

연구논문

중소규모 비영리민간단체의 중견 관리자를 위한 리더십 교육 프로그램의 기본 설계 방향에 관한 탐색적 연구*

김 세 진**

- I. 서 론
- II. 이론적 논의: 비영리민간단체의 리더십 역량
- III. 연구 설계
- IV. 중소규모 비영리민간단체의 중견 관리자에게 필요한
리더십 역량에 관한 인식 조사와 교육수요 조사
- V. 중소규모 비영리민간단체의 중견 관리자를 위한 리더십
교육의 기본 설계 방향
- VI. 결 론

〈 요 약 〉

본 연구의 목적은 정부가 중소규모 비영리민간단체의 중견 관리자를 위한 리더십 교육 프로그램을 어떠한 방향으로 설계하는 것이 바람직한지를 탐색하는 것이다. 이러한 목적을 달성하기 위하여, 본 연구는 29명의 비영리 활동가를 대상으로 중소규모 비영리민간단체의 중견 관리자가 구비해야 할 핵심적인 리더십 역량이 무엇인지에 대한 ‘인식 조사’와 이러한 핵심적인 리더십 역량의 함양 및 개발에 필요한 교육 내용은 무엇인지에 대한 ‘교육수요 조사’를 실시하였다. 이러한 ‘인식 조사’와 ‘교육수요 조사’의 결과를 바탕으로, 본 연구는 중소규모 비영리민간단체의 중견 관리자를 대상으로 하는 정부 차원 리더십 교육 프로그램의 기본 설계 방향을 제시하였다.

[주제어: 리더십 역량, 중소규모 비영리단체, 중견 관리자, 리더십 교육]

* 본 논문은 한국행정연구원의 2020년 연구과제 「비영리단체를 위한 리더십 교육 프로그램 설계에 관한 연구: 중소규모 비영리단체의 중견 관리자를 위한 단기 교육 프로그램을 중심으로」의 일부를 수정·보완한 것임을 밝히는 바입니다.

** 한국행정연구원 세종국가리더십센터 부연구위원(sejinkim@kipa.re.kr)

I. 서론

과거 1960~1980년대 한국의 권위주의 정부는 정치적, 사회적 개혁을 요구하는 민간단체들의 출현을 자신들의 권력에 대한 위협으로 간주하였기 때문에, 극소수의 관변단체를 제외하고는 민간단체의 설립을 엄격히 제한하였다. 따라서 권위주의 정부에 맞서 민주화를 요구하는 재야단체가 당시 시민운동의 증추적 역할을 수행하였다(조희연, 1998; 최장집, 2002). 하지만 1987년 이후 진행된 민주화는 한국의 시민운동에 새로운 전기를 마련해 주었다. 권위주의 정부의 억압에서 풀려난 시민들이 자신들의 다양한 요구를 정부정책에 반영하기 위해서 다양한 유형의 비영리민간단체¹⁾를 결성하기 시작했고, 그 수는 급격하게 증가하였다. 예를 들어, 1988년을 기준으로 비영리적인 성격을 가진 사회단체와 여성단체의 수는 각각 42개와 38개에 불과했다(김영래·김혁래, 1999: 14). 하지만 2019년 4분기 현재 중앙부처나 지방자치단체에 등록된 비영리민간단체의 수는 총 14,404개에 이르고 있다(행정안전부, 2019). 이러한 비영리민간단체의 폭발적인 성장은 시민운동의 성격을 급격하게 변화시키는 결과를 초래하였다. 과거 민주화운동이나 노동운동을 주도하던 소수의 재야단체가 아니라 다양한 공익 이슈를 옹호하기 위해 설립된 비영리민간단체들이 시민운동의 중심으로 자리 잡게 된 것이다(고영길, 2000; 김선혁·김병국·제고르즈 에키투, 2007).

민주화 이후 비영리민간단체의 수가 폭발적으로 증가함과 동시에, 정부가 다양한

1) 「비영리민간단체 기본법」 제2조에 따르면, “비영리민간단체”란 “영리가 아닌 공익활동을 수행하는 것을 주된 목적으로 하는 민간단체”로 정의될 수 있다. 「비영리민간단체 기본법」에 의하여 재정적 지원을 받고자 하는 단체는 중앙행정기관이나 지방자치단체에 등록을 신청해야 한다(「비영리민간단체 기본법」 §4①). 비영리민간단체로서 등록되기 위해서는 ① “사업의 직접 수혜자가 불특정 다수일 것”, ② “구성원 상호간에 이익분배를 하지 아니할 것”, ③ “사실상 특정정당 또는 선출직 후보를 지지·지원 또는 반대할 것을 주된 목적으로 하거나, 특정 종교의 교리전파를 주된 목적으로 설립·운영되지 아니할 것”, ④ “상시 구성원수가 100인 이상일 것”, ⑤ “최근 1년 이상 공익활동실적이 있을 것”, ⑥ “법인이 아닌 단체일 경우에는 대표자 또는 관리인이 있을 것” 등과 같은 요건을 충족해야 한다(「비영리민간단체 기본법」 §2). 하지만 비영리민간단체의 등록은 단체를 설립하기 위한 절차가 아닌, 이미 설립된 단체가 「비영리민간단체지원법」상의 지원을 받기 위하여 그 요건을 갖추고 등록하는 절차라 할 수 있다. 비영리민간단체는 반드시 법인격을 가진 법인일 필요는 없다. 하지만 비영리민간단체를 비영리법인으로 설립하고자 하거나 기존의 비영리민간단체를 비영리법인으로 변경하고자 하는 자는 주무관청으로부터 허가를 취득하는 것이 필요하다(「민법」 §32). 비영리민간단체는 수익사업이 원칙적으로 금지되는 반면에, 비영리법인은 설립 목적의 달성을 위한 수익사업이 허용된다는 차이점이 있다(장상미·이민규, 2014).

지원 정책을 마련하여 우수한 비영리민간단체를 육성해야 한다는 시민들의 요구도 커져 왔다. 우수한 비영리민간단체는 정부의 정책 결정에 있어 다양한 집단의 이익을 대변하고 창의적인 정책 아이디어를 제시할 뿐만 아니라, 정부 기관과 협력하여 정책을 효율적으로 집행하는 데 기여할 수 있고, 정부의 독단적인 정책 결정과 집행을 견제하는 데 도움이 될 수 있기 때문이다(Bovaird, 2007; Brandsen & Pestoff, 2006; 김상묵·이창원·한승환, 2004; 이맹주·김세진, 2019; 임승빈, 2018). 정부는 이러한 요구에 부응하여 비영리민간단체에 대한 다양한 재정적, 행정적 지원을 제공해 왔다. 특히, 2000년 제정된 「비영리민간단체지원법」은 정부의 비영리민간단체에 대한 재정적 지원을 제도화함으로써 비영리 분야의 활성화에 크게 기여했다는 평가를 받고 있다(고영길, 2000; 박영선, 2015).

하지만 정부의 지원 정책은 비영리민간단체의 열악한 재정 상황을 완화하는 데에만 지나치게 초점을 맞춘 나머지, 비영리민간단체의 리더십 역량을 함양 및 강화할 수 있는 방안에 대하여 충분한 관심을 기울이지 못하고 있다는 한계를 드러내고 있다. 조직의 흥망성쇠는 리더십에 크게 좌우된다는 점을 고려해 보았을 때, 비영리민간단체의 리더십 역량을 개발 및 강화하는 것은 안정적인 재정적 기반을 마련하는 것만큼이나 중요하다 할 수 있다. 따라서 정부 차원에서 비영리민간단체의 리더십 역량을 개발 및 강화할 수 있는 교육 프로그램을 설계하는 것은 긴급한 사안이라 할 수 있다.

본 연구는 정부가 비영리민간단체를 위한 리더십 교육 프로그램을 어떠한 방향으로 설계하는 것이 바람직한지를 탐색하는 것을 그 목적으로 두고 있다. 보다 구체적인 목적은 중소기업²⁾ 비영리민간단체의 중견 관리자³⁾를 대상으로 하는 리더십 교육 프

2) 본 연구가 정부의 리더십 교육 프로그램이 중소기업 비영리민간단체를 대상으로 설계되는 것이 적절하다고 판단한 이유는 대규모 비영리민간단체를 위한 리더십 교육 프로그램은 유명무실해 질 가능성이 높다고 판단했기 때문이다. 본 저자가 실시한 인터뷰에 따르면, 대규모 비영리민간단체들은 자체적인 리더십 교육 프로그램을 운영하고 있기 때문에, 대규모 비영리민간단체의 활동가들은 외부에서 운영되는 리더십 교육 프로그램에 참여하려는 의사가 낮았고, 그 필요성에 대한 인식도 낮은 편이었다. 반면에, 중소기업 비영리민간단체의 활동가들은 내부에서 리더십 교육을 받을 수 있는 기회가 거의 없기 때문에, 외부에서 실시하는 리더십 교육 프로그램에 참여하려는 의사가 상대적으로 높고 그 필요성에 대한 인식도 높은 편이었다(김세진, 2021).

3) 본 연구가 정부 차원의 리더십 교육 프로그램이 그 대상을 중견 관리자로 한정하는 것이 바람직하다고 판단한 이유는 최고 관리자의 낮은 참여율을 쉽게 예측할 수 있었기 때문이다. 본 저자가 실시한 인터뷰에 따르면, 최고 관리자의 대부분은 오랜 기간 동안 조직을 이끌어 온 경험이 풍부할 뿐만 아니라 전문적 역량을 보유하고 있기 때문에 리더십 교육에 대한 필

로그래의 기본 설계 방향을 제시하는 것이다. 본 연구는 이러한 목적을 달성하기 위하여, 중소기업 비영리민간단체의 중견 관리자가 갖추어야 할 핵심적인 리더십 역량이 무엇인지에 대한 ‘인식 조사’와 이러한 핵심적인 리더십 역량의 개발에 필요한 교육 내용은 무엇인지에 대한 ‘교육수요 조사’를 실시하였다. 이러한 ‘인식 조사’와 ‘교육수요 조사’의 결과를 바탕으로, 중소기업 비영리민간단체에 종사하는 중견 관리자의 리더십 역량을 강화할 수 있는 정부 차원 교육 프로그램의 기본 설계 방향을 제안하고자 한다.

II. 이론적 논의: 비영리민간단체의 리더십 역량

1. 선행연구 검토

비영리 분야 연구자들은 비영리민간단체의 관리자들이 리더십 역량을 갖추어야 한다는 점에는 동의하고 있지만, 각 연구자가 제시하는 리더십 역량의 목록은 그 구체적인 내용 면에서 큰 차이를 보이고 있다. 연구자마다 서로 다른 리더십 역량의 목록을 도출했다는 것은 비영리민간단체의 관리자에게 필요한 리더십 역량이 그만큼 다양하다는 것을 의미한다. 예를 들어, Fay(2015)는 다양한 문헌 분석⁴⁾을 통하여 비영리민간단체의 관리자에게 요구되는 리더십 역량이 75개에 이를 정도로 다양하다는 사실을 발견하였다. 따라서 비영리 분야 연구자들은 비영리민간단체의 관리자들에게 요구되는 리더십 역량의 전체 목록을 도출하기보다는 핵심적 역량(core competencies)이 무엇인지를 규명하는 데 더 많은 관심을 기울이고 있다. 비영리민간단체의 관리자에게 요구되는 핵심적 리더십 역량을 규명한 선행연구들의 결과를 요약하면 다음 <표 1>과 같다.

요성을 낮게 평가하고 있었다. 반면에, 중견 관리자들은 자신의 전문적 역량을 발전시키고자 하는 의욕이 매우 강하였다. 따라서 자신의 전문적 역량을 향상시킬 수 있는 리더십 교육 프로그램에 참가하고자 하는 의사가 상대적으로 높은 것으로 파악되었다(김세진, 2021).

- 4) Fay(2015)는 비영리민간단체에 관한 논문, 대학에서 운영 중인 비영리민간단체 교육프로그램의 강의계획표(syllabus), Nonprofit Academic Center Council(NACC), Network of Schools of Public Policy, Affairs, and Administration(NASPAA), Nonprofit Leadership Association(NLA) 등의 3개 기관이 보유하고 있는 비영리민간단체 관련 자료를 분석한 후, 비영리민간단체의 관리자에게 요구되는 75개의 리더십 역량을 도출하였다.

〈표 1〉 비영리민간단체의 핵심적 리더십 역량에 관한 선행연구

연구	비영리민간단체의 핵심적 리더십 역량
Smith (1999)	① 조직에 대한 이해, ② 효과적 의사소통, ③ 이사회에 대한 교육, ④ 재정적 통제권의 유지, ⑤ 자원봉사자의 참여에 대한 독려와 지지, ⑥ 전략적 관리
Dolan (2002)	① 모금, ② 보조금 제안서 작성, ③ 자원봉사자 관리, ④ 기획, ⑤ 협력사업의 운영, ⑥ 의사소통, ⑦ 컴퓨터 기술, ⑧ 프로그램 평가, ⑨ 비영리 회계
Hoefler (2003)	① 구두 의사소통, ② 의사결정, ③ 서면 의사소통, ④ 전문가주의, ⑤ 기관과의 일체성, ⑥ 갈등 해결, ⑦ 고객에 대한 헌신, ⑧ 집단 역학, ⑨ 정책영역에 대한 전문성, ⑩ 전략적 기획
Larson et al. (2001, 2002)	① 윤리와 가치, ② 책임성과 평가, ③ 거버넌스(이사회), ④ 전략적 기획, ⑤ 모금과 발전, ⑥ 제안서 작성, ⑦ 정책결정 능력, ⑧ 예산과 회계, ⑨ 법적 지식, ⑩ 마케팅
Ahmed (2005)	① 의사소통, ② 모금, ③ 행정/관리, ④ 인간관계/대인관계 기술, ⑤ 지도력, ⑥ 헌신/열정/헌신, ⑦ 다양한 집단과의 협력, ⑧ 재정관리, ⑨ 홍보, ⑩ 전략적 기획
Thach & Thompson (2006)	① 정직성과 청렴성, ② 협력성, ③ 타인의 (능력) 개발, ④ 적응력, ⑤ 갈등관리, ⑥ 긍정적 사고, ⑦ 자신감, ⑧ 전략적 사고, ⑨ 고객에 대한 봉사, ⑩ 영감의 부여
Wang & Ashcraft (2012)	① 재정관리, ② 전략적 기획, ③ 모금과 보조금 제안서 작성, ④ 인적자원과 자원봉사 관리, ⑤ 이사회 관리, ⑥ 마케팅과 의사소통, ⑦ 프로그램 평가, ⑧ 사회적 기업가정신
Deaton et al. (2013)	① 비영리 분야의 고유한 측면에 대한 이해, ② 다른 비영리민간단체와의 네트워크 형성, ③ 자신의 리더십에 대한 장단점에 대한 이해, ④ 타인이 자신을 어떻게 인지하는지에 대한 자각, ⑤ 최근 중요한 이슈에 대한 지식, ⑥ 전략적 사고 기술, ⑦ 명확한 비전을 제시하는 능력, ⑧ 갈등을 건설적으로 관리하는 능력, ⑨ 변화를 선도하는 기술, ⑩ 타인을 코칭/개발하는 기술, ⑪ 협력을 증진하는 능력, ⑫ 자신의 리더십에 대한 자신감

이렇게 비영리민간단체의 관리자에게 요구되는 핵심 역량들의 도출에 초점을 맞춘 연구들과는 별개로, 일부 연구들은 비영리민간단체의 관리자에게 필요한 리더십 역량들의 범주화(categorization)를 시도하고 있다. 우선, Yukl(2012)는 리더십 역량을 ① “과업 지향적(task-oriented)” 역량, ② “관계 지향적(relations-oriented)” 역량, ③ “변화 지향적(change-oriented)” 역량, ④ “외부 관리적(external)” 역량 등의 4가지 범주로 구분하고 있다.⁵⁾ Bish & Becker(2016)는 Yukl(2012)이 제시한 4가지 범주에 “개인적 지식과 경험(personal knowledge and experience)” 역량과 “비영리 지향성(nonprofit orientation)” 역량을 덧붙여 총 6가지 범주를 제시하고 있다.⁶⁾ 반면에, Taylor et

5) Yukl(2012: 68)의 정의에 따르면, “과업 지향적” 역량은 “업무를 효율적이고 신뢰할 만한 (efficient and reliable) 방식으로 완수할 수 있는” 역량을, “관계 지향적” 역량은 “인적 자원과 (인간) 관계(human resources and relations)의 질(quality)을 향상시킬 수 있는” 역량을, “변화 지향적” 역량은 “혁신, 집단학습, 외부환경에 대한 적응력을 촉진할 수 있는” 역량을, “외부 관리적” 역량은 “(외부로부터) 필요한 정보와 자원을 획득하고 (자신의) 팀이나 조직의 이익을 (외부로부터) 보호할 수 있는” 역량을 지칭한다.

6) Bish & Becker(2016: 449-451)는 “개인적 지식과 경험” 역량을 “과거에 배운 것을 체화

al.(1996)은 비영리민간단체의 리더십 역량을 ① “정치적(political)” 역량, ② “교육적(educational)” 역량, ③ “대인관계적(interpersonal)” 역량, ④ “전략적(strategic)” 역량, ⑤ “분석적(analytical)” 역량, ⑥ “맥락적(contextual)” 역량 등 6가지 범주로 분류하고 있다.⁷⁾ Chait et al.(1996), Kovner et al.(1997), Ritvo et al.(2018) 등의 연구들도 Taylor et al.(1996)이 사용한 범주들을 동일하게 활용하고 있다. 이와 같은 선행연구들의 범주 설정에 관한 논의는 다음 <표 2>와 같이 정리될 수 있다.

〈표 2〉 비영리민간단체 리더십 역량의 범주화에 관한 이론적 논의

연구	범주화
Chait et al. (1996),	① “정치적” 역량, ② “교육적” 역량, ③ “대인관계적” 역량, ④ “전략적” 역량, ⑤ “분석적” 역량, ⑥ “맥락적” 역량
Taylor et al. (1996)	① “정치적” 역량, ② “교육적” 역량, ③ “대인관계적” 역량, ④ “전략적” 역량, ⑤ “분석적” 역량, ⑥ “맥락적” 역량
Kovner et al. (1997),	① “정치적” 역량, ② “교육적” 역량, ③ “대인관계적” 역량, ④ “전략적” 역량, ⑤ “분석적” 역량, ⑥ “맥락적” 역량
Yukl (2012)	① “과업 지향적” 역량, ② “관계 지향적” 역량, ③ “변화 지향적” 역량, ④ “외부 관리적” 역량
Bish & Becker (2016)	① “과업 지향적” 역량, ② “관계 지향적” 역량, ③ “변화 지향적” 역량, ④ “외부 관리적” 역량, ⑤ “개인적 지식과 경험” 역량, ⑥ “비영리 지향성” 역량
Ritvo et al. (2018)	① “정치적” 역량, ② “교육적” 역량, ③ “대인관계적” 역량, ④ “전략적” 역량, ⑤ “분석적” 역량, ⑥ “맥락적” 역량

(assimilation)하고 이러한 지식을 현 맥락에 적용할 수 있는” 역량으로, “비영리 지향성(nonprofit orientation)” 역량을 “비영리 조직이 작동하는(특수한) 맥락에 대한 관리자의 이해력과 이러한 이해력을 의사결정, 의사소통, (비영리 조직의) 관리 전반에 활용할 수 있는” 역량으로 정의하고 있다.

7) Taylor et al.(1996: 17-25)은 “정치적” 역량을 “조직의 이해관계자들과 좋은 관계를 형성하고 유지”하는 역량으로, “교육적” 역량을 “구성원들이 (자신들이 속한) 조직의 전반적 사항, 자신들의 역할과 책임을 잘 숙지(well-informed)할 수 있도록 교육하는 역량으로, “대인관계적” 역량을 “조직이 협력적(cohesive) 집단으로 작동하도록 하고 (조직에서 발생하는) 갈등을 관리”할 수 있는 역량으로, “전략적” 역량을 “미래를 날카롭게 주시하고, 사회·경제적 환경의 (새로운) 경향(trends)을 식별하고, 미래의 성공을 위하여 조직의 대응책을 설계”하는 역량으로, “분석적” 역량을 “비영리민간단체가 처한 복잡한 이슈들을 (명晰하게) 검토”하는 역량으로, “맥락적” 역량을 “비영리민간단체가 속한 사회의 주요 이슈들을 정확히 파악할 수 있는 (conversant)” 역량으로 정의하고 있다.

2. 비영리민간단체의 리더십 역량에 대한 범주 설정

본 연구는 중소규모 비영리민간단체의 중견 관리자들에게 요구되는 핵심 역량에 대한 ‘인식 조사’와 이러한 핵심 역량을 개발하기 위한 ‘교육수요 조사’를 통하여 정부의 리더십 교육 프로그램이 어떤 방향으로 설계되어야 하는지를 탐색하는 것을 그 목적으로 하고 있다. 이러한 ‘인식 조사’와 ‘교육수요 조사’의 체계성을 확보하기 위하여, 본 연구는 Bish & Becker(2016), Yukl(2012), Taylor et al.(1996) 등이 제시한 범주 체계를 종합하여, 비영리민간단체 관리자의 리더십 역량을 ① 맥락적 역량, ② 윤리적 역량, ③ 관계적 역량, ④ 전략적 역량, ⑤ 관리적 역량 등 5개의 범주로 구분하였다. 각 범주의 정의는 <표 3>과 같이 정리될 수 있다.

<표 3> 비영리민간단체 리더십 역량의 5가지 범주와 정의

범주	정의
맥락적 역량	• 단체에 영향을 미치는 주요 정치, 경제, 사회적 이슈를 이해하고 그 의미를 정확히 파악하는 역량
윤리적 역량	• 단체의 지도자로서 갖추어야 할 윤리적 자질 또는 덕목
관계적 역량	• 단체 내 구성원 간의 우호적 관계를 형성하는 능력과 조직 외 이해관계자와 협력적 관계를 유지하는 역량
전략적 역량	• 단체의 비전을 제시하고, 단체의 전략적 목적을 설정하며, 중장기적인 사업을 기획하는 역량
관리적 역량	• 단체에 필요한 인력을 충원하고, 필요한 자금을 동원하고, 단체를 효과적으로 운영하는 역량

본 연구의 ‘인식 조사’와 ‘교육수요 조사’에 참여한 비영리 활동가들은 5개의 리더십 역량 범주 중 자신이 핵심적이라고 생각하는 범주를 3개 선택하고, 3개의 범주에 속하는 리더십 역량을 개발하는 데 필요한 교육 내용을 제시하였다. 즉 본 연구가 고안한 범주 체계는 중소규모 비영리민간단체의 중견 관리자들에게 필요한 리더십 역량이 무엇인가를 규명하고 그 의미를 분석하며, 각 리더십 역량별로 필요한 교육 내용을 도출하는 데 활용되었다.

본 연구가 ‘인식 조사’와 ‘교육수요 조사’를 실시하는 데 있어 핵심적 리더십 역량의 목록을 제시하는 대신에 리더십 역량의 상위 범주를 설정한 이유는 다음과 같다. 첫째, 비영리민간단체의 핵심적 리더십 역량을 망라한 목록이 존재하지 않기 때문이다. <표 1>에서 나타나듯이, 비영리민간단체의 핵심적 리더십 역량을 규명하고자 했던 선행연구들은 상이한 (핵심적 역량의) 목록을 제시하고 있다. 따라서 특정 연구의 리

더십 역량 목록을 활용하는 것은 조사대상자의 선택 범위를 제한할 수 있다는 문제점이 있다. 둘째, 리더십 역량에 대한 5개의 범주를 설정함으로써 조사대상자들이 각 범주를 비교하고 우선순위를 결정하는 것을 용이하게 만들 수 있기 때문이다.⁸⁾ 또한 조사대상자들이 각 범주에 속하는 구체적 리더십 역량을 선택지 없이 자유롭게 언급할 수 있다는 장점이 있다. 마지막으로, 리더십 역량의 상위 범주를 설정하는 것이 본 연구의 목적과 부합하기 때문이다. 본 연구의 목적은 비영리민간단체의 ‘개별적’ 리더십 역량을 개발하는 ‘구체적 방안’을 제시하는 것이 아니라, 비영리민간단체의 ‘전반적’ 리더십 역량을 함양 및 개발할 수 있는 국가 차원의 리더십 교육 프로그램의 ‘기본 방향’을 탐색하는 것이다. 따라서 ‘개별적인’ 리더십 역량을 망라하는 복수의 상위 범주를 설정하고, 각 범주에 포함된 리더십 역량들을 ‘총체적’으로 발전시킬 수 있는 교육 내용을 제안하는 것이 바람직하다고 판단하였다.

III. 연구 설계

1. 주요 개념의 명확화

본 연구의 목적은 중소기업 비영리민간단체의 중견 관리자가 갖추어야 할 핵심적인 역량이 무엇인지에 대한 ‘인식조사’와 이러한 핵심적인 리더십 역량의 개발을 위하여 필요한 교육 내용은 무엇인지에 대한 ‘교육수요 조사’를 실시하는 것이다. 하지만 기존의 비영리민간단체 관련 연구에서는 ‘중소규모 비영리민간단체’, ‘중견 관리자’ 등의 개념에 대한 보편적 정의가 부재하기 때문에, 해당 개념들의 명확한 정의를 통하여 개념상의 혼돈을 방지하는 것이 필요하다. 따라서 본 논문에서는 ‘중소규모 비영리민간단체’, ‘중견 관리자’의 개념을 다음과 같이 정의한다. 우선, 본 논문에서 사용하는 ‘중소규모 비영리민간단체’라 함은 상근 직원이 10명 이하인 비영리민간단체를 의미한다. 본 연구가 비영리 활동가를 대상으로 실시한 인터뷰에 따르면, 응답자들의 대부분은 자원봉사자의 수와 상관없이 상근 직원이 10명 이상인 비영리민간단체를 “대규

8) 만약 조사대상자들에게 선행연구에서 언급된 핵심적 리더십 역량의 목록을 제시한다면(〈표 1〉 참조), 이들은 (해당 목록의 포괄성은 차치하더라도) 평균적으로 10개 내외의 리더십 역량에 대한 우선순위를 결정해야 한다.

모”, “유력”, “대형” 단체 등으로 표현하고 있었다. 따라서 본 연구는 현재 비영리 활동가들이 통상적으로 사용하는 ‘중소규모 비영리민간단체’의 정의를 활용하고자 한다. 반면에, 본 연구에서는 ‘중견 관리자’라는 개념을 비영리 분야에서의 근무 기간과 ‘최고 관리자’와의 차이점을 감안하여 정의하고자 한다. 현재 복수의 비영리민간단체 교육 프로그램들이 조직의 전략과 방향을 설정하는 ‘최고 관리자’와 실질적 업무를 수행하는 ‘중견 관리자’를 구분하여 차별적인 교육을 실시하고 있으며, ‘중견 관리자’를 위한 교육 프로그램은 비영리 분야에서 ‘5년 이상 근무한 경력’이 있는 활동가를 교육대상으로 삼는 경우가 다수를 이루고 있다.⁹⁾ 따라서 ‘중견 관리자’는 비영리 분야에서 ‘5년 이상 근무한 경력’이 있는 활동가로서, 최고 관리자는 아니지만 자신이 속한 단체를 ‘실질적으로 운영’하는 활동가를 의미하는 것으로 정의하고자 한다.

2. 조사대상의 선정

중소규모 비영리민간단체의 중견 관리자들에게 요구되는 핵심 역량에 대한 ‘인식 조사’와 이러한 핵심 역량을 개발하기 위한 ‘교육수요 조사’를 실시하기에서 앞서, 이러한 ‘인식 조사’와 ‘교육수요 조사’에 대한 적합한 조사대상자를 선정하는 것이 필요하다. 2019년 4분기 현재 중앙부처나 지방자치단체에 등록된 비영리민간단체의 수가 총 14,404개(중앙부처: 1,675, 지방자치단체: 12,729)에 이르고 있고, 14,404개의 비영리민간단체에 대한 전수조사는 불가능하다는 점을 감안해 볼 때, 본 조사의 목적에 적절한 표본을 선정하는 것이 무엇보다 중요하다(행정안전부, 2019).

본 연구는 ‘인식 조사’와 ‘교육수요 조사’에 적합한 대상 집단을 선정하는 데 있어 다음과 같은 조건을 설정하였다. ‘인식 조사’와 ‘교육수요 조사’에 적합한 대상 집단은 ‘실제로 활발히 활동’하는 비영리민간단체이어야 한다는 조건이었다. 중앙부처나 지방자치단체에 등록된 14,404개의 비영리민간단체 중에서 실제로 활동하지 않지만 해체 신고를 하지 않은 단체들이 다수 존재하고, 비영리 활동을 간헐적으로만 수행하는

9) 예를 들어, 아산나눔재단은 “현직 비영리 중간관리자가 경영능력과 리더십, 기업가정신을 고무 함양한 차세대 비영리 리더로 성장”하도록 「아산 프론티어 아카데미」를 운영하고 있다. 「아산 프론티어 아카데미」는 비영리민간단체, 공익법인, 사회적 기업, 협동조합 등에서 5년 이상 근무한 경력이 있는 사람들만을 대상으로 하고 있다(아산나눔재단, 2020). 또한, 대전광역시 NGO지원센터에서 제공하는 「NGO아카데미」도 비영리민간단체에서 ‘5년 이상’ 근무한 경력을 가진 활동가들만을 대상으로 ‘중견 관리자’ 교육을 실시하고 있다(대전광역시 NGO지원센터, 2020).

유명무실한 단체들도 많이 존재하기 때문이다. 따라서 비영리 활동을 활발히 수행하고 있는 조사대상 집단의 파악이 무엇보다 중요하다고 판단하였다.

이러한 점을 감안하여, 본 연구에는 2019년 행정안전부의 「비영리민간단체 공익활동 지원사업」 공모에서 선정된 220개의 비영리민간단체를 조사대상으로 선정하였다. 이러한 220개의 비영리민간단체들이 직접 공익활동 제안을 작성하여 제출하고 그 타당성을 인정받아 선정되어 지난 1년 동안 공익활동을 진행했다는 사실은 이러한 단체들이 활발히 활동하고 있다는 사실을 입증하기 때문이다.

본 연구는 「비영리민간단체 공익활동 지원사업」에 참여한 220개의 비영리민간단체 중 134개 단체를 접촉하여 심층 면접을 요청하였다. 이들 134개 단체 중에서 25개 단체의 29명이 심화 면접에 동의하였다.¹⁰⁾ 본 연구를 위한 심화 면접은 2020년 7월 15일부터 9월 28일까지 진행되었다.

3. 심층 면접(In-Depth Interview)의 설계

본 연구의 심층 면접은 크게 두 부분으로 구성되었다. 첫 번째 부분은 중소기업 비영리민간단체 중견 관리자에게 필요한 역량은 무엇인지를 묻는 ‘인식 조사’이고, 두 번째 부분은 이러한 역량을 개발하기 위해서 어떠한 내용이 교과과정에 포함되어야 하는지를 묻는 ‘교육수요 조사’이다.

첫 번째 부분의 경우, 본 연구자가 제2절 이론적 검토를 통해 도출한 5개의 범주(맥락적, 윤리적, 관계적, 전략적, 관리적)의 리더십 역량을 조사대상자에게 제시하고 각 범주의 의미를 상세히 설명하였다. 그 후 조사대상자가 생각하기에 가장 중요하다고 판단하는 3가지 범주의 역량을 선택하게 하고 그 이유를 설명할 것을 요청하였다. 두 번째 부분에서는 조사대상자가 선택한 범주의 역량을 개발하기 위하여 어떠한 교육 내용이 포함되어야 하는지를 질문함과 동시에 그 이유를 제시해 줄 것을 요청하였다. 본 조사에서 사용되었던 인터뷰 프로토콜(interview protocol)은 다음 <표 4>과 같다.

10) 25개 단체 중 21개 단체는 1명의 활동가가 인터뷰에 참여하였으며 4개 단체는 각각 2명의 활동가가 인터뷰에 응하였다.

〈표 4〉 인터뷰 프로토콜

질문	질문 내용
개인적 사항과 소속 단체의 특징에 대한 질문	• 귀하의 개인적 사항과 소속 단체의 특성에 대하여 설명 부탁드립니다. - 귀하의 성별, 연령, 직급(업무), 비영리 분야 근무경력을 말씀해 주십시오. - 귀하께서 근무하시는 단체의 인원수(상근), 재원 충당 방법을 말씀해 주십시오.
5개 범주의 역량에 대한 설명	• 5개 범주(맥락적, 윤리적, 관계적, 전략적, 관리적)의 역량에 대하여 조사대상자에게 상세하게 설명함. • 조사대상자의 이해가 부족한 경우, 실례를 들어 이해를 도모함.
역량에 대한 인식 조사	• 5개 역량 중에서, 귀하가 판단하시기에 비영리민간단체 중견 관리자에게 가장 필요한 3개의 역량을 선택해 주십시오. • 귀하께서 3개의 역량을 선택한 이유를 설명하여 주십시오.
역량 개발을 위한 교육수요 조사	• 귀하께서 선택하신 3개의 역량을 개발하기 위하여 어떠한 교과 내용이 반드시 포함되어야 하는지를 설명하여 주십시오. • 귀하께서 해당 교과 내용을 제시한 이유를 설명하여 주십시오.

심층 면접을 실시하기에 앞서, 조사대상자에게 심층 면접의 내용은 연구의 목적으로만 사용될 것이라는 점을 주지시킴으로써 상호신뢰(rapport)를 형성하고자 하였다.¹¹⁾ 또한 조사대상자의 동의하에 심층 면접의 내용을 녹취하였다. 심층 면접 초반에는 조사대상자의 긴장을 풀어주기 위해 조사대상자의 인적 사항과 소속 단체의 특징에 대한 간략한 설명을 부탁하였다. 그 후에는 준비된 인터뷰 프로토콜에 의거하여 심층 면접을 진행하였다. 심층 면접이 진행되는 동안에는, 연구자는 조사대상자의 의견을 진지하게 경청하였으며, 연구자의 개인적인 견해나 관점이 드러나지 않도록 주의하였다. 심층 면접의 종료 전에는 조사대상자가 면접 중 언급한 내용을 연구자가 제대로 파악했는지를 재확인(double-checking)하는 과정을 밟았다.

Ⅳ. 중소기업 비영리민간단체 중견 관리자에게 필요한 리더십 역량에 관한 인식 조사와 교육수요 조사

1. 조사대상자의 일반적 특성

본 연구는 2019년 「비영리민간단체 공익활동 지원사업」에 참여한 220개의 비영

11) 조사대상자들의 익명성을 보호하기 위하여 각 조사대상자에게 임의로 ‘참여자 번호(R-번호)’를 부여하였다. 제4절에서 특정 조사대상자나 그의 심층 면접 자료를 인용할 때마다 그의 ‘참여자 번호’를 표기하였다.

리민간단체 중 134개의 비영리민간단체를 접촉하여, 25개 비영리민간단체의 29명을 대상으로 중소규모 비영리민간단체의 중견 관리자들에게 요구되는 리더십 역량에 관한 ‘인식 조사’와 ‘교육수요 조사’를 실시하였다. 조사대상자들의 일반적 특성은 <표 5>와 같이 정리될 수 있다.

우선, 조사대상자들의 개인적 특성은 다음과 요약될 수 있다. 29명의 조사대상자들은 14명의 남성과 15명의 여성으로 구성되어 있었으며, 간사, 실장, 사무총장, 대표 등 다양한 직급을 맡고 있었다. 또한 조사대상자들은 최소 5년 이상의 비영리 분야 활동 경력을 가지고 있었고, 20대부터 60대에 이르기까지 다양한 연령층에 위치하고 있었다.

다음으로, 29명의 조사대상자들이 소속된 25개 비영리민간단체의 특성을 살펴 보면, 25개 비영리민간단체는 10명 이하의 중소규모 단체들이었으며, 운영비의 대부분을 자비, 지인들로부터의 후원, 소수의 회원들이 납부하는 회비로 충당하고 있었다. 따라서 모든 단체들이 재정적 어려움을 겪고 있었다. 또한 단체의 사업을 추진하는 데 있어 사업비용을 자체 조달하기보다는 정부나 기업의 공모사업에 의존하고 있다는 특징을 보이고 있었다.

〈표 5〉 조사대상자의 일반적 특성

조사 대상자	개인적 특성				소속 단체의 특성		
	직급	성별	연령	활동 경력	상근 인원	재원 충당	
						운영비	사업비
R01	사무총장	남	60대	43년	3명	후원	정부, 기업
R02	사무총장	여	50대	23년	4명	회비	정부
R03	사무국장	남	50대	16년	6명	자비	정부, 기업
R04	회장	남	50대	18년	4명	자비	정부, 기업
R05	본부실장	여	30대	7년	4명	후원	정부, 기업
R06	간사	여	20대	6년	7명	후원	정부, 기업
R07	대표	여	30대	10년	4명	수익	정부
R08	정책사업본부실장	남	50대	10년	10명	회비, 임대수입	정부, 기업
R09	교육연수실 실장	남	60대	11년	7명	수익사업	정부
R10	회장	남	60대	16년	5명	자비	정부
R11	회장	남	50대	24년	3명	회비	정부
R12	사무총장	남	40대	10년	7명	자비	정부, 기업
R13	사무국장	여	50대	14년	1명	회비	정부

R14	원장	여	50대	29년	5명	교육사업	정부
R15	정책실장	남	40대	6년	3명	회비	정부, 기업
R16	간사	여	40대	5년			
R17	홍보팀 간사	여	20대	5년	2명	회비	정부
R18	회장	여	40대	8년	1명	자비	정부
R19	경영지원국 팀장	여	30대	9년	9명	후원	정부, 기업
R20	사무국장	남	50대	17년	8명	회비	정부
R21	회계팀 부장	여	40대	18년			
R22	사업국 국장	남	40대	17년	8명	후원	정부, 기업
R23	서울시 지부장	여	50대	22년	2명	교육사업	정부
R24	교육부장	여	50대	11년			
R 25	국제팀장	남	30대	6년	10명	후원	정부, 기업
R 26	사무처장	남	60대	8년	7명	회비	정부
R 27	사무총장	남	50대	30년	2명	회비	정부
R 28	간사	여	20대	7년			
R 29	사무총장	남	60대	8년	3명	회비, 교육사업	정부

2. 조사 결과

심층 면접에 응한 29명의 조사대상자들에게 5개의 리더십 역량 범주(맥락적, 윤리적, 관계적, 전략적, 관리적)의 의미를 설명한 후, 중소기업 비영리민간단체의 중견 관리자에게 가장 중요하다고 생각되는 범주를 3개 선택하는 ‘인식 조사’를 실시하였다. <표 6>은 이러한 ‘인식 조사’의 결과를 정리한 것이다.

〈표 6〉 비영리민간단체의 리더십 역량에 관한 인식 조사 결과

조사대상자	맥락적 역량	윤리적 역량	관계적 역량	전략적 역량	관리적 역량
R01		○	○		○
R02			○	○	○
R03			○	○	○
R04		○	○		○
R05	○			○	○
R06		○	○		○
R07			○	○	○
R08	○			○	○
R09	○			○	○
R10		○	○		○

R11	○	○			○
R12			○	○	○
R13			○	○	○
R14		○		○	○
R15		○	○		○
R16		○		○	○
R17	○	○			○
R18	○			○	○
R19		○	○	○	
R20	○			○	○
R21	○		○		○
R22		○	○		○
R23			○	○	○
R24	○		○		○
R25	○	○	○		
R26			○	○	○
R27	○		○	○	
R28		○	○	○	
R29			○	○	○
총계: 87 (29×3)	11	13	20	18	25

중소규모 비영리민간단체의 중견 관리자들이 갖추어야 할 리더십 역량에 대한 ‘인식 조사’의 결과를 살펴보면, 본 연구의 조사대상자들이 가장 중요하다고 생각하는 역량은 관리적 역량이었다. 전체 29명의 조사대상자들 중에서 25명이 관리적 역량을 중요하다고 선택하였다. 다음으로 20명이 관계적 역량을 중요하다고 선택하였다. 전략적 역량도 18명의 선택을 받았다. 반면에, 윤리적 역량과 맥락적 역량은 상대적으로 적은 선택을 받았다. 13명이 윤리적 역량을 선택하였고 11명이 맥락적 역량을 선택하였다. 29명의 조사대상자들은 비영리민간단체 중견 관리자들에게 필요한 리더십 역량을 3개씩 선택하는 ‘인식 조사’ 외에도, 자신들이 선택한 3개의 리더십 역량을 개발하기 위해서는 어떠한 교육 내용을 포함해야 하는지를 파악하는 ‘교육수요 조사’에도 참여하였다. 본 절에서는 이러한 ‘인식 조사’와 ‘교육수요 조사’에서 도출된 결과와 그 의미를 각 리더십 역량별로 살펴보고자 한다.

1. 관리적 역량

전체 29명의 조사대상자들 중 절대 다수인 25명은 비영리민간단체의 중견 관리자에게 필요한 리더십 역량으로 관리적 역량을 선택하였다. 관리적 역량이 다른 역량들에 비하여 압도적으로 많은 선택을 받은 이유는 비영리민간단체들의 취약한 경제적 여건과 관련이 있었다. 한 비영리 활동가는 비영리단체를 운영하는데 수반되는 경제적 고충을 다음과 같이 설명하였다.

“시민단체 일이라는 게 고난의 행군이죠. …… 사무실 운영비 내야지, 뭐 내야지. 일이 년 지나니까 완전히 거덜나버리더라고요. 그래서 너무너무 힘들어서 4년쯤 돼서 ‘조용히 접어야 되겠다.’ 이런 생각 …… . 하루가 천 년 같은 거예요. 너무 힘들어서. 사무실도 한 12번을 옮겼으니까. 보증금(도) 다 까먹고 …… . 그러다 내가 ‘한 십년만 버텨보자.’라고 결심했어요. 그러고 나서 그때가서 못하겠으면 접자. 그래도 작심을 했으면 끝장을 봐야 될 것 아니냐. 이런 마음이 들어서 지금까지 오게 됐죠(R11).”

관리적 역량을 선택한 25명의 조사대상자들은 비영리민간단체의 경제적 어려움을 토로하며, 중견 관리자의 우수한 관리적 역량이 비영리민간단체의 열악한 재정상황을 타개하는데 크게 도움이 될 것이라고 기대하고 있었다. 이러한 인식은 25명의 조사대상자들이 비영리민간단체 중견 관리자의 관리적 역량을 강화하기 위하여 필요하다고 추천한 교육 내용의 목록에서 극명히 나타나고 있었다.¹²⁾ <표 7>은 25명의 조사대상자들이 추천한 교육 내용을 정리한 것이다.

〈표 7〉 관리적 역량 강화를 위한 교육 내용에 대한 조사 결과

	조사대상자	관리적 역량 강화를 위한 교육 내용			
1	R01	• 모금	• 제안서 작성		
2	R02	• 모금	• 조직 관리		
3	R03	• 제안서 작성	• 조직 관리	• 홍보	• 회계
4	R04	• 모금	• 홍보		
5	R05	• 모금	• 제안서 작성	• 홍보	
6	R06	• 모금	• 제안서 작성	• 홍보	

12) 본 조사는 조사대상자들에게 다양한 교육 내용을 추천해 줄 것을 요청하였다.

7	R07	• 홍보		
8	R08	• 모금	• 제안서 작성	
9	R09	• 모금		
10	R10	• 모금		
11	R11	• 모금	• 정보처리	• 홍보
12	R12	• 모금	• 제안서 작성	• 홍보
13	R13	• 홍보	• 회계	
14	R14	• 모금	• 회계	
15	R15	• 모금		
16	R16	• 모금	• 재정	• 회계
17	R17	• 인력 동원	• 제안서 작성	• 홍보
18	R18	• 홍보	• 회계	
19	R20	• 모금	• 조직 관리	
20	R21	• 회계		
21	R22	• 모금	• 회계	
22	R23	• 모금	• 회계	
23	R24	• 모금	• 제안서 작성	• 회계
24	R26	• 모금	• 재정	• 회계
25	R29	• 모금	• 재정	• 조직 관리 • 회계

〈표 7〉에서 나타나듯이, 25명의 조사대상자들 중 19명이 ‘모금’과 관련된 교과 내용을, 11명이 ‘회계’와 관련된 교과 내용을, 10명이 ‘홍보’와 관련된 교과 내용을, 8명이 (정부나 기업의 공모사업에 대한) ‘제안서 작성’과 관련된 교과 내용을, 5명이 ‘조직 관리’와 관련된 교과 내용을, 3명이 ‘재정’과 관련된 교과 내용을, 1명이 ‘정보처리’와 관련된 교과 내용을 추천하였다. ‘조직관리’와 ‘정보처리’를 제외한 모든 추천 교과 내용은 비영리민간단체의 열악한 경제적 여건을 극복하기 위하여 필요한 관리적 역량과 관련이 있었다. 즉 비영리민간단체의 중견 관리자들은 모금 교육과 홍보 교육을 통하여 비영리민간단체의 운영비를 원활하게 충당하는 능력을 증진시키는 것이 필요하고, 제안서 작성 교육을 통하여 정부나 기업의 공모사업에 선정될 수 있는 제안서의 작성 요령을 취득하는 것이 필요하다고 판단했기 때문이다. 반면에, 11명의 조사대상자들이 회계 관련 교육의 중요성을 언급한 이유는 최근 불거진 ‘일본군성노예제 문제해결을 위한 정의기억연대’(정의연)의 후원금 회계 논란이 크게 영향을 미친 것으로 파악되고 있다.

2. 관계적 역량

관리적 역량에 이어 두 번째로 많은 선택을 받은 역량은 관계적 역량이었다. 총 29명의 조사대상자들 중에서 20명이 다양한 유형의 관계에서 발생하는 소통의 곤란과 결여 또는 갈등의 심화를 언급하였으며, 원활한 소통을 유지하는 역량이나 이해관계자 간에 발생하는 갈등을 효과적으로 관리할 수 있는 역량의 중요성을 인식하고 있었다. <표 8>은 조사대상자들이 강조한 다양한 유형의 관계적 역량을 ‘조직 내’ 관계적 역량과 ‘조직 외’ 관계적 역량으로 구분하여 나타낸 것이다.

<표 8> 관계적 역량의 유형별 중요성에 대한 인식 조사 결과

	조사 대상자	조직 내 관계 역량			조직 외 관계 역량			
		세대간	수직적	수평적	정부	기업	일반인	비영리단체
1	R01					○		
2	R02				○			
3	R03				○	○		
4	R04				○			
5	R06	○					○	
6	R07	○			○			
7	R10	○				○		
8	R12				○	○		
9	R13		○					
10	R15	○						
11	R19		○					
12	R21	○						
13	R22	○				○		
14	R23				○			
15	R24		○					
16	R25	○						
17	R26						○	
18	R27				○	○		
19	R28							
20	R29				○			○
		7	3	0	8	6	2	1

우선, <표 8>에서 나타나듯이, 총 20명의 조사대상자 중에서 10명이 비영리민간단

체의 중견 관리자에게는 ‘조직 내’ 구성원들과의 관계에서 발생하는 소통의 문제나 갈등의 문제를 해결할 역량이 필요하다고 강조하며, 이러한 역량을 강화할 수 있는 소통 교육이 필요하다고 주장하였다. 특히, 상사와 부하 직원 간의 수직적 관계(3명)나 동료 간의 수평적 관계(0명)에서 발생하는 갈등을 완화하는 역량보다 선배 활동가와 후배 활동가 사이의 세대 간 갈등(7명)을 효과적으로 관리할 수 있는 역량이 증시되고 있었다.

흥미로운 사실은 조사대상자들의 연령에 따라 세대 간 갈등의 원인에 대하여 서로 다른 입장을 가지고 있었다는 것이다. 우선, 나이가 많은 선배 활동가들은 세대 간 갈등의 원인을 주로 후배 활동가에게 돌리고 있었다. 한 노령의 활동가는 후배 활동가들이 사명감이 부족하다는 불만을 다음과 같이 털어놓았다.

“저는 사명감으로 버텼거든요. …… 그래서 웬만하게 어려운 일이 있어도 이러한 마음을 갖고 일을 해 와서 그것을 참고 버텼거든요. 요즘 젊은 사람들은 사명감이 적은 거 같고, 그래서 …… 사명감도 결국 경제적인 어려움이 따르니까 딱 꺾이더라고 …… (R01).”

반면에, 후배 활동가들은 주로 선배 활동가들의 권위적 또는 보수적 태도에서 세대 간 갈등이 비롯된다고 생각하고 있었다. 한 중견 관리자는 선배 활동가들의 권위적 또는 보수적 태도를 다음과 같이 비판하였다.

“…… (시민사회 단체에 들어온) 젊은 친구들이 얼마 안 되어 떠나더라고요. 권위주의적인 리더십이 너무 강해서 …… . …… 젊은 친구들이 자기의 업무를 할 수 있게끔 해야 되는데, 시민사회 단체가 정부조직처럼 hierarchy화 되어있더라고요. 저도 (시민사회 단체가) 안 그럴 줄 알고 여기를 들어왔는데 …… . 좀 더 자유롭게 직급, 직책을 떠나서 (업무를 수행)할 줄 알았는데 …… . 그렇지 않은 부분에서 많이 부딪치더라고요. 사실 젊은 피들이 많이 들어와야 …… 시민사회 단체가 나아가야 할 방향이 생긴다고 생각을 하는데, 그렇지 못하니까 시민단체도 발전을 못하고 있는 상태에 …… . 리더십 충돌이 많이 생기니까. …… 앞으로 시대적 소명을 이제는 젊은 친구들한테 넘겨주는 부분이 중요한 거 같아요(R25)”

관계적 역량을 선택한 20명의 조사대상자들 중에서 10명이 ‘조직 내’ 관계적 역량의 중요성을 강조한 반면에, 13명은 ‘조직 외’ 관계적 역량의 중요성을 언급하였다.¹³⁾

〈표 8〉에서 나타나듯이, 13명의 조사대상자들은 일반인 후원자(2명)나 타 비영리민간단체(1명)의 관계보다 정부(8명) 또는 기업(6명)과의 관계에서 발생하는 소통의 어려움이나 갈등을 원만하게 해결할 수 있는 역량을 중시하고 있었다. 그 이유는 비영리민간단체가 추진하는 사업에 필요한 재원의 대부분이 정부의 지원이나 기업의 후원을 통하여 충당되고 있기 때문이었다. 한 조사대상자는 정부와 기업과의 우호적인 관계를 유지함으로써 비영리민간단체의 사업에 필요한 재원을 확보하는 것이 중견 관리자의 핵심적인 역할임을 다음과 같이 말하였다.

“우리한테 정부와 기업과의 관계가 되게 중요하거든요. 중간 관리자가 끌어주지 않으면, 밑의 직원들은 사업을 추진하기가 되게 어려워요. …… 중간에서 (정부와 기업과의 관계) 관리를 정말 잘해줘야 되요. 정부나 기업은 자기들이 (지원이나) 후원을 했으니까 (자신들의 지원금이나 후원금을) 어떻게 썼는지, 사업의 효과성이 어떻게 나왔는지에 대하여 보고 싶어 해요. 특히, 기업체들은 효율성 같은 것을 많이 말씀하시거든요. 요즘에는 정부도 마찬가지구요. 하지만 어떤 사업 같은 경우에는 당장 결과가 안 나오는 경우가 많고 사업 초기에는 비효율적으로 보일 수도 있거든요. …… 하지만 (중간 관리자는) 어떻게든 결과치를 끌어내서 (정부나 기업에) 보여줘야 하고 부족한 경우 설득을 해야 해요. 그래서 중간 관리자가 정말 잘 해줘야 되요. 왜냐면 이게 안 되면 사업을 할 수가 없으니까 …… (R22).”

3. 전략적 역량

관리적 역량, 관계적 역량에 이어 전략적 역량이 세 번째로 많은 선택을 받았다. 총 29명의 조사대상자들 중 18명이 비영리민간단체의 중견 관리자들에게 있어 중장기 전략을 수립하거나 중장기 사업을 기획하는 역량이 중요하다는 점에 공감하고 있었다. 한 조사대상자는 전략적 역량의 중요성을 다음과 같이 강조하였다.

(비영리민간단체 중견 관리자에게는) 아무래도 기획 능력이 있어야 될 것 같습니다. …… 사업을 어떻게 배분을 할 것이고, 자원을 어떻게 배분하고, 인력을 어떻게 배치하고, 예산을 어떻게 분배를 할 것이고, 중간중간에 피드백을 수렴하고, 결

13) ‘조직 외’ 관계적 역량의 중요성을 언급한 13명의 조사대상자들은 다양한 유형의 ‘조직 외’ 관계(예를 들어, 정부와의 관계, 기업과의 관계, 일반인 후원자와의 관계, 타 비영리민간단체와의 관계) 중에서 한 개 또는 두 개의 유형에 초점을 맞추어 자신의 의견을 제시하였다.

과에 대하여 보고하는 것이 기획 능력이죠. …… 특히, 중견 리더들은 앞으로 상급자가 될 것이기 때문에 …… . 전체적으로 사업을 아울러서 할 수 있는 (기획) 능력이 중요하다고 생각합니다(R08).

아래 <표 9>는 전략적 역량을 강화하는 교육 내용에 대한 조사대상자들의 선호를 나타낸 것이다.

<표 9> 전략적 역량 강화를 위한 교육 내용에 대한 조사 결과

	조사대상자	전략 수립 & 사업기획		
		이론적 논의	성공사례 소개	기획서 작성 방법
1	R02	구체적 선호 없음		
2	R03			○
3	R05			○
4	R07			○
5	R08			○
6	R09	○		
7	R12	○	○	○
8	R13	○	○	
9	R14		○	○
10	R16		○	
11	R18		○	
12	R19			○
13	R20		○	
14	R23	구체적 선호 없음		
15	R26	구체적 선호 없음		
16	R27			○
17	R28	구체적 선호 없음		
18	R29	○		
		4	6	8

18명의 조사대상자들 중 3명은 교과 내용에 대한 구체적 선호를 밝히지 않았다. 총 15명 중 8명이 사업 기획서 작성 방법에 대한 교과 내용을, 6명이 사업기획의 실제 성공사례에 대한 교과 내용을, 4명이 전략 수립과 사업기획에 대한 이론적 교과 내용을 원하고 있었다. 즉 전략적 역량을 선택한 조사대상자들의 대부분은 이론적 교육보다는 실제 성공사례에 대한 교육과 사업 기획서의 실제 작성 요령에 대한 교육을 선호

하는 것으로 나타났다.

4. 윤리적 역량

다음으로 전체 29명의 조사대상자들 중 13명이 비영리민간단체의 중견 관리자에게 필요한 리더십 역량으로 윤리적 역량을 선택하였다. 윤리적 역량을 선택한 13명의 조사대상자들은 윤리적 역량과 윤리적 덕목(virtue)을 동일시하는 경향을 보이고 있었다. 따라서 이들은 비영리민간단체의 중견 관리자들이 업무를 수행하는데 있어 윤리적 행위(action)의 ‘구체적인’ 기준이 무엇인지보다는, 중견 관리자들이 갖추어야 할 ‘추상적인’ 윤리적 덕목(virtue)이 무엇인지에 더 많은 관심을 보이고 있었다.¹⁴⁾

〈표 10〉은 윤리적 역량을 선택한 13명의 조사대상자들을 대상으로 비영리민간단체 중견 관리자에게 필요한 윤리적 덕목이 무엇인지를 조사하여 정리한 것이다. 13명의 조사대상자들 중 12명은 복수의 윤리적 덕목을 언급하였으나 1명은 윤리적 덕목에 대한 구체적 언급을 하지 않았다.

〈표 10〉 중견 관리자의 윤리적 덕목에 대한 인식 조사 결과

	조사대상자	중견 관리자가 갖추어야 할 윤리적 덕목
1	R01	• 소명의식(사명감) • 열정
2	R04	• 소명의식(사명감) • 애국심 • 청렴성
3	R06	• 공평 • 열정
4	R10	• 공익추구 • 봉사의식 • 소명의식(사명감)
5	R11	• 지속성 • 소명의식(사명감)
6	R14	• 청렴성 • 마음의 소양 • 소명의식(사명감)
7	R15	• 소명의식(사명감) • 자긍심
8	R16	• 소명의식(사명감) • 자긍심
9	R17	• 청렴성 • 설득력 • 추진력
10	R19	• 지속성 • 청렴성
11	R22	• 공감능력 • 소명의식(사명감) • 현실감각
12	R25	• 청렴성 • 법적 지식 • 자긍심
13	R28	• 구체적 덕목에 대한 언급이 없었음.

14) 예를 들어, 윤리적 역량을 선택한 조사대상자들과의 심층 면접에서 자주 거론되었던 단어 들은 “덕목”, “덕성”, “마음가짐”, “태도” 등이었다.

〈표 10〉에서 나타나듯이, 구체적인 윤리적 덕목을 언급한 12명의 조사대상자들 사이에서 소명의식(사명감)¹⁵⁾과 청렴성이 가장 많이 거론되었다. 우선, 총 12명 중 8명이 소명의식(사명감)을 비영리민간단체의 중견 관리자에게 요구되는 윤리적 덕목으로 꼽았다. 이들 8명은 대부분의 중견 관리자들이 경제적 어려움에도 불구하고 비영리활동을 지속하기 위해서는 공익활동에 대한 소명의식이나 사명감이 전제되어야 한다는 점에 공감하고 있었다. 노령의 한 비영리 활동가는 그 이유를 다음과 같이 설명하였다.

“사명감이라는 것이 …… ‘내가 왜 이 일을 하고 있는가?’, ‘왜 해야만 되는가?’에 대한 것을 확실히 알아야지 가질 수 있어요. 철저한 자기 나름대로의 정신적이든, 철학적이든, 이러한 것이 확고부동하지 않고는 이 일을 해 나갈 수가 없어요. 시민 단체에서 일하는 것은 경제적으로도 힘들고 모든 게 힘들어요. …… 어떤 공무원은 예산이 있어도 힘들다고 하는데, 우리는 (충분한 예산이 없어도) 다 만들어 가야 되잖아요. …… 모든 것을 하나에서 열까지 다 만들어 가야 해요. 어느 누가 이 일을 쉽게 할 수가 있겠어요? 그러니까 이게 보통 어떤 철저한 자기 나름대로의 사명감 없다면, (비영리)민간단체의 일은 절대 할 수가 없어요(R01).”

반면에, 12명의 조사대상자들 중 5명이 청렴성의 중요성을 강조하였다.¹⁶⁾ 이들 5명은 비영리민간단체가 영리활동이 아니라 공익활동을 수행하고 있다는 점을 강조하며, 중견 관리자의 청렴함은 비영리민간단체에 대한 시민들의 신뢰와 직결된다는 점을 강조하였다. 이러한 측면을 엿볼 수 있는 조사대상자와의 인터뷰를 소개하면 다음과 같다.

“비영리단체는 무조건 깨끗해야 되요. …… 저희는 저희 입으로 공익을 추구한다고 하잖아요. 많은 분들이 그것을 믿고 저희에 (금전적) 후원도 해주고 물건도 보내주시고 그러는 거죠. 그런데 저희가 돈이나 물건을 빼돌린다면 누가 다시 저희에게 후원 같은 것을 해주겠어요? …… 후원자들은 한번 배반감을 느끼면 다시는

15) 일부 조사대상자들은 비영리민간단체의 중견 관리자들이 애국심, 공익추구, 봉사 의식 등의 윤리적 덕목을 갖추어야 한다고 주장하였지만, 그 구체적 내용에 있어서는 사명감(소명 의식)과 큰 차이를 나타내고 있지 않았다.

16) 일부 조사대상자들은 ‘청렴성’이라는 표현 대신 ‘도덕성’이라는 표현을 쓰기도 하였다. 하지만 그들이 사용한 ‘도덕성’이라는 표현은 ‘청렴성’을 의미하였으므로 본 논문에서는 ‘청렴성’이라는 표현을 사용하고자 한다.

후원을 하지 않아요. 또 저희는 말 그대로 ‘비영리’단체예요. 저희가 불법적인 행위를 해서 부정적 이득을 챙긴다면, 그것은 저희 존재 자체에 대한 부정이에요. (불법행위인지) 몰라서 그런다면 그나마 이해할 수 있지만 …… . 알면서 그런다? 그런 거는 용서받으면 안돼요(R04).”

앞서 살펴본 것과 같이, 조사대상자들은 비영리민간단체의 중견 관리자가 소명의식(사명감), 청렴성 등의 윤리적 덕목을 갖추어야 한다는 점에는 동의하고 있었으나, 그러한 윤리적 덕목이 특정 교육을 통하여 함양 또는 개발할 수 있는지에 대해서는 의문을 제기하고 있었다. 따라서 일부 조사대상자들은 윤리적 역량을 강화하는 교육이 윤리적 덕목을 함양하는 것에 초점을 맞추기보다는, 일상 업무를 처리하는 데 있어 ‘무엇이 윤리적 행위인가?’에 대한 구체적인 지침을 제공하는 것에 초점을 맞추는 것이 바람직하다고 주장하였다. 한 조사대상자는 그 이유를 “비영리 활동가들은 높은 도덕적 이상을 가지고 있지만, …… 일상 업무를 처리하는 데 있어 부정이나 위법 행위를 방지하는 방법에 대해서는 충분한 정보를 가지고 있지 못하기 때문(R17)”이라고 지적하였다. 따라서 비영리 활동가들은 의도치 않게 불법 또는 위법 행위를 저지른다는 경우가 자주 발생했다는 것이다. 하지만 기존의 윤리 교육은 비영리 활동가가 갖추어야 할 덕목만을 강조하는 데 치중해서, 비영리 활동가가 부정 또는 위법 행위로부터 자신을 보호하는 데 도움이 되는 구체적인 지침을 제공하는 것을 등한시했다고 비판하였다.

5. 맥락적 역량

전체 29명의 조사대상자들 중 가장 적은 수인 11명이 비영리민간단체의 중견 관리자에게 요구되는 리더십 역량으로 맥락적 역량을 선택하였다. 이렇게 가장 적은 선택을 받은 이유는 다수의 조사대상자들이 주요 정치적, 사회적, 경제적, 정책적, 기술적 변화가 비영리민간단체에 미치는 영향을 파악하는 것은 중견 관리자보다는 최고 관리자의 역할이라고 인식하는 경향이 강했기 때문이었다. 맥락적 역량을 선택하지 않았던 조사대상자는 이러한 경향을 다음과 같이 가감 없이 드러내었다.

“…… 비영리단체가 미래에 어떠한 맥락에서 활동할 지를 파악하는 것은 회장이나 대표(와 같은 최고 관리자)가 해야지요. 회장이나 대표는 그런 일 하라고 있는 자리예요. 저희 같은 중간 관리자는 실제로 일에 차이잖아요. …… 거기까지 신경

쓸 시간도 없어요. …… 회장이나 대표(와 같은 최고 관리자)가 커다란 변화를 알아차리고, 거기에 맞게 단체가 나아갈 방향에 대한 큰 그림을 그려주는 것이 바람직합니다(R19).”

이렇게 총 29명의 조사대상자들 중 18명이 맥락적 역량의 중요성을 상대적으로 낮게 평가하였지만, 11명은 여전히 그 중요성을 강조하고 있었다. 이들 11명이 맥락적 역량을 선택한 가장 큰 이유는 맥락적 역량과 전략적 역량의 연계성에 주목하고 있기 때문으로 파악되고 있다. 이러한 연계성에 대한 강조는, <표 6>에서도 나타나듯이, 맥락적 역량을 선택한 11명 중 6명이 전략적 역량을 선택했다는 사실에서도 드러나고 있다. 이들 6명은 비영리민간단체를 둘러싼 정치적, 사회적, 경제적, 정책적, 기술적 환경의 변화에 대한 정확한 인식 없이는 비영리민간단체의 중장기 사업을 기획하고 수립하는 것이 불가능하다고 판단하고 있었다. 한 비영리 활동가의 표현을 빌리자면, 맥락적 역량을 선택한 11명의 다수는 “맥락적 역량과 전략적 역량은 일란성 쌍둥이와 같은 것(R08)”으로 인식하고 있었다.

11명의 조사대상자들은 ‘현시점’에서 가장 중요시되는 정치적, 경제적, 사회적, 정책적, 기술적 변화가 맥락적 역량을 강화하기 위한 교육의 주된 내용을 이루어야 한다는 점에 동의하고 있었다. 11명의 조사대상자들이 ‘현시점’에서 맥락적 역량을 강화하기 위하여 필요하다고 추천한 교육 내용들은 다음 <표 11>과 같이 정리될 수 있다.¹⁷⁾ 특히, 조사대상자들은 코로나 시대의 사회적 변화(6명)와 4차 산업을 포함한 기술의 변화가 비영리민간단체의 활동에 미치는 영향과 그 대응 방안(5명)에 대하여 높은 관심을 표하고 있었다.

〈표 11〉 맥락적 역량 강화를 위한 교육 내용에 대한 조사 결과

	조사대상자	맥락적 역량 강화를 위한 교육 내용
1	R05	• 다문화 사회의 도래
2	R08	• 기술의 변화(4차 산업)
3	R09	• 코로나 시대의 사회적 변화
4	R11	• 복지국가의 등장
5	R17	• 기술의 변화(4차 산업)

17) 본 연구자는 11명의 조사대상자들에게 맥락적 역량을 강화할 수 있는 교육 내용을 복수로 추천할 것을 요구하였다.

6	R18	• 다문화 사회의 도래	• 코로나 시대의 사회적 변화
7	R20	• 코로나 시대의 사회적 변화	• 기술의 변화 (4차 산업)
8	R21	• 코로나 시대의 사회적 변화	• 기술의 변화 (4차 산업)
9	R24	• 코로나 시대의 사회적 변화	
10	R25	• 비영리민간단체의 특수성	
11	R27	• 코로나 시대의 사회적 변화	• 기술의 변화 (4차 산업)

V. 중소기업 비영리민간단체의 중견 관리자를 위한 리더십 교육의 기본 설계 방향

본 절에서는 제4절에서 다루었던 ‘인식 조사’와 ‘교육수요 조사’의 결과를 바탕으로, 정부가 중소기업 비영리민간단체의 중견 관리자를 대상으로 하는 리더십 교육 프로그램을 설계할 때 고려해야 할 기본 방향을 다음과 같이 제시하고자 한다.

우선, 정부의 리더십 교육 프로그램은 중견 관리자의 관리적 역량, 관계적 역량, 전략적 역량을 강화하는 방향으로 설계되는 것이 바람직하다. 본 연구가 실시한 ‘인식 조사’의 결과에 따르면, 관리적 역량, 관계적 역량, 전략적 역량, 윤리적 역량, 맥락적 역량은 각각 25명, 20명, 18명, 13명, 11명의 선택을 받았다(표-6 참조). 이러한 결과는 중견 관리자가 윤리적 역량과 맥락적 역량보다 관리적 역량, 관계적 역량, 전략적 역량을 구비하는 것이 중소기업 비영리민간단체가 처한 경제적 열악함을 타개하는 데 도움이 될 수 있다는 인식에서 비롯된 것으로 판단된다. 따라서 정부의 리더십 교육 프로그램은 이러한 인식을 적극적으로 반영하여 관리적 역량, 관계적 역량, 전략적 역량의 함양 및 개발에 초점을 맞추어 설계되는 것이 바람직하다. 하지만 본 연구가 수행한 ‘인식 조사’의 결과가 각 역량 간의 상대적 우선순위를 나타낸다는 점을 고려해 보았을 때, 윤리적 역량과 맥락적 역량의 중요성과 교육 필요성이 간과되어서는 안된다. 따라서 윤리적 역량과 맥락적 역량에 대한 교육을 배제하기보다는, 관리적 역량, 관계적 역량, 전략적 역량을 위한 교육보다 적은 횟수 또는 시간을 할당하는 방안이 바람직하다고 할 수 있다.

다음으로, 정부 차원에서 제공되는 리더십 교육 프로그램의 교육 내용은 각 리더십 역량별로 다음과 같은 방향으로 설계되는 것이 바람직하다. 첫째, 관리적 역량과 관련된 교육 내용은 중견 관리자의 재정적 역량을 강화하는 주제를 중심으로 구성되

는 것이 바람직하다. 본 연구의 ‘인식 조사’ 결과에 따르면, 중소기업 비영리민간단체의 중견 관리자는 모금, 회계, 홍보, 제안서 작성 등과 관련된 역량을 갖추므로써 자신이 소속된 단체의 열악한 재정 상황을 타개하는 것이 중요한 것으로 나타났다. 따라서 정부 차원의 리더십 교육 프로그램은 이러한 ‘인식 조사’의 결과를 전폭 반영하여 모금, 회계, 홍보, 제안서 작성 등과 관련된 교육 내용을 제공하는 것이 요구된다.

둘째, 관계적 역량과 관련된 교육 내용은 크게 ① ‘조직 내’ 관계적 역량과 ② ‘조직 외’ 관계적 역량을 구분하여 각각의 교과 내용을 설계하는 것이 필요하다. 우선, 전자(‘조직 내’ 관계적 역량)와 관련된 ‘인식 조사’ 결과에 따르면, 비영리민간단체의 중견 관리자는 수직적 관계(상사와 부하)나 수평적 관계(동료 사이)보다 세대간 관계(선배와 후배)에서 파생되는 갈등을 해결할 수 있는 역량이 필요한 것으로 나타났다. 따라서 ‘조직 내’ 관계적 역량과 관련된 교과 내용은 선배 활동가와 후배 활동가 사이의 세대간 갈등을 효과적으로 관리하고 세대 간 소통을 도모할 수 있는 방안을 교육할 수 있는 내용으로 구성되는 것이 중요하다. 반면에, 후자(‘조직 외’ 관계적 역량)와 관련된 ‘인식 조사’ 결과가 일반인 후원자나 다른 비영리민간단체보다 정부나 기업과의 우호적 관계를 형성 및 유지하는 역량을 중시하고 있다는 면에서, ‘조직 외’ 관계적 역량과 관련된 교과 내용은 비영리민간단체의 중견 관리자가 정부와 기업과의 소통을 활성화하여 실재적 또는 잠재적 갈등을 완화하는 방안을 중심으로 구성되는 것이 바람직하다고 판단된다.

셋째, 전략적 역량을 강화하기 위한 교육 내용은 이론적 측면보다는 실용적 측면을 강조하는 방향으로 구성되는 것이 중요하다. 본 연구의 조사대상자들은 전략 수립에 대한 이론적 교육보다 전략 수립의 성공사례나 사업 기획서의 작성 방법 등과 같은 실용적인 교육이 중견 관리자의 전략적 역량을 향상시키는 데 도움이 된다고 판단하고 있었다. 따라서 정부 차원의 리더십 교육 프로그램은 전략 수립에 대한 실용적 교육 내용을 마련함으로써 중견 관리자의 전략적 역량을 강화하는 것이 바람직하다.

넷째, 정부의 리더십 교육이 중간 관리자의 윤리적 역량을 향상시키기 위해서는 윤리적 리더십에 관한 ‘이론적’ 내용보다는 비영리 활동가들의 관행적인 업무처리 방식에서 발생할 수 있는 법적, 윤리적 문제점과 그 예방 방법에 대한 ‘실용적’ 내용을 제공하는 것이 바람직하다. 본 연구의 조사대상자들은 윤리 교육을 통한 윤리적 덕목의 함양 및 개발에 회의적인 입장을 보이고 있는 반면에, 비영리민간단체의 적법하고 정당한 업무 처리방식 등과 같은 일상적인 윤리 문제에 높은 관심을 보이고 있었다. 따

라서 정부의 리더십 교육 프로그램은 비영리민간단체의 중견 관리자들이 일상의 업무를 처리하는 데 있어 위법성 또는 불법성 여부를 판단하는 데 도움이 되는 실용적인 내용으로 구성되는 것이 필요하다.

마지막으로, 맥락적 역량을 강화하기 위해서는 ‘교육이 시행되는 시점에서’ 비영리민간단체의 중견 관리자들이 많은 관심을 보이는-즉 비영리민간단체에게 중대한 영향을 미치는 사건 또는 현상에 관한-주제에 대한 교육 내용을 제공하는 것이 바람직하다. 본 연구의 ‘교육수요 조사’ 결과에 따르면, 현시점에서 비영리 활동가들이 가장 주목하고 있는 주제는 코로나에 의한 사회적 변화와 기술적 혁신이 비영리민간단체의 역할과 활동에 미치는 영향과 이러한 영향에 대한 대응 방안이었다.

VI. 결 론

본 연구는 중소기업 비영리민간단체의 중견 관리자들이 구비해야 되는 핵심 역량에 대한 ‘인식 조사’와 이러한 핵심 역량을 함양 및 개발하는 데 필요한 ‘교육수요 조사’를 통하여, 정부 차원의 리더십 교육 프로그램이 어떤 방향으로 설계되어야 하는지를 탐색하는 것에 주안점을 두었다.

본 연구가 제시하는 정부 차원 리더십 교육 프로그램의 기본 설계 방향은 다음과 같다. 우선, 정부의 리더십 교육 프로그램은 윤리적 역량과 맥락적 역량보다는 관리적 역량, 관계적 역량, 전략적 역량의 함양 및 개발에 방점을 두어 설계되는 것이 중요하다. 다음으로, 각 리더십 역량별 교육 내용의 경우는, 관리적 역량 관련 교육은 모금기법, 회계처리 방법, 홍보기법, 제안서 작성법 등과 같이 재정적 역량 강화와 관련된 내용을, 관계적 역량 관련 교육은 세대 간 갈등을 완화하는 방안과 정부와 기업과의 소통을 활성화하는 방안에 관한 내용을, 전략적 역량 관련 교육은 이론적 내용보다 전략 수립의 성공사례나 사업 기획서의 작성 방법 등과 같은 실용적 내용을, 윤리적 역량 관련 교육은 비영리민간단체의 적법하고 윤리적인 업무 처리방식에 관한 내용을, 맥락적 역량 관련 교육은 ‘교육이 시행되는 시점에서’ 비영리민간단체에 중대한 영향을 미치는 사회, 경제적 문제에 관한 내용을 중심으로 구성되는 것이 바람직하다.

본 연구는 비영리민간단체의 리더십 역량 강화에 대한 학문적 관심이 일천하다는 면을 고려해 보았을 때, 리더십 교육을 통하여 비영리민간단체의 다양한 역량을 강화

하는 방안에 대한 학문적 관심을 촉진하는 자극제로 작용할 수 있으리라 사료된다. 하지만 본 연구는 중소기업 비영리단체의 중견 관리자를 그 연구대상으로 한정하고 있기 때문에, 본 연구의 결과물을 대규모 비영리단체, 최고 관리자, 신진 활동가의 리더십 교육에 적용하는 것은 여러 가지 한계를 드러낼 수 있다. 따라서 대규모 비영리단체에 종사하는 다양한 직급의 관리자나 중소기업 비영리단체에 종사하는 최고 관리자나 신진 활동가를 위한 리더십 교육 프로그램에 대한 후속 연구가 시급하다 할 수 있다.

참고문헌

- 고영길. (2000). 우리나라 비영리민간단체(NGO)의 현황과 정부정책방향. 「한국행정포럼」, 90: 56-62.
- 김상묵·이창원·한승환. (2004). 중앙정부의 정책과정과 시민참여. 「한국행정논집」, 16(4): 861-885.
- 김선혁·김병국·제고르즈 에키투. (2007). 한국의 민주주의 공고화와 시민사회: 항의의 정치를 중심으로. 「아세아연구」, 50(3): 128-148.
- 김세진. (2021). 「비영리단체를 위한 리더십 교육 프로그램 설계에 관한 연구: 중소기업 비영리단체의 중견 관리자를 위한 단기 교육 프로그램을 중심으로」. 서울: 한국행정연구원.
- 김영래·김혁래. (1999). 한국 비정부조직(NGO)의 현황과 과제. 「국회 학술회의 발표논문집」.
- 대전광역시 NGO 지원센터. [웹사이트]. (2020년 8월 10일). http://ngodaejeon.kr/center1/center1_business
- 박영선. (2015). 비영리민간단체지원법을 중심으로 살펴 본 시민사회 활성화 정책방안 연구. 「NGO 연구」, 10(1): 139-169.
- 아산나눔재단. [웹사이트]. (2020년 8월 19일). <https://asan-nanum.org/program/strengthening/#strength01>
- 이맏주·김세진. (2019). 새로운 유형의 시민참여 사례 연구: 시민소싱 기반의 공동생산을 중심으로. 「현대사회와 행정」, 29(2): 165-193.
- 임승빈. (2018). 「정부와 NGO: 사회적 자본과 협치적 거버넌스를 중심으로」. 서울: 대영문화사.
- 장상미·이민규. (2014). 「NPO길라잡이」. 서울: NPO지원센터.
- 조희연. (1998). 「한국의 민주주의와 사회운동」. 서울: 당대.
- 최장집. (2002). 「민주화이후의 민주주의」. 서울: 후마니타스.
- 행정안전부. (2019). 2019년 1/4분기 비영리민간단체 등록현황.
- Ahmed, S. (2005). Desired Competencies and Job Duties of Non- Profit CEOs in Relation to

- the Current Challenges: Through the Lens of CEOs' Job Advertisement. *Journal of Management Development*, 24(10): 913-928.
- Bish, A., & Becker, K. (2016). Exploring Expectations of Nonprofit Management Capabilities. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 45(3): 437-457.
- Bovaird, T. (2007). Beyond Engagement and Participation: User and Community Co-production of Public Services. *Public Administration Review*, 67(5): 846-860.
- Brandsen, T., & Pestoff, V. (2006). Co-Production, the Third Sector and the Delivery of Public Services. *Public Management Review*, 8(4): 493-501.
- Chait, R. P., Holland, T. P., & Taylor, B. E. (1996). *Improving the Performance of Governing Board*. Phoenix, AZ: Oryx Press.
- Deaton, A. V., Wilkes, S. B., & Douglas, R. S. (2013). Strengthening the Next Generation: A Multi-faceted Program to Develop Leadership Capacity in Emerging Nonprofit Leaders. *Journal of Nonprofit Education and Leadership*, 3(1): 34-46.
- Dolan, D. A. (2002). Training Needs of Administrators in the Nonprofit Sector: What Are They and How Should We Address Them? *Nonprofit Management & Leadership*, 12(3): 277-292.
- Fay, K. M. (2015). *An Analysis of the Leadership Competencies of Specialized Nonprofit Management Degree Programs*. Unpublished Doctoral Dissertation. Florida Atlantic University, Boca Raton, FL.
- Hoefler, R. (2003). Administrative Skills and Degrees: the 'Best Place' Debate Rages on. *Administration in Social Work*, 27(1): 25-46.
- Kovner, A., Ritvo, R. A., & Holland, T. P. (1997). Board Development in Two Hospitals: Lessons from a Demonstration. *Hospital and Health Services Administration*, 42(1): 87-99.
- Larson, R. S. (2001). *Building Bridges Initiative Cluster Evaluation: Nonprofit Management Alumni Survey Report*. Mokena, IL: Center Point Institute.
- Larson, R. S., & Wilson, M. I. (2002). *Building Bridges Initiative Cluster Evaluation: Survey of Nonprofit Management Students*. Battle Creek, MI: Kellogg Foundation.
- Larson, R. S., Wilson, M. I., & Chung, D. (2003). Curricular Content for Nonprofit Management Programs: The Student Perspective. *Journal of Public Affairs Education*, 9(3): 169- 180.
- Ritvo, R. A., Linna, K., & Radiuk, I. (2018). NGOs in Western Ukraine: Competencies for Effective Leadership. *International NGO Journal*, 13(3): 17-24.
- Smith, J. P. (1999, October). *Non-profit Management Education in the United States*. Paper Presented at the Building Bridges Initiative Conference of the W. K. Kellogg

Foundation, Buenos Aires, Argentina.

Taylor, B. E., Chait R. P., & Holland, T. P. (1996). The New Work of the Nonprofit Board. *Harvard Business Review*, 74(5): 36-47.

Thach, E., & Thompson, K. J. (2006). Trading Places: Examining Leadership Competencies between For-Profit vs. Public and Non-Profit Leaders. *Leadership & Organization Development*, 28(4): 356-375.

Wang, L., & Ashcraft, R. F. (2012). Needs Assessment and Curriculum Mapping: Enhancing Management Skills of the Nonprofit Workforce. *Nonprofit Management & Leadership*, 23(1): 121-136.

Yukl, G. (2012). Effective Leadership Behavior: What We Know and What Questions Need More Attention. *Academy of Management Perspectives*, 26(4): 66-85.

Abstract and Key Words

An Exploratory Study on Building a Government Leadership Program for Mid-Career Managers in Small and Medium-Sized NPOs

Kim, SeJin

Korea Institute of Public Administration

In Korea, the democratization in the 1990s promoted the rapid growth of NPOs. Since then, NPOs have actively participated in and strongly influenced governments, especially when they make and implement policies. However, NPOs are often criticized for being incompetent in their policy areas and, therefore, imposing a good deal of burden on governments rather than providing assistance to them. Therefore, there is a growing need to establish government leadership programs that can improve the competencies of NPOs. However, little academic attention has been paid to how to build solid government leadership programs that can cultivate and strengthen the competencies of NPOs.

The purpose of this article is to examine how to formulate a government leadership program for mid-career managers in small and medium-sized NPOs. To accomplish this purpose, I conducted an in-depth interview with 29 civil activists to identify the core leadership competencies that mid-career managers in small and medium-sized NPOs are required to have and examine what educational contents can promote such leadership competencies. Furthermore, I proposed several recommendations that help the Korean government build a solid leadership program for mid-career managers in small and medium-sized NPOs and, therefore, cultivate and improve their competencies.

[Key Words: leadership program, NPOs, leadership competencies, mid-career managers]