

한살림 조합원 리더십 연구

결과보고서



한살림 조합원 리더십 연구 결과보고서

2017. 12



목 차

발간사	...	4
-----	-----	---

I. 연구 요약	...	7
----------	-----	---

II. 연구 개요	...	11
-----------	-----	----

III. 연구 발견

1. 한살림 조합원 ‘리더’와 ‘리더십’의 의미를 어떻게 볼 것인가? ... 14
2. 한살림 조합원 리더십 프로젝트를 통해 발견한 내용은 무엇인가? ... 16
3. 현재 조합원 리더들은 미래에 바람직한 한살림 리더의 역할을 어떻게 이해하고 있는가? ... 18

IV. 연구 성과

1. 한살림 조합원 리더십 강화를 위한 6가지 역량 관점 ... 20
2. 조합원 리더십 실천매트릭스 ... 22
3. 조합원 리더십 실천매트릭스의 적용을 위한 안내 ... 24
4. 조합원 리더십 실천매트릭스 적용가이드 예시 ... 25
5. 실천매트릭스 적용을 위한 사례 워크숍 ... 39
6. 조합원 리더의 본질적인 고민 해결을 위한 실천매트릭스 활용 방안 ... 42

V. 조합원 리더십 역량 강화를 위한 교육 및 실행 제안

1. 리더십 역량별 교육안 ... 46
2. 조합원 역할 및 활동별 교육안 ... 47
3. 조합원 교육 사례안 ... 48
4. 협동조합 조합원 리더십 강화를 위한 통합교육안 ... 49
5. 조합원 리더십 실행을 위한 개선과제 ... 50

VI. 참고문헌 ... 53

[첨부자료]

1. 한살림 조합원 리더십 연구파트너 워크숍 결과보고 ... 56
2. 한살림 조합원 리더십 설문조사 분석 결과보고 ... 113
3. 지역한살림 이사장 인터뷰 결과보고 ... 123
4. 지역한살림 이사 및 위원회 간담회 결과보고 ... 130
5. 이사장 보고간담회 결과보고 ... 153
6. 연구파트너들의 못 다한 이야기 ... 157

발간사

생산자와 소비자, 도시와 농촌, 나아가 사람과 자연이 서로 사이좋게 함께 살아가는 세상에 대한 꿈을 가지고 시작한 한살림이 어느덧 30년이 지났습니다. 작은 쌀가게로부터 시작해서 지금까지 밥상과 농업, 생명살림을 위한 노력들이 있었고 많은 성과들도 이뤄냈습니다.

하지만 여기에 만족하고 안주하기에는 우리를 둘러싼 세상의 변화와 도전들이 만만치 않고 한살림의 역할과 책임도 더욱 커졌음을 느끼게 됩니다. 다가올 미래를 기존 방식으로 맞이할 수는 없다는 생각도 들게 됩니다. 현재 한살림이 새로운 미래를 향한 비전과 실천 방안을 마련하기 위해 모두의 지혜를 모아가고 있는 이유도 여기에 있습니다.

불확실한 환경 속에서 예상치 못한 도전들이 우리 앞에 있습니다. 한살림이 이 세상에 존재하는 이유를 분명히 하면서 미래로 나아가기 위한 리더십이 더욱 필요한 때입니다. 협동운동을 하는 한살림에서 조합원 리더들이 리더십을 온전하게 발휘할 수 있도록 하는 노력은 특히 중요하다 할 것입니다.

한살림의 조합원 리더는 일상에서 이루어지는 조합원 활동을 통해 성장한다고 생각합니다. 다양한 조합원 활동들을 통해 경험을 쌓고 한살림의 가치를 자기화해나가야 할 것입니다. 나아가 한살림의 사회적 역할과 책임 또한 더욱 커지고 있는 만큼 한살림 활동을 지역과 사회를 향해 펼쳐나가기 위한 리더의 역할과 역량 성장의 노력도 필요합니다. 이 점에서 한살림 조합원 리더십의 현재를 종합적으로 진단, 분석하고, 미래지향적인 실천적 방안을 모색하기 위한 이번

조합원 리더십 연구는 그 의미가 크다고 생각합니다.

이번 한살림 조합원 리더십 프로젝트 보고서는 소수의 몇 사람이 책상에 앉아 만든 것이 아니라, 전국 각 지역 한살림에서 애쓰고 있는 이사, 위원, 활동가님들이 함께 참여해서 고민하고 질문하고 토론하고 조사하면서 만들어 낸 공동 노력의 결과물이라는 점에서 그 의미가 크다고 생각합니다. 이 보고서가 조합원 리더십의 역할과 중요성을 한살림 전체적으로 확인하는 계기가 되었으면 합니다. 나아가 각 지역 현장에 맞게 조합원 리더십을 체계적으로 성장시켜나가는데 실천적으로 활용될 수 있으면 좋겠다는 생각입니다.

한살림으로서 매우 중요한 조합원 리더십 과제에 관심을 갖고 각 지역에서 어려운 시간 내서 함께 해 주신 연구파트너분들과 조사 및 진행과 내용 정리 역할을 맡은 모심과살림연구소의 수고에 감사드립니다.

2017년 12월 20일

한살림연합 상임대표 박금순

I. 연구 요약

- 한살림 조합원 리더십 프로젝트 보고서는 한살림 조합원 리더 발굴 및 리더십 성장 경로에 대한 종합적인 진단을 통해 조합원 리더의 역량 강화와 리더십의 효과적인 발현을 위한 방안을 제안하는 것을 목적으로 작성되었다.
- 한살림 조합원 리더와 리더십을 연구하기 위해 ‘관계의 역량으로서 함께하는 모든 주체들에게 공유된 비전이 현실화되도록 일련의 역할·장치·자원을 움직이는 리더의 리드하는 힘’을 리더십으로 이해하고 접근하였다.
- 한살림 조합원 리더십 프로젝트는 2016년 『한살림 30년 비전 제안 보고서』에서 새로운 30년을 향한 실천 과제 중 조합원 리더십 강화의 관점을 담고 있는 제안 내용에 대한 응답의 형식으로 진행되었다고 볼 수 있다.
 - ① 한살림 하는 사람을 체계적으로 길러내기
 - ② 조합원 참여 확대(조합원 가입률, 활동 참여율, 물품 이용률)
 - ③ 정보 공유와 소통 확대
 - ④ 한살림 핵심 가치와 원칙에 대한 재확인과 공감 및 합의 확대
 - ⑤ 한살림 내부의 격차와 불균형 해소로 협력의 시너지 효과를 높이기
 - ⑥ 통찰력을 가지고 위기에 대응하는 능력 길러내기

- ⑦ 한살림운동을 실현하고 확장해가기 위한 ‘공간’ 만들기
- ⑧ 다양성을 포괄하면서 활력과 유연성을 높일 수 있는 중층적 조직체계 마련
 - 한살림30년비전위원회, 『한살림 30년 비전 제안 보고서』, 116~131쪽.

• 2017년 4월부터 11월까지 8개월 동안 전국 지역한살림에서 참여한 연구파트너들과의 집중적인 워크숍과 연구조사를 통해 발견된 내용은 다음과 같다.

- ① 한살림 조합원 리더는 조합원 활동과 더불어, 활동 속에서 성장한다.
- ② 한살림 조합원 리더로 성장하는 것은 속성의 공학이 아니라 속성의 미학이 필요하다.
- ③ 한살림 조합원 리더 육성을 위해서는 기존의 조합원 활동과 교육을 리더십의 관점으로 기획하고 운영할 필요가 있다.
- ④ 한살림 조합원 리더는 개인의 역량을 넘어서 협동을 통해서 리더십을 발휘하는 것을 지향하고 있다.

• 프로젝트를 통해 성취된 본질적인 성과는 ‘한살림 조합원 리더를 세우고 리더십 강화를 위한 6가지 리더십 역량 관점’과 ‘실천매트릭스’이다.

- ① 한살림의 가치, 정신을 자기화하고 실현하는 힘
- ② 시대의 성찰과 비전을 제시하는 힘
- ③ 한살림 전체를 보는 안목과 통찰의 힘
- ④ (영역간, 주체간) 차이를 인정하고 소통으로 협동하는 힘
- ⑤ 조합원이 자기주체가 되게 하는 힘
- ⑥ 차기리더의 성장을 돕는 힘

• 조합원 리더를 세우고 리더십 역량을 강화하기 위한 실천매트릭스

	㉔제거.감소	㉕이사회(위원회)운영		㉖지속.강화		㉗창조
		㉕이사회(위원회)운영		㉕조합원활동.교육	㉕매장운영과 활동	
(1)한살림의 가치,정신을 자기화하고 실현하는 힘	보여주기식 단발성 행사 / 물품 홍보와 판촉 형식의 생산자 매장 방문	(공통) 한살림의 비전과 목표를 명확하게 하고, 분명하게 공유하는 학습하기	논의 안건에 관한 적절한 판단 자료를 회의 최소 2일 전까지 제공하기	마을모임과 소모임, 도농교류 등 모든 활동 전에 한살림의 정신이 담긴 생활 실천 이야기 나누기	매장책임자 및 활동가들에게 한살림 가치교육 강화하기(협동조합 교육 등)	신임이사키트 제공하기 한살림의 정신과 가치를 조합원의 눈높이에서 이해하기 쉽게 문서 및 영상자료 만들어서 공유하기
(2)시대의 성찰과 비전을 제시하는 힘	한살림 안에 갇힌 교육 감소하기	조합원 되기의 의미와 물품의 의미를 조합원과 소통하기	한살림 들을 넘어 전체 사회를 보는 안목을 키우는 임원 연수 강화하기	조합원 모임에서 지역사회현안 공유하고 참여하기 / 폭넓은 사회 이슈를 담은 대중강좌진행	사회적가치와 의미를 담은 물품을 적극 홍보하기 (사회적기업물품, 지역물품 등)	동향분석자료 제공
(3)한살림 전체를 보는 안목과 통찰의 힘	자기 소속 단위의 이해만을 반영	㉖조합원 역할 별 리더십 강화를 위한 프로그램 운영하기	사업과 활동의 균형을 이루기 위한 이사 심화 교육 체계화하기	조합원활동을 한살림의 정신과 연결하여 실천하기	한살림의 가치를 잘 드러낼 수 있도록 물품의 설명과 함께 배열하기	
(4)영역간.주체간 차이를 인정하고 소통으로 협동하는 힘		기존의 조합원 활동과 교육프로그램을 6가지 리더십 역량 의 관점에서 기획하고 운영하고, 피드백하기(차이를 만들기)	영역간 교류를 통해 역할을 이해하고 협력하기	조직 전체적인 정보 공유를 강화하고 조합원 세대별.관심사별 차이가 소통될 수 있는 장을 활성화하기	매장과 지역 위원회 상호 교류하기	
(5)조합원이 자기주체가 되게 하는 힘			조합원의 열망이 담긴 이사회 논의 안건 설정하기	조합원의 문제제기나 건의 사항이 효과적으로 양방향 소통될 수 있는 구조 강화하기(매장건의함 등)	조합원 활동의 장인 매장의 개설과 운영 등에 조합원이 주체적으로 참여할 수 있는 기회 강화하기	매장을 거점으로 조합원의 주체적이고 주도적인 활동하기
(6)차기리더의 성장을 돕는 힘			퇴임임원의 경험을 효과적으로 전수.공유할 수 있는 활동의장 강화하기			리더십비전회의유연한 구조로 운영.지역한살림의 주요 조합원 리더들이 참여하는 분기별 소통회의)

- 기존에 운영해오던 조합원 활동과 교육프로그램을 조합원 리더십 개발이라는 관점에서 기획하고 운영할 필요가 있다. 다양한 활동에 참여하는 조합원들에게 이러한 활동의 경험이 궁극적으로는 한살림의 운영주체가 되는 힘을 전면적으로 자기화하는 과정임을 소통하고 스스로 준비할 수 있도록 안내해야 할 것이다. 시험이나 자격인증과 같은 경직된 체계는 아니더라도, ‘물품이용 조합원 활동(매장 or 공급) - 모임 참여 조합원 활동(마을모임, 생산지 방문 등) - 운영참여 조합원 활동(위원회, 이사 등)’ 등 주요 조합원 활동 각 단계별로 보다 체계적으로 깊이 있는 리더십 훈련과정을 운영할 필요가 있다.

- 한살림 조합원 리더십 역량 강화 교육은 ‘강의, 토론, 발표, 사례연구, 현장 체험 등’ 이론과 실천이 유기적이고 역동적으로 통합된 방식으로 구성되고 운영될 필요가 있다. 또한 한살림의 모든 조합원들이 한살림을 운영하는 리더십 역량을 자기화할 수 있도록 큰 그림을 제시할 뿐만 아니라 미시적으로는 각 회의 단위별로 리더의 회의 운영방식과 모든 참여자들이 주요 논의자료를 파악하는 역량을 구비하도록 훈련시킬 필요가 있다.

II. 연구개요

1. 연구 배경

- 한살림의 역사만큼 조직 및 사업의 규모가 확대되고 구조 또한 점점 복잡해지는 가운데, 생협조직에서 조합원 리더가 권한과 책임을 갖고 이사회를 통해 리더십을 효과적으로 발휘하도록 하는 일은 매우 중요하다.
- 따라서 리더 역할자로서 자기성장과 보람은 물론이고 조합원 열망의 실현을 통해 한살림을 지속가능하게 발전시켜나갈 수 있도록 조합원 리더로서 역량을 높여 자신감을 갖고, 전체적으로 리더십이 잘 발현될 수 있도록 하기 위한 기반을 체계적으로 만들어나갈 필요가 있다.

2. 연구 목적

- 한살림 조합원 리더 발굴 및 리더십 성장 경로에 대한 종합적인 진단을 통해 조합원 리더의 역량 강화와 리더십의 효과적인 발현을 위한 방안을 제안한다.

3. 연구 물음

- 60만 세대 조합원 중에 누가, 어떤 활동의 경험을 통해, 어떤 절차를 거쳐, 조합원 이사가 되고, 이사장이 되는가?
 - ① 현재는 어떠한가?
 - ② 지금 이대로 괜찮은 것인가?
 - ③ 그럼 어떻게 해야 하는가?

4. 한살림 조합원 리더십 프로젝트 경과보고

- ① 22개 지역한살림 이사장, 연합대표, 연수원장 등 24명의 리더와 1:1 심층 인터뷰 진행
- ② 8개 지역한살림(수도권 4곳, 지방 4곳) 이사회, 위원회 간담회 11차례 진행
- ③ 15개 지역에서 참여한 연구파트너들과 7차례 워크숍 진행(월1회, 4~5시간)
- ④ 이사장 보고간담회 2차례 진행
- ⑤ 리더십 실천매트릭스 적용을 위한 사례워크숍 진행(한살림경기남부 이사회)
- ⑥ 전국 지역한살림 이사 & 위원 211명이 참여한 조합원 리더십 설문조사 진행
- ⑦ 모심과살림연구소 프로젝트 점검회의 23차례 진행
- ⑧ 한살림 30년 비전 제안보고서, 한살림 조합원 의식조사 보고서 등 한살림 연구보고서 검토
- ⑨ 지역한살림 교육운영 현황 및 임원 역할정리표 검토
- ⑩ MBA리더십과 협동조합 리더십에 대한 문헌 검토

5. 협동조합에 대한 조합원 리더십의 관점에서의 이해

- 시장경제 안에서 시민인 소비자가 시장에서 주권적 주체로 존재할 수 있도록 하자는 것, 즉 자신의 삶을 향유할 수 있는 선택을 자신이 주도적으로 할 수 있도록 하자는 공동의 목표를 함께 지향하는 연대체이다.

- 자마니, [협동조합으로 기업하라], 26쪽

- 법인이든, 결사체든 협동조합을 존재하게 하는 것은 조직형태나 규모의 문제가 아니다. 어떤 법적 형태를 갖든, 어떤 규모의 크기를 갖든 협동조합은 조합을 이루고 운영하는 주체인 조합원과 떨어져 존재할 수 없다.

- 레이들로, 『21세기의 협동조합-레이들로 보고서』, 91~94쪽

- 협동조합의 성공을 넘어 새로운 종류의 사회 건설이라는 목표를 위해서는 남성뿐 아니라 여성 조합원 지도자가 많아야 한다. 가장 훌륭한 지도자에게 협동조합은 목표 자체가 아니라 더 좋은 사회로 나아가기 위한 수단일 것이다. 조합원 지도자들이 없이 사업가와 기술전문가만 있다면 그들은 협동조합을 기업이 지시하는 대로 판단하고 이끄는 경향을 보일 것이다. 협동조합이 당면한 긴급한 문제가 사업가와 기술전문가만의 배타적 전유물이 되지 않고 일반 조합원의 관심사가 되도록 해야 한다.

- 레이들로, 『21세기의 협동조합-레이들로 보고서』, 205~206쪽

III. 연구 발견

- 한살림 조합원 리더십 연구파트너 워크숍 결과, 한살림 조합원 임원의 리더십 이해에 대한 설문조사 분석결과, 지역한살림 이사장 인터뷰 결과, 지역한살림 이사 및 위원회 간담회 결과, 이사장 보고간담회 결과, 모심과살림 연구소 집중점검회의, 문헌검토 등 일련의 종합적인 연구 활동 등을 토대로 도출된 강렬한 발견들은 다음과 같다.

1. 한살림 조합원 ‘리더’와 ‘리더십’의 의미를 어떻게 볼 것인가?

- 한살림 조합원 리더십 프로젝트를 위해서 우선적인 물음은 한살림 조합원 리더는 누구이며, 리더의 힘은 무엇이며, 그 힘은 어떻게 발현되는지, 그리고 리더의 힘으로서 리드한다는 것은 무엇이며, 어떻게 리드하는지에 대한 일련의 물음들을 통해 다음과 같은 형식으로 정리하였다.

[그림 1] 리더, 리더십에 대한 3가지 근본물음



• 리더십은 ‘리더의 리드하는 힘’이다.

- ①본질적인 가치를 이해하고 지키는 힘
- ②본질이 드러난 미래방향을 설정하는 힘
- ③미래방향으로 자기 자신과 타인이 함께 나아가도록 협력하는 힘
- ④미래방향으로 나아가는 과정에서 직면한 문제를 해결하는 힘

• 관계의 역량으로서 함께 하는 모든 주체들에게 공유된 비전이 현실화되도록 일련의 ‘역할·장치·자원’을 움직이는 ‘리더의 리드하는 힘’이다.

*리더십에 대한 기존문헌과 학자들의 의견을 종합적으로 정리해서 도출한 내용임.

• 협동조합 리더의 책임짐의 의미는? : 일반 조직의 사람들은 ‘주어진 일’에 대해서만 ‘책임’을 지는 반면, 협동조합의 조합원들은 ‘그 일의 목적’에 대하여 ‘책임’을 지는 것이다.

- 자마니, [협동조합으로 기업하라], 77쪽

• 조합원 교육에 대한 일본 그린코프의 기본적인 생각은 다음과 같다.

① 학습은 조합원의 자유로운 생명활동 중 하나이다.

② 교육을 위한 교육이 아닌 좋아서 하는 학습을 한다.

그린코프공동체 조합원사무국장은 조합원 교육에 대해 다음과 같이 이야기하고 있다.

“조합원에 대한 교육, 커리큘럼 등 제도적인 관점은 그린코프가 좋아하는 방식이 아니며, 대신 조합원이 소속된 각 단위에서 주체적이고 자발적으로 조직되는 연수 및 학습모임이 그린코프에서 조합원 학습이 이뤄지는 주된 방법”

- 모심과살림연구소(2017). [일본 생협외의 조합원 리더십 성장 기제 연구보고서].

9~10쪽

2. 한살림 조합원 리더십 프로젝트를 통해 발견한 내용은 무엇인가?

① 한살림 조합원 리더는 조합원 활동과 더불어, 활동 속에서 성장한다.

- 조합원은 한살림 활동과 ‘더불어’, 한살림 활동 ‘속’에서 한살림의 주체로 성장한다. 한살림 조합원 리더는 실천과 활동의 과정을 통해 성장한다. 실천과 활동의 장이 리더로 성장하는 길이다. 한살림 조합원 리더는 태어나는 것이 아니라, 한살림 활동의 경험을 통해 조합원 리더로 생성* 되는 것이다.

*생성(devenir.becoming): 지속적인 운동의 흐름 속에서 ‘제거-보존-창조’가 반복되는 과정 (생명의 본래적인 존재방식)

② 한살림 조합원 리더로 성장하는 것은 속성의 공학이 아니라 속성의 미

학이 필요하다.

- 한 사람의 조합원이 한살림의 리더로 성장하는 과정은 ‘숙성의 기술과 교육’에 의해서가 아니라, ‘숙성의 시간과 활동’을 통해서이다. 한살림 조합원으로서 활동의 경험은 어떠한 경우에도 압축되거나 생략될 수 없는 자연적인 시간을 반드시 필요로 한다.

③ 한살림 조합원 리더 육성을 위해서는 기존의 조합원 활동과 교육을 리더십의 관점으로 기획하고 운영할 필요가 있다.

- 그럼, 향후에도 한살림 조합원 리더로 성장하기 위해서는 지금처럼 조합원들이 다양한 활동의 장에서 역할과 경험만 하면 되는 것인가? 지금 현재 상황을 지속해도 괜찮은 것인가? 한살림운동은 일상의 혁명이기에, 일상 속에서 한살림을 살아가며 다양한 조합원 활동의 경험을 갖는 것이 조합원 리더로 성장하기 위한 본질적인 과정이다. 따라서 기존에 실천되는 한살림의 조합원 역할과 활동을 리더십의 관점에서 운영하는 것이 중요하다.

④ 한살림 조합원 리더는 개인의 역량을 넘어 협동을 통해서 리더십을 발휘하는 것을 지향하고 있다.

- ‘협동조합으로서 한살림에 적합한 리더의 역량은 무엇인가?’에 대한 물음에 대해 많은 조합원 리더들은 한 개인이 탁월하고 완벽한 역량을 구비하는 것을 지향하기보다는, 이사회나 위원회 등 협동하고 협력하는 단위가 리더 역할을 수행하고, 리더십을 발휘하는 것을 지향하고 있음을 알 수 있었다. 물론, 조합원 리더 한 사람 한 사람이 리더로서의 역량을 구비하는 것을 고민하고 노력하고 있지만, 본질적으로 협동조합 조합원 리더의 리더십 방향이

협동을 통해서 리더 역할을 수행하고, 협동을 통해서 리더십을 발휘하는 것이 바람직하다고 여기고 있었다.

3. 현재 조합원 리더들은 미래에 바람직한 한살림 리더의 역할을 어떻게 이해하고 있는가?

이사장 생각 (이사장 인터뷰를 통해 도출)	연구파트너 생각 (연구파트너 워크숍을 통해 도출)
• 실무를 적절하게 위임하면서도 전체를 아우르는 힘 • 한 사람의 힘이 아닌 협동과 협력을 통해 의사결정을 하는 힘 • 다양한 주체들간의 차이를 인정하고 존중하는 힘 • 오랜 한살림 활동의 경험 • 한살림정신(밥상살림·농업살림·생명살림)에 기초해서 판단하는 힘 • 조합원 중심적인 사유에 기초해서 판단하는 힘	• 지역과 이웃에 관심을 갖고 공공성을 실현해 가는 힘 • 열린 마음으로 소통하고 포용하는 힘 • 균형감을 가지고 공정하게 이끌어가는 힘 • 책임감을 가지고 역할에 최선을 다하는 힘 • 오랜 활동 경력과 경험의 힘 • 전체적인 안목과 통찰력의 힘 • 돌발 상황에 잘 대응하는 순발력

- 기존 조직과 MBA에서 강조하는 리더의 역할과 리더십 역량
 - ① 비전공유·방향설정·전략적 정렬역량: 비전과 정렬된 전략사업 수립 등
 - ② 모범·모델(정직성·윤리감·도덕성·투명성): 조직의 비전과 규칙을 앞서서 선행하는 역할
 - ③ 코치·멘토: 조직의 주체들이 비전과 정렬되어 자기역할을 수행하도록 격려와 지지
 - ④ 변화의 선도자(공개성·개방성): 끊임없는 혁신추구 및 변화에 대응하는

유연성

- ⑤ 대변자: 조직의 가치를 사회적으로 대변하고, 조직의 다양한 이해관계자를 대변하기
- ⑥ 신뢰형성(정보공유): 자기신뢰, 조직 주체들 간의 신뢰, 사회적 신뢰 등을 형성하는 데 기여
- ⑦ 문제를 해결하는 역량
- ⑧ 현실감 있는 통찰력 제시
- ⑨ 의사결정 능력: 조직이 비전에 따른 선택·결정·결단
- ⑩ 동기부여능력, 임파워먼트 역량
- ⑪ 차이를 넘어 의사소통하는 능력
- ⑫ 새로운 기회를 위해 위험을 기꺼이 무릅쓰는 용기(몰입, 열정, 헌신, 결단)

• 기존 조직과 MBA에서 강조한 리더의 역량요소는 ‘배려, 소통, 경청, 존중, 비전제시, 혁신주도’ 등 한 개인에게 내재화된 역량의 관점에서 설명하고 있다. 한살림의 조합원 리더들 역시 리더십 강화를 한 개인에게 내재화된 역량을 강화하는 것이 필요하다고 보고 있었다. 그러나 이사회나 위원회 등 협력하고 협동하는 팀을 통해 리더십을 발휘하는 것을 더 중요하게 여기고 있다는 점에서 분명한 차이가 있음을 확인할 수 있었다.

IV. 연구 성과

- 한살림 조합원 리더십 연구파트너 워크숍 결과, 한살림 조합원 임원의 리더십 이해에 대한 설문조사분석 결과, 지역한살림 이사장 인터뷰 결과, 지역한살림 이사 및 위원회 간담회 결과, 이사장 보고간담회 결과, 모심과살림 연구소 집중점검회의, 문헌검토 등 일련의 종합적인 연구 활동 등을 토대로 마침내 정말 우리가 얻은 열매로서 본질적인 성과들은 다음과 같다.

1. 한살림 조합원 리더십 강화를 위한 6가지 역량 관점

- 한살림 조합원 리더십 프로젝트를 통해 한살림 조합원 리더들이 리더십 역량으로 구비하고 있으며, 더욱 강화되어야 한다고 생각하는 내용을 6가지 관점으로 도출하였다. 이렇게 도출된 6가지 리더십 역량 관점은 향후 한살림 조합원 활동과 교육과정에 있어서 기존과는 다른 차이를 만드는데 중요하게 적용되어야 할 것이다. 즉 한살림에 처음 가입하는 신규조합원부터 기존 조합원까지 모든 활동과 교육과정을 리더십 역량 관점에서 실천적 소통을 하고 기획·운영하는 노력을 기울여야 할 것이다. 아울러 참여하는 조합원의 경우에도 일상의 조합원 활동 경험이 자신을 한살림의 온전한 주권적 주체로 성장시키는 과정임을 인식하고 그 힘을 전면적으로 자기화하기 위한 자기실천의 노력을 기울여야 할 것이다.

[한살림 조합원 리더십 강화를 위한 6가지 역량 관점]

- ① 한살림의 가치·정신을 자기화하고 실현하는 힘
- ② 시대의 성찰과 비전을 제시하는 힘
- ③ 한살림 전체를 보는 안목과 통찰의 힘
- ④ (영역간, 주체간) 차이를 인정하고 소통으로 협동하는 힘
- ⑤ 조합원이 자기주체가 되게 하는 힘
- ⑥ 차기리더의 성장을 돕는 힘

- 조합원 리더십 강화를 위한 6가지 역량 관점은 구체적이고 한정된 내용으로 정의내리기보다는 ‘리더십 관점’이기에 각각의 힘이 어떤 힘인지에 대한 캐물음을 통해 다양한 의미로 상상의 힘을 가능하게 할 수 있다. 따라서 ‘리더십 관점’을 구체적인 실천현장에서 적용하는 과정에서 다양한 방법으로 드러날 수 있을 것이다.

2. 조합원 리더십을 강화하기 위한 ‘실천매트릭스’

	㉠제거·감소	㉡이사회(위원회)운영	
(1)한살림의 가치·정신을 자기화하고 실현하는 힘	①보여주기식 단발성 행사 감소하기 / 물품 홍보와 판촉 형식의 생산자 매장 방문 감소하기	(공통) ④한살림의 비전과 목표를 명확하게 하고, 분명하게 공유하는 학습하기	⑧논의 안건에 관한 적절한 판단 자료를 회의 최소 2일 전까지 제공하기
(2)시대의 성찰과 비전을 제시하는 힘	②한살림 안에 갇힌 교육 감소하기	⑤조합원 되기의 의미와 물품의 의미를 조합원과 소통하기	⑨한살림 틀을 넘어 전체 사회를 보는 안목을 키우는 임원 연수 강화하기
(3)한살림 전체를 보는 안목과 통찰의 힘	③자기 소속 단위의 이해만을 반영하는 것을 감소하기	⑥조합원 역할별 리더십 강화를 위한 프로그램 운영하기	⑩사업과 활동의 균형을 이루기 위한 이사 심화교육 체계화하기
(4)영역간·주체간 차이를 인정하고 소통으로 협동하는 힘		⑦기존의 조합원 활동과 교육프로그램을 6가지 리더십 역량의 관점에서 기획하고 운영하고, 피드백하기(차이를 만들기)	⑪영역간 교류를 통해 역할을 이해하고 협력하기
(5)조합원이 자기주체가 되게 하는 힘			⑫조합원의 열망이 담긴 이사회 논의 안건 설정하기
(6)차기리더의 성장을 돕는 힘			⑬퇴임임원의 경험을 효과적으로 전수·공유할 수 있는 활동의 장 강화하기

㉑지속강화		㉑창조
㉑조합원활동, 교육	㉑매장운영과 활동	
㉑마을모임과 소모임, 도농교류 등 모든 활동 전에 한살림의 정신이 담긴 생활실천 이야기 나누기	㉑매장책임자 및 활동가들에게 한살림 가치교육 강화하기(협동조합 교육 등)	㉑신임이사키트 제공하기 ㉑한살림의 정신과 가치를 조합원의 눈높이에서 이해하기 쉽게 문서 및 영상자료 만들어서 공유하기
㉑조합원 모임에서 지역사회 현안 공유하고 참여하기 / 폭넓은 사회 이슈를 담은 대중강좌 진행	㉑사회적가치와 의미를 담은 물품을 적극 홍보하기 (사회적기업물품, 지역물품 등)	㉑동향분석자료 제공
㉑조합원 활동을 한살림의 정신과 연결하여 실천하기	㉑한살림의 가치를 잘 드러낼 수 있도록 물품의 설명과 함께 배열하기	
㉑조직 전체적인 정보 공유를 강화하고 조합원 세대별·관심사별 차이가 소통될 수 있는 장을 활성화하기	㉑매장과 지역 위원회 상호 교류하기	
㉑조합원의 문제제기나 건의사항이 효과적으로 양방향 소통될 수 있는 구조 강화하기(매장건의함 등)	㉑조합원 활동의 장인 매장의 개설과 운영 등에 조합원이 주체적으로 참여할 수 있는 기회 강화하기	㉑매장을 거점으로 조합원의 주체적이고 주도적인 활동하기
		㉑리더십비전회의(유연한 구조로 운영, 지역한살림의 주요 조합원 리더들이 참여하는 분기별 소통회의)

3. 조합원 리더십 실천매트릭스의 적용을 위한 안내

- 협동조합 조직인 한살림의 조합원 리더는 활동만이 아니라 사업까지 모든 영역을 관할하는 주체이다. 아울러 임원과 위원만이 아니라 모든 조합원이 주권적 주체로 한살림을 온전히 살아갈 수 있도록 관계하는 사람이다.
- 실천매트릭스는 조합원 리더십 강화를 위한 실천영역에 이사회(위원회)만이 아니라 조합원 활동과 교육 그리고 매장운영과 활동까지 모든 영역을 포괄해서 적용되도록 구조화하였다.
- 실천매트릭스 각 셀에 들어갈 실천제안내용은 3가지 물음을 매개로 도출하였다.
 - ① 각 리더십 역량을 강화하는 것과 연결되어 있으며, 적합하고 적절한가?
 - ② 기존에 진행하던 방식과 리더십의 관점에서 차이를 만들 수 있는가?
 - ③ 조합원을 주체화하는데 임팩트가 있는가?
- 각 셀의 내용을 구체적으로 적용할 수 있는 실천제안을 29가지로 정리해서 제시하고 있지만, 구체적인 적용은 23개 지역한살림마다 다양하고 다를 수 있다. 따라서 조합원 리더를 세우고 리더십 강화를 위한 실천매트릭스는 23개의 버전으로 작동할 수 있을 것이다. 실천매트릭스는 완성된 결과물이 아니라, 지속적으로 변화하고 생성되는 과정이기 때문이다.

4. 조합원 리더십 실천매트릭스 적용가이드 예시

• 조합원 리더십 개발을 위해 [제거감소]할 내용

① 보여주기식 단발성 행사 & 단순 물품 홍보와 판촉 형식의 생산자 매장 방문 개선하기

[리더십 관점] 한살림의 가치·정신을 자기화하고 실현하는 힘을 강화하기 위해서
[실천 가이드] 지역한살림 활동이나 사업 진행시, 지역사회에서 해결하고자 하는 문제의 본질적인 내용을 다루지 못하고, 근원적인 해결방안까지 힘있게 나아가지 못하고 보여주기식 단발성 행사가 진행되는 것을 개선할 필요가 있다. 아울러 매장에서 조합원과 생산자와의 만남을 활성화하는 것은 바람직하지만, 혹여라도 단순 물품 홍보나 판촉 행사로 진행될 경우 조합원들에게 공허함을 줄 뿐만 아니라 생산자들에게도 자괴감을 갖게 할 위험이 있기에, 이런 행사는 개선할 필요가 있다.

② 한살림 안에 갇힌 교육 개선하기

[리더십 관점] 시대의 성장과 비전을 제시하는 힘을 강화하기 위해서
[실천 가이드] 지역한살림에서 조합원이 참여하는 수많은 교육·강좌를 운영하지만, 의도하지 않게 한살림이라는 틀안에 갇히거나, 한살림만을 바라보게 하는 내용으로 진행되는 경우가 있다. 필수적으로 꼭 필요한 내용인 경우에는 한살림을 강조해야 하지만, 각각의 교육·강좌를 기획하고 운영하는 과정에서 한살림 안에 갇히지 않았는지 점검하고, 개선할 필요가 있다.

③ 자기 소속 단위의 이해만을 반영하는 것을 개선하기

[리더십 관점] 한살림 전체를 보는 안목과 통찰의 힘을 강화하기 위해서
[실천 가이드] 지역한살림 내 활동지역별, 활동역할별(실무자, 생산자, 조합원, 조직활동가, 매장활동가, 위원 등), 그리고 이해관계별로 자신들의 필요와 욕구를 중심으로 소통하거나 의사결정을 추진하는 경우가 있는데, 이런 부분을 냉철하게 점검하고 제거 또는 감소할 필요가 있다.

• 조합원 리더십 개발을 위해 **[지속강화]**할 내용 - 공통

④ 한살림의 비전과 목표를 명확하게 하고, 분명하게 공유하는 학습하기

[리더십 관점] 6가지 리더십요소를 공통적으로 강화하기 위해서
[실천 가이드] 지역한살림 이사, 분과위원, 지역위원, 운영위원들뿐만 아니라 매장, 마을모임과 소모임, 도농교류 등에 참여하는 조합원들에 이르기까지 모든 한살림 조합원들이 자신들의 활동이 한살림의 비전과 목표를 실천하는 것과 어떤 연관 관계가 있는지를 깨물어 수 있도록 공유하는 학습을 강화할 필요가 있다. 이러한 일상의 깨물음이 잘 이루어져야 조합원 활동을 통해 조합원 리더로 성장할 수 있기 때문이다.

⑤ 조합원 되기의 의미와 물품의 의미를 조합원과 소통하기

[리더십 관점] 6가지 리더십요소를 공통적으로 강화하기 위해서
[실천 가이드] 조합원이 신규로 가입할 때 진행되는 소개교육뿐만 아니라 모든 조합원 활동의 장에서 협동조합인 한살림의 조합원이 된다는 것의 본질적인 의미가 온전하게 소통될 수 있도록 구조화할 필요가 있다. 아울러 매장이거나 공급을 통해 물품을 이용할 때 건강하고 안전한 먹거리의 의미를 넘어서 물품

에 담긴 생명가치를 온전하게 이해할 수 있도록 실천적 소통을 강화할 필요가 있다.

⑥ 기존의 조합원 활동과 교육프로그램을 6가지 리더십 역량의 관점에서 기획하고 운영하고, 피드백하기(차이를 만들기)

[리더십 관점] 6가지 리더십요소를 공통적으로 강화하기 위해서

[실천 가이드] 조합원들이 다양한 활동의 장에서 역할과 경험을 통해 리더로 성장하기 위해서는 새로운 활동과 프로그램의 개발도 중요하지만, 기존에 운영되는 조합원 활동과 교육을 6가지 리더십 역량의 관점을 갖고 기획하고 운영할 필요가 있다. 참여하는 조합원의 경우에도 활동의 경험이 자신을 한살림의 온전한 주권적 주체로 성장하는 과정임을 인식하고 자기화하는 접근이 필요할 것이다. 아울러 한살림 조합원 리더십 역량강화 교육은 ‘강의, 토론, 발표, 사례연구, 현장체험’ 등 이론과 실천이 유기적이고 역동적으로 통합된 방식으로 구성되고 운영될 필요가 있다.

⑦ 조합원 역할별 리더십 강화를 위한 프로그램 운영하기

[리더십 관점] 6가지 리더십요소를 공통적으로 강화하기 위해서

[실천 가이드] 기존에 운영해오던 조합원 활동과 교육프로그램을 조합원 리더십 개발이라는 관점에서 기획하고 운영할 필요가 있다. 다양한 활동에 참여하는 조합원들에게 이러한 활동의 경험이 궁극적으로는 한살림 협동조합의 운영주체가 되는 힘을 전면적으로 자기화하는 과정임을 소통하고 스스로 준비할 수 있도록 안내해야 할 것이다. 시험이나 자격인증과 같은 경직된 체계는 아니더라도, ‘물품이용 조합원 활동(매장 or 공급) - 모임 참여 조합원 활동(마을모임, 생산지 방문 등) - 운영참여 조합원 활동(위원회, 이사 등)’ 등 주요

조합원 활동 각 단계별로 보다 체계적으로 깊이 있는 리더십 훈련과정을 운영할 필요가 있다. 또한 한살림의 모든 조합원들이 한살림을 운영하는 리더십 역량을 자기화할 수 있도록 큰 그림을 제시할 뿐만 아니라 미시적으로는 각 회의·단위별로 리더의 회의 운영방식과 모든 참여자들이 주요 논의자료를 파악하는 역량을 구비하도록 훈련시킬 필요가 있다.

• 조합원 리더십 개발을 위해 [지속·강화]할 내용 - “이사회 운영”

⑧ 논의 안전에 관한 적절한 판단 자료를 회의 최소 2일 전까지 제공하기
[리더십 관점] 한살림의 가치·정신을 자기화하고 실현하는 힘을 강화하기 위해서
[실천 가이드] 지역한살림 이사회 논의시 숙고된 판단이 필요한 이슈들이 회의 바로 전에 공유됨으로 인해서 한살림의 관점에서 깊고 단단한 논의가 힘든 경우들이 있다. 기본적인 사업보고나 단순한 안전을 넘어 지역한살림이나 전체한살림과 관련한 중요한 논의 안전에 대해서는 현명한 판단을 할 수 있도록 적절한 내용이 정리된 자료를 회의 최소 2일 전까지는 이사들에게 공유하는 것이 필요하다.

⑨ 한살림 틀을 넘어 전체 사회를 보는 안목을 키우는 임원 연수 강화하기
[리더십 관점] 시대의 성찰과 비전을 제시하는 힘을 강화하기 위해서
[실천 가이드] 모든 조합원들이 한살림을 넘어 지역사회의 이슈에 관심을 갖고 전체로서의 사회를 바라보는 안목을 갖도록 해야 하지만, 특히 임원의 경우 한살림을 넘어 전체 사회를 바라보고, 시대의 본질적인 문제를 성찰하고 생명살림의 관점에서 비전을 제시하는 역량을 훈련할 수 있도록 임원 연수를 강화해야 할 것이다. 특히 이론과 실천이 유기적이고 역동적으로 통합된 워크숍과

현장실습이 결합된 임원연수 프로그램을 운영할 필요가 있다.

⑩ 사업과 활동의 균형을 이루기 위한 이사 심화교육 체계화하기

[리더십 관점] 한살림 전체를 보는 안목과 통찰의 힘을 강화하기 위해서
[실천 가이드] 이사가 되기 전까지 대부분의 조합원 활동은 자신의 활동단위나 영역에 초점을 두고 의사결정을 하면 되지만, 이사가 되고 나서부터는 한살림 전체 사업의 운영 내용과 방향에 대해 의사결정을 해야 하는 책임을 갖게 된다. 따라서 활동을 넘어 사업전체를 이해하고 현명하고 합당한 의사결정을 할 수 있도록 이사들을 위한 심화교육을 강화할 필요가 있다. 특히 이사리더십 교육은 일회적이고 일시적인 방식이 아니라, 주기적이고 체계적으로 운영될 필요가 있다.

⑪ 영역간 교류를 통해 역할을 이해하고 협력하기

[리더십 관점] (영역간, 주체간) 차이를 인정하고 소통으로 협동하는 힘을 강화하기 위해서

[실천 가이드] 생산지방문 등을 통해 조합원과 생산자와의 소통은 정기적으로 이루어지고 있지만, 매장활동가와 조직활동가, 매장과 이사회, 매장과 분과위원장 등과의 긴밀한 소통은 활성화되지 못한 지역이 많다. 아울러 서로의 회의체계에 결합하여 소통하는 것을 제도적으로 확보할 필요가 있다. 특히 다른 활동영역의 논의 구조에 참여할 경우, 단순 참관자인지 의사결정에 관여할 수 있는 역할인지를 명확하게 정리한다. 생명의 존재방식은 차이로 드러남을 이해하고, 차이가 갈등에 머무르지 않고 시너지를 창출하고 협동의 힘을 극대화할 수 있음을 신뢰하고 관계할 필요가 있다.

⑫ 조합원의 열망이 담긴 이사회 논의 안전 설정하기

[리더십 관점] 조합원이 자기주체가 되게 하는 힘을 강화하기 위해서

[실천 가이드] 조합원은 한살림의 활동의 주체일뿐만 아니라 운영의 주체이기도 하다. 이를 위해 이사회 논의 안전을 설정하는 과정에서 조합원과의 실천적 소통을 통해 안전을 작성하는 노력을 기울일 필요가 있다. 이사회 차원에서는 조합원 관점을 적극적으로 반영한다는 의미가 있으며, 조합원들이 자신들의 고민과 목소리가 이사회에서 정식 논의 안전으로 다루어진다는 것을 경험하는 과정을 통해 한살림의 주권적 주체로 힘을 가질 수 있기 때문이다.

⑬ 퇴임임원의 경험을 효과적으로 전수·공유할 수 있는 활동의 장 강화하기

[리더십 관점] 차기 리더의 성장을 돕는 힘을 강화하기 위해서

[실천 가이드] 지역한살림 임원으로 활동을 한 뒤 임기를 마친 조합원들의 경험과 안목이 지역한살림에 연결되고, 차기리더를 세우는데 힘이 될 수 있도록 적극적인 노력을 기울일 필요가 있다. 퇴임임원들의 목소리가 과도하게 현장에 영향을 미쳐서는 안 되지만, 우려 때문에 속성의 공학으로 해결할 수 없는 숙성된 한살림 경험이 손실되지 않도록 면밀한 노력이 필요하다.

• 조합원 리더십 개발을 위해 [지속·강화]할 내용 - “조합원 활동·교육”

⑭ 마을모임과 소모임, 도농교류 등 모든 활동 전에 한살림의 정신이 담긴 생활 실천 이야기 나누기

[리더십 관점] 한살림의 가치·정신을 자기화하고 실현하는 힘을 강화하기 위해서

[실천 가이드] 조합원의 일상적인 모든 활동을 시작하면서 자신의 일상생활 속에서 한살림 정신을 어떻게 실천했는지에 대한 자신의 이야기를 공유하는 시간을 갖도록 한다. 한살림운동은 사회 전체를 상대로 하는 거대한 승부가

아니라, 날마다 되풀이되는 일상의 생활세계 속에서 일어나는 지극히 평범한 승부이다. 하루하루의 생활 속에서 한살림을 사는 것이 한살림운동의 본래적인 정신이기 때문이다. 한살림의 가치와 정신이 반복되는 일상의 생활 속에서 내재적으로 실천될 수 있도록 조합원 모임과 활동의 시작시 자신의 한살림 이야기를 공유하는 것이 필요하다.

⑮ 조합원 모임에서 지역사회 현안 공유하고 참여하기/폭넓은 사회 이슈를 담은 대중강좌 진행

[리더십 관점] 시대의 성찰과 비전을 제시하는 힘을 강화하기 위해서

[실천 가이드] 한살림의 틀에 갇히지 않기 위해서는 일상의 조합원 모임과 활동에서도 지역사회 현안을 공유하고 실천적으로 소통할 뿐만 아니라, 필요에 따라 직접 현장에 참여하는 실천을 위해 노력할 필요가 있다. 아울러 조합원이 참여하는 교육·강좌의 경우에도 한살림의 관심 이슈를 넘어 시대를 성찰하고 비전을 상상할 수 있는 폭넓은 사회 이슈를 다룰 필요가 있다.

⑯ 조합원 활동을 한살림의 정신과 연결하여 실천하기

[리더십 관점] 한살림 전체를 보는 안목과 통찰의 힘을 강화하기 위해서

[실천 가이드] 마을모임과 소모임, 도농교류 등 모든 조합원 활동을 한살림의 정신과 연결되는지 기획단계에서부터 꼼꼼하고 간간하게 검토해야 하며, 운영 뒤에는 단지 사업의 성과 여부를 넘어서 한살림의 정신과 가치의 관점에서 사업을 평가하고 점검하는 논의를 통해 한살림 전체를 보는 안목과 통찰의 힘을 키워나가야 할 것이다. 특히 이사회는 조합원 활동만을 책임지는 의사결정단위가 아니라 한살림 전체 사업과 활동 모든 영역을 아울러 총괄하고 조정하며 책임지는 의사결정 단위임을 인식할 필요가 있다. 따라서 이사회의 협동

과 협력을 통해 전체 한살림 조직을 이끌어가고 있음을 잊지 않도록 환기하고
온전한 리더십을 발휘할 수 있도록 점검할 필요가 있다.

⑰ 조직 전체적인 정보 공유를 강화하고 조합원 세대별·관심사별 차이가 소통될
수 있는 장을 활성화하기

[리더십 관점] (영역간, 주체간) 차이를 인정하고 소통으로 협동하는 힘을 강화
하기 위해서

[실천 가이드] 조합원의 각 활동 부문별로 정보공유가 간헐있거나 제한되는
경우가 많은데, 모든 활동과 모임, 분과위원회, 이사회 등에서 논의되는 정보
들이 온·오프라인을 통해 투명하고 정직하게 공유될 수 있도록 노력해야 할
필요가 있다. 특히 청년세대 조합원이 자기 목소리를 낼 수 있는 문화와 그것
을 존중하고 확대하는 조합원 문화를 위해 노력이 필요하다.

⑱ 조합원의 문제제기나 건의사항이 효과적으로 양방향 소통될 수 있는 구조
강화하기(매장건의함 등)

[리더십 관점] 조합원이 자기주체가 되게 하는 힘을 강화하기 위해서

[실천 가이드] 조합원의 필요와 욕구, 요구를 수렴해서 응답하는 혹은 들어주는
방식을 넘어서 조합원이 활동만이 아니라 한살림 운영의 주체이니만큼, 그러
한 자기경험을 통해 리더로 성장할 수 있도록 조합원이 목소리를 내는 영역에
한계를 두지말고 적극적으로 경청하고 소통할 수 있는 공론장을 활성화할
필요가 있다. 특히 현재 지역한살림에서 운영하는 홈페이지에 조합원이 자유
롭게 목소리를 낼 수 있는 게시판이나 수단이 부족한 상황인데, 우선적으로
온라인을 통해 조합원들이 자유롭게 자신의 의견과 목소리를 낼 수 있는 공간
을 확보할 필요가 있다.

①9 조합원이 스스로 기획하고 주도적으로 활동할 수 있는 장을 활성화하기

[리더십 관점] 차기리더의 성장을 돕는 힘을 강화하기 위해서

[실천 가이드] 조합원이 자기주체가 되게 하는 힘을 강화하는 차원뿐만 아니라 차기리더의 성장을 돕기 위해서도, 조합원이 자신의 관심과 열정에 따라 한살림 활동을 스스로 기획하고 주도적으로 참여할 수 있는 활동의 장을 적극적으로 활성화할 필요가 있다. 이를 위해서 지역한살림이 조직적인 차원에서 무엇을 마련해준다는 접근보다는 조합원이 주체적으로 활동의 장을 창출할 수 있도록 마중물로 격려와 지지를 할 필요가 있다.

• 조합원 리더십 개발을 위해 [지속·강화]할 내용 - “매장 운영과 활동”

②0 매장책임자 및 활동가들에게 한살림 가치교육 강화하기(협동조합교육 등)

[리더십 관점] 한살림의 가치·정신을 자기화하고 실현하는 힘을 강화하기 위해서

[실천 가이드] 한살림 매장은 단순히 물품을 소비하는 공간이 아니다. 2000년대 중반 이후 웰빙문화와 먹거리 안전에 대한 사회적 관심의 증가로 한살림 조합원이 급증하였지만, 매장책임자 및 매장활동가들이 조합원을 고객이나 소비자로서 대하지 않고 한살림의 조합원으로 관계하고, 물품을 판매함에 있어서도 생명의 먹거리를 소통한다는 관점으로 조합원과 소통하는 노력을 게을리 해서는 안 될 것이다. 따라서 특별히 매장책임자 및 매장활동가들에게 협동조합으로서 한살림의 조합원이 어떤 존재의미를 갖는지 교육을 강화하여 한살림 조합원을 고객이나 소비자로서 대하지 않도록 할 필요가 있다.

㉑ 사회적 가치와 의미를 담은 물품을 적극 홍보하기(사회적기업물품, 지역물품 등)

[리더십 관점] 시대의 성찰과 비전을 제시하는 힘을 강화하기 위해서

[실천 가이드] 한살림 조합원들이 매장을 이용함에 있어 한살림만을 보지 않고 전체 사회에 대한 안목과 관점을 갖고 사회 전체를 품고 환대할 수 있는 힘을 가질 수 있도록 사회적 가치와 의미를 담은 물품을 적극 배열하고 안내할 필요가 있다. 한살림 기준보다 부족한 물품이라 할지라도, 왜 한살림이 이러한 물품을 취급하는지 가치와 의미에 대해 조합원과 충분히 소통할 필요가 있다.

㉒ 한살림의 가치를 잘 드러낼 수 있도록 물품의 설명과 함께 배열하기

[리더십 관점] 한살림 전체를 보는 안목과 통찰의 힘을 강화하기 위해서

[실천 가이드] 한살림 매장의 모든 물품은 기본적으로 생명의 먹거리이다. 따라서 조합원들이 잘 볼 수 있는 중요한 배열장소에 가공품보다는 농산물품을 배열하는 노력이 필요하다. 아울러 각 물품마다 어떤 생명의 의미가 담겨있는지 안내하는 설명표를 좀더 상세하게 보여줄 필요가 있다. 조합원들이 매장만 이용하더라도 한살림 전체 사업과 활동을 이해할 수 있는 안목과 통찰력을 가질 수 있도록 노력할 필요가 있다.

㉓ 매장과 지역 위원회 상호 교류하기

[리더십 관점] (영역간, 주체간) 차이를 인정하고 소통으로 협동하는 힘을 강화하기 위해서

[실천 가이드] 매장 운영과 활동에 대한 정보가 이사회나 각 분과위원회 지역위원회에 충분히 공유되고 소통될 수 있도록 노력해야 할 것이다. 아울러 이사회나 분과위원회, 지역위원회도 매장 운영에 간섭을 하지 않도록 주의를 기울이

되, 한살림 전체를 아우르는 안목을 키우기 위해 매장 운영과 활동에 적극 참여할 필요가 있다.

㉔ 조합원 활동의 장인 매장의 개설과 운영 등에 조합원이 주체적으로 참여할 수 있는 기회 강화하기

[리더십 관점] 조합원이 자기주체가 되게 하는 힘을 강화하기 위해서

[실천 가이드] 매장은 조합원들이 자발적이고 적극적으로 참여하는 강력하고 강렬한 조합원 활동의 장이다. 조합원 활동에 있어서 가장 중요한 진실의 공간이라고 할 수 있다. 따라서 매장 운영과 활동이 매장책임자나 매장활동가 들만의 전유물처럼 오해되지 않도록, 매장의 개설과 운영 등에 조합원들이 주체적으로 참여할 수 있는 공간을 확보하기 위해 적극적인 노력을 기울일 필요가 있다. 매장을 단순히 물품을 이용하는 공간으로 여기지 않을 때 매장을 이용하는 조합원들이 자연스럽게 한살림의 주권적 주체로 성장할 가능성이 커질 수 있기 때문이다.

• 조합원 리더십 개발을 위해 [창조]할 내용

㉕ 신입이사키트 제공하기

[리더십 관점] 한살림의 가치·정신을 자기화하고 실현하는 힘을 강화하기 위해서

[실천 가이드] 연합에 참여하는 신입이사 혹은 지역한살림에서 선임된 신입 이사들에게 제공하는 이사키트는 일반적으로 ‘온 보딩(On-Boarding)’ 프로 세스로 부른다. 여기에는

- (가) 한살림 주요 사업영역에 대한 체계적인 소개
- (나) 한살림 주요 핵심 이해관계자 명단 및 현황

(ㄸ) 한살림 조직내 사람들간의 권력관계와 조직문화에 영향을 미친 주요 사건
에 대한 소개

(ㄹ) 한살림 핵심 사업의 현황(성과와 한계 등)

(ㄺ) 한살림 조직의 가치와 철학에 대한 안내

(ㄻ) 한살림 조직의 역사와 문화에 대한 안내

(ㄼ) 한살림 조직의 비전, 중·장기 전략, 핵심 사업에 대한 안내

(ㅁ) 한살림 재무와 관련된 내밀한 정보 제공

등이 담겨지게 된다.

신임이사키트는 연합이나 지역한살림에 참여하는 신임 임원들이 초기에 낮섬
과 두려움으로 위축되지 않고, 한살림의 비전과 가치를 충실히 실현하는 데
자신의 역량을 잘 드러낼 수 있도록 지원하는 역할을 감당할 수 있다. 많은
경우 지역한살림이나 연합이사회에 참여하는 신임임원들은 초기 1년을 침묵
하고 방관하면서 보내는 경우들이 생긴다. 이를 단축하고 줄여나가는 것이
조직 전체의 역량을 높이고, 시너지를 창출하는데 기여할 수 있기에 충실하게
정리된 자료로 구성된 신임이사키트를 제공할 필요가 있다.

㉔ 한살림의 정신과 가치를 조합원의 눈높이에서 이해하기 쉽게 문서 및 영상자 료 만들어서 공유하기

[리더십 관점] 한살림의 가치·정신을 자기화하고 실현하는 힘을 강화하기 위해서

[실천 가이드] 조합원들이 일상생활 속에서 한살림을 힘있게 살아갈 수 있도록
한살림의 정신과 가치를 조합원의 눈높이 맞춘 문서와 영상자료를 제작해서
공유할 필요가 있다. 한살림 정신과 가치에 따라 잘 살고 있는지 자기물음과
자기점검을 보다 쉽게 할 수 있도록 핸드폰으로 언제든지 확인할 수 있는
자료를 제작해서 공유할 필요가 있다. 조합원들이 한살림의 가치를 일상에서

실천할 수 있을 때, 조합원 리더십 개발과 성장은 자연스럽게 이루어질 수 있기 때문이다.

㉗ 동향분석자료 제공

[리더십 관점] 시대의 성찰과 비전을 제시하는 힘을 강화하기 위해서

[실천 가이드] 모심과살림연구소를 포함한 주요단위에서 한살림의 조합원 리더들이 한살림 조직만이 아니라 전체 사회의 문제에 대한 통찰과 안목을 가질 수 있도록 동향분석보고서를 제공할 필요가 있다. 시대의 주요한 트렌드와 미래가치에 대해서 한살림이 어떻게 응답하고 관계를 가져가야 할지에 대해서 조합원 리더들이 시대를 통찰할 수 있는 힘을 카울 수 있도록 그리고 지역 사회와 연대해서 생명순환과 생명살림 사회로 변화를 견인할 수 있는 핵심아젠다를 선별해서 제공할 필요가 있다.

㉘ 매장을 거점으로 조합원의 주체적이고 주도적인 활동하기

[리더십 관점] 조합원이 자기주체가 되게 하는 힘을 강화하기 위해서

[실천 가이드] 조합원들이 한살림의 물품과 관계하는 진실의 공간인 매장이, 사업의 공간뿐만 아니라 조합원 활동의 공간임을 인식하고 매장을 바라보는 패러다임의 전환이 요구된다. 아울러 매장에서 조합원 모임을 하는 형식을 넘어 매장 단위로 조합원이 주체적인 역할을 할 수 있는 단위를 구성하여, 장기적으로 이사회와 기능과 역할을 나누어갔다는 지향으로 매장을 매개로 조합원들이 주체적으로 활동을 하고 역할을 할 수 있도록 운영할 필요가 있다. 이러한 경험을 통해 한살림 전체를 이해하고, 운영할 수 있는 조합원 리더십을 강화할 수 있기 때문이다.

㉨ 리더십비전회의(유연한 구조로 운영.지역한살림의 주요 조합원 리더들이 참여하는 분기별 소통회의)

[리더십 관점] 차기리더의 성장을 돕는 힘을 강화하기 위해서

[실천 가이드] 지역한살림에서 총회 때마다 늘 고민하는 것이 차기 이사후보를 세우는 것이다. 총회를 앞두고 한살림의 가치와 정신을 자기화하고 있으면서, 지역한살림에서 인정할 만한 조합원 활동의 경험을 구비한 사람을 세우는 것은 늘 과제이다. 이런 문제를 일상의 실천 속에서 해결하기 위한 방안으로 제안하는 것이 ‘리더십비전회의’이다. 리더십비전회의는 비상설적인 회의체로서, 지역한살림의 다양한 조합원 리더들이 위원으로 참여하는 소통회의이다. 최소한 분기별로 실천적 소통회의를 통해 지역한살림에서 조합원 활동을 열정적으로 실천하고 있는 조합원을 아래로부터 리더로 세우는 과정이다. 한살림 조합원 리더는 실천과 활동의 경험을 통해 성장하기 때문에, 일 년에 한 번이 아니라 정기적으로 리더십의 관점에서 조합원 활동을 검토할 필요가 있다.

5. 실천매트릭스 적용을 위한 사례 워크숍

- 한살림경기남부 이사워크숍 (이사장, 6명 이사 참여)
 - 일시 : 2017년 11월 24일(금) 10시~13시
 - 장소 : 한살림경기남부 본부교육장
 - 조합원 리더십 실천매트릭스를 지역한살림에 실제 적용하는 과정을 점검할 필요에 따라 한살림경기남부 이사회와 함께 사례워크숍을 진행하였다. 한살림경기남부 이사장 및 6명의 이사들이 참여하여 실천매트릭스 각각의 셀 중에서 7명 이사 전원이 만장일치로 선택한 6개의 실천항목에 대해 경기남부에서 어떻게 적용하면 좋을지 토론을 진행하였다.
- 다음은 그 내용이다. 다른 지역한살림에서도 조합원 리더십 실천매트릭스를 지역의 조건에 맞게 수정·보완해서 실행해볼 것을 제안드린다.

[표 3] 조합원 리더십 실천매트릭스 (⑤, ⑦, ⑫, ⑭, ⑮, ⑯은 한살림경기남부 선택 항목)

	㉔제거.감소		㉕지속.강화			㉖창조
	㉗이사회(위원회)운영		㉘조합원활동.교육		㉙매장운영과 활동	
(1)한살림의 가치.정신을 자기화하고 실현하는 힘	①보여주기식 단발성 행사 / 물품 홍보와 판촉 형식의 생산자 매장 방문	(공동) ④한살림의 비전과 목표를 명확하게 하고, 분명하게 공유하는 학습하기	⑧논의 안건에 관한 적절한 판단 자료를 회의 최소 2일 전까지 제공하기	⑭마을모임과 소모임, 동농교류 등 모든 활동 전에 한살림의 정신이 담긴 생활 실천 이야기 나누기	⑳매장책임자 및 활동가들에게 한살림 가치 교육 강화하기(협동조합교육 등)	㉕신임이사키트 제공하기 ㉖한살림의 정신과 가치를 조합원의 눈높이에서 이해하기 쉽게 문서 및 영상자료 만들어서 공유하기
(2)시대의 성장과 비전을 제시하는 힘	㉚한살림 안에 갇힌 교육 감소하기	㉛조합원 되기의 의미와 물품의 의미를 조합원과 소통하기	⑨한살림 틀을 넘어 전체 사회를 보는 안목을 키우는 임원 연구 강화하기	⑮조합원 모임에서 지역사회한안 공유하고 참여하기 / 폭넓은 사회 이슈를 담은 대중강좌진행	㉑사회적가치와 의미를 담은 물품을 적극 홍보하기 (사회적기업물품, 지역물품 등)	㉗동향분석자료 제공
(3)한살림 전체를 보는 안목과 통찰의 힘	③자기 소속 단위의 이해만을 반영	㉜조합원 역할별 리더십 강화를 위한 프로그램 운영하기	⑩사업과 활동의 균형을 이루기 위한 이사 심화교육 체계화하기	⑯조합원활동을 한살림의 정신과 연결하여 실천하기	㉒한살림의 가치를 잘 드러낼 수 있도록 물품의 설명과 함께 배열하기	
(4)(영역간.주체간) 차이를 인정하고 소통으로 협동하는 힘		㉝기존의 조합원 활동과 교육 프로그램을 6가지 리더십 역량의 관점에서 기획하고 운영하고, 피드백하기(차이를 만들기)	⑪영역간 교류를 통해 역할을 이해하고 협력하기	⑰조직 전체적인 정보 공유를 강화하고 조합원 세대별.관심사별 차이가 소통될 수 있는 장을 활성화하기	㉓매장과 지역 위원회 상호 교류하기	
(5)조합원이 자기주체가 되게 하는 힘			㉞조합원의 열망이 담긴 이사회 논의 안건 설정하기	⑱조합원의 문제제기나 건의사항이 효과적으로 양방향 소통될 수 있는 구조 강화하기(매장건의함 등)	㉔조합원 활동의 장인 매장의 개설과 운영 등에 조합원이 주체적으로 참여할 수 있는 기회 강화하기	㉘매장을 거점으로 조합원의 주체적이고 주도적인 활동하기
(6)차기리더의 성장을 돕는 힘			⑫퇴임임원의 경험을 효과적으로 전수.공유할 수 있는 활동의장 강화하기			㉙리더십비전회의유연한 구조로 운영.지역한살림의 주요 조합원 리더들이 참여하는 분기별 소통회의)

[표 4] 조합원 리더십 실천 매트릭스 적용 한살림경기남부 사례

⑤ 조합원 되기의 의미와 물품의 의미를 조합원과 소통하기	• 소개책자 내용 강화. • 매장 가입 조합원 소개교육 강화(진행자인 매장활동가 보수교육 강화). • 인터넷 가입 조합원에 대한 보완책 마련. • 조합원 연령이나 욕구 등 참여자를 구체화한 활동 기획하기 (고연령자를 위한 건강모임, 육아모임, 직장맘모임 등)
⑦ 기존의 조합원 활동과 교육을 6가지 리더십의 관점에서 기획·운영하기	• 기존의 교육프로그램이 리더십의 관점에서 기획되었는지 점검하고 운영하기. • 조합원 활동 이력 관리. • 산업실무자·활동가 입문교육 대상자 확대하기(마을지기, 운영위원, 이사 등).
⑫ 조합원의 열망이 담긴 이사회 논의 안건 설정하기	• 조합원 의견이 수렴된 안건을 만들기 위한 절차를 명확히 하고 공유하기(각 활동영역 회의체→이사회 안건 준비회의→이사장 결정→이사회 상정)
⑭ 매장개설과 운영에 조합원의 주체적인 참여 활성화하기	• 기존 출자금에 아닌 별도 출자금을 통한 매장 개설. 이후 매장 운영에 출자한 조합원 참여. • 이 외에도 조합의 안정적 운영을 위한 증자 안내
⑮ 신임이사키트 제공하기	• 기존 의안서 공유, 재무제표 설명, 영수증 처리 등 신임 이사에 대한 반복적·전폭적 지원하기(최소 신임 1~2개월 동안). • 신임이사가 필요한 교육을 충분히 받을 수 있도록 일정상의 조직적 배려하기(회원생협 자체 교육, 연합 및 연수원에서 진행되는 이사회교육 등). • 차기 이사를 위한 인수인계 과정 마련. 이사 내정자를 위한 사전 교육 실시(조합원 활동을 통해 이사로 성장할 수 있도록 하는 것이 가장 바람직함)
⑮ 한살림 문서와 자료를 조합원의 눈높이로 제작해서 공유	• 조합원이 모이는 교육, 모임 등에 제공할 한살림 관련 영상 및 자료들을 구조화하기(한살림 소개 민화, 물류센터 안내 자료, 장일순선생 영상 등 이미 좋은 자료들은 많이 있음) 이후 지속적인 업데이트 하기. (연합이나 회원생협의 자료를 공유하기 위한 공식채널 필요) • 조합원 활동 보존 및 전수하기(경기남부만의 활동 영상 만들기 등)

6. 조합원 리더의 본질적인 고민 해결을 위한 실천매트릭스 활용 방안

- 지역한살림 이사장과의 인터뷰와 조합원 리더로 구성된 연구파트너와의 워크숍을 통해 현재 한살림 조합원 리더 역할 수행과정에서 직면한 수많은 고민들 중에서 보다 본질적인 고민이라고 생각되는 내용을 토대로 11가지를 도출하였다.
- 리더십이 있다는 것은 기본적으로 문제를 해결하는 역량을 발휘하는 것을 의미한다. 따라서 프로젝트의 성과인 ‘조합원 리더십 실천매트릭스’의 각 실천항목이 조합원 리더들이 현재 직면한 본질적인 고민을 해결하는 데 어떤 실천적인 의미가 있는지를 점검할 필요가 있었다. 다음 표는 조합원 리더들의 본질적인 고민과 실천매트릭스의 실천항목들을 연결지은 내용이다.
- 물론, 실천매트릭스의 각 실천항목들을 통해 조합원 리더들이 직면한 본질적인 고민을 직접적이고 단기적으로 해결할 수 있다고 여기지는 않지만, 지속적이고 장기적인 실천을 통해서 해결가능성에 대한 기대를 가질 수 있을 것이다. 이를 토대로 지역한살림 이사회 논의를 통해 조합원 리더십을 발휘하는 과정에서 직면한 다양한 문제들을 해결하기 위한 실천방안을 모색해볼 필요가 있을 것이다.

[표 5] 조합원 리더의 본질적인 고민 해결을 위한 실천매트릭스 적용표

조합원 리더의 본질적인 고민 11가지	고민 해결을 위해 활용할 실천매트릭스
(가) 조합원에게 한살림 조합원으로서의 자기인식이 얼마나 있는가?	④한살림의 비전과 목표를 명확하게 하고, 분명하게 공유하는 학습하기 ⑤조합원 되기의 의미와 물품의 의미를 조합원과 소통하기
(나) 어떻게 조합원 활동 참여율을 높일 것인가?	㉔조합원 활동의 장인 매장의 개설과 운영 등에 조합원이 주체적으로 참여할 수 있는 기회 강화하기 ㉞한살림의 정신과 가치를 조합원의 눈높이에서 이해하기 쉽게 문서 및 영상자료 만들어서 공유하기
(다) 한살림의 정신이 조합원의 일상 속에 어떻게 생기 있게 살아있게 할 것인가?	㉔마을모임과 소모임, 도농교류 등 모든 활동 전에 한살림의 정신이 담긴 생활실천 이야기 나누기 ㉞한살림의 정신과 가치를 조합원의 눈높이에서 이해하기 쉽게 문서 및 영상자료 만들어서 공유하기
(라) 한살림 정신에 기반한 활동보다는 사업 중심으로 운영되는 것은 아닌가?	④한살림의 비전과 목표를 명확하게 하고, 분명하게 공유하는 학습하기 ⑥조합원활동을 한살림의 정신과 연결하여 실천하기
(마) 어떻게 법상에 관심 없는 사회문화를 변화시킬 것인가?	⑤조합원 되기의 의미와 물품의 의미를 조합원과 소통하기 ㉞한살림의 정신과 가치를 조합원의 눈높이에서 이해하기 쉽게 문서 및 영상자료 만들어서 공유하기
(바) 물품에 한살림의 가치를 담지 못하고, 사업의 위기를 조직 전체의 위기로 보는 현실을 어떻게 극복할 것인가?	④한살림의 비전과 목표를 명확하게 하고, 분명하게 공유하는 학습하기 ⑩사업과 활동의 균형을 이루기 위한 이사 심화교육 체계화하기
(사) 한살림 정체성의 부재를 극복하고, 생명을 살리는 통합적 가치를 자각화	④한살림의 비전과 목표를 명확하게 하고, 분명하게 공유하는 학습하기 ㉞한살림의 정신과 가치를 조합원의 눈높이에서 이해하기

할 것인가?	쉽게 문서 및 영상자료 만들어서 공유하기
(아) 조합원 리더십의 위기를 어떻게 극복할 것인가?	⑦기존의 조합원 활동과 교육프로그램을 6가지 리더십 역량의 관점에서 기획하고 운영하고, 피드백하기(차이를 만들기) ⑩조합원의 열망이 담긴 이사회 논의 안건 설정하기 ⑨조합원이 스스로 기획하고 주도적으로 활동할 수 있는 장을 활성화하기 ⑫조합원 활동의 장인 매장의 개설과 운영 등에 조합원이 주체적으로 참여할 수 있는 기회 강화하기
(자) 조합원 자원활동과 노동 사이의 긴장을 어떻게 해결할 것인가?	④한살림의 비전과 목표를 명확하게 하고, 분명하게 공유하는 학습하기 ⑪영역간 교류를 통해 역할을 이해하고 협력하기 ⑫조합원 활동의 장인 매장의 개설과 운영 등에 조합원이 주체적으로 참여할 수 있는 기회 강화하기
(차) 조합원 중심적인 접근을 하자고 했지만, 한살림적인 물품이 아님에도 조합원들이 요구하는 경우 이러한 모순을 어떻게 해결할 것인가?	④한살림의 비전과 목표를 명확하게 하고, 분명하게 공유하는 학습하기 ⑤조합원 되기의 의미와 물품의 의미를 조합원과 소통하기
(카) 조직구성원간에 상호신뢰가 부족한 문제를 어떻게 극복할 것인가?	⑪영역간 교류를 통해 역할을 이해하고 협력하기 ③매장과 지역 위원회 상호 교류하기

- 한살림 조합원 리더들은 ‘이사들의 경영역량 강화하기’나 ‘재무제표 이해 등 사업전반에 대한 실무안목을 키우기’ 등을 고민으로 언급하기도 했지만, 본질적인 고민으로 범주화된 내용들을 해결하는 데 가장 효과적인 실천행목으로 연결된 내용은 ‘④한살림의 비전과 목표를 명확하게 하고, 분명하게 공유하는 학습하기’와 ‘⑤조합원 되기의 의미와 물품의 의미를 조합원과 소통하기’였다.

V. 조합원 리더십 역량 강화를 위한 교육 및 실행 제안

- 조합원들이 다양한 활동의 장에서 역할과 경험을 통해 리더로 성장하기 위해서는 새로운 활동과 프로그램의 개발도 중요하지만, 기존에 운영되는 조합원 활동과 교육을 6가지 리더십 역량의 관점을 갖고 기획하고 운영할 필요가 있다. 아울러 참여하는 조합원의 경우에도 활동의 경험이 자신을 한살림의 온전한 주권적 주체로 성장하는 과정임을 인식하고 자기화하는 접근이 필요하다.
- 조합원 교육 및 활동의 경험을 기록관리하는 ‘살림e’ 기능을 활성화하여, 조합원의 각 역할 및 단계별 부족한 교육이 무엇인지, 더 필요한 교육이 무엇인지, 리더를 세우고 리더십을 강화하는 지향과 관심을 갖고 체계적으로 운영할 필요가 있다.

1. 리더십 역량별 교육안

① 한살림의 가치·정신을 자기화하고 실현하는 힘	새내기교육(신규조합원교육, 새내기맞이의 날), 생산지탐방, 조합원강좌(대중강좌, 공개강좌), 무위당학교, 한살림학교
② 시대의 성찰과 비전을 제시하는 힘	인문학강좌, 탈핵학교, 사회적경제학교
③ 한살림 전체를 보는 안목과 통찰의 힘	조합원강좌(대중강좌, 공개강좌), 협동조합과 조합원 주체성에 대한 이해
④ (영역간, 주체간) 차이를 인정하고 소통으로 협동하는 힘	이사회 연수(임원 연수, 임직원 연수), 공동체 모꼬지, 생산자 간담회, 애니어그램 교육, 마음살림교육
⑤ 조합원이 자기주체가 되게 하는 힘	새내기교육(신규조합원교육, 새내기맞이의 날), 마을모임, 소모임, 대의원 설명회(대의원 교육, 대의원 워크숍), 식생활강사 양성과정(식생활강사 보수교육), 요리교실, 자주점검활동, 생산지탐방, 협동조합과 조합원 주체성에 대한 이해
⑥ 차기리더의 성장을 돕는 힘	마을지기 워크숍(마을지기 교육), 운영위원 역할교육, 모임지기(마을지기, 소모임지기) 역할교육(워크숍), 살림꾼(핵심활동조합원) 워크숍

2. 조합원 역할 및 활동별 교육안

	매장-공급 활동 조합원	모임 참여 조합원	모임지기 조합원	위원참여 조합원	위원장.지부장 조합원	지역이사 조합원	이사장 조합원	연합이사 조합원
연합. 연수원					신임 이사연수		신임 이사장연수	한살림전체를 보는 통찰력 강화연수
					연합농산물위 원화연수 연합가공품위 원화연수	코칭리더십, 임원 리더십과정(공동체세우기, 소통과대화법, 갈등해결 등)		전체 사회의 변화와 전망을 갖는 교육
					임원 경영과정(회의진행, 생협경영 등), 셀프코칭, 퍼실리테이션교육, 조직문화와 경영전략, 창의적 문제해결			
				전국농산물위원회연수 전국가공품위원회연수				
	공동과정 : 마음살림과정(살림행공, 참뜻찾기, 모심과정 등), 길위의 학교(한살림철학과 가치), 해외기획연수, 협동조합과 조합원 주체성에 대한 이해							
지역 한살림	신규조합원교육		모임지기 워크숍		신임 이사교육 이사 해외연수		이사장 해외연수	
			퍼실리테이터 양성교육					
				대의원교육		다양한 리더십교육		
				위원회 연수				
공동과정 : 생산지 방문, 자주공부모임, 지역사회이슈교육, 탈핵학교, Non-GMO교육, 협동조합과 조합원 주체성에 대한 이해, 사회적경제교육, 생산자간담회, 식생활교육, 무위당학교, 마음살림과정, 길위의 학교								

3. 조합원 활동 및 교육 사례안

구분	세부 내용	대체 활동·교육
새내기 교육	신규조합원교육, 새내기맞이의 날	무위당학교, 한살림학교
도농 교류	생산지 방문, 생산자간담회	자주점검활동, 산지탐방(분과·위원 회활동), 생산자 요리교실, GMO관련활동
조합원 강좌	대중강좌, 공개강좌, 인문학 강좌	지역사회연대와 실천에 관한 이슈와 참여와 관련된 강좌
협동 조합 교육	협동조합의 역사, 운영방식, 협동 조합 회계재무, 협동조합과 조합원 주체성에 대한 이해	사회적 경제 교육, 탈핵학교
모임 활동	소개모임, 마을모임, 소모임, 분과	자주공부모임
역할 조합원 교육	운영위원·위원회위원·마을지기·소모임지기 등 역할자 교육, 회의진행법 교육, 비폭력대화	역할에 따른 회의체 참여(마을지기 회의, 지역위원회)

4. 협동조합 조합원 리더십 강화를 위한 통합교육안

구분	내용
목적 및 정체성에 대한 이해	· 조직의 역사와 철학, 문화, 정체성 · 미션, 비전, 핵심가치, 목적의 상호 연관성 · 개인과 조직의 비전과 목표의 연계성
운영 구조 및 원리에 대한 이해	· 조직 구성 및 역할 체계, 지배 및 견제구조, 핵심사업 영역 · 회의 구조와 운영원리(의사결정 방식, 소통·기록 원칙 등) · 사업계획과 중장기 전략, 핵심 정책 · 사업 및 자본운영 구조와 방식(협동조합 재무·회계·법률적 책임 등)
협동조합과 조합원의 특성과 요구에 대한 이해	· 목적 달성을 위한 우선순위 설정과 실행에 대한 진단 · 조합원 구성 및 인식의 변화 확인 · 조합원의 참여와 조직운영, 사업, 활동의 연계 · 조합원 자발적 참여를 위한 동기부여와 피드백 방법 · 상호신뢰와 협력을 위한 의견 수렴과 소통, 조정, 조율 방식 · 협동조합과 조합원 주체성에 대한 이해
사회적 역할과 책임에 대한 이해	· 사회환경 변화 및 영향에 대한 진단과 대응 방안 · 핵심 이해당사자 또는 파트너에 대한 확인 · 사회적 역할을 위한 교류·협력연대의 원칙과 방식(조직화, 홍보, 자원배분 등)

• 6가지 리더십 역량 강화를 위해 현재 조합원 활동·교육 프로그램을 배치했지만, 이것으로 충분한 것은 아니다. 기존의 활동을 토대로 조합원 리더를 세울 수 있도록 더 혁신적이고 창의적인 활동과 교육프로그램을 개발해나가야 할 것이다.

• 한살림 조합원 리더십 역량 강화 교육은 ‘강의, 토론, 발표, 사례연구, 현장 체험’ 등 이론과 실천이 유기적이고 역동적으로 통합된 방식으로 구성되고 운영될 필요가 있다.

5. 조합원 리더십 강화를 위한 기본 개선과제

① 조합원 활동 상황 및 역할별 리더십 강화를 위한 프로그램을 체계적으로 운영할 필요가 있다. (역할주체별, 지역별, 권역별로 구조화된 맞춤형 접근이 필요함)

⇒ 기존에 운영해오던 조합원 활동과 교육프로그램을 조합원 리더십 개발이라는 관점에서 기획하고 운영할 필요가 있다. 다양한 활동에 참여하는 조합원들에게 이러한 활동의 경험이 궁극적으로는 한살림 협동조합의 운영주체가 되는 힘을 전면적으로 자기화하는 과정임을 소통하고 스스로 준비할 수 있도록 안내해야 할 것이다. 시험이나 자격인증과 같은 경직된 체계는 아니더라도, ‘물품이용 조합원 활동(매장 or 공급) - 모임 참여 조합원 활동(마을모임, 생산지 방문 등) - 운영참여 조합원 활동(위원회, 이사 등)’ 등 주요 조합원 활동 각 단계별로 보다 체계적으로 깊이 있는 리더십 훈련과정을 운영할 필요가 있다. 아울러 조합원들이 다양한 활동의 장에서 역할과 경험을 통해 리더로 성장하기 위해서는 새로운 활동과 프로그램의 개발도 중요하지만, 기존에 운영되는 조합원 활동과 교육을 6가지 리더십 역량의 관점을 갖고 기획하고 운영할 필요가 있다.

② 연합이사회 회의시 효과적인 의사결정을 지원할 수 있는 단위를 만들 필요가 있다.

⇒ 지역한살림의 신임 이사장의 경우 연합이사회에 참여해서, 1년 이상을 방관하는 경우가 많다. 물론, 2년차의 경우에도 복잡하고 전문적인 이슈들에 대한 업무파악에 어려움을 갖기도 한다. 이사장들의 고민 역시 이러한 현실을 대변하고 있다. ‘조직이 점점 커짐에 따라 이사회에서 복잡하고 전문적인 이슈들이 다루어진다. 그러나 실무진은 이사회에 복잡하고 전문적인

이슈를 그 상태로 설명한다. 조합원의 관점에서 쉽게 설명하는 것이 필요하다. 실무진이 전문용어를 써가면서 설명하다 보면 무력감과 답답함이 들 때가 많다. 변화가 필요하다.’ (a 이사장)

따라서 연합이사회에서 이사장들이 들러리로 머무르지 않고, 주요 이슈에 대해 현명한 판단을 할 수 있도록 도움을 주는 자료를 더 친절하게 제공할 수 있는 기구를 운영할 필요가 있다.

- ③ 연합 및 지역의 조합원 활동 및 교육 관련 자료들을 공유할 수 있는 온라인 플랫폼을 구축할 필요가 있다.

⇒ 30년 동안 지역한살림과 연합에서 진행한 다양한 조합원 활동과 교육과정에 대한 자료는 양적으로나 질적으로나 큰 자산이지만, 안타깝게도 이러한 자료를 일목요연하게 한눈으로 확인하고 검색할 수 있는 온라인 혹은 오프라인 플랫폼이 구비되어 있지 못한 현실이다. 연구파트너로 참여했던 한 조합원 리더는 이러한 현실에 대한 답답함을 토로하기도 하였다. ‘지역에서 한살림 교육을 하려고 기존에 유사한 교육자료가 있는지를 찾고자 했으나, 조합원 활동이나 교육 관련 자료들을 한 곳에 모아놓은 플랫폼이 없어서 힘들었다. 여기 저기 백방으로 연락하고 조사해서 간신히 찾기는 했지만, 이번 기회에 이 문제를 공론화하면 좋겠다.’ (b 이사)

따라서 각 지역에 흩어져 있는 조합원 활동 및 교육 관련 자료를 우선 온라인으로 모아놓을 수 있는 조치를 긴급하고 중요한 이슈로 해결할 수 있도록 예산과 인력을 배치할 필요가 있다.

- ④ 조합원 한 사람 한 사람에 대한 교육 및 활동의 경험을 기록관리, 공유하는 기능을 활성화할 필요가 있다(살림e 등).

⇒ 프로젝트를 통해 발견한 중요한 사실은 한살림의 조합원 리더는 다양한 조합원 활동과 ‘더불어’, 조합원 활동 ‘속’에서 성장해왔다는 것이다. 그런데, 총회를 앞두고 조합원 대의원을 세우거나 이사를 추천하고자 할 때, 분절되고 단편적인 경험에 의존했다가 어려움을 겪는 경우가 있다. 따라서 향후에는 조합원 가입시기부터 어떤 활동에 참여했고, 어떤 교육을 경험했는지를 꼼꼼하고 체계적으로 기록 정리할 수 있는 구조와 체계를 구비할 필요가 있다.

- ⑤ 지역한살림 이사회 논의를 통해 프로젝트 보고서에서 제안된 내용들을 지역의 조건과 상황을 고려하여 실천적으로 적용하는 워크숍을 진행할 필요가 있다.

⇒ 조합원 리더십 강화를 위한 6가지 역량 관점은 구체적이고 한정된 내용으로 정의내리기보다는 ‘리더십 관점’이기에 다양한 의미로 상상의 힘을 가늠하게 할 수 있다. ‘리더십 관점’을 구체적인 실천현장에서 적용하는 과정에서 다양한 방법으로 드러날 수 있을 것이다. 따라서 조합원 리더십 강화를 위한 실천매트릭스를 지역한살림 이사회 주도로 실천적으로 적용할 수 있는 사례워크숍을 운영할 필요가 있다. 실천매트릭스는 완성된 결과물이 아니라, 지속적으로 변화하고 생성되는 과정이기 때문이다.

- 한살림 조합원 리더십 강화를 위한 다양한 실천제안들이 온전히 실행될 수 있도록 지역한살림 혹은 연합 차원에서 기본구조 혹은 인프라를 구축해야 하는 과제들로 제안한다.

VI. 참고문헌

- 김선미(2017), 『한살림 큰농부 인농 박재일 평전』, 한살림.
- 모심과살림연구소(2013), 『스무 살 한살림 세상을 껴안다: 한살림 20년의 발자취』, 그물코.
- 모심과살림연구소(2016), 『한살림 30년 비전 제안 보고서』
- 모심과살림연구소(2014), 『한 사람을 세우는 한살림 기초조직 활성화 보고서』
- 모심과살림연구소(2014), 『한살림의 사회적경제 활동 사례별 특징과 과제』
- 모심과살림연구소(2013), 『한살림의 협동을 말하다 I』
- 모심과살림연구소(2013), 『한살림의 협동을 말하다 II』
- 장일순(2009), 『나라 한 알 속의 우주』, 녹색평론사.
- 장일순(2003), 『노자이야기』, 삼인.
- 장일순(2010), 『나는 미처 몰랐네, 그대가 나였다는 것을』, 시골생활.
- 한살림(2014), 『한살림 조합원 의식조사 보고서』
- 한살림(2007), 『한살림 조합원 의식조사 보고서』
- 게리 해멀(2015), 『꿀벌과 게릴라: 변화하는 환경에 대처하는 혁신』, 이동현 옮김. 세종서적.
- 게리 해멀(2012), 『지금 중요한 것은 무엇인가』, 방영호 옮김, 알키.
- 레이들로(2015), 『21세기의 협동조합 - 레이들로 보고서』, 염찬희 옮김, 알마.
- 브라이언 로버트슨(2017), 『홀라크라시: 스스로 진화하는 자율경영체제』, 홍승현 옮김. 흐름.
- 스테파노 자마니(2013), 『협동조합으로 기업하라』, 송성호 옮김, 북돋움.
- 에드가 파넬(1997), 『21세기를 대비한 협동조합의 재창조』, 축협중앙회.
- 조지 제이콥 홀리요크(2013), 『로치데일 협동조합』, 정광민 옮김, 그물코.
- 프레데릭 라루(2016), 『조직의 재창조』, 박래효 옮김, 생각사랑.
- 세이프터&이코노미(2003), 『리더십 양상별: 지휘자 없는 오케스트라』, 강미경 옮김, 세종서적.

[첨부자료]

1. 한살림 조합원 리더십 연구파트너 워크숍 결과보고
2. 한살림 조합원 리더십 설문조사분석 결과보고
3. 지역한살림 이사장 인터뷰 결과보고
4. 지역한살림 이사 및 위원 간담회 결과보고
5. 이사장 보고간담회 결과보고
6. 연구파트너들의 못 다한 이야기

첨부자료 1.

한살림 조합원 리더십 연구파트너 워크숍 결과보고

〈연구파트너 워크숍 개요 및 명단〉

■ 연구파트너 워크숍 개요

- 대상 : 전국 23개 지역 이사(장) 또는 조직활동가 중에서 지역별로 1~2명을 추천받아 26명이 연구파트너로 참여함.
- 기간 : 2017년 5~11월 (7개월)
- 방법 : 7회 워크숍 참여 및 다양한 연구 과제 수행

■ 연구파트너 명단

번호	지역한살림	이름	직책
1	한살림서울	정외영	교육위원회 전문위원
2	한살림고양파주	홍서경	덕양지부장
		김효숙	활동실장
3	한살림경기남부	임현	지역물품위원장
		현정원	활동실장
4	한살림성남용인	변경민	이사
		노승걸	농산물위원장
5	한살림수원	김영미	이사장
6	경기서남부	김수현	가공품위원장
7	한살림경기동부	이병시	이사장
8	한살림원주	최향순	농산물위원장
9	한살림강원영동	이애숙	농산물위원장

10	한살림청주	김순임	조직활동가
11	한살림대전	임혜숙	지역이사
12	한살림전안아산	최영아	지역이사
13	한살림충주제천	정은경	가공품위원장
14	한살림경남	변효순	가공품위원장
15	한살림울산	김화정	지역이사
16	한살림전남남부	송화영	이사
17	한살림경북북부	박영희	지역이사
18	한살림춘천	최연수	이사장
19	한살림대구	김영동	이사장
20	한살림부산	조훈철	이사장
21	한살림전북	박영신	이사장
22	한살림광주	박선화	이사장
23	한살림제주	조상호	이사장

※ 1~18까지 18개 지역에서는 직접 워크숍에 참여하였으며, 19~23까지 대구·부산·전북·광주·제주 5개 지역에서는 각 지역 이사장이 실제 워크숍에는 참여하지 않고 내용과 결과를 공유함.

〈연구파트너 워크숍 과정 및 결과〉

1. 1차 워크숍

■ 개요

- 일시: 2017년 5월 22일(월) 14:00~17:00
- 장소: 한살림연합 3층 교육장
- 참석자
 - ① 연구파트너: 홍서경·김효숙(고양파주), 임현·현정원(경기남부), 이미란(성남 용인), 김영미(수원), 김수현(경기서남부), 조경은(경기동부), 김순임(청주), 임혜숙(대전), 정은경(충주제천), 변효순(경남), 김화정(울산), 박영희(경북 북부), 김미량(춘천) *13개 지역 15명 참석
 - ② 모심과살림연구소: 정규호(소장), 양세진(책임연구원), 정수정(객원연구원), 권용(연합 연대협력팀), 박도선(연수원)



■ 주요 논의내용 및 결과

1) 세 가지 물음에 대한 답 찾아보기

① 조합원 중 누가 이사가 되는가?

- 먹거리로 관심, 지인 권유로 한살림 가입, 열심히 활동을 하다 보니 역할이 커지게 되면서 단계별로 밟아 이사까지 됨. 그런 사람들이 줄줄이 줄 서 있으면 좋겠다는 생각이 드는데 그렇지 못한 상황이라 아쉬움. 시간이 지날수록 에너지가 고갈되고 있음. 또한 ‘리더’라는 말이 한살림에 어울리는가 의문이 생김. 오히려 수평적 리더십이 맞지 않을까, 모두가 리더인데 나서는 리더와 나서지 않는 리더가 있을 뿐.

② 왜 저 사람이 아니고, 이 사람인가?

- 지역 한살림 이사들에겐 해당 역할이 있음. 각 영역 안에서 그에 맞는 후보를 추천하며 그 중에서 책임과 실천적인 면이 선정 기준이 됨. 주부들의 집단이다 보니 말로만 하는 경우들이 빈번하기 때문에 책임을 가지고 실천을 잘 할 수 있는 사람을 이사로 뽑게 됨.

③ 한살림 이사 리더에겐 어떤 힘이 필요한가?

- 적극적으로 한살림에 애정표현을 하면서 이사가 됨. 이사 4년차인데 3년차까지만 해도 잘 몰랐음. 기본 책임감 위에 포용력이 중요하다고 생각됨. 2만 5천 명의 조합원이 있으면 2만 5천 가지 생각이 있으며, 그 많은 조합원들과 같이 꿈을 꾸려면 포용력이 있어야 함.
- 이용조합원, 활동조합원 등의 단계를 잘 거쳐 이사가 되는 경우도 있으나 그런 경우는 점점 줄어들고 있음. 개인적 소양에 좌지우지 되는 경우가 많음. 그동안 우리는 리더십에 대해 너무 이야기하지 않았음. 저성장 시대, 비용절감

차원에서도 리더십이 필요하게 되었음. 한살림은 이사회에 위임된 조직이기 때문에 이사의 리더십이 중요함. 지금은 이사 선정이 조직의 운(복불복)처럼 여겨지는 경우가 있어 아쉬움.

2) 조별활동 - 세 가지 물음 중에서 한 가지 주제를 정해 토론하기

① 1모둠

이사회 참여 시 의사결정에 있어 자괴감이 생기는 경우가 있음. 이사장과 상무이사 조율된 의견을 가지고 오면 거수기 역할만 하게 되는 경우가 있음. 한살림 조합원의 대표성으로 참여했음에도 제대로 된 대표성을 갖기 어려우며, 그 안건을 지역으로 가져갔을 때 조합원에게 설명하고 소통하는 데에 어려움이 있음.

② 2모둠

자원활동과 노동의 정당한 대가는 무엇일까?(조합원 노동)

실무자들과 자원활동가의 갈등이 생기는 경우가 있으며, 매장활동가들은 정당한 노동의 대가를 지급받기를 바람. 활동비 지급 전후 무엇이 다른가? 합리적으로 운영하기 위해서는 올바른 소통으로 타협점을 찾아야 할 때임. 지속성, 확장성을 갖기 위해서는 실비 정도의 지원금이 있어야 하는 것이 아닐까.

③ 3모둠

왜 자원영역 이사를 둔 것일까? 현실적으로 지역 이사회를 그려보면 이들 전층 의안서(50~60쪽)를 받는 상황이며, 제대로 숙지하기 어려움. 각자의 본질을 가지고 이사회에 참석하지만 어떤 안건에 대한 설명은 긍정적으로 답해주기를 바라는 요청이 대부분임. 지역 이사회에서 의견을 내어 연합에 보내면 다시 되돌아오고 결국 동의해줄 수밖에 없는 상황이 됨. 이런 정책결정 과정의 흐름

속에서 어떤 확산을 가지고 결정하며, 어떤 책임을 질 수 있을까 하는 부분에서 답답함. 중요한 연합 안건 논의가 끝나면 소소한 지역의 안건에 대한 논의를 진행하기 어려움.

④ 4모듬

이사 역할에 대한 책임에 대해 이해가 다 다름. 활동의 중요성을 아는 사람과 그렇지 못한 사람들이 다르며, 그런 경우 어떻게 가져갈 것인가 고민스러움. 리더를 해나가야 할 입장에서는 개인의 소양에 맞출 것인지, 조직의 힘으로 맞출 것인지도 고민이 됨. 한살림의 본질에 대해 제대로 이해하고 있는가, 그런 판단은 과연 누가 하는가?

3) 미션과제 - 세 가지 질문에 대해 지역의 이사들과 소통 후 정리해오기

① 조합원 중에 누가 이사 리더가 되는가?

- 한살림에 가입한 후 물품을 잘 이용하고, 각 단위 활동과 사업에 참여하는 경험을 거치면서 조직에 대한 애정과 관심을 지속적으로 키워온 사람이 이사의 역할을 맡게 된다(평균 5년 이상의 활동과정). 전임 이사의 임기 만료 전에 지부 단위로 이사(지부장)를 세우게 되는데, 스스로 자원하는 경우도 있고, 후보자가 많은 경우 선출하고, 후보자가 없는 경우 조직의 설득과 권유로 이사가 되기도 한다. 어떤 경우는 시간투자, 과중한 책임에 따르는 부담감을 이겨내고 해보겠다고 결단을 하는 사람이 이사가 된다.

a. 외적요건(역할, 활동내용 등)

- 위원회와 소모임의 장 : 현재 ○○한살림에는 3개의 위원회(물품위원회, 생명학교위원회(준), 식생활교육위원회)가 있다. 그 중 식생활교육위원회

만 온전한 형태로 운영되고 있고, 물품위원회는 가공품위원회와 농산물위원회로 분화할 정도로 잘 되다가 현재는 다시 통합하여 물품위원회로 운영되고 있으며 위원장은 선출하지 못한 상태다. 생명학교위원회는 10여 년을 유지해오다 최근 2~3년간 운영을 중단했으나 조합원들의 요구에 의해 지난해부터 다시 운영하고 있다. 한편 2016년 말까지 종이소식지를 발행하는 편집위원회가 있었으나 종이소식지의 효용성이 떨어지면서 발행 중단과 함께 위원회도 사실상 해체되었다. 따라서 현재 이사회에는 식생활교육위원회의 위원장만 이사로 참여하고 있다. 소모임의 경우, 현재 탈핵소모임, 장자읽기소모임, 뜨개모임, 육아모임, 캘리그라피모임 등 총 5개가 운영되고 있다. 이 중 개개인의 관심사를 넘어 조합 인력의 활동에 적극 참여하는 소모임은 탈핵소모임이며, 탈핵소모임의 장이 이사로 참여하고 있다.

- 각 전문위의 위원장들(가공위, 농산위, 핵없는 세상을 위한 생명위)과 조직 개편으로 인한 영역 담당 이사들(운영지원 담당, 조합원 활동 담당, 교육문화센터장이 당연직으로 이사회 참가하고 있음. 현 상태로는 자신의 맡은 역할(위원장, 센터장, 영역 담당)을 수행하며 조합원과 조직의 매개체로서 이사역할을 수행하고 있음.
- 조합원 중에서 활동경험이 많거나 조합원 경력이 오래된 조합원 : 오랜 경험과 활동을 통해 누구보다 한살림 운동에 대한 지혜를 가지고 있는 조합원으로 이사회 안에서 조화와 균형의 역할을 기대하고 있다.
- 전/현 마을모임 모임지기, 소모임 모임지기, 위원회 위원장, 생산자 이사는 생산조직에서 추천
- 위원 중 활동을 오래한 사람. 새로 위원이 된 사람은 아무래도 우리의 정서상 뒤로 밀리는 경향이 있다.
- 위원 중 활동을 적극적으로 열심히 하는 사람
- 조합원 활동이나 행사에 열정과 관심을 갖고 있는 사람



- 열성조합원으로 마을모임, 위원회 등 활동에 열심히 참여하는 사람
- 장기적인 한살림 활동 참여
- 탈핵, GMO 등 타생협, 공공기관 등과 지역연대활동에 열심인 사람
- 소모임에서 활발한 활동을 하는 사람이 모임장이 되고 운영위원장을 거쳐 이사가 된다.
- 기초모임인 마을모임에 참여하고, 조금 더 확장된 전문위원회 위원, 지부운영위원, 마을지기, 소모임 등 조합원활동에 참여하여 활발히 활동을 펼친 조합원 중에서 한살림 조직과 가치를 이해하고, 조합원 활동에 대한 비전과 열정이 있는 사람
- 마을모임, 소모임, 위원회, 전 활동가 등 활동에 자주 참여하는 조합원 중 푹푹하고 시간 여유가 있는 사람

- 조합원이 된 기간과 상관없이 각 단위에서 가장 활발히 활동한 사람
- 기존에 활동하고 있던 이사, 활동가, 조합원으로부터 권유를 받고 하게 된 경우나 위원회 활동을 통해 위원장이 되어 당연직으로 이사가 된 경우가 대부분임.
- 마을모임을 비롯한 한살림의 다양한 모임에 적극적으로 참여한 조합원에게 권유해서 되어야하겠지만 늘 원활한 건 아니어서 숫자 채우기에 급급할 때도 있다.
- 지역생산자조합원 중 1인 : ○○한살림은 물류의 일부를 지역물류를 하고 있고, 그 중에서는 ○○만의 독자 생산자도 존재한다. ○○지역 생산자 중 채소생산자께서 이사로 참여하고 있다. 하지만 이사회 안에서 생산자의 의견을 반영할 부분이 많지 않고, 결정적으로 이사회 참여가 거의 안 되고 있는 실정이다.
- 지역의 대표 생산자 또는 다른 지역에서 초빙한 생산자(당연직 이사)
- 생산자 가족이면서 지부 창설에 기여도가 큰 사람(생산자 이사와는 별도임)
- 지역적 안배를 위해 필요한 사람
- 활동조합원 중 지부의 지지기반이 있어야 하며, 대의원의 추대를 받은 사람
- 한살림 물품 이용을 잘 하고 활동을 많이 한 사람 중 본인이 이사가 되길 희망할 경우 조합원 10명의 추천을 받은 사람
- 매장을 통해 물품이용을 꾸준히 오랫동안 한 조합원 중 매장팀장님들의 추천을 받아서 이사가 되기도 함.
- 매장 또는 활동가들의 적극 추천받은 사람
- 조합원 가까이에서 활동해왔던 사람
- 전임자, 이사장, 활동가의 추천이 필요
- 이사회에서 결정한 사람이 되었고, 그 과정은 공유받은 적 없다.

b. 내적요건(의식, 자세, 성격 등)

〈가치와 정신〉

- 한살림에 관심이 있고 적극적으로 활동할 수 있는 사람
- 한살림의 가치와 정신을 이해하고 자원활동 역량이 충분한 사람
- 한살림의 정신에 동의하고 함께 하고자 하는 조합원
- 한살림에 대한 애정, 조직에 대한 관심이 큰 사람
- 조합을 잘 이해하고 조직의 목표와 방향에 대하여 폭넓은 고민과 실천이 있는 사람
- 한살림에 열정이 있는 조합원, 그런 분이 없는 시간도 내어서 활동을 한다.
- 협동조합의 이해와 가치를 알며, 모두를 이끌어 함께 갈 수 있는 사람
- 한살림의 가치와 현안에 대한 관심과 애정이 높은 사람
- 한살림을 좋아하고 열정을 가진 사람
- 한살림을 즐겁게 할 수 있는 사람
- 한살림에 대한 사랑과 마음이 열려있는 조합원
- 조합원 활동을 활발히 하고 더불어 성실히 수행하며, 한살림 정신을 높이 사고 한살림과 더불어 살아가는 사람
- 물품이용을 꾸준히 잘 하고 한살림의 의미, 활동, 사람들에 관심이 있고, 조합원과 생산자와 함께 생각하고 가교역할을 하고, 봉사하고 나누 줄 아는 사람
- 본인이 하고 싶은 자발적 의지 표현한 사람
- 소통능력이 있고 관계맺기에 능하며 공공의 이익을 중시하는 사람
- 지부를 맡은 지부장은 조직이 가고자 하는 방향성에 대해 동감하고 이해하여 지부의 활동을 독려하는 역할이다. 그 과정에서 여러 다양한 사람들의 의견을 넓게 수용하면서 조직의 미래에 대해 거시적인 안목을 가지고 중심

을 잡아야 한다고 생각한다.

- 조합원으로서의 책임과 의무를 아는 사람

〈현실적인 활동력〉

- 꾸준한 조합원 활동, 이사 리더로서 의견을 제시할 수 있고 활동성 있는 활동을 할 만한 사람
- 실제 활동력이 있는 사람
- 생활과 마음의 여유가 있고 생협에 대해 궁금해 하거나 이해가 있는 사람
- 포용하고 열려있는 마음을 가진 사람, 시간과 마음을 내어줄 수 있는 사람
- 경제적으로 안정적이어서 이사 활동에 방해가 되지 않을 사람
- 지속적으로 한살림 활동에 관심을 가지고 참여하며, 한살림의 가치와 더불어 한살림 업무 현장의 현실을 받아들이고 감수할 수 있는 사람
- 자기의견을 명확히 말하고, 함께 참여하여 실천(행동)할 수 있는 물리적인 시간이 되는 조합원
- 자신의 환경(가족, 능력, 체력 등)이 역할 감당에 방해가 되지 않는 사람

〈비전과 거시적 안목, 소통〉

- 가치 실현의 강력한 욕구를 가지고 있는 사람
- 거절하지 못해서 되기도 하지만, 한살림에 대해 비전을 가지고 욕심이 있는 사람
- 소소한 것보다는 큰 그림을 볼 줄 아는 사람
- 조직에서의 본인의 역할 범위를 정확히 아는 사람
- 현실에서는 조금 부족함은 있지만 리더가 되어 배워가며 실천하고 행동하는 사람
- 조합원 의견을 이사회에 잘 전달하여 반영될 수 있도록 하는 사람

- 조합원(운영위원)에게 이사회 결정사항을 충실히 전달하여 공유하고 소통하는 사람
- 지역과 연대하고 지역 활동에 관심 가지고 참여하는 사람
- 조합의 위원회나 모임을 만드는 이유를 명확히 알고 유연하게 이끌어 갈 수 있는 책임의 주체가 되는 사람

〈인격적 소양〉

- 조합원의 다양한 의견을 잘 듣고 수렴하고 통합할 수 있는 사람
- 사람으로서의 가장 기본적인 예절을 지킬 줄 아는 사람
- 능력보다는 통찰력과 인격과 소양이 된 사람
- 가장 곁에 있는 사람을 귀히 여길 줄 아는 사람
- 구성원의 이야기에 귀 기울일 줄 아는 사람
- 즐겁게 일할 자세가 되어있는 사람
- 상황 모면이 아닌 잘못을 진심으로 인정하고 사과할 줄 아는 사람
- 감정조절 능력이 있는 사람
- 어느 정도의 균형감이나 원만한 대인관계 그리고 포용력 같은 부분

② 왜 저 사람이 아니고, 이 사람인가?

a. 외적요인

- 오랜 조합원으로 한살림에 애정과 지혜가 많은 사람
- 활동기간, 자질 고려
- 활동가, 이사장의 추천
- 포용력과 조직생협, 사회 현상(문제, 이슈)에 대한 이해도
- 장과 코드가 맞는 사람



- 조직이 지역에서 연대활동을 하기에 도움이 되는 사람
- 지역별 고른 안배
- 연령대별 고른 안배
- 역할의 분배(예를 들면 옛날 은행 근무 경험 있는 이사는 재무제표 등 분석 빠름, 탈핵 환경 전문지식 있는 이사는 조직 내외에서 탈핵 강의 진행, 바른먹거리 식당사 이사는 요리강좌 및 모꼬지 등 행사 때 조합원 식사준비 등)
- 시간적 여유가 있고, 전문직 종사자라도 프리랜서
- 한살림 활동에 참여 경험이 많고 특히 특별위원회나 총준위 등 회의 참석 유경험자
- 조합원 활동을 활발히 하고 더불어 성실히 수행하며, 한살림 정신을 높이

사고 한살림과 더불어 살아가는 사람으로 가장 시간 여유가 되고 마음을
내어 주는 사람

- 이사리더로 제의받을 만하고 뿌리치지(거절) 못하는 인간성과 시간의 여유
를 가진 사람
- 한살림의 다양한 활동에 오랜 시간 함께한 사람으로 활동성을 가지고 있는
사람
- 책임감이 있고 적극적이며 무엇보다 활동할 시간이 있는 사람
- 책임을 갖고 리더의 역할을 맡을 사람이 폭넓지 않은 상황임.
- 결국은 본인의 의지가 가장 중요하다. 주변에서 어떤 이를 추천하더라도
본인이 하고자 하지 않으면 안 되고, 이런 관점에서 볼 때 '자리욕심'이
있는 사람이 되는 경우가 많은 것 같다.
- 시간적인 여유가 부족한 사람, 균형감이 떨어져 리더 역할에 맞지 않은
사람 등 저 사람이 아니라는 규정짓는 요소들이 많아질수록 사람을 세우는
일에 쉽지 않다.
- 선출 당시 대의원들의 득표를 많이 받아서 선출된 것으로 기억한다.
- 리더로 적합한 인물인지에 대한 검증과정 없이 되는 경우가 대부분이다.
- 조직에서 결정되는 대로 따른 것
- 공개적인 추천이나 검증 없이(본인판단) 영역의 추천으로 이사리더가 된다.
- 이 사람, 저 사람 따지지 않고 이사를 하겠다고 하는 사람이 없어서 고민.
자원영역 활동가 배출의 어려움, 물론 조합원 활동의 층이 두껍지 못하여
사람을 찾기 어려움 있음(위원회-농산물, 가공위원회). 마을모임 부족, 소모
임은 취미모임 성격이 강하여 한살림에 대한 이해가 떨어지는 한계

b. 내적요인

- 활동을 통해 한살림의 정신을 이해하고 실현시키기 위해 노력하는 사람

- 한살림에 대한 애정, 열정, 동참의식
- 생산자의 이해를 대변하는 사람
- 한살림의 지향에 맞게 한살림을 이끌어갈 수 있을 것 같아서.
- 지역한살림의 활동과 사업에 대해 관심을 갖고 참여의식이 있는, 공동체의식을 느끼는 사람
- 한살림에 대한 애정과 정신을 바탕으로 물품 운동을 통해 사회의 풀뿌리로 성장 가능성이 크다.
- 한살림에 대한 관심과 이해도가 높고 교육과 행사에 적극적으로 참여하고, 주어진 역할을 성실하고 책임감 있게 잘 해 온 이력 때문에 이사역할도 잘 수행할 것이라는 기대와 믿음이 있다.
- 한살림에 대해 잘 알고 다양한 활동에 참여해왔으며 조합원들과 소통을 더 잘 할 수 있는 사람이라고 생각되어서.
- 한살림의 리더라 함은 우선, 열린 마음과 말이 아닌 실행이 우선시 되어야 한다고 생각한다. 남을 배려하고 이해하려는 마음, 틀린 게 아니라 다름을, 내가 부족할 수 있음을 인정할 줄 아는 사람. 때론 강함보다는 유연함과 여유로움을 보여 줄 수 있어야 하며 또한 상대방의 말을 잘 들어 줄도 알아야 하고, 책임감도 있고, 솔선수범하는 자세가 있다.
- 자발적 참여가 없어 조직의 권유나 설득이 필요할 경우 시간 할애, 활동에 대한 책임성 등 조건이 확보되는 사람, 그리고 상대적으로 본인의 목소리가 큰 사람보다는 자신이 대표하는 조직구성원의 대변역할이나 소통 필요성, 즉 대표성에 대한 역할수행을 더 잘할 수 있겠다고 기대되는 사람이 우선된다. 그리고 의견이 많거나 목소리가 크다기보다는 자신의 역할에 대해 인지하고 임하는 사람이 신뢰를 얻는 것 같다.
- 조합원 중에서 활동성과 리더십이 뛰어난 사람
- 일처리에 있어서 개인성향보다는 합리적이고 민주적으로 처리를 해나가는

사람

- 자기의 생각과 다르더라도 경청하며 돌발 상황에 대응을 잘 하는 사람
- 화합으로 조직을 잘 이끌어 갈 수 있는 있고 한살림의 이념을 잘 실천할 수 있는 사람(2016년도 처음으로 투표로 선택했을 때)
- 개인의 필요와 만족을 넘어 공적인 이해에 복무하는 활동을 하는 사람
- 조합원 활동을 펼칠 때 목적과 방향을 혼동하지 않고, 추진력을 갖춘 사람
- 내가 더 잘할 수 있다고 스스로 생각하고, 다른 사람들도 그것에 동의함.
- 조금 더 적극적으로 활동하고 발언했으므로.
- 중립적 성향을 지닌 사람
- 이사를 통제 관리하고 조직적으로 이끌 수 있는 사람
- 같이 활동하는 영역의 민주적인 과정을 거쳐 조합원의 의견을 존중할 수 있는 사람
- 사람관계에 대한 배려심이 뛰어나고 현안 제시와 진행, 정리가 깔끔한 사람
- 똑똑하고 활동을 많이 하고 옳은 말을 하는 것만으로는 부족, 남을 이해하고 자신을 낮출 수 있는 사람
- 추진력이 있거나 마음의 품이 넓거나 좀 더 객관적인 안목이 있는 사람
- 어느 정도는 한살림에 대해서 많이 알고 있는 사람이 이사리더가 되어야 한다.
- 여러 사람들과 소통이 잘 되는 사람, 모임을 활발하게 이끌 수 있으며 사람들이 대부분 모임장으로 인정할 수 있는 사람이 운영위원회의 추천에 의해 임명됨.
- 타인의 말에 귀 기울이는 능력, 포용력, 이해력, 추진력 등 여러 가지 자질 중에서 구성원 대다수의 신임을 받은 사람
- 고정관념 없이 열려있는 귀로 변화를 받아들일 수 있는 유연한 사람
- 남의 이야기를 들을 수 있는 포용력이 있으며, 자기의견을 관철시킬 수

있는 사람

- 무엇보다 인격과 소양이 갖춰져야 한다.
- 인간관계망에서 제외되지 않은 이
- 여러 사람들의 생각을 들어주는 귀와 생각의 유연성이 있고 포용하는 따뜻한 성품을 가진 사람으로 조직의 리더로서 개인의 이익 외 조직의 일에 대해 이해도가 높고 함께 이끌어 가려는 힘이 있다.
- 다름과 차이를 잘 이해하는 사람
- 유머감각이 뛰어나고 숨씨가 좋아서 주위의 사람들을 흡입하는 능력이 있는 사람
- 마음이 있는 사람으로 새로운 방향을 함께 모색하고, 제시해주며 함께 할 수 있는 사람이라서.
- 함께 가도록 앞에서 끌어주는 힘과 뒤처지는 사람의 손을 잡아주는 배려심이 있는 사람
- 희생한다는 생각을 하지 않는 사람
- 주관적 의견을 내는 저 사람보다는 상대방의 의견을 수준 높게 이끌어 내고 토론의 중심에 내 의견을 내어 성숙한 논쟁과 토론으로 끝맺음하는 이 사람

c. 저 사람이 안 되는 이유

- 단독적으로 결정하고 전달하는 사람
- 스스로 할 수 있는 일도 활동가나 실무자에게 의존하는 사람
- 본인만이 정답이라고 자만하는 사람은 리더의 자격이 없다.
- 구성원에게 말과 행동을 함부로 해 상처를 주는 자는 자격이 없다.
- 조합원의 의견을 귀 기울이지 않고, 말 한마디도 상대방의 배려가 없거나 조합원을 무시하는 듯한 행동을 하는 사람
- 감정기복이 심한 사람

③ 한살림 이사 리더의 힘으로서 리더십은 어떤 '힘'인가?

- 우선 한살림이라는 조직의 '이사' 즉 역할로서 조직과 조직구성원들의 인정을 받고 주요 의사결정과정에 참여하고 결정권을 갖는데서 오는 힘이 있다. 이러한 역할수행과정에서 이사 개개인이 그동안 활동경험에서 축적된 자신의 역량을 다양하게 발휘한다. 이사들은 조합원의 대표라는 자신이 가진 대표성에 대한 자각과 의지가 높아지고 자신이 참여한 결정에 대한 책임성을 강화하기 위해 구성원들과의 소통을 강화하고 공유하는 과정을 수행하고 있다. 또한 이런 과정에서 본인이 좀 더 알아야겠다는 필요성에 의해 현장을 더 찾게 되고, 학습에 대한 필요성을 느끼며 학습하는 과정을 통해 스스로의 과제를 도출하면서 보다 넓은 시각을 갖게 되고 통찰력도 커진다. 그리고 부적절하다고 생각되는 이사로서의 태도 등에 대해서도 이사 상호간의 피드백 등으로 상호 성장하는 시너지가 일어나고 있다. 즉 조직구성원의 필요와 욕구에 민감하고 이러한 의견을 사업과 활동에 반영하면서 정책의 방향을 잡아가고 집행하는 실제적 역할수행을 통해 조직과 조직 구성원을 한살림이 추구하는 방향으로 일구어나가는 힘이다.
- 한살림에는 공동체의 이성(선언, 지향성)이 있고, 그 이성에는 생존과 안전에 대한 사회적·제도적 충족을 어떻게 실현할 것인가의 문제를 바탕으로 하고 있으며 이러한 생명공동체적 인식은 존재론적 의식과 인간존재의 우주적 지표를 공동체의 균형의 유지나 발전의 이상으로 삼고 있다. 그것을 깊이 인식하고 있거나 상관없이 내면의 깊이에 닿아있는 공동체, 개인의 도덕적 기초가 되는 이성적 문화가 한 살림의 기준이 되어왔다고 생각한다. 한살림의 이사로서 정체성에 대한 고민이 끊임없이 교차되는 것이 현실이라면 이를 통한 성장과 질문을 요구하는 자리가 한살림 이사로서 힘이 되는 지점이 아닐까 생각한다.



a. 가치와 책임감, 비전

- 소비자조합원의 이해뿐만 아니라 생산에서 소비까지 과정 전반에 대해 순환적으로 이해하고 생산자 조합원의 이해를 대변하기 위해 노력하는 자세
- 생산자의 만남 방문 등을 통해 소비가 제2의 생산임을 자각
- 이사와 이사회원의 역할과 책임에 대해 정확히 이해하고 주어진 역할을 성실히 수행하기 위해 노력하는 자세
- 한살림 가치 알리기, 퍼뜨리기
- 한살림 가치에 맞는 운영
- 뚜렷한 방향성을 가지고 있으며 한살림의 가치를 수호하고 지키는 힘
- 한살림 가치이해를 기초로 자원활동 속에서 스스로 가치부여, 인정하며 성장한 힘

- 이사회 활동에서 생기는 책임감
- 한살림운동의 지향 안에서 과거의 원칙들을 소중히 지키면서도 현재의 새로운 흐름들을 소홀히 하지 않는 깨어있음
- 한 발 앞서서 방향을 바라보고 발을 내딛으며 함께 행하자고 하는 힘
- 한살림의 가치를 충분히 이해하고 공감하도록 하며, 한살림이 더 발전할 수 있게 자기계발을 위하여 노력하는 자세를 갖는 것
- 변화하는 세계의 흐름을 파악하는 안목이 높으며, 한살림이 그 속에서 어떻게 대응해야 하는지 미래에 대한 확실한 방향을 제시할 수 있는 능력이 있는 것
- 조직에 활력 또는 조직에 무게감을 동시에 받음
- 물품에 담긴 가치를 활동으로 풀어내며 협동능력 발휘하는 힘
- 한살림 물품에 구현되는 한살림 정신(생명살림, 공동체운동)을 이해하는 힘
- 정해진 임기에 맞추어 활동을 계획하고 후임을 키우는 능력
- 조합원, 활동가 등 지역의 의견 대변 및 끌어내기
- 조직을 이끌어가기 위한 결정권을 가진 것
- 소속 위원회에서 조합원과 함께 할 수 있는 활동을 결정하고 방향성을 제시함
- 보다 전문성 있는 모습으로 조합원에게 접근하므로 조합원은 이사 리더에게 요청하여 평소 한살림에 바라는 바가 개선되고 변화되리라는 생각을 가지게 됨
- 지역한살림이 나아가야 할 길을 적게나마 고집스레 지켜나가고 있는 점이 현재 리더로서 발휘되고 있다고 생각된다. 그러나 원활한 조합원 활동을 위해서라면 융통성 있는 오픈마인드도 필요하다 하겠으며 공정성과 원칙은 기본적인 리더가 갖추어야 할 자질이다.

- 자신의 특성을 이해하고 주위 사람들의 특성과 집단의 특성을 이해하는 힘. 특히 이 특성들을 적절히 잘 고려하여 판단하는 힘이 필요함. 결과적으로 전체를 보고 판단하는 힘, 지금 내린 결정이 나중에 어떤 결과를 가져올지 예측하는 힘(아주 힘든 능력이라 생각됨)
- 개인 혹은 부분의 이해를 넘어 공동체에 대한 이해를 추구하는 마음을 끌어내려는 노력
- 내가 추구하는 가치와 타인의 가치를 적절히 조절하고 존중하면서 함께 공동의 목표를 향해 나아가는 힘
- 매장 행사, 지역 행사 등에 참여해 활동가, 사무국이 다 할 수 없는 일을 도와주는 조력자
- 시간을 만들 수 있어야 함.
- 감성보다는 이성적인 성향
- 한살림에 대해서 많이 아시는 분이 중심을 잡고 흔들리지 않게 활동을 해야 한다.
- 여러 의견이 있었을 때 방향이나 길을 제시하면서 다양한 의견을 수렴하면서 하나로 정리를 잘 할 수 있는 힘이 있어야 한다.
- 공정성을 가지고 판단할 수 있는 힘이 있어야 한다.
- 본인 스스로 독자적으로 운영할 수 있는 능력이 있고, 섬세하고 책임감이 있어야 한다.
- 모든 조합원을 평등하게 대하고 중심을 지킬 수 있는 힘이 있어야 한다.
- 개인의 이익보다는 전체 구성원의 관점에서 문제의 해결을 해나갈 수 있는 사람들이라 생각한다. 지나치게 한쪽에 치우치지 않고 균형 있게 판단하고 일을 함께 추진해 나갈 수 있는 사람
- 운영위를 이끌고 통합하면서 유도하는 힘
- 지역의 리더로서 지역현안에 목소리를 내는 힘

- 조합원들에게 한살림의 정보를 전달하는 전달자의 역할로서의 힘
- 결정권을 가진 사람으로서 안내하며 발맞춰 천천히 의견을 모아내고 공감과 설득의 균형을 잃지 않는 힘
- 한살림은 실질적으로 지역 한살림과 연합의 조화로 나아간다. 그 조화를 염두에 두고, 한살림 전체의 방향과 지역의 방향을 같이 고민하며 나가는 힘이 필요하다.
- 이사조직은 전문인으로 구성된 조직은 아니나, 전문인 못지않은 열정과 필요지식은 많이 갖추면 갖추수록 좋은 조직이다. 비전문인으로서 이 일을 감당하기 위해선 전체의 힘을 모아내기 위해 경청하는 자세와 그 가운데 좋은 의견을 택할 수 있는 안목과 전체를 위한 결정이 무엇인지를 늘 염두에 두는 자세가 필요하다.
- 지역한살림의 철학을 잘 지켜갈 수 있는 의지
- 협동조합에 대한 많은 공부
- 한살림에 대한 무한 신뢰를 바탕으로 조합원 교육
- 조합원들의 다양한 의견을 잘 듣고 한살림의 가치와 조합원들의 요구가 잘 어우러져 발전할 수 있도록 방향을 제시하고 실천하는 데에서 리더십이 발휘된다고 생각한다.
- 책임감 있게 주어진 일을 하는 것
- 힘들어도 맡은 것을 밀고 나가는 것
- 이해심, 전달과 소통력, 추진력을 가지는 힘
- 조합원과 생산자를 위해 무엇을 할 수 있는지 고민하고 행동하는 사람
- 한살림 살림 즉 재무제표 등 이사회 회의록의 정확하고 빠른 이해
- 봉사자로서 겸손하면서도 조합원과의 친화력을 갖도록 조직행사에 적극 참여
- 한살림의 초심을 지키는데 도움되는 일을 늘 고민하며 찾는 자세

- 우리지역 외의 타지역의 소식과 활동에도 관심을 갖고 그 후 우리지역에도 맞게 재조립 도입
- 활동 중 모두가 공정하다 여기는 사람
- 리더는 결단력과 뚜렷한 주관이 있어야 한다. 그러나 그 리더십이 함께 하는 이들에게 공감과 이해와 자발적 지지를 얻지 못한다면 그건 힘이 아니라 과욕이며 고집이라 생각된다.
- 지부의 생각과 고충을 이해하고 조직의 운동과 향후 미래에 대해서 이해하고 있으며 서로 절충하고 보완하는 부드러움과 끈기함으로 정의할 수 있겠다.
- 자율성, 자치능력의 힘(이사회, 지부운영위, 전문위 등 공적회의의 진행)
- 이사는 전체 그림을 잘 봐야 하고, 건강(체력)이 잘 받쳐주어야 활동을 잘 할 수 있다. 그 힘은 '제대로 바라보기(방향, 관계 등)'가 아닌가 싶다.
- 한살림이 오래도록 그 가치를 잃지 않고 존재하기 위해선 활동가, 조합원, 이사장, 이사의 역할이 중요하다고 생각한다.
- 어떤 힘이 있는지 모르겠다. 그 자리에 있으니 따라야 하는 것 아닌가 생각한다. 극단적인 표현이지만 권력자의 힘이 많이 느껴진다.
- 어떤 '힘'은 없음.

b. 소통과 관계

- 따뜻하고 진심으로 조직원과 관계성 유지
- '당신 덕분입니다'를 늘 인식하고 서로 존중
- 시간과 관심이 많아야 함
- 위에 있는 리더가 아니라 옆에 있는 리더 → 동료애, 멤버십
- 같이 살아감을 늘 각성
- 품을 수 있는 힘

- 한사람이 지향하는 일이 잘 이루어지도록 서로 협동하고 소통하고 맡은 역할을 성실하고 책임감 있게 최선을 다한다.
- 교육을 중요시하고 소통을 잘 할 수 있는 리더십
- 조합 안에 있는 다양한 역할에 대한 이해와 입장을 이해하려는 열린 자세
- 조합과 조합원을 위해 더 좋은 결론을 내리기 위한 적극적인 소통의지
- 화합으로 조직을 잘 이끌어 갈 수 있는 리더십
- 협동하려는 마음과 경청하려는 자세가 바탕이 된 조합원 존중으로부터 나온 리더십
- 봉사심 투철(보상심리 없는)
- 조합원의 욕구를 들을 수 있는 귀와 서로의 의견을 조율할 수 있는 소통력
- 소통과 나눔, 배려
- 돌봄, 소통, 상생
- 소통과 조화의 힘
- 성격이 원만한 사람
- 성실한 사람
- 너무 혼자 앞서지 않고, 함께 갈 수 있도록 기다려주고 들어주는 힘
- 관계의 성장을 위해 균형 있게 양보하고 타협할 수 있는 힘
- 경험을 바탕으로 토론하며 서로 소통을 하며 조직해 나가는 힘
- 배려, 공감, 존중, 평등, 책임감
- 책임의 주체로 일원들의 자신을 돌아보게 하고 남의 의견을 경청하고 집중할 수 있도록 도우며 성공적인 주체로 목적을 달성할 수 있도록 돕는 것
- 공감의 힘/경청하는 힘
- 사람들과의 관계력, 협동력, 조화로운 힘
- 책임감과 봉사의 마음이 기본 바탕이다.

2. 2차 워크숍

■ 개요

- 일시: 6월 19일(월) 13:00~17:00

- 장소: 한살림연합 4층 공유·소통 회의실

- 참석자

- ① 연구파트너: 정외영(서울), 홍서경·김효숙(고양파주), 임현·현정원(경기남부), 변경민·노승걸(성남용인), 김영미(수원), 김수현(경기서남부), 최향순(원주), 이애숙(강원영동), 김순임(청주), 임혜숙(대전), 최영아(천안아산), 변효순(경남), 김화정(울산), 송화영(전남남부), 박영희(경북북부)

*15개 지역 18명 참석

- ② 모심과살림연구소: 정규호(소장), 양세진(책임연구원), 정수정(객원연구원)



■ 주요 논의내용 및 결과

1) 발표

“내가 한살림을 경험한 진실의 순간, 진실의 공간은 무엇인가?”

- 아이 아토피 문제로 병원도 다니고 공동육아 하면서 한살림을 만나게 됨. 생산자와 만남을 통해 소비자로서 삶을 넘어 가치관의 변화를 경험. 아이 성장과 함께 삶의 방식이 바뀌게 됨. (진실의 순간 - 생산자와 만남)
- 무위당 선택 통해서 한살림을 알게 됨. ‘한살림 마을’로 내려가기 위해 조합원에 가입하고 점차 조합원 활동하게 됨. 일반 직장생활하면서 느낄 수 없는 한살림적 가치와 삶의 방식을 동경하게 됨. 힘들어하는 모습도 아름답게 보임.
- 아이 낳고 품앗이 활동 시작. 별레 먹은 사과를 권유 받으면서 한살림 알게 됨. 이사 갔는데 모임방 참여 안내받고 가서 한 상 잘 차린 밥을 먹고 한살림에 가입함. (밥상 감동)
- 안전한 먹거리를 위해 참여함. ‘어묵’ 관련해서 논의하는 과정에 조합원과 합의하는 과정을 보면서 이곳은 뭔가 다른 곳이겠구나 생각해서 관심, 참여함.
- 물품만 이용하다가 활동가로 참여. 무위당 서화전 준비하면서 책을 읽으면서 한살림을 더욱 좋아하게 됨. (무위당)
- 울산지역에서 사회운동을 하고 있었음. 채식하는 삶을 살아 왔는데 (남성, 육식문화 속에서) 여성으로서 사회운동적 삶을 살아가는 어려움을 경험함. 대의명분도 중요하지만 근본적인 입장에서 세상을 보려고 노력했는데 2003년 한살림에 가입하면서 그런 근본적인 관점에서 한살림운동 하는 사람들을 알게 됨. 세상을 근본적으로 바라보는 사람들을 만나는 것에서 경이로움을 경험함. (순환적 관점)
- 지역주민들과 함께 활동했으며, 당시 강북지역에는 생협이 없었고, 우리도 생협을 갖자고 노력하면서 한살림을 만남. 관련 자료를 보면서 특히 ‘소비자는

- 생산자의 생활을 책임지고, 생산자는 소비자의 생명을 책임지자'는 말이 마음에 들었으며, 그래서 함께 하며 지역에 매장, 지부를 만들었음.
- 아이쿱 마을모임 참여하고 있었음. 한살림을 만나면서 차이점으로 생산자, 장일순 선생에 대한 이야기를 들었고, 관련된 책을 보면서 진실의 순간 느낌.
 - 원주에 살지만 정작 장일순 선생님 잘 몰랐었음. 직장 그만두고 환경에 대해 고민을 했고, 매장에서 가입 권유를 받았음. 이후 농산위원회 참여하고 산지에 가면서 한살림을 잘 알게 됨.
 - 먹거리에 신경을 쓰던 중 아는 사람 통해 한살림 물품 이용하다가 조합원 가입하고 소모임 참여하고 위원회에 참여하게 됨.
 - 이상과 현실에 있어 괴리의 순간이 중요한 경험이 됨. 소개교육 시 비영리 단체로 소개받음. 이후 한살림 선언 접하며 희열을 느꼈음. 협동조합이 진정한 민주주의 방식이라 생각했는데 이상과 다른 활동 모습 보면서 고민이 컸음.
 - 아이 키우면서 생협을 이용했음. 마을모임 알면서 한살림에 참여하게 됨. 한살림은 동네에서 함께 하고 싶은 사람을 가장 빨리 알게 되는 곳임.
 - 17년 전 가입 때나 지금이나 '먹는 것'과 '사람'을 좋아하는 사람들이 한살림에 많음. 좋아하는 것이 비슷한 것이 진실이라 생각됨. 가공품위원회 물품심의 할 때 23개 지역에서 참여한 사람들이 활동경험이 서로 달라도 보는 관점이 비슷하고 초심을 잃지 않기 위해 노력하고 있음. 버벅대는 것, 다소 답답해 보이는 것도 비슷한 것이 진실임.
 - 로컬푸드를 주로 이용했음. 그러다가 중국산 수입, 길옆에서 나물 뜯는 것 보면서 고민을 하게 되었고, 인터넷으로 한살림에 가입함. 이후 지역에 매장 생기면서 물품이용을 하게 되었고, 소모임-위원회-이사로 참여하게 됨. 지금은 먹거리의 90% 이상 한살림 물품 이용함. 지금 내가 먹고, 내가 먹을 것이고, 내 아이들이 먹을 것이라는 생각을 하니 한살림이 좋은 생각을 가지고 잘

- 되었으면 함. 다만 농업 현실이 어려운 것은 과제라고 생각함.
- 마을모임 통해 한살림을 알게 됨. 마을모임에서 좋은 멘토를 만나 저런 사람 따라가면 내 인생의 빛이 보이겠구나 생각해서 열심히 따라왔음.
 - 연합 가공위 활동을 하고 있음. 한살림은 물품운동으로 생명운동 하는 곳으로, 물품을 통해 가치를 실현하는 곳이라 생각하고 있음.
 - 삶의 중요한 기준이 ‘공기’, ‘물’이라고 생각함. 그래서 먹는 것에 관심을 가짐. 지역에서 생명력 있는 농업을 하는 사람을 만났고, 그분의 유정란을 이용하기 위해 한살림에 가입함. ‘식량주권’에 대한 자료를 보고 큰 인상을 받음. ‘농업’이 매우 중요하고 특히 소농인들이 살아나야 된다고 생각함.
 - 태풍 부는 날 마을모임을 했는데 모두 약속을 지키고 모임을 한 경험이 매우 소중했음. 외롭다고 생각할 때 주위에 함께 할 수 있는 사람이 있다는 느낌이 좋음.

2) 도서 <홀라크라시> 1부를 읽고

: 한살림에 주는 실천적 의미는 무엇인가?

1모듬	이미 한살림이 하고 있는 것을 체계적으로 정리한 수준. 일반기업 적용하던 것이라 좀 복잡하고 식상한 면이 있다. 잘하고 있는 것을 우리의 언어로 바꿔가면서 해볼 수 있을 것으로 기대한다.
2모듬	한살림 같은 협동조합은 권한과 권력의 분배가 중요하다. 권한이 권력으로 행사되는 것이 문제, 조직과 개인의 발전이 되도록 하는 방법을 찾아야 한다. 사람이 아니라 역할을 조직하는 것, 결국 사람의 문제로 돌아가는 것 아닌가.
3모듬	일반회사보다 협동조합에 적용하기 좋음. 조직 발전 시 조직구성원들의 감지능력, 긴장이 중요. ‘역할’에 대한 권한과 권력을 명확하게 분배하는 것이 중요함. 한살림 안에서는 영역들이 나뉘어 있는데, 수직적이지 않으나 수평적이지도 않은 애매한 현실임. 명확히 해야 할 부분이 명확하지 않은 문제가 있다.

4모듬	자발적 활동 독려하는 것이 중요(주체성). 새로운 사람 참여보다 하는 사람만 하는 현실에 어려움이 많다. 내재된 능력은 있으나 선뜻 용기 있게 끌어내는 힘이 필요하다.
-----	---

3) 모듬토론

① 조합원 중 누가 이사 리더가 되는가?

1모듬	마을모임에 참여, 전문위원회·운영위원회 등 조합원 활동을 활발하게 참여함. 한살림 정신을 자기 삶에 적용해서 실천하는 모습을 주위 사람들이 경험하게 함. 대인관계에서 소통과 균형감각, 포용력, 시간적·경제적 여유도 있어야 함. 마음의 여유와 체력도 필요. 열정은 기본, 공동의 이익을 우선하는 마음이 있어야 함.
2모듬	외적-물품이용, 다양한 활동 참여 경험, 한살림 활동에 집중할 수 있는 시간적 여유 내적-자기주장을 넘어서 다른 사람들의 이야기를 경청하고, 협동이 가능한 사람. 한살림의 가치와 정신을 이해하고 실천하려고 노력하는 사람
3모듬	제안받은 사람 중에 거절하지 못하는 착한 인간성을 가진 사람. 위원장·지부장·센터장 등 역할을 맡고 있는 사람. 인적자원이 부족하다.
4모듬	한살림을 배우고 싶고, 한살림 안에서 자기성장의 마음이 있는 사람. 성실하게 참여하는 사람. 지역과 사무국의 소통 역할. 마을지기 활동을 하면서 주변에서 추천받은 사람. 지역 운영위원에게 강한 추천을 받은 사람. 곤란한 사람-이사회에 불참하는 사람, 참여했으나 의견을 내지 않는 사람

② 왜 저 사람이 아니고 이 사람인가?

1모듬	조직 내 다양한 주체들과 ‘소통’이 가능한 사람. 활동력·실천력이 뛰어난 사람. ‘한살림의 가치+조합원의 생각’을 조화롭게 균형을 맞출 수 있는 사람
-----	---

2모둠	활동영역의 장이 자동적으로 이사가 되는 현실. 추천받은 사람. 활동경력이 오래 되고 본인의 자기의지와 책임감이 있는 사람
3모둠	추천, 역할에 따른 검증도 있지만 마지막 순간에 마음을 내주는 사람. 그러나 자발적으로 나서는 사람이 오히려 문제가 될 수도 있으며, 자기욕심만으로 하면 안 됨. 자만이 없는 자발성이 좋음.
4모둠	열정적인 사람. 생각하면 미소가 지어지는 사람. 일을 체계적으로 조직하고 실천·행동할 수 있는 사람. 편견을 갖고 분열을 일으키는 사람은 바람직하지 않음. 단독적으로 지시·통보하거나 강압적이고 권위적이면 안 됨.

③ 한살림 이사 리더의 힘은 어떤 ‘힘’인가?

1모둠	실천력-필요와 욕구에 민감하고 사업에 반영할 수 있는 힘 성취욕-열심히 재미있게 활동할 수 있는 원동력 유연성-조합원의 이야기, 생각을 잘 조정하고 설득·반영하는 힘 따뜻함-책임감, 무게감, 부담감을 따뜻함으로 승화시키는 힘 한살림 정체성에 대한 고민, 성찰과 질문을 끊임없이 자기 자신에게 하는 힘
2모둠	조직의 비전과 방향을 이해하고, 조직 구성원들과 소통하여 한방향으로 이끌어나가는 힘. 이사 임기 내 조직구성원 대표라는 의식을 명확히 하고, 조직의 현안, 조직의 상태를 제대로 이해하며 상호 충돌되는 지점의 이해를 조정하고 판단하고 결정하는 힘
3모둠	한살림의 가치에 맞는 운영을 하는 힘. 조합원들의 요구를 이해하고 설득시키는 힘. 다양한 의견을 수렴하지만 공정과 균형을 유지하는 힘. 거시적인 안목
4모둠	물품, 생산지에 대해 많은 이해. 한살림 물품으로 밥 한 끼 먹으면서, 한살림 가치를 이야기할 수 있는 힘. 더 많은 조합원들과 한살림 문화를 살아내는 힘. 조합원과 관계에서 내 자신이 멘토가 되고 싶은 마음. 조합원과 비전을 공유하기. 한살림을 모르는 사람들과 관계할 수 있는 한살림 물품이 필요. 시대에 흐름에 맞는 한살림의 가치를 유연하게 실현할 수 있는 힘

3. 3차 워크숍

■ 개요

- 일시: 7월 19일(수) 13:00~17:00
- 장소: 한살림연합 4층 공유·소통 회의실
- 참석자
 - ① 연구파트너: 정외영(서울), 홍서경·김효숙(고양파주), 임현·현정원(경기남부), 변경민·노승걸(성남용인), 김영미(수원), 김수현(경기서남부), 이병시(경기동부), 최향순(원주), 김순임(청주), 임혜숙(대전), 최영아(천안아산), 변효순(경남), 김화정(울산), 최연수(춘천) *14개 지역 17명 참석
 - ② 모심과살림연구소: 정규호(소장), 양세진(책임연구원), 정수정·박정수(객원연구원)

■ 주요 논의내용 및 결과

1) 도서 <홀라크라시> 1부를 읽고



: 한살림에 실천적으로 적용할 내용은?

1모듬	홀라크라시의 원리를 제대로 적용한다면, 한살림의 수많은 회의들이 한살림을 성장시키는 매개가 될 것이다. 회의 진행자의 역할이 중요하다. 진행자는 어떻게 성장시키는가? 회의의 결론이 재검토될 수 있다는 전제 공유. 회의를 통해 자기역할 인식가능. ‘역할’과 ‘사람’을 구분하는 것이 중요함.
2모듬	서클, 거버넌스 등 용어에 대한 공유된 이해 확인. 의사결정과정에 대한 고민. 회의진행방식에 대한 차이가 있으나 통합적으로 고민할 필요 있음. 전체의 목표를 수행하기 위한 각자의 역할에 대한 자기인식이 중요함. 지역이사회 의제를 지역의 각 주체들이 주도적으로 참여할 수 있는 과정이 필요함. 지역의제를 지역의 주체들이 만들어 내지 못하는 한계
3모듬	작은 서클의 집합을 이사회로 볼 수 있다. 특별히 유능한 리더가 없이도 훌륭한 결론에 도달할 수 있는 힘을 가진 것이 홀라크라시 조직인 것 같다. 지역한살림의 목표를 설정할 때, 각 단위별 주체들이 참여해서 정하고, 그 목표를 성취하기 위한 각자의 역할을 확인하고 실천하기.
4모듬	회의 진행에 대한 실질적인 도움을 얻을 수 있음. 홀라크라시 원리에 대해 지역에서 공유과정이 필요. 권한과 책임을 갖고 활동하는 단위(서클)를 명확하게 설명. 각 영역들의 활동 내용이 투명하게 공유되어야 하는 과제. 지역한살림 각 단위 주체들이 의제를 생성할 수 있어야 함.

2) 모듬토론: 한살림 조합원 리더의 본질적인 이슈는?

	Inward Value	Outward Value
1모듬	조합원 활동 참여율 저조. 조합원이 한살림의 조합원에 대한 자기인식이 얼마나 있는가? 조직구성원 간에 상호신뢰가 부족하지 않나.	한살림 정체성의 부재. 궁핍함이 아닌가? 외적인 성장에 비해 한살림의 정신이 얼마나 생기 있게 살아있는가? 리더십의 위기가 아닌가?
2모듬	생명을 살리는 가치는 통합적 가치. 사업체와 결사체의 균형을 유지하지	

	못하고 사업에 집중하고 있음. 물품에 한살림의 가치를 담지 못하고, 사업의 위기로 조직적 불안을 느끼면서 위기로 보는 것 같다. 한살림적인 물품이 아님에도 조합원들이 원한다는 이유로 물품을 공급하는 모순에 직면함.	
3모듬	과거에는 조합원들이 무보수 자원활동이 강했지만, 최근에는 금전적인 보상으로 활동을 바라보는 경향이 있음. 그럼, 활동비를 높이면 조합원 활동이 활성화될 것인가? ‘활동’과 ‘노동’의 구분이 애매하다. 활동가와 실무자 사이의 갈등이 잠재되어 있음. 분배의 문제(동일노동 동일임금?)	
4모듬	한살림 정신에 기반한 활동에 집중하기보다는 사업에 치중함. 조합원의 요구가 우선되기보다는 조직의 요구가 우선되고 있음. 조합원이 한살림의 주인이 맞는가?	살아있는 모든 것, 생명에 대한 사랑에 기반한 활동보다는 사업 중심. 법상에 관심 없는 사회문화



	Inward Value	Outward Value
조합원활동 (결사체)	1. 조합원이 한살림의 조합원에 대한 자기인식이 얼마나 있는가? 2. 조합원 활동 참여율 저조	3. 외적인 성장에 비해 한살림의 정신이 조합원의 일상 속에 얼마나 생기 있게 살아 있는가?
사업 (사업체)	4. 한살림 정신에 기반한 활동에 집중하기보다는 사업에 치중함/살아있는 모든 것, 생명에 대한 사랑에 기반한 활동보다는 사업 중심	5. 법상에 관심 없는 사회문화 6. 물품에 한살림의 가치를 담지 못하고, 사업의 위기로 조직적 불안을 느끼면서 위기로 보는 것 같다.
	7. 한살림 정체성의 부재·궁핍함의 위기/생명을 살리는 가치는 통합적 가치 8. 리더십의 위기 9. 과거에는 조합원들이 무보수 자원활동이 강했지만, 최근에는	

	는 금전적인보상으로 활동을 바라보는 경향이 있음. 그럼, 활동비를 높이면 조합원 활동이 활성화될 것인가? ‘활동’과 ‘노동’의 구분이 애매하다. 활동가와 실무자 사이의 갈등이 잠재되어 있음. 분배의 문제(동일노동 동일임금?) 10. 한살림적인 물품이 아님에도 조합원들이 원한다는 이유로 물품을 공급하는 모순에 직면함. 조합원의 요구가 우선되기 보다는 조직의 요구가 우선되고 있음. 조합원이 한살림의 주인이 맞는가? 11. 조직구성원 간에 상호신뢰가 부족하지 않나?
--	--

3) 조합원 리더로서 이사 역할에 대한 키워드 분석 결과

① 조합원 리더로서 이사의 역할

- 조정, 조율을 통해 통합을 이끌어내는 역할
- 관계를 형성하고 성장시키는 역할
- 연결과 소통의 역할



- 중심 잡기 역할
- 비전 제시 역할

② 이사로서 자질과 역량

- 한살림에 대한 높은 관심과 이해를 바탕으로 애정과 열정을 가진 사람
- 조합원 리더로서 이사의 역할을 잘 이해하고 실천할 수 있는 사람
- 지역과 이웃에 관심을 갖고 공공성을 실현해 가는 사람
- 열린 마음으로 소통하고 포용하는 능력을 가진 사람
- 균형감을 가지고 공정하게 이끌어갈 수 있는 사람
- 리더십을 바탕으로 추진력을 발휘할 수 있는 사람
- 책임감을 가지고 역할에 최선을 다하는 사람
- 활동 여건이 되거나 활동력이 높은 사람
- 오랜 활동 경력과 경험이 풍부한 사람
- 기본적인 인격과 소양을 갖춘 사람



- 전체적인 안목과 통찰력을 갖춘 사람
- 기타, 돌발 상황에 잘 대응하는 순발력

4. 4차 워크숍

■ 개요

- 일시: 8월 24일(목) 13:00~18:00
- 장소: 한살림연합 3층 교육장
- 참석자

① 연구파트너: 정외영(서울), 홍서경(고양파주), 임현·현정원(경기남부), 변경민·노승걸(성남용인), 김영미(수원), 김수현(경기서남부), 이병시(경기동부), 최향순(원주), 김순임(청주), 임혜숙(대전), 최영아(천안아산), 변효순(경남), 김화정(울산), 최연수(춘천)

*14개 지역 16명 참석

② 모심과살림연구소: 정규호(소장), 양세진(책임연구원), 정수정(책임연구원)





■ 주요 논의내용 및 결과

1) 도서 <홀라크라시> 3부를 읽고

: 한살림에 실천적으로 적용할 내용은?

1모듬	비전수립 시 각 주체들이 갖고 있는 실제적인 긴장을 확인하고 해결하는 방향을 진행한 후에 작업. 활동계획수립 시 참여하는 사람이 달라질 때, 새로운 사람들과 확인하는 절차 갖기. 계획수립을 넘어 실제로 실행되고 있는가를 점검하는 사람이 필요하다. 개인의 역량강화 문제. 지역한살림 내 주체간 협의회의 고민이 사유화되지 않도록 점검할 진행자 필요. 이사회 운영에 우선적으로 적용해보기
2모듬	이미 우리가 잘 하고 있는 부분도 있다. 조직운영의 효율성을 제고하는데 홀라크라시의 고민이 도움이 될 수 있겠다. 조직 전체를 동시에는 힘들어도, 지역의 매장 한 곳에 홀라크라시를 적용해보는 실천해보기. 매장의 공급액을 매장의 주체들이 직접 참여해서 결정했을 때 실행에 힘이 더 실리는 것을 경험함. 권한의 분할을 각자의 역할에 따라 나누기
3모듬	언어와 문화를 바꾸라. 한살림의 언어를 쉽게 바꾸기(조직 안에서만 통용됨. 조합원 입장에서 이해하기 힘들). 활동가와 실무자 사이의 갈등 시 '집중'을 통한 문제해결 접근. '역할'의 애매함(역할기술서를 다시 작성할 필요가 있음)

4모듬	사람이 자주 바뀌는 한살림의 특성상, 조직의 본질적인 가치를 지속적으로 공유하는 과정과 교육을 통해 역할을 이해하고 수행하기. 예산운영의 자율성을 갖기 위해서 지역한살림 내 소통구조를 재정비하기. ‘역할’과 ‘조직도’의 관계가 적절하게 잘 구조화되어 있는가(정렬되어 있는가)를 재점검하기. 각 역할별로 ‘역할기술서’를 작성하고, 지역한살림 내에서 지향적 가치로 공유하기
-----	--

2) 홀라크라시 원리를 넘어 한살림에 실천적으로 적용하기

: 이사회(위원회), 매장, 조합원 활동 분야에서

1모듬	조합원 활동의 주체적 참여 : 이사들이 마을모임에 필참하도록 안내. 살충제 계란 국면에 조합원과 소통하기. 옥시 피켓시위에 조합원 참여 경험. 물품안내를 할 때 가공품위원회 위원들이 참여하도록 연결
2모듬	이사회 : 이사들 스스로 한살림의 정신·가치·비전을 자기화할 수 있도록 하기 위해서는 공부모임이 효율적. 매월 이사회 때마다 학습·공부 시간을 운영하기. 이사들 각자가 학습의 주체가 되도록 운영하기. 아울러 지역한살림에서 매월 이사회모임을 운영하기
3모듬	위원회 활동 : 위원들이 왜 이 활동을 하는지, 이 위원회는 무엇을 위해 존재하는지에 대해서 위원들과 소통하기. ‘위원회 자리찾기’라는 취지로 활동을 하기. ‘위원회 본질찾기’, ‘왜 활동을 하는지’, ‘무엇을 해야 하는가’, ‘어떤 콘셉트를 잡아야 하는가?’, ‘물품·교류·활동’에 대해 정리됨. 물품 심의기능 활성화하기. 도농교류 활성화, 위원과 조합원이 함께 참여하고 즐기기. 위원회 활동 경험을 조합원과 나누기(마을모임 오는 장이 부족함을 확인함)
4모듬	위원회 활동 : 외부 강사활동은 활발하게 하지만, 내부 활동은 약한 상황. 위원회 활동의 목표가 무엇인지에 대해 재확인 필요. 동아리모임은 아니다. 위원회 상호간 소통구조. 예산수립 시 조합원들을 위해 실질적인 활동 내용에 대한 확인과 점검하기

3) 한살림 조합원 리더십 역량 모델(검토안)

① 한살림 정신을 자기화하는 힘

(한살림의 존재 이유(정신과 가치)에 대한 이해, 자기화)

② ‘한 사람’을 섬세하게 포용하는 힘

(전체를 대상화하지 않고 구체적인 한 사람에 대한 깊은 관심)

③ 전체를 아우르는 통찰의 힘

(한살림의 활동과 사업, 내부와 외부를 포괄하는 전체적인 안목)

④ 차이를 인정하고 소통으로 협동하는 힘

(다양한 주체들을 이어주고 소통하고 균형과 조화를 이룸)

⑤ 조합원이 자기주체가 되게 하는 힘

(한살림 내·외부에서 조합원이 삶의 주인으로 스스로 자기주체화 하도록 관계)

⇒ 여러 차례 논의를 거쳐 6가지 리더십 역량으로 최종 정리함.

5. 5차 워크숍

■ 개요

- 일시 : 9월 27일(수) 13:00~18:00

- 장소 : 한살림연합 3층 교육장

- 참석자

① 연구파트너 : 정외영(서울), 홍서경(고양파주), 임현·현정원(경기남부), 변경민·노승걸(성남용인), 김영미(수원), 김수현(경기서남부), 이병시(경기동부), 김순임(청주), 임혜숙(대전), 변효순(경남), 김화정(울산), 최연수(춘천)

*12개 지역 14명 참석

② 모심과살림연구소 : 정규호(소장), 양세진(책임연구원), 정수정(직원연구원)



■ 주요 논의내용 및 결과

1) 조합원 리더십 설문조사 결과에 대한 모듬토론

1모듬	생산지 탐방이 리더십 향상에 도움이 된다는 설문결과를 토대로 볼 때, 물품을 통해 한살림 정신을 자기화하게 됨을 확인함. 이사장이 농산물위원장 출신이 많은 이유도 이해가 됨. 준비된 사람이 이사가 될 수 있는 한살림문화를 만들 필요가 있다. 지역한살림 내에서 공감될 수 있는 공동의 가치가 공유되어야 함. 개론교육과 심층교육의 내용적 차별화가 필요함. 이사 되기 전인 위원 활동시 교육을 강화할 필요가 있다. 전임임원들이 후임임원교육의 강사로 세우는 방안. 임원교육도 산지에서 4D체험교육이 통합적으로 진행되도록 운영하기
2모듬	조합원이 주인이 될 수 있는 활동의 공간으로서 '매장'이 중요하게 언급되었다면, '매장' 운영에 대한 새로운 고민이 필요한 것이 아닌가. 매장에서 한살림의 정신을 자기화할 수 있도록 '4D 체험교육'이 이루어질 수 있도록 운영하기

	조합원이 주인이 될 수 있는 경험의 장으로 ‘생산지 탐방’이 중요하게 부각되는 현실을 매개로, 더 입체적인 경험교육이 될 수 있도록 강화할 필요가 있다. 소위 ‘4D 경험교육’이 이루어질 수 있도록 접근할 필요가 있다.
3모둠	‘이사/위원’을 구분해서 분석하는 것이 결과에 대한 실천적 함의를 얻어 내기가 좋을 것 같다. ‘한살림다움’의 의미를 어떻게 이해하고 있는가에 대한 차이. 조합원들에게 물품의 의미를 소통하는 것이 중요함을 확인함. 조합원 활동의 과정에서 단계별로 교육을 체계화해서 접근하는 것이 중요하다. 이사 역할을 통해 감당해야 할 과제가 ‘많아도 너무 많아서’ 이사 본연의 역할에 집중하기가 힘든 것 같다. 그럼, ‘본연의 이사역할’이 무엇인가?

2) 조합원 리더십 프로젝트를 통해 발견된 이슈들

① 이사들 스스로가 자기 자신이 ‘리더’이고 ‘리더십’을 발휘하는 주체이며 당사자임에 대한 인식이 부족함

- 한살림 이사들이 이미 현실적으로는 의사결정의 주체이고, 중요한 사안들에 대해 의사결정을 내리는 영향력을 발휘하고 있지만, 정작 자기 자신을 ‘리더’로 인식하지 못하고 있으며, ‘리더십’을 발휘하고 있다고 여기지 못하고 있음. 따라서 우리는 왜 이런 상황에 처하게 되었는지에 대한 보다 면밀한 분석이 필요하며, 협동주체로서 협동을 통해서 리더가 되고, 협동을 통해서 리더십을 발휘하고 있음에 대한 자기이해를 내면화함으로 이사회가 리더가 되고, 이사회가 리더십의 원천임을 확인할 수 있는 접근이 필요함. 아울러 이사장과 실무책임자의 관계 유형에 따라 지역한살림의 사업활동력 전체가 영향을 받는 경향이 있음.

② 한살림 조합원 주체됨의 의미를 조합원 처음 가입 시기부터 소통해야 함

- 한살림 조합원 리더십 역량강화를 위해서는 위원회 활동이나 임원이 되고 나서부터의 접근이 아니라, 한살림 조합원으로 가입하는 순간부터, 조합원 됨의 의미를 협동주체로 인식할 수 있는 소통이 이루어져야 함. 따라서 조합원 주체성의 문제는 ‘개인적인 역량강의’의 차원을 넘어서 한살림이 30년 동안 이야기해왔던 생명의 유기적 연결주체에 대한 물음을 구체화시켜서 ‘협동주체’로 조합원 주체성을 이해할 수 있는 접근이 필요함. 이를 위해 한살림 조합원이 협동주체임을 경험할 수 있는 ‘매장’에 대한 전략적 운영이 필요하며, 조합원 활동의 기초이며 진실의 공간인 매장에 대한 새로운 접근이 요구됨.

③ 조합원 활동의 상황별·단계별 ‘리더십 파이프라인’을 체계화할 필요가 있음

- 매장에서 물품을 이용하는 조합원의 상황에 적합한 ‘리더십 역량 접근’과 마을 모임·소모임에 참여하는 조합원에게 적합한 ‘리더십 역량 접근’, 그리고 ‘분과 위원이나 운영위원’으로 참여하는 조합원, 이사 혹은 이사장 역할을 감당하는 조합원의 상황에 적합하고 유효한 ‘리더십 역량 접근’이 필요하며, 프로젝트에서 도출된 6가지 ‘리더십 역량 요소’와 정렬해서 각 조합원의 활동 상황별 리더십 역량을 강화할 수 있는 교육과정과 활동 프로그램이 개발되어야 함. ‘리더십 파이프라인’처럼 조합원이 관계하고 경험하는 각각의 활동의 장에 따라 차별화된 교육과정을 통해 조합원 리더십 역량을 구비할 수 있도록 체계적인 구조를 제시하는 방안
- ㉠물품이용 조합원(매장, 공급)/㉡모임참여 조합원(마을모임, 소모임)/㉢운영 참여 조합원(분과위원, 운영위원)/㉣의사결정 조합원/㉤이사장 조합원/㉥임원퇴직 조합원

④ 이사회 회의 운영방식에 대한 개선이 필요함

- 이사 역할을 하는 조합원들은 그전까지 조합원 활동을 통해서도 삶의 여유도 경험하고, 즐거웠지만, 이사가 되고나서부터는 책임과 의무로 역할을 감당하고 있지만, 힘들다고 고백하는 경우가 많음. 여러 가지 요인들이 있지만, 중요한 문제로 이사회 회의 운영방식이 참여자들의 힘을 빼고, 지루하고, 따분하게 만드는 경향이 있음. 기본적인 보고사항은 문서로 대체하고, **활동의 핵심적인 내용만을 간략하게 보고하고, 의사결정을 내려야하는 본질적인 사안에 대한 고민하고 토론할 수 있도록 이사회 회의 운영 방식에 전면적인 개선책이 필요**하며, 특히 이사회 사회를 보는 이사장들에게 리더십 역량으로서 ‘효율적이고 효과적인 그리고 생기 있는 회의진행 역량’ 강화를 위한 학습의 장이 필요함.

⑤ 임원 퇴임 이후의 활동에 대한 전망이 부재함

- 한살림 조합원 활동의 풍부한 경험을 가진 임원들이 임기를 마친 이후 한살림 운동의 활력에 기여하고, 조합원 활동을 활성화하는 데 관계할 수 있는 적절한 역할모델과 구조가 마련되어 있지 못함. 이 부분에 대한 구체적인 방안을 모색하는 접근이 필요함.

3) 미션과제: 한살림 조합원 리더십 역량 모델(안) 실천적 적용방안 (이사회 운영, 조합원 활동, 조합원 교육 3가지 영역 중 선택)

① 한살림울산-김화정

한살림울산 ‘조합원 교육’과 조합원 리더십 역량 모델(안)	
한살림의 가치·정신을 자기화하고 실현하는 힘	한살림을 대하는 마음가짐을 가르치는 기본교육 진행 ①신입조합원을 대상으로 하는 <한살림학교> 개최

	②신입조합원을 위한 <울산한살림 소개책자> 만들기 ③신입조합원들을 대상으로 하는 <생산지방문교육> 강화 ④ <한살림선언> 읽기모임 진행
시대의 성찰과 시대의 비전을 제시하는 힘	①매년 총회(2월 개최)에서 <올해의 키워드>를 제시하고 그것에 맞는 중점교육 계획하기(예를 들면 2017년 탈핵) ②“탈핵”이 키워드인 경우, “방사능과 안전한 먹을거리” 교육(식생활교육위원회), “한살림의 방사능정책” 탈핵학교진행(탈핵소모임), 다양한 연대활동 참가(조직활동가) 등 각 단위의 활동을 일관되게 연계시키는 교육기획 ③교육계획수립을 위해 연2회 <(가칭)활동단위 연석회의를 개최>하여 상하반기 교육계획을 공동으로 수립. 활동단위 연석회의에는 위원회의 장, 마을모임의 장과 이사회가 구성. ③월2회 이사회 중 첫 번째 이사회 때(매월 둘째 주 월요일) <이사 공부모임> 진행
전체적인 안목과 통찰의 힘	①위원회를 대표하는 장(長)들은 반드시 이사로 참여하고, 신입이사교육(상반기),이사역량강화교육(하반기) 등 체계적인 이사 교육진행 ②매년 7월에 대의원설명회를 개최해 울산한살림 살림살이와 활동에 대해 공유 및 중간 점검
차이를 인정하고 소통으로 협동하는 힘	①각각의 위원회와 소모임, 마을모임 등이 독립된 활동에 갇히지 않도록 협력사업, 공동사업 등 다양한 사업 기획 ②식생활교육위원회(요리교실)와 생명학교위원회(전통놀이교실)가 함께 만드는 어린이 교육프로그램 계획 ③방사능제로, 설당취급안함 등 한살림울산이 지키고 있는 원칙들에 대해 결정과정 및 결과에 대해 조합원들에게 끊임없이 설명하고 알리기 위해 노력. 특히 신

	입조합원교육이나 마을모임
조합원이 자기주체가 되게 하는 힘	자기주체가 되기 위해서는 “자부심”이 있어야 한다. ① 다양한 재능을 가진 조합원들이 자신의 재능을 다른 조합원들과 나눌 자리를 마련해 줌. 재능나눔교육(뜨개질, 바리스타, 캘리 등) ② 한살림에서 최고의 교육자는 생산자와 한살림의 역사 자체. 생산지 방문, 생산자의 편지, 지역생산자와 만남의 날에 조합원들 적극 참여 ③ 한살림울산의 산 증인들(만든 사람들, 초기 조합원)을 모시고 생생한 목소리 듣기(한살림학교에서 한 꼭지로)
차기리더의 성장을 돕는 힘	활동조합원(위원회의 위원들, 마을모임의 장, 소모임의 장)을 대상으로 한 교육 필요 ① 상반기에 <신입활동가교육> 진행 ② 하반기에 이사회와 신입활동가들이 함께 참여하는 <활동조합원 합동리더십 강화교육> 진행

② 한살림청주-김순임

한살림청주 ‘마을모임’ 조합원 리더십 역량 모델(안)	
한살림의 가치·정신을 자기화하고 실현하는 힘	- 마음나누기 할 때 ‘한살림운동의 지향’을 함께 합송하고 느낌을 나누며 실천방법을 이야기 나눈다.
시대의 성찰과 시대의 비전을 제시하는 힘	- 원전사고의 위험성과 대안에너지 학습, 탈핵, 반지엠오 캠페인 활동(매장과 거리에서 조합원과 시민을 대상으로 위험성 홍보, 서명받기) - 나눔장터를 통해 이웃사랑 실천
전체적인 안목과 통찰의 힘	- 한살림의 걸어온 길과 조직의 열개, 협동조합, 생산지, 기후변화에 대해 학습한다. 생태적 각성을 통해 지금의 위기극복을 실천하는 삶을 살도록 노력

	한다.
차이를 인정하고 소통으로 협동하는 힘	- 한살림생활문화 8가지 생활 속에서 실천하고 경험담 이야기 나눔. 새로운 조합원이 모임에 참여할 때 환대로 맞이한다. 이야기 나눔 때 반론보다는 경청하는 태도를 갖도록 모임에 규칙을 정한다.
조합원이 자기주체가 되게 하는 힘	- 생산자와 자매결연을 맺어 다양한 교류활동을 함께 한다(대보름 옷놀이, 일손돕기, 적체농산물 나눔, 여성생산자 초대 요리, 텃밭농사 짓기 등)
차기리더의 성장을 돕는 힘	- 이사회 참관, 자주점검 활동과 위원회 활동 참여 등 활동 영역 확장한다.

③ 한살림천안아산-최영아

한살림천안아산 ‘조합원 활동’에 있어서 조합원 리더십 역량 모델(안)	
한살림의 가치·정신을 자기화하고 실현하는 힘	생산지 방문, 생산자 간담회 등 생산자와 만나는 기회 자주 만들기
시대의 성찰과 시대의 비전을 제시하는 힘	탈핵, GMO 등에 관한 강좌 진행하기
전체적인 안목과 통찰의 힘	녹색평론 읽기모임, 인문학 공부모임 등을 만들어 한 달에 1회 이상 만나 함께 공부하고 의견 나누기
차이를 인정하고 소통으로 협동하는 힘	1년에 1회 조합원 만남의 날 갖기
조합원이 자기주체가 되게 하는 힘	매장에서 최소 월 1회 이상 소개모임 진행하기
차기리더의 성장을 돕는 힘	마을모임, 소모임 등의 모임지기를 1년씩 돌아가며 하기

④ 한살림경기남부-임현, 한정원

한살림경기남부 ‘조합원 교육과 활동’에서 조합원 리더십 역량 모델(안)	
한살림의 가치·정신을 자기화하고 실현하는 힘	이해하기 쉽게 다양한 교육과 활동(조합원이 접근하기 좋게) 물품교육을 강화(한살림 물품 이렇게 달라요, 생산출하기준 등) 하기 물품을 이용하려고 가입한 조합원에게 물품으로 한살림의 가치와 정신을 설명해야 자기화되고 실현하는 힘이 생긴다. 한살림 가치와 정신을 담지 못하는 물품은 조합원의 이탈과 결속의 힘을 약화시킨다. 조합원 가입 시 받는 소개교육 강화(한살림이 지향하는 가치, 협동조합의 운영원리, 조합원의 역할 등): 소비자회원으로 가입하는 것이 아니라 운영의 주체인 조합원으로 가입하는 것이라는 인식이 서야 조합의 지속뿐 아니라 차기 리더십으로의 성장도 가능하다. 신규조합원 교육 강화(새내기 만남의 날, 한살림학교, 협동조합강좌 등): 가입 이후 신규조합원 교육을 월별, 또는 분기별로 진행하고 1년 내에 1번 이상 꼭 참석하도록 독려한다. (조합원 가입 시 안내하고 가능하다면 조합원 가입 의무사항으로 넣는다)
시대의 성찰과 시대의 비전을 제시하는 힘	지역적 이슈 논의하기: 마을모임 등 조합원 활동 시 지역적 이슈(환경, 재건축, 탈핵 등)에 대한 관련 자료를 살펴보고 함께 논의해 보는 시간을 갖는다. 가능하다면 구체적 실천 방안도 세워 본다. 또는 지속적 활동으로 가져갈 수 있는 모임꾸리기를 지원한다.
전체적인 안목과 통찰의 힘	조합원강좌를 인문학적 주제로 하여 함께 살아가는 삶에 대해 다양하게 생각해보고 이야기하기 역할체험단: 조합원들에게 특정 역할(공급 동승,
차이를 인정하고 소통으로	

협동하는 힘	매장 체험, 이사회 참관 등)을 체험해 볼 수 있는 기회를 제공한다. 지역생협 자매결연: 지역생협 단위, 지역생협 지부 단위, 또는 지역생협의 마을모임 단위로 자매 결연을 맺어 교류한다.
조합원이 자기주체가 되게 하는 힘	자원이나 조직활동가의 조합원 참여를 독려하고 모시기 위한 관심과 살피기(아이와 함께 참여하기, 관심활동별로 묶어주는 등): 우선 참여해서 경험이 쌓여야 스스로 주체성을 발휘하게 된다. 자주공부모임 강화: 기존에 주로 하던 주제나 방식에서 벗어난 다양한 공부모임을 꾸릴 수 있도록 지원한다. 조합원 생산지방문(또는 활동) 기획안 공모: 4대 생산지 방문, 위원회 산지탐방 등 조직에서 진행하는 생산지 방문이나 기존의 활동 외에 조합원이 직접 기획하는 생산지 방문 및 체험 안(또는 활동 안)을 공모해 지원한다.
차기리더의 성장을 돕는 힘	교육의 기회나 정보를 많이 알려주기 앞선 모든 1~5 문항의 힘들이 모여 리더로서 성장하게 된다. 대의원 역할 강화: 대의원 선출 이후 대의원 설명회(대의원 역할교육), 총회사전설명회(총회 의안 미리 살펴보기), 총회 참석 등 독려. 총회가 활동의 좋은 경험이 될 수 있는 방안 연구 운영위원·마을지기 교육 체계 마련: 역할별·연차별 단계 교육 체계 마련

⑤ 한살림경남-변호순

한살림경남 ‘조합원 활동’과 한살림 조합원 리더십 역량 모델(안)	
한살림의 가치·정신을 자기화하고 실현하는 힘	모든 모임의 시작 전에 한살림지향을 큰 소리로 읽고 3분간 되새긴다.
시대의 성찰과 시대의 비전을 제시하는 힘	반Gmo, 반핵, 탈핵 등 공부. 영화상영 대중강좌에 참여 독려. 조합원으로서 소비와 활동이 미래에 직결됨을 늘 강조한다.
전체적인 안목과 통찰의 힘	생협이란 내 개인이 없으면 존재불가하며 내가 조합이고 조합의 일부가 나임을 인식시킨다. 구 성, 소비, 의사결정 즉 운영도 우리 자신의 몫임 을 인식시킨다. 쌀 한 톨 안에 햇빛, 바람, 물, 땅 등 온 우주가 들어있듯이….
차이를 인정하고 소통으로 협동하는 힘	소비만 하는 조합원을 활동과 모임으로 이끌어 낼 수 있는 구심점(리더)을 찾는데 노력(소모임, 취미 같은 주거지역). 왜 소비에만 머물 수밖에 없었는지 그 이유를 나 눠서 개선에 참고한다.
조합원이 자기주체가 되게 하는 힘	총회 행사에 참여한 많은 사람이 자기주체성(의 견 개진, 게임 참여 등)을 느끼도록, 소외감을 느 끼는 사람이 적도록 맨투맨으로 보살핌.
차기리더의 성장을 돕는 힘	긴 시간 동안 꾸준히 한살림의 정체성이 몸에 배 이도록 활동 모임에 지속 참여. 리더도 순환할 수밖에 없음을 인식하고 여러 명 이 여러 분야를 활동해서 통합적 한살림 사람이 많아야 함.

⑥ 한살림서울-정외영

한살림서울 조합원 교육과 조합원 리더십 역량 모델(안)	
한살림의 가치·정신을 자기화하고 실현하는 힘	각 단위 교육의 목적을 한살림 가치와 정신에 맞게 잘 정렬해서 명료하고 구체적으로 제시한다. 이를 통해 교육설계과정에서 전체 교육의 통합성을 높여낸다. 이를 위해 교육위원회의 역할과 임무를 명확히 하고, 이를 추진할 수 있도록 인력을 배치하고 역량을 강화한다.
시대의 성찰과 시대의 비전을 제시하는 힘	각 단위 교육내용을 현재 상황과 결부해내고 실천과제를 정리하는 과정에서 그 과제가 한살림운동의 비전실현, 정책과제해결과 어떤 연관이 있는지 확인하고 의미를 부여한다.
전체적인 안목과 통찰의 힘	각 단위의 교육이나 학습과정에서 협동을 이루는 조직 시스템에 대한 이해와 이를 통한 한살림운동의 역동적 이해에 대한 과정을 다양하게 배치함으로써 자신의 역할과 책무를 전체적인 조직 목적과 결합해서 이해할 수 있도록 한다.
차이를 인정하고 소통으로 협동하는 힘	각 단위 조합원 교육과 학습에서 토론과 합의과정을 활성화한다. 이를 위해 효과적인 토론과 진행을 촉진할 수 있는 역할자를 육성, 배치한다.
조합원이 자기주체가 되게 하는 힘	교육방식에 있어 참가자가 주도적으로 참여하는 워크숍 등 방식을 강화한다. 교육과 학습 플랫폼을 강화하여 보다 다양한 교육주제와 진행방식에 대한 정보를 제공하여 조합원 스스로 자기필요와 욕구가 있는 교육이나 학습에 참여할 수 있도록 한다.
차기리더의 성장을 돕는 힘	조합원들이 역할이나 업무를 맡은 초기에 업무수행 능력을 지원하는 교육을 집중해서 자기역

	할 수행과정에서 유능감 및 성취감을 가질 수 있도록 적극 지원한다. 조직의 인적 자원을 활성화하여 코칭이나 멘토링 기능을 강화하고, 이를 통해 관계에 대한 믿음을 키우는 한편 스스로의 역할 모델을 가질 기회 및 역할 창조를 하도록 지원한다.
--	--

⑦ 한살림고양파주-홍서경

한살림고양파주 ‘마을지기회의(조합원 교육)’시 조합원 리더십 역량 모델(안)	
한살림의 가치.정신을 자기화하고 실현하는 힘	‘나락 한 알 속의 우주’ 책 중에서 한 구절씩 마음에 와 닿는 부분을 읽고 나누기 물품지 속의 생산자 이야기나 물품이야기를 읽고, 의미와 감동 나누기
시대의 성찰과 시대의 비전을 제시하는 힘	지금 우리사회의 주요이슈들을 논의하고 해결책을 제시하여, 조합원들과 함께 나눌 수 있는 시간을 갖기(일화용생리대의 문제점을 생각해보고, 면생리대 만들기 시간 갖기)
전체적인 안목과 통찰의 힘	마을지기들과 자주공부를 통해서 시대의 통찰에 필요한 공부하기(역사, 인문학, 나를 바로알기 등)
차이를 인정하고 소통으로 협동하는 힘	마을모임 후 있었던 일들을 서로 나누고, 힘들고 어려웠던 관계를 대화를 통해 성장하는 시간 갖기
조합원이 자기주체가 되게 하는 힘	달별 의제나 활동거리를 스스로 찾아보고, 조합원과 나눌 수 있는 의미 있는 거리를 만들어보기
차기리더의 성장을 돕는 힘	삶의 문제를 한살림 안에서 어떻게 풀어나갈 것인지 찾아보고 발표하는 시간 갖기

⑧ 한살림고양파주-김효숙

한살림고양파주 '조합원 활동'과 조합원 리더십 역량 모델(안)	
한살림의 가치.정신을 자기화하고 실현하는 힘	대중강좌, 무위당학교 등 참여하기
시대의 성찰과 시대의 비전을 제시하는 힘	연대활동 참여하기
전체적인 안목과 통찰의 힘	인문학 공부 모임 운영하기(강독)
차이를 인정하고 소통으로 협동하는 힘	회의 때 마음열기를 돌아가면서 해 보기 운영위원, 위원들이 돌아가면서 연 1회 이상 회의를 진행해 보기
조합원이 자기주체가 되게 하는 힘	마을지기, 소모임지기 등의 역할을 돌아가면서 해 보기 대의원으로 참여하기
차기리더의 성장을 돕는 힘	이사의 역할 이해를 위해 운영위원, 위원회 위원 1년 1회 이사회 참관하기 지부, 위원회에서 주도적으로 활동을 하나씩 기획하고 진행해보기

⑨ 한살림춘천-최연수

한살림춘천 '이사회 운영'과 조합원 리더십 역량 모델(안)	
한살림의 가치.정신을 자기화하고 실현하는 힘	이사회 학습 모임에서 '한살림 선언 다시 읽기' 함께 읽고 나누기
시대의 성찰과 시대의 비전을 제시하는 힘	이사회 학습 모임에서 최근의 이슈들 가운데 한 살림과 관련 있는 주제를 정하여 함께 토론허기 (연 1회)

전체적인 안목과 통찰의 힘	상반기 평가 및 내년도 계획안 마련 연수 중장기 비전 관련 연수
차이를 인정하고 소통으로 협동하는 힘	비폭력대화나 연수원 지원교육을 통해 갈등해결 혹은 소통 및 대화법 연수
조합원이 자기주체가 되게 하는 힘	이사회 시작할 때 각 이사들이 돌아가면서 시나 의미 있는 구절을 준비하여 발표하고, 함께 나 누기 이사회 학습 모임 내용 돌아가면서 정하고 진행 하기
차기리더의 성장을 돕는 힘	이사의 역할에 대한 이해를 위하여 위원회 위원 모임지기와 함께 하는 오픈 이사회 개최(연 1회)

6. 6차 워크숍(추가 1차)

■ 개요

- 일시 : 10월 25일(수) 13:00~18:00
- 장소 : 강남역 모임플러스 강의실
- 참석자
 - ① 연구파트너 : 임현 · 현정원(경기남부), 김영미(수원), 김순임(청주), 최연수
(춘천) *4개 지역 5명 참석
 - ② 모심과살림연구소 : 정규호(소장), 양세진(책임연구원), 정수정(객원연구원)



■ 주요 논의내용 및 결과

1) 한살림 조합원 리더를 세우고 리더십을 강화하기 위한 실천프레임워크 작성

		제거	감소	지속·강화	창조
①한살림의 가치·정신을 자기화하고 실현하는 힘	이사회 (위원회) 운영				
	조합원 활동·교육				
	매장운영				
②시대의 성찰과 비전을 제시하는 힘	이사회 (위원회) 운영				
	조합원 활동·교육				

	매장운영				
③한살림 전체를 보는 안목과 통찰의 힘	이사회 (위원회) 운영				
	조합원 활동·교육				
	매장운영				
④(영역간, 주체간) 차이를 인정하고 소통으로 협동하는 힘	이사회 (위원회) 운영				
	조합원 활동·교육				
	매장운영				
⑤조합원이 자기주체가 되게 하는 힘	이사회 (위원회) 운영				
	조합원 활동·교육				
	매장운영				
⑥차기 리더의 성장을 돕는 일	이사회 (위원회) 운영				
	조합원 활동·교육				
	매장운영				

※실천프레임워크의 심도 있는 작성을 위해 추가 1차 워크숍을 열었으며, 작성 결과는 연구결과에 반영함.

7. 7차 워크숍(추가 2차)

■ 개요

- 일시 : 11월 1일(수) 17:00~20:00

- 장소 : 한살림연합 3층 회의실

- 참석자

① 연구파트너 : 홍서경(고양파주), 임현·현정원(경기남부), 노승걸(성남용인),
김영미(수원), 김수현(경기서남부), 김순임(청주)

*6개 지역 7명 참석

② 모심과살림연구소 : 양세진(책임연구원), 정수정(객원연구원)



■ 주요 논의내용 및 결과

1) 실천프레임워크 검토 및 수정보완

2) 조합원 활동 상황 및 역할별 리더십 강화를 위한 프로그램 제안을 위해
 ‘리더십 강화를 위한 실천프레임워크의 내용’과 ‘지역한살림의 조합원
 교육 및 활동 프로그램’을 토대로 실천적인 내용을 구체적으로 제안하기

	매장- 공급 활동 조합원	모임 참여 조합 원	모임 지기 조합 원	위원 참여 조합원	위원장. 지부장 조합원	지역 이사 조합 원	이사장 조합원	연합 이사 조합원
연합. 연수원								
지역 한살림								
리더십 강화 6가지 요소								

※실천프레임워크 검토와 수정 보완, 실천 내용 제안을 위해 추가 2차 워크숍을
 열었으며, 작성 결과는 최종 연구결과에 반영함.

첨부자료 2.

한살림 조합원 리더십 설문조사분석 결과보고

■ 설문조사 개요

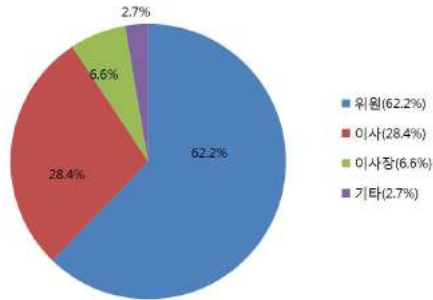
- 기간 : 2017년 9월 13일(수)~28일(목) 약 2주간 배포 및 취합
- 대상 : 전국 23개 지역 이사(장), 운영위원, 위원회 위원 약 700여 명
- 설문지 배포 방법 : 문자개별발송 645명 그 외 단체카톡 등을 활용해 배포
- 분석 : <SPSS 18>을 통해 빈도분석, 교차분석 수행

■ 지역한살림별 응답자 수

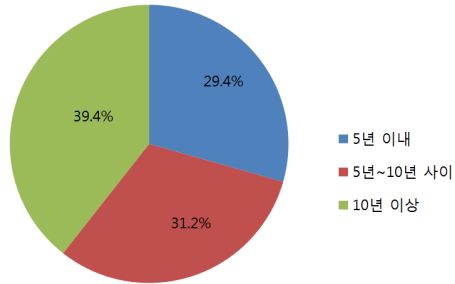
번호	지역한살림	응답자 수 (명)	번호	지역한살림	응답자 수 (명)
1	한살림서울	36	13	한살림충주제천	3
2	한살림고양파주	21	14	한살림대구	1
3	한살림경기남부	14	15	한살림부산	7
4	한살림성남용인	21	16	한살림경남	10
5	한살림수원	7	17	한살림울산	8
6	한살림경기서남부	6	18	한살림전북	15
7	한살림경기동부	5	19	한살림광주	0
8	한살림원주	5	20	한살림전남남부	6
9	한살림강원영동	9	21	한살림제주	7
10	한살림청주	10	22	한살림경북북부	2
11	한살림대전	12	23	한살림춘천	2
12	한살림천안아산	4		합계	211

■ 설문응답자 기초현황

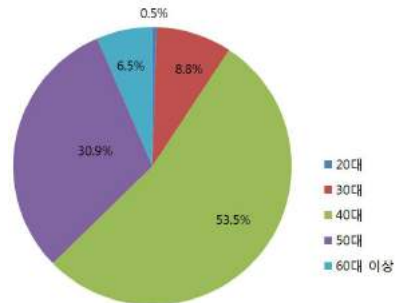
① 현재 활동영역



② 한살림 조합원 가입연도



③ 연령대



■ 설문분석결과

- 설문결과는 지역이나 역할에 따른 답변 차이를 살펴보기 위해 이사(장)와 위원, 서울·경기권과 중남부권으로 구분하여 분석함.

1. 조합원 리더로서 리더의 힘(리더십)을 발휘하는 데 가장 크게 영향을 준 활동을 두 가지만 선택해 주시기 바랍니다.

예시문항	이사(장)				위원			
	서울·경기권		충남부권		서울·경기권		충남부권	
	빈도	%	빈도	%	빈도	%	빈도	%
① 물품 이용(매장, 공급)	2	4.1	11	12.4	18	12.6	10	10.5
② 모임활동(마을모임, 소모임 등)	11	22.5	17	19.1	47	32.9	33	34.7
③ 활동프로그램 참여 (생산지 방문, 식생활교육 등)	9	18.4	17	19.1	63	44.1	33	34.7
④ 위원활동(운영위원, 분과위원 등)	9	18.4	9	10.1	7	4.9	7	7.4
⑤ 위원장, 지부장 역할	11	22.5	28	31.5	1	0.7	1	1.1
⑥ 이사 역할	7	14.3	6	6.7	5	3.5	8	8.4
⑦ 활동가, 실무자 경험			1	1.1	2	1.4	3	3.2

		빈도	%
종합결과	① 물품 이용(매장, 공급)	41	10.9
	② 모임활동(마을모임, 소모임 등)	108	28.7
	③ 활동프로그램 참여(생산지 방문, 식생활교육 등)	122	32.5
	④ 위원활동(운영위원, 분과위원 등)	32	8.5

2. 한살림 조합원 리더십의 핵심 요소를 무엇이라고 생각하십니까?
(2개까지 선택 가능)

예시문항	이사(장)				위원			
	서울·경기권		충남부권		서울·경기권		충남부권	
	빈도	%	빈도	%	빈도	%	빈도	%
① 한살림의 가치·정신을 자기 화하고 실현하는 힘	20	40.0	32	36.0	51	37.2	30	30.3

② 시대의 성찰과 비전을 제시하는 힘			1	1.1	8	5.8	8	8.1
③ 한살림 전체를 보는 안목과 통찰의 힘	3	6.0	5	5.6	23	16.8	12	12.1
④ (영역간·주체간) 차이를 인정하고 소통으로 협동하는 힘	14	28.0	31	34.8	28	20.4	30	30.3
⑤ 조합원이 자기 주체가 되게 하는 힘	13	26.0	17	19.1	25	18.3	16	16.2
⑥ 차기 리더의 성장을 돕는 일			3	3.4	2	1.5	3	3.0

		빈도	%
종합 결과	① 한살림의 가치·정신을 자기화하고 실현하는 힘	133	35.5
	③ 한살림 전체를 보는 안목과 통찰의 힘	43	11.5
	④ (영역간, 주체간) 차이를 인정하고 소통으로 협동하는 힘	103	27.5
	⑤ 조합원이 자기 주체가 되게 하는 힘	71	18.9

3. 한살림연합 혹은 지역한살림에서 진행한 교육 중 리더십 향상에 가장 도움이 된 교육은 무엇인지 한 가지만 적어주시기 바랍니다.

	빈도
① 생산지 탐방	20
② (신임) 이사연수	19
③ 위원회연수	14
④ 일본연수	13
⑤ 한살림 정신과 가치 교육	9
기타 : (신임) 이사장 연수, 마을지기 연수, 무위당학교, 모심과살림연구소 조합원 리더십 프로젝트, 식생활 교육, 조직기양성교육, 협동조합교육, GMO교육 등	

	이사(장)	위원
서울 · 경기권	(신임) 이사연수, 일본연수(조작기양 성교육, 무위당학교 등)	생산지 탐방, 위원회 연수, 한살림 정신과 가치교육, 마을지기 연수, 무위당학교, 협 동조합교육(대의원회, GMO교육 등)
충남부 권	(신임) 이사연수, (신임)이사장연수, 일본연수(생산지 탐방, 이사장 학습모 임)	생산지 탐방, 위원회 연수, 식생활교육, 조작기양성교육, 한살림 정신과 가치교육 (마을지기 연수, 전국 자유학기제 연수 등)

4. 한살림연합 혹은 지역한살림의 교육 중 리더십 역량강화를 위해 꼭 보완, 추가되었으
면 하는 내용은 무엇인지 적어주시기 바랍니다.

	빈도
① 단계별 리더십 교육	46
② 한살림 정신과 가치교육	19
③ 이사연수	10
④ 위원회연수	9
⑤ 효과적인 회의진행교육(퍼실리테이션교육)	7
기타 : 소통 · 다름에 대한 이해교육, 협동조합교육, 조합원과의 소통역량교육, 한살림 전체를 보는 안목과 통찰, 갈등해결 관련 교육, 대의원교육, 사회이슈에 대한 강의, 감 정코칭(대화법, 소통 등), 식생활교육, 한살림연수원 설립 등	

	이사(장)	위원
서울 · 경기권	단계적 리더십 교육(차기임원연수, 임 원재교육, 위사결정 주체역량강화 등), 효과적인 회의진행교육(퍼실리테이션 교육), 이사연수(갈등해결교육, 협동 조합교육 등)	단계적 리더십 교육(차기 임원연수, 임 원재교육 등), 한살림 정신과 가치교 육, 조합원과의 소통역량교육(협동조 합교육, 위원회연수 등)
충남부 권	단계적 리더십 교육(차기임원연수, 임 원재교육 등), 이사연수, 한살림 정신과 가치 교육(대의원교육, 위원회연수 등)	단계적 리더십 교육(차기임원연수, 임 원재교육 등), 한살림 정신과 가치 교 육(대의원교육, 위원회연수 등)

※ ‘조합원의 활동과 역할의 맥락에 따라 맞춤형 단계적 리더십 교육’이 필요하다는 것이 모든 지역과 역할의 차이 속에 공명됨.

5. 지역한살림의 조합원 리더로서 현재 가장 중요한 고민은 무엇입니까?

예시문항	이사(장)				위원			
	서울·경기권		충남부권		서울·경기권		충남부권	
	빈도	%	빈도	%	빈도	%	빈도	%
① 한살림 정신에 기초해서 판단하고 있는가?	4	16.0	9	20.5	13	18.3	6	12.2
② 조합원 지향적인 가치로 판단하고 있는가?	3	12.0	2	4.5	4	5.6	3	6.1
③ 어떻게 사업과 활동의 조화를 이룰 것인가?	2	8.0	10	22.7	9	12.7	7	14.3
④ 조합원들이 생명살림의 관점으로 물품이용을 하고 있는가?	2	8.0	5	11.4	6	8.5	8	16.3
⑤ 조합원이 물품 이용을 넘어 일상에서 한살림 정신으로 살아가고 있는가?	9	36.0	11	25	24	33.8	19	38.8
⑥ 지역한살림이 지역사회와 함께하고 사회적 실천을 잘 해나가고 있는가?	5	20.0	7	15.9	15	21.1	6	12.2

		빈도	%
종합 결과	① 한살림 정신에 기초해서 판단하고 있는가?	32	16.9
	③ 어떻게 사업과 활동의 조화를 이룰 것인가?	28	14.8
	⑤ 조합원이 물품 이용을 넘어 일상에서 한살림 정신으로 살아가고 있는가?	63	33.3
	⑥ 지역한살림이 지역사회와 함께하고 사회적 실천을 잘 해나가고 있는가?	33	17.5

※ 한살림 운동의 목적에 대해 책임을 감당하는 조합원 리더십을 잘 보여주고 있음. 중남부권 이사(장)과 위원의 경우 한살림 운동의 생존과 지속에 대한 고민이 실존적인 이슈이며, 서울·경기권 이사(장)의 경우 한살림 운동이 지역 사회로 확장되는 것에 대한 고민을 하고 있음. 조사를 통해 서로의 차이를 이해하는 계기가 되기도 함.

6. 지역한살림의 조합원들이 주체적으로 한살림의 주인이 되기 위해 가장 우선적으로 노력해야 할 실천방법은 무엇이라고 생각하십니까?

예시문항	이사(장)				위원			
	서울·경기권		중남부권		서울·경기권		중남부권	
	빈도	%	빈도	%	빈도	%	빈도	%
① 한살림 활동에 대한 다양한 참여와 경험의 장 제공	14	53.8	26	57.8	33	45.8	23	46.0
② 신규조합원 교육 강화			3	6.7	12	16.7	7	14.0
③ 생명살림의 관점에서 물품 이용 안내	3	11.5	7	15.6	7	9.7	3	6.0
④ 민주적인 의사결정에 참여할 수 있는 경험의 장 제공	1	3.8	1	2.2	2	2.8	6	12.0
⑤ 한살림 정신과 가치에 대한 교육 강화	8	30.8	8	17.8	18	25	11	22.0

종합 결과			빈도	%
	① 한살림 활동에 대한 다양한 참여와 경험의 장 제공		96	49.7
	② 신규조합원 교육 강화		22	11.4
	⑤ 한살림 정신과 가치에 대한 교육 강화		45	23.3

※ 조합원은 한살림 활동과 ‘더불어’, 한살림 활동 ‘속’에서 한살림의 주체로 성장한다.

- ‘일반적인 자본주의 시장 논리에서 벗어나는, 생산과 소비가 함께 할 수 있는 가치에 공감했다. 생산지에 가보면 생산자들의 몸에서 우러나는 한살림다운 몸짓과 언행에 감동받을 때가 많다.’ (C이사)
- ‘폭풍 부는 날 마을모임의 기억이 있다. 마을모임 당일에 폭풍우가 쏟아졌는데 취소하지 않고 그대로 모임을 진행했다. 과연 사람들이 올까 걱정스러웠지만 비바람이 치는 날씨임에도 사람들이 왔다. 그 상황이 너무 감동적이고 특별한 경험이었다.’ (D이사)
- ‘생명학교를 통해 내 자존감도 높아졌다. 처음에는 단순히 아이와 함께 참여하고 싶어 시작했는데, 하다 보니 내 말들이 현실화되어 나타나고 완성되어가는 것이 놀라웠다. 한살림은 나를 키워준 곳이다.’ (E이사)

※ 리더십의 관점을 갖고 한살림 활동을 기획하고 운영할 필요가 있음. 아울러 참여하는 조합원의 경우에도 활동의 경험이 자신을 한살림의 온전한 주권적 주체가 되도록 활동을 재해석하고 자기화하는 접근이 필요함.

7. 지역한살림의 조합원들이 한살림의 주인이 되게 하는 가장 핵심적인 활동공간을 어디라고 생각하십니까?

예시문항	이사(장)				위원			
	서울·경기권		충남부권		서울·경기권		충남부권	
	빈도	%	빈도	%	빈도	%	빈도	%
① 매장	5	20.8	13	28.9	17	23.3	14	28.0
② 마을모임 혹은 소모임	10	41.7	12	26.7	34	46.6	20	40.0
③ 생산자탐방(도농교류)	1	4.2	3	6.7	13	17.8	7	14.0
④ 분과, 위원회	8	33.4	17	37.8	9	12.3	9	18.0

		빈도	%
종합 결과	① 매장	49	25.5
	② 마을모임 혹은 소모임	76	39.6
	④ 분과, 위원회	43	22.4

	이사(장)	위원
서울· 경기권	마을모임 혹은 소모임, 매장	마을모임 혹은 소모임, 매장, 생산지 탐방(도농교류)
중남부 권	매장, 마을모임 혹은 소모임, 지역운 영위원회	마을모임 혹은 소모임, 매장, 생산지 탐방(도농교류)

※ 조합원이 한살림운동의 주인이 되고 주권적 주체가 되는 것은 ‘물품(매장, 공급)과의 관계로부터 시작되지만, 물품을 넘어 다양한 활동과 역할 경험을 통해 의사결정 주체의 힘을 전면적으로 자기화하는 과정’ 전체이다. 한살림운동의 주권적 주체가 되는 것은 한살림 조합원으로 정체성을 갖는 한 지속되는 과제이다.

8. 조합원 리더로서 리더십을 더 강화할 수 있도록 한살림연합 혹은 지역한살림이 어떤 노력을 해야 한다고 생각하십니까?

- 단계별 리더십 교육 체계화
- 마을모임과 소모임을 통하여 한살림 정신을 지속적으로 이어나가기(풀뿌리를 튼튼하게)
- 사업의 성과 향상을 넘어 진정성 있는 한살림 정신을 실현하는 것에 집중하기
- 생산자 조합원과 소비자 조합원 사이에 소통의 장 마련
- 소통, 다름과 차이에 대한 인정
- 타인에 대한 존중과 배려 교육
- 다른 지역생협과의 교류 활성화
- 한살림 전체를 보는 통찰과 안목 강화
- 지역생협 내 다양한 영역 간의 소통 활성화
- 지역한살림 역량강화 교육을 지역에서 진행할 수 있도록 연합차원의 지원체계 만들기
- 조합원들이 주인이 되어 활동할 수 있도록 교육과 활동을 적극적으로 지원하기

- 조합원의 욕구와 의견에 대한 멈추지 않는 소통의 노력(조합원 공론장 활성화)
- 한살림의 생명살림 정신이 조합원 일상의 삶 속에서 펼쳐질 수 있도록 노력하기
- 한살림 정신과 가치교육, 협동조합교육
- 한살림 조직 내뿐 아니라 지역사회 리더로 역할할 수 있는 역량강화 활동 지원
- 한살림 임원 퇴임 이후 한살림 활동에 참여할 수 있는 구조 만들기
- 효과적인 회의진행 역량강화를 위한 교육(퍼실리테이션교육)
- 연합은 최소한의 일을 하고 지역이 일을 스스로 하도록 회의와 사업을 줄이기 등

	이사(장)	위원
서울· 경기권	단계적 리더십 교육 체계화(의사 결정 주체로서의 역량강화), 다른 지역생협과의 교류 활성화, 한살림 전체를 보는 통찰과 안목 강화	단계적 리더십 교육 체계화(의사 결정 주체로서의 역량강화), 마을모임과 소모임을 통하여 한살림 정신을 지속적으로 이어나가도록(풀뿌리를 튼튼하게), 생산자 조합원과 소비자 조합원 사이에 소통의장 마련
충남부권	단계적 리더십 교육 체계화(의사 결정 주체로서의 역량강화), 사업의 성과 향상을 넘어 진정성 있는 한살림 정신을 실현하는 것에 집중하기, 생산자 조합원과 소비자 조합원 사이에 소통의장 마련	단계적 리더십 교육 체계화(의사 결정 주체로서의 역량강화), 마을모임과 소모임을 통하여 한살림 정신을 지속적으로 이어나가도록(풀뿌리를 튼튼하게), 사업의 성과 향상을 넘어 진정성 있는 한살림 정신을 실현하는 것에 집중하기

※ 조합원 리더로서 리더십을 더 강화할 수 있도록 한살림연합 혹은 지역한살림이 어떤 노력을 해야 하는지에 대한 답변 내용은 ‘한살림 조합원 리더십 강화를 위한 6가지 역량 요소’ 도출과 ‘개선과제 제언’ 등으로 연결됨.

첨부자료 3.

지역한살림 이사장 인터뷰 결과보고

■ 이사장 인터뷰 개요

- 대상 : 지역한살림 이사장 22명, 광금순 한살림연합 대표, 윤선주 연수원장 등 총 24명
- 기간 : 6~7월 두 달간 1~2시간 양체진(연구책임자)과 1:1 인터뷰 형식으로 진행함.
- 인터뷰 주제 : 한살림 조합원 리더인 ‘이사장’은 리더십에 대해 어떤 고민을 갖고 있는가?

번호	이름	소속	날짜	번호	이름	소속	날짜
1	정지연	대전	6.9	13	최연수	춘천	6/30
2	유은희	경기서남부	6.14	14	원정자	강원영동	7/4
3	광금순	연합 대표	6.15	15	조상호	제주	7/5
4	김영미	수원	6.16	16	윤선주	연수원장	7/7
5	박혜숙	서울	6.19	17	류귀애	충주제천	7/10
6	이병시	경기동부	6.20	18	박진향	울산	7/14
7	신용란	경기남부	6.20	19	김영동	대구	7/14
8	박경옥	경북북부	6/22	20	유현실	고양파주	7/18
9	김현정	천안아산	6/27	21	조훈철	부산	7/21
10	유정민	청주	6/27	22	박영신	전북	7/25
11	조완석	성남용인	6/28	23	박명희	경남	7/27
12	김상분	원주	6/30	24	양경화	전남남부	7/28

■ 기초현황

1. 조합원 가입 계기

1	지인의 소개		66.7%
2	자녀의 아토피 문제		16.7%
3	안전한 먹거리		8.3%
4	개인 건강 문제		8.3%

※ 지인의 소개로 조합원 가입을 했다는 답변이 압도적으로 많았음

2. 조합원 활동 경험 기간

1	10년 미만		12.6%
2	10년~15년		41.6%
3	16년~20년		16.7%
4	20년 이상		29.2%

※ 10년 이상 활동경험이 87.5%를 차지하였으며, 20년 이상도 29.2%로 일반적으로 오랜 활동경험을 통해 이사장이 된다는 것을 알 수 있음.

3. 이사장이 되기까지 활동의 경험

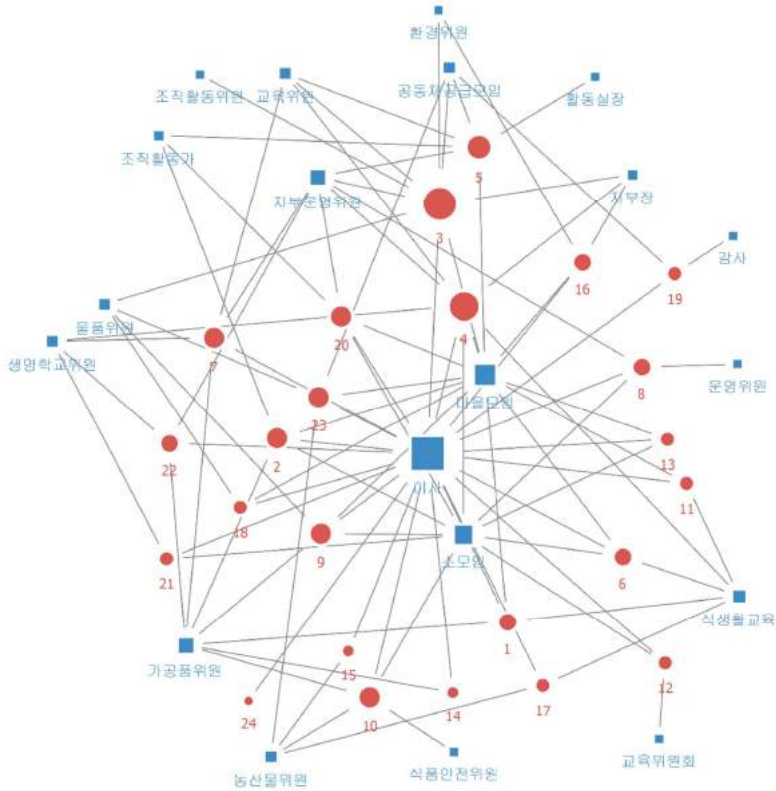
1	이사
2	마을모임
3	소모임
4	지부운영위원

※ 기타 답변으로는 공동체공급모임, 지부장, 조직활동가, 환경위원, 감사, 교육위원회, 식품안전위원, 운영위원, 활동실장, 조직활동위원 등이 있음.

5	가공품위원
6	식생활교육
7	농산물위원
8	생명학교위원
9	교육위원
10	물품위원

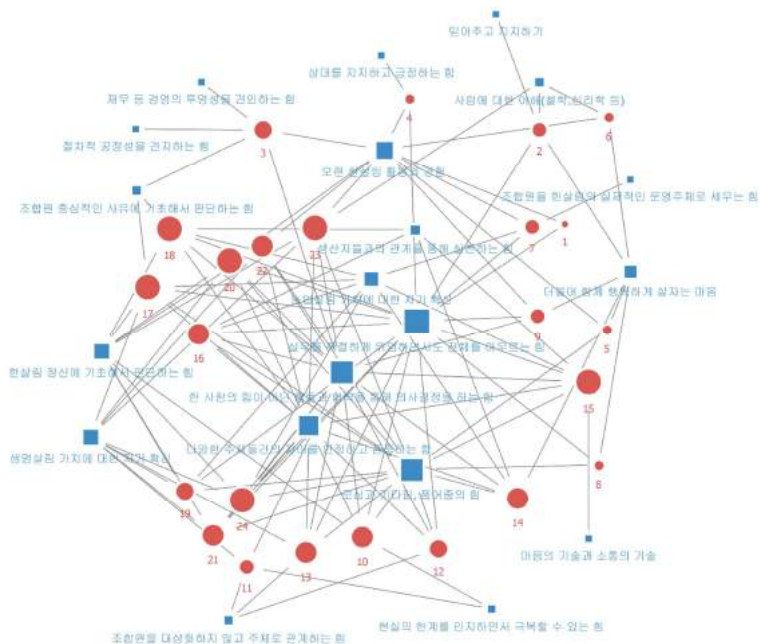
〈관계와 활동으로서 경험의 장〉

- ① 물품(매장, 공급) 경험
- ② 마을모임, 소모임 경험
- ③ 분과위원, 운영위원 경험
- ④ 이사 경험



4. 조합원 이사장 리더십(리더의 힘)의 핵심 요소

번호	내용
1	실무를 적절하게 위임하면서도 전체를 아우르는 힘
2	한살림의 힘이 아닌 협동과 협력을 통해 의사결정을 하는 힘
3	다양한 주체들 간의 차이를 인정하고 존중하는 힘
4	오랜 한살림 활동의 경험
5	한살림 정신(밥상살림 · 농업살림 · 생명살림)에 기초해서 판단하는 힘
6	더불어 함께 행복하게 살자는 마음
7	생산자들과의 관계를 통해 실천하는 힘
8	조합원을 대상화하지 않고 주체로 관계하는 힘
9	조합원 중심적인 사유에 기초해서 판단하는 힘

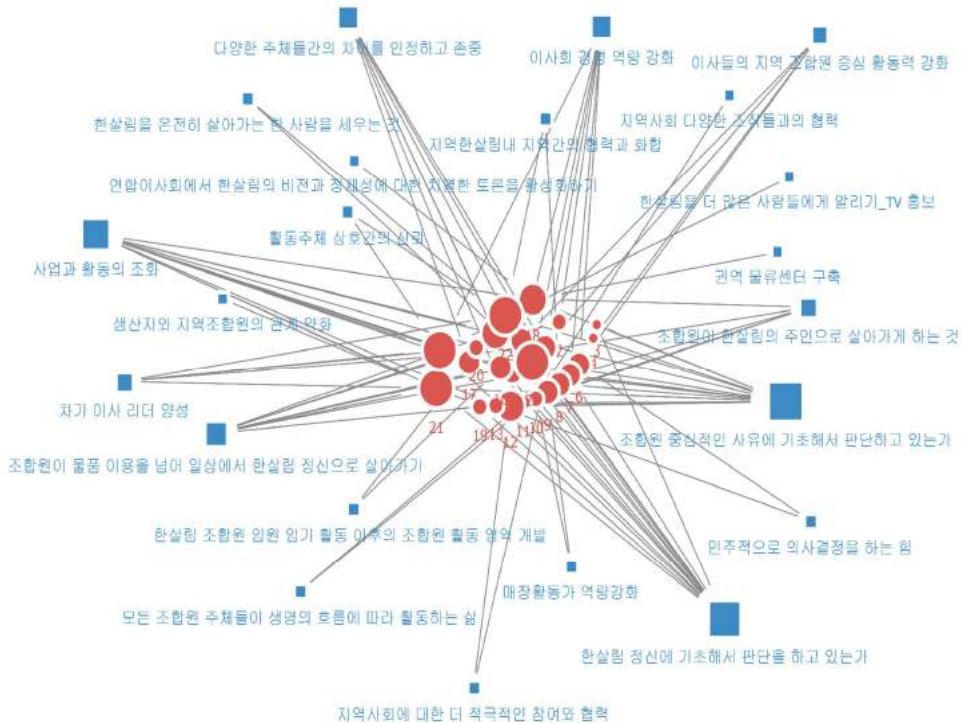


- ※협동조합 리더의 4가지 핵심가치인 ① 조합원의 가치에 기반한 의사결정, ② 조합원의 목소리에 근거한 의사결정, ③ 협동조합의 가치에 의한 의사결정, ④ 협동과 협력에 의한 의사결정과도 부합되는 결과를 보여줌.

5. 이사장 리더의 본질적인 고민

번호	내용
1	조합원의 중심적인 사유에 기초해서 판단하고 있는가?
2	한살림 정신에 기초해서 판단하고 있는가?
3	사업과 활동의 조화를 이루고 있는가?
4	조합원이 물품 이용을 넘어 일상에서 한살림 정신으로 살아가고 있는가?
5	다양한 주체들간의 차이를 인정하고 존중하고 있는가?
6	조합원이 한살림의 주인으로 살아가고 있는가?
7	차기 이사 리더 양성을 잘 하고 있는가?
8	이사들이 지역 조합원 중심으로 활동을 잘 하고 있는가?
9	한살림 조합원 임원 임기 활동 이후 조합원 활동을 어떻게 할 것인가?
10	매장활동가의 역량을 어떻게 강화할 것인가?
11	지역한살림 내 지역·영역·부문간의 협력과 조화를 어떻게 잘 이룰 것인가?
12	어떻게 지역사회에 대한 더 적극적인 참여와 협력을 이끌어낼 것인가?

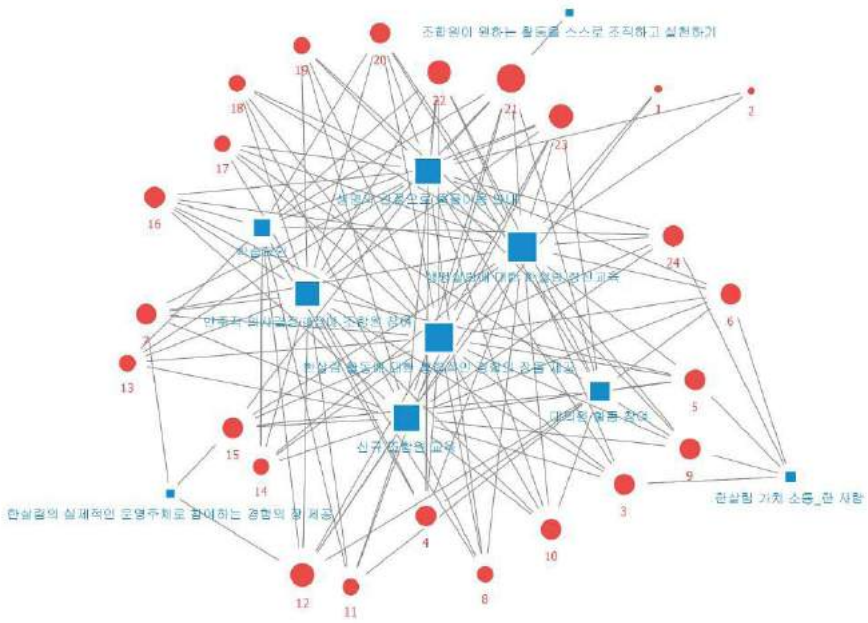
※이사장 리더가 리더십을 발휘하는 과정에서 직면하고 있는 본질적인 고민에 대한 내용은 ‘한살림 조합원 리더십 강화를 위한 6가지 역량 요소’ 도출과 ‘설문조사를 위한 문항 구성’ 그리고 ‘개선과제 제언’ 등으로 연결됨.



6. 조합원을 한살림운동의 주인으로 주체화하는 방법

번호	내용
1	한살림 활동에 대한 통합적인 경험의 장을 제공
2	생명살림에 대한 한살림 정신교육
3	신규조합원 교육 강화
4	생명의 관점으로 물품 이용 안내
5	민주적 의사결정과정에 운영주체로 조합원을 참여하게 함

6	대의원 활동 참여
7	조합원이 원하는 활동을 스스로 조직하고 실천하게 하기



※조합원을 한살림운동의 주인으로 주체화하는 방법에 대한 내용은 ‘한살림 조합원 리더십 강화를 위한 6가지 역량 요소’ 도출과 ‘설문조사를 위한 문항 구성’ 그리고 ‘개선과제 제언’ 등으로 연결됨.

첨부자료 4.

지역한살림 이사 및 위원 간담회 결과보고

■ 간담회 개요

- 대상 : 8개 지역 11개 이사회 또는 위원회
- 기간 : 6월~8월
- 방법 : 약 2시간씩 간담회 형식으로 진행함
- 진행 : 양세진 책임연구원/기록 : 정수정 객원연구원
- 간담회 세부일정 및 진행사항

번호	내용	날짜	참가자수
1	고양파주 위원 간담회	6월 21일	7명
2	경기남부 농산물위원 간담회	6월 28일	8명
3	서울 이사 간담회	7월 4일	10명
4	대전 이사 간담회	7월 7일	4명
5	고양파주 이사 간담회	7월 18일	7명
6	전북 이사 간담회	7월 25일	5명
7	경남 이사 간담회	7월 28일	5명
8	서울 남부지부 운영위원 간담회	8월 9일	7명
9	경기남부 이사 간담회	8월 25일	7명
10	경기서남부 살림꾼 간담회	8월 28일	13명
11	청주 이사 간담회	8월 30일	7명

■ 간담회 주요 내용 정리

※간담회 전체 내용은 종합 연구결과에 반영하였으며, 11회에 걸친 각 간담회 별로 주요 쟁점이 되는 내용만 부분 발췌함.

1. 한살림고양파주 위원 간담회

- 일시 : 2017년 6월 21일(수) 10:30~12:30
- 장소 : 한살림고양파주 회의실
- 참석자 : 김경중(파주지부 운영위원), 서명수(덕양지부 운영위원), 이형옥(일산 동구지부 운영위원), 신은영(일산서구지부 운영위원), 김경린(농산물위원회 위원), 박경희(조직활동가), 김효숙(활동실장)



Q. 한살림 안에서 조합원이 제대로 주인의 역할을 할 수 있도록 어떻게 해나가야 할까?

- 리더는 타고나는 것은 아니다. 역할에 따라 달라질 뿐이다. 내가 이 자리에 있을 때 잘 하고 누군가 또 그럴 수 있을 거라는 신뢰가 필요하다.
- 주인이 선택할 수 있는 문제다. 즐겁거나 편한 것이 없이 책임만 있다면 주인으로 선택하긴 어렵다. 책임과 의무를 다할 만한 마음을 가지려면 일단 즐거움을 통한 연대의식, 소속감이 우선시되어야 한다. 마을모임 등을 통해 사람들과 어울리게 되면 그 후도 생겨난다.
- 주인의 역할을 해나갈 수 있도록 속도를 맞춰줬으면 좋겠다.

- 공동육아, 대안학교, 녹색당, 자연치유 등 여러 활동을 하고 있는데 거기서 만나는 사람들 대부분 한살림 조합원이다. 한살림은 마케팅이 아닌 연대의 관점에서 공고히 해나가면 좋을 것 같다.
- 작년, 재작년 협동조합 교육을 받았다. 처음으로 사회 수업을 제대로 받았다는 생각이 들었다. 강좌, 영화를 통해 생협(생협)의 본질을 알아갔으면 좋겠다. 우리는 태어날 때부터 결정된 것을 따라가는 습성에 길들여져 있기 때문에 어느 정도는 학습을 통한 노력이 필요하다. 사람에게 따라 받아들이는 부분이 다르기 때문에 다양한 방법으로 시도했으면 좋겠다.
- 평소 무심코 뱉는 한 마디지만 공식적인 모임에서는 모심의 마음으로 '당신은 주인입니다'라고 표현할 수 있도록 각 영역에서 공부해야 한다. 리더들이 그런 마음가짐을 가지려고 늘 노력해야 한다. 자꾸 되물어야 한다.
- 조합원으로 선택해서 오지만 주인의식을 가지고 오지는 않는 것 같다. 주인으로서 우리 집에 온 사람들을 대접하는 것은 당연한 일이며, 사람들도 조금씩 젖어 들어간다고 생각한다. 자꾸 우리 집에 오고 싶도록 만드는 과정이 필요하다.
- 두루두루 다 잘해야 참된 주인이라고 하는데, 사람은 누구나 잘 할 수 있는 부분이 있다. 리더들도 더 잘할 수 있는 것들이 있다. 조합원이 주인이 될 수 있게끔 그 사람의 욕구 파악을 먼저 해야 한다. 다양한 조합원들의 욕구를 잘 파악할 수 있어야 리더로 더 잘 서고 키워갈 수 있다.
- 개인적으로 과도한 친절을 불편해하는 편이다. 욕구에 따라 달라야 한다는 부분이 와 닿는다.

2. 한살림경기남부 농산물위원회 간담회

- 일시 : 2017년 6월 28일 11:00~12:30
- 장소 : 한살림경기남부 강의실
- 참석자 : 오히옥(농산물위원회 위원장), 김종려(의왕지역 위원), 유정수(농산위원), 박경희(안양지부 분과장), 조미경(과천시부 농산분과), 박연미(군포 농산분과), 이승혜(시흥 지역위원)/참관 임현(이사)



Q. 당신은, 조합원들은 한살림경기남부의 주인으로 활동하고 있는가? 어떤 노력을 하고 있는가?

- 조합원들의 의견을 묻고 있으며, 마을모임 단위까지는 잘 해내고 있다. 내가 지부장 할 때까지는 그게 확실했던 것 같은데 지금은 조금 느슨해진 것 같다. 특히 경기남부 돌아가는 정보를 주려고 노력하고 있다. 의문사항이나 물품, 요구사항, 불만, 궁금증을 열심히 피드백하고 있다.
- 처음에는 분과장을 하지 않으려고 했다. 스스로의 능력에 대해 자신이 없었다. 활동하다 보니 도움도 많이 되고 성장이 되지만 “나와주세요, 나와주세요” 해도 답이 없는 경우가 많다. 이렇게 저자세로 부탁하기에는 너무 좋은 활동인

데 요즘 사람들이 너무 관심이 없다. 일단 사람이 나와야 함께 할 기회를 가질 수 있는데 그렇지 못해 안타깝다.

- 소통 얘기를 많이 하는데 소식지나 매장 홍보물 등을 통해서라도 조금 더 잘 됐으면 좋겠다. 매장에서 활동가들이 말 한 번씩만 더 건네줘도 훨씬 달라질 것이다.
- 가입하기 전 지부사무실을 찾아가 소개교육을 받았다. 20분 정도 교육 받는 중에 ‘당신이 주인입니다’라는 이야기를 들었고 매우 감동적이었다. 소개교육을 강화한 지 4년 정도 됐다. 처음에는 소개교육 활동가가 1년 정도 전담하다가 지금은 매장활동가들이 따로 교육을 받아 해내고 있다. 소개교육이 참 중요하다고 생각한다.
- 다른 지역과 가입방법이 다르기 때문에 경기남부는 상대적으로 가입자 수가 적다. 정해진 요일, 정해진 시간에만 교육을 한다. 그 다음에 신규가입자에게 다시 전화를 걸어 새내기 만남의 날에 대해 소개한다. 이런 여러 장치들을 가지고 있고 도움이 된다.
- 그런 의미를 담고 싶어서 활동하고 있다. 활동이 잘 안 되는 것은 다들 너무 바빠서이다. 소통이 안 되는 가장 큰 원인이다. 어딘가 따라가기 바빠 여유가 없는 삶이다. 한살림이 정말 좋은 줄 모르면 시간 내기 어렵다. 소비는 그냥 사면 되지만 생산을 하는 삶을 사는 것은 너무 어렵다. 땀 흘려 직접 해보면 감이 오는데 돈으로만 통용되는 세상에서는 생각하기 어렵다. 내가 진짜 원하는 것은 그게 아니었다. 돈이 아닌 시간이 필요하다. 육아에서 어려움을 느끼면 활동이 쉽지 않다. 보육에 대한 다양한 시도들을 한살림에서 많이 해줬으면 좋겠다. 스스로 주인이다 생각하지만 아직 소통을 제대로 하고 있지는 못하다.

3. 한살림서울 이사 간담회

- 일시 : 2017년 7월 4일(화) 10:00~12:30
- 장소 : 한살림서울 강의실
- 참석자 : 박혜숙(이사장), 이명(홍보위원장), 박준경(식생활위원장), 조현경(환경위원장), 이희숙(북동지부장), 김옥자(남서지부장), 문희선(서부지부장), 빈혜영(남부지부장), 이향자(동부지부장), 김희선(중서지부장)/참관 정외영(전 이사)



Q. 조합원 이사 리더십과 실무책임 리더십의 차이는?

- 지부장 맡은 지 5개월 되었다. 어제 하루 종일 매장팀장 면담을 진행했는데, 지부장의 역할은 많이 들어주고 공감해주는 것, 감성적인 부분이 필요하다는 생각이 들었다. 매장활동가, 조직활동가 대부분이 여성이기 때문에 감성과 공감의 더욱 중요하다 생각한다. 어깨를 두드려주고 안아주고 애쓴다는 표현을 해주어야 한다. 너무 힘들어하는 분이 있어 마지막에 안아줬더니 눈물을 글썽이더라. 그에 반해 실무는 원칙적이고 이성적이어야 하며, 단호한 부분이

있어야 한다.

- 지부장들도 사업적인 부분을 완전히 배제할 수는 없으나 위원회나 활동 영역에서는 현장 중심의 활동이 더 중요하다. 실무는 사업에 있어 성과나 수치로 평가하고 계획을 세우는 데 반해 조합원 이사나 활동가는 현장성을 더 중시한다. 현장의 상황에 따라 많은 부분이 달라지는데 실무는 행정적인 부분에서 접근하기 때문에 현장의 목소리를 제대로 보지 못할 때가 있다. 조합원 활동에서는 그 부분을 좀 더 잘 전달할 수 있다. 전문성에 있어서는 실무와 마찬가지로 조합원 이사에게도 필요한 부분이 있다. 처음에는 잘 모르고 시작할 수도 있겠으나, 누가 평가하는 전문성이 아니라 무게감 있는 결정권자로서 스스로 가진 전문성을 전문화해야 한다고 생각한다.
- 이사 리더들에게는 관점이 전문성이라 생각한다. 각 영역에는 전문가가 있기 마련이고, 이사 리더는 조합원이 함께 원하는 것을 바라보는 관점과 조절할 수 있는 판단 능력이 있어야 한다.
- 조직활동가들은 어느 정도 기술적인 전문성도 필요하다. 조합원 이사는 조금 다르다. 이사 임기가 최고 4년인데, 예를 들자면 조직 체계 변화를 이야기하고 있는데 그 내용의 처음 논의 단계부터 아는 이사가 거의 없다. 그러나 실무는 그 과정을 모두 알고 있다. 전문성은 그런 부분도 포함된다. 의사결정을 하는데 있어 제대로 된 정보를 아는 것도 굉장히 중요하다. 그러나 개인적인 노력과 공부로는 부족한 감이 없지 않다. 어떻게 같이 고민하고 풀어갈 수 있을까 고민스럽다.
- 리더십 역량의 내용이 좀 다르다고 생각한다. 조합원 리더십은 주관식 시험을 잘 보는, 실무 리더십은 객관식 시험을 잘 보는 경우로 비유할 수 있겠다. 하지만 지금까지는 그렇게 해오는 것이 정답이라고 생각했지만 앞으로의 시대는 둘 다 잘해야 할 것 같다는 생각이 든다.
- 조합원 이사의 리더십과 실무 리더십의 차이는 기본적인 수의 차이가 있다.

조합원 리더의 수는 조합원의 수다. 조합원 이사는 조합원의 의견을 최대한 받아서 현장의 상황을 대변해야 하는 입장에 있고, 실무책임자도 조합원을 바라보는 하위 실무에 대한 책임성을 가지고 가는 것이다. 조합원 이사가 전문성을 가지기 힘들기는 하다. 가끔 나는 번역자의 역할인가 싶을 때가 있다. 실무자와 이사진에서 얘기하는 대화의 결이 다르다. 회의 자료를 가지고 현장 조합원에게 가면 얼마나 이해를 할까 되물었을 때 언어나 내용에서 굉장한 차이를 느낀다. 서로 다른 언어와 정서 습득을 위해 애쓰고는 있지만 전달할 때 다시 언어를 바꿔야 한다. 하나의 주제를 가지고 서로 다른 접근방식을 통해 전달해야 소통이 가능하다. 그래서 영역별로 소통이 어려운 게 아닐까 생각된다. 내가 번역기를 잘 못 돌려서 의도와는 다른 전혀 다른 곳으로 가는 상황이 생길 수가 있을까봐 걱정이다.

- 실무자들은 점점 전문화되어간다. 그러면서 이사회에 전문적인 상태로 설명한다. 쉽게 설명하는 것이 필요하다. TV에서 전문가들이 나와 전문용어를 써가며 다른 사람들을 무력하게 만드는 경우와 비슷하다. 반드시 변화가 필요하다.
- 조합원 이사가 모든 것을 알아야 한다고 생각하는 것이 아니다. 양보다는 질, 정확한 정보가 필요하다. 그게 제대로 제공되는 범위 내에서의 전문성을 말하는 것이다. 그게 제대로 되지 않으면 거수기밖에 되지 않는다.
- 그런 순환이 잘 되면 이사 임기 4년이 무방하다고 생각한다. 모든 것을 투명하게 접할 수 있기 때문에 전혀 문제가 없다. 현장에 있었을 때는 전혀 고민하고 문제 삼지 않았던 것을 처음 듣게 되니 힘들다. 언어 전달 소통의 작동이 잘 된다면 많은 조합원들이 적극적으로 돌아가면서 조합원 리더의 역할을 해볼 수 있을 것이다.

4. 한살림대전 이사 간담회

- 일시 : 2017년 7월 7일(금) 13:00~15:30
- 장소 : 한살림대전 생명문화공간
- 참석자 : 정지연(이사장), 이정섭(상무이사), 임혜숙(이사), 선창규(이사)



Q. 조합원 리더십 강화를 위한 근거로서 조합원 스스로가 한살림의 주인임을 인식할 수 있도록 현재 실행중인 활동은 어떤 것이 있는가?

- 그게 고민이다. 그걸 위해 준비를 해왔고 차근차근 해나가려 한다. 조합원-이 사회의 구조를 중층화하려고 한다. 매장이 중심이 되어 운영되고 있기 때문에 매장을 거점으로 조합원을 재정립하려고 한다. ○○매장조합원, △△매장조합원 등으로 정체성을 분명히 하려고 한다. 지역 소속감과 책임감을 주기 위한 방법이다. 매장에 대한 모든 정보를 공개하고, 공유하면서 참여와 의식을 요청하려고 한다. 현재 계획 단계이며, 매장 활동가들과 공유하였고, 올해 안에 지역 대의원, 기초모임 장들, 주요 활동 영역들과 간담회를 계획 중이다.
- 매장 리모델링, 이전 계획 등에 조합원 출자나 참여 요청 등을 적극적으로

하나간다는 전제 아래 구체적인 활동은 고민 중이다. 분명한 것은 앞으로는 매장이 모든 활동의 거점이며, 그 거점을 중심으로 활동을 새롭게 구성하고자 한다.

- 아직은 큰 그림만 그려놓은 상태이고, 그것을 만들어가야 하는 과정이다. 정보를 최대한 조합원에게 제공하고 결정은 조합원들이 해야 할 것이다.
- 실무와 이사회가 함께 증기비전위원회를 조직해 회의하는 과정에서 나온 의견이었다. 2014년 대전 이사회가 함께 일본 생협 연수를 다녀왔는데, 아마도 거기서 토대가 되는 생각들이 나왔던 것 같다. 몇 해 전 지부 단위로 시도했다가 실패한 경험이 있었고, 이제는 매장을 거점으로 삼는 것이 맞다는 생각이 모아졌다.
- 현재의 한살림은 팩트만 있고 스토리가 사라졌다. 그런 의미에서 스토리를 만들어내는 공간으로 매장은 상당히 매력적인 곳이다.
- 매장을 활동공간으로 만들자는 의견이 있어 되도록 방향을 그렇게 잡고 있다. 이미 여러 매장에 활동공간이 있고, 어떤 매장의 경우에는 마을카페가 그 역할을 해주고 있다.
- 활동에 있어서는 매장 중심, 사업 영역에서는 워크즈 시스템을 도입해 정리하는 큰 방향을 가지고 있다.
- 매장 거점으로 조합원을 재정렬하는 과정에서 중요하게 생각하는 것이 조합원 주체적인 부분이다. 당장 올 하반기에 조합원에게 확실한 정보를 제공하는 것을 시도하려 한다. 내가 낸 출자금에 어떻게 쓰이는지 매장 조합원들에게 설명하는 시간을 가질 것이다. 한두 매장에서 해보고 유효하다 판단되면 확대할 계획이다. 궁극적으로 해야 할 것은 매장 거점별 조합원 총회다.

5. 한살림고양파주 이사 간담회

- 일시 : 2017년 7월 18일(수) 14:00~16:00
- 장소 : 한살림고양파주 강의실
- 참석자 : 유현실(이사장), 서미영(식생활교육위원장), 김기중(농산물위원장), 홍서경(덕양지부장), 유지연(일산서구지부장), 조선(파주지부장), 윤명희(가공품위원장)/참관 김효숙(활동실장)

Q. 현재 이사리더로서 고민하는 본질적인 사안은 어떤 것인가?

- 이사회 논의사항 의결을 할 때 이사회 전에 지부 운영위원들에게 의견 수렴 후 할 수 없는 것들이 있다. 지부 운영위에 가서 공유사항으로 이야기할 때 문제가 된다. 지부 운영위원들의 의견을 잘 반영해서 이사회에서 의견을 내고 있는지 고민스럽다. 이사회와 지부 운영위원회 사이에서 중간 역할을 잘 하고 있는지 스스로 의구심이 든다.
- 전문가와 우리는 다르다고 생각은 하는데, 특정 사안에 대해 모르는 것이 항상 고민이다. 탈핵에 대해서도 조합원들에게 쉽게 설명해주고 싶은데 거기까지 잘 되지 않는 게 답답하다. 이슈가 한두 가지가 아니다. 매달 바뀌기 때문에 혼자 공부하기도 힘들고, 내 정보가 맞는지도 확실하지 않은 상황에서 스스로 힘든 면이 있다. 비전문가여도 한살림운동을 잘 할 수는 있지만 이사가 된 후 많은 역량을 키우는데 한계를 느낀다. 항상 모자람과 막마름을 느낀다. 제대로 알지 못하면 독려할 수가 없다.
- 중요 의제는 깊이 들어가면 수준이 높고 끝이 없다. 기본 의제 자료가 오지만 그것만으로 이야기하기는 부족한 것이다. 조금 더 긴 시간을 개인적으로, 조직적으로 투자해서 공부하고 경험해야 한다. 너무 잘 하고 싶어 부담감을 느끼는 것 같다. 그래서 고민스러울 수밖에 없다. 나는 개인적으로 공부를 하는 이유는 함께 알고 싶어서이다. 공적인 호기심이 활동의 동력도 된다.

- 나 혼자가 아니라 위원들과 함께하는 것인데, 서로 온도 차이가 난다. 교육, 강좌 등이 있을 때 함께하고 싶는데 위원들은 귀찮아한다. 두 번 회의도 버거워한다. 생각해보니 이사장님도 같은 생각이 들 것 같다. 현재 우리 위원들은 공부도 필요하고 한살림스럽지 않은 분들도 많다. 같이 활동하기에 에너지 소모가 많은 편이다. 같은 공감대가 형성되면 좋는데 판 이야기들을 많이 한다. 지금은 서로 온도를 잘 맞춰야 하는 부분에 관심이 많다.
- 한 위원이 매우 이기적이라 전체 분위기가 한쪽으로 치우칠 때가 있다. 이럴 때 어디까지 개입하고 어떻게 주체적으로 참여하게 할까 인간적인 갈등을 느낀다. 위원장으로서 그 위원을 함께 끌고 갈 것인가도 숙제다. 또 하나는 소통의 문제다. 조합원도 좋고 비조합원도 좋고, 내가 생각하는 한살림 물품에 담겨있는 가치를 이야기하고 활동을 어떻게 펼쳐나갈까 고민이다. 소통을 통해 더 확장시키는 방법을 찾고 있다. 위원회와 분과의 소통구조도 고민이다.
- 조합원 활동의 생동감이 떠오른다. 우리가 정체되어 있으면 안 된다는 생각이 든다. 변화에 적극적으로 대응하고 다양한 활동을 해보고 기쁘고 즐겁고 생동감이 넘치는 장소가 되었으면 좋겠다. 이사로 어떤 사안을 결정할 때도 그 시각에서 보려고 노력한다. 조합원의 생각에 대해 감지하고 결정에 적용할 수 있기를 바란다. 그런 과정 속에서 함께 성장했으면 좋겠다. 그것이 한살림의 지속가능한 순환이라고 생각한다.
- 이사로도 참여하고, 어떤 회의에는 운영위원으로도 참여한다. 결정해야 하는 책임 있는 자리에 앉아있으나 다른 사람들의 의견을 잘 모르는 상황일 때가 많다. 위원들의 의견을 다 모아내서 하지 못할 때 나의 말과 행동이 맞는지 부담스러울 때가 많다. 어제도 어떤 회의에 운영위원으로 참여해 결정을 내려야 하는데, 그 분야에 대해 잘 모르는 상황에서 결정을 내려야 했다. 그게 너무 힘들다. 여러 조합원의 의견을 대변하고 싶는데, 나는 어떤 결정이 내려진 후 조합원들에게 알리는 역할일 때가 더 많다. 일부 한살림 기준에 있어

변화의 시점에 서 있다. 조합원 의견을 듣는 과정인데 내용을 잘 모르니 반대하는 경우도 많고, 우리가 결정해서 만들어가는 것에 마음이 불편하다. 결정된 후에 다시 설명해내야 하는 게 어렵다.

6. 한살림전북 이사 간담회

- 일시 : 7월 25일(화) 10:00~12:00
- 장소 : 한살림전북 사무실
- 참석자 : 박영신(이사장), 최진희(이사), 김완숙(이사), 이란재(소모임지기), 박은희(활동실장)

Q. 한살림 정신에 근거하여 가장 고민이 되는 문제는 어떤 것인가?

- 노동과 활동의 문제에 대해 고민된다. 기록을 담당하고 있어 이사회에도 들어가고 임원진들과도 많은 교류를 해왔다. 활동과 노동의 구분이 애매한 것이 항상 잠재적인 문제이다. 이사들은 활동할 때 사비를 쓰면서 이동한다. 이사에 게 그 부분에 대해 물은 적도 있다. 실무자와 활동가 사이 갈등, 활동가와 임원진 사이에도 갈등이 있다. 아이쿱생협의 경우처럼 어떤 기간 동안 절차를 거쳐 임원이 된다는가, 활동가 급여 체계가 정확히 정해져 있기도 한데 그제 한살림과 맞는지에 대한 고민도 필요하다.
- 밥상과 관심 없는 사회문화가 참 문제다. 한살림에서 만난 사람 말고는 밥상에 관심을 갖는 사람을 못 봤다. 가족이 아파도 유기농 밥상으로 바뀌어겠다는 생각을 해보지 않는다.
- 무보수 자원 활동에 대해 생각한다. 개인적으로는 활동비가 많다는 생각이 들고 무보수로 돌아가면 좋겠다. 활동비가 없었다면 지역 간의 갈등상황도 생기지 않았을 것이다.

- 한살림 조합원이 조합원이라는 자기인식을 얼마나 하고 있는가. 조합원들은 한살림에 대해 알고 긍지를 가져야 한다. 그러기 위해서 교육이 필요하다. 요즘 사람들은 밥상에 관심도 없고 유기농이 진짜인지 의심하는 사람이 많다. 사람들이 잘 모르고 있는데도 한살림이 그것을 알리려고 노력하지 않는다. 조합원들도 자기 인식이 없어서 주변에 말하지 않는다. 생산지에 가도 예전과는 다르다. 프로그램에 참석하는 데 그칠 뿐 같이 일하거나 생산자들의 이야기를 들을 시간이 별로 없다.
- 물품에 대해 조합원의 요구가 우선시되지 않고 있다. 가공품을 다루지 말자거나 포장을 간소화하자는 조합원들의 요구가 물건을 많이 판매해야 하는 실무자들의 필요에 파묻혀 버리는 경우가 많다.
- 매장활동가들이 사명감이나 주인의식을 가지고 있지 않는 경우가 많다. 물품과 깊이 관련되어 있기 때문에 매장활동가들 교육이 반드시 필요하다.

7. 한살림경남 이사 간담회

- 일시 : 7월 28일(금) 14:00~16:00
- 장소 : 한살림경남 사무실
- 참석자 : 박명희(이사장), 박성화(이사), 변효순(이사), 이정옥(이사), 이은숙(이사)

Q. 현재 한살림 정신에 근간해서 하고 있는 고민은 무엇인가?

- 조합원들의 자기인식에 조합원마다 차이가 크다. 어느 조합원이 수박이 맛있다고 반품해 달라고 했다는 이야기를 전해 듣고 과연 이 사람이 조합원이 맞는가, 의심이 되었다.
- 활동보다 사업 중심으로 돌아가는 요즘 현실이 걱정이다. 또한 외적인 성장에

비해 한살림의 정신이 일상 속에서 잘 실현되고 있는지 고민이 된다. 우리의 삶 속에서 끊임없이 고민해야 한다고 생각한다.

- 밥상에 관심 없는 요즘 문화와 조합원 활동 참여율이 저조한 것에 고민이 많다. 노동의 경우 조합원과 실무자 관계 등이 상생하고 있는가의 문제인데, 상생하고 있지 않다면 정말 위기라고 생각한다.
- 활동과 노동에 대한 문제에 대해 한살림에 들어와서 많이 고민했는데, 이 부분은 조만간에 심각한 문제가 터질 수 있다고 생각한다. 전 매장 전체 활동가들과 모여 이야기를 나눈 적이 있는데 각자 생각이 다르다는 사실을 알게 되었다. 매장활동가와 조직활동가 사이 임금 차이에 대해 토론회에서 많은 논란이 되었다. 이 부분을 허심탄회하게 이야기하고 정리해야 한다. 지역에서 뿐 아니라 전국 한살림에서 풀어내지 않으면 어려움이 닥칠 것이다.
- 활동 참여율이 너무 저조하다고 생각한다. 지역에서 두 개의 모임을 하고 있다. 나는 40대 후반인데 한쪽 모임은 연령대가 높고 한쪽은 30대가 주로 모인다. 조합원들의 관심을 이끌어내는 내용을 생산해 내기에는 세대 차이가 있다는 생각이 들고, 역량이 부족하다고 느낀다. 그들은 주로 육아용품 등의 정보를 주고받는데 그들이 사용하는 용어의 반을 이해하지 못하겠다.
- 나도 그런 경험이 있다. 처음에는 젊은 조합원에게 끌려갔는데 시간이 지나니 각자의 장점을 알게 되고, 그들의 에너지를 받아 아이디어에 힘을 얻었다. 차차 적응하게 될 것이다.

8. 한살림서울 남부지부 운영위원 간담회

- 일시 : 2017년 8월 9일(수) 14:00~16:00
- 장소 : 한살림서울 남부지부 사무실
- 참석 : 빈혜영(지부장), 강유선(서초지구장), 손미화(강남지구장), 이용숙(식생

활분과장), 이영순(농산분과장), 이내리(가공분과장), 박혜영(사무국장)

Q. 무위의 리더십, 생명의 힘을 발휘하기 위해 '무엇' 을 없애고 비워내는 힘이 필요할까?

- 요즘 바로 논의 중인 부분이다. 조직개편을 통해 너무 큰 덩치를 없애야 한다. 마을모임을 어떻게 해야 할까, 조직활동에서도 어떤 것들을 없애고 새롭게 할 것인가를 고민하고 있다. 욕심을 없애야 한다.
- 편견을 없애야 한다. 대부분 의견들이 강하고 그것을 관철시키려는 분들이 많다. 과연 내가 누구를 대표할 수 있는가 성찰과 배움도 부족한데, 편견을 버려야한다고 생각한다.
- 리더로서 요구되어지는 것들이 많다. 너무 잘해야겠다는 생각을 버려야 한다. 이 조직을 잘 끌고가야 한다는 책임감과 부담감이 없어야 오래 할 수 있다.
- 계속 부담을 가지고 있다. 지구를 하려니 마을모임, 소모임 어떻게 더 만들지 고민하게 되고 사람들을 어떻게든 변화시키고 싶어진다. 어느 순간 '못하면 어때?' 하는 생각이 들었다. 내려놓으니 오히려 회의가 편안해졌다. 너무 잘해야겠다는 생각을 없애야겠다는 생각이 많이 든다.
- 활동하면서 느낀 점은 오래된 조합원들의 권위가 너무 많다는 것이다. 후배들을 끌어주고 도와주면 좋은데 그렇지 못하다. 한살림의 정신과 가치를 올바른 리더의 모습으로 발현하지 못하는 경우가 있다. 너무 대접받기를 원하는 경우가 많다. 권위의식을 좀 없애면 훨씬 더 나은 한살림이 될 것 같다.
- 요즘에는 모든 것이 경제논리에 의해 움직인다. 그나마 활동하는 데 크게 압박을 느끼지 않는 이유는 자원활동이기 때문이다. 직장생활에서는 받는 만큼 일해야 한다는 강박 때문에 매우 힘들었다. 그런데 반대로 자원활동이기 때문에 그 이상을 하지 않게 될 때가 있다. 경제논리에 의한 움직임과 함께 그로 인한 자기한계는 버려야겠다는 생각이 든다.

- 어떤 경우 욕먹으면서도 해야 하는 이유는 우리가 이 자리에 있기 때문이다. 운영위원이라는 이름을 단 이상 직무유기가 되지 않도록 임해야 한다.
- 경계, 구별 짓기, 무거움, 답을 없애야 한다. 한살림답지 않다는 등 한살림에서 오래 활동한 사람으로서 학습된 프레임들에서 벗어나야 한다.

9. 한살림경기남부 이사 간담회

- 일시 : 2017년 8월 25일(금) 10:00~12:00
- 장소 : 한살림경기남부 강의실
- 참석자 : 신용관(이사장), 박명수(군포지부장), 박혜선(과천시부장), 임현(지역 물품위원장), 오희옥(농산물위원장), 유혜련(안양지부장), 나순주(가공품위원장)

Q. 조합원 활동과 교육은 조합원 리더십 역량과 어떤 관계를 갖는가?

- 나는 조합원 활동을 별로 하지 않고 이사가 된 드문 경우이다. 하지만 내년에 가입하는 조합원들이라고 가정한다면 활동과 교육을 통해 리더십 역량 요소들을 반 정도는 갖출 수 있지 않을까.
- 이사가 되고나서는 교육이 왜 중요한지 그 필요성을 알게 되었다. 일반 조합원 일 때는 잘 못 느꼈다. 나는 지부에서의 활동보다 이사회 활동이 배울 게 많기도 하고 자율적이고 편하기도 하다. 지부에 가서는 그걸 풀어내야 하는 것에 부담이 크다. 아직 이사 1년차이기 때문에 가능한 것인지도 모른다. 조합원들에게도 의사결정 부분에 대한 교육이 필요하다고 생각한다. 우리는 치열하게 의견을 나누고 어렵게 하는 결정인데, 조합원들은 잘 알 수 없다. 이사회 활동에 대해 결론만 얘기하지 말고 그 과정을 조합원들에게 알리고 나누는 것이 필요하다.

- 마을모임의 경우 지기의 역량에 따라 편차가 심하다. 어떤 마을모임은 잘 되고 어떤 마을모임은 친목모임 정도의 수준이다. 분기마다 마을지기 회의가 있어 공유하고는 있으나 시간이 촉박하니 늘 부족하다. 시간과의 싸움이 된다.
- 지역마다 다른데 우리 지역은 소모임이 많다. 지역의 성향이 있어 우리는 조합원들이 즐겁게 만날 수 있는 것을 선호하는 편이라 소모임이 15개까지 있었다. 조합원이 나와야 교육도 가능하다고 생각한다. 그래서 생산지 방문 등 다양한 조합원을 만나는 일을 많이 만들고자 한다. 그래야 마을모임이나 소모임에도 더 많은 조합원들이 참여하게 된다. 우리 지역은 또 운영위원회가 탄탄한 편이다. 모임에 열심히 참여했던 분들이 운영위원으로 와서 그렇다. 그런 면에서 보면 가입 후 관리가 매우 중요하다. 운영위원 중에서 활동가, 매장활동가 등도 나왔고, 차기 지부장도 그렇게 선출할 예정이다. 조합원은 많은데 조직률이 늘 고민이다. 어렵지만 조합원들이 나올 수 있도록 하는 게 우리의 역할이라고 생각한다. 조합원 스스로가 처음부터 주체성을 갖기는 어렵다.
- 분과장일 때는 조직력에 대해 별로 관심이 없었고 더 큰 것을 보지 못했다. 지부장이 되고 나니 시야가 달라졌다. 내가 더 큰 역할을 맡을 때마다 시야가 달라졌고, 조합원을 보는 시선이 달라지고, 조금 더 넓게 보게 된다.
- 위원회 회의에서는 연합에서 있는 일들까지 얘기하기 때문에 전체 60만 조합원까지 생각이 확장되면서 해보고 싶은 것들이 더 생겨난다. 한살림이 한살림의 이야기만으로 보는 데에서 나아가 연대를 해나가야 좋은 인식을 줄 수 있다. 대외적으로 지역사회에서 인정받는 것도 필요하다.
- 오래된 경험은 매우 중요하다. 개인의 능력과 배울 점이 많은 사람들도 많다. 우리 지역에서는 어려운 분들을 돕기 위해 장터를 오랫동안 열어왔다. 조합원들은 그런 나눔의 마음들을 다 가지고 있다. 매장의 여건 때문에 계속 할 수가 없어 아쉽지만 언제라도 해낼 수 있는 마음과 능력들을 가지고 있고,

그게 가장 큰 힘이다. 물론 경험으로만 되지는 않고 경험에 더해 학습과 능력이 필요하다. 이번 달걀 사태도 실망하는 사람들도 있지만 다시 생각하고 이해하는 사람들도 많다.

- 조합원들이 한살림에 자부심을 갖게 하는 게 중요하다. 사회적으로 인정받는 조직이라면 어느 조합원이 가입하고, 활동하고, 내세우고 싶지 않을까.
- 한 가지 활동만 하는 조합원들이 많다. 그러다보니 본인이 활동하는 범위 안에서 시야가 갇혀있다. 다른 역할들과 더 넓게 보는 시야가 부족하다는 사실을 조직이 양성과정을 하며 알게 되는 경우를 보았다. 서로의 차이도 잘 모르고 그러다보니 소통에 문제가 생겨 갈등이 일어날 때가 있다. 서로를 이해할 수 있도록 세심한 배려와 장치들이 있어야 할 것 같다.
- 우리 안에서 할 수 있는 것들의 중심에는 물품이 있다. 전체 위신이 떨어지는 일이나 일부 지역에서의 일이 한살림이라는 이름으로 일어날 때는 당혹스러울 때가 있다. 우리만 노력해서 되는 게 아니라 전국의 한살림이 함께 잘 해야 하는 부분들이 있다.

10. 한살림경기서남부 살림꾼 간담회

- 일시 : 2017년 8월 28일(월) 14:00~16:00
- 장소 : 한살림연합 3층 강의실
- 참석자 : 유은희(이사장), 김영철(사무국장), 임선아(평택지역이사), 김화선(오산지역이사), 이공자(농산위원장), 원민혜(화성지역이사), 엄현정(화성, 동탄 지역이사), 김수현(가공품위원장), 김미화(오산매장 팀장), 김임정(병정매장 팀장), 신선우(동탄, 동탄2매장 팀장), 이명숙(생산자이사), 신일범(총무)

Q. 매장이 단순한 판매가 아닌 진정한 활동의 공간이 될 수 있는 방법은 없을까?

- 이전에는 이런 주제에 대해 별로 생각해보지 않았다. 그동안에는 공급을 증시했고 매장이 전면에 나서게 된 것은 몇 년 지나지 않았다. 매장 안에서 많은 활동을 펼쳐가야 한다고 생각하지만 아직 구체적인 방안은 생각해보지 않았다.
- 매장에서 일상적인 업무를 얼마나 잘 하나 거기에만 매어 있다. 사업에 차증하다 보니 활동가의 역량 자체도 점점이 안 되어 있다. 그런 부분에 대해 좀 더 애써야 한다. 현재는 업무 처리에 매달리느라 여력이 없다. 그 이상의 가치 실현을 하기는 어려운 것이 매장의 현실이다. 조직의 지원과 우리 스스로의 노력이 함께 필요하다. 활동가가 부족한 상황에서 하루하루 때워가는 현실이다. 그래서 사무국에도 지속적인 교육을 요청했다. 팀장으로서도 그런 부분 부족하게 느끼고 있다.
- 약간 실천 중이다. 그런데 결국 사람이 문제다. 여유 있는 활동의 시간이 전혀 없다. 서로 간에도 말 한 마디 못하고 끝나는 경우가 많다. 조합원과 함께하는 프로그램을 만들어놓고 있는데 사람이 없어 시작도 못해보고 있다. 그럼에도 불구하고 뭔가 해보고자 하는 의지를 가지고 있다.
- 이사들의 매장 체험이나 가끔 도와주는 부분에 서로 적용이 쉽지 않다. 오히려 매장 도움보다는 교육 부분을 담당하면 더 좋을 것이다.
- 소비자와 생산자의 관계를 가장 잘 연결해줄 수 있는 분들이 매장 팀장들이다. 소비자 조합원의 취향도 생각하고 생산자의 노고도 알아야 한다. 매장의 활동가들이 얼마나 열정을 쏟느냐에 따라 매출도 달라질 것이다. 입문교육 받는 사람들에게 그런 얘기를 했었다. 매장의 활동가와 팀장이 물품에 대해 얼마나 알고 있느냐(생산방법, 요리 등)가 관건이 되는 경우가 많다. 그런 부분은 산지에서 많이 배울 수 있다. 생산지에 많이 갈 수 있도록 교육이 필요하다.
- 서로를 인정하는 것이 숙제다. 매장에서 활동이 잘 이루어져야 경기서남부의 튼튼한 기반이 설 수 있다고 생각한다. 이사회를 할 때마다 매장 이야기를

한다. 처음부터 뭔가 결정할 수는 없고 차츰차츰 나아지리라고 생각한다. 같이 가는 길을 찾아보는 것도 숙제라고 생각한다.

- 매번 고민하다가 현실의 벽에 부딪치고 좌절 아닌 좌절을 하고 있다. 상황은 다 알고 공감하고 있다. 이렇게 중요하고 소중한 공간이며 활동기라는 생각과 개선이 필요하다.
- 결국은 우리가 해결해야 할 문제다. 우리가 더 모여서 이야기하고 하나씩 해나가야 한다.
- 매장이 가장 중요하다고 말하면서도 그동안 잊혀져 있었다고 생각한다. 이제 부터는 매장이 중심이 되어야 하고, 매장 안에서 한살림의 정신을 많이 확장할 수 있다고 생각한다. 이 시점을 통해 잘 시작해나갈 수 있다고 생각한다. 다른 지역의 경우 매장 안에서 모임을 진행한 경험들이 많다. 그러나 속을 들여다보면 결국 조직활동가들이 이끌어나가는 것이 대부분이었다. 앞으로 우리는 매장활동가들이 주체가 되어 모임을 해나갈 수 있도록 만들어가야 할 것이다. 여러 면에서 열악한 현실이긴 하다. 신입교육, 재교육 등이 모든 영역에서 필요하다. 한 번에 해나가기보다는 수위를 조절하면서 하나씩 해나가야 할 것이다. 누가 뭐라 해도 관계와 사람이 중요하다. 신뢰가 없으면 어떤 것도 받아들이기 어렵다. 신뢰를 구축하면서 이런 모든 것들을 한 걸음씩 해나가고자 한다.

11. 한살림청주 이사 간담회

- 일시 : 2017년 8월 30일(수) 16:00~18:00
- 장소 : 한살림청주 강의실
- 참가자 : 유정민(이사장), 김정일(상무이사), 신순이(생산자이사), 장용혜(농산위원장), 최성옥(이사), 김윤정(교육홍보위원장), 박시현(인사위원장)

Q. 매장이 조합원들의 진실의 공간이 될 수 있도록 어떻게 해나가야 할까?

- 1인, 2인 가구들이 많은 현실이고 활동에 적극적이지 않은 조합원이 많다. 사업과 활동이 공존하는 공간이 매장이고, 매장에 올 수 있도록 해야 하는데 이벤트나 행사가 부족한 편이다. 우리가 알린 행사들을 당연히 알 거라고 생각하지만 그렇지 않은 경우가 많다. “이런 행사가 있었어요? 나한테는 왜 연락이 안 왔지?” 하는 이야기를 많이 듣는다. 매장별로도 편차가 많은 편이다. 그런 부분 때문에 순환근무제, 지원에 대해서도 고민인데 눈에 띄는 변화들이 별로 없다.
- 서울 부암동 살 때 여러 생협 매장 중에서 매장활동가가 가장 맘에 드는 곳이 한살림이었다. 따뜻하게 웃어주고 모르는 걸 물어봤을 때 잘 알려주는 곳이었다. 과산에 매장 열린 지 6년이 지났는데 여기서도 그랬다. 이사가 되고 처음으로 다른 매장들을 가보게 되었고, 다른 모습들도 알게 되었다. 매장 데이터가 궁금해 살펴보니 차이가 있었다. 활동이 매장 안에 있고 그것은 사람 관계 속에서 이루어진다. 한 매장의 예를 들자면 팀장이 바뀌니 예전 사람을 그리워했다. 나름의 장점을 보지 않고 지난 것에 대한 미련을 가졌다. 하지만 포기하지 않고 지금의 팀장이 더 노력하자 6개월 지나 달라지기 시작했다. 이런 면에서 팀장 순환제가 중요하다. 예전에 어린이집 교사를 했었는데 주임교사에 따라 변화가 심하다. 모두가 함께 한다는 것을 위해 누구나 팀장을 할 수 있어야 한다.
- 청주의 매장은 사람이나 관계 면에서 많은 변화가 필요하다. 대부분 불친절하다는 이야기가 많다. 그런 부분이 해결되어야 진실의 공간으로 거듭날 수 있다. 직업과 급여로만 생각하면 안 될 것 같다. 한살림 정신과 생명의 가치를 함께 생각해나가야 한다.
- 시간이 걸리겠지만 방향은 그렇게 가고자 한다. 한살림의 정신과 가치를 가진 매장활동가들이 현장에 있어야 하는 게 맞다.

- 비전 회의에서도 그런 부분에 대한 고민을 많이 하고 있다. 활동을 하면 조합원들이 한살림을 더 알고 이용하게 될 것이라고 생각했으나 현실 속에서는 문화센터처럼 되어가는 경우가 많았다. 이사회에서 고민을 해 봐야 할 것 같다. 오히려 매장으로 그 무대를 옮겨가는 것에 대해 논의를 해야 한다.
- 매장만 이용하는 조합원과 우리가 생각하는 활동하는 조합원들을 분리해서 바라봤었는데, 그동안 우리 조합원들이 스트레스를 받았겠다는 생각이 든다. 매장에 올 때마다 권유하는 활동들이 한살림에 오히려 걸림돌이 되지 않았을까 생각한다. 직접 활동에 참여하지 않았지만 참여한 것 같은 느낌이 들도록 해야겠다는 생각이 들었다. 물품이나 정보를 통해 한살림의 가치를 더 많이 느낄 수 있도록 해야겠다는 생각이 든다.

첨부자료 5.

이사장 보고간담회 결과보고

■ 개요

- 대상 : 연합 이사회 구성원(각 지역생협 이사장)
- 회수 : 2회
- 방법 : 약 2시간씩 보고 간담회 형식으로 진행함(이사회 공부모임 이용)
- 진행 : 양세진 책임연구원/기록 : 정수정 객원연구원
- 목적 : 그동안 진행해온 한살림 조합원리더십 프로젝트의 경과내용을 공유하고 다양한 의견을 듣고 반영하고자 함

■ 회차별 세부 내용

1. 1차 이사장 보고간담회

- 일시 : 2017년 10월 11일(수) 13:00~15:00
- 장소 : 한살림서울 1층 회의실
- 참석 : 곽금순(대표), 유현실(고양파주), 조완석(성남용인), 김영미(수원), 유은희(경기서남부), 유정민(청주), 정지연(대전), 류귀애(충주제천), 최연수(춘천), 박경옥(경북북부), 조상호(제주) /11명

1) 보고 내용

- 한살림조합원리더십 프로젝트 진행 경과 보고
- 연구결과 중간보고
- 의견 나눔

2) 의견

- 한살림 리더십의 관점이 조직 안에서 간혀 있는 것은 아닌가? 지역사회, 전체 사회와의 관계, 사회적 실천지향적 관점이 부족한 것 같다.
- 리더십 모델이 평면적으로 나열되어 있다. '레조넌스 모델'을 중심으로 '에이전트 모델'과 '퍼실리테이션 모델'을 통합적으로 연결하는 접근이 필요하다. '레조넌스 모델'을 지향하되, 3가지 모델이 통합된 한살림만의 리더십 모델로 풀어갈 필요가 있다.
- 리더십 역량강화를 위한 6가지 요소의 실천방안을 좀 더 실질적으로 정리할 필요가 있다.
- 지역한살림 이사장의 역할과 연합이사로서의 역할에서 요구되는 리더십의 차이가 있다. 지역의 이사들 역시 그렇다. 각 역할별로 리더십의 내용을 구분해서 정리할 필요가 있다.
- 연합이사회 때 이사장들에게 회의자료를 이해할 수 있도록, 통찰력을 가진 분석자료 작업을 위한 단위는 필요하나, 누가 어떤 식으로 접근할지에 대해서는 더 고민해야 한다.
- 기존에 한살림에서 실행해왔던 다양한 조합원 교육과 활동 프로그램 중에서 조합원 리더십 강화를 위해 활용할 수 있는 내용들이 많다. 그 부분을 잘 살려내면 좋겠다.
- 내년 총회에서 당장 지역이사를 세워야 하는 입장에서 이 보고서가 '누구를 이사로 세워야 하는가?'에 대한 보다 실천적인 해결방안을 제시해주면 좋겠다.

2. 2차 이사장 보고간담회

- 일시 : 2017년 11월 8일(수) 14:00~16:00

- 장소 : 연합 4층 교육장
- 참석 : 곽금순(대표), 박혜숙(서울), 유현실(고양파주), 조완석(성남용인), 신용란(경기남부), 이병시(경기동부), 유은희(경기서남부), 김영미(수원), 정지연(대전), 최연수(춘천), 류귀애(충주제천), 유정민(청주), 김현정(천안), 원정자(강원영동), 김상분(원주), 박진행(울산)/16명



1) 보고 내용

- 1차 보고간담회 피드백
- 리더십 프로젝트 경과 및 계획 보고
- 의견 나눔

2) 의견

- 실천매트릭스에서 조합원 활동의 핵심적인 공간으로서 매장의 개설과 운영 등 매장과 관련된 전체적인 활동에 조합원이 주도적이고 주체적으로 참여하는 것은 지향하되, 과정 가운데 기존 매장책임자와 매장활동가들의 주체성과 주도성이 충돌하지 않도록 주의를 기울일 필요가 있다. 아울러 매장을 조합원

활동의 거점으로 전략적 지향을 설정하는 것은 좋으나, 매장지역운영위원회 등과 같은 기구명칭을 명기하는 것은 적절하지 않은 것 같다.

- 조합원 리더를 세우고 리더십 역량강화를 위한 6가지 요소나, 실천매트릭스에 서도 리더십의 실천지향이 한살림 틀 안에 갇혀 있는 것 같다. 지역사회 연대와 사회적 실천으로 나아가는 보다 적극적인 가치를 담을 필요가 있다. 이 부분은 향후 이사장 학습모임을 통해서도 지속적으로 캐물을 필요가 있다. 아울러 지역생협에서 신입이사를 세우면, 신입이사들에게 한살림 리더의 역할이 한살림의 틀 안에만 제한되어서는 안 되며, 지역사회 연대와 실천, 전체 사회에 대한 안목과 통찰을 가질 수 있는 학습내용을 강화해야 한다.
- 한살림 활동의 경험을 가지고 임원 역할을 퇴임한 조합원 리더들이 그 경험을 다시 지역한살림에 건강하게 공유하고 전수할 수 있는 활동의 장이 필요하다.
- 조합원 리더십이 온전하게 실천되기 위해서는 실무책임자와의 역할분담 문제와 관계설정에 대한 이야기가 있어야 하는데, 이 부분이 빠진 게 아쉽다.
- 조합원 열망이 담긴 이사회 안건 설정하기가 실제로 되면 힘이 될 것 같은데, 이를 위해서는 조합원들에게 협동조합에 대한 교육을 강화해야 할 것이다.
- 조합원 리더십 프로젝트 보고서가 단지 하나의 제안으로 머무르지 않고 전체 한살림 안에서 실천적으로 적용될 수 있으면 좋겠다.

첨부자료 6.

연구파트너들의 못 다한 이야기

“개인과 공동체의 상호공존성을 실천해 가자”

‘한살림 조합원 리더십 프로젝트’ 참여는 나에게 다양한 연구파트너의 이야기를 듣고 나누는 소중한 시간이었다. 한정된 시간이라 우리가 함께 나누는 다양한 이야기를 모아서 담을 수 있을까 걱정이 되었지만, 현재 한살림의 진솔한 이야기가 담겨졌으리라 생각한다.

한살림조합원 리더십? 조합원을 만나는 소개교육자리, 매장, 마을모임, 운영위원회, 위원회, 이사회, 총회 등에서 순간순간마다 자연스럽게 한살림의 리더십은 발휘되어야 한다. 내가 한살림 조합원이 된다는 것은 우리가족만을 위한 밥상차림이 아니라, 우리 아이들의 미래와 농업을 살리는 작은 실천임을 깨달아야 한다. 조합원 한 사람 한 사람이 주체적으로 하는 활동참여와 경험 속에서 한살림을 만들어 가고 있는 것이다. 누가 일방적으로 이끌어 가는 것이 아니라, 조합원이 만나서 서로의 이야기에 귀기울이고 나누는 것들이 한살림의 리더십으로 채워져 간다. 한살림의 리더십은 나누고 함께 실천하는 생활 속에서 매순간을 이끌어가게 되어있다. 한살림이 각각의 조합원이 실천하는 여러 일들의 공통분모가 되길 바란다. 조합원인 우리는 주권적 주체로서 나 개인과 공동체의 상호공존성을 실천하는 사람이 되어야 한다.

공동의 사업체를 운영하는 생활협동조합으로서 한살림 활동은 자립과 협동의 방식으로 조합원과 함께 만든 소중한 활동들이 서로 연결되어 있다. 한살림을

한다는 것은 우리가 살아가는 삶의 폭을 넓히고, 나누고, 더 행복한 길로 다가가는 것이다. 그러기 위해서 조합원이 만나는 협동공간의 운영이 활기차게 운영되게 역할별, 단계별 등 다양한 교육을 체계화하여 참여를 이끌어야 한다. 지역생협 안에서도 각 지부에서 할 활동들을 조합원과 잘 이끌어내야지 본부에서 함께 활동할 때도 힘을 얻을 것이다. 마찬가지로 23개 한살림 지역 생협이 서로 다양하게 협동하고 연대하고, 나아가 지역사회로 활동공간이 확장되도록 내실을 다져야 한다.

전국 각 지역 생협들이 스스로 사업과 활동을 잘 이끌어 나간다는 것이 더불어 함께 살아가는 한살림을 확장해 나가는 것이다.

- 임현(한살림경기남부 이사)

“조합원의 주체적 자립과 성장을 위하여”

한살림이 운동을 시작하면서 어떤 특정한 조직 틀을 염두에 두고 출발한 것이 아니었다 하더라도 운영을 위해 조직 틀은 불가결한 것이고, 이는 한살림이 무엇을 하고자 하느냐에 따라 결정되는 것이다.

한살림이 하는 운동은 생명을 중시하는 삶을 실천하는 ‘생활실천운동’이고, 생명의 가치와 이념을 전파하는 ‘생명문화운동’이다. 이 운동의 목적은 생명의 세계관을 바탕으로 한 새로운 생활양식의 창조에 있고 이를 실현하는 방법으로 지금까지 도농직거래운동과 생활협동조합운동을 펼쳐왔다. 그러므로 운동의 근거지인 한살림의 이념과 활동에는 생명의 가치가 담겨야 하며, 조직의 틀에도 생명의 가치가 투영되어야 한다. 그렇기 때문에 한살림의 지향을 가장 잘 드러낼 수 있는 틀은 생협일 수밖에 없다. 왜냐하면 생협은 생명의 존재방식을 닮았기

때문이다.

모든 생명은 귀중하며, 순환하지만 더불어 살아가고 서로 관여하지만 예측하지 않는 자기 삶의 주체로 존재한다. 생협은 조합원 한 사람 한 사람이 소중한 조직의 주체이며 조합원이 자발적, 자율적으로 결사해 더불어 조직을 이끌어 나간다.

그런데 현재 한살림 조합원의 모습은 어떠한가? 생명의 존재방식과는 달리, 조합의 주체라고 하기에는 자발적이거나 자율적이지 못하다. 대부분의 조합원이 조합에 관여하거나 함께 하지 않는다. 이유가 무엇일까? 그것은 한살림운동의 방향에서 찾아볼 수 있다.

새로운 생활양식의 창조에서 중요한 것은 새로운 양식 자체가 아니라 그 양식을 만들고 영위할 주체이다. 주체가 없으면 양식은 존재할 수 없고 주체는 영위할 양식을 스스로 만들어가야 한다. 그것이 생명의 존재방식이며 생명의 가치가 드러나는 일이다. 한살림운동의 가치가 생명에 있다면 한살림운동의 방향은 양식의 창조가 아니라 그 양식을 영위할 주체의 자립과 성장에 맞춰져야 한다. 즉, 한살림운동의 궁극적 목적은 '생명의 세계관을 바탕으로 새로운 생활양식을 창조하고 영위할 주체의 자립과 성장'이어야 한다. 그래야 모든 생명이 더불어 살아가는 세상을 꿈꿀 수 있다.

지금도 한살림은 사업의 성장은 염려하면서도 그 사업을 영위할 주체의 자립과 성장에는 주의하지 않는다. 이래서는 한살림의 미래를 장담할 수 없다. 한살림은 양식이고 그 양식을 영위하는 주체는 조합원이다. 조합원의 자립과 성장만이 생활협동조합인 한살림의 지속을 가능하게 한다. 지금은 어떻게 해야 조합원이 자립하고 성장할 수 있을지 깊이 고민할 때이다.

- 현정원(한살림경기남부 활동실장)

“한살림 운동의 역동적 전진을 위한 시간”

솔깃한 제안

지난 5월 한살림 조합원 리더십 프로젝트 연구파트너를 제안하는 이사장님의 전화를 받고, 우선 무척이나 관심 있는 주제였고, 또 월 1회 모임에 참석하면 된다는 말에 비교적 부담도 덜하겠거니 생각하며 선뜻 응했다. 이는 지난 12년여 한살림서울 조합원 활동가로 한살림운동에 참여하는 과정에서 갖게 된 조합원 리더와 리더십에 대한 관심과 기대 때문이었다.

처음 한살림서울 강북지부를 만들면서 함께 활동을 시작했던 조합원들, 이후 위원회, 이사회 활동에서 만났던 많은 조합원 활동가들이 활동을 통해 다져지고 성장하면서 각 단위 활동에서 리더십을 발휘하고, 조직의 지도자 역할을 수행하고 있는 모습들을 지켜볼 수 있었다. 그리고 이들이 바로 한살림운동의 주체로서 운동을 진전시켜내는 주요 역량이고, 나아가 한살림운동의 새로운 비전을 여는 역할자임을 확인하게 되었고, 지금도 전국 곳곳의 한살림생협에서 일상의 활동을 고민하고 확장해 가는 수많은 조합원 활동가들이 한살림운동의, 한살림생협이란 조직의 차기 지도자들로 성장하고 있는 역동적인 현장도 확인하고 있다. 이러한 상황에서 이들 조합원 리더와 조합원 활동가들이 현장에서 좌충우돌 경험하면서 축적해온 역량들을 구체적으로 연구하고, 이를 토대로 보다 조직적이고 체계적인 리더의 발굴과 성장에 관한 지원정책을 마련하는 것은 한살림운동의 역동적 전진을 위해 매우 중요하고 또 시급한 과제라 생각하기에 조합원 리더십 연구 프로젝트가 진행된다는 소식은 무척 반가운 일이었다.

풍성한 논의, 구체적 실행계획

연구과정에서 전국의 한살림생협 리더들과 만나는 경험은 새롭고 소중한 것이었다. 연구파트너로서의 과제물과 매회 수행해야 하는 과제에 대한 부담도 있었지만, 그 와중에 나누는 지역 상황을 통해 우리가 누구와 함께 하고 있는지, 60만

조합원이라는 조직의 성장은 우리 조직에 어떤 변화를 가져오고 있는지, 또 각 지역의 상황과 그에 따른 과제들은 어떤 것인지, 어떻게 다른지, 서로 협력할 것은 무엇인지도 확인할 수 있었다.

이렇게 연구 과정에서 나는 그 풍성한 우리들의 우려, 믿음, 대안, 기대, 희망은 이제 실제 현장에서 어떤 목표와 구체적 실행계획으로 담겨질 수 있을지, 또 어떤 실행력으로 담보될지 많이 궁금하고, 따라서 관심 있게 지켜보게 될 것 같다.

새벽같이 출발해 먼 길을 달려와 하루 종일 논의에 매달리고 또 서둘러 밤기차를 타고 돌아가던 지역 한살림 연구파트너들, 늦은 밤까지 자리를 만들어 논의의 확장을 위해 애쓰던 연구파트너들의 모습에서 이 연구주제를 잘 해내고 싶은 욕구, 깊은 열정을 느끼면서, 이제 이들의 기여를 담고 있는 이번 조합원 리더십 연구 프로젝트의 결과물이 한살림운동의 역동적 전진에 조금이라도 기여할 수 있기를 기대해 본다.

- 정의영(한살림서울 전 이사)

“리더십 워크숍 못 다한 이야기”

올해를 시작하며 난 정말 복 받은 조합원이라고 느꼈다. 내가 항상 궁금하던 주제에 관해 다른 지역의 여러 임원, 활동가들과 나눔의 기회가 생겼고 한살림의 리더십에 대해 구체적으로 생각할 기회를 얻었으니.

만남의 시간은 항상 즐거웠고 아쉬움은 항상 남았다. 우리는 마치 오래된 연인을 만난 것처럼 서로를 다 이해하며 위로의 말 혹은 조언의 말을 나누었고 뿐만 아니라 어떻게 하면 ‘우리 한살림’을 좀 더 한살림답게 만들어 갈까를 고민하느

라 약속된 시간을 넘기며 토론했다. 그래서인지 워크숍을 다녀온 후 며칠간은 그 여운이 한참동안 내 생활을 지배했었다.

솔직히 첫 만남의 느낌은 ‘과연 이것이 정리가 가능한 주제인가?’, ‘지역별 상황들이 너무 다른데?’ 이런 우려로 시작한 것이 사실이다. 그러나 시간이 지날수록 아름다운(?) 추상적인 단어의 나열이 아닌 구체적 실천과제들로 하나씩 정리되어가는 모습을 보면서 미래에 각 지역 한살림들이 훌륭한 리더와 함께 성장해나가는 모습들이 기대가 되었다.

사실 개인적으로 한살림의 리더십 체계에 있어서 당면한 중요한 과제라면 ‘중간리더 혹은 이사 후보자 양성과정’이 꼭 필요하다’라고 말하고 싶다. 만약 나에게 다른 조합원들을 이사 혹은 리더가 되는 과정으로 이끌어야 한다는 미션이 주어진다면 나처럼 하라고 권하진 못하겠다. 내가 엄청 훌륭해서가 아니라 너무 정글 같은 환경에서 성장했기에 후배 리더들에게 비단길까지는 아니어도 앞이 보이는 환경을 만들어주고 싶은 심정이다.

그래도 올 한 해 이런 워크숍 자리가 있었기에 한살림이 더 발전할 수 있을 거라 믿고 나는 나의 활동을 묵묵히 계속 해야지 하고 다짐해본다.

- 임혜숙(한살림대전 이사)

“조합원 한 사람 한 사람을 소중하게 생각하자”

워크숍에 참여하면서 다른 지역에서 오신 분들과 함께 고민하고 토론하는 동안 지역마다 처한 상황과 안고 있는 고민이 다르다보니 공부가 많이 되었다. 특히 서울·경기지역은 조합원이 많다보니 다양한 영역에서의 활동이 가능하지만 지방은 보듬어야하는 지역은 넓은 데 비해 활동가는 한정적이어서 활동에 제약

이 많다. 하고 싶은 활동도, 이젠 꼭 해야만 해 하는 활동도 많지만 가장 중요한 것은 지치지 않고 나부터 즐겁게 활동하는 것이라고 생각한다. 조합원 한 사람 한 사람을 소중하게 생각하고 서로 존중하고 힘이 되는 존재가 될 수 있도록 오늘부터 노력해야겠다.

- 최영아(한살림천안아산 이사)

“주체적이고 자발적인 활동이 답”

먼저 한살림 리더십 프로젝트에 연구파트너로 참여하게 된 것은, 표면적으로는 우리 조직에서 갈 만한 사람이 없어서이지만, 이면적으로는 한살림 리더는 어떻게 만들어지고, 바람직한 리더십이란 무엇인가에 관한 궁금증에서 비롯되었다. 나 자신도 이사장이라는 역할을 하고 있기는 하지만 전임 이사장의 사임으로 갑작스레 맡게 되어 더 그런 생각을 하게 된 것 같다.

그런데 수차례에 걸쳐 조사하고, 고민하고 논의한 결과지를 보고 실망하는 사람이 적지 않았다. 그 이유는, 다름 아닌 아주 특별한 방법이 없었기 때문이다. 그렇다면 왜 이런 결과가 나왔을까? 연구가 잘못된 것일까? 물론 그럴 수도 있다. 하지만 나는 개인적으로 이런 생각이 들었다.

〈선을 위한 힘〉에 의하면, 성공한 사회적 기업이나 비영리단체(미국의 경우)들은 몇 가지 습관이 있는데(개인적으로 ‘성공한 **한 습관, 비결’을 별로 좋아하지는 않지만), 이 가운데 열성지자지의 양성에 관한 이야기가 나온다. 우리가 알고 있듯이 열성지자지는 스스로 홍보대사가 되고, 기꺼이 자기 시간과 돈을 내어 봉사를 한다. 한살림과 같은 협동조합의 리더는 일정한 능력을 갖춘 사람을 채용하는 게 아니라 열성조합원들 가운데 선정(?)하므로 그 열성조합원이 어떻

게 되는지 알면 리더가 될 만한 사람이 많아지고, 그러한 사람들이 결국은 조직을 풍성하게 만든다는 생각이 든다.

그렇다면 이러한 열성조합원, 지지자를 만드는 공통적인 방법은 무엇일까? 그 방법은 다름 아닌 조직에서 의미 있는 경험을 하는 것이다. 그래서 조직의 임원, 활동가, 자원봉사자들은 그 조직에 폭 빠지게 된 저마다의 사연을 가지고 있다고 조직의 여러 체험을 통해 얻게 된 사연들... 그리고 지금까지 우리 연구파트너들이 조사해서 얻은 중요한 결론도 결국 '활동'이었다. 하지만 여기서 말하는 활동은 단지 참가비만 내고 왔다 가는 활동을 말하는 게 아니다. 의미 있는 경험이 되려면 보다 적극적으로 참여해야 하는데, 이는 조합원의 자발적이고 주체적인 활동을 의미하는 것이다. 이 점은 그린코프에서도 리더로 성장하는 요소라고 하였다. 바로 여기에 리더를 발굴하고 길러내는 열쇠가 있는 게 아닐까. 자발적이고 주체적인 활동이란, 조합원 스스로 기획하고, 구성하고, 참여하고, 평가하는 활동이다. 그러한 자발성과 주체성이 조합에 대한 애정을 불러일으키고, 리더로서의 경험도 맛보게 한다. 마을모임 하나도 그 모임에서 무엇을 할 것인지, 조합원에게 어떻게 홍보할 것인지, 진행을 어떻게 할 것인지, 무엇이 좋았고, 부족한 점은 무엇인지 등의 과정을 거치다 보면 자연스레 익히는 게 아닌가 싶다. 게다가 한살림의 리더십이 역량을 갖춘 개인이 이끌어 가는 모델이 아니라 조합원 스스로 움직이게 하고, 함께 이끌어가는 것이라고 했을 때 더더욱 그런 게 아닌가 하는 생각이 든다.

우리는 지금까지 참 많은 활동을 해왔다. 그리고 이 많은 활동 안에서 헌신적인 조합원들, 그리고 리더들도 나왔을 것이다. 모든 조건이 열악했던 초창기에는 준비해 주는 실무그룹이 따로 없어서 뭐든 조합원 스스로 해야 했다. 당시엔 그것이 참 힘들었을 것이다. 하지만 초창기 선배님들은 지금과는 비교도 되지 않는 열정과 헌신이 있었다. 그 열정과 헌신이 결국 리더를 만들었다는 생각이 든다.

그분들이 특별히 잘 만들어진 임원연수 코스를 밟아서 된 것은 아닐 것이다. 하나부터 열까지 다 하다 보니 자신도 모르는 사이에 그런 능력이 생긴 게 아닐까. 결국 주체적이고 자발적인 활동이 답이 아닌가 싶다.

- 최연수(한살림춘천 이사장)

“워크숍 자체가 의미 있는 과정”

이번 리더십 워크숍 과정은 뭉뚱그려진 실타래들을 풀어서 씨줄과 날줄로 촘촘하게 엮어내는 작업을 수행하는 듯했다. 그 과정은 막연히 ‘한살림정신’으로 표현됐던 것들을 구체적으로 드러내고, 지금 우리에게 필요한 것들이 무엇인지를 찾아가는 의미 있는 과정이었다.

먼저, 워크숍 과정 자체가 서로 다른 지역의 주체들이 모여 결론을 찾아가는 협동의 과정이었으며, 서로의 다름과 같음을 확인하는 흥미진진한 과정이었다. 둘째, 한살림 안에는 생각보다 “다름”이 많구나 하는 것을 확인했다. 이는 역사적으로 지역에서 자립적으로 활동하던 지역한살림들이 한살림연합으로 모아져온 역사의 반영이기도 하고, 다른 한편으론 규모가 커지면서 지역간 교류보다는 중앙조직과 지역조직간의 수직적 교류에 집중하다보니 다른 지역의 활동에 대해 거의 알 수 없기 때문이라고 생각한다.

셋째, 한살림을 둘러싼 이중적 규정, 사업체와 결사체의 통일로서 한살림, 협동조합의 일반성과 한살림이라는 고유성의 통일로서 한살림, 한살림 안에서 활동과 노동의 경계 등 여전히 모호하게만 느껴지는 부분들이 이번 워크숍에서 충분히 다뤄지지 않았던 것 같아 아쉽다. 특히 협동조합 안에서 노동권의 문제는 개인적으로 매우 관심있는 주제인데, 이미 여러 지역에서도 민감한 문제로 대두

되고 있는 상황이므로 좀 더 면밀한 접근이 필요하다고 생각한다.

넷째, 이번 워크숍은 한살림이라는 테두리를 정해놓고 그 안에서 답을 찾아가는 과정이었다면 역으로 우리를 둘러싼 환경이 어떻게 변하고 있는지, 우리가 어디에 있는지, 누구와 공생하고 협력할 것인지, 누구 혹은 무엇과 싸울 것인지 그래서 우리는 한살림운동을 통해 무엇을 하려고 하는지에 대해 함께 고민하는 과정이 있었으면 좋겠다.

이번 워크숍은 제대로 한살림의 주인 노릇을 한 시간이었다.

- 김화정(한살림울산 이사)

“열린 마음으로 조합원의 소리를 들어야 한다”

한살림은 협동조합으로, 조합원이 주인인 곳이라고 말한다. 하지만 실제 조합원이 한살림 주인으로서의 역할을 얼마나 하고 있을까? 조합원으로 가입했지만 그런 역할을 할 수 있다는 것조차 모르는 조합원이 많다. 물론 온전히 물품 이용을 하는 것만으로도 한살림의 좋은 가치를 실천하는 조합원의 역할을 충분히 할 수 있다. 하지만 그 이상을 할 수 있는 곳이 한살림이다. 물품 이용을 넘어 쉽게는 물품 개선과 개발을 위한 의견을 제시할 수 있다. 시중 일반 물품을 이용할 때와 가장 큰 차이점이라고 볼 수도 있다. 조합원의 의견을 반영하여 조합원이 원하는 물품을 만드는 곳이 한살림 생활협동조합이니까.

하지만 우리 조합원 리더들이 다른 일반 조합원들의 의견을 얼마나 들으려고 노력하는지는 잘 모르겠다. 물품위원회나 이사회 등을 통해 위원들이나 이사들의 모아진 의견을 잘 전달하고는 있다. 하지만 그 뒤에 많은 조합원들의 의견을 듣기 위해 우리는 어떤 노력을 하고 있을까? 의견을 들은 후에 우리는 어떻게

해야 할까?

기본적으로는 마을모임 등을 통해 조합원을 만나고 조합원들이 어떤 생각을 가지고 있는지 들어야 한다고 생각한다. 총회, 이사회, 위원회, 마을모임과 소모임 등 한살림의 소통 채널은 많은 것 같지만 정말로 소통이 잘 된다고 보기는 어려울 것 같다. '소통'이라는 것 자체가 워낙 어려운 것이기도 하지만 실제 소통하려는 노력이 부족한 것도 사실이다. 조합원 리더는 조합원의 의견에 귀 기울여야 한다. 조합원의 의견을 들을 때는 열린 마음으로 들어야 하며 그 의견이 실현될 수 있도록 최선을 다해야 할 것이다. 진정한 조합원 주권은 조합원이 원하는 것으로부터 시작된다. 그것에 조합원 현재의 삶과 문화가 반영되는 것은 당연하다. 이와 함께 한살림의 생명살림 정신이 공존하면 되는 것이다.

한살림 전국 리더십 관련 설문조사에서 리더십을 발휘하는 데 가장 큰 영향을 미친 한살림 활동을 두 가지 선택해 달라는 질문에 가장 많은 답을 받은 것은 마을모임, 소모임 등의 '모임 활동'과 생산지방문, 식생활교육 등의 '활동프로그램 참여'였다. 왜 이 두 가지가 가장 많은 선택을 받았을까? 마을모임 등의 '모임 활동'은 조합원이 한살림을 가장 가깝게 만날 수 있는 기본 단위이며 한살림에 대한 소통의 장일뿐만 아니라 리더십을 발휘할 수 있는 터가 되는 곳이기도 하기 때문이다. '활동프로그램 참여'는 한살림 정신의 기본이 되는 생산지를 방문하는 체험의 장과 식생활교육 등 배움의 장을 통해 생명과 먹을거리에 대한 깨달음을 얻을 수 있기 때문이라고 생각한다. 이 두 가지만 잘 되어도 조합원들이 한살림 정신을 실현하고 리더로 성장할 수 있는 밑거름이 될 것이다.

현재 한살림에 조합원 리더십이 부족하다고 한다. 기본적으로는 리더로 활동할 조합원 자체 인원이 부족하다. 지역에서는 이사를 세우기조차 어렵다고 한다. 왜일까? 조합원 기반 활동, 기초 활동 자체가 부족하다는 것이 첫 번째 이유라고 생각한다. 두 번째는 한살림이 조합원 리더 활동을 할 만한 조직, 구조가 되어있지 않기 때문이라고 생각한다. 첫 번째 이유는 조합원 기초 활동 및 교육을

통해 리더로 성장할 수 있는 기반을 늘리면 어느 정도 해결된다고 생각한다. 하지만 두 번째 이유는 첫 번째 만큼 쉽게 해결하기 어렵다. 비용과 관련된 문제이고 한살림 30년과 함께 해온 조합원 자원활동에 대한 개념을 바꿔야 하기 때문이다.

여기서 나는 두 번째 이유가 조합원 리더십이 발휘되기 어려운 근본 이유, 한살림에 조합원 리더가 부족한 원인이라고 생각한다. 자원활동으로 봉사 차원에서 내 시간을 들여야 하는 상황에서 한살림 리더로서 얼마나 그 힘을 발휘할 수 있을까? 분명히 그 한계가 있다고 본다. 시간 날 때 잠깐씩 와서 조합원 모두가 조금씩 힘을 합쳐 무언가를 해낼 수 있다면 물론 좋겠다. 하지만 한살림 60만 조합원 중 일부가 그 일을 더 책임지고 하고 있고 맡아서 이끌어가야 한다면 그에 대한 마땅한 인정과 지원이 필요하다고 생각한다.

시대가 바뀌었다. 사람들의 생각이 바뀌었다. 돈을 안 벌어도 되는, 삶이 여유로운 조합원만 한살림 리더활동을 할 수 있는 조건이면 안 된다고 생각한다. 한살림과 함께 내 일을 하고 자아실현을 하면서 더불어 그에 맞는 보수를 받을 수 있어야 한다. 한살림 또한 조합원 리더에게 리더로서 해야 할 역할과 책임을 적극적으로 요구할 수 있어야 한다. 그래야 현실적으로 조합원 리더십이 향상되고 발휘될 수 있으며, 그 다음 조합원 리더가 자발적으로 탄생할 것이다. 한살림의 뜻 깊은 가치(생명살림) 만큼 그것을 실현해 나가는 '일과 활동'의 영역에 있어서도 '살림'이 있을 것을 기대해 본다. 그리하여 더 많은 조합원 리더들이 세상에 나와 한살림 생활문화운동을 알리고 더 많은 사람들이 한살림 정신을 실천할 수 있으면 좋겠다.

한살림과 함께 우리는 세상을 바꿀 수 있다.

- 김수현(한살림경기서남부 이사)

“최상의 힘을 가진 리더는 누구일까?”

이사장 리더십에 대한 주제는 참으로 무겁게 다가왔다. 리더, 리더십만으로도 무거운데, 이사장의 리더십이라고? 이번에 신임이사장 역할을 맡은 나로서는 회피하고 싶기도 하지만 다른 한편으로는 직면하고 싶은 마음이기도 했다. 평범한 주부에서 아이 낳고 조합원 활동을 시작하였고, 마을모임, 소모임, 운영위원, 지부장의 역할로 이어져오다가 지금의 이사장의 역할을 맡게 되었다. 리더 그리고 리더십에 대한 생각이나 고민은 지부장 시절부터 조금 구체적으로 해보게 된 것 같다. 사기업이 아닌 조합원이 운영주체인 협동조합에서의 리더는 조금 다르지 않을까? 완전히 다를까?

나를 따르라! 라는 전형적인 리더 중심의 모습이 아니라 조금 느더라도 손잡고 함께 발맞춰 걸어가는 모습이라 생각한다. 이번 연구파트너와의 작업에서 커다란 3가지 주제는 ‘조합원중에 누가 이사(장) 리더가 되는가?’, 왜 저 사람이 아니고 이 사람인가?, 한살림 이사(장) 리더십은 어떤 ‘힘’인가?였다. 이 세 가지는 어찌 보면 각기 다른 세 가지 주제가 아니라 하나의 주제를 약간의 모습을 달리한 물음으로 바꿔놓은 듯하다.

이사장의 리더십은 한 사람의 역량이 아니라 조합원을 대변하는 이사회 전체의 역량이라고 볼 수 있다. 그리고 이사회 전체의 역량은 이사 각각의 리더십이 또한 잘 발휘되어야 한다. 그래서 리더십에 관련된 이해와 교육, 훈련은 이사장 개인이 아니라 이사회 전체로 이루어져야 할 것이다.

올해 정리된 보고서가 한살림에서 많이 공유되어지고, 제안되는 내용에 대해서는 차후 연구가 계속 이어져 체계적인 리더십 양성과정이나 내용에 녹아나길 바라는 마음이다.

마지막으로 리더십에 관한 여러 문헌이나 문구 중에 가장 내 마음에 닿는 건 무위당 장일순 선생님이다.

- 최상의 힘을 가진 리더는 함께 하는 사람들이 오직 리더가 있다는 것만을 알 뿐이다.

- 그 다음가는 리더는 사람들이 그에게 친근감을 가지며 존중한다.

- 그 다음가는 리더는 사람들이 그를 두려워한다.

- 그 다음가는 리더는 사람들이 그를 업신여긴다.

리더가 먼저 사람들을 신뢰하지 않으면 사람들 역시 리더를 믿지 않는다. 리더는 말을 조심하여 말을 소중히 여기고 함부로 말하지 않아야 한다. 최상의 힘을 가진 리더가 이끄는 곳에서는, 공을 이루고 성취하여도 사람들 모두 우리 스스로의 힘으로 그렇게 했다고 말한다.

- 김영미(한살림수원 이사장)

한살림 조합원 리더십 연구 결과보고서

집필·정리: 양세진(연구책임) 정규호 정수정

연구파트너: 김수현, 김순임, 김영미, 김화정, 김효숙, 노승길, 박영희, 변경민, 변효순,
송화영, 이병시, 이애숙, 임현, 임혜숙, 정외영, 정은경, 최연수, 최영아,
최향순, 한정원, 홍서경(이상 가나다순)

발행인: 황도근

펴낸곳: (사)모심과살림연구소

펴낸날: 2017년 12월 20일

본 책자는 비매품입니다.

문의: 모심과살림연구소 02-6931-3604

mosim@hansalim.or.kr www.mosim.or.kr



한살림 조합원 리더십 연구

결과보고서

