

해보았습니다,

시민사회단체
활동가 성평등한
조직문화 워크숍

해보았습니다,
시민사회단체 활동가 성평등한 조직문화 워크숍

7 준비운동

1교시.

10 조직문화, 음파음파

성평등한 조직문화를 위한 11개의 기본기 살펴보기

2교시.

32 조직문화, 발차기

성평등한 조직문화를 위한 11개의 기본기를 바탕으로 이야기 나누기

3교시.

50 조직문화, 물에 뜨기

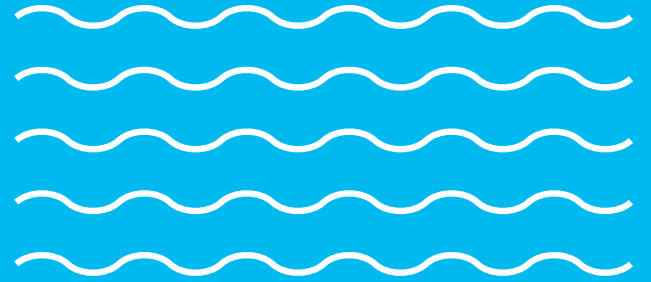
‘나의 위치, 우리는 지금 어디에 서 있나요?’ 워크시트 실습

64 마무리 운동

워크숍 참여 후기



준비운동



2018년 한국여성민우회 성폭력상담소(이하 상담소)는 <누가 만들어주면 좋겠는데 누가 만들어주는 게 아니니까 []이/가 직접 만드는 조직문화>(이하 워크북)을 발간한 이후, 조직문화에 대한 이야기를 어떻게 하면 더 확산 할 수 있을지 고민했습니다. 워크북이 나왔으니 책 발간회를 해볼까, 인터뷰해주셨던 몇몇 활동가와 함께 토크쇼를 형태로 이야기를 나눠봐도 좋겠다, 여러 아이디어가 나왔는데요. 그러던 중 '워크북 이용을 위한 교육은 따로 없냐는 문의 전화를 받게 되면서, 워크북을 이용해 조직문화를 점검해보고 싶은 사람이 직접 진행자로 역할을 맡아 조직에서 활용할 수 있도록 '진행자 교육'을 기획해보자고 가닥이 잡혔습니다. 하지만 세부기획을 진행하던 중 이런 고민이 들었는데요. '구성원 중 누군가 조직문화에 좀 더 고민이 있어서, 그 사람이 혼자 이끌어 진행한다고 조직문화 점검이 가능할까?'

그것보다는 성평등한 조직문화를 고민하는 사람이 시민사회 전반에 늘어나야, 조직 안에서 자연스럽게 조직문화에 대한 논의가 더 활발해질 수 있다는 생각이 들었습니다. 그래서 상담소가 일방적으로 워크북 사용법을 강의하는 교육이 아니라, 시민사회단체 활동가들이 모여 각자의 고민을 나눌 수 있는 워크숍을 기획하게 되었습니다. 조직문화 점검을 어디서부터 어떻게 해야 할지 감이 잡히지 않을 때 '음파음파'부터 차근차근 시작하면 된다는 메시지를 전하고 싶어 <조직문화, 음파음파>라는 이름으로 워크숍을 진행하였는데요. 활동 연차별로(2년차 이하, 3년차 이상) 진행된 두 번의 워크숍에 총 스물 한 분이 참석해주셨습니다. 참가자 분들이 나눠주신 고민을 소개하는 이 책이 다른 동료의 고민을 듣는 기회, '조직문화 점검 활동을 하면서 이런 이야기를 나눌 수 있구나' 미리 살펴보는 기회가 되었으면 합니다. 해서 좀 더 많은 사람들이 보다 가벼운 마음으로 워크북을 활용할 수 있었으면 하는 바람을 담아 이 책을 발간합니다.

2019년 10월

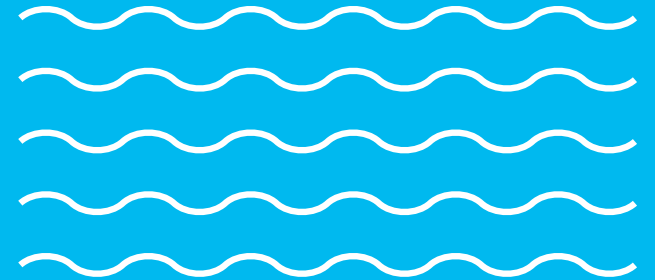
한국여성민우회 성폭력상담소

1교시.

조직문화, 음파음파



성평등한 조직문화를 위한
11개의 기본기 살펴보기



“성폭력상담소와 조직문화가 무슨 상관이죠?”

(...) 워크북을 만들면서 ‘상담소’에서 ‘성평등한 조직문화’를 고민한다는 건 어떤 의미여야 할까, 어떻게 연결시켜 풀어나가야 할까 고민이 있었는데요. (...) 상담소가 성폭력과 조직문화를 연결해보고자 했던 이유는 성폭력이 가해자와 피해자, 둘 사이에서 발생하는 개인적인 문제가 아니라 조직 안에서 이런 것은 괜찮다, 이런 것도 괜찮다, 이것도 괜찮다, 점점 허들이 낮아지면서 성폭력 사건이 발생할 수 있게 되는 건 아닐까, 하는 생각이 들었기 때문입니다. 단순히 가해자를 배제한다고 우리 조직이 성폭력이 없는 조직, 안전한 조직이 되는 게 아니며 성폭력을 가해자와 피해자 둘만의 문제가 아니라 조직 안에서 발생한 사건으로 생각하고 그 문화를 고민할 때에 보다 안전한 조직으로 나아갈 수 있다는 맥락에서, 조직문화와 성폭력을 연결하는 것이 중요합니다.

‘평등한’ 조직문화와 ‘성평등한’ 조직문화

워크북 작업을 하면서 평등한 조직문화와 성평등한 조직문화가 어떻게 다를지도 많이 고민 되었는데요. 결과적으로는 이 두 개가 따로 얘기될 수 있는 게 아니라는 생각이 들더라고요. “우리 조직은 평등하지만 성평등하지는 않아”라는 조직이 있다면 그 조직은 사실 평등한 조직이 아니겠죠. 반대로 “성평등하지만 평등하지는 않다” 이것도 사실 말이 안 된다는 생각이 들었어요.

“그 조직은 성평등한 조직인가요?” 질문했을 때 ‘우리 조직은 70%가 여성이다’ 라는 답변, 여성의 비율이 마치 조직의 성평등을 담보한다는 뉘앙스의 답변을 종종 듣기도 했는데요. 얼핏 ‘아, 그렇겠다’는 생각이 들기도 하지만 만약 70%가 여성이지만 결정과 책임을 질 수 있는 자리에는 주로 남성이 배치 된다거나 혹은 ‘우리 조직은 전화 받는 업무, 차를 대접하는 업무는 신입 활동가가 해’라고 하는데 신입 활동가는 언제나 여성이라면 그 조직문화가 정말 성/평등한 게 맞는지 살펴봐야겠죠. 그리고 70%가 여성이라 ‘거의’ 성평등하면 100% 여성인 경우에는 완전 성평등한가, 더 나아가서 구성원이 100% 페미니스트면 최고 성평등한가, 라는 생각이 들기도 합니다.

* 이 내용은 2019년 9월 17일, 20일 두 차례 진행된 <시민사회단체 성평등한 조직문화 만들기 워크숍: 조직문화, 음파음파> 워크숍 강의(‘성평등한 조직문화를 위한 11개의 기본기’ 살펴보기)의 일부입니다.

* 본문 중 등장하는 ‘상담소’와 ‘워크북’은 아래와 같습니다.

- 상담소: 한국여성민우회 성폭력상담소
- 워크북: 누가 만들어주면 좋겠는데 누가 만들어주는 게 아니니까 이/가 직접 만드는 조직문화, 2018, 한국여성민우회

실제로 한 조직에서 <성평등한 조직문화> 강의를 하던 중 “이 조직은 구성원이 모두 여성이니까 당연히 성평등한 조직일까요?”라고 질문한 적이 있는데요. 맨 뒤에 앉아계신 활동연차가 적어 보이는 활동가 분이 고개를 절레절레 하시더라고요. 여성들끼리 모여 있다고, 혹은 페미니스트끼리 모여 있다고 해서 그 자체로 성평등한 조직문화가 담보되는 건 아니다, 구성원과 평등하게 관계 맺고 자신의 위치를 성찰하는 것을 지향할 수는 있겠지만 그 자체로 등치 될 수 있는 건 아니라는 생각이 많이 들었습니다. 구성원이 어떤 사람인지 그 자체보다는 공동체 안에서 무엇을 고민하고 그 고민을 어떻게 풀어 가는가, 이것이 조직문화를 가능할 수 있는 어쩌면 유일한 것이 아닐까요?

넘어가서, 워크북 26페이지를 펴보시면 ‘성평등한 조직문화를 위한 11개의 기본기’라고 해서 키워드들이 있는데요.

말할 수 있는 공간	공동의 감각
익숙한 것을 낯설게 보기	서로를 살피기
허용되는 것과 허용되지 않는 것	서로의 대나무숲
소통	모두의 몫
결과보다 과정	지속적인 점검
신뢰	

시민사회단체에서 활동하고 있는 11명의 활동가와 인터뷰한 내용을 바탕으로 뽑아낸 키워드입니다. 1개월 차 활동가부터 17년차 활동가까지 다양한 연차, 2명이 활동하는 단체부터 50명쯤 활동하는 큰 규모의 단체, 조직문화 점검 활동을 진행한 그룹부터 이제 막 고민을 시작한 그룹까지 다양한 위치에서 다양한 고민을 가진 사람들과 이야기 나눴습니다.

올해 민우회도 조직문화를 점검하기 위한 활동을 진행해 왔는데요. 그 활동을 진행하면서 들었던 고민과 엮어서 이야기 해보도록 하겠습니다.

결국 조직문화는 공동의 감각을 맞춰가는 과정

워크북을 만들 땐 민우회에서도 해보면 정말 의미 있겠다고 생각했는데, 시간이 조금 지난 뒤 워크북을 펴보니 담겨있는 이야기가 되게 방대하고 ‘와, 이걸 언제 다 체크하고 점검 하나’ 워크북을 함께 만든 저도 절로 그런 마음이 들더라고요. 게다가 민우회는 지부까지 더하면 80여명 정도 되는 규모가 꽤 큰 조직인데 ‘이 많은 사람들과 어떻게 민우회 조직문화를 점검하고 만들어갈 수 있지?’ 라는 고민이 들었던 거죠. 심지어 총회 자료집에 보면 민우회부터 일상의 조직문화를 점검하고 변화를 만들고 가해자, 피해자 구조를 넘어서 공동체의 구조와 문화를 직면하는 전사회적 변화의 흐름을 만드는 데에 기여하겠다, 라는 거창한 목표를 써놨었는데 ‘이걸 정말 우리가 해낼 수 있을까?’ 이런 생각이 많이 들었어요.

그래서 활동을 만들어 가기 위해 좀 더 고민을 해나갈 활동가를 모아 TF팀을 구성하고, 수차례(!) 회의를 진행했습니다. 회의를 진행하면서 주로 맞이했던 장면이 있는데요. (사진1) 구체적인 장면으로 얘기해보면, 본부활동가 총 24명이 조직문화 점검 활동을 진행했는데, 아무래도 24명이 다 같이 만나기는 좀 어렵겠잖아요. 조별로 이야기를 해보자고 결정하고는, 조를 어떻게 짤 건지 한—참 이야기 했던 것 같아요. TF팀은 처음에 연차를 섞어서 짜자고 얘기 했었는데요. 다양한 연차의 활동가들이 각자 어떤 고민을 하고 있는지 서로 들어봐야 된다, 그래서 그렇게 진행을 하려고 했는데 그런 제안이 저희가 생각한 바람직한(웃음)…서로 소통하기를 바라는 마음이 너무 티 나게 제안되는 건 아닐까 싶더라고요. 그럼 비슷한 연차끼리 만날까, 생각도 했는데 그랬다가 고민을 나누지 못 하는 상황이 되면 어떡하나, 하는 생각이 들었구요. 논의가 돌고 돌던 중에 ‘이럴 거면 활동가들한테 직접 물어보자. 각자 이 활동을 어떻게 생각하고 무엇을 기대하고 있는지 확인해봐야겠다’ 해서 24명이 다 같이 모인 자리에서 돌아가며 한 명, 한 명 이야기하는 시간을 가졌었어요.

모두가 돌아가며 이야기해 보자고 제안하기 전에 ‘이런 방식의 말 걸기가 적절할까? 고민을 꺼내기 쉽지 않은 구성원에게 부담이 되는 건 아닐까’ 고민이 들기도 했습니다. 그렇지만 조직문화 점검은 누군가가 주도해서 만들어가는 게 아니라 구성원 모두가 어떻게 생각하고 있고,

주요 장면(?)

“이건 이렇게저렇게 제안해보면 어떨까요?”

“아... 이런거저런거가 고민스럽네요”

“그럼 어쩌구저쩌구하게 제안해보는 건요?”

“이러면 TF에서 이미 결정하고

제안했다고 느껴지진 않을까요???”

조직문화는 함께 만들어가는 건데???(멘봉)”

이웃
민중참여연구소

사진1

공동의 감각

“결국은 조직문화에 대한 얘기는 끊임없이 나올 수밖에 없고 100% 완벽한 조직이 되는 거는 판타지에 가깝다고 생각을 해요. 이런 논의가 의미 있는 건 그 논의를 하는 과정에서 각자가 가지고 있는 조직의 상, 그리고 시민단체의 상, 활동가의 상이 좀 더 오픈 될 수 있다는 생각이 들고, 그 과정에서 완벽하지는 않더라도 서로 대화할 수 있는 지점들이 계속 생겨 나는 과정에 있다고 생각하고 있습니다.”
(상근활동가 5년차)

이웃
민중참여연구소

사진2

각자 어떤 목표로 이 활동을 대하고 있는지 확인할 때 의미 있게 진행 될 수 있겠다, 그렇기 때문에 모두가 이야기해 보자고 설명을 하고 돌아가며 이야기하는 시간을 꼭 가졌어요. ‘이번 기회를 통해서 뭔가 하나 만들면 좋겠다. 조직문화가 무엇인지 정리해보거나 아니면 이러이러한 방향으로 나아가자는 것을 정리하든가, 목표가 있으면 좋겠다’부터 ‘그런 것은 무리다, 처음으로 해보는 조직문화 점검이기 때문에 서로 이야기 듣는 것만으로도 시간이 부족할 것이다’까지 다양한 기대가 있었는데요. 목표가 비슷해서 모아지면 참 좋았을 텐데, 하는 마음이 살짝 들기도 했지만(웃음) 가지각색의 고민과 목표를 들으면서 저는 모든 활동가들에게 조직문화 점검 활동을 어떻게 생각하고 있는지 물어보길 참 잘 했단 생각이 들었어요.

워크북에 있는 키워드 중 하나가 ‘공동의 감각’인데요.(사진2) 이 분은 조직문화를 바꾸기 위해 조직 안에서 그룹을 만들어서 조직과 소통해본 경험이 있는 분이었어요. ‘100% 완벽한 조직이라는 건 판타지다. 없다.’ 라는 이야기와 함께 조직문화를 점검하는 과정에서 대화가 완벽하게 이루어지지 않을 수 있어도, 그럼에도 불구하고 대화할 수 있는 지점이 계속 생겨나는 그 자체가 의미 있었다는 말씀을 해주셨습니다.

작년에 이 워크북을 만들 때 저한테 크게 다가왔던 키워드는 ‘익숙한 것을 낯설게 보기’였는데요. 저도 이미 4년차 활동가였기 때문에 조직에 익숙해진 사람이었고 조직에 새로 들어온 사람이 느끼는 조직문화와 제가 느끼고 있는 조직문화가 다르다는 걸 크게 느꼈었거든요. 그런데 실제로 조직문화 점검 활동을 해보면서 중요하게 다가왔던 키워드는 ‘공동의 감각’이라는 키워드였던 것 같아요. 모든 구성원의 이야기를 확인하고 들어보는 게 조직문화를 고민하는 시작일 수 있겠다, 그런 생각을 하게 된 계기가 되었습니다.

안전하게 말할 수 있는 공간을 찾아서

다들 조모임을 한 번쯤 해보셨을 것 같아요. 다들 바쁘기 때문에 시간 잡기도 굉장히 어렵고, 이게 쉬운 일이 아니잖아요. 민우회는 어쩌다 보니 작년에도 조모임을 많이 했었는데요. 여러 차례 조모임을 진행하면서 활동가들이 ‘우리가 아이들도 아닌데(?) 왜 이렇게 유닛 활동이 많냐’ 자조 섞인 한탄을 했던 기억이

납니다. 그런 한탄(!)에도 불구하고 뽕족한 수가 없었기 때문에 결국 조직문화 점검을 진행할 때에도 지옥의 조별토론을 진행하게 되었는데요.

조직문화 점검 활동에서는 총 세 번에 걸쳐 조를 바꾸고, 조모임을 진행하였습니다. 처음 만날 때에는 비슷한 연차로 구성을 하고 두 번째에는 다양한 연차로, 마지막으로 두 번의 조모임을 진행하면서 한 번도 만나지 못 했던 사람들끼리 조를 만들게 되었어요. 이렇게 조를 구성하게 됐던 이유는 (앞서 언급한) 활동에 대한 기대를 듣는 시간에서 많은 활동가들이 처음엔 좀 편하게 이야기하고 싶다, 비슷한 고민을 가진 활동가끼리 비슷한 이야기를 나누면서 마음을 보다 말랑말랑하게 만드는 시간이 필요하다, 바로 다양한 연차가 함께 만나서 이야기 나누는 건 어렵겠다고 해서였는데요. 아마 좀 편하게 말할 수 있는 공간이 필요했던 것 같아요.

세 번의 조모임을 진행하면서 매 조에서 꼭 이야기 하자고 약속했던 것 중 하나가 '각자 어떤 공간을 말할 수 있는 공간이라고 느끼는지'에 대한 이야기였는데요. 그때 나왔던 내용을 정리해보면 이렇게 되더라고요.(사진3) 처음부터 살펴보면요. 너무 크지도 적지도 않은 인원수일 때. 너무 많으면 언제 끼어 들어가야 될지 어렵다, 반대로 1:1 대화는 쾡-장-히 부담스럽다, 적절한 인원일 때 이야기하기 쉽다, 그리고 여유를 잃을 만큼 바쁘지는 않을 때. 관련해서 기억에 남는 에피소드가 있는데요. 워크북 74페이지에 공동체를 떠올렸을 때 생각나는 형용사를 찾아보는 워크시트가 있거든요. 발랄하다, 모험심이 강하다, 침착하다, 보수적이다, 또 여기에는 없지만 조직을 떠올렸을 때 생각나는 키워드가 있다면 적어도 좋다고 되어 있어요. 민우회에서도 이 워크시트를 진행 했었는데요. 한 활동가는 '민우회' 했을 때 '갈등을 관리하는'이라는 키워드가 떠오른다고 하더라구요. 그것을 듣고 다른 활동가가 '아니, 갈등은 관리하는데 일정은 관리 안 해서 우리가 지금 사업만으로도 바쁘는데 이걸 하느라 모여 있지 않냐!!' 다소 울분(?)을 토했었습니다(웃음) 그때 '아, 말을 편안하게 할 수 있으려면 어느 정도 시간적 여유가 있어야 하구나' 라는 생각이 들었던 것 같아요. 또 같이 결정한다는 믿음이 있을 때. 이미 뭔가 결정 된 채로 이야기가 던져지고 나는 형식적인 민주주의에 '이용당하는' 사람이 아니라 정말로 같이 결정한다는 믿음이 있을 때 말할 수가 있다.

마지막으로는 '단편적으로 나라는 사람에 대해 판단하지 않을 거라는

말할 수 있는 공간

- 물리적 조건
 - 너무 크지도 작지도 않은 인원 수일 때
 - 여유를 잃을 만큼 바쁘지 않을 때
- 상황적 조건
 - 논의가 한 방향으로 쏠리기보다 여러 의견이 있을 때
 - 같이 결정한다는 믿음이 있을 때
 - 논의 안건과 관련해 사전에 공유된 정보가 비슷할 때
 - 서로 의견을 경쟁하는 분위기가 아닐 때
 - 단편적 언행으로 나라는 사람에 대해 판단하지 않을 거라는 믿음이 있을 때

이웃
333 민우회

사진3

믿음이 있을 때'라는 조건이 있었는데요. 이 이야기가 나오게 된 맥락을 조금 설명 해보면, 어떤 활동가가 '내 의견이 완결성 있게 정리 되었다고 느껴지지 않으면 이야기하기가 어렵다. 1인분 몫을 못 한다 느껴지면 말하기가 쉽다. 옆에 있는 활동가는 달변가이고, 의견이 논리적으로 완벽하다? 그러면 비교될 거란 고민도 들고 내 이야기가 의미 없는 이야기이지 않을까, 하는 생각 때문에 의견을 전하기 어렵다'라는 이야기를 하였는데요. 듣던 중 다른 활동가가 '근데 회의는 달변가가 되기 위한 자리가 아니지 않느냐' 라고 하면서 "우리 안에 한 번의 말하기로 평가 받지 않는다는 믿음이 있는 것 아니었나요?"라는 말을 딱 던졌는데요. 그때 저는 조금 놀랐던 거 같아요. '아, 저런 생각을 할 수도 있구나?'

저는 평가 받는 것에 대해서 고민을 많이 했었고, 특히나 이제 막 조직에 들어왔을 때에는 그 고민이 되게 컸었는데요. 저 말을 듣고 같은 공간이 누군가에게는 편하게 말할 수 있는 공간이 되기도 하고 그렇지 못하기도 하구나 느끼게 되었어요. 그리고 한 번의 말하기로 평가 받지 않는다는 감각을 모든 구성원이 고르게 가져갈 수 있으면 좋겠다, 그럴 수 있는 공간이 말할 수 있는 공간이지 않을까, 생각했습니다. 또 어떤 공간에서 말하기 쉽고 어려운지, 그런 공간을 만들기 위해서 어떤 것을 고민해야 되는지를 함께 논의하는 게 굉장히 중요하고, 변화는 모든 사람이 안전하게 말할 수 있다고 느낄 때 시작될 수 있겠다. 언제나 같은 수준으로 구성원 모두가 다 똑같은 한 표를 가지고 말해야 하는 것은 아니지만, 조직에 대해 비슷한 감각을 가질 때 이야기할 수 있는 공간이 되는 것 아닐까 생각하게 되었습니다.

조직문화, 허용되는 것과 허용되지 않는 것이 나뉘지는 지점

민우회 안에서 조직문화 점검을 할 때 '말할 수 있는 공간'과 함께 '허용되는 것과 허용되지 않는 것'에 대해서도 이야기 나눴는데요. 이것을 이야기해보자고 제안했던 이유는 '조직문화는 허용되는 것과 허용되지 않는 것 그 자체 아닐까? 이 조직 안에서 뭔가 허용되고 안 되는지가 그 조직의 문화를 보여주는 중요한 척도'라는 생각이 들었기 때문입니다. 문화예술계에서 활동하시면서 약속문을 만드신 분이 계신데요. 그

약속문에는 '성희롱이 있을 때 바로 신고할 수 있다. 누구나 가해자가 될 수 있다. 문제적인 농담에 웃지 않고 정색한다' 이런 내용이 담겨져 있었습니다. 어떻게 그런 작업을 하게 되었고 가능했는지 듣기 위해서 인터뷰를 했는데, 그 분께서 이런 말씀을 해주셨거든요. "무엇을 허용하고 무엇을 허용하지 않는지가 구체적이고 확실해야 한다. 소리 지르면 안 된다고 했는데, '누가 소리 질렀지만 재가 잘못해서 소리 지른 걸 수도 있지 않냐. 그러니까 다 끝나고 나면 가서 물어보자' 라고 이야기 되는 걸 보면서 '누가 잘못하지 않았을 때는 소리 지르면 당연히 안 되지만 잘못 했을 때는 소리 질러도 되나?' 이런 생각이 들었다. 이 약속이 어떤 의미이고 뭐가 허용되고 허용되지 않는 것인지를 구체적으로 확인하는 작업이 필요하다."

저도 비슷한 생각을 한 적이 있는데요. 제가 속해 있는 한 단체는 첫 모임에서 항상 공동체 문화를 소개했고, 그 중 하나는 '학벌'에 대한 것이었습니다. 20대라고 해서 모두가 대학생인 건 아니고, 누구나 다 대학에 가는 것은 아니라는 걸 전달하기 위해서 '학교에 대해 이야기 하지 말자'라는 약속을 했었습니다. 그런데 어떤 분이 자기소개를 하면서 학교 얘기는 하지 않으셨지만 학과 얘기를 계속 하시는 거예요. '저는 무슨 과에 속해 있는데요'라고 하면서요. 학교 얘기를 하지 말자고 했던 건, 단순히 학교 이름을 언급하지 말자는 얘기가 아니라 그 이야기를 하지 않고도 우리는 동료가 될 수 있다는 메시지를 전달하고 싶었던 거였는데 메시지 전달에 실패했구나. 이미 만들어져 있는 문화를 단순히 소개하는 형태가 아니라, 새로운 구성원과 꼼꼼하게 이게 왜 허용되지 않는 것인지 확인하는 시간이 필요했던 거구나, 생각하게 되었어요. 또, 조직에서 이게 왜 허용되고 이젠 왜 허용되지 않는지를 확인하는 건 지금 조직문화가 어떻게 만들어졌고 어떤 부분을 수정해야 되는지 확인할 수 있는 척도가 되겠다는 생각이 들었습니다.

구성원의 낯섬을 대하는 방식, 익숙한 것을 낯설게 보기

민우회에서 조직문화 얘기를 할 때 여러 차례 등장했던 에피소드가 있는데요. 바로 '생일축하'입니다. 다들 조직에서 생일 축하를 해주시나요? 같이 맛있는 식사를 한다거나 선물을 사준다가 축하의 마음을 전한다든가

편지를 써준다거나 그럴 수 있을 것 같은데요. 민우회에서는 생일 축하를 할 때 통상은 같이 노래를 부르고 음식을 나눠 먹는 시간을 가졌습니다. 그때 우리가 알고 있는 생일 노래(생일 축하합니다x2 사랑하는 000 생일 축하합니다)가 아니라 다른 축하 노래를 부르거든요. 근데 그 노래를 처음 들은 어떤 1년차 활동가는 본인 생일에 모르는 노래로 축하 받고 싶지 않았던 거죠. 그래서 '그 노래로 축하 받고 싶지 않고, 나는 그 노래를 모른다'고 했더니 그 말을 들은 1년차+a 활동가가 '아니 뭐 (통상적으로 부르는) 생일 축하 노래는 처음부터 아는 건가?' 조금은 방어적으로 대답 해버린 거예요. 그래서 이 1년차 활동가는 노래 정체를 파악할 수 없었지만, 그게 또 틀린 말은 아니니까 그냥 넘어갔는데 1년차+a 활동가가 되게 고민이 됐던 거예요. 그렇게 말하고 나서 '아, 내가 방어적으로 대답했구나. 저 사람에게는 그 노래가 낯설 수 있는 거고 혼자 애쓴다고 익숙해질 수 있는 게 아닌데. 낯섬을 헤쳐갈 수 있도록 대답할 수도 있었을 텐데' 고민 하다가 사과 메시지를 보냈다고 해요. 생일 축하가... 사실은 별 거 아닐 수 있죠. 조직 안에서 업무를 하는 데에 대단히 중요한 것이라거나 조직문화를 구성하는 중요한 요소라고 생각되지는 않을 수 있지만 이런 낯섬을 표현했을 때, 이 조직에 막 들어온 사람이 어려움을 호소했을 때, 그 어려움을 어떻게 대하는지가 조직의 문화를 보여주는 것은 아닐까, 생각이 들었습니다.

'시민사회단체 활동가 대나무 숲을 알고 계시나요? 시민사회단체 활동가들이 하고 싶은 얘기가 있는데 조직 안에서 하지 못 할 때 익명으로 글을 올리는 페이스북 페이지인데 이런 글이 있었어요. '다과를 준비하게 됐다. 얼마만큼 준비하면 되는지 물어보니까 적당히 사오라고 해서 적당히 사왔는데 적다고 혼났다. 몇 년이 지났는데도 아직도 기억이 난다.' '적당히 사오라'라는 말을 듣고 내가 나름대로 '적당히' 생각해서 사왔는데 혼나는 상황. 적당히가 얼마만큼인지 감이 다를 수 있잖아요. 얼마만큼 사와야 하는지 왜 이만큼 사야 되는지, 질문을 들은 사람이 좀 설명해줄 수도 있었을 텐데. 휴지가 떨어지면 어디서 가져와야 하는지, 떨어진 비품은 어떻게 채워 넣는 건지, 이런 것들이 사실은 곰곰이 떠올려보면 나도 처음부터 당연히 알고 있는 건 아니었을 거예요. '누군가에게 당연한 것이 누군가에게는 당연하지 않을 수 있다.' 이것을 아는 게 새로운 사람이 조직에 들어와서 익숙해지는 데에 중요한 역할을 하겠지만, 그런 생각을 하게 되었습니다.

모두의 몫, 모두가 조직문화를 만들어 가는 당사자

앞서 '익숙한 것을 낯설게 보기'에 대해 이야기 했는데요. 이제 막 이 조직에 들어온 사람은 조직의 많은 것이 낯설겠잖아요. 그런 사람이 무언가 문제 상황을 인식하고 이야기 할 때, 그리고 그 이야기를 들어야 하는 위치에 있을 조직에 오래 있었던 사람. 각자 서로에게 몫이 있다는 생각을 워크북을 만들면서 하게 됐는데요. (사진4)

문제제기를 하는 사람은 나는 조직문화와 전혀 관계없는 상황에서 문제제기 하는 사람이 아니라, 나도 이 조직에 들어온 이상 조직문화를 만들어가는 당사자라는 것을 고민해보는 것. 그리고 익숙해지는 데에는 시간이 필요할 수도 있다는 걸 기억하는 것. 처음 조직에 들어오면 모든 것이 낯설지만 그 낯섬 자체가 바로 문제제기 해야 하는 어떤 것은 아닐 수도 있으니까요. 또 하나는 얘기해봤자 안 들을 거라고 방어벽 치지 않으려고 노력해보기. 마지막으로 내 몫도 있다. 이야기해야 조직이 바뀔 수 있고 내가 뭔가 얘기할 때 변화를 만들어갈 수 있다는 것을 꼭 기억하기.

여기까지가 문제제기 하는 사람, 불편함을 이야기하는 사람 몫이라면 불편함을 들어야 하는 사람도 몫이 있겠잖아요. 듣는 사람이 주의할 점은 첫 번째는 일단 듣는다. 듣지 못 해서 발생하는 문제가 어려움의 많은 것을 차지한다. 두 번째는 그럴 수 있겠다, 저런 낯섬을 느낄 수 있겠구나, 받아들이기. 세 번째로는 표현보다는 내용에 집중하기. 문제제기 하는 사람이 문제제기를 언제나 정제된 상황에서 정제된 언어로 차근차근 말할 수 있다면 고맙겠지만, 어떤 순간 터져 나오는 것일 가능성이 높잖아요. 그랬을 때 표현 그 자체에 집중하기보다는 왜 저렇게 말할 수밖에 없었을까, 왜 저런 말을 이렇게 전달하게 됐을까 조금 더 고민해본다. 마지막으로 현실적으로 다 수용할 수는 없더라도 반영할 수 있는 가능성을 고민 해본다.

어떤 위치에 있는 사람이 특정하게 고민을 가지고 조직을 확 변화시키는 건 굉장히 어렵고 모든 사람이 어느 정도는 문제의식이나 변화를 만들어 가고 싶은 마음이 있을 때에 변화가 만들어지는 것 같습니다." 라고 얘기해주셨던 게 인상 깊었습니다.

- 조직과 자신을 분리하지 말기
- 조금 익숙해지는 데는 시간이 필요할 수도 있음을 알기
- '듣지 않을 것이다' 방어벽 먼저 치지 않(으려고 노력해보)기
- 내 몫도 있음을 알기

문제상황

- 일단 듣기
- 일단 듣고 일단 '그럴 수 있겠다' 생각하기
 - 표현보다 내용에 집중하기
- 현실적으로 다 수용할 수는 없더라도 고민해보기

이웃 Neighborhood
한국여성민우회

사진4

“OO씨는 처음이라 잘 모르겠지만 원래 이렇게 해요”

- A: 그거 있잖아(느낌적 느낌)
- B: 어어(느낌적 느낌 받아들임)
- C: ??(이게 무슨 일이야)

“그거 해봤는데 안 돼”

이웃 Neighborhood
한국여성민우회

사진5

말하기 '그 이후'를 함께 이끌어가는 동료와의 소통

조직문화가 아니더라도 소통에 대한 이야기는 많이 하잖아요. 소통이 얼마나 중요한지, 좋은 소통이란 무엇인지 등등. 민우회 안에서 조직문화 점검할 때에 어떤 활동가가 소통이 무슨 뜻인지 궁금해서 검색해봤더니 '막히지 아니하고 잘 통함', 그리고 '뜻이 서로 통하여 오해가 없음' 이런 의미였다고 하면서 진정한 소통이 무엇인지 고민해보게 됐다고 얘기해주셨는데요. 워크북을 만들면서, 주변에 알음알음 들을 때, 저희가 민우회 안에서 조직문화 점검을 할 때, 조직문화 얘기를 할 때마다 등장했던 대화의 토막이 있는 것 같아요. 예를 들어서(사진5) 누구 씨는 처음이라 모르겠지만 우리는 원래 이렇게 한다, 라는 말. 그리고 두 번째는 그거 있잖아, 라고 얘기 했을 때 기존 활동가는 '응' 하는데 신입 활동가는 저 대화를 보면서 '대체 저게 무슨 말이란?' 둘만 아는 방식으로 소통하고 신입 활동가는 이게 무슨 말인지 영원히 알 수 없게 되는 상황. 혹은 '이걸 해보면 어떨까요?' 했는데 '아, 그거 해봤는데 안 돼.'라는 반응. 이런 사례를 많이 마주했던 것 같아요. 그런데 이 대화들을 곰곰이 살펴보면 앞에 나왔던 소통의 뜻과는 맞지 않는 대화입니다.

소통 스킬에 대해서 많이 얘기하는데요. 한참 예전에 '네가 어찌고저찌고' 이렇게 얘기할 게 아니라 '나는 이렇게 느꼈어.' 이런 식으로 대화해라, 갈등을 최소화 할 수 있는 대화법이다, 이런 이야기가 많았죠. 그런데 사실 의사소통은 스킬이 중요한 건 아닌 것 같아요. 중요한 것은 내가 어떤 얘기를 했을 때 그것을 발전적인 방향으로 밀고 같이 갈 수 있게끔 하는 대화. 그게 소통을 원활하게 하는 것 같아요. 예를 들어서, 노동 조건과 관련된 어려움을 구성원이 호소했을 때, '사무실이 너무 좁아서 다른 곳으로 갔으면 좋겠어, 쾌적하지가 않습니다.' 혹은 '왜 야근수당이 없죠? 부당합니다.' 혹은 '야근이 너무 많습니다.' 이런 문제제기가 있을 수 있죠. 다 받아들일 수 있다면 좋겠지만 현실적으로 굉장히 어려울 수 있겠죠. 그럴 때에 '이러이러한 이유로 그건 안 돼요. 어렵습니다.' 하기보다 그 이야기를 하게 된 맥락을 좀 더 고민해보는 게 좋은 소통이 아닐까 생각했습니다. 야근수당을 바로 도입할 수 없다면 점차 야근을 줄여갈 수 있는 방법이 무엇인지 고민해보고, 업무 일정을 조정해서 어떻게 업무 시간을 줄일 수 있을지 고민해보는 게 의미 있는 소통이지 않을까요? 새로운 의견에 대해서

어떤 방식으로 정리하고 모아볼 건지 고민해볼 수도 있습니다.

일이 의미가 될 수 있게 하는 것은 결과보다 과정

아까 나왔던 얘기 중에 ‘그거 해봤는데 안 돼.’라는 말. 아마 다들 들어본 적 있으실 것 같아요. 2년차 이하 활동가 대상 워크숍을 했을 때 어떤 분이 엄청 크게 웃으시더라고요.

저희가 작년에 이 워크북을 만들 때 처음에는 조직문화가 무엇인지 잘 모르겠는 거예요. 조직문화를 검색해보면 기업의 조직문화, 생산성을 높일 수 있는 조직문화는 무엇인가에 대한 강의나 논문은 많은데 시민사회단체 안에서 조직문화를 고민한 글은 찾기 쉽지 않았어요. 그래서 조직문화가 뭔지도 모르는데 조직문화를 고민하는 워크북을 만드는 게 가능한가, 이런 회의에 굉장히 크게 빠져있을 때 안 되겠다, 조직문화가 뭐라고 생각하는지 워크북을 만들기 한 상담소 활동가들이 먼저 얘기 해보자, 해서 같이 두 차례 집담회를 했습니다.

민우회에 들어와서 처음에 면접 볼 땐 어땠고 한 달째와 지금은 어떻게 다르고 이런 이야기를 하면서 어떤 게 조직문화구나, 라는 것을 알아갔었는데요. 워크북 제일 뒤 137페이지 <워크북을 만들기 전, ‘우리’ 이야기부터 하자>라는 부분을 보시면 더 자세한 이야기가 나와 있습니다. ‘해봤는데 안 돼’는 그때 한 활동가가 해줬던 이야기예요. 그 말을 들었을 때 마음속으로 ‘자기도 해보고 안 되는 거 알았으면서 나도 좀 해보면 안 되나, 왜 그러냐!’ 하는 마음이 들었다 그러더라고요.

이 에피소드를 가져온 이유는 ‘결과보다는 과정’이라는 키워드를 이야기하고 싶어서였는데요. 사실 누구나 효율적으로 일하기를 원하겠죠? 다만 누구 관점의 무엇을 위한 효율인지를 한 번 생각해봐야 하는 것 같아요. 상급자가 빠른 수행을 위해 논의하지 않고 결정된 사안을 단순히 ‘이거 하세요’ 전달했을 때, 그건 정말 효율일까요? 이것을 수행하는 사람이 어떤 목적을 가지고 어떤 이유로 해야 하는 활동인지 모르는 채 수행을 하다 보면 실수를 할 수도 있을 거고 놓치는 게 있기도 할 것 같아요. 그랬을 때 다시 돌아가서 처음부터 그 일을 해야 하는 상황이 발생할 수도 있겠죠. 그렇다면

그건 상급자 입장에서만 효율이지 수행을 한 활동가 입장에서는 완전 비효율이 아닌가. 그리고 사실 상급자 입장에서도 효율이 아니겠죠. 왜냐하면 일을 처음부터 다시 해야 되는 거니까.

아까 봤던 다과 사례를 다시 한 번 볼까요? 다과를 얼마나 준비해야 될까 물었을 때 그냥 적당히, 라고 대답하는 게 아니라 ‘이 행사는 저녁에 있는 행사니까 퇴근 시간 마치고 바로 오시는 분이 있을 수 있고, 식사가 될만한 다과가 필요할 수 있겠다. 몇 명이 오기로 했으니까 몇 개를 준비하고, 혹시 모르니 조금 더 넉넉히 준비하자. 참가자가 채식을 하는지도 놓치지 않고 살펴봐야한다.’ 함께 논의했다면 어땠을까요. 일을 수행하는 사람이 이 일을 왜 해야 하고 어떤 방식으로 해야 되는 것인지 고민할 수 있게끔 설명해줬더라면 이렇게 대나무 숲에 사연을 보내지 않으셨을 텐데, 라는 생각이 많이 드는 것 같아요.

신뢰, 작은 변화를 읽어내고 큰 변화를 믿는 것

작년에 인터뷰를 하면서 조직문화를 바꿔나가기 위해 여러 가지 작업을 해 본 공동체 구성원을 만나서 ‘어떻게 그런 작업이 가능했나?’ 질문을 해보았습니다. “구성원 대다수가 페미니즘이라는 큰 방향에 동의했기 때문에 작업을 진행할 수 있었다.”, “조직의 리더라고 할 만한 사람이 어느 정도 성평등 감수성이 있던 상황이었다.”라는 답변을 해주셨는데요. 조직문화를 바꾸는 게 그냥 조직문화만 바꾸면 되는 건 줄 알았는데 사실은 조직 안의 구성원을 바꿔내야 하는 거였고, 사람을 바꾸는 건 어떻게 할 수 있나, 정말 워크북을 통해서 할 수 있는 게 맞나, 불신과 두려움에 떨었던 것 같아요. 그러다 결국 그 불안을 이기지 못 하고 한 인터뷰이에게 참치 못 하고 질문을 해버렸어요. “정말 조직문화가 바뀔 수 있을까요? 시민사회단체가 다들 조직문화, 조직문화하면서 토론회도 하고 워크숍도 하는데 왜 변하지 않는 걸까요?” 여쭙봤는데 그 분이 한참 고민하다 ‘시민사회단체 조직문화가 0.1씩 바뀌고 있는 것 같다’고 하면서 ‘내가 있는 조직도 내가 이 안에서 목소리냄으로써 바뀔 수 있다고 믿는다’ 말씀 해주셨던 게 굉장히 기억에 남아요.

제가 이 활동을 하면서 되게 불안하고 어려웠던 이유 중 하나는 ‘이거

한다고 진짜 바뀌나?’ 라는 불안감과 ‘평등하지 않았던 조직이 이 워크북을 하고 성평등한 조직이 되어야 할 텐데’ 하는 막연한 큰 목표가 있었기 때문이었어요. 그런데 사실은 한 번의 변화를 만들어내기 위해서 ‘0.1’ 만큼의 변화가 쌓여야 하는 거겠죠. ‘0.1 밖에 안 바뀌는 거야?’ 라고 생각하는 것이 아니라 ‘0.1들이 모여서 한 번이 될 수 있다’는 믿음을 가지는 것이 중요하다는 생각을 했습니다.

지속적인 점검, 성평등한 조직문화는 ‘선언’만으로 만들어지지 않는다

민우회 안에서 조직문화 점검을 하면서 총 6번의 조별 토론과 3번의 전체토론이 있었으니까... 아무튼 토론을 꽤 많이 했고, 이 토론을 하기 위해 TF팀에서도 여러 차례 회의를 했었어요. 저는 각 조별 토론에도 참석하고, 전체 토론에도 참석하고, TF팀 회의에도 참석을 했으니까 상반기에 많은 에너지를 민우회 조직문화를 점검하는 활동에 투여하게 되었는데요. 9월 초에 마지막 전체 토론을 마치면서 ‘아, 이제 끝났다. 잘 마쳤구나.’ 하고 괜히 뿌듯한 마음이 들기도 했습니다.

마지막 전체 토론 때 바꾸고 싶은 조직문화(워크북 P.111)를 훑아보며 조직문화 점검 활동을 마무리 했거든요. 그런데 바꾸고 싶은 게 이렇게나(!) 많이 나오는 거예요. 예를 들어 ‘육상은 흡연자들이 흡연을 하느라 비흡연자들이 쉬기가 힘들다’, ‘회의 때는 반드시 존댓말을 쓰자’, ‘호칭 없이 별칭 쓰기’ 그 다음에 ‘공간이 좁아서 힘들다. 이사를 가고 싶다’는 분도 있었고 ‘조직문화 점검을 정례화 했으면 좋겠다’, ‘야근 기록표를 만들어 보자. 필요한 야근인지 확인을 해볼 필요가 있다’ 라는 것도 있었어요. 문제제기는 문제제기로만 받아들여져, 이 외에도 정-말 다양한 것들이 나왔었어요. 이걸 가만히 보고 있으려니 끝났다, 라는 뿌듯한 마음은 금세 사라지고 저걸 또 어느 세월에도 다 같이 하나, 뻑뻑한 마음이 들면서 어떤 생각이 들었냐면, **(사진6)**

이건 끝이 없는 굴레다. 우린 여기 빠져버렸다. 조직문화를 점검 하고 나면 반영할 게 생기고, 반영을 다 하고 나면 또 잘 되고 있는지 점검을 해야 하고, 근데 이런 생각을 하다 보니까 좀 받아들이게 된 것 같아요. 조직문화라는 건 꾸준히 점검할 수밖에 없다는 없다는 사실어요. 왜냐하면 구성원은 계속

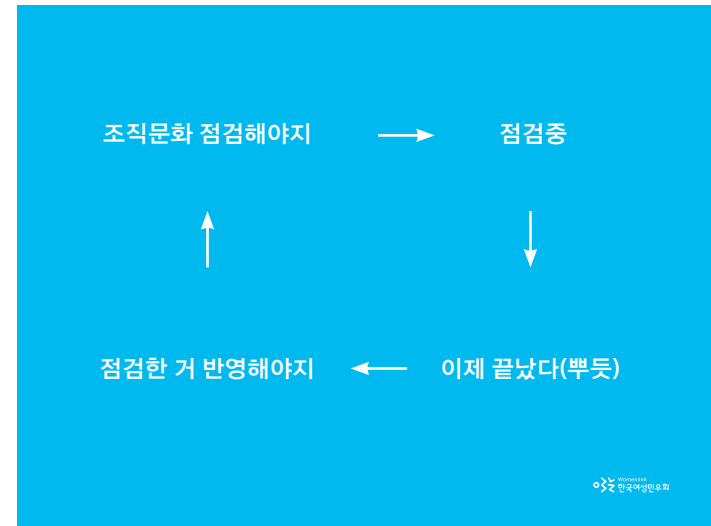


사진6

바뀔 수밖에 없는 거잖아요. 그렇기 때문에 그 구성원들이 만드는 조직문화라는 것은 당연히 바뀔 수밖에 없다, 지금 괜찮은 조직문화를 가지고 있다 하더라도 어느 순간 어떤 방식으로 무너질지 모른다는 생각이 들었어요.

혹시 제가 처음에 말씀 드렸던 민우회 총회 자료집 생각하시나요? 거기에는 활동 이름이 ‘특별사업: 성평등한 조직문화 만들기’라고 되어 있거든요. 그랬을 때 이 제목을 가지고도 고민이 있었어요. ‘조직문화 만들기’라는 제목이 어딘가에 성평등한 조직문화가 있고, 거기를 향해 달려가야 할 것 같은데 그럼 너무 압박스럽다, 그리고 조직문화에 완성형이라는 건 없기 때문에 만들기는 언제나 ing가 되어야 한다고 해서 ‘성평등한 조직문화 만들기ing’이라고 했다가 최종적으로는 ‘조직문화 스트레칭’이라는 이름으로 활동이 진행 되었습니다.

조직문화를 점검하고 만들어갈 수 있는 적기가 있을 거다, 혹은 시간이 이만큼 필요하다고 생각할 수 있지만 저희가 했던 활동의 이름이 ‘스트레칭’이었던 것처럼, 스트레칭에 적기가 있는 건 아니잖아요. 그때그때 운동을 시작하고 마칠 때마다 하는 게 스트레칭이잖아요. 좋은 때 적절한 순간에 스트레칭 해야지, 하고 기다리다 어느 날 갑자기 스트레칭을 잘못하면 스트레칭만으로도 크게 아프기도 하니까. ‘여유가 있을 때 해야지 지금은 너무 바쁘니까’ 그런데 사실 우리 항상 바쁘긴 하잖아요. 시민사회단체는 언제나 바쁘고 안 바쁜 때를 찾을 수 없기 때문에, 바쁘지 않을 때 이걸 하겠다는 것은 어떤 면에선 영원히 할 수 없다, 에 가깝다는 생각이 들었어요. 아까 민우회 한 활동가가 갈등은 관리하지만 일정은 관리하지 않아서 고통스럽다고 했지만 사실은 바쁜 일정 속에서도 짬을 내어 잠깐이라도 같이 고민하는 그 시간이 좋았다고, 활동을 마친 지금은 그렇게 생각되는 것 같습니다.

우리는 일만하는 존재가 아니니까, 서로를 살피기

민우회는 네 개의 팀과 두 개의 부설기관으로 구성이 되어 있습니다. 보니까 민우회 안에서 조직문화가 되게 다르더라고요. 상담소에는 맛있는 걸 좋아하는 사람, 소소한 얘기하는 걸 즐거워하는 사람들이 모여 있어서, 작년에 상담소 조직문화가 어떻다고 생각하는지 질문했을 때 한 구성원이

“주말에 그렇게 뭐했는지 물어보는 게 참 신기했다. 월요일에 모이면 ‘주말에 뭐했냐? 주말에 새로운 맛집을 뚫었냐?’ 이런 얘기를 자꾸 물어봐서 처음에는 이 사람들 먹는 걸 되게 좋아한다고 생각했는데, 시간이 좀 지나고 나서는 그런 질문들이 나를 살피는 질문이었고 내가 이 조직에 조금 안정감을 느끼게 해줬던 작업들이었던 것 같다.” 라고 했던 게 인상적이었어요.

워크북 작업을 하며 만난 인터뷰이 중 한 분도 조직에 상근하는 활동가가 오랫동안 본인 혼자다가, 최근에 새로운 구성원이 들어왔는데 한 동안은 아침마다 시간을 내어 모닝토크를 진행했다고 하더라고요. 조금만 바빠지면 출근하자마자 바로 일하고 퇴근할 때까지 거의 대화를 나누기 어려운 상황들이 있기 때문에 서로의 일상을 확인하는 게 필요했다, 라는 이야기를 들으면서 ‘서로를 살피기’라는 키워드를 뽑았던 것 같아요.

마음을 나눌 수 있는 동료와 서로의 대나무숲이 되어주는 것

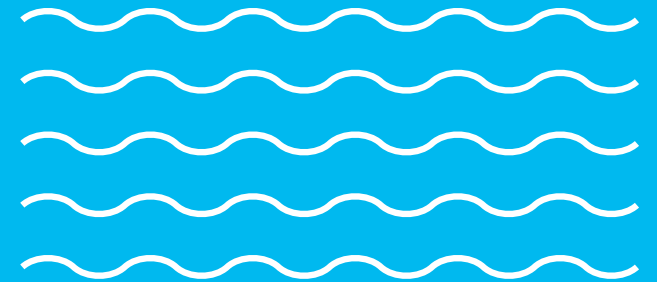
워크북을 만들면서 한 인터뷰이가 “내가 봤을 때 오래 활동한 활동가들은 자기들끼리 모여서 좀 한풀이를 해야 한다. 내가 활동할 때는 말이야, 20만원 받고 활동했는데 말이야, 이런 얘기를 우리에게 할 게 아니라 자기들끼리 모여서 해소해야 할 것 같다.” 이런 이야기를 해주셨어요. 우스갯소리긴 했지만, 그 얘기가 되게 인상적이었어요. 사실은 서로 나눌 수 있는 사람이 없으니까 계속 신입활동가를 붙잡고 그런 얘기를 하게 되는 건 아닐까, 싶었거든요. 내가 겪는 어려움, 내가 조직에서 하고 있는 고민을 편하게 나눌 수 있는 사람은 되게 소중하고 필요하다는 생각이 들었어요. 그래서 ‘시민사회단체 활동가 대나무 숲’이라는 페이지에 뭔가를 게시함으로써 어려움과 고민을 나눌 수 있는 존재를 확인하는 것도 필요하지만, 조직 안에서 고민을 소화해줄 수 있는 사람이 필요한 것 아닐까, 단 한 명이라도 그런 사람이 꼭 필요하겠다, 라는 생각이 듭니다.

2교시.

조직문화, 발차기



성평등한 조직문화를 위한
11개의 기본기를 바탕으로
이야기 나누기



키워드로 본 조직문화와 관련된 요즘 나의 고민은?

* 워크숍에서 참가자 분들이 작성해주신 고민을 키워드 형태로 정리한 내용입니다.

2년차 이하 활동가



3년차 이상 활동가



2년차 이하 활동가

9명이 뽑은 조직문화에 대한 고민

소통

- 어떻게 하면 구성원들이 누구도 소외되지 않고 모두 참여해서 의사결정을 했다고 느낄 수 있을까?
- 어떻게 말해야 할까?
- 적절한 소통의 빈도는?

논의구조

- 성평등한 조직이 되기 위해 어떠한 체계가 필요할까?

성평등

- 나의 삶에서 어떻게 성평등을 이해하고 확장시켜 나가야 할까?
- '남성'들로 대표됨

안전한 말하기

- 내 고민을 말하는 것이 동료들 힘들게 하는 것은 아닐까?
- “이건 불편해요.”라고 말하기가 어려워 괜찮은 척
- 고민을 조직 내에서 어떻게 잘 말할 수 있을까?

성별분업

- 어떤 노동은 왜 여성 활동가들에게 전가 될까?
- 대표는 왜 주로 남성일까?

역할

- 내 역할을 잘 하고 있을까?
- 조직 내에서 나에게 기대되는 역할들의 충돌

지속가능성

- 일과 일상의 밸런스
- 내년에 또 활동 할 수 있을까?

3년차 이상 활동가

13명이 뽑은 조직문화에 대한 고민

논의구조

- 조직문화를 점검할 조직 내 제도/장치의 부재
- 유명무실한 규약, 조문 등 이미 존재하는 구조와 절차들
- 지속적인 조직문화 점검을 정례화하기 위한 장치 마련

성평등

- 조직 내 낮은 성평등 감수성
- 효율이 평등을 앞 설 때

적응해 버린 나

- 나도 모르게 조직 안에서 끈대 같은 언행을 하는 것은 아닐까?
- 어느 정도 현재 문화에 적응해 버린 나

역할

- 조직에서 나의 역할을 수행할 만큼 나는 충분한 역량을 가지고 있을까?
- 중간위치라는 것?

새로운 시도

- 일상을 바꾸는 규약 규정을 새롭게 만드는 과정을 어떻게 만들어 나갈까?
- 조직문화를 바꿔보자는 말을 어떻게 꺼내야 할까?

안전한 말하기

- 소규모 조직 특성상 피해를 받더라도 문제제기를 했을 때 2차 피해에 노출이 되는 상황
- 문제제기를 공격으로만 인지할 때, 어떻게 풀어가야 하나?

책임

- 나의 커지는 책임을 어떻게 감당해야 하나? (리더가 시키는 일을 잘 수행만 하고 싶다)
- 연차가 쌓이면서 내가 가진 책임들

질문1. 나는 _____ 조건에서는 말하기가 어렵다.

2년차 이하 활동가

- 많은 사람이 있을 때
- 신뢰관계가 쌓이지 않았을 때, 아직 분위기가 파악이 덜 되었을 때
- 공유한 정보의 질과 크기가 다를 때, 주제가 어렵거나 이해가 안 될 때
- 나에게 발언권이 없을 때, 굳이 말해도 반영되지 않을 것이 분명할 때
- 내가 하고자 하는 말이 현재의 상황과 상반되는 말일 때(듣는 이와 내 생각이 다를 때), 이해받지 못할 것 같을 때, 모난 사람 평가되고 수용되지 않을 것 같을 때, 수용적이지 않고 방어적이라고 느껴질 때
- 동등한 관계가 아니라고 느껴질 때, 권력관계 안에서 문제점을 지적할 때, 평평함을 가장할 때, 보이지 않지만 위계가 공간을 가득 채울 때, 상사가 일방적으로 다그치거나 화를 낼 때, 나를 판단하거나, 조언이라고 하며 비난할 때
- 정상성이 표준이 될 때, 소수자 차별/혐오가 보여질 때

3년차 이상 활동가

- 내 의견에 대해 스스로 확신이 없을 때
- 상대방(상급자, 신뢰관계가 있는)의 기대에 부응하고 싶다는 생각을 할 때
- 이야기의 필요성에 대해 공감대가 형성되지 않을 때
- 상대방의 상황이 나로 인해 곤란해 질 수 상황에 처하게 될 때
- 대화에 참여하는 사람들이 이미 부정적인 의견을 가지고 있거나 여유가 없을 때, 오해/편견 등 왜곡된 인식이 만연할 때, 나의 의도를 왜곡하거나 오해하고 있거나 그럴 가능성이 있을 때, 적대적인(신경질적인) 태도를 보일 때
- 내 의견에 대한 지지자가 없다고 생각될 때, 혼자만 이렇게 생각한다고 느낄 때
- 권위를 가진 사람이 대화내용과 결정을 주도할 때, 답이 정해져 있을 때, 상대방이 권위적인 태도를 보일 때, 수직적인 관계일 때
- 평가하거나 판단한다는 느낌이 들 때, 열악한 조건 속에서 나름대로 최선을 다해 일했지만 부족한 부분만 지적 받을 때, 내가 말해도 바뀌지 않을 거라고 생각할 때

* 워크숍에서 참가자 분들이 작성해주신 고민을 정리한 내용입니다.

(말하기 어려웠던 구체적인 순간이 떠오른다면)

그 순간은 _____ 이었고, _____ 때문에 말하지 못했다.

2년차 이하 활동가

- 총회에서 조직에 오래 머무른 사람들이 말을 자르고 경청하지 않기 때문에 말하지 못했다
- 마음에는 걸리지만 지금은 그 이야기가 중요한 이슈로 다뤄지지 않는다고 판단되어 말하지 못했다
- 문제라고 생각했지만, 내가 특별히 뾰족한 수나 대안을 제시할 수 없어서 말하지 못했다
- 이해관계(승진 등)가 얽혀 있을 때 말하지 못했다
- 중간관리자의 실수에 대해 리더가 질책하는 자리였고, 그 실수에 대해 나에게 동의를 구하는 상황이었기 때문에 말하지 못했다
- 상식적으로, 당연히, 일반적으로 라고 말했기 때문에 말하지 못했다
- 후폭풍을 감당할 수 없을 것 같아서 말하지 못했다
- 단체 리더가 나를 고용할지 여부를 결정하거나 이후 활동에 있어 추천서를 받아야 할 상황이었기 때문에 업무 조정 등에 대해서 이야기하면 리더에게 안 좋은 인상을 줄까봐 말하지 못했다

3년차 이상 활동가

- 조직에 들어온지 얼마 되지 않았을 때, “그건 우리 스타일, 일방식이 아니에요”라는 말을 듣고, 내가 적응 못하고 따라가지 못하는 사람이라 여겨져서 말을 아끼게 되었다
- 규약 제정 회의에서 복잡한 맥락들이 얽혀있어서, 문제되는 말한 사람이 왜 그렇게 이야기하는지 이해가 되는 측면이 있기도 하고 내가 말한 다음 일이 진행되는데 제동이 걸려서 동료들의 신경을 쓰이게 할까봐 이야기하지 못했다
- 평가를 받는다는 두려움 때문에 말하지 못했다
- 비혼 활동가로서 회원이나 활동가들과 이야기할 때 매번 가족, 자녀 양육과 학교문제가 대화 주제가 될 때, 정말 힘들다. 자기 자신에 관한 이야기 좀 하면 안될까?라는 생각을 한다
- 보조금 사업을 해야 하나 말아야 하나 논의하는 순간, 대안이 없었기 때문에 말하지 못했다
- 직속 상사에게 성희롱을 당해 대표에게 도움을 청했지만, 대표는 ‘회식 후 2차에 가지 말라’는 이야기만 해서 더 문제제기 하면 나만 곤란해질 것 같아 말하지 못했다

질문2. 나는 _____ 할 때 안전하게 말할 수 있다고 느낀다.

2년차 이하 활동가

- 서로가 신뢰할 때, 무슨 말을 해도 받아들여 질 거라는, 들어줄 것이라는, 이상하다고 생각하지 않을 거라는 믿음이 있을 때, 괜찮지 않을 때 괜찮지 않다고 말할 수 있는 분위기 일 때
- 신뢰받는다고 느낄 때, 나의 기여를 인정받을 때, 조직원이 동조해 줄 때
- 허용적으로 들어주고 자유롭게 의견을 나누는 자리일 때, 사소하고 작은 이야기로 누군가의 의견을 무지르지 않을 때, 모두가 동등할 때, 내 의견을 중요하다고 인식 할 때
- 자치규약이 있을 때, 같은 생각을 가진 사람들이라고 생각이 될 때
- 다양성이 존중될 때, 흡연여부/ 결혼여부 등을 묻지 않고, 식사할 때 비건이 있는지를 늘 신경 쓰고, 상대방의 성별이나 지향을 마음대로 판단하지 않는 분위기가 일상적으로 녹아 있을 때, 여기에 소수자가 있음을 자각하는 조직에 있을 때

3년차 이상 활동가

- 변화가 기대될 때
- 비슷한 경험(느낌)을 나누고 난 후에
- 적극적으로 들어준다고 느낄 때, 너의 이야기를 듣고 싶다는 메시지를 보낼 때
- 공감 받을 때, 존중 받는다고 느낄 때, 서로에 대한 신뢰가 있을 때
- 상대가 열려 있는 마음가짐일 때, 나와 네가 다르다는 걸 살필 줄 알 때, 실수도 하고 오판도 할 수 있음을 이해 받을 때
- 사소한 것이라도 의견을 묻고 수용하려는 태도를 보일 때

질문1. 내가 속한 조직에서 소통할 때 걸림돌이 되는 게 있다면 무엇인가요?

2년차 이하 활동가

- “예전에 나 때는...” 라는 말
- 오래된 구성원이 자신의 힘을 인지하지 못하는 것
- 나이, 연차, 경험 등으로 내 의견을 받아들이지 않을 때
- 답이 정해져 있는 ‘리더’가 있을 때. 소통이 아닌 일방적인 자세로 소통을 할 때. 말을 해도 변할 것 같지 않은 그 사람의 태도
- 개인보다는 ‘조직’이 우선일 때
- 의사소통 단계에 위계구조가 너무 공고함. 의사소통이 단절 되는 구조
- 상대가 나를 어떻게 생각할까...인정받지 못할 것에 대한 두려움
- 발언권을 주지 않을 때
- 문제제기를 사적인 것, 사소한 것으로 치부하는 것
- 대표자나 팀장을 만날 시간이 없다. 늘 바쁘시니까. 소통은 각 잡고 이루어지는 게 아닌 것 같다. 질적 도약을 위해 어느 정도 양적 접촉이 필요함

3년차 이상 활동가

- “우리는 안 그래” 혹은 “어쩔 수 없어”, “다른 단체는 조건이 더 안 좋아. 더 심해.”
- 서로 너무 배려해서 말도 안 꺼낼 때. 각자 업무스타일이 다른데 혹시 나의 말이 상대방에게 불편감을 주지 않을까 하는 우려가 든다
- 불신: 신뢰가 깨졌을 때 소통의 걸림돌이 된다고 생각됨
- “내가 해봐서 아는데...” “우리 스타일 아니야” 약간의 긴장감과 방어적 태도, 연차가 쌓이면서 서로 치게 되는 방어적 모습
- 답정너 분위기, 답은 정해져 있고 너는 동의만 하면 돼
- 번아웃
- 미세하지만 압도적인 명확한 권력자, 권위주의적 태도
- ‘어쨌든 일은 처리되어야 하니까’ 라는 태도
- 일단 만날 수 있는 기회가 너무 적다

질문2. 내가 생각하는 소통을 원활하게 하는 듣는 사람의 태도는 _____이다.

2년차 이하 활동가

- 팔짱 끼기, 눈감기 등 비언어를 부정적으로 사용하지 않는 것
- 상대의 눈을 바라보며 경청하고 있음을 알려주는 제스처, 고개 끄덕임 등 비언어를 긍정적으로 사용하는 것
- ‘당신말이 이런 의미입니까?’ 확인해 줄 때. 상대의 의도를 다시 한 번 확인하기. 중간중간 상대방이 이해했는지 확인해보기
- 잘 듣고 자신의 생각을 무례하지 않게 말해주는 사람. 나의 의견을 비웃거나 조롱하지 않는 사람
- 끝까지 듣는 것, 잘 듣는 사람. 경청과 반영, 공감
- 생각이 다르더라도 억지로 설득하려고 하지 않고 존중해주는 것
- 지금 당장 실현할 수 없더라도 일단 듣고 같이 방법을 고민해보는 열린 자세. 문제를 함께 풀어가려는 의지와 가능성이 보일 때. 변화나 받아들여려는 가능성
- 이해 받으려고 감정적 호소하지 않기

3년차 이상 활동가

- 적절한 질문: 그냥 하고 싶은 말을 하게만 하는 건 소통이 아니니까
- 상대방의 말하기를 이해하려고 이유를 찾는 것
- 내가 어떤 말을 하든 일단 들어주고 나서 피드백을 주는 태도. 선불리 ‘이럴 것이다’ 판단하지 않는 태도. 나와 생각이 달라도 일단은 듣는 사람. 말 끊지 않고 들어주기
- 다양성에 대한 존중
- 듣고 난 후 실행을 위한 과정이 있는 것
- 기다리기
- 호응과 눈 맞춤. 공감

질문3. 내가 생각하는 소통을 원활하게 하는 말하는 사람의 태도는_____이다.

2년차 이하 활동가

- 말의 지분을 적당히 나눠가지는, 질문과 답을 주고받는 사람
- 상대방의 눈높이에서 생각하고 말할 것. 상대방의 위치를 이해하는 것. 자신이 가진 권력과 위치성을 인지하고 있는 자세
- 상대의 반대 의견이 내 존재 자체에 대한 거절이 아니라는 것을 알기. 상대방에게 의견을 '거절'당해도 그 '거절'을 나에 대한 '부정/무시'로 여기지 않는
- 말하면서도 고민하는 것. 내가 틀릴 수 있다, 다를 수 있음을 인지하고 이야기하기
- 생각을 숙성시키고 이야기하기, 주제에 맞는 말
- 공격성을 줄이고 말한다. 정중함

3년차 이상 활동가

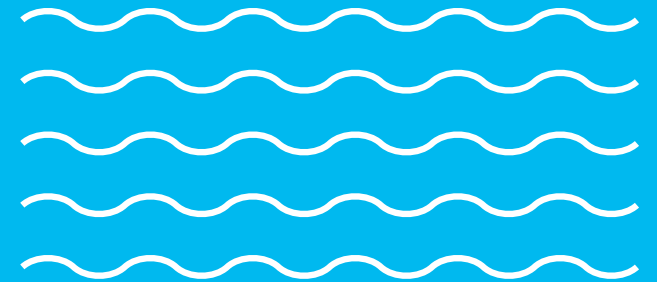
- 배려. 자신의 주장을 표현하는 방식의 차이가 있을 수 있음. 무조건적인 강한 어조의 주장보다는 자신의 의견을 충분히 말하면서도 상대방을 배려하는 태도가 중요하다고 생각함
- '이 정도는 알겠지' 멋대로 전제하지 않기
- 예의 있고 정중하게. 솔직하고 간결, 명확하게 얘기하기
- 진정성(말해도 소용없어가 아닌 변화에 대한 기대 그리고 함께하는 노력)
- 조심스럽게 살피기
- 정답이 정해져 있지 않는 태도. 답정너 아닌
- 들은 내용을 토대로 '다른' 생각들을 함께 토론해 나가고 풀어보려 노력하기

3교시.

조직문화, 물에 뜨기



‘나의 위치, 우리는 지금 어디에
서 있나요?’ 워크시트 실습



* <시민사회단체 성평등한 조직문화 만들기: 음파음파 워크숍>에 참여한 25개월 이상 연차 활동가들과 워크북 78페이지에 있는 '나의 위치, 우리는 지금 어디에 서 있나요?' 실습 녹취록을 실습니다.

* 워크북의 워크시트는 진행방법에 있어 고정된 방식이 있거나 정답이 있지 않습니다. 성평등한 조직문화를 점검할 수 있는 여러 가지 도구들을 조직의 상황에 맞게 변형해서서 활용하시기 바라봅니다.

진행자 워크북 78페이지에 공동체 구성원들의 각자 위치를 점검하는 프로그램 워크시트가 있습니다. 앞서 진행된 조별토론 발표 중에 “각자 가지고 있는 조건이 되게 다르다”는 이야기를 해주셨는데요, 각자의 위치와 조건을 구체적으로 확인해 볼 수 있는 프로그램입니다. 78페이지의 워크시트를 조금 다른 버전으로 변형해서 같이 해보려고 합니다.

프로그램 진행을 위해 여러분이 직접 참여 해주실 건데요, 두 가지 종류의 역할이 있습니다. 첫 번째 역할(캐릭터1, 2, 3, 4, 5)은 특정 캐릭터를 드릴 텐데요, 그 캐릭터를 상상하면서 제가 드리는 질문에 대해서 제자리 혹은 앞으로, 혹은 뒤로 움직여 주시면 됩니다. 두 번째 역할(청중)은 질문에 따라 각각의 캐릭터가 어떤 질문에 제자리에, 어떤 질문에 뒤로, 어떤 질문에 앞으로 움직이는지를 관찰하시고, 어떤 캐릭터일지를 상상해 보면서 맞춰 주시면 됩니다.

캐릭터1, 2, 3, 4, 5를 맡아주실 분들의 자원을 받겠습니다. 자원하신 다섯 분의 캐릭터는 ‘단체 대표’, ‘휠체어를 타는 활동가’, ‘성소수자 정체성을 가진 활동가’, ‘신입활동가’, ‘미취학 아동을 양육하는 활동가’입니다. 제가 캐릭터가 적힌 종이를 한 장씩 나누어 드릴 테니, 다른 사람들에게 비밀로 하시고 살짝 열어서 확인해 주세요.

각자 부여 받은 캐릭터에 대해서 구체적인 인물을 떠올려 주시면 됩니다. 친구, 동료 등 주변 지인이어도 좋고요, 소설이나 드라마 속에 등장하는 인물이어도 됩니다. 혹은 가상의 인물을 설정하셔도 됩니다. 본인이 부여 받은 캐릭터의 성별, 소득수준, 성적지향 등 여러 가지 조건들에 대해서 떠올려보면서 제가 드리는 질문에 대해 그 캐릭터의 입장이 되어서 움직여 주시면 됩니다. 이제 질문을 드리려고 하는데요, 질문에 대해서 이해가 가지 않거나, 질문의 의도가 무엇인지 파악이 어려울 수도 있는데요, 그럴 때는 이해하신 대로 우선 움직여 주시고요, 질문을 다 마친 후에 캐릭터 공개를 하는 시간에 질문의 의미가 무엇이었던지 함께 이야기 나누어보도록 하겠습니다.

캐릭터를 맡아주신 다섯 분은 바닥에 설치된 노란색 선에

한 방향으로 서주세요. 노란선(0)을 기준으로 뒤쪽으로 6개의 선(-6), 앞으로 6개의 선(+6)을 미리 설치해 두었습니다. 워크북에는 63가지 질문이 있는데요, 시간 관계상 19개의 질문을 추려왔습니다. 19개의 질문[표1]에 대해서 제자리, 한 걸음 뒤, 한 걸음 앞으로 움직여 주세요.

진행자 모든 질문을 마쳤습니다. 열 번째 질문에서 뒤쪽 선 밖으로 나가셨던 캐릭터는 더 뒤로 갈 수 있는 공간이 없었고, 지금 가장 뒤에 서 계신 상황이시네요. 캐릭터들의 움직임을 보시면서 어느 위치에 있는 분이 가장 궁금하신가요?

청중 제일 뒤에 서 있는 캐릭터가 궁금해요.

진행자 캐릭터를 공개해 주세요.

신입활동가 제 캐릭터는 '신입활동가'였고요, 성별은 여성이고 성소수자 정체성을 가졌으면서 신입인 활동가를 떠올리고 움직였어요.

진행자 한 걸음 앞으로 움직인 질문이 있으셨나요?

신입활동가 없었던 것 같아요. 제자리에 있거나 뒤로 가거나 밖에 없었어요.

진행자 인상적이었던 질문 있으셨어요?

신입활동가 열두 번째, 미래 혹은 현재 배우자가 응급 수술을 받을 경우 내가 수술 동의를 쓸 수 있는 법적 보호자가 될 수 없다면 한걸음 뒤로가 가장 인상적이었어요.

진행자 그게 왜 가장 인상적이셨나요?

신입활동가 너무 현실적인 문제라서

진행자 신입활동가 캐릭터에 대해 궁금한 점이 있으신가요?

청중 선이 더 있었다면, 얼마만큼 더 뒤로 가야 했는지 알고 싶어요.

[표1] <나의 위치, 우리는 지금 어디에 서 있나요?> 19개의 질문들

1	현재 활동하고 있는 공동체에서 직책이 있다면	+1
2	현재 자신의 학자금 대출을 갚고 있다면	-1
3	현재 활동하고 있는 공동체에서 활동하고 있는 기간이 4년 이상 되었다면	+1
4	이성 애인이 있는 적합한 적 있다면	-1
5	업무와 관련해서 발언하거나 질문하는 것이 스스럼 없다면	+1
6	결혼 혹은 출산 때문에 경력 단절에 대한 두려움이 있다면	-1
7	어떤 화장실이던 자유롭게 이용할 수 있다면	+1
8	대표, 처장, 팀장 등 바로 위의 권력 때문에 불합리한 일을 하거나 눈감았던 적이 있다면	-1
9	직장에서 외모에 대한 지적을 받거나 평가를 받은 적이 있다면	-1
10	직장에서 눈치 보지 않고 휴가를 요청하고 사용할 수 있다면	+1
11	가족이 아파 휴가를 쓰거나 일하는 도중 자주 나가야만 했다면	-1
12	미래 혹은 현재 배우자가 응급수술을 받을 경우 내가 수술 동의를 쓸 수 있는 법적 보호자가 될 수 없다면	-1
13	회식 후 또는 모임 후 헤어질 때 '조심히 들어가라'는 말을 들어본 적이 없다면	+1
14	관행으로 말해지는 조직문화에 불편함을 느꼈지만, '너무 예민한거 아니야'라는 말을 들을까봐 말하지 못한 적이 있다	-1
15	함께 식사할 때 수저 놓기를 신경 쓰지 않는다면	+1
16	나이를 이유로 어떤 업무를 도맡아 한다거나 무시당한 적이 있다면	-1
17	단체 내 고위직 상사의 성별이 대부분 나와 같은 성별이라면	+1
18	현재 최저시급을 받지 못한 채 일한다면	-1
19	직장 내에서 성희롱 등 성폭력 피해에 노출될 것을 한 번도 걱정해 본 적이 없다면	+1
합계		

신입활동가 캐릭터 뒤에 선이 더 있었다면 8번째 선이었을 것 같아요.

진행자 뒤로 가실 때 기분이 어떠셨어요?

신입활동가 캐릭터를 받았을 때, 질문들에 대해서 '뒤로 가겠구나! 예상은 했지만, 정말 뒤로 가는구나' 라고 생각을 했어요.

진행자 다섯 분의 캐릭터 중에 계속 앞으로 나간 캐릭터를 보시면서 어떤 기분이 드셨어요?

신입활동가 분명히 '저 캐릭터는 남자다!' 라고 생각했어요.

진행자 가장 앞에 서 있는 분께서는 캐릭터를 공개해 주세요.

단체 대표 다 예상하셨겠지만 저는 '단체 대표' 캐릭터였습니다.

진행자 구체적으로 떠올린 '단체 대표'가 누구였나요?

단체 대표 제가 일하고 있는 단체의 대표를 떠올렸습니다.

진행자 캐릭터의 연령, 성별, 성적지향 등에 대해서 말씀해 주세요.

단체 대표 40대 후반에서 50대 초반 여성이시고요, 이성애자였고 장성한 자녀가 있고 혈기왕성하게 활동하시는.

진행자 이성애자 여성이고 출산을 했고 40-50대에 경제적인 부분에서 어려움이 없는 것을 가정하고 질문에 움직이셨군요.

질문을 들으며 앞으로 나가시면서 혹시 뒤를 돌아 보셨나요?

단체 대표 뒤를 보진 않았어요. 마지막 질문을 다 마치고 뒤를 보고 깜짝 놀랐고요. 앞만 보고 왔으니까.

진행자 혹시 뒤로 한 걸음 움직인 질문이 있으셨나요?

단체 대표 여덟 번째, 대표/처장/팀장 등 바로 위의 권력 때문에 불합리한 일을 하거나 눈 감았던 적이 있다면 한 걸음 뒤로 갔어요. 조직의 문제에 대해서 보통 많이 눈 감으시잖아요. 대표님들이.

진행자 여덟 번째 질문에서만 뒤로 한 걸음 물러나셨고, 다른 질문들은 한걸음 앞으로 나가셨군요.

단체 대표 대부분의 질문에서 한 걸음 앞으로 나왔던 거 같아요.

진행자 신입활동가 캐릭터 -8, 단체 대표 캐릭터는 +6의 위치에서 계시네요. 단체 대표 캐릭터에 대해서 질문 있으신가요?

청중 앞으로 걸어 나올 때 어떤 기분이었나요?

단체 대표 진짜 대표님들은 대표 자리에 가면 공감능력이 점점 떨어지겠구나. 왜냐하면 본인이 불편하거나 걸릴 만한 상황에 노출이 안 되니까 자꾸 망각하게 되는 거죠. 자신의 상황에서 생각을 하니깐. 많은 생각이 들었어요.

진행자 그렇죠. 표면상으로 활동가들이 똑같은 선상에 서 있는 것처럼, 평등한 관계에 있는 것처럼 보이고 이야기 되지만 구체적으로 들어가면 신입활동가 캐릭터와 단체 대표 캐릭터처럼 위치에 차이가 있다는 것을 알 수 있습니다. 그런데 만약에 단체 대표 캐릭터의 성별이나 혹은 성적지향 등이 달랐다면, 이성애자가 아니라 성소수자 정체성을 가진 대표였다면 어느 위치에 서 있을 것 같다고 예상되세요?

단체 대표 성소수자 정체성을 가진 대표였다면 좀 더 뒤쪽 선에 서 있을 것 같아요.

진행자 단체 대표라고 해서 모든 단체의 대표들이 다 비슷한 선상에 서 있는 것은 아니고 그 사람의 여러 가지 조건에 따라서 단체 대표들 사이에서도 위치가 달라 질 수 있다는 것을 예상해 볼 수 있습니다. 그러면 다음 캐릭터로 넘어가 보겠습니다. 뒤에서 두 번째 선에 서 있는 분의 캐릭터를 공개해 보도록 하겠습니다.

미취학아동을 양육하는 활동가 '미취학아동을 양육하는 활동가'입니다.

진행자 어떤 질문에서 한 걸음 뒤로 가셨나요?

미취학아동을 양육하는 활동가 대부분의 질문에서 한 걸음 뒤로 갔어요.

진행자 가장 인상적인 질문이 있으셨나요?

미취학아동을 양육하는 활동가 질문들에 대해서 대부분 한 걸음 뒤로 움직였고요, 세 번째 질문, 현재 활동하고 있는 공동체에서 활동하고 있는 기간이 3년 이상 되었다면 한 발 앞으로가 가장 인상적이었어요.

진행자 왜 그 질문이 인상적이셨어요?

미취학아동을 양육하는 활동가 그 말을 듣고 나서 새삼 자각을 한 건데 미취학아동을 양육하고 있다고 생각했을 때 어쨌든 경력의 단절이 되었을 테니까 '3년 이상 근무했을 리가 없었겠구나!' 라는 생각이 들었어요.

진행자 캐릭터의 성별을 어떻게 생각하셨나요?

미취학아동을 양육하는 활동가 사무실을 함께 쓰고 있는 단체의 활동가 분 중에 한부모인 여성 활동가를 떠올리며 질문에 대답했어요.

진행자 남성 활동가였다면 위치가 달라졌을까요?

미취학아동을 양육하는 활동가 달라졌을 것 같아요.

진행자 한 걸음 뒤로 계속 물러날 때 기분은 어떠셨어요?

미취학아동을 양육하는 활동가 '올 게 왔구나!'라는 심정이었어요.

진행자 중간 정도에 서 계신 분은 어떤 캐릭터였는지 궁금하네요.

캐릭터를 공개해주세요.

성소수자 정체성을 가진 활동가 저는 '성소수자 정체성을 가진 활동가'였습니다. 30대 중반이고요, 남성이고 상근활동을 하고 있지만 급여를 제대로 받지 못하는 상황에 있고, 몇 년 전에 커밍아웃을 한 활동가라고 가정을 했어요.

진행자 한 걸음 앞으로 움직였던 질문이 있으셨나요?

성소수자 정체성을 가진 활동가 꽤 많은 질문에 앞으로 갔어요.

진행자 한 걸음 뒤로 물러났던 질문 기억하시는 것 있으신가요?

성소수자 정체성을 가진 활동가 한 걸음 뒤로 물러났던 질문은 열두 번째, 미래 혹은 현재 배우자가 응급 수술을 받을 경우 내가 수술 동의서를 쓸 수 있는 법적 보호자가 될 수 없다면 한 발 뒤로가 기억나네요.

커밍아웃을 한 것과 하지 않은 것에 따라 위치가 약간 달라졌을 것 같아요. 커밍아웃을 했다고 가정하고 움직여서 기준선(노란선)에서 조금 뒤로 간 것 같은데 커밍아웃을 안 했다면 훨씬 기준선에서 훨씬 더 뒤로 갔겠구나, 이런 생각이 조금 들었어요.

진행자 상상하신 캐릭터는 커밍아웃을 한 성소수자 남성을

상상하고 움직이신 건데요, 성소수자이고 여성이고 신입활동가인 캐릭터보다는 앞쪽에 위치한 것을 알 수 있네요. 성소수자 안에서도 그 사람의 성별이라든가 다른 조건들에 따라서 위치가 달라진다는 것을 알 수 있습니다.

혹시 일곱 번째, 어떤 화장실이건 자유롭게 이용할 수 있다면 한 발 앞으로 질문에서 한 분 빼고 대부분 제자리에 계셨는데요, 왜 제자리에 계셨나요?

성소수자 정체성을 가진 활동가 성소수자의 경우에는 지향하는 성이 있잖아요. 제가 어떤 모임을 하고 있는데 성중립 화장실을 만드는 고민을 하더라고요. 그래서 제가 그 분이라면 그런 고민을 당연히 할 것 같았어요.

진행자 일곱 번째, 어떤 화장실이건 자유롭게 이용할 수 있다면 한 발 앞으로 질문에서 제자리에 계셨던 분이 또 계신데요. 다섯 번째 캐릭터 공개를 하겠습니다.

휠체어를 타는 활동가 '휠체어를 타는 활동가'이기 때문에 이동권에 제약이 있어서 제자리에 있었습니다.

진행자 휠체어를 타는 활동가라고 했을 때 구체적으로 어떤 조건을 가지고 있다고 가정하셨는지 말씀해 주세요.

휠체어를 타는 활동가 장애인 인권단체의 대표를 맡고 있는 남성 활동가를 떠올렸어요. 남성이고 대표자 역할을 맡다 보니까 질문들에 대해서 제자리에 있거나 한 걸음 앞으로 가는 경험을 좀 하게 됐던 것 같아요. 만약에 장애를 가진 여성이었다면, 그리고 대표가 아니었다면 굉장히 뒤로 갈 수밖에 없지 않았을까 싶습니다.

진행자 제자리에 있거나 한걸음 앞으로 이동한 경우가 있었음에도 불구하고 현재 위치는 노란 선을 기준은 뒤쪽으로 두 번째 선 (-2)에 서 계시네요. 지금 말씀해주셨는데 여성장애인인 아니고 남성장애인, 남성장애인이고 단체 대표인 경우이기 때문에 그래도 다른 장애인의 위치보다는 또 앞에 있는 상황이지만 비장애인에 비해서는 또 뒤에 있고, 비장애인 대표보다는 더 뒤쪽에 위치해 있네요.

같은 정체성들 안에서도 성별, 성적지향 등 다른 조건들에 따라 다른 위치에 있다는 것에 대해서 이런 프로그램을 통해서 구체적인 실체로 확인해 볼 수 있었습니다.

서로 상황과 조건과 위치가 다를 수 있다는 것을 관념적으로만 이해할 때는 서로간의 위치의 격차를 조정하는 구체적인 실천으로 이어지지 못할 가능성이 높지만, 이렇게 서로의 위치를 눈으로 확인함으로써 공동체의 현재를 체크하고 점점해 볼 수 있는 기회가 되실 수 있을 것입니다.

나누어드린 자료 제일 마지막 장에 19개의 질문지가 들어있으니 각자 체크해 보고 어느 위치에 있는지 공유하고 프로그램 마무리를 하도록 하겠습니다.

(참여자, 각자 위치 발표)

진행자 오늘 프로그램에 참석하신 분들은 단체에서 연차가 있으신 데도 불구하고 마이너스가 굉장히 많고 플러스인 경우가 소수이네요. 그러다 보니 +6이라고 발표하신 참여자 분께서 '잘못 체크했나?'라며 민망해 하셨는데요.

단체 활동가들의 위치가 마이너스에 있는 게 당연한 것이 아니어야 한다는 점을 드러내고 더 평등한 관계를 만들어 가기 위해 서로의 위치를 확인하는 것이 중요하다는 취지였음을 다시 한 번 강조 드립니다.

한국여성민우회 활동가들도 이 프로그램을 진행했었는데, '미취학아동과 함께 살고 있는 여성 활동가' 캐릭터가 플러스 위치에 있었어요. 그 분은 마을 공동체 안에서 활동하고 계셨고 육아를 같이 마을에서 하고 있어서 미취학아동을 양육하는데 있어 같은 조건에 있는 다른 사람들 보다 어려움을 덜 느끼고 계셨어요.

앞서도 이야기 나왔던 것처럼 비슷한 정체성을 가지고 있기 때문에 비슷한 선상에 서 있을 거라고 막연히 생각할 수 있지만, 구체적 조건으로 들어가 보면 그 사람의 자원에 따라 위치가 다양하게 달라질 수 있다는 것을 알 수 있었습니다.

각자 속한 단체 안에서도 서로의 조건과 자원의 차이를 확인하며, 그 차이가 차별이 되지 않도록 격차를 줄이기 위해서 어떤 것들을 같이 이야기해봐야 되는지, 변화를 만들어가기 위해 점검되어야 하는 것들을 찾으시는데 이 프로그램이 도움이 되기를 바랍니다. 프로그램을 마치도록 하겠습니다. 프로그램 참여하시느라 노고 많으셨습니다. 감사합니다.

- 그간 막연히 조건과 배경에 따라 삶의 질에 차이가 있을 거라고 생각했는데 눈에 보이는 확실한 차이들을 알게 되어 조직 내 인지하지 못하는 차이들을 어떻게 줄여 나갈지도 이야기해 봐야겠다는 생각이 들었다.
- 새로운 경험이었고 이후에 우리 조직에서도 해보고 싶다는 생각이 들었다.
- 나를, 누군가의 입장에서 생각해 보는 계기가 되었고 재미있었다.
- 격차를 눈으로 볼 수 있어 의미있었다.
- 차별, 차이를 눈으로 보면서 고민을 나눌 있어서 좋았다. 조합원들과도 같이 해보고 싶다고 생각했다.
- 나의 조건이 정말 뒤로 가게 만드는 현실을 느꼈다. 다른 한편으로는 이 활동을 같이 하는 신입활동가에게 더 나은 조건과 환경을 만들기 위한 고민도 계속 해야겠다 느꼈다.
- 내 위치와 상을 알 수 있었다.
- 역할별로 움직이기를 했는데 대표라면 조직 내에서 아무 걱정(차별, 혐오발언 등) 없을 줄 알았으나 막상 앞만 보고 있고 뒤의 상황이 어떤지 모르니 역으로 소외감이 들었던 것을 느낌.
- 뭔가 부끄러우면서도(지나친 몰입) 상상해 볼 수 있어서 유익했다.
- 의미있었다. 더 찬찬히 워크북을 보게 된 계기.
- 각자의 위치성에서 나오는 권력의 차이를 눈으로 확인하는 작업이 있어서 좋았다.
- 맡겨진 캐릭터를 수행할 때 그 캐릭터를 상상하며 진행했는데 혹시나 내가 그 캐릭터를 대상화하며 너무 약자로만 설정한 건 아닌지 염려됐다.

마무리 운동



〈조직문화, 음파음파〉 워크숍
참여 후기

〈조직문화, 음파음파〉 워크숍 참여 후기

- 단체에 돌아가서 내부 워크숍을 할 생각인데 실제 구체적인 진행방식 등에 대해 시뮬레이션이 되어서 좋았습니다. 워크북의 내용 중 저의 조직에서 지금 필요한 내용을 우선적으로 취사선택해서 워크숍을 하려고 합니다.
- 다양한 조직에서 일하는 분들 이야기를 들을 수 있어서 신기했지만 우리는 왜 이렇게 다 같은 고민을 하는지...
- 화자/청자 태도를 살펴볼 수 있어서 좋았습니다. 다양한 배경의 실무자들을 만나서 정말 좋았습니다.
- 비슷한 고민, 각자 다른 배경 덕에 이야기가 풍부해져 좋았어요. 공통분모 확인하면서 힘이 났어요.
- 다양한 구성원들의 목소리를 들어볼 수 있어서 좋았습니다.
- 유익하고 다른 분들과 같은 주제로 소통할 수 있어서 좋았습니다.
- 서로가 다른 경험, 배경을 가진 활동가들의 비슷하고도 다른 경험들을 나누고, 고민을 구체적으로(사례를 통해) 듣고 토론해서 좋았습니다.
- 다양한 사례(생각)를 나눌 수 있어서 좋았습니다.

발행일

2019년 10월

발행처

한국여성민우회 성폭력상담소

발행인

정하경주

만든이

달개비, 도미, 로이, 밍기뉴, 은사자

디자인

양민영

meanyounglamb@gmail.com

문의

02-739-8858

fc@womenlink.or.kr

〈해보았습니다, 시민사회단체 활동가
성평등한 조직문화 워크숍〉은 서울특별시
성평등기금으로 제작되었습니다.

작지만 큰 의미: 3천원 문자후원

#2540-3838

지금 바로 후원으로 함께 하는 방법은?

문자메시지 수신번호에 #2540-3838을

입력하고 문자 내용엔 응원의 한 마디를 함께

전송해주세요. 3,000원의 소중한 마음이

민우회에 전달됩니다.

*내역에는 '정보이용료'로 표시됩니다.

정기적으로 후원하고자 한다고요? ;)

후원문의 02-737-5763

후원계좌 국민은행 813-25-0011-869

한국여성민우회

여러분의 관심과 후원은 성폭력 피해자 지원

및 성폭력 예방활동에 사용됩니다.

 Womenlink
한국여성민우회

한국여성민우회는 1987년에 태어나 세상의 색깔이
다채롭다는 것, 사람들의 생각이 다양하다는 것, 그 사실이
만들어 내는 두근두근한 가능성을 봅니다. 또한, 서로 다른
것들이 각자의 존엄성을 지키며 차별없이! 평등하게! 함께
공존하는! 세상을 향해 걸어갑니다.



서울마포구 월드컵로 26길 39 (성산동 249-10)

시민공간나루 3층

사무전화 02-739-8858 상담전화 02-335-1858

홈페이지 womenlink.or.kr

트위터 @womenlink

인스타그램 @women_link

페이스북 @womenlink1987