

- 2017년 새로운 웹사이트를 구축함

- * 새로운 보고 기능들이 모두 보이게 제작함
- * 정보를 적극적으로 제공 / * 모든 절차를 공개
- * 데이터 대시보드 제작을 위해 노력 중

- 이해관계자들과의 관계 재설정을 위한 전략을 마련하여 CPO의 위상과 존재감 주력

○ (방침의 보완 3) 변화를 위해 투명성을 사용

- 진행 중인 큰 사건에 대해 대화의 장을 열어 신비감을 없애고 아동보호공동체의 주제에 관해 활발한 대화의 장을 마련함
- 투명한 업무지침과 정해진 역할 설정, 권한을 통해 이해관계자들과의 관계를 돈독하게 함
- 우선적으로 CPO 웹사이트에 관련 정보를 제공함으로써 입법자와 시민들의 관심을 다시 받음(2017~2018년도에 기록적인 전화를 받음)
- 미디어와의 더 많은 관계와 소통을 통해 “Watchdog”란 이미지를 없애고 주요 주제의 객관적 권한으로 CPO의 위상을 높임

□ 파급 영향

○ 아동 및 가족에 대한 서비스 제공 개선을 위해 주요정책 방향을 설정

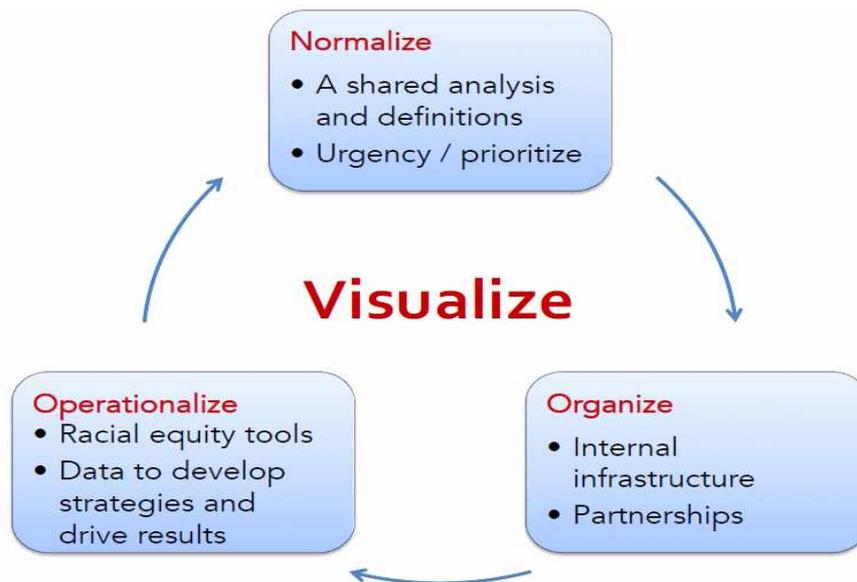
- 입양지원 조사결과 보고(2017년 12월 발표)
 - * 2개년 세부조사계획 수립 / 보조금 확보를 위한 기구 마련 / 관련법 개정
- 지방법원의 정보 제공
 - * 모든 아동보호기관이 지방법원의 정보를 이용할 수 있도록 개선
- 주거용 아동 보호시설 조사
 - * 시설에 대한 체계적인 조사 실시

□ 정부의 역할과 용어의 이해

○ 정부는 인종차별 철폐를 위한 정책을 마련하여 적극 추진

- 고용에서부터 범죄에 이르기까지 다양한 영역에서 인종적 차별 철폐를 진전시키기 위해 노력

* 미국에서 인종차별은 교육, 형사사법, 직업, 주택공급, 예술문화, 환경, 건강, 공정한 발전 등이 대상임



※ US Ombudsman's Association Annual Conference- Advancing Racial Equity

Amalia Alarcon Morris

- (인종차별 철폐) 인종간 차별을 없애 모두를 위한 성과를 향상시키고 잘못된 것을 개선하기 위한 전략과 개인적 서비스를 넘어 변화하는 정책, 제도 및 구조에 중점을 두어야 함
- (개인적 인종차별) 인종에 기반을 둔 개인의 편견 또는 차별
- (제도적 인종차별) 실수로든 부주의로든 백인을 위해 보다 잘 작동하는 정책과 관행
- (구조적 인종차별) 과거와 현재의 모든 기구의 제도적 인종차별을 결합하여 유색인종 공동체에 부정적인 영향을 미치는 시스템 구축

□ 인종차별 철폐를 위한 도구 활용

○ 의사결정과정에 인종적 공평성을 적극적으로 포함함



※ US Ombudsman's Association Annual Conference- Advancing Racial Equity
Amalia Alarcon Morris

○ 사례1: 건강한 삶의 수명 증진

- 성과지표: 10년 후 전체 비만을 18%에서 5%로 감소(아시아계 11.6%, 라틴계 22%), 기대수명의 불균형 해소(현재 차이 10년)
- 조치사항: 건강한 음식과 공원, 광장에 대한 접근성 개선
- 성과측정: “healthy retail” 법안 통과, 안전한 학교통학로 확대

○ 사례2: 불만사항을 공평·공정하게 해결

- 성과지표: 2년 이내 영어 활용을 위한 서비스 10% 향상(10년 후 불균형 해소)
- 조치사항: 다양한 언어소통 능력 향상을 위해 현지 언어은행과 계약 체결, 인종·민족·출생지별 민원 데이터 수집, 고용시 언어와 문화가 다른 사람 채용
- 성과측정: 언어은행과 계약체결 및 자금조성, 시스템에 새로운 데이터 베이스 생성, 인력 채용을 위한 정책 및 절차 변경

□ 인종차별철폐를 위한 소통 방법(ACT)

○ 긍정적 접근(Affirm)

- 진정한 마음에서부터 시작하라
- 왜 이일을 함께 하는지 설명하라

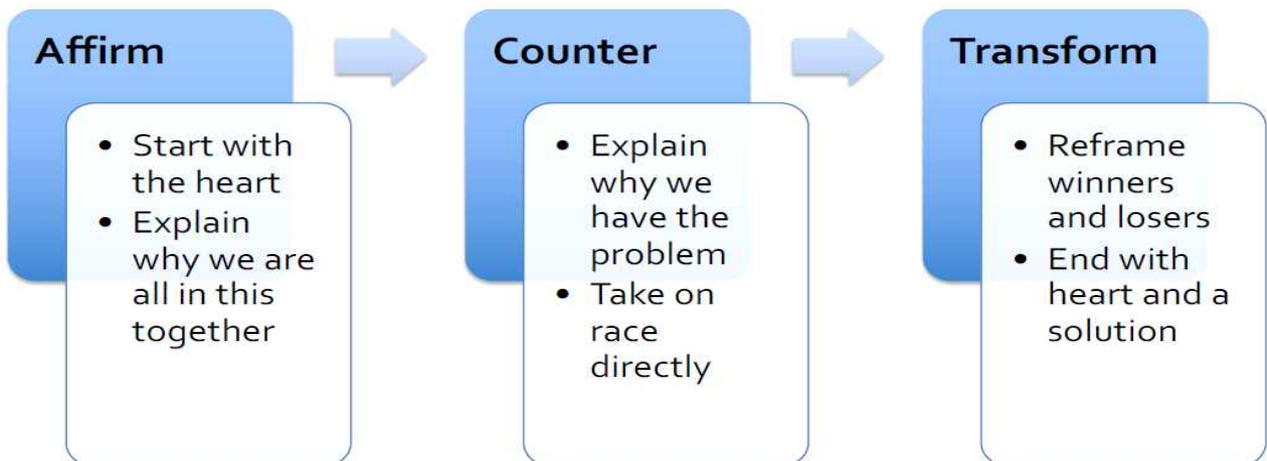
○ 반박에 대한 접근(Counter)

- 문제가 발생한 이유를 설명하라
- 인종의 직접 책임을 거론하라

○ 변환(Transform)

- 승자와 패자의 틀을 다시 짜라
- 진심을 담은 마음과 해결책으로 끝내라

It's more than just talk – ACT



※ US Ombudsman's Association Annual Conference- Advancing Racial Equity

- Amalia Alarcon Morris

* *Not everything that is faced can be changed, but nothing can be changed until it is faced.*

대면한다 해서 모든 것이 바뀔 수는 없지만,

맞서 대면하지 않으면 아무것도 바꿀 수 없다. - James Baldwin

□ 캐나다 납세자 권리의 변화 과정

- 1985년: 납세자 권리 선언
- 1991년: 납세자 구제법안 발표
- 2000년: ‘Your Right’라는 법안 발표- 권리와 보상 방법 명확화
- 2007년: 납세자의 권리법안(TBR)에 중소 비즈니스를 위한 15개 권리와 5개의 약속 규정
- 2013년: TBR 규정에 보복의 두려움 없이 불만을 제출하고 적법한 검토를 요청할 수 있는 16조 조항 마련

□ 납세자가 받을 서비스의 권리(규정)

- 전문적이고 정중하고 공정하게 대우받을 권리(제5조)
- 완료되면 정확하고 신속한 정보를 받을 권리(제6조)
- 서비스 불만을 신청하고 캐나다 국세청의 답변을 들을 권리(제9조)
- 법안 시행될 때 법안을 준수하며 발생하는 비용을 고려할 권리(제10조)
- 캐나다 국세청(CRA)은 책임감을 가지고 처리(제11조)
- 캐나다 국세청(CRA)이 서비스 표준을 발표하고 매년 보고(제13조)
- 캐나다 국세청(CRA)이 애매모호한 세금 제도에 대해 신속히 경고를 해 줄 권리(제14조)
- 당사자가 선택한 사람에게서 답변을 받을 권리(제15조)
- 보복의 두려움 없이 불만을 신청하고 적법한 검토(조사)를 요청할 수 있는 권리(제16조)

□ 납세자 옴부즈만 설립

- 캐나다인이 공정한 대우와 존중을 받고 동시에 캐나다 정부의 투명성과 책임성을 향상시켜야 한다는 화두 제기
- 납세자 권리법안(TBR)에 있는 납세자의 8가지 권리를 보호하고 캐나다 국세청을 감독할 정부기관의 설립 필요성 제기
- 2015년 처리 건
 - 세금환급 2,770만 건
 - 법인세 신고 210만 건
 - 수혜자 1,650만 명

□ 납세자 옴부즈만 추진 방향

- (비전) 모든 상황에 납세자를 공평하고 전문적으로 대해야 한다.
- (미션) 옴부즈만 서비스에 대한 인식도를 향상시키고 캐나다 국세청으로부터 받는 서비스의 영향을 긍정적으로 바꾸고, 국세청의 책임을 증가시켜 납세자의 불만사항에 대한 결과가 국세청으로부터 공정하게 진행되어 나왔다는 믿음이 생길 수 있게 한다.
- (원칙) 독립성, 공정성, 객관성, 비밀유지

□ 납세자 옴부즈만 기능

- 납세자가 제기한 불만을 해결함
- 크고 작은 조직에 영향을 주는 시스템적 서비스 문제를 조사함
- TBR에 명시된 8가지 납세자의 권리를 국세청이 보장해 주는지 확인
- 국세청 서비스가 향상 될 수 있도록 조언함
- 납세자가 올바르게 서비스에 접근할 수 있도록 지원함

□ **문제점-시스템에 대한 조사를 실시하면서 발생**

- 이해관계자의 기대
- 국세청의 조치와 계획
- 정보의 접근
- 지연처리
- 적시성의 문제

□ **개선사항- 서비스 개선을 위한 요구 사항에 가치를 더함**

- 가능한 가장 낮은 수준의 이슈를 해결
- 서비스 향상을 위해 다양한 방향에서 접근
- 납세자의 권리를 보호
- 더 능동적으로 일함
- 전체 시스템의 조사에서 효율을 올림
- 적절한 시기에 실시

〈사례1 - 편지를 어떻게 돌려보내라고?〉

- (문제) 국세청에서 납세자에게 추가 서류를 제출하라고 문서를 보내면서 돌려보낼 주소를 기록하지 않음
- (권고) 정보를 요구할 때에는 돌려보낼 주소가 있는지 확인하라.
- (결론) 국세청은 ‘주소를 기록하지 않은 것은 납세자가 온라인 서비스를 이용하도록 유도하기 위해서였다’고 답변함.
→ 국세청은 앞으로 돌려보낼 주소, 전화번호, 웹사이트 주소를 같이 보낼 예정

〈사례2 - 캐나다 아동복지 알림장〉

- (문제) 자격요건이 해당된다는 안내문 내용이 아동복지 혜택을 받을 사람이 이해하기 어렵게(난해하게) 작성됨
- (권고) 안내문에 줄임말을 풀어쓰고 사용하는 언어가 명확하고 효과적으로 전달될 수 있게 함.
- (결론) 국세청은 줄임말을 삭제하였고, 옴부즈만은 국세청과 함께 안내문 내용이 명확하게 전달될 수 있도록 문장을 짜는데 협조함.

〈사례3 - 외국인납부세액공제〉

- (문제) 국세청이 외국인납부세액공제 정책의 변경과 자료요구 서류를 정리하는데 있어 의사소통 문제가 있음을 발견
- (권고) 의사소통 향상을 위하여 외국인 납세 관할구역에서 통역과 해석을 요구하는 방법을 명확하게 알려야 함
- (결론) 국세청은 제기된 문제점에 대해 변화를 쫓고 강조된 문제점을 깊이 있게 분석하여 그 문제점을 조치해 나갈 예정임

□ 변화를 주기 위한 다른 방안

- 개인적인 민원 해결
- 시스템에 대한 조사를 보고
- 장관, 직원들과 면담
- 국세청과 면담(국장과 면담, 지역에서도 국세청과의 면담을 요청할 수 있음, 본부와 면담, 양측에서 브리핑을 받을 기회)

□ **전통적 뉴스가 가치 있다고 여겼던 것들**

- 주목도
- 논쟁거리
- 공간 시간의 근접성
- 새로운 것, 특이성
- 일반적 사실
- 적시성
- 주의를 기울일 만한 의미, 중요성

□ **감시단체(Watchdog)가 가치 있다고 여겼던 것들**

- 공정성
- 평등한 기회와 정의
- 공공의 안전과 건강
- 공공의 재정
- 권위 있는 사람들의 정직함
- 책임감-힘 있고 권력자들이 숨기고 싶은 이야기를 전달하려는 의지

□ **리포트(Report)와 이야기(Story)의 차이**

- 리포트는 정보를 나르고 스토리는 경험을 만든다
- 리포트는 지식을 전달하고 스토리는 구독자를 시간, 공간, 상상을 통해 그 곳에 다다르게 한다.

- 리포트는 우리를 그곳으로 향하게 하고 스토리는 우리를 그곳으로 집어 넣는다.
- 리포트에서는 “학교위원회는 목요일에 만나 인종차별폐지에 대해 논의할 것이다.”라고 표현한 반면에 스토리는 “Wanda Mitchel은 학교위원회 위원장을 향해 주먹을 흔들었다. 두 눈에서 눈물을 흘리며.”로 표현
- 스토리는 변화다(Change).
- 스토리는 갈등이다(Conflict).
- 스토리는 긴장이다(Tension).
- 스토리는 무슨 일이 있었는지를 보여준다(A story shows what happened?).
- 스토리는 경험을 만든다(A story renders experience).
- 스토리는 사람이다(story is people).
- 스토리는 똑딱이는 시계다(story is a ticking clock).
- 스토리는 상황을 더 자세히 본다(A story Zooms in). 리포트는 넓게본다 큰 그림을 본다(A report Zooms out).

Summary/Report

Conveys information
 Abstract
 No particular location
 Collapses time
 Quotations
 Organized by topic
Omniscient point of view

Narrative/Story

Conveys experience
 Concrete
 A particular place
 Real time
 Dialogue
 Organized in scenes
Character's point of view

— Jack Hart, *Storycraft*

□ Report에서 Story로 변환하기

- 누구에게 관심이 집중되나?
- 누구의 시점으로 보나?
- 어떤 문제들이 있나?
- 어디서 정확히 무슨 일이 있었나?
- 어떤 자세한 내용을 추가할 수 있나?
- 왜 이런 일이 있었나?
- 독자들을 어떻게 참여하게 할 수 있나?
- 장소를 만들어 독자들을 참여시켜라.
- 문장에서 시점이 가장 중요한 게 아니라면 “언제”로 문장을 시작하지 말라.
- 스토리 안에는 사람이 필요하다.
- 스토리 안에는 배우가 필요하다.
- 스토리는 내용을 살아 숨쉬게 한다.
- 스토리는 사람, 행동, 목소리, 장소, 원인과 결과, 구체적 내용과 묘사 등과 함께 만들어 진다.

<리पोर्ट를 스토리로 변환하기 예시>

In May, an 84-year-old woman died in an early morning house fire. Neighbors in Southeast Portland woke at 3 a.m. to the sound of windows popping and found flames. One called 911 but got a busy signal. Another neighbor got past the 911 system's automated screening process, but hung up after waiting on hold for more than two minutes. Dispatchers never called her back. They had no record she'd ever phoned.

A story needs people.

스토리 안에는 사람이 필요하다

A story needs an actor.

스토리 안에는 Actor (배우)가 필요하다

Whose point of view?

누구의 시점인가?



In May, **an 84-year-old woman died** in an early morning house fire. **Neighbors** in Southeast Portland woke at 3 a.m. to the sound of windows popping and found flames. **One called 911** but got a busy signal. **Another neighbor got past the 911 system's automated screening process**, but hung up after waiting on hold for more than two minutes. Dispatchers never called her back. They had no record she'd ever phoned.



In May, an 84-year-old woman died in an early morning house fire.

Jane Jones woke up early in the morning.
Jane Jones는 아침에 깨어났다



In May, an 84-year-old woman died in an early morning house fire.

Jane Jones woke up **at 3 a.m.**
Jane Jones는 오전 3시에 깨어났다



In May, an 84-year-old woman died in an early morning house fire.

Jane Jones woke up **at 3 a.m.**

Why did she wake up?
그녀는 왜 일어났는가?



In May, an 84-year-old woman died in an early morning house fire.

Jane Jones woke up **at 3 a.m. to the sound of glass breaking.**

Jane Jones는 유리가 깨지는 소리에 오전 3시에 깨어났다.



In May, an 84-year-old woman died in an early morning house fire.

Jane Jones woke up at 3 a.m. to the sound of glass breaking. **Flames were visible...**

Jane Jones는 유리가 깨지는 소리에 오전 3시에 깨어났다. 화염이 보였다...



In May, an 84-year-old woman died in an early morning house fire.

Jane Jones woke up at 3 a.m. to the sound of glass breaking. **Jones could see flames...**

Jane Jones는 유리가 깨지는 소리에 오전 3시에 깨어났다. **Jones**씨는 화염을 볼 수 있었다..



In May, an 84-year-old woman died in an early morning house fire.

Jane Jones woke up at 3 a.m. to the sound of glass breaking. **Flames leapt from her neighbor's house....**

Jane Jones는 유리가 깨지는 소리에 오전 3시에 깨어났다. 그녀의 이웃 집에서는 화염이 넘실댔다.



In May, an 84-year-old woman died in an early morning house fire.

Jane Jones woke up at 3 a.m. to the sound of glass breaking. **Flames leapt from her neighbor's house, and Jones grabbed her phone and dialed 911.**

Jane Jones는 유리가 깨지는 소리에 오전 3시에 깨어났다. 그녀의 이웃 집에서는 화염이 넘실댔고, **Jones**씨는 전화를 집어 911에 전화를 걸었다.



In May, an 84-year-old woman died in an early morning house fire.

Jane Jones woke up at 3 a.m. to the sound of glass breaking. Flames leapt from her neighbor's house, and Jones dialed 911.

The popping windows also startled Stan Smith...

Jane Jones는 유리가 깨지는 소리에 오전 3시에 깨어났다. 그녀의 이웃 집에서는 화염이 넘실댔고, **Jones**씨는 전화를 집어 911에 전화를 걸었다. 유리창이 깨지며 **Stan Smith**씨도 놀라게 했다



In May, an 84-year-old woman died in an early morning house fire.

Jane Jones woke up at 3 a.m. to the sound of glass breaking. Flames leapt from her neighbor's house, and Jones dialed 911. **The popping windows also startled Stan Smith, another neighbor on Southeast Flavel Street.**

Jane Jones는 유리가 깨지는 소리에 오전 3시에 깨어났다. 그녀의 이웃 집에서는 화염이 넘실댔고, Jones씨는 전화를 집어 911에 전화를 걸었다. 유리창이 깨지며 Stan Smith씨 (Southeast 필레이블 거리에 있는 이웃)도 놀라게 했다.



In May, an 84-year-old woman died in an early morning house fire.

Jane Jones woke up at 3 a.m. to the sound of glass breaking. Flames leapt from her neighbor's house, and Jones dialed 911. **The popping windows also startled Stan Smith, another neighbor on Southeast Flavel Street. He called 911, too.**

Jane Jones는 유리가 깨지는 소리에 오전 3시에 깨어났다. 그녀의 이웃 집에서는 화염이 넘실댔고, Jones씨는 전화를 집어 911에 전화를 걸었다. 유리창이 깨지며 Stan Smith씨 (Southeast 필레이블 거리에 있는 이웃)도 놀라게 했다. 그도 911에 전화를 걸었다.



Jane Jones woke up at 3 a.m. to the sound of glass breaking. Flames leapt from her neighbor's house, and Jones dialed 911. **The popping windows also startled Stan Smith, another neighbor on Southeast Flavel Street. He called 911, too.**

Why is tension building?
긴장이 쌓이는 이유는?

The way things are supposed to be = **No fire.**
모든 게 문제 없어야 되어야 하는 상태는 = No fire

The way they really are = **Fire + Emergency.**

현재 상태는 = Fire + 긴급상황

Show the moment of change.

변화의 순간을 보여라



Jane Jones woke up at 3 a.m. to the sound of glass breaking. Flames leapt from her neighbor's house, and Jones dialed 911. **The popping windows also startled Stan Smith, another neighbor on Southeast Flavel Street. He called 911, too.**

The way things are supposed to be **now.**
지금 현재 어떻게 되어야 하는지
You call 911.
911에 전화를 건다



Jane Jones woke up at 3 a.m. to the sound of glass breaking. Flames leapt from her neighbor's house, and Jones dialed 911. **The popping windows also startled Stan Smith, another neighbor on Southeast Flavel Street. He called 911, too.**

The way things are supposed to be **now.**
지금 현재 어떻게 되어야 하는지
You call 911.
911에 전화를 건다
Someone answers.
누군가 전화를 받는다



Jane Jones woke up at 3 a.m. to the sound of glass breaking. Flames leapt from her neighbor's house, and Jones dialed 911. The popping windows also startled Stan Smith, another neighbor on Southeast Flavel Street. He called 911, too.

The emergency calls came in to 911 dispatch at virtually the same moment that morning, Tuesday, May 24.

5월24일 화요일 아침, 긴급 전화들이 911 전화센터로 동시에 걸려왔다



Jane Jones woke up at 3 a.m. to the sound of glass breaking. Flames leapt from her neighbor's house, and Jones dialed 911. The popping windows also startled Stan Smith, another neighbor on Southeast Flavel Street. He called 911, too.

The emergency calls came in to 911 dispatch at virtually the same moment that morning, Tuesday, May 24. **Smith got a busy signal.**

Jones was put on hold and hung up after two minutes.

Smith는 통화 중 알림을 받았다. Jones는 대기중으로 넘어갔지만 2분의 대기 후 전화를 끊었다



Then what happened?

그래서 그 이후에 무슨 일이 있었나?

Then what happened?

Firefighters eventually arrived and saved an elderly man. But Myrtle Mason, 84, died in the fire.

소방관이 결국엔 도착하여 노인 한 명을 구했다. 하지만 84세의 Myrtle Mason (노인)는 화재로 사망했다



Firefighters eventually arrived and saved an elderly man. But Myrtle Mason, 84, died in the fire.

... and then what happened?

Later, Jones and Smith both wondered why they hadn't been able to reach 911. Smith called the city and filed a complaint with the Office of the Ombudsman...

이후에 Jones와 Smith 둘 모두 911에 왜 전화가 안되었었는지 의문을 가졌다. Smith는 시에 전화해서 불만사항을 Ombudsman의 사무실로 전달했다.

□ 빈곤이 가르치는 것은?

- 누구도 관심을 갖지 않는다.
- 누구나 다 더 똑똑해 보인다.
- 나한테 무언가 문제가 있다.
- 우리는 어디도 속해 있지 않다.
- 우리같은 사람들은 교육할 수 없다.
- 우리에게 필요할 것을 갖고 있지 않다.
- 누구도 도와줄 수 없다.
- 빈곤의 고립은 빈곤을 영구화한다.

□ 빈곤의 영향

- 절망
- 교육 목적이나 직업이 불분명
- 주제/규정/용어를 모르는 것
- 고정관념, 허구, 심판
- 내화된 개인적 결핍
- 빈곤 현실이 주목을 끈다.
- 훈련된 무능 : 빈곤한 현실로 기대치 감소

□ 빈곤의 정의

○ 세대 빈곤

- 가족이 농장에서 일하지만 소유하는 경우는 드물다.
- 교육을 통해 성공한 사람을 전혀 알지 못했다.
- 신분 상승이나 존중받는 직업을 갖고 있는 사람을 전혀 알지 못했다.
- 이동이 잦으며 문맹율이 높다.
- 이러한 환경에 있는 개인과 가족은 하루하루를 살아가는데 초점 둠

○ 일하지만 여전히 가난함

- 일을 하지만 여유 돈이 거의 없음
- 대부분이 부동산을 소유하지 않음
- 이번달 고지서를 지불하고 나면 다음달 고지서를 지불하면서 살아감
- 이러한 환경하에 개인과 가족은 2주나 한달에 맞출 것임
- 스스로를 “교육” 가능하다고 여기지 않음
- 빈곤은 개인의 결핍으로 생각

○ 이민자 빈곤

- 자원이 거의 없음
- 언어와 문화 장벽
- 학교 규칙이나 행동을 이해하지 못함
- 미국내 빈곤층에 태어난 이들보다 더 잘 되는 경우가 있음
- 빈곤을 제도상 문제로 여김

○ 상황적 빈곤

- 성인으로서 교육을 받거나 급여를 받을 수 있는 사람들이 주변에 있음
- 건강보험, 이혼, 기타 위기가 급여 삭감이 있음
- 일반적으로 인관관계나 이전 경험을 통해 중산층으로 복귀할 수 있음
- 초기에는 빈곤을 개인적 문제로 내면화하지 않음
- 고립화 됨
- 빈곤이 지속되면 자신감을 잃기 시작함

□ 새로운 패러다임

- 빈곤과 빈곤속에 사는 사람들에 대한 심도 깊은 이해
- 강점으로 보는 접근
- 실패는 옵션이 아니다
- 더 튼튼한 협력관계

□ 결과를 개선할 수 있는 선진적인 도구

- (강점 중심의 관점) 잠재성은 알 수 없음. 기대치를 올리고 지원 네트워크를 제공하라
- (탄력성 이론) 무엇이 맞는지에 중점을 두라
- (사회적 자본 이론) 고립에서 벗어나라! 지역사회내 지원을 마련하고 자원과 기회를 검토한다.
- (빈곤 인지 접근) 허구와 고정관점을 깨기 위해 빈곤 경쟁력을 홍보한다.
- (소통 이론) 소통에서 구어적 표현을 써서 공동의 의미를 만든다.

□ 인지된 빈곤의 결과

- 사람들은 환영받고, 존경받고, 가치를 인정받는다고 느낌
- 모두가 해결에 참여함
- 작은 변화가 큰 차이를 만들 수 있음
- 움부즈만은 빈곤 장애를 없애는 사상적 지도자가 될 수 있음
- 시민사회는 자원과 서비스를 더 접근 가능하도록 협력

□ 소통과 관계 개선을 위한 도구

- 모든 인간은 구두 문화속에 태어난다. 구두 문화는 감각(촉각, 후각, 시각, 청각, 미각)에 집중하도록 가르친다.
- 구두 문화는 빈곤과 연계되어 있으며 관계를 신뢰할 필요를 강조한다.
- 문자 문화는 문맹율과 연계되어 있다.

□ 구두 문화

- (관계 기반) 공통된 바탕을 갖고 있으며 존경하는 사람들과 소통하고 배운다.
- (자발성) 정보가 다양한 방식으로 보여질 때 가장 잘 소통하고 배운다. “흐름에 따르는” 능력, 즉시 참여하여 일하는 것을 선호. 대상을 쉽게 변화시킬 수 있음
- (반복성) 스토리텔링과 스토리를 반복하는 것은 지식을 학습하고 유지하는데 중요하다.
- (총체성) “큰 그림”에 집중한다. 즉, 주변에서 벌어지는 모든 것들을 받아들이되, 사소한 부분은 반복되거나 강조되지 않는 한 주의를 기울이지 않는다.

- (감성적) 감정을 편하게 드러낸다. 감정에 의존하고, 감정, 얼굴 표현, 제스처를 찾는다. 어느 상황에서든 기꺼이 감정을 보인다.
- (현재 중심) 지금 여기에 집중한다. 행동은 자신의 가정생활에서 벌어지는 것과 자신을 둘러싼 모델을 반영하게 된다.
- (불가지론) 몸을 사용해 관계를 맺거나 소통하라. 사람들은 접촉하거나 적절한 행위를 할 때 가장 잘 배운다.
- (자발적 노출) 자신과 동일시하는 사람들에게 정보를 구하라, 동일시할 수 있도록 스스로를 노출하라.

□ 인생 문화

- 인쇄문화(문맹율)는 세계와의 연관성을 습득하는 방법으로, 사람들은 분절적으로 학습을 한다. 읽기를 통해 살아가는 삶에 대한 정보를 구한다.
- (일차원적) “이거 먼저, 그 다음 이거” 사고 절차를 통해 사고와 행동을 조직한다.
- (시간) 시간은 모든 것의 중심이다. 차갑거나 감정이 없는 것으로 보인다. 일상생활에서 시간을 최우선으로 한다.
- (분석적/추상적) 지식은 자신의 외관이다. 상황으로부터 한 발짝 떨어져서 자신을 진행중인 것과 분리하는 능력. 정보를 여러 맥락하에서 일반화하는 능력
- (자기 절제/집중) 감각적 데이터를 차단하고 한번에 한가지 생각에 집중함
- (지연 보상) 부분간 관계에 대한 이해. 얼마나 오래 기다리던지 보상이 올라가는 강한 자신감
- (전략화) 미리 계획하고, 목표를 정하고, 미래에 중심을 두는 능력. 사물을 부분으로 나누고 작은 노력을 연결해 원하는 결과에 달성할 수 있음

□ **옴부즈만은 중요한 관계를 만들 수 있다**

- 믿어라.
- 모든 사람이 지식과 기술을 갖고 있음을 인정하라
- 빈곤 역량을 획득하라: 빈곤과 그 영향에 대한 심도 있는 이해
- 정책과 관행을 조사하여 우리가 실제로 빈곤의 현실을 강화(별주거나 무시하는 것이 아니라)하고 있음을 확인하라
- 빈곤의 영향을 줄이기 위해 “자원 주머니”를 만들어라

□ **무엇이 효과가 있나? 기회 지역사회 모델**

- 교육자를 지원하기 위한 빈곤 인지 지역사회를 만들어라
- 빈곤한 사람들과 이들을 도와주는 사람들에게 희망을 복원하라
- 비난과 판단을 제거하라
- 우리의 이웃(빈곤층)을 진로 설정자와 전문적 진로 설정자에게 연결하여 빈곤의 고립을 줄여라

□ **빈곤인지 코치**

- 현재형 훈련을 제공하라
- 평가를 수행하고 변화를 지원하라
- 정책, 관행, 절차를 검토하라
- 지역사회 기관과 파트너십을 추진하라
- 포용성과 형평성을 촉진하라

□ **빈곤인지를 위한 도구**

- 비글 빈곤연구소(www.combarriers.com)
- 비글 인증 빈곤 코칭연구소
- 빈곤역량평가 및 행동 계획
- “평등한 정의를 위해 빈곤 장애물 깨기” 커리큘럼
- “내가 아니면, 누가?” 커리큘럼
- 기회 지역사회 일원이 되라

10 **옴부즈만과의 교류(Networking) 및 권익위 홍보 등 활동**

- **(국제교류)** USOA 이사회 회장 및 컨퍼런스 개최 관계자 등과 면담, 워크숍에 참가한 여러 옴부즈만과의 토론 등 교류를 통해 권익위를 적극 알림

- **USOA 회원구성 및 자격은?**
 - 이사회(연회비 \$ 150), 비이사회(\$ 125)
- **가입국은? : 캐나다, 자메이카, 버뮤다 등**
- **정책자료는? : 회원가입 후 홈페이지서 확인**
- **2019년 컨퍼런스 개최 일정은?**
 - 2019. 9. 16. ~ 9. 20. 하와이 Waikiki beach hilton



※ 권익위 소개하는 리플릿 및 2017년 백서(Annual report)로 성과 홍보