

우리 대화부터

서울시 성평등한 조직 건단을 위한 조사연구

서울시성평등활동지원센터 X 진저티프로젝트

# 우리 대화부터

이상을 일상으로 바꾼다

성평등한 조직문화

이상을 일상으로 바꾼다

성평등한 조직문화



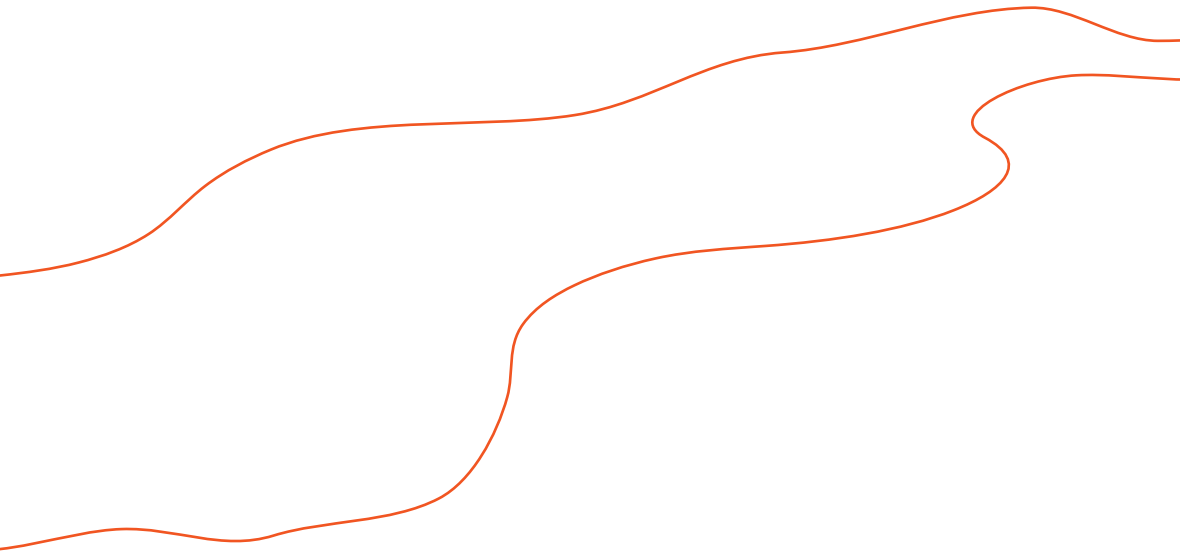
# 시작할까요

서울시성평등활동지원센터  
SEOUL ACCELERATION CENTER FOR GENDER EQUITY

ginger T project  
진저티프로젝트

## 우리 대화부터 시작할까요

서울시  
성평등한  
조직진단  
을 위한  
조사연구



벨 하우스

“진정으로 선구적이려면, 우리의 상상은 구체적 현실에 단단히 뿌리내리고 있어야 하고 동시에 그 현실을 넘어설 미래를 그릴 줄도 알아야 한다.”

연구를 진행하는 과정에서 심층 인터뷰를 하기 위해 14명의 활동가를 만났다. 인터뷰를 요청하는 과정부터 쉽지 않았다. “성평등”에 대한 사회적 합의가 분명하게 있는 상황이 아니지만, 현재 사회적으로 뜨거운 이슈인 이 주제에 관해 이야기하며 ‘내가 실수하지는 않을까 염려된다’는 반응이 많았다. 특히 남성 활동가의 대다수는 자신이 인터뷰 대상으로 적합하지 않을 수도 있다는 우려를 표하기도 하였다. 그들을 인터뷰하는 동안에도 자신의 생각이 조직을 대표하는 의견은 아닐 수도 있다고 분명한 선을 긋기도 하였다. 연구 과정에서 만난 활동가들은 성평등한 조직에 대해 어려워하고 혼란스러움을 느끼는 동시에 고민하고 공부하며 자신만의 정의를 만들어어나가고 있었다. 연구를 진행하며 이러한 현재를 잘 전하는 것에 초점을 맞췄다. 우리가 만난 시민사회단체 활동가들이 복잡한 현실을 직면하고 해석하여 문제를 해결할 수 있는 힘을 기르기를 바란다.

우리가 만난 활동가들은 사회적인 변화와 분위기로 인하여 성평등한 조직문화 구축이 시급함을 인지하지만 앓과 행동이 괴리된 리더나 주변인을 보며 변화 가능성에 대해서 의심하기도 하였다. 하지만 우리가 만난 조직들의 자원인 신념과 열정이 있는 사람, 민주적인 의사소통이 가능한 분위기는 성평등한 조직문화 구축에 좋은 토대가 될 수 있는 요건이다. 여성에 대한 성차별과 성폭력이 사회 전반에 드러난 #미투(MeToo)운동은 활동가 자신과 조직을 돌아보는 계기가 되었다. 이를 통해 활동가들은 자신이 몸담은 조직이 성숙한 문제 해결을 할 수 있는 역량이 없음을 인지하고, 갈등을 겪는 과정을 통하여 성평등한 조직을 이루고 싶다는 바람을 드러냈다. #미투(MeToo)운동에서 남성 활동가들은 불편함을 느끼기도 하였다. 하지만 불편함이 있어야 문제를 생각하고 해결하려는 동력이 생긴다. 지금이 우리의 생각과 행동이 달라져야 할 때이다.

변화를 위하여 갈등이 수면 위로 올라오는 불편함을 겪을 용기가 시민사회단체 전반에 필요하다. 불편함을 느끼는 감각이나 해결해야 한다는 공감은 있지만, 갈등을 해결하기 위한 구체적인 시도는 많지 않다. 갈등은 피상적인 조화가 아닌 진정한 조화를 이루기 위한 필수적인 자원이다. 피상적인 이해와 공감을 넘어서 불편함을 직면하고, 해석하고, 조율하고, 행동해야 변화할 수 있다. 불편함을 말하는 것은 갈등을 유발하는 것이 아닌 갈등을 해결하는 과정이라는 인식의 전환이 필요하다. 조직의 일상에서 변화를 시도하는 장면을 구체적으로 만들어내는 활동가들을 통해서만 성평등한 조직을 구축할 수 있을 것이다. 성인지 감수성이 높은 활동가들이 곳곳에 있고, 수평적이고 소통하려는 자세가 전반적인 문화인 시민사회단체는 성평등한 조직이라는 이상을 일상의 일터에서 실현할 힘과 희망이 있다.

# cont

# ents

11

## 연구의 목적 및 방법

### A. 연구의 목적 및 범위

1. 연구의 필요성
2. 연구의 목적
3. 연구의 내용 및 범위

### B. 연구 방법 및 전략

### C. 연구 과정

1. 관련 자료 조사
2. 개인 심층 인터뷰
3. 현장의 목소리
4. 온라인 설문 조사

### D. 연구의 한계점

23

## 우리의 침묵과 대화 사이

### A. 우리의 가능성 / 시민사회단체의 자원

- 사람
- 활동가의 마음가짐
- 민주적인 의사소통
- 사회적 신뢰

### B. 우리의 일상 / 성평등한 조직문화의 현재

- 일상적인 조직문화의 현재
- 일상적인 불편함
- 앎과 행동의 불일치
- 리더의 역할
- 소통 창구의 중요성
- 변화를 시도한 순간
- 불편함을 표현한 순간

51

## 우리의 침묵과 대화 사이

### C. 우리의 전환점 / #미투(MeToo) 운동 이후의 변화

- '예민함'의 재정의
- 동료의 발견
- 나와 조직을 돌아봄
- 운동에 관한 의심
- 상상력을 발휘하여 문제 해결하기

### D. 우리의 미래 / 성평등한 조직문화란?

- 성역할 고정관념을 넘어
- 서로의 노력을 신뢰하는 문화
- 성평등에서 연상되는 단어/문장

### E. 우리의 과제 / 성평등한 조직문화 구축의 필요성

- 심리적 안전망의 필요성
- 시민사회단체에 대한 기대
- 청년활동가 이탈 방지

### F. 우리의 상상 / 성평등한 조직문화가 구축된다면 기대되는 점

- 조직의 미션 수행
- 아이 돌봄 제도의 마련 및 이용
- 리더십의 변화
- 남성 마을 활동가의 변화
- 질문할 수 있는 힘 기르기
- 시민사회단체 활동가 지원 희망

### G. 우리의 지도 / 성평등한 조직문화를 어떻게 구축할 것인가

73

## 우리의 이상을 일상으로

75

## 우리의 변화를 위한 대화

91

## 참고문헌

부록

78

# 1  
성평등한 조직문화를 위한  
의미있는 대화 디자인

82

# 2  
젠더감수성을 갖게 된 만남

86

# 3  
함께 해보고 싶은 활동



## A. 연구의 목적 및 범위

### 1. 연구의 필요성

2018년 1월 29일 서지현 검사는 검찰 내부망에 ‘나는 소망합니다’라는 글로 검찰 내부의 성추행을 고발하였다. 서지현 검사의 #미투(MeToo) 운동 이후 사회 각계각층의 여성들은 그동안 마음속에만 담아두었던 불편함을 이야기하기 시작하였다. #MeToo 해시태그와 같은 운동은 #문단\_내\_성폭력 등의 해시태그로 오랫동안 지속하여 왔지만, 서 검사처럼 뉴스를 통하여 얼굴을 공개하고 사회적 이슈로 만들어 고백하는 경우는 많지 않았다. 서 검사의 용기 있는 선택 덕분에 한국 사회에 사는 여성들은 더는 움츠러들지 않고 자신의 피해 사실을 드러내며 서로의 용기가 되어주기 시작하였다. #미투(MeToo) 운동이 한국 사회의 성차별적 구조를 뒤흔드는 사회 운동으로 확장되면서, 많은 조직은 조직문화를 점검하고 개선해야 한다는 갈증이 생겼으며 일상적인 성차별을 해소하기 위한 워크숍을 개최하는 등 변화의 움직임을 시작하고 있다.

우리가 맞이한 2018년은 성평등 인식을 높이는 힘을 길렀던 중요한 해이다. 사회 전반은 물론 성숙한 인권의식과 평등한 사회 실현을 위해 활동하는 시민사회단체 내부 주체들의 성평등 역량 강화 또한 필요한 시기이다. 현재 시민사회단체에서는 세대, 성별, 위계 사이에서 비민주적이고 위계적이며 성차별적인 소통 방식이 존재하고 있다. 2018년 4월 페이스북 페이지 시민사회 활동가 대나무숲과 참여연대 노동조합이 함께 준비한 토론회 “우리는 어떻게 시민사회에 있을 수 있을까, 이를 수 있을까?: 20~30대 청년활동가 편”에서 시민사회 활동가 대나무숲 총 266개의 글을 분석하였다. 이 중 25개(9%)가 #미투(MeToo) 운동에 관한 글이고, 71개(27%)가 조직문화에 관한 글이다. 이를 자세히 들여다보면 조직 내 권위적인 태도, 지적하기, 조직 내 동등하지 않은 발언권, 시민사회단체의 남성 중심적 언어·문화·운동방식에 대한 불편함이 상당수를 이루고 있다. 2-30대 활동가들은 이로 인한 고통을 겪고 있으며 불편함을 호소하고 있다.

이를 해결하기 위해 변화하는 성인지 감수성에 따라가지 못하는 조직의 문화 그리고 위계가 위력의 문제로 대두되는 현 실태를 조사하고 진단하여 구체적인 원인과 해결 방안을 모색하는 것이 필요하다. 현실적으로 활동가들은 이슈에 대한 긴박한 대응과 실무에 매몰되어 스스로 조직의 문제 요인을 파악하고 정리하기 어려운 실정이므로 활동가 이탈 및 단체의 성장을 저해하는 요소에 대한 점검이 필요하다. 조직문화 진단을 바탕으로 #미투(MeToo) 운동을 일상의 성폭력 문화에 대항하는 문화교육 운동으로 확산하기 위한 조직 점검이 필요한 시기이다.

### 2. 연구의 목적

이러한 배경에서 본 연구의 목적은 시민사회단체 활동가들의 성평등 역량 강화를 위해 활동가들의 성평등한 조직문화에 대한 인식과 욕구, 제안을 조사하여 비전 및 방향을 제시하는 데 있다.

### 3. 연구의 내용 및 범위

- 시민사회단체 내 조사(개인 심층 인터뷰 및 설문 조사)를 통한 성인지 감수성 실태 인지
- 시민사회단체를 둘러싼 생태계 조사를 통한 변화의 흐름 및 욕구 포착
- 시민사회단체 내 성평등 감수성 인지 점검 모델 개발 및 향후 캠페인 및 교육과 연계

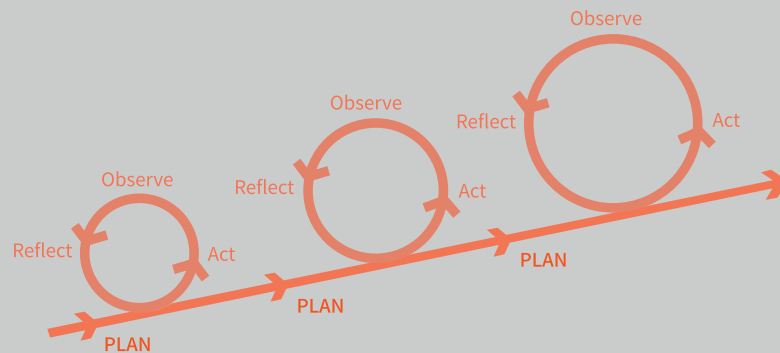
## B. 연구 방법 및 전략

본 연구는 서울시 시민사회단체 활동가들의 성평등한 조직문화 인식을 심층적으로 파악하기 위해 주로 질적 연구 방법을 채택하여 인터뷰 조사 방식으로 진행하였으며, 연구 기간 후반에 질적 연구에서 얻은 이해를 바탕으로 온라인 설문 조사를 구성하여 다수의 시민사회단체 내 주체들의 의견을 모았다. 효과적인 연구 결과 도출을 위해 참여 실행 연구 기법, 강점 탐색 접근법의 전략을 사용하였다. 본 연구에서 주로 사용한 연구 전략 두 가지는 다음과 같다.

### 참여 실행 연구 기법 (Participatory Action Research)

#### 참여 실행 연구 기법(Participatory Action Research)

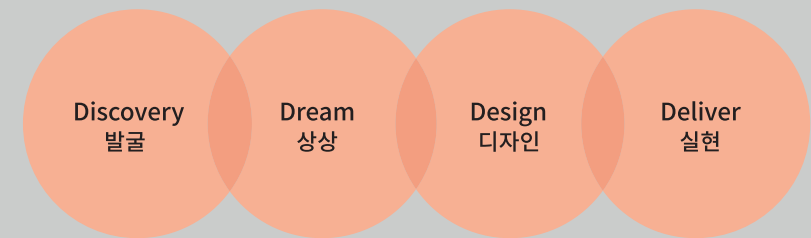
은 연구 참여자가 주체가 되어 참여하는 방식으로 이 전략은 현장 중심적 연구를 진행하는 데 도움이 된다. 이 연구방법은 ‘계획-실행-관찰-발견’의 과정이 반복되면서 단계별로 점진적으로 내용을 심화시키고 확대해가며 최종 해결책이 나올 때까지 4단계의 과정을 반복한다. 이 연구 방법은 연구 관련 대상자들이 더 주체적이고 민주적으로 참여할 수 있기 때문에 도출된 결론을 받아들이기 쉽다.



### 강점 탐구 접근법 (Appreciative Inquiry Approach)

#### 강점 탐구 접근법(Appreciative Inquiry Approach)

은 문제 해결식 접근과 상반되는 전략으로 문제를 찾아 해결하는 방식이 아닌 좀 더 나은 방법을 모색하는 방법이다. ‘우리의 문제는 무엇인가? 무엇이 틀렸는가?’라고 질문하지 않고 ‘우리가 가진 강점은 무엇인가? 더 좋은 성평등한 조직문화를 위해 무엇을 할 수 있을까?’ 등을 질문한다. 이는 변화의 주체에게 생산적 질문을 던져 변화를 유도하는 것으로 문제를 제기하고 민원을 해결하려는 방식이 아닌 주체 모두가 스스로 움직이게 하는 방법이다. 본 연구는 강점 탐구 접근법을 바탕으로 시민사회단체가 이미 가지고 있는 자원을 성평등한 조직문화 진단을 위한 비전과 사업 방향에 담고자 노력하였다.





## C. 연구 과정

본 연구는 2018년 5월부터 10월까지 6개월에 걸쳐 진행되었으며, 5월에는 기획 미팅 및 연구 범위를 확인하고 6월부터 국내 및 해외 자료 조사를 시작으로 개인 심층 인터뷰, 서울시성평등활동지원센터 교육 워크숍 자료, 온라인 설문 조사, 중간보고회를 거쳐서 의견을 담고자 하였다.

### 1. 관련 자료 조사

- 성평등 전문가로 구성된 호주 정부 법정 기관인 Workplace Gender Equality Agency에서 성평등한 조직문화 전반의 진보를 성취하고자 개발한 Gender Strategy Toolkit 자료를 참고하였다.

- 유엔 글로벌 콤팩트(UN Global Compact)와 유엔 여성부(UN Women)가 공동으로 발의한 WEPs (Women's Empowerment Principles) Gender Gap Analysis Tool은 2010년에 직장, 시장 및 지역 사회에서 여성과 소녀의 역량을 강화하도록 전체적인 틀을 제공하기 위해 개발되었다. 하나의 질문을 통해서 조직의 전반적인 상황을 체계적으로 점검하는 점을 참고하였다.

‘성평등한 조직문화’를 다룬 국내 선행 연구의 수가 많지 않아 비슷한 연구의 흐름을 가진 다음의 해외 자료를 참고하였다. 위의 자료 조사를 통하여 성평등은 조직 전반의 미션과 관련되어 있음을 인식하게 되었다.

### 2. 개인 심층 인터뷰

2018년 7월 16일부터 8월 8일까지 총 14명의 개인 심층 인터뷰를 시행하였다. 초기에 주제 별 성별, 연차, 단체의 특성이 균일하게 표집되도록 섭외하였으며 인터뷰를 진행하며 인터뷰에 응한 활동가에게 본 연구 주제에 관심이 있는 다음 인터뷰 대상을 추천을 받기도 하였다.

인터뷰 흐름의 일관성을 위하여 질문 내용을 구조화하였으며, 크게는 활동가로서 정체성, 조직문화에 대한 인식, #미투(MeToo) 운동 후의 변화, 성평등한 조직문화에 대한 생각, 시민사회단체의 장점 및 성평등한 조직문화에 대한 기대 사항 등 5가지로 구성하였다. 공통된 인터뷰 흐름 속에서도 참여자의 경험에 따라 더 심화한 질문을 하기도 하였다.

### 개인 심층 인터뷰 참여자 구성

이름	연차	성별	조직 규모
A	3년	여성	1~5인
B	1년	여성	10~20인
C	5년	여성	10~20인
D	3년	여성	21~30인
E	3년	여성	10~20인
F	3년	여성	10~20인
G	3년	남성	50~100인
H	4년	여성	50~100인
I	3년	남성	30~50인
J	5년	여성	1~5인
K	3년	여성	10~20인
L	5년	남성	50~100인
M	8년	남성	100인 이상
N	4년	남성	100인 이상
계	14인		

\*이름은 가명 처리

- 활동가에 대한 여러 가지 정의가 있지만 본 보고서는 서울시NPO지원센터에서 발간한 공익활동가포럼 2017 결과 책자 <공익활동지침서를 위한 활동가들의 대화>를 참고하여 “함께 사회적 변화를 만드는 사람”이라고 보았다. 이러한 정체성을 가진 14명을 만났다.
- 본 보고서에서는 활동가의 소속을 광의의 의미로 시민사회단체라고 지칭하였지만, 조직의 성격과 형태에 따라 분류하면 시민사회단체 5명, 중간지원조직 6명, 국제구호단체 2명, 협동조합 1명으로 구분할 수 있다. 성별로 보면 여성 9명과 남성 5명이며, 연차로 구분하면 1년~3년 8명, 4년~6년 5명, 7년~9년 1명이다.
- 개인 심층 인터뷰에 참여한 시민사회단체 활동가의 인터뷰 내용은 활동가의 연차와 성별을 표기하여 연구 보고서에 실었다.

### 3. 현장의 목소리

2018년 6월부터 7월까지 서울시성평등활동지원센터의 중간지원조직 대상 교육 중 나온 일부 사례를 연구 자료로 반영하였다.

	분류	명수	비율
소속 시민 사회단체 지역	서울	72명	100%
	여성	51명	71%
	남성	20명	28%
성별	기타	1명	1%
	20대	14명	19%
	30대	39명	54%
연령대	40대	15명	21%
	50대	4명	6%
시민사회단체 업무 경력	1년 미만	5명	7%
	1~3년	24명	33%
	4~6명	23명	32%
	7~9년	7명	10%
	10년 이상	13명	18%
소속 시민사회단체 인원 규모	1~5인	5명	7%
	6~10인	11명	15%
	11~20인	10명	14%
	21~30인	16명	22%
	30~50인	20명	28%
	50인 이상	3명	4%
	100인 이상	7명	10%

### 4. 온라인 설문 조사

2018년 10월 5일부터 15일까지 진저티프로젝트 페이스북 페이지와 이메일, 온라인 메시지를 통해 배포되어 비무선 표집 방식으로 데이터를 모았으며 성별과 소속 등 표본 집단의 특성이 다소 편향되는 한계가 있음을 미리 밝혀둔다. 설문에 참여한 인원은 총 72명이다.

개인 심층 인터뷰를 진행하며 일상적인 조직문화의 중요성에 대해 강조하는 활동가의 의견을 들을 수 있었다. 자문 인터뷰를 진행한 단체에서도 공통적으로 시민사회단체는 가치를 중요시하는 집단이기 때문에 성평등에 동의하지 않을 사람은 별로 없다고 하며, 성평등한 조직문화를 일구려는 게 단지 말뿐인 허상이 아니라 일상에서 어떻게 표출되고 있는지 확인하려면 작은 것부터 살살이 살펴봐야 한다고 하였다.

	분류	명수	비율
소속 시민사회단체 활동 영역	환경	14명	19%
	여성	9명	13%
	교육	9명	13%
	인권	5명	7%
	통합	5명	7%
	경제	5명	7%
	마을공동체	3명	4%
	정보화	3명	4%
	노동	3명	4%
	사회복지	3명	4%
	중간지원조직	3명	4%
	사회적경제	2명	3%
	국제개발	2명	3%
	소비자	1명	1%
	청소년	1명	1%
분류 미표기	법률	1명	1%
	문화	1명	1%
	종교	1명	1%
	분류 미표기	1명	1%



## D. 연구의 한계점

본 연구는 다음의 몇 가지 한계를 가지고 있다.

첫째, 본 보고서는 문헌조사, 개인 심층 인터뷰, 서울시성평등활동지원센터의 교육 워크숍 결과, 온라인 설문 조사를 분석한 결과를 담고 있다. 문헌조사 단계에서 ‘성평등한 조직문화’라는 주제로 국내에서는 참고할 수 있는 문헌이 충분하지 않은 상황이었다. 조사 결과, 현재 해외에서 일의 현장에서 조직의 미션과 성평등을 점검하여 조직 전반의 문화에 성평등이 자리 잡을 수 있게 쓰이는 자료를 볼 수 있었고, 이를 개인 심층 인터뷰를 설계하는 데 반영하였다. **하지만 개인 심층 인터뷰를 진행할수록, 조직의 미션과 성평등한 문화가 일치하는지를 알아보기 보다 선행해야 할 일은 시민사회단체의 현재를 인식하는 것임을 개인 심층 인터뷰 대상자인 활동가들의 의견을 통해 알 수 있었고, 이후 연구 과정에 이 관점을 반영하였다.**

둘째, 개인 심층 인터뷰에 응한 14명의 활동가 의견을 중점적으로 분석하여 연구의 토대를 구성했는데, 14명의 의견이 시민사회단체를 대표한다고 볼 수 없다. 하지만 서울시 시민사회단체 활동가들의 다양한 의견을 듣고자 서울시성평등활동지원센터의 교육 현장 자료 및 온라인 설문 조사를 통해 여러 활동가의 의견이 반영될 수 있도록 하였다. 온라인 설문 조사의 질문은 개인 심층 인터뷰 분석을 바탕으로 시민사회단체의 성평등한 조직문화의 현재를 알아볼 수 있도록 설계하였다.

연구 주제의 특성상 참고할 수 있는 자료가 충분하지 않는다는 한계와 시민사회단체의 활동가들을 모두 만나지 못했다는 한계가 있지만 성별과 연차, 단체의 크기의 다양함을 고루 반영할 수 있도록 개인 심층 인터뷰 대상을 섭외하였고, 개인 심층 인터뷰를 통하여 일상에서 일어나는 성차별적 불편함에 대해 알고 싶은 욕구가 있음을 발견하고 온라인 설문 조사에 반영하였다.

# 우리의 침묵과 대화 사이

## A. 우리의 가능성 / 시민사회단체의 자원

이번 연구의 전략 중 하나인 강점 탐구 접근법에 근거하여 활동가들이 현재 속한 시민사회단체의 자원을 어떻게 인식하고 있는지 알아보았다. 시민사회단체의 자원을 무엇으로 인식하고 있는지 알 수 있다면 어떠한 장점을 기반으로 성평등한 조직문화를 이룰 수 있는지 발견할 수 있다.

### 사람

개인 심층 인터뷰에서 활동가들에게 시민사회단체의 자원을 물어봤을 때, 두 명 중 한 명은 ‘사람’이라고 대답하였다.

열정과 비전, 사명감으로 일하는 활동가가 자원이라고 말했을 뿐만 아니라 이들과 함께 하는 단체의 회원, 조합원, 마을 활동가, 전문가 그룹이 자원이라고도 하였다. 단체 내에 성평등에 관심이 있고 성인지 감수성이 높은 동료 활동가가 있다는 점이 자원이라고 응답한 활동가도 있다. 물론 과거부터 여성 이슈에 관심을 둔 활동가도 있을 테지만, 2016년 페미니즘 리부트가 시작된 이후 수많은 여성들이 그랬듯 시민사회단체 활동가도 여성 이슈에 심각한 문제의식을 느끼기 시작하였다. 한국성폭력상담소 김혜정 부소장은 자문 인터뷰를 통해 활동가들이 “나는 환경/인권 활동가이며 페미니스트이기도 하다.”라고 본인을 소개하는 목소리를 내기 시작했으며, 왜 성평등이 필요한지 말할 수 있는 인재가 여기저기에 있다고 말하기도 하였다.



### # 인적 자원

“조합원이 자원이다.” (M, 8년 차, 남성)

“함께 하고 함께 움직이는 사람을 갖고 있다. 마을 활동을 하시는 분들이 우리의 자원이고 자산, 보물이다.” (F, 3년 차, 여성)

“일단 회계사, 검사, 대학교수, 의사 같은 전문가 그룹들은 비싼 돈 받고 일할 수도 있는데 여기서 무보수로 자원 활동을 한다. 많은 회원도 적극적으로 참여하고 의견을 개진한다. 인적 자원이 풍부하다.” (L, 5년 차, 남성)

“인적 자원이 큰 자원 같다. 잘 관리한 인적 네트워크와 직원들의 보이지 않는 사명감이 가장 큰 자원이다.” (G, 3년 차, 남성)

“아직 열정이 있고 뜻이 있어서 모이는 사람 자체가 큰 자원이다.” (K, 3년 차, 여성)

“사람이다. 단체가 추구하는 가치에 동의하고 함께 하고 싶은 사람이 모인 곳이니깐 한 사람이 단체에 오기를 결정하기까지 살아온 경험과 생각이 많이 반영되었을 거로 생각한다. 그래서 그 한 분이 그리고 있는 비전은 참 고귀한 것 같다. 이곳에 모인 한 명 한 명이 소중한 자원 같다.” (N, 4년 차, 남성)



## # 젠더 감수성 있는 동료

“장점은 오래 일하셨던 분들이던, 팀원이던 성불평등한 조직문화에 대한 문제의식을 느끼고 계신 분들이 한 분이랄도 있다는 점이다.” (A, 3년 차, 여성)

“시민사회 영역이라고 통칭해서 말하면, 그래도 나는 한국 사회의 젠더 감수성보다는 월등히 높다고 생각한다. 물론 문제도 많고, 안팎을 구분하기는 어렵지만, 분명히 감수성이 높은 분들이 있다. 장점이기도 하다.” (I, 3년 차, 남성)

“누군가가 실수했을 때 웃고 넘어가지만 절대 누구도 용인하지는 않는다. 직접 말하지는 않지만 말이다. 처음 입사하신 분 중에는 “예쁘다는 말을 하면 안 된다고 해서 놀랐다”라고 한 분도 계셨다.” (E, 3년 차, 여성)

“여성 단체에서 일한 경험이 많은 동료도 있다. 여성주의에 관심이 많은 동료도 있다. 그런 분들이 있다고 해서 모든 게 순탄하지는 않지만 다행이라고 생각한다. 그런 분들이 있을 때 사실 성평등한 조직문화가 생긴다.” (I, 3년 차, 남성)

## 사람

이처럼 사람은 시민사회단체의 중요한 자원이지만 ‘사람’에 대한 처우는 열악하다.

시민사회단체 활동가들은 보람 있게 일하지만 이에 대한 경제적 보상이 취약하며, 이 분야에 대한 사회적 인정이 미비하다는 의견이 있었다. 성평등과 직접적인 연관이 없어 보이는 요소가 성평등을 저해하는 요소로 작동하고 있으므로, 성평등한 조직문화로 나아가려면 활동가 처우 개선과 활동가 간 상호지지, 사회적 인정이라는 건강한 토대가 마련되어야 할 것이다.

“가혹할 수도 있지만 단체가 자원이 없기 때문에 여러 문제가 생긴다고 생각한다. 돈도 없는데 감수성까지 키우라는 게 너무 가혹한 것 같다. 그분들의 삶에서 가장 중요한 시기에 시간과 노력을 기울이는데 (...) 리더들도 힘들 것 같다는 생각이 든다.” (I, 3년 차, 남성)

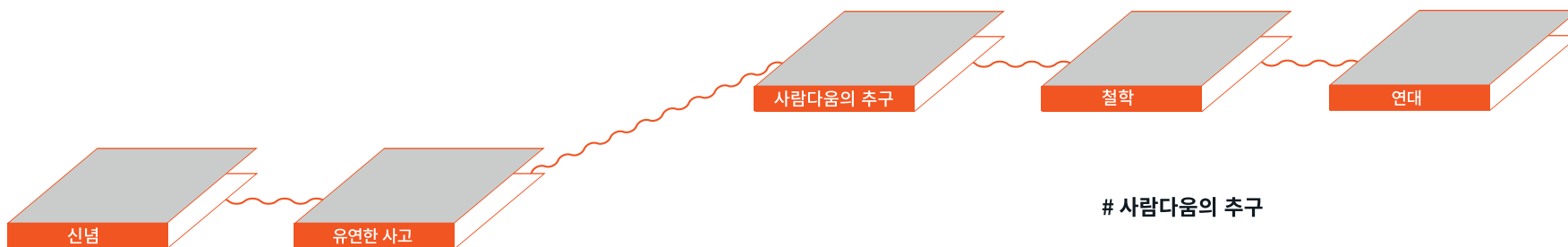
“자기 일의 가치와 노동에 대한 환산이 잘 안되고 있다고 생각한다. 그래서 나는 우리 단체가 주말에 캠페인이 있으면 주말에 더 많은 사람을 만날 수 있고, 가치 확산 면에서 확장될 수는 있지만, 나의 노동의 가치보다 캠페인이 더 큰 것처럼 느끼지 말아야 한다고 생각한다. 대다수 시민을 대상으로 하는 단체는 저녁에 일할 때가 많은데, 활동가에 대한 처우를 치열하게 고민하지 않는 것 같다.” (J, 5년 차, 여성)

“규모가 작은 단체의 경우, 영향력이나 활동력이 크더라도 사회적으로 평가되지 않는다. 열심히 일하면 개인적 보람은 크지만, 사회적 인정이나 보상이 없어서 자존감에 영향을 많이 미치는 것 같다. 돈뿐만 아니라 그런 것들이 활동가를 취약하게 만드는 것 같다. 단체 구성원들은 지지하고 복돋는 얘기보다는, 평가 회의를 할 때 아쉬운 것만 얘기한다. 우리끼리 “잘한다, 잘한다” 해도 모자라는데 말이다. 일할 맛이 어디서 오겠나, 이런 거라도 있어야지. 조직문화는 빈약하고 칭찬은 박하다. (...) 소수자의 인정 투쟁에는 뛰어들지만, 이 섹터의 인정 투쟁에는 아무도 뛰어들지 않는다. 자기를 산화시켜버리기만 하지. 그런 게 아쉽다.” (K, 3년 차, 여성)

## 활동가의 마음가짐

사람과 함께 시민사회단체의 자원이라고 많이 언급된 것은 활동가의 마음가짐이다.

변화를 만들려는 강한 신념이나 사명감, 다양한 분야에 대한 관심, 적극적이고 경청하는 태도, 좌절하지 않고 계속 시도하려는 자세, 사람다움의 추구가 있다. 더불어 시민사회단체들 사이에서 유지되고 있는 느슨한 연대와 교류가 자원이라고 응답한 활동가들도 있다. 성평등한 조직문화에서 가장 중요한 요건 중의 하나는 “경청”이다. 불편함에 대해서 누군가 이야기했을 때 우선되어야 하는 것은 그 사람의 이야기를 잘 듣고, 현실을 직면하는 것이다. 이 과정을 거쳐야 성평등한 조직문화로 나아갈 수 있다. 적극적이고 경청하는 태도가 시민사회단체의 자원이라면 이미 변화의 실마리가 활동가들에게 있음을 알 수 있는 대목이다. 이러한 자원이 효과적일 수 있는 이유는 어떤 사안의 개선방안에 대하여 이야기할 때, 불평보다는 해결책 위주로 이야기를 한다는 것이다. 시민사회단체의 업의 특성상 문제 해결을 위해서 노력하는 생각의 근육이 일상적인 조직문화에서도 나타나고 있다.



### # 신념

“급여나 승진 말고 사회의 사명감이나 작은 변화를 만들려는 사명감이 있다는 게 우리 단체의 특징이다.” (G, 3년 차, 남성)

“가치관이나 신념이 강한 사람들이 많다. 본인이 가진 신념을 붙잡고 가기 때문에 월급을 좀 덜 받더라도 신념을 실행해간다. 사회적으로 대우 못 받고 “활동가가 뭐야?”라는 질문을 받으면서도 계속해서 시민사회단체에 일하는 분들은 신념이 강하다.” (F, 3년 차, 여성)

### # 유연한 사고

“다양한 분야에 두루두루 관심 있는 분들도 많고, 유연하게 사고한다.” (F, 3년 차, 여성)

“일반 사기업은 꼭 해야 하는 담당자가 있거나 하지 않을 시 불이익을 받게 되지 않는 이상 그리 적극적이지 않다. 반면 시민사회단체는 적극적이고, 교육의 참여율도 높고, 되도록 더 잘 이해하려고 하고, 경청하려는 태도가 있다.” (D, 3년 차, 여성)

“좌절의 경험이 있더라도 계속 시도하는 것이 자원이다. 모든 구성원이 조직을 애정 하는 게 느껴진다. 무관심하면 말도 잘 안 하는데, 그렇지 않다. 개선방안에 관해서 이야기할 때, 불평보다는 해결책 위주로 이야기한다.” (K, 3년 차, 여성)

### # 사람다움의 추구

“구닥다리 식의 표현이지만, ‘사람이 사람답게 살 수 있는 가치로 나아가는 것’이 자원이다. 사람이 사람답게 산다는 것은, 생각보다 어려운 일이라는 걸 활동하면서 많이 느꼈다. 문구로는 당연해 보이지만, 실제로 그렇게 사는 것은 말로는 쉽지만 어려운 일이다.” (J, 5년 차, 여성)

### # 철학

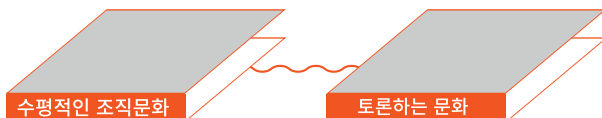
“우리 단체가 가진 철학도 자원이다. 설립 초반에 이론적인 철학이 있었고, 그걸 일궈낸 사람들의 스토리가 계속 유지된다. 비슷한 가치를 지향하는 단체가 있지만 이런 점에서 차이가 있고, 결국에는 아주 위급한 순간이 왔을 때 가치판단에 큰 영향을 끼칠 거로 생각한다. 그 철학이 사실은 심오하지만 내가 생각하는 핵심은 ‘보통의 평범한 사람들의 힘으로 일상의 정치를 어떻게 구현하는가’이다.” (M, 8년 차, 남성)

### # 연대

“또, 서로서로 연대나 교류도 시민사회단체 사이에 있다.” (F, 3년 차, 여성)

“자치구의 관계망이 자원이다. 우리 기관이 자치구와 관계가 좋은 편이다.” (H, 4년 차, 여성)

“연대하고 있지 않더라도 비슷한 지향을 가진 다른 시민사회단체와 연대해야 한다는 인식 정도는 있다. 친하지 않지만 같은 동료라는 느낌이 있어서 연결될 수 있는 지점은 많다.” (A, 3년 차, 여성)



## 민주적인 의사소통

우리가 조사한 시민사회단체의 자원으로는 활동가뿐만 아니라 활동가가 속한 단체의 조직문화도 언급되었다.

활동가들은 소통하려는 자세와 대등한 관계를 설정한 토론 문화, 합의 후에 결정하는 문화 등 조직의 민주적인 의사소통 문화가 자원이라고 말하였다. 특히 한 개인 심층 인터뷰 참여자의 경우, “우리 조직은 매주 진행하는 주간 회의를 통해 서로의 상황과 어려움을 공유하고 있으며 이런 점에서 우리 조직은 수평적이다”라고 말하였다. 하지만 권위주의도 남아있는 상태라고 덧붙이며 아쉬움을 나타냈다. 조직문화의 긍정적인 요소를 발견하되, 이를 조직 전체로 확장하려는 노력을 통해 현재의 모순을 극복해야 할 것이다.

### # 수평적인 조직문화

“의견을 말하는 것에 있어서 장벽이 있는 문화는 아니다. 문제가 수면으로 올라오는 데까지는 활발히 잘 진행된다. 문제를 제기해도 불이익을 받거나 ‘내가 너무 튀는 거 아냐?’라는 생각은 하지 않는다. 그렇다 보니 나는 팀장과 주로 소통하지만 내가 느끼기엔 수평적인 조직문화이고 뒤끝이 없다고 생각한다.”  
(E, 3년 차, 여성)

“다른 조직과 비교해서 우리 조직은 수평적이고, 소통하려는 자세가 있다. 권위주의적인 문화도 있지만 위와 같은 특징이 있다.”  
(N, 4년 차, 남성)

### # 토론하는 문화

“조직 구성원의 생각과 내 생각이 다를 수 있을 것 같다. 우리 단체는 많은 토론을 통해 결정하는 문화가 있다. 회의를 되게 오래 한다. 우리 단체의 전반적인 문화이다. 이해관계자가 다양해서 합의를 잘 끌어내야 한다. 때로는 매우 어렵게 회의를 해야 하기도 한다. 예를 들어 어떤 한 사안에 관하여 5년 동안 논의하기도 했다. 조직이 진정성 있게 보이는 장점이 있을 것 같다.”  
(M, 8년 차, 남성)

“우리는 100가지의 자유로운 토론과 민주적인 의사소통, 토론할 때만큼은 대등한 관계를 설정하는 게 필요한데 우리 단체는 여기에 충실하다고 생각한다. (...) ‘신입이 언제 손드냐’ 하면서 유심히 살펴봤는데, 우리 단체는 3개월이 걸렸다. 2015년에는 3개월, 2017년은 한 달 정도로 더 짧게 걸렸다. 사무처장부터 신입까지 모든 간사가 있는 SNS 메신저 창에 자신의 의견을 개진하는데 시간이 얼마 걸리지 않는다. (...) 토론할 때는 계급장 떼고 토론한다.” (L, 5년 차, 남성)

## 사회적 신뢰

우리가 만난 시민사회단체의 자원은 내부에서 발견될 뿐만 아니라 단체의 외부까지 확장되어 있다. 시민사회단체가 오랜 세월 동안 쌓아 올린 역사 속에서 단체에 대한 신뢰를 형성했음을 알 수 있는 대목이다.



시민사회단체의 자원으로 탄탄한 사회적 신뢰도 언급되었으나, 이를 시대의 흐름과 발맞추어 유지하려는 방법이 필요한 상황이라고 한 개인 심층 인터뷰 참여자는 지적하였다.

### # 사회적 신뢰

“사람들이 사회 책임이나 공헌, 이바지하고 싶을 때 가장 먼저 떠올리는 건 단체이다. 사회적 신뢰 같은 게 자원인데, 시대에 맞게 못 바뀌 나가고 있어서 큰일이다. 역사성 자체도 자원일 것이다.” (K, 3년 차, 여성)



## B. 우리의 일상 / 성평등한 조직문화의 현재

조직문화의 현재를 알아보기 위해서는 사무실에서의 참쭈한 일상을 들여다볼 필요가 있다. 서로를 부르는 호칭에서부터 상대적으로 중요하지 않다고 인식되는 일을 누가 어떻게 하는지까지 들여다보면 조직의 공기와 같은 조직문화에 대해서도 알 수 있다. 조직 내에 위계와 권력의 정도를 가늠할 수 있는 일상을 들여다봄으로써 성평등한 조직으로 나아갈 가능성을 모색해보도록 한다.



### 일상적인 조직문화의 현재

#### 일터의 전반적인 분위기는 어떠한가?

단위: 명

퇴근할 때 눈치 보지 않고 정시 퇴근이 가능합니다 **64**

일터에서 서로에게 존댓말을 합니다 **51**

일터에서 상사나 동료가 듣고 싶지 않은 성적 농담이나 사생활에 대해 질문을 할 때 불편함을 표현합니다 **34**

일터에서 대화할 때(회의 포함) 구성원들이 비슷한 비중으로 이야기를 하고 듣습니다 **31**

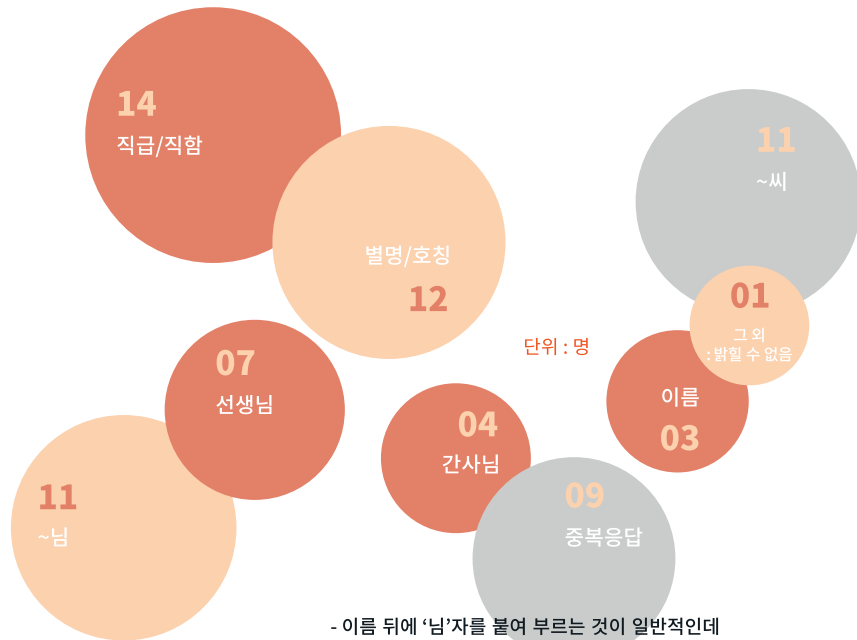
온라인 설문 조사에서 시민사회단체 활동가들에게 단체의 일상적인 조직문화를 알 수 있는 네 가지 질문을 하고 중복 답변을 할 수 있도록 했을 때, ‘퇴근할 때 눈치 보지 않고 정시 퇴근이 가능하다’는 답변에 설문에 응한 72명 중 64명이 그렇다고 하였다. ‘일터에서 서로에게 존댓말을 한다’는 답변에는 51명이 그렇다고 응답하였다.

반면, ‘일터에서 상사나 동료가 듣고 싶지 않은 성적 농담이나 사생활에 대해 질문을 할 때 불편함을 표현한다’는 답변에는 34명, ‘일터에서 대화할 때(회의 포함) 구성원들이 비슷한 비중으로 이야기를 하고 듣는다’는 답변은 31명에 그쳤다. 두 명 중 한 명은 일터에서 불편함을 표현하기 어려워하며, 동등한 발언권이 보장되지 않는 환경에서 일하는 상황이다. 시민사회단체에서 불편함을 드러낼 수 있는 수평적인 의사소통 구조가 마련되어야 함을 예측할 수 있는 대목이었다.

## 서로를 어떻게 부르는가?

일터의 동료들은 당신을 어떻게 부르나요? 서로를 부르는 호칭도 적어주세요.

시민사회단체 구성원들은 서로를 어떻게 부르고 있을까? 온라인 설문 조사에서 시민사회단체 구성원들에게 이 질문을 하고 중복 답변을 할 수 있도록 했을 때, 직급이나 직함으로 부른다고 응답한 횟수가 가장 많았다. 그 밖에도 별명이나 이름으로 부르거나 이름 뒤에 “~씨”, “~님”, “~선생님”을 붙여서 부르기도 한다고 응답하였다.



- 이름 뒤에 ‘님’자를 붙여 부르는 것이 일반적인데 일부 직급의 경우 직급으로 호칭함
- 아랫사람을 부를 때 직책 붙이지 않고 이름에 ~씨를 붙이지만 윗사람을 부를 때는 직책을 사용함
- 팀장 이상 직급은 직원들을 이름으로 부르고 팀장 이하 직급 구성원들은 상급자와 동료들을 직급으로 부름

## 잡무라 여겨지는 일은 누가 가장 많이 하는가?

‘일상성’이라는 성질 때문에 잘 드러나지 않는 성차별 요소를 점검한다면 시민사회단체의 일상적인 조직문화를 더 깊이 이해할 수 있을 것이다. 이런 관점에서 컵 닦기, 차 심부름, 복사 등 시민사회단체의 일상에서 빈번하게 나타나지만 상대적으로 소소하다고 여겨지는 ‘잡무’는 과연 누가 가장 많이 하고 있을까? 온라인 설문 조사에서 시민사회단체 구성원들에게 이 질문을 하였을 때, “특정인에게 잡무가 국한되지 않고 각자 알아서 한다”라는 응답이 가장 많았다. 기타 응답으로는 “전담하는 사람이 있다”, “제비뽑기로 정한다”, “여성, 하급자(후임, 신입, 인턴, 팀 막내, 실무자 등)가 좀 더 하는 경향이 있다”로 응답하였다. 여성이 해야 하며 또 잘한다고 여겨졌던 ‘컵 닦기’나 ‘차 심부름’, 소위 ‘중요한 일’이 아닌 잡무로 여겨지는 ‘복사 및 인쇄’를 시민사회단체 구성원들이 성별이나 나이에 상관없이 각자가 하고 있다는 점으로 미루어보아 조직 내에서 성별 고정관념이 지배적이지 않음을 알 수 있다. 하지만 동시에 여성이나 하급자, 전담하는 사람이 있다고 한 응답자도 있기 때문에 앞으로도 일상적인 조직문화를 개선해나가야 할 필요성이 유효한 상태이다.

여성과 남성으로 이분화한 상태에서 각각의 성별에 역할을 부여하고 이를 하나의 정형화된 관념으로 인식하는 사고 체계다. 성별 고정관념은 여성과 남성이 대조되는 속성을 가진다고 전제한다. 김민예숙, 여성주의상담 구조화 모델 워크북, 파주: 한울, 2013.



- 회의 관련 사업 담당자 중 가장 어린 친구
- 돌아가면서 당번을 정해놓고 하는데 사무처장님은 제외 그리고 바쁜 선임들은 잘 안 함
- 각자 개인이 맡지만 어쩌다가 관성적으로 복사와 같은 업무는 인턴이 맡을 때가 종종 있습니다
- 각자가 하는 편이며 임원은 전담이 있음

## 일상적인 불편함

시민사회단체 활동가들은 어떤 점을 불편하다고 느낄까? 활동가들은 일상에서 조직 내에서 여러 불편함을 겪고 있다. 서울시성평등활동지원센터 교육 그리고 온라인 설문 조사에서 나온 불편함에 관한 이야기를 통해 알아보자.

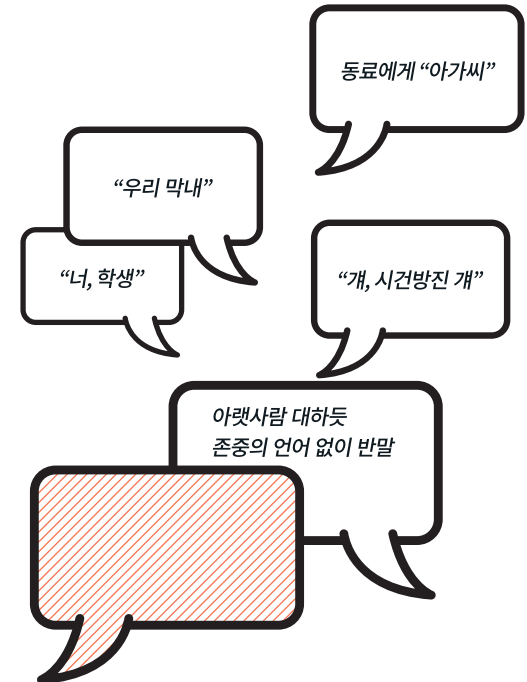
### 외적 요인(화장, 외모, 체형, 옷차림) 평가

서울시성평등활동지원센터 교육에서 만난 중간지원조직 활동가들은 화장, 외모, 체형, 옷차림 같은 외적 요인에 대해 평가를 받는 상황이 불편하다고 이야기하였다. 이에 대해 “자신이 예쁘다고 칭찬해주는 것 같아 기분이 좋았다”는 의견은 극소수에 그친 반면, 대부분의 활동가는 자신을 규제하고 본인의 취향을 무시한다고 생각하여 불편함을 느낀다고 한다. 또한 그 상황에서 그치지 않고 ‘다음 날 거울을 더 오래 보게 된다’든지, ‘예쁘게 꾸미고 다녀야 한다’라는 압박을 지속적으로 받고 있다. 이후에 활동가들은 만약 자신이 외적 요인에 대해 평가를 받는다면 불쾌감을 표시하고 그렇게 말하면 안 되는 이유를 설명하거나 “외양이 아닌 업무에 대해 칭찬해 달라”라고 요청할 것이라고 했다. 다음은 중간지원조직 활동가들이 들었던 말이다.



### 존중하지 않는 호칭 사용

서울시성평등활동지원센터 교육에서 만난 중간지원조직 활동가들은 일방적인 호칭 사용에 문제의식을 느끼고 있다. 활동가들은 “너”, “개”, “학생”, “우리 막내”처럼 존중하지 않는 호칭이 불편하다고 응답했으며, 여성을 동료가 아닌 “아가씨”라고 부르는 성차별적인 호칭도 들어본 적이 있다고 한다. 각 분야에서 좀 더 성숙한 사회를 만들기 위해 노력하고 있는 시민사회단체가 나이, 성별에 따른 차별적인 호칭을 사용하고 있다는 것은 아쉬운 지점이다. 앞으로는 자신의 성별이나 나이와 같은 구태의연한 권력에 기대어 차별적인 호칭을 사용하는 일부 활동가들도 존칭어를 사용해야 할 것이다. 다음은 서울시성평등활동지원센터의 교육 중에 나온 내용으로 중간지원조직 활동가들이 들었던 말이다.



## 결혼과 연애에 대한 질문

서울시성평등활동지원센터 교육에서 만난 중간지원조직 여성 활동가들은 남성 활동가들과 달리 결혼과 연애에 대한 (우려 섞인) 질문을 종종 받는다고 한다. 이런 질문은 일상에서 쉽게 발견할 수 있다. 첫 만남에서부터 “결혼을 (안) 한 줄 알았냐”라는 말을 들어보았으며, 평소와 다르게 입과 간 날에 “오늘 데이트 가세요?” 혹은 “남자 만나러 가?”라는 질문을 듣는다고 한다. 여기서 끝나는 게 아니라 “남자 친구 왜 안 만나?” “왜 결혼을 안 해?” “그래서 결혼하겠어?” 등 연애와 결혼을 “왜” 하지 않는지 묻는 질문도 받았다고 이야기한 활동가들도 있다. 연애와 결혼에 대한 질문은 사적인 영역이므로 조심스럽게 대화해야 하며, 여성의 삶을 남성과 연결 지으려는 일방적인 질문도 삼가야 한다. 다음은 서울시성평등활동지원센터의 교육 중에 나온 내용이다.



## 성역할 고정관념

김민예숙(2013)은 성역할 고정관념이란 어떤 행동이 여성/남성과 관련된 행동이라고 받아들이고자 하는 요구 또는 그 행동을 여성적이거나 남성적인 행동에 적합한 것으로 간주하려는 신념이라고 한다. 서울시성평등활동지원센터 교육에서 만난 중간지원조직 여성 활동가들에게는 가녀린 여성상이 기대되었으며, 여성 활동가가 이러한 여성상과 다른 모습을 보여줄 시 ‘기 센 여자’라는 발언을 들었다고 한다. 남성 활동가도 울지 말라는 이야기를 듣거나 “힘이 그렇게 약해서 어디에다 써”라는 말을 들었다고 말하였다. 때때로 성역할 고정관념은 한 인간이 가진 다채로운 성질을 오롯이 이해하지 못하게 하는 장애물이 될 수 있다. 이제는 기존의 성차별적인 틀과 관습을 깨는 상상이 필요하다. 다음은 서울시성평등활동지원센터의 교육 중에 나온 내용이다.

### 여성에게...

“센 언니들~”  
 “음식 잘해?”  
 “여자는 꽃이야”  
 “오늘 퇴근하고 데이트해요?”  
 “애들 저 녀은?”  
 “남편이 뭐라고 안 해?”  
 “여자애가 왜 그렇게 웃어”  
 “여자가 키가 너무 커도 안 좋아”  
 “여자들은 건기 싫어해서 택시를 잘 타”

### 남성에게...

“남자는 우는 거 아냐”  
 “남자는 술을 마실 줄 알아야 해”  
 “남자가 힘이 그렇게 약해서 어디에 써”  
 “컴퓨터 같은 거 때문에 남자가 있긴 있어야 돼”

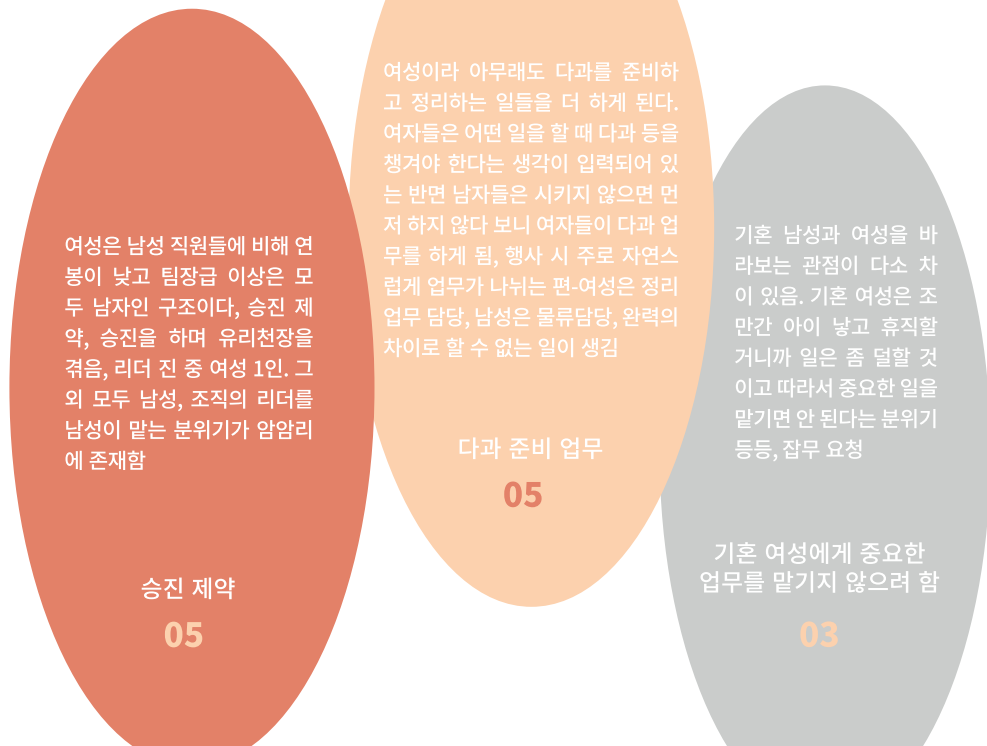
## 여성 활동가에 대한 존중 없음

서울시성평등활동지원센터 교육에서 만난 중간지원조직 여성 활동가는 무거운 짐을 옮길 때, 축제를 기획할 때, 승진할 때와 같이 자신의 역량을 드러냈을 때 동료들에게 “여자가 대단하다”라는 칭찬을 들은 경험이 있다고 말하였다. 그뿐만 아니라 성과를 냈음에도 불구하고 남편과 사이가 좋지 않아서 일에 몰두했기 때문에 그럴 거라는 편하를 당한 적이 있다고도 말하였다. 여성 활동가들은 이런 발언을 듣는다면 남성 활동가에게 매번 도움을 받아야 한다는 인식이 강화될 뿐만 아니라 여성 활동가의 역량과 업무가 제한될 것이라는 우려 지점을 드러냈다. 다음은 서울시성평등활동지원센터의 워크숍 중 나온 내용이다.

## 여성이라서

## 남성이라서 겪은 불편함

시민사회단체 활동가들은 여성이라는 이유로, 남성이라는 이유로 겪어야 했던 불평등한 경험이 있을까? 온라인 설문 조사 결과, 절반 이상이 모두 성별로 인한 불편함을 겪었다고 응답하였다. 하지만 여성 활동가의 경우, 남성 활동가가 응답한 다소 추상적인 범주에 비해 훨씬 더 다양하고 구체적인 불편함을 경험하였다. 특히, 남성 활동가는 제도적인 차별을 경험하지 않았지만, 여성 활동가는 유리천장을 경험했으며 출산이나 육아휴직 후 겪을 불이익에 대해 우려도 하고 있다.



## 남성이라서

단위 : 명

남자라서 짐을 옮기는 것들, 육체적인 활동이 필요하면 남자만 하게 되는 것

짐 옮기기

03

## 겪은 불편함

비영리의 특성상 여성이 많은 관계로 남성들이 모른 척을 일부러 하게 됨, 여직원이 많아서 남직원들이 더 어려움과 불편함을 겪을 듯합니다

절대다수의 여성으로 인한 남성들의 어려움

02

외부인이 여성 직원을 알잡아볼 때

여성 직원 무시 목격

01

남성이라는 이유로 경조사 동원 및 회사 이동을 하는 경우 많이 참석하는 경우 있습니다

경조사에 동원

01

운전하기

01

없음

36

## 앓과 행동의 불일치

개인 심층 인터뷰를 통해 활동가들에게 시민사회단체가 성평등한 조직문화에 대해 어떻게 생각하고 있는지 물었을 때, 그들은 조직문화가 성평등해야 한다고 대답하였다. 구체적인 인식으로는, ‘모든 사람이 성평등한 인식을 갖춰야 한다’는 생각뿐만 아니라 ‘구린 사람이 되지 않겠다’ 혹은 ‘여기서 이런 말을 하면 큰일 나겠다’는 현실적인 위기의식도 있다.

하지만 활동가들은 이런 인식이 행동으로 이어지지 않는다고 입을 모아 말하였다. 성평등 인식이 업무에 반영되지 않거나 조직 내부에 영향을 미치지 못했기 때문이었다. 활동가들은 성평등 교육을 일 년에 한 번 정도 받는 교육으로만 생각하거나, 행동과 언어에 베인 기존의 습관이나 관성을 고치지 않는다는 점을 문제로 언급하였다. 한 활동가는 앓이 행동으로 이어지지 않는 이유에 대해 “성평등 가치가 실천으로 이끌어내게끔 고양되어야 하는데 어떻게 고양시킬지 그 방법을 모르는 것 같다”라고 말하기도 하였다.

특히 리더의 앓과 행동이 일치하지 않는 점에 대한 어려움을 이야기하였다. 새로운 현상으로 인하여 조직의 변화가 요구될 때 리더는 불편함을 겪지 않을 수도 있다. 하지만 위계의 하단에 위치한 구성원은 어려움을 겪을 수 있다. 리더의 앓과 행동이 변하지 않으면 조직의 구성원이 불편함을 겪는다.

## # 조직문화가 성평등해야 하는 필요성을 알고 있음

“조직문화가 성평등해야 한다는 인식은 있는 것 같다.”  
(A, 3년 차, 여성)

“개별적으로 젠더 감수성을 떠나 앞으로 성평등한 인식을 갖춰야 한다는 생각을 다 갖고 있는 게 너무 좋은 장점인 것 같다. 그런 생각이 없다면 바꾸려고 하지도 않을 텐데 말이다.”  
(G, 3년 차, 남성)

“이념으로라도 성평등 가치에 대해 동의하는 사람들이 있다. 이념이라는 추상적 영역에 있지만 ‘내가 이렇게 말하면 구린 사람이 되지’라는 경각심이 있는 건 다행인데, 그래서 그걸 어떻게 고양시킬지에 대해서는 잘 모르는 것 같다.” (K, 3년 차, 여성)

“감수성이 있어서 인지하고 있다기보다는 여기서 이런 말을 한다면 소위 큰일 나겠구나 하는 위기의식 정도는 있다.”  
(B, 1년 차, 여성)

## 리더의 역할

### # 얹이 행동으로 이어지지 않음

“오히려 연차가 높으신 분들은 성평등 교육을 받으라고 하면 ‘그냥 일 년에 한 번 받는 교육’으로만 느끼다가 그분들이 개인적으로 잘못했을 때 문제를 제기하니 좀 변화가 있는 것 같다.”  
(F, 3년 차, 여성)

“조직문화가 성평등해야 한다는 인식은 있는 것 같다. 그런데 그 인식이 업무에서는 반영되지 않는다. 관성대로 일하는 리더십이 있어서 생각은 있지만 행동으로 옮기지 않는다.”  
(A, 3년 차, 여성)

“전에 다른 시민사회단체에 있을 때는 여성주의의 관심이 높긴 했지만 조직 내부까지는 영향을 많이 못 줬던 것 같다. 사건이 발생했을 때 밝을 수 있는 절차가 명시되어 있는지는 잘 모르겠지만 구성원들이 알고 있었으면 좋겠다고 생각하였다. 최고 리더의 감수성이 소규모의 조직으로 갈수록 제일 중요하다.”  
(I, 3년 차, 남성)

“빠른 변화 속에서 과거 어른 선배들 사이에서 문제가 되지 않았던 이슈들이 지금 세대는 문제가 될 수 있다. 습관이나 관성을 버리는 게 선배들에게 필요하고 선배들에게도 과제가 많이 생겼다. 우리 안에서도 자정작용이 있지만 드러나지 않은 요소가 습관 안에 있다. 누가 봐도 하면 안 되는 행동은 언론이나 미디어를 통해서 알 수 있는데, 관성과 습관 면에서는 좀 아쉬운 점이 있는 것 같다. 이 점은 한국 사회가 보편적으로 다 갖고 있는 것 같다.” (N, 4년 차, 남성)

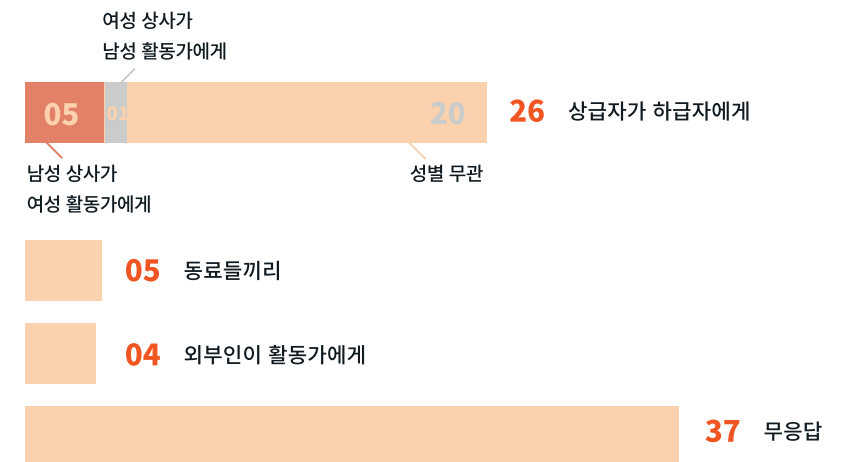
“이념으로라도 성평등 가치에 대해 동의하는 사람들이 있다. 이념이라는 추상적 영역에 있지만 ‘내가 이렇게 말하면 구린 사람이 되지’라는 경각심이 있는 건 다행인데, 그래서 그걸 어떻게 고양시킬지에 대해서는 잘 모르는 것 같다. 그 가치를 실천으로 이끌어내게끔 사람이 고양되어야 할 수 있다. 어떻게 고양시킬지는 비어 있다.” (K, 3년 차, 여성)

우리가 인터뷰한 시민사회단체 활동가들은 성평등한 조직문화를 만드는 데 있어 리더가 많은 영향을 미친다고 하였다. 그 이유로는 의사결정 권한이 있는 사람이 성인지 감수성을 갖추고 있다면 상대적으로 더 빠른 속도로 조직문화를 개선할 수 있기 때문이라고 하였다. 활동가들은 아래에서부터 위로 변화하는 속도는 더딘 반면 그 반대의 방향인 위에서부터 시작하는 변화의 속도는 상대적으로 빠르므로 리더가 성평등한 의사결정을 해야 한다고 인식하는 점을 알 수 있다.

나이와 성별에 따른 권력 구조에서 약자의 위치에 있는 활동가들은 불이익을 당할 수도 있다는 우려 때문에 문제 제기를 하기 쉽지 않은 상황에 놓여있다. 물론 용기 있게 불편함을 표현하는 행동도 필요하지만, 활동가 가 겪는 현실적인 어려움을 민감하게 알아차리고 이를 개선하고자 하는 리더의 노력도 중요하다.

### 일터에서 경험했거나 들었던 불편한 말이나 행동은 누가 주로 한 말인가요?

단위 : 명



온라인 설문 조사 결과에 따르면, ‘상급자가 하급자에게 불편한 발언이나 행동을 주로 한다’라고 응답한 사람이 35명(72명 중 무응답 37명 제외) 중 23명으로 가장 많았다. 리더급의 변화가 절실한 점을 알 수 있는 대목이다. 활동가들은 성인지 감수성을 갖춘 리더와 일한 경험을 ‘본받고 싶다’거나 ‘좋은 리더십’이라고 말하는 등 긍정적으로 평가하고 있다.



“최고 리더의 감수성이 소규모의 조직으로 갈수록 제일 중요하다.” (I, 3년 차, 남성)

“본보기를 굳이 꼽자면, 나와 함께 일했던 팀장님이다. 젠더 감수성뿐만 아니라 여러 가지로 좋은 분이시다.” (I, 3년 차, 남성)

“나와 함께 일하는 매니저가 정말 훌륭하신 분이다. 내 나이 때에 페미니즘 공부를 많이 하시고 지식이 많으셔서 어떤 사건이 발생했을 때 나에게 흐름이나 현상에 대해서 말씀을 해주신다. 내가 본받고 싶은 분이다. 성평등 하지 못한 일이 사회적으로나 조직 내에서 발생했을 때에도 “선생님 생각은 어때요?”라고 나에게 물어보시고는 한다.” (E, 3년 차, 여성)

“상투적이지만, 조직의 리더(이사, 팀장, 센터장)가 성평등 감수성을 갖고 있어야 조직이 변화할 수 있었다고 생각한다. 밑에서부터 위로 가는 과정은 어렵지만, 뭔가를 해결해야 한다면 리더가 감수성을 가지고 먼저 해보자고 했을 때 잘 변화가 되는 것 같다.” (F, 3년 차, 여성)

“지금은 그만두신 분인데, 군대 가기 전에 함께 일했던 여성 리더가 생각난다. 내가 처음 일하게 될 때 그분과 인터뷰를 해서 들어왔다. 당시 내가 여러 가지 현실적 상황으로 인해 비정규직이었는데, 그분이 마음이 쓰이셨는지, 2년 동안 나를 많이 챙겨주고 배려해주셨던 게 기억난다. 지위와 나이를 막론하고 이렇게 배려한다는 건 굉장히 좋은 리더십이라고 생각했다.” (M, 8년 차, 남성)

“마을 교육이나 생협 등 내가 일하고 있는 단체 근처에서 여성 단체가 오랫동안 활동했다. 그래서 거기서 활동하셨던 분들이 이 조직으로 오시고, 이사로 활동하는 분들도 있다. 그분들이 센터에 성평등 교육을 받으라고 요구하시고 센터 내규를 만들라고 요구해서 교육은 작년 상반기, 하반기에 한 번씩 들었다. 법정 필수 교육뿐만 아니라 비 의무 교육도 들었다.” (F, 3년 차, 여성)

“가장 생각나는 건, 내가 과거에 일했던 재단의 센터장이다. 센터장님이 여성 단체 활동을 시작했던 이유가 놀라웠다. 센터장님이 결혼을 한 후, 다 같이 모이는 사람에서 남편의 가족이 과일을 꺾으라고 요구했는데, 과일을 꺾다가 눈물이 났다고 한다. ‘왜 내가 꺾어야 돼? 먹고 싶은 사람이 꺾으면 되는데’라고 생각을 하셨다고 한다. 그분은 아이를 낳은 후, 20년간 여성단체에서 일했다고 한다. 너무 멋있다고 느꼈다. 삶 속에서 문제라고 느끼는 것에 대해서 문제라고 말하는 것에 그치는 반면, 내가 직접 운동하고 바꿔보겠다는 사람이라는 것 그것도 20년간 일했다는 것, 사회를 바꾸기 위해 노력했다는 게 정말 멋졌다.” (F, 3년 차, 여성)

## 소통 창구의 중요성

우리가 만난 활동가들은 내규, 감사, 고충 처리위원회 같은 소통 창구가 있기 때문에 사건이 발생하더라도 해결 방법을 알 수 있다는 점에서 다행이라고 말하였다. 자문 인터뷰를 통해 만난 여성 단체 활동가는 “시민사회 단체 활동가들이 서로 어떻게 관계를 맺고 일상을 나누는지 살펴보면 시민사회단체가 성폭력을 예방하는 장치를 마련했는지 알아봐야 한다”라고 말하기도 하였다. 소통 창구는 시민사회단체 조직문화의 일상을 점검할 수 있는 한편 조직의 ‘공기’를 정화할 수 있는 장치로 기능한다.

“매년 감사실에서 조사를 하고, 관련해서 취해지는 조치가 내부 구성원들에게 알려지지 않는 부분에서 있었을 거다. 조직의 건강도나 정화를 하기 위해 시스템이나 장치가 있기 때문에 다행이다. 분명 완성된 존재가 아니니까 그릇된 행동을 반복적으로 할 수도 있고 실수를 할 수 있지만 내부에서 자정이 된다.” (N, 4년 차, 남성)

“지금 일하는 곳에서 고충위원회도 있다. 고충위원회가 있다고 해서 잘 해결되는 건 아니지만 위원회가 있다는 게 다행이다. 센터를 만들 때부터 리더 단원들이 아예 내규와 위원회를 명시했다. 눈으로 볼 수 있는 자료가 있기 때문에 사건이 발생했을 때 이 자료를 근거로 행동할 수 있고, 해결 방식을 알 수 있어서 좋다.” (I, 3년 차, 남성)

“문제가 발생했을 때 해결할 수 있는 기구인 고충처리위원회를 만들었다. 이 위원회는 #미투(MeToo) 운동 흐름에 맞춰서 만들었다. 여성과 남성 각각 한 분이 위원장으로 계시다.” (E, 3년 차, 여성)



## 변화를 시도한 순간

개인 심층 인터뷰를 통하여 시민사회단체 활동가에게 변화를 시도한 순간이 있는지 물었을 때, 단 2명만이 그렇다고 말하였다. 변화 시도의 예로는 “듣기 싫은 말을 하지 말아 달라”라는 개인 차원의 직접적인 요청이 있었으며, 조직 차원의 변화로는 “민우회 성희롱 예방 교육”, “단체 구성원이 고충 처리 절차를 인식할 수 있도록 하는 방안 마련”이 있다. 한편 다수의 활동가는 변화를 시도하고 싶었지만, 현실적으로 시도하기를 어려워하였다. 그 이유로는, “눈치가 보인다”, “불편함을 표현하기 어렵다”, “바꾸려고 노력해봐도 상대방이 바뀔 거로 생각하지 않게 되었다” 등이 있다.

우리가 만난 여성 단체 활동가는 자문 인터뷰를 통해 “시민사회단체 활동가들이 서로를 이해하지 못하는 점을 봉합한 채로 일하고 있으므로, ‘동료니까 이해한다’는 생각을 갖지 않고 계속해서 문제를 제기해야 한다”라고 말하였다. 두 명 이상의 상호작용 속에서 생기는 불편함은 아무리 혼자서 끄려고 해도 머지않아 산불처럼 조직 전체에 퍼질 것이다. 다른 이들에게 불씨가 커지고 있다고 말하는 사람은 ‘프로 불편러’나 ‘갈등 유발자’가 아니라 불씨를 진압하러 나타난 지혜로운 ‘갈등 해결사’이다.

불편함을 표현하는 상황에 대한 인식의 전환이 필요하다. 직면한 현실을 제대로 보게 하는 사람을 통하여 해결해야 할 문제에 초점을 맞추고 올바른 변화를 시도해보자.

## # 변화를 시도하기 어려움

“지금 직장에서는 전 직장 사수에게 내가 느끼는 불편함을 잘 말했던 나의 모습은 사라지고 더는 말하지 못한다. 그러다 보니 말을 못 하는 나 자신도 싫다. 지금 직장에서 문제 제기를 한 경험은 많지 않고, 인상 찌푸리는 정도다. 얼굴을 찌푸리면 상사는 “농담인데, 그런 표정 짓지 마세요.”라고 한다.” (A, 3년 차, 여성)

“연구하는 민간 재단이 첫 번째 생업 공간이었다. 여성은 나밖에 없고 다 남성이었다. 다들 진보 인사니까 그런 이슈에 대해 굉장히 깨어 있지만 함께 성평등 관련한 이슈를 말한 적은 없다. 내규가 쫄쫄하게 만들어져 있지 않고, 유연하게 일하면 되기 때문에 요구를 하기 애매했다. 다만 이야기를 할 때는 관습적으로 군대나 군사적 예시를 들거나, 권위적인 이야기들을 하기도 했다. 인권 감수성이 있으신 분들이니까 말할 때 눈치를 보기도 하셔서 나도 불편함을 표현하기 좀 애매했다.” (K, 3년 차, 여성)

“현재 조직 말고 다른 조직에서 일할 때 언쟁을 많이 경험했다. 팀원들과 다큐멘터리를 봤는데, 여성이 겪는 어려움을 담은 내용이었다. 그 다큐를 본 남자 팀원이 “남자도 힘들다”라고 말했다. 그 팀원과 다큐를 본 뒤에 오랫동안 대화를 했는데, 서로의 생각 차이가 크다고 느꼈다. 결국 변화가 어렵겠다고 느껴서 포기하게 되었다. 이후에는 그런 대화를 피했다.” (E, 3년 차, 여성)

## # 개인과 조직 차원에서 변화 시도

“내가 원하는 바를 표현하고, 듣기 싫은 말을 하지 말아 달라는 요청을 했다.” (D, 3년 차, 여성)

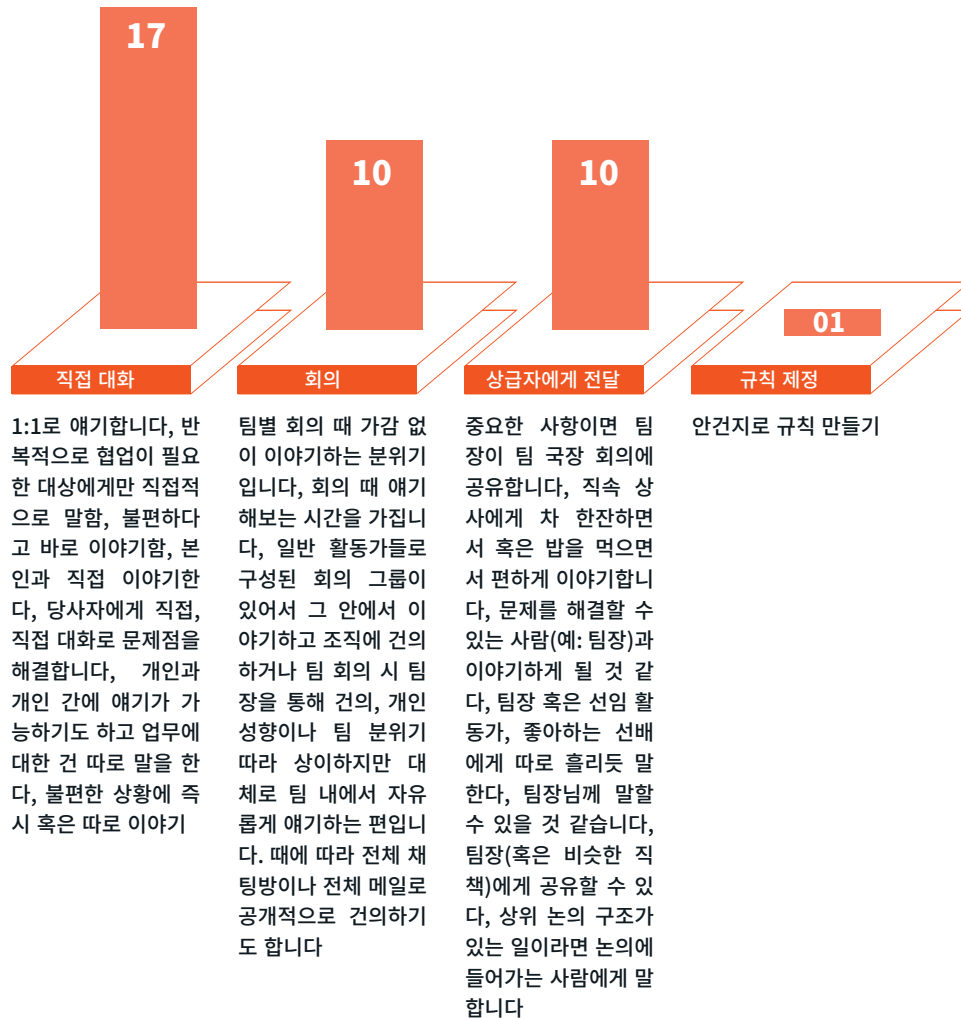
“조직 내에 성평등 이슈에 민감해졌던 시기가 있었다. 주변에 조직 내에서 가까운 사람에게 사건이 있었다. 결국에는 가해자가 조직을 떠나게 되었다. 그 사건을 대응하는 우리 조직을 보면서 많이 아쉬웠다. 그때 당시에 내가 할 수 있는 것들을 고민하다가 (지속하지는 못했지만) 법정교육인 성희롱 예방 교육을 기존에는 시장에 있는 강사를 불러서 하거나 인터넷으로 동영상 자료로 대체하는 경우가 있어왔는데, 그 이후에는 조직 전체 구성원들에게 교육을 해야 하고 전문적인 도움을 받아야 한다 싶어 한국여성민우회에 도움을 받아서 교육을 했다. 교육 전에 미리 조사도 하고 조사 결과를 반영하여 교육을 했다. (...) 조직 내부에 갖춰져 있던 고충 처리 절차가 명문화되어 있었으니까 이를 구성원들에게 인식시킬 수 있는 방법도 고민했다.” (M, 8년 차, 남성)

## 불편함을 표현한 순간

일터에서 업무상 불만이나 불편한 점이 있을 때 그것에 관해 이야기할 수 있다면, 어떤 방식으로 이야기하나요?

단위 : 명

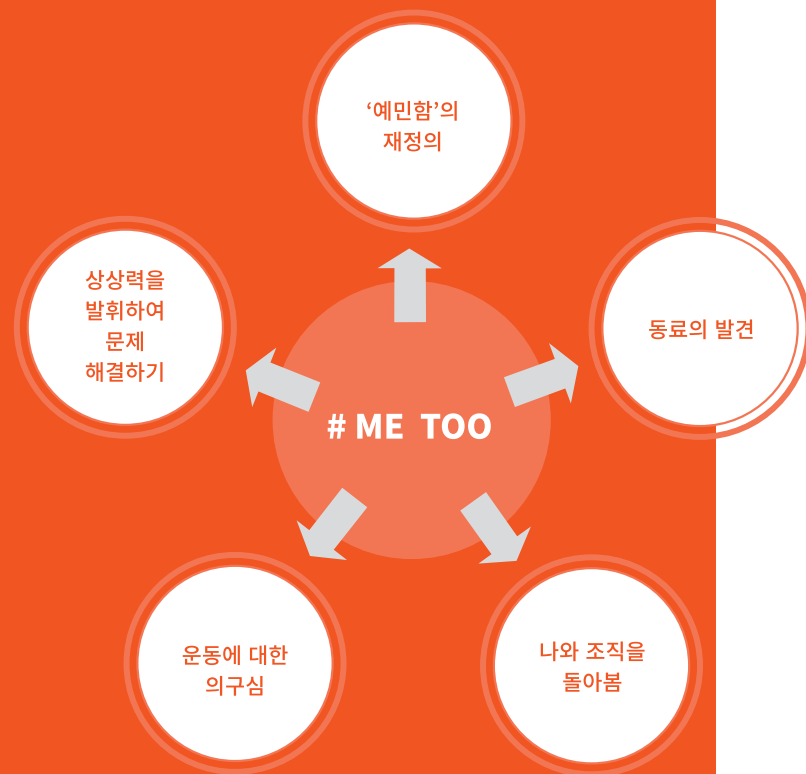
온라인 설문 조사를 통해 “일터에서 업무상 불만이나 불편한 점이 있을 때 그것에 관해 이야기할 수 있다면 어떤 방식으로 이야기하는”지를 물었을 때, 절반 이상이 이야기할 수 있다고 응답하였다. 불편함을 표현하는 방식에 대해서는 “직접 대화를 한다.”라는 응답이 가장 많았으며 기타 응답으로는 “회의 때 이야기”, “상급자에게 고충을 전달”, “고충 처리 절차 이용”, “약속문 만들기”가 언급되었다.



# 우리의 침묵과 대화 사이

## C. 우리의 전환점 / #미투(MeToo)운동 이후의 변화

#미투(MeToo) 운동 이후에 여성들은 불편함에 언어를 붙일 수 있게 되었다. 그동안 불편함에 대해 표현하면 예민한 사람으로 인식되었기 때문에 표현하지 않았는데, #미투(MeToo) 운동의 시작으로 사회적인 변화의 흐름이 만들어졌다. 이러한 흐름으로 인해 불편함을 말할 수 있는 분위기가 되었고, 표면에 오르게 되자 공감하는 동료 있다는 것 또한 발견할 수 있게 되었다. 공감대가 형성되어 이런 감정을 느끼는 사람들이 많아지면서 조직 또한 점검과 성찰이 필요한 시기가 왔다. 하지만 불편함을 느낀 경험이 없다면 이러한 흐름이 낯설 것이다. 그러나 어렵게 용기를 낸 고백이 낯설어서 그 감각에 공감하기보다 의구심을 갖는다면 변화는 더디게 올 것이다. 혹은 그 변화의 흐름을 쫓아가지 못할 것이다. 불평등을 이야기할 때 부당함을 느끼는 감각은 수치보다 정확하다. 지금은 그러한 감각이 폭발하는 시기이다. 우리는 당분간 듣고, 공감하고, 함께 더 나은 변화를 만들어 가야 한다.



## ‘예민함’의 재정의

예민함의 사전적 정의는 ‘무엇인가를 느끼는 능력이나 분석하고 판단하는 능력이 빠르고 뛰어남’이다. 하지만 우리 사회에서는 무엇을 지나치게 반응하는 사람에게 ‘예민하다’는 표현이 통용되곤 하였다. 이 단어가 ‘감수성이 높으며 문제를 인식하는 능력이 있음’을 정의한다면, 예민함은 이제 제 자리를 찾고 있다.

“내 주변이 많이 바뀌었다. 여성 관련 단체에서 일한다고 했을 때 주변에서 매달이나, 페미니스트냐, 여성가족부는 왜 그러냐, 하는 인식이 있었다. 그런데 그 사건 이후 “네가 예민한 게 아니라 맞는 말”이라는 말을 들었다.” (F, 3년 차, 여성)

“예전에는 ‘왜 저 사람을 이해시키기 위해서 내가 더 분노를 추스르고 이야기해야 하지?’라고 생각했는데, 이제는 “이게 대세야!”라고 말한다. (...) 마치 코르셋처럼 남성 집단에게 적이 되지 않고 동료가 되면서, 피해자가 되지 않으면서 남성의 침해 요소를 알게 하는 것들이 전략으로 여겨졌더라면, 이제 그렇게 하는 게 아니라는 선언적인 발전이 있다.” (K, 3년 차, 여성)

## 동료의 발견

“#미투(MeToo) 운동으로 인해서 동료가 많이 생겼다는 느낌을 받았다.” (F, 3년 차, 여성)

“친구들이 젠더와 관련한 이슈에 관심이 없었다. 그런데 로스쿨에서 공부하는 친구가 서지현 검사 폭로 이후 변화하게 되었다. 이제는 “페미니스트가 뭐가 이상한 거야?”라고 말하곤 한다. 이렇게 주변의 변화를 목격하게 되었고, 주변에 동료가 많아졌다고 생각하고 있다.” (A, 3년 차, 여성)

불편함을 말할 수 없는 분위기에서는 서로가 어떤 생각을 하고 있는지 알 수 없다. 하지만 불편함이 수면 위로 드러나면 각각의 점이 연결될 수 있다. 불편함을 느낀 사람들이 공감대를 형성하며 서로를 발견하고 있을 뿐만 아니라 성평등 이슈에 반감을 품었던 이들도 지지하기 시작하면서 서로에게 힘이 되어주고 있다.

## 나와 조직을 돌아봄

무언가를 알고 나면 모르던 때로는 돌아갈 수 없다. 나아가 모르던 때를 돌아보게 된다. 혹시 실수한 적은 없는지, 누군가에게 상처를 준 일은 없는지 회고한다. #미투(MeToo) 운동 이후에 자신과 조직을 돌아보게 되었다고 말하는 활동가들이 많다. 하지만 젠더 별로 분명한 차이가 있다. 남성 활동가는 홀로 혹은 동성 집단 내에서 다른 남성의 가해 사실을 곱씹는 한편, 여성 활동가는 자신이 겪은 피해 사실을 돌아본다. 우리가 연구를 통해 알게 된 시민사회단체의 성불평등을 여실히 알 수 있는 대목이다. 다른 사람의 가해 사실뿐만 아니라 자신의 가해자성을 적극적으로 성찰하는 활동가들이 많아지면 많아질수록 시민사회단체가 변화할 수 있을 것이다.

“남자들끼리 모이면 엄청 화제가 되었다. “우리끼리 하는 얘기지만” 하면서 시작하는 이야기인데, “나도 옛날에 개한테 그렇게 행동했는데, 혹시 나도 그렇게 되는 거 아냐?”라는 말이 나온다.” (L, 5년 차, 남성)

“나는 조재현 배우를 좋아했는데 그런 사람인 줄 정말 몰랐다. 복잡한 감정이 든다. 나도 한 명의 남성으로서 저런 사건을 볼 때 속상하고 마음이 아프면서도 나도 그럴 수 있는 사람이라고 생각하기에 자신을 돌아보거나 채찍질하는 부분이 있었을 것 같다.” (N, 4년 차, 남성)

“최근에 안희정 씨 사건도 있었지만 한샘 사건이 내게는 같은 교육 담당자로서 내게는 좀 더 밀접한 업무 상황으로 느껴졌다. 그리고 #미투(MeToo) 운동이 전국적으로, 전 세계적으로 확산되면서 좋아하는 유명인들로 인해 더 생각을 하게 되었다.” (N, 4년 차, 남성)

“나도 #미투(MeToo) 선언으로 얘기하고 싶었던 사건들이 떠오르면서 ‘이런 것도 얘기할 수 있나? 지금 이걸 얘기하면 달라질까?’ 그런 생각도 했다.” (D, 3년 차, 여성)

“옛날에 선배에게 당했던 것들이 생각났다. #미투(MeToo) 운동이 일어나고 나서 한 작가가 “대한민국 여성 중에 90% 이상이 #미투(MeToo)와 비슷한 경험을 했을 것”이라고 말했다. 그런 일을 떠올렸을 때 다시 생각이 난다.” (H, 4년 차, 여성)

“#미투(MeToo) 운동 이후에 조직에서 약속을 만들어보기도 하고, 주민들을 대상으로 진행하는 사업에 안내문을 실기도 했다. 단체에서는 관련한 불편한 일이 생기지 않았지만 예방 차원에서 진행한 일이다.” (H, 4년 차, 여성)



개인 심층 인터뷰를 통해 시민사회단체 활동가들에게 “활동가로서 미투 운동의 전과 후에 느낀 변화가 있는지” 물었을 때, 일부 남성 활동가들은 #미투(MeToo) 운동에 대한 의심을 드러냈다. 한 활동가는 남성 팀장으로부터 “나는 #미투(MeToo) 운동을 지지하지만, 김여준 언론인이 제기한 #미투(MeToo) 운동 공작설을 믿는다”라는 말을 들었다. 다른 남성 활동가는 “안희정 전 지사 성폭력 사건 피해자의 발언으로 보아 그가 성폭력 피해자가 아니라고 생각했지만, 성폭력 사건에 대한 판단은 대중이 아닌 당사자와 수사기관에 있다”라고 말하였다.

리베카 솔닛은 <여자들은 자꾸 같은 질문을 받는다>에서 “내 말을 가로막는 것과 나를 죽이는 것은 하나의 비탈 위에 놓여 있다.”라고 하였다. 이제야 표면에 떠오른 여성들의 불편함에 대해 의구심을 표현한다는 것은 불편함에 담긴 진실을 훼손시킬 뿐만 아니라 언어의 생명을 빼앗을 수도 있는 행위이다. 변화에 동참하고 싶다면 미디어를 통해 #미투(MeToo) 운동에 대한 자신의 관점을 성급히 세우기보다 불편함을 표현하는 약자의 목소리에 좀 더 귀를 기울여야 한다.



형식적인 성희롱 예방 교육을 넘어서 조직에서 사건이 발생하면 우리는 어떻게 해결할 것인가에 대하여 상상해보고 준비하는 과정에 대한 교육이 필요하다. 조직 내에서 발생한 일을 외부에 의뢰하면 손쉽고 빠르게 해결할 것이라고 기대한다. 하지만 조직마다 다른 특성이 있는 생태계이므로 평소에 문제 해결을 풀어나가는 과정을 함께 그려보는 과정이 필요하다. 함께 그리며 역량을 키워야 혹시 모를 문제가 발생했을 때 서로를 신뢰하며 성숙하게 해결해 나갈 수 있다.

자문 인터뷰를 통해 만난 여성 단체 활동가는 단순한 성희롱 예방 교육이 아니라 단체에서 과거에 발생했던 사건을 예시로 들면서 피해자, 가해자의 입장을 바라보면서 공동체의 사건을 다시 성찰하고 시뮬레이션을 해서 하나의 답이 아닌, 다양한 답을 도출하길 바란다고 하였다. 덧붙여, 그는 ‘정해진 사건 해결 절차를 밟기만 하면 된다’는 생각은 결국 절차 주의에 매몰되는 길이라고 말하였다. 이 점을 지적하면서 조직이 상상력을 발휘하여 문제를 해결하기를 요청하였다. 여성 단체의 자문이나 피해자의 요구 수용 같은 단편적인 절차를 추구하기를 넘어, 조직의 특성을 반영하여 다양한 문제 해결 방법을 찾아야 한다.

“감수성이 높아질수록 갈등도 많이 생긴다. 학교 동아리에서부터 기업이나 조직까지 혹은 일상적이고 개인적인 관계까지 전방위적으로 감수성이 높아지니까 사건이 발생하고 있는데 다루는 역량은 별개의 문제이고, 다룰 수 있는 조직의 수나 사람의 역량이 많이 없으니 여성 단체가 많이 힘을 내줬으면 좋겠다. 소규모 조직이라서 사건 이후에도 함께 생활해야 하기 때문에 문제가 발생해서 힘들어질 수 있고, 이 사건을 계기로 신뢰가 높아져야 하는데 사라질 수도 있다. 쉬운 일은 아니지만 최고 리더십이나 중간 리더십, 일하는 모든 사람들이 켜든 문제를 다루는 역량과 자원, 경험이 더 필요해질 거로 생각한다.” (I, 3년 차, 남성)

## D. 우리의 미래 / 성평등한 조직문화란?

성평등한 조직문화에 대해서 활동가들은 성역할 고정관념을 넘어서 생각하고, 서로의 노력을 신뢰하는 문화라고 답하였다. 이는 모든 사람이 동의하는 내용이다. 관념을 넘어 행동하는 성평등한 조직문화를 구축하기 위해서는 사무실 일상의 장면을 세부적으로 들여다보며 ‘우리의 행동이 성역할 고정관념을 넘어서 생각하고 있나?’, ‘우리는 서로의 노력을 신뢰하는 순간을 살아가고 있나?’를 성찰해야 한다. 이러한 성찰을 함께 나눌 수 있는 구조를 조직 내에서 설계해야 하며, 불편함을 덮으며 쌓는 거짓 신뢰가 아닌 불편함을 드러내면서 신뢰를 쌓으려는 용기를 조직적인 차원에서 내야 한다.

### 성역할 고정관념을 넘어

개인 심층 인터뷰를 통해 성평등한 조직문화가 무엇이라고 생각하는지 물었을 때, 시민사회단체 활동가들은 ‘오래 여성이라면, 남성이려면 해야 하는 일이 있다’는 성역할 고정관념이 해체된 상태라고 말하였다. 익숙하다고 여기는 관념일수록 더 경계하고, 일상에서 성별의 차이가 아닌 개인의 차이를 인식하려고 노력한다면 저마다의 생각을 지배하고 있는 성역할 고정관념에 균열이 생길 것이다.

“젠더 인식 체계가 많이 해체되는 게 이상적인 성평등한 조직문화라고 생각한다. 그렇게 되면 남성도 많이 편해질 거다. 젠더화가 사고에서 작동되지 않는 게 가장 좋을 것 같은데 200년 지나서 될 것 같다.” (K, 3년 차, 여성)

“‘남자니까 생수병을 옮겨야 해’ 혹은 ‘여자니까 다과 좀 세팅해와’라는 단어가 불편하다. 그런데 나도 모르게 다과를 세팅할 때 다른 남성 팀원도 있는데도 불구하고 여자 팀원과 준비를 했다. 특정 성별에게 특정 역할만 부여하는 상황이 성평등하지 않다고 느껴서 정수기 물통은 내가 정리한다. 그래서 의식적으로 설거지나 장 볼 때 여성만 이 일을 하지 않도록 노력하고 있다.” (F, 3년 차, 여성)

성평등한

조직문화

### 서로의 노력을 신뢰하는 문화

성평등한 조직문화는 하나의 완성된 상태가 아니라 모든 구성원이 노력하면서 구성해야 하는 ‘지향’이라고 말한 활동가들도 있다. 서로의 노력을 통한 변화 그리고 갈등을 통해 신뢰를 쌓아나가는 조직문화가 시민사회단체 내에서도 목격될 수 있기를 바란다.

“성평등한 조직문화는 조직 전체의 감수성과 연결된다. 조직은 사람이 구성하고, 사람은 사회의 영향을 받기 때문에 계속 노력해야 한다. 절차보다도 구성원 간의 신뢰가 중요하다고 생각한다. 신뢰 자체가 없는 환경이기 때문에 폭로를 선택하는 방식이 되는 것 같다. 그 방식이 나쁘다는 것은 아니지만 신뢰를 쌓아 갈등의 빈도를 줄일 수 있다면 좋겠다. 갈등을 잘 겪는 경험이 필요하다.” (I, 3년 차, 남성)

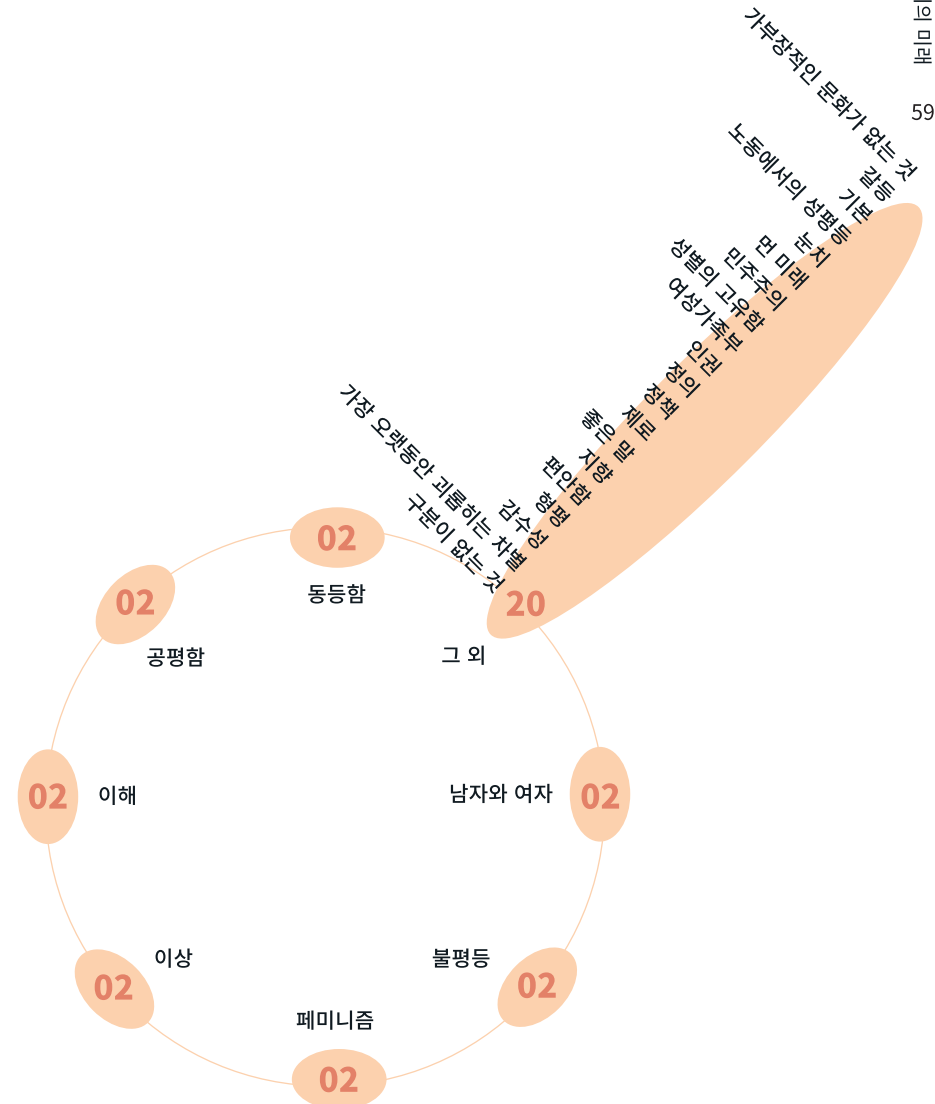
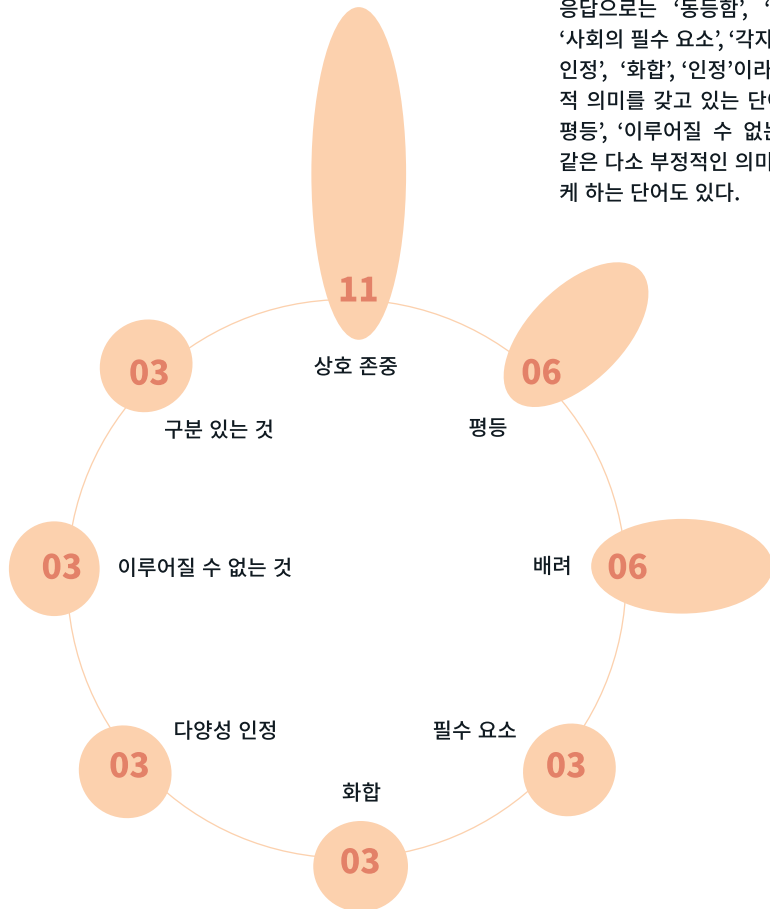
“어쩔 수 없이 수십 년간 체득한 습관으로 인해 잘못 발언했을 때 즉각 정정하거나 피해자에게 사과를 하는 게 건강하고 이상적인 문화라고 생각한다. 이게 없다면 다들 쌓아 두기만 할 것이다. 특히 상하 계급이 있으니까 하급자가 불편함을 말하기가 어려운 게 현실이다. 이상적인 조직문화라면, 상급자가 실수했다면 남성이든 여성이든 진심으로 사과할 수 있는 것까지 가야 실수도 줄어 들 것 같다.” (G, 3년 차, 남성)

## 성평등에서 연상되는 단어

당신은 '성평등'하면 어떤 단어가 떠오르시나요?

단위: 명

온라인 설문 조사를 통해 시민사회단체 활동가들에게 '성평등'하면 어떤 단어나 이미지가 떠오르는지 물었을 때, 상호 존중을 포함한 '존중'이 가장 많이 언급되었다. '평등', '배려'는 그다음으로 많이 언급된 단어이다. 기타 응답으로는 '동등함', '공평함', '사회의 필수 요소', '각자에 대한 인정', '화합', '인정'이라는 긍정적 의미를 갖고 있는 단어와 '불평등', '이루어질 수 없는 것'과 같은 다소 부정적인 의미를 연상케 하는 단어도 있다.



## 성평등에서 연상되는 단어로 구성된 문장

서울시성평등활동지원센터의 교육에서 ‘성평등’하면 떠오르는 이미지가 무엇인지 물었을 때, ‘구분 없는 것’, ‘다양성’, ‘화합’, ‘평등’이라는 단어가 나왔으며 활동가들이 이 단어를 조합하여 구성된 문장은 아래와 같다.

- 어렵지만 사람 대 사람으로 서로 이해하고 마주 보는 것이다.
- 남과 여의 차이를 구분하지 않고 다양성을 인정하여 동등하게 함께하는 것이다.
- 다양성을 인정하고 차이를 없애며 같은 방향으로 평행선의 두 길을 맞춰가는 것이다.
- 남자와 여자의 다름을 인정하며 서로 존중하고 균형과 조화를 이룬다.
- 다름을 인정하고 구분하지 않으며 일과 역할은 평등하고 조화를 이룬다.
- 현실은 벽과 말싸움해야 하는 어려움과 고난이 있지만, 존재로서의 존엄을 지켜줘야 한다.
- 다 같이 행복하고 완전한 사회를 이루기 위해 필수적으로 가져가야 하는 가치이며 다양성에 입각한 균형 잡힌 공동체를 함께 만들어가야 한다.
- 다양한 성이 함께 해방을 위해 연결하고 틀을 깨면 공평해진다.
- 성평등은 남성과 여성의 평등이 아니라 성 정체성이나 성적 지향 등이 다른 다양한 사람들이 겪는 많은 어려움을 넘어서서 함께 살아가는 삶을 꿈꾸고 지향한다.
- ‘차이와 차별은 무엇이 다를까’를 질문과 토론할 수 있는 공동체 그리고 다름을 인정하고 구성원 모두 행복할 수 있도록 성적인 구분 없이 평등한 공동체
- 아직도 기계적 평등과 배려에 그치고 있는 사회 구성원이 지위와 역할에 대해 남녀가 함께 이해하는 것이 필요하다.



## E. 우리의 과제 / 성평등한 조직문화 구축의 필요성

개인 심층 인터뷰를 통해 우리가 만난 활동가들은 본인이 속한 조직이 추구하는 가치를 신뢰하며 일을 하고 있다. 또한 가치가 조직문화에서 드러나기를 바라며 조직문화가 가치를 쫓아가지 못하는 경우에 실망감도 크다고 한다. 만약 자신이 몸담은 조직문화와 추구하는 가치가 모순을 일으킨다면, 활동가들은 조직에서 심리적 안정감을 느끼기 어렵다.

<최고의 팀은 무엇이 다른가>에서 대니얼 코일은 대부분의 사람은 성공적인 문화가 안정적인 상황일 때 가능하다고 착각하는데, 현재 상황이나 앞으로의 방향성을 두고 충돌하면서 불편한 진실이 드러나고 진솔한 피드백이 오갈 때 돌파할 대안과 아이디어가 탄생한다고 설명한다. 성평등한 조직문화 구축은 필요하다. 하지만 난관을 돌파하지 않고 갈 수 있는 길은 없다. 현재 당면한 과제를 마주하고, 토론하고, 성찰하며 새로운 상상력으로 성평등한 조직문화를 구축해보자.

### 시민사회단체에 대한 기대

시민사회단체 활동가뿐만 아니라 사회의 변화를 꿈꾸는 시민들도 시민사회단체에 대한 기대가 있다. 가치관과 문제의식을 나눌 수 있는 동료가 모인 시민사회단체에서 일하기를 원하기 때문이다. 신념을 지키며 일하는 활동가들이 서로를 존중하지 못한다면 그로 인한 실망도 크다. 활동가들은 자신이 속한 조직을 평등하게 꾸려갈 수 있을 때 사회 구성원의 평등을 위해서 지속적으로 일할 수 있다.

“시민사회단체는 평등한 조직문화일 것이라고 기대하는 것 같다. 이직률이 높고 퇴직률이 높은 이유가 ‘내가 돈을 좀 못 받더라도 이 일을 할 수 있다’는 신념이 있어서 왔는데, 신념보다도 내가 존중받고 있지 못하고 있기 때문에 퇴사한다고 생각한다. 기대가 없으면 내가 뭐라도 할 텐데, 평등한 조직문화를 기대하고 왔기 때문에 오히려 더 좌절하는 것 같다.” (F, 3년 차, 여성)

“감정적으로 안전하며, 내가 어떤 사람이든 간에 상관없이 안전할 수 있으며, 경제적 지위 혹은 성별에 따른 차별로부터 안전한 공간에서 일하고 싶어서 이 일을 시작하게 되었다.” (E, 3년 차, 여성)

### 심리적 안전망의 필요성

시민사회단체는 사건이 발생하고 나서 성평등한 조직문화를 구축하는 것이 아니라, 활동가에게 어떤 일이 생겨도 그를 보호할 수 있다는 심리적 안전망을 구축하여 사회적인 문제에 관해 조기에 대처해야 한다. 안전함을 느끼게 하는 감각은 한 번에 이루어지지 않는다. 관계를 형성하는 차원의 일이기 때문이다. 나와 구성원, 나와 조직이라는 관계라는 맥락에서 이루어지기 때문이다. 구체적으로 안전함을 느낄 수 있는 세부적인 장치를 조직 차원에서 설계하고 이를 실행할 수 있도록 해야 한다.

“성평등한 조직문화의 구축을 예비적 차원에서는 높게 느끼고 있다. 예비적이라고 얘기하는 이유는 이 조직에서 당장 큰 문제가 없어서 그렇기도 하지만, 사건이 생기면 피해 당사자가 너무 힘들어지니까 피해자 보호를 위해서라도 중요하다. 그리고 예비적 차원에서 조금 더 잘 공유되면 ‘내가 일을 하면서 문제를 해결할 수 있다’는 생각이 가능해지고, ‘보호받을 수 있다는 심리적 안전망’을 갖게 된다. ‘다른 곳에서는 그러지 말아야 한다’는 확장까지 되니까 시스템 마련이 중요하다.” (K, 3년 차, 여성)

“성평등 요소가 갖춰진 곳도 있겠지만 전반적으로 더 갖춰져야 한다고 생각하므로 성평등한 조직문화는 꼭 필요하다고 생각한다. 시민단체는 젊은 사람, 청년을 원하지만 생각보다 배려와 존중이 없기에 버티기가 너무 힘들다. 배려와 존중을 기반으로 한 평등한 조직문화여야 머물고 싶다는 생각을 한다.” (F, 3년 차, 여성)

### 청년활동가 이탈 방지

현재 청년층인 밀레니얼 세대는 그들의 삶에서 일의 의미를 중요하게 추구한다. 밀레니얼 세대는 내가 나로 일할 수 있는 곳, 배우며 성장할 수 있는 곳을 일터로 선택하는 경향이 강하다. 개인의 심리적 만족감과 성장을 일터에서 기대하는 양상이 높아질수록 조직 내에서 경험하는 인간관계, 의사소통 방식, 내면의 성장 등을 중요하게 여기게 된다. 이는 조직의 문화가 변화하지 않고는 구현되기 어려운 것이다. 청년 세대와 함께 공동체를 이루기 위해서 적극적으로 성평등한 조직문화로 변모해야 한다.

## F. 우리의 상상 / 성평등한 조직문화가 구축된다면 기대되는 점

### 조직의 미션 수행

개인 심층 인터뷰를 통해 시민사회단체 활동가들에게 성평등한 조직문화가 구축된다면 기대되는 점이 무엇인지 물었을 때, 조직이 가진 미션을 수행할 수 있을 거라고 말한 활동가들이 있다. 구체적인 답변으로는, 조직의 아동 인권 보호 미션 수행, 성인지 감수성 개선을 통한 모자보건 사업 보완, 여성 마을 활동가의 상황을 고려한 교육 설계가 있다. 성평등한 조직문화는 활동가를 지치게 하는 걸림돌이나 시간 낭비가 아니라, 일을 더 원활하게 수행할 수 있게 하고 나아가 조직의 미션을 달성할 수 있는 일종의 촉진제로서 작용한다는 것을 예측할 수 있는 대목이다.

“조직으로서는 조직이 꿈꾸는 아이들을 향한 풍성한 삶을 이뤄 가는 데 더 많은 일을 할 수 있을 것 같다.” (N, 4년 차, 남성)

“업무적으로 봤을 때, 모자보건 사업을 하기 때문에 모성에도 관심이 많다. 그런데 여성에 비해 남성이 갖는 감수성이 낮다고 본다. 만약 이 감수성이 개선된다면 업무를 바라보는 데 도움이 될 거 같다.” (G, 3년 차, 남성)

“토요일에 아이를 돌봐야 해서 교육을 잘 못 받는 분들이 많은데, 그래도 우리는 활동하실 수 있도록 촉진한다. 나는 아이가 다 크고 나서 활동이 가능한 구조가 잘못되었다고 생각한다. 성인지 감수성이 있어야 여성 마을활동가들의 상황을 고려해서 교육을 설계할 수 있다고 생각한다. 우리는 마을 주민을 직접 만나니까 사람 대 사람으로서 영향력을 더 미칠 수 있다. 그러기 위해서는 내가 잘 준비되어 있어야 한다고 생각한다.” (F, 3년 차, 여성)

### 아이 돌봄 제도 마련 및 이용

아이가 있는 여성/남성 활동가는 일하면서 어떤 어려움을 겪고 있을까? 다양한 고충이 있겠지만, 한 여성 활동가가 개인 심층 인터뷰를 통해 힘주어 말한 아이 돌봄의 필요성은 많은 여성/남성 활동가들이 공감할 만한 문제다. 특히, 현실적으로 여성 자신이 주 양육자가 될 수밖에 없거나 아이 양육을 여성의 역할이라고 인식하는 경향이 있는 조직문화에 속한 여성 활동가는 “아이가 집에서 기다리고 있지 않나요?”와 같은 말을 자주 듣기 때문에 자신의 온전한 역량을 쏟아부으면서 일하기 어렵다. 아이가 있는 활동가들의 고충이 반복되지 않기를 원한다면 다음과 같은 변화가 필요하다. 먼저 시민사회단체는 활동가들에게 아이 돌봄 제도에 대한 정보를 반드시 공유해야 한다. 조직에서 육아휴직을 쓸 수 있는지, 관련 제도가 있는지 잘 모른다고 말한 활동가들이 있기 때문이다. 활동가들은 기존의 아이 돌봄 제도를 불이익 없이 그리고 다른 활동가들에게 미안함을 느끼지 않으면서 이용할 수 있어야 한다. 나아가 활동가들의 욕구를 반영한 아이 돌봄 제도를 자체적으로 만드는 고민도 시작되었으면 한다.

“연령대가 다양하면 할수록 아이 돌봄을 해야 한다고 생각한다. 수요가 없어도 해야 한다. 이게 잘 돌아가면 아이들을 데려올 것이다. 아이는 크기 때문에 조직이 늙어가면 돌봐야 할 어린아이들이 없어진다. 이건 어쩔 수 없지만, 현실에서 발생하고 있지 않다고 해서 이 정책을 없애는 건 안된다고 생각한다. 아이 돌봄 제도를 잘 갖춰야 하고, 육아휴직이나 출산휴가 같은 제도를 잘 갖춰서 사용할 수 있어야 한다.” (J, 5년 차, 여성)

### 질문할 수 있는 힘 기르기

페미니즘은 사회 변화를 위한 운동일 뿐만 아니라 하나의 사고방식이다. 이런 점에서, 당연하다고 여겨졌던 성적인 억압과 권력이 더는 당연하지 않음을 깨달을 때 고정관념에 균열을 내는 질문이 시작된다. 그리고 이런 사고방식의 변화는 비단 성차별적인 상황뿐만 아니라 일의 전반으로 확장된다. 질문은 대화의 물꼬를 트고, 갈등을 해결하는 힘을 줄 것이다.

“일적으로 스트레스는 그대로겠지만, 질문할 수 있고 해결할 수 있는 지점은 많아질 것이다. 페미니즘은 정답이 아니라 질문할 수 있게 하는 힘을 준다는 말을 들었다. 이런 힘이 관계 속에서 일어난다면 좋겠다. 단순히 성평등한 조직문화가 옳은 것일 뿐만 아니라 성평등은 일을 하는 방식에 있어서 질문할 수 있는 힘을 주고, 안 풀리는 일이 생겨도 해결할 수 있는 경험을 할 수 있다.” (A, 3년 차, 여성)

## 리더십의 변화

성평등한 조직문화가 된다면 리더십의 성질이 달라질 거라고 말하는 활동가가 있다. 그는 여성의 (성별화된 역할 수행 속에서 발달하기도 한) 공감 능력은 변화하는 시대 속에서 조직 운영에 필요한 핵심 역량이라고 말한다. 이처럼 ‘일하는 나’와 ‘본연의 나’를 분리하지 않고 활동가 개개인의 삶을 관통하는 종합적인 맥락을 공감할 수 있다면, 단순히 “일을 잘해야 돼”라는 리더의 일방적인 메시지 전파가 아닌 ‘우리가 시민사회단체에서 일하는 이유와 의미’를 모든 구성원이 발견하고 함께 성장할 수 있을 것이다.

“우리 단체가 성평등한 조직문화를 갖게 된다면 서로가 서로에게 공감하는 게 훨씬 많아질 것 같다. 연구 결과인데, 여성들이 남성에게 비해 공감을 실제로 더 잘한다고 한다. 앞으로의 미래 조직은 기본적으로 공감과 성장에 대한 마인드 셋이 중요해질 거로 생각한다. 상대방이 어떻게 느끼는지 인지하는 능력과 어떤 상황이든 지금보다 더 나아질 거라고 생각하는 능력 그리고 자기 효능감을 갖도록 하는 세팅이 중요하다. 조직적으로 성평등한 문화가 도래한다면 좀 더 그런 조직에 가까워질 수 있을 거로 생각한다. 남성 리더들은 “일을 열심히 하는 게 중요한 게 아니야, 잘해야 돼”라고 말한다. 나는 개인적으로 일과 사람을 이분법적으로 구분하는 것 자체가 동기부여를 저해하는 가장 큰 요소라고 생각한다. 결국 기계가 일하는 게 아니라 사람이 일한다. 공감의 대척점으로서 조직 운영, 조직문화, 리더십이 현재까지 잔존해있다고 본다. 성평등한 조직문화가 된다면, 지금에서 공감 리더십으로 갈 수 있을 거로 생각한다. 단순히 분위기가 좋아지고 하는 건 아니고, 실질적인 그런 조직이 되어야만 퍼포먼스가 날 것이다. 그렇게 변화하지 못한다면 시장이나 기술의 변화가 심하고 변화적응 역량이 중요한 시대인데, 변화에 적응하는데 실패할 것이다.” (M, 8년 차, 남성)

## 남성 마을 활동가들의 변화

마을 공동체를 지원하는 중간지원조직의 경우, 조직 내부 구성원의 변화뿐만 아니라 마을에서 활동하는 주민 자치위원들도 변화해야 한다고 생각한다. 조직 내 문화 쇄신뿐만 아니라 조직과 직접 연결된 사람과 주민 사회까지 성평등한 문화로 변화해야 할 필요성에 직면한 것이다.

“우리는 주민자치위원회를 지원하는데, 이 위원회에는 5-60대 남성이 주를 이룬다. 그분들을 변화시켜야 하는 과제도 있기 때문에 그 측면으로 본다면 엄청나게 느낀다. 장사를 하거나 사업을 하시는 분들이 주민자치위원을 할 시간을 낼 수 있다. 동에서 가장 큰 조직이고 생활권에 미치는 조직인데, 여기가 안 바뀌면 안 된다고 생각한다.” (H, 4년 차, 여성)

## 시민사회단체 활동가 지원 희망

시민사회단체가 성평등한 조직문화가 된다면 많은 사람이 시민사회단체에서 일하고 싶을 거라는 대답을 한 활동가가 있다. 특히, 밀레니얼 세대는 사회 이슈에 관심이 많은 만큼 자신이 일하고 싶은 조직도 신중하게 고려한다. 기계의 부품이 아닌 인간으로서 존중받을 수 있는 환경에서 의미 있는 일을 하고 싶기 때문이다. 더불어 밀레니얼 세대는 촛불 혁명이라는 사회 참여를 통한 극적인 변화를 목격했기 때문에 “원래 그런 거야”라는 규범을 거부한다. 따라서 변화의 의지가 강한 청년들은 자신과 마찬가지로 당면한 변화에 능한 조직을 선호할 것이다. 만약 시민사회단체가 성평등한 조직문화로 나아간다면 활동가가 되고 싶은 사람들이 가진 시민사회단체의 조직문화에 대한 우려가 많이 해소될 수 있을 것이다.

“첫 번째로 중간지원조직이나 시민사회단체에 관심 있는 사람들이 많이 몰릴 것이다. 성평등한 문화를 구축했을 때 ‘저곳은 다르다’라면서 갈 것이다. 기대감을 충족시키면 그게 사람을 모으고 힘이 생겨서 시민사회의 자원이 될 것이다.” (F, 3년 차, 여성)

## G. 우리의 지도 / 성평등한 조직문화를 어떻게 구축할 것인가

조직 내에서는 구성원 간 경험의 차이로 인하여 갈등이 생길 수밖에 없다. 그러한 갈등을 숨기지 않고 드러내야 한다. 갈등을 겪고 해결하는 과정에서 신뢰를 쌓을 수 있고 조직문화도 성숙할 수 있기 때문이다. 아무리 성인지 감수성이 높은 사람이라도 성차별적인 사고방식이 남아 있는 한 잘못을 할 수 있다. 그러므로 성평등하지 못한 표현을 했다면 정중하게 잘못을 사과하는 태도가 필요하다. 반성과 회고가 없는 조직은 성숙이 더딜 것이다. 실수를 꺼내고 사과하는 문화를 마치 공기처럼 형성해야 한다.

‘상상력을 발휘하여 문제 해결하기’에서도 언급되었듯이, 자문 인터뷰를 통해 만난 여성 단체 활동가는 시민사회단체가 성평등한 조직문화를 구축하기 위한 방법으로 ‘시뮬레이션’의 중요성을 강조하였다. 그는 “시민사회단체가 과거에 단체에서 발생했던 사건을 피해자와 가해자의 입장에서 바라보고 성찰한 후, 피해자의 요구 수용이나 절차 주의라는 하나의 답이 아니라 상상력을 보태어 다양한 답을 찾아야 한다”라고 말하였다.

가해자의 반성뿐만 아니라 피해자의 고충을 털어놓을 수 있는 장치도 필요하다. 피해자가 불편함을 이야기할 수 있는 창구는 조직에서 자정작용을 한다. 한국성폭력상담소 이미경 소장은 자문 인터뷰를 통해 “조직문화의 정착을 위해서 조직이 스스로 자기 고민과 철학을 포함한 매뉴얼을 만들어야 한다”고 말하였다. 각자의 조직 실정에 맞는 고충 위원회 및 내규나 정책을 만들고, 활동가들의 불편함을 수용하며 내규를 발전시키는 부지런함 또한 요구되는 변화의 시기이다. 변화하는 요구를 반영한 내부 장치를 마련하여 조직의 건강함을 도모해야 한다.

성희롱 예방 교육 또한 강의식 교육보다는 변화하는 요구에 맞게 함께 고민하고 성찰하여 성차별적인 언어와 행동을 개선할 수 있는 새로운 방식의 성평등 교육이 필요하다.



### 지혜로운 갈등 해결

“기본적으로는 절차보다 구성원 간의 신뢰가 진짜 너무 중요하다고 생각한다. 요즘 갈등이 드는 생각이 있다. 신뢰가 끈끈한 조직이라면 갑갑하더라도 조직원의 배경을 이해할 수 있다면 어려운 일이 있어도 좀 더 나은 방식으로 그 시간을 보내지 않을까 생각한다. (...) 갈등을 겪는 과정이 너무 힘들지만 지혜롭게 겪어 나갈 필요가 있다. 갈등을 겪어야 신뢰도 생기고, 믿을 만한 사람도 알 수 있게 된다. 그런 것들이 계속 쌓여 나가면 좋을 것 같다. 갈등을 잘 겪는 경험이 필요하다.” (I, 3년 차, 남성)

“문제라고 생각할 때 이를 소통이 가능한 방식으로 표출했으면 좋겠다.” (I, 3년 차, 남성)

“‘마음 열기 프로그램’이라는 교육에서 강사님이 ‘아내가 조혜련 VS 딸이 전지현’ 이런 식으로 말했다. 그래서 어떤 직원이 여성을 줄 세우는 이런 교육을 지양해야 한다고 말했는데 교육을 진행하는 담당자가 공개적으로 망신을 당한 것처럼 되어버렸다. 나는 못된 사람은 없고 다만 습관이 배서 그런 거로 생각한다. 이 말을 어떻게 전달하느냐가 중요할 것 같다.” (H, 4년 차, 여성)

“어쩔 수 없이 수십 년간 체득한 습관으로 인해 잘못 발언한 게 있을 때 즉각 정정하거나 피해자에게 사과를 하는 게 건강하고 이상적인 문화라고 생각한다. 이게 없다면 다들 쌓아 두기만 할 것이다. 특히 상하 계급이 있으니까 하급자가 불편함을 말하기가 어려운 게 현실이다. 이상적인 조직문화라면, 상급자가 실수했다면 남성이든 여성이든 진심으로 사과할 수 있는 것까지 가야 실수도 줄어든 것 같다.” (G, 3년 차, 남성)

## 내부 규정의 중요성

“매년 감사실에서 조사를 하고, 관련해서 취해지는 조치가 내부 구성원들에게 알려지지 않는 않는 부분이 있었을 거다. 조직의 건강성을 정화하기 위한 시스템이 있기 때문에 다행이다. 분명 완성된 존재가 아니니까 그릇된 행동을 반복적으로 할 수도 있고 실수를 할 수 있지만 내부에서 자정이 된다.” (N, 4년 차, 남성)

“지금 일하는 곳에서 고충위원회도 있다. 고충위원회가 있다고 해서 잘 해결되는 건 아니지만 위원회가 있다는 게 다행이다. 센터를 만들 때부터 리더 단위들이 아예 내규와 위원회를 명시했다. 눈으로 볼 수 있는 자료가 있기 때문에 사건이 발생했을 때 이 자료를 근거로 행동할 수 있고, 해결 방식을 알 수 있어서 좋다.” (I, 3년 차, 남성)

“문제가 발생했을 때 해결할 수 있는 기구인 고충처리위원회를 만들었다. 이 위원회도 #미투(MeToo) 운동 흐름에 맞춰서 만들었다. 여성과 남성 각각 한 분이 위원장으로 계시다.” (E, 3년 차, 여성)

“활동하는 사람, 일하는 사람에 성적인 것을 포함한 인권침해에 대해 이야기할 수 있는 채널이 있어야 하고, 이 채널을 통해 실효성 있게 일이 해결된다는 권한을 주어야 하는 게 우리 센터의 당연 과제다.” (K, 3년 차, 여성)

“이런 사건이 발생했을 때 우리가 어떻게 이걸 잘 학습해 나가고 이런 일들이 잘 발생하지 않도록 구조를 보완해 나가는 게 중요할 것 같다.” (M, 8년 차, 남성)

“고충처리위원회가 되었든 다른 곳이 주체가 되어서 익명 제보나 불편한 점을 꼭 받고 전부 다 회람해서 “조직문화에서 이런 점이 불편하다고 호소하는 사람이 있었다”라고 하면서 사례 발표를 하면 훨씬 더 좋아질 것 같다. 왜냐하면 내가 지금 인지를 못하고 있기 때문이다.” (L, 5년 차, 남성)

## 실질적인 정책 마련

“이제는 좀 더 실질적인 것이 나왔으면 좋겠다. 실제로, 성평등이 항상 여성만 억압받는 게 아니라 남성도 해당되는 문제다. 센터 내에서 제도는 있지만 육아휴직 제도를 쓰는 사람은 없다. 여성이라서 혹은 남성이라서 부담감이나 불편함을 느끼는 사람들이 지원받을 수 있는 정책이 있었으면 좋겠다. 지금은 생리 때문에 쉬는 건 무급 휴가인데 유급 휴가로 바뀌었으면 좋겠다.” (E, 3년 차, 여성)

## 제안

“이런 관계에서 호칭이 가시처럼 신경 쓰이는 게 힘들어서 워크숍에서 안건으로 제안했다. 화나는 점이 적지 않았는데, 팀장님이 여성 단체 출신이었고 내가 신뢰할 수 있는 분이어서 “전문가님이랑 얘기하는데 호칭 때문에 힘들다”라고 얘기하기도 했다.” (I, 3년 차, 남성)

“내가 원하는 바를 표현하고, 듣기 싫은 말을 하지 말아 달라는 요청을 했다.” (D, 3년 차, 여성)

## 새로운 방식의 성평등 교육

“성평등 교육이 매년 똑같다고 느낀다. 어찌 보면 우리가 당연한 과제라고 생각한다. 방식을 새롭게 해 보거나, 영화를 보고 이야기를 나누거나 게임을 하는 등 신선한 방식을 추구해야 할 것 같다. 150명을 모아 놓고 1명의 강사가 강의를 하는데, 강사의 옷차림도 하이힐에 미니스커트였다. 시대에 맞는 교육 방식이 필요한 것 같다. 최근에 본 영화 ‘히든 피겨스’가 인상적이었다. 이러한 영화를 같이 보는 것도 좋을 것 같다.” (F, 3년 차, 여성)

“예전에 실제로 한 건 아닌데, 몸 다양성에 관한 다큐를 본 적이 있었다. 그런 주제의 교육을 센터 구성원들과 함께 한다면 재미있을 것 같다는 생각이 든다. 지금도 조심해야 한다는 문화가 있지만 더 조심해야 한다는 문화가 생길 거 같다.” (E, 3년 차, 여성)

# 우리의 이상을 현실로

벨 훅스는 <모두를 위한 페미니즘>에서 “진정으로 선구적이려면 우리의 상상은 구체적 현실에 단단히 뿌리 내리고 있어야 하고 동시에 그 현실을 넘어서 미래를 그릴 줄도 알아야 한다.”라고 말하였다. 연구를 통해서 현재 시민사회단체의 성평등한 조직문화의 구체적인 현실을 보고자 하였다. 여성들은 불편함을 느끼는 감각을 언어로 표현하기 시작하였으며, 사회는 그 불편함을 인식하기 시작하였다.

우리가 만난 활동가들은 현재 조직의 현실을 잘 파악하고 있다. 활동가들이 속한 단체 규모의 특성상 갈등을 내부에서 해결해야 하고, 문제가 생겼을 때 갈등을 잘 겪어야 조직이 한 단계 성숙할 수 있다고 이야기하였다. 하지만 이에 대한 우려도 있다. 조직의 영세함으로 인하여 시간과 노력을 이 사안에 깊게 투입하지 못할 수 있다. 업무의 특성상 항상 사안이 발생하고, 그 사안에 따라 일을 하다 보면 성평등한 조직문화는 우선순위에서 멀어질 수도 있다. 사회를 성찰하고, 개인을 성찰하는 사고가 베인 성향의 사람들이 많다 보니 칭찬에 인색한 것도 아쉬운 점이다. 영세한 자본에도 불구하고 자신의 신념과 좀 더 성숙한 사회를 위하여 열심히 활동하는데, 활동가의 인권 감수성에 대한 주변의 기대는 높으므로 사회나 시민으로부터도 칭찬보다는 아쉬운 점에 대한 피드백을 종종 듣기도 한다.

개인 심층 인터뷰를 통해 만난 활동가들이 밝혔듯이 시민사회단체의 자원은 사람들이다. 신념을 갖고 모인 사람들이 많다. 이미 잘하고 있는 점도 있다. 성평등한 조직문화를 위하여 교육을 받고, 조직 내부의 원활하고 접근이 쉬운 고충 처리반을 만들어 운영하기도 하며, 내규를 만들기도 한다. 큰 조직의 시스템에 비하면 아쉬울 수 있지만 성숙한 조직을 일구기 위하여 노력하고 공부하는 사람들이 있다. 잘하고 있는 점을 서로 격려하면서 성평등한 조직문화를 만들기 위해 불편함을 이야기하고, 구조를 설계하려는 활동가들의 이야기를 경청하고 공감하는 시간을 가져야 한다. 현재의 틈을 쉽게 봉합하려 하지 말고 충분한 토론을 거쳐서 각 조직의 실정에 맞는 약속문을 만들거나, 고충 처리를 위한 매뉴얼을 만드는 노력을 해보는 것을 제안한다.

현실에 단단히 뿌리내려서 할 수 있는 노력을 하면서도 현실을 넘는 고민을 함께해야 한다. 우리는 왜 성평등한 조직문화를 가져야 하는가, 서로를 있는 그대로 존중하는 것은 무엇인가 등에 대해 말이다. ‘왜’에 대한 이야기를 하고, ‘어떻게’를 충분히 고민하는 시간을 가지며 이상을 일상으로 만드는 노력이 필요하다. 사람뿐만 아니라 연대하는 힘과 민주적인 의사소통을 자원으로 가진 시민사회단체는 현실에서 성평등한 조직문화를 뿌리내릴 수 있을 것이다

# 모든 사람의 표현 자유 의 권

우리가 만난 활동가들은 일상에서 성별 고정관념을 반영한 언어 사용을 힘들어했다. 외모를 평가하거나 ‘여자니까 혹은 남자니까’의 잣대로 평가하는 언어에 불편함을 느끼는 것이다. 우리는 누구나 실수할 수 있다. 하지만 불편하다고 상대방이 표현했는데도 반복적으로 하는 실수는 더는 실수가 아닐 수도 있다. 일상에서 각자의 언어를 성찰하고, 불편함을 표현하고, 이야기할 수 있는 조직문화가 공기처럼 자연스럽게 스며들어야 한다. 새로운 공기를 조성하기 위하여 각 조직은 최대한 투명하게 이야기해야 한다. 갈등을 봉합하지 않고 투명하게 드러내서 왜 불편한지 이야기하고, 어떻게 해결해 나갈 건지 토론할 수 있는 토대를 마련해야 한다.

개인 심층 인터뷰를 진행하며 성평등한 조직문화를 만들기 위한 각 조직의 노력과 시도가 다른 조직에 공유가 되어 있지 않았음을 볼 수 있었다. 대부분의 시민사회단체는 조직문화에 대한 인력을 따로 배치하기 어려운 환경이다. 흩어져 있는 각 조직의 긍정적인 문화를 공유할 수 있는 자리를 만들어서 각 조직에 맞게 적용을 하는 시간을 갖는다면 시민사회단체의 전반적인 성숙에 도움이 될 것이다. 변화를 시도하는 각 조직의 장점을 연결하는 장이 마련되기를 제안한다.

화합으로 이르는 결말은 바람직할 수 있다. 하지만 최근에 들어서야 불편함에 대해 표현을 할 수 있게 되었는데 화합으로 가자고 재촉하면 문제를 해결하지 못한 채로 급히 봉합하는 셈이다. 불편함을 느끼는 사람들의 이야기에 귀를 기울이고, 둘러싼 위력을 섬세하게 나눠서 관찰하고, 개인과 조직을 성찰할 수 있기를 바란다. 개인 심층 인터뷰와 온라인 설문 조사에서도 알 수 있듯이 상호 신뢰를 성평등한 조직문화의 중요한 요소로 꼽고 있으므로 갈등의 과정에서도 신뢰하며 성평등한 조직문화를 구축할 수 있기를 기대한다. 일터의 성평등한 조직문화가 일상에서 구현되기 위하여 갈등이 발생했을 때를 위한 대화 디자인 가이드를 부록으로 제안한다. 제안에 따라서 조직의 성격에 맞게 적용하며 조직의 공기와 같은 조직문화를 구성원 모두가 만들어 가기를 바란다.







# #1

성평등한  
조직문화를  
위한

의미 있는  
대화  
디자인

“불편한  
상황이  
발생했을 때  
우리는  
어떻게  
대화할  
것인가?”

우리는 사무실의 일상에서 어떤 대화에 불편함을 느끼나요?

외모 품평이나 불필요한 신체 접촉으로 불편할 때  
: “화장을 좀 하지 그랬어요.”

성역할 고정관념에 의한 말을 할 때  
: 큰 행사 등 여성 활동가들이 치를 때 남성들에게서 “여자가 대단한데?”

하면 안 되는 말임을 알고도 말할 때: “요즘 이런 말 하면 안 되는데...”

부록  
1

조직 내에는 많은 대화가 있다. 오리엔테이션, 회의, 행사, 워크숍, MT, 연말 평가, 회식, 수다 등등. 조직 내의 대화를 디자인하는 것은 우리의 사무실 일상을 바꾸는 것이다. 조직문화란 각 조직이 독특하게 가지고 있는 생활양식, 가치관, 관점, 행동양식 등을 말하는데 이러한 조직문화가 운영되는 방식은 광범위하고 자연스럽게 나타나게 된다.

좋은 조직문화라고 평판을 받고 있는 미국의 IT 회사인 넥스트점프 대표 찰리 김은 조직문화를 고용 Hiring, 입사 Onboarding, 성장 Development, 인정 Recognition, 기여 평가 Performance Evaluation, 사회적 책임 Giving Back의 모든 과정에서 **조직을 어떻게 운영하고 있는가**로 설명한다. 조직문화란 사내 복지나 분위기 등 조직의 일부 모습을 의미하는 것이 아니라 조직이 운영되는 본질과 전반을 아우르는 관점과 가치, 방식을 말하는 것이다. 그렇기에 조직문화는 한순간에 결정되는 것이 아니라 사람의 체질이 변하듯이 변화해간다. 이러한 관점과 가치, 방식은 대화를 통해서도 잘 드러난다. 운영이라는 단어에 대화를 넣어도 조직문화를 알 수 있다.

그렇다면 성평등한 조직이라는 이상을 구축하기 위해 어떤 조직문화를 만들어가야 하는가? 한순간에 바뀌기보다 체질이 바뀌듯 변화하는 것이라면 사무실의 일상에서 불편한 상황이 발생했을 때 **조직 안에서 어떤 대화를 하는가**를 세부적으로 살펴보고 안전하게 디자인하는 것이 도움이 될 것이다.

79

부록

이러한 상황이 발생했을 때 성평등한 조직문화를 지향한다면 불편함을 느낀 상황에 대해서 회의 또는 상사와의 면담을 통하여 대화를 시도한다. 이때 효과적이고 안전한 문제 해결을 위한 대화의 필요한 요소를 점검해보자.

각 조직의 성격에 따라 불편함이 발생하는 상황이 다를 것이다. 위의 4가지 대화의 요건을 불편함이 일어난 상황에 적용하여 조직의 대화를 점검해보자. 나아가 내규나 약속문을 만들 때 이를 참고하여 각 조직의 실정에 맞는 성평등한 조직문화를 구축하는 첫걸음을 떼어보자.

1

대화는 어떤 환경에서 이루어지나?

/ 그 환경은 어떠한 대화를 촉진시키는 환경인가?  
/ 그 공간이 참여자들에게 주는 메시지는 무엇인가?  
/ 안전한 환경은 무엇을 말하는가 ?

2

좋은 주제가 준비되어 있는가?

/ 가장 핵심적인 주제를 이야기하는가?  
/ 대화를 설계하는 가치와 철학이 있는가?  
/ 올바른 질문이 준비되어 있는가?

3

누가 참여하는가?

/ 누가 대화에 참여하는가?  
/ 대화에 참여하는 대상과 범위는 어떻게 정해지고 초대되는가?  
/ 이것은 문제 정의와 해결에 있어 어떤 영향을 미칠 것인가?

4

기록되고 반영되는가?

/ 모든 사람의 발언은 가치있게 여겨지는가?  
/ 함께 내린 결정, 가치있는 대화들은 안전하고 올바르게 기록되고 반영되는가?

# #2

## 젠더 감수성을 갖게 된 만남

### # 교육

“진보적인 대학의 진보적인 학과에 입학하고 나서, 학과 세미나를 통해서 섹슈얼리티나 기타 이슈가 나에게 확 쏟아졌다. 그래서 ‘나를 어떻게 생각하는지가 되게 중요하구나’, ‘사회적으로 구성되는 요소도 있구나’ 하는 생각이 들었다.” (B, 1년 차, 여성)

“되게 기억에 남았던 교육은 시민활동을 대상으로 참여자가 교육 커리큘럼을 짜는 강의였다. 예전에 들었던 성평등 교육은 감흥이 없었는데, 한 교수님의 강의로 인해 많이 깨달았다. 그분의 “같은 여성이라도 위치성에 따라 젠더가 달라진다”라는 관점이 인상 깊었다.” (H, 4년 차, 여성)

### # 미디어

“나를 확 부끄럽게 만들 정도로 깨달은 사건은 개그맨 장동민 씨의 논란이 있었던 후다. 그때 이후로 대학교 교양 과목으로 읽었던 여성학 책을 다시 한번 읽었는데 그때부터 내 삶의 태도가 바뀌었다. 책을 읽으며 분노가 생기고 내가 왜 화가 났는지 나의 언어로 정리하는 작업이 있었다. 여성 활동가의 강의를 듣기도 했다.” (A, 3년 차, 여성)

“일하고는 상관없는 일도 있다. 김혜리 기자의 여성주의적으로 영화를 해석하는 팟캐스트를 들으면서 일상에서 영향을 좀 받았다.” (H, 4년 차, 여성)

### #

### 사회적

“2016년에 강남역 여성 살인 사건이 발생했을 때, 워크숍을 갔던 터라 다 같이 버스를 타고 강남역의 현장을 목격했다. 그때 우리는 사람들을 보면서 마음이 아팠고, 같은 집단 속에 같은 생각(정신질환자의 문제가 아니라 여성 혐오 사건이 맞다는 것)을 하는 사람들이 많다는 걸 아니까, 확신이 생기고 좀 더 알아봐야 한다는 관심도 생겼다.” (F, 3년 차, 여성)

### 사건

“나는 원래 감수성이 전혀 없는 사람이었는데, 강남역 여성 살인 사건 이후에 변했다. 여성과 남성 사이에 차별이 있다는 점은 원래부터 알고 있었지만 그 사건 이후엔 내가 역할을 당하는 당사자라는 걸 알게 됐다. (...) 근데 이제는 “단순히 정말 여자라서 당하는 피해가 있구나”하는 것을 생각했다. 살을 계속 빼야 한다는 생각, 화장하고 다녀야 한다는 등 자잘한 생각 말이다.” (C, 5년 차, 여성)

“지금도 집회를 하면서 불법 촬영 사건에 대해서 나는 이 사건의 기저에 깔린 지지층이나 반대층의 입장은 무엇인지 생각을 했다. 그걸 생각하면서 과연 페미니즘과 엮는 게 옳은지, 경찰도 과연 남, 여라는 기준을 잡고 했는지 궁금하다. 본질이 흐려지는 것 같다. 젠더 감수성이 이 사건을 볼 때도 필요하겠지만 우리가 과연 그 감수성을 제대로 알고 있는지 살펴봐야 하고, 그동안 어떤 경험을 했길래 이 사건이 이렇게 크게 반향을 일으키는지 다각적인 생각을 하게 되었다.” (G, 3년 차, 남성)

“최근에 안희정 씨 사건도 있었지만 한샘 사건이 같은 교육 담당자로서 내게는 좀 더 밀접한 업무 상황으로 느껴졌다. 그리고 #미투(MeToo) 운동이 전국적으로, 전 세계적으로 확산되면서 더 노출이 되었다. 개인적으로는 고은 시인, 케빈 스페이시 배우의 상황을 최근에 좀 더 많이 접했던 것 같다.” (N, 4년 차, 남성)

“커오면서 부모님의 태도가 나에게 작용했다. “바른 말을 하고 살아야 한다”는 말이 나에게 반영된 거라서 특정한 계기가 있었던 건 아니다.” (J, 5년 차, 여성)

“3년 차 된 결혼의 영향도 컸다. 그전에는 사실 여성이 왜 문제를 겪는지 몰랐는데, 시댁에 가니까 몸으로 느끼는 불편함이 생겼다. 신랑에게 “나는 시댁 가서 눈치 보이는데 당신은 눈치 안 보지. 그게 우리 차이야”라고 말했다. 가만히 있어도 불편한 기운이 있기 때문에 신랑도 내 말을 동의했다.” (H, 4년 차, 여성)

“27살 때 결혼하고 나니까 젠더 감수성이 폭발했다. 학교 다닐 때 민우회 회원이어서 페미니즘 책을 읽고, 스터디 모임도 참여하고, 활동가 교육도 받았는데 정작 폭발한 건 27살에 결혼하고 일을 하고 난 이후다.” (K, 3년 차, 여성)

“연애를 하다가 20대 후반에 잠시 헤어졌던 기간이 있었다. 그 시간 동안 여성주의 관점에서 나를 돌아보게 되었다. 젠더라는 게 뿌리가 깊고, 남성이다 보니 젠더 감수성뿐만 아니라 더 일상적인 표현을 돌아보는 계기가 되었다.” (I, 3년 차, 남성)

“이 조직에서 일하면서부터 많이 감수성이 높아졌다. 얼굴 평가의 경우, 이 조직은 얼굴을 평가하면 안 된다는 문화를 갖고 있기 때문에 이 조직에 일하면서 그러지 말아야 한다는 인식이 높아졌다. 아무래도 이 조직이 중간 지원 조직이다 보니 이주 단체, 장애인 단체, 성소수자 단체 등 다양하게 만나는 단체가 많다. 그래서 큰 사건이 발생하지 않았더라도 ‘내가 쓰는 표현을 조심해야 한다’는 긴장감이 있었다. 성소수자 단체에게는 ‘양성평등’이라는 단어도 성차별적인 단어이기 때문에 쓰지 말아야 했다. 청년활동가 시절에 지원한 성중립 화장실 프로젝트 지원 사업을 진행했는데 그때도 성중립 화장실이 있어야 한다는 걸 자각하게 되었다.” (E, 3년 차, 여성)

# # 3

온라인  
설문을 통해  
알아 본

우리가  
성평등한  
조직문화를  
위해

함께  
해보고 싶은  
활동

여성학에 대한 공부를 해보고 싶다, 성평등성 인권 관련 월 1회 오전 스터디, 책모임, 사내 자발적 스터디, 관련 글 읽고 토론, 성평등 조직문화 공부, 여성주의 책 읽기, 성평등 도서 읽기, 페미니즘 책 읽기, 성평등 관련 도서 읽고 이야기 나누는 것!

성평등 스터디/독서 모임

작은 간담회 등을 수시로 개최, 함께 이야기한다, 성평등에 대한 이야기 자리, 젠더 감수성을 높이는 방법으로는 누군가 불편함을 문제 제기했을 때 자신과 주변을 서로 돌아보는 시간과 대화를 할 수 있는 분위기를 만들었으면 좋겠음, 문제점을 논의할 수 있는 지위에 맞게 구분된 자리를 마련한 후에 구성원들의 모임을 가지고 대화를 나눠보는 순서로 진행하는 방법, 조직 내에서 성평등한 조직문화에 대해 '서로 입장 바꿔' 이야기해보는 자리가 있다면 좋겠습니다, 성평등한 조직을 만들기 위한 이야기 자리, 성평등한 조직문화에 대해 이야기 나누기

성평등한 조직문화 간담회 개최

성평등 교육  
/성평등한 조직문화 워크숍

성평등 교육, 성평등 개념 정립 및 구성원 간 동일한 이해 갖기, 교육, 교육이나 워크숍, 토론, 서로를 이해할 수 있는 교육 또는 워크숍 진행, 지속적으로 조직내 워크숍 같은걸 진행하고 학습조직을 독려하는 것도 필요하다고 봅니다, 일상적인 젠더 교육, 성평등 조직문화 교육받고 토론해보기, 조직 내 성교육 듣기(이런 교육을 듣는 것에 거부감 없는 분위기였으면 한다), 특강, 젠더 감수성을 키우는 교육을 듣고 싶다, 성평등 관련 강의 듣기, 성평등한 조직문화 교육

약속문/대처 지침 만들기

대처 지침 만들기, 성평등문화 약속문을 만들고 주기적으로 점검하기, 약속문 만들어서 사무실 잘 보이는 곳에 붙여 놓기

**우리 조직의 사례 발굴**

우리의 사례 발굴, 언어 등 성차별 단어 정리해보기, 전체적으로 우리 조직이 성평등 등급이나 점수를 확인해 보고 싶습니다

교육을 해도 대부분의 높은 직급의 분들은 참여하지 않습니다. 제외 받는 진짜 문제 있는 사람들을 위한 방안이 필요합니다, 임원(관리직)들에게 교육을 해야 함(물론 일반 사원들도 중요하지만 임원진들에 비해 생각이 깨어 있고, 조심하려는 행동이 보임)

**임원/관리직 대상  
성평등 교육****북 토크**

북 토크도 재밌을 듯해요!

**여성이 가사노동과  
임금노동을 병행하는 시도**

여성이 직장일과 가정일을 즐겁게 병행할 수 있는 시도가 있으면 좋겠습니다

여성과 남성의 공평한 비율의 승진과 급여체계가 필요하다

**제도 개선**

잘못된 언행을 하는 사람에게 단둘이 이야기하며 조금씩 잘못을 깨닫도록 하기, 남녀의 역할에 구분을 많이 두지 말고 개인의 차이는 배려해주기

**그 외**

## 참고문헌

김고연주, <나의 첫 젠더 수업>, 창비, 2017.

김민예숙, <여성주의상담 구조화 모델 워크북>, 파주: 한울, 2013.

대니얼 코일 지음, 박지훈 옮김, <최고의 팀은 무엇이 다른가>, 웅진지식하우스, 2018.

리베카 솔닛, 김명남 옮김, <여자들은 자꾸 같은 질문을 받는다>, 창비, 2017.

마티 린스키, 알렉산더 그래쇼 지음, 진저티프로젝트 출판팀 옮김, <어댑티브 리더십>, 슬로워크, 2017.

벨 훅스, <모두를 위한 페미니즘>, 문학동네, 2017.

서울시NPO지원센터-더체인지, <공익활동가포럼 2017-공익활동지침서를 위한 활동가들의 대화>, 서울시 NPO지원센터, 2018

송문희, <팽귤 날다>, 행복에너지, 2018.

우에노 치즈코 지음, 나일등 옮김, <여성 혐오를 혐오한다>, 은행나무, 2012.

이남희 외, <젠더와 사회>, 동녘, 2014.

이민경, <우리에게 언어가 필요하다>, 봄알람, 2016.

정희진, <페미니즘의 도전>, 교양인, 2013.

Robert Keagan & Lisa Lahey, <An Everyone Culture>, HBR Press, 2016.





만든 사람들  
Managing Editor 신지혜  
Associate Editor 김금혜  
Design Director 김지민  
Strategic Planner 홍주은, 서현선

자문  
김혜정 (한국성폭력상담소 부소장)  
로리주희 (서울시성평등활동지원센터 센터장)  
박은진 (서울시성평등활동지원센터 교육연구팀 팀장)  
신혜정 (한국여성민우회 성폭력상담소 활동가)  
이미경 (한국성폭력상담소 소장)  
이소희 (한국여성민우회 성폭력상담소 사무국장)

고마운 사람들  
더운 여름 개인 심층 인터뷰에 응해준 활동가 분들  
진솔하게 온라인 설문 조사에 응해준 활동가 분들

## 우리 대화부터 시작할까요

성평등한 조직문화, 이상을 일상으로 만들다  
서울시 성평등한 조직 진단을 위한 조사연구

성평등 2018-02

인쇄일 : 2018년 11월 30일

발행일 : 2018년 11월 30일

발행인 : 노주희

발행처 : 서울시성평등활동지원센터

기획진행: 박은진

수행기관: 진저티프로젝트

전화: 02-6258-1025

팩스: 02-760-7101

전자우편: equity@sacge.kr

홈페이지: [www.seoulgenderequity.kr](http://www.seoulgenderequity.kr)

주소: (03371) 서울시 은평구 통일로 684 서울혁신파크 공유동 6층

ISBN 979-11-965240-1-2 (93060)

© 서울시성평등활동지원센터

본 책자의 저작권은 서울시성평등활동지원센터에 있으므로

내용의 무단복제를 금합니다.

 서울시성평등활동지원센터 는 서울시와 (사)여성사회교육원이 협력하여 운영합니다.

이 도서의 국립중앙도서관 출판예정도서목록(CIP)은 서지정보통합지원시스템 홈페이지(<http://seoji.nl.go.kr>)와 국가자료종합목록시스템(<http://www.nl.go.kr/kolisnet>)에서 이용하실 수 있습니다.

(CIP제어번호 : CIP2018038504)