

# 혁신을 만들어내는 중간지원기관 – 이노베이션 브로커

## 국내 중간지원기관 - 어떤 역할이 요구되고 있는가?

언제부터인가 ‘중간지원기관’이란 단어는 낯설지 않은 단어가 되었다. ‘중간지원(Intermediary)’라는 단어의 사전적 의미는 서로 다른 이해관계자 사이의 중재를 뜻한다. 한편 이러한 사전적 의미와는 별도로 중간지원기관의 개념이 광범위하게 받아들여지고, 또 그러한 기관이 현장에서 많은 역할을 하고 있는 영역이 존재한다. 네이버 검색창에 중간지원기관이란 단어로 검색을 해보니, 검색결과와 대부분이 사회적 경제 영역(사회적기업, 협동조합, 마을기업 등)과 시민사회 영역 등에 관련되어 있었다. 이들 영역에서 보편적으로 이해되고 있는 중간지원기관들의 역할과 활동을 살펴보았다.

주로 행정기관과 민간기관/사업체 사이의 중재와 민간과 민간 사이의 협력과 조정을 전담하며, 부족한 민간의 역량을 보완하고 지원하기 위한 전문조직

- “커뮤니티비즈니스 중간지원조직 운영매뉴얼”, 지식경제부/ 한국산업기술진흥원
- “충남사회적경제 중간지원조직의 역할과 과제” 송두범 (충남발전연구원 충남사회적경제지원 센터장)
- “중간지원조직의 광역-시군간 역할분담 및 발전영향”, 임경수 (원주커뮤니티비즈니스 센터장)

위의 정의에 의하면 중간지원기관의 핵심역할은 1) 서로 다른 이해관계자간의 중재와 조정 2) 민간영역내 협력자들 간의 네트워킹 3) 민간영역의 역량강화 지원으로 정리된다. 필자가 경험한 이들 영역의 국내 중간지원기관은 실제로 이러한 활동을 주로 제공하고 있었다.



희망제작소 목민관클럽 ‘중간조직, 내일을 말하다’ – 사진출처 : <http://goo.gl/KFnDaa>

이 모든 역할이 필요하고 중요하지만 하나의 중간지원기관이 관련된 모든 활동을 하기에는 벅차보이기도하다. 희망제작소에서는 지난 4월 지방자치단체장의 모임인 목민관클럽에서 ‘중간지원조직, 내일을 말하다’라는 주제의 6차 정기포럼을 진행하였다. 이 포럼에서 발표된 희망제작소의 조사에 의하면, 약 60여 곳의 지자체에서 지원하여 설립/운영되고 있는 사회적 경제 분야의 중간지원기관은 34개로 평균 상근자수 4.2명, 평균예산은 1억 9천 7백만원이었다. 평균 인력과 예산의 규모로 판단하자면 이들 중간지원기관은 소규모이다. 적은 인원과 예산으로 중재, 네트워킹, 역량강화 지원이라는 광범위한 영역을 모두 맡아하며 효과를 낼 것을 요구받고 있다. 이러한 현실 반영하듯 [희망제작소의 이원재 소장](#)은 목민관 중간지원기관 대표자의 발표에서 피로감을 느꼈다고 전하며, 중간지원기관의 전문성 고갈과 조직 운영의 경직성 등을 이러한 피로감의 원인으로 판단하였다. 물론 이러한 단편적인 보고가 국내 모든 중간지원기관의 현주소는 아니겠으나, 최소한 지자체가 설립 운영하는 사회적경제 영역내의 중간지원기관에서는 관찰되어지는 피로감임은 틀림없어 보인다.

그렇다면 전문성 고갈과 조직 운영의 경직성은 어디에서 오는가? 여러 이유가 있겠지만, 그 이유중 하나로 전문적으로 인식되지 못하고 있는 중간지원기관의 역할과 활동을 들 수 있을 것이다. 대부분의 중간지원기관들이 관과 민을 연결해야하고, 종사자인 민간끼리의 네트워킹 이벤트를 지속해서 추진해야하고, 취약한 민간기관들을 위하여 마케팅, 법률, 노무, 인사, 자금조달 등 지원을 하고있다. 하지만 이런 역할과 활동에 중간지원기관이 직접 주도권을 가지고 기획과 제공을하기 보다는, 지원을 받는 기관이 요구하는대로 혹은 중간지원기관에 예산을 할당하는 펀딩기관이 요구하는대로 급급히 지원프로그램을 만들어 제공하기가 일쑤다. 그야말로 중간지원기관은 중간에 낀 샌드위치기관이 되어버린다. 또한 샌드위치신세에서 이리저리 들어닥치는 요구를 약 4명의 인원과 약 1억 9천 7백만원의 예산으로 모두 해치워야한다. 이 많은 업무영역 중 어느 하나 만만한 것이 없다. 전문성을 쌓을 시간이 있을까 싶고, 그나마의 예산을 확보하게해준 지자체의 정책 요구에 끌려다니느라 민간의 수요를 관에게 전달하는 메신저로 전락해버리고, 이를 중재하는 중간지원기관 본연인 완충역할을 기대하는 것은 무리한 요구로 느껴지기까지한다. 이러한 어려움을 극복할 수 있는 방안으로 희망제작소 이원재 소장은 이들 기관의 전문성 확보는 코디네이터로서의 전문성을 확보하는데 중점을 둘 것을 주문한다. 외부 전문가와 협력을 적재 적시에 발굴해내고 연결해주는 역량을 키우라는 것이다. 또한 경직성을 타파할 수 있는 방안도 행정의 일방적인 요구보다는 실제 현장에서 해결책을 만들어가고있는 민간의 목소리에 더 귀기울여야할 것을 강조한다.

하지만 이러한 조언을 받는 중간지원기관 담당자들은 다음과 같이 물을 것이다. 코디네이터로서의 확보해야할 전문성은 무엇인가? 이러한 전문성을 어떻게 확보할 수 있는가?

## 중간지원기관은 어떻게 시작되었나?

이러한 질문에 답하기 위해서 중간지원기관이 탄생된 배경과 그 역할을 다시한번 새겨볼 필요가 있다. 필자가 활동하고 있는 영국의 사례를 살펴보자. 중간지원기관은 민과 관사이의 역할분담과 협력을 위해 시작되었다. 교육, 보건, 돌봄, 일자리 등 노동자, 농민 등 대중이 겪는 사회문제를 해결하는 역할을 미약하나마 종교단체, 자원봉사 및 자선재단 등의 민간이 주도해오던 과거와 달리, 1900년대부터 서서히 근대국가의 정부가 이러한 역할에 동참하기 시작하였다. 공공문제 해결의 공급자가 민간주도에서 관주도로 서서히 변화하기 시작한 것이다. 이러한 변화는 효과적인 문제 해결을 위하여 민과 관의 중복 역할을 피하면서, 서로에게 보완이 될 수 있는 협력의 지점과 방법을 요구하였다. 태생과 문화가 다른 행정과 민간사이의 협력을 위해서는 대화, 중재, 관계맺기 등이 필요해진 것이다. 또한 정부가 해결하고자하는 공공의 문제는 국가의 범위를 갖고, 따라서 정부는 이러한 문제의 해결안을 전국에 확산시켜 국가적인 효과를 만들어 내고자한다. 전국에 흩어져있던 유사하거나 서로 보완이 되는 민간기관과 그들이 제공하는 해법들을 서로 모아 시너지를 만들어내고자하는 욕구는 그 어느때보다 커지기 시작하였다. 중간지원기관은 이처럼 민과 관사이 중재와 대화, 민간사이의 협력 및 네트워킹이라는 새로운 욕구를 충족하기 위하여 시작되었다. 대화, 중재, 협력, 네트워킹을 중심에 두던 중간기관들은 그러한 관계맺기의 결과로 인지된 민간기관의 부족한 역량을 강화하기 위하여, 민간기관대상 역량강화 활동까지 벌이게되었다.



영국 시민사회의 대표적 중간지원기관 NCVO(National Council for Voluntary Organisations) 전경 - 사진출처 -

여기서 주목할 것은 중간지원기관 본연의 역할이다. 그것은 서로 다른 이해관계자들 혹은 협력자 사이의 대화, 중재, 관계맺기이다. 이는 '중간지원'의 사전적 의미에서도 크게 벗어나지 않는다. 중간지원기관을 매개체로 행정과 민간사이, 민간과 민간사이, 행정과 시민, 시민과 민간, 시민과 시민사이의 대화, 중재와 관계맺기가 가능해진다. 따라서 중간지원기관이 제공하는 민간의 역량강화를 위한 활동도 대화, 중재, 관계맺기에 기반하는 경우를 쉽게 찾을 수 있다. 외부 전문가들을 적재 적소에 연결해내는 코디네이팅의 역량은 단지 명성과 타이틀에 의존하여 전문가를 섭외하는데 달려있지않다. 중간지원기관은 전문가로 명성이 있는 외부인을 찾아내고, 직접 만나 대화해보고 적절한 전문가인지를 판단한다. 또한 외부 전문인에게 중간지원기관에서 지원하고있는 영역의 배경과 문제점등을 정확히 이해시켜, 교육대상에게 가장 적절한 맞춤형 조언과 교육을 해줄 수 있도록한다. 중간지원기관 본연의 핵심 전문성은 직접 협동조합, 사회적기업, 마을 기업등을 인큐베이팅하거나, 직접 자금을 지원하는 것이 아니다. 관련 이해관계자를 찾아내고, 적재적소에서 협력의 기회를 창출하고, 충돌이 있을 수도 있는 이들 이해관계자간 중재를 이끌어내 협력을 지속적으로 유지하는 것이다.

## 혁신을 만들어내는 중간지원기관 - 이노베이션 브로커

이와같은 사회영역 중간지원기관의 코디네이터로서의 역할은 혁신의 조력자로서의 중간지원기관 역할과 맥락을 같이한다. 사회영역만큼 중간지원기관의 역할이 중요하게 요구되는 또다른 영역이 있다. 비즈니스, 과학과 기술 영역 등에서 혁신을 만들어내는 곳이다. 혁신의 정의는 다양하지만 단순화하여 혁신을 정의해보면 주어진 문제와 니즈에 대하여 기존의 해결책과는 새로운 방법을 제시하고 성과를 만들어내는 것이다. 기존의 방법과는 다른 새로운 해결책은 어떻게 만들어낼 수 있는가? 혁신은 빅뱅으로 만들어지는 것이 아니라 여러단계를 거쳐 점층적이고 반복적으로 만들어지지만, 기존에 접하지 못했던 서로다른 영역의 다양한 주체들이 만날 때 새로운 아이디어가 생겨나는 사례를 많이 접하게된다. 오랜동안 붙들고 있던 문제라 하더라도, 영역에 따라 이를 보는 새로운 시각과 모델이 존재하고, 이들이 함께 융합되면서 완전히 새로운 아이디어와 모델이 태어나게 된다. 이러한 이유로 최근 과학 기술분야에서는 생물학과 컴퓨터의 만남, 예술과 수학의 만남 등과 같은 서로다른 학문영역간의 융합이 주목받고 있다. 같은 이유로 비즈니스에서는 오픈 이노베이션이라는 개념으로 기업의 외부에서 새로운 아이디어를 찾아내어 혁신 모델을 만들어내는 프로세스가 중요한 비즈니스 혁신의 한 분야로서 자리잡고 있다.

따라서 기존에 접하기 어려웠던 영역과 기관을 연결하여주고, 쉽게 찾을 수 없었던 문제와 해결책을 만들어내도록 도움을 주는 중간지원기관이야말로 혁신을 만들어내는 중요한 조력자이다. 그렇다면 기존에 함께 어울리지 않던 기관들의 만남을 주선만한다고, 혁신적인 아이디어와 해결책이 바로 만들어질 수 있을까? 많은 중간지원기관들이 서로 다른 영역에서 새로운 파트너를 주선해주기 위한 네트워킹 이벤트를 조직한다. 그러나 이러한 이벤트는 일회성 만남으로 끝나고, 그 후 별다른 일이 일어나지 못하는 경우를 종종 발견한다. 단순한 만남만으로 기존에 없었던 혁신의 해법이 만들어지는 것은 어려운 일이다. 혁신을 만들어내기 위해 연결된 낯선 대상간의 대화, 중재, 관계맺기가 혁신을 만들어내는 중간지원기관에게도 필요한 이유이다. 이렇듯 1회성 만남을 발전시켜 혁신의 새로운 파트너를 연결하여주고, 새로 만들어진 파트너간 혁신의 해결안을 함께 만드는 과정에서 도움을 주는 기관을 이노베이션 브로커(Innovation Broker)라는 용어로 정의한다<sup>2</sup>. 비즈니스와 과학기술 혁신 연구자들 사이에서는 적절한 파트너찾기와 관계맺기에 중점을 둔 좁은 범위로 특화된 혁신의 중간지원기관을 지칭하는 용어이다. 비즈니스와 과학기술의 혁신 중간지원기관 등은 그 역할이 세분화되어 있고, 각 세분화된 역할과 관련된 전문성을 갖추고 있다. 이들 영역에서 제시하는 이노베이션 브로커의 역할은 위에서 살펴본 중간지원기관의 역할과 유

<sup>1</sup> 다양한 혁신의 정의에 따라 혁신이 만들어내는 성과와 특징을 달리 설명한다. 여기에서는 기존의 방법과는 다른 새로운 해결책을 제시하는 것으로 단순화하여 혁신의 의미를 두도록한다.

<sup>2</sup> Jeremy Howells, "Intermediation and the role of intermediaries in innovation ", <http://goo.gl/1qmXt>

## Honest Brokers: brokering innovation in public services

Matthew Horne



사함을 발견할 수 있다. 혁신 연구자들이 정의한 이노베이션 브로커의 역할을 살펴보자<sup>3</sup>.

공공서비스 제공에서 혁신을 만들어내는 사회혁신 이노베이션 브로커를 소개하는 Innovation Unit의 연구보고서, 출처 <http://goo.gl/FLV4VK>

- 맥락을 분석하고 혁신의 수요를 파악: 이노베이션 브로커는 혁신이 요구되는 문제를 사회적 맥락과 함께 파악하고, 따라서 어떤 이유로 어떠한 관점에서의 혁신이 필요한지를 파악한다. 오랫동안 존재해오던 문제인지, 새롭게 대두된 문제인지, 이러한 문제를 해결해보고자하는 다양한 영역에서 이미 어떠한 노력이 존재해왔는지, 어떤 지점에서 이러한 노력들이 잘 작동하지 않는지 등을 파악한다. 특히 이노베이션 브로커는 광범위한 영역에서 진행되고 있는 다른 노력들을 훑어가면서, 어떤 맥락에서 서로 다른 노력들이 같은 협업의 파트너로 연결될 가능성이 있을지를 파악한다. 혁신을 찾는 수요자가 어떠한 이유로 어디에 있는지, 그와 관련된 혁신의 공급자는 어떤 방안으로 어디에 있는지를 알고 있어야한다. 이와 함께 어떤 수요자와 공급자가, 어떤 수요자끼리, 혹은 어떤 공급자끼리 연결되어야 혁신방안이 만들어질 수 있는지, 그 연결고리의 핵심부분을 파악하는 것이 이노베이션 브로커의 주요 역할이다.

- 혁신의 수요자와 공급자간 파트너십 형성: 하나의 맥락에서 혁신의 수요와 공급을 갖고 있는 대상자들을 파악한 이노베이션 브로커는, 각 대상이 이해할 수 있는 문화와 언어를 이용하여 가장 적절한 혁신의 파트너를 찾아 연결하여준다. 네트워킹 이벤트를 조직한다고 해도 혁신의 파트너가 만들어지기 어려운 이유는 새롭게 만나게되는 대상이 어떤 역량을 보유하고 있는지 자세히 파악하기 어렵고, 공통으로 고민하는 문제라 할지라도 해결을 위한 동기와 목적이 다를 수 있으며, 서로 다른 영역을 지배하고 있는 문화와 언어의 차이로 직접적인 대화가 어렵기 때문이다. 이노베이션 브로커는 따라서 혁신의 수요자와 공급자의 연결에서 그 임무를 끝내는 것이 아니라, 이들간 파트너십이 생성될 수 있도록 서로의 수요와 공급의 자세한 내용을 서로의 맥락에 맞게 이해할 수 있도록 통역자의 역할을 해야한다. 전혀 몰랐던 영역의 문화와 언어상의 차이는 혁신 파트너십 생성의 가장 큰 장애물 중 하나이다.

- 혁신 파트너간의 상호작용을 지속적으로 지원: 혁신의 파트너십이 형성되었다고 해서, 실질적인 혁신 해결안이 만들어지고 지속되는 것을 보장하지 못한다. 우리가 흔히 접하는 MOU에 사인을하고 교환하는 것만으로, 두 파트너간의 혁신해법은 만들어지지 못한다. 하나의 혁신해법이 만들어져 실제 현장에서 운영되기까지, 또한 운영과정과 그 사후 평가까지 서로 다

<sup>3</sup> Laurens Klerkx and Gildemacher, "The Role of Innovation Brokers in Agricultural Innovation System", <http://goo.gl/cbgtVv>

큰 이해관계자의 협업에서는 크고 작은 충돌을 경험한다. 특히 이러한 협업이 기존에 접하지 못했던 다른 영역의 파트너의 경우, 서로다른 이견에 대한 타협과 이해, 중재를 하는 것이 쉽지 않다. 따라서 객관적인 입장에서 두 파트너의 혁신 해법을 만들어내는 전과정에서 차분한 중재의 역할을 하는 것이야말로 전문적인 경험과 노하우가 필요하며, 이것은 이노베이션 브로커의 역할에 포함된다.

## 소셜 이노베이션 브로커들의 활약

이노베이션 브로커는 비즈니스 혁신과 과학 및 기술 혁신의 연구자들의 이론적 정의로 개념화되었지만, 사회영역에서 혁신을 만들어내는 사회혁신 중간지원기관 중에서도 소셜 이노베이션 브로커들을 어렵지않게 찾아볼 수 있다. 몇몇 기관의 사례를 간단히 살펴보자.

SIX (Social Innovation eXchange) 홈페이지 – [www.socialinnovationexchange.org](http://www.socialinnovationexchange.org)

- 식스 (SIX:Social Innovation eXchange): 식스는 섹터와 분야를 가로지르는 세계적인 사회혁신 네트워크 조직이다. 전세계 6개의 대륙에 약 6,000명이 넘는 회원을 확보하고 있다. 식스는 사회혁신을 주제로 활동하고 있는 개인과 기관을 연결하고, 그들간의 파트너십 결성을 지원하는 활동을 하고있다. 전세계에 어떠한 사회혁신의 수요와 공급이 있는지를 파악한 정보를 온라인으로 공급하고, 대륙별로 컨퍼런스, 써머스쿨, 페스티벌을 운영하며 오프라인상에서 혁신의 수요자와 공급자를 연결하여 준다. 또한 사회혁신 연구활동에 참여하여 사회혁신 연구 커뮤니티와 현장 활동가, 정책 입안가를 연결하는 역할을 하고있다. 식스가 사회혁신 이노베이션 브로커로서 눈에 띄는 것은 지역별 주제별 다양한 사회혁신의 주체에 대한 정보를 제공한다는 점, 오프라인 네트워킹 이벤트의 기획 단계에서 운영까지 회원들의 적극적인 참여를 끌어내어, 서로 다른 영역내 회원들의 문화와 언어를 이해하게 되는 점이다. 이러한 오프라인 네트워킹 이벤트의 공동기획과 운영을 통해서 식스는 다양한 사회혁신 수요자와 공급자 사이에 신뢰를 쌓는다. 회원들이 식스에 갖는 신뢰는 식스가 추천해주는 혁신파트너 연결로 종종 이어진다. 또한 오프라인 이벤트에서 집중 토론된 주제와 해법에 따라 다시 소규모의 네트워킹 그룹을 형성되고, 식스는 이 소규모 그룹의 지속적인 지식공유 활동을 지원한다. 특히 사회혁신 관련 자금조달 기회, 프로젝트 공동제안 기회 등을 제공하며, 프로젝트별로 가장 적절한 파트너를 연결하여준다.
- 스프레드아이([www.sreadi.org](http://www.sreadi.org)): 스프레드아이는 국내와 유럽사이의 사회혁신의 수요와 공급을 연결하는 소셜 이노베이션 브로커이다. 영국에 거주하는 한국인들로 결성된 스프레드아이는 혁신이 요구되는 한국내 문제를 한국의 사회적 맥락과 함께 파악하고, 이에 적절한 혁신모델을 유럽 내에서 파악하여 국내에 소개한다. 특히 지역적으로 떨어져있는 대상을 혁신의 파트너로 찾고자할 때, 실제로 어떤 문화적, 정책적, 사회적 맥락에서 혁신모델이 운영되며, 현장에서 어떠한 성과를 내고있는지 홈페이지나, 몇몇의 논문정보 혹은 사례와 파트너후보 기관의 명성만으로는 파악하기 힘들다. 스프레드아이는 이처럼 국내에 존재하는 사회혁신의 수요에 가장 적절한 사회혁신 공급자를 지속적으로 발굴하고, 이들을 국내 사회혁신 수요자에게 연결하여준다. 연결의 방법은 해외연수, 사회적

신 수요와 공급사례 연구 보고서, 사회혁신 사례 스토리텔링 영상제작, 사회혁신 사례 워크숍 및 컨퍼런스 기획 등이다. 소셜 이노베이션 브로커로서 스프레드아이의 연결방식은 단순히 지명도있는 기관이나 혁신가의 섭외에 그



치는 것이 아니다. 사회혁신가와 사회혁신사례를 찾고 있는 국내 수요기관의 사회이슈를 함께 토론하여 문제점의 사회적, 정책적 맥락에 따라, 왜 새로운 시각의 해결방안이 필요할지를 진단한다. 이러한 진단결과를 바탕으로 영국을 비롯한 사회혁신 공급자들을 직접 만나 파트너십의 가능성과 어려움 등의 평가해본 후, 적절한 파트너를 선택하여 연결을 시도한다. 연결의 과정에서는 혁신의 파트너가 될 수 있는 후보 기관들 사이에 공통 사회문제를 함께 공유하고, 특히 서로 다른 사회적, 문화적, 정책적 맥락에서 다르게 해석될 수 있는 혁신모델을, 서로 다른 파트너들이 자신들이 위치한 국가와 지역의 배경내에서 정확히 이해할 수 있도록 배경정보를 제공하고 조언한다. 이후 파트너십이 생성될 수 있는 국내외 기관 사이에서 지속적인 관계를 만들어가는 대화를 담당하여 후속 사회혁신 프로젝트를 기획하고 운영하는데 직접 참여한다.

## 다시 중간지원기관을 생각해본다.

서울시 학교협동조합 추진단과 함께한 영국 협동조합학교 연수 (2015년, 맨체스터),  
런던 사회혁신 페스티벌, 서울시-스프레드아이 공동기획 서울시의 소통행정 혁신 (2016년, 런던)

이제 앞서 물었던 질문으로 다시 돌아와보자. 중간지원조직의 코디네이터로서의 확보해야할 전문성은 무엇인가? 이에 대한 대답은 혁신을 만들어내는 이노베이션 브로커가 갖추어야할 역량과 일치한다. 즉 사회영역의 중간지원조직은 이노베이션 브로커의 역할을 우선적으로 해낼 수 있도록 다음과 같은 전문성을 갖추어야 한다.

- 광범위한 영역에서 진행되고 있는 다른 노력들을 훑어가면서, 다양한 영역의 특징과 속성, 영역마다 특이하게 제공되고 있는 수요와 공급의 모델들을 알고있어야한다. 어떤 맥락에서 서로 다른 노력들이 같은 협업의 파트너로 연결될 가능성이 있을지를 판단해야한다. 어떤 혁신 수요자와 공급자가, 어떤 수요자끼리, 혹은 어떤 공급자끼리 연결될 수 있는 고리의 핵심부분을 파악해야한다. 이러한 핵심연결고리의 파악은 이노베이션 브로커가 새로운 파트너십에 기반한 혁신모델의 첫 그림을 스스로 상상해보고, 그 가능성 여부를 판단할 수 있을때 가능하다.
- 이노베이션 브로커가 두 대상을 연결하고, 지속적으로 파트너십을 유지하여 혁신 프로젝트를 성공적으로 진행하는데 또 다른 중요한 역량은 모든 이해관계자들로부터 지속적인 신뢰를 확보하는 것이다. 이노베이션 브로커가 어느 한쪽으로 치우치는 인상을 주게되면, 이노베이션 브로커는 어느 한편을 대변하는 에이전시가 되어버린다. 서로 다른 문화와 언어의 파트너간 충돌이 생기는 경우, 투명하고 중립적인 개입을 지속할 수 있을때만이 신뢰받는 이노베이션 브로커로서의 입지가 유지된다.
- 투명하고 중립적인 개입을 염두에 두고 상호활동을 하여도, 다양한 영역의 협업파트너들은 다른 문화와 언어로 인해 이노베이션 브로커의 지원활동의 중립성에 오해를 살 가능성이 높다. 바로 이노베이션 브로커가 연결하는 서로 다른 영역에 대한 혁신모델 관련 전문적 지식뿐 아니라, 이노베이션 브로커는 다른 문화와 언어를 능수능란하게

이해하고 구사해야하는 역량을 갖추어야 한다.

- 기존에 신뢰를 쌓을 기회가 전혀 없었던 서로 잘 알지못하는 대상들을 파트너로서 연결하고, 그들간 신뢰와 협력의 관계를 유지시키는 일하기에, 파트너쉽을 맺는 사안별로 이노베이션 브로커의 개입의 강도와 역할은 유연성을 갖추어야한다. 처음 이노베이션 브로커가 그랬던, 혹은 파트너들이 함께 제안했던 혁신의 모델이 변화해 나갈때 이에 저항하지않고, 조력자와 중재자로서 변화의 적절성과 성공 가능성을 판단해야한다. 특히 전체 파트너쉽 유지와 함께 본래 제안했던 혁신모델의 취지에서도 벗어나지 않도록, 양쪽 파트너에게 유연하지만 중립적인 조언을 줄 수 있어야한다.

그렇다면 이러한 전문성을 어떻게 확보할 수 있는가?

이에 대한 대답은 어렵다. 실제로 이러한 이노베이션 브로커를 교육하거나 중간지원기관 전문가를 교육하는 프로그램 등은 찾기 어렵다. 최근들어 서로다른 이해관계자간의 의견을 모으도록 돕는 조력자(facilitator) 과정을 교육하는 프로그램등은 많이 개설되어 있다. 하지만 이노베이션 브로커의 역할은 단순히 하나의 워크샵에서 서로 다른 이해관계자들간 대화를 진행하는 조력자의 역할을 뛰어넘는다. 전반적인 혁신해법의 첫 설계자로서 전문성을 갖추어야한다. 깊지는 않더라도 광범위한 영역을 지속적으로 점검하면서, 자신이 직접 혁신모델을 머릿속으로 그려보아야 한다. 어떤 혁신모델을 만들때 어떤 새로운 파트너들이, 각자 어떤 역할을 해야하는지 파악할 수 없다면, 어떻게 브로커로서 수요와 공급에 대한 적절한 매칭메이킹 할 수 있을까?

이상과 같이 이노베이션 브로커로서의 중간지원기관의 역할은 다방면에 걸쳐 지속적으로 변화와 주요 활동자들을 파악하고, 어떠한 새로운 조합이 혁신을 만들어낼 수 있을지를 파악하는 전문기관이다. 관과 민간사이의 중재가 필요한 지점에서는, 중재의 결과로 만들어지는 협력의 결과가 기존에 해결할 수 없었던 혁신방안을 만들어낼 수 있다는 비전과 그림을 제시할 수 있어야한다. 중간지원기관의 아이러니는 자신이 직접 혁신모델을 만들지는 않지만, 그러한 것이 생겨날 수 있도록, 기존의 모델에 익숙한 참여자들에게 혁신모델을 미리미리 제시할 수 있어야한다는 것이다. 중간지원기관은 지원 전담기관이기에, 옆에서 묵묵히 지켜보면서 참여자들이 원하는 것에 응대하는 수동적인 역할을 해서는 않된다. 그러한 방식으로는 어떠한 중재도 이루어질 수 없다. 이쪽 저쪽에 끌려다닐 뿐이다. 대화, 중재, 네트워킹, 협업을 리딩할 수 있는 전문성을 갖는 중간지원기관은 이노베이션 브로커이다. 그들은 사회혁신의 주인공은 아닐지언정 조연의 역할도 주도적으로 해야한다. 전체를 파악하면서, 지속적으로 혁신모델의 그림을 그려보이며, 주인공들과 대화하고 함께 혁신을 만들어나가야한다. 하지만 주의할 것은 그들이 주인공이 되어서도 않된다는 것이다. 혁신을 직접 함께 만들어가는 관, 민, 시민 하나 하나의 주체들이 주인공으로서 제 몫을 하도록 도와야한다. 이노베이션 브로커가, 중간지원기관이 갖추어야할 전문성과 어려움은 바로 여기에 있다. 혁신모델의 밑그림을 그리고 주인공들에게 제시하여주면서 지원하되, 자신의 그림인 것으로 우기거나 주장하지 않을 것, 또한 주인공들이 새롭게 만들어내는 혁신모델에 함께 참여하면서 이노베이션 브로커가 그린 밑그림보다도 훨씬 완성도높은 그림이 나올 수 있도록 돕는 것이 바로 혁신 이노베이션 브로커로서 중간지원기관이 해야할 일이다.

글: 김정원 (jungwon@spreadi.org), 영국 사회혁신연구소 스프레드아이 대표