

네트워크 조직의 가치중심 거버넌스

· 자원봉사이음 거버넌스 사례연구 ·

*Volunteering Connected's
Governance*



재단법인 빈손채움

공익경영센터

NPOpia

네트워크 조직의 가치중심 거버넌스

· 자원봉사이음 거버넌스 사례연구 ·

*Volunteering Connected's
Governance*



재단법인 빈손채움

공익경영센터

NPOpia

목 차

I. 들어가며	
II. 거버넌스 사례의 연구 배경	
1. 연구의 목적 및 취지	2
2. 연구진의 구성	3
III. 연구조사 분석방법론	
1. 사전준비 및 연구절차	4
2. 조사방법 및 유의성	5
IV. 자원봉사이음 연구 결과	
1. 자원봉사이음 개요	7
2. 자원봉사이음 설문 결과	12
3. 자원봉사이음 검사지 결과	26
4. 자원봉사이음 인터뷰 결과	35
V. 연구의 시사점	
1. 자원봉사이음 거버넌스 특성	39
2. 시사점과 과제	42
참고문헌	45

I. 들어가며

코로나라는 미증유의 시대를 거치며 현대사회의 많은 조직이 혼란의 시기를 지나왔다. 4차 산업혁명과 초연결시대, ESG의 대두와 이해관계자 경영, 비대면의 시대와 인공지능의 대중화 등 불과 수년 사이에 동시다발적으로 일어난 혁명적 변화로, 이러한 지각변동에 따라 사람들이 추구하는 삶의 가치가 급변했고 나아가 조직이라는 대상을 바라보는 가치관에 변화를 초래했다.

‘직장과 일터의 변화는 무엇인가?’

‘인간의 노동은 어떠한 형태로 변화하는가?’

‘조직은 어떻게 변화하고 대응해야 생존하는가?’

많은 조직이 효과적인 대처를 위해 우수한 인재의 영입을 고민하고, 효율적인 업무환경을 고민하며, 더욱 생산성 있는 시스템을 고민하는 한편 오래된 속제도 여전히 존재함을 알고 있다. 인간이 추구하는 보편적 가치와 의미가 어떠한 도전에 직면하고 있는 것인지, 본질을 지키면서도 혁신해야 할 대상은 무엇인지, 나아가 건강하고 지속가능한 조직이라면 문제해결을 위해 무엇에 주목해야 하는 것인지 등 주로 근원적인 고민들이다.

이번에 살펴보게 될 ‘자원봉사이음’의 사례는 위의 목직한 질문에 대한 어떤 실마리를 줄 수 있을지 기대감을 가지고 출발하고자 한다. 자원봉사이음은 통상적인 조직체가 아니라 일종의 네트워크 조직이며, 네트워크 조직은 참여자들의 자발성에 기초한다. 또한 참여자들의 자발성은 자연발생적으로 형성되지 않고 리더십의 역량에 기인한다. 이러한 리더십의 역량의 합을 우리는 거버넌스라 정의할 수 있을 것이다.

맥락적으로, 작금에 있어 자원봉사이음이 중요한 연구의 대상이 될 수 있는 이유를 다음으로 전제했다.

- ① 네트워크 조직의 역동과 성공의 원리는 정의가 가능한 영역인지
- ② 참여자의 자발성과 거버넌스의 리더십 역량에 어떠한 인과관계가 있는지
- ③ 이러한 역량은 자원봉사 집단의 학습된 직무능력에 근거하는지, 아니면 자원봉사이음의 독특성에 기인하는지
- ④ 보편적인 조직이론이 이상적으로 작동하고 있는 것인지, 여타 조직에 이식할 수 있는 양질의 시사점과 사례로 적합한지

이상의 궁금증을 해소하는 과정은 시대의 혼란스러움을 극복함에 있어 흥미로운 주제일 것이다. 이를 위해 본 연구는 질적연구의 접근을 채택하고 있으며 이를 통해 조직의 전반을 점검하기보다 조직의 강점을 파악하고자 한다. 따라서 이 보고서의 결론부는 자

원봉사이음이 왜 잘 되는지, 그리고 거버넌스는 어떠한 특성이 있는지, 리더십의 역할과 스타일은 무엇인지, 개선할 과제는 없는지 등에 대해 순차적으로 기술할 계획이다.

II. 거버넌스 사례의 연구 배경

1. 연구의 목적 및 취지

1) 연구목적

본 연구의 목적은 ‘자원봉사이음’의 단체활동과 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.

2) 연구내용

본 연구의 주요 내용은 다음과 같다.

- 이음의 조직운영 현황 및 의사결정체계를 거시적으로 파악
- 조직의 핵심 의사결정기구의 구성, 운영, 규정, 역할과 책임 등 전반 조사
- 위원회의 역동성 및 위원회와 사무국과의 관계성 파악 및 분석
- 조직 활동과 운영에서 보이는 거버넌스 작동방식과 리더십 특징 파악
- 기타 거버넌스의 변화 및 과제를 파악하여 분석

3) 연구방법

위원회 및 조직 현황을 파악할 수 있는 각종 문헌자료를 수집하고, 위원회 구성원 및 운영 실무를 담당하는 책임자 및 활동가 인터뷰, 구조화된 온라인 설문으로 정보를 수집하고자 한다.

[표 1] 사례연구의 단계¹⁾

연구 단계	주요 내용	기대 결과
과제 정의 Define project and cases	- 연구의 필요성 도출 - 주요 개념과 가설 정의 - 연구 범위 규정	- 연구 프레임워크 수립
분석틀 및 도구 결정 Craft instruments and protocols	- 분석 틀 정립 - 전반적인 연구 설계 - 질적조사방법론 결정 - 관련 문헌 파악	- 분석 도구 및 조사방법론 결정 - 조사방법론 가이드 라인 결정

1) Eisenhardt, K. M. 「Building theories from case study research」 Academy of management review (1989)

연구 단계	주요 내용	기대 결과
데이터 분석 Data analysis	- 사례 및 인터뷰 대상 확정 - 데이터 수집 및 분석 - 인터뷰 수행	- 인터뷰 결과 - 데이터 분석 결과
가설 수립 Shaping hypothesis	- 주요 시사점 및 제안사항 도출 - 내부 조율	- 제안과 시사점 구상
일반화 Enfolding literature	- 일반화 - 기존 연구와의 비교	- 제안과 시사점 평가 - 학술적 제언
결론과 적용 Conclusion and implications	- 정책적 시사점, 실행방안 제시	- 연구 종료

2. 연구진의 구성

1) 주요 연구진 구성

책임연구자 이재현 대표를 필두로 김경수 대표, 김지숙 매니저를 공동연구자로 구성하고 그 외 자문위원을 초빙하여 연구를 바라보는 다양한 시선을 수렴하고자 한다.

[표 2] 연구진의 구성

연구진	주요 경력	역할
이재현	(현) NPO스쿨 대표 (전) 경희사이버대학교 NGO학과 겸임교수 (전) 미국 United Way Worldwide 국장	책임연구
김경수	(현) 빈손채움재단 상임이사 (현) 공익경영센터 대표	공동연구
김지숙	(현) 빈손채움재단 비영리거버넌스연구소 매니저	공동연구

2) 연구 자문 구성

연구 자문은 재단법인 공익경영센터의 거버넌스연구위원회를 주축으로 구성하였고 그 명단은 아래와 같다.

- 윤환철 연구위원 (미래나눔재단 사무총장)
- 이명신 연구위원 (비영리경영연구소 소장)
- 김대로 연구위원 (성서유니온선교회 출판국장)

- 유원선 연구위원 (함께걷는아이들 사무국장)
- 박초롱 연구위원 (이로운넷 기자)

III. 연구조사 분석방법론

1. 사전준비 및 연구절차

1) 사전준비

본 연구는 질적연구를 기본적인 접근법으로 채택하고 있다. 이에 따라 연구자의 주관성 개입이 불가피하므로 객관적인 데이터의 확보가 중요하며, 자원봉사자들의 역사가 20년을 지나고 있어 축적된 자료를 사전에 확보하고 이를 보완설명해 줄 인적자원을 섭외 하도록 노력했다. 본 연구가 확보한 사전자료는 다음으로 요약된다.

- 정관
- 실행위원회 회의록 (최근)
- 정기총회 회의록 (최근)
- 총회 자료집 (최근)
- 소모임 기록집
- 조직구성도 등 기타 자료
- 홈페이지

2) 연구절차

연구의 절차는 사전준비, 자료수집, 자료검토 및 분석, 결과보고의 순서를 준수하되, 필요에 따라 자문의 추가, 보고회를 통해 세부조정이 가능하도록 하였다.

[표 3] 연구 세부 일정

구분		23년 4월				5월				6월			
		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		●										
	인터뷰 일정 조율 및 질문지 구성		●										
자료 수집	문헌 자료 수집 및 정리	●	●	●	●								
	설문지 수행		●										
	검사지 수행		●	●	●								

구분		23년 4월				5월				6월			
		1주	2주	3주	4주	1주	2주	3주	4주	1주	2주	3주	4주
	인터뷰 수행		●	●	●								
	결과물 정리 및 검토				●	●							
자료 검토 및 분석	코딩 및 점검				●								
	최종 코딩 및 자료 분석					●	●						
	분석 결과 종합					●	●						
결과 보고	목차 구성 및 조정						●	●	●				
	내부용 보고서 작성							●	●				
	대외용 보고서 작성								●	●			
	최종 피드백 반영									●			

2. 조사방법 및 유의성

1) 조사방법 설정

본 연구는 질적연구의 일반적 요소를 주요 접근법으로 채택하고 있다. 이에 따라 자료 수집 단계는 문헌수집, 인터뷰, 설문지 등의 일반적 조사방법론이 예정되어 있다. 이번 연구는 이와 같은 일반적 조사방법론의 요소에 몇 가지의 차별화 요소를 반영하여 그 깊이를 제고하고자 한다.

첫째, 문헌 분석, 주요 구성원 인터뷰, 구성원 설문조사의 일반적 방법론에 검사지를 추가하여 더 내밀한 데이터를 확보하고자 한다. 특히 개방성을 지향하는 자원봉사자들의 조직적 특성을 볼 때, 구성원들의 참여 동기와 욕구는 다 상이할 것으로 예상되고, 이에 따라 거버넌스에 기대하는 리더십의 스타일 역시 그 스펙트럼이 넓을 것으로 예상된다. 이때 검사지는 이러한 구성원들의 다양한 의견을 조사하기에 필요한 보충적 접근으로 활용가능하다.

둘째, 조사방법의 순서를 세밀히 설계하고자 한다. 동일한 조사방법론이라도 그 순서를 어떻게 배치하는가에 따라 데이터의 분석은 상이한 결과를 도출하게 된다. 질적연구에서 수행하는 방식은 인터뷰 후 설문지의 순서가 일반적이는데, 이는 인터뷰를 통해 발굴된 이슈를 전체 구성원들의 여론으로 확인해보는 접근이다. 그러나 여론의 향방이 모호할 경우 다시 인터뷰로 재확인할 수 없다는 한계가 있어, 이번 연구는 설문지를 통해 여론을 먼저 파악하고, 여기에 발굴된 몇 가지의 이슈를 검사지로 심화분석한 후 마지막

단계인 인터뷰에서 깊이를 더해 해석하는 식으로 핵심주제에 대한 점층적 접근을 시도하고자 한다.

- [1단계 설문] (조직문화) 일반회원 등을 대상으로 조직의 대략적인 이슈 도출
- [2단계 검사] (거버넌스) 임원/위원을 대상으로 거버넌스의 주요 이슈 분석
- [3단계 인터뷰] (리더십) 핵심멤버를 대상으로 리더십의 인과관계 파악, 맥락적 이해

[표 4] 조사방법에 따른 주요 내용

조사 방법	조사 내용	비고
[1단계] 설문	<ul style="list-style-type: none"> - 조직의 비전체계와 작동원리 - 거버넌스 모형과 운영원리 - 리더십의 특성과 스타일 - 만족과 몰입요소, 소통과 갈등 경험 등 	<ul style="list-style-type: none"> - 형식: 구조화된 질문 - 형태: 온라인 구글 설문조사
[2단계] 검사	<ul style="list-style-type: none"> - 조직의 미션(사명), 비전 - 조직의 외향적 비전, 내향적 비전 - 조직에 대한 다양한 의견 	<ul style="list-style-type: none"> - 형식: 구조화된 질문 - 형태: 지면 조사
[3단계] 인터뷰	<ul style="list-style-type: none"> - 조직의 역사와 그 맥락, 변화의 계기 - 거버넌스의 운영 원리와 이슈 - 거버넌스와 사무국의 관계성 - 조직 만족요인, 불만요인, 소통 등 	<ul style="list-style-type: none"> - 형식: 반구조적 질문 - 형태: 대면 FGI(핵심멤버 소그룹) - 장소: 빈손채움 사무실

2) 귀납적 결론 도출

우선 문헌조사를 통해 개괄적으로 파악된 이슈를 중심으로 설문지를 구성하고, 이후 검사지를 통해 심화된 내용으로 인터뷰를 설계하여 맥락적 이해를 더함으로써 귀납적 결론을 도출하고자 한다. 모든 조사방법 단계에서 공통적으로 확인이 필요한 질문과 대략의 흐름은 다음과 같다.

- (조직의 비전체계) 이음의 조직운영 현황 및 의사결정체계를 거시적으로 파악
- (거버넌스의 특성) 조직의 핵심 의사결정기구의 구성, 운영, 규정, 역할과 책임 등
- (조직 내부의 소통) 위원회의 역동성 및 위원회와 사무국과의 관계성 파악
- (리더십의 특성) 조직운영에서 보이는 거버넌스 작동방식과 리더십 특징 파악
- (시사점 및 개선과제) 기타 거버넌스의 변화 및 과제를 파악하여 분석

IV. 자원봉사이음 연구 결과

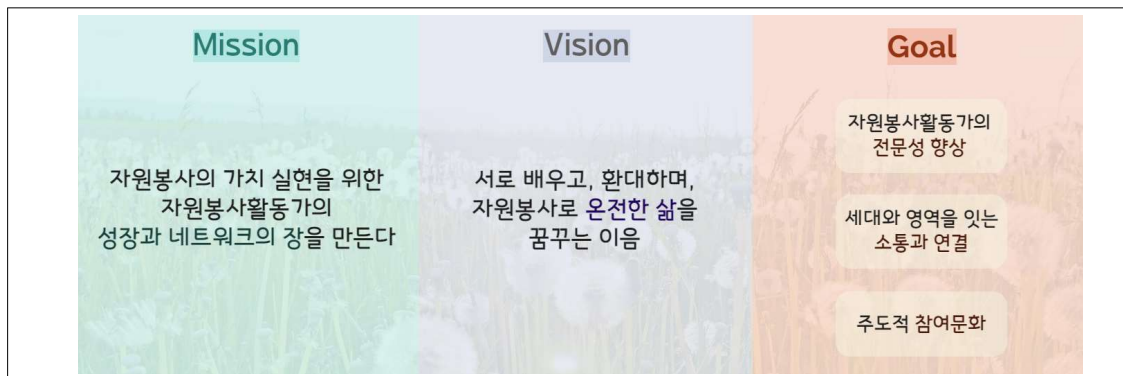
1. 자원봉사이음 개요

1) 자원봉사이음의 조직구성과 비전체계

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 비전체계는 미션(Mission), 비전(Vision), 목표(Goal)로 구성되어 있다. 미션은 '자원봉사의 가치 실현을 위한 자원봉사활동가의 성장과 네트워크의 장을 만든다', 비전은 '서로 배우고, 환대하며, 자원봉사로 온전한 삶을 꿈꾸는 이음', 목표는 '자원봉사활동가의 전문성 향상', '세대와 영역을 잇는 소통과 연결', '주도적 참여문화'로 구분하고 있다.

[그림 1] 자원봉사이음 비전체계(홈페이지)



[그림 2] 자원봉사이음 활동사항(홈페이지)



특히 홈페이지 상에는 현 자원봉사자들의 취지를 이해할 수 있는 문구가 선언되어 있다. ‘다름에 대한 인정’, ‘주도성과 창의성’, ‘탐구와 도전’, ‘연결과 확장’ 등이 주로 강조되었으며, 이는 키워드 중심으로 간략하게 제시되었던 미션, 비전, 목표에 대한 해설의 역할을 하여 방문자들의 이해를 돕고 있다.

자원봉사자 홈페이지 설명문(홈페이지)

우리는 다름을 만드는 질문을 합니다.
관행, 당위를 넘어 차이를 만드는 생각.
주어진 사고가 아닌 내 속에서 나오는 질문 속에
주도성과 창의성을 발견하고 해석하는 힘이 생겨납니다.

우리는 탐구하는 도전을 즐깁니다.
유쾌한 상상과 모호한 것을 탐구하는 과정 자체를 즐기며,
함께하는 실행 속에서 상상은 현실이 됩니다.

우리는 연결을 통해 자원봉사를 확장합니다.
함께하는 마음을 귀하게 여기며
다양한 주체의 연결, 연대를 통해
자원봉사의 가치, 방법, 영역을 확장합니다.

우리는 모두에게 맞닿아
은은하게 이어져 있습니다.
사람과 사람, 현장과 현장이 이어져
자원봉사자 마음이 되었습니다.

2) 자원봉사자 홈페이지의 역사와 정관

자원봉사자 홈페이지는 2004년 ‘한국자원봉사관리협회’로 시작되어 현재 자원봉사자 홈페이지의 이름으로 이어지고 있다. 자원봉사센터에서 자원봉사자를 관리하는 소속 직원을 자원봉사관리자라 명명하는 행정적 용어로 시작했으나, 2016년 9월 새로운 비전을 채택함으로써 현재 조직의 기틀을 다지게 되었다. 자원봉사자 홈페이지는 2016년 이전과 이후로 구분된다 할 수 있는데, 2016년 이전이 자원봉사관리자(담당자)들의 협회였다면 2016년 이후는 자원봉사활동가라는 정체성을 확립함으로써 영역의 확장을 꾀하였다.

자원봉사이음 역사(홈페이지)

2022년

- 04. - 질문하는 시민 교육모듈 연구(~11월) with 경기도자원봉사센터
 - 안녕캠페인 멘토링 운영(~11월) with 한국중앙자원봉사센터
- 06. - 자원봉사 실무자의 건강성과 존엄 워크숍(~7월) with 경상북도자원봉사센터
- 09. - <자원봉사 실천 용어사전> 프로젝트 with 서초구자원봉사센터
- 10. - 봉봉FM 봉나무숲 '봉라면 한봉지 들고 가세요 : 퇴사자 라면편' 제작
- 11. - <질문하는 시민 : 우리들의 해방일지> 활동가 워크숍 진행

2021년

- 02.25 - 제4대 대표(전현숙) 취임
 - 자원봉사이음 소모임 기록집 [달다 그리고 있다] 발간
- 07. - 자원봉사 시민특강 <연결된 시민의 힘> 진행 with 서대문구자원봉사센터
- 09. - 자원봉사이음 가치체계 재정렬 및 새비전 선포
- 12. - 변화를 만드는 질문의 힘 <질문하는 시민> 활동가 포럼
- 12. - [질문하는 시민 : 전환시대의 자원봉사시민이 던지는 206가지 질문] 발간

2020년

- 03.26 - 좋은시민되기 방구석포럼 <코로나19가 우리에게 던진 화두에 응답하라>(~5/27)
- 09.11 - 자원봉사웨бина <위드 코로나 시대, 자원봉사 실천의 전환> 공동 주관(~9/25)
- 10.21 - 제13회 전국자원봉사컨퍼런스 세션 운영

2019년

- 07.03 - 좋은시민되기 활동가 포럼 <내면의 힘>
- 08.28 - 제12회 전국자원봉사컨퍼런스 세션 운영
- 08. - 서울 중구자원봉사센터 인성문화 만들기 집담회 기획운영(~11월)
- 12.11 - 정책집담회 <대입제도 공정성 강화 방안과 청소년 자원봉사>
이슈 토론회 이슈시개(자원봉사실적관리, 지역화폐와 자원봉사)

2018년

- 04.17 - 한국자원봉사의해추진위원회 산하 자원봉사관리자 윤리강령 개정위원회 TF 주관운영(~11/28)
- 05.11 - 자원봉사활동가 포럼 <내면의 힘>(~6/1)
- 06.29 - 자원봉사센터 역량강화 컨퍼런스 <자원봉사관리자 윤리강령> 운영
- 08.29 - 제11회 전국자원봉사컨퍼런스 세션 운영, 2018 글로벌 시민포럼 협력
- 10.10 - 자원봉사관리자 윤리강령 개정 포럼
- 10.12 - 제3회 평생학습 대토론회 토론방 운영
- 10.30 - 자원봉사 건강성 지표 활용을 위한 실무자 교육
- 12.05 - 자원봉사관리자윤리강령 개정안 선포

2017년

- 02.24 - 대화의 판 <협력의 탁자>, 대표 이취임식 & 비전선포
- 04.24 - 좋은시민되기포럼(활동가, 리더, 지역포럼) 6회 이상 개최
- 09.16 - 제10회 전국자원봉사컨퍼런스 세션 운영
- 09.21 - 제2회 서울평생학습 대토론회 토론방 운영
- 09.25 - 건강한 자원봉사자와 함께 일하기 워크숍
- 10.17 - 국제자원봉사컨퍼런스 세션 운영

2016년

- 04.06 - 자원봉사의 본질을 묻는 철학세미나(~8/10)

06.08 - 비전탐색 워크숍(~7/16)
 09.21 - '자원봉사이음'으로 단체명칭 변경. 제3대 대표(박윤애)취임
 10.01 - 자원봉사자 및 자원봉사관리자 교육용 스마트러닝 콘텐츠 연구개발(~12/30)
 : 정보통신산업진흥원 지원사업 협력
 세계자원봉사관리자의 날 기념행사 및 한국자원봉사관리자상 시상식 총 8회 개최

2015년

11.05 - 자원봉사관리자 윤리강령 선포

2014년

02. - 인권,마을,환경 지향적 실천을 위한 자원봉사교육 콘텐츠 개발 : 경기도자원봉사센터 개발 사업

2013년

12. - 자원봉사와 사회적경제생태계의 확장 위한 상생모델 개발 : 행자부, 한국자원봉사협의회 연구사업

2008년

12. - 자원봉사활동관리 표준매뉴얼 개발 : 행정자치부 연구사업

2007년

02.10 - 제2대 회장(김현옥) 취임
 자원봉사관리자 포럼 32회 진행

2004년

02.26 - 창립발기인대회
 03.31 - '한국자원봉사관리협회' 창립총회. 제1대 회장(이강현) 취임

현재 자원봉사이음의 정관에서 보이는 목적은 '본회는 자원봉사활동가들의 성장과 역량강화를 위해 다양한 주체들을 이음으로써 자원봉사의 가치를 높인다.'로, 조직의 궁극적 지향점을 자원봉사의 가치로 명명하여 2016년 일대 혁신의 정신을 잘 반영한 결과인 동시에 홈페이지에서 보이는 비전체계와의 조화를 이루고 있다.

이러한 지향점을 실현하기 위해 정관 4조에서 7대 사업을 선언하고 있다. 주요 내용은 '자원봉사활동가들의 전문성 증진과 역량강화', '자원봉사정신 및 가치의 보전과 고취', '자원봉사 참여의 활성화를 위한 정책 개발' 등 이해당사자들을 위한 교류와 권익 증진뿐 아니라 대외적 옹호 및 공익적 활동을 선언하고 있다. 이를 책임 있게 실행할 핵심기구이자 의사결정기구인 실행위원회의 역할과 책임은 정관 5장에서 구체적으로 다루고 있다.

자원봉사이음 정관(홈페이지)

제1장 총칙

제2조 목적

본회는 자원봉사활동가들의 성장과 역량강화를 위해 다양한 주체들을 이음으로써 자원봉사의 가치를 높인다.

(중략)

...

제4조 사업

1. 자원봉사 활동가들의 전문성 증진과 역량강화
2. 자원봉사정신 및 가치의 보전과 고취
3. 자원봉사 참여의 활성화를 위한 정책 개발
4. 국제 및 국내의 자원봉사 참여에 관한 출판 홍보
5. 자원봉사 활동가간의 정보교류와 협의
6. 자원봉사 참여와 자원봉사 조직 활성화를 위한 대변과 옹호
7. 기타 본회의 목적달성에 필요한 제반사업

(중략)

...

제5장 실행위원회

제19조 실행위원회의 의결사항 실행위원회는 다음의 사항을 심의 의결한다

1. 주요 규정의 제정 및 개폐에 관한 사항
2. 사업계획과 운영에 관한 사항
3. 예산 및 결산에 관한 사항
4. 총회에 부의할 사항과 위임받은 사항
5. 회원의 상벌에 관한 사항
6. 실행위원회가 부의한 사항
7. 사업별 위원회 구성에 관한 사항
8. 임원 보선
9. 기타 본회의 운영에 관한 중요한 사항

3) 자원봉사이음의 사업과 활동

자원봉사이음의 유연한 구성 및 운영방식의 특징은 사업에서 발견할 수 있다. 2022년 총회자료집의 사업결과 내용에 따르면, 2022년의 사업을 모두 3개의 항목으로 구분해 제시하고 있다. 첫째 자원봉사 활동가의 전문성 향상, 둘째 세대와 영역을 잇는 소통과 연결, 셋째 주도적 참여문화가 그것이다. 이는 각각 탐구팀, 실험팀, 함께팀이 주체로 작동하고 있는데 이는 사무국의 고정적 편제라기보다 자발적 참여에 의한 의제중심의 구성으로 보인다.

2022년 사업결과(총회자료집)

1. 자원봉사 활동가의 전문성 향상 _ 탐.구.팀

1. <자원봉사 그룹활동의 촉진 역량 개발을 위한 '질문하는 시민' 교육 모듈개발> with 경기도자원봉사센터
2. <지역 맞춤형 안녕캠페인 멘토링 지원> 사업_ with 한국중앙자원봉사센터
3. <자원봉사 실무자의 건강성과 존엄 워크숍>_ with 경상북도자원봉사센터
4. 경상남도 <질문하는 시민> 자원봉사캠프 거점매니저 원데이 워크숍 with 경상남도자원봉사센터
5. <질문하는 시민_우리들의 해방일지> 원데이 워크숍

2. 세대와 영역을 잇는 소통과 연결 _ 실.험.팀

1. [이음실험실] 존엄지향 '자원실천 용어사전' 프로젝트 with 서초구자원봉사센터
2. [이음공작소] 봉라면 한봉지 들고 가세요 with 한국자원봉사협의회(공모)

3. 주도적 참여문화 _ 함.께.팀

1. [일상놀이터] 924 기후정의행진 참여
2. [회원의 날] 자원봉사이음 송년회 <작두콩 데이>
3. [건강한 조직문화 만들기] 탐.험.함 운영(연중)
4. [일상놀이터] 자원봉사이음 소모임_연중 7개 운영

2. 자원봉사이음 설문 결과

1) 설문목적

자원봉사이음의 전체 구성원을 대상으로 조직문화의 전반을 조사함으로써 거버넌스의 특징과 운영원리를 파악한다.

2) 설문 주요내용 (총 4개 항목 17개 질문)²⁾

- 조직의 철학과 리더십
- 조직의 구조와 소통
- 과정 참여와 성장
- 조직의 분위기와 정서 등
- 기타 의견 기재 가능

2) <조직문화 진단 설문지>, NPO스쿨 홈페이지

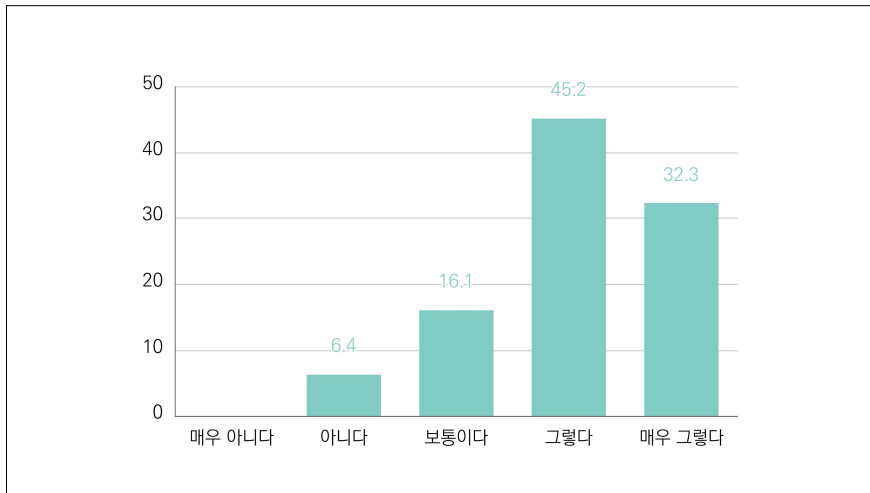
3) 조사설계 개요

- 조사대상: 자원봉사자 구성원
- 조사기간: 4월 10일~4월 20일 (10일간)
- 조사방법
 - ① NPO스쿨의 <조직문화 진단 설문지>의 활용
 - ② 구조화된 질문으로 구성된 구글설문지를 온라인과 모바일로 배포 및 수거
- 응답결과: 31명 응답
- 통계처리: 구글 자동화 프로그램에 의한 요약 통계 활용

4) 설문 결과

A-1. (조직철학의 명료함) 우리 조직이 추구하는 철학, 정체성, 지향점이 분명하여 설명이 어렵지 않다

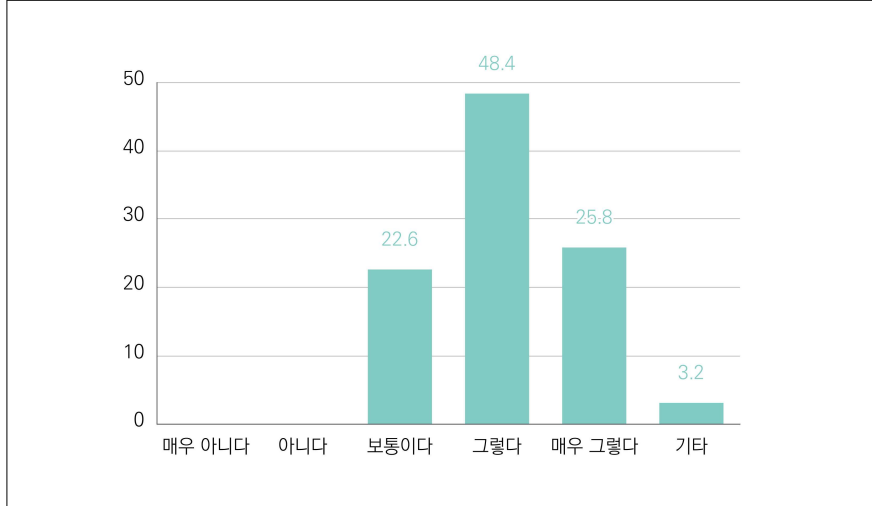
(N=31, %)



조직이 추구하는 철학, 정체성, 지향점 등은 흔히 조직의 미션, 비전 등이 담긴 비전 체계도에서 설명된다. 비전체계의 명료함은 언어를 통한 전달의 명료함과 개인 스스로가 이해하는 내재화 여부가 주축인데, 응답자들은 이 질문에 대해 약 78%가 긍정적 답변(매우 그렇다, 그렇다)을 하여 조직 철학의 명료함에 높은 호응을 보이고 있다. 응답자의 16.1%는 '보통이다'를 선택했고 부정적 응답자는 소수(6.5%)에 그쳤다.

A-2. (비전체계의 타당성) 우리 조직의 미션과 비전은 변화하는 환경을 잘 반영하여 도출했다

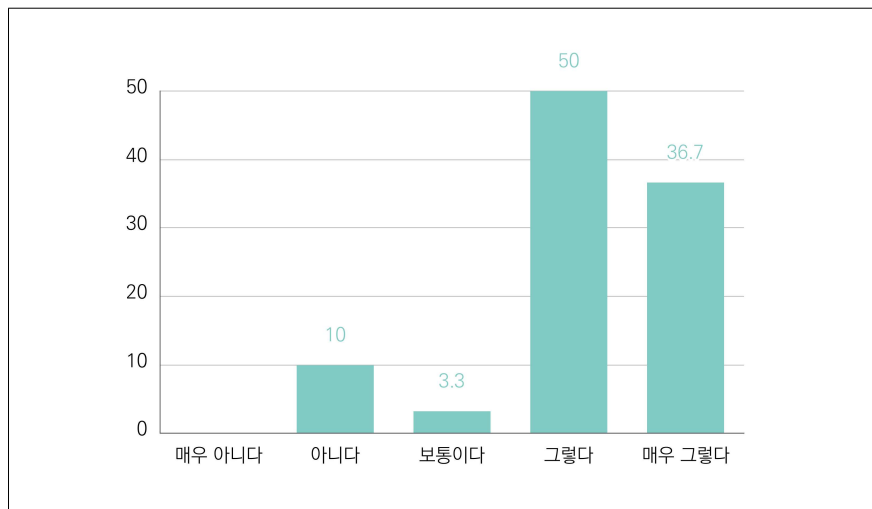
(N=31, %)



조직 비전체계가 얼마나 변화하는 시대상을 반영했는가에 대해 응답자들의 약 74%가 긍정적인 답변을 했다. 한편 '보통이다'를 선택한 응답자들도 22.6% 있었다. 조직의 존재이유와 정체성을 뜻하는 미션, 조직이 바라는 미래상을 뜻하는 비전은 시대변화에 따라 유연성을 가지는 것이 일반적이거나, 반대로 시대변화에 대한 발 빠른 변화보다 조직의 영속적 가치를 지키는 것이 더 중요하다는 관점의 차이로 해석할 수 있는 대목이라 이에 대해 향후 내부 조율이 필요한 것으로 보인다.

A-3. (사명중심의 리더십) 우리 조직의 리더들은 조직의 미션, 비전에 대해 자주 강조하며 업무와 연결하려고 노력한다

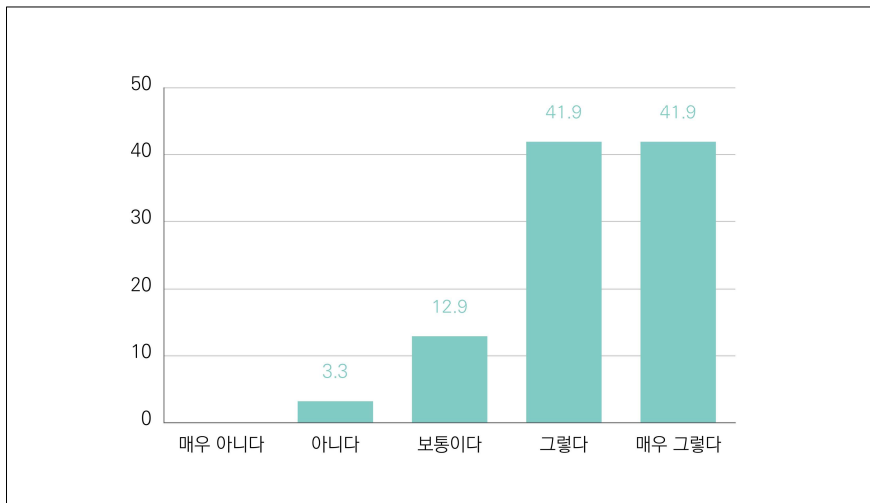
(N=30, %)



조직의 리더들이 조직의 미션, 비전 등을 일상에서 얼마나 연계하는지를 묻는 질문에 응답자들의 약 87%가 긍정적 답변을 하여 높은 호응을 보였다. 부정적 의견은 10% 내외로 소수에 그쳐 자원봉사자들의 리더십은 사명에 기초하여 작동하고 있음을 알 수 있다.

A-4. (운영기구와 사무국 관계) 우리 조직의 운영기구와 사무국은 원활한 소통을 하며 협조적이다

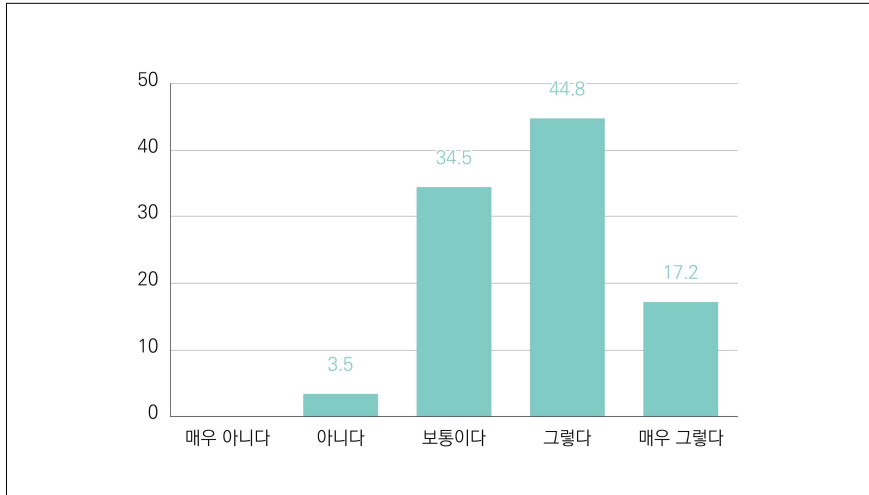
(N=31, %)



조직의 운영기구(대표단, 이사회 등)와 사무국의 파트너십을 묻는 질문에 약 83%의 응답자가 상호 원활한 소통을 하며 협조적이라고 긍정의 답을 선택하였다. 반면 '보통이다'(12.9%)를 선택한 응답자와 부정적 답(3.2%)을 선택한 응답자의 비율은 소수에 그쳐 운영기구와 사무국의 소통이 매우 원활함을 짐작할 수 있다.

B-1. (조직 편제의 적절성) 우리 조직은 조직편제와 업무분장이 적절하게 구성 되어 있다

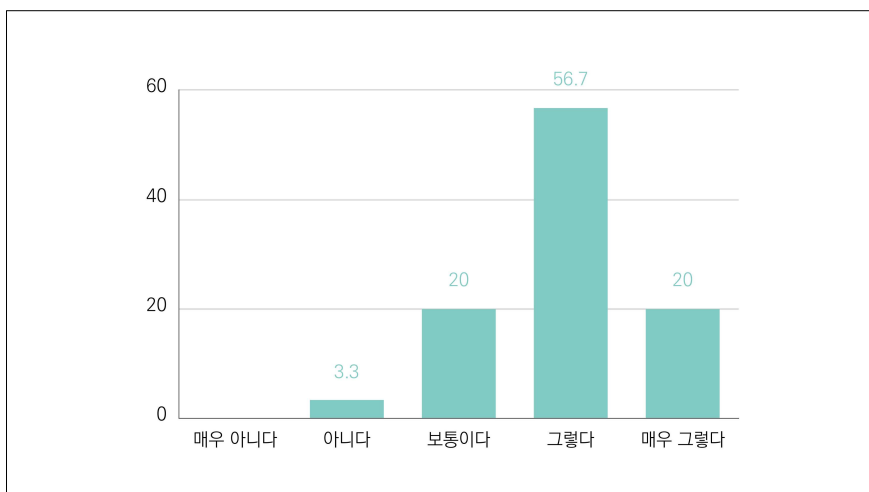
(N=29, %)



조직의 편제와 그에 따른 업무분장의 적절성에 대해 약 62%의 응답자가 긍정적인 답변을 하였다. 다만 약 35%의 응답자가 '보통이다'를 선택해 다른 문항들과 대조를 보이고 있다. '보통이다'의 답이 상대적으로 높은, 본 문항을 조직에 대한 불만요인으로 단순 해석할 수 있으나 다른 시각에서 살펴보면 조직의 책임자들이 과도한 업무를 감당하고 있어 우려된다는 지지적 시각으로 해석할 수도 있어 확인이 필요하다.

B-2. (부서의 상호 협력도) 우리 조직은 각 부서(구성원) 간의 업무협조가 원활하다

(N=30, %)

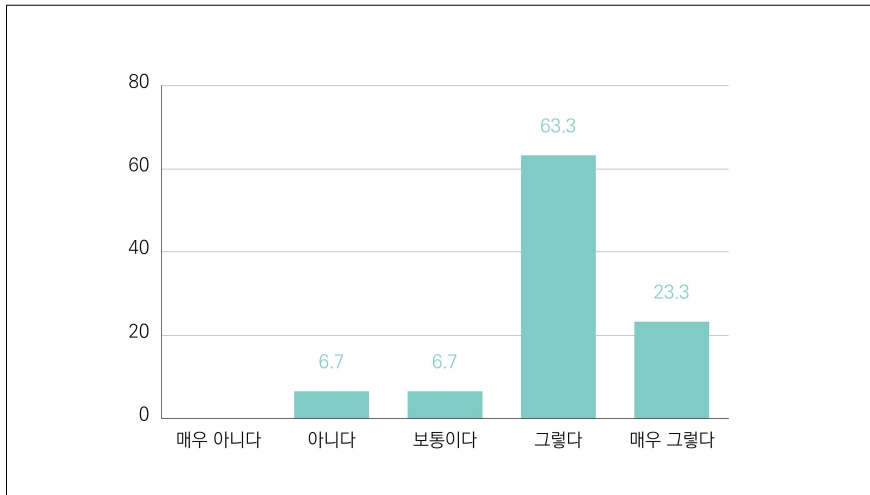


조직의 각 부서나 혹은 구성원들 사이의 업무협조가 얼마나 원활한지 묻는 질문에 응

답자의 약 77%가 긍정적으로 답했으며 20%의 응답자가 ‘보통이다’를 선택했다. 부정적 답변은 극소수(3.3%)에 그쳐 자원봉사자들의 각 부서 혹은 구성원들의 상호 업무협력도는 매우 높은 수준으로 나타난다고 볼 수 있다.

B-3. (위계의 역할과 책임 정도) 우리 조직의 구성원은 직급/직책에 맞는 의사 결정을 하고, 그에 대한 적합한 책임을 진다

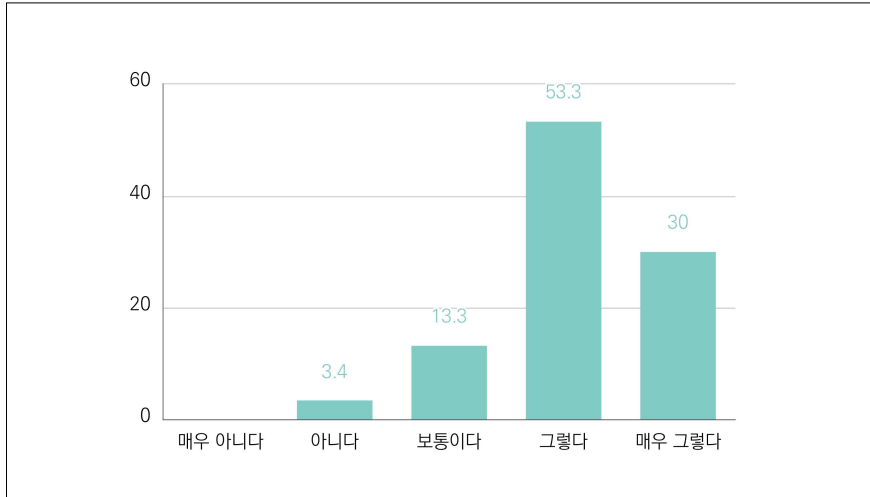
(N=30, %)



조직이 설계한 위계상의 직급이나 직책 등 맡은 바 역할에 따른 의사결정과 합당한 책임 여부에 대한 질문에 약 87%의 응답자가 긍정적인 답을 했으며 차순위로, ‘보통이다’(6.7%)와 부정적 응답(6.7%)이 뒤를 이었다. 자원봉사자들은 역할 중심 조직에 견줄 수 있으며 대부분의 구성원들은 책임 있게 자신의 역할을 수행하고 있는 것으로 보인다.

B-4. (위계적 소통 만족도) 우리 조직은 상급자(혹은 선배)와 하급자(혹은 후배)의 소통에 있어 업무지시와 보고뿐 아니라, 슈퍼비전, 피드백 등 건설적이고 지지적인 소통이 존재한다

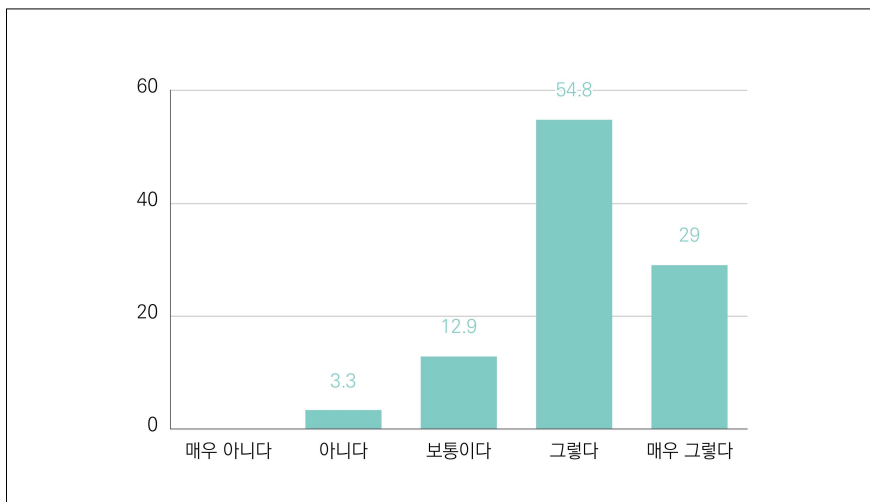
(N=30, %)



조직 내에 존재하는 다양한 상하관계에 있어 일방향성의 업무적 소통뿐 아니라 슈퍼비전이나 피드백 등의 쌍방향적인 건설적 소통을 하고 있는가에 대해 83%의 응답자가 긍정적 답을 했고 13.3%가 보통이라 답해 위계적 소통에 있어 구성원들의 만족도가 높은 것으로 나타났다.

C-1. (구성원의 조직 관여도) 우리 조직의 구성원들은 조직이 전사적인 방향을 수립하거나 큰 계획을 수립할 때 그 관련된 과정에 참여하는 기회가 있다

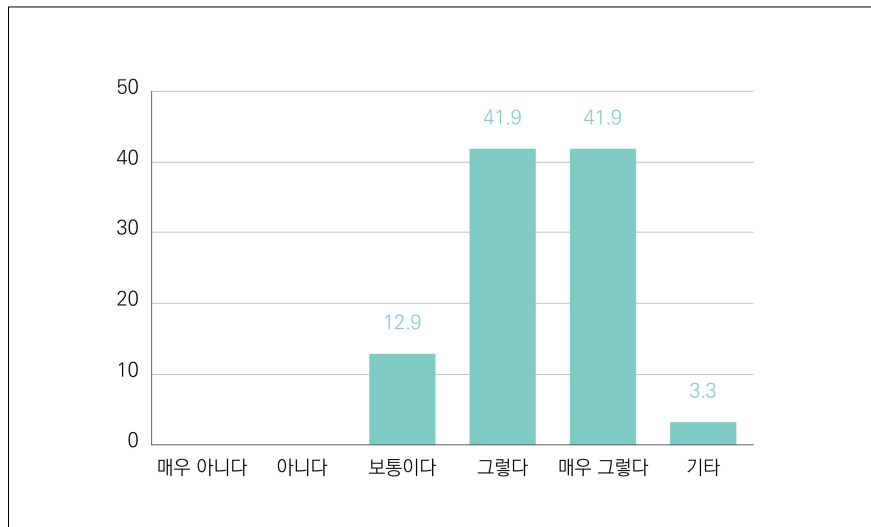
(N=31, %)



조직의 전사적인 방향을 수립하거나 큰 계획을 수립할 때 얼마나 구성원들의 참여가 보장되는지에 대해 약 84%의 응답자가 긍정적인 답을 선택했으며 12.9%의 응답자가 '보통이다'를 선택했다. 부정적 의견은 극소수(3.2%)에 그쳐 구성원들의 조직 관여도는 매우 높은 것으로 확인된다.

C-2. (담당자의 직무 독성) 우리 조직의 구성원들은 각자 담당한 업무에 있어 담당자로서 의사결정이나 의사개진을 할 수 있다

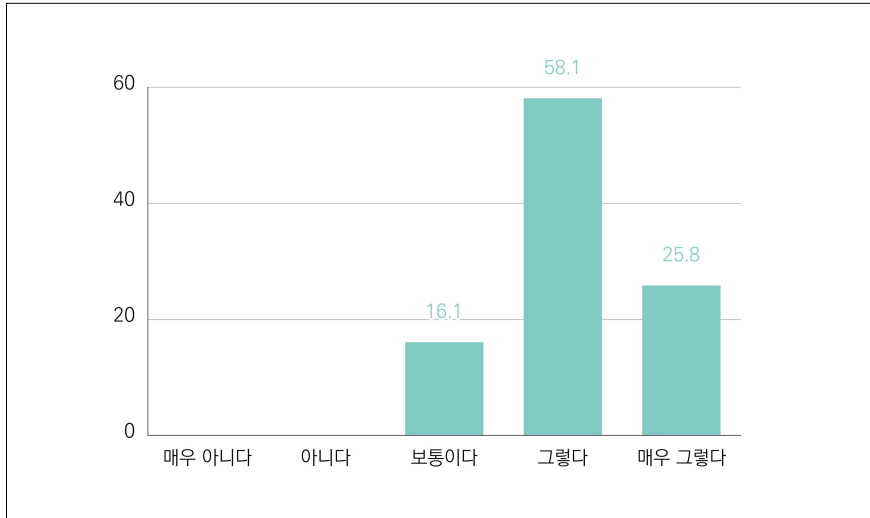
(N=31, %)



조직의 구성원들이 각자 담당한 업무에 있어 의사결정과 의사개진을 자유롭게 할 수 있는지를 묻는 질문에 응답자의 약 83%가 긍정적인 답을 했으며, 12.9%가 보통을 선택하여 어떤 일을 담당하게 될 때 그 직무적 독립성이 높은 편으로 나타남을 알 수 있다. 소수 의견으로 '일반회원의 경우 적극적으로 소통이 어려울 수도 있다'는 답변도 있었다.

C-3. (성장기회의 개방성) 우리 조직의 구성원들은 담당한 업무를 통해 성장할 수 있는 기회가 열려있다

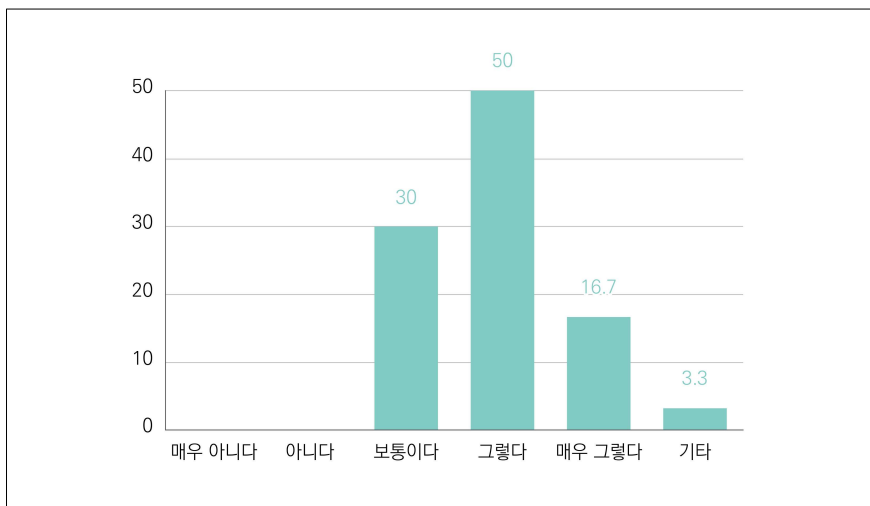
(N=31, %)



조직의 구성원들이 담당한 업무를 통해 성장하는 기회가 있는지 그 성장기회의 개방성을 묻는 질문에 약 84%의 응답자들이 긍정적인 답변을 했다. 16.1%의 응답자는 ‘보통이다’를 선택했고 부정적 답을 한 응답자는 없었다. 자원봉사이음에서 경험하는 대부분의 일은 실무적 헌신의 의미를 넘어 성장의 기회로 인식되고 있음이 확인된다.

C-4. (구성원의 직무 만족도) 우리 조직의 구성원들은 각자 담당한 업무나 일에 대해 긍정적이며 만족하고 있다

(N=30, %)

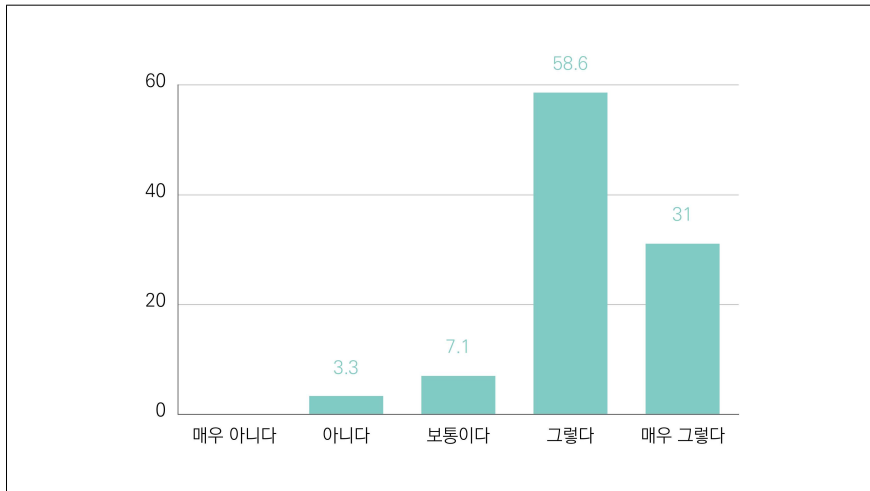


구성원의 직무 만족도를 묻는 질문에 약 67%의 응답자가 긍정적으로 답했으나 30%의 응답자는 ‘보통이다’를 선택했고, ‘확신할 수 없다’는 소수의견도 존재했다. 담당한 업무

에 대한 만족도는 높은 편이나 다른 항목에 비해 ‘보통이다’를 답한 응답자의 비율이 높아 유의한 사항으로 보인다.

C-5. (구성원의 직무 몰입도) 우리 조직의 구성원들은 각자 담당한 업무나 일에 책임의식을 가지고 몰입하고 있다

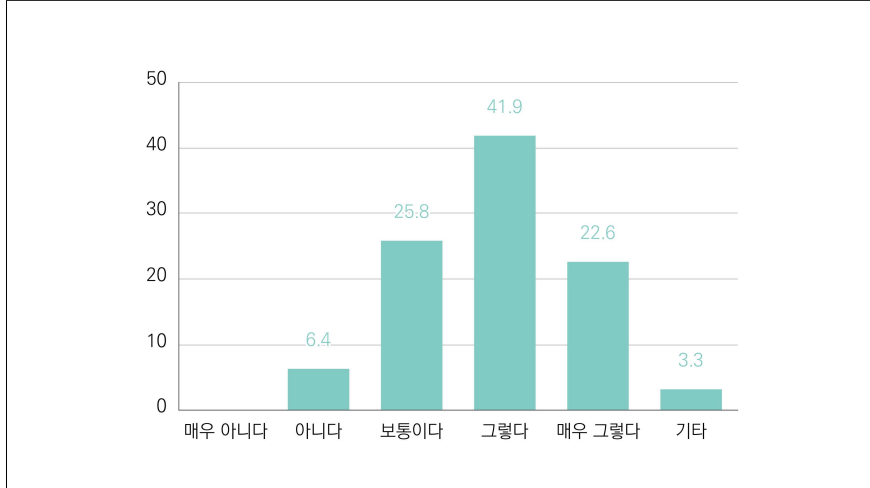
(N=29, %)



구성원의 직무 몰입도를 묻는 질문에 약 90%의 응답자가 몰입하고 있다고 응답했다. 앞선 질문항목인 직무 만족도에 비해 직무 몰입도가 압도적으로 높게 나온 것으로 미루어 보아 많은 구성원들이 업무에 만족도가 낮은 경우에도 헌신적으로 몰입하고 있는 상황이라고 유추할 수 있다.

D-1. (조직의 내부갈등 정도) 우리 조직은 오래된 갈등의 이슈가 없고 서로 대립하는 그룹이 없다

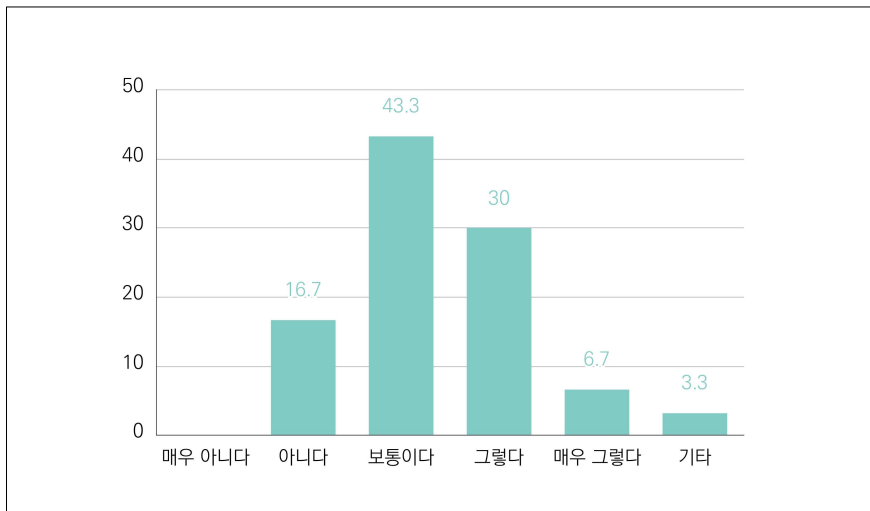
(N=31, %)



조직의 갈등 이슈나 대립적인 분위기 여부를 묻는 질문에 약 64%의 응답자가 그러한 일이 없다고 답했으나 25.8%가 ‘보통이다’를, 6.5%가 부정적인 답변을 했다. 다시 말해, 64%를 제외한 약 36%의 응답자는 조직의 갈등 상황에 대해 유의한 상황으로 인식하고 있음을 알 수 있으므로 현재 조직 내에 갈등상황이 보이지 않는다 해도 이에 대한 예방과 관리가 필요함을 시사하고 있다.

D-2. (구성원 소진 심각도) 우리 조직은 소진(번아웃)이 잘 일어나지 않는다

(N=30, %)

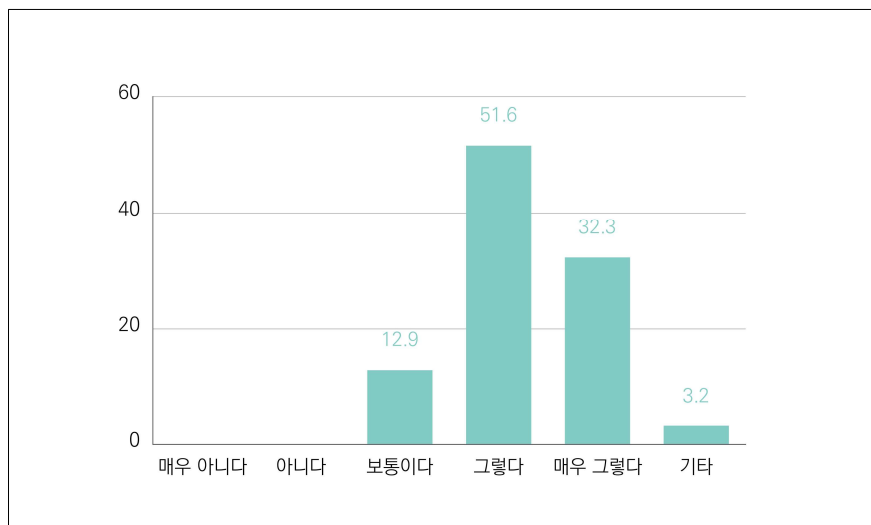


구성원들의 소진을 묻는 항목에서 자원봉사이음은 소진(번아웃)이 얼마나 발생하는지를 물었고, 43.3%의 응답자가 ‘보통이다’를 선택해 최다 선택이었음을 알 수 있다. 이어

‘소진이 잘 일어나지 않는다’가 30%, ‘소진이 잘 일어난다’가 16.7%로 나타났다. 긍정과 부정의 답 중 긍정이 두배 가까이 많았으나, ‘보통이다’를 부정적 답변과 합하면 60%에 육박하여 이에 대한 향후 관심이 필요할 것으로 보인다. 이를 앞선 질문인 C-5의 결과와 연계해 볼 때, 구성원들이 낮은 만족도에도 불구하고 높은 몰입도를 위해 노력하는 딜레마적 상황을 상상해볼 수 있다.

D-3. (조직의 분위기 인식도) 우리 조직은 전반적으로 분위기가 좋다

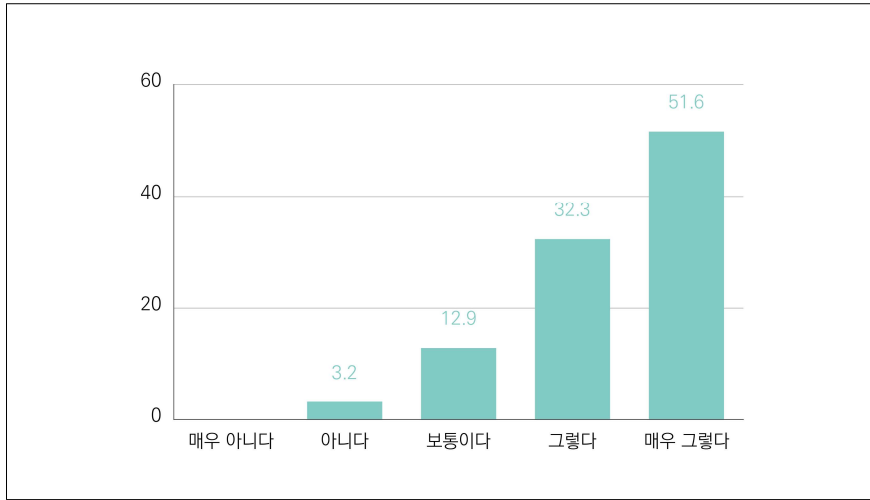
(N=31, %)



조직의 전반적인 분위기를 묻는 질문에 약 84%의 응답자가 긍정적인 답을 했고 12.6%만이 보통이라고 답했다. 부정적인 답변은 없었고 기타의견으로, ‘너무 너무 좋아서 새로운 아이디어도 잘 떠오르고 상호 간 소통으로 경험과 사례도 공유할 수 있고, 성장피드백도 해주셔서 좋다’는 의견이 있었다. 전반적인 조직의 분위기가 대단히 긍정적인 것으로 나타났다.

D-4. (구성원의 상호 호감도) 우리 조직은 믿고 의지할만한 사람들이 많다

(N=31, %)



조직의 구성원들은 서로 믿고 의지하고 있는가를 묻는 질문에 약 84%의 응답자가 긍정적인 답을 했고 12.9%가 보통이라고 답했다. 부정적 의견은 극소수(3.2%)에 그쳐 상호 신뢰나 호감도가 매우 높은 것으로 보이는데, 이는 자발적 결사체인 자원봉사사이움의 실질적인 동력이 무엇인가에 대한 답이 될 수 있을 것이다.

[표 5] 설문조사 결과 요약

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
C. 과정 참여와 성장	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

항목	주요 질문	시사점
D. 조직의 분위기와 정서	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

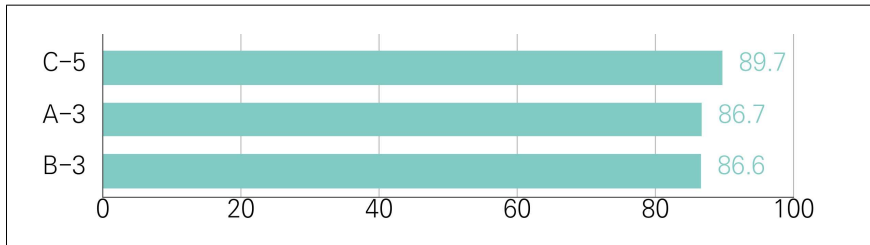
5) 비교분석

기초적인 데이터를 바탕으로 긍정적 답변, 보통 답변, 부정적 답변의 순위를 문항별로 비교하여 거버넌스의 주요 이슈를 한 번 더 파악해보고자 한다.

긍정적 답변³⁾의 1위는 C-5(구성원의 직무 몰입도)로 89.7%로 나타났고, 근소한 차이로 A-3(사명 중심의 리더십)과 B-3(위계의 역할과 책임 정도)가 약 86% 이상의 긍정으로 나타났다. 이에 따라 구성원들은 맡은 일에 대한 상당한 몰입을 하고 있으며 이는 리더십 그룹의 사명을 통한 동기유발과 건강한 위계질서의 작동에 관계된 것으로 유추할 수 있는 대목이다.

[긍정적 답변 최상위 3개 문항]

(단위: %)



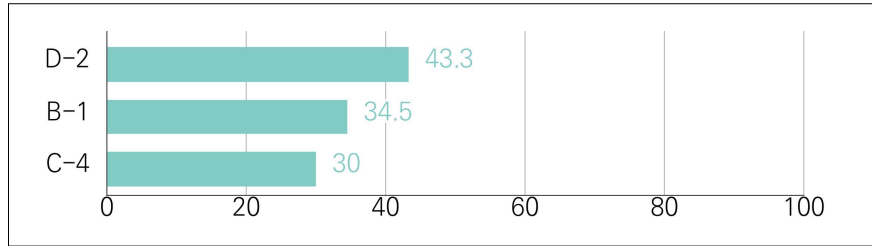
보통 답변⁴⁾의 1위는 43.3%의 응답률을 보인 D-2(구성원의 소진 심각도)였다. 이어서 B-1(조직 편제의 적절성), C-4(구성원 직무 만족도)가 나타났는데, 앞선 분석에서 구성원들은 사명을 중심으로 조직에 매우 몰입하고 있는 상황이었지만, 그 결과 소진의 우려가 존재하거나 맡은 일의 만족도가 저하되는 상황이 될 수 있다는 것은 유의할 사항으로 보인다. 조직 편제의 변화를 주는 것도 하나의 대안이 될 것이다.

3) 답변 중 '그렇다'와 '매우 그렇다'의 합인 결과

4) 답변 중 '보통이다'의 결과

[보통 답변 최상위 3개 문항]

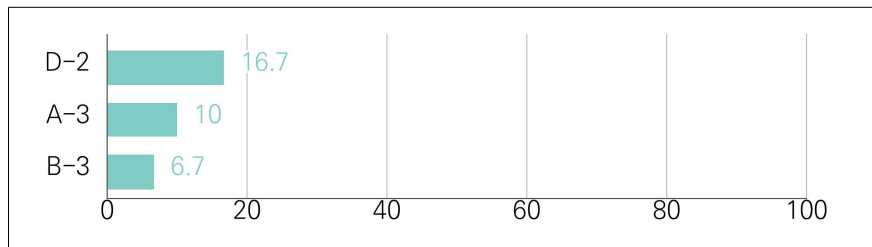
(단위: %)



부정적 답변⁵⁾의 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 부적정 답변에서 중복적인 1순위로 나타났다는 사실이다. 소진의 원인과 예방, 사후 관리에 대한 과제가 자원봉사자들의 주된 이슈일 것으로 짐작되는 대목이다. 또한 A-3와 B-3 항목 역시 앞선 긍정적 답변의 순위권에서 높은 점수를 받아, 사명 중심의 리더십과 위계의 역할과 책임정도에 대한 조직 내부의 일정한 이견이 존재함을 추측해볼 수 있다.

[부정적 답변 최상위 3개 문항]

(단위: %)



3. 자원봉사자이름 검사지 결과

1) 검사 목적

자원봉사자이름의 주요 구성원을 대상으로 조직문화의 주요 이슈를 검사함으로써 거버넌스의 특징과 운영원리를 파악한다.

2) 검사의 주요내용 (총 3개 항목, 13개 질문)

- 조직의 미션에 관한 문장 완성
- 조직의 비전에 관한 문장 완성
- 조직에 대한 다양한 생각 문장 완성

5) 답변 중 '아니다'와 '매우 아니다'의 결과의 합

3) 조사설계 개요

- 조사대상: 자원봉사자이음 주요 회원(주요 리더)
- 조사기간: 4월 10일~4월 20일(10일)
- 조사방법
 - NPO스쿨의 <내 마음 검사지-조직을 향한 내면의 소리> 활용의 지면조사
 - 문장 완성 검사(Sentence Completion Test) 기반의 구조적 질문 적용
- 응답결과: 13명 응답
- 결과처리: 비구조적 평가에 의한 해석

내 마음 검사지 - 조직을 향한 내면의 소리⁶⁾

1. 조직의 미션(사명)에 관한 문장완성

- 1) 내가 생각할 때 우리 조직은 () 을(를) 돕기 위해 존재한다.
- 2) 우리 조직의 궁극적 목적 혹은 목표는 () 이다.
- 3) 위의 목적/목표를 위해 () 을(를) 해야 한다.
- 4) 우리조직은 () 이다.

2. 조직의 비전에 관한 문장완성

- 1) 내가 생각하는 좋은 조직이란 () 이다.
- 2) 내가 꿈꾸는 좋은 사회란 () 이다.
- 3) 내가 생각하는 우리 조직의 이상적인 미래 모습은 () 이다.
- 4) 내가 꿈꾸는 우리 사회의 이상적인 미래 모습은 () 이다.

3. 조직에 대한 다양한 생각 문장완성

- 1) 우리조직이 참 좋은 이유는 () 이다.
- 2) 우리조직에서 내가 해보고 싶은 것은 () 이다.
- 3) 우리조직에 불만을 가졌던 때는 () 이다.
- 4) 다른 조직과 비교해서 우리조직은 () 이다.
- 5) 한 마디로 우리조직은 () 이다.

6) <내 마음 검사지 -조직을 향한 내면의 소리>, 부분적 활용, NPO스쿨 홈페이지

4) 감사지 결과

(1) 조직의 미션(사명)에 관한 문장완성(n=13)

① 내가 생각할 때 우리 조직은 () 을(를) 돕기 위해 존재한다.

자원봉사활동가들의 성장, 자원봉사활동가, 시민사회조직의 실무활동가와 자원활동가들, 자원봉사활동가들, 자원봉사활동가(리더), 자원봉사 현장의 활동가들, 시민의 주도적 사회참여를 전문적으로 지원하는 활동가와 조직, 자원봉사활동가, 사람과 자연, 자원봉사자(관리자) 혹은 자원봉사조직, 사람(자원봉사활동가)

조직의 미션(사명) 중 존재론적 대상자를 묻는 질문에 많은 응답자들이 ‘자원봉사 활동가’로 답했고 뒤를 이어 자원봉사 조직, 시민참여를 지원하는 활동가와 조직 등의 답변이 있었다. 많은 응답자들이 본인의 정체성을 이해하고 있고 본인이 이 네트워크의 이해당사자임을 인지하고 있는 것으로 드러났다.



② 우리 조직의 궁극적 목적 혹은 목표는 () 이다.

자원봉사의 가치 경험, 자원봉사를 통해 성숙한 시민문화와 공동체를 조성, 자원봉사활동가들 사이의 연결과 전문성 향상, 서로 연결되고 성장하여 더 나은 세상 만들기, 자원봉사의 본질적 가치를 실현, 건강한 자원봉사 가치 실현, 성숙한 자원봉사 문화의 확산, 시민의 자발적 사회참여가 확장되고 이로 인해 존엄한 인간의 삶을 향유, 진정한 자원봉사의 가치가 사회 속에 선한 영향력으로 발현되는 것, 자원봉사자 및 봉사활동을 조직하고 운영하는 자원봉사활동가들이 자원봉사의 본질에 대한 추구하고 성장, 함께 연대함, 변화와 성장, 자원봉사 주체들의 연결/성장/이를 통한 현장의 변화, 자원봉사활동가의 성장과 네트워크의 장

조직의 미션(사명) 중 존재목적에 해당하는 질문에 ‘자원봉사의 (본질적) 가치 추구하고 실현’, ‘자원봉사의 성숙과 성장’ 등이 주로 거론되었고, 그 외 ‘성숙한 사회 혹은 시민문화 조성’, ‘성숙한 자원봉사 문화의 확산과 공동체 조성’, ‘변화/성장/연결’ 등의 응답이 있어, 자원봉사사이움의 참여자들은 대부분 거시적 관점에서의 지향점을 가지고 있는 것으로 보인다.



③ 위의 목적/목표를 위해 () 을(를) 해야 한다.

자원봉사활동가들이 서로 연결되어 생각과 실천을 나누고 자원봉사 현장의 변화를 지향, 많은 자원봉사활동가가 적극적으로 참여, 서로 연결되고 성장하도록 돕는 일, 만나 대화할 수 있는 다양한 기회의 장을 만들어야, 자원봉사활동가들의 성장과 네트워크의 장을 만드는 역할, 참여자들의 성장과 네트워크를 도와야, 전문활동가의 상호 연대를 강화하는 사업, 전문활동가의 전문성에 도움이 되는 성장지원 활동, 건강한 가치관에 기반한 공동체를 형성, 다양하고 즐거운 만남 및 소통, 다양한 소모임 운영 및 협력을 위한 연결지점 개발, 활동가 발굴 및 기회 제공

조직의 미션(사명) 중 마지막 구성요소인 실행수단을 묻는 질문에 많은 응답자들이 ‘서로 연결’, ‘다양한 활동 지원’, ‘상호 연결과 성장’ 등을 답했다. 네트워크의 작동원리 중 핵심사항인 상호 호혜성 기반의 협업적 관점에 동의하고 있다.



④ 우리조직은 () 이다.

자원봉사활동가들이 서로 연결되어 성장함으로써 자원봉사 현장의 변화를 지향하고, 이를 통해 성숙한 시민문화와 공동체가 조성될 수 있도록 한다, 자원봉사활동가들을 위한 장, 시민사회조직의 실무활동가와 자원활동가들이 서로 연결되고 성장하도록 도와 보다 온전한 삶과 나은 삶을 꿈꾼다, 자원봉사의 (본질적) 가치실현을 위한 자원봉사활동가의 성장과 네트워크의 장을 만든다, 자원봉사활동가들의 성장과 네트워크의 장을 만들으로써 자원봉사활동가들이 건강한 자원봉사의 가치를 실현할 수 있도록 돕는다, 성숙한 자원봉사 문화의 확산을 위해 자원봉사 현장의 활동가들의 성장과 네트워크를 돕는다, 시민의 자발적 사회 참여가 확장되고, 이로 인해 존엄한 인간의 삶을 향유할 수 있도록 자원활동 전문가와 조직이 상호 간 연대하고 전문성을 강화하도록 돕는다, 진정한 자원봉사의 가치가 사회 속에 선한 영향력으로 발현, 자원봉사자 및 봉사활동을 조직하고 운영하는 자원봉사활동가들이 자원봉사의 본질을 추구하며 함께 성장하고 연대해나가는 곳, 연결고리, 우리 조직은 건강한 가치관에 기반한 사람과 자연을 돕기 위한 공동체이다

이상의 개념을 종합하여 하나의 미션문장(사명문)으로 제시하라는 권유에 응답자들은 다양한 답변을 했다. 대표적으로, ‘자원봉사활동가들이 서로 연결되어 성장함으로써 자원봉사 현장의 변화를 지향하고, 이를 통해 성숙한 시민문화와 공동체가 조성될 수 있도록 한다.’, ‘자원봉사의 (본질적) 가치실현을 위한 자원봉사활동가의 성장과 네트워크의 장을 만든다.’, ‘성숙한 자원봉사 문화의 확산을 위해 자원봉사 현장 활동가들의 성장과 네트워크를 돕는다.’ 등이 있었다.

(2) 조직의 비전에 관한 문장완성(n=13)

① 내가 생각하는 좋은 조직이란 ()이다.

조직구성원들이 자신의 비전과 조직의 비전을 합치해 나가며 서로 존중하고 서로 배우며 목적하는 바를 효과적으로 달성하는 조직, 개인의 비전과 조직의 비전이 일치, 비전이 명확한 조직, 수평적이고 서로 배우며 성장할 수 있는 조직, 서로에게서 배우고 진심으로 환대하며 만남 속에 성장과 성숙이 있는 조직, 구성원들이 조직의 사명을 실현하며 스스로 행복을 느낄 수 있는 조직, 계속해서 변화를 꿈꾸는 조직, 조직의 비전과 미션을 이루기 위해 구성원 간 조직이 추구하는 사회적 가치를 공유하고, 개방적 전략을 모색하며 상호주체적 관계를 맺으며 활동하는 조직, 서로가 진심어린 마음으로 함께 성장하며 즐거워하는 조직, 서로를 인격적으로 존중하며 함께 성장하는 조직, 가고 싶고 만나고 싶은 조직, 다양한 연결을 위한 개방적 조직

내향적 비전의 기초적 키워드를 묻는 질문에 많은 응답자들이 ‘성장’, ‘비전’을 답했으며, 구체적으로는 ‘비전이 명확한 조직’, ‘조직의 비전과 개인의 비전이 일치 및 연결 혹은 공유’되는 조직이 이상적이라고 생각하고 있다.



② 내가 꿈꾸는 좋은 사회란 ()이다.

다양한 기회와 존중하는 문화가 가득한 사회, 개인의 행복과 공동체의 지향이 같은 방향의 사회, 시민 각자가 보아나온 삶을 살 수 있고, 이를 위해 보아나온 환경을 조성해주는 사회, 인간은 누구나 나눌 것이 있는 존재임을 인정하는 사회, 서로 환대하고 아끼는 사회, 포용과 연대가 가능한 사회, 한 사람 한 사람의 존엄이 향유될 수 있도록 구성원들이 지지하고, 구성원이 품격있는 주인으로 사는 사회, 서로를 위하는 마음으로 친절을 베풀며 돕고 사는 사회, 나의 이익보다 이웃의 안위를 생각하는 사회, 하고 싶은 것을 하며 행복을 누리는 사회, 건강하고 지속가능한 사회를 위해 실천하고 참여하는 적극적 시민이 많은 사회

외향적 비전의 기초적 키워드를 묻는 질문에 많은 응답자들이 ‘서로를 위하는 마음으로 지지하고 환대하는 사회’, ‘더 나은 삶, 더 나은 환경을 조성해주는 사회’ 등을 답했으며 그 외 ‘포용과 연대’, ‘이웃의 안위’, ‘실천과 참여’ 등의 키워드를 답했다.



③ 내가 생각하는 우리 조직의 이상적인 미래 모습은 () 이다.

수평적 조직, 회원이 힘과 힘을 얻을 수 있고 자원봉사의 이상적/ 본질적 모습을 추구하고 회원이 만들고 싶은 일을 실현할 수 있는 배경이 되어주는 조직, 자원봉사활동가들의 플랫폼, 시민사회의 실무/자원활동가들이 수평적으로 연결되고, 종적으로도 연결되어 서로 배우고 지식과 지혜를 축적해 나가며 보다 나은 사회를 위해 힘이 되는 조직, 자원봉사활동가들의 행복 전파자, 자원봉사활동가들이 우리 사회, 비영리활동 생태계에 기여하는 성장과 네트워크를 지속적으로 제공하는 자원과 동력을 확보하는 조직, 구성원간 소통과 참여가 쌍방향적으로 이루어지며, 비전과 미션에 맞는 전략사업을 자발적으로 도전하고 추진해보는 구조와 문화를 갖추는 것, 모두가 함께 성장하는 즐거운 공동체, 내가 존재하지 않아도 내가 바라던 가치관을 정직하게 실현할 수 있는 동력을 가진 조직, 가고 싶고 만나고 싶은 조직, 다양한 활동가들이 자발적으로 참여하고 소통함으로 함께 성장해 가는 것

구체적으로, 내향적 비전문을 묻는 질문에 많은 응답자들이 ‘수평적으로 소통하고 자발적인 참여가 있는 조직’, ‘서로 연결되고 함께 배우며 성장하는 조직’이라고 답하여 자원봉사이즘의 조직적 비전의 주요 키워드가 수평, 자발성, 참여, 연결, 소통 등임을 짐작할 수 있다.



④ 내가 꿈꾸는 우리 사회의 이상적인 미래 모습은 () 이다.

서로 다른 인정, 자신이 원하는 삶을 선택할 수 있는 평등, 차별 없음, 복지가 보장되는 사회, 사회의 구성원이 지위 여하, 장애유무, 성적 지향, 인종 등으로 차별받지 않고 존중받으며, 또한 인간이 만물의 영장이 아니라 자연 생태계의 일부로서 조화를 이루어 나가는 사회, 누구나 일상에서 환대받고 보살핌을 받는 사회, 서로 환대하고 돌보는 일이 자연스럽게 당연한 사회, 한 사람 한 사람의 존엄이 향유될 수 있도록 구성원들이 지지하고 구성원이 품격있는 주인으로 살 수 있는 제도와 문화가 안착, 서로를 위하는 마음으로 기꺼이 친절과 도움을 베풀며 정이 넘치는, 존중과 배려, 성장과 상생이 당연하게 작동하는 사회, 하고 싶은 것을 하며 행복을 누리는 사회, 눈앞에 보이는 이익보다는 건강한 사회를 위해 선한 영향력을 만드는 모습

구체적으로, 외향적 비전문을 묻는 질문에 대다수의 응답자들이 ‘서로 환대하는 사회’를 꼽았다. 그 외의 답변들 역시 환대하는 사회의 구성요소로 해석할 수 있는 맥락이 많았으며 그 실례로 ‘다름을 인정하는, 차별 없는, 보살핌을 받는, 존중받는, 정이 넘치는, 선한 영향력을 만드는, 친절하고 돕는’ 등이었다.



(3) 조직에 대한 다양한 생각 문장완성(n=13)

① 우리조직이 참 좋은 이유는 () 이다.

평화, 평등, 자유, 사람들이 좋다, 자발적으로 모인 회원들이 수평적이고 유연한 소통과 연대를 하며 유연하면 서도 새로운 시도를 해볼 수 있어서, 자원봉사의 본질적 가치가 내면화된 환대해주는 모습, 작고 유연하고 모 두가 주인 같은 점, 자원봉사 실무자들 간의 동료의식과 연대를 가능하게 하는 디딤돌이 되는 것, 탈위계적인 조직이 되기 위해 노력하며 조직이 생각하는 사회적 가치를 선언적으로도 실천적으로도 구체화하기 위한 노력 을 하는 점, 일의 결과보다 그 일을 하는 사람에 대한 관심과 지지가 있기 때문이다, 표현의 자유와 변화의 기 회와 무한한 잠재력과 성장 가능성이 있기 때문, 사람을 중요하게 생각하고 자원봉사에 대한 진정성과 함께 논 의하고 싶은 대상이 있다, 늘 반겨주고 힘이 되는 동료와 선후배가 있어서이다

조직이 좋은 이유를 묻는 질문에 ‘사람들이 좋다’는 답변 과 ‘서로 지지하고 환대한다’는 취지의 답변이 주를 이루 어, 자원봉사이음의 가장 큰 강점은 좋은 사람들이 서로를 지지하고 환대하는 소통으로 연결되는 것임을 알 수 있다. 좋은 사람들이어서 지지하고 환대하는 것과 지지하고 환 대하여 좋은 사람으로 인식되는 식의 양방향적 인과관계 를 추론해볼 수 있다.



② 우리조직에서 내가 해보고 싶은 것은 () 이다.

사람들의 교류와 협력, 일의 도모가 자유롭고 함께 책임지는 플랫폼, 아직 잘 모르겠다, 우리 시대가 필요로 하지 만 다른 곳에서 유연하게 접근할 수 없는 시도(소모임 확대 등), 자원봉사가 가진 본질적 가치와 힘을 내면화한 시민이 많아지는 것, 틀을 깨는 신선한 시도들, 회원을 넘어서 비영리 활동가들과의 네트워크를 통한 회원들의 성 장, 지금 보다 더 구성원의 민주적 소통과 참여를 최대한 확대하기 위한 실험을 끊임없이 해보고 싶음, 각자 가지 고 있는 고민들을 터놓고 충분히 공유하며 이야기할 수 있는 장을 만들어보고 싶다, 시행착오를 겪더라도 처음부 터 끝까지 자신의 생각을 실현할 수 있도록 믿고 기다려주는 것, 다양한 활동가들과의 교류, 후배들의 비밀 언덕 이면서 후배들의 길을 열어 주는 건강한 선배

자원봉사이음에 참여하며 해보고 싶은 것을 묻는 질문에 ‘틀 을 깨는 다양하고 신선한 시도’, ‘후배들에게 모범과 의지가 되는 건강한 선배’ 등의 취지를 가진 답이 많아, 참여자들의 욕구는 현재 몸담고 있는 조직에서 해보지 못했던 다양한 경 험을 선호한다는 것, 뿐만 아니라 자원봉사이음에서 만난 선 배들을 닮아가고 싶다고 답해, 해보고 싶은 것이 특정한 사업 이나 활동이 아니라 자신의 정체성과 역할의 성장/성숙임을



알 수 있다.

③ 우리조직에 불만을 가졌던 때는 () 이다.

특별하게 없음, 딱히 없고 단지 실무진들/대표님의 업무가 과중한 것이 좀 염려가 됨, 정기총회 등 의사결정회의에 참여율이 떨어질 때, 새롭지 않은 것, 사사로운 점이 아니라고 판단되었을 때는 문제를 제기함, 일이 미친 듯이 몰려서 하루 8시간 이상에 야근까지 몇 일간 해야 했을때? ㅎㅎ, 불신과 무시로 개인의 노력을 인정하지 않는 문화를 형성하는 리더가 있었을 때, 딱히 없다, 글썄... 일이 많다?, 특정된 사람들이 참여한다는 이미지가 강했을 때

조직에 불만요소를 묻는 질문에 응답자들은 특별히 없다고 답했으나, 일부 응답자들의 중복된 의견 중 하나는 '주어진 일이 과중할 때'라 답해 소진관리의 필요성이 다시 확인된다.



④ 다른 조직과 비교해서 우리조직은 () 이다.

자발적 참여와 신뢰에 기초한 조직, 수평적이다, 작지만 성원들이 자발적으로 이합집산하여 새로운 시도를 할 수 있는 점에서 장점이 있음, 실적보다는 가치에 집중, 독립적이고 자율적, 따뜻하고 환대가 넘치는, 보다 사회적 가치를 추구하는 조직이 되기 위해 실천적으로 노력 중, 자유롭고 유연하다, 인적/물적 자원과 성장의 가능성이 있는 최상의 조직, 열정적이고 좋은 사람이 많다, 현재는 느슨한 연결의 힘이 강하다는 것을 보여주고 있음

타 조직과의 비교우위를 묻는 질문에 대다수의 응답자들이 '자발적 참여', '환대', '느슨한 연결'이라고 답해 네트워크 조직의 차별화 요소와 특징이 이상적으로 작동하고 있음을 알 수 있다.



⑤ 한 마디로 우리조직은 () 이다.

좋은 조직, 자원봉사와 시민사회계의 작은 오아시스와 같은 곳, 존재가치가 있음, 새롭지는 않지만 늘 따뜻하고 환대하는 자원봉사 활동가들의 연대체, 정부와 기업 등으로부터 독립된 판단과 활동을 할 수 있는 신뢰할 수 있는 독보적 조직, 더 좋은 조직이 될 거다, 무엇을 시도해봐도 괜찮은 실험실이자 놀이터가 되어 본인이 성장하고 그 성장이 동료와 이웃을 사람과 자연을 변화시키는 꿈터가 되기를, 자원봉사계에서 꼭 필요하고 중요한 조직, 서로를 위해 존재하고 구성원 한사람 한사람이 주인의식을 가진 느슨한 네트워크다

끝으로, 조직의 이미지를 묻는 질문에 응답자들은 다양한 답을 제시했다. 예로 ‘시민사회계의 오아시스’, ‘독립적이고 독보적인 조직’, ‘실험실이자 놀이터’, ‘사람과 자연을 변화시키는 꿈터’ 등이 있었다. 제시된 표현이 의미하는 것은 주로 ‘희망과 대안, 자긍심과 만족도, 즐거움과 힐링’과 연관되어 있는 키워드임을 짐작할 수 있다.

[표 6] 문장검사 결과 요약

항목	주요 질문	시사점
1. 조직의 미션(사명)에 관한 문장완성	① 조직이 돕는 대상 ② 조직의 궁극적 목적/목표 ③ 조직의 실행 ④ 조직의 미션	<ul style="list-style-type: none"> 조직이 돕는 대상은 자원봉사활동가, 궁극적 목적/목표는 자원봉사의 가치 확산, 개인의 성장, 사회의 성숙, 조직의 실행수단은 서로 연결, 성장, 다양한 실험 등이었음 조직의 미션으로, ‘자원봉사활동가들이 서로 연결되어 성장함으로써 자원봉사 현장의 변화를 지향하고, 성숙한 시민과 공동체가 조성될 수 있도록 한다.’ 등이 있었음
2. 조직의 비전에 관한 문장완성	① 바라는 조직의 요소 ② 바라는 사회의 요소 ③ 조직의 내향적 비전 ④ 조직의 외향적 비전	<ul style="list-style-type: none"> 바라는 조직의 요소로, 조직과 개인의 비전의 일치, 조직과 개인의 상호 성장 등이, 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	① 조직이 좋은 이유 ② 조직에서 하고 싶은 것 ③ 조직에 대한 불만사항 ④ 조직의 비교우위 ⑤ 한마디 요약	<ul style="list-style-type: none"> 조직이 좋은 이유로, 서로 환대하고 지지하는 분위기라 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

4. 자원봉사이음 인터뷰 결과

1) 인터뷰 목적

자원봉사이음의 핵심 회원을 대상으로 소규모의 인터뷰를 진행하여 주요 이슈에 대한 이해를 깊이 함으로써 거버넌스 모델의 독특성을 도출하고자 한다.

2) 인터뷰 일정

- 4월 4일(화) 2개 그룹
- 그룹별 2시간 내

3) 인터뷰 방법

- 공통질문과 그룹별 질문으로 이원화된 반구조적 질문지 활용
- 2~3인이 참석하는 FGI(Focused Group Interview)로 진행

4) 인터뷰 참여자

- 인터뷰어: 연구진
 - 책임연구원: 이재현 NPO스쿨 대표
 - 인터뷰 기록: 김지숙 빈손채움재단 비영리거버넌스연구소 매니저
- 대상자: 대표진, 위원회, 실무진

[표 7] 인터뷰 참가자와 질문지

구분	인터뷰 대상	일시	장소	방법
1그룹	전현숙 대표, 이소진 처장, 이미로 팀장 (3인)	2023.4.4.(화) 14:00~15:30	빈손채움재단	FGI
2그룹	김문정 위원, 신승희 위원 (2인)	2023.4.4.(화) 18:30~20:00		

공통질문	<ol style="list-style-type: none"> 1. 올해로 이음이 창립 20주년이 되는 것으로 알고 있습니다. 이음의 구성원으로서 20년간의 활동 소회가 어떤지요? 2. 2016년에 현재의 단체명으로 명칭을 변경하였는데 특별한 계기가 있나요? 3. 굿 거버넌스가 무엇이라고 생각하십니까? 4. 이음만의 독특한 거버넌스 특징은 무엇일까요? 그러한 특징이 어떻게 형성되었을까요? 이음 거버넌스의 강점과 약점은 무엇일까요? 5. 이음은 대표진·위원회 그룹과 실무진 간의 관계에 어떤 특성이 있나요? 역할의 경계, 권한위임의 수준이 어떻게 결정되나요? 6. 이음이 더 나은 굿 거버넌스로 나아가기 위해 필요한 요소는 무엇일까요?
------	--

1그룹	<ol style="list-style-type: none"> 1. 지난 19년에 대한 간략한 평가와 앞으로 20년에 대한 비전이 무엇입니까? 2. 이음에 대한 사회적 기대와 이에 따른 사회적 역할과 책임은 무엇일까요? 3. 20년의 역사 속에서 조직이 생성되고 성장, 성숙, 재도약하는 조직수명주기를 겪으며 위원회의 역할 변화가 어떻게 나타났나요? 4. 위원회 구성(선발, 자격 및 요건) 및 운영 현황(회의운영, 교육, 평가), 위원회 관리의 어려움 등은 무엇인가요? 5. 이음에서 중요한 이해관계자 그룹이 누구이고, 우선순위는 어떠한가요? 이해관계자 그룹별 참여확대를 위한 정책 혹은 관리방안을 가지고 있습니까? 6. 대표님의 리더십 스타일은 어떠합니까? 또한 위원회가 어떠한 리더십을 발휘해주기를 기대하십니까?
2그룹	<ol style="list-style-type: none"> 1. 위원들의 참여와 몰입의 수준은 어떠한가요? 위원들의 참여를 독려하기 위한 공식적 혹은 비 공식적인 관리체계가 있나요? 2. 회의운영에 대한 명문화된 규정이 있나요? 회의결과에 대한 반영 여부 정도는 어떻게 됩니까? 효과적인 의사결정을 위해 회의문화가 어떻게 개선되어야 한다고 생각하십니까? 3. 이음 위원의 자질과 요건은 무엇이라고 생각하십니까? 이음이 중요하게 생각하는 위원 선발의 기준(명문화된 혹은 암묵적인 규정)이 있습니까? 4. 위원으로서 이음의 소속감은 어떨 때 느껴집니까? 5. 대표님의 리더십 스타일은 어떠합니까?

5) 인터뷰 결과

(이음의 의미와 20주년) 자원봉사이음은, 자원봉사에 머무르지 말고 타 영역과의 연결과 확장을 의미한다. 과거 ‘자원봉사관리협회’는 종사자들의 상호교류, 역량강화, 권익보호에 중점이었으나 2016년 자원봉사이음으로 재창립 수준의 비전을 확립함으로써 새로운 지평이 열리는 계기가 되었다. 이는 3대 리더십이 조직을 혁신할 수 있게 2대 리더십에서 적극 지지했던 결과였고, 당시 모든 구성원들이 모여 조직의 나아갈 방향을 함께 토론했던 과정과 결과에서 기인한다. 이를 통해 과거 ‘올드하다. 어르신들의 사조직이다, 유사기관과 구분하기 어렵다’는 일부 시선을 극복하고 새로운 포지션을 취할 수 있게 되었다.

(조직구성과 위원의 선임) 자원봉사이음의 법인격은 비영리민간단체로 현재 120명의 참여자가 있고, 대표단, 실행위원회, 전문위원회, 일반회원 등으로 구성된 조직이다. 타 기관의 이사회에 해당하는 실질적 의사결정기구인 실행위원회는 정기회의를 최소화하고 사안별로 회의하는 체제이며, 이와 별도로 전문위원회 등의 기구가 있으며 소모임도 약 7개가 있다. 소모임 모임지기는 격달 정기회의를 하며, 각각 5~6명이 참여하는 철학공부, 걷기, 그림그리기, 영화보기, 해외 자원봉사 사례, 명상하기, 퍼실모임 등으로 구성된다. 소모임은 동료를 편히 만날 수 있는 장으로, 자원봉사이음의 조직적 근간이 되는 토대의 역할로 보인다. 나아가 소모임을 통해 새로운 인재를 발굴하는 좋은 채널이 되기도 한다. 가령 소모임을

통해 발굴한 인제는 거버넌스 멤버로 추천되기도 한다. 이렇듯, 소모임의 누군가가 전문위원이 되기도 하고, 전문위원의 누군가가 실행위원이 되기도 하고, 또 그 반대가 되는 식의 인적교류가 있어 위원회 역동의 상당한 유연성이 발견된다.

(사업의 성과와 작동원리) 정체성을 살릴 자체사업을 3개 팀(탐구팀, 실험팀, 함께팀, 줄여서 '탐험함')으로 구성하고 있다. 팀의 구성원은 팀장이 영입하는 체제이며, 팀장은 자원봉사사이움의 3명의 부대표가 각각 일임하고 있다. 사무처의 역할은 이러한 팀의 활동을 지원하는 것으로 사무국의 업무과중을 상당부분 해소하자는 의견에서 출발한 제도라고 할 수 있다. 조직의 부대표가 팀장의 역할을 담당하는 것은 사명중심의 조직을 구체적으로 실현할 수 있는 가장 효과적인 방법으로 보인다. 즉, 이음이 추구하는 방향과 가치가 개인적인 그것과 연결되도록 돕는 제도적 장치에 가깝다. 이 접근의 결과로, 구성원들은 '본업에 대한 도움이 되기도 하고, 자원봉사사이움처럼 유연한 조직에서 실험해 볼 수 있는 즐거움과 성취도 있다'고 언급한다.

(참여동기, 몰입요인, 소속감) 조직에 몰입할 수 있는 동기나 계기는 첫째, 개인의 욕구와 조직의 비전이 연결되기 때문이다. 둘째, 참여자 모두 자기 현장이 있지만, 각자의 현장에서 풀어지지 않는 문제를 서로 나누는 네트워크가 자원봉사사이움이라 할 수 있다. '비영리 영역의 일은 종종 외롭기도 한데, 함께 나눌 사람이 필요할 때 네트워크를 통해 해소'할 수 있기 때문이다. 유사한 일을 하는 동료들 보는 것도 좋지만 대선배들을 보는 것도 매우 좋다. '나도 저렇게 좋은 롤모델이 되고 싶다'라는 안도감이 있다는 것이다. 셋째, 환대받을 때 소속감을 느낀다. 이는 단순히 감정적 환대를 받았다는 것을 넘어 모두에 대한 존중과 배려, 당위적 지시가 아니라 기다려주는 마음 등의 자세를 일컫는다.

(거버넌스의 특징과 리더십) 자원봉사사이움의 특성상 당위적 업무가 없기에 인간관계와 조직을 망치면서까지 무리할 필요가 없다는 관점이 지배적이며, 이러한 관점의 리더들이 업무조정을 해주고 있다. 워라벨을 중시하고 늘 번아웃을 경계한다. '격려라는 이름의 압박을 하지 않고 당사자의 여건을 고려'해준다는 것, '실패에 있어 추궁하지 않아, 리더들의 관점과 시각을 배울 수 있다'는 것 등의 반응은 현재 몸담고 있는 일반 자원봉사센터의 위계를 넘어 평등한 관계를 경험할 수 있는 좋은 기회임을 보여준다. 또한 '물어볼 사람이 있고 마음을 다해 피드백해 주는 사람이 있어' 의사결정기구와 실무진의 긴장관계가 거의 없는 것으로 보인다.

(거버넌스의 중요한 가치) 거버넌스가 중요하게 생각하는 가치는 우선적으로 자원봉사의 본질이다. 사회에서 이를 다루는 곳이 없고 대부분 지식과 스킬 중심이라 중요한 의미가 있다. 자원봉사의 본질은 자원봉사관리자에서 자원봉사활동가로 정체성의 전환에 있어 대전제가 된다. 둘째, 환대의 가치이다. 만나면 서로 반가워하는 정서적 교감이 있어 타현장에서 느끼기 힘든 인간미, 수용성, 동료애를 느낄 수 있고, 나아가 현업에서 마주하

는 업무중심의 소통을 넘어, 건강한 마음가짐, 커리어와 전망에 대한 코칭, 진정성 등에 대해 나눌 수 있어 의미가 있다고 한다.

(향후 과제와 개선점) 자원봉사이음이 전문가들의 모임이라는 이미지로 인해, ‘민주적이지만 권위가 느껴진다, 개방적이지만 폐쇄적이다’라는 평가가 있다는 것을 구성원들은 항상 경계하고 있다. 이로 인해 새로운 인재들의 참여가 주저될 수 있기 때문인데, 이에 따라 2021년도에 자체 진단을 했고, 현재 실험팀에서 청년에게 기회를 개방하며 초대와 연계 작업을 시도하고 있다. 다만 이는 단기간에 해결되는 과제가 아님을 인지하고 있어 차후 지속적인 노력이 필요한 것으로 보인다. 또한 앞서 파악된 과제에 해당하는 이슈인 ‘구성원들의 소진’이나 ‘조직 편제’에 대한 부정적 시각에 대한 냉철한 진단과 해결은 자원봉사이음의 성공적인 사례를 이어가기 위해 배제할 수 없는 요인으로 보인다.

[표 8] 문장검사 결과 요약

항목	주요 질문	시사점
이음의 의미와 20주년	① 이음으로의 전환 계기 ② 20주년의 의미와 소회	<ul style="list-style-type: none"> 자원봉사이음으로 조직의 비전을 재정립하며 일대 조직의 혁신이 가능했음. 현재 영역의 한계를 넘어 공익 전반에 영향력을 추구하고 있음
조직 구성과 위원 선임	① 조직의 구성과 편제 ② 위원회 작동과 위원 선임	<ul style="list-style-type: none"> 핵심 거버넌스로 실행위원회 존재. ‘말단’ 조직으로 소모임이 활발함 각 위원회는 상호 간 인적교류가 유연하며 이를 통해 위원은 자연스럽게 검증은 거치는 구조
사업의 성과와 작동원리	① 사업의 종류와 성과 ② 사업 수행의 작동원리	<ul style="list-style-type: none"> 3개 팀의 유연한 운영, 이를 지원하는 사무처 3개 팀의 팀장을 부대표로 선임하여 조직의 구심력을 강화하는 구조
참여동기, 몰입요인, 소속감	① 조직의 참여 동기와 계기 ② 몰입요인과 소속감 이유	<ul style="list-style-type: none"> 개인의 욕구와 바람이 조직의 가치와 철학에 연결되도록 함. 소모임 등을 통해 새로운 인재를 발굴하기도 함 서로 환대하고 지지하는 조직문화를 통해 소속감이 확인됨
거버넌스의 특징과 리더십	① 거버넌스의 특징 ② 리더십의 관점과 스타일	<ul style="list-style-type: none"> 리더십은 구성원들의 소진과 번아웃의 경계를 최우선으로 인식 평등한 소통과 따뜻한 코칭을 통해 지지하는 리더십이 확인됨
거버넌스의 중요한 가치	① 거버넌스의 중요한 가치 ② 사람에 대한 관점	<ul style="list-style-type: none"> 자원봉사의 본질적 가치 추구 환대의 사치와 건강한 마음자세 강조

V. 연구의 시사점

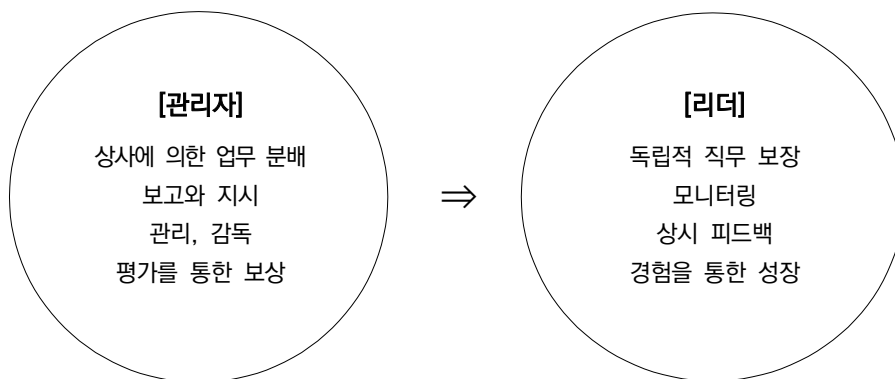
1. 자원봉사이음 거버넌스의 특성

1) 세계관의 확장

자원봉사이음의 성장과 확장은 단연 세계관의 확장에서 찾을 수 있다. 이는 2016년 과거 조직의 과제를 새로운 비전 설정을 통해 해소하여 더 큰 세계관을 확립한 사실에서 발견할 수 있다. 이 전환기에서 자원봉사이음은 많은 패러다임의 전환을 이끌어냈는데 가령, ‘자원봉사 관리자’에서 ‘자원봉사 활동가’로, ‘관리자들의 이익단체’에서 ‘자발적인 네트워크 조직’으로 ‘양적 성과’에서 ‘질적 성과’로의 전환이 그것이다. 이러한 전환의 준비와 지지는 모두 거버넌스를 이루고 있는 리더십들의 신념에 근거한다.

이러한 변화에 따라 조직의 거버넌스와 리더십의 성격도 변화해왔다. 당위적 사업을 분배하고 성과를 관리한다는 과거의 조직운영 문법을 탈피하여 참여자들에게 동기를 부여하고 모니터링하며 피드백을 제공하는 식의 성장 프레임이 채택했다는 것인데, 이에 따라 참여자들의 몰입도와 만족도는 동시에 상승하는 효과를 보게 되었음은 주지의 사실이다. 이러한 변환은 조직의 존재이유와 정체성에도 큰 이동을 가능케 했고, 그 결과 자원봉사이음은 자원봉사 영역에서 벗어나 공익활동 전반의 세계로 진입하는 성과를 거두게 되었다.

[그림 3] 관리자(Manager)와 리더(Leader)의 차이⁷⁾



7) Carson derrow, Entrepreneurshiplife.com/leadership-management-debate, 「Leadership Versus Management Debate」 (2015.10.10.), 재편집

2) 협력형 거버넌스

자원봉사이음 거버넌스의 가장 큰 특징은 한마디로 ‘협력형 거버넌스’로 볼 수 있을 것이다. 협력형 거버넌스는 의사결정기구와 사무국의 파트너십으로 작동하는 조직의 형태에서 찾을 수 있는 모델로 자원봉사이음에서 발견된다. 이사회는 어디가 동력의 중심인가에 따라 ‘사무국 중심 모델’, ‘이사회 중심 모델’, ‘파트너 모델’로 구분할 수 있는데, 이중 파트너 모델은 협력형 거버넌스의 주된 작동원리라고 할 수 있다. 사무국 중심 모델은 거버넌스의 형식화로 인해 사무국이 실제적인 통제권을 가지고 있는 반면, 이사회 중심 모델은 사무국의 권한이 한정적인 조직으로 거버넌스의 권한이 큰 조직을 말한다. 이와 달리 파트너 모델은 거버넌스와 사무국이 상호의존적인 관계로 상호 협력적인 관계가 주된 작동원리이다.

[표 9] 역할에 따른 거버넌스의 구분⁸⁾

구분	사무국 중심 모델	이사회 중심 모델	파트너 모델
주요 동력	경영진	이사회	조직문화
경영 키워드	승인, 관리, 자문	마이크로 관리	위임
리더십 성격	실무적	위계적	협력적
비고	President 조직	Chairman 조직	Partnership 조직

이러한 협력형 모델은 위계에 기반하지 않으며 각자의 역할을 충실히 수행한다는 ‘역할 중심의 조직’으로도 표현할 수 있는데, 특히 기성조직의 법칙으로 해석하기 어려운 독특한 자원봉사이음의 거버넌스 특성은 ‘역할 중심 조직’으로 설명할 때 해석가능한 부분이 더욱 확장된다 할 수 있다.

‘위계 중심의 조직(Rank driven)’과 ‘역할 중심 조직(Role driven)’의 차이는 몇 가지를 시사하고 있다⁹⁾. 위계 중심의 조직은 위계의 권위에 의한 영향력을 행사하는 조직으로 주로 당위적 업무가 많을 때 효과적인 조직이다. 통칭 수직적 조직으로 불리는 이 형태는 대부분 규칙기반의 조직이며, 거버넌스의 존재목적은 좋은 의사결정을 수행하는 데에 집중되어 있다. 반면 역할 중심의 조직은 자발성에 기초한 조직이며, 위계를 가지고 있으나 수평적 관계형성을 추구하고 있어 위계 중심 조직과 대조된다. 자원봉사이음 역시 일반적인 조직의 위계를 형식적으로는 채택하고 있으나 각 구성원들은 그 위계질서의 권한에 의존하지 않고, 구성원들의 욕구, 가치, 관계 등을 파악하는 데에 주목하고 있다는 것이다. ‘수평적 조직은 리더가 없는 조직이 아니라 리더의 역할이 다른 조직임

8) 애드가 스토에즈, 김경수 옮김. 좋은 일을 멋지게, 멋진 일을 바르게, 2020. 11. 15. 누림북스, 재판집

9) 유희현 외, 실리콘 밸리를 그리다, 2018. 08. 20. 스마트북스

(Google)'을 구현한 사례라고 할 수 있다.

[그림 4] 거버넌스의 리더십과 사무국의 대표적 협력 사례(홈페이지)



3) 가치와 욕구의 하모니

자원봉사이즘의 또 다른 거버넌스의 시사점은 가치와 욕구의 균형과 조화라고 할 수 있다. 자원봉사이즘은 자원봉사의 본질적 가치를 중심하는 사명에 기반하고 있는데, 거대담론이 종종 현장의 그것과 상반되는 인지부조화는 현시대의 많은 사람들이 직면하고 있는 현실적 고충이다. 자원봉사이즘 역시 사람들의 참여가 전제되는 네트워크 집단으로 이 조직과 개인이 형성하는 접점을 찾는 작업은 중차대한 문제였을 것으로 보인다.

한 가지 주요한 사항은 자원봉사이즘은 거대담론을 표방하면서도 소모임이라는 모세혈관 조직을 매우 중요하게 인식하고 있음이 보이는데, 실행위원회조차 정기적 회의를 하지 않고 있지만 소모임의 모임지기는 격달 1회의 정기적 연합회의를 개최한다는 사실이다. 이는 자원봉사이즘이 원활하게 작동하게 만드는 중요한 원리로 보이며, 특히 새로운 인재를 발굴, 영입할 때 지나치게 막연한 가치로 소통하거나, 혹은 부담스러운 제안이 되지 않도록 작은 모임에서부터 출발하는 접근으로 해석될 수 있다. 이를 통해 새로운 참여자들은 온보딩(적응)을 자연스럽게 경험하며 개인의 욕구가 어떻게 조직의 가치와 만나게 되는지를 차근차근 경험하게 된다.

소모임의 명칭과 각 모임지기

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> 비우고 채우는 둘레길 모임: 김00 | <input type="checkbox"/> 글쓰기 모임(마디): 김00 |
| <input type="checkbox"/> 철학 공부모임: 신00 | <input type="checkbox"/> 자원봉사 헬스클럽: 김00 |
| <input type="checkbox"/> 세계는 지금: 공동지기 | <input type="checkbox"/> 그림 소모임 : 박00 |
| <input type="checkbox"/> 영화모임(봉씨네): 정00 | |

2. 시사점과 과제

1) 주요 시사점

자원봉사이음의 주요 시사점은 대부분 긍정적 의미를 보이고 있었다. 첫째, 포스트 코로나 시대에 걸맞는 새로운 조직 유형의 제시로 그치는 것이 아니라 그것이 실제로 얼마나 효과적일 수 있는지를 증명하는 사례로 보인다. 이는 모든 조직의 고민이라 할 수 있는, 급변하는 사회에서 조직의 유연성을 어떻게 적용해야 할 것인지 리더와 거버넌스의 고민에 대한 하나의 대안이 되기에 충분하다는 점이다. 특히 자원봉사이음의 참여자들은 대부분 이중(二重) 정체성을 지니고 있고, 나아가 네트워크 조직의 특성이 이중 리더십을 감당해야 하는 구조적 현실을 피할 수 없으므로 자원봉사이음의 사례는 여타 네트워크 조직 및 협의체 등 이중 정체성의 참여자가 주축이 되는 조직에 시사하는 바가 많을 것으로 사료된다.

둘째, 시민사회의 맥락에서 볼 때 역시, 자원봉사라는 특정한 주제의 영역이 시민사회와 비영리 영역 전반에 미칠 수 있는 영향력에 대한 실증적 사례를 현재진행형으로 시도하고 있다는 점은 여러 가지 측면에서 더욱 면밀하게 탐구해야 하는 좋은 사례가 될 것이다. 작금의 시민사회가 전문성 추구하고 맞춤형 서비스라는 대의명분 하에 갈수록 세분화되고 있음은 주지의 사실이다. 세분화는 다시 분절화의 배타적 양상을 띠게 되어 각 영역의 경쟁이 고조되기도 하고 종종 중복사업과 사각지대 형성의 부작용을 양산하기도 한다. 이때 자원봉사이음은 자원봉사라는 배경이 있음에도 공익활동으로의 확장을 추구했고, 일정부분 긍정적 성과가 확인되는 시점이라, 시민사회의 통합과 연대를 위해 신선한 질문을 던질 자격이 있다고 사료된다.

끝으로, 콘텐츠의 공급자와 소비자가 동시에 형성하는 보기 드문 조직이라는 점에서 시사하는 바가 있다. 콘텐츠의 공급자는 사업자나 프리랜서의 신분을 뜻하고, 콘텐츠의 소비자는 자원봉사센터 등에 소속된 구성원을 뜻하는데, 이 두 집단이 거래적 관계로는 성립되나 순수한 네트워크로 결성되기엔 이해관계의 참여함, 공통욕구 형성의 차이 등으로 지속되기 어려운 것이 일반적인 경우이다. 그러나 자원봉사이음은 자원봉사의 본질적 가치를 강조함으로써 두 집단의 공감대를 형성하는 접근이라 시사하는 바가 크다. 이해충돌의 문제는 자원봉사이음이 항상 조심해야 하는 부분으로 보인다. 현재까지 순항하는 이유는 거버넌스의 책임자들이 높은 도덕성을 가지고 참여했기 때문인 것으로 판단된다.

결론적으로 이러한 가치 중심의 거버넌스가 어떻게 조직의 건강성을 증진시키고 있는지에 대한 현장적 사례를 보여주고 있다는 점은 자원봉사이음의 존재이유를 더욱 강하게 하는 요소로 작용하고 있었다. 이는 조직 건강성의 대가 패트릭 렌치오니(Patrick M. Lencioni)의 ‘건강한 조직은 똑똑해지지만, 똑똑한 조직은 건강한 조직이 되기 어렵다’는 말을 떠올리게 만드는 대목이다.

[표 10] 똑똑한 조직과 건강한 조직¹⁰⁾

똑똑한 조직 (Smart organization)	건강한 조직 (Healthy organization)
체계	관계
제도	문화
효율	효과
분업	협업
위계	역할

2) 한계와 과제

자원봉사이음의 한계와 과제도 있을 것이다. 세상에 완벽한 조직이 없듯, 자원봉사이음 역시 지속가능성에 대한 꾸준한 관심과 노력을 기울이고 있다. 자원봉사이음의 주요 구성원들이 정확히 인지하고 있는 첫 번째 과제, ‘민주적이지만 권위적’이라는 시선은 일종의 선입견에서 기인한 것으로 보인다. 자원봉사 생태계에서 (최고) 관리자 출신의 참여자가 많다는 이유로 인해 회원참여의 심리적 부담 내지 위계에 대한 정서적 부담감을 느낄 수 있을 것이다. 다만 이는 자원봉사이음이 진정성으로 꾸준히 알려나갈 때 자연스럽게 해결될 문제로 보인다.

둘째, ‘개방적이지만 폐쇄적’이라는 시선은 ‘코드가 맞는 사람들끼리 모인다’라는 단순한 비난이 아니라, ESG 시대를 맞이한 현대사회에서 조직의 거버넌스의 중요 이슈인 ‘다양성과 포용성(Diversity & Inclusion)’에 관한 지적으로 해석가능하다¹¹⁾. 자원봉사이음이 공익활동 전반, 시민사회와 비영리 전반의 연결을 설명하고 있지만, 대부분의 참여자들은 자원봉사에 관계된 사람들이고 여성 구성원이 대다수라는 점은 다양성과 포용성의 가치를 가진 외부 시각에서 납득하기 어려울 수 있다.

끝으로, 다음 세대로의 이음을 책임질 젊은 세대/청년들의 참여가 부족하다는 점은 논란의 여지가 없는 중요한 과제로 보인다. 이를 위해 자원봉사이음은 나름의 자구책을 수행해왔다. 그러나 새로운 사업을 기획하거나 관계형성의 방식을 달리하는 식의 변화만으로 접근한다면 일정한 한계가 있을 수 있다. 결국 자원봉사이음이 스스로 진단했듯, 위에서 거론된 두 가지의 이슈, ‘민주적이지만 권위적’, ‘개방적이지만 폐쇄적’이라는 과제의 성찰이 문제해결을 위한 대전제로 설정되어야 할 것이다.

10) 이재현, 본질은 조직문화다(2019) 바른북스.

11) Laura Clark, 「Why Nonprofit Board Diversity Matters: Q&A Guide」 (2020.09.17)

3) 결론을 대신해

자원봉사이음의 저력과 향후 성장 가능성은 여타 조직에 비해 탁월한 수준으로 사료된다. 또한, 연구 전 설정했던 가정보다 더 많은 학습의 요인이 있었던 이상적인 조직에 가까웠다. 다만 본 연구는 일종의 보고서에 가까운 성격이라 더 심도깊은 분석을 하지 못했다는 점에서 한계를 지니고 있다. 특히 도출된 몇 가지의 이슈를 더 다각적인 방법론을 통해 관찰했다면 더 양질의 시사점이 도출되었을 것으로 보여 아쉬움이 많다.

자원봉사이음은 본 보고서에서 제기한 이슈 및 과제에 대해 건강한 자세로 받아들이고 자체적인 노력을 이어나갈 것으로 확신한다. 리더십의 지휘 아래 모든 구성원들이 진지한 개선을 향해 각자의 역할을 지금처럼 해나간다면 조직의 건강성은 더 큰 결과로 나타날 것이고 더 많은 사회적 임팩트를 창출할 것이라 생각한다. 자원봉사이음을 설명하는 한 줄 요약문은 '좋은 조직은 좋은 사람들이 모여있다는 뜻이고, 건강한 조직문화는 사람들의 관계가 건강하다는 말이다'라고 할 수 있다.

- 협조해주신 모든 분께 감사드립니다 -

참고문헌

국내자료

- 서울시NPO지원센터, 「깊이 있는 선행을 북돋우는 우정의 다리, 자원봉사이음」 실무진 인터뷰 (2022.08.29)
- 아름다운재단 기부문화연구소, 「변화를 이끄는 이사회」 (2021.02.21.)
- 유호현 외, 「실리콘 밸리를 그리다」, (2018.08.20.)
- 이재현, 「본질은 조직문화다」 (2019)
- 애드가 스토에즈, 김경수 옮김. 「좋은 일을 멋지게, 멋진 일을 바르게」 27p, (2020.11.15.)
- 자원봉사이음 소모임 기록집, 「닿다, 그리고 잇다」 (2021)
- 자원봉사이음 실행위원회 회의록 (2023.2)
- 자원봉사이음 정관
- 자원봉사이음 정기총회 회의록 (2023.02.21.)
- 자원봉사이음 총회 자료집 (2023.02.21.)
- NPO스쿨, 「내 마음 검사지-조직을 향한 내면의 소리」 (2023)
- NPO스쿨, 「조직문화 진단 설문조사」 (2023)

해외자료

- Carson derrow, Entrepreneurshiplife.com/leadership-management-debate, *Leadership Versus Management Debate* (2015.10.10)
- Eisenhardt, K. M. *Building theories from case study research*. Academy of management review (1989)
- Joynicole Martinez, *Addressing Diversity and Inclusion on Nonprofit Boards* (2021.02.02)
- Kathy Keeley & Tommy Pearce, *The nonprofit lifecycle: A model for making smart decisions* (2021.02.02.)
- Laura Clark, *Why Nonprofit Board Diversity Matters: Q&A Guide* (2020.09.17)
- Patrick M Lencioni, *The Advantage* (2014.03.26.)

웹사이트

- 자원봉사이음 홈페이지, volunteereum.org
- NPO스쿨 홈페이지, www.nposchool.com

※ (유첨) 설문지 1부, 검사지 1부, 설문지 기초결과 데이터 1부