

『자원봉사활동 건강성 지표』 연구보고서

2016. 12.

연구 기관	NPO스쿨, 서초구자원봉사센터
-------	------------------

연구책임자	이재현(NPO스쿨 대표)
-------	---------------

공동연구원	신혜정(NPO스쿨 이사)
	오영수(서초구자원봉사센터 센터장)
	김유미(서초구자원봉사센터 부장)

연구개요

□ 연구제목

『자원봉사활동 건강성 지표』 연구

□ 연구목적

자원봉사활동의 자발성과 능동성을 스스로 점검하여 부족한 역량을 보완할 수 있도록 자원봉사활동의 건강성 지표를 개발하고자 함

□ 연구기간

2016년 8월 ~ 12월

□ 연구진

구분	이름	직함
연구책임자	이재현	NPO스쿨 대표 경희사이버대학교 겸임교수
공동연구원	신혜정	NPO스쿨 이사
공동연구원	오영수	서초구자원봉사센터 센터장
공동연구원	김유미	서초구자원봉사센터 부장

□ 연구 추진경과

연구 과정	8월	9월	10월	11월	12월
선행 연구 및 사례 수집					
핵심요소 도출					
지표 수립					
지표 수정					
시뮬레이션 및 피드백					
지표수정					
이론화 작업					
지표 최적화					
연구 결론도출					
최종보고서 제출					

1. 연구 제기배경

최근 한국사회에서 자원봉사라는 화두는 점차 확산되고 있다. 특정한 자원봉사조직의 전유물이 아니라 일상의 자원봉사와 같이 저변화되는 것은 가시적인 특징이다. 이러한 자원봉사를 현장에서 수행하는 자원봉사조직과 자원봉사자의 수행역량에 대한 점검은 자원봉사의 성공과 연결된 중요한 점검 대상으로 여겨져 왔다. 우리사회의 자원봉사조직들의 공통된 현상은 자원봉사의 관행화로 인한 효과성의 감소, 자원봉사기관의 관료화로 인한 비효율적 관리, 자원봉사 관리자와 자원봉사자와의 지속된 갈등 등으로 요약할 수 있다. 이 모든 것은 '건강성'의 실추로 설명이 가능하다.

조직과 개인의 건강성은 사회적 영향력과 지속가능성에 있어서 필수적인 요소다. 자발성과 무보수성에 기초한 자원봉사는 모든 것이 시스템이나 지표로 드러나지 않는 형태의 의미들이 존재한다. 따라서 조직문화나 개인의 의미부여는 상당히 중요한 문제로 고려될 수밖에 없다. 이러한 상황에서 일부 조직들이 경험하고 있는 최근의 문제점은 건강성의 회복으로부터 찾는 것이 근원적인 접근에 해당될 것이다. 그 중 개인의 점검은 모든 것의 시작점이 분명하다.

그러나 건강성을 진단하는 것은 간단한 문제는 아니다. 건강성을 지표화할 경우, 실제로 작동하는가의 효과성 문제, 누구나 공감할 수 있는 지표인가의 객관성 문제, 누가 평가하는 것이 정당한가의 적절성 문제 등은 쉽지 않은 숙제다. 그러나 이러한 난해함 때문에 연구의 대상에서 후순위가 되는 것보다는, 건강성 향상을 위한 핵심요소를 도출한 후 지표의 정교함을 보완해 가는 것이 필요한 시점이라 그것에 기여하는 연구가 되고자 한다.

2. 건강성 요소의 이해

건강하다는 것은 무엇인가. 인체로 비유할 때 신체적 건강과 정신적 건강을 말할 수 있다. 그러나 자원봉사의 건강성을 인체의 건강성에 곧바로 대입할 수 없기에 '건강성의 요소'를 '기초체력의 요소'로 국한시켜 바라보고자 한다. 기초체력은 근력, 지구력, 순발력, 민첩성, 조절력, 유연성 등의 요소로 구성된다. 이에 자원봉사에 연관된 여러 가지 요소를 도출한 후 다음과 같은 4개의 요소로 묶어보고자 한다.

(1) 근력

자원봉사에 있어 자기 주도적인 역동성, 혹은 그에 관계된 에너지

(2) 지구력

자원봉사에 있어 장기적인 동력, 혹은 그에 관계된 에너지

(3) 유연성

자원봉사에 있어 경직되지 않은 열린 자세, 혹은 그에 관계된 에너지

(4) 균형성

자원봉사에 있어 매사에 객관적이고 공평한 자세, 혹은 그에 관계된 에너지

이 네 가지의 요소를 `자원봉사 건강성`, 다시 말해 `기초체력의 핵심요소`로 설정한 후 각 요소를 위와 같이 정의 내리는 것을 전제로 한다. 정의된 4개 요소의 특성을 개발하고 상호간의 관계성을 규명한 후 그것을 파악해 내기 위한 지표를 각 4개의 요소에 맞게 그룹핑하여 최종적으로 4개 그룹의 지표체계를 수립한다.

지표체계를 수립함에 있어 사회적 영향력(Social Impact) 평가에서 사용하고 있는 관점을 차용하고자 한다. 사회적 영향력 평가에 있어 큰 두 개의 조류는 규칙 기반 접근(Rule based approach)과 원리 기반 접근(Principle based approach)으로 볼 수 있다¹⁾.

<표1> 소셜 임팩트 평가 프레임워크의 비교

접근 관점	규칙 기반 (Rule based approach)	원리 기반 (Principle based approach)
측정 방법	표준 지표 이용	합의 지표 설정
사례(툴)	GIIRS, BPI 등	변화이론, SROI 등
주안점	객관성, 책무성	조직 주도, 역량 강화
단 점	적용성의 한계, 관료화/수동화 우려	조직적 피로감, 측정 결과의 주관성 우려

1) 이재현 외, NPO의 소셜 임팩트 프레임워크 가이드북, 서울시NPO지원센터, 2016

규칙 기반 접근법은 측정항목과 측정과정, 측정대상 등을 미리 규정하여 규칙화한 후 만들어진 규칙을 모든 사례에 일괄적으로 적용시켜 성과(impact)를 측정하는 방법이다. 규칙 기반으로 설계된 평가 방법은 표준화된 기성 지표(이하 표준 지표)를 이용하여 측정하는 것이 일반적이다. 특정 목적을 평가하기 위해선 이미 만들어져 있는 표준화된 지표 체계(Standard Indicator Library)에 조직현황과 단위사업의 결과 등 각종 데이터를 입력하여 임팩트를 측정하는 방식이다.

규칙 기반 접근법은 일정한 규칙에 따라 결과를 측정하므로 측정결과의 객관성을 설명하기 쉽다. 여러 단체에 일괄적으로 적용하면 조직 간에 서로 비교할 수 있다는 점도 장점이다. 또한 정해진 규칙(지표)에 정보를 대입하여 결과를 얻는 식이므로 측정과정의 논리가 단순하여 이해관계자들에게 측정과정의 타당성을 설명하기 쉽다.

그러나 규칙 기반 접근법은 그 지표가 자기 스스로 수립한 것이 아니라 타인이 수립해 평가를 종용하는 방식에 가까우므로 자칫 평가의 효과성이 떨어질 우려가 있다. 또한 규칙 기반 접근법은 규칙 내에서 정의되지 않은 예외적 요소는 측정할 수 없으므로 다양한 상황을 포괄하기 어렵다는 한계가 있다.

한편 규칙 기반 접근법의 한계점을 보완하고 측정 조직의 자율성을 보장하기 위해 제안된 것이 원리 기반 접근법이다. 원리 기반 접근법은 측정항목과 대상, 과정 등을 미리 규정하지 않는다. 오히려 해당 요소들을 구성하는 원리를 제시함으로써 조직이 직접 소셜 임팩트 평가에 대한 논리구조를 세워 임팩트를 주도적으로 찾아가도록 한다. 원리 기반 접근법으로 설계된 평가법은 대체로 구성원들 간의 토론을 거쳐 지표를 만든다. 일종의 합의 지표인 셈이다.

원리 기반 접근법은 조직이 직접 임팩트를 정의하고 추적하는 과정에서 조직 내부 구성원들의 조직의 임팩트에 대한 이해를 검토하고, 측정과정에 이해관계자를 참여시킴으로써 이해관계자와의 소통을 통해 조직의 방향성을 개선하고 임팩트에 대한 공감대를 형성할 수 있다는 점이 장점이다. 그러나 그 지표를 합의하는 과정은 매우 지난하며 임의적인 설정이라는 객관성 시비에 휘말리기 쉽다. 특히나 대단히 다채로운 환경에 놓인 자원봉사의 다양성을 모두 합의지표로 수렴한다는 것은 불가능에 가깝다.

따라서 규칙기반의 표준지표를 설계하되 그것이 원리기반의 요소가 충분히 반영될 수 있도록 최대한 현장의 의견을 수렴하는 것이 이번의 연구범주로는 적절하다 할 수 있다. 그것을 위해 연구진은 다음과 같은 의견수렴의 과정을 거쳤다.

3. 건강성의 구체적 요소 도출

규칙 기반의 지표를 설계하되 원리 기반의 장점을 포함하기 위한 소통은 다음과 같은 일정으로 진행되었다. 연구진은 연구 초기미팅을 통해 이 연구의 정의와 목적, 방향성과 연구의 범주 등을 토론하여 합의했다. 이후 연구 계획을 수립했으며 그에 근거하여 두 차례의 간담회(FGI)를 거쳤다. 하나는 서초구자원봉사센터의 전체 직원과 그 유관기관(복지관 등)의 자원봉사자 담당자가 그 대상이었다. 두 번째는 본 센터에서 활동하고 있는 자원봉사자들을 대상으로 한 것이었다. 이 두 간담회를 통해 현장에서 느끼는 구성원들의 생생한 이야기가 전달되었다. 이곳에서 제기된 다양한 이슈들은 차후 후속미팅을 통해 구조화되었다. 구조화된 이슈들은 지표로 환치되었으며 4개의 건강성 요소와 정렬시키는(align) 단계를 거쳐 오늘의 점검지표가 탄생되었다.

< 표2 > 연구의 세부일정

일정	내용	비고
연구진 1차 초기미팅 2016. 7.	연구취지 합의 및 과정설계	
연구진 2차 초기미팅 2016. 7.	연구취지 심화 및 과정설계 합의	
자원봉사 관리자 간담회 2016. 8.	관리자 입장의 이슈 도출	센터 및 유관기관 담당자 10여명 참석
자원봉사자 간담회 2016. 9.	자원봉사자 입장의 이슈 도출	자원봉사자 임원 등 10여명 참석
연구진 후속 미팅 2016. 10.	핵심 이슈 확인 및 초기 지표화	
연구진 점검 미팅 2016. 11.	지표의 그룹핑 및 구조화	
진단지표 시뮬레이션 2016. 11.	주요 이해관계자 대상 진단지 배포 및 의견 수렴	주요 자원봉사자 10여명 대상 실시
연구진 점검 미팅 2016. 11.	지표의 적절성 검토 및 연구 정합성 검토	
연구진 최종 미팅 2016. 12.	최종 점검	

간담회를 통해 제기된 문제는 자원봉사 관리자인가, 자원봉사자인가에 따라 다소 엇갈리는 입장이 보였다. 그러나 모든 이슈는 자원봉사자 관리자의 건강성이 아닌 자원봉사자의 건강성에 연관된 이슈로 제한되는데 이는 이번 연구가 자원봉사의 건강성 모든 이슈를 포함하고 있지는 않으며 자원봉사자의 건강성에 국한되고 있는 까닭이다.

(1) 자원봉사자 관리자의 건강성 이슈(무순)

- 자원봉사자의 자발성 문제
- 자원봉사자의 존중과 대우, 보상의 문제
- 자원봉사자와 관리자의 관계성 문제
- 자원봉사자의 본질적 동기 문제
- 자원봉사자의 편의 선호의 문제

(2) 자원봉사자의 건강성 이슈(무순)

- 자원봉사자의 편의성 문제
- 자원봉사자와 관리자, 자원봉사자 사이의 갈등문제
- 자원봉사자 사이의 친밀성과 영향력 문제
- 자원봉사자의 대가, 혜택의 문제
- 자원봉사자의 인적자원 고갈 및 관성화 문제

이 외에도 몇 가지의 이슈가 제기되었으나 대부분 다른 요소에 편입될만한 수준으로 판단하여 지표화했다. 각각의 지표는 나열되었으며 그룹핑을 거친 이후 이미 설계된 건강성의 4개 요소인 근력, 지구력, 유연성, 균형성에 적절히 정렬되었다.

4. 지표의 정렬과 진단지의 함의 도출

지표를 건강성 요소에 정렬시킨 후 자체 점검의 합리적 비율을 배점한 후 전체의 균형을 비교하는 것은 진단지의 신뢰도를 높이는 마지막 작업이었다. 이 진단지는 전체 4개의 항목을 점수로 환산하여 스파이더그램으로 자신의 강점과 약점을 볼 수 있게 만들었는데, 이는 진단을 통해 자신의 부족한 건강성을 스스로 확인할 수 있다는 장점과 나아가 향후 제안되는 교육과정과 연결시키려는 의도였다.

이와 관련된 의미는 다음과 같다. 첫째, 지표가 작동한다는 것은 진단을 통해 도출된 결과를 확인하는 것만으로 끝나서는 안 된다. 결과와 연관된 실행이 뒤따라야 한다. 이에 스스로 부족한 요소를 파악한 후 해설지에서 제안하는 보수교육으로 연결할 수 있도록 장치를 마련해 두었다.

둘째, 지표가 작동하는 또 하나의 조건은 참가자가 자신에게 도움이 된다고 느껴야 한다는 점이다. 따라서 본 진단지는 참여한 사람들 간의 상호 비교나 우열파악을 위해 수립된 것은 아니라는 점을 밝히는 것은 중요하다. 따라서 진단지에 이 부분을 초두에 밝혀 오작동이 방지되도록 하였다. 본 연구의 취지는 자원봉사자의 건강성을 향상시키고자 하는데 그 주요한 목적이 있다. 이것에 벗어난 단순 직무역량 평가나 인사평정에 활용되는 것은 적절하지 않다..

5. 진단지표의 완성과 그 함의

건강성 진단지표는 4개의 건강성 요소의 카테고리를 큰 구분으로 하여 각각 7~8개의 지표가 정렬되어 있는 구조를 가지고 있다. 4개의 카테고리는 근력, 지구력, 유연성, 균형성으로 제시되어 있으며 이를 통해 점검된 진단결과는 수치로 계산할 수 있도록 되어 있다. 여기서 도출된 점수는 곧바로 스파이더그램을 통해 각자의 건강성을 시각적으로 단순화해 쉽게 보여준다. 또한 4개 요소에 관련된 키워드를 제시하여 직관적 이해가 되도록 돕고 있으며 이 키워드는 모두 서초구자원봉사센터가 표방한 핵심가치에 근거한 개념으로 구성되었다.

진단 결과는 뒤의 해설지를 통해 구체적으로 설명된다. 근력, 지구력, 유연성, 균형성은 각각의 특성이 있으며 이는 자원봉사의 특성과 연계되어 설명이 가능하다. 부족한 건강성은 제시된 교육 등을 통해 보완하도록 권장된다. 아울러 4개의 건강성 요소는 상호 유사한 성격이 있는데 이를 다시 이합집산하여, 일처리와 리더십에 대해 스스로 생각해 볼 수 있도록 심화된 해설을 곁들였고 이를 통해 자신을 성찰할 수 있도록 설계되었다.

<표3> 자원봉사 건강성 진단지표

“나의 자원봉사 기초체력은 어떨까요?”

-자원봉사 건강성 점검지표-

이 점검지표는 우리가 정기적으로 신체 건강검진을 받듯, 자원봉사자로서 건강하고 균형 잡힌 활동을 잘 해나가고 있는지 스스로 점검하는 검사입니다. 이 지표는 자원봉사 역량이나 능력을 평가하여 우열을 정하는 지표가 아닙니다. 자원봉사자로서 나의 체력을 점검하듯이, 건강한 부분과 약한 부분을 스스로 체크해보는 지표입니다. 따라서 각 항목의 점수를 무조건 높게 체크한다면 자원봉사자로서 내 체력이 어떠한지 파악할 수 없습니다. 완벽하게 건강한 사람은 존재하지 않는 것과 같기 때문입니다. 각 문항을 하나씩 차분히 읽으면서 점검표에 체크해주시기 바랍니다.

1. 타인과의 우열을 비교하는 검사가 아닙니다. 자기 스스로 점검해보는 지표입니다.
2. 따라서 모두 우수하다고 체크하면 오히려 검사결과가 엉뚱하게 나옵니다.
3. 편한 마음으로 솔직담백하게 체크할 때 스스로에게 도움이 됩니다.

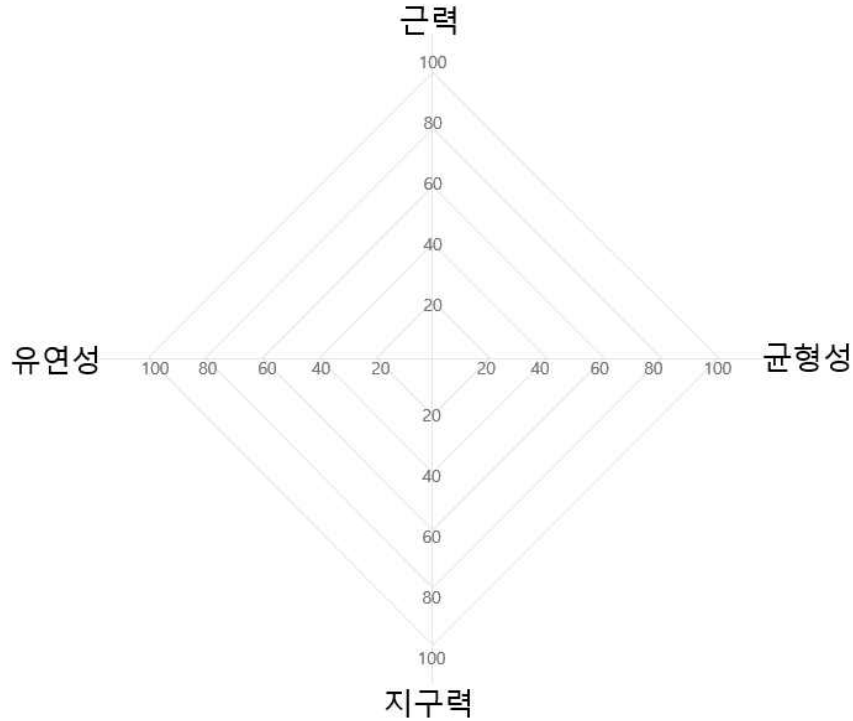
자원봉사자 체력 진단	1 ←-----→ 10 (매우 아니다) (매우 그렇다)
나는 권유와 지시 등 타의에 의해서가 아니라 자발적으로 자원봉사 활동에 참여한다.	
나는 자원봉사의 *혜택보다 자원봉사 본연의 의미를 더 중요하게 여긴다. (*혜택: 학점, 스티프, 포상, 물질적 대가 등)	
나는 타인의 포상이나 더 많은 혜택 등에 흔들리거나 활동에 영향을 받지 않는다.	
나는 자원봉사를 다른 *목적(예: 학점, 권력, 혜택 등 자원봉사 동기의 비본질적인 모든 것)을 이루기 위한 수단으로 삼지 않는다.	
나의 자원봉사 활동 사람들과의 친밀도와 관계에 지나치게 영향을 받지 않는다.	
나는 자원봉사 활동과 관련된 의사결정 과정에 능동적, 주도적으로 참여한다.	
나는 내가 잘 할 수 있고 관심 있는 활동을 적극적으로 찾는다.	
나는 자원봉사 활동 시 시간과 약속을 잘 지킨다.	
1번 카테고리 평균 점수	()
나는 내가 속한 봉사팀(또는 기관)의 사명과 목적을 분명하게 인식하고 있다.	
나는 봉사팀(또는 기관)에서 나의 역할과 책임에 대해 명확히 이해하고 있다.	
나는 지역과 사회에 미칠 영향과 변화를 고려하여 자원봉사 활동을 선택한다.	

검사 결과 해설

- 각 요소에 대해 이해하기

구분	내용
1번 카테고리는 근력에 관한 검사입니다	<p>자원봉사에 있어서 근력이 발달한 타입은 왕성한 활동력을 의미합니다. 귀하는 자원봉사에 있어서 끊임없는 동기부여를 스스로 하는 의지가 있으며 지속되는 원동력을 가진 타입입니다.</p> <p>관련 키워드: 자기 주도성, 자발성, 소신, 책임성</p>
2번 카테고리는 지구력에 관한 검사입니다	<p>자원봉사에 있어서 지구력이 발달한 타입은 길게 보는 사람입니다. 귀하는 자원봉사에 있어서 단기적인 안목보다는 더 장기적인 관점에 임할 때가 많으며 포기하지 않는 끈기를 상대적으로 많이 소유한 타입입니다.</p> <p>관련 키워드: 지속가능한 변화, 비전, 자기인식, 끈기</p>
3번 카테고리는 유연성에 관한 검사입니다.	<p>자원봉사에 있어서 유연성이 발달한 타입은 조정하는 능력을 가진 사람입니다. 귀하는 자원봉사에 있어서 상황에 따라 합리적이고 유연한 자세와 수용적 태도를 늘 염두하는 타입입니다.</p> <p>관련 키워드: 신뢰, 조정, 소통능력, 합리성</p>
4번 카테고리는 균형성에 관한 검사입니다.	<p>자원봉사에 있어서 균형성이 발달한 타입은 공정한 태도와 조화로우움을 추구하는 편입니다. 귀하는 항상 가치의 균등한 분배와 객관성을 잃지 않으려고 노력하는 타입입니다.</p> <p>관련 키워드: 동반성장, 협력, 다양성, 호혜성</p>

- 내 점수 표시해보기



- 부족한 요소 향상시키기

체력 점검을 통해 알게 된 부족한 부분은 아래 교육을 통해 단련하실 수 있습니다. 이 진단지는 자원봉사 기본교육을 받고 자원봉사활동에 참여하고 있거나 참여한 경험이 있는 자원봉사자들을 대상으로 합니다. 따라서 자원봉사의 의미와 가치 및 자원봉사자의 자세와 역할에 대한 기본적 이해가 있다는 전제 하에 다음 교육을 권유드립니다.

- 근력이 부족하다면? 리더십 교육, 문제해결 워크샵, 프로그램 기획 등
- 지구력이 부족하다면? 사명선언문 쓰기, MBTI/애니어그램 등 성격유형 검사, 성과측정 워크샵 등
- 유연성이 부족하다면? 퍼실리테이션 교육, 의사소통 교육, 코칭 및 비폭력대화 워크숍 등
- 균형성이 부족하다면? 파트너십 교육, 팀빌딩 교육, 조직관리 교육 등
- 모든 체력을 공통적으로 늘 증진시키고 싶다면? 시민성 교육, 인문학 교육, 자원봉사 트렌드 등

● 더 알아보기: 일 처리와 리더십에 있어 부족한 요소 이해하기

균형성	유연성	1) 적응형	관점
근력	지구력	2) 주도형	동력
3) 주관적	4) 객관적		
내적요인 고려	외적요인 고려		

- 1) **적응형:** 균형성과 유연성의 공통점은 외부환경, 갈등/문제, 주어진 과제에 있어 직접적인 해결보다는 관찰과 적응에 더 많은 에너지를 사용하는 편이라는 뜻입니다. 이 두 유형은 높은 책임의식을 가지고 주도적인 처리를 할 때 결과가 더 좋아지는 경우가 있습니다.
- 2) **주도형:** 근력과 지구력의 공통점은 외부환경, 갈등/문제, 주어진 과제에 있어 주도적인 해결에 더 많은 비중을 두는 편이라는 뜻입니다. 이 두 유형은 때론 침착하게 객관적인 상황을 관찰하며 신중하게 일 처리를 할 때 결과가 더 좋아지는 경우가 있습니다.
- 3) **주관적:** 균형성과 근력의 공통점은 외부환경, 갈등/문제, 주어진 과제에 있어 자신의 주관의 힘을 더 믿는 편이라는 뜻입니다. 이 두 유형은 매사 일 처리에서 최대한 객관성을 유지하도록 노력하는 것이 좋으며 이를 통해 리더십이 증진될 수 있습니다.
- 4) **객관적:** 유연성과 지구력의 공통점은 외부환경, 갈등/문제, 주어진 과제에 있어 자신의 주관을 최대한 배제하려고 노력하는 편이라는 뜻입니다. 이 두 유형은 매사 일 처리에서 자신의 입장을 진솔하게 전달하는 훈련을 가지는 것이 리더십이 증진될 수 있습니다.

6. 연구의 결론과 함의

건강성이라는 개념자체가 방대한 개념이기에 본 연구의 한계는 시작부터 난관이 노정되어 있었을 것이다. 과연 건강성이란 무엇인가. 건강성에 반대되는 개념을 정의 내려 보면 이해가 쉽다. 조직은 관료화되고 사업은 관행화 되며 개인은 매너리즘에 빠지거나 소진되는 개념은 분명 건강하지 않은 상황을 설명하고 있다. 자원봉사로 국한한다면, 자원봉사의 핵심요건인 자발성이나 무보수성 등이 도전받고 훼손되는 상황을 떠올릴 수 있을 것이다. 따라서 이 현상의 반대편에 `건강함`이 자리잡고 있음이 분명하다.

많은 리더들은 똑똑한 조직을 지향한다.²⁾ 이는 건강한 조직을 만들어가는데 주요 방해물이 된다. 반면, 건강한 조직을 지향하면 조직은 필연적으로 똑똑해 진다. 똑똑한 조직은 규칙 기반, 건강한 조직은 원리 기반으로 설명된다. 규칙을 강조하면 조직은 통제가 쉽고 변화는 가시화되나 문제는 관료화, 수동화의 부작용이 뒤따른다는 점이다. 원리를 강조하면 능동성과 자발성은 살아나지만 관리가 힘들다는 단점이 있다.

자원봉사는 어떤 것을 선택해야 하는가는 각자의 몫이겠지만 그 어떤 것도 완벽한 정답이 될 수 없다는 것과 상황에 따라 적절하게 구사해야한다는 점은 중지가 모아지는 대목이다. 지난 20년간 많은 자원봉사조직은 똑똑한 조직을 설계하기 위해 수많은 시스템과 장치를 도입해왔다. 그것은 전형적인 규칙 기반의 설계였다. 그 결과 조직문화보다는 시스템을, 자발성과 무보수성보다는 보상과 혜택을, 협업과 소통보다는 팀이기주의와 패거리 문화를 양산해 왔는지도 모른다.

이 연구는 이 모든 왜곡에 대한 작은 도전이다. 거대한 시스템 위에 설계된 규칙을 모두 바꿀 수는 없다. 그러나 문제의식을 느끼는 누군가는 고민할 것이고 그것에 동조하는 사람들과 함께 문제의식을 공감확산한다 할 때 이 건강성 진단지표는 그들에게 확신을 주고 싶다. 따라서 이 진단지표는 개별적으로 진단해보는 것이지만 그 결과는 상호 소통해 볼 때 의미가 더하게 된다. 혼자 확인하는 결과는 개인적인 미흡함을 파악하는 것으로 끝나지만 함께 확인하는 결과는 조직과 영역에 대한 토론으로 확장되기 때문이다.

2) 패트릭 렌치오니, 무엇이 조직을 움직이는가, 2014.

※ 참조문헌

- 이란희 외, "자원봉사활동의 사회적영향력 측정지표 개발 연구", 한국자원봉사문화 (2013)
- 이선미 외, "리더 자원봉사자를 위한 자원봉사와 시민성의 이해", 한국중앙자원봉사센터(2013)
- 이재현 외, NPO의 소셜 임팩트 프레임워크 가이드북, 서울시NPO지원센터(2016)
- "자원봉사 기본교육 교재- 자원봉사 시작하기", 송파구자원봉사센터(2015)
- 주성수, 『자원봉사 문화와 제도』, 한양대학교출판부(2013)
- 패트릭 렌치오니, 무엇이 조직을 움직이는가, 전략시티(2014)
- CVA(2015), "CVA(Council for Certification in Volunteer Administration) Self Assessment Tool"
- Independent Sector, UNV(2001), "MEASURING VOLUNTEERING: A Practical Toolkit" the Society, "Volunteer Competency Framework", <http://web.hrsonline.org/Governance/Communication-to-Volunteers.pdf>
- Ken Culp 외(2007), "Identifying Volunteer Core Competencies: Regional Differences"