

세대와 분야를 넘어
더 나은 시민사회조직을 위한
공동의 가이드

**개인과 조직이
함께
성장하는
질문과 대화
워크북**

ver.1.0



세대와 분야를 넘어
더 나은 시민사회조직을 위한
공동의 가이드

**개인과 조직이
함께
성장하는
질문과 대화
워크북**

Ver. 1.0



목차

노동권

1. 임금·활동비	12
2. 노동시간과 휴가	18
3. 노동계약과 조직 내규	23

휴식·성장

1. 교육과 성장, 경력개발	28
2. 쉼과 재충전	32
3. 조직과 개인의 동반 성장을 위한 비전 공유	37
4. 일과 삶	40

조직문화

1. 성평등	44
2. 민주적 의사결정구조	47
3. 책임과 권한, 연대와 네트워크, 협업과 협력	52
4. 일하는 태도와 방식, 그리고 관계	56
5. 사생활	61
6. 평가, 성과, 회고	65





지금 당신이 생각하는 ‘시민운동’은 누가 하는 것이며 어떤 모습을 하고 있나요? 당신의 운동과 그 주변을 이루는 환경을 당신은 어떻게 정의하며 만들어 가고 있나요?

세대를 30년으로 볼 때 국내 시민사회는 이미 한 세대를 넘었으며 공익활동을 비롯 다양한 비영리 활동들도 시간의 흐름만큼이나 빠르게 탄생, 변화하고 있습니다. 운동을 함께하는 구성원과 조직의 맥락을 이해하면서도 시대의 흐름에 발 맞춰 변화하는 것은 사람·사회와 유기적으로 관계 맺어 움직여야 하는 운동이 가져야 할 모습입니다. 서로의 차이를 인정하면서도 교류하고 다시 경계를 활성화해야 하는 것은 조직형태와 서로의 역할을 넘어 2018년의 시민사회가 가져야 할 태도로 여겨지고 있습니다.

그러나 시민사회 조직 내외부 환경의 변화에 따라 관련된 많은 이야기와 변화의 노력은 계속 되지만, 세대차이의 갈등은 심화되고 역할에서 오는 입장과 가치관의 차이는 간극이 벌어지고 있습니다. 오랜

시간 불만만 반복되고 구체적인 해결책은 나오지 않았습다.

이에 더 이음과 서울시NPO지원센터는 이러한 고민의 실천적 해결과제 중 하나로 <공익활동가이드>를 상상해 보았습니다. 시민사회 활동의 원칙을 정하고 다양한 입장 차이가 담긴 문제의식과 논의가 촉발될 수 있는 사례를 담고 이를 토론할 수 있는 정보를 제공하여, 단체 내에서 내부적으로 이야기를 하면서 자신만의 약속을 만들거나 도움을 줄 수 있는 안내서가 세대와 분야를 넘어 더 나은 시민사회로 나아가는데 작은 전환의 시작이 될 수 있다는 생각으로 가이드 작업을 준비하였습니다.

여기서 제시하는 원칙에 대해서는 이견이 있을 수 있습니다. 다만 우리는 운동의 미래에 대한 지향성을 가지고 서로의 경험을 토대로 지금 이 상황에서만 적용되는 원칙이 아니라 앞으로 우리가 하게 될 활동을 바라보며 상호논의를 촉진하고자 하는 마음으로 문구를 작성하였습니다. 활동가들이 기존의 틀을 넘어 시대에 맞는 새로운 시도를 할 때 도움이 되는 도구가 되기를 바라며, 민주주의가 조직에 내면화 되었을 때 어떤 모습일지를 상상해보았습니다.

이 가이드라인이 당장 시민운동의 큰 변화를 만들 것이라고 생각하지는 않습니다. 다만, 사회를 좀 더 나은 방향으로 변화시키려는 우리의 내부에 혼돈이 올 때 갈등을 조정하고 서로를 존중하는 상식선을 확인해 볼 수 있는 단초로 활용될 수 있기를 바랍니다.

◇ **진행과정** ◇

공익활동가포럼은 더 이음과 서울시NPO지원센터가 3년째 진행하고 있는 ‘지속가능한 시민사회를 위한 프로젝트’의 일환입니다. 시민사회와 활동가에게 던지는 질문에는 하나의 정답만 있는 것이 아닙니다. 우리에게 필요한 지혜를 함께 찾아가는 과정 중에 답이 있습니다.

2016년 공익활동포럼

〈지금 시민사회와 활동가에게 필요한 질문〉

다양한 분야에서 일하고 있는 세대별 활동가들이 모여서 정리한 10가지 질문을 토대로 집중대화를 나누고, 이 질문에 답하기 위해 우리가 함께 할 수 있는 공동의 제안을 하는 포럼을 진행 하였습니다. 여러분은 아래 질문에 어떤 답을 하시겠습니까?

-
- ‘민주적’으로 운영되는 조직은 어떤 모습일까
 - 활동가에게 조직이란 무엇일까
 - 사회운동을 하는 우리는 왜 매일 사무실로 출근하는가
 - 광장에서 시민사회조직은 어떤 존재일까
 - 시민사회활동의 범위와 경계는 어디까지인가
 - 활동가는 왜 항상 바쁜가
 - 누가 활동가인가
 - 활동가를 움직이는 힘은 무엇인가
 - 세대 간의 벽은 현실인가
 - 활동이 끝나는 시점은 언제인가
-

2017년 공익활동가포럼 〈공익활동지침서를 위한 활동가들의 대화〉

2017년 공익활동가포럼은 시민사회 조직 내부에서 터져나오는 다양한 이야기가 실천적인 해결책이 되기 위한 대안을 모색하는 자리였습니다. 현장활동가들의 다양한 의견을 청취하고 대화하는 과정을 통해 2018년 세대와 분야를 넘어 시민사회가 지켜야 할 공통의 원칙 혹은 가이드라인을 만들기 위한 기초작업을 하였습니다. 참가자들은 가이드라인의 주요 내용을 다섯 가지 키워드로 도출하고, 관련 사례를 나누고 심화토론을 진행하면서 이후 공익활동가포럼의 방향을 제안하였습니다.

-
- 의미 재정의
 - 노동과 인권 (임금, 활동조건 등)
 - 심 (성장, 지속가능, 성찰, 재충전 등)
 - 조직문화, 일문화
 - 의사결정, 신뢰, 권한
-

-
- 인권, 환경, 젠더 연결과 연대
 - 지침서를 위한 지침
-

2016년 질문만들기 작업과 2017년 대화과정을 거쳐 2018년 공익활동가포럼은 세대와 분야를 넘어 더 나은 시민사회조직을 위한 공동의 가이드로 〈개인과 조직이 함께 성장하는 질문과 대화 워크북〉 작업을 진행하게 되었습니다.

◇ 공익활동가포럼 참가자 ◇

2016	2017	2018
<p>참가 시점의 소속을 기준으로 합니다.</p>	<p>2017년 포럼에 1회 이상 참가한 분들로 참가 시점의 소속을 기준으로 합니다.</p>	
<p><u>지금 시민사회와 활동가에게 필요한 질문 - 워크숍 참가자</u></p>		<p><u>기획위원</u></p>
<p>기은환 00은대학</p>	<p>강준원 사회혁신해법협동조합</p>	<p>김혜민 더이음 *2018공익활동가포럼 총괄</p>
<p>김기민 성북청년회</p>	<p>김다현 열린사회는평시민회</p>	<p>유일영 더이음</p>
<p>김현아 활동가</p>	<p>김모드 시민사회단체연대회의</p>	<p>이승훈 시민사회단체연대회의</p>
<p>류강운 서울시NPO지원센터</p>	<p>김혜민 전 서울시청년활동지원센터</p>	<p>정진임 투명사회를위한정보공개센터</p>
<p>박운정 열린사회시민연합</p>	<p>김홍길 서울시협치추진단</p>	<p>조아신 더이음</p>
<p>박정옥 아름다운재단</p>	<p>박정옥 아름다운재단</p>	<p>조혜민 젠더정치연구소 여세.연</p>
<p>배선영 녹색연합</p>	<p>배선영 녹색연합</p>	<p>최현모 전 인권재단 사람</p>
<p>이재은 서울시청년허브</p>	<p>서동재 한살림</p>	
<p>이창림 민주주의기술학교</p>	<p>양석원 서울시NPO지원센터 비영리스타트업</p>	
<p>이호 풀뿌리자치연구소 이음</p>	<p>양이현경 희망제작소</p>	
<p>장상미 어퍼먼사무소</p>	<p>오경진 한국여성단체연합</p>	
<p>정란아 서울시NPO지원센터</p>	<p>유여원 살림의료복지사회적협동조합</p>	
<p>정진임 투명사회를위한정보공개센터</p>	<p>유일영 더이음 *2017공익활동가포럼 총괄</p>	
<p>조아신 더이음 *2016 공익활동포럼 총괄</p>	<p>이승훈 시민사회단체연대회의</p>	
<p>조이현임 동네친구</p>	<p>이재홍 전 비영리IT지원센터</p>	
<p><u>활동가 인터뷰</u></p>	<p>이조은 참여연대</p>	
<p>기은환 00은대학</p>	<p>이주희 전 서울시청년활동지원센터</p>	
<p>김기민 성북청년회</p>	<p>임동준 아름다운재단</p>	
<p>명호 생태지평</p>	<p>정란아 서울시NPO지원센터</p>	
<p>윤정숙 개인활동가</p>	<p>정진임 투명사회를위한정보공개센터</p>	
<p>이호 풀뿌리자치연구소 이음</p>	<p>조아신 더이음</p>	
<p>장이정수 여성환경연대</p>	<p>조이현임 동네친구</p>	
<p>정운서 청소년활동기상청</p>	<p>조혜민 젠더정치연구소 여세.연</p>	
<p>정진임 투명사회를위한정보공개센터</p>	<p>최위환 녹색연합</p>	
<p>최현모 인권재단 사람</p>	<p>최현모 인권재단 사람</p>	
<p>휘휘호호 환경단체 활동가</p>		

◇ 이 가이드의 쓰임에 대해 ◇

평소에는 이 가이드를 잊고 지내도 괜찮습니다. 다만 활동의 방향에 점검이 필요할 때, 조직문화에 대해 더 논의가 필요할 때 여러분의 공간 한 켠에 있던 <개인과 조직이 함께 성장하는 질문과 대화 워크북>를 꺼내주십시오. 각 항목별 기본 원칙과 함께 나눌 질문을 읽으며 각자의 생각과 서로의 입장을 정리하는 도구로 활용할 수 있도록 작업했습니다. 지금 이 단계에서의 작업이 여러분의 다양한 활용을 통해 더 다양하게 확장되고 사용되어지기를 기대합니다.

- ① 자신의 생각을 정리하고 서로간의 이해를 넓히고 상식을 공유하는 틀
- ② 주장하고 단정짓기 전에 함께 질문하고 대화하기 위한 도구
- ③ 조직이 잘 운영되고 활동가들이 지속가능하기 위해 질문을 나누는 매개

각 항목별 정보 및 사례는 더 이음 홈페이지 theconnect.or.kr 에 게시될 예정이고 계속 추가해나갈 예정입니다.

노동권

공익적 가치를 추구하고 사회 변화를 위한 일이 노동으로 인정되지 않거나 적절한 보상을 인정받지 못한다면 활동 이전에 개인이 유지될 수 없다. 과거 엄혹한 민주화운동 시절 헌신과 열정으로 활동했던 것과 달리 지금은 시민사회단체에서 일하는 활동가 역시 생활인이자 노동자이다. 따라서 활동가에게 제도적으로 보장된 노동권을 기본으로 시민사회가 추구하는 가치를 적용한 노동환경을 만들기 위한 노력은 시민사회활동가들의 지속가능한 활동 조건을 만들기 위함이다.

“

경제적 보상만을 목표로 일하는 것은 아니지만 최저임금도 받지 못하면 인간다운 삶 자체가 불가능하다. 나이는 들어가고 답이 보이지 않는다.

—— 10년차 활동가 A

“

시민들의 참여와 후원이 늘어나도록 노력할 일이다. 제대로 활동했다면 시민들이 돈을 낸다. 끈대같다고 하겠지만 우리 때는 80만원씩 받으며 일했다. 지금은 상황이 많이 좋아졌다.

—— 10년차 활동가 B

“

1인 활동가 체계에서 상근 활동가가 대표보다 재정상황을 더 잘 알고 있다. 임금에 있어서 이사회를 설득하는 대표의 의지가 중요하다.

④ 활동가는 적절한 임금을 받아야 하는 ‘노동자’다.

과거에는 사회를 변화시키기 위한 활동이 활동가 개인의 헌신과 열정에 바탕을 둔 순수하고 숭고한 일로 무급의 자발적 영역으로 받아들여졌다. 하지만 현대 사회의 복잡한 문제를 해결하는 공익활동 역시 ‘일’이고 시민사회 영역에서도 ‘노동’으로 인정되어야 한다. 활동가 역시 ‘사회변화를 위해 일하는 노동자’이며 당연히 노동자로서 법과 제도적 기준에 의한 정당한 임금을 받아야 한다.

⑤ 임금의 결정은 구성원들과의 협의 과정을 거친다.

민주적인 사회를 만들고자 하는 시민사회단체는 민주적 의사결정과 조직 운영을 위해 노력한다. 임금의 결정 또한 이런 민주적 운영의 내용에 포함된다. 법과 제도가 보장하는 최소한의 임금기준은 지켜야 하지만 자발적 결사체인 시민사회단체는 구성원들의 합의에 따라 다양한 조직 운영 방식이 존재한다. 따라서 임금의 결정도 조직의 구성원 모두가 주인이라는 인식 하에 조직의 현실적인 상황을 고려하여 결정하되 그 전제는 구성원들과의 협의 과정을 거치도록 한다.

- 최저임금을 지키고 생활(적정)임금을 지향한다.
- 최저임금을 보장하지 못하는 경우에는 노동 시간을 조정하는 등 노동 조건 변경이나 다른 방법을 통해 이를 보상하도록 한다.
- 기본 임금에 포함된 노동의 범위에 대해 구성원들과 협의한다.

⑥ 조직 내 주요의사결정기구에서 매년 활동가의 임금을 의제로 다루고, 조직의 재정 계획 수립시 활동가의 인건비 지출을 우선 순위에 둔다.

시민사회단체의 의사결정구조와 역할, 권한이 모두 다르기 때문에 임금의 결정과 재정 책임의 소재는 다를 수 있지만 최소한 1년에 한 번씩이라도 활동가의 임금에 관한 의제를 다루도록 한다. 활동가의 지속가능한 활동을 위한 조건이 갖추어져야 조직의 사업도 가능하다. 조직의 사명과 비전, 사업 방향과 목표, 계획을 결정하는 것만큼이나 일하는 사람의 임금문제를 조직의 최고 의사결정기구에서 있는 사람들이 알고 책임지는 것이 필요하다.

**임금 협상의 주체는 누구이고
결정 권한과 재정 확보의 책임은
누구에게 있는가?**

임금이 포함된 노동계약 관계에는 고용주와 피고용주가 존재한다. 하지만 시민사회단체에서 노동자는 자발적이고 능동적인 활동가로 스스로를 규정하고 있고 고용주가 누구인지 모호한 경우가 많다. 우리 조직에서 임금협상을 한다면 그 주체는 누구인지, 임금은 누가 결정하고, 그 임금을 위한 재정 확보의 책임은 누구에게 있는지를 이야기해볼 필요가 있다. 이 임금에 대한 이야기를 통해 조직 운영의 책임은 누구에게 있는지를 서로 알아가게 하는 과정이 될 것이다.

Q **임금을 주는 사람(고용주)은 누구이고
임금을 받는 사람은 누구인가?**

- 고용주는 단체의 대표이고 그 외 활동가는 피고용주다.
- 고용주는 회비를 내는 시민들이고 대표를 포함한 활동가들은 임금을 받는 피고용주다.
- 고용주는 최고 의사결정권을 가진 이사회나 총회이고 대표를 포함한 활동가들은 임금을 받는 피고용주다.
- 기타

자신의 생각을 스스로 정리해보세요.

Q 단체의 운영 및 재정계획 수립 후 그에 맞는
급여를 책정해야 하는가? 활동가 급여에 대한 계획을
먼저 세우고 그에 맞게 재정보호를 계획해야 하는가?

- 단체의 전반적인 재정계획이 먼저다.
- 활동가 급여에 대한 계획이 우선이다
- 기타

.....

.....

.....

.....

Q 급여인상 후 추가로 필요한 재정은
누가 책임지는가?

- 최고 의사결정권을 가진 이사회 또는 총회
- 단체의 대표 또는 상임이사
- 평간사, 팀장 등 조직 구성원들
- 기타

.....

.....

.....

.....

Q 근무시간 단축이라는 사회적 요구를 위해 할 수 있는 일은 무엇일까?

활동가들의 노동시간이 많다는 문제의식은 늘 있었지만 업무 특성상 어쩔 수 없다고 말해왔다. 이제는 과업을 이야기할 때 과업에 따른 적절한 노동시간을 말해야 한다.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Q 임금이 아닌 다른 보상은 어떤 것이 가능할까?

노동에 대한 보상이 임금만 있는 것은 아니다. 자발적인 결사체를 지향하고 공동체적 가치를 중시하는 시민 사회단체라면 노동에 대한 보상 또한 임금 이외 것으로 구성원들과 충분히 협의할 수 있다. 보통은 임금이 아닌 근로시간이나 과업 조정을 통한 '시간'에 대한 보상을 고려하지만 그 외의 보상 방안이 있을 수도 있다. 중요한 것은 임금 이외의 보상에 대해 구성원들과 협의하는 과정이다.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Q 나이, 연차, 경력 등이 만드는 임금차이는 적당한가?
개선되어야 하는가?

통상적으로 나이가 많은 사람들이 지출이 높다고 예상하고 조직에 기여했던 시간이 길었던 사람을 고려한 수당을 지급해 왔다. 하지만 개인의 가계 내 지출에 대한 많고 적음을 나이로 판단할 수 없다. 다른 조직에서 일했던 경력을 임금에 반영하는 것에 대한 의견과 기준을 고민해보자.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Q 부양수당 해당자가 아닌 경우
수당의 형평성 문제를 어떻게 해결할까?

우리나라의 법과 제도가 지금까지는 4인 가족을 기준으로 만들어져왔다. 하지만 1인 가구가 증가하고 출산율이 낮아지고 개인의 결혼과 인생에 대한 생각도 달라지면서 가족의 개념이 많이 달라지고 있다. 비혼을 선언하고 반려견을 부양하며 사는 사람도 있고 결혼제도에 얽매이지 않고 동거인과 사는 사람도 있다. 보통 법적으로 가족관계에 있는 사람만을 대상으로 했던 가족 수당의 지급에 대해 어떤 원칙을 정할 것인지 이야기해 볼 필요가 있다. 오히려 혼자 사는 사람이 경제적으로 더 취약할 수 있다.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

산업사회의 노동시간은 정해진 시간과 이익을 기준으로 정의하지만 현대의 노동은 시간으로만 등치되지 않는다. 특히 시민사회의 노동 환경과 기준은 영리 영역과는 더욱 다르다. 시민사회의 일은 사회변화를 위한 개인과 집단의 자발적 참여를 기본으로 하는 노동으로 그 범위와 역할에 대한 기준이 영리 영역보다 다양하다. 이에 노동시간에 대해서 영리 영역과는 다른 적용이 필요하다. 최소한의 법적기준에 맞춰 노동시간을 준수하면서도 노동환경 변화에 따른 더 나은 노동과 삶을 위한 시도가 필요하다. 법정 노동시간을 초과하는 노동에 대해서는 시민사회단체의 특성을 반영하여 구성원들간의 협의 과정을 거치도록 한다.

“

야근과 주말 근무를 하나, 안 하나의 문제가 아니라 이미 100을 채워 일하고 있는데 새로운 사업이나 현안 대응으로 일이 120, 150이 된다. 일이 많아지면 사람을 새로 뽑아야 한다. 무조건 ‘야근은 안돼’ 라고 하는 것은 아니다.

“

활동과 삶이 분리되는게 활동가인가 질문하고 싶다. 개인이 추구하는 가치를 활동으로 풀고 있는 것이고, 많진 않지만 하고 싶은 일을 하면서 돈도 버는건데 불평 불만이 너무 많은 것 같다.

④ 시민사회의 특성상 노동 시간은

사무실 내근만 의미하는 것은 아니다.

다양한 사람들과의 협력과 소통을 기본으로 하는 시민사회단체 일의 특성상 일은 사무실 안에서만 있는 것이 아니다. 주말의 거리, 저녁 시간의 교육장, 퇴근 후 집 등 다양한 장소에서 다양한 방식으로 일이 존재하기 때문에 노동 시간의 범위 또한 이러한 상황을 반영해야 하며, 다양한 근무 방식을 존중하는 방향으로 구성원들과 협의해나가야 한다.

④ 노동시간을 포함한 노동조건은 구성원들 간에 협의해야 한다.

임금과 노동시간을 포함한 노동 조건은 조직이 추구하는 가치가 더 잘 발휘되고 확산될 수 있도록 일의 특성과 조직 상황을 반영하여 조정할 수 있다. 이 때 중요한 것은 노동 조건에 대한 일하는 사람의 의사가 중요하기 때문에 반드시 협의하는 과정을 거쳐야 한다.

- 노동시간에 대해서 임금과 연동하여 구성원들과 협의한다.
- 일하는 시간, 방식, 장소 등은 상호 협의를 통해 상황에 따라 조절할 수 있다.
- 노동 조건에서 활동가의 휴식을 중요하게 고려한다.

④ 활동은 일이고, 일과 개인 생활은 분리되어야 한다.

‘활동’이 곧 ‘삶’이 되어야 한다, 혹은 되고 싶다는 활동가들이 있다. 하지만 그것이 당연한 문화가 되어야 하는 것도 아니고 합의가 필요한 것도 아니다. 활동 역시 노동이고 이는 개인이 스스로 선택할 사항이다.

④ 휴가와 대체휴무 그리고 일상적 휴식시간을 적극 보장한다.

시민들과 함께하는 캠페인이나 집회, 교육프로그램 운영 등 주말과 저녁 근무시간이 많은 경우 이에 대한 대체휴무가 보장되어야 한다. 대체휴무는 적극 보장되어야 한다는 전제 아래 그 방식에 대해서는 구성원들과 협의한다. 지속가능한 활동을 위해서는 과도한 일로 인해 건강을 망치거나 번아웃이 생기지 않도록 적절한 휴식이 필요하다는 점을 인식하고 이에 대해서도 조직 내에서 적극적인 해법을 모색한다.

- 휴일 근무에 대한 대체휴무 사용유무를 논의, 적용할 수 있어야 한다.
- 조직의 업무 특성을 고려해서 잦은 휴일 근무시 구성원 전원일 정기적으로 평일 중 하루를 쉬는 방안을 고민할 수 있다.

Q 정시 출근과 정시 퇴근 외의 다른 출퇴근 시간은 불가능할까?
가능한 방법은 무엇이고 어떤 시도를 해볼 수 있고,
그로 인해 어떤 어려움이 있을까?

보통의 경우 9시~10시 출근, 6시~7시 퇴근으로 하루 8시간을 기준으로 일하고 있다. 출퇴근 시간을 아예 없애고 하루 노동시간을 기준 삼아 탄력근무제도를 시행하고 있는 곳도 있다. 지금 단체 상황에 가장 적절한 노동시간과 그에 따른 노동 방식은 어떠해야 하는지에 대해서 구성원들과 이야기해보도록 한다. 노동시간을 탄력적으로 조정하는 것이 최선은 아니기 때문에 만약 변화를 준다면 그로 인해 생길 수 있는 어려움은 무엇인지, 현재의 노동시간과 방식이 우리 조직에 적절한지 이야기해볼 필요가 있다.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Q 정해진 노동시간 외 자발적 노동에 대한 보상은
어떻게 다뤄야 하나?

예를 들면 요청받지 않은 주말 집회에 연대 활동을 돕겠다고 나간 후에 평일 대체 휴무를 요구하는 경우처럼 자신이 담당하지 않은 업무임에도 자율적으로 참여하거나 스스로 일을 맡아서 한 경우에도 이를 노동시간에 포함하여 인정하고 보상해야 할까.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Q 일과 시간이 지난 후의 이메일, 메신저, 전화 등의 업무를 노동시간에 포함시킬 것인가?

디지털 기반의 소통 기술 발달로 많은 업무 연락과 소통, 정보 공유가 온라인에서 이뤄지고 있다. 퇴근 후, 심지어 밤 늦은 시간에도 울리는 메시지를 무시할 수도 없고, 응답하지니 휴식 시간을 방해한다. 응답하지 않더라도 관련 내용을 확인하는 시간은 노동이라 할 수 있는가. 이를 포함하여 일과 시간이 끝난 이후의 온라인 도구를 활용한 소통은 노동시간에 포함할 것인지 이야기해볼 필요가 있다. 만약 온라인 소통도구로 인한 구성원들의 스트레스가 심하다면 이를 어떻게 개선할 수 있을까.

Q 1인 상근활동가 조직의 경우, 휴가기간, 병원치료, 장례 등으로 활동가가 부재할 경우 업무의 공백을 어떻게 채울 수 있을까?

1명의 상근활동가만 있는 경우 휴가나 병원치료, 장례 등이 있을 경우 업무를 어떻게 해야 하는지 스스로 판단하고 결정해야 한다. 물론 단체를 이루는 구성원은 더 있지만 상근활동가가 1인인 조직이라면 이런 경우 어떻게 업무 공백을 메울 것인지, 이런 판단과 결정은 누가 하는 것인지 이야기해볼 필요가 있다.

Q 근무 외 시간에 메시저로 업무논의를 지양하지만 긴급한 현안대응 등 필요가 발생할 경우에는 예외로 할 수 있다. 이때 긴급한 일의 기준은 무엇일까?

고용자와 피고용자 간에 합의한 과업과 시간, 보상에 대한 약속을 서면을 통해 기록하는 것이 계약이다. 그동안 활동을 ‘노동’이라는 관점에서 접근하지 않았던 상황에서 상호 간의 신뢰 관계를 기반으로 관행적으로 써오지 않았던 노동계약서를 쓰고, 이행 여부를 서로 확인하고, 합의되지 않은 쟁점 사항은 드러내면서 이후 지속적인 논의 과정을 거치도록 한다.

“

근로계약서도 안 썼고 4대 보험도 안 들었어요. 4대 보험 들면 급여가 더 적어져서 안 그래도 최저임금도 안되는데 굳이 들 필요 없다고 생각하지만 실업급여도 못 받고 노동자의 권리를 못 누리는 것 같아요.

“

30분 늦는 건 예사고 무단 결근도 있다. 기본적인 근태가 지켜지지 않고 외부 근무시 내용 공유가 잘 이루어지지 않는다. 계약서에 이러한 약속도 함께 포함되어야 한다.

⑦ **법정 근로계약서는 반드시 작성한다.**

‘활동가는 사회변화를 위해 일하는 노동자다’는 관점을 견지하고, 법에서 요구하는 최소한의 계약사항이 명시된 ‘근로계약서’는 반드시 작성하도록 한다. 근로계약서 작성은 선택사항이 아니다.

⑧ **시민사회단체의 특성을 반영한 계약서의 내용과 형식에 대해
구성원들의 토론과 협의를 거쳐 단체 고유의 근로계약서를 만든다.
이는 정기적으로 조직의 주요의사결정기구에서 점검한다.**

법정 근로계약서에는 앞서 이야기한 임금과 노동시간 등을 포함하여 시민사회단체의 특성이 반영되어 있지 않다. 단체마다 고유의 운영방식이 있으므로 그 특성을 반영한 단체만의 고유한 근로계약서가 필요하다. 단체의 근로계약서는 단체 구성원들의 협의과정을 거치는 것을 기본으로 하되, 조직에서 근로계약은 일하는 사람 입장에서 뿐만 아니라 조직의 운영과도 밀접한 관계가 있기 때문에 꼭 조직의 최고이사결정기구에서 확인하고 점검하도록 한다.

- 계약서 내용은 일정 기간 검토 후 의견을 주고 받는 과정을 거쳐 서명하도록 한다.
- 표준 근로계약서 상의 성명, 연락처, 주소 외에 당사자가 원하지 않는 개인정보는 작성하지 않아도 된다.
- 시민사회단체의 특성상, 근로계약서의 계약 주체는 조직 구성원과 서류상의 대표가 하게 되는데 서류상의 대표가 실제 조직 운영에 관여하지 않는 경우도 있다. 따라서 근로계약서의 계약 주체는 서류상의 대표 뿐만 아니라 해당년도에 실질적 대표 역할을 하고 있는 사람도 서명하도록 한다.
- 근로계약서에는 당사자간 계약 관계를 넘어서 노동조합 결성 권리 등 일하며 누릴 수 있는 권리까지도 명시하도록 한다.

④ 조직 내 인사는 일하는 사람의 의사를 최대한 반영하도록 노력한다.

활동가의 성장과 적성에 맞는 인사가 기본이지만 조직에는 다양한 생각을 가진 구성원들이 있고 인사는 서로에게 영향을 미치기 때문에 무조건 일하는 사람의 의사대로 할 수는 없다. 그럼에도 불구하고 시민사회단체라면 일방적인 업무 배치가 아니라 활동가의 의사를 최대한 반영하고 충분한 협의를 통해 권한과 책임, 역할을 정할 필요가 있다.

④ 기본적으로 4대 보험(건강, 산재, 고용, 연금) 가입을 원칙으로 한다.

제도적으로 국가에서 노동자에게 보장한 최소한의 안전망 속에서 활동가 역시 법적 혜택을 받을 수 있도록 해야한다. 복수의 직업을 가지고자 하는 활동가의 요구나 프로젝트를 기반으로 하는 단체의 특수성 때문에 4대 보험에 가입하지 않는 경우도 있다. 구성원들이 서로 협의한 특별한 상황이 아닌 경우를 제외하고는 4대 보험에 가입하도록 한다.

④ 자원활동가 및 인턴의 활동에 대한 조직 내 가이드를 만들고 계약서와 같은 양식을 통해 노동조건을 서로 확인하고 동의하는 절차를 거친다.

시민사회단체에는 정식 임금을 받고 일하는 상근활동가뿐만이 아니라 다양한 형태로 함께 일하는 사람들이 있다. 방학기간 중 청소년들의 사회참여활동이나 자원봉사활동도 있고, 프로젝트에만 결합한 단기 아르바이트생도 있다. 이들의 권리와 책임, 역할에 대해 조직 내에서 규정을 만든 후, 당사자들과 서로 확인하는 과정을 거치고 이를 서류상으로도 확인하도록 한다.

Q 어느 한 쪽에서 계약을 위반하고 있다는 생각이 들었을 때 어떻게 해야 할까? 계약내용 불이행시 조직 내 어떤 과정으로 해결할 수 있을까?

계약의 위반이나 파기는 어느 한쪽에 의해서만 이루어지는 것은 아니다. 활동가가 연락없이 출근하지 않는 경우, 반대로 임금이 밀리는 등 어느 한쪽에 의해 계약이 이행되지 않을 때 계약을 파기하고 조치를 취할 수 있는가. 계약 파기에 따른 합당한 조치에는 무엇이 있을까. 단순히 해고만이 아니라 다른 방식의 접근은 어떻게 가능할까.

Q 채용 절차에서 단체 전체의 임금을 공개하는 것은 꼭 필요할까?

단체 활동가를 채용할 때 기본적인 임금체계를 설명하는 경우도 있지만 보통은 임금은 내규에 따른다고 명시한 경우가 많다. 채용 당사자 입장에서는 임금은 중요한 노동조건 중 하나이기 때문에 반드시 사전에 알아야 한다고 하지만 현재 일하고 있는 활동가 입장에서 자신의 임금이 드러나는 것을 불편해할 수도 있고 그 부분은 개인정보 영역이라고 하는 경우도 있다. 또 회원의 회비를 받아 운영하는 조직의 경우 당연히 임금을 얼마 주는지 공개해야 한다는 의견도 있다. 이렇게 의견 차이가 있는데 단체 활동가의 임금을 공개하는 것은 필요한 일인가에 대해 이야기해볼 필요가 있다.

휴식 성장

일을 해나갈수록 새로운 역량이 필요하게 되고 이는 일을 처리하며 개발되기도 하고 일을 통해 만난 사람과의 대화를 통해 채워지기도 한다. 또한 교육이라는 이름의 강의와 워크숍, 독서를 통해 배우고 일하며 개인과 단체의 역량이 커나간다. 이러한 배움과 성장의 과정이 소진되지 않고 일을 해나가는 동기부여가 됨에도 현실적인 시간과 비용의 문제, 지원의 수준과 범위에 대한 고민이 있다.

“

외부에서 온 인터뷰요청이나 강의 요청은 늘 대표가 나갑니다. 초기엔 대표님이 나가는게 당연하다고 생각했는데 이제는 저에게도 기회가 왔으면 좋겠어요. 어렵지만 준비하면 해볼 수 있을 것 같아요.

“

청소년단체에서 일하고 있습니다. 교육비 지원을 받아 평화교육을 받으려고 결제를 올렸는데 담당 업무와 관련이 없다고 승인해주지 않습니다. 이해가 안 됩니다.

④ 활동가는 자기 성장을 위한 교육의 기회를 보장받을 권리가 있다.

시민사회활동가는 인문사회과학 소양을 바탕으로 세상을 보는 자기만의 관점과 본인 활동의 비전을 실현할 수 있는 역량을 갖춰나가야 하는 직업이다. 때문에 활동가 성장을 위한 교육은 적극적으로 장려되어야 하고 이는 활동가의 권리이다. 또 활동가 성장을 위해서는 공평한 교육기회가 보장되어야 하며, 활동가가 성장할 수 있도록 조직에서 정보와 기회를 제공해야 한다.

⑤ 조직은 활동가 성장을 위해 필요한 투자와 지원을 할 의무가 있다.

활동가의 성장으로 만들어지는 활동력과 영향력은 개인에게만 소유되는 것이 아니라 조직의 성장을 만들어 내는 주요한 동력이기도 하다. 장기적으로는 시민사회의 지속가능한 미래를 위해서도 꼭 필요한 일이다. 따라서 조직은 활동가가 자기 성장을 위해 어떤 교육과 지원을 필요로 하는지 지속적으로 확인하고 이를 지원하기 위한 방안을 마련한다.

- 업무 시간 중에 교육프로그램에 참여하는 것도 일에 포함된다. 따라서 활동가가 교육 받은 내용은 조직 내에서 공유되어야 한다.
 - 활동가가 자기 성장을 위해 어떤 과정이 필요한지 정기적으로 확인하고 이를 지원하기 위한 방안을 마련한다.
 - 아무리 좋은 교육이라도 일반적으로 강요할 수는 없다. 하지만 또 조직에서 활동하려면 꼭 필요한 교육이 있다. 때문에 필요한 교육은 활동가와 조직 상호 간에 제안할 수 있어야 하고 교육 내용과 참여 여부에 대해 적극적으로 협의 하는 과정이 중요하다.
-

⑥ 인터뷰, 강의, 원고, 토론과 발제 등 조직에 요청된

외부 활동의 기회가 모두에게 제공될 수 있도록 한다.

강의나 워크숍 교육에 참여하는 것만이 활동가를 성장시키는 것은 아니다. 조직 외부와의 적극적인 소통과 응대 업무는 활동가들의 성장을 촉진시킨다. 단체의 일을 소개하고 관련 주제에 대해 공개적으로 토론하고 발제문을 준비하고 외부 원고를 쓰는 과정에서 활동에 대한 관점이 확장되고 이해도가 높아지면서 활동가는 성장한다. 따라서 이러한 외부 활동에 대표진이나 소수의 활동가 뿐만 아니라 모두에게 기회가 제공될 필요가 있다.

Q **우리 조직의 업무와 연관된 교육의 범위는 어디까지인가?**

사회변화를 위해 일하는 시민사회단체의 특성상 조직에 필요한 활동가 역량의 범위가 넓기 때문에 어떤 교육도 관련이 없다고 할 수 없지만 업무연관성을 고려해 우선순위를 매긴다면 우리 조직에 필요한 교육의 범위는 어디까지일까.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Q **근무시간에 받을 수 있는 교육의 내용과 시간, 비용 지원의 기준은 무엇일까? 또 업무와 연관있는 교육이 타 지역이나 휴일에 있을 경우 이 교육은 근무시간으로 인정할 것인가?**

우리 조직 업무와 연관된 교육의 범위를 이야기했다면 근무 시간 중에 받을 수 있는 교육 범위는 어디까지인지도 이야기해보자. 더불어 시간과 비용 지원의 기준은 어떻게 정하면 좋을까. 대학(원) 진학을 포함하여 업무와 연관된 교육을 휴일이나 근무 외 시간에 받더라도 이를 근로 시간으로 인정할 것인지도 이야기해보자.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Q 조직의 규모가 크지 않은 경우
교육에 필요한 시간을 어떻게 지원할 수 있을까?

1인 활동가 조직이거나 조직의 규모가 크지 않아 한 두 사람이 교육을 받음으로 인해 조직의 활동 내지는 다른 활동가가 업무상 영향을 받는 경우 교육 지원을 위한 현실적인 방안은 무엇인지 이야기해보자.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

쉽은 인간이 누려야 할 당연한 권리이자 인간다운 생활을 유지하기 위한 기본적인 권리이다. 쉽은 활동가들의 지속가능한 활동을 위한 적절한 스트레스 관리, 마음건강에 대한 것이고 재충전은 사회적 가치를 실현하기 위한 개인의 노력에 대한 보상 혹은 지속가능한 활동을 위한 안식년(월) 등을 말한다.

“

몸이 아파 하루 쉬었지만 다른 분들은 저의 빈 자리를 채우느라 더 힘들었겠죠. 한 사람이라도 자리를 비우면 일이 몰려 서로 섭섭한 감정이 생겨요.

“

번아웃이라고 하죠. 우울하고 무기력하고 일이 손에 안 잡히고 계속 짜증나고, 근데 당장 그만두면 어떻게 먹고 살아야 할지 모르겠고 그렇다고 일하는 곳이 싫은 건 아니거든요.

🎯 **쉽과 재충전은 다르다.**

쉽은 온전히 쉬기 위한 것이지

일을 더 잘 하기 위한 준비의 시간이 아니다.

쉽은 일을 더 잘하기 위한 수단 혹은 준비의 시간이 아니라 온전히 그 자체로 당연히 보장되어야 할 권리이다. 법적으로 보장된 휴일 및 휴가기간을 보장하는 것에서 더 나아가 적극적으로 쉽을 확대하기 위한 고민을 할 필요가 있다.

🎯 **활동가의 건강과 안전을 위한 조직의 노력이 필요하다.**

물리적으로, 정서적으로 안전한 일터에서 일할 수 있는 권리가 보장되어야 한다. 법적으로 보장된 정기적인 건강검진 뿐만 아니라 활동가들이 심한 스트레스나 우울증과 같은 이유로 번아웃이 되거나 조직 내 활동이 힘들어지지 않도록 마음 건강을 챙기기 위한 조직의 노력도 필요하다.

🎯 **쉽과 재충전은 단체의 지속가능한 성장을 위해 중요한 일이다.**

**활동가의 쉽으로 인해 생기는 공백은 활동가 개인이 아니라
조직이 함께 준비한다.**

안식휴가의 여부와 기준을 정할 때는 조직 구성원들의 협의 과정을 거쳐야 한다. 협의 과정을 통해서 안식휴가 제도가 마련되었다면 안식휴가로 인한 업무 공백은 활동가 개인이 아니라 조직이 함께 준비해야 한다. 그리고 안식휴가는 편안하게 쉬도록 하는 것이다. 안식휴가기간에는 부득이한 상황이 아니라면 조직의 어떤 업무와도 연관시키지 말아야 한다.

🎯 **모든 안식휴가는 유급으로 정할 수 있다.**

안식 휴가는 기존의 활동에 대한 보상 혹은 재충전을 위한 장기 휴가로 기존의 다른 휴가와 동일하게 유급을 원칙으로 하는 것이 맞다. 현재는 100%월급을 지급하는 곳에서부터 기본급만 지급하는 곳, 일부만 지급하는 곳, 무급인 곳 등 단체별로 차이가 있지만 원칙은 유급으로 하되, 그 유급의 기준은 조직 구성원들의 협의에 따라 필요가 있다.

⑦ 소규모 상근활동가 조직의 경우

단체 주요 의사결정에 참여하고 있는 활동가의
쉽과 재충전을 보장할 수 있는 방안을 만들어야 한다.

1인 활동가 조직을 포함한 소규모 상근활동가 조직의 경우 쉽과 재충전과 같은 기준과 기간 등도 활동가가
알아서 하도록 하는 경우가 많다. 하지만 활동가 스스로가 본인의 휴가나 쉽, 재충전 등의 기준을 정하기 어
렵기 때문에 조직의 주요의사결정에 참여하고 있는 구성원들이 먼저 활동가의 쉽과 재충전을 보장할 수 있
는 방안을 찾아야 한다. 만약 조직의 여건상 소규모 조직의 활동가에게 쉽과 재충전의 기회를 보장할 수 없
다면 이에 대해 시민사회단체의 공동계획과 지원방안을 마련할 필요가 있다.

Q 안식휴가는 기존 활동에 대한 보상의 시간인가?
충전의 시간인가?

안식휴가에 대해 기존 활동에 대한 보상의 시간으로 바라보는 관점과 앞으로 지속가능한 활동을 위한 재충전의 시간으로 바라보는 관점이 존재한다. 우리 조직은 안식 휴가를 어떤 관점을 바라보고 있는지 미리 이야기해볼 필요가 있다.

- 기존 활동에 대한 보상이다
- 앞으로 할 활동에 대한 충전의 시간이다.
- 기타

Q 활동가가 안식휴가 사용 후 복직하지 않는 것에 대하여 어떻게 생각하나요? 만약 복직을 전제로 한다면 안식휴가 사용 후 의무 활동기간을 어느 정도로 두는 것이 적당할까요?

시민사회단체 내에서는 안식 휴가 사용 후 복직 여부에 대한 논쟁이 있어왔다. 몇몇 단체는 안식휴가 후 의무 활동기간을 두기도 하고 복직 여부를 장담할 수 없기 때문에 무급으로 진행하기도 한다. 내부의 협의 과정이 중요하다.

Q **안식년 기간 동안 아르바이트나 비정기적으로
다른 기관 혹은 단체 등에서 돈을 받고 일해도 되는 걸까요?**

충분한 휴식을 위해 안식휴가를 가졌음에도 경제적 이슈로 돈을 받는 일을 하거나 개인의 역량 확대를 위해 타 단체에서 자원봉사를 하기도 한다. 안식휴가가 유급이고 충분한 휴식을 하라고 활동가에게 주는 휴가이며 이후에 단체에서 일을 해야 하기 때문에 경제적 활동을 해서는 안된다는 주장도 있다. 한편 활동가의 개인적인 선택을 존중해야 한다는 주장도 있다.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

3. 조직과 개인의 동반 성장을 위한 비전 공유

조직과 개인의 성장이 함께 이루어지지 못할 때 문제가 생긴다. 개인만 성장하면 조직은 개인으로 대표되고, 조직만 성장하면 개인은 부속처럼 느껴진다. 조직과 개인의 동반 성장을 위한 균형잡힌 운영과 지속가능한 활동이 가능하기 위해서는 조직과 개인의 비전이 공유되고 공통점을 확인하는 과정이 중요하다. 이 과정은 구성원이 앞으로도 조직에 머무르며 일을 계속 해나갈 이유를 확인하는 시간이기도 하다.

“

조직은 커가는데 나는 부품인 것 같아요.역량은 그대로인데 과업의 무게는 높아지고 연차가 쌓여가는데 실력은 쌓이지 않아요

⑦ 정기적으로 조직과 활동가의 비전에 관해 공유하고 확인한다.

일상업무를 하다보면 내가 하고 있는 사업이 조직의 비전과 어떤 연관이 있는지, 비전을 달성하기 위해 내가 어떤 역할을 하고 있는지 잊어버리게 되는 경우가 많다. 조직이 존재하는 이유와 장기적으로 이루고자 하는 바가 활동가의 개인적 비전과 어떻게 연결되는지, 접점은 무엇인지 확인하는 과정이 필요하다.

⑧ 조직의 비전은 불변의 것이 아니다. 조직의 비전은 활동가들이 함께 참여해서 만든다.

시대의 변화에 따라 조직의 비전도 달라진다. 중요한 것은 조직의 비전을 활동가들이 얼마나 제대로 이해하고 있느냐이며, 이 비전이 활동가들에게 동기부여를 해주는 역할을 하느냐이다. 때문에 조직의 비전을 만들 때 혹은 수정할 때는 일을 하는 활동가들이 참여하도록 한다. 조직의 비전이 없다면 조직의 창립선언문을 다시 읽어보고 지금 시대에 맞는지 서로 이야기해볼 필요가 있다.

⑨ 조직에 신입활동가가 들어오면 일의 숙련에 앞서 조직의 비전과 개인의 비전을 서로 확인하고 대화하는 과정이 필요하다.

신입 활동가는 조직에 들어오기 전에 확인했던 조직의 비전이 실제 사업에 어떻게 구현되고 있는지 확인하는 과정을 통해 조직 내에서의 자기 비전을 세우게 된다. 따라서 신입활동가에게는 일을 숙련시키는 것만큼이나 조직의 비전을 이해시키고 그 비전을 개인의 비전과 어떻게 연결할 것인지에 대해 함께 이야기하는 과정이 필요하다.

Q 조직 비전을 세우고 실행할 책임과 역할은 누구에게 있는가?

조직의 비전을 세우는 것만큼이나 그것을 실행할 책임과 역할에 대한 조직 내 합의도 중요하다. 그것은 흔히 의사결정구조에서 드러나는데 조직마다 이에 대한 생각의 차이가 있다. 우리 조직은 조직의 비전을 실행할 책임과 역할이 누구에게 있는지 이야기해보자. 동시에 그 책임과 역할만큼 권한이 주어지고 있는지도 이야기해보자.

Q 활동가와 조직의 동반 성장은 어떤 기준과 척도로 확인할 수 있는가?

앞서 조직의 비전과 활동가의 조직 내 비전을 연결하려는 노력이 필요하고 조직과 활동가가 함께 성장하는 것이 중요하다고 했다. 그렇다면 활동가와 조직의 동반 성장은 어떤 기준으로 정할 것이며, 이것을 서로 확인할 척도가 있는지 이야기해보자.

일과 삶의 균형, 워라벨은 이 시대에 일하는 사람들의 화두다. 특히 시민사회활동가의 특성상 주말 근무나 저녁 일정이 많아서 일과 삶의 균형을 잡기 어렵다고 한다. 이런 특성을 반영해 유연근무 제도나 재택근무 등을 도입하려는 시도도 있지만 오히려 모든 일상이 일로만 가득 차게 될 것을 우려하기도 한다. 우리에게 좋은 일과 삶의 공존은 어떻게 가능할까.

“

퇴근하고 일을 들고 가요. 어쩔 수가 없어요. 밝을 때 퇴근해본 적이 언젠가 싶어요. 낮에 현안 대응하고 회의하고 미팅하면 막상 해야 할 일은 저녁에 하게 되요. 내가 하는 일이 좋긴 하지만 일-잠-일-잠이 반복되는 게 잘 사는 건가 싶어요.

“

야근하면 어서 들어가라고 해요. 할 일이 있어서 남았고 그 일을 하는 건 나인데 일하지 말라는 것이 강요처럼 느껴져요. (대신 일해줄 것도 아니면서) 일과 삶의 분리라는 말은 이상해요. 일은 힘들고 괴로운 것이고 삶은 좋은 것이라 말하는 것 같아요. 삶 속에 일이 있고 때론 일하는 게 쉬는 것이기도 해요. 복잡하게 다른 생각 안하고.

④ 조직은 활동가 개인의 삶의 가치를 존중한다.

활동가가 조화로운 일과 삶의 균형을 찾아갈 수 있도록 도와야 하지만 그 기준은 활동가가 선택할 수 있도록 한다.

조직은 활동가의 개인적인 삶을 해치지 않을만큼의 업무를 배정하고, 활동가가 감당할 수 없을만큼 일이 늘어나면 인력을 충원하거나 조직의 일을 줄이도록 한다. 일과 삶의 균형을 맞추어야 한다는 관점도 각자가 생각하는 일과 삶에 대한 가치관을 반영한 하나의 생각이다. 일과 삶에 대한 활동가 개인의 생각과 태도를 존중한다

④ 실시간 커뮤니케이션이 가능한
온라인 소통 도구의 사용 기준에 대한
원칙을 협의를 통해 마련한다.

직접 대면하지 않고도 실시간으로 소통을 할 수 있는 다양한 수단이 생겨났다. 온라인 소통이 대면 소통만큼이나 일상화되었고 온라인 소통을 하지 않으면 일을 진행하기 어려울 정도가 되었다. 따라서 가능한 온라인 소통 도구의 근무 외 시간 사용은 지양하되 이에 대한 조직 내의 원칙을 마련하도록 한다.

Q 일과 삶의 균형을 이룬다는 것은 무엇일까?
일과 삶의 균형을 꼭 맞출 필요가 있을까?

일은 일이고 삶은 삶이기 때문에 두 가지를 완전히 분리해야 한다는 사람도 있고 일과 삶의 일치를 원하기도 한다.

Q 시민사회단체 활동가에게 일과 삶의 균형은 어떤 의미이고 어떻게 가능할까?

시민사회단체 뿐만 아니라 다른 영역에서도 일과 삶이 균형을 이룰 수 있도록 하는 다양한 시도를 하고 있다. 시민사회단체 특성에 맞는 일과 삶의 균형의 의미는 무엇이고, 우리 조직에서의 일과 삶의 균형의 의미는 무엇일까.

Q 조직 내에서 활동가 개인의 삶의 가치를 조직 운영에 적용하는 것은 어디까지 어떻게 가능할까?

활동가 개개인의 삶의 가치가 다 다를텐데 조직에서 활동가 개인의 삶의 가치를 존중해야 한다는 것은 어떤 의미일까. 과연 조직은 활동가들의 개인적 삶의 가치를 실현하기 위해 존재하는가. 조직과 개인이 건강하게 지속하면서 활동가들의 요구와 가치를 인정하고 존중하는 것은 어떻게 가능할까.

조직 문화

전 사회적으로 고정된 성역할과 다양한 젠더에 대한 인식 부족 등 성차별적인 요소에 대한 성찰을 새롭게 하고 있다. 시민사회 역시 민주적이고 정의로운 사회를 만든다는 가치가 우선되었던 과거를 넘어 우리가 하는 운동의 방식과 우리가 운영하는 조직 내에서 민주주의가 어떻게 실현되고 있는지 점검해야 한다. 특히 성평등의 관점에서 남성중심적인 조직문화를 점검하는 것은 다양성과 평등을 원칙으로 하는 민주주의의 기본적 가치 안에 포함된다.

“

옛날엔 해일 몰려오는데 조개 줍는다는 식으로 성폭력을 덮었다. 그 때보단 낫다. 하지만 성폭력을 저지른 리더가 사퇴징계를 받아들이지 못하고 자신을 내쫓기 위한 음해와 음모라고 말하고 다니는 거 보면 인식이 멀었다. 시간이 지나 다시 이 영역에서 활동하는 모습을 보며 활동가란 이유로 쉬쉬하고 내부에서 문제해결할 것이 아니라 법으로 명확하게 다뤄야 한다고 생각한다.

“

외부 회의에 가면 거의 대부분이 중년 남성으로 이루어져있어요. 위원회 들어가도 남성비율이 훨씬 높죠. 여성비율을 높이고 있긴 한데 할 사람이 없대요. 왜 없는건지를 질문해봤으면 좋겠어요.

④ 업무 배분시 성별을 이유로 차별하지 않는다.

평소에 인식하지 못한 채 당연하다고 생각하는 성에 대한 편견들이 많다. 자신의 성별에 관계 없이 무의식 중에 만들어진 편견으로 인해 고정된 성역할을 편안해하기도 한다. 하지만 민주적이고 평등하게 일하는 문화는 일상의 성찰로부터 시작한다. 단체 업무 중 무의식중이라도 혹은 선입견을 가지고 남녀의 역할을 나누고 구분하고 있지 않은지 살펴보고 구성원들의 토론 아래 해당 업무에서의 성차별 요소를 걷어내도록 한다.

⑤ 조직의 의사결정기구를 포함한 모든 구성원을 대상으로 성평등에 관한 교육을 의무화하여 조직의 성인지관점, 감수성을 점검하고 토론하는 시간을 갖는다.

성인지적 관점을 가지고 일상의 불평등한 젠더문제를 바라보는 것은 학습이 필요하다. 1년에 최소 한 차례 씩은 성평등교육을 진행하고 상호토론 속에 점검하며 성평등한 조직문화를 만든다. 이 교육은 활동가들만을 대상으로 하는 것이 아니라 조직의 주요 의사결정기구에 속한 사람들과 회원, 자원봉사자, 인턴 등도 참여하도록 한다.

- 남성화된 조직 문화에 대하여 끊임없이 성찰한다.
- 업무 중 성차별 혹은 성폭력을 당하게 되는 경우 조직 차원에서 함께 대응해야 하고, 이에 대한 원칙과 과정 등을 구성원들간에 협의하여 마련한다.

⑥ 육아·돌봄과 관련하여 성별에 관계없이 상황에 대처할 수 있는 조직문화를 만든다.

가족 내 다양한 상황의 돌봄 이슈가 있는 활동가가 가족의 건강이나 돌봄, 육아 등에 관련하여 일어나는 일상적 또는 비일상적인 상황이 있을 경우, 휴직을 사용하거나 출퇴근 시간을 조정하는 등 필요한 배려와 조치가 가능할 수 있도록 한다.

⑦ 삶의 방식에 대하여 함부로 판단하거나 아웃팅하지 않는다.

동료에 대한 호기심과 서로를 알기 위한 노력은 훌륭하지만 알았다고 해서 이해한 것은 아니며 이해했다고 해서 판단할 수 있는 자격이 있는 것은 아니다. 특히 상대방의 성적정체성이나 지향, 가족을 구성하는 기준과 방식 등을 있는 그대로 존중하고 상대방의 사적 정보를 함부로 공유하지 않는다.

Q 조직 및 연대체에서 성폭력 사건이 발생했을 때 어떻게 해결할 수 있을까?

성폭력 사건은 조직 내에서 혹은 외부활동이 많은 시민사회단체의 특성상 연대체에서도 일어날 수 있다. 이런 문제가 발생했을 때 어떻게 해결하는 것이 좋을까. 조직 내부에서 해결하는 것이 좋은 방법인지, 외부로 사건을 공론화하여 해결하게 된다면 어떤 관점이 필요할지에 대해서 이야기해보자.

Q 성평등한 조직 운영을 위해 조직의 의사결정기구 내 성비의 균형을 고려하는 것이 필요할까?

정치나 행정의 영역에서는 여성이무할당제 원칙이 일부 있다. 시민사회단체의 주요 의사결정기구에도 자체적으로 성비를 맞출 필요가 있을지, 기계적으로 성비의 균형을 맞추는 것이 성별균형을 맞추는 것일지, 균형을 맞춘다는 것은 어떤 것인지 이야기해보자.

- 특정 성별이 다수였던 의사결정 구조 안에 성비를 맞춰가는 시도가 필요하다.
- 성비를 맞추기보다 다루는 주제와 관련한 사람들이 들어가는 것이 맞다.
- 지금 이대로 별 문제없이 괜찮다.
- 기타

.....

.....

.....

.....

민주주의를 중요한 가치로 삼고 있는 시민사회단체는 민주주의를 조직 내 필수적인 운영원리로 삼고, 민주적 조직문화를 만들기 위해 노력해야 한다. 조직의 의사결정구조와 조직문화가 민주적이지를 지속적으로 점검하고 이에 대해 구성원들과 대화하고 토론하고 결정하는 과정이 있어야 한다.

“

오래 전 구성원이 합의를 했다고 하는데 언제 어디서 누가 했는지 알 수 없다. 기존에 있는 사람들은 자신들은 다 아니까 설명의 필요성도 느끼지 못한다.

“

활동가들이 하고자 하는 것은 조직의 규정에 따라 모든 과정을 다 거쳐 승인을 받아야 하는데 대표가 하고 싶은 건 승인 절차없이 진행해요.

④ 단체의 의사결정구조와 조직구성도가
현 시점에 적절한지 점검하고 조직의 특성에 맞는
민주적 운영구조를 만들기 위해 노력한다.

현재 시민사회단체의 보편적인 운영 구조는 꽤 오래 전부터 이어져 온 것이다. 대부분 단체의 사무국이 실질적인 기획과 실행, 재정확보까지 전담하고 있지만 의사결정구조는 위원회나 이사회에 있다. 시대가 변하고 조직을 둘러싼 구성원들의 변화가 있는 만큼 지금의 이런 의사결정구조 혹은 조직도가 우리 조직에 적합한지, 구성원들의 기대와 욕구를 충족시킬 수 있는지 서로 확인하는 과정이 필요하다.

④ 조직은 구성원 모두가 참여하는 회의 문화를
만들기 위해 노력해야 한다.

조직의 모든 회의는 공평한 정보 공유와 공식적인 결정단위로서의 권위부여, 그리고 실제 일하는 사람들의 참여로 모두가 함께 참여하고 논의하고 책임지도록 할 필요가 있다. 조직 내 일상적 민주주의가 구현되는 회의는 동일한 정보를 바탕으로 한 안전한 대화를 전제로 한다. 여기서 회의란 공식적인 의사결정회의 뿐만 아니라 조직의 일상적인 의사에 관해 논의하고 대화하고 결정하는 모든 시간을 의미한다.

Q 민주적 의사결정구조라고 할 때
‘민주적’이라고 하는 것은 무엇일까?

우리 조직의 구성원들은 ‘민주적’이라고 하는 가치를 어떻게 인식하고 상상하는지, 민주적이라고 말할 수 있는 자신의 기준은 무엇인지, 민주적 의사결정구조란 무엇인지에 대해서 이야기해보자.

- 민주주의는 피곤하거나 갈등이 생기고 시간이 많이 필요해서 비효율적이라는 인식도 있다. 만약 민주적 운영에 ‘효율성’까지 고려한다면 ‘효율’은 어디까지 용인되어야 하는가?
- 민주적 의사결정방식은 무엇이 최선일까? 다수결일까? 최소한의 합의일까?
- 만약 다수결을 원칙으로 한다면 소수자의 의견이 무시될 수밖에 없는 상황은 어떻게 개선할 것인가?
- 상향식 의사결정구조가 꼭 옳고 민주적인 것일까?

Q 우리 조직의 최고 의사결정구조는 그에 걸맞는 역할과 책임까지 다하고 있는가?

보통 이사회, 운영위 또는 회원 총회가 최고 의사결정기구의 역할을 하고 있는데 이 단위의 위상과 권한은 어느 정도이고 역할과 책임을 얼마만큼 하고 있을까. 현재의 의사결정구조가 조직 운영에 충분히 도움이 될 정도의 민주성을 유지하고 있는지, 혹은 현재 시점에서 적합한 구조인지 이야기해보자.

- 지금 현재 시점에서 의사결정구조를 전면 재구성한다면, 혹은 단체를 처음 만드는 시기라면 현재와 같은 의사결정기구를 만들 것인가.
- 이사회나 운영위 같은 의사결정단위는 사무처 활동을 통제할 수 있는 상위기구인가. 아니면 역할이 다른 기구인가.
- 만약 우리 조직에 실질적인 역할은 없지만 조직도상에 있는 형식적이고 이름뿐인 위원회나 의사결정단위가 있다면 이를 없앨 수 있는가. 그리고 이 결정은 누가 하는가.

모두가 참여하는 회의와 대화문화가 가능하기 위한 제안

- 최종 결정을 하기 전에 구성원들에게 명확한 의사를 확인할 필요가 있다.
- 회의는 대화하고 토론하고 함께 결정하는 자리이지 통보하는 자리가 아니다.
- 조직의 공식적인 의사결정은 정관이나 내규 등에 따르는 절차에 의해서 한다. 뒤풀이 등 비공식적인 자리에서 논의할 수 있으나 결정해서 통보하지 않는다.
- 조직의 의사결정과정에 참여하지 못한 사람이 자료와 근거 등을 요구할 때 이를 설명하고 공개해야 한다.
- 의사결정을 잘 하기 위한 중요한 요소는 정보이다. 판단과 결정에 필요한 정보는 공평하게 공유되어야 한다. 또 모든 구성원의 참여가 보장되는 구조에서 의사결정이 이루어져야 한다.
- 회의에 참여하는 것은 과정, 논의, 정리를 함께 하는 것이다. 회의 참여 후 뒷정리도 모두의 일이다.
- 동일한 발언기회만으로는 불충분함을 인지한다.
- 조직의 중요한 의사결정구조에는 실제 일하는 사람, 즉 활동가 참여를 원칙으로 한다. 이 참여는 단지 경청과 참관만 의미하는 것이 아니라 실제 의사결정을 함께 할 수 있는 권한을 의미한다.
- 의사결정에 참여한 사람 모두가 책임도 함께 진다. 제안 자체의 적절성부터 논의 과정 이후 실행과 평가까지 포함한다.

3. 책임과 권한, 연대와 네트워크, 협업과 협력

일의 책임과 권한은 누구에게 있을까. 어디까지 연대하고 어디까지 협력할 수 있을까. 지향하는 가치를 합의하고 실현하기 위한 자발적 결사체인 시민사회단체에서는 책임도 권한도 모두 함께 지고 함께 나눈다. 하지만 이는 조직이 아닌 개인 또는 담당자에게 지워지는 경우가 많다. 연대하고 연명하는 과정에서도 얼마만큼 책임지고 역할을 나눌 것인지는 늘 어려운 문제다. 공동책임, 공동참여라는 말은 얼마나 공허한가. 그럼에도 불구하고 함께 일하고 연대해야 한다는 가치를 실현하기 위해 우리는 무엇을 어떻게 해야할까.

“

연대한다고 이름은 함께 올리지만 실무는 연대하지 않아요. 연대를 요청할 땐 이슈에 대한 공동논의와 함께 어떻게 협력하면 좋을지 서로 더 이야기를 나누면 좋겠어요

“

저희가 중심으로 고민하는 사안에 연대해주면 고맙죠. 저도 다른 단체 이슈에 연대하고 싶은데 1인 활동가 단체는 연대활동까지 할 여력이 없어요.

“

500개 단체 중에 나오는 건 몇 개, 연명만 하는 단체의 연대방식이 적절한가요? 태극기 집회와 뭐가 달라요?

④ 연대와 협력은 시민사회활동에서 중요한 일이다.
연대와 협력에 관한 개인적 의견이 다를 수 있지만
함께 결정했다면 모두 참여하고 공동 책임진다.

연대와 협력에 대해서는 활동가 개인의 생각과 대상에 대한 선호도가 있을 수 있지만 함께 결정했다면 모두 참여하고 공동책임진다는 원칙을 가질 필요가 있다. 물론 연대와 협력을 요청받거나 요청할 때는 목표와 역할, 기간 등에 대해서 충분히 공유하고 협의해야 한다.

- 연대와 협력을 할 경우 실제 공동의 목표를 위해 일을 함께 하는 것을 원칙으로 한다.
- 연대기구나 성명서 등에 단체 이름을 올릴 경우에는 리더의 개인적인 판단이 아닌 단체 구성원들과 함께 논의하고 결정한다.

④ 조직 내에서 협력과 협업에 따른 책임은 혼자서만 지지 않는다.
역할은 나누되 공동의 과정이자 결과에 따른 책임도 함께 나눈다.

활동가가 일을 하는데 있어 자기주도성을 가지도록 하는 것은 일이 더 잘 되기 위한 선택이자 활동가 성장을 위해 필요한 일이다. 그럼에도 단체 내의 대부분의 일은 혼자 진행할 수 없고 협력과 협업을 기본으로 한다. 따라서 일을 담당할 사람이 모든 책임을 지는 방식은 협력과 협업의 원칙에 맞지 않다. 협력과 협업의 구조 안에 있는 모든 구성원들이 함께 책임지는 문화를 만들 필요가 있다. 물론 혼자서 담당하는 일도 있지만 그렇다면 그 책임에 맞는 권한도 함께 부여해야 한다.

Q 담당자에게 일의 책임과 권한이 주어졌다면
결과에 대한 담당자의 책임은 어디까지이고,
함께 일한 사람들의 책임은 어디까지일까?

함께 일을 했다면 책임은 함께 지는 것이 맞지만 주요 담당자가 정해져있다면 그 사람의 선택과 결정이 결과에 많은 영향을 미친다. 이와 같은 상황에서 함께 책임진다고 하는 것은 어떤 의미이고, 어디까지일까.

.....

.....

.....

Q 시민사회단체에서 책임진다는 것은 어떤 것일까?
책임을 지는 것에 대한 구체적인 방법은 과연 있을까?
있다면 무엇일까?

사회 변화를 위해 일하는 시민사회단체에서 책임이란 무엇일까. 예를 들어 성명서에 잘못된 정보가 나갔다면, 조직의 중요한 일을 홍보하는 행사에서 큰 실수를 해서 해당 사업에 대한 잘못된 인식이 확산되었다면 이에 대해서는 어떤 책임을 지을 수 있을까. 보통의 기관에서 하는 경고, 징계, 해고 등의 방법은 과연 시민사회단체에 적절한 것일까. 그리고 책임의 결정은 누가 할 수 있을까.

.....

.....

.....

Q 활동가의 책임과 권한, 대표의 권한과 책임은 어디까지인가?

활동가와 대표의 역할에 따른 권한과 책임은 어떻게 다를까. 만약 회원이 주인인 자발적 결사체의 시민사회단체에서 그 회원들 중 역할을 구분하여 대표와 활동가를 선임했다면 이들의 권한과 책임은 누가 어떻게 규정하는 것이 적절할까.

.....

.....

.....

Q 연대체와 네트워크 또는 연대 서명 요청시 참여 결정은 누가 하는가?

시민사회단체에서는 사회적 현안에 대한 여러 연대와 네트워크, 서명 요청이 들어온다. 단체에서 이러한 활동에 대한 확고한 원칙이 없을 경우, 이런 요청에 대한 판단은 누가 어떻게 할 것인지에 대해 이야기해보자.

- 연대와 네트워크해서 일을 진행할 활동가가 결정한다.
- 대표가 연대 여부를 결정한다.
- 조직의 상위 의사결정기구가 연대 여부를 결정한다.
- 사무국에서 회의를 거쳐 연대 여부를 결정한다.

Q 개인에게 연대서명 요청이 와서 개인의 이름 옆에 소속단체를 표기해서 서명했다. 이 경우 활동가 개인의 판단에 따라도 될까?

단체 연대 요청도 오지만 단체가 연대하지 않더라도 개인 활동가에게 연대서명 요청이 오기도 하고, 활동가가 자발적으로 사회적 현안에 대한 지지나 연대 서명에 동의하고 참여할 수 있다. 이 때 자신의 소속을 명기하는 경우가 많다. 이 경우 이를 온전히 개인의 결정에 의존할 수 있는가. 단체의 이름이 표기되었기 때문에 단체 내부에서 사전에 논의를 한 후 참여여부를 결정해야 하는가.

다양한 동기와 관계로 맺어진 시민사회단체의 구성원들은 서로를 존중해야 함을 원칙으로 한다. 하지만 위치와 역할, 세대 등의 차이로 존중에 대한 의미가 서로 다를 수 있고, 전통적으로 기존 사회가 가지고 있는 위계구조에서 자유롭지 못한 것이 사실이다. 그럼에도 우리가 함께 일하는 것은 더 나은 사회를 위해 변화를 만들어낸다는 같은 목표를 가지고 있기 때문이다. 서로의 필요를 채우고 있는 사회적 관계 안에서 일하는 방식과 태도를 서로 존중하고, 호혜적 관계를 맺을 수 있는 방법에 대해 끊임없이 질문하고 해법을 찾아나갈 필요가 있다.

“

폭언, 인격모독, 모욕, 사적 지시, 근무 시간 외 업무지시 등 사회에서 인권 침해가 발생하면 기자회견도 하고 문제제기하면서 왜 이런 일을 하는 인권단체에서는 인권침해가 비밀비재한가요?

“

텔레그램 메시지 그만 보고 싶습니다. 아침이고 밤이고 연락오고 주말 업무 당연하고 새로운 방은 왜 이렇게 자주 생기는 걸까요. 퇴근을 해도 퇴근을 하는게 아니에요.

“

애정으로 조언하고 시도했던 것에 대한 선경험을 나누는 것인데 왜 끈대라고 하는지 모르겠어요. 젊은 사람들 만나기가 어려워요. 오히려 젊은 끈대들도 많아요. 끈대가 나이의 문제는 아닌 것 같아요.

④ 세대적 경험을 존중하되 강요하지 않는다.

조직의 구성원은 현 시대를 함께 있는

동등한 인격의 소유자로 상호존중되어야 한다.

내가 태어나고 활동한 세대에 대한 경험은 현재의 나를 있게 만든 원동력이다. 하지만 그 원동력이 다른 사람에게도 적용되는 것은 아니다. 과거 세대와 현 세대의 갈등은 언제든지 있어왔다. 중요한 것은 서로의 세대적 경험을 존중하되 강요하지 않는 것이다. 과거의 경험만을 근거로 현재를 살아가는 구성원들의 상태를 진단하지 말아야 하며, 경험하지 않은 과거에 대해 함부로 폄하하지도 말아야 한다.

④ 메신저와 같은 온라인 소통 도구의

원칙을 정할 필요가 있다.

이제는 온라인 소통도구 없이 일하는 모습이 상상되지 않는다. 한국노동사회연구소 연구 결과 서비스 노동자 10명 중 4명이 업무 외 시간에 SNS를 통해 업무를 지시받고 있다고 한다. 일터를 퇴근해도 알람이 울리면 몸이 반응한다. 이제는 온라인에서의 소통 역시 근무의 일부로 인정하고 업무시간 이후 ‘연결되지 않을 권리’를 보장하는 것에 대해서 생각해볼 필요가 있다. 이는 최근 몇 년 사이에 새롭게 등장한 문제이므로 이 문제에 대해서 단체 내 구성원들과 충분한 대화와 협의를 통해 좋은 협업의 톨로 자리매김할 수 있도록 단체 특성에 맞는 원칙을 정할 필요가 있다.

- 퇴근 시간 이후나 휴일에 전화, 메시지에 응답하지 않는다고 업무에 소홀한 것은 아니다.
- 메신저 방은 새로운 회의체계와도 마찬가지로 기능을 한다. 메신저방을 만들 때는 사전에 운영 규칙을 서로 이야기나누고 그것을 서로 확인하는 과정을 거친다.

⑦ 활동가의 외부 일정과 역할은 구성원들 간에 충분히 공유되고 사전에 협의 되어야 한다.

사무실만이 활동가의 일 공간은 아니다. 단체 일과 관련하여 다양한 사회적 관계가 만들어지고 정부나 기업, 다른 단체들과 교류 역할도 요구받는다. 활동가들의 이런 외부 활동과 역할에 대해 서로 공유하지 않으면 신뢰가 무너진다. 단체의 대표성을 가지고 외부 활동을 하는 경우에는 해당 내용을 조직 내부에 공유하고 참여 여부를 함께 이야기나눌 필요가 있다.

⑧ 사무실은 사적 공간이 아니다.
자신의 표정과 언행이 다른 구성원에게 영향을 미친다는 사실을 인식하고 기본적인 매너를 지키자.

외부 활동 혹은 개인적인 일로 인해 여러가지 감정을 가질 수 있고, 그 결과 부정적 표현으로 드러날 수도 있다. 하지만 이로 인해 다른 구성원들이 영향을 받는다면 구성원 상호간에 지켜야 할 최소한의 존중이 사라지게 된다. 사무실은 사적 공간이 아닌 공적 공간임을 인식하고 내 감정이 중요한만큼 다른 사람의 감정과 상태도 존중받을 필요가 있다.

Q 활동가의 관계망은 누구의 것인가, 그 경계는 어디까지이고 그 관계는 공유될 수 있을까?

활동가는 조직의 활동으로 여러 사람, 단체, 기관들과 관계를 맺는다. 개인의 성향과 능력에 따라 그 관계망이 넓기도 하고 깊기도 하다. 그러한 관계망이 일을 하는데 좋은 영향을 미친다. 하지만 그 사람이 조직을 떠났을 때 그 관계망이 사라지는 경우가 종종 있다. 그렇다면 활동가가 맺은 관계망은 온전히 개인의 것인지, 조직의 것인지 이야기해보자. 관계를 맺게 된 것은 단체를 통해서였는데 왜 관계가 사유화되는지도 이야기해보고, 그 관계를 위해 노력한 개인의 시간과 에너지를 인정해줘야 하는 것은 아닌지 이야기해보자. 개인이 단체를 통해 맺은 관계자원을 단체 내부에 공유할 수 있는 방법은 무엇인지도 이야기해보자.

Q 단체 내에서 활동가 직함과 직책은 왜 천편일률적일까? 다른 대안은 없을까?

우리는 시대에 따라 여러가지 단체 내에서의 호칭을 사용하고 있다. 사무국장, 사무총장, 본부장, 국장, 팀장, 매니저 등등의 호칭에 대해서 우리 조직 구성원들은 어떻게 생각하는지 이야기해보자. 그리고 궁극적으로는 단체 내에서의 직함과 직책 등은 어떻게 정리하고 싶은지에 대해서도 이야기해보자.

Q 나는 회원일까? 전문가일까? 활동가일까?

회원이기도 하고 활동가이기도 한 상근활동가들의 고민이다. 참여자로 회원 모임에 가고 싶는데 상근활동가라는 이유로 실무를 책임지게 되고 회원으로 관계 맺는 것 자체가 쉽지 않다. 나의 활동분야에 대해서는 내가 전문가이고 모든 의견과 정책은 내가 만들어 내어도 불구하고 외부에 나갈 때는 흔히 전문가로 불리우는 사람들의 보조자로서 역할을 하고 있다. 이런 상황에 대해서는 어떻게 생각하는지 이야기해보고 단체 차원에서 개선방안이 있는지도 이야기해보자.

과거에는 서로를 알기 위한 기본적인 정보라고 여겨졌던 것들이 현대에 와서는 편견을 만들고 좀 더 다양한 관계를 만들어낼 수 있는 가능성을 축소시키기도 한다. 학력에 대한 질문, 나이에 대한 질문, 결혼 여부에 대한 질문, 고향에 대한 질문, 가족에 대한 질문 등이 그 예이다. 부모와 친지, 학연과 지연이 관계에서 중요했고 그 관계를 통해 공동체성이 만들어지기도 했던 과거에서 이제는 자기만의 다양한 모습을 어떻게 누구에게 드러낼 것인지도 개인의 선택에 맡기는 흐름으로 이동했다. 이런 흐름에 맞춰 조직 내에서의 사생활에 관한 원칙도 정리할 필요가 있다.

“

만나면 물어보는 게 있어요. 특히 나이, 고향. 추가하면 결혼 여부와 학교까지. 저도 그 마음 알아요. 처음 만나 서로에 대한 정보를 파악하고 싶고 때론 딱히 할 말이 없으니 물어보는 것이기도 하죠. 그렇지만 불편합니다. 차라리 기후변화 이야기를 합시다.

“

행사 하나 끝나면 SNS나 게시판에 사진이 꼭 올라갑니다. 저는 제 얼굴 나오는 거 싫거든요. 저도 활동가니까 이해가 되면서도 프로그램 하나 참여했다고 얼굴까지 드러낼 필요는 없잖아요. 사진 안 나오고 싶은 사람은 미리 체크했음 좋겠어요.

⑦ **개인의 사생활에 대한 과도한 질문은 하지 말자.**

사생활 보호가 질문하지 않기는 아니다. 하지만 사적인 질문이 관심과 애정, 친밀함의 표현인 것도 아니다. 상대방이 원하지 않고 불편해질 수 있는 사생활에 대한 지나친 질문과 대답 유도는 관심이라는 이유로 하지 말자. 한두 번 질문에 대답하지 않거나 불편함을 표현했다만 더 이상 묻지 않아야 한다.

⑧ **단체 구성원들의 개인 연락처 등 개인정보가**

**홈페이지, 자료집, 홍보물, 연대 성명 등 외부에 공개되고 있는지
점검하고 부득이하게 공개가 필요한 경우에는 당사자와 협의한다.**

업무의 효율성을 위해 담당자 개인의 연락처를 홍보물이나 자료집에 실는 경우가 있다. 효과적인 커뮤니케이션을 위한 방법이기도 하지만 개인 정보가 대중에게 노출되는 것은 한편으로는 위험한 일이기도 하다. 개인의 연락처를 포함한 개인정보를 외부에 공개할 때는 당사자와 사전에 협의하도록 한다. 또 단체 홈페이지에는 내부 구성원들 뿐만 아니라 외부 참여자나 회원 및 후원자들을 위한 개인정보보호정책을 반드시 명기한다.

⑨ **행사 참가자들의 사진 및 동영상 공개 여부에 대해**

사전에 꼭 인지시키고 거부할 수 있다는 점을 미리 밝힌다.

행사의 참가자들에게 사진 및 동영상 촬영이나 공개를 거부할 수 있음을 반드시 인지시켜야 한다. 행사 접수 및 진행과정에 촬영과 개인정보 활용 동의 여부를 미리 묻는 절차가 필요하지만 현장에서 다시 한번 의견을 물어 참가자의 의사를 최대한 반영할 수 있도록 한다.

Q **묻지 말아야 할 사생활 정보의 범위는 어디까지일까?**

나이, 결혼여부, 하는 일, 학교, 전공, 몸무게, 정치적 지향, 동거여부, 파트너 존재 여부, 성적지향, 연락처 등 사적인 질문에도 다양한 스펙트럼이 존재하는 것은 아닐까. 사람마다 받아들이는 기준이 다를 수 있기 때문이다. 사생활에 대해 묻지 않는다고 그 사람이 어떤 사람인지 서로 알게 해주는 대화의 기회까지 차단해서는 안된다. 어떤 질문이 관계를 열게 하고, 어떤 질문이 관계를 닫히게 하는지, 조직 내에서 묻지 말아야 할 사생활의 범위는 어디까지인지 서로 이야기해보자.

.....

.....

.....

.....

Q **활동가의 SNS는 사적 공간인가? 공적 공간인가?**

단체에 속해 있으면 내부 구성원 및 관련된 사람들의 시선이 염려되어 자유롭게 글을 쓰지 못하는 경우들이 있다. 단체에서 하는 일을 SNS를 통해 홍보하고 일에 대한 이야기를 통해 아이디어를 제공받기도 한다. 활동가의 SNS공간은 사적 공간인가, 공적 공간인가. 혹 그 경계는 어떻게 구분할 수 있을까? 그래서 단체에서 활동가가 SNS를 업무 시간에 하는 것은 사적인 일인가, 공적인 일인가.

- 사적 공간이다.
- 공적 공간이다.
- 기타

.....

.....

.....

.....

Q 활동가는 정당가입을 자유롭게 할 수 있는가?
자신의 정치색을 공개적으로 드러내는 것은 어떻게 생각하는가?

시민사회단체 활동가가 하는 일이 정당이 해야 하는 일과 다르지 않는 경우가 많다. 때로는 정책 입법이나 압박을 위해 정당과 협력하기도 한다. 그럼에도 활동가가 자신의 정치색을 공개적으로 드러내는 것에 거부감을 가진 조직 구성원들도 있고, 조직의 정치적 중립을 해치는 것이라고 비판하는 사람들도 있다. 반면 정치적 활동은 누구에게나 보장되어야 하며 오히려 활동가는 정당활동에 적극적으로 참여해야 한다는 주장도 있다. 이렇게 활동가가 정당활동이나 정치색을 공개적으로 드러내는 것에 대해 어떻게 생각하는지 이야기해보자.

- 지지하는 정당의 정치색을 드러내도 된다.
- 지지하는 정당의 정치색을 숨겨야 한다.

매 사업이 끝나면 회고하고 평가하고 성과는 무엇이었는지 이야기한다. 사회적 가치를 추구하고 사회 변화를 위해 노력하는 시민사회의 성과를 무엇으로 측정할 수 있을지에 대해서는 꽤 오랫동안 논의가 있어왔지만 일률적으로 정해져 있는 것은 아니다. 시민사회단체의 일은 당장의 성과로 측정할 수 없는 경우가 많고, 사회변화가 짧은 기간에 이루어지는 것도 아니다. 평가를 위한 평가가 아니라 더 나은 시민사회운동을 위한 회고와 평가를 기대한다.

“

평가제도를 도입할 때 올해는 일방향으로 했지만 내년엔 쌍방향으로 하자고 해놓고 이런 저런 핑계로 제대로 된 쌍방향 평가는 한 번도 못 해봤다.

“

사업 종료도 안 됐는데 내년 사업과 예산을 세우라고 합니다. 어떻게 세우죠? 행정조직의 수탁을 받은 기관의 경우 예산 수립을 위해 당해년도 사업 종료 전부터 차년 사업계획을 수립해야 합니다. 평가의 시기와 계획 수립의 시기가 어긋나는 상황에서 사업에 대한 회고와 평가가 다음해 사업에 반영되기 힘든 구조를 개선해야 합니다.

④ 평가와 성과 측정의 목적은 보다 나은 개선을 위한 것이어야 한다.

평가와 성과측정은 기획과 실행 과정, 결과를 놓고 다음에 더 잘하기 위한 마무리 절차이다. 담당자 한 명에 대한 평가가 아니라 그 일을 둘러싼 내외부의 환경까지 함께 고려되어야 하고, 궁극적으로 무엇을 개선해야 할지를 중심으로 논의한다.

- 평가로만 끝나는 것이 아니라 적용이 중요하다.
- 평가는 조직활동에 대한 평가이지 개인에 대한 평가가 아니다.
개인의 성과가 아니라 단체의 성과이기 때문이다.

④ 사업 설계부터 내·외부 상황을 고려할 수 있어야 한다.

사업이 종료될 시점에 잘 했다, 못했다를 단순히 평가하는 것은 다음 사업의 개선을 위해 도움이 되지 않는다. 기획 단계에서 어떤 결과를 만들어내고자 했는지, 목표를 달성한다는 것은 어떤 모습과 변화를 확인하게 되는 것인지, 내부적으로는 어떤 성장을 기대하는지에 대해 충분히 담당자와의 협의 속에서 조직 구성원 전체가 함께 논의해야 한다.

- 이상뿐만 아니라 현실적으로 가질 수 있는 성과에 대해 공유하자.
- 평가는 상벌의 관점이 아니라 부족한 것을 채우고 잘한 것을 살리며 다음에 어떻게 할까의 기준이 녹아들게 설계해야 한다.
- 작은 성과들에 대해서 챙기자. 사람이 많이 오지 않아도 단체 또는 활동가에게 어떤 의미가 있었는지 등 성과에 대한 단일한 접근 방식을 벗어난다.
- 평가는 결과평가만이 아니라 의사결정, 기획, 실행 등 모든 과정에 대한 평가여야 한다.

④ 평가와 성과 측정은 상호간에 해야 한다.

조직 내에 평가와 성과 측정의 기준이 있다면 그 기준은 사업에 참여한 모든 활동가들과 의사결정 단위에 있는 모든 사람들에게 동일하게 적용될 필요가 있다. 특정 개인을 평가하기 위함이 아니라 보다 나은 사회와 보다 나은 활동을 위한 목적이라면 성과 측정과 평가는 서로가 함께 하는 것이며 책임도 함께 지는 방식으로 진행하도록 한다.

④ 일상적으로 하나의 사업이 끝난 후에는 반드시 회고하는 과정을 가져야 한다.

연말에 하는 1년 사업의 평가와 성과측정도 중요하지만 일상적으로 하는 일에 대해 서로 이야기를 나누고 회고하는 과정이 필요하다. 작은 성과라도 그것을 서로 확인하고 격려하는 과정, 부족한 점은 일상적으로 확인하고 어떻게 하면 개선할 것인지 이야기하는 과정 자체가 중요하다.

Q 활동의 성과란 무엇이고, 그 성과를 누가 어떤 기준으로 정의할 수 있나? 눈에 보이지 않는 활동에 대한 성과측정은 어떻게 할 것인가?

우리가 만들고자 하는 변화라고 하는 것은 어떤 방식으로 모습을 드러내는가. 시민사회단체의 활동의 결과는 정량적인 평가가 가능한가. 우리 조직에서 정량적인 평가를 할 수 있는 사업은 무엇이 있으며 그것은 어떤 기준으로 평가해야 하는가. 만약 정량적 평가가 불가능한 일이라고 하면 그 성과측정은 어떻게 할 수 있을까.

Q 성과가 있다면 보상도 해줄 수 있나? 시민사회단체에서 성과에 대한 보상 방식은 무엇이 있을까?

기업이나 행정조직은 승진이나 연봉인상과 같은 방식으로 성과에 대한 보상을 받는다. 시민사회단체에서도 성과에 대한 보상은 가능한 일인가. 여러 사람이 협력해서 함께 하는 일이 많고 외부의 지원과 도움으로 성과가 만들어졌다면 그 성과는 누구의 것인가. 만약 성과에 대한 보상이 필요하다면 그것은 어떤 방식으로 가능할까.

Q 평가를 왜 하는지, 평가를 통해서 우리가 진짜 얻고자 하는 것이 무엇인가?

일상적으로 쓰고 있는 평가라고 하는 것은 왜 하는걸까. 활동은 조직의 사명과 비전을 개인 구성원이 동의하고 그것을 구현하기 위해 힘쓰는 것이기 때문에 시민사회단체에서 하는 평가는 점수매기기가 아니다. 때문에 우리 조직에서 평가는 왜 하는지, 그것을 통해 이루고자 하는 바가 무엇인지에 대해 이야기해보자.

Q 전통적인 조직 구조에서 운영되는 이사회, 운영위 그룹의 활동을 평가할 수 있을까? 평가 결과를 운영구조에 반영할 수 있을까?

보통은 시민사회단체의 일을 집행하는 사무국에 대한 평가가 일반적이다. 하지만 조직의 일을 함께 기획하고 의사결정하는 무보수 이사회 혹은 운영위원회에 대해서는 평가가 가능할까. 그렇다면 그 평가는 누가 어떻게 할 수 있을까. 조직의 주요 의사결정기구로서 권한과 책임을 부여받았기 때문에 당연히 평가를 받아야 한다는 주장도 있지만, 기본적으로 무보수 자원봉사직이 대부분이기 때문에 평가가 오히려 참여도를 낮게 할 수도 있다는 주장도 있다. 이와 같은 상반된 생각을 바탕으로 책임과 권한이 있는 주요 의사결정단위의 평가에 대해서 이야기해보자.

2018 공익활동가포럼

개인과 조직이 함께 성장하는 질문과 대화 워크북 Ver.1.0

발행일	2018년 11월
발행처	서울시NPO지원센터
주소	서울특별시 중구 남대문로 9길 39 부림빌딩 1, 2층
전화	02-734-1109
전송	02-734-1118
메일	contact@seoulnpocenter.kr
홈페이지	seoulnpocenter.kr
포럼주관	더 이음
주관 단체 홈페이지	theconnect.or.kr
주관 단체 이메일	theconnectwith@gmail.com
포럼기획 및 운영	조아신, 유일영, 김혜민
편집 디자인	디자인 무난한

**개인과조직이
함께
성장하는
질문과 대화
워크북**

ver.1.0

