

2014-R-03

한 사람을  
세우는 한살림  
기초조직

한살림 기초조직 활성화 보고서

모심과  
살림연구소



## 차례

### I. 한살림의 조직론 정립을 위하여

1. '조직화'와 '조직가'의 역할에 대하여
  - 1) '조직'이란 무엇인가? \_ 12
  - 2) '조직화'는 뭐지? \_ 15
  - 3) 어떤 사람을 '조직가'라 부르는가? \_ 18

#### 2. 한살림의 조직화 방안

- 1) 한살림 조직화의 필요성과 관련한 질문들 \_ 22
- 2) 한살림의 조직적 특성과 조직화 \_ 26
- 3) 시대 변화에 따른 조합원 조직화 과제와 차원 \_ 31
- 4) 조직화를 위한 조직가의 역할과 성장 단계 \_ 33

### II. 한살림 기초조직의 활성화 방안

#### 1. 기초조직이란 무엇인가?

- 1) 기초조직의 의미 \_ 38
- 2) 기초조직 활성화의 필요성 \_ 39
- 3) 기초조직 활성화를 위한 조직화 원칙 \_ 40

#### 2. 시대별 기초조직의 흐름과 한살림의 현황

- 1) 지역 기반 기초조직 운동의 흐름과 성격 \_ 42
- 2) 한살림의 기초조직 현황과 참여 조합원의 특성 \_ 45

### 3. 기초조직의 유형과 역할

- 1) 마을모임 \_ 49
- 2) 소모임 \_ 53
- 3) 매장모임 \_ 55

### 4. 한살림 마을모임의 설계도

- 1) 조직 설계도 \_ 58
- 2) 설계의 기본요소(7가지 습관) \_ 59

### 5. 기초조직 활성화를 위한 과제와 제언

- 1) 기초조직 활성화를 위한 과제 \_ 77
- 2) 기초조직 활성화를 위한 제언 \_ 98

## Ⅲ. 사례 연구와 시사점

- 1. 안양 율목생협의 마을모임 \_ 102
- 2. YMCA 등대생활협동 운동의 경험 \_ 116
- 3. 주민들을 주인으로 세우는 부산 반송마을의 주민조직 \_ 134
- 4. 학습공동체 활동을 통한 시민들의 성장과정 탐색 \_ 145
- 5. 사례가 기초조직 활동에 주는 시사점 \_ 155

## 보고서를 펴내며

조합원 기초조직은 한살림운동의 토대이자 에너지의 원천이다. 그만큼 조합원 기초조직의 역할에 대한 기대도 크고 다양하다. 그리고 그동안 기초조직 활성화를 위해 한살림 지역조직 차원에서 많은 노력들이 있었고, 그 수도 해마다 늘어나고 있다.

하지만 기초조직 현장에서의 고민과 과제도 적지 않은 것이 현실이다. 한살림 전체 차원에서 기초조직의 의미와 역할은 무엇인지, 기초조직에 대해 어떤 비전과 전략을 가지고 있는지, 기초조직의 발전된 모습과 모델은 무엇인지, 기초조직의 활성화를 위해 해결해야 할 과제들은 무엇인지 등 조합원과 한살림 조직이 지혜를 모아 해결해야 할 과제들이 많이 있음을 확인하게 된다. 한살림 조합원 기초조직 활성화를 위한 본 보고서 <한 사람을 세우는 한살림 기초조직>은 이와 관련한 논의의 실마리를 마련하는 차원에서 작성되었다.

모심과살림연구소는 2011년에 <한살림의 조합원 조직화>에 대한 보고서를 낸 바 있다. 당시 보고서를 작성한 배경에는 한살림에서 조

합원 조직가 양성과정 프로그램들을 운영하면서 제기되는 내용들, 예를 들어 한살림의 조합원은 이미 조직적으로 인연을 맺고 있는 분들인데 이들에 대한 조직화는 불특정 다수 주민들을 대상으로 한 조직화와는 뭔가 다른 점이 있지 않을까, 나아가 한살림이 지향하는 가치와 원리에 맞는 조직화는 어떻게 해야 하는가에 대한 문제의식들이 자리하고 있었다. 이에 따라 ‘한살림이 가진 조직적 특성과 한살림의 가치와 언어를 담은 우리의 조직화 방법론이 필요하다’는 현장 활동가의 요구들을 받아 연구소에서 보고서를 정리하게 되었다. 하지만 이것은 후속 과제를 염두에 둔 미완의 결과물이었다. 당시 보고서 말미에 조직가 양성을 위한 교육 프로그램(안)을 담았는데, 이 내용을 가지고 현장의 조직 활동가들을 교육하면서 피드백을 받아서 현장에 구체적으로 적용할 수 있는, 보다 정리된 ‘조합원 조직화’ 보고서를 만들고자 했으나 조직 체계의 변화로 진행되지 못한 아쉬움이 있다.

이후 4년 동안 조합원 수가 약 두 배로 늘어나면서 조합원 조직화는 한살림 전체 조직의 주요 과제로 등장하게 되었다. 따라서 연구소에서는 한살림 안팎의 변화된 상황들을 담아서 ‘조합원 기초조직 활성화 방안’을 2014년 연구 과제로 설정하였고, 하반기에 조합원 조직 관련 역할을 맡고 있는 회원조직의 실무자, 활동가들이 참여하는 ‘연구모임’과 ‘워크숍’을 통해 논의를 진행하였다. 논의 과정에서 기초조직 활성화를 위해서는 한살림의 조직론에 대한 정리가 필요하다는 의견, 현장의 조직 담당자들의 시행착오를 줄일 수 있도록 기초조직 매뉴얼 개발이 필요하다는 의견, 조직가 양성과정 교육에 활

용될 수 있는 교육프로그램과 교재 개발이 필요하다는 의견, 기초조직 활성화를 체계적으로 뒷받침할 수 있는 조직 정책과 지원 기구가 필요하다는 의견, 각 지역별 조직 담당자들이 서로의 경험과 사례를 공유할 수 있는 자리를 정례화 할 필요가 있다는 의견 등이 다양하게 나왔다.

이 보고서는 앞서 언급한 것처럼 한살림의 조합원 기초조직 활성화와 관련한 논의를 촉진시키는 데 목적을 두고 있다. 따라서 기초조직에 대한 논의의 가닥을 잡아가는 데 참고가 되도록 하는 차원에서 한살림의 조직론과 조직화와 조직가에 대한 기본 개념을 정리하고, 한살림에서 조직화가 가지는 의미를 살피기 위해 한살림 조직과 조합원이 가진 특성들을 먼저 살펴보았다. 이어서 이번 과제의 핵심 주제인 기초조직의 의미와 유형 및 역할들을 살펴보고, 기초조직 중에서도 특히 마을모임에 초점을 맞춰서 활성화를 위한 기본 원칙과 과제들을 짚어보고자 했다. 또한 한살림 외부 단체에서 진행되는 기초조직 활동 사례들을 통해 한살림 기초조직 활성화에 주는 시사점들을 찾아보고자 했다.

본 보고서에 담긴 주요 내용들은 기초조직 활성화를 목적으로 진행된 ‘연구모임’과 ‘워크숍’에 함께한 현장 활동가와 실무자들의 의견을 토대로 작성되었다. 보고서에 충분히 담지 못한 부분, 명료하게 설명되지 못한 부분 등은 앞으로 보완해서 계속 발전시켜 나갈 계획이다.

또한 논의 과정에서 제안된 매뉴얼 개발과 현장 조직담당자들의 사

레 나눔의 자리는 2015년 한살림연합과 연구소의 사업계획에 반영될 예정이다.

<한살림 조합원 기초조직 활성화를 위한 연구모임>에는 방혜정(한살림성남용인 활동실장), 서미영(한살림고양파주 활동실장), 심상미(한살림서울 조직활동지원팀장), 유은희(한살림경기서남부 활동가), 이경남(한살림대전 지역활동지원팀장), 최효숙(한살림고양파주 상무), 정규호(모심과살림연구소 연구실장), 김의욱(시민교육공동체 에듀플랜 대표)이 함께했다.

<조합원 기초조직 활성화 워크숍>은 2014년 10월 29일 오전 10시부터 오후 5시까지 한살림연합 5층 교육장에서 진행되었으며, 15개 회원 조직의 조직담당 활동가, 실무자, 임원 등 총 28명이 함께했다.

2015년 1월  
모심과살림연구소 정규호

## I. 한살림의 조직론 정립을 위하여

빠른 사회변화 속에서 개인이 홀로 감당하기 어려운 문제들이 점점 더 늘어나면서 ‘조직적인 해결’, ‘조직을 통한 해결’에 대한 요구들이 갈수록 커지고 있다. 하지만 조직을 둘러싼 빠른 변화와 내부 구성원들 요구의 다양화는 조직의 목적과 역할, 운영에 대해 끊임없이 물음을 던지고 있다. 지향하는 비전과 목적, 정체성에 맞게 조직을 만들고 운영하고 활동을 펼치기 위한 기본 원리와 방침을 체계적으로 담은 ‘조직론’이 더욱 필요한 때다.

‘이론 없는 실천은 맹목적이고, 실천 없는 이론은 공허하다’는 말처럼, 조직론은 조직이 지향하는 목적에 따라 방향을 잃지 않고 활력을 가지고 역할을 해나가기 위한 ‘길잡이’ 역할을 할 뿐만 아니라, 현실에서 이루어지는 다양한 실천 활동들에 대해 의미를 부여하고 진단하고 모색하는 ‘기준’이 된다. 따라서 현실에서 역동적으로 조직적 관계와 변화를 만들어내는 곳일수록 조직론이 가지는 의미는 더욱 크다 할 것이다.

한살림은 조직이 지향하는 분명한 가치와 방향 속에서 사업과 활동이 펼쳐지는 현장의 주체들과 긴밀히 소통하고 함께 실천하는 것을 중요한 사명으로 가지고 있다. 따라서 한살림운동의 비전과 방향, 실천 방법과 조직 운영에 대한 기본 원리와 방침을 체계적으로 담아낸 한살림다운 조직론은 당연히 필요하다.

조직론은 한살림의 사상과 가치를 현장의 실천 활동과 긴밀하게 연결시켜내는 역할과 함께, 현장에서 펼쳐지는 사업과 활동이 가지는 의미를 해석하고 비전과 가치로 모아내는 역할을 한다. 나아가 조합원의 참여와 기초조직 활성화를 통해 한살림의 구심력을 단단히 하면서 지역사회와 미래로 한살림운동을 확장해나가는 데 있어서도 한살림의 조직론 정립은 중요한 의미를 가진다.

한살림의 조직론 정립과 관련하여 다음과 같은 질문들을 놓고 하나씩 답을 찾아나갈 필요가 있다.

- 한살림이 가지고 있는 조직적 특성은 무엇인가?
- 한살림은 조직을 어떤 눈으로 바라보고 있는가?
- 한살림을 둘러싼 조직적 변화와 과제는 무엇인가?
- 한살림에서 조합원의 위치와 역할은 어떠한가?
- 한살림과 조합원은 서로에게 어떤 기대와 열망을 가지고 있는가?
- 한살림에서 조직가의 역할은 무엇이고 어떠한 위치에 서 있는가?
- 한살림의 조직과 구성원들 서로에게 활력을 불어넣어줄 수 있는 접점은 무엇인가?
- 한살림에서 기초조직은 어떤 의미를 가지고 있는가?
- 한살림운동에서 기초조직의 비전과 전망은 무엇인가?
- 기초조직 활성화를 위한 조직가의 역할은 무엇인가?

# 1. '조직화'와 '조직가'의 역할에 대하여

## 1) '조직'이란 무엇인가?

### (1) 시대 변화와 새롭게 보는 조직의 의미

사전적인 의미로 '조직(organization, 組織)'이란 '개별 구성요소들이 유기적으로 결합해 일정한 질서를 유지하고 있는 형태'로, 사회적 의미로는 '두 명 이상의 사람들이 공통의 목표를 실현하기 위해 뜻을 모으고 서로 협력하는 행위의 체계'를 말한다.

그런데 이것은 조직에 대한 일반적인 개념 정의이다. 조직이 가지는 의미와 성격은 설립 목적과 사회적 환경 또는 조건 등에 따라 다양하다. 특히 시대적 변화에 따라 조직의 성격은 물론 형태와 운영 방식도 달라지게 되는데, 이것은 자연스러운 일이기도 하다. 화석처럼 굳어진 고정화된 조직은 변화된 환경에서 지속적으로 살아남기 어렵다. 따라서 비록 초기에 변화를 주도했던 조

직이라 하더라도 시간이 흘러서 오히려 변화의 걸림돌이 되지 않는지 스스로를 잘 살펴볼 필요가 있다.

오늘날 우리가 주목해야 할 새롭게 변화되고 있는 조직은 바로 개별 참여자들이 자기 개성과 특성을 발휘해서 전체적으로 높은 활력을 발휘하는 ‘살아있는 조직’ 이고, 나아가 그러한 조직이 가진 역량을 경계를 넘어 확장, 심화시켜내는 ‘살리는 조직’이다. 변화와 불확실성이 커지고 있는 지금 시대는 전통적인 조직과는 달리 새로운 변화를 담아내고 만들어내는 조직이 필요하다.

#### 〈전통 조직과 새롭게 변화되는 조직〉

구분	전통 조직	새롭게 변화되는 조직
조직의 상	기계적, 관료적, 위계적 조직	유연하고 활력 있고 생명력 있는 조직
조직 환경	엘리트적 리더십에 기반한 조직	대중운동 시대의 자발적 참여 조직
목적	물질중심, 양적 성장 체제에 서의 조직	마음과 영성 등 관계의 질적 발전을 돕는 조직
구성원에 대한 인식	합리적, 과학적 관리의 대상	자율적이고 자발적인 역량강화의 주체

#### (2) 살아있는 조직이란 무엇인가?

‘살아남는 조직’ 과 ‘살아있는 조직’ 은 다르다. 살아있는 조직은 단순한 생존의 차원을 넘어서 정체되지 않고 활력과 역동성을 발휘하는 조직이다. 특히, 운동적 실천을 과제로 삼고 있는 조직

의 경우 ‘살아있음’은 매우 중요한 요소다. 하지만 이것은 저절로 이루어지는 것이 아니라 의식적인 노력을 통해 만들어지는 것이다. 이유는 ‘조직’과 ‘운동’은 기본적으로 서로 다른 속성을 가지고 있기 때문이다. 조직은 속성상 ‘안정성’, ‘지속성’, ‘체계성’을 특징으로 하고 있다면, 운동은 ‘변화’와 ‘역동성’, ‘유연성’을 특징으로 하고 있기 때문이다. 따라서 살아있는 조직은 운동이 가진 속성을 조직의 구성과 운영에 조화롭게 잘 결합시켰을 때 가능하다.

그렇다면 살아있는 조직은 구체적으로 어떤 특성을 가지고 있는지 살펴보면 다음과 같다.

#### 첫째, 구성원들의 자율성과 참여가 높은 조직

- 사람들이 스스로 생각하고 판단하고 선택하고 자율적으로 행동하고 있다고 생각하는 조직
- 권한과 책임이 스스로에게 주어져 있어 자기 신념과 가치에 따라 주체적으로 결정하고 실천 한다고 느낄 수 있는 조직

#### 둘째, 구성원들의 문제해결 역량이 높은 조직

- 구성원들이 높은 내적 동기와 에너지로 자신감과 자긍심이 높은 조직
- 높은 성취감과 자기 효능감으로 자기개발에 대한 열정과 열의를 가지고 적극적으로 행동하는 조직
- 공동의 목표를 향해 힘을 모으고 경계를 넘어서 활동의 영역과 주체를 확장해나가는 조직

#### 셋째, 구성원들의 친밀감과 소속감이 높은 조직

- 활발한 상호작용을 통해 상호 결합력이 높은 조직

- 조직을 운영·유지시키고자 하는 구성원들의 동기가 높은 조직
- 서로간의 높은 친밀감과 유대감 속에서 자신의 의미와 정체성을 인식할 수 있는 조직
- 깊은 신뢰 관계를 통해 기회주의적인 행동을 예방하고 조직 내 거래비용을 감소시키면서 불확실성을 대비하는 조직

## 2) ‘조직화’는 뭐지?

### (1) 조직화의 의미

‘조직화(organizing)’란 조직을 만드는 것이다. 분명한 목적을 가지고 의식적으로 조직을 만드는 것이자 조직을 조직답게 만드는 것이다. 조직화란 조직 만들기에 그치지 않고, ‘살아있는 조직’을 만드는 것이다. 구성원들이 활력을 가지고 역동적으로 조직을 운영해가도록 하는 것이다. 나아가 조직화는 조직이 가진 힘과 역량을 조직의 경계를 넘어서 이웃과 지역, 사회 전반을 향해 펼쳐나가는 ‘살리는 조직’을 만드는 것이다.

따라서 조직화라고 할 때는 목적과 대상, 주체, 방법들이 다 다르어져야 한다. 왜 조직을 만드는가, 누구를 대상으로 누가 무엇을 가지고 어떻게 만드는가에 대한 내용들이 조직화에 포함된다.

조직화는 구체적으로 ‘관계 만들기’로 표현할 수 있다. 조직(組織)이라는 말 자체가 관계적 실체의 의미를 담고 있기도 하다. 그런데 우리는 진공 상태나 고립된 섬이 아니라 이미 깊고 다양한 상호 의존적 관계망 속에서 살아가고 있다. 따라서 조직화는 관계의 ‘새

로운' 맺음이라 할 수 있다. 즉 조직화는 무자각적인 의존관계에서 자각에 바탕을 둔 협력의 관계로 바뀌내는 것이기도 하다.

물론 이 과정에는 기존에 맺어왔던 관계들의 변화와 그에 따른 부담과 저항감이 생길 수도 있다. 하지만 변화하는 현실 속에서 새로운 관계 맺음을 부담스러워하고 피하게 되면 조직은 경직되고 활력을 잃게 된다. 따라서 새로운 관계로의 전환을 위해서는 그것에 함께하는 사람들의 용기와 결단, 비전과 역량이 필요하다. 조직화는 이런 과정을 체계적으로 돕고 촉진하는 것이다.

조직화는 앞서 언급한 것처럼 '안정성', '지속성', '체계성'을 특징으로 하는 조직이 가진 속성과 '변화'와 '역동성', '유연성'을 특징으로 하는 운동이 가진 속성을 균형 있게 조화시키는 것이다. 그래서 조직화는 사람들의 마음과 관계를 다루는 종합예술에 해당한다.

## (2) 조직화의 영역과 역할

조직화는 사람들의 필요와 욕구, 사업과 활동, 조직의 경영과 관리, 조직을 둘러싼 환경 등을 종합적으로 살피면서 조직이 지향하는 상호연결성과 총체성을 실현하는 것이다. 따라서 조직화 영역에는 사람들 개인 내면의 가치와 사고체계에서부터 사람들 간의 관계는 물론 사람과 조직, 조직 상호간의 관계 영역들이 해당된다.

조직화가 가진 역할을 크게 다음과 같이 정리해 볼 수 있다.

첫째, 조직화란 '조직의 비전'을 공유하는 것이다.

조직화란 사람들의 집단적 목표와 열망을 담은 조직의 비전과 목표

에 따라 서로 다른 다양한 기대들을 모아내고 맞춰가는 과정이다. 특히 조직화의 관점에서 비전은 조직이 나아가야 할 미래상을 명료하게 담아내고, 그것을 향한 목표를 명확하게 제시하여 구성원들로부터 지지와 공감을 얻고, 생각과 행동을 조율해 나가는 데 중요한 역할을 한다.

조직화 측면에서 비전이 주는 역할을 구체적으로 살펴보면 다음과 같다.

- 비전은 높은 이상을 향한 신념을 바탕으로 사람들에게 활력을 불어넣는다.
- 비전은 도전과 변화에 따른 두려움을 극복할 수 있는 용기를 준다.
- 비전은 조직에 대한 소속감과 신뢰감을 높여 구성원들을 결집시켜낸다.
- 비전은 조직이 지향하는 방향으로 사람들의 마음과 열정을 모아낸다.
- 비전은 중요한 결정과 변화에 대한 대응에서 중요한 판단의 기준이 된다.
- 비전은 일에 대한 의미와 목적을 분명히 하여 성찰과 학습의 동기를 불러일으킨다.
- 비전은 개별 구성원들이 자신들의 업무(활동) 영역을 넘어서 조직 전체적인 관점을 가지도록 해 준다.

둘째, 조직화란 '살림의 관계'로 새로운 변화를 만들어내는 것이다. 체계적 통제와 관리에 의존한 조직은 한계를 가질 수밖에 없다. 역동적인 상호작용을 통한 창발성이 중요하다. 이 점에서 조직화란 불확실성에 대한 창조적 대응을 위한 통찰력을 불어넣는 것이다. 사회와 조직, 구성원들이 가지고 있는 기본 인식과 문제의

근본 원인에 대한 깊은 탐구를 통해 인식의 체계를 재구조화 하고, 이것을 통해 보다 성숙한 관계로 발전시켜나가는 것이다.

관계에는 살리는 관계도 있고 죽이는 관계도 있다. 사람들에게 좌절과 무기력감을 주는 관계에서 벗어나 희망을 주고 활력을 불어넣는 관계로 만들어가는 것이 조직화의 역할이다.

또한, 정체성과 소속감이 높은 조직은 구성원들에게 심리적 안정감을 높여주지만 동시에 자칫 자족적인 폐쇄성으로 흐를 수도 있다. 따라서 조직의 경계를 넘어서 살림의 관계를 확장해나가는 노력이 중요하다.

### 3) 어떤 사람을 ‘조직가’라 부르는가?

#### (1) 어떤 사람이 조직가인가?

우리 현실에서 조직가는 다양한 모습으로 인식되고 있다.

- 조직에서 일하는 사람? 조직을 위해 일하는 사람? 조직적으로 일하는 사람? 조직담당 역할을 맡은 사람?
- 조직을 만드는 사람? 조직이 만들어지도록 돕는 사람? 조직에 활력을 불어넣는 사람?
- 조직 구성원들의 생각을 잘 읽고 조직 활동에 반영하는 사람? 조직의 지향과 목적을 구성원들에게 잘 알리고 실천하고 돕는 사람?

도대체 어떤 사람을 우리는 조직가로 부르는가? 조직은 관계다. 조직화는 관계 만들기다. 따라서 조직가는 관계 만들기를 돕고 관계의

질을 촉진하는 사람이다. 결국 ‘조직화의 관점’을 가지고 의식적으로 역할을 하는 사람들 전체로 조직가에 대한 인식의 폭을 넓힐 필요가 있다.

## (2) 조직가의 자세와 역할

조직가는 구성원들의 관심과 활동의 초점을 조직이 지향하는 방향과 목적으로 이어주고 모아주는 역할을 하는 사람이다. 이 점에서 조직가로서 ‘사람’에 대한 기본적 이해가 중요하다. 조직가는 사람을 어떤 눈으로 바라보는가?

- 사람은 인격을 갖춘 통합적 존재(holistic person)다
- 사람은 자의식을 가지고 주체적으로 판단하고 하는 자유의지를 가지고 있다
- 사람은 매우 다양한 개성과 자율성을 가지고 있다
- 사람은 이상을 향해 변화를 꿈꾸는 존재다
- 사람은 상호의존적 관계와 학습을 통해 불완전성을 극복하고 성숙해 나간다

이런 인식을 바탕으로 조직가의 역할을 구체적으로 살펴보자.

첫째, 조직가는 변화를 이해하고 변화에 참여하여 변화를 만들어내는 사람이다.

현실은 항상 변화한다. 따라서 조직화에서는 타이밍(timing)도 중요하다. 그런 측면에서 조직가는 변화의 흐름과 구성원들의 필요를 읽어내고, 뜻과 힘을 모아 조직을 만들고, 협동을 통해 활동을 펼쳐나

가도록 적절한 시기에 적합한 방식으로 돕는 역할을 하는 사람이다. 둘째, 조직가는 대중의 지혜를 바탕으로 변화를 만들어가는 사람이다. 사람들에게 내재된 가능성과 잠재력을 예민하게 읽어내서 자발성, 능동성, 열정으로 연결시켜내는 역할이 중요하다.

셋째, 조직가는 균형과 조화를 찾아가는 사람이다.

사람들은 매우 다양한 필요와 열망을 가지고 있다. 따라서 조직가는 사람들이 가진 개성과 조건을 잘 살려내는 방향으로 적절한 방법을 찾아내야 한다. 특히 다양한 사람들이 함께 하는 조직에서 의견이 다르고 갈등이 생기는 것은 자연스러운 것이다. 문제는 그 이후의 과정을 어떻게 해나가느냐다. 갈등의 확대로 심각한 후유증을 만들어내느냐 아니면 성장과 학습의 기회를 삼아 조직의 구심력이 더 단단해지는 기회가 되도록 하느냐가 중요하다.

넷째, 조직가는 다양한 차이에서 비롯된 긴장을 창조적으로 다루는 사람이다.

- 새롭게 바라보기 - 있는 그대로 바라보기 / 거리두기 - 품어 안기 / 직접 해보기 - 일단 맡겨보기 / 넘어서기 - 나아가기 / 자극 주기 - 자각 돕기 / 만나기 - 스며들기 - 녹아들기
- 보기 - 듣기 - 느끼기 / 알기 - 이해하기 / 열기 - 찾기 - 살피기 / 모으기 - 잇기 - 세우기 - 키우기 - 만들기 - 다스리기 / 믿어주기 - 기다리기 - 낮추기 - 인내하기

다섯째, 조직가는 사람들 마음의 움직임과 관계의 변화를 섬세하게 읽어내고 희망과 용기를 주는 사람이다.

변화를 위해서는 새로운 관계 맺음이 필요하다. 새로운 관계는 새로

운 만남을 통해 이루어진다. 여기에는 긴장과 어색함, 부담이 뒤따를 수 있다. 이런 상황을 사람들이 희망과 용기를 가지고 확실성을 극복할 수 있도록 자신감을 불어넣어 주는 역할이 중요하다.

〈희망을 주는 조직과 좌절감을 주는 조직〉

희망과 용기를 주는 조직	좌절감을 느끼게 하는 조직
일을 통해 격려와 지지를 받고 성취감을 느낄 때	노력을 해도 변화와 성과를 확인할 수 없을 때
분명한 비전과 목표 속에 자신의 역할을 명확히 인식할 때	불확실한 비전속에서 자신의 역할의 의미를 알기 어려울 때
자신이 맡은 역할이 조직이나 다른 사람에게 도움이 된다고 느낄 때	자신이 하는 일이 별 쓸모가 없다고 느낄 때
역할에 맞는 능력을 가지고 자기 성장의 보람을 느낄 때	맡은 역할에 비해 능력이 부족하다고 느낄 때
함께 꿈꾸고 어려움을 극복해가는 믿음만한 동료가 있다고 느낄 때	비난 또는 무관심 속에서 혼자라는 생각이 들 때

## 2. 한살림의 조직화 방안

### 1) 한살림 조직화의 필요성과 관련한 질문들

#### (1) 한살림 조직화의 필요성과 의미

구성원들의 꿈이 서로 다른 조직, 구성원들로부터 대상화되어 있는 조직, 주인으로서 책임 의식이 없는 조직의 미래는 불확실할 수밖에 없다. 변화를 민감하게 읽어내고 새로운 변화를 만들어내고자 하는 운동성을 목적으로 하고 있는 조직의 경우 특히 그렇다. 따라서 조직의 가치와 구성원들의 마음, 역할과 책임 등을 정렬시킴으로써 조직의 활력과 역량을 높이기 위한 조직화는 한살림운동에서도 매우 중요하다.

한살림의 조직화 필요성을 구체적으로 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 생명위기의 시대에 생명살림을 위한 대안적 모델을 조합원의 힘으로 마련해 나갈 필요가 더욱 커졌다.

사회적으로 어려움이 더해지고 있고, 안팎으로부터 한살림에 대한 관심과 기대가 높아짐으로써 사업과 활동, 조직운영에서 조합원의 참여 요구가 더욱 커지고 있다. 따라서 조직화는 한살림의 문제해결 역량을 결집시켜내는 역할을 한다.

둘째, 한살림을 찾는 조합원들이 빠르게 증가하고 있는 가운데 조직화를 통해 조직의 정체성과 구심력을 강화해 나갈 필요가 있다.

한살림 조합원은 1988년 한살림공동체소비자협동조합이 출범하던 해 1,500여 명으로 시작해서 그 후 3-4년을 주기로 2배씩 늘어 2005년에는 10만 명을 넘어섰으며, 그 이후로도 이런 추세는 계속되어 2009년에 20만 명, 2013년에 40만 명을 넘어섰다. 이처럼 한살림은 3, 4년 주기로 전체 조합원 규모가 두 배씩 늘어나는 빠른 증가 추세를 보여 왔으며, 이에 따라 조합원 조직화에 대한 조직 전체 차원의 고민과 대응이 필요하게 되었다. 예를 들어 초창기 조합원과 신규 조합원 사이 인식의 격차를 해소하기 위한 조직화 노력이 뒷받침되지 않으면 내부의 가치 갈등이 커지고 조직 전체의 구심력 약화와 함께 의사결정의 비용이 증가할 수 있기 때문이다.

셋째, 사회경제적 불확실성이 높아지고 있는 상황에서 한살림 사업의 지속가능성을 위해서도 조직화를 통해 조합원 물품 이용률을 높여나갈 필요가 있다.

현재 한살림 전체 조합원 중에서 한 해 동안 한살림 물품을 한 번도 이용하지 않은 미이용 조합원이 약 23%에 달한다. 또한 이용 조합

원 중에서도 가족의 식생활 영역에서 한살림 물품이 차지하는 비중이 높은 편은 아니다. 월 평균 한살림 물품 이용액은 약 7만6천원 정도여서, 조합비 제도를 적용하는 타 생협에 비해 평균 이용액이 1/3 수준이다. 이는 출자자이자 이용자로서 조합원의 기본 책임과 관련된 것으로, 조합원이 관심을 가지고 한살림을 찾고 책임소비를 위한 역할을 잘해 나갈 수 있도록 조직 차원에서의 안내와 지원을 포함한 조직화 노력이 필요하다.

## (2) 한살림 조직화를 위한 질문들

한살림이 지향하는 조직화는 ‘조합원의 필요와 요구를 잘 읽어내고 공감하고 스스로 해결하도록 잘 돕는 것’과 ‘조직이 지향하는 가치와 목표를 조합원들이 잘 이해하고 자발적으로 참여하도록 안내하는 것’ 사이의 긴장을 잘 극복하고 이 둘을 동시에 균형 있게 실현하는 것이다.

한살림이 지향하는 공동의 가치와 목표를 향해 생산자와 조합원, 실무자들이 함께 뜻과 힘을 모아내는 의미 있는 조직화 방안을 마련하기 위해서는 다음과 같은 질문들을 던질 필요가 있다.

첫째, 한살림 조직의 주인은 누구인가? 한살림운동은 누가 하는가? 한살림에서 주체의 스펙트럼은 다양하고 폭이 넓다. 가장 구체적으로는 생활협동조합의 주인으로서 조합원이 있다. 뿐만 아니라 한살림은 보다 확장된 협동운동의 주체로서 생산자 회원, 생협 조합원, 실무자와 활동가가 있으며, 나아가 생명살림운동의

영역으로 주체를 확장시키면 한살림의 살림꾼들(조합원, 활동가, 임원, 생산자, 실무자 등)은 물론이고 함께하는 다양한 파트너들도 중요하게 고려해야 한다. 따라서 한살림 조직화는 주제와 영역, 사안에 따른 주체의 특성을 분명히 하여 구체적인 방법들을 모색해 나갈 필요가 있다.

둘째, '조합원 확대'와 '조합원 참여 확대'는 무엇이 다른가?

조합원이 자연스럽게 늘어나는 조직과 의식적 노력을 통해 조합원을 늘리는 조직의 미래는 다를 수밖에 없다. 그런데 협동조합에서 조합원은 조직 활동과 관련해서 참여할 '권리'는 분명하게 있지만 참여할 '의무'는 명확하게 설정해 놓지 않고 있다. 따라서 의무가 강제되지 않은 조합원들로 하여금 한살림의 조직 활동에 어떻게 관심을 갖고 자발적으로 참여하도록 할 것인가는 매우 중요한 과제다. 더구나 지금 사회에는 한살림 외에도 조합원들의 관심을 끌어당길 만한 매력적인 참여 모임과 프로그램들이 다양하게 존재하고 있다. 초기 한살림 활동에 중요한 활력을 제공했던 도농교류를 비롯한 조합원 참여 프로그램들이 오늘날 그 의미의 중요성에도 불구하고 '식상하다'라는 평가가 나오고 있는 점을 깊이 살펴볼 필요가 있다. 결국 다양한 선택의 기회를 가진 지금의 조합원들에게 한살림은 어떤 매력적인 차별성으로 다가가고 참여를 이끌어 낼 것인가가 지금 우리에게 던져진 물음이다.

셋째, 조합원으로부터 어떤 역할을 기대하고 있는가?

‘소비자 고객으로서 조합원’과 ‘출자, 이용, 운영에 참여하는 생협조직의 조합원’과 ‘생명살림운동의 주체이자 동료로서 조합원’ 사이에서 한살림의 조합원을 바라보는 시선은 어디에 맞춰져 있는가?

넷째, 조합원 참여를 위한 실질적인 조건은 어떠한가?

‘참여 기회’ 측면에서 프로그램이나 모임은 얼마나 다양하게 마련되고 있는가? ‘참여 능력’ 측면에서 조합원들에게 필요한 정보를 얼마나 신속 정확하게 전달되고 있으며, 관련된 교육이나 훈련의 기회는 어느 정도 제공되고 있는가? ‘참여 환경’과 관련하여 시간과 공간, 문화적으로 조합원이 부담 없이 편리하게 참여할 수 있도록 환경이 조성되어 있는가?

다섯째, 조직화 측면에서 언어는 중요하다.

언어는 사람들의 생각과 관점에 영향을 주기 때문이다. 그렇다면 조직화 측면에서 한살림은 어떤 언어들을 가지고 있는가? 한살림의 조직화에 필요한 언어들을 적극 개발할 필요가 있다.

## 2) 한살림의 조직적 특성과 조직화

### (1) 한살림은 어떤 조직적 특성을 가지고 있는가?

한살림은 처음부터 분명한 지향과 운동적 가치를 가지고 시작되었으

며 지금까지 이어오고 있다. 하지만 조직 형태와 성격은 시대적 흐름 속에서 계속 변화되어왔다. 지향하는 가치와 이념에 맞는 조직 형태를 한살림이 끊임없이 고민해온 결과다.

원주 지역에서의 협동조합운동(신협, 소협 등) 경험을 토대로 1986년에 한살림의 첫 시작을 알린 ‘한살림농산’이 만들어졌다. 당시 한살림농산의 조직형태는 양곡 소매업 허가를 받은 농산물 취급 가게로서, 이곳에서 무점포 사전 주문공급 방식을 통해 생산과 소비 영역을 조직해 나갔다. 1988년에 도시소비자들이 중심이 된 ‘한살림공동체(소비자)협동조합’이 만들어졌으며, 1993년 ‘한살림생활협동조합’으로 이름을 바꾸게 되었다. 그때에도 한살림의 이념이나 활동 내용에 비추어 ‘소비자’라는 말보다 ‘생활공동체운동’, ‘생활협동운동’이라는 말이 더 적합하다는 인식들이 있었다. 1994년에는 생산자, 소비자, 실무자가 함께 참여하는 조직 형태에 대한 고민 속에 농림부 인가 비영리법인으로 ‘사단법인한살림’이 만들어져 2001년까지 한살림 운동본부이자 조직간 네트워크 역할을 맡아왔다. 그러다가 2011년에 이르러 한살림의 모든 사업과 활동, 정책을 아우르는 하나의 연합조직으로서 ‘한살림연합’이 창립되었다. 현재 한살림은 법적으로 소비자생활협동조합법에 근거한 21개의 지역 생활협동조합과 1개의 연합조직을 두고 있으며, 공정거래위원회를 주무부처로 하고 있다.

하지만 여타의 소비자생활협동조합과는 달리 한살림에는 생산자조직이 회원으로 참여하고 있고, 연합과 지역생협 이사회에도 생산자들이 이사로 함께하고 있다. 이것은 ‘생산자는 소비자의 생명을 책임지고, 소비자는 생산자의 생활을 책임진다’고 한 한살림의 가치를

조직 틀 속에 담아내고자 한 것이다. 하지만 현재 우리 사회에서는 ‘생산과 소비는 하나’라는 가치를 온전히 담아낼 수 있는 법과 제도의 틀은 제대로 마련되어 있지 않다. 한살림의 지향과 내용을 소비자생활협동조합의 틀이나 일반협동조합에서 이야기하는 다중이해관계자협동조합의 틀로서 설명하거나 담아내기에는 한계가 있는 것이 현실이다.

## (2) 한살림 조합원은 어떤 사람들인가?

한살림의 조직화와 관련해서 가장 우선되어야 할 과제 중 하나가 바로 조직화의 대상이자 주체인 조합원들의 특성을 정확하게 읽어내는 것이다. 관련해서 한살림 조합원의 특성을 간략히 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 한살림 조합원의 대다수가 여성, 주부다. 한살림 조합원들은 가족의 식생활을 책임지는 사람들로서, 결혼 후 자녀를 가지면서부터 한살림 조합원으로 참여하는 경우가 많다. 따라서 한살림 조합원들은 일반 주부들보다 먹을거리 선택의 기준이 상당히 높다. 한살림 조합원들은 먹을거리의 안전성에 대한 관심과 함께 관련된 정보를 많이 접하면서 일반 마트의 고객화 된 소비자 또는 일반 생협 조합원보다 먹을거리의 중요성과 생명에 대한 감수성을 누구보다 높게 가지고 있다.

둘째, 한살림 조합원은 일반 시민들과 비교해서 전업주부, 40대 중반, 4인가구의 특성을 상대적으로 강하게 가짐으로써 상대적으로

가족공동체의 성격을 강하게 가지고 있다. 또한 조합원의 소득수준은 도시근로자 평균소득보다 높은 편이다. 다만 현재 조합원의 30% 정도는 도시근로자 평균소득과 비슷하거나 낮은 실정이다. 소득을 기준으로 보면 다양한 계층이 한살림과 함께하고 있다. 전체적으로 보면 한살림 조합원들은 상대적으로 생활이 안정되고 지역에 머무르는 시간이 많아 조직의 노력에 따라 조합원 활동에 대한 참여 가능성을 더 많이 가지고 있다. 반면, 조합원 중 20-30대와 1-2인 가구의 비율이 낮아 이들에 대한 진입장벽을 낮추고 조직화하는 노력이 필요하다.

### (3) 한살림을 바라보는 다양한 시선과 조직화 과제

한살림 조직체계의 변화 과정과 맞물려서 한살림에 대한 인식과 이해의 차원 또한 매우 다양한 것이 현실이다. 이것은 한살림의 조직화와 관련해서 중요하게 다루어져야 할 부분이다. 한살림을 유기농산물 유통단체 또는 전문매장으로 인식하거나, 친환경 먹거리를 주요하게 취급하는 생활협동조합으로 바라보거나, 생산자와 소비자가 함께 협동의 힘으로 생명의 먹을거리를 생산하고 나누는 생명협동운동단체로 생각하거나, 다양한 사회실천활동을 펼치고 있는 비영리 사회운동단체로 기대하는 등 한살림을 바라보는 시선이 매우 다양하다.

바로 이런 현실에서 조합원의 눈높이로 조합원과 함께 한살림의 정체성을 다져나가는 것이 조직화의 주요 과제라 할 수 있다.

또한, 이와 관련해서 서로 다른 성격을 가진 영역들(생산과 소비, 결사체와 사업체)을 조직의 구성과 운영의 논리로 함께 가지고 가면

서 서로살림의 관계를 만들어내고자 노력해 온 점 역시 한살림 조직이 가진 특성으로 들 수 있다.

구체적으로 한살림은 자본주의 시장에서 서로 상반된 입장에 서게 되는 생산자와 소비자가 함께 만나 공동의 가치와 목표를 실현하기 위해 노력해 왔다. 따라서 조합원 조직화 차원에서 생산 영역에 대한 이해와 상호 관계성을 중요하게 주목할 필요가 있다.

그리고 한살림은 사업체와 결사체의 이중적인 속성을 함께 가지고 있는 협동체로서 특성을 가지고 있다. 사업체로서 한살림은 성과 지향, 규모의 효율성, 의사결정의 신속성을 무시할 수 없다. 표준화, 체계화를 통한 조직의 안정적·효율적 운영이 사업체가 가지는 중요한 과제일 수밖에 없으며, 개선할 점이 있으면 전면적인 방식보다 부분적이고 단계적인 접근을 통한 사업적 안정성을 유지하는 것이 중요하다.

한편, 결사체로서 한살림은 문제해결 지향적이고 민주적 의사결정과 합의의 과정을 중요하게 생각한다. 따라서 다양화·유연화를 통한 조직의 활력과 민주적 운영이 강조되며, 문제 해결에 대한 접근도 전면적이고 혁신적 방식을 선호한다.

따라서 한살림은 조직화 차원에서 조직 원리로서 사업체와 결사체가 가진 특성과 긴장들을 잘 읽어내서 역할과 방향에 대한 공통된 해석의 틀을 가지고 비전과 목표에 대한 공감과 참여의 기반을 만드는 것이 중요하다.

한살림이 가진 조직적 특성에서 주목해야 할 또 다른 것으로, 한살림이라는 조직을 스스로 선택해서 가입한 조합원들을 가지고 있다

는 점을 들 수 있다. 한살림은 익명의 개인이나 파편화된 대중들을 조직하는 것과는 다른 조건에 놓여 있다. 따라서 조합원이라는 1차적 관계를 맺고 있는 사람들의 특성을 고려한 조직화 방법론 개발이 필요하다.

또한, 한살림은 조합원의 구체적인 필요와 연결된 물품과 생산자와의 긴밀한 관계성을 가지고 있다는 점도 조직화 측면에서 주목해야 할 특징이다. 특히 한살림이 중심으로 취급하는 먹을거리는 조합원의 생활과 밀접한 관련을 맺고 있다. 따라서 물품 이용과 생산조직과의 관계가 가지고 있는 의미와 역할을 조합원 조직화 측면에서 적극 연결시켜 나갈 필요가 있다. 따라서 이러한 특성들을 진단하고 발전적인 방향을 모색해가는 노력이 있어야 한다.

한편, 한살림에는 이미 실행하고 있는 다양한 조합원 활동들이 있다. 새로운 모임과 프로그램을 만드는 노력도 필요하지만 기존의 활동들이 가진 의미들을 풍부하게 해석해내고 전체적인 관점으로 연결시켜 활력을 불어넣는 일이 중요하다.

### 3) 시대 변화에 따른 조합원 조직화 과제와 차원

조합원의 필요와 욕구는 넓고 깊고 다양하다. 그리고 조합원의 필요와 욕구는 시대적 환경에 따라 계속 변화한다. 조합원 조직화를 위해서는 이러한 변화를 잘 읽어낼 필요가 있다. 시대 변화에 따른 한살림의 조직화 과제를 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 초기에는 뜻을 함께하는 사람을 찾아내서 조합원으로 가입시키는 것이 주요 과제였다면, 현재는 스스로 한살림을 찾은 조합원에게 한살림의 정체성 확립과 참여를 이끌어내는 것이 주요 과제가 되었다.

둘째, 초기에는 운동가들이 뜻을 세우고 생산과 소비 영역을 조직하고 함께할 사람들을 만나 설득을 통해 가입을 권유했다면, 현재는 보편적인 대중운동 시대를 맞아서 한살림을 찾아온 조합원들의 자발적 선택과 참여를 통해 조직화 해나가야 하는 과제를 안고 있다.

셋째, 초기에는 한살림에 함께하는 것 자체가 새로운 길을 선택하는 것으로, 형편이 어려웠던 만큼 참여자들의 자부심 또한 컸으나, 현재는 생협, 유기농, 직거래의 대중화, 상업화 시대 속에서 시스템이 갖춰진 조건에서 참여하는 조합원이 급속히 늘어나고 있어 한살림의 정체성을 새롭게 확인하고 적극 알려나가는 것을 조직화의 과제로 가지고 있다.

넷째, 초기 공동구입 시절에는 ‘한살림 물품에는 영혼이 있다’는 말처럼 물품이 조직화의 중요한 수단이었으며, 이것을 통해 생활양식의 전환과 반 조직을 통한 생활공동체를 적극 모색했다. 하지만 현재는 매장이나 공급을 통해 물품을 개별구입 하는 시대가 됨으로써 개별화된 조합원들의 지속적 관계 형성이 주요 과제가 되어 물품 외에 다양한 프로그램과 모임을 통해 조합원 조직화를 시도하고 있다.

이런 점을 고려했을 때 한살림의 조직화를 다음과 같이 차원화 해볼 수 있다.

- 1차 조직화: 예비 조합원(지역주민 비조합원)의 '조합원 되기'
  - 조합원 맞이 활동(홍보, 시식 등)
- 2차 조직화: '활동 조합원으로 참여하기'
  - 사업 영역 - 한살림물품 이해하기와 이용하기
  - 활동 영역 - 조합원 활동 참여하기(마을모임, 소모임, 위원회, 총회, 도농교류, 생산지일손돕기 등)
  - 운영 영역 - 운영위원회, 이사회 참여하기, 출자 및 증좌운동 참여하기
- 3차 조직화: '살림꾼'으로서 한살림세상 만들기
  - 한살림운동의 심화 - 생활양식의 변화를 통한 '한살림 사람'으로 살아가기
  - 한살림운동의 확장 - 밥상살림, 농업살림, 지역살림운동의 사회적 확장(식생활교육, 돌봄, 일자리 등)
    - 사회실천활동 전개(탈핵, 식량자급, 환경실천, 교육, 자치 등)

#### 4) 조직화를 위한 조직가의 역할과 성장 단계

조직가의 발굴과 육성은 한살림운동에서 '사람살림'의 영역에 속한다. 한살림은 한 사람, 한 사람이 만들어가는 운동이다. 한살림 또한 한 사람, 한 사람의 행복을 위해 의미 있게 존재해야 한다.

조직화 측면에서 기대하는 한살림의 이상적인 모습은 다음과 같다.

첫째, 한살림을 시작한 초심을 놓치지 않으면서 동시에 시대 변화에 능동적으로 대응하고 변화를 선도해 나가는 한살림

둘째, 조직의 정체성을 단단히 하면서 동시에 다양한 사람들이 함께 할 수 있도록 참여의 문턱을 낮춰가는 한살림

셋째, 조합원이 가진 자발성에 기초하되 사업과 활동 영역에서 나타나는 부담과 책임을 분명히 하고 함께 나누는 한살림

넷째, 조직의 운영을 체계적이고 효율적으로 하되 따뜻한 배려의 문화가 풍성하게 존재하는 한살림

다섯째, 개인의 성장과 조직의 발전과 사회의 변화를 긴밀하게 연결시켜내는 한살림

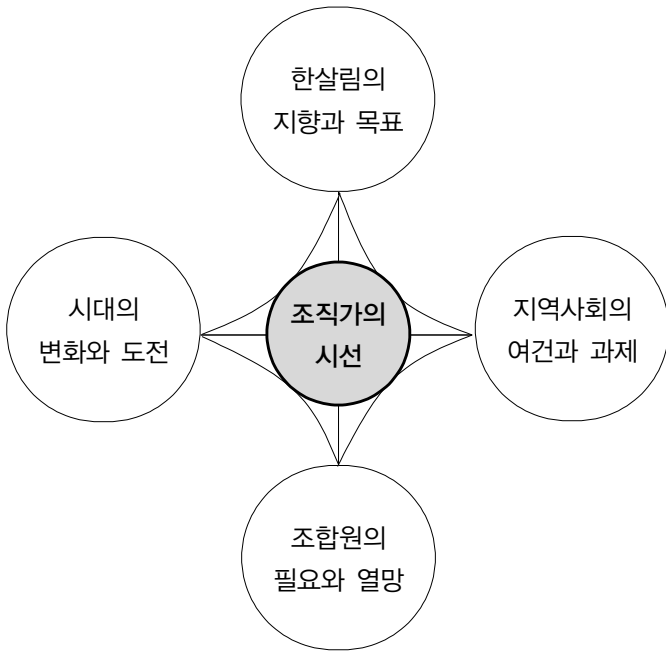
하지만 한살림의 이러한 모습을 만들어가기 위해서는 상호 모순적으로 비춰질 수도 있는 원리들이 조화롭게 실현될 수 있어야 한다. 전체적인 안목을 가지고 이중적인 과제를 균형 있게 다루는 조직가의 역할이 중요하다.

따라서 한살림의 조직가는 한살림을 둘러싼 시대 변화와 지역사회의 여건, 조합원의 필요와 열망을 ‘한살림의 눈’으로 종합적으로 바라보고 실천해 나갈 필요가 있다. 바로 이러한 측면에서 조직가의 역량을 높일 수 있는 교육과 훈련 과정이 마련되어야 할 것이다.

나아가 한살림 조직가는 높은 이상과 구체적 현실 사이에서 자신의 역할을 분명히 인식하고 실천해 나가야 한다. 이상이 빈약하면 현실에 매몰되어 버리고 현실성이 없는 이상은 공허할 뿐이다. 따라서 조직가는 조합원이 가진 현실적인 관심과 필요, 참여 동기들을 한살림이 지향하는 가치와 목표를 향해 단계적으로 발전·성숙시켜낼 필요가 있다. 한살림 물품과 가족의 건강에 대한 관심에서 시작해서 지속가능한 농업과 자연생태계 보호, 건강한 이웃과 지역사회 만들

기로 관심과 참여의 영역을 자연스럽게 확장해 가도록 하는 것도 그 예라고 할 수 있다. 따라서 조직가가 조합원과 말 걸기 하는 내용도 ‘한살림 물품 이용해 보세요’에서 시작해서 ‘이런 활동과 모임에 함께해 주세요’, ‘이런 삶, 이런 세상 함께 만들어가요’로 단계별로 달라질 수 있다.

### 〈한살림 조직가의 시선〉



이처럼 한살림의 물품과 활동에 대한 조합원의 관심을 한살림이 지향하는 가치를 담은 생활양식과 사회의 영역으로 확장해나가는 것은

한살림운동의 주요 과제다. 이 점에서 한살림이 지향하는 조직가의 가장 이상적인 모습은 스스로 ‘한살림 하는 사람’이 되는 것이다. 말과 행동을 넘어서 구체적인 삶의 모습을 통해 사람들의 마음으로 다가가는 사람이야말로 가장 영향력 있는 조직가라 할 수 있으며, 이런 사람을 ‘움직이는 한살림’, ‘한살림의 얼굴’이라 부를 수 있다.

이 점에서 한살림 조직가로서 성장 단계를 다음과 같이 그려볼 수 있다.

– 1단계: 자기 발견과 이해

- 편견과 마음의 장막을 거둬내고 관계적 존재로서 나, 우주적 생명을 가진 존재로서 나를 확인하기
- 자기 자신과 자신을 둘러싼 상황과 관계에 대한 분명한 이해를 통해 스스로의 존재 의미와 역할을 명확하게 인식하기

– 2단계: 만나기와 관계 맺기

- 조직화 관점에 따라 ‘누구를 왜 어디서 어떻게 만나는가’에 대한 인식을 분명히 하고 상대의 눈높이에서 만나고, 온전한 듣기(경청)를 통해 마음을 열고, 관계 맺어가기

– 3단계: 지향대로 살아가기

- 조직가는 말이 아니라 삶과 실천을 통해 강한 신뢰를 준다. 바람직한 조직가는 생각의 변화를 삶의 방식의 변화로 만들어내는 사람이다. 개인이 성장과 조직의 발전과 사회의 변화가 서로 긴밀하게 연결되는 삶의 태도와 사람들과의 관계 맺음 방식이 자연스럽게 사람들에게 향기로 전달되어 사람들로 하여금 ‘닿고 싶은 사람’이 되는 것이 최고의 조직가 모습이다.

## Ⅱ. 한살림 기초조직의 활성화 방안

# 1. 기초조직이란 무엇인가?

## 1) 기초조직의 의미

‘기초조직’은 조직의 기본이자 뿌리이며 에너지의 원천이다. 따라서 조직의 성장과 발전은 든든하고 활력 넘치는 기초조직에서 나온다고 해도 지나친 말이 아니다.

하지만 현실에서 기초조직은 그것이 가진 중요성과 달리 소홀히 인식되는 경우가 많다. 흔히 사람들은 규모 있고 눈에 띄는 결과물에 관심이 쏠리게 마련인데, 그에 반해 기초조직은 조직의 목표 달성을 위한 바탕이 되는데다 오랜 시간 정성과 노력을 기울여야 하는 영역이고, 성과 또한 계량적으로 담아내기가 쉽지 않기 때문이다.

그렇다면 한살림에서 ‘기초조직’은 무엇을 말하는가? 단순히 말하면 조합원들이 자발적인 주체가 되어서 함께 호흡하며 만들어가는 조직의 기본 단위이자 토대를 말한다. 바로 이 기초조직을 통해 한살림 조직과 조합원이 긴밀하게 소통하고, 한살림과 함께하는 마음과 열정을 모아내고, 한살림이 지향하는 가치를 실현해내는 역량

을 길러내서 조합원들의 삶터인 지역사회로 펼쳐 나간다고 할 수 있다. 그만큼 한살림의 미래를 열어갈 에너지 역시 기초조직의 활성화를 통해 나온다고 할 수 있을 것이다.

## 2) 기초조직 활성화의 필요성

한살림의 기초조직은 조합원들이 한살림 조직과 물품에 담긴 의미를 잘 이해하고 이용하는 차원은 물론이고, 지역에서 서로의 관심과 필요를 공유하고 생활을 나누는 곳이며, 나아가 조합원으로부터의 의견을 수렴하여 전달하고, 한살림의 가치를 폭넓게 확장해내는 곳으로서 의미를 가지고 있다.

그동안 한살림은 이러한 기초조직을 만들고 활성화시키기 위해 노력을 기울여 왔고, 담당자들의 수고 또한 적지 않아서 기초조직의 수가 해마다 증가해 왔다. 하지만, 기초조직 현장에서의 고민이 큰 것 또한 사실이다. 한살림을 둘러싼 사회 환경이 빠르게 변하고 있고, 한살림을 찾는 조합원들의 인식과 기대도 갈수록 다양해지고 있다. 한살림을 찾는 조합원들이 계속 빠르게 늘고 있는 상황에서, 최근 몇 년 사이에 지역 조직별로 조합원 기초조직에 대한 관심과 고민들이 커져왔고, 조합원 조직을 담당하는 조직가 양성 교육에 대한 요청도 크게 늘어나고 있다.

이것은 한살림 조직이 조합원과 보다 넓고 깊게 만나기 위한 차원에서 기초조직이 가진 의미와 역할에 더욱 집중할 필요가 있음을 말해주고 있다. 한살림 조직 전체 차원에서 기초조직의 역할과 중요성

에 대한 인식을 분명히 하고, 기초조직을 활성화하기 위한 체계적인 비전과 전략, 정책, 지원체계 등을 구체적으로 마련해 나가야 할 때 다.

생명협동운동을 펼쳐가는 한살림으로서 기초조직이 가지는 의미는 각별하다. 무엇보다 협동조직체로서 조합원의 주체적이고 책임 있는 참여는 매우 중요한데, 기초조직이야말로 그러한 가능성을 확장시켜 내는 중요한 기반이자 통로다. 나아가 한살림운동은 죽임의 문명에서 생명살림의 문명으로 사회 전체를 바꿔내는 실마리를 가치관과 생활양식의 전환에서 찾고 있는데, 그런 점에서 기초조직은 한살림 운동의 확장과 심화를 위한 중요한 거점이기도 하다. 지금 시대에 조합원의 생활환경 자체가 물질중심, 경쟁중심의 자본주의 사회에 직접적으로 노출되어 있는데, 그런 상황에서 한살림이 지향하는 가치를 생활 속 실천으로 연결시켜내는 데 있어 기초조직이 가진 의미와 역할은 매우 크다는 것이다.

따라서 한살림 기초조직의 활성화는 50만 명에 가까운 조합원들이 생명협동운동의 주체로서 명실상부한 자발적 '결사체'로 자리 잡아가는 데 있어 매우 중요한 과제라 할 수 있다.

### 3) 기초조직 활성화를 위한 조직화 원칙

한살림에서 조직화를 하는 이유, 조직화를 통해 이루고자 하는 궁극적인 목표는 바로 조합원 스스로 한살림 운동의 주체임을 인식하고 한살림과 함께 해결해 나가는 인식과 태도, 역량을 길러내는 것이

다. 이런 점에서 기초조직 활성화를 위한 조직화의 핵심 원칙은 바로 사람의 변화에 있다.

한살림에서 조직화는 밥을 먹고 아이를 기르는 일상생활과 한살림의 일이 별개가 아니라 서로 깊게 연관되어 있음을 스스로 알아채도록 하는 데서 시작된다. 관점의 변화를 통해 관계를 새롭게 바라보는 것이다. 이런 인식의 변화를 통해 흩어진 별개의 것들 속에서 상호 연관된 공통된 지점들이 발견된다. 다양한 배경과 동기로 한살림을 찾은 조합원들로부터 공동의 필요들을 확인하는 것, 그것을 해결하기 위해 마음과 자원을 모아내는 일, 함께 고민하고 해결책을 찾고 만들어가는 파트너를 만나 연결하고 실천하는 일 등이 바로 조직화의 단계와 과정들로 나타나게 된다.

또한, 한살림 조직화는 한 사람 한 사람의 변화를 소중히 여기고, 그 변화가 또 다른 사람의 변화로 연결될 수 있도록 하는 것이다. 내가 변해야 나와 함께하는 사람이 변하고 이들이 변하면 지역이 변하고 지역이 변하면 세상이 변한다는 것을 알아차리는 것이다. 그러기 위해서는 격려하고 기다려주고 공감하는 마음 자세가 중요하다. 무엇보다 조합원 각자가 자신감을 가지도록 격려하고 지지하는 노력이 중요하다. ‘주체’ 되기는 ‘두려움을 극복하는 과정’이기도 하다. 조합원이 자신에 내재된 힘(power within)을 자각할 수 있도록 돕는 일이 중요하다. 그리고 두려움은 더 큰 ‘즐거움’과 ‘서로 함께’의 힘을 경험할 때 보다 쉽게 극복할 수 있을 것이다.

## 2. 시대별 기초조직의 흐름과 한살림의 현황

### 1) 지역 기반 기초조직 운동의 흐름과 성격

기존의 주류 사회운동 영역이 국가 단위의 정치권력 변화에 초점을 맞춰온 것에 비해, 다른 한편에서는 아래로부터 새로운 변화의 주체와 동력을 만들어내고자 한 운동의 흐름들이 있었다. 이들은 마을과 지역을 새로운 변화를 위한 조직의 기초로 삼아서 주민들이 자발적 주체로 자리매김하도록 하는 노력들을 지속적으로 실천해 왔다. 우리 사회에서 지역에 기반한 기초조직 운동의 흐름을 10년 단위로 간략하게 살펴보면 다음과 같다.

정치적으로 유신 독재체제가 강화되고 사회적으로는 급속한 도시화가 만들어 낸 부작용이 사회문제로 표면화 되던 1970년대에는 알린스키(Saul Alinsky)의 조직 모형을 바탕으로 한 빈민운동 영역에서 기초조직을 만들기 위한 노력들이 있었다. 그 영향은 오늘날 지역사회 주민조직운동에까지 이어지고 있다.

1980년대에는 전위조직 성격의 소그룹 운동들이 활발했다. 당시 학생운동 영역에서도 세포(cell)조직이란 말을 썼는데, 이 말은 사실 교회 영역에서 많이 사용되었다. 그런데 세포조직은 가장 하부에 위치한 동원조직 같은 도구적인 느낌이 크다. 이런 조직모형은 매우 효과적이고 강력하지만 도구적인 조직개념이다. 조직활동가가 일반 대중을 대상화해서 도구적으로 관리해야 한다는 것은 이런 80년대의 유습이 아닌지 고민해 볼 필요가 있다.

1990년대 들어 지방자치제도가 부활하면서 ‘지역운동’이라는 개념이 등장하게 된다. 취미, 문화 활동, 대중조직활동들이 지역단위 소모임 활동의 중요한 재료로 등장했다. YMCA에서 90년대 생협운동을 하면서 만든 등대조직도 이런 모형에 가깝다. 다만 소그룹이기는 하지만 어떤 심각한 토론을 하기보다는 문화활동을 하거나 생활나눔 활동을 하는 것이 소모임의 주요 내용이었다.

2000년대에 들어서면서 지식사회, 정보화사회 담론들이 등장한다. 그러면서 소그룹 활동들이 학습조직 활동으로 나타나기 시작했다. 국가 차원의 정책적 지원도 있었지만 자발적 학습과 공부에 대한 사람들의 열망이 분출하기 시작했다. 90년대 생협운동을 하던 사람들도 생애전환 주기에 따라 이런 경향과 만나게 되었다. 자기학습의 과제들이 2000년대 들어 많이 등장했는데, YMCA 등대 같은 경우도 학습에 대한 욕구들이 등장하면서 2부 활동들이 활발해졌다.

또 하나 주목할 점은 2000년대 들어서 공공영역에서도 지역화 사업들이 활발히 나오기 시작했다는 점이다. 대중조직화 사업들이 학습조직과 마을만들기 등을 통해 활발히 일어나기 시작했다. 그러면서 기존의 생협 지역모임이 갖는 특성과 역할들도 변화하기 시작했

다. 2000년대 들어서 마을모임이 갖는 고유한 활동들에서 새로운 전기가 만들어졌다. 지방자치가 보편적 이슈로 자리 잡으면서 지역 모임에서 '지역성'이 중요하게 등장했는데, 생협이 지역모임들이 이런 것을 앞장서서 만들어가는 기회를 놓치지 않는지 살펴볼 필요가 있다.

여기에는 2010년대 들어서 SNS적인 소통방식들이 등장하면서 사람들의 학습욕구는 더 강하게 자극받게 되고 정보를 얻는 원천도 더 다양해졌다. 이 과정에서 모임에 대한 기대나 역할들도 많은 변화가 있었다.

이처럼 소모임, 마을모임은 각 시대와 지역마다 주어진 외부적 환경과 조응하면서 고유한 속성들이 만들어지게 된다. 나아가 '외부적 상황 변화를 어떻게 해석할 것인가', '지금 마을모임을 둘러싼 상황과 조건은 무엇인가', '마을모임의 잠재적 대상자들은 어떤 욕구를 가지고 있는가', '이들은 마을모임을 통해 어떤 것을 기대하는가', '마을모임을 통해 어떻게 성장시켜나갈 것인가' 등의 물음들이 생활 현장과 맞물려 제기되고 있다. 따라서 이런 변화된 상황을 어떻게 읽어내느냐는 지역에 기반한 기초조직을 활성화하는 방안을 찾아가는 데 중요하다. 각 시기마다 시대적 과제와 조응하면서 모임의 활동들이 어떻게 변화되어 왔는지, 지역의 과제들에 어떻게 반영되는지 분석할 필요가 있다. 이런 과정을 통해 시대 변화, 욕구의 변화, 상황의 변화, 조직을 둘러싼 여러 가지 조건들의 변화들을 종합해서 기초조직의 의미들을 찾아볼 필요가 있다.

관련해서 외부 단체의 기초조직 활동, YMCA, YWCA, 타 생협, 자원봉사조직은 물론이고 셀(cell) 조직의 변화도 분석해볼 필요가

있다. 수유너머나 문탁 같은 전형적인 학습조직의 경험들도 잘 살피서 현재 조합원들이 가지고 있는 학습에 대한 욕구와 기초조직 활동들이 자연스럽게 연결될 수 있는 방안들을 고민해 볼 필요가 있다.

## 2) 한살림의 기초조직 현황과 참여 조합원의 특성

마을모임, 소모임을 포함한 한살림의 기초조직들은 빠른 조합원 증가와 함께 계속 증가 추세를 보이고 있다. 하지만 조직활동가 수는 최근 들어서 오히려 정체되고 있다. 이것은 양적으로 늘어나는 기초조직들에 대한 조직 차원의 토론과 방향정립 및 체계적인 지원이 필요함을 말해준다.

〈한살림 기초조직 현황〉

연도	기초조직 참여율 (%)	조합원 수 (명)	마을모임 수(개)	마을모임 참여자 (명)	소모임 수 (개)	소모임 참여자 (명)	조직활동가 수(명)
2012	1.0	346,053	317	1,809	243	1,651	124
2013	3.1	410,211	340	8,855	277	4,020	140
2014	3.5	480,105	361	8,535	327	8,386	134

한편, 기초조직의 본래 의미와 역할을 고려할 때 이러한 양적 지표로서는 담아낼 수 없는 중요한 영역들이 있다. 기초조직 활동에 참여하는 조합원들의 인식과 관계성, 역량 등 질적인 발전 요소들이

매우 중요하기 때문이다. 조합원 기초조직의 ‘활성화’가 강조되는 이유도 여기에 있다.

조합원 기초조직의 활성화를 위해서는 무엇보다 기초조직에 참여하는 조합원들의 특성을 이해할 필요가 있다. 마을모임과 소모임의 기초조직 활동에 참여하는 조합원들의 경우 일반 조합원에 비해 상대적으로 한살림에 가입한 지 오래되고, 맞벌이보다 시간적으로 여력이 있는 전업주부이다, 주로 매장을 이용하며, 나이는 40-50대로 어린 자녀에 대한 양육 부담에서 상대적으로 자유로운 사람들이 상대적으로 많았다.

주목할 점은 조합원 기초조직 활동에 참여하는 조합원의 경우 일반 조합원과 비교했을 때 한살림에 대한 관심과 이해도가 높을 뿐만 아니라 한살림 물품도 적극적으로 이용함으로써 한살림운동의 기초를 단단하게 하고 있다는 점이다.

조합원 의식조사<sup>1)</sup>를 통해 확인된 ‘한살림에 가입한 이후의 변화’에 대한 경험 정도를 보면, 마을모임과 소모임 활동에 참여하는 조합원들의 경우, 전체 응답조합원들과 비교했을 때, 한살림의 목적과 가치, 활동 내용에 대한 이해와 신뢰 정도는 물론이고, 조합원의 생활양식 변화와 지역과 사회에 대한 관심 정도까지 모든 항목에서 한살림을 통해 상대적으로 높은 변화를 경험한 것으로 나타났다.

---

1) 한살림연합과 모심과살림연구소 주관으로 2014년 7월 21일부터 한 달간 전국 한살림 조합원을 대상으로 의식조사를 실시했으며, 총 5,658명의 조합원들이 설문에 응답하였다.

〈한살림에 가입한 이후의 변화에 대한 경험 정도〉<sup>2)</sup>

변화 항목	마을 모임 참가자	소모임 참가자	응답자 전체 평균
①한살림에 대한 주인의식이 더 높아졌다	3.97	3.95	3.73
②한살림에 대한 신뢰와 자부심이 더 깊어졌다	4.04	4.03	3.95
③원산지과 첨가물 표시를 더 철저히 확인하게 되었다	4.11	4.09	4.07
④친환경농산물 인증 표시를 더 철저히 확인하게 되었다	4.10	4.08	4.05
⑤요리에 관심이 더 높아졌다	3.62	3.63	3.46
⑥제철 농수축산물을 더 선호하게 되었다	4.20	4.18	4.13
⑦고기를 덜 먹게 되었다	3.34	3.33	3.19
⑧아끼고 절약하는 생활 습관을 가지게 되었다	3.51	3.49	3.36
⑨농업과 농촌의 중요성을 더 잘 알게 되었다	4.10	4.06	4.0
⑩환경과 생태계 보전의 중요성에 관심을 더 갖게 되었다	4.16	4.12	4.05
⑪지역과 이웃의 문제에 관심을 더 갖게 되었다	3.65	3.65	3.44
⑫사회문제에 대한 관심이 더 높아졌다	3.70	3.69	3.51
⑬협동조합과 조합원의 역할에 대한 이해가 더 높아졌다	3.84	3.82	3.59
⑭생명의 가치와 소중함에 대해 더 잘 알게 되었다	4.10	4.08	3.94
⑮한살림의 정신과 지향하는 가치를 잘 이해하게 되었다	4.01	4.00	3.86

의식조사에서 나타난 기초조직 참여 조합원들의 한살림 물품에 대한

2) 의식조사에서 '매우 아니다'를 1점, '보통이다'를 3점, '매우 그렇다'를 5점으로 하여 응답한 결과를 평균한 값이다.

월 평균 이용액은 마을모임 28.2만원, 소모임 27만원으로, 전체 조합원 평균 이용액 7만6천원에 비추어 3배 이상 높으며, 의식조사에 응답한 적극적인 조합원<sup>3)</sup>들의 평균 이용액 25만9천원보다도 더 높게 나타났다.

결론적으로 기초조직에 참여하는 조합원의 특성을 고려할 때, 보다 많은 조합원들이 기초조직 활동에 참여할 수 있도록 안내하고, 모임에 참여한 조합원들이 재미와 보람을 느끼면서 그 경험과 활력을 한살림은 물론 이웃과 지역사회로 펼쳐나갈 수 있도록 한살림 전체 차원에서 ‘기초조직 활성화’에 관심을 갖고 관심과 지원을 해나갈 필요가 있다.

---

3) 2014년 전국 조합원 대상 의식조사는 각 지역 매장에서 선착순 응답으로 진행하여 조합원 비율로 정해진 목표 부수가 달성되면 종료하는 방식으로 되었다. 따라서 조사 기간(1개월) 내에 한살림을 찾는 조합원이 응답하는 구조여서, 응답자들은 전체 조합원 평균보다 상대적으로 한살림을 적극 이용할 확률이 높다.

### 3. 기초조직의 유형과 역할<sup>4)</sup>

한살림의 대표적인 기초조직으로 마을모임과 소모임이 있다. 여기에 다 매장을 중심으로 한 조합원 모임인 매장모임까지 기초조직으로 포함시키는 지역도 있다.<sup>5)</sup> 그런데 한살림의 기초조직은 그 중요성 만큼 역할에 대한 기대들도 다양하다. 지역 조직 상황과 기초조직 모임의 여건에 따라 기능과 역할에 대한 강조점에는 차이가 있다.

#### 1) 마을모임

한살림의 대표적인 기초조직인 ‘마을모임’의 기능과 역할은 다음과 같다.

---

4) 여기에서 정리된 주요 내용은 2014년 한살림서울 기초조직연구모임에서 진행한 워크숍 논의 내용을 참고로 하였다.

5) 기초조직의 범위를 생산자조직까지 확장시키면 100여 곳에 달하는 생산자공동체도 한살림의 기초조직에 해당한다고 볼 수 있다.

첫째, 마을모임은 한살림의 조합원과 한살림 조직, 그리고 지역사회를 연결시켜주는 핵심 단위다. 이 점에서 마을모임은 한살림 조직이 지향하는 가치와 지역사회가 가지고 있는 관심사를 조화시켜내는 곳이기도 하다. 나아가 마을모임은 모임에 참여한 조합원들을 지역 한살림 조직에서 이루어지는 여타의 모임들(소모임, 운영위원회 등) 또는 조합원 참여 프로그램들(도농교류 등)과 이어주는 곳이기도 하다.

둘째, 마을모임은 한살림이 지향하는 가치와 정책, 물품에 대한 정보를 조합원에게 가까이 전달하는 통로이자, 조합원들의 한살림에 대한 기대나 제안(물품개발에서부터 조직운영까지)을 수렴해서 조직으로 전달하는 통로이기도 하다.

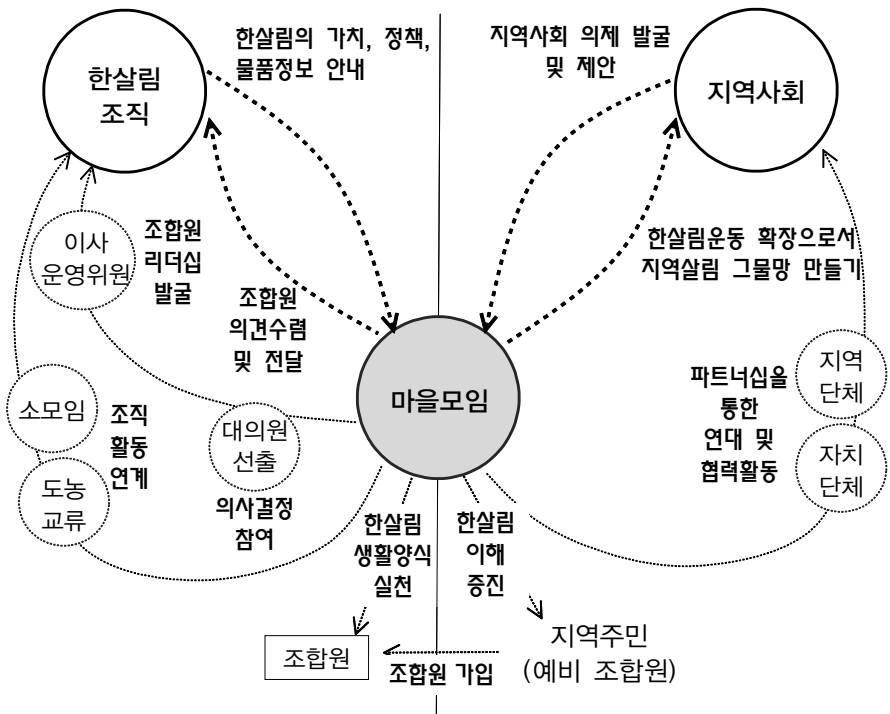
셋째, 마을모임은 한살림이 지역사회로 나아가는 기반이자, 지역사회의 과제가 한살림 속으로 들어와 실천 의제로 형성되는 공간이다. 따라서 마을모임은 한살림이 지역사회에 든든하게 뿌리내리는 중요한 거점이면서 동시에 지역사회를 살림의 그물망으로 짜나가는 그물코와 같은 역할을 하는 곳이다.

넷째, 마을모임은 한살림의 생활공동체에 대한 전망을 새롭게 이어가는 곳이다. 한살림은 공동체 공급이 이루어지던 시절 마을모임을 통해 생활공동체에 대한 꿈을 꾸었다. 시대적 환경이 바뀌고 조합원의 필요와 욕구도 더욱 다양해졌지만 정을 나누면서 더불어 살아가는 따뜻한 이웃들이 만들어가는 생활공동체는 여전히 소중하다. ‘한살림’을 인연으로 한 이웃들이 마음 편하게 소통하고 수다와 함께 생활나눔이 이루어짐으로써 마을에서 행복하게 살아가는 힘을 길

러내는 데 있어 마을모임에 대한 기대가 큰 것도 이 때문이다.

다섯째, 마을모임은 한살림이 지향하는 가치를 생활 속에서 풀어내고 지속가능하게 실천하는 공간이다. 한살림운동의 실천 모델은 생활 속에서 나부터 실천하는 가운데서 만들어진다는 점에서 공통의 생활권을 가진 조합원들이 함께하는 마을모임의 역할은 중요하다. 마음 맞는 조합원들 간의 편안하고 즐거운 마을사랑방 같은 모임에서 시작해서 조금씩 관심과 활동 영역을 이웃과 지역사회로 확장시켜내는 데 있어 마을모임은 중요한 기반이 된다.

〈한살림 마을모임의 역할 체계〉



여섯째, 마을모임은 조합원이 한살림운동의 주체로 자리매김하고 리더십을 길러내는 중요한 경험의 장이자 학습 공간이다. 마을모임을 통해 대의원을 선출하여 의사결정 과정에 참여하기도 하고 다양한 모니터링과 조합원 활동에 함께 하면서 한살림의 주요 주체로서 경험을 축적하고, 나아가 이런 과정을 통해서 훌륭한 리더십을 발굴해 성장하도록 돕는 것은 한살림 조직의 발전에 있어 매우 중요한 일이다.

마을모임은 대부분 조직에서 월 1회씩 지역을 거점으로 이루어진다. 모임 운영과 관련해 요구되는 주요 가치들을 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 마을모임을 통해서 조합원은 물론 마을지기가 발굴되어 활동의 주체로 성장하는 일은 매우 중요하다. 따라서 마을모임에 함께하는 조합원들이 단순한 참여자가 아니라 보다 적극적인 역할자로 성장할 수 있는 기회를 만들고 체계적으로 지원할 필요가 있다.

둘째, 마을모임의 활력은 조합원의 자발적 참여가 있을 때 가능하다. 그리고 자발성은 모임 운영의 자율성이 잘 보장될 때 나온다.

셋째, 마을모임 참여자들 간의 친밀한 소통과 생활나눔은 공동체적 관계형성의 핵심이다. 마을모임을 통해 형성된 공동체적 경험은 이웃과 지역사회를 공동체적 관계로 만들어나가는 데 중요한 힘이 된다.

넷째, 마을모임은 관심 있는 사람들 누구나 자유롭게 참여할 수 있도록 개방적으로 운영될 필요가 있다. 조합원이 아닌 이웃 주민들

도 마을모임에 참여할 수 있도록 열어놓고 안내할 필요가 있다. 다만 기존 참여자들의 긴밀한 관계가 새롭게 참여한 사람들에게 거리감으로 다가가지 않도록 해야 한다.

다섯째, 마을모임 참여자들 각각은 다양한 생활 배경 속에서 입장이나 관점도 차이가 있을 수밖에 없다. 따라서 마을모임을 통해 마음을 연 대화와 서로의 차이를 이해하고 존중하는 마음을 길러낼 필요가 있다. 민주적인 소통의 과정을 통해 마을모임 참여자들 간에 공통의 관심사를 발견하고 정서적 공감대를 이뤄나가는 경험은 매우 소중하다.

## 2) 소모임

마을모임과 함께 한살림의 중요한 기초조직으로 기대를 모으고 있는 곳이 바로 ‘소모임’이다. 소모임의 특징은 구성원들의 공통된 관심사가 매개가 되어서 모임이 이루어진다는 것이다. 관심의 주제는 요리, 그림, 육아, 독서, 산행 등 매우 다양하다. 물론 소모임에 비조합원의 참여는 가능하다.

소모임은 비슷한 욕구나 취미를 가진 조합원들이 함께 모이는 만큼, 모임 참여에 대한 자발성과 활력이 높고, 모임의 역할에 대해서도 상당정도 공통된 기대감을 가지고 있다. 또한 소모임 참여자들은 자신들의 관심사를 더욱 발전시키고 전문화시키고자 하는 성장에 대한 욕구도 높아서 모임을 지속시켜내는 힘도 상대적으로 큰 편이다.

조합원 입장에서 소모임은 공동의 관심사를 바탕으로 각자의 관심

과 능력을 발전시킬 수 있는 곳이다. 소모임에서 축적된 경험을 살려서 일자리로 연결시키고자 하는 조합원들도 늘어나고 있다. 비슷한 취미와 욕구를 가진 사람들이 함께 모여 배움과 성장을 맛보는 즐거움은 대단한 경험이다.

이런 소모임들이 다양하게 존재하면 건강한 마을문화와 지역 공동체를 이루는 데 큰 힘이 된다. 특히 개인화 되어 있던 욕구를 협동의 힘으로 해결해 본 경험을 가진 사람들이 자신들이 배운 재능을 이웃과 지역사회를 위해 나누는 기회를 가짐으로써 소모임은 ‘우리끼리의 즐거운 모임’을 넘어서 ‘지역사회의 의미 있는 보람 있는 활동 모임’으로 발전해 나갈 수 있다.

나아가 소모임 활동의 활성화는 한살림이 지향하는 가치를 지역사회로 확산시키고 뿌리내리게 하는 데도 중요하다. 먹을거리를 활동의 중심 소재로 삼아온 한살림에 있어 다양한 소모임 활동은 다양한 관심을 가진 조합원들을 한살림 활동으로 연결시켜주는 역할을 할 뿐만 아니라, 활동력을 가진 조합원들을 찾아내고 성장시켜내는 곳이기도 하다.

이처럼 소모임은 그 성격과 구성에서 마을모임과 차이가 있다. 마을모임이 공동된 생활영역을 가진 조합원들이 주체가 되어 한살림 조직과 보다 긴밀한 관계를 맺어가는 곳이라 한다면, 소모임은 공동된 관심사를 가진 조합원 자발적 모임의 성격을 상대적으로 더 가지고 있다.

하지만 마을모임과 소모임은 서로 다른 차원의 별개 영역으로 구분되기보다는 조합원의 특성과 지역 여건에 따라 다양한 관계 맺음

이 가능하다. 나아가 마을모임, 소모임간의 상호관계를 보다 적극적으로 계획을 가지고 만들어냄으로써 한살림운동의 확장과 지역공동체의 활성화는 물론 조합원 활동 폭 확장과 성장 경로의 다양화를 실현하는 시너지 효과를 만들어내야 한다. 마을모임과 소모임이 긴밀하게 연결되고 넘나들이 자유로운 곳이 될 때 조합원 활동의 활력도 높아질 수 있다. 또한 마을모임을 통해 소모임이 분화되어 나오기도 하고, 소모임이 발전되어 마을 속에 뿌리내려 활동 영역을 확장해나갈 수도 있다. 해당 지역조직의 마을모임과 소모임이 협력해서 조합원과 이웃 주민들이 함께 하는 마을장터나 마을축제 등을 함께 펼칠 수도 있다.

### 3) 매장모임

매장모임은 매장을 찾는 조합원들을 중심으로 한 모임으로, 매장 가까이 마련된 공간에서 모임이 이루어진다.

매장모임이 조합원 기초조직으로 중요하게 인식된 데는 매장에 대한 인식의 변화와 관련이 있다. 한살림에서 매장은 단순히 물품을 사고파는 곳이 아니다. 한살림이 조합원과 함께 생명의 먹을거리를 나누고, 지역과 더불어 살림활동을 이어가는 곳이 바로 매장이다.

조직화 관점에서도 매장은 매우 중요한 공간인데, 조합원 스스로 한살림을 선택하고 알아서 찾아오는 곳이 매장일 뿐만 아니라, 한살림 활동과 관련된 중요한 정보들이 매장을 통해 조합원과 공유되고 있기 때문이다. 나아가 매장은 조합원에게 가장 익숙한 곳이자 조합

원이 한살림과 가장 쉽게 만나는 곳이며, 지역사회에서 한살림의 이미지가 인식되는 중요한 공간이기도 하다.

이처럼 조합원 활동 차원에서 매장이 가진 기능과 역할을 새롭게 인식하고, 매장을 찾는 조합원들을 위한 활동 공간과 프로그램을 마련해서 모임을 만들고 이어가기 위한 노력들을 해오고 있다. 물론 아직은 매장모임이 한살림 전체가 아니라 일부 지역에서 이루어지고 있기는 하다.

그런데 매장모임은 매장을 찾는 누구나 자유롭게 부담 없이 편리하게 참여할 수 있는 장점이 있는 반면, 모임 활동을 안정적이고 지속적으로 만들어가기에는 어려운 점도 있다. 매장을 찾는 불특정 다수의 조합원들을 대상으로 프로그램을 가지고 모임을 운영하는 일이 쉽지는 않다.

따라서 매장을 찾는 조합원들의 가장 일차적인 관심이 바로 한살림 물품에 있는 만큼, 조합원 입장에서 물품에 대한 올바른 정보를 얻고 활용법을 익히는 것을 매장모임의 주요 활동으로 하는 경우가 많다. 물론 조합원들이 편하게 참여해서 물품의 생산 과정을 이해하고 요리와 시식 등을 통해 정보를 나누는 활동은 기초조직 차원에서도 중요하다. 매장모임을 통해 한살림 물품이 가진 특성과 그것에 대한 이용이 가지는 의미를 이해해나가는 것은 조합원이 단순한 고객을 넘어서 한살림의 가치를 실천하는 주인으로 자리 잡아가는 일이기 때문이다.

한편, 매장모임이 가진 개방성과 편리성은 살려 나가되 마을모임, 소모임 등 다른 모임 활동과 연결시키는 매개 역할을 적극 해내는 것도 중요하다. 매장모임에 참여하는 조합원들이 관심 분야별, 영역

별로 다양한 활동 모임에 참여하도록 지속적이고 체계적으로 안내하는 것은 한살림운동 전체의 활력을 높이는 데 매우 필요한 일이다.

## 4. 한살림 마을모임의 설계도

### 1) 조직 설계도

#### (1) 문제의식

현재 한살림은 빠르게 증가하는 조합원들을 조합원 기초조직을 통해 적절하게 연결시키고 담아내야 하는 중요한 과제들을 안고 있다. 하지만 당면한 과제들을 제대로 해결해내기 위해서는 조합원들의 조직 활동 참여를 무엇으로 볼 것이며, 가장 활성화된 상태는 어떤 것으로 설정할 것인가에 대해 구체적인 검토와 점검이 필요하다. 왜냐하면 지역 한살림이 가지고 있는 경험, 상황에 대한 이해, 이사회의 기초 등에 따라서 기초조직의 적절한 활동수준과 방식에 대한 판단이 다를 수 있기 때문이다. 또한 활동가 개개인이 가지고 있는 경험과 생각, 일하는 방식에 따라서 기초조직에 실제로 관여하는 방식에도 차이가 있을 수 있다.

그렇다면 기초조직의 문제가 무엇인지를 확인하기 위해서는 무엇보다 기초조직을 어떻게 인식하고 이해하느냐에 대해 논의가 필요하다. 조직이 정한 사업과 활동의 확장을 목표로 조합원을 효과적으로 참여시키고 관리하는 단위로 보는 데서부터 조합원의 주인의식과 주체적 역량을 길러내고 한살림운동을 책임 있게 펼쳐가는 핵심 단위로 보는 데 이르기까지 기초조직에 대한 인식의 스펙트럼은 상당히 넓다. 그만큼 기초조직이 중요하다는 것에는 모두가 당위적으로 동의하지만, ‘왜 중요한가’에 대해 분명한 이유를 확인하는 것이 중요하다.

현재 한살림 기초조직의 문제점은 무엇인가? 조합원의 관심과 참여가 저조한 것이 문제의 핵심인가? 활동의 상 또는 비전이 분명하지 않은 것인가? 담당자의 전문성이 부족한가? 아니면 조직적인 관심과 지원이 부족한가?

이런 질문들을 통해 결국 마지막에 남겨진 과제는 ‘어떻게 문제를 해결할 것인가?’에 있다.

## 2) 설계의 기본요소(7가지 습관)

모든 모임은 모임이 태어날 때 가지게 되는 유전자(DNA)를 내재하고 있다. 그 유전자가 발현되면서 성장하기도 하고, 결함이 있는 것은 문제가 되는 상황으로 드러나기도 한다. 이러한 관점을 가지고 기초조직의 성공적인 운영을 위해서 필요한 요소를 7가지로 설정해 보았다.

7가지로 잡은 것은 일상생활의 주기인 일주일의 완성을 염두에 두고 배치한 것이다. 7가지의 모임 요소는 많은 소그룹에서 나타나는 상황을 분석한 것이며, 이 분류는 현재 기초조직의 상태를 파악하고 이해하기 위한 도구로 활용될 수 있을 것이다.

### (1) 즐거움 : “만남을 통해 즐거움을 느끼는 모임이어야 한다”

모임의 중요한 동인은 ‘즐거움’이다. 모여서 서로 이야기를 나누고 새로운 것을 배우는 즐거움이 충만한 모임은 우리의 삶을 풍요롭게 만들어 준다. 뿐만 아니라 참여자들이 모임을 통해 즐거움을 느낄 때 그 모임은 활력을 가지고 지속시키는 힘을 가질 수 있다.

그렇다면 즐거움의 원천은 무엇일까? 즐거움을 느낄 수 있도록 열린 관계, 현대의 문화가 흐르는 모임이 되기 위해서는 어떤 준비가 필요할까?

모임의 즐거움은 함께하는 사람들의 관계와 이것이 주는 분위기 속에서 나온다. 모임의 진행 역할을 맡은 사람의 개인적 역량이나 ‘오락부장’ 같은 개인기 있는 사람에 의존해서는 즐거움을 지속시키기 어렵다. ‘즐거움’을 중심에 두고 모임의 구성과 과정, 분위기를 설계하는 것이 필요하다.

같은 지역, 비슷한 관심을 가진 이웃들이 함께하는 모임에서 즐거움을 배가시키기 위해서는 정보 교류나 배움은 물론이고 현대와 우정의 분위기가 있어야 한다. 마음이 맞는 사람, 생각이 통하는 사람과의 만남, 비슷한 고민을 가진 동년배들 간의 수다는 즐겁다. 나아가 요리나 공작, 학습활동 등을 통해 자기 성장의 기쁨을 맛보고,

개인을 넘어선 공익적인 가치를 위해 함께 실천 활동을 하는 것도 커다란 즐거움이다.

모임의 즐거움을 위해서는 분위기 조성이 중요하다. 모임 할 때 먹는 것도 중요하다. 구글 같은 회사는 먹을거리를 곳곳에 두고 분위기를 끌어올린다. 또한 모임을 찾아오는 사람들에게 배타적인 느낌이 들지 않도록 환영하는 분위기를 조성하는 것도 중요하다. 특히 새로운 사람이 모임에 처음 왔을 때 따뜻하게 맞이하는 분위기를 느낄 수 있어야 한다. 처음 가서 어색함을 느낀 사람은 다시 모임에 오기 어렵다. 긴장을 풀고 모임에 함께하는 마음을 모아낼 수 있는 여러 가지 방법들을 고안할 필요가 있다. 예를 들어 ‘생활 나눔’ 시간의 경우도 다음과 같이 유쾌하게 풀어볼 수 있다.

모임에서 가장 손쉽게 이야기를 시작하는 방식으로서 돌아가면서 한 가지씩 자신의 이야기를 나누는 것이 있다. 혹은 처음 만나는 자리에서도 돌아가면서 한 사람씩 자기 소개하는 프로그램을 자주 사용한다. 그런데 이 방식에는 치명적인 결함이 있다. 첫 사람이 이야기를 시작하면 나머지 사람들은 그 이야기를 집중해서 듣는 것이 아니라, 각자 자기가 무슨 이야기를 할 것인가에 집중하기 시작한다는 것이다. 앞 사람의 이야기를 들으면서 그 이야기에 영향을 받아서 자신의 입장을 바꾸거나, 새로운 이야기를 찾아서 골몰하게 된다. 이렇게 되면 두 가지의 문제가 생긴다. 첫째, 원래 자신이 하고자 했던 이야기가 사라져 버리고, 모임의 분위기, 앞사람의 이야기에 맞춰지는 평준화가 일어난다. 각자의 독특함이 빠진 밋밋한 이야기가 되고, 서로의 소개도 각자의 중요한 정보가 빠진 메마른 소개로 축소된다. 별로 들을 만한 이야기가 아닌 뻘한 이야기가 되고 마는

것이다. 둘째, 각자 자신의 생각에 매몰되어 타인의 이야기에 집중하지 않게 된다. 듣는 시능은 하지만 깊이 있는 공감의 일어나는 경향에 이르지 못한다. 결국 아무도 서로의 이야기를 집중해서 듣지 못하게 되는 것이다.

이야기를 시작하기 전에 먼저 자신이 나눌 이야기를 미리 쓰는 것이 필요하다. 입장을 세우고(이야기의 주제를 정하고), 그 입장을 정리해 놓으면(써 놓으면) 첫째, 나만의 주제가 정해져서 그것을 지킬 수 있게 되고, 둘째, 타인의 이야기를 존중해서 들을 수 있는 여유가 생긴다. 서로 쓴 것을 보여주면 시각적인 소통력도 커진다. 듣기(listen)와 보기(See)가 함께 일어나서 들어보는 긴밀한 소통이 일어난다. 이렇게 자신의 솔직한 생각을 말하는 것과, 다른 사람의 생각을 마음을 열고 듣는 생활나눔의 시간은 재미있다. 서로의 생각을 아는 것은 재미의 근원이다. 사람은 이처럼 다른 사람의 다른 생각을 아는 것을 무척 재미있어하게 되어 있다. 이 방법을 '적자생존'(적는 자는 생각을 존중할 수 있다)이라고 한다.

이처럼 모임이 주는 재미를 극대화시키기 위해서는 적절한 프로그램을 활용해야 한다. 반면 프로그램이 없으면 진행자의 탁월한 역량에 의존하게 된다. 이걸 인위적인 즐거움이다. 만나서 즐겁고 서로 얘기를 들어주는 데서 오는 즐거움을 극대화 하는 프로그램을 찾아 모임에 활용하자. 이와 관련한 노하우는 종교기관들이 많이 가지고 있다. 교회 모임이 끝나고 서로 악수하도록 하는 것도 하나의 예다. 이처럼 반 구조화(semi-structure) 된 프로그램들이 있으면 모임의 즐거움을 극대화 할 수 있다.

## (2) 민주적 운영 - “원칙을 지키면서 모임 목적에 맞게 운영한다”

민주적인 운영은 모든 모임이 갖추어야 할 핵심적인 요건이다. 모임이 어려움에 처하게 되는 대부분의 경우는 내부 갈등에서 비롯되는데, 그 상당 부분은 모임의 운영이 민주적으로 이루어지지 못한 데서 원인을 찾을 수 있다. 따라서 모임의 발전은 구성원들이 민주적 운영 역량을 얼마나 갖추느냐와 밀접한 관련이 있다.

조합원이 주인인 협동조합 조직에서 민주적 운영은 조합원들이 자발성과 책임성을 가지고 조직 운영과 활동에 참여하는 데 있어 특히 중요하다. 모임의 발전을 위해서는 구성원들의 민주적 역량 향상을 돕는 교육과 훈련의 기회가 지속적으로 제공되어야 한다. 특히 조직 운영의 책임 역할을 맡은 사람에게는 민주적 의사소통과 회의진행과 관련한 교육이 중요하다. 민주적인 의사결정을 위해서는 자신의 의견을 명료하게 만드는 것이 필요하다. 자신의 입장이 선명할수록 타인과의 차이도 분명하게 알 수 있으며, 서로의 차이가 분명해지면 일치점도 쉽게 찾아낼 수 있다. 반면, 자신의 요구나 주장이 모호하면 명확한 의사결정에 장애가 된다. 각자의 견해를 분명하게 드러낼 수 있는 분위기, 토론방식 등을 갖추기 위해서 노력해야 하며, 일상적인 회의의 상황을 객관적으로 평가할 필요가 있다. 모임에서 논의된 내용을 회의록 등을 통해 정리하고 공유함으로써 모임의 공식성과 책임성을 높이는 것, 모임 구성원들의 역할을 진행자, 서기, 간식담당 등으로 나누어 분담하는 것 등도 모임의 민주성을 높이는 것과 관련이 있다.

자율적 운영과 관리형 운영 이 두 가지는 선택의 문제가 아니다.

또는 이상과 현실의 대립관계도 아니다. 모든 마을모임은 자율적으로 운영되는 것을 추구한다. 그런데 현실적으로 관리와 지원이 필요할 수가 있다. 그렇다면 자율적 운영의 방향으로 발전하기 위한 모임의 설계도가 매우 중요해진다. 이 설계도를 만드는 요소들은 구성원들의 자발성, 자율성, 서로의 다름과 다양성을 살리는 관계, 갈등을 지혜롭게 알아채기, 의사소통과 의사결정 잘하기와 같은 것들이다. 또한, 갈등 상황은 피해야 하는 것이 아니다. 오랫동안 갈등은 부정적인 요소로 여겨졌지만, 갈등은 다양성이 공존하는 모임에서 반드시 따라다니는 것이다. 오히려 갈등이 있을 때 그 갈등의 의미와 원인을 이해함으로써 변화와 성장의 과제를 찾아내는 노력이 더욱 중요하다. 따라서 모임의 민주적인 운영을 위해서는 모임 분위기를 의도적으로 혁신하는 노력도 필요하다. 모임이 오래 지속되면 일정한 습관이나 틀이 자연스럽게 만들어지게 되는데, 이 가운데는 소통과 관계를 방해해서 모임의 활력을 떨어뜨리는 보이지 않는 위계나 장벽의 요소들도 있기 때문이다. 따라서 구성원들 모두가 서로를 존중하고 존중받는 민주적인 감수성을 유지할 수 있도록 하는 새로운 변화를 스스로 만들어낼 필요가 있다.

민주적 운영을 위해서는 적절한 시기에 충분한 정보 제공을 통해 참여자들 간의 소통을 촉진할 필요가 있다. 모임 참여자들이 사전에 충분한 정보를 가지고 오느냐 그냥 구경꾼으로 오느냐는 중요한 차이가 있다. 구성원들이 준비를 해서 모임에 오게 되면 그만큼 모임의 자율성과 주도성도 높아지게 된다. 이 점에서 한살림 조직과 마을모임과의 정보전달 과정이 충분히 이루어지고 있는지 살펴볼 필요가 있다. 정보전달 방식이나 매체의 효과성과 내용의 적절성에 대해

서도 마을모임 참여자들로부터 지속적인 피드백을 받을 필요가 있다. 협동조합 조직에서 조합원에 대한 충분한 정보 제공은 의사결정 단위와 조합원간의 인식의 격차를 줄이고, 조합원이 주체적이고 책임 있는 판단을 할 수 있도록 돕는다.

한편, 민주적인 운영이라고 해서 개인의 자율적인 판단에 모든 것을 맡기는 것은 아니다. 모임을 자율적으로 운영하는 가운데 공동의 목표나 지향을 확인할 수 있는 장치가 필요하다. 이와 관련해서 모임 때마다 모임의 목적이나 지향, 원칙이나 규칙을 정례적으로 확인하는 방법도 있다. 목적이나 원칙의 내용은 구성원들 스스로 논의해서 정할 수도 있다. 퀘이커 모임의 경우 모임 때마다 모임의 강령을 함께 읽는다. ‘나는 ○○에 따라 ○○을 하고 있는가?’라는 의문문으로 된 강령을 함께 읽으면서 스스로를 돌아보고 모임의 목적을 확인하는 시간을 함께 가진다.

### (3) 친밀함 – “어떻게 하면 기꺼운 마음으로 친해질까?”

생활공동체는 구성원들의 친밀함을 바탕으로 이루어진다. 한살림 마을모임에서 ‘집 개방’은 관계의 친밀성을 높이는 데 중요한 역할을 해왔다. 모임을 위해 자신의 집을 개방하는 것은 이웃에게 마음의 문을 열어주는 상징적인 사건이자 집을 방문한 사람들과의 신뢰를 빠르게 높이는 길이었다. 하지만 예전과 달리 한살림에서도 마을모임을 위해 조합원 스스로 자신의 집을 개방하는 일이 점점 어려워지고 있다. 다양한 대안이 마련될 필요가 있다.

모임 구성원들 간의 친밀감을 증진시키는 데 있어 모임의 주기나

횃수도 중요하다. 모임의 사이클이 친밀함을 형성하는 데 중요하게 영향을 주기 때문이다. 모임의 목적이나 성격에 따라 차이는 있지만 생활공동체의 측면에서 볼 때 한 달에 한 번 정도의 모임으로 친밀함을 질적으로 높이는 것은 쉽지는 않다. 사람들과의 관계의 질은 만남의 횃수에서 나온다. YMCA 등대모임의 경우 일주일에 한 번씩 모인 다. 일종의 라이프사이클과 맞물리기 때문이다.

작은 만남들이 쌓여야 공식적인 모임도 잘 이루어진다. 마음을 열고 신뢰를 갖는 데는 시간과 정성이 필요하다. 그래서 사적이고 비 공식적이고 편리한 만남도 중요하다. 이런 점에서 한살림의 마을모임은 주로 한 달에 한 번씩 열린다. 그렇다면 1주일 단위로 이루어지는 생활 사이클과 월 1회의 마을모임 사이클 간의 균형을 만들어 낼 보완장치에 대한 고민이 필요하다. 마을모임 주기의 사이클을 이어 줄 수 있는 모임을 기획해보는 것도 한 방법이다. 생활공동체가 되려면 월 1회 모임 사이에 다양한 작은 모임들을 잘 배치하는 것이 중요하다. 관심분야별로 탄력적으로 이루어지는 다양한 소모임들을 마을모임 활동과 연결시켜볼 수도 있다. 바느질 등 비슷한 관심을 가진 사람들끼리 모임을 갖다가 마을모임에 오면 친밀감이 더 높아진다.

마을모임의 친밀성을 높이는 데 있어 '밥 나눔'은 중요한 활동이다. 모임을 마치고 바로 흩어지지 말고 밥 나눔을 후속 프로그램으로 이어갈 수도 있다. 모임 때마다 식사 준비를 함께 하고 같이 먹으면서 친밀함을 높인 곳은 대부분 모임 활동도 잘 이루어진다. 다만 음식을 만드는 것이 부담스러운 사람들이 있을 경우 각자 반찬한 가지씩 가지고 와서 나누는 방법도 있다. 모임의 활성화를 위한

밥 나눔 활동이 잘 이루어질 수 있도록 조직 차원에서 재료와 비용을 지원할 수도 있다. 만약 회의 비용으로 다과를 준비했다면 그 다과는 회의에서 의미 있는 도구가 된다. 하지만 회의에 사용하지 않고 나눠서 가지고 간다면 회의와 무관한 득템(?)이 되어 버린다. 이처럼 밥 나눔이 한 끼를 같이 해결하는 차원이 아니라 모임에서 중요한 시간이 되게 하려면 공식적인 프로그램으로 자리 잡도록 할 필요도 있다.

또한 한살림 특성상 도농교류 같은 프로그램을 통해 아이들과 함께 가족단위로 하루 종일 같이 다녀오면 친밀감이 높아진다. 관계 촉진과 관련해서는 노래 부르기, 시 읽기, 시청각 자료, 요리 만들기, 봉사활동, 물건교환 등 매주 모임 활동의 주제를 다양하게 준비할 필요도 있다. 조직 차원에서는 모임 운영자들이 친밀감 형성과 관련된 다양한 방법들을 배우고 익힐 수 있도록 돕는 교육 프로그램을 주기적으로 운영할 필요도 있다.

한편, 모임 구성원간의 깊은 친밀감이 다른 누군가에게는 부담이나 장벽으로 다가갈 수도 있다. 즉 끼리끼리의 사적인 관계가 모임 안에 자리 잡으면 다른 사람들과는 장벽을 쌓는 결과가 될 수 있다. 따라서 모임의 건강성과 지속성을 위해서는 ‘개방된 친밀감’이 중요하다. 이를 위해서는 모임이 갖는 고유한 문화와 목적을 침해하지 않는지를 확인하는 자기점점의 노력이 필요하다. 모임 안에서 건강한 긴장을 유지하는 것, 서로의 경계를 존중하고 다양성을 인정하기 위한 조직의 문화를 잘 지켜나갈 필요가 있다. 그럴 때 모임에서의 친밀함은 오래도록 유지될 수 있다. 오래된 모임에서 주로 쓰는 호칭, 예를 들어 ‘언니’, ‘00엄마’ 같은 호칭은 새로 온 사람들에게

벽을 느끼게 하기도 해서 모임에서 호칭을 통일시키는 규칙을 만들기도 한다. 새로운 회원들에게 벽을 느끼지 않도록 하기 위해서 명찰을 만들어주는 것도 의미가 있다. 낯선 이들과 사교를 하는 파티 문화가 마을모임에 활력을 불어넣기도 한다.

#### (4) 지속성 - "성장과 발전을 위한 기획이 필요하다"

조합원이나 모임, 조직 할 것 없이 모두는 자기 성장과 발전에 대한 기본적인 욕구를 가지고 있다. 하지만 현실에서 이런 욕구들이 실현되기는 쉽지 않다. 모임의 경우도 정체 또는 퇴보하지 않고 성장과 발전을 이루기 위해서는 분명한 목표와 기획이 있어야 한다. 특히 모임의 성장과 그 구성원들의 성장이 분리되지 않고 함께 가도록 하기 위해서는 성장에 대한 설계도가 마련될 필요가 있다. 초기의 모임이 갖는 중심활동에서 경험이 축적되면서 활동의 중심이 이동되는 설계가 필요하며, 각각의 단계에 맞는 적절한 리더십이 요구된다. 모임의 시작기에 필요한 리더십, 모임이 일정정도 자리 잡았을 때 필요한 리더십, 모임이 정착되어 활동의 결과물을 갈무리하고 새로운 변화를 모색하는 데 필요한 리더십 등 각 단계마다 모임의 중심 활동과 이에 적합한 활동과제, 그리고 그러한 활동을 수행하는 데 필요한 리더십을 훈련하고 준비해야 한다.

조합원이 함께하는 마을모임 역시 성장과 발전에 대한 비전과 단계별 전략에 대한 분명한 계획을 가지고 모임과 구성원들이 함께 성장할 수 있는 기회들을 만들어가야 한다.

모임의 성장과 활력을 위해 모임의 시작과 끝을 의도적으로 설계

하는 것도 하나의 방법이다. 어느 모임이든 시간이 지나면 처음의 활력은 점점 떨어지고 굳어지고 양금이 생기기도 한다. 영원히 성장하고 존속하는 모임이나 조직은 없다. 모든 것에는 생로병사의 생애 주기가 있다. 그렇다면 성장 후 사멸되어 사라지는 것을 자연스럽게 받아들이거나, 또는 화석화 되어 굳어지고 부담으로 작용하기 전에 인위적으로 생명력을 불어넣어야 한다.

이와 관련해서 조직 운영에 필요한 원칙은 다음과 같다.

첫째, 적정 규모를 넘어서면 새로운 조직이나 모임으로 분화시켜 내는 것이다. 한창 성장하고 번성할 때 그 다음을 준비하는 것이다. 왜냐하면 번성하고 꽃피웠을 때 열매를 만들도록 해야 하기 때문이다. 그렇지 않으면 꽃만 무성했다가 쭉정이가 될 수도 있다. 모임이 일정 규모를 넘어서면 자연히 내부의 소통 문제와 끼리끼리로 인한 갈등 문제 등이 생겨날 수 있다. 이때 소통의 적정규모에 맞게 모임을 분화하는 것은 전체 조직을 건강하게 만들어 줄 수 있다.

둘째, 다양하고 새로운 파트너들과의 관계를 긴밀하게 맺어가면서 조직과 세상과의 소통과 함께 관계를 확장해 나가는 것이다. 확장을 통해 새로운 흐름을 연결함으로써 내부에 고착되지 않게 할 수 있으며, 새로운 과제를 찾아냄으로써 더 높은 수준으로 성장할 수 있게 된다.

셋째, 조직의 시작과 끝을 계획을 가지고 미리 설계하는 것이다. 마을모임을 연초에 시작하고 연말에 마무리하는 방법이 그것이다. 시작할 때 구성원들이 정해지고, 그들과 함께 1년간의 마을의 삶을 갖는 것은 즐거운 일이다. 도중에 불편한 관계가 생기더라도 1년 후

면 그 관계는 재편될 것이기 때문에 갈등이 심화되는 것을 막을 수 있다. 같은 지역에 사는 이웃들이 모임을 만들 때는 모임 이후를 염두에 뒤편야 하는 것도 이런 이유가 있기 때문이다. 좋은 의도로 만들었던 모임이 시간이 지나면서 다시는 안 보는 사이가 된다면 안타까운 일이다. 끝을 아는 모임은 아름다운 이별을 관리할 수 있다. 잘 헤어지면 다시 반갑게 만날 수 있는 관계가 된다. 일종의 졸업 또는 이별파티를 의도적으로 기획하여 전체 조직의 활력을 높이는 것으로, YMCA 등대모임 경우 1년 단위 마을살이를 진행해 왔으며, 최근에는 그 경험을 토대로 3년 단위 학습공동체로서 아카데미를 마련해 단계적인 성장을 돕는 것을 기획하고 있다. 한살림의 마을모임도 개인의 생애 사이클과 모임의 주기를 연결하여 지속성을 높일 수 있는 방법을 적극 마련할 필요가 있다.

마을모임 구성원들을 소모임이나 위원회, 이사 등 새로운 역할로 연결시켜 줌으로써 개인과 조직 모두의 성장 기회를 계획을 가지고 마련해 줄 필요도 있다. 조직의 성장이 구성원들의 성장요구를 반영하기 위해서는 개인들의 생애 변화에 따른 욕구가 모임의 중심이 되어야 한다. 모임의 존재 이유는 개인들의 열망을 조직적으로 해결하기 위한 것이었다는 점을 기억해야 한다. 따라서 구성원들이 무엇을 바라고 있으며, 그 바람의 내용이 변화하는 것에 발맞추어 모임의 내용이 수정되어야 하는 것이다. 그래야 모임이 기존의 관성에 빠지지 않고 변화하는 욕구를 관심과 욕구를 활동과 연계시켜냄으로써 개별적인 생애변화를 협동의 방식으로 대응하면서 재조직 할 수 있다.

나아가 한살림 모임을 통해 축적된 경험들을 워커즈나 협동조합,

사회적기업 등 다양한 사회적경제 조직과 연결시켜 냄으로써 조합원들의 일자리에 대한 관심을 한살림 활동으로 풀어낼 수도 있다. 한살림의 오래된 조합원 경우 은퇴 후 삶으로 귀농을 꿈꾸는 경우가 많은데, 이런 것을 조직적으로 모아내서 생산자 조직과 연결된 귀농 프로그램으로 연결시켜내는 일 또한 한살림에서 이루어지는 모임들의 지속성을 높이는 것과 관련이 깊다.

한편 체계적인 교육을 통해 모임 참여자들이 자긍심과 비전을 가지도록 하는 것도 모임의 지속성에 있어 중요하다. 또한 마을모임과 관련해서 각 지역과 단위별로 진행해 오면서 축적된 경험들을 함께 나눌 수 있는 사례 나눔의 자리를 정례화 하는 것도 모임의 활력을 불어넣는 데 도움이 될 것이다.

#### (5) 지역성 – “지역에 뿌리내리고 마을과 함께하는 노력이 필요하다”

한살림의 마을모임은 무엇을 공통의 근거로 조직되는지를 살펴볼 필요가 있다. 일반적으로 같은 지역에서 사는 한살림 조합원들이 마을 모임의 구성원들이 된다. 그렇지만 같은 지역이라는 물리적 공간(space) 위에 있다고 해서 모임에 참여해야 할 이유는 없다. 한살림 마을모임을 만들게 되는 공통의 근거는 그 공간이 갖는 장소(place)성이다. 같은 동네에 살기 때문에 만들어지는 공통의 과제, 관심사, 삶의 공통목표, 가치 등이 있어야 함께 사는 공간이 공동의 의미로 살아있게 된다. 따라서 마을모임이 한살림 활동의 토대이자 기초조직으로서 의미가 있으려면 지역과 마을 속에 튼튼하게 뿌리내려야 한다. 지역성을 갖춘 마을모임으로서 지역의 공동의 과제를 공유하

고 삶을 나누는 실천의 기본 단위로서 역할이 중요하기 때문이다.

물론 마을모임을 계속 한다고 해서 지역성이 저절로 갖춰지는 것은 아니다. 지역성을 획득하기 위한 적극적인 기획과 실천이 있어야 한다. 특히 구성원들의 필요를 조직의 울타리 내에서 웬만큼 해결할 수 있는 자족성 높은 조직의 경우 지역과의 관계 맺음에 특별한 노력이 필요하다. 사실 한살림의 마을모임들 가운데는 지역사회와 긴밀하게 관계를 맺고 활동해온 사례들이 적지 않다. 먹거리, 환경, 돌봄, 자치 등 지역사회 공동의 과제들을 놓고 지역 내 단체들과 함께 활동하는 모임도 있고, 마을모임 차원에서 기획한 동네 장터 프로그램을 지역의 이웃과 함께 나누는 곳도 있다. 최근에는 세월호 참사로 인한 국가적 과제를 지역사회로 가져와서 마을모임 차원에서 동네촛불모임을 이어가는 곳도 있다.

하지만 마을모임이 지역성을 가지도록 하기 위해서는 더 많은 노력이 필요하다. 그렇지 않으면 ‘마을’ 모임이기보다는 같은 지역에 있는 조합원들의 친교모임 성격으로 머물게 된다. 마을모임으로 운영되기 위해서는 마을의 보편적인 의제나 소식이나 일 등과 모임의 활동내용이 서로 긴밀하게 연계되어야 한다. 지역 내 관련 단체들이나 행정, 의회 단위 등과도 파트너십을 통해 지역사회의 주요 정보들이 마을모임에 전달되도록 지역사회 정보 공유 순서를 마을모임 프로그램에 넣을 수도 있다. 지역에 대한 보다 많은 정보는 그만큼의 관심과 참여를 불러일으킬 수 있기 때문이다. 한살림 조직 차원에서 중요하다고 생각되는 지역별 관련 정보들을 취합해서 마을모임으로 전달하는 것도 효과적일 수 있다.

또한 지역 내 마을모임이 여러 개 있으면 연합 마을모임을 기획해

서 정보를 공유하고 공동의 실천 과제를 만들어 볼 수도 있다. 정보 공유에 있어 조직적으로 온라인 차원에서 마을게시판을 만들어 운영하면서 마을모임들 간의 정보교류는 물론 지역사회 현안과 과제들에 대한 소식도 함께 나눌 수 있도록 할 필요도 있다.

지역사회와 마을모임이 함께 할 수 있는 공동의 과제도 적극 개발할 필요가 있는데, 지역 주민들의 필요와 결합된 지역강좌를 공동으로 기획해서 운영해 볼 수도 있으며, 마을의제나 지역자원을 공동으로 조사하고 모니터링 하는 활동에도 함께 해 볼 수도 있다.

#### (6) 개방성 - “울타리를 넘어 열린 조직으로 나아갈 필요가 있다”

어떤 조직이든 폐쇄성이 높으면 정체되고 퇴보하게 된다. 새로운 것, 이질적인 것에 대한 적극적인 개방을 통해 조직 내부에 창조적인 긴장감과 활력을 높이는 노력이 중요하다. 사회적 변화를 지향하는 운동 조직의 경우 특히 그렇다.

‘우리끼리만’을 강조하는 폐쇄적인 조직은 스스로의 존속은 물론 사회적 기여도 장담하기 어렵다. 경각심을 가질 필요가 있다. 개방성은 살아있는 조직의 중요한 특성이다. 생명살림을 지향하는 한살림 역시 개방성은 중요한 가치이며, <한살림 선언>에도 그러한 원칙이 잘 담겨 있다. 하지만 구체적인 현실에서 조직이 개방성을 가지는 것은 의식적인 노력이 있을 때 가능하다. 따라서 한살림 역시 조직의 울타리를 넘어서는 열린 곳이 되도록 개방성을 조직운영의 원칙으로 설정해 둘 필요가 있다.

물론 개방성이라고 해서 지나가는 사람 누구나 모임에 참여하는

것은 아니다. 모임에는 지속성, 책임성, 관계성 등을 가진 분명한 멤버십이 있어야 한다. 따라서 여기서 말하는 개방성은 구성원의 자격을 말하는 것이 아니라 모임이 울타리 안에 머물러지 않고 이웃과 지역, 세상과 소통하고 열려있는가를 말한다. 한살림 마을모임 역시 한살림이라는 조직의 울타리 안에 머물러 버리면 마을모임의 활성화가 한살림운동의 확장이라는 차원보다는 조합원 확대운동 영역에 머물러 버릴 수 있다. 한살림의 마을모임이 조합원은 물론 이웃과 지역사회로 열린 곳으로 발전해가는 노력이 중요한 이유도 여기에 있다.

개방성은 모임의 분위기에서부터 드러난다. 새로운 회원들이 모임에 대한 부담이나 심리적 저항감 없이 편안하게 참여할 수 있도록 세심하게 배려하는 것 역시 마찬가지다. 모임에 처음 참여하는 사람들에 대한 따뜻한 환영의 시간을 마련하는 것은 그 예라 할 수 있다. 마을모임은 비조합원들도 오는 곳인 만큼 누구나 관심 있는 사람이라면 참여할 수 있는 개방된 곳이라는 것을 소식지나 매장 안내문 등을 통해 조합원에게 적극 알려낼 필요가 있다.

개방성은 행사나 프로그램을 통해서도 가능하지만 조직설계도 안에 들어가 있어야 하며 항상 재확인하는 것도 중요하다. 시간이 지나면서 익숙해지는 것들이 누군가에게는 장벽이 될 수 있다는 사실을 계속 각인시켜주는 것이다. 미국 퀘이커모임 경우 모임 시작 전에 항상 읽는 것이 있는데, ‘우리는 항상 모임 구성원들에 대해 관심을 갖고 그들의 삶에 애정을 가지고 있는가’, ‘모임에 참여하지 않는 사람에게 관심을 갖고 따뜻한 말을 건넨 적이 있는가’ 이런 질문지를 모임 때마다 읽어서 스스로에게 물어보게 되는 것이다. 이들

은 이런 질문을 가지고 잠시 묵상하고 고백하는 시간을 갖는다. 한살림 마을모임에서도 한살림의 존재 이유에 대한 확인과 함께 가까운 이웃에 대한 세심한 관심의 끈을 놓치지 않도록 스스로 확인하고 함께 격려하는 시간을 가지도록 할 필요가 있다. 물론 이와 관련한 구체적인 내용과 방식은 모임 특성에 따라 정해 볼 수 있을 것이다.

### (7) 확장성 - “소통과 교류를 통해 관계망을 확장해 나가야 한다”

물이 고이면 썩듯이 조직이나 모임도 정체가 되면 결국 존속하기 어렵다. 모임의 정체는 단순히 규모가 더 이상 커지지 않는 것을 말하는 것이 아니라 내부적으로 비전과 활력을 잃어버리는 것을 말한다. 따라서 모임의 확장성은 규모의 확대가 아니라 내부적으로 축적된 동력을 밖으로 펼쳐내는 것이자 외부와의 긴밀한 관계를 통해 내부적인 활력을 높여낸다는 차원에서 중요하다.

기초조직에서 확장성은 곧 경험과 역량을 바탕으로 한 운동의 확대, 발전이기도 하다. 활동에 대한 전망과 관계망을 모임의 울타리를 넘어 지역으로 넓히는 것을 말하기 때문이다. 구성원들 간 관계의 친밀성을 바탕으로 하되 다양한 파트너들과 자원과 정보를 나누고 교류하고 소통하면서 활동의 영역을 확장해 나가는 것이 그러하다.

한살림 조직 차원에서는 마을모임의 확장성을 뒷받침하기 위해 한살림 안팎의 좋은 사례들을 수집해서 안내해 주고, 마을모임 공동의 교류 및 평가 모임을 통해 안목을 넓힐 수 있는 기회들을 적극 만들어 줄 필요가 있다.

나아가 지속적인 성장을 통해서 확인되거나 선명해지는 과제는 분화와 확장의 과정으로 이동해야 한다. 공통의 요구, 지역사회의 공통과제 등 선명한 과제가 도출될 때, 이 과제와 잘 맞는 방식의 네트워크를 만들어야 한다. 조직 내부에서의 네트워크와 조직외부와의 네트워크가 있을 수 있으며, 단순히 학습을 함께 하거나 정보를 교류하는 네트워크에서, 공동의 기획을 만드는 네트워크, 자원을 함께 공유하는 수준의 네트워크로 확장될 수도 있다.

## 5. 기초조직 활성화를 위한 과제와 제언<sup>6)</sup>

### 1) 기초조직 활성화를 위한 과제

#### (1) 기초조직 모임 어떻게 시작할 것인가?

첫째, 조직가는 모임의 시작과 끝에 대해 분명한 생각을 가지고 있어야 한다.

모임의 시작은 모임 장소의 문을 열고 들어오는 순간부터다. 모임 공간이 주는 분위기가 참여자들에게 어떻게 다가가는지를 잘 살펴야 한다. 준비한 프로그램을 시작하기 전 참여자들과 나누는 인사와 가벼운 대화도 이미 모임의 시작으로 봐야 한다. 모임에 미리 온 사람, 늦게 온 사람들이 소외감을 느끼지 않도록 배려할 필요가 있다.

---

6) 이 장의 1-7절까지 내용은 2014년 10월 29일 오전 10시 반부터 오후 5시까지 한살림연합 5층 교육장에서 열린 <조합원 기초조직 활성화 워크숍>에서 나온 의견들을 토대로 정리한 것이다.

또한 계획된 프로그램을 마쳤다고 해서 모임이 끝난 것이 아니다. 조직이라면 모임을 마치고 참여자들과 헤어지는 마지막 순간에 어떤 주제로 인사를 나눌 것인지 까지 살펴야 한다. 그냥 ‘안녕’하고 헤어질 것인가? 아니면 다음 모임에 대한 기대감을 담은 약속을 하면서 헤어질 것인가?

둘째, 참여자들을 맞이하는 마음이 모임 공간에 묻어나야 한다. 환대하는 분위기, 편하게 마음을 터놓고 이야기할 수 있는 분위기를 어떻게 만들어 낼까, 한살림의 느낌이 잘 드러난 최적화된 모임 환경은 무엇일까를 생각해야 한다.

생각을 나누고 마음을 나누고 생활을 나누는 기초공동체 모임 환경을 위해 5감(시각, 청각, 후각, 미각, 촉각)을 적극 활용할 필요가 있다.

가장 먼저 다가오는 것은 첫 인상(시각)이다. 어떤 시각적 분위기로 참가자들을 맞이할 것인가는 중요하다. 또한 프로그램 각 단계별로 성격에 맞게 음악을 준비해서 들려주는 것도 필요하다. 결국 모임을 기획하고 진행하는 것 자체가 종합예술에 해당한다.

셋째, 자기소개 시간을 참가자 규모에 맞게 효과적으로 진행한다.

서로 익숙하지 않은 상태에서 자기소개 시간을 가지면 어색함 속에서 정작 중요한 이야기는 빼놓고 형식적인 소개에 그치게 되며, 듣는 사람도 잘 기억하지 못한다. 참가자 규모에 맞는 효과적인 소개 방법들을 마련할 필요가 있다. 예시를 하면 다음과 같다.

- 인터뷰 게임

〈소규모〉 모임단위 경우

참가자들을 서로 두 명씩 짝을 지우게 하고, 돌아가면서 상대를 인터뷰하듯이 이야기를 나눈다. 인터뷰 주제는 진행자가 몇 가지 미리 제시해 줄 수도 있다.(이름, 별칭, 한살림과는 언제부터 인연을 맺게 되었는지, 현재 어디서 어떤 역할을 하고 있는지 등) 인터뷰를 마친 후 인터뷰한 사람을 마치 자신을 소개하듯이 돌아가면서 소개한다.

- 덩고(Dingo) 게임

〈중간규모〉 모임단위 경우(전체 30명 내외, 20분 정도 소요)

진행자는 참가자들을 몇 개의 그룹(각 그룹 5-7명)으로 나누고, 전원에게 빈 카드 5장씩을 배포한다. 참가자들은 각자 자신을 특징적으로 소개할 수 있는 것을 받은 5장의 카드에 같은 모양의 상징적 그림으로 그린다.(그림 주제는 다양할 수 있다. '한 해를 보내면서 가장 보람찼던 일', '새해를 맞아 꼭 이것은 이루고 싶다고 생각하는 것', '5년 후 한살림에서 나는 어떤 일을 하고 있을까' 등)

구성원 중 한사람이 카드를 모아 섞은 후 각자에게 다시 5장씩 나눠 준다. 신호에 따라 일제히 각자 자신이 필요 없다고 생각하는 카드를 옆 사람에게 넘겨주는 방식으로 계속 진행하여 같은 모양(자신이 그린 것이 아니어도 상관없다) 5장을 먼저 모은 사람이 '딩고'를 외치고 게임에 빠지면서 승리자가 된다. 모두가 같은 모양이 될 때까지 계속 진행한다. 자신이 모은 그림이 누구 것인지 서로 맞춰본 후, 본인의 그림을 돌려준다. 그림을 돌려받은 후 자신이 그린 그림을 가지고 그룹 구성원들에게 자신을 소개한다. 돌려받은 그림 5장에 자신의 이름과 연락처 등을 적어 모임 참여자에게 명함으로 사용할 수 있다.

넷째, 모임 구성원들의 '생활 나눔' 이야기를 경청의 시간으로 만들어 낸다. 모임 시작에서 서로의 마음을 읽어내고 공감하는 것이 중요하다. 모임을 본격적으로 시작하기에 앞서 참석자들이 각자 자신의 지난(모임 이후) 생활을 되돌아보고 함께 나눌 수 있는 시간도 의미가 있다. 다만, 서로의 이야기에 집중하고 경청하기 위해서는 약간의 방법이 필요하다. 각자 자신들이 나눌 이야기들을 미리 나눠준 종이에 적도록 함으로써, 생활 나눔 시간에 각자 돌아가면서 이야기를 나눌 때 상대 이야기에 집중할 수 있도록 하는 것이다. 나눌 이야기의 주제는 지난 기간 동안 가장 기억나는 일, 가장 기분 좋았던 일 등 다양할 수 있다. 진행의 방법은 앞에서 제시한 <적자생존>의 방식이 그것이다.

이렇게 자신이 나눌 이야기를 미리 써놓지 않으면 첫 사람이 이야기를 하는 순간부터 나머지 사람들은 자기순서가 올 때까지 집중하지 못하고 자기 생각에 머리가 복잡해지기 때문이다. 쓰고 나면 자기 주제가 정해지기 때문에 상대 이야기에 몰입도가 높아지고 공감이 일어나기 쉽지만 그렇지 않으면 계속 자기 생각을 수정하는 데 바빠서 상대 이야기는 들어오지 않고 공감이 일어나지 않게 된다.

## (2) 마을모임에 대한 분명한 비전을 세우자

마을모임은 한살림의 기초조직으로 불리고 있다. 왜 '기초조직'이라고 부르는 것일까? 한살림이 조합원과 1차적으로 만나고 관계를 맺는 기본 단위이기 때문이다.

기초조직에는 마을모임과 소모임, 어떤 지역에서는 매장모임까지

포함된다. 하지만 다른 모임과 달리 ‘마을모임’에 대해서는 공통된 기대가 있다. 조합원들의 공통된 관심사나 취미를 매개로 이루어지는 소모임이나, 매장을 이용하는 조합원들이 좀 더 손쉽게 참여하도록 만든 매장모임과 달리, 마을모임에 대해서는 한살림이라는 조직과 보다 긴밀한 관계성을 설정하고 있다. 많은 사람들은 마을모임이 한살림이라는 조직이 가지고 있는 미션이나 주요 과제들을 마을을 삶의 터전으로 하고 있는 조합원들과 함께 공유하고 펼쳐나가는 기본 단위로 인식하고 있다. 한살림이라는 조직적 요구와 조합원들이 가지고 있는 요구가 서로 만나는 곳이 바로 마을모임이라는 것이다.

그런데 마을모임의 운영 방식은 지역별로 다양하다. 조직담당 활동가가 배치되어 마을모임을 만들고 운영 과정을 뒷받침하면서 마을지기가 세워지고 스스로의 힘으로 운영할 수 있는 단계가 되면 자연스럽게 역할을 넘겨주는 경우도 있고, 지역의 이사와 활동가가 마을모임에 적극적으로 참여하여 마을지기의 역할을 돕는 경우도 있고, 오히려 활동가 대신 이사가 마을모임을 적극 챙기려는 곳도 있고, 소모임을 강화시켜 마을모임의 정체된 활력을 새롭게 끌어올리려는 곳도 있다.

그런데 다양한 여건에도 불구하고 현재 마을모임은 공통된 과제에 직면해 있다. 한살림운동 차원에서 마을모임의 역할이 중요함에도 불구하고, 모임의 목적과 지향에 대한 인식의 차이들이 존재하고 있으며, 시간이 지날수록 모임의 활력이 떨어지는 곳이 많다는 것이다.

주요하게 제기된 과제는 다음과 같다.

첫째, 마을모임에 대한 조합원의 기대와 조직의 기대를 일치시켜나갈 필

요가 있다.

마을모임을 바라보는 조직의 시선과 조합원의 시선은 차이가 있을 수밖에 없다. 중요한 것은 차이를 넘어 공감대를 확장해 나가는 것이다. 이를 위해서는 조합원 입장에서 마을모임을 통해 자기실현과 자기성장의 경험을 확인할 수 있도록 조직 차원의 비전과 지원 체계가 만들어질 필요가 있다. 마을모임의 바람직한 모델은 무엇이고, 이것이 가지는 의미는 무엇인지, 마을모임의 활성화를 위한 조직 차원의 전략과 계획은 무엇인지에 대한 질문에 대해 조직 차원에서 마을모임의 비전과 역할을 분명히 확인하고 조합원과 함께 공유해 나갈 필요가 있다.

둘째, 조합원의 관심과 참여를 이끌어낼 수 있는 '프로그램'이 적극 개발될 필요가 있다.

조합원 입장에서는 처음에는 마을모임에 와서 먹을거리를 비롯해 다양한 정보를 얻으면서 관심을 갖고 열심히 참여하지만, 2-3년 시간이 지나면서 모임에 대한 새로운 기대를 가지지 못하고 관심이 멀어지면서 모임의 정체로 이어지고 있다. 마을모임에 열심히 참여했던 조합원 중에는 소모임으로 이동하거나 또는 자신들의 관심을 충족시킬 수 있는 다른 곳을 찾아서 한살림을 떠나기도 한다.

여기에는 변화된 환경도 작용하는데, 예전과 달리 오늘날 조합원들은 먹을거리, 육아, 교육 등 생활에 필요한 구체적인 정보를 얻을 수 있는 경로가 매우 다양하다. 다양한 교육 및 강좌 모임도 있지만, 특히 온라인 카페 등을 통한 정보 교류와 소통

의 기회는 우리가 상상할 수 없는 속도로 확장되어 왔다. 따라서 마을모임의 핵심 역할은 지켜 나가되 조합원의 필요와 연결되는 새로운 프로그램들이 개발될 필요가 있다. 이 부분은 한살림 조직 전체가 함께 고민해야 할 과제로, 1회성 프로그램의 반복적 운영이 아니라 조합원 성장 경로를 고려한 다양한 프로그램들을 개발하고 지원할 필요가 있다. 조직에서 매체를 발간할 때 마을모임 단위에서 효과적으로 활용될 수 있도록 조합원 눈높이에 맞게 지원하는 것도 하나의 방법이다.

셋째, 마을모임 활성화에 있어 '모임 공간'에 대해서도 적극적인 고민이 필요하다.

마을모임에서 모임 구성원들 위해 집을 개방하는 것은 서로에게 마음을 여는 상징적인 일이었다. 하지만 마을모임 공간을 마련하는 것이 예전 같지 않다. 시간이 지날수록 집 개방에 대한 부담을 느끼는 조합원이 늘어나고 있다고 한다. 따라서 차라리 편하게 모임을 할 수 있는 공간을 따로 만들면 모임이 더 활성화될 수 있을 것이라는 이야기도 나오고 있다. 마을모임의 활성화에 있어 '공간 문제'는 중요하게 짚어봐야 할 과제가 되었다.

넷째, 마을모임의 활성화와 관련해 지역사회와의 관계 문제도 중요하게 등장하고 있다.

한살림 물품과 활동에 대한 소식을 나누면서 친교를 다지는 '우리끼리 좋은 모임'도 소중하지만, 아이를 키우고 함께 살아가는 삶의 터전인 지역사회 속에서 우리 마을모임은 어떤 전망과 역할을 가져야

할지에 대해서도 관심과 요구가 커지고 있다. 지역사회 안에서 마을 모임이 어떻게 의미 있게 뿌리를 내릴 수 있을 것인지에 대한 구체적인 방안을 마련해나가야 할 때다.

### (3) 조직 활동가의 비전과 역량을 어떻게 높일 것인가?

마을모임 활성화에 있어 한살림 조직과 조합원의 특성을 분명히 인지하고 조직가로서 사명과 역량을 갖춘 조직 활동가의 역할이 매우 중요하다. 조직 활동가로서 준비가 되지 못한 상태에서 현장에 나가게 되면 개인이 가지고 있던 경험과 방식으로 조직 활동을 하게 된다. 그렇게 되면 쉽게 지치거나 오류에 빠질 수 있다. 경우에 따라서는 열심히 조직 활동을 하였는데 조직을 바라보는 시선이 서로 다르고, 시간이 지나면서 그 격차가 더 벌어질 수도 있다.

조직 활동가 개인의 판단과 역량에 맡겨 버리는 방식으로는 마을 모임의 활성화는 물론 한살림운동의 지속성을 담보해내기 어렵다. 조직가를 체계적으로 발굴하고 훈련시켜내는 일이 매우 중요하다. 이런 노력들이 소홀히 되면 자칫 ‘밑 빠진 독에 물 붓기’처럼 노력한 만큼의 성과와 보람을 느끼기 어렵고 오히려 조직 내 이견으로 긴장과 갈등이 커질 수도 있다. 따라서 다음과 같은 노력이 필요하다.

첫째, 기존의 방식을 그냥 답습하기보다는 안목을 넓혀서 조직을 둘러싼 변화의 흐름을 읽어내면서 조직 활동가로서 자신감을 가지고 필요한 역할을 해 나갈 수 있도록 교육 체계를 마련할 필요가 있다. ‘나무를 베기 위해 도끼를 갈 시간이 필요하다’는 말처럼, 현장에서

조합원을 만나러가기 전에 조직 활동가로서 필요한 역량을 갖추 수 있도록 체계적인 교육과 학습이 필요하다.

둘째, 조직가로서 자발적 학습의 동기를 뒷받침해 줄 수 있는 기본 정보와 자료, 프로그램들이 제공될 필요가 있다. 조직가로서 자기성장의 계기가 다양하게 마련될수록 조직 활동도 더욱 풍요로워질 것이다.

셋째, 한살림에서 생산된 주요 자료들이 조직 활동가에게 신속하게 전달되어서 현장에서 효과적으로 활용될 수 있도록 해야 한다.

넷째, 조직가로서 시행착오를 줄이면서 필요한 역할을 효과적으로 해 내기 위해서는 현장의 조건과 특성에 맞게 쓰임새 있는 조직가 매뉴얼이 개발될 필요가 있다. 매뉴얼은 현장의 피드백 과정을 거쳐 지속적으로 보완해 나가며, 개발된 내용은 조직가 교육 자료로 활용할 수 있다.

다섯째, 조직 담당자들 간의 교류 및 소통의 기회를 적극 만들어 낼 필요가 있다. 각 지역에서 조직담당 하는 사람들이 전국 단위로 함께 모여 서로의 경험을 나누고 발전적인 방안을 함께 모색하는 자리를 정례화 할 필요가 있다. 이런 기회를 통해 조직담당자로서 역량 향상은 물론 자부심과 사명감을 느낄 수 있도록 해야 한다.

#### (4) 조직가로서 마을지기를 어떻게 세울 것인가?

한살림운동의 측면에서 보면 한살림 구성원 모두가 조직가적 안목을 갖추 필요가 있다. 따라서 한살림 조직이 가지고 있는 특성과 역할,

활동 내용을 조합원의 눈높이로 설명해 내면서 조합원의 관심과 만날 수 있도록 하는 조직가로서 역량을 길러낼 수 있도록 한살림 차원의 보다 집중된 노력이 요구되고 있다.

기초조직은 조직의 활동가가 맡아서 관리하는 곳이 아니라 조합원들이 지역의 주민으로서 지역적 이해에 기초해서 필요를 조직하고 활동을 해가는 곳으로서 위상을 가져야 한다. 그만큼 기초조직으로서 마을모임의 중요성을 확인한다면 올바른 관점과 역량을 갖춘 ‘마을지기’를 발굴하고 길러내는 것은 한살림운동에서 매우 중요한 과제다. 조직가로서 안목과 역량을 갖춘 마을지기의 존재는 한살림으로서 큰 힘이다.

마을모임의 시작은 마을지기에서 출발한다. 즉 마을모임은 그냥 그 지역에 조합원이 있기 때문에 모이는 것이 아니라, 모임의 필요성을 중요하게 생각하는 사람이 있기 때문에 만들어진다. 그런 사람을 찾아야 마을모임이 시작될 수 있다.

하지만 현실에서는 마을모임 가운데 마을지기 역할을 하는 사람이 없는 곳도 아직 많이 있다. 마을지기는 하루아침에 만들어질 수 없다. 지금까지 상황을 보면 마을모임 참여자들 가운데 보다 마음을 내서 활동하는 조합원을 찾아서 마을지기 역할을 ‘권유’하는 경우가 많다. 권유나 요청에 의해 마을지기 역할을 맡게 되면 조직에 대한 의존성으로 주체성과 자립성을 갖기 어려울 수도 있다. 그리고 흔쾌히 마을지기 역할을 맡는 사람이 있기도 하지만, 각자 개인이 역할 맡기를 부담스러워하면 모임 참여자들이 돌아가면서 마을지기 역할을 이어가기도 한다. 또한 마을지기 역할을 잘 수행하던 사람이 개인 사정으로 그만두게 될 경우 마을모임 자체가 존폐의 기로에 놓이

는 경우도 발생한다.

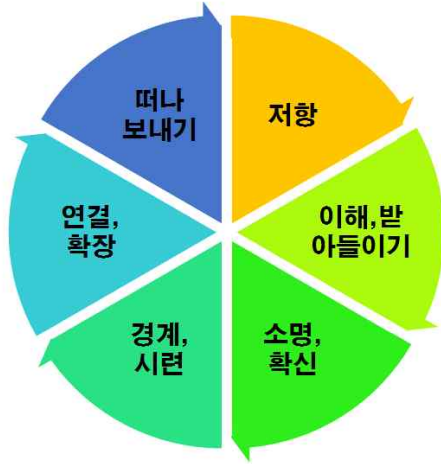
마을지기는 마을모임을 이끌어 가는 사명을 받은 지도자이다. 한 사람의 지기가 잘 세워지면 그 모임은 그 개인의 힘에 의해 잘 성장한다. 지도자의 역할은 그래서 매우 중요하다. 그러면 이러한 지도자는 어떻게 나오는가?

기존 마을모임에서 리더십을 가진 지도자는 사회적 인식과 활동 경험을 풍부하게 가진 사람, 다른 사람을 섬기는 품성을 가진 사람, 공동체를 조화롭게 이끌고 관계를 조정하는 사람, 모임에 전념할 수 있는 사람 등이 기준이 된다. 조직은 이런 기준을 가지고 섬세한 눈으로 사람들을 살펴서 마을지기의 후보를 찾고 지기 역할을 권유하게 된다. 이럴 때 경험 있는 사람들이 가까이서 조언하고 격려를 함으로써 부담감과 의무감을 극복하고 마을지기로서 역할을 승낙하도록 돕고, 나아가 한살림운동과 기초조직 활동에 대한 소명의식을 가진 리더로 성장할 수 있도록 지원해야 한다. 마을지기로서 마을 공동체를 길러내는 사명감을 가진 사람을 찾고, 그 사람이 마을모임의 지기가 될 수 있도록 안내하고, 스스로 자신의 마을과 모임의 비전과 방향을 찾도록 도와야 한다. 이런 과정을 마을지기학교를 만들어서 진행할 수도 있다. 마을지기학교에서 마을지기 후보자들이 스스로 자신의 삶을 대면하고, 자신의 특성과 열망을 찾으며, 지역사회를 이해하고, 지역의 비전을 세우는 과정을 학습하고 훈련할 수 있도록 할 필요가 있다.

조직의 관리자로서의 마을지기 정체성이 아니라, 자신이 받은 소명을 완수하는 전 과정으로 마을모임을 준비해 가는 데 있어 ‘소명

의 6단계 과정'을 참고해 볼 수 있다.

〈소명의 6단계 과정〉



- **저항:** 새로운 마을 지기라는 제안을 받으면 대부분의 사람들은 이 제안에 저항하게 된다. 잘 모르는 일이라서 불안하기도 하고, 한살림 운동에 대한 확신도 부족하다고 생각한다. 앞으로 잘해낼 자신도 없고, 이것저것 바쁜 일과가 가로막고 선다.
- **이해, 받아들이기:** 이 저항의 과정을 거치면서 차츰 자기 내면의 소리를 들을 수 있게 된다. 한살림의 가치를 새롭게 이해하기도 하고, 막연한 문구가 구체적인 의미를 가지고 다가오기 시작한다.
- **소명, 확신:** 긍정적으로 제안을 이해하게 되면 자신의 삶이 추구하는 가치와 진지한 대화가 일어난다. 마을지기로서의 역할에 대해 의미를 부여하고, 이 일이 자신의 생애에 줄 또 다른 변화와 비전을 그리게 된다. 이 단계에 이르면 마을지기의 역할에 대해 소명이 생기는 것이다.

- **경계, 시련:** 이제 모임이 시작되면 소명은 최초의 도전에 직면하게 된다. 잘할 수 있을지에 대한 걱정이 구체적으로 다가오고, 구성원들의 반대나 갈등에 직면하면 '괜히 했나?', '역시 안할 걸 그랬어'와 같은 시련의 과정을 겪게 되는 것이다. 이 과정을 거치면서 진정한 모임이 완성된다.
- **연결, 확장:** 서로가 가진 생각과 가치가 연결되어 공동의 목적이 만들어지고, 관계가 깊어지면서 공동체의 이야기가 생산된다. 더 발전하면 마을모임이 다른 지역사회의 활동과도 연결되면서 각자 꿈꾸던 일들이 공동의 실천으로 발전하는 경험도 얻을 수 있다.
- **떠나보내기:** 이렇게 마을모임이 완성되면 '떠나보내기'를 마지막 단계로 이행할 필요가 있다. 마을지기는 자신의 역할로부터 떠나보내기를 연습해야 하고, 마을모임은 그동안의 성과로부터 떠나는 준비를 해야 한다. 기존의 성과를 갈무리하고, 서로의 관계에 감사해 하고, 새로운 성장을 서로 축하하면서 내년의 또 다른 만남과 성장을 설레는 마음으로 준비하고 기다리는 것이다.

한편, 한살림 조직 차원에서 마을지기 역할의 중요성을 인식하고 마을지기의 발굴과 역량 강화를 위한 비전과 전략, 지원 체계가 만들어질 필요가 있다. 관련된 노력으로 다음과 같은 것들이 있을 수 있다.

첫째, 마을모임 단위에서 마을지기 역할을 할 사람을 찾아내고 리더로 성장할 수 있도록 돕는 체계적인 교육과 학습의 과정이 잘 설계되어 운영될 필요가 있다.

둘째, 또한, 각 마을모임 단위로 역할을 하고 있는 마을지기들이 한자리에 모여 서로의 경험과 정보를 나누고 학습할 수 있는 소통의

자리를 조직 차원에서 만들어 줄 필요가 있다.

셋째, 마을모임의 기능과 성격, 모범적인 실천 사례, 마을모임 운영 방식, 마을지기의 역할 등에 대한 내용을 구체적으로 안내해 주는 가이드북을 만들어서 마을지기에게 제공해줄 필요가 있다.

넷째, 마을지기로서 활동 경로를 다양하게 만들어낼 필요가 있다. 지역별로 처한 상황에 차이가 있지만, 한살림에 대한 이해와 경험이 풍부한 지역조직의 이사들이 자신이 살고 있는 지역의 마을모임에 적극 참여하면서 마을지기 역할을 맡거나 가까워서 마을지기의 성장을 돕는 것도 가능할 것이다.

다섯째, 지역사회와 연계된 활동도 마을지기의 역량을 높이는 데 도움이 될 수 있다. 자신들이 살고 있는 지역으로 관심을 확장시키면서 마을지기가 지역사회 살림꾼으로 성장해 갈 수 있도록 돕는 노력도 필요하다.

이런 과정을 통해 조직가로서 훈련된 마을지기가 발굴되고 육성된다면 한살림 조직전체 차원의 리더십 역량을 높아질 것이다.

#### (5) 마을모임의 사이클과 성장단계를 설계하자

마을모임의 성장 목표와 방향을 분명히 하고 수준과 단계별로 맞춤형으로 지원하자. 모임의 성장 단계를 설정하면 성장 수준과 과정을 확인하기도 용이하다.

또한, 마을모임의 운영 주기(사이클)를 설정하자. 뚜렷한 목표 없이 모임을 지속하게 되면 시간이 지날수록 피로감도 커진다. 모임을

1년 주기로 정해서 진행할 수도 있다. 월 1회 모임을 하고 연말에 마을모임 전체가 교류하는 자리를 갖는 것도 한 방법이다. 이런 기회를 통해 각자 한 해 동안의 모임을 돌아보고 서로 필요한 정보를 나눌 수 있으며, 조직 차원에서도 평가를 통한 지원 방안을 마련할 수 있다. 1년 주기로 역할에 대한 변화를 주면 모임을 지속시키는 데 대한 부담도 줄어들고 서로를 이해하는 마음도 커질 것이다.

결국 모임의 마지막을 정하는 것이 중요하다. 우리 마을모임은 몇 살인가? 몇 년간 근근이 목숨을 유지하고 있는 수준이라면 몇 살인가는 별로 중요하지 않을 것이다. 모임 할 때마다 누군가의 헌신과 희생으로 이루어지는 모임이라면 병상에서 수액을 맞고 있는 환자와 같은 상황이어서 이 역시 몇 살인가는 의미가 없다. 활발하게 운영되는 모임일지라도 도중에 갈등이나 불화, 권태와 같은 문제가 찾아오면 순식간에 문을 닫을 수도 있다. 요즘처럼 고령화 시대에는 사람들의 관심도 ‘오래 사는 것’에서 ‘순간을 행복하게 사는 것’으로 이동하고 있다. 모임 역시 오래 유지하는 것보다 순간순간 살아있는 것이 더욱 중요하다.

성장 목표와 방향을 분명히 하자. 모임의 목표는 모임이 종료되는 시점에 달성된다. 모임은 서로의 성장이나 친구 등 다양하게 세운 목표를 달성하기 위해서 존재한다. 따라서 목표가 달성되면 모임이 해체되는 것은 자연스러운 일이기도 하다. 만약 모임을 하는 과정에서 새로운 관계가 만들어지고 또 다른 욕구가 생겼다면 이것을 중심으로 모임을 재구성할 수 있다. 새 술은 새 통에 담아야 제대로 만들 수 있는 것과 같은 이치다.

헤어짐을 아는 것은 모임의 지혜다. 언제까지 모임을 해야 하는지

를 안다면 모임 안의 갈등과 관계도 조정될 수 있다. 많은 사람들은 모임을 종료해야 하는 시점을 ‘더 이상 모임을 하기 어려울 때’라고 생각한다. 그러나 이런 상황에 내몰려서 모임을 마무리하면 모임에서의 성과는 아무것도 남지 않는다. 이미 관계는 다 깨어지고 ‘왜 이 모임을 했던가?’ 하는 후회만 남는 상황에서 모임을 정리하면 새로운 모임에 대한 의욕도 사라지게 된다. 대신 모임의 목표를 달성하여 가장 아름답고 가장 충만하고 성취의 기쁨을 나눌 수 있을 때 모임을 종료한다면 그 모임은 주인공들에게 큰 선물과 같은 것이 된다. 결국 끝도 없이 모임을 지속시킨다면 시간이 지날수록 피로감만 쌓이는 반면, 평가를 통해 서로에게 축하를 하면서 모임을 마무리 하면 모두에게 축복이 된다. 이렇게 연말이 되면 모든 마을모임이 한자리에 모여 서로의 성과를 공유하고 서로의 성장을 확인하고 축하한다면 기초조직 활동의 한 해는 모두에게 풍요로운 농사가 될 것이다.

살아있는 마을모임이 되기 위한 과정을 잘 설계할 필요가 있다. 한살림의 생명가치를 담은 1년 농사를 마을모임에도 적용해 볼 수 있다. 한 해를 시작할 때 ‘조직농사’도 시작해야 한다. 봄에 모임의 씨앗을 심고, 여름에 번성하여 꽃을 피우고, 가을에 의미 있는 성과물로 추수를 하고, 겨울에는 그 결과물을 갈무리하고 숙성시키는 모임농사를 1년간 운영해보는 것이다.

〈마을모임 1년 농사 시간표(예)〉

계절	조직의 의미	조직의 활동내용
봄	봄에는 씨앗을 뿌리는 환경을 조성한다. 씨앗이 싹을 틔우기 위해서는 좋은 땅을 마련하고, 알맞은 온도, 적당한 습도, 따뜻한 햇빛이 필요하다. 모임도 싹을 틔울 수 있도록 물을 주고, 따뜻하게 하고, 방향을 제시해야 한다.	마을 현황조사 마을지기 발굴 마을지기 학교 마을지기의 소명 마을일감 구상
여름	햇빛과 바람과 비, 농부의 손길에 따라서 잎과 가지가 뻗어나가고 꽃을 피운다. 물 생명과 순환하는 에너지가 넘쳐나 번성하는 활동이 일어난다.	모임의 실천활동 실천계획을 만드는 자원과 교육 활동과제 발굴 및 담당자 훈련
가을	열매가 맺고, 또 다른 생명의 분화, 새로운 발전의 씨앗을 만들어 낸다.	지역사회 연대사업
겨울	갈무리와 숙성 내년을 위한 퇴비 만들기	사업평가회, 발표와 축하 신규사업 발굴 학습을 통한 역량강화

한편, 마을모임의 성장 단계를 확인하는 공동의 지표를 개발하는 것도 필요하다. 모임의 성장 단계를 확인하는 데 있어 모임 수, 모임 횟수, 모임별 참가자 수, 모임별 활동 및 프로그램 횟수, 모임에 대한 지원비, 모임 지원 역할을 하는 사람 수 등 양적인 지표가 있다. 하지만 이것으로는 부족하다. 모임의 성과를 제대로 평가할 수 있는 질적 지표가 개발될 필요가 있다. 두세 사람이 참여해도 질적으로 풍부한 모임이 될 수도 있기 때문이다. 모임 참여자들 간의 관계 밀도, 모임 구성원들의 자발성과 리더십의 성장 정도, 모임과 조직 간의 소통과 공감대 정도, 모임과 지역사회와의 관계성 등을 담아낼

수 있는 지표가 개발되면 마을모임의 성장을 뒷받침하는 데 도움이 될 것이다. ‘개인 컵 가지고 다니기’ 같은 생활 속 실천 과제에서부터 모임 운영의 자율성, 지속성, 지역성 등이 평가 지표로 활용될 수 있다. 모임 활동에 대한 진단과 성과에 대한 평가 기준의 마련은 모임의 발전 방향과 목표를 명확히 할 뿐만 아니라 모임 활성화를 위한 지원 방안을 효과적으로 마련하는 데도 도움이 될 것이다.

#### (6) 마을모임을 위한 다양하고 창조적인 방법 찾기

어떤 모임이든 형식과 틀이 고정되고 경직되면 활력을 잃기 마련이다. ‘마을모임은 이래야 한다’와 같은 규범이나 원칙이 필요한 경우도 있지만 확장된 안목을 바탕으로 보다 대중적이고 즐거운 모임이 될 수 있도록 지속적인 변화를 만들어 내면서 한살림과 단계적으로 가까워질 수 있도록 해야 한다.

마을모임과 소모임, 매장모임 등 기초조직들이 각각의 경계를 넘어서 서로를 살리는 방향으로 관계를 맺어갈 필요가 있다. 매장을 찾는 조합원의 관심과 특성을 읽어서 마을모임, 소모임과 연결되도록 안내하는 것도 마찬가지다. 이것이 가능하기 위해서는 매장활동가와 조직활동가의 역할이 긴밀하게 연결되어야 있다. 한살림 물품이나 생산지에 관심이 많은 조합원을 생산지 방문 프로그램으로 안내하고, 그 조합원이 살고 있는 곳과 가까운 마을모임으로 연결시켜 주는 노력이나, 매장에서 차 마시는 모임을 만들고 이것을 소모임 동아리 활동으로 연결시키는 일 등이 그 예라 할 수 있다. 마을모임과 소모임 간의 관계도 다양한 차원에서 모색해 볼 수 있다. 규모가

큰 마을모임의 경우 마을모임 안에 관심분야별로 소모임을 둘 수도 있다.

마을모임 지기와 지역 이사, 조직담당 활동가가 서로 긴밀하게 역할분담하면서 마을모임을 이끌어 감으로써 서로의 부담도 줄이면서 모임의 활력을 높이는 것도 가능하다. 다양한 주체들이 서로 의논하면서 시너지 효과를 높여 조합원에 의한 자치적인 마을모임이 될 수 있도록 해야 한다. 그러면서도 마을모임 단위에서 자발적인 리더십을 가질 수 있도록 마을모임 형성기에 지원 역할을 했던 활동가나 이사들이 적절한 시기에 물러나는 것도 한 방법이다. 이것이 가능하기 위해서는 마을지기를 포함해 마을모임 구성원들이 역량강화를 통해 건강한 책임의식을 가질 수 있도록 해야 한다.

한편, 마을모임은 주로 재능 나눔의 형태로 이루어지는데, 모임에 대한 조합원들의 욕구는 점점 높아지고 있어 그에 따른 부담도 커진다. 마을모임을 통해 한살림과 관련한 활동들이 많이 생겨나면 구성원들의 역량 성장에는 도움이 되지만 주부로서 역할 수행에 부담이 되어 그만두는 경우도 생긴다. 마을모임을 통해 삶이 조금씩 변하는 것을 느끼면서 재미도 생기는데, 모임을 계속 이어가는 데 대한 부담도 커서 다음 단계로 나아가지 못하는 경우들이 발생한다는 것이다. 특히 마을모임 지기의 역할이 많으면 그것을 지켜보는 사람들도 부담을 느껴 후속 지기를 세우기 어려운 상황을 맞게 되기도 한다. 따라서 모임활동이 지속될 수 있도록 하는 방법을 다양하게 모색해 볼 필요가 있다. 조합원들은 자신들의 관심과 맞는 자리에는 많이 오는데 그렇지 않는 경우에는 잘 오지 않는 만큼, 이런 특성을 고려해서 모임을 지속적으로 이끌어갈 수 있는 역량 강화와 지원 체계가

마련될 필요가 있다. 특히 마을지기를 성장시킬 수 있는 정교한 장치가 필요하다. 마을모임 구성원들이 건강한 책임감과 자신감을 가질 수 있도록 교육 지원이 중요하다.

현 시대에 맞는 다양한 조합원 활동 방법들을 찾을 필요가 있다. 오프라인은 물론 온라인을 활용하는 방법도 있다. 온라인 밴드 같은 것도 가능하다. 부산한살림의 경우 활동조합원 밴드를 만들어 1주일 만에 100여 명이 가입해 운영되고 있다. 시간적, 공간적 제약으로부터 보다 자유롭게 정보를 나누고 소통하는 차원에서 ‘한살림 방송국’(라디오, 팟캐스트 등) 같은 것도 운영해 볼 수 있다. 이것을 통해 민간요법과 행사 프로그램 등 유익한 정보와 사연도 나누고, ‘그땐 그랬지’와 같은 코너를 통해 조직과 활동의 역사도 되짚어 보는 기회가 만들어졌으면 한다.

마을모임은 삶이 토대가 되어야 한다. 마을모임을 통해 생활의 변화와 자기성장을 경험할 수 있도록 해야 한다. 자유롭게 찾아가고 모임이 이루어지면서 자연스럽게 감동으로 스며드는 마을모임이 이상적이다. 다양한 새로운 시도를 해보고 평가를 통해 좋은 것은 적용해보고 그것을 통해 변화를 만들어가는 것이 필요하다. 한살림 활동에서 가장 효과가 있는 것은 생산자와 조합원이 직접 만나는 생산지 방문 활동인 만큼, 마을모임 차원에서 가족단위 생산지 방문 프로그램을 운영하는 것도 의미가 있다.

세대를 아울러 다양한 형태로 마을모임이 이루어질 수 있도록 적절한 공간 마련도 고민해볼 필요가 있다. 나아가 주체별 특성을 고려한 맞춤형 모임들도 다양하게 만들어 볼 수 있다. 마을 안에서 남성들을 조직하기 위한 ‘밤 마실모임’, ‘아빠와 함께 하는 요리모임’

같은 것도 해볼 수 있고, 이것을 소모임으로 연결할 수도 있다. 미혼, 비혼, 청년들이 함께 할 수 있는 마을모임도 적극 개발할 필요가 있다. 한살림 기초조직에 필요한 한살림다운 문화는 무엇인지에 대해서도 계속 고민해 나갔으면 한다.

### (7) 지역에서 단체 간 교류와 연대활동 확대

마을모임은 지역과 한살림을 연결하고 의제를 공유하는 의미 있는 공간이다.

우선 한살림에서 생산되고 발간되는 다양한 정보를 담은 매체들이 마을모임 구성원들에게 체계적으로 전달되도록 할 필요가 있다. 지역별로 한살림 조직이 연합과 생산조직과 연계해 다양한 사업과 활동을 펼치고 있으며 사회적 연대 활동에도 다양하게 참여하고 있는데, 이런 내용들이 한살림의 기초조직인 마을모임 구성원들과 신속하면서도 충분히 공유될 필요가 있다. 이를 위해서는 소통 채널을 다양화하고 활성화시켜야 한다.

또한 한살림의 마을모임은 지역사회에도 열려 있어서, 지역사회가 고민하거나 제안하는 내용이 마을모임을 통해 전달되는 통로가 되어야 한다. 조합원과 함께 지역살림 활동을 펼쳐나가려면 지역사회 현안과 연대활동 관련 정보가 공유되어야 한다. 지역 환경단체와 함께하는 생태계 모니터링 등 마을모임 단위에서 지역과 함께할 수 있는 활동 소재들을 찾아내는 노력도 중요하다.

마을모임의 역할로 지역살림을 통해 생활공간을 살려가는 노력도 필요하다. 마을별로 필요를 찾고 그것을 전문으로 하는 단체와 연결

하는 것도 지역살림이다. 아파트 생활이 삭막하다고 하는데 그 속에서 뭔가 나누고 싶어 하는 사람들도 많다. 방법을 몰라서 활동으로 연결되지 못하고 있을 뿐이다. 그런 마음을 활동으로 매개하고 촉진하는 역할을 한살림이 해 나갈 필요가 있다. 한살림 조합원들이 가지고 있는 다양한 능력과 경험들이 마을과 지역을 보다 살맛 나는 곳으로 만들어가는 데 있어 마을모임이 의미 있는 역할을 해 나갔으면 한다. 관련해서 한살림 조직이 다소 보수적이고 고착화되어 있어 활동에 있어 역동성과 창조성이 약하다는 지적들이 나오고 있는 만큼 적절한 타이밍을 통해 시의적절하면서도 유연하게 활동할 수 있도록 돕는 지원 체계가 마련될 필요가 있다.

## 2) 기초조직 활성화를 위한 제언

초창기 조합원 활동이 가졌던 한살림에 대한 애정과 열정의 마음은 귀하게 간직할 필요가 있지만 빠른 시대적 변화 속에서 조합원들이 처한 상황과 욕구도 크게 바뀌고 있어 그에 부합하는 조직활동 방안이 마련될 필요가 있다. 한살림의 조직적 성장세에 비추어 활동하는 조합원의 수는 크게 늘어나지 않고 있다. 활동가 한 사람이 감당할 수 있는 조합원은 한계가 있는 만큼 빠르게 증가하고 있는 조합원들이 방치되고 있는 것은 아닌지 반성이 필요하다.

사실 지난 10여 년 동안 3-4년마다 전체 조합원이 약 두 배씩 증가해 왔다. 그 결과 한살림 조직의 역사는 30년을 눈앞에 두고 있는데, 현재 조합원의 한살림 가입기간은 평균 5.6년에 불과하다. 이런

상황에서 한살림 조합원 내에서도 인식의 격차가 발생하고 있다. 예를 들어 2000년대 중반 이전에 한살림에 가입한 조합원의 경우 한살림의 주요 미션으로 농업살림의 중요성을 우선적인 과제로 인식하고 있으나, 그 이후 가입한 조합원들의 가장 일차적인 관심은 안전한 먹을거리 보장에 두고 있다. 이런 상황에서 조합원 참여를 바탕으로 한살림운동의 구심력을 어떻게 만들어 낼 것인지는 한살림운동의 미래와 직결된 과제가 되었다.

따라서 빠른 변화의 흐름들을 읽어내면서 조합원이 가진 다양한 필요와 욕구들을 한살림이 지향하는 가치 및 열망과 긴밀하게 연결시킬 수 있는 방안으로 기초조직을 활성화 하는 노력들이 매우 중요하게 등장했다. 이 점에서 앞에서 논의된 내용을 종합해서 기초조직 활성화를 위한 몇 가지 제언들을 요약해보면 다음과 같다.

첫째, 무엇보다 한살림 전체 조직 차원에서 기초조직의 역할과 중요성에 대한 인식을 분명히 한 다음 이것을 바탕으로 해서 기초조직 활성화를 비전과 전략을 조직의 정책적 과제로 만들어내야 한다. 그 래야 기초조직의 활성화를 위한 중기계획과 성장 단계별 지원 방안을 마련할 수 있으며, 성과에 대한 종합적 점검과 우선순위에 따른 전략적으로 투자도 가능할 것이다.

둘째, 조합원 조직 활동을 담당하는 분들의 경험과 의견들이 바탕이 되어서, 현장에서 시행착오를 줄이면서 더욱 효과적으로 조직화를 해 나가는 데 활용될 수 있는 구체적인 매뉴얼 개발이 필요하다.

셋째, 각 지역별로 축적해 온 조합원 기초조직 활동 경험들을 함께 공유하고 학습할 수 있는 전국 단위의 사례나눔의 자리를 정기적

으로 가질 필요가 있다. 사례나눔의 자리를 통해 모범 사례를 발굴해 격려하고 현장 조직가들 간의 긴밀한 정보교류를 통해 자부심과 자신감을 높일 수 있을 것이다.

넷째, 기초조직의 경우 애쓰고 노력하는 것에 비해 가시적 성과가 바로 나오지 않는다. 그렇기 때문에 성급하게 접근하면 조직 담당 역할을 맡은 사람들의 부담은 커질 수밖에 없고 쉽게 지치게 된다. 따라서 마을모임에 대한 분명한 비전과 확고한 지원 체계는 물론이고 성과를 평가하는 적합한 기준과 지표를 마련할 필요가 있다.

### Ⅲ. 사례 연구와 시사점

# 1. 안양 읍목생협의 마을모임

## 1) 마을모임의 개념과 목적

읍목생협은 마을모임을 다음과 같이 정의하고 있다. 첫째, 민주적인 조합의 운영을 위한 조합원 참여의 핵심적인 조직이다. 둘째, 조합원들의 교육과 훈련, 정보제공의 역할을 수행한다. 셋째, 지역사회와 협력하고 협동조합이 지역사회에 기여하는 활동을 수행한다. 이렇듯 마을모임은 생협의 기간조직으로서, 조합원의 참여와 교육의 장으로서, 지역사회와 연결되는 실천의 현장으로서 역할을 담당하고 있다.

(1) 마을모임의 책임은 이사회가 지고 있으며, 모임을 기획하고 이끄는 실질적인 역할을 지역위원장이 담당하고 있다.

이사회는 생협의 사업을 점검하고 결정하는 사업이사회와 조합원의 활동을 점검하고 결정하는 활동이사회로 구성되어 있다. 활동이사회는 회원활동과 관련된 각 위원회의 위원장이 참여하는 이사, 위원장

연석회의로 운영된다.

활동이사회(위원장, 이사 연석회의)는 마을모임과 관련해서 매월 마을모임의 주제(중점 정책과제)를 정하고, 마을모임에서 진행할 물품 안내에 대한 내용, 조합원 공지사항 등을 결정한다. 그리고 이 결정에 따라서 지역위원장 1인이 회의의 결정에 따른 자료를 정리해서 마을지기 모임에서 함께 학습하고 활동방향을 안내한다.

지역위원장은 각 지역(구 단위)별로 소속된 마을모임을 총괄적으로 관리하고 지원하는 역할을 담당하는데, 없어지는 마을모임을 재생하는 일, 마을모임을 주재하거나 관리하는 일, 다양한 활동과제를 제안하기, 새로운 마을모임을 조직하는 등 마을모임을 지원하는 역할을 한다.

(2) 마을모임은 조합원의 참여를 효과적으로 조직하는 징검다리, 기초적인 소통의 단위이다.

마을모임의 구성은 동일한 지역에 있는 조합원들로 구성되는데 1개의 마을모임은 3-10명 정도로 구성된다. 마을모임은 조합원 공동체로서 위상을 가지고 있으며, 각 마을마다 지기가 선정되어 있으며, 매월 1회의 모임을 갖는다.

마을모임은 총회를 기점으로 해서 시작하도록 권유하고 있다. 그러나 1년 단위가 기본적인 조직의 생애가 된다. 그렇지만 현실적으로 지기들이 수시로 교체되기 때문에 동일한 시작점이 없으며, 2-3년간 동일한 지기가 운영하는 경우나 3개월 단위로 지기가 교체되는 경우 등 다양한 모임의 생애를 가지고 있다.

### (3) 마을모임의 준비와 진행

마을지기 연합모임(회의)은 마을모임을 협력해서 관리하기 위한 마을지기들의 연합모임이다. 매월 마을모임을 앞두고 지역별로 지기들의 모임을 갖고, 그달의 마을모임과 관련된 학습을 하고, 모임을 준비하는 일을 한다. 이사회가 결정한 이달의 중점 정책(꼭지)에 대해 학습을 하는데, 이를 진행하는 강사는 이사회 이사들이 돌아가면서 담당한다.

매월 핵심주제는 이사회가 선정하는 정책과제(꼭지)로서 연합모임에서는 지기들이 이 주제에 대해 함께 학습한다. 꼭지는 주로 생협의 주요정책, 사회적인 이슈 등으로 선정된다. (2014년에는 쌀, 세월호, 협동조합, 생협 수매선수금제도 등으로 시기적으로 중요한 과제를 다루었다)

마을모임의 꼭지는 이사회가 결정하면 이 내용을 받아서 울목생협에서 발행하는 신문에 그 내용을 담는다. 신문은 매월 초에 발행하는데, 이 신문이 나오면 마을지기연합모임, 각 마을모임에서 이 신문을 활용해서 정책과제 학습을 진행한다. 이와 함께 아이쿱생협 연합회에서 발행되는 마을모임 안내지인 ‘윤소맘’ 자료는 보충적인 모임자료로 활용한다.

마을모임의 운영 프로그램에서 기본적인 내용(꼭지교육 등)은 동일하지만, 더하기 활동(손으로 만들기, 교육 및 강의참여, 문화 활동, 독서, 별도강의 등의 공동 활동)은 각 모임마다 다르게 운영된다. 최근 몇몇 마을모임에서는 더하기 활동을 대체하여 조합원들이 생협에서 개최하는 교육에 참여하거나, 혹은 자체적으로 영화를 보거나 하는 등의 문화활동을 하는 등 다양한 방식으로 변화를 시도하

고 있다.

마을모임을 중심으로 해당 지역의 비조합원들과 함께할 수 있는 지역사회 중심의 사업을 개발하고 있으며 이와 관련한 시도로 협동 프로젝트가 3년째 진행되고 있다. 이러한 시도를 통해서 마을모임이 지역사회의 긍정적인 변화를 이끌어 내는 활동적인 조직으로 발전될 수 있을 것이다.

## 2) 마을모임의 구성원

마을모임은 같은 마을에 사는 조합원으로 이루어지는데, 보통 3-10명 정도로 구성된다. 마을모임에 참여하는 조합원은 우호적이고 활동적인 조합원으로 볼 수 있으며, 마을모임에는 참여하지 않지만 조합이 개최하는 각종 교육 및 강좌에 참석하거나, 조합의 행사나 정책 관련한 활동에 참여하는 회원의 비율도 물품을 이용하는 조합원 중 10-13% 정도가 된다.

새로 가입하는 젊은 조합원들의 일상생활을 보면 다양한 모임에 참여하거나 브런치 모임과 같은 사교활동을 열심히 한다. 또한 생애의 변화 과정에서 배움에 대한 욕구도 강하며, 자기 변화에 대한 욕구나 아이 키우기에 대한 구체적인 욕구가 있으며 스스로 이를 실현하고자 노력한다.

모임에서 하는 활동들은 서로의 강점을 확인하고 알아채는 기회가 되는 동시에 서로 협력하는 것의 필요성을 구체적으로 인식하게 하는 기회가 된다.

마을모임에서 진행되는 사회적인 실천을 통해 성취감과 지역사회에서 자신의 존재감을 얻을 수 있다. 이렇듯 마을모임이 공적인 활동의 경험을 제공하게 될 때, 조합원들은 활동을 통해서 지역사회의 주인임을 자각하게 된다. 결국 마을모임은 개별 조합원들이 사적인 영역을 벗어나서 공적인 역할을 경험하는 기회를 줌으로써 공공성을 학습할 수 있으며, 개별자가 아닌 확장된 주민의식을 갖게 하는 중요한 학습의 장이 되고 있다.

### 3) 회원들의 성장을 중심에 놓는 접근법

#### (1) 회원들의 참여를 일으키기

마을모임은 개인들의 관심과 이해를 매개로 시작된다. 대다수 경우 아이를 키우는 것과 관련된 관심, 문제의식 등이 참여의 동기가 되고 있다. 그런데 모임에 참여하면서 회원들이 스스로 자신의 성장을 경험하게 되고, 자신의 변화를 체험하는 것이 보다 직접적인 참여를 일으키는 계기가 된다. ‘내가 이런 공적인 활동을 할 수 있구나!’ 라는 경험을 하는 것, 사람들과 의미 있는 공적인 활동을 함께하고, 그 활동의 주인공이 되는 경험은 매우 강렬하고 의미가 있다. 그래서 지역사회의 공적인 활동에 참여하는 것은 활동을 위한 동원이 아니라, 사적인 영역에 고립되어서 경력의 단절을 경험하고 있는 주부들에게 새로운 자기발견, 자신감, 사회적 존재로서의 정체성을 찾게 하는 중요한 무대가 된다.

마을모임에 참여하고 활동하는 과정을 통해서 회원들은 자신의 강점, 특성, 재능을 발견하게 된다. 자신의 장점이 살아나는 경험을 통해서 타인의 역할과 서로의 관계를 구체적으로 이해하게 되고, 공동체를 이뤄가는 서로의 역할을 알 수 있게 된다.

## (2) 조합원의 변화와 성장을 위하여

조합원들은 협동운동을 통해서 어떻게 성장하고 변화해야 할까? 율목생협이 추구하는 이상적인 조합원은 바른 시민으로 살아가는 것이다. 자신의 지역사회에 주인이 되는 사람, 공공의 과제에 대해서 주인의식을 가지고 참여하는 사람, 자신의 삶을 주체적으로 꾸려가는 사람이 되는 것이 성장의 기본적인 방향이다. 그러면 이러한 시민성, 공공성, 주체성을 어떻게 형성할 수 있을까?

공공의 주제를 다루는 강좌는 참가자들에게 새로운 사고방식과 세계관을 경험하게 한다. 그렇지만 교육을 어떤 의도를 가지고 의식화를 이루기 위한 도구로 사용하는 것이 아니기 때문에, 다양한 공적인 의제를 균형 있게 다루는 것을 중요하게 고려하고 있다. 그리고 그러한 균형을 잡기 위해서 기획 과정에서 조합원들의 입장에서 중요하거나 관심 갖는 주제를 찾는 일에 집중하며, 조합원들이 관심을 가지고 있는 트렌드를 고려해서 이를 교육 주제 선정에 적극적으로 적용하고자 한다. 이렇게 조합원들의 욕구를 반영하고자 하는 노력을 통해서 결과적으로 교육의 질을 높여낼 수 있다. 즉 교육을 기획하는 사람이 기계적으로 다른 주제를 반영하는 것이 아니라, 조합원들의 욕구와 열망을 반영하는 기획을 통해서 교육의 완성도가 높아

지는 것이다. 그 결과 현재 이러한 강좌에 마을지기들 다수가 적극적으로 참여한다.

교육을 통해서 조합원들의 성장하는 모습을 단계적으로 정리해 보면 다음과 같은 모형을 제시할 수 있다. 먼저 교육은 개인의 자기관심과 자기발견에서 시작된다. 개인적인 관심과 열망을 존중하고, 이 존중을 통해서 자신감과 자기 정체성을 강화할 수 있게 된다. 개인의 자기발견을 통해서 타인에 대한 이해, 관계에 대한 발견과 확장된 인식을 경험하게 된다. 서로가 공감하는 문제의식도 확인할 수 있으며, 이러한 변화를 통해서 더욱 확장된 공적인 영역에 대한 문제로 발전할 수 있다. 이러한 문제의식을 통해서 자신을 공적인 존재로서 인식하고, 공적인 문제에 대해서도 참여하거나 행동하는 존재로 변화하고 성장하는 것이다.

### (3) 마을의 실천활동으로 확산되는 협동프로젝트

마을모임이 마을의 다양한 활동과 연계되기 위해서 어떤 활동계획을 세워야 할까? 지역사회에 형성되어 있는 공론의 장이나, 기존의 지역사회를 운영하고 있는 네트워크와 연계하고, 지역의 의제를 마을모임과 연결하기 위한 활동을 기획해야 한다. 왜냐하면 협동조합의 조합원 모임이 기성의 마을 시스템에 공식적으로 참여하기가 쉽지 않기 때문이다.

그러다 보니 많은 마을모임에서 논의되는 것들이 생협의 울타리를 넘어서지 못하고 우리 안에 머물러 버린다. 이러한 한계를 극복하고 마을모임이 지역사회를 향해 열려진 조직이 되기 위해서 시도하고

있는 것이 협동프로젝트, 마을모임이 주관하는 교육프로그램 운영 등이다.

협동프로젝트는 마을모임에서 마을 주민들과 함께 만들고자 하는 마을 실천사업을 개발하고, 이와 관련된 마을사업계획서를 제출하는 데서 시작된다. 매년 마을모임에서 작성된 계획서를 4월에 제출하면 심사를 거쳐서 승인된 마을계획에 25만원을 지원한다. 이후 활동을 진행하고 마을지기회의에 참여하여 결과보고서를 제출하는 과정을 밟는다. 2012년부터 매년 협동프로젝트가 진행되고 있으며 2014년에는 8개 마을모임에서 진행했는데, 아이들과 마을답사하기, 부모님의 생애사 쓰기, 반찬가게를 만들어서 독거노인 반찬봉사도 하고 신규매장출자금도 모금하는 등 다양한 프로젝트가 진행되면서, 조합원들은 스스로 해보는 경험과 자기성장, 지역사회를 구체적으로 만나는 계기를 접하게 된다.

협동프로젝트 중에서 마을도서관 활성화 사업의 경우에는 처음에는 조합원 중심으로 시작되었지만 이후 지역주민이 참여하면서 현재 20명 규모의 마을 동아리로 성장하였다.

협동프로젝트 활성화를 위해서 필요할 경우에는 교육강좌도 개발해서 지원하고 있다. 이 교육강좌를 통해서 마을사업을 개발하거나 해당 지역주민들과 접점을 형성하는 축진의 기회로 활용한다. 찾아가는 마을강좌는 교육기획 사업을 제출하면 검토해서 강사비를 지원하는 방식으로 운영된다.

〈2014년 협동프로젝트 선정 현황〉

프로젝트명	내 용	참 가 자
내 고향 만안	고향 찾기 프로젝트	만안지역 조합원과 아이들
정다운 만안	부모님 생애사 쓰기	만안지역 마을모임 참여를 원하는 조합원
정다운 밥상	반찬 나누기 프로젝트	수리산, 안일, 박달, 석수2동
석수3동 알콩달콩 마을모임	벼룩시장 마을 전통 만들기	석수 3동 마을모임
개똥이네 음식나눔	독거노인 반찬기부봉사	내손동
신나는 삼동	삼동이들의 고장답사	신나는삼동 마을모임
책익는 초록책	'아이쿱 책을 먹다' 선정된 도서를 읽기	책익는마을 초록책
호계2동 마을모임	친환경 식재료를 활용한 아이들 간식과 반찬 만들기	호계2동 조합원 비조합원
사과나무 책모임	환경 문제에 대해 공부하고 실천하기	조합원모임
의왕 지역위 찾아가는 요리팀	찾아가는 생협 요리교실	의왕지역 마을모임

#### 4) 조직의 성장을 위한 기본적인 관점

##### (1) 마을모임이 조합원 활동의 핵심이다

생협에서 조합원들이 자율적으로 다양하고 새로운 시도를 할 수 있는 모임이 바로 마을모임이다. 즉 마을모임은 다양한 모임 중에서 가장 열려있으며, 새로운 기획을 시도할 수 있는 플랫폼과 같은 조직이다. 따라서 마을모임이 활성화되지 않는다면 그 생협은 운동성을 구현할 수 있는 시스템이 없다고 볼 수도 있다. 이처럼 마을모임의 위상은 새로운 변화를 시도하는 핵심적인 운동조직이다.

만약 마을모임이 없다면 생협의 어떤 결정도 실행에 옮길 방법이 없다. 이런 점에서 보면 마을모임은 조합원들을 능동적으로 움직이게 하며, 실천을 통해서 조합원을 성장시킬 수 있는 유일한 조직이다.

결국 생협이 추구하는 여러 가지 목표와 운동과제는 마을모임을 통해서 의미를 가지게 되며, 생협이 생동감 있게 운영될 수 있는 핵심이 마을모임이며, 이 모임의 활성화가 생협을 운동하게 하는 유력한 방법이라고 할 수 있다. 그래서 이사회와 지역위원장의 핵심적인 직무가 바로 마을모임 활성화에 맞춰져 있는 것이다.

## (2) 임원과 리더의 일하는 방식

활동가들은 다양한 영역별로 조직 안에서 활동을 하게 되는데 담당하는 직무를 통해서 성장하고, 자기를 실현할 수 있도록 하는 것이 중요하다.

마을모임을 성장시키는 역할을 가진 지역위원장은 지역의 대표성을 갖는 총괄이사의 역할을 담당하며, 마을모임과 동아리 등을 총괄한다. 지역위원장을 세우는 과정은 활동국과 이사회를 중심으로 이

뤄지는데, 이를 되짚어보면 결국 이사회와 활동국이 각종 교육과 모임활동을 통해서 리더를 발굴하는 역할을 중요하게 담당하고 있다는 것을 알 수 있다. 지역위원장을 위한 별도의 교육은 없지만, 다양한 교육에 참여하고 있으며, 연 2회 정도 연합회에서 실시하는 지역위원장 워크숍이 있다. 그리고 활동국은 마을지기 발굴, 양성, 지원, 신규사업 개발 등을 통해서 활동가들이 그 사업을 할 수 있도록 지원함으로써 지역위원장의 활동을 돕는다.

마을지기가 지역을 중심으로 활동할 수 있도록 안내하고, 마을지기를 위한 필수교육은 받도록 권장하며, 마을활동을 지원하기 위해 마을지기들에게 마을만들기 사례 등에 대해 교육을 제공하고 있다. 마을지기들도 임기를 가지고 일할 수 있는 1년 임기론 등을 검토하고 있다.

조직의 혁신을 위해서는 임원, 리더들이 이사-상근활동가-위원장의 역할을 바꾸는 등 리더십의 변화가 필요하며, 이사로 활동한 이후 그 경험을 살려서 상근활동가가 되는 사례도 나오고 있다.

오랫동안 활동한 시니어 리더들의 경우 워커즈(workers)로 창업하거나 새로운 사업을 통한 분화, 이사 출신의 경력 활동가들이 자신의 경험을 살릴 수 있는 부설기관 신설 등을 모색하고 있으며, 이런 일을 통해서 협동조합 안에서 형성한 전문성과 노하우를 활용하고자 한다. 관련한 시도로는 자연드림 매장을 워커즈 방식으로 현재 운영 중이며, 이 결과를 평가하여 앞으로 확대 방안을 모색하고자 한다.

## 5) 조직의 활성화를 위한 방안

### (1) 신문

울목생협의 가장 강력한 활동매체는 매월 발행되는 신문이다. 이 신문은 조합원들에게 물품을 알리고 조합원임을 기억하게 하는 홍보매체 이상의 기능을 가지고 있다. 바로 기초조직의 모임재료를 제공하는 기능이다.

따라서 신문의 기획은 조직활동의 기획에서 시작된다. 매월 전체 조합원이 함께 고민하고, 학습하고, 토론하고, 토론의 결과로서 실천으로 연결되는 매월 정책과제(꼭지)가 신문의 핵심기사가 된다. 울목생협은 신문이 발행되는 시점을 기준으로 그 달의 조직활동이 시작된다고 볼 수 있다. 신문은 조직활동의 방향을 안내해 주기도 하고, 조합원들의 다양한 활동을 서로 공유하기도 한다. 신문이 곧 조직이다.

### (2) 동아리 운영

동아리는 5인 이상의 조합원 참여로 구성될 수 있다. 동아리 활동이 가능하려면 구성원들이 생협교육을 의무적으로 이수해야 하고, 이후 이사회가 승인하면 동아리로서 활동할 수 있다. 동아리 대표는 마을지기 연석회의에 참여해야 하며, 신문의 꼭지 학습도 동아리에서 진행한다. 동아리의 활성화를 위해서 생협물품 시식기회 등을 지원하고 있다. 연말 송년회에서는 동아리 활동 발표회를 가짐으로써 1년

간의 활동성과를 서로 공유할 수 있다. 이렇게 동아리를 운영함으로써 동아리 회원들이 마을모임에도 주도적으로 참여하고 있다.

### (3) 지역사회 네트워크

지역사회에 대한 관심과 참여의 플랫폼을 제공하는 것이 조직활동의 중요한 근간을 이룬다. 자신이 살고 있는 지역사회에 대한 문제의식을 가지고, 새로운 변화의 비전을 가지는 계기를 부여하는 교육, 마을모임을 통한 새로운 상상과 지혜, 실천할 수 있는 협동프로젝트 등을 통해서 조합원 활동이 지역사회로 확장되는 것이 네트워크의 작동원리이다.

지역에서 벌어지는 각종 활동에 조합원들이 무매개적으로 참여하기가 어렵기 때문에, 이러한 간극을 줄여주면서 지역사회와 가까워질 수 있도록 하는 다리놓기 사업을 활동국에서 개발한다. 마을지기 학교, 마을활동가 양성과정 등을 통해서 마을의 이질적인 집단과 협력활동을 할 수 있는 기술, 역량을 갖추는 지원을 체계적으로 수행하고자 한다.

### (4) 협동을 통한 변화의 비전 & 개별적인 조합원의 변화 욕구

현재 조합원 다수는 자녀가 성장하면서 점차 자신의 일을 찾고자 하는 욕구가 커지고 있다. 이러한 자기성장의 욕구, 생애변화에 따른 생활과제에 대해서 조합이 이를 적극적으로 반영하기 위해 다양한 모색을 하고 있다. 개인의 미래를 설계하는 일을 돕는 각종 지원과

상담, 임원들의 동반성장을 함께 연계하여 그 해결방안을 고민하고 있다. 이는 그동안의 협동운동의 경험과 전문성을 살려서 개인의 문제를 해결할 수 있는 역량으로 발전시키는 방안이다. 현재 조합이 직면한 이런 과제를 적극적으로 해결함으로써 협동운동이 추구하는 가치를 개인의 삶에서 전일적으로 실현할 수 있게 될 것이다. 이와 관련하여 경제적인 실천모형으로서 워커즈 방식의 다양한 방안을 지속적으로 시도하고자 한다.

## 2. YMCA 등대생활협동운동의 경험

### 1) 이념과 목적

“자치와 나눔의 따뜻한 생활공동체의 주인이 되고자 한다”

1990년 부천에서 시작된 등대생활협의 기초조직 ‘등대’는 YMCA의 지역공동체 운동을 통한 ‘하나님 나라 건설’과 생활협동조합운동의 ‘더 나은 세상을 향한 걸음’이 서로 만나는 과정 속에서 이루어졌다.

YMCA의 하나님 나라 건설은 종교적인 지향점으로서가 아니라, 생활과 문화의 전인적, 통합적 만남과 성장을 통해 자치적인 민주시민, 이웃과 나누고 하나되는 지역공동체의 주인으로 성숙해가는 과정을 지향하고 있다. 또한 생활협동조합운동은 생산자는 소비자의 건강을, 소비자는 생산자의 생활을 책임지고 함께 더 나은 세상을 향해 가기 위한 ‘상호 관계성’을 중시하며, '협동의 과정'을 중요시

하면서 사업성과 운동성의 두 개 바퀴가 함께 굴러가는 '아름다운 수레'를 상상한다. 따라서 등대생협은 YMCA 목적과 협동조합의 이념을 두 개의 바퀴로 아주 천천히 (매우 느리게) 굴러가고 있다.

등대의 지향가치는 등대모임 때마다 함께 낭독하는 생활약속 속에 압축적으로 담겨 있다.

- 우리는 자연자원과 생활용품의 소비를 최대한 줄인다.
- 우리는 환경오염을 줄이는 방향으로 생활방식을 개선한다.
- 우리는 항상 배우고 실천하며 나누는 생활을 한다.
- 우리는 지역자치에 관심 갖고 적극 참여한다.

이러한 등대의 지향가치를 온전하게 유지하기 위해서 전인성, 역사성, 사회성, 공공성, 연대성, 분체성, 방어성 등을 등대 설계의 유전인자로 보고 있다. 지향가치를 설명하는 핵심적인 키워드로는 만남(관계), 변화, 자치, 나눔, 따뜻함, 생활, 공동체, 과정, 배움, 성숙, 분체, 생명, 소통, 생기발랄함, 생활나눔(돌아보기), 생활약속, 생활계획, 실천, 언행일치, 주인됨 등이다. 그리고 등대생협은 이런 지향가치들 담아낼 고유의 언어를 개발해 사용하고 있다.

- 촛불: 밝고 따뜻하게 살아가는 생협의 조합원 (주인)
- 등대: 촛불들이 모인 작은 생활공동체
- 마을: 등대가 모여 있는 동네
- 생활재(生活材): 생활에 필요한 물품 (제요소)
- 공급(供給): 생산지에서 조합원까지 생활재를 연결.. 배달(倍達)이라 하지 않습니다.

- 지기: 말은 이 (돌보는이, 지키는 이)
- 살림터: 매장

현재 등대생협은 오래된 생활약속의 언어를 새롭게 변화시키고자 하는 고민하고 있다. 지금도 유효한 부분들과 새롭게 변화되어야 할 부분들에 대해 숙고하면서, 새롭게 찾아낸 중심단어들과의 조화와 균형을 이루려고 노력하고 있다.

## 2) 등대모임이 걸어온 길

등대생협은 1990년 부천에서 9개 등대가 점등하면서 그 모습을 드러냈다. 이것은 이기적이고, 삭막한 도시 공간에서 주부들이 중심이 되어 생각과 마음을 나누고, 조금은 불편하더라도 더불어 사는 삶을 살자는 소박하지만 큰 결단의 점화(點火)였다.

이후 등대생협은 1991년 성남에서 16개 등대, 1992년 안양에서 30개 등대가 점등되면서 퍼져나갔다. 1995년에는 광명에서 15개 등대가 점등되고, 1998년에는 의정부, 1999년에는 잠시 중단되었던 성남에서 다시 등대활동이 시작되었다. 2000년 군포, 2001년 남양주, 2003년 시흥에서 등대 운동을 시작하면서 현재의 모습을 갖추게 되었다. 수도권을 넘어 마산과 여수에서도 수년간 등대 운동이 전개되고, 진주, 거제 등에서 등대점등을 위한 준비가 이루어지고 있다. 등대생협은 지역적 상황에 따라 조건과 처지는 다르지만 이렇듯 하나의 뿌리, 서로 이어진 역사의 흔적을 갖고 있다.

모든 생명은 태어나고, 성장하고, 때로는 기쁨과 환희에 젖는가

하면, 때로는 아프고, 갈등한다. 지난 15년간 등대생협도 웃음과 눈물로 이러한 과정을 걸어왔다. 평범한 주부가 자신의 삶을 새롭게 발견하고, 역사 창조의 주체로 되는 놀라운 순간이 있었는가 하면, 등대가 해체되는 아픔과 고통, 갓 태어난 등대로서 첫 발을 내딛는 어린아이와 같은 두려움과 기쁨도 온몸으로 느껴왔다.

어떤 사람은 15년 흘러온 등대 운동이 왜 아직도 그렇게 작냐고 한다. 어떤 사람은 등대가 너무 소공동체 안에만 안주하는 것이 아니냐고 한다. 하지만 권유 반 호기심 반으로 등대에 첫발을 내디디고, 자신의 벽을 깨는 깊이 있는 관계맺음을 두려워하고, 돈만 있으면 해결되는 편리한 소비방식을 넘어 불편함을 감수하는 것이 너무 어려웠던 사람들이 수년 여 동안 등대와 함께 살고, 웃고, 울고, 아파하고, 성장하면서 등대가 삶의 일부분이 된 사람들이 많다.

등대는 작을 수도 있고, 클 수도 있다. 등대는 지역사회 속에서 보다 큰 역할을 할 수도 있고, 오래도록 자신의 힘을 키워나갈 수도 있다. 하지만 보다 중요한 것은 등대가 삶의 일부이고 삶의 방식(Life Style)이 되는 것이다.

5~7명의 촛불들이 어렵더라도 1주 1회의 모임을 통해 한 발 한 발 서로에게 다가서면서 느꼈던 두려움과 놀라움, 심각했던 갈등과 그것을 넘어서는 환희를 통해, 평범한 주부들이 자신들 속에 숨어있는 놀라운 에너지를 체험하면서 성장해가고 있다.

어떤 사람은 등대생협이 젊은 층이 요구하는 편의성과 효율성을 너무 무시하는 것 아니냐고 한다. 하지만 편리함보다는 의미를, 효율보다는 정성스러움을, 표피적인 관계보다 삶과 긴밀히 결합된 관계를 원한다.

등대는 먹을거리를 통해 생명의 관계를<sup>7)</sup> 복원하려고 한다. 사실 먹을거리는 생명 그 자체이다. 농부와 생협인은 생명을 기르고, 생명의 결실을 전달하고, 감사하면서 먹는 신성한 행위에 더불어 참여한다. 하지만 지금의 현실은 이윤과 효율의 논리가 서로의 관계를 가로막고 있다. 따라서 등대모임은 각자의 삶의 자리에서 자신이 할 수 있는 최선을 다하면서 조금은 손해를 보더라도 여유롭게, 원칙을 지키며 당당하게 살자고 결의한다.

이런 점에서 ‘등대생협의 원칙과 약속’은 죽어있는 언어가 아니라 삶의 고백이다. 이런 원칙과 약속을 삶 깊이 내면화하면서 세상을 향해 다시 한발 앞으로 나아가고자 한다.

### 3) 등대생협의 원칙과 약속

“생명과 평화의 세상을 이루기 위한  
자치와 나눔의 따뜻한 생활공동체”

#### (1) 주 1회 정기모임

편리하게 2주에 한번, 한 달에 한 번 만나자고 한다. 하지만 1주 1

---

7) 2005년 8월 19일~20일 개최된 ‘등대.생산자 워크숍’에서는 토론을 통해 ‘우리가 꿈꾸는 만남’을 “사람과 사람이 만나는 만남, 지속적인 교류를 통해 신뢰를 쌓아가는 만남, 생산자 소비자라는 경제적 관계를 넘어 공동의 가치를 지향하는 만남, 생명을 뿌리고 거두는 생명 이야기가 있는 만남, 믿고 서로 이해해 주는 만남, 농산물을 나누는 관계를 넘어서 생활(교육, 문화, 정치 등)을 나누고 같이하는 전면적인 만남, 서로 안부를 물을 수 있고 진심으로 약속할 수 있는 만남, 어렵고 힘들음을 나눌 수 있는 만남”으로 정리하였다. 그리고 이 자리에 참여한 생산자들은 ‘생산자’라는 호칭보다는 ‘농부’라는 호칭이 자신들의 천직(天職)을 더 잘 표현한다고 하였다.

회 정기모임을 통해 일상을 되돌아보고, 정리하여 깨어있음과 새로움이 샘솟아야 만남의 깊이와 넓이가 이루어질 수 있다.

## (2) 따뜻한 관계

관계가 단절된 사회 속에서 생산자와 소비자, 촛불과 촛불, 촛불과 실무자, 등대와 지역사회의 관계를 따뜻하게 만들어가고, 나만이 아닌 우리, 우리를 넘어 새로운 이웃을 만나고 더불어 산다.

## (3) 절약하는 생활, 계획하는 소비

여유 있는 사람이 안전하고 좋은 것을 먹기 위한 것이 아니라, 단순 소박한 삶을 중시하고, 절약하면서 생활하고, 계획하면서 소비한다.

## (4) 서로 배움

전문가에 의존하지 않는 생활인의 당당함, 삶의 지혜와 지식을 서로 배우고, 나누는 순환을 통해 함께 성장한다.

## (5) 과정을 중시하고 기다리는 마음

나와 다른 사람과도 함께하며, 기다리는 마음을 갖는다. 인증 받은 유기농, 결과만을 중시하는 것이 아니라 생산과 만남의 과정을 중시한다.

## (6) 일상 속에서의 변화

일상의 작은 변화가 쌓이고 쌓여야 진정한 삶의 변화가 온다. 우리 일상이 자기긍정과 감사, 단순 소박함, 온 생명에 대한 사랑으로 넘

쳐 그 힘이 지역사회로 흘러가도록 한다.

#### (7) 자치(自治)

타인의 눈에 비친 내가 아닌 진정한 나의 모습, TV와 세상에서 주입된 행복이 아닌 우리 스스로의 머리와 마음으로 만족하는 행복을 함께 찾는다. 나의 생각을 키우고, 서로 협동하여 생각자치, 부역자치, 가족자치, 교육자치, 문화자치 등 자치의 영역을 넓혀간다.

#### (8) 분체(分體)

건강한 생명이 새 생명을 낳듯, 헤어짐의 아픔을 넘어 새로운 관계를 만들며 분열과 확장의 자기증식을 통해 등대생협의 원칙과 가치를 지역과 세상으로 넓혀간다.

### 4) 등대생협의 조직 방향

“자신을 둘러싼 생활상의 다양한 부문의 욕구들을  
'희망의 조직'으로 변화하고자 한다”

- 안전하고 건강한 먹을거리 이용의 욕구를 희망의 조직으로
  - 조합원 가입과 생활재 이용, 생산지 견학과 다양한 배움 활동을 통해 이해를 넓히고 소비자 주권(주인 됨)을 학습하고 실천하도록 한다.
  - 다양한 참여와 배움마당에 대한 안내 이후 살림의 욕구에 맞는 소모임(등대)으로 자연스럽게 연결한다.

- 3년 전 처음으로 지역매장(살림터)을 구성하면서 바로 등대조직으로 편성이 이루어지고 있지 않은 상태에서 다양하게 고민을 진행하고 있다.
- 호혜(互惠)의 경제적 지향의 욕구를 희망의 조직으로
  - 혼자서는 어려워도 함께하여 더 나은 것을 이루려하는 것이 중요하다. (출자금 증좌, 일공동체, 생활재이용이 서로를 살리는 기초가 됨)
  - 등대생협의 주인으로 참여와 이용에 대한 적극적인 소통을 이룬다.
- 살림(살리는 것, 죽임을 거부하는 것)과 참여의 욕구를 희망의 조직으로
  - 밥상살림: 생활재에 대한 이해, 생활재를 활용한 밥상살림과 밥상머리교육, 생산자와의 관계에 대한 이해 등
  - 되살림: 생활소비의 개선, 친환경적인 삶, 재활용과 재사용을 통한 지속가능한 삶 꾸리기
  - 아이살림: 아이들이 온전한 씨앗의 모습(아이들의 온전성)으로 발현될 수 있도록 돕는 과정
  - 마을살림: 더불어 사는 삶의 터전이자 생활의 바탕에 관한 이해와 참여
  - 지구살림: 인간 중심의 사고에서 벗어나, 지구적이고 우주적인 상호연계성 이해
  - 나 살림(문화): 내 안에 숨은 보석 찾기와 생산적인 문화 활동(악기, 독서, 사진, 영화 등)
- YMCA회원조직(아기스포츠팀, 버리 대안초등학교, 다양한 프로그램 회원들)들의 배움과 실천을 통한 희망의 조직으로
  - 회원공동체(프로그램회원, 후원회원이 아닌, 회원됨(언행일치)으로

살려고 하는 사람)로서 배움과 실천의 장을 살림의 욕구와 다양하게  
접치면서 함께 진행한다.

## 5) 등대생협의 성장모형

“역설의 미학으로!!! 성장하는 것이 아닌 스며드는 밀알로!”

나(혹은 가족)를 위해 시작한 협동조합, 소모임 등대활동이 더불어  
다른 이들을 행복하게 하는 자치적인 힘의 축적과 성숙된 방향으로  
양질 전환이 이루어지고 있는가? 이상은 하늘만큼 높으나 그것을  
일상생활과 구체적인 삶의 현장에서 어떻게 접목되고 실천하고 있는  
가? 이런 질문을 가지고 스스로를 돌아보면서 자신(개인)이 조직  
(등대, 생협) 속에서 어떻게 소통되고 드러나고 있는지를 살펴보는  
것이 조직발전 모형에서 큰 화두다. 현재 8개 Y 등대생협 협의회에  
서 다시금 ‘유쾌한 등대운동’을 고민하고 있으며, 스스로의 모습을  
돌아보는 과정에서 찾은 중심단어가 ‘스며들기’다.

안양Y 등대생협의 2014년 주제와 방향을 살펴보면 다음과 같다.

- 자세히 보아야 예쁘대! 오래 보아야 사랑스럽대! 너도 그렇대!!!
- 2014년 여러분들과 따뜻한 동행을 함께 시작합니다.
- 스며들기 : 인정하기(튀지 않기), 바라보기(가르치지 않기), 기다리기  
(재촉하지 않기)
- 호혜 : 나 너 그리고 더불어 살림, 생활재 확대는 나(자본)만의 이익  
이 아닌 너와 더불어 우리의 이익이 된다.

### (1) 스스로 서서 더불어 함께!

자치적인 개인의 성장과 성숙을 이루며, 이 개인들이 모여진 소모임과 공동체를 다양화하고, 이들이 연결된 전체 그물망으로서의 조직 전체를 바라보는 것이 중요하다.

안양Y 생협의 경우 등대모임 7년을 진행한 촛불(조합원)들에게는 ‘평생촛불’ (촛불이며, 스스로 등대임)로 불밝힘을 하여 자치적인 개인의 모습을 확인시키고 있다. 이후 이들은 지역사회의 다양한 활동에 촛불이자 등대로 참여하는 주체성을 강화하고 있으며, 여전히 등대생협의 촛불과 등대로 참여하는 하나의 주체가 되고 있다.

### (2) 끼리끼리를 넘어서!

소모임 등대 혹은 등대만의 마을은 외부사람들에게 ‘끼리끼리’ 혹은 ‘자신들만 좋은 일하는’ 것으로 비춰지기도 했다. 이는 또한 모임 안의 구성원들 스스로에게도 한계점을 인식하는 계기로 작용했으며, 현재 이를 넘어서는 고민을 진행하고 있다. 이웃들과 함께 할 수 있는 다양한 활동뿐만 아니라, 자신이 갖고 있는 지식과 재능을 이웃에게 나누는 활동을 적극적으로 마련하고 참여하고 있다. 사랑의 김장, 몰래산타 등 나눔운동, 녹색가게 운영(재사용운동), 분체 혹은 새로운 신입 촛불 맞이활동 등에 적극적이다.

### (3) 배워서 남주자!

서로 배움을 있는 만남을 통해 자신이 축적한 경험과 지혜를 다른 이들에게 나누는 실천을 해 나갈 수 있는 활동이 조직 성장모형의 중심이 된다. 이는 소모임(등대) 혹은 등대생협 전체에서 만남과 배

움의 내용을 나의 가족과 가까운 이웃에게 전하며, 나뿐만 아니라 다른 이들과 함께 더불어 행복해 질 수 있도록 하는 과정을 성숙한 발전 모델로 보고 있다.

안양Y 경우 지역통화 품앗이두레를 2년 전부터 학습하고 실천하고 있다. 이는 품앗이라는 서로의 시간과 재능, 물건을 나누며, 새로운 지역화폐 ‘길’로 교환하고, 기존의 화폐(교환)가 아닌 새로운 두레(협동)의 내용으로 접근하고 실천하고 있다.

## 6) 등대생협의 운영방식과 프로그램

“등대는 희망의 조식을 이루어가는  
배움(학습)망의 그물짜기이다”

- 등대는 ‘씨실’과 ‘날실’의 그물짜기로 이루어져 있다.
  - ‘씨실’(등대모임): 1주일에 한번, 최근에는 격주모임, 월모임, 그리고 동아리별 매주만남
  - ‘날실’(마을모임): 촛불대학(1년에 2번), 촛불수련회(1년 1회), 촛불한마당(1년 1회), 마을활동(자치적으로 진행), 지역활동(전체함께), 생산지견학(1년 1-2회 전체), 각 위원회(격주 모임, 자체활동 진행)
- 견도(아는 것)와 수도(실천하는 것)의 변증법적 과정으로 이루어져 있다. 스며드는 학습과정, 내 것으로 만드는 과정, 그리고 우리(모두)의 것이 되는 과정, 아는 것과 실천하는 것의 일치를 이루는 과정이 프로그램의 그물짜기에서 가장 중요한 부분이 된다.
- 순서와 형식이 있으며, 그에 따른 진행이 중요함을 확인한다. 다만 몇몇 형식(손잡고 묵상하기, 촛불켜기 등)은 상황에 따라 유연하게

운영한다. 이들 활동내용을 기록하고 피드백 하는 것을 중요하게 점검한다.

① 씨실(등대) 운영방식 : 주 1회 만남, 약 2시간, 3가지 나눔이 함께 있는 만남

- 마음나눔 : 생활나눔, 생활계획, 생활약속/ 초, 명상, 손잡기(자신과 이웃, 세상을 숙고)
- 활동나눔 : 음악지기, 건강지기, 생활환경지기, 독서지기, 사귄지기, 연락지기, 자연밥상지기, 서로배움지기, 엄마학교지기, 세상지기 등 (육구와 세상읽기와 연결)
- 생활재나눔 : 계획소비 실천, 관계있는 소비, 과정의 소비, 일상성 (호혜의 과정)

### 〈등대모임의 절차와 의미〉

#### 마음나눔

1. 여는 노래 : 마음을 여는 준비시간이며, 촛불수첩, 촛불들의 합창을 활용한다.
2. 나 만나기 : 손잡고 묵상, 음악명상, 시명상 방법 등으로 나를 돌아본다.
3. 생활약속 낭독 : 천천히 생각하면서 낭독한다.  
“우리는 자연자원과 생활용품의 소비를 최대한 줄인다”  
“우리는 환경오염을 줄이는 방향으로 생활방식을 개선한다”  
“우리는 항상 배우고 실천하며 나누는 생활을 한다”  
“우리는 지역사회에 관심 갖고 적극 참여한다”
4. 생활나눔 : 생활계획에 대한 평가와 반성, 지난 생활느낌을 나누는 시간이다.  
남의 이야기를 경청하는 것이 중요하다.
5. 생활계획 세우기 : 1주일 동안 함께 실천할 수 있는 것을 약속한다.

6. 공동체 기원 : 개인의 기원을 돌아가며 말하고 목상을 통해 서로의 마음으로 기원해주는 시간이다.
7. 닫는 노래 : 등대에서 등대의 특징을 담은 '등대가'를 정할 수 있다.

활동나눔

1. 모든 촛불들의 성장, 자신과 지역사회의 성장을 위해 함께 배우고 나누는 것을 실천한다.
2. 촛불들의 전인적인 성장을 도와주는 활동이다.
3. 다양한 소모임 활동, 위원회, 수다방 등이 열린다.

생활재나눔

1. 신뢰와 정성이 담긴 생활재를 자치적으로 주문하고, 공동 및 개별로 공급 받는다.
2. 계획적인 생활습관으로 Y등대 생협의 생활재를 최대한 이용한다.

〈OOY 생협 등대 활동나눔(2012년)〉

월	사קר활동	살림활동	독서활동
5	나의 첫인상, 첫느낌?	봄나물 만들기	엄마는 괴로워
6	촛불운동회	EM 발효액 만들기	내가 먹는 것이 3대를 간다
7	말말말 전시회: 듣고 싶은 말, 듣기 싫은 말		은교
8	셔플댄스 배우기	천연모기퇴치 스프레이 만들기	불편해도 괜찮아
9	내 인생에 떠오르는 사람	자녀교육/놀이의 반란	연금술사
10	짜꿍등대와 등산	이야기가 있는 요리	벼랑에 선 사람들

11	나	대선공약비교 -worst,best	철학이 필요한 시간
12	촛불들과 만남: 수호지기 가족과 나눔: 가족사진 찍기	투표참여 인증샷 올리기 (우리만의 등대포즈로)	아이와 함께하는 독서 이야기
1	우리의 미래를 계획해 봐요	아이들과 함께하는 식품 첨가물실험	
2	부부가 함께하는 건강 체조	칭찬사워를 통한 힐링타입	아이의 마음을 여는 공감대화

## ② 낄실(특별활동, 위원회, 행사 등) 운영방식

1. 1년에 1회 혹은 2회 이상의 정기적인 활동을 진행하는 것이 기본이다.
2. 씨실과 어우러진 1년 살이를 기본으로 작동한다.
  - 절기와 연동, 경험의 축적 이후 다양화한다. 이는 매해 사업계획을 세울시 씨실의 기본 활동을 염두에 두며, 낄실의 배치를 통해 기본 1년 살이를 계획한다.
3. 보다 자치적인 내용으로 전환하고 있다.
  - 위원회, 일공동체, 지역사회 참여로 확대한다. 전체 생협의 행사가 중심이기는 하나, 자치 위원회의 활동을 적극 지원하고 있다. (식생활교육위원회(지역교육활동), 녹색가게 되살림교육위(지역활동, 교복은행 운영), 생활재위원회(지역 어린이집 연결 등)
4. 끼리끼리를 넘어서서 세상으로 나아가는 실험의 장이 되고자 한다.
  - 동네생협들간의 연대, 두레생협연합회와의 관계, 등대생협 협의회, 그리고 YMCA를 기초로한 지역사회 연대방에 함께 참여한다. (친환경급식 시민행동, 세월호관련 등등)
  - 마을연합모임/생산지견학/촛불대학/이사, 촛불수련회/매달 이사회/이동

녹색가게/제철요리교실/단오제/대보름놀이마당/수확제/살림터개장식  
/6.2데이/요리대회/품앗이장터/상설녹색가게 운영/위원회별 자치활동/  
시민운동참여 등등

등대생협을 25년간 활동해 오면서 이미 너무 많은 것들을 진행해 봤으므로 더 이상 새로운 것이 없다고 한다. 다만 새로워지려고 노력할 뿐이다.

그런 가운데 등대의 학습망을 3년 학습과정으로 재구성해서 조금은 간편하고 눈에 명확히 보이는 커리큘럼 과정을 만들어 진행할 수 있겠는지를 현재 점검 중에 있다. 현재까지 진행된 씨실 부분의 내용을 검토해 가면서 현재 시점에 적합한 내용을 구성하고 등대 코디네이터를 지원하는 학습과정을 준비하고 있다. 1년차, 2년차, 3년차 등대모임에 적합한 내용을 구성하고자 노력하고 있으며, 등대 코디네이터 과정은 2015년 초에 약 3개월 과정으로 진행할 계획을 가지고 준비하고 있다.

## 7) 등대생협의 리더십과 리더 육성

### (1) 그물짜기: 씨실과 날실 안의 배움과 경험을 통한 성장과 성숙으로 지도력 성장

- 내재된 힘의 발현: 감추어진 보석 찾기와 드러내기
  - 등대와의 만남, 이야기, 특별활동, 위원회 활동 속에서 발현
  - 등대지기, 마을지기 이후 이사회 활동, 위원회 활동을 통해서

- 지난한 과정을 통해 발효되기: 학습망을 통한 성장과 성숙
  - 촛불로 참여하는 과정, 선배 언니들의 배려와 도움을 받으며 서서히 성장해 간다.
  - 그냥 머무는 이들이 있다. (2-3년이 되어 적응하지 못한 사람들은 떠나간다)
- 바다(세상) 속에서 자유롭기: 자치성, 독립성 강화 (강사참여, 독자적 지도력)
  - 생협 내부의 지도력으로 성장하는 것뿐만 아니라, 지역사회의 다양한 참여활동으로 나아감 (일공동체의 독립, 타단체 활동가 등등)
- 새로운 그물망을 준비한다: 어부가 되어 물고기를 건어 올릴 그물을 준비한다
  - 이사회 임기가 2년인데, 이후 이사회 구성을 고민하면서, 스스로 어부가 되어 새로운 씨실과 날실의 그물망을 준비한다.

(2) 영지체 통합(전인성)을 통한 성장과 소그룹 자치활동을 지원할 수 있는 능력배양

- 배움의 내면화 과정: 언행일치, 언니의 모습을 보며 따라가는 후배, 큰바위 얼굴의 선배 촛불들의 모습이 우리들의 지도자이다.
- 소모임간의 자치성과 그들의 협동을 통해 서로 성장한다.
- 티핑 포인트: 양질전화, 깨달음과 각성의 시간과 학습, 실천의 내면화가 지속하며, 지도력이 성장된다.

## 8) 등대생협의 운영과 지원체계

### - 조합원(촛불)의 주인공

- 총회: 연 1회 대의원 총회, 한 해 사업 결정
- 이사회: 매달 1회, 15명 이사회 구성, 등대생협의 전반의 내용 결정 및 집행
- 상설위(생활재, 녹색가계위, 식생활교육위) 및 특별위원회(품앗이두레위, 특별활동위) 구성 및 자치적 운영

### - 실무자의 자세

“보이지 않는 손길, 따뜻한 지지의 마음이 촛불과 등대를 키우는 ‘밥’이 된단다. 주먹 쥐고 나를 따라오라 외치는 것이 아닌, 엄마의 마음으로, 손바닥을 활짝 펴서 더 많은 햇살이 너의 손바닥과 만날 수 있었으면 좋겠다.” “그런데 보이지 않는 손길은 철저하게, 치밀하게 준비되어야 한다.” “순서(중요)를 가지고 만나고, 그 과정과 결과에 책임과 소명을 찾아내기를 기원한다”

### - 실무자 혹은 지원활동가의 중요성

- 바라보고, 함께 호흡하며, 꿈을 함께 꾸며, 그 과정을 담담히 함께 이루어가는 것
- 현재 젊은 실무자가 등대생협에 거의 없다. 이 과제를 해결하기 위해 새롭게 모색한다. 다만 20대의 관심이 협동조합 지역사회, 그리고 호혜의 새로운 세상에 관한 관심은 새롭게 많아지고 있음을 확인하며, 이들에게 적합한 혹은 맞는 활동내용이 준비될 수 있도록 모색하고 있다.
- 실무자 구성에서 현재 이사장 겸임 혹은 이사장 경험을 하신 분들, 나이 많은 실무자들이 늘어가고 있다. 이렇게 성장한 지도력들이 가진 꿈과 비전을 확인하고, 개인의 비전과 조직적 비전이 조화를 이

루는 것이 현재 등대생협의 주요한 과제이다.

- 살림터(매장)가 현재 5개 Y에 생겨지면서 그곳에서 일하는 활동가들이 촛불(조합원) 출신들이 생겨나고 있다(각 단협당 3-4인). 이들이 어떻게 지역공동체를 이루는 활동가로, 소모임 활동의 지원 체계 안에 들어갈 수 있는가를 고민 중에 있다. 이전까지는 촛불(조합원)로 있다가 활동급여를 받으며, 함께하는 가운데 자기소외의식, 그리고 더불어 업무의 확장에 따른 부담 등 어떻게 등대생협의 '주인 됨'으로 거듭나게 되는가를 숙고할 필요가 있다.

#### - 지원체계의 내실화

- 씨실(등대)지원 : 매월 월례회/ 월례회 지원 그룹 존재(교사, 이사회) 등대일지/촛불수첩/촛불들의 합창/등대길라잡이/점등식/ 공동체 공급(현재는 개인공급 진행 중) 생활쪽지/명상CD/개인초, 등대초 등
- 날실(활동)지원 : 모든 활동에는 준비하는 위원회 구성, 진행 평가의 과정을 거친다.  
각 자치활동과 연계하여 과부하를 고려한 한해살이 조절/ 자치적인 활동의 적극 지원/ 지역, 시민운동과의 결합 확대/ 지도력의 사회화 (역할 전환 - Y지도력, 기타 활동으로 확산)
- 사무국(실무자) 지원 : 공급, 공유 및 소통, 연대, 기획, 홍보, 살림터 운영 등  
향후 등대생협 사무국은 누가 진행할 것인가?
- 재정운영능력 고양(운동의 사업화)으로 자립화를 이룬다.
- 지속적인 학습 기회마련: 등대생협협의회 혹은 연구소 기능 보강
- 지역사회와 호흡하기, 스며들기로 나가갈 수 있는 연대에 관해 고민
- 지속 가능한 운동체 : 30년 운동을 바라보며 생명력 있는 운동체로, 운동하는 사람의 조직체가 되는 길을 찾기 위해 고민하고 있다.

### 3.

## 주민들을 주인으로 세우는 부산 반송마을의 주민조직

지역공동체 활동, 마을 활동은 그 지역에 살고 있는 주민들이 마을의 문제를 스스로의 조직된 힘으로 해결하고 그 힘으로 자기 자신과 마을의 변화를 가져오고 나아가 세상의 변화를 가져오게 하는 활동이다.

마을에서 변화를 가져오려면 한 개인의 힘으로는 어려움이 많다. 뜻을 같이하는 사람들을 찾고 그들의 힘을 모아 지역의 여러 가지 다양한 이슈들을 함께 해결하면서 조직을 구성해야 한다. 주민들의 모였을 때 힘을 가지고 마을과 세상을 변화시킬 수 있다.

마을 주민조직은 목표와 구성원들에 따라 다양한 조직으로 구성되는데 요즘의 마을만들기는 주로 ‘주민자치’와 마을 기업, 협동조합 등으로 대변되는 ‘마을 경제 공동체’로 대변되고 있는 듯하다.

반송의 경우 주민들이 주인답게 살기 위해 구성된 주민조직 ‘희망세상’, 아이들을 잘 키우고 싶은 엄마들이 만든 ‘반했어’, 아빠들이 지역에서 활동하기 위한 ‘좋은 아버지 모임’ 50-60대 어머니들이 자신의 건강과 마을의 건강을 위해 활동하는 ‘건강반송네트워크’

청년들이 마을에서 터 잡고 위해 살기 위해 활동하는 ‘열매청년’, 학교 교육문제 해결을 위해 모여 있는 ‘학부모 연대’ 등 다양한 단체들이 활동하고 있다.

마을 주민조직의 경우 대체로 어떤 문제를 해결하고자 하는지, 어떤 구성원들이 모여 있는지에 따라 단체의 성격이 다르며 지향점도 다르지만 마을 주민조직은 지역의 변화를 공통 지향점으로 하고 있다.

마을의 문제를 그 지역의 주인인 주민들의 힘을 모아 근본적으로 변화시켜나가고 이런 힘으로 사회의 변화까지 가져오고자 하는 것이 마을 주민조직이 근본적으로 지향하는 목표이다.

## 1) 주민조직화의 관점

지역의 문제는 조직된 주민들의 힘으로 변화된다. 지역에는 수많은 주민들이 있지만 모두 마을일에 관심을 가지거나 주인으로 살지는 않는다. 주민 조직가(활동가)가 주민을 만나 관계를 맺으며 주민과 지역을 알아간다.

이 과정에서 주민들을 만나기 위해 다양한 활동을 한다. 프로그램을 통해 만나기도 하고 소개를 받아 만나기도 한다. 활동가는 마을 곳곳을 다니고 마을 주민들을 만나면서 마을의 이슈를 파악하고 주민 조직화의 밑그림을 그린다. 이슈를 해결하기 위해 더 많은 주민들을 만나고 뜻을 함께하는 주민을 찾는다. 처음에는 소수의 인원이 모이나 뜻을 같이하면 모인 주민들이 또 다른 주민들을 모임에 안내한다. 파악된 이슈로 실천활동을 함께하고 평가하고 다음 활동을 계

획한다. 또 다시 주민들을 만나고 실천활동을 하고 평가한다.

이런 과정을 통해 만난 많은 주민들을 주민이 움직이는 힘의 체계인 주민 조직을 세우는 것이다. 주민들은 주민조직을 통해 움직이고 주민운동을 스스로 전개한다. 주민조직은 주민조직화의 과정의 결과로 세워진 주민조직이 움직여 지역의 근본적으로 변화시켜 나간다. 주민조직화의 가장 기본적인 목표는 주민이 움직이는 힘의 체계인 주민조직을 세우는 것이다.

조직화되지 않은 힘은 개인의 힘에 지나지 않는다. 그럴 경우 대부분은 지역의 근본적인 변화로 이어지지 않고 몇몇 개인의 자발적인 모임이나 민원을 제기하거나 취미를 함께하는 소모임으로 남아 있게 된다.

조직화는 사람들의 개별적인 욕구를 집단의 요구로 발전시키는 것이다. 조직화될 때 비로소 집단의 힘이 발휘된다. ‘구슬이 서 말이라도 꿰어야 보배’가 되는 것이다.

## 2) 구성원

### : 구성원의 욕구, 참여 동기와 이유

마을주민조직의 구성원들은 대부분 그 마을에 살고 있는 주민들이다. 하지만 마을에 살고 있는 주민들이라고 해도 모두가 마을 주민 조직에 참가하지는 않는다. 마을의 변화에 관심이 있고 주인으로 살고자 하는 사람들이 참가한다. 주민들을 깨어있게 만드는 것, 구성원들이 주민조직에 함께하도록 만드는 것이 마을주민조직의 가장 큰

역할이다.

마을사람들은 먹고살기에 바쁘고 마을과 세상일에는 관심이 없는 듯 보여도 함께 모여서 무엇인가를 하고 마을에서 사람들과 어울려 사는 것을 지향한다. 마을 주민조직은 이런 마을주민들의 마음 깊은 곳에 있는 것들을 잘 끄집어내어 같이 활동할 구성원들을 모아야 한다. 한마디로 판을 열어 주어야 하는 것이다.

많은 단체들이 활동을 하면서 늘 사람이 없다고 말하지만 마을에 사람이 없다는 것은 우리가 뜻을 같이하는 사람을 찾지 못해서이다. 주민 만나기, 마을 돌기 등을 통해 많은 주민들을 만나고 주민들의 욕구를 파악하고 이를 토대로 한 다양한 프로그램과 소모임 등으로 주민들을 조직하여 마을의 주인으로 살도록 안내해야 한다.

활동에 참가하는 사람들은 대부분은 처음에는 지극한 개인적인 욕구에서 활동을 시작한다. 아이들 잘 키우고 싶다거나, 내 건강을 지키고 싶다거나, 좋은 먹거리를 먹고 싶다거나, 다양한 사람들을 만나고 싶다거나...

이런 개별적인 욕구들이 집단의 요구로 되도록 해야 한다. 이는 교육과 실천활동을 통해 이루어진다. 개인의 욕구에서 출발하여 그것을 함께 실천하는 사람들을 모으고 마을의 변화를 가져오는 작은 실천활동과 그 성공의 경험을 통해 구성원들은 좀 더 넓은 시야를 가지게 된다.

### 3) 조직의 발전과 성장

#### : 조직의 성장과 발전모형

사람은 누구나 태어나고 성장하는 것처럼 조직도 생성하고 성장하고 또 소멸하기도 한다. 조직은 무생물이 아니라 살아있는 유기체이기 때문에 어떤 노력을 기울이느냐에 따라 성장, 발전의 속도가 다르다.

마을주민모임에서는 대부분 처음에는 취미, 요구별 소모임 활동을 하다 차츰 지역의 문제, 사회의 문제로 관심이 확대된다. 취미 요구별 소모임은 초기 사람들을 모을 때 위력적인 힘을 발휘한다. 하지만 대략 2, 3년을 주기로 소멸되는데 이는 자연스러운 현상이다. 활동을 하면서 사람들의 의식이 성장하고 이런 요구들은 개인적인 취향을 넘어 마을과 사회를 변화시키는 힘으로 나타난다. 또 이런 힘으로 변화시켜야 조직이 지속된다.

요즘의 마을 만들기는 이런 힘들이 빠져있다. 뜻을 같이하는 사람들을 모으고 마을일을 함께 하고 즐겁고 행복하게 살고 있지만 마을을 근본적으로 어떻게 변화시키고 싶은지? 사회를 어떻게 변화시키고 싶은지에 대한 깊이 있는 사색을 못하고 그저 즐겁게 좋은 일을 하는 공동체 만들기에 집중하고 있다. 조직의 성장과 발전은 그 조직 구성원들의 성장과 발전과 궤를 같이한다. 조직이 성장한다는 것에는 두 가지 의미가 있다.

첫째, 조직 자체가 성장하는 것인데 조직이 성장한다는 것은 그 조직이 어떤 지향을 가지고 어떤 활동을 하는가에서 알 수 있다. 처음에는 거창한 뜻으로 시작하지만 점차 개별적인 구성원들의 욕구를

해결하는 계모임 정도의 수준으로 전락하는 조직도 많다. 이런 것은 주민조직이라고 하지 않고 그냥 소모임, 친목모임이라고 한다. 조직이 성장하는 것은 회원들이 확대되거나 지역 안에 얼마나 뿌리 내리고 있는가에 따라 평가할 수 있다. 또한 사람들의 의식 변화에 초점이 맞추어진 일상활동을 꾸준히 실천하고 있는지, 주민들과 구성원들이 참여한 회의나 총회가 제대로 진행되는지, 조직의 지향점을 뚜렷이 하고 그에 맞는 활동을 하고 있는지, 지역의 근본적인 변화를 위해 활동하고 있는지 등으로 평가할 수 있다.

둘째, 조직 구성원들의 성장을 의미한다. 활동은 열심히 하는데 리더가 없거나 사람이 없는 경우가 많다. 사업만 열심히 하는 것이다. 당장에 성과는 눈에 보이는 듯하나 사업이 끝나면 남는 것은 아무것도 없다. 당장 차세대를 이끌어갈 리더그룹도 남지 않는 것이다.

조직은 그 구성원들이 어떤 관점을 가지고 어떤 목표 하에서 활동하는가에 따라 질이 달라진다. 개인적인 욕구에서 시작한 활동이 점차 마을의 변화, 지역의 변화, 세상의 변화를 바라보게 될 때 사람들의 성장이 있다.

조직활동에서 가장 중요한 것은 구성원 개개인의 변화와 성장에 초점을 맞추어야 하는 것이다. 같은 뜻으로 같은 방향을 보며 지역과 사회의 변화를 갈구하는 사람들이 얼마나 많은가에 따라 그 조직의 질이 달라진다. 이를 위해 다양한 교육과 실천활동, 평가와 성찰이 필요하다. 조직 구성원들 개개인의 변화가 조직의 변화로 이어진다.

조직의 지속적인 성장과 발전을 위해서는 다음과 같은 내용들이 필요하다.

① 목표와 지향을 뚜렷하게 설정한다

우리 조직의 목표가 무엇인지 무엇을 하고자 하는 것인지 지향을 뚜렷이 하고 모든 구성원들이 이 지향을 제대로 알고 한 방향으로 실천해야 한다.

② 사람의 성장에 모든 활동의 초점이 맞추어져야 한다

조직의 성장은 곧 사람의 성장이다. 사람은 의식한 만큼 성장한다. 조직 내에서 구성원들이 성장할 수 있도록 교육과 실천활동이 꼭 병행되어야 한다. 단편적인 교육에 그치지 않고 한사람의 인생을 책임진다는 생각으로 인생과 가치관 교육이 반드시 필요하다.

③ 작은 성공의 경험을 많이 나눈다

처음부터 거창한 목표, 벅찬 활동을 하면 안 된다. 여럿이 힘을 모아 실천한 작은 일들이 마을의 어떤 변화를 가져오는 잘 나누는 것이 필요하다.

사소한 작은 실천활동이라도 왜 하는지 의미를 나누고, 모든 구성원들이 빠지지 않고 참가하도록 역할도 나누고 실천활동 후에서 성공적 관점에서 평가를 꼭 해야 한다.

④ 평가와 성찰이 필요하다

처음에 목표한 바대로 실천활동을 하고 있는지 우리가 잡았던 계획대로 실천활동을 하고 있는지 정기적인 평가와 성찰이 있어야 한다. 그렇지 않으면 사업만 열심히 하는 오류에 빠질 수도 있다.

⑤ 조직은 생성, 성장, 소멸 혹은 발전한다

모든 조직은 성장하거나 소멸한다. 활동의 최고치에 있을 때 리더들은 다음을 준비해야 한다.

#### 4) 프로그램

: 일상활동 / 목표를 달성하기 위한 행사와 일

프로그램은 그 조직의 지향과 수준, 구성원들의 욕구에 맞게 다양하게 진행된다. 일상활동으로는 취미, 요구별 소모임이 많으며 이는 대체로 구성원들의 요구에 의해 마련된다. 예를 들면 우리의 지향점이 마을도서관이라면 책 읽는 모임, 책 읽어주는 모임, 좋은 책을 선정하는 모임 등 책과 관련된 프로그램이, 마을 경제 공동체라면 경제 공동체와 관련된 프로그램이 실시된다.

하지만 모든 프로그램은 조직화의 관점을 놓치면 그냥 좋은 프로그램으로 끝나버린다. 프로그램을 통한 주민 조직화의 관점을 놓지 말아야 한다.

프로그램을 잘 진행하기 위해서는

- ① 구성원들(회원, 주민)들의 욕구를 잘 파악한다
- ② 우리 조직의 지향점과 맞는 프로그램을 진행한다
- ③ 실무자나 리더그룹이 하고 싶은 활동이 아니라 실제 참여자가 하고 싶은 활동으로 진행한다
- ④ 프로그램으로 끝나지 않도록 해야 한다. 사람이 남도록!
- ⑤ 구성원들(회원, 주민)들의 성장에 초점을 맞추어야 한다.

#### 5) 리더십 육성 방안

: 리더의 발굴. 바람직한 리더상. 리더 육성방안

준비된 리더는 없다. 발굴하고 육성해야 한다.

주민 조직이 가장 중점에 두고 해야 하는 것이 리더십 육성이다. 이 부분이 빠지면 1년 내내 열심히 활동하는데 차세대를 이어나갈 사람이 없고 1년이 지나 총회를 하면 무언가 열심히 한 것 같은데 손에 잡히는 것이 없는 허무감에 빠진다. 모든 활동에서 중심을 사람 발굴과 리더 육성에 두어야 한다. 실천 활동 속에서 한 사람 한 사람 잘 살피면 리더의 징표를 가진 회원들이 있다.

① 마을주민조직에서 리더의 징표는 대체로 다음과 같다.

- 어렵고 힘든 일은 본인이 하고 공은 조직 전체로 돌리는 사람
- 솔선수범하는 사람
- 뭐든지 '해 보자고 하고', '우리 힘으로 하자'고 하는 사람
- 구성원들의 신뢰를 받고 자기를 낮추는 사람
- 함께 의논하고 결정한 것은 최선을 다해 지키고 실천하는 사람

② 리더 육성방안

- 위의 징표를 가진 사람들을 잘 발굴하고 조직적인 인생관과 가치관을 가질 수 있는 교육과 실무 역량을 키우는 교육을 병행한다
- 개인의 안락과 이익보다는 집단을 보고 마을의 변화, 세상의 변화를 가져오는 눈을 가질 수 있도록 교육한다
- 일상적인 교육, 집체적인 교육 등이 필요하며 반드시 실천활동이 병행되어야 한다
- 개인 한 사람이 아니라 집단 지도력을 형성하는 것이 중요하다

6) 조직관리

： 조직의 운영과 관리를 위한 지원활동

조직이 잘 발전하고 끊임없이 성장하기 위해서는 꾸준한 관리와 노력이 필요하다. 특히 지역 주민조직은 다양한 구성원들이 망라되어 있기 때문에 이들의 욕구를 잘 파악하고 힘들을 모아내는 것이 매우 중요하다. 우리가 애초에 세운 목표대로 실천을 하고 있는지 사람의 성장을 중심에 놓고 활동하는지 살피고 이것들이 제대로 잘 되게 하는 것이 조직 운영이며 조직관리다.

마을주민조직의 경우 안정기에 접어들면 대부분 회원들과의 소통이나 사람을 키우기 위해서보다 있는 조직을 유지하기 위해, 있는 공간을 유지하기 위해, 작년에 했던 활동이니까... 이렇게 일상을 유지하게 된다.

이렇게 되는 순간 조직은 하향 곡선을 그리게 된다. 성장 포물선에서 최정점에 있을 때 늘 다음 계획과 활동을 준비해야 한다. 그러기 위해서는 끊임없이 회원들과 주민들을 만나서 소통하고 조직이 나아갈 바를 함께 고민하고 실천활동을 잡아야 한다. 사람들을 만나고 관리하는 것이 바로 조직관리다.

- ① 우리 주민 조직의 지향하는 바를 잘 실천하고 있는지 점검한다.
- ② 구성원들의 의사가 반영된 활동을 하고 있는지 점검한다.
- ③ 회원들의 자긍심이 높아지는 활동을 하고 있는지 점검한다.
- ④ 소외되는 회원은 없는지, 소통은 잘 이루어지 있는지 점검한다.
- ⑤ 구성원들의 삶의 변화, 지역의 변화, 사회의 변화를 이루는 활동을 하고 있는지 늘 사색하고 토론한다.

주민조직은 뜻을 같이하는 한 사람을 찾는 것에서부터 시작된다. 그 한 사람을 찾으면 열이 되고 백이 되고 천이 된다. 그 한 사람을 찾

기 위해 모든 힘을 쏟아야 한다. 마을을 다니고 주민들을 만나고 마을의 이슈를 파악하고 함께할 사람들을 찾아다니고, 모여서 실천하고, 그를 통해 마을의 주인은 주민이며 그 주민이 바로 나임을 깨닫게 하는 것이다.

주민들을 왜 조직해야 하는가? 만나고 모이고 묶여야 변화가 있다. 혼자 힘으로는 아무것도 이룰 수 없다. 사람들의 삶 속에 들어가서 그것을 함께 나눌 때 주민조직화는 일어난다. 주민들과의 관계를 통해 왜 조직을 하려고 하는지, 어떤 주민 조직을 할 것인지? 함께 모인 힘으로 어떤 변화를 가져오고 싶은지 목표와 지향, 관점을 뚜렷하게 해야 한다.

그냥 좋은 공동체는 예전의 새마을운동과 다를 바 없다. 우리가 지향하는 마을 주민 조직은 주민을 주인으로 만드는 것이다.

삶에는 두 가지 방식이 있다. ‘그냥 사는 것’과 ‘주인으로 사는 것’. 사람은 누구나 자기 삶의 주인으로 살고자 하는 기본 본성이 있으나 그 본성을 빼앗기고 꺾이기도 하여서 그것이 본성인지도 모르고 살고 있다. 주민조직은 이런 주민들이 마을의 주인, 자기 삶의 주인으로 살게 만드는 것이다. 그러기 위해서 조직도 만들고, 프로그램도 하고, 교육도 하는 것이다. 변화는 그냥 오지 않는다. 간절히 원하는 사람들의 자각과 실천의 힘, 그리고 모여진 힘으로 온다. 따라서 주민 조직의 가장 큰 목표는 그 마을의 주인인 주민들이 스스로의 조직된 힘으로 자기 삶의 주인이 되고, 마을과 지역사회를 근본적으로 변화시키며, 나아가 세상의 변화를 가져오는 데 두어야 한다.

## 4.

# 학습공동체 활동을 통한 시민들의 성장과정 탐색

### 1) 공감하기

우리 사회에는 수많은 크고 작은 공동체가 존재한다. 이 중 시민들에 의해 만들어진 공동체가 활성화되면 그 사회는 매우 건강한 사회가 될 것이다. 왜냐하면 시민들에 의해 만들어진 공동체는 기본적으로 시민들의 자발적 참여와 주체적 활동에 근거를 두고 형성되고, 자신의 문제를 직접 해결하기 위한 역량을 갖추어나가기 때문이다. 이처럼 자신의 문제를 스스로 해결하는 공동체는 끊임없는 학습의 과정을 거치며 성장하게 된다.

최근 우리 사회에 학습을 통해 자신의 문제를 해결하고 나아가 사회적 활동으로 연계되는 사례는 쉽게 찾아볼 수 있다. 특히, 혼자가 아닌 여러 명이 함께 새로운 것을 배우고 토론하며 역량을 키우고 그러한 역량을 지역사회에 환원하는 형태의 학습공동체는 학습동아리로 불리며 마을 단위에서 지속적으로 결성되고 있다. 이러한 활동은 사회적 변화와 발맞춰 크게 성장하고 있는데, 현재 우리 사회는

주민들의 자발성을 전제로 한 주민자치와 주민들의 주도성을 전제로 한 평생학습이 활성화되고 있기 때문이다.

지방화 시대의 흐름에 따라 향부론의 관점에서 시민에 의해 지역 사회의 변화를 추구하고 있고, 이를 위해 역량 있는 시민 발굴과 육성은 필수적으로 이루어져야 하며, 이는 평생학습체제를 구축함으로써 가능하게 된 것이다. 따라서 배움이 일상화되고 배움을 통해 자신이 삶의 질을 높이고 나아가 지역사회를 변화시키는 미래지향적 가치를 갖춘 학습공동체가 결성되고 성장하는 것은 시대적 요청이자 지역적 가치를 형성하는 핵심 요소가 되고 있는 것이다.

학습공동체의 활성화 혹은 성장과 관련하여 중요한 관점 중 하나가 학습공동체를 형성하고 있는 구성원 즉, 시민 개인에 대한 관심이다. 학습공동체가 활성화되고 성장하기 위해서는 가장 중요하게 고려해야 하는 것이 학습공동체에 참여하고 있는 구성원 개개인의 성장과 같이하고 있는지를 살펴보는 것이다. 학습공동체는 개인의 성장에 기인하여 성장할 수 있어야 하기 때문이다.

개인의 성장은 배움의 목적과 가치와 관련된 것으로 유네스코(UNESCO)에서 제기한 평생학습의 네 가지 보물의 가치를 살펴볼 필요가 있다. 유네스코는 평생학습의 네 가지 보물을 앎을 위한 학습(learning to know), 행함을 위한 학습(learning to do), 존재를 위한 학습(learning to be), 더불어 함께 살기 위한 학습(learning to live together)라 하였다. 이는 사람이 배우는 목적과 방향을 제시해주는 것이다. 또한, 최근 우리 사회는 시민들이 이러한 목적을 가진 배움의 과정에 참여하면서 자신이 배운 지식을 자신의 삶의 경험에 비추어 새롭게 재구성하면서 자신만의 지식으로 만들어내고 있

다. 이러한 배움의 가치를 생성을 위한 학습(learning to generate)이라 하며, 시민 누구나 새로운 지식의 창출자가 될 수 있음을 의미한다. 이러한 사례는 수원시 평생학습관에서 추진하고 있는 누구나 학교, 울산북구에서 추진하고 있는 우리동네 지식강사 양성과정 등의 사례에서 쉽게 발견되고 있다.

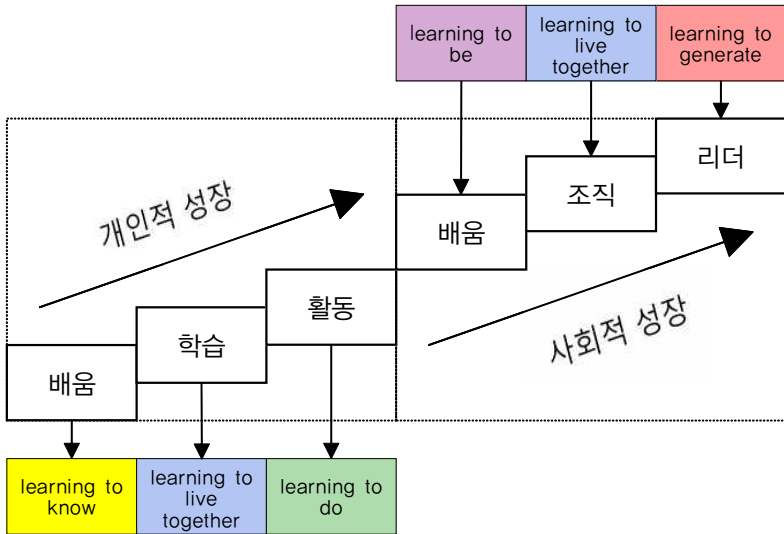
개인이 배움을 통해 새로운 지식을 창출하고 그러한 지식이 공유되어 지역사회의 문제 해결과 지역공동체를 활성화시켜 나가는 개인과 지역 사회 간의 선순환적 구조를 가능하게 만드는 그 원동력이 바로 학습하는 개인들의 모임인 학습공동체인 것이다. 따라서 학습공동체의 구성원들이 학습공동체 속에서 배움을 통해 성장하는 모습을 분석하는 것은 학습공동체의 활성화 및 성장을 이해하는 데 매우 중요한 단서를 제공해줄 것이다. 이에, 수많은 학습공동체를 지원하고 관리하면서 경험적으로 발견한 학습공동체 구성원들의 성장과정을 개인적 성장과 사회적 성장으로 나누어 제시하고자 한다.

## 2) 학습을 통한 성장과정 탐색

다양한 평생교육현장에서 수많은 학습자들을 만나 그들이 평생학습을 통해 어떻게 성장하는지를 관찰한 결과 학습자들이 초기에 평생 학습에 참여하여 개인적 성장을 이루고 이후 사회적 성장으로 이어져 다양한 사회적 활동을 하는 것을 경험적으로 확인할 수 있었다. 아울러 개인적 성장은 배움-학습-활동의 과정을 거쳐 성장하고, 사회적 성장은 배움-조직-리더의 과정을 거쳐 성장하게 되며, 각 단

계마다 평생학습의 목적이 다르게 나타나고 있는 것을 발견하였다. 물론 이러한 단계를 모든 학습자들이 그대로 밟아나가는 것은 아니며 대체적인 경향성을 추적한 것이라 볼 수 있다.

〈평생학습을 통한 성장과정〉



(1) 개인적 성장 단계

개인적 성장 단계는 개인적 관심에 의해 평생학습에 참여하여 배움-학습-활동의 과정을 거쳐 자신의 삶의 전환의 기회를 갖게 된다.

① 배움

사람들은 누구나 배우고자 한다. 학교 교육은 성장 과정에 필수적으로 배워야 하는 의무교육이지만 평생교육은 자신의 선택에 의해 배움에 참여하게 된다. 따라서 시민평생학습자가 처음으로 배움의 과정에 참여할 때는 개인적 관심과 필요에 의해 집에서 가까운 곳에 위치한 문화센터나 주민자치센터 등의 프로그램에 참여하게 된다. 이 과정을 통해 ‘앎을 위한 학습(learning to know)’이 이루어진다.

## ② 학습

프로그램을 통해 배우는 데에는 한계가 있다. 프로그램이 진행되는 과정에서 또는 프로그램이 종료된 이후 지속적인 배움에 대한 욕구로 인해 학습의 과정에 들어서게 된다. 이때 함께했던 수강생들과 소모임 형태의 평생학습동아리를 결성하게 되는데 프로그램 운영자가 의도적으로 만들기를 유도하기도 하고 수강생들이 스스로 만들기도 한다. 이 과정을 통해 ‘더불어 살아가기 위한 학습(learning to live together)’이 이루어진다.

## ③ 활동

평생학습동아리 활동의 초기단계는 자발적 학습에 초점이 맞추어지지만 지속적인 학습이 이루어지면 자연스럽게 학습의 결과를 의미 있는 활동으로 연결하고자 하는 욕구가 생긴다. 평생학습동아리는 기본적으로 학습과 활동의 속성을 가지고 있기 때문이다. 개인적 관심에 의해 배움에 참여하고 지속적인 배움을 위해 평생학습동아리를 구성하여 학습을 한 후 학습의 결과를 자원봉사활동으로 연결함으로

써 시민평생학습자는 자신이 가지고 있는 학습의 가치에 대한 인식 변화가 생긴다. 즉, 학습에 대한 개인적 관점에서 사회적 관점으로서의 전환이 이루어진 것이다. 이 과정을 통해 ‘행함을 위한 학습(learning to do)’이 이루어진다.

이상과 같은 평생학습참여를 통해 학습자는 관점전환학습이 이루어지고 학습을 통한 실천이 개인적 실천을 넘어 사회적 실천으로 이어져 사회적 성장이 이루어진다.

## (2) 사회적 성장 단계

사회적 성장 단계는 사회적 필요에 의한 새로운 배움 과정의 거쳐 평생학습동아리의 사회적 지위확보와 연대 등 지역사회의 공적 조직으로의 역할확대를 통해 학습자는 지역사회 평생학습리더로 성장하게 된다.

### ① 배움

개인적 성장단계에서의 배움은 개인적 관심에 의한 배움이었다면 사회적 성장 단계에서의 배움은 사회적 실천을 지속하기 위한 개인적 필요와 사회적 필요가 함께 이루어진 배움의 과정이다. 사회적 실천을 더 잘하기 위해 필요한 것이 무엇인지를 찾아내고 배우고 하는 과정 속에서 세상 속으로 나아가는 자신을 발견하게 된다. 자신의 가치를 새롭게 정립하게 된다. 따라서 이 과정을 통해 ‘실존을 위한 학습(learning to be)’이 이루어진다.

## ② 조직

사회적 실천이 늘어날수록 자신이 속한 평생학습동아리는 점점 더 지역사회에서 주목을 받게 되고 활동의 요구가 증가하게 된다. 따라서 평생학습동아리는 개인적 차원의 소규모 학습모임이 아닌 지역사회 학습조직으로 성장하게 되며, 지역 내 다른 평생학습동아리 및 단체와 연대하게 되어 사회적 관계 속에서 위치와 지위가 정해지기도 한다. 이러한 활동을 통해 시민평생학습자는 지역사회 학습공동체의 일원으로서 보다 거시적인 관계망에 놓여 자신의 사회적 실천이 지역사회에 영향을 미치는 위치에 놓이게 된다. 이 과정을 통해 ‘더불어 살아가기 위한 학습(learning to live together)’이 보다 지역적으로 확산되어 이루어진다.

## ③ 리더

시민평생학습자의 사회적 실천은 보다 체계적이고 전문적으로 이루어져 지역사회에 많은 영향을 미치게 된다. 이때 시민평생학습자는 평생학습강사 등의 전문가로 성장하여 자신의 사회적 경험을 시민들과 공유하고 확산시키는 등 새로운 리더가 되어 이전과는 다른 새로운 창조적인 삶을 살게 된다. 이 과정을 통해 ‘생성을 위한 학습(learning to generate)’이 이루어진다.

### 3) 학습공동체를 통한 시민들의 성장의 의미

이상으로 학습공동체를 통한 시민들의 성장과정을 탐색하였다. 시민

들은 누구나 개인적인 관심에 의해 배움의 기회를 갖게 된다. 그 과정에서 같은 배움의 과정에서 참여한 동료들과 지속적인 학습과정을 거치면서 학습공동체를 결성하게 된다. 이러한 과정 속에서 시민들은 누구나 생애적 관점을 형성하게 되고 이는 자신의 삶에 대해 반추하며 새로운 인식의 체계를 형성하게 된다. 이것이 바로 관점전환 학습이다. 개인적 관심에 의해 배움의 기회를 가진 후 타인과의 소통 속에서 사회적 자아를 형성하게 되고, 이는 이전에 인식하지 못했던 새로운 인식의 틀을 구성하게 됨으로써 인식의 확장, 의식의 확장을 가져오게 되는 것이다.

따라서 자연스럽게 나의 이웃, 우리 마을에 대해 관심을 갖게 된다. 이전에는 인식하지 못했던 자신을 둘러싼 환경에 대한 관심은 새로운 배움, 즉 타인을 위한 배움으로 이어지고 이를 계기로 지역 사회를 기반으로 하는 활동에 참여하게 됨으로써 사회적 성장으로 이어지는 것이다.

이러한 성장이 가능하게 된 이유는 시민 누구나 삶의 경험을 통해 자신의 의식을 확장할 수 있는 역량이 잠재되어 있기 때문이며, 학습공동체를 통해 그것을 발현할 수 있는 기회를 갖게 되었기 때문이다. 또한, 자신의 경험과 결합된 지식이 자기성찰과정을 통해 새로운 지식체계를 형성하고 이는 사회를 보고 읽어내는 통찰력을 갖게 하기 때문이다. 즉, 배움의 과정은 새로운 지식의 축적이 아니라 나의 경험과 외부 환경과의 끊임없는 내적 상호작용을 통해 나의 인식체계와 가치관을 새롭게 형성하는 것이자 의식화의 과정이다.

이러한 과정을 통해 자신과 자신을 둘러싸고 있는 환경을 이해하고 되고 끊어져 있던 사회와의 연결고리를 발견하게 되며 스스로 사

회적 관계망 속에 자신을 위치시켜 사회적 성장으로 이어지게 한다.

#### 4) 학습공동체 성장을 위한 과제

개인의 성장은 학습공동체의 성장의 전제가 된다. 그러나 개인의 성장 과정에서 학습공동체의 성장으로 연계되기 위해서는 고려해야 할 과제가 있다.

첫째, 학습공동체는 비전을 수립하고 구성원 모두가 공감할 수 있도록 공유의 과정을 거쳐야 한다. 비전은 학습공동체의 성장 지점과 방향을 제시해주며, 구성원들의 적극적인 참여를 유도할 수 있다. 다만, 구성원들에게 공유되지 못한 비전은 비전으로서의 가치를 잃게 된다. 따라서 구성원 모두가 공감할 수 있도록 구성원들이 직접 비전을 만드는 학습과정이 필요하다.

둘째, 학습공동체는 학습을 주목적으로 해야 하며, 모든 활동은 학습의 과정이 되어야 한다. 학습공동체는 학습을 주목적으로 해야 한다는 것은 당연하며, 다른 공동체와 구별 짓는 핵심적인 요소이다. 또한 학습공동체의 학습은 새로운 지식을 배우는 과정뿐만 아니라 활동을 통해 경험하는 과정 또한 학습의 과정이다. 따라서 활동을 통해 구성원들이 가지고 있는 각자의 삶의 경험을 공유하며 이를 학습의 자원으로 적극 활용하여야 한다.

셋째, 학습공동체는 프로젝트가 아닌 일상적 삶 속에서 상시적인 활동이 되어야 한다. 학습공동체 활동이 단기적 프로젝트성 사업으

로 추진되는 것이 아니라, 일상생활 속에서 끊임없이 이루어지는 과정이 되어야 하며, 이는 평생학습 즉 배움이 생활화되고 전략화되어야 가능하다.

넷째, 학습공동체는 구성원 개개인의 가치를 인정하고 다양한 참여를 허용해야 한다. 학습공동체는 하나의 목표와 가치를 지향하는 공동체가 아니라 개개인의 가치를 존중하고 그 가치들이 모여 새로운 가치를 만들어내는 공동체이다. 따라서 구성원 개개인의 가치를 인정하기 위해서는 서로가 존중하는 마음을 가져야 하며, 각자의 방식대로 참여하는 것을 허용하는 분위기가 조성되어야 한다.

다섯째, 학습공동체는 그 자체로서의 가치와 지역사회 속에서의 가치를 모두 고려해야 한다. 학습공동체는 그 자체로서 가치를 갖고 있다. 이는 학습공동체가 기본적으로 갖고 있는 존재가치이다. 이에, 학습공동체가 사회적 실천으로 이어져 성장하기 위해서는 지역사회 속에서의 학습공동체 가치를 창출할 수 있어야 한다. 즉, 주체적 존재로서의 학습공동체와 지역사회 속에서의 객체화된 학습공동체로서의 가치를 모두 갖추어야 지역을 기반으로 하는 학습공동체로 성장할 수 있는 것이다.

결론적으로, 학습공동체는 학습을 통해 개인의 성장과 지역사회의 활성화를 추구하는 공동체로서 현대사회에서 요청되는 핵심적인 시민조직이다. 그러나 누구나 쉽게 결성할 수 있고 누구나 쉽게 활동할 수 있는 반면, 너무나 쉽게 소멸될 수 있다. 따라서 개인과 학습공동체가 함께 성장할 있는 전략을 찾아내어 활동을 전개한다면, 보다 많은 가치를 창출하는 학습공동체로 성장하게 될 것이다.

## 5. 사례가 기초조직 활동에 주는 시사점

### 1) 교육프로그램의 개발

평생학습 사회에서 학습은 일상의 생활문화로 자리 잡고 있다. 다양한 학습공동체와 학습동아리의 사례가 일반화되고 있으며, 학습공동체 활동에서 다양한 실천조직으로 진화하는 모델도 확산되고 있다. 조합원의 자기성장 욕구와 사회적 역할 등을 고려할 때, 한살림의 생활재로 교육재를 개발할 필요가 있다. 교육 활동체로서 한살림의 역할이 필요한 것이다. YMCA에서도 생활나눔을 중심으로 하는 등대활동과 병행하여, 조합원들의 체계적인 학습과 성장을 돕는 3년 과정의 등대아카데미를 개발하고 있는데, 이 역시 조합원들의 학습 욕구를 반영한 것이다.

한살림의 조합원들 역시, 개인의 생애과정을 볼 때 인생 후반기를 살아가기 위한 새로운 생애학습이 필요하며, 자녀의 성장과 함께 자신의 성장을 주체적으로 관리하면서 적극적인 자기살림을 공동으로

조직하는 일을 기초조직 활성화 과제와 연결시킬 필요가 있다.

## 2) 조직의 아름다운 시작과 마무리

YMCA 등대모임은 1년 단위로 활동하고 재평가하고 새로 구성하는 방식을 고수하고 있다. 그리고 아이쿱생협도 마을모임을 1년 단위로 운영하는 방안을 적극적으로 검토하고 있다. 이는 모임의 활력을 부여하고, 목표를 관리하는 조직화를 추구하는 모형인데, 한살림의 마을모임은 아직 이러한 조직화 모형이 적용되고 있지 않다. 마을모임을 멤버십을 전제로 구성할 경우, 시작과 끝나는 시점을 정하는 한시적인 조직모형을 한살림 마을모임 운영에 적용해 볼 필요도 있다. 신규 조합원들의 마을모임 조직화와 관련해서 신규 회원들을 위한 별도의 모임이나 교육과정을 마련하는 방안도 함께 고려해야 할 것이다.

## 3) 기초조직의 지속성

마을모임이 자율성과 자치성을 가지고 스스로 운영되기 위해서는 한 달에 한번 모이는 월례회만으로는 어렵다. 월 1회의 모임으로는 관계를 강화하고 모임의 의제를 심화해서 실천으로 연계하기가 쉽지 않기 때문이다. YMCA 등대모임의 경우 주 1회의 회합 원칙을 지키고 있는데, 이 방식은 관계성은 깊은 반면, 대중적인 모임으로 발전

하기에는 부담이 큰 것이 현실이다. 또한 요즘 주부들을 대상으로 한 다양한 문화프로그램과 사교모임들이 개발되어 진행되고 있는데, 이러한 환경을 감안하여 부담을 최소화 하면서도 모임의 동력을 만들 수 있는 모임방식을 개발해야 한다. 씨줄이나 날줄의 개념을 적용하여 조(組)-직(織)하는 시스템을 개발할 수 있을 것이다. 마을모임의 설계에서 오프라인-온라인을 연계하는 방안, 마을모임과 소모임, 동아리 활동을 연계하는 방안, 마을모임과 아카데미 과정의 연계방안, 마을모임과 소식지 등 홍보매체와 연계방안 등 모임과 모임사이를 연결하는 다양한 다리놓기를 적극 개발해야 한다.

#### 4) 기초조직의 모임 설계

YMCA 등대모임 프로그램은 1, 2, 3부로 구성되어 있다. 1부는 마음나눔, 2부는 활동나눔, 3부는 생활재나눔의 내용으로 구성되어, 각 과정마다 모임에서 확인하고 공유해야 하는 것들을 빠트리지 않고 점검해 나간다. 아이쿱 울목생협에서도 꼭지학습, 더하기 활동 등으로 모임의 순서가 구성되어 있다. 마을모임이 목표를 이루어가기 위해서는 매회 모임에서 목표의 구성요소가 확인되고, 점검되고, 개발되어야 한다. 한살림 마을모임의 비전을 달성하기 위한 구체적인 실행과제들을 중심으로 마을모임의 진행내용을 구체적으로 설계해 나갈 필요가 있다.

## 5) 기초조직의 육성과 지원

기초조직이 뿌리를 내리고 싹을 틔우고, 꽃을 피우고, 열매를 맺기 위해서는 필요한 환경과 조건을 만드는 일에 중점을 두고 이를 지원하는 시스템을 만들어야 한다. 아이쿱생협에서는 마을모임의 성장과 진화를 위해 이사회의 역할, 지역위원장의 역할, 마을모임의 준비과정 등이 구체적으로 개발되어 있다. 또한 마을모임의 통합적인 지원을 위한 소식지의 역할도 중요하게 적용되고 있다. 활동이사회가 다음 모임 주제를 정하면, 담당 지역이사가 내용을 작성해 마을모임 전에 소식지를 만들고, 소식지가 발간되기 전에 마을지기 연석회의를 통해 해당 내용을 공유, 학습하고, 마을모임에 마을지기가 들어가서 소식지 내용을 가지고 독해하며 공유한다. 또한 마을모임을 중심에 놓고, 소모임이나 동아리는 자율적으로 운영하도록 하면서 마을모임에 참여하도록 안내하고 있는 모습이다. 또한 현재 조직 전체적으로 마을모임의 비전과 방향을 어떻게 잡아가는지에 대해서도 고민을 하고 있다.

조합원이 생활하는 지역중심으로 기초조직이 튼튼하게 뿌리내리도록 하기 위해서는 한살림 전체의 조직정책 차원에서 기초조직에 대한 분명한 비전과 계획, 전략을 수립하고, 현장의 기초조직 활동을 활성화하기 위한 환경 조성과 조직가 양성 등이 이루어질 수 있도록 보다 세밀한 지원 체계가 만들어질 필요가 있다.

## 6) 지역사회에 뿌리를 내리는 마을모임을 위하여

풀뿌리 주민조직들은 오랫동안 지역에서 살아온 주민들이 새로운 마을 의제를 중심으로 조직을 구성하는 방식이다. 이 주민조직은 살아온 공동의 역사를 토대로 자연스럽게 형성되어온 마을의 리더십이 중심이 되는 방식이다. 이러한 기존의 마을조직에 비해 한살림의 마을모임은 조합원이라는 공통된 기반을 가지고 자발적으로 참여하는 회원모임의 성격을 가지고 있다. 따라서 마을을 기반으로 네트워크를 구축하기 위한 지역성은 상대적으로 약하며, 마을모임 차원에서 지역사회의 의제를 다루는 것 또한 익숙하지 않은 것이 현실이다.

하지만 마을모임 자체의 지속가능성은 물론이고 한살림운동의 확장을 위해서도 지역사회와의 긴밀한 관계는 중요하다. 이미 한살림은 먹을거리에 기반한 활동 경험을 토대로 돌봄과 일자리, 환경, 지역자치 등 조합원의 삶과 밀접한 의제들을 협동의 힘으로 이웃과 더불어 함께 해결하고자 ‘지역살림운동’을 펼쳐가기 시작했다. 사회적으로나 지역적으로 한살림에 대한 관심과 기대가 높아지고 있고, 그만큼 기초조직으로서 마을모임의 중요성 또한 더욱 커지고 있는 만큼, 지역사회와 함께하는 마을모임으로 발전할 수 있도록 조직 차원에서 관심과 지원이 필요하다.

한살림 기초조직 활성화 보고서

한 사람을 세우는 한살림 기초조직

집필정리 정규호 김의옥

펴낸곳 모심과살림연구소

펴낸이 박맹수

펴낸날 2015년 1월 20일



.....  
**한 사람을 세우는 한살림 기초조직**  
.....

한살림 기초조직 활성화 보고서