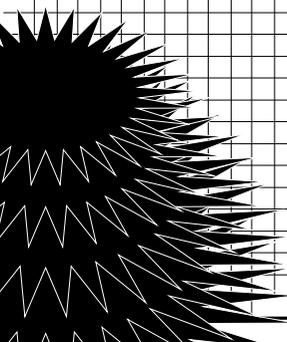
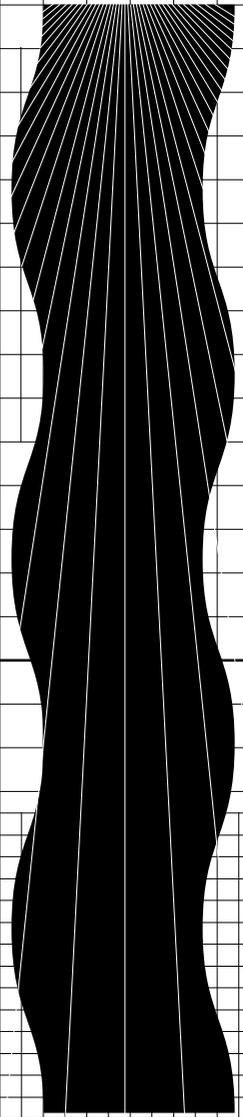
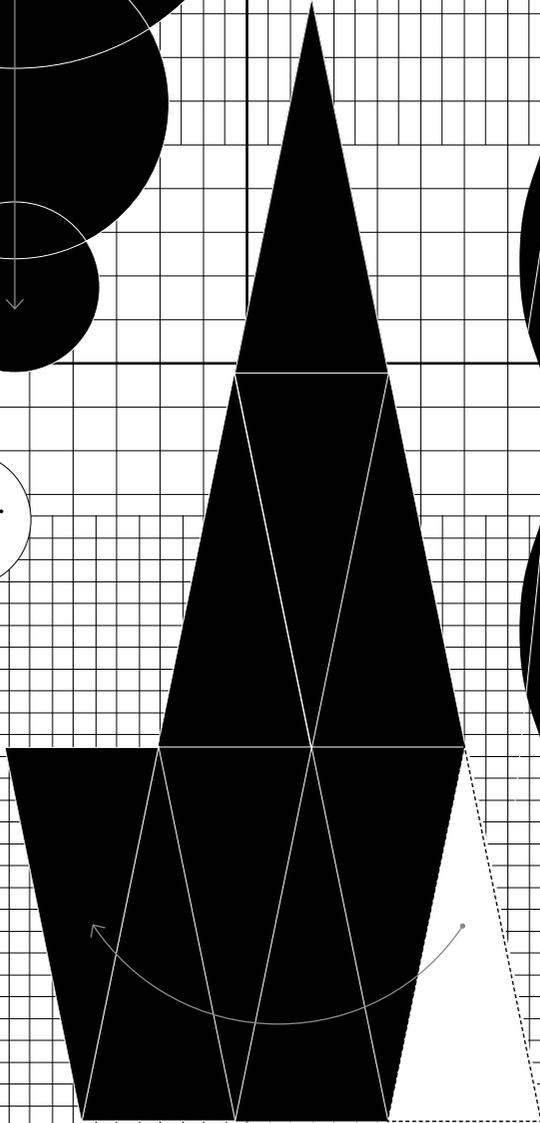
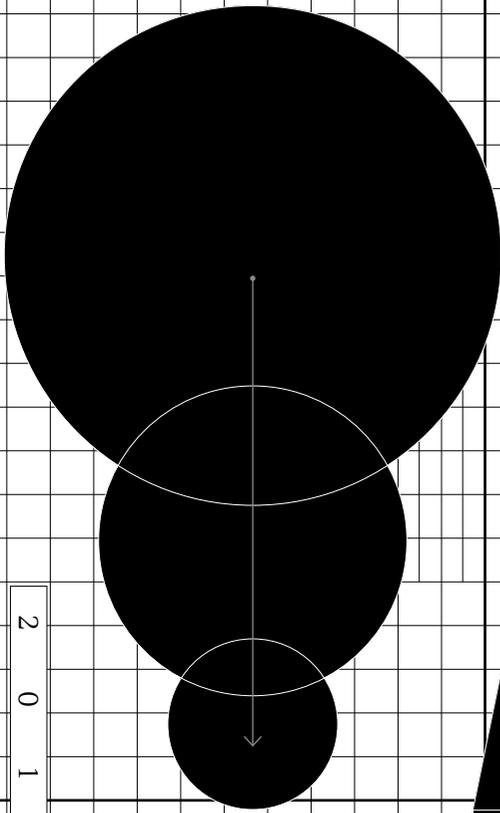


조직변화실험실

2 0 1 8

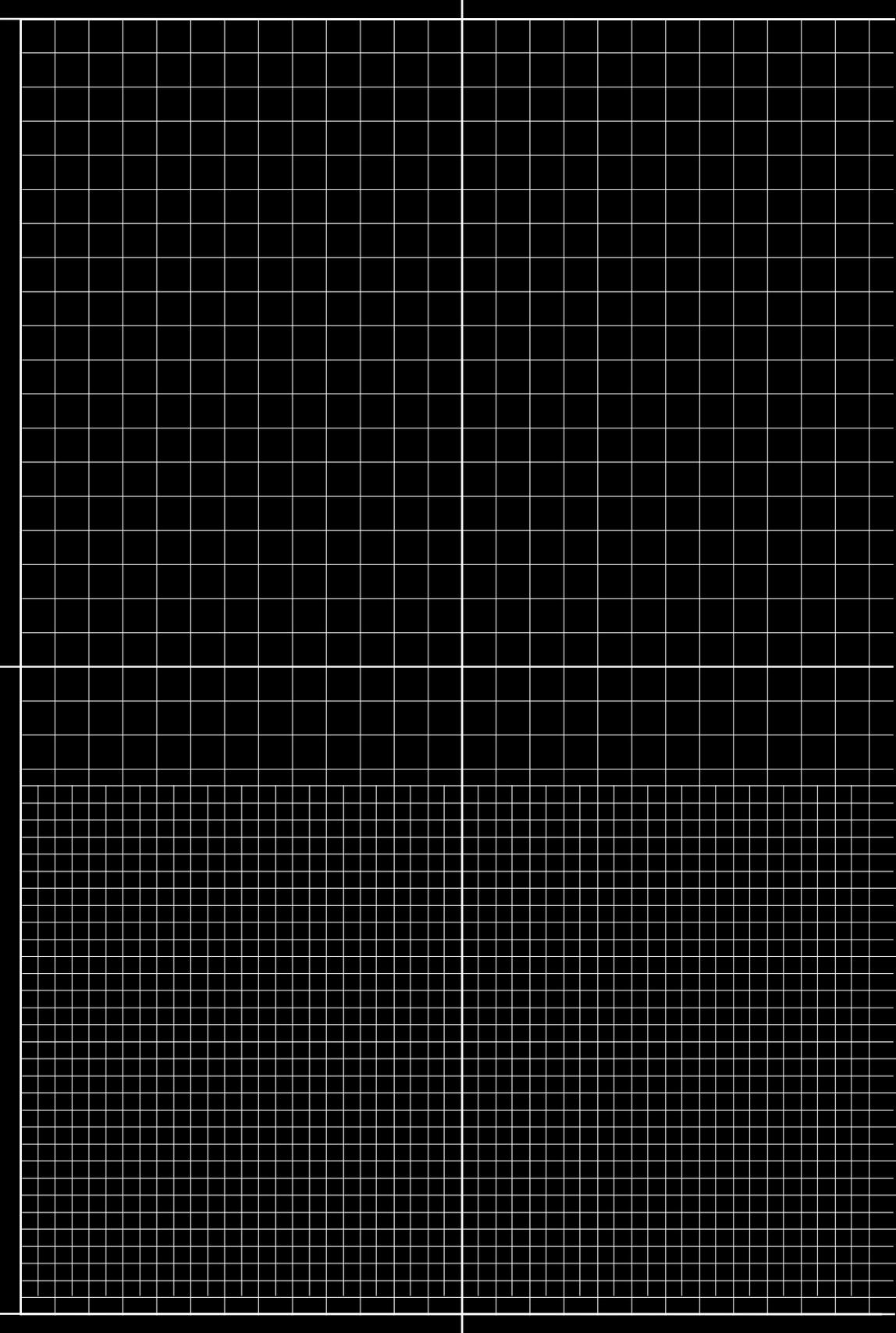
조직변화지원사업



조직변화실험실

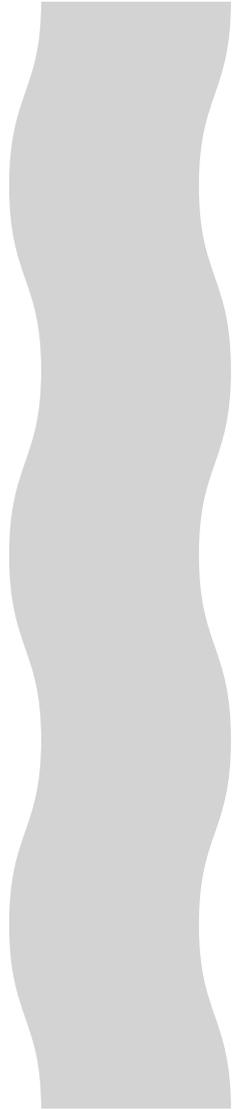
2018

조직변화지원사업



순서

page	제목/내용
5	조직변화지원사업 <조직변화실험실> 소개
6	<조직변화실험실> 사업개요
8	<조직변화실험실> 주제별 진행 과정 소개
10	〔주제 1〕 자원확대를 위한 새로운 파이프라인Pipe Line 만들기
26	〔주제 2〕 일하는 방식의 전환을 통한 새로운 조직문화 만들기
38	〔주제 3〕 건강하게 세대전환 준비하기
48	<조직변화실험실> 실험노트
50	〔노트 1〕 우리 단체, 조직실험 잘해보려면?
56	〔노트 2〕 조직/사업 구조화에 유용한 도구들을 소개합니다.
64	〔노트 3〕 조직진단의 도구들을 소개합니다.
72	<조직변화실험실> 참가단체 평가
79	담당자 코멘트



조직변화지원사업 <조직변화실험실>

소개

조직변화지원사업 <조직변화실험실>은 비영리 조직의 건강한 운영을 위한 변화 시도를 지원하는 사업입니다. 조직진단 전문가와 함께 단체의 변화방향을 점검하고, 실행과제를 만들어 보았습니다. 또한 진단한 문제들에 대한 실험 프로젝트들을 통해 변화의 작은 경험치들을 쌓아 보았습니다.

2018년 <조직변화실험실>은 조직운영의 근본적인 주제인 자원, 일하기 방식과 조직문화, 세대교체 문제를 다루어보았습니다. 지속 가능한 활동을 위해 새로운 자원을 어떻게 마련할 수 있을지, 자원 확대를 위한 프로젝트를 체계적으로 추진하는 방법들은 무엇이 있는지 알아보고 연습해 보았습니다. 또한 다양한 배경과 경험을 가진 사람들이 공통의 가치를 추구하며 일할 때 고려해야 할 것은 무엇인지, 주어진 조건과 환경 속에서 효과적으로 일하기 위한 방법은 무엇일지 찾아보았습니다. 마지막으로 변화하는 내/외부 환경에 맞추어 조직의 세대교체는 어떤 의미여야 하는지, 단순한 인적 교체를 넘어선 조직운영의 세대교체란 무엇인지 생각하고 정리하는 시간을 가져보았습니다.

<조직변화실험실> 사업개요

참여대상

조직 운영과 관련된 사람/자원/조직문화/사업/일하기 방식의 변화를 시도하고자 하는 서울시에 주소지를 두고 있는 단체

지원주제

〔주제 1〕 자원 확대를 위한 새로운 파이프라인 Pipeline 만들기

〔주제 2〕 일하는 방식의 전환을 통한 새로운 조직문화 만들기

〔주제 3〕 건강하게 세대교체 준비하기

지원내용

- ① 단체 전담 전문가(컨설턴트) 매칭
- ② 조직변화실험 지원비 300만원

선정기준

- ① 문제정의 및 진단
- ② 실험이행가능성
- ③ 변화의지

진행절차



선정단체* & 컨설팅 협력

〔주제 1〕

더라이트핸즈*

프렌드아시아*

⊕

비소사이어티

〔주제 2〕

이주민지원공익센터 감동 감사와동행*

공익인권법재단 공감*

생태보전시민모임*

⊕

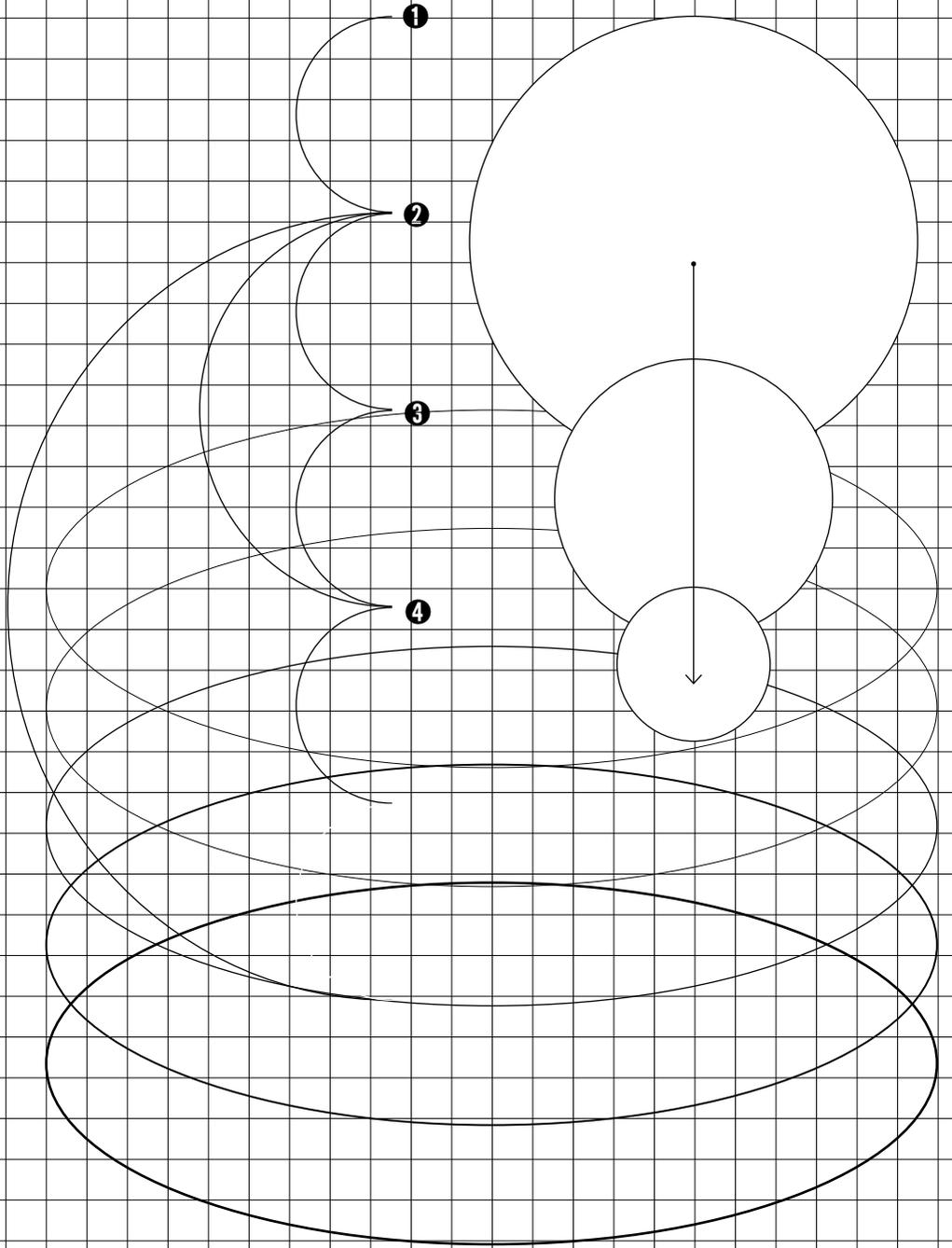
알트랩, (주)아그막

〔주제 3〕

함께하는 시민행동*

⊕

소셜밸런스



조직변화실험실

〔주제별 진행 과정〕

〔주제 1〕 자원확대를 위한 새로운 파이프라인Pipe Line 만들기

〔주제 2〕 일하는 방식의 전환을 통한 새로운 조직문화 만들기

〔주제 3〕 건강하게 세대전환 준비하기

〔주제 1〕

자원확대를 위한
새로운 파이프라인 Pipeline
만들기

조직운영의 필수적인 요소로 ‘자원’을 빼놓을 수 없습니다. 조직운영에 있어서 자원은 다양한 차원으로 떠올려 볼 수 있습니다. 사업과 조직운영을 위한 ‘자금’ 일 수도 있고, 활동을 함께하는 ‘사람’이나 ‘네트워크’, 사업에 꼭 필요한 유형의 ‘물품’이나 ‘공간’ 일 수도 있습니다.

<조직변화실험실> 자원확대를 위한 프로젝트에서는 사업과 조직운영을 위한 ‘자금’을 중심으로 단체 활동의 어떤 부분이 자원확대와 연결 될 수 있을지 고민해보았습니다. 그리고 자원 마련을 위해 함께해야 할 사람(회원, 고객 등)에 대해 연구하고 그에 걸맞는 사업을 구상하는 과정이 추진되었습니다.

체계적인 지원사업 실행을 위해 디자인씽킹 Design Thinking의 방법을 기본으로 고객 개발 Customer Development¹과 린스타트업 Lean Startup² 방법론을 차용하여 새로운 파이프라인의 ①구상 Thinking, ②설계 Developing, ③만들기 Modeling 순의 3단계로 진행 되었습니다.

1

고객 개발(Customer Development)은 초기 단계에 있는 스타트업 기업을 위한 위험 감소 방법론입니다. 잠재적인 고객과의 끊임없는 접촉, 제품을 가능한 빨리 출시하며 지속적으로 제품 개발 해나가면서 고객의 반응을 기반으로 제품을 발전시켜나가는 것이 요점입니다. — 위키백과

고객 개발Customer Development 4단계

고객 탐색Customer Discovery : 고객이 현재 가지고 있는 문제점과 필요를 이해

고객 검증Customer Validation : 반복적으로 판매가 가능한 모델을 개발하는데 초점

고객 창조Customer Creation : 최종 사용자 수수를 만들고 상품을 안정적 판매 궤도에 올리는 단계

기업 빌딩Company Building : 조직을 학습하고 탐색하는 상태에서 실행을 위해 잘 구조화된 형태로 변환하는데 초점

2

린 스타트업 (Lean Startup) 방법론은

시장에 대한 가정 (market assumptions) 을 테스트하기 위해 빠른 시제품 (rapid prototype) 을 만들고 시장의 반응을 평가하는 것을 핵심으로 합니다.

린 스타트업 프로세스는 고객 개발 (Customer Development) 을 사용하여, 실제 고객과 접촉하는 빈도를 높여서 시장에 대한 잘못된 가정을 최대한 빨리 검증하고 회피하고자 합니다. 이 방식은 역사적인 기업가들의 전략을 발전시킨 것입니다.

시장에 대한 가정들을 검증하기 위한 작업들을 줄이고, 시장 선도력 (market traction)을 가지는 비즈니스를 찾는데 걸리는 시간을 줄입니다. 이 과정을 위해 거치는 산출물을 최소 기능제품 (Minimum Viable Product) 이라고도 합니다. — 위키백과

3

비즈니스모델캔버스

(BMC, Business Model Canvas)

4

최소기능제품

(MVP, Minimum Viable Product)

파이프라인 구상

대표사업 선정하기

기존에 진행하고 있는 사업들 중 어떤 사업이 자원확대 프로젝트와 연결 될 수 있을지 선정하는 단계입니다. 조직의 비전·미션 반영도가 높으면서도 자원확대 프로젝트로 연결 될 수 있는 사업을 대표사업으로 선정하고자 하였습니다. 이를 위해 단체 구성원들의 워크숍, 이해관계자 설문 방법 등을 활용했습니다.

고객 타겟 설정하기

대표사업을 선정한 후에는 자원확대 1차적 대상인 ‘고객 타겟’을 뽑아 보았습니다. 고객타겟은 기존 후원자, 잠재적 후원자, 자원봉사자, 기업, 공공기관 등 단체에서 활동의 대상으로 삼는 사람들 혹은 집단을 뜻합니다. 새로운 프로젝트를 추진함에 있어 누구를 통해 자원을 확보할 것인가를 이해하는 것은 사업 전략과 세부사항을 결정하는데 중요한 요소입니다. 타겟으로 삼는 대상 중 변화와 혁신의 수용이 빠른 선도 사용자(Lead User)를 패널로 구성하여 그룹 인터뷰를 진행했습니다. 단체와 대표사업에 대한 이미지, 개선 필요사항 등을 구체적으로 수집할 수 있었습니다.

파이프라인 설계

친화도법과 브레인라이팅 Brain Writhing

구체적인 파이프라인 설계에 앞서 대표사업, 자원확보 방안과 관련한 구성원들의 생각을 모아보는 과정입니다. 다양한 생각과 아이디어들을 효과적으로 모으기 위해 친화도법과 브레인라이팅 방법을 사용했습니다.

친화도법은 연관 쪽지 배열법이라고 칭하기도 합니다. 먼저 컨설턴트의 질문에 따라 떠오르는 생각들을 포스트잇에 작성하여 모아봅니다. 모여진 포스트잇을 서로 관련이 있는 것끼리 묶어서 재분류하고 상위주제를 붙여봅니다. 문제해결을 위한 키워드를 도출하거나 생각 꾸러미들 간의 연관성을 찾아보는데에 도움이 됩니다.

브레인라이팅 Brain Writhing은 짧은 시간에 많은 아이디어를 모으는 ‘조용한’ 방법입니다. 브레인라이팅은 말 대신 글로 의견을 모읍니다. 6명 정도의 구성원이 3개의 아이디어를 5분 이내로 각자의 종이에 적는 방법으로 진행됩니다. 3개의 아이디어를 적은 후에는 서로 종이를 교환하여 다시 겹치지 않는 아이디어 3개를 작성합니다. 이 방법은 중복되지 않고 창의적인 사고를 하는데에 도움이 됩니다.

페르소나 Persona 만들기

우리 조직의 활동/사업에 동참하고 자원이 되어줄 대상 집단(타겟)을 구체적인 이미지로 구현해보는 과정입니다. 사업을 통해 만나고자 하는 대상의 인구학적 특성(연령, 성별, 소득, 지역 등)을 중심으로 사업과 관련한 취향과 관심, 구매/소비 동기와 행동방식을 구체적으로 정의하고 이름 붙여 보는 단계입니다. 이 과정을 통해 자원 확대를 위한 사업기획에 어떤 방향으로의 집중이 필요한지 알 수 있습니다.

여정지도 Journey Map 그리기

앞서 만든 고객 페르소나가 우리 활동/단체를 만나고 자원 확대를 위한 사업/후원에 참여하면서 경험하는 것들을 단계별로 상상하며 그려봅니다. 어떤 이유로 활동의 적극적인 참여자(후원자)가 되는지, 어떤 상황에서 불만을 느끼게 되는지 큰 그림으로 알 수 있습니다.

가치제안캔버스 Value Proposition Canvas 그리기

우리 단체가 제안하는 사업이 고객(후원자)의 어떤 욕구와 가치를 충족시킬 수 있는지를 중심으로 기획해보는 단계입니다. 다른 유사한 활동들 가운데서 우리가 제안하는 활동/사업이 어떤 특별한 만족을 줄 수 있는지 검토하고 이를 사업 전략으로 강화해 볼 수 있습니다.

비즈니스모델캔버스 Business Model Canvas 그리기

고객에게 던지는 가치제안을 중심으로 어떤 핵심파트너, 어떤 자원, 어떤 활동으로 가치를 생산할지 구체화 시켜봅니다. 그리고 다시 고객(후원자)과 어떤 관계로 어떤 채널과 활동을 통해 만족을 주어 수익을 창출할 것인지 그려봅니다. 이 과정을 통해 자원창출을 위한 사업 요소가 잘 갖추어져 있는지 알 수 있습니다.

Name: 장 미라
 Nick name: 종퐁
 Age: ~~27~~ 28세
 Occupation: 신입사원 (중소기업) ^{가디며, π-π}
 Status: 미혼/비혼
 Location: 인천/부천

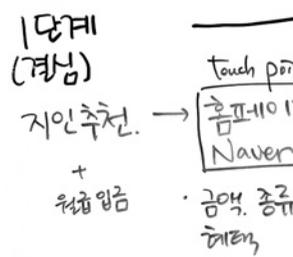
- # 월급은 맨날 30이웃 - 자랑
- # 카드값이 여음출가 - 차 다낭리조트
- # 퇴사각 - 죽고싶은데, 먹보이네. 먹고싶어
- # 워라밸가게모리 - 유니콘 - 상상의 동물

Quote: "후원은 마음의 위안. 근데 지랄 좀 막따 π"
 Motivation: 1) 기복할듯 '더 나은 미래사회'를 위한 호응!
 2) 후원은 '나의 작은 의무수행'
 3) 굿 - 유니세프 반지 & 마리몽드 폰 케이스
 4) 갈채리에서 감하고 거절 못함..

Goal: 1) '중요하다'고 생각하는 일들 하는 것
 2) '변화'를 보는 것
 Frustrations: 1) 어디다 해야할지 잘 몰라서 / 2) 통장잔고

Bio: 후원결정 전에 세상 기다림에 따지거만, 한번 후원을 결정하면 (본인이 납득이 되며) 왓진 '넌편!' 이라는 자세로 적극성을 반영 / 관련 정보로 얻기 위해 홈페이지, SNS 등을 적극적으로 오르 낮아보지만 대면접근(각정 저해)은 꺼림 / 기부금이나 받은 굿스 등을 SNS등에 적극적으로 공유한다 / 후원자 커뮤니티에서 본인 경험을 나누고, 비영리용 대상을 추천할 수 있는 참여 활동을 선호함 / 디자인과 이미지가 구애없이 전부 결정에 많은 영향을 미침!

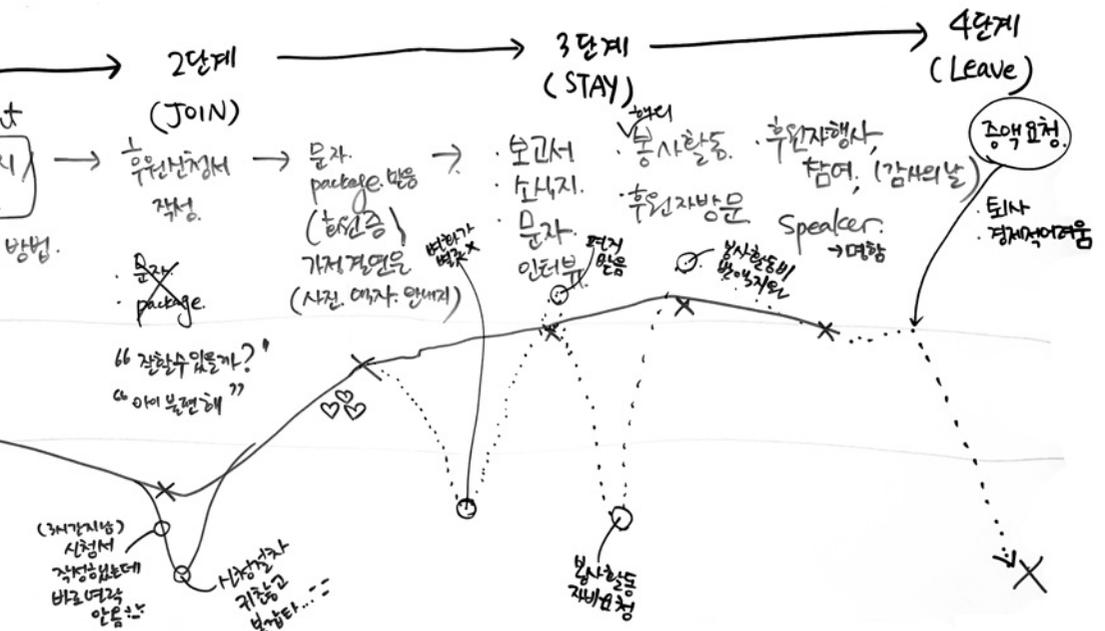
Brand: 유니세프, 세이브더칠드런, 컴퍼시언, 월드비전, 그린피스



가치제안캔버스 Value Proposition Canvas 그리기



여정지도 Journey Map 그리기



파이프라인 만들기

제품디자인, 시제품 출시 채널(테스트베드) 선정과

홍보전략 짜기

새로운 파이프라인 구상 결과를 가지고 후원 프로젝트를 만드는 단계입니다. 앞 단계에서 그려본 페르소나에게 매력과 가치를 줄 수 있는 후원 프로젝트를 개발하고 리워드 상품을 개발합니다. 이 후원 프로젝트가 어떤 채널을 통해서 전파될 때 효과적일지 출시 채널(테스트베드)을 선정하고 이에 맞는 홍보 전략을 작성해보았습니다.

최소기능제품 MVP, Minimum Viable Product 만들기

A/B테스트

지금까지 자원마련을 위한 사업을 고객정의, 고객경험, 고객가치를 중심으로 구체화 시켜왔다면, 이제 이 과정을 종합한 사업/활동/제품을 만들어보는 과정입니다. 가장 기본적인 기능으로 구성된 최소기능제품 MVP은 소비자들의 반응을 테스트 하는 용도로 사용됩니다. 사업의 핵심 사항을 중심으로 사업/제품 구상을 완료하고 적절하게 만들어 졌는지 테스트하고 검토하는 단계입니다.



다양한 방법을 배우고 단체에 반영해 보는 경험

- * 디자인씽킹 등 다양한 방법으로 생각을 구체화 시킬 수 있어서 흥미로웠습니다. 특히 잠재후원자를 대상으로 진행한 인터뷰를 통해 객관적인 단체의 대외 이미지와 홈페이지, 소식지 등에 대한 피드백을 들을 수 있어서 도움이 되었습니다. 청취 의견 중 바로 반영할 수 있는 내용들은 실행에 옮겨 조직 운영의 작은 개선점으로 활용했습니다.
- * <조직변화실험실>을 통해 배운 방법론이 처음에는 낯설었지만, 다른 신규사업 영역에도 적용해볼 가치가 충분하다고 생각합니다.

조직 내 공동 학습과 사업추진 시사점 도출

- * 후원상품(굿즈) 제작 등 시도해보고 싶었지만 진행되지 못했던 부분을 시작할 수 있어서 의미가 있었습니다. 자원확대 사업과 관련하여 구성원들의 다양한 의견을 공유할 수 있어서 만족스럽습니다.
- * 조직 핵심가치와 이해관계자 소통 등 업무에 밀려 소홀했던 점들을 다시 점검하는 계기가 되었습니다. 이해관계자 소통과 관련하여 확인된 내용들은 단체 운영에 지속적으로 도움이 될 것 같습니다.
- * 후원상품(굿즈)을 개발해보면서 후원자의 욕구 파악이 무엇보다 중요하다라는 것을 알았습니다. 또한 업무 추진시 트렌드와 마케팅 흐름을 파악하는 것이 중요하다고 느꼈습니다. 홍보 방안에 대한 다양한 시사점을 얻었으며 향후 사업추진에 참고할 예정입니다.

조직 구성원 모두가 참여하는 사업개발 학습 기회

- * <조직변화실험실>의 목적인 ‘단체의 조직변화 실험기회 마련’의 측면에서 본다면, 모든 조직구성원이 참여해 새로운 파이프라인 구축을 위한 ‘구상-설계-구축’ 전 단계를 함께 했다는 의의가 있습니다.

기본을 점검하고 우리 단체만의 차별성을 찾아보는 과정

- * 대표사업 선정 단계에서 조직의 미션·비전의 재점검을 통해 단체가 올바른 방향으로 나아가고 있는지 검토할 수 있었습니다. 기본적인 점검을 토대로 우리 단체가 다른 유사 단체와 어떤 차별성을 가질 수 있는지 고민하고 구체적인 사업으로 구현하는 기회를 가진 의미가 있습니다.

실행을 통한 경험 사업개발 경험 축적

- * 조직의 건강한 유지와 사업확장을 위해 이해관계자와의 적극적인 소통을 실험을 해보았습니다. 설문조사 설계와 실행, 온라인을 통한 수익개발상품 반응 테스트는 이해관계자를 중심으로 사업개발을 해보는 경험으로 의미가 있습니다.
- * 단체 활동에서 구체적인 대상을 상정하고 이를 중심으로 사업을 추진하는 것은 사업의 효과적인 수행을 위해서 매우 중요한 요소입니다. 구체적인 사업 타겟을 설정하고 이를 대상으로 하는 사업의 필요조건들을 다각도로 검토하고 상품으로 구현해보는 실험을 진행하였습니다.



〔주제 2〕

일하는 방식의 전환을 통한
새로운 조직문화 만들기

조직문화란 구성원들의 가치관, 신념 그리고 원칙들의 총합을 나타내는 것으로 조직의 역사, 제품, 시장, 기술, 전략, 구성원들의 성격, 경영 스타일, 그리고 소속 국가의 문화 같은 요소들의 영향을 받습니다. 조직 문화에는 조직의 비전, 가치관, 규범, 체계, 상징, 언어, 환경, 위치, 신념 그리고 습관 등이 포함됩니다.⁵

조직문화를 이야기할 때 조직의 가치관, 신념, 원칙은 매우 중요한 요소입니다. 그래서 <조직변화실험실>에서도 ‘조직문화’ 실험을 위해 조직의 신념/사명/미션, 가치/원칙을 먼저 확인하고자 하였습니다. 빙하의 일각처럼 수면 위로 드러나 우리가 흔히 생각하는 조직문화의 문제라고 생각하는 부분들은 해수면 아래에 숨겨진 조직의 미션, 가치와 맞닿은 경우들이 많기 때문입니다.

<조직문화실험실>은 진단-분석-실행 및 적용에 따라 진행되었습니다. 조직문화실험실은 조직문화 변화 관점에서 구성원 모두가 함께 참여하고 소통함으로써 직접 변화를 이끌어가는 에너지를 얻기를 기대한 실험 과정입니다.

5

데이비드 니들,

「Business in Context」, Cengage Learning Business Press (2004)

진단

단체에서 발견되는 이슈들을 중심으로 원인을 파악하고 변화를 위해 필요한 과제가 무엇인지 진단하는 과정입니다. 각 단체의 상황과 특성에 맞춰 진단도구(설문지와 가이드라인)를 사용하였습니다. 구성원들의 문제의식을 구체적으로 확인하고 조직문화에 대한 욕구/동기요인과 기대 방향을 파악하기 위해 워크숍, 개별 인터뷰를 진행하였습니다. 조직 내에 축적된 문서와 사실 근거를 기반으로 구성원들의 적극적인 참여 하에 개선방향과 실험주제를 선정합니다.

분석

진단내용을 토대로 변화가 필요한 영역, 변화의 방향성을 결정합니다.

과제도출

조직 진단과 분석을 통해 현재 구성원을 중심으로 비전/미션/핵심가치를(재)수립하는 과정이 필요하다는 것을 알 수 있었습니다. 또한 디지털 시대에 필요한 활동역량 제고를 위한 온라인 회의 및 소통 연습을 과제로 도출하였습니다. 활동가 경력 및 세대경험 차이를 고려한 공감적이고 지지적인 커뮤니케이션 문화수립이 변화 방향으로 제안 되었습니다.

실행 및 적용

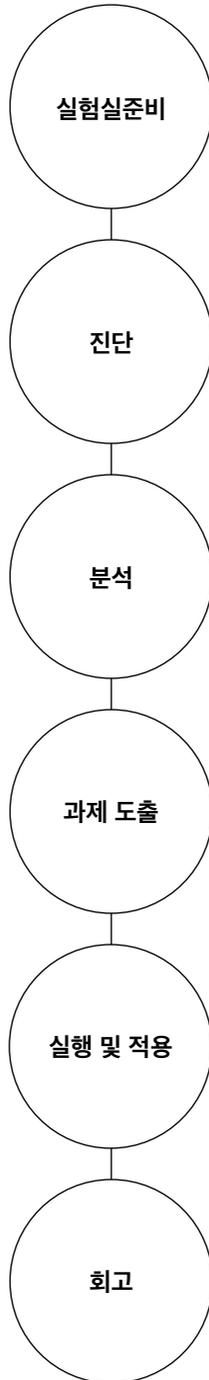
조직이 개선하고 싶은 문제 중 실험주제를 선정하고 실행해보는 과정을 가졌습니다. 바로 실행하고 적용할 수 있는 정도의 작은 실험주제를 선정하고 구성원의 자발적 참여를 바탕으로 실행하고 평가 하였습니다.

주요 실험 주제

- 온라인 회의 실험
- 효과적인 소통 연습을 위한 온라인 워크숍
- 업무효율을 위한 온라인 업무 도구 사용
- 조직 내 커뮤니케이션 강화를 위한 의사소통(토론)연습
- 일상의 불편함을 해소하는 오프라인 게시판 활용

회고

중점 실험 과제를 토대로 전 과정 및 결과를 회고하고 변화를 위해 필요한 향후 과제는 무엇인지 도출해봅니다.



조직 비전, 미션, 핵심 가치 점검 및 공감

- * 핵심가치 점검을 통해 구성원 모두 핵심가치를 내재화 할 수 있었습니다. 향후 내부적으로 핵심가치를 점검 할 때 어떻게 진행해야 할지 방법을 알게 되었습니다.
- * 핵심가치를 바탕으로 나온 행동규범을 조직 구성원이 함께 일하기 위한 지표로서 활용 할 수 있을 것 같습니다.
- * 구성원이 핵심 가치를 합의하고 그 의미를 공유할 수 있어서 긍정적이었습니다. 다만 과정이 길었지만, 진단에 집중한 경향이 있어 다양한 실험을 하지 못한 아쉬움이 있습니다.
- * 근본적인 주제일수록 변화를 이끌 수 있는 작은 시도가 필요한 것 같습니다.

온라인을 통한 업무 효율화

- * 온라인으로 회의 하는 것을 시도해 보았고, 필요시 향후에도 시도해 볼 수 있을 것 같습니다. 서로 다른 성격의 회의를 진행해봄으로써 어떠한 성격의 회의가 온라인 회의에 적합한지 알게 되었습니다.
- * 업무용 메신저 도입으로 업무 주제 별로 토픽을 구성해 각각의 진행 상황 등을 파악 할 수 있게 되었습니다. 주제별 자료와 의견 정리가 쉬워짐을 느끼고 있습니다. 업무를 더 효율적으로 진행할 수 있을 것 같습니다.

조직내소통, 시민소통의 방법 모색

- * 각자 자신의 소통 방식에 대해서 돌이켜 보는 시간을 가짐으로써 타인에 대한 존중과 이해, 효과적으로 의사소통하기 위한 방법들을 고민해 볼 수 있었습니다. 소그룹별 회의를 할 때 긍정적인 효과를 실감 했습니다.
- * 내부 소통뿐만 아니라 시민을 대상으로한 소통채널의 필요성과 가능성, 방법론에 대해 고민해 볼 수 있었으며 활동에 반영하는 것을 고려하고 있습니다.

조직 내 변화를 이끌 '사람'을 찾고, 권한 부여하기

- * 조직문화와 일하기 방식을 개선하기 위해서는 조직 내부의 꾸준한 동기부여와 실행이 필요합니다. 일상적인 변화를 만들기 위해서는 구성원 중에서 이를 주도적으로 이끌어갈 사람이 있어야 하며, 이 역할을 할 사람에게 권한을 부여하고 공식적인 업무의 일부로 인정하는 것이 꼭 필요합니다.

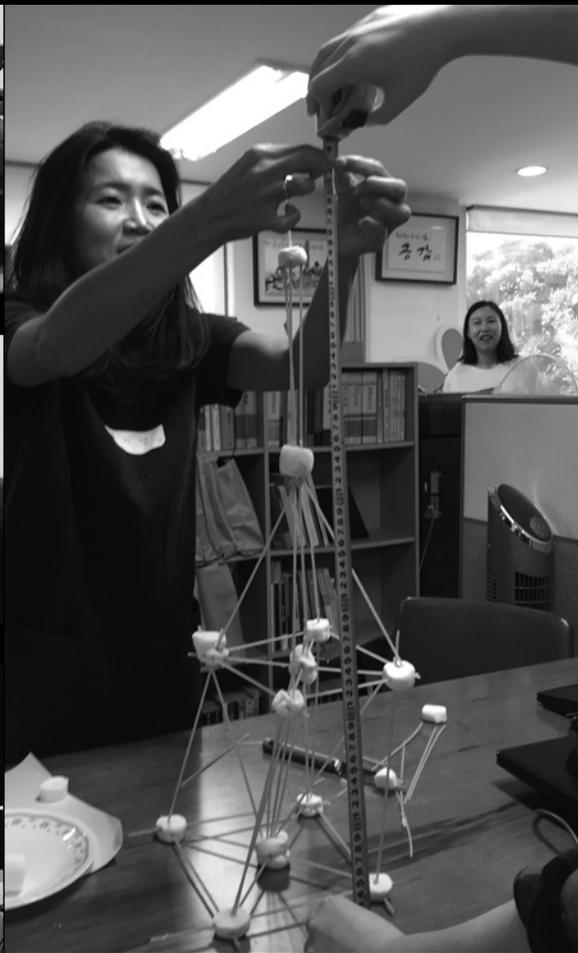
조직변화를 위한 실행 역량 쌓기

- * 조직문화는 단기간에 변화하기 쉽지 않습니다. 특히 외부 자극에 의해서 시도될 경우 오히려 혼란과 갈등을 불러올 수 있습니다. 일시적으로 적용된다고 하더라도 조직 안에 내재화 되지 못하는 경우가 많습니다. 근본적인 조직변화를 위해서 조직 구성원 개개인이 변화의 방향과 목적에 대해 이해하고 자발적으로 참여하는 것이 필요합니다.
- * <조직변화실험실>에서는 문제인식에 공감하고 적용 및 실천의지가 높은 구성원이 실험과제를 추진하는 역할을 맡았습니다. 이들 구성원은 조직문화실험실을 통해 조직변화 이슈를 다루고 후속 계획을 지속적으로 추진해나갈 수 있는 역량을 누적할 수 있었습니다.

실행과제에 대한 공감대

- * 변화와 관련된 조직 공감대 형성, 내부 설득, 적용 및 실천은 보다 많은 인내심이 필요로 합니다. <조직변화실험실>에서 구성원들 간의 깊이 있는 소통을 통해 공감적 문화를 만들고자 하였습니다.
- * 디지털 시대에 필요한 활동 역량 제고, 소통문화 개선 등이 갖춰지면 조직변화의 새로운 출발점을 마련할 수 있을 것입니다.





〔주제 3〕

건강하게 세대전환 준비하기

시민사회를 이끌어온 리더그룹의 은퇴시기가 다가오고, 더 다양한 세대의 사람들이 함께 일하게 되면서 리더십 전환 준비가 필요하다는 목소리가 곳곳에서 들립니다. 리더십 전환은 단순히 리더 한 사람의 교체를 뜻하지 않습니다. 리더십 전환은 내부적으로는 조직전략, 문화, 직무설계, 업무 관행 등 조직의 모든 부분에 영향을 끼치는 큰 변화이며, 시대의 변화에 따라 활동 방식을 변화시켜야 하는 점진적 과정을 의미합니다.

이번 <조직변화실험실>에서는 리더십 전환을 위해 준비해야 하는 것은 무엇인지 확인하고 과제를 도출하는 과정으로 진행되었습니다. 지원사업 앞부분에서 현재 조직이 갖고 있는 문제를 진단하고, 구성원들이 조직에 대해 갖고 있는 인식을 확인하여 구성원 간 공유함으로써 리더십 전환을 위한 기본작업을 진행했습니다. 준비과제 도출을 위해 [조직진단-문제 확인-문제 해결 단계]를 설계해 보았습니다.

새 리더는 기존 리더와는 다른 방식으로 일할 것이다. 이런 현실로 보건대 리더십의 세대전환에 대비하지 않는 비영리단체는 변화로 인해 큰 타격을 입을 뿐만 아니라 어쩌면 생존 자체가 위태로워질지도 모른다.

세대전환이 본격화되면 기성세대가 조직을 이끄는 모습은 점점 보기 어려워질 것이다. 다른 생각과 경험을 가진 새로운 리더, 새로운 실무진, 새로운 이사회가 등장할 테니 말이다.

— 도서<세대를 뛰어넘어 함께 일하기>⁶中

조직전반/문화 조사

단체구성원들과 <조직변화실험실>의 목표를 공유하고, 조직진단설문지를 통해 조직전반에 대한 조사를 진행합니다. 조직을 관계, 위계, 혁신, 과업 지향 중심으로 진단하고 구성원 개개인의 변화지향을 점검하여 분석하였습니다. 분석 결과를 중심으로 조직이 앞으로 나아가야 할 방향과 전략을 도출하고 성공적인 세대 전환과 더불어 지속 가능한 조직으로 변화해 나갈 수 있는 방법을 찾아보았습니다.

구성원(상근자) 심층 인터뷰

조직 구성원 개개인의 인터뷰를 통해 조직 전반 및 문화에 대해서 검토하는 과정입니다. 인터뷰를 통하여 조직 내 문제상황 및 과제를 파악한 후 조직변화를 위한 전략을 도출합니다.

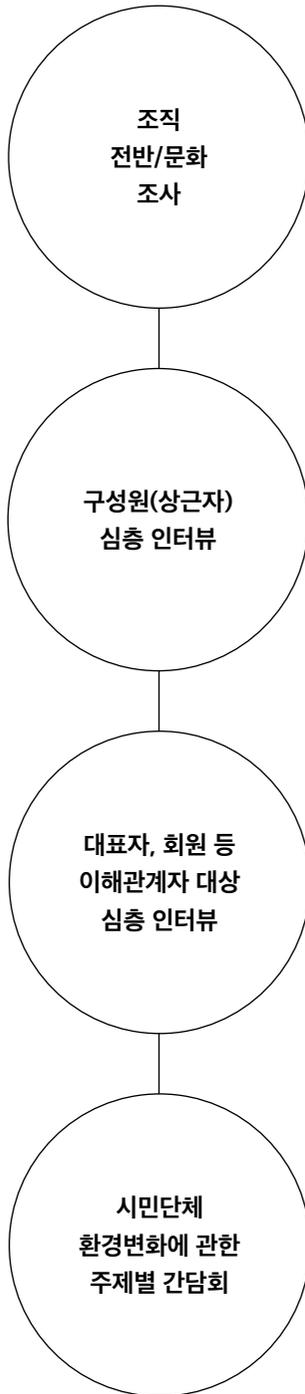
대표자, 회원 등 이해관계자 대상 심층 인터뷰

조직 변화 방향에 중요한 영향을 끼치는 대표자와 회원을 인터뷰하여 조직변화 이슈와 방향성을 청취하는 과정입니다. 회원 그룹 인터뷰는 회원 활동 연차를 중심으로 그룹화하여 풍부한 이야기를 이끌어 낼 수 있도록 진행하였습니다. 이해관계자의 인식과 욕구를 파악하는 중요한 기초자료를 수집 할 수 있었습니다.

시민단체 환경 변화에 관한 주제별 간담회

조직 내 이슈에 집중하는 것을 넘어 단체를 둘러싼 환경 분석도 비중 높게 다루었습니다. 단체의 사회적 역할과 조직 운영방식은 10년 전, 5년 전 단체의 상황과 특징에 따라 다릅니다. 건강한 세대전환은 변화하는 환경에 어떻게 대응할 것인가와 연결 될 수밖에 없습니다. 이에 <조직 변화실험실>에서는 최근 비영리 영역의 다양한 조직변화 이슈와 관련한 전문가 및 당사자 인터뷰를 진행하고 단체변화 방향에 대한 시사점을 찾아보았습니다.

간담회 주제	1차 간담회	2차 간담회	3차 간담회
	활동가의 상	회원 참여의 상	시민운동의 현재 지형과 향후 과제



조직방향성 설정

- * 창립 20주년 및 사무처장 교체 시점을 앞두고 조직의 전반적인 진단이 이뤄지는 계기가 되었습니다. 특히 조직 운영과 관련된 과제들이 도출되었으며 새로운 미션 비전에 대한 기본적인 방향성이 제안된 것이 긍정적입니다.
- * 지원사업 주제와 관련한 워크숍을 정기적으로 진행하여 조직 내 소통을 높일 수 있었습니다.
- * <조직변화실험실>을 통해 도출된 이슈 및 과제를 운영위원회 및 사무처 차원에서 공식적으로 논의하고 대응 방향을 마련할 계획을 가지게 되었습니다.
- * 우선적으로 조직 측면 중심으로 진단이 이뤄졌으나 주요 사업 진단도 추후 진행할 필요성을 느꼈습니다.

이해관계자와 소통의 기회

- * 오랫동안 관계 맺어온 이해관계자들과 상대적으로 최근에 회원이 된 이해관계자들 간에 기대 차이가 있는지, 차이가 있다면 어떤 점인지 알 수 있었습니다. 이해관계자들의 욕구를 심도있게 파악하고 반영사항을 도출할 수 있었습니다.
- * 회원을 넘어 추후 더 넓은 이해관계자 분석도 필요할 것으로 보입니다.

구성원들의 필요에 기반한 과정

- * 조직문화 분석결과를 토대로 단계적으로 어떤 부분부터 변화를 추진해보는 것이 좋을지 함께 논의하였습니다. 단체 구성원들은 조직 방향성 수립에 필요 욕구가 가장 높게 느끼고 있었고, 그 수립을 위한 기초 작업을 함께 하였습니다.
- * 조직 내 구성원들이 현재 문제상황과 개선이 필요한 부분을 인지하고 우선 순위에 맞춰 추진해나갈 수 있는 기반을 만들 수 있도록 지원했습니다.

실행과 지속성

- * 이번 프로젝트에서는 현재 조직이 갖고 있는 문제를 진단하고 구성원들이 조직에 대해 갖고 있는 인식을 확인하여 구성원 간 공유함으로써 리더십 전환을 위한 기본 준비를 하였습니다. 또한 조직 내/외부의 환경분석을 밀도있게 추진하였습니다.
- * 문제를 해결하고 실질적인 조직변화를 이뤄내기 위해 도출된 과제들을 조직 차원에서 종합적으로 다루고 구체적으로 실행하는 과정이 필요합니다.

구성원 및 이해관계자들의 협조와 관심

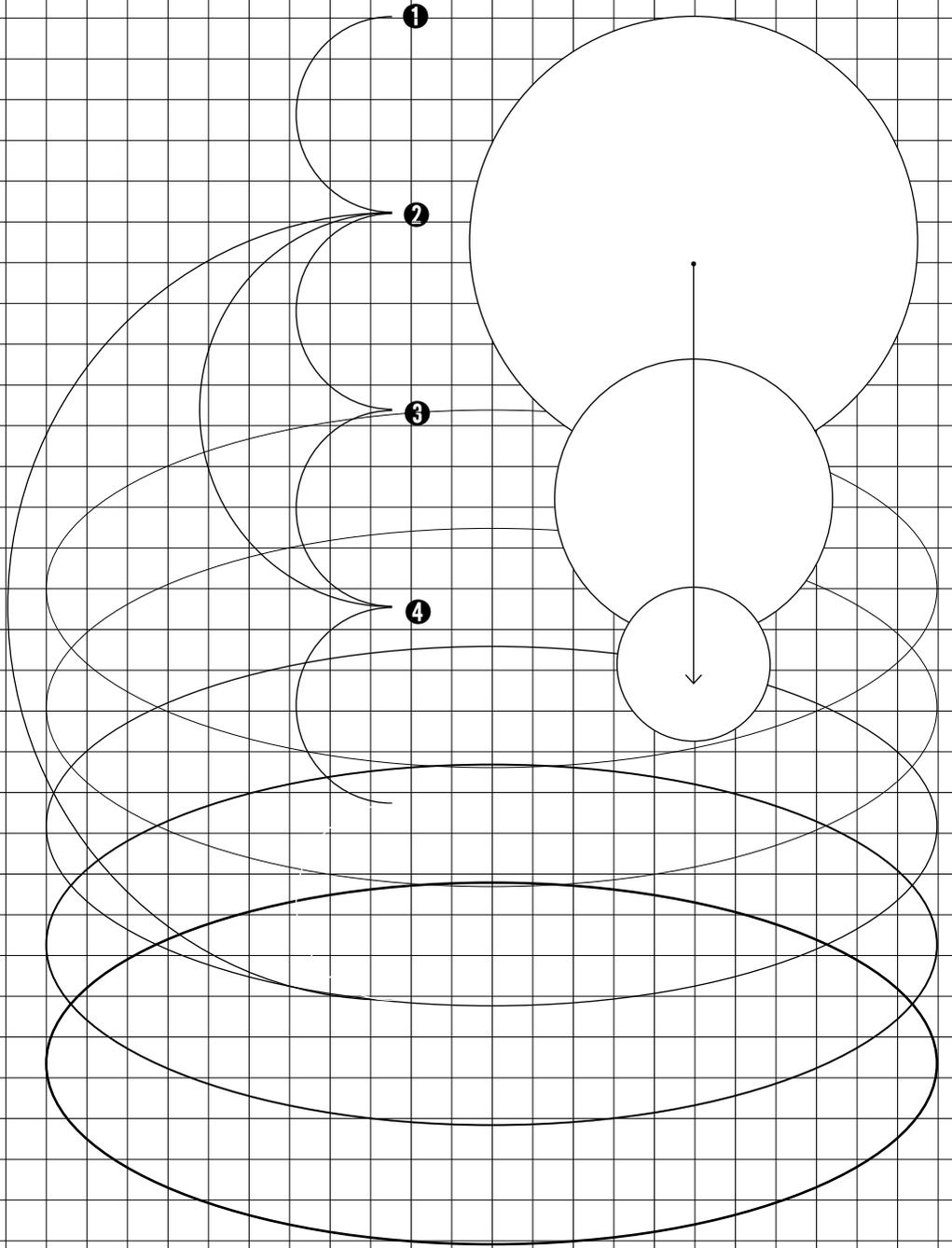
- * 단체 상근자 외 대표자, 회원 등 단체의 이해관계자들이 건강한 세대 전환 준비에 관한 필요성에 공감하는 자리가 되었습니다. 사무국과 인터뷰 참가자들의 적극적인 참여와 협조가 논의를 이어 가는데에 원동력이 되었습니다.

2018 조직변화지원사업

조직변화 실험실 X







조직변화실험실

〔실험노트〕

〔노트1〕 우리 단체, 조직실험 잘해보려면?

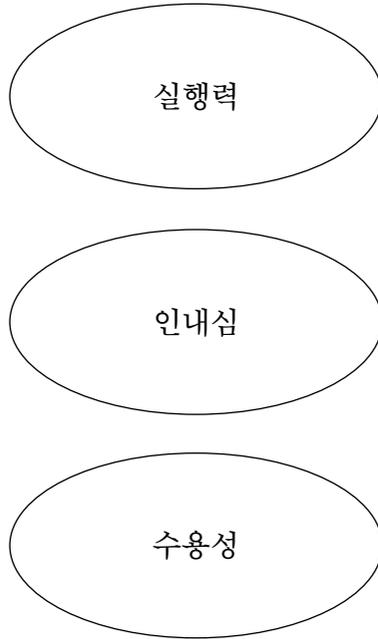
〔노트2〕 조직/사업 구조화에 유용한 도구들을 소개합니다.

〔노트3〕 조직진단의 도구들을 소개합니다.

〔노트 1〕

우리 단체, 조직실험 잘해보려면?

조직변화실험준비에 고려할 요소



실행력 : 변화에 한 발 내딛기 위해 작은 것이라도 시도하기

인내심 : 변화를 위한 추진 에너지 끊임없이 충전하기

수용성 : 변화를 위해 필요한 요소를 함께 찾고 적절하게
적용할 수 있도록 마음 열기

실험할 수 있는
'여유'가
있으신가요?

실험을 위해서는 조직이 앞으로 나아갈 방향, 구체적인 과제, 변화의 방법 등을 생각할 수 있는 여유가 필요합니다. 조직의 변화와 이를 위한 시도들에 필요성을 느끼지만, 구체적으로 시간과 에너지를 투자할 수 있는 여유가 없는 경우가 많습니다. 그러나 조직 변화라는 중요한 과제가 '다음에'라는 말과 함께 우선순위에 밀려날수록 변화는 점점 더 멀어질 수밖에 없습니다. 정말 조직변화를 중요하게 생각하신다면, 변화를 위한 계획과 실행을 최우선 과제로 설정하세요. 이 결정을 공식화 시키고, 이를 위한 '룸'을 항상 만들어 두시길 권합니다.

실제로 조직 실험을 위해 조직의 자원을 할애할 수 있으신가요? 담당자나, 책임자를 결정하셨나요? 변화를 위한 실험만을 위한 정기적인 미팅이나 워크숍을 기획할 수 있으신가요? 그렇다면, 이제 조직실험을 위한 첫단추를 끼우셨네요!

조직실험은
'조직'에
달려있습니다.

조직변화에서 조직은 변화의 대상이자 실행의 당사자인 스스로를 의미합니다. 단체가 성공적인 조직 실험을 하기 위한 제 1 요건은 얼마나 큰 의지를 조직이 가지고 있는지, 이 의지를 구체적 실천으로 구현해 나갈 수 있는지라고 보아도 과언이 아닙니다. 조직의 변화역량은 어떤 부분을 어떻게 변화시켜 나갈지 스스로 점검하고, 가장 적합한 방식을 찾고 실험해 보는 과정을 통해 점차 쌓여져 나가게 될 것입니다.

실험 필요성,
내부 구성원이
공감하고 있나요?

사람들은 변화를 기다리고 반가워 하기도 하지만, 닦쳐온 변화앞에 저항감을 가지기도 합니다. 기본적으로 조직의 변화 실험을 하기 위해서는 우리 단체에 지금 시도와 변화가 필요하다는 공감대가 형성되어 있어야 합니다. 조직 실험의 제안과 시작은 일부 구성원에서 출발할 수 있지만, 실험의 과정과 성과가 조직의 변화로 이어지게 하기 위해서는 구성원 모두가 참여하고 평가, 개선하는 과정이 수반되어야 합니다.

왜 실험을 하려고 하나요?

무엇을 변화시키고자 하나요?

조직구성원이 모두 공감하고 있나요?

그렇다면 이제 실험 계획을 세워볼 차례입니다!

실험 목표와 과정,
구성원들과 끊임없이
합의하고 공유해야
합니다.

실험 목표와 방법, 과정은 조직 전반에 영향을 끼치기
때문에 구성원들의 내부 합의가 필요합니다. 목표와
방법에 대한 조직 구성원의 내부합의가 높지 않다면
실험을 위해 필요한 내부동력이 갖춰지지 않아 매 과
정이 힘들고 어려울 수 있습니다. 또한 실험 주제, 방
법에 대해 내부합의를 거쳤더라도 지속적으로 다양
한 경로를 통해 실험목표와 과정을 구성원들과 공유
해야 합니다. 조직 실험에 대한 지속적인 경과 공유와
소통이 조직 실험에 대한 기대감과 신뢰감을 높여 줄
것입니다.

조직에 실험을
이끌어갈 사람이
존재하나요?

실험을 위해 의사결정 권한이 있는 내부 담당자가 꼭
한 명은 있어야 합니다. 외부 전문가가 조직변화에도
움을 줄 수는 있지만 조직에서 주도적으로 실험을 이
끌어갈 사람이 있어야 하며 조직은 이 실험 담당자에
게 주도성과 권한을 충분히 주어야 합니다. 조직 내 변
화 촉진자는 조직 변화에 대한 지속적인 여론을 만들
고, 이 과정의 필요성을 반복적으로 환기하며, 사람들
의 참여를 이끌어 내는 역할을 수행해야 합니다. 이 역
할이 구성원들로부터 적극적인 지지와 신뢰를 받을
수 있다면, 조직실험은 더 탄력을 받아 실행 될 수 있을
것입니다.

작은 성공의 경험을
만들어보세요.

실험 및 변화의 결과가 조직 구성원들의 행동양식으로 자리잡기까지는 점진적인 과정이 필요합니다. 그 사이에 실험에 대한 내부동력과 의지가 떨어질 가능성은 안타깝게도 높다고 할 수 밖에 없습니다. 변화해야 할 이유보다 변하지 않고 머무르고 싶은 관성이 더 크기 때문입니다. 구성원들의 변화 지향적 상태를 유지할 수 있도록, 지속적인 동기부여가 필요합니다. 외부적인 독려를 통해서 동기부여를 할 수도 있지만, 근본적으로 변화의 방향에 참여하는 의미와 보람을 맛보게 하는 것이 중요합니다. 이를 위해 작은 성공의 경험을 만들어 보시길 추천 합니다. 조직 내 일상의 불편한 것을 모으고, 그 중 바로 적용하고 실행해 볼 수 있는 작은 실험을 해보세요. 작은 성공, 개선의 경험이 실험을 지속하는 자신감과 실행력으로 이어질 것입니다.

〔노트 2〕

조직/사업 구조화에
유용한 도구들을 소개합니다

비즈니스 모델 캔버스 Business Model Canvas

비즈니스 모델 캔버스는 조직(사업)을 다음의 아홉가지 구성요소로 설명하는 도구입니다. 이 도구를 사용하면 조직이 어떤 식으로 가치를 창출하고 전달하는지, 어떤 구성요소를 통해서 운영되고 있는지를 효과적으로 보여줄 수 있습니다.

The Business Model Canvas

Designed for:

Designed by:

Date:

Version:

Key Partners 	Key Activities 	Value Propositions 	Customer Relationships 	Customer Segments 
	Key Resources 		Channels 	
Cost Structure 		Revenue Streams 		

 This work is licensed under the Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International License. To view a copy of this license, visit <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/> or send a letter to Creative Commons, 529 Temple Avenue, Suite 860, San Francisco, California, 94106, USA.

DESIGNED BY: Strategyzer AG
The makers of Business Model Generation and Strategyzer

 Strategyzer
strategyzer.com

다운로드

<https://strategyzer.com/canvas/business-model-canvas>



1. 고객(사업 대상자, 기부자·회원 등) 세분화 Customer Segments

특정 가치 실현을 위한 활동/사업에 대상으로 삼는 사람(집단)을 범주별로 분류해봅니다.

2. 가치제안 Value Propositions

활동/사업의 근간이 되는 것으로 사업 대상자들이 추구하는

가치 요소를 의미합니다. ㉠ 나눔, 참여, 효능감, 편리성, 유용성 등

3. 채널 Channels

소통 채널, 참여 채널 등 특정 사업 대상자에게 가치 제안을 전달하는 통로를 의미합니다.

4. 고객관계 Customer Relationships

각각의 사업 대상자와 어떤 형태의 관계가 수립되고 유지되고 있는지 보여주는 요소입니다.

어떤 식으로 사업 대상자를 확보하고 연결하는지를 작성합니다.

5. 수익원 Revenue Streams

특정 사업 대상자에게 가치 제안을 성공적으로 제공 했을 때 발생하는 결과물입니다.

6. 핵심자원 Key Resources

조직 운영과 사업에 필요한 자원들입니다.

물적자원, 지적자산, 인적자원, 재무자원 등이 있고, 조직이 직접 소유하거나 핵심 파트너로부터 획득 할 수도 있습니다.

7. 핵심활동 Key Activities

조직이 수행해야 하는 중요한 일들을 의미합니다.

사업대상자 및 기부자 발굴, 사업 기획, 실행, 홍보와 평가 등이 포함될 수 있습니다.

8. 핵심파트너 Key Partners

외부 자원과 활동을 연계하는 관계망 목록을 작성해봅니다.

9. 비용구조 Cost Structure

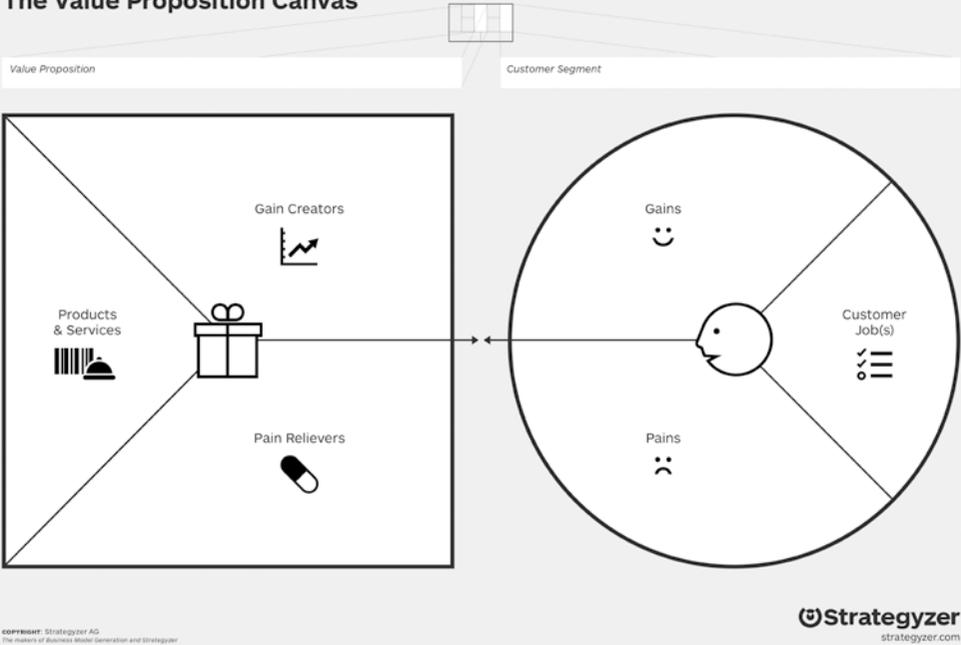
지금까지 작성한 조직/사업 모델에 발생하는 모든 지출비용을 의미합니다.

*기부자와 봉사자, 수혜자가 분리되어 있는 비영리 단체의 특성상 사업 대상자를 더 세부적으로 범주화 할 필요가 있고, 그에 따른 가치제안과 핵심활동을 구분하여 작성할 수 있습니다.

가치제안캔버스 Value Proposition Canvas

가치제안캔버스는 사업대상자(고객)프로필 그래프(원형)와 사업/활동에 대한 그래프(사각형)로 나누어져 있습니다. 각각의 그래프를 작성하여 사업/활동이 얼마나 적합하게 이루어지고 있는지 알 수 있습니다.

The Value Proposition Canvas



다운로드

<https://strategyzer.com/canvas/value-proposition-canvas>



사업대상자(고객) 프로필 그래프(원형)

사업대상자로 삼은 사람(집단)에 대한 가정이 정확한 것인지 파악하기 위해 사용하며 사업대상자 활동 Customer Jobs, 사업대상자 혜택 Gains, 사업대상자 불만 Pains 세 가지 요인으로 구성되어 있습니다.

1. 사업대상자 활동 Customer Jobs

사업대상자들이 가장 중요하게 생각하는 활동을 의미합니다.

2. 사업대상자 혜택 Gains

조직의 사업/활동을 통해서 대상자들이 중요시 하는 혜택, 얻고자 기대하는 것을 의미합니다.

3. 사업대상자 불만 Pains

사업 대상자들이 사업/활동에서 가장 불만스러워 하는 사항을 의미합니다.

사업/활동 그래프(사각)

사업대상자 그래프를 작성했다면, 이 사업 대상자들이 우리 조직의 사업/활동에 얼마나 관심이 있고, 만족하며, 불만사항을 해소할 수 있는지 알아보는 단계입니다. 이 그래프는 사업/활동 Products/Services, 사업대상자 혜택 창출방안 Gain creators, 불만 해소방안 Pain relievers 으로 구성되어 있습니다

1. 사업/활동 Products/Services

우리 조직의 사업/활동 중에서 고객(사업대상자, 회원, 참여자 등)이 정말 원하는 것은 어떤 것인지 작성해 봅니다.

2. 사업대상자 혜택 창출방안 Gain creators

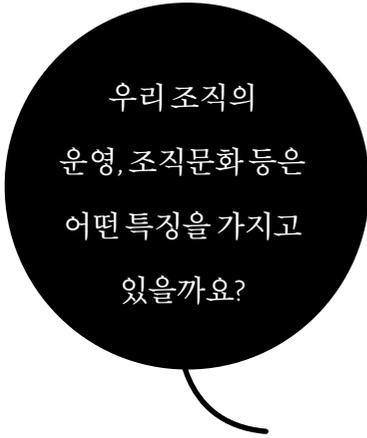
우리의 사업/활동은 사업대상자에게 어떤 만족과 혜택을 제공 할 수 있는지 작성해 봅니다.

3. 불만 해소방안 Pain relievers

우리의 사업/활동은 사업 대상자의 어떤 불만을 해결해 줄 수 있을지 작성해 봅니다.

〔노트 3〕

조직진단의 도구들을 소개합니다.



조직문화 평가도구

OCAI, Organizational Culture Assessment Instrument

조직문화평가도구 OCAI 는 하단의 6개 항목에 대해서 구성원들이 현재 인식하는 조직문화 now culture 와 미래에 추구하는 조직문화 preferred culture 로 나누어 측정해 봅니다. 그리고 이들 간의 차이를 통해 변화가 필요한 요인을 도출하는 도구입니다. 이 기법은 현재 작동하는 조직문화와 선호하는 조직문화를 나누어 측정하기 때문에 조직발전에 영향을 미치는 문화유형을 실증적으로 분석할 수 있다는 장점이 있습니다. 조직문화평가도구 OCAI 는 조직문화를 내부지향 vs 외부지향, 변화지향 vs 안정지향 여부에 따라 4가지 유형, 곧 ‘관계지향형’, ‘혁신지향형’, ‘위계지향형’, ‘과업지향형’으로 구분합니다.⁷

조직 진단 6개 항목

1. 지배적 특성 dominant characteristics
2. 리더십 organizational leadership
3. 구성원 관리 management of employees
4. 조직결속력 organization glue
5. 전략강조 strategic emphases
6. 성공기준 criteria of success

7

진영빈, 공공부문 스마트워크
활성화를 위한 조직문화 연구,
한국지역정보학회지
제17권 제4호, 2014.

조직문화평가도구(OCAI) 조직진단 유형별 특징

구분	세부내용
관계지향 문화	<p>관계지향문화는 집단문화group culture 혹은 인간관계 모형human relation model이라고도 하며, 구성원들의 신뢰, 팀워크를 통한 참여, 충성, 사기 등의 가치를 중시한다. 이러한 문화유형에서는 무엇보다 조직 내 가족적인 인간관계의 유지에 최대의 역점을 둔다.</p> <p>조직구성원이나 단결, 협동, 공유가치, 의사결정과정에 참여 등이 중시되며, 개인의 능력개발에 대한 관심이 높고 조직구성원에 대한 인간적 배려와 가족적인 분위기를 만들어내는 특징을 가진.</p>
혁신지향 문화	<p>혁신지향문화는 발전문화development culture, 혹은 개방체계모형open system model이라고도 함. 조직의 변화와 유연성을 강조하면서, 조직이 당면하고 있는 외부환경에의 적응능력에 중점을 둔다. 외부환경에 대한 변화지향성과 신속적 대응성을 기반으로 조직구성원의 도전의식, 모험성, 창의성, 혁신성, 자원획득 등을 중시하며 조직의 성장과 발전에 관심이 높은 조직문화를 의미하기 때문에 조직구성원의 업무수행에 대한 자율성과 자유 재량권 부여 여부가 혁신문화의 핵심 요인이 된다.</p>
위계지향 문화	<p>위계지향문화는 위계문화hierarchy culture, 혹은 내부과정모형internal process model이라고도 하며, 공식적 명령과 규칙, 집권적 통제와 안정지향성을 관료제의 가치와 규범을 반영한다. 위계질서에 의한 명령과 통제, 업무 처리 시 규칙과 법 준수, 관행, 안정, 문서와 형식, 보고와 정보관리, 명확한 책임소재 등을 강조하는 관료적 문화의 특성을 지니고 있다.</p> <p>위계지향문화는 전통적인 관료제적 조직문화를 대표하며, 계층제적인 강력한 감독체계와 보편적인 서비스, 예측된 규범과 절차를 문화적 속성으로 하기 때문에 따라서 무엇보다 안정성과 통제에 대한 필요성과 조직 내부적 유지와 통합에 초점을 둔다.</p>
과업지향 문화	<p>과업지향문화는 합리문화rational culture, 혹은 합리적 목적모형rational goal model이라고도 하며, 조직의 성과목표 달성과 과업 수행에 있어서의 생산성을 강조하는 문화유형이다. 이러한 문화적 특성이 지배적인 조직은 목표달성, 계획, 능률성, 성과 보상의 가치를 강조한다.</p> <p>과업지향문화에서는 외부지향성의 관점에서 경쟁을, 성과통제의 관점에서 목표달성을 강조하며, 생산성과 능률성의 기준이 목표 달성에 있어 중요하다. 따라서 주로 공급자나 고객, 규제자 등 외부관계자와의 거래에 강조점을 두며, 경쟁력과 생산성이 핵심가치가 된다.</p>

* 출처: Social balance 결과보고서 자료

작은 비영리 단체의 건강한 성장을 위한 역량보증시스템

PQASSO, Practical Quality Assurance System for Small Organizations

PQASSO는 조직 내에 축적된 문서와 객관적인 실행 등 사실 근거를 기반으로 구성원들의 적극적인 참여 하에 개선방향과 주체를 구성하는 진단도구입니다. 비영리조직들이 조직의 상태를 자가진단 할 수 있도록 영국 비영리조직 전문 교육 및 컨설팅 단체인 CES(Charities Evaluation Services)가 개발했으며 12개 항목으로 구성돼 있어 단체 역량을 다각적으로 진단할 수 있습니다.

조직진단 12개 항목

1. 기획 Planning
2. 관리감독 Governance
3. 리더십/경영 Leadership and management
4. 참여자 중심의 서비스 User-centered services
5. 인적자원 관리 Managing people
6. 학습/역량강화 Learning and development
7. 자금 관리 Managing money
8. 자원 관리 Managing resources
9. 소통/홍보 Communication and promotion
10. 협력 연대 Working with others
11. 모니터링/평가 Monitoring and evaluation
12. 성과평가 Results

맥켄지 Mckinsey & Company 에서 제공하는 비영리단체 조직역량 진단 툴입니다. 10개 항목으로 구성돼 있으며 온라인으로 진행해 볼 수 있으며, 설문결과를 보고서 형태로 제공합니다.

조직진단 10개 항목

1. 조직열망(비전&미션) Aspirations
2. 전략 Strategy
3. 모금 Funding
4. 리더십, 직원, 자원봉사자 Leadership, Staff and Volunteers
5. 가치 Values
6. 학습과 혁신 Learning and Innovation
7. 마케팅과 홍보 Marketing and Communication
8. 운영 프로세스 Managing processes
9. 조직, 인프라와 기술 Organization, Infrastructure and Technology
10. 어드보커시 Advocacy

설문조사 페이지

<https://goo.gl/bwDp1F>



NPO 지속가능성 보고 가이드 라인

NPO지속가능성 보고 가이드라인은 시민사회단체의 효율적 운영과 지속가능성을 모색하기 위해서 개발되었습니다. 크게 조직프로필, 조직의 지속가능성, 프로그램 효과성 등 세 부분으로 구성되어 있습니다. 서울시NPO지원센터아카이브에서 다운로드하고 활용할 수 있습니다.

지속가능성 보고 가이드 지표

1. 조직프로필	2. 조직 지속가능성	3. 프로그램 효과성
① 조직개요	① 재정운영 건전성	① 프로그램 계획 및 관리
② 조직 추구 가치	② 윤리적인 조직운영	② 조직가치와의 연계성
③ 지속가능성 지향	③ 환경보호	③ 파트너십 관계
④ 의사결정구조	④ 인권노동	④ 지역사회와 이해관계자의 고려와 참여
⑤ 이해관계자	⑤ 정보보호	⑤ 인권기반 접근
⑥ 지속가능 보고 조건 및 특성	⑥ 가치사슬/영향권	

다운로드

<https://goo.gl/bEQr6G>



NPO 책무성을 위한 자가진단지표

공익네트워크 ‘우리는’에서 개발한 조직운영 개선을 위한 NPO자가진단지표 입니다. 공익네트워크 ‘우리는’은 녹색연합, 생명의숲, 컨선월드와이드, 함께걷는아이들, 한국공익법인협회, 재단법인 동천, 서울시 NPO지원센터가 2018년 5월부터 뜻을 함께하고 있는 네트워크입니다. NPO 책무성을 위한 자가진단지표는 NPO의 지배구조(의사결정구조), 재정투명성, 조직구성원을 위한 책무성, 정보공개에 대한 책무성, 관련법 이해 여부 등에 대한 내용으로 구성되어 있습니다. 이 내용과 관련된 체크리스트를 통해 우리 조직운영 상태를 점검하고 더 나은 조직이 되기 위한 길잡이로 활용할 수 있습니다. 누구나 자유롭게 서울시NPO지원센터 아카이브에서 다운로드하고 사용할 수 있습니다.

다운로드

<https://goo.gl/2r9fNe>



<조직변화실험실> 참가단체 평가

<조직변화실험실>은 변화를 위한 작은 시도의 경험, 경험의 평가와 개선을 통해 조직이 변화할 수 있다고 제안합니다. 그리고 이 모든 과정은 각 조직의 특성에 따라, 구성원들의 공통된 이해와 관점을 토대로 추진되어야 한다고 보았습니다. 또한 구성원들의 문제의식을 토대로 실행에 걸맞는 추진 체계와 구체적 실행범위, 실행기간(일정)을 갖추는 것 또한 실행의 중요한 요소로 평가하였습니다. 사업의 이름이 '실험실'인 만큼, 얼마나 새로운 방법으로 문제를 다루어 보았는지, 실험실 지원사업을 통해 경험한 것들이 지속가능하게 조직에 영향을 끼칠 수 있을지를 참가단체에게 질문 하였습니다. (하단 5점 만점)

1

4.2점

컨설턴트와 함께 다룬 내용/방식이
우리 조직의 특성을 얼마나 반영하고 있습니까?

좋았어요



“조직의 방향성과 규모에 부합하는 과제를 다루어 보았습니다.”
“조직에서 이야기 나누고 싶었던 주제를 반영하여 진행해 보았습니다.”

“가장 고민했던 2030 여성 후원자를 타겟으로
대표사업을 접목 할 수 있어서 좋았습니다.”

아쉬웠어요



“비전/미션 진단이 일반적, 거시적 관점에서 진행된 느낌입니다.”

2

4점

실험주제에 관한 조직 구성원들의 관심과 이해가 증가되었나요?

좋았어요



“프로젝트 주제와 관련하여
구성원들의 새로운 아이디어를 많이 도출 할 수 있었습니다.”

“조직의 전반적인 활동을 돌아보고 이후 어떤 비전과 목표로
어떻게 활동해 나갈 것인지 함께 고민해보는 시간이었습니다.”

“비공식적으로 다루던 문제를
공식적으로 다루어 보는 기회였습니다.”

아쉬웠어요



“문제를 반복하는 것이 아니라
개선 지향적으로 다루는 것이 어려웠어요.”

3

3.5점

<조직변화실험실> 실행 범위가 적절 하였나요?

좋았어요



“전 구성원이 함께 조직진단에서 대표사업으로 상품개발까지 진행해보는 과정으로 적절한 범위로 진행되었습니다.”

“구성원 대부분이 참여하여 단체 홍보 필요성, 방안 등 조직 운영 이슈를 공유하는 계기가 되었습니다.”

아쉬웠어요



“조직소통, 협업을 진단한 것은 적절했지만 진단을 토대로 실행계획(솔루션)을 수립하는 부분이 충분하지 않았다고 보입니다.”

4

3점

<조직변화실험실> 실행 기간과 빈도가 적절 하였나요?



“2주에 한 번 실험실 미팅을 가졌고, 실험실 분위기를 이어가기에 적절한 주기였다고 봅니다.”

“6개월이라는 정해진 일정이 있었기 때문에 목표한 프로젝트를 시간에 맞추어 끝낼 수 있었습니다.”



“실험 아이디어를 내고 구상하는 시간은 적절했지만, 아이디어를 구체적으로 만들고 실제 수익개발 상품으로 제작하는 시간이 부족했습니다.”

“한 주제를 여러 회차에 걸쳐 다루다 보니 컨설팅 빈도가 높다고 느껴졌습니다.”

5

3.7점

이전에 해보지 않은 방식으로 문제를
다루어 보았습니까?

좋았어요



“디자인씽킹 처럼 새로운 방법으로
문제를 다루어볼 수 있어서 좋았습니다.”

“온라인 회의를 시도해보거나 조직의 규칙을 만드는 등의
새로운 시도를 해보았습니다.”

“자원부족 등의 이유로 자체적으로 시도해 보기
어려웠던 과제를 실행해 보았습니다.”

아쉬웠어요



“프로젝트 내에서 사용한 툴(도구)들이 생소해서
이해하는데에 시간이 소요되었습니다.”

3점 6

<조직변화실험실>을 통해 경험한 것들이
단체 운영과 사업에 지속적으로
영향을 끼칠 수 있을까요?

좋았어요



“구성원간에 서로 합의하고 협의하는 경험이
지속적으로 작용 할 것 같습니다.”

“조직변화 실험실을 통해 접한 방법들을
다른사업 개발에도 적용 할 수 있을 것 같습니다.”

“도출된 이슈와 내용들을 구체적인 조직의 과제로
삼을 수 있을 것 같습니다.”

아쉬웠어요



“<조직변화실험실>서 제안된 내용들을 실행하기 위해서
구성원들의 동의와 필요성 공감에 더 많은 시간을
쏟아야 할 것 같습니다.”

담당자 코멘트

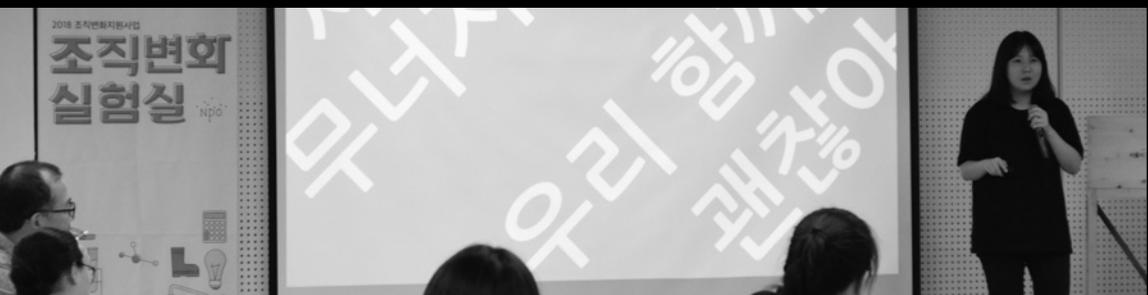
2018년 1월 초, <조직변화실험실> 사업의 뼈대를 세우기 위해 스무명이 넘는 활동가와 전문가를 만나 자문을 받았던 기억이 떠오릅니다. 비영리 단체에 변화가 요구되는 부분을 분석하고 그것을 담을 수 있는 지원 사업 주제로 세 가지를 선정했습니다. 실험실 참가단체가 안고 있는 고민의 무게가 실험실 과정을 통해 조금이라도 해소되길, 단체가 스스로 다음 단계의 변화를 설계할 힘을 가질 수 있길 바랐습니다.

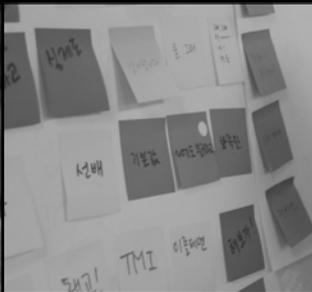
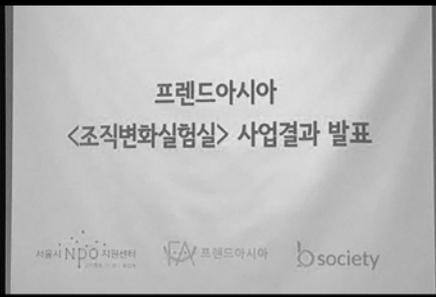
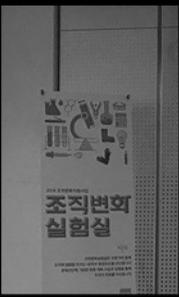
때로는 단체와 랩짱(컨설턴트) 사이의 기대감, 단체 구성원 내의 공감대, 변화의 필요성 등 서로 합을 맞추기 위해 힘겨운 시간을 겪기도 했습니다. 그럴 때마다 높은 몰입과 참여를 바탕으로 논의지점을 정리하고 다음 단계로 나아가는 참가 단체의 모습에 놀라움과 감사함을 느꼈습니다.

변화란 고민의 무게를 덜려고 할 때보다 고민의 무게를 짊어지려할 때 일어난다는 사실을 참가 단체 분들을 보며 느꼈습니다. 변화의 필요성을 인지하는 것, 조직을 진단해보는 것, 진단결과를 바탕으로 한 실행과제를 수행하는 것, 모든 과정이 그랬습니다.

단체는 스스로 변화를 설계할 수 있는 힘을 이미 가지고 있었습니다. 중요한 순간마다 조직의 변화 방향을 스스로 점검하고, 실행 내용들을 결정해 나갔습니다. 여기에 보태어 '우리에게도 실험이었다.'라고 말할 만큼 각 단체의 특성과 상황에 맞추어 조직 실험 방식을 제안해주신 랩짱 여러분들이 있어 지원사업이 더 풍부하게 진행 될 수 있었습니다. 협력에 감사드립니다.

실험실 사업을 기획하며 바랬던 점은 때로는 다른 답으로 되돌아왔지만 그 이상의 해답을 얻었다고 생각합니다. 묵혀놓았던 이야기를 꺼내놓아 준, 같이 공부하고 체계적으로 문제를 다뤄볼 경험을 만들어간 참가단체에 다시 한 번 감사함을 전합니다.





서울시NPO지원센터
2018 조직변화지원사업 <조직변화실험실>
사업결과보고서

발행번호 SNPO 2018-B-010

디자인 무난한 10s5@naver.com

전화 02-734-1109

팩스 02-734-1118

전자우편 contact@snpo.kr

홈페이지 www.snpo.kr

페이스북 www.facebook.com/seoulnpocenter

주소 (04523)서울시 중구 남대문로 9길 39

부림빌딩 1,2층

서울시NPO지원센터는 서울시와(사)시민의
협력으로 운영되고 있습니다.

