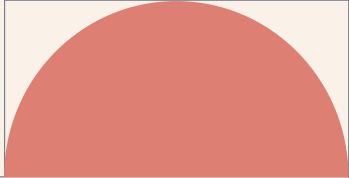


비영리

기부자가 원하는 거버넌스



거버넌스



인사이드

현장중심의 거버넌스 리더십이 중요합니다!

네트워크 조직의 가치 중심 거버넌스

유 환 철

황 신 애

박 성 훈

박 란 희

이 철 용

기부자가 원하는 거버넌스, '기부를 부르는 거버넌스'

'아무 대가도 바라지 않는다'는 말은 기부자들의 흔한 거짓말이다. 기부자는 반드시 '보람'을 대가로 받고자 한다. 오히려 그것을 바라지 않는 것이 무책임할 수 있다. 정말 아무것도 바라지 않고 맡겨진 재화가 있다면, 먼저 본 사람이 임자다. 어떤 마음의 부담을 덜어내거나, 신앙적 의무를 이행한 증거를 삼고자 기부했다면 단순히 영수증으로 만족할 수 있겠지만, 보람을 챙기고 챙겨주지 않으면 온전하다고 할 수 없다.

더 나은 보람을 위해서는 세상의 모든 조직이 그렇듯 합당하고 투명하며 효율적인 거버넌스가 있는 실행기관을 선택해야 한다. 보람을 거둘 수 있기를 원하는 기부자는 기부 의사를 밝히기 전에 조직을 살피고 선택한다. 아예 새 비영리기관을 세우는 '출연'을 큰 규모의 기부라고 본다면, 출연자는 최고의 보람을 얻기 위한 거버넌스를 직접 디자인하거나, 신뢰할만한 대리인을 찾을 것이다.

따라서, 비영리조직 혹은 조직가들은 기부를 부르고, 기부자를 보람있게 하는 거버넌스의 모델과 여러 기법과 이를 실행할 수 있는 사람들을 풍성하게 선 볼 수 있도록 준비하면 좋을 것이다. '김밥 할머니'는 '대학', '얼굴 없는 기부 천사'는 '동사무소'라는 공식은 다른 비영리기관들이 그분들의 기부를 받을만한 풍성함을 보이지 못한 결과로 읽힐 수도 있다.

대개 기부나 출연의 규모가 클수록 장래의 상속인들을 포함한 이해당사자들이 많고 다양하다. 기부행위에 대해 찬동하는 정도, 기여하고자 하는 사회문제들에 대한 관점, 종교적 입장도 그와 같다. 기부자라면 누구나 법, 세무, 회계 측면에서 원만하고 효율적으로 처리할 능력을 갖추지 못한 기관을 먼저 제외할 것이다. 너무 당연한 소리 같지만, 실제로 보람이 아닌 고통을 돌려준 사례가 있다. 비영리 출연자들이 대개 성공적 경험이 많다는 점을 생각할 때, 이 작업만 그르쳤다면 선행을 빨리하고픈 조급함, 그 주변에 좋은 거버넌스 인프라가 충분치 않았던 점을 탓할 수 있다.

비영리기관의 조직역량 부족은 명백하고 치명적 허점들로 이어지게 되고, 기부자 주변의 이해당사자들을 분열시킬 수 있다. 선행의 동기를 가진 분들이라도 가족·친지들의 갈등을 무릅쓰고 '위험한 기부' 앞에서는 머뭇거릴 수밖에 없으므로 대부분 상대

적으로 편안한 상속이나 증여를 택하게 된다.

만약, 비영리 조직들 모두가 기초역량을 갖춘 상태이고, 그보다 높은 수준의 퍼포먼스 경쟁이 이뤄진다면 어떨까. 더 나은 문제해결 능력, 고른 대표성을 반영하는 이사회, 기부자들에게 상황을 잘 설명하고 선택의 특이점들을 잘 짚어주는 경험 등을 보여준다면 기부자뿐 아니라 그와 관련된 이해당사자들에게까지 보람을 돌려줄 수 있을 것이다. 그들은 유사한 선행에 의욕을 품을 수 있고, 안 그래도 미담에 목마른 사회는 입소문을 타게 될 것이다.

이렇게 볼 때, 사회 전체의 기부 규모를 키우고 문화를 확산하는 조건은 비영리기관들의 거버넌스와 거기서 비롯된 역량만 한 것이 없다. 대중들의 도덕에 호소하는 방편으로 수혜자의 취약성을 반복해서 노출하는 '빈곤 포르노'류는 비영리조직을 모금기관으로 한정 짓게 만들뿐 아니라 수혜자들의 인격성, 젠더 존중과 같은 다른 도덕을 내다 버릴 위험이 크다. 포털을 열 때마다 '소녀들의 생리대'를 반복 시청하는 경험이 그 광고주인 비영리조직을 혐오하게 한다는 점을 바로 그 이사회가 파악하고 의제 삼을 수 있어야 좋은 거버넌스다.

남은 문제는 사람이 먼저냐, 자원이 먼저냐 하는 것인데, 현명하고 능력 있는 이들이 비영리기관에 머물도록 하는 조건이 무엇일까. 결코 쉽지 않은 명제지만, 그것 역시 좋은 거버넌스라고 본다. 비영리 직업군의 특징 중 하나가 수입보다는 보람을 추종한다는 것이다. 어떤 직업군에도 존재하는 갈등적 인물들까지 고려해도 그렇다. 적합한 동기로 이 세계에 들어와서 가 능하면 지속적으로 개인과 조직의 능력을 키워갈 때 '믿고 맡길 만한' 조직들이 풍성해질 것이다. 이들의 의욕을 꺾고 이직하게 하는 요소들은 전횡, 독단, 부도덕, 위선, 무신경, 소집단화 등이며 좋지 못한 거버넌스의 전제이고 결과들이다.



연한재

미래나눔재단 사무총장

기부자가 원하는 비영리단체 임팩트

| 임팩트가 없다면 기부금을 받을 수 있을까 |

돈이 필요해진 단체가 빈 주머니를 채우기 위해 모금을 하겠다고 나서는 모습을 종종 본다. 활동비가 모자라서 모금한다는 말은 참말이었으나 참으로 궁색하다. 그들이 처한 상황이 궁하다는 말이다. 모금을 “왜” 하냐고 물을 때는 처한 상황이 어떤지 묻는 것이 아니라 단체의 목적과 목표가 무엇이나를 묻는 것인데 그들의 마음에는 이미 비전과 변화목표보다는 궁핍한 현실이 가득 차 있다. 모금이 잘 될 리도 없고 모금을 하고 나서도 돈을 잘 쓰기도 장담하기 어렵다.

어떤 임팩트를 기부자에게 보여주어야 할지를 고민한다면 먼저 기부자의 생각을 이해해야 한다. 기부자는 왜 기부할까. 많은 연구와 인터뷰에서 밝혀진 대로 기부의 동기는 허영심, 과시, 세금감면, 보은, 사회에 대한 책임, 종교적 신념 등 매우 다양하지만 어느 지점에서 단체의 일이 자신의 동기를 자극했을 뿐만 아니라 좋은 결과를 기대한 것은 틀림이 없다. 과연 기부자는 어떤 결과를 기대했을까. 적어도 단순히 누군가의 ‘월급’을 기대하지 않았을 것이고 ‘가장 필요한 쓰임’이 있는 곳에 쓰여지길 기대했을 것이다. 결국 기부자에게 보여주어야 할 임팩트란 기부자와 공유해야 하는 ‘단체의 꿈에 대한 도전과 노력의 결과’라 할 수 있다.

| 변화는 의도와 기획에서 시작된다 |

의도되지 않은 일들이 저절로 좋은 성과로 이어지기는 어렵다. 아동권리, 노숙인, 장애인, 난민 등에 대한 사회문제 해결을 위해 비영리단체들이 집중적으로 일하는 이유는 사람들의 머리에 자리잡은 무의식적인 입장과 태도를 변화시키기가 좀처럼 쉽지 않기 때문이다. 적당한 충격 요인과 설득적인 요소들을 통해 고착된 생각들에 도전하고 태도를 바꿀 것을 촉구하는 활동을 상당기간 동안 지속함으로써 점진적인 인식의 변화를 일으키고 사회 문화의 변화를 가져오게 된다. 만약 변화를 위한 의도와 그 의도를 구현하기 위한 기획을 제대로 하지 않는다면 어떤 활동을 통해 동일한 메시지를 지속적으로 사회에 내보내기 어렵고 사람들이 인식적으로 해석하는 것도 제각각일 것이다.

임팩트 시대에 우리 사회의 많은 비영리 단체들에게 필요한 것

은 좋은 의도를 구현하기 위해 잘 기획하는 법을 배우는 것이다. 열정과 노력만으로 일하던 시대는 지났다. 과거 우리 사회는 사회경제적으로 낙후되어 있었고 정치적으로 후진적이었다. 그때는 뭐라도 해야 했고 용기있는 이들이 앞장서서 사회 변화를 이끌어냈다. 박수를 받아 마땅한 일이다. 그러나 그때는 옳았지만 지금은 그것만으로 충분하지 않다. 어느덧 선진사회와 복지 국가를 표방하는 시대로 비영리 활동은 더 정교한 문제해결 방법이 필요하다. 문제와 해결을 논하기에 앞서 왜 그런 현상들이 발생하는지 이면의 본질적인 문제를 살펴보고 현상 덮기가 아닌 근본적으로 접근할 필요가 있다. 용기뿐만 아니라 지혜도 필요하다.

| 좋은 임팩트는 기대감을 불러일으키는 것 |

사회는 점점 발전하고 기부자는 점점 더 스마트해지고 있다. 단 지 불쌍하다는 이유로 기부하는 동정적인 기부는 사회문제 해결에는 도움이 되지 않는다. 기부자에게 던지는 메시지가 달라져야 한다. 단체가 고군분투하는 사회문제에 대해 관점을 공유하고 함께 해결의 노력을 기울이자고 제안할 때, 구체적인 의도와 기획(상세한 목표와 과정을 포함한 기획)을 담은 변화의 시나리오를 기초로 해야 한다. 또한 그 변화 시나리오가 제대로 진척되고 있는지 지속적으로 모니터링하면서 어떤 난관과 예상 못한 걸림돌에도 불구하고 단체가 굳건히 그 문제에 대응하고 있고 언젠가 마침내 하나씩 이슈를 돌파해 나갈 것임을 보여주어야 한다. 이것이 임팩트에 대한 설명이다. 좋은 임팩트는 단체가 가진 미래에 대한 기대감이 구체적인 변화의 과정과 방법과 함께 기부자에게 전달이 될 때 비로소 현실감이 생긴다. 단체와 기부자가 함께 만들어가는 변화의 과정만큼 강력한 임팩트는 없다.



황신애

한국모금협회 상임이사

무엇을 측정해야 하는가?

무엇을 측정해야 하나요? 결론부터 말하면 '변화의 속도와 강도를 측정'해야 한다. 기후 리스크, 저출산·고령화 리스크라는 변화 속에서 살아남아야 하기 때문이다.

강북 대장주 아파트 중 한 곳에서 일어났던 사례를 살펴보자면, 아파트 재개발이 시작되기 전 그 동네에는 어르신들이 살고 있었다. 아파트 부지 중 기부채납¹될 땅에는 노인복지센터가 들어설 계획이었고 아무도 그 계획에 반대하지 않았다. 하지만 아파트가 들어선 뒤 어르신들은 떠나고 젊은 부부들이 들어왔다. 젊은 부부들은 구청과 구의회에 노인복지센터가 아닌 구립어린이집과 어린이수영장을 지어달라고 요구했다. 여러 차례의 간담회와 항의 방문이 있었지만 결국 그 땅에는 아무것도 들어서지 못했다. 지금은 봄에는 장미가, 가을에는 코스모스가 흐드러지게 피어 있다.

동네 인구구성이 갑자기 어르신에서 젊은 부부로 주도권이 바뀌었다고 하루 아침에 노인복지센터 대신 구립어린이집을 지을 수 있을까? 불가능하다. 하지만 변화의 속도와 강도가 극단적이기 때문에 '감소 혹은 증가'와 같은 어정쩡한 단어가 아니라 '생존 혹은 소멸'이라는 극단적 단어가 일상이 되고 있다. 국민학교 시절의 미덕이었던 '뚝심'은 생존에 도움이 될까? 아동인구는 급격히 줄고 노인인구는 급격히 증가하며 언제 소멸할지도 모르는 지역에서 뚝심 있게 아동사업을 밀고 나가는 비영리조



1 개발 사업자가 재건축, 재개발을 할 때 일정부분의 땅에 공공시설을 설치해 국가나 지자체에 무상으로 제공하는 것

은 생존할 수 있을까? 헤밍웨이의 소설에 등장하는 표현처럼 '서서히 그러다가 갑자기' 사라질 것이다.

누군가는 미리 변화를 준비해야 한다. 그 누군가가 바로 '비영리 조직의 거버넌스 그룹'이고, 그 준비가 바로 '변화를 측정'하는 것이다. 그래야 제대로 된 방향, 속도, 강도로 리스크를 '관리'할 수 있다. 변화 과정에서 기존 사업은 줄어들고 새로운 사업이 등장할 것이다. 어떤 사업의 예산은 줄이고 어떤 사업은 늘려야 할 것이다. 기존 사람은 떠나고 새로운 사람이 올 것이다. 기존 수혜자는 불만을 얘기하고 새로운 수혜자는 더 많은 것을 더 빨리 해달라고 요구할 것이다. 그래서 이 준비는 거버넌스 그룹이 전면에서 해야 하는 일이다.

그 과정은 너무 힘들고 지날 것이기 때문에 우선 다음의 질문부터 답을 채우기 시작해보자.

- 학습** 거버넌스 그룹 미팅에서 '수혜대상의 인구·특성 변화 자료'는 주기적으로, 중요하게 다뤄지는가?
- 성장** 거버넌스 그룹 미팅에서 '새롭게 부상하는 수혜대상 전문가'가 참여하는 비율은 늘고 있는가?
- 변화** 거버넌스 그룹 미팅에서 '기존 사업'과 새로운 수혜대상을 위한 '시범 사업'의 구성 비율이 사회의 변화 속도에 맞게 논의되는가?
- 성과** 거버넌스 그룹 미팅에서 '비중이 줄어드는 기존 사업의 만족도 하락'과 '비중이 늘어나는 새로운 사업의 만족도 상승' 속도와 강도의 적절성이 논의되는가?

내가 기부하는 조직이 십년 뒤에도 생존하길 바라는 기부자가 있다면, 그들은 분명 변화를 잘 측정하고 관리할 줄 아는 거버넌스를 원할 것이다.



박선훈

사회적가치연구원 실장

임팩트 측정에서의 이사회의 역할

2006년 미국 뉴욕에서 만들어진 비영리단체 '채리티워터(Charity Water)'는 혁신의 아이콘 같은 사례다. 나이트클럽 프로모터였던 스캇 해리슨 창업자가 전세계 개도국에 우물 파는 CEO로 변신한 스토리텔링도 흥미롭지만, 이 단체는 기존 NGO의 문법을 파괴하는 도전을 계속해왔다. '기부금 중 몇 %나 후원자에게 전달될까'라는 의구심을 가진 이들을 위해 100% 기부모델을 만들었다. 단체의 운영비는 기업이나 지인 등으로부터 따로 후원 받는다. '왜 기부는 슬픈 아이들의 모습을 통해 기부자의 죄책감을 건드릴까'라는 생각에, 기부를 화려한 축제 이벤트처럼 만들었다. 개인별 모금페이지를 개설해 누구나 모금할 수 있도록 하고, 갈라 디너파티나 생일모금 등을 통해 떠들썩하고 재밌는 기부행사를 꾸려왔다. 또 '내가 낸 돈은 잘 쓰이고 있을까'라는 궁금증을 해소하기 위해, 구글위성지도, GPS를 이용해 우물의 상태를 실시간으로 볼 수 있는 테크기술을 도입했다. 이렇게 기부자들의 신뢰를 얻은 덕분에, 미국 자선단체의 기부금이 10% 하락할 때, 채리티워터의 기부금은 395% 증가한 기록을 갖고 있기도 하다.

채리티워터가 단기간에 급성장한 이유는 '임팩트(성과)'를 기부자들에게 직접 전달하는 커뮤니케이션 능력이 탁월한 데 있다고 본다. 비영리단체의 경우, 해당 조직의 성과를 무엇으로 판단해야 할까. 일반 기업은 매출액이나 영업이익 등을 통해 조직의 경영성과를 평가받고, 주주총회나 이사회가 있어 경영진을 견제한다. 하지만 비영리단체는 명망가 위주의 재능기부 이사진들이 되도록 사무국의 활동을 도와주는 형태의, 좀 '느슨한' 이사회가 많다. 그러다 보니 비영리단체의 임팩트(성과) 전략, 방향 및 목표설정 등을 덜 간간하게 본다. 대표적인 예가 장기적인 성과인 '아웃컴(outcome)'이 아니라, 단기적인 양적 지표인 '아웃풋(output)' 위주로 성과지표를 삼는 것이다.

예전에 한 NGO에서 꽤 규모가 큰 기업사회공헌 기금 운용을 심사한 적이 있다. 보육원 퇴소를 앞둔 청소년들에게 진학과 취업을 위한 자기계발비용을 1년 동안 지원해주는 프로그램이었다. 1회와 달리 2회 때 지원자가 줄었다. 이유는 의외의 곳에 있었다. 보육원 선생님들이 프로그램 신청을 꺼린 것이었다. 1년간 학생들 여러 명의 학원출석관리 등을 하고, 서류보고를 위한 작업도 꽤 많았음에도, 이 프로그램은 수혜자에게만 지원금이 갈 뿐 보육원이나 선생님을 위한 혜택이 전혀 없었다. 선생님들로서는 과중한 업무만 하나 더 생기는 모양새였다. 이뿐 아니라,



성과지표 또한 문제였다. 학생들의 자격증 취득이나 대학교 진학 같은 실제 목표(아웃풋)가 아니라, 몇 명이 학원수업을 수강했다(아웃풋)는 지표가 있다 보니, 실질적인 임팩트를 알 수 없었다. 추적관리 또한 되지 않았다. 이렇듯 비영리단체의 사업은 진짜 목표(임팩트)를 제대로 꿰뚫어보고 사업을 설계하지 않으면, 돈만 쓰고 효과는 없는 경우가 발생한다.

그렇다면, 임팩트(성과) 측정에서 이사회의 역할은 무엇일까. '복극성'을 계속 제시해주는 것이다. 복극성이란 각 단체가 나아가야 할 커다란 목표이자 지향점이다. 국제구호개발NGO를 포함한 수많은 비영리단체가 첫 시작은 제각각 다른 비전과 미션으로 시작하지만, 외부자의 시선으로 보면 어느 시점에서 '비슷비슷한 사업'을 하는 것처럼 보인다. 그 이유는 NGO 고유의 차별화로부터 조금씩 멀어져왔기 때문일 것이다. 미국에서는 가이드스타(Guidestar), 채리티 네비게이터(Charity Navigator), 기브웰(GiveWell) 등 비영리단체의 성과를 평가하는 기관들이 많다. 이전까지 비영리단체의 투명성, 책무성 위주로만 평가하던 채리티 네비게이터는 2020년 임팩트매터스(ImpactMatters)를 인수한 후 이제 임팩트에도 등급을 매긴다. 내 기부금을 최고의 임팩트(성과)를 내는 곳에 최적화시킬 '전문가 그룹'을 원하는 기부자가 점점 더 늘어나고 있기 때문이다.



박한희

임팩트온 대표

현장중심의 거버넌스 리더십이 중요합니다!

사단법인 캠프 대표 **이철용**

...

사단법인 캠프(이하 캠프)는 필리핀 주민의 일자리부터 교육, 보건, 농업 등 자립이 가능한 마을을 만들기 위해 일하고 있습니다. 이번 호에서는 캠프 이철용 대표를 만나 캠프와 거버넌스, 리더십에 대해 이야기를 나누었습니다. 대담은 지난 8월 18일에 진행되었으며, 빈손채움재단 김경수 대표가 함께했습니다.

...

Q. 안녕하세요? 오랜만입니다. (웃음) 코로나 바이러스로 그간 많은 어려움을 겪으셨을 것 같은데, 특별히 인상 깊었던 일이 있다면 소개해주세요.

A. 저희가 주로 활동하는 지역은 7만에서 10만 명 정도의 도시이주 강제철거민이나 재난 이주민 집단이 거주하고 있는데요. 이 지역 주민의 일자리 창출을 위해 주민 주도형 봉제센터¹를 설립했습니다. 문제는 코로나 섯다운(Shutdown)으로 이곳 사업장도 폐쇄해야 했어요. 일용직으로 근무하는 분들이 대부분인 지역이기 때문에 생계에 더 큰 위협이 되었죠.

한 가지 다행인 점은, 그간의 캠프는 한국본부 중심이 아닌 필리핀 현지 중심으로 현지인이 직접 지속적으로 사업을 꾸려 나갈 수 있는 역량을 강화하기 위해 교육해 왔었습니다. 물론 봉제센터도 마찬가지였습니다. 그리고 이것은 코이카(KOICA)에서 수주를 받아 마스크를 제작할 수 있는 기회가 되었습니다. 한국이나 다른 해외기관의 도움을 받지 않고도 문제를 직접 해결할 수 있었고, 잠시 멈췄던 생계활동을 유지할 수 있게 되었죠. 더불어, 모두가 어려운 상황에서도 누군가를 도왔다는 자부심이 계속해서 일할 수 있는 동력이 되었어요.

1 주민들이 스스로 운영·관리함, 2017년에 협동조합으로 전환



Q. 코로나가 오히려 단체의 미션을 더욱 잘 수행하도록 도와줬네요. 먹거리 관련 이슈도 있지 않았나요?

A. 필리핀 전국 3천여 곳에서 커뮤니티 팬트리(Community Pantry, 식품 나눔 운동)가 설치되었습니다. 한 여성의 선행으로 시작된 캠페인으로 집 앞 테이블 위에 먹거리를 놓아두면서 시작되었죠. “기부할 수 있는 것을 기부하세요. 필요하다면 가져가세요.” 이에 저희 캠프의 사회적 기업인 네이처링크(올가)도 함께 참여하여 매주 건강한 식료품을 지역주민들과 나누었습니다.

Q. 단체가 다방면에서 성장하게 된 긍정적인 영향도 있었네요.

올해로 캠프가 16년째예요. 물론 우여곡절도 있었겠지만, 지치지 않고 이어올 수 있었던 원동력이 무엇일까요?

A. ‘사람’인 것 같아요. 보잘 것 없는 활동이라도 이를 통해 지쳐 있던 이들이 힘을 내고, 용기를 내어 새로운 일에 도전해요. 일

을 하다보면 당연히 어려운 순간도 많죠. 하지만 그 힘듦을 이겨낼 만한, 가치 있는 일이라는 것을 많은 분들이 보여주셨어요. 일하는 내내 그런 경험을 했고, 지금까지 일해 올 수 있었던 원동력이 되었다고 생각합니다.

Q. 주로 필리핀에서 활동하고 계신데, 주 사업지역을 그곳으로 정한 특별한 이유가 있나요?

A. 2006년에 아내와 함께 친구 선교사가 있는 곳으로 휴가를 가게 됐어요. 그곳이 필리핀이었고, 이왕 간 김에 친구의 사역을 돌아보면 좋겠다고 생각하여 마닐라 톤도의 스모키 마운틴²에 방문했습니다. 그곳의 현실은 안타깝다는 말로는 설명하기 어려웠어요.

휴가를 가기 전까지의 제 삶은 목사로서, 언론인으로서, 교회를 세우고 장애인의 현실을 알리는 일들을 수행했었는데요. 필리핀의 현실적인 삶 앞에서 이전과는 조금 다른, ‘삶을 살리는 일’을 하고자 마음먹게 되었습니다. 그리고 홀로 필리핀에 아시아 빈곤선교센터(Center for Asian Mission for the Poor)³라는 기독교

2 쓰레기 매립장, 산처럼 쌓인 쓰레기더미에 고열로 자연발화가 자주 발생하기 때문에 붙은 명칭

3 현 사단법인 캠프



교단체를 설립하여 일을 시작했습니다.

Q. 캠프는 미션NGO로써, 그리고 국제개발협력NGO로써 활동하고 있습니다. 유사한 활동을 전개하고 있는 타 단체와의 차별성이 있다면 어떤 것이 있을까요?

A. 조직적인 면에서 보면 현지(인) 중심으로 사업을 진행한다는 점입니다. 대부분의 다른 조직은 한국에 본부를 두고 해외로 파견하고, 주요 의사결정을 한국본부에서 결정하여 지부로 전달하는 방식이라면, 저희는 필리핀 지부를 중심으로 사업을 운영하고 관리합니다. 단순히 사업을 진행하는 차원이 아니라 관련된 모든 의사결정을 현지상황에 맞게, 현지에서 바로 결정하여 진행하고 한국본부로 진행상황을 공유합니다. 캠프가 작은 조직임에도 성장할 수 있었던 것은 현장 중심의 사업과 리더십을 육성하고 지원했기 때문이라고 생각합니다.



Q. 그럼 자연스럽게 조직과 이사회 이야기로 넘어가볼게요. 이사회가 한국과 필리핀에 각각 존재하는데, 지금 말씀하신 것처럼 현장중심의 의사결정을 위해 이사회가 어떤 식으로 작동 하나요?

A. 우선 한국과 필리핀의 이사회는 법적으로 완전히 독립되어 있어요. 필리핀에는 캠프 아시아라는 현지 법인이 따로 있는데요. 현지 법률에 의하면 필리핀의 법인은 이사회 비율을 현지인과 외국인 6:4로 구성하게 되어 있습니다. 총 5명의 이사 중 현지인 3명, 저를 포함하여 외국인이 2명이예요.

이렇게 이사회가 구별되어 있다 보니 서로 책임영역도 다르고 어려운 점도 많았는데, 코로나 이후 줌이라는 온라인 채널이 활성화되면서 활발히 소통하고 있어요. 여러 환경 상 현장을 직접 방문하기 어렵고 텍스트만으로 전달하는 것도 한계가 있는데 줌 회의를 통해 그런 갭을 최대한 줄일 수 있었습니다. 얼마 전까진 매주 회의하다가 최근 들어 한 달에 한 두 번 정도로 줄었어요.

그런데 의사결정 권한은 주로 실무책임자들에게 있습니다. 현지 디렉터와 팀장급 매니저 5명이 전부 현지인으로 구성되어 있고, 매주 월요일 매니저급 미팅에서 모든 것을 결정합니다. 한국인 스태프들이 저한테 직접 보고 하려는 것도, 각 팀장을 통해서 소통하도록 권유하고 있어요. '한국인 역차별이 아니냐' 라고 할 수 있겠지만, 그래야 주도적인 리더십을 키우고, 발휘할 수 있습니다.

Q. 현장의 파트너십 거버넌스가 굉장히 역동적이고, 잘 구축되어 있는 것 같네요.

한국본부에는 이사회 및 운영위원회와 전문위원회 3개 그룹이 독립적으로 나뉜 독특한 구조를 가지고 있어요. 이 세 그룹의 역할과 책임은 어떻게 나누어지나요?

A. 전문위원회는 개개인이 갖고 있는 전문성을 발휘하는 자문그룹이라고 할 수 있어요. 운영위원회는 실무자들과 협조하여 운영에 꽤 깊이 참여합니다. 이사회는 보고단위에 있어 상위그룹이지만, 운영위원회와 이사회가 구별되는 것을 막기 위해 두 명의 이사를 운영위원회로 파견하여 실무적인 결합을 높이려고 하고 있습니다.

Q. 운영위원회는 이사회에 속하진 않으나 확장된 그룹이라고 할 수 있겠네요. 혹시 이 세 그룹이 어떤 갈등을 겪거나 한 적은 없나요?

A. 다행히도 아직 갈등은 전혀 없었습니다. 하나의 일을 함께 맡아 하더라도 개인의 전문영역에서 각자의 역할을 담당했고, 또 이 사업을 수행한다고 해서 이분들이 어떤 큰 이권이나 이득을 가져가는 것도 아니거든요.

다만 조직적인 부분에서 많은 공부가 필요하다고 생각해요. 한 단체가 거버넌스를 잘 구축해가려면 다양한 것들이 필요하잖아요. 1기 이사회는 목사 중심의 후원이사회였고, 전문성이 필요하다고 판단하여 실무 중심의 전문가로 2기 이사회를 새롭게 구성했었어요. 이사회의 미션과 역할이 가장 명확한 때였죠. 그분들은 실제로 방학 때마다 현지에서 함께 생활하면서 사업 기반을 구축하고 운영하는 데 큰 도움이 되었고요. 실무형 이사회라고 할 수 있을까요? 그런데 제가 현장에 더욱 집중하게 되면서 이사장으로서의 역할이 어렵다고 판단되어, 재작년에 3기를 새롭게 구성한 상태인데 코로나를 지나오면서 활동이 조금은 위축된 상태예요.





△ 사진 가운데, 사단법인 캠프 양미강 운영위원장

Q. 위축되었다고 하시지만, 제가 보기에는 거버넌스가 올바른 방향으로 나아가고 있는 것 같습니다. 후원이사회로 시작하여 실무형 이사회를 거쳐 보다 전문적인 이사회로 전환하는 단계에 있는 것 같은데, 두 번째 단계로 넘어가지 못하는 단체들이 대다수예요. 그런 점에서 볼 때 이미 잘 하고 계신 것 같습니다.

아직까지는 업무 중심의 커뮤니케이션들이 이루어지고 있는데, 정책 컨퍼런스나 전략기획 컨퍼런스 등 미래를 위해 조직적으로 실행하고 있는 정기적 회의가 마련되어 있나요?

A. 필리핀 현지에서는 현장 상황을 반영하기 위해 매월과 분기마다 회의를 열고, 연말에는 2박 3일 비전워크숍으로 3년 혹은 5년의 장기 플래닝을 다함께 진행하고 있어요.

한국에서도 이사회 내부워크숍을 진행합니다. 다만 대부분의 의사결정이 현지에서 진행되다보니 정기적으로 모여 회의를 하지는 않습니다.



Q. 그렇다면 현지 거버넌스를 더욱 견고하게 만들기 위한 별도의 전략을 가지고 계신가요?

A. 내부 거버넌스도 중요하지만, 지역사회와 지방정부와의 협업을 최우선으로 여기고 있습니다. 특히 지역개발사업을 추진하는 경우 당연히 필리핀의 지역개발팀과 함께 일하게 되는데, 필리핀 문화를 존중하면서 일하려고 노력했어요. 공무원들과 관계를 맺고 빠르게 업무를 처리하기 위해 뒷돈거래와 같은 잘못된 방법을 선택하는 사람들이 많거든요. 느리더라도 그들의 속도와 방식에 맞춰 일하며 오랜 기간 관계와 신뢰를 쌓아 가고 있습니다.

그러다보니 저희의 일이 저희 단체나 특정 집단만을 위한 것이 아닌 지역 전체를 위한 것이라는 이해와 공감대를 형성할 수 있었고, 업무를 진행하다 보면 현지인들과 마찰이 생길 수밖에 없는데 이럴 때 지자체나 관련 전문가가 직접 해결해주고 계시죠.

Q. 외부와 구축한 네트워크나 거버넌스를 잘 관리하는 것이 대표님이나 이사님들이 많이 신경쓰셔야 하는 부분이지요.

A. 국제개발현장, 특히 개도국에서는 지자체의 도움이 없으면 아무 것도 할 수 없기 때문에 이런 관계를 잘 쌓고 신뢰를 유지하는 일이 매우 중요합니다.

Q. 벌써 설립 16년차예요. 대표님께서 조금 더 계셔야겠지만, 앞으로의 캠프를 위한 리더십 승계 플랜이 있습니까?

A. 4년 전쯤부터 사람에 대한 고민을 해왔어요. 젊은 활동가들의 헌신을 소모품처럼 여기지 않고, 그들이 겪은 시간과 경험을 현장에서 녹일 수 있도록 돕는다면 사업적인 측면에서나 개인적인 측면에서도 더 빨리 보다 넓게 자리 잡을 수 있지 않을까 하는 생각이 들었습니다. 실제로 여기에서 10년 정도 일한 현지 스태프를 지부장으로 세우고 결정권한도 상당부분 넘겨주었어요. 자기계발을 위한 교육지원도 함께 하고 있고요. 현재 필리핀 AIM(Asian Institute of Management)⁴에서 공부하면서 일하고 있습니다.

제가 앞으로 현업에서 10년, 혹은 그 이상으로 가는 건 걸림돌이라고 생각해요. 바라기는 현지 직원들이 사업을 보고, 미래를 그릴 수 있는 인재로 성장하는 것입니다. 지역서비스에서 농업으로 전환하는 과정에서 우여곡절이 많았어요. 현지 직원들의 반대가 심했거든요. 지역서비스로는 지속가능성을 확보하기 어려웠기 때문에 결정한 일이었는데, 직원들이 너무 쉽게 다른 기관이나 기구에서 사업비를 받으면 된다고 생각하더라고요. 이미 만성화되어 있었던 거죠. 어렵게 설득하여 최소한의 규모로 농축산업을 시행하였고, 사회적 기업 설립과 함께 지역사회연대경제 기반을 구축할 수 있었습니다. 그래서 저는 제가 은퇴하기 전까지 저의 영역과 권한을 점진적으로 이양하고, 현지 직원들의 역량을 강화하는데 집중하고자 합니다.



Q. 네, 좋습니다. 마지막으로 하고 싶으신 얘기가 있다면 편하게 말씀해주세요.

A. 저희는 아직도 미흡한 점이 많습니다. 조직적으로도 그렇고, 비영리분야 전체가 침체기를 겪고 있는 것 같기도 하고요. 세대 교체도 주요한 이슈지만 사람이 없어서 교체가 안 되는 경우도 있고 여러 복합적인 상황에 놓여 있는데요. 이런 상황에 휘둘리지 않고 캠프만의 사업을 운영해나갈 수 있도록 하려면 결국은 거버넌스를 잘 구축해 나가야겠다는 생각이 듭니다. 지금 잘 다져놓는다면 더 이상 캠프와 이철용을 동일시하지 않고, 캠프가 캠프 그 자체로 알려지고 지속될 것 같다는 생각이 듭니다. 그렇게 되길 진심으로 바라기도 하고요. 주신 책들도 읽어보고, 열심히 공부해보도록 하겠습니다.

| 응원하겠습니다. 오늘 함께해 주셔서 감사드립니다.

⁴ 필리핀 국립종합대학교(UP, University of the Philippines)보다 월드랭크가 더 높은 교육기관

건강한 비영리를 위한 전환점

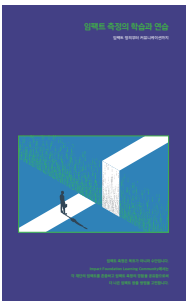
비영리단체의 성과측정 가이드



| 1. NPO를 위한 사회성과 측정 가이드북: NPO 활동유형별 성과 사례(2022) |

NPO의 활동은 워낙 다양하고, 또 그 성과를 단순히 양적으로만 측정하기 어려운 경우가 많습니다. 때문에 질적 성과를 어떻게 측정해야 하는지 설계하는 것이 매우 중요한데요. 이 책에서는 NPO 활동과 성과를 유형화하여 각 조직의 활동과 성과를 파악할 수 있도록 하며, 사례를 통해서는 각자에 맞는 측정·관리방식을 접목할 수 있도록 돕고 있습니다.

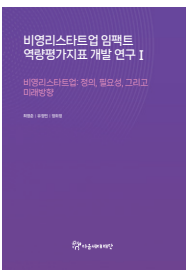
구.서울시NPO지원센터·(주)한국사회기치평가



| 임팩트 측정의 학습과 연습 Vol.2(Impact Foundation Position Paper, 2022) |

기존 임팩트 측정 방식인 연구 논문, 참여자 수 등 사업 결과 분석만으로는 단체의 미션 달성 여부를 확인하기 어렵다는 공감대에서 출발한 연구의 결과로서, 비영리단체의 여러 유형 중 '재단'의 임팩트 측정에 집중하고 있습니다. 보고서에서는 임팩트 측정을 어렵게 하는 요소들을 먼저 파악하고, 그를 바탕으로 각 사업에 맞는 측정 방향을 찾아 적용할 수 있도록 실제 사례들을 공유하고 있습니다.

사회적가치연구원·10개 비영리재단



| 비영리스타트업 임팩트 역량평가지표(2023) |

다음세대재단은 비영리스타트업 육성 및 지원사업을 계속해서, '더욱 잘'하기 위해 직접 들여다보기로 결정했습니다. 비영리스타트업의 가치를 되짚으며 그 필요성을 가시화하고자 한 것이죠. 초기 단계의 단체에게는, 더욱이 직접 하기에는 어려운 일이기 때문입니다. 이 연구는 비영리스타트업이 자신들의 역량과 잠재적 가치, 나아가 조직의 성장을 진단해볼 수 있도록 돕는 역량평가지표를 보여줍니다. 자가 체크리스트는 물론, 조직을 구성하는 핵심요소들을 모듈화하여 현장에서 직접, 그리고 쉽게 활용할 수 있도록 상세한 설명과 예시들을 함께 제공하고 있습니다.

다음세대재단

잘 설계되어 측정된 사업의 성과는 조직 내·외부 관계자뿐 아니라, 우리를 믿고 기부해 준 후원자에게도 활동의 가치를 인정받을 수 있는 사업의 한 과정입니다. 그러나 대부분의 비영리단체들은 '무형의, 사회적 가치'를 위해 일하기 때문에 질적인 성과를 수치화 하는 것이 매우 어려운 것도 사실입니다. 그간 수혜자 인원, 지원물품의 개수 등 양적인 수치로 사업의 성과를 판단했던 것도 그 이유입니다.

그리고 이러한 고민들이 위의 자료에 모두 담겨있습니다. 시대가 변화할수록 이해관계자들과 후원자들은 더 똑똑해지고, 단순·물리적인 수치로는 더 이상 사업, 즉 단체 활동에 정당성을 갖기 어렵습니다. 비영리단체 거버넌스 리더십에게 성과측정은 이제 선택의 문제가 아닌 것입니다. 성과측정의 중요성을 깨닫고 투자해야 합니다. 객관적인 잣대로 활동을 돌아보면, 개선 혹은 발전할 수 있는 토대를 마련할 수 있을 것입니다.

네트워크 조직의 가치 중심 거버넌스

자원봉사 이음

| 1. 연구 개요 |

1) 연구 목적

본 연구의 목적은 '자원봉사이음'의 단체 활동과 운영에서 보이는 거버넌스의 작동방식과 그에 따른 거버넌스 리더십의 특징을 탐색하는 것이다. 이를 통해 이음의 거버넌스 모델의 독특성을 찾아 소개하고 거버넌스를 고민하는 비영리 현장에 함의를 제공하고자 한다. 본 연구의 주요 방법과 내용은 다음과 같으며 인과적 결과 기반의 귀납적 결론에 이르고자 했다.

2) 연구 방법

기존의 참여형 연구조사방법을 채택하되 1단계 설문을 통하여 조직 전반의 이슈를 파악하고, 2단계 검사지를 통해 심층적 이슈를 분석하며, 3단계 인터뷰를 통해 인과관계와 맥락적 이해를 더하고자 했다.

[1단계 설문] (조직문화)

일반회원 등을 대상으로 조직의 대략적인 이슈 파악

[2단계 검사] (거버넌스)

임원/위원을 대상으로 거버넌스의 주요 이슈 분석

[3단계 인터뷰] (리더십)

핵심멤버를 대상으로 리더십의 인과관계 파악, 맥락적 이해

[4단계 분석] (연구진)

이음의 주요 작동원리 도출과 향후 과제에 대한 제언

| 2. 연구 결과 |

1) 사전조사 결과

자원봉사이음의 조직은 회원, 대표 및 부대표, 디자이너(고문에 해당), 감사, 자문, 사무국, 실행위원, 전문위원으로 구성되어 있으며, 2022년 12월 31일 현재 총원 121명으로 실행위원 22명, 전문위원 15명, 감사 1명, 일반회원 83명이다. 자원봉사이음의

미션은 '자원봉사의 가치 실현을 위한 자원봉사활동가의 성장과 네트워크의 장을 만든다', 비전은 '서로 배우고, 확대하며, 자원봉사로 온전한 삶을 꿈꾸는 이음', 목표는 '자원봉사활동가의 전문성 향상', '세대와 영역을 잇는 소통과 연결', '주도적 참여문화'이다. 자원봉사이음은 2004년 '한국자원봉사관리협회'로 시작되어 현재 자원봉사이음의 이름으로 이어지고 있다. 자원봉사이음은 2016년 이전과 이후로 구분된다 할 수 있는데, 2016년 이전에 자원봉사관리자(담당자)들의 협회였다면 2016년 이후는 자원봉사활동가라는 정체성을 확립함으로써 영역의 확장을 꾀하였다.

2) 설문조사 결과

올해 4월, 조직의 철학과 리더십, 조직의 구조와 소통, 과정 참여와 성장, 조직의 분위기와 정서 등 조직문화에 관련된 총 4개 항목 17개 질문을 약 2주간 31명의 이음 소속 주요 구성원들에게 질문한 결과 다음과 같은 결과가 도출되었다.¹⁾

항목	주요 질문	시사점
A. 조직의 철학과 리더십	① 조직 철학의 명료함 ② 비전체계의 타당성 ③ 사명중심의 리더십 ④ 운영기구와 사무국 관계	<ul style="list-style-type: none"> • 긍정 답변이 70%~80% 수준을 상회하여 조직의 철학과 리더십에 매우 만족하는 편 • 비전체계의 타당성에 대해 22.6%가 보통이라고 답해 여타 항목에 비해 높은 수준으로, 비전에 대한 점검 필요
B. 조직의 구조와 소통	① 조직 편제의 적절성 ② 부서의 상호 협력도 ③ 위계의 역할과 책임 정도 ④ 위계적 소통 만족도	<ul style="list-style-type: none"> • 긍정 답변이 60%~80% 수준을 상회하여 조직의 구조와 소통에 대해 만족하는 편 • 조직 편제의 적절성에 대해 34.5%가 보통이라고 답해 여타 항목에 비해 높은 수준으로, 이에 대한 점검 필요

¹ 본 조사는 NPO스쿨에서 자체개발한 <조직문화 진단 설문지>를 이음의 상황에 적용한 결과임(www.nposchool.com).

항목	주요 질문	시사점
C. 과정 참여와 성장	<ul style="list-style-type: none"> ① 구성원의 조직 관여도 ② 담당자의 직무 독립성 ③ 성장 기회의 개방성 ④ 구성원의 직무 만족도 ⑤ 구성원의 직무 몰입도 	<ul style="list-style-type: none"> • 긍정 답변이 60%~80% 수준을 상회하여 과정에서 참여하고 성장한다고 반응했음 • 구성원의 직무 만족도는 약 67%만 긍정 답변을 한 반면 직무 몰입도는 약 90%가 긍정 답변을 하여, '몰입은 하는데 만족도가 떨어질 가능성'이 보임
D. 조직의 분위기와 정서	<ul style="list-style-type: none"> ① 조직의 내부갈등 정도 ② 구성원 소진 심각도 ③ 조직의 분위기 인식도 ④ 구성원의 상호 호감도 	<ul style="list-style-type: none"> • 조직의 분위기 인식도와 구성원의 상호 호감도는 80%를 상회하여 높은 긍정률을 보였으나, 조직의 내부갈등과 구성원 소진에 대해서는 그렇지 않았음 • 특히 구성원의 소진에 대해 16.7%가 부정 답변을 했고 '보통이다'는 43.3%로 여타 항목 결과에 비해 가장 높아 이에 대한 점검이 필요함

설문 대부분의 답변은 매우 긍정적이었다. 그중 부정적 답변의 1순위는 16.7%의 D-2(구성원의 소진 심각도)였고, A-3(사명 중심의 리더십), B-3(위계의 역할과 책임정도)가 뒤를 이었다. 특이사항은, 항목 D-2가 보통과 부정적 답변에서 중복적인 1순위로 나타났다는 사실인데, 소진 원인과 예방, 사후 관리에 대한 과제가 자원봉사자들의 주된 이슈일 것으로 짐작되는 대목이다. 또한 A-3와 B-3 항목도 앞선 긍정적 답변의 순위권에서 높은 점수를 받아, 사명 중심의 리더십과 위계의 역할과 책임정도에 대한 조직 내부의 일부 이견이 존재함을 추측해볼 수 있다.

3) 검사지 결과

설문조사에 이어 이음의 주요 리더 13명을 대상으로 조직의 미션에 관한 생각, 조직의 비전에 관한 생각, 조직에 대한 다양한 생각 등 조직에 관련한 총 3개 항목 13개의 심층질문을 문장완성검사(Sentence Completion Test) 형식으로 조사하였고 다음으로 요약된다.²

항목	주요 질문	시사점
1. 조직의 사명에 관한 문장완성	<ul style="list-style-type: none"> ① 조직이 돕는 대상 ② 조직의 궁극적 목적/목표 ③ 조직의 실행 ④ 조직의 미션문 	<ul style="list-style-type: none"> • 조직이 돕는 대상은 자원봉사 활동가, 궁극적 목적/목표는 자원봉사의 가치 확산, 개인의 성장, 사회의 성숙, 조직의 실행수단은 서로 연결, 성장, 다양한 실험 등이었음 • 조직의 미션으로, '자원봉사 활동가들이 서로 연결되어 성장함으로써 자원봉사 현장의 변화를 지향하고, 성숙한 시민과 공동체가 조성될 수 있도록 한다' 등이 있었음
2. 조직의 비전에 관한 문장완성	<ul style="list-style-type: none"> ① 바라는 조직의 요소 ② 바라는 사회의 요소 ③ 조직의 내향적 비전문, 조직의 외향적 비전문 	<ul style="list-style-type: none"> • 바라는 조직의 요소로, 조직과 개인의 비전의 일치, 조직과 개인의 상호 성장 등을 꼽았고, 바라는 사회의 요소로, 서로 위해주고 환대하며 지지하는 사회 등이 있었음 • 조직의 내향적 비전으로, 수평적인 소통과 자발적 참여가 있는 조직의 키워드가 많았고, 조직의 외향적 비전으로, 서로 환대하는 사회 등이 있었음
3. 조직에 대한 다양한 생각 문장완성	<ul style="list-style-type: none"> ① 조직이 좋은 이유 ② 조직에서 하고 싶은 것 ③ 조직에 대한 불만사항 ④ 조직의 비교우위 	<ul style="list-style-type: none"> • 조직이 좋은 이유로, 서로 환대하고 지지하는 분위기가 답해 앞선 답과의 연관성이 보임 • 조직에서 하고 싶은 것은 틀을 깨는 다양한 시도라는 답변이 많아 조직의 유연성에 대한 만족도가 보임 • 조직의 비교우위로, 자발적인 참여가 있는 느슨한 네트워크라는 점이 많았음

특히, '한마디로 우리 조직은 000이다'의 마지막 문장완성 검사에서 응답자들은 참신한 긍정적 답을 제시했다. 예로 '시민사회계의 오아시스', '독립적이고 독보적인 조직', '실험실이자 놀이터', '사람과 자연을 변화시키는 꿈터' 등이다. 제시된 표현이 의미하는 것은 주로 '희망과 대안, 자긍심과 만족도, 즐거움과 힐링'과 연관되어 있는 키워드였다.

4) 인터뷰 결과

검사지에 이어 이음의 리더와 핵심멤버 소수의 인터뷰가 진행되었다. 지금까지 도출된 조직에 관계된 다양한 시각과 의견을 독해함에 있어 거버넌스가 어떠한 역할을 하고 있는지를 심도 있게 파악하고자, 공통질문과 그룹별 질문으로 이원화된 반구

2 본 조사는 NPO스쿨에서 자체개발한 <조직을 향한 내 마음 검사지>를 이음의 상황에 적용한 결과인(www.nposchool.com).

조직 질문을 활용하여 소수로 구성된 2개의 그룹으로 구분해 FGI(Focused Group Interview)로 진행하였고 그 결과는 다음으로 요약된다. 조사단계의 마지막 단계인 본 인터뷰를 통해 자원봉사사이음의 거버넌스가 어떻게 역동하는지 입체적으로 이해할 수 있다.

이음 20주년의 의미 | 자원봉사사이음의 20주년은 자원봉사에 머무르지 말고 타 영역과의 연결 확장을 의미함. 과거 '자원봉사관리 협회'는 종사자들의 상호교류, 역량강화, 권익보호에 중점이었으나 2016년 자원봉사사이음으로 재창립 수준의 비전을 확립함으로써 새로운 지평이 열리는 계기가 되었음. 이는 3대 리더십이 조직을 혁신할 수 있도록 2대 리더십에서 적극 지지한 결과였고, 당시 모든 구성원들이 모여 조직의 나아갈 방향을 함께 토론했던 과정과 결과에 기인함.

조직구성과 위원의 선임 | 자원봉사사이음의 법인격은 비영리민간체로 현재 120여 명의 참여자가 있고, 대표단, 실행위원회, 전문위원회, 일반회원 등으로 구성된 조직임. 타 기관의 이사회에 해당하는 실질적 의사결정기구인 실행위원회는 정기회의를 최소화하고 사안별로 회의하는 체제. 이와 별도로 전문위원회 등의 기구가 있으며 소모임도 약 7개가 있음. 소모임 모임지기는 격달 정기회의를 하며, 각각 5~6명이 참여하는 철학공부, 걷기, 그림그리기, 영화보기, 해외 자원봉사 사례(case study), 명상하기, 퍼실모임 등으로 구성. 소모임은 동료들 편히 만날 수 있는 장으로, 자원봉사사이음의 조직적 근간이 되는 토대의 역할로 보임.

사업의 성과와 작동원리 | 정체성을 살릴 자체 사업을 3개 팀(탐구팀, 실험팀, 함께팀, 줄여서 '탐험함')으로 구성. 팀의 구성원은 팀장이 영입하는 체제이며, 팀장은 자원봉사사이음의 3명의 부대표가 각각 일임하고 있음. 부대표가 팀장의 역할을 담당하는 것은 사명중심의 조직을 구체적으로 실행할 수 있는 가장 효과적인 방법으로 보임.

참여동기, 몰입요인, 소속감 | 조직에 몰입할 수 있는 동기나 계기는 첫째, 개인의 욕구와 조직의 비전이 연결되기 때문. 둘째, 참여자 모두 자기 현상이 있지만, 각각의 현장에서 풀어나가지 않는 문제를 서로 나누는 네트워크임. 셋째, 환대받을 때 소속감을 느낌. 이는 단순히 감정적 환대를 받았다는 것을 넘어 모두에 대한 존중과 배려, 당위적 지시가 아니라 기다려주는 마음 등의 자세를 일컫는 것임.

거버넌스의 특징과 리더십 | 자원봉사사이음의 특성상 당위적 업무가 없기에 인간관계와 조직을 망치면서까지 무리할 필요가 없다는 관점이 지배적이며, 이러한 관점의 리더들이 업무 조정을 해주고 있음. '격려라는 이름의 압박을 하지 않고 당사자의 여건을 고려해준다'는 것, '실패에 있어 추궁하지 않아, 리더들의 관점을 배울 수 있다'는 등의 반응은 현재 몸담고있는 자원봉사센터의 위계를 넘어 평등한 관계를 경험할 수 있는 좋은 기회일 것.

거버넌스의 중요한 가치 | 거버넌스가 중요하게 생각하는 가치는 우선적으로 자원봉사의 본질임. 사회에서 이를 다루는 곳이 없고 대부분 지식과 스킬 중심이라 중요한 의미가 있다는 것. 둘째, 환대의 가치임. 만나면 서로 반가워하는 정서적 교감이 있어 타 현장에서 느끼기 힘든 인간미, 수용성, 동료애를 느낄 수 있고, 나아가 현업에서 마주하는 업무중심의 소통을 넘어, 건강한 마음가짐, 커리어와 전망에 대한 코칭, 진정성 등에 대해 나눌 수 있어 의미가 있다고 함.

5) 시사점과 마무리

자원봉사사이음의 세계관이 '자원봉사'에서 '공익활동'으로 전환되며 영역이 확장되었다. 동시에, 리더십의 성격 역시 '관리자'에서 '리더'로 전환하며 이러한 전환을 자연스럽게 이행했다. 이와 함께, 당위적 사업을 분배하고 성과를 관리하는 과거의 조직 운영 문법을 탈피하여 참여자들에게 동기를 부여하고 모니터링하며 피드백을 제공하는 식의 성장 프레임 채택함으로써 참여자들의 몰입도는 증가하였고 더 많은 사람들이 참여하기 시작했다. 이러한 변화는 거버넌스의 변화에 국한되지 않고, 사무국과의 파트너십에도 적지 않은 긍정적 영향을 주었다. 이사회 중심인지, 사무국 중심 조직인지의 극단의 편향을 넘어 이사회와 사무국이 상호 협력하여 더 확장하는 거버넌스의 역동을 만드는데 중요한 기반을 형성한 것이다.

자원봉사사이음의 사례에서 확인할 수 있는 가장 중요한 시사점은, 책 속에 갇혀있던 거버넌스에 관한 '좋은 이론'들이 현장에서 실제 구현가능하다는 사실을 보여주고 있다는 것이다. 우리는 어떠한 거버넌스를 지향해야 하는지 모르는 바가 아니다. 다만 그렇게 실천하기 어렵다는 것에 좌절한다. 자원봉사사이음은 왜 가능했을까? 리더들의 높은 도덕성, 헌신성에 그 답이 있을 것이다. 도덕성과 헌신성의 발로는 자원봉사의 본질적 가치를 확산하지 않고서는 불가능한 일일 것이다.

책임연구원 | 이재현 대표 (NPO스쿨)

발행일 | 2023. 9. 26.
발행처 | 재단법인 빈손채움 _ 공익경영센터
발행인 | 채중욱
주소 | 서울시 종로구 삼일대로 428 낙원상가 5층 500호
전화 | 02.6462.1532

팩스 | 02.747.9847
홈페이지 | www.npopia.org
기획 | 비영리거버넌스연구소
편집 | 비영리거버넌스연구소
디자인 | 참디자인 02.3216.1085

