

2010년 여성활동가 글로벌리더십 육성지원사업  
<글로벌리더십 교육프로그램 연구조사사업>

## 비영리 부문

### 글로벌 여성리더십 프로그램 개발

2010. 12.

연구기관 : 젠더앤리더십

연구책임자 : 김 양희(젠더앤리더십 대표)

후원 : 삼성, 한국여성재단

지원 : 사회복지공동모금회



2010년 여성활동가 글로벌리더십 육성지원사업  
<글로벌리더십 교육프로그램 연구조사사업>

## 비영리 부문

### 글로벌 여성리더십 프로그램 개발

2010. 12.

연구기관 : 젠더앤리더십  
연구책임자 : 김 양희(젠더앤리더십 대표)

후원 : 삼성, 한국여성재단  
지원 : 사회복지공동모금회

본 보고서는 젠더앤리더십이 한국여성재단의 연구용역 의뢰를 받아 수행한 연구의 결과입니다. 보고서의 내용은 전적으로 연구진의 의견이며 한국여성재단의 공식적인 입장이 아님을 밝혀드립니다.

## 제 출 문

한국여성재단 이사장 귀하

본 보고서를 2010년 한국여성재단의 2010년 여성활동가 글로벌  
리더십 육성지원사업 <글로벌리더십 교육프로그램 연구조사사  
업>의 최종보고서로 제출합니다.

2010년 12월

젠더앤리더십  
대표 김양희

## 목 차

<b>제1장. 서론</b> .....	1
1. 연구의 필요성 및 목적.....	1
2. 연구 내용 및 방법.....	3
3. 기대효과.....	5
 <b>제2장. 이론 및 선행 연구</b> .....	6
1. 글로벌 리더십의 정의.....	6
2. 글로벌 리더십 역량.....	7
가. 일반적 리더십 역량.....	7
나. 글로벌 리더십 역량.....	9
3. 비영리 부문 글로벌 리더십.....	15
가. 한국여성재단의 비영리 부문 여성활동가 글로벌 리더십 모델.....	16
나. 비영리 부문 (글로벌) 리더십 프로그램 사례.....	17
 <b>제3장. 교육프로그램 개발 위한 조사</b> .....	27
1. 조사 개요.....	27
가. 목적.....	27
나. 대상.....	27
다. 방법 및 내용.....	28
2. 조사 결과.....	29
가. 활동가 조사 결과.....	29
나. 전문가 조사 결과.....	59
 <b>제4장. 비영리 부문 글로벌 여성리더십 프로그램</b> .....	76
1. 리더십 개발을 위한 접근 모델.....	76
2. 프로그램.....	79

가. 프로그램의 목표와 대상.....	79
나. 프로그램의 구성.....	80
다. 프로그램의 단위 과정.....	84
라. 프로그램 운영 지침.....	124
<b>제5장. 결론</b> .....	126
1. 프로그램 요약.....	126
2. 한국여성재단의 글로벌 지원사업과의 관계.....	128
<b>참고문헌</b> .....	134
<b>부    록</b> .....	138

## 표 목 차

<표1-1> 단위과정별 모듈의 구성.....	4
<표2-1> 글로벌 마인드 셋의 정의.....	10
<표2-2> Mendenhall의 글로벌 리더십 역량.....	14
<표2-3> 글로벌 역량 개발의 8가지 목표 .....	15
<표2-4> 아시안브릿지 글로벌시민 아카데미(2009) 프로그램 내용.....	19
<표2-5> 이화리더십개발원 제3기 NPO 여성리더십과정의 목표, 대상 등.....	21
<표2-6> 이화리더십개발원-유한킴벌리-한국여성재단의 NPO리더십 심화과정.....	22
<표2-7> 제2기 계명-유한킴벌리 NPO 여성리더십 과정.....	24
<표2-8> 일하는 여성 아카데미 글로벌 시민 아카데미 프로그램.....	25
<표3-1> 면담 참가자.....	27
<표3-2> 비영리 부문 여성 활동가의 글로벌 경험.....	30
<표3-3> 리더십 개발 요구 질문 내용.....	41
<표4-1> 글로벌화와 NGO의 역할.....	88
<표4-2> 대표적인 글로벌 거버넌스 공간: UN.....	89
<표4-3> 아시아, 그 야원 손을 잡다(요약).....	92
<표4-4> 글로벌 시민단체 활동 예: 코프워치.....	94
<표4-5> 글로벌 리더십 역량 요인과 내용.....	102
<표4-6> 글로벌 마인드 셋의 정의.....	110
<표4-7> 글로벌 마인드 셋을 가진 리더의 태도.....	111
<표4-8> “21세기의 체 게바라는 소셜 네트워크다”.....	115
<표4-9> 피터 생계의 다섯 가지 비전 수립 스킬.....	120
<표4-10> 한국여성재단의 글로벌 지원사업 사례.....	123
<표5-1> 비영리 부문 글로벌 여성 리더십 프로그램의 구성.....	127
<표5-2> 한국여성재단의 글로벌 사업의 목적과 내용.....	132



## 그림 목 차

(그림1-1) 프로그램의 구성.....	4
(그림2-1) 일반적 리더십 역량 모델.....	8
(그림2-2) 라인스미스의 글로벌 리더십 역량요인.....	13
(그림2-3) 글로벌 여성리더십의 다섯 가지 구성요소.....	16
(그림3-1) 비영리 부문 활동가의 글로벌 리더십이 필요한 이유.....	36
(그림4-1) 리더십 개발 모델.....	78
(그림4-2) 훈련을 통해 기대되는 변화의 세 가지 요소.....	80
(그림4-3) 훈련 프로그램의 핵심 요소.....	81
(그림4-4) 비영리 부문 여성 활동가 글로벌 리더십 프로그램.....	83
(그림4-5) 1강의 논리적 구성.....	86
(그림4-6) 2강의 논리적 구성.....	91
(그림4-7) 3강의 논리적 구성.....	97
(그림4-8) 상호작용으로서의 리더십: 리더십의 핵.....	98
(그림4-9) 일반적 리더십 역량모델.....	99
(그림4-10) 글로벌 리더십의 도전 요인.....	101
(그림4-11) 4강의 논리적 구성.....	104
(그림4-12) 긍정 리더십의 네 가지 전략(Cameron, 2009).....	107
(그림4-13) 5강의 논리적 구성.....	109
(그림4-14) 문화 감수성 발달 단계.....	112
(그림4-15) 6강의 논리적 구성.....	114
(그림4-16) 7강의 논리적 구성.....	118
(그림4-17) 글로벌 비전 설정.....	119
(그림4-18) 8강의 논리적 구성.....	122
(그림5-1) 한국여성재단 글로벌 리더십 지원사업의 프레임워크.....	132

# 비영리 부문 글로벌 여성리더십 프로그램 개발

## 제 1장. 서론

### 1. 연구의 필요성 및 목적

글로벌화에 따라 지리적·문화적 경계를 넘는 교류와 협력이 증대되고 있으며, 글로벌 리더십 역량을 가진 인재를 양성하는데 많은 관심이 모아지고 있다. 특히 글로벌 시장의 급속한 확대, 기술과 자본, 인재의 국경 없는 이동을 직접적으로 경험해 온 비즈니스 분야에서는 글로벌 리더의 부족이 기업의 글로벌 전략을 이행하는데 어려움을 초래하고 결국 경제적 손실로 이어진다는 판단 하에 (Colvins, 2006) 글로벌 리더의 양성을 인적자원 개발의 핵심으로 삼고 있다.

비영리 부문, 특히 시민운동 단체의 경우 글로벌 리더의 양성에 상대적으로 덜 관심을 가졌던 것이 사실이다. 그러나 글로벌화라는 현상이 비단 경제 분야 뿐 아니라 정치와 사회, 문화 등 모든 분야에 영향을 미치게 되면서 시민운동에서도 국경을 넘는 연대와 협력을 통하여 능동적으로 개입해야 할 필요성이 높아지고 있다. 무엇보다 현재 선진국 중심의 일방적 글로벌화, 시민의 요구보다는 자본의 논리에 편중되어 진행되는 글로벌화가 가져오는 폐해를 최소화하여 '인간의 얼굴을 가진 글로벌화'가 이루어지도록 하기 위해서는 시민운동 진영에서도 자국 중심성을 탈피하고 글로벌화의 감시자 역할을 할 뿐 아니라, 글로벌화의 대안적인 비전과 의제를 제시할 수 있어야 한다.<sup>1)</sup>

90년대 이후 인권, 평화, 환경, 생활협동조합 운동 등의 분야에서 한국 여성과 시민단체의 국제연대 활동이 꾸준히 확대되어 왔다. 그럼에도 소수의 단체를 제외하고는 국제 사업을 지속적으로 발전시켜 국내·외 파급효과를 내기 어려운 실정이다. 인적·물적 자원이 부족한 단체의 현실에서 국제 사업이 있다 하더라도

1) 2002년 2월 4일 한국의 녹색연합, 여성연합, 여성의 전화, 환경 연합, YMCA 등이 참여하여 출범한 아시아 NGO센터(2008년 아시안 브릿지로 명칭 바꿈)도 바로 아시아 차원에서라도 이러한 요구에 부응하기 위한 시도로 생각된다.

도 간헐적인 일회성 행사에 머물기 쉽고, 글로벌화의 본질을 이해하며 국제사업의 기획과 추진을 위한 역량과 책임의식을 겸비한 리더를 양성하기 위한 의식적인 투자는 매우 부족하다.

이에 한국여성재단은 2005년 새날기금 '글로벌 여성리더십 개발사업'으로 글로벌 리더십 육성을 시작하였다. 2007년에는 이를 '여성 활동가 글로벌 리더십 육성지원 사업'으로 확대 운영하였고, 2008년에는 일회성 국제행사 참여보다는 지원단체의 글로벌 네트워크 형성·강화와, 보다 장기적인 여성 글로벌 인재 양성에 초점을 두는 등 글로벌 리더십 개념을 확대하면서 지원해 온 것으로 분석된다(심영희 외, 2008).

글로벌 경험의 기회가 매우 제한적인 현실에서 한국여성재단의 글로벌 리더십 육성지원 사업의 참가자들은 이 사업을 통하여 국제 동향에 관한 시야가 확대되고, 운동의 비전이 구체화되는 경험과 함께, 지적인 자극과 문제 해결을 위한 통찰의 획득, 국제 네트워킹 등을 경험한 것으로 나타난다(연도별 여성재단의 해당 사업결과보고서 참조). 다만 한국여성재단의 글로벌 리더십 육성지원 사업이 참가자 개인뿐 아니라, 소속 단체의 차원에서 보다 지속가능한 효과를 내도록 하기 위해서는 프로그램 전·후로 참가자들을 체계적으로 교육하고 지원하는 시스템 접근이 필요할 것으로 보인다. 아직 많은 활동가들에게 '글로벌 리더십'은 모호한 개념으로 남아 있다. 따라서 글로벌 리더십의 본질에 대한 이해와 기본 역량을 구축하는데 도움 되는 교육프로그램을 연수지원 사업과 병행한다면 재단의 지원사업의 효과를 배가할 수 있을 것이다.

이러한 맥락에서 본 연구에서는 비영리 부문의 글로벌 여성리더십 교육 프로그램을 개발하고자 한다. 이를 위한 이론적 모델은 여성재단의 선행연구에서 심영희 등(2008)이 개발한 글로벌 여성리더십의 다섯 가지 구성요소 즉, 비전, 문화적 이해 능력, 사회적 관계 능력, 일 추진 능력, 개인적 성찰성 등이다. 본 연구에서는 위의 이론을 토대로 하되, 활동가 및 전문가 면접에서 나타난 요구에 따라 최소한의 수정·보완을 하여 글로벌 리더십 훈련을 위한 네 가지의 모듈을 결정하였다. 이는 시민운동의 글로벌 지형, 나의 리더십 발달 과제, 파트너십과 네트워킹, 글로벌 사업추진 등이다.

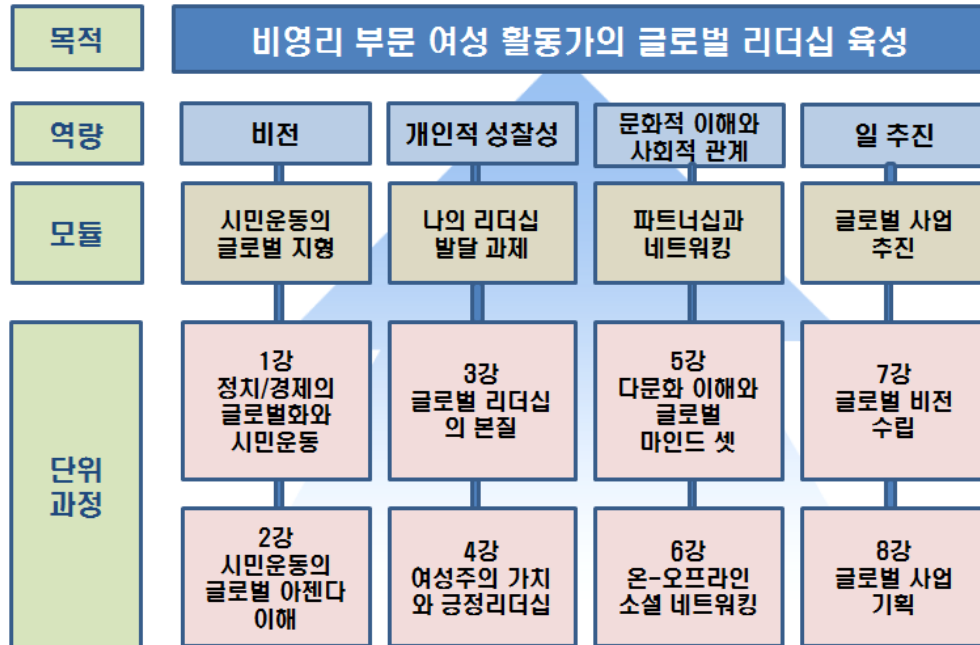
네 개의 모듈별로 각 두 개 씩의 단위과정, 총 여덟 개의 단위과정을 마련하였으며, 여기에는 목표, 세부 내용, 시간, 방법, 준비자료, 활동 사항 등의 운영 지

침, 참고자료 등을 포함하였다.

아울러, 이번에 개발한 리더십 훈련 프로그램의 활용방안을 제안하였다. 특히 본 프로그램을 여성재단의 글로벌 여성리더십 육성지원 사업의 해외방문 프로그램과 연계함으로써 시너지 효과를 가져 올 수 있는 방안을 제시하였다.

## 2. 연구 내용 및 방법

- 비영리 부문 글로벌 여성 리더십 관련 문헌연구 및 자료 수집
  - 비영리 부문의 글로벌 리더십에 대한 이론 및 선행 연구 검토
  - 기존의 유사 프로그램 검토
- 활동가 및 전문가 심층 면접을 통한 리더십 교육 요구 파악
  - 비영리 부문 여성 활동가들의 글로벌 경험
  - 활동가 및 전문가의 글로벌 리더십 교육에 대한 요구
  - 비영리 부문 글로벌 여성리더십 육성 과제
- 교육 프로그램 개발
  - 구성: 4개 영역별 3시간 단위과정 2개씩, 총 8개(24시간) 프로그램



(그림1-1) 프로그램의 구성

<표1-1> 단위과정별 모듈의 구성

목 표	
기본 내용	
시 간	
방 법	
준비물	
운영 지침	
참고자료	

○ 교육 프로그램 활용 방안 마련

### 3. 기대효과

- 비영리 부문 여성 활동가의 글로벌 리더십 역량 강화
- 여성재단 글로벌 리더십 육성지원 사업의 효과 제고
- 비영리 단체의 글로벌 사업 확대에 기여

## 제2장. 이론 및 선행 연구

### 1. 글로벌 리더십의 정의

최근 비영리 부문에서 글로벌화의 부정적 효과를 제거하고 "인간의 얼굴을 가진 글로벌리제이션" 또는 "윤리적 글로벌리제이션"을 이루기 위해서는 시민운동 조직의 개입과 참여가 관건이라는 인식이 대두되고 있다. 아울러 글로벌 시민운동에 대한 비전과 의제 설정 능력을 견비하고 실질적으로 운동의 글로벌화를 이끌어 나갈 리더십에 대한 요구가 높아지는 것은 당연하다. 글로벌 리더십에 대한 이 같은 관심에도 불구하고 아직 '글로벌 리더십'에 대한 합의된 정의는 없는 듯 하며, 많은 이들에게 이 개념은 추상적이기만 하다. Vloeberghs와 Macfarlane(2007)이 지적하였듯이 사실 글로벌 리더십의 실체에 대한 축적된 지식은 매우 빈약한 실정이다.

효율적 리더는 흔히 조직의 방향을 설정하고 구성원들을 조율하며 동기를 부여하고 영감을 불어넣을 수 있는 자질을 가진 사람으로 간주된다. 그렇다면 글로벌 리더는 이러한 일을 글로벌 차원에서 할 수 있는 자질을 가진 사람일 것이다. 리더십을 영향력의 과정으로 볼 때, 글로벌 리더십은 지리적 공간과 문화권의 차이를 초월하여 지구촌 공동체를 위한 공동의 목표에 영향을 미칠 수 있도록 공유된 비전을 설정·소통하고, 다문화적인 배경을 가지고 지리적으로 분산된 사람들이 공동의 목표를 향하여 움직이도록 촉진하는 영향력을 가지는 것을 의미한다.

이에 Adler(2001: 204)는 글로벌 리더십을 *"지구 공동체가 글로벌한 비전과 공동 목표를 향하여 시너지를 창출하는 방향으로 협력하도록 사고와 태도, 그리고 행동에 영향을 미치는 과정"*으로 정의한바 있다. 인류의 공동 목표와 선을 위하여 국가와 민족을 초월하는 협력을 이루어가는 것을 중요하게 본 것이다. Adler는 또한 *"글로벌 리더들은 어떤 한 영역의 리더(domain leader)와 달리 세계 곳곳의 사람들과 인본주의라는 가장 근본적 차원에서 의사소통을 할 수 있어야 한다."*고 하였다.

한편, Bird는 글로벌 리더를 *"시간적 지리적 공간적 문화적 복잡성이라는 조건*

아래 다양한 이해당사자들, 외부의 다양한 권위 주체들, 그리고 다양한 문화적 맥락에서 신뢰를 구축하고 조직의 구조와 과정을 조정함으로써 조직에 의미 있는 긍정적 변화를 이루는 사람"으로 정의하였다.(Osland 등, 2006)

글로벌 리더가 처한 현실은 단일한 문화권, 한 나라, 같은 분야, 같은 조직의 사람들과 주로 의사소통하던 과거의 리더들의 현실과 거리가 멀다. 다양한 문화적 배경의 사람들에게 효과적으로 영향을 미치기 위해서는 다양한 스타일의 리더십을 구사할 수 있어야 한다. 종합하면 글로벌 리더십은 경계를 넘어 일할 수 있어야 하며, 복잡성과 윤리적 도전, 갈등과 모순을 다루어야 한다는 점, 끊임없이 학습하고 혁신하는 환경을 조성하면서, 다양한 문화를 교차하는 팀과 공동체를 움직여서 광범위한 변화 시도를 이루어내야 한다는 점에서 기존의 리더십과 다르다고 해석된다.(Osland와 Bird, 2006: 123)

## 2. 글로벌 리더십 역량

### 가. 일반적 리더십 역량

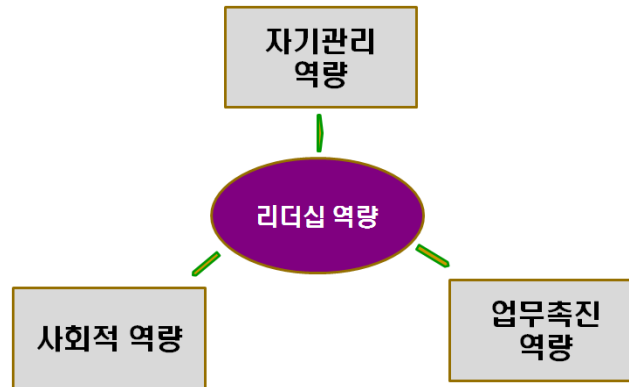
리더십에서 역량은 "업무에서 효과적이고 우수한 성과를 산출하는 개인의 잠재적 특성"(Klemp, 1980, p21. Lucia & Lepsinger, 1999에서 재인용) 또는 "개인이 수행하는 업무의 주요한 부분에 영향을 주고 업무 성과와 관련성이 높으며, 조직에서 널리 받아들여지는 성과 기준에 준하여 측정할 수 있고 교육훈련과 개발을 통하여 개선될 수 있는 지식과 기술, 태도의 집합체"(Parry, 1996, p50, Lucia & Lepsinger, 1999에서 재인용).<sup>2)</sup> 로 정의된다.

일반적인 리더십 역량 모델은 (그림2-1)과 같이 크게 자기관리 역량, 사회적 관리 역량, 그리고 일 추진 역량으로 구성된다.(McCauley와 van Velsor(2004)가 밝힌 각각의 자세한 내용은 아래와 같다.

---

2) Lucia, A.D.& Lepsinger, R.(1999). The Art and Science of Competency Models. 알기 쉬운 역량모델링. 정재창 외 역. PSI컨설팅





(그림2-1) 일반적 리더십 역량 모델

#### 1) 자기관리 역량

① 자기 인식: 자신의 강점과 약점을 이해하고 편해지는 것, 자신이 어떤 상황에서 가장 잘 할 수 있으며 어떤 상황에서 어려운지를 파악하는 능력을 포함한다.

② 모순적인 요구들 사이에 균형을 이루는 능력: 일과 가정의 균형을 포함하여 개인이 수행하는 다양한 역할들 사이의 조화를 이루는 능력을 의미한다.

③ 학습능력: 새로운 지식과 기술 뿐 아니라 행동, 태도가 요구될 때를 알고 스스로 적응하고 개발할 책임을 수용하며, 그러한 행동과 기술, 태도를 배울 수 있는 기회를 제공하는 활동에 참여하는 것을 의미한다.

④ 리더십 가치의 내면화: 정직과 인격적 통합성은 신뢰와 믿음을 얻는데 중요하다. 아울러 리더 자신의 동기 수준을 유지하는 것은 조직원을 동기부여하고 조직의 목표를 달성하는데 중요하다. 비슷한 맥락에서 리더가 긍정적이고 희망적 태도를 견지하는 것은 집단의 효능감의 측면에서 중요하다.

#### 2) 사회적 역량

① 관계를 구축하고 유지하는 능력: 다양한 배경의 사람들을 존중하고 수용하는 태도는 관계 구축의 핵심이다.

② 효과적인 팀을 구축하고 운영하는 능력: 스스로 좋은 관계를 형성할 뿐 아니라 다른 사람들이 함께 일하는 이들과 좋은 관계를 형성하도록 촉진하는 것이다.

그룹의 시너지와 동기를 높이고, 구성원들이 임파워되고 있다는 느낌을 창조하는 것을 뜻한다.

③ 의사소통 능력: 세 가지를 포함한다. 우선 경청은 타인의 말을 잘 듣는 것이다. 전달과 설득은 나의 의견을 정확하게 전달하고 설득하는 것이다. 마지막은 확인 즉, 다른 사람의 말을 내가 잘 들었는지, 또 나의 말이 상대방에게 잘 전달되었는지 확인하는 것이다.

④ 타인을 육성하는 능력: 다른 사람들의 발달 욕구를 진단하고 발달의 기회를 제공하며 객관적인 피드백을 제공함으로써 육성한다.

### 3) 업무추진 역량

① 관리 기술: 목표 설정, 계획 수립과 모니터, 문제 해결과 의사결정 등 일상적인 조직 관리 능력을 의미한다.

② 전략적으로 사고하고 행동하는 능력: 조직의 광범위한 목표와 장기 비전, 임무를 이해하고 조직의 바람직한 미래를 보는 감각을 가지며, 그 같은 미래를 향하도록 의사결정을 하고 우선순위를 조정하는 능력이다.

③ 창조적으로 사고하는 능력: 새로운 아이디어와 기회를 보는 안목, 위험을 감수하는 능력이다.

④ 변화를 시도하고 실행하는 능력: 변화의 필요성을 창조하고 다른 이들이 변화에 동참하도록 효과적으로 영향을 미치며, 변화에 따른 또는 변화를 위한 새로운 일하는 방식을 제도화 하는 것이다.

조직의 주요 업무를 포함한 제반 요소에 따라 조직이 요구하는 리더십 역량 요인들이 다를 수 있지만 위의 모델은 가장 기본적인 리더십 역량 모델로 손색이 없다.

## 나. 글로벌 리더십 역량

1절에서 소개한 글로벌 리더십의 몇 가지 정의에서 보듯이 글로벌 리더십의 맥락은 단지 공간적·지리적 의미에서 글로벌한 것을 넘어서 상당히 다중적이며 복합적임을 알 수 있다. 글로벌 리더십 육성 프로그램을 개발하는 목적을 가진

본 연구에서는 과연 '무엇을 육성할 것인가'가 관건이 된다. 이에 아래에서는 글로벌 리더에게 요구되는 자질이나 효과적인 글로벌 리더십의 역량요인에 관한 선행 연구를 간략히 살펴보면서 그 실마리를 찾기로 한다.

글로벌 리더십 역량에 대한 초기의 관심은 글로벌 마인드 셋에 집중되었다. 그만큼 글로벌 환경에서 조직을 이끌어 나가는 데는 사고방식과 관점의 문제가 중요하기 때문이다. 글로벌 마인드 셋의 정의를 보면 아래와 같다.

<표2-1> 글로벌 마인드 셋의 정의

○ 비즈니스, 산업, 분야, 시장 등을 글로벌 차원에서 이해할 수 있는 능력 (Jeannet, 2000)
○ 정보와 지식, 경험을 국가나, 기능, 비즈니스 경계를 넘어서 공유하고, 글로벌화 과정에 따라 대두되는 국가와 지역, 부문 간의 우선순위를 조율하는 것에 가치를 두는 일련의 태도(Pucik & Saba, 1998)
○ 공간적 제약 및 자신의 주변을 넘어서는 관점을 가지고 다양한 배경의 사람과 문화에 대하여 관용적 태도를 견지하는 것으로, 종종 코스모폴리타니즘으로 불림(Dekker 등, 2005)
○ 기술이 아니라 본성의 문제로, 다른 사람들이 보지 못하는 것을 볼 수 있도록 하는 세계를 향한 정향. 세상을 보다 광범위한 관점에서 보고 항상 새로운 동향과 기회를 탐색하는 것(Rhinesmith, 1992: 63, Lokkesmoe, 2009: 35에서 재인용)

Levy 등(2007)은 글로벌 마인드 셋의 두 가지 중심 주제를 코스모폴리탄 주의와 인지적 복잡성으로 꼽았다. 코스모폴리탄 주의는 다양한 문화적 경험에 대한 지적, 미학적 개방성과 외부 세계를 향한 오리엔테이션을 뜻한다. 이 마인드 셋은 문화적 역량을 강조하고 획일성보다는 차이를 고무한다. 인지적 복잡성은 사건과 현상에 대해 여러 가지 경쟁적 해석을 이끌어내는 능력이다. 이 능력은 변별능력과 통합능력을 필요로 한다.

Pucik & Saba(1998)는 글로벌 마인드 셋을 가진 사람은 더 크고 폭넓은 그림을 보며 모순적인 것들의 균형을 이루고, 구조 보다는 과정을 중시하며, 다름의 가치를 인정하고, 전 생애에 걸쳐 변화와 학습을 추구한다고 보았다. 그런가 하

면 Srinivas (1995)는 글로벌 리더에게 필요한 마인드 셋의 요소로 호기심, 맥락에 대한 관심, 복잡성과 모순의 수용, 다양성에 대한 이해와 감수성, 불확실성 가운데 기회를 탐색하는 것, 조직 과정에 대한 신념, 지속적인 개선에 초점, 확장된 시간 조망, 시스템 사고 등을 꼽았다.

한편, Dekker 등(2005)은 글로벌 마인드 셋을 가진 리더의 태도를 크게 세계관과 비즈니스, 조직, 그리고 사람과 관련하여 제시하였다. 먼저 글로벌 마인드 셋을 가진 리더의 세계관은 긍정적이며, 자신의 정체성을 글로벌한 맥락에서 정의하고, 세계에 대해 열린 태도를 견지한다. 비즈니스 측면에서 보면 글로벌 비즈니스에 대한 긍정적 태도를 가지며, 세계를 업무 무대로 인식하고 글로벌과 로컬 차원의 비즈니스를 개발하는데 개방적인 태도를 가진다. 조직과 관련해서는 조직의 제도와 관행에서 글로벌 표준화와 로컬 감응성에 대한 긍정적 태도, 자신의 조직을 다국적 조직의 일원으로 인식하는 조직 정체성, 지리적·시간적으로 먼 거리에서 이루어지는 조직 과정에 대한 개방성과 신뢰가 포함된다. 마지막으로 사람과 관련하여 글로벌 마인드 셋을 가진 리더는 다른 문화적 배경의 사람에 대해 긍정적이며 편견과 고정관념 없이 수용하며, 다양한 배경의 사람들에게 다양한 방식으로 대할 수 있는 개방성과 유연함을 가진다.

비슷한 맥락에서 세계적인 글로벌 리더십 개발 전문가인 Rhinesmith(1996)는 글로벌 리더십 역량을 구성하는 글로벌 마인드 셋의 여섯 가지 속성을 제시하였다. 여섯 가지의 글로벌 마인드 셋의 요소들은 여섯 가지의 글로벌 리더십 역량과 각각 연결되어 서로 영향을 미친다.

#### ① 크고 광범위한 시각 - 글로벌 경영관리 역량

글로벌 경영관리 역량은 글로벌 차원에서 자본, 기술, 공급자, 설비, 시장 기회, 인적 자원에 관한 정보를 수집하고 활용하는 능력을 의미한다. 글로벌 경영관리 역량을 배양하기 위해서 경영자와 관리자들은 세계의 변화하는 정치, 경제, 사회, 문화적 상황에 대해 끊임없는 관심으로 지켜보고, 최신 경영관리 기법에 관한 지식을 넓혀나가는 것이 중요하다고 보았다.

#### ② 모순되는 요구들의 균형 이루기 - 복잡성의 관리 역량

다양성 적응 역량은 개인 및 조직의 성과에 영향을 미치는 다이나믹한 관계를 인식하고 분석하며 관리할 수 있는 능력을 의미한다. 또한 개인이 직면하게 될

모순된 상황을 균형된 시각을 가지고 해결할 수 있는 능력을 뜻한다. 글로벌 조직에서는 다양한 관점과 견해가 존재하기 때문에 더 많은 갈등이 발생할 수 있으므로 상반되는 견해들을 이해하고 통합할 수 있는 갈등관리 기술이 요구된다.

③ 위계적 구조보다 네트워크에 기반 한 프로세스에 대한 신뢰 - 유연한 조직 적응 역량

글로벌 시대에는 환경변화에 따라 조직내 팀과 기구들이 수시로 만들어지고 해체된다. 유연한 조직적응 역량은 탄력적으로 조직을 설계하고 조직의 제도와 규정을 바꿀 수 있는 능력, 여러 기능에 관한 의사결정 권한을 글로벌 차원에서 적절하게 분배하고 통합하는 능력을 의미한다.

④ 다문화팀과 다양성 가치의 이해 - 다(多)문화 팀 관리 역량

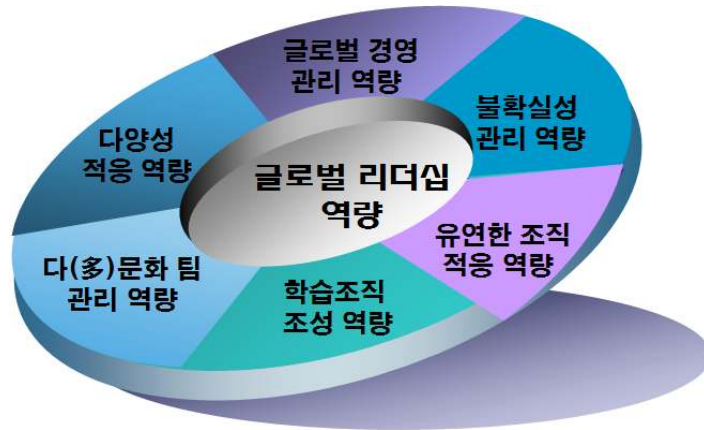
글로벌 시대에 조직은 다양한 문화적 배경을 가진 사람들로 구성된다. 그러므로 오늘날 경영자와 관리자에게는 이러한 문화적 차이를 활용해서 창조적인 혁신과 시너지를 이끌어 내며 동시에 갈등을 건설적으로 관리해 나가는 능력이 필요하다. 또한 조직 구성원들 간의 가치의 다양성을 인정하며 타문화에 대해서 유연한 태도를 갖는 것이 중요하다.

⑤ 변화를 기회로 인식 - 불확실성 관리 역량

불확실성 관리 역량은 환경 변화에 적극적으로 대응하고 계속되는 변화와 혼돈 속에서 새로운 기회를 창출해내는 능력을 의미한다. 경영자와 관리자들은 환경 변화로부터 오는 불확실성을 기꺼이 받아들여 불안감을 극복하고 오히려 이것을 활용하려는 진취적인 마인드를 가져야 한다.

⑥ 지식과 기술의 확장, 개방성 - 학습조직 관리 역량

글로벌 시대에는 매일매일 엄청나게 빠른 속도로 수많은 새로운 지식과 기술이 생성된다. 그러므로 리더는 개방적인 마인드를 가지고 새로운 지식과 기술, 관점을 탐색하고 익히며, 지속적으로 학습하는 조직이 되도록 이끄는 것이 필요하다.



(그림2-2) 라인스미스의 글로벌 리더십 역량요인

한편, Mendenhall(2001)은 글로벌 리더는 단지 해외에 파견되어 해당 지역에서 일을 하는 리더(expatriate leader)와 다르다고 보고, 글로벌 리더십 역량으로 ① 불확실성 관리, ② 글로벌 조직운영에 대한 상식과 분별력(savvy), ③ 이해당사자에 대한 오리엔테이션, ④ 학습조직의 창조, ⑤ 변화 주체, ⑥ 다문화 차원에서 윤리적 문제를 다룰 수 있는 것을 중요하게 꼽았다. 그런가 하면 Mendenhall과 Osland(2002)는 글로벌 리더십은 ①다문화 관계 기술, ②속성과 가치관, ③인지적 정향, ④글로벌 비즈니스 전문성, ⑤글로벌 조직 전문성, ⑥비저닝 등 최소한 6개의 핵심 역량을 가진 다면적 개념이라고 하였다.

<표2-2> Mendenhall의 글로벌 리더십 역량

다문화 역량			글로벌 비즈니스 역량		
비교문화적 관계 기술	속성과 가치	인지적 오리엔테이 션	글로벌 비즈니스 전문기술	글로벌 조직 전문기술	비저닝
관계 구축	탐구심 과 호기심	환경적 동태 탐지	글로벌 비즈니스 관련 상식과 분별력	팀 빌딩	실현 가능한 비전과 전략 표현
비교문화적 의사소통기술	지속적 인 학습자	글로벌 마인드 셋	글로벌 조직관련 상식과 분별력	지속성 구축	미래에 대한 상상
정서적 소통 능력	책임성	기민한 사고	비즈니스 통찰력	조직적 네트워킹	기업가 정신
영감과 동기부여 능력	진실성	즉흥성	이해당사자 오리엔테이션	학습조직 시스템 창조	문화적 변화의 촉매
갈등 해소	용기	형태 인지	결과 오리엔테이션	개척과 디자인	전략적 변화의 촉매
협상 능력	헌신	인지적 복잡성		글로벌 네트워킹	
타인을 임파워하는 능력	내구력	코스코폴리 탄주의		강력한 고객 오리엔테 이션	
비교문화적 윤리 문제 관리	성숙	불확실성 관리		비즈니스 문해	
사회적 문해	결과지 향	로컬과 글로벌 모순 관리		변화주체	
문화적 문해	인간 이해	행동적 유연함			
	불굴성				
	정서 지능				

Source: Mendenhall, M., & Osland, J.(2002)

Caligiuri와 Santo(2001: 7) 역시 글로벌 리더십 프로그램에서 중점을 두어야

할 여덟 가지의 글로벌 역량 요인을 제시하였는데, 이들은 크게 능력, 지식, 성격 등 세 가지 카테고리로 묶일 수 있다.

<표2-3> 글로벌 역량 개발의 8가지 목표

범 주	목 표
능력	-타국에서 비즈니스를 처리 할 수 있는 능력을 증진함 -상황에 따라 리더십 스타일을 변화시키는 능력을 증진함
지식	-회사의 국제 비즈니스 구조에 관한 지식을 증진함 -국제적 비즈니스 이슈에 관한 지식을 증진함 -업무에 필요한 국제적 네트워크를 증진함
인성	-자신의 개방성을 증진함 -자신의 유연성을 증진함 -자기민족 중심주의를 벗어남

Caligiuri와 Santo(2001: 7)

다음으로 Osland(2008)의 글로벌 리더십 역량의 피라미드 모형은 맨 아래에 ①글로벌 지식을 두고, 그 다음 ②기초적인 속성(threshold traits)으로 진실성, 겸양, 호기심, 탄력(회복력)을 중시하고, 다음 ③태도와 정향(attitudes & orientation)으로 글로벌 마인드셋과 인지적 복잡성, 코스코폴리타니즘<sup>3)</sup>을, 그 다음은 ④인간관계 기술(interpersonal skills)로 사려 깊은 소통 능력, 신뢰와 관계 구축, 다문화 팀 능력을 두었으며, 마지막은 ⑤시스템 기술로 이해당사자에 영향 미치기, 공동체와 사회 자본 구축, 복잡한 윤리적 의사결정, 혁신 촉진, 변화를 리드하기 등을 두었다.

### 3. 비영리 부문 글로벌 리더십

앞에서는 글로벌 리더십의 정의와 역량 요인을 살펴보았다. 앞서 살펴본 선행 연구는 대부분 기업의 리더십을 다룬다. 시민운동의 지형이 경제, 기술, 정치, 문

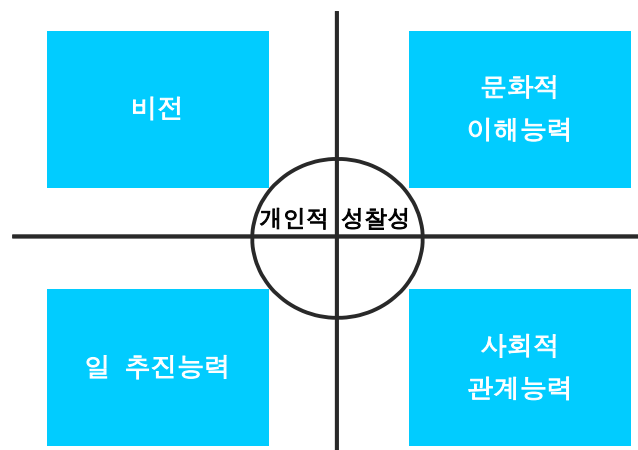
3) 다양한 문화적 경험을 향한 지적, 미학적 개방성. 외부 세계에 대한 오리엔테이션



화의 측면에서 글로벌 변화에 의해 영향을 받고 있고, 그에 따라 비영리 부문에도 글로벌 리더십 육성이 필요하다. 하지만 비영리 부문의 글로벌 리더십에 대한 연구는 거의 부재한 실정이다. 아래에서는 비영리 부문 활동가를 위한 글로벌 리더십과 관련한 선행 연구 및 프로그램을 살펴봄으로써 이번 연구에서 개발할 프로그램을 위한 시사점을 얻고자 한다.

### 가. 한국여성재단의 비영리 부문 여성활동가 글로벌 리더십 모델

심영희 등(2008)은 한국여성재단의 의뢰로 수행한 '글로벌 여성 리더십 지원 방식 효율화를 통한 글로벌 여성 리더십 향상 방안 제안 연구'에서 비영리 부문 글로벌 여성리더십의 구성요소를 다섯 가지 도출하였다: 비전, 문화적 이해 능력, 사회적 관계 능력, 일 추진 능력, 개인적 성찰성<sup>4)</sup>(그림 1). 이는 로젠(2000)이 개념화한 글로벌 리더의 네 가지 능력(literacies) 즉, 개인적 능력, 사회적 능력, 비즈니스 능력, 문화적 능력에 비전을 추가한 것이다. 심영희 등이 정의한 이 다섯 가지 구성요소의 의미는 아래와 같다.



(그림2-3) 글로벌 여성리더십의 다섯 가지 구성요소 (심영희 외, 2008: 24)

4) 비즈니스 분야에서 보통 글로벌 리더십 역량으로 국제 비즈니스 지식, 문화적응 능력, 관점 수용 능력, 혁신자역할 수행능력, 글로벌 경영윤리를 꼽는 것과 비교하면 여성재단의 모델에서는 지식 대신에 비전을, 경영윤리 대신에 개인적 성찰성을 중시하고 있다.

① 비전: 비영리 부문 활동가들이 한국의 여성 및 사회문제를 글로벌한 역학 관계 속에서 해석하고 글로벌한 비전을 가질 수 있어야 한다는 점에서 글로벌 이해와 비전이 중요하다.

② 문화적 이해 능력: 타문화를 대할 때 자신이 속해있는 문화의 시각으로 보는 것이 아니라 그들의 시각에서 보고, 열린 마음으로 다름을 인정하며, 이를 바탕으로 새로운 의제를 설정할 수 있는 능력이다.

③ 사회적 관계 능력: 소통과 네트워킹을 통하여 신뢰를 포함한 사회적 자본을 축적하는 능력, 그리고 타인을 배려하고 육성하는 능력을 뜻한다. 이는 여성주의 리더십에서 특별히 강조되는 역량이다.

④ 일 추진 능력: 시대가 요구하는 아젠다와 목표를 수립하고, 그 이행을 위한 전략과 수단을 확보할 수 있는 능력, 그리고 구체적 행동의 실천을 의미한다.

⑤ 개인적 성찰성: 리더로서 자신의 강점과 약점을 정확하게 이해하고, 개인적 삶의 가치와 비전이 조직의 가치 및 비전과 부합하는지 여부를 확인하며, 더 나아가서 여성주의적 정체성을 내면화하는 것을 의미한다.

## **나. 비영리 부문 (글로벌) 리더십 프로그램 사례**

### **1) 시민과 활동가 대상의 글로벌 리더십 프로그램**

2002년 2월 4일 한국의 녹색연합, 여성연합, 여성의 전화, 환경 연합, YMCA 등이 참여하여 만든 아시아 NGO센터(2008년 아시안 브릿지로 명칭 바꿈)는 아시아의 주요 활동가들을 양성하며 아시아의 시민사회 연대를 통한 아시아 대안 공동체 형성을 목표로 다양한 활동을 하고 있다. 아시안브릿지는 브릿지리더십 프로그램을 두 가지 운영하고 있다. 첫째는 글로벌 시민 아카데미인데, 일반 시민과 학생을 대상으로 국제이슈에 관한 전문가를 초청하여 강의와 토론을 한다. 둘째는 해외연수 프로그램으로, 시민단체 활동가 및 활동가를 꿈꾸는 이들을 아시안브릿지 필리핀을 비롯하여 아시아 파트너 단체들과 함께 운영하는 해외연수에 보낸다. 이중 후자의 내용은 새로운 문화의 이해, 도시빈민지역 등 현지 봉사

활동, 국제기구 활동 이해, 아시아 지역 국제시민단체 이해, 세계문화유산 복구 활동 등으로 단순한 탐방이 아니라, 현지에서의 실천적 경험을 강조한다.

글로벌시민 아카데미 프로그램 사례를 보면 <표2-4>와 같이 1강에서는 글로벌리제이션에 대한 이해와 아시아의 아젠다 공유를 통하여 왜 아시아로 운동의 범주를 확대해야 하는지를 다루고 있다. 2강에서는 직업세계로서 국제기구에 대한 이해와 국제교류 방법을 소개함으로써 글로벌 시민이 되는 방법을 다룬다. 마지막으로 3강에서는 워크숍 형태로 개인의 국제교류를 넘어, 지역별 커뮤니티 차원의 교류 방법, 실현가능한 국제교류 행동계획 수립과 네트워크 만들기 등을 다룸으로써 지구시민으로서의 비전과 역량을 구축한다.

<표2-4> 아시안브릿지 글로벌시민 아카데미(2009) 프로그램 내용

강의	주제 및 내용	강사
1강 Orientation ~Why Asia?	<p>주제1: 세계화의 긍정성과 부정성을 딛고</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-국경의 의미가 퇴색되면서 다문화가 일상화 되는 환경</li> <li>-글로벌시티즌의 새로운 생활이 주는 즐거움, 긍정적 요소</li> <li>-우리가 지향하는 글로벌 시민에 대한 정의</li> </ul> <p>주제2: 아시아를 통해 세계를 보다!</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-아시아를 통해서 본 세상</li> <li>-아시아의 정체성, 글로벌 대안으로서의 아시아에 대한 이해 -&gt; 아시아 블록별 아젠다 공유</li> </ul>	<p>문창식: 간디 문화센터 대표, 대구시민센터 추진위원</p> <p>·문혜영: 제천 간디학교 졸업생</p> <p>·김근교: 경북 대학교 신문 방송학과</p>
2강 Way to Global-citizen / 한반도를 베이스캠프로 삼자!	<ul style="list-style-type: none"> <li>-직업세계로서 국제기구에 대한 구체적인 사례</li> <li>-분야별 국제교류방법</li> <li>-국제교류 커뮤니티 소개</li> </ul>	나효우: 아시안브릿지 운영위원장
3강 Workshop - 지구시민 리더십 / 지역에서 글로벌 시민으로 사는 법	<ul style="list-style-type: none"> <li>-개인의 국제교류를 넘어, 지역별 커뮤니티로 국제 교류할 수 있는 방법</li> <li>-국제교류 분야별 워크숍-&gt; 미래상 그려보기</li> <li>-&gt; 실현가능한 국제교류방식으로 작업 진행/구체적 Action Plan 세우기</li> <li>-지구시민 Network 만들기</li> </ul>	이다현: 아시안브릿지 전문 교육위원, 에듀플랜 부산지부대표

자료:[http://www.asianbridge.asia/?mid=ab\\_activity\\_leadership&document\\_srl=2392](http://www.asianbridge.asia/?mid=ab_activity_leadership&document_srl=2392)의 프로그램을 표로 재구성함.

아시안브릿지라는 단체 자체가 아시아를 무대로 시민운동을 전개하는 목적을 가진 단체로서, 자체 리더십 프로그램에서 글로벌 리더십을 강조하는 것이 당연하다. 따라서 이 단체는 활동가 워크숍에서도 지역운동의 세계적 흐름을 이해하도록 하는 강좌를 포함하고 있다.

## 2) 비영리 부문의 여성 대상의 리더십 프로그램

이화리더십개발원에서는 개원 이래 비영리단체 여성 실무자들의 리더십과 역량을 강화하고 네트워킹을 확대하기 위하여, "NPO여성리더십과정"을 운영해 왔다<sup>5)</sup>. 그 배경에는 시민사회의 급속한 성장과 변화 속에서 비영리단체의 역할로 새로운 운동적 상상력에 기반 한 기획과 대안제시가 중요해지고 있다는 점, 더욱이 대안적 가치로서 여성적 가치의 구현과 시민사회의 새로운 기획자로서 여성의 적극적 역할에 대한 관심이 커지고 있다는 점을 들고 있다. 이 프로그램의 목적은 비영리단체 여성 실무자들을 대상으로 여성적 가치와 여성리더십의 철학을 공유하고 확산시키며, 조직의 비전 개발과 전략적 리더십 역량을 강화하고, 시민사회의 다양한 영역의 여성 네트워킹을 형성하는 것이다. 글로벌 리더십에 초점을 두는 것은 아니지만 비영리 부문 여성 활동가를 대상으로 한다는 점에서 중요한 시사점을 가진다고 판단되어 여기에서 소개하기로 한다.

이화리더십개발원의 NPO과정은 대학의 학기에 맞추어 총 15주 과정(총45시간)으로 매주 일회씩 정해진 요일 저녁시간에 3시간 동안 진행되며, 프로그램의 내용은 기별로 다소 차이가 있다. 제3기의 프로그램을 보면 <표2-5>와 같이, 비영리 조직과 여성 그리고 리더십을 연결하는 강좌 두개, 리더십 진단 등으로 구성되는 워크숍, 조직 경영과 관련한 강좌 두 개, 협상에 관한 강좌 2개, 홍보 관련 강좌 2개, 모금 관련 강좌 2개, 기타 네트워킹 워크숍과 그룹 과제 발표 등으로 구성된다.

---

5) 2011년 현재는 정규과정이라는 이름으로 기업과 시민단체 활동가들을 구분하지 않고 참여시키고 있다.

<표2-5>이화리더십개발원 제3기6) NPO여성리더십과정의 목표, 대상 등

교육 목표	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 여성적 가치와 여성리더십 철학 공유</li> <li>- 조직의 비전 개발을 위한 전략적 리더십 역량 강화</li> <li>- 시민사회 다양한 영역의 여성 네트워크 형성</li> </ul>																																				
교육 대상	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 시민사회 비영리단체 총 5년이상의 활동경력을 가진 여성실무자</li> <li>- 소속 단체에서 팀장 이상의 역할을 맡고 있는 여성실무자</li> </ul>																																				
교육 일정	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 대학의 학기와 일관되게 총 15주 과정</li> <li>- 주 1회, 매주 화요일 오후 6시 30분 ~ 10시</li> <li>- 1박 2일 워크숍 2회</li> <li>.NPO여성리더십과정 워크숍</li> <li>.이화리더십과정 워크숍(기업/공직/NPO 공동워크숍)</li> </ul>																																				
교육 내용	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 시민사회와 시민운동</li> <li>- 여성주의 리더십</li> <li>- 전략적 사고와 조직관리 전략</li> <li>- PR 커뮤니케이션</li> <li>- 모금전략과 정책협상전략</li> </ul> <table border="1"> <thead> <tr> <th>회차</th><th>주 제</th></tr> </thead> <tbody> <tr><td>1</td><td>개강식</td></tr> <tr><td>2</td><td>비영리 조직과 여성 리더십</td></tr> <tr><td>3</td><td>여성주의와 리더십</td></tr> <tr> <td>4 (1박2일 워크숍)</td><td>나의 리더십 진단</td></tr> <tr> <td></td><td>여성과 커뮤니케이션</td></tr> <tr> <td></td><td>시민사회의 변화와 새로운 운동기획</td></tr> <tr><td>5</td><td>Mission Management</td></tr> <tr><td>6</td><td>인사관리 전략: 기업조직</td></tr> <tr><td>7</td><td>협상의 원리와 실제</td></tr> <tr><td>8</td><td>정책협상 전략</td></tr> <tr><td>9</td><td>PR의 이해 및 명성관리전략</td></tr> <tr><td>10</td><td>전략적 PR 커뮤니케이션 실전연습</td></tr> <tr><td>11</td><td>한국 모금시장의 이해</td></tr> <tr><td>12</td><td>모금전략 및 방법론</td></tr> <tr> <td>13 1박2일 워크숍</td><td>네트워킹 워크숍</td></tr> <tr><td>14</td><td>그룹과제 발표</td></tr> <tr><td>15</td><td>수료식</td></tr> </tbody> </table>	회차	주 제	1	개강식	2	비영리 조직과 여성 리더십	3	여성주의와 리더십	4 (1박2일 워크숍)	나의 리더십 진단		여성과 커뮤니케이션		시민사회의 변화와 새로운 운동기획	5	Mission Management	6	인사관리 전략: 기업조직	7	협상의 원리와 실제	8	정책협상 전략	9	PR의 이해 및 명성관리전략	10	전략적 PR 커뮤니케이션 실전연습	11	한국 모금시장의 이해	12	모금전략 및 방법론	13 1박2일 워크숍	네트워킹 워크숍	14	그룹과제 발표	15	수료식
회차	주 제																																				
1	개강식																																				
2	비영리 조직과 여성 리더십																																				
3	여성주의와 리더십																																				
4 (1박2일 워크숍)	나의 리더십 진단																																				
	여성과 커뮤니케이션																																				
	시민사회의 변화와 새로운 운동기획																																				
5	Mission Management																																				
6	인사관리 전략: 기업조직																																				
7	협상의 원리와 실제																																				
8	정책협상 전략																																				
9	PR의 이해 및 명성관리전략																																				
10	전략적 PR 커뮤니케이션 실전연습																																				
11	한국 모금시장의 이해																																				
12	모금전략 및 방법론																																				
13 1박2일 워크숍	네트워킹 워크숍																																				
14	그룹과제 발표																																				
15	수료식																																				

6) 2006년도 봄학기

이화리더십개발원은 또한 유한킴벌리, 한국여성재단과 함께 시민사회 비영리 단체 여성 활동가들의 리더십 역량을 강화하고 네트워킹을 공고히 하고자 "이화 유한킴벌리 NPO리더십 심화과정"을 운영하였다. 2009년 상반기에 실시된 제3기 과정은 비영리단체 1년~3년 경력의 여성 활동가들을 대상으로 시민운동의 흐름을 정리하는 가운데 NPO 여성 활동가로서의 비전과 정체성을 성찰·확립하며, 중견 NPO활동가로 발돋움하기 위해 필요한 실무 역량을 증진하고, 다양한 분야의 여성 활동가들 상호 네트워크 정립을 촉진하고자 하였다. 자세한 교육 과정 소개는 <표2-6>과 같으며, 비록 글로벌 리더십을 표방하지는 않지만 국제 정세 속에서 한국사회를 이해하고, 그 안에서 시민운동의 비전과 역할을 찾도록 접근한다는 점에서 글로벌 맥락을 고려하고 있음을 알 수 있다.

<표2-6> 이화리더십개발원-유한킴벌리-한국여성재단의 NPO리더십 심화과정

교육 일정	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 2009년 3월 17일(화) ~ 2008년 5월 19일(화), 11월 24일(화)</li> <li>- 주 1회, 매주 화요일 오후 6시 00분 ~ 오후 9시 30분 (6:00~6:30 저녁식사 포함)</li> <li>- 1박 2일 워크샵 1회 (4월 17일~18일)</li> <li>- 이화 NPO리더십과정 네트워킹 파티</li> </ul>
교육 내용	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 21세기 NPO여성과 리더십</li> <li>- 국제정세와 한국의 정치 환경</li> <li>- 오늘날 시민운동의 소명은 무엇인가</li> <li>- 시민운동에서의 여성주의</li> <li>- 리더십 역량 진단</li> <li>- 여성 활동가의 비전 찾기 (워크샵)</li> <li>- 창의적 문제해결법</li> <li>- 기획서 쓰기</li> <li>- 조직을 살리는 커뮤니케이션</li> <li>- 디지털 시대의 시민운동</li> <li>- 발상의 전환을 통한 시야 확장하기</li> </ul>

위의 프로그램은 2010년 봄부터 대구 계명대학교에서 지역의 비영리 단체 여성 활동가들을 대상으로 확대되어 실시해 오고 있다. '계명-유한킴벌리 NPO 여

성리더십 과정'이라는 명칭으로 실시되고 있는 이 프로그램은 '시민사회의 역할이 더욱 중요해진 지구지역화 시대에 영남지역 여성 활동가들이 시민운동의 비전을 세우고 미래지향적인 이슈와 글로벌 네트워크를 지향하며 갈등해결과 함께 새로운 사업 창출을 모색할 수 있도록 여성리더십의 역량 강화를 목표로' 기획되었다. 프로그램의 목적 자체가 글로벌 시대의 시민운동의 비전과 이슈 개발, 글로벌 네트워크 구축 등을 강조하고 있으며, 프로그램의 내용도 글로벌 시대의 비영리 부문 여성 리더십과 글로벌 시대의 여성운동, 글로벌 네트워크 등을 포함하는 등 글로벌 리더십 프로그램의 면모를 갖추고 있다. 2010년 가을학기에 실시된 제2기 프로그램을 통하여 목적과 내용을 보면 아래와 같다.



<표2-7> 제2기 계명-유한킴벌리 NPO 여성리더십 과정

교육 목적	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 시민사회 비영리단체 여성활동가들의 전문적 역량과 정책능력 강화</li> <li>- 미래지향적인 가치와 담론으로 새로운 여성리더십의 비전 제시</li> <li>- 다양한 영역에서 활동하는 영남지역 차세대 NPO 여성리더들의 네트워크 형성</li> </ul>		
교육 대상	- 영남지역(대구, 경북, 부산, 울산, 경남) 비영리단체에서 3년 이상 상근한 여성 활동가		
교육 기간	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 11강: 2010년 9월 29일(수)~2010년 11월 24일(수)</li> <li>- 주 1회, 매주 수요일 오후 4시~7시(저녁식사 포함)</li> <li>- 1박 2일 워크숍 1회</li> </ul>		
교육 내용	회차	주제	내용
	1	개강식	지구화 시대의 NPO 여성 리더십
	2	시민운동	현 단계 시민운동의 도전과 응전
	3	여성운동	지구화 시대의 여성운동: 성폭력 지형을 중심으로
	4	지방자치	지역혁신과 여성
	5-6 토/일 워크숍	여성 활동가의 자기 찾기 여행	<ul style="list-style-type: none"> <li>-선배여성 리더와의 만남: 변화를 꿈꾸는 새로운 상상력</li> <li>-그룹토론</li> <li>-역사 속 여성 리더를 찾아서</li> </ul>
	7	협상방법	협상의 예술: 사람의 생각과 마음을 읽는 법칙
	8	미래지향적 이슈	행복한 운동을 위한 발상의 전환
	9	공정 리더십	여성적 가치와 공정 리더십
	10	글로벌 네트워크	글로벌 네트워크: 단체 사례 연구
	11	수료식	지속가능 경영의 실천과 기업의 나눔 철학

그 외 일하는 여성아카데미 등 여성단체에서 자체적으로 운영하는 리더십 프로그램이 있는데, 일하는 여성아카데미의 내용은 아래의 표에서 보듯이 리더 정체성과 커뮤니케이션, 갈등해결, 비전세우기 등으로 구성된다.

<표2-8> 일하는 여성 아카데미 글로벌 시민 아카데미 프로그램

순서	제 목	시간	목 적	세 부 내 용
1회	리더정체성 발견하기	3	리더에 대한 고정관념을 돌아보고, 리더로서의 자기 정체성을 강화한다.	· 나는 리더인가? · 리더란 무엇인가? · 리더십의 역사와 21세기 리더십 · 나는 어떠한 리더가 되고자하는가?
2회	나의 리더십 유형 발견을 위한 연습	3	나의 리더십 유형을 발견하고 자신의 장점과 개발점을 찾는다.	· 나의 리더십 유형 찾기 · 리더십 유형별 장점과 개발점 · 컬러 리더십
3회	역할인식 프로그램	5	나는 어떠한 역할들을 수행하며, 자기자리에 주인으로 서있는가를 점검하고 자기정체성을 강화한다.	· 역할을 꽃잎으로 그리기 (power flower) · 일하면서 도움이 되는 것과 걸림돌 찾아보기(fish & stone) · 역할에 대한 인식 · 자기자리에 주인되기
4회	팀워크 강화훈련	5	팀진단이나 개인진단 등을 통해 협력적인 팀워크를 개발·강화한다.	· 팀진단, 개인진단 · 팀워크 증진을 위한 action plan · 팀빌딩
5회	효과적인 팀티칭을 위한 코칭스킬	6	효과적이며 생산적인 팀 운영을 위한 현장리더십에 필수적인 기술을 배운다.	· 효과적인 피드백 기술 · 동기부여 · 임파워먼트
6회	커뮤니케이션 능력강화훈련	15	코칭 가운데에서도 핵심적인 커뮤니케이션 능력을 집중적으로 배양한다.	· 커뮤니케이션의 중요성 · 비언어메시지와 언어메시지 · 효과적인 말하기와 듣기 · 비폭력대화(nvc)로 공감하기
7회	갈등을 넘어 상생으로!	15	갈등해결의 원리와 원칙을 이해하고 현장 문제 해결능력을 키운다.	· 갈등이란? / 나의 갈등유형 · 갈등해결의 원칙과 프로세스 · 갈등이 주는 선물 · 강한 감정 직면하기 / 현장사례연습
8회	목표관리	9	목표수립의 원리를 이해하고, 행동력을 강화함으로써 성공적인 목표달성을 통해 성취감을 키운다.	· 목표관리란? · 목표관리의 원칙과 원리 · 시간관리 · 행동력 강화 프로그램
9회	비전세우기	5	조직의 비전 및 개인의 비전을 분명하게 인식하고 수립한다.	· 변화하는 환경에 대한 인지 훈련 · 자신의 value 발견하기 · 경험표 작성 및 기술검사 · 비전수립

출처: [http://www.forway.or.kr/pro\\_01.htm](http://www.forway.or.kr/pro_01.htm)

한편, 서울시 산하 기관인 서울여성가족재단과 같은 공공기관에서 여성을 대상으로 운영하는 리더십 프로그램들이 있다. 서울여성가족재단의 경우 '여성주의 의식 및 셀프 리더십 증진과정', '리더로서의 성장을 위한 성찰과 역량강화' 등의 명칭 하에 비정기적으로 비영리부문 여성실무자의 여성주의 의식 향상과 직무역량 강화를 위한 교육을 실시해 왔다. 참석자들은 NGO 활동가들 뿐 아니라 서울시 여성인력개발센터, 여성평생교육기관 등 서울시 산하 기관의 관리자와 실무자들이 다수를 이룬다. 2008년 9월에 실시된 '리더로서의 성장을 위한 성찰과 역량강화'의 경우 9월 2일부터 30일까지 매주 화요일(14:00 ~ 19:30)에 진행되었다. 주 내용은 여성주의 리더십의 필요성과 내용에 대한 세미나를 시작으로 리더십의 기본을 다져보는 자아성찰을 위한 에니어그램, 나의 리더십 미션 찾아보기, 진솔한 관계 맺음을 위한 커뮤니케이션, 일에서 승리하기 위한 셀프매니지먼트, 명상춤 워크숍 등으로 구성되었다.

## 제3장. 교육프로그램 개발위한 조사

### 1. 조사 개요

#### 가. 목적

본 연구에서는 비영리 부문 여성 활동가를 위한 글로벌 리더십 프로그램 개발을 위해 실제 활동가들과 전문가들을 대상으로 면접조사를 실시하였다. 활동가 조사는 한국여성재단의 글로벌 리더십 육성지원 사업에 참가한 경험이 있는 여성 활동가들을 대상으로 이루어졌으며, 그 목적은 ①여성 활동가들의 글로벌 리더십 경험과 요구를 파악하고, ②여성재단의 글로벌 리더십 모델의 요소별 구체적인 내용을 탐색하여, ③ 비영리 부문 글로벌 여성 리더십 프로그램 개발을 위한 시사점을 도출하는 것이었다.

전문가 조사는 여성운동과 글로벌 리더십에 대한 오랜 경험이나 전문적 식견을 가진 이들이었으며, 조사의 목적은 ①비영리 부문 여성 활동가의 글로벌 리더십 육성의 필요성과, ②교육 프로그램에서 고려할 점, 기타 ③글로벌 리더십 육성 방안 등이었다.

#### 나. 대상

-활동가: 글로벌리더십육성지원사업 참가자 총 7명

-전문가: 비영리/여성/리더십 전문가 총 7명

<표3-1> 면담 참가자

구분	활동가 번호	직위	활동 경력
글로벌 지원사업 참가 활동가	A	00국장	5년 미만
	B	00처장	10-15년
	C	00국장	10-15년
	E	부대표	5년-10년

	F	활동가	5년 미만
	G	00국장	10-15년
	H	00국장	10-15년
전문가	A. 여성 리더십 전문가		
	B. 비영리 단체 전문가		
	C. 비영리단체 글로벌 리더십 전문가		
	D. 비영리 단체 전문가		
	E. 글로벌 리더십 및 경영 전문가		
	F. 비영리 단체 전문가		
	G. 여성운동 전문가		

#### 다. 방법 및 내용

조사 방법은 일대일 심층 면접이었으며, 면접에 소요된 시간은 평균적으로 한 시간 정도였다. 면접 내용은 아래와 같다.

##### 1) 활동가 면접

- 글로벌 리더십의 필요성과 경험
- 한국여성재단의 글로벌 리더십 사업 참가의 영향 (참가자 경우)
- 글로벌 리더십 개발 요구: 글로벌 리더십 요소별 요구
- 비영리 부문 여성 활동가의 글로벌 리더십 프로그램 구성 및 운영에 대한

의견

##### 2) 전문가 면접

- 글로벌 리더십 육성의 필요성
- 글로벌 리더십 교육에서 고려할 점
- 한국여성재단의 글로벌 리더십 육성 방향 등

## 2. 조사 결과

### 가. 활동가 조사 결과

#### 1) 글로벌 활동 경험

먼저 활동가들의 글로벌 경험은 그들의 경력의 차이만큼 다양하고 격차가 큰 것으로 나타났다. 그들의 글로벌 경험은 개인 차원의 경험과 조직 활동가로서의 경험으로 구성된다. 개인 차원의 글로벌 경험으로 시민단체 활동가에게 주어지는 휴식과 해외 연수를 겸한 프로그램에 개인 자격으로 참여한 경우가 있었다. 이 경우에 참가자는 비교적 장기간 동안(6개월 이상) 별 다른 구속이나 의무 없이 해외의 유관단체나 대학에 머물면서 자유롭게 탐구하고 현지인들과 교류하면서 현장 경험을 축적하고 국제 감각을 획득할 뿐 아니라 자아의 확대를 경험하는 것으로 보인다. 활동 경력이 많은 소수만이 이러한 기회를 가지는 것으로 나타난다.

활동가들이 조직 차원에서 글로벌 활동 경험을 한 경우는 유엔 관련 회의(예: 북경+10, 리우+10 등) 참여를 위한 코디네이션, NGO 보고서 작성, 기타 국제기구를 대상으로 하는 로비 활동 등이 포함된다. 또, 단체에서 구축한 국제네트워크에 관여하거나 국제연대팀에서 일하면서 다양한 글로벌 경험을 하는 경우도 있다. 그 외에도 일상적으로 외국의 여성단체들과 온라인/오프라인 교류와 정보 교환, 해외의 유관단체/기관의 방문, 해외단체/기관과 함께 포럼 등의 공동 사업의 추진 등이 있었다.

한국정신대문제대책협의회와 같이 단체의 사업 목적 자체가 글로벌한 것인 경우에는 글로벌 활동이 거의 일상적으로 이루어진다. 이 단체의 활동가의 글로벌 경험은 초기에는 일본정부 대항사업의 일환으로 정신대 할머니들을 모시고 일본을 방문하고 할머니들을 돌보는 일이 주를 이루었지만 단체의 활동이 전쟁과 여성인권에 대한 운동으로 확대됨에 따라 글로벌 네트워크 구축과 국제연대사업 등도 더욱 늘어나고 있다고 한다(예: 일본, 독일, 대만, 베트남의 전시여성피해에 대한 연대사업 등).

“초기부터 국제활동 의제를 다루었고, 이를 글로벌 리더십이라고 특별히 생각하지 않으면서 했다..... 여성재단의 글로벌 지원사업에 참여하면서 우리 실무자가 글로벌 리더십을 만들어가는 과정에 있었다는 점을 인식하게 되었다.”(활동가C)

면담 대상 중 활동 경력이 짧은 한 명의 경우에는 여성재단의 글로벌 연수 외에는 글로벌 경험이 없는 것으로 나타났다. 물론, 활동가 모두 여성재단이 지원한 글로벌 연수에 참여한 경험을 가지고 있었으며, 이에 대해서는 다른 부분에서 정리하기로 한다.

<표3-2> 비영리 부문 여성 활동가의 글로벌 경험

글로벌 경험	사례
개인 차원의 경험	.시민단체 중견 활동가 장기 쉼/교육 지원 프로그램 참여 .해외 단체 연수 .대학 체류
조직 차원의 경험	.유엔 관련 회의 참가 활동 코디네이션 활동 .국제회의의 NGO보고서 작성 .국제기구 로비 활동 .해외 단체 방문 .해외 단체와 포럼/세미나 등 공동 사업 개최, 발제 등 .국제연대팀에서 국제 업무, 영문 홈페이지 관리 등 .여성재단의 비영리 단체 활동가 글로벌 연수 프로그램 참가 .해외 단체와 온라인, 오프라인 교류 통한 정보 교환

## 2) 글로벌 리더십의 필요성 인식

다음으로 활동가들에게 평소 비영리 부문 활동가로서 글로벌 리더십이 필요하다고 생각하는지, 그 이유는 무엇인지 물었다. 활동가들은 먼저 무엇을 글로벌 리더십으로 볼 것인지가 중요하다고 하면서 그에 대한 의견을 피력하였다.

"선행되어야 할 것은 글로벌 리더십에 대한 정의라고 봅니다. 무엇을 글로벌 리더십이라고 보느냐 .....글로벌 리더십이라고 했을 때 종종 개인이 얼마나 외국어를 잘하고 개인적으로 외국문화에 잘 적응하고 일을 잘 추진하는가 보다는 소속된 단체가 얼마나 글로벌한 이슈를 잘 이해하고 단체 구성원(활동가와 임원, 회원)들과 소통하여 사회 속에서 조직적인 활동을 펼쳐 가느냐가 중요한 기준이라고 본다. 그 과정에서 모든 일이 그렇듯이 활동가가 그런 조직의 비전을 잘 이해하고 자신의 역량을 쌓아가는 것을 글로벌 리더십이라고 본다. 외국에 가지 않더라도 자신 업무의 세계적 의미를 알고 활동하는 것도 매우 중요한 글로벌 리더십이라고 생각한다. 그러나 초기에 느낄 때는 글로벌 리더십은 영어를 잘 하는 한 두 명이 집중적으로 관련 일을 맡음으로써 국제적인 업무에 관해서 다른 활동가는 잘 알지 못하고 함께 토론하지 못하는 것으로 생각되었다. 다른 사람과 잘 소통하지 않거나 못하는 것이 가장 큰 문제라고 생각했다."(활동가 G)

면접에 응한 활동가 모두가 비영리 활동가에게 글로벌 리더십이 필요하다는 생각을 가지고 있었다. 그 이유에 대해서는 비영리 단체의 활동이 국가나 민족을 뛰어넘는 일이 많으므로(활동가 H), 글로벌 활동을 통하여 문제를 보는 시각을 확대하여, 여성운동의 글로벌 흐름과 국가적·지역적 맥락을 이해하는 것이 중요하다고 하였다. 특히 국제사회에서의 한국의 책임과 위상, 비영리 단체의 글로벌 책무를 고려할 때 매우 중요하다고 보았다. 그 외 글로벌 리더십은 네트워크 효과의 측면에서 단체에 중요할 뿐 아니라, 활동가 자신의 역량과 커리어 개발 면에서도 중요하다는 등의 다양한 의견이 제기되었다. 물론 의제 자체가 글로벌한 것인 단체에서는 업무 추진에서 글로벌 접근이 기본이 된다.

"우리 단체는 이슈가 국제적으로 이슈 파이팅이 필요한 것이다. 물론 국내 사업도 있지만 갈수록 국제사업이 커지고 있다. 해외 사업이 해외에 거주하는 정신대 할머니들을 위한 것에서부터 전반적인 전쟁과 폭력으로부터 여성인권을 보호하는 것으로 확대되고 있기 때문이다."(활동가 C)



가) 국가나 민족을 초월한 연대와 협력 필요

글로벌 리더십이 필요한 가장 근본적인 이유는 아래 활동가가 말하였듯이 글로벌 시대에 단체의 존재 이유인 의제 자체가 국가와 민족이라는 경계를 뛰어넘어 움직이고, 그에 따라 글로벌한 차원의 협력이 요구되기 때문일 것이다.

*"비영리 단체의 활동은 국가나 민족을 뛰어 넘는 일이 많고, 또 그래야 한다고 생각합니다. 저희 단체는 여성폭력 분야를 주로 다루는데, 소위 여성폭력 의제의 제도화 이후 대내·외적 갈등과 일정 정도의 정체기를 겪어왔다고 생각합니다. 이 기간에 다른 국가의 여성운동단체들과 교류하며, 공동으로 직면한 여성폭력 과제를 확인하고 함께 돌파하기 위해 노력들을 통해, 기존 과제에 대한 새로운 접근법을 모색하게 되었고, 새로운 과제들도 도출하게 되었습니다. 한편, 사람들의 삶 자체가 이미 국경을 넘나든지 오래되었기 때문에..., 특히 여성폭력 과제의 경우, 각 국가별 노력과 동시에, 공동으로 추진해야 하는 사업도 필요합니다. 폭력에 더욱 노출되기 쉬운 환경에 처한 이주 여성들을 지원하는 데 있어서는 특별히 이러한 역량과 감수성이 필요합니다." (활동가H)*

나) 국제적 맥락과 글로벌 흐름의 이해, 시야의 확대 필요

위에서 언급하였듯이 활동가들은 글로벌 시대에 한 나라의 사회적 이슈는 독립적으로 존재하는 것이 아니라 국제적 맥락 속에서 발생하거나 영향을 받는다는 점을 인식하고 있었다. 그에 따라 보다 큰 사고의 틀을 가지고 글로벌 흐름 속에서 문제를 보고 이해하며 해결을 모색해야 한다는 점에서 글로벌 리더십이 필요하다고 보았다.

*"제가 일한 단체는 초기부터 동북아시아의 다른 나라들과의 교류를 중요하게 생각한 면이 있었고 자연스럽게 아시아라는 큰 틀에서 한국사회를 보게 되었습니다. 그런 과정에서 제가 생각하는 환경이나 인권, 평화 등의*

문제는 개별 국가의 문제가 아니며 이웃나라와의 관계 속에서 성숙한 시민들의 생각과 실천을 통해 지켜지고 확산되리라는 생각을 가지게 되었습니다." (활동가G)

"여성운동 자체가 국제사회와 함께 해 왔으며, 국제적 흐름을 알아야 하니까 글로벌 안할 수가 없다. 여성운동의 의제가 국내/국외가 따로 있는 것이 아니다. '글로벌 사회'이니 우리도 글로벌 사업해야 하지 않을까라는 막연한 기대가 있는 듯 하지만 그것만 가지고 효과적이지 않다." (활동가E)

같은 운동 의제도 나라마다 다르게 해석될 수 있다는 점을 이해하는 것도 중요하다라는 지적도 있었다.

"우리 단체는 초기에는 국내에서만 활동을 했는데, 여성운동의 사건이나 의제가 한 국가나 지역에 한정되는 것이 아니라 초국적 이슈들이 등장하기 시작했다. 비혼운동에 대해 아시아 여성들과 만나서 얘기했을 때 가부장적 가족주의가 비슷하리라 생각했는데 사실은 맥락이 다르다는 점을 발견했다. 우리나라 여성들이 독신을 유지할 수 있는 것 자체가 아시아 저개발국의 여성들이 보기에는 부르조아적인 측면이 있는 것이다. 그런가 하면 유럽에서는 '비혼을 뭐 운동으로 하느냐 할 정도로 이슈가 안 된다. 한국의 비혼은 아시아나 유럽과 매우 다르다는 것이다. 여성주의 활동가들은 이런 문제를 인식해야 한다.'" (활동가A)

아울러, 다양한 문화를 경험할 때 시야도 넓어지고 더 풍부한 아이디어와 상상력으로 운동에 임할 수 있으며, 글로벌 경험을 통하여 대안모색도 더 잘 할 수 있다는 점도 중요하게 고려되었다.

"다른 문화권의 시민/여성들과 의제를 논의하면서 시야가 넓어질 수 있다. 아울러 함께 참여하는 타 활동가들과 깊이 있는 대화를 하는 것도 도움된다." (활동가F)

"내 위치에서 컵을 볼 때와 여러 곳에서 볼 때를 비교하면 여러 곳에서 볼 때 문제를 더 정확하게 볼 수 있고, 따라서 대안모색도 더 잘할 수 있다. 필리핀 주민운동의 대가가 "하나의 세상을 아는 것은 하나도 모르는 것이고 두 개 이상의 세상을 아는 것은 전부를 아는 것"이라고 하는 말을 들은 적이 있다. 다양한 문화를 경험하면 아이디어가 넓어지고 상상력과 시사점이 확장된다." (활동가B)

#### 다) 네트워크 효과

활동가들은 글로벌 리더십이 필요한 또 다른 이유로 서로 다른 문화권의 활동가들과 교류하면서 네트워크가 강해지고, 많은 정보와 아이디어, 상상력을 교류하게 될 뿐 아니라, 우리와 다른 조건에서 운동을 하는 활동가들을 접하면서 새로운 감동과 교감을 얻고 운동의 원동력이 되는 자극도 받게 되기 때문이라고 하였다.

"(글로벌 사업을 하려면) 활동을 조직해서 가므로 사전 공부와 준비를 철저히 하게 된다. 사전 준비를 하는 단계에서부터 함께 나가는 이들과 네트워크가 강해지고 아이디어와 상상력을 교류하게 된다. 해외 단체들과 사전부터 연락을 취하면서 또 현지 활동을 함께 하면서 네트워크가 강해진다." (활동가B)

"네팔에서 오랜 지역운동가 2명을 만난 것이 감동적이었다. 세대와 나라를 넘어서 많이 배웠다. 그분들이 지역 여성들과 생산사업을 진행하는 모습, 네팔 안에서도 지역별로 언어가 다른데 서로 소통하며 가족적으로 운동하는 모습을 보면서 오랜 동안 지속하도록 하는 원동력이 아닐까 생각했다." (활동가F)

한편, 한 단체는 단체의 고유 활동을 세계적으로 확산하면서 일종의 나비효과를 일으킨 경험을 통해서 글로벌 연대가 네트워크 측면에서 많은 가능성을 가지고 있음을 경험하였다고 하였다.

"우리단체는 매주 수요일에 수요시위를 해 오던 중 600차 시위 때에는 세계연대시위를 시도하게 되었다. 그 전에 위안부 문제에 연대한 단체는 있었으나 이번에는 세계 여러 나라에서 동시에 자국에 와 있는 일본대사관에서 시위하도록 요청했다. 이 세계연대시위가 연례화 되어, 8.15와 세계여성의 날에 하고 있는데, 각국의 (네트워크) 단체들은 상대국에 있는 다른 단체와 결합한다. 700차 시위 때는 세계 32개국에서 시위를 개최했다.... 남아공 유학생이 남아공에 있는 일본대사관에서 항의시위를 했는데, 이것이 나비효과처럼 한국의 나비가 중국과 남아공, 미국 등지로 가서 세계인이 함께 참여하게 된 것이다....글로벌 사업은 연대의 과정이고 함께 걸어가는 과정이다. 여기서는 스스로가 주체가 되어 자기 나라에서 할 일을 찾아간다." (활동가C)

라) 국제적 위상과 책무, 경험의 전이

우리나라의 국제적 위상과 책무를 고려하는 운동을 전개하기 위하여, 또 우리의 경험을 외국에 전수하는 것이 필요한 경우도 있기 때문에 활동가들이 글로벌 리더십을 갖출 필요가 있다는 의견도 있었다. 아울러, 비영리 단체의 특성 상 타국의 시민들과도 보다 넓게 소통하고 문제 인식을 공유하며 실천하는 책임이 있다는 의견도 제기되었다.

"우리나라가 상대적으로 부유한데 베트남과의 역사나 이주 노동자와의 관계를 통해서 볼 때 아시아에 대한 사회적 책임 또한 크기 때문에 다른 나라의 인권이나 삶에도 관심을 갖고 기여해야 한다고 본다." (활동가G)

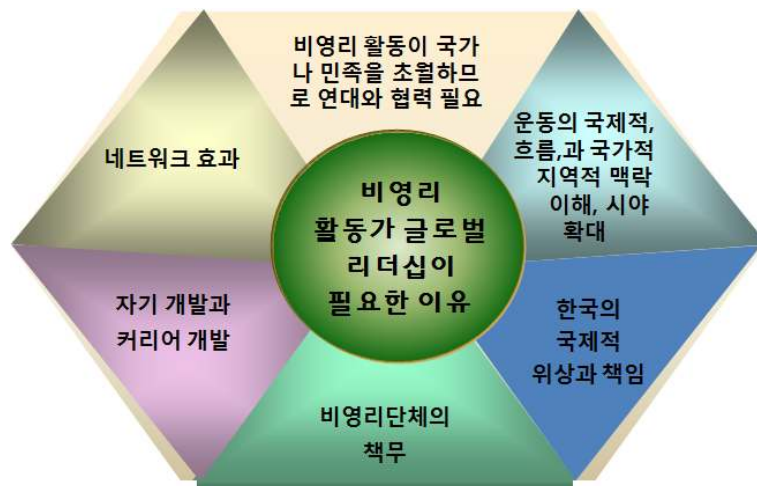
"한국의 여성단체의 운동 경험을 타국에 전이시킬 수 있는 부분도 있다. 다른 나라에서는 우리의 경험이 그들 나름의 방식, 우리와 다른 더 나은 방식을 모색하는데 도움이 될 수 있을 것이다." (활동가C)

"비영리단체는 영리조직(자본)이나 국가의 이해(정부)를 떠나 보다 큰 틀에서 시민과의 소통을 통해 민주주의와 평화, 환경의 문제를 함께 인식하고 실천하는 역할을 해야 한다고 생각한다." (활동가G)

마) 활동가로서의 자기개발과 커리어 개발

또한, 요즘에는 비영리 부문의 활동가들도 커리어로서의 활동경험을 중시하는 경향이 있기 때문에 자기개발과 커리어 개발 차원에서도 글로벌 리더십이 필요하다고 느끼는 경우도 있었다. 이러한 반응이 다소 생소하게 여겨질 수도 있지만 사실은 당연한 추세라고 볼 수 있다.

"요즘 비영리 부문에서 커리어를 구축하고자 하는 직업 활동가들이 늘어나면서 자기 개발 차원에서 글로벌 리더십에 관심이 많다." (활동가E).



(그림3-1) 비영리 부문 활동가의 글로벌 리더십이 필요한 이유

### 3) 한국여성재단의 글로벌 리더십 사업 참가의 영향

우선 활동가들이 한국여성재단의 글로벌 지원을 통하여 참여한 프로그램에는 해외의 유관 단체 및 기관 방문에서부터 해외에서 워크숍을 개최하거나, 여러 국가와 같은 의제로 동시에 활동 프로그램을 전개하는 등 다양한 내용이 포함되었다. 활동가들이 이러한 활동에 참여하여 개인과 단체 차원 차원에서 어떠한 영향을 받았는지를 물어보았더니, 그 결과는 시야 확대와 임파워먼트, 운동 역량 강화, 실질적인 단체의 글로벌 사업 확대 등으로 나타났다.

#### 가) 성찰과 시야 확대, 임파워먼트

활동가들이 여성재단의 글로벌 프로그램에 참여하여 받은 영향을 보면 해외의 유관 단체 및 활동가들을 만나면서 개인적으로는 한국에서의 활동가로서의 자신을 성찰하게 되고, 넓은 시야를 가지게 되는 등 스스로 임파워되는 경험을 한 경우가 있었다.

"나 자신은 활동 경력이 짧고 활동가로서의 정체성이 부족하며 한국에서도 불안정하고 주류 삶을 살고 있지 않지만 글로벌 사업에 참여하면서 해외 여성들에게 한국에 대해 얘기해주어야 하는 위치가 되었다. 부담이 되기도 했지만 "나는 누구이기에 이 일을 하고 있는지 다시 한번 생각하게 되었다. 새로운 문화를 체험하면서 넓은 시야를 가지게 되었으며, 이는 임파워되는 과정이고, 활동력을 얻는데 도움되었다..... 재단 프로그램을 통해 여성 생산자들과 만난 것은 감동의 경험이었다. 메신저 등을 통해 연락하고 있다."(활동가F)

"전혀 모르는 단체를 중심으로 스스로 방문 단체를 찾는 자료조사부터 섭외 등의 과정을 하면서 상대방에게 우리를 알리고 신뢰를 형성하며 함께 나가는 방법을 통해 새로운 경험을 하게 되었다. 우리의 우월감도 자성하게 되었다."(활동가C)

"네팔의 공정무역 생산지 현황과 공장을 둘러보고 네팔 여성들의 삶

의 실상을 파악하게 되었다. 특히 네팔의 여성 지도자들과 교감을 나누고 공감대를 형성하게 되었다. (이러한 과정에서) 한국사회의 상대적 부유함과 사회적 책임감을 느끼게 되었다. 아울러 일본의 비영리조직의 다양한 실험과 노력을 보면서 비영리조직의 역할을 다시 생각하고 한국사회 비영리 조직의 비전에 대한 고민을 하게 되었다." (활동가G)

아울러 해외 연수에서 외국 단체의 활동에 대해 공부하면서 자신이 속한 단체의 운동방식이나 범위에 대한 자체 평가를 할 수 있게 되었다는 응답(활동가H)도 있어, 외국 연수 프로그램이 자신이 속한 단체의 사업과 활동을 되돌아보는 참조 기준을 제공하는 효과가 있음을 알 수 있었다.

#### 나) 새로운 통찰, 운동 역량 강화

아울러, 활동가들은 재단 사업 참여를 통하여 다른 나라의 역사적 문화적 차이와 다양성을 이해하게 되고 미래에 대한 새로운 통찰을 얻었다고 한다. 머리뿐만 아니라 온 몸으로 부딪히면서 새로운 문화를 이해하게 된 점, 서로 문화가 다를 뿐 아니라 일하는 방식도 다르다는 점을 이해하게 된 점 등을 중요한 영향으로 꼽았다.

"유럽에 가서 계층과 세대 간 갈등, 이주민과 원주민간의 갈등이 심각한 것을 보고, 앞으로 우리사회에도 이런 문제가 오겠다는 생각이 들었다... 다양한 사회문화를 몸으로 느끼고 이해하게 되어 운동에도 도움 된다." (활동가B)

"해외에서 대규모 행사를 전개하려니 처음에는 사막에 집을 짓는 느낌이였다. 현지 활동가들의 소통방식을 이해하는 것도 어려웠고, 현지에서 기자회견할 때는 한국에서의 매뉴얼이 적용되지 않는다는 것을 알게 되었다. 문화의 차이를 겪고 깨는 느낌이었다." (활동가B)

#### 다) 단체의 글로벌 사업 향상

위에서 정리한 바와 같이 활동가들은 글로벌 지원사업을 통해 다양한 개인적인 경험을 한 것으로 나타났다. 면담 결과 글로벌 지원사업이 조직 차원에서 미친 영향은 개인 차원의 영향보다 다양하게 나타나지 않았다. 단체가 받은 영향은 단체의 준비도나 글로벌 지원사업 참여 경험의 효과를 극대화하려는 후속 노력에 의해 좌우되는 것임을 알 수 있었다. 예를 들어, 당초 단체에서 글로벌 의제에 대한 관심이 있고, 그와 관련된 업무를 맡은 사람이 연수에 참여한 경우에는 연수경험을 단체 사업에 반영하려는 노력으로 이어지는 등 효과가 큰 것으로 보인다.

*"단체 내 풀뿌리 지역운동조직 체계를 만들고 담당자를 한명 두었는데 유럽연수를 다녀와서 풀뿌리운동에 대해 120%를 흡수하더라. 돌아와서 다양한 운동계획을 수립하여 운동이 한 단계 올라가는 느낌이 들었다." (활동가B)*

아시아에 이해당사자를 둔 사업을 하고 있지만 해외 경험이 일천했던 한 활동가(활동가F)는 재단의 연수를 통해 아시아의 생산자들을 직접 만나서 그들의 노동과 삶을 이해할 수 있게 되었으며, 이 경험은 단체의 사업을 하는데 실질적인 도움이 되었다고 한다. 즉, 국내에 돌아와서 프로그램을 하면서도 해외 여성과의 만남을 기억하고, 그 의미를 되살리려고 하면서 프로그램의 의미를 더 크게 느낄 수 있었던 것으로 보인다.

*"연수에서 돌아와서 실제 한국에서 사업을 하는데 그 경험이 도움되었다. 연대 프로그램을 개발하거나 공정무역 페스티벌이나 공정무역의 날 행사를 개최하면서도 연수 중에 만났던 아시아의 여성생산자의 얘기를 참고하려고 노력했다." (활동가F)*

한편, 해외에서 동북아여성평화회의를 개최한 한 단체의 리더의 얘기를 보면 글로벌 사업 참여 경험은 단체의 국제적 감각과 외교적 역량을 강화하는데 적지



않은 영향을 미친 계기를 제공한 것으로 보인다.

*"평화 과정의 여성 참여'라는 구호가 공허할 수 있는데, 해외에서 동북아여성평화회의를 추진하면서 회의와 의회방문 등을 몸소 체험하면서 이해가 깊어졌다. 6자 회담국 중 남북을 제외하고 4개 국가가 어떠한 역할을 하는지도 몰랐는데 그 행사와 의회 방문을 통해서 훨씬 더 실감하게 되었다. 여성이 참여해야 한다는 논리를 만들어내는 과정이 바로 리더십이다".(활동가B)*

또한 글로벌 지원 사업은 지역 차원의 운동 전략을 마련하기 위한 국제 심포지엄이나 국제연대 사업을 추진하도록 영향을 미친 것으로 나타난다. 특히 한 단체는 2007년과 2008년의 글로벌 지원사업 참여 경험을 2009년에 다른 차원으로 발전된 형태의 국제연대사업으로 전개함으로써 연도별 지원이 서로 연계·발전되도록 하는 성과를 거두었다. 2007년에는 단순한 단체방문을 통해 국제 이해와 네트워크 구축을 하였다면, 2008년에는 해외단체들과 공동의제를 발굴하여 해외에서 5개 국가 초청 워크숍을 개최하였다. 이어 2008년의 참여 경험을 국내에서 공유하고자 사후 워크숍을 개최하였다고 한다. 더 나아가서 2009년에는 5개 국가가 함께 일련의 액션 프로그램을 기획하고 실행하였다. 2009년 사업은 이 단체 자체적으로 시행하기 어려운 규모였는데, 이것이 가능했던 요인은 국내 타 여성 단체와의 협력이었다고 한다.

*"2007년 단체 방문, 2008년 워크숍에서 더 나아가서 함께 액션프로그램을 추진하니 서로 감정도 공유하고 임파워 되어 좋았다. 연도별로 경험이 성숙해 가는 계기, 국내와 다른 여성주의자들과도 폭넓게 공유하는 계기가 되었다".(활동가A)*

위와 같이 활동가들은 여성재단의 글로벌 지원사업의 참여가 다양한 긍정적 영향을 미쳤다고 하면서도, 다른 한편으로 글로벌 리더십은 당사자를 넘어서 그 영향이 광범위하게 파급되기 어렵다고 생각하는 경향이 나타났다. 여러 활동가들은 글로벌 사업에 필요한 언어가 되거나 글로벌 참여의 기회를 가진 이들이

소수인데, 그들의 경험이나 노하우가 다른 이들에게 전수되지 못하는 점을 아쉬워하고 있었다. 이번 면접에서도 한 활동가는 글로벌 경험이 단체 내 다른 사람과 공유되기 어려운 특징을 가지고 있다고 하면서 다음과 같이 말하였다.

"지원 사업에 참여한 상근활동가가 있었지만 요즘 활동가들의 주기가 짧아서 바로 떠나기도 하고, 글로벌 사업은 성과가 다른 사람에게 전수되거나 공유되기 어려운 것이 특징이다".(활동가A)

#### 4) 글로벌 리더십 개발 요구

이번에는 활동가들에게 재단의 글로벌 리더십 모형(심영희 외, 2009)을 보여주고 비전, 문화적 이해 능력, 일 추진 능력, 사회적 관계 능력, 개인적 성찰성 등 다섯 가지의 구성요소별로 어떤 어려움을 느끼는지, 또 각 요소와 관련하여 자신의 어떠한 점을 개발하기 원하는지 물었다. 즉, 전년도에 개발한 모형을 중심으로 활동가들의 글로벌 리더십 개발에 관한 요구를 파악하고자 한 것이다. 이 모델에 대하여 활동가C는 글로벌 리더십이라 하기 보다는 리더십의 기본적 소양에 관한 것이라고 보았다. '문화적 이해'가 포함되어 있기는 하지만 상당히 일반적(generic)이라는 것이다. 아래에서는 면접 결과 각 구성요소와 관련하여 나타난 리더십 개발 요구를 정리하였다.

<표3-3> 리더십 개발 요구 질문 내용

구성 요소	내용	질문 내용
비전	-거시적인 방향제시 능력 -기존의 것을 넘어선 새로운 개념 제시 능력	- 각 구성요소와 관련하여 평소에 느끼는 어려움  - 각 구성요소와 관련하여 자신의 개발하고 싶은 점
문화적 이해 능력	-다름을 인정하는 열린 마음 -국제경험을 통한 타문화 이해능력 -외국어 소통능력	

사회적 관계 능력	-소통능력 -사람을 좋아하는 열린 마음 -네트워킹 능력 -후속세대를 키워내는 능력	- 구성요소별 기재 된 내용 외에 추가 할 사항  - 그 외 프로그램 에서 내용과 방법 등에서 특별히 고 려할 점
일 추진 능력	-아젠다 등 구체적 목표를 만드는 능력 -목표를 위해 재원과 인력을 동원하는 능력 -목표 실현을 위한 구체적 전략 모색	
개인적 성찰성	-자신을 돌아보는 능력 -여성으로서의 정체성을 의식하는 능력	

#### 가) 비전 관련

심영희 등의 연구에서는 비전을 '거시적인 방향 제시 능력'과 '기존의 것을 넘어서는 새로운 개념 제시 능력'으로 정의하였다. 이를 기초로 활동가들에게 글로벌 리더로서의 비전과 관련하여 어려운 점, 계발하고 싶은 점, 위의 정의 외에 추가할 점 등을 물어보았다.

평등주의를 지향하는 여성주의자에게 '리더십' 개념 자체가 리더 개인에게 권력을 집중하는 권력의 불평등을 전제로 하는 것으로 여겨질 수 있다. 간혹 여성주의에 동일시하는 이들 중에 리더십이나 리더의 역할에 대해 거부감을 느끼는 경우가 있는 것도 바로 그러한 이유에서 일 것이다. 리더의 비전 제시 역할에 대한 아래의 활동가의 응답에서도 그와 비슷한 경향을 읽을 수 있다.

"여성운동, 풀뿌리 운동에서 "리더가 방향을 제시한다"는 표현은 맞지 않는다. 조직원이 서로 토론하고 공유해서 함께 만들어가기 때문이다. 다양한 이들과 논의하고, 이를 수렴하여 합의점에 다다르는 것이다."  
(활동가B).

무엇보다 비전과 관련하여 여성 활동가들이 걱정하는 점은 사실상 국내 여성 단체에서 글로벌 운동이 어떻게 움직이고 있는지 전체적인 지형을 파악하고 비전을 제시할 수 있는 리더십이 부족하다는 점이다. 그러한 이유로 활동가들은 비전과 관련한 글로벌 리더십 역량이 매우 도전적인 문제임을 토로하였다.

"글로벌 운동이 어떤 식으로 굴러가는지 활동가들이 잘 모른다. 글로벌 연대와 유엔 등을 통한 개입을 하는데 왜 그렇게 해야 하고, 어떻게 하면 서로 윈윈할 수 있는지를 알아야 한다. 예컨대, 성매매라는 초국적 문제를 놓고 각 나라에서 무엇을 할 지 모색이 필요하다. ....글로벌 사업이 무엇인가. 탐방을 글로벌 연대사업이라고 보기 어렵다. 글로벌 사업을 통해서 무엇을 기여할 수 있을까. 단체의 글로벌 사업의 비전이 있나? ..... 글로벌 사업에서는 유엔 등 제도를 통한 (인사이드) 운동 전략과 아웃사이드 운동전략 등을 고르게 해야 한다. 이 메커니즘을 제대로 파악해야 한다. 그렇지 않으면 사업의 꼭지조차 상상하기 어렵다. 운동의 글로벌한 지형을 파악하는 것 자체가 어렵다. 단순한 탐방도 중요하니까 처음 3년은 탐방만 하고 그 후에 다음 단계로 넘어가는 것도 좋겠다."(활동가B).

특히 활동가H는 글로벌 리더로서의 비전을 가지기 위해서는 자신의 단체의 핵심 의제 외에도 다양하고 폭 넓은 이슈에 대한 정보와 민감성이 필요하다는 점을 강조하면서, 세계 정치와 경제에 대한 학습 기회가 필요하다고 응답하였다.

"여러 주제를 폭넓게 다루는 활동가들이 매우 구체적이며 현실적인 지점들을 놓치기 쉬운 것처럼 여성단체 활동가들처럼 특정한 목적을 가지고 활동하는 사람들의 경우 큰 흐름을 놓칠 수 있다. 따라서 통시적이면서도 현재의 시점을 가지는데 도움이 되는 프로그램으로 구성되었으면 좋겠다." (활동가H)

활동가G는 "여성으로서 시대적으로 올바른 비전을 가지고 있는지, 주어진 조직에 안주하고 있는지 늘 고민된다."고 하면서 여성단체의 리더로서 글로벌 비전을 갖기 위해서는 개인적으로 시대 속에서의 여성으로서의 비전, 또 조직 안에서의 변화의 주체로서의 정체성 등을 지속적으로 단련해야 한다는 점을 강조하였다.

한 활동가는 글로벌 비전을 설정할 수 있는 능력은 지속적으로 글로벌 경험을 축적해 오는 가운데 형성되고 강화되는 것인데, 실제 지속적으로 글로벌 사업에

참여할 수 있는 사람은 소수에 불과하다는 점을 아쉽게 느끼고 있었다. 그만큼  
기회의 부족이 아직 심각한 것이다.

*"재단의 글로벌 지원 사업 참여 이후 심화된 방향으로의 비전을 설정  
하는 것이 필요하다. 그런데 지속적으로 사업에 참여하지 않았으면 이  
전의 경험에 대한 판단을 하기 어렵다". (활동가A)*

비전은 구체적인 목표로, 목표는 다시 활동으로 연결되고 구체화되지 않는 한  
추상적이고 공허할 수밖에 없다. 한 활동가의 경우 '글로벌 비전'이라는 개념이  
자칫 추상적이고 공허할 수 있다고 보는 듯, 아래와 같이 "내가 하는 운동"에 대  
한 구체적인 구상이 더 중요하다는 점을 강조하였다.

*"글로벌 비전 자체보다 그것을 통해서 나와 내 운동의 발전을 어떻게  
구체화하느냐가 중요하다." (활동가E)*

아래의 활동가 역시 '글로벌'을 떠나서 결국 내 운동에 대한 비전은 운동이 처  
한 현실에 대한 치열한 고민 속에서 모색해야 한다는 점에서 비전을 제시하는  
리더의 어려움을 피력하였다. 즉, '글로벌 비전'이라는 것이 '글로벌'을 한다고  
나오는 것이 아니라, 자신의 정체성과 목표에 대한 고민이 있어야 한다는 점을  
강조하면서, 작년 연구의 비전과 관련한 내용에 보완이 필요하다고 하였다.

비전에 추가할 내용에 대해서 활동가들은 운동 또는 단체의 글로벌 비전과 함  
께, 자신의 개인적 비전이 연계되고 조율되어야 한다는 점에서 '자신의 삶과 운  
동 비전의 연계'(활동가H)를 강조하였다. 결국 비전과 개인적 성찰성을 서로 연  
관되는 것으로 본 것이다.

*"글로벌이 자원이 되는 것이지, 그에서 나의 구체적 비전이 나오는 것  
은 아니다. 자기 스스로의 정체성과 목표는 그 자체의 고민이 필요하  
다. 글로벌은 이를 위해 더 많은 정보와 자원을 습득하기 위한 것이  
다.....한국의 정치참여운동이 고민스러운 시점인데, 그렇다고 외부에서  
답을 찾을 수도 없다".(활동가 E)*

그런가 하면 다른 활동가는 단체들이 글로벌 비전을 가지기 위해서는 기존의 이슈들을 좀 더 다른 시각에서 볼 수 있도록 눈을 돌리고 타 모임들과 연대하면서 새로운 운동을 모색하려는 지속적인 노력이 필요하다고 보았다. 문제는 제반 조건이 열악한 단체들이 그러한 여유가 없다는 점이며, 활동가들은 이를 아쉽게 생각하였다.

*우리단체가 하다 만 것이 전시 중 여성 인권에 관한 월례 세미나이다. 학자들과 연대하면서 3년 동안 월례 세미나를 하면서 시야가 넓어지고 도움이 되었다. 그러다 보면 새로운 사업을 계속 찾을 수 있을 것 같았다... 단기적인 성과에 연연할 때 운동의 비전을 새롭게 가질 수 없다. 주도권에 대한 욕심도 지양하고 단체에게 고유한 글로벌 플랜을 마련해야 한다. (활동가C)*

한 활동가(활동가G)는 글로벌 비전을 가지기 위해서는 "글로벌 시민운동과 풀뿌리 운동이 만나는 지점에서 할 수 있는 시민운동의 다양한 능력을 개발하는 것"이 필요하다고 보았다. 이를 위해 비전과 관련하여 기존의 내용에 '시민운동의 방향과 개별 조직의 통합성, 연관성에 대한 이해'를 추가할 것을 제안하였다.

#### 나) 문화적 이해능력 관련

다음으로 글로벌 리더의 문화적 이해 능력과 관련하여 평소 어렵게 느끼는 점, 계발하고 싶은 점, 그리고 작년 연구에서 정의한 내용 외에 추가할 점에 대해 알아보았다. 참고로 심영희 외(2009)는 문화적 이해 능력을 '다름을 인정하는 열린 마음, 국제경험을 통한 타문화 이해 능력, 외국어 소통능력'으로 정의한 바 있다.

여성단체 활동가들은 평소 소수 집단과 약자에 대한 배려와 관심, 상호 협력과 지원 등의 가치를 옹호하기 때문에 문화적 다양성에 대한 이해에 필요한 기본 덕목을 어느 정도는 갖추고 있을 것으로 기대할 수 있다. 활동가B도 다양성에 대한 열린 태도와 감수성을 나타냈다.

"개인적으로 별 어려움이 없다. 호기심이 많은 스타일이고, 타문화 이해능력은 타국의 역사와 언어를 공부하는 등 개인적 노력이 필요한 부분이다. 열린 마음이 관건인데, 여성 운동가들은 비교적 잘한다. .... 사람과 사람 사이의 기본적 거리라는 것이 있는데, 나라별로 이에 대한 생각이 다르다. 미개해서 다른 것이 아니라 그 사회만의 문화가 있다. 사람들이 모임에 많이 늦는 것도 그 나라의 문화를 이해하면 이해된다. 그런데 한국인이 아시아 국가에 대해 우월의식을 가지고 행동하는 경향이 있다."(활동가B)

그런가하면 한 활동가는 위의 다섯 가지 역량 요인 중 문화적 이해능력이 가장 어렵다고 하면서, 그 이유는 문화적 이해가 태도 이상의 여러 가지 복합적인 요소를 의미하는 것이기 때문으로 설명하였다.

"제일 어려운 것은 문화적 이해 능력이라고 생각한다. 한번 만나서 다른 사람을 이해하기 어렵다. 바로 옆에 있는 사람과도 어려운 문제인데, 하물며 외국인의 경우 소통이 어렵다. 열린 마음으로 인정할 수 있으나 이해해가는 과정은 결코 쉬워지지 않는다. 목표를 설정하고 의제를 설정하는 것은 비교적 쉬우나 문화적 부분은 과정에서 더욱 심도 있는 대화와 논의가 중요하다. 첫 사업은 쉬울 수 있지만 오히려 2차, 3차로 갈수록 어려워져서, 자신을 놓아야 하는 것을 느낀다.... 그간 글로벌 사업의 대부분이 일회성에 그친 것이었던 것도 결국 그 것을 뛰어넘지 못해서였는지 모른다.... 문화적 이해능력은 태도의 문제이면서도 그 이상이기도 하다. 다름을 인정하고 계속적으로 대화를 유지하기 위한 끈을 만들어가는 것이 중요한데, 이는 시간과 의지, 언어 등 복합적인 요소를 필요로 한다." (활동가C)

활동가H 역시 문화적 다양성을 이해하는 감수성만으로 문화적 이해가 깊어지지 않기 때문에 감수성 향상뿐 아니라 실제적으로 필요한 영역에 대해서 학습이 필요하다는 점을 강조하였다. 같은 맥락에서 활동가H는 타 종교에 대한 배경이나 지식이 부족하고, 특히 이슬람권에 대한 이해가 부족하다는 점을 지적하였다. 활동가F는 문화적 이해능력이라는 것이 반드시 외국 사람을 만났을 때의 문제가 아니라, 한국 사람들끼리도 매우 중요한 문제라고 답하여 새로운 통찰을 제공하

였다.

"같은 한국인이지만 참가자들 사이에도 서로 이해 능력과 수용성이 달랐으며, 관점의 차이를 가지고 있었다. 이 점, (우리들이) 다른 문화를 어떻게 보는가를 매일 밤 토론했다.... 제3세계를 시찰한다는 느낌이 들었고, 단어 하나에도 신경이 쓰였다. 사실 외국어 능력보다는 여성간의 연대가 공감능력을 좌우한다. 그럼에도 실무자로서 일을 해야 하니까 영어 때문에 고민했다." (활동가F)

한편, 글로벌 리더십에서는 문화적 이해 자체가 중요한 것이 아니라, 문화적 이해를 국내 활동에서 어떻게 의제화 할 것인지가 중요하다고 보는 견해도 있었다. 일회성 행사에서 만나서 문화적 이해를 지속적인 글로벌 네트워크를 형성하고 유지하기 어렵다는 점도 지적되었다.

"국제기구가 아닌 경우 특정 사업을 계기로 만나서 일상적으로 계속 소통하기 어렵다. 새롭게 형성하게 된 문화적 이해를 국내에서 어떻게 이어서 활동의제로 끌어낼 것인가. 결국은 국내에서 활동을 전개하게 되므로.. 이는 일 추진 능력과 연결되는 문제이기도 하다." (활동가A).

작년 연구에서는 문화적 이해 능력에 외국어 의사소통 능력을 포함시켰는데, 사실 글로벌 맥락에서 언어는 '이해'에도 중요할 뿐 아니라 '업무 추진 역량' 차원에서도 중요하다. 활동가들은 그간의 글로벌 리더십 기회가 언어가 되는 이들 중심이었다는 점에 문제를 느끼면서, 언어장벽이 심각한 장벽임을 토로하였다.

"영어공부는 너무 큰 장벽이다. 의사소통이 안 되는 것이 아니라, 훨씬 더 친밀해져야 더 많이 얘기하고 연대할 수 있게 되는데, 일상적 소통에서 언어장벽이 있으니 심리적으로 영향을 미친다." (활동가A)

문화적 이해 능력에 영어 외 다른 외국어 학습이 필요하다는 의견도 있었고, 글로벌 리더십 훈련에서 언어 문제를 매우 실용적으로 접근할 것을 제안한 의견도 있었다.



"언어소통 능력의 문제는 단기간에 해결하기 어렵다. 매년 7월 CEDAW 보고서 심의가 있는데 CEDAW 용어로만 6개월 정도 공부하는 것도 좋다. 맞춤형 언어교육인 셈이다. 한국 비영리 분에서는 영어를 잘 하는 이는 운동 내용을 깊이 모르는 경향이 있다".(활동가B)

그러나 한편으로는 언어가 덜 되어도 직접 글로벌 사업을 하면서 머리로만 알던 국제기구의 시스템을 몸으로 부딪쳐서 깨우치게 되고 '감'이 생기는 경험을 하게 되는데, 이러한 경험과 '감'이 더 중요할 수 있다는 의견도 있었다.

"(국제활동을 하다보면) 언어를 제외하더라도 현장 경험을 통해 터득한 '감'으로 국제적인 시스템을 활용할 수 있는 사람이 필요하다. 따라서 국제 활동 참여의 기회를 더 만들어가는 것이 필요하다고 본다." (활동가C)

#### 다) 사회적 관계 능력 관련

전년도의 연구에서 사회적 관계 능력을 소통능력, 사람을 좋아하는 열린 마음, 네트워킹 능력, 그리고 후속세대를 키워내는 능력 등을 포함하는 것으로 정의한 바 있다. 이와 관련하여 활동가들의 생각을 알아보니, '사람을 좋아하는 열린 마음'이 지나치게 낭만적이라 측정하기 어려우며 다른 항목들도 애매하다고 지적하였다. 더 나아가서 리더십의 맥락에서 사회적 관계 능력을 말할 때 '어떤 대상과도 대화와 협상을 할 수 있는 능력'도 중요하다고 지적했다. 아울러 사회적 관계 능력이 중요하기는 하지만 실제 교육을 통해서 얼마나 향상될지 의문을 제기하고 그럼에도 교육에서는 중요성을 강조하는 것 뿐 아니라 실제 적용 가능한 실용적 프로그램으로 구성하기를 희망한다는 의견도 있었다.

대체로 활동가들은 사회적 관계를 형성하는 데는 신뢰와 공감, 서로에 대한 관심이 중요하다고 하였다. 그리고 리더십에서는 관계를 '자신에게 이로운 자원'으로 보는 시각을 의식하는 듯, 자원을 공유하겠다는 자세를 강조하였다.

"언어보다 신뢰가 중요하고 서로 나누려고 하는 마음이 기본이다. 네트워크에서도 서로 더 많이 공유하려고 하는 노력이 중요하다. 자원을 공유하겠다는 자세가 중요하다. 더 많이 공유하면서, 그 안에서 나만의 것을 창출 할 수 있다."(활동가B)

"일 외에 사람 사이에 느껴지는 것, 공감이 중요하다. 현지 활동가들에 대해 여성을 위한 삶을 사는 사람에 대해 느끼는 공감이 있었다. 이런 공감이 네트워크를 발전시키는 힘이 된다, 즉, 사람에 대한 지속적인 관심이 네트워크의 핵심이다."(활동가F)

관계를 유지하는 것이 네트워킹이라고 볼 수 있는데, 이에 대해 아래의 활동가는 글로벌 리더십에서 중요한 관계 능력으로 "연결하는 능력"을 강조하였다. 접촉점을 찾는 것을 중요하게 간주한 것이다.

"네트워킹이라면 가서 만나는 것도 중요하지만 도와줄 수 있는 것을 찾아서 외부와 연결하는 것이 더 중요하다. 도와줄 수 있는 사람을 찾는 것도 중요한 네트워킹이다."(활동가E)

한편, 최근 소셜 네트워크를 통한 소통과 협력이 활성화됨에 따라 활동가 중에는 온라인에서 할 수 있는 다양한 소통방식에 대한 계발 욕구를 나타낸 경우가 있었다.

중전의 모델에서는 사회적 관계 능력에 후속세대를 키우는 능력이 포함되어 있다. 이와 관련하여 활동가들은 글로벌 이라는 맥락에서 자신의 리더십 역량도 확신하지 못하고 있으며, 따라서 후속세대를 키우는 일은 더욱 더 큰 도전으로 여기는 듯하였다. 위에서 자원을 나누고 공유하는 자세를 강조한 바 있는 활동가는 후속세대를 키우는 데에도 바로 이러한 자세가 중요하다고 하였다. 활동가들은 대체로 후배를 육성하는 선배 활동가가 되고 싶은 열망을 나타냈다.

"후배를 기르는 것이 늘 어렵다. 계발하고 싶은 점으로는 책임 있는 선배가 되기 위해 후배들의 성장과정을 적절하게 지원하는 리더십을

갖고 싶다".(활동가G)

후배를 육성하기 위한 방법에 대해 아래의 활동가는 조직의 일상이 훈련 과정이어야 한다고 보고 다음과 같은 의견을 피력하였다.

*"하는 일 하나 하나를 스스로 깨우쳐 가도록 과정을 만드는 것이 중요하다. 능력을 보여주어서 후배를 키우는 것이 아니라 후배에게 자리와 일할 수 있는 영역을 만들어 주어서, 조직의 일상 활동에서 리더십을 경험하도록 하는 것이다"*(활동가C)

#### 라) 일 추진 능력 관련

중전의 모델에서 일 추진 능력에는 아젠다 등 구체적 목표를 만드는 능력, 목표를 위해 자원과 인력 등을 동원하는 능력, 목표 실현을 위한 구체적 전략 모색 등이 포함되어 있다. 면담에서는 목표를 잘 설정한다고 해고 실제 추진하지 못하는 경우가 있는 만큼, 교육 프로그램을 구성할 경우에 소규모 프로젝트의 실행 등이 과제로 포함되어야 한다는 의견이 개진되었다.

아울러, 일 추진 능력이라는 것이 조직의 일상에서 자연스럽게 축적되는 것이지만 글로벌 리더십의 맥락에서 보면 서로 다른 관심사를 조율하면서 해야 하는 만큼 특수한 어려움이 있는 것으로 보인다.

*"기본 사항인데, 글로벌 맥락에서 보면 아젠다와 목표를 설정하는 데 어려움이 있다. 평화문제만 해도 우리에게도 남북문제가 핵심이지만 다른 나라 참가자들은 남북문제에 관심이 없고 영토문제가 더 중요할 수 있다. 참가자들이 공통으로 관심 있는 것, 공통으로 실천할 수 있는 목표를 만들어내는 것이 어렵고도 중요하다. 이는 사전에 충분히 소통해야 가능하고, 이것이 일의 성패를 좌우한다. 국제회의에서 국가보고서를 작성하는 일도 서로 관심과 이해가 달라 논란이 있을 수 있다."*  
(활동가B)

아울러 글로벌 리더십에서 일 추진 능력은 뜻하지 않은 상황에 기민하게 대처할 수 있는 능력, 현지의 자원을 동원할 수 있는 능력 등이 중요한 것으로 나타난다.

*"그간 해 왔던 일이므로 별 어려움은 없지만 직접 가서 만나지 않고 제한된 정보로 해외에 있는 단체나 사람의 상황을 파악하면서 일을 추진해야 하는 것은 쉽지 않다. 상대의 얘기를 잘 듣는 것이 중요한데, 그러한 적절한 상대를 찾는 과정도 어렵다. 현지에서 활동하는 분들이 있는 경우 (정보원 역할을 하면서) 신뢰할 만한 단체나 사람을 찾아주는 일을 할 수 있지만 실패의 가능성도 있다.... 독일에서 폴란드의 아우슈비츠에 가기로 했는데, 기차가 연체되어 출발하지 못하게 되었다. 다른 일정 때문에 시간을 조정할 수 없었고, 그 프로그램 대신에 현지 도움으로 비슷한 다른 수용소를 방문했다".(활동가C)*

활동가들은 글로벌 맥락에서 효율적으로 자원을 동원하고 배분하는 것이 중요하다는 점을 거듭 강조하였다. 단체의 제한된 자원 속에서 글로벌 사업을 전개하는 것 자체가 도전이며, 이는 단체 외부의 다양한 가용자원을 탐색하고 동원하여 참여의 기회와 공간을 나누는 접근을 요한다는 것이다.

*"단체의 자원은 한정되어 있으므로, 효율적인 업무 위해 자원을 동원하고 기회를 나누는 방식으로 일을 적합한 사람에게 매칭하는 것이 중요하다. 즉, 사회적 네트워크와 연계하는 것이다".(활동가A)*

앞에서 언급한 바와 아래 활동가의 얘기에서 보듯이 글로벌 리더십에서는 언어 자체가 일 추진 능력의 중요한 요소로 간주되기도 한다. 특히 요즘처럼 단순한 이메일보다는 facebook이나 트위터를 활용하는 것이 효율적일 수 있는데, 이러한 경우에 언어가 더욱 치명적일 수 있다.

*"일 추진에서도 언어가 중요하다. 언니네트워크에서 페미지아를 재미있게 했는데, 영어로 번역하여 페미지아에 올라가면 밋밋해지고 재미가 없어진다. 언니네트워크의 매력을 어떻게 드러낼 수 있을지.. 싸이*

트를 지속적으로 관리하고 콘텐츠 채우고, 공들여야 하는데 언어도 어렵고, 인력 배치도 어렵다." (활동가A)

그 외 글로벌 리더십 맥락에서 업무 추진 능력은 사업에 대한 글로벌 비전을 잊지 않고 구체적인 전략을 만들어 내는 것, 단체의 단기와 장기적 목표를 위하여 자원을 적절하게 관리하고 안배하는 것, 국제 동향이나 정보 수집을 효과적으로 하는 것 등이 요구된다.

"(글로벌 일 추진 능력에서는) 비전을 잊어버리지 않고 매순간 시간과 열정을 관리하며 자신을 안배하는 것이 어렵다. 구체적인 전략 만들기, 합리적 시간과 에너지 관리, 꾸준한 실천 능력이 요구된다고 본다. 관련 활동에 대한 국제적인 동향이나 자료를 찾을 수 있는 능력도 중요하다." (활동가G)

또 다른 활동가는 글로벌 리더십에서는 일 하는 방식에 대한 정형화된 인식이 유효하지 않을 수 있다는 점을 강조하여, 일 추진 능력이 자신의 일하는 방식에 대한 성찰 및 타문화에 대한 이해 능력과 긴밀하게 연결되어 있음을 상기시켰다.

"캄보디아, 라오스 사람들과 일하다 보니까 한국인과 일할 때와 다른 속도로 일하게 되더라. 금방 피드백이 확인되지 않지만 믿으면서 일하게 되는 경험도 했다.....각국이 서로 원하는 방향이 달랐다. 우리는 가시적인 성과, 그쪽은 구체적 성과에 관심이 있었다. 이런 차이를 이해하고 성찰하게 되었다. 그들에게 지원한다고 너무 가시적인 성과를 요구하는 것은 피해야 한다는 성찰을 하게 되었다. 즉, 일 추진에서도 문화적 이해가 중요하다고 본다.....사람에 대한 믿음이 우선이고, 우리의 일하는 방식과 속도를 성찰하고 배울 필요가 있다. 그들은 작은 일부터 중시하고, 우리는 큰 목표를 지향하는 경향 있다. 우리는 사업 한번 하고 불려서 토론회 하고 잊어버리지만(일회성) 그들은 많은 관심을 둔다. 지속할 에너지가 달리는 상황이 되기도 한다".(활동가 F)

마) 개인적 성찰성 관련

전년도 연구에서 개발한 글로벌 리더십 모형에서 개인적 성찰성은 자신을 돌아보는 능력과 여성으로서의 정체성을 의식하는 능력으로 정의되었다. 아래에서 보듯이 활동가들은 대체로 리더십에서 개인적 성찰성 요소를 매우 중요하게 보지만 교육을 통해 이 부분을 증진하는 것은 어려운 일이라고 생각하였다.

*"가장 중요하게 다루어져야 할 분야라고 생각한다. 개인이 가지고 있는 소양, 즉 문화적, 인권적 감수성들은 개인적 성찰성에서 가장 기본적인 요소가 된다. 그러나 이 부분을 어떤 프로그램만으로 증진시키는 데는 한계가 있다고 생각된다."* (활동가H).

일부 활동가들은 현재 정의가 너무 추상적, 개인적 수준으로 정의되었다고 생각하는 것으로 나타났다. 더 나아가서 현재 개인적 차원에서 정의한 내용이 운동의 동력으로 승화되어야 하는 필요성, 그리고 성찰을 위한 학습능력 등을 강조하였다.

*"현재 내용이 너무 주관적이며 개인적 수준으로 내려와 있는 느낌이다. 피드백 성격으로 보아야 한다. 글로벌 경험을 통해서 학습한 것을 어떻게 현실로 구현해낼 것인가를 끊임없이 고민하고 모색하는 것, 즉, "개인적 의무감 또는 동기수준"을 의미하는 것으로 본다. 개인적 성찰성을 가진 사람은 운동의 철학이나 깊이가 느껴지고 닮고 싶다고 느껴지는 사람이다. 그 외 개인적 성찰성에서 중요한 것은 학습능력이다."* (활동가B)

다른 활동가는 글로벌 리더십에서 개인적 성찰성의 문제는 문화적 이해 능력과 긴밀하게 맞닿아 있다는 점을 지적하고 아래와 같이 말하였다.

*"(개인적 성찰성은) 문화적 이해능력과 연관된다. 내가 종전에는 추상적으로 아시아 국가들을 하나로 보았다는 것을 깨달았다. 아시아 여성들은 온라인 기반활동을 하는 한국의 여성주의를 특수하게 여긴다. 대만의 길거리 성 노동자 지원단체가 보기에 한국의 성노동자 지원운동*

이 온라인 기반 활동을 하는 것이 특수하다. ....나라마다 웹서비스의 차이가 있으며, 어떤 나라는 그런 조건이 안 되는 것을 잘 몰랐다.....비혼만 해도 한국에서는 낮은 계층인데, 아시아의 어떤 국가에서는 부르조아로 본다. 그런가 하면 유럽에서는 '비혼'이 뭐 운동거리인가 한다".(활동가A)

"우리가 과거 제1세계에서 배웠던 경험을 생각하면 원조 받는 기분과 자존심의 상처가 있는데, 제3세계에 그렇게 할 수 없다. 파트너십에 대한 수용과 이해가 필요하며, 인간에 대한 기본적 예의와 겸손이 필요하다".(활동가C)

한편, 시민단체 활동가의 경우 가치와 명분이 비교적 분명한 일을 하게 되는데, 그렇기 때문에 자기만족에 빠질 수 있다는 점을 지적하면서, 따라서 개인적 성찰성의 문제가 더욱 더 중요하다고 하였다. 아울러, 개인적 성찰성과 관련한 어려운 점으로 매사에 반성을 게을리 하게 되어 염려스럽다는 의견도 있었다.

"아무래도 시민운동은 평가자가 없으면 자기만족에 빠지기 쉬운 것 같습니다. 철저한 평가시스템이 없으니까요. 시민운동은 힘들지만 대충하기도 쉽다고 봅니다. 늘 깨어있는 것, 냉정하게 자기를 평가하는 능력을 갖고 싶습니다.....자신의 삶을 반성할 뿐 아니라 디자인할 수도 있어야 한다고 봅니다".(활동가G)

다른 활동가는 글로벌 경험이 개인적인 삶에 대한 성찰의 계기를 제공하였음을 밝히면서, 활동가이기 이전에 개인으로서의 자신의 삶에 대한 비전과 정체성을 돌보는 일이 우선임을 강조하였다.

"타 지역에서 다른 일을 하는 여성을 만나는 것 자체가 나를 되돌아보게 하는 계기가 된다. 내가 하는 일이 맞는가? 하는 성찰을 하게 되는 것이다. 내가 치열하게 살아왔다고 생각했지만 겸허하게 되었다. 나 자신의 삶이 불안한데 이들을 위해 무슨 말을 할 수 있을 까 고민되었다. 그 여성들은 자기의 비전을 가지고 계속 살아갈 것인데, 나의 위치와 나의 비전을 어떻게 가지고 갈 것인가?"(활동가F)

## 5) 글로벌 리더십 프로그램 운영에 대한 의견

다음으로 글로벌 리더십 훈련 프로그램을 구성·운영하는데 대한 활동가들의 생각을 알아보았다. 먼저 프로그램 구성에 대한 의견은 아래와 같다.

### 가) 프로그램 구성

활동가들은 기존의 5개 영역으로 구성된 글로벌 리더십 모델이 너무 학술적이며 이론적이라고 보는 듯 했다. 그들이 원하는 프로그램의 내용은 아래와 같이 운동의 국제적인 흐름에 대한 이해를 돕는 내용을 비롯하여 글로벌 시민운동의 중요성(비전 관련), 코칭 기술(사회적 관계 능력 관련), 글로벌 사업이 활발한 단체의 활동 사례(일 추진 능력 관련), 한국사회에서의 자신의 운동영역에 대한 평가(개인적 성찰성 관련) 등 다양하게 나타났다.

*"현재의 5개 영역별로 프로그램을 구성한다면 가고 싶지 않다. 실질적인 교육을 원하기 때문이다. 예컨대, 전체적인 국제사회의 흐름을 짚어주고, 국제 활동의 소양을 쌓을 수 있는 내용이 필요하다."*(활동가 B)

*"다섯 가지 구성요소는 연구자들의 틀이고, 실제 활동가들이 요구나 경험과 다를 수 있다.....현황, 큰 틀의 동향과 흐름을 파악하는데 도움 되는 프로그램이 필요하다. 단체마다 임무와 과제가 달라도 공유할 수 있는 부분이 있을 것이다. 글로벌 리더십 강화 위한 방법 및 교육에 대한 정보도 필요하다."*(활동가E)

이 같은 맥락에서 총론이 필요한데, 한 활동가는 글로벌 리더십이라면 지금의 삶의 문제나 현재의 리더십과 다르게 받아들이는 경향이 있음을 지적하고, 총론에서는 현장의 연장선에서 글로벌을 읽고 경험할 수 있도록 하는 프로그램이 구성되어야 한다는 의견을 피력하였다.



"(모텔의) 5가지 요소는 평가 기준이지, 평가기준이 곧 프로그램으로 되어야 하는지 알 수 없고 관련해서 누가 어떤 주제로 (진행)하느냐가 중요한 것 같다. 이런 교육을 한다면 일단 대상이 누구인지. 단체의 대표, 국장들의 리더십 함양을 위해서인지, 팀장이하 실무자들의 글로벌 기획활동 강화를 위해서인지, 활동가들을 대상으로 한 글로벌 사업 이해를 위해서인지를 명확히 하고 그 사람들을 위한 타겟 프로그램이 나와야 할 것 같다. 잘못하면 막연한 글로벌 사업과 막연한 글로벌 비전들이 나올 확률이 높지 않을까...개인적으로 현 국제 금융자본의 이해, 유럽의 글로벌 시민사회 운동의 이해, 국제 리더십 연구의 동향, 글로벌운동단체들의 소개 및 흐름, UN및 국제기구에 대한 내용들이 있으면 듣고 싶을 것 같다.... ..강좌마다 아주 간단한 업무 영어를 해보면 어떨까. 사회적 관계에서는 코칭 기술이 필요하고, 일 추진 능력에서는 글로벌 활동을 하는 단체들의 분야별 사례를 듣고 싶다. 그것이 정말 그 나라(공동체)에 옳은 지원인가 평가해보고 재점검하는 것이다. 끝으로 개인적 성찰성에서는 페미니즘이 본 한국의 환경운동이나 시민운동에 대한 평가를 듣고 싶다."(활동가G)

"자매결연 등 지속적인 프로그램과 코칭 등 개인을 위한 글로벌 리더십 프로그램이 필요하다. 통합적인 프로그램이 좋겠다. 프로그램 중에 워크숍 상대 나라 여성들의 삶을 공유하고 어떤 사업을 할 것인지 함께 얘기하는 시간이 필요하다.... 글로벌 여성 리더의 얘기를 연수 사전에 들어 보는 것도 도움 될 것이다. 다녀와서도 사업보고식이 아니라 지속가능한 효과를 낼 수 있는 방식이 필요하다."(활동가F)

한 활동가는 다섯 가지 영역과 무관하게 여성운동에 대한 이론적 토대를 다룰 필요가 있다는 의견을 제시하였다.

"여성단체 활동가들은 실천적인 부분은 잘 하지만 이론 전반에 대해 떨어지는 느낌이다. 국가 페미니즘이 요즘 중요한 이슈인데, 지금 이

론화 되고 있는 것과 운동의 현장이 맞물려야 한다. 그런 의미에서 일방적인 강의 내용을 참가자가 수용하도록 하는 것이 아니라, 논의의 장을 마련해주어야 한다. 활동가들이 스스로 이론적 재생산을 할 수 있도록 도와주는 교육이 되어야 한다."(활동가C)

#### 나) 방법 및 과정 운영

훈련 방법과 관련하여 구체적인 목표 설정과 그에 따른 접근, 역할극 등 참여식 교육, 사례 위주의 강의, 영상 자료의 활용 등에 대한 제안이 있었다.

"구체적 목표를 설정하고, 구체적 성과를 내도록 하는 접근을 원한다. 역할극(role play) 등 참여식 교육이 좋겠다."(활동가B)

"구체적인 현황, 생생한 사례 위주의 강의를 좋을 것이다. 매체에 대한 고민도 필요하다. 우리단체에서 30분짜리 영상자료를 만들었더니 이해도가 높아졌다. 별도의 설명이 필요 없을 정도의 체감 효과를 낸다."(활동가A)

전체 과정의 운영과 관련하여서는 며칠에 몰아서 집중적으로 교육을 하는 것과 주차별 단위과정을 운영하는 방식이 있다. 각각의 방식에 장단점이 있으며 결정은 강의 방식, 내용 등 몇 가지 요인에 달려 있는 것으로 보인다. 프로그램이 좋으면 참가자들이 어떤 식으로든 시간을 조정한다는 의견도 있었지만, 대체로 매주 특정 요일에 저녁 시간대에 3시간 정도씩 몇 주에 걸쳐서 진행하는데 찬성하는 의견이 많았다. 매주 특정 요일에 6시간씩 총 3일 정도로 운영하는 것이 좋다는 의견도 있었다. 이때 활동가들의 근무 특성 상 주말은 피하는 것이 좋다는 의견이 아울러 제시되었다.

"실천과제가 있으면 주 단위가 좋고, 강의 위주이면 몰아서 짧은 기간 내 운영하는 것이 좋다."(활동가B)

"집중적인 2-3일 프로그램은 너무 단기적인 느낌이다. 그렇다고 몇 달 프로그램은 결석률이 높을 것이다. 그러나 다른 단체 활동가들과 만나서 교육주제에 대해 의견교환도 하면서 숙성해 가는 과정이 필요하다고 보기 때문에 장기간 프로그램을 선호한다.....단체별로 2명은 참여해야 효과가 있다. 글로벌지원사업도 마찬가지이다. 개인역량 강화가 목적이면 몰라도 단체에 사업효과를 내려면 2명 이상이 참여해야 한다."(활동가A)

"이화 리더십개발원의 비영리 부문 교육이 3년차 이상 대상이어서 현재 참여하고 있다. 매주 화요일에 특강 위주와 워크숍 형태로 진행하는데, 지속적인 만남을 하지만 매번 다른 얘기 듣는 것도 좋다."(활동가F)

"어떤 형태든 프로그램의 질에 따라 참가자가 시간을 조정한다."(활동가G)

그 외 활동가들은 글로벌 리더를 육성하는 교육이 필요하지만 열악한 단체의 환경에서 외부의 교육기회가 있어도 활동가들을 많이 보내기 어려운 실정임을 토로하였다.

"단체의 사업이 너무 다양하고, 이를 글로벌하게 풀어나가도록 교육하는 것이 쉽지 않다. 외부에 여성재단 연수와 같은 교육 기회가 있다 해도 단체는 한 명의 실무자가 두어 달 해외연수를 가면 다른 실무자의 업무 부담이 너무 가중되어, 여러 명을 보내기는 더욱 어렵다"(활동가C)

그럼에도 단체의 대표나 의사결정자가 활동가들의 연수 및 교육에 대하여 적극성을 가질 경우에 활동가들이 부담을 덜 느끼면서 참여할 수 있을 것이다. 이에 한 활동가는 여성재단 글로벌 사업에 적극적인 참여를 유도하도록 다음의 제안을 하였다.

"(여성재단에서) 단체에 공문을 보내는 것만 가지고는 단체의 현실에서 적극 호응하기 어려운 부분이 있다. 그러니 여성재단 측에서 단체 대표들과 간담회를 가지고 왜 비영리 단체에서 글로벌 리더십 육성이 중요한지 이해하도록 하고 적극 동참하도록 단체 내부의 의지를 조성하도록 하는 것이 필요하다".(활동가C)

## 나. 전문가 조사 결과

### 1) 글로벌 리더십 육성의 필요성

#### 가) 글로벌 리더십의 정의

활동가들과 마찬가지로 전문가들은 우선 글로벌 리더십의 정의가 명확해야 한다는데 동의한다. 전문가B는 글로벌 리더십 역량을 갖춘 리더는 "자기 분야의 국제적 트렌드를 읽어내고 세계 여러 나라의 성공과 실패를 잘 이해함으로써 단체 활동의 의제와 접근방식을 설정하는데 도움을 줄 수 있는 리더"라고 보았다.

"이슈에 따라서 반드시 글로벌 접근이 필요한 경우가 있으며, 그런 경우에 "관련되는 해외 단체와의 상시적 네트워크를 구축하고 유지하며, 문제 해결을 위해서도 국제적으로 읽어내는 능력이 포함된다. 즉, 다른 나라의 맥락을 통해서 문제를 읽어내고, 그 가운데서 우리의 아젠다를 세팅하고 해법을 찾는 리더, 즉 문제 해결에서도 국제적으로 읽어내는 능력을 가진 리더가 필요하다"(전문가B)

환경 분야의 국제 경험이 많은 전문가F는 글로벌 리더십을 이슈에 대한 이해가 다른 이해당사자(그룹)를 설득하기 위한 유효한 (권위 있는) 정보의 획득을 가능하게 하고 소통을 원활하게 하는 것으로 보고, 그러한 점에서 글로벌 리더십이 활동가의 역량에서 매우 중요하다고 보았다.

한편, 전문가E는 '글로벌'을 단순히 공간적 개념에서 국내 사업의 무대를 해외로 확대하는 것으로 보는 협소한 시각에 대해 다음과 같이 말하였다.

"국내 사업의 공간개념을 해외로 확대하는 방식의 글로벌 리더십과 처음부터 국제적 공간에서 다국가 간 사업을 기획하고 운영하는 글로벌 리더십은 차이가 많다. 전자는 우리 주도로 추진할 수 있지만 후자는 공동 주관 개념이기 때문에 리더십의 본질이 다르다. 국제적 공간에서 필요한 글로벌 리더십은 일반적인 리더십에서 강조되는 추진력과 같은 요소들보다는 대화, 타협, 화합, 협력, 조화 등 전혀 다른 요소가 중요하다. 즉, 글로벌 리더십에서는 글로벌 맥락을 이해하고, 글로벌 파트너들과 조력자, 협력자, 동반자 입장에서 함께 일하면서 리더십을 발휘하는 것이 중요하다." (전문가E)

한 전문가는 과거에는 비영리 활동가들이 글로벌 리더십이라면 국가와 국가 간의 만남으로 생각하는 경향이 있었으나 요즘 활동가들은 민족국가나 국민국가 정체성보다는 글로벌 활동을 통해 동등한 관계에서 서로의 경험을 나누고 감정을 교류하며 정서적으로 열리는 것을 지향하는 방향으로 변화하고 있음에 주목하였다.

#### 나) 글로벌 리더십 육성이 필요한 이유

전문가들은 국제적 개방화 시대에 비영리 부문도 적극적이고 능동적인 태도로 대처하기 위해 글로벌 리더십이 필요하다고 보았다. 운동의 이슈가 국제적 흐름과 연계되지 않은 사안이 없기 때문이다.

"글로벌 범주로서의 여성운동' - 로컬의 차이가 있지만 신자유주의적 경제 질서에 따른 구조적인 문제들, 예컨대 복지국가의 후퇴, 정부의 돌봄에 대한 투자 축소 등이 있다. 동시에 운동의 불예측성도 높아지고 있다. 이제 더 이상 "나는 성폭력만 담당해요", "나는 매춘 여성만 담당해요"라고 말하기 어려운 시대가 되었다. 그러한 문제들의 구조적 상황이 있다. 성폭력과 매춘 문제는 노동의 문제이기도

하고 가난의 문제이기도 하다. 생협도 마찬가지이다. 생협이 지역사회  
회의 소비자 운동이라는 것으로 운동가들의 정체성이 너무 고정되어  
있다. 운동의 대상을 정해놓고 그것이 바뀌지 않을 것이라고 전제하  
는 것이 더 이상 먹히지 않는다. 불예측성 하에 문제를 포착하고,  
문제 해결의 국제적 관점들을 찾아내야 한다. 해외 상대 단체의 사  
업의 수혜자들을 만나고, 그들의 말을 통해 그 나라에서는 어떤 문  
제를 어떻게 이해하는가, 즉 다른 나라에서의 로컬의 여성운동에서  
는 어떻게 다루고 있는가를 이해하는 것이 필요하다. 이를 위해 해  
외 활동가들을 만나는 것 뿐 아니라, 그 지역의 여성을 보고 기록하  
고 액션플랜을 짜보는 것이 필요하다." (전문가G)

특히 시민운동 분야의 경우 환경운동, 공정무역운동, 여성운동, 청소년운동, 평  
화운동 등 다양한 방면에서 국제교류가 요구되며, 특히 아시아권 국가들과는 각  
종 사업프로그램 교류 측면에서 글로벌 리더십이 더욱 절실히 필요하다고 보았  
다. 비영리 부문의 미션과 비전이 국경을 넘어서 바라보아야 하고 해법을 찾아  
야 하는 시대가 되었다는 것이다.

"(담당) 사업이 이슈의 국제적 흐름과 연계되지 않은 사안이 거의 없  
다. 비영리 단체들이 글로벌 리더십을 다양한 이해 당사자 그룹의 사  
회적 책임 제고를 위한 도구로 활용할 수 있으며, 국제무대에서 책임  
있는 주체로서의 역할을 하는데도 글로벌 리더십이 중요하다. 또한 글  
로벌 네트워킹 자체가 비영리 단체의 사업과 활동의 지속성을 확보하  
기 위한 유용한 방식이다." (전문가F)

"비영리 부문은 인간의 고통을 없애고 인간의 잠재적 능력을 키워주  
는 역할을 한다고 보는데, 이 자체가 글로벌하게 연결되어 있으므로  
글로벌한 시각과 관계 속에서 접근해야 한다. 특히 비영리 부문의 리  
더십 육성에서 지금 20와 30대, 즉 다음세대 리더에 관심을 두어야 한  
다. 우리는 단수 여권 세대이지만 이들은 몸으로 세계화를 경험하는  
세대이다." (전문가B)

전문가A는 글로벌 시대에 비영리 부문의 리더들은 글로벌 아젠다를 이해하고

그를 단체 활동에 통합할 수 있는 글로벌 리더십 역량이 요구된다고 보았다. 아울러 전문가G는 우리나라의 시민운동의 리더십이 많이 발전하기는 했지만 풀뿌리 시민운동은 여전히 매우 약하다는 점을 지적하고, 글로벌 경험을 통하여 해외 운동사례로부터 풀뿌리 경험을 배우고 우리 운동에 대한 글로벌한 상상을 할 수 있기 때문에 글로벌 리더십이 중요하다고 말하였다. 특히 현재 우리사회에서 여성운동이 처해있는 아젠다 설정의 답답함 속에서 글로벌한 욕망을 키울 수 있는 새로운 계기가 필요하다는 의견도 피력되었다.

그런가하면 전문가C는 한국의 시민운동에 글로벌 리더십이 절실히 필요하지만 글로벌 리더십 육성을 가능케 하는 환경이 되지 못하는 점을 아쉬워하였다. 활동가들이 외국어가 되지 않는 문제는 그렇다 하더라도, 단체의 글로벌 미션과 의제, 프로그램이 없기 때문에 글로벌 리더십 육성의 계기나 기회가 부족할 수 밖에 없다는 것이다.

*"단체의 글로벌 프로그램이 없다는 점이 가장 큰 문제이다. 한국 시민운동의 글로벌 미션은 무엇인가. 우리나라 여성운동에 글로벌 미션이 있는가. 단체들이 글로벌 프로젝트로 무엇을 하고 싶은가, 미션이 무엇인가, 의제와 대상, 구체적 프로젝트가 무엇인가. 단체의 글로벌 미션이 없는 한 활동가가 혼자서 글로벌 지원사업에 참여하면 개인 수준에 머물 수밖에 없다".(전문가C)*

단체에서 글로벌 활동에 소극적인 데는 인적, 물적으로 열악한 단체의 여건이 가장 큰 이유가 될 것이다. 그중에서도 전문가C는 인력 부족으로 글로벌 사업 담당을 별도로 둘 수 없는 문제, 재정 부족의 문제를 들었다. 더 나아가서 그는 한국의 시민단체가 개발해야 할 글로벌 사업의 영역으로 한국 정부가 플레이어로서 국제적으로 또는 해외에서 하는 일들에 대한 감시와 모니터링이 시급하다고 하였다.

*"재정의 문제가 심각하다. 팀은 커녕 글로벌 담당자도 없는 실정에서 글로벌은 멀리 있다. 우선순위에서 밀리는 것이다. ODA, MGDs 모니터링이나 글로벌 기업의 해외 만행 모니터링 등 현지 여성과 연대하여 활동할 수 있는 글로벌 아젠다가 많이 있고 한국을 player로 하는*

일들이 많은데.."(활동가C)

끝으로 전문가G는 최근 활동가들이 과거의 활동가와 달리 운동을 커리어로 발전시키고자 하는 경향이 있으며, 그들에게 글로벌 리더십 육성의 기회는 매우 중요한 자기 개발의 기회가 된다고 보았다.

"세대가 바뀌어서 시민운동에서도 카리스마 리더 세대가 아니라 자신의 커리어로서 운동조직을 택한 이들이 늘고 있다. 과거 시민운동의 리더는 개인적 희생을 감당하려하였고, 인생 전체에서 운동권이었으며, 동지라는 사회적 연대를 가지고 '운동'이라는 생태계에서 살았다. ....그러나 요즘은 정치적 올바름을 추구하면서 완전한 희생으로 운동하는 것, 운동가의 사회적 네트워크가 아니라 운동을 통해 커리어를 구축하고 자기 삶의 만족을 모색하는 세대가 출현하였다. 이들은 자기개발의 욕구가 크고 커리어 자체를 만들어가고 싶어 한다. 이들은 글로벌 리더십 연수를 적극 활용하고 싶어 한다. 글로벌 리더십 연수가 이들에게 지속적인 자기 개발의 기회를 제공하는 새로운 지원체계가 될 수 있다. 이들에게 글로벌 연수는 재충전의 기회뿐만 아니라, 상상력과 비전을 가지게 하는 필수적인 과정이다. 글로벌 활동을 통해 내가 하는 일을 타국 사람들에게 설명할 수 있게 된다" (전문가G)

## 2) 글로벌 리더십 교육의 내용

### 가) 글로벌 비전위해 운동의 글로벌 지형 파악, 글로벌 아젠다 이해

글로벌 리더십의 비전을 설정하고 의제를 개발하기 위해서는 우선 글로벌 맥락과 지형을 이해하는 것이 중요할 것이다. 이에 한 전문가는 "아래로부터의 연대 투쟁에서 시작하여 글로벌 운동의 전체 프레임의 이해를 돕도록 하는 프로그램, 즉 전반적인 지형을 파악하도록 하는" 교육이 필요하다고 하였다.



"예컨대 성매매의 경우에도 왜 아시아의 맥락에서 성 노동자가 나오는지를 이해하는 것이다. 그리고 운동의 인사이드 전략과 아웃사이드 전략 각각에 대한 이해가 필요하다. 인사이드 전략은 유엔, OECD, ASEAN, APEC 등 경제 블록 등과 OXFAM, SIDA 등 등을 통한 전략이고, 아웃사이드 전략은 길거리 기금조성 등 다양한데 후자는 프로그램에서 다루기 어렵다 "(전문가C)

전문가F는 특히 글로벌 비전 설정을 위해서는 글로벌 트렌드의 구체성을 확인하고 현장의 핵심 정보에 접근할 수 있는 능력, 그리고 새로운 비전을 설정하는 것에서 더 나아가서 그 실현 가능성에 대한 희망을 만들어가는 능력이 중요하다는 점을 강조하였다.

전문가E는 비전을 리더십에서 매우 중요한 요소로 보면서, 앞에서 소개한 활동가B의 의견과 같이, 비영리 부문의 비전은 리더 개인이 일방적으로 제시하기 보다는 구성원들과 함께 만들어가야 한다는 점을 강조하였다. 그러한 점에서 글로벌 리더십의 비전과 관련한 역량을 강화하는 과정에서는 비전 수립을 위한 안목 못지않게 그러한 과정을 이끌어가는 리더십을 중요하게 다룰 것을 제안하였다.

"비전은 리더의 중요한 요소임은 분명하나 비영리 부문의 특성상 리더 개인이 일방적으로 제시하기 보다는 구성원들과 함께 만들어야 한다. 모두가 리더가 되어야 하는 것이다. 특히 글로벌 리더십은 국제적인 공간에서 필요하기 때문에 더욱 그러하다. 거시적인 비전을 제시하는 것도 중요한 덕목이지만 그보다는 공동으로 비전을 만들어 나가는 과정을 잘 이끄는 리더십이 필요하다. 즉 비전 수립 과정에서 불가피한 이견을 잘 조정하고 합의를 도출하는 리더십이 중요하다. 전혀 준비되지 않은 다수의 개인들이 모여서 합의된 비전을 만들어 나가는 과정은 이론만으로는 불가능한 작업으로, 체계적인 훈련 프로그램이 필요하다." (전문가E)

위에서 밝힌 이유로 전문가E는 작년 연구의 비전 관련 내용에 '다양한 비전

아이디어를 하나의 비전으로 수렴해 나가는 비전수립 전 과정을 현명하게 통솔할 수 있는 역량'을 추가할 것을 제안하였다. 이와 더불어, 글로벌 리더는 긍정적인 사고로 난관에 부딪칠 때마다 희망적인 아이디어와 메시지를 제시할 수 있는 비전 공급 능력을 가져야 한다는 점도 강조되었다.

글로벌 지형을 파악하는 것과 글로벌 의제를 이해하는 것은 긴밀하게 연결되어 있다. 이에 전문가들은 글로벌 리더십 육성을 위한 교육 프로그램의 내용으로 글로벌 아젠다에 대한 이해를 강조하였다.

*"글로벌 아젠다에 대한 이해가 필요하다. 단체 활동가들 특히 팀장급 이상은 자기 이슈를 가져야 한다. NGO에서 주요 권력 자원은 이슈 개발 및 이슈 주도 능력이다. 활동가들의 외부 네트워크(전문가, 동종 업계 등)가 상당하다. 이들이 정보원이며 이슈 및 아젠다 개발에 도움된다고 보기 때문이다. 활동가들이 글로벌 이슈를 지속적으로 update 시켜서 나의 이슈로 발전시킬 수 있도록 해야 한다."* (전문가 A)

*"미션별 아젠다의 이해가 필요하다. 예를 들어, 아태지역에서 성매매와 유럽에서의 성매매, 미국에서의 성매매가 각각 어떻게 다루어지고 있는지....."* (전문가C)

글로벌 리더십의 모델 중 비전과 관련하여 강조할 내용으로 운동의 글로벌 맥락이나 지형을 파악하고 글로벌 의제를 이해하는 것 뿐 아니라, 보다 근본적으로 개인적 사회적 차원에서 글로벌 관점을 이해하고 수용하는 것을 강조하는 의견도 있었다.

*"글로벌 비전에는 두 가지가 있다. 첫째는 활동가가 자신의 삶을 어떻게 살아야 할 것인지에 대한 비전이다. 활동가의 활동은 자기 성장과 함께 가기 때문이다. 자기 성장에 눈 떠가는 과정 자체가 글로벌 맥락에서 되어야 하며, 이점을 이해하는 것이 중요하다. 둘째는 왜 글로벌 관점과 전략을 갖지 않으면 우리는 새로워질 수 없는가에 대한 이해이다."* (전문가B)

#### 나) 문화적 다양성 이해와 우리 중심주의 성찰

전문가들은 글로벌 리더십에서는 문화적 이해가 매우 중요하며, 상호교류가 부족한 타국가의 문화를 개인이 단기간에 이해하기는 어려운 문제라고 하였다. 특히 아시아권 안에서도 종교에 따른 전통문화와 사회규범의 차이가 심하여 연수 전에 사전 교육이 선행되어야 한다는 점을 강조하였다. 아래에서 보듯이 전문가G는 문화적 차이를 이해한다는 것은 단순한 문제가 아님을 강조하였다.

"필리핀이나 태국은 우리나라보다 가난하고 여성의 문화적 가치는 낮아도 여성의 경제적 기여는 높은 나라이다. 다른 나라와 우리나라의 가족제도가 달라서 젠더역할이 다르다. 이러한 문화적 차이를 이해하지 못하면 서로를 절대로 이해 못한다..... 한국의 여성단체가 외국에 가서 그들의 호의에 힘입어 현장도 보고 좋은 경험을 하지만 그들이 우리나라에 왔을 때 그만큼 하는가. 문화적 차이에 대한 이해해 기반한 mutual한 방식의 교류가 필요하다." (전문가G)

전문가E는 우리 문화에 대한 지식과 이해, 그리고 언어소통 능력이 문화적 이해에서 중요한 부분이라고 하였다

"가장 지역적인 것이 가장 세계적인 것이라는 말처럼 우리문화에 대한 지식과 경험을 쌓는 것이 먼저이다. 그리고 언어소통이 가장 관건이므로 외국어에 대한 사전 교육이 철저해야 한다." (전문가E)

또한 전문가C는 문화적 이해는 우리 중심주의를 성찰하는데서 출발한다고 주장하였다.

"문화적 다양성 이해가 먼저 되어야 한다. "민족, 우리", "나"에 입각한 여성주의, 나의 취향에 입각한 여성주의의 문제를 보아야 한다. 우리의 여성운동에 대한 토론이 먼저 되어야 한다. 시민단체들이 대응은 하는데 의제와 개념을 만들어 내거나 이끌어가지 못하고 있다. 국내화

된 것을 어떻게 글로벌화 할 것이냐. 이식하지 말고. ODA에서 하듯이 새마을운동을 이식하듯이 하지 말고. 글로벌 리더십 통해서 domestification 되어 있는 한국의 운동을 성찰할 필요가 있다.”(전문가C)

문화적 차이를 해석함에 있어서, 우리의 현실과 그 나라의 현실은 너무 다르다고 결론을 내리기 보다는 문화적 차이에 대한 이해에 기반하여 서로에게 영향을 미치고자 하는 것이 중요하다. 그러한 점에서 글로벌 리더십의 맥락에서 문화적 이해는 사회적 관계와 네트워크 구축의 기본 요건으로 간주할 수 있다.

"예전의 운동가들은 우리의 아젠다와 타국의 아젠다가 너무 달라서 배울 것이 없다는 식도 있었다. 그저 한번 보고 오거나 그들을 가르쳐주려고 했다. 그러나 지금 활동가들은 서로 영향을 주고 받으려 한다.”(전문가G)

다) 사회적 관계 능력과 글로벌 네트워킹

전문가들은 글로벌 리더십 맥락에서 볼 때 사회적 관계 능력은 곧 네트워킹 능력에 다름아니라고 할 정도로 글로벌한 네트워크를 구축하고 유지하는 것이 중요하게 다루어져야 한다고 보았다. 아울러, 네트워크 구축에 앞서 네트워킹의 주요 포인트(contact person)를 찾는 것 또한 매우 중요하다고 보았다.

"글로벌 리더십에서 영어가 중요한가, 아니면 국제적 의제가 중요한가. 글로벌 네트워킹이 가장 중요하다. 그 전에 그들은 어떻게 움직이는지를 이해하는 것이 필요하다. 아젠다는 인터넷 등이 소스를 제공할 수 있다.”(전문가D)

한편, 과거와 달리 최근의 흐름 속에서 글로벌 네트워킹의 방식이 훨씬 다양해 질 수 있는데, 그 대표적인 것이 소셜네트워크의 이용이다. 이에 전문가E는 교육에서 소셜네트워크를 활용한 네트워킹 역량을 다룰 것을 제안하였다. 앞서

보았듯이 비슷한 맥락에서 활동가H도 온라인상의 소통을 강조한 바 있다.

"인터넷을 이용한 소셜네트워킹 역량도 스마트IT시대의 중요한 리더십 요건이다. 직접 대면하지 않고도 간접적인 방식으로 인적 관계를 확산하는 방법이 이미 보편화 되고 있으며, 글로벌 리더십은 사이버 세계에서도 초고속으로 확대 추세이다. 전술한 2가지 유형의 글로벌 리더십 모두 다양한 인적 교류가 선행되어야 함에도 불구하고 출장이나 행사를 통한 오프라인 교류가 아직 주류를 이루는 실정이다. 스마트 정보통신교육 통해 전 세계의 관련 인물들과 소셜 네트워크 구축 하도록 하는 것이 필요하다." (전문가E)

전문가B는 무엇보다 사람과의 관계를 얼마나 신뢰있게 지켜 나가는지가 중요하며, 글로벌 네트워킹 통해서 생각할 수 있는 힘이 커진다고 보면서, 글로벌 네트워킹을 위해서 외국어 소통능력이 중요하므로 초급, 중급으로 나누어서 저렴하게 집중 훈련을 시켰으면 좋겠다는 의견을 제시하였다.

전문가F는 글로벌 리더로서의 사회적 관계 능력을 강화하기 위해 경청을 통하여 파트너의 요구를 이해하고 수용하는 능력이 중요하다고 보았다. 글로벌 관계 구축과 지속을 위해서는 외국어 소통 능력이 요구되는데, 우리나라 시민단체에서 외국어 소통능력을 가진 리더의 부족은 "'국제'라는 기획에 리더십의 부재가 초래되는 것으로 해석된다.

"자존심 강한 활동가들이 언어가 안 되는 수치심 때문에 적극성이 부족하게 된다. 글로벌 영역에 대해 방어벽을 치기도 한다. 경력이 짧은 이가 대체로 영어도 되는 경향이 있는데 선배 경력자가 자존심 상한다. 언어장벽 때문에 이니셔티브를 내기 힘들 수 없는 상황이 되는 것이다. 바로 언어와 리더십의 교차하는 지점의 문제이다." (전문가C)

그러나 전문가G는 언어의 문제가 과거에 비하여 상대적으로 덜 치명적인 영향을 미치는 것으로 해석한다.

"아직도 영어를 잘 하는 이가 많지 않다. 과거 활동가들은 영어로 인해 자존감이 상해서 회피하거나 완전한 통역에 의존했으나 요즘 활동가들은 영어로 인해 자존감의 큰 상처를 받지 않는다. 본인은 영어를 잘 구사하지 못해도 영어를 쓰는 환경에 익숙해있으며, 영어가 아니라 감정과 정서로 소통할 수 있다는 믿음이 있다. 전 세대는 글로벌 만남을 국가와 국가 간의 만남으로 생각하는 경향이 있었으나 요즘 활동가들은 정서적 확장성이 있다."(전문가G)

사회적 관계에서는 서로 소통이 되고 있다는 느낌을 공유해야 하는데, 영어가 안 된다고 의사표현을 주저할 경우 이러한 느낌을 공유하기 어려울 것이다. 이는 영어의 문제만이 아니라, 상대방에게 적극적으로 의사표현을 하고 영향을 미치고 기여하고자 하는 의지의 문제이기도 하다. 즉, 해외단체나 활동가들로부터 일방적으로 공부하고 배우려하는 입장에서 동등하게 기여하고 영향을 미치려는 의지가 관계의 구축과 지속에 중요하다는 것이다.

"의사표현이 중요하다. 영어가 안 되면 의사표현을 포기하는 경우 있는데, 영어가 되는 이를 통해서라도 의사를 표현하려는 의지가 필요하다. 소통이 되고 있다는 느낌을 서로 공유해야 한다. 활동가들이 연수가서 얼마나 적극적으로 자신의 의견을 들려주고 오고 싶은 의지가 있는지. 손님으로 갔다 오는 것이 아니라, 그쪽에도 임팩트를 주어야 한다. 문화적 차이가 있는 이들이 소통한다는 것은 서로 영향력을 주고받아야 가능하다.....모르면 질문해 가면서 의견을 표현해야 하는데, 무지를 드러내기 두려워서 질문도 회피하는 경우 있다. 상대 문화를 잘 모르지만 질문하면서 영향을 미칠 수 있어야 한다."(전문가G)

후속세대의 육성과 관련하여 전문가들은 반드시 글로벌 리더십의 측면이 아니더라도 이 문제는 여성단체의 취약점이라고 하였다.

"(후속세대 육성은) 여성단체의 취약점이다. 자기 생존이 우선이기 때

문이다. "언니, 동생 문화"로 특징 지워지는 심정적 분위기 하에 리더십 육성을 내부 프로세스로 정착시키지 못하는 것 같다. 또한 단체의 일하는 방식이 일이 터지면 개입하는 식으로, 내부 재생산 구조가 떨어지는 경향이 있다."(전문가A)

"비영리 부문에서 리더십을 전이하지 않는 문제가 심각하다. 정보를 공유할 수 있어야 한다. 또, 자기가 하던 역할을 후배에게 넘겨 줄 수 있어야 한다. 세대 간 의사소통의 문제 또한 장애가 되기도 한다."(전문가B)

#### 라) 일 추진 능력

글로벌 리더십의 일 추진 능력과 관련하여 전문가들은 효율적인 문제 해결 능력, 자원과 인력 등 외부 자원의 발굴과 활용, 다양한 이해당사자와 협의 및 협력 등을 강조하였다. 특히 비영리 단체에서는 자원이 부족하므로 외부 자원을 동원하거나 연계하는 개방적 혁신 전략이 중요하며, 이러한 내용이 일 추진 역량에서 추가되어야 한다는 의견이 제시되었다.

"최소의 정보만으로도 업무에 필요한 해답을 찾아내는 문제해결 능력이 필요하다. 대부분 보유자원이 부족한 여건에서 일하는 NPO 입장에서 외부의 자원을 발굴하고 활용하는 것은 리더의 중요한 역량이다. 특히 최소비용으로 최대의 효과를 추구해야 하는 측면에서 개방형 혁신 open innovation 전략이 효과적인데, 비영리부문에서 사례가 부족하다. 외부 자원을 최대한 활용하여 가장 경제적인 방법으로 목표를 달성하는 새로운 전략이다. 타기관에 배치되어 전혀 새로운 환경에서 업무처리능력을 훈련받는 글로벌 리더 인턴십같은 프로그램은 매우 효과적인 문제해결 역량을 키워줄 것이다."(전문가E)

아울러, 한 전문가는 일 추진에 대한 자신감과 함께 사업의 성과와 결과를 사

회적으로 확산하기 위한 전략을 모색하는 것도 일 추진 역량의 주요 요소라고 보고 프로그램에서 이 요소들을 다루어 줄 것을 기대하였다.

글로벌 맥락에서 서로 다른 나라의 주체들이 협력하면서 일을 추진하기 위해서는 나라별 차이를 극복하면서 공동의 목표를 이루기 위한 의지가 필요하다. 이는 무엇보다 풀뿌리 차원에서 경험을 공유하는 소통의 과정과, 그를 바탕으로 합의된 목표를 설정하는 것이 중요하다고 본다.

*"나라별 현실은 다르지만 글로벌 경험을 통해 "한국의 현실은 너무 다르다"고 체념하거나 결론을 내리고 끝나는 경우도 있는데, 한국의 현실을 바꾸려는 시도가 필요하다. 연수 이후에 목표 설정의 구체성에 대한 고민이 필요하다..... 이렇게 되려면 단순한 현장 방문이 아니라 현지의 풀뿌리 사업의 집행과정, 일상적 활동을 참여하고 관찰하고 서로의 의견을 교환할 수 있어야 한다." (전문가G)*

#### 마) 개인적 성찰성

개인적 성찰성과 관련하여 전문가들은 가치 지향적인 비영리 부문의 특성 상 개인적 성찰은 활동가로서의 성장을 위해서나 존경받는 리더가 되기 위해서 매우 중요하다는데 의견을 일치하였다. 특히 한 전문가는 개인의 비전과 조직의 요구(필요)의 조화를 이루는 것도 개인적 성찰성의 한 측면이라고 보면서, 이를 위해 활동가로서의 역할 규정과 성장의 문제를 고민할 필요가 있다는 점을 강조하였다. 아울러 개인적 성찰성에서 추가적으로 고려할 점으로 활동가로서의 지속가능성을 담보하기 위해 성취감과 만족도, 기여도 등 사회 구성원으로서의 건강성을 느끼고 유지하는 것이 중요하다고 보았다.

결국 전문가들은 개인적 성찰성의 문제가 낭만적 수준의 자기 성찰이 아니라 글로벌 맥락에서 자신의 삶을 돌아보는 노력과 시대 변화에 대처하기 위한 이론적 공부 등 끊임없는 노력이 요구된다고 보았다.

*"공동의 선을 최대 가치로 추구하는 비영리 부문의 활동가들에게 개인적 성찰성과 관련하여 중요한 내용은 사명감을 계속 유지하는 것*



이다. 재정적 여건이 불충분한 단체에서 인력이나 예산, 사회적 관심의 부족으로 성과가 미진한 경우에 활동가들이 능력과 역할에 실망하게 되는데, 그럼에도 불구하고 글로벌 리더로서의 자부심과 사명감, 긍정적 태도를 견지할 수 있어야 한다. 불확실한 시대, 어려운 여건에도 스스로 동기부여가 되도록 하기 위해서 시대의 변화에 대한 이론적인 무장이 어느 정도 요구된다. 세계화의 흐름에 비판적인 수정주의 경제학자들의 저서는 왜 이 시대에 NPO의 활동이 필요하고 어떤 방향으로 나아가야하는지 이론적인 배경을 제공해 준다." (전문가E)

활동가의 활동 역량은 자기 성장과 함께 가기 때문에 글로벌 맥락에서 어떻게 자신을 성장시키고 살아갈 것인지에 대한 성찰이 중요할 것으로 짐작된다. 아울러, 개인적 성찰성 문제는 자기(단체의) 운동의 자기중심성을 인식하고 우월적 관점이나 편견에서 벗어나는 것을 요구한다는 점도 강조되었다.

"개인적 성찰성은 결국 타인과의 관계 맺기를 얼마나 진정하게 하는가, 자신의 경험에 대한 우월적 시각을 버리고 개개인의 고유함을 이해하는가와 연결된다....우리 세대는 민족주의, 1국 주의에 익숙해있다..... 80,90년대 운동했던 이들과 그 이후에 운동하는 사람이 소통이 잘 안 되는 이유는 서로 운동했던 맥락에 대한 이해가 안 되기 때문이다. 과거 운동의 이슈와 문화가 지금 운동의 이슈와 문화가 다른 것도 마찬가지이다. 타인의 삶과 운동을 보는 방식을 이해하는 것이 개인적 성찰성에서 중요하다.....운동가들이 열려있는 것 같아도 다른 사람의 운동과 삶을 이해하는 것이 잘 되기 어렵다. 자신의 경험을 우월적 관점에서 보기 때문이다.....(편견 없이) 인간을 보는 그런 눈이 리더에게 절실히 필요하다".(전문가B)

"성매매 운동의 경우, 국제적 맥락을 이해하면 그 가운데서 한국의 성매매에 대한 자기검열도 해야 한다. 국제적 맥락에서 우리의 운동에 대한 성찰과 정리가 필요하다는 것이다" (전문가C)

"경제적 위기를 문화적 위기로 착각하는 경향 있다. 아시아 국가들(태국, 필리핀 등) 경제적으로 떨어지는 나라들의 풀뿌리 활동의 진정성이나 저력을 보면 문화적 수준은 높다. 이것을 보고 겸손해지고 배우고 와서 해보고 싶은 의지를 가지면 이것이 개인적 성찰성이다. 우리나라 활동가들이 주로 사무실에 처박혀 문자적으로 활동하다가 연수 통해 풀뿌리 활동가의 모습을 보고 다른 방식에 자극받고 생각하는 방식이 달라진다." (전문가G)

한편, 글로벌 리더십 훈련에서 개인적 성찰성을 다루는 접근 방법에 대하여 한 전문가는 보다 고유하고 신선한 접근이 필요하다는 점을 강조하였다.

"활동가들은 이런 프로그램 경험이 많다. 요가는 기본이고 애니머그램, "나를 찾아 떠나는 여행" 등 웬만한 프로그램은 다 경험했기 때문에 신선하고 효과적으로 접근해야 한다." (전문가D)

### 3) 전체 교육의 내용과 흐름

다음으로 프로그램 전반에 대해서 전문가들의 의견을 알아보았다. 한 전문가는 현재 모델이 '글로벌' 리더십 역량 요소들을 주로 다루고 있는데, 보다 본질적인 부분에 대한 내용도 필요하다는 의견을 제시하였다. 예컨대 총론에서 글로벌 리더십이 사업 추진의 기본적인 영역 중 하나임을 공유하도록 하는 내용이 필요하다고 보았다. 아울러, 리더십의 기본 소양에 대한 교육이 필요하다는 의견도 있었다.

"개인적인 리더십 소양에 대한 훈련 프로그램도 병행하면 좋겠다는 생각이다. 특히 글로벌 리더십은 이해, 포용, 대화, 협상, 타협 등 다양한 리더의 덕목을 요구하므로 이점에 대한 전문적인 사전 교육이 선행되어야 한다. 개인 차원의 역량 프로그램과 활동 역량 프로그램을 적정 비율로 구성하는 것이 좋겠다". (전문가E)

한 전문가는 국내에서 글로벌 리더십이라고 하면 종종 등장하는 유엔 관련 강의에 대한 부정적인 의견을 피력하면서, 보다 실천적인 내용에 중점을 둘 것을 희망하였다

*"유엔기구나 유엔 내부가 작동하는 방식 등에 대한 교육은 아니었으면 좋겠다. 이런 일을 할 수 있는 이는 특별한 소수에 불과하다. 여성운동의 글로벌 리더십은 풀뿌리에서 출발해야 한다. 기금 모금부터 (예: 옥스팜 연수 프로그램 등)." (전문가D)*

아울러, 국내 리더십 프로그램이 종종 백화점식으로 특강 위주의 단위 과정을 나열하여 각기 다른 강사에게 맡기는 식으로 구성·운영되는 경향이 있음을 지적하고 대안을 모색할 것을 제안하였다.

교육 프로그램의 구성과 흐름에 대하여 전문가들은 글로벌 의제를 다루면서 활동가들이 글로벌 지형과 의제를 이해하도록 한 다음에, 팀워크를 통해 그 내용을 소화시켜 자기 단체의 활동 의제를 개발하고, 더 나아가서 프로젝트로 기획할 수 있도록 일련의 연계된 흐름을 가질 것을 제안하였다.

*"프로그램을 통해서 글로벌 이슈에 민감화 되고, 나의 조직에서 새로운 이슈 개발 능력이 생길 수 있어야 한다. 즉, ①글로벌 이슈를 (관련 유엔협약이나 기구 포함하여) 리뷰하는 과정을 가지고(글로벌 이슈 리뷰), ②팀 워크를 통해 내 조직에 맞는 새로운 이슈를 만들어서(새로운 이슈 만들기) ③한국에서 level up 시켜서 프로젝트로 기획하도록 하는 것(프로젝트 기획)으로 교육을 종료하는 접근은 어떨까." (전문가A)*

비슷한 맥락에서 먼저 전체의 지형을 보여주고 진입지점을 모색하도록 하는 부분( preamble: 지형, entry point)에 이어서, 핵심 부분(글로벌 리더십 및 활동 사례 및 전략 등 main body)을 다루는 것이 좋겠다는 의견도 있었다.

끝으로 전문가들은 공통적으로 적절하고 효과적인 강사를 구하는 일의 어려움을 지적하였다. 현재 글로벌 리더십 프로그램에서 종종 강의를 하는 분들은

소수에 불과하며 이중 대다수는 인물이나 콘텐츠 면에서 신선도가 떨어진다는 의견이다. 교육 자료에 대해서는 활동가들과 마찬가지로 전문가들도 교육의 효과를 고려하여 가급적 영상자료를 활용할 것을 제안하였다.

## 제4장. 비영리 부문 글로벌 여성리더십 프로그램

### 1. 리더십 개발을 위한 접근 모델

리더십 개발은 “조직의 방향을 정하고 자원을 연계·조정하며 구성원의 공약을 유지하는 등 조직의 협동 작업을 위해 필요한 기본적인 리더십 과제 수행 역량을 확대하는 것”을 뜻한다(McCauley & Van Velsor, 2003). 이 정의는 리더십 개발은 개인의 문제일 뿐 아니라 조직의 문제이므로 리더십 역량을 확장하기 위해서는 개개인의 리더 개발뿐 아니라 조직 전체의 리더십 역량을 개발해야 한다는 것을 전제로 한다. 리더십 개발과 리더 개발을 잘 구별하지 않는 경향이 있지만 엄격하게 보면 리더십 개발은 리더 개발과 다르다. 리더 개발이 리더 개인의 역량 개발에 초점을 둔다면 리더십 개발은 조직의 목표 달성에 필요한 기본적인 리더십 과제를 수행할 수 있도록 조직의 역량을 강화하는 것이다. 조직의 리더십 역량을 강화하기 위해서는 개개인의 리더 개발 뿐 아니라 조직의 집합적인 리더십 역량을 개발해야 하는 것이다. 따라서 리더 개발은 광범위한 리더십 개발의 일부분이라고 볼 수 있다.

어떤 조직의 리더십 역량을 개발하려면 그 조직의 특성에 따라 요구되는 역량 요인을 도출하고 직위별, 기능부서별 인적 자원의 관리 및 리더십 역량을 강화하기 위한 총체적인 접근을 하게 된다. 그러나 보통은 조직 리더나 관리자가 외부의 프로그램에 참여하여 훈련을 받는 식이며, 이는 리더 개발에 가까운 것이다. 본 연구에서는 '리더십 프로그램 개발'이라는 용어를 사용하지만 사실상 리더 개발 프로그램을 개발하는 것이다.

리더십 훈련의 기초를 이루는 기본적인 접근모델로 진단-도전-지원(ACS: Assessment->Challenge->Support) 3요소 모델을 들 수 있다. 학습의 일반적인 모델로 알려져 있는 이 모델은 리더십 훈련에서도 매우 유용하며, 자세한 내용은 아래와 같다.

첫째 요소는 진단 또는 측정이다.

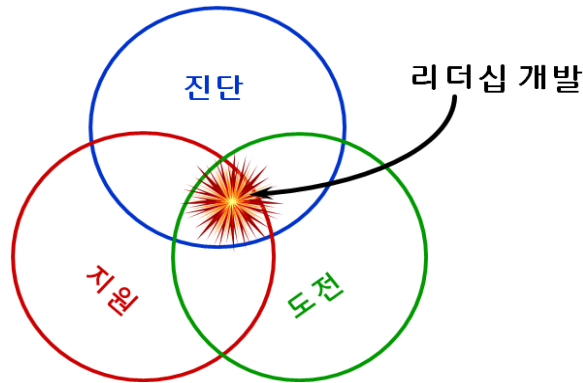
학습이 이루어지는 데 가장 먼저 필요한 진단/측정의 목적은 학습자 자신에 대한 정확한 이해를 형성하고, 이를 바탕으로 향후 발달의 목표를 설정하는데 있다. 리더십훈련에서는 이를 위해 훈련 참가자 자신은 물론, 상사, 동료, 부하 직원 등 주변의 다양한 평가자로부터 다양한 방법의 피드백(예: 360도 다면평가)을 받아 자기가 보는 자신과 타인이 보는 자신과의 갭을 분석하고 개발이 필요한 부분을 확인한다. 이때 진단 결과에 대한 철저한 비밀, 평가자의 익명성, 진단도구의 타당성과 신뢰성이 보장되어야 한다. 사용되는 도구에는 자가 측정 도구로 MBTI 등 성격검사가 있고, 리더십 기술과 행동을 측정하기 위해서는 DISC, 벤치마크 등 각종 360도 피드백 도구를 활용한다.

학습의 둘째 요소는 도전(Challenge)이다.

도전의 목적은 자기 이해에 기반 하여 설정한 리더십 개발의 목표에 도달하기 위하여 필요한 경험을 제공하는데 있다. 이를 위해 훈련 참가자들이 심리적 안전지대(comfort zone)를 벗어나도록 적절한 수위의 도전적인 과제를 제공하는 것이 중요하다. 리더십 훈련에서 도전적인 경험을 제공하기 위해 종종 문제 상황을 설정하고 시뮬레이션을 통해 문제를 풀어가도록 하는 방법을 활용한다.

셋째 요소는 지원(Support)이다.

말 그대로 참가자들의 학습 효과를 높이기 위하여 지원하는 것으로, 강사 및 훈련 진행자에 의한 지원은 물론이거니와 참가자들 상호간의 지원도 중요하다. 지원은 참여적 학습과 상호 의사소통을 촉진하는 프로그램 운영 즉, 서로 판단을 유보하고 안전하게 자기 개방을 할 수 있는 분위기 조성을 통하여 이루어진다. 학습 내용을 종합하여 자기 것으로 만들 수 있도록 하거나 설정한 목표를 달성하도록 피드백과 개별 코칭을 제공하는 것도 일종의 지원 장치이다.



(그림4-1) 리더십 개발 모델<sup>7)</sup>

위의 세 가지 요소를 중심으로 훈련을 통해 기대하는 결과는 지식의 획득, 자기 이해, 전환적 인식의 변화, 목표 획득과 리프레이밍, 행동 변화 등이다. ACS 모델의 핵심은 학습자의 기술이나 능력의 수준을 정확하게 진단하고, 그에 맞는 적절한 도전을 제공하는데 있다. 만일 학습자가 가진 기술이 상황에 완벽하게 부합될 경우 새로운 학습 효과를 기대하기 어렵다. 거꾸로 도전의 수위가 학습자가 감당하기 어려울 정도로 높을 경우에는 스트레스나 좌절이 초래되어 역시 학습 효과가 없을 것이다. 따라서 리더십 개발 훈련에서 참가자가 감당할 수 있을 정도의 적절한 도전과 자극을 제공하여 이미 가지고 있는 능력을 발휘하면서 동시에 몇 가지 새로운 기술도 습득할 수 있도록 학습 조건을 조절하는 것이 중요하다.

국내에는 아직 리더십 역량을 측정하는 도구가 다양하게 개발되지 못하였고 또 행동학습 방식으로 훈련을 지도할 진행자(facilitator) 풀도 매우 부족하다. 참가자들 역시 연령과 직위에 따라서 피드백 활용이나 행동학습 방식을 불편해 하는 이들도 많이 있다. 따라서 참가자들의 리더십에 대한 객관적 진단 과정이 없이 강의 위주로 진행하면서 약간의 토론이나 소모임 활동을 삽입하는 식의 교육이 가장 보편적이다.

7) McCauley, C. D. & Van Velsor, E. (2003). *The Center for Creative Leadership Handbook of Leadership Development*. Jossey-Bass의 그림을 다시 그린 것임.

## 2. 프로그램

여기서는 앞에서 살펴 본 글로벌 리더십 역량과 관련한 선행연구, 활동가 및 전문가 면접 조사 결과들을 종합하여 비영리 부문 여성 활동가를 위한 프로그램을 개발·제시하고자 한다. 우선 프로그램의 목표와 대상을 제시하고, 전체 프로그램의 핵심 주제와 주제별 과목의 내용을 소개하기로 한다.

### 가. 프로그램의 목표와 대상

#### 1) 목표

##### 가) 상위 목표

—프로그램의 목표는 비영리 부문의 여성 활동가의 글로벌 리더십 역량을 강화하는 것이다.

##### 나) 하위 목표

- 첫째, 글로벌화가 시민운동에 미친 영향과 역으로 시민운동이 '착한' 글로벌화에 미칠 수 있는 영향을 이해한다.
- 둘째, 글로벌 활동가로서의 정체성을 형성한다.
- 셋째, 글로벌 리더의 기본 요건을 이해하고, 지식, 정서, 태도의 측면에서 그 역량을 강화한다.
- 넷째, 글로벌 사업기획과 추진을 위한 사례와 접근방법을 알게 된다.

#### 2) 대상

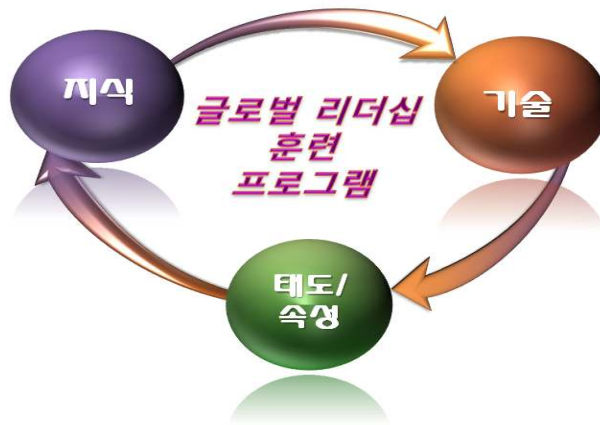
프로그램의 대상은 비영리 부문, 특히 여성운동 및 시민운동 분야에서 현재 최소한 3년 이상 활동 중인 여성으로 한다.



## 나. 프로그램의 구성

### 1) 훈련 프로그램의 핵심 요소

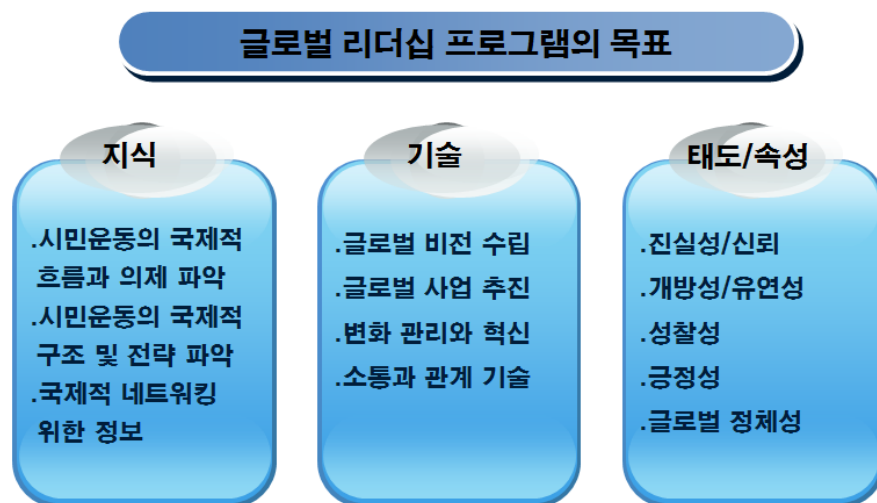
보통 훈련 프로그램의 목표는 지식과 기술과 태도/속성을 변화시키는데 있으며, 글로벌 리더십 프로그램에서도 예외가 아니다. 물론 지식과 기술과 태도는 서로 연결되어 있다. 지식은 기술을 습득하고 태도를 바꾸는데 도움 될 수 있고, 지식과 기술이 있어도 태도가 따라주지 않으면 효과가 없다. 이 점에서 훈련 프로그램에서는 머리로 아는 지식과 몸으로 옮기는 기술, 그리고 태도가 모두 필요하다.



(그림4-2) 훈련을 통해 기대되는 변화의 세 가지 요소

지식의 측면에서 본 연구에서 프로그램을 개발하면서 중시한 내용은 시민운동의 국제적 흐름과 의제를 파악하는 것과, 시민운동의 국제적 구조 및 전략을 파악하는 것, 그리고 국제적 네트워킹을 위한 정보를 찾는 것 등이었다. 기술의 측면에서는 글로벌 비전을 수립하고 의제를 설정하며 사업을 추진하는 것, 끊임없는 변화의 소용돌이 속에서 변화를 관리하고 혁신과 실험을 하는 것, 그리고 다양한 배경의 사람들과 소통하고 관계를 구축하는 기술 등이었다. 마지막으로 태

도 또는 속성에서 중시한 요소는 다양한 배경의 사람들과 소통하고 관계를 구축하는데 무엇보다 필요한 진실성, 차이와 변화를 수용하는 개방성과 유연성, 다름을 경험하며 자신의 운동 방식을 되돌아보는 성찰성, 복잡하고 어려운 환경에서 운동의 동력을 잃지 않고 조직원을 이끌어가는 긍정성, 마지막으로 글로벌 리더로서의 정체성 등이었다.



(그림4-3) 훈련 프로그램의 핵심 요소

## 2) 훈련 프로그램의 구성

본 연구에서는 전년도 연구에서 설정한 글로벌 리더십의 구성 요소의 중요성에 공감하며, 최대한 그에 충실한 프로그램을 개발하고자 하였다. 다만, 요소별로 중첩되는 부분이 있고, 활동가와 전문가 면담에서 요소별로 가감된 내용이 있어서 이번 프로그램에서는 몇 가지 수정을 하였다.

우선 사회적 관계 능력을 문화적 이해능력과 묶어서 '파트너십과 네트워킹'으로 대체하였다. 전년도 연구에서는 사회적 관계 능력을 '사람을 좋아하는 열린 마음'으로 정의하였는데, 이에 대해 지나치게 낭만적이며 훈련을 통해 향상되기

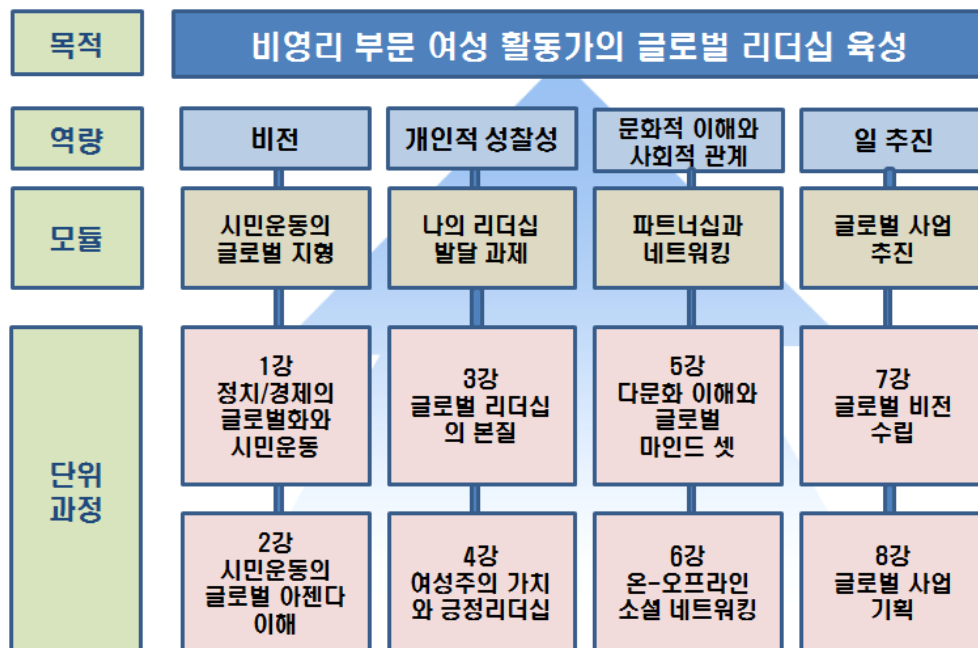
어렵다는 의견이 있고, 글로벌 리더십 맥락에서 이 문제는 상대를 존중하고 열린 마음으로 파트너십과 네트워크를 구축/운영하는 문제라고 판단하였기 때문이다.

개인적 성찰성의 경우 가치 지향적인 비영리 부문의 특성 상 활동가의 성장을 위해서나 존경받는 리더가 되기 위해서 매우 중요하다는데 동의한다. 하지만 이 역시 현재의 정의를 보면 너무 추상적, 개인적 수준으로 다가오며 교육을 통해 증진하는 것이 어려운 일이라는 의견이 다수 있었다. 리더십의 맥락에서는 성찰성이 개인적으로 어떻게 자신을 성장시키고 살아갈 것인지에 대한 성찰에서 더 나아가서 자신의 운동 영역에 대한 평가와 함께, 소속 단체의 운동의 자기중심성을 인식하고 상대에 대한 우월적 관점이나 편견에서 벗어나는 것을 요구한다는 점에서 비전이나 문화적 이해 능력과도 긴밀하게 연관된다. 아울러 공동의 선을 최대 가치로 추구하며, 재정적 여건 등이 열악한 비영리 부문의 활동가들에게 개인적 성찰성과 관련하여 또 다른 중요한 내용은 사명감과 긍정적 태도를 계속 유지하는 것이다. 이렇게 개인적 성찰성은 독립적으로 다루기보다는 다른 요소들과의 관계 속에서 다루는 것이 타당하다고 판단하여 본 프로그램에서는 글로벌 마인드 셋과 정체성의 문제, 그리고 긍정 리더십의 측면에서 다루기로 하였다.

활동가들은 글로벌 차원의 정치와 경제의 흐름, 그와의 관계 속에서 시민운동의 글로벌 지형이 어떠한지를 알고 싶어 했다. 운동을 하다보면 자신의 운동 분야에만 관심을 갖게 되는데, 부문이나 분야별 경계가 허물어지는 글로벌 시대에 폭 넓은 지식과 관점을 갖기 원하였다. 따라서 본 프로그램의 첫 번째 모듈로 '시민운동의 글로벌 지형'을 다루는 총론을 포함하였다. 이는 글로벌 시대의 리더에게 요구되는 비전 역량과 관계된다. 먼저 1강에서는 글로벌한 정치·경제적 지형이 어떠한지, 시민운동에 어떠한 영향을 미치는지, 또 시민운동은 글로벌 시대에 어떠한 영향을 미칠 수 있는지를 다룬다. 2강에서는 시민운동(여성운동 포함)의 글로벌 아젠다를 다룬다.

전문가 면접에서는 리더십의 기본적인 내용을 다룰 필요성이 제기되었다. 요즘 리더십이 화두이고 모두에게 친숙한 것 같아도, 비영리 부문 활동가들은 리더십에 대해 혼란스러운 태도를 가지는 부분이 있다. 특히 평등주의를 지향하는 여성 운동가들 중에는 리더십이라는 개념 자체가 지위와 권한, 그리고 권력의 불평등을 전제하는 것으로 해석되어 불편함이 있다. 그러나 아무리 민주적인 조직이

라도 모두가 모든 것을 고민하고 똑같이 책임질 수는 없으므로 어떠한 방식으로 리더십이 실천되어야 하는지 의문이 있을 수 있다. 특히 '글로벌 리더십'이라는 것이 일반적으로 말하는 리더십과 어떠한 면에서 다른지를 이해하는 것도 중요하다. 이에, 본 프로그램에서는 리더십의 본질을 이해하고 자신의 리더십 발달과제를 파악하도록 '나의 리더십 발달 과제'를 독립적인 모듈로 뽑았다. 이 주제는 개인적 성찰성 역량과 관계된다. 먼저 3장에서는 일반적인 리더십 역량과 글로벌 리더십 역량을 비교함으로써 글로벌 리더십에 대한 이해를 높이고, 글로벌 리더로서의 자신의 발달 과제를 도출하도록 한다. 다음으로 4장에서는 복잡하고 불확실성이 높은 글로벌 시대에 리더에게 요구되는 긍정적 리더십 전략을 여성주의 가치와 연결함으로써 여성 활동가들이 대안적 가치를 실천하고 확산하는 역량을 쌓도록 한다.



(그림4-4) 비영리 부문 여성 활동가 글로벌 리더십 프로그램

세 번째 모듈은 '파트너십과 네트워킹'으로, 작년 연구에서 도출한 역량 요소

중 '문화적 이해 및 사회적 관계'와 관련된다. 글로벌 시대에 서로 다른 배경을 가진 이질적인 사람들과 동등한 파트너십과 네트워크를 구축하고 상호의존과 협력을 통하여 일을 추진하는 것이 중요하다. 이에, 5강에서는 '다문화 이해와 글로벌 마인드 셋'을 다루고, 6강에서는 '온-오프 라인 소셜네트워킹'을 다룬다.

네 번째 모듈은 '글로벌 사업 추진'으로, 실제 앞에서 학습한 내용을 종합하여 7강에서는 글로벌 비전 수립을 위한 워크숍을 하고, 8강에서는 글로벌 사업을 기획하는 실습을 한다.

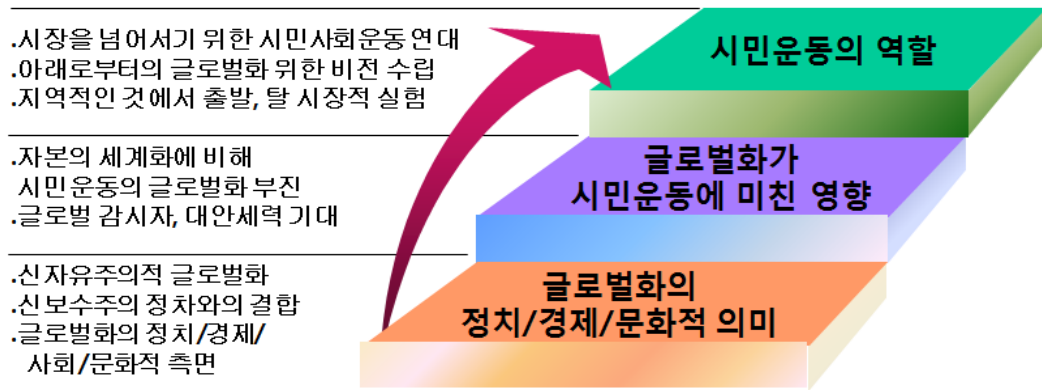
#### **다. 프로그램의 단위 과정**

- 1) 1강: 글로벌화와 시민운동
- 가) 개요

## 1. 글로벌화와 시민운동

목표	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 글로벌화의 정치적/경제적/문화적 의미를 이해한다</li> <li>● 글로벌화가 시민운동에 미친 영향을 이해한다</li> <li>● '인간의 얼굴을 가진 글로벌화' 위한 시민운동의 역할을 이해한다</li> </ul>
기본 내용	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 경제 현상으로서의 글로벌화의 본질</li> <li>● 글로벌화의 정치/사회/문화적 영향과 의미</li> <li>● 글로벌화의 긍정적, 부정적 측면</li> <li>● 글로벌 시대의 시민(여성)운동의 역할 및 논의 공간</li> </ul>
시간	180분 (휴식시간 20분 포함)
방법	강의, 토론
준비물	노트북, 빔 프로젝터, 칠판 또는 전지, 색지카드 1명당 2장씩, 매직, 스카치테이프
운영 지침	<ul style="list-style-type: none"> <li>◎ 브레인스토밍: 글로벌화에 대한 이해 (30분) <ul style="list-style-type: none"> <li>✍ 글로벌화에 대한 생각이나 느낌을 두 가지 씩 색지카드에 써서 내도록 함</li> <li>✍ 색지에 쓰인 내용을 유사한 것 끼리 분류하면서 칠판이나 전지에 붙임.</li> <li>✍ 정리하면서 글로벌화에 대한 생각과 느낌을 정리함</li> <li>✍ 글로벌화에 대한 부정적, 긍정적 인식을 이해하도록 함</li> </ul> </li> <li>◎ 강의: 글로벌화의 정치, 경제, 사회 문화적 측면 (60분) <ul style="list-style-type: none"> <li>✍ 글로벌리제이션이 경제적 측면에서 시작된 개념이지만 사회의 모든 부문에서 영향을 미치고 있음을 다룸</li> <li>✍ 글로벌화에 대한 포괄적인 이해를 도모함</li> </ul> </li> <li>◎ 토론: 글로벌화가 시민운동에 미친 영향, 시민운동이 글로벌화에 미칠 수 있는 영향 (60분) <ul style="list-style-type: none"> <li>✍ 4명 정도로 조를 짜서 위의 주제로 토론 (40분)</li> <li>✍ 전체에게 요약 발표 (20분)</li> </ul> </li> <li>◎ 정리 (30분) <ul style="list-style-type: none"> <li>✍ 글로벌화를 객관적으로 살펴보고 인간의 얼굴을 가진 글로벌화를 위한 시민사회의 역할을 생각해 봄</li> </ul> </li> </ul>
참고 자료	<p>김호기, 조희연(2001). <i>NGO 가이드: 시민·사회운동과 엔지오 활동</i>. 한겨레신문사</p> <p>박상필(2007). <i>NGO를 알면 세상이 보인다</i>. 한울. (제4부. NGO와 국제사회)</p> <p>김동춘 외(2000). <i>NGO란 무엇인가</i>. 아르케</p> <p>한만봉(2008). <i>NGO 행정론</i> 한만봉. 한국학술정보. 글로벌화와 NGO</p>

나) 논리적 구성 및 참고할 내용



(그림4-5) 1장의 논리적 구성

(1) 신자유주의적 글로벌화, 신 보수주의적 정치와의 결합

- 전 지구적 자본 축적과 신자유주의적 글로벌화: 글로벌 신자유주의 이데올로기의 부상과 세계적 지배, 사장논리의 확산을 통한 지구촌 질서의 재편
- 자본간 글로벌 경쟁의 격화와 적절한 글로벌 규제 장치 및 사회적 장치의 부재의 문제 심각: 투기자본주의의 전 세계적 확산
- 자유 시장 이데올로기에 따라 공공서비스의 민영화가 가속화되고, 노동시장의 유연화 압박, 작은 정부 논리와 복지국가 개혁, 부채축소, 경제정책 위주의 정책 담론으로 사회정책에 대한 관심이 하락됨

(2) 글로벌화와 정치/경제/사회/문화적 영향

- 초국가적 차원과 국민 국가적 차원, 지방적(local) 차원: 민족적, 국가적 차원이 배타적으로 유의미하던 시대에서 초국가적, 지역적( regional), 지방적(local)한 것이 독자적인 지위를 갖게 됨
- 정보화에 의해 강화되는 자본과 권력의 지배: 새로운 권력 집중과 새로운 엘리트주의, 부의 소유의 불평등이 지식정보의 불평으로 확산, 매체권력과 문화자본에 의한 문화적 통제와 길들이기

- IMF 체제와 빈곤의 글로벌화: IMF 및 세계은행이 강제하는 거시경제 안정화 정책과 구조조정 프로그램은 사회적 양극화와 빈곤의 글로벌화를 가속화함. 안정화프로그램의 기조는 긴축정책이며, 이는 재정지출에서의 사회보장적 및 사회 정책적 지출을 축소하는 것으로 나타남. 구조조정 프로그램의 원칙은 자유화로, 금융시장, 자본시장 개방을 통하여 초국적 자본에 일방적으로 유리한 결과를 초래함. 빈부격차의 증대, 빈곤의 세계화, 새로운 형태의 금융 산업에 의한 불로소득의 증대, 선진국 초국적기업을 중심으로 하는 기업 지배의 확대 등.

### (3) 글로벌 시대의 시민사회 운동

- 신자유주의에 따라 20세기를 통해 강화된 자본운동에 대한 공익적 규제 장치들이 자본운동의 범세계화로 무력화되고, 일국적 경계를 넘어 제약받지 않는 자본운동이 범세계적인 수준에서 전개됨(조희연).

- 글로벌화의 진전은 세계시장의 통합과 문화적 통합 등을 통해 국가들 간의 연계를 강화시킬 뿐 아니라 각국의 시민사회를 통합시키고 있음. 인권/노동/생태/평화 등을 둘러싼 보편적 기준과 감시 장치가 부재하거나 부실한 가운데 글로벌화로 국가들 간의 경제적 불평등이 심화되고 있고, 더불어 노동, 환경, 인권, 여성, 빈곤, 질병 등의 문제가 글로벌화되고 있음.

- 이와 함께 과거에는 서로 무관하게 살아왔던 각 나라들, 각 지역의 시민들이 경제적, 정치적, 문화적으로 서로 영향력을 주고받는 보다 밀접한 관계를 맺을 필요성이 대두함. 특히 반(反)신자유주의적 연대의 필요성이 증대됨.

- 우선 사회운동의 새로운 글로벌 비전이 필요함. 선진국 주도의(위로부터의) 세계화에서 인권/노동/생태/평화/지속가능한 발전 등의 보편적 가치에 기반 한, 또 그러한 가치와 기준의 확산을 중시하는 아래로부터의 세계화를 위한 운동

- '시장을 넘어서기' 위한 시민사회운동의 연대가 필요함. 우선 지역적인 것에서 출발해야 함. 지역 생활권에서 직거래와 생활공동체 생협운동, 녹색/지역화폐, 복지네트워크 등 탈 시장적 지역 단위의 대안생활체계 구축 등 반시장적 모델의 실험과 글로벌 확산 필요

- 그러나 전반적으로 자본의 세계화에 비하여 시민사회의 글로벌화는 부진하고, 글로벌 감시자 및 대안적 힘으로서의 시민사회의 영향력이 취약함. 시민운동의 글로벌 리더십이 절실히 필요함.



(4) 새로운 민주주의, 새로운 정치, 글로벌 거버넌스

– 기업의 이해가 지배적인 가운데 국민주권이 위협받고 있음. 이러한 부정적 측면에 대한 반작용으로 사회민주당의 재집권 가능성 대두. 오히려 백이 세계시민정당론에서 주장하듯이 초국가적 정치 규제의 실현 필요

<표4-1> 글로벌화와 NGO의 역할

- 글로벌화 과정을 통해 주권국가 내의 국민들의 사회적, 경제적, 문화적 행동 맥락이 국민국가의 경계를 넘어 세계로 확장되어감에 따라 국민국가의 합치조건이 더 이상 유지되기 어렵게 됨. 집합적 정체성 형성, 민주적 의사결정 및 의지형성, 사회적 연대 등 집합적 재화가 더 이상 국민국가의 틀 내에서 안정적으로 재생산될 수 없게 된 것. 이것이 곧 국민국가적 민주주의의 위기를 의미하는 것(박영도, 1999).
- 환경, 인권, 빈곤, 전쟁 등 세계적인 공동선을 추구해야 할 문제의 경우, 각국의 이해관계들이 민감하게 작용하는 정부간기구들(IGOs, Inter Governmental Organizations)의 협약이 바람직한 결론을 도출해 내리라고 기대하기 어려움. 이것이 바로 각국의 정부들이나 정부간기구들의 협약에 반대하는 각국의 NGO들과 글로벌 NGO들의 활동이 정당화될 수 있는 근거(한만봉, 2008).
- 견제와 배제에도 불구하고 글로벌 NGO들의 활동은 다보스 포럼에서 '인간의 얼굴을 한 글로벌화'라는 말이 나올 정도로 정부간조직의 활동에 영향력을 미치고 있는 것도 사실. 그러므로 글로벌 민주주의의 발전을 위해서는 정부간 조직들에 대해 투쟁하고 비판하고 견제하고 감시하기 위한 시민조직들의 초국적 네트워크로서 글로벌 NGO의 역할이 더욱 중요함. 최근 한국에서도 글로벌화와 세계시민사회의 변화에 주목하기 시작하면서 환경운동연합, 참여연대, 국제민중연대, 한국여성단체연합 등 많은 NGO들이 전지구적 문제들을 해결하기 위한 국제적인 연대에 적극적으로 참여하고 있음.

출처: 한만봉(2008). NGO 행정론, 한국학술정보

#### <표4-2> 대표적인 글로벌 거버넌스 공간: UN

-글로벌 시대의 다양한 시민운동의 공간 중 대표적인 것이 UN이라고 볼 수 있음. UN은 1945년 설립 때부터 NGO와 밀접한 관계를 가져 옴. 1945년 샌프란시스코에서 51개국 대표들이 모여서 유엔의 창설을 논의할 때에도 NGO대표들도 참여하여 유엔 헌장에 인권조항을 삽입하도록 압력을 가하여 관철시킴. 이후 NGO는 경제사회이사회에서 세 가지 종류의 협의적 지위를 획득하고 다양한 영향을 미침. 포괄적 협의지위는 NGO가 경제사회이사회와 산하기관에 의제를 제안할 수 있고, 회의에 출석하여 발언하거나 문서로 의견을 제출할 수 있음을 의미함. 특별 협의지위는 NGO가 의제제안권은 없지만 회의출석 발언권과 의견 제출권을 가짐을 의미함. 명부상 협의지위는 NGO에게 경제사회이사회나 산하기관이 요청할 경우 발언하거나 의견을 제출할 수 있는 권한을 부여함.

-UN은 NGO와의 협력을 강화하기 위해 1995년 글로벌거버넌스위원회(Commission on Global Governance)를 설치하고, 코피 아난 유엔 사무총장은 1998년 ‘유엔체계의 모든 활동에서 NGO와의 상호작용을 위한 제도적 정비와 실천’이라는 특별보고서에서 글로벌 거버넌스를 강조함.

참고: 박상필(2007). NGO를 알면 세상이 보인다. 한울

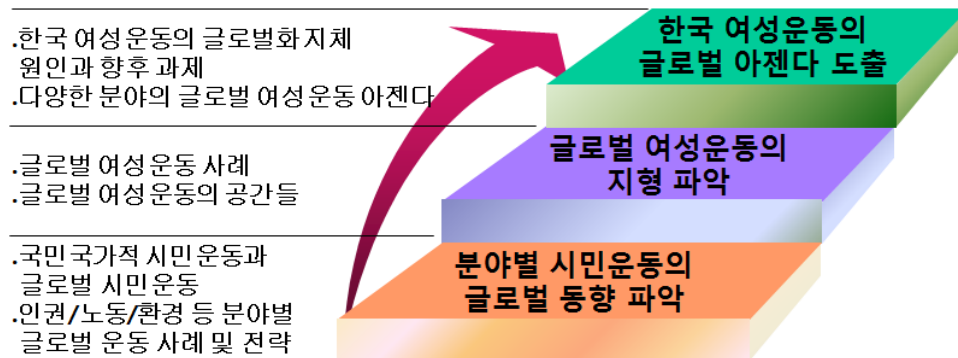
## 2) 2장: 시민운동의 글로벌 아젠다

### 가) 개요

## 2. 시민운동의 글로벌 아젠다

목표	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 분야별 글로벌 시민운동의 지형을 이해한다</li> <li>● 글로벌 여성운동의 지형을 이해한다</li> <li>● 한국의 시민운동의 글로벌 아젠다를 이해한다</li> </ul>
기본 내용	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 분야별 글로벌 시민운동 사례</li> <li>● 글로벌 여성운동의 동향</li> <li>● 한국의 시민운동의 글로벌 활동 사례</li> </ul>
시간	180분 (휴식시간 20분 포함)
방법	강의, 영상자료 시청 (또는 사례 발표), 토론
준비물	노트북, 빔 프로젝터, 칠판 또는 전지, 매직 등
운영 지침	<p>◎ 강의와 시청각자료 시청: 분야별 글로벌 시민운동 사례 (80분)</p> <p style="padding-left: 20px;">☞ 환경, 인권, 노동 등 분야별 글로벌 시민운동의 사례에 대한 강의와 영상자료를 시청하고 간단한 소감을 나누도록 함</p> <p>◎ 워크숍 (80분)</p> <p style="padding-left: 20px;">☞ 4-5명 정도의 소집단으로 아래 두 가지 주제를 토론함</p> <p style="padding-left: 40px;">1) 자신이 속한 단체의 글로벌 활동 사례</p> <p style="padding-left: 40px;">2) 우리 단체의 글로벌화 의제 찾기</p> <p style="padding-left: 20px;">☞ 조별 토론 결과를 전체에게 발표하고 질의 응답</p>
참고 자료	<p>- 김호기, 조희연(2001). <i>NGO 가이드: 시민·사회운동과 엔지오 활동</i>. 한겨레신문사</p> <p>- 김은실(2007). <i>지구화 시대의 현장 여성주의</i>. 이화여대출판부</p> <p>- 여이연(2004). 전지구화 시대의 여성 노동'. <i>여성이론</i> 통권 11호. 2004.12.6.</p> <p>- 한국여성의전화연합 (2007). <i>글로벌 네트워킹을 통한 이주여성인권 지원: '국경을 넘어 함께'</i></p> <p>- The Center for Women's Culture and Theories(Eds.).(2005). <i>WORK AND SEXUALITY</i>. ALTERITY PRESS. 중 1장. 제3세계 여성노동과 섹슈얼리티(태혜숙); 4장. '친밀성'의 전지구적 상업화-한국의 이주여성 엔터테인먼트의 경험(김현미)</p>

나) 논리적 구성 및 참고할 내용



(그림4-6) 2강의 논리적 구성

(1) 국민 국가적 시민운동과 글로벌 시민운동

－ 과거 운동 진영에서 "글로벌"이 추상적으로 여겨지고 국민국가적 차원만이 실제적인 차원으로 인식되었음. 그러나 생태환경의 문제를 보아도 초국민국가적 또는 글로벌한 실천이 필요한 시점임. 이에 시민운동의 각 분야에서 글로벌 의제를 찾아내고 고민하고 해결을 모색하는 접근이 필요.

－ 조희연은 한국 사회운동이 학문 분야 못지않게 종속적인 패러다임을 갖고 있다고 봄. 국내 의제들을 보편적으로 인식하는 관점 전환 필요. 국내의 사회운동의 의제들이 매우 특수하고 우리만이 고유한 것이라는 사고에서 벗어나서 보다 보편적 이슈로 인식하고 독해하고 접근할 필요. 이는 글로벌 의제를 우리가 주체적으로 설정하고 주도적 참여가자 되는 것을 의미함.

－ 우리 운동의 국내성을 어떻게 뛰어 넘어 일국적 한계를 뛰어 넘어서 글로벌한 운동으로 전개할 것인가가 관건

(2) 분야별 글로벌 운동 사례 및 전략

－ 최근 시민운동에서는 아시아와의 연대와 지역운동의 강화에 대한 강조. 지

난 시민운동에 대한 반성의 결과이기도 함. 과거 중앙중심의 운동, 정책중심의 이슈 파이팅 등에 대한 반성에 기초. 아시아와의 연대는 아시아 국가의 시민단체들에 우리의 경험을 전수하거나 가르치는 차원이 아니라 상호성에 기반 한 협력과 파트너십을 전제함. 그러한 의미에서 스스로에 대한 성찰과 혁신을 전제로 함.

-한국 희망재단의 인도 남부 타밀나두주 달리트 공동체에서 전개하는 활동 중 인도 빈민 여성에게 소사주기 등 (<표4-3> 참조)

#### <표4-3> 아시아, 그 야원 손을 잡다 (요약)

- 인도의 빈민 여성에게 소를 사주고, 러시아의 아무르 표범을 보호하고, 캄보디아의 빈곤 여성들이 만든 수공예품을 직거래하고, 스리랑카의 한국 기업을 감시하고, 인도네시아의 농업학교 친구들을 만나고, 팔레스타인의 분쟁 지역으로 달려간다. 먼 나라 이야기가 아니다. 지금 한국 안에서 벌어지고 있는 일이다. 비좁은 한반도에서 벗어나 드넓은 아시아와 연대하는 움직임이 한국 시민사회 안에서 활발해지고 있다.
- 1만원으로 아시아 민중 돕기 ‘만원계’는 아시아를 돕는 풀뿌리 시민운동이다. 2002년 6월 만원계 홈페이지(10usd.net)가 만들어지면서 시작됐다. 만원계는 자발적으로 모인 계원들이 계주를 뽑고 연대할 대상을 찾는 형태로 만들어진다. 월 1만원의 갯돈이 연대 자금이 된다. 현재는 ‘인도 소 사주기계’ ‘스리랑카계’ ‘버마계’가 활동 중이다.
- 소 사주기계는 인도 타밀나두주의 불가촉천민 마을에 소를 사주는 모임이다. 벌써 인도에 3마리의 소 값을 보냈다. 인도의 소 한 마리 값은 40만원 남짓. 10여명의 계원들이 너달만 모으면 소 한 마리 값이 나온다. 한국의 싼갯돈이 인도 빈민가정의 생명줄이 되는 것이다. ‘만원계’는 자금 지원을 넘어서 연대 활동까지 벌인다.
- ‘버마계’는 버마 민주화운동가 부찌(38)를 지원하는 모임이다. 부찌를 비롯한 버마 민주화운동가를 지원하고, 한국 안의 버마민족민주동맹(NLD)을 돕기도 한다. 버마어를 배우고, 버마 역사를 공부하는 일은 기본이다. 버마계 계원들은 타이의 버마 난민촌을 방문할 계획도 세우고 있다. 만원계는 한국 기업을 감시하는 구실도 한다.
- ‘스리랑카계’는 스리랑카 자유무역지대 노동운동가 카부도스와 연대해 현지의 한국 기업 감시운동을 벌인다. 만원계는 취지문을 통해 “한국은 이미 ‘착취를 당

하는 사회'가 아닌 '착취를 자행하는 사회'로 바뀌었다"며 "우리과 가까운 아시아 지역의 빈곤과 착취 문제부터 풀어가자"고 제안했다. 아시아는 세계 빈곤층의 70% 이상이 집중돼 있고, 1억2천여만명의 어린이가 노예노동에 시달리는 '아픈' 대륙이기 때문이다. ...

-‘만원계’의 모델은 ‘녹색 아시아를 위한 만원계’로 이어졌다. 녹색연합이 제안한 ‘녹색 만원계’는 만원계와 운영방식은 같지만, 연대 대상을 아시아의 환경 파괴 지역으로 집중한다. 현재 러시아 아무르 표범계, 인도네시아 오랑우탄계 등 7개 모임이 활동 중이다. 이들의 1만원은 녹색 아시아를 가꾸는 희망의 씨앗이 된다. 네팔 낭기마을계가 대표적이다. 대안무역, 연대의 대안으로 ‘낭기마을계’는 의사 임현담(49)씨가 제안했다. 이들이 지난 3월 보낸 껌돈 80만원은 동네 우물을 파고, 학교를 수리하는 데 쓰였다. 네팔에서는 1만2천원이면 학생 한명이 한 동안 쓸 교과서와 교육교재를 살 수 있고, 17만원이면 교사의 한 치 월급을 줄 수 있다.

-‘아무르 표범계’는 개발과 밀렵으로 멸종 위기에 몰린 극동지방의 아무르 표범을 보호하는 모임이다. 주민들의 밀렵을 막기 위해 표범으로 피해를 입은 러시아와 중국 현지 민가에 보상비를 지원한다. 표범계는 현지 주민의 안정적 생계 확보를 위해 표범 서식지의 임산물을 직거래하는 대안무역을 모색하고 있다.

-대안무역도 아시아 연대의 대안으로 떠오르고 있다. 윤리적 거래를 통해 세계 체제의 모순에 도전하는 운동이다. 대안무역 상품의 절대 다수는 여성, 장애인, 소수민족 등 사회적 약자들이 생산한다. 아름다운재단 대안무역팀은 인도, 네팔, 필리핀 등 아시아의 30여개 풀뿌리 시민단체와 연계해 대안무역 운동을 벌이고 있다.

-서구 중심주의를 넘어 ‘아시아적 마인드’를 가진 세대도 등장하고 있다. 5월22일 서울 영등포동의 하자센터에서는 ‘감전(感傳) 아시아 파티’가 열렸다. 이 파티의 주인공은 한국, 아니 아시아의 청소년들. 엔씨소프트와 하자센터가 공동 기획한 ‘글로벌 네트워크 프로젝트’에 참여한 10팀 30명의 청소년들은 일본, 캄보디아, 인도네시아 등을 여행하고 돌아왔다. ...이날 간디학교 아이들은 인도네시아 농업학교에서 만난 친구들 이야기를 풀어놓았고, 디자인 작업을 하는 10대들은 캄보디아 리움 대안 디자인학교 친에서 느낀 점을 이야기했다. 올해로 두 번째를 맞는 ‘글로벌 네트워크 프로젝트’를 통해 한국의 10대들은 아시아의 청소년들과 차곡차곡 공감대를 쌓고, 네트워크를 구축하고 있다. ..

-하자센터의 김태진(17)씨는 타이의 공동체 마을, ‘무반택’ 사람들을 가족처럼 여긴다. 무반택에는 버마에서 넘어온 난민 청소년, 타이의 버림받은 10대들이 생활하고 있다. 김씨는 2001년과 2003년 두 차례 무반택에 머물렀다. 이 마을

에서 공동체 생활을 하고, 벽화 작업을 하며 허물 없는 친구가 됐다. 아예 올 7 월에는 무반택에서 만난 친구들과 함께 새로운 생태마을을 만드는 일에 뛰어들 작정이다.

-한국 안의 이주노동자와 연대하는 10대도 있다. 박태주(19)씨는 인권단체 ‘아시아의 친구들’에서 일하면서 진짜 아시아인 친구를 얻었다. 박씨는 올 3월 고등학교를 졸업한 뒤, 아시아의 친구들에서 일하고 있다. 이주노동자에 대한 관심 때문이다. 차미경 ‘아시아의 친구들’ 대표는 “이주노동자는 한국 사회의 축복”이라며 “축복을 축복으로 받아들여야 한다”고 강조했다. ...

출처: 한겨레21, 2004.6.16. '아시아, 그 야원 손을 잡다: 빈곤과 차별을 넘어 하나로... 우리 안의 아시아 우리 밖의 아시아와 연대하는 사람들'을 요약하였음.  
<http://zine.media.daum.net/h21/view.html?cateid=3000&newsid=20040616050717943&p=hani21>)

#### <표4-4> 글로벌 시민단체 활동 예: 코프워치

- 코프워치www.copwatch.org는 글로벌화에 반대하여 반세계화운동의 선봉에 있는 단체임. 사회운동가 칼리너Josua Karliner가 기업의 사회적 책임을 실현하기 위해 1996년 설립. 초기에는 ‘다국적 자원 및 활동센터TRAC, Transnational Resource & Action Center’라는 명칭으로 출발. 샌프란시스코 인근 오클랜드시에 본부를 둬.

- 이 단체는 사회적/환적 정의실천, 기업의 사회적 책임 제고, 부패한 기업 고발 등을 임무로 함.

- 코프워치의 3가지 활동 방향:

① 환경감시운동Green Justice. 기업의 반환경적 사례를 발굴하여 이를 이슈화 함. 특히 지구의 기후변화와 환경파괴에 대한 책임으로부터 자유로울 수 없는 석유/석유/가스 회사들에 대한 사회적 책임을 촉구하는 운동을 전개.

② 인권보호운동. 다국적기업을 상대로 개도국 근로자 인권 신장위한 노력. 세계 곳곳에서 벌어지고 있는 다국적 기업들의 노동착취에 대해 감시와 폭로로 언론의 관심을 모음. 나이키의 베트남 공장의 근로조건 조사하여 아동노동착취 현장을 고발하는 등.

③ 부패한 기업 고발. 미국의 엔론 사태가 발생하기 3년 전인 1998년부터 엔론을 조사함. 헬리버튼, 벡텔 등 군수 대기업을 모니터하기 시작, 정기보고서도 발간 함. 이 자료를 모아 2004년 3월부터는 ‘전쟁으로 이익 보는 자 War Profiteers’라는 웹 사이트를 통해 공개하고 있음. 무역공정성 Trade Justice운동에도 앞장섬.

출처: 조규현(2009) 미국의 시민운동단체

[http://isibada.pe.kr/bbs/zboard.php?id=isibada\\_12&no=2958](http://isibada.pe.kr/bbs/zboard.php?id=isibada_12&no=2958)

## (2) 글로벌 여성운동 사례와 공간들

-글로벌 범주로서의 여성운동을 생각해야 하는 시점: 신자유주의적 경제 질서에 따른 구조적인 문제들, 예컨대 복지국가의 후퇴와 정부의 돌봄에 대한 투자 축소 등에 따라 여성운동에서도 새로운 대응이 필요함. 성폭력과 매춘은 가난의 문제이자 노동의 문제이기도 함. 글로벌 시대의 여성운동은 자기만의 영역을 고집할 수 없으며, 여성운동의 폭넓은 지형을 파악해야 함. 그런데 여성단체들의 인적/물적 자원이 열악하여 당면 문제 외에 관심 가지기 어려운 현실임.

-글로벌 여성운동의 다양한 전략적 접근 가능성 모색 필요. 즉, 운동의 인사이드 전략과 아웃사이드 전략 각각에 대한 이해가 필요. 인사이드 전략은 유엔, OECD, ASEAN, APEC 등 경제 블록 등과 OXFAM, SIDA 등 등을 통한 전략이고, 아웃사이드 전략은 길거리 기금조성 등 다양함.

## (3) 분야별 한국 여성운동의 글로벌 아젠다

- 글로벌화를 찬양하는 시각과 비판하는 시각이 공존하는 가운데, 후자에서는 글로벌화에 따라 젠더불평등이 심화될 것이라는 우려가 있음. 자본주의와 가부장제의 합작품이 국가의 경계를 넘어 진행되기 때문에 여성운동의 국제적 대응이 필요함. 예컨대, 노동뿐 아니라, 친밀성까지도 전 지구적으로 상업화하는 현실에서 여성의 노동권과 인권을 지켜내기 위한 국제적 연대와 공조가 요구됨.

- 본 연구의 면접에서는 한국의 여성단체가 ODA, MGDs 모니터링이나 글로벌 기업의 해외 모니터링 등 현지 여성조직들과 연대하여 활동할 수 있는 글로벌 아젠다가 많이 있고 한국을 활동 주체로 하는 일들이 많으므로 단체의 글로벌 관심과 역량을 강화하고 운동의 자국 중심성을 벗어나는 것이 시급하다는 의견이 제기됨.

-아울러 NGO에서 주요 권력 자원은 이슈 개발 및 이슈 주도 능력이므로 팀장급 이상은 자기 이슈를 가져야 한다는 점이 강조됨. 이에 활동가들이 글로벌 이슈를 지속적으로 개발·보완하여 '나의 이슈'로 발전시킬 수 있도록 해야 한다는 의견임.



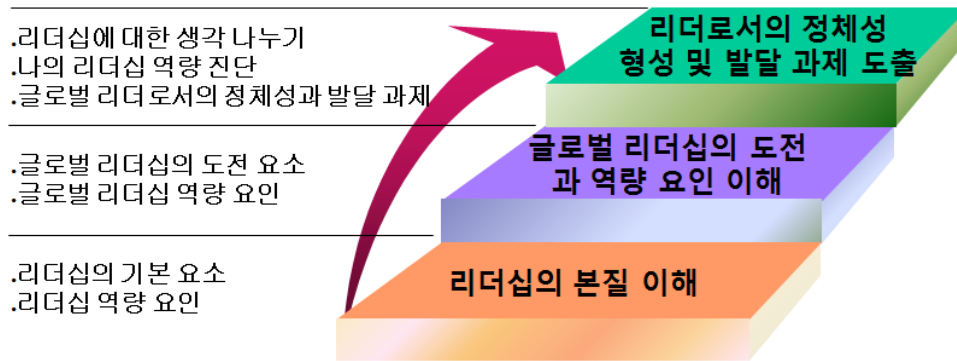
- 3) 3장: 글로벌 리더십의 본질  
가) 개요

### 3. 글로벌 리더십의 본질

목표	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 리더십의 본질과 기본 역량요인을 이해한다</li> <li>● 글로벌 리더십의 도전과 역량요인을 이해한다</li> <li>● 리더로서의 자신의 역량을 파악하고 발달과제를 도출한다</li> <li>● 글로벌 리더로서의 자신의 정체성을 형성한다</li> </ul>
기본 내용	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 리더십의 의미, 기본 역량</li> <li>● 글로벌 리더십의 도전과 역량</li> <li>● 자신의 리더십 역량과 글로벌 리더로서의 발달 과제</li> </ul>
시간	180분 (휴식시간 20분 포함)
방법	강의, 영상자료 시청 (또는 사례 발표), 토론
준비물	노트북, 빔 프로젝터, 칠판 또는 전지, 색지카드 1명당 2장씩, 매직, 스카치테이프, 글로벌 리더십 진단도구
운영 지침	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 강의: 리더십이란? (80분) <ul style="list-style-type: none"> <li>☞ 참가자들에게 색지 카드를 두 장씩 나누어 준 다음, '리더' 또는 '리더십' 하면 떠오르는 속성을 두 가지 써내도록 하고, 쓴 내용들을 유사한 것 끼리 분류하여 전지 또는 칠판에 부치고 리더십의 기본 요소 및 역량요인을 소개함.</li> <li>☞ 일반적 리더십과 글로벌 리더십의 차이를 설명하며</li> <li>☞ '리더십'에 불편하거나 양가적 태도를 가질 수 있는 비영리 부문 여성 활동가들이 리더로서의 책무를 편안하게 수용하도록 함</li> </ul> </li> <li>● 글로벌 리더십 진단 및 리더십 발달계획 수립 워크숍 (80분) <ul style="list-style-type: none"> <li>☞ 준비한 도구로 참가자들의 글로벌 리더십 역량 진단 및 분석</li> <li>☞ 결과에 대한 해석과 느낌 나누기</li> <li>☞ 나의 리더십 발달 과제 설정하기</li> </ul> </li> </ul> <p>.글로벌 리더가 되기 위해 필요한 것은?</p>
참고 자료	<p>이상호(2010). <i>조직과 리더십</i>. 북넷</p> <p>이화-웰슬리(2008). <i>글로벌 리더십 컨퍼런스 자료집</i>. 2008.10.21.</p>

나) 논리적 구성 및 참고할 내용

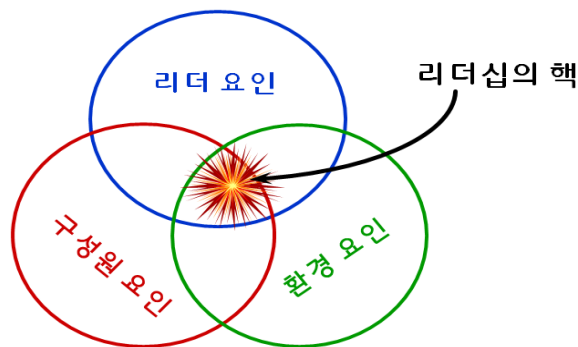
(그림4-7) 3강의 논리적 구성



#### (1) 리더십의 기본 요소

-리더가 사람과 조직을 움직여 가면서 목표를 향한 여정을 이끌어 가는 사람이라면, 리더십은 리더와 구성원, 조직의 역사와 구조 등 환경 요인이 상호작용을 하는 과정임. 즉, 리더십의 기본 요소에는 리더 자신의 능력과 품성 등에 관계되는 다양한 속성들, 구성원의 능력과 품성, 조직에 대한 기대 등의 속성들, 그리고 조직의 역사, 구조, 문화, 자원 등의 환경 변수가 포함됨.

-리더십은 위의 세 가지 요소들의 상호작용의 결과로 볼 때, 모든 상황에서 효과적인 어떤 하나의 리더십 스타일은 존재하기 어렵다는 점을 짐작하게 됨. 즉, 리더는 다양한 리더십 행동 레퍼토리를 갖추고, 상황에 맞는 행동을 취해야 하는 유연성이 필요함.

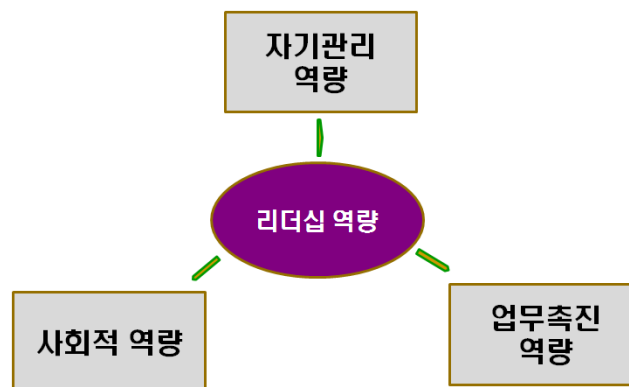


(그림4-8) 상호작용으로서의 리더십: 리더십의 핵

## (2) 리더십 역량 요인

-보통 리더십 역량을 "업무에서 효과적이고 우수한 성과를 산출하는 개인의 잠재적 특성"(Klemp, 1980, p21. Lucia & Lepsinger, 1999에서 재인용) 또는 "개인이 수행하는 업무의 주요한 부분에 영향을 주고 업무 성과와 관련성이 높으며, 조직에서 널리 받아들여지는 성과 기준에 준하여 측정할 수 있으며 교육훈련과 개발을 통하여 개선될 수 있는 지식과 기술, 태도의 집합체"(Parry, 1996, p50, Lucia & Lepsinger, 1999에서 재인용)<sup>8)</sup>로 정의함.

-일반적인 리더십 역량 모델은 자기관리 역량, 사회적 관리 역량, 그리고 일 추진 역량으로 구성됨. 그 각각의 내용은 아래와 같음.



(그림4-9) 일반적 리더십 역량 모델

### (가) 자기관리 역량

① 자기 인식: 자신의 강점과 약점을 이해함. 자신이 어떤 상황에서 가장 잘 할 수 있으며 어떤 상황에서 어려운지를 파악하는 능력 포함

② 모순적인 요구들 사이에 균형을 이루는 능력: 일과 가정의 균형을 포함하여 개인이 수행하는 다양한 역할들 사이의 조화를 이루는 능력을 의미

8) Lucia, A.D.& Lepsinger, R.(1999). The Art and Science of Competency Models. 알기 쉬운 역량모델링. 정재창 외 역. PSI컨설팅

③ 학습능력: 새로운 지식과 기술, 행동, 태도가 요구될 때를 알고 스스로 적응하고 개발할 책임을 수용하며, 그러한 개발을 위한 기회에 적극 참여함

④ 리더십 가치의 내면화: 정직과 인격적 통합성은 신뢰와 믿음을 얻는데 중요. 개인적 동기 수준 유지, 조직원을 동기부여하며, 긍정적 태도를 견지함

#### (나) 사회적 역량

① 관계를 구축하고 유지하는 능력: 다양한 배경의 사람들을 존중하고 수용하는 태도는 관계 구축의 핵심.

② 효과적 팀을 구축하고 운영하는 능력: 함께 일하는 이들이 좋은 관계를 형성하도록 촉진. 그룹 시너지와 동기를 높이고, 구성원들이 임파워되고 있다는 느낌을 창조

③ 의사소통 능력: 세 가지를 포함. 경청, 전달과 설득, 확인을 포함

④ 타인을 육성하는 능력: 구성원의 발달 욕구를 진단하고 발달기회를 제공하며 객관적인 피드백을 제공하는 능력을 의미함.

#### (다) 업무추진 역량

① 관리 기술: 목표 설정, 계획 수립과 모니터, 문제 해결과 의사결정 등 일상적인 조직 관리 능력을 의미함.

② 전략적 사고 및 행동 능력: 조직의 광범위한 목표와 장기 비전, 임무 이해. 바람직한 미래를 보는 감각으로, 그러한 미래를 향하도록 의사결정 및 우선순위를 조정하는 측면임.

③ 창조적으로 사고하는 능력: 새로운 아이디어와 기회를 보는 안목, 위험을 감수하는 능력을 나타냄.

④ 변화를 시도하고 실행하는 능력: 변화의 필요성 창조하고 구성원들이 변화에 동참하도록 영향을 미침. 아울러 변화에 따른 또는 변화를 실천하는데 필요한 학습을 지원하고 새롭게 일하는 방식을 제도화함.

#### (3) 글로벌 리더십의 도전 요소와 역량 요인

-글로벌 리더는 자기 분야의 국제적 트렌드를 읽어내고 세계 여러 나라의 성

공과 실패를 잘 이해함으로써 단체 활동의 의제와 접근방식을 설정하는데 도움을 줄 수 있는 리더임.

-글로벌 리더십에서는 일반적인 리더십과 다른 도전 요인에 직면하게 됨: Center for Creative Leadership(CCL)은 글로벌 리더십의 도전을 아래와 같이 복잡성, 다양성, 불확실성 등 세 가지로 정리함.

①복잡성: 첨단 과학기술의 발전과 글로벌 환경 변화의 가속화에 따르는 것으로 리더는 기술과 정보와 자원의 복잡한 글로벌 흐름을 파악하여 조직의 비전과 사업 전략에 반영해야 함.

②다양성: 이질적인 배경의 사람들과 함께 일하면서 문화적 가치나 선호의 충돌을 경험하게 되며, 이를 수용할 수 있는 글로벌 마인드 셋을 가지는 것이 중요하게 됨.

③불확실성: 복잡성, 다양성과 긴밀하게 연결되는 문제로, 급속한 환경 변화와 다양한 요소들 사이에서 리더는 종종 위험을 감수하는 결정을 내려야 하고, 조직 안팎의 갈등 요소를 다루며, 불안정성으로 인한 구성원들의 심리적 불안도 잘 관리해야 함.



(그림4-10) 글로벌 리더십의 도전 요인

-글로벌 리더십의 특수한 도전요인이 있듯이, 글로벌 리더십 역량은 일반적인

리더십 역량과 다른 내용이 포함됨. CCL의 글로벌 리더십 역량은 글로벌 비즈니스 관리 역량, 다양성의 관리와 신뢰 구축 역량, 유연한 조직 관리 역량, 불확실성 관리 역량, 학습조직의 창조, 긍정적 조직문화 촉진 등으로 구성됨.

<표4-5> 글로벌 리더십 역량 요인과 내용

역량 요인	핵심 내용
글로벌 비즈니스 관리 역량	-자본, 기술, 시장 기회, 인적 자원에 관한 글로벌 차원의 정보를 수집하고 이를 전략적으로 활용함 -글로벌 변화에 대한 통찰과 지식, 최신의 비즈니스 방식의 실천
다양성 관리 및 신뢰 구축 역량	-다양성에 대한 감수성 -다른 배경의 사람들과 신뢰 구축 -다양성(성별 다양성 포함)의 관리 -갈등 관리 -> 다른 가치의 통합 -> 시너지 창출 -소통 및 네트워크 능력
유연한 조직관리 역량	-지속적인 변화에 적응하는 유연성 -권력의 분담, 탈 권위주의
불확실성 관리 역량	-변화의 소용돌이와 혼란 속에서 새로운 기회를 창조할 수 있는 능력 -조직원들의 불안을 관리 -변화 관리
학습조직의 창조	-새로운 지식과 관점을 탐색하는 개방적 문화 구축 -지식의 공유, 실천공동체 구축 -상호 지원과 육성하는 문화 조성
긍정적 조직문화 촉진	-긍정적 의사소통 -긍정적 의미 창출

출처: CCL의 비공개 훈련자료를 필자가 수정·보완함

#### 4) 4강: 여성주의 가치와 긍정 리더십

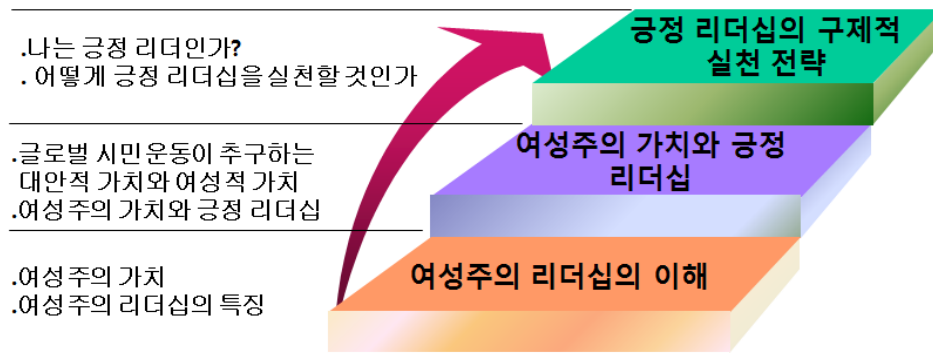
##### 가) 개요



#### 4. 여성주의 가치와 긍정 리더십

목표	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 대안적 가치로서의 여성주의 가치를 이해한다</li> <li>● 여성주의 가치와 긍정 리더십, 글로벌 리더십의 관계를 이해한다</li> <li>● 긍정 리더십 전략을 이해하고, 실천과제를 모색한다</li> </ul>
기본 내용	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 리더십에서의 여성주의 가치의 실천</li> <li>● 긍정 리더십의 실천 전략</li> </ul>
시간	180분 (휴식시간 20분 포함)
방법	강의, 영상자료 시청, 토론
준비물	노트북, 빔 프로젝터, 긍정 리더십 관련 동영상
운영 지침	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 강의: 여성주의적 리더십 (80분) <ul style="list-style-type: none"> <li>☞ 여성주의 가치는?</li> <li>☞ 왜 리더십에서 여성주의를 말하나?</li> <li>☞ 여성주의 리더십의 특징과 과제</li> </ul> </li> <li>● 강의: 긍정 리더십 전략 (80분) <ul style="list-style-type: none"> <li>☞ 긍정 리더십 진단</li> <li>☞ 긍정 리더십의 네 가지 전략</li> <li>☞ 긍정 리더가 되기 위해 우리 조직에서 무엇을 실천할 것인가?</li> <li>☞ 토론 및 마무리</li> </ul> </li> </ul>
참고 자료	<p>-김양희(2006). <i>여성, 리더 그리고 여성 리더십</i>. 삼성경제연구소.</p> <p>-김현미 외(2006). 세계화 맥락에서의 여대생 리더십 향상 교과과정개발을 위한 제언. <i>평생교육학연구</i>.12권 3호, 49~71쪽</p> <p>-양민석 (2006). 성 인지적 팀제 운영과 여성주의 리더십의 가능성. 이화리더십개발원 제3차 학술대회 자료집. <i>여성주의 리더십과 권력</i>. 2006.8.28.</p> <p>-양민석 (2007). 여성주의 리더십의 ‘문화적 토대’로서의 사회자본과 네트워크. <i>여성주의 리더십: 새로운 길찾기</i>. 이화여자대학교 출판부.</p> <p>-이상화(2004). 여성주의 관점에서 본 리더십과 권력. 이화리더십개발원 개원 1주년 기념 학술대회 자료집. <i>여성적 가치와 여성 리더십</i>. 2004.9.17.</p> <p>-김영옥 외(2007). <i>여성주의 리더십의 새로운 길 찾기</i>. 이화여자대학교출판부</p> <p>-장필화(2004). 여성, 여성적, 여성주의적 리더십. <i>이화리더십개발원 개원 1주년 기념 학술대회 자료집</i></p> <p>-조형(2005). <i>여성주의 가치와 모성 리더십</i>, 이화여자대학교출판부</p> <p>-허라금(2005). 여성주의 리더십의 관점에서 본 살림의 리더십. <i>녹색담론</i> 2005.11.18</p> <p>-Cameron, K.(2009). <i>Positive Leadership: Strategies for Extraordinary Performance</i>. Berrett-Koehler Publishers,</p>

나) 논리적 구성 및 참고할 내용



(그림4-11) 4강의 논리적 구성

(1) 여성주의 가치를 실천하는 리더십

-여성주의는 여성 억압의 역사를 구성하는 제도와 실천, 무의식적이고 이데올로기적인 기제들을 파악하고 그 원인을 청산하며, 대안적인 기획을 구상하고 실행시키려는 정치적 목표를 가짐(양민석, 2006: 34). 또한 여성주의는 여성들이 억압의 역사 속에서도 삶을 지탱하면서 축적한 특수한 경험에 가치를 부여함.

-조직의 맥락에서 여성이 길러 온 돌봄과 배려, 소통과 협동, 육성 등의 능력이 리더십을 통하여 확산된다면 조직의 관습과 제도를 변혁시키고 조직의 가치 지향을 대안적인 방향으로 이끄는 토대가 될 수 있을 것으로 기대됨(김양희, 2006; 양민석, 2007).

- ‘여성 리더십’과 관련한 세 가지 의미 (참고: 장필화, 2004; 허라금, 2005; 김양희, 2006)

① 여성 리더십: 생물학적 구분에 의해 구별되는 ‘여성’(female)에 의한 리더십

② 여성적 리더십: 사회문화적으로 형성된 ‘여성적’(feminine)인 속성을 가진 리더십

③ 여성주의 리더십: 성평등한 세상을 지향하며, 여성주의적 가치를 실천하고자 하는 리더십.

- 여성주의 리더십에서는 리더의 성별이나 리더십의 젠더 보다는 리더의 비전

과 목표, 리더십 발휘 방식에서 기존의 리더십 유형과 다른 차별성을 갖고 있음을 강조함. 김양희(2006)는 여성주의 리더십을 '상호의존성과 통합, 협동, 육성과 지원, 참여와 자기 결정권, 개개인의 임파워먼트 등 여성주의 가치를 실천하는 리더십'으로 정의하고, 여성주의 리더십에서는 보다 평등하고 인간화된 조직을 위한 변혁을 추구한다고 보았음. 즉, 여성주의 리더십은 변화를 통하여 목표 달성을 추구하는 변혁적 리더십이되, 보다 평등하고 평화적이며 상호 보살핌 사회를 지향하는 방향성을 지니고 있다는 데 그 특징이 있음.

-Martin(1993)은 '리더십' 대신에 '관리'라는 용어를 사용하여, '여성주의 관리'의 특징으로 구성원들 사이의 연결성, 협력, 상호성을 분리와 경쟁, 개인적 성공위에 둔다는 점을 강조함. 또한 그는 여성주의 관리의 실천과제로 기존의 조직에서 성 중립적으로 보이는 규범과 규정, 관습, 가치에 숨어있는 성 편견을 노출시키는 것, 타인과의 협동과 상호작용을 통해 서로의 경험을 배우며 통찰을 얻는 것, 공동체와 협동 증진, 민주성과 참여 증진, 부하직원의 임파워먼트 증진, 육성과 보살핌 증진, 변혁적 결과 추구 등을 제시함. 여기서 관리자 또는 리더의 권력은 통제하고 지배하는 것, 혼자 독점하는 것이 아니라 '의무로서의 권력(power as an obligation)'으로 해석된다. 특히 부하 직원에게 참여의 기회와 권한을 나누어 줌으로써 스스로 임파워되도록 하는 것이 리더의 중요한 의무로 간주됨.

- 김현미 등은 글로벌화의 맥락에서 여대생 글로벌 리더십 향상 교육의 방향으로 남성중심적인 사회의 현상들에 대하여 전통적인 시각에서 벗어나 자신과 맥락을 분석하게 돕는 것은 물론, 해외에서 커리어를 계획하는 것에 대해 큰 저항이 없는 여대생들에게 다문화 감수성을 구체적으로 배양, 발전시킬 수 있는 것이 무엇인지에 대한 고민을 반영하여야 한다고 보면서 다음을 제안.

- ①성 불평 현실 인식을 바탕으로, 성별 고정관념을 초월한 사유를 돕는 과정
- ②한국내의 다양한 문화 교차지역의 현장 연구와 분석을 통해 우리 안에 들어와 있는 다양한 문화적 타자들과의 소통을 고민하는 과정
- ③'능력' 위주의 교육보다는 세계적 변화와 정세에 대한 전반적 이해를 돕는 과정
- ④역할 모델로서 가까운 미래를 '구체적으로' 상상하게 하는 '접근 가능한' 인물 혹은 케이스가 활용되는 과정 등

## (2) 긍정 리더십

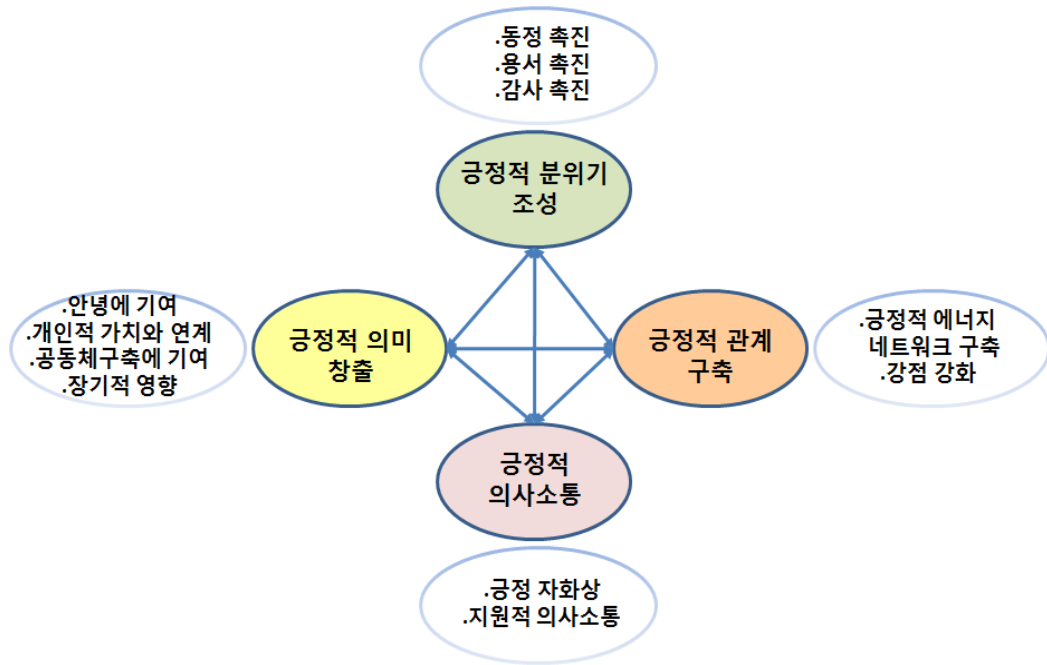
-글로벌 리더십 역량 중 하나가 불확실성과 혼동 속에서 긍정적인 태도를 견지하면서 직원들을 고무시키고 동기를 부여하는 것임. 따라서 여성 리더들이 대안적 가치로서의 여성주의 가치를 실천하고 긍정 리더십 전략을 적용할 필요성이 있음. 전문가 면접에서도 글로벌 리더는 긍정적인 사고로 난관에 부딪칠 때마다 희망적인 아이디어와 메시지를 제시할 수 있는 비전 공급 능력을 가져야 한다는 점이 강조됨.

-긍정 리더십은 긍정의 조직학, 긍정 심리를 조직 리더십에 적용한 것. 긍정 리더십은 아래에 강조를 둠 (참고: Cameron, 2009).

- ①개인과 조직을 향상시키는 요인
- ②조직에서 올바르게 돌아가고 있는 부분
- ③생명과 활기를 주는 요인
- ④기분 좋은 경험이 되는 요인
- ⑤비범한 것
- ⑥영감을 주는 요인

-다음은 서로 연관되고, 서로를 강화하는 긍정 리더십의 네 가지 전략임

- ① 긍정적 분위기 조성: 동정과 용서, 감사를 촉진함
- ② 긍정적 관계 조성: 긍정적 관계를 가진 사람은 더 높은 수준의 과제를 달성하고, 더 적응력 있고 창의적이며, 개방적이고 신뢰 수준이 높음.
- ③ 긍정적 의사소통: 부정적/비판적 언어보다 긍정적/지원적 언어 사용. 반영적 경청, I-message, 평가적 진술(판단, 낙인)보다 기술적 진술
- ④긍정적 의미 촉진: 타인의 안녕에 긍정적 영향 미친다고 느끼게 함. 업무를 중요한 덕목/핵심가치와 연결시킴, 공동체에 장기적 영향을 미친다고 느끼게 함



(그림4-12) 긍정 리더십의 네 가지 전략(Cameron, 2009)

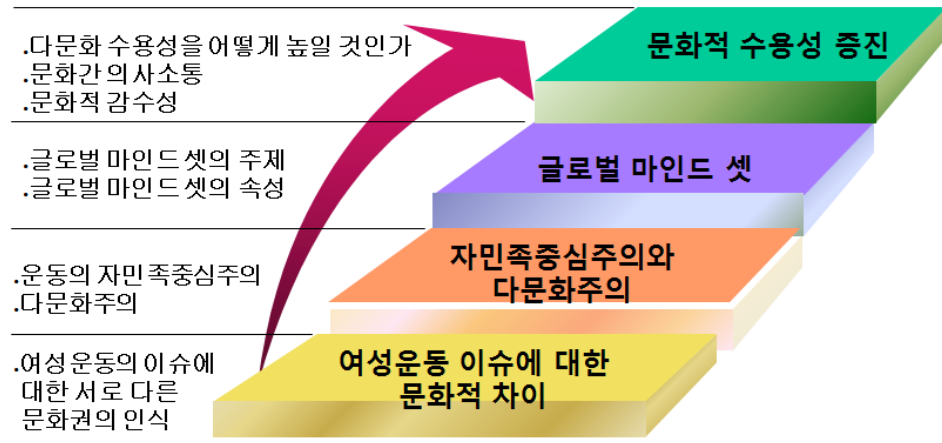
## 5) 5강: 다문화 이해와 글로벌 마인드 셋

### 가) 개요

## 5. 다문화 이해와 글로벌 마인드 셋

목표	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 한국사회의 단일성에 대한 신념과 배타적 국민정체성의 문제를 이해한다</li> <li>● 글로벌 마인드 셋의 중요성을 이해한다</li> <li>● 다문화 수용성을 높인다</li> </ul>
기본 내용	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 여성운동 이슈에 대한 문화간 이해의 차이 사례</li> <li>● 자민족중심주의와 다문화주의</li> <li>● 글로벌 마인드 셋의 구체적 내용</li> <li>● 문화적 수용성 증진 방법: 문화간 의사소통과 문화적 감수성 발달 단계</li> </ul>
시간	180분 (휴식시간 20분 포함)
방법	강의, 영상자료 시청 (또는 사례 발표), 토론
준비물	노트북, 빔 프로젝터, 칠판 또는 전지, 매직, 스카치테이프, 글로벌 마인드셋 퀴즈
운영 지침	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 강의: 글로벌 마인드셋과 문화적 수용성 (100분) <ul style="list-style-type: none"> <li>☞ 여성운동 이슈에 대한 문화간 이해의 차이를 나타내는 사례들</li> <li>☞ 우리 안의 자민족중심주의와 다문화주의</li> <li>☞ 글로벌 마인드 셋</li> <li>☞ 문화적 수용성 증진 방법</li> </ul> </li> <li>● 워크숍: 문화적 수용성 증진 - 나 중심주의 자민족중심주의 벗어나기 (80분) <ul style="list-style-type: none"> <li>☞ 글로벌 마인드 셋 퀴즈</li> <li>☞ 내 안의 나중심성, 우리 안의 자민족중심주의</li> <li>☞ 문화적 수용성 증진</li> </ul> </li> </ul>
참고 자료	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 민무숙 외(2010) <i>한국형 다문화수용성 진단도구 개발 연구</i>. 대통령소속 사회통합위원회</li> <li>● 황정미 외(2007). <i>한국사회의 다민족·다문화 지향성에 대한 조사연구</i>. 한국여성정책연구원</li> <li>● Kavita Ramdas. TED 강의: <i>Radical women, embracing tradition</i>. <a href="http://www.ted.com/talks/kavita_ramdas_radical_women_embracing_tradition.html">http://www.ted.com/talks/kavita_ramdas_radical_women_embracing_tradition.html</a></li> </ul>

나) 논리적 구성 및 참고할 내용



(그림4-13) 5장의 논리적 구성

(1) 여성운동 이슈에 대한 문화적 차이

- 면접에서 나타난 바와 같이, 비혼운동의 경우 지역과 국가마다 운동의제로서의 의미가 다르게 나타났음. 빈곤한 아시아의 저개발 국가에서는 한국 여성들이 독신을 유지할 수 있는 것 자체가 브루주아 측면이 있는 반면, 유럽에서는 '비혼을 뭐 운동으로 하느냐 할 정도로 이슈가 안 됨.

- 다른 예로, 평화문제만 해도 우리에게도 남북문제가 핵심이지만 다른 나라 참가자들은 남북문제에 관심이 없고 영토문제가 더 중요할 수 있음. 따라서 글로벌 참가자들이 공통으로 관심 있는 것, 공통으로 실천할 수 있는 목표를 만들어 내는 것이 어렵고도 중요함. 사전에 충분히 소통해야 가능하고, 이것이 일의 성과를 좌우함.

(2) 운동의 자민족중심주의와 다문화주의

- 면접에서 활동가들은 문화적 이해가 가장 어려운 것이며, 열린 마음으로 인정할 수 있다고 다 되는 것은 아니라고 보았음. 문화적 이해는 태도의 문제이면서 그 이상이기도 함. 타문화권 사람들과 협력을 하기 위해서는 우선 자신의

운동의 자기중심성, 자국중심주의를 이해해야 함. 이것이 아래에서 다룰 문화적 감수성 증진의 가장 기본임.

### (3) 글로벌 마인드 셋

-글로벌 리더십에 대한 초기의 관심은 글로벌 마인드 셋에 집중됨. 그만큼 글로벌 환경에서 조직을 이끌어 나가는 데는 사고방식과 관점의 문제가 중요하기 때문임. 글로벌 마인드 셋의 정의를 보면 아래와 같음.

<표4-6> 글로벌 마인드 셋의 정의

<p>-비즈니스, 산업, 분야, 시장 등을 글로벌 차원에서 이해할 수 있는 능력 (Jeannet, 2000)</p> <p>-정보와 지식, 경험을 국가나, 기능, 비즈니스 경계를 넘어서 공유하고, 글로벌 화 과정에 따라 대두되는 국가와 지역, 부문 간의 우선순위를 조율하는 것에 가치를 두는 일련의 태도(Pucik &amp; Saba, 1998)</p> <p>-공간적 제약 및 자신의 주변을 넘어서는 관점을 가지고 다양한 배경의 사람과 문화에 대하여 관용적 태도를 견지하는 것으로, 종종 코스모폴리타니즘으로 불림(Dekker 등, 2005)</p> <p>-기술이 아니라 본성의 문제로, 다른 사람들이 보지 못하는 것을 볼 수 있도록 하는 세계를 향한 정향. 세상을 보다 광범위한 관점에서 보고 항상 새로운 동향과 기회를 탐색하는 것(Rhinesmith, 1992: 63, Lokkesmoe, 2009: 35에서 재인용)</p>
---

-Levy 등(2007)은 글로벌 마인드 셋의 두 가지 중심 주제를 코스모폴리탄 주의와 인지적 복잡성으로 꼽음. 코스모폴리탄 주의는 다양한 문화적 경험에 대한 지적, 미학적 개방성과 외부 세계를 향한 오리엔테이션을 뜻하며, 문화적 역량을 강조하고 획일성보다는 차이를 고무함. 인지적 복잡성은 사건/현상에 대해 여러 가지 경쟁적 해석을 이끌어내는 능력으로, 변별능력과 통합능력을 필요로 함.

-Dekker 등(2005, Dimension of an individual global mindset)은 글로벌 마인드 셋을 가진 리더의 태도를 <표4-8>과 같이 크게 세계관과 비즈니스, 조직, 그리고 사람과 관련하여 제시함.



<표4-7> 글로벌 마인드 셋을 가진 리더의 태도

대상	내용
세계	-긍정적 세계관 -자신이 세계의 일부라는 인식 -코스모폴리탄 적 태도 -글로벌 정체성
비즈니스	-국제적 비즈니스에 대한 긍정적 태도 -세상을 자신의 비즈니스(활동) 무대로 인식 -글로벌 차원과 로컬 차원의 비즈니스 개발에 대한 개방성
조직	-글로벌 표준화와 로컬 감응성에 대한 긍정적 태도 -자신을 다국적 조직의 일원으로 인식 -원거리에서 벌어지는 조직 과정에 대한 개방성
사람	-다른 문화적 배경의 사람들에 대한 긍정적 태도 -사람들에게 반응하는 다양한 방식에 대한 개방성과 유연함

출처: Dekker 등(2005: 28)

#### (4) 다문화 수용성

-다문화 수용성이란 '서로 다른 집단에 대한 인정과 문화권의 배경에 따라 특정 사회의 구성원이 차별받지 않고 상호간 존중과 공존의 방향을 모색'하고자 하는 것(황정미 등, 2007)을 의미함.

-다문화 수용성을 높이기 위한 방법은 크게 문화간 의사소통 역량을 증진하는 것과 문화간 감수성을 증진하는 것이 포함됨.

①문화간 의사소통 역량: 다른 문화의 사람과 만난 상황에서 효과적으로 의사소통하고 다양한 문화적 맥락에서 적절하게 행동할 수 있는 능력

②문화적 감수성: 문화간 장벽을 넘어서 효율적이고 긍정적인 관계를 수립하고 자민족중심주의를 초월하는 것으로 대체로 문화적 차이를 경험하고 인정하는 능력

-문화감수성 발달이론에 의하면 부정->방어->경시->수용->적응->통합까지의 단계에서 정서적인 것 뿐 아니라 인지적, 행동적으로 전환해 가는 과정이 포함됨



(그림4-14) 문화 감수성 발달 단계

출처: Bennett(2004), 민무숙 외, 2010에서 재인용

- 한편, 문화심리학자인 Hofstede(2001)는 다문화적 능력으로 아래와 같이 여섯 가지 능력을 강조하였는데 대부분 소프트한 속성이며 정서와 관련된 것임.

- 존경을 소통할 수 있는 능력
- 비 판단적인 태도를 견지하는 능력
- 자신의 지식과 인식을 상대적으로 이해할 수 있는 능력
- 공감을 나타내는 능력
- 유연성의 능력
- 애매함을 참고 수용하는 능력

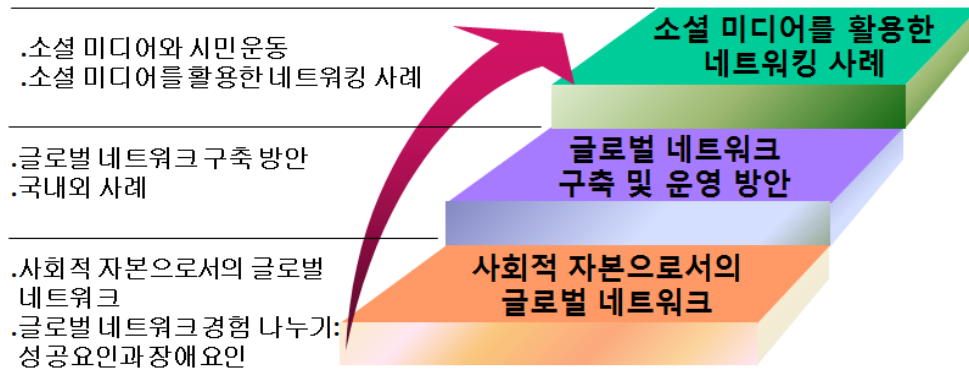
## 6) 6강: 파트너십과 네트워킹 전략

### 가) 개요

## 6. 온-오프 라인 소셜 네트워킹

목표	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 글로벌 네트워크의 중요성, 그 구축과 유지를 위한 기본 요소를 이해한다</li> <li>● 소셜 미디어를 활용한 네트워킹 가능성을 이해한다</li> </ul>
기본 내용	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 사회적 자본으로서의 글로벌 네트워크의 중요성</li> <li>● 글로벌 네트워킹 경험 나누기: 성공요인과 장애요인</li> <li>● 글로벌 네트워크 구축 및 유지 방안</li> <li>● 소셜 미디어를 활용한 네트워킹 사례와 방법</li> </ul>
시간	180분 (휴식시간 20분 포함)
방법	강의, 영상자료 시청 (또는 사례 발표), 토론
준비물	노트북, 빔 프로젝터, 칠판 또는 전지, 매직, 스카치테이프
운영 지침	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 강의 및 토론 <ul style="list-style-type: none"> <li>-글로벌 네트워크의 중요성과 구축/유지 전략 <ul style="list-style-type: none"> <li>☞ 글로벌 네트워크의 중요성을 설명하고 사례를 소개</li> <li>☞ 글로벌 네트워크 구축 및 유지의 어려움에 대한 자유토론을 하도록 함</li> <li>☞ 글로벌 네트워크 구축 및 유지 전략을 설명함</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul>
참고 자료	<p>- "소셜 네트워크는 21세기의 체 게바라". 중앙일보 아이뉴스24. 입력 2011.02.22 17:48. <a href="http://article.joinsmsn.com/news/article/article.asp?total_id=5094326&amp;cloc=rss news global">http://article.joinsmsn.com/news/article/article.asp?total_id=5094326&amp;cloc=rss news global</a></p> <p>- 클레이 셔키(2008). <i>Here Comes Everybody</i>. 끌리고 쏘리고 들끓다. 송연석 역. 갤럭시.</p> <p>- Clay Shirky TED 강의 비디오. <i>How Social Media Can Make History</i>. <a href="http://www.ted.com/talks/lang/eng/clay_shirky_how_cellphones_twitter_facebook_can_make_history.html">http://www.ted.com/talks/lang/eng/clay_shirky_how_cellphones_twitter_facebook_can_make_history.html</a></p>

나) 논리적 구성 및 참고할 내용



(그림4-15) 6강의 논리적 구성

(1) 글로벌 네트워크의 중요성, 구축 및 유지

– 전문가들은 글로벌 리더십 맥락에서 볼 때 사회적 관계 능력은 곧 네트워킹 능력에 다름아니라고 할 정도로 글로벌한 네트워크를 구축하고 유지하는 것이 중요하게 다루어져야 한다고 봄. 관계를 유지하는 것이 네트워킹이며, 글로벌 리더십에서 중요한 관계 능력은 "연결하는 능력" 즉, 관련되는 상대(네트워킹의 주요 포인트)를 찾아 연결하는 것이 중요함.

–글로벌 네트워크 구축에는 언어보다 신뢰가 중요하고 서로 나누려고 하는 마음이 기본임. 즉, 자원을 공유하겠다는 자세가 중요함. 아울러 사람에 대한 지속적인 관심이 네트워크의 핵심임.

– 언어가 안 된다고 의사표현을 주저할 경우 공감대를 형성하기 어렵고 네트워킹 구축에 장애가 됨. 그러나 이는 영어의 문제만이 아니라, 상대방에게 적극적으로 의사표현을 하고 영향을 미치고 기여하고자 하는 의지의 문제이기도 함을 인식해야. 해외단체나 활동가들로부터 일방적으로 공부하고 배우려하는 입장에서 동등하게 기여하고 영향을 미치려는 의지가 관계의 구축과 지속에 중요하다는 것임.

## (2) 소셜 미디어를 활용한 네트워킹

-소셜 네트워크 서비스(Social Network Service: SNS)는 인터넷에서 개인의 정보를 공유할 수 있게 하고, 의사소통을 도와 폭넓은 인간관계를 형성할 수 있도록 해주는 서비스를 말하며, 줄여서 SNS라 부르기도 함. 트위터(twitter), 페이스북(Facebook), 마이스페이스(myspace), 링크드인(Linked in) 등이 포함됨. SNS는 인터넷과 모바일의 합작품. 1980년대가 PC 혁명, 90년대가 인터넷 혁명이었다면 현재는 SNS 혁명 시대로 간주됨(세계를 움직이는 소셜 네트워크 서비스, 2011.1.18. <http://blog.naver.com/bluebird5519?Redirect=Log&logNo=120122272052>).

-초기에는 주로 친목도모와 엔터테인먼트 용도로 활용되었으나 이후 비즈니스와 각종 정보공유 등 생산적 용도로 활용하는 경향이 생겨남. 소셜 네트워크 서비스는 개인과 조직이 전 세계로 뻗어나가기 위한 유용한 툴임. 특히 1인 기업가에게는 자신의 영역을 국제적으로 넓히기 위해서 소셜 미디어의 활용은 필수적.

-현재 페이스북의 가입자 수가 6억 명에 이르는 것만 보아도 SNS의 파워를 알 수 있음. 촘촘한 네트워크를 토대로 한 SNS는 지구촌 곳곳에서 막강한 영향력을 발휘하고 있으며, 정치 분야 뿐 아니라 경제, 문화 등 사회 모든 면에서 혁명적인 변화를 이끌어 나가고 있음. 경제분야를 보면 트위터 등을 통해 고객과의 소통('SNS 마케팅')에 나서는 기업들이 늘고 있음. 세계적인 동영상 공유사이트인 유튜브는 전 세계 문화의 경연장으로 떠오른 등 SNS는 문화 콘텐츠의 생산·유통도 주도하고 있음. 아프리카 튀니지나 이집트 등에서 발생한 시민혁명은 SNA의 정치적 힘을 보여주는 대표적 사례임.

-면접에서 활동가들도 소셜 네트워크 서비스를 활용하여 할 수 있는 다양한 소통방식에 대한 계발 욕구를 나타냄. 다만 페이스북이나 트위터를 활용하는데 언어가 장벽이 될 수 있음을 우려함. 전 세계의 소셜 미디어를 유기적이며 효과적으로 활용하는 방법과 시민운동에서 소셜 미디어 활용을 활용한 글로벌 네트워크구축 사례를 다룰 필요 있음.

<표4-8> "21세기의 체 게바라는 소셜 네트워크다."

-최근 중동지역을 중심으로 반정부 시위가 확대되면서 소셜 네트워크가 재조명되고 있다고 AFP통신이 21일(현지 시간) 보도함. 튀니지에서 촉발된 반정부 시위 바람은 이집트를 거쳐 리비아까지 확산된 상태임. 이 지역 반정부 시위의 공통점은 정부가 언론을 통제했음에도 유튜브나 페이스북, 트위터 등을 통해 널리 퍼졌다는 점을 꼽을 수 있음. 이에 따라 중동 반정부 시위는 `소셜 네트워크 혁명`이란 평가를 받고 있음.

-이집트에 이어 바레인과 리비아 역시 사진 및 영상물에 대해 강력한 통제함. 하지만 오히려 국제사회로부터 맹렬한 비난을 받았을 뿐 아니라 시위대를 더욱 화나게 만들었음. 테크프레지던트닷컴의 공동설립자 미카 시프리는 최근 블로그를 통해 "중동지역 젊은이들의 새로운 힘은 도시화된 모바일 네트워크에서 비롯된 것"이라며 "우리는 지금 새로운 정치 세대의 등장을 목격하는 것"이라고 말했음.....이와 함께 구글 간부이자 이집트 반정부 활동가로 떠오른 웨일고넨 역시 "소셜미디어가 30년간 철권정치를 해온 호스니 무바라크를 끌어내리는데 결정적인 역할을 했다"며 "페이스북과 트위터, 구글, 유튜브 등이 없었다면 이 같은 민주화 혁명은 일어날 수 없었다"고 설명함.

-힐러리 클린턴 미국 국방부 장관의 수석 보좌관 알렉 로스는...."소셜미디어는 이번 이집트와 튀니지 시위에서 중요한 역할을 했다"면서 "하지만 반정부 시위를 성공적으로 이끌어 낸 것은 `기술`이 아니라 `사람`이 해낸 것"이라고 강조함.. 그는 "이번 중동 지역의 반정부 시위가 트위터 혁명이나 페이스북 혁명이라고 불리고 있지만 기술은 `촉진제` 역할만 했을 뿐"이라며 "역사적으로 몇 달 혹은 몇 년이 걸렸던 일들이 이를 통해 훨씬 짧은 시간 내 이뤄졌다"고 설명했다. 로스는 "21세기의 체 게바라는 소셜 네트워크"라며 "디지털 시대에서는 더 이상 한 사람의 카리스마로 대중을 이끌 수 없다는 것을 이번 튀니지와 이집트 시위에서 명확하게 볼 수 있었다"고 말함.

출처: "소셜 네트워크는 21세기의 체 게바라". [아이뉴스24] 입력 2011.02.22 17:48. 김영리 기자 [miracle@inews24.com](mailto:miracle@inews24.com).

[http://article.joinsmsn.com/news/article/article.asp?total\\_id=5094326&cloc=rss|news|global](http://article.joinsmsn.com/news/article/article.asp?total_id=5094326&cloc=rss|news|global)

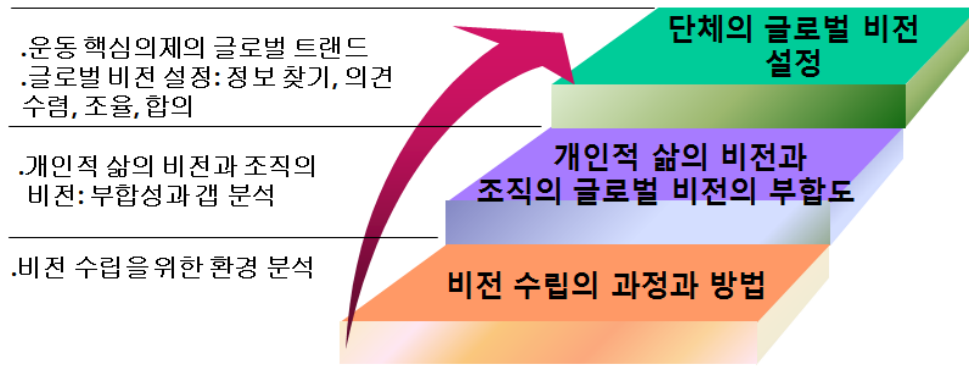
7) 7장: 글로벌 비전 수립

가) 개요

## 7. 글로벌 비전 수립

목표	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 비전 수립을 위한 과정과 방법을 이해한다</li> <li>● 글로벌 활동가로서의 나의 비전을 정립한다</li> <li>● 단체의 글로벌 비전을 수립한다</li> </ul>
기본 내용	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 비전 수립의 과정 및 방법</li> <li>● 개인적 삶의 비전과 조직의 비전 부합도 높이기</li> <li>● 글로벌 활동가로서의 나의 비전</li> <li>● 단체의 글로벌 비전 설정하기</li> </ul>
시간	180분 (휴식시간 20분 포함)
방법	강의, 워크숍, 발표
준비물	노트북, 빔 프로젝터, 칠판 또는 전지, 색지카드 1명당 2장씩, 매직, 스카치테이프
운영 지침	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 강의: 비전 수립의 과정 및 방법 (30분)</li> <li>● 워크숍1: 나의 삶의 비전과 조직의 비전 부합도 높이기 (30분) <ul style="list-style-type: none"> <li>-개별적으로 <ul style="list-style-type: none"> <li>☞ 나의 삶의 핵심가치와 비전 적어보기</li> <li>☞ 내가 속한 조직의 핵심가치와 비전 적어보기</li> <li>☞ 위의 두 가지를 비교하면서 부합도를 확인하기</li> </ul> </li> <li>-4명 정도의 소집단으로 위의 개별 작업은 공유하기</li> </ul> </li> <li>● 워크숍2: 글로벌 비전 수립 (120분) <ul style="list-style-type: none"> <li>☞ 4명 정도로 구성된 소집단별로 가상의 조직을 만들고 글로벌 비전을 수립하는 실습 전개</li> <li>☞ 다양한 배경을 가진 사람들의 의견을 조율하여 공유하는 비전 수립하기</li> <li>☞ 조별 발표와 토론으로 마무리</li> </ul> </li> </ul>
참고 자료	<p>Albrecht, K.(1994). <i>The Northbound Train</i>. Amacom: NY</p> <p>Jody Williams. TED 강의: A Realistic vision for world peace  <a href="http://www.ted.com/talks/lang/eng/jody_williams_a_realistic_vision_for_world_peace.html">http://www.ted.com/talks/lang/eng/jody_williams_a_realistic_vision_for_world_peace.html</a></p>

나) 논리적 구성 및 참고할 내용



(그림4-16) 7강의 논리적 구성

-비전은 우리가 성공하면 세상이 어떻게 보일 것인지를 나타냄. 즉, 시민운동 단체가 추구하는 가치와 이념으로 목표를 달성했을 때 상상되는 세상의 모습임. 시민단체의 글로벌 비전 설정은 소속 단체가 글로벌 활동을 통해서 이루고 싶은 세상의 모습을 나타낸다고 볼 수 있음.

-비전 설정을 위한 과정에는 다음이 포함됨

- ① 환경 분석: 소속 단체의 환경을 글로벌 차원에서 분석
- ② 비전 그려보기: 단체가 글로벌 사업을 통해 이루고자 하는 상태
- ③ 미션 설정하기: 소속 단체가 무엇을 하기 위한 단체인지를 글로벌 차원에서 설정
- ④ 핵심가치: 조직의 핵심가치를 글로벌 맥락에서 재정의
- ⑤ 목표와 산출물: 글로벌 사업을 통해 달성하고자 하는 구체적 목표 및 산출물
- ⑥ 과제: 목표 달성을 위해 추진해야 할 과제들
- ⑦ 실행계획: 조직, 재정계획, 시간표 등

-글로벌 비전수립에서는 '지금'과 '여기'를 벗어난 비전. 다른 국적과 인종의 사람들이 함께 행복하게 사는 글로벌 사회에 대한 전망을 그려봄. 그러한 글로벌 공동체를 구축하는 데 가치를 두고, 관용, 차이에 대한 감수성, 긍정, 영성, 윤리,



지속가능성 등의 가치를 중시하며, 이러한 가치들을 실천에 옮기는 리더가 글로벌 리더임.

– 글로벌 비전 설정을 위해서는 글로벌 트렌드의 구체성을 확인하고 현장의 핵심 정보에 접근할 수 있는 능력, 그리고 새로운 비전을 설정하는 것에서 더 나아가서 그 실현 가능성에 대한 희망을 만들어가는 능력이 강조됨.

– 활동가들은 글로벌 비전을 갖기 위해서는 우선 활동가로서의 자신의 정체성, 자신의 운동에 대한 비전이 먼저 조율되는 것이 중요하다고 보았음. 이 점에서 글로벌 비저닝은 개인적 성찰성과 연결되는 문제이기도 함.

– 글로벌 비전에서 두 가지가 중요하게 강조됨. 첫째는 활동가가 자신의 삶을 어떻게 살아야 할 것인지에 대한 비전임. 이 점이 중요한 이유는 활동가의 활동이 자신의 성장과 함께 가기 때문임. 따라서 활동가가 자기 성장에 눈 떠가는 과정 자체가 글로벌 맥락에서 되어야 하며, 이점을 이해하는 것이 중요. 둘째는 왜 글로벌 관점과 전략을 갖지 않으면 우리는 새로워질 수 없는가에 대한 이해임



(그림4-17) 글로벌 비전 설정

– 운동단체의 성격 상 리더 혼자서 거시적인 비전을 제시하기보다는 공동으로 비전을 만들어 나가는 과정을 잘 이끄는 리더십이 필요함. 즉 비전 수립 과정에서 불가피한 이견을 잘 조정하고 합의를 도출하는 리더십이 중요함. 전혀 준비되지 않은 다수의 개인들이 모여서 합의된 비전을 만들어 나가는 과정은 이론만으

로는 불가능한 작업임. 따라서 '다양한 비전 아이디어를 하나의 비전으로 수렴해 나가는 비전수립 전 과정을 현명하게 통솔할 수 있는 역량'을 키우는 것이 중요함.

#### <표4-9> 피터 생계의 다섯 가지 비전 수립 스킬

공유하는 비전을 수립하는 데 필요한 스킬에는 다음과 같은 것들이 있음.

##### 1. 개인적 비전 독려하기

공유하는 비전은 개인적인 비전에서 나옴. 이것은 사람들이 자신에게만 관심을 가진다는 말이 아님. 사실 일반적으로 사람들이 가지는 가치는 가족과 조직, 지역사회, 심지어 세상에 관한 차원을 포함함. 오히려 다른 것들에 관심을 기울일 수 있는 역량이 각자 개인적인 것이라 할 수 있겠음.

##### 2. 의사소통, 그리고 지지 요청하기

리더는 기업 비전의 공식적 대변인이기보다는 자신의 비전을 지속적으로 나눌 자세가 되어 있어야 함. 리더는 또한 이러한 질문을 던져야 함. “이 비전이 과연 구성원들이 헌신할 만한 가치가 있는 것인가?”

##### 3. 지속적인 과정으로서 비전 수립하기

많은 관리자들이 공식적인 비전 선언문을 쓰는 것으로 ‘비전 비즈니스’의 책임을 다했다고 생각하는 경향이 있음. 이러한 선언문은 “우리가 진정으로 이루고 싶은 것이 무엇인가?”와 같은 순수한 비전에서 오는 생명력과 신선함과 흥분이 결여됨.

##### 4. 외인적(外因的) 비전과 내인적(內因的) 비전을 혼합하기

많은 비전들이 경쟁사보다 앞서 무언가를 이루는데 집중하는 외인적인 것임. 하지만 상대방을 제압하는데 한정되어 있는 목표는 일단 그 비전을 달성하면 방어적 것으로 바뀌기 쉬움. 반면 새로운 업무혁신이나 고객 만족도에 대한 새로운 기준을 세우는 것과 같은 내인적인 목표는 계속해서 혁신을 이끌어냄. 따라서 내인적 비전과 외인적 비전이 공존할 필요가 있음.

##### 5. 긍정적 비전과 부정적 비전을 구분하기

대부분의 사회 운동(예: 반핵운동)은 사람들이 원하지 않는 것들을 제거하는 것을 목적으로 함. 그러나 부정적인 비전은 단기적이고 무력한 경향이 있음. 조직을 움직이는 데에는 두 가지 에너지 원천, 즉 두려움과 열망이 있음. 부정적 비전 뒤에 놓인 에너지 원천인 두려움은 단시간 내에 놀라운 변화를 만들어낼 수 있음. 반면 열망은 배움과 성장의 원천으로 오랜 기간 지속됨.

출처: 피터 생계, 새로운 리더를 위한 비전 수립 방법

<http://blog.naver.com/worldkorea99?Redirect=Log&logNo=121973858>

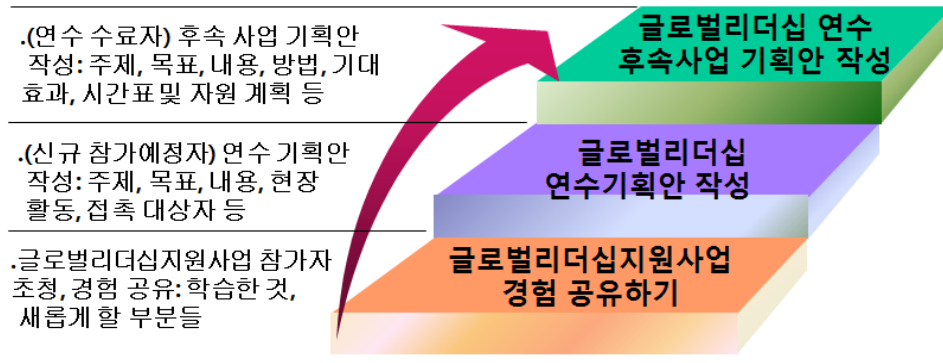
8) 8강: 글로벌 사업 기획

가) 개요

8. 글로벌 사업기획

목표	<ul style="list-style-type: none"> <li>● (한국여성재단의 글로벌리더십 지원사업 참가 예정자) 연수기획(안)을 마련한다.</li> <li>● (한국여성재단의 글로벌리더십 지원사업 참가를 마친 자) 연수 후속사업으로 글로벌 사업을 추진하기 위한 기획(안)을 마련한다.</li> <li>● 글로벌 사업 기획 및 추진 역량을 제고한다.</li> </ul>
기본 내용	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 한국여성재단의 글로벌리더십 지원사업 참가 경험 공유하기</li> <li>● 연수 계획 마련</li> <li>● 연수 후속사업 기획안 작성</li> </ul>
시간	180분 (휴식시간 20분 포함)
방법	강의, 사례 발표, 토론
준비물	노트북, 빔 프로젝터, 칠판 또는 전지, 매직, 스카치테이프, 글로벌 사업에 관한 영상자료(예: 언니네트워크)
운영 지침	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 사례 발표 및 토론 (60분) <ul style="list-style-type: none"> <li>☞ 글로벌리더십 지원 사업 참가자 초청, 경험 나누기</li> <li>☞ 학습한 것, 다시 간다면 새롭게 할 부분</li> <li>☞ 글로벌 사업에 관한 영상자료 시청</li> </ul> </li> <li>● 워크숍 (100분) <ul style="list-style-type: none"> <li>①신규 참석 예정자: 연수 기획안 작성 <ul style="list-style-type: none"> <li>☞ 희망하는 연수 주제에 대한 토론</li> <li>☞ 희망하는 주제가 유사한 4명 정도의 소집단 구성</li> <li>☞ 기초 정보 탐색 및 연수 중 활동 계획 마련</li> </ul> </li> <li>②연수 수료자 <ul style="list-style-type: none"> <li>☞ 연수 후속사업에 대한 토론</li> <li>☞ 후속사업 기획안 마련</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul>
참고 자료	<ul style="list-style-type: none"> <li>-한국여성재단(연차별) 글로벌 리더십 지원사업 최종보고서</li> <li>-언니네트워크: 글로벌사업에 대한 동영상</li> </ul>

나) 논리적 구성 및 참고할 내용



(그림4-18) 8강의 논리적 구성

-글로벌 리더십에서 효과적으로 일을 추진한다는 것은 복잡한 정보를 효율적으로 분석하고 적절한 의사결정을 내리고 문제 해결을 모색하는 능력, 재원과 인력 등 외부 자원을 발굴하고 적절히 활용하는 능력, 다양한 이해당사자와 협의와 조정, 협력을 이루어나가는 능력 등을 포함함. 이때 비영리 단체에서는 자원이 부족하므로 사업계획을 수립할 때 외부 자원을 동원하거나 연계하는 개방적 혁신(open innovation) 전략이 중요함.

-글로벌 사업 추진능력은 글로벌 이슈에 민감화되고, 자기 조직에서 새로운 이슈 개발 능력이 생길 수 있을 때 가능함. 따라서 전문가조사에서 프로그램에서는 글로벌 이슈를 (관련 유엔협약이나 기구 포함하여) 리뷰하는 과정을 가지고 (글로벌 이슈 리뷰), ②팀 워크를 통해 내 조직에 맞는 새로운 이슈를 만들어서 (새로운 이슈 만들기) ③한국에서 level up 시켜서 프로젝트로 기획하도록 하는 것(프로젝트 기획)으로 교육을 종료하는 접근이 필요하다는 의견이 개진되었음.

- 글로벌 무대에서는 일 하는 방식에 대한 정형화된 인식이 유효하지 않을 수 있다는 점에서 일 추진 능력이 문화적 이해 능력과 긴밀하게 연결되어 있음을 유념할 필요가 있음. 예컨대, 면접에서 한 활동가는 가시적인 성과를 원하는 우리나라와 달리 캄보디아나 라오스 등의 사람들은 작지만 구체적인 성과에 관심을 둔다는 점에 주목하고, 우리의 일하는 방식과 속도를 성찰하고 배울 필요가 있다고 함. 우리는 사업 한번 하고 불려서 토론회 하고 잊어버리지만(일회성) 그들은 지속적으로 많은 관심을 둔다는 것임.

<표4-10> 한국여성재단의 글로벌 지원사업 사례

단체	사업명 (연도)	내용
정신대 문제 대책 협의회	여성폭력 추방! 글로벌 프렌즈 만들기 (2007)	-일본군 위안부 피해자와 함께 하는 호주 친구들 결성식 및 글로벌 액션데이 호주캠페인(8월) 개최 -일본군 위안부 피해자와 함께 하는 독일/스위스/네델란드 순회 캠페인(6-11월) 및 유럽캠페인(8월) 개최 -> 유럽연합 의회에서 일본군위안부 결의안 채택에 영향 미침 -일본군 위안부 피해자와 함께 하는 미주 친구들 결성, 글로벌 액션데이 캠페인(8월), 미주친구들 주관 캠페인(11월) -세계 공동 '글로벌액션데이' 개최하여 국제적 압력 형성 이 사업은 2008년 해외 전쟁관련 박물관과 연대활동 -> 2009년 미의회 위안부 결의안 채택 2주년 맞이 국제 심포지엄, 전쟁과 여성인권 공동국제전(국내 9회, 해외 3개국 4회) 개최 등으로 지속됨
동북아 여성평화 회의 추진 위원회	2009, 동북아여 성평화회 의-여성6 자회의 (2009)	-2007년 평화를 만드는 여성회의 주도로 동북아여성네트워크 형성, 2008 동북아 여성평화회의 개최에 이어 -미국에서 2009 동북아 여성평화회의 개최: 미국의회에 제안서 작성, 의회 로비 등을 통해 6자회담 의제설정을 비롯, 평화 형성과정에 여성참여 증진, 관련 네트워크 구축에 기여
한국여성 의전화 연합	글로벌 네트워킹 을 통한 이주여성 인권지원: '국경을 넘어 함께' (2007)	-글로벌 네트워킹 통해 이주여성 인권문제 조사: (예) 송출국에서 이주하는 여성들이 경험한 인권침해 사례 수집 -몽골, 중국, 한국, 필리핀, 일본, 베트남 등 6개국 참여하는 국제심포지엄 개최 -11월 25일 세계여성폭력추방주간에 아시아지역 공동캠페인 추진 -아시아여성네트워크라는 국제적 연대체계 발전, 국제적이며 다층적인 지역연계망 형성 등 이 사업은 이후 아시아의 여성인권활동가 양성, 아시아여성네트워크 포럼 개최 등 다양한 국제연대활동으로 지속됨

출처: 한국여성재단 연도별 여성활동가 글로벌 리더십 육성사업 결과보고서

#### 라. 프로그램 운영 지침

1) 본 프로그램은 8개의 단위과정별 각각 3시간씩 총 24시간 과정임. 면접 결과, 활동가들은 주 1회 정도의 프로그램 운영을 선호하는 것으로 나타남.

-프로그램 구성 요소들 간의 효과적 연계를 통한 시너지를 높이기 위해 매주 하루에 두 강좌를 오전과 오후로 나누어서 진행하는 것이 가장 바람직함. 예컨대, 매주 토요일 9-12시, 13시-16시로 나누어서 두 개의 과정을 진행하는 것이 이렇게 할 경우 총 기간은 4주가 됨.

-만일 참가자들의 여건이 하루 6시간 진행(점심시간 포함하여 7시간)을 허락하지 않을 경우에는 정해진 요일에 3시간씩 총 8주간 동안 진행할 수 있음. 아울러, 상황에 따라서 단기간에 운영할 필요가 있을 경우에는 2박 3일 과정 등으로 융통성 있게 운영할 수 있음.

2) 본 프로그램은 1강을 시작으로 하여 8강으로 끝날 때까지 모듈간 상호 연계성이 있으므로 하나의 과정으로 일관성 있게 운영하는 것이 바람직함.

3) 영역별 과목의 운영은 강의, 토론, 사례연구 등 다양한 사회교육 방법과 영상자료를 포함한 다양한 강의자료를 사용하며, 가급적 강의 위주 보다 토론과 집단 활동을 통하여 상호 활발한 의견 교환을 촉진하도록 함.

4) 프로그램 진행에서 참가자들의 현장 경험과의 관련성을 최대한 높이도록 함.

5) 프로그램 평가를 실시함. 가능할 경우 사전-사후 검사를 통하여 글로벌 리더십에 대한 이해와 역량이 어느 정도 향상되었는지 보는 것이 좋음. 사전-사후 검사가 어려울 경우 사후 검사를 통해 프로그램 만족도를 구체적으로 평가하고, 향후 개선에 반영함.

#### 6) 프로그램 기획자 참고사항

-참가자의 요구를 사전에 수렴하여 기획에 최대한 반영함. 참가자의 요구에 따라 일부 단위 과정 시간 배정을 늘리는 문제도 융통성을 가질 필요가 있음.

-프로그램 실시 전에 강사회의를 개최, 전체 프로그램의 목표와 주의사항 등에 관하여 같은 수준의 이해를 형성하고, 단위 과정별 중복성이 없도록 내용을 미리 조율할 수 있도록 함. 아울러 강사들에게 강의자료 준비시 유의사항을 전하고 가급적 다양한 매체를 활용하면서, 참여식으로 진행하도록 당부함.

-전문가들은 공통적으로 적절하고 효과적인 강사를 구하는 어려움을 지적하였음. 글로벌 리더십 프로그램에서 종종 강의를 하는 분들의 대다수는 인물이나 콘텐츠 면에서 신선도가 떨어진다는 의견도 있음. 따라서 강사 선정에서 안전을 너무 중시하기보다는 새롭고 참신하면서 토론을 활성화할 수 있는 강사를 초빙하려는 노력이 필요함.

## 제 5장. 결론

### 1. 프로그램 요약

본 연구에서는 비영리 부문 여성 활동가의 글로벌 리더십 역량을 강화하기 위한 프로그램을 개발하였다. 이를 위해 비영리 부문 여성 대상의 리더십 프로그램과 글로벌 리더십 육성에 관한 문헌자료를 검토하고, 한국여성재단의 글로벌 리더십지원사업에 참여한 경험이 있는 활동가들과 프로그램 개발에 도움을 줄 수 있는 전문가들을 대상으로 일대일 면접을 실시하였다.

개발한 프로그램은 심영희 등(2008)의 선행연구에서 밝힌 비영리 부문 여성활동가의 글로벌 리더십의 다섯 가지 구성요소(비전, 개인적 성찰성, 문화적 이해능력, 사회적 관계능력, 일추진 능력)를 기반으로 하되, 문화적 이해와 사회적 관계를 통합하여 역량을 재구성하였다. 그러나 이 같은 요소가 다소 주관적이고 추상적인 느낌이 있다는 활동가들의 의견에 따라서 좀 더 구체적인 모듈(주제)로 수정하였다. 예컨대, 비전은 글로벌 시민운동의 지형으로, 개인적 성찰성은 (자기이해에 기초한) 나의 리더십 발달과제로, 문화적 이해와 사회적 관계는 파트너십과 네트워킹으로, 마지막으로 일추진 능력은 글로벌 사업추진으로 구체화하였다.



<표5-1> 비영리 부문 글로벌 여성 리더십 프로그램의 구성

역량	모듈	단위과정1	단위과정2
비전	시민운동의 글로벌 지형	1강 정치/경제의 글로벌화와 시민운동	2강 시민운동의 글로벌 아젠다
개인적 성찰성	나의 리더십 발달 과제	3강 글로벌 리더십의 본질	4강 여성주의 가치와 긍정 리더십
문화적 이해와 사회적 관계	파트너십과 네트워킹	5강 다문화 이해와 글로벌 마인드 셋	6강 온-오프라인 소셜 네트워킹
일 추진	글로벌 사업 추진	7강 글로벌 비전 수립	8강 글로벌 사업 기획
총 8강 x 3시간 = 총 24시간			

첫 번째 모듈은 '시민운동의 글로벌 지형'을 다루는 총론이며, 글로벌 시대의 리더에게 요구되는 비전 역량과 관계된다. 우선 1강에서는 글로벌한 정치·경제적 지형이 어떠한지, 시민운동에 어떠한 영향을 미치는지, 또 시민운동은 글로벌 시대에 어떠한 영향을 미칠 수 있는지를 다룬다. 2강에서는 시민운동(여성운동 포함)의 글로벌 아젠다를 다룬다.

두 번째 모듈은 '나의 리더십 발달 과제'이다. 전문가 면접에서 리더십의 기본적인 내용을 다룰 필요성이 제기되었고, 특히 평등을 지향하는 여성단체 활동가들은 리더십에 대해 혼란스러운 태도를 가지는 부분이 있으므로 리더십의 본질을 이해하고 자신의 리더십 발달과제를 파악하도록 이 주제를 별도로 뽑았다. 이 주제는 선행연구의 개인적 성찰성과 관계된다.

*"개인적인 리더십 소양에 대한 훈련 프로그램도 병행하면 좋겠다는 생각이다. 특히 글로벌 리더십은 이해, 포용, 대화, 협상, 타협 등 다양한 리더의 덕목을 요구하므로 이점에 대한 전문적인 사전 교육이 선행되어야 한다. 개인 차원의 역량 프로그램과 활동 역량*

*프로그램을 적정 비율로 구성하는 것이 좋겠다."* (전문가E)

먼저 3강에서는 일반적인 리더십 역량과 글로벌 리더십 역량을 비교함으로써 글로벌 리더십에 대한 이해를 높이고, 글로벌 리더로서의 자신의 발달 과제를 도출하도록 한다. 아울러, 4강에서는 복잡하고 불확실성이 높은 글로벌 시대에 리더에게 요구되는 긍정적 리더십 전략을 여성주의 가치와 연결함으로써 여성 활동가들이 대안적 가치를 실천하고 확산하는 역량을 쌓도록 한다.

세 번째 모듈은 '파트너십과 네트워킹'으로, 심영희 등의 선행 연구에서 도출한 역량 요소 중 '문화적 이해 및 사회적 관계'와 관련된다. 글로벌 시대에 서로 다른 배경을 가진 이질적인 사람들과 동등한 파트너십과 네트워크를 구축하고 상호의존과 협력을 통하여 일을 추진하는 것이 중요하다. 이에, 5강에서는 '다문화 이해와 글로벌 마인드 셋'을 다루고, 6강에서는 '온-오프 라인 소셜네트워킹'을 다룬다.

네 번째 모듈은 '글로벌 사업 추진'으로, 실제 앞에서 학습한 내용을 종합하여 7강에서는 글로벌 비전 수립을 위한 워크숍을 하고, 8강에서는 글로벌 사업을 기획하는 실습을 한다.

## 2. 한국여성재단의 글로벌 리더십 지원사업과의 관계

본 연구는 그간 한국여성재단이 비영리 부문 여성 활동가들의 글로벌 리더십 육성을 지원하기 위한 사업의 연장선에서 기획되었다. 따라서 이 절에서는 본 연구에서 개발한 프로그램과 기존의 여성재단의 글로벌 지원사업이 서로 어떻게 연계되어 시너지 효과를 낼 것인지 모색하고자 한다.

한국여성재단은 2005년 새날기금 '글로벌 여성리더십 개발사업'으로 글로벌 리더십 지원을 시작하였다. 2007년에는 이를 '여성 활동가 글로벌 리더십 육성지원사업'으로 확대 운영하였고, 2008년에는 일회성 국제행사 참여보다는 지원단체의 글로벌 네트워크 형성·강화와 보다 장기적인 여성 글로벌 인재 양성에 초점을 두는 등 글로벌 리더십 개념을 확대하면서 지원해 왔다. 그간 동 사업은 참

여 단체들로 하여 다양한 국가들과 국제 네트워크를 형성하고 활동 범위를 국제적 차원으로 확대함으로써 자국 중심의 시민활동에서 벗어나도록 계기를 마련한 것으로 나타난다.

재단 측에서는 글로벌 지원사업에 참여하는 단체들이 방문단체를 선정하고 현지 활동을 준비하는 등 기획과정에 능동적으로 참여하여 주인의식을 가지도록 하고, 사전 교육을 실시하는 등 사업의 효과를 증진하기 위하여 다각적인 노력을 기울여 왔다. 그러나 제한된 일정 속에서 이루어지는 국제단체 및 기구를 탐방하는 성격의 지원사업 만으로는 글로벌 리더십 육성에 한계가 있다. 이에 지원사업의 내용과 방법의 측면에서 새로운 모색이 필요하다.

먼저 지원사업에 교육을 포함하여 일련의 활동을 좀 더 체계화 할 것을 제안한다.

첫째, 연도별 연수프로그램의 주제를 미리 설정하여 연도별 지원이 보다 체계적으로 이루어지도록 한다.

둘째, 연수 참가자들에게는 사전에 글로벌 리더십 교육을 실시한다. 교육과정에 글로벌 연수 사업을 기획하는 프로젝트를 포함하는 것이 바람직하다.

셋째, 글로벌 리더십 연수를 지원한다.

아래에서 보듯이 전문가 면접에서는 연수지원 사업에서 연도별 이슈를 설정하고 연수 프로그램을 정하는 등 체계적으로 접근할 필요성이 제기되었다.

"재단 지원 사업은 성과를 생각해야 한다. 기획연수의 경우 체계적인 이슈를 정해 놓고 연차적으로 지원하는 접근도 생각해볼 필요가 있다. 단체 활동가들이 언어가 약해서 연수 전에 정보를 탐색하고 사업을 조직화하는데 어려움이 있다..... 교육 중 개발한 프로젝트를 해외에서 실행하도록 하는 연수 활동, 그 다음에는 후속활동으로 이어 가는 식의 체계적인 접근이 필요하다." (전문가A)

여성재단의 글로벌 지원사업의 시스템화가 필요하다. 여성재단의 글로벌 사업이 통으로 기획되어야 한다. 즉, 교육, 연수, 후속지원 등이 서로 연계되는 것이 바람직하다. ....현재의 탐방위주의 연수가 현지에서 execution하는 프로그램이 되어야 하는데, 개별단체가 기

획능력이 부족하여 잘 되지 못하는 실정이다. ..과거 새민재단의 인 터코딩 아카데미는 1년 과정이었는데, 시민사회의 주제별 교육을 영 어로 진행하고 2달 해외 연수를 포함했다. 강의 참여자의 연수계획 서 등을 참조하여 일부를 선발하여 연수를 보낸 것이다. 이러한 기 획이 좋았다. (전문가D)

이에 본 연구에서는 향후 한국여성재단에서 이번에 개발한 프로그램으로 글로 별 리더십 훈련을 실시하여 훈련 중 연수를 위한 프로젝트를 기획하도록 할 것 을 제안한다. 이 때 재단의 연수 담당자들이 참여하여 코칭을 함으로써, 재단의 기획의도 및 연도별 이슈가 반영되도록 하는 것이 바람직하다. 이는 곧 여성재단 이 현장 활동가와 같이 하는 기획 과정이 될 것이며, 일종의 "발효 기간"으로 성 공적인 연수를 위해 매우 중요하다.

면접에서 여러 사람이 연수 지원이 후속사업으로 연결되어야 한다는 점을 언 급하였다. 연수 자체는 참가자들 소속 단체보다는 참가자 개개인에게 직접적인 혜택이 돌아갈 수밖에 없으며, 활동가의 연수 참여 경험이 실제 단체의 후속사업 으로 연결되도록 하기 위해서는 재단 측의 별도의 지원과 노력이 필요하다는 것 이다.

"글로벌 사업 경험이 개인에게는 축적되는데 단체에 축적되는 경험 으로 남아있지 않다. 연수를 다녀오면 다른 일도 많고, 경험을 업무 에 반영시키기 어려운 실정이다. 큰 단체와 작은 단체의 자원의 차 이가 크다. 이 부분에 어떻게 도움을 받을까? 그 다음의 성과를 묻 기 보다는 성과로 연결되도록 어떻게 지원할 수 있을까?"(활동가F)

재단의 재정적 여건이 허락한다는 전제 아래, 참가한 단체들이 재단의 목적과 부합하는 후속사업을 기획할 경우 이중 몇 가지를 선정하여 지원한다면 바람직 할 것이다. 연수 지원이 참가자 개인의 리더 개발 성격이 강하다면, 단체의 후속 사업을 지원하는 것은 단체의 글로벌 리더십 증진의 성격을 가지게 된다. 이제까 지도 재단이 동일한 단체에 이년 이상 글로벌 연수를 지원한 사례가 있는데, 이 를 후속사업 지원의 개념으로 볼 수도 있을 것이다.

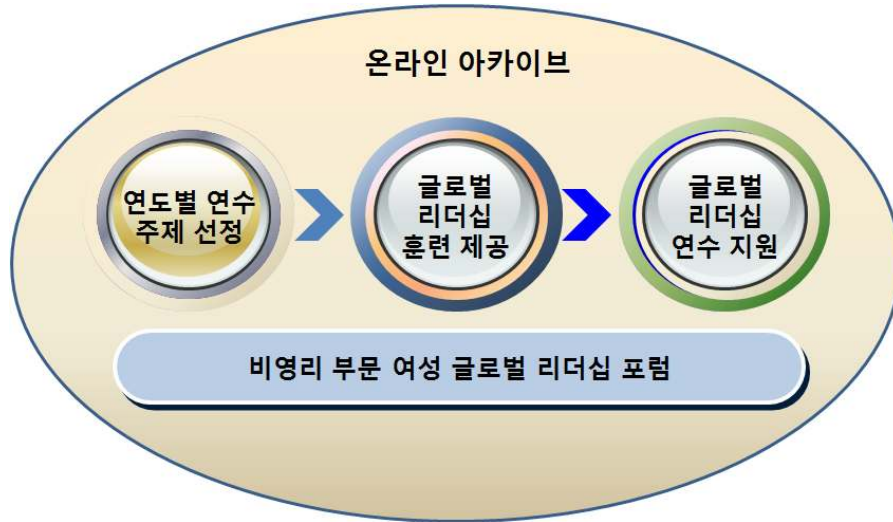
아울러, 여성재단에서는 연중 (예: 분기별) 비영리 부문 여성 글로벌 리더십 포

럼을 개최함으로써 비영리 부문에서 이루어지는 글로벌 활동 경험과 정보를 확산하고 공유하도록 할 것을 제안한다. 예컨대 이 포럼에서는 인권, 평화, 환경 등 다양한 분야의 국제 활동 참가자 및 전문가들을 초청하여 국제동향에 관한 정보를 공유하고 주요 국제회의와 관련한 우리정부의 대응방식을 검토하거나 민간단체의 의제를 개발하기 위한 논의 등을 할 수 있을 것이다. 면담에서 전문가나 활동가 모두 한국 여성운동 분야에서는 아직 글로벌 활동 경험이 소수에게만 열려 있고, 이들의 경험이 여성계 전반에서 잘 공유되지 못하고 있다는 문제의식이 제기된 바 있다. 아울러, 현재 재단에서는 지원사업 최종 보고회를 통해서 참가자들의 경험을 공유하는 기회를 마련하고 있으나, 전문가 및 활동가들의 의견을 따르면 보고회의 참가자들이 주로 참여 단체 관계자에 국한되고, 경험을 충분히 나누고 소통하는데 부족함이 있는 것으로 나타난다.

*"글로벌 사업 참여자들이 일방적인 사업보고회가 아니라 서로의 경험(좋았던 점, 어려웠던 점 등)을 나눌 수 있는 시간이 필요하다. 특히 어려웠던 일을 통해 문제해결 경험을 공유하면 많은 도움이 될 것이다".(활동가B)*

*"다음 연수에서는 준비 과정에 전에 연수 다녀온 이들의 경험을 듣는 기회 필요하다. 즉, 3,4기가 함께 모여서 활동가들끼리의 네트워크도 촉진하고 확장성에 기여하도록 하는 것이다. 이는 사회적 인정의 문제이기도 하다. 최종보고회에도 전년도 참가자들이 와서 함께 공유하고 나눌 수 있도록 하는 것이 좋겠다." (전문가G)*

글로벌 리더십 포럼을 정례화 함으로써 위에서 나타난 아쉬움을 해소하는데 기여할 수 있을 것이다. 한국여성재단의 글로벌 리더십 육성을 위한 이 모든 활동에 관한 정보와 지식은 재단이 현재 구축 중인 온라인 아카이브에 탑재되어 국내외에서 공유할 수 있도록 할 수 있을 것이다.



(그림5-1) 한국여성재단 글로벌 리더십 지원사업의 프레임워크

그림에 나타난 각각의 활동의 주요 목적과 내용은 아래와 같이 정리할 수 있다. 이 모든 활동은 우리나라 여성계의 글로벌 수준을 업그레이드하는데 기여할 수 있을 것이다.

<표5-2> 한국여성재단의 글로벌 사업의 목적과 내용

활동	목적
글로벌 리더십 훈련 제공	-비영리 부문 활동가들의 글로벌 리더십의 기본적 역량 증진
글로벌 리더십 연수 지원	-비영리 부문 활동가들의 글로벌 네트워크 구축과 현장 경험 기회 제공, 글로벌 사업추진의 동기 부여
후속사업 지원	-비영리 단체의 글로벌 사업 추진 역량 강화, 자국중심의 활동 탈피하고 글로벌 책무 실현
비영리 부문 글로벌 리더십 포럼	-다양한 분야의 국제적 동향과 이슈 파악 -정부와 기업의 주요 국제활동 검토 및 비정부기구의 의제 개발 -재단 글로벌 연수 경험을 보다 광범위한 대상과 공유
글로벌 DB	-비영리 부문의 글로벌 리더십 관련 지식과 정보의 축적, 확산, 공유

이 절에서는 한국여성재단의 글로벌지원사업의 효과를 높이기 위한 보다 체계적 접근을 제안하였다. 글로벌화에 따라 시민운동의 의제에도 지리적 경계가 허물어지고 있다. 특히 한국(정부와 한국기업)의 국제적 역할과 위상이 높아짐에 따라 시민단체의 글로벌 차원의 개입에 대한 필요성도 높아지고 있다. 한국여성재단은 글로벌 지원사업을 보다 체계화함으로써 비영리 부문 여성 활동가들의 글로벌 리더로서의 역량을 강화하고, 더 나아가서 단체들의 글로벌 미션 설정과 활동범위의 확장을 통하여 글로벌 시민운동의 주역이 되도록 하는데 기여할 수 있을 것이다.

<참고문헌>

- 김양희 (2006). *여성, 리더 그리고 여성 리더십*. 삼성경제연구소
- 김영옥 외 (2007). *여성주의 리더십의 새로운 길 찾기*. 이화여자대학교출판부
- 김현미 외 (2006) 세계화 맥락에서의 여대생 리더십 향상 교과과정개발을 위한  
제언. *평생교육학연구*. 12권 3호, 49~71.
- 김은실 (2007). *지구화 시대의 현장 여성주의*. 이화여대출판부
- 김호기, 조희연 (2001). *NGO 가이드: 시민·사회운동과 엔지오 활동*. 한겨레  
신문사
- 민무숙 외 (2010). *한국형 다문화수용성 진단도구 개발 연구*. 사회통합위원회
- 심영희 외 (2008). *글로벌 여성리더십 지원방식 효율화를 통한 글로벌 여성리더  
십 향상 방안 제안*. 한국여성재단
- 양민석 (2006). 성 인지적 팀제 운영과 여성주의 리더십의 가능성. 이화리더십  
개발원 제3차 학술대회 자료집. *여성주의 리더십과 권력*. 2006.8.28.
- 양민석 (2007). 여성주의 리더십의 '문화적 토대'로서의 사회자본과 네트워크.  
*여성주의 리더십: 새로운 길찾기*. 이화여자대학교 출판부.
- 여이연 (2004). 전지구화 시대의 여성 노동'. *여성이론 통권* 11호. 2004.12.6.
- 이상화 (2004). 여성주의 관점에서 본 리더십과 권력. 이화리더십개발원 개원 1  
주년 기념 학술대회 자료집. *여성적 가치와 여성 리더십*. 2004.9.17.
- 장필화 (2004). 여성, 여성적, 여성주의적 리더십. 이화리더십개발원 개원  
1주년 기념 학술대회 자료집. *여성적 가치와 여성 리더십*. 2004.9.17.
- 조형 (2005). *여성주의 가치와 모성 리더십*, 이화여자대학교출판부
- 한국여성의전화연합 (2007). *글로벌 네트워킹을 통한 이주여성인권지원, '국경  
을 넘어 함께'*. 2007.11.15.
- 한겨레21 (2004. 6. 16.). '아시아, 그 야원 손을 잡다'.
- 한국여성재단 (2006). *새날기금 사업보고 및 여성의 글로벌 리더십 지원을 위한  
간담회 자료집*. 2006.4.
- \_\_\_\_\_ (2007). *2007년 한국여성재단 정기신청공모사업 기획주제: 여성  
활동가글로벌리더십육성지원사업 실무자 중간간담회 자료집*. 2007.6
- \_\_\_\_\_ (2008). *2008 여성활동가 글로벌리더십 육성지원사업 결과보고서*
- \_\_\_\_\_ (2009). *2009년 여성활동가글로벌리더십육성지원사업 사업결과보*



- 고 발표자료모음. 2010.5.
- \_\_\_\_\_ (2009). 여성활동가 글로벌 리더십 육성지원사업 결과보고서.
- \_\_\_\_\_ (2010). 여성활동가, 아시아의 현장을 가다. 2010.9.29-10.12.
- 황정미 외 (2007). 한국사회의 다민족·다문화 지향성에 대한 조사연구. 한국 여성정책연구원
- 허라금 (2005). 여성주의 리더십의 관점에서 본 살림의 리더십. 녹색담론 2005.11.18 <http://blog.naver.com/saveoursea/19193893>
- Adler (1999). Global leaders: Women of influence in Powell, G.N.(ed) *Handbook of Gender & Work*. Sage Pub.
- Adler, N.(2001). Global leadership: women leaders. In M. Mendenhall, T.M. 외(eds.) *Developing Global Business Leaders: Policies, Processes and Innovations*. London: Quorum.
- Bennett, J.M. & Bennett, M.J.(2004). Developing intercultural sensitivity. In D. Landis, J. M. Bennett, & M. L. Bennett(Eds.). *Handbook of intercultural Training*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications. 147-165.
- Bhagwati, J.(2004). *In Defense of Globalization*. Oxford University Press, Inc. N.Y., N.Y.
- Caligiuri, P.M. & Santo, V.D.(2001). Global competence: What is it and can it be developed through global assignment? *Human Resource Planning*, 24(3). 27-35.
- Cameron, K.(2008). *Positive Leadership: Strategies for Extraordinary Performance*. Berrett-Koehler Publishers.
- Dekker, W.d., Jansen, P.G., & Vinkenburg, C.J.(2005) Dimensions of an Individual Global Mindset. <ftp://zappa.ubvu.vu.nl/20050014.pdf>.
- Hofstede, G.S (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Countries*, 2nd(eds.). Thousand Oaks: Sage Pub.
- Hoopes, D.S. (1979). Intercultural Communication Concepts and the Psychology of Intercultural Experience, "in Margaret Pusch, ed.

- Multicultural Education: A Cross-Cultural Training Approach.*  
Yarmouth, ME: Intercultural Press.
- Jeannet, J.P.(2000). *Managing With a Global Mindset.* London: Financial Times Prentice Hall.
- Jensen, K.(2001). International Business. In Macfarlane, B. Ottewill, R.(Eds.), *Effective Learning and Teaching in Business Management*, London: Kogan Page, 123–137.
- Lokkesmoe, K.J.(2009). A Grounded Theory Study of Effective Global Leadership Development Strategies: Perspectives From Brazil, India, and Nigeria. A dissertation submitted to the faculty of the Graduate School of the University of Minnesota. Unpublished thesis.
- Levy, O. Taylor, S., Boyacigiller, N.A., & Beechler, S. (2007), Global Mindset: A Review and Proposed Extensions. In Devinney, T. Pedersen, T., & Tihanyi, L.(Eds.). *Advances in International Management*. Emerald Group Publishing Limited
- Lucia, A.D.& Lepsinger, R.(1999). *The Art and Science of Competency Models.* 알기 쉬운 역량모델링. 정재창 외 역. PSI컨설팅.
- McCauley, C. D. & Van Velsor, E. (2003). *The Center for Creative Leadership Handbook of Leadership Development.* Jossey-Bass.
- Mendenhall, M.E. (2006). The elusive, yet critical challenge of developing global leaders. *European Management Journal*, 24: 422–429
- Mendenhall, M.E. (2001), New perspectives on expatriate adjustment and its relationship to global leadership development.
- Mendenhall, M., & Osland, J.(2002) “Mapping the Terrain of the Global Leadership Construct.” Paper presented at the Academy of International Business, San Juan, Puerto Rico, June 29th, 2002.
- Mendenhall, M.E., Stevens, M.J., Bird, A. & Oddou, G.R.(2009). Specification of the content domain of the Global Competencies Inventory(GCI). *The Kozai Working Paper Series*, vol.1, (1).
- Osland, J.(2008). Global leadership. *AIB Insights*. Vol.8, No.1.10–13.

- Osland, J.S. & Bird, A. (2006). Global leaders as experts. In W. Mobley, & E. Weldon(Eds.) *Advances in Global Leadership*. 4, 123–142. Stamford, CT: JAI Press.
- Osland, J.S., Bird, A., Mendenhall, M.E., & Osland, A. (2006). Developing global leadership capabilities and global mindset: A review. In G.K. Stahl, & I. Björkman (Eds.) *Handbook of Research in International Human Resource Management* (pp. 197–222). Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing.
- Pucik, V. & Saba, T.(1998). Selecting and developing the global versus the expatriate manager: A review of the state-of-the art. *Human Resource Planning*, 1(4), 40–54.
- Rhinesmith, S.H. (1996), *A Manager's Guide to Globalization: Six Skills for Success in a Changing World*, 2nd ed., The McGraw–Hill Companies, New York, NY.
- Rosenn, R. et al.(2000). *Global Literacies*. New York: Simon & Schuster.
- Srinivas, K.M. (1995), "Globalization of business and the third world: challenge of expanding the mindsets", *Journal of Management Development*, Vol. 14 No.3, pp.26–49.
- The Center for Women's Culture and Theories (Eds.) (2005). *Work and Sexuality*. Alterity Press.
- Vloeberghs, O. & Macfarlane, A.(2007). Global Leadership Development. A working paper presented to The 8th International Conference on HRD Research & Practice Across Europe. 27–29 June 2007.

## 부 록

### '비영리 부문 글로벌 여성 리더십 프로그램 개발' 심층 면접지

\_\_\_\_\_님께

안녕하십니까?

한국여성재단은 글로벌화라는 시대의 흐름과 더불어 비영리 부문에서도 국경을 넘는 연대와 협력의 필요성이 높아짐에 따라 2005년부터 비영리 부문 여성 활동가 글로벌 리더십 육성을 지원하는 사업을 실시하고 있습니다. 그간 이 사업을 통하여 참가자들은 시야의 확대, 비전의 구체화, 지적인 자극과 문제 해결을 위한 통찰 획득, 국제 네트워킹 역량 강화 등을 경험한 것으로 나타납니다.

한국여성재단은 위 사업이 참가자 개인과 소속 단체의 차원에서 보다 지속적인 효과를 내도록 하기 위하여, 보다 체계적인 접근의 일환으로 '비영리 부문 글로벌 여성 리더십 프로그램'을 개발하고 있습니다. 이에, 본 연구를 위탁받아 수행하고 있는 젠더앤리더십에서는 그간 한국여성재단의 글로벌리더십 사업에 참가하신 분들의 의견을 모아 프로그램 개발에 반영하고자 합니다.

바쁘시더라도 잠시 시간을 내시어 기탄없는 의견을 주시기 바랍니다.  
감사합니다.

한국여성재단 이사장 조형

연구책임자: 젠더앤리더십 대표 김양희



## I. 글로벌 리더십의 경험과 필요성

**01** 선생님께서는 비영리 활동가로서 어떠한 글로벌 활동 경험을 가지고 계십니까?

---

---

---

**02** 평소 선생님께서는 비영리 부문 활동가로서 글로벌 리더십이 필요하다고 생각하십니까? 그 이유를 말씀해 주십시오.

---

---

---

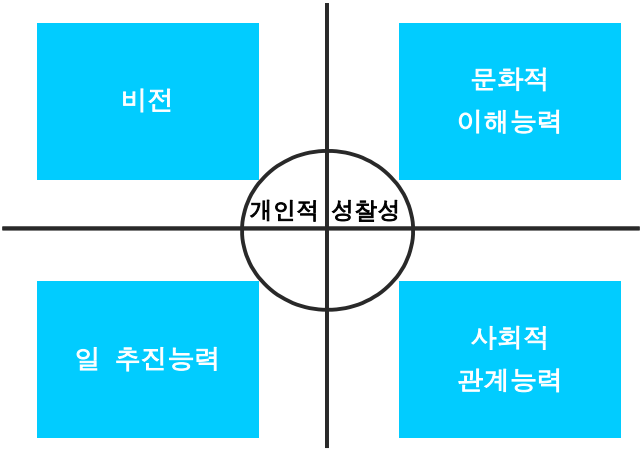
## II. 한국여성재단의 글로벌 리더십 사업 참가의 영향

**03** 선생님께서는/귀 단체는 한국여성재단의 어떠한 글로벌 프로그램에 참가하였으며, 각 프로그램으로부터 어떠한 영향을 받으셨습니까?

연도	프로그램	프로그램의 영향

### III. 글로벌 리더십 개발 요구

한국여성재단의 비영리 부문 여성 활동가 글로벌 리더십 모형(심영희 외, 2009)은 아래 그림과 같이 비전, 문화적 이해 능력, 일 추진 능력, 사회적 관계능력, 개인적 성찰성 등 다섯 가지 요소로 구성되어 있습니다.



**04** 선생님께서는 활동가로서 위의 글로벌 리더십 모델의 각 요소별로 어떠한 어려움을 느끼십니까? 또한 각 요소와 관련하여 자신의 어떠한 점을 개발하기 원하십니까? 아래 표를 보시면서 말씀해 주시기 바랍니다.

A. 구성요소	B. 내용 (심영희 외, 2009)	1) 각 'A.구성요소'와 관련하여 평소 어떤 어려움을 느끼십니까? 2) 각 구성요소와 관련하여 자신의 어떤 점을 계발하고 싶으십니까? 3) 구성요소별로 기재된 내용(B) 외에 추가할 것이 있다면 무엇입니까?
비전	-거시적인 방향제시 능력 -기존의 것을 넘어서는 새로운 개념 제시 능력	1) 2) 3)
문화적 이해능력	-다름을 인정하는 열린 마음 -국제경험을 통한 타문화 이해능력 -외국어 소통능력	1) 2) 3)
사회적 관계능력	-소통능력 -사람을 좋아하는 열린 마음 -네트워킹 능력 -후속세대를 키워내는 능력	1) 2) 3)
일 추진 능력	-아젠다 등 구체적인 목표를 만드는 능력 -목표를 위해 재원과 인력 등을 동원하는 능력 -목표 실현을 위한 구체적인 전략 모색	1) 2) 3)
개인적 성찰성	-자신을 돌아보는 능력 -여성으로서의 정체성을 의식하는 능력	1) 2) 3)



#### IV. 비영리 부문 여성 활동가의 글로벌 리더십 프로그램 구성 및 운영에 대한 의견

**05** 비영리 부문 여성 활동가의 글로벌 리더십 육성 프로그램의 구성과 운영에 대한 고견을 부탁드립니다.

**05-1** 프로그램의 단위 과정 구성 내용, 방법 등에서 특별히 고려하거나 주의할 점을 말씀해 주십시오.

프로그램 영역 (총 5개 영역)	내용, 방법 등에서 특별히 고려하거나 주의할 사항
총론	
비전	
문화적 이해 능력	
사회적 관계 능력	
일 추진 능력	
개인적 성찰성	

**05-2** 프로그램의 총 시간과 운영 방법 등에 대한 의견을 말씀해 주십시오.

총 30시간(5개 영역\* 각 2개 단위 과정\* 각 3시간)

---

운영 방법: 매주 특정 요일 6시간씩 진행, 총 5주로 운영 또는 총 3일 연속 운영 등

---

기타 의견

---

#### V. 응답자 일반적 사항

**06** 소속 단체명: \_\_\_\_\_

**07** 지위 및 역할: \_\_\_\_\_

**08** 활동가 경력: 총 \_\_\_\_\_ 년 \_\_\_\_\_ 개월

바쁘신 중에 귀한 시간을 내 주시어 감사합니다!

2010년 여성활동가 글로벌리더십 육성지원사업  
<글로벌리더십 교육프로그램 연구조사사업>

비영리 부문 글로벌 여성리더십 프로그램 개발

2010년 12월 31일 발행

발행인 : 조 형

발행처 : 한국여성재단

서울특별시 마포구 서교동 448-17

한국여성재단빌딩 5층

전화 02) 336-6364

사전 승인 없이 보고서 내용의 무단복제를 금함.