

조합원 조직화 연구과제 보고서

한살림의 조합원 조직화

- 의미, 특성, 과제 -

2011-R-04

- 목 차 -

1. 조합원 조직화란 무엇인가? __ 1

1) 조직화란 무엇인가 __ 1

2) 생활협동조합의 조직화 의미 __ 4

- 협동조합의 가치와 조합원의 역할 __ 4
- 변화된 환경에서 협동조합의 역할 찾기 __ 5
- 소비자인가 조합원인가 __ 6
- 다시 조직화가 강조되는 이유 __ 8

3) 생활협동조합의 조직화 방법 __ 10

- 활동과 사업에 대한 통합적 관점 세우기 __ 10
- 조합원과 만날 수 있는 다양한 접점 만들기 __ 11

4) 한살림의 조직화 과제 __ 14

- 한살림 다음과 살림의 조직화 __ 14
- 가치의 공유와 자기조직화 __ 16
- 지역적 특성을 고려한 접근 __ 19

5) 한살림의 조합원 조직화란 무엇인가? __ 20

- 조합원이 한살림운동의 주체임을 인식하는 것 __ 20
- 한살림운동을 실현하기 위해 힘과 뜻을 모아 함께 하는 과정 __ 21
- 조합원들이 협동의 힘을 느껴서 자발적으로 조직을 세우는 것 __ 22
- 지역주민들과 한살림운동을 함께 하는 것 __ 23

2. 조합원 조직화는 왜 필요하고 누가 하는가? __ 25

1) 조직 활동 왜 하는가? __ 25

2) 조합원 조직화 누가 하는가? __ 31

- 조합원으로서 역할 __ 31
- 지도자로서 역할 __ 34
- 조직가로서 역할 __ 36

3. 조직화 어떻게 하는가? __ 39

1) 조직화를 위한 기본 물음과 과제 __ 39

- 농촌과 먹을거리 __ 40
- 한살림의 조직화 가능성 __ 41
- 조합원의 요구를 반영하는 과정 __ 43
- 조직화를 위한 한살림의 조직적 과제 __ 46

2) 조직화를 위해 어떤 준비와 노력이 필요한가? __ 49

- 숙성의 시간이 필요하다 __ 50
- 활동가의 역량강화가 필요하다 __ 53
- 조직적인 지원이 필요하다 __ 54

4. 조직 활동 활성화를 위한 교육 프로그램(안) __ 56

1) 배경과 목적 __ 56

2) 교육 주제 선정 과정과 내용 __ 59

- 활동가들에게 던진 질문과 답변 __ 59
- 교육 주제 영역과 선정 이유 __ 60

3) 한살림 조직 활동 교육 프로그램(안) __ 66

※ 조합원 조직화 연구모임의 구성 및 진행 과정과 기대 __ 70

1. 조합원 조직화란 무엇인가?

1) 조직화란 무엇인가?

‘조직화’란 말이 다소 낯설고 어렵게 느껴질 수 있다. 하지만 조직화는 생활협동조합으로서 한살림이 가지고 가야 할 중요한 과제다. 한살림에서 조직화는 다양한 차원과 영역들을 포함하고 있다. 조합원으로서 한살림과 인연을 맺도록 하는 일에서부터 한살림에서 이루어지는 활동에 관심을 가지고 참여하도록 하는 과정, 나아가 지역의 이웃, 주민들이 조합원으로 가입해서 한살림 활동에 함께 하도록 하는 모든 일들이 조직화에 해당된다. 조합원을 포함한 지역 주민들과 한살림과 물품에 담긴 의미에 대해 이야기 나누고, 매장을 찾은 조합원에게 한살림 활동을 안내하고, 미 이용 조합원에게 전화를 걸어 정보를 주고 한살림 활동에 대한 관심과 참여를 이끌어내고, 마을모임이나 소모임에 참여하여 서로의 관심을 나누고 생활의 필요를 실천 과제로 연결시키는 것 까지 이 모든 일들이 조직화의 과정이다.

사실 이런 활동들은 한살림에서 이미 다양한 형태로 이루어지고 있는 것들이다. 따라서 새삼스레 조직화를 강조하는 것이 생똥맞을 수도 있다. 그러나 똑같은 활동이라 하더라도 그 활동의 의미를 어디서 찾는가에 따라 내용과 결과는 달라지게 된다. 결국 한살림에 조직화가 필요하다고 하는 것은 그동안 그런 활동이 없었다는 게 아니라 지금까지의 활동을 ‘조직화의 관점’으로 다시 살펴보고 ‘조직화의 방향’으로 담아내자는 것이다. 사람들을 만나서 이야기를 나누고, 모임에 참여하거나 만들기도 하고, 다양한 사회적 현

안에 대해 학습하고 실천 과제로 선택하고, 다양한 이웃이나 단체들과도 관계를 맺는 일까지, 일상생활과 모임 활동 및 조직적인 실천의 전 과정을 조직화의 눈으로 검토하고 평가하자는 것이다.

그런데 한살림의 조직화는 일반 시민사회운동, 지역주민운동 단체들의 조직화와는 조건과 내용, 방식, 주체 등에서 서로 다른 특성들이 있다. 이런 특성들은 참여자들의 자발적 동의를 바탕으로 조직화가 이루어지도록 하는데 있어 매우 중요하다. 일방적인 강제나 획일적인 동원을 통한 조직화는 오래 갈수도 없고 부작용 또한 컸던 것이 그동안 경험해왔던 바다.

주민운동에서 조직화가 ‘조직되지 않은 일반 대중, 노동자나 시민, 주민들을 결집 시켜서 조직을 만드는 것’을 목적으로 삼는다면, 한살림의 조직화는 물품 이용을 매개로 조합원으로 참여 시키고, 단순 가입한 조합원을 더욱더 적극적인 조합원으로 만드는 것을 목적으로 삼기 때문이다. 잘 모르는 주민도 만나야 하지만 물품을 매개로 만나는 조합원, 매장을 이용하는 조합원이 조직화의 일차적인 대상이 된다.

이런 측면에서 한살림의 조직화 목적은 단순히 조직의 규모를 키우는 것이 아니라 사람들의 관심을 높이고 참여를 통해 실천 역량을 키워내는데 있다. 따라서 조직화 과정에서 조직의 전체 규모가 커질 수 있지만 자율적인 조직들이 다양하게 만들어져야만 조직화의 목적이 실현될 수 있다.

따라서 생활협동조합에서 조직화는 하나의 조직 이념으로 조합원들을 묶는 과정만은 아니다. 오히려 협동조합으로서 조합원들의 다양한 가치와 지향들이 모여서 공통의 비전으로 만들어지는 과정이

라 생각할 수 있다. 조합원을 대상화시키고 조직으로 포섭하는 과정이 아니라 많은 조합원이 조직의 주체로서 조직의 내용과 활동을 채워가는 것이다. 이 과정에서 조직은 이런 다양함을 담을 그릇으로서 자신의 역할을 고민해야 한다.

“조합원 각자가 역동성, 유연성, 개성을 가지고 있고 다양한 모습들을 드러내는데 이것을 우리의 어떤 한 가지 고정관념으로 이해하려는 경향은 주의할 필요가 있다. 우리 스스로도 끊임없이 공부하고 이웃과 만나고 많은 정보를 접하면서 조합원의 역동성을 잘 수용하고 적절히 대처해야 한다. 조합원의 역동성과 자율성을 간과하고 고정된 틀 속에 집어넣으려 하면 숨막혀하고 뛰쳐나가는 악순환이 반복될 것이다. 그런 면에서 우리의 조직화는 나선형의 모습이고, 혹 실패하더라도 그것으로 끝내지 말고 경험으로 축적되도록 해야 한다.”¹⁾

그리고 생활협동조합의 조직화는 생산자와 소비자를 연결하는 구체적인 물품을 매개로 이루어진다는 점에서도 기존의 시민사회운동과 차이점을 가진다. 이념에 동의하지 않고 살 수는 있지만 그것에 동의하지 않는다고 먹지 않을 수는 없다. 그런 점에서 생활협동조합의 조직화는 일상 활동을 통해 이루어진다. 먹고 쓰고 나누는 과정에서 자연스럽게 조직화가 이루어지고, 이념이 아니라 삶으로 접근한다. 서로의 삶이 더 많이 영키고 서로가 서로를 살리고 모시도록 만드는 생활협동조합의 조직화는 서로의 삶에 의미를 만들어가는

1) 본 인용문을 포함해 이후의 본문 속 인용문들은 조직화 연구모임과 워크숍을 통해 나왔던 조직 활동 경험자들의 생생한 이야기들로서, 주제별 성격에 맞게 적절히 본문 속에 배치한 것이다.

과정이라 할 수 있다.

쉽게 얘기하자면 조직화란 조직과 조합원이 서로의 이름을 불러주는 과정이다. 김춘수 시인의 ‘꽃’이란 시에서 이름을 불러주기 전에는 하나의 몸짓에 지나지 않았던 것이 이름을 불러줌으로서 비로소 나에게 다가오는 꽃처럼, 조직과 조합원의 관계도 서로를 불러주고 삶에 의미가 될 때 조직화는 이루어졌다고 할 수 있다. 일본의 생활클럽생협은 상호조직화의 중요성을 이야기 하면서 생활자이자 시민으로서의 주체성을 만들어가는 상호교육과 상호성장과정으로서 ‘공육(共育)’을 강조하고 있다. 이처럼 조직과 조합원이 서로를 돌보고 성장시키는 과정이 바로 조직화이다.

그렇다면 지금 조합원들은 한살림의 이름을 부르며 그 조직에 어떤 의미를 부여하고 있는가? 반대로 한살림은 조합원들의 이름을 부르며 조합원들의 삶에 어떤 의미가 되고 있는가? 조직화 과정은 바로 이런 물음에 대해 답을 찾아가는 과정이다.

그러면 협동조합의 원리에 비추어 조직화의 의미를 구체적으로 살펴보자.

2) 생활협동조합의 조직화 의미

■ 협동조합의 가치와 조합원의 역할

‘국제협동조합연맹’(ICA)은 협동조합을 다음과 같이 정의한다. “협동조합은 공동으로 소유되고 민주적으로 운영되는 사업체를 통하여 공동의 경제·사회·문화적 필요와 욕구를 충족시키고자 하는 사람들이 자발적으로 결성한 자율적인 조직”이다. 협동조합은 “(정

치, 경제, 사회적) 약자들이 협동의 원리로 힘을 모아 자본주의의 폐해를 극복하고 서로 돕고 함께 살아갈 수 있는 공동체적 사회(질서)를 만들고자” 한다. 따라서 협동조합의 가치는 “평등성, 민주성, 운동성” 이고 “조합원은 협동조합의 주인” 으로서 ‘출자자’ 이자 ‘운영자’, ‘생산자/소비자’ 이자 ‘의사결정자/참여자’ 이다.²⁾

협동조합이 자율적인 조직으로서 자신의 가치를 실현하려면 다양한 조합원 활동이 필요하다. ‘조합원 주권’ 을 가진 협동조합의 조합원은 주식회사의 주주와는 역할과 책임이 매우 다르다. 조합원은 주인의식을 가지고 조합의 여러 가지 활동을 기획하고 다른 조합원들과 토론하며 사업에 참여해야 한다. 이를 위해 조합은 조합원에게 조직의 운영과 사업과 경영에 관한 정보를 제공하고 조합원을 교육시킬 의무를 가진다. 조합원이 물고기라면 협동조합은 물이다. 물고기 없는 물은 생명력을 잃고, 물 없이 물고기는 살지 못한다.

■ 변화된 환경에서 협동조합의 역할 찾기

협동조합에서 조직화는 조직의 지속적인 생존과 협동적 해결 능력의 확보, 조직의 가치 확산을 위해 반드시 필요한 과제다.

협동조합에서 조직화가 계속 강조되는 이유는 우리가 자본주의 사회에 살고 있기 때문이다. 1989년에 발표된 ‘한살림선언’ 은 오늘날 산업문명이 직면한 위기를 ‘핵위협과 공포’, ‘자연환경의 파괴’, ‘자원고갈과 인구폭발’, ‘문명병의 만연과 정신분열적 사회현상’, ‘경제의 구조적 모순과 악순환’, ‘중앙집권화된

2) 존스틴 버첼 지음. 장종익 옮김. 《21세기의 대안 협동조합운동》(들녘, 2003), 106쪽.

기술관료체제에 의한 통제와 지배’, ‘넓은 기계론적 세계관의 위기’에서 찾았다. 모든 선언은 “이리 될 것이다” 또는 “이리 할 것이다”라는 기대나 의지를 품고 있다. 그러나 ‘한살림선언’도 한국사회가 새로운 방향으로 나아갈 것을 바라는 기대와 의지를 담고 있다.

그러나 ‘한살림 선언’이 나온 이후 20여 년 동안 한국사회는 선언이 강조한 방향과는 다르게 흘러왔다. 선언은 위기를 정확하게 진단했지만 우리 사회는 권력과 돈을 중심으로 움직여 왔고 우리들의 일상생활은 온갖 위험 속에 노출되어 있다. 넓은 세계는 몰락하고 있는데 새로운 세계로 건너갈 방법은 보이지 않고 있다. ‘실용주의’와 ‘현실주의’가 판을 치면서 ‘생명’과 ‘협동’, ‘공생’은 책에서나 볼 수 있는 아름다운 낱말이 되고 있다. 생명운동과 협동조합운동의 창조적인 결합을 통해 생명살림의 새로운 세상을 열어가고자 하는 한살림은 이런 척박한 현실과 마주하고 있다.

■ 소비자인가 조합원인가

조합원의 생활도 생명위기의 상황으로부터 영향을 받을 수밖에 없다. 홀로 고립되어 있는 소비자로서 시민 또는 조합원은 자본주의가 만들어 내는 수많은 문제점과 부작용들에 대해 제대로 대처하기 어렵다. 뭉쳐야 힘이 생기는데 일반 소비자들을 뭉치기란 어렵고 뭉치더라도 지속되기 쉽지 않다. 조합원도 마찬가지다. 같은 조합원이라 하더라도 서로를 잘 모르기에 비슷한 고민을 하면서도 힘을 모으고 필요를 조직하지 못한다. 승자독식의 무한경쟁 사회에서 협동조합의 조합원들도 살아남기 위한 치열한 경쟁을 거치면서 점점 활력을 잃어가고 있다. 이런 가운데 협동조합 또한 대중화되면

서 자본주의 시장경제가 만들어 낸 욕망에 점점 물들어가고 있다.

“조합원은 맛있는 것, 먹는 것을 원하는데, 우리는 자기 좋은 것만 먹고 나가는 사람을 원하지 않는 것 아니냐. 사람들이 한 발을 담구더라도 진성 조합원이 되어서 물품을 이용하고 그걸 매개로 다양한 활동을 펼치기를 바라는 마음이 있다.

예전에는 조합원들이 자발적으로 참여해서 자신의 것을 풀면서 활동하곤 했는데, 요즘은 자신이 시간을 내서 참여를 하면 한살림이 자신에게 무엇을 줄지 궁금해 하는 조합원들이 많다.

어려운 점은 조합원의 참여를 지속적인 형태로 만들기 어렵다는 점이다. 마을모임의 참여인원들이 자주 바뀐다. 조합원 참여를 위해 흥미로운 프로그램들을 기획하는데, 우리가 전하고자 하는 내용을 담으면 참여자들의 수가 줄어든다. 그래서 활동가들이 많이 고민한다.”

어느새 조합원들은 스스로를 자기 삶의 주체로 인식하지 못하고 오히려 소비자로서 의식만 높아지고 있고, 조직도 이들을 소비자 고객으로만 여기는 경향들이 나타나고 있다. “지역 생협의 홈페이지에는 들어가지 않고 물품 주문 사이트에만 들어오는 조합원들은 주인의식을 갖기가 어렵다. 그들은 생협의 운영진과 사무국을 서비스의 공급자인 듯 대하는 모습을 보인다. 말하자면 매달 일정한 조합비를 냈으니 그에 상응하는 혜택을 누릴 권리가 있다는 클라이언트 의식이다.”³⁾ 그러다보니 협동조합 내부에서조차도 협동조합의 운동적 과제가 토론되거나 발전되기 어렵다.

3) 김찬호, “iCOOP생협 10년의 사회문화적 의미”, 《협동, 생활의 윤리: iCOOP생협 10년사》(도서출판 푸른나무, 2008), 146쪽.

■ 다시 조직화가 강조되는 이유

협동조합에서 조직화는 당면한 현실의 문제와 관련해서 지향하는 분명한 가치와 목표가 있다. 한살림에서 조직화도 마찬가지다. 한살림의 조직화는 그동안의 활동들을 짚어보고 이것이 가진 사회적 의미를 해석하고 활동을 사회화 하는 것을 말한다.

한살림을 둘러싼 환경은 갈수록 열악해지고 있다. 따라서 조직화에 대한 고민과 준비가 필요하다. 단순히 물품을 공급하는 차원을 넘어서 협동의 원리를 중심으로 사회적인 필요를 조직할 뿐 아니라 대안적인 생산과 소비의 영역을 만들겠다는 한살림의 목적이 조합원들 사이에 깊이 뿌리를 내려야 한다. 그래야 조직도 활동도 사업도 지속될 수 있다.

1995년 ‘국제협동조합연맹’ 100주년 기념대회에서 채택된 협동조합 7원칙도 이런 고민들을 담고 있다.

- ① 자발적이고 개방적인 조합원 제도
- ② 민주적 관리의 원칙
- ③ 조합원의 경제적 참여의 원칙
- ④ 자율과 독립의 원칙
- ⑤ 교육, 훈련, 정보 제공의 원칙
- ⑥ 협동조합 간의 협동의 원칙
- ⑦ 지역사회에 대한 기여

이 각각의 원칙은 협동조합과 조합원이 어떤 관계를 맺고 서로에게 어떤 의미가 되어야 하는지를 설명해 준다. 조직화와 관련해 특

히 중요한 원칙은 2번과 3번, 5번 원칙이다. 조합원의 민주적 관리와 경제적 참여가 보장되지 않는다면 협동조합의 정체성을 지키기 어렵고, 그런 참여가 가능하려면 정보를 제공받고 교육을 받을 기회를 반드시 조합원에게 일상적으로 제공해야 한다. 이런 원칙을 소홀히 하면 협동조합의 정체성을 유지하기 어려울 뿐만 아니라 조직의 존속도 어렵게 된다.

협동조합에서 조합원의 조직화와 참여는 선택사항이 아니라 필수 사항이다. 협동의 정신과 필요성을 끊임없이 되새기고 조합과 조합원의 관계를 만들지 못한다면, 협동조합은 위기를 겪을 수밖에 없다.

“조합원이 된다는 것은 누군가가 어떤 목적을 가지고 결합하는 것에서 시작된다. 물품사용을 통해서든 한살림 정신이 좋아서든 여러 이유로 한살림을 접하게 되는데, 조직 활동을 하는 사람들이 말을 걸 수 있는 계기를 조합원들이 먼저 만들어준 것이다. 따라서 이 사람들을 객체화하는 것이 아니라 동일한 입장에서 이들이 무엇을 원하고 무엇을 알고 싶은지를 자세히 알아가는 노력과 과정이 중요하다. 아줌마들 말로 수다떨기가 필요하다. 자녀교육, 가정사 등 여러 이야기를 나누다보면 모아지는 지점이 분명히 드러난다. 그 속에서 우리는 한발자국 더 나아가 조직화를 위한 교육을 할 수도 있다. 교육도 우리가 ‘이런 것을 해라’라고 하기보다는 어떤 교육이 필요한지, 무엇이 보충될 필요가 있는지, 누구를 불러서 들어볼지, 함께 이야기하고 서로가 가진 경험을 내놓을 수 있도록 하는 것이 조직화하는 것이다.”

그런데 이런 원칙들에 공감하더라도 실제 조직 활동 속에 이것을

녹여내는 것은 쉽지 않다. 바람직한 방법들로 어떤 것이 있는지 함께 살펴볼 필요가 있다.

3) 생활협동조합의 조직화 방법

- 조직화는 협동조합 활동에서 어느 정도로 중요할까?
- 협동조합의 조직구조가 조합원의 참여를 보장하는가?

한살림만이 아니라 모든 협동조합에서 조직화는 중요한 과제다. 그런데 조직화의 필요성에는 공감하더라도 구체적으로 조합원을 조직하는 과정과 방법은 서로 다르다. 조직화 과정에서 부딪히는 어려움들도 조직마다 다를 수 있다. 그럼에도 불구하고 한국의 협동조합들이 조직화에서 경험하는 공통된 과제들은 어떤 것이 있는지 살펴보자.

■ 활동과 사업에 대한 통합적 관점 세우기

가장 큰 과제로는 협동조합의 경영과 사업에서 조직화가 가지는 위치와 중요성이 분명치 않다는 점이다. 협동조합은 경제적 목적과 사회적 목적을 동시에 가지는데, 경제적 목적만이 부각될 경우 조합원은 대상화되기 쉽다. 즉 조합원은 물품을 구매하는 소비자로 여겨지고, 조합원 스스로도 조합의 활동에 관심을 두지 않게 된다. 한국의 소비자생활협동조합운동은 다른 나라의 소비자협동조합운동과 달리 생명운동이나 도농 직거래운동, 시민사회운동과 연결되어 있는 부분이 많다. 따라서 일반 소비자의 입장에서는 별 상관이

없어 보이는 것들도 조합원이기에 이해하고 참여하고 역할을 하고 책임을 함께 져야 할 부분들이 분명히 있다.

그리고 경제적 목적만이 부각되면 생산과 소비를 연결해서 서로가 서로를 지원하는 시스템을 만든다는 생활협동조합의 과제도 애매해진다. 생산자가 소비자를 염두에 두고 믿을만하고 안전한 물품을 생산하지 않고, 소비자가 생산자를 염두에 두고 적정 가격을 정하고 그를 지원할 방법을 찾지 않는다면 협동조합의 정신이 사라진다.

따라서 협동조합에서 조직화는 사업과도 긴밀한 연관성을 가질 수밖에 없다. 그냥 사업이 아니라 협동조합의 사업이라면 조직화와 무관할 수 없다. 조직화의 부족이 협동조합의 탈협동화를 만들어내고, 결국에는 협동조합 정신이 변질되거나 상실되는 상황을 부르게 된다. 조합원으로 가입만 하고 물품 구매나 소모임, 마을모임 참여를 하지 않는 사람(조합원)들을 조직화한다면 그것은 사업 측면에서도 큰 장점이 된다. 더구나 점차 상업화 되고 사업화 되는 유기농 시장에서의 경쟁에서 생협이 적지 않은 영향을 받고 있는 현실을 고려한다면, 조직화야말로 사업의 기반을 튼튼하게 다지는 활동이기도 하다. 그런 점에서 사업과 경영을 조직 활동과 분리시키는 것은 협동조합의 기반을 무너뜨릴 수 있는 심각한 문제이다. 협동조합의 사업 속에 조직화의 의미를 얼마나 담아낼 수 있느냐, 이것이 조직화의 중요한 과제다.

■ 조합원과 만날 수 있는 다양한 접점 만들기

협동조합이 조직화를 실현하기에 적합한 의사소통구조와 의사결정구조를 가지는 것이 중요하다. 조합원이 참여하고 싶어도 협동조

합이 그런 참여를 가능케 하는 내부구조를 가지고 있지 않다면 조합원은 협동조합에 대한 관심을 잃게 된다. 예전에는 조합원들이 자신의 욕구를 실현할 방법이 많지 않았지만 요즘은 그런 욕구를 실현할 기회들이 사회적으로 많이 제공되고 있다. 예를 들어 각종 문화센터나 동아리모임 등이 참여 욕구를 가진 조합원들을 끌어들이고 있다.

또한 조직화가 가능하려면 조직화를 담당할 활동가를 둘 뿐 아니라 활동가를 적절히 지원하는 구조를 조직 차원에서 마련할 필요가 있다. 이런 노력이 뒷받침 되지 않으면 활동가 개인이 자신의 역량으로 조직화를 시도해야 한다. 그럴 경우 활동가 개개인에 따라 활동의 내용과 결과에서 차이가 생길 수밖에 없고, 한 개인에게 대한 조합의 의존도가 커져서 활동가에게 많은 부담을 지우게 된다. 따라서 조직 차원에서 조직화를 준비하고 함께 고민해야 한다. 조합원들과 일상적으로 만나는 매장활동가들이 조직화 관점을 가지고 조합원들을 조직하는 일도 마찬가지다.

한편 조직화를 위한 방법으로 조합원들에 대한 교육을 많이 진행하는데, 실제로는 기대했던 교육 효과가 잘 생기지 않는 경우도 많다. 교육에 대한 욕구는 있지만 그 교육을 통해 협동조합과 조합원 자신의 역할에 관한 질문이 생기지 않으면 교육은 일회성으로 그치게 된다. 그리고 교육의 주제를 누가 어떻게 잡는가에 따라 교육의 성과가 달라지는 경우도 많다. 만일 조직화를 염두에 두고 교육 프로그램을 잡는다면 교육과정을 기획하는 과정부터 조합원을 참여시키고 스스로 구성할 수 있는 기회도 만들어야 한다. 조합원들의 다양한 욕구와 경험이 반영된 교육과정이라야 애초에 목표했던 효과를 거둘 수 있다. 그러려면 조합원들과 일상적으로 접촉할 수 있는

다양한 장들이 필요하다.

“조합원의 주체성을 살려서 이들이 적극적인 주인으로 참여할 수 있도록 해야 하는데 프로그램 위주의 외형적인 활동으로 진행되는 경우들이 있다. 어떤 모임을 몇 회 했고 몇 명이 왔느냐에 관심이 커져서 조합원이 정말로 공감대를 형성하고 활동에 참여하고 있는지를 충분히 살피지 못하게 되었다. 따라서 현재 진행하는 활동들에 대한 검토와 고민이 필요하다.”

협동조합의 조직화는 하나의 이념 아래 조합원들을 수동적으로 모으는 것이 아니라 그 이념을 자기 자신의 것으로 소화시킨 사람들의 능동적인 참여를 통해 만들어가는 것이다. 따라서 협동조합의 조직화는 말 그대로 협동의 가치를 살리고 협동의 힘을 조직해서 생활상의 문제들을 해결하는 것이다. 조직의 목적에 조합원들을 줄 세우는 것이 아니라 조합원들의 욕구와 조직의 목표를 일치시켜가는 ‘상호 조직화’ 과정이 필요하다.

조직이 지나치게 강조되다 보면 조직을 보존하는 것이 조직화의 중요한 과제로 변할 수 있다. 그러다보면 조직 자체가 경직되고 관료화 될 수 있다. 그런 점에서 조합원 조직화는 조직을 유연하게 하고 활력을 가지도록 하는 방법이기도 하다.

4) 한살림의 조직화 과제

- 한살림과 조직화는 어떻게 만날 수 있을까?
- 생산자의 조직화, 소비자의 조직화는 어떻게 만날까?
- 조직화에 필요한 자원과 에너지를 어떻게 마련할까?

한살림의 언어인 ‘모심’ 과 ‘살림’ 자체에도 조직화의 의미가 담겨 있다. 이제는 그것을 구체적으로 실현할 방법들을 만들어내야 한다. 한살림의 목적을 실현하기 위한 조직화가 되기 위해서는 한살림이 지향하는 기본 원칙들에 대해 조직과 조합원 모두가 충분히 공감대를 형성할 필요가 있다. 구성원들이 합의하고 공감할 수 있는 기본 원칙으로서 한살림의 공리(公理)가 필요하다.

■ 한살림 다음과 살림의 조직화

한살림의 조직화에 있어 ‘한살림적인 것’ 과 그렇지 않는 것을 구분하는 기준에 대한 합의도 중요하다. 어떤 활동들을 기획하고 진행해야 한살림이 지향하는 목적과 가치에 맞을까? 관련해서 한살림의 생명사상이 가진 중요성에도 불구하고 이것이 가진 사회적인 의미를 시대의 흐름에 맞게 조합원들에게 구체적으로 다가갈 수 있도록 하는 노력이 필요하다. 한살림운동이 발전해 나가려면 한살림의 조합원과 사회 전체를 함께 입체적으로 살펴보면서 함께 나아가는 방법을 찾아야 한다. 한살림의 ‘한’ 이 하나이면서도 전체를 담고 있는 의미를 조직화 관점에서 충분히 풀어낼 필요가 있다.

관련해서 ‘모심과살림연구소’ 가 펴낸 『스무살 한살림 세상을 켜안다』에서 소개하듯이, 한살림은 죽음과 파괴의 시대에 생명이

란 시대정신의 햇빛을 밝히고 이를 협동이란 가치와 연결시켜 왔고, 살림을 주요한 가치이자 방법론으로 정립하여 활동의 방향과 내용을 잡아 온 점에서 한국의 운동사에서 중요한 전환점을 마련하였다.

책에서는 활동과 관련된 여러 사례들도 잘 소개되어 있다. “학교급식네트워크 등 각 지역의 시민사회단체들과 함께 학교급식운동을 주도하는가 하면, 지역의 환경운동, 문화운동, 시민사회운동에도 적극 나서 한살림은 이미 대부분의 지역에서 중요한 시민단체 역할을 하고 있다. 과천지역의 수돗물 불소화 반대운동은 한살림이 지역에서 이룬 가장 소중한 운동의 성과였다. ... 도봉 지부의 북한산 관통도로반대운동 참여, 숲살림운동, 한부모가정돕기운동, 한살림그양의 고봉산살리기운동과 호수공원의 노래하는 분수대 설치반대운동들도 한살림이 지역 현안에 적극 나서 생태적인 지역공동체를 만드는 데 기여한 사례들이다. 최근에는 여러 지역과 지부에서 지역의 어려운 이웃들을 위한 복지사업에 나서는 지역살림운동이 다양하게 벌어지고 있다. 수도권뿐만 아니라 전국 각 지역에서도 지역사회 만들기에 적극 나서고 있다. 사실 한살림 초창기에 설립된 원주, 강릉, 경남 등은 직거래, 생활협동운동과 더불어 한살림이 지역의 시민사회를 형성하는데 주도적인 역할을 해왔다고 할 수 있다. 한살림강릉은 공동육아, 생명학교, 삶의 지혜학교를 통해 지역에 생명교육의 대안을 모색하고, 교복 공동구매, 학교급식, 남대천 살리기에 나서며 생명의숲, 경실련 등 시민단체들이 만들어지는데 산파역할을 해왔다. 원주에서는 지역 내 다른 협동조직들과 같이 협동조합협의회를 만들어 생명과 자치, 협동의 지역사회를 만드는 일에 앞장서고 있다. 정읍에서는 지역의 생명문화운동을 주도해 왔고, 대구

의 경우에는 최근 농업회생을 위한 지역자치와 사회연대 결성에 참여하여 ‘농산물 지역거래(local food)’ 운동으로 농업과 먹을거리 운동에 또 하나의 대안을 만들어가고 있다.”

결국 필요한 것은 이런 내용들을 조합원들과 공유하고 토론할 수 있는 과정들을 조직하는 것이다.

■ 가치의 공유와 자기조직화

누구나 한살림의 이념과 사상을 훌륭하다고 인정하지만 이것을 조직의 밑바닥에서 올라오는 조합원들의 다양한 관심과 욕구들과 긴밀하게 연결시켜 내지 못하면 조직화 된 힘을 만들어내기 어렵다. 특히 경제 사업을 하는 협동조합의 특성을 고려할 때 다양한 가치와 이해관계를 가진 조합원들이 참여하는 만큼 조직이 지향하는 가치에 대한 공감대를 특정한 아래로부터 조직해 나가는 노력이 필요하다. 협동조합에서 조합원 참여의 원칙과 함께 교육 및 훈련의 중요성을 핵심적으로 강조하는 이유도 여기에 있다. 따라서 협동조합 성격상 다양한 욕구를 가진 사람들의 마음을 모아내고 자발적으로 참여토록 하기 위해서는 한살림의 이념과 사상을 대중적으로 풀이하고 일상생활 속에 녹여내서 실천으로 연결시켜 내는 구체적인 방법들을 마련해 나가야 한다. 생협은 장점은 이념이나 가치뿐만 아니라 생활의 사이클을 반영하는 것이기 때문이다.

물론 한살림 사상의 사회적 의미와 비전을 조합원의 활동이나 비전과 일치시켜 내는 원칙은 여전히 필요하다. 그렇지 않다면 한살림이 우리사회에 필요한 존재로 남아야 하는 중요한 이유를 설득시켜 내기 어렵다. 따라서 조합원 개개인이 가진 욕구와 비전을 조직의 필요와 비전에 일치시킬 수 있는 방법을 찾아내는 것이야 말로

조직화에 있어 중요한 과제일 수밖에 없다.

한살림의 생명사상은 일종의 자기조직화 과정으로서 세계를 바라본다. 만물은 고립되어 존재할 수 없고 수많은 생명들과 연결되어 다양한 에너지를 주고받는다. 나의 조직화와 조합의 조직화가 무관하지 않고 반대의 경우도 마찬가지이다. 한살림의 ‘밥’ 사상 역시 밥상살림에서 농업살림, 지역살림으로 개개인들이 가진 공통의 필요를 발굴하고 모아서 조직화시키려 한다. 물론 그 필요는 시대별로 상황과 조건에 따라 지속적으로 다양해지는 만큼 그 변화들을 민감하게 읽어내야 하지만 말이다.

“사상을 통일하자는 게 아니라 생활의 문제들을 함께 해결하는 것이 중요하다. 품앗이도 하고 학교도 하고 침 맞으러 가고 자동차고 고치고, 그런 것들이 한살림을 통해 이루어지면 좋겠다. 이런 것들을 활동가가 나서서 해야 한다.

조직화라고 할 때 조합원에게 어느 정도까지 가치와 목적에 동의할 것을 요구해야 하는가? 조합원의 자율성은 존중되어야 하지만 결국 이들도 사회 속에 있고 사회의 영향을 받는 만큼 개인적 욕구와 조직의 과제가 서로 잘 만나야 한다. 개인의 욕구를 버리라고 한다면 조직이 어느 정도 그것을 대체해줄 수 있을지를 생각해야 한다. 조직화를 조합원에 대한 것으로 보는데, 반대로 조합원은 조직에 대해 어떤 기대치를 가지고 어떤 것을 요구하는지를 확인해야 한다.”

조직화를 한다는 것은 상당한 정성과 에너지가 들어가는 것으로, 왜 해야 하는지에 대해 분명한 정리가 필요하다. 예를 들어 도농교류 할 때도 조직화의 관점에서 어떻게 프로그램을 기획하고, 조합

원과 만나 말을 건네고, 반짝이는 분을 모셔서 새로운 활동에 참여하도록 하는 일이 중요하다. 한살림의 생산자와 소비자의 관계가 예전과 같지 않다는 목소리도 있는데, 그렇다면 생산자와 소비자의 관계를 어떻게 강화시킬 것인지, 나아가 조직과 활동의 보다 나은 성장 방향과 단계는 무엇인지, 조직 차원에서의 선택과 정책적 과제는 무엇인지 고민과 정리가 필요하다. 이런 부분을 누가 담당할 것인가?

“좋은 사상이 있지만 밑바닥에서 올라오는 다양한 요구와 연결시킬 지점을 충분히 찾지 못한 것 같다. 다양한 요구를 가진 조합원들은 사상이 너무 무겁고 규범적이라 부담을 느낀다. 반면 가치를 중심으로 생각하는 조합원들은 정해진 방향으로 가야하는데 다양한 이야기를 들으면 그렇게 가지 못할 거라 불안해하기도 한다. 한편으론 사상과 가치를 강조하고픈 욕구도 있고, 다른 한편으론 변화된 상황에서 한살림의 정체성을 재구성해야 한다는 욕구도 있다. 그러다보니 활동가들이 조합원을 만나 말을 건네고 한 걸음 더 유도하기 어렵고 혼란스러운 부분이 있다.”

조직화의 관점에서 볼 때 조직의 규모에 맞게 시스템으로 작동하는 것이 자연스러운 현상이지만 사람이 시스템에 가려지지 않도록 할 필요가 있다. 한살림에서 이루어지는 많은 활동들도 결국 사람을 통해서 이루어지는 만큼 조합원 활동도 조직 체계 속에서 잘 드러나도록 할 필요가 있다.

제도와 시스템은 조직의 생명력을 유지하고 전달하는 데 있어 중요하다. 하지만 이것 역시 결국 사람이 하는 일이다. 아무리 좋은 제도와 시스템을 만들더라도 그 목적과 취지를 충분히 이해하는 사

람이 준비되어야 한다. 조직화의 주체와 대상은 사람이다. 갈수록 복잡화되고 광역화되는 제도와 시스템에 생명력을 불어넣기 위해서는 이것을 잘 운영할 수 있는 사람에 대한 ‘의식적인 준비 과정’이 필요하다.

■ 지역적 특성을 고려한 접근

조직화 측면에서 수도권과 비수도권이 처한 상황과 고민은 다를 수밖에 없다. 조합원 수가 10만 명이 넘고 그만큼 조직 규모와 활동가 수도 많은 한살림서울과 비수도권 지역의 상황은 다르다. 따라서 지역적 상황과 특성을 고려한 ‘맞춤형 조직화 방안’이 마련될 필요가 있다.

“수도권 외 지역의 고민은 조합원 활동을 지원할 활동가들이 적다는 것이다. 연합의 교육프로그램이 있지만 지역에서 참여하기가 쉽지 않은 게 현실이다. 이런 상황에서 조합원 조직 활동이 가진 의미와 역할에 대해 지역의 임원진이나 실무책임자들의 인식도 중요하다.”

5) 한살림의 조합원 조직화란 무엇인가? 4)

■ 조합원이 한살림운동의 주체임을 인식하는 것

‘한살림 조직화’란 조합원이 자신을 발견하고 자신의 문제를 먼저 인식하는 것이다. 그리고 그것이 한살림운동의 시작임을 아는 것이다. 자신의 삶과 한살림운동이 별개가 아님을 인식하는 것이다. 즉 모든 것이 나로부터 출발한다는 인식으로 자기 삶에서 주인이 되는 과정과 한살림운동의 주체로 자리매김 하는 과정이 함께 어우러지는 것이 조직화다.

밥을 먹는 것, 일하는 것, 잠자는 것, 자연과 만나는 것, 아이들을 키우는 것, 사람들과 만나는 것, 이야기하고 친해지는 것, 심지어 누군가와 싸우는 것까지 모두가 자신이 하는 일이며 동시에 한살림의 일이기도 하다. 조직화는 삶 속의 생활자로서 자신의 문제를 스스로 해결해 나가는 주체임을 인식해 가는 과정이다.

한살림을 만나는 동기는 사람마다 다 다르다. 이 방법 저 방법 여러 가지가 있다. 어떤 사람은 물품을 통해서 만나고, 함께 모여 노는 것으로부터 관계를 시작한 사람도 있고, 봉사 활동이나 매장 활동으로부터 시작하는 사람도 있고, 어디선가 읽은 글로 한살림 정신이 가슴에 들어와 확 뛰어드는 사람도 있다.

이런 과정을 통해 사람들은 자신을 인정해 주고 격려해 주는 공간이 있다는 것을 알게 된다. 그리고 그런 경험을 누군가에게 알리고 싶고, 함께 하고 싶어지는 것이다. 물품과 유통만이 아니라 사람

4) 이 부분은 조직화 연구모임에 함께 한 박영옥 님(한살림강릉 활동실장)이 ‘조합원 활동 조직화 워크숍’ 때 나온 내용들을 토대로 하여 대표 정리한 것이다.

을 만나 함께 나누고 스스로를 넘어서 서로를 생각하는 마음이 저절로 생겨나면서 한살림운동을 인식하고 함께 하는 계기가 만들어진다.

동기뿐만 아니라 단계마다 인식하고 변화하는 과정도 다 다르다. 한살림 조직화는 한 사람 한 사람의 변화를 소중히 여기고, 그 변화가 또 다른 사람의 변화로 이어지는 것을 믿고 기다리고, 조합원 스스로 주인의식을 갖고 진정한 한살림 조합원으로 성숙해 가는 과정이다.

■ 한살림운동을 실현하기 위해 힘과 뜻을 모아서 함께 하는 과정

한살림 조직화는 개인의 욕구와 한살림의 목적을 일치시켜가는 과정에서 일어난다. 조합원 개인은 크건 작건 자신의 욕구가 좌절된 경험들을 안고 있다. 사소하게 생각하며 말하지 못했던 것들이 한살림에서 다뤄지고 의미가 부여되며, 그 과정에서 자신의 가치와 존재감을 느끼게 된다. 실제로 집에서 인정받지 못했던 조합원들은 회의나 여러 활동을 통해 자신감을 얻는 경험을 하게 된다.

조합원은 이미 스스로 힘을 가지고 있다. 따라서 조합원 스스로 자존감과 주인 의식을 가지게 될 때 조직화 된 힘이 나타나게 된다. 따라서 조합원 의식의 성장과 변화의 과정에서 단계별로 서로 영향과 도움을 주고받을 수 있는 기회들을 잘 만들어낼 필요가 있다. 이것이 함께 하는 것이고, 그 힘이 모아졌을 때 잠재력이 드러나고 시너지 효과를 내게 된다.

조합원들은 자신의 삶에서 얻은 경험과 정보와 지혜의 힘이 있다. 조합원들이 가진 강점을 모으고 부족한 부분을 채워서 좀 더

풍요로운 삶을 살도록 하는 것, 흩어져 있는 사람들의 힘을 모아서 한살림 공동의 목표를 수행하도록 하는 것, 행복한 삶을 사는 목표에 함께 동참하는 사람들을 만들어가는 것이다.

그러나 사람들은 함께 하는 것에 어려움을 느낀다. 처음에는 재미있게 시작하다가 역할에 따른 책임이 커져갈수록 재미가 없어지고 무거워지는 경우가 많다. 이것을 극복하고 재미와 보람을 찾고 만들어가는 것이 한살림운동이다. 재미가 있으면 만족도도 높아지고 자연스럽게 성과물도 생기게 된다. 따라서 조직화는 과제에 따른 의무감을 가지고 시작하기 보다는 만나서 수다 떨고 모여서 즐겁게 잘 놀고 재미있게 회의 하는 데서 출발하는 것이다.

한살림 기초 모임에 처음 나온 사람부터 보다 많은 책임을 맡은 사람까지 역할을 즐겁게 나누고 유기적으로 순환되는 것이 필요하다. 이렇게 되면 책임지는 것이 더욱 쉬워진다. 함께 힘과 뜻을 모아 지위가 아닌 역할 나눔으로 가져갈 때 책임이 즐거워진다. 한살림에 모여 재미있게 잘 노는 것이 조직화다. 함께 모여서 자연스러운 힘과 뜻을 모으는 것이 조직화다.

■ 조합원들이 협동의 힘을 느껴서 자발적으로 조직을 세우는 것

조합원 조직화는 모아내는 것에서 그치지 않는다. 한살림 활동을 통해 얻은 경험과 의미를 하나로 모아 한살림운동의 철학을 견고히 하는 것이다. 조합원 스스로 역할과 책임을 자각하면 기꺼이 움직일 수 있는 자발적인 조직을 만들어 내게 된다. 그러면 모아진 힘과 잠재력이 발산되는 통로가 열리기 시작한다. 이미 스스로 자각한 삶의 문제와 세상의 문제가 다르지 않음을 알고 함께 공유하면

서 해결했던 작은 경험들이 우리 안에 모여 있으며, 이것이 즐겁게 행동하는 힘의 실체가 된다.

이렇게 만들어진 조직적 구조는 조합원 스스로 주체가 되어 스스로 이끌어낸 다양한 방법으로 한살림의 가치를 실현하며 유기적으로 움직이게 된다. 무엇에 의해서가 아니라 자치적인 조직을 세워 나가는 것이 진정한 조직화이다. 한살림 조직이 세워지는 것은 조직화의 자연스러운 결과이다.

■ 지역주민들과 한살림운동을 함께 하는 것

한살림 조직화는 세상의 변화를 위하여 지역의 다양한 사람들과 힘을 모아내는 데 까지 나아간다. 한살림이 하려는 것을 지역에 알리고 만나고 뜻을 모아 함께 가는 것이다. 먼 곳이 아닌 마을에서부터, 우리끼리가 아니라 경계 없이 함께 하는 것이다. 한살림 지향하는 가치를 주입하기 보다는 지역 주민의 욕구와 바램에 먼저 귀를 기울이고, 그들이 진정으로 무엇을 원하고 있는지를 듣고, 그 속으로 들어가 함께 모색할 때, 지역 주민들은 한살림과 함께 하게 된다.

개인의 욕구와 개인의 성장을 목표로 먼저 두고, 마을에서 내가 무엇을 하고 있는지 확인하고, 마을의 구성원으로서 자신이 어떤 존재인지를 인식하는 것이 필요하다. 한살림의 마을모임도 이렇게 될 필요가 있다.

그런 다음에야 삶에서 일어나는 일상생활운동으로서 한살림을 인식하게 된다. 흩어진 개인들이 생활공동체 안에서 만날 수 있고 좋은 이웃과 지역에서 관계망이 만들어질 수 있다는 것을 알려주고, 이것을 통해서 ‘어디 갔더니 좋은 강좌 해요, 어디가면 싸요, 맛있

어요’ 등 다양한 정보를 지역에서 얻을 수 있게 되게끔 하는 것부터 시작해야 한다. 생활자의 입장에서 ‘우리 마을에 무엇이 필요한가’ 로부터 시작해서 공동의 목표를 모아내고 복지나 워커즈 일 자리를 만들어갈 수도 있다. 지역주민들은 이런 과정을 통해 ‘내가 변해야 나와 함께하는 사람이 변하고, 이들이 변하면 지역이 변하고, 지역이 변하면 세상이 변한다’ 는 것을 알게 된다.

이처럼 지역주민 스스로 생협이 사회적 역할을 마을에서 함께 해가는 것이 한살림운동이다. 개인과 조직이 당면한 문제를 힘을 모아 해결해 나가는 것처럼, 지역주민들과 조합원, 지역 안팎의 다양한 파트너들과 협력해서 자원을 조직하고 힘을 모아서 지역의 문제를 해결하고 지역을 변화시켜 나간다. 결국 지역 조직화에서 한살림은 목적이 아니라 변화의 매개자다. 이웃으로 다가가서 변화를 만들고 이것을 통해 한살림운동을 확장해가는 것이다.

2. 조합원 조직화 왜 필요하고 누가 하는가?

1) 조직 활동 왜 하는가? 5)

사람에 대한 애정과 존경심을 가진 우리 선배들이 한살림을 만들었다. 그리고 우리는 그들이 하는 일을 보면서 우리가 힘을 모으면 더 나은 세상에서 살 수 있을 것 같아서, 또 우리 아이들에게 좀 더 좋은 세상을 물려주고 싶어서 한살림에 가입했고 한살림을 하고 있다. 대부분의 조합원들은 누구의 강요에 의해서가 아니라 각자의 필요에 따라 한살림을 한다.

지금은 25년이 된 역사를 가진 한살림이지만 초기에는 모르는 사람들이 많아서 한살림을 보다 잘 알릴 수 있도록 하는 마음에 ‘한살림의 정신은 이것이고 한살림의 지향은 이런 것’ 이라고 자발적으로 안내하고 열심히 알려주는 사람 열, 스물이 있었다. 그들은 생산자, 농부들의 지혜와 어려움에 귀를 기울이고 소비자 주부들의 필요를 들어서 서로에게 정보를 주고 교류의 장을 마련하기도 했다. 한살림의 물품이 제초제와 농약을 외면하고 뱀에게 물려가며 힘들게 농사지어 보내온 바른 먹을거리라는 것을 아는 조합원들은 낭비하지 않고 귀하게 여기고 약속한 대로 책임 소비를 했다.

하지만 한편으로 사람들이 안전한 먹을거리를 원하는 것을 알아 채고 그것이 돈이 되는 것을 알게 된 시중의 대형마트와 자본가들은 유기농 생산지를 만들기도 하고 비행기로 먼 곳에서 실어온 유

5) 이 부분은 조직화 연구모임에 함께 한 김종우 님(한살림서울 남서지부장)이 ‘조합원 활동 조직화 워크샵’ 워크샵 때 나온 내용들을 토대로 하여 대표 정리한 것이다.

기농산물을 싼 값으로 소비자들에게 팔기도 한다. 어쨌건 건강한 먹을거리를 생산하는 사람들이 전보다는 많아지고 구매할 수 있는 곳도 더 많아졌다. 이 과정에 한살림도 예전보다 많이 커졌다. 하지만 우리가 세웠던 뜻을 실천하는 데 있어 현실의 변화는 여러 가지 어려움들을 만들어내고 있다.

우리 햇살모임과 지역모임들에서 하던 작은 활동들 즉 ‘좋은 책 읽기’, ‘바느질하기’, ‘요리교실’, ‘바른 글씨쓰기’, ‘자연 관찰하기’, ‘염색하기’, ‘우리소리 배우기’, ‘생명학교’ 등은 자본이 이끌어가는 시장에서 사람들의 구미에 맞게 세련된 형태로 포장되어 문화센터 등으로 전파되어 나갔고, 이 과정에서 활동 경험을 가진 사람들을 끌여가기도 했다. 우리가 만들어 낸 공동체 안에서 서로가 가진 재주와 솜씨들이 소박하게 교류되고 나뉘던 것이 자본의 힘을 빌어서 더욱 전문화되고 상품화됨으로써 우리의 검박하던 즐거움이 촌스러움으로 잊혀지는 경우들도 생기게 되었다.

그러나 우리가 펼쳐온 조직 활동의 성과로 많은 변화들을 일구어 내기도 했다. 일일이 나열하기도 벅차지만 그 중에서도 장바구니 사용의 생활화를 위해서 매장에서 비닐봉투 제공을 전면 금지했던 일은 조직화 된 운동의 큰 수확 중 하나다. 처음에는 장바구니 없이 장보러 나온 조합원들에게 매장에서 물품을 담아온 상자에다 장본 것을 담아 가라고 권하기도 하고, 장바구니를 기증받아서 돌려쓰기도 하고, 조합원을 모아서 못쓰게 된 우산을 이용한 장바구니를 만들기도 했다. 당시 어떤 조합원들은 불편하다고 하며 ‘대형마트에서는 쉽게 주는 비닐봉투를 왜 안주느냐’고 싫어하는 표현을 했지만 우리 활동가들은 환경을 살리기 위한 우리의 노력이 필

요함을 역설하고 강조했다. 그 결과 몇 달이 지나지 않아서 한살림 매장에서는 장바구니 기증이 줄을 이었고, 모두들 각자의 장바구니를 챙겨오는 것이 일상이 되었다. 그러던 중에 조합원들이 말하던 대형 매장들도 결국 친환경을 내세우며 비닐봉투를 사용하지 않겠다고 선언을 했다.

또 하나, 한살림에서 치약이 나오게 된 계기가 있었다. 정부에서 충치를 예방한다며 수돗물에 불소를 투입한 도시가 몇 몇 군데 있었다. 처음에는 정부가 하는 일이니 믿을 만하다고 맹목적인 신뢰를 보냈지만 불소가 인체에 미치는 악영향을 알게 되고, 그것이 정말인지 독성학 전공교수를 모시고 강좌를 열고 책을 읽고 공부를 하면서 시민들에게 물어 보지도 않고 일방적으로 추진하는 수돗물 불소화 사업은 잘못된 것임을 알고 반대운동을 했었다. 과연 정부 종합청사 앞으로 가두행진을 벌이고 시민들에게 불소의 위험성을 알리는 전단을 보내는 등의 활동을 통해 불소화 예산을 삭감시키는데 성공했다. 그리고 더 나아가 불소와 방부제, 합성계면활성제, 사카린이 없는 치약의 필요를 공감하고 그것을 우리의 물품으로 만들어 냈다. 우리 가족의 건강을 지키기 위해서 우리는 그렇게 조직화하고 움직였다. 그리고 해냈다. 우리가 애쓰는 여러 운동들이 사회로 확장되는 것을 보면서 조합원들은 우리 활동에 자긍심을 갖게 되었다. 이런 일들이 모든 조합원의 생각에서 동시에 나온 것은 아니지만 먼저 깨달은 사람이 시작하고 확산시키려는 애를 쓰면 사회 전반으로 이런 운동들이 스며들어가는 것을 경험하게 되었다.

소수이지만 각성한 몇 사람의 앞선 노력, 3%의 소금이 바닷물을 정화시킨다는 진리를 다시금 확인하며 우리는 조직 활동의 당위성

을 확인하게 되었다. 우리 안에 흐르는 한살림의 가치를 드러내고, 다른 사람이 아닌 내가 시간과 마음을 내어야만 더 나은 사회를 만들 수 있다는 것에는 한살림을 처음 시작했을 때나 25년이 흐른 지금이나 달라질 것은 없다.

우리는 협동의 힘으로 온갖 생물이 살아 숨 쉬는 땅이 더 늘어나고 정직한 땀방울의 소중함을 아는 이들이 더 많아지는 것을 경험해왔고 앞으로도 더 노력해야 할 것을 안다. 밥상살림, 농업살림, 생명살림이라는 가치에 따라 생산된 한살림 먹을거리는 온갖 첨가물이 범벅된 시중 물품보다 품질에서 우수할 뿐만 아니라 들에 나는 온갖 풀들이 약초이며 나물인 것을 알려 주는 생산자들의 정성과 살림의 감수성이 담겨 있다. 여기에다 생산지는 회색도시에 사는 어린이들이 농촌과 자연을 배우는 교육의 장이 되고 청소년들이 방학을 이용해 땀 흘리며 노동의 소중함을 맛볼 수 있는 활동 공간이 된다.

그러나 그동안의 이런 노력들에도 불구하고 세상은 우려스러운 방향으로 변해가고 있다. 우리들끼리만 한살림 한다고 우리들의 삶이 안전해지고 건강해질 수 없다는 것은 지난 2011년 3월에 일어난 일본의 원전사고를 통해 잘 알게 되었다. 매장에 가서 한살림 물품을 사서 먹기만 한다고 일이 다 해결되는 것은 아닌 것이다. 사실, 지금껏 우리 쌀 8킬로그램을 사 먹으면 논이 7평 살아나니 먹기만 해도 우리는 생명운동을 하는 것이라는 자부심을 가지고 있었다. 하지만 이런 소박한 신념으로만 한살림운동을 할 수 있던 단계를 넘어서야 하는 분기점에 우리는 와 있다. 과다 포장재를 줄이기 위해서 큰 포장물품을 구입하여 공동체끼리 나눠먹던 그때, 그

런 생각을 나누고 서로 합의를 이끌어내어 우리가 해보겠다고 의기 투합 하던 그때처럼, 지금 우리 활동가들은 조합원과 사회 앞에서 일선에 선 또 다른 선배가 된 것이다.

한살림이 좋아서 가입한 30만 조합원들은 지금 한살림운동의 가치를 알고 그 가치에 공감하고 함께 마음과 힘을 모아서 정부나 정치권에 대해서도 변화가 필요한 부분에 대해서는 한 목소리로 요구할 수 있는 책임 있는 시민으로서 역할을 요구받고 있다. 이런 상황에서 우리는 초창기 선배를 뒤이은 새로운 선배의 자리에 서서 내 안에 넘치는 운동성을 서 말의 구슬처럼 켜어서 조합원들에게 보여 주고 함께 구슬을 꿰자고 알리는 조직화를 해야 한다. 물론 조직화는 오래도록 해왔고 앞으로도 해야 할 일이다. 하늘 아래 새 것이 없으니 우리 선배들이 해온 가장 기본적이고 가장 확실한 방법인 ‘밑착된 알림’, ‘입에서 입으로’ ‘귀에서 귀로’ ‘손에서 손으로’ 하는 조직 활동을 우리도 이어서 계속해 나가야 한다.

소수로 시작했던 한살림이 그동안 정부의 정책을 변화시키고 농업의 소중함을 끊임없이 알려내는 일에 일조 해온 것처럼, 우리의 조직화는 아이들이 행복한 세상, 가족의 평범한 일상이 축복인 것을 확장시켜 가는 의미 있는 변화를 일구어낼 수 있을 것이다.

이 땅 어디에서 무엇을 사먹어도 안전하고, 언제나 마시는 물에서도 문제가 생기지 않아 안심할 수 있는, 그래서 살아 있는 모든 생명체가 신음하지 않는 사회를 만드는 일을 하기 위한 우리의 조직화는 계속될 것이다. 이런 일들을 햇살모임에서, 매장조합원모임에서, 소모임에서, 분과모임에서 알리고 확산시키는 것이 우리의 조직화이며 조직 활동이다. 조합원을 만나고, 만난 조합원 모두가 학

습하고, 어른들이 학습하고 노력하는 등 뒤에서 우리 아이들도 배우고 자라나서 대를 이어가는 자연스러운 조직화는 멋진 일이 아닌가!

우리가 하는 일의 소중한 정신을 알게 된 모든 조합원이 서로의 의견을 나누어 더 나은 생각으로 힘을 모아 변화시키는 바람직한 협동의 세상을 만들어 가는 것이다. 얼마 전에 만난 매장활동가 한 사람이 말했다.

"매장에서 절임배추 한 상자를 옮겨도 대형마트의 시급 노동자와는 다른 무엇이 한살림에는 있어요. 내가 하는 일이 비록 돈을 받고 하는 일이지는 하지만 돈을 넘어서는 고귀한 가치가 있다는 것을 알기에 저는 행복하게 차별화된 노동을 한답니다. 저는 명예육이(?) 있어서 지금은 매장활동 만을 하지만 언젠가는 선배 활동가들처럼 행복해서 하는 한살림, 행복하게 하는 한살림인 것을 다른 사람들에게도 알려 주고 싶어요. "

‘다른 무엇’ 그것은 한살림 만이 가진 원칙으로, 수입 물품을 취급하지 않는다든지 조합원으로 가입할 때 하는 살짝 까다롭지만 친절하고 안내와 우리만이 가진 물품정책의 차별성을 어렵지만 차근 차근 알려내는 바로 그런 활동, 먼저 알게 된 사람의 입소문으로 퍼져나가고 조합원 한 사람 한 사람이 주인임을 확인하여 주체가 되는 것이 바로 한살림의 다른 무엇이다. 한살림의 조직화는 이처럼 확산과 세포분열로 퍼져나가야 성공적일 수가 있다는 믿음이 우리에게 있다.

한살림의 조직화는 어느 한 영역의 활동가에게만 국한 되는 것이 아니라 모든 활동영역과 전체 실무자들, 또 생산자 조직, 결국 모든

한살림 조합원이 스스로 주인인 것을 알고 선한 행동들을 제안하고 동참하여 다 같이 살기 좋은 협동사회를 만드는 것이라 생각한다.

조직화, 조직 활동은 왜 하는가? 그것은 바로 조합원 각자가 한살림의 주인임을 알고 실천하는 주체가 되는 길이며, 조합원이 힘을 모아 세상을 변화시키는 동력을 함께 만드는 길이며, 한살림운동을 지속, 확산시키는 길이기 때문이다.

2) 조합원 조직화 누가 하는가? 6)

조직화를 위한 주체들의 역할 유형을 조합원, 지도자, 조직가로 구분해 볼 수 있다. 물론 이것은 역할에 따른 개념상의 구분으로 사람에 따라 여러 유형들이 결합되어 다양하게 나타날 수 있다. 다만 조합원, 지도자, 조직가로서 역할 구분을 명확하게 인식하지 못하면 조직화 과정에서 미묘한 갈등이 생기기도 하고 조합원 스스로의 조직화가 어려울 수도 있다.

■ 조합원으로서 역할

한살림에서 조합원 조직화를 누가 하는가? 한 마디로 내가 하는 것이다! 또 네가 하고 우리가 해야 하는 것이다. ‘나’, ‘너’, ‘우리’는 안전한 먹을거리를 찾아 한살림에 가입한 조합원이다. 한살림 물품을 이용해 보니 가공품을 먹어도 안심할 수가 있고, 생산자의 얼굴이 보이고 그 땀과 노력이 보여 믿음이 간다. 음식 본

6) 이 부분은 조직화 연구모임에 함께 한 심미경 님(한살림경기남부 수원지부장)이 ‘조합원 활동 조직화 워크숍’ 때 나온 내용들을 토대로 하여 대표 정리한 것이다.

래의 살아있는 맛을 느낄 수 있고 아이의 아토피가 낮고 가족이 건강해지는 것만으로도 뿌듯한 데 이런 물품 구매가 농촌의 땅을 살아가게 하고 어렵게 친환경농사를 짓는 분들의 생활을 뒷받침한다고 하니 그 충족감이 배가 된다. 처음에는 몇 개의 물품만 이용하다가 점차 대부분의 식재료뿐만 아니라 생활용품까지도 이용하게 되면서 대형마트에 갈 필요가 없어지고, 소비욕구를 극대화시키는 세상의 홍보 전략에 흔들리지 않는 소신 있는 소비의 주체가 된다. 이러한 만족감을 가까운 이웃과 친지들에게 은근히 자랑한다. 한살림 물품으로 밥상을 차려 초대하기도 하고 중요한 날에 선물을 하기도 하면서 은근슬쩍 가입을 유도하거나 권유하고 아끼는 지인에게는 강요하기도 하는 것, 이것이 조합원이 자발적으로 하는 조직화의 시작이다.

먹는 것 가지고 까다롭다거나 유별나다는 주위의 시선에 소외감을 느끼다가 조합원 행사에 참여해 보고 마을모임에 나갔더니 비슷한 가치관을 가진 사람들을 만난다. 먹는 것에 대한 관심뿐만 아니라 육아나 환경, 가족 안에서의 갈등문제에 대한 접근방식이, 사고육이나 소비 중심의 소모적인 대화가 대부분이던 이웃들과의 대화와는 조금 다르다. 그렇게 마음의 코드가 맞는 사람들이 함께 모이는 것만으로도 즐겁다. 모여서 바느질도 하고 요리도 배우고 독서 모임도 하고 육아 품앗이도 하면서 생각의 공유가 깊어지고 생활의 필요를 함께 충족시켜 간다. 존재감이 미약했던 한 주부가 무언가 할 수 있다는 자신감을 갖게 되고 자신의 역량을 일깨우며 스스로 소중한 존재로 다시 태어난 조합원은 시선을 이웃으로, 동네로, 지역사회로 넓히며 사회적 역량을 키워 나간다. 내 아이가 행복하기

위해서는 이웃 아이들도 함께 행복해야 하며, 내 생활의 문제가 지역과 사회와 맞닿아 있음을 알게 되는 것이다. 나의 문제 너의 문제가 우리의 문제가 되고, 혼자 해결하기에 막막하고 두려웠던 일은 함께 하기 때문에 가능한 일로 바뀌었다. 그것은 기다려서 누군가가 해결 줄 것이 아니며 우리가 스스로 해야 하며 또 해낼 수 있는 능력이 있다는 것도 알았기 때문이다.

조합원은 가입하는 순간부터 출자금을 내고 이용할 때마다 출자증자를 하는 한살림의 사실상 주인이다. 물품을 구매하는 일은 다른 누군가의 이익을 위한 일이지 앞서 나를 위한 일이다. 조합원은 한살림을 운영하는 주인이며 한살림운동의 주체이다. 누구나 한살림 물품을 심의할 수 있고 대의원이 되어 민주적 운영과정에 자신의 목소리를 내고 조직의 운영방향을 이끌어 갈 수 있는 어엿한 주인이다. 마을모임을 비롯해 여러 활동에 참여하면서 자신의 성장을 경험한 조합원은 조금 더 나아가 운영위원회나 위원회, 이사와 활동가로서 활동하게 된다. 이러한 성장의 과정을 통해 운영에 깊숙이 다가가는 것이 중요한 이유는 한살림은 운동을 하고자 하기 때문이다. 내가 바뀌면서 가족이 변하고 함께 하는 힘이 세상을 바꾼다는 것을 알게 되었으며, 내 가족의 건강이 사회의 건강과 따로 갈 수 없다는 사실을 알기 때문이다.

그리고 조직화의 관점에서 볼 때 또 다른 사람들이 있다. 아직 가입은 하지 않았지만 조합원과 관계를 맺고 있는 사람들, 그리고 조합원들과 생활공동체로 이어진 지역주민들이 있다. 먹을거리의 안전성을 위협받는 주부들과 대안의 생활문화공동체를 꿈꾸는 모든 사람들은 장차 한살림 조합원으로서 뜻을 같이 할 예비조합원 또는 아직 드러나지 않은 잠재 조합원들이다. 이들을 한살림의 품으로

끌어안은 과정은 가장 밑바닥의 조직화라 할 것이다.

■ 지도자로서 역할

조직화를 통해 조직이 목적에 맞게 잘 운영되기 위해서는 구심점이 필요하다. 구성원 전체의 마음을 모아내고 의견을 조율하는 사람이 때로는 자연스럽게 생겨나기도 하고 때로는 의도적으로 세우게도 되는데, 이렇게 조직의 중심을 잡고 이끌어가는 것이 지도자의 역할이다. 지도자는 조합원 중에서 다양한 활동을 경험하면서 성장해온 사람으로, 구성원들과 상호신뢰 관계가 이루어진 성숙한 사람이며, 같은 생활권에서 정서적인 교감을 이룰 수 있는 사람이어야 한다. 사회적 경험이 비교적 약한 주부들은 남 앞에 나서거나 자기 목소리를 내는 데 어려움을 겪고 주저하는 경향이 있다. 이때 능력과 경험을 앞세워 외부에서 의도적으로 지도자를 투입하는 것은 구성원들을 수동적이고 종속적으로 만들며 갈등의 요인이 될 수 있다.

한살림의 조합원 조직화에서 지도자는 한살림운동의 지향을 잘 이해하고 이것을 추진할 수 있는 열정을 가진 사람으로, 마을지기(햇살지기), 소모임지기, 위원장, 분과장, 이사장들이라 할 수 있다. 물론 ‘지기’와 ‘장’ 처럼 공식적인 대표 역할을 맡은 사람만 지도자인 것은 아니다. 겉으로 드러나지는 않지만 구성원들의 마음을 잘 읽고 방향을 찾아 움직일 수 있도록 역할을 하는 사람도 지도자로서 중요하다. 따라서 공식적 역할을 맡은 사람과 잠재적인 영향력을 갖춘 사람 상호간에 지도자로서 역할이 조화롭게 이루어져 조직화가 이루어질 필요가 있다.

지도자는 소통의 중심에 서서 구성원 한 명 한 명의 목소리를 잘

들어야 하며, 논의의 과정에 소외되는 사람이 없도록 하면서도 다양한 의견들을 조율해서 효과적으로 합의를 이끌어내는 역할을 해야 한다.

또한 지도자는 구성원들이 합의한 공동의 목표나 작은 일을 수행하고자 할 때 역할 분담을 잘해야 한다. 누구나 그 모임에서 주인 의식을 가질 수 있도록 역할분담을 잘 해서 주도성을 발휘할 수 있는 기회를 만들어주어야 한다. 물론 똑같이 나누는 것이 공평한 것은 아니다. 열정과 의지가 높은 사람에게는 보다 중요하거나 많은 일을 할 기회를 주고, 대신 참여 경험이 짧거나 스스로의 역할을 찾지 못해 아직 어색해 하는 조합원에게는 부담 없이 활동에 참여할 수 있도록 배려해야 한다. 예를 들어 조직 활동가의 경우 조합원 조직화가 자신이 맡은 역할이니까 스스로 모든 것을 감당해 내는 것 보다는 조합원과 함께 역할을 나누어 스스로 경험할 기회를 다양하게 제공해 주는 것이 조직화에 대한 지도자로서 바람직한 자세라 할 수 있다. 설사 능력이 뛰어나서 혼자서 충분히 다 감당해낼 수 있는 일이라 하더라도 꼭 참고 완성도에 대한 기대치를 조금 낮추어 역할을 나누어주어야 공동의 일이 되어 함께 이루어낸 기쁨도 실패한 아픔도 같이 맛볼 수 있다. 그래야 작은 경험들이 쌓여서 개인의 성장을 이룰 뿐만 아니라 조직 또한 개개인의 역량의 합을 넘어서는 힘을 만들어 낼 수 있게 된다. 모든 사람은 존재감을 드러내고 싶어 한다. 작은 자기 역할에도 인정받고 있다거나 모임에서 자신이 중요하다는 사실을 인식할 수 있다. 끊임없이 구성원 개개인이 그리고 그 조직 자체가 성장하도록 지도자는 애써야 하며 그렇게 성장한 사람이 다음 지도자로 서게 해 주어야 한다. 모임 안에서 역할 나눔과 성장의 과정은 강물 흐르듯이 끊임없이

흘러야 한다.

지도자는 자신이 스스로 지도자인 것을 아는 것이 중요한데, 이는 스스로를 낮추어 겸손의 자세를 갖는 것과는 다른 문제이다. 지도자는 구성원들의 의견들을 잘 모아내고 실현할 책임이 있으며 때로는 모아진 의견들을 더 큰 조직이나 다른 단위의 조직에 잘 전달하여 반영되도록 해야 한다. 구성원들과 함께 고민한 방향에 대해 중심을 잡고 활동과 사업 속에 잘 녹아내도록 해야 하며, 조직의 주요 방향이나 정책도 구성원에게 잘 전달하는 소통자의 역할도 해야 한다.

지도자는 구심력으로서 힘이 모이는 자리이다. 따라서 모임의 대표로서 얼굴을 드러내다 보면 자신이 주인공이 되는 듯 착각도 생기게 되고, 모든 구성원들이 자신을 바라보는 묘한 자기 만족감도 맛보게 되는 것이 지도자의 자리다. 쑥스러움을 벗어나 당당하게 발언을 하는 성장의 단계에는 용기가 필요하지만, 친분 관계로 편향된 의견 수렴을 하는 것은 아닌지 지도자는 더욱 자신을 돌아보고 성찰하여야 할 것이다.

■ 조직가로서 역할

한살림의 조직은 조합원들이 있고 지도자가 잘 서 있다면 제대로 굴러갈 수 있다. 그러나 조합원이 스스로 하는 조직화가 처음부터 만들어지기가 쉽지는 않으며, 이미 조직된 이후에도 원활한 운영과 성장을 위하여 끊임없는 돌봄이 필요하다. 조직화를 시작하도록 동기부여를 하고 조합원의 욕구와 가능성을 엮어서 조직이 만들어지도록 돕는 사람이 조직가다. 조합원의 이야기에 귀 기울이면서 조합원이 자신의 욕구를 알아차리도록 도와주고 자신의 필요와 문제,

그리고 능력을 밖으로 표출할 수 있도록 지속적으로 관심을 가지고 긍정적인 지지를 보내준다. 같은 욕구와 관심끼리를 가진 사람에 대한 정보를 전해 주고 모임이 이루어질 수 있는 계기를 마련한다. 조합원 활동 속에서 의식이 변화하고 그 조직이 성장해나가도록 힘써 응원해 주어야 한다. 그 중에 지도자와 조직가로 성장할 인재를 발굴하고 성장하도록 도와야 한다.

이런 역할을 해내기 위해서는 많은 경험과 내공이 필요하다. 다양한 조합원 활동을 경험한 사람이 조합원의 마음을 헤아려 주고 필요할 때 적절한 지원이 가능할 것이다. 그러나 더 많은 경험을 가진 조직가에게 조합원은 어설피고 서툴러 보인다. 모양새 좋은 결과물을 만들어내기 위해서는 경험 있고 능력 있는 조직 활동가가 손쉽게 일을 해치울 수도 있다. 그러나 조직가의 역할은 조직과 구성원을 성장시키는 사람이다. 직접 해보면서 스스로 성장의 기쁨을 느껴갈 수 있도록, 스스로 의식의 변화를 경험해가도록 한 발짝 거리를 두고 지켜보아야 하는 것이다. 사람은 반드시 변한다. 어제의 그 사람이 오늘의 그 사람이 아니며 내일은 또 다른 사람이 될 것이다. 때로는 죽어도 바뀌지 않을 것 같던 사람도 반드시 변한다. 긴 시간 서로 함께하기만 한다면 말이다. 그래서 마음을 다치지 않게 하는 것이 중요하다. 길게 함께 갈 수 있도록 마음을 열고 있어야 한다. 긴 시간을 두고 서로의 변화를 경험하는 것은 타인에 대한 이해를 넘어서 세상에 대한 이해의 폭을 넓히는 것이기 때문에 소중한 경험이라 할 수 있다.

사실 조직가란 역할의 개념은 낯설다. 조직가의 역할 담당자는 주로 활동가라고 할 수 있으나 때로는 실무자나 생산자, 조합원까

지도 조직가의 역할을 해야 한다. 마을지기가 마을에서 만들어지는 소모임을 돕거나 지부장이 햇살모임이나 분과를 지원하는 것처럼 지도자도 상황에 따라 조직가가 되어야 한다. 그런 과정에서 조직가 역할을 한다는 사실을 분명히 인식하고 역할을 해 나갈 필요가 있다. 그래서 낯설지만 조직가란 개념을 썼으면 한다. 한살림 역사 속에서 조직 활동가란 역할이 있었다. 언젠가부터 이 역할이 없어지면서 상근활동가의 역할개념이 모호해진 부분이 있다. 조합원에게 가까이 다가가서 그들의 활동을 촉진하는 조직가는 상근활동가의 가장 큰 역할이라고 할 것이다.

좋은 엄마의 모습을 우리는 알고 있다. 뱃속에 있을 때 새로운 생명에 대한 경외감과 부푼 기대감으로 설레다가, 갓난아기일 때는 한없는 사랑으로 보듬어주고 달래주다가, 걸음마를 배우는 단계에서는 아이가 무수히 넘어져가며 뛰어갈 수 있게 되도록 지켜봐주다가, 더 자라서 세상을 공부하며 관계를 만들어가는 모습을 바라보다가, 몸도 마음도 자라 사춘기를 지나면 그 아이를 독립적 존재로 인정하며 뒤로 물러서는 것, 그렇게 성인이 된 자녀를 바라보며 흐뭇한 미소를 짓는 것. 누구나 될 수도 있지만 아무나 쉽게 할 수 없는 엄마의 역할이 조직가의 역할이 아닐까 생각한다. 어두운 밤에 작은 희망이 되는 반딧불이 같이, 큰물을 만나 막막할 때 건널 수 있도록 도와주는 징검다리 같이.

3. 조직화 어떻게 하는가?

협동조합의 자기 성장을 고려한다면 조직화의 주체는 다름 아닌 조합원이다. 그런데 그런 과정이 자연스럽게 이루어지기가 쉽지는 않다. 특히 한국사회처럼 일과 생활의 속도가 빠른 곳에서는 더욱 그렇다. 조합원으로 가입하더라도 매장에서 물품만 구매하고 모임에 전혀 나오지 않는 조합원, 심지어는 물품조차 구매하지 않는 조합원의 수가 적지 않다. 뭔가 자극하고 끌어주는 과정이 없으면 바쁘디 바쁜 한국사회에서 자발적으로 한살림 활동에 관심을 가지기가 쉽지 않다. 따라서 의도적으로 조직화를 가능케 하는 여러 가지 장치를 조직 내부에 촘촘히 배치해야 한다.

새내기 조합원을 안내하고 이끌어주는 과정이 중요하고, 개인적인 필요와 욕구에서 시작한 조합원이 성장하며 공적인 동기를 갖도록 유도하는 과정도 필요하다. 성장하는 과정에서 조직이 나를 알아주고 인정해준다는 마음이 들 때 조합원은 더욱 더 능동적으로 활동할 수 있다. 그리고 조합원들의 주체성과 자발적 참여를 이끌어내는 프로그램의 기획과 운영만이 아니라 조합원들의 활동에 의미를 부여하고 이것을 인정할 수 있는 제도도 필요하다.

1) 조직화를 위한 기본 물음과 과제

- 한살림의 활동들이 조합원들에게 적절히 전달되고 있는가?
- 조합원들이 매장이나 홈페이지가 아닌 다른 곳에서 한살림 활동을 접할 수 있는가?

- 조합원들이 한살림의 비전과 활동 내용을 다른 이웃들에게 소개할 수 있는가?
- 조직은 조합원 모임에 필요한 자원과 기술, 능력들을 어떻게 지원하고 있는가?

■ 농촌과 먹을거리

한살림은 한국의 소비자생활협동조합 중에서 가장 많은 조합원을 보유하고 있다. 하지만 그 규모만큼 한살림의 존재 의미와 활동들이 조합원들에게 얼마나 전달되고 조합원들이 이것을 제대로 인식하고 있는지 살펴봐야 한다.

2009년에 ‘모심과살림연구소’가 펴낸 “2009 수도권지역 한살림 조합원 의식조사” 보고서를 보면, 조합원들은 ‘안전한 먹을거리를 지키기 위한 활동’ (60.2%), ‘농업과 농촌을 지키고 살리는 활동’ (18.9%), ‘생명의 가치에 맞게 생활양식을 변화시키는 활동’ (8.6%), ‘환경 및 생태계를 지키고 보호하는 활동’ (8.3%) 순으로 한살림의 활동을 인식하고 있다. 또한 보고서는 2000년대 이전에 가입한 조합원들의 경우 한살림 활동으로 ‘농업과 농촌을 지키고 살리는 활동’을 강조하는 반면, 2000년대 이후 가입한 조합원들은 ‘안전한 먹을거리를 지키기 위한 활동’을 상대적으로 더 강조하는 것을 보여주고 있다. 이러한 결과는 한살림운동의 정체성을 분명히 해야 할 필요성을 말해 준다. 유기농 먹을거리를 찾는 ‘웰빙바람’이나 환경을 지키자는 ‘착한 운동’들이 가지는 사회적 의미와 한살림운동은 어떤 공통점과 차별성이 있는지 분명히 확인 할 필요가 있다.

‘한 그릇의 밥’ 속에 많은 의미가 들어있지만 생활문화가 급속

하게 바뀌고 있는 현실에서 충분히 살려지거나 전달되지 못하고 있다. 산업문명의 위기를 극복하고 새로운 생활양식을 창조해 가자던 한살림선언의 뜻과 한살림운동의 사회적 의미가 조합원들에게 충분히 전달되고 공감될 수 있도록 하는 것이 필요하다.

물론 좀 더 들여다보면 한살림이 가진 잠재력과 가능성은 여전히 크다. 역시 같은 보고서를 보면, 한살림이 그동안 집중해온 ‘안전한 먹을거리 나눔’ 활동을 토대로 해서 지역에서 활동영역을 ‘환경’, ‘복지’, ‘문화’, ‘교육’ 등으로 넓혀나가는 데 대해 조합원의 80% 정도가 필요하다고 답하고 있다. 그리고 응답자의 55.1%가 이것이 한살림이 추구하는 본래의 정신에 맞는 일이라고 답하였으며, 응답자의 13.7%는 이러한 활동에 참여 의사를 가지고 있으며, 심지어 5.7%의 조합원은 적극적인 참여 의지를 밝히고 있다. 실제 참여 의사를 가진 조합원이 이정도면 사실 굉장히 높은 수치다. 따라서 실질적인 참여 의지를 가진 조합원들을 어떻게 찾아내서 활동으로 연결시켜내느냐가 조직화 측면에서 우선적인 과제라 할 수 있다.

■ 한살림의 조직화 가능성

조사 보고서에 따르면 1년 동안 한살림의 조합원 활동에 참여한 사람은 전체 조합원 중에서 4.2%로 나타났다. 이것은 결코 적은 숫자가 아니다. 우리나라에서 잘 나간다는 시민사회단체들도 회원의 5%(가령 1천명의 회원이 있다면 50명)를 참여시키는 것은 매우 어려운 일이다. 수도권 조합원 20만 가운데 4.2%면 8천명이 넘는다. 엄청난 수이다. 이 조합원들은 지금 어디에 있을까? 조합원 조직화는 여기에 분명한 답을 제시해 주어야 한다. 참여 의지를 가지고

있는데 참여할 곳을 찾지 못하는 조합원을 조직 활동 차원에서 어떻게 챙겨나갈 것인지 고민이 필요하다. 관심을 갖고 참여할 만한 활동의 소재가 무엇인지, 생활 여건상 시간이나 일정이 맞지 않은 조합원들에게 어떻게 참여 기회를 제공해 줄 것인지 다양한 방법들을 찾아나가야 한다.

“활동을 하면서 조합원을 만나다보면 이들이 이미 굉장한 준비를 하고 있다는 느낌을 많이 받는다. 변화하려는 마음을 가진 분들이 한살림에 많이 들어오고 있다. 물론 전체 인구에서 조합원 25만은 적은 수이고, 지역에서도 전체 주민들에 비하면 조합원들의 수가 적다. 그래도 한살림 조합원들은 어떤 생각을 가진 분들이 가입하시고 변화의 가능성과 내재적인 힘을 가진 분들이다. 이런 분들은 자신이 가진 뭔가와 한살림이 맞다고 생각하면 참여를 할 거라고 생각한다.

개인적인 이유로 물품을 이용하고, 소식지를 통해 정보를 접하며 활동에 관심을 갖게 되는데, 이때 중요한 것이 타이밍이다. 관심이 생겼을 때 누가 말을 걸면 본인이 가능한 범위 내에서 참여하게 된다. 다만 어렵게 참여했는데 가보니 별 거 아니라는 생각을 하면 참여하지 않게 된다. 처음 참여한 사람을 반갑게 맞이하고 괜찮은 내용을 제공하면 지속적으로 참여한다. 조합원의 입장에서 성장의 과정과 단계를 놓고 활동가와 조직이 각각의 단계를 어떻게 뒷받침할지를 구체적으로 논의해야 한다.”

한편, 조합원에게 한살림을 안내하는 첫 걸음은 조합원 소개교육이다. 조직화 차원에서 소개교육 담당자의 역할은 매우 중요하다. 조합원으로 가입하려는 사람들 각각이 가지고 있는 처지와 관심사

를 잘 살피면서 필요로 하는 정보를 효과적으로 안내할 수 있도록 소개교육 담당자에 대한 체계적인 교육과 경험 전수가 필요하다.

“소개교육은 조합원으로서 한살림을 처음 만나 전체적으로 이해 하는데 매우 중요한 만큼 교육효과를 높이면서 조합원의 관심도 높일 수 있는 방안을 찾아야 한다. 소개교육 동영상을 만들거나 교육시간을 예약받는 등 다양한 시도가 있는데, 중요한 것은 활동가 자신이 소개교육에 대한 확신과 의지를 갖는 것이다. 한살림을 깊이 이해하고 경험이 많은 분들로 ‘소개활동 그룹’을 구성해서 활동가들을 지원하는 방안도 고려해봐야 한다. 경험이 많은 분들을 통해 가입한 조합원들일수록 활동에 계속 참여하고 물품에 대한 불만도 상대적으로 적다고 한다. 소개교육을 비롯한 가입절차가 까다롭다고 불평하는 사람들도 있지만 그런 과정이 있어 한살림을 더 신뢰하게 되었다는 사람들도 있다. 여러 소모임들이 있지만 많은 조합원들은 거기에 ‘내가 참여할 수 있다’고 생각하지 못한다. 가입할 때 안내를 하지만 잘 전달이 되지 않는다. 그래서 새내기 돌보기팀을 별도로 꾸리게 되었다. 조합원에게 물품은 물론 조합원 활동에 대한 안내가 필요하다. 조합원의 10%라도 이 과정에서 한살림을 제대로 인식하고 활동으로 이어진다면 충분히 의미 있는 일이라 생각한다.

전화 작업을 해도 조직 활동의 관점에서 목적의식을 갖고 전화를 하는 것과 업무적으로 대하는 것은 그 내용도 다르고 조합원의 반응도 다르다.”

■ 조합원 요구를 반영하는 과정

‘조합원들에게 친절히 알려줘도 관심이 없다’ 고 생각할 수 있겠지만 이것은 말하는 사람의 입장이다. 듣는 사람 입장에서 고민

할 필요가 있다. 가령 자료집을 내는 게 중요한 게 아니라 자료집을 읽어주는 사람과 내용을 함께 공유할 수 있는 기회를 마련하는 것이 필요하다. 찾아가서 만나고 들어야 한다.

그리고 세대별로 다양하게 나타나는 조합원들의 욕구를 잘 살펴서 활동과 연결시켜 내야 한다. 예를 들어 앞의 의식조사 보고서를 보면 지역활동 모임과 관련해 2·30대는 ‘취미’를, 3·40대는 ‘교육’을, 4·50대는 ‘봉사’, 5·60대는 ‘지역자치’, 6·70대는 ‘종교’와 관련된 모임에 상대적으로 더 많은 관심을 가지고 있다. 책이 아니라 사람을 직접 연결하는 ‘리빙 라이브러리(living library)’가 새로운 문화운동으로 떠오른 것도 이런 이유 때문이다.

따라서 조합원이 자발적으로 여러 활동을 경험하면서 자연스럽게 동화되는 과정을 마련해야 한다. 맞벌이나 시간이 없어 직접 얼굴을 맞대지는 못하더라도 소셜네트워크 서비스(SNS)나 인터넷을 통해 의견을 내고 참여할 수 있도록 다양한 소통의 창구를 마련해야 한다.

“어디서 어떤 조합원을 만나든 잘 듣고 이들의 관심사와 관련된 사람들에 대해 메모를 해두고 이들을 서로 연결시키려 노력한다. 모임을 하기 전에 놀이터나 상가 등 해당 지역을 다니며 어느 아파트와 함께 하면 좋을지 주변 상황을 파악한다. 매장팀장에게도 오전 10시에서 오후 4시 사이에 매장에 오는 조합원들 중에 관심을 둘 만한 분들을 표시해 달라고 부탁한다. 1주에 2, 3일은 오전 시간에 이분들께 전화한다. 전화해서 정보를 먼저 주지는 않고 안부를 묻고 궁금해 하는 것에 답한다. 내용과 관련해 궁금해 하면 전화가 아니라 직접 만나 얘기를 나눈다. 한

번 연결되어 전화통화를 한 경우에는 최소한 3번 정도 더 전화를 한다.

새내기 조합원의 낯을 하면서 새로 온 조합원들과 이야기를 나눈다. 참여한 조합원들이 “우리 지역에 마을모임 없는데 있으면 좋겠다” 그러면 바로 조직에 들어간다. 그리고 위원회를 소개하고 “이런 활동 있어요?” 하면 그런 분들을 위원회로 모신다. 누가 나한테 전화해서 알려주거나 내가 찾지 않으면 모임이 있는 걸 잘 모르고 대부분 물품 이외에는 관심을 갖지 않는다.”

그리고 한살림 조직과 조합원의 노령화를 막으려면 10대, 20대, 30대를 향해 적극적으로 다가가야 한다. 또 기혼여성, 가족단위만이 아니라 현대사회의 구조를 감안해 미혼, 비혼자, 대학생 등 다양한 주체들이 한살림 활동에 참여할 수 있는 기회와 여지를 만들어야 한다. 지금과 같은 경향이 지속되면 20년 뒤에는 한살림운동에 익숙하지 않은 지금의 20, 30대가 지금처럼 한살림 조직의 뼈대를 이룰 가능성은 상당히 낮다. 조직의 허리를 어떻게 강화시킬 것인가? 이 역시 조직화가 안고 있는 과제다.

그런 점에서 조직의 관점에서 고민해야 할 문제들도 적지 않다. 예를 들어 조합원으로 가입한 지 오래된 사람일수록 활동에 대한 참여율이 높는데, 햇살모임의 경우는 가입연도가 짧을수록 참여율이 높은 것으로 나타난다. 이것은 햇살모임이 신규조합원을 맞이하는 공간으로 중요한 역할을 하고 있음을 말해주는 것이다. 다만 햇살모임에 어느 정도 익숙해지면 그 다음 단계로 나아갈 수 있는 조직적인 비전과 준비가 필요하다. 이 역시 한살림만이 안고 있는 고민은 아니다. 많은 협동조합이나 주민단체들 속에서도 공통적으로 발견되는 과제이다. 이런 문제를 해결하려면 너무 부담스럽지 않은

수준의 소규모의 과제들을 다양한 방식의 모임을 통해 스스로 풀어갈 수 있도록 자극하고 지원하는 조직적 지원 구조가 필요하다.

■ 조직화를 위한 한살림의 조직적 과제

“조합원 가운데 한살림을 통해서는 먹거리만 해결하고 운동과 관련된 실천은 다른 단체에 가서 하는 경우들이 있다. 물론 조합원 중에는 처음에 물품만 이용하다가 한살림을 재발견하고 다양한 활동의 가능성을 한살림에서 찾는 조합원도 있다. 햇살모임이 그런 계기를 만드는데 중요한 역할을 한다. 활동 가능성이 있는 사람들을 발굴하고 조직 안에서 리더로 성장시켜 운동의 주체로 만드는 것이 활동가의 역할이다.

지부 활동을 하면서 운영위원, 활동가들과 워크숍을 가지고 ‘왜 하는지’에 관해 이야기하면 가장 많은 것이 “한살림이 좋아서”, “사람이 좋아서”이다. 해석해보니 어떤 한 가지 목적으로 있는 게 아니라, 인생과 생활 전반을 여기서 함께 하고 싶다는 마음인 듯하다.”

모임만이 아니라 사람을 성장시키는 것도 과제다. 조합원은 성장하는데 조직이 바라는 비전으로 가지 않고, 스스로를 전문가로 성장했다고 느끼고 그에 상응하는 대우를 바라는 데 이것이 충족되지 않아 섭섭한 마음이 들 수도 있다. 자신이 가진 전문가적 능력을 돈으로 계산치 않고 조직 활동 속에 풀고 나누고 후배들을 키워나가는 역할을 하면 한살림의 입장에서 당연히 좋은 일이다. 따라서 이런 문제를 개인적으로 풀기 보다는 강사로서 자신의 경험을 풀어낼 수 있는 기회와 조건들을 조직적으로 충분히 만들어줄 필요도

있다. 나아가 활동가들이 조직 속에서 자기 비전을 찾고 자신의 역량을 펼치고 개인이로나 사회적으로 인정을 받을 수 있는 구조를 마련해야 한다.

“선배들의 경우 햇살모임에 참여할 수도 있지만 지역아동센터가 잘 운영되도록 지원할 수도 있고, 일본처럼 워커즈를 통해 나이를 먹어서도 역할을 맡을 수 있는 과제들을 만들어야 한다. 한 살림 안에서 죽을 때까지 상포계하고, 나이가 들어서도 참여할 수 있는 장이 필요하다. 돈보다는 의미를 알아주고 명예를 높여주면 더 좋다. 그러면 노후가 즐거울 것 같다. 내가 즐거우면 후배들도 즐거울 것이다.”

조직화와 관련해 활동가들을 지원하는 프로그램도 필요하다. 어떤 내용으로 조합원을 조직할 것인지, 레크리에이션 강사도 아닌데 매일 즐거움을 줄 수 없고, 활동가도 인간이라 매일 즐거울 수는 없는 것이 현실이다. 이점에서 조직화는 활동가 개인의 역량만이 아니라 조직적 노력과도 밀접하게 맞물려 있다.

협동조합에서 조직화는 조직 자체 보다는 조합원을 위해 필요하다. 이 점을 고려하면 조직화의 내용은 조직이 미리 정해줄 수가 없다. 조직화의 내용은 조합원들로부터 나와야 한다. 다만 자리를 깔고 조합원들을 초대하는 것이 조직의 몫이다. 그런 점에서 한살림이 햇살모임이나 소모임을 운영하는 이유를 분명하게 짚어줄 필요가 있다. 조합원 프로그램이 일상적인 행사처럼 모이고, 시식하고, 헤어지는데 그치면 안 된다. 그 속에서 조직화의 내용이 발굴되어야 한다.

한살림의 기초조직 활동으로서 마을모임의 목적을 분명히 할 필

요가 있다. 한살림에서 마을모임이 잘 된다는 것은 무엇을 의미할까? 조합원 활동가를 조직가로 만들어야 하고, 조직가는 새로운 마을의 지도자를 만들어야 한다. 한살림의 궁극적인 목적이 안전한 먹을거리에 머물지 않고 생활을 나누는 것이라면, 그것이 가능하도록 구체적인 방법을 제시해야 한다. 좀 더 구체적으로 한살림이 먹거리를 통해 생활실천을 할 수 있는 다양한 끼리들을 제공해야 한다. 활동가 개개인이 스스로 찾아가야 하겠지만 선택할 수 있는 여러 방법들을 알려주는 과정은 필요하다.

소모임과 햇살모임이 주체적으로 운영될 수 있도록 간섭을 최소화하고 자율성을 최대한 주는 쪽으로 가야 한다는 건 올바른 주장이다. 다만 그 속에서 힘이 형성되지 않으면 이 역시 당위적인 주장이 된다. 특히 햇살모임의 참여율은 관심활동 주제에 따라 변동폭이 크고 구성원도 자주 바뀐다. 조합원의 주도적이고 자발적 참여가 가능한 동기부여가 필요하고, 새로 참여한 조합원에 대한 배려도 있어야 한다. 기존 조합원과 신규 조합원이 융화되고 세대가 융화될 수 있도록 조직이 징검다리를 만들어야 한다. 아울러 활동에 대한 관심을 넘어 호기심이 자신의 성장으로 연결되도록 하는 비전이 필요하다.

그리고 어떤 조직이든 그 조직이 잘 운영되도록 초기에 길을 잡아주는 역할은 필요하다. 모임 운영을 투명하게 하는 시스템적인 부분이나 감사를 정확하게 할 필요가 있다. 그리고 평가를 통해 서로 나아갈 방향을 짚어보는 것이 중요하다. 이런 과정에서 모임의 규정도 자연스럽게 만들어질 수 있다. 모임을 운영하고 활성화시키는 방법에 관한 아이디어나 노하우가 조직 내에서 공유되면 좋다.

또한 새로운 모임을 조직하는 것보다 잘 유지하는 것이 훨씬 더

어렵다. 만들어진 모임을 어떻게 발전시킬 것인지, 그 안의 조합원과 활동가를 성장시키는 방법이 중요하다. 햇살지기들은 처음에는 부담 없이 시작하다가 점차 심화교육을 원한다. 그렇다면 참석율을 높이기 위해 ‘찾아가는 교육’을 진행하는 방법도 고민해야 한다.

2) 조직화를 위해 어떤 준비와 노력이 필요한가?

구분	내용
조합원 입장에서 질문	<ul style="list-style-type: none"> • 조합원들의 욕구가 프로그램에 반영되고 있는가? • 프로그램이 조합원의 욕구를 '예상' 해서 만든 것은 아닌가? • 프로그램을 진행한 후 다음 프로그램을 기획하고 진행할 조합원을 찾고 그에게 권한을 주고 있는가? • 한 발가락만 담고 싶은 조합원, 한 발을 담고 싶은 조합원, 풍덩 빠지고 싶은 조합원 등 조합원 각각의 요구와 특성에 맞는 맞춤형 프로그램이 있는가? • 조합원의 세대별 유형에 따른 프로그램은 마련되고 있는가? • 조합원들의 수동성과 냉소를 없애줄 수 있는 프로그램과 실천 활동들은 기획되고 있는가?
활동가 입장에서 질문	<ul style="list-style-type: none"> • 한살림 활동가들은 어떤 계기로 활동을 시작하게 되었나? • 현재 자신이 맡고 있는 업무들 중에서 가장 중요한 업무는 무엇이라고 생각 하는가? • 활동가들은 한살림의 사업과 활동의 관계를 어떻게

	<p>인식하고 있는가?</p> <ul style="list-style-type: none"> • 활동가들은 의사소통이나 홍보, 조직화와 관련해 어떤 교육을 받았는가? 이것이 개인의 성장과 현장 활동에 얼마나 효과적이었나? • 활동가들은 지부가 위치한 지역사회에 관해 얼마나 알고 있나? 지역사회 내의 다양한 단체들과 네트워킹 할 수 있는 능력을 가지고 있나? • 어려운 상황이 닥치면 누구와 가장 먼저 상의하나? 조직 내/외의 문제해결과 관련된 교육을 받은 적이 있는가?
<p>조직 입장에서 질문</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 한살림 조직은 조합원들이 자발적으로 구성한 모임을 얼마나 어떻게 지원하고 있는가? • 조직화를 전담할 별도의 기구가 필요한가? • 조직의 활동가 프로그램은 어떻게 구성되어야 할까?

■ 숙성의 시간이 필요하다

조직화를 위해서는 조합원들의 관심사를 먼저 파악해야 한다. 조합원 의식조사도 하나의 방법이다. 조합원들과 소통하는 과정이 필요하다. 세대별 특성에 맞게, 조합원 각각의 욕구에 맞게 소통하는 방법을 찾아야 한다.

그리고 조합원들이 하고 싶은 일을 무조건 수용하는 게 아니라 조합원들의 욕구와 조직의 비전이 결합될 수 있는 다양한 접점들을 찾아야 한다. 그 때 중요한 것이 ‘이해’ 하고 ‘해석’ 하는 과정이다. 사람들은 욕구를 말하라고 하면 그냥 상식적인 수준에서 얘기하곤 한다. 겉으로 드러난 필요가 아니라 내면의 욕구를 파악하

려면 조합원의 이야기를 이해하고 그것을 해석하며 조직의 비전과 연결 짓는 의식적인 노력이 필요하다.

프로그램도 마찬가지다. 조합원의 드러난 필요가 아니라 내면의 욕구를 실현할 수 있는 프로그램을 마련해야 한다. 조합원 각각의 욕구에 맞는 맞춤형 프로그램을 기획해야 조합원들의 참여를 유도할 수 있다.

물론 그렇게 한다고 해서 조합원들의 참여가 폭발할 가능성은 크지 않다. 조직화는 하루아침에 이루어지지 않는다. 조합원이 스스로 성장하고 그 필요와 욕구가 숙성될 수 있는 시간이 필요하다. 너무 조급하면 조합원이 부담을 느껴서 모임에 나오지 않고, 너무 늦어지면 조합원은 자신의 자리를 찾지 못한다. 활동가와 실무자는 조합원이 성장하는 단계와 시기를 잘 판단해서 적절한 지원을 해야 한다. 활동가가 너무 앞서나가면 오히려 주도성이 전환되어 조합원 활동이 위축될 수 있다.

아울러 구성원간의 친밀도를 높이면서도 다른 사람들이 자유롭게 넘나들며 참여할 수 있도록 하는 방안에 대한 고민이 필요하다. 그런 점에서 조합원들을 일상적으로 만나는 매장활동가의 역할이 중요하다. 여러 가지 조직 활동에 매장 책임자나 활동가들이 참여할 수 있는 방법과 그들이 참여할 수 있는 여유를 만들어야 한다.

“고양파주의 경우 덕양, 파주, 일산에 매장이 있는데, 덕양, 파주에는 매장 책임자가 활동팀 회의에 들어온다. 활동과 매장의 현재 상황을 공유하면서 운영위원들과 같이 활동거리를 만들어 유대감이 강하다. 매장과 활동의 연결고리를 잘 조직하는 것이 중요한 과제이다.

마을모임 할 때 가까운 곳에 사는 매장활동가들이 모임에 참여

할 수 있도록 조직적으로 관심을 갖고 제안할 필요가 있다. 우리는 근무시간에 대한 인정도 해준다. 처음에는 귀찮아하고 그랬는데, 지금은 마을모임 오는 것을 좋아하신다. 또 매장 활동가들이 물품에 대해 아는 것이 많아 조합원들과의 이야기도 풍성해진다. 매장에서 만날 때와 집에서 만날 때 느낌이 달라서 관계도 좋아진다. 이런 경험을 해본 매장활동가들이 마을모임을 조합원들에게 잘 알린다.”

그리고 조합원들이 활동하는 모임에서 리더와 촉진자를 발굴하고 일종의 롤 모델을 만들어야 한다. 조합원 스스로가 모임을 주도할 때 자연스럽게 참여율이 높아진다. 모임에서 구심점의 역할을 할 리더가 중요하다는 점은 누구나 인정하는 바다. 다만 리더에 대한 의존도가 높을 경우 리더가 이사를 가면 모임이 공중분해 되기도 한다. 적절한 균형점을 찾는 것이 조직화에 있어 중요한 과제이다.

“조직화는 예술인 것 같다. 모임을 만들고 운영하는데 있어 리더의 역할이 매우 중요하다. 대신 리더에 대한 의존도가 너무 커지면 모임 참여자들의 자발성은 약해지고 의존도는 높아진다. 적절한 균형점을 찾는 것이 조직화에 있어 중요한 과제이다. 리더에 대한 의존도가 높은 경우 리더가 이사를 가면 모임이 공중분해 되기도 한다. 다음 리더를 안 만들어 놓으면 물거품처럼 사라진다.”

■ 활동가의 역량 강화가 필요하다

조직화를 위해서는 활동가의 역량도 성장해야 한다. 조합원을 조직하는 역할을 맡은 활동가들이 스스로의 역할에 대해 분명한 인식과 비전이 있어야 한다. 내가 이 일을 하는 이유를 분명히 알아야 하고, 활동에 대한 자부심과 목적의식이 있어야 한다.

그러려면 활동가들이 지금 이 일을 하는 이유를 찾고 그런 역할에 필요한 훈련을 받아야 하고, 그런 역할에 맞는 사업을 기획해야 한다. 자신의 업무를 이해하고 먼저 활동한 사례를 배우고 자기 지역의 조합원들을 파악할 수 있는 훈련을 받아야 한다.

특히 다양한 소모임 활동을 통해 조합원에서 활동가로 성장한 경우가 아니라 외부에서 선발된 활동가라면 이런 교육이 더욱더 필요하다. 활동가가 자기 역량을 파악하고 성장시킬 수 있는 프로그램이 마련되어야 한다. 그리고 가급적이면 이런 프로그램은 중앙이나 멀리 떨어진 곳이 아니라 그 지역에서 마련되어야 한다. 그래야 활동가들이 지속적으로 자신의 고민을 나누며 역량을 키워갈 수 있다.

그런데 수도권 외 지역들의 고민은 조합원 활동을 지원해줄 활동가들이 적다는 점이다. 다만 활동가가 적으니 어렵다가 아니라 지역의 구성원들이 조합원 활동의 의미와 역할에 대해 분명한 인식을 가지고 조직가의 역할을 맡아야 한다. 그렇지 않으면 조직화는 조직 활동의 우선순위에서 밀릴 수밖에 없다.

조직 내에서 다양한 활동을 펼치지만 자신의 활동에 대한 인정이나 조직 내에서의 성장 가능성에 대한 확신이 서지 않으면 어느 정도 역량이 갖춰진 후 다른 곳을 찾아 떠난다. 조합원의 욕구와 조직의 비전을 결합시키는 것이 중요한 이유도 여기에 있다. 활동가

의 역량이 소모되지 않고 성장할 수 있는 구조를 갖추는 것이 필요하다.

아울러 활동 현장에서 부딪히는 과제들에 대해 함께 고민을 나누고 피드백을 받고 경우에 따라 중재하고 지원해주는 역할이 조직 차원에서 마련될 필요가 있다. 조직 내에 활동가들의 네트워크가 구성되고 활성화된다면 그 자체로 여러 가지 어려움을 해결해 나갈 기회가 만들어질 수 있다. 활동가들의 자발적이면서도 긴밀한 네트워크를 위해 직절한 지원(시간, 자원 등)이 이루어질 필요가 있다.

■ 조직적인 지원이 필요하다

조합원들이 주체적으로 활동하다보면 즐겁기도 하지만 힘이 들 때도 많다. 누군가의 조언이 필요할 때도 있다. 힘이 들 때 때로는 하소연도 하고 조언을 구할 수 있는 곳이 한살림에 마련되면 좋겠다. ‘무엇이든 물어보세요’ 라는 방송 프로그램처럼 일을 대신해주지는 않지만 궁금증이나 스트레스를 풀 수 있는 곳이면 좋겠다. 무슨 센터나 공간을 따로 마련하지 않아도 그런 관계망만 만들어도 충분히 그런 역할을 할 수 있으리라 예상된다. 아니면 조직 활동 강화를 위한 ‘멘토’ 프로그램도 괜찮다. 그 지역에 살고 있는 숨어있는 고수, 경험이 풍부한 사람들과 연결시켜 구체적인 조언을 받도록 하면 좋겠다.

활동가 교육이나 워크숍도 좋지만 그때그때의 궁금함이나 답답함을 풀 수 있는 체계가 있으면 더 좋다. 한살림의 능력이면 그런 체계를 충분히 만들 수 있지 않을까 싶다. 한살림 내에 이미 많은 경험을 가진 선배 활동가들이 있는 만큼 세대를 넘어 다양한 관계망

들이 더욱더 단단하게 만들어진다면 더 많은 일들을 즐겁게 해 낼 수 있을 것이다.

“지역에서 이사와 활동가를 모아 조직화 기초과정을 10회 정도 진행했는데, 처음엔 이사님들도 막연해 하고 자신감 없어 했는데 교육을 통해 자신감을 가지고 조합원들을 만나고 자기 집에서 마을모임도 했다. 한살림에 이런 교육프로그램들이 많았으면 한다.”

그것을 ‘마중물’ 이라고 표현하든 ‘군불’ 이라고 표현하든 상관없이 꼭 이런 게 있으면 좋겠다. 관건은 이를 구체적으로 실행하는 것이다. 그리고 한살림 조직이 이런 사업의 필요성을 이해하는 것이다.

4. 조직 활동 활성화를 위한 교육 프로그램(안) 7)

1) 배경과 목적

■ 배경

현재 한살림에서는 회원 생협마다 많은 모임과 다양한 활동을 통해 조합원 활동이 진행되고 있지만 한살림운동을 실현하기 위한 조합원 조직화의 관점에서 활동이 정의되고 정리되지 못한 채 많은 시행착오와 어려움을 겪고 있다.

새롭게 시작하는 조직 활동가들은 조직 활동에 대해 교육을 받거나 훈련되지 않은 채 현장에서 조합원들과 만나고 활동을 진행하며 많은 어려움을 겪고 힘들어 하고 있다. 여기에는 활동가의 근무연한이 길지 않고 역할이 자주 바뀌는 부분도 작용하고 있다.

활동가들이 활동에 대한 전망과 조합원 조직 활동의 의미와 목적, 활동가의 정체성과 역할에 대해 뚜렷한 원칙이나 관점이 정리되지 않은 채 진행되어 효과적인 역할분담과 성과를 가져오기 힘든 측면이 있다.

따라서 현장에서 조직 활동을 담당하는 활동가들이 스스로의 역할에 대해 비전과 계획을 가지고 활동할 수 있도록 구체적인 안내서(또는 매뉴얼)가 필요하다는 의견들이 끊임없이 나오고 있다.

그동안 활동가, 실무자들을 대상으로 한 조직화 관련 교육프로그램

7) 이 내용은 조직화 연구모임 방법론팀이 코넷(한국주민운동정보교육원) 최종덕대표와 함께 4회에 걸친 워크숍을 진행하여 정리된 내용이다. ‘한살림 조직화 연구모임’ 참여자 중 방법론팀과 한살림 기초조직 현장 경험이 풍부하고 교육활동가(일명 트레이너)로서 비전을 확실히 가지고 있으며 조직가양성과정을 이수한 자로 구성하였다. 박연주(연합조직지원팀), 이소연, 김미자(연합교육지원팀), 박영옥(강릉활동실장), 이승언(서울기획부부서장), 김보하(서울북동지구 활동팀장), 안선영(서울서부지구 활동팀장)이 참여하였다.

램이 외부 전문강사를 위촉하여 진행되어 왔는데, 앞으로는 한살림이 지향하는 가치와 언어, 조합원의 특성을 담아낸 조직화 교육프로그램이 필요하다는 요구들이 제기되었다.

2011년 한 해 동안 진행된 조직화 연구모임을 통해 한살림운동의 의미와 조직론을 정리하였다. 정리된 이론적인 배경을 바탕으로 이제 현장에서 활용할 방법론을 개발하고 정리하여 이를 교육훈련하기 위한 교육과정과 인력을 양성할 필요성이 확인되었다.

한살림에서 조직 활동 활성화를 위해서는 조직가적 관점과 문제의식을 가진 활동가들을 키워낼 필요가 있으며 이를 위해서는 지속적인 조직가 양성과정을 운영할 필요가 있다. 이에 외부기관에 의존하지 않고 자체로 교육과정을 운영하기 위해 한살림에 맞는 교육활동가 양성 프로그램을 개발하고 교육활동가를 양성해 나가야 한다. 이를 통해 교육활동가는 일상적으로는 멘토 또는 코칭자로 회원 생협에서 진행되는 조직 활동에 도움을 주고자 하며 조직 활동가의 역량을 키울 수 있도록 조력해야 한다. 여기에는 조직가양성과정 진행, 지역별, 대상별 맞춤형 조직 활동 활성화를 위한 워크숍 진행, 조직 활동 자문, 코칭, 지원, 조직 활동 교재 작성 등이 있다.

이런 과정을 통해 한살림 조직 활동의 내용과 형식, 원칙과 방법론에 대해 정리하여 현장 활동가들의 참고 자료로 삼고 보다 활기차고 의미 있고 효과적인 조직 활동이 이루어지도록 해야겠다.

■ 목적과 목표

<목적>

- 조직 활동이 한살림운동의 기본이 되도록 한다.
- 활동가들이 조합원 조직 활동을 자기 비전이 되도록 한다.
- 현장 조직 활동이 제대로 일어날 수 있도록 한다.
- 현장 활동가들이 조직가 정체성을 가지고 살아가도록 한다.
- 조합원들이 지역과 사회 변화에 기여할 수 있도록 조직 활동을 활성화한다.
- 조직 활동이 한살림 조합원의 삶이 되도록 한다.

<목표>

- 한살림 조직 활동의 개념을 명료하게 한다.
- 한살림 조직 활동 교육·훈련 역량을 체계화 한다.
- 한살림 조직 활동에 대한 신념을 확인하고 확산 한다.
- 한살림 조직 활동 교육활동가 양성과정을 구조화한다.
- 현장 활동가들의 지속가능한 활동 구조를 모색한다.

우리의 조직 활동을 성찰하기 위해 교육활동가 프로그램 개발팀에 참여한 사람들과 각 회원생협 조직 활동가들에게 질문하여 우리의 문제와 어려움에 대한 의견을 바탕으로 과제들을 도출해냈다.

2) 교육 주제 선정 과정과 내용

■ 활동가들에게 던진 질문과 답변(조직 활동 성찰을 위하여)

<질문>

- ① 나는 무엇을 하고 있나?
- ② 각 각에 대하여 왜 하고 있나?(왜 조직하려하나?)
- ③ 성과는 무엇인가? 무엇이 잘 되고 있나? 어떤 효과가 있나?
- ④ 무엇이 잘 안되고 있나? 무엇이 문제인가? 한계는?

<답변1: 워크숍 참여자의 성찰을 통해 취합된 과제>

- ① 한살림 조직(활동)가의 기본 역할과 자세
- ② 조합원 모임 운영과 조직가의 역할(상, 관점, 태도)
- ③ 조합원 지도력개발(발굴, 훈련)
- ④ 조합원의 삶과 한살림 정신(의식): 한살림은 조합원 삶의 문제를 풀어낼 수 있다.
- ⑤ 조합원의 의식성장-조합원 교육 훈련
- ⑥ 조합원의 지속가능한 조직 활동

<답변2: 현장 조직 활동가로부터 취합된 과제>

- ① 분과/위원회 정체성과 위원의 역할
→집행구조의 정체성과 역할
→활동가의 정체성 → 어떻게 지원하고 어떤 역할을 할 것인가
- ② 마을모임/햇살모임의 정체성과 구조, 역할 : 마을모임론
- ③ 소모임의 정체성, 구조, 역할 : 소모임론
- ④ ‘조합원 만나기’ (관계 맺기, 소통, 대화) : 어떻게 잘 할 것

이나

- ⑤ 세상읽기, 배우기(마을이야기하기) : 어떻게 잘 운용해나갈 것
이나
- ⑥ 활동가의 업무구조, 역할 분석 → 기본 역할 찾기, 고유 역할
찾기
- ⑦ 팀워크 + 파트너십
- ⑧ 지역사회연대
- ⑨ 조합원의 조합원되기(조합원 역할) : 역할

■ 교육 주제 영역과 선정 이유

<답변 1, 2를 통해 도출된 교육 주제 영역들>

- ① 한살림 조직(활동)론
- ② 조합원의 조합원 되기
- ③ 조직 활동가의 역할과 자세
- ④ 조합원 만나기
- ⑤ 조합원 성장과 교육
- ⑥ 조합원 지도력 개발
- ⑦ 행복한 마을모임 만들기
- ⑧ 즐거운 소모임 만들기
- ⑨ 생동하는 위원회 만들기
- ⑩ 지속가능한 조직 활동-프로그램
- ⑪ 지역사회 함께 하기
- ⑫ 신나게 함께 일하기(팀워크, 파트너십)

① 한살림 조직(활동)론

조합원들이 한살림을 만나면 내 삶의 문제를 해결할 수 있고 의미 있고 즐겁게 살 수 있겠구나라는 신념이 필요하고, 한살림 활동을 통해 그런 경험과 가능성을 확인해야 만들어질 수 있다. 한살림의 정신과 조합원의 삶이 어떻게 만나 한살림운동이 이루어지는지 들여다보고, 한살림의 특성에 맞는 조직운동론이 정리되고 공유될 필요가 있다.

② 조합원의 조합원 되기

조합원들은 왜 한살림 조합원이 되었을까? 조합원이 된다는 것은 무슨 의미일까? 조합원이 되어 달라진 점은 무엇일까? 조합원은 어떤 욕구와 관심과 기대와 목적을 가지고 한살림 활동에 참여하는 것일까? 조합원은 어떤 권리와 의무를 갖고 있을까? 진정한 한살림 조합원은 어떤 모습일까? 조합원은 한살림 안에서 한살림과 더불어 어떤 삶을 살기를 원하는가? 이런 부분들을 조합원의 존재를 통해 들여다보고 살펴보고자 한다.

③ 조직 활동가의 역할과 자세

다양한 활동들을 견인해 내느라 늘 바쁘고 정신없는 조직 활동가의 업무와 역할은 어디까지인지, 어떤 관점과 문제의식으로 활동하고 모임을 만들고 운영해야하는지 이런 것들이 명쾌하게 정리되거나 체화되지 않아 많은 혼돈과 시행착오를 겪고 있다. 활동가를 발굴하고 조합원의 성장 기반을 마련하기 위해 활동가는 어떤 자세와 태도로 조합원을 만나고 관계 맺기를 하고 소통을 하고 조합원 조직화를 해나가야 할지 정리할 필요가 있다. 또한 현장의 조합원 활

동가들의 업무 스타일, 구조, 내용을 제대로 분석할 필요가 있다.

④ 조합원 만나기

지금의 다양한 활동들을 들여다보면 프로그램 속에서 조합원들을 한시적으로 또는 형식적으로 만나 진정한 관계 맺기가 되지 않고 지속적인 활동의 연결고리를 가져가기가 쉽지 않다. 조합원이 어떤 정서와 성향인지, 어떠한 욕구와 관심사를 가지고 한살림을 만나게 되었는지 그들의 이야기를 들어주고 적절한 만남과 활동이 이루어 지도록 조력할 수 있어야 한다. 조합원 만나기는 왜 필요한지, 어떻게 만나는 것이 잘 만나는 것인지, 만남의 단계와 방법에 대한 정리가 필요하다.

⑤ 조합원 성장과 교육

조합원이 성장한다는 것은 어떤 의미이고 어떤 단계를 밟아서 성장이 진행되는 것일까? 조합원의 성장욕구에 맞는 플랜이 부재하다. 조합원 성장에 대한 조직가의 고민과 조직적 고민이 필요하다. 개인적인 노력 외에 조직과 조직 활동가가 어떻게 돕고 지원할 수 있을까? 이를 위해 필요한 교육과정이나 훈련과정은 어떤 것이 필요할까? 일상적으로 자연스럽게 성장해나갈 수 있는 장치와 동력은 무엇일까? 등을 정리해 낸다.

⑥ 조합원 지도력 개발

한살림 지도자는 어떤 사람들일까? 조합원활동과 조직화 과정에서 지도력은 어떻게 발굴되고 어떤 과정을 통해 키워질까? 지도자는 어떤 역할을 하고, 지도자가 조합원 조직화과정에서 미치는 영

항은 무엇일까? 지도자는 어떤 역량과 자세와 태도를 갖출 필요가 있고, 구성원과 조직가와는 어떻게 상호 소통하고 역할 나눔을 하고 협조하며, 조직화의 목적을 달성해내는가? 이에 대한 한살림의 상황과 특성에 맞는 지도력에 대한 정의, 지도자의 역할에 대해 정리할 필요가 있다.

⑦ 행복한 마을모임 만들기

전국 각 지역에서, 마을 곳곳에서 정기적으로 조합원들이 만나 한살림과 함께 하는 마을모임이 진행된다. 그러나 비슷한 형식과 내용으로 반복적으로 이루어지면서 모임이 정체되거나 소멸되기도 하고 또 새로 만들어지기도 한다. 마을모임은 조직 활동의 근간이 되고, 조합원과 한살림의 중요한 소통의 매개체로, 활동가를 발굴해 내는 기반으로써의 역할을 한다. 그러나 기초공동체로서 조합원이 주체가 되어 스스로 만들어가는 모임이기보다는 조직의 필요에 의해 상근활동가들이 끌고 가는 모임이 되면 동력을 상실하고 기초조직의 기반을 다질 수 없게 된다. 보다 의미 있고 목적에 맞는 마을 모임을 운영하기 위한 조직적인 관점과 목적과 방법론에 대한 정리가 필요하다.

⑧ 즐거운 소모임 만들기

다양한 주제로 다양한 사람들이 공통의 관심사를 찾아 소모임을 꾸리고 그 속에서 배움과 나눔을 경험한다. 때론 너무 친목이 강화되어서 사적모임으로 흘러가는 경향도 있고, 때론 한살림 내에서 조합원들과 활동을 나누며 성장해가는 모임도 있다. 조직의 지향점과 맞아야 하고, 조직과 지속적인 소통을 통해 한살림 정신을 내면

화하고 실천해갈 수 있는 모임으로 진화하고 일정한 역할을 기대하고 요구하기도 한다. 아니면 조합원이 즐겁게 만나고 행복한 시간을 가진다면 그걸로 충분하다는 의견도 있다. 한살림에서 소모임의 정체성과 의미, 목적, 원칙, 체계에 대한 정리가 필요하다.

⑨ 생동하는 위원회 만들기

한살림에서 위원회는 어떤 정체성을 가지고 어떤 역할을 수행해 나가고 있을까? 조직 안에서 어떤 필요에 의해 만들어지고 구성원들은 어떤 관점과 마인드와 책임감을 가지고 역할분담을 하고 있는지, 간사로 참여하는 활동가의 역할은 어디까지인지? 소모임과의 차이점은 무엇인지, 위원회를 통해 개인과 조직이 얻고자 하는 것이 무엇인지에 대해 위원회를 만들고 운영하는 과정과 방법에 대해 정리가 필요하다.

⑩ 지속가능한 조직 활동 프로그램

어떤 활동에 참여한 조합원들이 그 과정을 통해 새로운 욕구를 발견하고, 그것을 해결하기 위해 다른 활동에 참여 가능하게 하는 것이 지속가능한 조합원 활동이라고 볼 수 있다. 너무 많은 모임이 동시에 진행된다면 오히려 지속하기 어려워질 수도 있다. 우리는 조직의 지속가능성만을 고민하는 건 아닌지, 조합원활동의 지속가능성을 고민할 수 있는 관점이 필요하다. 지속가능한 조직 활동을 위해 각종 모임이나 프로그램들을 어떤 관점과 목적을 가지고 기획하고 실행하고 평가해나가야 하는지에 대한 깊이 있는 고민과 성찰이 필요하다.

⑪ 지역사회 함께 하기

한살림과 조합원이 지역사회와 함께 한다는 것은 무엇을 의미하고 그 목적은 무엇일까? 여기가 잘 통하는 조합원들끼리만 모여서 지역과 단절된 채 우리끼리만 만족하고 좋으면 될까? 마을의 주민이기도 한 조합원들이 지역사회 문제에 관심을 가지고 정보를 공유하고 자신의 일처럼 문제의식을 가졌을 때 기초공동체 모임이 더 활성화되는 경향이 있다. 마을을 통해 세상을 이해하고, 한살림을 통해 마음과 뜻을 모아 세상의 문제들을 조금씩 해결해나가기 위한 발걸음을 내딛는 용기를 내고, 생활 속에서 실천하며 힘을 키우고 변화의 주체가 된다. 그리하여 지역사회를 내가 살고 싶은 곳으로 만드는 꿈을 함께 꾸다. 누군가가 대신해주는 것이 아니라 당사자들이 주체적으로 참여하고 연대하여 살고 싶은 지역사회의 미래를 꿈꾸고 함께 만들어나가는 과정과 방법을 담아가다.

⑫ 신나게 함께 일하기

- 팀워크: 혼자서 모임을 다 끌고 나갈 수도 없고 조직화 전 과정을 책임질 수도 없다. 여럿이 모여 머리를 맞대고 손을 맞잡고 마음과 몸을 나누었을 때 어렵다고 느꼈던 일들도 보다 수월하게 해나갈 수 있고, 함께 하는 즐거움을 맛볼 수 있다. 모두가 참여하여 역할분담을 하고 과정을 함께 하고 성취감을 맛보고, 그 속에서 서로의 성장을 지켜볼 수 있다. 여럿이 함께 하는 것이 더 많은 것을 해낼 수 있고 의미도 더 크다. 그렇다면 팀워크란 무엇인지, 어떻게 팀워크를 만들어내야 시너지효과를 낼 수 있는지 효과적인 방법에 대해 배울 필요가 있다

- 파트너십: 한살림운동을 실현하고, 한살림 안에서 행복한 삶을 살기 위해 그 과정도 즐겁고 신나고 보람되려면 어떻게 해야 할까? 한살림 활동을 하면서 만나게 되는 사람들(활동가간, 활동가와 지도자(모임장), 활동가와 실무자, 활동가와 조합원)과 공동체의식을 바탕으로 서로 원활하게 소통하고 신뢰도 쌓으며 아낌없이 도움을 주고받으며 힘을 모으고 신나게 우리의 목표를 이루기 위해서는 어떻게 해야 될까? 어떻게 소통하고 어떻게 관계를 맺었을 때 파트너십이 힘을 발휘할 수 있을까?

3) 한살림 조직 활동 교육 프로그램(안)

다음은 워크숍을 통해 논의하고 정리한 조직 활동 활성화를 위한 교육 프로그램 안이다. 이것을 토대로 논의를 통해 내용을 보완하여 조직 활동가를 양성하기 위한 교육 과정의 교재로 개발하고자 한다.

차수	교육 주제	소주제
1차	한살림 조직 (활동)론	<ul style="list-style-type: none"> - 조합원 조직화 단계 - 배경 - 한살림운동이란 - 한살림조합원 조직화란 - 한살림조합원 조직화는 왜 하는가 - 조직화는 누가 하는가(주체) - 조직화의 원칙은 - 마무리하며
2차	조합원의 조합원 되기	<ul style="list-style-type: none"> - 배경 - 한살림 조합원이란 - 조합원은 어떻게 살고 있는가 - 조합원의 역할은 - 조합원의 자세는(권리, 의무) - 마무리하며
3차	조직 활동가의 역할과 자세	<ul style="list-style-type: none"> - 배경 - 조직 활동가란 - 조직 활동가는 어떻게 활동하고 있는가 (업무구조에 따른 성찰) - 조직 활동가의 역할은 - 조직 활동가의 자세는 - 마무리하며 (참고자료 첨부: 타단체 사례)
4차	조합원 만나기	<ul style="list-style-type: none"> - 배경 - 조합원을 만난다는 것은 - 조합원 만나기 왜 하는가 - 조합원 만나기의 실패 - 조합원 만나기의 성공 - 조합원은 어떻게 만날까 - 마무리하며
5차	조합원	<ul style="list-style-type: none"> - 배경(조합원 성장의 정의)

	성장과 교육	<ul style="list-style-type: none"> - 조합원 교육이란 - 조합원 교육 들여다보기(성찰) - 조합원 교육의 단계는 / 방법과 원칙 (단체 및 대상별) - 마무리하며
6차	조합원 지도력 개발	<ul style="list-style-type: none"> - 배경 - 한살림 지도자란 - 조합원 지도자의 역할과 자세는 - 지도자를 어떻게 발굴하는가 - 지도자의 리더십은 어떻게 개발하는가 - 마무리하며
7차	행복한 마을모임 만들기	<ul style="list-style-type: none"> - 우리는 왜 마을모임을 주제로 다루려 하는가(마을모임 배경) - 마을모임이란 무엇인가(개념) - 마을모임은 왜 하는가(목적) - 현재의 마을모임은 어떠한가(성찰) - 마을모임은 어떻게 하는가 (방법, 원칙, 체계) - 마무리하며
8차	즐거운 소모임 만들기	<ul style="list-style-type: none"> - 우리는 왜 소모임을 주제로 다루려 하는가 (소모임 배경) - 소모임이란 무엇인가(개념) - 소모임은 왜 하는가(목적) - 현재의 소모임은 어떠한가(성찰) - 소모임은 어떻게 하는가 (방법, 원칙, 체계) - 마무리하며
9차	생동하는 위원회 만들기	<ul style="list-style-type: none"> - 우리는 왜 위원회를 주제로 다루려 하는가 (위원회 배경) - 위원회란 무엇인가(개념) - 위원회는 왜 하는가(목적)

		<ul style="list-style-type: none"> - 현재의 위원회는 어떠한가(성찰) - 위원회는 어떻게 하는가 (방법, 원칙, 체계) - 마무리하며
10차	지속가능한 조직 활동 프로그램	<ul style="list-style-type: none"> - 우리는 왜 이 주제를 다루려고 하는가 (조직 활동 배경) - 지속가능한 조직 활동-프로그램이란 무엇인가 (개념) - 지속가능한 조직 활동-프로그램 왜하는가(목적) - 현재 프로그램은 어떠한가(성찰) - 조직 활동-프로그램 기획 - 조직 활동-프로그램 실천 - 조직 활동-프로그램 평가 - 마무리하며
11차	지역사회와 함께 하기	<ul style="list-style-type: none"> - 우리는 왜 이 주제를 다루려고 하는가 (배경) - 지역사회와 함께 하기란(개념) - 우리는 왜 지역사회와 함께 해야 하는가 (목적) - 현재 지역사회와 함께 하기란(성찰) - 지역사회와 어떻게 함께 하는가 (방법, 원칙) - 마무리하며
12차	신나게 함께 일하기	<ul style="list-style-type: none"> - 배경 - 함께 일하기란 - 왜 함께 일하는가 - 함께 일하기의 성공과 실패는(성찰) - 함께 일하기 어떻게 만드는가
	수료식	평가 및 소감

※ 조합원 조직화 연구모임의 구성 및 진행 과정과 기대

한살림의 조합원 조직화를 위한 연구과제는 한살림이 지향하는 가치와 조직적 특성에 맞는 조직화 이론과 방법론의 개발이 필요하다는 회원 조직 현장 활동가들의 요청을 반영하여 모심과살림연구소와 한살림연합(조직지원팀, 교육지원팀)이 공동으로 진행하였습니다.

한살림이 생명운동, 생활협동운동을 힘 있게 펼쳐나가기 위해서는 조합원 참여가 중요합니다. 따라서 조직 차원에서는 조합원 개개인이 가지고 있는 관심과 필요를 민감하게 읽어내서 체계적으로 담아내고, 조합원들의 자발적인 참여를 통한 다양한 실천 활동들을 효과적으로 지원하고, 나아가 조합원들이 당면한 공통의 과제를 협동의 원리로 해결해 나감으로써 한살림이 지향하는 가치를 사회화시키기 위한 적극적인 고민과 준비가 필요합니다.

이점에서 조합원의 참여와 활동을 한살림이 지향하는 가치와 목적에 맞게 체계화 하고 활성화시키는데 있어 ‘조직화’는 매우 중요한 과제라 할 것입니다. 현장에서 조합원들과 만나 관심을 모아 내고 활동을 조직하는 역할을 맡은 활동가들에게 도움이 될 수 있도록 한살림의 특성에 맞는 조직화의 내용과 방법들이 정리되고 공유되어야 할 필요성도 여기에 있다 할 것입니다.

조직화는 조합원을 수동적 대상이 아닌 능동적인 주체로 분명히 인식하는데서 부터 시작된다는 점에서 조합원이 가지고 있는 자율성, 역동성, 다양성을 잘 읽고 이해하여 조합원의 자발성과 창조성을 잘 살려나갈 필요가 있으며, 이것이야말로 한살림운동의 미래

를 열어가는 길이라고 할 것입니다. 따라서 현장 활동가들의 눈높이에 맞게 조직화에 대한 내용들을 정리하고 이것을 교육 프로그램과 연계시킬 수 있는 방안들을 모색하는 것을 목적으로 조합원 조직화 연구모임을 시작하였습니다.

조직화 연구모임에는 많은 분들이 함께해 주었습니다. 김종우(서울남서지부 지부장), 김희은(전 고양파주 이사장), 박영옥(강릉 활동팀장), 심미경(경기남부수원지부 지부장), 안선영(서울서부지부 활동팀장), 이미란(성남용인 활동실장), 이선옥(고양파주 활동실장), 전운숙(한살림전북 이사), 허명옥(서울동부지부 활동팀장)님이 연구모임에 함께 해 주었으며, 실무자로는 박연주(연합 조직지원팀), 이소연(연합 교육지원팀), 정규호(연구소 연구실장), 하만조(연구소 연구원) 등이 참여하였고, 외부 전문가로 하승우(경희대 겸임교수)님이 수고해 주었습니다.

또한, 연구모임 참여자들 외에 박현숙(연합 교육지원팀), 석보경(경기남부 활동실장), 이영휘(연합 조직지원팀), 이옥순(서울 조합원 활동실), 서미영(한국주민운동정보교육원 트레이너)님이 조합원 조직화를 위한 워크숍에 함께 하여 귀한 의견을 보태주었습니다.

그리고 김미자(연합 교육지원팀), 김보하(서울북동지부 활동팀장), 유지원(연합 교육지원팀), 이승언(서울기획부 부서장), 최종덕(한국주민운동정보교육원 대표)님도 조직 활동가 교육 프로그램 개발 워크숍에 참석하여 내용을 함께 기획해 주었습니다.

조합원 조직화 연구과제는 다음과 같이 진행되었습니다.

- 연구기획모임(3/11, 3/30): 과제 진행 계획, 연구모임 구성 및

운영방안 검토

- 1차 모임(4/7): 과제 목적 및 계획 검토
- 2차 모임(5/17): 조합원 조직화의 현실과 과제 찾기
- 3차 모임(6/21): 조합원, 조직, 조직화의 개념과 의미
- 4차 모임(7/27): 조직활동 사례 및 매뉴얼 체계 검토
- 5차 모임(9/6): 조합원 기초조직 활동 경험 정리
- 6차 모임(10/19): 조직론과 방법론 정리
- 7차 모임(11/22): 한살림 조합원 조직화 방법론 워크숍
- 과제 정리를 위한 실무 간담회(12/22, 29)

이와 함께 조직 활동가 교육 프로그램 개발 워크숍이 별도로 다 음과 같이 진행되었습니다.

- 1차 워크숍(11/14): 조직활동 기본 내용 공유
- 2차 워크숍(11/28): 조직활동에 대한 성찰과 주제 도출
- 3차 워크숍(12/12): 조직활동 경험 나누기와 현장 분석
- 4차 워크숍(12/26): 주제 발굴 및 소주제 정리, 교육 프로그램 일정 개발

조합원 조직화 연구모임을 진행해 오면서 한살림의 가치와 조직 적 특성을 담아낸 조직화 이론과 방법론의 개발이 시급하고 중요하 다는 것을 새삼 확인할 수 있었습니다. 하지만 중요성만큼 보다 많 은 토의와 의견수렴 과정이 필요하다는 것도 알게 되었습니다.

이번에 정리된 연구과제 보고서 내용들은 앞으로 조직화와 관련 한 논의들을 진행해 나가는데 있어 검토 자료로 활용되었으면 합니 다. 매번 밑바닥부터 다시 논의를 시작하는 시행착오를 줄이고, 부

족하나마 기존의 논의 내용들을 토대로 해서 부족한 부분은 채우고 틀린 부분은 바로잡고 모호한 부분은 구체화시켜 나가는 노력들을 조합원 조직화에 대한 내용을 정리하는 과정에서부터 해 보았으면 합니다. 2012년 한 해 동안 논의 과정이 치밀하게 이루어져서 한 살림의 정체성에 맞는 조직화론과 조직화방법론이 개발되고 손에 잡히는 교육프로그램을 가지고 실제로 운영도 해 볼 수 있기를 기대해 봅니다.

2011. 12.

모심과살림연구소



