

사례연구 3

2022. 01

글로벌 선교단체 “인터서브” 사례연구 보고서

— 생동하는 170년 조직의 가치중심 거버넌스 —

조사연구참여자
김홍석 · 김경수

재단법인 빈손채움
비영리거버넌스연구소

요약 [Abstract]

인터서브는 170년의 역사를 가진, 제도 이전의 오래된 국제 비영리단체이자 기독교 선교단체로 설립 정신과 가치에 기반을 둔 시대정신을 반영한 거버넌스를 통해 지금까지 역동적으로 조직의 사명을 감당하고 있다.

본 연구보고서는 거버넌스 관점에서 인터서브의 역사적 발자취가 갖는 의미를 살펴보고, 현재 인터서브의 거버넌스를 구성하는 국제본부, 국가본부(인터서브코리아), 현장팀(Field Team)¹⁾의 역할을 고찰하며, 이후 인터서브가 당면한 도전과 대응을 살펴봄으로써 급변하는 환경 속에서 국제 비영리조직의 거버넌스 모델에 대한 지혜를 얻고자 하였다.

이 연구를 위해 자료조사와 더불어 인터서브코리아 대표와 실무진을 인터뷰하였으며, 인터서브코리아의 이사진과 현장활동가(Field Partner)를 대상으로 설문조사를 진행하였다. 이를 통해 우리가 새롭게 발견한 인터서브를 지속가능하게 한 요소는 다음과 같다.

첫째, 역사적 관점에서 인터서브 거버넌스가 설립 초기부터 갖고 있던 국제 이사회의 수평적인 의사결정 문화는 시대적 과제가 닥쳐올 때마다 조직의 생존보다는 가치와 목적을 선택할 수 있게 하였다.

둘째, 현재의 거버넌스 구조는 국제본부 이사회, 국가본부(인터서브코리아), 현장팀(Field Team)이 3개의 축을 이루며 소통하는 네트워크 형태를 띠는 점이다.

셋째, 국제적인 단체인 인터서브 역시 팬데믹이라는 전대미문의 재난으로 많은 도전에 직면하고 있으나 구성원들과의 지속적인 소통과 현장활동가 회복성 강화를 위한 지원을 소홀히 하지 않는다면 이러한 도전을 슬기롭게 극복할 것이라 여겨진다.

1) 인터서브에서는 현장사무소(Field Office)와 선교사(Missionary)라는 용어 대신, 각각 현장팀(Field Team), 현장활동가(Field Partner)라는 용어를 사용한다.

- 목 차 -

1. 연구의 주제	1
2. 거버넌스 사례 연구배경	3
2.1 연구의 목적 및 취지	3
2.2 연구진의 구성	3
2.3 인터서브 국제본부와 인터서브코리아 개요	4
3. 연구 조사 분석 방법론	6
3.1 사전준비 및 연구절차	6
3.2 자료 수집 및 조사방법	7
3.3 질적 분석 방법론 활용	7
4. 인터서브 거버넌스의 특징	9
4.1 인터서브 국제본부 - 170년 역사의 가치 중심 거버넌스	10
4.2 인터서브코리아 - 정책 거버넌스 조직으로의 전환기	12
4.3 현장 활동가 그룹 - 융합적 거버넌스 시스템	14
5. 인터서브 거버넌스의 도전과 응전	16
5.1 변화의 속도 그리고 현장과의 소통	16
5.2 팬데믹 위기에 대한 대응	17
6. 인터서브 연구의 정책적 시사점	18
6.1 생동하는 170년 조직의 가치 중심적 거버넌스	18
6.2 국제 비영리조직의 거버넌스 역동성과 조율	18
6.3 비영리조직의 성장주기 단계와 리더십 매칭	19
6.4 위기관리의 거버넌스	20
〈참고문헌〉	22
[부록] 인터뷰 질문지	23

1. 연구의 주제

“기본으로 돌아가라(Back to Basic)!”

흔히들 급변하는 환경에서 개인이나 조직이 방향을 잡지 못하고 헤맬 경우, 경험 많은 사람이 종종하는 조언으로 처음의 정신을 잊지 말라는 뜻으로 사용한다. 전세계적인 팬데믹 속에서 가장 바쁘고 치열하게 현장과 소통하며 고난에 대처한 단체는 아마도 의료단체를 비롯한 국제개발 및 국제교류, 선교 등을 목적으로 하는 국제 비영리조직일 것이다. 변화하는 세계의 정세와 팬데믹 한가운데서 국제 비영리조직의 거버넌스는 어떻게 대응해야 할까?

이러한 화두를 가지고 만난 국제 비영리조직이자 기독교 선교단체인 인터서브는 170년 동안 조직의 구조나 규모가 아닌 초기의 설립 정신을 지키며 발전해 나아가는 모습을 통해 급변하는 환경 속에 있는 우리에게 “Back to Basic”을 상기시켜 주었다.

인터서브에 대한 연구에서 우리가 주목한 것은 다음의 세 가지다.

첫째, 역사적 관점에서 제도 이전의 조직으로서 170여 년의 역사를 가진 인터서브 거버넌스의 발자취가 주는 시사점은 무엇인가?

인터서브는 170여 년 전 외부활동이 금지된 인도의 규방여인들을 대상으로 기독교 선교와 복지를 위한 국제 활동에서 출발하여 시대를 통찰하는 여러 발자취를 남겨왔다. 예를 들면, 특정 교단에 속해야만 안정적으로 재정을 확보할 수 있던 시기에 초교파적 단체를 선언하고, 선교단체의 재산을 선교지의 현지 교회에 이양하며 부동산을 소유하지 않기로 하는 결정 등 다른 선교단체와는 다른 발걸음, 시대를 한발 앞서간 거버넌스 결정을 해왔다.

또한, 국제 비영리조직이 피라미드식 의사결정을 할 때, 인터서브는 각 국가의 현장사무소와 수평적인 의사결정 체계를 갖추어 일방적 의사결정 방식이 아닌 합의와 소통에 기반한 의사결정 프로세스를 발전시켜 왔다. 이 연구에서는 과감한 거버넌스 의사결정이 어떻게 가능했으며 인터서브에 어떤 영향을 끼쳤는가를 함께 살펴보고자 한다.

둘째, 현재 국제단체로서 인터서브 거버넌스의 특징은 무엇인가?

한국의 개발NGO 및 여러 선교단체 중에는 한국에서 시작된 경우도 있지만 국제단체의 한국지부로 운영되는 곳도 많다. 이러한 국제 비영리조직의 경우 국제본부, 한국본부 그리고 현장사무소가 각 단체 거버넌스의 한 축을 담당하고 이들 사이에 어떠한 역동이 있느냐에 따라 조직 거버넌스의 건강과 성공 여부가 가늠된다.

국제단체들은 국제본부와 각 국가본부(National Office) 그리고 현장팀(Field Team)으로 이루어져 있으며 이들 사이의 역학관계에 따라서 조직의 거버넌스 형태가 달라진다. 국제본부가 거의 모든 거버넌스 의사결정을 독점하는 중앙집권적 형태부터 각 국가본부가 주된 역할을 하고 국제본부는 이들을 연결해주는 역할만 하는 얼라이언스(Alliance)형까지 다양하게 분포되어있다. 여기서는 인터서브가 이러한 다양한 조직의 스펙트럼 중 어떤 유형에 속하며 거버넌스를 이루는 3개의 주체가 어떤 방식으로 거버넌스 역할을 하고 있는지 함께 살펴보고자 한다.

셋째, 미래적 관점에서 현재 인터서브 국제본부가 당면한 대내외적 도전 과제는 무엇인가?

먼저 내부적으로 인터서브가 조직 생애주기적 관점에서 어느 단계에 있는지 그리고 인터서브코리아의 대표는 이에 맞는 리더십을 가졌는지 살펴볼 것이다. 외부적으로는 인터서브가 당면한 국제 환경의 도전은 무엇인지도 고찰하려 한다. 인터서브는 국제본부, 각 국가본부와 현장팀(Field Team)으로 이루어져 있는데, 본 연구에서는 인터서브코리아(한국본부)를 중심으로 조직의 생애주기와 리더십 형태를 살펴보고자 한다.

위의 질문(Research Questions)에 대한 해답을 찾기 위해 우리는 질적연구(Qualitative Research)방법론을 사용하였다. 인터서브코리아의 대표와 행정팀 인터뷰를 통해 질적 연구를 진행하였고 이사회 및 현장활동가 설문조사를 통해 객관성을 보완하였다.

사상 초유의 팬데믹을 경험하며 이 파도를 어떻게 넘어야 할까 고민하는 다른 국제 비영리 기구들에게 오래되고 깊이 있는 비영리조직인 인터서브의 거버넌스 경험이 적게나마 도움이 되기를 바라본다.

2. 거버넌스 사례 연구배경

2.1 연구의 목적 및 취지

본 연구의 목적은 국제 비영리조직의 거버넌스 모델을 살펴보고 그 시사점을 국내의 비영리조직과 나누는 것이다. 특히 170년이란 긴 시간 동안 사명 중심적인 비영리조직으로 활발하게 활동해 온 인터서브를 존재하게 한 원동력은 무엇인지 거버넌스 관점에서 살펴보고자 한다.

● 국제 비영리조직의 거버넌스 형태 및 이사회

인터서브는 크게 국제본부, 국가본부, 현장팀(Field Team) 이렇게 세 조직이 유기적인 형태로 소통하는 거버넌스를 구성하고 있다. 국제본부의 경우 각 나라의 본부와 필드팀에서 두 명씩 선정된 위원들이 국제이사들을 선출하고, 선출된 이사회가 국제본부의 행정대표를 뽑는다. 4년마다 총회격인 대표자회담(Leaders Consultation)이 열리고 여기에서 중요한 거버넌스 의제들을 다룬다. 국제본부는 연대체의 성격을 지니며, 각 나라의 본부들이 법적 지위를 가지고 이를 토대로 수평적 의사결정을 한다.

인터서브코리아의 경우 실행이사회가 실질적 이사회 역할을 하고 있으며 이사장 1명, 이사 7명과 대표를 겸직하는 상임이사 1명으로 이루어져 있다. 이사 7명 중 2명은 외부전문가 이사이며 2명의 여성 이사를 선발하여 다양성을 추구하기 위한 노력을 하고 있다.²⁾

● 인터서브코리아의 조직 생애주기

국제조직으로서 인터서브는 170여 년의 역사를 자랑한다.³⁾ 인터서브코리아 또한 1990년에 시작하여 현재 설립 30주년을 넘어섰다. 현 대표인 조샘 대표가 2016년 취임 후 조직 전체의 방향성 및 훈련체계, 모금에 이르기까지 문서화와 시스템화를 추구하여 현재 상당 부분 진척된 상태다. 비영리조직의 생애 주기적 관점에서 인터서브코리아는 성장단계의 후반부에 이른 것으로 보인다. 조샘 대표의 취임 이후 그 동안 미뤄두었던 조직의 시스템화가 본격적으로 이루어지고 있다고 볼 수 있다.

● 현장팀(Field Team)과의 소통

인터서브의 조직 구성은 일반적인 여타의 국제조직과는 달리 국가본부에서 현장활동가(Field Partner)의 후원과 지원만을 담당하며, 직접적인 업무는 각 나라별 필드 구성원들이 팀을 이루어 국제본부와 소통한다. 즉 한국인 현장활동가(Field Partner)가 현지에서 활동할 경우 파송훈련과 후원관리 등은 인터서브코리아가 담당하고 현지에서의 업무는 현지 국가 단위로 국제본부와 소통하는 구조다.

2.2 연구진의 구성

인터서브의 거버넌스에 대한 연구를 위한 공동 연구진이 구성되었다. 책임연구는 “조직의 갈등해결”을 위한 워크숍과 컨설팅을 진행하는 조울 컬렉티브 김홍석 대표가 담당했고, 공동연구원으로 (재)빈손채움 김경수 대표가 함께하였다. 공동연구진은 사전기획, 심층 인터뷰, 설문조사와 관련 위원회 보고회의 등을 함께 진행하였다.

2) 인터서브 코리아 2018~2019 연례보고서, p3

3) 인터서브 홈페이지(<http://interserve.kr/core-value/history/>)

〈표 1〉 연구진 구성

연구진	주요 경력	역할
김홍석	현) 조울 컬렉티브 대표 전) 캐나다 협동조합연구소 방문 연구원	책임연구 및 집필
김경수	현) (재)빈손채움 대표 전) 학교법인 에스라성경학원 법인 사무국장	공동연구

2.3 인터서브 국제본부와 인터서브코리아 개요

인터서브 국제본부의 간략한 역사적 발자취와 인터서브코리아의 현황은 다음과 같다.

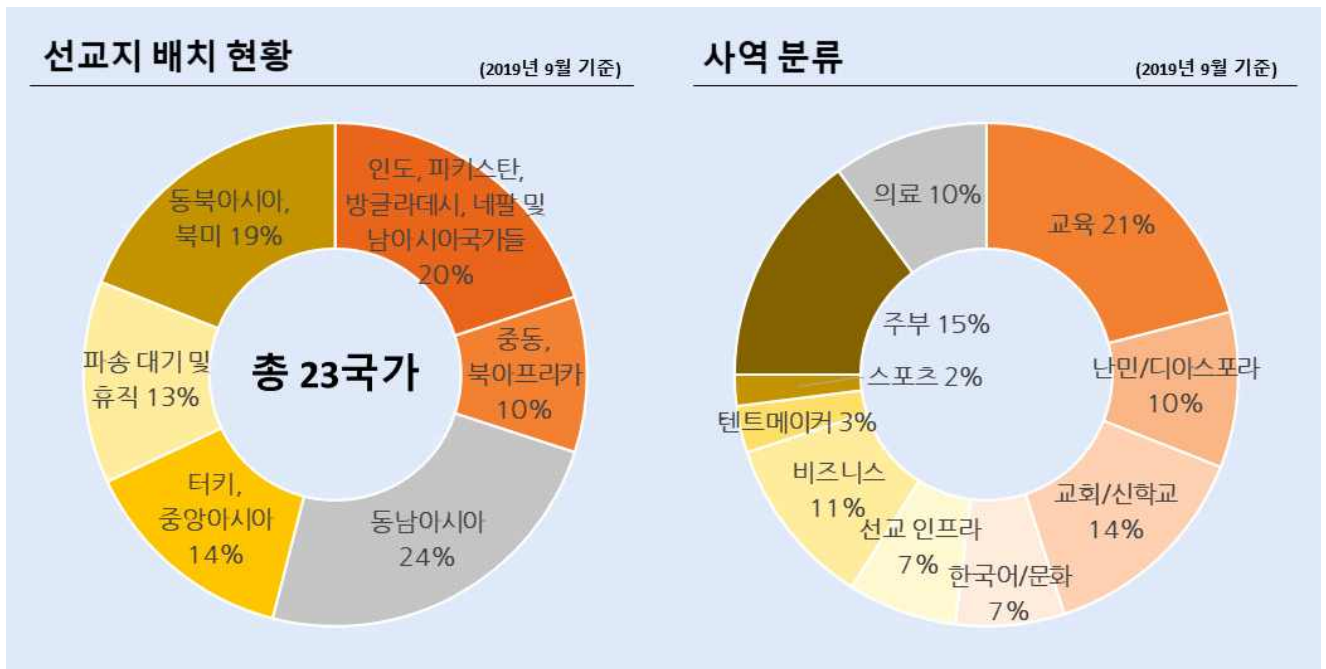
〈표 2〉 인터서브 국제본부의 역사적 발자취

170년 역사의 비영리조직의 역사적 발자취	
1852년 인터서브의 시작	1852년 인도의 콜카타, ‘제나나(Zenana)’는 당시 대가족에 속한 여성들이 외부와 격리되어 평생을 보내던 규방을 부르는 말이었다. 1852년 “어둡고 격리된” 이곳의 여성들을 위해서 영국 여성들이 기도하며 콜카타에 학교를 열고 두 명의 여성 선교사를 파송했다. 제나나 성경 선교회(Zenana Bible Mission)의 시작이었다.
1871년 최초의 여성 의료 선교 시작	1871년 제나나 여성들의 보건위생을 위해 여성 의료선교사를 파송하고 이름을 바꾸었다. 1882년 제나나성경의료선교회 Zenana Bible & Medical Mission, ZBMM)
1882/1936년 초교파 단체로 남다	세계최초의 초교파 단체로 시작한 인터서브는 1882년과 1936년 두 번에 걸쳐 영국국교회 선교부 산하로 들어갈 위기가 있었으나, 이사회는 이 문제를 심각하게 논의한 끝에 재정적 어려움에도 초교파 단체로 남기로 결정했다.
1957년 펠로우십(Fellowship)으로 이름을 바꾸다.	제나나 성경의료선교회는 단체의 정체성을 고민하면서 성경의료선교사협의회(The Bible and Medical Missionary Fellowship)로 개명했다. 선교회(Mission)에서 선교사 협의회(Fellowship)으로 바꾼 것은, 당시 선교관행이었던 제국주의적인 태도를 벗어나 인도 사역자들과 교회들을 동등하게 협력하는 동반자적 관계로 보는 관점의 변화였다.
1973년 모든 재산을 이양하다	1960년대부터 인터서브는 인도에 많은 학교와 병원들을 인도 교회에 무상으로 이양하였다. 기독교교육협회, 뭄바이의 퀸 메리 고등학교, 판츠가니의 킴민스 고등학교 등 수많은 고아원과 학교들을 인도 현지 리더십에 이양하며 인터서브는 자산과 사역이 아닌 가치와 사람에 집중하는 선택을 했다.

4) 인터서브코리아 홈페이지

<p>1986년 함께 섬기는 인터서브로</p>	<p>1980년대 중반부터, 선교사(Missionary)라는 명칭이 가지고 있는 한계를 극복할 필요와 현지 교회의 리더십의 성장과 함께 단체의 정체성을 다시 점검할 필요가 생겼다. 1986년 공식 단체명을 “성경/의료 선교사 협의회”(BMMF)에서 “국제 서비스 펠로우십”(International Service Fellowship)의 약자로 인터서브 Interserve로 개명하여 단체의 총체성과 국제 협력성을 표방했다. 이때부터 선교사라는 명칭을 파트너로 명명함으로써 상호존중과 동등의 문화를 확인했다.</p>
<p>1990년 인터서브 코리아의 시작</p>	<p>1980년대 국제 인터서브 선교사들과 국내의 이화여대 전재옥 교수, GMF의 이태웅 대표, IVF의 남진선 총무 등이 인터서브를 한국에 처음 소개했고 1990년 12월 1일 창립하였다.</p>
<p>2020년 ~ 인터서브 국제본부와 인터서브코리아의 현재</p>	<p>인터서브 국제본부는 15개의 국가본부(National Office)를 두고 있고 총 800여 명의 현장활동가(Field Partner)가 아시아와 중동을 중심으로 활동하고 있으며 인터서브코리아는 2020년 기준 총 23개 국가에 201명의 현장활동가(Field Partner)를 파견하고 있다.⁴⁾</p>

〈그림 1〉 인터서브코리아 현황(2019년 기준)



3. 연구 조사 분석 방법론

3.1 사전준비 및 연구절차

인터서브에 대한 이번 연구조사는 조섬 대표의 방송 및 언론 인터뷰, 대표 및 행정직원과의 인터뷰, 이사회 및 현장활동가의 설문조사 등을 통해 정보를 수집하였고 이를 바탕으로 연구를 구성하였다.

〈표 3〉 조사 진행사항 주요일정

구분		21년 9월				21년 10월				21년 11월			
		1주	2주	3주	4주	1주	2주	3주	4주	1주	2주	3주	4주
사전 준비	참여 제안 및 계획수립	●											
	관련 주제 선정 사전 조사	●											
	제안서 및 계획서 공문 전달	●											
자료 수집	인터뷰 일정 조율 및 질문지 구성		●										
	문헌 자료 수집 및 정리	●	●										
	대표자 인터뷰 진행			●									
	상근자 인터뷰 진행(Zoom)				●								
자료 검토 및 분석	이사회 설문조사 진행					●							
	현장활동가 설문조사 진행						●						
	주제 점검회의						●						
결과 보고	추가 자료조사 및 설문사항 점검					●	●						
	자료분석							●	●				
	분석 결과 및 결론 도출								●	●			
	목차 구성 및 조정									●			
	내부용 보고서 작성									●			
	대외용 보고서 작성										●		
	최종 피드백												●

3.2 자료 수집 및 조사방법

본 연구를 위한 자료수집 및 분석 단계는 1단계 서면 자료조사, 2단계 대면 인터뷰, 3단계 실무진 줌 (Zoom) 인터뷰, 4단계 이사회 및 현장활동가 인터뷰로 진행되었다. 서면 및 온라인 자료는 온라인 검색과 홈페이지, 영상자료를 통해 수집하였고 이를 토대로 조샘 대표와의 대면 인터뷰, 질문지 작성 및 추가 자료 요청을 하였다. 이후 실무자 줌(Zoom) 인터뷰 1회, 이사회 설문조사를 통해 데이터를 축적하였고 추가로 현장활동가 설문조사를 진행하였다.

〈표 4〉 자료수집 개요

자료수집 항목	조사 내용	비고
서면 자료	홈페이지 연간보고서, 재정보고서 정관 및 내규 이사회 목록	공문 요청을 통한 이메일 회신
언론보도 자료	조샘 대표의 언론 인터뷰 김민철 이사장의 언론 인터뷰	구글 검색(키워드: 조직명, 대표)
영상자료	조샘 대표 방송 인터뷰	구글 검색(키워드: 조직명, 대표)

● 서면 자료

서면자료는 연간보고서, 재정보고서, 인터서브 코리아의 정관, 이사회 목록 등을 인터서브코리아 측으로부터 제공받아 사용하였다. 연구진은 이 자료들을 활용하여 설문조사 문항과 인터뷰 질문을 구성하였으며 보고서 작성 시 근거 자료로 활용하였다.

● 언론 보도 자료

인터서브코리아와 인터서브 국제본부에 관련된 국내외의 보도자료, 특히 기독교 언론 보도자료와 방송장면을 참고자료로 활용하였다. 방송자료를 통해 조샘 대표의 연변 과기대와 평양 과기대 경험을 인지하게 되어 이를 인터뷰 질문 작성 시 참고하였다.

3.3 질적 분석 방법론 활용

본 연구의 다음 단계로 질적연구방법론을 활용하여 자료들을 분석하였다. 사전조사를 바탕으로 인터뷰 질문을 구성하였는데 특히 국제선교단체로서 국제본부의 거버넌스와 한국본부 거버넌스의 구조 및 의사결정 방법에 대한 질문이 주를 이루었다. 아울러 팬데믹 상황에서 인터서브의 조직적 위기관리에 대한 질문을 추가하였다.

● 인터뷰

인터뷰는 인터서브코리아의 조샘 대표와는 대면 인터뷰를, 인터서브코리아의 실무자 3명과는 줌(Zoom) 인터뷰를 진행하였다. 위에서 언급한 구조화된 질문을 토대로 사전에 당사자에게 이메일로 질문사항을 검토할 수 있게 한 뒤 현장에서 묻고 답하는 형식으로 진행하였다. 대표와 실무자 모두에게 공통으로 던진 질문으로는 이사회 의 역동성, 대표의 리더십 스타일 그리고 국제단체로서 인터서브의 장점과 앞으로의 발전 가능성에 대한 것이었다.

● 온라인 설문 - 이사 및 현장활동가 대상

온라인 설문은 이사진 및 현장활동가(Field Partner)를 대상으로 하여 2가지 설문 모두 구글 설문지로 진행하였다. 이사진 설문은 8명 중 7명이 응답하였는데 눈여겨볼 사항은 이 설문에서 가장 중요한 이해관계자가 현장활동가(Field Partner)라고 공통적으로 언급한 부분이다. 이를 참고하여 현장활동가(선교사, Field Partner)를 대상으로 2차 온라인 설문을 진행하였고, 8명 중 6명이 응답하였다. 이 자료는 현장의 거버넌스와 한국본부 그리고 국제본부의 거버넌스 역동의 미묘한 차이를 발견하는데 매우 중요한 역할을 했다.

위와 같은 사전자료조사, 설문조사 및 인터뷰를 통해서 국제단체로서 인터서브의 조직 내 역동과 거버넌스의 방향성에 관한 질적 연구를 진행하였다. 이를 통해 인터서브의 특징으로 국제본부, 한국본부, 현장팀(Field Team)이 함께 만들어내는 거버넌스 역동의 중요성을 찾아낼 수 있었다.

4. 인터서브 거버넌스의 특징

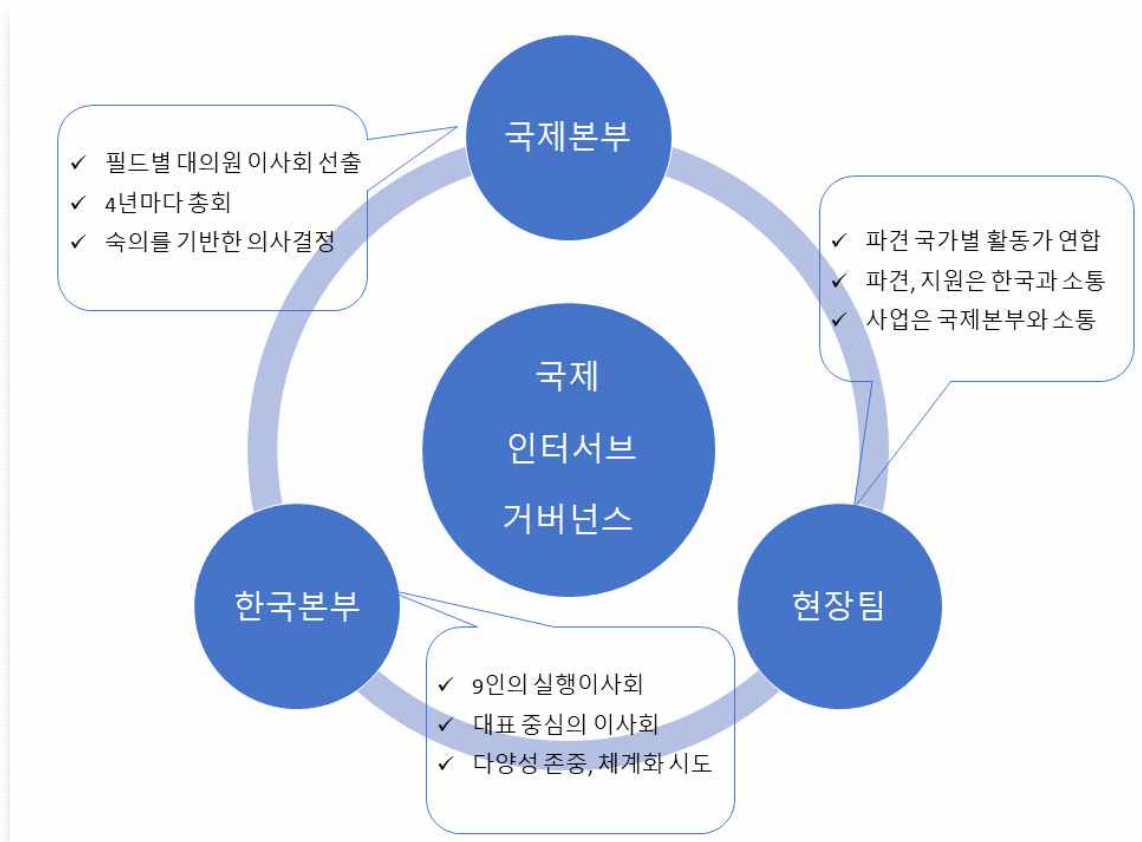
인터서브는 중동 및 아시아 지역의 기독교 선교를 목적으로 하는 국제 비영리조직으로서 국제본부, 한국본부, 현장팀(Field Team) 이렇게 세 조직이 유기적인 형태의 거버넌스를 구성하고 있다.

국제본부의 경우 각 나라와 필드팀에서 2명씩 선정된 위원들이 이사들을 선출하고, 선출된 이사회가 국제본부의 행정대표를 뽑는다. 국가본부와 필드팀을 대표하는 이들이 총회격인 대표자회담(Leaders Consultation)을 구성하고, 여기에서 중요한 거버넌스 의제들을 다룬다. 국제본부는 연대체로서 각 나라의 본부는 법적지위를 지니며 이를 토대로 수평적 의사결정을 추구한다.

한국본부의 경우 실행이사회가 실질적 이사회 역할을 하고 있으며 이사장 1명과 이사 7명, 대표를 겸직하는 상임이사 1명으로 이루어져 있다. 이사 7명 중 2명은 외부전문가 이사이며 2명은 여성 이사로 구성하여 다양성을 추구하기 위한 노력을 기울이고 있다.

현장사무소(Field Office)의 경우 한국본부를 비롯한 각 국가의 본부에서 파견된 활동가들이 국가 또는 지역별 연합체를 이루어 국제본부와 소통하며 거버넌스의 한 축을 이루게 된다.

〈그림 2〉 인터서브 거버넌스 조직 구성



이 장에서는 국제본부와 한국본부 그리고 현장사무소 거버넌스의 특징을 살펴봄으로써 전체적인 인터서브 거버넌스의 역동에 대해 함께 알아보려고 한다.

4.1 인터서브 국제본부 - 170년 역사의 가치 중심 거버넌스

1) 제도 이전의 기관 - 국제 비영리조직이자 선교단체라는 이중적 정체성

인터서브는 현대적인 영리, 비영리조직의 개념이 정립되기 이전에 시작된 조직이다. 현대의 영리와 비영리를 구분하는 개념은 1915년 1차 대전 이후 구호를 목적으로 한 단체들이 등장하면서 시작되었다.

인터서브는 170여 년 전 가장 큰 조직형태 중 하나였던 기독교 개신교회의 선교와 봉사를 목적으로 만들어진 단체로, 대상의 필요에 따라 의료, 비즈니스, 교육 등의 다양한 형태로 전문화되고 추후 각 현장팀(Field Team)의 필요에 따라 세분화되며 발전했다. 실제로 인터서브 현장활동가들은 의료인으로, 비즈니스인으로, 때로는 교육가로 현장에서 활동하고 있다.⁵⁾ 다양한 전문기관과 단체들이 인터서브라는 이름으로 서로 연결되어 있는 것이다.

2) 시대정신을 선도하는 국제단체

인터서브는 영국에서 시작한 기독교 선교단체로서 당대에 선도적인 역할을 하며 변화해나갔다. 기독교 선교단체로서 역사 속에 특히 의미있는 두 가지 사건은 첫째, 인도에서 1960년대 선교회 소유의 모든 재산을 현지의 파트너 교회에 양도한 일과 둘째, 1980년대에 이르러 기독교 선교사(Missionary)라는 명칭 대신 현장활동가(Field Partner)라는 말로 바꾸어 사용한 일이다.

이를 구체적으로 들여다보면, 먼저 인터서브는 인도에서 자신들의 법적 소유였던 학교와 병원들을 현지의 기독교 기관들에 무상으로 인도하였다. 자산을 중심으로 한 시혜적 성격의 활동에서 가치 중심적 파트너 성격의 활동으로 전환하기 위한 결정이었다.

“1960년대부터 인터서브는 인도에 많은 학교와 병원들을 인도 교회에 무상으로 이양하기 시작했습니다. 기독교 의료교육협회, 뭄바이의 퀸 메리 고등학교, 판츠가니의 킴민스 고등학교 등 수많은 고아원과 학교들을 인도 현지 리더십에 모두 이양했고, 현지 리더십의 권위 아래에서 일하기 시작했습니다. 인터서브는 자산과 사역이 아니라, 가치와 사람에 집중하는 선택을 하였습니다.”

- 인터서브 홈페이지 중 -

또 하나는 공식 명칭인 기독교 선교사(Missionary)라는 명칭 대신 현장활동가(Field Partner)라는 명칭을 사용함으로써 제국주의적이고 우월적인 시각이 암묵적으로 깔려있던 기독교 선교철학에 변화를 꾀했다는 점이다. 아직까지도 많은 곳에서 서구 우월적인 관점의 기독교 선교가 진행된다는 점에서 볼 때 이는 매우 시대를 앞선 행보로 평할 수 있다.

2차 세계대전 끝난 다음에 우리는 그런 선교사가 아니고 너희 파트너야. 너희들이 하도록 옆에서 돕는 역할을 하고, 우리는 가진게 없어. 그래서 다 포기한 거예요. 가진 게 있으면 자꾸 그거 중심으로 사고를 하거든요. (중략) 결정은 일찍 내렸는데, 계속 작업을 하다가 1974년에 마무리가 된 거죠”

- 조샘 대표 인터뷰 중 -

5) 인터서브 홈페이지 참조

3) 가치 중심의 수평적 거버넌스 - 연방체로서의 인터서브

인터서브는 처음 영국에서 시작하여 영연방 국가들이 참여하여 자연스럽게 “연방제”적 성격을 띠게 되었다. 중앙본부나 총재가 의사결정을 하는 구조가 아닌, 각 나라별 지부의 대표들과 국가별 현장활동가(Field Partner) 대표들이 국제 리더십을 구성하고 이 안에서 중요한 거버넌스 의제가 다뤄지고 있다. 매년 이사회와 4년마다 개최되는 총회격인 대표자회담(Leaders Consultation)이 그 장이다.⁶⁾ 법인의 성격 또한 각 나라별로 상황에 따라 사단법인 또는 임의단체로 등록되어 있다.⁷⁾

국제 이사회는 각 나라의 지부에서 대표와 지부 이사회 의장 한 명씩 2명과 선교 국가별 현장활동가(Field Partner) 대표 두 명씩이 총회의 구성원이 되고 총회의 구성원들이 이사회와 의장을 선출하는 구조다. 이사회의 의장이 국제본부의 운영책임자를 임명한다. 각 나라의 지회는 파송 선교사에 대한 후원과 후방지원을 담당하고 현장활동가(Field Partner)들은 출신국가와 상관없이 국제본부로부터 현장에 대한 도움을 받는다.⁸⁾

국제단체로서의 인터서브는 일찍부터 시혜적이고 일방주의적인 선교 모델에서 벗어나 상호주의적인 선교정책을 펼쳤고, 조직 안의 거버넌스에서도 각 지부가 평등한 관점에서 숙의를 통한 의사결정을 해오고 있다. 이러한 접근방식은 인터서브의 각 본부와 현장활동가(Field Partner)들을 하나로 묶는 정신이 되었다. 실무자 인터뷰에서도 인터서브를 하나로 묶는 것은 인터서브의 통일된 원칙과 정책이라고 하였다.

“생각보다 의사소통하는 게 쉽지만은 않아요. 그리고 이중으로 파송 받은 분들이 계시거든요. 교단이라던가, 그쪽 정책과 충돌되는 부분도 있고, 그런데 참 저희한테 국제본부라는 게 있기 때문에, 국제단체이기 때문에, 저희도 사실 자율성이 보장되어있는 인터서브 코리아이지만, 기본적인 원칙과 방향과 목적, 가치들은 인터서브 본부를 저희가 따라가거든요 이런 부분이 부딪칠 때 국제 조직으로서 인터서브의 방향성을 말씀드릴 수 있다는 것이 큰 힘이 됩니다.”

- 실무자 인터뷰 중 -

4) 다양성과 수용성

인터서브의 이사회의 특징을 한마디로 요약하면 다양성과 수용성이라고 할 수 있겠다. 조샘 대표 인터뷰에 따르면 이사회에는 남녀의 구성비, 사외이사를 비롯해 이사회 내 다양성을 확보하기 위한 기준을 만들어 왔다고 한다.

또한, 대부분 중요한 의제들은 오랜 시간 숙의(Consultation)를 거쳐 결정되며 회의에는 항상 전문 퍼실리테이터 역할을 하는 구성원이 있어 어느 한 사람의 일방적인 의견이 주가 되거나 갑작스럽게 중요한 의사결정을 하는 것을 방지하고 있다.

6) 인터서브 코리아 2018~2019 연례보고서 p3

7) 조샘 대표 인터뷰 발췌

8) 조샘 대표 인터뷰 발췌

4.2 인터서브코리아 - 정책 거버넌스 조직으로의 전환기

1) 대표 중심의 거버넌스

인터서브코리아는 1990년에 설립되었고 남진선 IVF 총무가 초대 총무를 역임하였으며 현재 조샘 대표가 대표직을 수행하고 있다. 조 대표는 오랫동안 연변 과기대와 평양 과기대의 행정 책임자로 일해오며 비영리조직 운영에 대한 노하우를 체득하였다. 특히 건강한 거버넌스에 대한 필요성을 절감하여 세계선교협의회 산하에 거버넌스 연구 모임을 결성하였고 이를 바탕으로 논문을 쓰기도 하였다.⁹⁾ 또한 인터서브 현장활동가(Field Partner, 북한지역)로서 인터서브 국제본부의 이사회에 오랫동안 참여하며 인터서브 국제본부의 정신과 실천을 체득한 후 인터서브코리아 대표로 임명되어 두 번째 임기를 지나고 있다.

그렇다면 인터서브코리아의 거버넌스는 이사회와 대표, 실무팀 중 누구를 중심으로 이루어지고 있을까? 이사진의 거버넌스 스타일에 대한 질문에 의하면 인터서브코리아는 대표 중심의 거버넌스가 이루어지고 있다.¹⁰⁾ 실무자들의 경우 조샘 대표의 리더십 스타일을 “개인의 의견을 존중하여 성장을 이끄는 카리스마”로 표현하고 있다.

“어떤 일을 하실 때, 목적 중심으로, 카리스마적으로 이끌어 가시는 면이 있고요, 또 하나는 개인적으로 조 쌤하고 알아면서 굉장히 많은 것을 배웠어요. (중략) 그런 면에서 저는 개인의 성장을 이끌어주는 대표가 아닌가 합니다.”

- 실무자 인터뷰 중 -

2) 헌신된 실행 이사회

현재 인터서브코리아의 실행이사회는 매년 3~4회 개최한다. 실행이사회는 사내이사 5명, 대표, 사외이사 2명으로 구성되며 이들 중 2명이 외부전문가 이사이며 2명의 여성 이사다.¹¹⁾ 이들은 이사회的重要한 역할로 모두 인터서브의 정신에 대한 충실한 옹호자이자 보호자의 역할을 폈으며, 정기 이사회에 매우 높은 출석률을 보였다. 또한 각자의 전문분야에서 실무진과 협의를 활발히 진행하면서 이사회의 아이디어가 실행단계에서 실무자에게 과도한 부담으로 작용되지 않을 지에 대해서도 고려하였다.

“이사회에 대표님과 제가 의논해서 가져갔던 정책들은 굉장히 실무적으로는 어려울 수 있지만 어쨌든 해야 되는 일하기에 가져갔는데, 그걸 오히려 그렇게 하기엔 너무 힘들니까 현실적으로 가능한 방법들을 제안해주셨는데, 그 방향으로 가기로 했거든요. 그런 것들이 좋았던 것 같아요.”

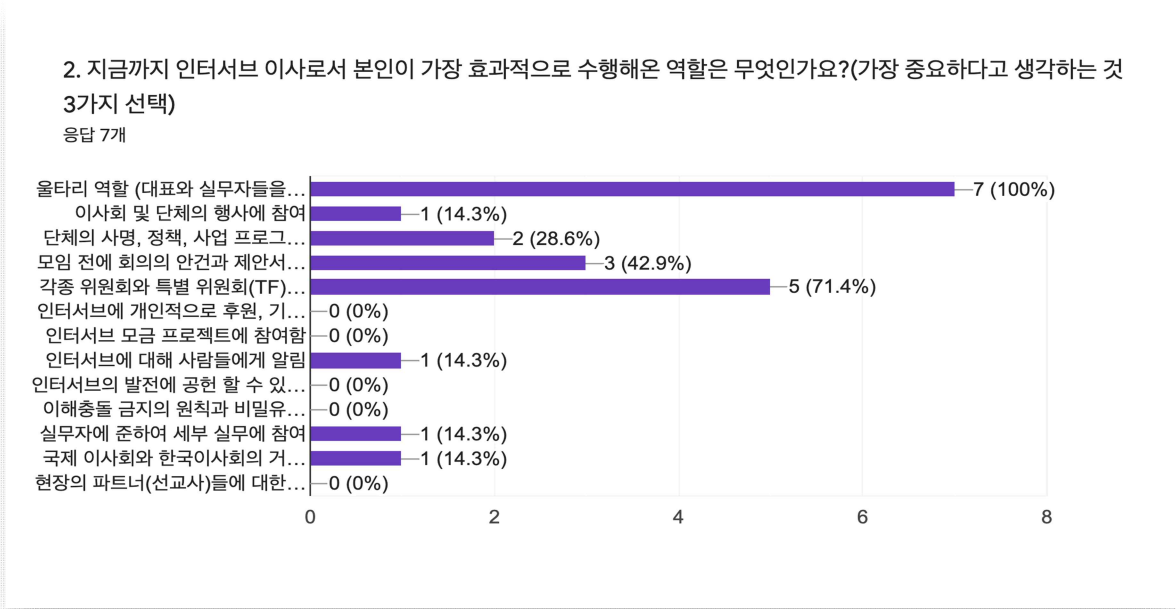
- 실무자 인터뷰 중 -

9) Korea Mission Quarterly, 봄호, 그리스도의 거버넌스, 어떻게 할까? KWMA 사례, 조샘

10) 조 대표 인터뷰

11) 인터서브 코리아 정관 참조

〈그림 3〉 인터서브 이사회 역할 응답



3) 성장단계의 리더십

비영리조직은 영리활동을 통한 이윤 추구가 아닌 사회적 또는 종교적 사명이 한층 중요시되기에 사명과 사명에 이르는 방식을 처음에 정립한 설립자의 영향력이 절대적이다. 따라서 종종 많은 비영리조직들이 설립자의 그늘에서 벗어나지 못하기도 하고 설립자에 이어 암묵지로 여겨지던 노하우를 체계적으로 시스템화하여 계승하는 역할의 리더를 만나지 못하는 경우 조직의 비약적인 성장을 기대하지 못하기도 한다.

인터서브코리아 조샘 대표의 경우, 설립 후 30년 동안 발전되어온 조직의 거버넌스를 이사 선출부터 이후 프로세스까지 시스템화하는데 알맞은 리더십을 발휘하고 있다고 여겨진다. 인터서브코리아는 조샘 대표 취임 이후에 조직의 비전을 체계화하고, 좀 더 실행력 있고 다양성을 담보하는 거버넌스를 위해 이사회 선출에 관한 정관개정을 준비하고 있다. 이러한 일련의 작업들은 그동안 구성원들 안에서 상이하게 해석될 수 있는 암묵지들을 형식지로 풀어내고 조직 안에 명확성을 부여하였다.

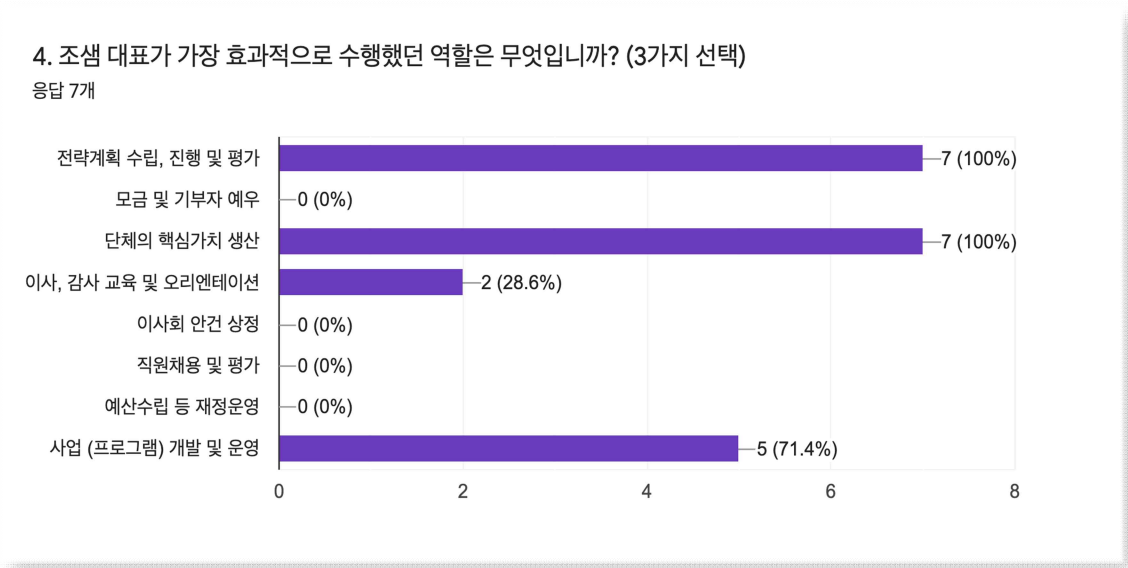
직원 인터뷰에 따르면 조샘 대표는 조직의 시스템을 만들어가는 카리스마를 발휘하고 있다.

“지금 현행 리더는 시스템을 만드는데 강한 리더인거죠. 그리고 미래를 제시하는데 강한 리더인데, 거기에 이사회가 동의를 하고 가는 모델이긴 하는데, 그래도 누가 이끌어 가냐고 묻는다면, 이사회에서 수동적으로 가는 모델이 아니라, 대표가 어젠다를 제시하고 상의를 끌어내고 그런 입장에 있어요.”

- 조샘 대표 인터뷰 중 -

이는 이사회를 대상으로 한 설문조사에서도 나타나는데 이사회 구성원들은 조샘 대표가 가장 효과적으로 수행했던 역할이 무엇이었느냐는 질문에 구성원 모두 “전략계획 수립”, “단체의 핵심가치 생산”이라고 대답하였다.

〈그림 4〉 조선휘 대표의 핵심역할



4.3 현장활동가 그룹 - 융합적 거버넌스 시스템

인터서브의 현장팀(Field Team)은 다른 여타 국제 비영리조직의 현장사무소와는 다른 형태로 구성되어있다. 일반적으로 각 국가에서 파견된 현장활동가(Field Partner)는 국가별로 관리를 받고 업무보고 또한 각 국가의 지부에 하는데, 인터서브의 경우에는 현장활동가(Field Partner)를 보낸 국가 중심이 아닌 활동하고 있는 국가, 지역을 중심으로 일한다. 각 나라에서 온 활동가들이 연합으로 그 활동 국가에서의 인터서브 거버넌스에 관한 의제를 함께 대응한다.

〈그림 5〉 인터서브 국제본부 거버넌스 프로세스



국가본부(National Office)로서의 인터서브코리아의 업무는 현장에 파견할 활동가를 선발 및 파송하고 이를 잘 후원하기 위한 일련의 활동이 주를 이룬다.¹²⁾

일반적으로 각 국가본부가 현장활동가의 활동 전반을 관장하는 다른 국제단체와 달리 인터서브는 각 나라에서 온 현장활동가(Field Partner)들이 연합체를 구성하고, 그 연합체는 국제본부의 관할 하에 움직이는 융합적 거버넌스의 구조를 띤다.¹³⁾

12) 인터서브 코리아 2018~2019 연례보고서 p7 National Office는 무엇을 하나?

13) 조샘 대표 인터뷰

5. 인터서브의 거버넌스 도전과 대응

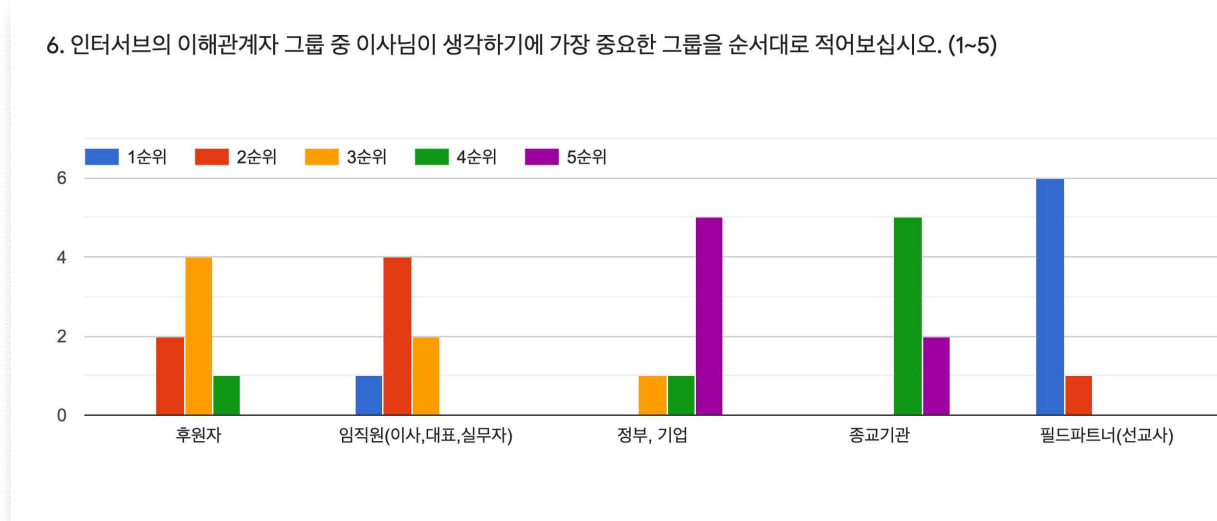
5.1 변화의 속도 그리고 현장과의 소통

변화를 피하는 모든 조직은 그에 따른 스트레스를 받는다. 조직을 살아있는 유기체에 비유하여 바라보는 유기체적 관점의 조직 진단에 의하면 변화가 조직의 회복탄력성에 비해 빠르고 강력할 경우, 그 변화를 이끄는 사람에게 다양한 방법으로 저항을 하게 된다.¹⁴⁾

비영리조직의 성장단계로 볼 때, 인터서브코리아는 현재 조직을 시스템화하는 단계에 와 있다. 단계에 적합한 성장 중심, 시스템화 중심 리더십이 가져온 조직의 변화와 혁신으로 인해 조직 내 긴장감이 형성되고 있다.¹⁵⁾ 이러한 경우 조직의 피로감과 불확실성을 상쇄시키고 안정감과 회복력을 증진 시켜줄 일련의 프로세스가 반드시 필요하다.

한국의 많은 기독교 선교단체들의 경우, 현장활동가(Field Partner, 선교사)들이 단체 활동의 핵심을 이루고 있고 이들을 중심으로 단체의 거버넌스가 운영되고 있다. 이에 반해 인터서브의 거버넌스 구조는 이러한 현장활동가(Field Partner) 중심의 활동에 대한 반성과 대안적 관점에서 출발한다. 앞서 기술한 기독교 선교사라는 호칭을 공식적인 자리에서 사용하지 않고 현장활동가(Field Partner)라 부르는 것, 개발도상국의 현장사무소(Field Office)가 물리적으로 재산을 소유하지 않는 것이 대표적인 예다. 따라서 인터서브코리아에서 파견된 현장활동가(Field Partner)들은 타 단체에 비해 인터서브가 자신들의 목소리에 덜 귀기울인다고 생각할 수 있다. 이러한 오해를 미연에 방지할 수 있도록 인터서브코리아에서 현장활동가(Field Partner)들이 목소리를 낼 수 있는 거버넌스 프로세스에 대한 고민이 필요해 보인다. 이사회와 설문조사에서 이사회 구성원들이 인터서브코리아의 가장 중요한 이해관계자로 현장활동가(Field Partner)를 꼽은 것은 인터서브코리아가 현장의 목소리의 중요성에 대해 인식하고 있음을 나타내는 것으로 해석할 수 있다.

〈그림 6〉 이사회와 이해관계자 중요도 분석 질문



또한 현장활동가(Field Partner)들이 현장에서 다양한 국적의 활동가와 팀을 이루고 국제본부와 직접 소통

14) 건강한 조직만들기, 데이비드 브루베이커& 루스 후버 지머먼, 김홍석 옮김, 2016, p80

15) 실무자 인터뷰 중

을 해야하므로, 활동가들은 현장의 언어와 문화뿐만 아니라 국제 조직과의 거버넌스 소통을 원활히 할 수 있어야 한다. 이를 위해 국제 거버넌스에 대한 체계적인 훈련과 교육이 현장활동가(Field Partner)에게 제공된다면 서로 간 소통과 현장에서의 원활한 활동면에서 매우 유익할 것이다.¹⁶⁾

현재 인터서브의 현장활동가(Field Partner)가 인터서브와 다른 기관에서의 활동을 병행하는 경우가 많은데 이 경우 지속적으로 구조에 대한 저항이 발생할 수 있다.¹⁷⁾

현장활동가(Field Partner)들이 인터서브코리아 거버넌스의 혁신 방향을 이해하고 공감할 수 있도록 상호 소통하고 교육하는 일 또한 필요하다.

5.2 팬데믹 위기에 대한 대응

코로나로 인한 전세계적인 팬데믹은 높은 국제적 상호 연결성을 강점으로 하는 국제 연대조직에게 커다란 도전이 된다. 인터서브코리아 역시 팬데믹으로 인해 기존에 수립되어 있던 위기관리 매뉴얼을 재정립하고 국제연대가 주관하던 선교지별 대응에 대해 새로운 방식을 추가해야 했다.

“그 전에는 그냥 위기관리라고 제너럴한 것으로 했는데, 전염병인 경우에는 다른 매커니즘이 돌아가요. 왜냐하면 실제로 현장에서 아플 때, 그 사람들을 실제로 도와줄 의사들이, 현지 팀에도 저희가 의사가 있어요. 있는데 그 의사들만 필요한 것이 아니라 본국에서도 의사가 붙어 줘야해요. 왜냐하면 영어로 소통하기 어려운 거예요. 그래서 양쪽 의사가 동시에 들어가서, 수시로 이거 먹어라 저거 먹어라 해줘야 하고, 여차하면 그 사람을 꺼내 와야 되고, 그런 것들이 이번에 경험들이 쌓이면서 매뉴얼화 된 것 같아요.”

- 조샘 대표 인터뷰 중 -

16) 인터서브 필드 파트너 설문

17) 행정팀 인터뷰 중에도 이러한 변화에 대한 저항이 언급되어 있다.

6. 인터서브 국제본부 연구의 정책적 시사점

6.1 생동하는 170년 조직의 가치 중심적 거버넌스

인터서브가 지난 170여 년간 설립 정신을 간직 한 채로 건강한 활동을 한 원동력은 무엇일까? 실제로 비슷한 시기에 설립된 수없이 많은 조직은 역사 속으로 사라졌다. 아직 존재하는 손에 꼽히는 조직들 또한 그 설립목적을 잊은 채 조직의 재무적 안정성만을 추구하며 화석화된 단체로 존재하거나 명맥만 겨우 유지하는 단체가 적지 않다. 지금까지의 연구를 통해 연구진이 발견한 바에 따르면, 인터서브가 가치 중심적 거버넌스를 지속해올 수 있던 역량은 다음과 같다.

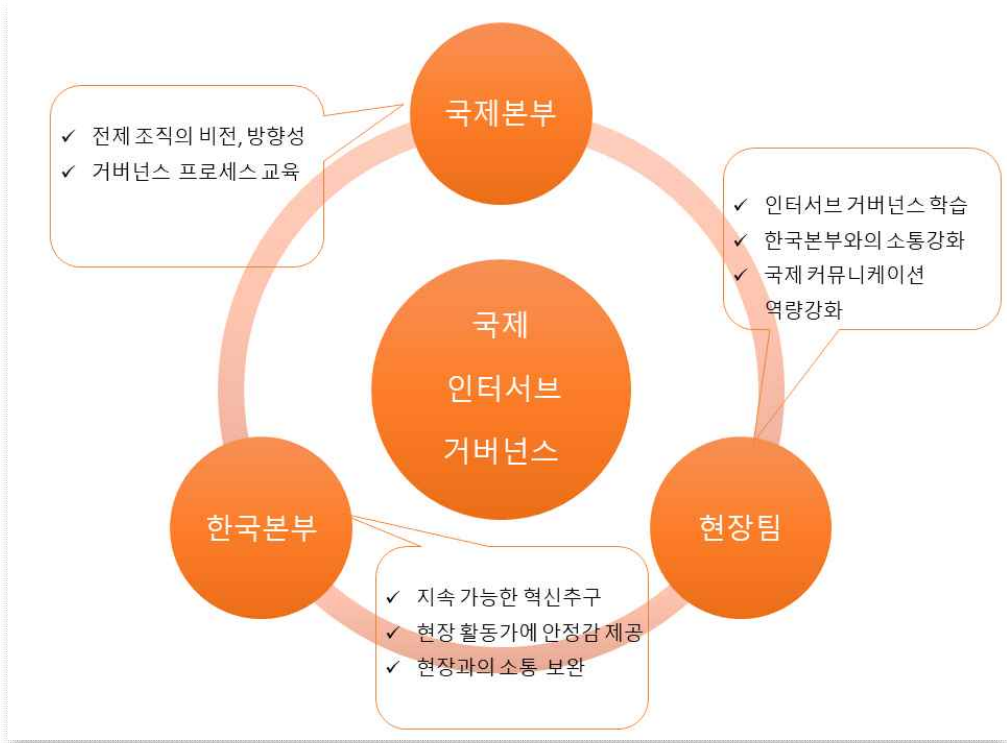
첫째, 조직의 초기부터 구성원 국가들의 연맹체를 구성하여 중요한 거버넌스 의제에 대해 4년마다 숙의하는 과정을 거쳐 통합적이고 참여적인 거버넌스 결정 프로세스를 구축하고 있었다. 이는 구성원들의 전폭적인 참여와 신뢰를 가져오고 결정된 거버넌스 의제가 원활히 수행되는 데 매우 중요한 요소로 작용하였다.

둘째, 이러한 평등하고 참여적인 프로세스를 통해 시대정신을 이끄는 담대한 거버넌스 의사결정과 실천을 하였다. 조직의 재정적·물리적 안정성을 제공하는 현장팀(Field Team) 소유의 재산을 현지 파트너(교회)들에게 과감히 이양한 점, 선교사라는 이름을 기꺼이 포기한 점 등은 그 대표적인 예다. 실제로 그동안 인터서브가 한 의사결정은 인터서브의 창립 정신과 가치에 근거한 담대한 거버넌스 결정이라고 하겠다. 이러한 점들이 대외적인 환경의 불확실성 속에서 170여 년이라는 시간을 지탱해오며 인터서브가 설립된 취지에 맞게 건강하게 역할을 해온 비밀일 것이다.

6.2 국제 비영리조직의 거버넌스 역동성과 조율

위에서 살펴보았듯이, 인터서브와 같은 국제 비영리조직의 경우 거버넌스는 국제본부, 국가본부 그리고 현장활동가(Field Partner)들의 역동을 어떻게 조율하느냐가 전체 조직의 거버넌스를 건강하게 유지하는 핵심요소가 된다.

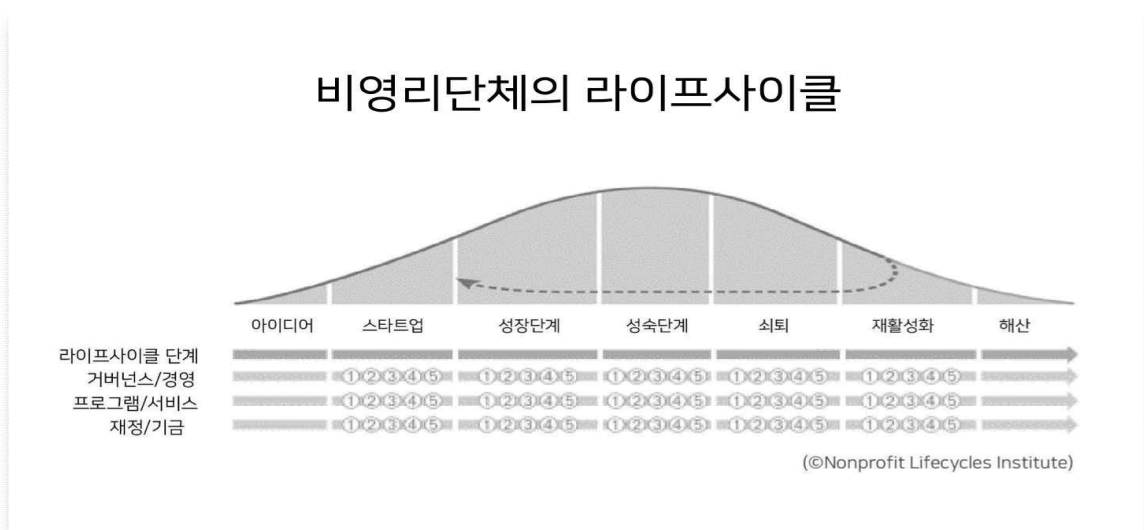
〈그림 7〉 인터서브 국제본부 거버넌스의 방향성



6.3 비영리조직의 성장주기 단계와 리더십 매칭

비영리조직은 타조직과 마찬가지로 탄생에서부터 성장과 성숙, 쇠퇴의 시기를 거친다. 조직의 특성이나 구체적인 영역에 따라 그 양태는 다를 수 있으나 일반적으로 유기체적 조직론의 시각으로는 조직은 성장단계에 따라 그에 맞는 리더십 역량을 갖춰야 하며, 소속된 조직의 성장단계에 대한 조직 구성원들의 일종의 암묵적 동의가 필요하다. 왜냐하면 우리 조직이 해당하는 단계를 인지하고 그것에 동의가 되어야만 이후 조직의 방향성에 대해서도 일치할 볼 수 있기 때문이다.

〈그림 8〉 비영리조직의 라이프사이클과 리더십 특성¹⁸⁾



18) 공익경영센터, 비영리 거버넌스 리더십, 김경수 대표 발표자료 <https://nonprofitlifecycles.com/>

단계별리더십특성

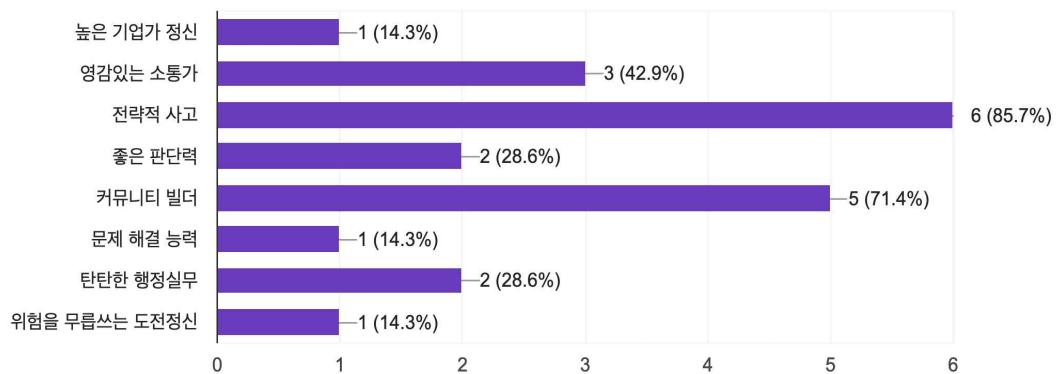
- 아이디어단계: 비전, 창의성, 기업가정신, 높은 헌신도, 영감있는 소통가
- 스타트업단계: 위험을 무릅쓰, 행동중심, 활동적, 다양한 우선순위 다루기
- 성장단계: 활동적, 전략적사고, 시스템, 좋은 판단력, 커뮤니티 빌더
- 성숙단계: 위임, 정책중심, 지속적인 향상
- 재생단계: 현재상황에 대한 도전, 문제해결, 포기하지 않음, 실무적

일반적으로 조직의 설립 초기엔 설립자의 에너지와 열정으로 대부분의 활동이 이뤄지지만 인터서브의 사례에서 보듯이 설립자 이후의 2~3번째 대표 체제에서는 활동을 시스템화하고 법적지위 또한 보다 안정적이고 책임을 질 수 있는 구조로 변화하는 과정이 필요하다. 인터서브코리아 조샘 대표의 경우, 성장단계에 있는 비영리 리더십이 가져야 할 커뮤니티 빌더, 전략적 사고에 대한 평가가 매우 높아 성장단계 조직의 리더에 적합한 리더십 유형이라 할 수 있다.

〈그림 9〉 이사회의 조샘 대표의 리더십 스타일 평가 설문

5. 다음 중 조샘 대표의 리더십 스타일 특징에 가장 부합하다고 생각하는 것은 무엇입니까? (3가지 선택)

응답 7개



6.4 위기관리의 거버넌스

위의 성장중심 단계에서 비영리조직은 보다 체계적이고 시스템적으로 일하기 위해 많은 변화를 피하게 되는데 이러한 일련의 변화는 조직 구성원에게 스트레스로 작용하기 쉽다. 이를 극복하는 것이 바로 조직에 대한 신뢰와 심리적 안정감이다.

특히 국제구호개발단체 및 선교단체의 경우, 이번 팬데믹으로 건강과 생명에 심각한 위협을 느끼는 단계에 있기에 현장활동가(Field Partner)들이 신체적·정서적 위협을 몸소 경험하고 있다. 『두려움 없는 조직』이라는 책의 저자인 하버드 경영대학원의 에이미 교수에 따르면 조직의 변화의 힘은 조직이 얼마나 심리적 안정감을 구성원들에게 주고 있느냐에 있다고 한다.¹⁹⁾ 또한 심리학자인 정혜신 박사는 이러한 코로나-19로 인한 사회적 스트레스로 전 국민이 사회적 트라우마 상태에 놓여 있다고 진단하였다.²⁰⁾ 이러한 심리적 사회적 스트레스가 많은 상태에서는 조직의 변화 또한 위협으로 느껴지기 쉽다. 따라서 현장과의 소통을 통해 현장활동가들이 육체적·심리적 안정감을 회복하도록 다양한 지원을 제공할 필요가 있다. 조직의 시스템적 변화는 구성원들에게 필연적으로 스트레스를 동반한다. 따라서 개혁을 추구하는 리더는 우리 조직 안에 내적·외적 스트레스와 압력을 잘 관리하면서 변화의 속도를 조절해나가야 할 것이다.

끝으로 추가로 연구되어야 할 부분이 있었으나 시간적·환경적 제약으로 미진한 부분이 있음을 밝힌다. 현장활동가(Field Partner)들의 경우 설문 조사뿐만 아니라 온라인 인터뷰를 통해 팬데믹의 도전부터 인터서브 국제본부 거버넌스의 실천영역에 이르기까지 폭넓은 질문을 통해 보다 깊이 있는 고찰이 필요하다. 또한 국제 이사회의 의장과의 화상 인터뷰가 진행되었더라면, 국제 연맹 차원에서 인터서브 거버넌스의 역사적 의미와 현재 시스템 변화에 대한 보다 정확한 시각을 제공했을 것이다. 추후 이 부분을 보완할 수 있기를 바라며 본 보고서를 마친다.

19) 『두려움 없는 조직』, 에이미 에드먼스, 최윤영 역, 다산북스, 2019.

20) 2020,4,29 노컷뉴스 [코로나 블루] 정혜신 “괜찮아, 네 잘못이 아니야” <https://www.nocutnews.co.kr/news/5335801>

〈참고 문헌〉

- 1) 좋은 일을 멋지게 멋진 일을 바르게, 에드가 스토에즈, 김경수 옮김, 누림북스, 2020.
- 2) 인터서브 코리아 2018~2019 연례 보고서
- 3) 건강한 조직만들기, 데이비드 브루베이커&루스 후버 지머먼, 김홍석 옮김, KAP출판, 2016.
- 4) Kathy Keely & Tommy Pearce, The nonprofit life circle: A model for making smart decisions
- 5) 두려움이 없는 조직, 에이미 에드먼스, 최윤영 역, 다산북스, 2019.
- 6) 트라우마의 이해와 치유, 캐롤린 요더, 김복기 역, KAP출판, 2014.
- 7) 진성리더십, 윤정구, 라온북스, 2015.
- 9) 어댑티브 리더십, 로널드 A. 하이패츠 외 2명, 진저티프로젝트 출판팀·슬로워크, 2017.

[부록1] 인터뷰 질문지(대표자 용도)

<p>1. 인터서브 국제본부의 역사/ 조직구조.</p>
<p>1-1. 인터서브 국제본부의 역사 : 인터서브 국제본부는 최초의 여성 의료선교를 시작된 단체이자 최초의 초교파 단체라는 독특한 역사를 가지고 있다고 들었습니다. 인터서브의 역사에 대해 알고 싶습니다. 그리고 그 역사는 인터서브가 어떤 정체성을 갖도록 만들었는지 궁금합니다.</p> <p>1-2. 인도에서 일찍이 선교회의 자산을 지역 리더들에게 이양하고 선교사분들을 파트너라고 부르는 등등 일찍부터 제국주의적 선교모델과는 차별화된 정신을 가지고 오신걸로 알고 있습니다. 그동안 인터서브의 조직모델은 어떻게 변화해 왔으며 어떤 정신을 갖기 위해 변화 했나요?</p> <p>1-3. 인터서브 국제본부는 각 나라별 파트너들과 어떤 형태의 조직구조를 가지고 계신가요? 다른 국제 선교단체 및 비영리조직들은 중앙본부에서 정책과 자금을 총괄하는 체제를 유지하거나, 각 권역별로 나뉘어져 (예 :동아시아 지부) 있거나 각 나라별 단체들이 직접 모든 것을 결정하기도 합니다.</p>
<p>2. 인터서브코리아 30주년 역사/ 영향력</p>
<p>2-1. 인터서브코리아는 얼마 전 30주년을 맞았다고 알고 있습니다. 인터서브코리아의 30주년 역사의 의미와 앞으로의 방향에 대한 생각도 이야기 해주시면 감사하겠습니다.</p> <p>2-2. 조샘 대표님은 오랫동안 연변 과기대와 평양 과기대를 위한 일을 해오셨다고 들었습니다. 인터서브코리아를 섬기시게 된 동기도 궁금하고요. 인터서브를 통해 어떤 비전을 가지고 계신가요?</p> <p>2-3. 현재 인터서브 국제본부와 인터서브코리아는 어떤 영향력을 서로 주고받고 있으신가요? 국제 이사회가 4년마다 열리는 것으로 알고 있는데 국제 이사회와 한국이사회의 상호 역할 및 영향력에 대해 알고 싶습니다.</p>
<p>3. 인터서브코리아의 거버넌스 모델</p>
<p>3-1. 인터서브코리아의 초기 설립 이사진들의 특징과 지금 현재 이사진과는 어떤 차이점이 있는지 궁금합니다.</p> <p>3-2. [다양성] 이사진을 구성할 때 어떤 기준으로 이사를 선임하셨는지 기준이 있었을 것 같아요.(예, 성별, 전문성, 세대, 이해관계자 등) 울타리 역할을 넘어 실질적인 도움이 되는 이사의 기준으로 어떤 요소들을 고려하셨는지 궁금합니다. 더불어 이사 구성 시, 선발 기준이 명문화된 기준(정관, 내규 등)이 있는지 궁금합니다.</p> <p>3-3. 스스로 생각하실 때, 인터서브 이사회의 유형은 이사회 중심, 대표중심, 이사회와 대표간의 협력중심 모델 중 어느 쪽에 더 가깝다고 생각하십니까?</p>
<p>4. 인터서브코리아 이사회 구조와 모델의 강점</p>
<p>인터서브 국제본부의 역사와 인터서브코리아의 그동안의 활동을 통해 생각하시는 인터서브코리아의 이사회 구조와 조직모델의 강점은 무엇이라고 생각 하시나요?</p>
<p>5. 향후 인터서브코리아 거버넌스의 방향성</p>
<p>인터서브의 향후 거버넌스의 방향에 대해서 갖고 계신 생각을 듣고 싶습니다.</p>

[부록2] 인터뷰 질문지(실무자 용도)

1. 한국 이사(회)와의 관계
<p>1-1. 인터서브의 책임자로서 이사님들의 전체적인 활동과 조직에의 공헌은 어느 정도라고 평가하십니까? (스케일 1 ~ 10)</p> <p>1-2. 이사님들과 업무상 얼마나 자주 함께 협력하십니까? 함께 거버넌스에 관한 일을 할 때 좋은 점과 불편한 점은 무엇인가요?</p> <p>1-3. 이사회에 기대하고 바라는 것이 있다면 어떤 것들이 있습니까?</p>
2. 대표와의 관계
<p>2-1. 조샘 대표님의 리더십의 특징에 대해서 말씀해 주실 수 있을까요?</p> <p>2-2. 인터서브는 대표중심의 거버넌스가 이루어져 왔다고 보입니다. 특히 조샘 대표님은 거버넌스 구조부터 시작해서 다양한 영역에서 변화를 꾀하고 계신데요, 이러한 변화를 수용하고 실천해야 할 직원분들에게는 변화 중심의 리더십이 실무자의 입장에서 어떠한 단점과 장점이 있을까요?</p> <p>2-3. 세 분 실무자 모두 부대표라는 직함을 가지고 계시다고 들었습니다. 부대표라는 직함은 여러분께 어떤 의미로 다가오시나요?</p>
3. 이사의 자격
<p>3-1. 이사를 새롭게 선발한다면 이사의 자격요건은 무엇이 되어야 한다고 생각하십니까? (예 : 회원경력 몇 년, 후원자 경력, 총회 참석 등)</p> <p>3-2. 어떤 이해관계자가 이사가 되어야 한다고 생각하십니까? (후원자, 명망가, 선교사, 직원, 여성 등)</p>
4. 실무 리더십의 거버넌스 역할
<p>실무자로서 거버넌스에 참여하고 있다고 생각하시나요? 그렇다면 구체적으로 어떤 모습으로 참여하고 있으신지 예를 들어주시기 바랍니다.</p>
5. 인터서브 국제본부와의 관계
<p>인터서브는 국제연대조직으로 알고 있습니다. 국제본부가 있어서 거버넌스 및 조직운영에 있어서 도움이 되는 점은 무엇이 있을까요? 국제조직이라서 거버넌스 및 조직운영에 어려움이나 복잡한 점은 무엇이 있나요?</p>

[부록3] 온라인 설문지(이사회 용도)

1. 다음 이사회의 모델 중 인터서브는 어느 유형에 속한다고 생각하시나요 ?

(2가지 중복 선택 가능-이사회와 실무 팀과의 관계를 기준으로)

- 운영팀형 모델
- 후견형 모델
- 자문형 모델
- 협력형 모델
- 정책형 모델

2. 지금까지 인터서브 이사로서 본인이 가장 효과적으로 수행해온 역할은 무엇인가요?

(가장 중요하다고 생각하는 것 3가지 선택)

- 울타리 역할 (대표와 실무자들을 지지하고 응원함)
- 이사회 및 단체의 행사에 참여
- 단체의 사명, 정책, 사업 프로그램에 대한 학습
- 모임 전에 회의의 안건과 제안서를 미리 검토
- 각종 위원회와 특별 위원회(TF)에 참여
- 인터서브에 개인적으로 후원, 기부함
- 인터서브 모금 프로젝트에 참여함
- 인터서브에 대해 사람들에게 알림
- 인터서브의 발전에 공헌할 수 있는 이사 후보를 추천함
- 이해충돌 금지의 원칙과 비밀유지 정책을 지킴
- 실무자에 준하여 세부 실무에 참여
- 국제 이사회와 한국이사회와의 거버넌스 공조와 협력
- 현장의 파트너(선교사)들에 대한 다양한 지원
- 기타 _____

3. 향후 1-2년간 본인이 감당해야 할 중요한 역할은 무엇이라고 생각하시나요?

(가장 중요하다고 생각하는 것 3가지 선택)

- 울타리 역할 (대표와 실무자들을 지지하고 응원함)
- 이사회 및 단체의 행사에 참여
- 단체의 사명, 정책, 사업 프로그램에 대한 학습
- 모임 전에 회의의 안건과 제안서를 미리 검토
- 각종 위원회와 특별 위원회(TF)에 참여
- 인터서브에 개인적으로 후원, 기부함
- 모금 프로젝트에 참여함
- 인터서브에 대해 사람들에게 알림
- 인터서브의 발전에 공헌할 수 있는 이사 후보를 추천함
- 이해충돌 금지의 원칙과 비밀유지 정책을 지킴
- 실무자에 준하여 세부 실무에 참여
- 국제 이사회와 한국이사회와의 거버넌스 공조와 협력
- 현장의 파트너(선교사)들에 대한 다양한 지원
- 기타 _____

4. 조샘 대표가 가장 효과적으로 수행했던 역할은 무엇입니까? (3가지 선택)

- 전략계획 수립, 진행 및 평가
- 모금 및 기부자 예우
- 단체의 핵심가치 생산
- 이사, 감사 교육 및 오리엔테이션
- 이사회 안건 상정
- 직원채용 및 평가
- 예산수립 등 재정운영
- 사업 (프로그램) 개발 및 운영

5. 다음 중 조샘 대표의 리더십 스타일 특징에 가장 부합한다고 생각 하는 것은 무엇입니까? (3가지)

- 높은 기업가 정신
- 영감있는 소통가
- 전략적 사고
- 좋은 판단력
- 커뮤니티 빌더
- 문제 해결 능력
- 탄탄한 행정실무
- 위험을 무릅쓰는 도전정신

기타 _____

6. 인터서브의 이해관계자 그룹 중 이사님이 생각하기에 가장 중요한 그룹을 순서대로 적어 보십시오. (1-5)

- 후원자
- 임직원 (이사 + 실무자)
- 정부, 기업
- 종교기관
- 필드 파트너 (선교사)
- 국제 이사회
- 기타 _____

7. 지난 3년간 인터서브의 이사회가 이사회역의 역할을 충분히 수행했다고 생각하십니까?

- 매우 동의함
- 동의함
- 동의하지 않음
- 전혀 동의하지 않음
- 잘 모르겠음

8. 국제 선교단체로서 인터서브는 국제 이사회와 지속적인 영향력을 주고 받아왔다고 알고 있습니다. 국제 이사회와 한국이사회는 서로에게 어떤 영향력을 끼쳐왔나요?

- 한국 이사회가 국제 이사회로부터 배웠거나 배워 나아가야 할 부문 ?
- 국제 이사회가 한국 이사회로부터 배웠거나 배워 나아가야 할 부문 ?

9. 인터서브 이사회 활동에 대해 나누고 싶은 말씀을 남겨 주시기 바랍니다.

[부록4] 설문지(필드 파트너용)

1. 다음 이사회의 모델 중 인터서브는 어느 유형에 속한다고 생각하시나요 ?

(2가지 중복 선택 가능-이사회와 실무팀과의 관계를 기준으로)

- 운영팀형 모델
- 후견형 모델
- 자문형 모델
- 협력형 모델
- 정책형 모델

2. 지금까지 인터서브 이사회가 가장 효과적으로 수행해온 역할은 무엇인가요?

(가장 중요하다고 생각하는 것 3가지 선택)

- 울타리 역할 (대표와 실무자들을 지지하고 응원함)
- 이사회 및 단체의 행사에 참여
- 단체의 사명, 정책, 사업 프로그램에 대한 학습
- 모임 전에 회의의 안건과 제안서를 미리 검토
- 각종 위원회와 특별 위원회(TF)에 참여
- 인터서브에 개인적으로 후원, 기부함
- 인터서브 모금 프로젝트에 참여함
- 인터서브에 대해 사람들에게 알림
- 인터서브의 발전에 공헌할 수 있는 이사 후보를 추천함
- 이해충돌 금지의 원칙과 비밀유지 정책을 지킴
- 실무자에 준하여 세부 실무에 참여
- 국제 이사회와 한국이사회의 거버넌스 공조와 협력
- 현장의 파트너(선교사)들에 대한 다양한 지원
- 기타 _____

3. 향후 1-2년간 인터서브 이사회가 감당해야 할 중요한 역할은 무엇이라고 생각하시나요?

(가장 중요하다고 생각하는 것 3가지 선택)

- 울타리 역할 (대표와 실무자들을 지지하고 응원함)
- 이사회 및 단체의 행사에 참여
- 단체의 사명, 정책, 사업 프로그램에 대한 학습
- 모임 전에 회의의 안건과 제안서를 미리 검토
- 각종 위원회와 특별 위원회(TF)에 참여
- 인터서브에 개인적으로 후원, 기부함
- 모금 프로젝트에 참여함
- 인터서브에 대해 사람들에게 알림
- 인터서브의 발전에 공헌할 수 있는 이사 후보를 추천함
- 이해충돌 금지의 원칙과 비밀유지 정책을 지킴
- 실무자에 준하여 세부 실무에 참여
- 국제 이사회와 한국이사회의 거버넌스 공조와 협력
- 현장의 파트너들에 대한 다양한 지원
- 기타 _____

4. 조샘 대표가 가장 효과적으로 수행했던 역할은 무엇입니까? (3가지 선택)

- 전략계획 수립, 진행 및 평가
- 모금 및 기부자 예우
- 단체의 핵심가치 생산
- 이사, 감사 교육 및 오리엔테이션
- 이사회 안건 상정
- 직원채용 및 평가
- 예산수립 등 재정운영
- 사업 (프로그램) 개발 및 운영

5. 다음 중 조샘 대표의 리더십 스타일 특징에 가장 부합한다고 생각 하는 것은 무엇입니까 ? (3가지)

- 높은 기업가 정신
- 영감있는 소통가
- 전략적 사고
- 좋은 판단력
- 커뮤니티 빌더
- 문제 해결 능력
- 탄탄한 행정실무
- 위험을 무릅쓰는 도전정신
- 기타 _____

6. 인터서브의 이해관계자 그룹 중 필드파트너님이 생각하기에 가장 중요한 그룹을 순서대로 적어 보십시오. (1-5)

- 후원자
- 임직원 (이사 +실무자)
- 정부, 기업
- 종교기관
- 필드 파트너
- 국제 이사회
- 기타 _____

7. 지난 3년간 인터서브의 이사회가 이사회역의 역할을 충분히 수행했다고 생각하십니까?

- 매우 동의함
- 동의함
- 동의하지 않음
- 전혀 동의하지 않음
- 잘 모르겠음

8. 국제 선교단체로서 인터서브는 중앙 집중적이 아닌 파트너십을 활동하고 있다고 알고 있습니다. 국제선교단체로서 인터서브가 가진 강점과 발전해야 할 점은 무엇일까요?

- 국제단체로서 인터서브의 강점?
- 국제단체로서 인터서브의 발전해야 할 점 ?

9. 필드 파트너로서 인터서브코리아가 잘 해온점과 앞으로 더욱 개선해야 할 점에 대해서 말해 주십시오.

-잘 해온점 (거버넌스 관점)

-개선 또는 발전할 점 (거버넌스 관점)

10.인터서브 이사회 활동에 대해 나누고 싶은 말씀을 남겨 주시기 바랍니다.