

2015  
공익활동가  
역량요소  
연구보고서

# 공익활동가 역량요소 연구 보고서

미래 환경 변화에 대응하여 갖추어야할 공익활동가의 역량은 무엇인가?

Study of Nonprofit Workforce Competencies against Turbulent Environments

November 20. 2015

# 제 출 문

서울시 NPO 지원센터장 귀하

본 보고서를 서울시 NPO 지원센터에서 위탁한 「공익활동가 역량요소 연구」의 최종보고서로 제출합니다.

2015. 11. 20.

- 연구수행기관      진저티프로젝트
- 연구책임자        최경인 (진저티프로젝트 대표)
- 책임연구원        홍주은 (진저티프로젝트 팀장)
- 공동연구원        서현선 (진저티프로젝트 팀장)  
                         황선미 (진저티프로젝트 팀장)  
                         이슬기 (진저티프로젝트)

이 보고서는 연구수행기관의 결과물로서 서울시 NPO 지원센터의 입장과는 다를 수도 있습니다.  
이 보고서에 수록된 연구결과물을 인용할 때에는 반드시 출처를 밝혀주시기를 바랍니다.

# 목차 Contents

<b>Chapter 1. 개요 Overview</b>	<b>5p</b>
1.1 연구 개요	
1.2 연구 배경	
1.3 연구 목적	
1.4 연구 방법	
1.5 연구 결과	
<b>Chapter 2. 문헌고찰 Literature Review</b>	<b>8p</b>
2.1 역량 (Competence)	
2.1.1 역량 (Competence)	
2.1.2 역량 모델링 (Competence Modeling)	
2.2 공익활동가 역량 개발의 필요성	
2.3 공익활동의 미래 환경 변화	
2.4 국내외 선행 연구	
2.4.1 국내연구	
2.4.2 해외연구	
2.5 토의	
<b>Chapter 3. 연구방법 및 절차 Methods &amp; Process</b>	<b>25p</b>
3.1 연구대상	
3.2 연구방법	
3.2.1 실행 연구 방법 (Action Research Method)	
3.2.2 역량 모델링 기법 (Competence Modeling)	
3.2.3 시나리오 기법 (Scenario Method)	
3.3 연구절차	
<b>Chapter 4. 연구 결과 Findings</b>	<b>30p</b>
4.1 1 단계 전문가 인터뷰 결과 : 연구 방향에 대한 피드백 및 연구 대상의 규정	
4.2 2 단계 심층집단면접(FGI) 결과 : 공익활동의 내외부 환경 변화 요인 규명	
4.3 3 단계 온라인 설문조사 결과 : 환경 변화 요인 검증 및 공익활동가 역량 도출	
4.4 4 단계 시나리오 기반 워크숍 결과 : 변화의 시나리오 구체화 및 역량 상세화	
4.5 5 단계 최종 검증 인터뷰 결과 : 연구 결과에 대한 최종 검증 및 보완	
<b>Chapter 5. 결론 Conclusions</b>	<b>51p</b>
5.1 결론	
5.1.1 공익활동의 미래 환경 변화 요인	
5.1.2 미래 환경 변화에 대응하는 공익활동의 역량	
5.2 토의	
<b>Chapter 6. 제언 Recommendations</b>	<b>57p</b>
<b>참고문헌 Reference</b>	<b>60p</b>

전문가 인터뷰 및 심층집단면접(FGI) 질문지

온라인 설문지

최종 검증 인터뷰 질문지

UN의 역량 개발 실행 가이드 예시

UN의 역량 개발 방법 4 가지 예시

About 진저티프로젝트

# Chapter 1. 개요 Overview

## 1.1 연구 개요

본 연구는 서울시 NPO 지원센터에서 위탁받아 (주)진저티프로젝트에서 아래와 같이 수행하였다.

- 지원사업명 : 2015 공익활동을 위한 기획연구
- 연구 대상 : 공익활동가
- 연구 기간 : 2015 년 6 월 - 11 월 (6 개월)
- 연구 방식 : 문헌조사, 정성조사, 정량조사
- 연구 지원 기관 : 서울시 NPO 지원센터
- 연구 수행 기관 : (주)진저티프로젝트
- 연구 책임자 : 최경인 ((주)진저티프로젝트 대표)
- 책임 연구원 : 홍주은 ((주)진저티프로젝트)
- 공동 연구원 : 서현선, 황선미, 이슬기 ((주)진저티프로젝트)

## 1.2 연구 배경

본 연구는 공익을 추구하는 활동가들이 지속적으로 성장하고 활동을 이어가기 위한 학습과 성장의 구조가 필요하다는 공감대 속에서 시작되었으며, 그 첫번째 단계로서 이 시대를 살아가며 동시에 미래를 준비하는 우리의 공익활동가들에게 필요한 역량이 무엇인가를 찾아가 보고자 한다.

1990 년대 이후 비영리 영역은 꾸준히 확장하고 있다. 등록된 비영리 민간 단체의 수를 보면 2000 년 대비 2014 년에 4.6 배로 증가하였고 (e-나라지표), 비영리조직 이외의 형태로 공익을 추구하는 기업(사회적기업), 조합 또는 지방정부의 마을공동체사업들의 증가로 공익활동의 주체들이 점점 더 다양해지며 그 영역이 확장되고 있다(김주일, 이주형, 2014). 근래에는 주거나 일자리를 중심으로 한 청년활동가들의 당사자성 공익 활동도 대두되고 있다.

비영리 영역의 확장에 비례하여 활동가의 수도 대폭 증가한 반면, 비영리 활동가의 성장을 위한 구조는 대학이나 자격제도를 보유한 사회복지 분야를 제외하고는 체계적으로 발전하지 못하였다(김주일, 이주형, 2014). 비영리 단체, 특히 시민사회단체의 고질적인 자원, 재원, 규모의 한계(김주일, 이주형, 2014)와 최근 NGO 단체의 '정치적' 위상이나 '정치적' 영향력의 급락(서유경, 2014)으로 활동가를 영입하고 성장시키기에 더욱 더 열악한 환경이 조성되고 있다.

반면, 활동가의 유지와 성장을 체계적으로 관리하기에는 구조적인 한계도 있었다. Akingbola(2012)에 의하면, 영리가 시장 복잡성에 의해 영향을 받는다면, 비영리는 사회 복잡성에 의해 영향을 받기 때문에, 인적 요소뿐만이 아니라 사회 자본(조직원, 자원봉사자, 기부자의 총체적 지식, 태도, 사회관계망)을 포함한 다양한 이해관계자의 이익과 조직의 목적, 사회경제적 환경이 고려되어야 하는 복잡성과 제약을 갖고 있다. 또한, Kunreuther 와 Kim, Rodriguez(2008)에 의하면, 비영리의 비약적 성장을 이루고 단체를 일으킨 리더들은 '일을 실행하면서 스스로 배워야 했던 세대'

이기 때문에, 조직을 관리하고 운영하는 방법을 배우고 실행할 기회가 없었던 것에서도 체계적 성장의 한계를 찾을 수 있다.

공익을 추구하는 주체의 증가는 비영리 영역의 확장이라는 고무적인 결과를 낳았지만, 우리가 살고 있는 시장 주도적 사회, 자원이 한정된 사회에서는 경쟁의 심화를 가져오기도 한다. 자원 경쟁과 더불어 외부 환경의 변화 및 지원 방식의 잦은 변화는 조직이 전략적으로 활동가를 관리하고 성장시키는 것을 더욱 어렵게 만들고 있다(Mesch, 2010). 또한, 과거의 사회가 논리적이고 인과관계가 분명했던 것과는 달리, 복잡성과 불확실성이 높은 사회로 변화하고 있다(Conger, Ready, 2004; Cartwright et al., 2013 에서 재인용). 이러한 변화에 적극적으로 대응하기 위해서는, 현재 효율적이라고 여겨지는 리더십 역량 이외에 추가적인 역량, 근본적인 변화를 요구하는 새로운 역량들을 필요로 한다 (Cartwright et al., 2013; APS, 2014-15).

Cartwright 와 Sankaran, Kelly (2008) 는 호주의 보건 및 지역사회 지원조직을 위한, 향후 5~10 년간 단체의 존립에 영향을 끼칠 환경 요소들을 구체화하고, 이에 대응하기 위한 리더의 역량과 조직 요소를 도출하는 연구를 진행했다. 이 연구는 실험 연구(pilot study) 과정을 거쳐 추후 3 년간의 본격적인 연구 조사로 발전하였으며, 2013 년에 연구 방법 및 연구 대상 등을 보완하여 보다 더 정교한 리더십 역량과 관리 프레임(채용, 적응, 교육, 평가)을 제시하였다. 또한, 호주 APS (Austlalian Public Services) 전략 센터는 2010 년 호주 정부가 발표한 'Ahead of the Game (미래를 내다보며, 게임에서 한발 앞서기)' 전략을 공공서비스 기관 리더십 프로그램에 적용, 공공기관이 점점 더 복잡해지고 장기화 되는 정치, 서비스 환경 변화에 효율적으로 대응할 수 있는 역량을 개발하는데 주력하고 있다. 긍정적인 성과를 달성했다는 평가를 받고 있는 이 개발 전략(Cartwright C., Ryan N., Sankaran S., Soar J., 2013) 에서 APS 는, '리더십'을 직위나 권한이 아닌 모든 레벨의 직원들이 보유해야 하는 역량으로 규정하고, 태도나 자아개념의 변화를 가져오면서 일에 다시 적용되는 과정(Leadership is a Practice)으로 정의하고 있다.

본 연구에서는 비영리가 사회 복잡성으로 영향을 받는 것을 반영하여, '급변하는 환경과 점점 더 복잡해지는 이슈에 효과적으로 대응할 수 있는 공익활동가들의 역량'을 찾아갈 예정이다. 보편적으로 사용되는 현재 중심적인 역량 도출이 아닌, 미래 환경 변화와 영향 요소를 이해하고, 이에 대응하는 미래지향적 역량을 도출하고자 한다. 또한, 지위나 위치에 따른 역량이 아닌, 모든 활동가에게 요구되는 환경 변화에 근본적으로 대응하는 역량을 찾아갈 예정이다. 경력 개발의 측면에서 조직 요인은 개인 요인과 상호 작용하는 중요한 요소이나, 개인 요인이 조직 요인보다 더 중요하게 작용하기 때문에(김주일, 이주형, 2014) 개발의 효율성을 고려, 활동가 개인의 역량에 먼저 주목하려고 한다.

### 1.3 연구 목적

본 연구의 목적은 향후 10 년간 공익활동에 영향을 미치게 될 주요한 미래 환경 변화의 트렌드를 밝혀내고, 그에 대응한 공익활동가의 역량을 도출하는 것이다.

역량 모델을 도출할 때는 상세한 지표를 제공함으로써, 공익활동가들이 스스로의 역량을 진단하고 개발하며 지속적으로 성장하도록 하는 기틀을 마련함으로써 다가올 미래를 준비하여 맞이할 수 있도록 돕는 데 그 목적이 있다.

## 1.4 연구 방법

미래 환경 변화에 대응하기 위한 공익활동가의 역량 도출을 위해, 본 연구에서는 실행 연구 방법(Action Research Method), 역량모델링 기법(Competence Modeling), 시나리오 기법(Scenario Method)을 주로 사용하였다.

특히, 연구의 전체 과정을 실행 연구 방법(Action Research Method)으로 진행함으로써, 모든 단계마다 참여자들의 의견을 적극적으로 수렴하여 지속적으로 연구를 개선시켜 나갔으며, 미래 환경 변화에 대응하기 위한 활동가 개인의 역량 도출이라는 목적을 가지고 역량 모델링 기법(Competence Modeling)을 활용함으로써, 활동가 역량 개발을 위한 상세한 지표를 제공하고 활동가들이 스스로 역량을 진단하며 개선시켜 나가도록 돕고자 하였다. 또한, 공익활동의 미래를 구체적으로 예측하고 역량을 보다 상세화하기 위한 기초 작업을 위해서 시나리오 기법(Scenario Method)을 활용하였는데, 세 차례의 시나리오 워크숍을 진행함으로써, 참여자들로 하여금 10년 후 공익활동의 모습을 상상하고 준비하는 시간을 마련하기도 하였다.

## 1.5 연구 결과

본 연구에서 도출하고자 하는 결과물은 다음과 같다.

- 공익활동가의 연구 참여 과정과 피드백 기록
- 공익활동의 미래 환경 변화 요인
- 미래 환경 변화에 대응한 공익활동가의 역량 정의와 지표 (Indicators)



## Chapter 2. 문헌고찰 Literature Review

### 2.1 역량 (Competence)

#### 2.1.1 역량 (Competence)

역량(Competence)의 개념을 처음으로 체계화한 사람은 미국 하버드대학교의 심리학자 David McClelland 이다. 그는 전통적인 의미의 지능검사보다는 개인이 수행하는 직무에서 실제 성과로 나타나는 역량 평가가 더욱 의미있다고 주장하였다(이홍민 외, 2003). 1973년 McClelland는 역량을, 현장에서 우수한 직무성과를 예측하게 할 수 있는 개인이 가진 내재적 특성으로 정의하였다. 역량의 개념은 이후 여러 학자들에 의해 정의되었으며 이를 정리하면 <아래 표>와 같다.

<표> 학자들의 역량의 정의

학자	역량 정의
McClelland (1973)	현장에서 우수한 직무성과를 예측하게 할 수 있는 개인이 가진 내재적 특성
Klemp (1980)	직무 역량은 업무에서 우수한 수행을 하거나 뛰어난 결과를 내는 사람의 특성
Boyatzis (1982)	어떤 개인이 어떤 역할을 수행함에 있어 성공적인 결과를 가져오는 그 개인이 가지고 있는 내재적 특성
McLagan (1982)	직무나 역할 수행에서 뛰어난 자와 관련된 개인의 능력 특성
Dubois (1993)	삶에서의 역할을 성공적으로 수행하도록 사용되거나 소유하고 있는 개인의 특성
Spencer & Spencer (1993)	직무나 상황에서 뛰어난 수행이나 준거 관련 효과와 연관된 개인의 특성
Strebler & Bevans (1996)	업무 영역에서 새로운 상황에 지식과 기술을 전이하는 능력을 포함하는 광범위한 개념
Schippmann (1999)	측정 가능하고, 업무와 관련되며, 개인의 행동적 특징에 기초한 특성 또는 능력
Green PC. (1999)	직무 목표 달성에 사용되는 측정 가능한 업무 습관 및 개인적 기술에 대한 증거 자료
김진모 (2001)	조직환경 속에서 탁월하고 효과적으로 업무를 수행할 수 있는 조직원의 행동특성으로, 구체적으로 그들에게 요구되는 지식, 기술, 태도의 총체
OECD (2002)	역량이 발휘되는 특정 상황과 요구 상황, 개인이 보유하는 심리사회적 특성이 뛰어난 성취 또는 효과적인 행동이 가능하도록 하는 복잡한 시스템을 구성하는 것

출처: 이홍민 외, 2003. 핵심역량 핵심인재, p.21.

한편, 역량은 직무목표 달성에 사용되는 측정 가능한 업무습관 및 개인적 기술(Green PC, 1999)의 개념으로도 정의되며, 업무를 성공적으로 수행하기 위해 필요한 지식, 기술, 태도 (Knowledge, Skill, Attitude)의 3 가지 하위차원 (Sparrow, 1996)으로도 규명되고 있다 (이홍민 외, 2003).

#### 2.1.2 역량 모델링 (Competence Modeling)

역량 모델이란, 조직에서 직무를 효과적으로 수행하기 위하여 필요한 지식과 기술, 태도 등의 특정한 조합을 의미하며, 기업에서는 주로 직원의 선발과 배치, 교육 훈련과 개발, 평가, 성과 관리, 승격과 승진을 위한 인적자원 관리의 도구로 활용되고 있다. 역량 모델링이란 바로 이러한 목적을 위해 각 직위에 대하여 성공적인 직무수행에 필요한 지식, 기술, 태도 등 역량의 범주를 규명하고, 각 범주별로 필요한 능력을 설정하여 제시하는 것이다. 즉, 조직의 미션과 비전, 환경 분석, 전략

과제들을 기반으로 필요한 공통역량을 파악하고 역량 프로파일을 작성하여 인적자원의 개발과 관리 체계에 적용하는 과정을 의미한다(이흥민 외, 2003).

일반적으로 역량 모델은 조직의 전략적 목표에 초점을 둔 인재육성과 개발 계획 수립이 용이해지며 궁극적으로 조직의 성과 향상에 기여하게 된다는 이점이 있으며 (안정선, 2009), 역량 모델을 어떻게 개발할 것인가는 목적, 자원 그리고 상황 여건에 달려 있다. 또한, 역량모델의 궁극적인 활용 방안에 대하여 합의하고 역량모델을 개발한 후에 활용 목적에 맞게 적절한 형태로 변화시키는 것이 중요하다 (박동건, 2001).

기업이나 공공기관에서는 조직의 목적을 달성하기 위해 필요한 역량을 규명하고자 역량 모델링을 활용하는데, 본 연구에서는 역량 모델링의 목적을 미래 환경 변화에 대응하기 위해 필요한 역량을 규명하는 데 두고자 한다. 현재의 역량이 아닌 미래에 필요한 역량들을 도출하고 이를 위한 상세한 지표를 제공함으로써, 공익활동가들이 스스로 역량을 진단하고 개선시켜 나가는데 역량 모델링 기법을 활용하고자 한다.

## 2.2 공익활동가 역량 개발의 필요성

국내 비영리 영역이 확장됨에 따라 공익활동가들의 숫자도 비약적으로 증가하고 있지만, 그 규모에 비해 조직 내 관리나 개발의 체계는 아직 미흡한 것이 현실이다 (김주일, 이주형, 2014). 해외의 많은 선행 연구들이 현재 비영리 조직 역량의 가장 심각한 문제 중 하나를 ‘인재의 부족’으로 규정하고 있지만 (Hall et al., 2003; Light, 2000; Salamon, 2002; Akingbola, 2012 에서 재인용), 인적자원 관리 기능이 전무한 조직들도 아직 존재하고 있는 실정이다. 한국의 비영리 조직들도 그 열악성이 유사하며, 공익활동가의 역량 개발에 대한 필요성이 절실히 요구되고 있다 (김주일, 이주형, 2014).

역량에 대한 관심이나 연구는 주로 경영학이나 교육학 분야, 그리고 일부 공공 분야에서 이루어지고 있는 것으로 아직 공익활동 분야에서 이에 관련한 연구는 미미하다. 해외에서는 비영리 조직과 그 구성원의 역량에 관심을 갖고 이를 위한 연구가 체계적으로 이루어지고 있는 반면(Cartwright, et al., 2013), 국내에서 비영리 활동가의 성장을 위한 구조나 연구적 뒷받침은 대학이나 자격제도를 보유한 사회복지 분야를 제외하고는 체계적으로 발전하지 못하였다 (김주일, 이주형, 2014).

그럼에도 불구하고, 국내에서도 공익활동가의 역량에 관한 연구가 소수의 관심있는 단체와 개인에 의해 이루어졌는데, 시민단체 활동가의 역량에 관한 인식 및 실태조사 (새로운 사회를 여는 연구원, 2009), 비영리 기관 모금전문가의 역량 모델 개발에 관한 연구 (조현주, 2013), NPO 활동가의 교육 수요 및 현황 조사 연구에서 시도된 시민사회활동가 역량 요소 예시 도출 (조철민, 2014) 등이 있다.

본 연구에서는 공익활동가를 위한 지속적인 학습과 성장의 구조가 절실히 필요함을 염두에 두고, 급변하는 공익활동의 환경에 대응하여 활동가들이 스스로의 역량을 개발하고 지속적으로 성장해 나갈 수 있는 역량 개발의 기틀을 마련하고자 한다.

## 2.3 공익활동의 미래 환경 변화

미래 환경 변화에 대응한 역량에 관심을 가져야 하는 이유는 무엇일까? 앞서 말했듯이 비영리의 인적자원은 사회 복잡성에 의해 영향을 받는다. 최근의 사회는 논리적이고 인과관계가 분명했던 과거와는 달리, 복잡하고 불안정한 환경을 만들고 있으며(Conger, Ready, 2004; Cartwright et al., 2013 에서 재인용), 이에 적극적으로 대응하기 위해서는 현재 효율적이라고 여겨지는 리더십 역량 이외에 추가적인 역량, 근본적인 변화를 요구하는 새로운 역량들을 필요로 한다(Cartwright et al., 2013; APS, 2014-15).

Conger 와 Ready (2004)에 의하면, 변화에 대응하는 역량을 도출하기 위해, 현재 성공한 리더들의 공통 역량 요소를 적용하는 것은 치명적인 오류가 있다. 현재 리더들에게 성공적으로 적용된 역량이 미래 세대의 리더들에게는 적용되지 않을 수 있으며, 현재 환경에 최적화된 역량이 복잡하고 불안정한 이외의 환경에 대응할 때에는 추가적인 역량 요소가 필요하다 (Conger, J., Ready, D., 2004, Cartwright et al., 2013).

Cartwright 와 Sankaran, Kelly (2008)가 진행한 호주의 보건 및 지역사회 지원 조직을 위한 새로운 리더십 프레임워크 개발 연구에서는 향후 5~10 년간 단체의 존립에 영향을 끼칠 환경 변화 요인들을 구체화하고, 이에 대응하기 위한 리더의 역량과 조직 요소를 도출하였는데, 이 연구에서 도출된 환경 변화 요인을 정리하면, 노동 시장의 변화, 시장의 기대 증가 및 변화, 인구 노령화 문제, 경쟁의 심화, 모금의 어려움, 지역사회의 기대 증가, 정부 정책의 변화 등으로 나타났다. 이 실험 연구는 2013 년 본격적인 연구 보고서로 발전하였으며, 보다 정교하게 변화의 시나리오에 대응하는 리더십 역량과 리더십 개발 프레임(채용, 적응, 교육, 평가)을 도출하였다.

이와 유사하게, 호주의 APS(Australian Public Service)는 2010 년 발표된 호주 정부의 'Ahead of the Game : The Blueprint for the Reform of Australian Government Administration (미래를 내다보며 게임에서 한 발 앞서는)' 전략에 부합하여, 세 차례의 리더십 역량 개발 전략 보고서를 작성함으로써, 현재의 역량으로는 점점 더 복잡해지고 장기화되는 그리고 급변하는 환경 변화에 대응하기 어려우므로 미래에 대비한 역량을 갖추어야 할 필요성을 강조하였다. 이를 위해 환경 변화에 효율적으로 대응할 수 있도록 상세하고 실용적인 역량 개발 프로그램을 개발하였으며, 실제로 이 전략은 긍정적인 성과를 나타내고 있다 (Cartwright et al., 2013).

본 연구에서는 공익활동을 둘러싼 급변하는 환경과 점점 더 복잡해지는 이슈에 효과적으로 대응할 수 있는 공익활동가의 역량을 도출할 예정이다. 보편적으로 사용되는 현재 필요한 역량 도출이 아닌, 미래 환경 변화와 그 영향 요소를 이해하고, 이에 대응하는 미래지향적인 역량을 도출함으로써 공익활동가들이 다가올 미래를 준비하며 맞이할 수 있도록 돕고자 한다.

## 2.4 국내외 선행 연구

### 2.4.1 국내연구

- 1) 시민단체 활동가 역량에 관한 인식 및 실태조사 결과보고서 (새로운 사회를 여는 연구원, 2009)

이 연구는 활동가 역량 향상과 관련한 시민단체의 실태 및 교육 요구사항 파악에 필요한 기초자료를 수집하고, 분석 결과를 토대로 활동가 역량향상 프로그램 수립 및 시행에 도움을 줄 수 있는

시사점을 도출하고자 전국의 시민단체에서 활동하는 활동가들을 대상으로 온라인 설문조사를 실시하였다. 총 255 명의 응답을 가지고 SPSS 통계 분석하여 활동가 역량 포트폴리오 분석 및 개선 과제를 도출하였다.

시민운동의 역량 수준에 대한 조사 분석 결과, 전반적인 활동가 역량에 대해서 부정적인 평가가 더 우세하였으며 시민단체의 역량이 낮은 이유에 대해서, 열악한 근무환경과 역량강화를 위한 시스템 부족 등의 환경적 요인이 가장 주된 요인으로 꼽혔다.

활동가 역량 포트폴리오를 분석한 결과, 가장 시급한 개선 역량으로는 ‘창의력’, ‘의사소통 역량’, ‘재정기획관리역량’으로 나타났다. ‘분석 및 예측 역량’은 중요도 및 현 수준 모두 높은 것으로 나타났으며, ‘사무관리 역량’ 및 ‘IT 역량’의 경우, 응답자들의 현수준도 높지 않고 중요도 또한 낮게 나타났다. ‘성과관리 역량’은 중요도와 현 수준 모두 매우 낮은 수준에 머물러 있었다. 활동가 본인에게 필요한 역량에 대한 응답으로는, ‘전략적 사고’, ‘창의력’, ‘네트워크 관리 역량’, ‘리더십’, ‘분석 및 예측 역량’ 등을 필요한 역량으로 인식하였다. 역량 향상을 위한 시급한 개선과제로는, 활동가들에게 교육 활동 자체가 절대적으로 필요하고, 이를 위한 시간 관리 및 확보, 재정 문제 해결이 필요한 것으로 나타났다. 한편, 활동가들은 본인의 활동 분야에 대한 전문성 부족을 시급한 개선 과제의 한 축으로 인식하였다.

이 연구에서 활동가 역량 향상과 관련한 욕구를 파악하고자 설계 및 도출한 시민단체 활동가의 역량 모델은 다음과 같다.

<시민단체 활동가 역량 모델>

역량	내용
분석 및 예측 역량	비영리단체를 둘러싼 내,외부 환경을 정확히 이해하고 나타난 기회/위협요인에 대한 해결방안을 생각해 내는 역량
네트워크 관리 역량	회원이나 지역민의 요구에 근거한 참여 및 활동 프로그램을 통해 고객과의 일상적인 관계를 유지, 발전시키는 역량
정보 관리 역량	업무 수행을 위하여 필요한 자료를 효과적으로 수집하고 적시에 이를 활용할 수 있도록 분류, 정리하는 역량
고객 지향 역량	회원이나 지역민이 원하는 바를 정확히 이해하고 업무 수행의 결과가 고객의 요구를 충족할 수 있도록 업무를 수행하는 역량
창의력	사물의 현상과 본질의 핵심을 이해하고 발상 및 적용의 변화를 통해 새로운 가치를 창출하는 역량
성과지향 역량	스스로 해야 할 활동의 결과를 명확히 하고 업무 수행 과정에서 효과성과 효율성을 동시에 고려해 기한 내 목표를 달성하고자 하는 역량
전략적 사고	단체의 중장기 비전과 전략에 맞도록 단체 활동과 목표의 우선순위를 명확히 하고 자신의 업무 수행시 이에 맞춰 생각하는 역량
논리적 글쓰기 역량	목적에 부합하고, 대상에게 주장에 대한 근거를 명확하게 전달할 수 있는 글쓰기 역량
성과관리 역량	성과 달성 과정을 평가 분석하고 피드백하여 단체의 성과를 관리하는 능력
협상력	대등한 혹은 불리한 입장에서도 합리적인 합의점 도출을 위해 상대방의 동의, 협력을 획득하는 역량
연대	조직 전체의 성과를 높이기 위해 다른 구성원과 협력하려는 의도와 행동
리더십	조직의 목표 달성을 위해 조직원이 자발적으로 성과 창출에 참여하도록 이끄는 능력
회의 운영 역량	회의를 목적에 맞게 효과적이고 효율적으로 운영하는 역량
의사소통 역량	상대방의 의사를 정확히 이해하고, 자신이 의도한 바를 문장, 언변 등으로 명확하게 이해시키는 역량

활동가 및 회원 육성 역량	회원 혹은 활동가에게 적절한 도전과 교육 기회를 제공하며, 지속적인 관심과 조언을 통해 대상자의 발전과 성장을 도모하는 역량
재정 기획 관리 역량	단체의 비전과 전략에 필요한 재원을 확보하기 위한 전략을 수립, 실행하고, 재정 위험 요인을 해결하여 안정적으로 재정을 운영하는 역량
사무 관리 역량	단체 운영에 필수적인 회계, 문서관리, 자산 관리를 효율적이고 효과적으로 수행하는 역량
IT 관리 역량	단체 운영에 필요한 최소한의 기초가 되는 IT 역량
갈등 관리 역량	이해가 충돌되는 사안에 대해 전체 공익의 관점에서 판단하고 균형 잡힌 해결책을 제시하여 상생의 결과를 만들어내는 역량

## 2) 비영리기관 모금전문가의 역량 모델 개발 (조현주, 2013)

이 연구는 모금전문가의 역량 모델을 개발하기 위해 문헌조사와 선행연구를 통해 잠정적 역량모델을 도출하고 델파이 조사로 검증하였다. 도출된 역량의 상대적 중요도를 AHP 기법을 통해 측정하였다. 델파이 조사를 위한 전문가 패널은 비영리 기관에서 10년 이상 근무한 경험을 가진 경력자나 소속기관의 모금 관련 부서 팀장 이상의 상급관리자 15명을 대상으로 하였으며, 이들을 대상으로 델파이 조사와 AHP 방법도 시행하였다.

모금 전문가의 정의를 수립하였으며, 모금전문가의 역량군을 ‘모금개발 역량군’, ‘인적자원관리 역량군’, ‘인지 역량군’, ‘가치 윤리 역량군’의 4가지로 구성하였다. 각각의 역량군을 3가지 하위 역량을 포함하고 있으며, 총 12개의 역량으로 역량 모델링을 하였다 (아래 표 참조).

각 역량군과 하위 역량에 대해 AHP 방법으로 상대적 중요도를 평정하였는데, ‘가치 윤리 역량군’이 가장 중요한 역량군으로 선정되었으며, ‘모금개발 역량군’, ‘인적자원관리 역량군’, ‘인지 역량군’ 순서로 중요도가 선정되었다. 모금전문가는 모금의 성과와 직접적인 관계가 있는 역량보다, 조직의 이념과 가치에 대한 헌신과 법적 도덕적 윤리적 요소의 준수와 투명성 책임성이 가장 중요한 부분임을 밝혀내었다.

### <모금전문가 역량요소>

역량요소	역량요소 정의
1. 모금기획 역량	모금의 목적에 따른 모금 목표를 계획하고 모금 활동, 홍보 및 전략을 수립하는 것
2. 정보 수집 역량	모금과 관련된 모든 정보(기부자, 수혜자, 사회 환경 등)를 더 입수하기 위해 능동적으로 노력함
3. 모금 모니터링 역량	수립된 모금 활동의 실행에 대해 체계적인 방법으로 성과 측정하고 후원자 피드백을 반영함
4. 대인 이해 역량	기부자, 수혜자, 협조자 등 모금 관련자를 이해하려는 것으로 경청하며 생각, 감정, 관심사를 이해하는 능력
5. 설득력 영향	모금 목적을 위하여 관련자를 이해시키고 마음을 움직이게 하여 행동하게 하는 능력
6. 파트너십 역량	모금 목표를 달성하기 위해 현재 또는 미래에 유용한 사람들과 우호적인 관계를 형성하거나 유지하려는 노력
7. 분석적 사고 역량	문제나 상황, 사건에 대하여 체계적, 종합적, 통합적으로 정리, 비교하고 원인을 파악하며 합리성에 근거하여 우선 순위를 설정하는 능력, 시간적, 인과적 순서를 파악하는 능력
8. 개념적 사고 역량	단편적인 정보를 종합하여 전체 상황이나 문제를 이해하고, 직관적으로 문제를 이해하는 능력
9. 전문지식 역량	경험과 훈련에 의해 형성되는 업무와 관련된 전반적 지식, 법률 지식 습득 능력
10. 조직 헌신 역량	조직의 설립 이념과 정체성에 대해 이해하고 조직의 가치에 대한 반영과 헌신

11. 윤리 역량	조직의 가치 윤리를 반영하고, 진실, 정직, 법적 내용 준수
12. 책임성	업무의 기준을 준수하고 투명한 운영을 위해 정직한 자세로, 성실하게 임함

### 3) NPO 활동가 교육 수요 및 현황 조사 보고서 (조철민, 2014)

이 연구는 NPO 활동가의 역량강화를 위한 서울시 NPO 지원센터의 교육 사업 기초 조사로서, 활동가의 교육 수요 및 현황을 파악하기 위해 서울시역 NPO 활동가 30 명을 대상으로 집단 면접을 실시하였다. 면접 참가자들의 의견 진술을 1) 교육 내용에 관한 견해, 2) 활동가 교육에 대한 견해, 3) 서울시 NPO 지원센터에 대한 제안으로 분류하고, 활동가 교육 개발과 관련된 함의를 추출하는 방식으로 제시하였다.

NPO 활동가 역량 도출에 관한 조사도 진행하였는데, Fowler 와 Alan (1995)의 조직 역량 (NPO Capacity)의 3 갈래 분류틀을 기본으로 하고 여기에 포괄되지 않는 활동가 개인의 ‘기본역량’을 더해 4 가지 영역 총 29 개의 NPO 활동가 역량 예시를 구성하여 (아래 표 참조) 면접자들에게 제시하였다. 면접 참가자들에게 우선순위 역량 5 가지를 선정하도록 조사하였으며, 그 결과 영역별로 보면 기본역량이 가장 많이 선택됐고, 이어서 활동 수행, 조직 내부, 대외 관계 순으로 선정빈도가 나타났다. 순위에 관계없이 가장 많이 선정된 역량 요소는 1 순위 ‘비전’과 ‘가치관’이 압도적으로 나타난 가운데, 조직 내부 영역의 ‘조직개발’, ‘운영’, 대외관계 영역의 ‘촉진’, 활동수행 영역의 ‘기획’, ‘권익주창’, ‘역량강화’, 자기개발 영역의 ‘지식’, ‘관계’, ‘자기관리’ 등이 1 순위 역량 요소로 거론되었다.

<시민사회 활동가 역량요소 예시표>

영역	역량요소	구체적인 활동가 교육내용 예시	
조직 내부 영역 (To be)	가치	비전	조직의 비전 수립, 시민사회 공익활동의 철학 등
		전략	조직의 전략적 의사결정, 활동전략-전술개발 등
	조직	조직개발	조직 구성원 임파워먼트, 팀빌딩, 조직내 의사소통 등
		운영	행정사무, 회계, 회원관리, 업무체계화, 비영리 조직 경영 등
	자원	인적	각종 조직-회의 관리(위원회 등), 회원관리, 자원봉사관리 등
	물적	기부-후원-모금개발, 자원동원 전략, 자원운용체계 관리 등	
대외관계 영역 (To relate)	대 공공기관	갈등	생산적인 갈등표출 전략, 정치적 의미틀(frame) 설정 등
		협력	공식적 의사소통, 균형 있는 거버넌스 전략 등
	대 공익조직	연대	연대의 공통의제 개발, 효과적인 의사소통-역할분담 등
		경쟁	활동의 차별화 전략, 활동 내용, 형식의 혁신 등
대 시민사회	참여	활동참여자 모집 홍보, 시민들의 활동 욕구 변화의 이해 등	
	촉진	활동의 인지도-시민사회의 지지, 시민사회 활성화 전략 등	
활동수행 (To do)	활동과정	기획	의제발굴, 활동 프로그램 개발, 조직비전-기획의 조화 등
		계획	목표지향적 계획수립, 실행체계 설계, 기획-계획 간 조화 등
		동원	프로젝트 팀구성, 외부조직-지역사회 협력 이끌어 내기 등
		진행	프로젝트 추진관리, 효과적 진행사례 공유 등
		평가	활동 평가 및 피드백 과정 관리, 향후 활동 방향 모색 등
	활동양식	투쟁	효과적인 투쟁전략 수립, 투쟁의 명분-프레임 설정 등
		권익주창 (Advocacy)	정책제안, 제도-법적 수단의 활용, 효과적인 로비(lobby), 사회적 공론화, 정책대응 및 제안 등
		캠페인	역동적 캠페인 기획-조직-진행, 캠페인의 영향력 높이기 등
		역량강화 (Empowerment)	시민교육, 시민모임 조직화, 시민 실천활동 기획, 발판(platform)으로서의 공익활동 등
		감시,비판	효과적인 모니터링, 감시활동 시민참여 전략 등

	서비스	수요자 중심 서비스 전략, 서비스 활동의 공익적 의미부여 등
	담론 형성	관련 지식자원 수집의 현장적합성, 이슈포착, 사회적 발언 등
기본역량	지식	가치-목적-행동의 논리적 설계, 정세분석, 시민사회-운동의 흐름(trend) 포착, 운동철학 등
	가치관	기본적 감수성 (공공성, 인권, 정의), 책임성, 운동의지에 대한 열정, 비판적 사고 등
	기술	글쓰기, 창조적 기획력, 정보화(인터넷, SNS 등), 대안적 의사 결정 기술, 참여형 교육 기법 등
	관계	리더십, 갈등관리, 의사소통, 공감적 경청 등
	자기관리	조직과 자기 비전의 조화, 활동과 삶의 조화, 자기개발, 소진(burn-out)예방, 자기브랜드 전략 등

## 2.4.2 해외연구

### 1) 호주 보건 및 지역사회 지원 조직을 위한 새로운 리더십 프레임워크 개발 (Developing a New Leadership Framework for Not-For-Profit Health and Community Care Organizations in Australia) (Cartwright, C., Sankaran, S., Kelly, J., 2008)

호주 ASLaRC(Aged Services Learning and Research Centre)의 Cartwright 와 Sankaran, Kelly 의 의해 수행된, 호주 내 보건 및 지역사회 지원 조직을 위한 리더십 프레임워크 개발을 위해 진행된 첫번째 연구보고서(pilot study)이다.

급변하는 환경에 반응해야만 하며, 기존의 프레임워크로는 변화에 대응하기 어렵다는 주요 명제를 바탕으로 진행된 이 연구는, 비영리 섹터와 대학 그리고 정부기관에 종사하는 대표와 이사들을 대상으로 실행연구 기법(Action Research; Plan-Act-Observe-Reflect 의 순환방식)을 사용하여, 문헌조사, 델파이 조사, 워크숍(2 회), 심층 인터뷰, 심층집단 인터뷰 등의 단계를 거쳐, 새로운 리더십 프레임워크 (혁신적이고 다차원적이며 다양한 관계와 역동을 반영한 유연한 리더십 프레임워크)를 개발하였다.

특히, 이 연구에서 주목할 점은, ‘리더십’을 ‘변화의 관리자(Change Agent)’로 보았다는 점과 예측가능한 미래 시나리오를 제시하여 각각의 환경 변화에 대비한 리더십 역량 매트릭스(Capabilities Matrix)를 개발하였다는 점이다. 또한, 연구방법 측면에서, 실행연구(Action Research) 기법을 활용하여 연구를 점층적으로 개선시켜 나갔다는 점이다.

비영리 섹터의 새로운 리더십 프레임워크 개발을 위해서 고려해야할 4 가지를 중심으로 연구를 진행하였는데, 그것은 맥락(Context), 도전(Challenges), 역할(Roles), 역량(Capabilities)이다.

향후 5~10 년간 비영리 섹터에 영향을 미치게 될 내외부 환경 요인과 그에 따른 영향을 조사한 결과는 다음과 같다. 1) 외부 환경 요인: 노동 시장, 시장의 기대, 인구 노령화, 경쟁, 모금, 지역사회의 기대, 정부의 정책 2) 내부 환경 요인: 노동 시장, 모금, 정부 정책, 시장의 기대, 서비스 제공 모델, 증대하는 지원 욕구, 품질과 안전 3) 환경 요인에 따른 영향: 모금, 노동 시장, 정부 정책, 경쟁, 지역사회의 기대, 비용, 서비스 제공 모델, 인구 노령화

또한, 4 가지 예측 가능한 미래 시나리오(특별한 변화가 없을 것이다, 섹터 전체가 변화할 것이다, 글로벌화, 자연재해 혹은 위기)를 제시하였는데, 이와 관련하여 비영리 섹터가 향후 가장 큰 영향을 받게 될 구체적인 도전들을 다음과 같이 밝혀냈다: 모금 이슈, 직원 이슈, 섹터의 변화, 서비스에

대한 증대되는 요구, 고객의 욕구 변화, 기술, 조직적 변화, 훈련, 로비 활동과 권익주창, 거버넌스, 마케팅, 미션 vs 시장력, 리더십 전환

마지막으로, 환경 변화에 대응하여 요구되는 리더십 역량을 다음의 17 가지로 정리하였다.  
: 전략, 인사 관리, 대외관계, 재정 관리, 미션 중심, 섹터의 이슈와 트렌드 이해, 고객의 욕구 파악, 변화 관리, 위임, 사회정의와 윤리에 대한 이해, 창의적 사고/유연성, 조직적 행동에 대한 이해, 동기부여, 협력, 비전, 혁신, '큰 그림'의 관점에서 조망하고 행동하는 능력

## 2) 노인 및 지역사회 지원 조직을 위한 혁신적 리더십 모델 개발 (An Innovative Model of Leadership Development for Not-For-Profit Aged and Community) (Cartwright, C., Ryan, N., Sankaran, S., Soar, J., 2013)

ASLaRC 이 2008 년 연구에서 개발한 리더십 프레임워크의 요소들을 검증하고 재정의함으로써, 비영리 섹터의 리더들을 선발, 유지, 훈련하여 그들로 하여금 현재와 미래의 변화 및 극심해지는 압박에 대처할 수 있도록 하기 위해 진행된 본격적인 연구보고서이다.

이 연구는 2 개의 특정 조직 (Lutheran Community Care, Baptist Community Services)의 중견 관리자들과 유관단체 대표 및 이사들을 대상으로, 실행연구 (Action Research) 기법을 활용하여 총 3 년간, 문헌조사와 심층집단면접, 설문조사(온라인), 시나리오 기반 워크숍(2 회), 델파이 조사(2 회), 최종 FGI 의 단계를 거쳐 진행하였다.

첫번째 연구에서 개발된 리더십 프레임워크를 2 개 조직을 대상으로 현장 검증하였으며, 특히 종교 기반 비영리 조직에 적합한 리더십의 특성과 자질, 역량 요소를 밝혀냈다.

이 연구에서 주목할 점은, 변화의 시나리오에 기반한 리더십 역량을 제시하였다는 점과 리더십 프레임워크의 구체적인 활용방안 (종교 기반 비영리 조직 맞춤형 리더십)을 제공하였고, 2 개 조직에 온전히 초점을 맞추어 총 3 년에 걸친 실행연구를 통해 깊이있는 함의를 얻어냈다는 점이다.

참가자들이 선정한 리더에게 가장 중요한 5 가지 필수 역량으로는, 소통(communication), 명확한 비전(clear vision), 정직과 윤리성(honesty and integrity), 팀 관리 (team management), 그리고 전략적 사고(strategic thinking)이 선정되었으며, 그 밖에 주요하게 고려되어야 할 역량으로는, 섬기는 리더십(servant leadership), 효과적인 의사결정(effective decision-making), 조직의 초점(organizational focus), 유연성(flexibility), 인적자원 개발(developing people/staff), 그리고 강력한 도덕적 나침반(having a strong moral compass) 등이 있었다.

참가자들이 응답한 이러한 리더십 역량을 개발할 수 있는 방법으로는, 일정한 연령이 되면 개발된다(being developed at a formative age), 업무에서의 훈련(on-the-job training), 자기반성(through self-reflection), 훈련이나 교육 프로그램(through training/education program/courses), 대인관계(through interpersonal relationship), 멘토링(mentoring)으로 나타났다.

마지막으로, 이 연구에서는 종교 기반 비영리 노인 및 지역사회 지원 조직의 리더십 프레임워크 (the faith-based NFP ACC leadership framework)를 활용하였는데, 이 프레임워크를 통해 다가오는 변화와 도전에 대응하여 모든 레벨의 리더십이 갖추어야 할 역량을 규명하도록 하였다 (아래 표 참조).



What are the principles of effective leadership? (Ways of working)							
Clear communication	Commitment to spiritual ethos of the organisation	Honesty and integrity	Consistency	Servant orientation	Build and motivate high performing teams		
What is the task or situation that requires a leadership capability in the organisation?							
Context	What is the environment (both within and outside the organisation) within which the leadership need has arisen?						
	Service delivery	Management	Faith-based	Workforce	Resource	Political	
Challenges	What challenges (both within and outside the organisation) are we facing in responding to the task or situation?						
	Service delivery	Management	Faith-based	Workforce	Resource	Political	
Capabilities	What capabilities do we need of our leaders to respond to this task or situation?						
	Professionalism	Collaboration and teamwork	Judgement and decision-making	Communication	Scholarship and teaching	Management	Advocacy
Roles	Which of these capabilities can be found in the organisation?		Which of these capabilities could be developed within the organisation?		Which of these capabilities do we need to get from outside the organisation?		
	Reassign people		Develop people		Recruit people		
What are our options for developing the knowledge, skills and expertise of our leaders?							
Invest time in staff	Mentoring	Trust subordinates and delegate effectively	Give people opportunities to exercise leadership	Support attendance at educational activities	Leadership development programs	Provide people with freedom, opportunity and encouragement to talk about ideas and share opinions	

### 3) APS 리더십 개발 전략 (APS Leadership Development Strategy) (APS; Australian Public Service Commission, 2011)

호주의 APS(Australian Public Service)에서 진행한 리더십 개발 전략 보고서이다. 이 보고서는 2010년 발표된 호주 정부의 ‘Ahead of the Game : The Blueprint for the Reform of Australian Government Administration (미래를 내다보며 게임에서 한 발 앞서는)’ 전략에 부합하여, 공공서비스 기관 리더들의 현재와 미래의 역량을 강화하기 위해 진행되었다. 특히, 현재의 역량으로는 복잡적이고 급변하는 환경에 대응하기 어려우므로 리더들은 미래에 대비한 역량을 갖추어야 하고 향후 10년이 이 리더십 역량을 개발하기 위한 기회가 될 것이라는 점을 전략의 기초로 삼았다.

APS는 이 보고서에서 과거와 미래의 리더십 요소들을 비교하여 정리하였는데, 미래에 리더들이 새롭게 갖추어야 할 요소는 다음과 같다: 다양한 시스템에 적응하고 새로운 환경에 조직을 맞추어 가며, 질문에 대한 적절한 답을 하는 것만큼이나 적절한 질문을 던지는 태도를 갖추는 것, 그리고 협동의 과정이 필요하다. 또한, 변화하는 복잡한 시스템을 뛰어넘어 일할 수 있어야 하고, 조직의 전문성이 시스템에 영향력을 미칠 수 있도록 배치하고 적용할 수 있어야 한다. 올바른 의사 결정을 격려하고 그것이 가능하도록 맥락을 형성해 나가며, 혁신을 격려하기 위한 개인적, 집단적 경험을 형성해야 한다.

특히, APS는 리더십을 지위가 아닌 역할로 정의하고 있는데, 리더십은 한 개인을 의미하는 것이 아닌 관계와 영향력에 대한 것이며, 조직의 모든 구성원들이 근본적인 변화를 요구하는 환경에 대응할 수 있는 실천적(practice) 역량을 의미한다고 정의하였다.

변화역량의 개발 전략에 있어서도, 급변하는 환경에서 조직이 무엇을 유지하고 변화시킬 것인가를 선택하고, 이와 정합된 성과를 도출하기 위한 조직의 구조, 문화, 시스템과 프로세스를 구축하고, 그와 같은 큰 맥락 안에서 조직 내 인재의 변화와 개발을 이끌어내야 함을 강조하였다.

APS 의 리더십 개발 전략은, 크게 두 가지로 나뉘는데, 첫번째는 ‘Knowing-Doing-Being’ 구조이다. 이 개념은 2010 년 하버드대학교 경영대학교의 두 학자(Nitin Nohria & Rakesh Khurana, 2010)가 제시한 리더십 이론을 APS 에서 발전시킨 것으로, 리더십 역량의 효율적 개발 구조를 제시한다. 이론적 이해를 바탕 (Knowing)으로 이를 실제에 적용해보고 반복적으로 실행하면서 (Doing), 리더로서 자아개념의 변화 (Being)를 이루어가게 된다는 원리이다. 기본적인 관리 역량의 개발에서 Knowing 은 지식, 그 지식을 성공적으로 적용하는 개인적 성향은 Being, 그리고 이러한 기술을 업무에 적용하여 가시적인 행동으로 나타나는 결과를 Doing 이라고 한다.



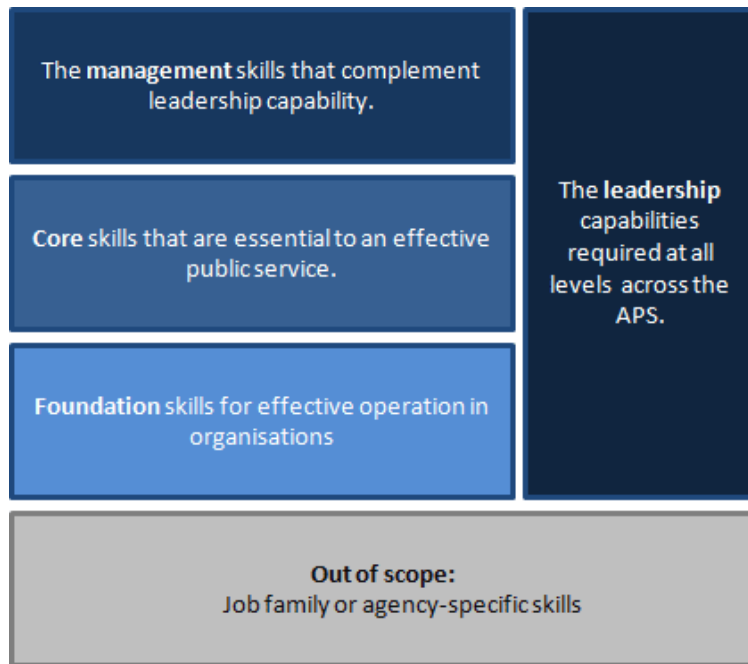
Figure 3 APS Leadership Development Framework

두번째는 ‘70-20-10’ 원칙이다. 이 개념은 Lombardod와 Eichinger의 경력 개발 프로그램 계획 (McCall, Eichinger and Lombardo, 2001)에 기반한 것으로, 학습이 업무에 변화를 가져오도록 유기적으로 설계되어야 한다는 것인데, 업무에서의 배움(on-the-job learning)이 70%, 동료간 배움(relationship)이 20%, 학습 센터에서의 배움(classroom)이 10%로 이들간에 균형이 잘 맞아야 한다는 것이다. ‘70-20-10’ 원칙의 사례에서 보면, 동료나 선배 세대 리더가 롤모델로 참여하여 지향하는 바를 실천하는 모습을 보여주고 경험을 전수하는 부분 (Leader & peer shadowing)이 인상적이다.

#### 4) APS 리더십 및 핵심 기술 전략 (APS Leadership and Core Skills Strategy) (APS; Australian Public Service Commission, 2012-13)

2011년 리더십역량 개발 전략에 이어, 변화에 대응하는 리더십 역량 뿐만 아니라 핵심적인 운영 관리 기술 개발까지 범위를 확대하여 작성한 APS의 두번째 보고서이다. 특히, 잠재적 영향력과 시급성, 중요도에 따라 현재와 미래의 APS 리더십 역량 및 핵심 기술 개발에서의 우선순위를 파악하고 이를 세부 학습 프로그램으로 개발하기 위한 연구와 논의를 진행하였다.

APS 는 역량을 4 가지로 세분화하였는데, 4 가지 영역(Scope)은 다음과 같다: Foundation Skills - Core Public Service Skills - Management Skills - Leadership.



Foundation Skills 은 모든 레벨의 직원들에게 해당하는 기본적인 직무기술로서, Core Skills 와 Management Skills 의 기반이 되는 기술로, 조직 내에서 효과적으로 사업을 운영하는데 필수적인 기술을 말한다. Core Public Service Skills 은 공공 영역에 특화된 지식이나 기술로서 공공서비스 기관에서 요구되는 기술을 말한다. Management Skills 은 Core Skills 에 기반하여 구성된 기술로서, 권위있는 자리에 있는 이들이 공공 서비스 시스템 및 절차에 대해 성공적으로 협상할 수 있도록 하는 지식과 기술을 개발한다. Leadership 은 다른 사람들로 하여금 도전에 대한 진보를 만들수 있도록 영향력을 미치고 동기 부여하는 기술로, 일터의 문화를 구축하는데 필요한 역량을 말한다.

각각의 역량별 개발의 우선순위를 도출한 결과는 다음과 같다:

Foundation Skills 에서는 업무 구조화와 설득력 있는 의사소통 능력, Core Skills 에서는 정책의 개발과 구현, 팀 안팎에서 일하는 능력, 윤리적이고 법적인 공공섹터 프레임워크를 적용하는 것 (의사결정이나 위기 시), Management Skills 에서는 인적 자원 및 조직 개발, 공공섹터에서의 의사결정 및 판단력, Leadership 에서는 전략적 리더십, 사람들을 이끄는 것, 변화를 이끄는 것, 정치적 감각 등으로 정리되었다.

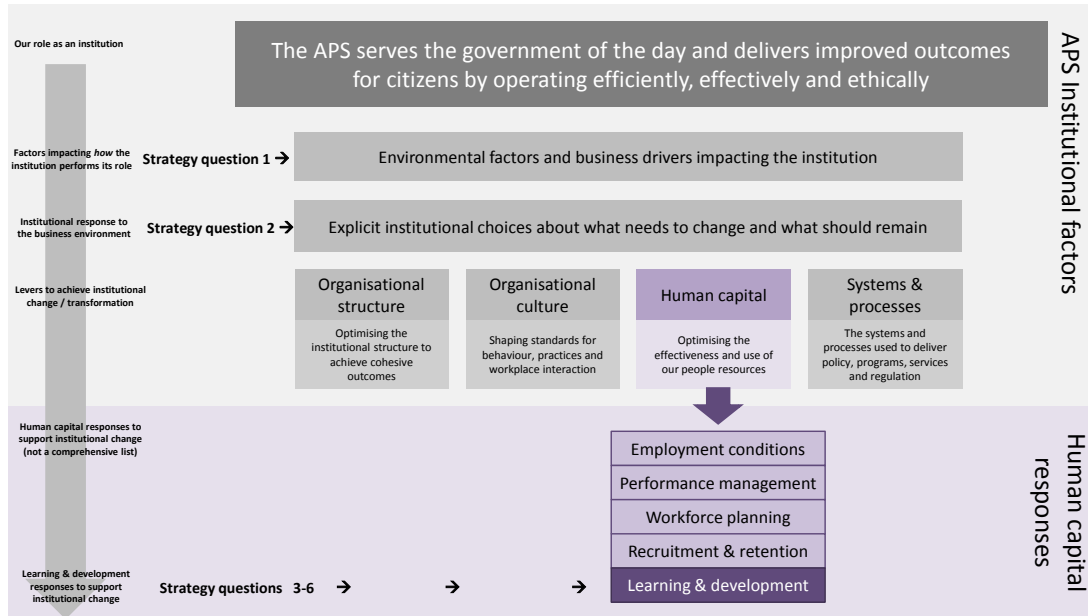
**5) APS 리더십 및 핵심 기술 전략 (APS Leadership and Core Skills Strategy) (APS: Australian Public Service Commission, 2014-15 refresh)**

지난 두 차례의 보고서에서 개발된 ‘리더십, 근본적인 변화를 요구하는 환경에 대응할 수 있는 실천적(practice)역량’을 환경 변화라는 맥락안에서 더욱 구체적으로 정의, 실행과 운영의 전문성을 명확히 하며 역량 개발의 우선순위를 업데이트하였다.

특히, APS 의 중견직원 및 리더십 학습 개발에 관심 갖고 있는 영리 섹터의 존경받는 CEO 들이 연구에 참여해, 호주의 공공 서비스 영역에 영향을 미치는 중요하고(prominent) 장기적인(Long-term) 환경 요인들을 밝혀냈다. 또한, 변화에 대응하는 조직 및 인력의 특성과 이것이 의미하는

필요 역량을 정리하였으며, 이를 바탕으로한 직급별 역량 개발 교육 프로그램의 프레임워크를 구축하였다.

APS의 역량개발을 전체적인 맥락(context) 안에서 정리하면 다음과 같다 (아래 도식 참조). 아래 도식에서도 확인할 수 있듯이, APS의 역량 개발 전략이 조직 구조, 문화, 시스템 및 프로세스의 개발과 병행되어야 함을 강조하고 있다. 즉, 개인 차원의 역량의 개발과 증대를 넘어 ‘개인이 속한 조직 전반’이 환경의 변화를 인지하고 함께 변화하는 방법을 모색해야 한다는 것이다.



또한, 이 보고서에서는 환경에 대응하는 역량을 개발해야 하는 이유에 대해서도 명확하게 정리하였는데, 그것은 APS가 마주하고 있는 혁신적인 변화 (Transformative change), 복잡한 정책과 쏟아지는 도전 과제 (Complex policy and delivery challenge), 경계를 뛰어넘어 일해야 하는 상황 (working across boundaries), 리더들의 탁월한 수행능력과 적극적인 참여 (Improved performance and engagement)이다.

4 가지 역량 개발의 우선순위를 정리하면 다음과 같다.

<b>Foundation Skills:</b> 모든 레벨의 직원들에게 해당하는 기본적인 직무 기술	분석적 사고 (Analytical Thinking)
	관계 형성 및 참여를 이끌어내는 능력 (Building Relationships and Engagement)
	탁월한 의사소통 능력 (Compelling Communication)
	업무 구조화 (Structuring Work)
<b>Core Skills:</b> 단체에 특화된 지식과 기술 (공공서비스 기관, 환경단체 등)	윤리와 가치 (Applying ethical & legal frameworks)
	변화를 다루기 (Dealing with Change)
	팀으로 일하기 (Working in Teams)
	다양성에 대한 수용 (Working with Diversity)
<b>Management Skills:</b> 리더십 역량을 보완하는 기술	의사결정 및 판단력 (Decision-making & judgement)
	정부와 함께 일하기 (Working with government)
	인력 및 조직 개발 (People & organizational developmet)
	전문적인 공공 서비스 제공 (Professional public service skill)
<b>Leadership Skills:</b> 장위보다는 역할과 관련된,	정치적 감각 (Political nous)
	전략적 사고 (Strategic thinking)

실제 이행되는, 모든 레벨에서 실천되는 리더십	사람들을 이끌기 (Leading people)
	변화를 이끌기 (Leading change)
	리더가 되기 (Being a Leader)

APS 는 이상의 역량 개발 우선순위와 세 차례의 연구를 통합하여 역량 개발 교육 프로그램을 구축하였는데, 그 내용을 살펴보면, 업무에 적용 가능한 방식으로 교육 프로그램을 개발하였다는 것을 확인할 수 있다. 각각의 역량들은 독립적으로 개발되지만, 적용될 때에는 지속적, 유기적으로 결합되도록 교육을 설계하였다.

**6) UN 역량 개발 - 실행 가이드 (UN Competency Development - A Practical Guide) (UN: United Nations Office of Human Resources Management, 2010)**

유엔(UN)에서 직원들에게 스스로 역량을 개발할 수 있도록 실용적인 방식으로 제공한 지침서이다. 유엔은 자기개발을 ‘의도한 학습의 과정을 통한 자신의, 자신에 의한 성장의 경험 (the development of yourself, by yourself, through a deliberate process of learning from experience)’이라고 정의하기도 하였는데, 이 지침서는 역량에 대한 자가진단 (Self-Assement)을 통해 개인적인 필요에 맞춘 자기 개발 계획(Personal Developmet Plan)을 세움으로써 역량을 체계적으로 개발할 수 있도록 돕고 현재의 업무와 직급에서 가능한 역량 개발 지표와 방안을 상세하게 안내해준다.

유엔의 역량 프레임은 Core Value, Core Competence, Managerial Competence 로 구분된 총 17 개 역량을 3 개의 직급(Staff member, Manager, Manager of Managers) 별로 상세하게 제시하고 있다. 17 개 역량을 정리하면 <아래표>와 같다.

	진정성 (Integrity)	전문성 (Professionalism)	다양성 존중 (Respect for Diversity)
	모든 UN 직원은 현재 자신의 역할이 어떠한 간에 이 핵심 가치를 추구해야 한다.		
Core Value	<ul style="list-style-type: none"> <li>UN 정관을 따른다.</li> <li>UN 가치인 불편부당, 공정성, 정직, 신뢰를 일상에서 실천한다.</li> <li>개인의 이익을 고려하지 않고 행동한다.</li> <li>의사결정에서 과도한 정치적 압력에 저항한다.</li> <li>권력과 권한을 남용하지 않는다.</li> <li>조직의 이해관계에 속하는 결정은 비록 인기가 없더라도 고수한다.</li> <li>비전문적, 비윤리적 사안에는 필요한 대응을 한다.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>업무와 성취에 대한 자부심을 갖는다.</li> <li>전문분야의 역량과 숙련도를 보여준다.</li> <li>양심적이고 효율적인 태도로 약속과 기한을 지키고 성과를 가져온다.</li> <li>개인적 관심사 보다는 공적(전문적) 관심으로 동기부여된다.</li> <li>어렵고 도전적 문제에 포기하지 않고 대응한다.</li> <li>압박적 환경에 침착하게 대응한다.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>다양한 배경의 사람들과 효율적으로 일한다.</li> <li>모든 사람들의 존엄성을 인정하고 존중한다.</li> <li>남성과 여성을 동등하게 대한다.</li> <li>다양한 의견을 존중하며 이해하고 이를 바탕으로 일상업무와 의사결정 한다.</li> <li>편견과 편향적 태도가 있는지 점검하고 고정관념을 지양한다.</li> <li>개인 또는 단체를 차별하지 않는다.</li> </ul>

<b>Core Competencies</b>	<b>소통 (Communication)</b>	<b>팀워크 (Team Work)</b>	<b>기획과 조직 (Planning &amp; Organizing)</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>정확하고 효과적인 말과 글로 소통한다.</li> <li>상대방을 경청하고, 정확하게 이해하고, 적절하게 반응한다.</li> <li>확인을 위한 질문을 하며, 쌍방 소통을 통해 상대방에 관심을 표현한다.</li> <li>대상에 따라서 언어, 톤, 스타일, 형식을 조절한다.</li> <li>정보 공유에 개방적이고 사람들이 적절한 정보를 보유하게 한다.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>조직의 목적을 달성하기 위해 조직원들과 협력한다.</li> <li>다른 사람들의 생각과 전문성을 진심으로 인정하면서 조언을 구하고 배우는 자세를 갖춘다.</li> <li>개인의 목적 보다는 팀의 목적을 앞세운다.</li> <li>일의 목적과 방향에 대해서 팀원들의 합의를 이루어간다.</li> <li>팀의 최종 결의가 본인의 상황과 의견을 충분히 반영하지 않더라도 지지하고 실천한다.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>합의된 전략과 일관적인 분명한 목표를 도출한다.</li> <li>사업의 우선순위를 확정하고 필요에 의해 조정한다.</li> <li>업무를 완수하기 위해 시간과 자원을 적절하게 배치한다.</li> <li>위험을 인지하고 반영하여 기획한다.</li> <li>기획과 수행사항을 주기적으로 점검하고 조정한다.</li> <li>시간을 효율적으로 활용한다.</li> </ul>
	<b>책임 (Accountability)</b>	<b>고객 중심 (Client Orientation)</b>	<b>창의성 (Creativity)</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>모든 책임 사항에 대해 주인 의식을 가지며 약속을 지킨다.</li> <li>책임을 맡은 일에 대해서는 기한 안에 주어진 자원을 활용하여 기대에 적합한 성과를 나타낸다.</li> <li>조직의 원칙과 규약을 준수한다.</li> <li>부하 직원들을 지지하고, 관리 감독하며, 자신에게 부여된 업무에 대해 책임을 다한다.</li> <li>자신의 결점이나 과오에 대해 인정하며, 그것이 영향을 미칠 수 있는 업무 단위에 대해서도 개인적인 책임을 진다.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>서비스가 제공되는 모든 사람을 “고객_client”로 인지하고 대상의 시각에서 이해한다.</li> <li>대상과 긍정적인 협업관계를 구축하고 유지하며 신뢰와 존중을 얻는다.</li> <li>고객의 욕구를 파악하며 적절한 해결책을 제시한다.</li> <li>고객의 내적, 외적 환경 변화를 지속적으로 점검하고 필요한 정보를 획득하고 문제를 예측한다.</li> <li>고객과 프로젝트의 경과와 문제점을 지연사항을 공유한다.</li> <li>서비스 제공 기한을 엄수한다.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>프로그램과 서비스를 적극적으로 개선한다.</li> <li>문제를 해결하거나 고객의 욕구를 맞추기 위한 새롭고 다양한 옵션을 제시한다.</li> <li>계산된 위험을 새롭고 뛰어난 아이디어에 적용하고 고정관념에서 벗어난 창의적 발상을 한다.</li> <li>새로운 생각과 방식에 대해 관심을 갖고 실현한다.</li> <li>현재의 생각과 전통적인 방식의 한계를 뛰어 넘는다.</li> </ul>

	<b>기술 인지 (Technological Awareness)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>최신 기술을 파악하고 있다.</li> <li>기술의 업무에서의 적용가능성과 한계를 이해하고 있다.</li> <li>업무에 적절한 기술을 적극적으로 찾는다.</li> <li>새로운 기술을 배우려는 자세가 있다.</li> </ul>	<b>지속적인 학습의지 (Commitment to Continuous Learning)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>업무와 전문성을 새롭게 발전시키기 위한 최신 정보를 파악하고 있다.</li> <li>업무적, 개인적 발전을 위한 방법들을 적극적으로 찾는다.</li> <li>동료와 팀원들의 학습에 기여한다.</li> <li>다른 사람들로부터 배우려는 태도를 갖춘다.</li> </ul> 학습하고 성장하기 위한 조언을 요청한다.	
<b>Managerial Competencies</b>	<b>비전 (Vision)</b>	<b>리더십 (Leadership)</b>	<b>동기 부여 (Empowering Others)</b>
	전략적 문제, 기회, 위협을 파악한다. 조직의 전략과 실행 목적간이 연결됨을 분명하게 소통한다. 거시적이며 강력한 조직의 방향을 도출하고, 함께 추구하도록 영감을 준다. 미래 가능성에 대한 열정을 전파한다.	따르고 싶은 롤모델 역할을 한다. 사람들이 비전을 달성하도록 힘을 실어 준다. 목적을 달성하는 전략을 적극적으로 도출한다. 다양한 사람들과 좋은 관계를 형성하고 유지하며, 그들의 욕구를 파악하고 지지를 얻는다. 갈등을 예측하고, 모두가 동의하는 해결책을 도출한다. 변화와 성장을 추구하고 '정체상태'를 지양한다. 인기 없는 선택을 할 수 있는 용기를 보여준다.	사람들에게 기대치를 분명히 하고, 자율권을 보장하면서 주요한 업무를 책임지게 한다. 도전적인 목표를 설정하게 독려한다. 맡은 영역에서 책임지고 목표를 달성한다. 동료들의 조언과 전문성을 진심으로 인정한다. 성취와 노력에 대해서 인정해 준다. 의사결정에 관련된 사람들을 참여시킨다.
	<b>성과 관리 (Managing Performance)</b>	<b>신뢰 형성 (Building Trust)</b>	<b>판단/결단력 (Judgement/ Decision Making)</b>
	적절하게 책임, 권한, 독자적 결정권을 부여한다. 역할, 책임, 보고 라인을 확실히 한다. 업무를 완수하기 위한 시간과 노력을 정확하게 판단하고 업무와 능력에 맞게 배치한다. 주요 일정과 기한에 맞게 진행되는지 점검한다. 주기적으로 수행결과를 논의하도록 피드백을 주고 코치한다. 위험감수를 독려하며 실수를 감싸준다.	두려움과 후환에 대한 걱정 없이 소통할 수 있는 환경을 만든다. 숨겨진 의도가 없이 투명하게 운영한다. 동료, 팀원, 고객에게 자신감을 갖는다. 다른 사람들의 성과를 인정한다. 합의된 사안을 반드시 해낸다. 비밀이 보장되어야 하는 정보를 적절하게 다룬다.	충분한 정보를 수집한다. 다른 사람 또는 조직에 미칠 긍정, 부정적 영향을 고려한다. 가능한 모든 정보를 바탕으로 업무를 기획하고 제안한다. 예측을 실현됨과 대비하여 점검한다. 기획한 업무가 의사결정에 명시적, 암묵적 요청사항을 만족시키는 지 파악한다. 필요한 경우에는 어려운 결정을 내릴 수 있다.

	학습과 경력개발을 적극적으로 지원한다. 성과를 공정하게 평가한다.		
--	---	--	--

유엔의 직원 역량 개발 가이드의 핵심은, 직원들이 스스로 자신의 역량을 이해하고 개선점을 찾도록 하는데 있다. 이를 위해 자가진단할 수 있는 기준과 행동지표를 제시하였고, 이것을 4 단계 (미흡, 개선 필요, 필요역량 보유, 탁월함)로 평가하도록 하였다.

직원들 개인에게 필요한 역량을 스스로 강화하는 방안도 상세하게 제시하고 있는데, 1) 업무 (Learning by Doing) 2) 교육 (Learning through Training) 3) 사람 혹은 영상자료 (Learning by Listening/Watching) 4) 책 (Learning by Reading)의 4 가지 방식을 모두 활용하여 총체적으로 역량을 개발할 수 있도록 안내하고 있다. 각각의 실천 방법과 자원에 대하여 최신의 자료들과 더불어 구체적으로 제공하고 있으며, 특히 업무에서의 적용이 중요하게 여겨지고 있다 (업무에서의 예시와 지침이 상세하게 제공됨).

### 7) OECD 역량 프레임워크 (OECD Competency Framework) (OECD, 2014)

경제협력개발기구(OECD) 에서 직원 채용, 역량 평가, 내부인사, 다면 평가 등에 이용되는 15 개의 핵심 역량을 정리한 자료이다. OECD 에서는 특히, 핵심 역량의 중요성은 직무와 역할에 따라 달라질 수 있다고 여겨, 각각의 핵심역량을 레벨 1 부터 레벨 5 까지 직급별로 세분화하여 주요 지표(Key Indicators)를 제공하고 있다. 레벨마다 성공적인 업무 수행을 위한 요구사항들이 행동지표 (behavioural indicators)로 상세하게 제시되어 있다. OECD 에서 제시하는 3 가지 군(Cluster)으로 분류된 15 개의 핵심 역량은 <아래표>와 같다.

<b>업무수행 관련 역량 (Delivery-related; Achieving Results)</b>	분석적 사고 (Analytical Thinking)
	성과중심 (Achievement Focus)
	문서 기획 (Drafting Skills)
	유연한 사고 (Flexible Thinking)
	자원 관리 (Managing Resources)
	팀워크와 팀리더십 (Teamwork and Team Leadership)
<b>대인 관계 역량 (Interpersonal; Building Relationships)</b>	고객 중심 (Client Focus)
	외교적 감각 (Diplomatic Sensivity)
	영향력 (Influencing)
	협상력 (Negotiating)
	조직 파악 (Organizational Knowledge)
<b>전략적 역량 (Strategic; Planning for the Future)</b>	재능 개발 (Developing Talent)
	조직우선 (Organizational Aligment)
	전략적 네트워킹 (Strategic Networking)
	전략적 사고 (Strategic Thinking)

### 2.5 토의

공익활동의 영역이 확장됨에 따라 활동가들의 숫자도 증가하고 있지만, 그 규모에 비해 조직 내 인적자원의 관리나 개발의 체계는 아직 미흡한 것이 현실이다. 특히, 급변하는 환경(Turbulent Environment)과 점점 더 복잡해져가는 이슈(Complex Issues)에 효과적으로 대응할 수 있도록 하는 활동가 역량의 도출과 개발이 시급하다.



따라서, 본 연구는 앞서 살펴본 국내외 선행연구들을 참고하고 발전시켜, 미래 환경 변화에 대응하는 공익활동가의 역량을 도출하고자 한다. 도출된 역량이 보다 유용하고 적극적으로 활용될 수 있도록, 호주의 APS(2011,2012-13, 2014-15), UN(2010), OECD(2014)의 보고서를 참고하여 상세한 역량 지표를 제공함으로써, 활동가들로 하여금 자신의 역량을 스스로 진단하며 개발하고 성장해 나갈 수 있도록 돕고자 한다.

연구의 방법적 측면에서는 호주 ASLaRC(2008, 2013)의 연구를 참고하여, 실행연구 방법(Action Research)을 통해 연구의 모든 단계에 공익활동가들의 의견을 수렴하는 참여적 방식으로 진행하며, 전 단계의 결과가 다음 단계에 반영되는 점증적, 단계적 방식으로 연구결과를 발전시키고자 한다. 또한 시나리오 기법(Scenario Method)을 활용하여 공익활동의 미래 환경 변화를 구체적으로 예측하고 준비하고자 한다.

## Chapter 3. 연구방법 및 절차 Methods & Process

### 3.1 연구대상

본 연구는 미래 환경 변화에 대응하기 위한 공익활동가의 역량을 규명하기 위한 연구로서, 국내의 비영리 단체에 종사하는 공익활동가들을 대상으로 연구를 진행하였다. 여기서, ‘공익활동가’라함은, 시민사회단체, 중간지원조직, 모금 및 배분 전문기관, 국제 구호 및 개발 단체, 사회복지기관 등에서 공익활동을 수행하고 있는 공익활동단체의 종사자로 정의한다.

본격적인 연구 진행에 앞서 이루어진 전문가 인터뷰를 통해, 연구의 필요성과 활용도를 고려하여 연구 대상을 보다 구체적으로 규정하게 되었다. 그 결과, 본 연구의 주요 연구 대상을 공익활동가 중에서도 인력 규모 10 인 내외의 중소규모 비영리 단체에서 활동하고 있는 활동가들을 주목하여 진행하였다. 주요 연구 대상의 역량을 도출할 때, 역량의 다양성을 확보하기 위해 각각의 연구 단계마다 조직 규모가 큰 단체 혹은 중간지원조직이나 전문 분야에서 활동을 벌이고 있는 단체 등의 활동가들을 참여하도록 하여 검증과 보완의 과정을 거쳤다.

연구의 진행 과정에서 이루어진 전문가 인터뷰, 심층집단면접(FGI), 온라인 설문조사, 시나리오 기반 워크숍, 최종 검증 인터뷰까지 총 5 단계의 연구과정에 참여한 공익활동가들의 특징은 <아래 표>와 같다.

<표> 참여자의 특징

구분		전문가 인터뷰	심층집단 면접 (FGI)	온라인 설문조사	시나리오 기반 워크숍	최종 검증 인터뷰
성별	남	5 명	5 명	62 명	3 명	3 명
	여	5 명	4 명	79 명	18 명	7 명
직급	활동가	3 명	3 명	43 명	9 명	1 명
	팀장	1 명	1 명	43 명	10 명	5 명
	국장	1 명	5 명	17 명	2 명	2 명
	대표 및 이사	3 명	-	23 명	-	1 명
	기타	2 명	-	16 명	-	1 명
공익 활동 경력	1-2 년	-	1 명	28 명	3 명	-
	3-5 년	1 명	1 명	41 명	7 명	2 명
	6-10 년	1 명	1 명	38 명	2 명	-
	10 년 이상	8 명	6 명	34 명	9 명	8 명
연령	20 대	1 명	1 명	20 명	5 명	-
	30 대	3 명	4 명	64 명	8 명	3 명
	40 대	5 명	4 명	48 명	8 명	7 명
	50 대	1 명	-	7 명	-	-
	60 대	-	-	2 명	-	-
소속	시민사회	4 명	8 명	52 명	6 명	2 명
	중간지원 조직	4 명	-	30 명	15 명	7 명
	국제구호 및 개발	-	-	21 명	-	-
	사회복지	-	-	12 명	-	-
	모금 및 배분 전문기관	1 명	1 명	5 명	-	1 명
	기업사회공헌	-	-	7 명	-	-

	기타	1명	-	20명	-	-
조직 규모	1인 조직	1명	-	6명	-	-
	5인 이하	1명	1명	31명	5명	5명
	6-10인	1명	6명	39명	7명	1명
	11-20인	6명	-	21명	9명	3명
	20인 이상	1명	2명	46명	-	1명
총 참여 인원		10명	9명	141명	21명	10명

### 3.2 연구방법

본 연구에서는 미래 환경 변화에 대응하기 위한 공익활동가의 역량 도출을 위해, 실행 연구 방법(Action Research Method), 역량모델링 기법(Competence Modeling), 시나리오 기법(Scenario Method)을 사용하였다.

연구의 전체 과정을 실행 연구 방법(Action Research Method)으로 진행하였다. 모든 단계마다 참여자들의 의견을 적극적으로 수렴함으로써 지속적으로 연구를 개선시켜 나갔으며, 미래 환경 변화에 대응하기 위한 활동가 개인의 역량 도출이라는 목적을 가지고 역량 모델링 기법(Competence Modeling)을 활용하려, 활동가 역량 개발을 위한 상세한 지표를 제공하고 활동가들이 스스로 역량을 진단하며 개선시켜 나가도록 돕고자 하였다. 또한, 공익활동의 미래를 구체적으로 예측하고 역량을 보다 상세화하기 위한 기초 작업을 위해서 시나리오 기법(Scenario Method)을 활용하였는데, 세 차례의 시나리오 워크숍을 진행함으로써, 참여자들로 하여금 10년 후 공익활동의 모습을 상상하고 준비하는 시간을 마련하기도 하였다. 각각의 연구 방법에 대한 설명은 다음과 같다.

#### 3.2.1 실행 연구 방법 (Action Research Method)

실행 연구 방법은, ‘액션 리서치 (Action Research)’라는 영어 이름으로 더 잘 알려진 연구 방법으로서, 연구를 진행하는 과정에서 반성적인 실천이 이루어지고 지속적인 자기순환 과정을 거치기 때문에 실천적인 분야에 종사하는 사람들에게 적합한 연구 방식이다 (김영천, 2013).

현장에서 프로그램의 실행(action)과 그것의 변화 및 개선을 위한 이해와 지식을 얻기 위한 연구(research)를 동시에 순환적으로 수행하는 연구방법의 한 형태라고 할 수 있다. 현장의 관리자들이 그들의 프로그램에 대한 의사결정과 실행을 개선하기 위하여 수행하는 문제해결 과정이라고 할 수도 있는데, 이 연구 방법의 주요한 특징은 프로그램의 실행 및 효과에 대한 연구의 반복적이고 지속적인 순환에 있다. 즉, 프로그램의 실행 과정에서 발생하는 여러 가지 문제와 그에 대한 해결 방안의 반성적인 탐구의 결과가 프로그램의 개선과 재실행에 계속적으로 재투입되는 과정을 반복하게 된다. 결과적으로 프로그램에 대한 이해는 보다 많은 프로그램의 변화와 개선을 가져오게 되고 그 개선의 실행은 프로그램에 대한 이해를 더욱 확고하게 만들어 주게 된다. 아울러, 그 실행과 연구의 결과에 직접적인 영향을 받는 것은 현장에서 활동하는 사람들을 포함하여 연구에 관여된 사람 자신들이며, 그로 인해 프로그램에 대한 이해가 그들 사이에 폭넓게 공유되면서 변화의 실행에 대한 공동의 추구가 확산되게 된다. 이런 점에서 현장의 모든 구성원들이 자신들의 문제를 해결하기 위하여 직접 참여하는 연구 공동체를 이루고 있다고 할 수 있다 (임충기, 2004).

본 연구에서는 실행 연구 방법 (Action Research Method)을 활용함으로써 연구의 모든 단계에서 참여자들의 의견을 적극적으로 수렴하면서 지속적으로 연구를 개선시켜 나갔다. 이를 통해 연구

과정 자체에서도 변화의 실행을 추구하여, 연구에 참여한 모든 구성원들이 공익활동의 미래환경 변화에 대한 방안을 모색하는 연구 공동체를 이루었다고 할 수 있다.

### 3.2.2 역량 모델링 기법 (Competence Modeling)

역량 모델링이란, 각 직위에 대하여 성공적인 직무 수행에 필요한 지식, 기술, 태도 등 역량의 범주를 규명하고, 각 범주별로 필요한 능력을 설정하여, 각 능력별로 어느 정도의 숙련성이 요구되는가를 정해줌으로써, 각각의 직위별로 성공적인 직무 수행에 필요한 능력이나 특성이 무엇인지를 보여주는 것이다. 즉, 조직의 미션과 비전, 환경분석, 전략과제들을 기반으로 공통 역량을 파악하고 역량 프로파일을 작성하여 인적자원의 개발과 관리체계에 적용하는 과정을 의미한다 (이흥민 외, 2003).

세부적으로 역량 모델을 개발하는 과정은 사전준비 단계, 비전과 미션의 검토, 조직의 중장기 전략과제 분석, 패널, 인터뷰, 설문조사, 관찰 등을 통한 성공행동사례추출, 세부 역량규명, 역량진단도구 개발, 역량모델 확인 검증, 역량모델 패키지 개발, 역량모델의 활용단계로 진행된다. 역량 추출을 위한 자료 수집 방법으로는 전문가 패널, 행동사건 면접, 역량 설문법 등이 일반적으로 사용되고 있으며 특정 직종의 특수 업무 역할에 대한 역량 규명을 위해서는 3 가지 방법을 혼합사용하는 방식 즉, 탁월한 업무 수행을 인정받은 우수성과자나 외부 전문가 등의 전문가 패널을 선정하여 필요 역량 인터뷰를 시행하고 일반 역량 사전과 기존 선행연구에서 도출된 역량을 활용하여 인터뷰 내용을 분석하는 방법을 사용하고 있다 (이동희, 2006; 안정선, 2009 에서 재인용).

역량 모델링 기법은 주로 기업이나 공공기관 등에서 조직의 전략적인 목표를 달성하기 위한 공통 역량의 파악을 목적으로 활용하는데, 공익활동가의 역량에 관한 본 연구는 미래 환경 변화에 대응하기 위한 활동가의 필요 역량 도출이라는 분명한 목적을 가지고, 활동가의 역량 개발을 위한 상세한 지표들을 제시하고자 역량 모델링 기법을 활용하였다.

### 3.2.3 시나리오 기법 (Scenario Method)

시나리오 기법은 발생 가능한 미래의 모습들을 상상하게 하는 숙련되고 전문적인 방법론으로서(Chermack, 2011; 안중배 외, 2014 에서 재인용), 미래 예측에서 자주 활용되는 대표적인 기법의 하나로 미래에 나타날 가능성이 있는 여러가지 시나리오를 구상해 전개 과정을 상세히 추정하는 기법이다. 미래의 가상적 상황에 대해 단편적으로 예측하지 않고 복수의 미래를 가정한다. 각각의 시나리오에서 나타날 문제점을 예상해 의사결정을 한다. 발생 가능한 여러가지 상황을 제시하는 시나리오는 한 가지 상황만을 가정하고 마련한 전략에 비해 위험 요소들을 감소시킨다. 따라서 잘 짜인 시나리오는 미래에 대한 불확실성을 줄여주는 유용한 방안이며, 단기간에 벌어질 상황만을 가정하는 하나의 전략 방안에 비해 미래 예측의 대안들을 복수로 얻을 수 있다. 불확실한 상황에서 2-3 년 후의 변화를 예측할 때는 시나리오 기법이 크게 기여하지는 못하지만, 10 년에서 20 여년을 내다보고 미래를 예측할 때는 매우 유용하다.

실용적인 차원에서 토론의 근거와 문제를 제기하고, 조기 경보와 평가 지표를 마련함으로써, 가상훈련을 실시하고 전략 수립을 가능하게 한다는 것도 시나리오 기법의 장점이다 (Performance and Innovation Unit, 2001, p.19; 안중배 외, 2014 에서 재인용). 이런 장점 때문에 미국 방위산업의 미래예측, 미국 정유회사 쉘의 에너지 시나리오 2050, OECD 의 미래학교 프로젝트, 미래한국 시나리오 2030 등에서 시나리오 기법이 주요 연구 방법으로 활용되었다. 이 기법에서

제시하는 대안적 시나리오들은 의사 결정자들에게 선택의 가이드라인을 제시하는 동시에 미래에 대한 깊은 통찰력을 제시할 것이다 (안종배 외, 2014).

시나리오 기법은 몇가지 단계나 절차를 거쳐 환경 요인이나 주요 변수들을 추출하는데, 보통 8 단계의 과정을 거쳐 진행된다: 전략적 관심사에 대한 검토 분석, 주요 결정 요인의 명확화, 주요 환경 요인의 검토, 주요 환경 요인의 분석, 시나리오 논리의 정의, 시나리오 작성, 주요 결정 요인의 의미 분석, 결정된 시나리오의 점검과 평가 (최항섭, 음수연, 전미경, 2006; Lindgreen & Bandhold, 2003; Ogilvy, 2002; 안종배 외, 2014 에서 재인용).

시나리오 기법에서는 여러가지 환경 요인들을 복합적으로 고려해야 미래 예측에서의 설득 가능성이 높다. 이 기법에는 몇 가지 단점이 있는데, 가장 대표적인 단점은 시나리오를 3~4 개로 줄이는 과정에서 임의성이 개입될 여지가 크다는 사실이며, 시나리오 작업팀의 능력과 커뮤니케이션 기법에 지나치게 의존하기 때문에 양적 모델링 작업이나 일반화 가능성이 높은 과학적인 예측을 하기가 어렵다는 점이다. 또한 구체성이 부족한 시나리오가 나오면 의사결정과 실행 과정에서 많은 어려움에 직면한다는 한계가 있다 (안종배 외, 2014).

**본 연구는 공익활동의 미래 환경 변화 요인을 추출하기 위해 시나리오 기법을 활용하였다. 특히, 세 차례의 시나리오 기반 워크숍을 진행함으로써, 참여자들의 관심사에 따른 향후 10 년 간 주요 환경 변화 요인을 구체화하였다.**

### 3.3 연구 절차

본 연구의 목적은 미래 환경 변화에 대응하기 위한 공익활동가의 역량을 도출하기 위하여 역량 모델을 개발하는 것이다. 연구의 절차는 다음과 같다.

1 단계는, 전문가 인터뷰 단계로, 연구에 대한 전문가 의견 수렴을 통하여 연구의 방향 및 주요 연구 대상을 규정하였다.

2 단계에서는, 두 차례에 걸친 심층집단면접(FGI)을 진행함으로써, 공익활동의 미래 환경 변화 요인을 규명하였다. 심층집단면접 결과에 대해 거시환경분석법인 STEEP (Social, Technological, Ecological, Economical, Political/Legal) 분석법을 활용하여 공익활동에 영향을 주는 미래 환경 변화 요인을 6 가지로 분류하였다.

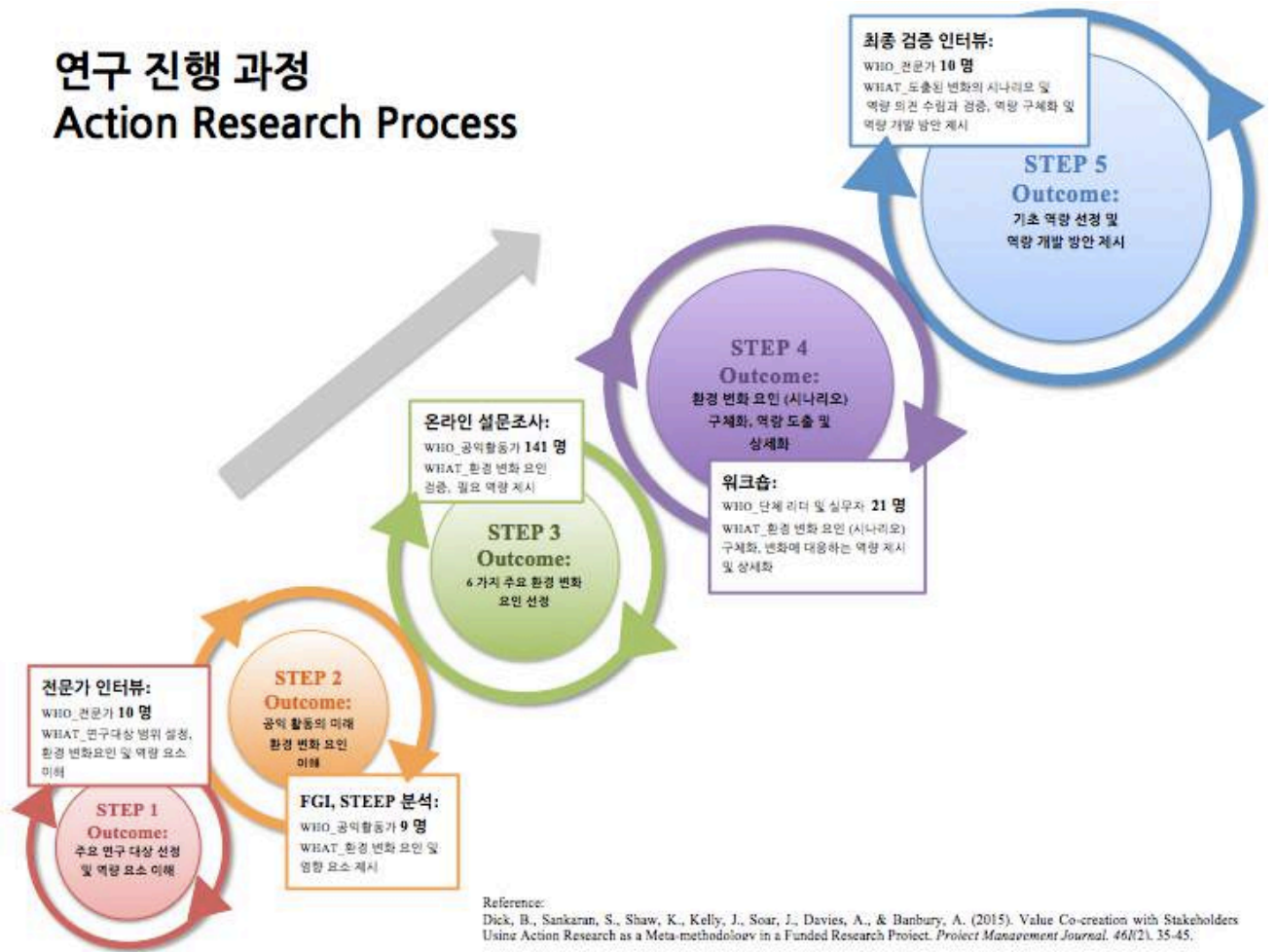
3 단계에서는, 심층집단면접(FGI)의 결과로 나온 미래 환경 변화 요인을 검증하기 위해 141 명의 공익활동가들에게 온라인 설문조사를 실시하여, 5 가지 우선순위 환경 변화 요인과 그에 따른 영향 요소를 도출해냈다.

4 단계에서는, 세 차례에 걸쳐 시나리오 기반 워크숍을 진행함으로써, 공익활동의 미래 환경 변화 요인을 보다 구체화하고, 변화에 대응하기 위한 공익활동가의 역량을 도출 및 상세화하였다.

5 단계는, 4 단계까지의 연구 결과에 대한 최종 인터뷰를 통하여 도출된 역량을 검증하고 구체화하며, 역량 중요도에 의한 역량 모델을 제시하였다. 더불어 역량 개발과 교육 계획에 대한 제언을 하였다.

이상의 연구 절차를 도식으로 나타내면 다음과 같다 (아래 도식 참조).

## 연구 진행 과정 Action Research Process



## Chapter 4. 연구 결과 Findings

### 4.1 1 단계 : 전문가 인터뷰

#### 1) 전문가 인터뷰 개요

목적 : 연구의 방향과 주요 연구 대상 규정에 관한 전문가 의견 수렴

대상 : 공익활동 분야 전문가 10 명

방법 : 인터뷰 질문지를 미리 제공하고 1:1 혹은 1:2 면대면 인터뷰 진행 (약 2 시간)

인터뷰 내용

1	연구의 방향성	연구의 목적이 비영리 섹터의 요구와 부합하는가?
2	연구 결과물의 활용도	연구의 결과물이 비영리 조직에 실제적인 도움이 되겠는가?
3	주요 연구 대상 규정	이 연구가 어떤 유형의 단체에 가장 필요하겠는가?
4	환경 변화 요인	향후 10 년간 외부/내부 환경 요소 중에서 단체(섹터)의 존립과 방향에 가장 큰 영향을 주는 요소는 무엇인가?
5	환경 변화에 따른 영향 요소	이러한 요소들이 단체(섹터)에 어떤 영향(major impact)을 가져오겠는가?
6	환경 변화에 대응하는 역량	이러한 환경 변화에 대응하기 위해 필요한 역량은 무엇이겠는가?

#### 2) 전문가 인터뷰 대상

주로 10 년 이상의 공익활동 경력을 가진 공익활동 분야의 전문가들을 우선적으로 고려하여 구성하였으며, 다양한 의견을 수렴하기 위해 성별, 직급, 연령대에서 다양성을 추구하였다.

전문가 인터뷰 참여자는 다음과 같다 (아래 표 참조).

인터뷰 일정	참가자	성별	연령	공익활동 경력	직급	소속	조직 규모
2015.06.22 - 07.02 (2 주간)	참가자 1	남	50 대	10 년 이상	대표 및 이사	모금 및 배분 전문기관	20 인 이상
	참가자 2	남	40 대	10 년 이상	대표 및 이사	중간지원조직, 기업사회공헌	11-20 인
	참가자 3	여	40 대	10 년 이상	대표 및 이사	중간지원조직	11-20 인
	참가자 4	남	30 대	10 년 이상	팀장	중간지원조직	11-20 인
	참가자 5	여	40 대	10 년 이상	국장	시민사회	11-20 인
	참가자 6	남	40 대	10 년 이상	교수	시민사회, 연구소	5 인 이하
	참가자 7	여	30 대	10 년 이상	활동가	중간지원조직	11-20 인
	참가자 8	여	20 대	3-5 년	활동가	시민사회	6-10 인
	참가자 9	남	30 대	6-10 년	활동가	시민사회	11-20 인
	참가자 10	여	40 대	10 년 이상	대표 및 이사	HR 전문 기업	1 인 조직

### 3) 전문가 인터뷰 결과

#### - 연구의 방향에 대한 의견

급변화하는 환경 (Turbulent Environment)

- 비영리 섹터의 급변화하는 환경에 각도를 맞춘다는 것은 중요하며 유의미하다
- 가상의 시나리오에 기반을 둔 워크숍이라는 미래지향적인 방식이 흥미롭다
- 변화의 시나리오 이외의 연구의 각도가 한 단계 더 필요할 수도 있다

인적 자원/ 자본 (Human Capital)

- 인적자본이 중요하다는 것에 동의한다
- 연구 대상이 조직에 속한 활동가인지, 활동가 개인인지에 따라서 역량이 달라질 수 있다
- 그러나 인적자원, 인적자본이라는 언어 자체가 비영리에 생소하다

#### - 연구 결과물의 활용도에 대한 의견

역량에 대한 기준, 자료가 부족하기 때문에 이 연구가 실제적인 도움이 될 것이다

리더십 역량이 주요 역량이라는 것에 동의한다 vs. 리더십 역량이 중심이 되는 것은 불충분하다

(\*리더십 역량에 대한 집중 논의 진행)

#### - 주요 연구 대상에 대한 의견

주요 연구 대상을 규정하게 된 배경

- 공익활동과 공익활동가의 범위가 너무 넓기 때문에 연구의 주된 대상을 정할 필요가 있다

주요 연구 대상 규정의 기준

- 연구 결과물의 필요성과 활용도라는 기준을 가지고 의견을 구하고 합의한다

합의된 주요 연구 대상

- 10 인 내외의 중/소규모 단체를 대상으로 하면 유용할 것이다 (1-2 인의 소규모 조직은 조직적 리더십이 발현되기 어렵고, 10 인 이상의 조직은 이미 역량에 대한 시스템을 갖추었을 것으로 예상)
- 연간 예산이 2-10 억 사이의 규모 정도 혹은 NPO 지원센터의 지원을 받는 단체들을 기준으로 하면 좋겠다
- 활동 영역 (여성이나 환경 등)보다는 활동 유형 (서비스 제공, 인식 개선 등)이 더 유의미할 것이다

추가 의견

- 법적 자격/규정을 갖춘 단체는 제외한다 (시스템이나 기준, 지원이 이미 존재할 것)
- 주요 연구 대상 단체보다 규모가 큰 단체 (15-20 인 규모) 혹은 중간지원조직이나 전문 영역에 대한 사업을 진행하고 있는 단체 등을 연구에 포함하여 역량이 편중되지 않고 다양하게 도출할 수 있도록 검증, 보완한다.

#### - 환경 변화 요인에 대한 의견

	환경 변화 요인	환경 변화에 따른 영향 요소
외부	저출산/고령화	- 인적 자원의 변화 - 사업 내용/구상의 변화
	점점 허물어지는 영리/비영리 섹터의 경계	- 협력 방법의 변화 - 경쟁의 심화
	경제적 침체	- 경쟁의 심화
	IT/기술 개발	- 일(Labor) 유형의 변화 - SNS 를 통한 개인의 영향력 증가 - 참여 방법의 변화 (현장 참여 vs. 온라인 참여)
	Smart Mob	- 증간된 개인과의 협력 필요
내부	세대 교체	- 세대간의 소통이 어려워질 것



		- 리더 양성 필요
	점점 허물어지는 영리/비영리 섹터의 경계	- 협력 대상의 다양성 증가 - 새로운 협력 방법 모색 필요
	보상/평가 시스템 부재	- 불안정적인 인력 (high turn-over rate)
	미래 지향적이지 않은 프로젝트 기반의 운영 시스템	- 단체의 효율성 및 영향력 감소
	위계질서의 해체 (hierarchy break-down)	- 새로운 형태의 리더십 등장

- 변화에 대응하는 역량에 대한 의견

자기 성찰 역량 (인문학적 상식/독서)  
 Followship 역량 (vs. Leadership)  
 소통 역량  
 공감 역량  
 협력 역량  
 기획 역량 / 문제해결 역량  
 초기에 책임을 부여하고 이를 가능하게 하는 조직/선배의 역량  
 코칭 역량 (support not help)

KEY FINDINGS

전문가 인터뷰를 통해, 미래 환경 변화에 대응하는 공익활동가의 역량 도출이라는 연구의 방향에 대하여 ‘필요하다’, ‘흥미롭다’라는 긍정적인 평가를 받았다. 주요 연구 대상은 10인 내외의 연간 예산이 2-10억 사이의 규모 정도되는 중/소규모 단체로 하되, 역량이 다양하게 도출될 수 있도록, 규모가 큰 단체 혹은 중간지원조직이나 전문 영역에서 사업을 진행하고 있는 단체 등을 포함하면 좋겠다는 의견을 받았다. 추가적으로 논의된 리더십 역량에 대해서는 전문가들 간의 관점 차이가 있었으나, 골고루 의견을 수렴하고 문헌조사를 통해 살펴 본 호주 APS의 연구를 참고하여 본 연구에서는 “실천적 관점에서의 리더십(Leadership is a Practice)”을 기본 방향으로 정하고 연구를 진행하기로 하였다. 리더만의 리더십이 아닌 리더십의 실천적 측면에 초점을 맞춘 공익활동가 전체의 리더십으로 범위를 넓혀서 연구를 발전시켜나갔다.

4.2 2 단계 : 심층집단면접 (FGI)

1) 심층집단면접 개요

목적 : 공익활동의 미래 환경 변화 요인 규명  
 대상 : 공익활동가 9명 (주요 연구 대상 단체 포함)  
 방법 : 공익활동의 미래 환경 변화 요인과 그 영향 요소, 대응에 관한 집단 면접 진행 (2시간)  
 진행 : 연구에 대한 안내, 참가자 상호 인사, 향후 10년간 단체에 가장 큰 영향을 줄 내/외부 환경 변화 요인, 환경 변화가 단체에 미치게 될 영향 요소, 변화에 대응하여 필요한 개인적 준비에 대한 의견 수렴  
 질문 내용:

1	공익활동의 미래 환경 변화 요인	향후 5-10년간 내/외부 환경 요소 중에서 단체의 존립과 방향에 가장 큰 영향을 줄 요소는 무엇이라고 생각하십니까?
2	환경 변화 요인에 따른 영향 요소	이러한 환경 요소들이 단체에 어떤 영향 (major impact)을 가져올 것이라고 생각하십니까?
3	환경 변화에 대비하여 내가	여러분은 이런 변화에 대비하여 어떤 준비를 해야한다고

준비해야할 것	생각하십니까?
---------	---------

## 2) 심층집단면접 대상

1 차 면접에서는 10 년 이상의 공익활동 경력을 가진 10 인 내외 규모의 조직에 속한 공익활동가들을 대상으로 면접을 진행하였다 (주요 연구대상 단체 포함). 환경 변화에 대응한 역량을 도출할 때, 누락되는 역량이 없이 다양하게 도출하도록 보완하기 위해 20 인 이상 규모의 조직에 속한 공익활동가들을 추가하여 구성하였고 이는 다양한 의견을 수렴하기에 적절하였다. 2 차 면접에서는 환경 변화에 대한 조직 내 역동을 보다 면밀히 살펴보고, 환경 변화에 필요 역량에 대한 조직적 시각을 보완하기 위해 한 조직을 대상으로 다양한 공익활동 경력을 가진 활동가들로 구성하여 면접을 진행하였다. 두 차례의 심층집단면접 참여자는 다음과 같다 (아래 표 참조).

면접일정	참가자	성별	연령	공익활동 경력	직급	소속	조직 규모
1 차 2015.08.07(금)	참가자 1	남	40 대	10 년 이상	국장	모금 및 배분전문기관	20 인 이상
	참가자 2	남	30 대	10 년 이상	팀장	시민사회	20 인 이상
	참가자 3	여	30 대	10 년 이상	국장	시민사회	6-10 인
	참가자 4	남	40 대	10 년 이상	국장	시민사회	5 인 이하
	참가자 5	남	40 대	10 년 이상	국장	시민사회	6-10 인
	참가자 6	남	30 대	6-10 년	활동가	시민사회	6-10 인
2 차 2015.08.19(수)	참가자 1	여	40 대	10 년 이상	국장	시민사회	6-10 인
	참가자 2	여	20 대	3-5 년	활동가	시민사회	6-10 인
	참가자 3	여	30 대	1-2 년	활동가	시민사회	6-10 인

## 3) 심층집단면접 결과

공익활동의 미래 환경 변화 요인과 그에 따른 영향 요소에 대한 참가자들의 의견 진술을 기록/녹취한 후, 거시환경분석법인 STEEP 분석법을 활용하여 다음과 같이(아래 표 참조), 6 가지 환경 요인 (STEPP 분석법의 분류에 ‘비영리 특화’ 요인을 추가)으로 분류하고, 공익활동의 내외부 미래 환경 변화 요인과 관련한 함의들을 추출하여 제시하였다.

	트렌드	전개양상	영향요소
Society (사회)	- 저출산, 고령화 - 사회 문제의 다양화 - 복잡성 증대 - 증강된 개인 (Smart Mob)	- 인력구조의 변화 - 양극화, 고령화, 저출산으로 인한 사회 문제의 대두 - 단체 주도형 사회 문제 해결 한계, 다양한 주체(개인, 기업, 관)와 방법 등장 - SNS 에 기반한 개인의 사회적 영향력 증가 Smart Mob 대두, 당사자 운동의 증가	- 고령화, 저출산에 기인한 문제, 사회갈등 해결 사업 대두 - 신규활동가, 참여자 유지 난항, 경쟁 심화와 활동가, 참여자 고령화 - 다양한 방식 추구, 다양한 주체와 경쟁 또는 협력 이해관계자(거버넌스, 파트너, 기부자, 회원)의 영향력행사, 효율성, 변화 확인의 욕구 증대 - 시민, 청년활동가 증대로 이들과 경쟁 또는 협력

<p><b>Technology (기술)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 기술 혁신의 가속화</li> <li>- 기술 역량 중요성 증대</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 생활의 변화 (사물 인터넷, 3D 프린터, 드론, 기술 보편화)</li> <li>- 업무의 변화 (주 5 일 출근 제도 변화, 데이터/IT 활용 증대)</li> <li>- 소통의 변화 (매체 다양성, SNS, 개인의 영향력 증대)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 소통, 운동 방식 변화로 성명서/보도자료, 집회, 에드보커시, 면대면, 일방향에서 SNS, 참여적, 플랫폼, 연대, 쌍방향성 대두</li> <li>- 고정적, 관리적 업무에서 탄력적, 이슈/역량 중심으로 업무 변화</li> <li>- IT 역량의 중요성 증대, 구비/구비하지 못할 경우 격차 심화</li> </ul>
<p><b>Economy (경제)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 저소득, 고비용, 저성장</li> <li>- 노동시장 변화</li> <li>- 글로벌화</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 저소득, 고비용, 저성장으로 인한 사회 문제의 심각한 표출 (도시생계, 주거비용, 양극화, 상대적 빈곤감, 청년실업)</li> <li>- 저성장 극복 토건사업의 활성화로 인한 환경문제 대두</li> <li>- 불안정한 고용시스템의 가속화 (단기, 비정규직, 간접고용, 고령화)</li> <li>- 다국적 비영리단체 증가</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 저소득, 고비용, 저성장에 기인한 문제, 사회갈등 해결 사업 대두</li> <li>- 비용을 줄이는 대안, 당사자 운동 활성화로 활동, 소통방식에 영향</li> <li>- 경제문제로 인한 활동, 활동가의 지속가능성 불투명 또는 이를 해결하기 위한 활동가 당사자 운동 대두</li> <li>- 기부금, 지원금의 축소와 운영 비용의 증가로 인한 단체의 재정악화</li> <li>- 단체의 안정적 인력유지와 양질의 인력확보 난항</li> <li>- 다국적 단체의 지역 진출로 기존 단체의 이슈 주도성, 모금 약화</li> </ul>
<p><b>Ecology (환경)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 재난사회</li> <li>- 에너지/기후 변화</li> <li>- 핵위협</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 재난, 핵위협으로 사회 불안과 갈등의 심화</li> <li>- 에너지/기후 변화에 대응하는 친환경적 생활 방식 대두</li> <li>- 대체 에너지와 관련 기술의 발달</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 재난, 에너지/기후, 핵위협에 기인한 문제, 사회갈등을 해결하는 사업과 정책 대두</li> <li>- 활동, 운영에 친환경 요소 강화</li> </ul>
<p><b>Politics (정치)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 정부 주도성 증대</li> <li>- 정부의 보수화</li> <li>- 북한, 통일</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 관 주도 사업화, 제도화 (동마을복지센터, 정보공개법)</li> <li>- 비영리활동의 규제 방식의 변화 (소송, 법제화)</li> <li>- 대북 정책 변화와 통일 가능성</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 단체 역할의 위축 또는 사업의 세분화, 차별화, 협력 증대</li> <li>- 단체 운영, 활동의 복잡성과 위험 증가로 리스크 관리 증대(소송, 소송비용)</li> <li>- 통일의 의한 사회 전반, 단체 활동에 [예측하지] 못한 큰 변화</li> </ul>
<p><b>NPO Specific (비영리 특화)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 영역 간 경계 모호</li> <li>- 세대 전환</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 민-민, 민-관, 영리-비영리의 영역을 넘어선 공익활동 시대 (개인/청년활동가, 사회적기업, 정부, 지자체)</li> <li>- 단체 내의 세대 다양성의 증가와 리더십 전환</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 비영리의 주도성하락, 경쟁력 약화</li> <li>- 청년활동가, 사회적기업(기업), 정부와의 협력과 연대 증대</li> <li>- 비영리인력의 공직화 또는 거버넌스 참여로 인한 비영리 영향력 증가 또는 반대로 이해관계 상충으로 인한 갈등 촉발</li> <li>- 단체 내 다양한 세대의 공존으로 활동, 운영, 소통 방식의 변화</li> <li>- 리더십 빈곤, 차세대 리더십 전환으로 인한 문제, 갈등 심화 또는 다양한 리더십의 실험과 도입</li> </ul>

#### 4) 심층집단 면접 결과 비교 [한국개발연구원(KDI) - 미래비전 2040]

공익활동의 미래 환경 변화에 대한 전망을 보편적인 미래환경 변화 연구와 비교하여 보았을 때, 국가전략 보고서의 미래 전망과 크게 다르지 않다(KDI, 2010). 한국개발연구원(KDI) 에서 2010년 작성한 ‘미래비전 2040’ 보고서에 따르면, 2040년에는 인구 구조의 변화 (인구증가와 함께 저출산 고령화 문제 심화), 기술 변화의 가속화(IT에 이어 BT와 NT 통신기술개발 경쟁 가속, 지식과 정보 격차 확대로 사회양극화 심화), 환경 및 자원 문제 심화(지구 온난화, 에너지 위기), 세계경제 지형 변화(시장확대, 국제 분업체제의 변화, 불확실성과 글로벌 리스크 증대), 정치 환경의 다원화(정부 역할 재정립 및 거버넌스 변화), 여가 및 문화의 가치 증대(소비자 욕구의 다양화 및 고도화) 등의 변화를 맞이하게 될 것으로 예측되었다.

#### KEY FINDINGS

공익활동가의 심층집단 면접에서는 사회, 기술, 경제, 환경, 정치(STEEP)에 대한 다양하며 균형있는 변화요인과 공익활동에의 영향이 논의되었으며, 그 외에 공익활동 영역에 특화된 유의미한 결과도 도출되었다. 공익활동의 미래 환경 변화에 관한 연구가 미미한 상태에서, 이 결과는 유용한 자료로 활용될 것으로 기대된다.

#### 4.3 3 단계 : 온라인 설문조사

##### 1) 온라인 설문조사 개요

목적 : 공익활동의 미래 환경 변화 요인과 그 영향 요소에 대한 검증

대상 : 전국의 공익활동가 141명

방법 : 심층집단면접 결과를 바탕으로 설문지를 작성하여, 온라인 설문조사 방식(Google Survey)을 활용하여 설문조사 진행

설문 내용

공익활동가에게 묻는다: 향후 10년간 우리에게 일어날 환경 변화와 필요한 역량은?	
1. 공익활동의 미래 환경 변화 요인 (향후 10년간 나타날 공익활동의 내외부 환경 변화 요소 중 응답자의 조직에 가장 큰 영향을 미칠 것이라고 생각되는 환경 요소 우선순위 5가지 선택)	1) 저출산, 고령화 (인력구조의 변화) 2) 다양하고 복잡해지는 사회문제 (사회문제 해결의 한계) 3) 증강된 개인 (개인의 사회문제 해결 능력 및 영향력 증대, 당사자 운동 증가) 4) 기술 혁신의 가속화와 보편화 (사물인터넷, 3D 프린터, 드론 등) 5) 기술 역량의 중요성 증대 (IT / 매체 활용 능력) 6) 저소득, 고비용, 저성장 (양극화, 상대적 빈곤감, 청년실업 문제) 7) 노동시장의 변화 (불안정한 고용시스템의 가속화) 8) 글로벌화 (다국적 NGO의 증가 등) 9) 재난사회 / 핵문제 (사회불안과 갈등 심화) 10) 에너지 / 기후변화 (친환경적 생활방식 대두, 대체 에너지 기술 발달) 11) 사회 참여에 있어 정부의 주도성 증대 (관 주도의 사업 확산과 제도화) 12) 정책의 보수화 (공익활동에 대한 규제 방식의 진화) 13) 북한, 통일문제 (대북 정책 변화와 통일 가능성) 14) 영역간 경계 모호 (영리-비영리-정부의 영역을 넘어선 공익활동) 15) 세대 전환 (단체 내 세대 다양성 증가와 리더십 전환) 16) 기타
2. 환경 변화에 따른 영향 요소 (6가지 분야별 환경 변화에 따른 영향 요소 중)	<b>2-1. 사회 (Society)</b> 1) 고령화, 저출산으로 인한 사회문제 및 갈등 해결 사업의 대두 2) 활동가 및 기부자의 고령화, 신규 활동가 및 기부자 유치의 어려움, 경쟁 심화

<p>응답자 조직에 가장 큰 영향을 미치게 될 영향요소 분야별 1 가지씩 선택)</p>	<p>3) 다양한 사업 방식의 추구, 다양한 주체와의 경쟁 또는 협력  4) 이해관계자(정부,기업,기부자 등)의 영향력 행사 (측정 가능한 변화 및 효율성에 대한 욕구 증대)  5) 시민-청년활동가의 증대로 인한 이들과의 경쟁 또는 협력  6) 기타</p> <p><b>2-2. 기술 (Technology)</b>  1) 소통 및 운동 방식의 변화 (SNS/플랫폼/연대 등 참여적-쌍방향적 방식)  2) 업무 형태와 방식의 변화 (모바일 오피스 등)  3) IT 역량의 중요성 증대 (기술 역량 미보유에 따른 경쟁력 하락)  4) 기타</p> <p><b>2-3. 경제 (Economy)</b>  1) 저소득, 고비용, 저성장으로 인한 사회문제 및 갈등 해결 사업의 대두  2) 기부금 축소와 운영비 증가로 인한 단체의 재정 악화  3) 비용 감소 방안 모색, 당사자 운동 활성화, 소통 방식의 변화  4) 단체의 안정적 인력 유지와 양질의 인력 확보 어려움  5) 다국적 NGO 의 진출 확대, 기존 단체의 이슈 주도성, 모금력 약화  6) 기타</p> <p><b>2-4. 환경 (Ecology)</b>  1) 재난, 에너지/기후, 핵문제로 인한 사회문제 및 갈등 해결 사업의 대두  2) 활동, 운영에 친환경적 요소 강화  3) 기타</p> <p><b>2-5. 정치 (Politics)</b>  1) 단체 역할의 축소 혹은 사업의 세분화-차별화, 협력 증대  2) 단체 운영 및 활동의 복잡성, 위험 요소 증가로 리스크 관리 업무 증대 (소송)  3) 통일로 인한 사회 전반 및 단체 활동에 예측 불가한 변화 발생  4) 기타</p> <p><b>2-6. 비영리 특화 (NPO Specifics)</b>  1) 비영리의 이슈 주도성 하락, 경쟁력 약화  2) 청년활동가-사회적기업(기업)-정부와의 협력과 연대 증대  3) 비영리 출신의 공직 진출/거버넌스 참여로 비영리의 영향력 증대 혹은 갈등  4) 단체 내 다양한 세대의 공존으로 인한 활동, 운영, 소통 방식의 변화  5) 리더십 전환, 세대간 갈등, 다양한 리더십의 실험과 도입  6) 기타</p>
<p>3. 미래 환경 변화에 대응하기 위한 역량 (미래 환경 변화와 그 영향에 대응하기 위하여, 응답자가 지금과 다르게 추가적으로 갖추어야 할 역량)</p>	
<p>4. 응답자 정보</p>	<p>성별, 연령대, 공익활동 경력, 직책, 담당업무 분야, 조직 활동 분야, 조직 규모</p>

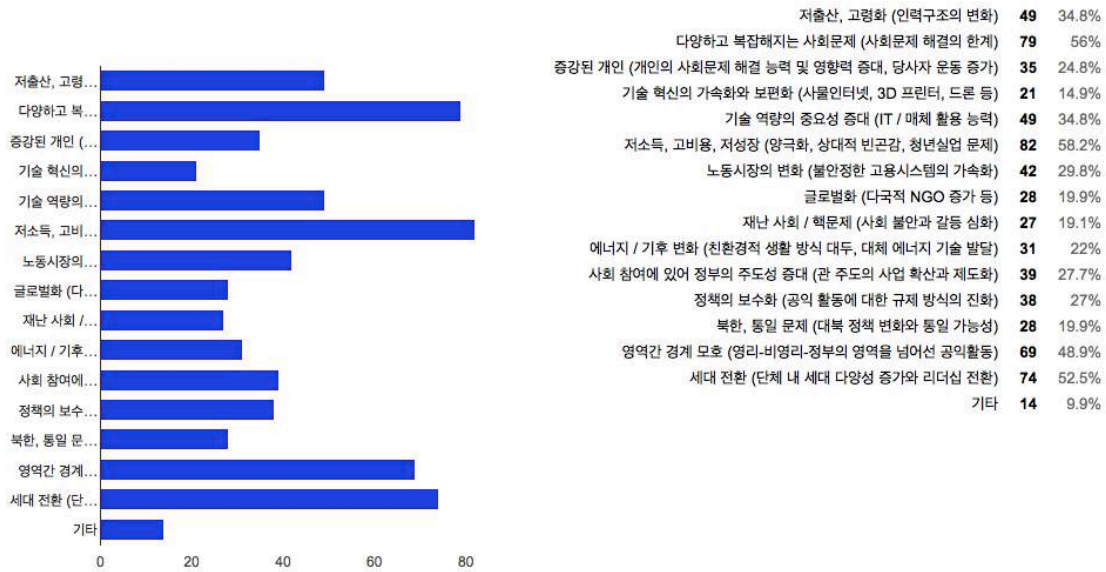
## 2) 온라인 설문조사 대상

설문 조사 기간	구분		응답자 (%)
2015.09.18 – 10.02 (2 주간)	성별	남	62 명 (44%)
		여	<b>79 명 (56%)</b>
	직급	활동가	<b>43 명(31.2%)</b>
		팀장	<b>43 명(31.2%)</b>
		국장	17 명(12.3%)
		대표 및 이사	23 명(16.7%)
		기타	16 명(11.6%)
	공익 활동 경력	1-2 년	28 명(19.9%)
		3-5 년	<b>41 명(29.1%)</b>
		6-10 년	38 명(27%)
		10 년 이상	34 명(24.1%)
	연령	20 대	20 명(14.2%)
		30 대	<b>64 명(45.4%)</b>
		40 대	48 명(34%)
		50 대	7 명(5%)
		60 대	2 명(1.4%)
	소속	시민사회	<b>52 명(38.2%)</b>
		중간지원 조직	30 명(22.1%)
		국제구호 및 개발	21 명(15.4%)
		사회복지	12 명(8.8%)
		모금 및 배분 전문기관	5 명(3.7%)
		기업사회공헌	7 명(5.1%)
		기타	20 명(14.7%)
조직 규모		1 인 조직	6 명(4.3%)
	5 인 이하	31 명(22%)	
	6-10 인	39 명(27.7%)	
	11-20 인	21 명(14.9%)	
	20 인 이상	<b>46 명(32.6%)</b>	
총 응답자 수		<b>141 명</b>	

온라인 설문조사 응답자의 인구통계학적인 특성을 보면, 여성이 다소 높은 비율로 참여하였으며, 직급은 활동가와 팀장이 동일한 비율로 참여하였고, 공익활동의 경력은 다양하게 나타났으나 3-5년차 활동가가 가장 높은 비율로 참여하였다. 연령대는 30대가, 소속 단체는 시민사회 단체의 활동가들이 가장 높은 참여율을 나타냈다. 조직의 규모는 다양하게 나타났으나 20인 이상의 조직이 비교적 높은 비율로 응답하였다.

## 3) 온라인 설문조사 결과

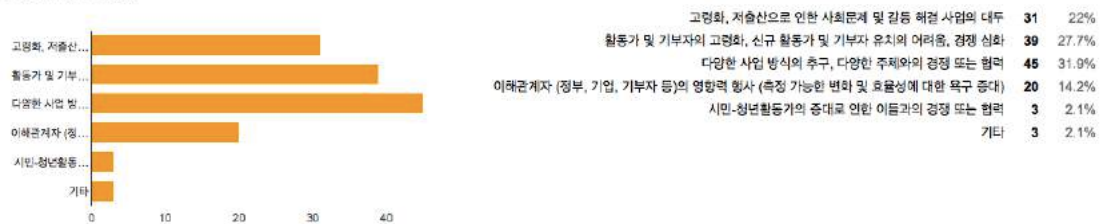
- 환경 변화 요인 중 가장 큰 영향을 미칠 것이라고 생각되는 5 가지



향후 10년간 응답자가 속한 조직에 가장 큰 영향을 미칠 것으로 생각되는 환경 변화 요인을 5 가지 선택하도록 한 결과, 응답자의 58.2%가 <저소득, 고비용, 저성장>을 가장 높은 우선순위 요인으로 선정하였다. 다음으로 <다양하고 복잡해지는 사회문제>가 56%로 2 순위, <세대 전환>이 52.5%로 3 순위 요인으로 나타났으며, <영역간 경계 모호>는 48.9%로 4 순위로 나타났다. <기술 역량의 중요성 증대>와 <저출산, 고령화>는 각각 34.8%로 공동 5 순위로 선정되었다. 그 밖에 <노동시장의 변화>와 <사회 참여에 있어 정부의 주도성 증대>, <증강된 개인> 가 뒤를 이어 중요한 환경 변화 요인으로 나타났다.

- 환경 변화에 따른 분야별 영향 요소 각 1 가지

2-1. 사회 (Society)



사회(Society) 분야에서 가장 큰 영향을 미칠 요소로는 <다양한 사업 방식의 추구, 다양한 주체와의 경쟁 또는 협력>이 31.9%로 가장 높게 나타났으며, <활동가 및 기부자의 고령화, 신규 활동가 및 기부자 유치의 어려움, 경쟁 심화>가 27.7%로 뒤를 이어 높게 나타났다.

### 2-2. 기술 (Technology)



기술(Technology) 분야에서 가장 큰 영향을 미칠 요소로는 <소통 및 운동 방식의 변화>가 62.4%로 압도적으로 높게 나타났다.

### 2-3. 경제 (Economy)



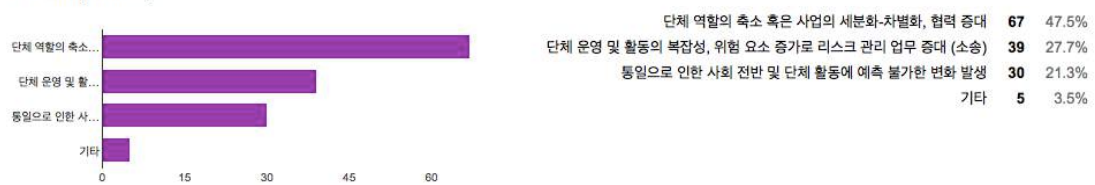
경제(Economy) 분야에서 가장 큰 영향을 미칠 요소로는 <단체의 안정적 인력 유지와 양질의 인력 확보 어려움>이 36.9%로 가장 높게 나타났다.

### 2-4. 환경 (Ecology)



환경(Ecology) 분야에서 가장 큰 영향을 미칠 요소로는 <재난, 에너지/기후, 핵문제로 인한 사회문제 및 갈등 해결 사업의 대두>가 56.7%로 가장 높게 나타났다.

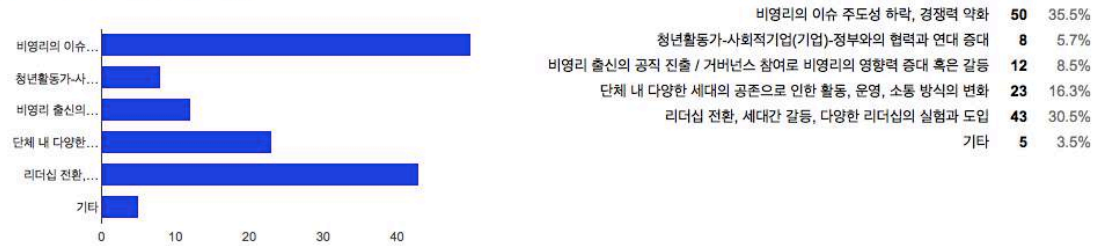
### 2-5. 정치 (Politics)



정치(Politics) 분야에서 가장 큰 영향을 미칠 요소로는 <단체 역할의 축소 혹은 사업의 세분화-차별화, 협력 증대>가 47.5%로 가장 높게 나타났다.



## 2-6. 비영리 특화 (NPO Specifics)



비영리 특화(NPO Specifics) 분야에서 가장 큰 영향을 미칠 요소로는 <비영리의 이슈 주도성 하락, 경쟁력 약화>가 36.5%로 가장 높게 나타났으며, <리더십 전환, 세대간 갈등, 다양한 리더십의 실험과 도입>이 30.5%로 뒤를 이었다.

### - 환경 변화에 대응하기 위해 필요한 역량 (주관식)

#### 가장 많이 응답한 역량

- 협력과 연대
- 트렌드 이해
- 환경 변화에 대응하는 역량 (능동적 대처, 유연성)
- 소통 역량
- 세대 전환 (젊은 세대를 영입하고 지속가능한 활동을 가능하게 하는 역량)
- IT 디지털 역량
- 리더십 역량
- 조직 관리 및 운영 역량
- 통찰력
- 전략 기획

#### 기타 역량

- 정보 수집력
- 조직 고유의 전문성 증대 (조직 고유의 색깔을 적절히 배치하며 최적화)
- 팀워크
- 결단력
- 공감 역량
- 비전 (장기적 안목, 거시적 시야)
- 갈등 해결 능력 (미래예측을 통한 문제해결과 갈등해결)
- 문제 인식 및 해결 능력
- 창의성
- 정치적 영향력
- 성과 관리 및 측정
- 전문성

## KEY FINDINGS

온라인 설문조사를 통해, 141 명의 공익활동가들이 심층집단면접(FGI)에서 도출된 환경 변화 요인에 우선순위를 부여하였고, 이를 통해 시나리오로 발전시킬 6 개의 주요 환경 변화 요인을 선정하였다 (1 순위: 저소득 고비용 저성장, 2 순위: 다양하고 복잡해지는 사회문제, 3 순위: 세대전환, 4 순위: 영역간 경계모호, 공동 5 순위: 기술 역량의 중요성 증대, 저출산 고령화). 마지막으로 환경 변화에 대응하기 위해 필요한 역량 요소가 열린 질문을 통해 도출되었다.

#### 4.4 4 단계 : 시나리오 기반 워크숍

##### 1) 워크숍 개요

목적 : 미래 환경 변화 요인 (미래 시나리오) 구체화 및 변화 대응 역량 도출, 상세화

대상 : 서울 지역 공익활동가 21 명 (주요 연구대상 단체 포함)

방법 : 퍼실리테이션 기법을 활용하여 총 세 그룹을 대상으로 공익활동의 미래 환경 변화에 대한 아이디어를 발산하고 수렴하는 워크숍 진행, 온라인 설문조사 결과로 나타난 미래 환경 변화 요인을 토대로 참가자들이 그룹별 우선순위 주요 환경 변화 요인을 선정하고, 구체적인 미래 환경 변화 시나리오를 구상하며, 그에 대응하기 위한 역량을 도출 및 상세화 (약 3 시간 30 분 소요)

진행 : 워크숍 진행 안내, 참가자 상호 인사, 연구 소개 (3 단계까지의 연구 결과 공유), 주요 환경 변화 요인 중 우선순위 요인 2 가지 선정 (투표), 선정된 2 가지 환경 변화 요인(미래 시나리오)에 대한 구체화 작업, 환경 변화 요인 네이밍, 역량 설명, 변화에 대응하기 위해 필요한 공익활동가의 역량 도출 및 상세화 (역량의 이름과 정의, 실천 지표)

워크숍 내용

1	인사 및 안내	워크숍 안내, 참가자 상호 대화
2	환경 변화 요인 이해	연구 결과 소개 및 환경 변화 요인 중 우선순위 요인 2 가지 선정 (투표)
2	미래 그림 그리기	“10 년 후 공익활동에는 어떤 변화가 일어날까요?” 선정된 환경 변화 요인에 대한 구체화 작업 (미래 시나리오) 환경 변화 요인 네이밍
3	역량의 이해	“역량이란?” 역량에 대한 설명
4	미래 준비하기	“변화에 대응하기 위해 공익활동가에게 필요한 역량은 무엇일까요?” 지식, 기술, 태도의 측면에서 지금과 다르게 갖추어야 할 역량 도출 역량 네이밍, 정의, 실천 지표
5	돌아보기	워크숍 마무리 및 소감

##### 2) 워크숍 대상

공익활동의 미래 환경 변화에 대응하기 위한 활동가 역량을 도출하기 위해, 주요 연구 대상 단체를 중심으로 세 차례의 워크숍을 진행하였다. 역량의 다양성을 보완하고 역량의 개발적 측면을 고려하여 다음과 같이 전문영역에서 활동하는 단체와 중간지원조직도 워크숍 대상에 포함하여 진행하였다.

1 차: 전문 영역에서 활동하는 단체

2 차: 주요 연구 대상 단체

3 차: 중간지원조직

세 차례의 워크숍 참여자는 다음과 같다(아래 표 참조).

워크숍 일정		참가자	성별	연령	공익활동 경력	직급	소속	조직 규모
1 차	2015.10.08(목)	참가자 1	여	40 대	3-5 년	팀장	중간지원조직	6-10 인
		참가자 2	여	20 대	1-2 년	팀장	중간지원조직	5 인 이하
		참가자 3	여	40 대	10 년 이상	팀장	중간지원조직	5 인 이하
		참가자 4	여	30 대	10 년 이상	팀장	중간지원조직	5 인 이하
		참가자 5	여	40 대	10 년 이상	팀장	중간지원조직	5 인 이하
		참가자 6	여	30 대	3-5 년	팀장	중간지원조직	5 인 이하

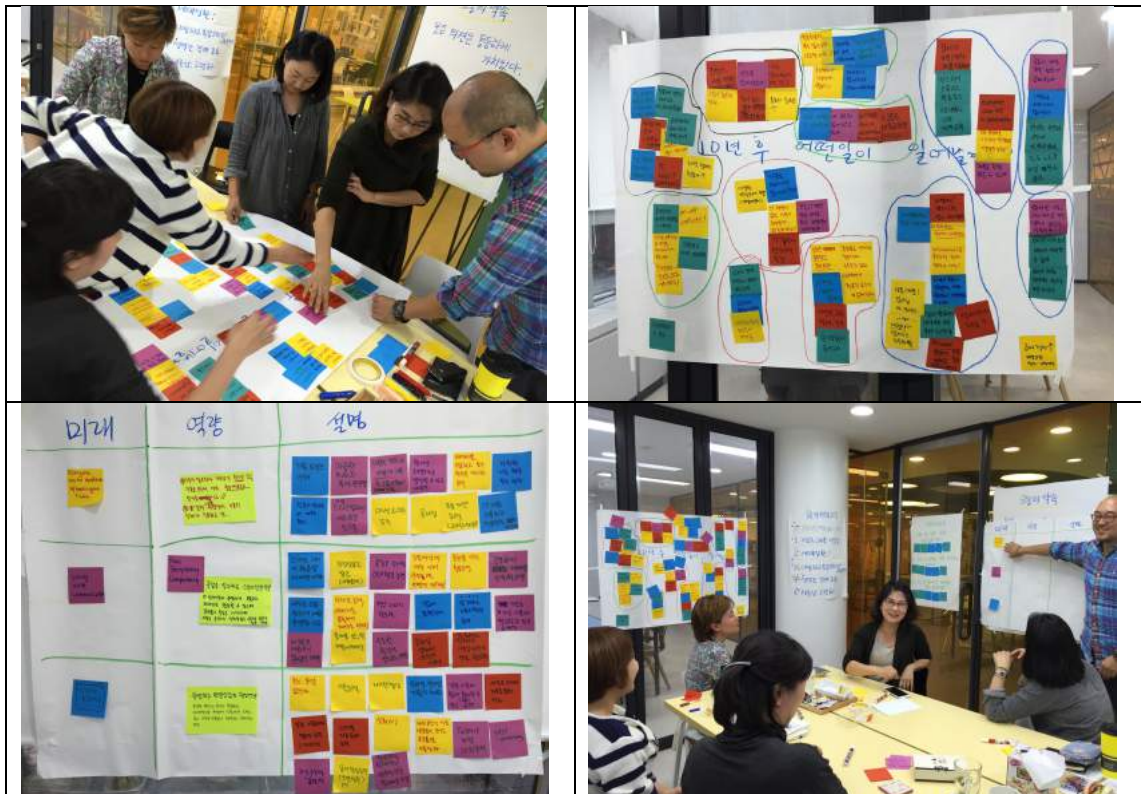
2 차	2015.10.13(화)	참가자 1	여	40 대	10 년 이상	국장	시민사회	6-10 인
		참가자 2	여	30 대	6-10 년	팀장	시민사회	6-10 인
		참가자 3	여	40 대	10 년 이상	국장	시민사회	6-10 인
		참가자 4	여	20 대	3-5 년	활동가	시민사회	6-10 인
		참가자 5	여	30 대	1-2 년	활동가	시민사회	6-10 인
		참가자 6	여	20 대	3-5 년	활동가	시민사회	6-10 인
3 차	2015.10.14(수)	참가자 1	남	40 대	10 년 이상	팀장	중간지원조직	11-20 인
		참가자 2	여	40 대	10 년 이상	팀장	중간지원조직	11-20 인
		참가자 3	남	40 대	10 년 이상	팀장	중간지원조직	11-20 인
		참가자 4	여	30 대	10 년 이상	활동가	중간지원조직	11-20 인
		참가자 5	여	20 대	3-5 년	활동가	중간지원조직	11-20 인
		참가자 6	남	20 대	1-2 년	활동가	중간지원조직	11-20 인
		참가자 7	여	30 대	3-5 년	활동가	중간지원조직	11-20 인
		참가자 8	여	30 대	6-10 년	활동가	중간지원조직	11-20 인
		참가자 9	여	30 대	3-5 년	활동가	중간지원조직	11-20 인

### 3) 워크숍 결과

- 워크숍에서 시나리오로 발전시키기로 선택한 변화 요소 (6 개 우선 순위 요소 중)

워크숍 그룹 (참가자수)	1 순위 환경 변화 요인 (투표수)	2 순위 환경 변화 요인 (투표수)
1 차 (6)	기술 역량의 중요성 증대 (5)	영역간 경계 모호 (5)
2 차 (6)	저소득, 고비용, 저성장 (6)	세대 전환 (5)
3 차 (9)	다양하고 복잡해지는 사회문제 (8)	영역간 경계 모호 (7)

- 1 차 워크숍



- 2 차 워크숍



- 3 차 워크숍



세 차례에 걸쳐 진행된 워크숍을 통하여 미래 환경 변화 요인을 구체화하고 그에 대응하기 위한 공익활동가의 역할을 상세화 하였다. 그 결과로 도출된 공익활동의 미래 시나리오 (예시)와 7 가지 환경 변화 역량은 다음과 같다.

- 공익활동의 미래 시나리오 (예시)

2025 년, 환경단체에서 일하고 있는 나초록씨 이야기



**[원격 근무의 확산]** 나초록씨는 5년 전 제주도로 터전을 옮겼습니다. 한라산 인근 마을로 귀농하여 작은 텃밭을 일구고 있지만, 환경단체 활동가로서의 삶도 여전히 그녀에게 중요합니다. 다행히 서울에 위치한 환경단체 본부와 큰 불편 없이 일하고 있습니다. 원격근무를 가능하게 해주는 다양한 커뮤니케이션 도구가 있기 때문입니다.

**[새로운 커뮤니케이션을 이용한 운동방식]** 오늘은 2028년 제주도 하계올림픽 유치 반대를 위한 시위가 있습니다. 하지만 나초록씨는 백록담 직접 올라 시위를 하지 않습니다. 홀로그램 시위와 회의는 5년 전부터 일상화되었고, 온라인을 통해서도 많은 사람들이 시위에 참여하고 있습니다.



(사진 출처: AFP; 온라인중앙일보 재인용, 스페인 마드리드 의회 앞에서 세계최초 홀로그램 시위를 진행한 Holograms for freedom)

**[친환경 에너지 및 이동수단의 혁신]** 나초록씨는 자율 주행하는 친환경 스마트카를 일상적인 이동수단으로 사용합니다. 제주에서 활동하는 다른 활동가들과의 미팅 장소로 이동하면서 나초록씨는 제주, 서울, 평양의 동료들과 함께 제주에서 시작할 하반기 캠페인 사업계획에 대해 공유하고 논의합니다.

**[글로벌 네트워크 접근성 확대를 통한 활동역량 증대]** 집으로 돌아온 나초록씨는 환경운동에 관심이 많은 15살 딸과 함께 중국에서 주도하는 “북극곰지킴이” 활동가 Virtual 컨퍼런스에 참여합니다. 그녀는 “북극곰지킴이 Global Network”의 활동가로도 활동하고 있는데, 덕분에 제주도 작은 마을에 살고 있어도 전 세계의 중요한 환경 문제와 새로운 활동 방식을 쉽게 이해할 수 있습니다. 중국어는 한 마디도 할 줄 모르지만, 컨퍼런스에 참여하는 것이 어렵지 않습니다. 전 세계 주요 통용 언어를 99%까지 번역해주는 번역기 덕분에 의사소통은 큰 문제가 되지 않기 때문입니다.

- 7 가지 환경 변화 대응 역량 (7 Adaptive Competencies)

변화 요인	미래 시나리오	역량	역량 지표 (지식 -> 기술 -> 태도)
기술역량 중요성 증대	<p><b>기술 발달에 따른 새로운 방식의 커뮤니케이션이 이루어진다</b></p> <p>: 언어적 소통에서 이미지를 이용한 직관적인 소통이 더 중요해진다. 누구나 쉽게 비주얼을 만들 수 있다. 주목 받기 위한 콘텐츠 싸움이 커진다. 홍보의 중요성이 증대된다. 9 시 뉴스 앵커의 영향력이 감소한다 (전통 미디어의 힘 약화).</p>	<p><b>Inspiring Story-Maker 스토리텔링</b></p> <p><b>역량</b> : 진정성 있게 사회문제에 접근하고 소통 대상의 이해를 바탕으로 상대방의 마음을 움직이는 스토리를 만들어 내고, 이를 모바일 플랫폼과 디자인 요소를 적극 활용하여 소통하는 역량</p> <p><b>#진정성, 공감, 스토리, 플랫폼, 디자인</b></p>	<p><input type="checkbox"/> 모바일 생태계와 트렌드에 대한 이해를 바탕으로 진정성 있게 사회문제에 접근한다.</p> <p><input type="checkbox"/> 주기적으로 정보를 수집하여 소통 대상의 욕구와 변화를 파악한다.</p> <p><input type="checkbox"/> 공감을 일으키는 스토리텔링 능력이 있다.</p> <p><input type="checkbox"/> 소통 대상과 플랫폼을 이해하고 활용한다 (플랫폼 안 밖의 커뮤니케이션, 많은 사람들이 참여감을 느끼게 하는 능력).</p> <p><input type="checkbox"/> 직관적 이미지를 이용한 새로운 방식의 커뮤니케이션을 기획하고 구현(메시지를 압축해서 보여주는 영상과 이미지 창조력)한다.</p> <p><input type="checkbox"/> 새로운 소통 방식에 대한 유연한 사고력이 있다.</p> <p><input type="checkbox"/> 기술을 보유한 사람들과 협력하는 개방성이 있다 (디자이너 및 영상 제작자와의 연결 및 협업).</p> <p><input type="checkbox"/> 글로벌 확장성을 염두에 두는 유연성이 있다.</p>
	<p><b>기술과 아이디어를 보유한다면 누구나 영향력 있는 활동가가 될 수 있다</b></p> <p>: 뛰어난 기술과 아이디어를 지닌 NPO 가 급속도로 성장한다. 기술을 보유한 NPO 활동가들이 더 빠르게 성장할 수 있다. 공익의 가치가 공유되는 속도가 빨라진다. 로봇이 대신하는 업무들이 증가한다. 원하는 공간과 시간에서 일할 수 있다. 일을 노는 것처럼 할 수 있다.</p>	<p><b>IT Innovator 기술 활용 역량</b> : 기술 트렌드를 이해하며, 기술의 필요성과 가능성에 확신을 갖고, 기술 역량을 보유(또는 협력과 연대)하여 적절하게 활용하는 역량</p> <p><b># IT 트렌드, IT 기술보유, 협력</b></p>	<p><input type="checkbox"/> 최신 IT 기술 트렌드를 이해한다.</p> <p><input type="checkbox"/> IT 기술과 기술 전문인력의 필요성을 이해한다.</p> <p><input type="checkbox"/> 비주얼로 소통하는 것의 중요성을 이해한다.</p> <p><input type="checkbox"/> 디자인 감각이 있다 (디자인 센스, 디자인을 통해 메시지 전달).</p> <p><input type="checkbox"/> DB 감각이 있다 (데이터 수집, 분석, 맥락 이해 능력).</p> <p><input type="checkbox"/> IT 기술을 활용한 모금능력이 갖추어져 있다 (크라우드펀딩).</p> <p><input type="checkbox"/> IT 기술을 가진 대상(스타트업, 개인)과 적극적으로 네트워킹 한다.</p> <p><input type="checkbox"/> 필요한 기술을 파악하고 수용 및 적용하는 추진력이 있다 (과감한 R&amp;D 투자 판단력).</p> <p><input type="checkbox"/> 뛰어난 해결책을 생각할 수 있는 사고력이 있다.</p>
	<p><b>공간의 개념이 달라지며 새롭게 일하는 방식이 등장한다</b></p> <p>: 공간의 의미가 변화하며 노동 시간의 개념이 변화한다. 사무실 개념, 출퇴근 개념이 사라진다. 다양한 근무 형태, 장소가 생긴다. 네트워킹에 필요한 공간은 증가한다. 플랫폼을 이해하고 활용해야 소통할 수</p>	<p><b>On-Off Platform Mobilizer 플랫폼</b></p> <p><b>활용 역량</b> : 공간의 개념과 일하는 방식의 변화를 인지하고, 유연한 방식으로 온오프라인 공간을 활용하며, 자기 완결성 있게 업무를 완수하며, 새로운 사람들과 진정성 있게</p>	<p><input type="checkbox"/> 소유 공간 개념의 변화(내 공간에서 사람들이 모이는 공간으로 이동, 물건과 문서들이 없어짐)를 이해한다.</p> <p><input type="checkbox"/> 일하는 방식의 변화(노동의 시간의 개념, 다양하고 유연한 방식, 비상근, 상근 구분 모호)를 이해한다.</p> <p><input type="checkbox"/> 모바일 및 IT 기술이 체화되었다.</p> <p><input type="checkbox"/> DB 능력, 디지털 자료 독해력을 갖추었다.</p> <p><input type="checkbox"/> 협업하는 상대방이 원하는 것을 찾아내는 능력이 있다.</p> <p><input type="checkbox"/> 스스로 혹은 함께 재능(talent)을 개발하는 능력이 있다.</p>

	<p>있다. 다양하고 자유로운 노동방식이 증가하며 상근/비상근 활동가의 구분이 모호해진다. 직업 활동가만이 아니라 사회의 점을 이루는 다양한 활동가들이 대두한다.</p>	<p>협력하고 연대하는 역량</p> <p><b># 온오프공간, 유연성, 완결성, 신뢰, 협력</b></p>	<p><input type="checkbox"/> 공간의 제약에서 벗어나 자기 주도적, 유연하게 일할 수 있는 완결성과 책임감(맡은 일에 대한 이해, 기한 엄수, 하고 싶은 일과 해야 할 일을 구별)을 갖추었다.</p> <p><input type="checkbox"/> 일과 삶이 조화(개인의 삶을 존중하면서 일에 대한 장인정신을 키움, 업무 외 독립 프로젝트 수행)를 이룬다.</p> <p><input type="checkbox"/> 새로운 것과의 조우를 통한 창조력(낯선 이들과의 협업, 다른 이들과 쉽게 소통할 수 있는 개방성, 유연성)이 있다.</p>
<p><b>저소득, 고비용, 저성장의 시대</b></p>	<p><b>새로운 패러다임과 대안, 욕구가 등장한다</b> : 저성장 사회로의 연착륙을 준비하고, 새로운 사회로의 전환 가능성이 증대한다. 그러나 저성장 연착륙 실패 시 사회적 위기가 강화될 수 있다. 근본적인 대안 사회에 대한 갈망과 삶의 방식을 변화하고자 하는 갈증이 높아진다. 생태적 삶에 대한 인기와 호감이 급증하며 소비자에서 생산자(자급자족, 대안기술 보유)로 살아가려는 욕구가 증대한다. 귀농, 귀촌이 증가한다. 대안 세력 정부가 탄생하며 대안 활동이 마을 곳곳에 펼쳐진다(동네마다 공익활동 사랑방이 등장한다).</p>	<p><b>Culture Creator 문화 창조 역량</b> : 저성장 사회의 패러다임과 대중의 대안적 욕구를 이해하고, 대중과 함께 일상에서의 대안을 기획하고 실행하여 단순한 태도의 변화가 아닌 삶의 가치까지 서서히 변화하게 하는 능력</p> <p><b># 패러다임, 대안, 소통, 문화</b></p>	<p><input type="checkbox"/> 근본적인 대안 사회로의 흐름과 패러다임을 읽을 수 있다(실상을 잘 짚어낼 수 있는 능력).</p> <p><input type="checkbox"/> 통합적이며 유연한 사고를 통해 콘텐츠를 생산한다.</p> <p><input type="checkbox"/> 대안사회를 갈망하는 사람들의 욕구를 이해하고 시민들과의 직접적이고 친밀한 소통 및 교류하는 능력이 있다.</p> <p><input type="checkbox"/> 가볍게 소통하고 홍보하는 IT 기술을 갖추었다.</p> <p><input type="checkbox"/> 단체의 사소한 성공담도 대중과 잘 나눌 수 있는 소통능력이 있다.</p> <p><input type="checkbox"/> 일상의 변화와 함께 제도 변화 활동도 병행한다.</p> <p><input type="checkbox"/> 구체적이며 일상의 변화 가져오는 대안을 찾고 나눈다 (생명, 살림, 미시적 관점으로 생활과 직결된 재미있는 대안 제시)</p> <p><input type="checkbox"/> 활동가 스스로 직접적인 대안적 삶의 모델이 된다 (적은 돈으로도 잘 살 수 있는 능력).</p>
	<p><b>시민사회단체가 축소되며 시민사회의 토대가 약해진다</b> : 일방적인 소통을 하는 시민사회 단체는 고립된다. 정부, 기업의 지원 감소하며 회원들의 노령화와 경제력이 약화로 단체로의 지원이 줄어든다. 재정상황이 악화되고 다른 단체로 흡수되거나 동일한 사업을 진행하는 단체끼리 통합되는 사례가 증가한다. 새로운 활동가의 유입이 어렵고, 활동가의 역량이 감소되며 단체의 신뢰도도 하락한다. 활동가의 업무는 과다해지거나 세분화된다. 시민사회 단체 전반이 축소되며 시민사회의 토대가 약해진다.</p>	<p><b>Adaptive Leader 변화 관리 역량</b> : 새로운 기술과 사회 변화를 이해하고 끊임없이 학습하면서 변화를 수용하고 새롭고 구체적인 대안을 제시하는 역량</p> <p><b># 변화, 대응, 학습, 대안제시 Bridge</b></p>	<p><input type="checkbox"/> 시민사회 진영 내의 문제를 인식하고 공론화한다.</p> <p><input type="checkbox"/> 새로운 기술과 사회 변화를 이해하고 지속적으로 학습한다.</p> <p><input type="checkbox"/> 문제를 해결하고 이해관계자의 욕구를 맞추기 위한 새로운 아이디어를 적용하며 이에 따르는 위험을 예측하고 점검한다.</p> <p><input type="checkbox"/> 프로그램과 서비스를 적극적으로 개선한다.</p> <p><input type="checkbox"/> 사회적 영향(임팩트) 측정 기술을 강화한다.</p> <p><input type="checkbox"/> 소통 기술 역량을 강화 (IT 및 다양한 기술과 매체 활용) 한다.</p> <p><input type="checkbox"/> 새로운 생각과 방식에 대해 관심을 갖고 실현하며, 기존의 방식을 고집하지 않는다 (실제로 작동하는 미션, 새로운 방식에 대한 실험, 근본, 구체적인 방식 제시)</p> <p><input type="checkbox"/> 개선을 위한 방법들을 적극적으로 찾고 배우려는 태도를 갖춘다.</p> <p><input type="checkbox"/> 충분한 정보를 바탕으로, 옳은 판단을 내리는 윤리성을 갖춘다.</p>

<p><b>다양해지는 사회문제 복잡해지는 해결책</b></p>	<p><b>사는 게 더 팍팍해지며, 두 마리 토끼를 한 번에 잡는 활동가가 늘어난다</b> : 주거 문제가 더 심화된다. 시장과 노동환경의 변화를 나타낸다. 교육 구조가 완전히 바뀐다. 민영화에 따른 제도화가 일어난다. 보수가 더 집중화된다. 산업구조의 변화로 일자리와 교육 모두 변화한다. 이에 대응하기 위해 공익 활동가들이 밀리듯이 쏟아진다. 1인 활동가가 증가한다. 다른 일을 겸임하며 일하는 활동가가 증가한다. 자기 일에 대한 의미부여가 더 강화된다. 재미(게임)가 공익화 된다. 취미의 직업화(Job 화)가 이루어진다. 엄마(당사자)도 활동가가 된다. 학업(지식)의 누적이 덜 필요하다. 따라서 기술 중심의 인문학적 소양을 길러주는 교육이 필요하다.</p>	<p><b>Self-Motivator 동기 부여 역량</b> : 삶에서 이루어지는 모든 활동을 즐겁게 만들면서, 공익활동의 다양성과 절대량이 자연스럽게 증가하고, 활동가의 지속가능성이 높아지는 역량 (의미부여, 정보력, 행동력, 자기주도 학습, 융화력, 변화대응력, 다양한 분야의 적절한 지식보유, 취미활동)</p> <p><b># 재미있는 공익, 활동 = 삶, 지속가능, 1인 활동가</b></p>	<p><input type="checkbox"/> 변화를 감지하는 능력(변화의 촉)이 있다. <input type="checkbox"/> 의제를 발굴하는 능력이 있다. 이슈와 이슈를 연결한다 (지엽적이지 않은, 넓은 관점과 연결) <input type="checkbox"/> 진보와 보수를 뛰어넘는 논리와 언어를 발견한다</p> <p><input type="checkbox"/> 나만의 기술을 보유한다. <input type="checkbox"/> 적절한 지식을 다양한 분야에 갖고 있는 능력 (Semi 전문가)을 갖춘다. <input type="checkbox"/> 두루두루 잘 듣고 이해하는 공감능력 및 청취력을 갖춘다. <input type="checkbox"/> 잘하려는 속고의 시간보다 일단 해보는 행동력, 정보력, 정보 수집 능력을 갖춘다. <input type="checkbox"/> 변화하는 상황에 적절하게 대응하는 임기응변 능력을 갖춘다.</p> <p><input type="checkbox"/> 다른 사람들과의 관계 맺는 능력(융화력)이 있다. <input type="checkbox"/> 삶에 대한 낙관적인 태도를 지닌다 (놀이의 확장). <input type="checkbox"/> 개인생활이 가능한 잉여(빈둥 되는) 시간을 확보한다.</p>
	<p><b>협력과 연대가 필요를 뛰어 넘어 일상이 된다</b> : 끼리끼리 하는 연대 활동이 더욱 활발해진다. 취향이 비슷한 사람들끼리 함께 기술을 배우는 모습들이 증가한다. 가치나 미션이 같으면 민-관, 비영-비영리, 개인-조직체의 구분을 넘어 함께 일할 수 있다. 경계를 뛰어넘는 집단적영향력(collective impact)으로 복잡하고 세분화 된 문제를 해결하며, 이를 이끌어가는 전문가단이 등장한다. 본인의 문제를 스스로 해결하는 플랫폼을 기반으로 영향력이 증강된 개인들이 등장하며 이들과 함께 어울리는 것이 활동의 일상이 된다. 공익활동 프로젝트들이 더 많아진다 (SNS, 플랫폼 기반).</p>	<p><b>Collective Impact Facilitator 협력적 해결 역량</b> : 조직의 한계를 뛰어넘어 다양하고 새로운 사람들과 협력하여, 조직이 스스로 해결할 수 없는 문제들을 적극적으로 참여적인 방식으로 해결해나가는 보다 큰 영향력을 추구하는 역량.</p> <p><b># 협력과 연대, 참여적, 집단적 영향력</b></p>	<p><input type="checkbox"/> 협력과 연대를 통한 영향력 확대의 필요성을 이해한다. <input type="checkbox"/> 협력방식과 집단적 영향력(collective impact)에 대해서 국내외 사례를 통해 배우고 전략을 기획한다.</p> <p><input type="checkbox"/> 다양하고 새로운 사회참여 주체(영리, 조합, 사회적기업, 개인)와 협력하는 능력을 갖춘다. <input type="checkbox"/> 거버넌스 (정부, 지자체 등)와 협력하는 능력을 갖춘다. <input type="checkbox"/> 지역사회 내 공익활동가(1인 활동가, 소모임, 청년 및 시니어 활동가)들을 조직하고, 영향력 증대를 위한 플랫폼을 제공한다. <input type="checkbox"/> 커뮤니티를 만들고 참여하고 유지하며 관계력을 회복 (히키코모리 대응)한다. <input type="checkbox"/> 회원을 회원으로만 보지 않고 활동가로 이끌어낸다.</p> <p><input type="checkbox"/> 서로의 기술의 가치를 인정하며 기술을 상호 학습할 수 있는(너의 기술은 나의 기술) 공간을 마련한다 <input type="checkbox"/> 대중(활동가, 참여자, 지지자)이 거부감 없이 자발적으로 참여하고 함께 기획하는 방식을 추구한다. <input type="checkbox"/> 서로의 다양성을 인정하고 존중, 상호 인정하는 태도를 지닌다</p>



## KEY FINDINGS

세 차례의 시나리오 워크숍을 통하여 공익활동의 미래 환경 변화 요인을 구체화하고 그에 대응하기 위한 공익활동가의 역량을 상세화 하였다. 워크숍의 결과로, 총 7 가지 환경 변화 대응 역량(스토리텔링 역량, 기술 활용 역량, 플랫폼 활용 역량, 문화 창조 역량, 변화 관리 역량, 동기부여 역량, 협력적 해결 역량)이 도출되었다.

이는 워크숍 참여자들이 선택한 우선순위 환경 변화 요인에 대해서만 도출된 역량으로서, 이 과정에서 배제된 환경 변화 요인이 있었다는 한계가 있다. 또한, 환경 변화 대응 역량을 도출하는 과정 중에 더 근본적이고 기초적인 역량에 대한 참여자들의 욕구가 있었는데, 이 부분은 연구의 최종 단계에서 간략하게나마 보완하고자 하였다.

### 4.5 5 단계 : 최종 검증 인터뷰

#### 1) 최종 검증 인터뷰 개요

목적 : 환경 변화에 대응한 역량 최종 검증 및 보완, 기초 역량 선정

대상 : 공익활동가 10 명

방법 : 역량 요소에 대한 면대면 인터뷰 진행 (약 1 시간 30 분)

인터뷰 내용

1	Frame 에 관한 질문	- 전반적으로 어떻습니까? - 변화 역량과 기초 역량으로 나누는 것에 대해서 어떻게 생각하십니까?
2	환경 변화 대응 역량에 관한 질문	- 전반적으로 어떻습니까? - 각각의 핵심 역량이 환경 변화 요인 대비 타당하다고 생각하십니까? - 개선하거나 추가해야하는 점은 무엇입니까?
3	기초 역량에 관한 질문	- 전반적으로 어떻습니까? - 기초 역량이 타당하다고 생각하십니까? - 개선하거나 추가해야하는 역량이 있습니까? - 가장 중요하다고 생각하는 기초 역량 5 개를 선택하여 주십시오.

기초 역량에 관하여서는 선행 연구에서 공통적으로 언급되었던 역량들을 최종 검증 인터뷰 대상에게 제시하고, 그 중 다수가 선택한 5 가지 역량으로 선택하였다. 기초 역량 선정을 위해 활용한 선행 연구는 1) UN 직원/활동가 역량을 체계적, 구체적(indicator, behaviors)으로 정리하여 제시한 UN 역량 지표, 2) 미래 지향적인 역량을 연구한 호주 APS의 핵심/기본 역량, 3) 21 세기 인재상에 기반한 OECD의 역량요소, 4) 시민사회 활동가 역량 요소 예시표 (조철민)이다.

#### 2) 최종 검증 인터뷰 대상

최종 인터뷰 일정	참가자	성 별	연령	공익활동 경력	직급	소속	조직 규모
1차 2015.11.04(수)	참가자 1	남	40 대	10 년 이상	팀장	중간지원조직	11-20 인
	참가자 2	여	30 대	3-5 년	활동가	중간지원조직	11-20 인
2차 2015.11.05(목)	참가자 3	여	40 대	10 년 이상	대표 및 이사	중간지원조직	11-20 인
3차 2015.11.06(금)	참가자 4	여	40 대	10 년 이상	국장	시민사회	6-10 인
4차 2015.11.09(월)	참가자 5	남	40 대	10 년 이상	국장	모금 및 배분	20 인

							전문기관	이상
5차	2015.11.09(월)	참가자 6	남	40대	10년 이상	교수	시민사회, 연구소	5인 이하
6차	2015.11.10(화)	참가자 7	여	40대	10년 이상	팀장	중간지원조직	5인 이하
		참가자 8	여	30대	10년 이상	팀장	중간지원조직	5인 이하
		참가자 9	여	40대	10년 이상	팀장	중간지원조직	5인 이하
		참가자 10	여	30대	3-5년	팀장	중간지원조직	5인 이하

### 3) 최종 검증 인터뷰 결과

#### 5 가지 기초 역량 (5 Foundation Competencies) \_ “공익활동가 五력”

역량	지표 예시 (UN 역량 지표 – UN Competency Development)
<input type="checkbox"/> <b>윤리성</b> : 조직의 가치를 추구하며 정직하고 공정하며 책임감 있게 미션을 달성한다.	<input type="checkbox"/> 조직의 가치를 이해하고 지켜나간다(자기의 가치와 조직의 가치를 일치시켜 나간다). <input type="checkbox"/> 의사결정과 행동에서 개인의 이익과 외부의 압력을 고려하지 않는다. <input type="checkbox"/> 비전문적 비윤리적 사안에는 필요한 대응을 하며 어려운 결정을 내릴 수 있다. <input type="checkbox"/> 정보 공유에 개방적이며, 권력과 권한을 남용하지 않는다.
<input type="checkbox"/> <b>다양성 존중</b> : 다른 배경과 관점을 가진 사람들을 존중 포용하며, 참여적으로 업무를 수행한다.	<input type="checkbox"/> 모든 사람들의 존엄성을 인정하고 존중하며 차별하지 않는다. <input type="checkbox"/> 다양한 의견을 존중하며 이해하고 이를 바탕으로 일상업무와 의사결정한다. <input type="checkbox"/> 편견과 편향적 태도가 있는지 점검하고 고정관념을 지양한다.
<input type="checkbox"/> <b>신뢰와 책임</b> : 투명하게 소통하며 양심적으로 성과를 달성하여 신뢰를 쌓고, 함께하는 사람들이 서로 신뢰하며 일할 수 있는 환경을 만든다.	<input type="checkbox"/> 숨은 의도가 없이 투명하게 소통하며, 후환에 대한 걱정 없이 소통할 수 있는 환경을 만든다. <input type="checkbox"/> 양심적이고 효율적인 태도로 기한을 지키고 성과를 달성한다. <input type="checkbox"/> 자신의 과오를 인정하고 책임을 지며 타인의 성과를 인정한다. <input type="checkbox"/> 함께 일하는 사람들의 가능성을 믿고 적절한 권한을 부여하고 지원하고 함께 책임을 진다.
<input type="checkbox"/> <b>학습과 성장</b> : 개인과 공익활동을 발전시키기 위한 최신 정보와 방법을 적극적으로 찾으며 이를 활용하며 배우려는 태도를 통해 지속적으로 학습하고 성장한다.	<input type="checkbox"/> 공익활동의 전문성을 발전시키기 위한 최신 정보를 파악한다. <input type="checkbox"/> 활동과 개인의 발전을 위한 방법들을 적극적으로 찾고 활용한다. <input type="checkbox"/> 다른 사람들로부터 배우려는 태도를 갖추고 조언을 요청한다. <input type="checkbox"/> 조직내외 사람들의 학습과 성장에 책임감을 갖고 학습 요소를 활동에 반영하며 성장에 기여한다.
<input type="checkbox"/> <b>성과 관리</b> : 공익활동의 추구하는 목적과 변화가 달성되었는지를 확인하기 위해 관련정보를 주기적으로 수집하고 분석하며, 이를 근거로 활동의 성과를 판단하고 더 나은 성과를 달성하는데 활용한다.	<input type="checkbox"/> 활동을 완수하기 위한 시간과 노력을 판단하고 업무와 능력에 맞게 배치한다. <input type="checkbox"/> 활동 목표가 주요 일정과 기한에 맞게 진행되는지 주기적으로 점검하며 피드백을 주고 받는다(실수는 감싸주고 책임은 함께 진다). <input type="checkbox"/> 활동 목적이 기획 대비 얼마나 효과적으로 달성되었는지, 지역사회에 미치는 어떤 영향을 끼쳤는지, 단체의 가치관이 얼마나 잘 반영되었는지 판단하고 활동가의 성과와 노고를 인지하고 인정한다. <input type="checkbox"/> 평가 결과를 조직을 발전시키고 다음 활동을 개선하는데 반영한다.

## KEY FINDINGS






최종 검증 인터뷰 과정을 통해, 대체적으로는 7 가지 환경 변화 대응 역량이 신선하고 유용할 것이라는 의견을 받았다. 또한, 도출된 역량과 지표에 공익활동의 상황이 반영되어, 더욱 구체화 되고, 지속적으로 검증 및 개선되기를 요청받았다. 위의 표와 같이 공익활동가의 5 가지 기초역량 '공익활동가 五력'이 선정되었고, UN 의 역량 지표를 예시로 활용하여 제공한 것에 대해서는 공익활동의 한국적 상황이 반영되어 개발되었으면 한다는 의견이 있었다.



# Chapter 5. 결론 Conclusions

## 5.1 결론

### 5.1.1 공익활동의 미래 환경 변화 요인

본 연구를 통해 구체화한 공익활동의 주요 미래 환경 변화 트렌드와 그 시나리오, 필요한 역량을 공익활동가들이 보다 쉽게 이해하고 활용할 수 있도록 간략하게 제시하면 다음과 같다.

주요 미래 환경 변화 트렌드	미래 시나리오	필요한 역량
저소득, 고비용, 저성장	<b>새로운 패러다임과 대안, 욕구가 등장한다</b> : 저성장 사회, 새로운 사회로의 전환 가능성이 증대한다. 근본적인 대안 사회에 대한 갈망과 삶의 방식을 변화하고자 하는 갈증이 높아진다. 생태적 삶에 대한 인기와 호감이 급증하며, 자급자족하는 삶의 방식이나 대안기술을 보유하는 등 소비자에서 생산자로 살아가려는 욕구가 증대한다 (귀농, 귀촌 증가). 대안 세력 정부가 탄생하며 대안 활동이 곳곳에 펼쳐진다.	 <b>Culture Creator</b> 문화 창조 역량
	<b>시민사회단체가 축소되며 시민사회의 토대가 약해진다</b> : 정부나 기업의 지원이 감소하며, 회원들의 노령화와 경제력 약화로 기부금도 줄어든다. 재정 상황이 악화되면서 다른 단체로 흡수되거나 동일한 사업을 진행하는 단체끼리 통합되는 사례가 증가한다. 새로운 활동가의 유입이 어렵고, 활동가 역량이 약화되며, 단체 신뢰도도 하락한다. 활동가의 업무는 과다해지거나 세분화된다.	 <b>Adaptive Leader</b> 변화 관리 역량
다양하고 복잡해지는 사회문제	<b>사는 게 더 팍팍해지며, 두 마리 토끼를 한 번에 잡는 활동가가 늘어난다</b> : 주거 문제가 더 심화되고, 산업구조의 변화로 일자리와 교육 구조 모두 변화한다. 이에 대응하기 위해 다른 일을 겸임하는 1인 공익활동가들이 증가한다. 자기 일에 대한 의미부여가 더욱 강화되며, 재미가 공익화 되는 등 취미의 직업화가 이루어진다. 당사자 활동이 증가하고 학업(지식)의 누적보다는 기술 중심의 인문학적 소양 교육의 필요성이 증대된다.	 <b>Self-Motivator</b> 동기 부여 역량
	<b>협력과 연대가 필요를 뛰어 넘어 일상이 된다</b> : 가치나 미션이 같으면 민-관, 영리-비영리, 개인-조직체의 구분을 넘어 함께 일할 수 있다. 경계를 뛰어넘는 집단적 영향력(collective impact)으로 복잡하고 세분화된 문제를 해결하며, 이를 이끌어가는 전문가 집단이 등장한다. 온오프라인 플랫폼을 기반한 공익활동 프로젝트가 증가한다. 영향력이 증강된 개인들이 등장하며, 이들과 함께 어울리는 것이 일상이 된다.	 <b>Collective Impact Facilitator</b> 협력적 해결 역량
기술 역량의 중요성 증대	<b>기술 발달에 따른 새로운 방식의 커뮤니케이션이 이루어진다</b> : 언어적 소통에서 이미지를 이용한 직관적인 소통이 더 중요해진다. 누구나 쉽게 비주얼 작업을 할 수 있다. 주목 받기 위한 콘텐츠 싸움이 확대된다. 홍보의 중요성이 더욱 증대된다. 전통 미디어의 힘이 약화된다.	 <b>Inspiring Story-Maker</b> 스토리텔링 역량



	<p><b>기술과 아이디어를 보유한다면 누구나 영향력 있는 활동가가 될 수 있다</b>          : 뛰어난 기술과 아이디어를 지닌 단체들이 급속도로 성장한다. 기술을 보유한 공익활동가들이 보다 빠르게 성장한다. 공익의 가치가 공유되는 속도가 빨라진다. 로봇이 대신하는 업무들이 증가한다. 원하는 공간과 시간에서 일할 수 있다. 일을 취미활동처럼 할 수 있다.</p>	 <b>IT Innovator</b> <b>기술 활용 역량</b>
	<p><b>공간의 개념이 달라지며 새롭게 일하는 방식이 등장한다</b>          : 공간의 의미와 노동 시간의 개념이 변화한다. 사무실 개념, 출퇴근 개념이 사라진다. 다양한 근무 형태, 장소가 생긴다. 반면 네트워킹에 필요한 공간은 증가한다. 플랫폼을 이해하고 활용해야 소통할 수 있다. 다양하고 자유로운 노동방식이 증가하며 상근/비상근 활동가의 구분이 모호해진다. 직업 활동가만이 아니라 사회의 점을 이루는 다양한 활동가들이 대두한다.</p>	 <b>On-Off Platform Mobilizer</b> <b>플랫폼 활용 역량</b>




### 5.1.2 미래 환경 변화에 대응하는 공익활동의 역량 (환경 변화 대응 역량 / 기초 역량)

본 연구를 통해 도출된 미래 환경 변화에 대응하기 위한 공익활동가의 역량, ‘환경 변화 대응 역량’과 그 기반이 되는 ‘기초 역량’의 관계를 그림으로 표현하면 다음과 같다.



7 가지 ‘환경 변화 대응 역량’과 5 가지 ‘기초 역량’에 대한 정의와 상세한 지표는 다음과 같다.  
(각각의 환경 변화 대응 역량을 고르게 진단할 수 있도록, 역량별 지표를 8 개로 정리하여 제시)

환경 변화 대응 역량	역량 지표 (지식 / 기술 / 태도)
 <p><b>Culture Creator</b> 문화 창조 역량</p> <p>저성장 사회의 패러다임과 대중의 대안적 욕구를 이해하고, 대중과 함께 일상에서의 대안을 기획하고 실행하여 단순한 태도의 변화가 아닌 삶의 가치까지 서서히 변화하게 하는 능력</p> <p># 패러다임, 대안, 소통, 문화</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> 근본적인 대안 사회로의 흐름과 패러다임을 읽을 수 있다.</li> <li><input type="checkbox"/> 통합적이며 유연한 사고를 통해 콘텐츠를 생산한다.</li> <li><input type="checkbox"/> 대안사회를 갈망하는 사람들의 욕구를 이해하고, 시민들과 직접적이고 친밀한 소통 및 교류하는 능력이 있다.</li> <li><input type="checkbox"/> 가볍게 소통하고 홍보하는 IT 기술을 갖추었다.</li> <li><input type="checkbox"/> 단체의 사소한 성공담도 대중과 잘 나눌 수 있는 소통 능력이 있다.</li> <li><input type="checkbox"/> 일상의 변화와 함께 제도 변화 활동도 병행한다.</li> <li><input type="checkbox"/> 생활과 연결된 구체적이며 일상에 변화 가져오는 대안들을 찾고 나눈다.</li> <li><input type="checkbox"/> 적은 돈으로도 잘 살 수 있는 법 등 활동가 스스로 직접적인 대안적 삶의 모델이 된다.</li> </ul>
 <p><b>Adaptive Leader</b> 변화 관리 역량</p> <p>새로운 기술과 사회 변화를 이해하고 끊임없이 학습하면서 변화를 수용하고 새롭고 구체적인 대안을 제시하는 역량</p> <p># 변화, 대응, 학습, 대안제시 Bridge</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> 시민사회 진영 내의 문제를 인식하고 공론화한다.</li> <li><input type="checkbox"/> 새로운 기술과 사회 변화를 이해하고 지속적으로 학습한다.</li> <li><input type="checkbox"/> 문제를 해결하고 이해관계자의 욕구를 맞추기 위한 새로운 아이디어를 적용하며 이에 따르는 위험을 예측하고 점검한다.</li> <li><input type="checkbox"/> 프로그램과 서비스를 적극적으로 개선한다.</li> <li><input type="checkbox"/> 사회적 영향력(임팩트)에 대한 측정 기술을 강화한다.</li> <li><input type="checkbox"/> 새로운 생각과 방식에 대해 관심을 갖고 실현하며, 기존의 방식을 고집하지 않는다.</li> <li><input type="checkbox"/> 개선을 위한 방법들을 적극적으로 찾고 배우려는 태도를 갖추고 있다.</li> <li><input type="checkbox"/> 충분한 정보를 바탕으로, 옳은 판단을 내리는 윤리성을 갖추고 있다.</li> </ul>
 <p><b>Self-Motivator</b> 동기 부여 역량</p> <p>삶에서 이루어지는 모든 활동을 즐겁게 만들면서, 공익활동의 다양성과 절대량이 자연스럽게 증가하고, 활동가의 지속가능성이 높아지는 역량 (의미부여, 정보력, 행동력, 자기주도 학습, 융화력, 변화대응력, 다양한 분야의 적절한 지식보유, 취미활동)</p> <p># 재미있는 공익, 활동 = 삶, 지속가능, 1인 활동가</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> 의제를 발굴하는 능력이 있으며, 이슈와 이슈를 연결할 수 있다.</li> <li><input type="checkbox"/> 진보와 보수를 뛰어넘는 논리와 언어를 발견한다.</li> <li><input type="checkbox"/> 다양한 분야에 걸쳐 적절한 지식(준전문가 수준)을 갖고 있다.</li> <li><input type="checkbox"/> 두루두루 잘 듣고 이해하는 청취력과 공감 능력을 갖추고 있다.</li> <li><input type="checkbox"/> 잘하려는 숙고의 시간보다 일단 해보는 행동력, 정보력, 정보 수집 능력을 갖고 있다.</li> <li><input type="checkbox"/> 다른 사람들과 관계 맺는 능력(융화력)이 있다.</li> <li><input type="checkbox"/> 삶에 대한 낙관적인 태도를 가진다.</li> <li><input type="checkbox"/> 개인 생활이 가능한 잉여(빈틈 되는) 시간을 확보한다.</li> </ul>
 <p><b>Collective Impact Facilitator</b> 협력적 해결 역량</p> <p>조직의 한계를 뛰어넘어 다양하고 새로운 사람들과 협력하여, 조직이 스스로 해결할 수 없는 문제들을 적극적이고 참여적인 방식으로 해결해나가는 보다 큰 영향력을 추구하는 역량.</p> <p># 협력과 연대, 참여적, 집단적 영향력</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> 협력과 연대를 통한 영향력 확대의 필요성을 이해한다.</li> <li><input type="checkbox"/> 협력 방식과 집단적 영향력(collective impact)에 대해서 국내외 사례를 통해 배우고 전략을 기획한다.</li> <li><input type="checkbox"/> 다양하고 새로운 사회참여 주체(영리, 조합, 사회적기업, 개인)와 협력하는 능력을 갖추고 있다.</li> <li><input type="checkbox"/> 지역사회 내 공익활동가들(1인 활동가, 소모임, 청년 및 시니어 활동가)을 조직하고, 영향력 증대를 위한 플랫폼을 제공한다.</li> <li><input type="checkbox"/> 커뮤니티를 만들고 참여하고 유지하며 관계력을 회복한다.</li> <li><input type="checkbox"/> 회원(기부자)을 회원(기부자)으로만 보지 않고 활동가로 이끌어낸다.</li> </ul>

	<input type="checkbox"/> 서로가 지닌 기술의 가치를 인정하며, 기술을 상호 학습할 수 있는 공간을 마련한다. <input type="checkbox"/> 서로의 다양성을 인정하고 존중, 상호 인정하는 태도를 지닌다.
 <p><b>Inspiring Story-Maker</b>  <b>스토리텔링 역량</b></p> <p>진정성 있게 사회문제에 접근하고 소통 대상의 이해를 바탕으로 상대방의 마음을 움직이는 스토리를 만들어 내고, 이를 모바일 플랫폼과 디자인 요소를 적극 활용하여 소통하는 역량</p> <p><b>#진정성, 공감, 스토리, 플랫폼, 디자인</b></p>	<input type="checkbox"/> 모바일 생태계와 트렌드에 대한 이해를 바탕으로 진정성있게 사회문제에 접근한다. <input type="checkbox"/> 주기적으로 정보를 수집하여 소통 대상의 욕구와 변화를 파악한다. <input type="checkbox"/> 공감을 일으키는 스토리텔링 능력이 있다. <input type="checkbox"/> 소통 대상과 플랫폼을 이해하고 활용할 수 있다. <input type="checkbox"/> 영상이나 이미지를 이용한 새로운 방식의 커뮤니케이션을 기획하고 구현한다. <input type="checkbox"/> 새로운 소통 방식에 대한 유연한 사고력이 있다. <input type="checkbox"/> 기술을 보유한 사람들과 협력하는 개방성이 있다 (디자이너 및 영상 제작자와의 연결 및 협업). <input type="checkbox"/> 글로벌 확장성을 염두에 두는 유연성이 있다.
 <p><b>IT Innovator</b>  <b>기술 활용 역량</b></p> <p>기술 트렌드를 이해하며, 기술의 필요성과 가능성에 확신을 갖고, 기술 역량을 보유(또는 협력과 연대)하여 적절하게 활용하는 역량</p> <p><b># IT 트렌드, IT 기술보유, 협력</b></p>	<input type="checkbox"/> 최신 IT 기술 트렌드를 이해하다. <input type="checkbox"/> IT 기술과 기술 전문인력의 필요성을 이해한다. <input type="checkbox"/> 비주얼로 소통하는 것의 중요성을 이해한다. <input type="checkbox"/> 디자인 (이미지를 통해 메시지를 전달하는 능력) 감각이 있다. <input type="checkbox"/> DB 감각 (데이터 수집, 분석, 맥락을 이해하는 능력)이 있다. <input type="checkbox"/> IT 기술을 활용한 모금 능력이 갖추어져 있다 (크라우드펀딩 등). <input type="checkbox"/> IT 기술을 가진 대상과 적극적으로 네트워킹 한다. <input type="checkbox"/> 필요한 기술을 파악하고 수용 및 적용하는 추진력이 있다 (과감한 R&D 투자 판단력).
 <p><b>On-Off Platform Mobilizer</b>  <b>플랫폼 활용 역량</b></p> <p>공간의 개념과 일하는 방식의 변화를 인지하고, 유연한 방식으로 온오프라인 공간을 활용하며, 자기 완결성 있게 업무를 완수하며, 새로운 사람들과 진정성 있게 협력하고 연대하는 역량</p> <p><b># 온오프공간, 유연성, 완결성, 신뢰, 협력</b></p>	<input type="checkbox"/> 소유 공간 개념의 변화(나만의 공간에서 사람들이 모이는 공간으로의 이동)를 이해한다. <input type="checkbox"/> 일하는 방식의 변화(노동 시간 개념의 변화)를 이해한다. <input type="checkbox"/> 모바일 및 IT 기술이 체화되었다. <input type="checkbox"/> DB 능력, 디지털 자료 독해력을 갖추었다. <input type="checkbox"/> 협업하는 상대방이 원하는 것을 찾아내는 능력이 있다. <input type="checkbox"/> 공간의 제약에서 벗어나 자기 주도적, 유연하게 일할 수 있는 완결성과 책임감을 갖추었다. <input type="checkbox"/> 일과 삶이 조화(개인의 삶을 존중하면서 일에 대한 장인정신을 키움, 업무 외 독립 프로젝트 수행)를 이룬다. <input type="checkbox"/> 새로운 것과의 조우를 통한 창조력(낯선 이들과의 협업, 다른 이들과 쉽게 소통할 수 있는 개방성, 유연성)이 있다.
<p><b>기초 역량</b></p>	<p><b>역량 지표 예시 (UN 역량 지표)</b></p>
<p><b>윤리성:</b>  조직의 가치를 추구하며 정직하고 공정하며 책임감 있게 미션을 달성한다.</p>	<input type="checkbox"/> 조직의 가치를 이해하고 지켜나간다(자기의 가치와 조직의 가치를 일치시켜 나간다). <input type="checkbox"/> 의사결정과 행동에서 개인의 이익과 외부의 압력을 고려하지 않는다. <input type="checkbox"/> 비전문적 비윤리적 사안에는 필요한 대응을 하며 어려운 결정을 내릴 수 있다. <input type="checkbox"/> 정보 공유에 개방적이며, 권력과 권한을 남용하지 않는다.
<p><b>다양성 존중:</b>  다른 배경과 관점을 가진 사람들을 존중 포용하며, 참여적으로 업무를 수행한다.</p>	<input type="checkbox"/> 모든 사람들의 존엄성을 인정하고 존중하며 차별하지 않는다. <input type="checkbox"/> 다양한 의견을 존중하며 이해하고 이를 바탕으로 일상업무와 의사결정 한다. <input type="checkbox"/> 편견과 편향적 태도가 있는지 점검하고 고정관념을 지양한다.
<p><b>신뢰와 책임:</b></p>	<input type="checkbox"/> 숨은 의도가 없이 투명하게 소통하며, 후환에 대한 걱정 없이

<p>투명하게 소통하며 양심적으로 성과를 달성하여 신뢰를 쌓고, 함께하는 사람들이 서로 신뢰하며 일할 수 있는 환경을 만든다.</p>	<p>소통할 수 있는 환경을 만든다.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> 양심적이고 효율적인 태도로 기한을 지키고 성과를 달성한다.</li> <li><input type="checkbox"/> 자신의 과오를 인정하고 책임을 지며 타인의 성과를 인정한다.</li> <li><input type="checkbox"/> 함께 일하는 사람들의 가능성을 믿고 적절한 권한을 부여하고 지원하고 함께 책임을 진다.</li> </ul>
<p><b>학습과 성장:</b> 개인과 공익활동을 발전시키기 위한 최신 정보와 방법을 적극적으로 찾으며 이를 활용하며 배우려는 태도를 통해 지속적으로 학습하고 성장한다.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> 공익활동의 전문성을 발전시키기 위한 최신 정보를 파악한다.</li> <li><input type="checkbox"/> 활동과 개인의 발전을 위한 방법들을 적극적으로 찾고 활용한다.</li> <li><input type="checkbox"/> 다른 사람들로부터 배우려는 태도를 갖추고 조언을 요청한다.</li> <li><input type="checkbox"/> 조직내외 사람들의 학습과 성장에 책임감을 갖고 학습 요소를 활동에 반영하며 성장에 기여한다.</li> </ul>
<p><b>성과 관리:</b> 공익활동의 추구하는 목적과 변화가 달성되었는지를 확인하기 위해 관련정보를 주기적으로 수집하고 분석하며, 이를 근거로 활동의 성과를 판단하고 더 나은 성과를 달성하는데 활용한다.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> 활동을 완수하기 위한 시간과 노력을 판단하고 업무와 능력에 맞게 배치한다.</li> <li><input type="checkbox"/> 활동 목표가 주요 일정과 기한에 맞게 진행되는지 주기적으로 점검하며 피드백을 주고 받는다(실수는 감싸주고 책임은 함께 진다).</li> <li><input type="checkbox"/> 활동 목적이 기획 대비 얼마나 효과적으로 달성되었는지, 지역사회에 미치는 어떤 영향을 끼쳤는지, 단체의 가치관이 얼마나 잘 반영되었는지 판단하고 활동가의 성과와 노고를 인지하고 인정한다.</li> <li><input type="checkbox"/> 평가 결과를 조직을 발전시키고 다음 활동을 개선하는 데 반영한다.</li> </ul>

## 5.2 토의

본 연구를 진행하면서 만난 다수의 다양한 공익활동가들과 조직들에게 받은, 비영리 섹터에 영향을 주는 미래 환경과 역량에 대한 질문과 그 시사점, 제언을 아래와 같이 정리한다.

### 역량의 타당성에 대한 지속적인 검증

본 연구는 주요 연구 대상을 중심으로 현장이 살아있는 방식으로 역량과 지표를 도출하였지만, 소수의 대상으로 선택된 환경요소에 대해서만 역량이 도출되었다는 한계가 있다. 도출된 역량이 지속적으로 적용되고, 평가되고, 보완되어 더 구체화 되고 실용성이 높아질 것으로 판단된다. 호주 AsLaRC(Aged Services Learning and Research Centre)의 리더십 역량과 프렘임 도출 연구에서는 2008년 파일럿 연구를 거쳐, 이를 3년간의 공식적 연구로 발전시켜 검증하고 세부화 하였다. APS의 경우에는 매년 역량의 방향을 검증하고 발전시키는 과정을 진행하고 있다.

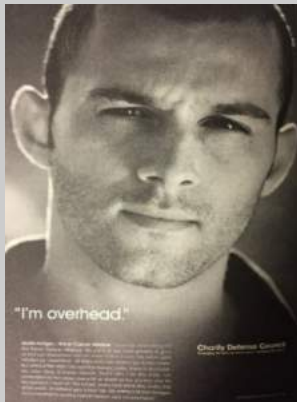
### 개인역량과 조직역량

본 연구는 개인역량에 중심을 두고 진행되었다. 개인과 조직이 서로 영향을 미치며 발전하기 때문에 역량에 대한 답변으로 조직의 변화, 조직문화, 리더십전환, 사업의 재편/전략적 배치, 비영리를 둘러싼 제도와 환경변화의 요구도 다수 도출되었다. 호주의 APS (Australian Public Service Commission)는 급변하는 환경에서 조직이 무엇을 유지하고 변화할 것인가를 선택하고, 이와 정합된 성과를 도출하기 위한 조직 구조, 문화, 시스템과 프로세스를 구축하고 이 안에서 조직 내 인재의 변화를 이끌어 내야 함을 강조(APS, 2014-15)하고 있다. 본 연구에서는 개인 활동가의 역량에 영향을 주는 요소 즉, 조직에서의 역할, 조직의 규모, 사업의 특성 등이 고려되지 않고 진행되었다. 차후 이런 부분이 고려되면서 자연스럽게 조직적 변화역량이 논의되리라고 생각한다.



### 공익활동가의 지속가능성

이 연구는 미래 변화를 상상해 보고 그에 적합한 역량을 도출하는 과정이었다. 이 과정에서 활동의 지속가능성에 대한 활발한 논의가 있었다. 특히, <저소득, 고비용, 저성장>의 미래 환경에서 젊은 활동가들은 주거 환경, 적정 임금이 보장되며 활동하기를 기대하는 반면, 단체의 재정 열악성은 더욱 심각해 질 것으로 예측되었다. 이러한 상황에 대응하기 위한 활동가의 역량이 도출되기도 하였으나, 변화에 대응하기 어려운, 이와 같은 구조에 대응하기 위해서는 활동가 개인의 역량 외의 비영리영역 전반의 움직임 요구된다. 일례로 미국의 비영리단체들이 스스로를 보호하기 위해 만든 조직인 ‘Charity Defense Council’에서는 “I am overhead”라는 비영리 운영비 관련 인식개선 캠페인을 진행하기도 하였다.



“저는 유방암협회의 모금담당자입니다. 저는 암 치료제 연구에 많은 사람들이 기부하도록 하는 일을 맡고 있습니다. 그렇지만 제 월급에는 운영비라는 꼬리표가 붙어 있습니다. 저는 암 치료제 연구에 직접적인 관련이 없는 것으로 되어 있습니다. 그렇지만 제 모금이 없이는 연구도 없습니다. 제 누나는 유방암으로 세상을 떠났습니다. 이것이 제가 이 일을 하는 이유입니다. 저는 치료제 연구를 하는 의사처럼 암 완치에 모든 것을 걸고 있습니다. 매 시간, 매일, 매주 헌신하고 있습니다. 그렇지만 아무도 운영비를 좋아하지 않습니다. 제 이름은 마틴 호지스입니다. 저는 유방암을 퇴치하는데 헌신하고 있습니다. 저는 운영비입니다”. (Pallotta, 2012)

## Chapter 6. 제언 Recommendations

### 6.1 제언

본 연구는 공익활동가들의 역량요소를 파악하는데 그치지 않고, 이를 토대로한 교육 프로그램을 개발하기 위한 목적으로 진행되었고, 현재 활동가를 대상으로한 교육 프로그램을 운영하거나 개발하고 있는 해외 사례(호주 APS, 2014; AsLaRC 2013; UN Competency Development, 2010)를 참고하여 진행하였다. 이에, 도출된 역량을 상세한 지식, 기술, 태도 지표를 함께 제시하여 활동가가 자신의 역량을 진단할 수 있게 하고, 개발 프로그램의 구체적인 목표가 될 수 있게 하였다. 연구 중에 도출된 미래환경 변화요소는 연구에 참여한 단체의 미션워크숍에서 SWOT 분석의 기초 자료로 활용되어 적용성이 입증되기도 하였다. 또한, 역량도출 워크숍이 당사자성, 참여적 형태로 진행되었기에 단체에서는 이를 모델로 자체적으로 미래역량강화 워크숍을 진행하여 유의미한 결과를 도출 할 수 있다.

본 연구를 마치면서, 몇 가지 제언을 아래와 같이 정리하였다.

#### 1) 환경 변화에 대응한 역량 개발 방식

본 연구에서 도출된 환경 변화 대응 역량은 지식과 기술의 습득을 넘어 행동의 변화를 요구하기 때문에 이를 고려한 개발 프로그램이 마련되어야 한다. 이에, 직원 스스로 역량을 진단하여 개발하는 학습과 성장의 구조를 가진 유엔(UN)의 자기개발(Personal Development) 방법과 미래 환경에 대응하기 위한 실행적 리더십(Leadership is a Practice) 학습 센터를 운영하는 APS(Australian Public Service)의 리더십 개발전략을 공유하여 환경 변화에 대응하는 역량 개발 방식에 대해 제언하고자 한다.

	호주 APS의 리더십 개발 전략 APS Leadership Development Strategy	UN의 역량 자가 진단과 개발 가이드 UN Competency Development – A Practical Guide
특징	<ul style="list-style-type: none"> <li>호주 정부의 Ahead of A Game(변화에 한 발 앞서 대응하는) 전략에 부합, 환경 변화에 대응하는 공공서비스 기관의 리더십을 교육하고 양성</li> <li>리더십은 위치가 아닌 역할로, 모든 조직 구성원들이 근본적인 변화를 요구하는 환경에 대응할 수 있는 실행적 (practice) 역량을 의미</li> <li>역량을 Core, Foundation, Management, Leadership 역량으로 구별하여 직급별 교육 제공</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Core Value, Core Competence, Managerial Competence 로 구분된 17 개 역량 제시</li> <li>자기개발 (Personal Development) 방식으로 역량을 개발할 수 있도록, 실용적이고 상세한 지침 제공 (Practical Guide). UN 은 자기개발을 ‘의도된 학습의 과정을 통한 자신의, 자신에 의한 성장의 경험’으로 정의하고 있음</li> </ul>

<b>원칙/ 프로세스</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>업무에 적용 가능한 방식으로의 역량 교육 프로그램을 구축 (development in practice).</b> 각각의 역량들은 독립적으로 개발되지만 업무에 적용될 때는 지속적, 유기적으로 결합되도록 교육을 설계함.</li> <li>2. <b>70:20:10 원칙 적용.</b> 업무에서의 배움(70), 동료간의 배움(20), 학습센터에서의 배움(10) 간의 균형</li> <li>3. <b>Knowing-Doing-Being 구조 활용</b></li> <li>4. <b>선배세대 리더가 롤모델로 참여,</b> 지향하는 바를 실천하는 모습을 보여주고 경험을 전수함 (사례 제시, shadowing, coaching)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>역량을 이해하고 개선점 찾기 (기준과 지표에 근거한 평가)</b> 주변인 평가와 자가진단을 통해 스스로의 강점과 약점을 파악할 수 있는 상세한 행동 지표를 제시. 이를 4 단계 (미흡, 개선 필요, 필요역량 보유, 탁월함), 직급별(staff, manager, manager's manager)로 평가함</li> <li>2. <b>나에게 필요한 역량을 강화하기</b> 업무, 교육, 사람(영상 자료), 책의 4 가지 방식을 모두 활용하여 총체적으로 역량을 개발. 각각의 실천방법과 자료를 상세하게 제시. 특히, 업무에서 적용이 중요시됨 (업무에서의 예시와 지침이 상세하게 제시)</li> </ol>
---------------------	--	---

호주 APS 와 UN 의 역량 개발 방식을 참고하여 국내에서 공익활동가의 역량 개발 계획을 수립할 때 적용할 점을 정리하면 다음과 같다.

- 활동가 역량의 강점과 개선점을 이해하는 과정이 선행되며 자기개발 계획을 수립하는 것이, 역량 개발의 중요한 첫 단계이다 (UN).
- 한가지 방식이 아닌 총체적 학습환경을 구축하여야 한다 (업무, 교육, 사람(영상), 책의 통합적 방식) (UN).
- 교육 프로그램은 교실에서의 학습뿐만 아니라 업무에 변화를 가져오도록 설계 (70:20:10 = 업무에서 배움: 동료간 배움: 학습센터 배움) 해야 한다(APS).
- 자아개념의 변화를 궁극적으로 가져오도록 Knowing-Doing-Being 방식 (이론에 대한 이해를 바탕으로, 실제 업무나 생활에 적용 반복적으로 실행하면서 자아개념이 변하는 방식)을 추구해야 한다(APS).

## 2) 공익활동가 환경 변화 대응 역량 툴킷 (Tool Kit) 개발

본 연구의 결과물을 툴킷(Tool Kit)으로 개발하여, 공익활동가들이 스스로 역량을 진단하고 개발하도록 돕는 기초 자료로서 활용도 높게 구성하여 제공한다.

- 역량진단: 본 연구에서 상세하게 도출된 역량 지표들을 재구성하여 활동가들이 환경 변화 대응 역량을 진단하여 강점과 개선점을 도출하도록 한다. 개인의 역량 개발과 함께 역량 개발의 근거 자료로 활용할 수 있다.
- 공익활동의 미래환경 정보제공: 공익활동가와 단체가 미래 환경 변화를 이해하고 대응할 수 있도록 변화 요소를 제시한다. 이는 단체의 중장기 전략 수립을 위한 기초자료로 활용될 수 있다.
- 환경 변화 대응 역량 도출 워크숍 모델 공유: 본 연구에서 역량 도출을 위해 진행한 워크숍 프로세스를 도식화하여 단체가 스스로 변화의 시나리오를 그리고 변화 대응 역량을 도출하는 워크숍을 기획하여 실행할 수 있도록 한다.

## 3) 후속 연구에 대한 제언

본 연구는 미래 환경 변화에 대응한 공익활동가의 역량에 대한 첫 번째 연구이고 시작점이다. 향후 이에 대한 검증과 지속적인 연구, 개발이 필요하다.

- 도출된 역량의 타당성을 검토한다. 학습을 구조화하는 적용 지침으로서의 기능을 하는 지, 역량의 증대가 개인과 조직의 변화로까지 이어지는 지에 대해 검증한다.
- 보편성을 연구한다. 본 연구에서는 주요 연구대상을 정의하여 연구를 진행하였는데, 공익활동의 전반에 걸쳐 활용이 가능한 지에 대해 검증한다.
- 도출된 역량을 세부화하여(역할, 직급, 경험, 조직의 특성) 더욱 유효한 역량의 진단과 개발의 지침이 되도록 한다.

## 참고문헌

- 국제미래학회 안중배 외 (2014). 전략적 미래예측 방법론 바이블. 서울: 두남 출판.
- 김영천 (2013). 질적연구방법론 2. 서울: 아카데미프레스.
- 김주일, 이주형 (2014). 공익활동가 경력개발 방안 연구. 서울시 NPO 지원센터 연구보고서.
- 박동건 (2001). 역량과 역량모델의 정체 및 활용. 한국인사관리학회.
- 새로운 사회를 여는 연구원 (2009). 시민단체 활동가 역량에 관한 의식 및 실태조사 결과보고서.
- 서유경 (2014). 한국 NGO 학과의 교육과정 발전방안. 한국 NGO 학회.
- 안정선 (2009). 사회복지기관 사회복지사의 역량분석 및 교육 방향성. 임상사회사업연구. 6(2). 67-84.
- 이흥민 외 (2003). 핵심역량 핵심인재. 서울: 리드리드출판.
- 조철민 (2014). NPO 활동가 교육 수요 및 현황 조사 보고서. 서울시 NPO 지원센터 연구보고서
- 조현주 (2013). 비영리기관 모금전문가의 역량 모델 개발. 석사논문. 서울: 숙명여자대학교.
- 한국교육평가회 임충기 외 (2004). 교육평가용어사전. 서울: 학지사.
- 한국개발연구원(KDI) (2010). 미래비전 2040: 미래 사회경제구조 변화와 국가발전 전략. 서울: 한국개발연구원.
- Akingbola, K. (2012). A Model of Strategic Nonprofit Human Resource Management, *International Society for Third-Sector Research*, (24), 214-140.
- Australian Public Service Commission (2011). APS Leadership Development Strategy, Canberra.
- Australian Public Service Commission (2012). APS Leadership and Core Skills Strategy: 2012-13, Canberra.
- Australian Public Service Commission (2014). APS Leadership and Core Skills Strategy: 2014-15 refresh, Canberra.
- Cartwright, C., Sankaran, S., Kelly, J. (2008). Developing a New Leadership Framework for Not-For-Profit Health and Community Care Organizations in Australia.
- Cartwright, C., Ryan, N., Sankaran, S., Soar, J. (2013). An Innovative Model of Leadership Development for Not-For-Profit Aged and Community.
- Conger, J, Ready, D. (2004). 'Rethinking leadership competencies', *Leader to Leader*, 32, 41-47.
- Dan Pallotta (2012). 'How the Nonprofit Community Can Stand up for Itself and Really Change the World, Jossey-Bass.
- Green PC. (1999). Building robust competencies: Linking human resource system to organizational strategic. San Francisco: Jossey-Bass.
- Kunreuther, F., Kim, H., Rodriguez, R.(2008). Working Across Generations: Defining the Future of Nonprofit Leadership, Jossey-Bass.
- McClelland, D.C.(1973). Testing for competence rather than for intelligence, *American Psychologist*, 1-14.
- Mesch, D. (2010). Management of Human Resources in 2020: The Outlook for Nonprofit Organizations, *Public Administration Review*, (Special Issue), S173-S174.
- OECD (2014). Competency Framework.
- Sparrow, P.(1996). Linking competencies to pay: Too good to be true? *People Management*, 23(2), 1-6.
- UN (2010). UN Competency Development – A Practical Guide.

## 부록 Appendix

### 전문가 인터뷰 및 심층집단면접(FGI) 질문지

	내용	질문
연구 배경 (10 분)	연구배경과 방법의 이해	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 연구 배경과 방법이 이해되는가?</li> <li>✓ 연구 방법이 적절하다고 판단되는가?</li> </ul>
연구 방향 (15 분)	연구방향 이해 연구방향의 동의 (또는 의견 수렴)	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 연구의 방향이 비영리섹터의 요구와 부합하는가?</li> <li>✓ 연구의 결과가 비영리 조직에 실제적으로 도움이 되겠는가?</li> </ul>
주요 질문 (30 분)	변화의 시나리오 제시	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 외부 환경 요소 중에서 단체(섹터)의 존립과 방향에 가장 큰 영향을 주는 요소는 무엇인가?</li> <li>✓ 내부 환경 요소 중에서 단체(섹터)의 존립과 방향에 가장 큰 영향을 주는 요소는 무엇인가?</li> <li>✓ 이러한 내부/외부 요소들이 단체(섹터)에 어떤 <u>영향</u>(major impact)을 가져오겠는가?</li> </ul>
연구 대상 (10 분)	공익활동가/단체 유형 설정	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 이 연구가 어떤 유형의 단체에 가장 필요하겠는가? 요소는 무엇인가?</li> <li>✓ 이 연구의 결과물이 어떤 유형의 단체에 가장 효율적으로 적용되겠는가? 요소는 무엇인가?</li> <li>✓ 이 연구에 참여를 추천할 만한 단체는?</li> </ul>
기타 질문 (15 분)	역량개발의 기초 자료 수집	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 역량이 강화를 위한 개인/조직의 철학과 방향은 무엇인가?</li> <li>✓ 역량 강화를 위한 프로그램이 있다면(또는 경험한 프로그램) 목적/내용/강점은 무엇인가?</li> <li>✓ 역량을 강화를 위해 개인/조직은 어떤 노력을 하고 있는가?</li> </ul>

## 온라인 설문지

[공익활동가에게 묻는다: 향후 10년간 우리에게 일어날 환경 변화와 필요한 역량은?]

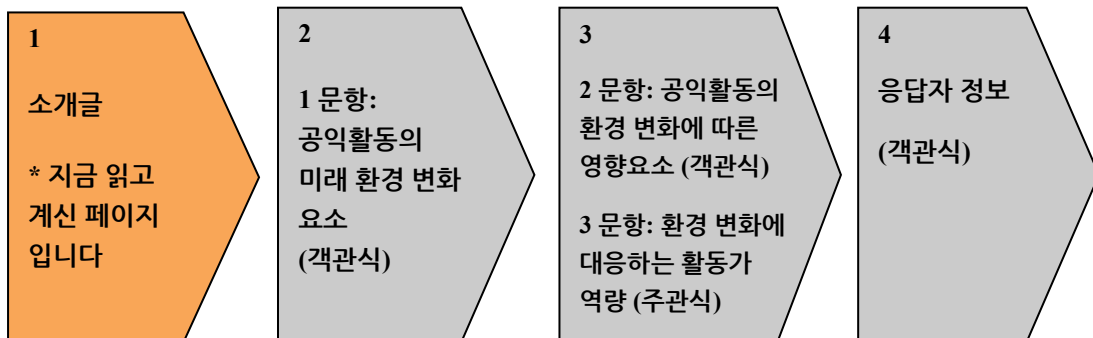


ginger T project X 서울시 NPO 지원센터  
진저티프로젝트 공익활동, 더 쉽고 즐겁게

진저티프로젝트와 서울시 NPO 지원센터는  
[공익활동의 미래 환경 변화와 대응 역량에 관한 연구]를 함께 진행하고 있습니다.

급변하는 공익활동의 미래 환경을 내다보고  
이 변화에 대비하여 공익활동가들이 갖추어야 할 역량은 무엇인지를 알아봄으로써,  
미래를 생각해볼 겨를도 없이 섣달의 어려운 현실 속에서 오늘을 살아내고 있는 공익활동가들에게  
다가올 변화를 한 번쯤 예측해보고 준비된 자세로 맞이할 수 있도록 돕고자 합니다.

여러분의 솔직한 생각을 들려주세요.  
설문은 단! 3 문항 (4 페이지)으로 구성되어 있습니다 (약 7 분 소요).



공익활동 전문가 약 20 명을 대상으로 인터뷰와 심층집단면접을 진행하여, 향후 10 년간 공익활동의 내외부 환경변화 요소와 그 영향을 뽑아내었습니다. 여러분의 생각을 들려주세요.

**1. 향후 10 년간 나타날 공익활동의 내외부 환경 변화 요소를 뽑아보았습니다. 다음 중 귀하가 속한 조직에 가장 큰 영향을 미칠 것이라고 생각되는 환경 요소를 5 가지만 선택해주세요.**

- 1) 저출산, 고령화 (인력구조의 변화)
- 2) 다양하고 복잡해지는 사회문제 (사회문제 해결의 한계)
- 3) 증강된 개인 (개인의 사회문제 해결 능력 및 영향력 증대, 당사자 운동 증가)
- 4) 기술 혁신의 가속화와 보편화 (사물인터넷, 3D 프린터, 드론 등)
- 5) 기술 역량의 중요성 증대 (IT/ 매체 활용 능력)
- 6) 저소득, 고비용, 저성장 (양극화, 상대적 빈곤감, 청년실업 문제)
- 7) 노동시장의 변화 (불안정한 고용시스템의 가속화)
- 8) 글로벌화 (다국적 비영리 단체의 증가)
- 9) 재난사회 / 핵위기 (사회불안과 갈등 심화)
- 10) 에너지 / 기후 변화 (친환경적 생활방식 대두, 대체 에너지 기술 발달)
- 11) 사회 참여에 있어 정부의 주도성 증대 (관 주도의 사업 확산과 제도화)
- 12) 보수적 정책 (공익활동에 대한 규제 방식의 진화)
- 13) 북한, 통일문제 (대북 정책 변화와 통일 가능성)
- 14) 영역간 경계 모호 (영리-비영리-정부의 영역을 넘어선 공익활동)
- 15) 세대 전환 (단체 내 세대 다양성 증가와 리더십 전환)
- 16) 기타 : \_\_\_\_\_

**2. 미래 환경 변화가 공익활동에 미치게 될 영향 요소를 가상으로 적어보았습니다. 6 가지 분야별 환경 변화에 따른 영향 요소 중 귀하와 귀하의 조직에 가장 큰 영향을 미치게 될 영향 요소를 분야별로 1 가지씩만 선택해주세요.**

**2-1. 사회 (Society)**

- 1) 고령화, 저출산으로 인한 사회문제 및 갈등 해결 사업의 대두
- 2) 활동가 및 기부자의 고령화, 신규 활동가 및 기부자 유치의 어려움, 경쟁 심화
- 3) 다양한 사업 방식의 추구, 다양한 주체와의 경쟁 또는 협력
- 4) 이해관계자(정부,기업,기부자 등)의 영향력 행사 (측정 가능한 변화 및 효율성에 대한 욕구 증대)
- 5) 시민-청년활동가의 증대로 인한 이들과의 경쟁 또는 협력
- 6) 기타 : \_\_\_\_\_

**2-2. 기술 (Technology)**

- 1) 소통 및 운동 방식의 변화 (SNS/플랫폼/연대 등 참여적-쌍방향적 방식)
- 2) 업무 형태와 방식의 변화 (모바일 오피스 등)
- 3) IT 역량의 중요성 증대 (기술 역량 미보유에 따른 경쟁력 하락)
- 4) 기타 : \_\_\_\_\_

**2-3. 경제 (Economy)**

- 1) 저소득, 고비용, 저성장으로 인한 사회문제 및 갈등 해결 사업의 대두
- 2) 기부금 축소와 운영비 증가로 인한 단체의 재정 악화
- 3) 비용 감소 방안 모색, 당사자 운동 활성화, 소통 방식의 변화
- 4) 단체의 안정적 인력 유지와 양질의 인력 확보 어려움



- 5) 다국적 NGO 의 진출 확대, 기존 단체의 이슈 주도성, 모금력 약화
- 6) 기타 : \_\_\_\_\_

**2-4. 환경 (Ecology)**

- 1) 재난, 에너지/기후, 핵문제로 인한 사회문제 및 갈등 해결 사업의 대두
- 2) 활동, 운영에 친환경적 요소 강화
- 3) 기타 : \_\_\_\_\_

**2-5. 정치 (Politics)**

- 1) 단체 역할의 축소 혹은 사업의 세분화-차별화, 협력 증대
- 2) 단체 운영 및 활동의 복잡성, 위험 요소 증가로 위험 관리 업무 증대 (소송)
- 3) 통일으로 인한 사회 전반 및 단체 활동에 예측 불가능한 변화 발생
- 4) 기타 : \_\_\_\_\_

**2-6. 비영리 특화 (NPO Specifics)**

- 1) 비영리의 이슈 주도성 하락, 경쟁력 약화
- 2) 청년활동가-사회적기업(기업)-정부와의 협력과 연대 증대
- 3) 비영리 출신의 공직 진출/거버넌스 참여로 비영리의 영향력 증대 혹은 갈등
- 4) 단체 내 다양한 세대의 공존으로 인한 활동, 운영, 소통 방식의 변화
- 5) 리더십 전환, 세대간 갈등, 다양한 리더십의 실험과 도입
- 6) 기타 : \_\_\_\_\_

- 3. 앞서 살펴본 미래 환경 변화와 그 영향에 대응하기 위하여, 귀하가 지금과 다르게 혹은 추가적으로 어떤 역량을 갖춰야한다고 생각하시는 지 써주세요 (생각나시는 대로 적어주세요. 여러 개도 괜찮습니다).  
(예시, 시대의 변화를 읽어내고 그에 따른 조직 내 다양한 역할 변화를 인지한다)
- 

**마지막 질문입니다.**

여러분에 대한 기본적인 정보를 몇 가지 여쭙보고자 합니다.  
응답해주시는 내용은 본 연구조사의 결과 분석 목적으로만 사용됩니다.

- 1. 귀하의 성별을 선택해주세요.  
남 / 여
- 2. 귀하의 연령대를 선택해주세요.  
20 대 / 30 대 / 40 대 / 50 대 / 60 대 이상
- 3. 귀하의 활동 경력을 선택해주세요.  
1-2 년 / 3-5 년 / 6-10 년 / 10 년 이상
- 4. 귀하의 직책을 선택해주세요.  
활동가(사회복지사) / 팀장 / 국장 / 대표 및 이사 / 자원봉사자
- 5. 귀하가 담당하는 분야를 선택해주세요.

사업기획 및 실행 / 모금 및 회원 관리 / 홍보 및 마케팅 / 재정 및 회계 / 사회복지 서비스 / 관리 (팀장) / 사업 전반 (2 개 이상 분야 담당) / 기타 :

6. 귀하가 속한 조직의 규모를 선택해주세요.

1 인 조직 / 5 인 이하 / 6-10 인 / 11-20 인 / 20 인 이상

7. 귀하가 속한 조직의 활동 분야를 선택해주세요.

시민사회 / 사회복지 / 국제구호 및 개발 / 중간지원 조직 / 모금 및 배분 전문 기관 / 기업사회공헌 / 사회적 경제 / 자원봉사 / 기타 :

8. 추후 본 연구의 결과 보고서를 받기 원하시는 분께서는 이메일 주소를 적어주세요 (선택사항이며, 연구 결과 보고서를 1 주일 먼저 받아보실 수 있습니다)

---

**설문을 모두 마쳤습니다. 고맙습니다!**

## 최종 검증 인터뷰 질문지

### <역량 요소에 대한 피드백>

#### 역량 프레임에 관한 질문

1. 전반적으로 어떻습니까?
2. 변화 대응 역량과 기초 역량으로 나누는 것에 대해서 어떻게 생각하십니까?

#### 변화 대응 역량에 관한 질문

1. 전반적으로 어떻습니까?
2. 각각의 핵심 역량이 환경변화요인 대비 타당하다고 생각하십니까? (1-5점)
3. 개선점은 무엇인가요?
4. 가장 적합하다고 생각하는 세부 역량을 5개를 선택하시고 순위를 정해 주세요.
5. 추가하거나 개선해야 하는 부분을 알려주세요.

#### 기초 역량에 관한 질문

1. 전반적으로는 어떻습니까?
2. 기초 역량이 타당하다고 생각하십니까?
3. 개선하거나 추가해야 하는 역량이 있습니까?
4. 가장 중요하다고 생각하는 세부 역량 5 개를 선택하시고 순위를 정해 주세요.

## UN 의 역량 개발 실행 가이드 예시

### (UN Competency Development – A Practical Guide; Integrity Competencies for Manager Level)

MANAGER			
You are required to demonstrate this value in your work:			
<ul style="list-style-type: none"> <li>An ability to work honestly, openly, impartially and in accordance with the values of the United Nations is critical for all staff members.</li> </ul> <p>All staff members are required to demonstrate this value, irrespective of the nature of their role.</p>			
Checklist of behaviours typical of each rating level for Managers			
Unsatisfactory ● ○ ○ ○ ○	Requires Development ● ● ○ ○ ○	Fully Competent ● ● ● ● ○	Outstanding ● ● ● ● ●
<ul style="list-style-type: none"> <li>Shows little interest in organizational values, and does not use them to regulate personal behaviour</li> <li>Does not stand firm against acting without thoughts of personal gain, and is willing to be flexible when political pressure being applied</li> <li>Allows actions and decisions to be swayed by the interests of staff and other parties, rather than focusing primarily on those of the Organization</li> <li>Does not recognize or address behaviour in self and others which is unethical or lacking in integrity</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Generally tries to behave broadly in line with general organizational values</li> <li>Resists acting with thoughts of significant personal gain, but may find it harder to resist political pressure on some occasions</li> <li>Generally acts and makes decisions in the interests of the Organization, but seeks to balance this with the interests of staff and other parties</li> <li>Generally points out where any behaviour in others appears to be significantly less ethical or to lack in integrity</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Seeks to ensure that personal behaviour broadly complies with the values of the Organization</li> <li>Acts without thoughts of personal gain, and generally seeks to resist political pressure wherever possible</li> <li>Ensures all actions and decisions are taken in the Organization's best interests</li> <li>Identifies and acts to address any behaviour in self or others which is unethical or lacking in integrity</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Proactively seeks to understand the values of the Organization, monitor personal behaviour to ensure that it supports them</li> <li>Explicitly acts without thoughts of personal gain, and stands strong when political influence is applied</li> <li>Ensures all actions and decisions are taken in the Organization's best interests, checking any potentially controversial issues with more senior managers</li> <li>Identifies and acts to address any behaviour in self or others which is unethical or lacking in integrity, and positively promotes the importance of integrity wherever possible</li> </ul>

### PURPOSE

As you review each core value or competency in the following sections, it is helpful to consider how this Guide will be useful to you over the course of your UN career.

As noted in the Introduction, this guide is meant to practically support you, as a UN staff member, in developing the values and competencies needed to be successful in your job, and your broader career, within the Organization. The majority of the recommendations in this guide are self-directed. However, if you have any questions about how any of these activities may be undertaken within the context of UN Regulations and Rules, we encourage you to seek counsel from your manager, Executive Office or OHRM. The UN Competency Framework is relevant and important in a range of your daily human resource activities:


- To more effectively manage your career development, both as an individual staff member and for those of you with supervisory responsibilities, in your role as manager;
- In your learning goals and personal development plan (DP) as part of the Organization's new performance management and development system;
- As you write your application and to help you prepare for job interviews;
- To give more specific, constructive feedback to colleagues and team members;
- To more effectively coach those who come to you for mentoring.


This Chapter of the Guide introduces each UN core value, competency and managerial competency, and positive and negative indicators for each. While not intended to specifically define each according to how to rank/assess each competency, included are parameters to help both managers and staff assess themselves and their teams according to how proficient you are in each area.

#### You will also find four ways to develop your skills:

**Learning by Doing:** on the job activities, job simulations and job aids 

**Learning through Training:** training courses 

**Learning by Listening/Watching:** observing others, video based development  

**Learning by Reading:** books and skill briefs 

## Suggested Development Activities

### Learning by Doing



- Obtain a copy of the United Nations Charter. Make sure that you are fully conversant with the principles within the Charter. Construct a list of the principles which you believe are particularly relevant to your role or your team, and discuss them at a staff meeting or one on one with your team. If there are areas that you are not sure about make a point of learning about these immediately. In all of your dealings as a United Nations representative, ensure that you demonstrate your commitment to the Charter.
- Seek feedback from your manager or colleagues regarding their perceptions of your honesty, ethics and integrity in relation to your professional ethics or codes of conduct. It is important that you try to address any issues of concern as appropriate.
- Devote some time, possibly at your next team meeting, to discuss with your team members what they see as ethically important in their job and any concerns they have.
- It might be useful to develop a written code of ethics for your team or unit within the Organization and make sure that everyone is aware of and committed to this. Make sure that it is consistent with United Nations ethical standards.
- Investigate professional organizations, working groups, and committees both internal and external to the United Nations that are relevant to your occupational group, and consider becoming involved for your professional development. Obtain a copy of any professional ethics or standards you are bound by as a member of the group. Make sure that you are fully conversant with this document. In all of your dealings as a United Nations representative ensure that you also honour your professional ethics. Be sure to familiarize yourself with the Administrative Instruction on Outside Activities (ST/AI/2000/13).
- Attend sessions at professional conferences devoted to debating current ethics within your field or profession. Information obtained through attending such conferences could also be passed on to or discussed with relevant others within the United Nations.
- Make sure that you do not promise to do something unless you truly believe that you can deliver it. You will find that it is very difficult to gain the trust of others if you break promises to them.
- If someone provides you with confidential or sensitive information or you regularly work in an environment in which there is confidential or sensitive information readily accessible, make sure that you treat it as such. Think about how you have felt when someone else has broken your trust in the past by passing on information or looking at personal paper work and use this as a motivator for keeping confidences in the future.
- Failing to meet deadlines can often be seen by other people as unreliability and can contribute to a lack of trust. For that reason it is important that you evaluate your time management skills and address any development needs in this area. For example, if you are invited to attend a meeting endeavour to be 5 minutes early and well prepared as a sign of respect, trustworthiness and reliability.
- Do not blame others for your errors, instead accept responsibility for the error and fixing the mistake.
- Seek opportunities to work on projects with ethical considerations either inside or outside work.
- Before taking action on an important issue, seek feedback on your intended approach from a colleague whose integrity you respect.

## Learning through Training



There are a number of development programmes available for the Core Value of Integrity. Further details of these can be found on the United Nations eLearning platform, UNSkillport.com. Programmes include:

### **Core UN Training Programmes Addressing Integrity**

- Ethics and professional knowledge
- Organisational scope of critical thinking
- Leading without authority

### **Mandatory UN Training**

- Integrity Awareness Programme
- Prevention of Workplace Harassment, Sexual Harassment, and Abuse of Authority in the Workplace

Many of these programmes, and other related programmes, are available in a range of languages. Visit [UNSkillport.com](http://UNSkillport.com) to see the full listings of programmes currently offered in Spanish, French and other languages.

## Learning by Listening/Watching



- Think about someone whom you trust or view as particularly ethical and try to identify what they did or do to make you feel this way. Bear this in mind for your own dealings with others and consider trying to emulate their style.
- Attend or join appropriate United Nations or professional bodies which promote and regularly discuss ethics and are bound by codes of conduct.

### **CD Roms**

The Influential Manager (CD Rom) Edited by Gareth Lewis published by Pergamon Open Learning

## Learning by Reading



Go to a bookshop or a library and choose one or two books to read on integrity and ethics from the reading list below. You may also identify other relevant titles.



### Recommended Reference Books

- **The Accountable Organization: Reclaiming Integrity, Restoring Trust;** (2004) by John Marchica; Consulting Psychologists Press - This book shows how to identify an organization's values and purpose, integrate them into a strategic plan, and develop a focused road map for execution that provides clarity, defines performance standards, and much more.
- **High Performance with High Integrity;** (2008) by Ben W. Heineman Jr.; Harvard Business School Publishing - Concise and insightful, this book provides a corporate blueprint for creating a culture of integrity through exemplary leadership, transparency, incentives, and processes, not just rules and penalties.
- **A Better Way to Think About Business: How Personal Integrity Leads to Corporate Success;** (1999) by Robert C. Solomon ; Oxford University Press (US) - How and why to make "integrity" a core corporate value.
- **Integrity Works: Strategies for Becoming a Trusted, Respected and Admired Leader;** (2005) by Dana Telford and Adrian Gostick; Gibbs Smith - A leader who wants to be trusted, followed and admired must act with integrity. Harvard researcher and lecturer Dana Telford and bestselling author Adrian Gostick explain ten principles of integrity that are proven to enhance loyalty and the bottom line.
- **Managing By Accountability: What Every Leader Needs to Know about Responsibility, Integrity and Results;** (2007) by M. David Dealy and Andrew R. Thomas; Greenwood Publishing - Using stories from front line experiences and examples from successful leaders, this book demonstrates how leaders who embark on a management philosophy of personal accountability imbue their organizations with qualities of integrity and responsibility.
- **The Integrity Advantage: How Taking the High Road Creates a Competitive Advantage in Business;** (2003) by Adrian Gostick and Dana Telford; Gibbs Smith - Prominent business leaders from some of North America's most respected companies discuss the role integrity has played in their successes, and offer examples of the importance of integrity in business today.
- **Corporate Integrity: Rethinking Organizational Ethics and Leadership;** (2005) by Marvin T. Brown; Cambridge University Press - With a strong sense of integrity as wholeness, this text explores key challenges facing modern businesses as they try to respond ethically to cultural, interpersonal, organizational, civic and environmental challenges.
- **Building Reputational Capital: Strategies for Integrity and Fair Play That Improve the Bottom Line;** (2004) by Kevin T. Jackson; Oxford University Press (US) - This practical guide reveals basic principles of integrity and fairness with which firms can build an enduring reputation. The author outlines the advantages of a superior reputation, describes the vital role the firm's leader must play.
- **The Bottom Line on Integrity: 12 Principles for Higher Returns;** (2004) by Quinn McKay; Gibbs Smith - Written for both managers and MBA students, this thorough, thought-provoking book empowers you to provide strategies and solutions for defining the standard of integrity in your company, and start applying them today.



## About 진저티프로젝트

진저티프로젝트는 세상을 변화시키는 사람들을 주목하고, 그들의 비전을 함께 꿈꾸고, 탁월한 조직으로 성장하도록 함께 고민하여 비영리 섹터의 실제적인 변화를 돕습니다. 진저티프로젝트는 **비영리 섹터의 건강한 성장**과 탁월한 성과를 위한 구체적이고 **실행가능한 변화**를 지원합니다. 우리는 비영리 섹터에 유의미한 아젠다를 제시하며, NPO의 사회적 영향력이 건강하게 확산될 수 있기를 바랍니다.

**Real Change:** 믿을 수 있는 변화(Change We can Believe)를 가져오는 서비스를 비영리의 모금, 커뮤니케이션, 경영, 교육 영역에 제공합니다.

**NPO Professionals:** 비영리 컨설팅 / 경영 전문성을 대내외적으로 구축합니다. 내적으로는 외부자극에 유연한 학습조직으로 운영, 외적으로는 비영리 경영전문가 집단의 지원 네트워크를 구축합니다.

**Efficient / Respected Work Environment:** 비영리 섹터의 효율적, 개방적 자원의 운영을 추구하며, 구성원의 라이프 사이클과 상황이 고려되는 업무환경 / 커리어패스를 추구합니다.

홈페이지 [www.gingertproject.co.kr](http://www.gingertproject.co.kr)

페이스북 [www.facebook.com/gingertproject](http://www.facebook.com/gingertproject)

진저티프로젝트의 핵심 사업 2 가지를 소개합니다.

### BIC (Believe In Change) 프로젝트

BIC 시스템은 진저티프로젝트가 영국 CES 와 라이선스 계약을 맺고 도입한 PQASSO 의 한국형 모델로, 비영리 단체들이 스스로 건강한 조직으로의 변화를 모색하도록 설계된 자가진단 시스템입니다. BIC 프로젝트는 단체들이 BIC 시스템의 12 가지 핵심 역량항목을 기준과 지표를 바탕으로 진단하며, 이 과정에서 스스로 강점을 발견하고 개선점을 찾아나가는 과정입니다. BIC 프로젝트는 총 5 개월의 여정으로 진행되며, CES 의 멘토 자격을 갖춘 멘토들이 단체가 실제적으로 변화할 수 있도록 곁에서 함께 합니다. 자세한 참여 안내는 웹사이트에서 확인하실 수 있습니다. <http://gingertproject.co.kr/bic-system>

### 공익출판 프로젝트

공익출판 프로젝트는 비영리 현장의 욕구와 필요를 반영한 참신한 주제와 생생한 사례들을 담은 깊이 있는 내용, 실제적으로 도움이 되는 형식의 책을 발간하여 실무자들에게 구체적인 도움을 주고자 기획되었습니다. 2015 년 5 월 출간된 공익출판 프로젝트의 첫 책 <세대를 뛰어넘어 함께 일하기 : 비영리 리더십의 미래, 제대로 준비하다>는 비영리 조직 내 다양한 세대가 서로를 이해하고 협력하며 함께 일하는 법을 전합니다. [www.gingertproject.co.kr](http://www.gingertproject.co.kr)

2015 년  
공익활동가 역량요소 연구 보고서

---

발행일 2015 년 11 월 20 일 (SNPO 2015-B-001)  
발행처 서울시 NPO 지원센터  
주 소 (110-842) 서울시 중구 남대문로 9 길 39 부림빌딩 1,2 층  
전 화 02-734-1109  
전 송 02-734-1118  
메 일 contact@seoulnpocenter.kr  
홈페이지 www.seoulnpocenter.kr  
www.facebook/seoulnpocenter

서울시 NPO 지원센터는 서울특별시와 사단법인 시민이 협력하여 운영합니다.



2015

공익활동가 역량요소 연구보고서

바다 환경 변화에 대응하여 갖추어야 할 공익활동가의 역할은 무엇인가?

Study of Nonprofit Workforce Competencies against Turbulent Environments

서울시 NPO 지원센터