2017년 3월 30일 발행 (제13호)

SIG 보고서

비전임팩트 워크숍 진행기록

-의미 있는 변화와 차이를 만드는 조직을 위한 실행 프로세스-

- 발행일 : 2017년3월30일(목)
- 발행인 : 양세진
- 발행처 : SIG.소셜이노베이션그룹

- 본 보고서의 내용은 비영리·공익적인 목적으로 누구나 자유롭게 인용, 복제하실 수 있습니다. 단, 출처를 반드시 밝혀주시기 바랍니다. SIG.소셜이노베이션그룹ⓒ

비전임팩트 워크숍 활동기록

- 의미 있는 변화와 차이를 만드는 조직을 위한 실행 프로세스 -

본 보고서는 2017년3월27일(화) 8시간 동안 하루 집중과정으로 진행된 의미 있는 변화와 차이를 만드는 조직을 위한 [비전임팩트워크숍]의 활동기록을 진행 순서에 따라 정리한 내용입니다. 조직의 활동 현장에 직접적으로 적용하기에는 무리가 있겠지만, 비전은 소유하는 것이 아니라 실행하는 것이라는 측면에서 조직의 비전을 임팩트있게 실행할 수 있는 실천적 영감을 얻는데 도움이 될 수 있기를 바라는 마음으로 정리한 보고서입니다.
조직의 모든 실천주체들과의 실천적 소통을 통해 수립된 공명하는 비전이 임팩트 있게 실행될 수 있는 프로세스의 의미에 대해 본질적인 캐물음을 하는데 힘이 될 것입니다.

1. 개요

일시 : 2017.3.28.(화) 09:30~17:30

장소 : 서울시NPO지원센터 2층 주다

주제 : 의미있는 변화와 차이를 만드는 조직을 위한 [비전임팩트워크숍]

참석자 : 22명

	이름	소속
1	강지연	서울시복지재단
2	김금호	한국내셔널트러스트
3	김기연	고양줌센터
4	김애리나	성남 고운누리
5	김전호	용인시사랑의집
6	김주호	참여연대
7	박봉희	한국의료사협연합회
8	박영화	부산강서노인종합복지관
9	배은숙	고양줌센터
10	서은경	굿네이버스
11	손수아	성민종합사회복지관
12	신명한	부산강서노인종합복지관
13	유동림	참여연대
14	유미경	부산강서노인종합복지관
15	이경애	고양YWCA
16	이수나	서울시복지재단
17	전경호	아산나눔재단
18	정상민	(재)행복한나눔
19	조은정	서울시복지재단
20	차선주	아산나눔재단
21	한동헌	마이크임팩트
22	허은설	부산강서노인종합복지관

*** 학습, 배움, 교육이란?**

주체의 존재방식을 회복하는 과정이다. 즉, 자기통치하는 주권적 주체로서 자기 자신의 본래적인 존재의미을 이해하고 살아갈 수 있는 삶의 힘(순수 내재적인 힘)을 회복하는 과정이다.

2. [비전임팩트워크숍]에 참여하게된 고민은 무엇입니까? (참여자들의 고민)

- 비전은 수립도 중요하지만 조직 내 적용이 어렵다고 생각함. NGO 대표로서 급변하는 외부 환경의 흐름속에서 어떻게 살아남고 지속 가능할까 ?고민이 많은 와중에 비전임팩트에 대해 배우기 위해.
- 조직 내 간사 간 소통 문제 등의 해결과 조직의 비전, 활동가 개인의 비전 일치를 위한 아이디어를 얻고자.
- 비전 수립 이후 현장에서 어떻게 실행해야 하는가 하는 방법론을 얻고자, 더불어 비전의 좌표 자체를 제대로 수립하고자.
- 개인의 비전과 팀의 비전, 조직의 비전이 일직선상에 있기가 어렵다고 많이 느꼈고 해당 부분에 배움을 얻고자.
- 조직과 개인의 비전과 가치가 맞는 곳을 찾아 이직이 잦았음. 현 조직과는 잘 맞았다고 생각했으나 여러 가지 일로 실망감이 생겼으나 조직의 본래 비전과 미션을 다시 찾고 조직과 개인 간의 차이를 줄이고자.
- 운영하는 사업이 비영리 단체들을 지원하는 사업이고 그 과정에서 해당 조직의 미션과 비전을 먼저 보게 되는데 현재까지 잘 이루어져 왔나 보고자. 그리고 개인적으로 업무에 치어 지쳐 가는데 잘 하고 있는지 돌아보기 위해.
- 조직 설립시기에는 비전 오리엔티드 조직이었으나 점점 거리가 멀어지고 수익 사업 방향으로 가는게 아닌가 하는 고민 속에서 재 창업 하는 마음으로 다시 비전과 미션을 정립하고자.
- 직접 미션과 비전 수립에 참여했으나 시간이 흐르며 의미를 잊게 되고 업무에만 빠져서 다시 한 번 생각을 잡아보고자.

3. 조직의 비전이란? “비전을 미래를 보는게 아니라, 본질을 보는 것이다.”

- 비전은 미래를 보는게 아니라, 본질을 보는 것임. 예를 들어 사과씨의 비전은 맛있고 질좋은 사과 열매가 되는 것. 그러나 맛있는 사과 하나는 한 사람의 만족만을 이끌어냄. 반면에 수박은 여럿에게 만족을 줄 수 있으므로 조직의 비전을 수박이 되는 것으로 요구할 수 있음. 그런데 조직에서 사과씨에게 수박이 되기를 원할 때 사람들은 머리로는 공감 하지만 괴리를 느낌. 본질을 보지 않고 미래만을 보는 비전은 오류가능성이 큼.

* 비전(Vision): 조직의 내일에 대한 희망적인 상상이 아니라, 조직의 본질적인 의미가 본질적으로 드러난 미래가치이다. 조직이 추구하는 본질적인 방향이다.

* 그럼 조직은 왜 비전을 필요로 하는가? 조직의 본질적인 비전은 한계에 직면한 실천 주체에게자기극복할 수 있는 힘을 줄 수 있어야 한다. 왜 내가, 굳이? 이 수모와 고통을 당하면서, 일을 해야 하는가?그때 그때 직면한 한계를 자기극복하여 마침내 정말 꼭 이루고자 하는 본질적인 성과를 추구 하는 역량을 전면적으로 자기화하게하는 근거.힘이다.

- 조직이 수행하는 사업과 성과가 조직의 본질과 맞는가, 또 실천주체의 본질과 맞는지 고민해야 함.

(1) 조직 비전에 대한 일반적인 인식(비전동의)

- 조직의 비전에 전 주체들이 하나 된 생각과 마음으로 하나가 되어 실천한다. 조직의 비전에 동의한다면, 책임과 의무를 갖고 성실하게 최선을 다해야한다. 따라서 개인은 조직의 비전을 위해 일정 정도의 자기희생과 헌신이 요구된다.(우리는 하나다)

(2) 조직 비전에 대한 새로운 접근(비전공명)

- 조직의 비전에 공명하는 전 주체들이 같은 방향을 바라보며 다양한 차이로 실천한다. 조직의 비전에 공명하기 때문에 비전을 현실화하는 최선은 조직을 위해 희생하는 것이 아니라 자기 자신을 온전하게 살아가는 것이다.(우리는 차이다)
- 비전동의에서 비전공명으로 이동해야 함. 합창에서 화음이 이루어져 공명을 할 때 공명이 이루어 졌다고 멈추게 되면 공명은 깨어짐. 조직의 비전이 힘 있게 실현되기 위해서는 실천 주체 각자의 차이가 지속적으로 살아 있어야 함.

(3) 비전임팩트(Vision Impact)는 곧 '본질 임팩트'다

- 조직의 비전은 소유하기 위해서가 아니라 실행을 위해 존재함. 따라서 비전 실행을 통해 사회적인 평판을 얻기 위해 임팩트(Impact)를 추구하는데, 조직이 창출한 모든 임팩트가

의미 있는 것은 아님. 조직의 본질적인 의미가 드러난 임팩트일때에야 비로소 임팩트로서 의미가 있음. 따라서 비전임팩트는 본질임팩트라고 할 수 있음.

- 조직의 비전이 임팩트 있게 실행되는 것은 조직내적 관점이 아니라 사회적 차원임. 따라서 본질임팩트로서 비전임팩트는 소셜 임팩트(Social Impact)를 의미하며, 사회는 추상적인 단위가 아니라 지역공동체를 의미한다는 점에서 커뮤니티 임팩트(Community Impact)로 이해할 수 있음. 그런데 지역사회안에서 임팩트를 창출하기 위해서는 개별 조직의 힘만으로는 어렵기 때문에 지역사회내 다양한 조직 및 개인들과 협력을 해야 한다는 측면에서 '콜렉티브 임팩트(Collective Impact)'라고 부름. 이로써 임팩트와 관련된 일련의 개념들이 어떻게 차이가 있고, 어떻게 유기적이고 역동적으로 연결되는지를 이해할 수 있음.

(4) 비전이 임팩트 있게 실현되는 조직은 어떤 조직인가

- 조직이 해결하고자 하는 본질적인 문제가 개인이 본질적으로 해결하고자 하는 것과 같을 때 조직을 위해 일하는 것이 아니라 주체적으로 일할 수 있으며 이런 주체들이 많은 조직이 비전을 임팩트 있게 실현할 수 있음

  * 조직은 (1)본질적인 문제를 (2)혁신적인 방식으로 (3)본질적으로 해결하는 것을 (4)자기 자신의 삶으로 자기화한 (5)자기통치하는 주권적 주체들의 (6)관계망이다.

- 비전이 임팩트 있게 실현되는 조직을 만들려면 조직에 대한 물음과 개인에 대한 물음을 동시에 해야 함

(5) 조직과 개인이 공명하는 것으로서 본질적으로 해결하고자 하는 본질적인 문제, 즉 온 몸으로 진검승부를 하고자 하는 문제는 무엇인가? (참가자의 자기 고백)

- 인간과 자연, 과거와 현재, 사람과 사람의 벽을 허물기 위해
- 정신장애인들이 지역사회에서 잘 살아갈 수 있는 힘을 발견하게 하기. 실천가들도 자기 가능성을 발견하도록 돕기 위해

- 생명, 복지, 노동의 현장에 있는 복지사들이 꿈을 잊지 않도록 함께 하기 위해
- 우리 사회의 인권, 민주주의가 충분히 보장되는 법과 제도를 만들고 변화시키기 위해
- 건강할 권리, 협동하는 사람, 건강한 세상을 만들기 위해
- 자유, 평등, 연대가 약한 현장속에서 활동을 하며, 그들이 존엄있는 삶을 누린다고 느낄 수 있도록
- 정의와 평화, 창조질서안에서의 여성의 주체화를 위해
- 비영리조직(주체)의 지속가능성
- 정신적으로 죽어가는 사람과 사회를 살리기 위해
- 어르신들이 가지고 있는 순수함, 행복, 소외받고 무시당하지 않는 삶을 사시도록.

(6) 비전임팩트 조직의 실천주체들은 어떤 물음을 자기화하는가?

- 주도물음: 당신은 우리 조직의 비전과 미션에 공감하는가? 당신은 우리 조직의 비전과 미션을 당신 자신의 삶으로 받아들이고 성실하게 일할 수 있는가?
- 근본물음: 당신이 삶에서 해결하고 싶은 본질적인 문제는 무엇인가? 본질적인 문제가 해결되는 것이 당신 자신을 사는 삶과 무슨 관계가 있는가?
- 조직에 주도물음과 근본물음 중 어떤 물음을 가지고 있는 주체들이 많은지 보면 조직이 임팩트 있는 비전 실현을 할 준비가 되어있는가를 볼 수 있음. 상근 직원, 실천가 뿐 만 아니라 반상근, 비상근 주체들, 임원(이사, 위원 등)들 에게도 물어야 할 질문임
- 실천 주체들이 이사회나 임원들과 긴장하고 씨름을 하면 그쪽으로 소모적인 에너지가 많이 소진되고 정작 지역사회를 위한 본질적인 변화와 차이를 만들지 못함. 진정 우리가 진검승부를 해야 할 사람들과 장소가 어디인지에 대해 본질적인 물음이 필요하다.

(7) 비전임팩트 조직의 실천주체들은 어떤 주체들인가?

- 리더의 뜻에 따르는 예속주체나 조직의 비전을 따르는 순종주체가 아니라, 조직의 비전과 공명하면서 본래적인 자기 자신으로 존재하는 주체화(Subjectivation)하는 주체들에 의해서 조직의 비전은 임팩트 있게 실행될 가능성을 확보할 수 있음.
- 주체화하는 주체란 본래적이고 본질적인 자기 자신으로 존재하기이며, 자기통치하는 주권적 주체가 되기위해 지속적으로 자기인식, 자기돌봄, 자기극복, 자기변형을 실천하는 주체되기이다. 따라서 주체화하는 주체란 삶의 전체과정을 통해 지속되는 과정이다.

(8) 비전임팩트란?

- 조직과 개인이 공명하는 본질적인 의미에 대한 캐물음을 통해 '비전-사업-성과'의 과정 속에서 의미 있는 변화와 차이를 지향하는 과정 전체를 의미한다.

비전임팩트란?

조직과 개인이 공명하는 본질적인 의미에 대한 캐물음을 통해 '비전-사업-성과'의 과정 속에서 의미 있는 변화와 차이를 지향하는 과정 전체.

(절차로서의 임팩트)

- 조직의 비전이 임팩트있게 실행되기 위해서는 본질적인 의미에 대한 캐물음이 요구되며, 비전임팩트는 해결하고자 하는 본질적인 문제에 대한 확인과 그 문제를 해결하는 것이 자기 자신을 사는 삶과 공명하는 실천 주체들이 있을 때 가능성이 확대된다.
- 본질을 본질적으로 캐묻는다는 것의 의미는 본질을 무엇으로 규정하기 위해 본질을 찾는 것이 아니다. 본질 자체는 계속해서 자신의 의미를 확장해가는 무한의 의미를 갖고 있기에, 본질 자체를 무엇으로 규정하려 하지 않고, 지금 이곳에서 조직의 모든 실천주체들에게 강렬하게 공명하는 본질적인 의미를 캐묻는 접근이다. 본질은 강렬하게 경험되는 의미인 것이다.
- 본질을 캐묻는 활동의 장으로서 조직을 참과 거짓의 판단이 명확한 '진리장'으로 이해할 경우에, 본질자체를 규명할 수 있다고 여기면서, 본질을 심급의 기준으로 서로를 판단하고 평가하고 규정할 위험에 빠질 수 있으며, 조직을 '의미장'으로 이해한다면, 본질자체는 규명되는 것이 아니라, 본질적인 의미로 차이로 경험되는 것으로 이해한다. 따라서 의미장에서는 판단과 평가의 관계가 아니라 실천적 소통을 통해 공명의 장으로 연결될 수 있다.

4. 전략사업 : 비전임팩트 가능성을 위한 전략사업 도출하기

비전 임팩트를 위한 전략사업은 어떻게 도출 할 것인가?

(1) 비전임팩트를 위한 전략사업 도출하기(다음 6가지 질문들을 복합적으로 검토하기)

- 비전 실행을 위한 적합성이 높다.
- 다른 조직의 사업에 비해 의미 있는 차이를 만들 수 있다.
- 다른 조직의 사업에 비해 사람들의 선호도가 높다.(포지셔닝이 잘 됨, 브랜드 가치 높음)
- 동일사업지역내에 다른 조직의 유사 사업의 상황에 관계없이 추진하고 싶은 열망이 크다.
- 조직의 고유하고 차별화된 강점을 잘 드러낼 수 있다.
- 조직 환경의 외부기회요인을 적극 활용할 수 있다.

(2) '의미장'으로서 조직의 활동장에서 실행되는 전략사업이 비전과 정렬되어 임팩트를 창출할 가능성을 높이기 위해서는 전략사업이 '관심의 장'이 아니라 '영향력의 장'에 있는지를 점검하기.

- 올해 실행하기로 결정한 전략사업이 관심의 장에 위치하는지, 영향력의 장에 위치하는지 점검하고, 관심의 장에 있다면, 영향력의 장에서부터 접근할 수 있는 사업이 무엇인지를 보다 분석적으로 구체화하는 접근이 필요하다. 예를 들어, 전략사업을 '성평등한 도시만들기'라고 했을때, 이 사업 자체는 '관심의 장'에 위치하고 있기 때문에, '영향력의 장'에 위치한, '시예산서 분석을 통해 성별영향분석평가하기', '시의회 모니터를 통해 시의원들의 가부장적 발언 분석하기', '시예산으로 지원되는 일자리 사업의 성별 차이 분석하기', '시산하 공공기관의 성별 임금격차 분석하기' 등 '영향력의 장'에서 실행가능한 사업으로 구분해서 접근하는 것이 비전임팩트를 위한 가능성을 높일 수 있을 것이다.

* 비전임팩트를 위한 실천주체들에게 요구되는 업무역량은 무엇인가? 업무를 탁월하게 수행하는 기술적, 업무적, 도구적인 역량도 필요하지만, 비전임팩트를 지향하는 조직은 실천주체들이 본질을 본질적으로 캐물을 수 있는 캐물음의 역량을 전면적으로 자기화할 수 있어야 한다. 예를 들어 소통역량을 말하는 경우에도, 현장과 소통하는 역량이라고 말하는 바는 현장의 요구를 잘 듣고 잘 응답하기만 하면 되는 것이 아니고 우리가 하고자 하는 본질적인 일과 어떤 관계가 있는지를 파악해야 본질적인 소통이라고 할 수 있다.

5. 본질적인 성과 : 비전이 임팩트있게 실현되고 있다는 것을 확인하기

조직과 개인이 공명하는 본질적인 비전을 현실화하기 위한 전략사업의 실행결과인 성과를 임팩트로 이야기할 때, 성과란 '정말로 마침내 꼭 이루어내야 할 결과물'이다.

그런데, 안타깝게도 조직의 현장에는 정량적이든, 정성적이든 '영혼없는 숫자'를 성과로 보는 한계에 갇혀 있기가 쉽다. 많은 경우, 재정을 지원하는 정부나 기업, 재단에서 아웃풋이든 아웃컴이든, 정량적이든, 정성적이든 '숫자'로 성과를 설명할 것을 요구하기 때문에 어쩔 수 없다고 하소연한다. 그러나 우리가 여전히 되물어야 할 본질적인 물음은 '이런 식으로, 이렇게, 이런 숫자들을, 우리가 추구해야 하는, 우리가 마침내 정말 성취해야 하는 본질적인 성과'라고 할 수 있는지이다. 그런점에서 우리에겐 성과와 관련해서 이중언어가 필요하다.

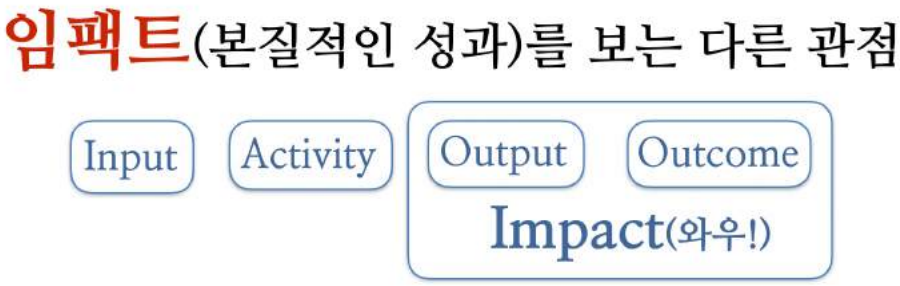
* 우리에겐 성과와 관련해서 이중언어가 필요하다. 행정(기부자)에 제출하는 형식적.과정적 성과와 우리 자신이 본질적으로 캐물으며 추구하는 최종적.본질적인 성과이다. 추가적인 업무부담을 요구하는 것이 아니다. '현재 이런 식으로 이렇게 성과를 채우는 것이 정말 우리 자신이 본질적인 의미의 업무를 하는 것인가?'에 대한 근본적인 캐물음을 통해 우리 자신과 지

역사회를 위해 제대로 일을 하자는 것이다. 일제치하 36년간 우리 민족이 한국어를 말살당하지 않고 완벽하게 사용할 수 있었던 것은 우리 자신이 한국인이라는 본질적인 의미를 전면적으로 자기화했기 때문이다. 힘들고, 번거롭고, 고통스럽고, 두려웠지만, 우리가 한국인이라는 본질적인 의미에 대한 캐물음을 통해 우리 민족은 온전하게 한국어를 사용하는 힘을 잃지 않았던 것이다. 지금도 마찬가지이다. 영혼없는 숫자를 요구하는 재정지원기관 때문에 어쩔 수 없다고 하소연한다면, 우리는 다시 되물을 것이다. '당신들이 존재하는 본질적인 의미가 정말 이러한 숫자들로 설명될 수 있다고 믿는지'말이다.

(1) 본질적인 성과에 대한 캐물음을 위해서는 임팩트에 대한 다른 이해가 필요하다.

- 기존에 성과를 설명하는 모델은 선형적이고 계단식 접근으로 이해하고 있는 로직모델이 대표적이다. 이해하기는 가장 명확하고 심플하다. 얼마를 투입했으니, 얼마를 얻어내야 한다. 성과를 정량적으로 혹은 정성적으로 규정하고, 아웃풋이나 아웃컴보다 더 규모가 크고 영향력이 큰 성과를 임팩트로 보는 접근이다.

- 그러나 비전임팩트를 실천하는 조직은 임팩트에 대해 다르게 사유하며, 이해한다. 그것은 투입대비 얼마의 결과물을 기계적으로 산술적으로 계산하는 것이 아니라, 본질적인 비전이 얼마나 본질적으로 실현되고 있는지에 대한 본질적인 물음으로 성과를 이해하는 것이다. 따라서 기존에 정량적으로 이해되든, 정성적으로 이해되든, 아웃풋으로 이해되든, 아웃컴으로 이해되든, 선형적인 단계나 계단식으로 성과를 접근하는 것을 넘어서 본질적인 비전이 임팩트 있게 실현되고 있는지를 캐물으며 지향하는 접근을 하는 것이다.



임팩트지향적인 사업실행역량으로서 본질에 대한 캐물음과 비전, 전략사업 그리고 성과에 대한 전체 과정을 본질적인 캐물음으로 접근하는 전체과정을 임팩트로 이해하는 것이다. 이를 일컬어 '절차로서의 임팩트'라고 부른다.

> "진실로 조직의 비전이 임팩트 있게 실현되기를 바라는 주체는 조직의 본질적인 의미를 알아야 할 뿐만 아니라, 비전에 따라 정렬된 사업들이 조직의 본질적인 의미를 실현하고 있는지를 분별할 수 있어야 하며, 사업의 성과가 마침내 정말 꼭 성취해야 할 본질적인 성과인지에 대해서 조직의 본질적인 의미에 근거해서 이야기할 수 있어야 한다."

절차로서의 임팩트를 이해하기 위한 사례를 조별로 토론해보자.

(2) 절차로서의 임팩트를 이야기하는 본질적인 성과의 의미를 이해하기

- 주민의 자기통치하는 주권적 삶을 위해 '주민 자기통치 주권학교' (주1회 2시간, 총 8회)를 운영했다. 이 사업을 2018년에도 계속할지에 대한 판단을 위해 '본질적인 성과(임팩트)'를 이야기해야 한다. '본질적인 성과'를 무엇으로 보겠는가?
- 위 사업에 대해 각 조가 절차로서의 임팩트의 관점에서 생각한 '본질적인 성과'이다.

1모둠	주민의 변화와 지역사회의 변화가 목적임. 자기통치 주권적 삶에 대한 이해정도. 변화에 대한 인식에 대한 확인. / 8회차 각 회차마다 인식의 변화를 진술로 확보. / 학교 수료후 한달 후 지역사회에서 액션아이템을 실천했는지 확인하기 -> 지역사회의 실질적인 변화가능성 확인하기
2모둠	참여자 스스로가 스스로의 삶이 주권자로서의 삶이라고 인식하게 되었는가? 지역사회에서 주권자의 삶을 나의 삶으로 실천해가고 있는가? 2018년에도 이 학교를 연다.
3모둠	1.예속된 삶이 주체적인 삶에 대한 물음이 왜 필요한지에 대한 자기인식이 시작되고, 본질에 대한 캐물음이 시작되었는가? 2.주민의 자기통치하는 주권적 삶이 참여자 자신의 삶과 어떤 관계가 있는지 공명을 캐묻게 되었는가?
4모둠	굉장히 어려운 학교다. 수료후 주민에 의해서 얼마나 커뮤니티가 운영되고 있는가? 지역사회에 얼마나 실질적인 변화가 일어났는가? 마을 운영에 대한 새로운 제도와 규칙의 생성. 주민 참여정도. 근본적인 변화는 긴 시간이 소요되므로, 긴 호흡으로 학교를 운영하기.

- 본질은 무엇으로 규정할 수 없음. 우리가 규정할 수 있는 것은 본질 자체가 아니라 단지, '본질적 의미'일 뿐임. 그런데, 본질적 의미는 진리장이 아니고 의미장임. 본질적 의미는 언제나 차이로 드러남. 동일한 사업을 수행한 실천주체들이 의미 있다고 여기는 성과의

내용에는 분명한 차이가 있음.

- 그렇기에 본질적인 성과를 그 무엇이라고 규정지을 수는 없음. 다만, 본질적 성과를 창출하는지에 대해서는 다음과 같은 과정을 통해 강렬하게 경험할 수는 있음. 본질적인 문제해결을 비전으로 수립했다면 본질적으로 문제 해결이 얼마만큼 되고 있는지, 얼마나 의미있는 변화와 차이가 실제로 생겨났는지에 대해서 사업을 함께 실행 했던 주체들과의 실천적 소통을 통해 본질적인 성과여부인지에 대한 캐물음을 한 뒤에 공명이 경험되는지를 확인하는 접근은 가능함.

(3) 본질은 망각될 수 있는 그 무엇이 아니다.

- '내가 얼마나 사업성과를 내고 조직에서 인정받는가?'하는 물음을 갖고 일을 하는 것과 '내가 과연 본래적인 자기 자신으로 존재하는 삶을 살고 있는가?'라는 물음을 갖고 일을 하는 것은 큰 차이가 있음.
- 비전을 임팩트 있게 실천한다는 것은 사업을 통해서 성과를 창출하는 것인데 바빠서 비전과 본질을 캐물을 겨를이 없고 바빠서 비전과 본질을 잊는다면 처음에 이야기했던, 그리고 수립했던 비전이 정말 본질적이였는가를 다시 되물어야할 것임.
- 바빠서 망각할 수 있는 것은 단언컨대, 본질일 수 없기 때문임. 우리가 힘들다고, 현실에 적용하기 어렵다고, 본질을 캐묻는게 고통스럽다는 이유로 본질을 캐묻는 것을 회피할 수는 있지만, 본질 자체가 없는 것처럼 여기면서 살아가는 것은 가능하지 않음.

(4) 비전임팩트를 위한 '임팩트지향 질문지표'

- 임팩트지향 질문지표는 어떠한 순간에도 나에게 힘을 주는 근거이며, 지속적으로 실천의 힘을 생성시키는 순수 내재적인 힘이라 할 수 있다.

임팩트지향 질문지표의 의미

"임팩트지향 질문지표는 사업을 실행하는 그때그때마다 조직의 비전을 탁월하게 실현하고 있는지를 본질적인 의미를 캐물으며, 목표지향적인(본질적인 성과를 향한) 혁신을 지속적으로 실천하게 하는 힘이다."

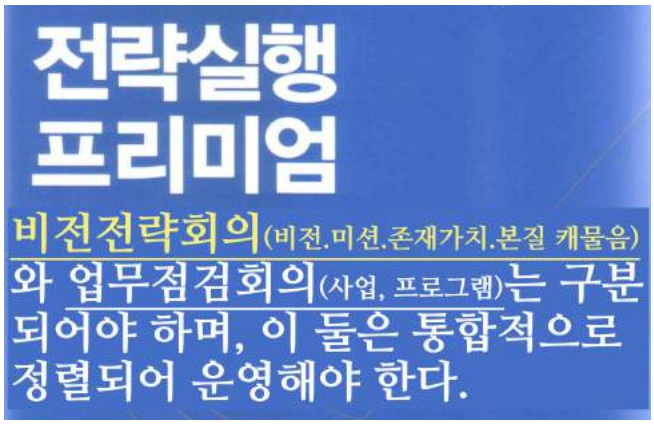
- 다음 내용은 [비전임팩트워크숍]에 참여한 분들이 작성한 임팩트지향 질문지표 사례이다.

1	교육과정을 설계함에 있어서 비전을 심어주기 위해 노력하고 있는가?
2	내가 진행하는 사업에 인간에 대한 박애와 평등한 정신이 담겨 있는가?
3	지역사회와 나의 발전을 위하여 가치 있는 일을 하고 있는가?
4	나는 어디에도 예속되지 않고 주권적 나 자신으로 오늘도 뚝심있게 가야 할 길을 가고 있는가?
5	사회복지사들이 자기 삶의 주체로 성장과 변화할 수 있도록 그들을 존중하고 참여시키고 있는가?
6	얼마나 너와 나의 힘을 믿고, 함께 이야기 나눌 수 있는가? 그런 기회와 자리를 만드는가?
7	나는 건강의 자치능력, 건강의 협동, 생활터전의 총체적인 변화를 이루고 있는가?
8	나와 관계맺는 어르신들이 자신의 삶에 변화의 주체가 된다는 믿음으로 매 순간 만나고 있는가?
9	조직의 공명을 느낄 수 있게끔, 공통적인 실천사례를 자주 갖는가?
10	나는 나 자신의 존귀함과 가능성을 믿고, 어제 보다 바르고 정직하게 성장하고 있는가?
11	나는 주민의 의견을 경청하고 존중하며 그것을 공명하고 있는가?
12	지역사회에 다양한 사람들과의 만남을 주도하고 있는가?
13	나 자신에게 도전하고 사람들과 관계맺는 과정에서 즐거움을 매일 가지고 살아가고 있는가?
14	사회복지의 한계를 보고 도망가지 않고, 나 스스로가 정직하게 의미 있는 변화의 주체가 되도록 노력하고 있는가?
15	생명권의 위협을 받고 있는 사회적 약자를 위해 일하고 있는가?
16	함께하는 이들과 서로의 가능성을 찾고 가능성을 발휘할 수 있도록 지지하고 있는가?
17	파트너와 함께 서로의 지속가능성에 대해 본질적인 요소를 바탕으로 대화하고 믿음을 확장하였는가?
18	나의 사업활동을 누군가 어떤 유익을 누리고 있는가?
19	함께 하는 일에서 즐거움을 느끼는가?
20	조직의 의미와 나의 존재의미는 공명하는가?
21	나는 사람과 세상을 살리는 긍정적인 임팩트를 만들고 있는가?
22	진정성을 가지고, 영혼을 챙겨서 출근길에 임하는가?

- 자기 성찰적 물음이 아니라 임팩트지향 질문지표 이므로 조직안에서 본래적인 자기 자신으로 존재하고 있는가 하는 캐물음과 함께 조직의 비전을 임팩트 있게 실천하고 있는가 하는 물음이 통합된 것이 '임팩트지향 질문지표'이다.
- 좋은 질문은 첫째, 단답이 가능하지 않아야 한다. 지속적으로 실천의 힘을 생성시킬 수 있는 근거가 되어야 한다. 둘째, 일을 하면서 경험하는 온갖 어려움과 고통, 자괴감과 모멸감을 자기극복할 수 있게 해주는 힘을 얻을 수 있어야 함. 셋째, 우선 자기 자신이 강렬함을 느낄 수 있어야 함. 자기 자신에게 감동을 주지 못하는 질문으로 조직의 비전을 임팩트 있게 실행하기는 어려움.

(5) 비전임팩트 조직의 회의체계

- 비전임팩트 조직은 회의체계의 운영방식이 달라야 함.
- 조직의 본질적인 비전과 미션, 임팩트지향 질문지표를 점검하는 비전전략회의와 일상의 업무를 점검하는 회의를 구분하고 통합함.



끝. SIG.