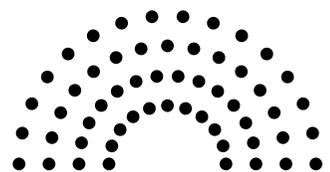
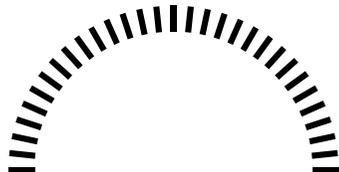


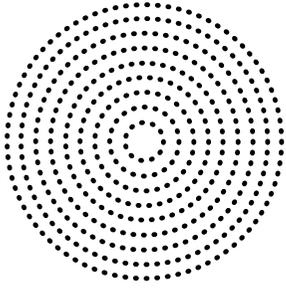
평등하게 함께해요



성평등한 조직문화 점검 프로그램 가이드북

들어가며	04
1장. 프로그램에 들어가기 전에	08
— 모듈 1 ◇ 오리엔테이션	12
활동 1 : ‘공동의 약속’ 정하기	
활동 2 : ‘나’를 주어로 말하기	
2장. 조직문화점검	16
— 소모듈 2-1 ◇ 단체	18
활동 1 : [조직상] 조직도 그리기	
활동 2 : [활동가상] 빈칸 채우기	
활동 3 : [리더십] 역할 맡기기	
— 소모듈 2-2 ◇ 일상의 권력, 체화된 권력의 증상	24
활동 1 : 조직 내 나의 위치	
활동 2 : 조직 내 권력의 증상	
활동 3 : 활동 __연차인 나 / 조직	
— 소모듈 2-3 ◇ 조직 내 소통과 결정이 이루어지는 구조	33
활동 1 : 의사결정절차	
활동 2 : 회의방식	
활동 3 : 발언권	
— 소모듈 2-4 ◇ 실무	39
활동 1 : 업무 구조 그려서 이야기 해보기	
활동 2 : 업무 분담에 대해서 이야기 해보기	
활동 3 : 조직 내 성과 평가에 대해 체크해보기	

—소모듈 2-5 ◇ 관계	46
활동 1 : [친분] 빈칸을 채워 나를 표현하기	
활동 2 : [친분] 나는 단체에서	
—소모듈 2-6 ◇ 다양성	52
—다양성 체크리스트	
—소감 나누기	
3장. 결과 나누기	56
4장. 변화를 피하기	62
—모듈 4 ◇ 변화를 피하기	64
쉽게 시작할 수 있는 예시프로그램: <평등한 공동체를 위한 약속>	
남은 이야기 조직의 바깥에서는?	67
나가며 제작 후기	69
부록	73
[부록] 오리엔테이션 : 조직문화점검 프로그램을 진행하며 참고할 만한 도구들	
[부록] 소모듈 2 - 2, 번외활동 : 권력의 꽃	
[부록] 소모듈 2 - 5, 번외활동 : 갈등관리방식	
[부록] 소모듈 2 - 6, 다양성 체크리스트 확장팩	



들어가며

변화를 시작하는 이들과 함께

조직문화를 살핀다는 것은 토양을 가꾸는 일입니다. 기울거나 움푹 패인 곳, 갈라지거나 솟아난 곳의 지형을 파악하는 일이면서 내가 디딘 위치를 깨닫는 일이기도 합니다. 어디서부터 시작해야 할지 막막하고 괜히 헛수고가 될까 두려운 것도 당연합니다. 그럼에도 기꺼이 삽을 든 이들이 있었습니다.

2018년 미투운동의 흐름 위에서 운동사회 내에서도 성평등한 조직문화는 주요한 이슈로 떠올랐습니다. 공론화된 사건을 해결하고 대응하는 차원을 넘어 사건이 발생할 수 있었던 조직의 생태를 살피고 바꾸는 일이 중요한 화두가 된 것입니다. 지난 2년동안 시민사회 내에서 조직문화와 관련하여 많은 논의와 교육, 토론들이 있었습니다. 앞서서 고민한 이들이 있었기에 ‘행동하는성소수자인권연대’(이하 행성인)에서도 조직문화를 토론의 장으로 끌어올릴 수 있었습니다. 그에 더해 이제 행성인은 성소수자 단체와 활동가들이 활용할 수 있는 조직문화 점검 및 성평등 문화 정착 프로그램을 만들고, 프로그램 적용 매뉴얼을 수록한 가이드북을 제작하여 꺼내어 놓습니다.

조직문화를 바꾸는 일은 동료들 만나는 일이기도 합니다. 2018년 이후 행성인은 조직문화 점검에 매진해왔습니다. 매년 단체의 문화를 살피며 나아가겠다고 회원들과 약속했고 보다 면밀하고 다양한 프로그램에 대해 고심하고 있었습니다. 행성인이 내부에서 고군분투하는 동안, 행성인 밖에서도 어떻게 조직문화를 바꾸어 가야 할지 방법을 모색하기 위해 각자 고민을 키워가는 단체들이 있었습니다. 조직의 구성도 규모도 형태도 제각각이었지만 조직문화에 대한 고민의 지점은 비슷했습니다. 그렇다면 함께 사용할 수 있는 프로그램을 같이 만들 수 있지 않을까 하는 질문이 이 가이드북의 출발이었습니다.

가이드북을 만들기까지 16명의 시민사회단체 활동가들과 4명의 행성인 회원들이 함께 도움을 주었습니다. 빠듯한 일정 속에서 기꺼이 단체의 고민을 함께 나누고 가이드북의 부족한 부분에 조언을 아끼지 않고 채워준 동료들에게 깊은 감사를 전합니다. 더불어 앞서 고민한 이들이 만든 자료들로부터도 많은 영감을 얻었습니다.

니다. 그들이 얼마나 고심하고 치열하게 고민했을 지 가이드북을 만들며 새삼 느꼈습니다. 그들의 노고에 존경의 마음을 보냅니다.

이제 가이드북은 또 다른 과정의 출발선에 있습니다. 가이드북 제작이 조직문화를 둘러싼 질문을 모으는 과정이었다면 앞으로는 가이드북을 함께 해보면서 조직을 진단하고 토론하는 일련의 과정들과 마주하게 될 것입니다. 혼자서는 할 수 없는 일이고 더 많은 이들이 함께 고민하고 상상할 때 토양은 조금씩 고르게 변화해 가리라 믿습니다. 이 가이드북은 조직문화의 변화를 기대하며 동료들을 찾고 싶은 우리가 첫 삽을 뜨고자 망설이는 당신에게 ‘함께 해보자’ 건네는 제안입니다. 우리와 같이 가이드북이 변화를 만들어 내기 위해 고군분투하는 많은 이들에게 동료들을 만나는 창구가 될 수 있기를 바랍니다. 하여, 변화를 시작하는 이들과 함께, 이 가이드북을 펼친 당신을 응원합니다.

성평등한 조직문화 정착을 위한 조직문화 점검 프로그램 만들기 가이드북 소개

이 가이드북은 총 4장으로 구성되어 있습니다. 각 장은 모듈이라는 이름으로 불립니다. 모듈은 프로그램 내부를 기능별 단위로 분할하여 간단하게 교환할 수 있도록 한 각각의 구성요소를 뜻합니다. 각 장을 모듈이라 이름 붙인 것은 뜻과 같이 각각의 모듈이 하나의 개별 프로그램으로 따로 떼어 사용할 수 있도록 구성되어 있기 때문입니다. 각 단체의 상황과 구성, 형태와 규모에 따라 얼마든지 달리 구성하거나 응용하여 사용할 수 있습니다. 제시한 틀에 갇히지 않고 자유롭게 활용할 수 있으면 좋겠습니다.

1장(모듈1)은 오리엔테이션으로 본 프로그램에 들어가기 전에 준비단계에서 진행하면 좋을 프로그램을 소개합니다. 2장(모듈2)은 본 프로그램으로 다양한 측면에서 조직문화 점검 프로그램을 진행할 수 있도록 총 6가지 소모듈로 나뉘어 있습니다. [2-1 단체]에서는 조직상, 활동가상, 리더십에 대해 알아볼 수 있고, [2-2 권력]에서는 일상 속에 고착화된 문화를 돌아볼 수 있습니다. [2-3 의사결정 구조]를 통해 의사결정절차, 회의방식, 발언권에 대해 점검할 수 있으며, [2-4 실무]에서는 업무구조, 분담, 권한과 책임, 성과평가를 살펴볼 수 있도록 하였습니다. [2-5 관계]에서는 끼리끼리 문화, 친분이 조직문화에 어떤 영향을 미치는지 토론해볼 수 있으며, [2-6 단체 내 다양성]에서는 다양한 구성원들이 함께 하고 있음을 알고 그에 대한 감수성을 함께 생각해볼 수 있도록 하였습니다. 3장은 2장에서의 결과를 모으고 단체 내 조직문화와 관

련한 문제의식을 구성원과 공유할 때 참고할 수 있는 프로그램을 소개합니다. 4장은 앞의 모듈 진행이 단발성 프로그램에 그치지 않고 실제 변화를 만들도록, 단체에 어떤 변화가 필요한지 구체적인 상을 만들고 실행 계획을 세울 때 도움이 될 프로그램을 소개합니다. 덧붙여 부록을 통해 각 모듈을 진행하며 함께 해볼 수 있는 참고 프로그램과 가이드북을 만들면서 참고한 자료들을 소개하였습니다.

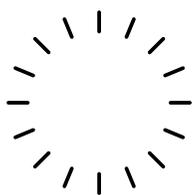
이 모든 활동은 각 개개인에 대한 평가를 하는 프로그램이 아니라 조직 전반의 상황에 대한 점검이 목적인 활동입니다. 점검 대상도 공동체이고, 변화를 만드는 주체도 공동체라는 점을 함께 새기며 안전하고 평등한 조직을 만드는 데 이 프로그램들이 활용되기를 기대합니다.

서로를 지지하기

조직 안에서 사람들은 다양한 인간관계를 맺게 됩니다. 조직의 한 구성원으로서의 정체성을 뚜렷하게 가진 사람들도 있고 그렇지 않은 사람들도 있습니다. 또한 조직내 구성원들과 지속적인 관계를 맺고 싶어하는 분들이 있는 반면 사정상 지속적인 참여가 어려운 분들도 있을 것입니다.

다양한 조직의 특성과 그 안에 존재하는 복잡한 관계를 이 프로그램을 통해 완벽하게 분석하고 문제점을 해결하기란 쉽지 않습니다. 그렇지만 고착되어 있는 조직문화를 바꾸어 나가기 위한 노력은 반드시 필요한 일이기도 합니다. 비록 모든 조직 내 구성원들이 다같이 모여서 이 프로그램을 동시에 진행하기 힘들다 할지라도 변화의 필요성에 공감하는 구성원들이 서로의 의견을 나누며 조직문화를 되돌아보는 것은 변화를 위한 소중한 기회가 될 것입니다. 조직의 형편에 따라 부담되지 않는 범위 내에서 삼삼오오 모여 해보고 싶은 모듈부터 진행해 보는 것도 충분한 의미가 있습니다. 조직문화는 혼자 바꿀 수 없습니다. 함께 하고자 하는 서로를 지지하고 응원하는 마음으로 이 가이드북의 첫 장을 열기를 바랍니다.

1장.



프로그램에 들어가기 전에

사전조사 1 ◇ OO에 대한 점검, 지금 당장!

사람마다 우리 조직에서 가장 시급하게 점검해야 할 조직문화 요소가 무엇인지에 대한 생각이 다를 수 있습니다. 이번 조직문화점검을 더욱 효과적으로 진행하기 위해, 이렇게 다양한 생각을 사전에 조사하고 우선순위를 정해보면 어떨까요? 잠정적인 참여자들이나 우리 단체의 모든 구성원을 대상으로 조사해보세요. 가능하다면 온라인이나 오프라인으로 간단한 설문조사를 실시해보는 방법을 추천합니다. 현재 우리 조직의 상황에 따라 무기명으로 응답하기를 원하는 사람도 있을 수 있으므로, 응답자 이름은 써도 되고 안 써도 되도록 선택 사항으로 남겨주세요.

예시

1. 이름/활동명 (선택):
2. 우리 조직이 올해 중점적으로 점검해야 할 것은 무엇이라고 생각하시나요? 아래 목록 A와 목록 B에서 각각 3 개씩 고르시고, 그렇게 생각하신 이유를 간단히 적어주세요.

목록 A

- 활동가에 대한 기대와 현실
- 정보 공유 및 민주적 의사 소통
- 리더십
- 일상 속 불평등
- 실무 분담 및 진행방식
- 성과 평가
- 친목 다지기 및 동료 사이에 만연한 문화
- 다양성 존중
- 기타

목록 B

- 비장애인만 중심으로 하거나 다양한 장애 조건에 대한 고려가 부족한 점
- 성별이나 성적지향, 가족형태에 대한 조직 내 제도적 및 문화적 차별
- 나이에 따른 차별 문화
- 종교적 신념이나 활동에 대한 편견
- 인종이나 출신 국가에 대한 차별
- 학력이나 학벌에 따른 특권
- 채식이나 특정 신념에 따른 식생활에 대한 이해 부족
- 기타

사전조사 2 ◇ 우리 모두가 같이 점검하기 위해 무엇이 필요할까?

단체에서 일상적으로 이루어지는 여러 활동과 마찬가지로 본 조직문화점검 프로그램 역시 다양한 구성원 모두가 쉽게 접근하기 위해서는 미리 준비하는 과정이 필요합니다. 프로그램에 참여할 사람들이 잘 참여하기 위해서 무엇이 필요할지, 신청자 대상으로 꼼꼼하게 조사하고 점검 활동 진행에 반영해봅시다.

(※ 아래 내용은 예시입니다. 신청자와 조직의 상황에 따라 추가하거나 변경할 수 있습니다. 또한 아래 점검 사항들을 준비하는 일이 한 사람의 책임이 되지 않도록 하는 것도 중요합니다. 이 프로그램은 공동체 구성원 모두가 함께 만들어가는 것임을 잊지 마세요!)

1. 시간

- 상임 활동가가 아닌 참여자가 있다면 노동 시간대를 고려하여 최대한 모두가 참여할 수 있는 시간으로!
- 참여자의 신체 조건 등을 고려하여 적절한 시간 안에 활동이 끝날 수 있도록 하거나 휴식 시간을 포함하여 점검프로그램 시간표를 짜봅시다.
- 만약 동시간대에 도저히 참여가 어려운 참여자가 있다면 미리 활동지를 전달하고 의견을 받는 방법도 고려해보세요.

2. 공간

- 휠체어 접근성이 필요하진 않나요?
- 점자 안내판 및 블럭 등이 필요하진 않나요?
- 보조견 출입이 가능한 공간인가요?
- 참여자 모두가 편안하게 쓸 수 있는 화장실이 있는 공간인가요?
- 향이나 특정 간식(땅콩, 육류, 밀가루 등)에 알러지가 있는 참여자가 있나요?

3. 보조

- 참여자 일부나 모두에게 문자 통역이 필요한가요?
- 참여자 일부나 모두에게 언어 통역이 필요한가요?
예시) 한국수어-음성한국어, 음성한국어-음성외국어, 한국수어-외국수어 등
- 참여자 중 그리기 활동이나 실시간 토론 활동에 참여하기 위해 도움이 필요한 사람이 있나요? 활동보조인의 동행이 필요한가요?
- 문자를 포함하여 시각자료로 작성된 활동지를 읽기 위해 음성언어변환기나 이를 소리내어 읽어줄 동료가 필요한 참여자가 있나요?

모듈 1 ◇ 오리엔테이션

• 활동 1 : '공동의 약속' 정하기

목적	우리가 서로를 존중하면서 필요한 이야기를 할 수 있는 공간을 만들어요
목표	조직문화점검 프로그램을 하는 동안 참여자 모두가 지킬 약속을 함께 정해요
소요시간	15분 내외
추천대상	프로그램 참여자 모두
추천인원	5~50명
준비물	빈 전지나 화이트보드(프로그램 진행 내내 볼 수 있어야 함), 마커

• 활동 설명

조직을 돌아보기 위해서는 조직을 구성하는 우리 모두를 돌아보고, 서로 간의 관계를 돌아봐야 합니다. 그러려면 속에 있는 이야기를 꺼내야 하고, 감정을 들춰내야 할 때가 종종 있습니다. 그리고 불편한 이야기를 꺼내야 할 때도 있을 것입니다. 그렇다면, 우리가 속마음을 털어놓기 위해, 조금은 불편할 수 있는 이야기를 할 수 있는 공간을 만들기 위해서 이 공간에서 지킬 약속을 정해 보는 시간을 가져보려 합니다. 서로의 감정과 생각을 존중하기 위해서는 어떤 약속들이 필요할까요?

예시

- 각자의 말과 행동이 선한 의도에서 나왔을 것을 믿어주기
- 한 번에 한 사람씩만 말하기 (다른 사람이 말하고 있는데 끼어들지 않기)
- 내가 얼마나 길게 말하고 있는지 인지하기
- 상처를 주는 발언을 했다면 이를 잘 인정하기
- 웃기지 않은 농담엔 호응해주지 않아도 됨

활동 2 : ‘나’를 주어로 말하기

목적	오해를 줄이며 남에게 내 상황을 알리는 의사소통 방법을 사용할 수 있어요
목표	‘나’를 주어로 말하는 방법을 익힐 수 있어요
소요시간	20분
추천대상	프로그램 참여자 모두
추천인원	10명 이하
준비물	“예시” 문장을 써놓은 전지, 화이트보드, 혹은 파워포인트

• 활동 설명

조직문화 점검을 하는 동안 정말 많은 의사소통이 있을 예정입니다. 이때 가치 판단이나 남의 생각을 대신 전달하는 의사소통을 종종 하게 될 수도 있는데요. 이런 발언은 자유로운 의사개진을 막거나, 토론을 너무 추상적으로 하게 만들곤 합니다. 그리고 발언의 내용에 대한 시시비비가 갈리게 되는 상황이 생기기도 하지요. 이런 의사불통의 사고를 막기 위해 <‘나’를 주어로 말하기>를 우리 토론에서 사용해보고자 합니다.

내가 주체가 되서, 나의 감정과 생각을 전달하는 방식인 <‘나’를 주어로 말하기>의 목적은 바로 남에게 내 상황을 알리는 것에 있습니다. 내가 겪고 있는 일하기에 상대방도 이에 대해 옳고 그름을 따지기보다는 먼저 이해해보려는 노력을 기울이게 될 것입니다. 나 역시도 내가 아는 만큼만 표현하여 의사소통에 있어 오해를 줄일 수 있습니다. 또한, 자칫 공격적이거나 방어적으로 들릴 수 있는 문장을 수용하기 쉽게 바꾸어주기도 합니다. 예시를 볼까요?

예시

상황 1)

회의가 너무 느리게 진행되고 있다. 아직 이야기해야 할 안건은 많지만, 한 안건의 특정 디테일에 대한 부분에 모든 논의가 집중되고 있다.

☞ “우리 정해놓은 회의시간이 얼마 남지 않았는데 안건 진행이 더딘 것 같아요. 저는 논의가 깊게 되

고 있어 기분이 좋으면서도 한편으로는 회의시간 안에 안건을 다 보지 못할까 봐 불안해요. 오늘 남은 안건을 다 끝내려면 필요한 게 무엇일지 같이 고민해볼 수 있을까요?”

상황 2)

저번 주에 단체 일정이 끝난 후 음식물과 쓰레기 처리와 자리재배치 등 정리에 대한 부담을 모두 같이 짊어지고 약속을 한 상황이다. 하지만 쓰레기는 제대로 분리수거되어있지 않고, 자리는 다시 배치되어 있지 않다.

☞ “저번 주에 정리정돈에 대한 약속을 했을 때엔 저는 모두가 이에 대해서 같이 고민하고 있다고 생각이 들어 정말 기분이 좋았어요. 그런데 이번 주에 정리정돈이 안되어 있는 걸 봤을 때는 저번 주에 고민을 공유한 게 부족했나 싶어 저는 조금 좌절스러웠어요. 그리고 이걸 치워야 한다는 생각을 하니 저는 피로해졌어요.”

• 활동 설명

‘나’를 주어로 하는 문장은 먼저 1) 내가 인지하는 상황을 설명하고, 2) 이에 대한 내 감정을 표현하는 방식으로 만들어집니다. 이 예시에서 감정을 나타내는 단어들은 무엇이 있을까요? (‘기분이 좋다’, ‘불안하다’, ‘좌절스럽다’, ‘피로하다’) 이런 감정을 드러내는 단어를 사용해서 내가 지금 겪고 있는 상황을 ‘나’를 중심으로 설명할 수 있어요. 위의 예시에서 또 다르게 ‘나’를 주어로 한 문장을 만들어볼 수 있을까요?

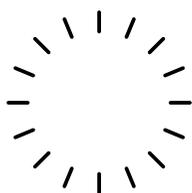
‘나’를 주어로 하는 문장이 있다면, 이에 화답하는 방법도 있습니다. 가장 중요한 건 감정을 공감해주는 것입니다. 가장 편하게는 ‘나’를 주어로 표현한 사람이 사용한 감정단어를 그대로 반복 사용하여 공감을 표현하는 방식이 있지요. 감정에 공감한다는 것은 그 감정을 수용하거나 동의하는 것 하고는 다릅니다. 이해하지 못하더라도 그 사람이 특정 감정을 느낀다는 것 자체는 인지할 수 있고, 이를 표현할 수 있지요. 그리고 명심할 것은, 불쾌한 감정이 표현되었다면, 그러한 감정 표현은 누군가를 공격하기 보다는 자신의 상황을 공유하기 위해 표현했다는 것입니다. 오늘 이 프로그램은 현재 상황에 대한 불쾌함과 언짢음을 표현할 수 있고, 그런 감정에 알맞은 대응을 해 나갈 수 있는 공간이 되었으면 합니다.

• 참고 활동

65p [부록] 조직문화점검 프로그램을 진행하며 참고할 만한 도구들: 온도계, 질문주차장



2장.



조직문화점검

소모둠 2-1 ◇ 단체

목적	우리 각자가 단체에 대해 가지고 있는 기대와 현실에 대해서 말해봅시다.
점검 키워드	조직상, 활동가상, 리더십 구조

• 활동 1 : [조직상] 조직도 그리기

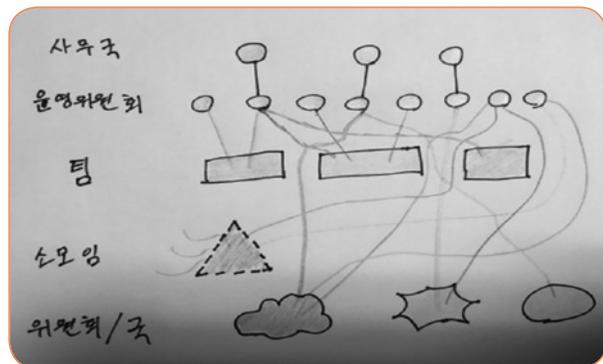
목적	우리 단체의 조직구조를 파악합니다.
목표	구성원들이 주관적으로 생각하는 우리 단체의 조직 구조가 어떤 모습인지 이해하고 여러 사람이 머리 속에 담고 있는 조직도를 비교해봄으로써 바람직한 조직상에 대해 함께 토론할 기회를 마련합니다.
소요시간	40분 내외
추천대상	모두
추천인원	3~10명
준비물	종이, 펜

• 활동 설명

우리 단체의 조직도를 각자의 느낌대로 그려봅시다. 주관적으로 생각했을 때 어떤 단위의 역할이 나 규모가 크다면 그 크기를 반영해서 해당 단위에 해당하는 도형을 크게 그려도 좋습니다. 조직도를 다 그린 후 동료가 그린 조직도와 비교하며 이야기를 나누어봅시다.

예시

행성인 회원이 그린 예시



• 같이 나눌 이야기들

조직도를 그린 후 나눌 이야기거리 예시

- 나는 왜 조직도를 이런 모양으로 그렸을까?
- 업무(실무)는 이 조직도에 따라서 잘 배분되고 있는가? 조직 내 협력과 협업은 어떠한가? 각자 개별 업무 및 공동의 업무에 대한 책임과 권한은 잘 부여되어 있는가?
- 내가 경험한 우리 조직에서, 연차에 따라 내 머리 속 조직도가 바뀌었는가? 바뀌었다면 혹은 바뀌지 않았다면 어떤 점에서 그러한가?
- 조직도를 그리고 나서 새삼 특이하게 느껴진 바는 없는가? 특정한 [성별/정체성 및 지향/계급/출신 지역/직업 등]이 단체 전반 혹은 특정 내부단위에 몰려있는 경향이 있는가? 그렇다면 왜 그런 경향이 나타났을지도 함께 설명해봅시다.
- 조직도를 그리면서 가장 어려웠던 점은 무엇인가?

• 진행 팁

소모돌 2-3) <의사결정구조>의 활동 1)번과 엮어서 해보면 더욱 효과적입니다.

• 활동 2 : [활동가상] 빈칸 채우기

목적	우리 단체에서 활동가의 역할과 위치, 가치가 무엇인지 함께 토론하고 서로를 더 풍부하게 이해할 수 있도록 돕습니다.
목표	활동가의 역할과 위치, 가치를 둘러싼 각자의 기대와 현실을 확인하고, 이러한 활동가상이 단체의 조직문화와는 어떤 영향을 주고받는지 이야기 나눕니다.
소요시간	60분
추천대상	운영진, 단체 활동에 참여하는 일반 회원 및 후원자
추천인원	3~10명
준비물	진행활동 워크지, 펜

문장들의 빈칸을 채워봅시다. 그 후 동료와 비교해보며 이야기를 나누어봅시다. 너무 오래 생각하지 않아도 좋아요. 가끔은 직관적으로 떠오르는 것이 가장 핵심일 때도 있으니까요! 하나만 적어도 좋고, 5개를 적어도 좋아요. (하지만 너무 많으면 오히려 토론을 정리하기 어려울 수 있으니 참여자에게 최대한 5개 이하로 적어달라고 귀띔해주세요.) 빈 칸을 채우면서, ‘이 말은 내가 가지고 있는 이상이나 기대에 더 가깝다’고 생각하면 빨간색으로, ‘이 말은 현재 나/단체의 현실에 더 가깝다’고 생각하면 파란색으로 적어주세요. 물론, 기대와 현실이 일치할 수도 있겠죠? 그렇다면 검은색으로 적어주세요.

좋은 활동가에게 가장 필요한 덕목과 자질은 이다.
[5개 이하로 적기]

나는 이 단체에서 한 활동가이다.

나는 이 단체에서,, 을 하는 활동가이다.

우리 조직에서 “활동가”란 한 구성원을 뜻한다.

내가 정의하는 “활동가”란 한/하는 사람이다.

우리 조직의 활동가는 때문에 바쁘다. [5개 이하로 적기]

활동가인, 혹은 활동가이기도 한, ‘나’의 행복한 삶을 영위 하기 위해서는
..... 가 필요하다.

“활동가에게는 일과 개인적 삶이 분리될 수 없다”는 말에 대해 나는 라고 생각한다.

지금 우리 단체가 활동가의 성장을 위해 제공하는 도움에는
..... 등이 있다.

[이후 토론에서는 이러한 도움들이 단체 내에 적절히 혹은 평등하게 배분되어 있는지에 대해서도 함께 평가해보면 좋습니다.]

우리 단체에서 활동가들에게 요구하는 일에는 (단체 내부 / 외부 연대)와 관련된 일이 더 많다.

우리 단체에서 활동가들이 실제로 하고 있는 일에는 (단체 내부 / 외부 연대)와 관련된 일이 더
많다.

우리 단체에서 내가 하고 싶은 일에는 (단체 내부 / 외부 연대)와 관련된 일이 더 많다.

우리 단체는 한 활동가가 적응하고 적극적으로 활동하기에 더 쉬운 조직이다.

• 활동 3 : [리더십] 역할 맡기기

목적	우리 단체를 운영하고 대표하는 주된 권한과 책임이 어떻게 나누어져 있는지에 대한 이해를 함께 높입니다.
목표	조직의 리더십 구조에 대한 참여자들의 주관적 이해를 각자의 경험을 기반으로 동료와 나눌 수 있게 하며, 리더십 현황을 권위가 아니라 역할을 바탕으로 파악하고 평가할 수 있도록 이끕니다.
소요시간	40~60분
추천대상	운영진
추천인원	5명 내외
준비물	종이, 화이트 보드, 펜

• 활동 설명

이 활동은 조직의 리더십 현황을 참여자들이 함께 비판적으로 검토해보는 것을 목표로 합니다. 아래의 질문에 따라 각자 답을 쓴 다음 함께 이야기해봅시다.

우리 단체에서 조직의 활동 목적과 목표를 세우고, 실행하고, 실행 후 평가할 책임과 역할은 누구(어느 단위)에게 있다고 생각하나요? 각 단계별로 다른 주체를 떠올려도 좋습니다. 단답형으로 빈 칸을 채운 후 그 이유를 동료에게 설명해봅시다.

다음은 화이트보드에 적어 놓고, 각자 종이에 답을 적어봅시다.

비전 세우기:

실행:

비전 이행에 대한 평가:

• 활동 설명

위에 적은 기대와 현실이 일치하는지 이야기해봅시다. 예를 들어, 그에 걸맞는 권한은 주어져 있나요? 각각의 결과에 대한 책임은 누가 어떻게 지고 있나요?

책임과 역할이 배분되어 있는 현실이 성, 학력, 나이 등의 영향을 받고 있지는 않나요? 이 활동은 조직의 리더십 현황을 참여자들이 함께 비판적으로 검토해보는 것을 목표로 합니다. 아래의 질문에 따라 각자 답을 쓴 다음 함께 이야기해봅시다.

• 진행 팁

본 활동은 각 단체의 상황이나 개인 활동가의 경험 및 관계에 따라 비교적 자유롭고 편안하게 진행하기 어려울 수 있습니다. 그럴 땐 적절하게 본 활동을 변형하여 진행해보세요! (단체 상황에 따라 본 활동이 적합하지 않다고 판단하면 과감하게 뺄 수도 있습니다.)

약간의 변화를 준 진행의 예를 들어볼까요? 지금 현재의 상황에 대한 ‘점검’과 ‘평가’를 한다는 기존의 포맷 대신, 앞으로 우리 조직이 나아가야 할 방향에 보다 노골적으로 초점을 맞추어서 본 활동을 진행해볼 수 있습니다. 아래 예시를 참고해보세요. (예를 들어 활동 경력이 1년 이하인 활동가들과 본 조직문화점검 프로그램을 진행할 경우나, 현재 리더십을 둘러싸고 첨예한 갈등이 있어서 이러한 문제에 대해 직접적인 ‘평가’를 실시하는 것이 당장은 위험하다고 판단될 경우에 유용하게 쓸 수 있겠죠?)

예시

우리 단체에서 앞으로 조직의 비전을 세우고/확인하고, 실행하고, 실행 후 평가할 책임과 역할을 잘 나누려면 어떻게 해야 할까요? 무엇이 필요할까요? 함께 머리를 맞대고 리더십 구조를 짜봅시다. 아래 구조를 같이 설계하면서 우리가 어떤 평등한 조직문화 원칙을 마음과 업무구조에 새기면 좋을지를 꼭 반영해주세요.

비전 세우기:

실행:

비전 이행에 대한 평가:

소모듈 2-2 ◇ 일상의 권력, 체화된 권력의 증상

목적	조직 내 일상 권력은 어떻게 분배되어 있는지를 파악해 봅니다.
목표	조직 내 나의 위치, 권력에 영향을 미치는 것들, 권력의 증상 찾기
소요시간	70p [부록] 소모듈 2-2, 번외활동 :권력의 꽃

• 활동 설명

권력은 힘을 가진 상태로 이해할 수 있지만, 이 힘에 영향을 주는 요소들은 개인에 따라, 조직에 따라 다를 수 있습니다. 권력은 그 자체로 좋거나 나쁜 것이기 보다 어떻게 형성되고 어떻게 인정을 받았는지, 어떻게 발휘되며 또 어떻게 분배되어 있는지에 따라 그에 대한 가치 판단이 달라질 수 있습니다. 우리 조직에서 권력에 영향을 미치는 요소들은 어떤 것들이 있는지 찾아보고 조직 내 권력이 어떻게 분배되어 있는지를 파악해봅니다.

• 진행 팁

이 모듈은 2-3 (의사결정구조), 2-6 (다양성)과 일부 내용이 겹칠 수 있습니다. 조직 상황에 따라 편한 방식을 선택하여 사용하면 됩니다.

• 활동 1 : 조직 내 나의 위치

목적	조직 내 권력에 영향을 주는 요소들을 찾고 나의 위치를 알아봅니다.
목표	구성원들이 생각하는 조직 내 권력에 영향을 주는 요소들을 알아봄으로써 각자 생각하는 권력이 어떻게 다른지 이야기 나누고 조직 내 권력이 어떻게 형성되어 있는지를 파악하고 자신의 위치는 어디쯤에 있는지 살펴볼 수 있습니다.
소요시간	40분
추천대상	활동 회원
추천인원	3명 이상
준비물	활동 워크지, 종이, 펜

• 활동 설명

권력을 원하는 것을 할 수 있는 상태에 있는 것이라고 정의할 때 조직 내 권력에 영향을 주는 요소들은 무엇일까요? 생각나는 것들을 적어봅시다.

조직 내 권력에 영향을 주는 요소에는 무엇이 있을까요. 떠오르는 대로 모두 적어봅시다. 각 요소마다 영향력이 다르다고 생각한다면 박스에 넣어 볼 수 있습니다. 예시) 정체성 별 가시화 정도, 커밍아웃 여부, 네트워크, 직책/지위, 연령, 인종, 연차)

요소 쓰기

박스 넣기

본인이 작성한 내용을 바탕으로 조직 내 나의 위치는 어디쯤일지 도형, 선, 그래프 등 자유로운 방식으로 표현해 봅시다. 다 그렸다면 그렇게 느끼는 이유는 무엇인지 동료들과 나눠봅시다.

• 활동 2 : 조직 내 권력의 증상

목적	조직 내 일상적인 관행을 다시 돌아봅니다.
목표	조직 내 일상 문화를 살펴보고 오래 고착화되어 구조적인 불평등을 초래하고 있는 관행들을 점검해 봅니다.
소요시간	1시간
추천대상	활동 회원
추천인원	3명 이상
준비물	활동 워크지, 펜

• 활동 설명

기존 사회에서 내면화되어 의식하지 못한 문화를 그대로 답습하거나 편의와 관습, 효율에 따라 형성된 문화가 어느 순간 고착화되어 있지는 않나요? 관행에 따라 해오던 일이 어느 순간 구조적인 불평등을 초래하는 요소가 되어 있지는 않나요? 익숙한 것들을 낯설게 바라보기 시작할 때 권력은 다시 분배될 수 있습니다. 불평등의 씨앗이 될 수 있는 일상의 아주 사소한 증상들을 짚어보면서 조직 내 힘의 작동을 파악해보고자 합니다. 우리 조직에 고여있는 증상들이 있는지 찾아봅시다.

아래 체크리스트에 답을 표시한 후, 각자의 답을 비교해봅니다. 때로 ‘그렇다’ ‘아니다’로 판단하기 어려운 경우도 있을 것입니다. 이 경우 보다 가까운 쪽에 표시하면 됩니다. 서로 같거나 다른 항목에 대해 이야기 나눕니다.

◆ 회의

내용	그렇다	아니다
회의 안건지를 작성하는 역할은 구성원들의 합의로 정한다		
회의 기록을 작성하는 역할은 구성원들의 합의로 정한다		
회의 진행시 주로 말하는 사람과 듣는 사람이 나뉘어 있다		
역할에 관계 없이 특정 인물이 없으면 논의가 어렵다		
결정 사항에 대해 확인하고 동의를 구하는 과정이 있다		
회의 자리가 아닌 곳에서 결정 사항이 변경된 적이 있다		
이때 변경된 내용은 다시 회의에서 논의된다		
회의 공간을 예약하는 역할이 고정되어 있다		
회의가 끝난 후 자기가 쓴 컵, 접시 등은 자기가 닦는다		
회의가 끝난 후 테이블 정리, 쓰레기 정리 등 뒷정리는 모두가 함께 한다		

회의 진행 시 의견이 모이지 않을 때 주로 _____ 방식으로 결정한다.

◆ 일상

내용	그렇다	아니다
전체 구성원이 함께 만든 공동의 약속이 있다		
공동의 약속을 잘 지켜가고 있는지 함께 점검하는 시간이 있다		
뒤풀이(회식)의 일정과 장소를 알아보는 역할이 고정되어 있다		
워크숍, 엠티 등의 자리에서 식사를 준비하는 역할이 고정되어 있다		
역할과 관계 없이 손님을 맞이하는 사람과 준비하는 사람이 따로 있다(차 준비 등)		

공동 공간에서 쓰레기 치우기, 테이블 정돈, 신문.책자 정리 등 공간을 정돈하는 일은 주로
..... 역할이다.

사무실 청소는 주기로 한다.

◆ 같이 나눌 이야기

이런 경험 있나요? 역할을 분담할 때 서로 눈치를 보다 결국 늘 말던 사람이 또 자발적으로 한다고 나설 경우 말이지요. 이럴 때 이것은 합의 일까요? 아닐까요?

• **활동 3 : 활동 __연차인 나 / 조직**

목적	연차에 따라 나와 조직은 어떻게 다른 관계를 맺고 있는지 알아봅니다.
목표	조직 내 역할이나 연차에 따라 각자의 이해와 소통 방식이 어떻게 다를 수 있는지 알아보고 서로를 존중하는 방향으로 조직의 역할에 대해 토론합니다.
소요시간	1시간
추천대상	활동 회원
추천인원	4명 이상
준비물	활동 워크지, 펜

• **활동 설명**

권력은 고정된 것도 아니고 외부에 있는 것도 아니며 나와 전혀 무관한 것도 아닙니다. 권력은 관계 속에 존재하고 관계에 따라 변화할 수 있습니다. 조직 내에는 이제 막 역할을 찾기 시작한 사람도 있고 오랜 경험과 지혜를 가진 사람도 있습니다. 서로의 역할을 이해하고 존중하기 위해 상호의존적인 관계 맺기가 중요합니다. 나의 위치를 알고 어떻게 관계 맺고 있는지 살펴봅시다.

아래 체크리스트에 답을 표시한 후, 각자의 답을 비교해봅니다. 때로 ‘그렇다’ ‘아니다’로 판단하기 어려운 경우도 있을 것입니다. 이 경우 보다 가까운 쪽에 표시하면 됩니다. 서로 같거나 다른 항목에 대해 이야기 나눕니다.

◆ 활동 ____ 연차인 나

내용	그렇다	아니다
일상에서 모르는 것을 질문하는 일이 어렵다		
문제의를 나눌 수 있다		
생활하면서 느끼는 불편함을 말할 수 있다		
맡은 역할에 대한 고민을 나눌 사람이 있고, 나누는 일이 어렵지 않다		
생활하면서 느끼는 여러 감정이나 의견을 나눌 사람이 있고, 나누는 일이 어렵지 않다		
집회, 기자회견, 캠페인 등 조직에서 진행하는 업무의 전반을 이해하고 있다		

업무 진행 시 _____ 할 때 소모되는 느낌을 받는다.

업무 진행 시 _____ 할 때 존중받는다고 느낀다.

나는 _____ 한 사람과 함께 일하기를 원한다.

소통을 잘 하기 위해 나는 _____ 해보고 싶다.

소통을 잘 하기 위해 조직에서 _____ 하면 좋겠다.

◆ 활동 _____ 연차인 조직

내용	그렇다	아니다
경험의 차이는 인정하되 그것이 곧 권력이나 위계로 전환되는 것을 경계한다		
모두가 고루 역량을 갖출 수 있는 방법을 조직 차원에서 고민하고, 역량 차이로 어려움을 경험하는 사람이 있을 때 조직적으로 대응한다.		
조직문화점검을 위한 장치들이 잘 마련되어 있으며 정기적으로 보완해 나간다.		
경험이 많고 적응에 상관없이 모든 사람의 조직의 의사결정에 반영될 수 있도록 노력한다.		
연차가 오래된 구성원(활동가)에게 책임을 전가하지 않는다.		
연차가 얼마되지 않은 구성원(활동가)에게 책임을 전가하지 않는다.		
일상적인 얘기들이 주로 연차가 오래된 구성원들 위주로 흘러가지 않는다		
연차와 상관없이 서로를 존중하는 마음을 기반으로 적절한 피드백을 제공할 수 있는 분위기이다.		
조직 내의 권력과 위계질서 때문에 불합리한 일을 눈감아 주지 않는다.		
상대방이 달변가인지 아닌지, 배경지식이 많은지 적은지 등의 여부에 따라 상대방의 의견을 반영하는 정도, 그리고 나아가 의견을 제시한 당사자를 차별하지 않는다.		

◆ 같이 나눌 이야기

조직에서 요구하는 나의 역할과 스스로 기대하는 나의 역할이 있나요?

소모둠 2-3 ◇ 조직 내 소통과 결정이 이루어지는 구조

목적	단체의 의사결정구조를 파악하고 정보가 어떻게 공유되는지 점검하여 원활하게 소통하고 민주적인 의사결정을 돕습니다.
점검 키워드	의사결정절차, 회의방식, 발언권 (시간 분배 및 발언 무게의 차등)

• 활동 1: 의사결정절차

목적	조직 내 전체 의사 결정 단위와 소 단위간의 원활한 소통을 위해 필요한 것을 이해합니다.
목표	조직 내 소모임과 단체가 소통하는 방식과 의사결정이 이루어지는 구조를 점검합니다.
소요시간	1시간~2시간
추천대상	활동회원
추천인원	10명 이내
준비물	활동 워크지, 펜

• 활동설명

팀이나 소모임에서 활동할 때, 나는 조직에 이야기했다고 생각했는데, 조직에서 답이 없다고 느낄 경우 있으셨나요? 혹은 ‘더 상의하고 싶은 이슈가 있을 때 이런 건 조직 내 누구와 더 이야기해야 하지?’ 혹은 ‘이런 건 우리 단체와 이야기해야 할 필요가 있는 걸까?’, ‘단체이라는 대표성을 띤 조직은 누구지?’ 같은 궁금증이 생기는 경우가 있으셨나요? 의사결정이 필요한 다양한 경우에 대해 알아보고, 이와 함께 조직 구성원인 우리가 조직의 의사결정 기구들과 절차를 알고 있는지 체크해보려고 합니다.

1. 다음의 상황은 팀이나 소모임에서 크고 작은 판단이 필요한 상황입니다. 어떤 것은 내가 속한 모임에서의 판단으로 충분하고 어떤 것은 단체 차원에서 의사결정이 필요한 경우인지 구분해봅시다. 왜 그렇게 생각했는지 이야기해봅시다. (정답이 정해진 질문이 아닙니다.)

- 우리 모임 회의 후, 뒷풀이 자리 정하기
- 우리 모임 예산 사용
- 우리 모임 올해 계획
- 우리 모임 내 발생한 갈등
- 우리 모임 업무 분담

2. 서로 의견이 다르다면 함께 기준을 맞춰봅시다.

3. 우리 모임에서 단체와 판단을 상의해야 하는 경우, 어떤 절차를 거쳐 이야기를 해야 하는지 알고 있나요? 알고 있는 대로 이야기해봅시다.

- 전체 회의에 안건으로 올리기
(단체 내 안건으로 올리는 절차가 있을 경우, 그 방법을 이야기합니다)
- 회의 참여자에게 구두로 이야기하기
- 회의 참여자에게 메시지 보내기
- 우리 모임 중 1인이 직접 단체 전체 회의에 참여하기
- 우리 모임 중 1인이 전체 회의 참여자 단체 채팅방에 참여하여 이야기하기

4. 위의 여러 소통 방법 중에서 누락이나 왜곡 등 소통이 잘 되지 않을 수 있는 방법은 무엇인가요? 향후, 더 좋은 소통을 위해 택한다면 어떤 방법이 좋을까요? 이때 어려운 부분은 무엇인가요?

• 활동 2: 회의방식

목적	회의가 원활하게 잘 진행되기 위해 협력할 방법을 함께 찾습니다.
목표	회의가 잘 진행되기 위해 필요한 부분을 함께 검토하고 실천하기 위한 구체적인 방법을 이야기합니다.
소요시간	30분~1시간
추천대상	실무자, 활동가, 활동회원
추천인원	10명 이내
준비물	활동 워크지, 펜

• 활동설명

자신이 속한 단위에서 어떻게 회의하고 있는지 회의체 구성원들과 함께 돌아봅니다. 자신이 속한 단위에서 어떻게 회의하고 있는지 회의체 구성원들과 함께 돌아봅니다. 질문에 대해 답을 표시 후, 각자의 답을 비교해봅니다. 현재 부족하다고 생각된다면, 변화되었으면 하는 내용을 적어주세요.

자신이 속한 단위에서 어떻게 회의하고 있는지 회의체 구성원들과 함께 돌아봅니다. 질문에 대해 답을 표시 후, 각자의 답을 비교해봅니다. 현재 부족하다고 생각된다면, 변화되었으면 하는 내용을 적어주세요.

우리 모임은 _____ 한 기준이나 방법을 통해 회의에서 다룰 안건이 선정됩니다/
선정되었으면 좋겠습니다.

우리 모임은 회의에서 다룰 안건 들에 대한 정보를 _____ 방법으로 미리 숙지할 수 있
도록 합니다/ 할 수 있었으면 좋겠습니다.

회의에서 다룰 안건이나 문제, 이해하지 못한 점에 대해 솔직하게 표현할 수 있도록 하기 위해 _____
방법을 취하고 있습니다/취했으면 좋겠습니다.

회의에서 다루는 안건들에 대해 나와 의견이 다른 사람들에게 솔직하고 뒷일을 신경쓰지 않으며 반대의견을
표현할 수 있기 위해 _____ 방법을 취하고 있습니다 / 방법을 취했으면 좋겠습니다.

• 활동 3: 발언권

목적	민주적인 발언권 행사를 위해 쌓아야 할 여러 기반에 대해 함께 이해합니다.
목표	발언권을 행사하기 어렵게 만드는 조직 내 상황이 있는지 검토합니다. 이를 같이 고민함으로써 함께 존중하고 존중받을 수 있는 방법을 찾습니다.
소요시간	1시간~2시간
추천대상	실무자, 활동가, 활동회원
추천인원	10명 이내
준비물	활동 워크지, 펜

• 활동설명

발언권에 영향을 미칠 수 있는 다양한 경우가 있습니다.

새롭게 단체에 들어온 경우, 단체 내에서 누구와 이야기해야 할 지 몰라서 내 발언이 단체 전체에 전달되기 어려운 경우, 역할 교대가 잘 되지 않아서 특정 정보가 한 사람에게 몰리게 되는 경우와 같이 말이지요. 아래의 질문은 조직 내에서 발언권에 영향을 미치는 다양한 상황에 대한 질문입니다. 질문에 답을 적어주세요.

질문에 답을 적은 후, 각자 적은 답에 대해 이야기를 함께 나누며 민주적인 발언권 행사를 어렵게 만드는 다양한 요소를 생각해봅시다. 그리고 이 요소들을 어떻게 해결하며 민주적으로 발언권을 행사할 수 있을지 생각해봅시다.

아래의 질문은 조직 내에서 발언권에 영향을 미치는 다양한 상황에 대한 질문입니다. 질문에 답을 적어주세요.

조직 내 회의나 운영에 있어서 내 의견이나 궁금증을 전달할 사람이나 방법을 알고 있나요?

조직 내에서 내 발언이 존중 받는다고 느낄 때는 언제인가요?

조직 내에서 내 역할을 교대하고 싶을 때 교대가 가능한가요?

조직 내에서 내가 가진 정보를 어떻게 다른 회원들과 나눌 수 있나요?

조직 내에서 굳이 말을 해야 할 필요를 느끼지 못하는 때는 언제인가요? (사안에 대해 잘 모를 때, 조직 내에 이미 관행이 있는 것 같을 때, 조직 내에 전문가의 말에 수긍이 갈 때, 말해도 소용이 없을 것 같을 때, 이미 다 정해진 것 같을 때 등)

조직 내에서 발언이 더 존중받는 것 같은 사람들이 있나요? 어떤 특징을 가지고 있나요?

구성원들은 업무/프로젝트와 관련된 성과/능력/역량과 관계 없이 조직 내 활동에 의견을 표현할 수 있나요?

소모듈 2-4 ◇ 실무

목적	단체 내 실무가 어떻게 분배되어 있는지를 파악하며 균형있게 일을 분담할 수 있도록 합니다.
점검 키워드	업무구조, 업무분담, 권한과 책임, 성과 평가

• 활동 1: 업무 구조 그려서 이야기 해보기

목적	본인이 소속되어 있는 조직의 구성원들과 함께 업무 구조를 전반적으로 파악합니다.
목표	업무 구조를 그려 이야기 나누면서 현재의 조직 내 업무 현황과 그것에 대해 각자 어떻게 생각하고 있는지 파악합니다.
소요시간	30분
추천대상	실무자, 활동가
추천인원	10명 이내
준비물	전지나 스케치북, 펜 또는 마커

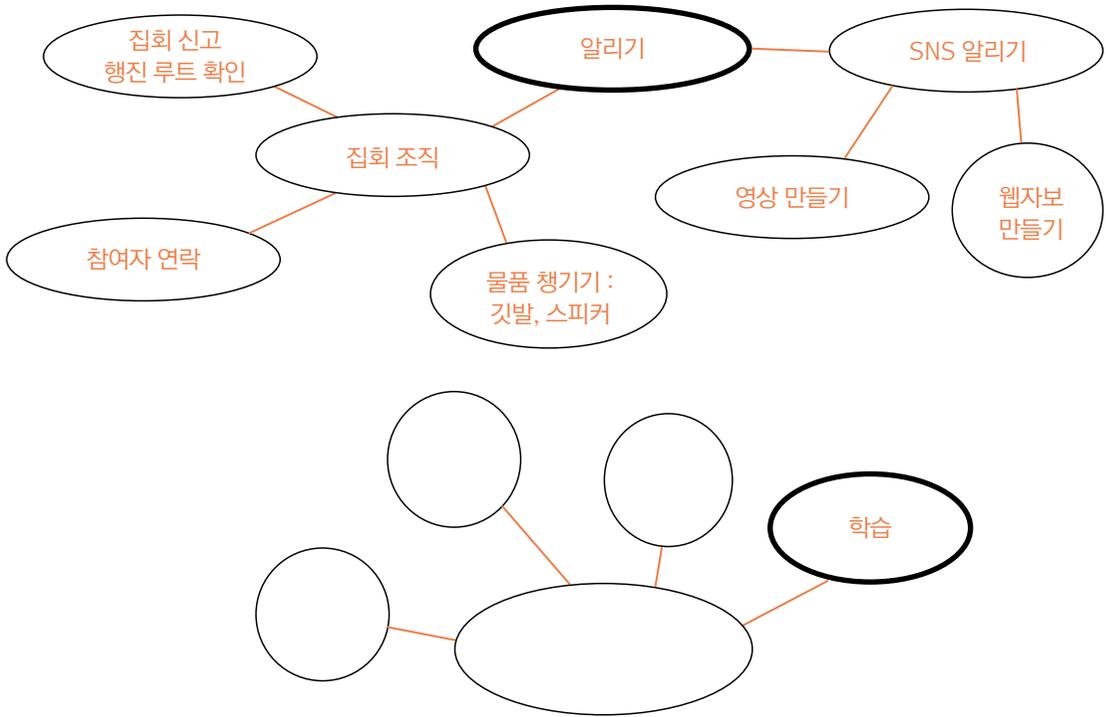
• 활동설명

우리 조직의 실무에 대한 모듈 프로그램을 시작하기 전에 우리 조직이 맡고 있는 업무에 대해 마인드맵에 그려보고 관련한 이야기를 나눠보려고 합니다. 우선, 이번 활동은 3명 또는 4명이 하나의 조를 구성해서 조별로 활동을 진행하려고 해요. 한 조에 속한 개개인들이 업무 구조의 전반에 대한 이해가 다를 수 있기 때문에 이야기를 나누며 함께 하나의 마인드맵을 작성해보는 시간을 갖도록 하겠습니다.

우리 조직이 맡고 있는 업무는 어떠한 것이 있나요? 각자 떠오르는 업무를 이야기하며 써봅시다. 기록해둔 업무를 보면서, 마인드맵에 각 업무들을 조직화해서 큰 가지와 작은 가지로 나눠서 그려보도록 하겠습니다.

가령, 우리 조직의 주요한 업무 중 하나인 집회 또는 기자회견하기를 큰 가지에 적어 두고, 이 업무에 수반되는 현수막 준비, 스피커 준비, 기자회견문 준비 등을 작은 가지로 기록하는 방식으로 하시면 됩니다. 이렇게 마인드맵을 작성할 때, 각 업무의 중요도와 소요되는 시간 및 노력 등에 따라 글씨 크기 또는 색상을 다르게 그려보면 좋을 것 같습니다.

예시



◆ 같이 나눌 이야기들

우리 조직이 업무를 진행하는 방식에 대해서 이야기해본 다음 업무 수행 방식에 대해서 어떻게 생각하는지 이야기를 나눠봅시다. 가령, 현재 진행하고 있는 업무 수행 방식이 수정될 필요가 있다고 생각된다면, 그렇게 생각하는 이유에 대해서도 논의해보도록 합시다. 논의를 하며 공유한 업무 진행 방식 중 수정이 필요하다고 생각되는 지점을 마인드맵에서 색깔로 표시해보도록 합시다. 가령, 각 조에서 현재 진행하는 방식이 좋다고 이야기 나누었다면 초록색으로, 방식에 수정이 필요하다고 생각된다면 빨간색으로, 수정이 필요하다고 생각되지만 현실적으로 바꾸기 어렵다고 이야기했다면 노란색으로 표시해주세요.

• 활동 2: 업무 분담에 대해서 이야기 해보기

목적	본인이 소속되어 있는 조직이 수행하고 있는 업무를 구성원들이 더 나은 방법으로 분담할 수 있는 방법을 찾아봅니다.
목표	활동 1을 통해 각 조에서 작성한 마인드맵을 통해 본인이 소속되어 있는 조직이 수행하고 있는 업무를 구성원들이 어떤 방식으로 함께하고 있는지 알아봅니다.

소요시간	1시간
추천대상	실무자, 활동가
추천인원	10명 이내
준비물	활동 1에서 작성한 마인드맵, 활동 워크지

• 활동설명

모두들 활동 1을 통해 마인드맵을 작성하셨나요? 그렇다면, 각 조에서 작성한 마인드맵을 가지고 우리 조직이 수행하고 있는 업무를 구성원들이 어떻게 나눠서 하고 있는지에 대해서 이야기해보는 시간을 가지도록 할게요.

아래의 질문에 대해 함께 이야기 나누어 봅시다.

1. 큰 가지에 해당하는 업무 중 하나를 골라서 이야기를 나눠봅시다. 해당 업무는 조직 내에서 주로 누가 업무를 맡아서 진행하고 있나요?

2. 우리는 어떤 기준이나 방식을 통해 해당 업무를 진행할 구성원을 정하나요?

3. 우리는 조직 내 업무를 적절하게 나눠서 수행하고 있다고 생각하나요?

(적절하게 분담되고 있다고 생각한다면) 업무 분담이 잘 이뤄지는 이유는 뭐라고 생각하시나요?

지금의 상태를 유지하기 위해서 어떤 노력이 필요할까요?

(일부에게 집중된다고 생각한다면) 그 이유는 뭐라고 생각하시나요? 기준이 무엇일까요?

☞ 능력/상근활동가/직책/연차/나이/특정 정체성 등등

실무가 일부에게 집중되었을 때, 어떤 일들이 있었나요?

실무가 일부에게 집중되는 것을 방지하기 위해서 어떤 노력이 필요할까요? 우리 조직이 업무를 진행하는 방식에 대해서 이야기해본 다음 업무 수행 방식에 대해서 어떻게 생각하는지 이야기를 나눠봅시다. 가령, 현재 진행하고 있는 업무 수행 방식이 수정될 필요가 있다고 생각된다면, 그렇게 생각하는 이유에 대해서도 논의해보도록 합시다.

• 활동 3: 조직 내 성과 평가에 대해 체크해보기

목적	각 조직에서 수행하는 업무의 성과를 평가하는 다양한 기준을 세워봅니다.
목표	각 조직에서 수행하는 업무의 성과를 어떻게 평가하고 있는지 아래 제시된 문장을 통해 파악하며 향후 어떻게 평가해 나갈지 이야기 나눕니다.

소요시간	1시간
추천대상	실무자, 활동가
추천인원	10명 이내
준비물	활동 워크지, 펜

• 활동설명

앞서 활동 1과 활동 2를 통해 우리 조직에 어떤 업무들이 있고, 주로 누가 그런 활동들을 맡아서 진행하고 있는지 알아보았습니다. 활동 3에서는 이러한 업무를 수행한 이후에 성과를 어떻게 평가하는지에 대해서 이야기 나눠보려고 합니다. A4 용지에 제시된 네 가지 문장에 ‘그렇다’ 혹은 ‘그렇지 않다’로 응답하며, 우리 조직에서는 업무에 대한 성과 평가를 어떻게 하고 있는지 체크해보도록 합니다. 개별적으로 체크한 이후, 조별로 제시된 문장과 관련된 지점들을 함께 논의해봅니다.

• 활동 마무리 발언

제시된 네 가지 문장을 통해서 우리 조직에서 수행하는 업무의 성과를 어떻게 평가하고 있는지 알아보았는데요. 좀 더 나아가서 조직의 구성원으로서 나에게는 어떤 평가들이 도움이 되는지 그리고 조직에서 실질적으로 필요하고 활용가능한 평가 방식은 무엇인지 이야기 나눠보며 소모돌 2-4를 마치도록 하겠습니다.

• 진행 팁!

소모돌 2-2 일상의 권력, 체화된 권력의 증상과 엮어서 이야기 나눠 볼 수 있습니다.

아래 4 문장에 대해 함께 이야기 나눠봅니다.

1. “개별 업무/프로젝트를 시작하기 이전에 이번 업무/프로젝트를 통해 어떤 것을 얻고자 하는지 조직 구성원들이 함께 논의하는 시간을 가진다”

이렇게 사전에 업무/프로젝트의 목적이 무엇이고, 이 업무/프로젝트를 통해 어떤 것을 기대하는지 구성원들과 논의하는 시간을 가진다면 어떤 이점이 있을까요?

2. “조직에서 진행하는 업무/프로젝트의 성과가 무엇인지에 대해 구성원들이 모두 같은 생각을 가지고 있다”

조직에서 주로 수행하는 업무/프로젝트에 따라 각자 생각하는 업무의 성과가 어떠한지 우리 조직의 구성원들이 생각하는 성과에 대해서 이야기 나눠봅니다.

예시

업무와 업무성과의 예시

- 세미나 진행: 참여자 수, 참여자의 평가, 진행자의 평가 등
- 프로젝트 진행: 보고서 완성분, 구성원들의 역량 증진 등
- 교육 진행: 교육안 완성분, 교육 시행 등(내용 넣기)
- 집회, 기자회견 조직: 참여자 수, 원활한 소통, 참여자의 평가, 기사화 등

3. “조직에서 진행하는 업무/프로젝트의 성과에 대한 합의된 공통의 기준이 있다”

조직에서 성과에 대한 합의된 공통된 기준이 있거나 공통된 기준을 기준을 만드는 중인가요?

(있다면) 기준이 무엇인가요? 그 기준은 어떻게 만들어졌나요?

현실에서 그 기준이 잘 반영되나요? 기준이 모든 사람들에게 동일하게 적용되나요?

(없다면) 기준의 필요성을 느낀 적이 있나요?

4. “업무/프로젝트의 성과에 대한 평가는 조직 구성원들이 함께 결과뿐만 아니라 의사결정, 기획 및 실행을 포함한 모든 과정에 대해 진행된다”

업무/프로젝트에 대한 평가는 주로 어떤 방식으로 이루어지나요?

결과 위주로 평가하는 경우를 이야기 한 사람이 있나요? 결과 위주로 평가하게 될 경우 발생할 수 있는 문제점은 어떤 것들이 있을까요?

좋은 평가가 일부에게 몰리거나 권력이 있는 사람에 의해 평가가 이루어지는 경우가 있나요?

◆ 같이 나눌 이야기들

본인이 조직의 구성원으로서 업무/프로젝트를 진행했을 때, 어떤 평가들이 도움이 되었나요?

우리 조직에서 실질적으로 필요하고 활용가능한 평가는 어떤 방식일까요?

소모듈 2-5 ◇ 관계

목적	단체 내 공·사적 관계맺음 방식과 갈등관리방식에 대해서 점검합니다.
점검 키워드	끼리끼리 문화, 친분 쌓기, 갈등해결 방식과 절차
번외 활동	72p [부록] 소모듈 2 / 5, 번외활동 : 갈등관리방식

• 활동 1 : [친분] 빈칸을 채워 나를 표현하기

목적	내가 친분을 쌓아가는 방법에 대해 알아보시다
목표	서로 친분을 쌓는 방법을 공유하여 팀의 결속력을 다집니다.
소요시간	30~40 분
추천대상	회의와 같은 활동으로 만남을 가지는 단위
추천인원	5~10명
준비물	활동 워크지, 펜

• 활동설명

사람들은 만나면서 서로 친분을 쌓아가지요. 시간, 관계의 성격 등 여러가지 요인들이 친분의 형성에 영향을 미칠 것이고요. 활동 역시 친분을 쌓아가는 장이 될 수 있습니다. 친한 사람들끼리는 서로 합이 잘 맞아 활동을 같이 함에 있어 여러 이점이 있기도 합니다. 그리고 활동을 하다가 힘든 일이 생기거나, 조언이 필요할 때 친한 사람이 있다면 좀 더 도움을 요청하기 수월하기도 하지요.

하지만 일을 하는 관계에서 활동에 있어 친분은 종종 견제가 필요하기도 합니다. 또한, 친한 사람이 많이 없다고 해서 필요한 도움을 받지 못하는 문화는 단체를 배타적으로 만들 수도 있습니다.

오늘 [친분]을 키워드로 진행할 활동의 목표는 두 가지입니다. 내가 친분을 쌓아가는 방법에 대해 알아보고, 활동을 하는데 있어 친분의 장단점을 살펴보는 것입니다.

첫 활동은, 내가 어떤 방식으로 사람들과 친분을 쌓고 드러내는가를 알아보기 위한 활동입니다. 각자 빈칸을 채워주세요. 다 채웠다면 같이 답변을 나누어 봅시다.

예시

1. “나는 _____ 할 때 누군가와 친하다고 느낀다.”
 - 의도: 각자 ‘친분’에 대해 내리는 정의를 알아보기 위함.
 - 예시: 누군가와 밥 약속을 잡을 때, 누군가의 고민을 들어줄 수 있을 때

2. “나는 _____ 한 방식으로 친분을 표시한다.”
 - 의도: 각자 ‘친분’을 내보이는 방식을 알아보기 위함.
 - 예시: 내 일상에서 기분 좋았던 일을 나눔, 물질적인 것을 챙겨줌으로, 밥을 같이 먹으며

3. “나는 누군가가 _____ 할 때 그 사람이 나를 살피주고 있음을 느낀다.”
 - 의도: 각자 어떠한 방식으로 살핌을 필요로 하는지를 알아보기 위함.
 - 예시: 내 고민을 들어줄 때, 나와 시간을 보내줄 때, 내 감정을 공감해줄 때

1. “나는 _____ 할 때 누군가와 친하다고 느낀다.”

2. “나는 _____ 한 방식으로 친분을 표시한다.”

3. “나는 누군가가 _____ 할 때 그 사람이 나를 살피주고 있음을 느낀다.”

◆ 같이 나눌 이야기들

- # 눈길이나 가던 질문이나, 대답하기 힘들었던 질문들이 있나요?
- # 구체적인 사례가 생각나던 질문들이 있나요?
- # 질문 중에 생각지도 못했던 부분들이 있었나요?

• 활동 2 : [친분] 나는 단체에서...

목적	내가 단체에서 맺고 있는 관계들을 돌아봅니다. 활동을 하는데 있어 친분의 장단점을 살펴봅니다.
목표	활동을 하는데 있어 개인적인 친분이 어떻게 작용하고 있는지를 점검합니다. 이런 점검을 통해 활동에 있어 친분이란 요소가 어떻게 적재적소에 사용될 수 있는지를 파악하고 실천합니다.

소요시간	40~50분
추천대상	활동회원
추천인원	5~15명
준비물	활동 워크지, 펜

• 활동 설명

다음 질문들은 단체 내 관계에 대해 고민해볼 수 있을 만한 질문들입니다. 특히 단체 내에서 내가 얼마나 편안하다고 느끼는지를 가늠하는데 유용한 질문일 수 있습니다. 모두 지켜진다고 해서 가장 편안한 것은 아닐 것이며, 또 그 모든 것들이 지켜질 필요가 없을 수도 있을 것입니다.

이 질문에 대한 논의도 이후에 진행할 테니까요. 혹시 논의하고 싶으신 문항이 있으시다면 체크해 놓고, 논의해보아요.

• 진행 팁!

모두에게 친분이란 어려운 주제죠? 이 모듈은 필요시 온도계 프로그램을 활용하셔도 좋습니다

	그렇다	아니다
1. 나는 단체에 개인적으로 즐거운 일이 있으면 나눌 수 있는 사람이 있다.		
2. 나는 단체에 활동에 있어서 즐거운 일이 있을 때 나눌 수 있는 사람이 있다.		
3. 나는 단체에 개인적으로 힘든 일이 있으면 털어놓을 수 있는 사람이 있다.		
4. 나는 단체에 활동에 있어서 힘든 일이 있을 때 털어놓을 사람이 있다.		
5. 나는 단체 내에서 내가 기획하고 싶은 활동이 있는 경우, 이를 실현하기 위해 끌어모을 사람들이 있다.		
6. 나는 단체 내 사람과 갈등이 벌어졌을 때 이 상황에 대해서 상의할 수 있는 사람이 단체 내에 있다.		
7. 나는 단체 내 사람에게서 피해를 당했을 경우, 이 피해 사실을 호소할 수 있는 사람이 단체 내에 있다.		
8. 나는 단체 내 사람에게서 피해를 당했을 경우, 나를 조력하고 대리해줄 수 있는 사람이 단체 내에 있다.		
8-1. 나는 8과 같은 경우, 이러한 사람을 단체 밖에서 찾을 수 있다.		
9. 나는 단체 내에서 가해자로 지목되었을 경우, 내가 올바르게 피해자의 회복을 위해 행동할 수 있도록 조력해줄 수 있는 버팀목 같은 사람이 단체 내에 있다.		
9-1. 나는 9와 같은 경우, 이러한 사람을 단체 밖에서 찾을 수 있다.		
10. 나는 단체 내에서 조정이 필요한 갈등 상황이 생긴 경우, 이에 대한 절차를 시작할 줄 안다.		
11. 나는 단체 내에서 갈등상황 조정의 방식에 대해 알고 있다.		
12. 나는 단체 내에서 갈등 조정 절차를 통해 만족할 만한 결과를 얻을 수 있을 것이라 생각한다.		

◆ 같이 나눌 이야기들

눈길이 가던 질문이나, 대답하기 힘들었던 질문들이 있나요?

구체적인 사례가 생각나던 질문들이 있나요?

질문 중에 생각지도 못했던 부분들이 있었나요?

건강한 단체가 되려면 필수적으로 필요한 관계들은 어떤 것들이 있을까요? 현재 필요한 관계들이 충족되고 있나요?

이렇게 모아보니 우리 단체는 어떤 단체인 것 같나요?

신입회원이었을 때를 생각해 봅시다. 어떤 관계들이 만들기 그나마 쉬웠었나요? 어떤 관계들이 만들기 어려웠었나요?

◆ 추천 질문!

활동을 하는데 '친분'이 디딤돌이 되는 상황은 어떤 상황들이 있나요?

활동을 하는데 '친분'이 걸림돌이 되는 상황은 어떤 상황들이 있나요?

소모듈 2-6 ◇ 다양성

목적	단체 내 다양성에 대한 존중이 어떻게, 얼마나 잘 이루어지고 있는지 점검합니다.
점검 키워드	장애, 성적 지향, 성별 정체성, 채식, 연령(나이), 활동 경력(경험), 청소년, 종교, 인종, 학벌, 지역, 경제력(직업), 언어

• 다양성 체크리스트

목적	단체 내 다양한 구성원들이 서로 이해하고 존중하는 방향으로 나아가도록 현재의 상태를 점검합니다.
목표	체크리스트에 응답한 뒤 이를 바탕으로 다양성이 존중되어야 한다는 원칙을 넘어 우리 단체에 어떤 의미가 있는지 구성원들과 토론합니다.
소요시간	30분
추천대상	활동회원
추천인원	혼자서도 할 수 있어요 (1명 이상)
준비물	활동 워크지, 펜

• 활동 설명

여기 있는 표를 통해 성소수자 단체 내에 존재할 수 있는 여러 다양성을 알아보고 그것이 얼마나 존중받고 있는지 돌아보는 기회가 되었으면 좋겠습니다. 단체의 상황과 구성원의 사정에 따라서 무기명으로도 진행이 가능합니다. 또한 항목에 체크하는 것에서 그치는 것이 아니라 성숙한 조직 문화를 위해 도움이 될 만한 사례나 서로의 생각을 공유해보고 조직 내의 다양성에 대한 심도 있는 논의가 이루어지면 좋겠습니다. 또한 항목에 체크해 보며 궁금하거나 잘 알지 못하는 부분에 대한 질의 응답을 통해 여러 다양성에 대한 정확한 이해를 바탕으로 더욱 평등한 조직문화를 만들어 나갈 것을 기대해 봅니다. 기존에 행해졌던 잘못된 사고나 관행에서 벗어나 평등을 향해 한 걸음 더 나아가는 조직 문화를 만들 수 있는 좋은 계기가 될 수 있을 것입니다.

문장을 읽고 우리 단체의 상태에 해당된다고 생각하는 항목에 체크해주세요.

	매우 그런 편이다	그런 편이다	부족하지만 노력하는 중이다.	잘 모르겠다
장애를 표현의 도구로 사용하여 장애에 대한 부정적인 이미지를 드러내지 않는다. (예: 어휴 나 결정장애인가봐)				
장애 유형이나 조건에 따른 참여의 문턱이 낮거나 낮추려고 개선하는 중이다.				
장애로 인해 능력이 부족하거나 무조건 도움이 필요할 것이라고 생각하지 않는다.				
모든 사람이 연애나 섹스를 원한다고 가정하여 말하지 않는다.				
상대방의 외모나 행동을 보고 함부로 성적지향을 추측하거나 고정관념을 갖지 않는다.				
정체화 과정은 각자 다르며 혼란스러울 수 있고, 그 과정에서 지향성이 변할 수 있다는 것을 존중한다.				
본인의 성적지향을 탐구하는 여정은 각자 다양할 수 있으며 특정한 길만이 우월하지 않음을 존중한다.				
남자는 원래/여자는 원래 하는 식의 성별 이분법적 편견, 고정관념에서 벗어난다.				
상대방의 외모, 신체적 특성, 옷차림, 취향 등을 보고 성별 정체성과 성적 지향성을 추측하고 판단하지 않는다.				
성중립 화장실 등 여러 정체성을 아우르는 시설이 존재한다.				
청소년의 성적 자기 결정권을 충분히 존중한다.				

	매우 그런 편이다	그런 편이다	부족하지만 노력하는 중이다.	잘 모르겠다
단체 활동을 청소년들이 제한 없이 참여할 수 있는 시간과 장소에서 진행할 수 있도록 노력한다.				
본인이 믿는 종교를 기준으로 타 종교를 배척하고 이해하려는 노력을 하지 않는다.				
특정 종교에 대한 고정관념을 바탕으로 상대방을 평가하지 않는다.				
종교 뿐 아니라 종교 고유의 문화가 있을 수 있음을 인지하고 존중한다				
특정 인종, 나라, 그리고 문화에 대한 고정관념을 가지고 판단하지 않는다.				
특정 인종에게 기회가 제한되지 않는다.				
특정 인종, 나라, 그리고 문화를 희화화(예: 분장)하지 않는다.				
워크숍, 회원모임, 송년모임 등 식사를 같이 할 자리가 있을 때에는 참여자들의 식이제한(알러지, 채식 유형, 종교 등)에 따른 요청 사항을 확인한다.				
비채식이 기본값이고 채식이 추가되는 방식으로 생각하지 않는다.				
무조건 채식을 하는 사람을 배려한다고 메뉴를 결정할 때 의사결정 부담을 떠넘기지 않는다.				
나이와 관계없이 모든 연령대 간 의사소통에 문제가 없도록 노력한다.				
존댓말/반말 사용은 항상 상호 합의로 결정한다.				

• 활동 마무리 발언

성소수자 단체 내에서도 여러 다양한 사람들이 존재합니다. 성별 정체성이나 성적 지향성은 물론이고 장애, 나이, 활동 경력, 채식 여부 등 존중 받아야 할 여러 다양성이 공존하고 있습니다. 사회에서 다양성을 충분히 인정받지 못하는 성소수자들이 모인 단체만큼 그들의 각자 개개인의 특성(다른 구성원한테 피해가 가지 않는다면) 또한 충분히 배려 받아야 할 부분입니다. 이 세상에 존중 받지 못하고 차별 받아 마땅한 사람은 단 한 사람도 없습니다. 그러나 우리는 때로는 타인을 충분히 배려하지 않고 개인의 이기심과 우리 안에 내재되어 있는 편견을 가지고 다른 구성원에게 상처를 주기도 합니다. 성소수자 커뮤니티 내에서의 다양성이 충분히 존중 받음과 동시에 우리 사회의 혐오와 무지에 맞서 연대의식을 가지고 목소리를 높일 때 성소수자에 대한 차별의 벽은 점차 허물어 지게 될 것입니다.

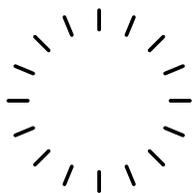
다만, 이러한 다양성을 존중하고 의견의 합일점을 찾아 나가는 일에 대한 역할이 특정 인물들에게만 주어지지 않고 구성원들이 다같이 참여하여 모두가 평등한, 진정한 공동체의 의미를 회복할 수 있도록 자발적으로 문제의식을 가지고 점검해보는 활동이 되도록 함께 노력해 나가야 할 것입니다.

• 소감 나누기

지금까지 모듈 2를 통해 우리는 조직의 변화를 위해 필요한 부분들에 대한 서로의 의견을 듣고 나누어 보았습니다. 다음 단계로 넘어가기 이전에, 다시 한번 서로의 의견을 상기시켜 보면서 정리해보고 미처 논의되지 못한 부분은 없는지, 서로의 의견에 대한 궁금한 점은 없는지, 무엇보다도 모듈 2의 기여정을 함께 해 온 모든 구성원들에게 박수를 보내고, 한 명 한 명에게 진심으로 수고했다는 격려와 응원의 메시지를 전하는 시간을 함께 가져 보면 좋겠습니다. 돌아가며 짧은 한두 문장으로 소감을 나누거나 롤링 페이퍼 또는 각자 짧은 후기를 작성하고 공유하는 방식으로 진행이 가능할 것입니다.

중요한 것은 함께 조직 문화를 이야기한 나와 서로의 감정을 토닥토닥 해주는 일이겠지요. 상대방을 향한 따뜻한 눈빛과 함께 서로의 등을 토닥거리며 “수고했어 오늘도~” 이런 식으로 말이죠!!

3장.



결과나누기

조직 문화는 함께 만들어가는 것이기에 현재 조직 상황에 대한 동의 수준을 같이 맞춰 나가는 활동은 매우 중요합니다. 조직 내 구성원에게 모듈 2 결과를 공유합니다. 간담회, 보고회, 보고서 공유 등 공유의 방식은 조직의 필요와 상황에 맞게 선택할 수 있습니다. 다양한 방법이 있겠지만 크게 세가지 방법을 제시해보고자 합니다. 바로 결과 보고 간담회, 사례토론 프로그램, 분석보고서입니다.

1) 결과 보고 간담회는 조직의 규모가 커서 같은 프로그램을 여러 단위에서 진행한 뒤 분석한 결과를 전체 조직원에게 공유할 때 추천합니다. 2) 사례토론 프로그램은 모듈 2에 참여하지 않은 사람들과 모듈 2에서 대두된 문제 의식을 나눌 때 추천합니다. 점검 활동으로 얻은 결과를 각색된 이야기를 통해 함께 문제의식을 공감하며 토론할 수 있을 것입니다. 마지막은 3) 분석보고서입니다. 참여자가 각 지역에 흩어져 있고 참여자 모두가 대면하여 조직 내 문제의식을 공유하기에는 그 수가 많을 때, 서면으로 결과를 구성원과 나누는 방법을 추천합니다.

행성인은 2019년에 결과 보고 간담회와 사례 토론 프로그램을 진행하였습니다. 아래에 참고할 수 있도록 어떻게 진행했는지 간략히 소개했습니다. 내부에서 공유 방식을 선택하는데 도움이 될 참고자료가 되기를 기대합니다. 단체의 현재를 함께 나누는 활동이기에, 2번 모듈 활동 결과에서 갈등이나 문제가 많이 드러나더라도 실제 공유 활동을 진행해보면 문제를 같이 고민하는 기회가 됩니다. 조직의 동료들과 함께 나누며 현 상황을 공유하는 것으로부터 변화를 만드는 시작을 만들어 보시기를 바랍니다.

• 진행 팁

다음의 경우는 모듈 3을 건너 뛰어도 좋습니다.

- # 조직원 수가 적어서 활동하는 조직 구성원 다수가 모듈 2를 참여하여 토론을 진행한 경우
- # 운영진, 팀 등 소규모 단위에서 각 단위에 필요한 활동을 진행한 경우

[행성인 ASMR - ‘a 안전하고 s 성평등한 공동체 m 문화를 자알’ 만들어보기]

행성인 ASMR은 성평등위원회에서 2019년 한 해의 조직문화를 돌아보고자 진행한 프로그램입니다. 1부에서는 하반기에 각 팀/소모임을 통해 실시한 평등점검표를 바탕으로 행성인의 전반적인 문화에 대한 회원들의 인식을 알아보고, 2부는 사례를 바탕으로 토론을 하고 이를 바탕으로 ‘평등한 공동체를 만들기 위한 약속문’ (단체 내에서 함께 지키자고 공유한 약속문)을 일상 속에서 더 구체적으로 실천할 수 있도록 코멘트를 달아보는 활동을 하였습니다.

1부: 평등점검표 활동 보고

보고 취지 및 목적

활동 속에서 서로를 위협하게 만들거나 평등하지 않은 관계를 만들게 하는 조건이 있는지 점검하는 활동을 ‘평등점검표’라는 형식을 통하여 진행했습니다. 진행한 단위는 행성인 각 팀 및 소모임 회원들이었습니다. 이 평등점검표 활동에 참여하게 된 사람들이 팀이나 소모임 활동을 하고 있기 때문에 (정기적으로) 행성인 멤버십을 더 갖고 있는 사람들이라는 가정 하에, 이 수치나 결과가 행성인에 대해 유의미한 분석이 될 수 있다고 보았습니다. 이에 각 단위 결과지와 토론지를 모아서 문제가 있다고 표기한 것 중 공유할 주요 키워드를 뽑아서 분석한 내용을 발표했습니다.

☞ 네 가지 키워드: 인정의 무게, 일의 무게 / 가정 / 소외 / 문제 있음과 문제 아님 사이

2부: 약속익힘활동 - 사례 토론

사례 토론 취지 및 목적

점검 활동에 함께하지 않은 사람들도 각색한 상황을 통해 문제의식을 공유할 수 있도록 사례를 만들어 토론을 진행하였습니다. 등장인물의 입장이나 생각을 이해해보고, 문제점은 무엇인지, 함께 하는 구성원은 어떤 행동들을 더 하면 좋을지, 이러 상황이 발생하지 않도록 하기 위한 방법은 무엇일지 이야기 나누었습니다. 그리고 이를 바탕으로 ‘평등한 공동체를 만들기 위한 약속문’ (단체 내에서 함께 지키자고 공유한 약속문)을 일상 속에서 더 구체적으로 실천할 수 있도록 코멘트를 달아보는 활동을 하였습니다. 아래는 당시에 각색한 사례 1, 2 입니다. 단체내 문제의식을 각색하실 때 참고가 되길 바랍니다.

사례 1) 우리는 어떻게 서로를 존중하며 알아갈까요?

A : 지난 회의에 참석을 하지 못한 사이 신입팀원이 두 명 더 늘었다. A가 신입팀원들과 인사를 나누려는데신입팀원 B가 A에게 “너무 예쁘세요. 연예인 들어오는 줄 알았어요.” 하고 말했다. A는 스스로 트랜스 남성으로 정체화하고 있으며 예쁘다는 말은 제일 듣기 싫은 말 top 5에 꼽히는 말이다. ‘내가 여기서까지 이런 말을 들어야 하나’ 싶다. 단도직입적으로 ‘저는 트랜스 남성으로 정체화하고 있고 그런 말 듣고 싶지 않아요’ 하고 말하면 처음 온 팀원이 이해를 못하거나 분위기가 싸해질 것 같고, 하나하나 이야기하자니 인사였는데 설명할 게 너무 많다.

A가 잠깐 생각하는 사이, 오랜 회원인 C가 말했다.

“B님 그런 말은 조심하셔야 해요. 예쁘다는 말은 외모평가이고, 성적대상화하는 말이잖아요. 주의 부탁드립니다.”

B : 분위기가 싸해지는 것을 B도 느꼈었다. 뭔가 잘못 말했나, 하는 순간 C의 말을 들으니 더욱 기분이 상한다. B가 나가는 퀴어커뮤니티에서는 누구를 막론하고 예쁘다는 말은 칭찬이었다. 사회에서 자신을 드러낼 수 없는 사람들이 모여서 서로를 칭찬하고 자신감을 높여주면서 숨통을 뚫다. 그런데 외모평가라니? 성적대상화라니? 억울하고 위축되며, 아직 이곳의 분위기가 어떤지 모르겠지만 무섭다는 생각부터 든다.



사례 2) 우리는 어떻게 누군가 소외되지 않는 방향으로 함께할 수 있을까요?

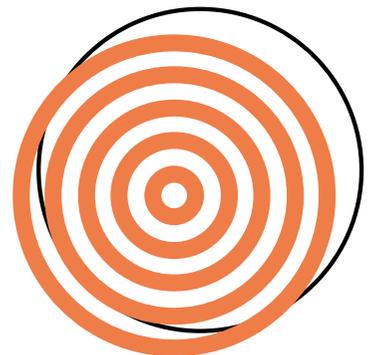
모처럼 팀 뒤편이에 참석한 나. 내가 앉은 테이블에는 C, D, E가 함께 앉아 있다. 옆 테이블에도 4명이 앉았는데 이미 시끌벅적하다. 우리 테이블 사람들은 말 수가 적은 편이라 그런지 대화가 드문드문 이어진다. 그러다 앞에 앉은 D가 대뜸 C에게, “님은 연애 하세요?” 하고 물었다. C가 “저는 연애가 별로예요” 하고 답하자, “왜요? 저는 얼마전에 연애 시작했는데 세상이 아름다워보여요” 하고 말했다.

나는 언젠가 C로부터 자신은 무성애 성향이라는 이야기를 들은 적이 있던 터라 D의 말이 신경 쓰인다. 그래서 D에게 “모든 사람이 연애를 해야 하는 건 아니지 않나요?” 하고 말했다. D는 곧장 수긍하면서 자연스럽게 자신의 연애사를 이야기하기 시작했다. 옆에 있던 E가 맞장구를 치면서 한동안 연애이야기가 이어졌다. 연애이야기는 이제 동성혼 법제화에 대한 토론으로 연결되어 어색하던 테이블에 활기가 돌고 옆 테이블에 앉은 사람들까지 대화에 동참하기에 이른다. C는 굳어진 얼굴로 오가는 이야기를 듣고만 있다.

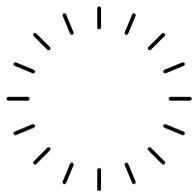
나는 C가 계속 신경 쓰여서 몇 마디 말을 건네보지만 긴 대화로 이어지진 않는다.

이야기는 끝날 기미가 보이지 않고 가만 듣고 있던 C가 갑자기 모두를 향해 큰소리로 “아니, 너무 유성애중심적인 거 아니에요? 여긴 나올때마다 이런 얘기만 해요. 저는 정말 짝 수가 없네요” 라고 말한 후 가방을 챙겨 나갔다. 순식간에 일어난 일이라 C를 잡지도 못했다. 분위기는 조용해졌고 모두 당황스러워 하는 듯 보였다. 그 중 누군가 혼잣말을 하듯,

“근데 이런 이야기를 여기 아니면 또 어디서 해요?” 라고 중얼거렸다.



4장.



변화를 피하기

모듈 4 ◇ 변화를 피하기

목적

앞에서 나눈 이야기를 바탕으로 앞으로 우리 단체에 어떤 변화가 필요한지 구체적인 상을 만들고 실행 계획을 세웁니다.

• 진행활동

1. 본 모듈을 진행할 주체 고르기

- 1) 단체 구성원/회원 전체를 대상으로 한 비교적 대규모의 열린 간담회를 진행할 것인가?
- 2) 단체 실무자들이 모여서 조직문화 개선 계획을 수립하고 역할 분담까지 한 번에 할 것인가?
- 3) 본 모듈을 진행하기 위해 내부 구성원 외에 추가로 외부 인사를 초청할 것인가?

☞ 외부 인사의 추가적 참여나 진행 조력이 필요한 경우의 예:

- 조직문화의 문제점이 이해관계와 얽혀 있어 외부인의 새로운 관점이 필요한 경우
- 조직 내 갈등이 너무 심화된 상태라 내부 구성원끼리 문제 해결을 위한 충분한 신뢰관계를 약속할 수 없는 경우
- 내부 구성원들의 합의에 따라 외부인의 문제해결 기술이나 이전 경험이 우리 조직 문제 해결에 도움을 줄 수 있을 것이라고 판단한 경우 등

☞ 모듈4 진행을 위해 외부 인사를 추가로 초청할 경우 채택할 수 있는 참여 방식의 예

- 외부인사가 조력자 자격으로 단체 구성원이나 실무자 대상으로 단체의 변화를 추진하는 데 필요한 내용에 대해서 교육을 진행 (e.g., 성인지각수성 교육; 비폭력대화 교육, 성폭력예방과 피해자 지원을 비롯한 반성폭력 역량강화 교육 등)
- 외부인사가 단체 조직문화 변화 액션플랜 수립을 위한 일회성 또는 다회성 자문 제공
- 갈등 해결 및 조직문화 개선 사업 진행 과정에서 중재자나 참관인으로 참여

2. 지금 우리 단체에게 가장 필요한 개선사항은 무엇인지 우선순위 정하기

- 1) 모듈 3에서 논의한 것을 토대로, 현재 우리 단체에 있는 조직문화 문제를 나열해보고 중요도나 시급함에 따라 우선순위를 매겨 보기
- 2) 문제 개선이 현실적으로 가능한 정도에 따라 순위를 매겨 보기
참고할 만한 “SMART” 기준: (옆 페이지 표 참고)
- 3) 각 문제 개선 활동을 완료하기까지 어느 정도의 시간이 걸리는지에 따라 ‘단기’ ‘중기’ ‘장기’로 구분해봅시다. 이 개선방안 실행을 정례화할 필요가 있다면 그에 대해서도 논의해봅시다.

Specific
(구체적)

정확히 무엇을 하려고 하는가?

Measurable
(측정할 수 있는)

목표달성 여부를 어떻게 판단할 수 있는가?

Achievable
(달성 가능한)

해낼 수 있는 일인가?

Realistic
(현실적인)

현재의 상황에서 가능한 일인가?

Time-Bounded
(시간이 정해진)

언제까지 목표를 달성할 것인가?

3. 위 2번에서 결정한 사항을 책임지고 실행할 사람은 누구인가? 이를 위해 필요한 자원이 해당 담당자에게 충분히 있는가? 없다면 조직은 어떻게 이 자원을 확보하고 지원할 수 있을까?

1) (구체적인 문제 “X” 개선을 위한) 변화 과정을 모든 구성원이 함께하기 위해서 무엇이 필요할까? 각 구성원 집단(e.g., 사무국, 회원, 후원자, 자원활동가 등) 별로 상상하고 설계해봅시다.

2) (구체적인 문제 “X” 개선을 위한) 활동을 책임지고 담당할 사람 정하기. 해당 담당자 또는 담당 단위에는 이 활동을 책임지고 이끌기 위한 기술이나 권한 같은 자원이 있나요?

3) 3번에서 정한 담당자를 도와줄 멤버 구체적으로 떠올려봅시다.

[만약 조직문화 점검단계에서 모듈2-3(의사결정구조), 2-4(실무)를 진행한 단체라면, 이때 모듈 2-3과 2-4에서 했던 활동과 토론을 반영하여 이 질문에 답해보세요.]

4. 위 2번에서 결정한 문제 개선 계획을 실행하기 위해서는 어떤 절차나 구조가 필요한가? 실행 완료 후 평가를 위해서는 무엇이 필요한가?

1) 문제 개선 활동에 대한 평가를 책임지고 담당할 사람 정하기. 해당 담당자 또는 담당 단위에는 이 평가를 책임지고 이끌기 위한 기술이나 권한 같은 자원이 있나요?

2) 3번에서 정한 담당자를 도와줄 멤버 구체적으로 떠올려봅시다.

[만약 조직문화 점검단계에서 모듈2-3이나 2-4를 진행한 단체라면, 이때 모듈2-3과 2-4에서 했던 활동과 토론을 반영하여 이 질문에 답해보세요.]

쉽게 시작할 수 있는 예시프로그램: <평등한 공동체를 위한 약속>

목적	우리 단체가 더욱 평등한 공동체가 되기 위해 구성원 모두가 동의하고 지켜야 할 것이 무엇인지 함께 토론하여 정한다.
소요시간	60분 이내
추천대상	운영진, 활동에 참여하고 있거나 잠재적으로 참여할 일반회원 및 후원자
추천인원	5~30명
준비물	전지/화이트보드, 마커
참고 링크	“평등한 공동체를 만들기 위한 약속” (행동하는성소수자인권연대) http://lgbt-pride.or.kr/xe/index.php?document_srl=65745

• 활동 설명

약속은 함께 만들었을 때 그 가치가 가장 빛나는 것 같습니다. 우리 조직을 평등한 공동체로 만들기 위한 약속을 처음부터 우리가 함께 만들고, 앞으로 활동하면서 길잡이처럼 수시로 들여다보면 어떨까요? 물론 이걸 한 번 정해지면 결코 바꿀 수 없는 절대적인 법은 아닙니다. 대신 우리가 서로를 존중하고, 우리 단체의 가치를 바쁜 활동 중에 잊지 않도록 필요한 약속을 함께 만들어보자는 것이죠. 이 약속은 언제나 토론할 수 있고 합의에 의해 바꿀 수도 있습니다.

그럼 각자가 이 ‘약속’에 넣고 싶은 항목이 있다면 자유롭게 나눠주세요.

예시

- 처음 보는 사이에는 나이에 관계없이 서로 존댓말을 사용하고, 말을 놓을지 여부는 상대에게 먼저 물어보고 정합니다.
- 내가 누구인지는 본인이 제일 잘 압니다. 상대방의 정체성을 존중합니다. (성별을 외모로 판단하지 말고, 상대방의 성별정체성과 성적지향을 존중합니다.)
- OO다워야 하는 건 이제 그만. 상대방을 있는 그대로 받아들입니다.
- 어떤 인종이나 출신 국가, 성 정체성, 신체 조건에 대한 편견을 담은 표현을 쓰지 않습니다.
- 원치 않는 신체 접촉과 성희롱을 하지 않습니다.
- 아이를 낳거나 기르는 일이 특정 성별에만 주어진 역할이 아니라는 점을 항상 기억합니다.

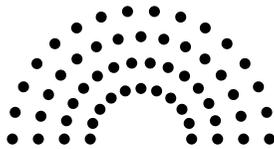
남은 이야기 : 조직의 바깥에서는?

사회운동을 하는 우리가 가장 흔하게 느끼는 감정은 무엇일까요? 여러가지가 있겠지만, 그 목록에는 분명히 ‘책임감’과 ‘죄책감’이 들어갈 것 같습니다. 조직 문화에 대한 성찰을 해보고 우리 단체의 실태를 점검해보고자 모인 사람들에게는 대체로 ‘우리의 문제’에 자꾸만 눈이 가고, 귀가 쫄긋하고, 마음이 쓰일 것입니다. 하지만 운동사회 전반은 물론이고 단체도 조직 외부의 정치경제적 현실이나 환경으로부터 자유로울 수 없습니다. 예를 들어, 지금 우리에게 문제로 보이는 어떤 조직문화는 단순히 조직 내부의 문제가 아니라 외부 정세를 함께 고려했을 때 더 또렷하게 그 이유를 알 수 있을지도 모릅니다. 모듈 2의 조직문화점검 활동을 하면서 발견된 문제나 우리 단체의 특징이 조직 바깥의 사회적 요소에 영향을 받은 것은 아닌지, 차 한 잔 앞에 두고 동료와 같이 이야기를 나누어 봅시다.

- 노동환경의 변화가 우리 단체 구성원들의 활동 참여 양상에 영향을 끼치고 있지는 않나요?
- 지금 사회에서 사람들이 흔하게 접할 수 있는 정치참여양식은 무엇인가요? 이러한 정치참여에 익숙해진 사람들은 우리 단체 활동에는 어떻게 함께할 수 있을까요?
- 지금 우리 단체에 찾아오는 사람들 중에는 기존에 다른 사회운동 경험이 있는 경우가 많은가요? 혹은 기존 사회운동 경험이 없는 구성원들이 지난 5년간 더 많아졌나요?
- 우리 단체 재정구조에서 수입원이 지난 5년간 어떻게 달라졌나요?

위와 같은 질문들을 예시로 떠올리되, 자유롭게 토론합니다. 우리가 조직 바깥의 변화를 어떻게 마주하게 되는지를 솔직하게 나누어보면서, 이러한 조건과 영향을 고려하여 조직문화의 변화를 꾀하는 바람직한 방향이 무엇일지 함께 그려봅시다.

나가가며



제작 후기

—빌리

처음에 막상 하겠다고 뛰어들었을 때에는 신이 났었습니다. 여러 조직을 거쳐오면서 겪어본 여러 관계와 감정들을 되짚어볼 수 있는 좋은 기회라고 생각을 했거든요. 그런데 막상 글을 쓰고 프로그램의 틀거리를 만들기 시작하다 보니까 제가 머리 속에서 상상하던 것만큼 이상적이지 않아서 참여하는 동안 많이 힘들었습니다. 글을 써보려 해도 써지지 않고, 어떻게 해도 쉬운 해결책이나 ‘아하!’스러운 장면을 연출해 낼 수 있는 프로그램 진행 방식도 떠오르지 않았던 거 같아서 정말 많이 미루고 미루며 작업한 기억이 납니다. 그런데 또 한편으로는 이 감정이야말로 조직문화점검을 하기 위해 느껴야 하는 감정이 아닌가 싶기도 합니다. 머리로 그려낸 이상이 현실로 옮겨지지 않아 답답하고 막막한 마음이 바로 조직문화를 점검하고 쇠신해 나가려는 목표를 잡은 많은 활동가들이 느끼고 있는 바로 그 감정일테니까요. 또, 이런 답답함에 미루게 되는게 조직문화점검이기도 하지요.

이 가이드북 제작에 참여하며 조직 내 많은 갈등이 ‘저 사람은 왜 내가 생각한 대로 행동만 해준다면 이런 일은 일어나지 않았을 텐데’와 같은 불만에서 시작한다고 생각하게 되었습니다. 그리고 이 불만을 털어놓을 수 있는 사람이 있다면, 말할 곳이 없어 속으로만 삭힐 수밖에 없는 사람이 있고, 그렇게 경험과 권력의 불균형이 자리잡게 되는 것이 아닌가 싶습니다. 그렇기에 저는 조직문화점검의 한 부분으로 일상적인 활동 중 물어보지 않는 질문들을 던져주어 나를 돌아보게 하고, 관성적으로 흘러가던 관계를 되돌아볼 수 있는 계기를 제공하는 프로그램이 있으면 좋겠다고 생각했고, 그렇게 [소모듈 2-5 관계를 작업했습니다. 더 좋은 질문들이 있겠지 싶은 아쉬움은 뒤로 하고, 이 가이드북이 서로에 대해 몰랐던 재미나고 심오한 이야기를 나눌 수 있는 계기가 될 수 있기를 바랍니다.

—앤디

많은 사람들이 사회생활을 하고 여러 부류의 사람들을 만나면서 자신과 맞지 않는 혹은 잘못된 조직문화와 권력 관계로 인해 힘들어합니다. 저 또한 군대와 종교단체 등 여러 조직에서 잘못된 조직문화를 경험해 본 사람으로서 바뀌지 않는 조직문화에 답답함을 느껴왔습니다. 하지만 잘못된 조직문화는 조직의 탄생과 함께 저절로 만들어지는 것이 절대 아닙니다. 이 모든 것이 조직 구성원들이 그 동안 형성해 온 것이며 조직문화가 잘못되었다면 조직 구성원들이 앞으로 조직문화를 개선해 나가야 할 일부 책임도 있을 것입니다. 구성원 한 명 한 명을 소중히 여기고 배려하는 공동체는 구성원들에게 삶의 쉼터이자 진정한 정서적 안정을 제공하는 휴식처가 되어 줄 것이라 믿습니다. 저 또한 이 조

직문화점검 프로그램을 통해서 조직의 문제점을 들추고 지적하기 보다는 궁극적으로는 앞서 언급한 배려와 존중을 통해 구성원 모두가 자신이 인정받고 사랑받는 존재임을 깨닫게 해주는 따뜻한 공동체를 만들어 나가기를 진심으로 바랍니다. 개인적으로 이제는 세상에서 더 이상의 차별로 고통받는 이들이 점차 없어졌으면 좋겠습니다. 편집자 여섯분 모두 그동안 너무 고생 많으셨습니다~!^^

—유경

뜻을 같이하여 모인 사람들 사이에서도 여러 일이 생길 수 있다는 점을 떠올리며 이 조직문화점검 프로그램 개발 사업을 시작했습니다. 달리 생각하면 뜻을 같이한다고 생각하며 모인 사람들이기에 생길 수 있는 문제들도 분명히 있을 것입니다. 어떤 ‘사건’이든지 그것은 단순히 어떤 개인들만의 일이 아니며 단 한 번의 사건이 아니듯이, 한 단체의 고민은 그곳만의 고민이 아니라는 점을 새삼 깨닫고 배우는 시간이었습니다. ‘반성폭력 감수성 증진 및 성평등 조직문화 점검프로그램’을 만들어보고자 올해 초에 시작한 일이 운동단체에서 흔히 맞닥뜨릴 수 있는, 조직구조 및 문화와 관련된 전반적인 요소에 대한 검토로 넓어졌습니다. (여기에는 자문회의와 단체 간담회를 통해 귀중한 시간과 의견을 나누어주신 분들의 공이 큼니다.) 이 과정에서 저희가 다시금 확인하게 된 사실은 역시 ‘성평등은 모든 요소와 연결되어 있는 축이며 따로 뚝 떨어져있는 측면이 아니라는 점’입니다. 넓어지는 문제의 식은 저희의 즐거움이자 고통이기도 했지만, 이 시간을 함께 보내면서 앞으로 더 잘 동료란 만들 수 있게 되리라는 희망이 생기기도 했습니다. (행성인 성평등위원회 빌리님, 앤디님, 헤민님, 조나단님, 지오님 감사드립니다.)

이 가이드북이 결코 종착점이 되는 완성본은 아니지만, 동료를 만나고 만들기 위해 모인 자리에서 더 많은 분들이 동료를 얻어갈 수 있도록 노력하고자 하는 분들 책장 한 칸에 놓이게 된다면 저희에게는 큰 기쁨이 될 것입니다. 이 책을 펴신 여러분께 감사와 응원을 드립니다!

—조나단

어떻게든 마무리되었네요. 사실 마무리라기보다 앞으로 구성원과 함께 하나갈 시작을 작업한 거지 만요. 함께 만든 성평위 분들, 그리고 이 프로젝트를 함께 하나갈 분들 다들 화이팅합시다.

—지오

완벽한 조직은 없다고 생각합니다. 완벽하게 평등에 닿아 있는 사람도 없을 겁니다. 누구나 관계 안에서 존재하니까요. 그러니까 아마 중요한 것은 어떤 자세나 태도가 아닐까 합니다. 질문하는 용기, 용기에 대한 격려, 끝까지 듣고 말하며, 지적하기보다 생각해 볼 수 있는 충분한 시간을 내어주는 일 같은 것들 말입니다. 공감하면서도 아닌 것을 아니라고 말할 수 있는 신뢰는 그러한 자세와 태도로부터 나온다는 것을 가이드북을 함께 만든 다섯 명의 동료들로부터 배웠습니다. 고맙게 생각합니다. 조직문화를 고민하는 다른 많은 이들도 가이드북을 통해 같은 기회를 가질 수 있다면 더없이 기쁠 것 같습니다.

—혜민

^^

◇가이드북을 만들며 도움 받은 자료들◇

- [시민사회단체 성평등한 조직문화 만들기 워크북 “누가 만들어주면 좋겠는데 누가 만들어주는 게 아니니까__ 이/가 직접 만드는 조직문화”], 한국여성민우회, 2018년
- [해보았습니다. 시민사회단체 활동가 성평등한 조직문화 워크숍], 한국여성민우회, 2019년
- [2018 공익활동가포럼, 개인과 조직이 함께 성장하는 질문과 대화 워크북 Ver.1.0], 서울시NPO지원센터-더이음, 2018년 11월
- 전쟁없는세상 비폭력 프로그램 자료 다수

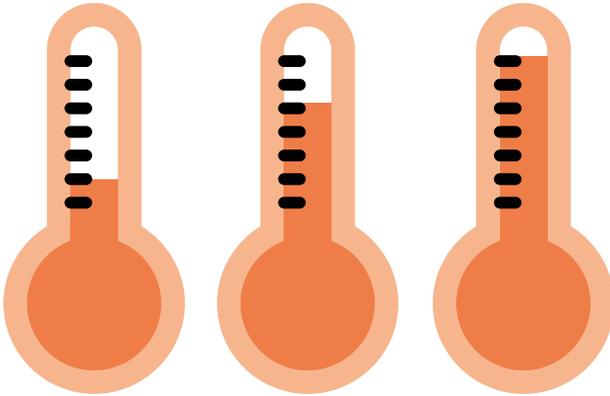
부록



• 도구 1 : 온도계

목적	서로의 감정과 에너지를 표현할 수 있는 언어 만들기
준비물	전지나 화이트보드에 그린 온도계 그림 (프로그램 진행 내내 볼 수 있어야 함)

• 그림 예시



• 도구 설명

오늘 프로그램을 하면서 불편한 감정들이 들 수도 있어요. 아니면 좀 지쳐서 집중을 하기 힘들 시간일 수도 있고요. 아니면 너무 많은 이야기가 나와서 뇌와 정신이 풀로 가동하다 과열이 될 수도 있어요. 물론, 반드시 이렇게 될 것이라는 말은 아닙니다. 다만, 이런 기능성도 같이 좀 감안하며 진행해보자는 것이죠. 그래서 지금 설명드릴 '온도계'를 사용해서 나의, 서로의 상황을 체크해봅시다.

'온도계' 사용법은 간단합니다. 높은 온도는 '열이 오른 상태'를 말합니다. 과열되고 흥분된 상태, 감정이나 생각이 많아진 상태를 나타냅니다. 낮은 온도는 생각이란걸 더 하기엔 힘든 상태, 피곤한 상태, 기운이 빠진 상태를 말합니다. 중간 온도는 과열도 냉각도 아닌, 상대방과 의사와 감정을 소통하는데 별 무리가 없는 상태입니다. 이렇게 온도계를 사용해서 각자의 온도를 가늠하자는 것의 취지는 서로 어떤 상태인지를 체크하고자 함이지, 높은 온도의 감정을 견뎌하거나, 낮은 온도의 태도를 비판하고자 함은 아닙니다. 서로 어떤 상태인지를 봐 가면서, 그때 그때 마다 필요한 대화를 이끌어내기 위해 사용합니다.

그리고, 상황 전체의 온도를 재볼 수도 있습니다. 나의 온도뿐만 아니라, 내가 느끼는 이 상황의 온도를 이야기 하는 것도 도움이 될 수 있어요. 오늘 온도계를 사용해서 많은 이야기 나누어 볼 수 있으면 좋겠습니다.

자, 그럼 지금 여러분의 온도는 어떠한가요?

• 활용방법

민감한 주제 & 언성이 높아지는 주제 등이 나왔을 때 감정 확인 및 분위기 전환을 위해 사용하기

주의사항

진행자가 오늘 프로그램을 진행하며 참여자의 온도를 주도면밀하게 살필 필요가 있습니다. 언어적 소통 뿐만이 아니라, 표정, 말투, 몸짓, 앉거나 서있는 태도 등의 비언어적 의사 소통도 살피며 참여자 개개인과 상황의 온도를 체크해 보세요. 단, 여기서 주의할 점은 온도를 재기 위한 개입을 진행할 시, 특정 참여자를 언급하거나, 어떠한 온도를 단정짓는 것은 삼가해야 합니다.

나를 통해 다른 사람이 겪을 수도 있을 만한 감정을 우회적으로 표현할 수도 있습니다. 다음과 같이 진행해 보세요.

음, 제가 느끼기엔 지금 우리의 온도가 낮아진 것 같아요. 제 느낌이 맞을까요? 다르게 생각하시는 분들이 계신가요? 비슷하게 생각하시는 분들은요?

☞ 여기에서는 이 상황에 대한 나의 판단을 공유하고, 이러한 판단이 옳은지 그른지를 참여자들로 하여금 판단하도록 하여 참여자들의 참여를 유도하고 있습니다.

저는 방금 그 발언을 들으니 제 온도가 급격히 상승하는 것이 느껴졌어요. 다른 분들은 어떨까요?

☞ 여기에서는 이 상황에 대한 나의 감정을 공통된 언어(온도계)를 사용하여 공유하여 온도계를 사용하여 감정을 드러내는 활동을 먼저 선보이고, 이를 참여자들로 하여금 따라할 수 있도록 유도하고 있습니다.

• 도구 2 : 질문주차장

목적	프로그램의 효율적인 진행을 위해 질문을 '주차'하기
준비물	"질문주차장" 이라 적혀있는 빈 전지나 화이트보드 (프로그램 진행 내내 볼 수 있어야 함), 포스트잇, 펜, 마커

• 도구 설명

많은 이야기를 나누면서 종종 질문이 생각이 날 때가 있을 거예요. 어떤 질문은 진행되고 있는 프로그램에 대한 직접적인 질문이라 그 자리에서 짚고 넘어가야 할 때가 있고, 이는 중간중간 물어봐주셨으면 합니다. 하지만 겉다리로 생각난 질문이나, 아니면 프로그램이 진행되고 있는 와중에 맥락이 조금 다르거나 자칫 끊기게 만들 수도 있겠다 싶은 질문들, 그리고 지금은 중요하지 않지만 나중에 꼭 이야기해보고 싶은 주제나 생각이 있다면 우리 잠시 이걸 '주차'해놓기로 합시다. 중간중간 생각나는 질문이나 의견을 포스트잇에 적어 여기 주차장에 주차시켜주세요.

'주차를 해 놓는다'는 건 까먹고 무시한다는 것은 아니라, 프로그램 진행을 효율적으로 진행하기 위해 질문을 여유 시간이 생길 때로 미루어둔다는 뜻입니다. 우리 모두 오늘 '공동의 약속'과 더불어 '질문주차장'을 통해 서로의 시간과 질문을 존중하는 자리가 되었으면 합니다.

• 진행자를 위한 팁!

갈등 상황에 있는 사람들의 모임을 진행할 때 도움이 되는 진행 방법:

- 가능하면 중립적인 태도를 취할 것
- 모든 사람들에게 공평하게 얘기할 기회가 주어질 수 있도록 할 것
- 조언을 하거나 문제를 해결하려 하지 말 것. 대신 갈등 상황에 있는 사람들이 그 문제를 스스로 해결할 수 있는 방안을 찾을 수 있도록 도울 것
- 좋은 의사소통을 촉진하고 '나'를 주어로 시작하는 말을 할 수 있도록 할 것
- 모든 사람들의 얘기가 들릴 수 있도록 하고 공감과 좋은 듣기를 독려할 것
- 감정과 욕구를 확인할 수 있도록 도울 것
- 공통점을 찾아 갈등을 해소하고 앞으로 나아갈 수 있는 길을 찾도록 도울 것

[부록] 소모품 2-2, 번외활동 : 권력의 꽃

목적	그룹이나 개인이 갖고 있는 사회적 정체성이 사회에서 가장 영향력 있는 이들과 얼마나 가까운지, 혹은 멀리 떨어져 있는지 깨닫게 하기 위함
소요시간	45분
추천대상	조직 내 구성원
준비물	워크숍을 진행하기 전에, 전지에 빈칸을 남겨둔 '파워 플라워'를 그려 놓는다. 또한 각각 한 장씩 돌아가도록 비어있는 파워플라워 그림이 인쇄된 작은 종이도 필요하다.
참고 링크	(전쟁없는세상) http://www.withoutwar.org/?p=13908

• 활동 설명

먼저 활동을 소개한다. 참가자에게 사회에서 누구에게 집단적으로 그리고 개별적으로 권력이 있는지, 사회에서 가장 권력이 강한 사람들의 특징은 무엇인지, 그리고 개인으로써 우리가 어떤 방식으로 이것들에 연결되어있는지(그리고 연결되어있지 않은지) 생각해 볼 것이라고 말한다.

1. 권력의 꽃을 소개한다. 각각의 꽃잎은 하나의 사회적 범주를 나타낸다. 예를 들어 젠더, 인종, 교육배경, 경제적 계급, 언어, 지리적 위치, 연령대 등을 의미한다. 참가자 그룹에게 토론을 통해 사회적으로 가장 권력이 있는 사람의 주요 특징이 무엇인지 각각 특징에서 가장 중점적인 특성을 골라내도록 촉진시킨다. (예를 들어, 가장 많은 권력을 가지는 경향이 있는 연령대가 있는가? 그들의 권력은 어디서 나오는가?) 참가자의 의견이 하나로 모아지면, 바깥 꽃잎 중 하나에 특징을 적어 넣는다. 권력은 예를 들어 경제적 위치, 문화적 혹은 역사적 배경, 정책입안자들에 접근할 수 있는지 여부 등이 좌우한다.

2. 바깥 꽃잎이 모두 채워지면, 작은 인쇄물들을 나눠 준다. 모든 사람들에게 종이 가운데에 자신의 이름을 써 달라고 하거나 자신을 소개하는 그림을 그려달라고 하고 꽃잎에 전지에 써어있는 특징들을 적어달라고 한다. 모든 사람은 이제 자신의 정체성이 얼마나 사회에서 가장 권력이 강한 사람들의 특징을 반영하는지 적는 활동을 각자 진행한다. (예를 들어, 만약 바깥쪽 꽃잎이 인종을 나타낸다면, 그들은 해당하는 안쪽 꽃잎에 자신의 인종을 나타내는 단어를 적는다.)

3. 사람들에게 5분 시간을 주고 생각하고 꽃잎을 채우도록 한다. 만약 사람들이 시간을 더 필요로 한다면 시간을 주고, 모든 사람이 준비가 되면 다시 그룹으로 모이도록 한다. 사람들이 정체성을

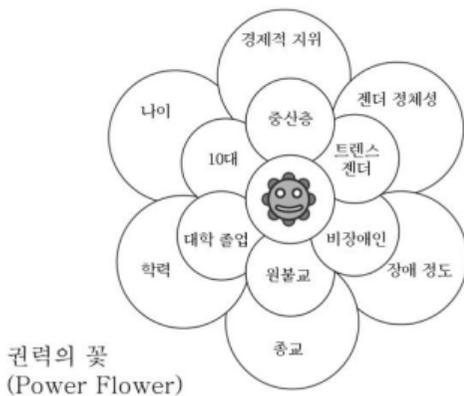
확인한 것으로 토론을 시작한다. 어떤 특징이 겹쳐지는가? 어떤 것은 겹쳐지지 않는가? 참가자 중에 모든 지배적인 특징의 정체성을 갖춘 사람이 있는가? 그들은 전에 이것에 대하여 인식한 적이 있는가? 유사하게, 겹쳐지는 것이 하나도 없는 사람이 있는가? 그룹은 어떻게 지배적인 권력 구조를 유지하는가—혹은 전복시키는가? 사회적으로 가장 권력이 있는 사람들의 특징들을 적게 갖고 있는 사람들을 확인하거나 권한을 강화시킬 다른 방법이 있는가?

4. 만약 참가자가 지배적인 정체성을 찾는데 어려움이 있다면, 참가자에게 정부관계자 중 남성의 수를 여성과 비교해서 봤을 때 무엇이 보이는지, 역사적으로 권리를 빼앗기고 억압을 받은 사람들이 누구인지, 혹은 어떤 사람들이 미디어 방송에서 주요 시간대를 가장 많이 타는지 (혹은 그렇지 않은지) 질문한다.

5. 이 활동은 국제적인 참가자들을 대상으로 진행될 때 더 복잡할 수 있다. 만약 그런 경우에는, 사람들을 특정 나라 그룹으로 묶거나 아니면 다 같이 진행하되 특정한 나라(아마도 트레이닝이 진행되는 나라)에 초점을 맞추도록 한다.

6. 주의할 점은 이 활동이 끝나고 사람들의 기분이 우울하게 될 수도 있다는 것이다. 따라서 이 활동이 자신들의 위치를 확인하는 것에서 끝나게 해서는 안되고 반드시 개인이나 그룹이 이 활동이 제기하는 문제들에 어떻게 적극적으로 반응할 것인지에 관하여 논의할 수 있도록 촉진한다.

예시



진행 팁!

첨부파일에 있는 권력의 꽃 예시는 꽃잎이 6장이지만 필요에 따라 더 그려 넣으면 좋다.

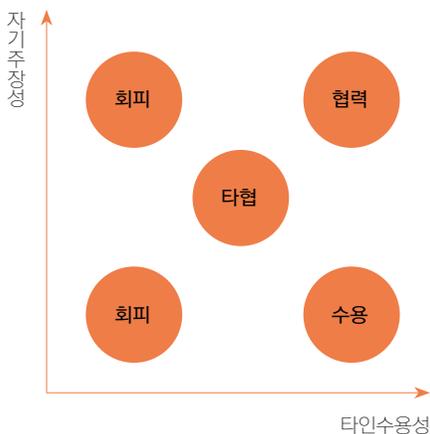
[부록] 소모돌 2-5 ◇ 번외활동 : 갈등관리방식

목적	각자와 단체의 갈등관리방식을 알아보자.
소요시간	40~50분
추천대상	회의를 같이 하는 단위
추천인원	5~10명
준비물	전지/화이트보드, 마커
참고 링크	[우리는 갈등 상황에서 어떻게 행동할까? -갈등에 반응하는 여러 유형 살펴 보기] 에서 발췌 (전쟁없는세상) http://www.withoutwar.org/?p=13590

• 진행자 발언

사람 두 명 이상이 만나면 어떻게든 갈등이 일어나기 마련입니다. 각자 다른 삶을 살아오며 성격, 가치관, 일의 진행 방식, 선호하는 의사소통의 방식 등 그 모든 게 일치할 수는 없기 때문이지요. 그리고 빚어진 갈등을 어떻게 해소하는가 역시 사람마다 다릅니다. 한 개인이 갈등을 관리하는 방식을 크게 ‘갈등 상황에서 내가 원하는 바를 얼마나 관철시키는가,’ 그리고 ‘갈등 상황에서 타인의 사정을 내가 얼마나 고려하고 반영하려 하는가’의 두개의 축을 통해 분류를 할 수 있습니다. 그렇게 분류된 갈등 관리방식을 알아보시다. (활동 이공이가 갈등관리방식 그림을 그리고, 이를 설명한다.)

• 진행 내용



1. 경쟁형:

- 독단성/주장성 +, 협조성/협동성 -
- 갈등이 있다는 것을 인지하거나 갈등이 심화되는 상태에서, 늘 내 주장이 합리적이고 정당하므로 어떤 상황에서도 할 말은 하고 따질 것은 따지는 편인가? 한 번 정한 입장은 의심없이 단호하게 밀어붙이는 편인가? 다른 주장하는 사람들의 약점이 유독 눈에 잘 보이고 목표한 것을 얻을 방법들을 잘 찾는 편인가? 때론 포기할 줄도 알지만 지킬 것에 있어선 물러섬은 없는가?
- 이 유형은 자신의 주장이 받아들여지지 않는 것은 자신의 존재 자체에 대한 도전으로 받아들이는 경향이 있기 때문에 자신의 주장을 위해서 상대와의 관계는 깨져도 상관없다는 식으로 말하고 행동한다. 정보수집에 능하고 전략을 잘 찾아내는 편이고 이겨본 경험이 많다. 자신의 주장만이 옳다는 신념이 강할 수록, 공동체 안에서 힘을 많이 가질 수록 쉽게 이 유형으로 반응하려 한다. 차이를 수용하기 힘든 권위주의적인 면모를 보이며 자신의 온갖 힘과 자원을 사용해 공격하는 데 능한 사람들이 많다.
- ‘경쟁대립’은 응급상황이거나 사소해서 다른 사람들이 크게 신경쓰지 않을 때 도움이 된다. 자신의 주장이 가장 좋은 결과를 가져오리라는 확신이 있고 기존의 관계를 유지하는 것보다 더 공동체에 도움이 되리라는 확신이 있다면 이 유형으로 행동하는 것이 적합하다. 하지만 다른 구성원들의 협력이 중요한 경우에는 최악의 전략이 될 수 있다. 대부분의 문제에 일상적으로 이 유형으로 반응하거나 상대가 자존감이 매우 낮은 경우 이 유형으로 반응하는 것은 관계를 악화시킬 수 있다.

2. 수용/순응형:

- 독단성/주장성 -, 협조성/협동성 +
- 갈등이 있다는 것을 인지하거나 갈등이 심화되는 상태에서, 상대방 감정이 상할까봐 다른 사람에게 싫은 소리를 잘 못하는 편인가? 내 주장도 정당하지만 다른 이들의 주장이 더 그럴 듯하게 들리는 적이 많은가? 내 손해보다는 상대와의 좋은 관계를 유지하는 편이 더 괜찮다고 여기는가? 상대방이 난색을 표하는 순간 순종적인 태도로 상대의 의견을 받아들이게 되는가?
- 이 유형은 상대방과의 관계를 좋게 유지하려는 성향의 사람들이 많이 가지게 된다. 상대에게 맞추려고 상대에게 동의한다. 정보수집이나 대화에 익숙하지 않아, 나서서 처리하려는 경쟁대립형의 사람들 뒤에 조용히 줄을 서는 편이다. 보통 주장을 강하게 하다가 나쁜 사람으로 몰릴까 두렵기 때문에 이 전략을 쓰려한다. 상대의 주장이 구구절절이 옳기 때문에 쉽게 설득되어 이런 유형의 전략을 쓰기도 한다. 모두를 기쁘게 하려다 한쪽 편만 들게 되어 미움을 받게 되면 건디질 못하

기도 한다. 이들 역시 갈등이 악화될까 두려워 빨리 양보를 함으로 갈등을 종식시키려 하지만 관계를 좋게 유지하려했던 상대방은 양보를 당해(?) 자신이 강요하는 입장으로 비춰져 불편하고 부담스러워해서 관계가 더 좋아지지 않는 경우도 있다. 갈등이 빨리 해결되는 듯 보이나 다시 반복되거나 발전적인 방향으로 되지 않는 경우도 많다. 경쟁대립 유형의 전략을 쓰는 사람들이 환영하는 유형이다.

3. 회피형

- 독단성/주장성 -, 협조성/협동성 -
- 갈등이 있다는 것을 인지하거나 갈등이 심화되는 상태에서, 다른 사람과의 사이에 불만이나 문제가 있어도 그냥 참고 넘어가고 다른 사람들과 부딪히는 것을 무조건 피하고 보려하는가? 누군가 문제를 제기하려하면 골치가 아파 도망갈 궁리만 하는가? 다른 사람과 부딪치게 되면 마음의 상처만 받고 끝나는 경우가 많았고 덕분에 문제가 생기면 다른 사람들이 알아서 하도록 맡기는 편인가? 자신의 주장을 받아들이려는 우호적인 분위기가 아니라면 자신의 주장을 결코 꺼내려하지 않고 포기하는 편인가? 갈등 자체에 대해 이야기하는 것은 따지는 기분이 들어 피하고 싶은가? 나중에!를 외치며 지금의 문제를 미루고 싶은가?
- 회피형은 갈등을 제대로 다룬 경험이 없거나 그로 인해 상처를 받았던 사람들이 대부분 가지게 되는 성향이다. 갈등은 일단 모르척하고 피하고 넘기려 하거나 몰래 열면 갈등이 종식되길 희망하고 기도하는 전략을 쓴다. 갈등의 원인에 대해 알아볼 생각도 없고 대화에 익숙하지도 않다. 실제로 대화를 이끌어내기도 힘든 유형이다. 갈등 상태에서 본인의 실익을 주장할 엄두는커녕 상대와의 관계에 대해서도 고려하기 힘들어한다. 이들은 더 큰 갈등으로 악화될까 하는 두려움이 크다. 그리고 다른 사람들이 알아서 빨리 문제를 해결해주기를 간절히 바란다. 혹은 잘 해결되리라는 신뢰가 없고 당장 겪게 되는 불편함으로부터 도망치려 한다.

4. 타협형

- 독단성/주장성, 협조성/협동성이 모두 중간 수준
- 갈등이 있다는 것을 인지하거나 갈등이 심화되는 상태에서, 갈등상황에서 적당한 선에서 중용을 지키는 편이라 여기는가? 다툼이나 문제 발생시 적당히 빨리 끝내는 편인가? 서로의 주장이 상충되면 내가 양보한만큼 상대도 양보하도록 하는가? 상대와의 관계를 해치지 않는 선에서 적당히 자신의 목표도 추구하는 편인가? 서로의 감정을 다루기보다 양쪽이 얻는 것과 잃는 것을 공정하게 하도록 절충점을 잘 찾아내는가?

- 이 유형은 협상을 통해 관계를 해치지 않으면서 적당히 서로 목표를 충족하는데에 관심이 있다. 갈등은 묵힐수록 더 문제가 커지므로 그 전에 빨리 타협하는 것이 필요하다고 여긴다. 서로 대화할 시간이 많지 않지만 문제 해결을 위한 협력이 중요할 때는 '타협절충'으로 행동하는 것이 적합하다. 최선은 아니지만 문제가 더 악화되는 것을 막는 것이 더 중요할 때도 적합한 전략이다. 하지만 가까스로 찾은 타협점이 스스로도 수용하기 힘든 결과라면 최악의 전략이 될 수 있다. 창조적인 해결이 절실할 경우 공동체의 발전을 가로막을 수도 있다.

4. 협력/통합형:

- 독단성/주장성 +, 협조성/협동성 +
- 갈등이 있다는 것을 인지하거나 갈등이 심화되는 상태에서, 시간이 걸리고 힘들어도 문제의 근본 원인을 찾아내 해결하려 애쓰는 편인가? 서로의 주장의 근거들을 충분히 듣고 고려하는 편인가? 대화할 때 상대방에게 질문을 많이 하고 귀기울여 듣는 편인가? 자신의 목표를 성취하는 것이 중요한 만큼 상대방도 그러하리라 여기는 편인가? 내 목표 달성과 상대방과의 관계라는 두가지를 동시에 충족할 방법을 찾는 경우가 많은가?
- 이 유형은 공동체의 문제 해결을 위해서는 구성원 모두의 협력이 중요하다는 전제를 가지고 있다. 갈등이 생긴다면 그 원인은 나 자신과 상대방 모두에게 있다고 생각하고 불만이나 문제가 있으면 어떻게든 풀고 넘어가려 한다. 마음을 열고 대화하는 것에 익숙하고 반대 의견을 수용해 대안을 찾는 것이 중요하다고 여긴다. 과정을 중시하고 공동체의 변화와 성장에 열린 사고를 하는 경우가 많다. 갈등을 평화롭고 창조적으로 해결해본 경험이 많거나 구성원들에 대한 신뢰와 애정이 있는 경우라면 이런 유형으로 문제를 해결할 가능성이 높다. 하지만 시간이 충분하지 않고 문제 자체가 사소하거나 다른 시급하고 중요한 일들이 많거나 서로의 신뢰도가 다른 경우에는 적합하지 않다.

◆ 같이 나눌 이야기들

나는 어떤 갈등관리유형을 가지고 있나요? 예를 들어 설명해 봅시다.

단체에서는 주로 어떤 갈등유형이 나타나나요? 예를 들어 설명해 봅시다.

협력형이 가장 이상적인 갈등해결의 방식이라고 하는데, 현실에서는 그 모든 갈등이 협력적인 결과를 통해 해결되진 않습니다. 어떤 상황에서 우리는 협력형이 아닌 다른 방식으로 갈등을 관리하고 해결하고자 했나요? (질문들 있다면 여기에 내용 넣기)

[부록] 소모듈 2-5 ◇ 다양성 체크리스트 확장팩

우리 단체는...

조직 내 다양한 구성원이 함께 하고 있음을 이해하고 감수성을 맞춰 갈 수 있도록 소모듈 2-6의 확장팩을 첨부합니다. 맞고 틀리다를 측정하기 보다 내가 이해하고 있는 것들, 질문하게 되는 것들이 무엇인지 찾아보고 동료들과 토론하며 조직 내에 필요한 감수성을 함께 맞춰갈 수 있다면 좋겠습니다.

1. 장애

- 상대방의 장애 유형을 본인 마음대로 추측하고 판단하지 않는다.
- 장애로 인해 능력이 부족할 것이라고 생각하지 않는다.
- 장애를 가진 사람이 항상 다른 사람의 도움이 필요한 것은 아니라는 점을 염두한다.
- 도움이 필요할 수는 있으나 항상 장애인의 스스로 결정할 권리를 존중한다.
- 장애 유형이나 조건에 따라 참여 기회가 제한, 배제되지 않는다.
- 발달 장애인과의 의사소통에 문제가 있을 것이라고 판단하지 않는다.
- 장애인은 항상 생활에 불편을 겪는다고 생각하지 않는다.
- 장애로 인해 모임에 참석하기 어렵지 않다. (장애접근권 등)
- 장애로 인한 문턱이 낮거나 낮추려고 개선하는 중이다.
- 장애인 화장실 등 장애인을 위한 시설이 마련되어 있고 마련될 계획이다.
- 장애를 표현의 도구로 사용하여 장애에 대한 부정적인 이미지를 드러내지 않는다.
(예: 어휴 나 결정장애인가봐)
- 비장애인이 평범하고 정상적이며, 장애인이 특이하고 비정상적이라고 표현하지 않는다.

2. 성적 지향성

- 상대방의 외모나 행동을 보고 함부로 성적지향을 추측하지 않는다.
- 특정한 성적지향을 암묵적으로 전제하여 말하지 않는다.
- 모든 사람이 연애나 섹스를 원한다고 가정하여 말하지 않는다.
- 특정 성적지향과 에이즈 등 질병을 연결짓고 잘못된 편견을 토대로 판단하지 않는다.

- 에이즈 환자에 대한 잘못된 정보를 바탕으로 혐오와 차별을 하지 않는다.
- 상대방이 정체화한 지향성은 언제든지 바뀔 수 있음을 이해하고 존중한다.
- 탐바텀, 부치팸 등 특정 성적 역할에 따른 고정관념(예: 끼순이와 같은 여성비하적인 표현)을 가지고 판단하지 않는다.
- 외형적인 특성만을 가지고 함부로 탐바텀 등 성적 역할을 추측하고 판단하지 않는다.
- 개인의 커밍아웃(혹은 경험 여부)을 존중한다.
- 지향성에 대해 혼란을 겪는 성소수자를 존중한다. (퀘스처너리 등)
- 이성애가 정상적, 성소수자가 비정상적이라는 사고방식으로 언행을 하지 않는다.
- 특정 지향성이 더 우월하다고 판단하지 않는다.
- 범죄성과 성적 소수성을 연결지어 판단하지 않는다.

3. 성적 정체성, 성별

- 남자는 원래 / 여자는 원래 하는 식의 성별 이분법적 편견, 고정관념에서 벗어난다.
- 상대방의 외모, 신체적 특성, 옷차림, 취향 등을 보고 성적 정체성을 판단하지 않는다.
- 생물학적 성과 정체화한 성이 일치하지 않을 수 있음을 인정한다.
- 성추행은 남성, 이성애 혹은 유성애에서만 일어나는 현상이 아님을 인정한다.
- 조직의 성별 비율과 의사결정 권한을 더욱 많이 차지한 성별에 따라 특정 성별의 권력 우위가 작용할 수 있음을 경계한다.
- 퀴어의 스펙트럼이 넓고 그 가운데에 다양한 정체성/지향성이 존재한다.
- 외관상 드러나지 않아도 트랜스젠더, 젠더퀴어일 수 있음을 인식한다.
- 특정 성이 더 우월하다고 판단하지 않는다.
- 결혼 혹은 연애 여부에 따라 상대방을 판단하지 않는다.
- 여성 혹은 특정 성이 특정 분야의 능력이 부족하다고 판단하지 않는다.
- 남성 혹은 여성의 성역할이 구분되어 있고 정해져 있다.
- 성중립 화장실 등 여러 정체성을 아우르는 시설이 존재한다.

4. 종교(신념)

- 특정 종교에 대한 고정관념을 바탕으로 상대방을 평가하지 않는다.
- 모든 종교가 신을 믿는 것은 아니다.
- 종교시설에 참석하지 않으면 해당 종교인이 아니다.
- 종교의 교리와 개인의 신념이 항상 일치하는 것은 아니다.
- 기독교/천주교인 중에서도 성소수자를 지지하는 사람들(집단)이 존재한다는 점을 이해한다.
- 종교를 믿는 사람에게 지나치게 엄격한 도덕적 잣대를 들이대지 않는다.
- 본인이 믿는 종교를 기준으로 타 종교를 배척하고 이해하려는 노력을 하지 않는다.
- 종교 혹은 종교를 믿는 사람은 지루하고 재미없다는 편견을 가지지 않는다.

5. 인종

- 특정 인종의 능력, 외모가 더 뛰어나다(매력적이다)고 판단하지 않는다.
- 특정 인종에게 기회가 제한되지 않는다.
- 혼혈인에 대한 고정관념을 가지고 판단하지 않는다.
- 인종과 개인의 특성을 연결지어 생각하지 않는다.
- 칭찬이라고 할지라도 피부색에 대한 언급을 자제한다.
- 범죄성과 특정 인종을 연결지어 판단하지 않는다.
- 인종의 비율에 따라 어느 인종이나 차별받을 수 있음을 인지한다.

6. 채식(비건)

- 채식은 취향이기도 하지만 개인의 신념임을 충분히 존중한다. (단지 고기맛을 몰라서 하는 것이 아니다)
- 채식은 식이에 국한되지 않는, 동물권, 기후위기, 생태주의적 페미니즘 등을 고민하고 실천하는 인권운동의 한 방식이며 반폭력내규의 지향과도 무관하지 않다는 점을 인식한다.
- 비채식이 기본값이고 채식이 추가되는 방식으로 생각하지 않는다.
- 채식을 하는 사람을 배려한다는 것이 때론 오히려 당사자가 특별 대우를 받거나 비채식인들에게

불편을 끼치는 존재처럼 느끼게 될 수 있다는 것을 기억한다. (무조건 채식을 하는 사람을 배려한다고 메뉴를 결정할 때 의사결정 권한을 떠넘기지 않는다.)

- 워크숍, 회원모임, 송년모임 등 식사를 같이 할 자리가 있을 때에는 참여자들의 알러지, 채식, 종교 등에 따른 요청 사항을 확인한다.
- 채식을 한다는 것이 육식주의에 대한 무조건적인 반대와 공격의 표시가 아님을 인식한다.
- 채식을 하는 사람의 식욕이나 건강의 문제를 과도하게 물어보거나 염려해주지 않는다.
- 육식이 자연스러운 것이고 채식이 부자연스러운 것이라는 판단을 하지 않는다.
- 채식주의자가 ‘까칠하다’ 등의 성격과 연관지어 판단하지 않는다.
- 채식에도 여러 단계가 있으며 상대방의 채식 식이의 단계를 파악하고 그에 적절한 배려를 한다. (플렉시테리언, 플로, 페스코, 비건 등)

7. 연령(나이)

- 나이가 어리다는/많다는 혹은 나이가 비슷하다는 이유로 다르게 대하지 않는다.
- 상대방의 나이를 궁금해하거나 추측하는 대화를 하고 싶을 땐 그 공간에서 자신의 위치와 그 대화로 불편해질 사람은 없을지 한번 더 생각한다.
- 특정 연령대에 대한 규범을 전제로 한 발언을 하지 않는다.
- 나이와 상관없이 발언권이 평등하게 주어진다.
- 특정 연령대를 무시하는 발언을 하지 않는다. (예: 노땅)
- 연령대와 질병에 필수적인 상관관계가 있지 않음을 인식한다. (예: 치매 환자는 무조건 60대 이상이라는 식의)
- 나이가 어릴수록, 혹은 나이가 들수록 이럴 것이다라는 고정관념을 가지고 상대방을 판단하지 않는다.
- 상대방이 본인보다 나이가 어리더라도 되도록 존댓말을 사용한다. (상대방과 합의가 되어있지 않은 상황에서 더더욱)

8. 경험(경력), 역량, 성과주의

- 경험의 차이는 인정하되 그것이 곧 권력이나 위계로 전환되는 것을 경계한다.
- 소통하는 자리에서 ‘역량’을 더 갖추었다고 여겨지는 사람 중심으로만 대화가 이루어지지 않게 서로 살피며 대화를 나눈다.
- 모두가 고루 역량을 갖출 수 있는 방법을 조직 차원에서 고민하고, 역량 차이로 어려움을 경험하는 사람이 있을 때 조직적으로 대응한다.
- 전업 인권교육 활동가가 아니더라도 인권에 대한 의견을 내는데 망설여지지 않는 분위기를 조성한다.
- 경험이 부족한 것을 상대방의 약점으로 생각하거나 무시하지 않는다.
- 경험이 부족한 상대방이 기존의 조직문화를 당연시 받아들여야 한다고 기대하거나 강압하지 않는다.
- 불편한 점이나 애로사항을 연차에 상관없이 어렵지 않게 말할 수 있다.
- 불편한 점이나 문제제기를 했을 때 2차피해나 후폭풍에 노출될 우려가 없다.
- 조직 내의 여러 평등점검 규약들에 대한 정기적 교육이 이루어지고 있으며 실제로 그 효력을 발휘하고 있다.
- 조직문화점검을 위한 장치들이 잘 마련되어 있으며 보완할 계획이다.
- 조직 내 문화에 적응되어 조직의 분위기와 맞지 않는 경험이 부족한 상대방을 배척하지 않는다.
- 그동안의 인권 활동 프로그램 참여와 경험 여부 등에 따라 구성원을 차별하지 않는다.
- 연차가 오래된 구성원(활동가)에게 책임을 전가하지 않는다.
- 연차가 얼마되지 않은 구성원(활동가)에게 책임을 전가하지 않는다.
- 연차가 얼마되지 않은 구성원(활동가)에게 어렵거나 이해가 잘 가지 않는 내용에 대해 잘 설명한다.
- 연차가 오래된 구성원이 대화 내용을 주도하고 결정 권한을 가지지 않는다.
- 조직구조 자체가 수직이 아닌 수평을 추구한다.
- 연차가 많은 구성원에게 지나친 기대감과 남다른 기준을 가지고 성과를 평가하거나 판단하려 하지 않는다.
- 연차와 상관없이 누구의 의견이든 잘 경청하는 분위기이다.

- 일보다는 사람, 효율 보다는 당연히 형평성이 중시되는 문화이다.
- 일상적인 얘기들이 주로 연차가 오래된 구성원들 위주로 흘러가지 않는다.
- 성희롱/성추행 등 신체적, 정신적 피해를 입었을 때 조직의 권위를 가진 사람의 눈치를 보지 않고 혹은 후폭풍을 두려워하지 않고 언제나 피해를 호소할 수 있다.
- 조직 내에서 연차가 비슷한 다른 구성원과 비교하지 않는다.
- 연차에 상관없이 모두가 어찌면 소수성을 가지고 있다는 생각을 가지고 조직 전체에 다양성을 이해하고 존중한다.
- 조직문화의 변화에 대한 기대감이 항상 존재한다.
- 연차가 많다고 혹은 적다고 실수나 잘못에 대한 과한 지적/처벌을 하지 않는다.
- 소위 ‘라떼는 말이야’로 시작되는 과거 조직문화나 조직 속 개인의 경험을 기준으로 판단하려 하지 않는다.
- 연차가 쌓이면서 생기는 구성원 간에 친분, 인적 네트워크로 차별하거나 소외감이 들지 않게 한다.
- 연차가 많은 / 적은 구성원에게 일이 집중되어 책임감과 부담감을 느끼지 않도록 조직 내 업무를 공평하게 배분하려고 노력한다.
- 다른 단체와 비교하며 현재의 조직문화에 안주하지 않는다.
- 개인적인 오해가 생겼을 때 그 오해를 언제든지 풀 수 있도록 조직구조가 개방적이고 수평적이다.
- ‘내가 해봐서 아는데’와 같이 연차가 쌓이며 나타나는 방어적인 태도를 지양한다.
- 연차가 많고/적음과 상관없이 소통하며 만남의 기회를 가지는 자리가 마련되어 있다.
- 경력이 적은 구성원에게 필요 이상의 부정적이고 불필요한 눈치를 주지 않는다.
- 모임에서 중간중간 서로 이해하고 동의했는가 확인하는 절차를 거친다.
- 연차와 상관없이 서로를 존중하는 마음을 기반으로 적절한 피드백을 제공할 수 있는 분위기이다.
- 상대방의 의견을 거절할 때 그 의견이 연차 혹은 내 존재 자체에 대한 무시라는 생각이 들지 않는다.
- ‘당연히 이 정도는 알겠지’라며 멋대로 전제하지 않는다.
- 조직 내의 권력과 위계질서 때문에 불합리한 일을 눈감아 주지 않는다.
- 상대방의 조직 내에서의 경험, 경력, 성과 등을 필요 이상으로 확인하려 하지 않는다.
- 업무의 전문성/중요성/강도 등에 따라 상대방을 차별하지 않는다.

- 상대방이 달변가인지 아닌지, 배경지식이 많은지 등의 여부에 따라 상대방의 의견을 반영하는 정도, 그리고 나아가 의견을 제시한 당사자를 차별하지 않는다.
- 비정규직, 아르바이트 등 조직 내의 다양한 고용 형태의 구성원들을 존중하고 처우 상 차별을 두지 않는다.

9. 학벌(학력), 지역

- 학벌이 좋고 나쁨에 대한 기준이 별도로 존재하지 않는다.
- 학벌이 좋은 사람이 유능하며 조직에 더 많이 기여할 수 있다고 판단하지 않는다.
- 필요한 경우를 제외하고 학벌을 구체적으로 물어보거나 확인하지 않는다.
- 같은 학교나 전공 출신인지(동문인지) 여부에 따라 상대방을 배척하지 않는다.
- 같은 학교 출신끼리 친분을 과시하거나 이익집단을 형성하지 않는다.
- 모두가 제도권 교육을 경험했을 것이라 지레 짐작하지 않는다. (예: 몇 학번이세요?)
- 본교와 분교를 구분하지 않는다.
- 학벌이 좋은 사람이 노동가치를 더욱 인정받고 그에 따라 임금 격차가 벌어지는 것이 형평성에 어긋나고, 합리적이지 않을 수 있음을 인지한다.
- 학벌이 좋다고 배경이 좋거나 부유하다고 생각하지 않는다.
- 학벌이 좋은 사람에게 주로 업무가 부여되지 않도록 경계한다.
- 수도권 외의 지역에 거주하거나 근무하는 구성원들이 모임에 잘 참여할 수 있도록 배려한다.
- 특정 지역의 기존의 편견을 가지고 판단하거나 차별하지 않는다. (지역 감정을 부추기는 발언을 하지 않는다.)
- 수도권이 아닌 타 지역에서도 정기적 모임을 가지려고 계획하는 등 형평성을 제고하기 위한 노력을 한다.
- 사투리를 강요하는 식의 상대방의 기분을 고려하지 않는 무례한 행동을 하지 않는다.
- 출신 연고지에 따라 대립/차별하지 않는다.
- 어느 지역 출신인지와 상관없이 모든 기회의 평등을 제공한다.

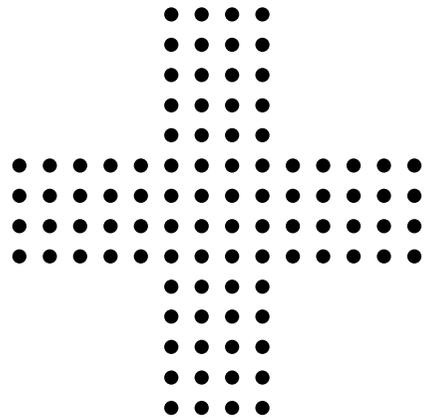
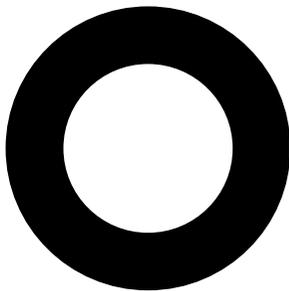
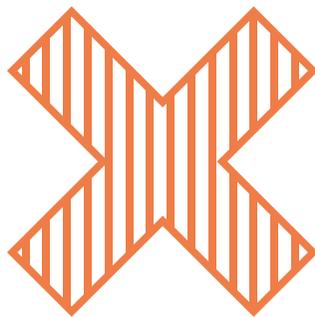
10. 청소년

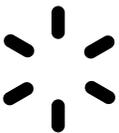
- 청소년에게 접근이 제한되는 부분이 차별로 이어지지 않도록 조심한다.
- 청소년이 속한 다양한 가족 형태를 이해하고 배려한다.
- 청소년의 성적 자기 결정권을 충분히 존중한다.
- 청소년에게 교육의 기회를 제공한다.
- 시대가 변하면서 청소년들의 문화와 가치관 또한 계속 변화하듯이, 전과 달라진 그들의 문화를 이해하고 존중한다.
- 청소년의 또래 친구들과 불필요하게 비교하지 않는다.
- 청소년이 자존감을 키우고 사회가 원하는 바가 아닌 자신만의 개성을 발전시켜 나갈 수 있도록 지지해 준다.

11. 경제력, 직업

- 소득 및 재산 격차에 따라 ‘(적다고) 안쓰럽게’ 여기거나 ‘(많다고) 대단하게’ 여기지 않는다.
- 직업에 따라 함부로 소득이나 경제력을 추측하고 판단하지 않는다.
- 상대방의 소득이나 경제력을 집요하게 묻지 않는다.
- 상대의 거주지, 동거인, SNS, 생활방식 등 개인정보를 집요하게 묻지 않는다.
- 상대방이 재직중인 기업의 규모와 업종에 따라, 직업에 따라 서열을 나누고 차별하지 않는다.
- 특정 직업에 대한 고정관념을 토대로 판단하거나 이야기하지 않는다.
- 정규직 이외에 계약직, 비정규직, 아르바이트 등 다양한 고용 형태가 있음을 인지하고 이를 차별하지 않는다.
- 개인의 수입과 지출에 대한 민감한 사항을 자꾸 확인하지 않는다.
- 조직에서 발생할 수 있는 경제적인 분배의 불평등한 문제가 없는지 점검한다.
- 자신의 경제적 지위를 남용하여 상대방을 차별하거나 피해를 주지 않는다.
- 조직 내의 자금을 관리하는 시스템과 방식이 투명하고 공정한지 점검한다.
- 경제력의 우위에 있거나, 자금 관리 권한을 가진 구성원에게 권력과 의사결정 권한이 집중되지 않도록 경계한다.

- 경제력과 상관없이 누구나 평등하게 기회를 얻을 수 있도록 한다.
- 경제력과 능력을 연관지어 상대방에게 상처를 주는 판단과 발언을 하지 않는다.
- 경제력을 행복의 척도로 보고 상대방을 동경하거나 동정하지 않는다.
- 수익성이나 지출 규모가 활동/프로젝트를 진행하고 성패를 결정짓는 가장 중요한 요인이 아님을 인식한다.
- 프리랜서나 야간 교대 근무자와 같이 업무 스케줄이 자유롭지 않은 조직 구성원들을 배려한다.





가이드북을 함께 만든 사람들

이 가이드북은 행동하는성소수자인권연대 성평등위원회에서 활동하는 빌리, 앤디, 유경, 조나단, 지오, 헤민이 함께 만들었습니다. 행동하는성소수자인권연대 성평등위원회는 단체 내 반성폭력 교육을 포함하여 성평등 감수성을 높이기 위한 교육 확충, 일상 속 조직문화 모니터링 강화와 성평등 담론 형성을 위해 2019년부터 활동하고 있습니다.

가이드북이 나오기까지 도움주신 분들

논모노플래닛: 바이티, FTO, 우다 / 대학청년성소수자모임연대QUV: 푸스, 희윤 / 비폭력트레이너네트워크 망치: 아침 / 성적권리와젯넷나정의를위한센터 세어: 나영 / 언니네트워크: 씨엘, 잇을 / 인권교육센터들: 날맹 / 인권운동사랑방: 민선 / 장애여성공감: 진희 / 트랜스해방전선: 성광, 겨울 / 한국레즈비언상담소: 은희 / 한국게이인권운동단체 친구사이: 낙타
행성인 활동회원: 슈미, 윤진, 하나, 해리