

- 목 차 -

1. 연구의 주제	1
2. 거버넌스 사례의 연구 배경	3
2.1 연구의 목적 및 취지	3
2.2 연구진의 구성	4
2.3 (사)아동복지실천회 세움 개요	4
3. 연구 조사분석 방법론	12
3.1 사전준비 및 연구 절차	12
3.2 자료수집 및 조사방법	13
4. (사)아동복지실천회 세움 거버넌스의 특징	16
4.1 검증된 관계 기반의 거버넌스	16
4.2 신념 공동체의 거버넌스	16
4.3 대표자 리더십 중심의 거버넌스	17
4.4 암묵지 기반의 거버넌스	18
5. (사)아동복지실천회 세움 거버넌스의 성공요인	19
5.1 관계 전환에 성공한 사람들	19
5.2 이사 영입을 위한 5년의 법칙	19
5.3 단체의 울타리가 되어주는 이사회	20
5.4 사무국의 협력적 파트너	21
6. (사)아동복지실천회 세움 거버넌스의 시사점	23
6.1 이사 영입이 이사회의 모든 것	23
6.2 토론하는 이사회의 잔잔한 파동	24
6.3 중장기적 비전을 통한 조직몰입	25
6.4 유연한 의사결정과 소수의 집중력	26
7. 나아가며	28
7.1 교훈과 적용점	28
7.2 연구의 성과와 한계	31
〈유첨〉 이사회 설문조사 결과	32
〈참고문헌〉	35
[부록] 인터뷰 질문지	36

1. 연구의 주제

‘위대한 조직은 위대한 사람들로부터 시작된다(Edgar Stoesz)’는 말처럼 한 단체의 성장과 지속가능성은 얼마나 어떤 사람들이 관여하는가에 대한 질문으로 연결된다. 특히 시작하는 단체에서의 리더십그룹의 세팅은 이 모든 질문에 대한 답이다. 리더는 비전을 수립하여 팔로워들에게 선보이며 조직의 자원을 결집한다. 리더는 일상의 언행을 통해 조직문화를 형성해가며 정서적 전염을 촉발한다. 리더는 조직이 위기에 빠졌을 때 이를 구원하는 실질적인 레버리지다. 이러한 면에서 한 조직의 거버넌스란 조직의 모든 것에 관여하는 핵심자원이자 조직의 사명을 현실화하는 증거들이다.

특히 시작하는 조직에서의 거버넌스는 더 큰 의미를 가진다. 작은 아이디어로부터 시작하는 비영리단체의 출발은 자본의 결사체라 할 수 있는 기업의 출발선과 다른 온도를 지닌다. 부실한 체계, 한정된 자원, 확신 없는 사업과 활동 때문이다. 이러한 핸디캡을 가지고 시작하는 조직은 시간이 갈수록 안정되는 측면도 있지만, 반면 시간이 갈수록 심화되는 도전도 생긴다. 과제체계는 무체계화를 촉진하며, 예측 불가능 자원은 조직의 소진을 불러온다. 확신 없는 사업과 활동은 관행화를 경험하며 조직의 존재 이유를 뒤흔든다.

‘우리는 왜 이 조직을 만들었나?’

‘우리는 무엇을 성취하려는 것인가?’

‘우리는 누구를 위해 존재하고 무엇을 통해 이상을 실현할 수 있는가?’

‘우리의 유의미한 성과는 무엇이고 어떻게 증명할 수 있는가?’

이러한 질문은 비영리단체가 살아 숨 쉬는 동안 영원히 자문(自問)해야 하는 질문일 것이다. 많은 조직은 이러한 질문의 답을 구하기 위해 조직의 체계를 점검하고 운영방식을 고도화하고 있으나 이 보고서에서 살펴보고자 하는 것은 가시적인 질서와 기준에 관한 것이 아니라, 이를 만들고 운영하고 관리하는 그 주체에 관한 것이라 할 수 있다. 우리는 이를 거버넌스라 정의한다. 구체적으로는 법인의 이사회일 것이다.

오늘날 많은 단체가 생겨나고 있다. 공익과 사회적 가치라는 명제는 그 어느 때보다도 각광받고 있다. 이를 위한 접근적 맥락에서 영리와 비영리의 경계도 모호해지고 있다. 그러나 오히려 그 경계를 분명히 한 채 자신의 사명을 실천해 나아가는 조직들도 엄연히 존재하고 있다. 이 보고서에서 살펴보려는 ‘사단법인 아동복지실천회 세움(이하 세움)’은 이러한 조직 중 하나이다.

설립 6년 차를 지나고 있는 세움은 수용자 자녀와 그 가족의 지원을 위해 설립된 단체다. ‘수용자 자녀가 당당하게 사는 세상’이라는 미션 아래 수립된 세움은 언론 보도를 통해 그들의 사명과 비전, 핵심가치에 대해 피력해왔다. 세움은 지난 6년간 6천 명 이상의 수용자 자녀 및 가족을 위해 지원사업을 실시했다. 또한 옹호 활동, 상담 지원 활동, 인식개선 활동 등 단순한 지원연계기관의 범위를 넘는 광범위한 활동의 확장을 보여주었다. 세움의 성과는 양적인 성과에서 그치지 않는다.

세움은 ‘사회적 가치 측정 보고서’를 통해 사회적 영향력(social impact) 평가를 진행, 그간 세움의 성과가 사회적 비용으로는 얼마에 해당하는지를 계량화(monetization)한 최초의 비영리단체다. 짧은 시간에 비해 많은 성취를 증명한 단체다. 이러한 면에서 볼 때, 현시점에서 세움의 성장은 주목받을 필요가 있으며 성

장의 과정 역시 면밀한 평가의 대상이 되는 것은 몇 가지의 의미를 지니고 있다.

첫째, 무엇이 세움의 성취를 도왔나? 사회적인 여건(external environment), 내부적인 역량(internal environment) 등 복합적 요소가 있겠으나 본 보고서에서는 내부적인 역량 중 거버넌스에 해당하는 부분을 관찰하였다. 사회적인 여건은 외부요소이므로 조직이 통제받을 수 있으나 역으로는 통제할 수 없다는 특성을 가진 요소인 까닭에 연구의 시사점이 많지 않을 것으로 판단되기 때문이다.

둘째, 거버넌스의 특성은 무엇인가? 조직의 리더십그룹 혹은 지배그룹(dominant coalition)이라 할 수 있는 거버넌스의 특성, 모형, 장점 등은 무엇인지 분석하고자 했다. 많은 단체가 표준정관에 따라 이사회를 운영하고 있으나 그 특성은 제각각이다. 체계와 자원이 충분치 않은 시작하는 단체, 작은 단체에서의 거버넌스의 특성이 어떠한 면모를 가졌는지 살펴보는 일에 세움은 적절한 사례가 될 것이다.

셋째, 어떻게 적용할 것인가? 세움의 관찰, 분석을 통해 도출된 교훈과 시사점이 있다면, 이를 어떻게 여타의 조직에 하나의 사례로 전달할 것인가의 문제 역시 중요할 것이다. 세움의 성취가 통제하지 못할 외적인 요소에 기인한 것인지, 아니면 통제가 가능한 내적인 요소에 기인한 것인지, 만일 내적인 요소에 기인했다면 그것은 일반화가 가능한 요소인지, 일반화가 가능한 요소라면 어떻게 적용하는 것이 합당한지 등에 대해 다루고자 했다.

이상의 질문을 통해 본 보고서는 질적연구(qualitative research)의 방법을 채택했다. 앞서 언급한 바와 같이, 이사회 구성과 운영에 관한 표준정관은 있되 모든 단체의 이사회가 성공적으로 운영되지 않은 까닭을 양적 연구로 조사하는 데에 일부 한계가 있을 것으로 판단했다. 특히 예산과 기간이 한정된 본 연구의 특성에 따라 가장 효율/효과적인 방법은 질적연구에 가깝다고 본다. 다만 공동연구진의 구성과 설문조사를 통해 객관성을 보완하도록 노력했음을 밝힌다.

2. 거버넌스 사례의 연구 배경

2.1 연구의 목적 및 취지

본 조사의 목적은 세움 이사회의 유형과 그에 따른 거버넌스 리더십 특징을 조사하는 것이다. 이를 통해 세움 이사회 거버넌스 모델의 독특성을 찾아내어 소개하고자 한다.

● 이사회 유형 파악

- 세움의 이사회는 이사장 1명, 이사 4명, 대표를 겸직하는 상임이사 1명 총 5명이 참여하고 있다. 이사회 유형을 알아보고, 이사와 실무진의 관계가 어떻게 작동되는지 조사하고자 한다.

● 조직 생애주기적 관점에서의 조직 단계 파악

- 세움은 2015년 설립되어 올해 6년 차를 맞이하여 새롭게 비전을 정립하였다. 이에 조직의 생애주기 단계에 요구되는 거버넌스 형태 및 리더십 요건을 점검하고자 한다.

일반적으로 비영리단체는 생애주기에 따라 구상 - 설립 - 성장 - 성숙 - 혁신 단계를 거치며 그 단계에 따라 리더십이 전환되기 마련이다. 리더십의 전환은 단체의 생애주기에 따라 다른 면모를 보이는 것이 일반적이다. 구체적으로는 리더십의 역할과 책임(Role & Responsibility)이 변화함을 의미한다. 이때 적절한 역할과 책임이 설정된다면 단체는 선순환을 경험하게 되지만 그 반대의 경우도 있다.

〈표 1〉 단계별 거버넌스의 역할과 기능

	형성단계	성장단계	성숙단계
이사의 역할	실무적 이사	관리적 이사	조언적 이사
이사의 기능	전략방향 안내 정책 형성 각 위원회 책임 실무부서 지원 운영 자금 확보 리더십 선임과 지원 운영방향 결정	전략방향 안내 정책 형성 각 위원회 관여 사회적 이슈에 대한 안내 운영 자금 및 프로젝트 모금 관여 리더십 지원 및 평가 운영상의 조언	전략방향 재조 정책 안내 각 위원회의 방향 안내 사회적 이슈에 대한 안내 모금 자원의 제도화 리더십 조언 및 승계 운영 관리감독

〈출처〉 Third sector management : the art of managing nonprofit organizations by William B. Werther, Jr. and Evan Berman(2001). Copyright by Georgetown University Press.

세움의 경우 창립 6년 차를 지나고 있으며 구상단계와 설립단계를 넘어 성장단계를 마주하고 있다고 볼 수 있다. 현 단계에서 세움의 성장단계는 순항 중인 것으로 보인다(주간조선 2019 외). 이때 리더십의 역할은 중요한 의미를 지닌다. 특히 짧은 시간 동안 성장단계로 돌입한 단체의 경우라면 이러한 성질은 더욱 정교한 시사점을 내포하고 있을 확률이 높을 것이다. 따라서 비영리거버넌스연구소에서는 세움의 리더십

사례를 조사연구하여 리더십의 역할과 그에 따른 거버넌스 특징을 조사하고 비영리단체에 효과적인 리더십 모델을 소개하고자 한다.

2.2 연구진의 구성

본 연구를 위해 공동연구진을 구성하였다. 책임연구는 ‘건강한 조직(2017, 지식과감성)’, ‘본질은 조직문화다(2018, 바른북스)’ 등을 출간하고 공익현장전문가 협동조합 NPO스쿨을 운영하는 이재현 대표가 담당했다. 공동연구원으로, (재)빈손채움의 김경수 대표, 동 단체의 정수현 실장이 담당했다. 연구진은 사전 기획 회의, 중간점검회의, 관련 위원회 보고회의, 차후 최종보고 등의 소통을 통해 본 연구를 공동으로 전개했다.

〈표 2〉 연구진 구성

연구진	주요 경력	역할
이재현	현) NPO스쿨 대표 전) 경희사이버대학교 NGO학과 겸임교수 전) 미국 United Way Worldwide 국장	책임연구
김경수	현) (재)빈손채움 대표 전) 학교법인 에스라성경학원 법인 사무국장	공동연구
정수현	현) (재)빈손채움 비영리거버넌스연구소 실장 전) 청년지갑트레이닝센터사회적협동조합 센터장	공동연구

2.3 (사)아동복지실천회 세움 개요

● 핵심가치 중심의 비전체계

세움은 많은 언론에 보도된 것과 같이 역사가 6년 차 되는 사단법인(이사장 허인영, 대표 이경립)이다. 세움은 '부모의 죄가 자녀에게 영향을 주어서는 안된다'는 아동 인권 관점으로 세워진 단체다. 수용자 자녀가 당당하게 사는 세상이라는 사명으로 2015년 3월 서울시로부터 법인 설립 허가를 받았다. 세움의 비전은 '수용자 자녀의 건강한 성장', '인권옹호', '수용자 자녀를 위한 사회적 지지체계 확대'이다. 수용자 자녀의 건강한 성장을 위한 실천은 아래의 영역을 중심으로 수용자 자녀를 위한 통합적 지원을 하고 있다.

세움은 조직의 미션, 비전 못지않게 단체의 철학과 세계관으로 설명되는 조직의 핵심가치를 중요시하고 있다. 흔히 핵심가치(core value)는 미션, 비전, 목표, 전략을 수행함에 있어 조직이 항상 견지해야 하는 조직적 자세와 태도를 정의한다. 세움의 핵심가치는 '아동중심실천(Child Centered Practice)', '아동권리존중을 위한 적극적 옹호(Child Hugging)', '관계에 대한 신뢰(Trust)를 통한 당당한 삶으로의 초대'로 설명된다. 이는 세움에서 수행하는 사업과 정렬(alignment)되어 있다.

“수용자 자녀를 위한 국내의 실천사례를 찾아보던 이경림 대표는 샌프란시스코의 ‘수용자 자녀 권리장전’을 통해 세움의 가치를 실현할 수 있는 기반을 모색하게 되었다. 아동인권옹호에 기반을 둔 세움의 실천은 유럽연합의 수용자 자녀 인권옹호 단체(Children of Prisoners EU-COPE)와 함께 [Not my crime, Still my sentence] 슬로건을 중심으로 수용자 자녀의 인권옹호사업으로 이어지고 있다. 이러한 활동의 일환으로 인식개선 캠페인, 아동친화적 가족접견실사업, 아동눈높이에 맞는 면회 환경과 면회 시간을 위한 가족면회권 옹호활동, 수용자 자녀 인권 상황 실태조사(국가인권위원회, 2017), 수용자 자녀 양육자지침(2018), 수용자 자녀 8대 권리 등이 만들어졌다.”

〈세움 5주년 기념 보고서 중 발췌〉

〈그림 1〉 세움의 비전체계



● 사회적 책무성 관점의 사업체계

또한 세움은 여타 기관과 달리 사회적 책무성(accountability)이라는 키워드로 기관의 사업을 소개하고 있다. 이는 크게 사업의 효과성, 옹호활동, 아동안전 보호정책, 재정운영투명성, 조직관리 등 총 5개의 항목으로 세분화된다. 이는 몇 가지 의미가 있다고 판단된다. 첫째, 단순 지원사업의 한계를 극복하고 사회의 구조를 변화시키는 옹호 활동과 정책변화 활동까지를 아우르겠다는 통합적 접근, 둘째, 단체의 모든 사업과 활동을 사회적 책무성 관점의 일관성 위에 추진하겠다는 의지, 셋째, 사회적 책무성 아래 효과성의 관점을 배치시킴으로써 세움의 성과는 책무성보다 앞설 수 없다는 가치체계의 확립이 그것이다.

1. 사업의 효과성

1-1. 사업운영

- 수용자 자녀 및 가족의 일상적 삶을 지원하는 것과 더불어 사회구조 및 제도의 변화까지 추구한다.
- 사업 운영의 질을 향상시키기 위해 조사연구를 수행하고, 국내외 전문가 네트워크를 연계하고 협력한다.
- 수용자 자녀 및 가족, 후원자, 직원, 관련 네트워크 기관, 지역사회와 지속적인 소통을 통해 신뢰관계를 구축한다.
- 모든 직원은 교육 훈련을 통한 전문성 향상에 노력하고, 사업 운영 전 과정에 수퍼비전 체계를 확립한다.

1-2. 근거기반 사업개발 및 평가

- 모든 사업은 참여 당사자의 욕구를 기반으로 계획하고 실행한다.
- 지속적인 관계를 기반으로 집중적으로 지원하는 수용자 자녀의 경우 개별화된 성장보고서를 작성한다.
- 구체적이고 합리적인 근거(evidence)를 기반으로 사업을 개발하고, 사업수행과정을 통해 지속적으로 근거 자료를 수집하고, 이를 토대로 성과를 측정하고 평가한다.
- 사업의 성과를 측정하기 위한 방법으로 양적방법(표준화된 척도 등)과 질적방법(심층인터뷰 등)을 사용한다. 특히 질적방법을 활용해 긍정적인 변화를 발견하고자 노력한다.
- 인식개선캠페인 등 간접사업의 효과를 검증하기 위해 사진, 문자, 편지, 댓글 등 다양한 질적자료를 수집·활용한다.
- 조직의 다양한 이해관계자 및 시민에게 검증된 사업 성과를 다양한 방법으로 보고하고 공유한다.

2. 옹호활동

- 수용자 자녀 및 가족 스스로 자신이 누려야 할 권리가 있음을 인식하도록 돕는다.
- 수용자 자녀 및 가족의 의사와 자기결정권을 존중한다. 그러나 아동의 생명과 안전에 위배되어서는 안 된다.
- 사업수행 기관들과의 협력 과정에서 아동의 입장과 상황을 최우선적으로 대변한다.
- 교정기관, 정부관련 부처 등 공공기관과의 지속적인 네트워크를 통해 정부정책이나 제도 개선에 반영되도록 노력한다.
- 일반 시민이 수용자 자녀에게도 헌법이 보장한 아동의 기본적 권리가 있음을 인식하도록 노력한다.
- 수용자 자녀에 대한 사회의 인식을 개선하고, 사회변화를 이끌어내기 위해 지속적으로 노력한다.

3. 아동안전 보호정책

- 수용자 자녀 및 가족의 비밀유지와 정보보호를 위해 노력한다.

- 아동학대 등의 위험요소를 인지할 경우, 즉각적으로 상급자에게 보고 및 관련 수사기관에 신고하여 가능한 빠른 대처를 통해 아동의 안전을 최우선으로 확보한다.
- 부모의 수감으로 인해 발생하는 아동의 기본권 침해 상황(체포상황 노출, 언론 노출, 방임 등)을 벗어나고 보호받을 수 있는 사업이나 제도를 만들어낸다.

4. 재정운영 투명성

- 사업계획에 근거해 예산을 수립하고 최고이사결정기구인 이사회 및 총회의 승인 후 집행하고 결산을 통해 평가한다.
- 회계처리 절차는 공익법인 회계기준에 따르고, 모든 처리는 전산회계시스템을 활용하여 수시로 적정성을 모니터링한다.
- 국제청의 공익법인 결산서류 등 공시시스템에 법인의 재무정보를 매년 공시한다.
- 후원금 관리운영은 법령이 지정한 지정기부금단체가 준수해야 할 의무사항에 따라 투명하고 적정하게 운영한다.

5. 조직관리

- 수용자 자녀 및 가족의 권리 증진을 위한 플랫폼으로서의 역할과 기능을 잘 수행한다.
- 조직의 거버넌스는 의사결정기구로 총회와 이사회가 있으며, 수용자 자녀 및 가족, 직원, 자문위원, 후원자, 자원봉사, 협력기관, 공공기관 등 다양한 이해관계자 참여를 통해 영향을 받는다.
- 동일한 가치와 미션을 바탕으로 직원의 소속감 및 유대감을 증진시키고 교육, 학습, 수퍼비전을 통해 역량 강화에 힘쓴다.
- 안전 위험상황으로부터 직원을 보호하기 위해 조직 차원으로 대응하고, 직원의 소진 방지 및 처우 개선을 위해 노력한다.
- 조직의 모든 구성원은 리더십을 가져야 하며, 수평적이고 민주적 의사결정을 반영해 조직을 운영한다.
- 조직의 위기관리를 위해 예방하고 대응할 수 있는 시스템을 구축하도록 노력한다.
- 수용자 자녀 및 가족, 후원자, 자원봉사자 등의 개인정보가 유출되는 것을 방지하기 위해 ‘개인정보보호법’, ‘정보통신망이용촉진 및 개인정보 등에 관한 법률’ 등 관련 규정을 준수한다.

〈출처〉 세움 홈페이지

이러한 사회적 책무성의 관점 아래 세움은 구조화된 사업체계를 구축하고 있다. 세움의 사업체계는 비전을 세분화한 세 가지 트랙으로 전개된다. 1) 건강한 성장, 2) 인권옹호, 3) 사회적지지체계 확대가 그것이다. 이 세 가지 키워드는 일정한 인과관계로도 설명이 가능하다. 지원을 통한 건강한 성장을 돕고, 이를 통해 인권옹호를 구현하며, 궁극적으로는 사회적 지지체계를 확대하겠다는 흐름이다. 세 가지의 키워드는

MECE(Mutually Exclusive Collectively Exhaustive, 나열된 개념이 상호 배타적이며 그 총합은 상위의 개념을 충족)의 법칙을 준수하면서도 상호 인과관계를 구성하고 있어 우선순위를 이해하기 쉽다.

● 사회적 가치 창출을 위한 지원체계

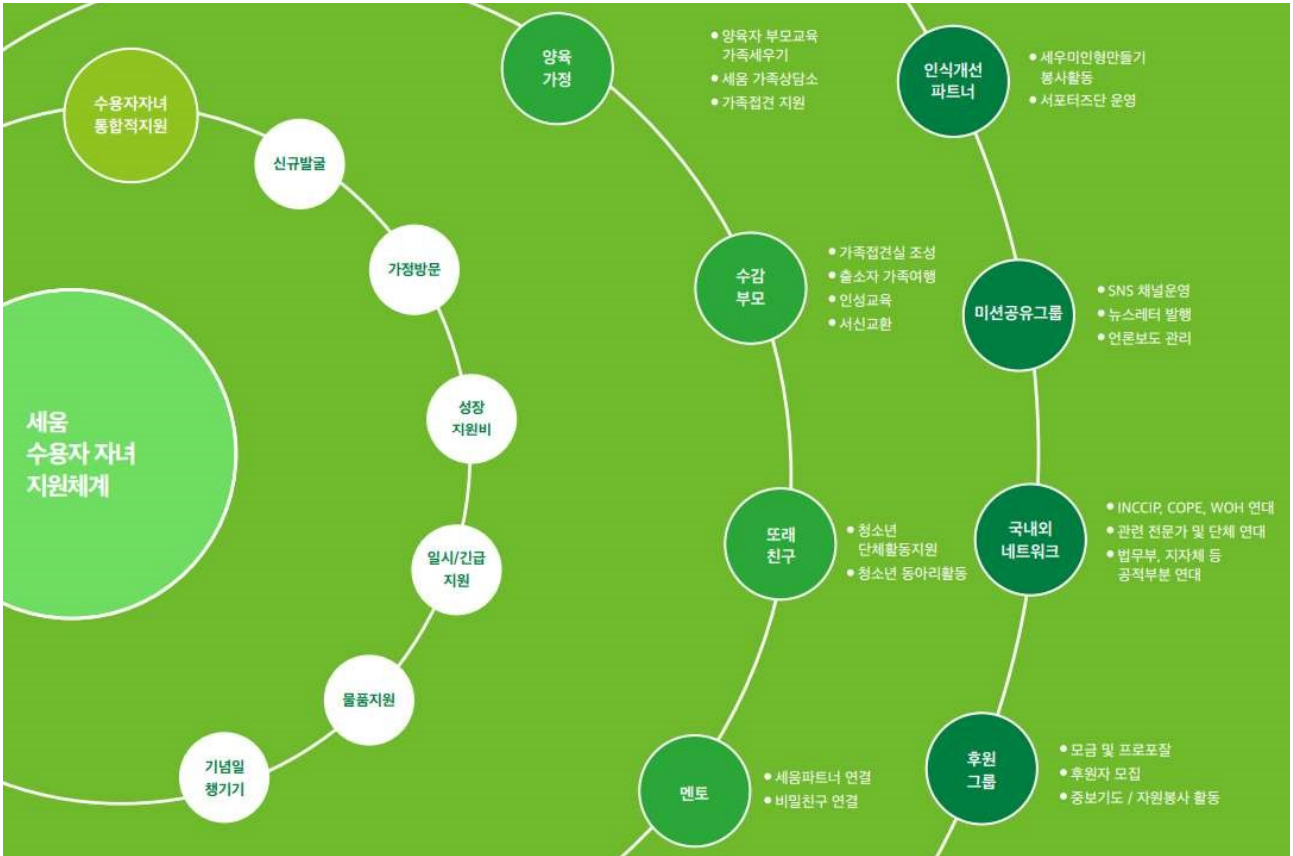
특히 건강한 성장은 세움의 핵심사업이라 할 수 있는 수용자 자녀 지원, 수용자 가족 지원으로 구성되어 있으며 그 지원 프로세스 역시 체계적인 구조가 관찰된다. 다방면의 채널을 통해 접수되면 가정방문을 진행하여 세움을 소개하고, 대상자의 욕구를 파악하며 기초적 관계를 형성한다. 이후 내부회의에서 적합도 등을 검토한 후 지원 여부를 결정하게 되는데, 만일 지원대상이 되면 개별지원, 성장지원, 일시 지원 등을 통해 다각도의 지원책을 구사한다. 이후 모니터링으로 사례관리에 착수하거나 통합적 관리책을 슈퍼비전으로 구현한다. 이는 사업 종결 후 사후관리를 통해 장기적 변화로 이어지는 흐름이다.

<그림 2> 세움의 지원 프로세스



<출처> 세움 5주년 기념 자료집

〈그림 3〉 세움의 지원 체계



〈출처〉 세움 5주년 기념 자료집

이러한 체계 속에서 세움이 달성한 성과는 적지 않다. 지난 5년간 세움이 달성한 주요 성과는 수용자 자녀 지원사업 누적 인원 6,067명, 수용자 자녀 심리정서 지원사업 누적 인원 696명, 수용자 자녀 가족지원 사업 누적 인원 1,342명, 수용자 자녀 인권옹호사업 누적 인원 8,451명, 조사연구사업 누적 인원 199명, 논문 및 학회 발표 8회로 요약된다. 다만 이는 세움의 정량적 산출물일 뿐이며 근원적인 변화에 대해서는 별도의 자료집인 세움의 〈사회적 가치(social impact) 측정 보고서〉로 공개된 바 있다. 이는 세움이 단순 지원기관의 정체성을 넘어 통합적인 서비스를 구사함으로써 구조적이고도 근원적인 변화라는 장기적 목적 지에 주목하고 있다는 것을 반증한다.

<그림 4> 세움의 주요 Output(산출물)

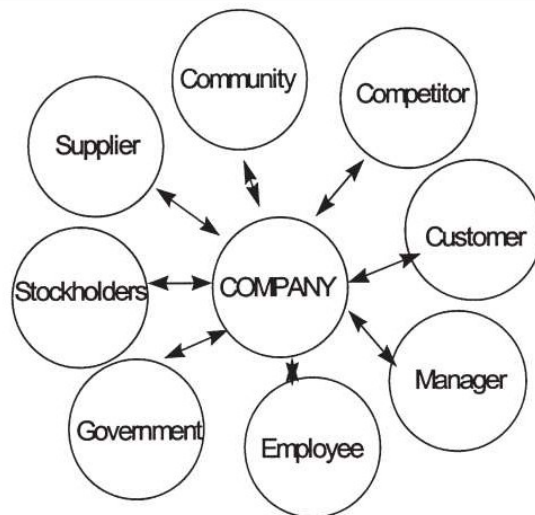


<출처: 세움 5주년 사회적 가치 측정 보고서>

● 이해관계자의 역동성에 기반한 운영체계

끝으로, 세움은 다양한 이해관계자(집단)와의 역동성으로 운영되는 특성을 지니고 있다. 수용자의 자녀라는 것은 그들의 부모가 연결되어 있다는 뜻이므로 관계집단은 확장된다. 수용자라는 존재는 국가가 관리하는 대상이므로 다양한 국가 기관이 개입된다. 사람을 대상으로 지원한다는 것은 의식주의 문제부터 다양한 욕구에 대한 통합적 지원을 의미한다. 이렇듯 세움이 수행하는 사업은 다양한 이해관계자(집단)와의 역동적인 관계망을 통해 가능하다는 특성을 지닐 수밖에 없다.

<그림 5> 조직의 이해관계자 이론

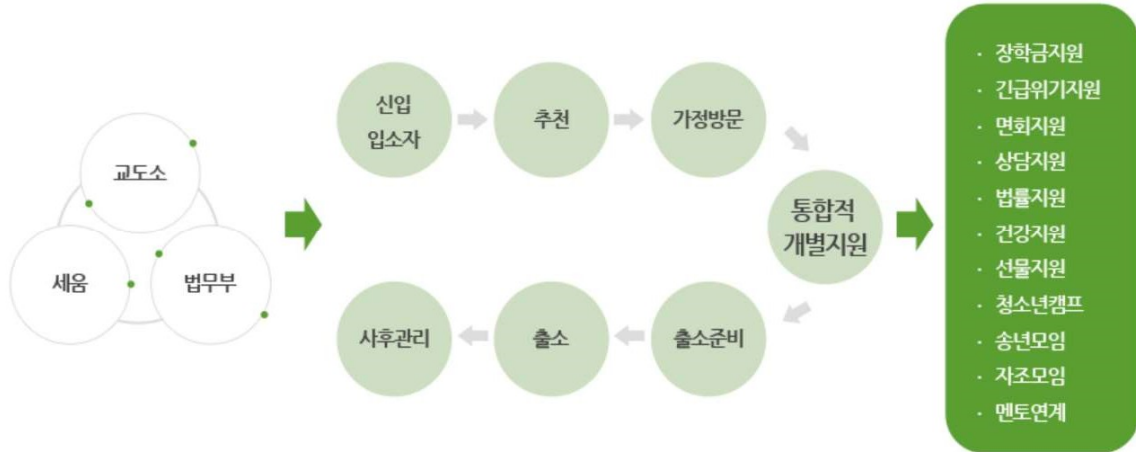


<출처> Stakeholder Theory of the Firm, Source: Brenner and Cochran (1991), adapted from Mitroff (1983)

이러한 맥락에서 세움은 조직의 이해관계자를 맵핑했고 상호 관계성에 대해 구조화했다. 특히 <세움 비전

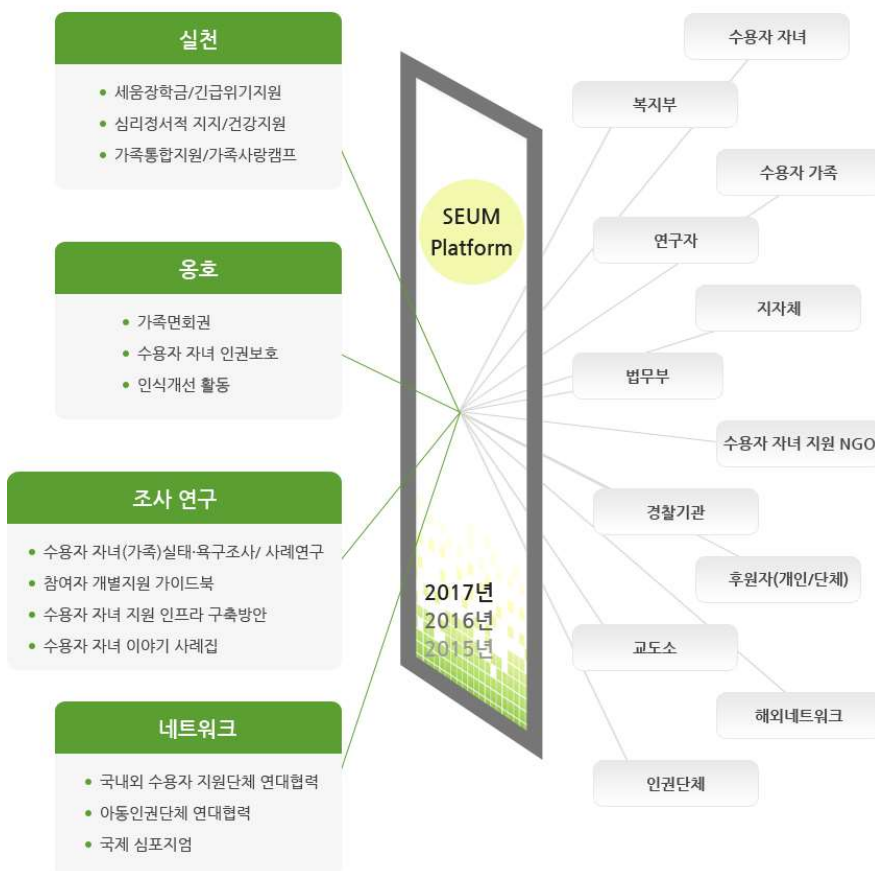
2021)을 통해 수용자 자녀를 위한 플랫폼으로써의 세움을 정의하며, 상호 교류를 의미하는 네트워킹을 넘어 다양한 이해관계자(집단)가 서로 교류하며 시너지를 창출할 수 있는 플랫폼으로의 변모를 선언했다. 흔히 플랫폼은 서비스 제공자와 대상자가 상호 만나는 장인 동시에 자원 집결의 중추적 채널이라 할 수 있다.

〈그림 6〉 세움의 이해관계자 맵



〈출처〉 세움 홈페이지

〈그림 7〉 세움의 이해관계자 네트워킹 구조



〈출처〉 수용자 자녀 지원을 위한 플랫폼(세움비전2021)

3. 연구 조사분석 방법론

3.1 사전준비 및 연구 절차

본 연구조사는 연구소 계간지 비영리거버넌스인사이드(2020년 겨울호)에 게재한 이경림 대표의 인터뷰 글이 계기가 되었다. 단체의 설립부터 현재까지 짧은 시간 동안 안정된 운영체계를 가지고 있는 세움의 비결이 이사회 역동성과 관련이 있을 것으로 판단되었다. 이에 관련 자료와 언론 인터뷰, 대표자 및 주요 직원들과의 인터뷰, 이사회 설문 조사 등을 통해 수집한 정보를 바탕으로 연구를 설계하였으며, 연구 진행 주요일정 및 진행 상황은 다음의 표와 같다.

〈표 3〉 조사 진행사항 주요일정

구분		21년 4월				21년 5월				21년 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	●	●	●	●								
	대표자 인터뷰 진행			●									
	상근자 FGI 진행				●								
	이사회 설문조사 진행			●	●	●							
	인터뷰 녹취 정리 및 검토			●	●	●	●						
자료 검토 및 분석	1차 코딩 선정 및 점검					●	●						
	주제별 코딩자료 정리					●	●	●					
	최종 코딩 및 자료 분석						●	●					
	분석 결과 점검 및 도출							●					
결과 보고	목차 구성 및 조정							●	●				
	내부용 보고서 작성								●	●			
	대외용 보고서 작성									●			
	최종 피드백										●	●	

3.2 자료수집 및 조사방법

리더십의 사례 조사를 위한 자료수집 및 분석단계는 다음과 같다. 1단계로는 1) 서면 자료조사 2) 대면 인터뷰 3) 온라인 설문을 진행했다. 사전 온라인 검색을 통해 수집한 언론보도 등의 서면 자료를 토대로 세움에 관련 자료를 요청하였다. 이를 통해 대면 인터뷰 질문지를 작성했고, 대면 인터뷰 2회(대표 1인, 실무자 3인 각 1회)를 실시했다. 이사회를 대상으로 온라인 설문을 1회 진행하였다. 그 외에도 필요한 자료에 대해 추가요청을 하며 연구를 진행했다.

〈표 4〉 자료수집 개요

자료수집 항목	조사 내용	비고
서면 자료	홈페이지 연간보고서 등 사무국에서 생산된 관련 문서 정관과 관련 내규 이사회 회의록 등	공문 요청을 통한 이메일 회신
언론보도 자료	이경림 대표의 언론 인터뷰 단발성 기사 등	포털 검색(키워드: 대표자, 조직명)

● 서면 자료

세움에서 제공해준 기본적인 자료를 확보하여 본 연구의 기초작업을 진행하였다. 서면 자료의 종류는 홈페이지 기본 사항, 연간보고서 혹은 성과보고서, 조직의 정관과 관련 내규, 이사회 회의록 등이다. 이 자료들은 대면 인터뷰 및 설문을 진행하기 전 질문지의 구성을 위해 사용되었으며 이후 분석작업의 신뢰도와 타당성을 높이는 역할을 하였다.

● 언론 보도 자료

검색 사이트에 기관명과 기관장 명을 검색하여 기관에 관계된 내용을 수집하였고, 그 주요 내용으로는 세움의 설립 배경과 취지, 세움의 미션과 비전, 세움의 핵심가치, 세움의 사업과 활동, 세움의 성과, 대표자의 리더십 특성, 이사회의 역할과 특성 등이었다. 이 자료는 세움을 입체적으로 이해하는 데에 도움이 되었으며 이후 분석 단계에서의 근거로 활용되었다.

3.3 주제별 질적분석에 의한 귀납적 분석

다음 단계로는 수집된 자료들을 질적연구방법으로 분석하였다. 사전자료를 통해 분석한 기초자료에서 발견되는 중요한 시사점을 질문항목으로 작성하였다. 조직을 진단 혹은 분석할 때 일반적으로 사용되는 주요한 질문을 기초로 하여, 세움의 기초자료를 검토하며 세움이라는 조직의 특성을 반영했고 특히 거버넌스에 초점을 맞추어 구성되었다.

- (1) 세움은 어떤 조직인가? (배경, 목적, 가치)
- (2) 대표자는 어떤 특징이 있는가? (배경, 특징, 리더십 스타일)
- (3) 상근자(사무국)는 리더십에 대해 어떻게 평가하는가? (특성, 관계성, 이사회 모델)
- (4) 이사회의 운영적 특징은 무엇인가? (기준, 방식)
- (5) 향후 어떠한 비전이 있는가? (조직의 비전, 이사회의 비전)

위의 기초적인 질문항목을 더욱 구조화하여 다음과 같은 체계적 질문 리스트를 완성하게 되었으며 [표 4]에서 확인 가능하다. 이 질문 리스트의 특징은 연구자가 획득하고자 하는 정보의 중요성을 전제로 하되, 피면접자가 불편함을 느끼지 않고 용이하게 답변할 수 있도록 일정한 질서를 부여하였다. 가령 개괄적 질문으로 시작하여 구체적인 질문으로 전개되다가 다시 미래를 상상해보는 식의 구조이다.

〈표 5〉 리더십의 역할에 관계된 주요 주제 및 상황

주제	관찰 또는 점검해야 할 상황
세움의 설립배경과 사명	세움은 왜 설립되었는가, 어떠한 존재적 의미가 있는가, 세계관이 무엇인가
대표자의 리더십 스타일	대표자는 어떠한 배경의 인물인가, 세움을 왜 설립했는가, 어떠한 리더인가
사무국과의 관계성과 협업	이사회와 사무국은 어떻게 협업하는가, 이사회와 사무국은 어떠한 관계인가
이사회의 특성과 차별점	이사회는 여타 기관과 어떠한 차이점을 가지고 있는가, 특정한 모델이 관찰되는가
향후 세움의 비전과 전망	세움의 향후 비전은 무엇인가, 이사회 운영의 장기적 비전은 무엇인가

이러한 5개의 질문을 기초적인 가설로 설정한 후 인터뷰 질문지와 이사회 설문조사지를 개발하였다. 피면접자의 특성을 위계로 구분하여 대표자, 상근자, 이사회를 구분하는 질문지로 세분화했다. 대표자에게는 설립을 주도하고 이사회를 조각(組閣)하는 입장에서 관찰 가능한 질문으로 주로 구성하였고, 실무자그룹에게는 이사회와 사무국의 연결성 등을 질문으로 구성하였으며, 이사회를 대상으로는 이사회의 역할과 리더십의 특성에 관해 질문으로 구성하였다.

〈표 6〉 질적 조사방법 개요

조사방법 항목	조사 내용	비고
인터뷰	<ul style="list-style-type: none"> - 세움 설립의 배경과 목적 - 거버넌스의 특성 - 거버넌스의 역할 - 거버넌스의 비전과 전망 등 	수준: 구조화된 질문 형태: 구두 면담 (대표 1인 2시간 1회) (실무자 3인 2시간 1회, 온라인) 장소: 사무실/온라인
온라인 설문	<ul style="list-style-type: none"> - 거버넌스 만족도 - 거버넌스 모형 - 리더십의 특성과 스타일 - 거버넌스의 비전과 전망 등 	형식: 구조화된 질문 형태: 온라인 구글 설문 (이사회 대상)

● 인터뷰

인터뷰 내용은 사전에 제공한 서면 자료를 바탕으로 구성하였다. 진행은 제공된 반 구조화된 질문지를 토대로 질의하고 답변하는 형식으로 하였고, 답변에 따라 확인 질문과 대답이 추가되었다. 원활한 소통을 위해 대표자와 실무자를 구분하여 인터뷰를 진행하였고, 실무자는 부서장 3인을 대상으로, 온라인 FGI로 진행했다. 주요 질의로는 세움의 설립 배경과 취지, 거버넌스 특성과 형태, 거버넌스의 비전과 전망 등이었다. 인터뷰의 내용은 이후 분석 단계에서 근거로 활용되었다.

● 온라인 설문

이사회 대상 설문은 직접 대면이 어려운 상황을 고려하여 온라인으로 진행되었다. 이사회 전원이 참여하도록 충분한 시간을 배정하였으며 주요 질의 내용은 거버넌스의 만족도, 거버넌스의 성과, 거버넌스 특성과 형태, 리더십의 스타일과 특성, 거버넌스의 비전과 전망 등이었다. 설문조사의 결과는 이후 분석 단계에서 근거로 활용되었다.

<표 7> 이사 대상의 설문 문항

설문 주제	형식
이사회 활동 만족도	단일 선택
이사회의 모형	중복 선택
이사회의 주요 역할(과거~현재)	
이사회의 주요 역할(미래)	단일 선택
대표자의 리더십 성과	
대표자의 리더십 스타일	
세움의 이해관계자 우선순위	우선 순위 정렬 선택

마지막 단계로는 각종 인터뷰와 설문지를 거친 내용을 유형화하는 작업을 하였다. 그리고 귀납적으로 분석한 내용을 거버넌스 리더십이론을 토대로 분석 조사하여 거버넌스 특징과 시사점을 도출하였다. 그 주요 항목은 세움 거버넌스의 특징, 세움 거버넌스의 성공요인, 세움 거버넌스의 시사점으로 구분하였다. 관찰을 통해 특징을 도출했으며 그 특징은 어떠한 긍정적 요소가 있었는지를 성공요인으로 설명하려 했고, 그 성공과 성취 뒤에 우리가 적용해볼 만한 시사점과 교훈이 무엇인지를 탐색하는 인과관계를 가지고 있다.

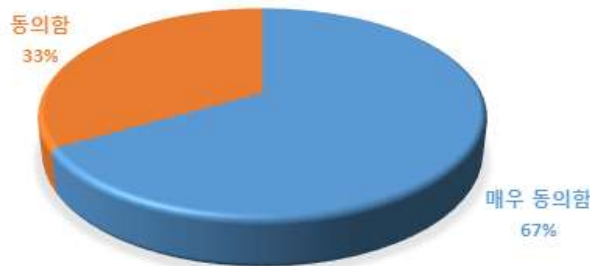
4. (사)아동복지실천회 세움 거버넌스의 특징

4.1 검증된 관계 기반의 거버넌스

세움의 이사진은 세움에서 처음 만난 사이가 아니다. 이경림 대표를 중심으로 연결된 각 이사는 이경림 대표와 최창 학창 시절부터 최단 부스러기사랑나눔회(이경림 대표의 전 소속 기관)까지의 인연을 아우르고 있다. 허인영(현 이사장), 신경철(현 이사) 등은 모두 이경림 대표와 부스러기사랑나눔회에서 임원으로 관계했던 인사이고, 심명식(현 이사)은 중학교 동창이며, 박을중(현 감사), 박경현(현 감사) 등은 오랜 사회적 지인 등으로 관계성의 접점은 다양하나 이경림 대표를 중심으로 검증된 관계의 역사를 가지고 있는 공통점이 있다.

이사회 내에 존재하는 이러한 특수한 관계성은 이사회의 몰입도와 관련이 있다고 보인다. 이사회를 대상으로 실시했던 설문조사 항목 중 ‘이사회에 대해 충분했다고 판단하는가’의 질문에 대해 부정적으로 답했던 인원은 없었던 반면 동의함과 매우 동의함의 합이 100%로 나타나 이사회의 몰입도, 만족도, 긍정성 등이 높음을 알 수 있었다. 이사회의 관계성과 결과의 인과관계를 즉결할 수는 없으나 오랜 관계의 역사가 사람 사이의 신뢰도를 높인다고 볼 때 일정한 영향을 미치고 있음을 추론해 볼 수 있다(Joanne Fritz).

〈그림 8〉 지난 3년간 이사회의 역할 만족도



4.2 신념 공동체의 거버넌스

현재 세움 이사진의 또 하나의 공통점은 동일한 신앙으로 설명할 수 있다. 모두 개신교 교인으로 구성된 이사진은 강한 신앙심을 기반으로 한 공통적 가치체계를 소유한 사람들이다. 따라서 세움의 사명은 세움을 위해 모인 사람들의 신념의 합으로 이해할 수 있으며, 세움이라는 조직체는 공통된 신념을 구현할 수 있는 하나의 채널과 경로로도 해석 가능하다. 조직이 공동체를 형성하는 접근이 아니라 공동체가 조직을 형성하는 경우다. 이러한 이사진의 성격은 김건우 이사(좋은씨앗교회 담임목사)를 통해 그 정체성을 나타내고 있다.

특히 이경림 대표가 ‘세움’이라는 단체명을 고심할 때 성경구절을 떠올렸던 것은 언론을 통해 알려진 바 있다. ‘어린아이 하나를 데려다가 그들 가운데 세우시고 안으시며 제자들에게 이르시되 누구든지 내 이름으로 이런 어린아이 하나를 영접하면 곧 나를 영접함이요, 누구든지 나를 영접하면 나를 영접

함이 아니요 나를 보내신 이를 영접함이니라.’ (막 9:36-37)라는 구절이다.

단체를 시작하기로 하고 기도하며 단체명을 고민하던 중 이 말씀이 딱 떠올랐어요. 예수님은 당시에 사람 취급도 못 받던 존재인 어린아이를 제자들 가운데 세우시고 안으시면서 이 말씀을 하셨어요. 이경림 대표(언론 인터뷰 중)

〈출처〉 [뉴스앤조이] '숨어 있는 피해자' 수용자 자녀를 일으켜 세우고 보듬다(2021)

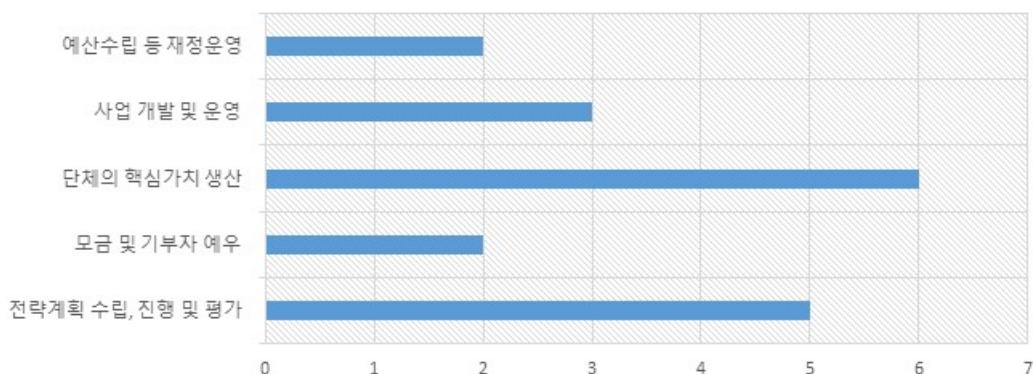
4.3 대표자 리더십 중심의 거버넌스

이경림 대표를 중심으로 구성된 세움의 이사회는 세움이 설립되기 전부터 지향 가치에 대해 꾸준히 논의 해온 경험을 축적하고 있다. 다시 말해 세움이라는 조직체를 설립한 후 이사회를 구성했다기보다 이미 일정한 이사 후보들과의 긴밀한 교류를 통해 새로운 조직체에 대한 구상을 진행했다는 것이 정확하다. 따라서 이사진들의 팀워크는 이미 예행연습을 거쳤기에 여타 조직들이 조직 창립 이후 거쳐야 하는 수많은 시행착오를 줄일 수 있었다.

“대표님은 노력하는 리더세요. 그리고 새것에 민감하시고요. 늘 세움의 혁신을 위해 여러 가지를 저희에게 제안하시고, 그만큼 이상으로 본인이 치열하게 공부하고 노력하십니다.” B 부사장(인터뷰 중)

이사진을 대상으로 한 설문조사 결과, 이경림 대표의 리더십 특성에 대한 답변 중 가장 많이 나온 답변은 ‘단체의 핵심가치 생산’과 ‘전략계획 수립/진행 및 평가’로 나타났다. 이 두 키워드의 공통점은 ‘리더십의 언어’라는 점이다. 리더십의 언어는 조직의 위에서 전체적인 상황과 맥락을 조망하며 다양한 실무를 조율한다. 즉 핵심가치 생산으로 조직문화를 만들어 가고, 전략기획을 통해 명료한 목표 수립을 추구하는 특성의 리더십이다. 이 리더십은 리더의 영향력을 강하게 만드는 요소가 되며, 이사회와의 소통에 있어 공감대를 형성하는 큰 담론을 만들어 간다.

〈그림 9〉 이경림 대표 리더십의 특성



4.4 암묵지 기반의 거버넌스

일반적으로 유능한 리더는 조직을 체계화하는 데 자신의 역량을 투입한다. 어느 순간 조직은 가치에 의해 움직이지 않고 시스템에 의해 움직인다. 이때 필연적으로 발생하는 것이 조직의 관료화 현상이다. 구성원들은 시스템의 기원과 의미를 모른 채 이미 설계된 시스템 속에서 최소한의 자기 역할만 수행하는 현상이다.

세움은 중장기 비전계획, 5년 성과보고서, 사회적 책무성 관련 지침 등 다양하고 세부적인 기준과 정책을 가지고 있다. 외부자의 시선에서 관찰할 때 체계적인 조직으로 보인다. 그러나 이사회의 운영에서는 이와 다른 독특성이 발견되었다. 이사회 내규는 여타 기관의 그것에 비해 매우 간명하다. <이사회 운영내규>는 총 2페이지에 걸쳐 3장 8조로 구성, 최소한의 기준만을 규정하고 있다. 예상과 달리 이사회 내규에 규정되지 않은 지침은 형식지가 아닌 리더십, 소통, 조직문화 등의 암묵지(tacit knowledge, Michael Polanyi)에 의해 운영되고 있음을 추측해 볼 수 있는 대목이다.

“저희는 이사회 자격에 대해 세부화된 매뉴얼이 없어요. 좋은 이사님을 모시려면 어떤 분이 훌륭한 분일지 잘 관찰하고 대화를 많이 나눠보는 것이 중요하지 않을까요?” 이경림 대표(인터뷰 중)

5. (사)아동복지실천회 세움 거버넌스의 성공요인

5.1 관계 전환에 성공한 사람들

관계 기반 조직(informal organization, F.J.Roethlisburger)의 강점은 공동체성이라는 강력한 조직문화가 작동한다는 사실에 있다. 특히 단체의 주요 구성원이 단체 설립 이전부터 관계성을 가지고 있었던 경우라면 이러한 특성은 큰 장점으로 발휘된다. 반면, 단체 설립 전에 원만하던 사적인 관계가 단체 설립 이후 공적 관계로 변화하며 일종의 부작용이 발견되는 경우도 흔하다. 사적 관계가 공적인 질서 속에서 갈등을 유발하기 때문이다. 공과 사의 구분이 모호해지며 서로에 대한 기대치가 상승함에 따라 실망감, 정체성 혼란, 역할갈등이 발생하여 조직문화가 훼손되는 측면도 있다.

세움 이사회의 경우 이러한 부작용을 배제할 수 없는 특성이 있다. 일부 이사진은 학창 시절 친구로 만나 현재까지 이어진 오래된 경우이거나, 사회생활의 초창기 때부터 관계를 유지해온 시간의 역사가 있다. 사적인 관계가 공적인 관계로 이어진 사례다. 그럼에도 세움의 이사진에서 특별한 문제가 나타나지 않는다는 것은 성공적인 관계의 전환이 있었기에 가능했던 일이다. 특히 이경림 대표가 실무 간사로 시작해 사무총장을 거쳐 대표로 섬겼던 부스러기사랑나눔회에서 현직 세움의 이사들과 다양한 관계를 맺으며 교류와 협업을 경험했다는 사실은 세움을 위한 일종의 예행연습이 되었다.

〈표 8〉 비공식 조직과 공식 조직 비교

비공식 조직 informal organization	공식 조직 formal organization
비공식적 규범 인간적 관계 비공식적 리더십 비공식적 소통 비공식 구조와 파벌	표준화, 규격화, 형식화 물인간성 공식적 리더십 공식적 소통 계층과 분업

5.2 이사 영입을 위한 5년의 법칙

이사회 발족과 영입은 좋은 이사회를 만드는 첫 번째 단계다. 많은 조직이 비전체계를 수립하고, 그에 연동된 인재상을 만든다. 새로운 이사가 합류하면 이사회의 내규에 따라 분기별 회의를 운영하고, 정돈된 안건으로 의사결정을 하는 규칙기반의 조직운영(rule based organization, 이재현)을 하고 있다. 규칙 기반의 조직은 조직운영의 객관성, 정교함, 합리성을 가지고 있으나 조직에서 일어나는 모든 일을 규정화할 수 있는가라는 근본적인 질문 앞에 답하기 어렵다.

다만, 규정되지 않은 리더십의 재량(discretion)에 따른 판단과 의사결정으로 조직운영을 할 때 조직관리에 일관성이 저하되어 조직 구성원들은 불안함을 느껴 혼란에 빠질 수 있기에 규칙기반의 조직운영은 그 부작용이 있음에도 현대사회의 많은 조직에서 채택되고 있다. 세움은 비전체계, 사업체계, 성과체계 등을 통해 많은 부분을 체계화했지만, 이사회 운영에 있어서만큼은 다른 문법이 적용된다. 인터뷰에 따르면, 특히

신규 이사를 발굴할 때 명문화된 지침이나 정관 등 규칙의 이면에서 보이지 않는 리더의 노력이 있음이 확인된다.

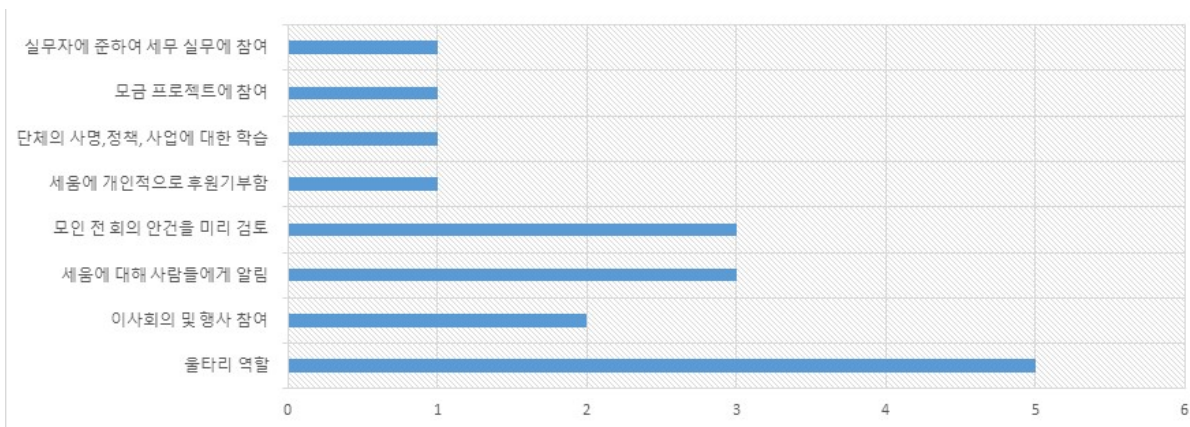
신규 이사의 적합도 여부를 판단하기 위해 객관적인 조건과 전문성을 측정하기보다는, 세움에 헌신하고 있는 복수의 관계자들을 대상으로 오랜 기간 관찰하며 다각도로 소통하는 기간이 더 필요하다는 관점이다. 이는 세움이라는 조직의 쓰임새에 ‘알맞은’ 봉사를 할 수 있는지를 판단하는 수년간의 면접전형이라 볼 수 있다. 세상에서 설계된 많은 규칙은 결국 이러한 사항을 증명하기 위해 만들어 놓은 것에 지나지 않기에 세움은 그 형식이 아닌 본질에 집중하고 있다.

“지금 후원자 중에서 제가 조심스럽게 지켜보는 분들이 몇 분 계세요. 차후 이사를 염두하며 관찰하는 것입니다.”
이경림 대표(인터뷰 중)

5.3 단체의 울타리가 되어주는 이사회

단체의 생애주기에 따라 이사회의 역할이 변화되는 것은 일반적이다(William B. Werther). 설립 단계에서는 역할을 가늠하지 않고 중요한 의제에 모두가 합심하며 몰입하는 공동체적 면모가 나타나지만, 조직이 안정되고 체계화되며 이사회는 실무진(사무국)과의 역할을 선명하게 구분하는 데에 많은 시간을 사용한다. 이사회와 사무국의 역할을 구분할 때 업무의 효율성을 기대하나 단체에 따라 서로가 형식화된 관계로 전락하기도 한다.

<그림 10> 세움 이사회의 주요 역할



이사회 대상의 설문조사에서 이사들이 밝힌 ‘이사회의 가장 적절한 역할’에 대해 ‘사무국을 지지하고 응원하는 울타리 역할’이라는 답변이 나왔다. 이는 주도적 거버넌스가 아닌 협력적 거버넌스의 정체성이 나타난 경우로, 명망가로 구성된 이사회에서는 발견하기 힘든 현상이다. 20~30년 경력의 실무자 출신 이사진(허인영 이사장, 박을중 감사 등)이 있다는 점은 세움 이사회의 특징이다. 실무적으로 조언하되 간섭하지 않는다는 것을 실천하고 있는 세움의 이사회는 사무국에 현장 친화적인 조언을 함으로써 사무국의 대변자

(advocate) 역할을 하고 있다.

“이사님들에게 불만이 있던 적은 한 번도 없었던 것 같아요. 사무국이 일을 편하게 할 수 있도록 도움을 주시기 때문입니다.” A 부서장(인터뷰 중)

5.4 사무국의 협력적 파트너

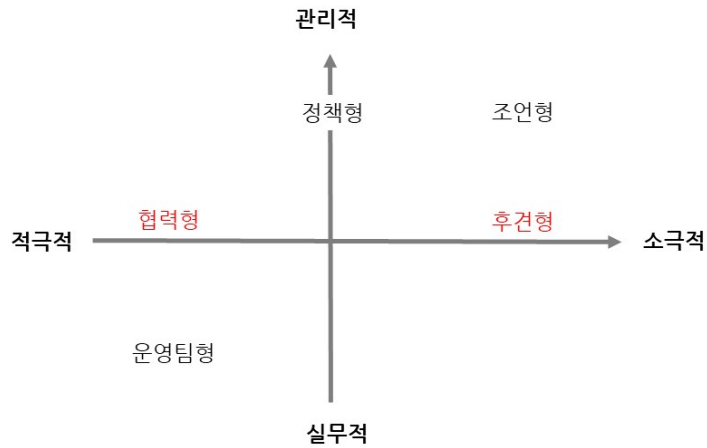
지금까지 살펴본 세움 이사회의 특징적 강점은 가시적인 규정과 복잡한 운영지침보다는 리더들의 화합을 통한 팀워크, 형식보다 본질을 중요시하는 리더십의 안목, 명료한 목표 중심의 소통 및 사무국과의 협력적 관계, 이를 통한 사회적 성과의 창출 등으로 요약해 볼 수 있다. 이러한 특성을 하나의 표준사례로 모델링 하는 것은 향후 현장의 많은 단체들에 유익한 일일 것이다.

<그림 11> 세움 이사회를 상징하는 모델



세움 이사회를 대상으로 한 설문조사에서 ‘세움 이사회를 상징하는 모델’을 묻는 말에 복수의 이사들은 ‘협력형 모델’, ‘후견형 모델’을 손꼽았다. 설문의 예시로 제시되었던 ‘정책형 모델’, ‘운영팀형 모델’ 등을 선택한 사람은 없었다. 협력은 일방적 주도가 아닌 선까지의 적극성을 의미한다. 후견은 반면 소극적 역할을 뜻한다. 언뜻 이질적으로 보이는 두 개의 상반된 개념이 세움 이사회의 모델로 선정되었다. 그 숨은 의미를 분석하기 위해 다음의 사분면을 통해 포지션을 분석해볼 수 있다.

〈그림 12〉 세움 이사회 모델 포지셔닝



x축을 ‘적극적’과 ‘소극적’으로 설정하고 y축을 ‘관리적’과 ‘실무적’으로 설정한다면 이해가 쉽다. 협력형과 후견형은 이사회 스스로 적극적 역할과 소극적 역할에 차이를 드러내지만, 그 역할의 성질이라 할 수 있는 관리형인가 실무형인가에 대해서는 중립적 의미를 지니고 있음을 알 수 있다. 즉, 이사의 개인적 특성에 따라 적극적으로 임하거나 소극적으로 임하고 있을 수는 있으나, 세움의 여러 가지 분야에서는 그것이 관리적 역할이건 실무적 역할이건 가리지 않고 다방면으로 관여하고 있다는 것을 뜻한다.

6. (사)아동복지실천회 세움 거버넌스의 시사점

6.1 이사 영입이 이사회의 모든 것

비영리단체 거버넌스의 대가 에드가 스토에즈는 ‘위대한 조직은 위대한 사람들로부터 시작된다’고 말한 바 있다. 앞서 반복적으로 기술했듯이, 세움의 이사는 규칙화된 매뉴얼을 따르지 않는다. 따라서 이사회에 어떤 문제가 발생했다면 관련된 매뉴얼이나 규정을 보완하는 것이 아니라 잘못된 이사를 영입했다는 진단이 가능해진다. 이는 인터뷰에서도 설명되었다.

“이사회에 어떤 문제가 발생했다면 이사회의 어떤 구조, 운영, 체계를 탓을 하기 전에 이사를 잘못 영입한 결과라고 생각하는 편입니다. 좋은 이사를 찾고 영입하는 것이 좋은 이사회의 첫 출발이라고 생각합니다.”
이경림대표(인터뷰 중)

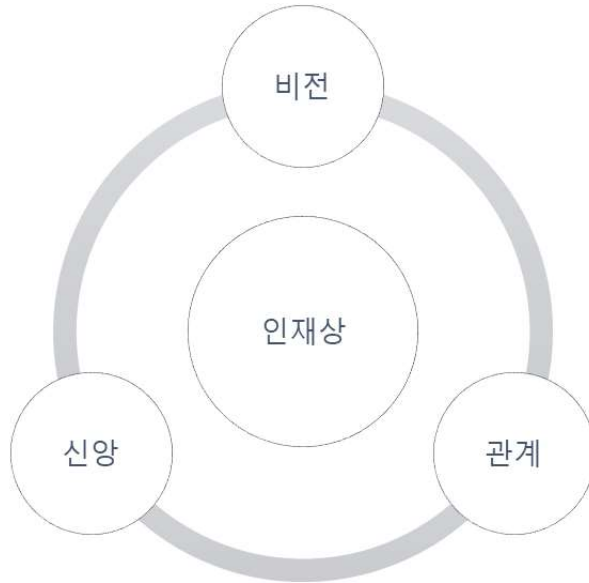
불완전한 규칙을 보완하는 것은 필요한 일이지만 규칙을 보완해도 관련된 문제는 끊이지 않는다는 현장의 모습 역시 외면할 수 없다. 인터뷰에 의하면, 세움은 최소 수년의 노력을 통해 장기적 관점에서 이사 발굴을 위해 준비하고 노력하고 있었다. 오랜 기간 관찰을 통해 영입하게 되므로 이사회 합류 시 적응 기간이 짧고, 이사는 각자 자신이 무엇을 해야 할지 자연스럽게 파악하게 되며, 다양한 기여와 헌신에 대해 수용력이 있다. 그렇다면 어떤 사람을 영입할 것인가라는 이사회의 인재상은 이 논의에 있어 매우 중요성을 띤다.

〈표 9〉 세움 이사회의 인재상과 지표

덕목	지표	질문지표
비전	비전 적합도	인생에서 세움을 중요한 의미로 받아들이는 사람인가
신앙	신앙 의존도	동일한 신념과 가치로 세상을 바라보는 사람인가
관계	관계 검증도	신뢰가 가능한 인간관계의 역사가 존재하는 사람인가

세움 이사회의 인재상은 명문화된 것이 없다. 지금까지의 관찰과 분석 결과 다음의 세 가지를 손꼽을 수 있다. 첫째, ‘자신의 인생에서 세움을 중요한 의미로 받아들이는 사람인가’를 묻는 ‘비전 적합도’다. 둘째, ‘동일한 신념과 가치로 세상을 바라보는 사람인가’를 묻는 ‘신앙 의존도’다. 셋째, ‘신뢰가 가능한 인간관계의 역사가 존재하는 사람인가’를 묻는 ‘관계 검증도’다. 이 세 가지의 덕목은 명문화되지 않았으나 조직의 암묵지로 작용하고 있었다.

〈그림 13〉 세움 이사회의 인재상 개념도



6.2 토론하는 이사회의 잔잔한 파동

앞서 기술되었던 세움의 여러 가지 특성을 종합해 볼 때, 세움 이사회의 또 하나의 특성은 원활한 팀워크다. 세움 이사회가 가진 팀워크의 주요 요소는 상호 신뢰하는 검증된 관계성, 비명망가로 구성된 현장 친화적 시선, 사무국을 대변하고 사무국에 도움을 주는 협력적 파트너십 등으로 설명할 수 있다. 이러한 요소는 세움 이사회가 다른 단체와 무엇이 다른가에 대한 답이 된다.

인터뷰에 따르면 이사회는 주로 토론의 장이라고 한다. 정형화된 의사결정의 위계질서를 거쳐 부의된 안건의 표결처리장이 아니라는 것이다. 때때로 형식화된 이사회의 면모는 부의된 안건에 대한 사무국의 보고순서 후 간단한 질의응답을 거쳐 안건의 가부를 결정하는 식의 건조한 풍경이 주를 이룬다. 반면 세움 이사회의 경우, 2~3시간에 걸쳐 제안된 사업의 의미와 방향성, 현실성, 우선순위 등에 관한 의견교환과 토론이 이어지는 것이 일반적이다.

잘 세팅된 회의의 시나리오에 따라 명료한 의사결정을 내리는 것도 필요한 일이지만, 장기간의 토론을 거쳐 맥락을 짚어주는 과정을 통해 사업의 담당자들은 무엇이 중요한 것인지, 무엇부터 해야 하는지 등의 전략적 사고를 학습하게 되며, 어려운 사안에 있어서 어떠한 사고를 거쳐 의사결정을 해야 하는지 등에 대한 간접적 훈련을 체험하게 된다. 토론하는 이사회는 사업의 효과성 검토를 통해 단체의 사회적 영향력과 지속가능성에 대한 역량을 축적함은 물론 작게는 사무국 인원의 성장을 돕는다는 시사점이 있다.

“이사회에서는 주로 사업의 방향을 잡아주고, 세움의 사명에 적합한 의미와 성과가 예견되는지, 그리고 일을 추진함에 있어 실무자들의 어려움은 없을 지 등에 대해 세심하게 짚어 주십니다.” 이경림 대표(인터뷰 중)

“실무진이 검토하지 못하는 것까지 이사회에서 면밀하게 검토해주시니까 좋습니다. 여타 조직의 이사회가 실무에 간섭하는 것이 문제가 되는지 몰라도 저희는 간섭이 아니라 도움으로 느껴지는 대목입니다.” C 부서장(인터뷰 중)

6.3 중장기적 비전을 통한 조직몰입

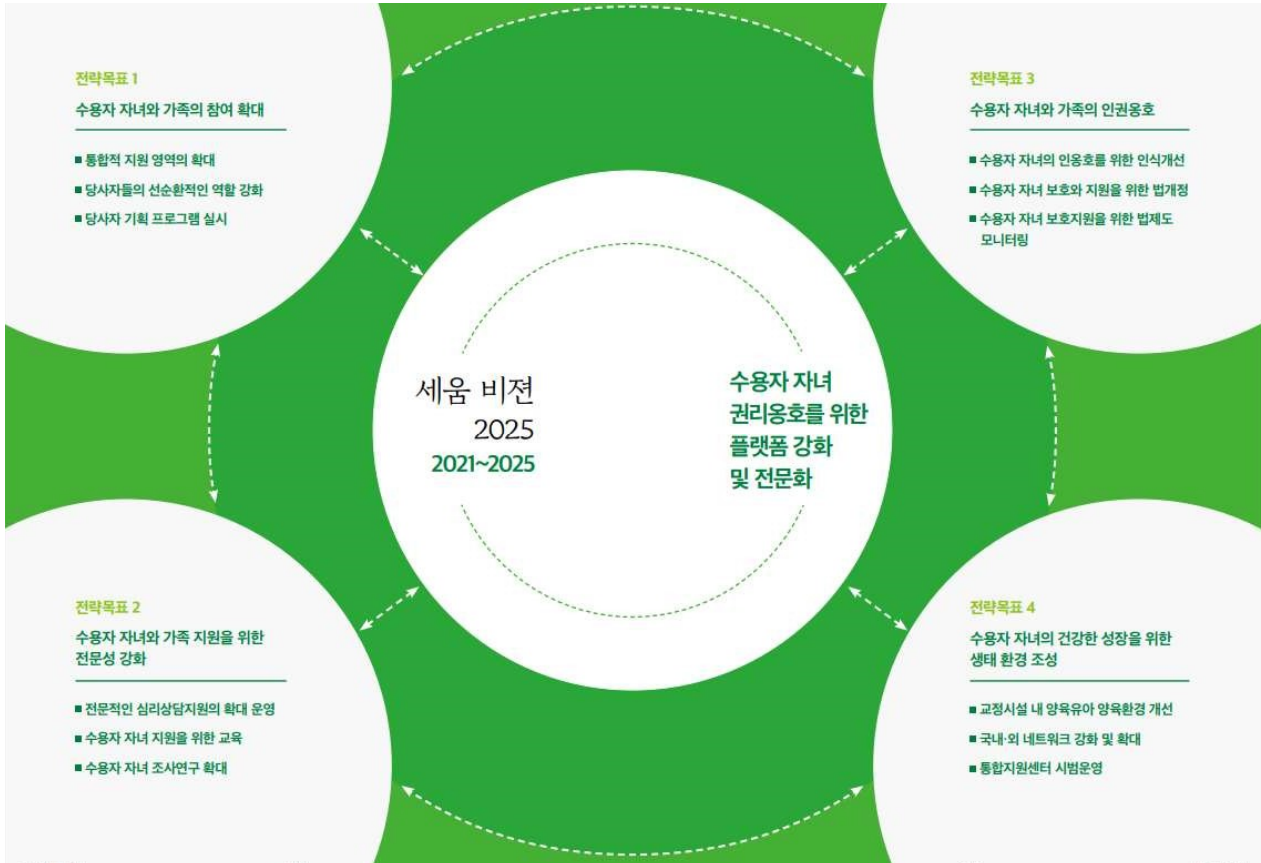
세움은 지난해 <비전 2025 보고서>를 통해 세움의 중장기적 비전 체계를 수립하여 명문화했다. 세움의 향후 비전(2021~2025년)은 ‘수용자 자녀 권리 옹호를 위한 플랫폼 강화 및 전문화’로, 그 전략목표로는 1) 수용자 자녀와 가족의 참여 확대, 2) 수용자 자녀와 가족 지원을 위한 전문성 강화, 3) 수용자 자녀와 가족의 인권옹호, 4) 수용자 자녀의 건강한 성장을 위한 생태환경 조성이다.

세움이 금번에 선언한 중장기적 비전은 ‘수용자 자녀 권리 옹호를 위한’에서 수용자 자녀를 돕는 일이 인권의 관점임을 분명히 하고 있다. 이는 그들을 돕는 일이 수혜적 관점이 아니라 인간이 누려야 할 보편타당한 권리라는 관점이다. 또한 이를 실현하기 위한 대표적 방법론으로 ‘플랫폼 강화 및 전문화’를 선언했다. 지원사업의 공급자와 수요자의 거래적 관계를 넘어 모든 이해관계자가 능동적으로 교류하며 공동의 문제해결을 위해 노력함을 내포하고 있다.

이러한 장기적 관점의 실천을 위한 전략목표는 4가지로 설명된다. 개괄적으로 해석해보자면, 수용자 자녀와 가족이 사업의 대상자에서 주체로 변화되어야 한다는 점, 그 지원은 전문성을 갖춰야 한다는 점, 모든 지원사업과 서비스는 인권의 관점에서 실행되어야 한다는 점, 끝으로 생태적 환경을 조성함으로써 최소한의 의식주 지원을 넘어 삶의 건강성을 지향해야 한다는 점으로 요약된다.

중장기적 비전의 선언은 몇 가지의 의미를 지닌다. 첫째, 장기적 로드맵을 보여줄 때 사무국은 담당 사업의 방향성을 이해하기 쉽다는 것, 둘째, 사업의 성과가 조직의 방향성으로 수렴되어 더 큰 임팩트를 창출해 낼 수 있다는 점, 셋째, 이러한 큰 그림을 조직의 내외부 이해관계자가 이해하고 동의함으로써 일체감을 띤 조직문화를 추구할 수 있다는 점이다. 그러나 가장 중요한 것은 이러한 비전의 선포와 활용을 통해 이사회와 조직몰입(organizational commitment, Mowday)이 더욱 강해진다는 사실일 것이다.

〈그림 14〉 세움 비전 2025



〈출처〉 세움 5주년 기념 자료집

6.4 유연한 의사결정과 소수의 집중력

6년 차를 관통하는 조직이라면 경직성의 이슈가 발생한다. 이사회 역시 내용보다 형식이 중요해질 때 조직의 유연성은 저하되며 모든 구성원들은 자기가 담당할 최소한의 역할을 추구하기 쉽다. 세움이 이러한 경직성과 관료화의 뒷에 빠지지 않는 이유는 의제에 대한 개방성과 유연한 의사결정의 문화에 기인하고 있다. 가령 사무국이 고민하는 현장의 문제에 대해 실질적인 도움을 요청할 때 이사회가 이를 적극적으로 수용하기 때문이다.

“한번은 재정적 어려움에 대해서 이사님들에게 고민을 털어놓은 적이 있었어요. 형식적인 안건이 아니라 진심으로 세움의 재정적 상황을 고민해주신다는 마음을 알 수 있었어요.” 이경림 대표(인터뷰 중)

조직문화의 대가 패트릭 렌치오니는 ‘똑똑한 조직(organizational intelligence)은 건강한 조직(organizational health)이 되기 어렵지만 건강한 조직이 되면 조직은 똑똑해진다’고 말했으며, ‘똑똑한 조직은 주로 조직의 규칙을 만들어가고 건강한 조직은 조직의 문화를 만들어간다’고 했다. 조직의 모든 영역에 있어 똑똑한 조직에 가까운가, 건강한 조직에 가까운가를 하나의 선택으로 설명하기 어려우나, 최소한

이사회에 관한 세움의 접근은 건강한 조직에 가깝다는 것을 알 수 있었다. 이러한 특징은 세움 이사회에서 보이는 매우 특별한 요소이자 강점이다.

〈표 10〉 명료함에 기반한 조직 건강성 체크리스트

	체크리스트
원칙1	먼저 리더들의 화합을 도모하라
점검지표 (일부)	-리더십팀은 효율적으로 운영되도록 소수로 구성한다. -리더십팀은 서로를 신뢰하며 자신을 드러내는 자세로 대한다.
원칙2	리더들이 앞장서서 명료함을 창출하라
점검지표 (일부)	-조직의 존재이유를 알고 동의하며 열정을 가지고 있다. -현재 상황에 맞는 명료한 목표가 있으며 목표로 단합되어 있다.
원칙3	창출된 명료함을 반복적으로 소통하라
점검지표 (일부)	-직원들과의 대화를 통한 연쇄적 소통방식을 적극적으로 활용한다. -리더십팀 회의 후 직원들에게 전달할 메시지가 무엇인지 구체적으로 합의한다.
원칙4	시스템을 통해 명료함을 지속적으로 강화하라
점검지표 (일부)	-직원들의 성과평가는 단순하고 일관성이 있다. -조직의 가치와 맞지 않는 직원과는 함께 하지 않는다.

〈출처〉 The Advantage: Why Organizational Health Trumps Everything Else in Business(2012), Copyright by Patrick Lencioni. 재편집.

이러한 조직문화는 세움 이사회가 소수의 인원이라는 점과 무관하지 않을 것이다. 현재 이사회의 수는 여타 기관에 비해 적은 편이다. 이사장과 상임이사(이경림 대표)를 제외하면 이사는 3인이다. 감사 2인을 포함해도 5명이다. 기관의 영향력 확보, 신뢰도 제고 등을 위해 큰 규모의 이사회의 운영방식과 세움의 그것은 차이를 보인다. 소수의 이사회가 가지는 장점은 책임성 증가로 인해 집중력의 향상, 현장 이해도의 증진, 의사결정의 속도가 증가되는 효과다. 세움의 사례는, 소수라도 현장을 잘 대변한다면 의사결정의 절차를 간소화할 수 있음을 보여주고 있다. 작지만 강한 조직의 전형이다.

7. 나아가며

7.1 교훈과 적용점

지금까지 분석한 세움 거버넌스의 특성과 적용점은 다음과 같이 요약 가능하다.

세움은 △핵심가치 중심의 비전체계, △사회적 책무성 관점의 사업체계, △사회적 가치를 창출하는 지원체계, △다양한 이해관계자의 역동을 기반으로 한 운영체계를 갖춘 조직으로, 세움의 거버넌스는 4.1 검증된 관계 기반, 4.2 신념 공동체, 4.3 대표자 리더십 중심, 4.4 암묵지 기반의 거버넌스를 바탕으로 하여, 5.1 사적 관계에서 시작하여 공적 관계로의 전환에 성공했고, 5.2 새로운 이사의 영입을 위해 장시간을 투자하며, 5.3 영입된 이사진은 조직의 울타리 역할을 함은 물론, 5.4 사무국의 협력적 파트너로 역할하고 있다.

이러한 특성은 우리에게 6.1 좋은 이사회는 이사회 영입으로부터 시작된다는 것과, 6.2 토론하는 이사회 문화가 조직에 끼치는 영향력은 의외의 힘이 있으며, 6.3 그러한 토론문화를 바탕으로 조직의 중장기적 방향을 도출하되, 6.4 사안에 있어서는 항상 유연한 의사결정을 소수의 집중된 힘에 의해 추구한다는 교훈과 시사점을 제공하고 있다.

종합적으로 볼 때 세움 거버넌스의 특성은 ‘작은 이사회가 어떻게 강한 조직을 만들 수 있는가?’에 대한 나름의 대안을 제시하고 있다. 갈수록 비영리기관에 대한 사회적 책무성이 강조되고 있고, 한편으로는 시장의 논리와 같이 비영리기관이 서로 경쟁하는 구도가 되고 있다. 자원은 한정되어 있으나 시민사회가 확장되고 있는 까닭이다. 이때 좋은 자원을 확보하고자 하는 각 기관들의 노력은 더욱 치열해지고 있다. 이 사회라는 인적 자원 역시 희소성을 지닐 수 밖에 없다.

그러나 세움의 문법은 이사회 양적 확장과는 다른 경로를 채택했다. 그들은 작은 것이 강하다는 역설을 증명하기라도 하듯 사회적 통념을 넘어서 그들의 법칙을 만들고 있다. 그러나 그 법칙에는 분명한 조건들이 전제된다. 본 보고서는 그 조건에 대한 나름의 분석 결과를 제시한 결과에 가깝다. 다만 그 내용 자체의 정확함 여부를 판단하기 보다 다음의 질문을 숙의하는 것은 향후 세움의 시사점을 적용할 때에 중요성을 띠는 것이라 본다. 이는 연구진이 세움에게 던졌던 질문의 본질이자 본 보고서에 기록된 그 분석 결과의 시작점이다.

- (1) 우리 조직의 특성은 무엇인가? (비전체계, 사업체계, 운영체계 등)
- (2) 우리 조직 거버넌스의 특성은 무엇인가?
- (3) 우리 조직 거버넌스의 성공요인은 무엇이 되어야 하는가?
- (4) 우리 조직 거버넌스에서 얻어야 할 교훈은 무엇인가?

세움의 사례가 주는 영감과 교훈이 많을지라도 모든 단체에 획일적으로 적용하기는 어렵다. 단체마다의 특성이 다르기 때문이다. 특히 개인의 관계를 바탕으로 가치를 중심에 놓고 조직문화를 형성해가는 암묵지 기반의 거버넌스라는 특성을 여타의 단체들에게 고스란히 이식할 수는 없을 것이다. 이러한 정성적인 특성은 표준화하기 어렵고, 해당 단체가 스스로 만들어가야 한다는 특성이 있으므로 확장이 어렵다는 문제를 가지고 있다.

이때 일정한 기준이 제시된다면 이러한 어려움을 해소하는 데에 일정한 도움이 될 것이다. 이에 이사회 전

반을 점검할 수 있는 진단지표의 활용을 생각해볼 수 있다. 이 진단지표는 이사회의 전반적인 상황을 건강성, 지속가능성, 책무성 등의 거시적 관점에서 개괄적 점검을 가능케 하는 지표로, 구성원들과의 참여를 통해 체크해봄으로써 우리 조직의 이사회가 어느 정도의 위치에 있는지, 무엇이 잘 되고 있고 무엇이 부족한지 파악할 수 있게 돕는다.

〈표 11〉 건강한 조직을 위한 이사회 체크리스트

체크 항목	5점 만점
1. 운영기구(이사회/운영위)는 전문성이 확인되고, (지역)사회를 대변하고 있는 사람들입니까?(연령, 젠더, 신분의 다양성 포함)	
2. 운영기구는 조직의 비전체계 등 조직의 사명을 숙지하고 있으며 그 방향에 따라 책임있는 자세로 조직에 관여합니까?	
3. 운영기구의 관련된 내규가 존재하며 임기, 영입, 활동, 평가 등의 기준이 정립되어 있습니까?	
4. 새로운 운영기구 인사를 발굴/영입하기 위해 조직 차원에서의 준비작업이 꾸준히 진행되는 편입니까?	
5. 신규 운영기구 인사 영입 후 오리엔테이션/교육시간을 제공합니까?	
6. 운영기구를 매년 정기적으로 평가하는 시스템이 마련되어 있습니까?	
7. 조직의 대표와 운영기구는 수시로 소통하는 협조적 파트너십을 갖추고 있습니까?	

〈출처〉 NPO스쿨, 비영리조직 진단(2021) 중 거버넌스와 리더십 항목 발췌

다음으로는 이사회의 활동이 잘 되었는지를 평가하는 진단지표의 사용을 검토해볼 만하다. 이사진의 평가는 이사 스스로가 자신을 자가평가(self assessment)하는 것이 일반적이다. 이 평가는 비등급 절대평가로, 객관적인 순위를 매기지 않으며 상호 우위를 가리지 않는다. 다만 스스로의 활동을 점검해봄으로써 자신을 성찰해볼 수 있는 시간을 제공한다는 데에 의미를 가진다. 즉 객관적 평가라기 보다는 각자의 관여도를 함께 점검하고 개선해보는 대화의 장에 가깝다. 특히 진단지에 있는 지표는 이사회의 목표와 본질적으로 동일한 개념이므로 이를 이사진의 활동 전에 공유하는 것도 좋은 활용법이다.

〈표 12〉 이사회 의 자기평가 진단지표 사례1

자기진단 항목	A	B	C	D	E
1. 우리 이사회 모임은 잘 수행되고 있고 가치가 있다.					
2. 나는 정기적으로 이사회와 위원회 모임을 준비하고 참석한다.					
3. 심의과정에서 이사회는 명시적 비전, 사명, 그리고 목표를 의식적으로 인식하고 있다.					
4. 우리 이사회는 거버넌스와 경영 사이의 기능분담을 이해하고 있으며, 운영상 세부사항에 대해 구애받지 않고 있다.					
5. 이사회 의 행동이 요구되는 문제들은 제안서로 제출되고 의사결정을 가능하게 한다.					
6. 나는 _____위원회 활동에 만족하고 가치 있는 공헌을 하고 있다고 느낀다.					
7. 모든 요소들을 고려했을 때, 나는 우리 이사회가 탁월하게 이사회 업무를 수행하고 있다고 생각한다.					
8. 나는 이사회에 대한 봉사가 즐겁고, 계속해서 기쁨으로 봉사하고 싶다.					

〈출처〉 Doing Good Better(2015) by Edgar Stoesz, Korean translation rights 2020 by NPOpia.

〈표 13〉 이사회 의 자기평가 진단지표 사례2

자기평가 지표	Yes	No	Not sure
1. 나는 기관의 미션을 정확히 이해하며 지지하고 있는가?			
2. 나는 기관의 사업과 프로그램에 대해 정확히 숙지하고 있는가?			
3. 나는 기관과 관련된 중요한 변화상과 트렌드에 대해 알고 있는가?			
4. 나는 기관의 모금캠페인을 돕는가? 아니면 개인적인 연례 기부를 하는가?			
5. 나는 기관의 재정 건전성에 대해 숙지하고 있는가?			
6. 나는 단체의 대표(사무국 총괄자)와 좋은 관계를 맺고 있는가?			
7. 나는 사람들에게 이사회에 봉사할 것을 권유하고 있는가?			
8. 나는 이사회 회의에 참석할 경우 준비된 자세로 임하는가?			
9. 나는 기관의 친선대사와 같은 역할을 잘 수행하고 있는가?			
10. 나는 이사회를 섬기기 위해 좋은 경험을 제공하고 있는가?			
11. 나는 연간 이사회 회의의 75%이상을 참석하고 있는가?			

〈출처〉 The Handbook of Nonprofit Governance(2010) BoardSource.(2010)(p270). Copyright by BoardSource. Published by Jossey-Bass

7.2 연구의 성과와 한계

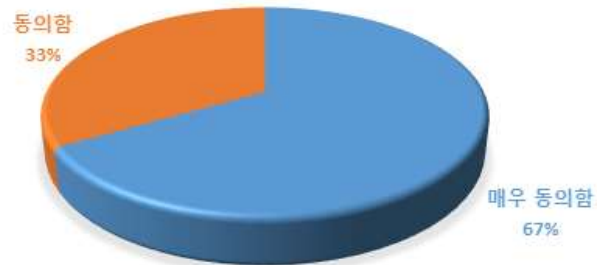
지금까지 살펴본 세움 이사회의 특성과 그 시사점을 통해 시작하는 단체의 특성과 그 성장 단계에서 작동하는 원리를 살펴봄과 동시에 소규모의 이사회는 어떻게 작동하는가에 대한 특성과 요인을 분석했다. 이러한 관찰을 통해 세움이라는 조직의 특성을 어떻게 일반화하여 현장 단체들에게 적용할 수 있을가에 대해 고민하게 되었다.

다만 사례연구라는 주관적 관찰은 질적연구의 아킬레스건이다. 외부 관찰자의 역량과 관점에 따라 분석의 임의성이 높아지게 되므로 적절성 여부에 대한 도전을 초래하기도 한다. 다만 주어진 예산과 연구 기간을 고려해볼 때 특정 단체에 대한 연구자의 관찰과 분석의 유의미성은 어느 정도 제시되었을 것이라 판단한다. 그럼에도 본 연구의 효용성을 찾자면 연구 결과물의 향후 활용에 있다고 본다.

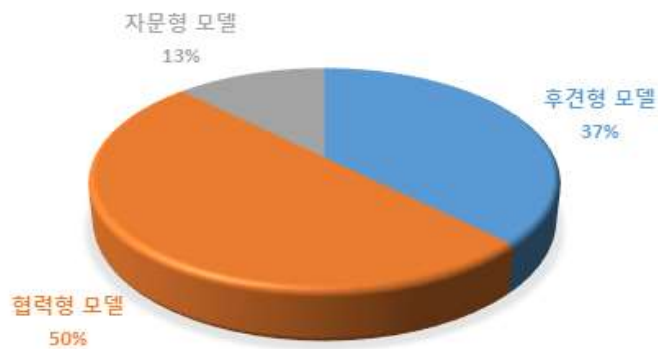
본 보고서를 하나의 사례연구(case study)로 그치지 않고 이를 교재로 삼아 사례기반학습(case-based learning)으로 활용하는 일은 연구의 효과성을 지속시키기에 유효하다. 명문화할 수 없는 지식은 전수하기 까다롭고 확장하기 어렵다. 세움의 비결은 명문화하지 않은 내용이 많다. 따라서 범용적 법칙을 만들거나 가시적 규칙으로 적용하기 힘들다. 따라서 하나의 사례로 만들어 학습적 요소를 고민하게 만드는 접근은 그러한 면에서 유효할 수 있다. 이때 기록된 하나의 사례가 교재로 활용된다면 세움의 적용성은 효과적 측면에서 다양한 가능성을 보여줄 것이다.

〈유침〉 이사회 설문조사 결과

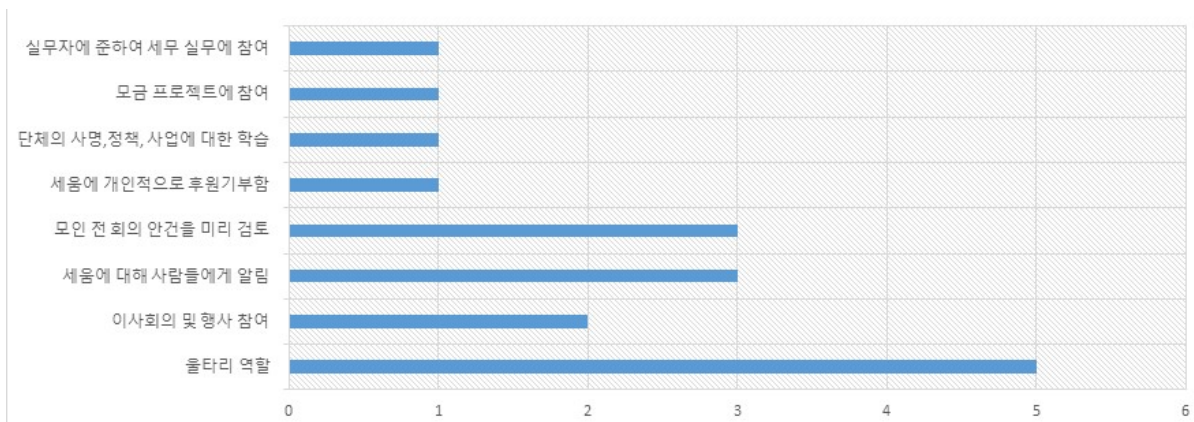
1. 지난 3년 간 이사회 역할이 충분했다고 생각하시나요?



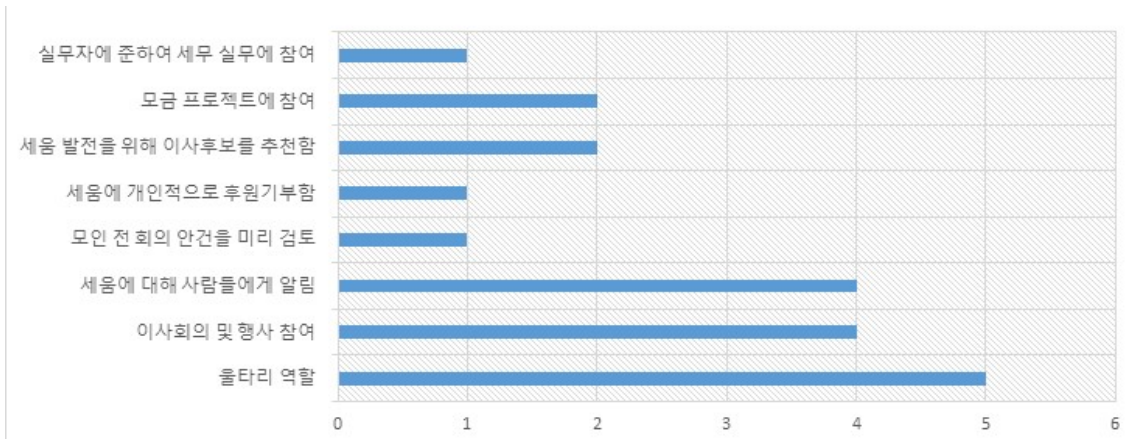
2. 세움 이사회의 모델은 무엇에 가까운가요?



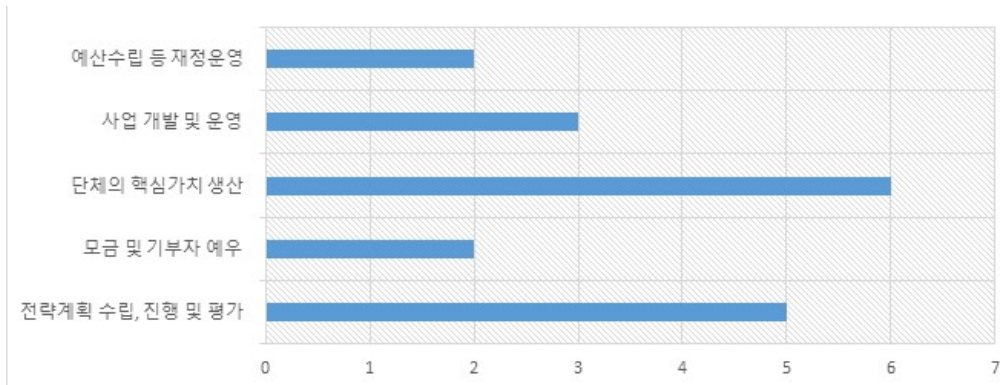
3. 지금까지 가장 효과적으로 수행한 역할은?



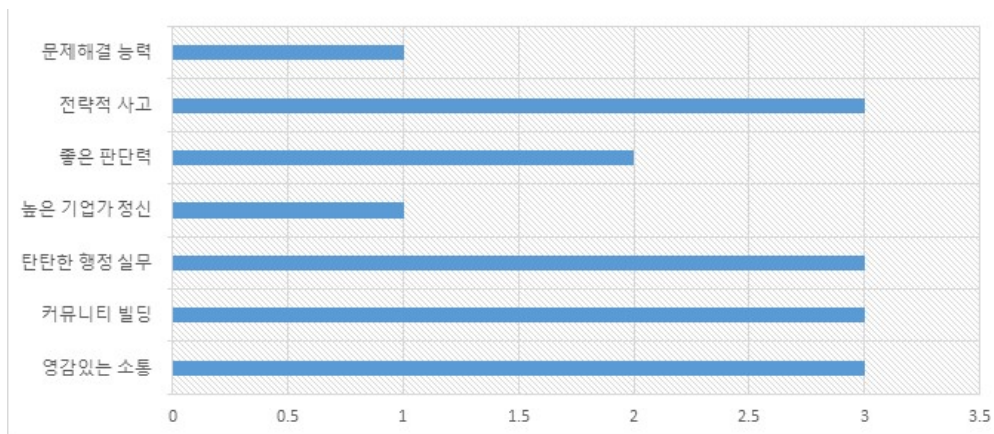
4. 향후 수행해야 할 주요 역할은?



5. 이경림 대표가 가장 효과적으로 수행했던 역할은?



6. 이경림 대표의 리더십을 상징하는 키워드는?



7. 세움의 가장 중요한 이해관계자는?

순위	응답자A	응답자B	응답자C	응답자D	응답자E	응답자F
1순위	수용자 자녀/부모	임직원	수용자 자녀/부모	수용자 자녀/부모	수용자 자녀/부모	수용자 자녀/부모
2순위	임직원	수용자 자녀/부모	후원자	후원자	후원자	후원자
3순위	후원자	후원자	임직원	임직원	임직원	임직원
4순위	정부/기업	정부/기업	정부/기업	종교기관	종교기관	정부/기업
5순위	종교기관	종교기관	종교기관	정부/기업	정부/기관	종교기관

〈참고 문헌〉

- 1) 공익경영센터, 비영리거버넌스인사이드_거버넌스 피플, 이경림 대표 인터뷰 (2020년 겨울호)
- 2) 공익네트워크 우리는 / NPO 책무성을 위한 자가진단지표 (21.4.1 다운로드)
- 3) 국제개발협력민간협의회(KCOC) / 국제개발협력NGO 책무성 자가진단서 (21.4.1 다운로드)
- 4) 서울시NPO지원센터 / NPO의 소셜임팩트 프레임워크 가이드북 (21.4.1 다운로드)
- 5) 좋은 일을 멋지게 멋진 일을 바르게 / 에드가 스토에즈, 김경수 옮김, 누림북스 (2020)
- 6) Authenticity Consulting, LLC, Nonprofit Board Evaluation Form (2008)
- 7) California Association of Nonprofits / Accountability Assessment Tool (21.4.1 다운로드)
- 8) CIVICUS / Accountability for civil Society by civil Society: A Guide to Self-Regulation Initiatives (21.4.1 다운로드)
- 9) Global Fund for Children / Organizational Capacity Index (21.4.1 다운로드)
- 10) Joynicole Martinez, Addressing Diversity and Inclusion on Nonprofit Boards, (21.2.2 다운로드)
<https://boardable.com/wp-content/uploads/addressing-diversity-and-inclusion-on-nonprofit-boards-boardable-ebook.pdf>
- 11) Kathy Keeley & Tommy Pearce, The nonprofit lifecycle: A model for making smart decisions (21.2.2 다운로드)
<https://www.gcn.org/articles/The-nonprofit-lifecycle-A-model-for-making-smart-decisions>
- 12) Laura Clark, Why Nonprofit Board Diversity Matters: A Q&A Guide (20.9.17)
<https://boardable.com/blog/board-diversity/>
- 13) McKinsey&Company / Organizational Capacity Assessment Tool (OCAT) (21.4.1 다운로드)
- 14) Minnesota Council of Nonprofits / Principles and Practices for Nonprofit (21.4.1 다운로드)
- 15) National Council for Voluntary Organisations / Practical Quality Assurance Systems for Small Organizations(PQASSO) (21.2.4 다운로드)
- 16) NPO스쿨 / 비영리조직 진단 (21.4.1 다운로드)

[부록1] 인터뷰 질문지(대표자 용도)

1. 거버넌스 모델의 변화

1-1. 대개 조직을 처음 세우기 시작할 때 참여하는 이사들은 운영에 관여하는 역할 비중이 큽니다. 세움에 처음 초빙된 이사님들도 Managing하는데 가까웠을 것 같습니다. 설립 이사진의 특징과 지금 현재의 이사진과는 어떤 차이점이 있는지요?

1-2. 이사진을 구성할 때 어떤 기준으로 이사를 선임하셨는지 기준이 있었을 것 같습니다. 울타리 역할을 넘어 실질적인 도움이 되는 이사의 기준으로 어떤 요소들을 고려하셨는지 궁금합니다. 울타리 역할을 넘어 실질적인 도움이 되는 이사의 기준으로 어떤 요소들을 고려하셨는지요?

1-3. 세움 이사회의 유형은 이사회중심, 대표중심, 이사회와 대표간의 협력중심 모델 중 어느 쪽에 더 가깝다고 생각하십니까?

2. 이해관계자 경영

2-1. 세움 이사회가 비영리단체 이사회로서 가지고 있는 독특성(Uniqueness)은 무엇이라고 보십니까? 아울러 세움 이사회의 강점과 약점은 무엇인지요?

2-2. 세움은 이사회를 중심으로 이해관계자 그룹(Stakeholders)을 어떻게 정의하고 있으신가요? 그들 중 가장 중요한 그룹은 어느 그룹인가요? 그 이유는 무엇입니까?

2-3. 최근 기업들은 ESG경영에 초점을 두고 있습니다. 비영리단체들도 이해관계자 참여기반의 포괄적 거버넌스 구축이 중요해 보이는데, 세움에서는 여기에 대한 어떤 정책이 있는지요?

3. 거버넌스의 향후 방향

3-1. 세움의 향후 거버넌스의 방향에 대해서 어떤 생각을 가지고 계신가요?

3-2. 설립 이사진의 교체가 있을텐데, 그다음 이사회 유형은 어떻게 하실지 이사의 자질이나 요건 등에 대해 생각해놓으신 계획이 있으신가요?

3-3. 거버넌스와 경영의 분리에 대해서 어떠한 고민과 견해를 가지고 계신지요?

1. 이사회와의 관계

1-1. 세움의 책임자로서 이사님들의 전체적인 활동은 어느 정도라고 평가하십니까? (스케일 1-10)

1-2. 이사님들이 주간회의를 같이하고, 사업에 대한 의논을 함께 하는 것으로 알고 있습니다. 좋은 점과 불편한 점은 무엇이 있을까요?

1-3. 이사회에 기대하고 바라는 것들이 있다면 어떤 것들이 있습니까?

2. 대표자와의 관계

2-1. 이경림 대표님의 리더십 특징에 대해서 말씀해주실 수 있을까요?

2-2. 세움은 아직까지 대표 중심의 거버넌스가 이루어져 왔다고 보입니다. 대표가 상임이사를 겸임하고 있어서 장점과 단점은 무엇이 있을까요?

2-3. 앞으로 5년 10년 후 이경림 대표님이 없다면, 어떤 거버넌스 모델이 필요할까요?

3. 이사의 자격과 실무자 리더십

3-1. 이사를 새롭게 선발한다면 이사의 자격요건은 무엇이 되어야 한다고 생각하십니까? (예: 회원경력 몇 년, 후원자 등)

3-2. 어떤 이해관계자가 이사가 되어야 한다고 생각하십니까? (후원자, 명망가, 직원 등)

3-3. 실무자로서 거버넌스에 참여하고 있다고 생각하시나요? 그렇다면 구체적으로 어떤 모습으로 참여하고 있으신지 예를 들어주시기 바랍니다.

[부록3] 온라인 설문지(이사회 용도)

1. 지난 3년간 세움의 이사회가 이사회의 역할을 충분히 수행했다고 생각하십니까?
- 매우 동의함
 - 동의함
 - 동의하지 않음
 - 전혀 동의하지 않음
 - 잘 모르겠음
2. 다음 이사회의 모델 중 세움은 어느 유형에 속한다고 생각하시나요? (2개 중복 선택)
- 운영팀형 모델
 - 후견형 모델
 - 자문형 모델
 - 협력형 모델
 - 정책형 모델
- 기타 _____
3. 지금까지 세움 이사로서 본인이 가장 효과적으로 수행해온 역할은 무엇인가요? (3개 중복 선택)
- 대표와 실무자들을 지지하고 응원하는 울타리
 - 이사회 및 단체의 행사에 참여
 - 단체의 사명, 정책, 사업 프로그램에 대한 학습
 - 모임 전에 회의의 안건과 제안서를 미리 검토
 - 각종 위원회와 특별위원회(TF)에 참여
 - 세움에 개인적으로 후원, 기부함
 - 세움의 모금 프로젝트에 참여함
 - 세움에 대해 사람들에게 알림
 - 세움의 발전에 공헌할 수 있는 이사 후보를 추천함
 - 이해충돌금지의 원칙과 비밀유지의 정책을 지킴
 - 실무자에 준하여 세부 실무에 참여.
- 기타 _____
4. 향후 1-2년간 본인이 감당해야 할 중요한 역할은 무엇이라고 생각하시나요? (3개 중복 선택)
- 대표와 실무자들을 지지하고 응원하는 울타리
 - 이사회 및 단체의 행사에 참여
 - 단체의 사명, 정책, 사업 프로그램에 대한 학습
 - 모임 전에 회의의 안건과 제안서를 미리 검토
 - 각종 위원회와 특별위원회(TF)에 참여
 - 세움에 개인적으로 후원, 기부함
 - 세움의 모금 프로젝트에 참여함
 - 세움에 대해 사람들에게 알림
 - 세움의 발전에 공헌할 수 있는 이사 후보를 추천함
 - 이해충돌금지의 원칙과 비밀유지의 정책을 지킴
 - 실무자에 준하여 세부 실무에 참여.
- 기타 _____
5. 이경림 대표가 가장 효과적으로 수행했던 역할은 무엇입니까? (3개 중복 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

6. 다음 중 이경림 대표의 리더십 스타일 특징에 가장 부합한다고 생각하는 것은 무엇입니까? (3개 중복 선택)

- 높은 기업가정신
- 영감 있는 소통가
- 전략적 사고
- 좋은 판단력
- 커뮤니티 빌더
- 문제해결 능력
- 탄탄한 행정실무
- 위험을 무릅쓰는 도전

기타 _____

7. 세움의 이해관계자 그룹 중 이사님이 생각하기에 가장 중요한 그룹을 순서대로 적어 보십시오.

- 1) 후원자
- 2) 임직원(이사 + 실무자)
- 3) 정부, 기업
- 4) 종교기관
- 5) 수용자 자녀 및 부모

기타 _____