

제 2장

우리가 함께 바라볼 변화, 시스템 체인지

사회문제는 더 어렵고 복잡해졌다

고착되어 있는 방식

시스템 체인지, 문제의 조건을 전환시키는 변화

시스템 체인지, 우리는 어떻게 이해하고 있나

시스템 체인지에 대한 네 가지 통념

사회문제는 더 어렵고 복잡해졌다

이제는, 사회문제가 선형적이지 않다는 것을 우리는 알고 있다

83.5%

온라인 설문조사 결과

생태계 실무자 103명 중 83.5%가
“사회문제가 과거보다
더 복잡해졌다”고 응답

하나의 문제가 제도와 시장, 정책과 문화, 인식과 행동이 결합된 결과로 나타나며, 한 문제의 해결이 또 다른 문제로 이어지고 있습니다.

청년 일자리 현장 실무자

“지원 프로그램 참여자의 중도 이탈 원인이 직무 역량 부족만이 아니라 불안정한 생활 여건과 심리적 번아웃에 있었다. 문제가 선형적이지 않다는 것을 체감한 순간이다.”

장애인 고용 현장 실무자

“한 문제가 해결되었다고 판단되는 시점에, 연결된 새로운 문제가 다시 출현한다. 이제는 한 개인이 동시에 직면하는 여러 요인을 입체적으로 분석해야 한다.”

고착되어 있는 방식

문제 인식은 변했지만, 대응 방식은 그대로

문제의 복잡성은 높아졌지만, 대응은 여전히 개별 영역·개별 사업·단기 성과 중심의 익숙한 구조 안에서 반복됩니다.



사업은 지속, 새로움은 감소

사업과 프로그램은 계속되지만, 새로운 문제 정의와 접근은 점차 줄어듭니다.



협력은 늘었으나 변화는 미연결

협력의 접점은 많아졌지만, 관점이나 자원 배분 방식의 변화로 이어지지 못합니다.



경계와 형식은 더 강화

영역 간 경계와 반복 가능한 사업 형식은 오히려 더욱 강화되는 양상을 보입니다.

“

생태계 차원의 논의보다 개별 조직의 생존이 긴급한 의제인 상태

— 온라인 서베이 응답 중에서

더 많은 사업·해법을 추가하는 것만으로는
근본적 변화에 도달하기 어렵다는 인지
시스템 체인지의 필요성은 이 간극에서 제기됩니다.

시스템 체인지, 문제의 조건을 전환시키는 변화

시스템 체인지란?

“문제를 그 자리에 붙들어 두고 있는 조건들을 전환하는 것”

Systems change is about shifting the conditions that are holding the problem in place. — 캐나다 SIG (Social Innovation Generation)

시스템을 지탱하는 여섯 가지 조건



조건들은 서로 결합해 시스템을 유지한다

정책·제도가 바뀌어도 관계·권력 구조가 유지되면 자원 흐름은 이전 경로로 회귀합니다. 가장 깊은 사고방식이 바뀌지 않으면, 문제는 원래 자리로 돌아갑니다.

FSG, “The Water of Systems Change” (Kania, Kramer & Senge, 2018)

지향은 있지만, 읽는 눈은 아직

아직 낮은 '언어'

60% +

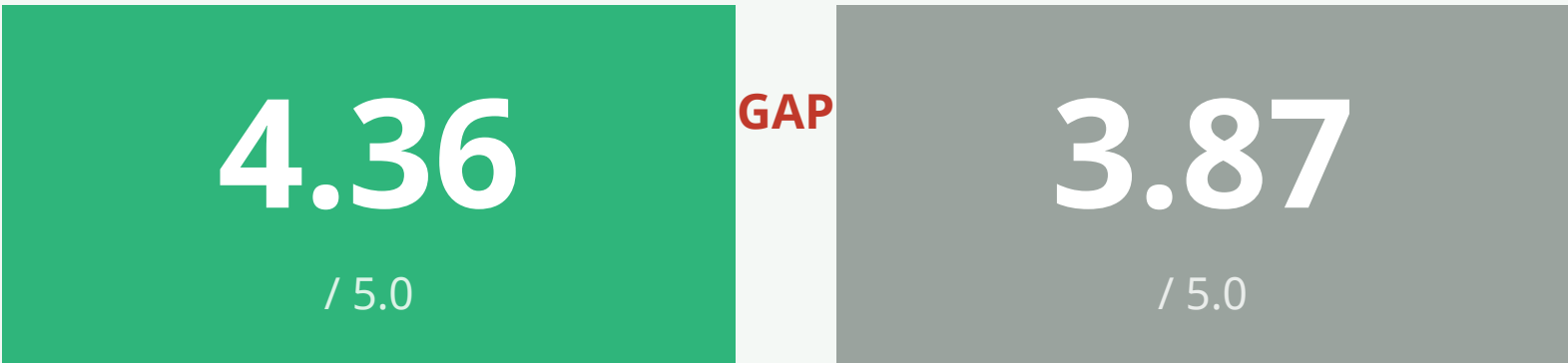
구성원 103명 중 60% 이상이 시스템 체인지 개념을 “잘 알지 못한다”고 응답 (들어봤지만 잘 모름 40.8% 포함)

그러나 근본적인 조건 변화의 '필요'엔 공감

'지속가능한 변화를 위해 필요한 것' — 응답 순위

생태계 차원의 연대와 협력 구조	25.2%
인식과 사고방식의 전환	13.6%
장기적 관점과 인내	11.7%
학습과 역량 강화	10.7%

문제의식과 사고 습관 사이의 간극



시스템 체인지 지향성

문제를 만드는 구조·조건을 바꿔야 한다는 인식·동의

시스템 사고 수준

구조적으로 읽고 요소 간 상호작용을 파악하는 사고 습관

'무엇을 바꿔야 하는가'엔 분명하지만, 그것을 하나의 시스템으로 읽고 각자의 기여를 전략으로 연결하는 사고는 아직 연약합니다.

총위들이 어떻게 함께 작동하는지에 대한 총체적 이해가 부족하다면, 시스템체인지가 실천 전략이 아닌 막연한 지향점에 머물기 쉽습니다.

시스템 체인지에 대한 네 가지 통념

시스템 체인지를 둘러싼 익숙한 이미지들은, 연구와 현장의 경험과는 거리가 있습니다.

01 통념 “시스템 체인지는 최종 목표이다”

도달해야 할 종착점·완결된 상태로 이해

실제 시도·실패·재조직이 반복되는 과정 — 조건이 계속 형성·재구성된다

02 통념 “시스템 체인지는 성과로 증명된다”

KPI·가시적 아웃풋의 집합으로 측정 가능

실제 시스템 체인지가 정책과 관행 같은 가시적 조건뿐 아니라 관계, 권력, 사고방식과 같은 비가시적 조건의 전환까지를 포함

03 통념 “시스템 체인지는 영웅이 만든다”

비범한 개인의 비전과 추진력이 변화의 원천

실제 다수 주체의 역할이 결합된 집합적 과정 — 연결과 축적이 변화를 만든다

04 통념 “시스템 체인지는 큰 규모만이다”

제도 전체·국가 단위의 거대 전환만을 의미

실제 작고 구체적인 시스템 표적형(targeted) 변화도 더 큰 변화의 경로가 된다

종합

우리가 함께 바라볼 변화, 시스템 체인지

시스템 체인지는 사회문제를 반복적으로 재생산하는 조건들을 변화시키는 작업입니다.



비가시적 기여의 축적

단기 지표로 환산되기 어려운 기여 위에서 형성



다수 주체의 결합

여러 주체의 역할이 연결되는 집합적 과정



실패와 재시도

실패는 예외가 아니라 자연히 수반되는 조건



장기적 과정

작은 시도들이 다음 변화의 발판이 된다



“생태계 안에서 많은 조직이 비슷한 문제를 반복해서 해결하고 있지만,
정작 그 문제를 만들어내는 구조는 함께 바꾸지 못하는 이유는 무엇이라고 생각하시나요?”