



저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



변경금지. 귀하는 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공할 수 없습니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 [이용허락규약\(Legal Code\)](#)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

[Disclaimer](#)

석사학위논문

시민단체(NGO)활동가의 감정노동
과정에 대한 탐색적 연구

- 활동가의 일 경험 중심으로 -

지도교수 김상준

경희대학교 공공대학원

시민사회·NGO학과

심소영

2016년 2월

시민단체(NGO)활동가의 감정노동
과정에 대한 탐색적 연구
- 활동가의 일 경험 중심으로 -

지도교수 김상준

이 논문을 시민사회(NGO)학 석사학위 논문으로 제출함.

경희대학교 공공대학원
시민사회·NGO학과 시민정치·문화 전공

심 소 영

2016년 2월

심소영의 시민사회(NGO)학 석사학위논문을

인준함.

주심교수 이 화 용



부심교수

문기영

부심교수

김상준

경희대학교 공공대학원

2016년 2월

국문초록

시민사회단체(NGO) 활동가의 감정노동과정에 대한 탐색적 연구

- 활동가의 일 경험 중심으로 -

본 논문은 노동(또는 일)의 관점에서의 NGO활동가의 활동을 감정노동의 관점에서 분석하였다. NGO활동가의 활동을 이런 관점에서 분석하고자 한 이유는 우선, 높은 도덕성을 요구받는 기존 관점에서 벗어나 다양한 역할을 수행해야 하는 직업인의 관점에서 NGO활동가의 역할을 조망해 보고자 했기 때문이다.

노동의 관점에서 실제 NGO활동가들이 어떻게 NGO활동을 하고 있는가를 이해하는 것은 이후 NGO활동가 업무의 지속가능성을 판단하는 중요한 근거가 된다고 보았기 때문이다.

그리고 NGO활동가의 활동을 ‘감정노동(emotional labor)’의 관점에서 분석하고자 하였다. 이유는 감정노동이 현대 자본주의의 대표적인 노동의 한 형태가 되어가고 있기 때문이다. 통계에 따르면, 세계적으로는 약 70%가량이 이 소비자의 감정 노동에 기반을 둔 서비스 노동에 종사하고 있으며, 한국의 경우 60%이상이 이와 유사한 업종에 종사하는 것으로 알려져 있다. 또 이러한 감정노동 형태는 소비자입장에서도 매우 일상적으로 경험하는 서비스의 한 형태가 되었기 때문이다. 즉, NGO활동가들은 이같이 감정노동 서비스에 익숙한 시민(시민인 동시에 소비자)들과 아주 일상적으로 소통해야만 하는 노동환경에 노출되어 있다.

그리고 그동안 NGO 단체중심의 인적자원 및 근무환경에 대한 연구는 있었지만, NGO활동가에 대한 일의 내용과 일의 의미, 특히 그들에 내면적

환경에 대한 연구는 거의 전무하기 때문에 감정노동의 틀로 이들 활동의 내적과정에 대해 살펴보았다.

분석결과 일의 차원에서 들여다본 NGO활동가의 내적 상태에 대해 몇 가지 특징적인 부분이 발견되었다.

첫째, 대부분의 NGO활동가들은 NGO활동의 초기에 높은 수준의 도덕성과 선의를 가지고 역할을 수행한 것으로 나타났다. 동시에 이런 도덕성과 선의는 중장기적인 측면에서 일상적인 감정억압의 원인으로도 작용하고 있었다.

둘째, NGO활동가에서 있어서 일의 주도성(스스로 일을 계획하고, 실행하면서 주도하는 것)은 외적 보상(급여수준 등)이 크지 않은 대부분의 NGO활동의 환경에서는, 내적인 보상의 차원으로 작용하는 측면이 있었다. 그러나 이 주도성은 양면성이 있는 것으로 나타났다. 즉, 이 주도성은 활동가 스스로 과도한 목표를 자발적으로 설정하게 하거나 무리한 업무수행을 유발하여 소진(burn-out)에 이르는 원인을 제공하기도 하는 것으로 나타났다.

셋째, NGO활동가들은 일(NGO활동)과 일상생활(개인생활)의 구분에 매우 큰 어려움이 있는 것으로 나타났다. 이런 일과 개인생활이 잘 분리되지 않은 특성과 높은 수준의 도덕성(주변사람들의 NGO활동가에 대한 높은 도덕성 요구)과 NGO활동가 개인의 선의(善意)가 결합되면서, 감정억압을 매우 자주, 일상적으로 하는 원인(혹은 배경)을 제공하는 것으로 나타났다.

넷째, NGO활동가에게 있어서 감정표현규칙(감정노동의 기존 관점에서는 회사에서 구성원들에게 요구하고 있는 것)은 대부분 조직에서 정하는 것이 아닌, 자율적이고 스스로에게 맡겨진 어떤 것으로 인식되고 있었다.

다섯째, NGO활동가의 도덕적 이미지, 보상의 한 형태로서 일에 대한 주도성, 일과 생활과의 경계 모호성 등은 모두 일상적 감정억압을 하는 기제(쉽게 개인의 감정을 드러내지 못하게 하는 기제)로 작용하고 있었다.

본 연구의 결과는, 외적보상(급여수준 등)이 크지 않은 비영리조직의 경우, 내적보상 차원에서 선택하게 되는 일의 주도성과 내면행위(태도와 행동이 일치해야 한다는 감정노동 전략)에 대한 강박이, 역설적으로 소진을 일으키는 하나의 요인이 될 수도 있다는 것을 의미한다. 따라서 NGO활동가의 조직에서도 어느 정도의 분명한 역할에 대한 가이드라인이 있는 것이, 주도성으로 인한 과도한 업무나 역할에 대한 개인적 의미부여를 줄이고, 이것은 소진을 줄이는데 도움이 될 수도 있다는 것이다. 즉, 대인관계에서 그 관계에 대한 감정표현규칙에 대한 가이드라인 있는 상태에서의 주도성이나 자율성을 늘려가는 방식이, 좀 더 안정적이고 장기적인 NGO활동가의 소진을 막는 방법이라고 보여 진다.

본 연구는 주도성과 내면행위(태도와 행동이 일치해야 한다는 감정노동 전략)가 역설적으로 소진을 일으키는 하나의 요인이 될 수도 있다는, 기존의 감정노동 연구에서는 전혀 관찰되지 않았던 새로운 관점을 제시하는 연구로서 의미가 있다. 또한 NGO활동가들에게 소진을 줄이는 하나의 대안적 관점을 제시하였다는 것에 실무적 의의가 있다고 할 수 있다.

주제어: NGO활동가, 감정노동, 소진(burn-out), 감정억압, 자율성과 주도성, 자기성찰과 자기규제

< 목 차 >

국문초록	i
I. 서 론	1
1. 연구의 배경	4
1) NGO 활동과 갈등	4
2) 감정노동의 대중성과 일상성	10
3) 감정노동 서비스에 익숙한 다수의 소비자와 시민	11
2. 연구문제	12
3. 연구방법	13
1) 자료수집 방법 및 절차	13
2) 조사대상	14
II. 이론적 검토	17
1. 감정노동	17
1) 감정노동(emotional labor)의 정의	17
2) 표면행위(surface acting)와 내면행위(deep acting) 전략	18
3) 감정표현규칙(feeling display rule)의 개념	20
4) 감정노동의 구성요소와 NGO활동가 연구에 있어서 감정노동 프레임 적용	22
2. 근거이론(Grounded theory)	23
1) 분석방법	23
2) 분석절차	24

III. NGO활동가의 감정노동 과정	30
1. NGO활동가의 감정노동 과정_개방코딩(Open coding)	30
1) 일의 동기: 세상에 대한 선한 의지로 시작하기	30
2) 기대와 보상: 돈과 일의 과정에 대한 양가적 태도	35
3) 개인의 능력에만 의존하는 활동	43
4) 공적영역과 사적영역의 구분: 일과 생활의 경계 모호성	46
5) 조직과 관계간의 갈등	49
6) 일에 대한 회의감 또는 공감하지 못하는 감정	51
7) 일상적 감정억압과 자책	54
8) 체념 또는 인정	58
9) 자기결정권과 분명한 자기역할	59
10) 교육과 학습	62
11) 내적보상으로서의 주도성과 자유	65
12) 목적과 규칙협의를 · 한계수용	69
13) 진정성으로 교감	73
14) 자기성찰 · 자율적 감정통제 · 자기규제	75
15) 소진	79
2. NGO활동가의 감정노동 과정 구조화_축코딩(axial coding)	82
1) 인과적 조건	83
2) 맥락적 조건	84
3) 현상	87
4) 중재적 조건	89
5) 전후관계(작용/상호전략)	90
6) 결과	92

IV. 결 론	96
<참고문헌>	100
<Abstract>	105



〈표 차례〉

〈표 1〉 시민사회 공공성 분류에 따른 NGO·NPO의 분류	4
〈표 2〉 NGO의 분류	6
〈표 3〉 인터뷰 대상자들의 기본정보	15
〈표 4〉 일의동기: 세상에 대한 선한의지로 시작하기	31
〈표 5〉 기대와 보상: 돈과 일에 대한 양가적 태도	35
〈표 6〉 개인의 능력에만 의존하는 활동	44
〈표 7〉 공적영역과 사적영역의 무경계(일과 생활의 경계 모호성)	46
〈표 8〉 조직과 관계간의 갈등	49
〈표 9〉 일에 대한 회의감, 공감하지 못하는 감정	51
〈표 10〉 일상적 감정억압 및 자책	55
〈표 11〉 체념 또는 인정	58
〈표 12〉 자기결정권과 분명한 자기역할	60
〈표 13〉 교육과 학습	62
〈표 14〉 내적보상으로서 주도성과 자기성장	66
〈표 15〉 목적과 규칙협의를·한계수용	70
〈표 16〉 진정성으로 교감	73
〈표 17〉 자기성찰·자율적 감정통제·자기규제	75
〈표 18〉 소진(burn-out)	80
〈표 19〉 인과적조건(Casual conditions)	84
〈표 20〉 맥락적 조건(Contextual conditions)	86
〈표 21〉 현상(phenomenon)	89
〈표 22〉 중재적 조건(intervening condition)	90
〈표 23〉 전후관계(작용/상호작용 전략_action/interaction)	92
〈표 24〉 결과(consequence)	93

<그림 차례>

<그림 1> 패러다임 모형(paradigm model)	27
<그림 2> NGO활동가의 감정노동과정 도식화	83



I. 서론

사회적 존재로서의 인간은 사회 속에서 다양한 역할을 부여받으며 살아간다. 가정이라는 공간에서는 부모나 자식으로서의 역할로, 일터에는 피고용인이나 고용인으로 또는 직장동료, 상사로, 학교라는 공간에서는 선생과 학생으로 다양한 상황에서 다양한 역할로 살아간다. 그런데, 어떤 사회에서든 이런 역할들은 서로 배타적이지 않으며, 모두 한 개인에게 중첩되어 있다. 엄마이자, 피고용인이자, 학생일 수 있는 것이다. 인간은 단일한 하나의 역할 정체성만으로 일상을 경험하지 않는다.

이와 유사한 차원에서 시민사회단체(NGO·NPO) 활동가의 활동도 다양한 역할의 관점으로 바라 볼 수 있다. 사회적 차원에서는 민주주의 사회에서 가장 중요하게 요구받는 ‘시민’이라는 역할을 가장 적극적으로 하고 있는 ‘운동가’ 또는 ‘활동가’ 의미로 볼 수도 있고, 개인적 차원에서는 NGO에서의 활동을 ‘급여를 받는 직장인’의 관점으로 볼 수도 있는 것이다. NGO활동가를 어떤 관점으로 보느냐 하는 것은 그 활동을 스스로 정의하고, 지향하는 본인의 의지에 따른다. 하지만, 지금까지의 연구에서 시민사회단체 활동가를 바라보는 기존의 관점을 들여다보면, 역할에 대한 책임·책무 측면만이 강조되고 있을 뿐, 권리를 강조한 관점은 거의 없어 보인다.

예를 들어 그동안의 연구 자료에서 나타난 시민사회단체 활동가의 상(像)을 살펴보면, 송재봉(2015)의 연구에서는 활동가는 사회변혁 운동가로서 정체성을 지니고, 사회변혁을 위한 자기희생과 헌신, 물질적 보상에 초연함, 자신의 존재가치 실현을 주요 덕목으로 한다고 적시하고 있다¹⁾. 박진

1) 충청지역 NGO활동가 직무환경 및 만족도조사(송재봉, 충북NGO지원센터 2015년 충청지역 NGO활동가 직무환경 및 만족도조사, 2015년)

욱(2008)의 연구에서도 이와 유사한 차원에서 대부분의 활동가가 조직에 대한 희생과 헌신 및 도덕성을 활동가의 당연한 의무로 생각하는 문화 속에서 운동을 해왔다고 기술하고 있다.²⁾

이현희(2006)의 연구에서도 NGO 활동가들은 대부분 물질적인 가치보다 사명실현과 업무의 성취감 등을 중요한 가치로 생각한다고 정의³⁾한다. 다만, 이현희(2006)는 과도한 경제적 어려움과 조직 비전의 부재가 반복되는 경우, 그리고 개인의 능력을 넘어 희생만을 바탕으로 한다면 NGO활동의 지속성을 확보하기는 어렵다고 주장한다. 즉, 실제 NGO활동가로 활동하는 개인의 감정 혹은 그 일에 대한 갈등의 내용은 무시되고, 그 활동가 개인의 도덕적 선의에만 의존하는 경우 중장기적인 NGO활동의 안정성을 확보하기 어렵다는 것이다.

본 연구에서는 NGO활동가의 활동을 분석하는데 있어서 중요한 두 가지 관점을 제시하고자 한다. 첫째는, NGO활동가의 활동을 ‘직업적 일 또는 노동’으로 보는 관점이다. 경제적인 보상의 크기는 NGO활동가도 생활인으로서의 역할이 분명 존재하기 때문에 중요하다. 상당한 활동가들이 일정한 보수를 받고 있고, 이것을 생계의 수단으로 삼고 있기 때문이다. 다만, 외적 보상이 크지 않은 경우, NGO활동가들은 그 대가를 내적보장을 통해 보완하려고 시도할 수도 있다. 따라서 생활인으로서 급여를 지급받는 직업인의 관점에서 NGO활동을 바라보고 보상의 수준과 내용이 적절한지, 만약 그 보상의 크기가 작다고 느껴질 때 어떻게 그 상황을 받아들이고 적응을 위해 어떤 시도를 하게 되는지를 살펴보고자 한다.

둘째는, 현대 자본주의 사회에서의 대표적인 노동의 한 형태인 감정노동의 개념과 그 하위개념들을 활용해서 NGO활동가의 감정노동 과정을 분석

2) 노동조합활동가의 정신건강: 우울증과 직무스트레스 (박진욱, 서울대학교 보건대학원 환경보건학과 석사학위논문, 2008년)

3) 한국NGO의 인적자원 관리현황과 개선방안 : 상근활동가 중심으로(이현희, 성공회대학교 NGO대학원 석사학위논문, 2006년)

해보고자 한다. 실제로 수많은 대인관계상황을 접하는 NGO활동가의 경우에 일반 영리조직에서 나타나는 감정노동(표면행위나 내면행위)과정이 다를 수 있고, 결과적으로 경험하게 되는 소진(burnout)의 경험의 원인과 양상도 다르게 나타날 수 있기 때문이다. 이 내적과정에 대한 이해가 없다면, 직업적 보상에 대한 이해 없이 도덕적 의무만 지우는 상황이 반복될 가능성이 높기 때문이다.

본 논문은 노동(또는 일)의 관점에서의 NGO활동가의 활동과 감정노동 측면에서의 활동을 분석해 보고자 한다. 이렇게 실제 NGO활동가의 내적 과정에 대한 이해 없는 ‘도덕적 당위’에 대한 강요는 중장기적으로 개인에게 지속가능하지 않기 때문이다.



1. 연구의 배경

1) NGO활동과 갈등

① NGO활동

NGO·NPO는 시민사회의 영역 내에 존재하는 일체의 자발적인 시민 결사체(voluntary civil associations)로서 가장 기본적인 속성은 공공성이다(김상준, 2003). 공공성은 시민사회의 핵심적인 규범원리이며, NGO·NPO의 활동터전인 시민사회는 국가, 시장과 긴밀하게 연결되어 있고, 가장 기본적인 NGO·NPO의 분류기준은 공공성의 유형적 분류가 된다. 이러한 공공성 유형에 따른 분류는 해당 단체들의 규범적 지향(자기성찰과 자기규제도 포함된다)을 제시하여 줄 뿐만 아니라, 원칙 있는 연대의 기준도 제시하여 준다. 공공성은 NGO·NPO 활동의 침로를 제시하여 주는 나침반이기도 한 것이다(김상준, 2003).

<표 1> 시민사회 공공성 분류에 따른 NGO·NPO의 분류

	직능적 공공성(vocational publicness)	사회적 공공성(social publicness)
국가적 공공성 (national publicness)	IV 범주 직능, 직업단체 포괄 예: 대한의사협회, 변호사협회, 노동조합, 기업인연합회, 언론인협회 등 → 직능적 공공성은 자신이 대변하는 직능의 이익이 투명성, 책임성, 공정성이라는 시장 공공성을 견지하고 강화시킬 수 있도록 한다. 또한 직능에 관련된 법규와 행정지침 관행이 국민 대표성을 잘 반영하고 있는지 소수자의 권	I 범주 IV범주에 포함되지 않은 전체 ① 사회전반의 일반적인 문제와 사안들에 대한 공공성에 관심을 갖는 각종 시민단체와 정당 종교 단체 ② 구체적이고 개별적인 영역과 대상을 가지고 있는 사회복지, 사회서비스, 자원봉사 단체 등 → 직능적 공공성과의 차이는 특정 직능과 결부되지 않는 일반적 사회적 판단 위에서 국가 공공성

	리를 보장하고 있는지 감시한다.	과 시장 공공성의 감시자이자 지레장치 역할을 한다.
초국가적 공공성(transnational publicness)	Ⅲ	Ⅱ ⁴⁾

자료출처: 김상준(2003; 14) 재구성

공공성의 여러 규준은 NGO·NPO의 특성과 분류기준이지만, 이는 각 단체 성원 개개인에 내면화될 수 있는 자기성찰과 자기규제의 규범이 될 수도 있다. 만일 그렇다면 이러한 내적 규범이 실제 활동 속에 어떻게 반영되고 있는지 또한 그 속에서 어떠한 어려움을 겪고 있는지 살펴 볼 필요가 있다. 일반적인 영리조직에 비해 상대적으로 열악한(근로환경과 종사자의 복지시스템 등에서) 환경에서 일하게 되는 시민단체 활동가들의 경우 내적인 보상(사명감이나 올바른 일을 한다는 느낌)만으로는 지속가능한 활동을 담보하기 어렵다. 오히려, 자기성찰과 자기규제에 대한 과도한 요구는 자기감정에 대한 억압을 강제하여 예상치 못한 소진(burnout)과 이로 인한 부정적 결과(극단적 경우는 자살)⁵⁾를 야기할 수도 있다. 이것이 감정노동의 측면에서 NGO활동가의 활동 내용에 대한 분석이 중요한 첫 번째 이유이다.

NGO·NPO 분류기준은 공공성 유형의 분류 기준 이외 활동수준, 조직구조나 형태, 법적요건, 설립지역, 기능, 활동영역에 따라서도 분류될 수 있다.

4) Ⅲ,Ⅱ 범주에 대한 부분 초국가적인 범주의 경우, NGO와 초국성, 세계성과의 관련된 부분으로서 별도의 논문에서 매우 중요하게 별도로 체계적으로 검토되어야함을 밝힘(김상준,2003). 따라서 활동가의 감정노동이 주제인 만큼 이 논문에서는 따로 검토하지 않음.

5) 포괄적으로 사회복지사도 복지기능의 NGO단체의 활동가라 볼 수 있다. 사회복지사들에게도 높은 도덕적 행위에 대한 역할기대가 존재한다. 그런데, 2013년 한 해 동안 4명의 사회복지사이자 공무원인 이들이 스스로 목숨을 끊는 일이 발생했다(2014.04.28., 1년간 4명의 사회복지사 자살, 출구는 없는가, 프레시안). 이 사건은 열악한 감정노동자의 처우나 공무원의 과도한 노동 강도에 대한 문제로 비화되기 하였다.

<표 2> NGO의 분류

기준	종류
활동수준	국제NGO, 전국NGO, 지방NGO
조직구조/형태	단독형, 연합형, 협의형
	전문가중심형, 활동가중심형, 풀뿌리조직형
	온라인형, 오프라인형
	현장활동형, 중개형
법적요건	법인체, 임의단체
설립지역	남반구NGO, 북반구NGO
기능	견제, 복지, 대변, 조정, 교육, 모금 등
활동영역	환경, 인권, 평화, 여성, 문화, 복지, 교육, 청소년, 국제원조, 대안사회

자료출처: 박상필(2011: 163) 재구성

특히 기능 중심으로 살펴보면 견제기능 NGO는 주로국가·경제 권력을 견제하고 정부의 정책변화를 추구하는 것을 목적으로 하는 NGO로서, 대부분 주창형(advocacy) NGO이다. 복지기능 NGO는 각종 서비스 제공(service provision)을 목적으로 하는 NGO로서, 장애인·청소년·여성·아동·노인·빈민 등 사회적 약자나 소외된 자에게 서비스를 제공한다. 국제적으로는 난민·재해자·빈민에 대한 원조활동을 하는 단체도 여기에 속한다.

대변기능 NGO는 장애인·청소년·여성·아동·노인·성소수자 등 사회적 약자나 소수자의 이익을 대변하기 위해 설립된 NGO로서, 이들의 요구를 표출하고 정부의 정책과정에 반영하는 것을 목적으로 한다.

조정기능 NGO는 각종 사회적 분쟁이나 단체 활동을 조정하기 위해 설립된 단체인데, 이것을 목적으로 설립된 단체는 흔하지 않다. 그러나 각종 NGO는 정부와 협력하거나, 정부의 위임을 받아 각종 분쟁을 조정하기도 한다. 실제로 1995년 경실련이 정부의 위임을 받아 한의사회와 약사회 간의 한약분쟁을 조정한 적이 있다.

교육기능 NGO는 시민의식을 고양하기 위해 시민교육을 전문적으로 수행하거나 정보제공을 목적으로 하는 NGO를 말한다. 환경·인권·평화·청소년 등과 관련된 시민교육을 전문적으로 수행하기 위해 설립된 단체도 있고, 연합형 NGO내에 교육기능을 수행하는 별도의 단체를 두는 경우도 있다. 그 예로 참여연대 내 참여사회아카데미, 환경운동연합 내 환경교육센터 등이 있다.

모금기능 NGO는 현장에서 직접 서비스를 제공하거나 정부와 기업을 견제하는 활동을 하는 것이 아니라, 다른 단체의 활동을 돕기 위해 모금활동을 벌여서 자금을 지원하는 것을 목적으로 결성된 NGO이다(박상필, 2011).

이렇게 NGO 활동은 그 분류만 하더라도 한 국가 내의 국가시장에서 또는 초국가적 범주에서 활동이 이뤄지고 있으며, 이러한 분류기준이 다양하게 있음에도 불구하고 실제 활동에 있어서는 그 기능이나 영역 면에서 복잡한 형태로 중첩되어있다. 이와 관련하여 홍일표(2004)는 ‘한국 사회와 시민운동, 그리고 시민단체(NGO)’에서 시민단체인적구성 및 업무를 소개한 바 있다.

[시민단체에는 어떤 사람들이 모여 있는가? : 시민단체의 인적 구성]

한국 시민단체들의 인적 구성은 대체로 ‘간사-자원활동가-회원’으로 이루어져 있다. 여기서 ‘간사’라고 하는 것은 시민단체에 상근하는 전업활동가를 의미한다. 이들은 자신들이 일하는 단체에서 급여를 받아 생활하고 있으며⁶⁾, 집회나 시위의 조직, 보도자료, 논평, 성명 등의 입장발표, 다른 단체와의 연대사업 조직, 자원활동가의 조직, 관리, 지원, 방송 및 신문 인터뷰와 기고, 각종 모니터링, 회원의 확대 및 관리, 각종 민원이나 제보, 전화 방문에 대한 상담활동 등 매우 다양한 활동을 벌이고 있다.⁷⁾ 한국의 시민단체들의 경우, 이들 상근활동가 중심의 활동구

6) 이들의 급여 수준은 대체로 매우 낮다. 참여연대나 경실련, 환경운동연합과 같이 많이 알려진 시민단체에서 일하는 상근활동가들의 급여는 대략 월100만 원 정도이며, 규모가 작거나 특히 지역 시민단체의 상근활동가들의 급여는 그에 훨씬 못 미치거나 매우 불안정하게 지급되고 있다.

7) 시민단체의 종류는 워낙 다양하기 때문에 시민단체의 모든 간사들이 동일한 업무를 수행하고 있

조를 갖춘 경우가 많고, 이들의 헌신과 열정, 그리고 노력을 통해 많은 일들이 진행되고 있다. 이처럼 많은 일을 하고 있는 시민단체의 간사들은 자신들의 활동에 대해 비교적 만족하면서 '옳은 일, 좋은 일'을 하고 있다는 신념을 가지고 있는 것은 사실이다. 하지만, 자기계발 및 재충전의 기회 부족, 너무 낮은 급여, 시민들의 무관심, 과도한 업무량, 불투명한 미래에 대한 불안 등의 이유로 힘들어하고 있다.

이와 같이 NGO활동가는 조직가이며, 홍보자이며, 대변인이며, 상담자이며, 운동가 등 다중업무를 맡고 있다. 이런 과도한 업무 부담에도 불구하고, 상근활동가를 기준으로 조사한 2004년 이후 10년 동안 급여수준의 변화는 거의 없는 것으로 나타났다⁸⁾. 대부분의 NGO활동가는 이런 다중업무를 옳은 일, 좋은 일을 하고 있다는 신념으로 헌신과 열정, 노력만으로 수용하고, 다양한 형태의 어려움에도 불구하고 비교적 만족하고 있다고 말한다. 일의 동기를 내적인 보상에서 찾을 수밖에 없는 환경인 것이다.

하지만, 이런 많은 중첩된 역할을 수행함에 따르는 어려움 그리고 경제적 곤궁함은 활동가들은 어떤 느낌으로 받아들이고 있는지에 대한 구체적인 연구는 거의 찾아보기 힘들다. 단기적으로 외적보상을 늘리는 대안을 찾기 어렵다면, 내적보상으로 유도하는 NGO활동가의 일의 과정을 이해하는 것이 반드시 필요하다. 어쩌면 이것이 NGO활동가의 활동을 지속가능하게 하는 가장 중요한 단서일 수 있기 때문이다. 따라서 NGO활동가가 시민활동의 과정에서 무엇을 보상으로 생각하고 느끼는지 등을 포함한 내적 감정을 살펴보아야 하는 두 번째 이유라고 할 수 있다.

다고 말할 수는 없다. 여기서 설명하는 시민단체 간사의 업무영역은, 주로 '주창형·대변형(advocacy)' 운동을 하는 시민단체 간사들의 업무내용들이다. 공동체형 운동의 경우 별도의 상근활동가를 두지 않는 경우도 많고, 집회나 시위 등 단체 외부의 활동을 조직하는 경우는 상대적으로 적다.

8) 시민사회 활동가 실태조사 및 지원방안(2013.1.24.). 정책연구과제 연구보고서. 성공회대학교 민주주의 연구소

② NGO갈등

NGO활동가는 다양한 관계의 접점에 위치한다. 따라서 회원, 후원 등 기부자, 자원봉사자, 정부관계자 등 이 모든 관계에서 갈등은 발생할 수 있다. 갈등은 감정노동의 시작점이 될 수 있다. 박상필(2011)은 ‘NGO학: 자율·참여·연대의 동학’에서 NGO의 갈등의 원인과 결과 그리고 해결방안을 제시하고 있다. NGO 내의 갈등은 권력이나 자원에 대한 경쟁보다는 주로 가치관이나 신념의 차이에서 오는 경우가 많고, 이 가치관이나 신념의 차이는 문제에 대한 인식과 해석의 차이를 낳게 되고, 조직 내부 협력이나 팀워크를 저해하게 된다고 설명한다. 이를 해결하기 위한 지도자 입장에서 활동가 관리측면에서 제시한 해결책은 다음과 같다.

- 첫 번째 상근자에게 권한을 위임하고 커뮤니케이션을 강화.
- 두 번째 상근자에게 잠재력 계발의 기회를 제공.
- 세 번째 조직의 목적에 대해 충성을 진작하게 함.
- 네 번째 조직 내에서 관용의 문화를 형성.
- 다섯 번째 민주주의 가치를 옹호하는 문화를 형성.

이렇게 다섯 가지의 해결책을 제시하고 있다⁹⁾. 연구자 입장에서도 현장에서 다들 공감할 수 있는 해결책이다. 그런데 박상필(2011)이 제시한 갈등의 해결책에 ‘관용’과 ‘민주주의 가치를 옹호’한다는 표현은 있지만, 사실상 실제 갈등은 상호간의 ‘자기입장고수’(또는 상대방의 감정에 대한 몰이해, 폄하)에서 발생한다. 그런데 실제 현장에서 확인되는 어려움을 해소하기 위한 대책도 스스로 마련해야 한다. 조직에서 정하는 것이 아닌 스스로 자기원칙과 자기규범을 만들어서 이런 갈등을 해결해 나갈 수밖에 없는 상황(스스로, 나름의 원칙과 가치를 가지고 견뎌나가야 한다는 것)이 매우 일상적이라는 것이다.

9) NGO학_자율·참여·연대의 동학(박상필, 2011, 아르케, 242-243p)

이런 일상적인 문제해결의 과정은 시민사회 활동의 규범적 지향(자기성찰과 자기규제)의 맥락에서 볼 때 NGO활동가 스스로의 자기억압적 요인으로 작용할 수도 있어 보인다. 따라서 본 연구에서는 NGO활동가의 자기성찰과 자기억압의 과정과 이것의 기능에 대해 이해하는 것을 또 하나의 목표로 설정하였다.

2) 감정노동의 대중성과 일상성

과거에는 생소했던 ‘감정’ 노동이라는 개념은 현대사회에서는 노동을 대표하는 용어가 된 것으로 보인다. 그 이유는 전체 노동인력 중에 서비스업 부문에 종사하는 인원의 수가 지나치게 많기 때문이다. 2014년 통계청 자료에 의하면¹⁰⁾ 현재 한국사회에서 서비스업 부문에서 종사하고 있는 종사자들은 약 10,232,000명 정도로 전체 근로자들의 약 60%에 해당한다. 이런 서비스업의 증가 추세는 세계적인 경향인 것으로 보인다. 미국의 경우 81.6%가 서비스산업 종사자로 추산하고 있으며(제조업의 8배), G7국가의 서비스업 종사자 평균치도 74.9%로 우리나라 보다 구성비가 높다¹¹⁾. 이런 추세로 보면, 앞으로 국내에서 서비스업 종사자는 더욱 증가할 가능성이 높다.

서비스업은 상업, 금융업, 보험업, 광고업, 통신업, 관광업 등과 같이 1,2차 산업에서 나온 생산물을 기초로 하는 거래를 주요한 특징으로 한다. 이런 서비스업의 공통점은 고객과의 직접적인 상호작용을 전제로 하고 있다는 것이다. 이것은 직·간접적인 감정노동 장면을 연상하게 한다. 이처럼 서비스업 종사자가 증가함에 따라 대인관계측면에서의 어려움을 호소하는

10) 2014.12.24., 서비스부문 조사결과, 통계청 보도자료(<http://kostat.go.kr>)

11) 2011.05, 우리나라와 주요 선진국의 서비스산업 고용비교, Trade focus, vol.10, No.21. 한국무역협회

종사자도 급증하는 추세에 있다. 2015년 심상정의원실 보도 자료에 의하면, 국내 감정노동으로 인한 정신질환 산재신청 비율은 매년 지속적으로 상승세에 있다(2010년 23.6% → 2011년 25.5% → 2012년 37% → 2013년 38.7%). 현재 상당수의 노동자들은 서비스업에 종사하고 있으며 직간접적인 감정노동의 환경에 노출되어 있다고 볼 수 있는 것이다.

3) 감정노동 서비스에 익숙한 다수의 소비자와 시민

감정노동에 종사하는 사람들이 늘어나고 있는 것은 실제 감정노동 서비스에 익숙한 소비자들도 매우 많다는 것을 뜻한다. 단적인 예로, 한국노동연구원(2012)의 발표 자료에 의하면¹²⁾, 일일 평균 서비스산업 종사자(예, 판매원, 전화상담원, 영업사원 등)들이 만나는 고객 수는 약 33명(32.8명)으로 나타났다(백화점 28.6명, 쇼핑몰 35.4명, 시간제 계약직 39.5명). 심지어 하루에 50명 이상의 고객을 만나는 종사자들의 경우도 22.1%에 달한다고 전해진다. 이것을 우리나라의 서비스업 종사자 약 1천만으로 잡고 단순 계산해 보아도 3억3천만 정도의 누적 고객이 하루에 서비스업을 이용한다고 추산해 볼 수 있다. 우리나라 전체 인구의 6배가 넘는 수치로 모든 국민이 하루에 5~6회 정도는 ‘서비스업’ 즉, 대인관계상황에서의 서비스 접점상황을 접하고 있다는 뜻이다. 현대적 맥락에서 감정노동 서비스는 매우 일상적이고, 친숙한 어떤 것이 된 것이다.

현대 자본주의 시스템이 소비를 기반으로 돌아가는 구조라는 차원에서 보면, 소비자라는 역할은 자본주의 하에서 가장 중요한 대중의 역할 중 하나라고 할 수 있다. 그런데, 민주주의를 사는 시민의 입장에서 보면, 이 소비자라는 역할과 시민의 역할은 서로 중첩되어 있다. 중요한 것은 이 두

12) 2012.12.28., 서비스산업의 감정노동 연구-판매원과 전화상담원을 중심으로(박찬임 외 6인, 한국노동연구원)

가지의 역할이 서로 상충되는 지점이 분명 존재한다는 것이다. 예를 들어 소비자의 역할은 내가 대가를 지불하고 욕구를 충족하는 관점이 강조된 역할이다. 따라서 내가 얻을 수 있는 사적인 혜택(private benefit)에 민감한 역할이다. 반면, 시민이라는 역할은 공공의 역할(public role)이 강조된 역할이라고 볼 수 있다. 내가 직접적으로 얻을 수 있는 이익보다는 공공성 관점의 사회적 역할인 것이다. 여기서도 시민의 역할과 소비자의 역할 중 어떤 역할이 중요한가 하는 문제는 어디를 지향하는가에 따른 개인의 판단에 의존하게 된다. 하지만, 점점 더 늘어나는 서비스업, 보다 더 익숙해지는 감정노동 서비스라는 관점에서 보면 공적인 역할에 대한 인식 보다는 사적인 감정노동 서비스의 익숙함으로 인한 ‘혜택에 민감한 소비자의 특징을 가진 시민’이 늘어날 가능성이 크다는 것이다. 이런 관점에서 기존처럼 NGO활동가에게 시민을 ‘계몽의 대상’으로 본다거나, ‘도덕적 당위’만이 강요된 역할만이 강조된다면 시민들과의 소통은 점점 더 요원해질 수밖에 없을 것이다. 이런 관점에서 NGO활동가의 감정도 정교하게 모니터링하고 일정정도 관리되어야 할 필요성도 있어 보인다. ‘소비자적 시민’이 보는 관점에서 NGO활동가는 ‘공공성’ 또는 ‘공공의 이익’에 관한 대표이미지를 상징할 수도 있기 때문이다. 이를 위해서라도 현재 NGO활동가의 감정노동과정을 이해하는 것을 꼭 필요할 것으로 판단된다.

2. 연구문제

기존 감정노동 연구에서 살펴본 것에 의하면, 감정노동을 구성하는 핵심 개념은 조직에서 정한 감정표현규칙에 자신의 감정을 맞추는 것을 감정노동이라고 정의한다. 그리고 이런 감정조절과정은 표면행위와 내면행위라는

상반된 전략적 선택을 통해 실무적으로 진행된다.

본 연구에서는 이 전체 감정노동과정의 프로세스가 NGO활동가의 활동 과정에서 어떻게 인식되고, 어떻게 발현되어지고 있으며, 이런 감정노동의 결과로 경험하게 되는 것은 무엇인지에 대한 감정노동과정에 대한 이해를 높이고자 다음과 같이 연구문제를 정리하였다.

연구문제. NGO활동가의 감정 노동과정과 이로 인한 일의의미를 이해한다.

- i. NGO활동가가 조직의 감정표현규칙에 대한 인식과 그 의미를 이해한다.
- ii. NGO활동가의 표면·내면행위에 대한 인식과 그 의미를 이해한다.

3. 연구방법

1) 자료수집 및 절차

우선 NGO활동가의 감정노동과정에 대해 자료수집방법으로 면접법을 선택하였다. 활동가들의 업무의 특성에 따라 감정노동에 대한 이해와 인지도가 달라 설문으로는 구체적인 경험과정에 대한 자료를 얻기 어렵다는 판단 때문이다. 면접은 사람들의 경험의 의미를 연구하고, 경험에 대한 자신들이 이해하고 있는 바를 기술하거나, 그들 자신의 삶 또는 특정한 사건에 대한 관점 등을 알아보고자 할 때 적합한 방법이다. 이러한 면접에 묻고자하는 질문이나 질문방법, 질문의 절차 등을 표준화하여 실시하는 구조화 면접과, 어떤 제한도 없이 피험자의 자유로운 반응을 알아보는 비구조화 면접, 그리고 중심개념의 비교 등을 목적으로 그를 위한 최소한의 이론적 틀을 가정하고 실시하는 반구조화 면접이 있다(한민, 2007).

이 연구에서는 활동가의 감정노동을 가정하였지만, 그 틀(원인, 상태, 영향)을 가정하지 않고 면접을 통해 활동가들의 감정노동에 대한 심리적 과정을 알아보기 위해 면접법을 선택하였으므로 비구조화 면접에 해당된다고 할 수 있다. 이 연구의 자료 수집은 2015년 9월 23일부터 11월 5일까지 7주간에 걸쳐 진행되었다.

자료수집 방법으로는 활동가들이 주로 활동하는 지역에서 심층면접법(in-depth interview)을 사용하였다. 이번 연구처럼 기존의 관련 연구가 미비한 경우 정성적인 연구(qualitative research)를 통해서 풍부한 자료수집이 가능하고 심리적인 경험에 대한 내용을 얻기 위해서는 심층면접이 효과적이기 때문이다. 소요시간은 평균 3시간에서 3시간 30분이 소요되었고, 경험의 해석이 같은 관점이 반복되는 지점에서 종료하여, 심리적인 경험은 놓지 않으려 하였다. 면담내용은 모두 스크립트(script)로 옮겨 분석하였다.

2) 조사대상

NGO는 다양한 영역에서 다양한 조직형태로 다양한 방식으로 활동한다. 크게 활동수준, 조직구조나 형태, 법적요건, 설립지역, 기능, 활동영역에 따라 분류된다(표2. NGO의 분류 참조, 5p). 이러한 다양한 분류기준은 NGO 전체 윤곽을 파악하는데 도움이 된다. 이번 연구에서는 NGO활동가 개인에 초점을 맞추고 그들의 일 경험을 통해 NGO활동을 조망해보는 것으로 이 분류표에서는 다른 분류기준은 적용하지 않고, 직능적·사회적 공공성(김상준, 2003) 중 사회적 공공성을 지향하는 단체 활동가를 중심으로 조직구조/형태 기준(박상필, 2011)을 적용하여, 활동가중심형과 풀뿌리조직형 중심으로 모두 현장활동형인 NGO활동가를 대상으로 하였다. 그리고 NGO활동가의 다양한 일 경험을 나누고 자신의 솔직한 감정에 대해 설명해주어야

하는 연구의 특성상, 사회경험이 10년 이상이 되는 사회경력기준(일반 영리회사경력 포함)을 적용하였다. 마지막으로 각 단체를 이끌어어나가고 있는 관리자급 이상 NGO활동가를 대상으로 하였으며, 과거의 활동이나 일 경험으로 부터 현재에 활동에 이르기까지 심경의 변화까지 편하게 이야기 나눌 수 있도록 개별적으로 찾아가 면담을 진행하였다. 또 이와는 별도로 감정노동 차원의 경험 비교를 위해 영리회사(조직)의 서비스직(전문서비스 회사)에 종사자 1명을 면담하여 총 7명과 면담을 진행하였다.

<표 3> 인터뷰 대상자들의 기본정보

이름	성별	나이	경력연수	면담자의 현재 활동	단체 분류
A	여	50대	30년	국내외 봉사활동	*활동수준: 국내·국제NGO, *법적요건: 법인체 *기능: 복지, 교육, 모금 등 *활동영역: 환경, 평화, 국제원조 등
B	여	40대	25년	소외계층 정책지원 활동	*활동수준: 전국NGO, *법적요건: 법인체 *기능: 견제, 복지, 대변, 교육, 모금 등 *활동영역: 인권, 복지, 대안사회 등
C	남	50대	30년	사회적경제 정책지원 활동	*활동수준: 지방NGO, *법적요건: 법인체 *기능: 견제, 복지, 대변, 교육 등 *활동영역: 인권, 복지, 대안사회 등
D	여	40대	20년	마을공동체활동	*활동수준: 지방NGO, *법적요건: 임의단체(법인준비) *기능: 복지, 교육 등 *활동영역: 환경, 대안사회 등
E	여	40대	20년	마을공동체활동	*활동수준: 지방NGO, *법적요건: 법인체 *기능: 인권, 교육 등 *활동영역: 환경, 인권, 아동, 여성, 대안사회 등
F	여	40대	15년	마을공동체활동	*활동수준: 지방NGO, *법적요건: 임의단체 *기능: 복지, 교육 등 *활동영역: 환경, 인권, 청년, 대안사회 등

이름	성별	나이	경력연수	면담자의 현재 활동	단체 분류
G	여	40대	25년	정수기 렌탈 및 점검	영리 서비스회사

자료참조: 박상필(2011: 163) NGO의 분류표에 따라 단체분류/경력연수는
전체사회경력연수임.



II. 이론적 검토

1. 감정노동

1) 감정노동(emotional labor)의 정의

장례식장에서 슬픈 감정을 표현한다거나 축하행사장에서 기쁜 감정을 표현하는 등 어떤 사회적 상황에서 적절한 감정 관리에 관한 관심은 지속적인 사회학적 연구의 대상이 되어 왔다. 이런 감정 관리를 현대 자본주의 노동의 관점으로 본 최초의 학자는 호셴드(Hochschild, 1979, 1983)이다.

호셴드(Hochschild)는 감정을 인간의 본능적 측면이나 사회 문화적인 구성물이라는 관점에서 벗어나 교환가치를 갖는 하나의 노동 단위로 정의하였다. 기존에는 노동자의 생산성 향상을 위해 배제되거나 고취되어야 할 요소로만 평가되어온 감정이 기존의 상품관리와 유사한 방식으로 적극적 관리의 대상이 된 것이다. 호셴드는 이와 같은 조직이 요구하는 바람직한 감정표현(조직의 입장에서의 바람직함의 표현)을 하려고 애쓰는 행위를 감정 노동(emotional labor)으로 명명하였다.

그녀에 따르면, 감정노동은 외적으로 관찰가능한 표정과 몸짓을 표현하기 위한 느낌의 관리로 정의된다. 즉, 조직의 구성원들이 고객 서비스를 수행하면서 해당 조직이 요구하는 방식의 감정을 표현하는 것을 의미하는 것이다. 비록 호셴드(Hochschild)는 구체적인 감정노동의 측정 방법이나 측정 도구를 제시하지 못했다는 한계점을 가지지만 이후에 연구자들에게 감정노동에 대한 기본적인 가이드라인을 명확하게 제시하였다.

호셴드의 초기 연구이후에 많은 연구자들은 감정노동에 관한 개념을 더

욱 정교화 하였다. 애쉬포드와 험프리(Ashforth & Humphrey, 1993)는 감정 노동에 대하여 ‘직무 수행 시 적절한 감정을 표현하는 행위’로 정의하였으며, 감정 경험자체 보다는 감정노동으로 인해 일어나는 행동에 연구의 초점을 맞추었다. 애쉬포드와 험프리의 정의는 조직의 구성원이 경험하는 감정을 내부적인 것에서 외부적으로 관찰 가능한 차원으로 분리하고자 하였다. 즉, 혹셀드가 실제 종업원들이 경험하는 내부적인 느낌에 관심을 둔 감정노동 과정에 초점을 맞춘 반면, 애쉬포드와 험프리는 ‘조직이 원하는 방식의 감정표현’을 얼마나 잘 이행하는지 여부, 즉 감정노동의 결과에 관심을 두었다고 할 수 있다. NGO활동가의 관점에서 보면, 감정노동의 전제가 되는 ‘조직이 원하는 방식의 감정표현’이라는 틀은 상대적으로 느슨하게 적용될 것으로 예상된다. 영리조직과는 달리 비영리조직은 조직의 구성원들과의 계약관계가 상대적으로 명료하지 않기 때문이다. 따라서 본 연구에서는 혹셀드가 정의하고, 관심을 가진 실제 조직의 구성원이 경험하는 내부적인 느낌 차원에서의 감정노동과정에 초점을 두고 연구를 진행하였다.

2) 표면행위(surface acting)와 내면행위(deep acting) 전략

2000년대 이후 감정 노동 연구에서 가장 중요한 위치를 차지하는 엘리시아 그랜디(Grandey, 2000)는 기존의 선행연구를 종합하면서 보다 정교한 차원으로 감정노동을 정의했다. 그랜디(Grandey)는 감정노동을 조직 목표를 달성하기 위하여 느낌 및 감정 표현들을 조절하는 과정으로 정의하였다. 그리고 이렇게 감정 표현들을 조절하는 전략으로 표면행위(혹은 가식 행위, surface acting)과 내면행위(혹은 진심행위, deep acting)의 두 가지 차원이 있다고 제시하였다.

표면행위(surface acting)는 실제로 느끼지 않는 감정을 얼굴 표정, 제스처 목소리 톤과 같은 언어적, 비언어적 단서의 표현으로 자기감정을 조작해 남을 속이는 행위를 말한다. 이와는 달리 내면행위(deep acting)는 자기가 표현하고자 하는 감정을 실제로 느끼거나 경험하려고 하는 행위를 말한다. 표면행위가 자신이 경험하는 감정을 직접적으로 억압하고 통제하는 방식을 취하는데 비해, 내면행위는 특정한 감정을 느끼기 위해 자신의 과거 유사한 경험을 회상하거나 하는 방식으로 실제 감정을 유발시키는 전략을 뜻한다.

이렇게 표면행위와 내면행위로 보다 정교화 된 이후의 연구는 주로 심리학 분야에서 여러 변인들과의 관계가 입증되는 연구로 진행이 되어오고 있다. 그 중 가장 눈에 띄는 것이 표면행위(surface acting)와 내면행위(deep acting) 전략이 미치는 서로 다른 영향이다. 기존의 연구에서는 표면행위는 주로 부정적인 감정적 경험을 유발할 가능성이 높고, 내면행위는 상대적으로 긍정적인 감정을 유발할 가능성이 높다는 것이다(Brotheridge & Lee, 2003; 이지영, 2009). 구체적으로는 내면행위는 개인에게 긍정적인 경험 즉, 개인적 성취감, 직무만족, 자기효능감과 깊은 관련성이 있다고 보고되어 오고 있고, 표면행위는 상대적으로 부정적인 경험 즉, 소진(burn-out)과 소외(alienation)의 경험을 유발한다는 것이다(Martinez-Inigo et al., 2007; 김민주, 2014, 윤덕환, 2015에서 재인용).

표면행위와 내면행위가 유발하는 긍·부정적 경험에 관한 이런 명확한 결과는 이 두 가지의 감정노동 전략이 가지는 본질적인 차이에서 기인한다고 설명한다. 라파엘리와 서튼(Rafaeli & Sutton, 1987)은 표면행위는 본질적으로 실제 경험하는 감정과 표현해야 하는 감정 사이에 감정적 부조화를 내재하고 있기 때문에 소진(burn-out)이나 소외(alienation)와 같은 부정적인 심리적 경험에 더 취약하다는 것이다.

그런데, 이 같은 연구는 모두 영리조직에서의 전형적인 감정노동자를 대상으로 한 결과다. 그렇기 때문에 비영리조직의 구성원이나 보다 느슨한 형태의 조직 구성원인 NGO활동가의 경우에도 이와 같은 동일한 패턴을 유발하는지는 뚜렷하지는 않다. 비영리 조직의 구성원들의 동기나 직무 관점에서의 태도나 만족요인들이 다를 가능성이 높기 때문이다. 비영리조직이나 NGO활동가의 경우에는 기본적으로 노동으로 인한 외부적 보상(경제적 보상, 급여)이 크지 않다. 이런 낮은 외적 보상은 자연스럽게 내적인 보상(일의 보람, 사회적 가치에 대한 의미부여 등)으로 관심을 돌리게 될 가능성이 크고, 이런 ‘내적인 느낌’을 통해 표면행위 보다는 일상적으로 내면행위를 선택하게 될 가능성이 매우 높기 때문이다.

따라서, NGO활동가의 경우 감정노동의 내적과정을 주로 영리조직 구성원을 대상으로 한 연구에서 나타난 결과들과 비교해볼 필요가 있어 보인다. 외적 보상이 크지 않은 조직 구성원의 감정노동의 표면행위 혹은 내면행위가 유발하는 감정적 특징을 이해하는 것은 NGO활동가의 내적동기의 지속성을 이해하는 중요한 단서가 될 수 있기 때문이다.

3) 감정표현규칙(feeling display rule)의 개념

호쉴드(Hochschild, 1983)는 서비스 조직에서는 종업원들이 느껴야 하는 느낌 규칙(feeling rule)이나 규범이 존재한다고 주장했다. 여기에서 한발 더 나아가 애쉬포드와 험프리(Ashforth & Humphrey, 1993)는 외부로 표현하는 행동적 특징에 초점을 두고 감정표현규칙(feeling display rule)이라는 개념을 주장했다. 이 개념은 본래 에크만(Ekman, 1973)이 최초로 주장한 용어로, 에크만은 개인이 어떤 상황에서 내적으로 경험한 감정을 얼굴 표정이나 언어를 통해 외부로 표현해야 할 때 이런 감정표현에 대한 판단을

하기 위한 기준 개념으로 생각했다. 애쉬포드와 험프리(Ashforth & Humphrey, 1993)는 이 에크만의 개념을 받아들여 감정표현규칙을 개인의 감정을 외부로 표현할 때 판단하는 기준으로 정의하였다.

일반적인 감정표현규칙은 사회적, 직업적, 조직적 규범의 상호작용을 통해 이루어진다. 즉, 어떤 집단, 가족, 회사, 종교단체 등에서 전이되고, 형성되는데 대체로 암묵적인 방식으로 학습된다. 하지만, 조직에서 정해진 감정표현규칙의 경우에는 보다 명시적이고 세분화된 방식으로 구성원들에게 강요되는 특징이 있다. 조직은 자신의 목적을 달성하기 위해 조직 구성원들의 감정을 조직적으로 통제하려고 하는 특징이 있기 때문이다.



4) 감정노동의 구성요소와 NGO활동가 연구에 있어서 감정노동 프레임의 적용

이상에서 정의한 감정노동의 개념이 적용되기 위해서는 몇 가지 전제조건을 필요로 한다. 첫째는 대인관계상황에서의 상호작용이다. 연구실에서 혼자서 하는 일이나 독립적인 일(또는 노동)을 하는 경우 기본적으로 감정노동의 프레임으로 일의 과정을 설명하는 것은 불가능하다.

둘째는 표현규칙(display rule)이 있어야 한다는 것이다. 일대일의 대인관계에서 상대방의 감정을 맞춰주는 차원이 아닌, 조직(견고한 조직이든, 느슨한 형태의 조직이든 관계없이)에서 요구하는 형태의 표현규칙(또는 규범)이 있어야 한다.

셋째는 감정노동 전략(emotional labor strategy)이 존재한다는 것이다. 감정노동이란 결국, 대인관계 상황에서 상대방에게 자신의 감정을 억제하거나 거짓으로 표현하는 형태로 맞추거나(표면행위, surface acting), 진심으로 그렇게 느끼는 방식으로 맞추거나(내면행위, deep acting) 간에 전략적 선택을 필요로 하는 노동이기 때문이다.

감정노동에 대한 이 세 가지의 전제조건을 NGO활동가의 활동장면을 살펴보면, NGO활동가의 활동의 대부분은 대인관계상황을 전제하고 있다(홍일표, 2004). 그리고, 조직(조직 형태의 견고함 여부와 관계없이)을 대표하는 입장에서 강한 사명감 혹은 역할에 대한 인식이 있고, 이것은 대인관계 상황에서 하나의 표현규범으로 작용할 가능성이 매우 크다(개인 차원의 견해가 감정 표현이 아닌 조직 차원의 소통, 표현규칙). 이것은 실제 대인관계의 상호작용상황에서 감정노동 전략에 대한 선택을 요구할 것으로 판단된다(표면행위 혹은 내면행위에 대한 전략적 선택에 대한 요구).

따라서, 실제 노동(또는 일)의 관점에서 NGO활동가의 활동은 본인의 인

식여부와 관계없이(자신이 감정노동을 하고 있는가에 대한 자기 판단과 관계없이) 감정노동을 하고 있다고 볼 수 있고, 이 감정노동의 관점에서 NGO활동가의 활동을 분석하는 것은 NGO활동가의 내면을 이해하는 의미 있는 작업이 될 수 있다고 생각된다.

2. 근거이론(Grounded Theory)

1) 분석방법

근거이론(Grounded Theory)은 바니 글래서(Barney Glaser)와 안젤름 스트라우스(Anselm Strauss, 1967)에 의해 제안되어 주로 개인의 심층적인 경험을 대상으로 하는 사회학의 분야나, 간호학을 중심으로 발전되어 온 질적(qualitative) 연구방법이다. 이 연구방법은 일반인들이 그들의 경험을 어떻게 구조화하고 그것에 어떻게 의미를 부여하는지를 이해하기 위한 목적으로 개발되고 발전하여왔다(Charmaz, 2000).

이 근거이론의 주된 목표는 가설의 실증적인 검증이 아니라 일반인들의 생활 경험에 근거한 일반인들의 주관적인 설명에 의해 이론을 만들어 내는 것이다(Bowers, 1990). 따라서 일반적인 실증적, 양적 연구에서 가정하는 ‘표본의 대표성’을 가정하지 않는다. 즉, 가설을 설정하고 이것을 입증하는 과정이나 표본을 추출하여 그것이 대표하는 집단과 얼마나 유사한가를 입증하는 것에는 관심이 없다. 근거이론의 관심은 ‘개념의 대표성’에 있다. 개인의 경험이나 어떤 현상의 이면에 왜 그러한가라는 이유를 질문하고 그 현상의 변화를 설명하는 것에 관심이 있다¹³⁾.

13) 219p. 근거이론의 이해(1996). 안젤름 스트라우스, 줄리에트 코빈(Anselm Strauss & Juliet

이 연구의 분석방법을 근거이론으로 선택한 이유는 크게 두 가지이다. 우선 이제까지 NGO 활동가에 대한 연구는 인적자원이라던가 직무환경 등 주변 환경에 대한 연구만이 몇 차례 진행되었다. 즉 감정노동을 경험하는 활동가에 대한 선행연구가 전무한 상황이어서 이들에게 영향을 미치는 다양한 변인들을 발견하고 그 관계에 대한 가설적 진술을 함으로서 활동가의 감정노동에 대한 가설적 이론의 틀을 제공할 수 있다. 두 번째 이유는 활동가 개인의 관점에서 일의 동기, 일의 의미, 보람 등을 활동가의 관점에서 연구한 자료 또한 거의 전무한 상태이다. 따라서 활동가의 일 경험에서 상호작용과 다양한 과정을 내부자적 관점에서 이해하기 위해서는 일반인들의 경험적 자료에 근거를 두고 이론을 개발하는 근거이론 분석 틀을 채택하는 것이 효과적이라고 판단하였다.

2) 분석절차

근거이론의 분석절차는 크게 세단계로 이루어진다. 자료를 해체하여 비교하고 검토를 통해 비슷한 특질을 가진 것들끼리 모아 범주화하는 개방코딩(Open coding, 1단계)과 개방코딩에서 드러난 범주들 사이에 서로 의미 있는 연합관계를 형성하는 축코딩(Axial Coding, 2단계), 그리고 범주들의 관계에서 핵심적인 범주를 밝히고 이 범주를 중심으로 다른 모든 범주를 통합시키고 정교화 하는 선택코딩(Selective Coding, 3단계)이다. 다만, 여기서의 ‘코딩(coding)’이라는 용어는 근거이론의 창시자인 스트라우스(Strauss)와 글래서(Glaser)가 제시한 용어로, 양적연구에서 ‘1차 자료를 수치화’ 하는 과정에서 사용하는 용어와는 혼선이 있을 수 있다. 하지만, 본래의 저자들이 사용한 개념이라는 차원에서 원 용어를 사용하고자 하며,

Corbin), 김수지, 신경림 역. 한울아카데미

본질적으로는 ‘어떤 현상에서 연구자에 의해 발견된 소개념들’ 이라고 이해할 수 있다.

근거이론의 분석절차는 그 외에도 세부적인 여러 과정이 있으나 세부절차는 본 연구에 맞게 변형하였다. 이유는 자료수집 방법 자체가 비 구조화된 면접으로서 가설의 틀을 구성하지 않고 피면담자들의 답변 내용을 중심으로 기본 틀을 구성하였기 때문이다. 따라서 피면담자들의 자료는 이론연구에서 가정한 틀에 의해 우선적으로 재구성하였다.

① 개방코딩(open coding)

개방코딩(open coding)이란 자료를 해체하여 비교, 검토를 통해 비슷한 특질을 가진 것들끼리 모아 분류하고 범주화 하는 과정을 뜻한다(Glaser & Strauss, 1967; Strauss & Cobin, 1998). 개방코딩의 분석절차는 수집된 자료를 한 줄씩 분석해나가면서 의미 있는 단어, 구절, 문장 등에 밑줄을 긋고 메모하는 줄 단위 분석에서 시작된다. 이렇게 추출된 개념들을 유사한 속성을 갖는 것들끼리 분류하여 상위 범주를 만들고, 이론적인 배경 및 원자료와 비교 검토를 거쳐 범주의 체계를 구성하게 된다. 따라서 첫 번째 분류로 활동가들의 일에 대한 의미와 감정적 표현 등을 주로 분류하였다. 각 자료는 이러한 감정의 원인과 그로 인한 영향 등의 하위범주 내에서 상위 범주를 발견하고 명명하는 순서로 개방코딩을 실시하였다.

② 축코딩(axial coding)

축코딩(axial coding)이란 개방코딩 후에 새로운 방식으로 자료를 다시 조합하는 일련의 과정을 말하며, 개방코딩에서 드러난 범주들 사이에 서로 의미있는 연합관계를 형성하는 것이다(Glaser & Strauss, 1967; Strauss & Cobin, 1998). 축코딩은 개방코딩의 결과를 토대로 연구가 다루고자 하는

중심현상과 현상에 미치는 여러 가지조건들을 추출하고 그들의 관계를 분석하는 패러다임(paradigm)에 의한 범주분석과, 시간의 경과에 따라 그러한 조건들이 현상에 영향을 미치고 결과에 도달하는 과정으로 확인하는 과정(process)분석으로 이루어져 있다.

이번 연구에서는 범주들 사이의 연관성을 찾아 패러다임에 의한 분석법을 실시하였고, 감정노동을 겪는 활동가들의 유사한 현상을 발견하였다. 이후 활동가의 감정노동을 총체적으로 이해하기 위한 목적에서 다시 구조화하는 과정이 이루어졌다.

③ 선택코딩(selective coding)

선택코딩(selective coding)은 핵심범주를 밝히고 이 핵심범주를 중심으로 다른 모든 범주를 통합시키고 정교화 하는 과정이다(Strauss & Cobin, 1996). 선택코딩의 절차는 현상의 전체적인 과정에서 가장 두드러진 기능을 하는 핵심범주를 발견하는 핵심범주의 발견과 축 코딩의 결과를 바탕으로 이 핵심범주에 다른 범주들을 연결시켜 서술적 문장으로 이야기의 구조를 만드는 이야기 윤곽(story line), 본격적으로 이론을 개발하기 위하여 핵심범주와 다른 범주들 사이의 가설적 관계를 정형화하고 이를 진술하는 가설적 정형화 및 관계진술 등의 절차로 이루어져 있다.

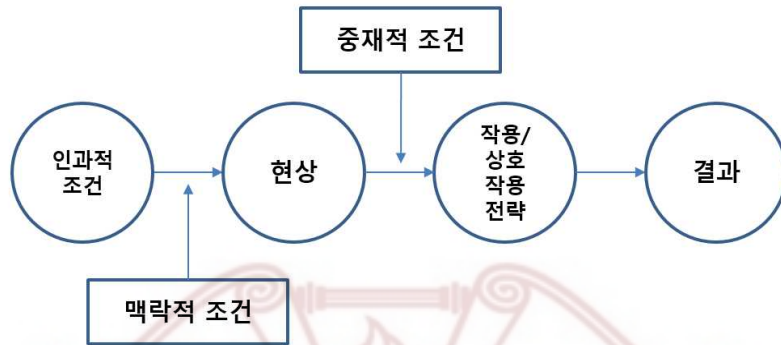
이번 연구에서는 핵심범주를 선택하고, 핵심범주와 다른 범주들 사이의 관계를 규명하여 NGO활동가의 감정노동의 구조를 서술하는 이야기 윤곽까지 근거이론의 절차를 따라 실시하였다.

④ 패러다임 모형(paradigm model)

개방코딩과 축코딩에서 발견된 하위범주들은 패러다임 모형(paradigm model)을 통해서 연결된다. 패러다임 모형은 인과적 조건, 현상, 맥락적 조

건, 중재적 조건, 작용/상호작용 전략, 결과들로 연결된다.

[패러다임 모형(Paradigm Model)]
(Strauss & Corbin, 1990)



<그림 1> 패러다임 모형(paradigm model)

이 패러다임 모형은 근거이론의 창시자인 안젤름 스트라우스(Anselm Strauss)와 그의 제자인 간호학자인 줄리엣 코빈(Juliet Corbin)에 의해 창안된 것으로 근거이론의 초기 창시자인 바니 글래서(Barney Glaser)에 의해 거센 비판을 받았다. 글래서의 비판의 핵심은 이 패러다임의 과정이 개념을 강제적으로 산출하기 때문에 근거이론 아니라고까지 비판한다. 현재까지 글래서는 이 패러다임모형과 이 모형을 담고 있는 축코딩(axial coding) 과정을 인정하지 않고 있다¹⁴⁾.

하지만, 스트라우스는 패러다임 모형이 대부분의 사람들이 생각하는 사고의 과정과 가장 유사한 방식으로 새로운 개념을 이해하는 방식이라고 주장한다. 현상이 일어나는 조건이나 상황, 그 상황 속에서 일어나는 것에 반응하는 사람들의 행동이나 상호작용, 행동이나 그 결과의 순서로 이해하는

14) 46p. 근거이론 분석의 기초(Basic of grounded theory analysis). Barney G. Glaser, 김인숙, 장혜경 역, 학지사

것이 가장 자연스러운 방식이라는 것이다. 이렇게 대부분의 사람들에게 자연스러운 사고과정을 거치도록 해 줌으로써 연구자가 실재세계의 복잡성을 좀 더 분명하게 포착할 수 있게 도움을 줄 수 있다고 말한다.¹⁵⁾

실제로 최근 근거이론을 사용한 대부분의 연구는 이 패러다임 모형을 하나의 정형화된 설명틀로 받아들이고 있고, 이 프레임을 적극적으로 사용하고 있다(김소선, 2003, 유현정, 이재은, 2008, 박진우, 2011, 임병우, 이옥자, 2012, 박선웅, 우현정, 2013, 황진주, 여정성, 2014, 이명우, 박명희, 2015, 하민정 2015 외 다수).

본 연구에서는 이런 스트라우스의 관점을 받아들여 패러다임 모형의 틀로 감정노동의 과정과 그로 인해 경험하는 내적 경험에 대한 설명을 시도하였다. 패러다임의 개별과정에 대한 개념은 다음과 같다.

A. 인과적 조건(casual conditions)

인과적 조건은 연구 대상이 되는 현상이 어떻게 발생하였고, 어떻게 전개 되었는지를 초래하는 사건을 말한다. 즉, 어떤 현상이 발생하거나 발전하도록 이끄는 사건이나 일들로 구성되며, ‘왜 그 현상이 발생하였는가.’라는 질문에 대한 답이라고 할 수 있다.

B. 현상(phenomenon)

현상은 ‘여기서 무엇이 진행되고 있는가.’를 나타내는 것으로, 발생되고 있는 일에 대한 대답으로 구성된다. 또한, 현상은 연속되는 작용/상호작용에 의해 조절되기도 하는 중심적인 사건을 말한다.

C. 맥락적 조건(contextual conditions)

15) 47p. 위와 같은 책.

맥락적 조건은 어떤 현상에 대한 인과적 조건들의 영향을 강화 혹은 약화시키는 조건들로, 작용/상호작용 전략에 영향을 미쳐서 ‘왜 그 현상이 지속 되는가.’ 를 설명하는데 도움이 되는 개념으로 정의할 수 있다.

D. 작용/상호작용 전략(action/interaction)

작용/상호작용 전략은 현상에 대처하거나 현상을 조절하기 위해 취해지는 의도적인 행위를 말한다. 즉, 특정한 상황이나 조건하에서 현상에 반응하고 조절, 실행, 처리하기 위한 일반적, 의도적 전략들로서 목적적, 목표지향적이다.

E. 중재적 조건(intervening conditions)

중재적 조건은 주어진 상황 또는 맥락적 조건에서 취해지는 작용/상호작용의 전략을 조절하는 작용을 한다. 즉, 하나의 특정 상황에서 취한 작용/상호작용 전략을 촉진하거나 제한하는 것을 말한다.

F. 결과(consequence)

결과란 행동이나 상호작용에 의해 초래된 결과 또는 성과를 뜻하지만, 반드시 예상했던 대로 되는 것은 아니다. 즉, 어떤 현상에 대처하거나 그 현상을 다루기 위하여 취해진 작용/상호작용 전략에 따라 의도적이거나 자연발생적으로 나타나는 것을 뜻하기도 하며, 행동이나 상호작용을 하지 않은 경우에도 결과가 나타날 수 있다.

Ⅲ. NGO활동가의 감정노동 과정

1. NGO활동가의 감정노동 과정_개방코딩(Open coding)

감정노동(emotional labor)은 기본적으로 감정표현규범에 대한 인식에서부터 시작된다. 대인관계 상황에서 상대방의 감정에 초점을 두어야 하는 이유를 우선적으로 설정하는 것이다. 기존의 감정노동 연구에서는 서비스업에 종사하는 영리기업의 조직원이 감정표현규범을 인식해야 하는 이유는 외적보상이라는 뚜렷한 명분 때문이었다. 하지만, NGO활동가는 감정표현규범에 대한 초기 태도형성부터가 내적 동기를 형성하는 과정으로 보인다.

NGO활동가의 감정노동은 일반 대중의 활동가에 대한 선하고 개인의 이익을 우선시 하지 않는다는 등의 이미지와 스스로 조직과 사회공공성에 대한 희생과 헌신 및 도덕성을 활동가의 당연한 의무로 생각하는 문화 속에서 시작된다. NGO활동가들과의 면담 분석결과 조직에 의해 강제되는 감정규칙으로 수행하는 감정노동이라기 보다는 스스로의 성찰과 규제로 만들어진 감정규칙으로 수행되는 감정노동을 하고 있는 것으로 보인다.

그 내용을 앞서 설명한 근거이론의 첫 단계인 개방코딩(Open coding, 1 단계)을 통해 설명하고자 한다. 먼저 인터뷰한 내용들을 해체하여, NGO활동가의 감정노동에 대한 비슷한 내용들을 요약하고 분류하여 범주화하였다. 이렇게 근거이론에 따라 면담자의 인터뷰 내용을 분석한 결과 89개의 하위범주와 이 하위범주를 묶어 주는 15개의 상위 범주를 발견하였다.

1) 일의 동기: 세상에 대한 선한 의지로 시작하기

NGO활동가는 대부분 세상에 대한 선의를 가지고 활동을 시작했다고 파

악된다. 즉 활동의 이유가 개인 보다는 세상에 대해 시선을 두고 세상에 이로운 무언가를 해보겠다는 선한의지인데, 이에 대한 면담자의 표현을 정리하면 아래와 같다.

<표 4> 일의동기: 세상에 대한 선한의지로 시작하기

개방코딩(하위범주)	상위범주
<p>① “보다 배려있는 삶을 살고자 했어요.”_A (배려있는 삶 추구)</p> <p>② “예전에는 나와 내 동료에 대한 불의를 겪으면서 활동을 시작하게 되었죠.”_D (불의 경험)</p> <p>③ “일이 힘든 것도 돈을 못 버는 것도 다 감수할 수 있었던 것은 책을 통해 얻을 수 있는 많은 것을 알리는 그런 좋아하는 일을 찾게 된 것이었죠.”_E (좋아하고 이로운 일을 할 수 있다는 기쁨)</p> <p>④ “전업주부보다는 사회에서의 의미 있는 봉사활동을 하는 것과 아이들과 함께할 수 있고, 내가 잘 할 수 있는 일을 다른 사람들과 함께 할 수 있는 즐거움.”_D (함께하는 봉사의 즐거움)</p> <p>⑤ “시민사회활동가들은 경제적으로 보상받는 것도 아니고, 일의 강도가 약한 것도 아니고, 가지고 있는 것은 선한의지를 가지고 있는 거잖아. 사회를 좀 더 좋은 방향으로 개선시키겠다. 변화시키겠다하는 것이기 때문에”_B (사회변화에 대한 선한의지)</p> <p>⑥ “신념이 있었으니까. 그 신념으로 많은 사람들에게 알려내야 하고 함께하는 사람들이 많아져야 사회가 좋아진다는 강한신념”_E (함께해야 한다는 신념)</p> <p>⑦ “자기 일상을 변화시킬 수 있는 사람들. 사람들이 경쟁하고 시기 질투하고 서로 싸우지 않고, 서로 배려하고 공유하고 이해하고 나누고 하는 삶을 살면, 예를 들면 세월호도 이해할 수 있고, 밀양사람들도 이해할 수 있고 또 다른 누군가를 이해 할 수 있는 내 일상으로 주변 사람들과 나누는 삶을 통해서 확대돼서 우리가 생각하는 저변에 그런 것도 이해할 수 있는 마음들이 생겨날 수 있지 않을까 하는 가치를 두고”_F (배려와 공유, 공감을 향한 가치추구)</p> <p>⑧ “사회전반의 문제 또는 마을의 문제에 대해 적극적으로 실천하는 사</p>	<p>일의 동기: 세상에 대한 선한 의지로 시작하기</p>

개방코딩(하위범주)	상위범주
<p>람. 혼자 하는 것이 아니라 같이 할 수 있도록”_F (공동체적 가치추구)</p> <p>⑨ “타인의 복지까지 생각할 수 있어야죠. 움직이지 않고 머리로만 생각 하는 것은 아니라고 보고, 직접 내가 그런 문제들에 개입하고 움직이고 실천해야만 된다고 생각해요”_D (실천하는 삶 추구)</p>	<p>일의 동기: 세상에 대한 선한 의지로 시작하기</p>

철학 교수로 비즈니스 윤리와 리더십 이론, 노동 철학분야의 전문가인 알 지니(Al Gini, 2007)¹⁶⁾는 그의 책 ‘일이란 무엇인가’에서 “일은 나를 형성시켜주는 것이기 때문에 우리는 먹고 살기 위해 일을 선택할 때 신중해야 하며, 최악의 경우 일이 버거운 짐이 되거나 고역스러운 생계수단이 되고 만다. 하지만 최상의 경우, 일을 통해 자유를 누릴 수 있고 자아실현을 할 수도 있다”고 말한다. 이 책에서 알 지니는 일이 개인에게 고역이 되는지 자아실현의 수단이 되는지는 일을 시작하는 내적인 동기에서부터 그 일을 한 후의 얻는 내외적인 만족감까지 일의 개인적이고 실존적인 면을 강조하고 있다. 일의 가치와 생계를 꾸릴 수 있는 만족감과 가치 있는 일을 한다는 만족감은 나를 형성하는 중요한 삶의 일부분이라는 것이다. 이러한 기준으로 본다면 영리회사의 서비스직 피면담자는 출산과 육아로 단절된 경력을 새로운 일을 찾아 생계에 보탬이 되고자 하는 필요, 즉 외적인 동기와 반복되는 일상에서 벗어나고자하는 단순한 내적 욕구로 일을 시작한 것으로 보인다.

“애들 키우고 나서 그러면서 또 집안에 이러저러한 일이 생기고 맨날 쳇바퀴 도는 그 재미없는 일상에서 벗어나고 싶다는 생각은 하고 있었는데, 이런 일이 있다고 광고에서 나왔어요. 그래서 무작정 벼룩시장 집어다가 시작하게 된 것이 지금까지 오게 된 거죠.”(G)

16) Al Gini. (2000). My job, My Self 일이란 무엇인가. 공보경 역(2007). 들녘

반면 NGO활동가는 하고 있는 일에서의 외적보상보다는 내적인 가치, 즉 다른 삶을 살고자 하는 개인적 가치와 공적인 의미를 갖는 사회적 가치로부터 동기를 얻는 것으로 파악된다. 또한 NGO활동가는 그러한 동기를 자신의 생각을 넘어선 타자와의 공감을 위해 실천을 강조하고 있다.

"시민사회활동가들은 경제적으로 보상받는 것도 아니고, 일의 강도가 약한 것도 아니고, 가지고 있는 것은 선한의지를 가지고 있는 거잖아. 사회를 좀 더 좋은 방향으로 개선시키겠다. 변화시키겠다하는 것이기 때문에....."(C)

"사회전반의 문제 또는 마을의 문제에 대해 적극적으로 실천하는 사람. 혼자하는 것이 아니라 같이 할 수 있도록 "(D)

"타인의 복지까지 생각할 수 있어야죠. 움직이지 않고 머리로만 생각하는 것은 아니라고 보고, 직접 내가 그런 문제들에 개입하고 움직이고 실천해야만 된다고 생각해요"(D)

"자기 일상을 변화시킬 수 있는 사람들. 사람들이 경쟁하고 시기 질투하고 서로 싸우지 않고, 서로 배려하고 공유하고 이해하고 나누고 하는 삶을 살면, 예를 들면 세월호도 이해할 수 있고, 밀양사람들도 이해할 수 있고 또 다른 누군가를 이해 할 수 있는 내 일상으로 주변사람들과 나누는 삶을 통해서 확대돼서 우리가 생각하는 저변에 그런 것도 이해할 수 있는 마음들이 생겨날 수 있지 않을까 하는 가치를 두고 (중략) 스스로가 책임지면서 내가 누군가에 불편을 끼치지 않는 것을 배워봤음 좋겠다."(F)

면담자의 말에서도 느낄 수 있듯, 이러한 선한 신념과 가치로 선택하게 된 일의 가치의 실현은 자아실현과 같은 선상에 위치한다. 매슬로(A. Maslow)는 욕구의 5단계에서 경험하는 절정 경험(peak experience)의 상태를 '얼고자 노력하지 않는', '자기중심적이지 않은', '목적이 없는',

‘그 자체로 정당한’ 완벽함과 목표달성의 궁극적인 상태이며, 그 안에 있는 사람들은 다른 사람이나 사물의 존재를 사랑한다고 했다. 이런 관점에서 NGO활동가의 초기 NGO활동에 관한 선택 자체는 자기중심적이지 않으며, 뚜렷한 목표지향성이 있다기보다 그 자체로 정당하거나 이타적인 선의(善意)에 기반을 둔 선택이라고 보여 진다. 그리고 일의 동기 측면에서의 NGO활동가가 생각하는 가치 있는 일의 의미는 어떤 ‘이상적 세계’ 또는 ‘이상적 관계에 대한 이상향’ 을 내포하고 있는 의미로 해석된다.

반면, 서비스직의 면담자(영리조직 구성원)는 영업적인 면에서 영업성과에 따라 달라지는 임금 때문에 경제적 불안이 상시 존재하고 있었지만, 자신의 경력으로 쌓은 노하우 덕분에 진상고객과의 관계에서도 감정에 크게 휘둘리지 않았고, 자신의 일에 대해 만족감을 표현하였다. 다만, 영리조직의 직원의 경우 어떤 인간관계에 대한 이상향이나 세상에 대한 가치지향점보다는 자신의 제품과 관계에 대한 지식과 상황을 통제하는 능력을 내적 보상차원으로 인지하고 있다는 차이점이 엿보인다.

“좋을 때도 있고 안 좋을 때도 있죠. 어떻게 매번 좋겠어요. 영업이라는 게 항상 뭐 어느 정도 밑바탕은 깔고 가지만 내가 어느 정도 수익을 창출하기 위해서 더 노력을 해야 하는 거니까.”

“그럴 때 내가 정확한 지식을 가지고 있으면 고객님 그런 경우, 너무 충분히 이해를 한다. 그리고 고객님께서도 충분히 이렇게 화를 낼 수 있다. 긍정적으로 같이 독려를 해주는 거죠. 나도 그런 일이 있었다면 고객님보다 아마 더 했을 거예요 라고 하면서 이제 가까이 다가가는 거죠. 그 사람 마음을 꿰뚫는 거잖아요. 그 후에 나의 지식이 들어가면, 제품에 대한 지식이 들어간다거나 하면 오히려 아 그래요? 하고 오히려 내 쪽으로 방향을 돌리거든요. 그럴 때 내가 이제 하고 싶은 말을, 고객님 그런데 이리이러한 경우기 때문에 이랬을 수 있어요 하면 이해를 한다는 거죠. 그런 거.....어차피 사람이다. 그 사람도. 그렇게”

2) 기대와 보상: 돈과 일에 대한 양가적(ambivalent) 태도

선한의지로 시작한 일이지만 생활인으로서 활동가는 가정경제의 구성원으로서 외적인 보상에 대해 무관할 수 없고, 내외부적인 평가에서도 자유롭지 않은 것으로 나타났다. 이러한 현실과 맞물려 각 활동은 돈과 일에 대한 양가적 태도로 나타나기도 한다. 이는 시민단체의 기본적인 원리 중 하나인 ‘자발성’을 저해하는 요소로도 분석된다. 즉, 활동가는 세상에 대한 선한의지로 시작했는데, 일에 있어 권리는 없고 책임만 강조되는 환경이나, 활동하는 과정에서 생겨나는 갈등들이 일반사회 생활과 별로 다르지 않음으로 인해 일에 대한 양가적 감정이 나타나는 것으로 보인다. 그리고 큰 보상을 바라지도 않지만 보상이 적은 것에 대해 양가적 감정이 생겨나기도 한다. 면담자의 표현을 정리하면 아래와 같다.

<표 5> 기대와 보상: 돈과 일에 대한 양가적 태도

개방코딩(하위범주)	상위범주
<p>① “시민단체 운동이 정말 인간답게 살고자 하는 거잖아. 인간은 누구나 평등한 권리가 있다는 거잖아. 근데 그렇지 않은 거지. (중략) 한 조직에 들어오면 자기가 알고 있는 지식과 능력을 습득하고 부여받는 역할, 즉 직무와 관련해서 훈련받을 권리와 의무가 있어야한다고 보거든. 근데 그게 빠져있어. 그러면서 ‘네가 능력이 없네. 로 비난하는 거야’_B (권리는 없이 책임만 강조되는 환경에 대한 갈등)</p> <p>② “보상이 적은 것에 대해서 그것을 예를 들면 활동의 목적을 가지고 강제하는 건데, 그게 문제지. 시민사회운동을 하지만 시민사회운동가의 자세로 살지 않았기 때문에 생기는 문제거든. 예를 들면 동료에 대한 존중 배려, 중요한 덕목이거든 그런 게 없는 거잖아. 자기성찰과 같이 가춰야 하는데, 여전히 우리 안에서 편 가르려고 하고, 시시비비를 가리려고 하고, 이런 게 문제지 그래서 공동체가 어려운거야.”_C (적은 보상을 활동의 목적으로 강제하려는 조직과의 갈등)</p> <p>③ “내 이념과 맞지 않은 사람들도 만나기는 했지만 나와 같은 곳에 끌어</p>	<p>기대와 보상: 돈과 일에 대한 양가적 태도</p>

개방코딩(하위범주)	상위범주
<p>들이려고 되게 많이 다른 분들에게 좀 상처를 준적도 있었어요. 그래서 저도 상처를 많이 받았지만 그걸 서로 이해를 못해서 같은 현장에 일하고 있는 친구들인데도 서로 잡아먹는 거예요. 욕하고 재는 또 제 욕하고 이러면서 서로를 잡아먹는 역할을 했던 것 같아요.”_D (자신의 이념을 강요)</p> <p>④ “그곳에서 내가 생각하는 활동의 성과는 70%는 자신이 하고자 했던 일에서 생기는 행복감이라면, 30%는 헌신이었지.....그런데 내 헌신에도 불구하고.....공유도 안하고, 회의체계에서 다 제외시키면서 영리조 직처럼 쿨하게 헤어지려하더라고..... 내 헌신에 대한 미련이 있었지._E (헌신에 대한 배신감)</p> <p>⑤ “세상에서 그런 질시나 질투를 받을 때는 그럴 수 있지 하는데, 근데 이렇게 나와서 그런 일을 당하면, 너무 괴롭기도 하고, 나한테 문제가 있나 생각하게 되요.(중략) 같이 살자고 만든 공간에서 끊임없이 헐뜯고, 짜증내고, 싸우고 하는 것들 보면서 직장에서는 이 생활을 끝내면 그만인데.....그런 경험이 쌓이면서 좀 많이 괴롭고”_F (일반사회와 다르지 않은 사람들과 갈등으로 인한 자책)</p> <p>⑥ “사실 일을 해보면 진짜 전문성이 넘 없는 경우가 많거든.(중략) 또 성과지표라는 것들이 왜곡되어 계량화하고 정량적인 성과만을 요구하는 그런 것으로 돼 버릴 수도 있지만 그럼에도 불구하고 어쨌든 업으로 존중받을 수 있는 게 필요하겠다.”_F (활동성과에 대한 갈등과 존중)</p> <p>⑦ “가난한 사람, 힘든 사람, 열악한 환경에서도 그것을 이겨내고 열심히 사는 사람”_F (활동에 대한 도덕적 평가)</p> <p>⑧ “활동가는 적절한 보수를 받지 못하면서도 뭔가 일을 열레벌레 되게 열심히 하는 사람. 어딘가에 그 사람 하는 일이 뭐라고 딱 규명되지 않고 이런저런 일들을 하면서 정말 세상을 바꾸기 위해 열심히 사는 사람이 활동가지.....그럴듯한 직업이라는 직업이 아니라는 생각이 들어 그래서 날 활동가로 부르는 게 싫어”_F (보상(돈)과 일에 대한 양가적 태도)</p> <p>⑨ “최소한의 법적요건에 따른 보상도 못 받는 활동환경을 인정하는 것은 그러는 자신뿐만 아니라 전체 활동하는 사람들에게 해가되는 행위라고 생각해. 오히려 그거를 괜찮은 것처럼, 다른 사람 권리를 찾기 위한 일을 하는 것을 아름답다고 생각하게 만드는 것 자체가 나는 옳지 않다고 생각해”_F (스스로가 법적요건도 따를 수 없는 보상을 당연시해야하</p>	<p>기대와 보상: 돈과 일에 대한 양가적 태도</p>

개방코딩(하위범주)	상위범주
<p>는 NGO활동문화에 대한 내적 갈등)</p> <p>⑩ “이 활동 이외 파트타임 일자리로 월 50만 원 정도의 구조를 만들어놨어요. 그걸로.....경제적인 부분을 맞춰갈 수 있다면 좋겠죠. 하지만 정성적인 평가가 너무 좋고 우리가 같이 하니 행복했다 그렇게 보고 있어요.”_E (경제적 곤궁에 대한 대안마련과 일에 대한 자기만족)</p> <p>⑪ “영리이던 비영리이던 자본주의 논리에 똑같이 들어간단 말이에요. 재원이 모든 활동에 가장 큰 문제예요. 돈이 들어가는데, 돈이 안 되니까 악순환이 되죠. 그래서 뜻을 가지고 시작했다가 번 아웃되기도 하고그래서 돈으로 해결해야하는 문제는 답을 미리 정하고 가야해요.”_A (NGO활동에 대한 실무적인 재무문제 인식)</p> <p>⑫ “적어도 이 분야에 있는 사람들 조사해보면 두 가지가 있는데 하나는 생계 때문에 남아있다는 사람들 되게 많을 거야, 들어올 때는 어떤 의지나 뭔가 해보고 싶고, 시민단체니까 뭔가 더 인간적일 것 같고, 지향도 있을 것 같고, 조건도 맞을 것 같고, 그래서 들어오지만.”_B (활동가의 내적/외적 보상에 대한 지향점 차이)</p> <p>⑬ “적절한 활동비를 줄 수 있는 환경을 만드는 자기 책임을 얘기해주면 좋겠다.(중략) 계속 운영을 하려면 돈이 필요한데 누군가 계획을 해서 공모사업을 할거냐. 아니면 활동비 없이 누군가가 시간을 내어 운영을 할 건지. 모두 누군가의 희생을 전제로 하는 건데, 그 방식이 옳을까. 활동가로서 활동한다는 것이 이렇게 사는 것도 괜찮다가 선택지 중에 하나가 될 수 있었으면 좋겠다.”_F (직업으로서 활동가의 지속가능성에 대한 의심)</p> <p>⑭ “딜레마야. 지원 단체에서 일하는 사람들은 박봉이지만 그래도 급여가 나오는데, 풀뿌리 시민조직은 그런 게 없으니까. 가장 시급한 거 그거거든. 그래서 어렵지 어려운건데, 그 얼마 안 되는 돈이라 하더라도 정부예산에 의존하지 않는 재정구조를 만드는 것이 중요하지. 그래서 시민단체활동가 실무자들 나이가 어리잖나 나이 먹어서 결혼생활 하면서 까지 활동하는 경우는 많지 않자나. 딜레마지 뭐.”_C (활동가의 딜레마)</p> <p>⑮ “시민단체가 커온 것 중에 하나는 내가 아는 것은 그냥 십시일반 했던 거야. 활동비를 나눴지. 물론 오래가는 방식은 아니지. 근데 그니까 돈이 없었어도 일의 의미가 분명했을 때는 돈이 없어도 했지. 그때는 젊은 사람들이 많이 했으니까. 근데 이제 지속가능하기 어렵지. 삶이 안</p>	<p>기대와 보상: 돈과 일에 대한 양가적 태도</p>

개방코딩(하위범주)	상위범주
<p>되니까 생활이 안 되니까”_B (직업 활동가의 지속가능성에 대한 의심)</p> <p>⑩ “시민단체 활동을 한다는 것은 일정하게 가난하게 살겠다는 마음을 수용하는 것이라 생각해.”_C (가난에 대한 활동가의 입장정리)</p>	<p>기대와 보상: 돈과 일에 대한 양가적 태도</p>

NGO활동가는 사회변화를 만들어내기 위해 다양한 활동을 기획하고 진행하며 다양한 역할을 담당한다. 이 과정에서 활동가 개인에게 많은 역할과 능력이 요구된다. 그런데 많은 다양한 역할에서 그 직무에 대해 교육과 훈련을 받을 수 있는 권리는 없이 그 역할을 잘 해야 하는 책임만 주어지기 때문에 나타나는 어려움을 호소한다. 또 활동에 대한 외적보상이 적은 것에 대한 어려움을 직시하지 않고, 활동의 목적(가치지향)만으로 강제하려는 생각이나 태도는 활동가 간의 의견을 존중 하지 않는 행동으로까지 평가되고 있었다.

“시민단체 운동이 정말 인간답게 살고자 하는 거잖아. 인간은 누구나 평등한 권리가 있다는 거잖아. 근데 그렇지 않은 거지. (중략) 한 조직에 들어오면 자기가 알고 있는 지식과 능력을 습득하고 부여받는 역할, 즉 직무와 관련해서 훈련받을 권리와 의무가 있어야한다고 보거든. 근데 그게 빠져있어. 그러면서 ‘네가 능력이 없네.’로 비난하는 거야.” (B)

“보상이 적은 것에 대해서 그것을 예를 들면 활동의 목적을 가지고 강제하는 건데, 그게 문제지. 시민사회운동을 하지만 시민사회운동가의 자세로 살지 않았기 때문에 생기는 문제거든. 예를 들면 동료에 대한 존중 배려, 중요한 덕목이거든 그런 게 없는 거잖아. 자기성찰과 같이 가줘야 하는데, 여전히 우리 안에서 편 가르려고 하고, 시시비비를 가리려고 하고, 이런 게 문제지 그래서 공동체가 어려운거야.....” (C)

이렇게 조직 내에서 개인이 맡은 역할에 대한 자율성을 찾기까지의 과정

을 배려할 수 없는 여러 가지의 상황들이 있고, 그로인해 활동가의 자유로운 활동보다는 오래된 지도자 중심의 단체 활동으로 역할에 대한 당위만 강조된다는 의미로 해석될 수 있다. 또 활동하는 과정에서 자신의 가치와 신념이 옳다고 생각하여, 상대방에게 상처를 주는 경우도 있었다.

“내 이념과 맞지 않은 사람들도 만나기는 했지만 나와 같은 곳에 끌어들이려고 되게 많이 다른 분들에게 좀 상처를 준적도 있었어요. 그래서 저도 상처를 많이 받았지만 그걸 서로 이해를 못해서 같은 현장에 일하고 있는 친구들인데도 서로 잡아먹는 거예요. 욕하고 재는 또 제 욕하고 이러면서 서로를 잡아먹는 역할을 했던 것 같아요. 그 때 당시에는.....(중략).....어떤 이념을 가지고 있던 그 사람의 자유인데, 틀렸다고 해버리니까”(D)

조직에 헌신했지만, 갈등으로 그만둘 때에는 과거 헌신에 대한 어떠한 배려도 받을 수 없어서 조직에 대한 배신감으로까지 연결되기도 했고, 또 선한의지로 시작한 일이니 만큼 선한사람들과의 일은 다를 줄 알았지만, 일반회사나 별 다를 바 없는 사람들과의 갈등으로 힘들어하기도 했다.

“내 헌신에도 불구하고.....공유도 안하고, 회의체계에서 다 제외시키면서 영리조직처럼 쿨하게 헤어지려하더라고..... 내 헌신에 대한 미련이 있었지.”(E)

“세상에서 그런 질시나 질투를 받을 때는 그럴 수 있지 하는데, 여기서는 나한테 문제가 있나 생각하게 되요.(중략) 같이 살자고 만든 공간에서 끊임없이 헐뜯고, 짜증내고, 싸우고 하는 것들 보면서 직장에서는 이 생활을 끝내면 그만인데.....그런 경험이 쌓이면서 좀 많이 괴롭고.....”(F)

그리고 NGO활동에 대한 성과라 할 수 있는 사회변화는 그 내용을 쉽게 측정할 수 없다. 활동가들의 이러한 눈에 보이지 않은 성과는 밑 빠진 독에 물 붓기 식으로 인식되어 외부에서는 공격하기도 하고 스스로는 자괴감

에 빠지기도 한다. 그것은 ‘피로사회’에서 한병철(2012)¹⁷⁾이 지적한 성과 사회가 자발적으로 스스로 착취하게 하여 우울증 환자와 낙오자를 만들어 낸다는 지적과 맞닿아 있다. 현대사회의 NGO활동가들 또한 성과사회에서 성과에 목말라하여 자신과의 전쟁을 하고 있는 것으로 보인다. 즉 성과를 위해 자신과의 싸움을 계속하는 건 스스로가 피해자 이면서 가해자임을 말하고 있는 것이라 할 수 있다. 즉, 비영리조직의 가치지향점은 일반 영리조직과는 다르다고 생각하지만, 실제 일의 과정에 들어가 보면 단기적인 성과에 대한 압박 혹은 과제해결(Project 형태의) 등과 같은 영리조직과 동일한 방식의 업무와 양적인 평가방식에 대한 상당한 부담을 느끼고 그럼에도 좋은 평가를 받아야 하는 부담을 스스로에게 지우기도 하는 것이다. 그리고 이러한 평가에 혼란을 경험하는 것으로 보인다.

“사실 일을 해보면 진짜 전문성이 넘 없는 경우가 많거든.(중략) 또 성과지표라는 것들이 왜곡되어 계량화하고 정량적인 성과만을 요구하는 그런 것으로 돼 버릴 수도 있지만 그럼에도 불구하고 어쨌든 업으로 존중받을 수 있는 게 필요하겠단.”(F)

“가난한 사람, 힘든 사람, 열악한 환경에서도 그것을 이겨내고 열심히 일하는 사람.....어딘가에 그 사람 하는 일이 뭐라고 딱 규명되지 않고 이런저런 일들을 하면서 정말 세상을 바꾸기 위해 열심히 사는 사람이 활동가지.....그럴듯한 직업이라는 직업이 아니라는 생각이 들어 그래서 날 활동가로 부르는 게 싫어요.(F)

활동가는 체계가 있는 조직에서 정확한 포지션을 가지고 활동하고 있는 사람이 아니라, 그런 번듯한 단체에 속하지 않고, 활동에 적절한 보상도 받지 못하고, 그래도 뭔가 되게 열심히 하는 사람을 활동가라고 사람들이 생각하기 때문에 활동가라고 불리는 것이 싫다는 자조적인 얘기도 들을 수

17) Han, Byung-Chul, (2010). Mudigkeitsgesellschaft. 피로사회. 김태환 역(2012). 문학과지성사

있었다. 즉 직업으로서 인정받지 못하고 있다는 생각이다. 또한 시민단체에서 가장 흔하게 겪은 어려움 중 하나인 경제적인 한계에 부딪히기도 한다. 경제적인 한계는 보상이라는 차원이 아닌 생계유지를 할 수 있다는 것에만 만족해야하는 환경이거나, 생계유지를 위해 또 다른 생계유지를 위한 활동도 해야 하는 경우도 있었다.

“저는 조합 활동 이외 파트 타임 일자리로 월 50만 원 정도의 구조를 만들어놨어요. 그걸로.....”(E)

“영리이던 비영리이던 자본주의 논리에 똑같이 들어간단 말이에요. 재원이 모든 활동에 가장 큰 문제예요. 돈이 들어가는데, 돈이 안 되니까 악순환이 되죠. 그래서 뜻을 가지고 시작했다가 번 아웃되기도 하고.....그래서 돈으로 해결해야하는 문제는 답을 미리 정하고 가야해요.”(A)

반면 작더라도 정기적으로 인건비가 지원되는 단체의 활동가는 생계 때문에 남아있는 사람도 많이 있을 것이라는 이야기도 들을 수 있었다.

“적어도 이 분야에 있는 사람들 조사해보면 두 가지가 있는데 하나는 생계 때문에 남아있다는 사람들 되게 많을 거야, 들어올 때는 어떤 의지나 뭔가 해보고 싶고, 시민단체니까 뭔가 더 인간적일 것 같고, 지향도 있을 것 같고, 조건도 맞을 것 같고, 그래서 들어오지만.....”(B)

돈 때문에 일하는 것은 아니지만, 돈이 중요하지 않은 것도 아닌 태도는 대부분의 활동가들에게 숨겨져 있는 것으로 보인다. 외적 보상에 대한 양가적 태도로 해석된다. 생계유지가 안 되기 때문에 다른 일을 하면서까지 해야 하는 활동으로 인지하는 반면, 현재 자신의 일에 대한 가치보다는 생계유지를 위해 해야 하는 활동이 되기도 한다는 것이다.

또한 재정적 어려움은 활동하는 사람은 다 겪고 있으나, 이를 고민해야 하는 주체는 주요 리더그룹과 선배세대 등으로만 한정되어 있다고 보여진

다. 시민단체의 자율적이고 자발적인 기본적인 활동의 조건과는 조금 거리가 있다고 할 수 있다. 시민단체의 기본적인 작동원리 중 하나인 ‘자발성’ 과 ‘자율성’ 에 대한 위기감으로 느껴졌다.

"적절한 활동비를 줄 수 있는 환경을 만드는 자기 책임을 얘기해주면 좋겠다.(중략) 계속 운영을 하려면 돈이 필요한데 또 누군가 계획을 해서 공모사업을 할거냐. 아니면 활동비 없이 누군가가 시간을 내어 운영을 할 건지.....모두 누군가의 희생을 전제로 하는 건데..... 그 방식이 옳을까"(F)

또한 제도권(법적 제도) 아래에서 보조금 등으로 최소한의 인건비를 확보할 수 있거나, 모법인의 재정적 후원이 있는 단체는 생계유지 그다음을 고민할 수 있지만, 그렇지 않은 경우에는 자신의 활동내용도 충족시킬 수 없는 경우도 있었다. 예를 들면 단체 활동가의 월평균 임금은 133만원으로 최저생계비 수준에 불과하다는 연구 결과¹⁸⁾가 나왔다. 그러나 지역에서 인권운동을 하는 단체에서 주 40시간 이상 주말에도 일하지만 최저임금도 안 되는 100만원 미만의 급여에 그 어떤 수당도 받지 못하고, 때로는 4대보험마저 가입하지 않고 활동하는 이윤배반적인 활동이 이뤄지기도 한다.

"딜레마야. 지원 단체에서 일하는 사람들은 박봉이지만 그래도 급여가 나오는데, 풀뿌리 시민조직은 그런 게 없으니까. 가장 시급한 게 그거거든. 그래서 어렵지 어려운건데, 그 얼마 안 되는 돈이라 하더라도 정부 예산에 의존하지 않는 재정구조를 만드는 것이 중요하지. (중략) 그래서 시민단체활동가 실무자들 나이가 어리잖아 나이 먹어서 결혼생활 하면서까지 활동하는 경우는 많지 않자나. 딜레마지 뭐."(C)

"시민단체 활동을 한다는 것은 일정하게 가난하게 살겠다는 마음을 수용하는 것이라 생각해."(C)

18) 성공회대 민주주의연구소. (2014) **시민사회 활동가 실태조사 및 지원방안**_국내 비영리 시민사회 단체 127곳, 활동가 300명을 대상으로 조사한 보고서

앞선 면담자의 외적보상에 대한 생각은 경제적 자기책임과 전문적인 직업인으로 인정과 대우로 요약된다. 그런데 그 내용을 살펴보면 다 자조적인 말들이다. 예산의 범위 내에서 선택해야 하는 활동들 그리고 감수해야 하는 환경, 돈으로만 해결할 수 있는 문제를 아예 걷어내기도 하고, 정부의 예산을 최대한 걷어내고 회비구조에서 할 수 있는 역할을 고민하기도 했다. 그리고 심시일반하며 활동했던 과거의 기억까지, 명확하게 이것이다 하는 답은 없지만, 자기성찰 그리고 성찰로 할 수 있는 자기규제, 가난한 삶에 대한 수긍, 그리고 낮은 보상과 예산에 대해 어려움을 모두 인지하고 수용하고 있었다. 다시 말하면 활동가는 열악한 외부환경에 대한 특별한 대안은 없지만 성찰하는 개인으로서 외적환경은 수용하고, 내적인 보상에 집중 하는 것으로 생각된다.

이런 내적인 자기합리화(self-rationalize)과정은 장기적인 측면에서 이후에 외적 보상보다는 내적 보상(또는 내적인 만족요소를 찾는 과정)에 대한 강박적 추구로 전이되는 것으로 보인다.

3) 개인의 능력에만 의존하는 활동

시민단체에서 한사람의 활동가에게 주어지는 역할은 다양하게 중첩되어 있다. 하지만 NGO활동가가 맡고 있는 많은 역할에 대한 교육과 훈련은 거의 없고, 맡은 일을 잘 해야 하는 의무만 주어지기 때문에 나타나는 어려움은 경제적 어려운 만큼이나 절실한 문제로 보인다. 장인(The Craftsman)¹⁹⁾에서 리처드 세넷(Richard Sennett, 2010)은 “장인의 일은 놀이를 통해 물건과 마주하는 대화에서 아이들이 얻는 배움을 그대로 활용하는 일이다. 그 배움이란 규칙을 준수하는 훈련이요, 또 스스로 규칙을 만들면서 복

19) 리처드 세넷 저/김홍식 역 | 21세기북스 | 원제 : The Craftsman

잡성을 높혀가는 일이다.” 고 말한다. 활동가의 배움 또한 스스로 규칙을 만들면서 복잡성을 높혀 간다. 그러나 활동가의 일은 관계와 상호작용에서 비롯되므로 혼자 배우고 활동하는 것만으로는 잘 해낼 수 없다. NGO활동가의 역할이 복잡적이면서도 관계에서 일이 진행되는 만큼 개인의 능력에만 기댈 것이 아니라는 의견이 지배적이었다.

<표 6> 개인의 능력에만 의존하는 활동

개방코딩 (하위범주)	상위범주
<p>① “드라마나 책에서 본 아름다운 이야기가 구성되면 좋겠는데, 내가 각본과 연출까지 맡고 있지만, 연기까지 해야 된다는 뜻이에요.”_A (다양한 역할, 능력에 대한 요구)</p> <p>② “규모가 크다고 해서 시스템 적거나 이러한 않을 것 같아. 규모가 작다고 해서 아예 시스템이 없는 것은 아니지. 자유스러움을 기반으로 하고 그 다음에 시민단체는 사실 개인이 그렇게 자유로울 만큼 보수가 있든 없든. 개인의 능력에 기반을 두는 것은 맞지. 그걸 전제로 하는 것 같고”_B (개인능력에 의존하는 시스템)</p> <p>③ “근데 일반적으로 시민사회단체라는 것이 다 규모가 작고 시스템 보다는 개인의 역량으로 일을 하니까. 훨씬 더 어렵고 버겁긴 하지.”_C (개인의 능력에 의존하는 시스템)</p> <p>④ “사실 회사를 다녀보면 신입이 들어오면 신입을 위한 교육과정이 있어요. 신입을 위해 누가 어떻게 붙어서 가르쳐 주고 다음단계는 어떤 교육과정을 듣게 하고 그다음에는 이런 건을 맡겨보고 어느 정도 자율성을 줘서 자기가 한번 해보면서 성취도 맞볼 수 있게 하고 해보고 그다음 진급을 시키고 이런 게 있는데, 우리는 사실 이런 것을 전혀 하지 않으면서 뭔가 다 하기를 바라는 그래서 어떻게 보면 이상주의적인 거죠.”_F (교육과 훈련이 없는 상태에서 과중한 업무 전가)</p>	<p>개인의 능력에만 의존하는 활동</p>

NGO활동이 TV 등 각종 매체에서 나오는 광고나 드라마처럼 스토리가 있는 구조조에 감동이 있는 그 무언가로 만드려면, NGO활동가는 모든 기술적 스텝과 작가와 연출가를 포함한 제작진은 물론이고, 배우까지 해야

하는 비유로 어려움을 호소한다.

“드라마나 책에서 본 아름다운 이야기가 구성되면 좋겠는데, 내가 각본과 연출까지 맡고 있지만, 연기까지 해야 된다는 뜻이에요.”(A)

“근데 일반적으로 시민사회단체라는 것이 다 규모가 작고 시스템 보다는 개인의 역량으로 일을 하니깐. 훨씬 더 어렵고 버겁긴 하지.”(C)

NGO단체의 작은 규모와 시스템 보다는 개인의 역량에만 의지해 활동하는 현실을 토로하기도 한다. 게다가 교육과 훈련 없이 개인의 역량을 발휘할 수 있을거라는 것은 이상적 사고로도 말한다.

“사실 회사를 다녀보면 한 직원을 개개인이 업무수행을 제대로 해낼 수 있기까지 엄청난 에너지를 투여 한단 말이에요. 신입이 들어오면 신입을 위한 교육과정이 있어요. 신입을 위해 누가 어떻게 붙어서 가르쳐주고 다음단계는 어떤 교육과정을 듣게 하고 그다음에는 이런 건을 맡겨보고 어느 정도 자율성을 줘서 자기가 한번 해보면서 성취도 맛볼 수 있게 하고 해보고 그 다음 진급을 시키고 이런 게 있는데, 우리는 사실 이런 것을 전혀 하지 않으면서 뭔가 다 하기를 바라는 그래서 어떻게 보면 이상주의 적인 거죠.”(F)

기업은 기업의 사명에 맞게 교육을 강제하지만 시민단체는 자율성의 가치 아래 교육을 강제하지 않는다. 스스로에 능력을 최대한 발휘하여 활동하고, 능력이 부족하다면 자신의 개인적인 시간을 내어 진학을 하거나 특별한 교육을 수강하기도 한다. NGO단체에서도 각 단체의 공공성의 지향에 맞게 필요한 업무에 대한 교육과 훈련이 마련되고, 이러한 교육을 받을 수 있는 시간이 확보되어야 한다.

4) 공적영역과 사적영역의 구분: 일과 생활의 경계모호성

앞서 얘기한 개인의 중첩된 사회적 역할은 NGO활동가에게는 좀 더 포괄적인 영역에서의 중첩된 역할이 있는 것으로 보인다. 예를 들면 지역사회 내에서 활동하는 활동가는 조직가이면서, 상담가가 되기도 하고, 같이 살아가는 이웃으로 살게 한다. 그래서 그 활동가 이웃은 늘 주변에서 일어나는 문제에 대한 촉을 세우고 있어야 하고, 해결책을 모색하기 위해 뛰어다녀야 하고, 해결책을 실현시키기 위한 계획과 행동을 도모하고 추동해야 한다. 그 과정에서 일과 생활의 경계가 허물어진다.

<표 7> 공적영역과 사적영역의 무경계(일과 생활의 경계 모호성)

개방코딩 (하위범주)	상위범주
<p>① “주민 분들은 여전히 ‘나한테 뭘 해 줄 건데’라는 게 있다는 거야. 주체적이지 않다는 얘기가. 그러니까 활동가로서 겪는 어려움은 대상자와 나와서 역할이 명확하게 구분되지 않는다는 거지. 모호하잖아”_B (대상자의 무주체성으로 인한 역할경계 모호성)</p> <p>② “삶의 운동을 해야 되겠다 해서 만든 시민단체인데, 나중에는 다 가정상담을 해주고 있던 거야. 너무 이게 가깝고 끈적끈적 해지는 순간...(중략) 그 선배들은 그렇게 사는 삶을 선택한 거고, 나는 직업으로 하고 싶은 거지. 그렇게 살면서 그렇게 하고 싶지는 않더라고. 근데 지금 시민단체들은 거의 다 그냥 그렇게 사는 걸 거야. 그래서 감시 기능이나 이런 전문성은 많이 떨어지지”_B (일상생활과 (활동가로서)업무영역과의 무경계)</p> <p>③ “나는 과제중심이 맞았었어. 지금 당장 해야 되는 것들이 있기 때문에, 그런데 시민단체는 그런 점에서 보면 과제라는 게, 삶의 연장선 안에 특히 마을을 더 삶의 연장선 안에서 쪽 있는 거잖아. 그런 부분에서 굉장히 더 소모적이라고 생각했어. 감정 소모가 훨씬 크다고 생각했어.”_B (일상의 삶과 분리 안되는 활동보다는 과제중심 활동지향)</p> <p>④ “회사에서는 어쨌든 성과가 명확하잖아요. 올해 매출을 내기로 했</p>	<p>공적영역과 사적영역의 무경계 (일과 생활의 경계모호성)</p>

개방코딩 (하위범주)	상위범주
<p>으면 매출성과를 내면되고, 내가 뭘 만들어 내기로 했으면 만들어내면 되는데, 아무리 야근을 하고 주말근무를 해도 집으로 돌아오면 나였고 내 삶이었는데, 그래서 나의 평정심을 유지 할 수 있었던 것 같아. 여기는 그렇지 않은 거야. 이 활동은 내 삶과 일의 구분이 없는 거야 일을 많이 하고 이런 거를 떠나서 하루 종일 예를 들면 누구를 만나던 얘기를 하고 있는 지금도 일을 하고 있는 건지 선생님과 인간관계를 만들고 있는 건지 모르겠는 그런 거.....(중략) 그 경계가 사라지는 것이 제일 힘든 것 같아요.”_F (일과 생활의 무경계로 인한 불편함, 고통)</p> <p>⑤ “나는 이 운동을 계속 할 거기 때문에 내가 평생의 업으로 생각하고 연구를 하고 공부를 해보고 싶은 거야. 누군가가 주변에 다른 사람들이 마을활동을 하고 싶다고 하면 뭔가 체계적으로 뭔가 이 활동을 어떻게 해야 될지 에 대해서 그 사람들과 얘기하면서 같이 만들어 가고 싶어요.”_F (활동에 대한 연구 필요)</p>	<p>공적영역과 사적영역의 무경계 (일과 생활의 경계모호성)</p>

이러한 일과 생활의 경계와 관련해서 요하임 바우어(Joachim Bauer, 2015)는 얘기는 피면담자들의 이야기를 설득력 있게 보완한다.²⁰⁾ 그는 개인의 정체성과 직업적 역할 사이의 균형을 강조한다. 업무와의 거리두기로 업무 중에는 몰입하고, 틈틈이 휴식을 취하고, 과도한 업무를 떠안지 않고, 초과 근무의 한계를 정하고, 필요하다면 거부 의사를 표현하고, 퇴근이후에는 업무에 대한 생각에서 자유로워져야 건강을 지킬 수 있는 업무태도라고 말한다. 그런데 NGO활동가의 일은 업무와 거리두기는 어렵고, 과도한 업무뿐만 아니라 일상이 업무인 생활이 계속되기도 한다. NGO활동가 또한 정체성으로서도 직업적 역할로서 균형이 필요하다. 그 개인의 정체성과 직업적 역할 사이의 경계는 일에 대한 전문성을 만들기도 한다.

그런데 시민사회단체 활동은 활동 자체가 목적일 때에도, 목적과 목표가

20) Joachim Bauer. (2013) Arbeit: Warum unser Gluck von ihr abhängt und wie sie uns krank macht. 왜 우리는 행복을 일에서 찾고, 일을 하며 병들어갈까. 전진만 역(2015). 책세상 196p

분명히 존재하고 있더라도 일과 생활의 경계를 나누기는 어렵다. 특히 지역의 풀뿌리 활동을 하는 생활인으로서의 활동은 더 그러하다.

“삶의 운동을 해야 되겠다 해서 만든 시민단체인데(중략)..... 나중에는 다 가정상담을 해주고 있던 거야. 너무 이게 가깝고 끈적끈적해지는 순간 (중략) 시민단체들은 그렇게 하지 않으면 안 되는 거야. 마을운동은 특히나. 그래서 이걸 서울에서 그런 걸 하려면 주부들이 갖고 있는 어려움, 아이들 교육속의 갈등 등을 잘 풀어야 돼. 특히 활동가 엄마들은 다른 아이한테 우리 애가 조금 피해를 주거나 하면 절대 안 되는데, 그 피해를 받으면 뭐 그냥 억지로 넘긴다든가. 이런 선배들 되게 많이 봤거든. 근데 그러고서는 결국 뒤에서는 자기들끼리 풀어. 자기들끼리 위로받고, 울고, 술 먹고 막 울고서. (중략) 그런 생각이 들더라고. 마을사람들이랑 그냥 살려면 음..... 같이 밥 먹고 뭐 하고 같이 뭐..... 아이들도 키우면서.....근데 그 선배들은 그렇게 사는 삶을 선택한 거고, 나는 직업으로 하고 싶은 거지. 그렇게 살면서 그렇게 하고 싶지는 않더라고. 근데 지금 시민단체들은 거의 다 그냥 그렇게 사는 걸 거야. 그래서 감시 기능이나 이런 전문성은 많이 떨어지지.”(B)

이렇게 마을과 생활과 교육을 공동체적으로 말하며, 일할 때와 쉼을 구별하고, 개인생활과 공동체 생활에 경계를 나누어 살아가는 것은 어려운 것이다. 그래서 피면담자는 연구가 필요하다고 말한다.

“나는 이 운동을 계속 할 거기 때문에 내가 평생의 업으로 생각하고 연구를 하고 공부를 해보고 싶은 거야. 누군가가 주변에 다른 사람들이 마을활동을 하고 싶다고 하면 뭔가 체계적으로 뭔가 이 활동을 어떻게 해야 될지 에 대해서 그 사람들과 얘기하면서 같이 만들어 가고 싶어요.”(F)

경계가 필요한 영역과 그렇지 않은 영역을 나눌 수도 있고, 전문성을 담보로 한 경계가 있는 단체에서 방법론을 만들고, 생활운동을 하는 경계가 무던 단체에 방법론을 제공할 수도 있을 것이다. 이렇게 활동가들의 생각

속에서 삶으로서의 활동가와 전문직업인으로서의 활동가가 분리되고 있었고, 또 이에 대한 연구 필요성이 제안되고 있었다.

5) 조직과 관계 간의 갈등

활동가들의 어려움 중 하나는 NGO단체에도 현재까지 상존하는 조직의 권위적인 문화에서 비롯되기도 한다. 그리고 서로 다른 가치 지향으로 인한 평가와 함께 활동하는 사람들과의 갈등으로 인한 상처도 있었다.

〈표 8〉 조직과 관계간의 갈등

개방코딩 (하위범주)	상위범주
<p>① “이해관계가 싫은 사람들이 모인 곳이잖아’ 라는 기대 때문에 상처를 받는다고 해야 하나. 나를 질책하게 되고, 내가 뭘 잘못했지. 어쩌다 이 모양 이 꼴이 됐지? 또 사람들이 무책임하게 던지는 말에 상처를 받고, (중략) 끊임없이 자기성찰을 하고 자기가 돌파해야 된다. 요구되는데 그런 게 맞나 하는 나는 사실 내가 활동가로 불리는 게 맞나 부담스러울 때가 많고 공동체 회원으로서 같이하는 사람 이었으면 하는데.”_F (공동체(조직)에 대한 실망과 활동가로서의 정체성에 대한 혼란)</p> <p>② “번 아웃 지수를 측정했는데, 너무 높게 나온 친구가 있는 거야. 왜 그런가 얘기를 나눠보니 전 조직이 굉장히 권위적이고, 윗사람의 지시에 무조건 따라야하고, 주말에 불러도 나가야 하고, 심지어는 평일에도 부장이 퇴근안하면 못가는 거고, (중략) 상사로부터 주는 권위로부터 저항할 것인가 지혜롭게 돌파할 것인가는 선택해야하는 거지. 어렵지만 해야지 그래야만 소진되지 않아. 그리고 이제 조직이 시스템이 있는 곳은 개인의 성향이 잘 드러나지 않지. 시스템이 잡아주니까.”_C (여전한 상명하달의 문화)</p> <p>③ “자본은 모든 것을 다 개별화시키잖아. 이해관계를 다 쪼개버리고..... 교묘한 인센티브를 가지고 사람을 만신창이를 만들고.....우리 안에 기업의 조직문화 있잖아. 군대문화 많이 들어와 있다니까, 활동은 정말 호혜적이고 평등을 주장하는데, 우리안에 문화는 그게 아닌 일반 회사</p>	<p style="text-align: center;">조직과 관계간의 갈등</p>

개방코딩 (하위범주)	상위범주
<p>나, 군대나 할 법한 규칙을 가지고.”_C (여전한 상명하달의 문화)</p> <p>④ “큰 행사를 치루고 잘했고 재미있었고 즐겁게 했는데 큰 성과였다 하면서도 여기에 정말 진정된 사람들의 모임이었는지, 또 다른 평가를 하드라고요. 힘들게 일한 후에 꼭 그렇게 얘기해야하는지, 애초에 우리가 행사를 잘 치루고 인정받아 목소리를 내보자는 생각도 이루어지지 않은 거죠.”_E (서로 다른 평가로 인한 조직에 대한 실망)</p> <p>⑤ “1년 동안 했던 일을 하지 말고, 그 일은 잘하니까 다른 일을 하라는 거예요. 계속 이일을 하고 싶은데”_E (자유의지를 억압하는 조직으로서의 단체)</p> <p>⑥ “조직에서 명확한 판단을 내려주지 않으면 더 힘들어요. 조직의 철학과 다양성이 부딪힐 때, 조직의 방향성을 제시해 주어야죠.”_E (업무지시의 모호성으로 인한 판단의 어려움)</p>	<p>조직과 관계간의 갈등</p>

면담자의 대부분이 조직내 상급자와의 불화로 인한 어려움은 조직으로부터 나오는 것을 택하였다. 하지만 동료나 회원 간의 갈등은 체념하는 모습도 보였다. 다른 일반 사회생활에서 겪은 갈등과는 다른 모습을 기대했지만, NGO활동을 하면서도 비슷한 갈등으로 더 상처를 받지만 내색하지 못하고 자책하기도 했다.

"이해관계가 싫은 사람들이 모인 곳이잖아 라는 기대 때문에 상처를 받는다고 해야 하나. 나를 질책하게 되고, 내가 뭘 잘못했지. 어쩌다 이 모양이 꼴이 됐지? 또 사람들이 무책임하게 던지는 말에 상처를 받고, (중략) 끊임없이 자기성찰을 하고 자기가 돌파해야 된다. 요구되는데 그런 게 맞나 하는 나는 사실 내가 활동가로 불리는 게 맞나 부담스러울 때가 많고 공동체 회원으로서 같이하는 사람 이었으면 하는데."(F)

“번 아웃 지수를 측정했는데, 너무 높게 나온 친구가 있는 거야. 왜 그런가 얘기를 나눠보니 전 조직이 굉장히 권위적이고, 윗사람의 지시에 무조건 따라야하고, 주말에 불러도 나가야 하고, 심지어는 평일에도

부장이 퇴근안하면 못가는 거고, (중략) 상사로부터 주는 권위로부터 저항할 것인가 지혜롭게 돌파할 것인가는 선택해야하는 거지. 어렵지만 해야지 그래야만 소진되지 않아. 그리고 이제 조직이 시스템이 있는 곳은 개인의 성향이 잘 드러나지 않지. 시스템이 잡아주니까.”(C)

그런데 NGO활동가는 가치 있는 일을 지향 하고, 자율성을 가지고 활동을 하지만, 너무 낮은 임금에, 때로는 굉장히 권위적인 조직이 이라서, 또 밤 낮 휴일 없이 이어지는 일, 그리고 일에 대한 선배나 상급자의 냉정하고 받아들일 수 없는 평가에 자신들의 활동이(노동이) 주는 행복이 무너뜨릴 수도 있다. 이러한 갈등으로 NGO 활동가는 스스로 자유의지를 억압하고, 조직의 권위에 부딪혀 활동을 중단하기도 하였다.

6) 일에 대한 회의감 또는 공감하지 못하는 감정

NGO활동가는 자유와 자율성을 존중하고, 존중받아야하는 가치를 지향한다. 그러나 실제 활동은 타인의 자유와 자율성을 위해 활동가의 자유와 자율성은 스스로 억압해야 될 때도 있다. 또 활동의 질적인 부분은 성과로 나타나기 어렵고, 양적인 부분에만 활동의 초점이 맞춰지기도 한다. 그럴 때 일에 대해 회의감을 느끼고, 공감하지 못하는 감정을 느끼는 것으로 보인다.

<표 9> 일에 대한 회의감, 공감하지 못하는 감정

개방코딩 (하위범주)	상위범주
① “똑같아지는 것하고 대상화하는 것하고 나쁘지. 근데 옛날에 운동할 때 선배들이 그런 얘기를 많이 했었거든. 대중 추수주의 ²¹⁾ 로 운동을 할 거냐, 선도적인 운동을 할 거냐.....(중략) 나는 내가 좋았던 것이 문화였어. 근데 대중들이 좋아하는 것을 비난하고 싶지 않지만 나는 안 좋아, 내가 남달라서가 아니라 감성이 아닌 거지. 근데	일에 대한 회의감, 공감하지 못하는 감정

개방코딩 (하위범주)	상위범주
<p>선배들은 운동하면서 트로트를 안 좋아하고 아이돌을 안 좋아 하는 건 잘못된 거라는 거야. (중략) 자기결정권이 누구나 있듯이 그 결정권이 서로 존중되어지고 그런 거잖아. 근데 거꾸로 대중이랑 똑 같아져야 해서 그렇게 맞추는 감정노동을 한다면 나는 그거에 대해서는 별로 동의를 하지 않는 거야. 근데 많은 선배들 그거를 강요를 많이 했지”_B (대중 추수주의로 인한 실망감, 회의감)</p> <p>② “양적으로만 증가했지 질적으로는 내가 이래서 활동이 필요하구나. 라는 걸 느끼지 못했기 때문에 회의감이 든다는 생각이 들어요”_F (조직 내부의 질적인 부분에 대한 회의감)</p> <p>③ “눈에 보이지 않는 그 가치지향에 대한 정확한 설정과 자기 안에 질문이 없었기 때문에 뭔가 되게 열심히 하긴 했는데 내가 가치를 이뤄내지도 않는 것 같고 결국엔 눈에 보이는 가치로 라도 보상받고 싶어서 자리욕심도 내고 이런저런 일을 하는 게 아닐까”_F (정당한 일의 가치를 평가 받지 못한 것에 대한 반발로서의 외적보상지향)</p> <p>④ “활동하시는 주민 분들이 자기이해관계에 따라 지원여부를 놓고 엄청나게 친밀하게 하거나 냉랭해지죠. 속이려고 하고. 솔직하게 얘기하고 도움을 받으시지 속이려하는 것을 보고 회의감이 들었죠.”_F (불합리한 일처리 과정에서 발생하는 불신, 회의감)</p> <p>⑤ “나중에는 정부에서 인력지원을 해 줬어요. 인력 준다는 걸 또 싸웠지 돈 안 받고 예산 달라 우리는 우리 단체에 맞는 사람을 뽑아서 써야지 너네 뽑아서 주면 여기가 도대체 누가 주인이고 봉사자들이 하는데, 그니까 그냥 되는 건 하나도 없어요.”_A (무리한 정부의 요구, 피로감)</p> <p>⑥ “그런 이해관계가 싫은 사람들이 모인 곳이라고 내가 기대하기 때문에 상처를 받는다고”_F (조직 기대에 대한 실망, 상처)</p> <p>⑦ “마을활동이 마을을 지역을 세상을 바꿔낼 지렛대 역할을 하고 있나..... 타율, 요구, 강요, 억압에 의해 살아와서 자율적인 참여와 활동을 기대하기에는”_F (자율이 아닌 타율에 기대 활동하려는 공동체와 활동내용에 대한 실망)</p>	<p>일에 대한 회의감, 공감하지 못하는 감정</p>

21), 22) 면담자는 포퓰리즘의 사전적 의미보다는 운동가의 입장에서 대중들이 바라는 정서에 내 눈

NGO활동가 개인의 취향과 지향이 대상자의 취향과 지향에 부딪히거나 마주할 때, 자기결정권을 빼앗기거나, 활동가 스스로 취향이나 지향을 숨기기도 했지만, 개인의 취향과 자기결정권은 시민사회단체에 보장되는 문화가 형성되어 있어야 한다고 말한다.

“똑같아지는 것하고 대상화하는 것하고 나쁘지. 근데 옛날에 운동할 때 선배들이 그런 얘기를 많이 했었거든. 대중 추수주의²²⁾로 운동을 할 거냐, 선도적인 운동을 할 거냐.....(중략) 나는 내가 좋았던 것이 문화였어. 근데 대중들이 좋아하는 것을 비난하고 싶지 않지만 나는 안 좋아, 내가 남달라서가 아니라 감성이 아닌 거지. 근데 선배들은 운동하면서 트로트를 안 좋아하고 아이돌을 안 좋아 하는 건 잘못된 거라는 거야. (중략) 자기결정권이 누구나 있듯이 그 결정권이 서로 존중되어지고 그런 거잖아.”(B)

또 양적 성장만 보이고 질적인 성장은 볼 수 없는 이유로 활동에 회의감을 느끼기도 한다. 그래서 눈에 보이지 않는 가치에 대한 설정이 중요함을 말한다.

“양적으로만 증가했지 질적으로는 내가 이래서 활동이 필요하구나. 라는 걸 느끼지 못했기 때문에 회의감이 든다는 생각이 들어요.”(F)

“눈에 보이지 않는 그 가치지향에 대한 정확한 설정과 자기 안에 질문이 없었기 때문에 뭔가 되게 열심히 하긴 했는데 내가 가치를 이뤄내지도 않는 것 같고 결국엔 눈에 보이는 가치로 라도 보상받고 싶어서 자리욕심도 내고 이런저런 일을 하는 게 아닐까.....”(B)

외부적으로는 규모를 갖추고 있고, 인건비 예산이 지원되는 단체의 경우 예산을 전제로 한 정부의 간섭과 주민들의 지원을 받기위한 눈속임 등으로

높이를 맞춰서 대중운동을 해야 한다 는 입장으로 설명

부딪히는 경우도 볼 수 있었다.

“활동하시는 주민들이 자기이해관계에 따라 지원여부를 놓고 엄청나게 친밀하게 하거나 냉랭해지죠. 속이려고 하고. 솔직하게 얘기하고 도움을 받으시지 속이려하는 것을 보고 회의감이 들었죠.”(F)

“나중에는 정부에서 인력지원을 해 줬어요. 인력 준다는 걸 또 싸웠지만 안 받고 예산 달라 우리는 우리 단체에 맞는 사람을 뽑아서 써야지 너네 뽑아서 주면 여기가 도대체 누가 주인이고 봉사자들이 하는데, 그니까 그냥 되는 건 하나도 없어요.”(A)

NGO활동에 참여하는 사람들이 공공성의 가치로 모인 사람들이라 개인적 이해관계가 우선하지 않을 것이라 기대했지만, 개인을 우선하는 분위기에 회의감을 느끼기도 했다.

“그런 이해관계가 싫은 사람들이 모인 곳이라고 내가 기대하기 때문에 상처를 받는다고...”(F)

“마을활동이 마을을 지역을 세상을 바꿔낼 지렛대 역할을 하고 있나 타율, 요구, 강요, 억압에 의해 살아와서 자율적인 참여와 활동을 기대하기에는”(F)

NGO활동은 자율적인 참여를 기반으로 한 활동이 되어야 하는데, 함께하는 사람들이 무엇이든 정해져있고 시켜야만 하는 타성에서 벗어나지 못하는 데에서 회의감이 생기기도 했다.

7) 일상적 감정억압 및 자책

앞서 열거한 조직문화나 훈련되지 않은 자율성, 성과의 이중적 잣대 등으로 인한 상처는 활동가들에게 감정적인 억압이나 자책으로 연결되는 것

으로 보인다. 면담을 한 NGO활동가는 소속된 단체를 이끌어가거나 만들어 가는 리더를 맡고 있었다. 조직내부나 대상자와의 상호작용에 대한 감정인식은 체계를 갖추고 있던 그렇지 않던 사람과 사람이 더불어 함께해야 하는 활동이기에 상대방에게 늘 좋은 인상을 주기위해 누구에게나 웃는 얼굴로 대하고, 속상한 것이 있더라도 잘 표현하지 않는 행동을 취하고 있었다. 물론 이끌어가는 위치에 있는 활동가와의 면담이기 때문에 직책에 대한 환경적 요인이 적용될 수 있으나, 대부분의 면담자가 대상자와의 관계보호성 그리고 본인이 그리는 관계의 상과 실체가 다를 때 큰 스트레스를 받지만 이 또한 표현하지 못하거나, 스스로 꺾어내야 하는 것으로 여기고 있었고, 심한 경우 자신에게 어떤 문제가 있는가를 고민하기도 있었다.

<표 10> 일상적 감정억압 및 자책

개방코딩 (하위범주)	상위범주
<p>① “내 감정을 드러낼 줄 몰랐고 항상 웃는 얼굴로서 화를 안내는 사람으로서 나를 만든 거지 내가. 내가 그 사람들과 더불어 일하려면 이 사람들을 변화도 시켜야하고 활동으로 이끌어야 할 것이고, 그러려면 기대를 맞춰줘야 할 일이 많았던 거지”_C (타인의 기대에 대한 자신의 감정 억압)</p> <p>② “표현은 잘 안 해요. 힘들다고 하면 깨질까봐. 아직 다지지도 못했는데, 내가 힘들다고 하면 깨질까봐.....기반이 어느 정도 잡히면 말할 수 있겠죠”_D (조직적응을 위한 감정표현억제)</p> <p>③ “제 성격이 사람을 잘 싫어하거나 짜증을 잘 안내요. 제가 누군가를 싫어하면 내가 너무 괴롭고 내가 안 봐야 돼, 그 사람과 같이 있는 것이 너무 싫어서 그래서 이해 해보려고 노력하는.....누가 그러다 울화병 생긴다고.....”_F (자기이해를 위한 감정 억제)</p> <p>④ “제가 많이 힘든 상황이었는데, 그 취업해 있던 대학생 언니가 투정부리듯이 사람들한테 얘기하고 그래서. 좀 심하게 언니는 제대로 된 노동운동도 하지 않았고 활동도 하지 않았고 지금 살기에도 별로 힘들지도 않으면서 왜 이렇게 투정부리듯이 얘기 하냐고 좀 심하게 애</p>	<p>일상적 감정억압 및 자책</p>

개방코딩 (하위범주)	상위범주
<p>기를 했는데, 그러고 나서 그 언니가 얼마 후에 자살을 했다는 얘기를 듣고 나서는 사람들에게 말을 잘 못하겠어요. 그래서 옛날에는 진짜 노동운동 처음 할 때는 심하게 말도 많이 하고 그랬는데 그냥 걸머이 었죠. 잘 모르고 걸머만 들어가지고. 말을 막 하는 편은 아니었는데, 필요한 말은 거르지 않고 하는 스타일이었는데, 그 이후로 조금씩 더 말이 줄어 들었어요.”_D (솔직한 감정 소통의 결과에 대한 트라우마)</p> <p>⑤ “나는 주어진 숙명처럼 매 맞는 아내였던 것 같아요. (중략) 매 맞는 아내가 다음날 받는 위로를 나에게 대한 사랑으로 착각하는 것처럼, 너무 힘든데.....누군가가 주는 위안에 머무르는 거죠.”_E (숙명적으로 여기는 자기감정억제)</p> <p>⑥ “일반에서 받는 질시나 그런 것을 당할 때는 그럴 수도 있지 하는데, 여기에서 그런 일을 당하니 나한테 문제가 있나 생각하게 되요. 내가 불쾌감을 주나? 내가 잘난 척을 하고 다니나?”_F (낮은 자존감과 자책)</p> <p>⑦ “무책임하게 던지는 말에 상처받고, 나를 질책하게 되고, 내가 뭘 잘못했지, 왜 이 모양이 됐지.....”_F (낮은 자존감과 자책)</p> <p>⑧ “늘 힘들고 뭐 하나 결정하는 것도 어렵고, 계란으로 바위치기가 아니라, 낙수물이 뭐든 깨트리는데 효과를 느껴야 하는데, 성취감 없이 신념으로 바꿔놓으니까, 감성적 철학으로 균형감 있게가 아니라 감정적 철학으로 활동하는 사람들이 못견디는 거지. 놀리고 자기책임. 자기가 잘못된 것 같고, 그래서 운동이 잘 안되면 우울증이 오고, 극한방법으로 자살을 선택하기도 하지. 예를 들면 이주노동자, 직장폐쇄 후 장기간 해고 싸움을 한 사람들을 지원했던 활동가들이 그런 선택을 한 걸 봤어. 처음에는 뭘하고, 뭘해주세요 하고...서서히 우울증이...처음에는 막 웃고 하지만 성과가 안나면 다 그 사람을 탓하거든. 뭐 해준다하지 않았냐. 왜 안주냐. 그래서 극한방법을 택하지”_B (일상적인 감정억제와 자책의 결과에 대한 사례공유)</p> <p>⑨ “사람들이 자기(스스로)를 잘 모르거든. 내가 감정 노동을 하고 있는 건지. 감정소모를 하고 있는데 내가 이것 왜 하고 있는 거지..(하는 고민이 드는 거지)”_C (자기감정에 대한 모니터링이 잘되지 않는 상황)</p>	<p>일상적 감정억압 및 자책</p>

그리고 조금 더 나아가 NGO활동가의 심각한 수준의 감정억압 사례도 있었다. 과거 자살한 동료의 기억이 자신의 솔직한 표현이 원인이 되었을 수 있다는 생각이 트라우마로 자리 잡고 있었다.

“ 왜 이렇게 투정부리듯이 얘기 하냐고 좀 심하게 얘기를 했는데, 그리고 나서 그 언니가 얼마 후에 자살을 했다는 얘기를 듣고 나서는 사람들한테 말을 잘 못하겠어요.”(D)

그리고 과거 조직에서 힘든 상황을 표현하지 못하고, 적응하려 애썼던 기억을 ‘매 맞는 아내’로 비유하며, 감정억제를 스스로 일상적으로 겪어내어야 할 숙명으로 여겼던 과거를 적극적으로 해결하지 못했던 자신을 자책하기도 했다.

“나는 주어진 숙명처럼 매 맞는 아내였던 것 같아요. (중략) 매 맞은 아내가 다음날 받는 위로를 나에게 대한 사랑으로 착각하는 것처럼, 너무 힘든데.....누군가가 주는 위안에 머무르는 거죠.”(E)

또 물러설 자리가 없는 해고 노동운동이나 주거관련 문제 경우 처음에는 함께 했지만, 힘들어지면서 당사자들이 활동가에게 책임을 묻기도 하고, 활동가 스스로도 성과 없음에 자책하여 극한 선택을 한 주변사례까지 있었다.

“늘 힘들고 뭐 하나 결정하는 것도 어렵고, 계란으로 바위치기가 아니라, 낙수물이 뭐든 깨트리는데 효과를 느껴야 하는데, 성취감 없이 신념으로 바꿔놓으니까, 감성적 철학으로 균형감 있게가 아니라 감정적 철학으로 활동하는 사람들이 못견디는 거지. 놀리고 자기책임. 자기가 잘못된 것 같고, 그래서 운동이 잘 안되면 우울증이 오고, 극한방법으로 자살을 선택하기도 하지. 예를 들면 이주노동자, 직장폐쇄 후 장기간 해고 싸움을 한 사람들을 지원했던 활동가들이 그런 선택을 한 걸 봤어. 처음에는 같이 뭘 하고, 뭘 해 주세요 하고...서서히 우울증이...처음에는

막 웃고 하지만, 성과가 안나면 다 그 사람을 탓하거든. 뭐 해준다하지 않았냐. 왜 안주냐. 그래서 극한방법을 택하지”(B)

“사람들이 자기(스스로)를 잘 모르거든. 내가 감정 노동을 하고 있는 건지. 감정소모를 하고 있는데 내가 이걸 왜 하고 있는 거지..(하는 고민이 드는 거지)”(B)

자신의 감정을 모니터링 하지 않아 자신의 감정을 잘 모르는 상태까지, 이 모든 사례가 개인의 역량에 기대어 너무 많은 일이 진행되고 있기 때문에 발생하는 일이지만, 일의 책임 또한 자기 책임으로 생각하고 있었다. 이런 어려움을 털어놓고 얘기할 수 있는 환경도 아니기 때문에 자연스럽게 활동가의 자존감도 낮아지는 것으로 보인다.

8) 체념 또는 인정

NGO활동가는 조직내외부에서 감정적 스트레스를 느끼고 있지만, 그러한 감정노동을 자기의 숙명처럼 여기면서, 희망을 보지 못하면서도 애써 희망을 말하고, 자신과 관련된 현실적인 문제는 회피하기도 했다.

<표 11> 체념 또는 인정

개방코딩 (하위범주)	상위범주
<p>① “정말 나쁜 사회는 사람을 대상화 시키는 거잖아. 무기력하게 만드는 건데, 그러니까 사실 희망을 얘기하지만, 사실 실질적인 희망은 없는 거지, 우울하게 살기 싫으니까 억지로 희망을 얘기하고 있고...어려울수록 사람들이 단결해서 이겨낼 것 같지만 그렇지 않다는 거지”_B (희망에 대한 실현 가능성 의심과 체념)</p> <p>② “조직이나 관계에서 문제로 생각되고 마음속에 갈등이 생기면 그걸 바꿔내는 행동을 해야하는데, 그것을 하려면 더 많은 에너지가 필요하니까 즉각적인 반응으로 덮어버리는 거죠”_E (현실문제의 회피)</p>	<p>체념 또는 인정</p>

개방코딩 (하위범주)	상위범주
③ “활동하는 판에 가면 아름답고 행복할 것이라 생각은 하지 말고, 사람에게 대해 기대하지 말라는 충고를 듣긴 했지만 그래도 아름다운 가치로 일을 하는 사람들인데...이렇게 생각하고 갔는데, 깨졌지.”_F (사람에 대한 체념)	

“정말 나쁜 사회는 사람을 대상화 시키는 거잖아. 무기력하게 만드는 건데, 그러니까 사실 희망을 얘기하지만, 사실 실질적인 희망은 없는 거지, 우울하게 살기 싫으니까 억지로 희망을 얘기하고 있고.....”(B)

정말 나쁜 사회는 사람을 대상화하는 것인데, 그런 사회로 가는 것을 동의하지 않고 변화시키기 위해 활동을 선택한 활동가가 자신을 스스로 대상화 하고 있다는 고백은 회의감을 넘어선 우울함을 안겨준다.

“조직이나 관계에서 문제로 생각되고 마음속에 갈등이 생기면 그걸 바꿔내는 행동을 해야하는데, 그것을 하려면 더 많은 에너지가 필요하니까 즉각적인 반응으로 덮어버리는 거죠”(E)

“활동하는 판에 가면 아름답고 행복할 것이라 생각은 하지 말고, 사람에게 대해 기대하지 말라는 충고를 듣긴 했지만 그래도 아름다운 가치로 일을 하는 사람들인데...이렇게 생각하고 갔는데, 깨졌지.”(F)

그래서 NGO활동이 아름답고 행복할 것이라는 기대를 버리라는 충고는 거부하고 싶지만 사실이고, 피하고 싶지만 겪어야하는 현실로 인정한다.

9) 자기결정권과 분명한 자기역할

자기결정권²³⁾은 우리나라 헌법에 보장된 행복추구권²⁴⁾의 일부로 기본 권

23) 자기결정권(自己決定權)이란 대한민국 헌법상의 권리로 국가권력으로부터 간섭 없이 일정한 사적

리로 보장하고 있다. 그러나 이 자기결정을 통한 행복추구는 자기책임이 따르는 권리임에 따라 스스로 결정을 위한 노력이 수반되어야 한다. 그래서 자기결정권은 헌법에 보장된 행복을 추구하는 기본권임에도 자기 책임과 노력이라는 수고로움 때문에 다수의 사람들이 중요한 정치적 결정이나 사회적인 참여는 다른 명망가나 친한 사람들의 결정에 따른다. 그리고 각종 매체의 광고와 프로그램을 통해 전달되어 쉽게 알 수 있고, 자기결정에 따른 책임도 부담스럽지 않아서 노력할 필요가 없는 소비자로서의 자기결정에 만족한다.

그러나 NGO활동가에게 활동의 동인은 시민으로서 자기결정권인 것으로 판단된다. NGO활동가는 스스로 사회에 대한 선한의지를 통해 활동을 시작했고, 외적인 보상보다는, 일을 만들고 일을 통해 얻을 수 있는 자아실현적 보상을 생각하는 특성이 강하게 드러나기 때문이다.

<표 12>. 자기결정권과 분명한 자기역할

개방코딩 (하위범주)	상위범주
<p>① “사람은 자기결정권이 있느냐 없느냐에 따라 굉장히 다른 것 같아. 책임의식이 있고 능력을 갖추려 노력하는 사람들은 동기를 끊임없이 채우는 자기세계가 분명한 사람들이거든. 자기결정권을 점점 확보해나가는 거야.”_B (자기결정권의 점진적인 확대노력)</p> <p>② “같은 구성원이라 하더라도 구성원의 자기결정권과 자율성 이걸 존중하는 그런 사람이 지도자로 있을 때 하고, 이 사람이 갖고 있을 때는 매우 다른 형태의 시민 모임의 형태가... 성격이 바뀌는 거지.”_B (자기결정권과 자율성 존중)</p>	<p>자기결정권 과 분명한 자기역할</p>

사항에 관하여 스스로 결정할 수 있는 자의적 권리를 의미한다. 자기결정권의 근거로는 헌법 제 10조가 보장하고 있는 개인의 인격권과 행복추구권에 전제된 개인의 자기운명결정권이다. 이 자기운명결정권에 성적 자기결정권이 포함되어 있으며 자기결정권의 근거를 제10조로 보고 있다(헌재결 1990.9.10. 89헌마82).

24) 행복추구권(幸福追求權)은 대한민국 헌법이 보장하는 기본권 중 하나로 안락하고 만족스러운 삶을 추구할 수 있는 권리, 고통이 없는 상태나 만족감을 느낄 수 있는 상태를 실현하는 권리로 정의된다. 헌법은 제10조 인간의 존엄과 가치에 관한 규정에서 행복추구권을 같이 보장하고 있다.

개방코딩 (하위범주)	상위범주
<p>③ “삶의 운동을 해야 되겠다 해서 만든 시민단체...너무 이게 가깝고 끈적끈적 해지는 순간 그게 내가 그런 걸 못 쉬이는데 그래서 그걸 못하는거야. 시민단체들은 그렇게 하지 않으면 안되는 거야. 마을 운동은 특히나...아이들도 키우면서 그냥 마을 카페에서 같이 얘기하고 아픈거 서로 들어주면서 도움도 받고 그렇게 하면서 그것도 하는 거지, 감시도. 난 그게 직업적으로 하는 거고”_B (일상적인 상황에서의 운동의 필요성과 역할인식)</p>	<p>자기결정권과 분명한 자기역할</p>

이렇게 자기결정권에 대한 자기이해로 자기의 활동세계를 만들어가는 사람은 일 할 수 있는 동기를 끊임없이 채우지만, 그렇지 못한 사람도 있기 때문에 교육과 훈련의 필요성이 다시 한 번 강조된다. 그래서 이러한 자기결정권을 인정하고 존중하는 지도자가 있느냐, 없느냐에 따라 단체의 성격이 바뀌기도 한다고 말한다.

“사람은 자기결정권이 있느냐 없느냐에 따라 굉장히 다른 것 같아. 책임의식이 있고 능력을 갖추려 노력하는 사람들은 동기를 끊임없이 채우는 자기세계가 분명한 사람들이거든. 자기결정권을 점점 확보해나가는 거야.”(B)

“같은 구성원이라 하더라도 구성원의 자기결정권과 자율성 이걸 존중하는 그런 사람이 지도자로 있을 때 하고, 이 사람이 갖고 있을 때는 매우 다른 형태의 시민 모임의 형태가... 성격이 바뀌는 거지.”(B)

과업적인 활동이 아닌 삶의 운동 차원에서 자기결정권과 자율성은 경계가 모호할 수 있다. 너무 가깝고 끈적이는 관계에서 자율성은 관계를 풀어 놓을 수 있기 때문이다. 따라서 배우면서 조금씩 늘려가는 자기결정권과 자율성을 행사하는 방식이 관계에 큰 영향을 주지 않을 수 있다.

“삶의 운동을 해야되겠다 해서 만든 시민단체...너무 이게 가깝고 끈적

끈적 해지는 순간 그게 내가 그런 걸 못 섞이는데 그래서 그걸 못하는 거야. 시민단체들은 그렇게 하지 않으면 안되는 거지. 마을 운동은 특히나...아이들도 키우면서 그냥 마을 카페에서 같이 얘기하고 아픈거 서로 들어주면서 도움도 받고 그렇게 하면서 (권력)감시도 하는 거지, 난 그걸 직업적으로 하는 거고.”(B)

10) 교육과 학습

앞서 얘기한 NGO활동가의 다양한 어려움을 극복할 수 있는 방법으로 교육과 학습이 있다. 살아가는 사람이라면 모두 어려서부터 배우고 학습한다. 자기 삶을 스스로 결정하기 위한 주체로서 능력을 갖추기 위함이다. NGO활동가의 자기결정권은 공공성이 이 사회에 기준으로서 잘 작동하게 하는데 있고, 전체사회에 영향을 줄 수 있기 때문에 항상 부단한 교육과 학습을 통한 연습이 필요하다고 판단된다. 대부분의 활동가들은 이 부분에 대해서 필요성을 강하게 얘기하지만, 예산 등의 환경문제로 이 또한 스스로 해결해야 하는 과제로 인식하고 있었다.

<표 13>. 교육과 학습

개방코딩 (하위범주)	상위범주
<p>① “나도 선배도 있었고 교육이 있었지. 개인적으로, 사회적으로 관계를 통해 배우고 학습하면서 내 가치관 같은 게 세워지고.”_B (선배활동가를 통한 학습)</p> <p>② “우리 조직의 성격을 잘 알고, 우리 조직은 이 활동을 하는 단체이기 때문에 기본적으로 이런 베이스가 필요해, 이런 소질이나 소양이 없는 사람이라 할지라도 이런 소양을 갖추려고 노력해야지만 이 조직에서 활동 할 수 있어. 그렇게 교육해야지, 학습해야하고.”_C (지속적 학습의 중요성 인식)</p> <p>③ “미국에 그... 뭐지 비정규직 운동을 세이유라고. 거기에 활동가들을 3, 4백명 , 재정을 투입해서 인력을 양성하고 가가호호 방문을 해서</p>	<p>교육과 학습</p>

개방코딩 (하위범주)	상위범주
<p>조직하는 노동조합이 있어. 그 노동조합의 시스템은 어마어마하대. 갔다 온 선배가 얘기를 하는걸 보면 콜센터에서 전화가 오면 전화로 노동 상담을 다 해주는 거야. 근데 그 노동상담을 할 수 있다는 건 법체계서부터 이 사람이 직급 업종에 따라서 겪는 어려움이라던가. 누구랑 상담해야할지 이런 걸 다 꿰고 있는 거거든. 그니까 그 정도의 훈련을 막 시킨다는거야. 시민단체는 다양성, 사람이 갖고 있는 가치관은 난 다양하다고 봐. 그리고 성인이 될 때까지 그 갖고 있는 가정환경이라든가 학교 시스템도 다양하잖아. 거기서 만나는 인간관계의 영향도 굉장히 다양하고 그래서 나는 그게 다 존중받을 권리는 있지만 한 조직에서 들어오면 그 다음은 그 뭐지? 자기가 알고 있는 지식과 능력을 습득하고 자기가 하는 역할에 부여받는 어떤 직무와 관련되서 훈련받을 권리와 의무가 나는 권리와 의무가 있어야한다고 생각하거든? 근데 시민단체는 그게 빠져있지.”_B (권리와 의무로서의 교육과 학습에 대한 인식)</p> <p>④ (활동가들이 솔직한 자기감정을 표현 못함)“당연하다고 생각하면서 살텐데 누구랑 얘기하겠어. 나도 상담하면서 그 얘기했다고 했자나. 상담받는거하고 애니어그램하고 그러면서 많이 다르더라. 애니어그램은 머리를 많이 때리고 상담은 가슴을 많이 때리지. 그런데 나에 대한 성찰이되고 감정이 조절이 되고 감정표현이 조절이되고...”_C (상담과 자기감정을 아는 것의 중요성)</p> <p>⑤ “웬만큼 정신없는 날이 아니면 나는 그 책을 보고 시작하거든. 그 책이 두꺼운 책인데 두번인가 세번읽었어. 노자장일순 노자이야기 하루이십분씩 장일순님...정신적 스승이지. 김지하의 스승이기도 하고. 그분이 한학의 대가야...대담형식으로 노자의 사상을 풀어낸거야. 자기성찰은 노자가 가장 훌륭해.”_C (자기성찰을 위한 학습과 노력)</p> <p>⑥ “일상성을 조직해서 모여서 놀기도 하고 얘기도 하고 술도 마시고 사람들을 만나고 다 좋은데, 한 발 더 나와서 우리 지역의 문제에 대해서 우리가 무엇을 할 수 있을까. 마을활동들이 세상을 바꿀 정말 자기 역할들을 하고 있나. 자기 색깔을 분명하게 만들어가도 있나...스스로가 책임지면서 내가 누군가에게 불편을 끼치지 않는 것을 배워봤음 좋겠다.”_F (자율적인 활동에 대한 연습)</p>	<p>교육과 학습</p>

NGO활동가의 공통점은 배우는데 욕구가 크다는 점이였다. 관계에서 배

우기도 하고 스스로 학습을 통해 배우기도 한다. 시스템으로 갖춰져 있지는 않지만 교육이 있어야만 지속적인 활동이 가능함을 얘기한다. 그래서 교육과 학습이 권리와 의무로 갖춰져야 함을 주장하기도 했다.

“나도 선배도 있었고 교육이 있었지. 개인적으로, 사회적으로 관계를 통해 배우고 학습하면서 내 가치관 같은 게 세워지고.”(B)

“우리 조직의 성격을 잘 알고, 우리 조직은 이 활동을 하는 단체이기 때문에 기본적으로 이런 베이스가 필요해, 이런 소질이나 소양이 없는 사람이라 할지라도 이런 소양을 갖추려고 노력해야지만 이 조직에서 활동 할 수 있어. 그렇게 교육해야지, 학습해야하고.”(B)

“조직에서 들어오면 그 다음은 그 뭐지? 자기가 알고 있는 지식과 능력을 습득하고 자기가 하는 역할에 부여받는 어떤 직무와 관련되서 훈련 받을 권리와 의무가 나는 권리와 의무가 있어야한다고 생각하거든? 근데 시민단체는 그게 빠져있지.”(B)

그리고 감정을 억제하는 것이 당연하다 생각해 문제로 인식하지 않아서 생기는 문제도 있다고 말한다. 자신의 감정을 알지도 못하기 때문에 감정 억압을 인지하지 못할 수 있다. NGO활동가 스스로 자신의 감정을 들여다 보고 보살펴야만 자신의 상황을 인지하고 다른 사람과도 교감할 수 있다. 선배 활동가의 경우 자신의 감정을 잘 알기 위해서 오랜 기간 전문가의 도움을 받기도 하고, 애니어그램 등으로 자신을 파악하기도 했다. 이런 다양한 방법으로 자신의 감정을 알아야 감정이 조절되고, 억압된 표현이 아닌 자신의 표현을 할 수 있었고 이를 통해 공감도 하고 교감도 가능해져 진정성 있게 관계를 만들어 갈 수 있다고 조언한다.

“(활동가들이 솔직한 자기감정을 잘 표현 못함)당연하다고 생각하면서 살텐데 누구랑 얘기하겠어. 나도 상담하면서 그 얘기했다고 했자나. 상담받는 거하고 애니어그램하고 그러면서 많이 다르더라. 애니어그램은

머리를 많이 때리고 상담은 가슴을 많이 때리지. 그런데 나에 대한 성찰이 되고 감정이 조절이 되고 감정표현이 조절이되고...”(C)

“웬만큼 정신없는 날이 아니면 나는 그 책을 보고 시작하거든. 그 책이 두꺼운 책인데 두번인가 세번읽었어. 노자장일순 노자이야기 하루 이십분씩 장일순님...정신적 스승이지. 김지하의 스승이기도 하고. 그분이 한학의 대가야...대담형식으로 노자의 사상을 풀어낸거야. 자기성찰은 노자가 가장 훌륭해”(C)

“믿으려고 노력한다기 보다는 격을 두지 않으려한다. 진정성있게 다가서려 한다. 가 맞는 것 같아. 이게 내가 내안에 이런 딜레마가 있는 거야 직장관계는 수직적인 관계가 많잖아. 근데 내 생각에는 수평적인 관계를 지향하잖아. 내가 거기서는 못했지만, 지금단체 하는 것이 있어. 아까 말한 생활나눔 그런거라든지... 어려움을 나누고 일에 대해서만이 아니라...”(C)

“일상성을 조직해서 모여서 놀기도 하고 얘기도 하고 술도 마시고 사람들을 만나고 다 좋은데, 한 발 더 나와서 우리 지역의 문제에 대해서 우리가 무엇을 할 수 있을까. 마을활동들이 세상을 바꿀 정말 자기역할들을 하고 있다. 자기 색깔을 분명하게 만들어가고 있다...스스로가 책임지면서 내가 누군가에게 불편을 끼치지 않는 것을 배워봤음 좋겠다.”(F)

NGO활동가의 행복한 활동을 위해서는 자율성을 늘리기 위한 교육과 학습이 필요한데, 활동가 개인의 자기성찰을 위한 노력과 조직에서의 활동가의 교육과 학습에 대한 권리를 보장해야 함을 읽을 수 있었다.

11) 내적보상으로서의 주도성과 자기성장

앞서서 얘기한 많은 갈등과 내외적 어려움 속에서 일하는 NGO활동가는 그럼에도 불구하고 갖은 어려움을 해소 할 전략을 사용한다. 그 핵심은 주도성과 자기성장으로 파악된다. NGO활동가는 개인의 능력에 기반을 둔 활

동을 하는 경우가 많기 때문에 어려움이 있는 반면, 순전히 개인의 능력으로 계획하고 만들고 추진된 일을 완수했을 때의 자기보상은 적지 않은 것으로 보인다. 즉, 스스로 일을 만들어내고 해결하고 추진하는 일에 대한 주도성이 스스로 부여하는 내적보상으로서 많은 어려움을 극복할 수 있는 동인이 되고 있는 것으로 보인다.

〈표 14〉 내적보상으로서 주도성과 자기성장

개방코딩 (하위범주)	상위범주
<p>① “자기결정권을 갖는 자기의 온전한 세계.....(중략) 지금 일을 오래 할 수 있는 이유도 내가 하는 역할이 구체적이고 분명하고, 과제중심이 나에게 맞는 것 같아. 과제중심으로 나는 내가 해야 할 역할에 대해 끊임없이 고민하는 것 같아.....(중략) 나는 끊임없이 의미부여도 하고, 모니터를 하기도 하지만 결과를 맺지. 한 일이 하나하나 결과를 맺게 정리를 하지.”_B (자기결정과 모니터링, 과제중심 업무)</p> <p>② “내가 철이 없는 걸 수도 있지만, 내 생명력? 나를 지탱해 주는 것은 자유로움 인 것 같아.....사실 높은 직책을 맡게 되면.....사실 내가 옳다고 생각하는 방향보다는 조직의 결정사항을 어필해야할 때가 많은데, 그렇게 되면 내안의 충돌이 너무 클 것 같아. 내가 정부와도 다른 단체와도 연대를 잘 하는 것은 유연하기 때문이라는 생각이 드는데, 그 유연함은 이해관계에 기반 하지 않고, 견제 할 수 있기 때문이라고 생각해.”_B (상황 판단과 자기 기준의 명료함과 유연성인식)</p> <p>③ “자기보상. 이게 가족을 버리지 못하는 거랑 똑같아. 나를 버릴 수 없는 거랑 똑같지. 그러니까 오래되고 짱을 오래한 활동가는 자신과 조직을 일체화 한다니까. 그게 잘못되면 자기것화 되어서 계속 그 사람의 단체, 그 사람 없으면 안되는 조직, 마치 종교처럼, 그러면 단체가 열려 있지 않아 보여”_B (자기보상으로서 자신과 조직의 일체화)</p> <p>④ “보상은 자원봉사지만 아이가 학교 끝나고 이곳으로 올 수 있어서 함께 활동할 수 있고, 조합 활동의 경우 사람들과 함께 만들어가는 것”_D (자기 생활양식에 맞추기)</p> <p>⑤ “예전에는 인정을 통해 느꼈다면 이제는 내가 스스로 느끼니까, 저 스스로 자존감이 높아졌다 느끼고, 다른 조합원도 그렇다고 생각해요.</p>	<p>내적보상으로서의 주도성과 자기 성장</p>

개방코딩 (하위범주)	상위범주
<p>각자가 성장을 느끼고 있었어요. 확인한 적도 있어요. 평균 월30만원의 수입인데 다들 100%만족한데요. 그 내용을 보니 개인의 성장이라고. 자기삶이 변화하고 있다고 느끼고 있더라구요. 목표를 작게 잡고 나름의 작은 성공을 느끼면서 스스로의 욕구와 필요에 만족하는.....되는구나! 그런 느낌”_E (스스로의 목표설정과 성과, 피드백, 성장의 느낌과 자기만족)</p> <p>⑥ “그러니까 결국은 내안에 나를 먼저 보는 거예요. 할 수 있다면 무엇을 할 수 있느냐를 먼저 상대방의 필요에 대해 묻고 서로가 다 내어놓는 거예요. 똑같다면 조정할 수 있냐는 거죠. 저 사람을 위해 나는 얼마나 조정하고 저 사람은 나를 위해 얼마를 조정하고, 조정이 가능한지를 먼저 확인 하는 거예요.”_E(자기입장정리에 따른 협상력 제고)</p>	<p>내적보상으로서의 주도성과 자기 성장</p>

활동가는 자기결정권을 가지고 구체적이고 분명한 일을 만들고 진행하고, 계속 모니터링하고 완수하여 일의 완결성에 의미부여 한다.

“자기결정권을 갖는 자기의 온전한 세계.....(중략) 지금 일을 오래 할 수 있는 이유도 내가 하는 역할이 구체적이고 분명하고, 과제중심이 나에게 맞는 것 같아. 과업중심으로 나는 내가 해야 할 역할에 대해 끊임없이 고민하는 것 같아.....(중략) 나는 끊임없이 의미부여도 하거, 모니터를 하기도 하지만 결과를 맺지. 한 일이 하나하나 결과를 맺게 정리를 하지.”(B)

이렇게 구체적이고 분명한 과제중심의 일은 조직에서 주어진 것이 아니라, 20여년의 기간 동안 만들어진 자신의 스타일과 영역이었다. 훈련된 자율성으로 파악된다. 스스로 만들어갔으나, 그렇게라도 만들어냈기 때문에 오랫동안 활동을 할 수 있었다고 판단된다. 그리고 일의 완결성으로부터 나오는 자유로 스스로를 보상한다.

“내가 철이 없는 걸 수도 있지만, 내 생명력? 나를 지탱해 주는 것은 자유로움 인 것 같아.....사실 높은 직책을 맡게 되면.....사실 내가 옳다

고 생각하는 방향보다는 조직의 결정사항을 어필해야할 때가 많은데, 그렇게 되면 내안의 충돌이 너무 클 것 같아. 내가 정부와도 다른 단체와도 연대를 잘 하는 것은 유연하기 때문이라는 생각이 드는데, 그 유연함은 이해관계에 기반 하지 않고, 견제 할 수 있기 때문이라고 생각해. (중략) 단체의 총책임은 그 단체를 계속 대변해야 하는데, 결정을 잘 할 수도 있지만, 이해관계 중심으로 결정이 될 수도 있거든. 그런데 잘못된 결정을 어필하는데 날 쓰고 싶지 않아. 물론 나중에 그래야 될 때가 올 수도 있겠지.”(B)

또 오랜 시간 단체를 이끌어가면서 생겨나는 조직과의 일체감에 대한 우려도 들을 수 있었다. 그 우려는 단체와 자신을 일체화시킴으로써 느끼는 자기보상이다. 다소 부정적인 시선이기는 했으나, 장인정신으로 만들어내는 명품처럼 오랜 활동가의 축적된 활동이 쌓인 단체가 그 자체로 자기보상이 되기도 한다.

“자기보상. 이게 가족을 버리지 못하는 거랑 똑같아. 나를 버릴 수 없는 거랑 똑같지. 그러니까 오래되고 짙을 오래한 활동가는 자신과 조직을 일체화 한다니까. 그게 잘못되면 자기것화 되어서 계속 그 사람의 단체, 그 사람 없으면 안되는 조직, 마치 종교처럼, 그러면 단체가 열려 있지 않아 보여.”(B)

이미 살펴본 바와 같이 마을활동은 함께 살아가는 일이다. 어떤 피면담자는 개인의 정체성과 직업적 역할사이의 경계가 없어 힘들기도 하지만, 또 다른 피면담자는 아이를 키우면서 마을 환경에 더 적극적으로 개입하고, 함께하는 즐거움을 보상으로 여기기도 했다.

“보상은 자원봉사지만 아이가 학교 끝나고 이곳으로 올 수 있어서 함께 활동할 수 있고, 조합 활동의 경우 사람들과 함께 만들어가는 것에 의미를 부여하면서.”(D)

또 아주 적은 경제적 보상이지만 함께 만들어 낸 보람과 공동체 원으로

서의 개개인의 성장을 확인하기도 하였다.

“예전에는 인정을 통해 느꼈다면 이제는 내가 스스로 느끼니까, 저 스스로 자존감이 높아졌다 느끼고, 다른 조합원도 그렇다고 생각해요. 각자가 성장을 느끼고 있었어요. 확인한 적도 있어요. 평균 월30만원의 수입인데 다들 100%만족한데요. 그 내용을 보니 개인의 성장이드라고. 자기삶이 변화하고 있다고 느끼고 있드라구요. 목표를 작게 잡고 나름의 작은 성공을 느끼면서 스스로의 욕구와 필요에 만족하는.....되는구나! 그런 느낌”(E)

활동가가 외부에서 주는 인정과 보상보다는 삶을 함께 살아가는 의미로서의 성장이었기 때문에 느낄 수 있는 보상이었다. 또 역할의 경계를 허물었기 때문에 생길 수 있는 보상이었다.

“그러니까 결국은 내안에 나를 먼저 보는 거예요. 할 수 있다면 무엇을 할 수 있느냐를 먼저 상대방의 필요에 대해 묻고 서로가 다 내어 놓는 거예요. 똑같다면 조정할 수 있냐는 거죠. 저 사람을 위해 나는 얼마나 조정하고 저 사람은 나를 위해 얼마를 조정하고, 조정이 가능한지를 먼저 확인 하는 거예요. 조정이 가능하다는 결론이 나면 우리는 일단 갈 수 있어. 그러면 어떻게 실천할 건데, 그러면서 실천구조를 만드는 거죠.”(E)

앞서 얘기한 견제와 감시 등의 역할을 하는 과업적 활동가가 일을 주도하고 마무리하여, 그 완결성으로 스스로를 보상한다면, 마을활동가는 삶을 함께 살아가는 의미로서의 자신들의 성장을 확인하며 갈 수 있었기 때문에 느끼는 보상이 있음을 확인할 수 있었다.

12) 목적과 규칙협의 · 한계수용

이제까지 살펴본 바로는 NGO활동이 대부분 한정된 예산과 인력으로 다

양한 일을 해내야 하는 만큼 어려움은 다 얘기하기도 없을 만큼 많다. 그 어려움은 대부분 세상에 대한 선의로만 해결될 수 없는 어려움이다. 그러나 NGO활동을 하는 활동가는 사회변화에 대한 투철한 가치지향적 목적보다는 일반 영리조직이나 가까이에서 사회적으로 경험한 어려움(다른 사람을 밟고 올라서야 하는 경쟁적인 회사, 해고, 직장 내 차별 등) 때문에 선택할 수밖에 없는 환경에서 활동을 선택할 수도 있다. 즉, NGO활동가가 대부분 선의를 가지고 일을 시작하지만, 그 일을 시작하는 동기는 모두 다를 수 있기 때문에 서로 다른 욕구가 충돌할 수 있는 것이다. 따라서 조직의 목적과 규칙은 협의되어야 하고, 하고자하는 일에 한계(예산문제, 조건에 따른 목표 등)를 분명히 하고 진행되어야 한다고 말한다.

<표 15> 목적과 규칙협의·한계수용

개방코딩 (하위범주)	상위범주
<p>① “어떤 일인데 자기가 경험적으로 가야된다고 명확하게 구분하는 사람들은 끊임없이 동기부여 하면서 가지만, 그렇지 않은 사람들은 다른 걸 충족하는 거지. 돈이 됐든, 아니면 자기가 사회로부터 억압, 압력 나가서 굉장히 힘들 거라는 다른 간접 경험, 이런 것 때문에 이쪽을 선택하는 경우도 있는 거지”_B (외적보상과 내적보상의 한계점 인식)</p> <p>② “수평적 관계로 가는 시간이 필요했어요. 처음에는 내가 이만큼 맞춰 주는데 왜 올라오지 못할까 생각했었어요. 이끄는 사람의 감정노동이 심했죠. 근데 내가 너무 자만했던 거죠.....(중략) 우리가 말하는 취약 계층이라는 분들과 일할 때 자존감을 형성하는 시간이 필요한 거잖아요.....과거 정말 한 명 한 명 깊이 있게 만났나 생각해보니 무의미한 활동을 했더라고요.(중략) 지금은 조합원 한 명 한 명 흘리는 눈물이 가슴 아파요, 내가 그동안 이거를 모르고 당위로만 접근했다는 것이 미안해요”_E (활동가로서의 능력의 한계인식)</p> <p>③ “시민단체활동을 하든지, 회사를 다니든지, 공무원이든지, 이게 중요하지 않다는 거지, 중요한건 어떤 마음으로 하느냐가 중요하다고 봐. 그니까 시민단체활동을 하면서도 마음은 자본가의 마음으로 살면 끊임없이 자기상승욕구를 가지고 사는 거라고 그것은 하는 일과 생각과</p>	<p>목적과 규칙 협의· 한계수용</p>

개방코딩 (하위범주)	상위범주
<p>일치가 안 되는 거야. 결국 중요한 것은 이 둘을 어떻게 일치시킬 거냐. 시민단체활동을 한다는 것은 일정하게 가난하게 살겠다는 마음을 수용하는 것이라 생각하긴 해. 그랬을 때만이 일과 내가 같이 가는 거잖아. 근데 젊은이들 얘기했지만, 이걸 받아들이기가 어렵겠지, 사회문화자체가 자본주의화 되어 있기 때문에, 그니까 우리운동은 소수자운동인 거지 뭐.....그거를 당연하게 받아들이는 것, 그게 출발점이 되어야 되는 거지”_C (활동가의 욕구의 한계점 인식)</p> <p>④ “NGO활동가, 활동을 하는 사람들이 가장 기본적인 자세는 또 하고 싶어 하는 것은 타자와의 교감이라고 생각해. 그런데 이 교감에 대한 감정을 사실은 그냥 살고 있는 것이기 때문이지. 교감을 통해서 그 다음으로 더 나아가거나 사회를 바꾸는 영향력까지는 가지 않는 거지. 그냥 관계인거야. 그니까 사회적으로 교감하는 것과 그 회원들과의 교감”_B (활동가 역할에 대한 한계점 - 시민과의 교감의 한계인식)</p>	<p>목적과 규칙 협의· 한계수용</p>

활동을 해가면서 느끼게 되는 과거 활동의 잘못된 부분을 수용하고 즉 자신의 한계를 수용하고, 진일보하여 현재 활동에 반영하기도 한 것으로 보인다.

“수평적 관계로 가는 시간이 필요했어요. 처음에는 내가 이만큼 맞춰주는데 왜 올라오지 못할까 생각했었어요. 이끄는 사람의 감정노동이 심했죠. 근데 내가 너무 자만했던 거죠.....(중략) 우리가 말하는 취약계층이라는 분들과 일할 때 자존감을 형성하는 시간이 필요한 거잖아요. 과거 정말 한 명 한 명 깊이 있게 만났나 생각해보니 무의미한 활동을 했더라고요.(중략) 지금은 조합원 한 명 한 명 흘리는 눈물이 가슴 아파요, 내가 그동안 이거를 모르고 당위로만 접근했다는 것이 미안해요”(E)

그리고 일정정도의 가난을 수용하는 것을 얘기했다. 자본주의 국가에서 가난을 수용한다는 것은 현실을 부정하는 것으로 느껴질 수도 있다. 그러나 자기성찰적 측면에서 보면 경제적 상승욕구(예를 들면 좀 더 돈을 많이 벌어서 나와 내 가정만의 안정적인 삶을 추구하기보다는)에 대한 한계를 분

명하게 인식하고, 공동체적 욕구(예를 들면 함께 하는 삶을 통해 소외된 사람들을 보살피며 행복한 삶을 추구하는)로 자기를 자율적으로 통제하는 자아실현을 이뤄가는 단계로 느껴지기도 했다.

“시민단체활동을 하든지, 회사를 다니든지, 공무원이든지, 이게 중요하지 않다는 거지, 중요한건 어떤 마음으로 하느냐가 중요하다고 봐. 그니까 시민단체활동을 하면서도 마음은 자본가의 마음으로 살면 끊임없이 자기상승욕구를 가지고 사는 거라고 그것은 하는 일과 생각과 일치 안 되는 거야. 결국 중요한 것은 이 둘을 어떻게 일치시킬 거냐. 시민단체활동을 한다는 것은 일정하게 가난하게 살겠다는 마음을 수용하는 것이라 생각해. 그랬을 때만이 일과 내가 같이 가는 거잖아. 근데 젊은이들 얘기했지만, 이걸 받아들이기가 어렵겠지, 사회문화자체가 자본주의화 되어 있기 때문에, 그니까 우리운동은 소수자운동인 거지 뭐.....그거를 당연하게 받아들이는 것, 그게 출발점이 되어야 되는 거지.....”(C)

어떤 일을 하던 그 일에 필요한 마음가짐이 있고 시민단체 활동을 하면서 자본가의 마음가짐으로 살면 힘들다고 얘기한다. 공공성의 사회적 가치로 시작한 만큼 그 가치와 일치시키는 마음가짐이 필요하다는 것으로 그러한 마음가짐은 자기성찰과 자기규제로 이어진다.

“시민활동가, 활동을 하는 사람들이 가장 기본적인 자세는 또 하고 싶어 하는 것은 타자와의 교감이라고 생각해. 그런데 이 교감에 대한 감정을 사실은 그냥 살고 있는 것이기 때문이지. 교감을 통해서 그 다음으로 더 나아가거나 사회를 바꾸는 영향력까지는 가지 않는 거지. 그냥 관계인거야. 그니까 사회적으로 교감하는 것과 그 회원들과의 교감”

NGO활동가의 기본적인 역할은 사회문제에 대해 공감하는 것을 시민들과 교감하고 교감을 통해 관계를 만들어내는 것이라고 말한다. 그러한 기본적인 역할에 대해서 수용할 때만이 그 이상의 활동을 기대할 수 있다.

13) 진정성으로 교감

시민단체에 바라는 사람들의 요구는 상업적인 시설이나 공공기관에서의 친절함을 갖춘 개인 이해관계에 기반을 둔 서비스일 수 있다. 앞서 밝힌 감정노동에 익숙한 소비자로서의 요구가 있을 수 있다는 뜻이다. 그런 이유로 NGO단체가 소비자의 요구에 맞춰진 서비스를 하려하고, NGO활동가도 그렇게 감정을 맞춰야 하는 단체라면 문을 닫아야 한다는 단호한 이야기를 들을 수 있었다. NGO단체에 참여하여 활동하는 시민들이 공공서비스를 요구할 수는 있지만, 시민단체에 참여하는 이유는 서비스 보다는 다른 좋은 것이 있기 때문일 것이라 생각한다. 그 동인은 사람들과의 관계에서 찾을 수 있다고 말한다. 즉 NGO활동가는 다양한 관계에서 만나는 사람들과 소비자보다는 시민의 정체성으로 관계맺음이 필요함을 알 수 있었다.

<표 16> 진정성으로 교감

개방코딩 (하위범주)	상위범주
<p>① “시민단체의 회원이라든가 뭐 뭔가 좋은 게 있으니까 여기를 하는 거잖아. 사람들이 편한 거 좋아하고 나한테 뭔가 이익이 떨어지는 거 좋아하고. 그 사람들에게 맞춰서 시민단체가 그렇게 하지 않으면 생명력을 유지하기 어렵다고 하면 나는 그 시민단체 문을 닫아야 한다고 생각하는 쪽이거든. 시민단체 활동하는 사람들이 그거를 하려고 여기 들어오지는 않았을 거라는 거지. 그렇다면 그 관계를 어떻게 회원과의 관계를 어떻게 맺을 거냐 라는 건, 관계에 있어서는 결국에는 동등하거나 아니면 서로의 다양성을 인정하는 시스템 구조를 가져야 돼.”_B (활동가의 활동 방향에 대한 인식 - 시민의 다양한 욕구에 대한 인정)</p> <p>② “내가 진정성을 가지고 상대방을 대하면 내가 그 사람에게 화를 내던 웃던 울던 이게 관계에 크게 영향을 미치지 않을 꺼다 그런 생각을 하는 거지. 그래서 많이 편해졌어.”_C (활동가의 활동 방향에 대한 인식 - 진정성을 기반한 교감)</p> <p>③ “계속 그니까 믿으려고 노력한다. 정확한 표현은 믿으려고 노력한</p>	<p>진정성으로 교감</p>

개방코딩 (하위범주)	상위범주
다? 보다는 격을 두지 않으려 한다. 진정성 있게 다가서려 한다가 맞는 것 같아.”_C (진정성을 기반한 교감)	진정성으로 교감

일반 개인이 시민단체 활동을 통해 무언가를 하고 관계를 맺는 것은, 자신의 이익 보다는 활동가의 마음처럼 자율적 책임과 활동을 통해 얻는 내적인 보상을 느끼기 때문일 수 있다. 따라서 NGO활동가가 감정노동으로 자기감정을 억압하여 서비스를 요구하는 소비자에게 맞추기 보다는, 분명한 활동내용과 지향을 바탕으로 진정성으로 관계맺음이 가능해진다면 자기 감정억제를 극복할 수 있고, 마음을 열 수도 있었다는 오래된 활동가의 의견이 있었다.

“내가 진정성을 가지고 상대방을 대하면 내가 그 사람에게 화를 내던 웃던 울던 이게 관계에 크게 영향을 미치지 않을 꺼다 그런 생각을 하는 거지. 그래서 많이 편해졌어.”(C)

“계속 그니까 믿으려고 노력한다. 정확한 표현은 믿으려고 노력한다? 보다는 격을 두지 않으려 한다. 진정성 있게 다가서려 한다가 맞는 것 같아.”(C)

그런데 이 부분은 일반 서비스직 피면담자 또한 고객과의 관계는 진정성 우선되어야만 자신도 마음이 편하고, 보상적인 측면에서도 더 나은 결과가 나온다는 말을 들을 수 있었다.

“억지로 연기를 하다보니까 저도 처음에는 무조건 그 상황을 종식시키고 어~ 너무 죄송하다고 미안하다고 이랬지만, 나중에 가서는 고객과의 신뢰도가 떨어져버리니까 결국은 고객을 반향해버리면 나를 안 보게 되는 거고 나는 또 고객을 잃으면 다른 고객이 있지 이런 식으로 넘어가게 되더라고요. 그렇게 하다보니까 내 발전이 없고 일만 힘들고

말 그대로 내가 이 짓을 왜 하고 있지? 이런 생각이 들더라고요. 근데 그럴 필요가 전혀 없더라고요.”

즉, 영리조직이건 비영리조직이건 모두 감정적 소모를 줄이기 위해서는, 진정성을 바탕으로 맺어지고 유지되는 관계가 좀 더 신뢰하는 관계로 발전할 수 있는 것으로 보인다.

14) 자기성찰 · 자율적 감정통제 · 자기규제

NGO활동에 있어서 한계를 수용하고, 진정성 있는 관계로의 전환하는 상호작용의 근원은 자기성찰과 규제로부터 나오고, 이는 자율적 감정통제라는 결과로 나타나고 있었다. 이는 앞서 얘기했던 조직에서 목적과 규칙을 협의하고 한계를 수용하는 과정이 NGO활동가 개인적인 차원에서 먼저 이뤄져야 할 조건들로 파악된다. 면담자 대부분이 일하고 있는 조직 내에서 협의할 수 있는 규칙과 한계를 정하고 실행하기 위해 노력하고 있는 것으로 보인다. 이를 통해 NGO활동가가 그 조직의 구성원으로서의 자기역할과 자기규칙 그리고 조직에 필요한 규칙에 대한 협의할 수 있는 능력도 늘려가며, 자율적인 성찰과 규제로 감정노동이 아닌 자율적 자기통제가 가능해질 것이다.

〈표 17〉 자기성찰 · 자율적 감정통제 · 자기규제

개방코딩 (하위범주)	상위범주
① “조직에서도 그렇지만 활동가 스스로도 규정을 하고 가야해요. 견딤의 정도가 달라질 수 있거든요.”_A (스스로 만드는 규정) ② “시민사회 단체 활동가의 주요 덕목이 자기성찰이 항상 일정정도 되어야 한다고 보거든. 근데 잘 안하고 살자나. 응.....말한 것처럼 내가하는 일과 생각하는 것이 맞지 않으니까. 그 안에서 문제가 생기기도 하	자기성찰 · 자율적 감정통제 · 자기규제

개방코딩 (하위범주)	상위범주
<p>고”_C (일상적 자기성찰)</p> <p>③ “마을활동하면서는 규칙이 없어요, 제가 스스로 만든 것만.....음 좀 짜증나게 하는 사람들이 있더라도 사람들에게 편견을 갖지 말자. 그리고 스스로 약속한 것은 지키자.”_D (스스로 만드는 규칙과 약속, 자율적 감정통제)</p> <p>④ “남의 문제가 아닌 우리의 문제로 받아들였을 때의 시민단체와 활동가들이 하는 역할이라는 게 있는 거고, 그것을 다른 시민들한테 같이 이런 문제가 있다고 앞서서 해 주는, 교감을 통해서 해 주는 게 시민단체 활동인데, 그렇게 하기 위해서는 내가 교감했던 것을 교감하게 만드는 역할을 하는 거잖아”_B (상대방의 문제를 자기의 문제로 받아들이기, 교감하기)</p> <p>⑤ “무슨 일을 하느냐보다 어떤 생각을 가지고 일하느냐가 더 중요하거든. 거기서 우리가 하고자 하는 일은 이런 건데, 여기서 이런 부분은 약속으로 정하자 이렇게 나와야지.”_C (자율적 업무 결정에 대한 협의 필요 - 일의 모호성을 줄이려는 자발적 노력필요)</p> <p>⑥ “목적에 대한 동의, 무엇을 하고자 하는 것에 대한 서로의 동의가 우선되어야한다고 생각하구요. 지금은 주 2회 정도라 많이 힘들지는 않지만 힘들어지더라도 역할분담을 좀 더 명확히 하면.....괜찮지 않을까”_D (역할모호성을 줄이려는 자율적 노력필요)</p> <p>⑦ “사람들이 자기를 잘 모르거든. 내가 감정 노동을 하고 있는 건지. 감정소모를 하고 있는데 내가 이것 왜 하고 있는 거지. 근데 어느 순간에 회의가 들고 그런 부분에서 보면 회의가 드는 사람이 많으면 많아질수록 그 사회는 시민단체 활동이 정당하지 못한 쪽으로 가게 되는 거고 정당하지 못한 시민단체들, 내부 구성원들이 동의하지 않는 시민단체가 어떻게 사회적인 지지와 그걸 받겠어. 폐와 같은 역할을 하는 시민단체가 그렇지 않다는 걸 경험한 사람들이 등을 돌리게 되는 그런 게 굉장히 있고 그런데 그 중요한 역할을 활동가들이 하고 있다는 거지. 활동가들이 느끼고 활동가들이 좋아야 되는데 활동가들은 그렇지 못하다고 했을 때는 그 때는 그 요인을 분석해서 그거를 보완할 수 있는 뭔가, 왜 그런 활동, 요인들이 생기는지 연구를 해야 하는 거.”_C (활동가들이 즐겁게 일할 수 없는 환경에 대한 연구)</p> <p>⑧ “나 같은 선배들이 해주어야 할 것은 그래도 걱정을 덜하면서 할 수 있</p>	<p>자기성찰 · 자율적 감정통제 · 자기규제</p>

개방코딩 (하위범주)	상위범주
<p>는 물적 토대를 만드는데 기여하는 것, 말하자면 직접 주체로서 활동하기 보다는 그 친구들이 조금이라도 활동을 편하게 할 수 있게 오타리 역할을 해주는 것이 선배로서의 역할인 것 같아. 우리가 그런 오타리 역할을 어떻게 해줄 것인가 이 고민하고, 청년들에게 가장 큰 지지는 사실은 월급의 많고 적음은 두 번째인 것 같아. 가장 큰 지지는 나와 같이 고생하고 호흡하는 누군가가 있다는 것. 이게 굉장히 큰 지지가 될 것이라고 보거든. 그래서 예를 들면 활동비문제 해결해야겠지만, 그에 못지않게 고민해야 되는 게 함께 한다는 게 더 중요한 것 같아. 함께 공동체로 산다는 게 중요한 거지.”_C (자기성찰에 따른 NGO활동가에 대한 자발적 역할 인식)</p> <p>⑨ “협동조합은 분명한 원칙이 있어서 좋아요. 7가지 운영원칙과 3가지 운영원리에 맞춰서 모든 것을 맞춰가니까. 그러니까 자발적이고 개방적인 원칙을 우리스타일로 조정하면서 가는 거죠.”_E (자율적 규칙 설정에 대한 만족감)</p>	<p>자기성찰 · 자율적 감정통제 · 자기규제</p>

공공성의 규범적 지향으로 제시되었던 자기성찰과 자기규제는 활동가들의 기본적인 덕목이라 말하고 있었다. NGO활동에서 꼭 필요한 상호관계에는 공감과 교감이 필요하다. 그러기 위해서는 자신의 감정에 들여다보지 않으면 안 된다. 마치 숙명처럼 겪어내는 활동이라면 그 누구도 교감하기 어려울 것이기 때문이다. 김상준(2003)이 제시한 직능적·사회적 공공성에 맞추어 단체마다 지향이 정해진다면 공감과 교감을 위한 자기성찰과 그 한계를 설정한 자기규제는 그 지향에 따라 맞춰 이뤄질 것이다.

“무슨 일을 하느냐보다 어떤 생각을 가지고 일하느냐가 더 중요하거든. 거기서 우리가 하고자 하는 일은 이런 건데, 여기서 이런 부분은 약속으로 정하자 이런 게 나와야지.....”(C)

“목적에 대한 동의, 무엇을 하고자 하는 것에 대한 서로의 동의가 우선 되어져야한다고 생각하구요. 지금은 주 2회 정도라 많이 힘들지는 않지

만 힘들어지더라도 역할분담을 좀 더 명확히 하면.....괜찮지 않을까
“(D)

NGO단체의 사회적인 지지는 정당함에서 비롯된다. 그래서 자율적이지 못하고 강압적으로 운영되는 단체는 사회적인 지지를 받지 못한다. 이런 의미에서 NGO활동가가 단체에서 무엇을 하던 활동내용에 공감하고 스스로 좋아야 하는데, 그렇지 않았을 때는 그 요인을 분석하는 일 또한 중요하다. 본인의 일이 만족스럽지 않고 즐겁지 않은 요인을 알아야만 고칠 수 있고 다시 정당함으로 활동할 수 있을 것이기 때문이다.

“사람들이 자기를 잘 모르거든. 내가 감정 노동을 하고 있는 건지. 감정 소모를 하고 있는데 내가 이것 왜 하고 있는 거지. 근데 어느 순간에 회의가 들고 그런 부분에서 보면 회의가 드는 사람이 많으면 많아질수록 그 사회는 시민단체 활동이 정당하지 못한 쪽으로 가게 되는 거고 정당하지 못한 시민단체들, 내부 구성원들이 동의하지 않는 시민단체가 어떻게 사회적인 지지와 그걸 받겠어. 폐와 같은 역할을 하는 시민단체가 그렇지 않다는 걸 경험한 사람들이 등을 돌리게 되는 그런 게 굉장히 있고 그런데 그 중요한 역할을 활동가들이 하고 있다는 거지. 활동가들이 느끼고 활동가들이 좋아야 되는데 활동가들은 그렇지 못하다고 했을 때는 그 때는 그 요인을 분석해서 그거를 보완할 수 있는 뭔가, 왜 그런 활동, 요인들이 생기는지 연구를 해야 하는 거지.”(B)

“나 같은 선배들이 해주어야 할 것은 그래도 걱정을 덜하면서 할 수 있는 물적 토대를 만드는데 기여하는 것, 말하자면 직접 주체로서 활동하기 보다는 그 친구들이 조금이라도 활동을 편하게 할 수 있게 울타리 역할을 해주는 것이 선배로서의 역할인 것 같아...(중략)...가장 큰 지지는 나와 같이 고생하고 호흡하는 누군가가 있다는 것. 이게 굉장히 큰 지지가 될 것이라고 보거든. 그래서 예를 들면 활동비문제 해결해야겠지만, 그에 못지않게 고민해야 되는 게 함께 한다는 게 더 중요한 것 같아. 함께 공동체로 산다는 게 중요한 거지.”(C)

“협동조합은 분명한 원칙이 있어서 좋아요. 7가지 운영원칙과 3가지 운영원리에 맞춰서 모든 것을 맞춰가니까. 그러니까 자발적이고 개방적인 원칙을 우리스타일로 조정하면서 가는 거죠. (중략) 규칙인지 마음가짐인지 잘 모르겠지만 리더는 사람들 한 명 한 명 같이 가려는 마음이 있어야 해요. 생각이 다르더라도 같이 합의한 원칙을 무시하면 안 돼요.(중략) 우리는 자원활동가 라는 합의한 원칙에 모두 맞추죠. 돈만 벌기위한 활동은 하나도 없어요..”(E)

끝이 없을 정도로 이어진 자기규칙과 필요한 조직규칙 그리고 활동에 대한 상(像)은 물적 토대의 빈약함으로 허물어지기도 한다. 하지만 NGO활동에 대한 일들을 활동가의 구분과 역할의 경계 등을 내부에서 정리하고, 자기규칙과 조직의 규칙을 합의해 낼 수 있다면, 활동가의 감정노동은 스스로의 감정억압의 형태가 아닌 자율적 감정통제의 형태로 변환이 가능할 것이다.

15) 소진(burn-out)

NGO활동에서도 가장 부정적인 감정노동 결과는 소진으로 나타난다. 말 그대로 치열하게 겪은 다음에 오는 소진이였다. 스스로의 감정억압이 직접적인 소진의 원인이라고 단정하기 어려우나, 꾸준한 자기성찰이 필요하고 그것을 통한 자기규제가 요구되는 활동가에게 스스로 하는 감정억압은 소진의 도화선으로 작용하기도 한 것으로 보인다. 그리고 명확하지 않은 성과, 일과 생활의 경계보호성, 조직 내의 여러 가지 갈등 등이 소진의 원인이 되는 것으로 보인다.

<표 18> 소진(burn-out)

개방코딩 (하위범주)	상위범주
<p>① “책임자가 권위적이고, 나는 생협 운동을 하고 싶어서 갔는데, 본인은 별로 관심 없으면서 밖에다가만 번지르르 말하고 다니고 개인적인 욕심만 챙기고, 내가 그 사람하고 삼 년 일했나? 나는 이제 그 사람과 삼년일하다가 그 사람과 관계에서 벗어나고 싶다는 생각도 있었지만, 여기 있으면 내가 하고 싶은 걸 다 못하겠다는 생각했어요.”_C (권위주의와 조직에 대한 실망에 따른 조직 이탈)</p> <p>② “일반에서 받는 질서나 그런 것을 당할 때는 그럴 수도 있지 하는데, 여기에서 그런일을 당하니 나한테 문제가 있나 생각하게 되요. 내가 불쾌감을 주나? 내가 잘난척을 하고 다니나? 무책임하게 던지는 말에 상처받고, 나를 질책하게 되고, 내가 뭘 잘못했지, 왜 이 모양이 됐지..... (중략) 그만뒀어요.”_F (관계에 실망에 따른 조직이탈)</p> <p>③ “회사에서는 어쨌든 성과가 명확하잖아요. 올해 매출을 내기로 했으면 매출성과를 내면되고, 내가 뭘 만들어 내기로 했으면 만들어내면 되는데, 아무리 야근을 하고 주말근무를 해도 집으로 돌아오면 나였고 내 삶이었는데, 그래서 나의 평정심을 유지 할 수 있었던 것 같아. 여기는 그렇지 않은 거야 (중략) 지금은 그게 안 돼. 이 활동은 내 삶과 일의 구분이 없는 거야 일을 많이 하고 이런 거를 떠나서 하루 종일 예를 들면 누구를 만나던 얘기를 하고 있는 지금도 일을 하고 있는 건지 선생님과 인간관계를 만들고 있는 건지 모르겠는 그런 거.....(중략) 그 경계가 사라지는 것이 제일 힘든 것 같아요. 평범한 개인으로서의 내가 사라진 것 같은 느낌. 하루 24시간 365일 자유롭지 못한.”_F (일과 생활의 모호성으로 인한 소진)</p> <p>④ “번 아웃(burn-out) 지수를 측정했는데, 너무 높게 나온 친구가 있는 거야. 왜 그런가 얘기를 나눠보니 조직이 굉장히 권위적이고, 윗사람의 지시에 무조건 따라야하고, 주말에 불려도 나가야 하고, 심지어는 평일에도 부장이 퇴근안하면 못가는 거고, (중략) 상사로부터 주는 권위로부터 저항할 것인가 지혜롭게 돌파할 것인가는 선택해야하는 거지. 어렵지만 해야지 그래야만 소진되지 않아.”_C (권위적인 조직에서 일과 휴식의 경계 없음이 야기하는 소진(burn-out))</p> <p>⑤ “나는 주어진 숙명처럼 매 맞는 아내였던 것 같아요. (중략) 매 맞는 아내가 다음날 받는 위로를 나에게 대한 사랑으로 착각하는 것처럼, 너무 힘든데.....누군가가 주는 위안에 머무르는 거죠”_E (매맞는 아내의 비유 - 쉽게 헤어질 수 없는 조직에 대한 애증과 자책)</p>	<p>소진(burn-out)</p>

활동가는 가치실현을 위해 열정적으로 일하고, 그 일에 대해 끊임없이 생각하며 노력하지만, 자신의 감정에 대해 살피지는 않는다. 감정적인 소진은 여기에서부터 시작되는 것으로 보인다. 그리고 권위적인 조직에서의 활동이나 일과 휴식의 경계 없음에서 발생하는 소진은 예상했던 이야기였으나, 마을활동의 경우 활동가의 일과 생활의 경계가 없어지면서 느끼는 갈등은 활동을 하면 할수록 더 혼란을 가중시키는 딜레마에 빠지기도 했다.

“아무리 야근을 하고 주말근무를 해도 집으로 돌아오면 나였고 내 삶이었는데, 그래서 나의 평정심을 유지 할 수 있었던 것 같아. 여기는 그렇지 않은 거야 (중략) 지금은 그게 안 돼. 이 활동은 내 삶과 일의 구분이 없는 거야 일을 많이 하고 이런 거를 떠나서 하루 종일 예를 들면 누구를 만나던 얘기를 하고 있는 지금도 일을 하고 있는 건지 선생님과 인간관계를 만들고 있는 건지 모르겠는 그런 거.....(중략) 그 경계가 사라지는 것이 제일 힘든 것 같아요.”(F)

즉 많은 일을 해야 해서 개인적 여유를 가질 수 없기 때문이기도 하지만, 특히 과업중심의 활동에 익숙한 활동가는 마을활동을 하면서 삶의 구조를 변화하는데 어려움이 있다. 이 지점에서 삶으로서의 활동이 과업적인 활동과 구분되기도 했다.

“나는 주어진 숙명처럼 매 맞는 아내였던 것 같아요. (중략) 매 맞은 아내가 다음날 받는 위로를 나에게 대한 사랑으로 착각하는 것처럼, 너무 힘든데.....누군가가 주는 위안에 머무르는 거죠...”(E)

또 이렇게 ‘매 맞는 아내’로 자신을 비유하며 모든 조직에서의 감정적 어려움을 숙명처럼 겪어내고 있었던 경우는 단체에서의 잘못된 지시 등의 어려움을 적극적으로 바꿔내지 못했던 자신을 또 탓하

고 있었다.

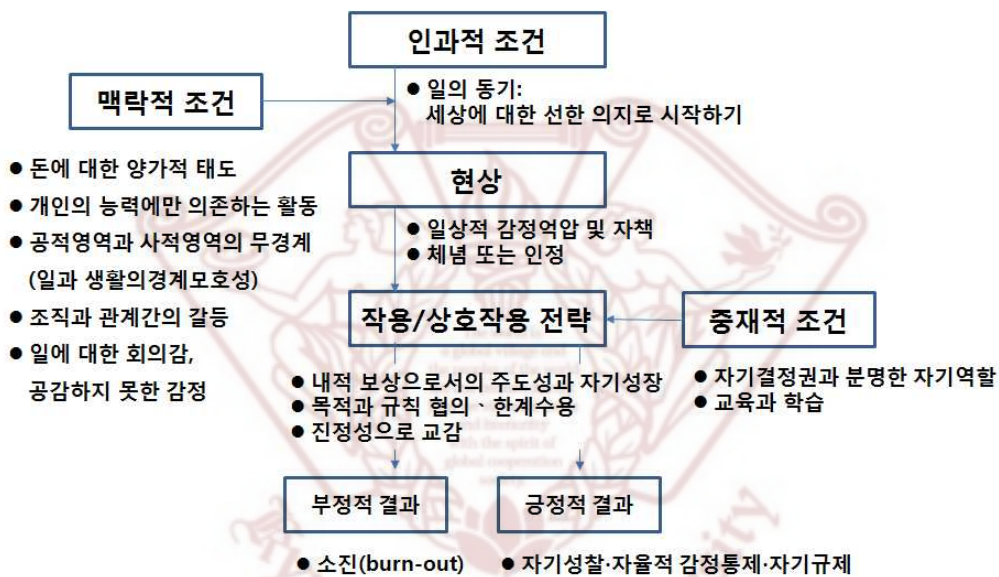
2. NGO활동가의 감정노동 과정 구조화

_축코딩(axial coding)

앞선 분석과정을 통해 NGO활동가의 감정노동과정을 패러다임 모형에 따라 다음과 같이 구조화하였다. 개방코딩과정에서 1차 분류된 범주들을 묶어서 요약하고 원인과 현상, 결과, 서로 다른 결과를 도출하는 조건들을 재범주화 하여 축코딩을 실시하고 이를 패러다임 모형으로 재구성하였다. 결론적으로 NGO활동가의 감정노동의 **현상**으로 ‘자기억압과 자책’, ‘체념과 인정’이 관찰되었다. 이러한 현상을 만들어내는 조건들은 애초에 ‘선한 의지’로 NGO활동을 시작했던 **인과적 조건**과 현상을 강화시키는 **맥락적 조건**으로 ‘돈과 일에 대한 양가적 감정’, ‘개인의 능력에만 의존하는 활동’, ‘공적영역과 사적영역의 무경계성’, ‘조직과 관계간의 갈등’, ‘일에 대한 회의감’ 등이 분석되었다. 이어서 현상(자기억압, 자책 등의 감정노동)을 완화시킬 수 있는 조건인 **중재적 조건**은 ‘자기결정권과 분명한 자기역할’, ‘교육과 학습’으로 파악되었다. 이러한 중재적 조건을 바탕으로 감정노동을 극복하기 위한 **작용 /상호작용**의 내용으로 ‘내적보상으로서 주도성과 자기성장’, ‘목적과 규칙협의를·한계수용’, ‘진정성으로 교감’을 사용하는 것으로 보인다. 이러한 과정으로 분석한 NGO활동가의 감정노동과정 **결과**는 크게 두 가지로 나타났는데, 첫 번째는 자기성찰, 자율적 감정통제, 자기규제로 나타났다. 이는 작용/상호작용 전략과 중재적 조건이 어우러졌을 때 나타날 수 있는 결과였다. 또 다른 두 번째는 결과는 소진이다. NGO활동가로서 자기역할이 많지만 분명하지 않

고, 자기결정권을 발휘하지 못하고, 역할에 대한 교육도 없는 상황은 내적 보상으로 여겨지는 주도성을 발휘 할 수도 없고, 내외적으로 아무런 보상도 느낄 수 없이 더 이상 선의가 없어지면, 소진되어버리는 것으로 보인다. 이러한 과정을 도식으로 표현하면 <그림2>와 같다.

<그림 2> NGO활동가의 감정노동과정 도식화



1) 인과적 조건(casual condition)

인과적 조건은 어떤 현상이 일어나게 되는 원인이나 조건들을 설명해 주는 것으로, 본 연구에서는 NGO활동가의 감정노동이 발생하는 근본적인 원인에 대한 인과적 배경이라 할 수 있다.

세상에 대한 선한의지로 시작하기: 감정노동은 자기감정의 부정에서 생긴다. 스스로 인식한 자신의 감정을 그대로 받아들이지 못하고, 부정하거나

회피하는 것이다. 분석결과 NGO활동가의 대부분은 ‘세상에 대한 선한의지와 동기’로 시작한 활동이었다. 하지만, 이 강한 동기가 역설적으로 자신의 감정을 일상적으로 억압하는 근본적인 동기가 되는 것으로 보인다.

<표 19> 인과적 조건(Casual conditions)

축코딩 (패러다임 모형)	상위범주	하위범주
인과적 조건 (Casual conditions)	일의 동기: 세상에 대한 선한 의지로 시작하기	① 배려있는 삶 추구 ② 선배의 권유, 시대 판단 ③ 불의 경험 ④ 좋아하고 이로운 일을 할 수 있다는 기쁨 ⑤ 함께하는 봉사의 즐거움 ⑥ 사회변화에 대한 선한의지 ⑦ 함께해야 한다는 신념 ⑧ 배려와 공유, 공감을 향한 가치추구 ⑨ 공동체적 가치추구 ⑩ 실천하는 삶 추구

2) 맥락적 조건(contextual conditions)

맥락적 조건은 어떤 현상에 대한 인과적 조건들의 영향을 강화 혹은 약화시키는 조건들로, 작용/상호작용 전략에 영향을 미쳐서 ‘왜 그 현상이 지속 되는가’를 설명하는데 도움이 되는 개념이다. 즉 NGO활동가의 감정노동에 의한 현상(일상적 감정압과 자책, 체념과 인정)에 영향을 미치는 상황이라 설명할 수 있다.

기대와 보상(돈과 일의 과정에 대한 양가적 태도): 돈 때문에 일하는 것은 아니지만, 돈이 중요하지 않은 것도 아닌 태도는 대부분의 활동가들에게 숨겨져 있는 것으로 보인다. 생계유지가 안 되기 때문에 다른 일을 하

면서까지 해야 하는 활동으로 인지하는 반면, 현재 자신의 일에 대한 가치 보다는 생계유지를 위해 해야 하는 활동이 되기도 한다는 것이다. 이런 돈에 대한 양가적인 태도는 활동가로 하여금 갈등을 유발하고, 어느 한쪽의 태도를 취하도록 강요하는 요인으로 작용하는 것으로 보인다(체념과 인정). 또한, 보상의 크기에 대한 감정적인 반응을 드러내지 않기 위한 억압을 강화하는 상황도 유발하고 있는 것으로 보인다.

개인의 능력에만 의존하는 활동: 활동가에게 주어지는 역할은 다중적이다. 본 연구의 연구대상자들인 대부분의 활동가들도 역할의 다양성을 인정하고 있었다. 그 역할은 직무를 잘해야 하는 책임만 있고 잘할 수 있기 위해 수반되어야 하는 시스템은 없다는 것이다. 다만, 활동가들은 이런 상황에 대해서도 ‘체념과 인정’으로 상황을 있는 그대로 인정하고 있는 것으로 보인다. 이런 내적과정은 활동에 대한 내적보상(외적보상이 아닌)으로 관심을 두게 하는 주요한 요인이 되고 있는 것으로 해석된다.

공적영역과 사적영역의 구분(일과 생활의 경계 모호성): 본 연구에서의 지역사회 내에서 활동하는 마을활동가는 조직가이면서, 상담가가 되기도 하고, 같이 살아가는 이웃으로 동시다발적이고, 다중의 역할을 수행하고 있었다. 이 과정에서 일과 생활의 경계가 허물어지고 있었는데, 이것은 직업인으로서의 정체성과 생활인으로서의 정체성간의 상당한 갈등과 소진을 발생시키는 것으로 나타나는 것으로 보이며, 이 과정이 자신의 ‘솔직한 감정’을 충분히 드러내고 표현하지 못하는 일상적인 감정억압을 강화하는 맥락적 조건(contextual condition)이 되고 있는 것으로 보인다.

조직과 관계간의 갈등: 활동가들의 어려움은 현재까지도 상존하는 조직의 권위적인 문화에서 비롯되기도 한다. 그리고 서로 다른 가치 지향으로 인한 평가와 활동가들 간의 갈등에 대한 상처도 있었다. 면담자의 대부분은 그러한 상급자와의 불화로 인한 어려움은 조직으로부터 나오는 것을 택

하였다. 하지만 동료나 회원 간의 갈등은 체념하는 모습도 보였다.

일에 대한 회의감 또는 공감하지 못하는 감정: NGO활동가는 자유와 자율성을 존중하고, 공공성의 가치를 지향한다. 그러나 활동은 타인의 자유와 자율성을 위해 활동가의 자율성을 스스로 억압해야 될 때도 있었다. 즉, 개인의 취향과 지향이 대상자의 취향과 지향에 부딪히거나 마주할 때, 대부분은 활동가 스스로 취향이나 지향을 숨김으로서 일에 대한 우선권을 중요시 하는 태도를 보이는 것으로 나타나고 있었다.

〈표 20〉 맥락적 조건(Contextual conditions)

축코딩 (패러다임 모형)	상위범주	하위범주
맥락적 조건 (Contextual conditions)	기대와 보상: 돈과 일에 대한 양가적 태도	① 권리는 없이 책임만 강조되는 환경에 대한 갈등 ② 적은보상을 활동의 목적으로 강제하려는 조직과의 갈등 ③ 자신의 이념을 강요 ④ 헌신에 대한 배신감 ⑤ 일반사회와 다르지 않은 사람들과의 갈등으로 인한 자책 ⑥ 활동성과에 대한 갈등과 존중 ⑦ 활동에 대한 도덕적 평가 ⑧ 보상(돈)과 일에 대한 양가적 태도 ⑨ 스스로가 법적요건도 따를 수 없는 보상을 당연시해 야하는 NGO활동문화에 대한 내적 갈등 ⑩ 경제적 곤궁에 대한 대안마련과 일에 대한 자기만족 ⑪ NGO활동에 대한 실무적인 재무문제 인식 ⑫ 활동가의 내적/외적 보상에 대한 지향점 차이 ⑬ 직업 활동가의 지속가능성에 대한 의심 ⑭ 활동가의 딜레마 ⑮ 직업 활동가의 지속가능성에 대한 의심 ⑯ 가난에 대한 활동가의 입장정리
	개인의 능력에만	① 다양한 역할, 능력에 대한 요구 ② 개인능력에 의존하는 시스템

축코딩 (패러다임 모형)	상위범주	하위범주
맥락적 조건 (Contextual conditions)	의존하는 활동	③ 교육과 훈련이 없는 상태에서 과중한 업무 전가
	공적영역과 사적영역의 무경계 (일과 생활의 경계모호성)	① 대상자의 무주체성으로 인한 역할경계 모호성 ② 일상생활과 (활동가로서)업무영역과의 무경계 ③ 일상의 삶과 분리가 안되는 활동보다는 과제중심 활동지향 ④ 일과 생활의 무경계로 인한 불편함, 고통 ⑤ 활동에 대한 연구필요
	조직과 관계간의 갈등	① 공동체(조직)에 대한 실망과 활동가로서의 정체성에 대한 혼란 ② 여전한 상명하달의 문화 ③ 서로 다른 평가로 인한 조직에 대한 실망 ④ 자유의지를 억압하는 조직으로서의 활동가 단체 ⑤ 업무 지시의 모호성으로 인한 판단의 어려움
	일에 대한 회의감· 공감하지 못하는 감정	① 대중 추수주의로 인한 실망감, 회의감 ② 조직 내부의 질적인 부분에 대한 회의감 ③ 정당한 일의 가치를 평가 받지 못한 것에 대한 반발로서의 외적보상지향 ④ 불합리한 일처리 과정에서 발생하는 불신, 회의감 ⑤ 무리한 정부의 요구, 피로감 ⑥ 조직 기대에 대한 실망, 상처 ⑦ 자율이 아닌 타율에 기대 활동하려는 공동체와 활동 내용에 대한 실망

3) 현상(phenomenon)

패러다임 모형에서 현상은 ‘여기서 무엇이 진행되고 있는가’를 나타내는 것으로 일련의 작용/상호작용 전략에 의해 조절되는 중심적인 사건을 말한다. 대부분의 현상은 연구의 중심적인 과제나 주목해야하는 중심적인 주제가 된다. 본 연구에서 제시한 주된 현상은 ‘감정노동’이다. 그런데

일반적인 감정노동과는 그 맥락이 다르다. 왜냐하면 조직에 의해 강제되는 것이 아니기 때문이다.

일상적 감정억압과 자책: 면담한 NGO활동가는 자신의 의지로 세상의 변화를 위해 활동을 선택한 만큼 감정규칙 또한 스스로 정하여 강제하고 있었다. 즉 혼자 하는 것이 아닌, 함께해야 하는 활동이기에 늘 좋은 인상을 주어야 하는 일종의 강박이 활동가에게 존재한다. 그래서, 인위적으로 웃는 얼굴로 대하고, 속상하더라도 잘 표현하지 않는 표현행위(surface acting)과 자기감정 억제에 일상화 되어있었다. 하지만, 이 모든 (감정)노동에도, ‘스스로 감정규칙’을 만들고 있다고 판단하기 때문에 활동가의 대부분은 자신이 감정노동을 하고 있다고 인지하지 않는 것으로 보인다. 또 활동의 결과나 성과가 잘 드러나지 않거나 실패했다고 여기면, 이것을 상황이나 다양한 다른 변인으로 원인을 돌리기보다, 우선 스스로에게 책임을 묻는 문화(자책)도 자발적 감정억제에 기여하고 있는 것으로 보인다. 활동가 스스로가 변화를 측정할 수 없는 한계가 있고, 투쟁적 활동(노동, 주거 등)인 경우 물러설 곳이 없이 투쟁한 것을 알고 있음에도 자기 자신에게서 원인을 찾으려하는 경향이 있었다.

체념 또는 인정: 활동가들은 조직 내/외부에서 감정적 스트레스를 느끼고 있지만 자기의 숙명처럼 자기감정을 억압하여 표현하지 않는 것을 당연하게 받아들이고 있었다. 대부분의 활동가들은 자신의 솔직한 감정소통에 미숙한 경향을 보였고, 이것은 조직내에서 솔직한 감정 커뮤니케이션을 어렵게 유도하는 악순환을 반복하고 있는 것으로 판단된다.

<표 21> 현상(phenomenon)

축코딩 (패러다임 모형)	상위범주	하위범주
현상 (phenomenon)	일상적 감정억압 및 자책	① 타인의 기대에 대한 자신의 감정 억압 ② 조직적응을 위한 감정표현억제 ③ 자기이해를 위한 감정 억제 ④ 솔직한 감정 소통의 결과에 대한 트라우마 ⑤ 숙명적으로 여기는 자기감정억제자기성찰과 자책 ⑥ 낮은 자존감과 자책 ⑦ 일상적인 감정억제와 자책의 결과에 대한 사례공유 ⑧ 자기감정에 대한 모니터링이 잘되지 않는 상황
	체념 및 인정	① 희망에 대한 실현 가능성 의심과 체념 ② 현실문제의 회피 ③ 사람에 대한 체념

4) 중재적 조건(intervening condition)

중재적 조건은 주어진 상황 또는 맥락적 조건에서 취해지는 작용/상호작용의 전략을 조절하는 작용을 한다.

자기결정권과 분명한 자기역할: 자유와 자율성을 존중하고 공공성의 가치를 지향하는 NGO활동가는 자기결정권한을 분명하게 인지하고 자기역할을 수행하고 있다면 감정노동 현상의 결과도 달라질 수 있었다. 즉 자기역할을 분명하게 인식하고, 일을 만들어내고, 완결성 있게 해내면서 일의 동기를 지속적으로 생산하는 것으로 보인다. 그 자체를 보상이라고 생각하는 인식도 강하게 나타났다.

교육과 학습: 활동가들의 교육과 학습은 그래서 활동가로 하여금, 감정노동의 결과를 부정적인 결과(소진)로 유도할지, 긍정적인 결과(자기성찰 및

자율적 자기통제, 자기규제)로 유도할지를 결정하는 가장 중요한 요인으로 보인다. 평균적으로 20년 내외의 활동경력이 있는 본 연구의 인터뷰 대상자들은 대부분 지속가능한 활동을 위한 시스템으로 교육과 학습을 제시하였다.

<표 22> 중재적 조건(Intervening condition)

축코딩 (패러다임 모형)	상위범주	하위범주
중재적 상황 (Intervening condition)	자기결정권과 분명한 자기역할	① 자기결정권의 점진적인 확대노력 ② 자기결정권과 자율성 존중 ③ 일상적인 상황에서의 운동의 필요성과 역할인식
	교육과 학습	① 선배활동가를 통한 학습 ② 지속적 학습의 중요성 인식 ③ 권리와 의무로서의 시민학습에 대한 인식 ④ 상담과 자기감정을 아는 것의 중요성 ⑤ 자기성찰을 위한 학습과 노력 ⑥ 자율적인 활동에 대한 연습

5) 전후관계(작용/상호작용 전략_action/interaction)

작용/상호작용 전략은 현상을 다루고 조절하는데 쓰인다. 즉, 현상에 대처하거나 현상을 조절하기 위해 취해지는 의도적인 행위를 말한다. 면담자들은 대부분 NGO활동을 외적보상을 고려하지 않고 선의로 시작했지만, 많은 갈등과 내외적 어려움을 표현하지 못하고 자기억압이라는 감정노동을 하고 있다. 그러나 활동가 대부분 감정노동이라 느끼지 않았으며, 스스로 통제하는 감정이라 생각했다. 대부분의 활동가들은 감정을 조절하기 위해

서 특별한 자기보상체계를 가지고 있었기 때문이며, 그것은 내적보상으로서의 ‘주도성’ 과 ‘자기성장’ 인 것으로 보인다.

내적보상으로서의 주도성과 자기성장: NGO활동가는 갖은 어려움을 해소할 전략을 사용한다. 그 핵심은 주도성과 자기 성장에 있었다. NGO활동가의 대부분이 개인의 능력에 기반을 둔 활동을 하기 때문인지, 어려움을 극복하는 장치는 개인별로 조금씩 달랐지만, 스스로 일을 만들어내고 해결하는 일에 대한 만족감으로 다양하고 상당한 일을 의미있게 받아들이고 있었다. 다시 말하면 외적보상이 지극히 낮은 활동가들에게 의미있는 보상은 내적보상이 유일하며, 내적보상은 일의 ‘주도성’ 이 핵심적인 역할을 하는 것으로 보인다. 또 삶으로서 생활의 연장선상에 있는 마을활동의 경우에는 자신을 비롯한 함께하는 사람들의 ‘자기성장’ 이 내적보상으로 작용하는 것으로 나타났다.

목적과 규칙협의·한계 수용: 또 활동을 해가면서 느끼게 되는 과거 활동의 잘못된 부분에서 자신의 한계를 수용하고, 현재 활동에 자신이 느낀 한계를 극복하여 반영하기도 한다. 그리고 일정정도 가난하게 사는 삶을 수용하고, 자본가의 마음이 아닌 공공성의 사회적 가치로 시작한 마음과 삶을 일치시키려 했다. 또 함께 만들고 적용하는 원칙으로 자기통제·규제의 전략으로 사용한다. 이 과정도 주도성의 한 과정으로 이해할 수 있다.

진정성으로 교감: 일반 시민이 시민단체 활동이 좋다는 것은 개인의 이익이 아닌 활동가의 마음처럼 자율적 책임과 활동을 통해 얻는 내적인 보상일 수 있다. 그것이 아닌 서비스를 받고 싶은 사람들에게 서비스를 해주기 위한 단체이고 이를 위해 감정노동이 필요하다면 그런 시민단체는 필요 없다고 말한다. 그래서 활동가는 그러한 진정성으로 교감할 수 있어야 하고, 그래야 자신의 감정억제를 극복할 수 있었고, 상대방의 마음을 열 수도 있을 것이라고 말한다. 종합하면, 일의 주도성으로 시작된 내적보상체계는

감정노동 상황에서 의식적인 내면행위(deep acting)전략(태도와 행동을 일치시킬 유도하는 감정노동 전략)으로의 과정으로 유도하고 있는 것으로 보인다.

<표 23> 전후관계(작용/상호작용 전략_action/interaction)

축코딩 (패러다임 모형)	상위범주	하위범주
작용/상호작용 전략 (action/ interaction)	내적보상으로서의 주도성과 자기성장	<ul style="list-style-type: none"> ① 자기결정과 모니터링, 과제중심 업무 ② 상황 판단과 자기 기준의 명료함과 유연성인식 ③ 자기보상으로서 자신과 조직의 일체화 ④ 자기 생활양식에 맞추기 ⑤ 스스로의 목표설정과 성과, 피드백, 성장의 느낌과 자기만족 ⑥ 자기입장정리에 따른 협상력 제고
	목적과 규칙 협의 · 한계 수용	<ul style="list-style-type: none"> ① 외적보상과 내적보상의 한계점 인식 ② 활동가로서의 능력의 한계인식 ③ 활동가의 욕구의 한계점 인식 ④ 활동가 역할에 대한 한계점 - 시민과의 교감의 한계 인식
	진정성으로 교감	<ul style="list-style-type: none"> ① 활동가의 활동 방향에 대한 인식 - 시민의 다양한 욕구에 대한 인정 ② 활동가의 활동 방향에 대한 인식 - 진정성을 기반한 교감

6) 결과(consequence)

결과의 양상은 <소진> 또는 <자기성찰 · 자율적 감정통제 · 자기규제>로 나타난다. 인과적 조건(선한의지로 시작)에서 맥락적 조건(NGO갈등과 돈과 일에 대한 양가적 태도, 조직과 관계간의 갈등 등)에서 나타나는 다양한

어려움을 통해 현상(감정억제)으로 나타나는 것까지는 비슷한 과정이나 여
기에 어떠한 중재적 조건과 상호전략이 취해지느냐에 따라 소진으로 그 결
과가 나타나기도 하고, 자율적 감정통제와 자기규제로 나타나기도 한다.

<표 24> 결과(consequence)

축코딩 (패러다임 모형)	상위범주	하위범주
결과 (consequence)	자기성찰 · 자율적 감정통제 · 자기규제	① 스스로 만드는 규정 ② 일상적 자기성찰 ③ 스스로 만드는 규칙과 약속, 자율적 감정통제 ④ 상대방의 문제를 자기의 문제로 받아들이기, 교감하기 ⑤ 자율적 업무 결정에 대한 협의 필요 - 일의 모호성을 줄이려는 자발적 노력필요 ⑥ 역할모호성을 줄이려는 자율적 노력필요 ⑦ 자기성찰에 따른 활동가에 대한 자발적 역할 인식 ⑧ 자율적 규칙 설정에 대한 만족감
	소진 (burn-out)	① 권위주의와 조직에 대한 실망에 따른 조직 이탈 ② 관계에 실망에 따른 조직이탈 ③ 일과 생활의 모호성으로 인한 소진 ④ 권위적인 일과 휴식의 경계 없음이 야기하는 소진(burn-out) ⑤ 매 맞는 아내의 비유 - 쉽게 헤어질 수 없는 조직에 대한 애증과 자책

이렇게 중재적 조건과 작용/상호전략에 따라 활동가에게 아무런 전략이
취해지지 않으면 소진으로 그 결과가 나타나고, 자기결정권을 점차 늘려가
기 위한 교육의 조건이 갖춰지고, 주도성과 자기성장의 느낌 그리고 진정
성 있는 관계로 작용/상호작용전략이 취해진다면 자기성찰로부터 자율적
감정통제, 자기규제가 가능해지는 것으로 보인다. 즉, 긍정적 결과로서의
감정노동의 경우 감정노동을 해야 하는 상황에서도 자기주도성을 잃지 않

고, 표면행위(surface acting)을 하거나 내면행위(deep acting)을 하는 것이 전혀 불편하지 않아서, 감정노동으로 인한 부정적 결과를 경험하지 않을 수 있게 될 수도 있다는 것이다.

앞서 제시한 NGO활동가의 감정노동과정의 과정을 간략하게 요약해 보면, NGO활동가의 초기일의 선택과정에서 대부분 ‘선의’는 뚜렷하게 나타나고 있었다. 그러나 ‘일’의 측면에서 낮은 외적보상은 내적인 만족이나 과도한 일의 의미부여를 하게 하는 원동력이 되고 있었다. 이 과정에서 활동가가 가지고 있는 도덕적 이미지를 부담스러워 하는 측면도 있었으나 이것이 일종의 내적 보상의 하나가 되고 있었다. 그러나 여기에 일과 일상생활의 경계가 모호한 일의 특성상 개인의 감정을 쉽게 드러내지 못하고 감정적 억압은 만성화되는 경향도 있어보였다. 이것이 NGO활동가에게는 잘 드러나지 않는 뚜렷한 부정적 결과인 것으로 보인다.

한편, 내적인 보상으로 생각하는 중요한 것이 바로 일의 ‘주도성’을 갖는 것이었다. 그런데, 스스로 일을 계획하고, 판단하고, 실행하는 과정에서 이 주도성은 NGO활동가로 하여금, 과중한 업무를 스스로 만드는 양면성도 나타냈다. 이 과정은 자연스럽게 소진(burn-out)의 양상으로 나타나는 것으로 해석된다.

흥미로운 점은 오래된 NGO활동가의 특성이다. 앞선 과정에서 조직에 대한 실망이나 소진과 같은 부정적인 경험들을 가지고 있지만, 이것을 궁극적인 자기성찰과 자율적인 감정통제를 통해 자신의 경험을 승화시키고 있다는 것이다. 즉, 베테랑 NGO활동가의 경우, 자신의 현재 감정상태와 관계 없이 대인관계 상황에서 상대방의 감정을 진심으로 맞춰주거나(내면행위, deep acting), 거짓으로 맞춰주거나(표면행위, surface acting) 하는 것은 전략적으로 전혀 문제가 되지 않았다. 이 모든 행위들이 자신의 ‘자율적 감정통제’ 아래에 있는 행위였고, 이런 감정적 성숙함은 타인의 감정적 경험

에 대한 공감으로 광범위하게 확장하는 측면도 엿보인다.



IV. 결 론

본 연구는 감정노동에서 사용하는 설명 틀을 활용하여 일의 차원에서 NGO활동가의 내적 과정을 살펴보고자 하였다. 분석결과 일의 차원에서 들여다본 NGO활동가의 내적 상태는 몇 가지 특징적인 부분이 발견되었다.

첫째, NGO활동가들이 일의 시작할 때 생각하는 ‘선의(善意)’의 감정에 관한 양면성이다. 본 연구에서의 분석 결과, 대부분의 NGO활동가들은 상당히 높은 수준의 도덕성과 선의를 가지고 초기 활동가의 역할을 수행한 것으로 나타났다. 하지만, 시간이 지나면서 NGO활동가가 가지는 높은 수준의 도덕성의 이미지와 사회적 선의는 개인의 능력에 의지하는 활동내용과 사생활의 경계가 모호해지는 NGO활동가의 업무특성과 만나면서, 일상적으로 감정을 억압하는 기제(mechanism)(쉽게 개인의 감정을 드러내지 못하게 하는 기제)로도 작용하고 있었다.

둘째, NGO활동가에서 있어서 일의 주도성은 외적 보상이 크지 않은 환경에서는, 내적인 보상의 차원으로 작용하는 측면이 있다는 것이다. 일을 스스로 계획하고, 설계하고, 판단하고, 실행하는 것은 일의 몰입을 느끼게 해주는 내적인 요소인데, 외적 보상이 크지 않은 NGO활동가의 업무환경을 고려해 볼 때, 내적인 요소에 더욱 관심을 돌리는 것은 나름대로 합리적인 판단이라 할 수 있다. 하지만, 이런 일의 주도성에 대한 집착은 다른 활동가와의 갈등을 낳는 단초로 작용하기도 하며, 다른 한편으로 과도한 업무를 스스로 계획하여 스스로 소진(burn-out)하게 되는 결과를 초래하는 원인이 되기도 했다.

셋째, NGO활동가에게 있어서 일과 일상생활의 구분은 매우 어려움이 있는 것으로 나타났다. 이런 일과 개인생활의 모호한 경계구분이 일의 주도성과 만나게 되면 사람에 따라 소진(burn-out)을 가속화시키는 기제

(mechanism)로 작용할 수도 있다.

넷째, NGO활동가에게 있어서 감정표현규칙은 대부분 조직에서 정하는 것이 아닌, 자율적이고 스스로에게 맡겨진 어떤 것으로 인식되어진다. 따라서 대부분의 감정노동 상황에서 표면행위(겉으로 드러나는 감정과 행동을 단순히 억압하는 형태의 감정노동)보다는 스스로 선택한 내면행위 전략(어떤 도덕적인 행위를 해야 하는 상황에서 실제로 그 태도를 가지려는 전략)을 주로 사용하고 있는 것으로 나타났다. 다만, 이 과정에서 표면행위를 어쩔 수 없이 해야 하는 경우에 부분적으로 스스로 자책감을 느끼거나 죄책감을 느끼게 하는 경향도 발견되었다. 그리고 이 내면행위에 대한 일종의 강박(마음과 태도가 항상 같아야 한다는 강박)은 소진을 일으키는 것에 상당한 기여를 하고 있는 것으로 보인다.

이런 결과는 기존의 감정노동연구에서의 결과와는 전혀 상반되는 결과다. 즉, 영리조직의 경우 감정노동의 내면행위로 인한 소진(burn-out)은 거의 보고되지 않고 있으며, 소진의 원인은 대체로 태도와 행동의 불일치한 형태의 감정노동 전략인 표면행위(surface acting)에서 대부분 보고되고 있기 때문이다.

따라서, 이 결과는 비영리조직에서 외적보상이 크지 않은 경우, 내적보상 차원에서 시도된 주도성과 내면행위에 대한 강박은 역설적으로 소진을 일으키는 하나의 요인이 될 수도 있다는 새로운 추론이 가능해지는 결과라 할 수 있다.

다섯째, NGO활동가는 자율성과 주도성이 강조되는 역할임에도 불구하고, 실질적인 자율성과 주도성을 유지하기는 쉽지 않았다. 이것은 NGO활동가들이 일상적인 감정억압이 반복되면서 실제 자신이 느끼는(혹은 느껴야 하는) ‘진짜 감정’을 잘 파악하지 못하기 때문으로 짐작된다. 다만, 자기성찰(자신의 감정을 잘 파악하고 이해하는 것)이 가능한 활동가들의

경우에는 자율성과 주도성이 소진으로 연결되지 않는 특징이 있었다. 따라서 NGO활동가로서의 업무를 지속가능하게 하는 중심 특징은 NGO활동을 하면서 자신의 감정상태를 잘 파악하고, 자기성찰을 하며, 이를 일에 반영하여 활동하기 때문인 것으로 보인다.

활동가들의 소진을 줄이는 방안으로는, NGO조직에서도 역할, 일의 범위, 일의 양, 일의 경계에 대한 명확한 가이드라인이 필요할 것으로 판단된다. 이것이 소진을 줄이는데 도움이 될 수 있을 것이다. 즉, 이 가이드라인은 기존에 주도성이나 자율적 판단으로 과도하게 설정되었던, 일의 범위, 일의 양과 역할을 제한하는 역할을 할 수 있고, 일과 생활의 경계를 만들 수도 있다. 이것이 NGO활동가의 소진을 줄여줄 수 있기 때문이다. 따라서 NGO구성원들이 협의와 논의를 거쳐 각 업무분야의 범위를 분명히 설정하고 그 내용을 논의하는 방식이 안정적이고 장기적인 NGO활동가의 활동을 도와 소진을 막는 방법이라고 보여진다.

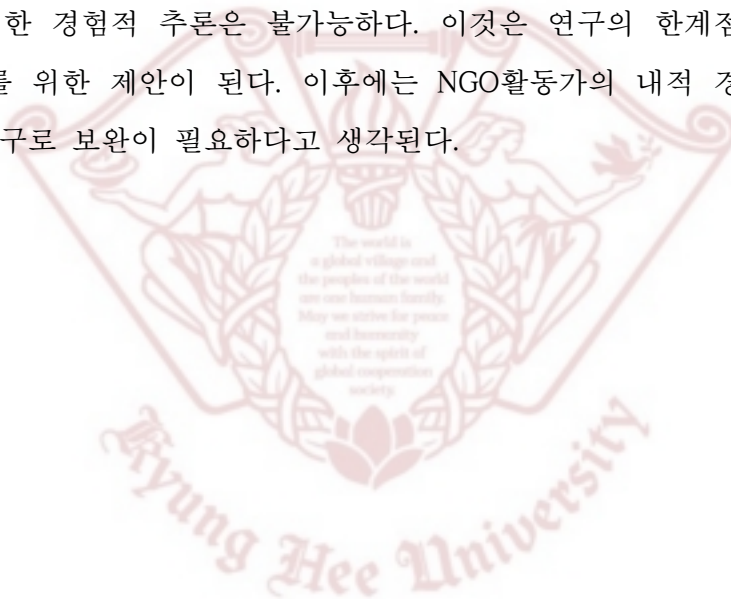
연구의 한계 및 후속 연구를 위한 제언

본 연구는 몇 가지 부분에서 한계를 가진다. 첫째로, 본 연구는 NGO활동가의 내적과정(심리적 과정)을 관찰하기 위해 질적 연구를 채택했다. 심리적 과정에 대한 이해를 위해서는 시간이 많이 필요하다. 따라서 특정시기의 경험이 아닌 오랜 시간의 경험의 축적이어야 본질적으로 순수한 경험의 내용을 파악할 수가 있다. 하지만, 이번 연구에서 인터뷰와 관찰을 시도한 시간의 길이 자체가 횡단연구에 가깝게 짧았다. 따라서 충분한 시간을 가지고 경험을 관찰하지 못하고 과거의 회상에 의존했다는 단점이 있다.

둘째, NGO조직의 특성에 따른 구분이 더 명료했어야 했다. 즉, 예를 들면 보조금을 지원받는(최소 기준이라도 인건비가 안정적으로 확보된) NGO

조직과 순수 회비로 운영(정기적인 인건비 확보가 어려운)하는 NGO조직에서 NGO활동가가 느끼는 심리적 안정감과 경험은 분명히 다를 수 있다. 하지만, 이 역시 샘플링의 한계로 충분히 고려되지 못한 부분이 있다.

그리고 후속연구로 이번 연구에서 세대간 NGO활동가의 경험이 충분히 고려하여 연구되어야 할 것이다. NGO활동의 저변을 확대하기 위해서는 초기경험의 내용을 아는 것도 중요하기 때문이다. 그 다음으로 본 연구는 개인의 경험을 심층적으로 이해하기 위해 질적인 방법을 채택하였다. 그러므로 제시된 NGO활동가의 감정노동 과정이 얼마나 많은 활동가들이 경험하는지에 대한 경험적 추론은 불가능하다. 이것은 연구의 한계점인 동시에 후속연구를 위한 제안이 된다. 이후에는 NGO활동가의 내적 경험에 관한 정량적 연구로 보완이 필요하다고 생각된다.



<참고문헌>

- 기획재정부 (2012). 「통계청 서비스업 부문 통계조사 결과」. 보도자료.
- 김경희 (2013). 「사회적 경제를 통한 지역혁신의 가능성과 한계: 마을기업과 협동조합을 중심으로」. 『공공사회연구』, 3(2), 126-150.
- 김명언, 이재윤, 김민수 (2004). 「노동조합에서의 심리적 계약」. 『한국심리학회지: 산업 및 조직』, 17(1), 77-105.
- 김미숙, 이기형 (2013). 「심층인터뷰와 질적인 분석으로 조명한 텔레비전 드라마 작가들의 정체성과 노동의 단면들」. 『언론과 사회』 21(3), 5-63.
- 김민주 (2014). 「감정노동이 종업원의 소외에 미치는 영향」. 『서비스경영학회지』, 15(5), 171-191.
- 김보수 (2012). 「초등학교 교사의 역할갈등 및 역할모호성과 심리적 소진의 관계」. 고려대학교 교육대학원 석사학위 논문.
- 김상준 (2003). 「시민사회 그리고 NGO·NPO의 개념 - 공공성을 중심으로」. 『NGO연구』 1(1), 36-68.
- 김상준 (2009). 『미지의 민주주의: 신자유주의 이후의 사회를 구상하다』. 《아카넷》
- 김상표 (2000). 「감정노동: 통제수단, 종업원의 심리적 반응, 그리고 방법론적 문제」. 『한국산업경제학회 산업경제연구』, 13(4), 195-214.
- 김상표, 이덕로 (2008). 「감정노동과 직무상황 그리고 정서성이 호텔종업원의 감정일탈에 미치는 효과」. 『호텔경영학연구』, 17(6), 41-60.
- 김상표, 하환호 (2009). 「감정표현규칙의 명확성과 긍정적 정서전달 간의 관계: 조직의 관리기체에 대한 지각의 조절효과」. 『서비스경영학회지』, 10(3), 321-342.
- 김성천, 양정호 (2005). 「교육운동가를 통해 본 한국의 교육시민운동」. 『교육사회학연구』, 15(3), 79-103
- 김소선 (2003). 「근거이론 연구방법의 이론과 실제」. 『간호학 탐구』, 12(1), 69-81.
- 김정은 (2007). 「소비자시민성의 개념화 및 실증적 적용」. 서울대학교 대학원 소비자학과 박사학위 논문

- 김주현, 이지연 (2014). 「주인공의 사이코드라마 경험 과정에 관한 근거이론 연구」. 『예술심리치료연구』, 10(2), 287-309.
- 김학준 (2014). 「인터넷 커뮤니티 ‘일베저장소’ 에서 나타나는 혐오와 열광의 감정동학」. 서울대학교 대학원 사회학과 석사학위 논문.
- 김혜진, 노은영, 정세정, 유진선 (2014). 「사회복지사의 감정노동 경험에 관한 현상학적 연구: 종합복지관을 중심으로」. 『한국사회복지행정학』, 16(4), 163-195
- 대통령소속 국민대통합위원회 (2015). 「시민사회단체 활동가 조사 결과보고서」
- 박상필 (2011). 『NGO학 - 자율·참여·연대의 동학』. 《아르케》
- 박선우 (2007). 「감정노동 연구의 이론적, 경험 연구, 실증 연구 리뷰」. 고려대학교 대학원 경영학과 석사학위 논문.
- 박선웅, 우현정 (2013). 「다문화가정 청소년의 한국인 되기: 중도입국 학생의 적응에 대한 근거이론 접근」. 『사회이론』 가을/겨울, 211-304.
- 박은아, 손현일, 이찬수 (2014). 「환대산업의 감정노동 연구동향」 - 국내학술지 내용분석. 『관광연구』, 29(4), 291-307.
- 박진우 (2011). 「공무원 노조활동이 지속경험에 대한 근거 이론적 접근」. 고려대학교 대학원 행정학과 석사학위 논문.
- 박진욱 (2008). 「노동조합활동가의 정신건강: 우울증과 직무스트레스」. 서울대학교 보건대학원 환경보건학과 석사학위 논문.
- 백옥인 (2009). 『한국사회운동론』. 《한울아카데미》
- 송재봉 (2015). 충북NGO지원센터 「2015년 충북지역 NGO활동가 직무환경 및 만족도」 조사 자료집.
- 유현정, 이재은 (2008). 「근거이론적 접근을 통해 본 이재민의 반응분석」. 『소비자 정책 교육 연구』, 4(2), 97-118.
- 윤덕환 (2015). 「표현규칙에 대한 명확성인식이 정서노동결과에 미치는 영향」. 고려대학교 대학원 심리학과 박사학위 논문.
- 윤세준, 김상표, 김은민 (2000). 「감정노동: 조직의 감정표현 규범에 관한 질적 연구」. 『산업노동연구』, 6(1), 215-254.
- 이명우, 박명희 (2015). 「근거이론에 의한 사례개념화 교육 경험 분석」. 『예술심리치료 연구』, 11(3), 67-90.
- 이지영 (2009). 「감정노동 - 소진과정에서 자기효능감의 조절효과」. 『인적자원

- 관리 연구』, 16(4), 237-260.
- 이현희 (2006). 「한국NGO의 인적자원 관리현황과 개선방안: 상근활동가 중심으로」. 성공회대학교 NGO대학원 석사학위 논문.
- 임병우, 이옥자 (2012). 「근거이론을 적용한 노년기 사회활동 경험에 관한 연구: 사회활동 유형별 참여동기의 유형화」. 『한국정책연구』, 12(4), 477-497.
- 정미진 (2009). 「여성인권지원 단체 활동가의 여성주의 의식이 소진에 미치는 영향」. 인천대학교 행정대학원 석사학위논문.
- 최가영 (2000). 「소진의 매개역할에 관한 연구: 역할 스트레스·사회적 지원과 조직몰입·이직의도의 관계 - 호텔 종업원을 대상으로」. 세종대학교 대학원 경영학과 박사학위 논문.
- 최은하 (2011). 「사형집행인의 심리변화와 적응과정에 관한 연구: 근거이론적 접근」. 『교정담론』, 5(1), 137-166.
- 최현석 (2014). 「인간의 모든 동기」. 『서해문집』.
- 통계청 (2014). 「2013년 기준 서비스업 부문 조사결과」. 보도자료. (<http://kostat.go.kr>)
- 하민정 (2015). 「학교부적응 학생들의 경험에 대한 질적연구 - 근거이론 접근」. 『한국사회복지질적연구』, 9(1), 29-60.
- 한민 (2009). 「신명의 심리학적 개념화 및 타당화에 관한 연구」. 고려대학교 대학원 심리학과 박사학위 논문.
- 황진주, 여정성 (2014). 「근거이론적 접근을 통한 소비자중심경영 연구」. 『소비자정책교육연구』, 10(1), 47-81.
- Al Gini. (2000). *My job, My Self*. 『일이란 무엇인가』. 공보경 역(2007). 들녘
- Anselm Strauss and Juliet Corbin. (1990). *Basic of qualitative research: Grounded theory procedures and technique*. 『근거이론의 이해』. 김수지, 심경림 역(1996). 한울아카데미
- Ashforth, B. E., and Humphrey, R. H. (1993). “Emotional labor in service roles: The Influence of Identity” . *Academy of Management Review*, 18(1), 88-115.
- Ashforth, B. E., & Humphrey, R. H. (1995). “Emotion in the workplace: A reappraisal.” *Human Relations*, 48(2), 97-125.

- Brotheridge, C. M., & Grandey, A. A. (2002). "Emotional labor and burnout: Comparing two perspectives of "people work" . " *Journal of Vocational Behavior*, 60, 17-39.
- Creswell. J. W. (1998). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Traditions*. 『질적 연구방법론: 다섯가지 전통』. 조홍식, 정선욱, 김진숙, 권지성 (2005). 학지사.
- Ekman, P. (1973). *Darwin and Facial Expression: A Century of Research in Review*. New-York: Academic Press.
- Grandey, A. A. (2000). Emotion regulation in the workplace: A new way to conceptualize emotional labor. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1), 95-110.
- Han, Byung-chul. (2010). *Mudigkeitsgesellschaft*. 『피로사회』. 김태환 역(2012). 문학과지성사
- Han, Byung-chul. (2013). *Agonie des Eros*. 『에로스의 종말』. 김태환 역(2015). 문학과지성사
- Hochschild, A. R. (1979). "Emotion work, feeling rules and social structure." *American Journal of Sociology*, 85, 551-575.
- Hochschild A. R. (1983). *The managed heart: Commercialization of Human Feeling*. 『감정노동』. 이가람 역(2009). 이매진.
- Illouz. E. (2007). *Cold Intimacies: Making of Emotional Capitalism*. 『감정 자본주의』. 김정아 역(2010). 돌베게.
- Joachim Bauer. (2013) *Arbeit: Warum unser Gluck von ihr abhangt und wie sie uns krank macht*. 『왜 우리는 행복을 일에서 찾고, 일을 하며 병들어갈 까』. 전진만 역(2015). 책 세상.
- Rafaeli, A., & Sutton, R. I. (1987). "Expression of emotion as part of the work role." *Academy of Management Review*, 12(1), 23-37.
- Richard Sennett. (2009) *The Craftsman*. 『장인』. 김홍식 역. (2010). 21세기북스
- Sutton, R. I. (1991). "Maintaining norms about expressed emotions: The case of bill collectors." *Administrative Science Quarterly*, 36, 245-268.
- Thoits, T. (1989). *The sociology of emotions*. 『감정사회학』. 이성식, 전신현 역(1995). 한울아카데미.

Zelizer, V. A. (2005). *The purchase of intimacy*. 『친밀성의 거래』.
숙명여자대학교 아시아여성연구소 역 (2009). 에코리브르.



Abstract

An Exploratory Study on NGO Workers' Emotional Labor : Focusing upon the work experiences of NGO Workers

Shim, So-Young

Department of Civil Politics and Culture

The Graduate school of Public Policy & Civic Engagement

KYUNG HEE University

This research regards work experiences of Non-Governmental Organization(NGO) workers as emotional labors. It shows several noticeable findings.

Firstly, the majority of NGO workers played their own role having keen senses of moralities and good intention. However there are possibilities that emphasis upon morality and good intention could lead workers to emotion suppression in daily life.

Secondly, as motivations of NGO workers is derived mainly not from the extrinsic reward, but from the intrinsic reward. it turns out that NGO workers used to set up excessive goals or to overwork, the result of which would be feeling burn-out.

Thirdly, NGO workers have a difficulty in distinguishing their personal life from the work, which seems to cause emotion suppression.

Fourthly, the feeling display rule is determined by NGO workers themselves, not by an organization system.

Lastly, the moral impression of NGO workers created by the public, motivations derived from the intrinsic reward and ambiguity between work and life, all these factors operates as a mechanism to suppress their emotion.

Ironically, the obsession with taking initiative from intrinsic reward and deep acting(emotional labor strategy for attitude-behavior consistency) is a factor

leading to burn-out, especially when the extrinsic rewards given to NGO workers used to be quite low.

Furthermore, it is better for decreasing the level of burn-out to have a guideline determining their role clearly at work. In short, it is more stable and long-term strategy to prevent burn-out having NGO workers gain self-autonomy or initiative at work little by little under the firm feeling display rule so called guideline.

