

노동조합의 조직개발

**노동조합 조직개발을 위한
교육훈련 프로그램 연구**

박혜경 · 이광석

**한국노동사회연구소
프리드리히에베르트재단**

·
·
·
·
**노동조합 조직개발을 위한
교육훈련 프로그램 연구**

· 초판 발행 · 2001년 12월 15일

· 펴낸 곳 · 한국노동사회연구소

· 펴낸 이 · 이원보

· 주 소 · 서울시 서대문구 충정로2가 석당빌딩 2층

· 전 화 · 02)393·1457~9

· 전 송 · 02)393·4449

· 홈페이지 · www.klsi.org

· E-mail · ksli21@chollian.net

■ 책을 내면서 ■

각국의 노총과 산별노조들은 21세기에 접어들면서, 급변하는 환경과 새로운 도전에 노동조합운동이 성공적으로 대응하고 발전을 지속하기 위한 노선과 방향을 정립하고자 여러 가지 노력을 쏟고 있다. 우리나라 노동조합운동 역시 IMF 이후 여러 가지 어려움에 직면하고 있는 상황을 극복하고 한 단계 성장을 이룩하기 위해 여러 분야에서 고민과 모색을 거듭해 오고 있다. 이러한 노력의 중심에는 항상 ‘노동조합의 조직을 어떻게 하면 보다 강력하고 유능한 조직으로 재편할 수 있는가’ 하는 물음이 있다. ‘조직개발’에 관한 새로운 연구는, 바로 이러한 물음에 답하기 위해 마련되었다.

노동조합운동의 발전은 거시적인 차원에서 이념과 노선을 충실히 정립하고 당면 투쟁을 성공적으로 수행함으로써 가능하겠지만, 그것 못지 않게 노동조합 조직 자체를 항상 활력 있고 민주적인 구조로 유지하는 것 역시 중요하다.

이 글을 쓰게 된 이유는, 이런 의미에서 우리의 노동조합조직이 얼마나 건강하고 민주적인가를 진단해 보고, 거기서 도출된 문제를 해결해 나가기 위한 과정으로서 ‘조직개발’을 연구하고 소개하는 것이 필요하다는 판단 때문이다. 그리고 조직개발을 위한 교육훈련 프로그램을 소개함으로써 각급 단위의 노동조합에서 자체 조직을 역동적으로 만들기 위한 여러 가지 방법들을 활용하기 위해서이다.

이 연구보고서는 크게 나누어 제1부 노동조합 조직개발과 제2부 조직개발 프로그램으로 구성되어 있다.

제1부는 노동조합 조직개발의 기본적인 원리를 소개하는 것을 목적으로 하고 있다. 제1부는 제1장 연구의 목적과 의의, 제2장 조직개발과 노동조합, 제3장 외국 노동조합의 조직개발 프로그램, 제4장 한국 노동조합운동의 발전전략의 순으로 서술되어 있다.

제1장에서는 노동조합 조직강화와 혁신을 위해 조직개발이라는 원리를 연구하게 된 동기를 중심으로 설명하고 있으며, 제2장에서는 조직개발의 기본적인 개념을 설명하고 노동조합에서의 조직개발 원칙과 방법에 대해 서술하고 있다. 제3장에서는 외국의 노총 중에서 남아프리카 코사투의 조직개발 전략을 셉템버위원회의 보고서와 그 이후의 활동을 중심으로 살펴보고 있으며, 네덜란드 노총의 2001년 총회 가운데에서 특징적인 프로그램을 정리하고 있다. 그리고 제4장에서는 민주노총의 '노동운동발전전략위원회'와 한국노총의 '21세기위원회'의 구성과 활동 과정을 조직개발의 측면에서 재해석하고 평가해 보고 있다.

그리고 제2부에서는 조직개발을 위한 교육훈련 프로그램을 분야별로 정리하여 제시하고자 하였다.

이 책에서 제시하고 있는 결과들은 그 자체로 완결된 것이라고 할 수는 없을 것이다. 노동조합운동의 활동가 및 연구자들이 활발한 토론을 통해서 이 연구의 내용을 더욱 풍부하게 해 줄 것을 기대한다. 특히 조직개발을 위한 교육훈련 프로그램은 앞으로 각급 단위에서 실제로 활용해 보고 노동조합 상황에 맞게 수정하여 한국 노동교육의 양과 질을 풍부하게 하는 데 도움이 되기를 기대한다.

이 연구 사업은 프리드리히 에베르트 재단의 후원으로 2001년도 한 해 동안 진행되었으며, 연구소 교육실의 박혜경, 이광석 두 교육위원이 담당하였다. 연구를 담당한 교육위원들과 조사 활동에 적극적으로 협력해 준 총연맹·연맹·산별노조와 노동조합의 간부 및 조합원들, 연구 발표회에서 여러 가지 조언을 해주었던 참가자들과 이 자리를 빌어 감사의 인사를 드린다.

특별히, 연구팀과 함께 오랜 기간 토론하면서 연구 사업의 내용을 충실하게 다듬는 데 도움을 주고 완성된 원고를 꼼꼼히 살펴보면서 여러 가지 조언을 아끼지 않았던 서울대학교 교육학과 대학원의 노일경씨와 연구 사업을 물심양면으로 후원해 준 프리드리히 에베르트 재단에 깊이 감사 드린다.

2001. 12. 15

한국노동사회연구소 소장 이 원 보

차례

제 1 부

노동조합 조직개발

제1장 연구의 목적과 의의	9
제2장 조직개발과 노동조합	15
제1절 조직개발이란 무엇인가?	15
1. 조직개발의 개요	16
2. 조직개발 과정	18
제2절 노동조합의 조직원리	34
1. 노동조합의 일반적 성격	34
2. 노동조합의 특징	35
제3절 노동조합의 조직개발	42
1. 노동조합 조직개발의 특징	42
2. 노동조합 조직개발의 과제	48
제3장 외국 노동조합의 조직개발 프로그램	55
제1절 남아프리카공화국 코사투의 조직개발 프로그램	56
1. 셉템버위원회 구성의 배경	56
2. 셉템버위원회의 구성과 활동	57
3. 코사투의 조직개발 전략	60
4. 조직개발과 교육훈련	66
5. 시사점	68
제2절 네덜란드 노총(FNV)의 2001년 총회	71
1. 개관	71
2. FNV 총회	72
3. 토론 프로그램	73
4. 시사점	75
제4장 한국 노동조합운동의 발전전략	77
제1절 민주노총 '노동운동발전전략위원회'	78
1. 발전전략위의 구성	78
2. 발전전략위의 활동	80
제2절 한국노총 '21세기위원회'	82
1. 21세기위원회의 구성	82

2. 21세기위원회의 활동	83
3. 후속 과정	84
제3절 조직개발 측면에서의 평가와 과제	85
1. 발전전략 수립의 시점	85
2. 조직 진단 과정	86
3. 발전전략 초안	87
4. 발전전략 초안 이후	88

제 2 부

조직개발 프로그램

제1장 들어가는 말	93
제2장 비전 개발 프로그램	102
제3장 조직성찰 프로그램	114
제4장 조직분석 및 전략계획수립 프로그램	120
제5장 조직 내 갈등 극복 프로그램	135
제6장 조직시스템 분석 프로그램	148
◆ 참고문헌 ◆	158
< ABSTRACT >	162

표 차례

<표 1-1> 조직개발의 단계	18
<표 1-2> 조직시스템 진단	20
<표 1-3> 조직과정 진단	25
<표 1-4> 조직진단 자료 수집방법과 장단점 비교	28
<표 1-5> 조직개발 개입유형	32
<표 1-6> 각 조직의 조직적 특징 비교	43
<표 1-7> 조직개발의 개념 및 특징	49
<표 3-1> 코사투 '조직점검위원회' 일정표	67
<표 3-2> 코사투의 조직개발 단계	68
<표 4-1> 민주노총 발전전략위원회 위원 구성	81

제 1 부

●
●
●

노동조합 조직개발

제1장 연구의 목적과 의의

현재 한국 사회 전면을 휩쓸고 있는 ‘세계화와 신자유주의’라는 거대한 국제 자본의 도전은 노동운동 진영의 능동적이고 적극적이면서도 다면적인 대응을 요구하고 있다. 우리 노동운동이 새로운 도전을 이겨내고 조합원들에게 희망을 주는 운동이 되기 위해서는 노동운동의 자기 개혁이 무엇보다도 중요하다. 즉 현재 노동운동을 둘러싼 안팎의 도전을 극복하는 핵심 고리는 정세 변화의 중요한 축인 ‘노동진영’ 스스로에게 있다는 것이다.

우리보다 신자유주의의 파고가 먼저 밀려들었던 외국의 경우에, 1980년대이래 범지구적인 시장경쟁이 격화되면서, 노동비용 절감과 사회보장 축소를 목표로 하는 정부의 보수적인 정책도 강화되기 시작하였다. 또한 구조적인 실업은 노동조합의 조직력을 약화시키며, 노동조합운동으로 하여금 방어적인 태도를 취하도록 강제하였다.

이에 따라 각국의 노동조합운동은 이에 대한 대응전략으로 노동조합의 주체역량에 대한 전면적인 검토가 진행되었다. 호주 노총의 경우 ‘전략적 조합주의’를 기치로, 직업·직종별 조직원리를 산업별로 전환하게 되면서, 약 300개에 이르던 가맹조직수가 1993년을 기점으로 53개로 통합되었다. 덴마크 노총은 전면적인 조직진단 결과, 급격한 상황변화에 능동적으로 대처하려면 현장위원에 대한 체계적인 교육훈련이 절대적으로 필요함을 인식하면서, ‘노동조합 교육훈련위원회’를 출범시키고, ‘노동조합 교육훈련제도’(FIU)를 창설하게 된다. 이 외에도 독일 노동조합운동의 ‘강령개혁과 조직현대화’, 남아프리카 노동조합운동의 ‘사회적 조합주의의 정립과 조직강화’ 등 노동운동의 주체적 대응을 위한 많은 노력들이 전개되었다.

한국의 노동조합운동 역시 예외는 아니다. IMF 경제위기 상황은 노동운동의 운신의 폭을 매우 어렵게 하였으며, 일방적인 구조조정은 수많은 조합원들을 고용불안에 시달리게 하였다. 87년 이후 성장한 노동운동진영의 조직적 힘은 98년 초에 진행된

50년만의 위력적인 총파업투쟁을 기점으로, 점차 내리막길로 접어들고 있다.

이러한 안팎의 조건 속에서, 좀더 체계적이고 전략적인 대응을 위한 노동진영의 노력이 추진되었다. 그것이 바로 노동운동의 전략적 모색을 위한 민주노총의 '노동운동발전전략위원회'와 한국노총의 '21세기위원회'의 활동이다. 이 두 단위에서 노동운동에 대한 주체적 진단과 더불어, 노동운동의 전략적 이념·투쟁·조직노선 등을 전면적으로 검토하였다.

한국의 노동운동을 이끌고 있는 두 개의 중앙조직인 한국노총과 민주노총은 노동운동 주체역량의 현재 상황과 자기개혁의 필요성을 다음과 같이 이야기하고 있다.

“민주노조운동은 총자본의 신자유주의 노동시장 유연화 공세를 저지하기 위해 민주노총 차원의 전국적·전산업적 총력투쟁을 전개해 왔지만 위력적인 투쟁을 조직하지 못했다. 그 결과 노동대중은 고용, 임금, 복지 등 총체적인 생존권 위기에 처해 있다. 그 원인은 지도집행력 취약, 기업별 노조체계의 한계, 정책방향의 문제 등 조직체계, 운영, 사업방향 등 전 방향에 걸쳐 나타나고 있다.”(민주노총 노동운동발전전략위원회)

“노동운동은 우선 주체역량 강화에 눈을 돌려 원점으로부터 검토를 할 필요가 있다. 87년 이후 노동운동은 스스로가 강하다는 자만심과 환상에 빠져 있었다. 물론 몇 년간은 강했던 것이 사실이다. 그러나 정권과 자본의 물리적·신자유주의적 공격으로 노동운동 역량은 심각히 훼손됐다. 그럼에도 여전히 강하다는 환상에 미련을 가지고 있다. 총파업이 수차례 감행됐음에도 실질적인 총파업은 한번도 없었다. 그래서 총파업을 한다 해도 위협이 되지 못하며 총파업을 하더라도 정부가 특별한 조치를 취하지 않고 있다. 노동운동은 자신에게 여전히 힘이 있다는 환상을 과감히 벗어 던지고 실상을 냉정히 파악하여 역량강화를 위한 피나는 노력을 다해야 한다. (한국노총 21세기 위원회)”

이러한 활동은 분명, 현재의 상황을 주체적으로 극복하기 위한 '자기혁신'의 과정이다. 그러나 그 과정은 쉽지만은 않을 것이다. 현재 제기되어 있는 과제들 중 어느 하나도 만만한 것이 없다. 우리의 앞길은 너무나도 험난해 보인다. 노동운동은 과연 희망이 있는 것일까? 열심히 여러 가지 활동을 펼치는데, 무언가 손에 잡히는 것은

.....

없어 보이는 것은 어떤 이유일까? 무언가 변화는 해야겠는데, 매번 같은 자리를 맴도는 것 같은 느낌이 드는 것은 또 어떤 이유일까? 그 이유를 단순히 우리의 노력 부족에서만 찾아야 하는 것일까? 때로는 힘들고 지치고 또 많은 의문이 있으면서도, 우리는 왜 이 자리에서 계속해서 기꺼이 활동하고 있는 것일까?

이번 연구는 바로 이런 의문에서 시작되었다. 노동운동의 ‘혁신’을 이야기하지만 마음 한 편에서는 잘 될 것인가에 대한 의문이 끊이지 않는다. 혁신의 과제가 너무나 많기 때문인가? 지금도 하고 있는 일들은 감당하기 힘들 정도로 많고 바쁘다. 현안문제는 꼬리에 꼬리를 물고 발생한다. 모두 다 시급하게 처리해야 할 문제들이다. 일상사업 역시 해도 해도 끝이 없다.

여기에 또 다시 ‘혁신’을 이야기한다. ‘혁신’은 ‘변화’를 뜻한다. 활동이 변하고, 운동의 방향이 변하고, 노선이 변하려면 ‘나와 우리’가 함께 변하지 않으면 안 된다. 그런데 ‘활동의 문제점’, ‘운동의 문제점’ 등에 관한 토론을 하게 되면, 대부분의 경우 문제를 자신의 밖에서 찾는다. 조합원들이 이제는 너무 이기적이고 경제적 이해만 밝히게 되었다고 말을 한다. 대의원들은 조합원과 간부들을 탓하며, 간부들은 대의원을 탓한다. 임원은 간부와 대의원, 조합원에게서 문제를 찾는다. 상급조직도 마찬가지이다. 중앙은 연맹의 활동에 아쉬움을 토로하고, 연맹은 중앙과 단위노조의 문제들을 지적한다. 단위노조에서 보았을 때는 또 중앙과 연맹의 부족한 점이 눈에 쉽게 들어온다.

이런 식으로 문제를 자신이 아닌 밖에서만 찾는 것으로는 ‘변화’를 추동할 수 없다. ‘다른 조직’, ‘다른 부서’, ‘다른 간부·활동가’들이 해야 할 일은 많이 제기하면서, ‘자신’은 어디에서부터 어떻게 변해야 하는지에 대해서는 아무런 언급을 하지 않는다. 변화의 고리는 과연 무엇일까?

‘노동조합’은 하나의 조직체다. 따라서 조직이 힘을 갖추려면, 조직체계가 민주적이어야 할 뿐만 아니라 조직이 존재하는 이유를 잘 알고 있는 ‘개인’이 많아야 한다. 또한, 그 개인을 포함한 여러 ‘집단’이 상호 협력하여 서로 믿고, 지원·지지해 주어야, 시너지 효과를 발휘해서 신나게 일할 수 있다. 그러나 수많은 토론과 회의, 집회를 비롯하여, 헤아릴 수도 없는 많은 투쟁과 활동을 끊임없이 하고 있지만, 무엇하나도 ‘손’에 잡히는 것은 없는 것 같다. 지금 우리 노동조합 운동은 ‘무언가’가 비어

.....
있다. 이번 연구에서는 ‘비어있는 무언가’를 차분히 짚어보면서, 변화의 고리를 찾고 자한다.

지금까지 노동운동 진영에서 조직발전을 위해 중심으로 제기되었던 과제는 기업별 조직형태의 극복과 산별노조로의 전환이다. 노동조합은 조직이 발생하였던 초기부터 조직형태의 발전을 고민하게 되는데, 그 이유는 조직형태가 ‘단결’의 범위와 ‘투쟁력’, 그리고 ‘의식수준’을 좌우하게 되기 때문이다. 노동조합의 조직형태는 직업별·기업별·지역별·산업별 형태에 따라 각각 노동자들의 단결과 투쟁력, 그리고 의식수준을 규정하게 된다. 따라서 ‘조직형태’를 산별로 전환한다는 것은 노동조합의 조직발전에 있어서 매우 중요한 의의가 있다. (김금수, 1996)

이러한 ‘조직형태의 변화’는 ‘조직시스템’ 전반을 혁신하는 것이며, 이는 조직의 ‘모든 것’을 변화시켜야 함을 의미한다. 우리는 그동안 ‘조직 구조와 형태의 변화’만을 강조하였다. 그러나, 조직시스템 전반의 변화를 위해서는 ‘조직 내에서 일어나고 있는 모든 것’의 변화가 동반되어야 한다.

이 연구에서는 이를 좀더 과학적이고 체계적으로 추진하기 위하여 ‘조직개발¹⁾’이라는 개념을 도입하고자 한다. 일반적으로 조직개발이라는 용어는 그다지 익숙한 용어는 아니다. ‘개발’의 사전적인 의미는 ‘새로운 것을 생각해서 현실적으로 운영하는 것’을 의미하기도 하고, ‘잠재된 능력을 끌어내어 현실화하는 일’을 뜻한다. 즉, 조직을 개발한다는 것은 현재의 상태를 극복하기 위해, 내가 그리고 간부·활동가들이 또한 조직 전체가 ‘지금까지와는 다른’ 어떤 일을 통해서, 어떻게 변화할 것인가를 고민하고, 실천하는 과정을 의미한다.

조직개발의 원리는 매우 간단하다. 조직개발은 ‘조합원’이 노동조합 조직의 주인으로 참여할 때, 힘이 발휘된다는 아주 평범하고 단순한 원리에서 출발한다. 조직개발은 이런 원리가 ‘조직과정’에서 어떻게 실현되는지를 추적하고, 현실화하기 위한 방법을 모색하는 활동이다.

1) 조직개발(Organizational Development, OD)이라는 개념은 경영학에서 실천학문의 한 분야로 발전시킨 개념이다. 이론적 바탕은 심리학, 사회심리학, 사회학, 인류학, 시스템이론, 조직행동, 조직이론 등이고 경영관행과 같은 행동과학에서 유래된 것이다.

조직은 조직의 지도부와 간부, 조합원으로 이루어져 있다. 또한 조직은 내부의 의사소통구조로서 나름대로의 체계를 구성하고 있다. 그리고 조직은 '조직의 목표', 즉 조직이 지향하는 바에 따라 지도부와 조합원의 역할, 내부의 체계, 그리고 사업내용이 규정된다. 뿐만 아니라 조직은 지도부, 조합원 개개인이 어떤 생각과 목표를 '조직'에게 요구하고 기대하는가, 그리고 이러한 요구와 기대를 '조직'이 어떻게 수렴하고 있는가에 따라, 조직의 통합력과 단결력이 규정받는다. '조직과정'이란 이처럼 조직 내에서 발생하는 모든 일을 의미한다. 공식적인 활동, 비공식적인 활동, 그리고 집단 간의 상호작용, 조직에 대한 개인의 태도와 느낌, 조직이 지향하는 바와 구체적인 목적이 결정되는 과정뿐만 아니라, 이를 조직 내 개개인이 받아들이는 정도, 조직 내의 다양한 갈등, 사업이 결정되고, 실천되는 과정까지를 포함하는 등 '조직과정'은 굉장히 복잡하다. 당연히 조직 규모와 체계가 복잡하고 클수록 '조직과정'의 발전은 훨씬 더 복합적인 과정을 거쳐야 한다.

따라서 조직의 발전은 곧 '조직과정'의 발전을 의미한다. 조직이 발전된다는 것은 조합원이 조직과정 전반에 참여하고 있는지, 그 과정에서 자신들의 역량을 발휘하고 있는지, 또 이를 가능하게 하기 위해서는 어떤 활동들이 요구되는지를 점검하고 실천하면서, 높은 수준이건 낮은 수준이건 조직의 과정 하나 하나가 '조합원이 참여하는 방향으로 발전한다'는 것을 뜻한다. 조직개발은 '문제가 발생했을 때만이 아니라, 조직 내의 사업과 활동들을 지속적·정기적으로 점검하여 해결책을 모색하고, 실천하는 활동이다. 또한 그 실천을 다시 점검하고, 새롭게 제기되는 문제 및 이에 파생되는 문제들을 확인하며, 역할분담을 통해 문제를 해결하고, 실천·점검하는 과정을 반복하는 활동이다. 즉 '조직의 변화와 발전을 끊임없이 추진해 나가는 과정'이 바로 조직개발인 것이다.

또한 조직의 발전은 조직 구성원의 발전을 의미하기도 한다. 조직의 주체는 조직 내의 '구성원'이다. 조직이 발전하려면, 조직 구성원의 생각과 태도, 그리고 능력이 발전해야 한다. 아무리 좋은 이념과 노선, 정책대안이 마련된다 하더라도, 조직 구성원이 그것을 받아들이지 못한다면, 그리고 그것을 실현할 수 있는 능력이 없다면, 그 정책은 실현될 수 없다. 조직개발은 조직과정에서 '조직 내의 간부·활동가를 포함한 조합원들의 능력'을 개발하는 방향으로 조직의 발전을 모색한다.

이 연구는 노동조합의 변화와 성장을 위한 활동으로서 '조직개발'을 노조의 일상 활동의 한 부분으로 자리잡도록 하는데 그 목적이 있다. 따라서 이 연구보고서는 조직개발의 기초이론을 소개하고, 노동조합의 조직원리와 특성을 조직개발의 이론에 비추어 새롭게 분석하면서, 노동조합 조직개발의 특징과 과제를 도출하고 있다. 또한 우리나라에 소개되었던 외국의 노동조합들 중에서 남아프리카공화국 노총인 코스투(COSATU)의 조직 발전전략을 '조직개발'의 입장에서 재해석하고 있으며, 네덜란드 노총인 FNV의 2001년 총회의 준비과정과 일부 프로그램을 노동조합 '조직개발'의 시도 사례로서 분석하고 있다. 또한 민주노총의 '노동운동발전 전략위원회'와 한국노총의 '21세기 위원회'의 활동에 대해서도 '연구 결과'가 아니라 이를 추진하게 된 배경과 추진과정, 그리고 현재의 상황을 중심으로 서술하면서, '조직개발'의 관점에서 몇 가지 문제를 제기하고 있다. 마지막으로 '조직개발'의 과정에서 활용할 수 있는 몇 가지 방법을 조직개발을 위한 교육훈련 프로그램으로 제기하고 있다.

이 연구는 노동조합의 조직발전을 위해 '조직개발'이라는 새로운 개념을 도입하는 최초의 시도라 할 수 있다. 따라서 매우 불완전하며, 한계가 많을 것이라 생각된다. 그러나 지금처럼 어려운 시기일수록 지금까지와 다른 '새로운 시도'는 노동운동의 발전을 촉진하는 하나의 요소가 될 수 있으리라 판단한다. 왜냐하면 '변화'는 관성의 극복에서 시작되기 때문이다.

제2장 조직개발과 노동조합

제1절 조직개발이란 무엇인가?

조직개발 이론은 처음에는 기업조직의 변화전략을 위해 시작되었지만, 점차 모든 조직에 공통적으로 적용할 수 있는 일반적인 조직발전 이론으로 정립되고 있다고 할 수 있다.²⁾ 현재 전 세계적으로 조직개발을 활용하는 조직은 기업뿐만 아니라, 학교, 병원, 노동조합 등 다양하다. 최근에는 비영리단체의 경영이라는 새로운 영역의 조직개발 프로그램도 확산되고 있다. 뒤에서 소개되겠지만, 2001년 네덜란드 노총(FNV) 총회에서는 ‘미래 탐색회의’라는 조직개발 방법을 활용한 조직발전 프로그램이 운영되었으며, 남아프리카 노총 코사투(COSATU)에서는 ‘조직개발(OD)을 위한 교육훈련 프로그램’이 개발되어, 상근 임원들에 대한 교육이 진행되고 있다.

2) 조직개발의 기본 개념이 발전되기 시작한 것은 그리 길지는 않다. 1930년대 호손 실험을 계기로 종업원의 사기가 생산성 향상에 영향을 받는다는 것이 밝혀지면서, 조직개발의 기본 개념이 발전되기 시작하였다. 이때부터 테일러리즘으로 불리는 전통적이고 관료적인 방법에서 ‘인간관계’에 초점을 둔 부분적이고, 미시적인 조직관리방법이 강조되기 시작하였다. 그러다가 60년대에 들어서서 환경변화에 대응할 수 있는 조직의 전체적 변화에 초점을 맞추는 ‘전체적이고 개방적인 조직시스템’의 변화전략이 강조되었다. 최근의 조직개발 이론에서는 조직의 힘을 ‘조직 구성원’에서 찾으면서, 조직원의 참여와 조직원들의 역량 강화를 통해 조직의 발전을 모색하고자 하는 전략을 강조하고 있다. (이학중, 1999)

참고로 호손 실험은 1924~1932년까지 미국 하버드대 교수들이 시카고의 호손 공장에서 행한 실험을 말한다. 조명의 밝기를 달리한 작업장에서 생산성을 측정할 결과 별 차이가 없음을 발견하였고, 종업원들에 대한 면접과 관찰을 통해 작업능률을 좌우하는 요인은 작업환경이나 돈이 아니라 종업원의 심리적 안정감이며, 사내친구관계, 비공식 조직, 친목회 등이 중요한 역할을 한다는 결과를 얻었다.

.....

우리나라 노동조합운동에서는 ‘조직개발’에 대한 용어 자체가 매우 생소할 것이다. 그러나 노동조합도 하나의 ‘조직’인 이상, 조직의 변화와 발전을 위한 다양한 변화전략을 고민할 수밖에 없다. 노동조합이 처한 현재 상황을 체계적으로 분석하고, 문제를 진단하고, 내·외부의 자원을 동원하여 조직을 개발하는 과정은 노조조직이 존재하고, 유지되는 한 끊임없이 되풀이되어야 하는 과정이다. ‘조직개발의 이론과 적용’은 이러한 조직 발전 과정에 여러 가지 다양한 방법을 안내해 줄 수 있다. 조직개발은 ‘공통의 목적을 갖고 모인 사람들의 체계’인 ‘조직’의 변화와 성장, 발전을 위한 전문적이고 체계적인 지식과 기술을 제공한다.

이제 좀더 구체적으로 조직개발에 대해 살펴보도록 하겠다.

1. 조직개발의 개요

노동조합에서도 부분적이긴 하지만, 조직의 변화를 위한 여러 가지 방안들을 모색하고 있으며, 구체적으로 실천하기도 하고 있다. 노동조합의 교육훈련과정에서 ‘조직활성화에 대한 토론’이나 ‘조직진단’, ‘활동계획수립’ 등의 프로그램이 실시되고 있는데, 바로 이런 범주가 조직개발의 일종이라고 할 수 있다. 교육훈련이기 때문에, 교육과정에서 토론되고, 계획된 활동을 실천하는 것은 ‘개인’의 책임이지만, 조직개발에서는 ‘조직’ 차원에서 실천을 평가하고, 점검하는 활동이 결합되는 것이다. 진단과 토론, 계획과 실천을 좀더 목적 의식적이고, 계획적으로, 그리고 조직전체의 주요 활동으로 전환하는 것이 바로 ‘조직개발을 실행’하는 것이다.

또한 최근 산업별 연맹들을 중심으로 산별노조 건설을 위해 시도되고 있는 각종 활동들은 산별노조의 조직전환을 통해 조직시스템의 전면적인 변화를 기하고자 하는 조직 전체수준의 조직개발과정이라 할 수 있다. 다만 이러한 과정을 좀더 체계적이고 과학적인 수준으로 ‘조직구성원들의 참여와 역량을 강화’하도록 조직하는 것이 바로 ‘조직개발 과정’인 것이다.

조직개발의 단계

조직개발은 [진단을 통한 문제의 발견 → 활동 목표수립 → 활동의 실천 → 목표의 재검토와 수정 → 새로운 목표수립 → 새로운 활동의 실천 → 새로운 평가]를 반복하는 과정이다. 즉 조직개발은 계획적인 실천과 조직적인 평가를 통해, 활력이 넘치는 조직을 만들어 가는 과정인 것이다. (Wendell L. French, Cecil H. Bell, Jr, 1997: 147)

<표 1-1> 조직개발의 단계

<p>1단계 시스템 진단</p>	<ul style="list-style-type: none"> · 시스템 전체인가 일부인가 · 강점은 무엇인가 · 문제 영역은 있는가 · 실현되지 않은 기회는 무엇인가 · 원하는 미래 비전과 현재 상황의 불일치 지점은 무엇인가
<p>2단계 활동개입 (계획수립, 실천활동)</p>	<ul style="list-style-type: none"> · 계획 수립, 문제 시정, 기회 포착, 강점 살리기 · 조직구조, 개인, 집단, 집단 간의 의사소통, 의사 결정의 선택된 특정 문제를 다루는 계획적인 실천과정
<p>3단계 평가</p>	<ul style="list-style-type: none"> · 활동이 원하는 결과를 도출했는가 · 문제는 해결되거나 기회가 실현되었는가
<p>4단계 새로운 활동계획</p>	<ul style="list-style-type: none"> · 긍정 → 새로운 문제와 기회로 진행 · 부정 → 새로운 활동계획 및 개입활동 개시, 문제 해결을 위해 다시 3단계로

1단계는 조직시스템을 진단하는 단계이다. '조직 전체가 문제인가, 아니면 일부가 문제인가, 조직의 강점은 무엇인가, 조직의 문제영역은 어디인가, 아직까지 실천해보지 않은 기회의 영역은 없는가, 조직의 미래상과 현재 상황 사이에 일치하지 않은 지점이 있는가, 환경의 변화가 조직에 긍정적으로 작용하는 측면은 무엇이며 부정적으로 작용하는 측면은 무엇인가' 등의 진단을 통해 조직의 강점과 기회, 문제의 영역을 파악하는 것이다.

2단계는 개입³⁾의 단계이다. 진단을 통해 얻어진 조직상황을 바탕으로 실천계획을 수립하고 문제를 해결하며, 기회를 포착하여 강점을 살리는 활동의 단계이다. 개입의 수준은 조직전체 차원, 부서 및 집단차원, 개인차원으로 나눌 수 있다. 활동의 내용은 조직진단 결과에 따라 선택된 문제를 다룬다.

3단계는 활동결과에 대한 사실확인 단계이다. 활동이 원하는 효과가 있었는지, 문제가 해결되었는지, 또는 기회가 실현되었는지를 평가하는 과정이다.

4단계는 새로운 활동계획을 수립하는 단계이다. 활동평가를 통해 긍정적인 결과가 나왔다면, 또 다른 문제를 해결하기 위한 활동을 계획하고 실천하도록 한다. 반면 부정적인 결과가 나왔다면 그 원인을 분석·평가하여 새로운 해결방안을 찾아 문제를 해결하는 과정을 거치도록 한다.

2. 조직개발 과정

조직진단 → 활동개입 → 활동평가 → 새로운 활동을 반복하는 조직개발 과정은 논리적이고 직선적이며, 단순한 것처럼 보이지만, 실제로는 굉장히 복잡하며, 각각의 과정은 상호 연관되어 있다. 진단과정에서 개입이 일어나기도 하고, 개입과정에서 진단과 평가가 일어나기도 한다. 또한 조직개발의 대상영역이 매우 폭이 넓기 때문에, 조직시스템의 개발과정에서 구성원들의 역량강화가 이루어지기도 하고, 그 반대로 역량강화를 위한 조직개발 프로그램을 통해, 활동개입이 시작되기도 한다. 2절에서는 조직개발의 주요 과정을 조직진단과 활동개입으로 단순화해서 자세히 살펴보고, 조직개발의 추진과정에 대해 알아보도록 하겠다.

1) 조직진단

조직진단은 조직을 어떻게 보고 어떤 방향으로 나아가게 할 것인가를 구상하는 조직개발의 첫 단계이다. 진단활동은 조직의 상황을 있는 그대로 정확히 설명하기

3) 경영학에서는 기업 '외부'의 전문적인 경영컨설턴트의 주도로 이루어지는 조직개선을 위한 제반 활동을 '개입'이라고 한다. 반면에 노동조합의 경우에는, 활동주체가 내부인가 혹은 외부인가에 따라 구분하기보다는, 조직개선을 위한 객관적인 진단을 강조하고, 이로부터 나온 과제를 목적의 식적으로 해결하기 위한 활동을 통칭해서 쓰도록 하겠다.

위한 활동이다. 조직진단은 조직목표와 관련된 조직의 현재 상태, 바람직하게 여기는 조직의 향후 방향과 현재와의 차이, 그리고 활동의 효과 등에 대한 정확한 정보에 기초한 조직개발 활동 프로그램이다.

따라서 조직개발 프로그램은 진단에서 시작해서, 지속적으로 자료수집과 분석의 과정을 거치게 된다. 조직진단은 모든 계획적인 변화의 필수 불가결한 요소이다. 조직에 대한 체계적인 개선전략을 수립하려면 현재상태를 검토해야 한다.

(1) 조직시스템 진단

조직시스템의 어디가, 어떻게 문제인가를 살펴보려면, 일반적인 조직체계를 자세히 분석해 볼 필요가 있다. 조직은 개인과 개인을 포함한 집단으로 구성되며, 조직 내부의 일정한 체계와 구조를 요구하게 된다. 조직의 지향을 좀더 효과적으로 실행하기 위해서는 나름대로의 시스템이 필요하기 때문이다. 따라서 조직의 규모가 크고 범위가 넓을수록 조직시스템은 복잡해진다.(김문중 외, 1999)

또한 조직의 핵심을 구성원으로 보느냐, 아니면 하나의 체계로 보느냐에 따라 조직의 체계와 구조, 조직의 운영방식에 차이를 가져오게 된다. 물론 우리는 이 두 가지 측면을 통합적으로 바라보고자 한다. 구성원과 내부체계는 조직을 구성하는 매우 중요한 요소이며, 내부체계가 구성원 개개인의 목표와 지향을 비롯하여 구성원들의 창의성과 잠재력을 키워내는 방향으로 운영되었을 때, 조직은 실질적인 힘을 발휘할 수 있다고 보는 것이다. 뿐만 아니라 조직내의 개개인들은 일정한 '집단'을 형성하게 되며, 이러한 집단의 상호관계가 우호적이고 협력적이거나, 아니면 경쟁적이고 배타적인가 등은 조직목표를 추진하는데 걸림돌이 되기도 하고, 디딤돌이 되기도 한다.

따라서 조직시스템은 '전체' 수준과 '집단' 수준, 그리고 '개인' 수준으로 구분할 수 있으며, 각각의 수준에 따라 진단 초점 역시 자세하게 점검해 볼 필요가 있다.

<표 1-2>는 조직시스템을 진단하는데 필요한 기초적인 정보를 제공한다. 조직시스템 진단은 조직에 대한 기초적인 정보이며, 최소한의 진단항목이라 할 수 있다.

<표 1-2> 조직 시스템 진단⁴⁾

	진단 대상	진단 초점
전체조직 수준 (공동의 사명과 강령, 공통적인 권력구조를 보유함)	전체조직	<ul style="list-style-type: none"> · 외부시스템(환경 변화) · 지도부에 대한 구성원들의 태도, 견해, 느낌 · 조직문화(개방적·폐쇄적, 권위적·민주적, 억압적·발전적, 신뢰·불신, 협력적·경쟁적) · 전략적 조직과정의 효과성 (의사결정, 목표설정과정의 효과적 기능)
	복잡하고, 이질적 성격의 큰 하위시스템 (전국 또는 지역 단위의 조직)	<ul style="list-style-type: none"> · 전체단위와 하부단위의 상호이해 · 전체단위와 하부단위간 활동성과의 차이 · 하부단위의 독특한 요구와 이에 대한 전체단위의 수용여부 · 하부단위의 역할과 기능 · 하부단위의 당면문제
	비교적 단순, 동질적인 소규모의 전체조직	<ul style="list-style-type: none"> · 조직목표에 대한 지도부와 구성원들의 태도 · 지도부가 원하는 조직의 미래 · 지도부의 조직에 대한 선호도(조직에 대해 좋아하는 것, 싫어하는 것) · 조직 내 영향을 미치는 외부세력의 존재
집단수준	단순하고 비교적 동질적인 소규모 집단 (현장 부서, 활동팀, 서클, 간부집단, 정치적 지향을 갖는 집단 등)	<ul style="list-style-type: none"> · 집단 내의 조직문화와 풍토, 태도 및 느낌 · 집단의 리더와 구성원의 상호관계 · 집단의 권한과 책임의 범위 · 구성원의 집단목표와 조직목표와의 관련성에 대한 인지도 · 구성원의 역량발휘
	소규모 집단들의 상호작용	<ul style="list-style-type: none"> · 상호작용을 하는 각각의 집단들의 관계(경쟁적, 보완적) · 공동과제를 수행하는 과정에서 나타나는 문제 · 집단 간의 활동을 방해하는 요소 · 두 집단의 구성원들이 원하는 조직풍토 · 집단 간의 분위기
개인수준	조직내의 주요 개인	<ul style="list-style-type: none"> · 조직의 기대와 자신의 기대 · 자신의 활동성과에 대한 평가 · 자주 발생하는 문제 · 조직의 기준과 규범 준수정도 · 필요는 특정지식과 기술, 능력 · 개발하길 원하는 능력과 기술, 지식 · 겪고 있는 어려움
	역할	<ul style="list-style-type: none"> · 역할의 적절성(추가되거나, 불필요한가, 변화해야 하는 역할) · 각자에게 알맞은 역할부여 여부 · 역할에 맞는 능력여부 · 지식과 기술 및 능력 개발의 필요성

4) Wendell L. French, Cecil H. Bell, Jr(1997)의 「조직개발 이론과 적용」을 참고로, 노동조합 상황에 맞게 재구성하였음.

① 조직전체 수준의 진단

먼저 조직전체 수준에서 점검해야 할 기본적인 항목은 '환경변화'에 대한 인식의 정도, 지도부에 대한 조합원들의 생각과 태도, 느낌, 주요방침 수립과정 등을 포함하여, 전체의 조직문화가 경쟁적인지 협력적인지, 권위적인지 민주적인지, 개방적인지 폐쇄적인지 등에 초점을 맞출 수 있다.

이러한 일반적인 진단에 더하여, 조직의 특성에 따라 진단해야 할 항목을 추가할 수 있다. 기업별 단위노조의 경우도 규모와 업종, 조합원이 모여있는가 분산되어 있는가 등에 따라 조직구조나 체계가 조금씩 차이가 난다. 소규모 노동조합이거나 혹은 일정한 규모를 갖추고 있다하더라도 조합원들이 한 사업장에 집중되어 있으면, 조직체계는 비교적 단순한 편이며, 조합원들의 성향도 동질적이다. 이 경우에 지도부와 조합원이 조직을 바라보는 입장과 태도, 기대 등은 조직발전에 직접적인 영향을 미치게 된다. 따라서 조직목표에 대해 지도부와 조합원들은 어떤 태도를 취하는가, 지도부의 조직에 대한 선호도, 지도부가 지향하는 조직의 목표와 조직의 미래 등에 초점을 맞추어 진단하는 것이 필요하다.

그런데 작은 규모의 노동조합도 사업장이 몇 군데 이상 떨어져 있거나, 기업별 노조라 하더라도 조합원이 전국에 흩어져 있는 경우, 그리고 지역이나 전국 차원의 조직은, '하부' 단위와 '전체' 단위의 상호관계가 매우 중요하다. 조직전체 차원의 조직운영은 '하부' 단위를 얼마나 제대로 파악하고 있으며, 이들의 요구와 기대를 어떻게 모아내고 있는지를 점검해야 한다. 동시에 '하부' 단위의 역할은 명확하며, 그들은 자신의 역할과 임무를 제대로 수행하고 있는지 등 '하부' 단위가 '조직전체'를 위해 어떤 일을 어떻게 하고 있는지를 파악하는 것이 조직진단의 초점이 되어야 한다.

② 집단 수준의 진단

노동조합 조직에는 여러 유형의 집단이 존재한다. 먼저 공식적인 집단으로는 간부와 대의원, 대의원을 중심으로 하는 현장 부서 또는 분회나 지회 등의 '하부' 단위 등이 있으며, 비공식 집단으로는 노동조합에서 주도하는 각종 서클이나 소모임, 정치적 분파집단, 향우회나 동우회 등의 자발적인 동호회 집단, 또는 회사에서 운영하는 각종 서클 등이 있다. 이러한 집단 하나 하나를 모두 진단할 수는 없지만, 노동조합의 공식적인 집단에 대한 구체적인 파악은 기본적으로 이루어져야 한다. 또한 노동조합의 발전에 중요한 영향을 미치는 특정 집단에 대한 구체적인 진단과, 그들

간의 상호작용을 분석하는 것도 매우 중요하다.

③ 개인 수준의 진단

조직을 이끌고 움직이는 간부·활동가들은 노동조합 발전에 중추적인 역할을 담당한다. 따라서 간부와 활동가들이 조직에 대해 어떤 생각과 기대를 갖고 있는지, 활동과정에서 부딪치는 문제는 무엇인지, 요구되는 지식과 능력이 무엇인지, 스스로 개발하길 원하는 지식과 기술은 무엇인지를 파악할 필요가 있다. 뿐만 아니라 자신이 하고 있는 역할, 해야 할 역할을 명확하게 파악하고 있는지, 그 역할에 맞는 능력이 있는지, 역할이 적절한지 등을 분석해야 할 것이다.

(2) 조직과정 진단

조직 내에서 과연 무엇이 어떻게, 어느 정도로 일어나고 있는가를 제대로 파악하는 것은 그리 쉽지 않다. 조직과정을 이해한다는 것은 굉장히 역동적이면서도 복잡한 현실 속에 있는 조직을 이해하는 것이다. 실제로 조직과정은 조직 시스템 상으로는 잘 나타나지 않지만 조직의 모든 부분에 관련되어 있기 때문에, 조직 내에서 중요한 문제를 발생시킨다. 따라서 조직개발에서는 <표 1-3>에서처럼 실제로 조직에서 어떤 일이 어떻게, 어떤 정도로 일어나고 있는지를 파악하기 위해 '조직과정'에 대한 진단을 중요시할 필요가 있다.

먼저, 조직의 유지와 발전에 가장 핵심적인 영향력을 미치는 것은 조직의 미래와 비전에 대한 확고한 조직전략이다. 급격한 환경변화에 대해 어느 정도 인식하고 있는지, 현재 확고한 조직전략이 있는지, 있다면 변화할 필요가 있는지, 또한 조직의 비전과 전략수립 주체는 누구인지, 이에 대한 지원체제는 있는지 등 조직의 장기전략과 비전수립과정에 대한 진단이 필요하다.

둘째, 조직비전과 전략을 실천하는 과정에 대한 진단이다. 실천과정은 활동과 사업으로 구체화된다. 조직의 어느 단위이건 '활동목표'가 있는지, 장단기 목표 수립 능력이 있는지, 구체적으로 측정 가능한 활동목표가 수립되어 있는지, 이러한 목표에 의거한 활동이 이루어지는지, 활동은 어떻게 점검되는지, 평가단위와 방식은 어떠한지를 진단하는 것이다.

<표 1-3> 조직과정 진단⁵⁾

조직 과정	진단 초점
조직의 비전과 사명, 전략결정 과정	<ul style="list-style-type: none"> · 조직의 비전과 장기전략 결정의 담당주체 · 비전과 전략수립을 위한 지원정도 · 현재와 미래 환경변화의 성격 · 조직의 강점과 장점 · 조직을 위협하는 요소 · 사명은 명확한가 · 사명의 공유정도
목표설정 및 실천과정	<ul style="list-style-type: none"> · 활동목표 여부 및 수립방식 · 목표설정과 관련된 지식, 기술, 능력 · 실천점검 방식 · 평가과정 및 평가 방식
의견 수렴 및 방침결정 과정	<ul style="list-style-type: none"> · 의견 수렴 및 방침 결정의 유형(상향적/하향적/쌍방향) · 의견 수렴 방식(문서를 통해서, 만남을 통해서) · 방침결정 과정과 실천정도 · 의견 수렴 및 방침결정에 요구되는 지식, 기술, 능력개발의 필요 여부
문제해결 과정	<ul style="list-style-type: none"> · 문제의 현상 · 문제의 당사자 및 집단 · 동원 가능한 자원과 활용 · 문제해결에 요구되는 지식, 기술, 능력개발의 필요 · 구성원들의 문제해결과정에 대한 만족
갈등 관리 과정 (개인, 개인간, 집단간 갈등)	<ul style="list-style-type: none"> · 갈등의 현상(존재) · 갈등의 관련 당사자 및 집단 · 갈등의 원인 · 갈등이 조직에 미치는 영향 · 갈등의 해소과정
지도력과 조직구성원 관계	<ul style="list-style-type: none"> · 리더십 유형 · 상호간에 발생하는 문제 · 조직에 미치는 영향

5) Wendell L. French, Cecil H. Bell, Jr(1997)의 『조직개발 이론과 적용』을 참고로, 노동조합 상황에 맞게 재구성하였음.

세 번째는 조직내부의 의견수렴과 방침결정과정에 대한 진단이다. 조합원은 조직의 방침결정과정에 자신의 의견을 어느 정도 개진할 수 있고, 결정된 방침은 어느 정도 실천되는지 등에 대해 초점을 맞추어 진단할 수 있다. 의견수렴과 방침결정과정은 현장토론이 어느 정도 활발하게 이루어지고 있는지를 점검해보면 쉽게 드러난다.

네 번째는 문제해결과정에 대한 진단이다. 노동조합은 항상 수많은 현안문제와 해결해야 할 과제 속에 놓여 있다. 현재 조직이 당면한 문제는 무엇인지, 이를 어느 정도 인식하고 있는지, 각각의 문제는 어느 단위의 문제인지 등 문제의 인식과 본질, 그리고 해결 주체는 어느 단위이며, 이를 해결할 자원을 제대로 동원하고 있는지 여부를 파악해야 한다. 또한 문제 해결 단위는 이를 풀어갈 지식과 능력을 어느 정도 갖추고 있는지 등을 점검해야 한다.

다섯 번째는 갈등의 정도에 대한 파악이다. 어떠한 조직이든 ‘갈등’이 존재하지 않는 조직은 없을 것이다. 조직내부의 심각한 갈등은 조직의 목표를 달성하는데 굉장히 큰 장애 요인이다. 갈등이 존재하고 있는지, 어느 단위에 존재하는지, 어느 정도로 심각한지, 갈등의 해소를 위한 방안은 있는지 등을 점검할 수 있다.

여섯 번째는 지도력에 대한 파악이다. 지도력의 유형은 조직발전과 조직문화를 규정하는 매우 중요한 요소이다. 지도력이 강압적이고 권위적인가 민주적이고 통합적인가, 조직원들을 동원하는 지도력인가 아니면 조직원들의 자발적 의지를 끌어올리는 지도력인가, 조직원들에게 비전과 희망을 제시하는 지도력인가, 관리와 통제를 통해 지시하는 지도력인가 등을 점검하고, 각각이 조직에 미치는 영향을 점검해 볼 수 있다.

(3) 조직진단 방법

일반적인 진단방법은 설문지를 통한 조사와 면접조사, 문헌조사 등의 조사방법을 통해 추진할 수 있으며, 회의 참관을 통한 관찰, 집단토론, 워크숍, 수련회 등을 통해 추진할 수 있다.

각각의 방법을 통해 수집된 진단결과를 정리하여, 조직내부에서 공유하고, 핵심문제를 뽑아내고, 문제 해결의 우선 순위를 정하는 분석과정을 거쳐, 구체적인 실천을

위한 계획수립 단계인 '실천활동' 단계로 들어가게 된다. 진단 방법의 장단점은 아래의 <표 1-4>와 같다.

<표 1-4> 조직진단 자료 수집방법과 장단점 비교⁶⁾

	구분	장점	단점
일반 경향 조사	설문조사	<ul style="list-style-type: none"> • 결과의 집약과 비교분석 가능 • 표준화된 통계처리 가능 • 일반 태도, 의식경향 조사 효율적 • 경제적 	<ul style="list-style-type: none"> • 심층조사 어려움 • 민감한 문제에 대한 자료수집 어려움 • 설문설계기술을 필요로 함 • 비인간적, 무응답의 문제점 • 통계에 따른 소수의 질적 응답 의미 축소 • 통계결과에 대한 과대의존 위험성
	조직내 자료조사	<ul style="list-style-type: none"> • 자료의 객관성, 수치화 가능 • 객관적 현황파악 가능 • 조직전체의 일반적 경향파악 가능 • 경제적임 • 거시적, 전체적 이해 가능 	<ul style="list-style-type: none"> • 심층파악 어려움 • 실질적 타당성 결여 • 목적타당성, 신빙성 문제
심층 조사	면담조사	<ul style="list-style-type: none"> • 다양한 문제, 심층적으로 다룸 • 상황에 따라 적용 가능 • 신뢰적, 인간적 관계 조성 가능 • 질적 자료수집 가능 • 질적 분석 및 해석 가능 • 조직개발 과정의 실질적 참여 가능 	<ul style="list-style-type: none"> • 경제성과 효율성 문제 • 면접기술 요구 • 표본선정문제 • 면접자와 피면접자의 편견 문제
	회의 참관 관찰	<ul style="list-style-type: none"> • 실감 있는 심층적 이해 • 질적 자료수집 가능 • 동태적 자료수집 가능 • 새로운 문제발견 	<ul style="list-style-type: none"> • 현장, 피관찰자의 저항 • 표본선정 문제 • 경제성 문제, 관찰기술이 요구됨 • 관찰자의 편견과 해석에 의존
	집단토론 워크숍 수련회	<ul style="list-style-type: none"> • 구체적이고 생생한 자료수집 가능 • 다양한 자료의 피드백 가능 • 역량강화 과정으로도 활용 가능 • 신뢰적 조직관계 형성가능 	<ul style="list-style-type: none"> • 회의 및 토론기술 및 능력 필요 • 시간적 문제 • 재정적 문제

조직의 개괄적인 현황과 흐름을 이해하기 위해서는 자료조사나 설문조사를 활용할 수 있지만, 여기에만 의존하는 것은 바람직하지 않다. 조직개발은 '조직상황을 분석하고 일반적 현황을 인식'하는 것이 목적이 아니라 '조직과 조직내 구성원들의 변화'를 가져오는 것이 목적이다. 따라서 가급적이면, 조합원과 간부들을 직접 만날 수

6) Nadler(1977), 이학중(1999), pp.118을 참고로 노동조합 상황에 맞게 재구성함

.....

있고, 그들의 의견과 생각을 청취할 있는 심층면담과 각급 단위의 회의참관, 집단토론 및 워크숍, 수련회 등에서 진단과정을 추진하는 것이 효과적이다.

(4) 조직진단과정에서 고려해야 할 점

첫째, 조직진단은 조직개발의 1회적인 과정이 아니며, 조직개발의 전체 과정마다 되풀이되어야 한다. 지속적인 진단은 모든 계획적인 변화전략의 필수 불가결한 요소이다. 어떠한 변화이든 간에 '현재 상태가 어떠한가'에 대한 현상검토에서부터 비롯되기 때문에 시간의 변화에 따라 변화양상을 지속적으로 파악할 필요가 있다.

'현상'과 '이상'을 비교하면 현실의 조건과 원하는 조건의 차이를 발견할 수 있다. 그 다음에 현실의 조건과 원하는 조건 사이의 차이를 줄이기 위한 활동계획을 수립한다. 이러한 활동의 결과를 지속적으로 파악하며, 목표를 향한 발전과 진전, 문제점을 평가한다. 따라서 진단활동은 모든 목표를 달성하기 위한 활동의 기본인 것이다.

둘째, 조직진단 과정에서부터 간부와 조합원들의 참여를 유도하고, 조직상황에 몰입하도록 하는 것이 필요하다. 그래야만 조합원과 간부들이 변화에 대한 신념과 의지를 높일 수 있으며, 효과적인 변화계획을 수립하고 실천할 수 있다.

셋째, '문제 중심의 증상모델?' 보다는 '장점'과 '원하는 미래'에 초점을 맞추는 낙관적이고 미래지향적인 관점을 견지하는 것이 좋다. 조직개발은 '문제를 해결'하는 것뿐만 아니라, 원하는 미래로 나아가기 위해 '조직'을 '개발'하는 것이기 때문이다.

2) 조직개발 개입

(1) 조직개발 개입이란

조직진단을 통해 조직의 어디가 어떻게, 얼마나 문제인지 파악이 되면, 이제 이러한 문제를 해결하기 위한 개입활동이 시작된다. 어떤 조직도 완벽한 조직은 없으며,

7) Marvin R. Weisbord(1987: 5-24), Toward Third-Wave Managing and Consulting, Wendell L. French, Cecil H. Bell, Jr.(1997)에서 재인용

조직은 항상 결점과 문제, 새로운 도전에 부딪치기 마련이다. 문제가 있다면 반드시 무엇인가 잘못되어 있으며, 개입은 문제를 해결하기 위해 실행된다. 또한 어느 조직이건 실현되지 않은 기회가 있다. 원하는 바가 실현되지 않을 경우 기회를 포착할 수 있도록 해주는 것이 조직개발 개입이다. 또한 조직구조가 적절하지 못하기 때문에, 각 부분이 엇갈린 목적을 추구하고 있다면, 조직구조의 모든 상황을 조화롭게 하기 위해 개입과정이 개발된다. 조직을 이끄는 비전이 더 이상 적합하지 않다면, 새로운 비전을 개발하기 위한 개입과 이를 실현하기 위해 필요한 조직구조, 조직과정과 조직문화를 개발하기 위한 개입이 실행된다.

조직개발 개입은 ‘진단’, ‘활동계획수립’, ‘목표설정’이 밀접하게 연관된 프로그램이다. ‘진단활동’은 개입프로그램의 사전단계이며, 활동의 기초를 마련하기 위해 사실을 확인하는 것이다. 활동목표는 프로그램의 진단과정, 계획수립과정, 평가과정에서 지속적으로 평가된다. 조직개발개입은 목표와 목적의 설정, 현상에 대한 자료수집, 이에 기초한 활동계획과 실행, 그리고 추가 진단과 자료수집을 통한 행동의 변화를 지속적으로 반복하는 과정이다.

또한 조직개발 개입 프로그램은 총체적인 조직개발 전략으로, 미리 계획되거나, 시간이 지나면서 필요에 따라 형성될 수 있다. 이러한 개입전략은 조직개발 프로그램의 목표가 무엇인가, 어디가 어떻게 개선되어야 하는가 등의 목적과 함께, 조직에서 대체적으로 조직개발 개입을 받아들일 준비가 되어 있는 곳은 어디인가에 따라 구체화된다. 또한 조직의 물리적인 조건 즉 어느 정도의 시간을 누가 얼마만큼 낼 수 있는가를 비롯하여, 이 프로그램을 이용할 자원에는 어떤 것이 있는가 등을 검토해야 한다. 그리고 나서 ‘조직의 어느 부분에, 얼마만큼 개입하여, 무슨 일을 할 것인가, 어떤 순서로 할 것인가’를 파악하여, 개입에 들어가게 된다.

조직개발 개입의 효과를 높이기 위해서는 문제와 목표를 분명히 하는 것이 중요하다. 문제와 목표를 분명히 하려면, 현상과 이상간의 차이와 간격, 현재의 상태와 도달하고자 하는 상황 사이의 차이를 검토하는 것이 유용하다. 이러한 차이분석은 문제와 목표를 모두 규정해 준다. 이러한 차이로 인한 격차를 극복하려면, ‘진단과 계획’, 그리고 ‘실천’이 요구된다. 조직개발 개입의 대부분은 문제의 해결 즉 차이의

분석으로 이루어진다. '목표'란 현재 상황과 도달하고자 하는 상황 사이의 격차를 의미한다. 목표설정은 이러한 '차이'를 정의하거나 제기하는 과정이다. 목표는 바로 '차이'를 좁히기 위한 실천활동을 했을 때, 달성될 수 있다. 조직개발 개입은 대부분 이러한 '격차로 인한 문제의 해결'과 '목표의 달성'이라는 두 가지 중요한 활동에 초점을 맞추고 있다. '차이분석'⁸⁾의 접근방법은 문제와 목표를 개념화 할 수 있는 유익한 방법이라 할 수 있다.

(2) 조직개발 개입의 특징

먼저, 조직개발 개입은 '진단결과에 대한 활동계획수립, 활동실행 및 활동평가'의 구체적인 실천 프로그램이다. 이러한 '계획수립과 평가'는 조직개발의 독특한 특징이다. 바로 이 점이 '교육훈련'과 근본적인 차이이다. '교육훈련'에서는 학습과 실천이 분리된다. 조직구성원들은 실천 현장과 떨어진 '교육장'에서 필요한 '지식과 기술, 관점'을 배우고, 다시 현장으로 돌아와 배운 내용을 실천하도록 즉 활동을 실행하도록 권장된다. 이들에 대한 활동평가는 '교육훈련' 담당자들이 하는 것이 아니라, 현장의 '조직'활동가 또는 담당 간부들의 몫이다.

그러나 조직개발에서는 여러 가지의 방식으로 학습과 실천의 분리를 최소화하기 위한 활동이 전개된다. 즉 조직개발 개입활동의 목표는 '조직의 변화를 직접 실천하는 것'하는 것과 '이를 실천할 조직원들의 역량을 강화하는 것'이다. 따라서 조직개발 개입활동에서는 추상적인 문제보다는 조직구성원들에게 직접적으로 요구되는 구체적이고, 현실적인 문제에 초점을 맞춘다.

학습과 실천의 결합은 다음의 과정을 보면 잘 알 수 있다. 어떤 조직의 지도부가 조직의 장기전략을 짜기 위한 워크숍을 열게 되면, 먼저 조직의 장기적인 전략의 필요성과 당위성을 탐색하고, 다음에는 다른 전략들을 분석하면서, 전략상의 변수는 무엇인가를 파악하는 등 종합적인 전략을 짜기 위한 일련의 단계를 거쳐, 전략수립 방법을 배우게 된다. 그 다음에 조직의 3개년 전략계획을 수립하게 된다. 이처럼 활동개입에는 학습과 활동이 결합된다. 어떤 경우에는 학습의 측면이 우세할 수 있고, 어떤 경우는 그 반대일 수 있다. 그러나 대부분의 조직개발 개입에는 '학습'과 '활동'

8) Charles H. Kepner and Benjamin B. Tregoe(1965), The Rational Manager, Wendell L. French, Cecil H. Bell, Jr.(1997)에서 재인용

이 모두 존재하게 된다.

두 번째로, 조직개발 개입은 실천면에서 보면, 직선적인 과정이 아니라 자주 중복되며, 개입이 꼬리에 꼬리를 물고 발전하는 양상을 보이게 된다. 각각의 프로그램들은 하나하나 실행과 평가를 거듭하면서, 다음 단계의 변화를 가져오는 기초가 될 수 있다. 실제로 변화과정이란 굉장히 복잡한 양상을 띄게 되며, 조직내의 하나의 요소가 변화하게 되면, 처음의 진단을 다시 되짚어 보아야 하고, 또 다른 새로운 변화의 필요성을 느끼게 된다.

세 번째는 조직개발 개입은 '변화전략'이며, 조직마다의 특수성에 따라 '변화전략'은 변하게 된다. 따라서 어떤 조직에서는 매우 성공적이었던 조직개발 개입프로그램이 다른 조직에서도 똑같은 성공을 거둔다고 보장할 수 없다. '조직진단'의 결과 '같은 문제'가 발생하였다 하더라도, 조직의 역사와 구성원들의 조직에 대한 태도와 성향, 조직지향에 대한 구성원들의 이해정도 등에 따라 이를 해결하는 방식에는 차이가 있기 때문이다.

네 번째, 조직개발 개입프로그램은 실천과정을 통해 발전되고 개선된다. 실천방법은 조직개발 개입을 통해 조직의 변화를 가져오는 방법이다. 처음에는 주먹구구식으로 원칙이 마련되다가, 점차 실천과 평가를 통해 지식이 축적되고, 조직의 시스템을 변화시키려면 무엇을 어떻게 해야 하는가를 알려주는 실천이론이 마련된다. 요컨대 조직개발 개입은 조직지도에 관한 실천이론이라고도 할 수 있으며, 이는 지속적인 실천과 평가를 통해 체득되는 것이다.

(3) 조직개발 개입의 유형

조직개발 개입은 구체적 '진단'결과에 따라 개입의 수준과 유형을 구분할 수 있다. 진단결과 조직의 총체적인 변화가 필요하다면, 조직개발 개입은 '조직전체' 수준에서 목표를 설정하게 된다. '조직전체' 수준의 문제를 해결하려면, 다시 '부서·집단, 개인' 차원의 개입활동을 통해, 조직전체 수준의 문제를 해결하게 된다. 진단결과 특정 부서 수준의 문제라면, '특정 부서와 부서 내의 개인'차원의 개입활동을 통해, 부서

수준의 문제를 해결하게 된다.

또한 ‘문제’의 본질이 무엇인가 역시 개입 프로그램을 결정하게 하는 주요 요소이다. 문제의 본질이란 ‘조직과정’의 어느 부분에서 일어나는 문제인가에 따라 파악할 수 있다. 비전과 전략의 문제인지, 의사소통 구조의 문제인지, 리더십의 문제인지 또는 조직구조상의 문제인지 인간관계의 문제인지 등에 따라 개입의 유형이 결정되는데, 대략 ‘전략적인 개입’과 ‘구조적인 개입’, ‘인간관계 개입’ 등으로 구분할 수 있다. 이러한 각각의 개입 유형은 다시 조직전체 수준, 부서·집단 수준, 개인수준의 개입 전략과 상호 연관된다. (박연호, 2000, Wendell L. French, Cecil H. Bell, Jr, 1997)

<표 1-5> 조직개발 개입유형

개입유형	초점	주요내용	개입수준
전략적 개입	조직환경의 변화에 따라 조직내 부를 적응시키기 위한 전략수립	조직의 비전과 사명, 활동전략과 구조, 조직문화 등 조직의 총체적 변화	조직전체 부서·집단 개인
구조적 개입	문제가 되는 활동을 구조화, 제도화	회의체계와 구조, 활동방법과 활동 체계 및 의사소통 구조의 개편, 부서 및 현장조직의 편제 등 조직구조의 변화	
인간관계 개입	조직의 목표를 달성하기 위한 과정과 조직내 구성원에 초점을 둔 개입	갈등해소, 의사소통, 문제해결, 집단 의사결정과 리더십 등의 변화에 초점	

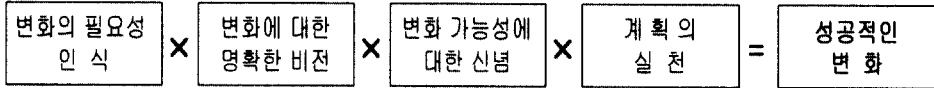
3) 조직개발의 추진

(1) 변화과정의 관리

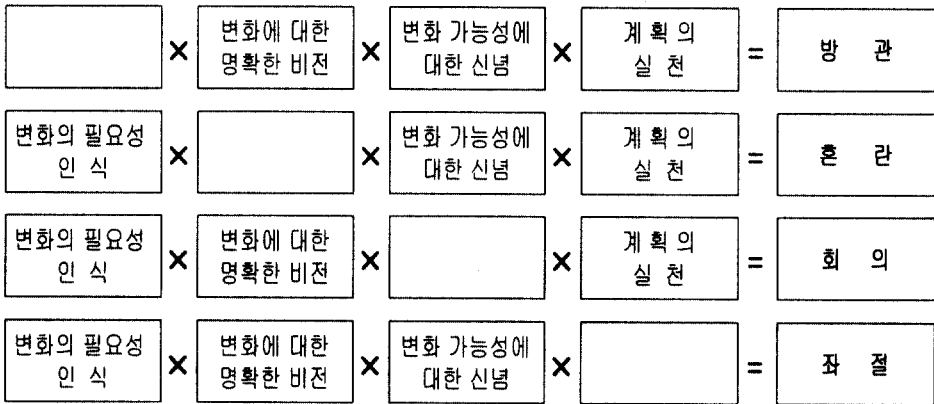
조직개발의 추진은 ‘조직이 변화해야 한다’는 필요를 느끼는 시점부터 시작된다고 할 수 있다. 조직의 변화를 요구하게 되는 것은 첫째는 조직이 위기의식을 느끼게 될 때이다. 이러한 위기의식은 외부적인 환경변화에 의한 것일 수도 있고, 조직내부의 깊은 갈등, 또는 지도력의 상실 등에 의한 것일 수도 있다. 두 번째는 조직내부에 어렴풋하게 나타나는 문제를 보다 명확히 재인식하고, 조직적인 해결을 추진하고

자 할 때이다. 세 번째는 매년 정기적으로 조직의 현황을 점검하고, 조직의 지속적 발전을 꾀하고자 할 때이다. 네 번째는 조직에 위기를 가져올 수 있는 이미 예상되는 변화에 대처하고자 할 때이다.

☞ 성공적인 변화 요건



☞ 해당요소 결여시 파생되는 결과



박광량(1994), 『조직혁신』, 경문사, pp.28-29.

어떠한 경우이든 조직변화의 필요를 느낀 시점에서 조직개발은 출발한다. 변화의 출발단계에서는 조직구성원들이 변화의 필요성을 명확히 인식하도록 하는 것이 가장 중요하다. 그 다음에는 조직의 변화를 통해 무엇을 얻고자 하는지, 변화의 목표 상태를 명확하게 제시해 주고, 그러한 변화가 가능하다는 자신감을 불러 일으켜야 한다. 그리고 그러한 변화의 추진과정이 제도적으로 뒷받침되었을 때, 성공적인 조직변화가 발생하고, 조직 내에 정착되는 것이다. 이들 중에서 한가지의 요소가 결여 되면, 그에 따라서 조직구성원들이 방관하거나, 혼란스러워하거나, 회의하거나 좌절하게 되면서, 조직개발은 실패하게 된다(박광량, 1994).

(2) 조직개발 추진팀의 역할

조직차원에서 구체적으로 조직개발을 추진하려면, 일상적인 조직구조와는 별도로, '조직개발'을 전담할 수 있는 새로운 '팀'을 구축해야 한다. '조직개발 팀'에는 임원과 조직·교육담당자, 그리고 각 현장 부서의 활동가들도 참여할 수 있으며, 외부의 전문가가 참여할 수 있다.

조직개발팀에서는 조직개발의 전체과정을 조직하고, 점검하고, 조합원과 간부들을 참여시키며, 필요할 때는 교육훈련도 담당해야 한다. 따라서 그에 걸맞은 권한과 책임이 동반되어야 할 뿐만 아니라 지도부의 적극적인 지원과 제도적인 활동이 보장되어야 한다. 이 팀에는 조직내부 구성원뿐만 아니라 조직경영과 노조활동에 전문성을 지닌 외부의 인사가 결합하여 참여할 수도 있다.

일반적으로 조직개발팀이 주도적으로 조직개발 과정을 추진해 나가게 되는데, Schein의 조직개발 추진모형을 살펴보면, 조직개발팀의 역할을 구체적으로 확인할 수 있다.⁹⁾

먼저 의사 환자 모델(doctor-patient model)이다. 광범위한 조직진단을 통해 전체 조직이 안고 있는 문제를 파악하고 분석한다. 그런 다음 '조직개발팀'에서는 조직의 어디가 어떻게 문제인지를 밝히고, 마치 의사처럼 악화된 조직상태를 치유하기 위한 조치를 처방해준다.

둘째는 전문지식 구매모델(purchase of expertise model)이다. 이 모델은 '조직개발팀'의 전문성을 강조할 때 나타날 수 있다. 조직개발팀에 결합된 외부전문가에게 조직이 제공하기 힘든 정보나 전문기술을 의지하는 것이다. 특정한 문제에 대해 구성원들의 반응을 조사하고, 국내외 다른 조직의 사례를 연구하여, 조직에 대해 '권고' 사항을 제시한다.

셋째는 과정 조직화 모델(process organizing model)이다. 여기서는 조직개발팀이 조직 구성원들이 조직의 강점과 약점을 진단하고, 실천계획을 수립하는 과정에 함께 참여한다. 조직개발팀은 조직 구성원이 문제를 발견하고, 진단하고, 해결방안을 세우는 것을 도와준다. 조직개발팀은 해당 문제를 처리하기 위한 일반적인 과정을 제시

9) Edgar H. Schein(1988), Process Consultation, Vol. 1: It's Role in Organization Development 5-11, Wendell L. French, Cecil H. Bell, Jr(1997)에서 재인용

.....

하고, 구성원들이 스스로 적절한 조직의 문제를 풀기 위한 실천 계획서 등의 자료를 작성하도록 지원하고, 그런 자료를 통해 스스로 학습할 수 있도록 돕는다.

의사환자 모델과 전문지식구매 모델은 조직개발의 추진과정에서 그다지 유효한 모델이 아니며, 특히 대중조직인 노동조합에서는 이러한 활동방식은 지양해야 한다. 이 두 모델은 노동조합에서 정책을 수립하기 위해 조직외부의 단체에 의뢰하여 실행하는 과정에서 많이 볼 수 있다. 물론 외부전문가들로부터 많은 전문지식을 제공 받는 것은 필요한 일이다. 조직의 현실을 과학적으로 분석하는 일, 그리고 국내외의 다양한 사례를 소개하는 것은 조직의 방침을 수립하는데 좋은 정보가 된다. 그렇지만 이렇게 의뢰를 통해 나온 정책이 현실적이거나 구체적인 수는 없다. 따라서 조직의 현실을 반영하고, 다양한 사례와 정보를 통해 구체적인 조직방침을 수립하고 실현하는 것은 결국 '조직'의 몫이다. 아무리 훌륭한 외부전문가라 하더라도, 노동조합의 조직상황을 조직 구성원들만큼 알 수 없으며, 수립된 정책이 제대로 실천되기까지 책임을 질 수는 없다. 뿐만 아니라, 조직내부의 추진단위의 경우에도 일방적인 처방전을 내릴 수는 없다. 왜냐하면, 조직의 실질적인 주인은 조직 구성원이며, 이들의 참여에 의해 제시된 처방이야말로, 창의적이고, 실천적이며, 책임질 수 있는 대안이기 때문이다.

우리가 지향하고자 하는 조직개발 추진모델은 '과정 조직화모델'이다. 추진팀은 철저하게 조직 구성원들이 스스로 문제를 발견할 수 있도록 과학적인 진단방법을 알려주고, 그들에 의해 해결방안이 나올 수 있도록 도와준다. 뿐만 아니라 실천하는 과정을 점검하고, 실천과정에서 부딪치는 어려움을 함께 해결한다. 조직개발은 추진팀과 조직 구성원이 함께 책임지는 실천과정인 것이다.

제2절 노동조합의 조직원리

앞에서 우리는 조직개발의 기초이론을 살펴보았다. 조직개발 이론은 '조직'의 개혁을 객관적인 과정에 따라 추진하는 과학적인 방법으로, 기업조직을 비롯하여 사회단체나 학교, 병원 등 여러 조직에서 활용되고 있다. 조직개발은 각각의 조직마다 그 특성에 맞는 자신의 고유한 조직원리를 확고히 함으로써 조직발전을 모색하는데 필요한 방법을 제시해 준다. 따라서 제2절에서는 조직개발을 적용하고 있는 기업조직 및 진보적 사회단체와 노동조합의 조직원리의 비교를 통해 노동조합이 갖고 있는 고유한 특징을 살펴보면, 노동조합 조직개발에서 유의해야 할 점을 살펴보도록 하겠다.

1. 노동조합의 일반적 성격

일반적으로 노동조합조직의 성격은 구성면에서 보면 '대중적' 성격을 갖고 있고, 역사적 임무 또는 정치적 역할이라는 면에서는 '계급적' 성격을 갖는다. 노동조합은 나이, 성별, 지역, 지지 정당, 신념, 종교 등이 다양한 노동자들이 모인 대중적 조직이다. 그렇기 때문에 신념과 정치적 차이, 경험과 근속연수 등의 차이에서 비롯되는 많은 분열의 요소를 안고 있다. 따라서 이러한 차이를 극복하고, 공통적 요구를 모아내기 위한 '조직 내부의 민주주의'는 노동조합 조직을 지탱해 나가는 매우 중요한 요소이다.

또한 노동자는 자신들의 경제적·사회적·정치적인 지위 향상을 위해서 계급적으로 단결할 수밖에 없는데, 이러한 노동조합 조직의 계급적 특징으로 인해 노동조합은 그 활동을 통해 사회를 변화·발전시키는 사회적 조직으로 규정짓게 한다. 이러한 사회적 성격을 갖는 대중조직으로서의 노동조합은 일반적인 여타 조직과는 다른 조직 특징을 갖고 있다.

2. 노동조합의 특징

1) 노동조합조직은 개인의 목표와 조직의 목표를 일치시키는 통합과정을 거쳤을 때 그 힘을 발휘하게 된다.

개인의 목표와 조직목표의 관계는 경영학의 주된 관심이어서, 이를 둘러싼 연구와 이론이 많이 존재한다. 기업은 이윤추구라는 매우 뚜렷한 목표를 가지고 있다. 일부 기업조직에서는 기업의 사회적 역할을 강조하기도 하지만, 그것 또한 '이윤의 추구'에 유리한 요소가 되기 때문이다. 기업조직의 구성원은 '보수'와 '승진'을 위해 기업에 취직하게 되며, 그 과정에서 자신의 능력 또는 적성을 계발하기 위한 자기성취욕구를 부분적으로 실현하거나, 또는 포기하는 과정을 거친다. 따라서 기업조직에서는 양자를 수용하기 위해 노력한다 하더라도 일차적으로 개인의 목표는 조직의 목표에 종속될 수밖에 없다. 이는 조직의 가치가 개인적 가치보다 더 우위에 있음을 보여주는 것이다.

이에 비해 진보적 사회단체는 조직목표를 받아들이는 사람들이 우선적으로 조직에 참여하게 된다. 따라서, 진보적 사회단체의 조직목표가 분명하지 않거나 추상적일 경우, 또한 이러한 목표에 걸맞지 않은 활동이 전개될 때, 조직적 힘이 제대로 발휘되지 못한다. 또한 각각의 구성원들 역시 자신의 지향이 조직의 목표와 일치하지 않으면, 조직활동에 자발성과 적극성을 발휘하기 어렵다. 이런 점에서 진보적 사회단체는 조직목표와 개인목표의 통합, 조직과 개인가치의 개발 등이 조직발전에 중요한 요소가 된다.

그런데 노동조합 조직의 경우는 조직의 목표와 개인의 목표가 통합되는 과정이 조금 더 복잡하다. 노동조합에 처음 가입하는 조합원들은 '노동조건 개선'을 조직에 기대한다. 또한 노조결성 초기의 지도부도 일반적으로는 '일차적인 노동조건 개선'이 조직의 목표라 생각한다. 그러나 노조활동이 지속될수록 노조활동의 폭이 사회적·정치적으로 확대되지 않으면 노동조건 개선이나 유지가 쉽지 않음을 자각하게 된다. 노동조합조직은 조직의 지향과 목표수준을 사회·정치적 수준으로까지 발전시키기 위한 노력과 이에 대한 조합원들의 이해수준을 높이기 위한 활

.....

동을 전개시킨다. 따라서 노조 조직의 목표와 지향, 그리고 조직원들의 개인목표와 지향은 때에 따라서 변화하며, 그 과정 역시 일직선이 아니라, 높아지기도 하고, 낮아지기도 하면서 상호 침투하는, 보다 복합적인 수준의 과정이 전개된다. 노조조직은 이렇게 조직과 개인의 지향이 상호 보완되면서 복잡한 양상 가운데 변화하기 때문에, 각 조직의 정체성을 한마디로 규정하기 어렵다.

이런 점에서 노조조직은 기업 또는 진보적 단체들과 달리 변화하는 조직과 조직원들의 가치와 지향, 목표를 확인하고, 공유하고, 그 수준을 높이고 발전시키는 것이 조직발전에 있어서 무엇보다 중요한 요소라 할 것이다.

2) 노동조합 조직은 '상대'가 있는 저항하고 투쟁하는 조직이다.

노동조합은 그 성격상 이해관계가 대립하는 자본과 정권을 상대로 지속적으로 요구하고, 쟁취하는 과정을 반복하게 된다. 자본주의 사회에서 노동조합은 '노동자'가 '자본가'에 비해 상대적인 약자이며, 따라서 개인으로서는 대항할 힘이 없기 때문에, '조직'으로 단결하여 투쟁할 것을 제도적으로 보장받고 있는데, 그것이 바로 단결권, 단체교섭권, 단체행동권이다. 자본주의 사회에서 '단결'과 '투쟁'을 제도적으로 보장받고 있는 조직은 유일하게 노동조합뿐인 것이다. 바로 이점이 일반 조직들과 근본적으로 다른 노동조합의 특성이라고 할 수 있다.

이러한 투쟁적인 성격 때문에 노조 조직은 '상대'인 자본의 성격이나 동향, 정권의 노동관련 정책 및 사회적·정치적 변화 등 조직외적인 환경에 매우 민감하게 영향을 받는다. 물론 기업조직을 비롯한 일반조직들 역시 환경변화에 많은 영향을 받지만, 그 정도는 노동조합조직에 비해 상대적으로 그리 크지 않다. 저항과 투쟁의 범주 역시 현장 차원, 기업 차원, 지역 및 산업 차원, 전국적인 규모의 사회·정치적 차원 등에 이르기까지 매우 폭이 넓다. 따라서 이러한 차원에 따라 단위기업의 틀을 넘어서는 조직적 연대가 불가피하며, 이 과정에서 좀더 복잡한 조직시스템을 발전시키게 된다. 이러한 점 역시 기업조직 및 일반조직과 다른 노동조합의 독특한 특성이라 할 것이다.

따라서 노조조직에서는 환경변화를 민감하게 감지하고, 그 변화의 추이를 예측,

분석하는 것이 매우 중요하며, 조직적 연대시스템의 강화가 조직발전에 있어서 중요한 요소가 된다.

3) 노동조합 조직은 '조직내의 보상체계'가 일반조직과는 완전히 다르다.

일반 기업조직은 '인사관리체계의 합리화'가 기업경영의 매우 중요한 영역이다. 보수와 승진을 둘러싼 구성원들간의 경쟁과 긴장관계를 경영층이 어떻게 조율하면서 '합리성'을 갖추는가는 기업목표인 생산성을 높이는데 결정적인 요소로 작용하게 된다.

그러나 노동조합을 비롯한 진보적 단체의 경우는 상황이 좀 다르다. 진보적 사회 단체들은 '조직의 지향과 목표'에 대한 기대와 동경을 갖고 조직에 참여하며, 따라서 조직에 대한 '주인의식'을 보다 자연스럽게 가질 수 있다. 또한 자발적인 참여와 헌신성을 발휘하게 되며, '역할에 대한 인정과 격려', '사회적 활동을 통한 개인적 또는 조직적인 보람'을 느낌으로써 조직에 대한 만족을 느끼게 된다.

이런 점은 노동조합조직도 비슷하다. '노동조합활동을 하면서, 새로운 인생을 살게 되었다, 노동조합활동을 통해 사는 보람을 느낀다' 등의 표현에서 알 수 있듯이 '노동자로서의 자신감과 자부심, 활동의 보람' 등으로 노동조합에 대한 만족도를 표현한다. 뿐만 아니라, 노동조합조직은 자본주의 사회에서 나타나는 '경쟁적 인간관계'에서 '공동체적 인간관계'로의 변화를 지향하며, 이는 '동지애'로 표현된다. 노동조합은 노동자의 학교로 표현되듯이, '경쟁적 인간관계, 경쟁적 사회구조'를 '공동체적 인간관계, 공동체적 사회구조'로 변화시킬 수 있는 '사람'을 양성하는 조직으로서의 성격도 갖게된다.

따라서 '조직을 대하는 태도, 조직의 활동에 몰입하는 정도'는 보상과 상관없이 헌신적인 활동태도로 표현되고 있으며, 이러한 태도는 실제로 존재하고 있다.

물론 보상이 전혀 없는 것은 아니다. 임금투쟁과 단체협약체결 투쟁, 제도개선투쟁을 통한 경제적 혜택은 조합원에게 돌아간다. 또한 지역적 구속력을 통해서 비조합원들에게, 법제도 개선을 통해서 일반 노동자들에게도 그 혜택이 돌아간다. 즉 노동조합 조직의 보상은 집단적 성격을 갖고 있는 것이다. 이런 점 또한 노동조

.....

합조직의 사회적 성격을 드러낸다고 할 수 있다.

이런 점에서 노조조직의 발전을 꾀하려면, 기술구조적인 접근도 중요하지만 조직구성원들의 조직에 대한 헌신성을 가로막고 있는 요소가 무엇인지, 현재 조직활동에 대한 보람과 자부심의 정도는 어떠한지, 이들은 어떤 조직의 모습을 기대하는지 등에 대한 점검을 통해, 조합원들이 원하는 노동조합조직에 대한 기대와 요구를 구체화하는 것이 필요할 것이다.

4) 노동조합 조직시스템은 일반적으로 민주적 조직구조로 되어 있다.

앞서 살펴보았듯이 노동조합의 투쟁적 성격은 구성원들의 민주적 참여가 전제되었을 때, 실질적 힘을 발휘할 수 있다. 교섭과 투쟁이 실질적인 힘으로 현실화하려면, 교섭위원들에게 교섭능력이 있어야 할 뿐만 아니라 교섭에 힘을 신기 위한 조합원들의 조직적 뒷받침이 전제되어야 한다. 일상적인 활동 역시, '투쟁'을 준비하는 과정이기 때문에 조합원들의 참여가 보장되었을 때, 노동조합 조직이 존재하는 의미가 살아난다.

또한 민주적인 조직구조는 '규약'에 의해 제도화되어 있다. 조합원들의 의사는 규모가 큰 조직이든, 작은 조직이든 '총회'를 통해 표현된다. 이러한 총회는 1년에 1회, 의무적으로 개최하게 되어 있으며, 이를 통해 연간 사업 보고와 사업계획 심의, 예·결산 등을 다룬다. 또한 일상적인 의사표현 통로는 '대의제'를 통해 이루어지는데, 대의원들도 조합원들의 투표에 의해 선출된다. 지도부 역시 일방적으로 임명되는 것이 아니라, 대부분 조합원들의 투표에 의해 선출된다. 노동조합조직의 지도부는 명령과 지휘로 지도력을 행사하기보다는, 민주집중제라는 노조조직의 특수한 형태로 지도력을 행사한다.

기업조직과 일반 진보적 사회단체의 경우도 의사결정 체제를 갖추고 있지만, 기업조직의 경우, 경영전략과 계획은 주로 경영층에서 수립되며, 조직구성원들의 참여는 배제되어 있다. 또한 경영진과 중간관리자들이 구성원을 지휘 통제, 또는 명령을 하달하는 식의 조직구조가 일반적이다. 진보적 사회단체의 경우를 보면, 역시 최고 의사결정 단위로서 '이사회'와 집행단위인 '실무역량'에 의해 조직이 운영되며, 실제

회원의 참여구조는 매우 미약한 형편이다.

이러한 점에서 볼 때 노동조합의 조직개발 과정은 ‘조직시스템’의 변화보다는 조직의 전략과 목표수립과정이 민주적인지, 의사결정이 실제 민주적으로 운영되고 있는지, 대의제도가 제대로 운영되고 있는지, 민주적 의사결정의 결정판인 ‘총회’가 참여적으로 이루어지고 있는지 등에서 그 중요성이 부각된다.

5) 노동조합의 지도력은 정기적으로 교체된다.

실제 기업조직과 진보적 사회단체의 지도부가 바뀌는 일은 그리 흔하지 않다. 기업의 경우 조직의 경영진이 바뀐다는 것은 기업내부의 굉장한 변화를 가져오는 일이며, 이것은 곧 소유구조의 변화를 의미한다. 따라서 경영진의 변화는 보통의 경우 기업의 인수와 합병 등의 과정에서나 있을 수 있는 일이다. 진보적 사회단체의 경우에도 조직을 이끌고 가는 지도부는 초기에 이를 자임하면서 구성되기 때문에, 일반적으로 단체의 회원들 중에서 지도부를 선출 또는 임명하는 경우는 거의 없다.

그러나 노동조합 조직은 규약에 의해 2~3년의 임기를 마치면, 다시 조합원들 중에서 신망 있고, 의지가 있는 지도부를 선출하게 된다. 연임을 하거나, 또는 다른 조직으로 파견되는 경우도 있지만, 대부분의 조합원들은 지도부를 맡을 권리가 있으며, 실질적으로 일반 조합원들 중에서 최고 지도부로 선출하는 경우가 많다. 이렇게 선출된 지도부는 그간의 활동 경력이나 활동 능력에 대해 구성원들이 신뢰하였기 때문일 것이다.

특히 기업별 노조형태를 띠고 있는 우리나라의 노동조합조직은 더욱 지도력이 불안정하다. 대부분의 상급조직 역시 최고 지도부는 임기가 지나면 조합원들의 직접 투표나 또는 선출된 대의원들에 의해 교체된다. 이러한 지도부의 교체는 집행라인의 변화도 가져오기 때문에, 지도력은 지속성을 담보하지 못하고, 단절되는 양상을 보이게 된다. 이런 현실은 조직내부의 문제나, 급변하는 환경의 변화에 대해 즉자적이고, 단기적인 대응에 머물게 하는 근본적인 한계로 작용하고 있다.

그러나 지도부가 정기적으로 교체된다는 것은 또 다른 측면에서 보면 조합원들의 잠재역량이 점차 강화된다고도 말할 수 있다. 조합원들 중에서 조직운영의 경험을 갖고 있는 층이 증가하기 때문이다. 즉 지도부의 교체는 ‘지도력의 단절’임과 동시에

.....

‘조합원들의 역량강화’라고도 볼 수 있는 것이다.

따라서 조직발전을 위해서는 지도부가 바뀌더라도 지속되어야 할 ‘조직의 장기적 비전’의 개발과 조합원들의 경험과 강점, 잠재역량이 조직 내에서 긍정적인 영향력으로 작용할 수 있는 조직문화의 개발이 중요하다 할 것이다.

6) 노동조합은 분열과 갈등의 요소가 복잡한 양상으로 펼쳐진다.

일반적으로 기업조직의 구성원들은 승진과 보상을 둘러싸고 ‘경쟁’관계에 있으며, 이것이 갈등구조의 본질을 이룬다. 부서 집단 간의 갈등 역시 그 본질은 ‘경쟁’에서 비롯된다. 상사와 부하직원간의 갈등은 상사의 ‘리더십’ 스타일에 따라 그 강도를 달리하게 되지만, 기업조직의 조직개발에서는 갈등의 본질인 ‘경쟁’은 ‘은폐’되며, 대인관계나 또는 인간관계의 문제, ‘개인’ 스타일의 문제로 축소되어 다루어지는 경우가 많다.

또한 진보적 사회단체의 경우에는 상근직원 간의 갈등, 지도부와 직원간의 갈등이 문제가 되기도 하지만, 회원과 이들과의 갈등은 그다지 표면화되거나, 주요 이슈가 되지 않는 편이다.

반면에 노동조합은 업종, 근속연수, 나이, 성별, 지지정당, 신념 등과 무관하게, 노동조합에 가입할 의사가 있고 조합비를 내면, 누구나 조직원이 될 수 있는 대중조직이다. 또한 노동조합은 조합원들의 다양한 요구와 불만을 모아내고 공통점을 찾아, 이를 해결해나가기 위해 존재한다. 따라서 저마다의 집단마다 자신의 이해관계를 관철하기 위한 노력이 전개되며, 이 과정에서 갈등이 발생한다.

노동조합 조직의 갈등구조는 매우 복잡한 양상을 띄게 되는데, 그것은 노조조직의 대중성과 계급성에서부터 비롯되는 것이다. 먼저 대중적 성격에서부터 비롯되는 갈등은 부서·집단 간의 갈등, 사무직과 생산직 간의 갈등, 업종집단 간의 갈등, 전·현직 간부집단 간의 갈등, 근속연수에 따른 신규·고참조합원 간의 갈등을 비롯하여, 같은 고향, 학교, 또는 남녀 간의 갈등 등으로 나타난다. 노동조합의 계급적 성격에서 파생되는 갈등은 같은 조직 내에서 ‘진보적인’ 노조운동을 지향하는 서로 다른 집단 간의 갈등으로 대표된다. 이는 조직의 주도권을 둘러싼 갈등으로 발전하

며, 특히 '선거'를 통해 지도부를 교체하는 노동조합의 민주적인 조직구조는 이러한 갈등을 심화시키기도 한다. 이러한 갈등이 제대로 해결되지 않으면, 조직 구성원들은 '조직' 자체에 대해 회의하게 되는 심각한 결과를 가져오기도 한다.

노조조직이 조직목표를 실현하는데 조합원들의 단결과 투쟁이 중요한 자원이 된다고 할 때, 이러한 단결과 투쟁을 가로막게 되는 갈등구조를 해소하는 것은 무엇보다도 중요하다. 이런 점에서 노조 조직개발에서는 이러한 갈등구조의 극복을 중요한 조직개발의 대상으로 삼아야 한다. 또한 갈등의 극복은 조직성격에서 비롯되는 두 가지 측면을 별도로 고려해야 한다. 즉, 대중적 성격에서 형성되는 갈등구조는 민주적 시스템을 정착시키는 방향으로, 계급적 성격에서 형성되는 갈등구조는 '노조의 단결과 투쟁'을 강화하는 방향으로 접근하되, 집단과 개인의 갈등까지 다룰 수 있도록 해야 할 것이다.

<표 1-6> 각 조직의 조직적 특징 비교

	개인목표와 조직목표	조직 환경	보상	조직구조	지도력	갈등
노동조합	통합 지향 지속적 관리 필요	매우 민감	집단적 보상 보람과 자부심	민주적 조직구조	정기적 교체 잠재역량 중요	매우 복잡
진보적 사회단체	통합 지향 명확화 필요	민감	보람과 자부심	지도부와 상근간부중심	비교적 안정적	비교적 간단
기업조직	조직목표가 더 중요	민감	개인적 보상 임금과 승진	경영진 중심	안정적	경쟁에서 비롯

제3절 노동조합의 조직개발

지금까지 조직개발의 기초이론을 살펴보았고, 노동조합조직의 특징도 알아보았다. 노동조합의 조직개발은 ‘힘있고, 능력 있는 조직 건설’을 목표로 ‘조직의 어디가 어떻게 문제’인지를 찾고 해결하는 과정이다. 조직개발의 대상은 ‘조직의 구조와 운영 과정’ 뿐만 아니라 ‘조직을 구성하고 있는 사람’까지 포함한다. 또한 노동조합의 조직개발은 ‘민주적 조직운영’, ‘조합원 참여’, 그리고 ‘간부들의 역량강화’, ‘체계적인 문제해결’을 위한 변화전략이다. 이제 노동조합 조직개발의 특징과 과제에 대해 좀 더 구체적으로 살펴보도록 하겠다.

■ 조직개발의 정의

조직개발은 조직의 지향과 가치, 조직내부 시스템, 조직문화 등의 총체적인 조직의 개혁을 목적의식적으로 추동하는 과정이다.

■ 조직개발의 목표

조직개발의 목표는 능력 있고, 민주적이며, 생동감이 넘치는 힘있는 노동조합의 건설이다.

■ 조직개발의 대상

조직의 지향과 목표를 포함한 조직의 운영방식 및 조직내의 사람을 포함하여, 조직의 구성요소 모든 것이 조직개발의 대상이 될 수 있다.

1. 노동조합 조직개발의 특징

1) 조직개발은 조직의 총체적인 변화를 추진하는 ‘장기’적인 ‘과정’이다.

조직의 총체적인 개혁은 단기간에 이루어지는 것이 아니다. 조직의 목적의식적 변화에는 장기간에 걸친 강도 높은 노력이 요구된다. 현재 맞닥뜨리고 있는 문제를

.....

해결하기 위한 한시적인 문제해결 과정을 포함하되, 조직의 보다 근본적이고 전체적인 변화를 목표로 한다.

조직의 변화를 추진하는 과정은 목표와 수준에 따라 매우 달라질 수 있다. 예를 들면, 현상적인 문제를 해결하는 수준과 조직의 시스템의 변화까지를 수반하는 수준, 더 나아가 조직기풍 등의 조직문화 전반을 다루는 수준 여하에 따라 조직개발의 기간과 목표가 달라진다. 그러나 어떤 목표와 수준을 다룬다 하더라도 조직개발은 '과정'에 초점을 맞춘다. 민주적인 조직구조와 조합원 참여시스템을 구축하는 것은 이를 통한 '조직의 총체적인 개혁'에 있는 것이지 '조직체계의 개편' 그 자체가 목적이 아니라는 것이다.

힘있는 조직은 능력 있는 간부들과 조합원들이 존재하고, 조합원들이 조직의 활동에 자발적으로 참여했을 때 건설된다. 그러나 힘있는 조직이란 용어는 상대적인 용어이다. 노조조직은 항상 '대응' 관계에서 존재한다. 따라서 조직이 스스로를 변화시키고 발전시킬 필요가 없어진 상태, 즉 조직개발이 필요하지 않은 상태란 있을 수 없다. 노동조합은 끊임없이 스스로를 변화·발전시켜 가면서, 주어진 환경을 때로는 개척하고, 또 때로는 그것에 대응하면서, 조직이 존재하는 이유와 목적을 추구해야만 한다. 이런 과정이 없이는, 급격하게 변화하는 외부적인 조건에 대응하기 어려울 뿐만 아니라, 많은 요구와 불만을 갖고 있는 조합원들의 참여를 이끌어내는 것 또한 힘들어진다.

2) 조직개발은 참여적 조직구조, 민주적 조직시스템을 지향한다.

조직원의 참여와 역량에 의해 조직의 힘은 규정받는다. 같은 환경이 주어졌어도, 조직의 주체적 조건에 따라 상황을 대응해나가는 방식에 차이가 나타나는 경우가 많이 볼 수 있다. 그 이유는 무엇인가? 조합원의 참여를 보장하게 되면, 참여를 이끌어내는 과정을 통해 간부들의 지도력은 성장하게 된다. 통제와 관리중심의 지도력을 발휘하는 조직은 조합원들의 자발적인 참여를 보장하거나, 조합원의 잠재력과 창의성을 이끌어낼 수 없다. 반면에 조합원들로부터 신뢰받는 지도력을 발휘하는 조직은 조합원 속에 잠재된 역량을 발휘시키면서, 매우 역동적이고, 자발적인 참여에 의해 유지되고 발전한다. 이처럼 조직의 힘은 바로 조직의 구성원인 '사람'들의 참여에서부터 비롯되며, 이러한 참여의 조직운영은 지도역량의 강화를 필연적으로 가져오

.....

게 된다. 조직개발은 그 조직이 '조합원의 참여'를 보장하고 있는지, 또한 '간부들의 역량'을 어떻게 강화할 것인지를 다룬다.

조직개발은 바로 참여적 조직구조, 조직시스템을 지향한다. 또한 이러한 조직구조는 조직구성원들의 역량을 강화하는 방향으로 운영되어야 한다. 노동조합 조직은 나름대로의 조직체계를 가지고 있다. 하지만 조직체계가 참여적이고, 구성원들의 역량을 강화하고 있는가의 문제는 다시 되짚어볼 필요가 있다. 우리는 흔히 노동조합에서의 민주성과 자주성을 노조운영의 제1 원칙으로 제기한다. 민주적인 운영은 조합원의 참여를 뜻하며, 자주적인 운영은 간부들의 역량강화를 전제로 한다.

비민주적인 조직은 간부가 조합원에게 일방적으로 명령을 내리고 권위만을 내세우며 활동을 강요하게 된다. 노조활동을 하는 활동가들 중에 이러한 비민주적인 조직을 선호할 사람은 아마 '아무도' 없을 것이다. 그러나 우리의 현실을 냉철하게 짚어보면, 간부와 조합원 사이에 진지한 토론이 행해지고, 간부는 조합원에게서 배우고, 조합원은 간부로부터 배우며, 간부와 간부간에, 조합원과 조합원간에, 간부와 조합원간에 서로 신뢰하고 비판하는 민주적인 조직을 찾아보기란 쉽지 않다.

조직은 건설하는 것보다 지켜나가는 것이 훨씬 어렵다. 많은 조직들이 '처음처럼'이란 구호를 많이 내세운다. 노조 결성 당시 처음의 마음가짐, 신념과 신뢰, 헌신과 희생을 통해 서로를 이해하고, 격려하며, 많은 난관을 헤쳐나갔던 시절을 기억하며, 안타까워한다. 노동운동진영은 87년 이후 양적으로 급격하게 성장했지만, 2000년에 이르러서는 오히려 조직률이 감소되어, 정체현상을 보이고 있다. 이제는 조직을 차분히 돌아보고, 문제를 하나하나 근본적으로 진단해보아야 할 시점이다.

3) 조직개발은 조직 구성원 '개개인'을 존중하며, 이들의 역량강화를 중시한다.

수많은 노조 간부와 활동가들의 헌신적인 활동은 노동운동 발전의 원동력이다. 노동운동의 변화·발전은 곧 조직을 이끌어가고 있는 조직 구성원들 개개인의 성장을 동반해야 한다.

노동운동의 발전을 위해 산별노조로의 조직형태 전환을 위해 노력하지만, 그리 쉬운 일은 아니다. 정치세력화를 위해 조합원들의 조직화를 추진하지만, '신바람'이

나지 않는다. 비정규직의 조직확대에 주력하지만, 현장조합원들은 자신의 문제로 생각하지 않으며, 힘이 잘 실리지 않는다. 힘있는 조직의 건설을 위해 현장조직화에 박차를 가하지만, 가시적인 성과가 별로 보이질 않는다. 헌신적 간부의 상당수가 노동운동의 전망은 불투명하다고 생각한다. 왜 그럴까?

노동운동의 미래와 희망은 어디에서 찾아야 하며, 과연 있는 것인가? 운동의 노선과 이념을 과학적으로 세우면 우리의 미래가 밝아지는 것인가? 수많은 정책대안에서 우리의 희망을 볼 수 있는 것인가? 노동운동의 문제가 어떤 것이기에 눈코 뜰 새 없이 바쁘면서도, 구체적인 성과는 보이질 않는 걸까? 노동운동은 원래 그런 것인가?

이러한 의문에서부터 조직개발은 시작된다. 조직의 미래, 노동운동의 미래는 오늘을 사는 간부와 활동가들에게서 찾아야 한다. 간부와 활동가 사이에 '신명'나는 활동이 이루어지지 않는다면, 조합원들 역시 신바람나게 활동할 수 없다. 조직의 미래는 누군가가 만들어주는 것이 아니다. 우리 스스로 찾아야 한다. 그 계기를 조직개발에서 찾고자 한다.

'조직의 역동성'은 노동조합으로 결집되어 있는 현장조합원과 헌신적인 노조간부들로부터 나온다. 조직을 차분히 되돌아보자. 우리는 우리 자신이 갖고 있는 '조직의 역동성'을 충분히 발휘하였는가? 현장조합원의 창의성과 잠재력을 충분히 일깨우고 있는가? '그렇다'라고 자신 있게 말할 조직은 별로 없을 것이다.

노동운동을 둘러싼 상황은 어느 날 갑자기 역량이 탁월한 지도자에 의해서 바뀌어 지는 것이 아니다. 노동운동은 크고 작은 투쟁과 활동 속에서 이름 없는 현장간부, 현장활동가들의 헌신적인 활동을 토대로 차츰 차츰 변화·발전하며, 이러한 변화들이 축적되면서, 어느 순간 폭발력을 발휘하게 된다. 조직개발은 한사람 한사람의 조합원과 현장간부로부터 조직발전의 출발점을 찾는다. 현장 간부 하나 하나의 생각이 바로 변화를 불러일으키며, 이러한 간부들의 변화는 조직발전의 원동력이 되는 것이다.

4) 조직개발은 목적의식적으로 조직혁신을 추진하는 과정이다.

노동운동이 환경의 변화에 능동적으로 대응하려면, 노동운동의 주체역량을 강화

.....

해야 하며, 스스로의 역량을 점검하고, 강화하기 위한 조직내부의 변화전략이 수립되어야 한다. 환경은 급격하게 변화하고 있는데, 조직적 대응에는 변화가 없다면, 노동운동은 자기목표를 실현하는데 실패할 수밖에 없다. 이 세상에 변화하지 않는 것은 아무 것도 없다. 다만 어느 방향으로의 변화인가, 변화의 방향을 주도적으로 이끌고 있는가 아니면, 변화를 뒤따라가기 급급한가의 차이가 있을 뿐이다. 노동운동도 자신을 되돌아보며, 무엇이 어떻게 문제이며, 어떤 방향으로의 변화가 필요한지 진지하게 고민해야 한다.

노동조합이 처음 결성되었을 때의 상황과 현재의 상황은 내외적으로 많은 변화가 있었을 것이다. 처음 결성당시의 핵심정신은 지금도 유효한가? 그렇다면, 그것은 무엇이고, 조합원들과 충분히 공유되고 있는가? 만일 아니라면, 현재 노동조합 조직 유지의 핵심정신은 무엇인가? 그것을 조합원들이 동의하는가, 그렇지 않은가? 조직의 핵심정신을 실현하는 조직체계는 원활하게 가동되고 있는가, 그렇지 않은가? 간부들과 조합원의 강점이 제대로 발휘되고 있는가, 그렇지 않은가? 노조활동에 대한 조합원의 의견이 제대로 반영되는 구조를 갖추고 있는가, 그렇지 않은가? 노조가 결성된 후 조직의 체계와 구조, 조직문화, 조직의 지향과 가치를 검토해본 적이 있는가, 그렇지 않은가? 이러한 질문들에 제대로 대답할 수 없다면, 또는 이러한 질문에 따라 우리 조직을 점검하지 않고 있다면, 우리는 조직이 조직내부와 외부의 변화를 능동적으로 주도하고 있지 못하고 있음을 보여주는 것이다.

조직개발은 조직환경과 조직내부의 문제, 기회와 도전에 대한 분석, 의사결정방식 등의 조직상황을 체계적으로 진단하고, 문제해결을 위해 계획적으로 노력하는 과정이라 할 수 있다.

5) 조직개발은 조직의 비전을 개발하는 과정이다.

조직은 자신이 추구하는 '조직목표'에 따라 지도부와 조합원의 역할, 내부의 체계, 그리고 사업내용이 규정된다. 뿐만 아니라 조직은 지도부, 조합원 개개인이 어떤 생각과 목표를 '조직'에게 요구하고 기대하는가, 그리고 이러한 요구와 기대를 '조직'이 어떻게 수렴하고 있는가에 따라, 조직의 통합력과 단결력을 규정받는다.

'무엇'을 위한 조직인가에 대해 조직구성원들 스스로 거리낌없이 이야기할 '그 무

엇'이 분명한가를 살펴야 하는데, 이것이 바로 조직의 비전이며, 사명이다. '노동운동은 비전이 있는가?' 우리 자신에게 물어보자. 조직개발은 바로 여기서부터 출발하는 것이다. 조직개발은 우리의 미래를 우리 스스로가 개척해 나가기 위해, 우리 자신을 돌아보고, 혁신을 위해 해야 할 일을 조직적으로 검토하고, 실천하며, 점검하는 과정이다. 이 과정은 곧 조직의 비전을 조직 구성원들과 함께 고민하고, 공유하고, 점검하고, 개발하는 과정인 것이다.

6) 조직개발은 지도부의 지원과 실천의지가 성패를 좌우한다.

조직개발의 성패는 지도부의 변화에 대한 실천의지와 지원에 의해 좌우된다. 조직의 변화는 어느 수준에서든 일어날 수 있다. 하지만 조직의 일부에서든 전체 수준에서든, 최소한 조직지도부의 암묵적인 승인이 없이는 성공할 확률이 적다. 조직개발은 그 수준 여하를 막론하고, 조직구조와 활동상의 변화를 추진하기 때문이다. 따라서 조직개발에 대해 지도부가 애매한 입장을 보이거나, 아니면 다른 사업에 더 관심을 두게 되면, 조직개발의 성공가능성은 매우 낮아진다. 조직개발의 성공을 위해서는 지도부가 앞장서서 변화를 위한 노력을 주도해야 하며, 추진과정에 대한 적극적인 지원이 필수적이다.

<표 1-7> 조직개발의 개념 및 특징

1	<p>장기적인 노력</p> <p>조직이 변화하고 발전하려면 상당한 시간이 필요함을 의미</p>
2	<p>지도부의 지원</p> <p>지도부가 앞장서서 변화를 위한 노력을 주도하고 적극 지원</p>
3	<p>비전 제시 과정</p> <p>조직 구성원들이 공감할 수 있는 조직 미래에 대한 그림을 만들고 바람직한 미래상을 창출하고, 실천을 위해 노력하는 과정</p>

역량강화 과정	
4	조직 구성원들의 잠재력을 계발하고, 역량을 계발하는 과정
목적의식적 문제해결 과정	
5	조직환경과 조직내부의 문제 등을 체계적으로 진단하고, 문제를 발견하여 목적의식적으로 문제해결을 위해 노력하는 과정
조합원의 참여를 조직하는 과정	
6	조직의 비전과 사명, 문제의 발견과 해결, 평가와 실천에 이르기까지 조합원의 광범위한 참여를 조직하고 실천하는 과정

2. 노동조합 조직개발의 과제

1) 조직의 가치·미래·비전의 개발

노동조합은 '노동조합이 지향하는 가치와 미래'에 대한 확고한 자기전략이 있을 때 조직적 힘을 발휘할 수 있다. 지금 현재의 활동이 누구를 위해, 무엇을 위해, 어디로 어떻게 가기 위한 것인지를 밝히는 것이 바로 '노동조합의 비전'이다.

조직의 가치와 비전은 누군가가 만들어서 제시해주는 것이 아니다. 조직 구성원들 각자 자신의 가치관과 세계관을 드러내놓고, '나는 어떤 가치를 지향하는가, 나는 어떠한 미래 사회를 원하는가, 내가 바라는 우리 조직의 미래는 어떠한가'를 서로 이야기하면서, '조직'의 가치와 비전을 함께 만들어야 한다.

지도부에서 일방적으로 내려주는 비전과 가치는 자신의 것이 아니다. 물론 일정한 지침을 내려줄 수는 있다. 그러나 조합원들의 머리와 가슴에서 동의하고 공감하는 비전과 가치가 아니라면, 그것은 '상대'에게 힘으로 작용하지 않는다. 조직의 비전과 가치, 신념, 정체성이 모호하고 불투명한 조직은 '민주적인 조직구조'로 조직체계를 혁신하고 '조직내 집단의 갈등'을 해결한다 하더라도, 그것은 문제를 일시적으

로 해결하는 것에 불과할 뿐이다.

조합원과 간부·활동가들이 어떤 일을 중시하게 되는 동기는 서로 다르다. 노조 활동을 시작하게 된 계기도 다르다. 살아온 과정도 다르고, 활동 경험도 서로 다르다. 그러나 이것은 변화한다. 조직의 정체성은 조직의 과거를 함께 되돌아보고, '현재'의 조직을 어떻게 바라보고 있는지, 함께 만들어갈 조직의 미래의 모습은 어떠한지 등을 공유하는 과정을 통해 형성된다.

조직의 가치와 비전, 조직의 미래는 전문적이고, 세련되지 않아도 된다. 또 그럴 필요도 없다. 그러나 살아있는 비전과 미래이어야 한다. 노동조합의 가치와 추구하고자 하는 미래상은 대부분 조직의 주요 문서인 '강령'으로 규정되어 있다.

그러나 이런 강령을 자기조직의 미래라고 생각해 본 사람이 과연 몇이나 될까? 노동조합의 조직개발은 조직의 비전과 가치, 신념의 개발을 통해 '죽어있는 강령'을 살아 움직이게 하며, 조합원들의 가슴에 새겨지는 강령으로 변화시킬 수 있는 과정이 되어야 한다.

2) 조합원·간부·활동가 개개인의 존중과 이들의 능력 계발

조직의 구성원은 '사람'이므로, 조직구성원인 개개인의 발전과 개발이 뒷받침 될 때, 조직의 건강성 또한 보장될 수 있다. 노동조합 조직은 투쟁하는 조직이며, 노동자의 삶을 바꾸기 위해, 세상을 변혁하는 조직이다. 노조조직의 간부·활동가들이 스스로 발전한다고 생각하고, 자신의 능력이 발휘되고 있다고 생각하고, 또 실제로 그렇게 된다는 것은, 세상을 바꾸는 능력이 키워진다는 것을 의미한다. 이에 대해 현재 노동조합조직은 '조합원들의 창의성과 잠재력을 충분히 발휘하도록 운영되고 있는가? 간부·활동가들은 조직활동이 자신의 개발과 발전에 도움이 된다고 생각하는가?, 아니면 소모된다고 생각하는가?'라는 물음에 어떻게 대답할 수 있을까? 간부·활동가들이 스스로의 역량과 능력이 '소모'된다고 생각하는 한, 노조 조직은 조직의 목적을 달성하기 어렵다.

일반조직에서 이야기하는 '개인능력'은 경쟁에서 살아남기 위한 '능력'을 말한다. 그러나 노동조합조직에서의 능력이란, '경쟁'사회를 바꾸기 위한 능력을 말한다. 또

한 이 능력은 경쟁을 전제로 한 것이 아니라, 조직원의 동지애와 공동체성을 확립하고 강화하는 것을 그 기반으로 삼고 있다.

노조 조직개발의 대상이 되는 조직의 비전과 가치, 미래, 조직내의 민주적 시스템, 조직내 갈등의 해결 등은 조직을 이끌고 있는 간부·활동가들의 능력 계발을 전제로 한다. 조직개발의 모든 과정은 간부·활동가들이 갖고 있는 창의성, 잠재력을 믿고, 그들 속에서 '새롭고, 창의적인' 다양한 의견을 모아내는 과정이며, 이를 통해 그들의 잠재역량을 계발하는 과정인 것이다.

따라서 조직개발은 '개인'을 중요시해야 한다. 간부·활동가 하나 하나가, 각각의 사안과 문제, 조직의 미래까지를 포함해서 조직에 대해 어떤 생각을 어떻게 하고 있는지, 그리고 어떻게 해결되기를 바라는지, 그리고 자신은 무엇을 할 수 있는지에 대한 자신의 생각을 정립할 수 있도록 해야 한다. 간부·활동가 '개인'의 생각과 비전, 문제의식은 곧 조직의 생각과 비전, 문제의식으로 정립되며, '개인'의 실천계획은 '조직'의 실천계획으로 모아지는 것이다.

조직에 대한 개개인의 생각과 문제의식이 전제되지 않으면, 조직은 '살아 숨쉬기' 어렵다. 조직은 살아있는 사람이 모인 곳이어서, 조직내의 사람이 살아있지 않으면 조직이 생동감 있게 살아 움직이기 어렵기 때문이다.

3) '민주적 현장활동시스템'의 구축

현장활동 시스템은 노동조합의 민주적 의사소통 및 의사결정, 그리고 일상적인 활동과 투쟁 시스템이다. 노동조합의 일반적인 조직구조는 앞에서 살펴본 것처럼 다른 일반조직에 비해 굉장히 민주적이다. 또한 필요에 따라 각종 '특별위원회'를 설치해서 활동할 수 있는 유연한 조직이기도 하다.

그러나 문제는 '조직형식적인 구조'가 아니라, 실제로 민주적이고, 유연하게 운영되는가이다. 어떤 조직이든 조합원의 참여를 보장해야 한다는 조직원칙을 부정하지는 않는다. 그러나 여기에서 중요한 것은 '조직형식 구조'가 아니라 '조직내용 구조'이다. 조직형식 구조는 법에서 명시된, 조합원의 참여를 보장하는 일정한 제도와 조합원의 권리를 말한다. 조직내용 구조란 실질적으로 조합원이 참여할 수 있는 일상적인 통로의 존재를 의미한다. 물론 '대의원'이라는 통로를 통해 조합원은 조합에 대

한 관심과 다양한 의견을 제시하고, 참여할 수 있다. 그러나 '대의원'이 제대로 활동하는 경우는 그리 많지 않다. 노동조합에서는 대의원이 실질적으로 조합원의 참여를 이끌고, 현장의 활동을 주도할 수 있는 '조직내용 구조'를 갖추어야 한다.

조직개발에서는 '조직내용 구조'로서 조합원의 참여가 언제라도 보장될 수 있는 '현장활동 시스템'의 개발과 정착을 중시한다.

노동조합의 현장활동 시스템은 조직구성원간의 일상적인 의사소통과 의사결정 구조이다. 이 구조는 간부와 조합원, 조합원과 조합원간의 생각과 의견을 나누고, 이들의 노조조직에 대한 다양한 생각과 불만 또는 활동방향 등을 민주적으로 교환하는 공간이다. 또한 현장활동시스템은 노조간부와 대의원을 비롯한 적극적인 조합원들의 집단적 동지애를 형성하게 하고, 현장조합원 개개인과의 관계를 '인간'적으로 만들어 주는 구조이다. 뿐만 아니라, 현장활동 시스템을 통해 간부와 대의원, 그리고 적극적인 조합원들의 능력을 강화할 수 있으며, 조합원으로부터 검증 받을 수도 있다.

이러한 민주적 현장활동 시스템은 조합원이 노동조합의 실질적인 주인으로 기능하게 한다. 따라서 조직개발과정을 통해 '현장활동시스템'을 규약에 명시하고, 활동내용도 구체화하여 노조조직의 '민주적 활동구조'로 정착시켜야 할 것이다.

4) 조직내의 갈등과 분열의 극복

앞에서 살펴본 대로 노조 조직은 조직내의 갈등의 요소를 안고 있는 대중조직이다. 일상적인 갈등의 해결은 '현장활동시스템'을 통해 민주적 의사결정과정을 거쳐 해결할 수 있을 것이다. 따라서 조직내의 민주적 활동시스템은 갈등과 분열을 해결하는 제도적인 장치가 될 수 있다.

그러나 훨씬 어려운 문제는 조직내 비교적 견고한 집단 간의 갈등이다. 이것은 일반조직에서는 '권력집단'으로 표현하는데, 노동조합 역시 조직의 주도권을 둘러싼 권력집단이 존재할 수 있다. 일반조직의 '권력집단'은 연줄, 배경, 인맥, 학벌 등을 중심으로 조직내 주도권 쟁탈을 통해 '집단'의 '이익'을 추구한다. 또한 권력집단의 활동은 집단 구성원간의 '경쟁'을 유발하고, 조직구조나 조직정책·조직의 제반활동이 비합리적이고 비이성적으로 추진되는 원천이 되기도 한다. 따라서 집단 간 경쟁

과 갈등은 극단적으로는 기업에서 퇴출되는 결과를 초래하기도 하는데, 이는 '기업의 인수와 합병과정'에서 흔히 볼 수 있다.

노동조합 조직은 이와는 조금 다르다. 조직내 '집단'의 갈등은 '조직'의 방향성을 둘러싸고 나타난다. 그러나 노동조합의 집단 간 갈등의 성격은 약간 다른 특성을 가지고 있다. 즉, 지지정당과 정치적 신념 등의 차이에 따라 조직의 활동방향과 자원의 활용 등에 차이가 나타날 수 있지만, 근본적으로 '바람직한 사회'를 만들어야 한다는 기본 방향에는 차이가 없는 것이다. 또한 노동조합은 '상대가 있는 투쟁조직'이기 때문에 집단 간 갈등이 조직의 분열을 초래할 때 나타날 수 있는 부정적인 결과에 대해서는 어떤 집단이건 동의한다.

그동안 노동조합의 운영과정에서 이러한 '권력집단' 또는 '영향력 집단'간의 갈등은 내재되어 있었고, 심각한 문제라는 인식은 있었지만, 정면으로 다루지 못하였다.

그러나 이러한 집단갈등은 조직의 규모가 클수록, 상급조직일수록 심각한 양상으로 나타나고 있으며, 이런 갈등은 조직에 대한 믿음과 신뢰를 갉아먹고, 활동가들의 헌신성을 방해하는 요소로 작용한다.

조직개발은 조직의 혁신을 위한 변화전략이다. 이러한 집단 간 갈등이 심각하게 존재함에도 그것을 해결하기를 외면한다면, 조직의 변화·발전이란 있을 수 없다. 만약, 조직진단과정에서 '집단갈등'이 심각하다는 진단이 나왔다면, 이것은 해결되어야만 한다.

조직개발은 이러한 조직내의 집단갈등을 공개하고, 해결하는 것을 다룰 수 있어야 한다. 문제가 있다면 해결할 방법도 있다. 그것이 갈등인 한 더욱 그러하다. 왜냐하면 '갈등'의 당사자는 '인간'이기 때문이다. 조직개발은 이러한 인간에 대한 신념을 토대로 한다. '갈등'의 원인이 무엇인지를 진단하고, 그 원인을 찾아 각각의 극복방안을 모색해야 할 것이다.

조직개발 과정은 각자가 어느 집단에 속해 있는 자신의 역량을 최대한 발휘하면서도, 신명나게 일할 수 있도록 갈등을 최소화하고, 극복하는 과정을 중시해야 할 것이다.

5) 정기적 조직점검 및 체계적인 당면문제 해결

노동조합의 조직개발은 '정기총회'나 '정기대의원 대회' 등 정기적으로 조직을 점검하고, 계획을 수립하는 일상적인 조직운영 과정도 중시해야 한다. 정기총회나 대의원대회에서는 활동의 평가와 계획, 예산의 수립 등의 조직의 비교적 장기전략을 논의하게 된다. 이 과정을 조직변화 및 조직개발의 계기로 삼는 것이다.

지난 1년 간의 사업에 대한 평가는 담당 부서 간부들만 하는 것이 아니라, 조합원들과 함께 하는 과정이어야 한다. 지난 1년 간의 사업 중에서 가장 기억에 남는 것은 무엇이었나, 가장 의미 있었던 활동은 무엇이었나, 조금 부족했던 것은 무엇이었나 등에 대해 조합원들의 의견을 수렴한다든가, 앞으로 어떤 활동이 필요한지, 노동조합이 앞으로 어떤 사업을 했으면 좋을지 등에 대한 제안을 받는 과정을 조직하는 것은 그리 어려운 일은 아닐 것이다. 뿐만 아니라, 조직의 현재 상태에 대해, 그리고 미래의 노동조합에 대해 조합원들의 생각을 들어볼 수도 있을 것이다. 이러한 조합원들의 의견수렴과정을 거쳐, 활동평가서를 작성하고, 실천계획을 수립하는 것, 그리고 조합원들이 기대하는 노동조합의 5년 후의 모습 등을 모아서 그것을 토대로 조직의 비전을 구체화하는 것, 이것이 바로 조직개발과정인 것이다.

또한 노동조합의 조직개발에서는 항상 산적해 있는 현안의 문제를 체계적으로 해결할 수 있도록 해야 한다. 노조활동은 '산 너머 산'이라는 말이 있듯이 하나의 문제가 풀리면 또 다른 문제가 꼬리에 꼬리를 물고 발생한다. '상대'가 이러한 문제를 도발하기도 하고, '조직내'의 문제가 발생하기도 한다. 이러한 현안문제는 수를 헤아리기 힘들 정도로 매우 많다. 특히 지도부들은 '현안'에 치어서 다른 일을 할 수 없을 정도라고 얘기하기도 한다.

조직개발은 이러한 '현안'문제를 해결하는 과정도 중시해야 한다. '현안'문제의 본질이 무엇인가, 왜 발생했는가, 조합원들은 어떻게 느끼는가, 지도부의 생각은 어떠한가, 어떻게 해결할 수 있는가, 당장 할 수 있는 일은 무엇이고, 시간이 더 필요한 일은 무엇인가, 개인이 할 수 있는 일, 집단과 조직이 할 수 있는 일, 상급조직에서 해야 할 일은 무엇인가 등에 대해 체계적으로 진단하고, 현실적으로 실천가능한 일을 중심으로 우선순위를 정해서 계획하고, 실천하고, 점검하고, 평가하고, 다시 새롭게 계획하고, 실천하고 평가하는 일을 조직해야 한다. 또한 이 과정에 조합원들의

제1부 노동조합 조직개발

.....

참여를 확대해야 한다. 그렇게 될 때 지도부 몇 명, 간부 몇 명만이 고민하는 것보다 훨씬 더 창의적이고 실천적인 대안이 만들어질 수 있을 뿐 아니라, 조합원들의 현안해결에 대한 실천의지도 더욱 높아질 수 있다. ‘노동자는 자신이 참여한 결정은 따른다’는 말이 있듯이, 현안문제의 해결의 고리 역시 ‘조합원’에게 있다.

노동조합의 조직개발은 이처럼 현안문제를 보다 체계적이고 과학적으로, 그리고 힘있게 해결하는 과정인 것이다.

제3장 외국 노동조합의 조직개발 프로그램

외국의 노총과 산별노조들은 21세기에 접어들면서, 급변하는 환경과 새로운 도전에 노동조합운동이 성공적으로 대응하고 발전을 지속하기 위한 노선과 방향을 정립하기 위해 여러 가지 노력을 해 오고 있다. 이러한 노력의 중심에는 항상 '노동조합의 조직을 어떻게 하면 보다 강력하고 유능한 조직으로 재편할 수 있는가?'라는 물음이 있다.

남아프리카공화국 코사투는 아파트헤이트 정책을 철폐하고 민주화를 완성해 가는 도정에서 제기되는 수많은 도전을 극복하고 유능하고 강력한 노동조합운동을 유지하기 위한 여러 가지 방안을 모색하고 있다. 특히 코사투의 조직적 발전 전략, 조직개발 프로그램에 입각하여 기획하고 실천 프로그램을 진행하고 있다는 사실이 우리의 주목을 끌고 있다. 여러 모로 우리와 비슷한 상황에 처해 있는 남아공의 조직개발 프로그램을 살펴보는 것은, 한국 노동조합운동에서 조직개발 전략을 모색하고 프로그램을 기획하는 데 많은 시사점을 줄 수 있을 것이다.

그리고 네덜란드 FNV 총회에서 진행되었던 토론 프로그램을 살펴볼 필요가 있다. 총회가 단순히 안전을 상징하여 그것을 가결하거나 수정하기만 하는 절차가 아니라, 대의원들간의 적극적인 토론을 조직하고 그 과정에서 조직의 미래와 비전을 함께 만들어 가는 과정으로 자리매김하고 있는 것은 전형적인 조직개발 프로그램이라고 판단되기 때문이다.

이 글에서는, 제1절에서 1996년 셉템버위원회(September Commission)를 구성한 시점에서부터 2001년 조직점검위원회(Organisational Review Commission)의 구성과 활동까지, 남아프리카공화국 코사투의 조직발전 전략을 조직개발의 측면에서 살펴보고, 제2절에서 네덜란드 FNV 총회에서 진행되었던 몇 가지 토론 프로그램을 조직개발의 측면에서 평가해 볼 것이다.

제1절 남아프리카공화국 코사투의 조직개발 프로그램

1. 셉템버위원회 구성의 배경

남아공 코사투의 조직개발 프로그램을 살펴보는 데에는 1997년 발간되었던 코사투 셉템버위원회의 ‘노동운동의 미래를 위한 셉템버보고서’¹⁰⁾를 빼놓을 수 없다.

세계적으로 악명 높았던 아파르트헤이트 정책에 저항하는 투쟁 과정에서 성장해 온 코사투는 정부의 가혹한 탄압에도 굴하지 않고 투쟁하면서 노동자의 권리를 수호하고, 임금과 노동조건을 개선하며, 남아프리카의 민주화와 사회변혁을 달성하는데 중요한 역할을 수행해 왔다.

기나긴 투쟁의 결과 아파르트헤이트 체제가 종식되고 1994년 아프리카민족회의(ANC)가 정권을 장악하면서 남아프리카 노동운동도 획기적인 발전의 계기를 맞게 되었다. 남아프리카 노동운동의 중심이었던 코사투¹¹⁾ 역시 조합원이 급격히 증가하고, 정책결정 과정에 대한 영향력도 증대되면서, 아프리카민족회의(ANC), 남아프리카공산당, 코사투 3자 동맹의 한 축으로서 명실상부하게 남아프리카공화국을 이끌어 나가는 지도적 세력으로 부상하였다.

그런데 아파르트헤이트의 종식 이후 노동조합은 몇 가지 새로운 문제에 봉착하게 되었다. 우선 노동조합들이 공유해 온 비전과 이데올로기가 약화되었다. 또한 민주주의의 성립으로 노동조합들은 전보다 훨씬 복잡하고 광범위한 쟁점에 개입하게 되었지만 이에 대한 경험 부족과 능력 있는 직원과 지도부의 이탈로 여러 가지 어려움을 겪게 되었다. 그 결과 코사투와 가맹조직은 민주주의 이행기에 있는 남아프리카

10) ‘셉템버보고서’는 1999년 한국노동사회연구소에서 번역·출판한 바 있다. 이 글은 ‘셉템버보고서’ 전체에 대한 것이 아니라 코사투의 21세기 전략 개발을 조직개발의 측면에서 재해석하는 것이기 때문에 보고서의 전체적인 내용에 대한 소개는 생략한다. 관심 있는 독자들은 ‘셉템버보고서’를 참고하기 바란다.

11) 코사투(COSATU, 남아프리카노동조합회의)는 2000년 현재 약 180만 명의 조합원을 확보한 남아프리카 노동조합운동을 대표하는 최대 중앙조직이다. 코사투는 출범 과정에서 ‘인종차별 반대, 노동자 통제, 조합원의 조합비 납부 의무, 국제연대, 1산업 1노조·1국 1노총’이라는 다섯 가지의 핵심 원칙을 확인하였으며 아직까지 이를 견지하고 있다.

카공화국의 상황을 스스로 주도하기보다는 다른 세력들이 주도권을 행사하면 임기응변으로 이에 대응하면서 활동하는 경우가 많아지게 되었으며, 전략적 능력과 비전을 상실한 위협에 처하게 되었다.

따라서 코사투는 조직 문제를 극복하고 유능함, 민주성, 창조성을 향상시키기 위해 많은 조치를 취해야 할 필요성을 느끼게 되었다. 이러한 새로운 과제를 해결하기 위해 '노동조합운동은 무엇을 해야 하는가?'라는 문제 의식을 갖고 코사투는 노동조합운동의 발전방향과 장기전략을 마련하기 위한 활동에 나섰다.(COSATU 섹템버위원회, 1999)

2. 섹템버위원회의 구성과 활동

1) 섹템버위원회의 구성과 활동

1996년 초 개최된 코사투 중앙집행위원회는 12명의 노동조합운동가와 2명의 운동가 출신인 ANC소속 국회의원을 구성원으로 하여 위원회를 조직하였다. 위원장에는 코사투 차석부위원장인 코니 섹템버(Connie September)를 임명하고, 위원장 이름을 따서 '노동조합의 미래를 위한 섹템버위원회'라고 불렀다. 중앙집행위원회는 섹템버위원회에 남아프리카의 변화된 정치·경제 상황을 조사하고, 코사투의 정책과 전략이 이러한 새로운 상황에 적절한지를 평가하도록 위임했다.(COSATU 섹템버위원회, 1999: 17)

이 책의 앞 부분에서 우리는 조직개발의 추진 단계를 '1단계 : 조직시스템을 진단 → 2단계 : 개입 → 3단계 : 사실확인 → 4단계 : 새로운 활동계획 수립'으로 제시하였는데, 섹템버위원회와 코사투의 활동과정 역시 조직개발의 이러한 단계를 충실히 따르고 있다.

섹템버위원회의 조사 및 평가 활동과 보고서 제출은 이 과정의 1단계라고 할 수 있다. 위원회의 활동은 우선 코사투를 둘러싸고 있는 현실에 대한 진단으로부터 출

.....

발하였다. 위원회에서는 처음 6개월 동안, 코사투가 영향을 미칠 수는 있지만 통제할 수는 없는 사회적 힘들이 앞으로 어떻게 발전할 것인지와 남아프리카공화국 사회의 정치 경제 문화적 추세와 불확실성에 대해 토론했다.

이 과정은 NALEDI(National Labour and Economic Development Institute, 전국 노동경제발전연구소, 이하 날레디), SWOP(Sociology of Work Programme, 노동사회학프로그램)를 비롯한 연구기관의 연구활동에서 제출된 문서와 노조 활동가들에 대한 면담(주로 전지역에 걸쳐 개최된 노동자 포럼에서의 토론과 제안서)을 기반으로 하여 다양한 제안서를 포함한 정세분석가, 정치인, 기업인들과의 토론과정을 거쳐 위원회 자체의 토론과 브레인스토밍 및 분석으로 이루어졌다.

물론 섹템버위원회가 조사 및 토론활동에서 가장 중요시한 것은 광범한 현장토론을 통해서 노동자들의 의견을 청취하는 것이었다. 이를 위해서 섹템버위원회는 1996년 8월과 9월에 걸쳐 각 가맹조직의 중앙집행위원회에 참석하여 섹템버위원회의 구성 취지와 그 활동에 대해 소개하고 현장토론 활성화에 대한 각 가맹조직의 관심과 협조를 부탁하는 연설을 하였다. 그리고 남아프리카공화국 전 지역에서 노동자 포럼(Workers Forum)을 개최하여 노동자, 현장위원, 조직가, 임원, 상근 직원 등과 함께 코사투 구조와 정책(정치 전략, 세계화, 경제정책, 단체협상, 작업장, 노동자 조직화, 노조와 연맹의 구조 개혁) 등에 대한 활발한 토론을 조직하였다. 또한 코사투 전 지역별로 1996년 9월 28일 10월 5일 양일에 걸쳐 노동자 포럼 청문회를 개최하여 노동자들의 의견을 청취할 뿐만 아니라 그것을 섹템버위원회의 활동에 대한 노동자들의 관심과 참여를 이끌어내는 계기로 활용하였다.

그리고 이러한 토론을 거치면서 남아프리카의 미래에 대한 '광야, 스코로코로, 젓과 꿀이 흐르는 땅'이라는 세 가지 시나리오를 만들었다. 그리고 세 가지 시나리오를 바탕으로 코사투가 직면할 수 있는 서로 다른 미래와 전략적 대응에 있어 가능한 선택에 대한 토론을 조직하는 작업을 전개했다.

섹템버위원회는 코사투를 강화하기 위한 3가지 전략적 우선 과제를 확인했다. 그것은 첫째 일관된 정치 경제 사회적 비전과 여기에 일치하는 전략 개발, 둘째 조직 강화, 셋째 능력 계발에 관한 것이다.

보고서에도 지적하고 있듯이 미래에 대한 세 가지 시나리오는 단순히 코사투의

전략 문제에 국한된 것이 아니다. 그것은 오히려 코사투의 통제 범위를 넘어선, 코사투 밖의 세력과 요인으로 인해 미래에 직면할 주요한 도전을 집중 조명하고, 코사투의 전략적 선택에 대한 논쟁을 촉발하고자 하는 의도에서 설정되었다.

셴템버위원회는 1997년 3월에 이르러 초안을 완성하였으며 3월부터 8월까지 각 가맹조직에서 이 초안에 대한 사전 토론을 조직하였다. 위원회는 1년에 걸친 면밀한 조사와 연구, 현장토론 끝에 보고서(이하 셴템버보고서)를 만들어 1997년 9월 코사투 전국총회에 보고하였다.

2) 셴템버보고서

제출된 보고서는 각 장마다 체계는 조금씩 다르지만, 전체적으로는 '현실 진단, 우리의 선택, 노동의 비전, 권고'의 내용이 핵심을 차지하고 있다.

가령, '우리는 어떤 유형의 노동조합운동을 원하는가?'라는 제목의 제2장의 경우에, 우선 남아프리카공화국이 당면하고 있는 현실을 앞서 설정했던 세 가지 시나리오에 근거하여 진단하고 있다.

진단을 통해 각 시나리오가 겪게 될 기회와 위협을 두루 살펴보고 이를 바탕으로 코사투가 선택할 수 있는 노동조합운동의 유형을 '지그재그 조합주의, 모세 조합주의, 사회적 조합주의, 실리적 조합주의'의 네 가지로 나누어 제시하고 있다.

'우리의 비전'에서 코사투의 전통과 목표가 이들 중 사회적 조합주의를 지향하고 있다고 지적하면서, 마지막으로 미래에 강력한 노동조합운동으로 자리매김하기 위해서 사회적 조합주의를 위한 12가지 프로그램을 제시하고 이를 채택할 것을 권고하고 있다.

셴템버보고서의 현실 진단은 어떤 전략적 입장을 정해 놓고 그것을 관철하기 위한 논리를 개발한 것이 아니라 현재의 도전을 돌파하기 위한 조직적인 토론과 참여를 촉발하기 위한 의도로 서술되었다. 따라서 노동조합운동이 선택할 수 있는 네 가지 유형에 대한 서술 역시 각 유형이 지닌 장점과 단점, 기회와 위협을 골고루 분석하고 있다. 그리고 각 유형을 채택했을 경우에 예상되는 코사투의 미래에 대한 상을 그려 보이고 있다.

그리고 코사투가 미래에 강력한 노조운동으로 자리매김하기 위해서 채택할 것을

.....

권고한 12가지 프로그램의 대부분은, '어떻게 하면 코사투를 능력 있고, 민주적이며, 혁신적인 조직으로 개혁함으로써 노동운동을 둘러싼 안팎의 도전을 성공적으로 극복할 수 있을까' 라는 물음에 대한 대답이라고 할 수 있다.

이를 통해 우리는 셉템버위원회가, 조직의 발전은 조직의 미래를 개발하는 과정이며, 또한 이러한 과정은 조합원의 주도적인 참여와 이를 통한 역량 강화를 통해 성공적으로 달성될 수 있다는 점을 분명히 인식하고 있으며, 노동운동을 둘러싼 도전을 성공적으로 극복할 수 있는 핵심고리는 노동운동의 자기 혁신 여부에 달려있음을 분명히 하고 있다고 평가할 수 있다.

3. 코사투의 조직개발 전략

'셉템버보고서'의 머리말은 '위원회 보고서는 시작이다.'라는 제목으로 시작한다. 즉 보고서 제출이 단순히 조사 및 연구 활동의 종결을 의미하는 것이 아니라 보고서가 남아프리카공화국의 미래를 둘러싼 진지한 논쟁의 촉발물이 되기를 기대하고 있으며 또 권고를 바탕으로 한 실천프로그램의 출발점이 되기를 기대하고 있는 것이다.

1997년 개최된 코사투 제6차 총회 기간 동안 제출된 '셉템버보고서'의 내용을 중심으로 한 토론이 진행되었으며 그 결과 셉템버위원회의 권고를 받아들이기로 결정하였다. 그리고 이 보고서를 대의원 모두가 충분히 공부하고 토론하고, 그 내용을 현장의 조합원들에게 선전하고 홍보하여 조합원의 토론을 통한 의견을 이끌어내자는 지침을 결정했다.

그 이후 현장에서 노동자 포럼과 같은 형식의 구체적인 토론과 조직을 혁신하기 위한 다양한 실천 작업이 진행되었을 것이지만 그에 대한 자료의 미비로 인해 상세하게 소개할 수는 없을 것이다. 다만 셉템버보고서에서 코사투의 조직개발 내용과 방식에 대해 권고한 부분과 1996년 제6차 총회 이후 개최되었던 총회에서 언급된 조직개발과 관련된 보고나 결정사항을 살펴봄으로써 부분적이거나 이러한 작업의 진행과정을 그려볼 수 있을 것이다.

1) 셉템버보고서의 조직개발 권고

셉템버보고서의 곳곳에서 볼 수 있듯이, 현재 코사투는 스스로를 '변화된 상황에 걸맞은 유능함과 민주성, 그리고 창조성을 지니고 있는 조직인가'라는 물음에 대해 스스로 부정적인 수밖에 없다고 답변하고 있다. 그리고 이러한 문제가 코사투와 가맹조직들이 남아프리카의 민주적 이행기에 대한 주도권을 상실할 수도 있는 심각한 위협이 될 수도 있다고 생각하고 있다. 따라서 코사투가 민주적 남아프리카라는 새로운 조건에서 '능력 있고 민주적이며 혁신적인 조직'으로 새롭게 태어나는 것을 무엇보다 중요한 과제로 설정하고 있다.

이러한 문제의식을 바탕으로 코사투는 노동조합의 혁신과 변화를 위한 체계적인 프로그램의 실행을 위해 조직개발의 이론과 실천을 발전시켜 노동조합에 적용할 것을 결정하였다.

조직개발은, 기구를 강화하고, 조합원을 동원하고, 캠페인을 전개하는 등 노동조합의 전통적인 '조직강화'와 달리 조직경영, 의사전달체계, 재정관리, 직원능력개발, 노동관계, 행정관리체계 등과 같은 더욱 구체적인 내부 조직문제에 초점을 맞추는 것을 의미한다. 이것은 그동안 노동조합이 무시해 온 영역이지만, 능력 있는 조직을 건설하는데 필수적인 요소들로 재인식하게 된 것이다.

코사투 조직개발 프로그램의 중심 목표는 앞서도 지적한 바와 같이 주도적이고 창조적이며 활동가들의 기구가 될 수 있도록 기층 현장 기구(지역본부, 시군 본부, 지부와 현장위원회)를 강화하고 정비하는 것이다. 이를 위해서 각 기구의 기능을 개선하고 동기를 부여하며, 현장위원을 강화하고 시군 본부의 능력을 강화하는 등 노조 경영에 관한 혁신이 필요하다고 한다.

코사투에서 계획하고 있는 조직개발 전략은 다음과 같은 세 가지 갈래로 이루어져 있다.

첫째, 문제의 분석, 변화의 비전, 그것을 실행할 능력을 계발하는 것이다.

둘째, 지도부의 역량을 강화하는 것이다. 이 책의 앞 부분에서 조직개발의 원칙을 설명한 부분에서도 지적했듯이 지도부의 변화를 향한 헌신과 추동 의지는 조직 혁신과 변화 프로그램이 성공하는데 반드시 필요한 전제이다. 따라서 지도부가 노동조

.....

합의 조직 문제를 분석하고 조직변화의 비전을 개발할 수 있도록 자원을 투자해야 한다. 이를 위해 디첼라가 산별노조의 사무총장들을 대상으로, 국제적인 조직개발 전문가의 발표, 조직문제에 대한 집단적 분석과 공동작업을 통한 해결방안 도출 등을 주제로 한 실무세미나를 개최할 것을 제안하고 있다.

셋째, 실현 가능한 프로젝트를 선택하는 것이다. 조직개발은 장기적인 과정임을 무시하고 전체 조직을 한꺼번에 변화시키기 위해서 급진적으로 진행되는 프로그램은 사람들을 당황하게 만들기 때문에, 기층 현장 수준에서 작은 문제를 선정해서 시범적으로 변화를 추진하는 것이 중요하다는 의미이다.

시범 프로젝트는 먼저 문제를 확인하고, 다음으로 문제를 진단하고 해결방안을 제시할 노동조합 조직개발 전문가를 데려 오며, 마지막으로 해결방안 실행에 관심을 가진 노동조합 사람을 도와줄 조직개발 전문가에게 지속적인 지원을 제공하는 과정으로 진행될 수 있다.

이러한 시범 프로젝트는 시군 사무실의 기능과 조합원을 위한 서비스 전달체계를 평가하는데 초점을 맞추어야 한다. 이에 기초하여 시군 사무실의 유용성과 서비스의 성과를 개선할 수 있도록 프로그램을 개발하고, 선정된 시군 조직을 대상으로 시범 프로젝트를 실시하여야 한다. 시범 프로젝트를 평가한 다음 이 프로그램을 코사투 전체로 확대할 수 있을 것이다.

2) 코사투의 조직혁신 프로그램

1996년 제6차 총회 이후 처음으로 열렸던 1998년 코사투 중앙집행위원회에서는 6차 총회의 결정 사항을 이행하고 2000년 제7차 총회를 준비하기 위한 3년 간의 포괄적인 전략과 실천 프로그램을 채택했다.

그리고 3년 간의 프로그램을 중간 점검하고 21세기 코사투의 방향을 설정하기 위해서 1999년 임시 총회를 개최하였다. 이 총회에서는 '밀레니엄 시대의 코사투 강화 운동'을 핵심 슬로건으로 내걸었다. 그리고 이를 실현하기 위한 조직혁신작업에 착수해야 함을 결의했다. 총회에서는 이러한 운동이 셉템버보고서의 권고로부터 출발해야 함을 재확인하고, 코사투 강화를 가능하게 하는 두 가지 핵심요소를 조직의 측면과 교육훈련의 측면으로 정하였다. 이 운동은 99년 임시 총회 이후 2000년까지 11개월 동안 집중적으로 진행하고 2000년 제7차 총회에서 그 결과를 평가하였다.

11개월 간의 실천 프로그램은 크게 두 단계로 구성되어 있다. 1단계에서는 코사투의 실천 행동을 위한 목적을 분명히 하고 메커니즘을 정착시키는 것을 핵심 과제로 설정하였다. 1단계 프로그램 중에서 조직적인 측면과 교육훈련의 측면을 살펴보면, 조직적인 측면에서는 조합원 확대 운동과 21세기에 걸맞은 코사투와 가맹 노동조합의 구조 개혁, 교육훈련의 측면에서는 코사투와 가맹 노동조합, 디첼라를 포괄하는 교육 전략의 명확화, 현장위원 교육과 1단계·2단계 리더십 교육 개발 등을 중요하게 다루고 있다.

그리고 2단계에서는 1단계 진행에 대해서 평가하고 2000년 다음 제7차 총회에서 토론할 주제를 준비하였다. 2단계 프로그램은 주로 셉템버위원회의 활동을 통해 획득한 정치적·조직적 성과에 기반 하여 코사투와 가맹 노동조합의 전 부문이 프로그램의 기획과 준비 과정에 대한 분석과 평가 등 모든 과정에 총체적으로 참여함으로써 스스로의 역량을 강화하는 것을 목표로 하고 있다. 이를 통해 1단계에서 추진하였던 현장위원 교육과 1단계·2단계 리더십 교육훈련, 그리고 여성조합원과 상근자에 대한 교육 등 몇 가지 프로그램을 개발하고 코사투와 가맹 노동조합의 구조 개혁을 완료하였다. 그 후 다시 2003년 8차 총회를 준비하기 위한 3개년 운동을 진행하고 있다.

3) 코사투 '조직점검위원회'

2000년에 개최된 제7차 총회에서는 이제까지의 성과와 문제점을 보다 구체적으로 분석하고 코사투 조직 전체를 철저히 점검할 필요성이 제기되었다. 그 이후 2001년 2월에 개최된 중앙집행위원회에서는 이 작업을 집중적으로 담당할 '조직점검위원회(Organisational Review Commission)'를 조직하였다. 그 당시 몇몇 노동조합에서는 조합원을 위한 서비스를 제공할 수 있는 능력이 현저히 떨어지는 등 우려되는 경향이 발견되었으며, 따라서 조직개발의 모든 측면을 포함하는 점검으로 확대하기로 결정했다. 4월에 중앙집행위원회는 조직점검위원회의 권한을 승인하였다.

위원회는 코사투 위원장을 비롯하여 코사투·가맹 조직의 지도부와 지역본부 임원, 코사투 본부의 실장들, 날레디(NALEDI)와 디첼라(DITSELA)의 대표자들, 그리고 조직점검 전문가로 구성되었다.

위원회는 그 설립 목적을, ① 중앙집행위원회의 하부조직을 포함한 모든 수준의 조직 구조에 대한 점검, ② 정책 변화와 구조 개편에 대한 적절한 제안의 제시로 설정하고 조사 및 연구, 워크숍 등을 통해 코사투 조직점검 작업에 들어갔다. 보고서를 준비하면서, 위원회는 몇 번의 워크숍을 개최하였으며, 셉템버위원회와 심도 있는 토론을 진행하였다.

그리고 그 결과를 보고서로 작성하여 2001년 11월 19일부터 21일까지 개최된 코사투 중앙위원회에 보고하였다.

이 보고서의 슬로건은 셉템버보고서 제9장의 제목인 “사회를 변화시키려면 스스로를 변화시켜라.”이다. 남아프리카의 민주주의로의 이행은 코사투에게 기회이기도 했지만 또한 커다란 도전이기도 했다. 이러한 도전에 성공적으로 대응하기 위해서는 조직이 그럴만한 역량을 가지고 있어야 되며, 따라서 이를 철저하게 점검할 필요성이 제기된 것이다. 이 보고서에서는 21세기 코사투 조직을 조직화와, 조합원에 대한 서비스 전략, 조직 구조, 리더십, 운영과 스태프 개발 등의 측면에 초점을 맞추어 점검하고 있다. 그리고 각 장마다 조직 혁신을 위한 핵심적인 방향을 제안하고 있다.

그러나 조직점검위원회의 작업은 시간과 자원의 부족이라는 제약을 받았을 뿐만 아니라, 구성원 대부분이 코사투와 가맹조직의 지도자들로 구성되어 있어서 8월에 민영화 저지를 위한 투쟁을 조직하는 등 다른 여러 가지 책임을 맡고 있었기 때문에 새로운 조사작업을 시행하기보다는 셉템버보고서 분석과 같은 문헌을 중심으로 하는 작업에 의존할 수밖에 없었다.

특히 중요한 문제점은 위원회가 가맹 조직에 대한 체계적인 조직 점검을 실시하지 못하고 일반적인 가이드라인을 제시하는 데 그치고 말았다. 따라서 보고서에서는 제시하고 있는 전략적 가이드라인을 보다 풍부히 하기 위해서는 중앙위원회에서 보다 잘 준비된 대규모 조직 점검 과정을 수립하는 것이 필요하다고 제안하고 있다.

중앙위원회에서는 ‘조직점검위원회’의 보고서를 바탕으로 한 토론을 거쳐 현재 코사투의 조직혁신 과정을 평가하고 이후의 계획을 결정하였다. 중앙위원회에서는 보고서의 제안대로, 노동운동을 둘러싼 환경과 조직적인 도전에 대한 보다 철저한 점검작업을 위해 조직점검위원회의 계속적인 활동이 필요하다는 것을 인정하였다.

그리고 코사투 지역본부와 가맹조직이 보다 상세하게 문제를 분석하고 해결책을 찾아냄으로써 조직을 개선해 낼 수 있도록 하기 위해서, 코사투·가맹조직·날레디(NALEDI)가 함께 참여한 보다 체계적이고 전체적인 프로젝트를 추진하여 2002년 12월까지 결과물을 내기로 결정하였다. 이 작업의 진행 과정은 총 3단계로 구성하고 이를 위한 일정표를 마련하였다.

<표 3-1> 코사투 '조직점검위원회' 일정표

	코사투	가맹조직	날레디
[1단계] 준비	<ul style="list-style-type: none"> ·재원 확보 ·담당자 임명 ·설문조사와 데이터베이스 작업을 위한 역량 확인 ·연구와 지침에 관련된 가이드라인을 개발하기 위한 가맹조직과의 워크숍 	<ul style="list-style-type: none"> ·지침 전달 과정과 체계 수립 ·전담 직원 임명 ·워크숍 참여 	<ul style="list-style-type: none"> ·재원 확보 ·지원 체계 개발 ·워크숍을 위한 기술적 지원
[2단계] 작업	<ul style="list-style-type: none"> ·날레디와 공동으로 설문 작업 ·데이터베이스 완료 ·재정 모델 개발 ·노조 범위와 관련한 제안 개발 ·가맹 조직 대표자들과의 연 4회 회합 소집 ·내부 조직보고서 작업 ·가맹조직과 합쳐서 내부 보고서 작업 	<ul style="list-style-type: none"> ·조직개발 보고서 : -조합원 서비스와 관리 수준 조사 -조직화 가능성 조사 -제안의 개발 -토론과 지침 전달 -코사투에 제출할 보고서 완료 	<ul style="list-style-type: none"> ·코사투와 가맹조직에 대한 지원 : -설문 조사 -연구 과정 -조직개발 이해
[3단계] 완료	<ul style="list-style-type: none"> ·보고서를 심의하고 결정할 특별 중앙집행위원회 개최 	<ul style="list-style-type: none"> ·결정 사항에 따른 지침 전달 ·중앙위원회 참여 	

프로젝트를 통하여 개략적으로는 ① 각 가맹조직의 조직적인 강점과 약점에 대해 조사하고 개선 방향에 대한 제안, ② 코사투 본부·지역·지구 조직의 강점과 약점에 대해 조사하고 개선 방향에 대한 제안, ③ 코사투 규약상 구조의 활동에 대한 조

사와 문제점 해결을 위한 제안, ④ 현장위원에 대한 데이터베이스, ⑤ 노동조합에 대한 노동자들의 태도·기대·지식에 대한 설문조사, ⑥ 코사투와 가맹조직의 예산 운용과 재정 운영 체계에 대한 모델, ⑦ 노동조합간의 범위에 대한 보다 구체적인 제안 등에 대한 프로그램을 내용을 예정이다.

<표 3-2> 코사투의 조직개발 단계

단 계	연 도					내 용
	96	97	98	99	00 01	
조직진단 단계	■					<ul style="list-style-type: none"> ■ 1996년 셉템버위원회 구성 ■ 1997년 셉템버보고서 제출
개입 및 실행 단계		■	■	■		<ul style="list-style-type: none"> ■ 1997년 코사투 6차총회에서 셉템버보고서의 권고대로 실행하기로 결의하고 실천활동 ■ 디젤라에 의뢰해서 조직개발을 위한 교육훈련 프로그램 기획
점검 단계					■	<ul style="list-style-type: none"> ■ 2000년 코사투 7차총회 이후 구체적인 평가를 위한 '조직점검위원회' 구성 ■ 2001년 '조직점검위원회' 보고서 제출
새로운 계획 단계					■	<ul style="list-style-type: none"> ■ 2001년 코사투 중앙위원회에서 코사투·가맹조직·날레디(NALEDI)가 함께 참여한 보다 체계적이고 전체적인 프로젝트를 추진하여 2002년까지 결과를 내기로 함

4. 조직개발과 교육훈련

노동조합의 토대는 사람, 즉 조합원과 현장위원이다. 조직개발은 조직 시스템 자체를 개발하는 것뿐만 아니라 조직개발을 이해하고 그것을 바탕으로 활동할 수 있는 사람들을 길러내는 작업이라고 할 수 있다. 따라서 조직개발은 교육훈련과 불가분의 관계를 맺고 있다.

조직개발에서 교육훈련은 단순한 하나의 기능이 아니라 그 자체가 전략적인 기능이다. 조직개발은 교육훈련 과정을 촉진하고 다시 교육훈련은 조직개발을 촉진한다.

따라서 조직개발과 교육훈련의 유기적 결합은 조직개발의 목표를 보다 효과적이고 심층적으로 달성함으로써 건강하고 효과적이며 강력한 조직을 건설하기 위한 방안이다.

조직개발에서의 교육훈련은 단순한 훈련과의 분명한 차이가 있다. 훈련은 의식적인 조직발전 과정의 부분이 될 수는 있지만, 훈련만으로 조직의 발전을 가져올 수는 없다. 훈련이 조직 내부의 개개인의 능력을 발전시킬 수는 있지만, 그것이 조직적인 비전과 임무, 그리고 가치와 방향과 결부되지 않고서는 전체 조직체계 속에서 조직발전이 추구하고자 하는 바를 실현할 수 없다. 사람들이 배운 것을 적용하고 실천적으로 문제를 해결하기 위해서는 지원과 후속 조치가 뒤따라야 한다. 즉 조직 자체가 학습 환경이어야 하며, 실천 활동을 통해 이루어지는 학습이 공식 프로그램을 통해 이루어지는 학습만큼 중요하다.

조직개발에서는 변화에 대응할 수 있는 조직적인 능력을 판단할 수 있는 여러 정보를 제공한다. 변화에 의식적이고 효과적으로 대응할 수 있는 능력은 학습으로부터 나온다. 조직적 학습이란 무엇인가? 조직적 학습이란 단순히 '경험으로부터 배움'이나 '훈련을 통해 배움'만을 의미하지는 않는다. 조직개발 담당자는 현재의 조직적 요구를 바탕으로 설계된 학습과정을 개발하고 진행하려고 한다. 사실상, 조직적 학습은 '고도의 주문형 학습', 즉 일반화된 학습, 이론 개발, 조직의 개념적 기초 형성과 성장, 그리고 그것의 효과적 실행 등의 전반을 아우르는 것을 의미한다. 조직적 학습의 성과는 환경의 변화보다 더 빨리 배울 수 있는 능력을 가진 조직이 되느냐 그렇지 않느냐에 의해 판가름된다.

이러한 교육 프로그램은 단순히 기술을 공유하는 과정이 아니라, 함께 모여 생각하고 경험을 비교하고 공유하며 문제에 대한 새로운 해결방안을 개발하는 일종의 포럼이 된다. 또한 노동조합운동에서 교육훈련은 현장위원이나 임원들이 함께 모여 노동조합이 직면한 도전과 정책과 전략을 토론하는 장소를 제공할 수 있다. 즉 교육훈련 프로그램을 의사소통과 정보공유의 한 형태이며, 조직 민주주의의 발전을 지원할 수 있는 유력한 수단이 될 수 있다.

현재 코사투는 자체적으로 이러한 조직개발과 관련한 교육훈련 프로그램을 개발할 수 있는 능력을 갖고 있지 못하다. 이 문제를 해결하고 노동운동의 자체적인 조

.....

직개발 능력을 기르기 위해, 코사투는 디첼라에 조직개발을 위한 교육훈련 프로그램을 개발해 줄 것을 의뢰하였다. 이에 따라 디첼라는 남아프리카 노동운동에 관여하고 있는 여러 교육단체·연구단체·조직개발 컨설턴트를 연결하는 광범한 네트워크를 구축하고, 상호 정보를 교환하면서 조직개발의 이론과 실천 프로그램을 개발하는데 박차를 가하고 있다.

코사투의 의뢰를 받아 조직개발 프로그램 기획에 착수한 디첼라는 먼저 1998년 전국교육자대회에서 교육활동가들이 참여하는 워크숍을 개최하였다. 이 워크숍에서는 최근의 환경 변화와 관련한 노동조합 교육의 변화를 이해하고 노조 교육이 단순한 교육훈련 과정으로 국한되는 것을 뛰어넘기 위한 토론을 유발하는 것을 목표로 하였다. 또한 워크숍을 통해서 조직개발에 대한 이해를 심화·발전시키고 새롭고 창조적인 아이디어를 모색하고자 하였다.

이를 바탕으로 디첼라에서는 조직개발을 위한 교육프로그램을 디자인하여 집행하면서 그 효과와 문제점을 면밀히 분석하고 있다. 앞으로 이러한 과정을 거쳐서 노동운동에 걸맞은 조직개발의 이론과 실천, 그리고 교육프로그램을 정착시키고자 하는 장기적인 프로젝트가 진행 중에 있다.

2001년에 들어 디첼라는 조직개발과 관련한 교육훈련 프로그램을 개발하여 본격적으로 교육훈련 과정을 진행하고 있다. 프로그램은 주로 노동조합 조직을 보는 관점과 운영에 관한 것과 리더십 영역에 속하는 것으로, '조직적 변화와 개발', '노조 임원 기초과정', '전략과 기획', '여성 리더십: 계획과 실행' 등이 있다.

5. 시사점

우리가 무엇보다도 먼저 주목해야 할 것은, 코사투의 조직개발 과정이 장기적이고 거시적인 안목에서 실행되고 있다는 점이다. 1996년 '셍템버위원회'가 구성되고 다시 2001년 '조직점검위원회'가 구성되어 활동한 기간은 6년이라는 비교적 긴 기간이다. 그리고 코사투의 조직개발 과정은 아직까지도 현재진행형이다.

노동조합의 조직개발은 어느 조직의 문제를 일정 기간 동안에 집중적으로 해결함으로써 완료되는 임시적인 변화과정이 아니라, 노동조합과 조합원 전체의 동질성과

.....

활동의 효율성을 계속 높이는 것을 목적으로 장기적으로 지속되는 영구적인 과정이다. 더욱이 노동조합을 둘러싼 내외 환경은 항상 변하고 이에 대한 노동조합의 대응도 항상 변해야 하므로 노동조합의 조직개발은 최종적인 완료 지점이 없는 영원한 진행 과정이라고 할 수 있다.

그리고 유념해야 할 것은 조직개발 과정의 실천적인 성격이다. 앞서 지적했듯이, 셉템버보고서의 머리말은 ‘위원회 보고서는 시작이다.’라는 제목으로 시작한다. 즉 보고서 제출이 단순히 조사 및 연구 활동의 종결을 의미하는 것이 아니라 보고서가 남아프리카공화국의 미래를 둘러싼 진지한 논쟁의 촉발물이 되기를 기대하고 있으며 또 권고를 바탕으로 한 실천프로그램의 출발점이 되기를 기대하고 있는 것이다.

어떤 조직이든 발전을 위한 방향과 전략을 내놓는 것은 하나의 이론을 도서관에 진열하기 위한 것이 아니라 실제로 그것을 실행함으로써 조직을 강화하고 발전시키기 위한 것이다. 따라서 조직에 대한 분석과 이를 바탕으로 해결 방안을 제시하는 것 못지 않게 중요한 것이, 실제로 이것을 가능하게 하는 프로그램을 계획하고 실행에 옮기는 것이다.

셉템버보고서가 작성된 기간은 18개월에 지나지 않지만 보고서의 제출로 코사투의 조직개발 과정이 완료된 것은 아니다. 코사투는 그 이후 총회와 중앙위원회 등 모든 회의에서 자신들의 프로그램을 현실화하기 위한 계획을 세우고 이를 실천하고 또 끊임없이 평가하고 있다. 이렇게 조직진단과 해결 방안의 제시, 실행, 그리고 재점검과 새로운 방향의 모색 과정이 계속해서 지속된다는 사실이 현재의 코사투를 변화되는 상황 하에 능동적으로 대응하면서 항상 역동성을 유지하고 있는 조직으로 만들어 나가는 근본적인 원동력일 것이다.

또한 중요한 것은 코사투의 조직개발 전략이, 책상머리에 앉아서 나온 것이 아니라 ‘노동자 포럼’으로 대표되듯이 현장토론의 조직화를 기반으로 하여 입안된 것이라는 점이다.

조직개발이 추구하는 변화는 조직구성원들에게 여러 가지의 불안을 가져올 수 있다. 따라서 조직구성원들은 조직개발에 대하여 저항감과 비협조적인 태도를 보이는 경우가 많고, 또 조직체는 이러한 구성원의 부정적인 태도를 우려하여 필요한 변화를 실천하지 못할 때가 많이 있다. 조직체가 변화를 적시에 실천하지 못하게 되면

조직체는 환경 변화에 대한 적응 능력을 잃게 된다. 반면에 변화가 구성원들에게 미치는 충격과 이에 대한 그들의 반응을 전혀 고려하지 않고 지도자의 일방적인 결정에 의하여 단독으로 진행된다면 구성원들의 저항에 못 이겨 변화 프로그램에 큰 실패를 겪는 경우도 적지 않다.(이학중, 1999: 38)

코사투 섹터위원회는 조직개발을 위한 진단과 방향 모색과정에 현장 노동자들을 적극 참여시킴으로써 위원회의 제안이 노동자들의 실제적인 생각과 의견을 반영할 수 있도록 하였으며 섹터위원회의 작업에 대한 현장 노동자들의 관심과 협조를 이끌어 내려 하였다. 노동조합의 조직개발에서는 '노동자를 주체로 세우는가 아니면 대상화된 객체로 전락시키는가.'라는 문제가 사업의 성패를 가늠하는 핵심적인 요소라고 할 수 있다.

마지막으로 지적해야 할 사실은, 코사투와 디첼라의 활동을 통해서 조직개발과 교육훈련의 상호연관성에 대한 올바른 태도를 정립할 수 있다는 점이다.

도식적으로 이해한다면 교육을 통해서 사람을 키워내고 그 사람들이 왕성한 조직 활동을 전개하며 그러한 조직 활동의 결과 발굴된 활동가의 능력을 교육을 통해 다시 계발하는 일종의 순환이 노동교육과 조직활동의 바람직한 관계라고 할 수 있다. (이광석, 2001)

남아프리카 노동운동에서는 그 발전과정에 있어서 교육훈련이 전략적 기능으로 자리잡아야 함을 분명히 인식하고 있다. 즉, 그들은 변화된 상황에 대응해 가는 과정에서 노동조합운동의 토대와 강력한 힘은 사람, 즉 현장위원과 직원으로부터 나온다는 기본적인면서도 자칫 망각하기 쉬운 진리를 다시금 일깨워주고 있는 것이다.

제2절 네덜란드 노총(FNV)의 2001년 총회¹²⁾

1. 개관

네덜란드는 완전고용에 가까운 낮은 실업률과 높은 사회복지 수준을 자랑하는 나라이다. 그리고 노사정 3자협의기구인 '사회경제위원회(SER)'와 노사공동위원회인 '노동재단'을 중심으로 한 '사회적 합의'로 대표되는 이른바 '네덜란드 모델'로 유명한 나라이다. 네덜란드 인구는 약 1,500만 명이며 그 중에 노동자 수는 모두 700만여 명이다.

이 가운데 노동조합에 가입한 노동자는 190만 명으로, 조직률은 27%이다. 이들 조직 노동자들은 세 개의 전국중앙조직에 속해 있다. 가장 큰 조직은 네덜란드노동조합총연맹(FNV)으로 조직노동자의 60%인 120만 명을 조직하고 있다. 나머지 조합원의 18%는 기독교노동조합총연맹(CNV)에, 그리고 8%는 숙련공노동조합연맹(MHP)에 분포되어 있다.

FNV는 전형적인 산업별노조 체계를 채택하고 있다. 노동조합에는 실업자와 파트타임 노동자를 포함한 비정규직노동자, 실업자, 퇴직자까지 가입해 있으며 공무원에게도 단체교섭권과 쟁의권을 보장하고 있다. 단체교섭은 전국적 또는 업종별 사용자 단체와 하고 있으나, 파업투쟁보다는 교섭에 중심을 두고 있다.

FNV의 최고의결기구는 총회다. 총회는 최소한 1년에 한 번 열리며, 산별노조에서 파견된 대의원들이 모여서 한 해의 사업을 평가하고 다음 해의 사업 계획을 심의·의결한다. 2001년 FNV 총회는 6월 12일과 13일 양일에 걸쳐서 개최되었다.

특히 이번 총회에서는 우리나라 노동조합 총회의 진행 방식과는 다른 특징적인 진행 방식을 보였는데, 총회 기간 동안 조직개발의 측면에서 음미해 볼 만한 몇 가지 프로그램을 운영하였다.

12) 이 부분은 한국노동사회연구소 회보인 월간 『월간 노동사회』 8·9월호에 실린 이원보(2001), “노동운동의 자기변신을 위한 진지한 여정 - 네덜란드노총(FNV)총회 관람기”에 전적으로 의존하여 서술하였다. 원문은 일종의 방문기 형식으로 서술되어 있다. 아직까지 FNV의 2001년 총회와 관련된 공식적인 문서나 자료를 입수하지 못했기 때문에 이 글에서 어느 정도 방문기 형식의 문체를 피해서 서술하기 힘들었다는 점을 양해 바란다.

2. FNV 총회

우리나라 노동조합의 총회와 비교하였을 때 이번 FNV 총회의 특징적인 점 중에 하나가 우리나라 총회에서 흔히 볼 수 있는 두툼한 사업보고서도 배부되지 않았고, 사업 보고나 결산보고도 극히 간단하였다는 사실이다. 회의 자료는 회의 안내와 토론에 관련된 얇은 몇 권의 소책자가 전부였다. 사업 보고와 결산보고는 이미 각 대의원에게 배포되어 산별노조를 통하여 평가가 끝났고, 매년 사업 계획과 예산안은 중앙협의회에서 결정되기 때문이었다.

FNV 총회에서 사무총장이 한 해 동안 활동한 내용에 대해 보고한 것 역시 아주 간단해서 겨우 10분 정도의 시간만을 할애하고 있었다. 이처럼 활동 보고를 간단하게 처리한 것은 이미 활동 보고를 각 조직에 내려보냈고 중앙협의회에서 검토가 끝났기 때문이었다. 그 대신 노동조합에 대한 조합원, 시민들의 인상과 평가를 보여주는 인터뷰가 비디오로 상영되었다.

활동 보고가 끝나자 그 내용을 갖고 토론이 시작되었다. 토론은 대의원 전원이 9명씩 조를 이루어 진행되었다. 내용은 주로 상황 변화에 따라 나타난 노동조합운동의 현상과 문제점을 정리한 것이었다.

대의원들이 조별로 나누어 토론을 진행하는 것은 참으로 신선한 것이다. 총회가 단순히 의례적인 의사 결정만을 담당하는 거수기가 아님과 동시에 또한 전체 회의에서 선전 선동식의 주장과 요구가 난무하는 혼란된 장소가 아니라 조직적으로 토론하고 이를 집약해서 결론을 내리는 방식은 총회의 결정 사항을 모든 구성원이 깊이 인식하고 함께 만들어 나간다는 점에서 바람직한 모습이다.

조직개발과 혁신은 조직 구성원들이 조직의 가치를 함께 만들어가면서 그것을 공유하는 과정이다. 따라서 FNV의 방향과 원칙을 대의원들의 집중적인 토론을 통해 점검하고 내면화시켜 가는 방식은 대단히 의미 있고 건강한 문화라고 할 수 있다.

우리나라의 경우에 전교조 대의원대회에서 이러한 방식의 조별토론과 그 이후 대의원대회의 개최라는 방식으로 진행된 사례가 있다. 이러한 총회 방식은 다른 조직에서도 유념해 볼 필요가 있을 것이다.

오후에는 이번 총회의 슬로건인 “우리가 함께 할 수 있는 모든 걸 함께 하자”는

것을 주제로 한 대의원들의 그룹토론이 계속되었다. 오전 토론에서 나타난 문제점을 토대로 앞으로의 운동방향을 세운다는 것이 그 취지였다. 토론은 다섯 개의 소주제로 나뉘어 진행되었다. ① 서비스와 대표성 : 개인·집단·개인화, ② 정책 조정·로비활동·전략적 동맹, ③ 세계 및 유럽 수준에서의 노동조합운동, ④ 의사 소통·상호 관계와 이미지·질, ⑤ 노총과 노동조합의 조직적 결합 등이 그것이었다. 토론은 2시간 정도 진행된 후 그룹별로 발표하고, 그 내용은 대자보 방식으로 회의장에 게시되었다.

총회 둘째 날도 대의원들은 본회의장에 다시 모여 토론을 계속하였다. 이번 토론은 의회식 토론이라는 것으로 수정제안을 중심으로 진행되었다. 제안자들은 산별노조별로 대표들이 나와 저마다 그 타당성을 입증하기 위해 열변을 토하기도 하였다. 대의원들은 자료를 보면서 경청하고 받아들였다.

3. 토론 프로그램

이어 대의원들에게는 세 가지 토론 프로그램 가운데 자기가 관심을 갖고 있는 한 가지에 참여할 수 있는 기회가 주어졌다. 세 프로그램의 주제는 “사이버노동운동은 가능한가?”, “네가 노조를 만들어? 감옥 갈래?”, “FNV 총회를 위한 여정”이었다.

FNV 총회는 단순히 일 년 동안의 사업을 평가하고 다음 일 년 동안의 사업 계획을 수립하는 단기적인 목적으로만 개최되지는 않았다. 그것을 잘 보여주는 것이 바로 FNV 총회를 위한 여정이라는 토론 프로그램이다. 이 토론 주제는 총회에 맞춰 제시된 것이 아니라 오랜 기간에 걸쳐 다양하고 철저한 준비를 거쳐 결정하였다. FNV는 올해 총회를 위해 2000년 8월부터 올 6월까지 준비를 해왔다. 그 목적은 “향후 4년 동안 조합원이 추구하는 사회의 질을 향상시키기 위한 최상의 전략방향을 마련하기 위한 것”이었다.

여기에는 이런 목표들이 추구되었다. 첫째, 2010년 미래사회의 시나리오에 초점을 맞춰 논의한다. 둘째, 조직 체계상의 지혜와 역량을 활용한다. 셋째, 광범한 이해 당사자들을 참여시키고 이해 당사자들에게는 그들의 정보와 지식 및 전망을 발휘하도록

.....

록 하고 상호관련성과 공통적인 입장을 찾아낸다. 넷째, 민주적인 대화와 토론을 통해 적극적이고 역동적이며 도전적이고 고무적인 결과를 도출하며 다섯째, 스스로 효과적인 학습조직이 되게 한다는 것이었다.

1) FNV 총회를 위한 여정

FNV는 이 프로그램의 도전 과제를 4년 후 총회를 조직하기 위한 것으로 설정하고 있다. 이와 동시에 ① 지루하지 않고 강제성을 띄지 않으면서 보다 의미 있는 새로운 방법을 찾아내는 것, ② 지난 4년 간의 평가에서 교훈을 얻어내는 것, ③ FNV 이념과 목표의 정당성을 확인하는 것, ④ 사회와 노동, 노동관계에서의 변화에 대한 전망을 세우는 것, ⑤ 현대사회에서의 노동조합의 역할 변화, ⑥ 우리는 누구이며 무엇을 할 것인가에 대한 문제제기, ⑦ 사회와 조합원에 대한 최적의 기여도 탐색, ⑧ 4년 간 노동조합의 목표를 실현시키기 위한 경로의 설정 등도 또 다른 과제로 제시되었다.

FNV 총회 토론 프로그램이 잘 보여주듯이 조직의 혁신과 발전은 조직의 미래를 개척해 데 있음을 알 수 있다. 조직구성원들이 자신의 조직의 가치와 비전을 토론을 통해 정립하고, 그것을 달성하기 위해서는 무엇을 해야 할 지에 대해 진지하게 고민하는 것은 FNV 총회가 바로 하나의 조직개발과정이라는 것을 잘 보여주고 있다.

2) 미래탐색회의

앞에서 제시한 목표의 달성을 위해 FNV는 몇 가지 계기를 마련하여 실행에 옮겼다. 미래탐색회의, 집행위원회와의 회합, 모든 조직에 전략적 대안 발송, 대의원들과의 대화, 피드백의 결합, 수정안과 기본 권고안을 포함한 최종 전략대안의 준비, 총회의 구성 등이 그것이며, 그 결과로 나온 주제가 “우리가 할 수 있는 모든 것을 같이 하자(SDWSK)”였다.

그 가운데 출발점이 되는 프로그램이 미래탐색회의이다. 탐색회의는 현재 활동의 가치를 시간 속에서 서로 연결시켜줄 수 있으며, 개개인의 조직에 대한 생각과

.....

느낌을 공유하고, 이해할 수 있도록 해줄 수 있다.

FNV 미래탐색회의에서는 논의 범위를 이렇게 잡고 있었다. 즉 우리 사회는 변화하고 있고 우리 역할과 조직도 변화할 것이다, 우리가 당면할 미래는 어떤 것이며 그것이 함축하는 의미는 무엇인가, 그리고 다가오는 해에 모든 이해관련자와 함께 우리들이 해야 할 역할과 활동을 찾는다는 것이었다.

그리고 그 목표는 내일의 사회에 FNV가 서 있을 곳은 어디인가, 2001~2005년 사이에 우리가 하려고 하는 것과 성취하려는 것들은 어떤 것인가, 조직 안팎을 불문하고 가장 잘 조직할 수 있는 가능한 방법은 무엇인가를 찾아내는 것이었다.

미래탐색회의는 조직개발에서 자주 사용하는 프로그램으로, 우리가 누구이고, 어떤 문제에 직면해 있는지, 또 무엇을 원하고 있고, 원하는 것을 실현하기 위해 어떻게 협력할 것인지에 대한 인식을 고취시키고, 조직 변화의 활력을 줄 수 있는 효과적인 방법이다. 미래탐색회의는 일종의 이벤트처럼 조직 구성원들이 매우 창의적인 의견과 큰 부담을 느끼지 않으면서도, 효과적으로 상호작용을 이룰 수 있는 강점이 있다.

4. 시사점

FNV의 총회 프로그램에서 무엇보다 먼저 지적해야 할 점은, 총회가 참가자들의 주체적인 참여와 능동적인 활동을 위한 장이 되고 있다는 점이다. 총회에 참가한 사람들이 어찌면 당연한 회의 주체를 가지고 집행부의 제안을 듣기만 하고 의사결정 과정에 단순히 참여하기만 하는 것이 아니라, 다양한 주제에 대해 조별로 나누어 심층적으로 토론하고 이것을 바탕으로 FNV가 나아갈 길을 함께 만들어 간다는 점은 우리나라 노동조합에서 진행하고 있는 총회의 방식과 비교해 볼 때 흥미할 점이 많다고 생각된다.

이를 위해서 한 해 동안의 사업에 대한 결산은 총회장에서 지루하게 다시 반복하여 논의하지 않고, 총회 이전에 미리 각급 단위별로 토론하고 이 결과를 집약하여 총회에서 효율적으로 결정하는 구조 역시 바람직한 모습이라고 할 수 있다. 그리고 이를 바탕으로 총회에 참여한 대의원들은 네덜란드 노동조합운동이 당면하고 있는

.....

핵심적인 문제에 대해 토론하고 이에 대한 해결책을 만들어가도록 함으로써 이후 FNV 사업에 조합원들의 의견을 적극적으로 반영할 수 있을 것이다.

그리고 총회의 이러한 토론 프로그램은 총회가 단순히 의사결정 구조일 뿐만 아니라 더 나아가 대의원에 대한 교육훈련 프로그램임을 잘 보여주고 있다. 총회에서 행하는 의례적인 의사결정 과정에 대의원들이 소외된다면 그들은 총회가 끝난 후에도 무엇이 결정되었는지 그리고 자신들은 현장으로 돌아가서 무엇을 어떻게 해야 하는지에 대해 막연한 생각만을 가지게 될 것이다.

앞에서도 지적했듯이 조직개발과 혁신은 조직 구성원들이 조직의 가치를 함께 만들어가면서 그것을 공유하는 과정이다. 따라서 총회에서의 토론 프로그램을 통해 대의원들은 FNV의 방향과 원칙을 단순히 이해하는 것만이 아니라 그것을 내면화시킬 수 있을 뿐만 아니라 대의원 상호 토론을 통해 각 지역과 각급 단위의 현황과 문제 의식을 이해함으로써 FNV 조직 전체를 조망할 수 있는 유능한 활동가로 성장할 수 있을 것이다.

그리고 FNV 총회의 목적을 음미해 볼 필요가 있다. 이번 총회의 목적은 “향후 4년 동안 조합원이 추구하는 사회의 질을 향상시키기 위한 최상의 전략방향을 마련하기 위한 것”이었다. 이 총회를 위해 FNV는 10개월을 준비하였다고 한다. 남아프리카공화국에서도 코사투 총회의 목표 중의 하나는 차기 총회를 준비하기 위한 것이었다.

즉 총회가 과거를 평가하고 올 한 해의 계획을 수립하는 단기적인 목표에 복무하는 것만이 아니라 보다 거시적이고 장기적으로 하나의 조직이 나아가야 할 바를 정립하고 이를 준비·실행하는 과정으로 기능한다는 것은 그만큼 그 조직이 나름대로의 지향과 목표를 뚜렷이 인식하고 이를 바탕으로 계획적으로 활동한다는 것을 의미한다.

다가오는 변화를 미리 인식하고 또 이를 미리 준비하고, 그리하여 그 변화에 올바르게 대응하고 더 나아가 이를 주체적으로 활용할 수 있는 능력을 가질 때 조직이 상황에 대해 주도적으로 대처하고 유능한 조직으로 성장할 수 있다는 평범한 진리를 다시 한 번 확인할 필요가 있다.

제4장 한국 노동조합운동의 발전전략

외국의 노총과 산별노조들이 21세기를 맞이하는 노동운동의 올바른 방향 정립을 위해 여러 가지 노력을 시작한 것과 마찬가지로, 한국에서도 민주노총과 한국노총이 각각 ‘노동운동발전전략위원회’와 ‘21세기위원회’를 통해 노동운동의 미래발전전략과 관련한 논의를 본격적으로 진행시켜 왔다. 이는 국내외적 노동환경의 변화에 대응하는 노동운동의 이념과 노선의 재정립, 산업별 노조 등 새로운 조직방식으로서의 전환, 노동조직 내부의 혁신 등을 통해 노동운동의 새로운 방향을 정립하기 위한 시도라고 할 수 있을 것이다.

민주노총과 한국노총의 미래발전전략은 이념과 노선, 정책에서부터 조직·투쟁에 이르기까지 노동운동의 전 영역을 포괄하고 있다. 양대 노총이 위원회 작업을 통해 완성한 발전전략 내용의 타당성과 적절성 여부를 논의하는 것은, 집필자의 역량으로 보았을 때 도저히 불가능한 일인데다가, 더 중요하게는 조직개발을 주제로 하는 이 책의 집필 범위에서 벗어나는 것이기 때문에 다루지 않을 것이다.

따라서 이 글에서는 주로 양 조직이 위원회를 구성하고 활동하면서 발전전략을 보고서의 형태로 완성한 과정을 개략적으로 정리하고 이러한 활동이 갖는 의미와 한계, 그리고 개선 방향을 조직개발의 측면에서 제시해 보는 것이 중심 과제가 될 것이다.

이 글에서는 제1절과 제2절에서 민주노총 ‘노동운동발전전략위원회(이하 발전전략위)’와 한국노총 ‘21세기위원회’의 구성과 활동, 그리고 보고서 제출까지의 경과를 정리하면서 나름대로의 평가를 해 볼 것이다. 그리고 제3절에서 양대 노총의 활동 과정을 종합하여 이를 조직개발의 측면에서 평가해 보고, 차후 개선을 위한 과제를 제시해 볼 것이다.

제1절 민주노총 '노동운동발전전략위원회'¹³⁾

1. 발전전략위의 구성

민주노총은 ① 87년 노동자대투쟁 이후 10여 년 간의 노동운동 평가를 통한 운동 과제의 제시, ② 변화하는 세계정세와 한국 노자관계전망을 분석하여 운동방향 제시, ③ 노동운동발전 전략의 수립을 목표로 발전전략위를 구성하였다.

그리고 발전전략위가 명실상부한 민주노총의 대표성을 반영하는 단위가 되기 위해서, ① 중앙·연맹·지역·단위노조의 의견이 골고루 반영되도록 구성한다, ② 운동 내 다양한 입장이 골고루 반영되도록 구성한다, ③ 여성노동자의 의견이 반영되도록 한다, ④ 조직 외의 전문 연구자의 의견이 반영되도록 한다는 구성 원칙을 정하였다.

발전전략위는 위원장을 단병호 민주노총 위원장, 부위원장을 이수호 민주노총 사무총장이 맡고, 위원회 운영에 관한 제반 실무와 자료 및 토론 내용의 정리를 담당할 기획팀을 두었다. 발전전략위 산하에는 1분과(이념·노선 분과), 2분과(정책제도 개선 분과), 3분과(조직발전전략 분과)를 두고, 위원은 중간에 변동을 거쳐 최종적으로는, 중앙 3명, 연맹 5명(여성노동자 2명 포함), 지역본부 3명, 전문 연구자 6명, 현장 2명으로 구성하였다. 위원 구성은 위에서 제시한 구성 원칙을 비교적 만족하고 있다고 평가할 수 있다.

다만 전문 연구자에 비해 현장 출신 위원의 수가 너무 적을 뿐만 아니라 현장 출신 위원 2명이 모두 3분과에 배치되는 등 현장의 의견을 발전전략위 전체에 골고루 반영하려는 의식적인 노력이 없었다는 아쉬움을 주고 있다. 이것은 나중에도 지적하겠지만, 현장 출신 위원의 역할을, 위원회의 작업을 현장에 소개하고 또한 현장의 의견을 위원회로 전달하는 매개자로서 설정한 것이 아니라 개인적 능력에 따라 전문 연구자와 다를 바 없는 연구위원으로 설정한 것이 아닌가 생각된다.

이러한 상황은 발전전략위와 현장을 연결하여 상호 활발한 의견 교류를 가능하게 하는 조직적 체계가 준비되어 있지 않은 것과 더불어 발전전략위의 작업 과정을 현

13) 이 부분은 민주노총에서 공개한 '노동운동발전전략 초안'의 내용을 바탕으로, 당시 정책담당자와의 인터뷰 내용을 보완하여 서술하였다.

장과의 유기적인 관련성 하에 진행해야 한다는 목적 의식이 결여되어 있었다는 지적을 받을 수밖에 없도록 만든다.

<표 4-1> 민주노총 발전전략위원회 위원 구성

분과	분과 위원	
1분과	중앙	김태현(민주노총 정책기획실장)
	지역본부	김예준(대전충남본부장), 박종현(전광주전남본부장)
	연맹	심상정(금속연맹 사무차장)
	전문 연구자	조돈문(가톨릭대 사회학과 교수), 김성구(한신대 경제학과 교수)
	현장	-
2분과	중앙	주진우(민주노총 정책2국장)
	지역본부	-
	연맹	조희만(공공연맹 수석부위원장), 이주호(병원노련 정책국장)
	전문 연구자	윤진호(인하대 경제학과 교수), 김상조(한성대 경제학과 교수), 노종기(한신대 사회학과 교수)
	현장	-
3분과	중앙	김태연(민주노총 기획국장)
	지역본부	박인숙(인천본부 정책국장)
	연맹	김현준(전교조 부위원장), 백석근(건설연맹 정책실장)
	전문 연구자	임영일(경남대 사회학과 교수)
	현장	이영희(현대자동차노조 조직강화팀장), 조돈희(현대중공업노조)

2. 발전전략위의 활동

발전전략위는 사업의 원칙을, ① 조직 내외의 의견을 민주적으로 수렴하고 참여시킨다, ② 운동노선과 활동방향 전반을 검토하고 대안을 제시한다, ③ 밑으로부터의 현장토론을 조직하여 60만 조합원이 참여하여 결정하는 대안을 만든다 등 세 가지로 설정하고 활동을 시작하였다.

결론적으로 발전전략위의 사업 원칙은 부분적으로만 관철되었다고 할 수 있다. 특히 밑으로부터의 현장토론을 조직하여 60만 조합원이 참여하여 결정하는 대안을 만든다는 원칙은 제대로 지켜지지 못했으며, 이 때문에 발전전략위 보고서가 대중적으로 공유되지 못했을 뿐만 아니라 후속 작업을 힘있게 준비하지 못하는 요인이 되었다. 발전전략위 주도로 '노동실태 및 간부의식 조사'와 '산별노동 연구 프로젝트' 등을 실시하여 나름대로는 보완 작업을 했지만 현장의 직접적인 관심과 참여를 조직하기에는 부분적이고 부족한 일이었다.

발전전략위의 제1차 전체회의는 2000년 1월 28일 개최되었다. 이 회의에서 '노동운동 평가 및 노동운동 과제'를 주제로 한 기초 토론이 진행되었고 분과 구성의 대략안이 제출되는 등 이후의 일정을 계획하였다. 이 회의에서 분과활동을 5월까지 완료하기로 계획하였고(제3차 전체회의에서, 5월까지 촉박하다는 의견으로 7월 중순까지 완료하기로 결정), 실제로 7월 중순에 초초안이 완성되어 월 14일 전체회의에서 이에 대해서 토론하였다.

불과 4~5개월 사이에 격주 1회 정도의 토론으로 각 분과 논의와 전체토론을 할 수밖에 없는 제한된 시간의 한계는 발전전략위의 활동에 결정적인 한계로 작용하였다. 외국의 경우 약 2~3년 간의 장기적 시간을 가지고 충분한 논의와 대중적 토론을 거쳐왔던 사례에 비추어 볼 때 발전전략위에 배정된 시간은 턱없이 짧은 기간이었다.

짧은 시간 동안의 작업이었지만 연구자들의 헌신적인 노력에 힘입어 예정된 기간에 맞추어 초안이 완성되었다. 발전전략위는 87년 노동자대투쟁 이후 처음으로 민주노동운동의 발전전략을 모색하고 이를 정식화시키려는 시도였다는 점에서 그 자체로 큰 의의를 갖는 사업이었다. 발전전략위를 통해서 민주노총의 현재와 과제, 민주

노총이 지향하는 사회, 정책 제도개선의 과제, 조직발전 전략, 정치연대 통일전략에 걸쳐 방대한 내용에 걸쳐 논의가 이루어졌다.

다만 초안은 이미 예견되었듯이 위원회 내에서도 서로의 입장 차이를 제대로 충분히 정리할 여유를 갖지 못하고 다양한 주제를 심도 깊게 다루지 못한 한계 속에 완성되었으며, 그 결과 이후 절충적이라는 비판을 받게 되었다. 그리고 민주노총의 중장기 정책을 제대로 제시하지 못하고 개별 정책별로 나열적으로 제기된 한계를 보일 수밖에 없었다. 이런 사정 때문에 발전전략위에서는 향후 보다 집중된 주제와 시간적 여유를 가지고 2기 전략위가 필요하다는 권고를 하게 되었다.

발전전략위는 11월 6일 전체회의에서 초안을 확정하고 11월에서 12월까지 2개월 동안 지역순회토론회를 개최하여 현장의 의견을 수렴하였다. 토론회는 민주노총 지역본부별로 진행되었다. 토론의 방식은 가능하면 패널토론 방식으로 진행한다는 원칙을 세우고 지역본부에서는 2~4명의 패널토론자와 토론회 사회자를 선정하고, 발전전략위에서는 토론자(위원장), 발제자(기획팀 중 1인) 참가하기로 계획하였다. 그리고 패널토론이 준비되지 못하는 지역에서는 설명회 방식으로 진행하기로 하였다.

지역별 토론회는 예정대로 진행되었지만 많은 지역에서 실질적인 패널토론이 아니라 설명회식의 토론으로 진행되었고 한 번 정도의 토론회 이외에 이후 후속 토론은 조직되지 못하였다. 더구나 민주노총 소속 연맹별 토론이 조직되지 못한 점은 발전전략 자체의 위상이 민주노총의 대표성을 갖는 데 한계를 가질 수밖에 없도록 만들었다.

토론회에서는 초안의 내용에 대한 비판적 의견과 더불어 발전전략위 사업 과정에 대해서도, 내용현장 단위 노동자와 간부들과 함께 고민하고 토론하는 민주적인 절차가 없었던 것과 조합원 정서와 괴리되어 있다는 점, 지역본부의 홍보부족과 현장조직의 적극적인 참여부족 등의 문제점 지적이 이어졌다.

결국 발전전략위의 보고서는 민주노총 대의원대회에 상정하지 못하고 이후의 새로운 작업을 기대하는 수준에서 마무리되었다.

제2절 한국노총 '21세기위원회'¹⁴⁾

1. 21세기위원회의 구성

한국노총은 1999년 2월 26일 정기대의원 대회의 결의를 통해 '21세기위원회'를 구성하기로 하고, 그 구체적 일정과 활동내용 및 구성에 대한 사항은 집행부에 위임하기로 결정하였다. 한국노총이 21세기위원회를 설치하게 된 것은, ① 21세기 한국노총의 운동이념과 방향을 제시하고, ② 이를 기초로 각 부문의 활동노선 및 계획을 수립하여, ③ 2000년 대의원대회 결의를 통하여 노총의 활동방향을 대내외에 제시함을 목적으로 해서이다.

한국노총은 이를 위해 1999년 6월 30일부터 7월 2일까지 '21세기 준비와 노동조합의 역할' 워크숍을 개최하였다. 워크숍에는 한국노총 및 산하조직 간부 30명이 참여하여 21세기위원회의 구성과 활동방향에 대해 토론했다.

이 토론을 통해 21세기위원회는 변화하는 주변 정세에 능동적으로 대응하고, 노총의 강화 발전을 위해 구성해야 함을 확인하고, 노총의 이념과 방향의 정립, 조직의 혁신 방안 등을 기획하는 것을 주요 사업 내용으로 해야 함을 분명히 하였다. 그리고 구성은 산별, 지역의 전문 역량을 포괄하는 방향으로 조직해야 하며 통신공간을 활용하여 각급 조직의 토론을 조직하는 방법을 모색할 것을 제안했다. 그리고 토론의 주요 내용을 사전에 공개하고 대중적인 의견을 수렴하는 것이 필요함을 지적하였다.

21세기위원회의 실제 구성은 정책본부장을 실무 책임자로 하여 그 지휘 하에 주로 한국노총 실무자들이 결합한 형식으로 진행되었다. 따라서 산별, 지역의 전문 역량을 포괄하는 방향은 실현되지 못하였다.

21세기위원회가 그 구성 면에서 민주노총의 발전전략위와 가장 크게 대별되는 점은, 민주노총은 전문 연구자의 비율이 상대적으로 높는데 반해서 한국노총은 외부 전문 연구자의 결합이 거의 없었다는 점이다. 이러한 차이는 여러 가지 여건의 상이

14) 이 부분은 한국노총 2000년도 사업보고서를 바탕으로, 당시 정책담당자와의 인터뷰 내용을 보완하여 서술하였다.

함 때문에 나타난 현상이기도 하지만, 보다 주요하게는 한국노총이 민주노총에 비해 내부적인 이념과 노선의 차이 내지는 대립이 극심하지 않기 때문에 자체적인 작업으로도 크게 무리가 가지 않는다는 점과 또 반대로 그만큼 한국노총의 이념과 노선 정립 과정에 현장이나 제반 노동운동 세력의 관심이 적었다는 것을 반증하기도 할 것이다.

2. 21세기위원회의 활동

21세기위원회는 원래 1999년 8월 1일에 정식으로 발족하여 11월 말에 1차 초안을 완성하고 12월 초에 대중적인 공청회를 거쳐 2000년 2월 말에 대의원대회에서 결의할 예정으로 계획되었다. 그러나 결과적으로 초안은 1년이나 늦은 2001년 1월에 일단 완성되었고 2001년 2월 말에 대의원대회에서 결의되었다.

21세기위원회의 초안 작성은 사실상 조직적 토론이 거의 이루어지지 않고(노진귀, 2001) 실무 단위를 중심으로 토론되고 작성되었다. 따라서 한국노총의 21세기위원회 역시 현장의 적극적인 관심을 바탕으로 현장의 의견을 광범하게 수렴하면서 한국노총의 미래를 설계한다는 원래의 방침은 사실상 실현되지 못하였다.

초안에 대한 토론은 주로 한국노총 및 산별노조 간부급을 중심으로 한 워크숍을 통해 이루어졌다. 2000년 8월 17일부터 19일까지 산별연맹 및 지역본부, 지부의 정책담당자와 한국노총의 실무자들이 참가한 가운데 '21세기 노동운동 노선수립을 위한 워크숍'을 개최하여 정세·이념·조직노선·제반 정책 등에 대한 토론을 조직하였다. 이 토론회에서 간부들은 집행부의 조직 개혁에 대한 의지가 무엇보다 중요함을 지적하고, 운동 이념과 각 분야별 일관성을 갖는 것이 필요하며 실천 가능한 프로그램을 개발하는 데 주력할 것을 주문하였다. 그리고 2001년 2월 7일부터 9일까지 '산별 정책 및 노사대책담당자 워크숍'을 개최하여 21세기 노동운동 노선(수정안)에 대해 토론하여 그 결과를 수정안에 반영하였다.

특이한 것은, 2001년 2월 8일부터 9일까지 개최된 '산별대표자 정책세미나 및 제 259차 회원조합대표자회의'에서 수정안을 심의했으나 상대적으로 보수적인 입장파 진보적인 입장간의 견해 차이로 결정을 내리지 못하고 "21세기 노동운동노선 심의

위원회"를 다시 구성하여 심의하기로 결정했다는 사실이다. 이것은 그만큼 21세기위원회의 활동과 초안의 작성 과정이 대중적인 토론과 이를 통한 여과 과정을 거치면서 이루어지지 못함으로 인해 마지막에 와서야 인식의 차이가 드러나게 되었다는 사실을 보여주며, 또한 집필에 참여했던 한국노총 실무자들과 이를 심의한 회원조합 대표자들 사이에 공감대가 형성되지 못했다는 사실을 반증한다.

결국 2001년 2월 15일 한국노총 부위원장 1인, 회원조합대표자 5인으로 심의위원회를 개최하여 다양한 논의 끝에 한국노총 실무진이 준비한 재수정안을 받아들여 회원조합대표자회의를 거쳐 대의원대회에 상정하기로 결정하였다. 그리고 "21세기 노동운동 노선"이 2001년 2월 27일 개최된 대의원대회에 상정되어 통과되었다.

3. 후속 과정

"21세기 노동운동 노선"에서는 일단 대의원대회 토론을 거쳐 확정된 후 교육서 및 정책지침서로서 그리고 활동 평가의 기준으로 활용하고자 하는 계획을 밝혀 놓았다. 노선의 전체적인 기조는 유지하되 구체적 내용에 대해서는 각급 조직 활동가와 관련 전문가의 토론과정을 통해 수정·보완될 것이며 만약 기조 수정이 필요할 경우 대의원대회에 상정하여 결정할 예정이다.

앞서 지적한 바대로 초안 작성 과정에서 조직적 토론이 거의 이루어지지 않았기 때문에, 초안이 운동과 연결되기 위해서는 토론과 공감대 형성이 중요할 것이다. 이를 위해 초안 내용을 2001년도 한국노총 정기교육과정에 포함시켜 토론을 진행하여 그 결과를 반영하고 주요 부문에 대한 추가적인 전문가 자문을 통해 수정 보완해 나갈 예정이다.

실제로 '2001 임단투 승리 및 일방적 구조조정 저지를 위한 지역순회 토론회'와 결합하여 '21세기 노동운동 노선'에 대한 교육을 진행하였으며, 한국노총 중앙교육원에서 매년 실시하는 노조간부 정규교육 과정에 포함시켜 교육하고 있다.

특징적으로는 '초안의 이행도와 적합성에 대한 정례적 평가를 실시하고, 매 3년마다 정기대의원대회를 정책대의원대회로 개칭하여 정책토론을 실시하는 방안을 강구한다.'는 계획인데 아직까지 이에 대한 구체적인 계획은 나와 있지 않은 상태이다.

제3절 조직개발 측면에서의 평가와 과제

양대 노총의 발전전략 수립을 위한 노력은 무엇보다 그것이 1987년 이후 우리나라 노동조합운동이 나아가야 할 바를 장기적인 안목에서 세워보고자 했던 최초의 시도라는 점에서 그 의의를 찾을 수 있다. 이러한 측면에서 본다면 보고서를 완성하여 제출했다는 사실 자체로, 앞으로 노동조합운동의 이념과 전략을 보다 정밀하게 수립하고 실천해 나갈 수 있는 중요한 발판을 마련했다고 평가할 수 있다.

그럼에도 불구하고 양대 노총의 발전전략은 보고서 제출 이후에 이렇다 할 실천적인 프로그램을 가동하고 있지 못하다는 아쉬움 또한 남기고 있다. 이후 전개된 여러 가지 상황적 조건 때문에 후속 과정이 진행되지 못하는 측면도 있을 것이다. 하지만 이 글에서는 양대 노총의 발전전략이 조합원들에게 광범위한 공감과 참여 의지를 불러일으키고 역동적인 실천 과정으로 나아가지 못한 데에는 발전전략을 수립하는 과정 자체에도 일정 부분의 책임이 있음을 지적할 것이다. 그리하여 양대 노총이 이후 구체적인 실천에 나서거나 아니면 새로운 발전전략을 모색하는 과정에 다소나마 참고가 되고자 한다.

1. 발전전략 수립의 시점

21세기를 맞이하는 양대 노총의 발전전략은 공교롭게도 21세기에 들어와서야 시작되었다. 외국의 노총과 산별노조들이 20세기 말에 이미 발전전략을 위한 모색을 시작하여 나름대로의 전략적 방향과 노선을 정립하고 21세기를 맞았던 것과는 무척 대조적이다.

그것은 단순히 물리적인 시간의 문제만을 지적하는 것은 아니다. 우리나라가 1998년 이른바 IMF체제를 겪으면서 신자유주의적 세계화의 해일이 이미 광범하게 밀어닥친 이후에 비로소 전략 수립을 위한 길로 나섰다라는 점이 문제일 것이다.

이러한 상황은 양대 노총이 비교적 안정된 조건에서 장기적인 계획을 수립할 수 없도록 만들었다. 대규모 정리해고의 칼바람과 노동운동에 대한 압박에 저항하는 투쟁의 나날로 점철되었던 기간과 함께 진행되었던 발전전략 수립 과정은 그 토대에

서부터 장기적이고 차분한 진행이 불가능했을지도 모른다. 더욱이 신자유주의 세계화의 공격을 우리 나름의 전략과 방향을 갖고 대응하지 못한 채 사정없이 난타 당하고 뒤늦게 대책을 세워갈 수밖에 없었던 상황 역시 간과할 수 없는 뼈아픔이었다.

이러한 시행착오가 양대 노총만이 온전히 떠 안아야 할 문제가 아님은 물론이다. 그것은 그만큼 우리나라 노동운동이 장기적으로 준비하고 체계적으로 대비해 왔던 경험이 부재했다는 것을 그대로 반영하는 것이고, 그런 측면에서 이에 대한 책임은 노동운동에 참여하고 있는 모든 조직과 개인들이 함께 져야 할 것이다.

따라서 양대 노총의 발전전략 수립에서 발견할 수 있는 이러한 문제는 우리 노동운동 전체의 자화상이라 할 것이며, 앞으로 노동운동의 발전을 모색하고 그것을 실천해 나가는 데서 반드시 유념하고 극복해 나가야 할 문제라고 할 수 있다.

2. 조직 진단 과정

조직개발의 관점에서 볼 때, 조직혁신의 가장 중요한 출발점은 진단이다. 현 조직의 상태와 문제에 대한 광범한 설문·인터뷰·관찰·분석 등 종합적이고 치밀한 진단과정이 전제되지 않으면 조직이 안고 있는 문제를 정확하게 짚어낼 수 없게 된다.

다른 나라의 경우에는 통상 노총의 발전전략을 구상하는데 적어도 3~4년의 시간을 배정한다. 충분한 시간 동안 조직의 문제를 설문조사·인터뷰·전문 연구 등 다양한 방법을 동원하여 심층적으로 진단하고 이를 바탕으로 계획을 세워나간다고 할 수 있다. 남아공 코사투의 경우에 셉템버위원회의 활동은 18개월 동안 지속되었는데, 위원회에서는 이 기간이 논의와 연구를 마무리하기에는 너무나 짧은 시간이었다고 평가하고 있다.

이런 측면에 비추어 볼 때 양대 노총의 발전전략 초안 작성 과정은 겨우 몇 달에서 일 년 사이에 그야말로 초인적인 작업을 해 낸 것이다¹⁵⁾. 이러한 시간적 한계는 발전전략이 구체적이고 사실적인 조사에서부터 시작하여 여러 가지 상황을 전제로 한 입체적이고 종합적인 대안을 내는 데 근본적인 한계로 작용하였다.

15) 물론 한국노총의 경우에는 1999년에서 2001년까지 2년의 시간이 걸렸지만 원래 그렇게 시간을 충분히 배정한 것이 아니라, 여러 가지 사정으로 인해 연기된 결과이다.

따라서 양대 노총의 발전전략은 기존에 있어왔던 문제의식을 재정리했다는 의미로서의 의의 정도를 크게 벗어나지는 못했다. 그것은 연구자 개인의 역량과는 전혀 무관한 것으로, 연구자들이 조직의 문제를 총체적으로 진단하고 이에 대한 해결책을 다방면으로 모색해 볼 수 있는 시간적 여유가 절대적으로 부족했기 때문에 발생한 불가피한 문제였다.

조직의 발전전략은 장기적이고 근본적인 문제 진단과 해결의 과정이라는 조직개발의 기본 관점에 충실하지 않는다면 추상적인 진단과 상투적인 해결책 제시의 수준을 넘어서서 보다 깊이 있고 통찰력 있는 발전전략의 제시는 상당히 어려울 수밖에 없다.

3. 발전전략 초안

발전전략 초안의 작성 과정에서 우선적으로 지적해야 할 점은, 그 과정이 양대 노총의 실질적 주인인 조합원들과의 상호 의사소통 과정이 없이 이루어졌다는 사실이다. 물론 민주노총의 경우에 토론 분과에 현장 출신 활동가들이 배치되기는 했다. 원칙적으로 본다면 현장 출신 활동가들은 연구자에게 현장의 정서와 의견을 전달하고 또 연구 작업의 내용을 현장에 전달하여 연구와 현장이 상호 밀접하게 연결될 수 있도록 하는 허리의 역할을 해야만 한다. 그러나 초안 작성과정에서 이러한 원칙은 제대로 지켜지지 않았고, 따라서 현장 활동가들 역시 개인적인 연구자 이상의 역할을 해내지는 못하였다.

이러한 이유로 인해 초안은 그 정체를 드러내기 전까지 현장의 조합원들이 그 내용과 쟁점을 제대로 이해할 수 있는 기회가 없었으며 그것은 발전전략위에 대한 조합원들의 무관심을 낳았다. 그 결과 양대 노총의 작업은 현장의 관심과 활발한 의견 제시를 통해 초안을 작성하는 과정이 또 다시 조직의 발전과 활성화를 불러일으키는 과정으로 정립되지 못하였다.

다음으로 지적해야 할 점은 문제의 진단과 해결책의 제시가 주로 이념·노선과 같은 거시적이고 정책적인 측면에 치우쳐 있고 조직발전전략 역시 조직의 구조와 체계의 측면에 맞추어져 있다. 물론 조직상의 문제는 주로 조직체계상의 혼란과 비

합리성 때문에 발생하는 경우가 많다. 그러나 그것이 바로 조직의 문제 전부를 의미하지는 않는다. 조직을 움직이는 것은 결국 사람이다. 따라서 조직의 문제를 온전히 다루기 위해서는 조직 체계뿐만이 아니라 조직의 문화와 조직 구성원들의 풍토에 대한 분석이 병행되어야 한다. 조직을 혁신한다는 것은 조직을 합리적으로 재편하는 것 못지 않게 조직의 건강한 풍토를 형성하고 조직의 문화를 혁신한다는 것을 의미한다.

4. 발전전략 초안 이후

발전전략 초안은 단순한 연구 보고서가 아니다. 말 그대로 발전전략을 제시하고 권고하는 실천적인 문건이다. 그렇다면 당연히 그 이후 발전전략에서 권고한 부분들의 타당성을 검토하고 타당하지 않은 부분들을 재수정하는 작업이 뒤따라야 할 것이다. 그리고 더 중요하게는 타당하다고 인정된 부분을 어떻게 조직적으로 실천할 것인지에 대한 장기적인 계획을 세우고 그것을 집행해 들어가는 것이 정상이다. 우리는 그것을 앞에서 살펴본 남아프리카공화국의 사례에서 잘 알 수 있다.

민주노총의 경우에는 대의원대회에서 발전전략위 초안이 상정되어 통과되는 절차를 밟지 못했기 때문에 후속 작업을 적극적으로 추진할 수 없는 한계가 존재했다. 그러나 발전전략위의 활동이 하나의 이벤트로서, 아니면 전술적인 고려에 의해 진행된 것이 아니라 노동운동의 장기적인 발전 전망을 세우고자 하는 모색의 과정이기 때문에 어떤 식으로든 활동을 재개할 필요가 있을 것이다. 예상되는 2기 전략위의 경우에는 무엇보다도 발전전략위의 활동이 집행부의 교체 여부조차 전제로 하지 않을 정도로 장기적인 과정으로 설정되어야 할 것이다. 그리고 처음부터 끝까지 철저하게 광범한 현장토론을 통해 의견을 수렴하고, 내용을 수정하고, 또 구체적인 실천을 결의하는 과정으로 기획되어야 할 것이다.

한국노총의 경우에는 일단 대의원대회에서 21세기위원회의 초안이 상정되어 통과되었기 때문에 그것이 상당 기간 한국노총의 기조로 유지될 것이다. 현재 초안을 실제적인 운동과 연결시키기 위한 토론과 공감대 형성을 위한 활동이 전개되고 있다.

그런데 그 활동이 미약할 뿐만 아니라 그 대상도 간부에 치우쳐 있어서 현장 노동자들 사이에서는 그다지 관심을 끌고 있지 못한 것이 현실이다. 앞으로 21세기위원회의 초안이 현장 노동자들에게까지 파고들 수 있는 구체적이고 다양한 방식을 개발하여 실행하는 것이 과제라고 할 수 있을 것이다.

시간적인 촉박함과 그 외 여러 가지 복잡한 사정으로 인해 양대 노총의 발전전략 구상은 아직 미완성인 상태로 남겨져 있다. 하지만 앞서도 지적했듯이 이번 작업은 그대로 소홀히 넘겨버릴 수 없는 중요한 시도임에 틀림없다. 따라서 이러한 시도가 중단되지 않고 보다 체계적이고 정밀한 작업을 통해 발전적으로 정리되어야만 할 것이다. 그것이야말로 한국 노동조합운동이 신자유주의라는 거센 파도를 헤치고 나아갈 수 있는 원동력일 것이다.

추후에 계속될 작업은 그런 면에서 보다 더 치밀해야 한다. 이미 나온 발전전략 초안의 내용을 보다 정교하게 다듬는 것도 중요하지만, 무엇보다도 발전전략 수립과정이 조합원의 적극적인 관심과 참여 속에서 진행되지 못한 것을 냉정하게 돌아보아야 한다. 발전전략을 수립하기 위한 위원회의 구성에서부터 초안 제출까지의 과정을 '조직개발'의 측면에서 다시금 냉철하게 분석하여 대안을 마련하여야 할 것이다.

발전전략 수립 과정 자체가 바로 조직을 혁신하고 활성화하는 계기가 되어야 할 것이다. 그리고 그 과정이 바로 조합원들이 양대 노총의 주인으로서의 권리를 행사하고 민주주의가 실현되는 과정이며 조합원들을 교육훈련하는 과정이 되어야 할 것이다.

제 2 부



조직개발 프로그램

제1장 들어가는 말

이번 장에서는 조직개발 과정에서 활용할 수 있는 몇 가지 프로그램을 소개할 것이다. 그런데 앞에서 살펴본 것처럼 '조직개발'은 조직의 변화전략이며, 과정이기 때문에 '조직개발 프로그램'을 제시한다는 것은 일정한 한계를 가질 수밖에 없다.

또한 조직개발은 항상 실천과 평가를 통해 새로운 계획을 수립하고, 보완하고, 평가하는 '과정'이기 때문에 여기서 완벽한 계획을 제시하기 어렵다. 조직을 가장 잘 아는 사람은 그 조직의 조직원이며, 간부들이다. 조직발전을 실천할 사람들도 그들일 것이다. 이 프로그램들은 조직발전을 고민하는 사람들에게 실천에 관한 '아이디어'를 제공해 줄 수 있을 것이다.

여기에 제시된 프로그램들은 '교육훈련'을 통해 활용할 수도 있고, '일상활동 구조'를 통해 활용할 수도 있다. 또한 단위노조나 상급조직을 비롯하여 조직내의 각종 모임까지 어느 단위에서건 자기조직의 특성과 조건에 따라 변형이 가능하다. 그러나 조직의 규모가 크고, 조직구성이 복잡하고, 이질적일수록 조직개발은 복합적인 과정을 거쳐야 하기 때문에 이 프로그램의 활용도는 낮아질 수 있다는 점을 염두에 두어야 할 것이다.

먼저 조직개발 프로그램을 실행할 때, 유의해야 할 점들을 살펴보고, 몇 가지 영역의 조직개발 프로그램들을 소개하도록 하겠다.

조직개발 프로그램을 실행하기에 앞서 고려해야 할 점

지도부의 전반적인 조직전략과 조직개발의 전체 과정을 조직화할 조직개발팀의 역할이 매우 중요하다.

‘조직개발’은 조직이 처한 상황과 강점, 약점, 그리고 기회를 포착하여, 중장기의 개입전략을 세우고, 이를 실천하기 위한 계획을 구체화하고, 실천과 점검, 평가를 되풀이하는 과정이다. 그렇기 때문에 조직개발 프로그램의 배후에는 반드시 전반적인 조직전략이 존재하며, 여기에는 다룰 문제나 계획, 조직개발 프로그램의 목표와 원하는 결과, 목표를 달성하기 위한 활동의 시간과 순서를 포함하게 된다.

따라서 지도부는 ‘조직체계’와 ‘조직과정’에 대한 진단을 통해 전반적인 조직전략을 수립해야 하며, 조직개발에 대한 전반적인 목표와 대상을 결정해야 한다. 목표와 대상이 결정되면, 이러한 조직변화 전략을 어떻게 지원할 수 있으며, 누구를 중심으로, 어떤 방법으로, 어느 정도의 예산으로, 언제까지 추진할 지에 대한 세부계획을 도출시켜야 한다.

또한 앞서도 언급했듯이 ‘조직개발’은 과정이 중요한 것이다. 아무리 잘 만들어진 프로그램이라 하더라도 ‘조직의 변화과정’ 즉 조직적 실천과 점검과정이 제대로 연결되지 않는다면, 그것은 그냥 하나의 이벤트에 불과할 수도 있다. 조직개발은 1회적인 과정이 아니므로, 조직개발 프로그램 역시 1회적인 것이 아니어야 한다.

하나의 프로그램을 실행할 때에도, 목표를 분명히 하고, 목표의 실현을 위해서는 어느 단위가 어떤 순서로 프로그램에 참여하는 것이 조직의 변화를 촉진하고, 효과

를 높일 수 있는지를 세부적으로 짜야 한다. 또한 조직의 여건을 고려하되, '누가 프로그램을 실행할 것이며, 실행능력은 어떻게 갖추도록 할 것인지', '참가자들이 세운 실천계획서는 누가 모아서 어떻게 정리할 것인지', '실천에 대한 평가와 점검은 누가, 언제 할 것인지' 등을 구체적으로 정해야 한다. 이러한 세부 사항들은 '조직개발 추진팀'에서 자세히 검토되고, 역할분담이 되어야 할 것이다.

이처럼 '과정을 조직하는 일'을 중시한다면, '단 하나의 프로그램'을 실행한다 하더라도, 그것은 조직의 변화를 추동하는 계기가 될 뿐 아니라, 변화전략을 계획하고 실행하는 것이 된다. 조직개발에서는 '과정을 조직하는 일'이 프로그램을 실행하는 일 자체보다도 훨씬 중요하며, 성공의 성패를 좌우하는 핵심인 것이다.

이러한 전반적이고 총체적인 조직변화 전략은 지도부들의 집중토론이나 일상적인 회의과정에서, 또한 세부적인 추진계획은 '조직개발팀'의 워크숍을 통해서, 세워질 수 있다. 조직 변화전략의 성공은 '지도부'의 실천의지와 지원, '조직개발팀'의 역할에 의해 좌우된다는 것을 유의해야 할 것이다.

조직개발 프로그램을 추진할 때는 '조직문화의 변화'를 중시해야 하며, 이를 위해서는 '긍정적 피드백' 기법을 활용하는 것이 효과적이다.

조직문화란 조직을 바라보는 또는 조직에 대한, 조직구성원들의 태도와 활동의 기풍, 조직구성원 상호간의 느낌과 생각을 포괄하는 조직의 풍토를 의미한다. 조직문화는 보이지는 않지만, 보다 심층적이고, 지속적이며, 무의식적인 가치에 바탕을 둔다.

아무리 민주적인 조직구조와 활동체계, 그리고 세련되고 전문적인 정책이 마련되어 있더라도, 조직구성원들이 서로 믿고 의지하지 않으며 질서와 경쟁, 반목의 관계라면, 민주적인 조직구조는 유지될 수 없고, 전문적인 정책은 쓸모 없는 것이 되고 만다. '조직문화'의 변화를 조직한다는 것은 '조직원' 하나하나의 생각과 느낌을 존중

.....

하며, '조직을 어떻게 생각하는가, 나는 조직을 어떻게 생각하는가, 우리는 조직을 어떻게 바라보는가, 나와 우리는 조직이 어떤 모습이기를 원하는가, 이를 위해 우리 서로 무엇을 할 것인가'에 대해 스스로없이 얘기하고, 지지와 지원·협력의 조직문화와 풍토를 만드는 일이다.

이러한 협력과 상호 지지의 조직문화는 노동조합이 추구하고자 하는 '세상의 변화'를 이끌어내는 원동력이 될 수 있다. 이러한 협력적이고, 공동체적이며, 따뜻한 조직문화는 조직원들의 인간적인 이해와 결속력을 강화할 수 있으며, 조직이 어떠한 어려움에 봉착하더라도, 이를 헤쳐나갈 수 있는 바탕이 될 수 있다.

'긍정적 피드백' 기법은 이러한 조직문화의 정착을 촉진시켜준다. 일반적으로 우리는 조직이나 사람에 대해 문제점을 찾는데 더 익숙하다. 또한 많은 문제해결 기법은 '문제 중심의 증상모델'에 국한되어 있다. 이러한 부정적 피드백 기법도 문제해결의 효과적인 방법이지만, 우리의 현재 조직풍토에서는 가급적 '장점'과 '강점'을 발견하고, 이를 계승·발전시키려는 긍정적 피드백 기법이 더 효과적일 수 있다. 특히 '노동조합조직'은 항상 내부적인 다양한 문제와 외부 환경의 도전에 부딪치게 되기 때문에, 서로의 장점을 발견해주고, 조직의 강점을 확인하는 긍정적 피드백 기법은 도전에 대응할 수 있는 자신감을 높여준다.

조직개발 프로그램은 조직변화전략으로서 '민주적 활동시스템'의 점검과 기동을 일상화시키는데 복무하도록 해야 한다.

여기 제시되는 모든 프로그램들은 '단편적'이다. 그러나 이런 '방법'을 누가 어떻게 쓰는가에 따라서 조직변혁의 유력한 실천무기가 될 수도 있고, 그렇지 않을 수도 있다. 제1부의 앞부분에서 확인한 것처럼 노동조합은 구조적으로 민주적인 시스템을 갖추고 있으며, 매우 역동적인 조직구조를 갖추고 있다. 이를 실질적으로 가동시키고, '민주적'으로 운영하는 것은 조직변혁을 위한 기초과제이다.

민주적인 조직시스템의 핵심은 단위노조의 '현장토론' 구조이다. 조합원의 의견과 뜻이 수렴되는 통로, 그리고 지도부의 방침과 견해가 스며드는 통로인 '현장토론' 구조는 일상적으로 가동될 수 있어야 한다. 조직개발을 조직하는 과정은 바로 현장토론 구조를 구축하는 과정이 되도록 해야 할 것이다.

노동조합의 일상적인 활동구조

단위노조

[부서별 현장토론]↔[부서별 소위원회, 대의원, 간부회의]↔[상집·대의원 확대간부회의]↔
[상집회의]↔[임원회의]↔[전임자 회의]

지역조직

[지역조직전임자회의]↔[집행위원회회의]↔[단위노조 전임자 연석회의]↔[단위노조]

연맹조직

[임원회의]↔[전임자회의]↔[중집회의]↔[중앙위원회]↔[지역조직]↔[단위노조]

중앙조직

[임원회의]↔[전임자회의]↔[중집회의]↔[중앙위원회]↔[연맹조직, 지역조직]↔[단위노조]

단위노조의 경우 [부서별 현장토론]↔[부서별 소위원회·대의원·간부회의]↔[상집·대의원 확대간부회의]↔[상집회의]↔[임원회의]↔[전임자 회의]는 조직의 기본적인 의사 소통과 의사 결정 구조이다. 물론 정기적인 조직의 방침과 전략을 결정하는 것은 '대의원대회'와 '총회'일 것이다. 그러나 이러한 '조직의 기본적인 의사 소통과 의사 결정 구조'의 작동은 대의원대회와 총회의 결정을 실천적으로 담보해주는 요건이 된다.

따라서 조직개발 프로그램은 '대의원대회'와 '총회'를 전후하여 '조직의 의사 소통과 의사 결정' 구조의 작동을 촉진할 수 있도록 활용되는 것이 매우 효과적이며, '조직개발'의 목적을 달성하기 위한 전제조건이 된다.

단위노조의 '민주적 조직운영 구조'의 작동은 하나의 결정이 내려질 때, 효율적이지 못할 수도 있다. 또한 모든 사안을 '현장토론'을 통해 해결할 수도 없다. 그러나

분명한 것은 '민주적인 토론' 과정이 없는 결정은 그 내용의 충실성과 진실성 여부를 떠나 조합원의 실천을 담보할 수 없다. 노동조합조직의 유력한 무기는 '조합원의 참여'에 있기 때문이다.

조직의 지도력이 실현되는 구조 역시 '현장토론' 구조이다. 조합원의 의견을 수렴해서 결정을 한다고 해서, 지도력이 상실되는 것은 아니다. 다수 조합원의 의견을 확인하되, 방침을 결정하는 것은 '지도부'이며, 지도부의 방침은 다시금 '현장토론' 구조를 통해 조합원에게 영향력을 미치기 때문이다. 다수 조합원의 의견을 분석하고, 우선 순위를 정하고, 조합원이 미처 보지 못한 노동운동 전체와 관련된 변화와 도전, 그리고 노동운동에 영향을 미치는 사회적인 분위기와 노동관련 정책 등을 고려하여, 조직의 방침을 결정하는 것은 '지도부'의 책무이다.

상급조직으로 갈수록 이러한 '민주적 의사소통 구조'의 정착은 쉽지 않을 수 있다. 그러나 '단위노조'의 현장토론 구조의 정착은 상급조직의 현장성과 민주성을 강화할 수 있다. 또한 상급조직은 단위노조의 의사결정과 의사소통 메커니즘을 이해할 수 있어야 하며, 이 과정을 중시하였을 때 진실로 산하 조직들에게 신뢰와 믿음을 줄 수 있다.

민주성과 집중성은 노조조직이 갖추어야 할 기본적인 운영원칙이다. 민주성이 없는 집중성은 실천적인 힘을 발휘할 수 없으며, 집중성이 없는 민주성은 방향과 좌표를 상실한 채, 떠도는 조직이 된다.

민주적 시스템을 정착시킨다는 것은 단위노조의 지도부와 조합원, 지역조직의 지도부와 단위노조 조합원, 산별조직의 지도부와 단위노조 조합원, 중앙조직의 지도부와 단위노조 조합원으로 이어지는 과정을 민주화한다는 것을 의미한다.

의사소통과 의사결정 구조를 민주화하게 되면, 하나의 방침이 결정되는 속도가 매우 느리고 따라서 비효율적으로 비추어질 수도 있다. 그러나 그것은 '처음'에만 그렇다. 노동조합이 세상을 바꾸는 능력 있는 조직으로 거듭나기 위해서는 반드시 거쳐야만 할 통과례이다. '한 가지 사안'을 갖고 '시도해 보는 것'이 중요하며, 이 과정의 중심고리는 '단위노조'에 있다. '단위노조의 민주적 변화'는 노동운동 진영의 '민주적 변화'의 핵심이다.

조직개발 프로그램은 일차적으로 '핵심 간부'들의 역량을 개발하는 수단으로 활용되는 것이 효과적이다.

여기에 제시된 프로그램들은, 물론, '지도력'강화 프로그램으로 설계된 것은 아니다. 그러나 조직개발의 핵심 영역은 '조직원들의 능력강화'에 있으며, 이 프로그램들은 '참가자'들의 '자기 주도성'과 '인간관계 훈련'의 한 부분을 고려한 설계이다. 따라서 조직개발 프로그램을 추진할 때는, 가능한 한 '핵심간부'그룹에 대한 교육훈련을 사전에 배치하는 것이 필요하며, '핵심간부그룹'의 지도력의 강화는 장기적으로 '조직문화'를 변화시키는 가장 중요한 요소가 될 것이다.

일반적으로 지도력을 강화하는 프로그램은 세 가지 범주로 구분할 수 있다. 첫째는 '자기성찰' 또는 '자기인식'이다. 리더십개발의 90%이상이 바로 자신에 대한 주도성을 자신이 발휘하도록 하는데 있다. 자기성찰 프로그램은 '조직 속에 존재하고 있는 나는 왜, 무엇을 목표로 활동하고 있는지, 조직과 나는 어떤 연관관계를 갖고 있는지 등을' 차분히 짚어보면서, 현재의 활동이 자신의 인생설계에 어떻게 위치 지워지는지'를 인식하도록 하는데 목표가 있다. 이러한 자기성찰은 '문제와 갈등'의 원인과 해결주체를 '자신'으로부터 출발하고자 하는 '자기혁신'의 신념을 강화하게 된다. '조직개발' 프로그램에서 개인 하나하나를 중시하는 이유는 바로 이점에 있다. 또한 '활동의 관성'을 극복하는 것도, '왜' 활동을 하는 것인지에 대한 자문을 통해 스스로에게 명확하게 활동의 의미가 자신에게 다가갈 때, 비로소 창의적인 새로운 활동방식을 고민하게 되며, 실행할 수 있게 된다. 둘째는 '인간관계'이다. 지도력은 '영향을 미치는 힘'이다. 이 영향이란 '사람의 마음을 움직이는 것'을 의미한다. 결국 '관계'의 문제인데, 인간관계에서 영향력을 미치려면, 사람에 대한 이해가 필수적이다. 사람의 말을 잘 듣고, 잘 표현하는 능력, 사람의 장점과 단점을 파악하는 능력, 사람의 심리적 특성을 파악하는 능력 등이 이 영역에 속한다. 이러한 인간관계 훈련은 다양한 여러 측면을 갖는 인간을 복합적으로 인식하게 됨으로써, 선입견이나 불충분한 이해들 때문에 생기는 갈등을 최소화 할 수 있게 한다. 셋째 영역은 '조직훈련'이다. 영향력을 미치되 어떤 방향으로 영향력을 미치는가는 노조조직에 있어서 가장 중요한 문제일 것이다. 조직의 비전을 제시하는 능력, 상황을 과학적으로 파악하고 분석하

는 능력, 조직역량을 강화할 수 있는 능력, 정책적 방향을 정립할 수 있는 능력에서부터, 회의운영, 문서작성에 이르는 실무능력에 이르기까지 굉장히 많은 훈련이 요구된다.

그동안 노동조합의 교육훈련에서는 이런 세 번째 영역이 간부들의 능력강화를 위한 교육내용의 대부분을 차지하였다. '조직훈련'을 위한 교육은 노동조합의 기초적인 교육훈련이 되어야 함은 당연하다. 그러나 간부들이 노조활동의 기본방향을 인식하고, 이를 실행할 수 있는 실무능력을 훌륭하게 갖추고 있다 하더라도, '자기 주도성'을 발휘하지 못하고, '인간관계'에서 영향력을 미치지 못한다면, 조직 내에서 지도력을 발휘할 수 없다.

지도력이 발휘되지 못하는 조직은 '조직혁신' 뿐만 아니라 '문제의 해결'도 이룰 수 없다. 핵심간부들의 역량은 조직개발을 추진하기 위한 기본적인 전제조건인 것이다. 조직의 혁신은 '간부들의 혁신'을 통해 이루어질 수 있는 것이다.

조직개발 프로그램 개관

프로그램		영향력 미치는 수준		
		개인	부서집단	전체조직
비전개발	<ul style="list-style-type: none"> • 노동조합과 나 • 나와 노동조합의 미래 • 노동조합의 전망 • 우리조직의 전망 - 강령 만들기 	• • • •	• • • •	• • • •
조직진단 전략계획	<ul style="list-style-type: none"> • 복잡성의 수준 모델 • 미래탐색회의 • 조직발전의 디딤돌과 걸림돌 • 힘의 장 분석 모델 • 7단계 전략수립 • 조직성찰 	• •	• • • • • •	• • • • • •
갈등극복	<ul style="list-style-type: none"> • 역할분석1 • 역할분석2 • 조직거울 • 인정하고 염려하기 • 리더십 스타일 진단 • 갈등관리능력 진단 	• • • • • •	• • • • •	 •
조직시스템	<ul style="list-style-type: none"> • 조직운영 분석 • 현장분석 • 조직시스템 분석 		• •	• • •

제2장 비전 개발 프로그램

비전과 전망의 개발과정은 지금까지의 전통적인 조직활동과 크게 구분되는 활동이기도 하다. 조직의 비전과 전망개발 과정의 핵심은 '노동조합의 미래에 대해 나는 어떻게 생각하는가', '그리고 그것은 나의 미래와 어떤 관련이 있는가', '내가 택한 길은 무엇인가'를 인식하는데 있다. 자기 인식을 통해 습득된 미래상이 분명할 때, 그 미래를 향해 준비해야 할 일 역시 분명해 지며, 현재 자기 활동의 의미를 규정할 수 있다. 이를 공유하는 과정에서 공동의 목표와 조직의 비전이 구체화될 수 있는 것이다.

조직의 비전은 조직의 모든 활동에 대해 방향을 제시해 주는 불빛과 같다. 비전이 명확하고 밝을 때, 직원들의 관심은 더욱 높아지고, 조직에 대해 믿고 따르며, 그 불빛을 향해 실천하고자 하는 의지를 드높이게 된다. 비록 세부적인 것은 불명료하거나 구별이 잘 되지 않더라도, 그것들은 인생에 있어서 일상적인 것과 평범한 것을 넘어선 그 무엇이 있다는 것을 상기시켜 준다. 왜냐하면 노동조합 조직의 비전은 세상을 바라보는 눈을 뜨게 할 수 있으며, 더 나아가 자신의 인생의 비전까지 고민할 수 있게 하기 때문이다.

비전은 단결된 행동을 하게 하는 공동목표를 제공한다. 세상을 어떻게 바라보아야 하는지, 지금의 세상은 살만한 것인지, 아니라면 어디가 어떻게 문제가 되는 것인지, 그리고 그런 세상은 바꿀 수 있는 것인지, 우리에게 바꿀 능력이 있는지에 대한 비전과 전망을 밝히는 것은 '노동조합 조직'을 살아 움직이게 하는 원동력이 된다.

조직의 비전과 전망은 누가 어떻게 만드는가. 지도부인가 아니면 정책단위에서인가, 상급조직인가? 조직의 비전과 전망은 지도부를 포함하여, 조직구성원들이 함께

만들 수 있다. 물론 비전을 맨 먼저 제시하는 것은 '지도자'일 수 있다. 그러나 그것은 '지도자의 것'이며, 이것이 조직구성원들의 가슴에서 살아 움직이려면, '조직원'들과의 공유와 토론과정이 반드시 필요하다. 조직의 미래에 대한 전망과 그에 대한 확고한 신념은 조직원들 개개인으로부터 나와서 공유되고 그것이 구체화되었을 때, 비로소 살아있는 '조직의 비전과 전망'이 되는 것이다.

전망은 내면적인 경험이다. 전망은 사람의 마음속을 자극해서 이것은 해야 하겠고, 이것은 하지 말아야 하겠다는 '감정'을 갖게 만든다. 전망은 감정적으로 경험되는 것이다. 왜냐하면 사람들이 자신의 행동을 변화시키는 방식이 그러하기 때문이다. 사람들은 이성적인 이유가 아니라 감정적인 경험을 통해 변화해 나간다.

조직의 비전과 전망을 개발한다는 것은 '조직의 지도력'을 개발한다는 것을 의미한다. 조직지도력은 조직구성원의 행동을 변화시킬 수 있는 지도부의 역량이며, 여기에는 전망을 수행해나갈 수 있는 능력이 포함되어 있다.

노동조합과 나

나를 지배하고 있는 가치 발견하고 정의하기

- | | | |
|--|---|---|
| <input type="checkbox"/> 간편한 삶 | <input type="checkbox"/> 변화와 다양성 | <input type="checkbox"/> 자연 |
| <input type="checkbox"/> 개인적 발전(나의 잠재력을 최대한 개발하고 사는 것) | <input type="checkbox"/> 사생활 | <input type="checkbox"/> 자유 |
| <input type="checkbox"/> 개방되고 정직한 (사람들이 주위에 있는 것) | <input type="checkbox"/> 사회를 돕기 | <input type="checkbox"/> 자긍심 |
| <input type="checkbox"/> 경쟁 | <input type="checkbox"/> 생태학적 깨달음 | <input type="checkbox"/> 장점 |
| <input type="checkbox"/> 경제적 안정 | <input type="checkbox"/> 성장 | <input type="checkbox"/> 재정적 수입 |
| <input type="checkbox"/> 고귀한 관계들 | <input type="checkbox"/> 성취 | <input type="checkbox"/> 전문적 기술 |
| <input type="checkbox"/> 공동체 | <input type="checkbox"/> 세련 | <input type="checkbox"/> 정직 |
| <input type="checkbox"/> 공적 봉사 | <input type="checkbox"/> 숭고함 | <input type="checkbox"/> 지적인 지위 |
| <input type="checkbox"/> 과단성 | <input type="checkbox"/> 순수성 | <input type="checkbox"/> 직업 안정 |
| <input type="checkbox"/> 관련됨(포함) | <input type="checkbox"/> 시장 지위 | <input type="checkbox"/> 지도력 |
| <input type="checkbox"/> 국가 | <input type="checkbox"/> 신체적 변화 | <input type="checkbox"/> 지식 |
| <input type="checkbox"/> 내가 참여하고 있는 것의 고귀함 | <input type="checkbox"/> 안전성 | <input type="checkbox"/> 지위 |
| <input type="checkbox"/> 내적인 조화 | <input type="checkbox"/> 안정성 | <input type="checkbox"/> 지혜 |
| <input type="checkbox"/> 능률 | <input type="checkbox"/> 애정(사랑과 관심) | <input type="checkbox"/> 진실 |
| <input type="checkbox"/> 다른 사람 감독 | <input type="checkbox"/> 업무능력, 권한 | <input type="checkbox"/> 질서(평온, 안정, 일치) |
| <input type="checkbox"/> 다른 사람 돕기 | <input type="checkbox"/> 여가 시간 | <input type="checkbox"/> 즐거움 |
| <input type="checkbox"/> 도전적인 문제들 | <input type="checkbox"/> 영향력 | <input type="checkbox"/> 책임과 책무 |
| <input type="checkbox"/> 독립 | <input type="checkbox"/> 예술 | <input type="checkbox"/> 창조성 |
| <input type="checkbox"/> 돈 | <input type="checkbox"/> 우수함 | <input type="checkbox"/> 청렴 |
| <input type="checkbox"/> 명성 | <input type="checkbox"/> 우정 | <input type="checkbox"/> 충성심 |
| <input type="checkbox"/> 모험 | <input type="checkbox"/> 위치 | <input type="checkbox"/> 친근한 관계들 |
| <input type="checkbox"/> 민주성 | <input type="checkbox"/> 윤리적 실천 | <input type="checkbox"/> 평온(평화) |
| <input type="checkbox"/> 부(富) | <input type="checkbox"/> 의미 있는 일 | <input type="checkbox"/> 평판 |
| <input type="checkbox"/> 발전과 승진 | <input type="checkbox"/> 인지도(남의 존경, 지위) | <input type="checkbox"/> 협동 |
| <input type="checkbox"/> 빠른 속도의 일 | <input type="checkbox"/> 일하기(압력하의) | <input type="checkbox"/> 효과성 |
| | <input type="checkbox"/> 일하기(타인과 공동) | <input type="checkbox"/> 흥미 |
| | <input type="checkbox"/> 일하기(혼자) | <input type="checkbox"/> 힘과 권위 |

.....

■ 10개 고르기 → 5개로 줄이기 → 3개로 줄이기

■ 3개를 나름대로 정의 내리기(10줄 이내로 정리하기) ※ 공유하기

1) 나는 _____ 가치를 지향한다.
_____ 가치를 지향하는 나는 _____ 하다.

2) 나는 _____ 가치를 지향한다.
_____ 가치를 지향하는 나는 _____ 하다.

3) 나는 _____ 가치를 지향한다.
_____ 가치를 지향하는 나는 _____ 하다.

2 조직의 가치 정의하기

■ 현재 우리 노조가 안고 있는 문제점 → 문제가 해결된 이상적인 노조의 모습

■ 이상적인 모습을 표현할 수 있는 '단어 10개 꼽기' → 5개로 줄이기 → 3개로 줄이기

■ 현재 시점으로 정의 내리기

■ 공유하고 일치시키기

1) 우리 조직은 _____ 가치를 지향한다.
_____ 가치를 지향하는 조직은 _____ 하다.

2) 우리 조직은 _____ 가치를 지향한다.
_____ 가치를 지향하는 조직은 _____ 하다.

3) 우리 조직은 _____ 가치를 지향한다.
_____ 가치를 지향하는 조직은 _____ 하다.

3 내가 꿈꾸는 세상 : 그림 그리고 공유하기

▶ 나와 가족은? ()산업 노동자들은? 전체 노동자들은? 사회 전체는?

■ 걸어놓고, 그룹별로 발표하기

1 조직의 비전 창조하기

■ 앞에 걸려 있는 그림들을 보면서 우리 사회의 미래를 상징하는 단어 2개씩 적기

■ 조직의 비전으로 정의하기

1) 우리 조직은 _____ 한 사회를 지향한다.
그 모습은 _____ 하다.

2) 우리 조직은 _____ 한 사회를 지향한다.
그 모습은 _____ 하다.

3) 우리 조직은 _____ 한 사회를 지향한다.
그 모습은 _____ 하다.

나와 노동조합의 미래

비전은 미래를 창조하는 첫걸음이다.

미래를 예측하는 가장 최선의 방법은 그 미래를 자신이 창조하는 것이다.

■ 나의 역할 발견하기

■ 노동조합의 직원으로서 내가 맺고 있는 중요한 인간관계를 생각해 보자. 가족관계, 현장부서 동료들과의 관계, 간부들과의 관계, 각종 모임, 활동과 관련된 관계에서 각각 내가 하고 있는 역할을 정리해 본다.

▶ 가족 관계

이름 : 역할 :

이름 : 역할 :

▶ 현장부서 관계

이름 : 역할 :

이름 : 역할 :

▶ 간부간의 관계

이름 : 역할 :

이름 : 역할 :

▶ 다양한 모임에서의 관계

이름 : 역할 :

이름 : 역할 :

▶ 활동에서 맺어진 관계

이름 : 역할 :

이름 : 역할 :

2 나의 성공 정의 내리기

■ 이제 몇 십 년이 흘렀다. 현재의 시점에서 '나의 역할'을 충실히 했다고 가정하고, 그 때도 역시 이 자리에 남아 있을 것이라고 가정하고, 이들로부터 받고 싶은 존경의 말, 찬사의 말을 정리해 본다.

▶ 이 사람들이 나에게 대해 어떻게 말하는 것을 듣고 싶은지, 내가 이 사람들의 인생에 어떤 영향을 끼쳤는지, 그들은 나의 자질과 성품 중에서 어떤 점을 기억할 바라는가. 내가 어떤 훌륭한 일을 했다고 이야기해 주기를 바라는가.

3 노동조합의 가치 발견하기

■ 이제 노동조합조직으로 돌아가 보자. 노동조합조직은 사회 속에 존재하며, 조합원들뿐만 아니라, 사회 구성원들에게도 많은 영향력을 끼친다. 이들은 노동조합을 어떻게 생각하고 있을까? 이들이 생각하는 노동조합에 대한 긍정적인 단어와 부정적인 단어를 각각 1가지씩 떠올려 보자.

▶ 조합원, 조합원의 가족, 간부, 간부의 가족, 지역의 노동자, 지역의 다른 노동조합, 지역의 상인 및 주민들, 상급조직, 회사 관리자와 정부 관료

■ 부정적인 단어를 정리하고, 왜 그런지 이야기하고 정리하기
긍정적인 단어를 정리하고, 왜 그런지 이야기하고 정리하기

1 우리 조직의 미래 정의 내리기

■ 이제 10년이 지났다. 우리는 열심히 활동했고, 그래서 노조가 갖고 있었던 부정적인 이미지를 말끔히 씻어 냈다. 오늘은 노조 창립 ()주년 기념행사가 노동조합 출신 자치단체장을 포함하여, 지역의 상인 및 주민들과 조합원과 간부 그리고 가족들이 참석하여, 서로의 노고를 치하하면서, 성대한 기념잔치가 열리고 있다.

이 자리에서 다음의 사람들이 노동조합에 대한 존경과 신뢰의 축사를 보내고 있다. 내가 받고 싶은 노동조합에 대한 존경과 찬사의 말을 적어 보자. 노조 활동을 하고 있는 나에게 '노동조합'에 대한 믿음과 존경의 말은 나를 신뢰하는 많은 사람들이 있음을 확인시켜 준다. 내가 바라는 노동조합의 모습, 현장 조합원에게, 또 가족에게, 간부들에게, 또 지역의 다른 노동자들에게, 다른 노동조합들에게, 지역의 주민들의 가슴속에 우리 노동조합이 어떻게 남아있기를 바라는가. 또한 우리 노동조합이 정부 관료나 회사측에게는 어떤 모습으로 서있기를 바라는가?

▶ 현장 조합원 :

조합원의 가족 :

간부 :

간부의 가족 :

지역의 노동자 :

지역의 노동조합 :

지역의 주민들 :

상급 조직 :

회사·정부 관료 :

노동조합의 전망

I. 토론 주제

1. 노동조합과 노동자

- 노동조합은 누구를 위해 존재하는가?
- 나는 누구를 위해 노조활동을 하는가?
- 조합원들과 우리 산업 노동자들의 특성은 무엇인가?
- 노동조합은 사회에 어떤 기여를 해야 하는가?

2. 우리의 역할

- 우리는 노동조합에 어떤 기여를 하고 있는가?
- 지도부의 역할과 조합원의 역할은 무엇인가?
- 지도부의 책임과 조합원의 책임은 무엇인가?

※ 우리 노동조합의 미래를 나타낼 수 있는 상징물을 만들어 보자.

3. 목적

- 노동조합이 추구하는 가장 중요한 목적은 무엇인가?
- 노동조합의 자기개혁을 통해 무엇을 기대할 수 있나?

4. 변화를 위한 시도

- 지난 3년 간 우리 노조는 어떤 변화를 시도하였는가?
- 현재 진행중인 변화는 어떤 것이 있는가?

II. 진행 방법

1. 각 항목별로 카드에 자신의 의견을 적는다.
2. 대자보 2개를 맞붙여 놓고, 모둠별로 ①부터 ④까지의 의견을 취합한다.
3. 종이의 중앙에는 조직의 전망을 나타낼 수 있는 상징물을 그려 넣는다
4. 모둠 토론
 - 전망들의 공통점은 무엇이고, 다른 점은 무엇인가?
 - 우리조직의 전망을 정의한다.
 - 전망을 발전시키기 위해 필요한 일은 무엇인가?
 - 앞으로 우리가 해야 할 일은 무엇인가?
5. 종합 발표

우리 조직의 전망 : 강령 만들기

[1] 우리 조직의 전망과 사명을 알고 있는가? 어떤 내용이며 어디에 명시되어 있나?

[2] 연맹과 중앙조직의 강령 검토하기

▶ '전망' 규정의 특징

- 문장은 간단하지만 완벽하게 구성되어 있다.
- 직원들의 목적의식을 환기시킬 수 있는 '도전정신'이 포함되어 있다.
- 가능한 장기적인 전망을 제시한다.
- 직원 모두가 공유하고 있다.
- 직원들의 행동양식과 조직의 다양한 활동을 규정한다.
- 간단명료하다.
- 기억하기 쉬우며 명확하다 - 잘못 해석될 우려가 없다.
- 의사결정 과정에 있어 지침자료가 된다.
- 조직의 가치와 연결되어 있다.
- 노동자들의 요구사항을 포괄한다.

▶ 전망은 '주장'이 아니라 '과정'이다.

전망은 조직의 추구하는 장기적인 활동방향을 의미한다. 노동조합 조직은 '사회' 속에서 존재하며, 노동조합 조직이 탄생하게 된 배경 역시 '경제·사회·정치적'인 불평등 구조라는 자본주의 사회의 모순 극복에서 비롯되었다. 따라서 노동조합 조직의 전망을 현실화하는 길에는 수많은 도전을 예상하고 그것에 대비해야 하며, 그리고 그 도전을 받아들여야 한다.

전망을 수행하는 것은 단지 우리의 요구를 '주장'하는 데 그치는 것이 아니라, 현실화시키는 하나의 과정이다. 노동조합의 활동과 직원들의 실천은 노동조합 조직의 전망을 매일의 선택과 행동에 응용하는 과정이다. 강고한 전망은 사람들이 의사 결정을 하는 데 도움을 주며, 모순에 직면했을 때 문제 해결의 지침이 될 수 있다.

[3] 우리 조직의 현실에 맞는 전망 만들기

- 나의 가치와 신념, 조직의 가치와 신념, 조직의 지향과 전망에 대해 생각하기
- 전망과 관련된 단어 3개(카드) 분류하기, 차트, 공통점 찾기
- 2010 년에 우리 조직은 이렇게 되었으면 좋겠다. → 모으기 → 공통점 찾기
- 내가 조직에 바라는 것, 기대하는 것 적기 → 모으기 → 공통점 찾기

▶ 우리 노조는 _____ 을 추구한다. (완성하기)

전망에 관한 규정을 수립하려 할 때 하나의 커다란 모순에 직면하곤 한다. 즉, 규정을 완성하는 순간 그 내용들이 이미 사문화 된다는 것이다. 이를 극복하기 위한 방안이 모색되어야 한다. 그래서 모든 조직원들이 늘 조직의 전망에 대해 관심을 갖도록 하고, 일상업무의 중요한 일부분으로 생각하도록 해야 한다.

▶ 살아 있는 전망

- 조직내의 다양한 그룹들이 조직의 비전과 장기적 발전 방향에 관심을 가질 수 있도록 하려면, 처음이 중요하다. 전 조합원의 현장토론을 거치고, 이를 통해 우리 노조의 전망을 '명문화'하는 것이다. 동시에 이를 실현하기 위한 '부서별' 행동원칙을 작성하게 하고, 공유할 수 있다면 더욱 좋을 것이다.
- 이 과정은 '노동운동의 방향'에 대한 교육과 연관이 되며, '스스로 노동조합의 주인'으로 참여하는 과정이 된다.
- 이 과정을 자주 할 수는 없겠지만, 매년, 총회를 통해 평가하고, '수정'하는 과정을 거친다면, 언제나 살아서 조합원들의 가슴속에 움직이는 비전이 될 수 있을 것이다.
- 전망과 관련된 슬로건이나 모토, 혹은 로고를 만들어 편지봉투나 홍보책자 등에 명시해서, 조직 내에서 늘 공유되고 확인될 수 있도록 하는 것이 좋다.
- 의사 결정 시 지침으로서 규정들을 사용한다.
- 규정들이 사문화 되지 않고 일상업무 속에서 유의미하게 실현될 수 있는 방안에 대해 모든 구성원들이 함께 고민한다.

제3장 조직성찰 프로그램

이 프로그램들은 조직을 성찰하는 프로그램이다. 일반적인 조직분석 프로그램처럼 이성적이고 종합적인 접근을 통해 실천활동을 계획하기보다는 개인적인 느낌과 감성을 동원하여, 조직의 정체성을 공유하는데 초점이 있다.

과거를 이해 할 수 없다면, 현재의 우리를 이해할 수 없다. 또한 현재 어디 있는지를 알 수 없다면, 다음에 어디로 가야하는 지도 모른다. 조직에 대한 간부들의 느낌과 생각을 터놓고 이야기하면서, 조직이 현재 처해 있는 상황을 충분히 공유함으로써, 조직이라는 한 배를 탄 공동체로서의 동질성을 갖도록 설계되었다.

조직 구성원들이 조직의 과거를 진지하게 돌아보면 자신들이 어디에서 왔는지에 대해 좀 더 의식적으로 생각할 수 있게 된다. 그리고 이것은 현재 어디에 그리고 무엇 때문에 있는지에 대한 성찰로 발전하는 토대가 된다. 또한 과거의 성공과 실패 사례를 통해 현재의 상황을 새로운 각도에서 살펴볼 수 있게 되며, 과거의 실패를 되풀이하지 않으면서 슬기롭게 미래를 헤쳐나갈 수 있는 능동적 자세와 시야를 가질 수 있게 된다.

조직성찰 프로그램은 참가자들의 흥미를 끌면서도 조직적 변화를 가져올 수 있는 효과적인 프로그램이다. 참가 인원수에 따라 차이는 있지만 약 2~3시간 정도면 충분히 진행할 수 있다.

우리 노조의 과거 · 현재 · 미래

[1] 결성 초기의 노조와 모습과 현재의 모습을 그림으로 표현하고, 연상하는 단어 떠올리기

그림 · 이미지	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>	그림 · 이미지
결성 초기 조합의 모습	연상되는 단어	현재 우리조합의 모습

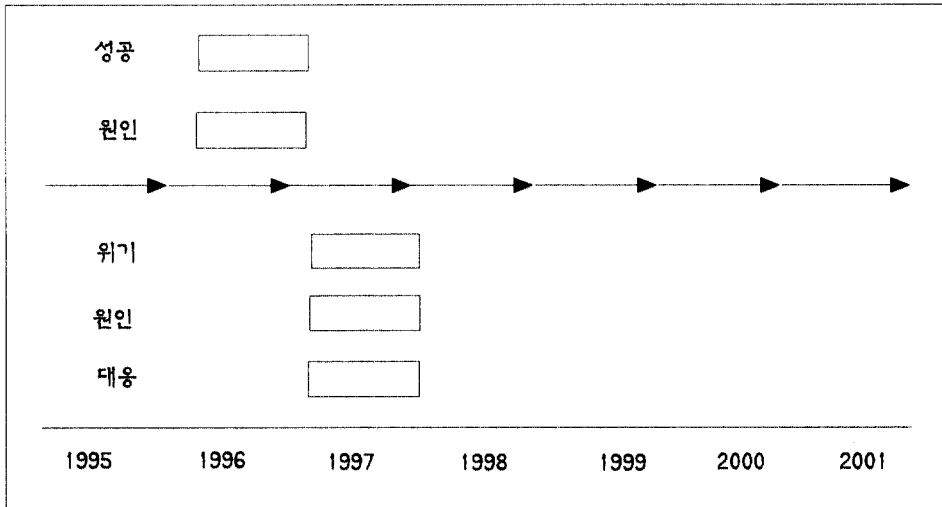
[2] 모둠 토론

- 노조의 설립 배경과 핵심 정신
- 노조 결성한 이후 지금까지 달라진 점, 긍정적인 점과 부정적인 점 분석하기
- 노조 결성 후 지금까지 최대의 위기는? 언제?, 왜?, 어떻게 대응했나
- 노동조합 활동 동기
- 활동 전후, 노동조합에 대한 생각의 변화
- 내가 원하는 우리 노동조합의 미래

[3] 전체 발표 및 요약

우리 노조의 잊지 못할 10대 사건 (Biography Lines)

[1] 벽에 커다란 종이를 걸어 놓고 수평선을 긋고, 조직이 거쳐온 길을 그린다.



[2] 노조 활동을 하면서 내가 잊지 못할 5가지 주요 사건, 카드에 적기

- ▶ 5대 사건의 결과
- 5대 사건의 교훈

[3] 모둠 토론

- 카드를 각각 일어난 시기에 붙인다.
- 사건의 순서별로 카드를 설명한다.
- 우리 노조의 10대 사건을 결정한다.

.....

[4] 전체토론

- ▶ 성공의 경험으로부터 배운 것, 장점으로 발전시키기 위해 해야 할 일
- ▶ 위기의 경험으로부터 배운 것, 이런 위기에 닥쳤을 때를 대비해 해야 할 일

[5] 모둠 토론 : 문장 완성하기

- ▶ 조직으로서 우리는 _____ 한 면이 강하다
우리는 미래에 _____ 한 다른 모습을 보여야 한다.
그러므로 지금 우리가 해야 할 일은 _____ 이다.

[6] 전체 발표 및 요약

우리는 지금 어디에 있는가? 변화의 단계

■ 사람처럼 조직도 성장하고 발전한다. 그것은 때때로 위기로 인해, 그리고 “이제는 가야 할 때야. 커야 할 때야, 변화해야 할 때야. 오래된 것에서 벗어나야 할 때야” 하고 스스로 인식하는 가운데 변화의 몇 단계를 거친다.

[1] 변화의 단계에 대한 인식

[2] 각 단계의 특성에 대한 토론

[3] 모둠 토론

- 우리 조직의 특징은 어떠한가?
- 우리는 지금 어떤 단계라 할 수 있나?
- 우리가 발전하기 위해 버려야 할 것은?
- 우리가 맞닥뜨리게 될 조직적인 도전은?

[4] 전체발표 및 요약

초기 단계		개척자 조직
현상	<ul style="list-style-type: none"> ○ 조직의 목표에 강한 주인의식을 보여 높은 에너지와 헌신을 보인다. ○ 관계는 개인화시키고 과제는 공유한다 -- '오늘은 내가 하고, 내일은 당신이 한다' ○ 비공식적이다 -- 시스템이나 공식 과정, 정책 등은 무시되기 쉽다. ○ 의사소통은 언어로 하며, 의견의 통일이 빠르다. ○ 가치나 권력은 공유되고, 신뢰감이 높다. ○ 일은 느슨하고, 일을 할 필요가 있을 때는 밤늦은 시간에도 흔쾌히 일을 한다. 	
특징	<ul style="list-style-type: none"> <li style="width: 50%;">○ 비형식적임 <li style="width: 50%;">○ 유동적임 <li style="width: 50%;">○ 특정의 절차가 없음 <li style="width: 50%;">○ 구성원의 관계가 밀접함 <li style="width: 50%;">○ 개방적임 <li style="width: 50%;">○ 우호적임 <li style="width: 50%;">○ 개척가형의 지도자 <li style="width: 50%;">○ 개별화 <li style="width: 50%;">○ 강한 가치 <li style="width: 50%;">○ 비형식적/가족적 형식 	
위기	<ul style="list-style-type: none"> ○ 간부 숫자의 증가 ○ 조직의 활동이나 서비스의 성장 및 확장 ○ 개척자 지도자가 떠나거나 죽었을 경우 	
↓ 형식성이 요구됨 ↓		
분화의 단계		합리적 조직
현상	<ul style="list-style-type: none"> ○ 좀 더 질서정연하다. ○ 좀 더 전문적이다. ○ 좀 더 명확하다. ○ 통제는 주로 '위'에서 실시된다. ○ 중심 기능을 발전시키고 통제하기 위해 경영층이 등장한다. 	
특징	<ul style="list-style-type: none"> <li style="width: 50%;">○ 형식적임 <li style="width: 50%;">○ 상명하달의 방식 <li style="width: 50%;">○ 엄격한 규율 <li style="width: 50%;">○ 결단이 요구됨 <li style="width: 50%;">○ 정책 <li style="width: 50%;">○ 비유동적임(고정적) <li style="width: 50%;">○ 권위적임 <li style="width: 50%;">○ 기술적임 <li style="width: 50%;">○ 위계적/관료적 형식 <li style="width: 50%;">○ 문서나 회의를 통한 의사소통방식 	
위기	<ul style="list-style-type: none"> ○ 조직에 대한 헌신이 약해질 때 ○ 고립과 소외 ○ 조직에 대한 지나친 의존 ○ 자기만족감이 창의성을 앞서게 될 때 ○ 좀더 심각한 상황은 조합원으로부터 멀어질 때 	
↓ 통합성이 요구됨 ↓		
통합의 단계		통합적 조직
현상	<ul style="list-style-type: none"> ○ 내부적으로 약간 느슨해진다. ○ 부서별 또는 집단별 역할이 높아진다. ○ 결단의 시기에는 갈등이 높아진다. ○ 개인적 발전을 도모하는 활동이 많아진다. ○ 의사소통은 향상되며, 관리구조의 변화를 가져온다. 	
특징	<ul style="list-style-type: none"> <li style="width: 33%;">○ 우호적 <li style="width: 33%;">○ 효과적 <li style="width: 33%;">○ 유동적 <li style="width: 33%;">○ 인간적 <li style="width: 33%;">○ 참여적 <li style="width: 33%;">○ 상호존중성 <li style="width: 33%;">○ 통합적 <li style="width: 33%;">○ 목표추구형 <li style="width: 33%;">○ 상호관련성 <li style="width: 33%;">○ 팀제 형식 	

제4장 조직분석 및 전략계획수립 프로그램

조직개발 프로그램에는 조직 내부의 운영 개선을 목적으로 하는 것이 많다. 그런데 조직이 당면하게 되는 문제나 운영상의 문제점, 심지어는 내부의 문제까지도 외부 환경의 영향 때문에 발생하는 경우 역시 만만치 않게 존재한다. 노동조합을 위시해서 세상에 존재하는 모든 조직은 독자적으로 존재하는 것이 아니라 여러 조직들과 상호작용하는 가운데 서로 영향을 주고 받는다.

따라서 조직을 총체적으로 분석하기 위해서는, 조직의 현 상황을 규정하는 내·외부의 문제를 고루 살피고, 그것을 문제의 강약과 중요도에 따라 구분하여 체계적으로 인식해야만 한다. 그리고 조직이 지향하는 목표는 현재의 문제를 해결하는 것뿐만 아니라 미래 환경의 제약요인 및 기회를 정확히 예측하고 이에 적절히 대응할 수 있을 때 달성된다.

조직을 전략적으로 운영하기 위해서는 무엇보다 '그 조직이 현재 어떤 전략을 가지고 있는가, 그 전략과 관련하여 어떠한 기회와 위협이 존재하는가, 그리고 그러한 기회와 위협에 대처하는 데에 있어 기존 전략은 어떠한 강점과 약점을 지니는가, 마지막으로 장래에 예견되는 위협을 피하고 강점을 최대한 살리기 위해서는 어떠한 전략을 채택해야 하는가' 하는 질문을 끊임없이 던지고 그 질문에 정확히 대답할 수 있어야 한다.

복잡성의 수준 모델

복잡성의 수준	설명
환경 ↑	<ul style="list-style-type: none"> · 조직에 영향을 미치는 조직환경 · 사회적, 경제적, 정치적 상황
정체성 ↑	<ul style="list-style-type: none"> · 조직의 가장 근본적인 목적과 핵심 그리고 기능 · 조직의 정신
가치 ↑	<ul style="list-style-type: none"> · 정책, 원칙, 기준 · 조직이 일을 수행할 때 원칙으로 삼는 것들
관계 ↑	<ul style="list-style-type: none"> · 사람들이 함께 일하는 방식 및 인간관계 · 비공식적 측면
시스템과 구조 ↑	<ul style="list-style-type: none"> · 과정, 일의 순서, 구조, 공식적 조직
물리적인 것	<ul style="list-style-type: none"> · 장소, 시간, 예산, 도구, 기술적 자원, 인적자원 및 수량으로 측정가능한 자원들

이 모델은 조직 내에서 벌어지는 일을 6개의 수준에서 보여준다. 낮은 차원에서 벌어진 일을 높은 차원의 문제를 대하듯이 다루려고 해서는 안 된다. 조직 내에서 높은 수준의 문제가 제대로 해결되지 않으면, 낮은 수준의 문제해결은 별 의미가 없어진다. 조직내의 정체성과 가치가 분명하지 않으면, 구조나 시스템의 문제를 다루는데 아무런 가치가 개입될 수 없다. 조직 내의 문제에 관련된 수준이 어떤 것인지를 파악하는 것은 조직 시스템에서 발생하는 문제들을 적절한 수준으로 해결할 수 있도록 도와준다.

조직 내에서 발생하는 문제의 수준은 매우 복잡하고, 또한 얽혀 있기도 하다. 하나의 현상이 발생했지만, 그 문제는 이 여섯 가지 차원의 원인을 다 갖고 있을 수도 있고, 한두 개 영역에 걸쳐 있을 수도 있다. 복잡하면 복잡할수록 해결수준도 매우 광범위할 수 있다는 것이다. 이러한 복잡성의 수준을 이해하면 할수록 문제를 바라

보는 시야가 넓어질 수 있으며, 조직의 발전전망이 좀더 구체적으로 이해될 수 있다. 이 프로그램은 조직의 복잡성의 차원을 분석하고, 진단함으로써, 조직전망에 대한 현실적인 눈을 열어 줄 수 있는 것이다.

▶ 분석 사례

만약 몇몇 간부들의 갈등이 계속해서 일어나는 문제가 있을 때 이런 일이 왜 일어나는지를 알아보는 것이 필요하다

- 이들은 서로 다른 이념을 가지고 있어서 서로 다른 방향으로 이끌려고 하는 것은 아닌가?(가치의 수준)
- 중재하거나 함께 일할 수 없는 성격상의 다른 점을 가지고 있는 것은 아닌가?(관계의 수준)
- 어떤 문제에 대해 누가 의사결정을 내렸는가가 명확하지 않았던 것은 아닌가?(구조나 시스템의 수준)

문제가 어떤 것이냐가 밝혀졌을 때, 그 문제는 꼭 그 수준의 것으로 해결해야 한다.

“낮은 수준의 어설픈 해결책으로 높은 수준의 문제를 다루려고 하지 말라”는 것이 문제 해결의 가장 중요한 메시지이다.

조직 내에 높은 수준의 것이 자리잡아 있지 않으면, 낮은 수준의 중재는 별 의미가 없어지게 된다. 만약에 조직이 정체성이나 가치에 대해 명확하지 않으면, 구조나 시스템의 문제를 다루는데 아무런 가치가 개입될 수 없는 것이다.

[1] 우리 노조가 갖고 있는 문제를 단어로 표현하기

[2] 문제가 발생한 원인을 생각하면서, 어떤 수준에서 발생한 문제인지 분석하기
(√표로 표시합니다.)

문제의 수준 \ 문제	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
조직 외적인 환경 (사회·정치·경제적 상황의 변화·노무관리)					
노동조합의 정체성 (노동조합이 무엇을 지향하는가)					
노동조합의 가치 (노조의 정책, 규율, 활동의 원칙 등)					
인간관계 (함께 일하는 방식)					
시스템과 구조 (일의 순서, 공식회의의 구조, 과정 등)					
물리적인 것 (시간, 조건, 장소 등)					

[3] 우리 조직의 자원 진단하기 : 각각 갖고 있는 강점, 장점을 정리합니다.

조합원	1. _____	2. _____
	3. _____	4. _____
	5. _____	
	
	1. _____	2. _____
대의원	3. _____	4. _____
	5. _____	
	
	1. _____	2. _____
	상집간부	3. _____
5. _____		
.....		
1. _____		2. _____
임원		3. _____
	5. _____	
	
	1. _____	2. _____
	나	3. _____
5. _____		
.....		

[4] 각각의 수준에서 해결방안 모색하기

영역	현상	실천계획			
		누가	언제	무엇을 어떻게	고려할 점
물리적인 문제					
시스템과 구조 문제					
핵심 영역 ()					

미래 탐색회의

우리가 누구이고, 어떤 문제에 직면해 있는지, 또 무엇을 원하고 있고, 원하는 것을 실현하기 위해 어떻게 협력할 것인지에 대한 인식을 고취시키고, 조직변화의 활력을 줄 수 있는 효과적인 방법이다. 일종의 이벤트처럼 조직구성원들이 매우 창의적인 의견과 큰 부담을 느끼지 않으면서도, 효과적으로 상호작용을 이룰 수 있는 강점이 있다. 탐색회의는 현재활동의 가치를 시간 속에서 서로 연결시켜줄 수 있으며, 개개인의 조직에 대한 생각과 느낌을 공유하고, 이해할 수 있도록 해줄 수 있다.

- 준비물 : 조직의 미래에 영향을 미칠 것으로 보이는 사건을 다룬 신문과 잡지 가져오기, 대자보, 표시용 펜, 테이프, 신문, 잡지

[1] 과거 탐색

- 각자 지난 30년을 10년 단위로 나누어 자신, 노동조합 / 회사, 지역과 산업 / 사회·정치적 측면에서 가장 중요한 사건을 회상하여 기록한다. 각각의 기록들은 주제별로, 10년 단위로 분류하여, 대자보에 기록된다.
- 그룹별로 세 측면의 변화 중 하나의 주제에 대해, 변화의 의미와 유형을 분석하고 토론한다.
- 전체 토론을 통해 좋은 경향의 변화와 나쁜 방향의 변화를 분석한다.

.....

[2] 현재 탐색

- 조직의 미래를 결정하는 현재의 상황을 분석하는데, 외적·내적 요인에 초점을 두고 분석한다.

- 그룹별로 각자 준비한 신문과 잡지의 기사들 중에서 조직에 영향을 미치는 환경적인 변화와 관련된 주요기사를 선택하도록 하고, 그 이유를 제시한다. 다음에는 노조조직의 현재 상황과 관련하여, 가장 자랑스러운 사건과 유감스러운 사건의 목록을 작성하고, 내부 사건의 추세와 경향을 분석 토론한다.

- 전체 토론을 통해 공유하고, 투표를 통해 가장 자랑스러운 사건과 유감스런 사건을 선정한다.
사건들을 선택하도록 하고, 우선 순위를 정하도록 한다.

[3] 미래 탐색

- 새로운 모듬을 편성하여 원하는 미래에 대한 시나리오를 작성하는데, 이때에는 앞으로 5년 뒤의 가장 바람직하고 실현 가능성이 높은 미래를 상상하도록 해야 한다. 그리고 색종이, 크레용, 가위, 풀, 테이프 등을 이용하여, 콜라주를 만든다.
- 전체 토론을 통해 공유한다.

[4] 실천행동 계획

- 마지막 단계에서는 구체적 행동 계획을 작성하는 것이다. 이때에는 자신의 미래와 관련된 일, 자신의 업무, 전체 조직에 대해 제안할 수 있는 행동 단계의 목록을 3가지 이상씩 작성하도록 한다.
- 이제 간부는 간부끼리, 지도부는 지도부끼리 모듬을 나누고, 간부들의 실천계획, 지도부의 실천계획 등을 구체적으로 작성한다. 이때, 지도부는 전체 조직에 대한 제안 사항을 중심으로 제안의 우선 순위를 결정해서, 행동 계획을 수립한다.
- 전체 토론을 통해 발표하고, 수정과 보완의 과정을 거쳐 계획을 확정한다.

우리 조직 발전의 디딤돌과 걸림돌 (SWOT 분석)

▶ 디딤돌 1 <강점>

- 우리 조직은 무엇을 잘 하는가?
- 조직을 둘러싼 사건의 효과들에 대응하기 위한 조직내의 구조와 과정에는 어떤 것이 있는가?
- 앞으로 좀 더 보강될 수 있는 조직의 강점에는 어떤 것이 있는가?
- 강점이란 명확하고 분명한 가치여야 한다.
- 우리 조직의 정말로 좋고 유익한 것을 강조하라.

▶ 디딤돌 2 <가능성, 기획>

- 우리 조직은 어떠한 성공을 거두길 바라는가?
- 우리 조직에는 어떤 희망이 있는가?
- 우리 조직이 원하는 목적은 무엇인가?
- 지금 당장이라도 할 수 있는 일은 무엇인가?
- 강점과 같이 기획은 우리가 해야 할 임무를 계속해서 수행해야 하는 가장 중요한 이유가 된다.
- 이것은 우리가 원하는 목적에 다가감으로써 우리의 미래가 될 수 있다.
- 이것은 희망의 증거이다.

▶ 걸림돌 1 <취약점>

- 조직이 좀 더 배워야 할 것은 무엇인가?
- 좀 더 해야 할 것은 무엇인가?
- 우리 활동의 아킬레스건은 무엇인가?
- 우리는 언제 실패했는가? 미약하거나 문계에 직면했을 때는?
- 우리의 단점은 무엇인가?
- 이 작업의 목적은 우리의 취약성을 개선하는 것이다.

▶ 걸림돌 2 <위험성>

- 우리 조직의 전망을 수행하는데 방해가 되는 중대한 장애물은 무엇인가?
- 우리가 경계해야 할 것은 무엇인가?
- 위험요소들을 극복하기 위해서는 이에 대한 명확한 행동을 취하고, 그것들에 대처할 방안을 주의 깊게 세워나가는 것이 무엇보다도 중요하다.

[1] 조직전망 실현의 디딤돌과 걸림돌 정리하기

	기회	위협
강점		
약점		

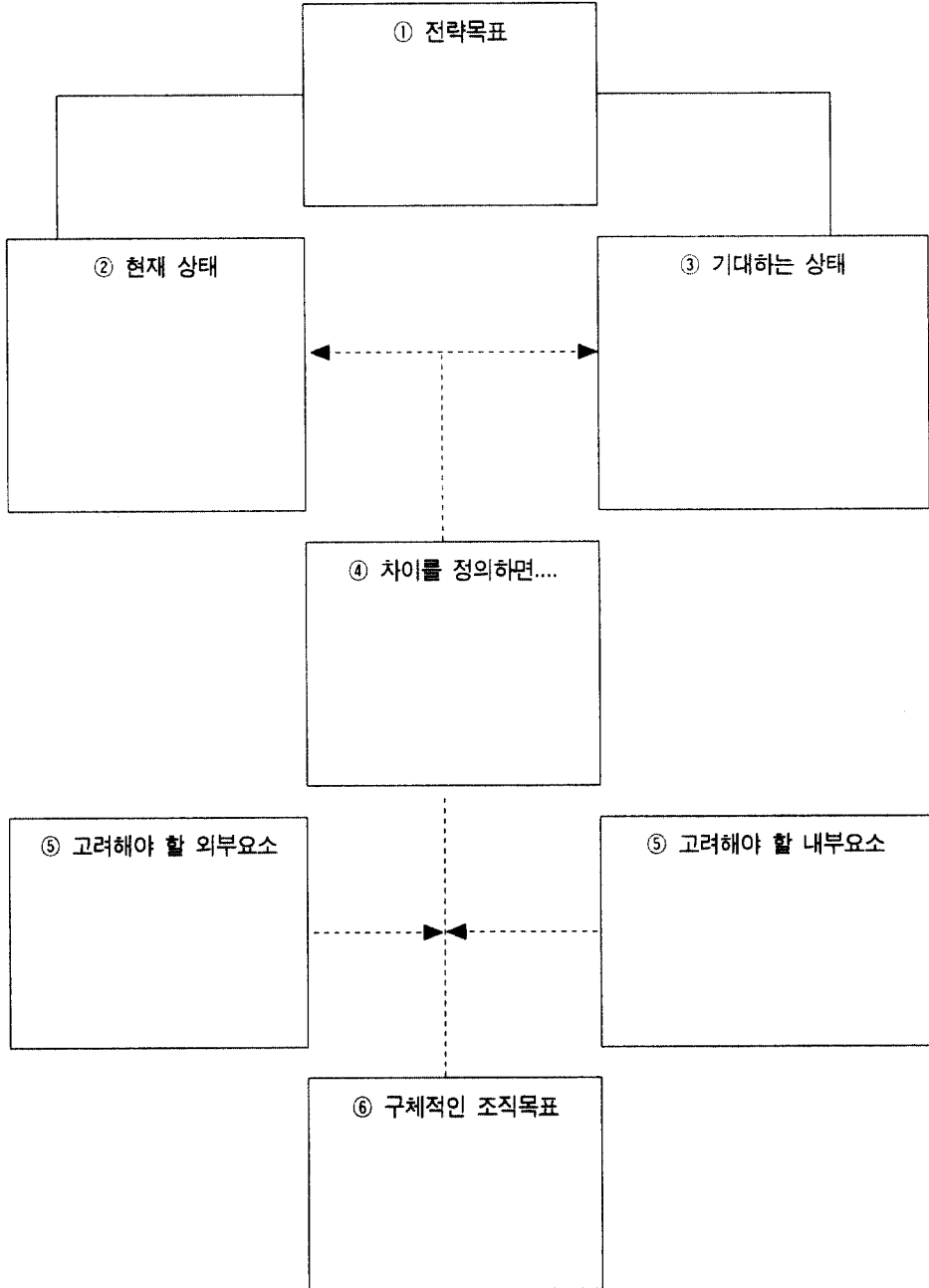
[2] 활동과제

- 강점이 약점이 될 수 있는 경우는?
- 강점을 강화하기 위해서는 ?
- 약점이 강점이 될 수 있는 경우는?
- 약점을 보완하기 위해서는?

[3] 중장기 전략 수립

- 목표 (구체적, 측정 가능, 현실 가능성, 기간 설정)
- 현재 상태와 원하는 상태
- 실천 과제 (조직 전체, 간부 및 대의원, 조합원, 나, 상급조직 지원)
- 예상되는 어려움 (협조와 저항 확인)
- 극복 방안 (저항을 협조로)

[4] 구체적 목표 수립



힘의 장 분석(Lewin)

이것은 문제의 상황을 이해하고 개선책을 계획하기 위한 방법이다. 현재 상태는 서로 대립되는 힘들이 작용하면서 균형을 이루고 있다. 따라서 원하는 미래의 상태는 '현재의 힘의 균형상황'을 깨뜨려 원하는 상태로 이동시킨 다음, 그 지점에서 균형을 안정화시켰을 때, 달성될 수 있다고 본다. 그래서 현재의 균형점에서 원하는 상태로 이동시키려면, 추진요소를 추가하고, 제약요소를 제거해서 힘의 장을 변화시켜야 한다.

힘의 장 분석은 변화상황을 진단하는데 적절하며, 활동을 추진하는데, 매우 실천적인 성과를 낼 수 있는 방식이다. 힘의 장 분석을 통해 어떤 사업을 추진하는데, 어떤 일이 발생하고 있으며, 누가 또는 어떤 집단이 문제를 일으키고 있는지, 또 문제를 해결하기 위해 무엇을 해야하는지를 체계적으로 이해할 수 있게 해 준다.

[1] 문제 분석

- 문제는 무엇이며, 어떤 현상으로 나타나는가?
- 문제를 구체적이고 생생하게 설명한다.

[2] 원하는 상황 분석

- 어떻게 바꾸고 싶은가? 원하는 상황은 어떤 상황인가?
- 원하는 상황을 신중하고, 완벽하게 설명한다.

[3] 원하는 상황으로 나아가기 위한 추진요소와 제약요소는 무엇인가?

- 힘의 장에서 작용하는 세력과 요소들을 명확하게 파악한다.
- 힘의 장 분석을 통해, 현재의 상황이 야기된 이유를 정확하게 이해해야 한다.

[4] 힘의 장 분석

- 어떤 힘이 강하며, 어떤 힘이 약한가
- 우리가 통제할 수 있는 힘과 그렇지 않은 힘은 무엇인가
- 어떤 힘이 실제 영향을 받으며, 어떤 힘이 그렇지 않은가
- 유력한 어느 집단이나 개인이 행사하는 힘 그 자체는 이러한 힘의 장 분석을 했을 때 보다 분명하게 이해할 수 있다.

[5] 균형점 이동 전략

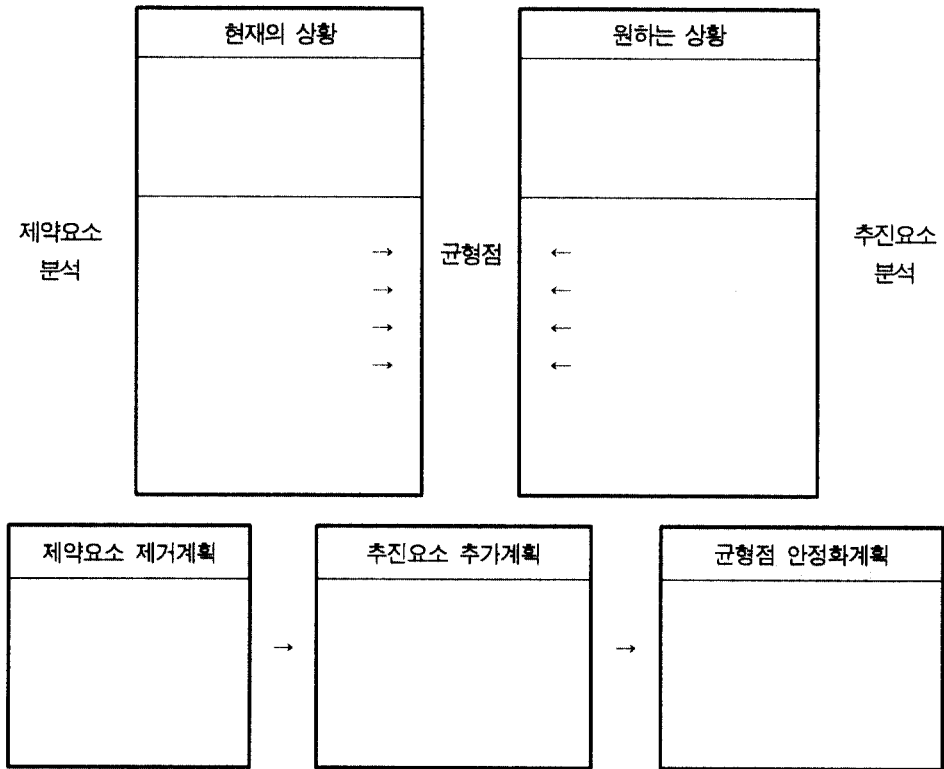
- 먼저 제약요소를 제거하는 것이 중요, 제거를 위한 계획 수립
- 제약요소가 제거되면, 균형점은 이동한다.
- 제약요소를 제거한 다음에 새로운 추진요소를 추가하는 것이 바람직하다. 그래야 저항과 긴장을 줄일 수 있다.

[6] 실천계획

- 이를 통해 원하는 상황을 실현시킬 수 있어야 한다.

[7] 균형점 안정화 전략

- 원하는 상황에 도달했으면, 이제는 균형점을 안정시키기 위해 어떤 행동이 요구되는지 설명한다.



7단계 전략수립

1단계 : 조직의 가치와 존재 이유, 목적 정하기

2단계 : 현재의 요구 체계 파악하기

조직에 영향을 미치는 상급조직을 비롯한 외부 집단들이 조직에 요구하고 있는 것 파악

조직 내 조합원 및 간부들이 조직에 요구하고 있는 것 파악

3단계 : 현재의 대응시스템 : 현재의 요구에 대응하기 위해 조직이 하고 있는 일

4단계 : 향후 3~4년 뒤의 요구 체계 : 현상유지일 경우, 미래의 요구는 누가 제기 하겠는가

5단계 : 간부들이 원하는 3~4년 뒤의 우리 조직의 상태

4·5 단계의 차이 비교, 원하는 상태 실현하기 위해 해소해야 할 차이점 찾기

6단계 : 원하는 상태를 이루기 위한 필요한 행동 계획과 취해야 할 구체적 행동을 명확히 언급

7단계 : 실현 가능성, 비용 효과, 분석

6단계의 행동 계획이 의도하는 결과, 의도하지 않는 결과 검토

제5장 조직 내 갈등 극복 프로그램

다양한 인생경험과 활동경험, 출신지역과 세상을 바라보는 시각 등이 다른 '사람'들이 모인 노동조합조직에서 갈등이 전혀 존재하지 않는 조직상태란 있을 수 없다. '갈등'은 어떤 사업과 활동을 추진하는 과정에서 발생하는 것이다. 아무런 활동과 움직임이 없다면, 그래서 조직원들의 새로운 창의성을 발휘할 아무것도 없다면, 그 조직은 죽은 조직이며, 발전을 기대할 수 없다. '갈등'은 골치 아픈 문제가 아니라 '조직'에서 해결해야 할 하나의 부분으로 위치 짓고, 과학적이고, 공개적인 해결을 위해 노력하는 것이 중요할 것이다. '갈등'의 극복은 '조직문화'의 변화를 의미하며, 따라서 갈등극복과정은 그리 수월하지 않으며, 단기간에 해결될 수 있는 것도 아니다. 어떻게 보면, 조직개발과정은 조직내부의 갈등이 최소화된, '서로 믿고, 의지하고, 신뢰하고, 존경'하는 조직원들간의 활동풍토와 '민주적이고, 통합적이며, 합리적인' 민주적 의사소통과 의사결정 풍토, 조직목표와 비전이 조직원들에게 가슴속에 투명하게 다가가는 조직문화의 변화를 추구한다고도 할 수 있다.

노동조합조직은 '일반조직'에서도 나타나는 '역할의 모호함'에서 비롯되는 갈등, '인간관계'에서 나타나는 갈등, '의사결정과정'에서 나타나는 갈등, 그리고 '권력'을 둘러싼 갈등도 발생한다. 노동조합 조직에서 나타나는 '일반적인 갈등'의 원인은 '임금과 개인적 출세'를 둘러싼 경쟁에 있지 않음은 제1부의 제1장에서 지적한 바가 있다. 따라서 이를 해결하는 과정 역시, '경쟁'이라는 갈등의 본질을 은폐하면서 '개인적 차원의 갈등관리 기술'을 강화하는 방향이 아니라, '공동체적인 지향과 목표'를 공유하고, 개개인의 생각과 느낌을 허심하고, 솔직하게 얘기함으로써, 자본과 정권에 대항하는 '한 배를 타고 있는 공동운명체'로서의 신뢰감을 서로에게 안겨주는 방향으로 해결되어야 한다.

역할분석 1

[1] 노동조합에 대한 나의 생각

간부를 맡기 전후 노동조합, 노조활동에 대한 생각의 변화를 얘기해 봅시다.

간부를 맡기 전	간부를 맡고 난 후

[2] 서로에게 하고 싶은 말

솔직하게 얘기해 봅시다. 상대방의 입장이 되어 봅시다. (하고 싶은 말을 적어보세요)

내가 지금 지부장이라면?	▶ 상집간부에게 ▶ 임원에게
내가 지금 상집간부라면?	▶ 지부장에게 ▶ 임원에게
내가 지금 임원이라면?	▶ 지부장에게 ▶ 상집간부에게
내가 지금 조합원이라면?	▶ 상집간부에게 ▶ 지부장에게

[3] 모둠 토론

- 임원과 상집, 지부장으로 모둠을 나누어서, 자신들에게 제기되었던 문제와 기대 사항을 검토한다.
- 동의하는 문제와 동의하지 못하는 문제의 목록을 분류하고 왜 그런지 토론한다.
- 자기 모둠 그룹의 역할을 정의한다.

[4] 전체발표 및 요약

역할분석 2

임원, 간부, 대의원 등 조직내의 주요활동 단위의 역할은 일반화된 자료들이 많으며, 대략 기초적인 역할에 대해서는 대부분 알고 있다. 그런데 '서로 의존관계에 있는 간부'들 사이에서 상대방에 대한 기대나 요구, 그리고 의무사항은 공개적으로 검토된 적이 없을 것이다. 많은 간부들은 '나는 이렇게 열심히 활동하고 있는데, 저 간부는 왜 저런가'라는 의문을 갖고 있지만, 그것을 드러내놓고 이야기하기란 어려우며, 그냥 각자에게 주어진 역할만을 수행하게 된다.

전체 간부들이 모여서, 각자가 생각하는 역할을 분석하고, 또 기대하는 바를 토론하고, 구체적으로 정의한다면, 역할분담도 명확해 질뿐만 아니라, 그 역할에 전념할 수 있게 되는 것이다.

이러한 역할분석은 상집간부들 간에도 이루어질 수 있지만, '임원'의 역할에 대해, 또는 '상집간부', '대의원'의 역할에 대해서도 구체화하여 분석할 수 있다.

[1] 자기 역할 분석

- 각자 자신의 역할과 전체조직에서 차지하는 위치, 그 부서의 역할이 존재하는 이유, 전체 조직목표를 수행하는데 자기가 해야할 일을 정리한다.
- 모두 칠판에 적고, 전체가 이에 대한 토론을 벌이고, 그 부서의 간부가 제대로 정의되었다고 만족을 표시할 때까지 계속해서 행동을 추가하거나 삭제하면서 정리한다.

[2] 지원요구 분석

- 이제 각자 자신의 역할을 실천하는데 영향을 끼치는 집단이나 부서에 대해 자신이 지원을 요구하는 바를 정리한다.
- 전체토론을 통해 제시된 지원요구들을 수정하고, 추가하여 합의한다.

[3] 기대 분석

- 다른 부서의 역할에 대해 기대하고 원하는 바를 정리한다.
- 전체토론을 통해 각 부서에 대해 기대하는 바들을 수정하고, 합의한다.

[4] 역할규정서 작성

- 진행된 토론을 기초로 각자 자기 부서의 역할을 구체화한, '역할 규정서'를 작성한다.

인정하고 염려하기

[1] 개인작업

- 간부들 각각의 명단이 적힌 빈 종이에 각각에 대해 인정하는 사항, 고마워하는 점을 3개씩 적는다.
- 각각에 대해 의사소통이나 업무와 관련 1가지의 어려움과 애로점을 적는다.
- 사람들이 자신에게 어떤 점을 염려사항으로 제기할지 생각한다.

[2] 전체토론

- 자원자를 한 명 선발하여, 참가자들의 이야기를 경청한다.
- 참가자들은 자원자에 대하여 자신이 인정하고, 고마워하는 점과 염려하는 점을 이야기하고, 자원자는 경청한다.
- 각자가 자신의 이야기를 마치기 전까지 뜻을 확실히 하기 위한 질문 이외에는 발언하지 않는다.
- 자원자는 경청한 후, 자신의 답변을 얘기한다.
- 참가자 전원은 이와 같은 방식으로 다른 사람의 이야기를 듣고, 대답한다.

조직거울

[1] 개인 작업

- 상대 집단이나 그 조직원에 대해 가치 있다고 보거나 좋게 생각되는 점 3가지
- 상대 집단이나 그 조직원이 고쳐야 할 점이라고 생각되는 점 1가지
- 상대 집단이 자신이 속한 집단이나 그 조직원에 대해 어떻게 말할지 예상되는 점

[2] 모둠 토론

- 상대 집단에 대해 가치 있다고 보거나 좋아하는 사항이 기록된 긍정적 피드백 목록
- 상대 집단에 대해 못마땅해 하는 사항이 기록된 고칠 점 목록
- 상대 집단이 무슨 이야기를 할지 예상한 진단 목록

[3] 집단 간 공유

- 각 집단 대표는 각각 작성한 목록을 읽는다.
- 질문은 명확하게 이해할 필요가 있는 문제들에 대해서만 받는다.
- 각 항목에 대한 토론은 허용하지 않는다.

[4] 집단 내 모둠 토론

- 예상진단 목록과 차이가 나는 점은?
- 우리 집단이 갖고 있는 객관적인 강점은?
- 우리 집단이 갖고 있는 객관적인 문제점은?
- 문제해결을 위한 과제 수립하기

[5] 종합 토론

리더십 스타일 진단

[1] 나는 어떤 유형의 활동가인가?

- 참모형, 실무형, 지도자형

[2] 각 유형의 특징은 무엇인가?

[3] 나의 리더십의 균형 정도는 어떠한가?

- 일과 사람 어디에 더 주안점을 두고 활동하는가
- 지도성과 민주성 어디에 더 주안점을 두고 활동하는가

[4] 모둠 토론

- 각자의 장점 발표하기
- 우리 유형의 강점은?
- 우리 유형의 취약점은?
- 취약점을 극복하려면?

리더십 스타일 진단표 1

- 자신과 잘 어울리거나, 자신을 잘 표현하고 있다고 생각되는 난에 체크(v)합니다.
- 강점과 위험성 모두에 체크를 합니다.
- 체크가 끝나면, 실무형·참모형·전사형 각각에 체크된 개수를 기록합니다.

실무형 (개)

강 점	위 험 성
남을 신뢰하는	속임수에 당하기 쉬운
낙관적인	현실과 동떨어진
충성스러운	비굴한
이상주의자적인	바라는 대로 실현된다고 믿는
남에게 도움이 되는	자신을 돌보지 않는
겸손한	자기 희생적인
현신적인	표면에 나서지 않는
보살피는	갑갑하게 만드는
남을 지지하는	고분고분한
수용적인	수동적인
예절비르고 친절한	복종적인
융통성 있는	무원칙적인

참모형 (개)

강 점	위 험 성
주의 깊은	의심 많은
현실적인	상상력이 부족한
경제적인, 낭비가 없는	인색한
신중한	냉정한
체계가 서 있는	엄격한
분석적인	사소한 것을 따지는
원칙적인	고집스러운
규칙·규율을 잘 지키는	강제적인, 억지의
공정한	냉혹한
끈기 있는	끈질긴
잘 보유하는	소유욕이 강한
철저한	강박적인

전사형 (개)

강 점	위 험 성
자신감 있는	오만한
진취적인	기회주의적인
야심적인	무정한, 무자비한
조직적인	통제적인
설득적인	강요하는
협찬	위압적인, 우격다짐의
빨리 행동으로 옮기는	성급한
상상적인	몽상적인
경쟁적인	호전적인 싸우기 좋아하는
자부심 있는	자만심 강한
대담한	무모한
위험을 감수하는	도박적인

리더십 스타일 진단표 2

- 아래 표의 항목을 읽고 다음의 보기에서 골라 기호 3·2·1·0을 표시된 빈칸에 적는다.
- 평소의 자신의 생각 또는 행동을 생각하면서 대답한다.
- 너무 깊이 생각하지 않고, 가벼운 마음으로 적는다.

정말 그렇다	3	가끔 그럴 때도 있다	1
대체로 그렇다	2	별로 그렇지 않다	0

질 문	점 수			
활동과정에서 문제제기를 받게 되면, 내 의견을 많이 이야기하는 편이다.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
술자리나, 경조사, 각종 모임 등 조합원과 함께 하는 시간이 많은 편이다.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
활동이나 사업을 완벽하게 추진하려고 노력하는 편이다.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
회의에서는 주로 참가자들의 의견을 많이 듣는 편이다.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
생각이 다른 활동가들과 자주 만나 의견을 좁혀야 하지만 잘 되지 않는다.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
사람들을 만나면 주로 이야기를 들어주는 편이다.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
매사에 자기 주장이 분명한 편이다.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
확실하지 않으면 판단을 유보하는 편이다.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
활동가들의 실수나 잘못에 대해 많이 충고하는 편이다.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
활동가들이 자기 일을 잘 처리 할 수 있도록 지원하고, 도와주는 편이다.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
목표를 설정하면 어려움이 있더라도 끝까지 밀어붙인다.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
이견이 있는 사람과는 피하지 않고, 이견 해소를 위해 대화를 먼저 청한다.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
일을 할 때는 항상 목표를 분명히 하고, 상대를 설득하고자 노력한다.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
활동가들 사이에 갈등이 있으면, 갈등 관계를 조정하려고 노력하는 편이다.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

회의가 있으면, 원활하게 진행되도록 꼼꼼하게 준비하는 편이다.				
혼자 일하기보다는 역할 분담을 통해 함께 일을 하는 것이 더 좋다.				
큰 일에서부터 소소한 일까지 내가 하지 않으면 안 될 일이 많은 편이다.				
조합원들이나 동료들이 어려운 일이 있으면 나에게 도움을 요청한다.				
현장활동이나 일상활동에서 매사 진지하고 심각한 편이다.				
다른 활동가들의 역할이나 업무에 대해 세세하게 간섭하지 않는 편이다.				
일에 대한 의욕이 아주 강한 편이다.				
노조 활동을 하면서 많은 사람을 만나는 것이 가장 즐겁다.				
주어진 일을 제대로 처리하지 못하는 것을 보면 답답하다.				
결과보다는 민주적인 절차와 과정이 더 중요하다고 생각한다.				
가끔은 내가 해도 될 일을 다른 동료에게 시키기도 한다.				
상대방의 얘기에 쉽게 공감하는 편이다.				
매사에 분명하고, 논리 정연하다는 말을 듣는 편이다.				
동료들이나 조합원들의 성장을 위해 교육 기회나 역할을 주려고 노력한다.				
동료들의 경솔한 일 처리에 대해 분명하게 문제를 제기한다.				
감정이 풍부하고 인간적이라는 말을 듣는다.				
하기로 한 일은 제대로 해야 직성이 풀린다.				
일상적으로 다른 활동가나 조합원들과 생각이 비슷한 경우가 많다.				
매사에 확실한 자신의 견해를 갖고 있다.				
일이나 어떤 사안에 대해 편견이 적고, 개방적인 편이다.				
일을 할 때는 목표와 성과가 분명해야 한다고 생각한다.				
사람들의 실수를 쉽게 용서하는 편이다.				
일을 하다 보면 동료들에게 이런 저런 업무에 대해 지시를 자주 하게 된다.				
말할 때는 자신의 감정을 솔직하게 표현하는 편이다.				
모든 활동과 업무는 원칙적으로 분명하게 처리하기를 좋아한다.				
주요 정책을 결정할 때 조합원의 의견을 다양한 통로를 통해 확인한다.				
합 계	A	B	C	D

[A타입] 일 중시

당신은 무엇보다 일을 매우 소중하게 생각하는 타입의 활동가입니다. 당신은 매우 헌신적인 활동가이며, 추진력과 집행력, 실무능력이 뛰어나다는 평가를 받기도 하겠군요. 노동운동은 당신과 같은 사람들의 헌신과 노력이 모여, 크고 작은 성과를 쌓아 가는 것입니다. 그러나 일보다 더 중요한 것이 있을 수 있습니다. 자신의 주변을 한 번 돌아보십시오. 성과는 얻었지만, 내 주위에 나로 인해 상처받는 동료는 없습니까? 더디더라도 사람들과 함께 호흡하고, 사람들 하나하나가 더 신명나게 일할 수 있는 방법은 없을까 고민할 수 있어야겠습니다.

[B타입] 민주성 중시

당신은 상대방을 존중할 줄 아는 민주성이 몸에 배인 타입의 활동가입니다. 민주적인 생활 태도와 활동방식은 노동운동에서 매우 중요합니다. 나의 주장을 펼치기에 앞서 다른 사람의 생각과 의견을 존중하는 것은 동료들로부터 신뢰받는 활동가라는 평가를 받을 수 있을 것입니다. 그렇지만, 가끔 어떤 결정을 내리거나, 사업을 추진함에 있어 우유부단한 면도 보이기도 하거나, 자신의 생각과 의견이 없어 보이기도 합니다. 매개의 활동의 목표와 방침을 스스로 생각하고 판단하는 능력을 키워야겠습니다.

[C타입] 지도성 중시

당신은 열정과 신념이 누구보다도 뛰어난 타입의 활동가입니다. 당신의 추진력과 카리스마적인 기질은 동료들에게 저 사람은 믿을 수 있는 사람이라는 평가를 자주 받게 할 것입니다. 그렇지만 때때로 당신은 모든 사람이 나처럼 활동하기를 기대할 것이고, 자신의 기대에 못 미치는 사업과 활동을 보면서 스스로 좌절감을 맛보기도 할 것입니다. 그러나 사람은 저마다의 특성과 자질을 갖고 있으며, 나 혼자만의 힘만으로 성취될 수 있는 일은 별로 없습니다. 좀더 긴 호흡으로 사업과 활동을 바라보는 시각을 키우고, 상대방에 대한 이해를 높이도록 노력해야겠습니다.

[D타입] 사람 중시

당신은 일보다 사람을 더 중시하는 타입의 활동가입니다. 활동의 결과로 남는 것은 어찌 보면 인간관계일 수도 있습니다. 결과도 중요하지만, 과정에서 동료나 조합원들이 실망하고 운동을 떠난다면 무슨 소용이 있겠습니까? 운동은 인간이 인간답기 위해 하는 것이고, 사람과의 관계를 통해 우리의 힘을 키워나가야 한다는 것을 당신을 잘 알고, 실천하고 있습니다. 그러나 당신은 때때로 사람은 좋지만, 추진력이 떨어진다는 평가를 받기도 하겠군요. 운동은 한편으로는 계획적이고 목적의식적인 치열한 활동을 요구합니다. 아주 작은 역할이라도 세밀하게 계획하고, 평가하면서 보다 집단적이고 조직적인 활동능력을 키워야겠습니다.

갈등관리 능력 진단

- 진단하기
- 모둠 토론 : 비슷한 그룹끼리 토론하고, 해결방안 찾기
- 전체 발표

갈등관리 능력 진단표

- 아래 내용을 읽고 해당되는 강도를 체크하면서 자신의 갈등관리 능력을 평가해 보십시오.

갈등 관리 능력	1	2	3	4	5
1. 상대방을 이해하기 위해 적극적으로 경청하는 능력	1	2	3	4	5
2. 자신의 견해, 욕구, 감정, 이해 등에 관한 정보를 제공하는 능력	1	2	3	4	5
3. 즉각적인 결론을 유도하는 능력	1	2	3	4	5
4. 가능성을 광범위하게 고려한 뒤 행동을 결정하는 능력	1	2	3	4	5
5. 현안에 대해 자신의 요구를 명확하게 상대방에게 전달하는 능력	1	2	3	4	5
6. 현안에 대해 상대방의 요구를 가능한 한 돕는 방안을 개발하는 능력	1	2	3	4	5
7. 문제에 대해서는 예리하게, 사람에 대해서는 존경과 예의로서 대하는 능력	1	2	3	4	5
8. 문제를 유발하는 상대방의 행동에 대해 여러 측면에서 건설적으로 파악하는 능력	1	2	3	4	5
9. 유리한 상황이 될 때까지 특정 문제에서 일시적으로 물러서는 능력	1	2	3	4	5
10. 힘든 상황에 처해서 회피하기보다는 철저히 파악하기 위해서 지속적으로 대처하는 능력	1	2	3	4	5

제6장 조직시스템 분석 프로그램

조직시스템 분석은 노동조합 내부의 각급 조직단위에서 일어나는 활동을 세부적으로 분석해 봄으로써, 각급 단위의 실천력을 높이고, 시스템을 강화하는데 목적을 두고 실행할 수 있다. 노동조합의 조직운영이 민주적이고, 자주적인지, 임원과 상집, 대의원들의 집행능력을 점검하고, 현장부서의 상태를 진단하여, 각급 단위의 실천행동을 계획하는데 초점을 맞추고 있다.

노동조합 활동이 활발하지 못하고 무언가 문제가 생긴 것 같은데도 구체적으로 어디가 문제이고 또 그것을 어떻게 해결해야 할지 잘 알 수 없는 경우가 있다. 이러한 문제를 제 때에 해결하지 못하고 방치해 둔다면 나중에 가서는 상황이 견잡을 수 없을 정도로 악화될 수 있다.

또 간부나 활동가 스스로는 나름대로 열심히 한다고 하는데, 과연 정말로 올바르게 활동하고 있는지 확신할 수 없는 경우도 많다. 자신이 맡은 활동을 다른 부서의 활동과 비교해 보고도 싶는데 그럴 수 있는 객관적인 틀도 없는 상황이다.

여기에서 예시한 프로그램들은 이러한 때에 적절하게 활용할 수 있을 것이다. 노동조합 조직운영의 실태를 구체적으로 확인할 수 있는 진단표를 활용하여 진단하고 이를 통해서 문제를 해결하기 위한 실천적인 방안을 마련한다면, 노동조합 활동은 지금 보다 더 체계화될 수 있을 것이다.

조직운영 분석

[1] 지표를 통한 진단

- 지표를 통한 조직활동 전반을 분석(조직운영 원칙, 지도 집행력, 일상활동의 기초)
- 노조 지도부의 지도집행력
- 여기 제시된 지표는 '일반적'인 것이기 때문에, 단위노조 또는 연맹별로 자기 조직의 특징에 맞게 변형하여 사용할 수 있다.

[2] 차이 분석

- 현재의 객관적인 조건, 주체적 상태
- 내가 바라는 바람직한 상태

[3] 자원 분석

- 문제해결을 위해 동원할 수 있는 세력
- 우리 조직의 강점, 상급조직의 강점
- 간부들의 강점
- 강점의 나열과 확인만으로도 자신감을 가질 수 있고, 서로에 대한 믿음을 확인할 수 있게 된다.

[4] 문제의 정의

- 문제 요약하기
- 우선 순위 정하기

[5] 핵심문제 해결 방안

- 각급 단위의 과제
- 나의 실천 계획

노조활동의 원칙 진단표

지표	내용	점 수					합계
		10	8	6	4	2	
자주성	회사의 개입에 전혀 동요하지 않는다.						
	회사관리자의 눈치를 보지 않는다.						
	권력(정부, 경찰, 공권력, 자본)에 대해서 담당하다.						
	정파관계에서 독립적이다.						
민주성	안건에 대해 충분히 알고 회의에 참가하는 사람이 대부분이다.						
	노조의 회의는 항상 정시에 시작된다.						
	노조의 재정은 투명하고, 공개적으로 운영되고 있다.						
	현장투론은 수시로 이루어지고 있다.						
연대성	연맹, 지역본부, 단위노조간 사업공유는 매우 잘 되고 있다.						
	연맹이나 지역본부 간부와 자주 교류하고 있다.						
	다른 업종의 노조간부들과 술자리를 함께 해 본 적이 있다.						
	타 부문간의 연대활동에 관심이 많다. (농민, 시민단체, 학생 등)						
이념성	노동자 정치세력화에 대해 항상 고민하고 있다.						
	정치세력화를 위해 조합원을 조직한 경험이 있다.						
	사회개혁투쟁은 꼭 필요한 노조운동의 과제라고 생각한다.						
	노동자의 계급의식을 염두에 두고 활동하고 있다.						

노조의 지도집행력 진단표

지표	내용	점 수					합계
		10	8	6	4	2	
지도집행력	상집간부간 단결이 아주 잘되고 있다.						
	상집간부와 대의원활동이 유기적으로 잘 결합되고 있다.						
	전임·비전임 간부간 업무가 효율적으로 분담되고 있다.						
	각종 집회에 간부들이 잘 참여하고 있다.						
	간부간의 대소사를 잘 챙기고 있다.						
	각자 맡고 있는 조합업무를 잘 하고 있다.						
	정세를 알기 위해 노동관련 책자 1~2권은 읽어보고 있다.						
	부서 관련 업무(현장)일지를 쓰고 있다.						
	조합관련 서류를 항상 보고 점검하고 있다.						
	자기 계발을 위해 투자하는 시간이 있다.						
합 계							

각 단위의 기초활동 진단표

임원 및 상집활동	점검	소계
임원 및 상집 간부들의 현장 순회는 정기적으로 이루어지고 있습니까?	10 8 6 4 2 0	
회사의 경영 정보, 연맹의 사업 방향은 간부들 사이에 원활하게 공유되고 있습니까?	10 8 6 4 2 0	
급변하는 노동환경에 대비하기 위한 학습을 노동조합 차원에서 진행하고 있습니까?	10 8 6 4 2 0	
노보(조합 신문)등 노동조합의 홍보물은 정기적으로 나오고 있습니까?	10 8 6 4 2 0	
대의원 활동		
대의원은 자기 부서에서 일어난 일에 대하여 책임 있게 처리하고 있습니까?	10 8 6 4 2 0	
대의원과 노조 지도부/상집과의 대화 시간은 충분합니까?	10 8 6 4 2 0	
대의원은 조합의 주요 결정사항과 행사에 대하여 조합원에게 잘 홍보하고 있습니까?	10 8 6 4 2 0	
조합원 참여		
노동조합 관련 모임이나 집회에 대한 조합원의 참여는 어떻습니까?	10 8 6 4 2 0	
노동조합이 운영하는 소모임은 활성화되어 있습니까?	10 8 6 4 2 0	
조합원은 노동조합 사무실에 자주 방문합니까?	10 8 6 4 2 0	
합 계		

현장 분석

[1] 공식 현장시스템 분석

- 소속 부서의 현안문제
- 조합원의 상태 (간부, 조합원 상호간, 회사, 직·반장에 대한 태도)
- 대의원·간부활동가 상호관계

[2] 비공식 조직분석 (보조조직 분석)

- 회사 주도의 서클
- 노조 주도의 서클
- 자발적인 서클
- 조합원 입장에서 본 각 서클의 장단점

[3] 나는 이런 현장을 만들고 싶다.

- 우리 현장활동 활성화를 위한 장·단기 과제
- 간부·활동가 조직화 과제
- 조합원 조직화 과제

▶ 현장 조직분석과 대안 만들기

1. 공식현장조직은 조합원의 의견을 수렴하고, 집행부의 방침이 전달되는 민주적 조직운영을 위한 기초조직이다. 따라서 이 조직은 현장부서별, 라인별 형태로 조직되어야 한다. 대공장의 경우 부서집행위원회, 공장실천위원회, 공장집행위원회를 구성하거나, 중소공장의 경우 부서별 간부간담회, 부서별 대의원간담회 등의 형태로 구성하기도 한다. 이러한 기초조직은 그 부서, 그 공장에서 일하고 있는 간부, 대의원, 소위원, 열성조합원이 참가할 수 있다.
2. 여기서 해야 할 일은 1) 집행부의 방침을 부서 조합원의 의식수준과 활동경험, 노조에 대한 태도 등의 조건에 맞게 전달하는 일, 2) 그 부서에서 일어나는 다양한 투쟁을 대의원 혼자서가 아니라 부서 집행위원회, 부서별 간부간담회의 단위에서 일상투쟁의 방침을 결정하고, 부서 조합원들의 힘을 모아 해결하는 일, 규모가 큰 경우에는 총무, 교육, 선전 등의 일상활동을 전개하기도 한다. 그밖에도 3) 조합원에 대한 상담과 고충을 처리하는 일, 4) 단협 사항 위반에 대한 감시를 포함해서, 집회, 행사시 규율을 지키도록 하는 일, 5) 학습과 연구를 하는 일 등이 공식현장조직에서 해야 할 기본적인 역할일 것이다.
3. 이런 공식현장조직은 가급적 규약이나 규정으로 명시하거나 제도화하는 것도 필요하다. 이를 위해서는 지도부 차원에서 현장분석을 통해 이러한 기초현장조직을 구축할 것을 방침으로 정하고, 노조간부 전원이 이러한 현장조직에 결합하여, 부서 내의 문제를 스스로 해결하고, 일상적인 활동이 전개될 수 있도록 해야 할 것이다.
4. 일반적으로 노동조합의 현장조직을 복원하자, 현장활동을 강화하자라는 것은 바로 이러한 공식적인 현장조직활동을 활성화하자는 말이다. 이러한 기초조직이 바로 설 때 조합원 입장에서는 노조가 거기 위에 있는 또는 밑에 있는 조합사무실, 노조간부를 생각하는 것이 아니라 바로 현장에서, 내가 일하고 있는 곳에서 노조가 살아 숨쉬고 있음을 느낄 수 있게 되는 것이다.
5. 다음으로 보조조직을 적극적으로 조직하고, 활용하는 것이다. 보조조직은 말 그대로 노조의 조직활동, 공식활동을 보완하는 활동이다. 조합원의 요구는 다양하다. 또한 노동조합은 사상과 이념, 신조, 남녀, 종교, 지역, 학교, 취미, 등이 모두 다른 사람들이 모여서 만든 대중조직이다. 따라서 조합원들은 자신의 사상이나, 이념, 종교, 출신지역, 취미 등에 따라 여러 가지 형태의 모임을 만들고 활동할 수 있다. 그렇기 때문에 이러한 형태의 조직을 노동조합에서는 보조조직으로 그 위상을 설정하는 것이다.
6. 노동조합에서는 이러한 각각의 요구나 선호도에 따라 다양한 보조조직을 만들고, 기상에 있는 조직 속을 파고 들어가서 비공식적으로 노조의 방침이 자연스럽게 얘기되고, 자연스럽게 조합원의 요구와 생각을 수렴하고, 자연스럽게 조합원 속에 노조가 스며들 수 있도록 해야 할 것이다.
7. 그런데 최근에 자발적인 현장 서클들이 너무 많아서 조합활동에 부정적으로 작용한다는 이야기가 많다. 노동조합에 보다 적극적으로 선진적인 조합원들이 모여, 노동운동의 발전을 고민하고, 현장조직활동을 고민하는 것은 매우 발전적인 모습이다. 노동조합에서는 이러한 활동들을 적극적으로 장려하고, 지원해 주어야 한다.
8. 노조에 자발적인 현장 서클 활동이 왕성한 것은 한편으로는 발전적인 경향인데 왜 부정적인 모습이 더 크게 비쳐지는 것일까? 그것은 노동조합에 기호인 기초현장조직, 부서집행위원회, 부서투쟁위원회 등이 조직이 되어 있지 못하거나, 활동이 부진하다든가 하는 것에서 그 원인을 찾을 수 있다.
9. 현장 서클에서 노조활동방향에 대하여 여러 가지 제안을 할 수 있지만, 그 제안이 진정으로 현장조합원의 의견을 반영했다고는 누구도 장담할 수 없을 것이다. 그것은 현장 서클은 어느 조직을 막론하고, 아직은 정립되지 못하고 있지만, 노조활동방향에 대해 일정한 생각이 비슷한 사람들이 모여서 만든 조직이라서 한 부분의 의견이기 때문이다.
10. 따라서 노동조합에서는 적극적으로, 선진적인 조합원들의 생각과 의견이 공식조직을 통해 반영될 수 있도록, 더 나아가 이런 선진적인 조합원들이 현장내의 일상투쟁과 활동이 활발히 벌일 수 있도록 노조의 공식현장조직을 구성하고, 지원하고, 제도화하는 것이 필요하다. 또한 현장 서클 역시 노조가 공식현장조직을 구축할 수 있도록 지원하고, 활동하는 과정을 통해 실천력을 높일 수 있을 것이며, 조합원들로부터 더 많은 지지와 신뢰를 얻을 수 있을 것이다.

조직시스템 분석 (Likert 모형)

조직시스템 진단표 16)

1) 리더십

조직 변수	시스템 1	시스템 2	시스템 3	시스템 4
조합원에 대한 확신과 신뢰가 얼마나 있는가?	사실상 없다	조금 있다	충분히 있다	매우 많다
지도부에게 업무에 대해 얼마나 자유롭게 말하는가?	별로	어느 정도	상당히	매우
조합원에게 얼마나 자주 아이디어를 구하는가?	드물다	때때로	자주	매우 자주

2) 동기 부여

조직 변수	시스템 1	시스템 2	시스템 3	시스템 4
①두려움 · ②위협 · ③처벌 · ④보상 · ⑤참여 중 주로 어느 것이 사용되는가?	1 · 2 · 3 가끔 4	4 · 3	4 · 3 · 5	집단 목표에 따라 4 · 5
어느 부분이 조직 목표 달성에 책임을 느끼는가?	대개 지도부	지도부와 간부	여러 수준	모든 수준
현장부서 내 대의원 · 간부의 협력 정도는?	거의 없다	비교적 적다	어느 정도 많다	이주 많다

16) 이 진단표는 Wendell L. French, Cecil H. Bell, Jr(1999) pp.287-288의 '조직 풍토의 프로필'을 바탕으로 하여, 항목을 노동조합 상황에 맞게 재구성한 것임

3) 의사 소통

조직 변수	시스템 1	시스템 2	시스템 3	시스템 4
일반적인 정보의 흐름은?	하향식	대체로 하향식	상향 및 하향	상향·하향 및 횡적
상향적 의사 소통을 받아들이는 정도는?	의심	의심의 가능성	조심스럽게 처리	수용 자세
하향적 의사 소통은 얼마나 정확 한가?	대개 부정확	때때로 부정확	때때로 정확	거의 정확
지도부는 조합원이 느끼는 문제를 얼마나 정확하게 아는가?	거의 잘 모름	비교적 잘 앎	꽤 잘 앎	매우 잘 앎

4) 결정

조직 변수	시스템 1	시스템 2	시스템 3	시스템 4
의사 결정의 수준은?	대개 지도부	지도부 결정, 가끔 간부 위임	간부 위임	전체 함께 결정하는 편
현장토론을 통한 의사 결정은?	거의 하지 않음	때때로 반영	대체로 반영	완전히 반영
의사 결정과정에 조합원의 참여를 촉진하고 있는가?	거의 안 함	별로 촉진 안 함	약간 촉진	충분히 촉진

5) 목표

조직 변수	시스템 1	시스템 2	시스템 3	시스템 4
조직의 목표 수립 방법은?	명령 하달	명령, 약간 의견 구함	토론 후 명령	집단토론에 의해
목표에 대한 은밀한 저항이 존재 하는가?	강한 저항	어느 정도 저항	때때로 저항	거의 없거나 전혀 없음

6) 통제

조직 변수	시스템 1	시스템 2	시스템 3	시스템 4
평가와 규율 제정은 얼마나 집중되어 있는가?	지도부에 매우 집중	꽤 집중	하부로 어느 정도 분산	폭 넓게 공유
공식조직에 저항하는 비공식조직이 존재하는가?	그렇다	어느 정도	때때로	없다
활동평가 결과 문제 발견 시 어떻게 하는가?	감시와 처벌	보상과 처벌	보상, 약간 자율지도	자율지도, 문제해결

[시스템 1] 억압적이고 권위적인 시스템

통제, 목표설정 및 의사결정권은 지도부에게 집중, 조직원에게 아이디어 구하는 일이 없고, 조직원은 자기의 역할과 실천에 관련된 결정에 참여할 수 없다. 일반적으로 조직원을 신뢰하지 않으며, 위협과 처벌, 두려움 등의 수단이 광범위하게 사용, 활동의 결과들은 감시와 처벌에 이용

[시스템 2] 관대하지만 권위적인 시스템

약간 참여적, 통제와 지휘, 의사결정은 대체로 지도부에게 집중. 정책 집행 관련 일정한 권한위임 이루어짐, 조직목표에 대한 다소간의 발언권 허용, 때때로 조직구성원에게 아이디어를 구하며, 활동계획을 수립하기 전에 해당 구성원과 협의도 함, 의사소통은 대체로 하향식, 일정한 경우 횡적 의사소통 존재, 조직원에 대한 일정한 신뢰 보이지만, 그것은 일종의 일에 대한 예의의 성격. 금전적 보상이 광범위하게 사용, 위협과 처벌 등의 수단도 어느 정도 사용, 그러나 두려움은 시스템 1보다는 적게 사용, 활동결과를 보상과 처벌에 사용, 조직내부에 상당한 적의가 존재하지만, 가끔 우호적 태도도 나타남, 일반적으로 공식 시스템에 대한 상당한 불만과 저항 존재, 동기부여는 비교적 낮지만 시스템 1보다는 높다.

[시스템 3] 상담적 시스템

1·2보다는 더욱 참여적, 전반적 정책은 지도부에서 결정, 조직하부에 의사 결정권한 상당부분 위임, 목표는 협의를 거쳐, 지도부가 결정, 평가와 통제활동에 대한 일정한 권한위임 이루어짐, 대체로 조직원들에게 아이디어 구하며, 세부적 실천과 관련된 사항은 합의하여 결정, 의사소통은 상향적인 동시에 하향적이며 왜곡되지 않는 경향, 횡적 의사소통 존재. 동기부여요소로 참여와 보상이용, 두려움 거의 사용하지 않음, 보상과 자기관리를 위해 활동결과 이용됨, 적의는 거의 없고, 대체로 우호적 태도 존재, 대다수 개인들은 조직의 전반적인 목표에 책임이 있다고 생각, 공식시스템내의 저항은 일반적으로 낮은 수준, 팀워크 다소 나타남

[시스템 4] 참여적 시스템

가장 참여적이며 매우 과정 지향적. 목표는 조직구성원의 견해를 토대로 참여를 통해 설정하고, 많은 결정이 합의를 통해 이루어짐, 중간간부와 지도부의 상호작용 촉진, 구성원에 대한 높은 신뢰, 의사소통은 하향적, 상향적, 횡적이며 왜곡이 거의 없다, 동의나 두려움은 사용되지 않고, 광범한 참여, 집단 목표 및 참여를 통한 보상체계에 기초, 높은 수준의 동기부여, 자율지도 및 문제해결을 위해 활동결과자료 사용. 대체로 매우 우호적 태도 존재, 모든 직급 구성원 조직목표달성에 대한 책임 느끼며, 단위 목표와 정책에 대한 저항은 거의 나타나지 않음, 조직 전체를 통해 팀워크가 명백히 나타남

참고문헌

- 강영진(2000), 『갈등분쟁 해결 매뉴얼』, 성공회대 아시아NGO정보센터
- 교양과학연구회(1984), 『대중운동의 이론』, 사계절
- 김금수(1993), 『노동운동론』, 한국노동사회연구소
- 김금수 외(1996), 『산별노조의 과거·현재·미래』, 한국노동사회연구소
- 김금수(2000), 『간부활동론』, 한국노동사회연구소
- 김문중 외(1999), 『조직행동론』, 청목출판사
- 김상묵(1998), “지방자치단체 조직진단: 경험과 교훈”, 『한국행정정보』
- 김양희, 김홍숙(2000), 『기업내 남녀 관리자의 리더십 비교연구』
- 노광표(2000), “노동조합교육의 새 지평을 열자”, 월간 『노동사회』 3월호, 한국노동사회연구소
- 노동조합사전간행위원회 편(1985), 『노동조합사전4. 노동조합의 일상활동』, 형성사
- 노진귀(2001), “21세기 운동노선 한국노총 논의현황”, 월간 『노동포럼』 3월호, 한국노총
- 박연호(2000), 『조직행동론』, 박영사
- 박혜경 외(2000), 『한국 노동교육의 실태와 발전 방안 수립에 관한 연구』, 한국노동교육원
- 송호범(1983), 『소모임활동 입문』, 풀빛
- 유성은(1992), 『미래설계와 목표관리』, 생활 지혜사
- 이광석(2001), “남아프리카공화국 노동교육”, 『다섯나라 노동교육 사례와 한국 노동교육 과제연구』, 전국민주노동조합총연맹
- 이원보 외(1998), 『희망찬 21세기를 열기 위한 노동조합활동』, 한국노동사회연구소
- 이원보(2001), “네덜란드노총(FNV) 총회 참관기”, 월간 『노동사회』 8·9월호, 한국노동사회연구소
- 이학중(1999), 『조직개발론』, 법문사
- 일본능률협회(1999), 『인재교육』 1~5월호
- 장동운(1997), 『갈등관리』, 무역경영사
- 장명국(1987), 『노동조합의 일상활동』, 석탑
- 전국건설노동조합연맹(2001), 『강사훈련과정 자료집』
- 전국교직원노동조합(2001), 『참교육실천 강령 조합원 토론자료집』

-
- 전국민주노동조합총연맹(2000), 『노동운동발전전략 초안』
- 전국여성노동조합(2001), 『조직일꾼 가이드 북』, 전국여성노동조합
- 전국화학노동조합연맹(2001), 『제 1기 지도자 활동가 훈련과정 자료집』
- 정이환, 황덕순(1996), 『한국의 노동조합과 조합원 참여』, 한국노총 중앙연구원
- 편집부(1984), 『대중운동세미나』, 거름
- 편집부(2001), 『조직개발프로그램』, 전략기업컨설팅
- 천명섭(1999), 『경영조직론 I·II』, 한국노동교육원
- 최창현(1999), “복잡성이론의 조직관리적 적용가능성 탐색”, 『한국행정학보』
- 한국노동교육원, 『자기계발 및 조직활성화 프로그램』
- 한국노동교육협회(1988), 『노동조합의 일상활동 어떻게 하나』, 돌베개
- 한국노동교육협회(1988), 『노동조합의 길잡이』, 돌베개
- 한국노동교육협회(1989), 『노동쟁의 어떻게 하나』, 돌베개
- 한국노동교육협회(1992), 『노동조합 임금교섭 어떻게 하나』, 돌베개
- 한국노동조합총연맹(2001), 『힘·연대·정책·희망』
- 한국노동사회연구소(1997), 『환경변화와 대우중공업노동조합의 과제』
- 한국노동사회연구소 교육실(1998), 『21세기 노동교육』
- 한국노동사회연구소 교육실(2000), 『현장활동가 교육체계에 관한 연구』
- 한국휴먼네트워크(1999), 『21C NPO 전문실무과정』, 한국휴먼네트워크
- 현대자동차 노동조합(2000), 『현대자동차 노동조합 노동대학원자료집』
- 황병수(1996), 『Success Leader』, 영풍문고
- COSATU 섹터위원회, 한국노동사회연구소 옮김(1999), 『노동운동의 미래를 위한 섹터보고서』, 한국노동사회연구소
- COSATU(1997), 6th National Congress Documents, (<http://www.cosatu.org.za>)
- COSATU(2000), 7th National Congress Documents, (<http://www.cosatu.org.za>)
- COSATU(2001), Report of the Organisational Review Commission
- DITSELA(1997), Education and Training Programme, (<http://www.ditsela.org.za>)
- DITSELA(1998), Education and Training Programme, (<http://www.ditsela.org.za>)
- DITSELA(1998), Ditsela Educator Conference: Discussion Documents for Workshops
- DITSELA(1999), Education and Training Programme, (<http://www.ditsela.org.za>)
- DITSELA(2000), Education and Training Programme, (<http://www.ditsela.org.za>)

Julia Cameron(1997), 이정기·변영우·곽영일 역, 『아주 특별한 즐거움』, 다정원

Peter F. Drucker, 현영하 역(2001), 『비영리단체의 경영』, 한국경제신문사

Peter F. Drucker 외, 이재규, 서재현 옮김(2001), 『미래의 조직』, 한국경제신문사

Shakti Gawain(2000), 박윤정 옮김, 『그렇다고 생각하면 진짜 그렇게 된다』, 도솔

Stephen R. Covey, 김경섭·김원석 옮김(1995), 『성공하는 사람들의 7가지 습관』, 김영사

Stephen R. Covey, 김경섭 옮김(1997), 『소중한 것을 먼저 하라』, 김영사

Wendell L. French, Cecil H. Bell, Jr, 정재창의 공역(1999), 『조직개발 이론과 적용』, 박영사

Harrison, M.(1989), *Diagnosing Organizations: Methods, Models, and Process*,
Newbury Park, CA: Sage.

Olive, *Ideas for a Change*

EI, 『John Thomson Fellowship Program』

홈페이지

- 노동자의 힘 <http://www.pwc.or.kr>
- 민주노동당 <http://www.kdlp.org>
- 민주노동자전국회의 <http://www.jmtl.or.kr>
- 민주주의민족통일전국연합 <http://www.nadrk.org>
- 사회당 <http://kypp.or.kr>
- 전국민주노동조합총연맹 <http://www.nodong.org>
- 조직학 연구회 <http://kaos.or.kr/>
- 부산여성사회교육원 <http://feminedu.or.kr/>
- 산업교육협회 <http://www.ktacg.co.kr/>
- 사단법인 휴먼네트워크 <http://www.khn.or.kr/>
- 한국리더십센터 <http://www.eklc.co.kr/>
- 교육학술정보원 <http://www.keris.or.kr/>

-
- 한국감마모델연구소 [http://gamma.simin.org/menupage\(o\).htm](http://gamma.simin.org/menupage(o).htm)
한국노동조합총연맹 <http://www.fktu.or.kr>
COSATU <http://cosatu.org.za>
DITSELA <http://ditsela.org.za>
jbk's OD-Net <http://members.tripod.lycos.co.kr/jbk/home.htm>
OPE 교육지기 <http://www.opeco.kr/>

ABSTRACT

1. Purpose of Research

Today, trade unions all the world have been making their efforts to build directions and policies for successfully meeting environment and new challenge that change rapidly. In the centre of this efforts, there has always been a question that what is the more effective way to make our organizations stronger and more capable. In macroscopic dimension, union movement can make developments by means of building appropriate ideas and directions and making successful counteractions against challenges. But it is also important for union to maintain the union organization in the activated and democratic conditions.

The purpose of this research is to set the 'organizational development(OD)' program as an area of union activity. For this purpose, we will introduce basic theory of organizational development, analyse the organizational principles and characteristics of unions in terms of organizational development theories, and finally induced characteristics and tasks of organizational development for union.

And we will reinterpret the organizational development strategy of COSATU, the largest confederation of south african republic in terms of 'OD' and analyse some discussion programs of FNV congress. Finally we will prescribe activites of FKU's '21C Committee' and KCTU's 'trade union development strategy committee' focus on their background, process, and present situation. In the last chapter, we will introduce methods of OD-based education programs for union.

This research is the first effort to introduce the 'OD' concept for unions in Korea. It has many weak points, accordingly. But it for sure may be a meaningful trial for

.....

development of Korean trade union movement facing difficult environments because the 'change' begins from the overcome of old habituals.

2. The basic theory of 'OD'

1) 'OD' process

'OD' is the repeating process of [problem finding through diagnosis → building of activity program → taking action → review of the aim → building new aim of activity → taking action again → new assessment]

2) organizational diagnosis

Organizational diagnosis is divided into two processes. It is process of diagnosis of organizational system and diagnosis of organizational process. Diagnosis of organizational system has 'whole' level, 'group' level, and 'individual' level. In the 'whole' level diagnosis it is dealt with perception of 'environmental change', thinking and attitude of union members about their leadership, building process of the main policy, and organization culture. In the 'group' level diagnosis it is dealt with specific diagnosis on the official and non-official groups in the organization and their interactions. Individuals like leaders and activists in the organization take a key role in developing their organization. Therefore, it is necessary to analyse the expectation and attitude of the leaders and activists on their organization, problems raised from activity process, knowledge and ability, and their role in the organization.

Diagnosis of organizational process is also an important process. It is necessary to understand the organizational process so that we can understand an organization that often faces dynamic and complex environments. Organizational

ABSTRACT

.....

process is not so overtly shown up in the organizational system but often generates important problems because it is related with all parts of the organization. Diagnosis of organizational process is done by being divided into several parts like organizational vision and decision making process of its strategy, aim building and practical process, opinion collecting and policy decision making process, problem-solving process, conflict management process, and types of leadership.

3) Intervention

'OD' intervention is performed as a practical process of the holistic 'OD' strategy planned in advance or formed with the need of the organization. The purposes like the aim of 'OD' program and where and how the organization should be improved is important point for intervention strategy. Knowing which part in the organization can accept 'OD' intervention is also important for performing intervening activity and the activity.

4) Types of intervention

'OD' intervention can tell apart in terms of intervention levels and types according to the concrete 'diagnosis' results. When the diagnosis results recommend totalistic organizational change, the aim of 'OD' intervention is set in the 'total organization' level. 'Department & group and individual' level intervention is needed in order to resolve the 'total organization' level problems. When it comes to specific department level problems, the problems are solved through intervening activity of 'specific department and individual in the department' level.

The essence of a 'problem' is the key element to make a decision for intervening. We can hold it by grasping the parts where the problem takes place in the 'organizational process'. The type of intervention is decided depending on whether

.....

it is the problem of communication structure, leadership problem, problem of organizational structure or human relations. Accordingly, the types of intervention is classified into 'strategic intervention', 'organization structure intervention', 'relationship intervention'. This intervention types are made concrete in the activity levels of 'total organization', 'department & group', and 'individual'.

3. Characteristics and Tasks in Organizational Development of Trade Union

1) Characteristics of Trade Union Organization

Comparing the trade union organization principles with the progressive social associations, enterprise organizations, that is the following.

<Comparison of Organizational Characteristics>

	individual & organizational object	organizational environment	compensation	organizational structure	leadership	conflict
trade union	integration orientation continual management need	very sensible	collective compensation satisfaction and pride	democratic organizational structure	regular replacement importance of potential ability	very complex
progressive social association	integration orientation distinction need	sensible	satisfaction and pride	centered by leadership and full-time officer	comparatively stable	comparatively simple
enterprise	organizational object is more important	sensible	individual compensation salary and promotion	centered by management	stable	from competition

ABSTRACT

2) Characteristics of Trade Union Organizational Development

1	Long-term effort Meaning necessity of some time for the change and development of organization
2	Leadership's assistance Leadership take the initiative and assist actively for the change endeavor
3	Visioning process Making the blueprint of the organization future with which members can sympathize, creating the desirable future image, endeavoring the realization
4	Empowerment process Developing the potential and ability of organization members
5	Purposive problem solving process Diagnosing systematically the organization environment and problems inside organization, finding out the problems, endeavoring purposively for the problem solutions
6	Process of organizing the member participation Organizing and practising the wide participation of members about the vision and mission of organization, finding out and solving the problems, evaluation and practice

3) The tasks for union organizational development

The first task for union organizational development is to develop values, future prospects, and visions for union organization. Trade unions can be empowered when they have clear strategies of their own on the 'values and future prospects'

which they purpose. 'Union's vision' means understanding for whom and what they work and where and how they go.

The second task for union organizational development is to respect each union members, leaders, and activists and develop their abilities. Organizational health is secured when backed by development of individual members. Trade unions are combative organizations and eager for change the world to change the destiny of working people. It is not until union leaders and activists thinks they progress, demonstrate their own abilities, and actually things go like such that they have the enough ability to change the world.

The third task is to secure the 'democratic workplace organization activity system'. The workplace organization activity system is a structure that makes communications and decisions among the union members. It can make collective comradeship among active members including leaders and shopstewards and is a structure that can make the relations between individual members 'humane'. Democratic workplace organization activity system makes the grass-root members functioning as the real subject

The fourth task is to overcome the inner conflict and divide. the union organization is a kind of mass organizations that have many inner potential conflicts possibilities. the resolution of daily conflicts is possible through democratic decision making processes by 'workplace organization activity system'. Conflicts between different groups are more difficult to resolve. These group level conflicts appear to be more serious where the organizations are sizable and in the upper level. Furthermore, this kind of conflicts undermines belief and trust on the organization and interrupt the activists from their commitments to the organization. Organizational development should be able to open to the members the conflict and handle it.

ABSTRACT

.....

The fifth task is to check the organizational conditions and resolve the confronting problems. organizational development should attach great importance to the ordinary organizational management process checking the organizational conditions and building the future plans like 'general congress' or 'general meeting'. It should also give much attention to resolving pending problems systematically and scientifically.

4. Domestic and foreign unions case studies on the 'OD'

1) Activity analysis of COSATU's september committee

First, COSATU's 'OD' process is being performed in the light of long time horizon and macro level. It was relatively long period of 6 years from the organization and beginning of activities of 'september committee'(1996) to the 'organization inspection committee'(2001). until now they are going on.

Second, COSATU's 'OD' process is very practical. the preface of the september committee report begins with the title that 'our committee report is just a starting point'. That is, it means that the committee report is not the end of its researching and developmending activities but the urging material for serious debate for the future of south african republic. Its recommendation also expected to be a starting point of practical programs.

Third, COSATU's 'OD' strategy was built not on the naive and non-practical academic debate but on the base of organization of workplace discussion. September commission has urged the grass-root union members to take part in the diagnosis and direction groping process for 'OD' and tried to reflect their opinion to its recommendations.

.....

2) FKTU's 21C Committee and KCTU's trade union development strategy committee

First, two confederations' draft level development strategy building process was performed within a year or in a few months. This restriction by time made basic limits to the development strategy building because it was impossible to make multi-dimensional and synthetic options on the base of concrete and realistic research and considering different situations.

Second, the restriction by time also made the organization diagnosis process very poor. for this limit

Third, there was not actual communication with grass-root union members in the draft building process. workplace union members didn't get the chance to understand the contents and issues of the draft and it made the workplace union members indifferent to the development strategy committee activities. the lack of interaction result in no synergies for either the activities of development strategy committee or workplace union members.

Fourth, diagnosis and recommendations were overly inclined to the macro and political aspects like ideas and lines, and organizational development strategy was overly inclined to the structural and systemic aspects of the organization as well. But in the point that the activating element of the organization is the members, the analysis should be done not only for organizational system but also for organizational culture and members attitude in order to sufficiently deal with the organization problems.

Fifth, two confederations should reassess their development strategy building process in terms of 'OD' because their activities were a part of the groping process of building long term development perspective of trade union movement. It means two confederations' development strategy building activities should be set

ABSTRACT

.....

in the longer process. It also means that the process should be planned as a process that can collect opinions from the more thorough and extensive workplace discussions, revise the contents, and resolve the members' practice.

5. Education & training program for union 'OD'

program	influence level		
	individual	department group	entire organization
<ul style="list-style-type: none"> • trade union and I • the future of I and trade union • the prospect of trade union • the prospect of our organization - making the general principle 	• • • •	• • • •	• • • •
<ul style="list-style-type: none"> • complexity level model • future exploring meeting • strong and weak point of organization development • forces field analysis model • 7-stage strategy establishment • organization reflection 	• •	• • • • • •	• • • • • •
<ul style="list-style-type: none"> • role analysis 1 • role analysis 2 • organization mirror • recognizing and considering • leadership style diagnosis • conflict management ability diagnosis 	• • • • • •	• • • •	•
<ul style="list-style-type: none"> • organization operation analysis • workplace analysis • organization system analysis 		• •	• • •