



# Doing good to doing well

사회적 영향력을 지향하며 의미 있는 변화를 주도하는 열망이 있는 곳에 SIG가 함께 합니다.

## 소셜이노베이션그룹 사회적 영향력 정렬 프레임웍(SIAF) 컨설팅 프로세스 개발 보고서

2014.02.18



Introduction

# 사회적 영향력 정렬 컨설팅 프로세스 개요



SIAF, 사회변화를 위한 사회혁신과 사회적 영향력의 플랫폼

# 사회적 영향력 정렬 컨설팅이란?

우리는 항상 성과에 대해 말하지만  
 얼마나 영향력이 있는지에 대해서는 고민하지 않습니다.  
 여러분 조직의 비전과 사업은 잘 정렬이 되어 있습니까?  
 성과를 창출했음에도 핵심협력파트너들과의 소통에 실패하셨나요?  
 성과를 넘어 사회적 영향력을, 선한 일을 넘어 의미 있는 변화를 고민하는 조직에  
 사회적 영향력 정렬 컨설팅(Social impact Alignment Consulting)을 제안합니다.

**사회적 영향력 정렬 컨설팅**(Social impact Alignment Consulting)은 선한 일을 하는 조직이 보다 큰 사회적 영향력을 창출할 수 있도록 조직의 비전과 사업의 정렬, 핵심 사업과 열매 도출, 사업의 실행역량 강화 등 사업의 기획부터 피드백까지의 과정을 돕기 위한 프로그램입니다.

## ▶ 사회적 영향력 정렬 컨설팅의 특징

외부 전문가에 의존하는 진단과 처방이 아닌,  
 조직 구성원들의 주체적인 참여를 통해 창의와 혁신 역량이 내면화될 수 있도록 디자인

핵심사업 중심의 코칭을 위주로 하되,  
 조직 전반에 대한 비전과 운영프로세스, 리더십과 문화, 커뮤니케이션 전략 점검과 수립까지 병행

**Social Impact** \_ 선하고 정의롭고 성 평등적이고 생태적인 사회변화와 발전을 위해 기여하는 조직의 사회적 영향력 강화 지향

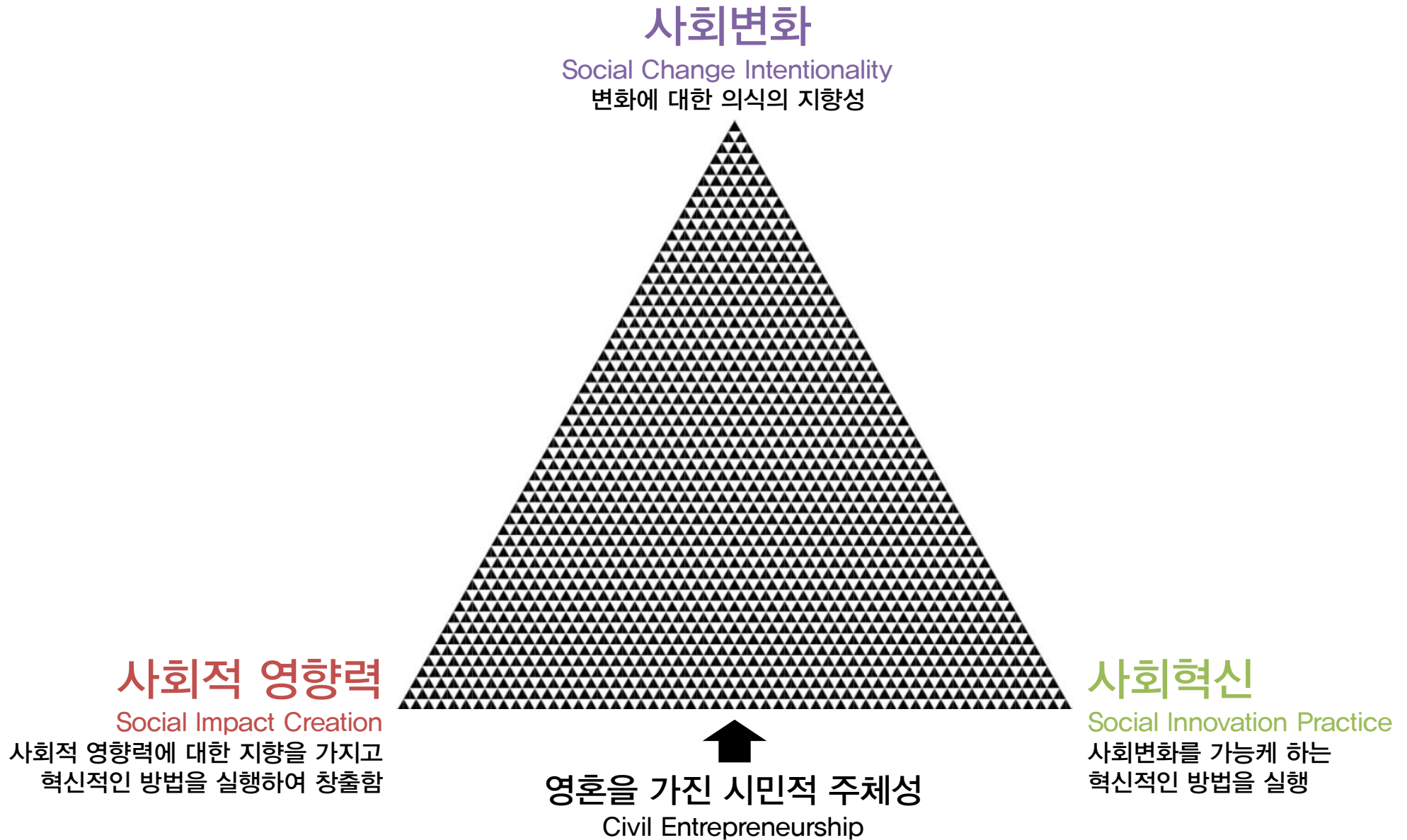
사회적 영향력 정렬 컨설팅(Social impact Alignment Consulting)은 아래와 같은 조직에 효과적입니다.

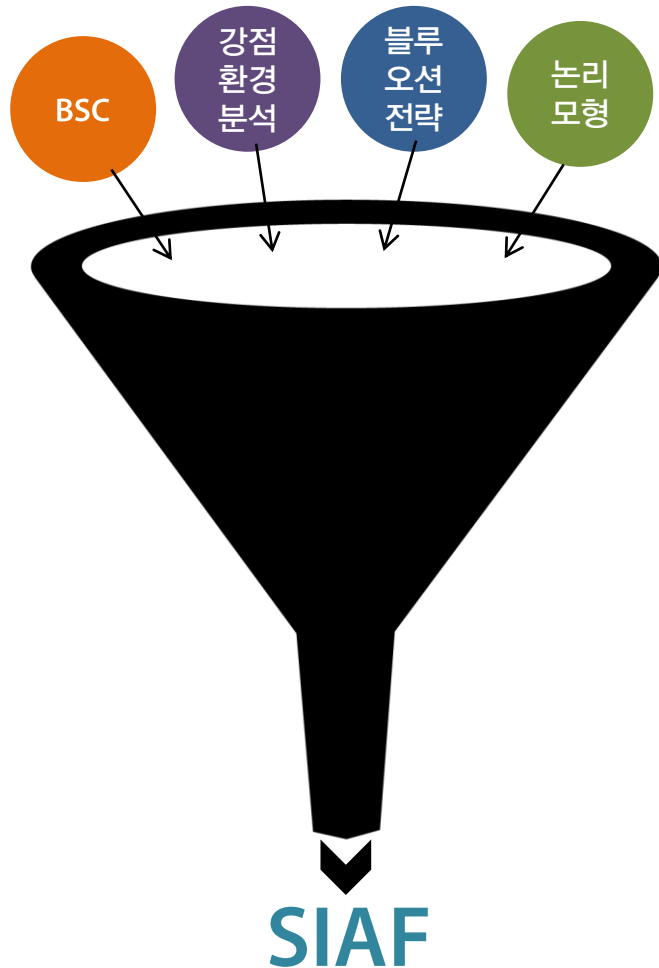
- ✓ 상근활동가 수가 적음에도 다양한 사업을 하고 있는 조직
- ✓ 한정된 자원과 인력을 집중해서 사회적 영향력을 극대화하고 싶은 조직
- ✓ 비전도 있고 사업도 열심히 수행하고 있으나, 만족할 만한 임팩트를 창출하지 못한다고 느끼는 조직
- ✓ 조직 내부적으로는 성과를 창출했다고 인식하나, 외부의 핵심 이해관계자(임원, 후원자, 참여자, 사용자 등)는 성과에 대해 만족하지 않거나 소통이 잘 안된다고 생각하는 조직

▶ 사회적 영향력 정렬 컨설팅이 잘 작동하기 위한 조직의 조건

1. 조직의 대표와 모든 구성원들의 적극적이고 주도적인 의지가 있는가?
2. 조직의 비전과 사명(존재가치), 핵심가치 등이 문서화되어 있는가?
3. 주1회(3시간)을 8주 동안 지속적으로 확보할 수 있는 업무환경인가?
4. 사회적 영향력을 위해 기존의 사업들에 대한 전면적인 재고와 혁신에 대한 열린 마음이 있는가?

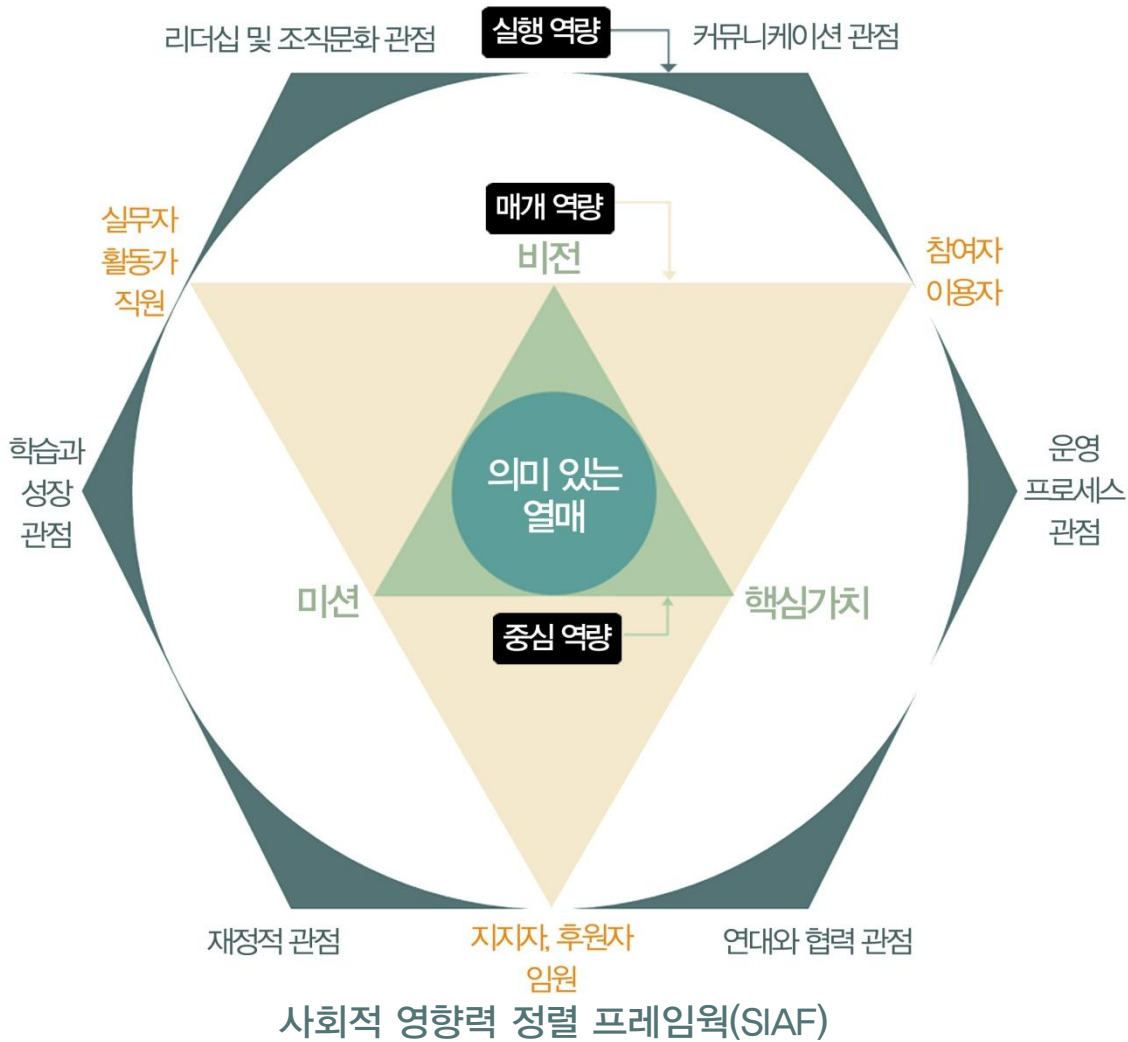
**Social Impact** \_ 선하고 정의롭고 성 평등적이고 생태적인 사회변화와 발전을 위해 기여하는 조직의 사회적 영향력 강화 지향





사회적 영향력 정렬 프레임워크(SIAF: Social Impact Alignment Framework)은 사회적 영향력 정렬 컨설팅의 기반이 되는 프레임 툴로서, 기존에 통용되는 다양한 성과관리 모델(논리모형, SROI, Social Impact Assessment)과 조직관리모델(강점환경분석, BSC, 전략체계도) 및 전략개발(다이아몬드모델, 블루오션전략) 툴을 통합적으로 구조화해서 개발되었습니다.

# 사회적 영향력 정렬 프레임워크(SIAF) 모형



## 중심역량

조직이 사회적 영향력을 창출하기 위해서 가장 본질적으로 점검하고 구비해야 할 핵심적인 3가지(비전, 미션, 핵심가치) 요소를 의미합니다.

## 매개 역량

사회적 영향력을 창출하는 데 있어서 필수적인 세 주체(핵심협력파트너)들 간의 협력과 소통을 의미합니다. 세 주체는 실무자(활동가, 직원), 이용자(참여자), 임원(지지자, 후원자)입니다.

## 실행 역량

조직의 안정성과 건강성을 위한 6가지 핵심관점(리더십 및 조직문화, 학습과 성장, 재정, 연대와 협력, 운영프로세스, 커뮤니케이션)을 의미합니다.


예비단계	SIAF 온라인 진단 및 상담	프로그램	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ SIAF 온라인 진단</li> <li>▪ 컨설팅 상담</li> </ul>
		결과물	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 컨설팅 프로세스 및 일정 확정</li> </ul>
1단계	중심역량, 매개역량 점검 및 구축	프로그램	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 비전선언문, 존재가치 선언문 작성</li> <li>▪ 핵심협력 파트너 파악 및 인터뷰</li> </ul>
		결과물	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 비전선언문, 존재가치선언문, 핵심가치</li> <li>▪ 핵심협력파트너 지도</li> </ul>
2단계	핵심사업 및 열매 도출	프로그램	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 블루오션 전략에 기반한 핵심사업 수립</li> <li>▪ 의미 있는 열매 및 열매지표 도출</li> </ul>
		결과물	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 전략캔버스 및 액션프레임</li> <li>▪ 핵심열매지표 – 핵심사업의 기획, 실행 및 평가를 위한 질문</li> </ul>
3단계	실행역량 강화	프로그램	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 여섯 가지 실행역량 점검 및 역량강화 플랜 도출</li> </ul>
		결과물	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 여섯 가지 실행역량에 따른 역량강화 액션플랜</li> </ul>
4단계	비전전략 및 액션플랜 확정	프로그램	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 비전전략 회의 코칭</li> <li>▪ 비전전략 액션플랜 작성</li> </ul>
		결과물	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 비전전략 체계도</li> <li>▪ 비전전략 액션플랜</li> </ul>



Pre-step

# SIAF 온라인 진단 및 상담





The interface features a green triangle diagram with '비전' (Vision) at the top, '미션' (Mission) at the bottom left, and '핵심가치' (Core Values) at the bottom right. To the right of the diagram is the '중심역량' (Core Competency) section, which includes a definition: '중심역량은 조직이 사회적 영향력을 창출하기 위해서 가장 본질적으로 점검하고 구비해야 할 핵심적인 3가지(비전, 미션, 핵심가치) 요소를 의미한다.' Below this are two questions, CQ1 and CQ2, each with a 10-point Likert scale from '매우 아니다' (1) to '매우 그렇다' (10). A progress bar at the bottom shows the first step is completed, with '이전으로' (Previous) and '다음으로' (Next) buttons.

**중심역량**

중심역량은 조직이 사회적 영향력을 창출하기 위해서 가장 본질적으로 점검하고 구비해야 할 핵심적인 3가지(비전, 미션, 핵심가치) 요소를 의미한다.

**CQ1**  
조직의 비전, 미션, 핵심가치는 \*통합성을 가지고 있는가?  
 매우 아니다 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 매우 그렇다

\* 통합성(Integrity)이란 조직의 비전, 미션, 핵심가치 사이에 유기적인 상호 연관성이 존재하는가를 의미한다.

**CQ2**  
조직의 사업들은 의미 있는 \*열매를 창출하기 위해 조직의 비전, 미션, 핵심가치와 \*정렬되어 있는가?  
 매우 아니다 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 매우 그렇다

\* 열매는 일반적으로 사업을 통해 성취하고자 하는 성과(Performance)를 의미하며, 성과 이상의 영향력(impact)을 지향하는 개념이다.  
 \* 정렬(Alignment)이란 조직의 사업이 조직의 비전, 미션, 핵심가치와 한 방향으로 놓여 있음을 의미한다.

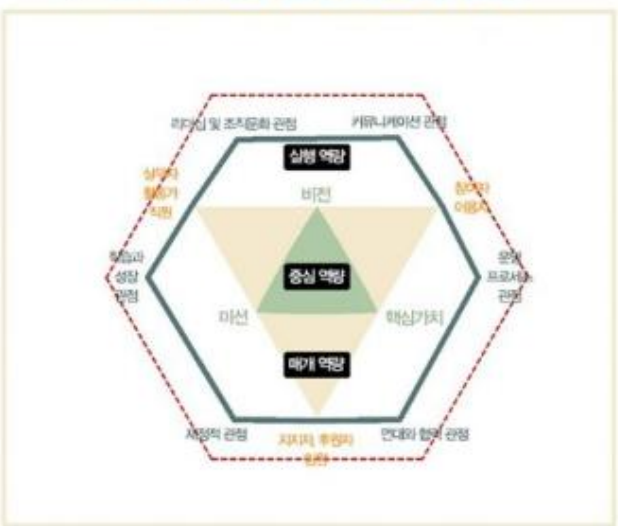
1

이전으로 다음으로

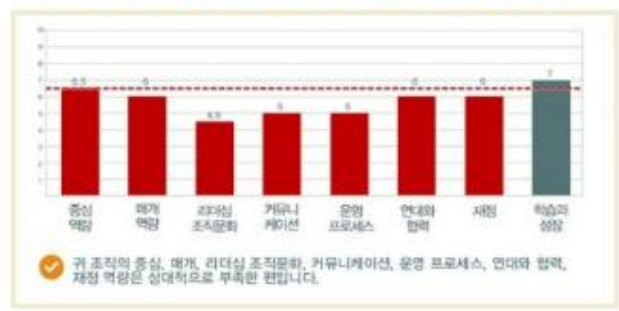
SIAF 온라인 진단은 조직이 구비하고 있어야 할 필수적인 요소들을 진단하고 처방하는 도구입니다. SIAF 온라인 진단은 중심역량(비전,미션,핵심가치)와 매개역량(핵심협력파트너와의 소통), 실행역량(6가지 관점)을 구조화한 것으로, 16가지 질문을 통해 온전함을 점검할 수 있도록 구성되어 있습니다.

온라인테스트:  
<http://socialinnovationgroup.kr/>

✓ 귀하 조직의 SIAF 모형은 아래와 같습니다.

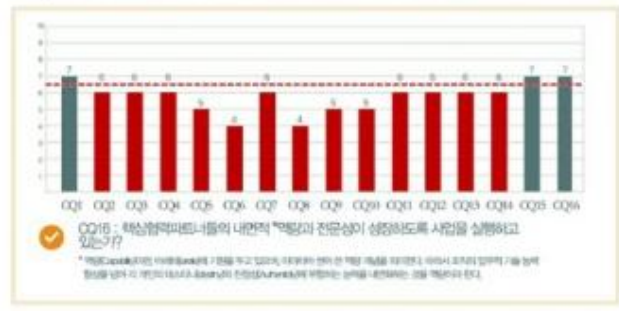


✓ 귀하 조직의 각 분야별 역량 분석 결과는 아래와 같습니다.



✓ 귀 조직의 중심, 매개, 리더십 조직문화, 커뮤니케이션, 운영 프로세스, 연대와 협력, 재정 역량은 상대적으로 부족한 편입니다.

✓ 귀하 조직의 각 질문별 분석 결과는 아래와 같습니다.



✓ Q016 : 핵심역량파트너들이 내면적 역량과 전문성이 성장하도록 사업을 실행하고 있는가?

\* 이 CapSIAF는 비영리단체가 전용하고 있으며, 이로부터 이익을 창출하거나 유사하게 이익을 창출하는 것을 금지합니다.

SIAF 온라인 진단과 결과 분석을 통해 조직의 중심역량, 매개역량, 실행역량을 점검해볼 수 있습니다. 본격적인 컨설팅에 앞서 조직의 역량을 점검해보고, 부족한 부분이나 조직의 성장을 위해 중점적으로 강화해야 할 부분을 확인할 수 있습니다.

SIAF 온라인 진단 결과를 웹에서 곧바로 확인할 수 있고, 이를 한 장의 보고서로 출력할 수 있습니다.

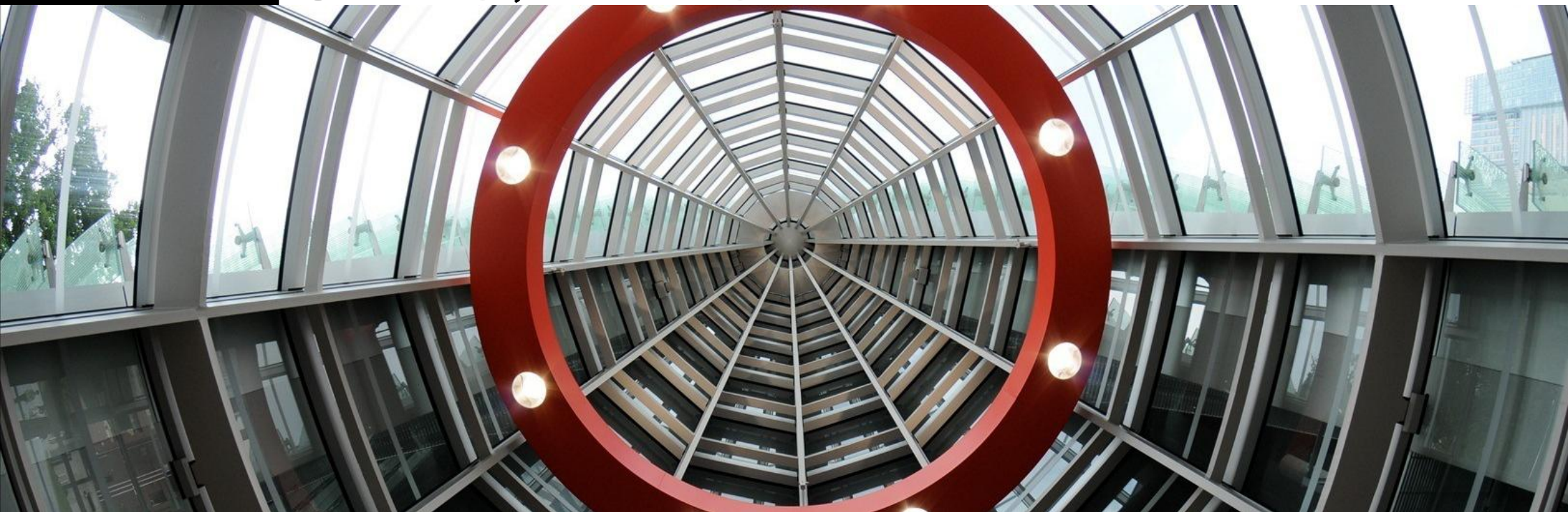
>>프로세스 일정 예시

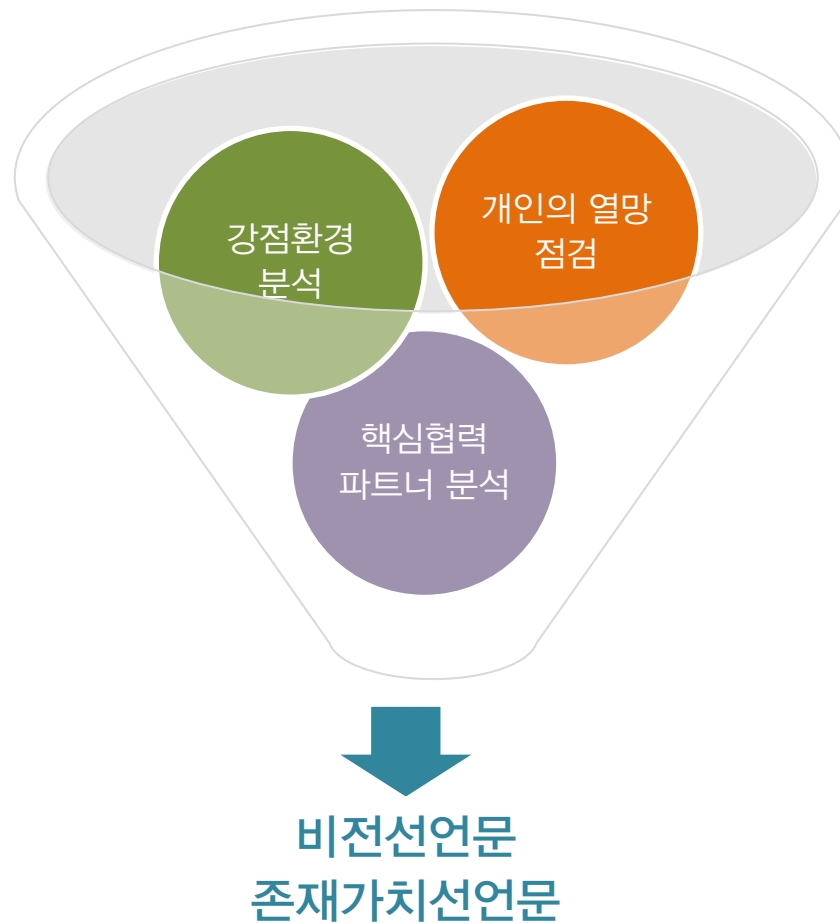


- SIAF 온라인 진단 결과를 토대로 상담을 실시하여 기본적인 컨설팅 프로세스에서 더욱 집중해야 할 부분을 선정합니다.
- 기본 컨설팅 외에도 조직의 상황이나 특성에 따라 비전컨설팅, 블루오션 전략 컨설팅, 실행역량 컨설팅 등을 제공합니다.

Step 1

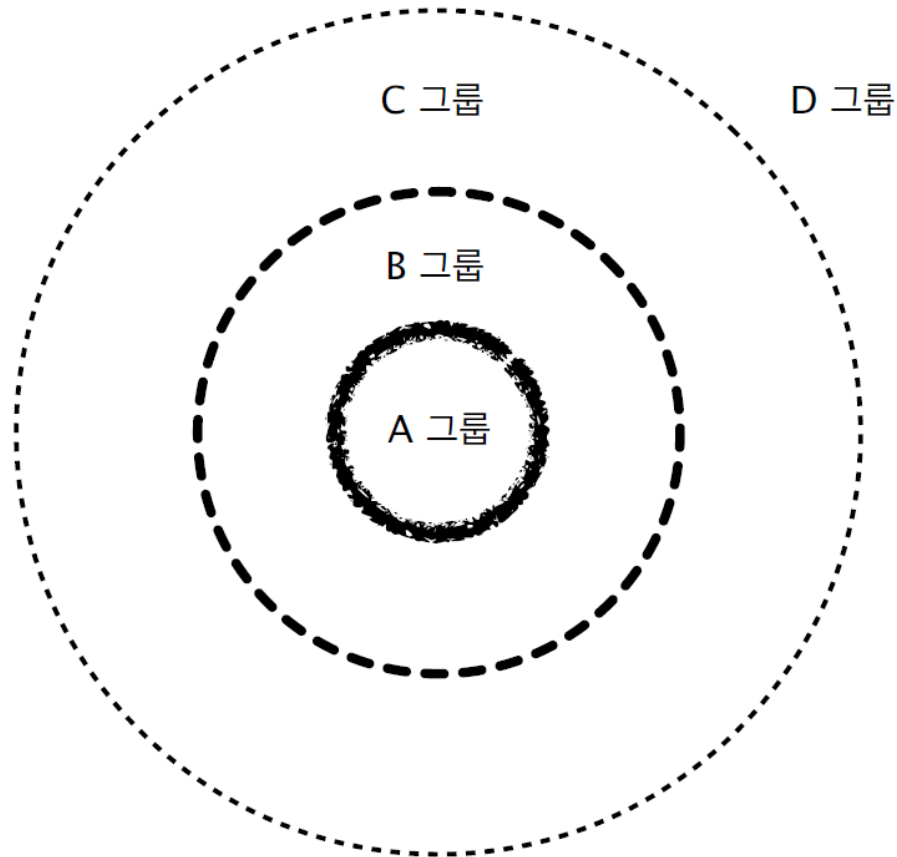
# 중심역량, 매개역량 점검 및 구축





우리는 무엇을 위해 존재하는가에 대한 **캐물음**

SIAF 컨설팅의 제 1단계이자 전체 과정의 중심을 이루는 제 1단계는 개인의 열망 점검, 강점환경 분석, 핵심협력파트너 분석 및 인터뷰 등 탐색과 캐물음의 작업을 통해 조직의 구성원 전원에게 조직의 중심역량 및 매개역량이 내면화되도록 하는 과정입니다. 이 과정을 통해 조직의 비전선언문과 존재가치선언문이 도출됩니다.

**A그룹**

내부의 핵심 이해관계자

**B그룹**

외부의 핵심 이해관계자

**C그룹**

내/외부의 주요 이해관계자

**D그룹**

잠정적 이해관계자

## 핵심협력파트너 파악 및 실천적 소통

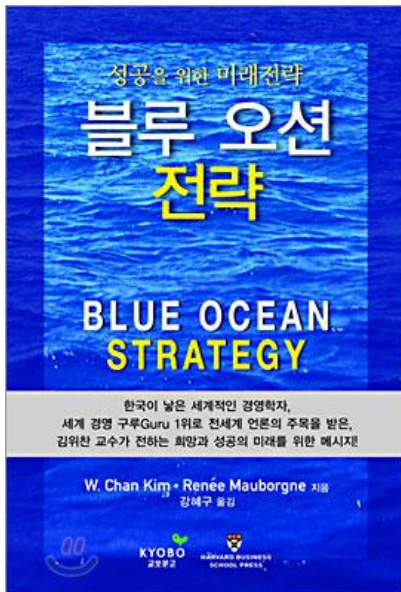
조직의 핵심협력파트너들은 조직이 어떤 의미 있는 변화를 위해 존재해야 한다고 생각할까요? 핵심협력파트너들 그 자신은 어떤 의미 있는 변화를 추구하고 있을까요? 조직 내외부의 핵심협력파트너들을 파악하고, 실천적인 소통을 통해 이들의 욕구를 파악하는 과정은 조직에 대한 견고한 지지를 확보하고 방향성을 유지하는 데에 있어 빼놓을 수 없는 중요한 과정입니다.

Step 2

## 핵심사업 및 열매 도출







블루오션 전략

전략캔버스 분석  
조직의 전략 도출

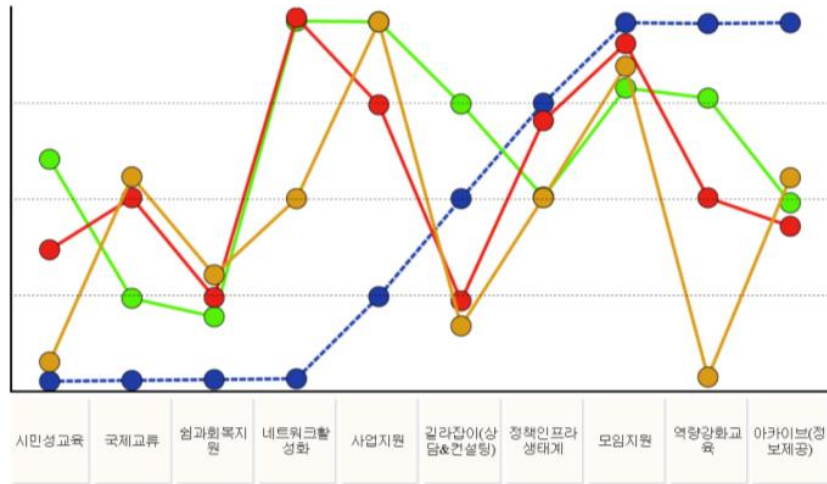
핵심사업 수립

블루오션 전략 수립을 통해 이를 조직의 사업과 연결시키는 작업은 사회적으로 영향력 있는 열매의 도출을 위해 중요합니다.

조직의 잠재적 경쟁조직들과 전략 캔버스를 비교해봄으로써 경쟁에서 이기는 것이 아니라 경쟁을 무력화 하는 조직의 전략을 도출할 수 있습니다. 이를 통해 조직의 블루오션 전략과 정렬되어 있는 핵심사업을 수립할 수 있습니다.

### 비전, 존재가치와의 연계

1단계 컨설팅을 통해 구성원들이 조직의 비전과 존재가치를 내면화했다면 2단계에서는 블루오션 전략이 조직의 비전과 사업이 잘 정렬되는 데에 도움을 줍니다.



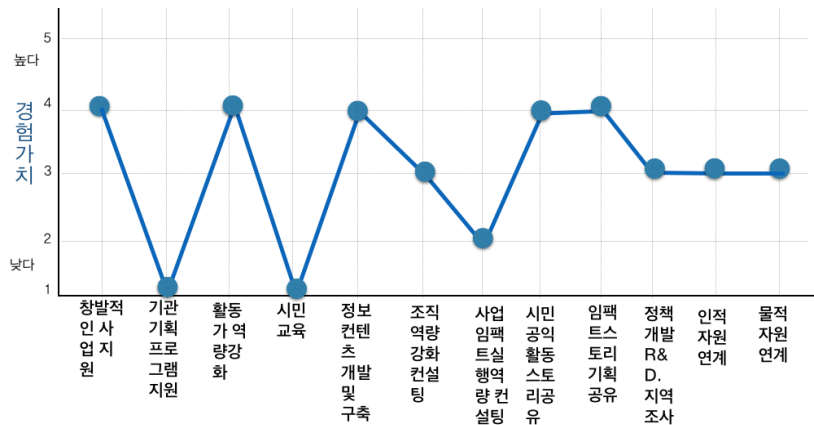
### 블루오션 전략 전략캔버스 온라인 툴

블루오션 전략 컨설팅의 핵심은 조직의 핵심 가치요소들을 경쟁조직과 비교하여 차별점을 찾아내는 것인데, 이 과정에서 전략캔버스를 그려보는 것이 매우 중요한 작업입니다.

SIG가 개발한 전략캔버스 온라인 툴을 활용하면 컨설팅에 참여하는 모든 사람들이 쉽고 재미있게 전략캔버스를 그려보고, 각자가 그린 캔버스를 실시간으로 합산한 결과를 볼 수도 있습니다.



〈비교 조직과 우리 조직의 가치 곡선 그리기〉



〈서울시 NPO 지원센터의 전략 캔버스〉

+ 우리 조직과 비전 및 미션이 비슷하거나 제공하는 서비스가 유사한 경쟁 조직(비교 조직) 세 개 선정 및 분석

+ 선정된 비교 조직들과 우리 조직이 공통적으로 제공하는 가치 요소 7~8개 선정하고 각 조직별로 가치 곡선 그려보기

+ 다른 조직들과 비교할 때 경쟁을 무력화시킬 만한 우리 조직의 가치 요소 파악, 더 나아가 우리 조직이 앞으로 창조해야 할 새로운 가치 요소 선정, 이를 바탕으로 우리 조직의 전략캔버스 그리기

→ 1단계에서 선정된 핵심사업 후보군과 블루오션 전략을 통해 새롭게 발견된 가치 요소들을 결합하여 조직의 **핵심 사업 3가지 최종 선정**

\* 이 단계를 진행하기 위해서는 비교하고자 하는 조직들에 대한 충분한 리서치와 분석이 사전에 이루어져야 함.

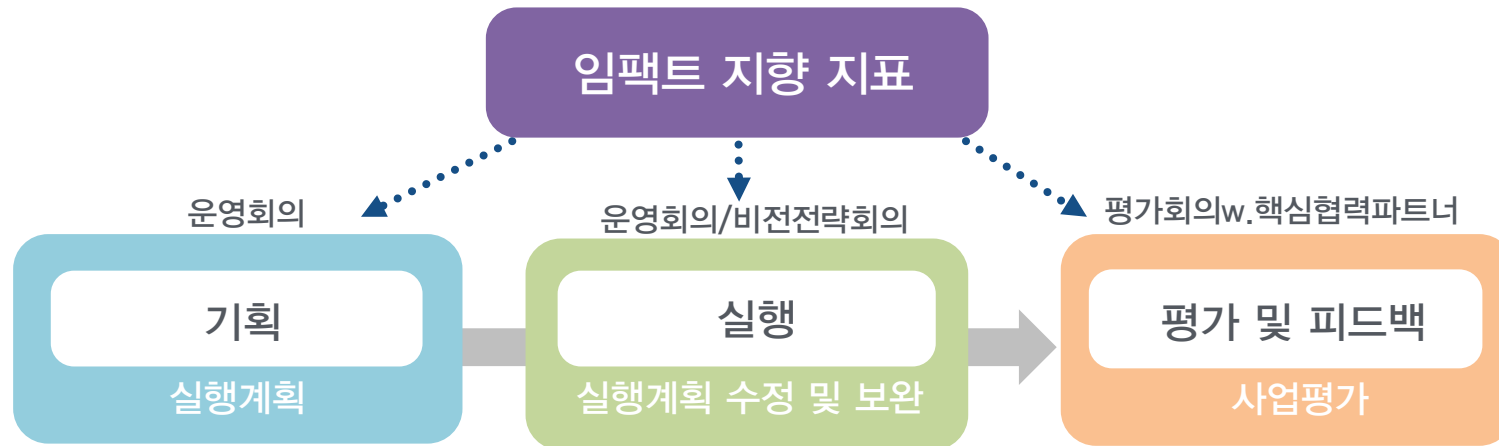
## 열매지표

계량지표	직관적 수치로 확인할 수 있는 지표들
수치화된 주관지표	주관적 인식을 수치로 전환해서 확인할 수 있는 지표들
임팩트 지향지표 (핵심열매지표)	SIAF16가지 질문점검 + '와우' 하는 감동, '지속가능성', '큰 규모의 변화 지향' 등 임팩트 지향 질문

앞에서 핵심사업을 도출하고 그 사업들을 조직의 비전-존재가치-핵심가치와 잘 정렬했다 하더라도, 열심히 최선을 다해 일하는 것만으로는 의미있는 변화로서 사회적 영향력이 창출되는 것은 아닙니다.

따라서 그 사업들을 통해 우리가 어떠한 의미 있는 변화를 만들고자 하는지의 큰 그림을 그리고, 사업의 기획과 실행, 평가 단계에서 그것을 잘 성취해나가고 있는지 확인하는 것이 중요합니다. 즉 우리가 지향하는 '의미 있는 열매'가 무엇인지 구성원들과 함께 합의하고, 그것을 어떻게 확인할 것인지 '핵심열매지표'를 도출해야 합니다.

SIAF는 계량지표나 수치화된 주관지표 보다는, 구성원들의 토론과 합의, SIAF의 16가지 질문을 통해 임팩트 지향지표(핵심열매지표)를 만들 수 있도록 도와줍니다.



## 임팩트 지향 지표

조직의 성과를 측정하기 위한 기존의 KPI는 수치화·계량화 할 수 없는 다양한 사회적 가치들을 제대로 담아낼 수 없는 한계를 가지고 있습니다. 컨설팅 2단계에서는 핵심협력파트너들과의 실천적 소통을 통해 의미있는 열매와 이를 확인할 본질적 질문, 즉 열매지표를 도출하고 이를 사업의 기획-실행-평가 단계에서 활용할 수 있도록 구체적인 액션플랜을 작성합니다.

본 과정은 3단계 실행역량강화컨설팅 중 운영프로세스 관점과 연결됩니다.

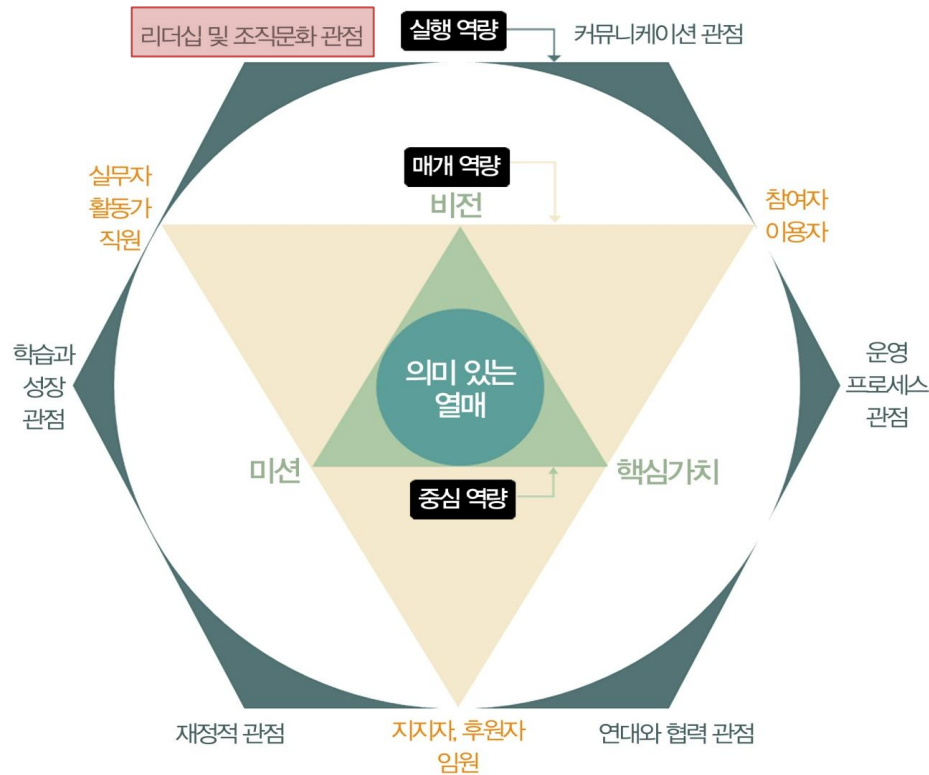
Step 3

## 실행역량 강화



점검질문

- ✓ 리더는 구성원들이 자발성을 가지고 창의·혁신적인 업무를 할 수 있도록 지지하는가?
- ✓ 리더는 상호신뢰와 협력의 조직문화가 형성되도록 역할을 하는가?



목 표

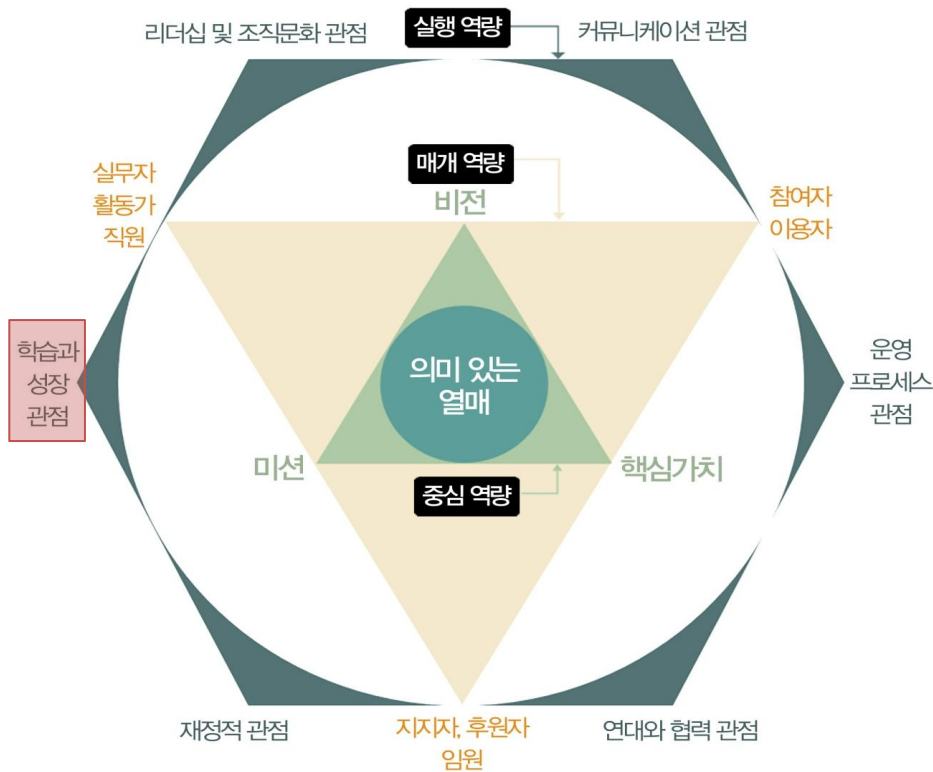
구성원들이 협력적으로 창의적인 업무를 할 수 있는 리더십과 조직문화를 만들기 위한 구체적인 행동지침을 만든다.

활 동

- 창발적이고 협력적인 조직문화를 위한 실천지침 도출
- 문제해결을 위한 리더십역할 디자인

점검질문

- ✓ 핵심협력파트너들의 역량강화를 위한 계획 및 재원이 수립되어 있는가?
- ✓ 핵심협력파트너들의 내면적 역량과 전문성이 성장하도록 사업을 실행하고 있는가?



목 표

사업의 기획 및 실행에 있어 구성원들의 역량이 성장할 수 있도록 함으로써 사업의 발전과 지속가능성을 높인다.

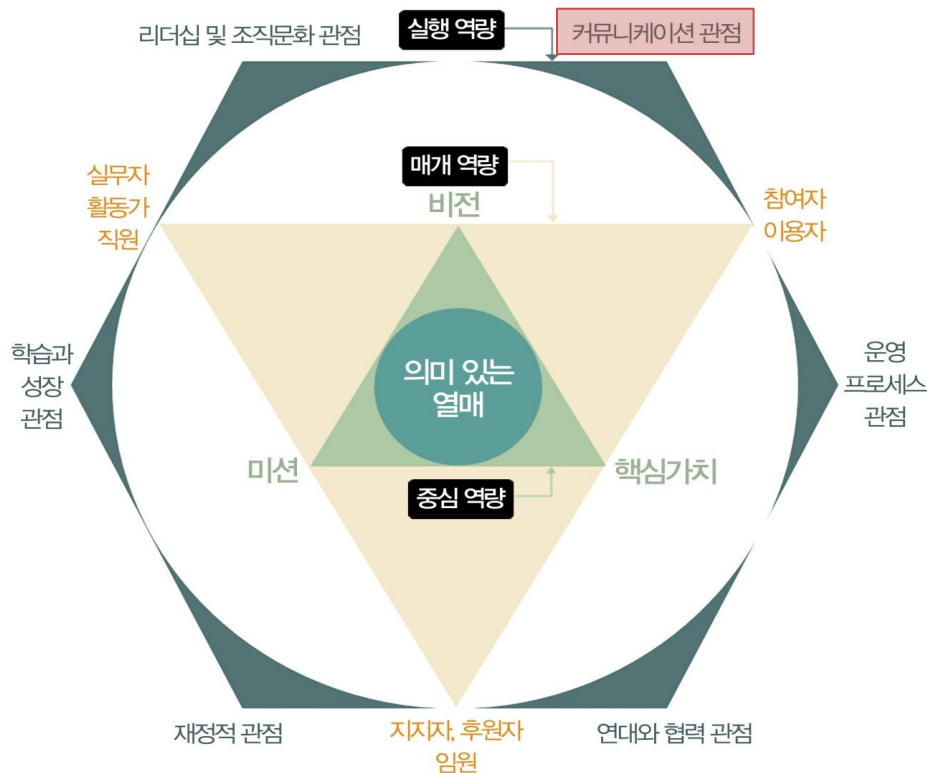
활 동

- 사업의 전문성과 아레테(arete) 연결
- 핵심협력 파트너 역량강화 플랜(계획, 예산 점검 및 수립)



점검질문

- ✓ 조직은 성취하고자 하는 열매에 대해 내외부 협력파트너 각각에 소통할 핵심 메시지를 파악하고 있는가?
- ✓ 내외부 협력파트너들에 대한 커뮤니케이션 전략과 적절한 예산이 수립되어 있는가?



목 표

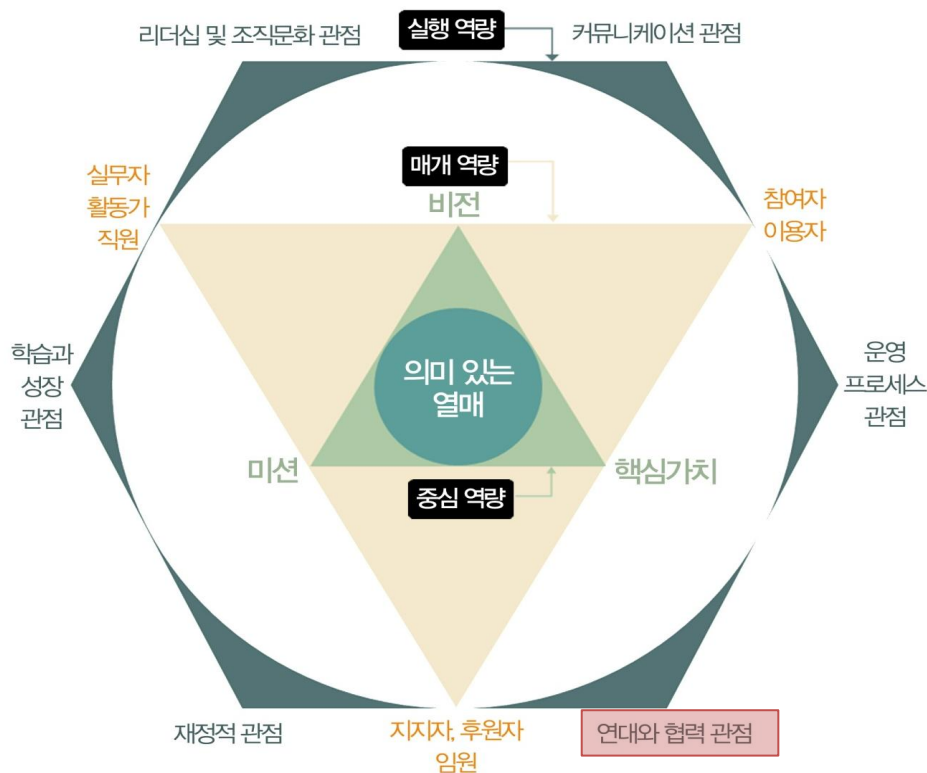
핵심사업의 추진과정과 열매를 내외부 협력파트너들과 효과적으로 공유하기 위한 커뮤니케이션 전략을 수립한다.

활 동

- 내외부 협력파트너들과의 소통을 위한 핵심메시지 파악
- 커뮤니케이션 액션플랜 수립(계획 및 예산)

점검질문

- ✓ 조직은 열매를 성취하기 위해 연대 협력해야 할 최적의 파트너를 파악하고 있는가?
- ✓ 연대 협력파트너들 사이의 역할과 책임, 사업의 열매와 리스크 배분이 명확하게 합의 및 공유되어 있는가?



목 표

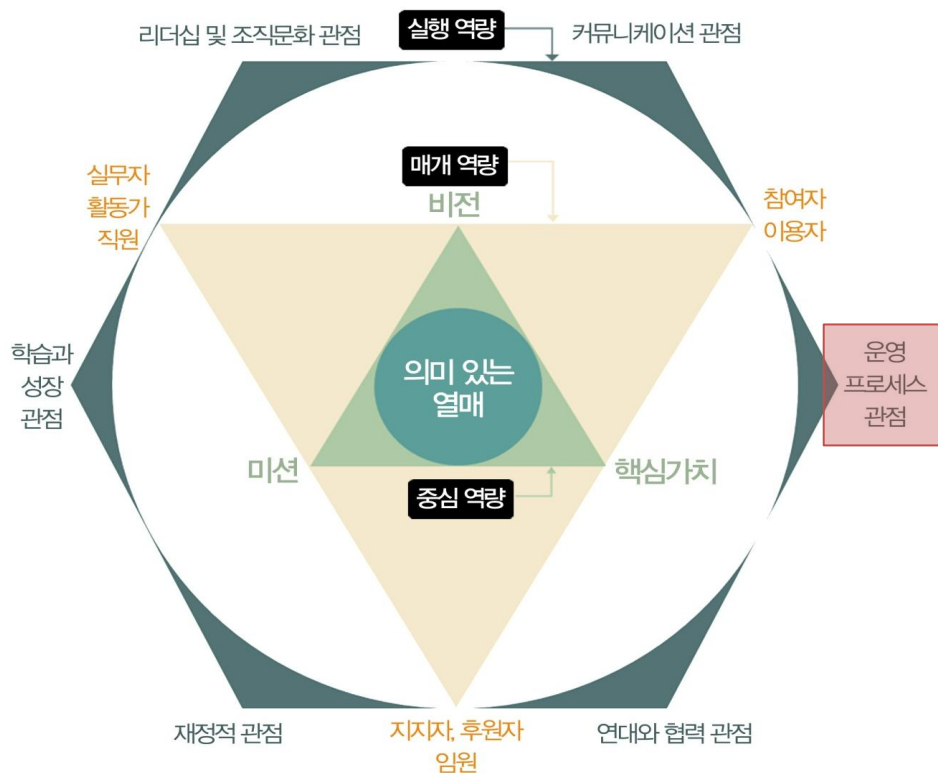
사업의 열매를 극대화할 수 있는 최적의 파트너를 파악하고 파트너들과의 협업 및 약속의 코드를 명확히 공유한다.

활 동

- 연대 협력 파트너 지도 작성
- 연대 협력을 위한 약속의 코드 작성

점검질문

- ✓ 조직은 열매를 탁월하게 성취하기 위한 체계적인 운영 및 점검 툴을 활용하고 있는가?
- ✓ 주기적인 비전전략회의를 통해, 성취하고자 하는 열매와 사업의 운영프로세스가 정렬되어 있는지 점검하는가?



목 표

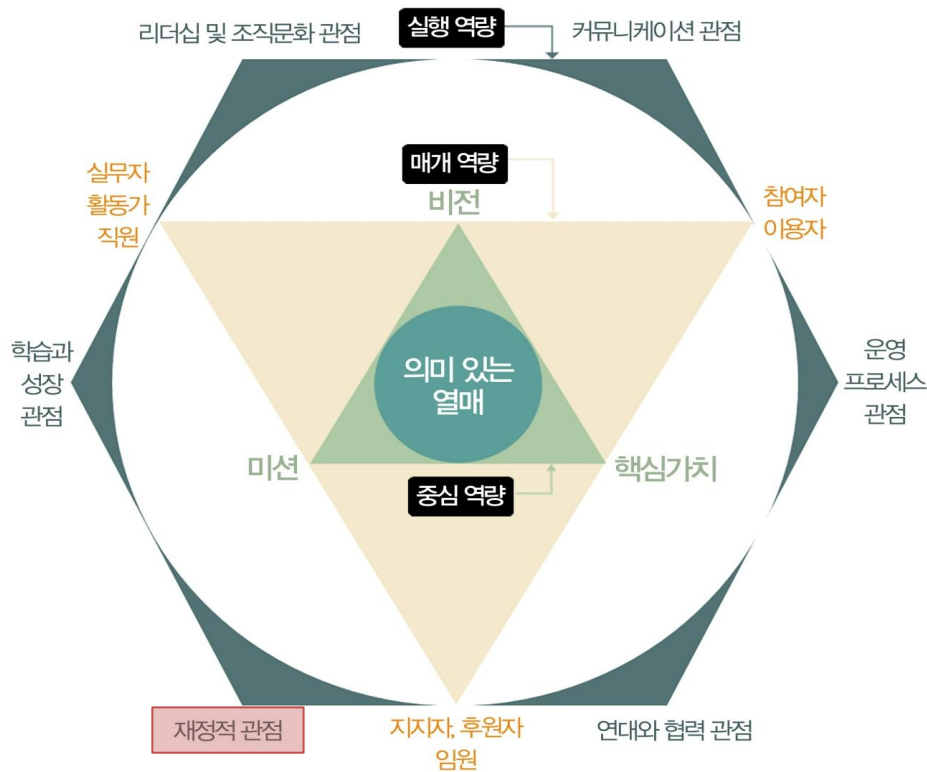
핵심사업의 열매를 탁월하게 성취하기 위한 효과적이고 합리적인 회의체계 및 운영점검 툴을 수립한다.

활 동

- 임팩트 지향 지표를 적용(기획, 실행, 평가 단계로)
- 운영회의 및 비전전략회의의 통합운영에 대한 액션플랜

점검질문

- ✓ 의미 있는 열매를 성취할 수 있도록 사업에 충분한 예산을 책정하였는가?
- ✓ 사업의 수입원은 다양하며, 재무적 협력파트너들과의 신뢰 관계를 유지할 수 있는 시스템이 있는가?



목 표

핵심사업에 대한 충분하고 적절한 예산운용을 위해 자원 및 재무 협력파트너 포트폴리오를 구축한다.

활 동

- 핵심사업에 대한 예산편성 타당성 검토 및 자원마련 포트폴리오 작성
- 재무협력 파트너 신뢰 관계 유지를 위한 액션플랜수립

Step 4

## 비전전략 및 액션플랜 확정



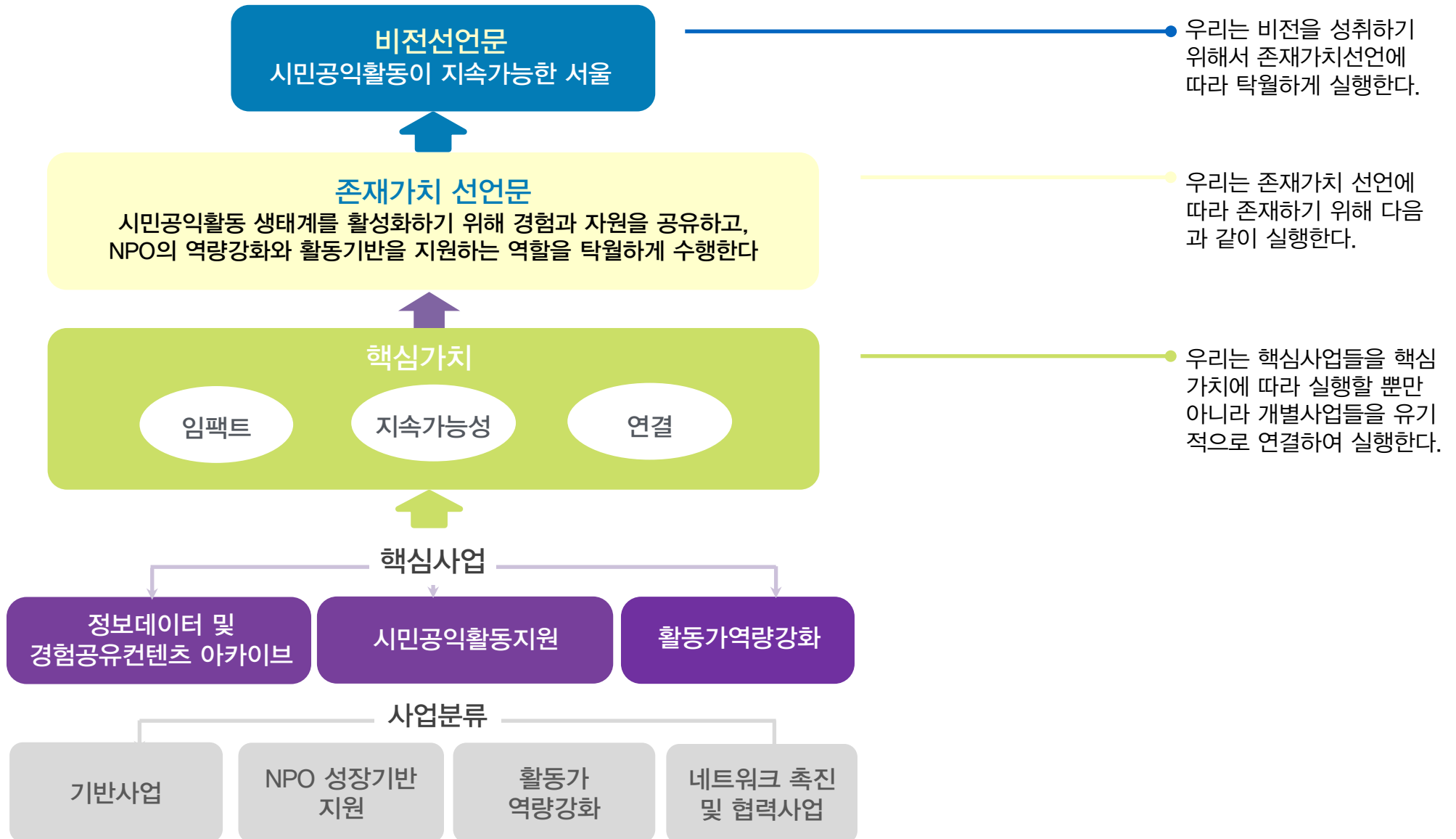
- ✓ 의미 있는 변화로서 사회적 영향력을 창출하기 위해서는 비전전략회의와 사업운영회의 모두 필수적입니다. 하지만 비전을 현실화 시키기 위해서는 비전전략의 관리가 사업운영의 관리와 다르다는 것을 인지하고 이 둘을 구분하면서도 통합 관리해야 합니다.
- ✓ 대부분의 조직은 주 단위로 사업운영 관리를 위한 회의를 진행합니다. 이것과 별도로 비전전략회의는 최소 3개월 단위로 운영해야 하며, 조직의 비전이 일상의 사업과 잘 정렬되어있다고 판단되기 전까지는 초기에 3개월 정도는 매월 비전전략 회의를 운영할 필요가 있습니다.

## 실행지침

---

- 비전전략 회의 운영을 위해서는 3가지 내용에 대한 점검이 이루어져야 합니다.
  - 첫째, 비전전략회의 운영 주체를 누구로 할 것인가?
    - 조직 내부에서 자체적으로 할 것인지, 핵심 이해관계자를 참여시킬 것인지에 대해서 판단해야 합니다.
    - 조직의 수준과 규모에 따라 다양한 접근 방식이 가능합니다.
  - 둘째, 비전-존재가치선언문과 사업운영 사이의 정렬에 대한 사업담당자의 자체적인 평가 의견이 정리된 자료
  - 셋째, 지난달(혹은 지난 분기) 사업운영에 대한 비전-존재가치와의 정렬관점에서의 평가 의견이 정리된 자료  
(5점 척도의 수치화를 보조적으로 체크한 결과를 포함)
- 비전전략 회의에서는 사업 담당자의 자체적인 평가 의견을 토대로 조직 전체가 비전-존재가치가 통합적으로 잘 정렬되어 있는지 대해서 실천적 논의를 합니다.

>>비전체계도 예시\_서울시 NPO지원센터





Home <http://socialinnovationgroup.kr>  
Email [sigkr.info@gmail.com](mailto:sigkr.info@gmail.com)