

조직화 기술에 의한 사회복지기관의 후원회 조직화 방안

최 옥 채*

1. 문제 제기

영리기관이든 비영리기관이든 기관은 “모든 일에 후원자를 찾아야 한다”(Sagawa & Segal, 2001:202 재인용)고 하듯 사회복지 관련법이 규정하는 사회복지기관 역시 사업에 필요한 자원을 확보하기 위해 후원자 개발에 힘을 쏟아야 한다. 이 같은 사회복지기관의 노력이 적극적으로 이루어져야 함은 이미 사회복지 관련 여러 선행 연구자들에 의해 밝혀졌다(최옥채, 2003:266). 특히 우리나라 사회복지계의 형편을 고려할 때 사회복지기관의 재정 확보는 기관의 주요 업무로 강조되어야 한다.

대체로 특정 기관의 후원회는 재정뿐만 아니라 그 기관의 정치적 영향력이나 자발적 성실성을 강화하는 데 기여한다(Flanagan, 2002:198). 같은 맥락에서 사회복지기관이 후원회를 조직하여 활발하게 운영한다면 기관의 재정을 충분히 확보할 수 있을 뿐만 아니라 여러 형태의 부가가치를 창출할 수 있다. 요컨대 사회복지기관은 외부로부터 재정을 끌어들이고, 나아가 기관을 지지하고 대변할 수 있는 후원회를 조직·운영하는 데 적극적이면서 기술적으로도 뛰어나야 한다. 그런 의미에서 후원회 조직화는 사회복지기관의 중요한 과제며, 이 과제는 사회복지실천 기술을 바탕으로 푸는 것이 바람직하다.

이 연구의 목적은 사회복지실천의 주요 기술 중 하나인 조직화를 적용하여 사회복지기관의 후원회를 조직하여 운영할 수 있는 방안을 모색하는 데 있다.

* 전북대학교 사회복지학전공 부교수

2. 연구 방법

1) 자료 수집

사회복지기관의 후원회 조직화 방안을 위한 자료는 문헌과 면접과 참여관찰을 통해 수집하였다. 기존 사례를 포함한 문헌을 통해 후원회 조직화 방안의 토대가 되는 주요 개념과 이론을 정리하고, 문헌에서 강조한 점을 찾아 후원회 조직화 방안을 끌어내는 데 반영하였다. 면접에 의한 자료는 5개 사회복지기관에서 후원회와 모금 업무에 경험이 많은 실무자를 만나 수집하였다. 참여관찰에 의한 자료는 연구자가 직접 한 사회복지관의 후원회를 조직화하면서 얻었고, 이들 자료는 후원회 조직화 방안을 현실에 적용할 수 있도록 다듬는 데 활용하였다.

2) 자료 분석

문헌과 면접과 참여관찰에서 얻은 자료는 후원회의 조직화와 관련된 주제어를 가려내고, 이들 주제어의 공통점을 찾아 범주화하였다. 이 범주화된 핵심 주제를 반영하여 후원회 조직화 방안을 형성할 수 있는 주요 개념과 이론을 비롯하여 후원회 조직화 방안의 특성과 작동원리와 과정을 이끌어내어 후원회 조직화 방안을 도출하였다.

3. 후원회 조직화 방안의 토대

이 연구에서 제시하려는 후원회 조직화 방안의 토대로서 주요 개념과 이론, 이 방안의 특성, 이 방안의 작동 원리를 정리하였다.

1) 주요 개념과 이론

(1) 조직화 기술

사회복지실천에서 조직화 기술은 시민이나 주민의 대표자 모임을 조직하여 특정 문제를 해결하는 데 초점을 둔다. 대표자로 구성된 모임을 합당한 인물로 조직하는 일이 조직화의 핵심이라고 할 수 있다. 예컨대 조직화는 지역이나 지역사회 의 당면 쟁점이나 문제를 해결하기 위해 이를 대표하는 일정 수의 성원을 끌어들

여 모임을 구성하고, 이 모임이 문제해결에 앞장섬을 일컫는다.

조직화 기술의 토대가 되는 기초 지식으로 조직론, 문화론, 인간관계론, 조직화 성공 요인 따위를 들 수 있다. 조직화의 과정은 목표 설정, 전략 수립, 주요 인물 접촉, 접촉 인물 설득, 조직 구성, 문제해결을 위한 활동과 같은 순서로 이루어질 수 있다. 즉 조직화의 목표는 분명하고 명분이 있어야 하고, 목표를 효과·효율적으로 달성하기 위한 전략을 수립하며, 목표에 합당한 인물을 접촉하며, 자율적이면서 사명감을 가지고 참여할 있도록 인물을 설득하고, 소집단 규모로 조직을 결성하고, 조직이 역량을 갖추면 당면 문제의 해결에 개입한다. 이 과정에서 빠져나간 성원은 즉각 보충되어야 하고, 적절한 시기에 중간평가를 실시한다.

이 전체 과정에서 조직가는 지역사회 사정, 쟁점 분석, 주민 접촉, 홍보, 연계망 만들기과 활용(networking), 협상, 대중 설득하기, 지역사회 인맥 만들기, 제휴(提携, partnership) 따위의 다양한 조직화 기술을 익혀 활용할 수 있다. 비록 개괄하여 살펴보았지만 이와 같은 조직화는 사회복지기관의 후원회를 조직화하는 데 적합한 기술이라고 할 수 있다. 조직화 과정을 원만하게 진행하기 위해 조직가는 다음 사항을 염두에 두어야 한다.

첫째, 조직가는 조직의 유지와 목표 달성을 위해 조직 성원 간 밀접한 교류와 친목을 위해 노력하고, 이런 기회를 공식·비공식적으로 마련해야 한다.

둘째, 조직가는 가능하면 참여 성원들과 호흡을 같이 해야 한다. 예컨대 65세 나이로 인도의 가장 유명한 지도자였던 간디는 1936년에 수도와 전기와 포장도로가 없는 전형적 인도 농촌으로 이사해 살았는데, 이는 단순한 제스처가 아니라 자신의 서약을 몸소 옹기 지키는 것이다(Nair, 2001:98).

셋째, 조직가는 “민중을 움직이려면 이치보다는 일정한 신뢰를 담보할 수 있는 권위가 매개되어야 한다”(송기숙, 1994:289)는 강조처럼 조직화를 위해 합당한 권위를 가져야 한다.

넷째, 조직가는 후원자가 재정을 지원하는 것보다 고통받는 자들과 함께 하려는 태도(Saint-Pierre, 2004:171)를 견지하도록 유도해야 한다.

(2) 후원자와 후원회

사회복지기관의 후원자는 일정 기간 기관에 재정을 지원하거나 관심을 쏟은 사람을 의미한다. 사회복지기관은 후원자의 참여를 독려하기 위해 이들의 참여 요인을 규명하고, 이들의 참여 동기를 불러일으킬 수 있는 방안을 강구할 필요가 있다. 한 선행 연구(조소라, 1995)에 의하면 사회복지기관의 후원자들은 연령이 높고 안정된 직업을 가질 때, 정기적으로 후원금을 낼 수 있을 때, 기관과 후원행위에 관한 만족도가 높을 때 지속적으로 후원하는 비율이 높은 것으로 드러났다. 다른

문헌(Sagawa & Segal, 2001:213)에 의하면 잠재적인 후원자들은 자신들이 낼 돈이 어떻게 쓰일지, 자신들이 후원하여 도움 받는 이들이 누구일지, 지역사회에 자신들이 어떤 선행을 할 수 있는지 확인할 수 있을 때 적극적인 후원자로 나섰다. 또한 후원업무 담당자는 후원회를 활성화하려는 사회복지기관 대표의 의지와 직원들의 화합하는 모습을 보일 때 후원자들의 참여가 한층 적극적임을 보고하였다. 결국 그레이스가 강조한 것(Grace, 2000:179)처럼 후원자는 후원 행위가 사회복지기관 자체를 위한 것이 아니고 사회복지기관이 관여하는 지역사회의 요구에 부응하는 것이라고 믿고 있다.

사회복지기관의 후원회는 기관의 사업에 필요한 일부 재정을 지원하고 기관을 지지하는 후원자 모임을 일컫는다. 이 후원회의 운영상 특성은 일회성이나 특정 개인의 거액 기부를 지양하는 반면 뜻을 함께 하는 회원들이 기관에 지속적으로 재정을 지원하고 관심을 갖도록 하는 데 있다. 따라서 후원회의 활동은 일회적이고 다수를 대상으로 규모가 크게 이루어지는 일부 모금활동과는 달리 이해되어야 한다. 특별히 후원회는 회원 수가 늘어날수록 회원 간 상호작용을 촉진함으로써 후원회가 멈추지 않고 지속적으로 발전해야 한다. 그럼에도 후원업무 담당자와 면접에서는 후원자 관리가 제대로 이루어지지 않을 경우 새로 영입되는 수만큼 중간 탈락자가 발생하여 제자리걸음을 하고 있음이 드러났다.

사회복지기관의 후원회는 대체로 사회복지기관이 주도하여 조직한다. 우리나라의 사회복지기관 중 후원회의 임원을 구성하여 자발적으로 운영하게 함으로써 후원회를 크게 번창시켜 해외에 지부 조직까지 만든 곳(김임순, 2004)도 있다. 한편 대부분의 사회복지기관이 그렇듯 활성화되지 못한 후원회는 여전히 사회복지기관이 전적으로 관여하여 운영되고, 후원회가 사회복지기관에 기여하는 정도가 낮은 것으로 드러났다. 따라서 사회복지기관은 후원자 개인과 후원회 조직의 특성을 고려한 기술을 적용하여 후원회를 조직하여 활성화할 필요가 있다.

(3) 모금

모금은 사회복지기관이 여력이 있는 개인, 단체, 기관 따위를 대상으로 부족한 재정을 확보하기 위해 펼치는 활동을 의미한다. 모금은 단일 기관이 주도하여 소규모로 이루어지는 후원회 활동과 여러 단일 기관이 연계하여 이루어지는 대규모 모금활동으로 구분할 수 있다. 소규모 후원회 활동에 비해 대규모 모금활동은 비영리 마케팅이론을 비롯한 구체적인 전략과 기술과 연계망을 바탕으로 이루어진다.

모금에서 초점을 두는 주요 대상 자원은 현금과 물품이다. 물론 자원을 소유하는 자는 개인, 단체, 기관이겠지만 현금이나 물품의 공급은 특정 개인에 의해 이루어질 것이므로 사회복지기관은 바로 이 공급자와 밀접한 관계를 맺을 필요가

있다. 따라서 사회복지기관은 모금을 활성화하기 위해 현금이나 물품을 소유·공급하는 이들과 교류할 수 있는 인맥을 활용하는 것이 특징이다. 이는 현금이나 물품을 모금하는 데 우리나라의 문화적 특성으로 인맥이 크게 작용하기 때문이다. 아울러 모금을 위해 사회복지기관의 실무자가 직접 찾아 나서기도 하나 최근에는 전화나 인터넷과 같은 통신매체의 활용도가 높아진 점을 특성으로 꼽을 수 있다.

사회복지기관의 모금 사례로 1997년에 사회복지공동모금법을 제정한 이후 사회복지공동모금회의 활동을 비롯하여 월드비전 한국이 1991년부터 실시한 '사랑의 빵 캠페인'(월드비전 한국, 2001), 굿네이버스가 1993년에 시작한 '사랑의 굿기 운동'(굿네이버스, 2002)을 들 수 있다. 이들 사례는 우리나라의 대표적인 사회복지기관들이 다양한 자체 프로그램이나 어려운 개인과 지역을 원조하기 위해 전국 규모로 펼치는 모금 활동이라 할 수 있다. 이들 모금 활동에 교회, 기업, 언론 기관, 교육청들이 협력자로 참여하고 있다. 한편 이들 사례 관련 실무자들은 1회성이 강한 모금 참여자들을 지속적인 후원자로 발전시켜 나갈 수 있는 방안이 필요함을 강조하였다. 이처럼 모금에서 강조하는 점과 실제 사례가 시사하는 바를 후원회 조직화에 적극 반영할 필요가 있다.

(4) 제휴

사회복지의 넓은 의미에서 정부, 기업, 민간의 공조를 강조하는 상황(Pinker, 1995:24)에서 함께 일하는 정신을 일컫는 제휴는 사회복지기관의 후원회 활성화에 중요한 의미를 갖는다. 제휴는 상생정신(相生精神)을 바탕으로 이루어짐을 "제휴의 초점은 무엇을 얻을 수 있는가에 있지 않고 함께 어떤 가치를 창출할 수 있는가가 중심이 되어야 하며, 제휴는 관련 조직만을 위한 것이 아니라 여러 형태의 단체와 조직들에게 공동운명에 대한 공유된 책임이라는 의미를 갖는 공공선을 추구하는 것이다"(Sagawa & Segal, 2001)는 점에서 확인할 수 있다. 이런 맥락에서 제휴는 사회복지기관의 후원회가 만들어지고 나서 한번쯤은 시도해야 할 '후원회 활동의 꽃'이라고 할 수 있다.

제휴를 효과·효율적으로 발휘하기 위해서는 성원간 역할이 분명해야 한다. 왜냐하면 "좋은 쇠는 칼날에 써야 제 몫을 한다"(余華, 2003:240)고 하듯 제휴 상대에게 합당한 과업이나 역할을 부여하는 것이 바람직하기 때문이다. 예컨대 리더가 전략, 재무상 실적, 기업의 성공을 종업원과 함께 나눈다면 종업원에게 제휴의 중요성을 심어줄 수 있으며, 제휴 상대는 스스로 새로운 아이디어를 개발하기 위해 노력하고, 급할 때 기꺼이 장시간 일하면 자기 이익보다 공동 이익을 위해 행동함으로써 경쟁력의 우위를 쌓아 나갈 수 있다(Nair, 2001:61-62).

제휴의 성공 요인으로 제휴자 모두 팀워크와 다양성에 관해 비슷한 가치, 서로

존중, 상대의 요구를 충족시키기 위해 한 걸음 더 움직일 수 있는 자세를 들 수 있고, 제휴의 장애 요인으로 언어, 문화, 지위, 세계관, 최종 목표 따위의 차이를 들 수 있다(Sagawa & Segal, 2001). 요컨대 제휴는 자기평가로부터 시작해야 하고, 자신이 몸담고 있는 조직이 지금 필요로 하는 것과 장차 필요로 하게 될 것을 파악하고, 이러한 필요를 충족시키는 데 실현하려는 제휴가 최선의 방법인가를 확인해야 한다. 단일 사회복지기관은 이와 같은 제휴를 이끌어내기 위한 한 가지 방법으로 후원회를 활성화하여 활용하는 것을 들 수 있다.

(5) 사회교환이론

사회교환이론은 유·무형의 실익을 주고받는 두 명 이상 사이 또는 개인과 환경간 교류에서 개인이 보이는 사회적 행동의 동기와 과정을 규명한다. 호만스(George Homans)는 개인의 사회적 행동 또는 사회적 교환을 설명하는 데 심리적·경제적 획득이 행위의 기본적인 동기로 작용한다는 점을 강조하였다. 나아가 블라우(Peter Blau)는 호만스의 입장을 더욱 발전시켜 사회적 교환 관계는 보상을 가져오는 타인의 반응을 조건으로 하는 행위에 한정되며, 교환은 기대하는 반응이 나오지 않을 경우 소멸하는 행동이라고 하였다(이시재, 1999:175). 이 같은 사회교환이론은 인간은 즐거움을 쫓고 고통을 피하며, 인간의 행동은 어떤 형태이든 이익이 생기는 쪽으로 결정된다(임태섭, 2002)는 점에 근거한다. 즉 사회교환이론은 인간이 순수하게 자신을 희생하는 일은 없다는 가정에서 시작한다.

행동주의 원리를 밑바탕 삼은 호만스의 사회교환이론은 성공, 자극, 가치, 박탈-만족, 공격-승인, 합리성과 같은 명제를 강조한다(배성의, 2002). 즉 개인의 사회적 행동 동기는 더 자주 보상받을수록 그 행위를 더욱 하기 쉽고(성공 명제), 현재의 자극이 과거의 것과 비슷할수록 그 행위를 할 가능성은 더욱 높고(자극 명제), 행위의 결과가 개인에게 가치가 있을수록 더욱 그 행위를 하기 쉽고(가치 명제), 자주 보상을 받을수록 그 보상은 덜 소중하게 되고(박탈-만족 명제), 공격적인 행동을 하기 쉬울수록 그 결과는 더욱 소중하게 되고(공격-승인 명제), 개인은 결과의 가치와 그 결과를 얻은 확률을 곱한 것이 더 크다고 지각하는 행위를 선택한다(합리성 명제)(Ritzer, 1987:434-437)는 데 초점을 두고 있다. 이런 맥락에서 사회복지기관은 후원회원들에게 보상 차원에서 성실한 기관 운영, 투명한 후원금 사용, 후원금 사용 내역 공지 따위를 철저히 수행함으로써 후원회의 활성화를 기대할 수 있을 것이다.

2) 후원회 조직화 방안의 특성

이 연구에서 제시하려는 사회복지기관의 후원회 조직화 방안은 다음과 같은 몇

가지 특성을 지닌다.

(1) 단일 사회복지기관 중심

사회복지기관 중 후원회를 조직하여 활발하게 운영하는 곳은 소수에 불과하고, 이 수는 우리나라 전체 사회복지기관 수에 비하면 매우 미미한 형편이다. 이런 상황을 극복하기 위해 이 연구에서 모색하려는 후원회 조직화 방안은 법인이 전국망을 갖지 않는 단일 사회복지기관이 활용하는 것에 중점을 둔다.

(2) 조직화 기술 적용

대규모 모금 활동은 대체로 비영리 마케팅이론을 바탕으로 한 전문 기술을 적용하여 이루어지고 있다. 절대적인 것은 아니지만 이 같은 방법은 자칫 과도한 상업화에 치우칠 경우 합법성을 훼손할 가능성이 있고, 기부자들과 자원봉사자들을 실망시키고, 가장 어렵고 많은 비용을 필요로 하는 사람들을 등한시하는 결과를 낳을 수도 있다(Sagawa & Segal, 2001:424). 반드시 그렇지 않더라도 다양한 조직화 기술을 적용한 사회복지기관의 후원회 조직화 방안도 마련되는 것이 바람직하다. 따라서 사회복지사라면 누구나 개입해야 할 상황을 고려하여 이 연구에서 시도하는 후원회 조직화 방안은 조직화 기술의 적용을 강조한다.

(3) 후원자 간 상호작용 중심

사회복지실천의 조직화 기술을 활용한 이 연구의 후원회 조직화 방안은 후원자 간 상호작용을 바탕으로 사회복지기관의 재정을 지원하고 사회복지기관에 관심을 갖도록 유도하는 데 중점을 둔다. 예컨대 모든 사회복지사가 갖추어야 할 조직화 기술을 적용한다면 후원자간 상호작용을 기반으로 후원회의 결속력을 강화할 수 있고, 그럼으로써 체계적이고 다양한 모임을 만들어 후원회를 조직하여 활성화할 수 있다. 이 특성은 현재 대규모 후원회를 운영하고 있는 사회복지기관이 후원회원 간 교류가 없어 겪는 '앞으로 남고 뒤고 밀지는 식'의 어려움을 일시에 해결할 수 있다.

(4) 후원회의 지속적 발전

이 조직화 방안은 후원자 간 밀접한 관계와 적절한 부속 행사를 통해 후원회의 기반을 탄탄하게 다진 후 사회복지기관 외부의 다양한 세력과 제휴하여 지속적 발전시켜나가는 데 중점을 둔다. 이는 사회의 변화 상황을 감안하면 후원회가 발전하지 못하고 멈춰있는 것은 곧 퇴보를 의미한 것이므로 끊임없이 발전하는 후원회 조직화 방안을 마련하는 것이 바람직하기 때문이다. 그렇게 함으로써 후원회가 사회복지기관을 위해 다양한 부가가치를 창출할 수 있다.

3) 후원회의 작동 원리

후원회 조직화 방안은 후원회가 아무 장애 없이 원활하고 자연스러울 뿐만 아니라 효과·효율적으로 운용되기 위해서는 다음과 같은 작동원리를 토대로 한다.

(1) 공조 원리

공조 원리는 후원회와 사회복지기관이 서로 공조하며 후원회를 운영해야 한다는 이치를 의미한다. 사회복지기관 중 소수가 임원과 정관을 갖춘 후원회를 운영하고, 대체로 사회복지기관이 후원회를 일방적으로 이끌어가고 있다. 후원회가 정상적으로 가동되기 위해서는 후원회가 자발적으로 나아가야 하고, 후원회의 행정 업무는 사회복지기관이 지원하는 양자의 공조가 필요하다.

(2) 연쇄적 확산 원리

연쇄적 확산 원리는 모든 후원회원은 각자 새로운 후원회원을 끌어들여 후원회를 꾸준히 확산해 나가야 한다는 이치를 일컫는다. 한 후원회원이 새로운 후원회원을 영입하면 영입된 후원회원은 또 다른 후원회원을 끌어들여 후원회의 규모를 점차 확대해 나갈 수 있어야 한다.

(3) 단계적 변화 원리

단계적 변화 원리는 방문자→자원봉사자→후원자로 발전하거나, 소액 후원자→거액 후원자로 변화해 나간다는 이치를 이른다. 물론 이 순서를 따르지 않고 이루어지는 경우가 있으나 기본적으로 이와 같은 과정으로 이루어지는 것이 바람직하다. 왜냐하면 지속적인 후원회원으로 남기 위해서는 시간을 두고 일정한 단계를 거치면서 자신들의 역량을 더욱 강화할 수 있기 때문이다.

(4) 지역 중심 원리

지역 중심 원리는 전체 후원회 안에 소모임을 조직할 때 지역을 기준으로 같은 지역에 거주하는 자들이 모여 교류해야 한다는 이치를 의미한다. 예컨대 후원회의 규모가 커져 단일 조직으로 운영하는 데 한계에 도달했을 때 이를 극복하기 위해 같은 지역에 사는 후원회원들로 지역별 소모임을 만드는 것이 바람직하다.

(5) 현지 지도 원리

현지 지도 원리는 사회복지기관이 있는 이외 지역에 후원회 소모임은 후원회 임원단이 현지를 방문하여 지원·지도해야 한다는 이치를 일컫는다. 실제로 이 방

안에서는 핵심 모임의 임원들이 지역별로 소모임을 조직하기 위해 현지에 가서 지도하며, 소모임의 대표를 중심으로 만들어진 중간 연계 모임을 지도하고 서로 후원회원 간 교류하면서 역량을 향상시켜나가기도록 유도한다. 특히 핵심 모임의 임원들은 초기에는 각 소모임이 뿌리를 내릴 때까지 이들 후원회원이 자신감을 갖도록 할 필요가 있다.

(6) 다양화 원리

다양화 원리는 전체 후원회 안에 지역별 소모임 이외에도 후원회원의 인구사회학적 특성과 취미별로 동아리를 만들어 후원회원의 교류가 다양성을 유지해야 한다는 이치를 이른다. 이는 “근친교배로 인한 악성 유전자가 대물림되고 유전자 구조가 단순해짐에 따라 환경에의 적응력이 변화되는 것”(중앙일보, 2004년 9월 1일)처럼 인간 조직에서의 동종교배로 인한 부작용을 방지한다는 의미와 같은 맥락에서 이해할 수 있다. 이뿐만 아니라 다양화 원리는 후원자가 후원금만 내고 다른 활동을 원하지 않을 경우 이를 허락하는 대신 통신문으로 진행 상황을 알려 모든 후원자가 함께 함을 강조한다.

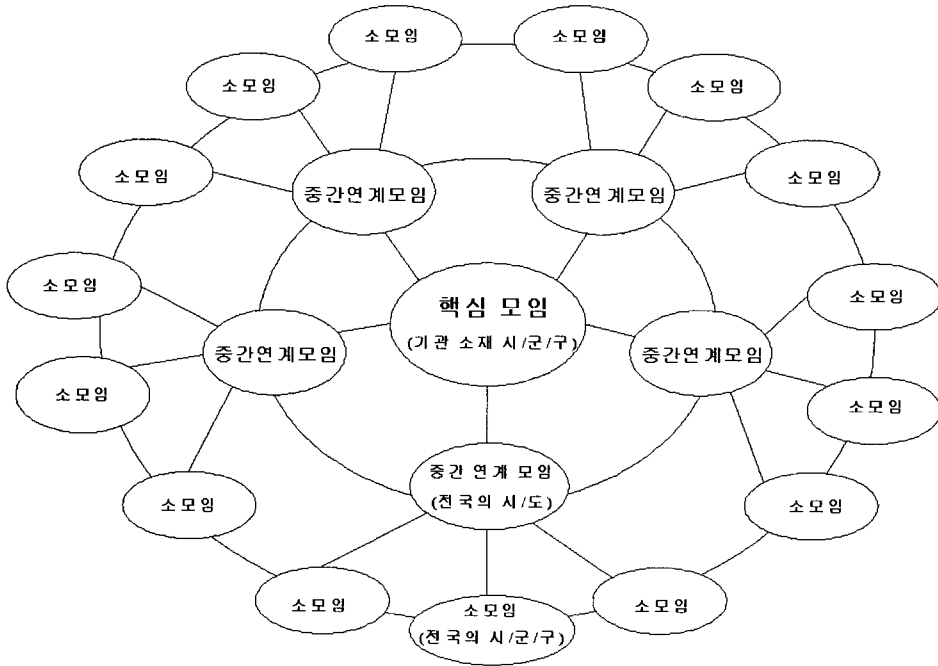
(7) 연계적 교류 원리

연계적 교류 원리는 전체 후원회 안에 만들어진 소모임이나 중간 연계 모임들이 서로 연계망을 형성하여 교류해야 한다는 이치를 의미한다. 한 모임 안에서 후원회원 간 이루어지는 교류 이외에도 소모임 간, 소모임과 중간 연계 모임 간, 중간 연계 모임 간 교류가 종횡으로 이루어짐으로써 후원회원들에게 주어지는 보상은 배가할 것이다. 예컨대 이 원리는 개띠 모임은 개띠끼리, 소띠 모임은 소띠끼리 어울리지 않고 ‘개소 모임’을 만들어 모두가 함께 어울림을 강조한다.

4. 후원회 조직화 방안

1) 전체 후원회 구조

전체 후원회 구조는 후원자가 거주하는 지역을 기준으로 핵심 모임, 중간 연계 모임, 소모임으로 짜여진다. 전체 후원회 구조를 그림으로 요약하면 다음과 같다.



<그림 1> 전체 후원회 구조

(1) 핵심 모임

핵심 모임은 사회복지기관이 있는 지역에 거주하는 후원자로 구성하며, 이들 후원자가 전체 후원회의 주도 세력이 된다. 특히 핵심 모임은 전체 후원회가 사회복지기관과 서로 협력하면 나아갈 방향을 결정하고, 소모임의 대표자를 포함한 전체 후원자를 정기적으로 관리하는 데 중추적인 역할을 한다. 따라서 핵심 모임은 사회복지기관이 있는 전국의 시·군·구 단위로 만들어지는 것이 바람직하다.

(2) 중간 연계 모임

중간 연계 모임은 전국에 펼쳐있는 소모임의 대표를 주요 성원으로 시·도 단위로 만들어지고, 핵심 모임과 소모임을 중계하거나 소모임 간 교류를 촉진하는 역할을 맡는다. 특히 중간 연계 모임은 소모임 성원 중 나이, 성(性), 직업, 취미 따위에 따라 다양한 동아리를 만들어 운영하는 데 중심이 된다.

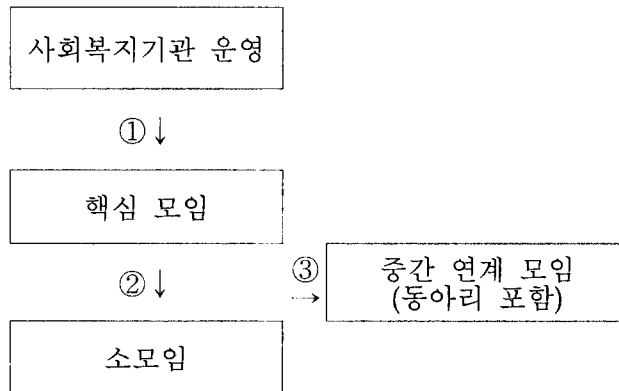
(3) 소모임

소모임은 전국에 산재하는 후원자를 지역을 기준으로 가깝게 사는 자들끼리 만들어진 것이다. 소모임은 핵심 모임의 임원진이 주도하여 만들며, 대체로 전국의

시·군·구 단위로 구성하는 것이 바람직하다.

2) 전체 후원회 구조 형성 과정

전체 후원회 구조는 <그림 2>에서 보는 바와 같이 사회복지기관이 운영되는 과정에서 ①핵심 모임→②소모임→③중간 연계 모임 순으로 형성된다.



<그림 2> 전체 구조 형성 과정

먼저 사회복지기관은 여러 사업 중 후원회를 조직하기 위해 핵심 모임을 만들고, 핵심 모임이 만들어지면 사회복지기관은 일보 후퇴한 상태에서 핵심 모임의 임원과 후원자들이 주도하여 전국에 걸쳐 후원자를 영입한다. 지역별로 영입된 후원자 수가 일정 수준에 이르면 핵심 모임의 임원진이 현지 지도를 통해 소모임을 만든다. 소모임이 늘어나면 이들 모임을 지역별로 나누어 관리할 수 있는 중간 연계 모임을 조직하고, 중간 연계 모임이 후원회원의 인구사회학적 특성이나 기호에 따라 동아리를 조직·운영한다. 핵심 모임과 소모임의 후원자들은 자체 모임의 회원 수를 꾸준히 확대해나가며, 일정 규모를 넘어서면 새로운 소모임이 탄생하도록 조처한다.

3) 전체 후원회 조직화 과정

전체 후원회 조직화 과정은 핵심 모임 조직화→후원자 영입→소모임 조직화→중간 연계 모임 조직화→계휴로 이루어진다. 먼저 사회복지기관 측은 후원자로 적합한 인물을 중심으로 핵심 모임을 조직하고, 이후 후원자 수가 늘어나면 소모임

을 만들고, 소모임의 수가 늘어나면 중간 연계 모임을 조직한다. 이 과정을 단계 별로 표로 요약하고, 각 단계에 관하여 설명하면 다음과 같다.

<표 1> 사회복지기관의 후원회 조직화 과정

구성 단계	목표	대상	전략과 기술	세부 과정	평가
핵심 모임 조직화	후원회 주도 세력 만들기	기관 소재 시/군/구 거주자	-기존 인물 중심 -설득	인물 찾기 설득 성원 간 합의 조직 결성	소명 의식 결속력
후원자 영입	후원자 개발과 확대	전국 거주자	-소액 다수화 -인물 접촉	역할 분담 영입 관리	역할 분담 균형 영입 역량 관리 상황
소모임 조직화	후원자 특성별 교류 촉진	시/군/구별 후원자	-다양화 -소집단 운영	지역 회원 파악 성원 간 합의 모임 결성	다양성 회원의 결속력
중간 연계 모임 조직화	소모임 간 연계망 구축	지역별 소모임 대표	-공동 관심사화 -네트워킹	대표자 초청 대표자 간 합의 연계망 결성	초청 행사 연계망 운영
제휴	사회인식 함양을 통한 후원회 활성화	기업/사회단체	-상생 -파트너 만들기	파트너 물색 상호 이해 합의 제휴	태도 성과 역량 변화

(1) 핵심 모임 조직화

① 목표

핵심 모임은 자체 후원회를 포함하여 소모임과 중간 연계 모임을 이끌어가는 것이다. 이 단계에서는 전체 후원회를 주도해 나갈 수 있는 후원자들로 구성하는 것이 주요 목표라고 할 수 있다. 특히 전체 후원회가 외부 세력과 제휴하기 위해 탄탄한 준비와 후원회의 정체성 확립을 통해 올바른 파트너로 자리잡기 위해 노력해야 한다.

② 대상

이 단계의 주요 업무는 핵심 모임을 조직하는 것이므로 당연히 성원으로 참여하는 후원자는 사회복지기관이 있는 시·군·구에 거주해야 한다. 핵심 모임은 다른 모임에 비해 특별히 수입이 보장되고, 생활이 안정되고, 사명감이 강한 자들로 구성한다. 이 모임의 규모는 소집단 규모로 10명 안팎으로 유지하는 것이 바람직하다. 이는 사회복지사가 집단사회사업방법을 기반으로 소집단 운영에 뛰어나기 때문이다.

③ 전략과 기술

핵심 모임을 구성하기 위한 주요 전략은 사회복지기관에 관련하는 기존 인물에 중점을 두는 방향으로 나가는 것이 바람직하다. 이 단계에서 중요하게 활용할 수 있는 기술로 설득을 강조할 수 있다.

④ 세부 과정

핵심 모임 조직화 단계의 세부 과정은 인물 찾기→설득→성원 간 합의→조직 결성으로 진행된다. 먼저 사회복지기관과 밀접히 관련했거나 하고 있는 인물을 찾고, 이들 인물에게 전체 후원회의 운영 방안을 충분히 설명하면서 적극적으로 참여하도록 설득한다. 참여하겠다는 성원이 적당한 수에 이르렀을 때 모든 성원이 모여 후원회의 목표와 활동 방향과 활동 내용을 합의한 후 조직을 결성한다. 핵심 모임의 조직 결성은 조직의 운영 규정과 임원을 선출에 중점을 둔다.

⑤ 평가

핵심 모임 조직화 단계에 대한 평가는 후원회에 참여하는 성원의 소명 의식과 후원회의 결속력에 중점을 두어 실시하는 것이 바람직하다.

(2) 후원자 영입

① 목표

이 단계의 주요 목표는 핵심 모임의 후원자들이 주축이 되어 새로운 후원자를 개발하고, 이 수를 확대하는 것이다. 아울러 사회복지기관과 핵심 후원자는 새로 영입한 후원자와 직접 만남과 통신을 통해 철저히 관리한다.

② 대상

핵심 모임의 후원자들은 거주 지역에 상관없이 전국의 시·군·구에 걸쳐 거주하는 자를 대상으로 새로운 후원자 개발과 확대에 앞장선다. 가능하면 핵심 모임의 후원자들은 역할을 분담하여 먼저 사회복지관이 있는 지역의 거주자에 중점을 두고, 차차 전국으로 확대해나가는 것이 바람직하다.

③ 전략과 기술

새로운 후원자를 개발·확대하는 데 효과·효율적으로 임하기 위해 액수가 적더라도 많은 수가 후원자로 참여할 수 있는 전략을 세워 펼쳐나가는 것이 바람직하다. 이 단계에서 핵심 모임의 후원자는 개별 접촉, 다단계 접촉, 투망 접촉과 같은 인물 접촉 기술을 활용할 수 있다.

④ 세부 과정

후원자 영입 단계의 세부 과정은 역할 분담→영입→관리로 이루어진다. 핵심 모임은 회의를 통해 후원자 간 업무와 역할을 조정·분담하여 후원자를 영입하고, 영입한 새 후원자를 다음 단계인 후원회 내 소모임을 만들기 전까지 정성껏 관리한다. 특히 이 과정은 이 단계 내에서도 반복하여 이루어질 뿐만 아니라 이후 단계에서도 지속적으로 진행된다.

⑤ 평가

이 단계에서 평가는 역할을 분담한 핵심 후원자들이 부담하는 업무와 역할이 균형을 이룬가, 영입한 후원자는 어느 정도 역량을 가지고 있는가, 이들 새 후원자를 위한 관리가 제대로 이루어지고 있는가에 중점을 두고 이루어져야 한다.

(3) 소모임 조직화

① 목표

소모임 조직화 단계의 주요 목표는 후원자의 특성을 고려하여 후원자 간 교류를 극대화하는 데 있다. 후원자 수가 확대될수록 이들의 특성에 따라 소모임을 만들어 운영함으로써 후원자들이 서로 긴밀히 교류할 수 있고, 그래서 이들의 적극적인 참여를 꾀할 수 있다. 이 같은 목표는 “조직의 사회적 사명에 직접 관여하게 해줄 때, 자원봉사자들은 자신들의 역량을 한껏 발휘하고, 봉사경험으로부터 훨씬 더 큰 의미를 얻을 수 있게 된다”(Sagawa & Segal, 2001:433)는 점과 맥을 같이 한다.

② 대상

이 단계의 소모임 조직화는 시·군·구별 후원자를 대상으로 진행된다. 전국에 거주하는 자를 대상으로 핵심 모임이 주도하여 시·군·구별로 적정 규모로 소모임을 조직한다.

③ 전략과 기술

이 단계의 목표를 원활하게 달성하기 위해 다양화라는 전략을 펼치는 것이 바람직하다. 왜냐하면 시·군·구과 참여 후원자의 특성에 따라 다양한 소모임이 만들어져야 하기 때문이다. 따라서 이때 주요 활용 기술로 소집단 운영을 강조할 수 있다. 이뿐만 아니라 혈연, 지연, 학연, 종연(宗連), 업연(業連)을 바탕으로 한 인맥 만들기 기술도 적극적으로 적용될 필요가 있다.

④ 세부 과정

후원회 내 소모임 만들기의 세부 과정은 지역 회원 파악(인맥 고려)→성원 간 합의 >모임 결성으로 진행된다. 소모임 만들기를 주도하는 후원회는 먼저 후원자들의 인맥을 포함한 특성을 파악하여 앞으로 만들어질 소모임의 성격을 가늠한 후, 성원들 간 합의를 통해 모임을 결성한다. 이때 핵심 모임의 임원진이 주도하며, 한번 만들어진 소모임이 또 다른 소모임이 만들어지도록 핵심 모임이나 소모임의 후원자들이 노력해야 한다. 소모임은 최소 두 명 이상으로 시작하여 점차 규모를 적정 수준까지 확대해갈 수 있다.

⑤ 평가

이 단계에는 소모임을 만드는 데 다양성 반영 정도, 회원의 결속력에 대해 집중 평가하는 것이 바람직하다.

(4) 중간 연계 모임 조직화

① 목표

중간 연계 모임 조직화 단계에서 강조하는 목표는 소모임 간 연계망을 구축하는 것이다. 이 단계는 다음 단계에서 전체 후원회가 외부 세력과 제휴할 것이므로 시간을 두고 치밀하게 이루어져야 한다.

② 대상

중간 연계 모임의 성원은 각 지역의 후원회를 비롯한 모든 소모임의 대표자를 대상으로 시·도별로 진행된다.

③ 전략과 기술

이 단계에서는 소모임이 지향하는 공동 관심사를 지향하는 전략을 펼치는 것이 바람직하다. 연계망을 만드는 데 유용한 기술로 연계망 만들기와 활용(networking)을 들 수 있다.

④ 세부 과정

중간 연계 모임 조직화의 세부 과정은 대표자 초청→대표자 간 합의→연계망 결성으로 이루어진다. 핵심 모임이 주도하고 소모임이 협력하여 소모임의 대표자를 초청한다. 이 초청 행사를 진행하면서 적절한 시간에 소모임 대표자를 중심으로 회의를 통해 연계망을 결성한다. 이때 소모임 대표자들이 연계망의 필요성을 충분히 이해하도록 이끌어내야 한다.

⑤ 평가

이 단계에서는 연계망 만들기와 관련하여 실시한 초청 행사에 대해, 이후 지속적으로 이루어지는 연계망 운영에 대해 세세히 평가하는 것이 바람직하다.

(5) 제휴

① 목표

전체 후원회가 만들어진 후 후원회가 펼쳐야 할 가장 중요한 사업은 외부 조직과의 제휴라고 생각한다. 외부 세력과 제휴 단계의 목표는 상대 파트너의 사회인식 함양을 통해 전체 후원회를 활성화하는 데 있다. 이뿐만 아니라 파트너의 사회인식 함양을 발판으로 사회복지기관과 관련하여 전체 사회의 변화에도 기여할 수 있다.

② 대상

전체 후원회가 제휴하려는 주요 대상으로 각 지역의 기업, 사회단체, 공공기관들을 강조할 수 있다.

③ 전략과 기술

이 단계에서는 전체 후원회와 외부 파트너가 함께 가는 상생(相生) 전략을 펼치는 것이 바람직하고, 주요 기술로 파트너 만들기를 꼽을 수 있다.

④ 세부 과정

후원회 외부 세력과 제휴 단계의 세부 과정은 파트너 물색, 상호 이해, 합의, 제휴로 이루어진다. 먼저 전체 후원회는 상대를 대표하는 자의 정신이 중요함을 고려하여 합당한 파트너를 신중히 물색한다. 이뿐만 아니라 후원회 자체도 새롭고 지속적인 가치를 창조하도록 노력함으로써 후원회와 파트너가 서로 맞설 수 있는 분위기를 만들어가야 한다. 파트너가 결정되면 서로 이해하는 시간을 가진 후 합의를 통해 제휴에 들어간다. 제휴는 작게 시작하여 장기적인 관계를 형성하는 것이 바람직하다. 특히 “알맞는 제휴자를 찾으려면 초기에 먼저 자기 자신을 면밀하고 사려 깊게 살펴보아야 한다”(Sagawa & Segal, 2001:346)고 강조하는 바처럼 후원회 스스로 반성하는 자세를 견지하는 것이 바람직하다.

⑤ 평가

후원회 외부 세력과 제휴의 평가는 양자가 제휴에서 보이는 태도, 나타난 성과, 제휴하는 동안 일어난 양자의 역량 변화에 대해 평가한다.

5. 제언

사회복지기관의 후원회가 활발하게 운영되어야 함에도 그렇지 못한 실정이다. 사회복지기관의 후원회는 단순히 그 기관의 부족한 재정을 지원할 뿐만 아니라 기관을 지지함으로써 기관에서 근무하는 실무자의 사기와 기관의 역량을 높이는 역할까지도 수행할 수 있다. 이뿐만 아니라 사회복지기관의 후원회가 활발히 움직인다는 것은 모든 국민이 사회복지에 대해 한층 깊이 이해한다는 점으로 관련지을 수 있다. 이를 통해 사회복지기관의 후원회 활동이 곧장 사회복지운동에까지도 영향이 있음을 짐작할 수 있다. 그럼에도 단일 사회복지기관으로서 후원회를 활발하게 운영하는 곳은 극히 드문 실정이다.

이런 상황을 극복하기 위한 한 가지 대책으로 사회복지기관 후원회의 조직화 방안을 제시하였다. 특별히 이 방안은 사회복지사가 필히 익혀야 할 조직화 기술에 기반함으로써 사회복지실천 측면에서 품는 의미가 크다. 이 방안은 앞으로 사회복지기관이 시험 운영을 통해 보완되어야 한다. 그 시운전을 위해 이 연구를 위한 문헌과 면접과 경험으로부터 얻은 자료에 근거하여 사회복지기관이나 기관의 실무자가 염두해야 할 사항을 정리하면 다음과 같다.

첫째, 사회복지기관은 사회복지실천의 전문성을 바탕으로 성실하게, 일관성 있게, 투명하게 운영되어야 한다.

둘째, 사회복지기관은 장기 계획을 세워 꾸준하고 지속적으로 이 방안을 운영하려는 자세를 견지해야 한다.

셋째, 사회복지기관은 이 방안을 운영하는 데 분명하고 사회적 명분이 뚜렷한 목표를 설정해야 한다.

넷째, 사회복지기관이나 실무자들은 기관 외부 세력이 추구하는 지식과 기술을 포함한 가치를 인정해야 한다.

다섯째, 사회복지기관의 실무자들은 기관 내외의 관련 업무에 능숙함을 바탕으로 기관 내 동료나 외부 관련 실무자들과 공조해야 한다.

참 고 문 헌

- 굿네이버스. 2002. “2002 결식아동 돕기 사랑의 동전 모으기” 행사 결과 보고서.
- 김임순. 2004. “애광”. 사회복지법인 거제도애광원 소식지. 제42호.
- 배성의. 2002. <http://community.kongju.ac.kr/~sunny/19.htm>.
- 송기숙. 1994. 『녹두장군4』. 서울 : 창작과비평사.
- 월드비전 한국. 2001. 『월드비전 한국 50년 운동사』. 서울 : 흥익재.
- 이시재. 1999. “사회적 교환과 일상적 상호작용”. 김일철 외. 『한국사회의 구조론적 이해』. 서울 : 아르케.
- 임태섭. 2002. <http://daisy.kwangwoon.ac.kr/~tslim/lecture/socialexchange.htm>.
- 조소라. 1995. “사회복지기관 후원자들의 후원행위 지속에 영향을 미치는 요인에 관한 연구”. 서울대학교 대학원 석사학위논문.
- 최옥채. 2003. “사회복지실천을 위한 자원 만들기와 활용”. 한국사회복지학회 춘계 학술대회 자료집. 한국사회복지학회.
- 余華. 2002. 『허삼관 매혈기』. 최용만 옮김. 서울 : 푸른숲.
- Flanagan, Joan. 2002. 『성공적인 모금전략』. 안재권 역. 서울 : 학지사.
- Grace, Kay Sprinkel. 2000. 『비영리 기관의 모금』. 정무성 옮김. 서울 : 나눔의 집.
- Nair, Keshavan. 2001. 『섬김과 나눔의 경영자 간디』. 김진옥 옮김. 서울 : 씨앗을 뿌리는 사람.
- Pinker, Robert. 1995. “Partnership in Social Welfare: The British Experience”. 1995년 한국사회복지학회 국제 심포지움 및 추계 학술대회 자료집.
- Ritzer, George. 1987. 『현대사회학이론』. 최재현 역. 서울 : 형설출판사.
- Sagawa, Shirley, Segal, Eli. 2001. 『아름다운 제휴, 기업과 시민·사회단체가 만났을 때』. 이형진 옮김. 서울 : 아르케.
- Saint-Pierre, Abbe. 2004. 『이웃의 가난은 나의 수치입니다』. 김주경 옮김. 서울 : 우물이 있는집.
- 중앙일보. “근친교배로 자연도태한 듯”. 2004년 9월 1일.