

협동조합 직원의 협동조합 정체성 경험과 일의 의미: 의료복지사회적협동조합 내러티브 탐구

김종필*

국문요약

본 연구의 목적은 의료복지사회적협동조합 직원들이 협동조합 조직정체성과 일의 의미를 어떻게 경험하는가를 살펴보고, 유의미한 시사점을 논의하는 것이다. 이를 위해 N의료사회협 직원들의 경험을 내러티브 탐구를 통해 분석했다. 분석 결과, 긍정적 경험을 대표하는 주제어 5개(사회적 약자 의료지원, 믿을 수 있는 진료, 소통, 원칙적 운영, 적극 참여 조합원)와 부정적 경험을 대표하는 주제어 5개(조합원 참여 저조, '갑질' 조합원, 이사회, 오해, 진료실 불박이)를 제시했다. 조직정체성에 대한 긍정적인 경험은 직원들이 느끼는 일의 의미에도 좋은 영향을 미치는 것으로 나타났다. 한편 이 주제어들은 협동조합 7원칙과도 밀접하게 관련되어 있었다. 7원칙이 잘 구현되는 지점은 긍정적 경험으로 이어졌으며, 잘 구현되지 않는 지점은 부정적 경험으로 이어졌다. 이를 통해 협동조합 운영에 있어서 7원칙의 중요성을 재확인할 수 있었다. 본 연구는 협동조합 직원들의 내러티브를 통해 포착된 조직정체성과 일의 의미를 바탕으로 향후 조직 운영에 대한 시사점을 제시한 것에 의의가 있다.

주요어 : 조직정체성, 일의 의미, 내러티브, 협동조합 7원칙

* <느티나무의료복지사회적협동조합> 사무국장, 성공회대학교 대학원 협동조합경영학과 석사과정, philodada@gmail.com

Cooperative Workers' Experience of Cooperative Identity and Meaning of Work: A Narrative Inquiry of Medical Welfare Social Cooperative

Kim, Jong Pil*

Abstract

The purpose of this study is to examine how workers of Medical Welfare Social Cooperative (MWSC) experience the organizational identity of cooperatives and the meaning of work, and to discuss meaningful implications. To this end, the experience of N MWSC workers was analyzed through narrative inquiry. The results of the analysis were presented as five key-words representing positive experiences socially disadvantaged medical support reliable medical service communication principled operation active members and five key-words representing negative experiences (low participation of members, 'Gapjil' members board of directors misunderstanding built-in of the clinic). The positive experience of organizational identity has a good effect on the meaning of what staffs feel. On the other hand, these key-words were closely related to the 7 principles of cooperatives. If the 7 principles were well implemented, it led to positive experiences, and if they were not well implemented, it led to negative experiences. We can reconfirm importance of 7 principles in management of cooperatives through that. This study is meaningful in suggesting implications for future organizational management based on organizational identity and meaning of work captured through narratives of cooperative workers.

Key words : organizational identity, meaning of work, narrative, 7 principles of cooperatives

* Secretary General, *Neutinu Medical Welfare Social Cooperative* & Master's student, Department of Management of Co-operatives, Graduate School, Sungkonghoe University, Seoul, Korea, philodada@gmail.com

I. 서론

2012년 협동조합기본법 제정 이후 18,000개에 육박하는 협동조합이 만들어졌지만 협동조합은 여전히 낯선 존재다. 물론 농협이나 신협 등 상대적으로 많이 알려진 협동조합 조직이 있지만 사람들은 이들을 ‘은행’이라는 정체성으로 바라보지 협동조합이라는 정체성으로 바라보지는 않는다. 그나마 두레생협, 아이쿱, 한살림, 행복중심생협 등 4대 생협의 활동으로 협동조합을 경험하는 사람이 늘었지만 대부분은 조합원으로서의 경험이지 직원으로서 협동조합을 경험하는 사람은 거의 없다. 실제 직원 채용 면접을 떠올려 보면 지원자들은 협동조합에 대한 경험이 없는 것은 물론 협동조합이 무엇인지 제대로 알지 못한 채 직장을 찾기 위한 방편으로 입사원서를 제출한다. 본 연구자 개인의 경험을 넘어 다른 협동조합의 사례를 들어봐도 창업자가 아닌 직원들의 경우, 협동조합에 들어오기 전에 협동조합에 대한 경험이 없는 경우가 많았다.

직원들은 협동조합에 들어온 이후 교육과 현장 경험을 통해 협동조합을 알아가지만, 교육시스템이 체계적으로 갖춰지지 않은 협동조합에서는 직원들이 입사 후 한참이 지나도록 협동조합에 대한 이해가 낮은 수준에 머물러 있다. 협동조합에 대한 낮은 이해는 ‘협동조합을 잘 모른다’로 끝나는 것이 아니라 협동조합이 갖는 독특한 특성과 맞물려 불만 요소가 되기도 한다. 한편 직원들은 협동조합을 잘 모르더라도 협동조합, 특히 사회적협동조합이 추구하는 가치나 운영방식에 대해 일부 긍정적인 느낌을 가지기도 한다. 반면 현실적으로 발생할 수밖에 없는 그 간극에 대해서는 이해보다는 부정적인 인식이 크게 작용하는 것으로 보인다. 김태형(2006)은 “기대하는 조직 정체성과 실제 조직정체성 사이에 격차가 클수록 조직성장에 부정적인 결과를 미친다는 실증연구(Kiriakidou & Millward, 2000)가 있다”고 적었다. 한마디로 협동조합이 추구하는 가치는 높지만 현실과의 격차가 클 경우 조직에 부정적인 영향을 준다는 얘기다.

한편 협동조합은 협동조합이라는 조직 특성과 무관하게 직원들에게는 하나의 직장이자 일터이다. 직원 입장에서는 내가 일하는 조직이 협동조합이든 아니든, 본인이 협동조합을 알든 모르든, 현재 일하는 곳은 생계와 자아실현을 위한 공간이다. 일을 단순한 생계가 아니라 자아실현을 위한 매개로 바라볼 때 특히 조직정체성과 일의 의미는 더 중요하다.

조직정체성은 조직 행동에 관한 연구에서 개인의 만족과 조직 효과성에 모두 영향을 미치는 중요한 요소로 인식되어 왔다(Ashforth & Mael, 1989). 또한 조직정체성과 일의 의미는 직무만족과 조직몰입에 중요한 영향을 미치고(김태형, 2006; 서재현, 2015), 직무만족과 조직몰입은 조직성장에 긍정적인 영향을 미친다(오인수 등, 2007). 협동조합 특성상 조직성도가 좋을 경우 그 과실을 소수가 독식하는 방식이 아니라 직원을 포함한 다수가 나누기 때문에 직원들에게도 혜택이 돌아갈 수밖에 없다. 이는 다시 직무만족을 높이고 높아진 직무만족은 직무몰입을 높게 된다. 높아진 직무만족과 직무몰입은 자신이 하는 일에 더 많은 의미를 부여하고 조직정체성과의 적합성도 올리는 선순환 구조를 형성하게 된다. 이 선순환 구조는 상호 영향을 미치지만 그 바탕은 조직정체성과 일의 의미라고 할 수 있다. 따라서 본 연구에서는 조직정체성과 일의 의미를 중심으로 살

펴본다.

김태형(2006)은 “조직에서 구성원들이 중요시하고 있는 중심적인 가치가 무엇인가에 따라 조직 특성을 분류할 수 있으며, 이러한 중심가치에 대해 구성원들이 어느 정도 동의하고 있는가를 기준으로 조직정체성을 측정할 수 있을 것”이라고 밝혔다. 또한 Albert & Whetten(1985)은 조직정체성에 대한 기준으로 조직의 중심 특성 반영 정도, 다른 조직과 구별되는 독특함, 시간 흐름에 따른 지속성과 동질성의 정도를 들었다. 이런 맥락에서 협동조합 직원들이 느끼고 이해하는 조직정체성은 협동조합을 어떻게 경험하는가와 밀접하게 연결될 수밖에 없다. 직원들은 입사 후 신입직원 교육이라는 형태로 처음 협동조합을 경험하겠지만, 보다 일상적으로는 일을 통해서 협동조합을 경험하게 된다. 여기서 일이란 직무를 포함하여 공식/비공식적 소통, 이사회나 위원회 등 다른 회의체에서 논의·결정되는 내용을 전해 듣는 간접적인 소통 등도 포함된다.

이렇듯 일상적이면서도 길고 복잡한 과정을 통할 수밖에 없는 협동조합 경험과 일의 의미는 단편적인 설문으로는 그 내용을 제대로 파악하기 어렵다. 직원들이 현장 경험을 통해 얻는 조직과 일에 대한 인식을 다각도로 살피기 위해서는 그들의 목소리를 직접 들을 필요가 있으며, 여러 질적연구방법 중 당사자의 이야기에 무게 중심을 두는 내러티브 탐구가 적절하다고 판단하였다.

본 연구에서는 협동조합 직원들이 경험하는 협동조합과 그들이 구성하는 일의 의미에 최대한 다가가고자 아래와 같은 질문을 설정하였다. 첫째, 협동조합 직원들은 그들이 속한 협동조합을 어떻게 경험하고 인식하는가? 둘째, 협동조합 직원들은 그들이 하는 일에 어떤 의미를 부여하는가?

이를 위해 N의료복지사회적협동조합(이하 ‘N의료사협’)에 근무하는 직원들을 대상으로 인터뷰를 진행했으며, 직원 단체 카톡방에서의 대화 내용, 각종 회의록과 총회자료집 등 공식/비공식 텍스트를 수집하였다.

II. 이론적 배경

1. 조직정체성

현대 조직에서 정체성이 중요하게 대두되는 몇 가지 이유가 있다. 거시적 측면에서 기업 환경이 한층 더 역동적이고 복잡해짐에 따라 전통적 조직구조가 해체되고 있다. 이에 따라 계층 구조는 점점 평평해지고, 팀워크와 권한 이양 등이 강화되고 있다. 한마디로 형식화된 관료적 구조가 약해지고 있는데, 이런 상황에서 조직이라고 하는 것은 점점 더 구성원의 머리와 마음속에 존재하게 된다. 따라서 조직이 무엇을 의미하고 어디로 가려고 하는지에 대한 내실화된 인지구조, 즉 조직의 정체성이 더 중요해진다. 특히 정체성은 “어려운 바다를 항해하는 방향타 역할”을 한다(Albert et al., 2000). 이런 이유로 1980년대 초부터 조직 생활의 상징적, 관념적 차원에 대한 관심이 급증하면서 조직을 대표하는 언어와 은유의 역할에 대한 관심이 높아졌고, 조직 연구에서 ‘조직정체성’과 ‘기업 성격’과 같은 개념이 전면에 부상했다(Daft & Wiginton, 1979). 특히 조직정체

성은 조직생활의 상징적, 관념적 차원을 포착하고 설명하는 장치로서 엄청난 학문적 관심을 받았다(e.g. Gioia, Schultz and Corley, 2000a; Whetten and Godfrey, 1998; Cornelissen, 2002 재인용).

조직정체성을 개념적이고 경험적으로 연구한 가장 초기 연구자로 알려진 Albert와 Whetten(1985)에 따르면, 조직정체성은 ‘우리는 누구인가?’, ‘우리 비즈니스는 어디에 있는가?’, ‘우리는 무엇이 되고 싶은가?’ 등의 질문으로부터 시작된다. 또한 조직정체성에 대한 기준으로 조직의 중심 특성, 독특함, 지속성을 들기도 했다. 이후 여러 학자들이 조직정체성의 개념을 정리하거나 그 역할 및 중요성을 거론해왔다.

조직정체성은 전략적 선택과 행동에 대한 의미를 만들고 동기를 부여하기 때문에 대단히 중요하다. 정체성은 전략이나 문화 등과는 달리 어떤 것이 무엇인지, 왜 존재하는지 그 실체를 근본적으로 정의하는 핵심을 관통한다. 따라서 정체성이 결여된 개인은 목표와 가치에 대한 의지가 부족하고 일관된 결정과 행동에 대한 근거가 없게 된다(Ashforth & Mael, 1996). 조직정체성을 ‘이미지’라는 시각에서 바라본 연구도 있는데 Dutton과 Dukerich(1991)는 조직 이미지와 정체성은 모두 “조직 구성원의 마음 속에 있는 구성물”로 둘 다 개인이 행동하는 동기를 “언제, 어디서, 어떻게 갖게 되었는가”를 설명하는 데 도움을 준다고 봤다. 한편 조직 이미지는 구성원과 외부인이 해당 조직을 구별하기 위해 사용하는 속성으로 평판과는 다르다. 평판은 외부인이 조직을 어떻게 생각하는가를 나타내는 반면, 이미지는 외부인이 어떻게 생각하는가에 대한 내부자의 평가이다. Dutton과 Dukerich는 이 연장선에서 조직 이미지와 정체성이 ‘마음속’에 있다고 표현한 것으로 보인다. 또한 개인의 특성과 조직 이미지 사이의 밀접한 연관성은 개인으로 하여금 긍정적인 조직 이미지는 보존하고 부정적인 이미지는 수정하게 만듦으로써 집단적 자존감에 직접적으로 관련된다.

정체성은 “조직이 과거로부터 일관성을 끌어내고 미래를 향한 방향을 설정할 수 있게 해”(Kimberly, 1987, p.233; Fiol, 2001 재인용)주기도 하는데, 자원근거 관점에서 조직정체성은 경쟁우위를 위한 핵심역량의 바탕이 되기도 한다. 핵심역량이 지속가능한 경쟁우위를 가지려면 모방이 어려워야 하는데, 조직정체성이 상대적으로 지속성이 높고 모방이 불가능한 특징을 지니기 때문이다(Fiol, 2001).

한편 조직정체성은 고정불변의 것이 아니라 변화하기도 하며(또는 변화해야만 하며) 명확하게 정의하기 어려운, 그래서 여전히 논쟁적인 주제이기도 하다. Whetten(2006)은 조직정체성이 관찰자의 주관적인 속성으로 묘사되는 반면, 다른 경우에는 조직의 검증 가능한 속성으로 묘사된다고 했다. 또한 조직정체성은 일부 연구자에 의해 조직의 매우 안정적인 속성으로 묘사되지만, 다른 이들은 변화하는 환경을 반영하기 위해 일상적으로 바뀌는 비교적 유연한 속성으로 특징짓기도 한다. 한마디로 조직정체성 개념이 정체성 위기를 겪고 있다는 이야기다. Fiol(2001)은 변하지 않는 조직정체성의 위험성을 경고하기도 했는데, 그에 따르면 강력한 인지 형태로서 단일한 조직정체성은 조직에 대한 해석과 변화 가능성을 심각하게 제한할 수 있다. 반면 다중적이고 변화하는 정체성을 가진 조직은 지속적으로 장점을 찾는 데 필요한 적응 능력을 높일 수 있다. 이런 시각에서 조직정체성을 바라본 것으로 내러티브 접근과 이해관계자 접근을 들 수 있다.

Brown(2006)은 조직정체성은 다양한 유형의 내러티브로 특징지어지는 경향이 있다며 내러티브 접근법이 조직 전반에 대한 이해의 중심이라고 강조했다. 그는 특히 지배와 저항, 헤게모니, 통제의 관계 등에 의해 현상이 드러나면서 정체성이 형성된다고 했다. 따라서 조직정체성은 화자와 청자에 의해 끊임없이 생산되는 내러티브의 다양한 요소를 공식화, 편집, 거부하는 연속적인 과정을 통해 재창조된다고 바라봤다. 이 구조는 '무심코' 만들어지는 것이 아니라 집단의 열망과 신념 뿐만 아니라 개인의 반사 작용에 의해 구성되는 것이다.

협동조합에서 조직정체성을 논할 때 특히 중요한 것이 이해관계자 접근법이다. Scott과 Lane(2000)은 조직정체성을 경영자와 이해관계자 사이의 경쟁과 협상을 통한 반복적인 상호작용으로 이해하는 것이 가장 적절하고 주장했다. 또한 최근 흐름을 봤을 때 이러한 관점은 더 중요하다고 강조한다. 조직정체성에서 이해관계자 접근법은 구성원 스스로 조직정체성에 대한 관심을 끌어내는 역할을 한다. 이해관계자는 먼저 제시된 조직 이미지를 인식하고 해석하며, 이 과정을 통해 조직의 인지적 이미지를 구축한다. 동시에 자기 자신은 누구이며 조직은 무엇인지 확인하려고 하는 자기 구성 과정을 거치게 된다. 이렇게 자기 정체성과 조직의 이미지 사이의 중첩을 인지할 때 구성원은 자신과 조직을 동일시하게 된다. 결국 조직정체성에 대한 이해관계자 접근은 조직정체성과 구성원 간 적합성을 높일 수 있는 의미 있는 관점이라 할 수 있다.

조직정체성에 대한 이상의 입장을 거칠게 구분하자면 조직이 기본적으로 가지고 있는 객관적인 정체성이 있고, 구성원들 사이에서 생성되는 정체성이 있는 것으로 나눌 수 있다. 다만 이 두 가지는 기계적으로 분리하기 어려우며, 어느 한 측면만으로 조직의 정체성을 온전하게 표현하기에는 한계가 따를 수밖에 없다. 따라서 본 연구자는 두 단계에 걸쳐 조직정체성에 접근하고자 한다. 우선 객관적인 정체성 측면에서 의료사협이 추구하는 고유의 정체성을 제시한다. 이후 조직정체성에 대한 이해관계자 접근법을 바탕으로 구성원들은 의료사협의 정체성을 어떻게 경험하고 인식하는가를 살펴본다. 의료사협은 사회적협동조합이고 사회적협동조합은 대표적인 다중이해관계자협동조합임을 상기할 때 이해관계자 관점으로 조직정체성에 접근하는 것은 의미가 있다.

2. 의료복지사회적협동조합의 조직정체성

의료사협 정체성을 파악하기 위해서는 의료사협이 만들어진 배경부터 살펴볼 필요가 있다. 최초의 의료사협인 안성의료사협, 두 번째인 인천의료평화의료사협이 만들어진 배경에는 농민과 노동자가 있었다.¹⁾ 안성의료사협은 1994년에 창립했는데, 그 시작은 1987년으로 거슬러 올라간다. 산업화로 인해 농촌의 삶이 팍팍하던 시절, 안성 고삼면 청년회와 연세대학교 의과대학 기독교학생회

1) 의료복지사회적협동조합은 2012년 협동조합기본법이 만들어진 이후에 기존의 의료생협이 사회적협동조합으로 전환을 하거나, 새로 만드는 의료협동조합 중 의료 공공성이나 주민참여와 지역 공동체 등을 중시하는 조직이 아예 사회적협동조합으로 창립하면서 등장하였다. 따라서 안성이나 인천의 경우 처음 창립할 당시에는 사회적협동조합이 아니라 생활협동조합이었지만 이후 사회적협동조합으로 전환하여 현재까지 이어오고 있기 때문에 의료사협으로 통칭한다.

가 손을 잡고 주말진료를 시작했다. 처음에는 모두 학생이었고 유일한 의사가 현재도 안성의료사회에서 진료를 보고 있는 이인동 원장이었다.

“1987년은 전두환 독재 정권의 말기였고, 박종철 고문 사건으로 민주화 물결이 서서히 일어나고 있던 시기였다. 인텔리들은 당연히 민중과 함께 민중의 삶속으로 들어가야 한다고 생각했었다. 그때는 의사로서 노동운동이나 농민운동에 기여하는 진로를 모색하는 것이 당연하다고 생각했고, 나는 단호히 농촌으로 내려가겠다고 얘기했던 것으로 기억한다.”(이인동 인터뷰, 박봉희, 2019 재인용)

1990년대 초에 한의사, 약사, 한의대생 등이 결합하면서 ‘안성진료회’를 만들었고, 협동조합 방식으로 의원을 만들자는 의견이 모아지면서 1993년 8월에 ‘안성공동의원(가칭) 설립추진위원회’를 구성했다. 1994년 4월에 250여 명의 조합원과 1억 2,000만원의 출자금으로 창립총회를 열었고, 5월부터 안성농민의원이 진료를 시작했다.

인천평화의료사회협은 1996년에 창립했지만, 그 시작은 1989년에 문을 연 인천평화의원으로 거슬러 올라간다. 인천평화의원은 기독교청년의료인회²⁾ 회원 40여 명이 힘을 합해 만든 의원으로 농촌만큼이나 힘들었던 도시 노동자의 삶과 건강을 돌보기 위해 진료를 시작했다.

“우리가 살고있는 1980년대는 사회의 전반적인 민주화, 분단의 통일을 위한 노력이 역사 속에서 도도한 흐름으로 자리 잡게 된 시기라고 할 수 있을 것입니다. 우리 사회의 의료문제가 다른 여러 사회문제와 떼어서 생각할 수 없는 것이고, 노동자와 농민, 그리고 도시빈민의 건강 문제는 시급하고도 중요합니다. 현재 우리나라 노동자 인구는 1,000만에 이르고 있고, 부평지역은 특히 많은 노동자들의 생활과 노동현장입니다.”(평화의원 설립취지문, 박봉희, 2019 재인용)

1995년 7월, 평화의원과 안성의료사회협 담당자가 일본 의료생협 연수를 다녀왔고, 이후 협동조합 설립을 제안하면서 의료사회협 논의가 본격화되었다. 하지만 아직 농촌 공동체가 살아있는 안성과 달리 도심 한복판에서 협동조합 형태의 의원이 가능한가를 두고 치열한 논쟁이 이어졌다. 오랜 논쟁의 결과 1996년 1월에 추진위원회를 구성하고 같은 해 11월, 약 170명의 조합원으로 창립총회를 열었다. 인천평화의료사회협은 의원을 새로 만들지 않고 기존의 평화의원을 이양받는 방식으로 이뤄졌는데, 이는 평화의원을 처음 만들었던 기독교청년의료인회 회원들이 의료기관을 지역사회에 내놓은 것에 동의했기 때문에 가능할 수 있었다(박봉희, 2019).

2) 1984년 각 대학 기독교생회 출신 의료인들로 시작된 모임. 이후 1987년 6월 민주화 운동을 거치면서 같은 해 10월에 창립하였다. 인도주의실천의사협의회(인의협), 건강한치과의사회(건치), 건강사회를위한약사회(건약), 참의료실현청년한의사회(청한) 등 민주화 운동과 함께 진보적 보건의료단체들이 만들어진 것과 같은 맥락에 있다. 직종별로 만들어진 다른 보건의료단체와는 다르게 기독교를 중심으로 의사, 한의사, 치과의사, 간호사, 의료기사, 약사 등 다양한 의료인들로 구성된 것이 특징이다.

〈표1〉 의료사협 제도화 과정(오춘희, 2020)

구분	1기 (1987~1998)	2기 (1999~2003)	3기 (2004~2011)	4기 (2012~현재)
관련법	의료법	소비자생활협동조합법		협동조합기본법
호명	의료생활협동조합	의료소비자생활협동조합		의료복지사회적협동조합
건강 관점	평등의료 · 민중의 건강권 확보 · 평등의료실현	의료이용자 중심 · 믿을 수 있는 진료 · 이용자의 알 권리 중시 · 건강의 주체로 인식	지역사회 중심 · 공동의 문제해결 · 주민 조직화	건강의 사회화 · 의료 공공성 강화 · 건강불평등 해소 · 지역사회통합돌봄 실현

이상에서 보는 바와 같이 의료사협은 태동부터 노동자, 농민, 도시빈민 등 사회적 약자의 건강을 돌보는 데 초점을 맞췄으며, 단순히 의료인이 진료하는 방식이 아니라 주민이 참여하고 지역사회가 함께하는 지역 공동체를 지향했다. 오춘희(2020)는 제도실천행동이라는 측면에서 의료사협을 바라보고, 제도 비판-생성-유지-강화라는 흐름을 따라 의료사협을 분석하였으며 총 4개 시기로 구분하였다. 위에서 거론한 안성과 인천평화의료사협이 오춘희가 얘기하는 1기에 해당된다고 볼 수 있다. 한편 2기에는 소비자생활협동조합법에 근거해 의료사협이 확대됐는데, “소비자생활협동조합이라는 법적 틀은 보건의료운동으로 출발하여 민중의 건강권을 실현하고자 하는 의료생협의 접근에 변화를 가져오게 되었다. 협동조합으로 조직을 설립함으로써 의료인과 주민이 함께 의료기관을 운영하고 적정진료와 믿을 수 있는 의료서비스를 제공할 수 있는 조건을 만들 수 있게 된 것이다.” 한국의료복지사회적협동조합연합회(이하 ‘의료사협연합회’)³⁾ 스스로 당시의 의료사협 활동에 대해 “지역주민의 건강을 유지하기 위한 ‘주치의’로서 역할, 주민 스스로 건강을 관리할 수 있도록 돕고, 지역주민들을 조직의 소유자로 참여하도록 하는 등의 다양한 실천을 행했다”고 평가했다. 또한 세계보건기구는 건강을 신체적, 정신적, 사회적으로 안녕한 상태로 정의하는데, “여기서 핵심 철학은 지역사회와 주민이 참여”하는 것으로 의료사협이 추구하는 방향과 맥이 닿아 있다. 3기는 정체성을 강화하는 시기로 “소비자생활협으로서 조합원의 필요와 요구에 부응하는 것에 더하여 지역사회 취약계층을 포용함으로써 지역사회에서 공공이 담보하지 못하는 의료공백을 채워가는 역할을 강화”하였다. 4기는 협동조합기본법에 근거하여 사회적협동조합으로 전환·창립한 시기로 “지역주민, 의료인, 지역시민사회단체 등 다양한 이해관계자가 소유한 조직

3) 현재 의료사협 연합체의 이름은 ‘한국의료복지사회적협동조합연합회’이다. 시기에 따라 한국의료생활연대, 한국 의료생활협연합회 등의 이름으로 연합체를 구성했지만, 앞서 의료생활 시기를 모두 포괄하여 의료사협으로 지칭한 만큼 연합체도 ‘의료사협연합회’로 통칭한다.

으로, 보건의료를 비롯한 지역사회 복지와 돌봄 등 지역사회 보편의 이익을 실현”하는 데 초점을 맞췄다.

박봉희(2019)는 의료사협 현장 실천의 특징으로 건강한 의료기관 만들기, 함께 진료하기, 건강한 생활 만들기, 건강한 마을 만들기를 꼽았다. 이러한 특징은 의료사협 정체성과 맥을 같이 하는 결로 볼 수 있는데 ‘건강한 의료기관 만들기’는 점점 돈벌이 수단으로 변질되는 의료 현실 속에서 의료인과 조합원이 힘을 합해 신뢰할 수 있는 의료기관을 만드는 걸 의미한다. ‘함께 진료하기’는 진료과목 간 협진과 직역 간 협동을 의미한다. 최근 협진 필요성이 언급되고는 있지만 과도한 전문 영역 분화는 협진을 어렵게 만들고 있다. 그러나 의료사협은 다양한 협진을 시도하고 있다. 일반적인 의료기관은 의사 외의 인력들을 단순히 진료를 보조하는 역할로 한정하지만, 의료사협에서는 사람에 대한 존중을 바탕으로 의사와 협력하되 독자적인 역할이 발휘될 수 있도록 업무를 구성한다. ‘건강한 생활 만들기’는 질환별 자조모임, 생활처방과 연계된 건강 소모임, 자원봉사 모임, 건강수다 등을 통해 의료에 과도하게 기대지 않고 스스로 건강을 관리할 수 있는 능력을 높인다. 또한 건강의 주체는 의사가 아니라 본인임을 의미하기도 한다. 마지막으로 ‘건강한 마을 만들기’는 지역의 다양한 자원을 연계하고, 나/가족만의 건강이 아니라 이웃의 건강을 함께 돌봐 마을 전체를 건강하게 하는 것이다. 의료사협연합회는 의료사협이 추구하는 철학과 가치, 활동 등을 망라하여 건강정의와 건강약속을 만들었는데, 이는 의료사협 정체성을 압축적으로 보여준다.

“건강이란 ‘아픔을 중심에 두고 자기를 극복하는 힘’이며 몸, 마음, 세상의 안녕과 더불어 영적, 생태적으로 건강한 관계를 발현해가는 과정이다.”(의료사협 건강 정의)

“아플 때, 내 삶을 되돌아보고 몸과 마음의 소리를 듣습니다. 내가 아픈 것은 세상이 아픈 것임을 깨닫고 그 아픔의 근원을 바라봅니다. 생명의 소리에 귀 기울이고 이웃의 아픔이 내 아픔임을 압니다. 늘 안부를 묻고 서로 살피며 이웃이 아플 때 손 내밀어 봅니다. 생명, 그 본성처럼 늘 서로 돕고 더불어 하나됨 속에서 기뻐합니다. 한 생명 한 생명이 빛날 수 있게 하소서.”(의료사협 건강 약속)

이상의 내용을 종합할 때 의료사협 정체성은 협동조합 7원칙을 바탕으로 한 사회적 약자 의료 지원(민중 건강권, 평등 의료, 건강 불평등 해소 등), 믿을 수 있는 진료, 건강 자가관리 능력 향상(건강의 주체는 의사가 아닌 본인), 의료 공공성 강화, 지역사회통합돌봄(커뮤니티케어)과 공동체 다섯 가지로 정리할 수 있다.

3. 일의 의미

‘일의 의미’는 ‘일’이라는 단어와 ‘의미’라는 단어가 합쳐져서 새로운 의미를 만들어낸다. 먼저 일은 “인간 삶의 기본적인 활동으로 경제적인 대가를 가져다줄 뿐 아니라 개인의 삶을 의미 있게

만드는 역할”을 한다. “유태인 포로수용소에서 살아남은 심리학자 Viktor Frankl은 ‘일 하기’를 인간이 삶의 의미를 찾는 방법 중 하나”로 제시하였다. 일을 조금 더 구체적으로 개념화한 Budd(2016)는 “일의 개념을 저주(curse), 자유(freedom), 상품(commodity), 직업 시민권(occupational citizenship), 비효용(disutility), 자기실현(personal fulfillment), 사회적 관계(social relation), 보살핌(caring for others), 정체성(identity), 봉사(service)의 열 가지 유형으로 구분하였다. 이처럼 일은 저주와도 같이 삶의 무거운 짐인 동시에, 개인의 필요와 욕구를 충족시켜주는 자기실현의 도구가 되기도 하고, 사회적 연결을 가능하게 하여 사회 속에서 개인에게 정체성을 부여하는 역할”을 하기도 한다.(김근호 등, 2019)

일과 비슷한 의미로 노동이라는 용어도 사용된다. 사전적 의미로 노동은 ‘몸을 움직여 일을 함’이라는 뜻과 ‘사람이 생활에 필요한 물자를 얻기 위하여 육체적 노력이나 정신적 노력을 들이는 행위’라는 두 가지 뜻이 있다. 전자는 가치중립적 의미를 가지고 있지만, 후자는 생계와 연결되어 약간의 부정적인 의미를 띠기도 한다. 노동이라는 용어에 부정적인 뉘앙스가 있는 것은 한국에서만 아니라 여러 나라의 노동에 대한 표현에서도 나타난다. “희랍어 ‘ponos’(당나귀의 짐), 라틴어 ‘labor’(짐을 지고 비틀거림, 쓰라린 고통, 병), 중세고독일어 ‘arbeit’(쓰라린 고통), 불란서어 ‘travail’(중세 라틴어, tragaltare-말의 다리를 묶음), 러시아어 ‘rabota’(고대 교회 슬라브어인 rabu-노예) 등”(윤형, 2012)의 용어는 하나같이 부정적이고 힘든 의미를 가지고 있다. 이렇듯 노동에 대한 부정적인 인식은 사전적 의미로는 노동이 육체적/정신적 노력을 모두 내포하지만 현실에서는 육체적인 활동을 의미하는 것으로 사용되기 때문으로 보인다.

직업이라는 용어도 ‘일’, ‘노동’과 함께 비슷한 의미로 사용된다. 사전적 의미로 직업은 “생계를 유지하기 위하여 자신의 적성과 능력에 따라 일정한 기간동안 계속하여 종사하는 일”이라는 뜻으로 ‘생계 유지’라는 측면을 분명하게 가지고 있다. 고익환(2002)은 직업을 공동체의 일원으로서 맡아야 할 역할을 의미하는 직(職)과 별이의 수단을 의미하는 업(業)의 복합적 뜻을 가지고 있는 것으로 봤다. 또한 ‘한국표준직업분류’에서는 직업이 갖추어야 할 속성으로 계속성, 경제성, 윤리성, 사회성, 자발성 등 5가지를 제시하고 있다.

이상의 의미를 종합할 때 노동과 직업은 모두 생계와 관련이 있으며, 특히 직업은 “사회경제적 지위이자 개인의 사회적 정체성과 관련이 있”다고 볼 수 있다. 한편 “일은 활동 자체이자 활동과 관련된 생각과 가치들의 집합과 활동의 산물을 포함하는 단어로 사용된다(Ciulla, 2000). 일은 직업과 노동보다는 인간 활동의 본질적 의미를 담고 있으며, 관계성을 강조한다(장원섭, 2006). 이런 점에서 일은 직업과 노동이 가진 속성을 포괄하는 개념”(김근호 등, 2019)이라고 할 수 있다.

일은 대부분 성인 삶의 1/3 이상을 구성하고 있으며, 주관적인 삶의 질에서 상당한 부분을 차지하는 것으로 알려져 있다. 일반 생활 만족도 측정에서 일에 대한 만족은 약 20%를 차지하는 것으로 나타났다(Wrzesniewski et al., 1997). 따라서 일은 일 자체로도 중요하지만 만족스러운 삶을 위해서 더 중요하다. 우리는 보통 일에 대해 얘기할 때 ‘일의 의미’라는 용어를 사용하기도 한다. 일의 의미에 관한 최초의 종합적 분석은 Meaning Of Work(MOW) International Research Team(1987)의 연구로 알려져 있다. MOW팀 연구의 의미는 아래와 같다.

“1978년부터 1984년에 걸쳐 벨기에, 영국, 독일, 이스라엘, 일본, 네덜란드, 미국, 유고슬라비아의 8개 국가 참가자를 대상으로 일의 의미를 조사, 통합적으로 연구하였다. MOW팀은 일의 의미를 구성하는 요인을 3가지로 구분하였다. 첫 번째는 일 중심성(work centrality)이다. 일 중심성은 특정 시점에 개인의 삶에서 일이 가지는 중요성의 정도를 의미한다. 두 번째는 사회적 규범(societal norms)이다. 사회적 규범은 일에 대해 내려지는 규범적 평가와 기준으로 일이 권리와 책임 가운데 어느 곳에 연관되어 있는지를 의미한다. 세 번째는 가치 있는 일의 결과와 목표(valued working outcome and work goals)이다. 이것은 개인이 일을 통해서 얻고자 하는 목표와 그에 따른 결과물에 대한 가치부여를 의미한다.”(김근호 등, 2019)

Rosso 외(2010)가 보는 ‘일의 의미’는 개인 삶의 맥락에서 일이 무엇을 의미하는지, 어떤 역할을 하는지에 대한 것으로, 기존 문헌 분석을 통해 일의 의미에 영향을 미치는 4가지 원천을 분류하였다. 그 4가지는 자아(the self), 다른 사람(other persons), 일의 맥락(the work context), 영적인 삶(spiritual life)인데, 이 중 ‘다른 사람’과 ‘일의 맥락’의 하위범주는 살펴볼 필요가 있다. ‘다른 사람’의 하위범주로는 동료, 리더, 집단 및 공동체 등이 있고, ‘일의 맥락’의 하위범주에는 직무설계, 조직 미션, 재정 상황, 업무 이외의 영역, 문화 등이 있다.

일의 의미를 좀 더 체계적으로 분석한 연구로는 Wrzesniewski 등(1997)이 있다. 이들은 일을 생업(jobs)과 경력(careers), 소명(callings)으로 분류한 Bellah 외(1985)의 연구를 발전시켜 각각을 다 음과 같이 설명했다. 일을 생업의 관점으로 보는 사람은 물질적 이득을 위해서 일을 하고 다른 것에는 크게 관심이 없다. 경력의 관점으로 보는 사람은 일에 더 많은 투자를 하고 직업의 발전을 통해 성취를 이룬다. 사회적 지위나 업계 내에서 권력, 자부심 등에도 관심을 둔다. 일을 소명이라고 생각하는 사람은 일 자체가 주는 성취감에 가장 큰 만족을 느낀다.

한편 Ashmos와 Duchon(2000)는 일의 의미를 ‘의미 있는 일을 수행하고 있다고 느끼는 정도’라고 정리했는데, 이는 ‘일의 의미’가 ‘의미 있는 일’이라는 개념과 연결되어 있음을 보여준다. 이들에 따르면 의미 있는 일이란 자신의 업무가 중요하다고 생각하며, 다른 사람의 삶에 더 많은 영향을 미치고 싶어하는 욕망 등을 포함한다. 한편 개인이 생각하는 일의 의미는 조직 내 태도와 행동에도 영향을 미치는 것으로 나타났다.

Steger 등(2012)은 의미 있는 일(meaningful work)을 세 가지로 정리했는데, 일에서의 긍정적 의미(positive meaning in work), 일을 통한 의미 만들기(meaning making through work), 더 큰 선을 위한 동기(greater good motivations)가 그것이다. ‘일에서의 긍정적 의미’는 심리학적 측면에서 일에 대해 개인이 갖는 경험으로, 자신의 일이 중요하고 의미 있다고 생각하는 것이다. ‘일을 통한 의미 만들기’는 일이 삶 전체에서 중요한 의미의 원천임을 보여주는 것으로 자신과 주변 세계에 대한 이해를 깊게하고, 스스로의 성장을 촉진한다. 따라서 이 측면은 일을 통해 삶을 더 폭 넓게 이해하도록 도움을 준다. ‘더 큰 선을 위한 동기’는 더 큰 선에 긍정적인 영향을 미치고자 하는 욕구로 소명과도 관련되어 있다. 이 세 가지는 Ashmos와 Duchon(2000)가 말한 의미 있는 일

과도 일맥상통한다.

일의 의미가 무엇이고 어떻게 구성되는가를 알아보는 중요한 이유 중 하나는 그것이 조직성과에 영향을 미치기 때문이다. 서재현(2015)은 일의 의미가 조직몰입에 미치는 영향을 분석하면서 선행연구를 정리하였다. 즉, 일의 의미가 조직성과, 직무만족, 조직몰입, 직무관여, 이직의도 등에 미치는 영향이 실증적으로 검증되고 있다. 이런 연구에 따르면, 의미 있는 일을 한다고 생각하는 구성원들은 조직에 대하여 긍정적인 태도를 갖고, 조직에 몰입한다는 결과를 보여준다.

양적 연구에서 일의 의미에 관련된 변수를 살펴보는 것도 질적 연구로 수행하는 본 연구에서의 일의 의미를 보다 입체적으로 파악하는 데 도움을 줄 것으로 보인다. 김근호 등(2019)은 국내외 문헌 분석을 통해 ‘일의 의미’에 관련된 변수를 아래와 같이 정리하였다.

〈표2〉 국내외 문헌 ‘일의 의미’의 선행 변수(김근호 등, 2019 재구성)

자료유형	대상	내용
국내문헌	개인변수	낙관성, 비관성, 심리적 자본, 소명의식, 자부심, 조화열정, 부모지지, 소명수행
	조직변수	직무재창조, 변혁적 리더십, 기업의 사회적 책임, 직무적합성, 서번트 리더십, 개인-조직 가치정렬, 조직지원 인식
국외문헌	개인변수	교육수준, 세대 집단, 행동적 관여, 정서적 기질, 소명 의식, 사회 적지지, 개인적 자원, 경력 결정 효능감, 업무-경력 관련성, 전공 불일치, 학습 환경, 업무-삶 적합, 업무-삶 갈등, 요구-능력(demandsabilities), 카르마 요가, 적극적 성격(proactive personality), 영성 (spirituality), 소명 경험
	조직변수	잡크래프팅, 업무 집단, 업무 단위, 동료 관계, 군중(mobbing), 선호되는 일터 특성, 업무 설계, 고용 유형, 영리/비영리조직 유형, 자원(조직, 직무, 개인), 조직지원 인식, 작업 집단, 과업 중요성(task significance), 업무 환경, 변혁적 리더십, 윤리적 리더십, 업무-역할 적합, 리더-구성원 교환 관계(LMX)

그러나, 본 논문은 일의 의미가 성과에 미치는 영향에 초점을 맞춘 것이 아니기 때문에 상기한 정도의 수준에서 일의 의미가 조직성과나 직무만족, 조직몰입 등에 영향을 미치고 있음을 짚는 정도로 갈무리하고자 한다. 중요한 것은 본 논문이 주의 깊게 살펴보려는 조직정체성과 일의 의미라는 것이 성과와 연계되어 있음을 이해하면서 직원들의 내러티브를 살펴보는 것이다.

III. 연구 방법

1. 내러티브 연구

내러티브 탐구(narrative inquiry)는 인간의 경험을 탐구하는 가장 오래된 연구방법 중 하나로 인간의 삶 속에 나타나는 다양하고 복잡한 경험을 심층적으로 이해하기 위한 방법으로 이론화되기 시작했다(김영천, 2013). 내러티브 자체가 인간 경험의 구조를 이루고 있다는 특징으로 다양한 학문 분야에서 적용되어 왔다. 내러티브 탐구는 의미에 대한 탐구이며, 이러한 의미는 마음의 영역을 통해 만들어진 한 유형으로, 주로 인간에게 영향을 미치는 인간 행위와 사건 모두를 통합시켜 작용된다. 따라서 내러티브 탐구는 궁극적으로 인간 삶에 대한 이해를 위한 것이라고 할 수 있다. 내러티브 탐구는 인간이 삶에서 겪는 다양한 사건이나 체험에서 구성적으로 형성되는 의미와 관계에 대한 탐구이다.

그리고 그것은 인간의 경험을 시간과 공간의 맥락 속에서 해석/재해석하여 의미를 부여한다. 내러티브 탐구는 연구자 개인에게뿐만 아니라 사회과학 분야에 유용한 통찰력의 근원으로서 개인의 체험을 가장 중요하게 생각한다. 경험은 유의미한 것이고, 인간의 행동은 이러한 의미로부터 생겨나고 이 의미를 통해 형성되면서 특징을 갖는다. 그래서 인간행동에 관한 연구는 인간의 경험을 형성하는 의미체계에 대한 탐구를 포함하지 않으면 안 된다.

하나의 내러티브를 구성하는 것은 일종의 해석학 작업으로서, 어떠한 경험을 했는가를 단순히 나열하는 것이 아니라, 그 경험이 어떻게 해석되고 어떤 의미를 갖는가를 탐색하는 과정이다. 즉 무질서하고 의미 없는 것처럼 보이는 개별적 사건들을 형상적 순서(configured sequence)에 따라서 서로 관련지으면서 이해 가능한 형태로 조직화하는 것이다(장사형, 2014). 따라서 본 연구에서는 협동조합 직원들이 협동조합과 협동조합에서 일의 의미를 어떻게 경험하는가를 따라가는 작업에서 출발하지만 이 경험을 해석하여 새로운 의미를 조직하려 한다.

본 연구에서 내러티브 탐구 절차는 Clandinin & Connelly(2000)가 제시한 다섯 단계를 따른다. 이들이 제시한 다섯 단계 절차는 현장에 존재하기, 현장 텍스트로 이동하기, 현장 텍스트 구성하기, 현장 텍스트로부터 연구 텍스트 경험에 대한 의미 만들기, 연구 텍스트 작성하기로 구성된다.

2. 자료 수집

〈표3〉 자료수집

자료유형	대상	내용
인터뷰	직원	N의료사협 직원 7인 인터뷰
워크숍	직원	N의료사협 직원 워크숍에서 관련 주제를 다룸
문서자료	총회 자료집	2014년(창립총회) ~ 2020년 총회 자료집
	각종 회의록	이사회 회의록, 조합사업부 회의록, 직원회의 회의록
	기타	N의료사협 정관, 각종 사업 기획안, 이사회 속기록
직접관찰	연구자	연구자가 2013년 ~ 2020년 사이에 직접 관찰

본 연구 참여자는 N의료사협에서 근무하는 직원들이다. N의료사협은 2014년 9월에 창립총회를 열고 2015년 1월에 사회적협동조합 인가를 받았다. 사업소 운영은 2015년 9월부터 시작하여 전체적인 업력이 긴 편은 아니다. 연구에 참여한 직원 중 한 명은 개업 초기부터 결합한 원년멤버이고 나머지 직원은 1년~2년 정도의 근무경력을 가지고 있다. 이들은 입사 초기와 직원 워크숍 등에서 협동조합과 의료사협에 대한 교육을 받았으며, 교육이라는 형식을 따지는 않았지만 회의 등에서도 조직에 대한 얘기를 나누기도 한다. N의료사협은 조합사업부와 의료사업부로 나뉘어 있으며 조합사업부 직원의 경우 한국의료복지사회적협동조합연합회에서 진행하는 교육과 연합회 내 위원회에도 참여하여 협동조합을 상대적으로 폭넓게 경험하고 있다. 조합사업부 회의나 일상적인 이야기 자리 등을 통해서도 협동조합과 의료사협에 대한 얘기를 나누곤 한다. 반면 의료사업부의 경우 업무 특성상 별도의 시간을 빼기가 쉽지 않아서 조합사업부 직원들에 비해 협동조합에 대해서 생각하고 이야기를 나눌 기회가 많지는 않다. 자료수집은 인터뷰를 기본으로 하였으며 이 외에 회의록, 워크숍 기록 등도 참조하였다. 인터뷰는 개인 인터뷰와 직원 워크숍을 통합 집단 인터뷰 등을 병행하였다.

〈표4〉 연구 참여자 현황

직원	성별	나이	근무경력	주요업무	비고
A	여	41	4년 9개월	간호조무사	원년멤버
B	여	46	1년 6개월	간호조무사	
C	여	37	1년 2개월	조합사업부 총괄	
D	여	26	2년 3개월	회계 및 행정	
E	남	39	1년 5개월	의사(정신과 전문의)	대표원장
F	남	42	6개월	의사(정신과 전문의)	
G	남	51	1년 8개월	의사(가정의학과 전문의)	

3. 자료 분석

박혜영(2014)은 리스만(Riessman), 뱌머그(Bamberg), 클랜딘인과 코넬리(Clandinin & Connelly) 등의 연구를 바탕으로 내러티브 분석 유형과 방법을 다음과 같이 정리했다. 먼저 리스만의 방법인 주제 중심 분석법은 생성 중인 상태의 내러티브에서 보다는 이미 말해진 결과물로의 내러티브 내용에 대한 분석에 강조점을 둔다. 이 방법은 다양한 이야기의 사례나 짧은 이야기를 수집하여 공통된 주제나 내용을 귀납적으로 파악할 때 사용되는 방식이다. 따라서 많은 수의 내러티브를 분석하는 데 주로 활용되며, 현상에 대한 설명을 위한 이론화 또는 이미 개발된 이론의 상세화에 유용하다. 구조 중심 분석법은 생성 중인 내러티브, 즉 발화되고 있는 내러티브에 관심을 두는 분

석법이다. 내러티브의 의미와 내용에 대해서도 관심이 있지만 언어 구조물로서 내러티브에 대한 관심이 내용과 의미 못지않게 비중 있게 다루어진다는 특징이 있다. 화자가 어떤 특정 내러티브를 선택하는지, 그러한 선택이 어떻게 내러티브를 청자에게 보다 설득력 있게 만드는지에 관심을 두고 내러티브의 언어 구조를 세밀하게 분석한다. 상호작용 분석법은 내러티브 상황에 참여하는 화자와 청자 사이의 대화 과정에 초점을 두어 어떻게 내러티브가 생성되는가의 과정과 결과에 관심을 두는 분석법이다. 이러한 세 가지 분석법은 하나를 선택하면 다른 두 분석법이 배제되는 상호배타적 관계에 있지는 않다. 연구자의 연구 초점과 논리, 연구 질문에 따라 각각의 분석법은 함께 또는 개별적으로 선택되어 활용될 수 있다.

〈표5〉 클랜드닌과 코넬리의 삼차원적 내러티브 분석(박혜영, 2014. 재구성)

차원	분석의 중점
시간적 차원	경험의 과거, 현재, 미래적 상관성
개인적·사회적 차원	연구 참여자 개인과 개인이 속한 사회·문화의 상호관련성
공간적 차원	내러티브와 관련된 상황과 맥락 특성

〈표6〉 리스만의 내러티브 분석 유형과 방법(박혜영, 2014)

유형	분석방법
주제 중심 분석법 (Thematic analysis)	<ul style="list-style-type: none"> - 말한(told) 결과물로서 내러티브의 내용 및 주제에 대한 분석 - 화자가 무엇(what)을 말하였는가에 관심 - 다양하고 많은 수의 내러티브 분석을 통해 공통 주제를 분석
구조 중심 분석법 (Systematic analysis)	<ul style="list-style-type: none"> - 말하고 있는(telling) 생성물로서 내러티브의 구조에 대한 분석 - 어떻게(how) 내러티브가 만들어지고 있는가에 관심 - 등장인물, 사건, 배경, 플롯을 미시적으로 분석
상호작용적 분석법 (Interactive analysis)	<ul style="list-style-type: none"> - 화자와 청자, 연구자와 참여자가 대화 과정을 통해 생성하는 내러티브에 관심 - 내러티브에 나타나는 것이 누구의 목소리인가, 누구의 관점인가를 분석 - 과거의 경험이 현재에 어떤 의미이며 미래와 어떻게 연결되는가를 분석

내러티브 탐구의 저명한 연구자인 뱀버그는 리스만의 분류와 달리, 내러티브 분석을 ‘재현된 경험으로서 내러티브(narrative as representation)’와 화자와 청자의 관계 및 맥락을 고려한 ‘생성물로서 내러티브(narrative as product and process)’로 나누어 설명하였다. 전자는 과거 경험의 표상으로서 이미 발화된 내용의 분석에 집중하는 것으로, 리스만의 분석 유형 가운데 주제 중심 분석법과 공통점이 많다고 할 수 있다. 후자는 내러티브가 어떻게 생성되는가 하는 발화 상황과 맥락 및 화자와 청자의 관계에 분석의 관심이 있다. 따라서 리스만의 분류 가운데 구조 중심 분석

법, 또는 상호작용적 분석법과 관련된다고 볼 수 있다.

클랜디닌과 코넬리(Clandinin & Connelly, 2000)는 ‘삼차원적 탐구 공간(three - dimensional narrative inquiry space)’을 통한 통합적인 내러티브 분석을 제안했다. 여기에서 삼차원은 개인적·사회적 차원, 시간적 차원, 공간적 차원으로 구성된다. 본 연구에서는 클랜디닌과 코넬리의 삼차원적 내러티브 분석과 주제 중심 분석법을 혼합하여 사용한다.

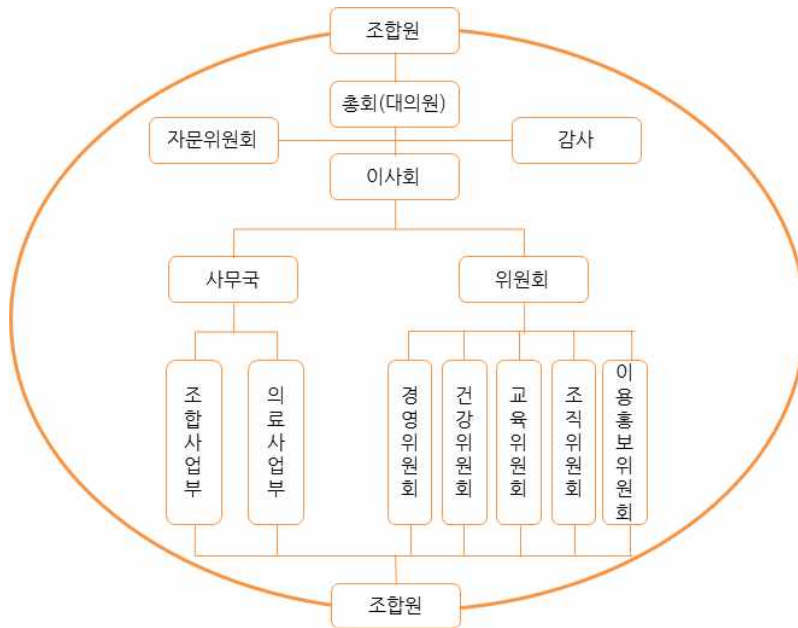
IV. N의료사협 직원들의 의료사협 경험과 일의 의미

직원 7명 중 의사를 제외한 네 명은 N의료사협에 들어오기 전에 협동조합에 대한 경험이 전무하였다. B와 D는 협동조합 경험이 없는 것은 물론 협동조합을 처음 들어보거나 협동조합이라는 용어만 들어본 정도이고, A는 생협 매장을 이용해본 경험은 있으나 본인이 조합원이 아니라 조합원인 지인과 함께 가서 물품구입을 한 경험이 있었다. C는 대학원(NGO 전공) 수업을 통해 협동조합에 대한 기초적인 지식을 가지고 있었으나 협동조합을 직접 경험한 적은 없었다. 의사 세 명 중 E와 G는 N의료사협에서 진료를 시작하기 전에 다른 의료사협에서 이미 진료를 하고 있었고, 의료사협 진료에 대한 명확한 자기 비전이 있는 의사들이기 때문에 협동조합에 대한 이해도 높은 편이다. F는 협동조합 경험은 없지만 의료사협이 추구하는 가치를 공감하고 이를 구현하기 위해 들어온 경우이다.

이들의 인터뷰를 분석한 결과 총 11개의 주제어로 분류를 할 수 있었다. 세부적으로는 조직정체성을 이해하는 데 기초를 이루는 주제어 1개, 긍정적 경험과 부정적 경험에 관한 주제어 각각 5개로 분류했다.

- 인식의 기초 주제어 : 교육
- 긍정 경험 주제어 : 사회적 약자 의료지원, 믿을 수 있는 진료, 소통, 원칙적 운영, 적극 참여 조합원
- 부정 경험 주제어 : 조합원 참여 저조, ‘갑질’ 조합원, 이사회, 오해, 진료실 불박이

N의료사협 직원들의 내러티브를 잘 이해하기 위해서는 N의료사협 조직에 대한 이해가 선행되어야 한다. N의료사협은 2012년 말, 지역에 의료사협을 만들자는 의견을 모은 후 2013년 1월에 바로 준비위를 구성했다. 이후 2014년 9월에 창립총회를 열고, 2015년 1월에 사회적협동조합 인가를 받았다. 2015년 9월에 가정의학과/내과로 진료를 시작했으며, 2019년 3월부터 정신건강의학과를 추가했다. 현재 의사 3명, 간호조무사 3명, 사무국 직원 3명으로 구성되어 있다. 현 이사회는 3기(임기 2년) 이사회이며 이사장 1명을 포함하여 12명의 이사가 있다. 대의원은 110명이다. 사무국 산하에 조합사업부와 의료사업부가 있고, 위원회는 5개로 구성되어 있다. 조직도는 <그림 1>과 같다.



〈그림1〉 N의료사회협 조직도

1. 인식의 기초 - 교육

조직정체성을 이해하기 위해서는 교육이 필수적이다. 그러나 N의료사회협 직원들은 입사 초기 간단한 교육을 받았으나 처음 받은 교육이 협동조합을 이해할 수 있는 수준의 교육으로 기억에 남아 있지는 않았다. 신입직원 교육 프로그램이 제대로 갖춰져 있지 않은 상태에서 인사 담당자나 총괄 책임자가 협동조합과 의료사회협을 안내하는 수준으로 교육을 진행했기 때문으로 보인다. 협동조합은 ‘교육으로 시작해서 교육으로 끝난다’는 말이 있을 만큼 교육이 중요하게 강조되는데, 실제 인터뷰 결과 제대로 된 교육은 협동조합을 이해하고 일을 수행하는 데 중요한 역할을 하고 있음을 알 수 있었다. D의 경우 입사 후 교육을 받기는 했지만 의미 있게 기억을 하고 있지는 못했으며, 1년 전에 받은 교육을 통해 협동조합을 이해했다고 말했다.

“처음 들어왔을 때 약식으로 교육을 하긴 했어요 그런데 제대로 들은 것은 작년 직원 워크숍이 처음인 것 같아요 제작년 직원 워크숍은 주로 경영에 대한 얘기를 했었고요”(D 직원)

D는 2018년 3월에 입사했고 ‘제대로 들었다’고 표현한 작년 워크숍은 2019년 8월에 진행되었다. 따라서 입사 후 1년 5개월가량을 협동조합이 뭔지 제대로 모른 상태에서 업무를 수행해 온 셈이다. 실제 D는 2019년 직원 워크숍의 교육 이전과 이후를 구분하여 일에 대한 인식 차이를 언급했다.

“확실히 교육을 듣고 난 전후가 차이가 있었어요. 그전에는 일을 하면서도 왜 하는지 모르고 하는 입장이었는데 교육을 듣고 나니까 우리가 추구하는 게 이런 거고, 왜 이렇게 복잡하게 하는 지도 알게 됐고...”(D 인터뷰)

B는 처음에 단기 알바로 들어와 별도의 교육이 수행되지 못했고, 입사 후 8개월 정도가 지난 2019년 8월 직원 워크숍에서 공식적으로 협동조합에 대한 교육을 들었다. C는 NGO 대학원을 다녔기 때문에 협동조합에 대해 기본적인 지식이 있었고, 입사 직후 받은 교육과 2019년 직원 워크숍에서의 교육 간격이 크지 않기 때문에 비교적 교육의 내용을 잘 기억하고 있었다. A는 원년멤버로 초기에 교육을 받았으나 그 기억을 잘하지 못하고 있고 역시 작년 직원 워크숍 교육을 제대로 된 교육으로 기억하고 있었다. 특히 의료사업부 직원의 경우 조합사업부 직원에 비해 교육의 기회가 더 제한되고 있었다. 교육이라는 것이 꼭 ‘교육’이라는 타이틀을 가지고 진행되는 것이 아니라, 각종 회의, 다른 조직 담당자들과의 교류 등도 교육 역할을 수행함에도 의료사업부는 그럴 기회가 상대적으로 적기 때문이다. 실제 의료사업부 직원들은 다른 의료사업을 견학하는 등 교육 기회 확대의 필요성을 느끼고 있었다.

“처음에 단기 대타로 왔기 때문에 별도의 교육을 받지는 못했었어요. 11월 말에 왔는데 검진 시즌이 겹쳐서 너무 바빠 아무런 생각도 없었고요. 그리고 조금 하고 나갈 거라는 생각이 있었기 때문에 관심도 없었어요. 교육을 받은 건 작년 직원 워크숍이 처음인데 그 이후 조금씩 알게 된 것 같아요.”(B 인터뷰)

“조금 아쉬웠던 건 다른 데 안산이나 원주나 한번이라도 가보면 좋겠어요. 그런 데를 보고 오면 환자나 조합원들이 왔을 때 우리가 얘기해주고 하면 재밌을 것 같은데. 그래도 조합사업부는 다른 의료사업도 가보고, 회의도 가고 하는데 우리는 다른 의료사업을 볼 수 있는 기회가 없고.. 다른 곳을 가보면 협동조합이 이렇구나 하고 느끼는 것도 있을텐데 ...”(A 인터뷰)

한편 조합사업부 직원은 외부 교육에 참여하기도 하고, 한국의료사업연합회 차원에서 진행하는 각종 업무별 위원회에 참여할 기회가 있기때문에 다양한 형태로 교육을 접하고 있었다. 그리고 이러한 활동들이 협동조합을 이해하고 업무 능력을 향상하는 데도 도움이 되고 있었다.

“적십자사 다닐 때 사회적기업 아카데미를 들었고 대학원에서도 관련 내용을 들었기 때문에 사회적 경제나 협동조합을 알고는 있었지만 제가 어려웠던 건 건강과 의료라는 키워드예요. 해본 적이 없었기 때문에 전혀 모르는 분야라 난관이 컸어요. 그런데 의료사업연합회에서 하는 ‘건강 조직 활동가’ 교육을 통해서 도움을 받았던 것 같아요. 협동조합도 그렇고 ‘건강’이라는 세부 키워드에 대해서 우리처럼 작은 조직에서 내부 교육 시스템을 갖추는 것이 쉽지 않잖아요. 그럴수

록 외부 교육을 보내는 것이 중요하다고 생각해요. 다행히 여기는 교육이 있으면 최대한 가라고 해서, 그런 부분이 좋아요”(C 인터뷰)

이상으로 볼 때 교육은 협동조합을 이해하는 데 중요한 역할을 하는 것으로 보인다. 실제 직원들은 교육을 받은 전과 후에 협동조합에 대한 이해가 달라졌다고 말하고 있다. 그럼에도 N의료사협에는 교육시스템이 부족한 것으로 보이며, 다행인 것은 외부 교육을 적극 활용 및 지원하고 있다는 점이다. 다만 외부 교육 활용을 조합사업부 직원에서 의료사업부 직원으로 확대할 필요성이 있어 보인다.

2. 긍정 경험 주제어 1: 사회적 약자 의료지원

‘사회적 약자 의료지원’은 의료사협의 정체성을 이루는 뼈대이자 가장 중요한 사업 중 하나이다. N의료사협 또한 정관 전문을 통해 “장애인, 여성, 노인, 이주민, 어린이·청소년 등 사회적 약자에게 도움이 되는 의료를 실천”한다고 천명했다. N의료사협은 이를 실천하기 위해 개원 초기부터 의료사협연합회가 진행하는 ‘장애인주치의사업’에 참여하여 사회적 약자 방문진료를 진행해 왔으며, 모금 등을 통해 별도의 기금도 마련해 두었다. N의료사협 직원들은 사회적 약자 방문진료를 통해 그들이 일하는 조직이 의료사협임을 가장 크게 느끼고 있었으며, 특히 의료사업부 직원은 자신의 일의 의미를 구성하는 데도 이 부분이 큰 영향을 미쳤다.

A는 사회적 약자 방문진료(이하 ‘방문진료’)를 통해 이곳이 협동조합임을 가장 크게 느낀다고 했다. 주로 의원 내에서 업무를 보던 A는 3개월 전부터 의사와 함께 방문진료를 나가면서 피부로 느끼는 점이 더 커진 듯하다.

“사실 방문진료를 하기 전에는 협동조합이라고 딱히 느낄만한 게 없었어요. 우리가 방문진료를 하면서 알코올 중독인 분도 입원을 시키고.... 이번에 다녀온 곳은 당뇨가 있는 분한테 잘 걸지를 못하니 다른 지역단체와 함께 안전 바도 설치를 하고 하는 걸 보면서 느끼는 게 많아요. 많이 힘들지만 의미있는 활동이라고 생각해요.”(A 인터뷰)

본인이 장애가 있는 아이를 키우는 엄마이기도 한 A는 방문진료를 통해서 자신을 되돌아보기도 한다고 했다.

“나는 장애아이를 키우고 있잖아요. 사실 어디 가서 떳떳하게 말을 못하는데 여기서는 이런 애기를 하는 게 불편하지 않아요. 그리고 방문진료를 하다보니까 사각지대에 있는 분들을 보면서 저를 돌아보게 되더라고요. ‘내가 불평불만이 많았구나’ 하는 생각도 들고 우리 아이들보다 더 힘든 삶을 살고 있구나 하는 생각도 들고...”(A 인터뷰)

얼마 전 전에 다니던 병원 직원들을 만난 A는 이들과의 대화를 통해서 방문진료의 중요성과 자신이 하는 일의 의미에 대해서도 재확인하는 과정을 거쳤다.

“얼마 전 전 직장 동료들을 만났는데 굉장히 비난받았어요 그 적은 돈 받으면서 왜 힘들게 일을 하느냐고 욕창 보고 발톱 깎고 하려면 더럽지 않냐고 다들 인정받고 싶은 마음이 있는데 인정을 받지 못하니까 며칠 동안 굉장히 우울하고 그랬어요 하지만 나는 소신을 갖고 남이 하지 않는 일을 하고 있다고 생각해요 ‘너희들이 하지 않는 거 나는 해!’ 이런 생각이 들더라고요”(A 인터뷰)

의료사업부 소속이지만 방문진료를 직접 담당하지 않는 B, 조합사업부 소속인 C와 D도 방문진료를 보면서 N의료사협이 협동조합임을 느낀다고 했다. 특히 방문진료 관련 업무가 A에게 넘어가기 전까지 간호를 제외한 대상자 발굴 및 연계, 소통, 일정 조정 등을 담당했던 C에게 방문진료는 부담이자 보람이었다. 업무 연계성이 가장 적다고 볼 수 있는 D조차도 N의료사협이 협동조합이라고 느낀 ‘결정적’ 계기가 방문진료였다.

“이쪽 분야 경험이 전혀 없었기 때문에 건강이랑 의료는 항상 부담이었고 여전히 풀리지 않는 고민이에요. 그래도 방문진료를 보면 ‘여기가 사회적협동조합이구나’ 하는 생각이 들어요 특히 방문진료 대상자에게 전달할 반찬을 해주는 조합원들 보면 정말 대단해보이기도 하구요”(C 인터뷰)

“결정적으로 협동조합이라고 느낀 건 영상이 컸어요. 주로 회계행정 일을 하니까 우리가 추구하는 사업이나 활동에 대해서는 잘 몰랐는데 영상으로나마 방문의료 현장을 보니까 ‘그래도 우리가 의료복지를 하는 협동조합이구나’하는 생각이 들었거든요.(D 인터뷰)

3. 긍정 경험 주제어 2: 믿을 수 있는 진료(적정진료)

2019년 OECD 통계에 따르면 한국의 공공병상 비율은 10% 수준으로 OECD 최하위 수준인 반면 국민 1인당 외래 진료 횟수는 연간 16.6회로 OECD 국가 중 가장 높다. 민간에 의한 의료 공급은 자연스럽게 수익 추구하고 연결될 수밖에 없으며, 의료 처치 하나하나에 비용을 쳐주는 ‘행위별 수가제’라는 제도 때문에 과잉진료의 유혹에 노출되어 있다. 그리고 이러한 과잉진료는 불신을 유발하는 가장 큰 이유이기도 하다. 의료사협을 만드는 가장 큰 이유가 과잉진료가 아닌 적정진료를 제공해 믿을 수 있는 의료서비스를 제공하는 것이다. 직원이기 이전에 병원을 이용해야 하는 의료 소비자이기도 한 구성원들은 이 점을 의료사협 의원과 일반 의원의 큰 차이점으로 들었다.

“과잉진료가 없는 걸 보고 협동조합이라 다르다는 걸 느꼈어요. 일반 개인 병원은 그냥 의사 개인이 주인이고, 거기는 보면 ‘저런 게 장사속이다’ 하는 게 딱 보이거든요. 간호 일을 하기 전에 애들 데리고 병원에 다닐 때도 보면 ‘저런 게 과잉진료구나’ 하는 게 보이더라고요. 근데 여기는 개인 의원이 아니니까... 협동조합이 아니면 개인 이익을 추구해야 하니까 어쩔 수 없겠죠. 그런 데 (개인 의원)서 일하는 것보다는 그런 곳이 아닌 곳에서 일을 하는 것이 훨씬 좋죠.”(B 인터뷰)

“직원으로 들어오기 전에 협동조합 병원인 걸 알고 아이들을 데리고 왔었어요. 협동조합을 어느 정도 알고 있었기 때문에 믿을 수 있다고 생각했거든요. 들어와서(입사) 원장님 진료하는 거 보고 대화도 나눠보고 하니 일반 의사와는 다르다는 게 확실히 느껴지더라고요.”(C 인터뷰)

‘믿을 수 있는 진료’의 하위 주제로는 ‘소신 있는 진료’, ‘환자 중심 진료’, ‘충분한 시간’ 등을 들 수 있는데 주로 의사들이 이런 얘기를 꺼냈다. 의사들은 이런 진료를 통해 의미 있는 일을 하고 있다고 느끼는 듯 했다.

“저는 소신 있는 진료를 할 수 있다는 자체가 굉장히 만족스러워요. 내가 하고 있는 진료가 소중하고, 여기 오신 분들이 실제 도움을 받고 있다는 점, 그리고 일반적인 정신과와는 다른 진료를 할 수 있다는 게 너무 만족스러운데... 다른 진료라는 게 다른 게 아니고 약물 중심이 아닌, 진짜 삶에 대한 얘기를 주고받을 수 있는 진료를 할 수 있는 틀이 있다는 것이 감사해요.”(E 인터뷰)

“여기가 협동조합이 아니었으면 아마 시간을 이렇게 할애해서 진료를 하지 못했을 거예요. 돈 계산을 해야하니까. 일반 병원에서는 환자를 보면서 수익을 생각하고, 수익의 극대화를 쫓았을 텐데 여기서는 환자를 돈으로 판단하지 않고 시간을 할애해서 볼 수 있다는 점이 좋았어요.”(F 인터뷰)

간호조무사 또한 적정진료를 제공하는 데 일조를 한다는 면에서 보람과 함께 의미 있는 일을 하고 있다고 생각했다.

“여기 오시는 분들은 아픈 분들이잖아요. 마음이 아프든, 몸이 아프든, 아픈 분들이 오는데, 이런 분들을 도와줄 수 있다는 점에서 보람을 느껴요. 특히 정신과는 치료를 받으면서 좋아지는 게 딱 보이거든요. 처음 왔을 때는 앉지도 서지도 못하고 안절부절하던 사람들이 치료받고 약 먹고 하면서 안정을 찾는 걸 보고 ‘아 변할 수 있구나’ 생각도 들고요. 단순하게 다른 일을 하는 거보다 조금이라도 도움을 줄 수 있다는 것이 좋아요.”(B 인터뷰)

4. 긍정 경험 주제어 3: 소통

소통 또한 많은 직원들이 협동조합임을 느끼게 하는 주요한 계기였으며, 일부 직원은 N의료사

협에서 계속 일을 하기로 결정한 요인이기도 했다. 특히 본인이 생각한 걸 평등하게 얘기할 수 있는 구조와 조직문화가 있다는 점은 직원들이 경험했던 이전 조직들과 가장 큰 차별성이 있는 지점이었다. 현재 N의료사협에는 총회 외에 이사회, 5개의 위원회, 2개의 TF, 조합사업부 회의, 위원회의, 전체직원회의, 원장단회의 등이 운영되고 있다. 이 외에도 이슈가 있을 때마다 수시로 의견을 교환하며 사안을 조율한다.

“그저께 원장님이 인바디 측정 유료화 의견을 내셨는데 저는 반대했어요 사실 다른 곳은 의사가 결정하면 끝이거든요 그런데 제가 유료화 하려면 저 먼저 만족을 시켜보라는 투로 얘기를 했어요 집에 와서 너무 세게 얘기한 것 아닌가 후회도 했는데... 엇그제 방문진료 갔다와서 엄청 투덜거렸는데 그 얘기도 다 들어주시고요 어쨌든 여기는 얘기를 하면 들어주는구나 하는 생각이 들어요”(A 인터뷰)

의료계 특성상 의사의 권위가 높고 위계가 심한 것이 보통이지만, 이곳은 의원회의를 통해 자신의 의견을 내고 그것이 받아들여지고 있었다. 그리고 자신의 주장이 꼭 받아들여지지 않더라도 의견을 듣는 것에 대해 만족감을 표하고 있었다. 입사한 기간이 그리 길지 않은 B는 이곳에서 계속 일을 해야겠다고 결정을 했는데 가장 큰 이유로 소통을 할 수 있다는 점을 들었다. 이런 부분은 조합사업부 직원도 마찬가지였다.

“여기서 계속 일하기로 한 게 소통 때문이에요 일반 회사는 상하관계가 있고, 얘기하기 어려운 점도 있었고 결정된 거에 따라야 하고, 따르지 않으면 그만 두는 거죠 여기는 제가 생각하는 것을 편안하게 얘기를 할 수가 있어요 물론 얘기를 해도 원장님 뜻대로 가는 경우도 있지만, 그래도 소통을 할 수 있다는 점이 다른 것 같아요 의사하고 간호사도 수평적인 문화가 있고 같이 일하는 간호 선생님도 그렇고...”(B 인터뷰)

“그리고 좋은 점은 뭐랄까... 의견을 자유롭게 나눌 수 있는 곳인 것 같아요 가끔은 공유가 안 될 때도 있지만 서로 터놓고 얘기하는 게 쉬운 것은 아니잖아요 여기 남아 있는 이유도 이런 기업문화가 마음에 들었기 때문에 남아 있기로 했거든요”(D 인터뷰)

5. 긍정 경험 주제어 4: 원칙적 운영

의료는 정보비대칭이 가장 큰 분야 중 하나다. 정보비대칭이 크다는 점은 의료기관 운영을 원칙대로 하지 않아도 드러나기가 어렵기 때문에 잘못된 유혹에 빠지기 쉽다. 실제 다른 의원에서 근무 경험이 있는 직원은 이전 직장에서의 적절치 못한 방식의 일 처리를 강요받았다고 말했다.

“여기서 일하는 첫 번째 이유는 깨끗하다는 거예요 전에 있던 의원들은 주사기를 재활용하거

나, 약품을 제대로 다 쓰지 않는 경우가 너무 많았어요. 주사기도 바늘만 바뀌어서 재활용하는 경우 까지 있었어요 그런데 여기는 전혀 그런 게 없고 제대로 운영하잖아요”(A 인터뷰)

회계를 담당하는 직원도 투명한 회계 처리에 대해 긍정적인 인식을 가지고 있었다. N의료사협은 발기인이자 1기 이사회부터 계속 결합하고 있는 회계사가 적법한 절차에 따라 투명하게 회계가 처리될 수 있도록 지원하고 있었다.

“그리고 회계를 투명하게 운영하는 것도 좋은 것 같아요. 다른 곳은 ‘가라’로 하는 곳도 많은데 여기는 원칙에 따라서 처리를 하니까...”(D 인터뷰)

6. 긍정 경험 주제어 5: 적극 참여 조합원

협동조합의 가장 큰 특징 중 하나가 조합원이 있다는 점인데 직원들은 조합원을 통해서 협동조합임을 느끼고 있었다. 특히 N의료사협의 활동에 적극적으로 참여하는 조합원을 보면서 큰 인상을 받고 있었다.

“1,100명 조합원이 있다는 것 자체가 협동조합임을 느끼게 하는 것 같아요. 프로그램 홍보물을 만들 때도 주요 대상이 조합원이니까 ‘아, 내가 협동조합에서 일을 하는구나’ 하고 느낄 때가 많아요. 그리고 이렇게 많은 조합원이 있는 게 프라이드로도 작용할 수 있는 것 같아요”(C 인터뷰)

“진료를 볼 때 환자 차트가 뜨잖아요. 거기 보면 ‘조합원’ 여부가 표시되어 뜰 때가 있어요. 그걸 보면 ‘아 내가 협동조합에서 일을 하는구나...’하고 느껴지더라고요”(F 인터뷰)

특히 사회적 약자 방문진료 시 손수 반찬을 만들어 지원하는 조합원이 있는데 이들의 활동은 직원들에게 큰 감동을 주고 있었다.

“방문진료 때 ***조합원님이 반찬을 만들어 주시는데 이건 정말 대단한 것 같아요. 이게 다 자기 시간이고 돈이고, 그 이상이 들어있는 거거든요. 그리고 ***조합원님은 프로그램에도 항상 적극적으로 참여하시고, 제안도 해주시고요. 몇몇 이사님들은 매우 참여적이고 방문진료 할 때도 자기 시간 내서 함께 동참하시는 것도 대단하다고 생각해요. 근데 그런 분들은 너무 소수여서 아쉽기는 하죠”(C 인터뷰)

“저는 다른 의료사협에서 7년 넘게 방문진료를 하고 있지만 조합원이 이렇게 반찬을 맛깔나게 만들어서 제공하는 모습은 못봤어요. 자기가 조합원인 의료사협에서 방문진료를 하고 있으니 자기가 할 수 있는 다른 방식으로 평범한 참여를 한다는 점이 협동조합임을 새삼 느끼게 하더라고요”(G 인터뷰)

7. 부정 경험 주제어 1: 조합원 참여 저조

조합원과 조합원 참여는 직원들이 의료사협에 대해 긍정적인 인식을 갖는 역할을 하지만 동시에 부정 인식을 갖게 하는 역할도 하고 있었다. 특히 조합원을 대상으로 프로그램을 운영하는 C는 조합원 참여 저조를 많이 아쉬워했다.

“1,100명의 조합원이 있다고 하는데 협동의 모습이 보이지 않아서 아쉬웠어요 약간 불씨가 꺼져 있는 느낌이라까? 예전 자료 보면 초반에는 뭔가를 하려고 했던 움직임이 있었던 것 같은데 지금은 그런 게 약한 것 같아요 프로그램을 모집할 때도 반응도 없고, 관심도 없고... 이런 부분이 어렵더라고요”(C 인터뷰)

*“조합사업부에서 하는 일이 많아 바빠게 보이는데 조합원 참여가 없어서 너무 아쉬운 것 같아요 **의료사협 사례를 보면 자발적인 소모임, 취미모임, 이런 것들이 많거든요 이런 참여를 통해 협동조합이 더 잘 굴러가는 게 보이니까, 저는 여기 대표원장으로서 샘이 나기도 하더라고요 우리는 어떻게 하면 좋을까? 아직 먼 것 같기도 하고 아쉬워요”(E 인터뷰)*

D는 조합원 참여가 없는 상태에서 주로 사무국과 이사회에 의해 일이 결정/집행 되는 것을 우려했다.

“조합원 참여가 잘 되지 않으니까 사무국이나 이사회 차원에서 결정되는 경우가 많잖아요 ‘이대로 가도 되나?’ 걱정이 될 때가 있어요 지금이야 비교적 투명하고 원칙대로 운영이 되고 있으니 큰 문제가 없지만 사실 그렇게 운영되지 못할 수도 있잖아요 이런 걸 대비해서라도 조합원 참여가 필요하지 않을까 싶더라고요”(D 인터뷰)

8. 부정 경험 주제어 2: ‘갑질’ 조합원

‘갑질’하는 조합원은 직원들이 가장 힘들어하는 부분 중 하나로 나타났다. B에 따르면 숫자가 많지는 않지만 다양한 형태로 편의를 요구하는 경우가 있고, 아주 가끔은 선을 넘는 태도들 보이는 조합원도 있다고 했다.

“불편한 것은 조합원들... 조합원으로 대우받고 싶어하고 갑질하는.... 숫자가 많지는 않지만 그런 분위기는 있는 것 같아요 미리 접수를 해달라, 편의를 봐달라 등. 특히 처음에는 조합원이 아니었다가 진료를 받으면서 조합원이 된 사람들 중에 ‘이럴려고 조합원 가입했나?’하는 생각이 들게 하는 사람들도 있어요”(B 인터뷰)

프로그램을 운영하면서 조합원을 만나는 C는 가끔 막무가내로 나오는 조합원들 때문에 힘들어 했다.

“연합회 회의 갔다가 다른 조직에서 들었는데 어느 직원이 들어왔다가 바로 관뒀대요 근데 이 유가 조합원 한 명 한 명이 시어머니 같다는 느낌이 들었대요 저도 가끔 내가 잘못된 것이 아닌 데 급신급신해야 할 때도 있고 엇그제 프로그램 운영할 때도 정원이 제한되어 있는데 조합원 한 분이 프로그램에 참여하면서 지인 2명을 함께 데리고 온 거예요 사실 예비 대기자까지 있었고 재료가 1인씩 세팅이 된 프로그램이라 추가 참여가 어려웠거든요 그래서 참여가 어렵다고 얘기 했더니 되게 기분 나빠 하더라고요 이건 그냥 예이지만 한 다섯 번은 죄송하다고 했는데 너무 속 상하더라고요”(C 인터뷰)

본 연구자가 관찰한 바로는 일부 조합원의 경우 직원들을 아랫사람을 대하듯 하는 경우도 있고, 과도하게 자기주장만 펼쳐서 직원들이 심리적으로 힘들어하는 경우도 있었다. 직원들 또한 조합원을 ‘시어머니’처럼 생각하는 경향이 있어 부당한 상황에 적절한 대응을 하지 못하는 경향이 있었다.

9. 부정 경험 주제어 3: 이사회

N의료사협에는 현재 12명의 이사가 있다. 임기는 2년이며, 현재 이사회는 3기 이사회이다. 이 중 6명은 발기인이자 1기 이사회부터 연임을 하고 있으며, 3명은 2기 이사회부터 결합했다. 나머지 3명은 이번 3기 이사회에 처음 합류했다. 월 1회 이사회 개최를 기본으로 하고 있으며 사안에 따라 임시 이사회를 개최하기도 한다. 2020년 7월 말 현재 임시 이사회를 2번 개최했다. 이사회를 구성하면서 기본적으로 ‘1인 1활동’을 하기로 했다. 여기서 ‘활동’은 위원회나 마을모임, 소모임 등을 담당하는 것이다. 그러나 12명 이사 중 ‘1활동’을 하는 이사는 6명으로 절반에 그쳤고, 나머지는 이사회에 참석하는 정도의 수준이다. 그래서인지 직원들이 N의료사협을 부정적으로 느끼는 데는 이사회가 한 몫을 하고 있었다.

“이사님들이 다 각기 다른 일들이 있고 느티나무에 상주를 하지 않는데 얼마나 신경을 쓸 수 있겠어요 회의에 참석할 뿐이지 별 관심이 없어 보여요 참여도 저조하고 그리고 직원들하고도 소통을 해야 하는데 벽이 있는 느낌이고요 검진은 예약을 하고 와야 하는데 예약도 없이 검진하러 오시는 것 보면 참 그래요...”(A 인터뷰)

“협동의 모습이 보이지 않아서 아쉬웠어요 이사님이나 대의원님들도 강 건너 불구경 하듯이 보고만 있고... 평가만 하려고 하지 참여하려는 의지가 보이지 않아서 실망했던 것 같아요”(C 인터뷰)

이 외에도 이사들이 예약 없이 건강검진을 받으러 오거나, 점심시간이나 종료 시간에 임박해서 진료를 받으러 오는 부분들에 대해서도 불만을 가지고 있었다. 사실 예약 없이 검진을 오거나, 종료 시간에 임박해서 진료를 받으러 오는 것은 일반 이용자 중에서도 흔히 있는 일이다. 그러나 직원들 입장에서는 이사라면 의원이 더 원활하게 돌아가고 직원들을 배려하는 차원에서 이런 행동을 보이는 것은 지양해야 한다고 생각하기 때문에 더 큰 불만 요소로 작용하고 있는 것으로 보인다.

또한 본 연구자의 관찰에 의하면 이사회가 제대로 된 역할을 하지 못하는 점은 직원들뿐만 아니라 일부 이사들의 기운을 빼는 역할도 하고 있었다. 이사장은 이사회에 참여 저조 때문에 고민이 많지만 '다들 바쁜 걸 알기 때문에 뭐라고 얘기하기도 어렵다'며 난색을 표했다. 몇몇 이사들은 '매번 참여하는 이사만 참여한다'며 이사회에 활동력을 우려하기도 했다. 20년이 넘는 기간 동안 대기업에서 근무한 경험이 있고 현재 N의료사협 경영위원회 위원으로 참여하고 있는 한 인사는 이사회 참관 후 느낌을 묻는 본 연구자의 질문에 "주인이 없다"고 간결하게 말하기도 했다.

10. 부정 경험 주제어 4: 오해

'오해'라는 단어를 주제어로 포함해야 할지를 두고 두 가지 고민이 있었다. 첫째, 오해는 어떤 관점에서 보면 다른 주제어들과는 달리 실체가 아닐 수 있기 때문이다. 사람의 머릿속/마음속에 존재하는 오해라는 것이 실체인가 아닌가를 따지는 것은 상당한 철학적 논쟁거리일 수 있지만, 그 오해가 현재 N의료사협 직원들이 협동조합을 인식·경험하는 중요한 기제라는 점은 부정할 수 없는 실재이기 때문에 주제어에 포함하기로 결정했다. 또 하나의 고민은 그 오해가 주로 이사회에 집중되어 있었는데 '이사회'라는 주제어가 있는 상황에서 '오해'라는 주제어를 별도로 다루어야 하는지에 대한 고민이었다. 자료분석 결과 이 '오해'는 '이사회'와 문제가 발생하는 과정이나 해법 등에 대한 경로가 다를 수밖에 없기 때문에 별도의 주제어로 다루기로 했다. 여기서는 직원 인터뷰와 워크숍에서 반복적으로 거론된 대표적인 사례 두 가지를 든다.

"일에 뭔가 실수가 생겨서 손해가 발생했을 때 조직의 대처법이 되게 좋다고 느꼈어요 인간적 이랄까. 보통은 실수를 하면 실수를 한 사람이 책임을 지는데... 물론 상급자가 같이 책임을 진다고 해도... 이사회에도 경위를 충분히 설명을 하고 하니까 어쩔 수 없었던 상황이라는 걸 인지해주고... 이런 게 사람 중심으로 흘러가는 느낌이었어요"(워크숍 중 D 발언)

*"**씨가 업무 실수에 대해 이사님들이 적극적으로 이해하고 막아주셨다고 했는데 저는 생각이 달라요. 의원에서는 초기에 실습생이 (엑스레이) 필름을 깨뜨린 적이 있는데 자기 돈으로 물어냈잖아요. 그게 20만원인가 했는데 자기 돈으로 10만원 물어냈어요. 조합원 가입 5만원, 후원금 5만원인가 해서 10만원 맞췄잖아요. 그게 참... 저는 지금도 그래... 만약 우리 직원들이 일하다가 그런 일이*

생겨도 똑같은 거 아니예요”(워크숍 중 A 발언)

A와 D의 얘기에 나와있는 것처럼 위 내용은 업무상 실수에 대해 이사회에 결정을 두고 완전히 상반된 경험을 가지고 있는 상황이다. A는 당시 비조합원이었던 실습생을 조합원으로 가입시킨 조치를 두고 ‘몰아냈다’고 인식하고 있었다. A는 워크숍보다 이전에 진행한 인터뷰에서도 위의 상황을 거론하며 이사회에 대한 강한 불신을 드러냈다. 그러나 N의료사회협 이사회에서 업무상 발생할 수 있는 문제에 대한 대처를 논의하면서 ‘고의나 중대한 과실이 아닌 이상 발생할 수 있는 실수는 업무의 과정으로 봐야 한다.’는 내용으로 공감대가 형성되었다. 이러한 내용은 N의료사회협 운영규정에도 그대로 담겼는데 징계를 다룬 제40조 6항에는 “고의 또는 중대한 과실로 조합에 재산상 손실을 초래한 경우”에 한해 징계를 하도록 하고 있다.

이 외에도 일부 이사들이 원장을 통해 지인들의 예약에 압력을 행사한다는 불만도 집중 거론되었는데 원장들을 통해 ‘예약 압력’이 없었음이 확인되면서 이 역시 오해임이 드러났다. 문제는 이런 오해가 직원들 입장에서는 충분히 그렇게 생각할 수 있다는 점이며, 이런 오해가 가뜩이나 권한에 비해 책임이 부족하다고 느끼는 이사회에 대한 불신을 키우고 있었다.

11. 부정 경험 주제어 5: 진료실 불박이

이 주제어는 의사에 국한된 문제이다. 구성원 전체가 공유하는 보편적인 경험이 아닐 수 있기 때문에 주제어 채택 여부를 두고 망설였다. 그러나 의료사회협에서 일하려는 의사를 구하기가 정말 어려운 상황에서 의지를 가지고 들어온 의사들이 협동조합의 어떤 면에 대해 부정적인 인식을 갖는가를 파악하는 것은 중요하기 때문에 주제어로 선택했다.

“하루 종일 사무국 선생님들 얼굴도 보지 못하고 퇴근할 때가 있어요. 종일 진료만 본 거죠. 이럴 때면 ‘협동조합에서 일하는 거 맞나?’, ‘어..진료만 보다 가네?’ 이런 느낌이 들어요. 혼자 고립되는 것 같기도 하고요”(F 인터뷰)

단순한 봉직의가 아니라 나름의 의지를 가지고 의료사회협을 선택한 의사들은 협동조합이라는 의료기관을 통해서 각자가 추구하는 무언가를 이루고자 하는 목표가 있다. 가장 중요한 목표는 ‘좋은 진료’를 할 수 있다는 점이지만 진료 외에도 다양한 활동을 하고 싶어하는 경우도 있다. 이 활동은 조합 활동일 수도 있고, 조합 내 활동은 아니지만 대안적 의료운동 등에 대해 관심이 있는 경우도 있다. 하지만 규모가 작은 의료사회협 의료기관의 경우 의사가 많지 않기 때문에 진료실에 묶여 있는 경우가 많다.

2020년 2월에 퇴사한 이전 원장(이하 ‘H’)도 이런 부분에 대해 아쉬움을 넘어 강한 문제제기를 한 적이 있었다. 특히 H는 2년 정도를 혼자서 진료했기 때문에 ‘진료실 불박이’에 대한 문제를 더 크게 느낄 수밖에 없었다. N의료사회협에서도 이 문제를 해결하려고 노력했지만 의사를 구하지 못

해서 상당한 애를 먹었고, 한참이 지난 후에야 1.5일을 진료하는 의사를 구해서 H가 ‘활동’ 할 수 있는 여건을 마련했다. 이런 여건이 마련되자 H는 진료실을 벗어난 왕진, 조합 활동, 외부 활동 등을 하면서 자신이 의료사협에 일하는 의사로서 일의 의미를 찾는 듯했다.

V. 토론

직원들의 내러티브를 바탕으로 구성된 긍정/부정 주제어를 자세히 들여다보면 의미 있는 공통 점을 발견할 수 있는데 협동조합 7대 원칙과 연결된다는 점이다. 직원들이 의료사협을 긍정적으로 경험하는 경우 7대 원칙과 연결되는 주제어 관련 활동이 비교적 원활하게 수행되고 있었다. 반면 의료사협을 부정적으로 경험하는 경우 그렇지 못했다.

1. 의료사협에 대한 긍정 경험과 협동조합 7대 원칙

사회적 약자 의료지원은 직원들에게 가장 많이 언급된 것으로 N의료사협이 의료사협임을 느끼게 하는 가장 중요한 활동임이 확인되었다. 이는 제7원칙인 지역사회 기여와 연결된다. 즉 지역사회 기여를 잘하는 활동을 통해 직원들은 협동조합을 긍정적으로 경험하게 되는 것이다. 직원들의 인식이 지역 주민들의 인식과 동떨어져 있지는 않을 것이라는 점을 감안할 때, 사회적 약자 의료지원, 특히 방문진료는 N의료사협이 자신의 정체성을 분명히 하고 지역 안에서 그 존재감을 드러내기 위한 전략적 선택지가 되어야 할 것으로 보인다.

믿을 수 있는 진료는 특히 의료사업부 직원들에게 협동조합을 긍정적으로 느끼게 해주는 요소였는데 이 또한 제7원칙인 지역사회 기여와 연결될 수 있다. 의사들은 장삿속이 점점 강해지고 있는 한국의 의료 현실 속에서 본인들이 추구하는 원칙적인 진료를 할 수 있다는 점을 매우 높이 평가했다. 간호부도 의사와 마찬가지로 의약품과 의료기구 등을 제대로 사용하고, 과잉진료를 하지 않는다는 점을 일의 보람으로 느끼고 있었다. 일부 구성원은 직원으로 들어오기 전에 지역사회 구성원으로서 N의료사협이 운영하는 의원을 이용한 경험이 있는데, 지역에 믿을 수 있는 진료를 하는 의료기관이 있다는 점에 대해서 안도했다.

소통 또한 많은 직원들이 협동조합을 긍정적으로 경험하게 하는 주요한 계기였으며, 이는 제2원칙인 조합원에 의한 민주적 관리와 제5원칙인 교육, 훈련 및 정보제공에 해당한다. 조합원이기도 한 직원들과 소통을 바탕으로 조직을 민주적으로 관리하며, 정보제공은 이를 위한 기초가 된다. 특히 소통을 할 수 있다는 점은 일부 직원이 N의료사협에서 계속 일을 하기로 결정한 요인이기도 했다. 조직을 안정적으로 운영하고 더 좋은 성과를 내기 위한 조건 중 하나가 장기근속 직원임을 고려할 때, 소통이 조직에 남기로 한 동인이었다는 점은 시사하는 바가 매우 크다고 하겠다.

원칙적인 운영도 구성원이 협동조합을 좋게 생각하는 기제였는데, 이는 제2원칙인 조합원에 의한 민주적 관리가 바탕이 될 때 가능하다. 간호부의 한 직원은 자신이 그간 경험했던 개인의원과

달리 의약품과 의료소모품을 원칙대로 사용하는 점이 좋았고, 회계를 담당하는 직원은 투명한 회계가 마음에 든다고 했다. 특히 원칙적 운영은 의약품이나 회계에 국한되는 것이 아니라, 앞서 거론한 사회적 약자 의료지원, 믿을 수 있는 진료, 소통 등을 변함없이 이어가기 위한 근본이라고도 할 수 있다.

〈표7〉 국제협동조합연맹 협동조합 7대 원칙

구분	원칙명	내용
제1원칙	자발적이고 개방적인 조합원 제도	협동조합은 자발적 조직으로서, 성(性)적·사회적·인종적·정치적·종교적 차별을 두지 않고, 협동조합의 서비스를 이용할 수 있고 조합원으로서의 책임을 다하는 모든 사람에게 개방된다.
제2원칙	조합원에 의한 민주적 관리	협동조합은 조합원에 의해서 관리되는 민주적인 조직으로서 조합원은 정책수립과 의사결정에 적극적으로 참여한다. 선출된 임원은 조합원에게 책임을 다한다. 단위조합에서 조합원은 동등한 투표권을 가지며(1인1표), 연합단계의 협동조합도 민주적인 방식으로 조직된다.
제3원칙	조합원의 경제적 참여	조합원은 협동조합의 자본조달에 공정하게 참여하며 자본을 민주적으로 관리한다. 최소한 자본금의 일부는 조합의 공동재산으로 한다. 출자배당이 있을 경우에 조합원은 출자액에 따라 제한된 배당금을 받는다. 조합원은 다음과 같은 목적의 일부 또는 전체를 위해 잉여금을 배분한다. 잉여금의 일부는 배당하지 않고 유보금의 적립을 통해 협동조합의 발전, 조합원의 사업이용 실적에 비례한 편의제공, 조합원의 동의를 얻은 여타의 활동을 위한 지원한다.
제4원칙	자율과 독립	협동조합은 조합원들에 의해 관리되는 자율적인 자조조직이다. 협동조합이 정부 등 다른 조직과 약정을 맺거나 외부에서 자본을 조달하고자 할 때는 조합원에 의한 민주적 관리가 보장되고 협동조합의 자율성이 유지되어야 한다.
제5원칙	교육, 훈련 및 정보제공	협동조합은 조합원, 선출된 임원, 경영자, 직원들이 협동조합의 발전에 효과적으로 기여하도록 교육과 훈련을 제공한다. 협동조합은 일반대중, 특히 젊은 세대와 여론 지도층에게 협동의 본질과 장점에 대한 정보를 제공한다.
제6원칙	협동조합 간 협동	협동조합은 지역 및 전국 그리고 인접국가간 및 국제적으로 함께 일함으로써 조합원에게 자장 효과적으로 봉사하고 협동조합운동을 강화한다.
제7원칙	지역사회에 대한 기여	협동조합은 조합원의 동의를 얻은 정책을 통해 그들 지역사회의 지속가능한 발전을 위해 노력한다.

조합원이라는 존재 자체가 이곳이 협동조합임을 느끼게 하는 요소였으며, 여기에 더해 적극적으로 참여하는 조합원을 보면서 직원들은 협동조합의 힘을 느끼고 있었다. 이는 제1원칙인 자발적이고 개방적인 조합원 제도와 제3원칙인 조합원의 경제적 참여(경제적 참여를 다양한 활동 참여로 확대 해석)와 연결된다. 특히 방문진료에 필요한 반찬을 만들어서 지원하는 조합원들의 활동이 집중적으로 언급되었는데, 조합원의 적극적인 참여가 얼마나 중요한가를 보여주는 단면이라 할 수 있다.

2. 의료사협에 대한 부정 경험과 협동조합 7대 원칙

한편 조합원 참여 저조(제3원칙 실행 부족)는 협동조합에 대한 부정적인 인식을 키우는 역할을 하고 있었는데, 문제 해결을 위해서는 교육 훈련 및 정보제공(제5원칙) 활동을 강화해야 할 것으로 보인다. 기실 조합원이 '알아서' 참여하기란 쉽지 않고 그런 활동 하나하나가 다 기획되고 조직되어야 한다는 점에서 직원들에게 다양한 프로그램을 기획하고 주민을 조직할 수 있는 교육 훈련을 제공하면 도움이 될 것으로 보인다. 한편 조합원에게는 경제적 참여만이 아니라 조합 활동에 참여하는 것이 어떤 의미가 있는가에 대한 교육과 함께 참여 경로에 대한 정보제공을 통해 문제를 완화할 수 있다.

'갑질' 조합원은 극히 소수이기는 하지만 직원들의 피로감을 높이는, 그래서 협동조합을 좋지 않게 생각하는 큰 원인 중 하나로 나타났다. 최근 감정 노동이 사회적 문제가 되면서 감정 노동자를 보호하기 위한 여러 방안들이 시행되고 있는데 이를 참고하여 대안을 마련하는 것도 하나의 해결책이 될 수 있을 것으로 보인다. 조합원 교육(제5원칙)을 통해 협동조합의 의미를 다시금 되새기고 상호 존중하는 문화를 만드는 노력도 필요할 것이다.

총회를 제외한 최고 의사결정 기구인 이사회가 직원들에게 부정적으로 인식되고 있는 점은 큰 우려가 아닐 수 없다. 이사회에 대한 비판은 '참여와 책임 부족'에 집중되어 있었고, 일부는 의원 이용에 있어서 권한을 남용한다는 얘기도 언급되었다. 제2원칙인 조합원에 의한 민주적 관리는 '선출된 임원이 조합원에 대해 책임을 다해야 한다'고 명시하고 있는데, 역으로 임원이 책임을 다하지 못할 경우 민주적 관리가 어렵게 된다고도 볼 수 있는 중요한 대목이다. 따라서 임원 교육을 통해 협동조합과 임원 역할에 대한 인식을 개선해야 한다. 임원들이 참여를 하지 못하는 구체적인 이유를 파악하고 그들이 참여할 수 있는 적절한 정보를 제공하는 등의 대안을 마련해야 할 것으로 보인다(제5원칙).

실제로는 그렇지 않은데 오해가 생겨 협동조합을 부정적으로 경험하는 부분은 아쉬운 지점이다. 위에서 언급한 이사회에 대한 부정적 인식 중 적지 않은 부분이 오해와 선입견에서 비롯되었다. 오해는 기본적으로 정보가 제대로 전달되지 않음으로써 발생한다. 따라서 적극적이고 정확한 정보제공으로 이를 미연에 방지할 필요가 있다(제5원칙). 오해는 한번 발생하면 해당 사건에만 영향을 미치는 것이 아니라 이후 인식에도 부정적인 영향을 미칠 수 있기 때문에 오해가 발생한 지점을 적극적으로 찾아서 서로가 이해할 수 있도록 합리적인 설명을 해야 할 것으로 보인다.

진료실 불박이 문제는 의료사협에서 가장 중요한 주체라고 할 수 있는 의사에게 해당한다는 점, 그럼에도 노력을 통해 풀기 쉽지 않다는 점에서 문제의 심각성이 있다. N의료사협의 경우 문제가 크게 불거질 때까지 심각성을 느끼지 못했는데, 우선은 의료사협 진영에서 이 문제가 대단히 중요하다는 점을 인식하는 것이 필요하다. 다행히 의료사협연합회에서는 의료기관 개설 안내 시 의사 2인으로 준비할 것을 제시하고 있었어 이 문제를 애초에 방지하려는 의지가 있어 보인다. 박봉희(2019)의 말처럼 의료사협 의사가 진료만 보는 방식이 아니라 조합원으로서 조합(원)과 함께 호흡할 때(제3원칙) 의사도 성장하고 의료사협이 추구하는 바도 더 원활하게 실행할 수 있다.

〈표8〉 N의료사협에 대한 경험을 구성하는 주제어와 협동조합 7대 원칙

구분	주제	핵심 내용	협동조합 7원칙
인식의 기초	교육	협동조합에서 가장 강조되는 분야. 실제 직원들은 교육 여부와 내용에 따라 의료사협에 대한 인식을 달리하고 있었음.	교육, 훈련 및 정보제공
긍정 인식	사회적 약자 의료지원	의료사협의 정체성 중 가장 중요한 분야. 직원들도 이 주제어를 통해 본인이 일하는 곳이 의료사협임을 강하게 인식함.	지역사회 기여
	믿을 수 있는 진료	연구 참여자는 다른 의료기관을 이용했던 의료 소비자이자, 다른 의료기관에서 근무 경험이 있는 의료 종사자이기도 함. 과잉진료를 하지 않고 적정진료를 제공한다는 점에서 이들은 의료사협의 정체성을 느끼고 있음.	지역사회 기여
	소통	본인이 생각한 걸 평등하게 얘기할 수 있는 구조와 조직문화가 있다는 점은 직원들이 경험했던 이전 조직들과 가장 큰 차별성이 있는 지점임. 일부 직원은 N의료사협에서 계속 일하기로 결정한 이유가 '소통' 때문일 정도로 중요한 요소임.	민주적 관리 교육훈련 및 정보제공
	원칙적 운영	의원 운영, 회계 등에서 원칙적인 운영을 하는 점도 직원, 특히 담당 업무를 하는 직원들에게 좋은 인식을 주고 있음. 원칙적 운영은 의원 운영이나 회계만이 아니라 다른 모든 요소에 영향을 미치는 바탕이 되기도 함.	민주적 관리
	적극 참여 조합원	협동조합은 조합원이 있음으로써 존재할 수 있음. 직원들은 조합원 자체, 특히 자기 시간과 돈을 들여 적극적인 참여를 하는 조합원들로부터 협동조합의 정체성을 인식함.	자발적/개방적 조합원제도 조합원 참여
부정 인식	조합원 참여 저조	적극적으로 참여하는 소수의 조합원이 있지만 양적으로 봤을 때 대다수의 조합원은 무관심한 상황. 조합 활동이나 홍보 등에 대해서 조합원 반응과 참여가 없는 점에 대해 직원들의 아쉬움이 큼.	조합원 참여 교육 훈련 및 정보제공

	'갑질' 조합원	소수이기는 하지만 소위 '갑질'을 하는 조합원들이 존재함. 직원들은 이들을 대하는 데 많은 에너지 소모를 느끼고, 조직을 부정적으로 인식하는 데도 영향을 미침.	교육 훈련 및 정보제공
	이사회	1년에 한 번 하는 총회를 제외하면 이사회는 일상적인 최고 의사결정기구임. 직원들은 최고 의사결정권을 가지고 있는 이사들의 책임이 부족하고 참여가 저조하다는 점에 대해서 부정적 인식이 강함.	민주적 관리 교육 훈련 및 정보제공
	오해	실제와 다르게 인식함으로써 해당 사건만이 아니라 이후 사건에 대해서도 부정적인 생각이 영향을 미치고 있음.	교육 훈련 및 정보제공
	진료실 불박이	규모가 작은 의료사협 의원에서 근무하는 의사들이 겪는 문제. 의사들도 조합원으로서 다양한 참여를 할 수 있도록 그 여건을 조성해야 함.	조합원 참여

VI. 결론

본 연구는 N의료사협 직원들이 협동조합이라는 조직정체성과 일의 의미를 어떻게 경험하는가를 내러티브 탐색을 통해 알아보고자 했다. 이를 통해 직원들이 조직정체성과의 적합성을 높이거나 방해하는 요소를 분석하고, 더 좋은 성과를 내는 조직을 만들기 위한 기반을 다지고자 했다. 탐색 결과 직원들이 의료사협을 긍정적으로 경험하는 주제어는 사회적 약자 의료지원, 믿을 수 있는 진료, 소통, 원칙적 운영, 적극 참여 조합원으로 나타났다. 반면 의료사협을 부정적으로 경험하는 주제어는 조합원 참여 저조, '갑질' 조합원, 이사회, 오해, 진료실 불박이로 나타났다.

협동조합을 운영함에 있어 가장 중요한 준거로 ICA가 제시한 협동조합 7대 원칙이 있는데 긍정 경험 주제어와 부정 경험 주제어 모두 이 7대 원칙과 연관성이 있었다. 직원들은 7대 원칙이 잘 실행되는 지점에서는 의료사협에 대해 긍정적인 경험을, 잘 실행되지 않는 지점에서는 부정적인 경험을 하고 있었다. 이는 조직 내에서 협동조합 7대 원칙을 잘 구현하는 것이 얼마나 중요한가를 보여주는 방증이라 할 수 있다. 부정적인 경험과 관련된 문제를 해소하기 위해서는 제5원칙인 교육, 훈련 및 정보제공이 가장 중요한 것으로 나타났다. 이 또한 '협동조합은 교육에서 시작해서 교육으로 끝난다'는 말이 그저 레토릭에 불과한 것이 아니라 협동조합을 '잘' 운영하는 데 지대한 영향을 미친다는 것을 보여준다.

한편 구성원의 조직에 대한 경험은 조직정체성과도 연결되어 있다는 점(Dutton & Dukerich, 1991)과 조직정체성에 대한 이해관계자 접근법을 감안하면, 5개의 긍정 주제어는 직원들이 경험하고 인식하는 조직정체성이라 할 수도 있다. 조직정체성은 더 좋은 성과를 내는 데 영향(Albert et al., 2000; Ashforth & Mael, 1996; Dutton & Dukerich, 1991; Fiol, 2001)을 줄 수 있기 때문에 이 정체성을 어떻게 구성하고 발전시킬 것인가는 중요한 문제이다. 반면 조직정체성의 불일치는 조

직이나 일에 대해 반대하는 동기를 만들 수도 있기 때문에(Dutton & Dukerich, 1991) 조직정체성을 위협하는 사항(의료사협을 부정적으로 경험하게 만드는 요소)은 적극적으로 찾아서 해결해야 한다.

본 연구는 협동조합 정체성 논란과 관련하여 그 의미를 찾을 수 있다. 최근 협동조합이 우후죽순 생기면서 ‘협동조합 정체성’에 대한 고민이 높아지고 있다. 의료사협은 의료사협대로 숫자가 늘면서 의료사협 진영 내부에서도 정체성에 대한 우려가 일고 있다. 이런 가운데 내러티브를 통해 의료사협 정체성에 접근했다는 점은 새로운 시도이다. 또한 조직정체성에 대한 두 단계 접근을 통해 입체적인 분석을 시도한 점도 다른 연구와 차별적인 지점이라 할 수 있다. 분석된 결과를 협동조합 운영에 있어서 중요한 준거인 협동조합 7대 원칙과 관련지어 의미를 재구성하고 대안을 제시한 점도 시사점이라 할 수 있다. 반면 본 연구는 특정 의료사협을 대상으로 했기 때문에 협동조합 전체는 물론 여타 의료사협에도 일반화하기에는 한계가 있다. 조직정체성에 대한 이해관계자적 접근을 시도했지만 협동조합을 구성하는 여러 이해관계자 중 직원만을 대상으로 했다는 제한점도 있다. 향후 여러 의료사협을 대상으로 하는 연구와 다양한 이해관계자를 포괄하는 후속 연구가 이루어지기를 바란다.

참 고 문 헌

- 고익환 (2002), 삶과 직업관, **인문예술논총**, 23, 139-157.
- 김근호 외 (2019), “일의 의미” 실증연구 동향; 2009_2018년 국내·외 학술지 게재 논문을 대상으로, **기업교육과 인재연구**, 21(1), 79-101.
- 김영천 (2013), **질적연구방법론 II: Methods**, 경기, 아카데미프레스.
- 김필성 (2019), 내러티브 탐구 과정의 의미에 대한 고찰, **내러티브와 교육연구**, 7(2), 53-71.
- 김태형 (2006), 조직정체성이 구성원의 이중 조직몰입에 미치는 영향, **산업경제연구**, 19(3), 1247-1271.
- 박노근 (2017), 노동가치관과 직무만족, 직무헌신행동 : 직원협동조합의 조절적 역할, **인사조직연구**, 25(1), 109-128.
- 박봉희 (2019), 의료협동조합의 어제와 오늘, **한국협동조합운동 100년사 II**, 가을의아침
- 박혜영 (2014), 국어교육 질적 연구에서의 내러티브 분석 방법 탐구, **국어교육학연구**, 49(2), 163-191
- 서재현 (2015), 일의 의미가 조직몰입에 미치는 영향 : 직무 재창조, 자부심, 조화열정을 중심으로, **HRD연구**, 17(4), 47-76.
- 안국찬 (2015), 조직역량과 직무만족이 조직몰입에 미치는 영향, **한국자치행정학보**, 29(3), 25-40.
- 오인수 외 (2007), 직무만족, 조직몰입, 성과, 이직의도 간의 관련성 : 문헌고찰 및 메타분석, **인사·조직연구**, 15(4), 43-86.
- 오춘희·김선화·이상윤 (2020), 의료복지사회적협동조합의 제도변화, **한국협동조합연구**, 38(1), 155-184.
- 윤형 (2012), 노동의 기원, **Canon & Culture**, 6(1), 69-95.
- 장사형 (2014), 내러티브 탐구와 인간 경험의 이해, **내러티브와 교육연구**, 2(1), 5-22
- 한국의료복지사회적협동조합연합회, 2020년 정기총회 자료집.

- 황준호·김성훈 (2019), 대기업 사무직 근로자의 조직몰입과 이직의도에 영향을 미치는 직무만족 요인 : 밀레니얼 세대의 특성을 중심으로, *대한경영학회지*, 32(12), 2085-2015.
- Albert, S., Ashforth, B. E. & Dutton, J. E. (2000), Organizational identity and identification, *Academy of Management Review*, 25(1), 13-17.
- Albert, S., Whetten, D. A. (1985), Organizational identity, *Research in Organizational Behavior*, 7, 263-295.
- Ashforth, B. E., Mael, F. A. (1989), Social Identity Theory and the Organization, *Academy of Management Review*, 14(1), 20 - 39.
- Ashforth, B. E., Mael, F. A. (1996), Organizational Identity and Strategy as a Context for the Individual, *Advances in Strategic Management*, 13, 19-64.
- Ashmos, D. P., Duchon, D. (2000). Spirituality at Work, *Journal of Management Inquiry*, 9(2), 134 - 145.
- Brown, A. D. (2006), A Narrative Approach to Collective Identities, *Journal of Management Studies*, 43(4), 731 - 753.
- Cornelissen, J. P. (2002). On the "Organizational Identity" Metaphor, *British Journal of Management*, 13(3), 259 - 268.
- Clandinin, D. J., Connelly, F. M. (2000), *Narrative Inquiry: Experience and Story in Qualitative Research* Jossey-Bass.
- Creswell, J. W. (2015), *Quantitative inquiry & research design: choosing among five approaches*, 질적 연구방법론: 다섯 가지 접근, 조홍식·정선옥·김진숙·권지성(공역), 서울, 학지사.
- Dutton, J. E., Dukerich, J. M. (1991). Keeping An Eye on the Mirror ; Image and Identity In Organizational Adaptation. *Academy of Management Journal*, 34(3), 517 - 554.
- Fiol, C. M. (2001), Revisiting an identity-based view of sustainable competitive advantage. *Journal of Management*, 27(6), 691 - 699.
- Rosso, B. D., Dekas, K. H., & Wrzesniewski, A. (2010). On the meaning of work A theoretical integration and review. *Research in Organizational Behavior*, 30, 91 - 127.
- Scott, S. G., Lane, V. R. (2000). A Stakeholder Approach to Organizational Identity. *Academy of Management Review*, 25(1), 43 - 62.
- Steger, M. F., Dik, B. J., & Duffy, R. D. (2012). Measuring Meaningful Work. *Journal of Career Assessment*, 20(3), 322 - 337.
- Whetten, D. A. (2006), Albert and Whetten Revisited ; Strengthening the Concept of Organizational Identity, *Journal of Management Inquiry*, 15(3), 219 - 234.
- Wrzesniewski, A., McCauley, C., Rozin, P., & Schwartz, B. (1997). Jobs, Careers, and Callings People's Relations to Their Work. *Journal of Research in Personality*, 31(1), 21 - 33.

논문접수일 : 2020년 8월 07일
심사완료일 : 2020년 8월 10일
게재확정일 : 2020년 8월 27일