

비영리

기부자가 원하는 거버넌스



거버넌스



인사이드

현장중심의 거버넌스 리더십이 중요합니다!

네트워크 조직의 가치 중심 거버넌스

유 환 철

황 신 애

박 성 훈

박 란 희

이 철 용

현장중심의 거버넌스 리더십이 중요합니다!

사단법인 캠프 대표 **이철용**

...

사단법인 캠프(이하 캠프)는 필리핀 주민의 일자리부터 교육, 보건, 농업 등 자립이 가능한 마을을 만들기 위해 일하고 있습니다. 이번 호에서는 캠프 이철용 대표를 만나 캠프와 거버넌스, 리더십에 대해 이야기를 나누었습니다. 대담은 지난 8월 18일에 진행되었으며, 빈손채움재단 김경수 대표가 함께했습니다.

...

Q. 안녕하세요? 오랜만입니다. (웃음) 코로나 바이러스로 그간 많은 어려움을 겪으셨을 것 같은데, 특별히 인상 깊었던 일이 있다면 소개해주세요.

A. 저희가 주로 활동하는 지역은 7만에서 10만 명 정도의 도시이주 강제철거민이나 재난 이주민 집단이 거주하고 있는데요. 이 지역 주민의 일자리 창출을 위해 주민 주도형 봉제센터¹를 설립했습니다. 문제는 코로나 섯다운(Shutdown)으로 이곳 사업장도 폐쇄해야 했어요. 일용직으로 근무하는 분들이 대부분인 지역이기 때문에 생계에 더 큰 위협이 되었죠.

한 가지 다행인 점은, 그간의 캠프는 한국본부 중심이 아닌 필리핀 현지 중심으로 현지인이 직접 지속적으로 사업을 꾸려 나갈 수 있는 역량을 강화하기 위해 교육해 왔었습니다. 물론 봉제센터도 마찬가지였습니다. 그리고 이것은 코이카(KOICA)에서 수주를 받아 마스크를 제작할 수 있는 기회가 되었습니다. 한국이나 다른 해외기관의 도움을 받지 않고도 문제를 직접 해결할 수 있었고, 잠시 멈췄던 생계활동을 유지할 수 있게 되었죠. 더불어, 모두가 어려운 상황에서도 누군가를 도왔다는 자부심이 계속해서 일할 수 있는 동력이 되었어요.

1 주민들이 스스로 운영·관리함, 2017년에 협동조합으로 전환



Q. 코로나가 오히려 단체의 미션을 더욱 잘 수행하도록 도와줬네요. 먹거리 관련 이슈도 있지 않았나요?

A. 필리핀 전국 3천여 곳에서 커뮤니티 팬트리(Community Pantry, 식품 나눔 운동)가 설치되었습니다. 한 여성의 선행으로 시작된 캠페인으로 집 앞 테이블 위에 먹거리를 놓아두면서 시작되었죠. “기부할 수 있는 것을 기부하세요. 필요하다면 가져가세요.” 이에 저희 캠프의 사회적 기업인 네이처링크(올가)도 함께 참여하여 매주 건강한 식료품을 지역주민들과 나누었습니다.

Q. 단체가 다방면에서 성장하게 된 긍정적인 영향도 있었네요.

올해로 캠프가 16년째예요. 물론 우여곡절도 있었겠지만, 지치지 않고 이어올 수 있었던 원동력이 무엇일까요?

A. ‘사람’인 것 같아요. 보잘 것 없는 활동이라도 이를 통해 지쳐 있던 이들이 힘을 내고, 용기를 내어 새로운 일에 도전해요. 일

을 하다보면 당연히 어려운 순간도 많죠. 하지만 그 힘듦을 이겨낼 만한, 가치 있는 일이라는 것을 많은 분들이 보여주셨어요. 일하는 내내 그런 경험을 했고, 지금까지 일해 올 수 있었던 원동력이 되었다고 생각합니다.

Q. 주로 필리핀에서 활동하고 계신데, 주 사업지역을 그곳으로 정한 특별한 이유가 있나요?

A. 2006년에 아내와 함께 친구 선교사가 있는 곳으로 휴가를 가게 됐어요. 그곳이 필리핀이었고, 이왕 간 김에 친구의 사역을 돌아보면 좋겠다고 생각하여 마닐라 톤도의 스모키 마운틴²에 방문했습니다. 그곳의 현실은 안타깝다는 말로는 설명하기 어려웠어요.

휴가를 가기 전까지의 제 삶은 목사로서, 언론인으로서, 교회를 세우고 장애인의 현실을 알리는 일들을 수행했었는데요. 필리핀의 현실적인 삶 앞에서 이전과는 조금 다른, ‘삶을 살리는 일’을 하고자 마음먹게 되었습니다. 그리고 홀로 필리핀에 아시아 빈곤선교센터(Center for Asian Mission for the Poor)³라는 기독교

² 쓰레기 매립장, 산처럼 쌓인 쓰레기더미에 고열로 자연발화가 자주 발생하기 때문에 붙은 명칭

³ 현 사단법인 캠프



교단체를 설립하여 일을 시작했습니다.

Q. 캠프는 미션NGO로써, 그리고 국제개발협력NGO로써 활동하고 있습니다. 유사한 활동을 전개하고 있는 타 단체와의 차별성이 있다면 어떤 것이 있을까요?

A. 조직적인 면에서 보면 현지(인) 중심으로 사업을 진행한다는 점입니다. 대부분의 다른 조직은 한국에 본부를 두고 해외로 파견하고, 주요 의사결정을 한국본부에서 결정하여 지부로 전달하는 방식이라면, 저희는 필리핀 지부를 중심으로 사업을 운영하고 관리합니다. 단순히 사업을 진행하는 차원이 아니라 관련된 모든 의사결정을 현지상황에 맞게, 현지에서 바로 결정하여 진행하고 한국본부로 진행상황을 공유합니다. 캠프가 작은 조직임에도 성장할 수 있었던 것은 현장 중심의 사업과 리더십을 육성하고 지원했기 때문이라고 생각합니다.



Q. 그럼 자연스럽게 조직과 이사회 이야기로 넘어가볼게요. 이사회가 한국과 필리핀에 각각 존재하는데, 지금 말씀하신 것처럼 현장중심의 의사결정을 위해 이사회가 어떤 식으로 작동 하나요?

A. 우선 한국과 필리핀의 이사회는 법적으로 완전히 독립되어 있어요. 필리핀에는 캠프 아시아라는 현지 법인이 따로 있는데요. 현지 법률에 의하면 필리핀의 법인은 이사회 비율을 현지인과 외국인 6:4로 구성하게 되어 있습니다. 총 5명의 이사 중 현지인 3명, 저를 포함하여 외국인이 2명이예요.

이렇게 이사회가 구별되어 있다 보니 서로 책임영역도 다르고 어려운 점도 많았는데, 코로나 이후 줌이라는 온라인 채널이 활성화되면서 활발히 소통하고 있어요. 여러 환경 상 현장을 직접 방문하기 어렵고 텍스트만으로 전달하는 것도 한계가 있는데 줌 회의를 통해 그런 갭을 최대한 줄일 수 있었습니다. 얼마 전까진 매주 회의하다가 최근 들어 한 달에 한 두 번 정도로 줄었어요.

그런데 의사결정 권한은 주로 실무책임자들에게 있습니다. 현지 디렉터와 팀장급 매니저 5명이 전부 현지인으로 구성되어 있고, 매주 월요일 매니저급 미팅에서 모든 것을 결정합니다. 한국인 스태프들이 저한테 직접 보고 하려는 것도, 각 팀장을 통해서 소통하도록 권유하고 있어요. '한국인 역차별이 아니냐' 라고 할 수 있겠지만, 그래야 주도적인 리더십을 키우고, 발휘할 수 있습니다.

Q. 현장의 파트너십 거버넌스가 굉장히 역동적이고, 잘 구축되어 있는 것 같네요.

한국본부에는 이사회 및 운영위원회와 전문위원회 3개 그룹이 독립적으로 나뉜 독특한 구조를 가지고 있어요. 이 세 그룹의 역할과 책임은 어떻게 나누어지나요?

A. 전문위원회는 개개인이 갖고 있는 전문성을 발휘하는 자문그룹이라고 할 수 있어요. 운영위원회는 실무자들과 협조하여 운영에 꽤 깊이 참여합니다. 이사회는 보고단위에 있어 상위그룹이지만, 운영위원회와 이사회가 구별되는 것을 막기 위해 두 명의 이사를 운영위원회로 파견하여 실무적인 결합을 높이려고 하고 있습니다.

Q. 운영위원회는 이사회에 속하진 않으나 확장된 그룹이라고 할 수 있겠네요. 혹시 이 세 그룹이 어떤 갈등을 겪거나 한 적은 없나요?

A. 다행히도 아직 갈등은 전혀 없었습니다. 하나의 일을 함께 맡아 하더라도 개인의 전문영역에서 각자의 역할을 담당했고, 또 이 사업을 수행한다고 해서 이분들이 어떤 큰 이권이나 이득을 가져가는 것도 아니거든요.

다만 조직적인 부분에서 많은 공부가 필요하다고 생각해요. 한 단체가 거버넌스를 잘 구축해가려면 다양한 것들이 필요하잖아요. 1기 이사회는 목사 중심의 후원이사회였고, 전문성이 필요하다고 판단하여 실무 중심의 전문가로 2기 이사회를 새롭게 구성했었어요. 이사회의 미션과 역할이 가장 명확한 때였죠. 그분들은 실제로 방학 때마다 현지에서 함께 생활하면서 사업 기반을 구축하고 운영하는데 큰 도움이 되었고요. 실무형 이사회라고 할 수 있을까요? 그런데 제가 현장에 더욱 집중하게 되면서 이사장으로서의 역할이 어렵다고 판단되어, 재작년에 3기를 새롭게 구성한 상태인데 코로나를 지나오면서 활동이 조금은 위축된 상태예요.





△ 사진 가운데, 사단법인 캠프 양미강 운영위원장

Q. 위축되었다고 하시지만, 제가 보기에는 거버넌스가 올바른 방향으로 나아가고 있는 것 같습니다. 후원이사회로 시작하여 실무형 이사회를 거쳐 보다 전문적인 이사회로 전환하는 단계에 있는 것 같은데, 두 번째 단계로 넘어가지 못하는 단체들이 대다수예요. 그런 점에서 볼 때 이미 잘 하고 계신 것 같습니다.

아직까지는 업무 중심의 커뮤니케이션들이 이루어지고 있는데, 정책 컨퍼런스나 전략기획 컨퍼런스 등 미래를 위해 조직적으로 실행하고 있는 정기적 회의가 마련되어 있나요?

A. 필리핀 현지에서는 현장 상황을 반영하기 위해 매월과 분기마다 회의를 열고, 연말에는 2박 3일 비전워크숍으로 3년 혹은 5년의 장기 플래닝을 다함께 진행하고 있어요.

한국에서도 이사회 내부워크숍을 진행합니다. 다만 대부분의 의사결정이 현지에서 진행되다보니 정기적으로 모여 회의를 하지는 않습니다.



Q. 그렇다면 현지 거버넌스를 더욱 견고하게 만들기 위한 별도의 전략을 가지고 계신가요?

A. 내부 거버넌스도 중요하지만, 지역사회와 지방정부와의 협업을 최우선으로 여기고 있습니다. 특히 지역개발사업을 추진하는 경우 당연히 필리핀의 지역개발팀과 함께 일하게 되는데, 필리핀 문화를 존중하면서 일하려고 노력했어요. 공무원들과 관계를 맺고 빠르게 업무를 처리하기 위해 뒷돈거래와 같은 잘못된 방법을 선택하는 사람들이 많거든요. 느리더라도 그들의 속도와 방식에 맞춰 일하며 오랜 기간 관계와 신뢰를 쌓아 가고 있습니다.

그러다보니 저희의 일이 저희 단체나 특정 집단만을 위한 것이 아닌 지역 전체를 위한 것이라는 이해와 공감대를 형성할 수 있었고, 업무를 진행하다 보면 현지인들과 마찰이 생길 수밖에 없는데 이럴 때 지자체나 관련 전문가가 직접 해결해주고 계시죠.

Q. 외부와 구축한 네트워크나 거버넌스를 잘 관리하는 것이 대표님이나 이사님들이 많이 신경쓰셔야 하는 부분이지요.

A. 국제개발현장, 특히 개도국에서는 지자체의 도움이 없으면 아무 것도 할 수 없기 때문에 이런 관계를 잘 쌓고 신뢰를 유지하는 일이 매우 중요합니다.

Q. 벌써 설립 16년차예요. 대표님께서 조금 더 계셔야겠지만, 앞으로의 캠프를 위한 리더십 승계 플랜이 있습니까?

A. 4년 전쯤부터 사람에 대한 고민을 해왔어요. 젊은 활동가들의 헌신을 소모품처럼 여기지 않고, 그들이 겪은 시간과 경험을 현장에서 녹일 수 있도록 돕는다면 사업적인 측면에서나 개인적인 측면에서도 더 빨리 보다 넓게 자리 잡을 수 있지 않을까 하는 생각이 들었습니다. 실제로 여기에서 10년 정도 일한 현지 스태프를 지부장으로 세우고 결정권한도 상당부분 넘겨주었어요. 자기계발을 위한 교육지원도 함께 하고 있고요. 현재 필리핀 AIM(Asian Institute of Management)⁴에서 공부하면서 일하고 있습니다.

제가 앞으로 현업에서 10년, 혹은 그 이상으로 가는 건 걸림돌이라고 생각해요. 바라기는 현지 직원들이 사업을 보고, 미래를 그릴 수 있는 인재로 성장하는 것입니다. 지역서비스에서 농업으로 전환하는 과정에서 우여곡절이 많았어요. 현지 직원들의 반대가 심했거든요. 지역서비스로는 지속가능성을 확보하기 어려웠기 때문에 결정한 일이었는데, 직원들이 너무 쉽게 다른 기관이나 기구에서 사업비를 받으면 된다고 생각하더라고요. 이미 만성화되어 있었던 거죠. 어렵게 설득하여 최소한의 규모로 농축산업을 시행하였고, 사회적 기업 설립과 함께 지역사회연대경제 기반을 구축할 수 있었습니다. 그래서 저는 제가 은퇴하기 전까지 저의 영역과 권한을 점진적으로 이양하고, 현지 직원들의 역량을 강화하는데 집중하고자 합니다.



Q. 네, 좋습니다. 마지막으로 하고 싶으신 얘기가 있다면 편하게 말씀해주세요.

A. 저희는 아직도 미흡한 점이 많습니다. 조직적으로도 그렇고, 비영리분야 전체가 침체기를 겪고 있는 것 같기도 하고요. 세대 교체도 주요한 이슈지만 사람이 없어서 교체가 안 되는 경우도 있고 여러 복합적인 상황에 놓여 있는데요. 이런 상황에 휘둘리지 않고 캠프만의 사업을 운영해나갈 수 있도록 하려면 결국은 거버넌스를 잘 구축해 나가야겠다는 생각이 듭니다. 지금 잘 다져놓는다면 더 이상 캠프와 이철용을 동일시하지 않고, 캠프가 캠프 그 자체로 알려지고 지속될 것 같다는 생각이 듭니다. 그렇게 되길 진심으로 바라기도 하고요. 주신 책들도 읽어보고, 열심히 공부해보도록 하겠습니다.

| 응원하겠습니다. 오늘 함께해 주셔서 감사드립니다.

⁴ 필리핀 국립종합대학교(UP, University of the Philippines)보다 월드랭크가 더 높은 교육기관

발행일 | 2023. 9. 26.
발행처 | 재단법인 빈손채움 _ 공익경영센터
발행인 | 채중욱
주소 | 서울시 종로구 삼일대로 428 낙원상가 5층 500호
전화 | 02.6462.1532

팩스 | 02.747.9847
홈페이지 | www.npopia.org
기획 | 비영리거버넌스연구소
편집 | 비영리거버넌스연구소
디자인 | 참디자인 02.3216.1085

