

소셜섹터 문제정의
현황연구

어
편
시
작

이노소셜랩 X !●●up

카카오임팩트 100up 파트너십 협력사업을 통해
이노소셜랩이 문제정의 현황을 연구하였습니다.
연구자 고대권(이노소셜랩),
윤찬영(새로운 사회를 여는 연구원),
이충한(하자센터)이 함께 하였습니다.

‘100up’은 개개인으로부터 사회 전체에 이르기까지
누구나 문제 해결자가 되는 시대에 문제해결의 오픈 시작이 되는
문제정의 문화와 역량을 만들어가고자 시작한
카카오임팩트의 프로젝트입니다.



어떤 시작을 응원하며

문제정의는 실마리를 찾는 것과 비슷하다고 합니다. 복잡한 실타래 속에서 매듭을 찾아냅니다. 이 매듭을 풀기 위해 압축된 매듭을 열기설기 풀어헤쳐봅니다. 그러면 그 속에서 실마리가 발견됩니다. 작은 실마리에 불과하지만 새로운 옷을 만들 수 있는 시작이기도 합니다.

누구나 문제해결에 참여할 수 있는 기회가 열려 있는 시대입니다. 100up은 문제정의를 통해 문제해결의 실마리들이 발견되고 연결되기를 바라며 다양한 시도를 하고 있습니다. 연구보고서 '어떤시작' 역시 이 중 하나입니다.

인터뷰에 참여한 16명의 전문가, 368명의 설문조사 참여자들이 들려준 다양한 생각을 들어보며, 문제정의를 문제해결의 파트너들과 함께 만들어가는 경험과 문화에 가까운 것이라고 생각해보았습니다. 그리고 이런 문화를 만들기 위해 노력하려고 합니다.

이노소셜랩과 연구자 그리고 인터뷰와 설문조사로 함께 해주신 모든 분들에게 감사드립니다. 이 보고서가 문제해결을 향해 나아가는 여러분의 시작에 도움이 되기를 바랍니다.

카카오임팩트 100up이 드립니다.

8

프롤로그.
솔루션
권하는 사회

18

문제 정의의
시작
#문제
#복잡한세계
#국면
#모순
#갈등
#이해관계자

38

문제 정의와
세계의 공명
#당사자성
#내러티브
#질문
#피드백
#훈련

54

문제 정의와
생태계
#태도
#가설
#실험
#조직
#리더십
#공론장

72

문제 정의,
어떻게
하고 있나요
설문 결과

82

에필로그.
문제를
정의한다는 것





문제를 정의하는 목적은 더 좋은 솔루션을 찾는 것입니다. 그래서 솔루션과 문제정의는 긴밀하게 연관되어야 합니다. 그런데 그 긴밀한 연관이란 무엇 일까요?

김동훈, 라이프라인코리아 | “문제정의와 솔루션은 계속 ‘역동’의 관계가 있어야 해요. ‘순서’의 문제가 아니라 ‘역동’의 관계.”

보통 우리의 일은 기획하고, 실행하고, 평가하는 일로 그 단계가 나뉘곤 했습니다. 그리고 여전히 그렇게 일할 수 있습니다. 하지만 이런 일하는 방식이 최선인지 점점 의문이 커지고 있습니다. 왜냐하면 일이 진행되는 도중에 새롭고 파괴적인 변수들이 등장하고 있기 때문입니다.

서현선, 진저티프로젝트 | “이전에 비해 변화의 속도가 크고 빨라졌어요. 변수가 많아져서 과거의 데이터를 기반으로 미래에 대응하는 방식의 한계가 커지고 있어요.”

변수가 많아지는 환경 외에 또 중요한 변화가 있습니다. 바로 문제를 해결하고자 하는 주체들의 다양화입니다. 비영리조직, 사회적경제조직, 소셜벤처, 영리기업 그리고 개인들이 우리 사회의 문제를 해결하기 위해 전면에 나서고 있습니다. 다양한 주체의 등장은 기존에 활동하던 주체들의 역할 변화를 요구하기도 합니다.

손정혁, 희망제작소 | “개인이 문제해결의 주체로 나서고 있습니다. 기존에 조직된 목소리를 통해 사회변화에 기여했던 비영리조직의 역할에 변화가 필요합니다. 개인이 느낀 문제를 다른 사람이 느낀다면 사회문제가 됩니다. 문제를 느끼는 사람과 이에 공감하는 사람이 그룹으로 형성됩니다. 이 과정에서 이해관계자에 대한 고려나 선행된 문제해결 과정의 리뷰 등은 개인들이 당장 하기엔 어려운 과정입니다. 이런 부분들을 지원해주고 촉진하는 것이 비영리조직의 역할입니다. 개인들이 프로토타입을 만들 수 있게 도와주고 이를 순환시키는 것 말입니다.”

**서현선,
진저티프로젝트**

“지금은 모든 사람이 함께 문제를 해결해야 하는 사회입니다. 사회 문제들이 점점 더 복잡하고 광범위하고 모호한 형태로 나타나고 있기 때문에 다양한 이해관계자와 당사자들이 문제를 파악하고 해결해나가야 합니다. 모두가 해결자가 되어야 하는 것이죠.”

이런 환경변화는 문제해결을 위해 자원을 배분하던 철학과 방법의 변화도 요구합니다. 목표를 미리 정하고, 이 목표를 완수하기 위한 계획을 제시하고, 이에 따라 활동을 하는 기존의 형식은 어느 순간 목표를 실적으로 바꿔버리곤 했습니다.

이렇게 되는 순간, 프로젝트의 진행 과정에서 새롭게 등장하는 정보와 변수는 위험요소로 간주되어 버립니다. 이들에 대한 해석을 통해 더 높은 성과를 창출할 기회가 사라져 버립니다.

**조아신,
지리산이음**

“문서로 좋은 프로세스를 만들려고 하면, 대개 그 예측이라고 하는 게 맞지 않는 경우가 많아요. 때로는 문제에 접근하는 데 방해가 되기도 하죠. 일단 계획을 세우면 다른 게 잘 안 보이니까요. 그래서 보통의 재단이나 공공기관에서 발주한 프로젝트에 한계가 있다고 생각해요. 일년 계획을 미리 세우고 이대로 수행하면 잘했다고 하는 패턴 말이에요. 문제해결은 계단을 올라

가는 것과 같아요. 첫 번째 계단 위로 올라가면 밑에서 보이지 않던 많은 정보와 흐름들이 보여요. 두 번째, 세 번째 계단에 올라가면 더 많은 것들이 달라지죠. 이런 새로운 가능성들이 추가될 수 있고 그런 역동이 가능하게 프로젝트가 발주가 되어야 해요. 물론 이런 변화는 신뢰가 있어야 가능하겠죠.”

문제정의에 대한 욕구는 이러한 변화들 속에서 등장한 것인지도 모릅니다. 잘된 문제정의는 문제해결을 하려는 자신에 대한 확신, 문제를 함께 해결하려고 하는 동료들과의 소통, 문제해결을 위한 다양한 이해관계자와의 공감, 솔루션의 방법적 완성도를 높일 수 있다는 기대를 받고 있습니다. 이는 그동안 우리가 솔루션 중심으로 생각하고 일하며 놓쳐왔던 것들을 되돌아본다는 의미입니다.

**권오현,
슬로워크**

“어떤 상황을 이렇게 바꾸고 싶어, 무언가를 새롭게 만들고 싶어... 이런 문제의식이나 비전을 세우면 해보고 싶은 게 있을 거예요. 이걸 해보고 배우고, 해보고 배우는 과정을 반복하면 점점 솔루션을 찾아갈 수 있어요. 실험하고 피드백을 받고, 실험하고 피드백을 받는 거죠. 이 과정이 역량이나 태도를 만들어요. 성공하기까지 수많은 실패가 필요한데, 그런 적응력을 가진 사람에게 시간이 주어지면 전문성이 생기죠.”

문제정의에 대한 연구를 시작하며, 연구진은 몇 개의 질문을 던졌습니다. 이 질문들은 여전히 진행형입니다.

- 문제정의에서 '나'란 주관성에 불과한 것뿐일까?
- 문제는 변화하는데, 변화하는 문제를 정의한다는 모순을 어떻게 극복할 것인가?
- 문제를 정의하는 것과 솔루션을 도출하는 것에서 정의를 분리한다는 것은 어떤 의미일까?

문제정의에 대해 고민하던 우리는, 현장에서 사회문제를 고민하고 해결하는 이들과 대화를 나누었습니다. 이 대화 속에는 문제정의에 대한 다양한 흔적이 담겨 있었습니다. 문제정의에 대한 감각, 문제정의를 설명할 때 주로 사용되거나 비유되는 현상과 이미지들, 문제를 정의했던 경험 속에서 꺼낸 자신만의 언어, 그리고 문제해결의 경험에서 재정립된 문제에 대한 인식 등. 연구진은 이런 흔적들 속에서 문제정의를 구성하는 요소들을 발견하려고 애썼습니다.

이런 과정을 거치며 우리의 연구는 종이 위에 잉크를 뿌리는 것처럼 어떤 점들을 중심으로 번져갑니다. 우리는 그 점들을 찾아 태그라고 불렀습니다. 태그는 문제정의를 구성하는 요소들이라 할 수 있습니다. 이 요소들을 연결하는 선들이 '질문'의 형태로 출현하면서 질문과 답, 성찰과 의문, 그리고 용기와 실험이라는 피드백의 고리(루프)들이 나타난다고 생각했습니다.

이런 생각은 이 보고서의 형식에도 영향을 미쳤습니다. 이 보고서는 기존의 연구들이 가진, 벽돌을 견고하게 쌓아 올리는 것과 같은 구성적인 강점을 버렸습니다. 대신 여러 개의 독립적인 방이 독자의 의지와 취향에 따라 다양한 모습으로 건축되는 모습을 상상했습니다. 이 보고서를 통해 문제정의에 대한 새로운 구조물이 등장할 수 있기를 바랍니다. 각각의 방을 연결하는 설계도는 독자가 가진 질문 안에 있습니다. 이 보고서는 독자가 가진 질문과의 마주침 속에서만 살아있습니다. 이것이 이 보고서의 태도입니다.

따라서 이 보고서 읽기에 참여하는 방법은 다양합니다. 우선 처음부터 끝까지 흐름을 따라 읽어볼 수 있습니다. 다만 이 보고서는 엄밀하게 읽는 순서를 상상하고 제작하지 않았습니니다. 그래서 서론-본론-결론이나 기승전결과 같은 안정감을 느끼기엔 힘들 수 있습니다. 무작정 어느 페이지를 펼쳐서 읽어보는 방법도 있습니다. 만약 문제정의를 하던 중 어떤 답답한 마음이 들어 잠시 산책하는 마음으로 열어본다면, 그럴싸한 단어나 문장을 만날 수 있을지도 모릅니다. 어떤 문장은 어렵고, 어떤 문장은 쉽습니다. 보고서에 있는 해시태그들의 지시적 의미를 정확하게 이해하는 것도 좋겠지만, 그 앞과 뒤에 숨어 있는 맥락을 독자의 상상을 통해 다시 연결하거나 재배열해보는 것도 흥미로울 것입니다.

이 보고서는 많은 분들의 인터뷰와 리뷰 참여로 완성되었습니다. 연구에 도움을 주신 여러분들에게 감사드립니다.

권오현(슬로워크), 김동훈(라이프라인코리아),

김미영(서울시NPO지원센터),

김성원(Play AT 생활기술과 놀이멋짓 연구소), 김정태(MYSC),

김희정(사회복지공동모금회), 도현명(임팩트스퀘어),

서현선(진저티프로젝트), 손정혁(희망제작소), 안연정(청년허브),

정경훈(오늘의 행동), 정상민(상상연구소 지금), 제현주(옐로우독),

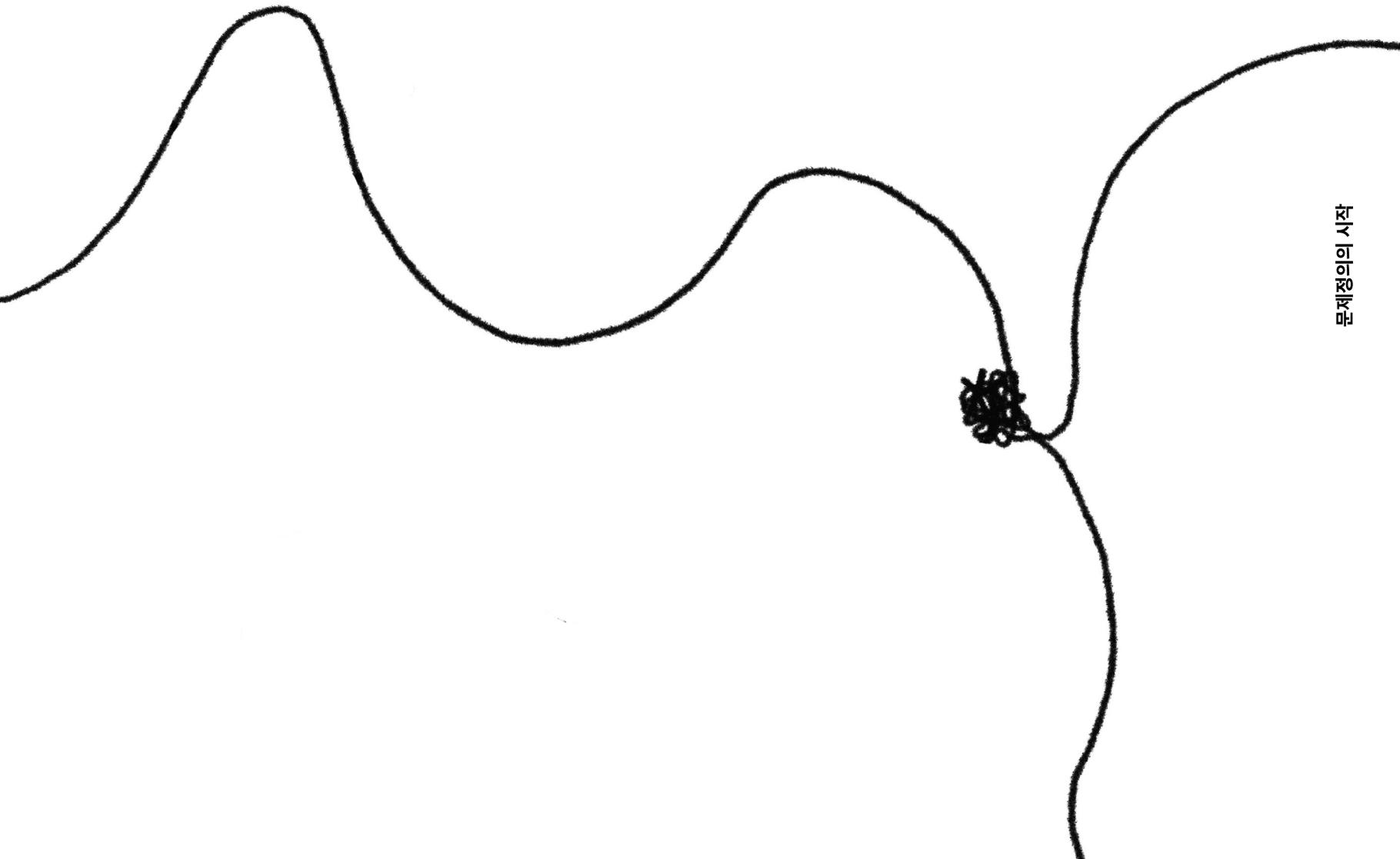
노명철(카카오), 조아신(지리산이음), 한상엽(소풍벤처스),

허담(사회복지공동모금회), 황석연(행정안전부), 류형규(카카오),

그리고 설문조사에 참여해주신 368명

이 보고서는 소셜섹터에서 문제정의를 생각해본 여러 사람들의 생각과 경험, 감각이 상호작용하며 창출한 결과 중 하나입니다. 스스로를 해킹할 수 있도록 연구와 공론의 장을 열어준 카카오임팩트에 감사드립니다. 그리고 해킹에 참여해준, 우리 생태계의 동료들에게 감사드립니다.

『어떤 시작』 연구진이 드립니다.



문제정의의 시작

문제정의의 시작

문제정의를 통해 새로운 실험을 현명하게 시작할 수 있습니다. 그렇다면 문제정의의 시작은 무엇 일까요?

보통 문제를 정의한다고 할 때, 우리는 우선 문제를 객관화해서 그 구조를 분석하고, 원인을 찾는 것을 떠올립니다. 그런데 그전에 이런 질문도 해봐야 할 것 같습니다. 내가 정의하려고 하는 이 문제가 나와 연결된 것은 무엇일까? 내가 정말 이 문제를 해결하려고 하는 이유는 무엇일까?

김동훈,
라이프라인코리아

“사회문제가 정의가 되었다고 해서 내가 뛰어들지는 않아요. 나와 그 문제가 연결되는 지점이 있어야 뛰어들고 액션을 취하죠. 모든 문제에 뛰어들 수는 없으니까요.”

내가 깊게 공감할 수 있는 문제와 공감하기 힘든 문제 중 나의 시작은 무엇이 되어야 할까요? 내가 해결하고 싶은 욕구를 강하게 가진 문제와 다른 사람들이 나서서 잘 해결했으면 좋겠다고 생각하는 문제 중 무엇이 나의 시작이 되었을 때 더 효과적일까요? 문제정의의 시작으로 이런 질문을 드리는 이유는, 우리가 문제정의에 대해 얘기할 때 어깨에 힘을 주고 경직되어 있는 것만 같아 생각해보기 위해서입니다.

정경훈,
오늘의 행동

“혁신가나, 혁신가가 되고 싶은 분들이 보여주는 굉장히 많은 모습 중 하나는 스스로 100% 그렇게 생각하지 않으면서도, ‘내가 다루는 것이 굉장히 중요한 사회문제가, 근본 원인은 이것이다, 그러니 내 솔루션으로 풀어보겠다’라고 접근하는 거예요. 특히 다양한 심사를 거쳐 선정을 받아야 하는 처지에 있는 분들은 이런 논리로 신청서류를 작성해야 하는 환경에 놓여 있어요. 좀 과도하지 않나요? 어떤 문제에 대해 여러 가지 원인이 밝혀지고 솔루션들이 나와야 사회가 다양해지고 예측하지 못하는 결과도 나올 텐데, 이게 어려워지는 환경이 되고 있다고 생각해요. 자신의 경험이나 자신이 쌓은 전문성들이 작용하거나 인정을 받는 과정들은 생략되고, 마치 나는 객관적인 자리에 있다는 듯이 말해야 한다는 거죠. 서로 힘을 좀 빼고 내가 포착한 원인은 이것이고, 나는 이런 걸 해보고 싶다고 얘기하다 보면 서로 생각해볼지 못한 측면들이 더 많이 드러나지 않을까요.”

‘문제정의’라는 개념을 처음 접할 때, 우리는 즉각적으로 근본 원인, 궁극적인 원인 등의 이미지를 떠올리곤 합니다. 그리고 ‘자기’라고 하는 존재는 주관적이기 때문에 근본 원인을 밝히는 이성적인 사고를 가로막는 방해물로 여기고 문제정의의 과정에서 되도록 배제해야 한다고 생각하곤 합니다. 두 가지 의문을 갖게 됩니다. 근본원인이라고 하는 것이 실제로 있고, 이 근본원인을 없애면 문제가 해결되는 것일까요? 그리고 자기 자신을 배제하는 것이 과학적인 방법일까요?

사실, 어떤 사회문제에 궁극적인 원인이 있다는 것은 신화에 가까울 겁니다. 여러 사람들이 지목하는 원인, 경험과 활동을 통해 체화되고 있는 원인, 다양한 연구를 통해 밝혀진 원인, 그리고 이 원인들의 상호관계 속에서 등장하는 새로운 수준의 원인들이 어떤 사회문제를 구성합니다. 특히 복잡한 문제일수록 그렇습니다.

복잡계의 이론은 복잡한 사회문제의 이면에 질서가 있다고 설명합니다. 다만 이 질서는 사회문제를 구성하는 다양한 요소들의 상호작용과, 이 상호작용의 외부에 있는 새로운 흐름의 유입으로 늘 변화하고 있다고 봅니다. 그래서 근본 원인을 찾기보단 원인들의 상호작용이 어떤 흐름으로 나타나는지, 그리고 이런 흐름이 만들어내는 새로운 질서가 무엇인지 지켜볼 것을 제안합니다.

제현주,
엘로우독

“세상은 항상 변화하고 있다고 보는 세계관과, 정태적인 세상인데 무언가 변화가 있다고 보는 세계관이 다른 것 같습니다. 저는 세상은 항상 변화하고 있다고 보고 있습니다. 문제정의는 현실에서 우리가 기대하는 특정한 변화를 만들어내기 위한 것입니다. 그래서 문제정의는 단순히 문제를 정의하기 위한 것이 아니라, 어떤 행동을 촉발하기 위한, 가장 효과적인 방식으로 행동을 촉발하는, 그리고 문제정의를 해낸 사람 외에 다른 사람도 공감하면서 일어나게 하는 틀이 되어야 합니다. 문제정의를 통해 기대하는 산출물은 행동입니다. ‘깔끔하게 문제에 대한 생각이 정리되었으니 내 마음이 편안해졌어’라고 받아들이는 것은 우리의 기대가 아닙니다. 이게 문제정의의 중요한 전제입니다.”

문제가 늘 변화하고, 우리도 그 속에 있습니다. 우리가 행동하고, 해결하고 싶은 지점들이 촉발되지 않는다면 애초에 문제를 정의해야 하는 필요가 사라집니다. 문제를 정의하는 것과 문제의 솔루션 사이의 연결이 파괴되는 것입니다. 그래서 문제를 정의하는 ‘나’의 존재는 단순한 주관이나 이성적인 사고의 방해물이 아닙니다. 오히려 문제를 정의하려는 내가 서 있는 곳의 풍경과 내가 정의하는 문제가 깊은 연관이 있음을 받아들여 내가 문제와 연관되는 맥락을 알고 있어야 문제가 객관적으로 드러납니다.

내가 문제와 연관되는 맥락은 다양합니다. 내가 문제의 당사자일 수도 있고, 내가 문제의 당사자에 깊게 공감하고 있을 수도 있으며, 나 자신이 문제의 일부일 수도 있습니다. 혹은 어떤 문제에 흥미를 느끼거나 아이디어를 갖고 있는 수준의 맥락적 관계를 맺고 있을 수도 있고, 심지어 나에게 아주 불편한 무엇이 문제일 수 있습니다. 그 관계가 무엇이든 내가 정의하려는 문제에 대한 나의 위치가 어디에 있는지 잘 알고 있을 때, 우리는 실질적인 문제정의를 시작할 가능성이 높습니다. 즉, 조금 더 솔루션과 연결되는 문제정의를 할 수 있을 겁니다.

**김정태,
MYSC**

“문제정의를 하기 전에 메타인지나 자기객관화를 시도해봐야 한다고 생각해요. 이 과정이 생략되면 문제정의를 결론이 내 고정관념의 확인이 되어버릴 수 있어요. 보통 문제해결을 얘기하면서 가설에 대한 얘기를 많이 하는데, 사실 우리는 내가 잘 모르는 것, 내가 불편한 것들을 가설로 안 세우려는 경향이 있어요. 익숙하고 유리한 것들만 선택해서 가설을 세워버리죠. 하지만 제대로 문제를 정의하려면, 우리는 낯선 곳에 있어야 해요. 새로운 사람을 만나고 내가 환영받지 못하는 곳에서 인식의 확장을 만들어내는 거죠.”

#문제

“풀 수 없는 것은 이를 문제로 규정해도 아무 소용이 없다. 이를 해결하고자 하는 시도는 자원의 낭비만을 초래할 것이다. 비록 확률이 낮아도 해결 가능성이 있어야 한다. 또한 ‘문제’가 되는 것을 해결하고자 해야 한다. 인간의 삶에 불편을 주거나 인간이 추구하는 가치와 충돌하고 있어서 이를 해결할 경우 사람들에게 더 큰 행복을 줄 수 있는 상황이나 사건이어야 한다. 정책 문제는 발견되는 것이 아니라 창조된다. 단지 있는 사실을 찾아내어 서술하는 것이 아니라, 어떤 상황이 문제인 것으로 사람들이 의미를 부여하고 해석하기 때문에 문제가 된다.”

사공영호, 2015, 『틀린 정책 문제 정의, 의미와 기원』, 한국정책학회보 24권3호, 207p

‘문제’라는 단어를 사용할 때, 단어만 같을 뿐 그 내용과 사용법이 다른 경우가 있습니다. ‘문제’라는 단어는 어떤 현상, 논의의 대상, 중요한 것, 개선되어야 할 것, 질문 등 다양한 의미를 가지고 있습니다. 예를 들면, “이것은 가치관에 관한 문제이다”, “문제는 가치관이다”, “그의 가치관이 문제다”에서 사용되는 ‘문제’는 모두 다른 의미를 가집니다. 영어로 생각해보면 problem, affair, issue, question, matter가 모두 ‘문제’입니다.

문제를 정의하는 것은 문제를 창조하는 것과 비슷하다고 합니다. 현상에 불과한 것에 질문을 던져 해결하거나 개선해야 할 것으로 바꾸기 때문입니다. 이 과정에서 문제에 대한 개념적인 분석은 문제정의의 일부에 불과합니다. 때로는 개념적인 분석에 대한 매몰이 문제에 대한 분석의 결과와 실제 문제 사이의 괴리를 낳기도 합니다.

문제를 정의함으로써 얻을 수 있는 가장 큰 성과 중 하나는 이 문제를 해결해야 한다는 공감의 확대입니다.

“문제가 풀리려면 사람의 마음을 움직이는 게 조건이고, 이 바탕에서 기술적인 해법이나 혁신이 나오는 것이라고 생각해요. 사람들 사이의 공감하는 마음이 없는 선진적인 해법은 변화를 만들어내기 어렵죠. 그래서 문제정의의 방법이 꼭 새로운 접근법일 필요는 없어요. 사람들 사이의 공통된 핵심고리를 찾는 게 관건 아닐까요.”

조아신, 지리산 이음

#복잡한세계

“복잡계는 수많은 구성요소들이 비선형 상호작용을 통해서
거시적 창발현상이 나타나는 계를 의미한다.”

문영규·서승현, 2009, 「복잡계 구조 하의 거버넌스 협력체 구축 방안」,
한국공공관리학보23권3호, 123p

문제해결은 '창조적 파괴'로 진행될 가능성이 크고,
창조적 파괴는 무질서를 동반합니다. 문제의 등장과 해결 과정에는 다
수의 이해관계자가 개입되고 영향을 주고 받습니다. 그래서 복잡계라
고 하는 낯선 시스템에 대한 생각을 해보려고 합니다.

우리는 입버릇처럼 '사회문제는 복잡해'라고 이야기
합니다. 이 복잡함은 예측불가능성, 투입과 산출 사이의 인과적 연관성
의 모호함, 불가지론 등으로 표현되곤 합니다. 조금 더 정밀하게 생각
해보겠습니다. 복잡계의 사고에서 복잡함이란 어떤 사건, 현상을 형성
하는 계(界)에 연관되는 여러 요소들의 지속적인 상호작용과, 이로 인
한 새로운 질서의 끊임없는 등장으로 해석합니다. 중요한 것은 질서가
없는 것이 아니라 질서가 늘 변화하고 있다는 것입니다. 그리고 그것은
시스템을 구성하는 요소들의 총합도 아니고, 어떤 초월적인 힘에 의한
것이 아니라, 시스템 안에 있는 요소들의 상호작용과 시스템 외부의 영
향으로부터 창발한다는 것입니다.

어려운 일입니다. 늘 변화하며 그 경계가 뚜렷하
지 않은 것을 관찰한다는 것 말입니다. 그래서 이런 관찰은 관찰자
그룹의 탄력성과 다양성, 학습, 그리고 그룹 내외부의 토론을 필요
로 합니다. 관찰자 그룹이 설정한 계의 내부에 어떤 요소들이 존재
하는지, 그리고 이 요소들이 맺는 상호작용의 네트워크는 어떻게
변하는지, 계라고 하는 열린 시스템의 외부 경계에서 어떤 새로운
흐름이 발견되는지를 파악하는 데에는 동일한 지향점과 배경을 가
진 비슷한 이들이 모여 의견을 좁히는 과정(narrow down)보다는
여러 경험과 다른 감각을 가진 이들의 포용적이며 지속적인 토론
이 더 적합합니다. 일단 이런 포용적이며 다양한 감각의 유지를 '안
전함'이라고 부르겠습니다.

어떤 사회문제를 단순화하는 것은 위험합니다.
사회문제를 단순화하는 순간, 문제해결을 위한 노력은 허구의 시
공간에 놓일 가능성이 높고 자기만의 확신에 빠져들고 맙니다. 그
래서 우리는 복잡함을 받아들일 필요가 있습니다. 다양한 측면에
서 문제를 관찰하고 끊임없이 토론하며 여러 실험을 각자의 자리
에서 펼치며 연결해보는 것 말입니다. 우리 각각은 전면적인 해결
책을 갖고 있지 않지만 어떤 실마리를 쥐고 있습니다. 그리고 우
리의 실마리들도 다양한 상호작용을 하며 새로운 질서를 이끌어
냅니다.

#국면

복잡한 세계이지만, 사실은 여러 개의 질서들이 창발하고 있습니다. 따라서 우리가 집중하고 있는 문제가 어떤 질서에서 출발해 어떤 새로운 질서를 갖추려고 하는지 잘 살펴볼 필요가 있습니다. 변화하는 질서들, 이것을 ‘국면들’이라고 부를 수 있습니다.

하나의 사회문제는 여러 개의 국면을 지닙니다. 혹은 복수의 국면이 동시에 펼쳐지기도 합니다. 이 국면을 잘 이해하지 못하면 엉뚱한 솔루션을 제시할 수 있습니다. 예를 들면 어떤 감염병의 초기 국면과 확대 국면은 다릅니다. 초기 국면에 확대 국면에서의 대응을 하면 일종의 과잉 대응이 됩니다. 반대로 확대 국면에서 초기 대응을 하면 문제는 종잡을 수 없이 커집니다. 그래서 지금 우리가 해결하려고 하는 문제가 어떤 국면에 있는지, 그리고 어떤 국면으로 변화하고 있는지 잘 관찰해야 합니다.

복잡한 세계에서 사회문제를 해결한다는 것은, 이 복잡한 문제가 어떤 국면에 놓여 있는지 판단하고 각각의 국면에 맞는 솔루션을 구현해야 한다는 의미이기도 합니다. 즉 문제 전체는 아주 큼니다. 그래서 우리가 가진 솔루션이 무용해 보일 수 있습니다. 하지만 문제를 여러 개의 국면으로 나눌 경우, 우리의 솔루션이 최적화되는 어떤 국면이 존재합니다. 예를 들어, 갈등의 어떤 단계에서는 유능한 변호사나 좋은 제도가 아니라 마음을 열고 이야기를 나눌 수 있는 주민들이 훨씬 더 강력한 솔루션이 될 수 있습니다. 또 다른 국면에서는 주민 간의 이해관계를 조정할 수 있는 행정적인 조치를 끌어내는 것이 더 유용한 솔루션일 수 있습니다.

우리가 가진 솔루션은 모든 문제에 대해 사용할 수 있는 만능열쇠가 아닙니다. 그런 솔루션은 존재하지 않습니다. 다만 문제의 전개과정에서 우리의 솔루션이 필요한 지점이 있습니다. 그 지점을 포착하고, 그 순간에 우리의 솔루션을 활성화할 수 있다면 충분히 문제해결에 기여할 수 있습니다.

문제를 정의한다는 것은, 막연하게 문제의 커다람을 확인하거나 문제의 근본 원인을 찾는 것이 아니라, 우리가 가진 솔루션이 작동할 수 있는 최적화된 국면을 찾아나서는 것으로 생각할 수도 있습니다.

#모순

정의(definition)와 모순이 동시에 서 있는 풍경을 상상합니다. 물론 이 상상이 쉽진 않습니다. 정의는 무언가를 규정하는 것인데, 모순은 그러한 규정을 가로막는 이율배반에 더 가치를 두기 때문입니다. 그런데 문제를 정의하는 데에 있어서는 정의와 모순이 아주 밀접한 관련이 있고 함께 나타나곤 합니다.

예를 들어보겠습니다. 누군가 '작고 가볍고 성능이 좋은 스마트폰을 만드는 것'을 자신의 과제로 정의한다고 생각해봅시다. 생각만 해도 좋은 제품이 틀림없습니다. 우리가 생각하는 목표는 대부분 이러한 이상형으로 존재합니다. 그런데 그 내부엔 모순이 존재합니다. '작고 가벼운 스마트폰'과 '성능이 좋은 스마트폰'이 양립할 수 있을까요? 성능이 좋기 위해선 여러 가지 장치와 시스템이 필요합니다. 만약 이런 규칙을 따른다면 이 스마트폰이 작고 가벼울 수 있을까요? 여기에서 모순이 발생합니다.

다행히 우리의 현실은 이런 모순을 해결했습니다. 그래서 지금 우리는 과거에 비해 훨씬 작고 가볍고 성능이 좋은 스마트폰을 사용하고 있습니다. 모순의 해결, 우리는 그것을 혁신 혹은 솔루션이라고 부릅니다. 기술혁신을 통해 스마트폰은 더 '작은' 공간에서 더 '많은' 데이터를 처리할 수 있게 되었습니다. 크기는 작아지고 무게는 가벼워졌습니다.

이상은 모순을 품기 마련이고, 모순이 해결되는 '혁신'이 등장하는 순간 이상은 현실에 한걸음 더 다가갑니다. 창조적문제해결이론(TRIZ)은 창의적인 해결이 필요한 문제에는 항상 모순이 존재한다고 가정합니다. 사회문제의 해결을 위해서도 모순의 발견이 중요합니다.

단순히 사물을 정의하는 것과 문제를 정의하는 것 사이에는 큰 차이가 있는데, 그 차이의 핵심이 '모순'입니다. 집을 정의하는 데에는 모순이라는 개념이 필요 없습니다. 하지만 주거의 불평등이라는 사회문제 속에서 집을 바라본다면 어떤 모순이 존재함을 알 수 있습니다. 문제를 정의한다는 것은, 어떤 사회 현상 속에 웅크린 모순을 발견한다는 의미를 포함합니다. 그래서 모순은 한계이면서 동시에 가능성입니다.

#갈등

“문제라고 하는 게 사실은 갈등상황인 경우가 많습니다. 같은 문제 때문에 어떤 사람은 이익을 보는데 어떤 사람은 손해를 보는 것 말입니다. 누군가는 불편한데, 누군가는 지금 상태가 좋은 것. 대부분의 문제 속에는 갈등이 있습니다.”

김동훈, 라이프라인코리아

사회문제를 정의하는 과정에서 만나게 되는 곤란함 중의 하나가 갈등입니다. 갈등은 이 세상이 단순한 선과 악의 이분법적인 세계가 아니라는 사실을 보여줍니다. 어떤 문제에서 갈등의 형성과 진행을 분석하다 보면, 이 문제가 짧은 시간에 형성된 것도 아니고, 단순히 논리적인 설득을 통해서만 해결되는 것도 아니라는 사실을 알게 됩니다. 많은 공동체 구성원들의 이해관계와 감정, 목표와 진영, 사연이 얽힌 갈등은 그 자체로 생물입니다. 그러니 갈등이 있는 문제에 대한 문제정의는 훨씬 어렵습니다. 특히나 갈등은 표면적으로 드러나지 않은 채 잠재되어 있기도 하고, 해결되었다고 생각했는데 잠복되어 있기도 하니 더 곤란합니다.

문제를 정의하는 과정에서 갈등을 생각해본다는 것은 최소한 네 가지의 요소를 고려한다는 의미입니다. 이해관계자, 히스토리, 감정, 제도.

대개의 문제는 이 문제의 이해관계자들 사이의 갈등적인 관계와 함께 발전합니다. 문제의 히스토리를 정리하는 것은 단순히 문제를 시간순으로 배열한다는 것을 넘어섭니다. 어떤 문제가 진화하는 흐름을 관찰하며 그 흐름이 질적으로 변하는 시기에 발생했던 갈등관계를 추적한다는 의미입니다. 이 과정에서 가장 중요한 것 중 하나는 갈등을 단순히 논리적인 문제로 받아들이지 않는 태도입니다. 아주 많은 갈등들이 논리가 아니라 감정적인 영역에서 증폭되거나 악화되기 때문입니다. 그리고 이 갈등의 배경이 되는 제도를 알지 못하면 우리의 문제정의는 순진한 수준을 벗어나지 못할 가능성이 높습니다.

선한 마음과 의지로 문제를 처음 대할 땐, 이 문제가 당장이라도 해결될 것 같습니다. 하지만 문제 속에 있는 갈등을 대면하는 순간, 우리는 무기력해지기 쉽습니다. 뿌리 깊은 갈등 앞에, 나는 그저 미약한 존재로 여겨집니다. 왜냐하면 갈등은 이해당사자들이 아닌 이가 목소리를 인정받기 힘든 장면들을 연출하기 때문입니다. 하지만 잊지 말아야 할 것은, 이러한 문제에 도전하는 우리도 협력과 참여라는 훌륭한 경험을 가지고 있다는 사실입니다.

#이해관계자

이해관계자는 당연한 문제에 대해 권한이나 주장을 갖고 있거나 영향을 받는 이들을 의미합니다. 어떤 문제로 고통을 받는 당사자일 수도 있고, 문제의 원인을 제공한 사람일 수도 있고, 문제해결의 조력자나 촉진자, 혹은 주체일 수도 있습니다.

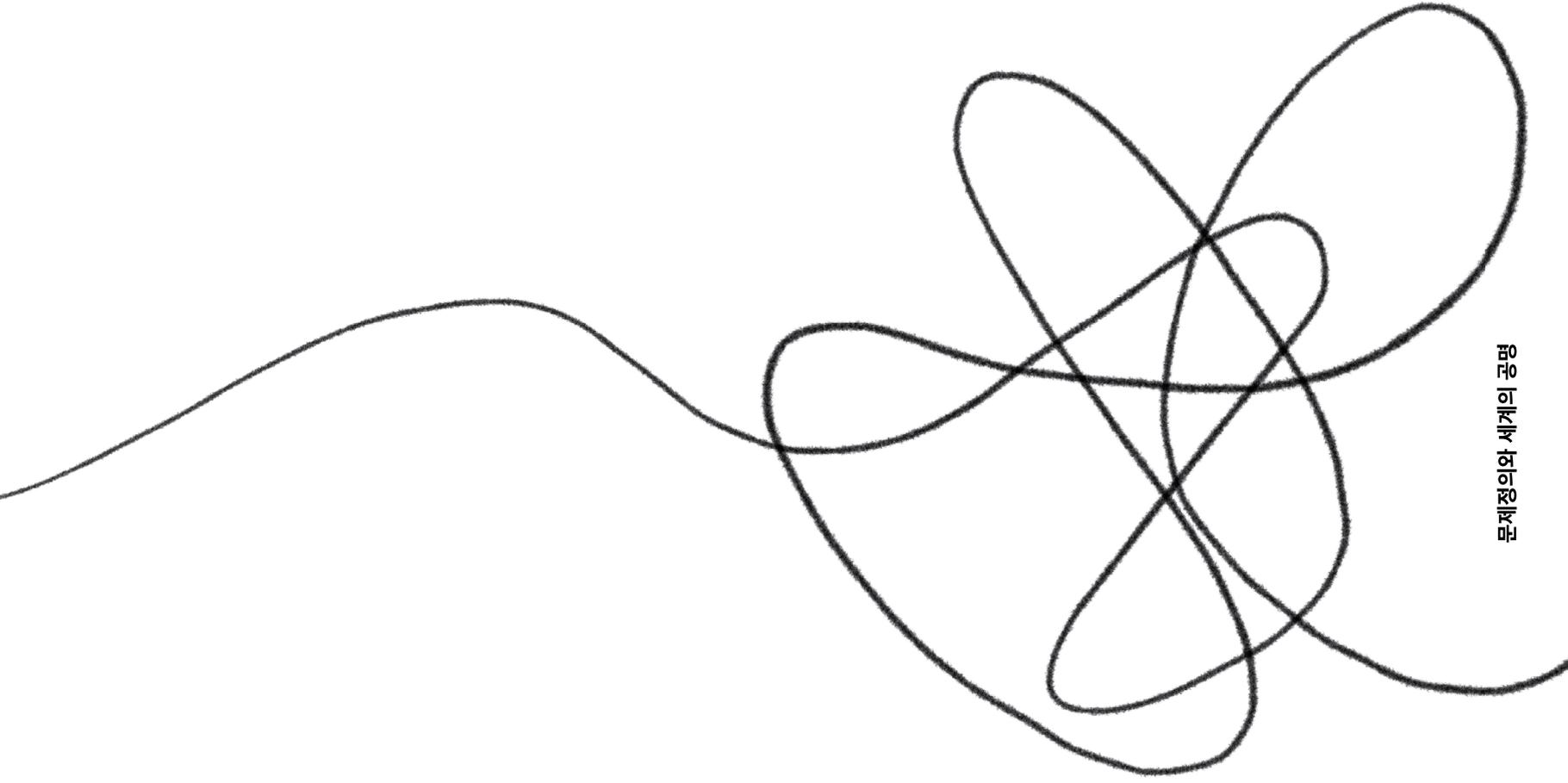
보통 문제정의를 할 때, 이해관계자를 파악하고 매핑하는 작업이 초반부에 이루어집니다. 하지만 이 과정에서 의도하지 않은 실수를 할 수도 있습니다. 이해관계자는 시스템의 부품처럼 기획자의 예상대로 움직이는 존재가 아니라는 당연한 사실을 잊어버리는 것입니다.

“지역에 ‘좋은 기획안’을 가지고 가서 바꿔보겠다고 하는 사람들은 고립될 수 있어요. 기존의 권력관계나 인간관계의 얽힌 고리가 해결되지 않으면 지역의 문제는 해결되지 않는데, 이럴 때 문제에 접근하는 방식은 기술적인 해법이나 솔루션이 아니죠. 제가 어떤 기획안을 써서 동네에서 만난 사람에게 100만 원을 기부 받으려고 호프집에서 만나기로 한 적이 있거든요. 그런데 기획안을 깜박했어요. 그래서 기획안 없이 말로만 설명을 했는데 그 사람이 하는 말이, 만약에 제가 기획안을 가지고 왔으면 도와주지 않았을 거라고 하더라고요. 왜냐하면 기획안을 가져오는 사람은 그 안에 다 계획이 있고 자신은 돈만 내주면 되는 거라서 참여하고 싶지 않다는 거죠.”

조아신, 지리산이음

이해관계자들을 파악하는 것은 문제를 정의할 때, 또는 비즈니스 모델을 만들 때 매우 중요합니다. 그 이유는 이해관계자가 나의 계획에 동참해야 하기 때문이 아닙니다. 이해관계자 하나하나가 문제의 역동과 변화를 만들어내기 때문입니다. 혁신가가 마치 마스터플랜을 가진 ‘기획자’처럼 문제를 정의하고 해결하는 방식은 문서를 벗어난 순간 현실에선 전혀 통하지 않을 수도 있습니다. 문제와 답을 분리시키고 해결자와 문제를 야기하는 사람을 분리하다 보면 오히려 문제를 정확히 바라보지 못할 수가 있기 때문이죠.

넓은 의미의 이해관계자, 즉 문제를 느끼고 고민하고 해결하는 주체는 여러 단계의 동심원으로 이루어져 있습니다. 1인 혁신가부터 그와 함께 하는 팀, 밀접한 이해관계자와 그 어젠다에 대해 판단하고 동의하는 사회 전체까지 말이죠. 당연히 각각의 위치에서 필요한 문제해결의 역량도 다층적입니다.



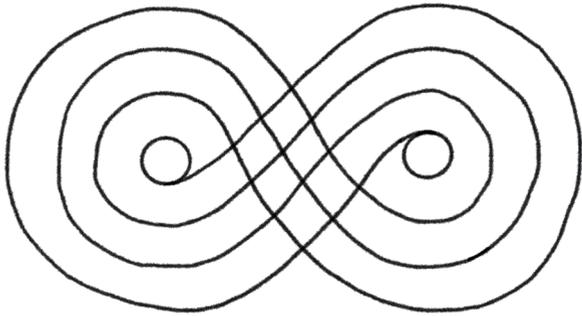
문제점의와 세계의 공명

사회문제를 해결한다는 것은 참 어려운 일입니다. 하나의 문제에 수많은 변수가 얽여있을 뿐만 아니라, 그 변수들이 정부, 시장, 지역사회, 가정, 개인 등 다층적인 영역에 속해있기 때문이죠. 그래서 사람들은 종종 문제를 단순화시켜서 해결하려 합니다. 제품과 편익의 수준으로 문제를 응축시키거나, 도달점이 모호한 '인식 개선 캠페인' 등으로 공중에 흩뿌려버리기도 하죠. 하지만 사회를 구성하는 사람들은 모두 이기적인 '경제적 동물'인 것만도 아니고, 늘 정의를 구현하기 위해 자기희생을 감수하는 사람들도 아닙니다.

'소셜섹터'에서 사회문제가 해결되는 이상적인 케이스는 시장과 시민사회, 개인과 집단, 편익과 가치 양쪽이 서로를 강화시켜나가는 상태일 것입니다. 이러한 상호 강화를 음향 용어인 '공명(resonance)'에 비유해 볼 수 있습니다. 공명, 즉 이질적인 두 가지 영역에 상호 강화를 일으키기 위해서는 서로에게 반응하는 특정한 주파수 대역을 찾아야 합니다. 사회 전체를 위하는 일인데 일단 나부터 행복하고, 머리로 생각해서 좋은 일인데 몸이 반응하고, 내 지갑을 여는데 상대방에게 고마운 그런 상태가 바로 '공명'입니다. 국내의 소셜 섹터에서 사람들의 머리에 깊이 기억에 남을 만큼 커다란 임팩트를 낸 주체가 나오지 않고 있는 것은 어쩌면 이러한 '상호 강화'를 일으키는 단계에 접어들지 못했기 때문일지도 모릅니다.

시장 영역에서는 개인의 욕구 변화와 사회시스템 변화가 공명을 일으키는 지점을 포착해 유니콘으로 성장하는 사례가 나오고 있습니다. 어마어마한 파괴적 혁신을 이뤄낸 케이스들, 즉 아마존, 넷플릭스, 에어비앤비 등은 단순히 신기술이나 기업가의 빛나는 아이디어 때문에 성공한 것이 아닙니다. 『디커플링』의 저자 테이셰이라 교수는 고객의 소비 활동 사이에 존재하는 연결고리(제품 탐색, 평가, 구매, 사용) 중 약한 고리를 끊고 들어가 그 지점을 장악하는 '디커플링'이 이들 기업의 성공 비결이라 말합니다. 다시 말하면 개인의 욕구와 행동과 가치지향이 사회 시스템의 변화와 맞물리는 지점을 기업이 파고든 것이죠. 우리에게 익숙한 BTS나 펑수도 개인들의 행복감과 사회적 맥락이 서로 공명하면서 파괴력을 지니게 되었습니다. 소셜섹터로 돌아와서 얘기하자면 '사회 인식'을 바꾸는 것이나 '좋은 제품'을 만들어내는 것 어느 하나만으로는 대규모의 공명을 만들어낼 수 없는 것이지요.

이런 관점에서 소셜섹터에서 문제정의라 하는 것이 의미하는 바를 다시 살펴보면, 그것은 '개인의 정체성과 행동 패턴, 집단의 의식과 무의식, 사회적 변화와 관습을 하나의 내러티브로 정렬(align)시키는 매우 중요한 도구'라 할 수 있습니다. 사회문제의 해결 과정에서 혁신가 개인과 사회가 서로 좋은 영향을 주고받는 '공명'의 상태를, 연구진은 내적 내러티브(존재, 주체)와 외적 내러티브(타자, 환경)가 순환하는 피드백 과정의 한 형태라고 생각했습니다.



내적 내러티브와 외적 내러티브가 서로 좋은 영향을 주고 받으며 공명하는 상태, 이것이 피드백 과정의 한 형태이다.

문제해결 과정에서 타자나 외부 환경으로부터의 자극이 문제해결 주체의 근원에 닿아 변화를 만들어내고, 주체 내부의 리액션이 다시 세계에 반영되기 위해서는 주체가 자폐적, 방어적 상태를 벗어나야 하고, 사회가 고립적, 차별적 상태를 넘어서야 합니다. 개인/팀의 세계(관)도 확장되고 사회의 세계(관)도 확장되는, 개인과 사회의 선순환을 통해 서로가 더 나은 상태를 향해 나아가는 이상적인 방향이죠. 한 사회가 지속적으로 혁신하기 위해서는 이러한 선순환이 일어나는 조건을 만드는 작업과 주체를 교육·성장시키는 작업이 병행되어야 할 것입니다.

**서현선,
진저티 프로젝트**

“린 스타트업은 제품이나 상품에 대한 개선을 전제하기 때문에 가능성을 좁혀가곤 합니다. 하지만 진저티는 사람과 생각에 관련된 일을 많이 하다 보니 더 넓혀가는 경우가 많아요. 문제정의도 중요하지만 학습하는 과정에서 학습자 혹은 연구자, 혁신가가 더 나은 인사이트를 낼 수 있는 사

람이 되어가는 것이 더 중요합니다. 그리고 그렇게 성장하는 학습자, 연구자, 혁신가는 1인이 아니라 팀일 가능성이 높아요.”

진저티의 서현선 대표는 문제라는 것이 결국 해결되지 못할 수도 있다는 관점에서, 혁신가와 그를 둘러싼 팀, 사회 전체의 문제해결력을 높이는 것이 더 중요할 수 있다고 말합니다. 물론 제품이든 서비스든 어떤 상품을 만들어내야 하는 소셜벤처의 입장에서는 어느 정도 복잡성을 제거하고 가설을 확립하여 사회문제를 ‘고정화’하는 작업이 필요합니다. 그 가설을 다시 파괴하고 다음 단계의 혁신으로 나아갈 것을 끊임없이 고민하면서 말이죠. 하지만 어떤 사회혁신 주체들에게는 아예 처음부터 가설을 계속해서 열어두고 관찰해나가는 시간이 필요합니다. 움직이는 문제를 정의하는 작업이, ‘명사’가 아니라 ‘동사’로 작동할 수 있도록 말입니다.

문제를 공학적으로 분석하고 해결할 수 있는 기술을 개발해내는 것만큼 중요한 것은, 문제와 가까이 있는 당사자들이 안전하게 발언할 수 있게 하고, 이해관계자들이 서로 머리를 맞대고 다양한 데이터를 나누며 문제가 ‘풀어오를 수 있도록’ 하는 공론장의 존재입니다. 잘 정의되고 정제된 문제의 핵심과 해결 방식이 사회 전체의 시대정신과 맞닿아 공명하기까지, ‘우리’는 계속됩니다.

#당사자성

“사회문제를 기업적으로 해결하려 하는 소셜벤처 쪽의 입장에선, 그 문제를 지속적으로 해결해나갈 수 있도록 버틸 시간을 갖기 위해서 ‘고객’이 중요합니다. 하지만 보통 고객과 수혜자에 대한 정의가 제대로 되어있지 않은 창업팀들이 많아요. 그래서 저희는 당사자성이 있는 팀을 굉장히 좋아합니다. 당사자일수록 문제를 잘 이해하고 있으며, 이미 ‘고객(본인)에 대한 이미지’를 갖고 있으니까요. 또 본인의 문제이니 지속적으로 개입할 것이라는 믿음이 가기도 합니다.”

한상엽, 소풍벤처스

사회운동영역에서 ‘당사자성’이란 매우 다양한 의미를 품고 있습니다. 특히 소수자성과 연결된 어젠다들에서는 드러나지 않았던 당사자의 목소리를 담아내는 것이 매우 중요한 일이기도 하지요. 때로는 당사자성을 갖고 있을수록 문제정의와 해결에도 유리한 위치를 차지할 수도 있습니다.

물론 이 반대편의 경험도 있습니다. 사회혁신을 ‘공모전’의 경험으로 접하는 경우입니다. 이 경우 문제를 겪는 당사자들을 잘 모르는 가운데 문제해결의 ‘대상’으로 보고, 시혜적 관점이나 아이디어 수준의 솔루션을 생각해내기도 합니다. 물론 이런 접근을 통해 효과적인 솔루션을 도출할 수도 있습니다.

혁신가의 당사자성은 단지 그 문제를 직접 겪었다는 것만을 의미하지 않습니다. 어떤 계기로든 그 문제를 해결해야겠다는 강한 의지를 갖게 되고, 그 포지션을 지켜가고 있는 경우 문제해결의 당사자가 되기도 합니다. 그리고 이런 강력한 당사자성은 어떤 태도를 요구하기도 합니다.

“문제를 해결하려고 하면, 내가 이 문제를 해결하겠다고 스스로 이해하는 것, 나에게 주어진 조건이 아니라 내 감정에 초점을 맞춘 자기 확신이 필요하더라고요. 내가 아니면 이걸 아무도 안 하겠다 싶은 문제들, 이대로 놔두면 그대로겠다 싶은 문제들이 소명이 될 때가 있어요. 미션이 나를 선택했다는 게 더 설득력이 있는 표현이겠네요. 그런데 이러다 보면 나의 미션에 집착하면서 다른 사람들의 입장을 생각하지 못하거나, 다른 사람들을 내 생각에 맞추게 하려 할 때도 있는 것 같아요. 문제를 해결하려면 다른 사람과 함께 할 수 있는 공감대가 필요한데 말이죠. 그래서 정의된 문제를 강변하기보다 계속 학습하고 협력할 수 있는 태도를 만드는 게 중요하죠.”

김동훈, 라이프라인코리아

#내러티브

“저는 연결과 흐름이 중요한 사람이다 보니, 동시다발적으로 결핍에 대한 솔루션을 찾았던 것 같아요. 개인적인 문제들을 풀고 실패하는 과정이 사회적기업 ‘문화로놀이짱’으로까지 연결되었죠. 그런데 그 과정이 저의 서사, 여정으로 소개될 때, 사람들이 훨씬 통합적으로 이해한다는 걸 느꼈어요. 그리고 요즘 청년허브에서 공론장이나 아시아 청년 액티비스트리서처 펠로우십(AYARF)을 설계하면서, 이 시대의 청년들에게도 내러티브가 정말 중요하다는 것을 깨닫습니다.”

안연정, 서울시 청년허브

혁신가들을 만나다 보면, 그들 각자의 내러티브가 굉장히 명확하게 정리되어있음을 느낍니다. 왜 이 분야에 대해 관심을 갖게 되었고, 다른 사람이 아닌 그가 해결에 나설 수밖에 없었는지, 삶의 내러티브 속에서 통합적으로 이해될 때 그의 어젠다가 주변 사람들의 마음에도 와닿게 되지요.

문제를 잘 정의하기 위해서는, 문제해결의 주체가 세계의 변화나 반응을 자기 내부로 끌어들이 스스로의 성찰성을 높이는 과정이 필요합니다. 그런데 스스로의 관점이 명확하지 않다면 수많은 정보 속에서 길을 잃을 수 있겠지요. 엄청난 변수들 속에서 본인에게 필요한 정보를 만나게 되는 과정은 논리적 필연성이 아닌, 우연처럼 보이는 ‘선택적 친화성’에 의한 경우가 많습니다. 서로 끌림을 가진 내러티브들끼리 만난다고나 할까요.

문제해결 주체가 제기한 어젠다가 사회로 잘 발신되어 타자를 효과적으로 설득하거나 변화시키기 위해서도 그의 내러티브가 정합적으로 잘 정돈되어야 합니다. 근대적인 세계에서는 이 정합성의 핵심 열쇠가 ‘논리’였습니다. 하지만 가치체계가 다변화되고 파편화되는 탈근대의 세계에서는, 사람들은 논리에 설득당하기보다는 마음이 끌리는 곳을 향하게 됩니다. 결국 ‘탁월한 이야기꾼’이나 ‘삶의 내러티브가 탁월한 상태에 도달한 사람’들이 어젠다를 이끌게 되지요.

삶의 내러티브를 구축하는 일이 혁신가들에게만 필요한 것은 아닙니다. 너무나 복잡하고 부정교합 상태인, 파편화된 세계를 사는 개인들은 자기 나름의 내러티브를 재구성하려 각자 노력 중입니다. 삶의 서사를 만들어내기가 어려워진 시대에 각자의 서사들을 다시 일으켜 세우고, 그 서사들이 만나 사회적 서사를 이루어가는 것이 이 시대에 필요한 사회의 구성 방향일지도 모르겠다는 생각이 듭니다.

#질문

“내가 가진 해법은 유일한 것이 아니고 1/n일 뿐이죠. 그래서 나를 뺀 나머지 ‘n-1’의 사람들과의 관계가 중요해요. 내 해법이 가장 옳기 때문에 이것만 하겠다고 하는 식의 접근은 사회문제에는 맞지 않죠. 제품의 문제를 푸는 것, 조직의 문제를 푸는 것, 사회의 문제를 푸는 것은 모두 다릅니다.”

조아신, 지리산이음

문제가 ‘problem’이라면 그 문제는 해결되어야 합니다(problem-to be solved). 반면 문제를 ‘question’이라 생각하면 누군가 그 문제에 답을 하면 되겠지요(question-to be answered). 점점 더 복잡해지는 사회에서 대부분의 문제(problem)는 단시간에 궁극적으로 해결되지 못할 수도 있기에, 초기에는 대답이나 이야기가 필요할 수도 있습니다. 그리고 어떤 사회문제들은 이야기되는 것만으로 어느 정도 ‘해소’되기도 합니다.

해소가 아닌 ‘해결책(solution)’을 찾는 경우에도, 일정 정도는 문제를 ‘problem’뿐만 아니라 ‘question’의 관점에서 바라볼 필요가 있습니다. 다양한 이해관계자를 파악하고 그들과 소통하는 것이 복잡계 속 문제해결의 핵심이기 때문에, 문제를 해결하려 하는 사람들도 문제를 잘 ‘정의’하는 것만큼이나 그 문제를 둘러싼 가장 좋은 ‘질문’을 뽑아내는 것이 중요합니다. 제품의 문제를 해결하는 방식에서는 선택지를 좁혀가는 것(narrow down)이 일반적이지만, 여러 이해관계자가 얽혀있는 사회문제에서는 오히려 범위를 넓혀가는 것(zoom out)이 필요할 때가 있다는 것입니다.

어쩌면 성급하게 명확한 문제해결(problem solving) 방법을 찾는 것이 아니라 더 나은 질문(better question)을 찾아 가는 태도, 내가 지금까지 실천해온 해법들에 대해 조금 더 나은 방식으로 질문하는 태도가, 스스로 정의하려 하는 문제를 더 온전하게 바라보게 해줄 수 있을 것입니다. 그리고 그 과정에서 문제를 더 잘 다룰 수 있게 성장한 혁신가들의 팀이 나오는 것이, 문제를 해결할 수 있는 유일한 방법일지도 모릅니다.

#피드백

“사이버네틱스의 중요한 목적은 시스템이 수시로 변화하는 조건들을 극복하며 예정된 목표를 향해 나아가도록 하는 데 있다. 사이버네틱스의 주요 성과는 생물과 기계 사이의 비교를 통해서 이루어졌는데, 이러한 것은 위너(Nobert Wiener)의 피드백 개념에서 구체화된다. 피드백은 어떤 과정이나 행동의 결과에 대한 정보를 그 근원에 전달하는 것을 뜻한다.”

이명인 외, 2008, 『복잡계와 네트워크 사회의 변화』, 35p, 정보통신정책연구원

우리는 피드백을 받고 있나요?

피드백은 일상적으로 이루어지고 있다고 생각할 수도 있습니다. 그런데 위의 질문을 다시 음미해보겠습니다. 우리는 피드백을 ‘받고’ 있나요?

인용문에 있듯, 피드백은 어떤 과정이나 행동의 결과에 대한 정보를 그 ‘근원’에 전달하는 것입니다. 어떤 사회문제를 해결하려고 하는 개인이나 조직은 다양한 정보를 수집하고 프로그램을 수행합니다. 그런데 외부에서 감지된 정보가 우리의 조직이나 활동, 제품의 변화를 만들어내는 경로와 경험이 있나요?

어떤 피드백은 우리의 매뉴얼이 통하지 않는다는 사실을 알려줄 수 있고, 어떤 피드백은 지금과 같은 솔루션으로는 새로 발생한 문제에 대처할 수 없다는 사실을 알려줍니다. 어떤 피드백은 조직문화를 바꾸지 않으면 조직에 곧 위험이 도래할 것이라는 경고를 주기도 합니다. 심지어 생태계 전체의 변화가 필요하다는 강력한 시그널을 담은 피드백도 있을 수 있습니다. 그런데, 만약 조직의 문화를 바꾸어야 한다는 의미의 시그널을 담은 피드백을 잘못 이해해서 활동 매뉴얼 수정 정도로 해석해서 받아들인다면 어떻게 될까요? 피드백은 정보가 근원에 도달하는 것입니다. 피드백에 담긴 정보가 도달해야 할 근원이 어디인지, 그 근원에 도달하기 위한 경로는 무엇인지, 그리고 근원에 도달한 정보가 수용되거나 재검토될 수 있는 수단이 무엇인지 설명할 수 없다면, 지금 우리가 하는 일은 헛바퀴를 도는 나사처럼 마모될지도 모릅니다.

“단순히 듣기만 하는 것이 피드백일까요… 그 말을 어떻게든 해석을 하는 것이 피드백일텐데… 때로는 피드백을 피드백이지 못하게 하는 고정관념, 신념이 방해가 될 수 있다고 생각해요.”

허담, 사회복지공동모금회

#훈련

“누구나 문제정의를 잘할 수 있다는 말은 환상이라고 생각해요. ‘개업’은 몰라도 ‘창업’은 아무나 할 수 있는 게 아니듯이. 문제정의를 하는 훈련을 받았거나, 문제정의를 해야 하는 특수한 상황에 놓여있어야 문제해결능력이라는 게 발휘될 수 있어요. 문제정의능력과 문제해결능력은 똑같은 능력인데, 다른 능력으로 보는 순간 문제정의 자체를 정적인 것으로, 명사화하게 됩니다. 문제정의를 잘하려면 훈련을 받아야 하는데, 그 훈련은 문제해결 역량이나 문제해결을 한 경험과 동떨어져 있지 않아요.”

한상엽, 소풍벤처스

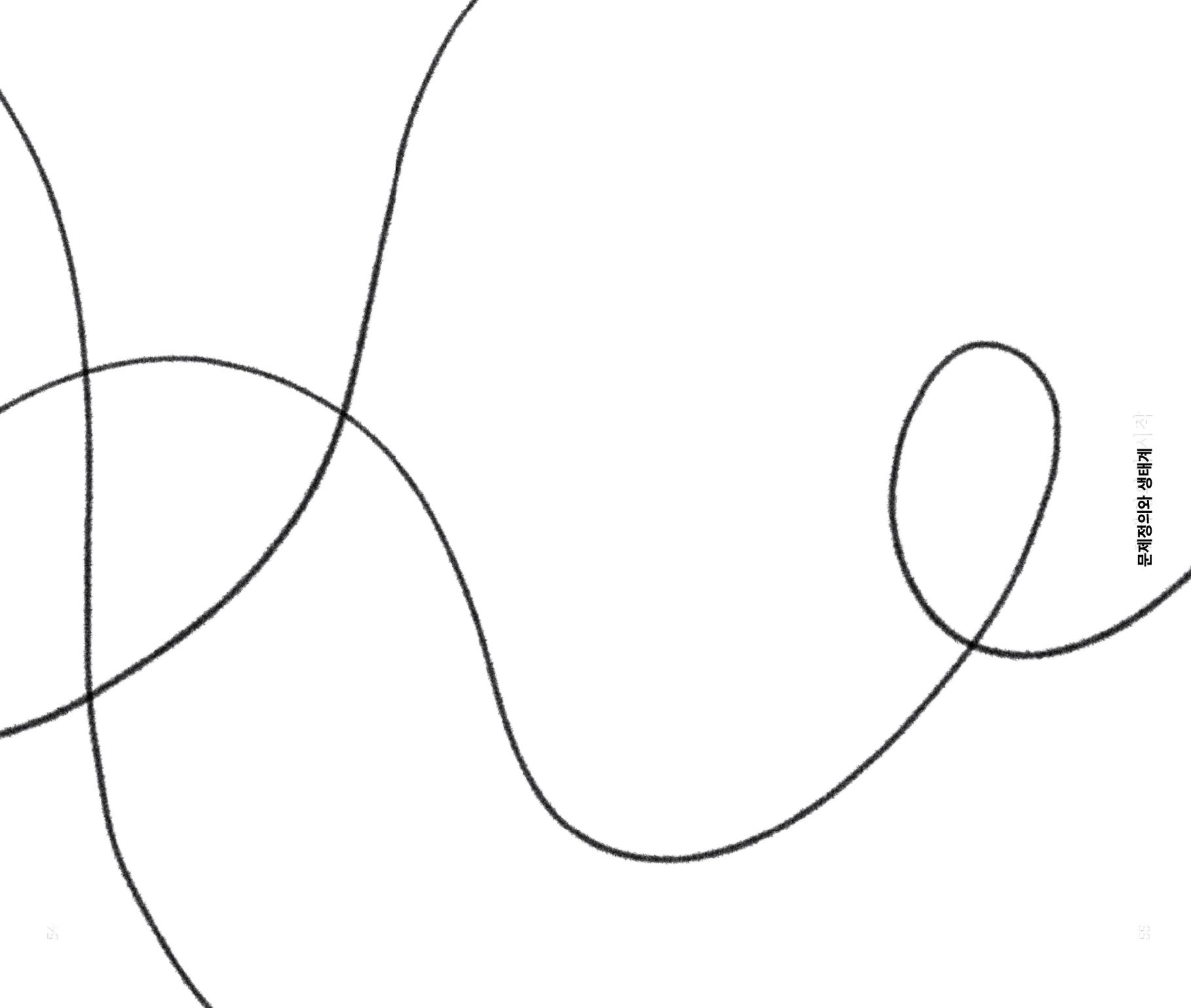
사회문제는 ‘멈춰있는 것’이 아닙니다. 정적인 과녁을 맞히는 일과 움직이는 과녁을 맞히는 일 사이에 엄청난 차이가 있듯이, 사회 자체가 동적인데 사회에 존재하는 문제를 정의하는 과정이 정적일 수는 없다는 것이죠. 문제가 무엇이고 왜 생기는지 안다는 것은 강력한 의지와 그동안의 경험, 지식, 역량으로 문제를 둘러싼 숲을 볼 줄 안다는 의미입니다. 그 정도의 역량을 누구에게나 기대할 수는 없을 것입니다.

그래서 훈련이 필요합니다. 그 방법은 여러 가지입니다. 문제를 정의하는 역량을 기르기 위해서는 너무나도 복잡한 사회문제를 조금은 단순화시키고 분절화해서 연습해보는 ‘툴킷’ 수준의 연습 과정이 필요할 수 있습니다. 또 빠르게 움직이는 사회문제의 스냅샷을 찍어내고, 그 샷들을 이어 붙이는 훈련이 필요할 수도 있습니다. 맥락과 질서를 발견하는 것 말입니다.

이와 함께 아래의 훈련도 필요합니다. 거대한 시스템을 다루는 이들에게 언젠가 큰 문제가 보인다고 합니다. 그래서 그들은 이 큰 문제를 해결하기 위해 문제의 발견과 동시에 아래의 질문을 던지는 훈련을 한다고 합니다.

“프로덕트 매니저들이 문제를 정의할 때는, 우리에게 수많은 문제들이 있는데 어떤 게 빅 프라블럼(problem)이냐를 봐요. 그런데 이것만 발견해서는 부족해요. 동시에, 이 빅 프라블럼을 해결하기 위한 스몰 솔루션(solution)이 무엇인지를 묻죠.”

노명철 · 류형규, 카카오



1970년대 미국에서 경제학 박사학위를 받고 고향 방글라데시로 돌아온 무하마드 유누스(Muhammad Yunus)는 시골 마을의 가난을 끊어낼 방안을 찾아 나서기로 마음먹었습니다. 그는 대나무 의자를 만들어 팔던 마을 여성들이 은행에서 약간의 돈만 빌릴 수 있다면 고리대의 악순환에서 벗어나 새로운 희망을 품을 것이라는 생각을 했습니다. 42명의 마을 여성들이 필요로 하는 돈은 겨우 27달러였지만, 은행은 담보가 없다는 이유로 이들에게 한 푼의 돈도 빌려주지 않았습니다. 유누스 교수는 “사회의 구성원으로서 먹고 살기 위해 애쓰는 42명의 유능하고 기술 있는 사람들에게 27달러도 줄 수 없는 이 사회에 자괴감을 느꼈다”고 말합니다.

그는 자신의 호주머니를 털어 42명의 여성에게 27달러를 빌려 줬습니다. 적은 돈이었지만 그의 생각이 옳다는 것을 보여주기에 충분했습니다. 여성들은 그에게 빌려간 돈을 모두 갚았을 뿐 아니라, 삶에 작은 희망을 품을 수 있었습니다. 그는 얼마 뒤 ‘마을 은행’이란 뜻의 그라민은행을 세우고 본격적으로 일에 뛰어들었습니다. 5년도 안 돼 약 500가구가 그라민은행으로부터 혜택을 받았습니다. 그리고 그로부터 30여 년이 지난 2006년, 유누스는 그라민은행과 함께 노벨 평화상을 수상했습니다.

노벨위원회는 “유누스와 그라민은행은 극빈층도 일해서 자신의 발전을 이뤄낼 수 있음을 보여줬다”고 선정 이유를 밝혔습니다. 그렇습니다. 유누스는 가난이라는 문제에 대한 사회적인 재정의의를 이루는 데 기여했습니다. 가난한 이들이 가난한 이유는 그들의 무능함 때문이 아니라는 것, 오히려 그들을 무능하다 몰아붙이며 담보 없는 한 푼도 빌려주지 않는 편견 가득한 제도가 가난의 굴레를 강화한다는 사실을 입증해냈습니다.

문제정의를 잘하기 위해서 갖추어야 할 것들이 있습니다. 충분한 데이터와 구체적 증거가 필요합니다. 또 이렇게 얻은 자원들이 제값을 할 수 있으려면 이를 수용하고 적용할 수 있는 조직과 리더십 그리고 태도가 뒷받침되어야 합니다. 실험을 환영하며, 실험에서 발생한 실패를 자산의 축적으로 바라볼 수 있어야 합니다. 즉 문제정의를 문제정의를 하려고 하는 당사자나, 조직의 문제만이 아니라 문제정의를 바라보는 생태계의 변화를 필요로 합니다.

#태도

“성경 구절 중 ‘만물이 합하여 선을 이루느니라’라는 말처럼 세상은 혼자 바꿀 수 없습니다. 수많은 사람들이 좌충우돌하면서 사회 변화가 일어납니다. 개인의 활동은 그런 변화의 일부에 지나지 않는다는 걸 인정해야 합니다.”

김성원, Play AT 생활기술과 놀이밋밋 연구소 / 크리킨디센터 미장공방

김성원 소장은 태도의 문제를 중요하게 지적합니다. 혼자서 모든 것을 다 할 수 있다거나, 마치 세상을 바꿀 것처럼 지나치게 욕심을 갖는 것을 버려야 한다는 것입니다. 혼자서 모든 문제, 또는 근본적 문제를 해결할 수 없다는 생각은 자연스럽게 협력적 태도로 이어집니다. 김성원 소장은 협력의 범위가 얼마나 넓어질 수 있는지를 보여주고 있습니다. 여기에 더해 협력이란 결코 가만히 앉아 이뤄질 수 있는 게 아니란 점도 보여줍니다.

“온라인 카페나 다양한 SNS를 통해서 내가 가지고 있는 문제의식과 관련 정보와 자료를 계속 공유합니다. 게릴라처럼. 이게 굉장히 중요하다고 봅니다. 옛날에는 어떤 주장, 기술, 해결책을 검증하는 데 많은 시간이 걸렸지만 지금은 수평적으로, 동시대에 아주 빠르게 검증이 가능합니다. 실제로 공유한 자료를 많은 사람들이 함께 검증을 해줍니다. 대신 실험을 해주는 사람들도 있습니다.”

김성원, Play AT 생활기술과 놀이밋밋 연구소 / 크리킨디센터 미장공방

『플랫폼 레볼루션』이란 책에서는 플랫폼에서 외부의 생산자와 소비자의 “상호작용이 일어날 수 있도록 참여를 독려하는 개방적인 인프라를 제공하고 그에 맞는 거버넌스를 구축”해야 한다고 말합니다. 다시 말해 잘 짜인 기술적 인터페이스를 마련하는 것보다 참여를 이끌어내는 제도와 문화 그리고 협력에 걸맞은 규칙(약속)을 만들어내는 일이 더 중요하고 또 어렵다는 뜻입니다.

자신이 어렵게 찾은 정보를 아낌없이 공유하는 것도, 또 끊임없이 질문을 던지면서 잠재력을 끌어내는 것도 다른 이들의 협력을 이끌어내는 좋은 태도라고 할 수 있습니다. 그리고 느슨한 협력이 꾸준히 이어져 좋은 결실을 맺을 수 있도록 하려면 참여자들 사이의 규칙(약속)이 필요합니다.

#가설

“지금 왜 애자일이 소환되고 있을까요. 애자일은 두 가지라고 생각해요. 첫 번째는, 점점 답을 찾아가는 길이라고 생각하고 가능성을 열고 과정을 설계하는 것. 그리고 두 번째는 답을 찾아가는 과정에 많은 사람이 참여해야 한다는 믿음을 주고 협업하게 하는 것. 결국 배우면서 같이 문제를 해결하는 거죠. 그 어느 것도 정답은 없으니, 정답보다는 역량을 가지는 게 중요하고, 이런 역량을 갖기 위해선 어려운 과정을 거쳐야 하는데, 이런 과정을 이겨 내려면 결국 내가 좋아해야 하죠. 이런 사람이 세상을 바꾸지 않을까요?”

권오현, 슬로워크

우리는 종종 문제정의의 과정이 가설의 수립과 비슷하다고 느낍니다. 그 느낌을 조금 더 구체적으로 설명해보겠습니다.

문제를 정의한다는 것의 목적은 무엇일까요? 문제에 대한 모든 요소들과 그 상호작용을 찾아내서 누구도 부인할 수 없는 완벽한 솔루션을 찾아내는 것일까요? 현실에서는 이런 솔루션을 찾는 도중에도 문제와 문제를 둘러싼 환경은 변화하고 있습니다. 각주구검이라는 고사성어와 같은 상황입니다. 흐르는 강에 짐을 빠트린 사람이, 타고 있던 배에 칼로 자국을 내곤 ‘이 자리에서 짐을 잃어버렸으니 배가 건너편 기슭에 닿아도 이 칼자국 밑을 찾아보면 짐이 있을 것’이라며 안심했다는 이야기입니다. 배에 새긴 자국은 선명하게 남아있지만 이미 배는 흘러내려왔습니다.

문제를 정의하는 과정은 가능성을 열고 과정을 설계하는 것, 그리고 협업하는 것. 결국 배우면서 같이 문제를 해결하는 것에 가깝습니다. 함께 배우고 같이 문제를 해결하기 위해 필요한 공동의 전제를 만들어 보는 경험. 실험하고 확인하고 개선해야 할 것들을 소통하고 이를 팀의 역량을 투입해야 하는 과정으로 받아들이는 것. 그것이 문제정의에 가장 가까운 것일지도 모릅니다. 사회문제를 다루는 일상의 태도와 근육을 견고하게 만드는 것 말입니다.

“가설을 열어 두고 많이 듣는 작업을 합니다. 문제정의에 앞서 잘 듣고, 잘 관찰하는 작업이 선행되어야 하는데, 이를 위해서는 제대로 대화하고 학습할 수 있는 팀이 필요합니다. 우리의 많은 작업은 혼자 이루어지지 않습니다. 끊임없이 질문하고 대화하면서, 함께 문제를 정의할 수 있는 감각과 역량을 키우는 것이 중요합니다.”

서현선, 진저티프로젝트

#실험

“사회 문제는 다 연결돼 있습니다. 가령, 청소년 자살률과 따돌림, 가정 폭력 등의 문제들이 다 연결돼 있지만, 정확히 어떻게 얼마나 연결이 돼있는지는 알 수 없어요. 그저 각자의 관점에서 어떤 것이 더 결정적이라고 주장할 뿐입니다. 그래서 정책 실험이 필요합니다. 그걸 해 봐야 그 연관성을 데이터로 확인할 수 있습니다. 실험을 해보고 그 시점에서 드러난 최적의 해법에 막대한 자본을 투자하는 식입니다. 이렇게 하는 게 훨씬 더 리스크가 낮습니다.”

도현명, 임팩트스퀘어

지금까지 ‘실험’은 대개 모든 변수들을 통제할 수 있는 제한된 환경에서 이뤄지는 것으로 여겨왔습니다. 실험실 안에서 이뤄지는 과학·의학 분야의 실험이 대표적입니다. 그래서 실험이라는 단어와 사회라는 단어의 결합은 어색했습니다. 과연 날로 복잡해지는 사회에서 정책 실험은 가능할까요? 물론입니다. 오히려 오늘날처럼 복잡한 사회에서 정책 실험의 가치는 더 빛을 발할 수 있습니다.

2019년 노벨 경제학상은 15년간 빈곤 퇴치를 위해 교육과 보건의로 분야 등에서 정책 실험에 헌신해온 세 명의 경제학자들에게 돌아갔습니다. 부부 사이이기도 한 아비지트 배너지(Abhijit Banerjee), 에스테르 뒤플로(Ester Duflo) 등은 2003년 빈곤퇴치연구소를 설립해 아프리카와 인도 등의 현장을 누비며 과학적 정책 실험

을 통해 가난한 이들의 생각과 행동을 분석하고 가장 효과적인 해법을 찾아내는 일을 해왔습니다. 가난한 이들이 은행에 저금을 하지 않는 이유는 무엇인지, 또 아이를 많이 낳는 이유는 무엇이며, 건강에 신경을 쓰지 않는 것처럼 보이는 이유는 무엇인지 등, 책상머리에 앉아서는 결코 밝혀낼 수 없는 원인과 해법을 찾고자 7년 동안에만 40개 나라에서 240개의 실험을 진행했습니다. 그리고 그들은 말합니다.

“일반적인 해답에서 벗어나 근본적인 관점의 변화를 이루려면 책상머리를 떠나 세상을 좀 더 면밀하게 관찰해야 한다. 이런 이유로 우리는 현실에 대해 유용한 진실을 알려줄 적절한 자료를 수집하는 데 비중을 두기로 했다. 이는 개발경제학자들이 따르는 오랜 전통이다. 우리에게서 이전 세대의 경제학자가 누리지 못한 자산이 두 개 더 있다. 하나는 여러 가난한 나라에 관한 고급 정보이며, 다른 하나는 획기적이고 강력한 무기인 무작위 대조실험이다.” *

* 아비지트 배너지, 에스테르 뒤플로, 『가난한 사람이 더 합리적이다 - MIT 경제학자들이 밝혀낸 빈곤의 비밀』, 2012, 생각연구소, p.33-34.

#조직

“자원이 많은 쪽이 이기는 시대가 있었습니다. 하지만 지금은 자원이 압도적으로 많은 미국의 최정예 부대가 알카에다라는 게릴라 조직을 쉽게 이기지 못합니다. 탐다운 방식으로 움직이는 잘 짜인 팀이 촘촘하게 연결된 유연한 조직을 압도하지 못하는 겁니다. 문제를 해결하는 새로운 조직 방식에 대한 고민이 필요합니다. 전에는 계층 구조의 위로 올라갈수록 정보량이 많았고 그만큼 더 많은 권한도 가져야 했습니다. 지금처럼 예측할 수 없는 변수들이 많은 시대에는 거꾸로 새로운 상황과 정보를 계속 맞닥뜨리는 반대쪽 끝에 권한이 주어져야 문제를 해결할 수 있습니다. 문제 해결력이 높은 조직과 팀을 만들려면 이런 흐름을 이해하면서 변수를 다루는 태도, 맥락을 해석하고 문제를 발견하고 그것에 대처할 수 있는 기술이 나아지도록 해야 합니다.”

서현선, 진저티프로젝트

오늘날 우리가 살아가는 사회를 ‘네트워크 사회(network society)’라고 부르기도 합니다. 다양한 사회 구성원들이 지식과 정보, 더 나아가 권력을 공유하는 현상이 갈수록 두드러지기 때문입니다. 이러한 사회에서는 더 이상 관료제로 대표되는 중앙집권적이고 계층적 방식의 결정과 지시가 효과를 발휘하기 어렵습니다. 그보다는 “다양한 참여자들 사이의 목적지향적 상호작용”이 문제 해결에 더 큰 힘을 발휘할 수 있습니다.*

이명석은 그의 책 『거버넌스 신드롬』에서 “네트워크 사회에서는 참여자들 간의 상호의존성이 증가”하는 만큼 “어느 누구도 사회문제를 혼자 힘으로 해결하는 것은 불가능하게 되어 다양한 참여자들 간의 협조가 필요하게 된다”고 말합니다. 따라서 신뢰 구축이 중요하며, “정책 결정에서 중요한 것은 단순히 해결책을 찾는 것이 아니라, 다양한 사회 구성원 사이의 신뢰를 구축할 수 있는 대안을 모색하는 것”이 함께 이뤄져야 한다고 설명합니다.

* 이명석, 『거버넌스 신드롬』, 2017, 성균관대학교출판부, p.109. Roger Lewin and Birute Regine, “The Core of Adaptive Organizations”, in Eve Mitleton-Kelly, (ed.) Complex Systems and Evolutionary Perspectives on Organizations: The application of Complexity Theory to Organization, (London: JAI Press, 2007): p.167-183(앞의 책에서 재인용)

네트워크 사회의 특징 가운데 하나는 이른바 사악한 문제(wicked problem)의 등장입니다. 이러한 사악한 문제는 그렇지 않은 문제와 달리 전문가들의 자료 수집과 분석 그리고 연구하기 같은 작업들이 문제를 정의하고 해결하는 데 별다른 도움을 주지 못합니다. 앞서 언급한 문제의 특성으로 객관적 자료를 수집하거나 과학적으로 분석함으로써 알아낼 수 있는 것이 많지 않기 때문입니다.

사악한 문제는 그 범위가 하나의 조직이나 기관의 관할권을 벗어나므로 특정 분야의 전문성이나 자원을 독점하던 정부와 같은 전통적 관료 조직 혼자 힘으로는 문제를 정의하거나 해결하기가 어렵습니다. 따라서 다양한 개인이나 조직들 사이의 '수평적 협력과 조정'이 절실할 수밖에 없습니다.

이렇듯 계층제적 통제를 벗어나 신뢰를 기반으로 형성되는 조정 양식(조직) 가운데 하나가 네트워크 거버넌스입니다. 네트워크 거버넌스의 특징은 신뢰, 상호이해, 호혜성, 비공식성, 협력, 상호조정, 윤리적·도덕적 헌신의 공유, 목적의 공유, 신뢰할 수 있는 의사소통 등입니다.

#리더십

“문제를 풀려면 사람을 찾아야 합니다. 그리고 그 사람한테 인내심을 가지고 권한을 줘야 합니다. 기회를 만들어서 믿어주고 끝까지 기다려줄 줄도 알아야 합니다. 벤처 창업하고 비슷한데 중간에 흔들리면 아무것도 못합니다. 끝까지 믿고 기다려야 합니다. 그래야 죽이 되든 밥이 되든 정책 실험의 결과가 나옵니다.”

황석연, 행정안전부 지역혁신정책관 시민협업팀

네트워크 거버넌스를 포함하는 협력적 거버넌스는 복잡적응계(Complex Adaptive System)와 비슷한 특성을 가집니다. 다양한 행위자들의 자율권이 안전하게 보장되는 것이 새로운 질서 창출의 필수조건이라는 점을 강조한다는 점에서도 그렇고, ‘총체적 통제’나 ‘총체적 계획’ 없이 새로운 질서가 나타난다는 점에서도 그렇습니다. 네트워크 거버넌스가 성공하려면 이러한 새로운 질서가 창출되어야 하는 셈입니다.

이명석은 “직접 지도하지 않고 지도하는” 복잡계 조직의 리더십이 필요하다는 점을 강조합니다. 복잡계 조직은 “조직 구성원들이 스스로를 조직화하고 재구조화할 수 있는 여건을 조성하는 새로운 형태의 지도자”가 필요하다는 것입니다. 구체적으로는 ① 새로운 절차나 과정을 강제하려 하지 말고, 새로운 절차나 과정이 나타날 수 있도록 허용하고, ② 진정성과 배려를 통하여 조직 구성원들의 행동 기준을 제시하고 또한 동등한 조직 구성원으로서 쉽게 접근할 수 있도록 하고, ③ 조직 구성원들과의 상호작용 등 조직의 모든 면에 자신을 맞추려고 노력해야 한다는 점 등을 꼽고 있습니다.*

“문제를 해결하고 싶다”로 시작하지 않고 ‘저거 하고 싶다’로 시작합니다. 그렇게 하면 정답을 찾아야 한다는 부담에서 벗어날 수 있고 훨씬 더 창의적이고 자유로운 발상이 가능하죠. 내가 하고 싶은 일을 만들어가는데 정답은 필요 없습니다. 혼자서 다 할 순 없습니다. 1번, 2번, 3번, 4번... 이렇게 하나하나 연결해가서 그 다음엔 또 다른 누군가가 이어 받아 다른 꿈을 꿀 수 있게 하면 된다고 생각합니다. 또 같이 할 수 있는 사람을 중요하게 여기는데 그 분야의 전문가를 찾기보다는 누구라도 동기부여를 해나가면서 함께 성장해가는 게 중요합니다. 그런 점에서 적재적소라는 말도 안 맞습니다. 전문가가 아닌 사람이 일을 할 수 있게끔, 같이 꿈을 꿀 수 있게끔 해야 합니다.”

정상민, 상상연구소 ‘지금’

동기를 부여해가면서 함께 성장해간다는 건 말처럼 쉬운 일은 아닙니다. 카리스마나 공감, 섬김 등 지금까지 우리가 익히 알고 있던 것과는 다른 리더십에 대해 이야기할 때입니다. 우선 ‘다양성’과 ‘유연함’이라는 같은 듯 다른 두 개의 열쇠말로 설명할 수 있습니다. 팀을 구성할 때는 경계를 허무는 다양성이 필요하고, 문제를 해결해갈 때는 답에 얽매이지 않는 유연함이 필요하다는 뜻입니다.

* 이명석, 『거버넌스 신드롬』, 2017, 성균관대학교출판부, p.109. Roger Lewin and Birute Regine, “The Core of Adaptive Organizations”, in Eve Mitleton-Kelly, (ed.) Complex Systems and Evolutionary Perspectives on Organizations: The application of Complexity Theory to Organization, (London: JAI Press, 2007): p.171 (앞의 책에서 재인용)

#공론장

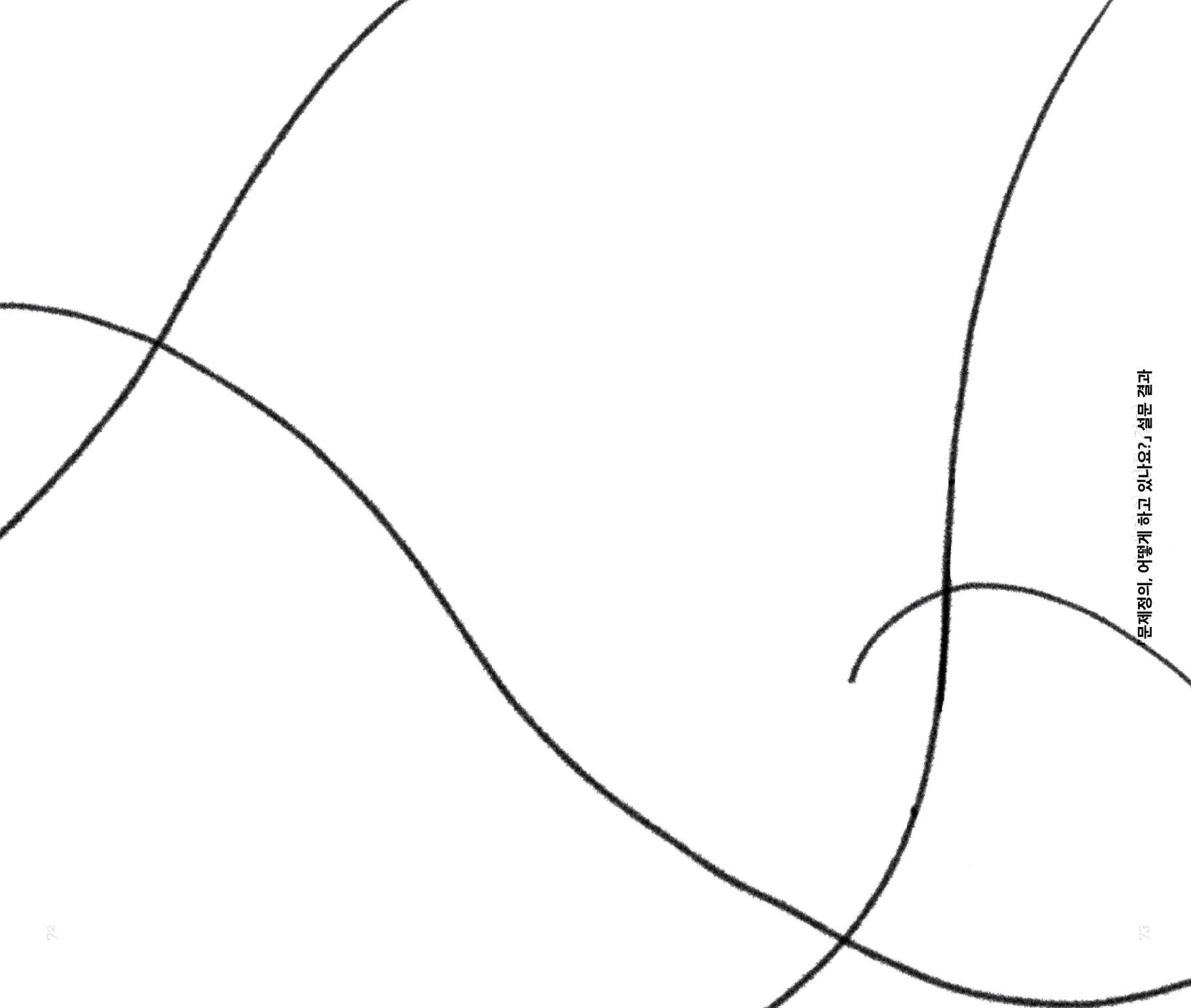
“청년허브 N개의 공론장은 청년 시민들이 스스로 자립하는 과정 안에서 어젠다를 뾰족하게 만들고 스스로 활동할 수 있는 공적 토대를 만드는 것, 연결을 세팅하는 것과 어젠다 세터를 키우는 것이 목표예요. 사회적 대화를 기획하는 경험을 하면서, 그 과정에서 동료그룹을 만나기도 하고, 어젠다 자체가 다시 활동이나 일을 만들어가는 초석이 되기를 기대하고 있죠. 어젠다 세터들을 모집하고, 그들이 어젠다를 세팅하고 대화의 장을 여는 것을 지원하면서 개인의 목소리가 사회 변화를 만들어가는 경로와 장으로 연결되고 확장되는 안전하고 유연한 플랫폼을 만들고 있어요.”

안연정, 청년허브

사회혁신가가 ‘문제를 정의하려는 의도’에 대해 생각해봅니다. 수많은 문제해결 또는 사회혁신 과정의 패턴들 중에, 대중의 인식과 행동 변화가 문제해결의 핵심인 경우 ‘의제’를 설정하는 것이 매우 중요합니다. 이런 경우 문제를 해결하려는 팀이 내부에서 파악하는 ‘문제정의’가 사회적으로 설득하는 과정인 ‘어젠다 세팅’과 상당 부분 겹쳐지게 되겠죠.

명확한 문제정의를 통해 어젠다 세팅이 제대로 되지 않은 채로 문제해결 단계에 이르는 어려울 것입니다. 특히 문제 해결 방식에서 ‘인식의 변화’ 자체가 핵심적인 경우 문제정의의 비중은 매우 높을 것이고, ‘행위유도 모듈의 개발’이 핵심인 경우에는 상대적으로 비중이 줄어들겠지요.

따라서 문제해결법, 즉 솔루션을 찾는 것뿐만 아니라 문제에 대한 명확한 어젠다를 수립하고 널리 퍼뜨릴 수 있게 돕는 것 역시 사회혁신을 지원하는 길일 수 있습니다. ‘사회혁신 생태계’의 의미를 정의하고 그 가치를 재생산하는 공론장의 역할도 매우 중요하겠지요.



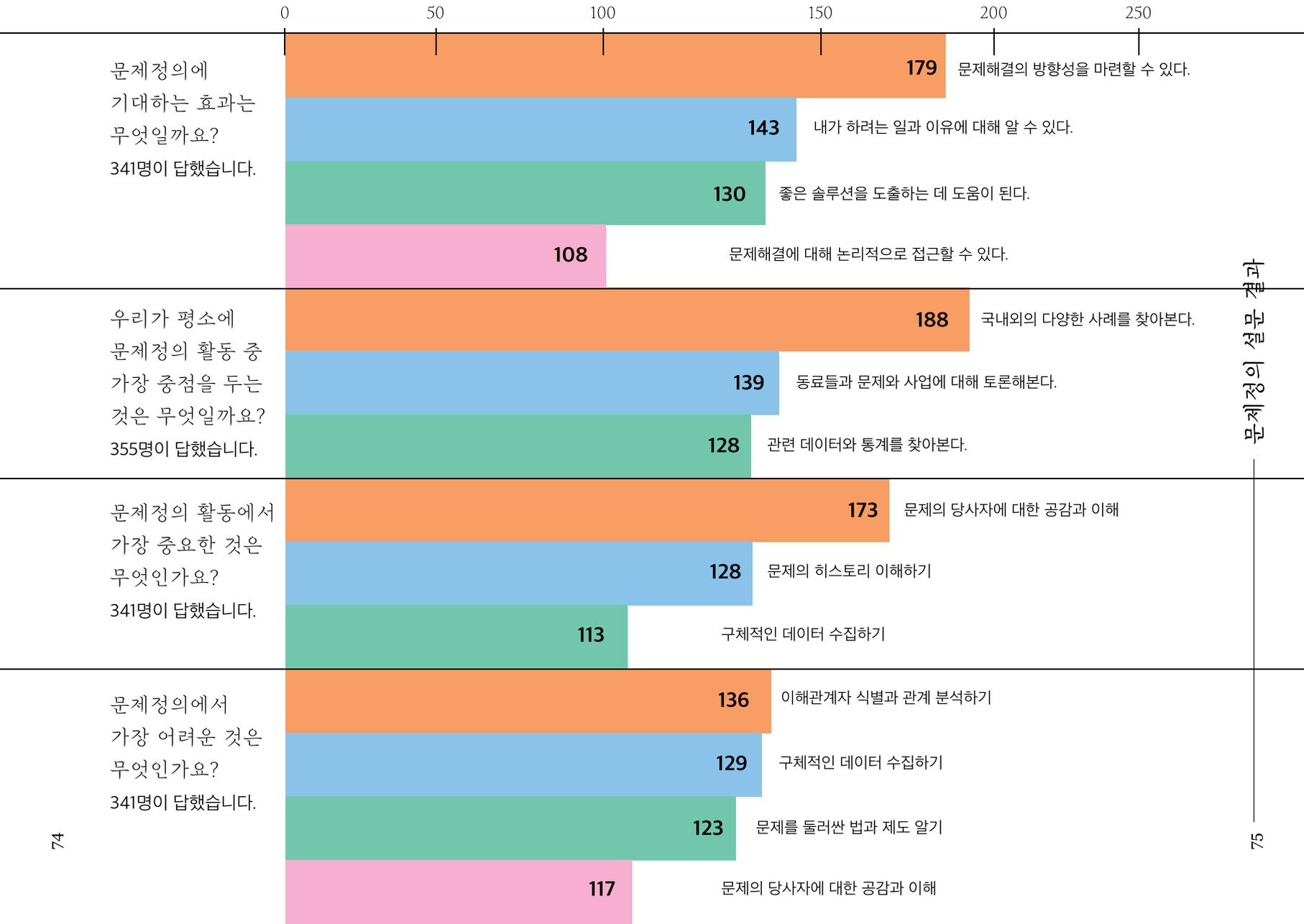
문제정의 설문 결과

우리 안의 문제정의

사회문제 해결의 생태계에서 살아가는 368명이 답했습니다.

오늘의 우리에게 문제정의는 무엇일까요?

(복수응답)



51%의 참여자들은
업무와 일상에서
문제정의를 위한
별도의 시간을
자주 혹은 항상 갖습니다.

88%의 참여자들은
문제해결을 위해
문제정의를 해야 할
필요를 느낍니다.

46%의 참여자들이
지금까지 해온
문제정의를 만족합니다.

이번 설문조사를 통해 많은 분들이 문제정의를 흥미
를 느끼고 있고, 또 문제정의를 필요하다고 느낀다는 것을 알 수 있었습
니다. 현장에선 저마다의 방법으로 문제정의를 하고 있기도 합니다. 반
면 문제정의를 위한 만족감이 그리 높지는 않습니다.

문제정의를 위해, 일상과 이상이 일치하지 않기 때
문입니다. 문제를 해결해가는 일상에서 중점을 두는 활동들과, 이상적
으로 생각해봤을 때 문제정의를 중요하다고 여기는 활동들, 문제정
의 과정에서 느끼는 어려움들이 다른데, 이런 불일치가 문제정의를 대
한 결핍감을 만듭니다.

문제정의를 불만족스러운 이유를 살펴보면 이런 결
핍감의 실체를 조금은 알 수 있습니다. 문제정의를 해봤지만 근본 원
인을 못 찾았다거나 팀 내의 차이만 발견했다는 등의 무기력말입니다.
그리고 문제정의를 해봐야 외부의 협력기관이나 내부의 의사결정체계
에서 잘 수용하지 않는다는 한계 또한 발견됩니다. 문제정의를 단순
히 혁신가 한 명의 문제가 아니라 문화의 문제라는 해석이 가능한 대
목입니다.

문제정의를 의식적으로 체계화해서 경험하는 것도 문제정의에 대한 만족감에 영향을 미칩니다. 예를 들면, 이번 설문 결과의 결과를 문제정의를 별도의 프로세스로 제안하는 100up의 경험자와 미경험자로 나누어 비교했을 때, 100up 경험자가 문제정의 경험에 만족하는 비율, 문제정의를 시간을 갖는 비율이 미경험자에 비해 더 높았습니다.

	100up 경험 설문 참여자	100up 미경험 설문 참여자
프로젝트를 시작할 때 별도의 문제정의 시간을 갖는다	64%	46%
문제정의 경험에 만족한다	67%	33%

결론적으로, 문제정의를 개인의 고민이나 자료 찾기, 동료 그룹 간의 토론만으로 한정되어 설명되지 않습니다. 조직의 일하는 방식, 사회가 문제를 공론화하는 과정 모두 문제정의라고 하는 문화와 관련이 있습니다.

368명 응답자는 30대(42%), 20대(28%), 40대(26%), 50대(15%), 활동경력은 5년 미만(58%), 6년~10년(27%), 11년~15년(9%), 15년 이상(9%), 소속 조직은 비영리단체(31%), 영리기업(17%), 사회적기업/소셜벤처(15%), 중간지원조직(14%), 공공기관(7%), 연구기관(5%), 팀(5%), 개인(5%)과 같은 특성을 보입니다.



설문 결과
더 자세히 보기

나에게 문제정의란?

질문의 답을 찾는 것이 아닌,
답에 대한 질문을 던지는 것

눈에 보이는 것으로
속단하지 않고 관계 속에서
뿌리를 찾는 것

제대로 된 문제해결에 반드시
필요한 과정이지만, 실무에 치여
쉽사리 시작하기 어려운 것

문제를 바라보는 시선을 극단적으로 넓힌 후
주어진 상황 내에서 해결 가능한
나의 영향력의 범위를 찾아가는 과정

문제에 현미경을 갖다 대는 일,
어디에 갖다 대야 하는지 알아야
문제 분석을 시작할 수 있다

문제 안에 답이 있다

다양하게
해석될 수 있는
문제를 공통의 언어로
재정의하고 문제 당사자,
해결자 간의 공감대를
먼저 형성하는 것

엉켜진 이어폰의
끝부분을 찾는 행위

‘어러분에게 문제정의란 무엇인가요?’라는
질문에 대한 설문 참여자의
답을 모았습니다.

답을 찾는다 생각하지만 많은 경우
진짜 문제가 무엇인지 제대로 찾아야
정말 원하는 방향으로 나아갈 수 있다

내가 해결하고자 하는 것의
개념과 범위 그리고 기대수준을
외부와 명확하게 소통할 수 있는
수준으로 정리하는 것

문제 현상을 일으키는 근본 원인을 탐구하고, 이를 바탕으로
앞으로 솔루션을 낼 때 기본이 되는 질문을 뽑아내는 것

이기적 해법은
나쁜 문제정의에서
비롯된다

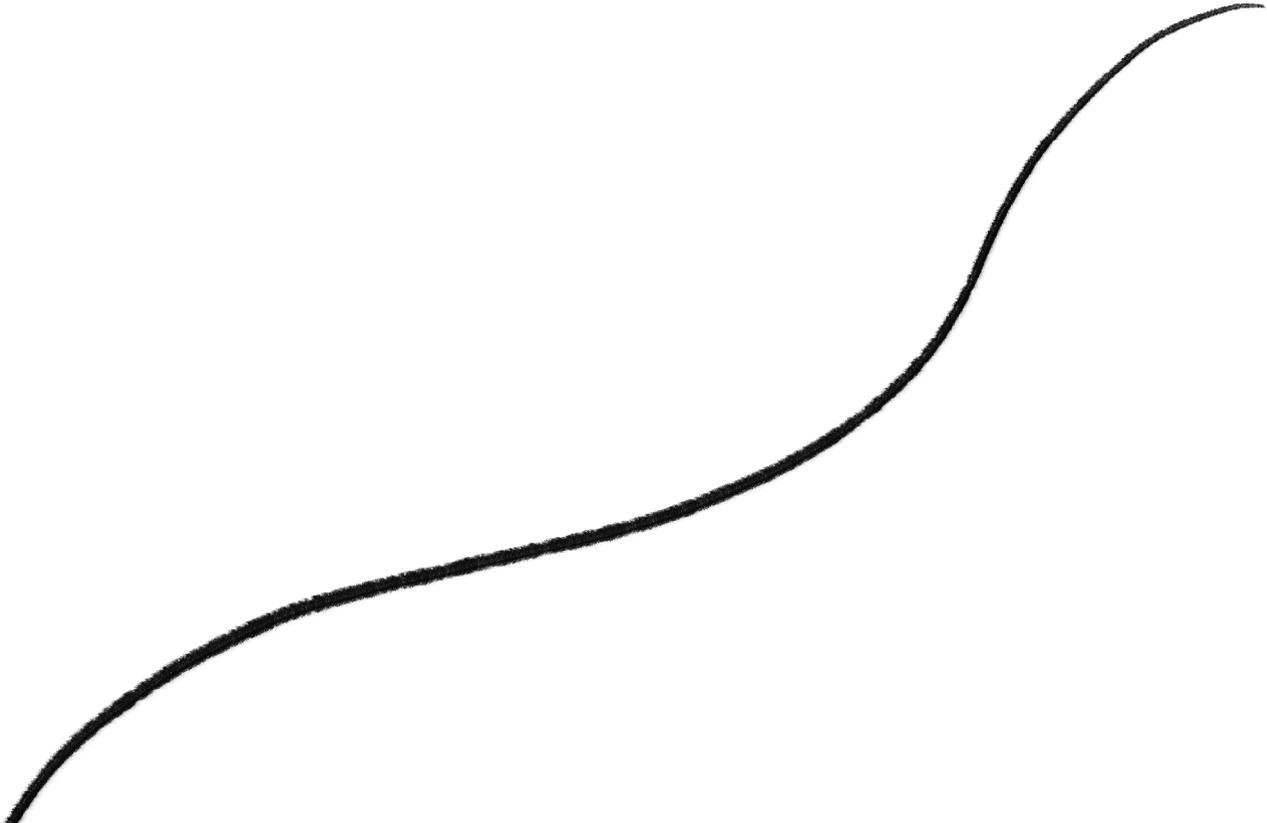
내가 이것을 왜 하는지,
이것을 통해서 어떻게 변화할 수 있는지,
명확한 솔루션을 내기 위한 출발

실패에 대한 논리적 위안을 만드는
과정, 정답은 없지만 위안은 받을 수 있다

사회에서
해결되어야 하는 것을
이해관계자의 니즈로
표현하는 것

이제까지의 문제,
현재의 문제,
앞으로 예상될 문제를
종합적, 논리적으로
분석하여 카테고리별로
분리하는 것

벽 뒤에 숨어있던
작은 균열



문제정의의 세계관

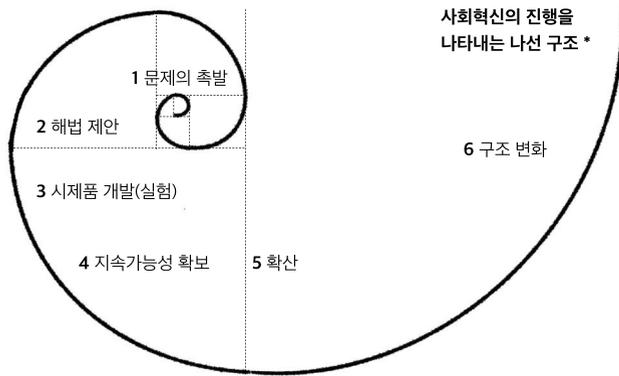
The Two Popes,
2019

“신이 항상 움직인다면 어디에서
찾아야 하오?”
“이동하면서요.”

세상에 여러 개의 세계관이 있습니다. 세계관은 단순히 세계를 ‘바라보는 관점’만은 아닙니다. 세계관은 실제 세계의 변화에도 영향을 미치기 때문입니다. 문제해결에 있어서도 세계관이 작용합니다. 예를 들면 혁명가와 행정가, 벤처 기업가와 조직 관리자 등은 문제 정의와 해결에 있어서 정반대의 인식체계를 갖고 있을 가능성이 큼니다. 그 외에도 발명가, 인류학자, 입법가, 사법가, 리빙랩 코디네이터 등이 떠오르는데요. 이들은 문제를 정의하고 해결하는 과정에서 각각 다른 인식론과 방법론을 가지고 있을 것입니다.

마찬가지로, 우리의 문제정의도 어떤 세계관에 속하느냐에 따라 다르게 전개됩니다. 예를 들면, 자연과학적 세계관을 지닌 전통적 병리학자(pathologist)와 대부분의 서양 의사, 데이터 사이언티스트, 컴퓨터 프로그래머들은 대체로 문제를 품고 있는 ‘단힌계’를 상정하고 그 안에서 (정도는 다르겠지만) 변인을 통제할 수 있다는 믿음을 갖고 있습니다. 반대로 역학자(epidemiologist)나 사회병리학자, 생태학자 등은 한 세계와 그 바깥, 개인과 환경 등을 연결시키려 노력합니다. 어느 것이 더 적합하다고 생각할 수는 없을 것 같습니다. 해결하려 하는 문제가 다르기에 적용되는 세계관도 다르겠지요. 그렇다면, 사회문제를 해결하려고 하는 혁신가에게 어떤 문제정의의 세계관이 어울릴까요?

인터뷰를 했던 혁신가들에게 문제를 정의하는 일은 새로운 답을 얻기 위해 반드시 거쳐야 하는 특정한 단계이기보다는 답을 찾는 과정에서 꾸준히 반복되는 흐름, 혹은 일하는 방식에 가까운 것이었습니다. 이런 면모는 우리에게 익숙한 사회 혁신의 나선 구조에도 발견됩니다. 나선 구조에 문제정의 단계는 없습니다. 오히려 문제의 ‘촉발(prompts)’이라는 단계가 있습니다. 그리고 ‘촉발’은 필요를 발견(identifying needs)하는 단계에 가깝습니다.



내러티브와 피드백

김병극, 2012, 『내러티브 탐구의 존재론적, 방법론적, 인식론적 입장과 탐구과정에 대한 이해』, 교육인류학 연구, 15권 3호, 2p

“탐구를 통해 도달하고자 하는 통상적인 이상은 단지 연구자와 독립된 실체를 충실히 재현해내는 것이 아니다. 탐구를 통해 도달하고자 하는 이상은 인간과 자신의 환경들-자신의 삶, 자신이 속한 공동체, 나아가 세계-과의 새로운 관계성을 만들어내는 것이다. 즉 “인간과 자신의 환경들을 다루는 새로운 방법을 만드는 것(Dewey)”...”

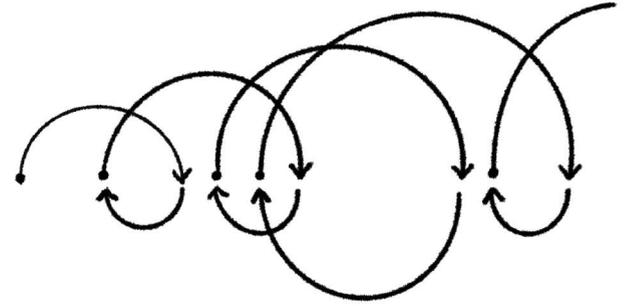
문제정의의 세계관 중 가장 빈번히 접할 수 있는 것은, 문제정의를 ‘문제의 근본 원인을 찾는 것’으로 보는 세계관입니다. 그러나 이 세계관으로부터 조금만 거리를 두고 다시 생각해보면, 이 세계의 문제에 ‘근본 원인’이 있다는 사실조차 설득력이 약하다는 생각에 도달합니다. 특정 전염병의 원인으로 지목되는 바이러스 같은 존재는 사회문제에 존재하지 않을 뿐더러, 이런 존재를 가상으로 지목하는 순간 혐오나 일점돌파 같은 방법론이 채택될 가능성이 커집니다. 그리고 내가 찾은 근본 원인을 외면하는 다른 그룹에게 배타적인 태도를 보일 가능성도 커집니다.

* Caulier-Grice, J. Davies, A. Patrick, R. Norman, W. (2012) Defining Social Innovation. A deliverable of the project: “The theoretical, empirical and policy foundations for building social innovation in Europe” (TEPSIE), European Commission - 7th Framework Programme, Brussels: European Commission, DG Research.

인터뷰에서 만난 혁신가들은 문제의 근본 원인보다 “자기가 하고 싶은 것”, “자기가 해야만 한다고 생각하는 것”이 무엇인지 스스로에게 귀를 기울이는 것이 중요하다고 얘기했습니다. 내가 해결하려고 하는 문제가 전적으로 나의 외부에 있다고 생각하지 말고, 내가 해왔던 활동들과 나의 관계들 속에서 어떤 문제로 구성되고 있는지 그 맥락을 지켜보라는 조언입니다. 따라서 문제를 정의(define)하는 것보다 앞서는 것이 문제를 발견(identify)하는 것입니다. 그리고 이 문제에 대한 나의 감각은 단순히 객관적인 통찰을 가로막는 주관성이 아니라, 문제를 해결하고자 하는 나의 ‘고유성’이라고 생각할 필요가 있습니다. 나의 고유성 혹은 이 문제에 대한 나의 내러티브가 문제의 정의와 문제의 솔루션을 잇는 핵심 고리입니다. 나의 감정, 희망, 욕구, 반응, 판단이 모두 결코 무시되어서는 안 되는 나의 맥락입니다.

다만, 개인의 맥락만을 관찰하며 문제를 정의할 수는 없습니다. 개인의 맥락을 구성하는 선들이 도달하는 사회문제는 그것을 분석하고 관찰하고 참여할수록 피드백을 제공합니다. 그리고 이 피드백들은 다시 나에게 새로운 통찰과 감각을 제공합니다. 신문 기사를 통해 알게 된 소수자에 대한 차별이 단편적인 정보의 형태로 나의 맥락과 연결되는 것이 시작이라면, 전문가의 이야기를 듣고, 당사자를 만나 대화하며 얻은 정보를 다시 나에게 되돌려 보내는 것이 피드백입니다. 피드백은 다시 나의 감각과 맥락을 변화시키고, 잘 축적된 피드백을 통해 나의 전문성과 역량이 증대됩니다. 그래서 우리에게 특정한 사회문제에 대한 축적된 지식 못지않게, 좋은 피드백을 줄 수 있는 동료와 협력자가 필요합니다.

문제정의를 하는 누군가가 어떤 이야기나 질문이든 꺼내놓고 이야기를 나눌 수 있는 안전한 공간, 내가 구상한 혁신적인 제품이나 프로젝트를 시도해보고 그것에 대한 반응을 모니터링할 수 있는 기회를 연구진은 내러티브의 피드백루프라고 호명했습니다.



피드백루프는 문제해결의 각 국면에서 각 국면에 어울리는 질문을 찾고, 그 답을 구하고, 다시 질문하기를 반복하며 다음 국면으로 이행함을 의미합니다.

그리고 문제정의를 한다는 것은 혁신가가 이 피드백루프에 올라서는 것이라는 의미로 정의했습니다. ‘피드백루프에 올라선다’는 짧은 문장 속에는 문제정의를 명사가 아니라 동사이며, 매뉴얼이 아니라 역량이며, 확신이 아니라 태도라는 의미가 담겨 있습니다. 문제를 해결하기 위해 솔루션을 도출하는 특정 단계가 아닌, 문제해결의 모든 과정에서 묻고 되묻기를 반복하는 끈기가 문제정이라고 생각합니다. 생성·변화하는 문제해결의 각 국면에서 각 국면에 어울리는 질문을 찾고 그 답을 구하며 다시 질문하며 다음 국면으로 이행하는 노력이 곧 문제정이라는 의미입니다.

문제정의의 내재화

이는 우리의 일상과 우리가 일하는 조직이 모두 문제정의의 공간일 수 있음을 의미합니다. 더 나아가 우리의 일상과 조직에 문제정의의 시공간을 만들어야 합니다.

만약 우리 조직이 상명하달식의 닫힌 구조라면 문제정의는 작동할 수 없습니다. 정해진 목표를 완수하기 위해 전력질주하는 세계관으로 구성된 조직이라면 문제정의보다는 자원의 집중이 더 필요할 겁니다. 하지만 조직의 성장 과정에서 혁신의 필요가 제기되는 조직이라면 조직을 구성하는 여러 요소들 각각의 문제정의가 조직의 중심부와 끝단까지 막힘없이 소통되는 플랫폼이 필요합니다. 그리고 여기에서 마지막 질문이 떠오릅니다.

“왜 지금 문제정의를 이야기하는 것일까요?”

시대가 변화하고 있기 때문입니다. 조직된 운동, 잘 체계화된 행정조직, 자원의 집중에 능숙한 경제조직이 기존의 방식으로 해결할 수 없는 사회문제들이 떠오르고 있습니다. 반면 조직화되지 않은 개인, 행정의 외부에서 불어오는 실험의 바람, 분산된 자원들의 네트워크가 사회변화의 한 축을 맡기 시작했습니다. 새로운 사회문제는 과거의 데이터로 해석되긴 어렵습니다. 대신 분화되고 다원화된 개인과 조직이 각자의 영감과 가설, 통찰을

통해 커다란 사회 문제를 향해 집합적인 해킹을 시도하고 있습니다. 문제정의는 이러한 개인과 조직들이 서로의 질문과 답을 공유하고 피드백을 주고받는 프로토콜로 기능할 수 있습니다. 새로운 시대를 여는 어떤 시작 말입니다.

이 연구가 누군가의 시작에 도움이 되기를 바랍니다.

보고서 읽기에 참여하는 독자에게 1.

#문제

#복잡한세계

#국면

#모순

#갈등

#이해관계자

#당사자성

#내러티브

#질문

보고서에 등장하는 태그를 활용해 나에게 필요한 질문을 만들어보세요.

#피드백

#훈련

#태도

#가설

#실험

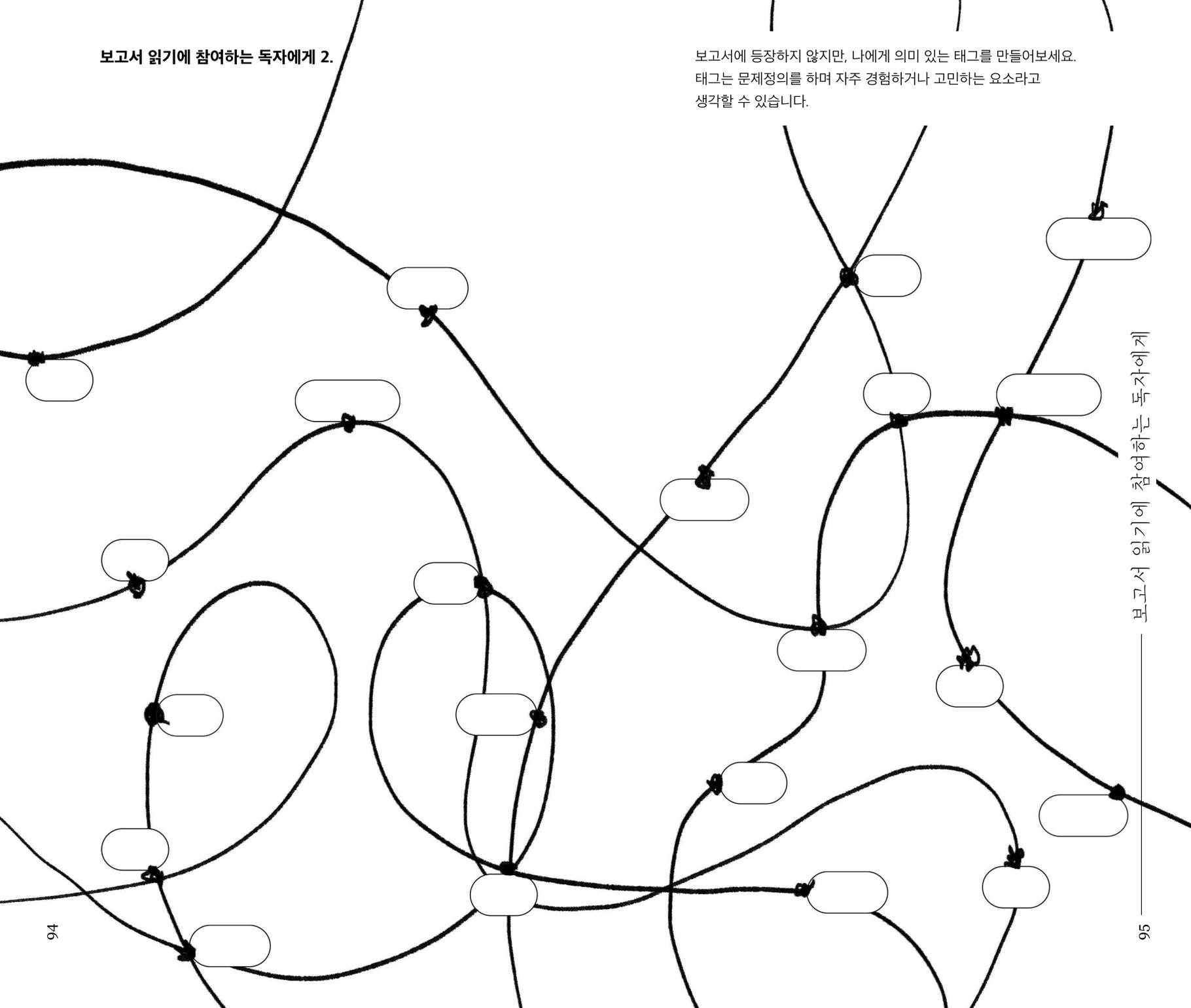
#조직

#리더십

#공론장

보고서 읽기에 참여하는 독자에게 2.

보고서에 등장하지 않지만, 나에게 의미 있는 태그를 만들어보세요.
태그는 문제정의를 하며 자주 경험하거나 고민하는 요소라고
생각할 수 있습니다.



보고서 읽기에 참여하는 독자에게 3.

당신이 해결하고자 하는 의제를 떠올려보세요.

1. 그 의제는 다음 중 어떤 단계에 있나요?

- 누구도 문제라고 여기지 않는 단계(아주 소수가 문제라고 여기는 단계)
- 다수가 문제라고 여기지만 잘 정리되지 않은 단계
- 어느 정도 문제의 정리는 이루어졌지만 적절한 대안이 없는 단계
- 여러 개의 대안이 실험되고 있는 단계
- 대안에 대한 실험들의 평가가 이루어져 확인할 수 있는 단계
- 기존의 문제는 어느 정도 달성되었지만 새로운 문제가 발견된 단계

그 속에 있는 무엇이 당신의 마음을 움직이나요?

2. 이 반응에 대해 이야기를 나눌 수 있는 사람이 있나요?

3. 함께 이야기를 나누어 보면 어때요?

소셜섹터 문제정의 현황연구

『어떤 시작』

펴낸 곳 카카오임팩트 100up × 이노소셜랩

isl@innosociallab.com

디자인 어라운드랩

발행 2020년 8월

이 보고서는 카카오임팩트100up과
이노소셜랩의 파트너십으로 만들어졌습니다.



100up.kakaoimpact.org



무단 배포 및 공유는 환영하지만 출처는 남겨주실 거죠?
상업적 이용 및 무단 편집은 금합니다.

『어떤 시작』은 환경을 생각하며 제작했습니다.
커피컵을 재활용하여 만든 '커피' 종이와
재생펄프를 사용한 '친환경미색지'를 사용하여,
공기를 잉크로 인쇄하였습니다.

kakao!mpact