

사회 혁신가의 여정과 역량 모델링

사회혁신가
역량 강화를 위한
지원과제 연구

007

2장. 사회혁신과 사회혁신가

I. 사회혁신이란? 008

1. 혁신의 의미
2. 사회혁신의 의미
3. 사회혁신의 개념 재정의

II. 사회혁신가란? 015

1. 사회혁신가의 의미
2. 사회혁신가의 역량과 자질
3. 사회혁신가의 여정

004

1장. 서론

018

3장. 사회혁신가의 여정

I. 사회혁신가의 여정 모델 021

1. 여정으로 보는 성장의 단계
2. 여정의 관점에서 분석한 단계별 특징

II. 심층면접 연구 025

1. 전문가 인터뷰
2. 집단 심층 인터뷰(FGI)

III. 온라인 심층 인터뷰 연구 035

1. 서베이 개요
2. Entry 그룹 서베이 결과
3. Focused 그룹 서베이 결과
4. Mature 그룹 서베이 결과
5. 전체 요약

053

4장. 사회혁신가의 역량 모델링 및 갭(gap) 분석

I. 사회혁신가의 역량이란? 054

1. 역량의 의미
2. 사회혁신가의 역량 개념

II. 사회혁신가의 역량 모델링 056

III. 국내 사회혁신가 대상 온라인 설문조사 062

1. 설문조사 개요
2. 조사도구
3. 온라인 설문조사 분석 결과

079

5장. 사회혁신가의 역량 강화를 위한 교육 및 지원 프로그램

I. 국내 사회혁신 관련 교육 및 지원 프로그램 079

II. 해외 사회혁신 관련 교육 및 지원 프로그램 084

095

6장. 결론

102

참고문헌

105

에필로그

1장

서론

‘한국의 사회혁신가는 어떤 사람들인가? 그들의 여정은 어떠한 것이며, 그들이 필요로 하는 것은 무엇인가? 우리는 그들을 어떻게 도와야 할 것인가?’ 본 연구는 이와 같은 질문들에 대한 답을 찾기 위해 시작되었다.

사회혁신가가 누구인지 정의하기 위해 본 연구팀은 제 2장에서 사회혁신의 개념을 먼저 살펴보았다. 사회혁신은 ‘사회’와 ‘혁신’의 합성어로서 그 의미는 다양한 방식으로 정의되고 있다. 본 연구팀은 우선 ‘혁신’에 대한 기존의 정의를 살펴본 후 사회혁신이라는 단어를 들었을 때 떠오르는 키워드를 통해 ‘사회’라는 단어가 붙었을 때 혁신이 가지게 되는 새로운 의미를 생각해 보았다. 그 후 사회혁신에 대한 기존 연구자들의 정의를 살펴본 후에 본 연구에 맞는 방식으로 사회혁신을 정의하고, 이를 바탕으로 사회혁신가의 개념을 도출했다.

제 3장에서는 사회혁신가의 성장과 발전의 과정은 어떠한 것인지, 그리고 무엇이 이들로 하여금 자신의 일을 지속하게 하는지, 이 과정에서 그들이 필요로 하는 역량과 자질은 어떤 것이고, 그들이 가지는 니즈는 어떤 것인지를 살펴보고자 했다. 이를 위해 본 연구팀은 한국 사회혁신 생태계 현장의 사람들을 직접 만나 그들의 목소리를 들었다. 그들의 전인적인 성장 과정을 심층적으로 들어보고, 그들의 성장과 발전에 필요한 교육과 지원은 어떠한 것이어야 하는지, 그들에게 힘을 주는 환경적 요소에 대한 생태계 차원의 노력은 어떠한 것이어야 하는지에 대한 답을 찾고자 했다. 이를 위해 본 연구팀은 심층면접과 온라인 심층 인터뷰 방법론을 활용했다.

제 4장에서는 사회혁신가에게 필요한 역량과 자질을 검토했다. 우선 문헌연구를 통해 역량의 개념을 이해하고, 사회혁신의 주요 특징과 연관되는 역량을 제시했다. 그 다음으로 문헌연구 결과 및 제 3장의 연구 결과에서 도출된 인사이트를 바탕으로 사회혁신가의 역량 모델을 도출했다. 마지막으로 도출된 역량 모델을 기반으로 온라인 설문을 진행하여 사회혁신가 역량 요소에 대한 중요성 인식 수준, 역량 요소별 자신의 역량에 대한 인식 수준을 측정하고, 이를 바탕으로 껍 분석을 실행했다.

제 5장에서는 제 4장에서 도출된 필요 역량 및 껍 분석 결과에 의거하여 국내 사회혁신가의 성장을 돕고 그들이 각자의 성장 여정을 지속할 수 있도록 돕기 위한 내재적 인센티브 시스템, 즉 교육(education & training)과 지원(care & support) 체계를 고민해 보았다. 국내 현황을 파악하고, 해외 우수사례를 검토함으로써 사회혁신가의 균형 있는 역량 계발을 위한 교육 및 지원 솔루션을 도출하기 위해 필요한 정보를 제공하고자 했다.

제 6장에서는 앞 장에서 논의된 연구 결과를 요약하고, 향후 사회혁신 생태계 차원에서 사회혁신가의 여정을 돕기 위해 어떤 노력을 해야 할 것인지를 제언했다.

본 연구는 (주)임팩트리서치랩과 (주)진저티프로젝트가 아산나눔재단의 지원을 받아 함께 수행했다. 임팩트리서치랩은 한양대학교 신현상 교수가 임팩트 측정 및 사회적 가치 컨설팅을 위해 설립한 소셜벤처이고, 양적 방법론(quantitative method)을 주로 사용하는 회사이다. 진저티프로젝트는 서현선 대표를 중심으로 <밀레니얼 프로젝트>, <물모델보다 레퍼런스> 등 사회적으로 큰 반향을 일으킨 프로젝트를 수행해 왔으며 심층 인터뷰, 액션 리서치 메소드 등 질적 방법론(qualitative method)에 뛰어난 역량을 가진 회사이다. 본 연구는 두 회사가 가진 양적 방법론과 질적 방법론을 융합한 혼합적 방법론(mixed method)에 의거한 연구를 진행하여 보다 풍성하면서도 엄정한 연구 결과를 도출하고자 하였다. 이 과정에서 아산나눔재단은 중추조직(backbone organization)의 역할을 담당하며, 본 프로젝트가 작은 규모이지만 의미있는 콜렉티브 임팩트(collective impact)를 만들어 낼 수 있도록 도왔다.

본 연구의 의의는 다음과 같다. 첫째, 국내 사회혁신가의 여정을 살펴보고, 여정의 단계별로 그들이 가지는 니즈를 파악해 보았다. 둘째, 국내 사회혁신가 대상 교육 및 지원 현황을 살펴보고 사각지대를 찾아냄으로써 개선방안을 도출했다. 셋째, 사회혁신가의 필요 역량을 모델링하고, 이를 제공하기 위한 교육 및 지원 요소를 도출했다. 넷째, 국내 사회혁신 생태계의 지속가능한 인재 파이프라인 구축을 위한 시사점을 도출했다. 특히 생태계 지속가능성을 위해 필수적인 인재 유입(acquisition) 및 유지(retention)를 위한 시스템을 구축하기 위한 제언을 제시했다.

2장

사회혁신과 사회혁신가

I. 사회혁신이란?

사회혁신(social innovation)은 ‘사회’와 ‘혁신’의 합성어로서 그 의미는 다양한 방식으로 정의되고 있다. 마치 ‘사랑’이란 단어가 너무 흔하지만 막상 정의하려면 어려움을 느끼는 것처럼, ‘혁신’이라는 단어 역시 누구나 아는 단어이지만 막상 이를 정의하기는 쉽지 않다. 더구나 ‘사회’라는 단어까지 붙은 ‘사회혁신’은 더더욱 그러하다.

본 장에서 우선 ‘혁신’에 대한 기존의 정의를 살펴본 후 사회혁신이라는 단어를 들었을 때 떠오르는 키워드를 통해 ‘사회’라는 단어가 붙었을 때 혁신이 가지게 되는 새로운 의미를 생각해 보고자 한다. 이를 바탕으로 사회혁신에 대한 기존 연구자들의 정의를 살펴본 후 기존의 연구결과를 종합하여 사회혁신의 새로운 정의를 도출해 보고자 한다.



1. 혁신의 의미

혁신(innovation)의 어원은 라틴어 명사 ‘innovatus’로, 새로워진(renewed), 변화된(altered) 등의 의미를 가진다. 이는 20세기를 대표하는 경제학자 중 한 명인 조지프 슈페터(Joseph Schumpeter)에 의해 현대적 관점에서 새롭게 정의되었다. 1934년 슈페터는 혁신을 ‘지식, 자원, 도구 등 다양한 요소들의 새로운 조합’이라고 정의했다. 또한 혁신은 상업적인, 즉 재무적 가치를 창출하기 위한 의도로 발생하는 것이기 때문에 상업화의 의도 없이도 발생할 수 있는 발명과는 구별될 필요가 있음을 강조했다. 슈페터는 혁신을 ‘기업가적 기능(entrepreneurial function)’으로 보았으며 그러한 기능을 수행하는 이들을 ‘기업가(entrepreneur)’라고 칭했다.¹

한편 현대 경영학의 아버지로 불리는 미국의 경영학자 피터 드러커(Peter Drucker)는 1985년 그의 저서 ‘혁신과 기업가정신(Innovation and Entrepreneurship)’에서 혁신의 정의를 더욱 발전시켰다. 드러커는 혁신을 기업가들의 도구이자, 그들이 변화를 일종의 기회로 활용하기 위해 사용하는 방법으로 설명했다. 그는 혁신을 단순한 발명 또는 새로운 기술이 아니라 제품, 서비스, 프로세스, 비즈니스 모델 등을 통해 새로운 비즈니스 기회를 창출하는 구조화되고 체계적인 과정(structured and systemic process)이라고 정의했다.²

최근까지도 혁신에 대한 새로운 시각이 등장하고 있으며 다양한 혁신의 정의가 존재하지만, 이들 대부분은 혁신을 바라봄에 있어서 드러커처럼 변화를 만들어내는 일련의 과정(process)으로 보거나, 슈페터처럼 변화로 인해 만들어진 결과(outcome)로 보는 두 가지 경우로 나누어

볼 수 있다. 예컨대 기존의 전화와 아이팟, 아이패드, 디지털카메라 등 여러가지 기능을 하나의 디바이스에 합친 아이폰은 슈페터가 말하는 혁신의 개념, 즉 ‘새로운 조합’에 해당하며, 아이폰의 기획, 제품개발, 생산, 마케팅, 고객센터 등으로 이어지는 일련의 ‘구조화되고 체계적인 과정’은 드러커가 말하는 혁신의 개념에 해당한다.

이상의 논의와 관련하여 Phills 등(2008)은 참신함(novelty)과 개선(betterment)의 두 가지 요소를 혁신의 기본 조건으로 들었다.³ 즉, 사용자가 느끼는 새로움, 또는 사용환경(context)이나 적용(application) 단계에서의 새로움을 의미하는 ‘참신함’이라는 조건과 기존의 대안보다 더욱 효과적이거나(effective), 또는 더욱 효율적인(efficient) 것을 의미하는 ‘개선’의 조건을 동시에 충족하는 과정 또는 결과를 혁신으로 정의할 수 있다는 것이다.

2. 사회혁신의 의미

사회혁신과 연관된 키워드에는 아래 <표 2.1>과 같은 것들이 있다.⁴

<표 2.1> 사회혁신 연관 키워드	
목적(purpose)	사회문제, 사회적 필요, 사회적 도전, 사회적 목적, 사회적 가치
과정(process)	새로운, 창의적인, 유연한, 협력하는, 개발하는, 발전하는, 변화하는
결과(outcome)	효과적인, 효율적인, 공정한, 지속가능한, 인간과 지구에 도움되는

사회혁신의 목적적 측면으로는 사회문제 해결, 사회적 필요 충족, 사회적 도전에 대한 대응, 사회적 목적의 성취, 사회적 가치의 창출 등이 있다. 과정적 측면에서는 ‘새로운’, ‘창의적인’, ‘유연한’, ‘협력적인’, ‘발전하는’, ‘변화하는’ 등의 단어가 연상된다. 결과적 측면에서는 ‘효과적인’, ‘효율적인’, ‘공정한’, ‘지속가능한’, 그리고 ‘그 혜택이 인간과 지구에게 돌아가는’ 등의 단어가 연상된다. 이처럼 사회혁신은 목적과 과정, 결과에 있어서 ‘사회적’이면서 ‘혁신적’인 요소를 가진다고 볼 수 있다.

한편 기존 연구에서 정의한 사회혁신의 개념은 아래 <표 2.2>와 같다.

<표 2.2> 사회혁신의 개념(문헌 연구)	
개념	본질
사회적 필요를 충족하기 위한 목표로 시작된 혁신적인 활동이나 서비스, 또는 사회적 목적을 우선시하는 기관을 통해 주로 발전되고 전파되는 혁신적인 활동이나 서비스 (출처: Mulgan, G. (2006). The Process of Social Innovation. Innovations: Technology, Governance, Globalization, 1(2), 145-162.)	활동, 서비스
혁신의 영향을 받는 시스템 내의 일상 생활(daily routines), 자원의 흐름(resources streams), 권력 관계(power relations) 또는 가치(values) 등을 변화시키는 새로운 제품, 프로세스 또는 프로그램이 만들어지는 복잡한 과정 (출처: Westley. (2010). Making a Difference- Strategies for Scaling Social Innovation for Greater Impact)	과정
사회적 필요를 기존의 솔루션보다 더욱 효과적으로 충족시키는 동시에 새로운, 또는 향상된 역량과 관계를 이끌어내며 자산과 자원을 더 나은 방식으로 사용할 수 있는 제품, 서비스, 모델, 시장, 프로세스 등의 새로운 솔루션 (출처: The Young Foundation. (2012). Defining Social Innovation.)	솔루션
개인 및 지역사회의 행복과 복지를 개선하기 위한 솔루션을 기획하고 실행하는 활동으로 개념/프로세스/제품/조직 차원의 변화를 목표로 함 (출처: OECD 홈페이지)	솔루션의 기획 및 실행 활동

Mulgan(2006)의 정의는 사회혁신을 사회적 필요, 또는 사회적 목적을 위한 혁신적 활동 또는 서비스의 관점에서 정의한다. 그러나 이 정의는 무형의 활동 내지 서비스에만 집중한 것으로서, 비영리 조직에는 잘 맞을 수도 있지만 사회문제를 잘 해결할 수 있는 유형의 제품(tangible goods)을 사회혁신의 범주에서 배제한다는 한계를 가진다.

Westley(2010)는 변화를 가져오는 새로운 제품, 프로세스, 프로그램이 만들어지는 과정의 측면에서 사회혁신을 정의한다. 그러나 이러한 접근방식은 숨페터가 말한 결과(outcome) 차원의 사회혁신을 포함하지 못하는 한계를 가진다.

반면 The Young Foundation(2012), OECD 등의 정의를 살펴보면 사회혁신을 솔루션의 관점에서 정의하고 있음을 볼 수 있다. 여기서 솔루션은 프로세스는 물론이고 제품, 서비스, 아이디어, 콘텐츠, 비즈니스모델, 조직, 시장 등 다양한 형태로 존재한다. 또한 이는 과정과 결과 차원을 동시에 포함하는 포괄적 개념이다.

이와 같은 솔루션 관점에서 강조되는 것은 사회혁신의 동기와 결과이다. 이러한 솔루션의 목적, 즉 사회문제를 보다 잘 해결하거나, 사회적 니즈를 충족하고, 개인과 지역사회의 행복 및 복지 증대에 기여하는 등의 사회적 동기가 있어야 함은 물론이고, 이에 더하여 긍정적인 사회성과 내지 임팩트가 있어야 사회혁신으로 볼 수 있다는 것이다. 이와 관련하여 ‘럭키

아이언 피쉬(Lucky Iron Fish)’는 재미있는 사례이다. 캐나다인 크리스토퍼 찰스 박사는 캄보디아 여행 중 철분 부족으로 인해 고통받는 현지인들을 돕기 위해 무쇠 물고기를 제작했다. 이는 무쇠냄비로 요리할 경우 음식에서 철분이 검출된다는 점에서 착안한 것으로, 무쇠물고기를 10분 정도 끓인 후 레몬즙을 더하면 성인의 하루 철분 권장량의 3/4를 제공할 수 있다. 이를 사용한 현지인들은 빈혈의 고통에서 벗어날 수 있었으며, 이러한 효과성은 이후 임상연구 결과(Armstrong, 2017)를 통해서 과학적으로 입증되었다.⁵

반면 아무리 의도가 선하다 해도 결과적인 측면에서 전보다 나아진 것이 없다면 이를 사회혁신이라 부르기 어렵다. ‘플레이펌프(Playpump)’가 좋은 사례이다. 개발도상국 아이들이 초등학교 운동장에 설치된 놀이기구인 플레이펌프를 돌리면서 놀기만 하면 지하에서 물이 올라와서 물탱크를 채울 수 있다. 식수 부족이라는 현지의 사회적 문제를 해결할 수 있는 혁신적 아이디어에 고무된 원조기관들이 수천만불의 돈을 들여서 남아프리카 공화국과 모잠비크에 몇 천대를 설치했으나, 결국 큰 실패로 판명되었다. 마을의 아이들은 놀면서까지 물 길는 일을 하고 싶지 않았다. 결국 여자들이 플레이펌프를 돌리게 되었는데, 기존의 손펌프에 비해 물을 길는데 훨씬 힘이 많이 들어서 불편했다. 심지어 고장이 나면 수리하기도 어려웠다. 파일럿 테스트를 했더라면 큰 낭비를 막을 수 있었지만, 혁신적으로 보이는 기발한 아이디어와 새로운 접근방식에 취해 희소한 자원을 쓸데없이 크게 낭비한 사례이다(김찬중, 2018).⁶

이상의 논의를 바탕으로 본 연구에서는 사회혁신을 솔루션의 관점에서 바라보고자 하며 이때 사회적 동기와 사회성과의 측면을 함께 고려하기로 한다.

3. 사회혁신의 개념 재정의

스탠퍼드 소셜 이노베이션 리뷰(Stanford Social Innovation Review, 이하 ‘SSIR’)는 스탠퍼드대학에서 발간하는 사회혁신 분야의 세계적 정론지이다. 사회적 기업, 사회적 금융, 기업사회공헌, 비영리기관, 재단, 정부 및 공공기관, 국제개발협력 등 다양한 사회혁신 분야와 관련된 이론적, 실무적 관점을 균형 있게 소개한다.

SSIR에 Phills 등(2008)이 기고한 아티클에 따르면 사회혁신은 기존의 솔루션보다 보다 효과적(effective)이거나, 또는 보다 효율적(efficient)이거나, 또는 보다 지속가능(sustainable)하거나, 또는 보다 공정(fair)하게 사회문제를 해결할 수 있는 새로운 솔루션을 말하며, 그 효익은 사회 전체에 귀속된다.⁷ 이 정의는 아직까지 가장 보편적인 사회혁신의 정의로 받아들여지고 있으며(Phillips 등, 2015),⁸ 해당 아티클은 2,000여 회 가까이 인용되었을 정도로 학계 및 실무계에서 높은 영향력을 가지고 있다.

Phills 등은 혁신의 조건인 개선(betterment)을 효율성, 효과성, 지속가능성, 공정성이라는 확장된 관점에서 이해하며, 혁신이 특정 개인이 아닌 대중(the public) 또는 사회 전체(society as a whole)의 이익을 추구할 때 사회적인(social) 혁신으로 구분될 수 있음을 강조한다. 이런 점에서 그들은 사회혁신을 포용적인 관점에서 바라본다. 또한 섹터의 구분 없이(cross-sector) 전략이나 프로세스, 아이디어 등 다양한 유형의 솔루션을 아우른다는 점에서 사회혁신을 포괄적으로 정의한다.

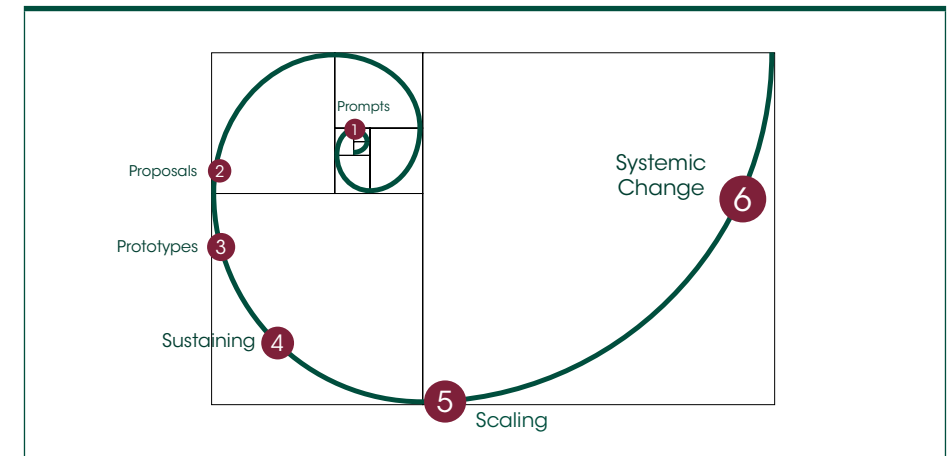
한편 사회적 가치(social value)와 관련하여서는 시장활동을 통한 이익이나 일반적인 혜택을 넘어서는 방식으로 사회적 필요(needs)와 문제(problems)를 해결할 때 사회를 위한 편익의 창출 또는 비용의 절감 측면에서 사회적 가치가 발생한다. 또한 그러한 과정 속에서 창출되는 가치가 투자자, 일반 고객 등에게만 귀속되는 것이 아닌 사회 전체를 향할 때(tilted towards society as a whole), 즉 사회적 가치를 창출하는 것일 때 비로소 기존의 (상업적) 혁신과 구분되는 사회혁신(social innovation)이 될 수 있음을 강조한다.

이처럼 Phills 등의 사회혁신 개념은 앞에서 살펴본 다른 정의나 개념들에 비해 보다 포괄적이고 포용적인 관점에서 사회혁신이 가지는 의미를 잘 담아낸다. 하지만 사회문제를 기존의 솔루션보다 좀더 잘 해결하는 새로운 솔루션을 사회혁신으로 보는 이 개념은 중요한 한계를 가진다. 예컨대 교육격차 문제를 해결하기 위해 불우한 청소년들에게 대학생 멘토를 연결하는 솔루션을 생각해 보자. 보통 대학생 개인과외를 받으려면 시간당 2만원을 지급해야 하는데, 가난한 중고생들에게는 큰 부담이 될 수 있다. 사회적 기업 A가 시간당 1만원으로 개인과외와 비슷한 수준의 교육을 제공하여 학습 접근성을 개선하고 있다고 치자. 그런데 또 다른 사회적 기업 B가 시간당 9900원으로 비슷한 수준의 교육을 제공할 경우, Phills 등의 정의에 따르면 B의 솔루션은 기존 A의 솔루션에 비해 문제를 좀더 효율적으로(기존에 비해 건당 100원 또는 1% 저렴한 가격으로) 해결하는 새로운 솔루션이기 때문에 사회혁신에 해당한다. 하지만 과연 이처럼 사소한 변화(minor change)만을 가져오는 솔루션까지 혁신으로 간주할 수 있을까?

이처럼 Phills 등의 정의가 가지는 한계점은 변화의 정도가 아주 작더라도 기존보다 나은 결과를 가져온다면 이를 모두 혁신으로 본다는 점이다. 이러한 한계점을 보완하기 위한 하나의 방법은 사회문제에 대한 새로운 솔루션으로서의 혁신을 동태적인 관점(dynamic perspective)에서 진화(evolution)의 과정을 거쳐 시스템 체인지(systemic change)를 지향하는 것으로 바라보는 것이다.

이때 Murry 등(2010)이 제시한 사회혁신의 발전 단계를 참고하는 것이 유용하다. 그들은 사회혁신의 프로세스를 <그림 2.1>과 같이 6단계로 나누어 설명하며, 이때 궁극적인 지향점으로 시스템 체인지(systemic change)를 강조한다.

<그림 2.1> 사회혁신의 발전 프로세스(Murray, Caulier-Grice & Mulgan, 2010)⁹



- (1) **촉발(Prompts)**: 미충족되고 있는 사회적 니즈(unmet social needs) 즉 사회문제를 감지하는 단계. 이와 관련한 경험적 증거를 수집하고 진단하면서 새로운 솔루션에 대한 영감을 얻음.
- (2) **제안(Proposals)**: 혁신적 아이디어를 만들어 내는 단계. 사회문제가 발생하게 된 구조적 원인을 파악하고 이를 해결하기 위한 창조적 아이디어를 제시함.
- (3) **프로토타이핑(Prototypes)**: 솔루션의 프로토타입을 소규모 파일럿 프로젝트 수준에서 실행해 보면서 현장에서 정보를 얻고 평가하는 단계. 이해관계자들의 참여를 통해 현실에서의 실행가능성을 높여야 함.
- (4) **지속가능성 확보(Sustaining)**: 사회혁신 프로젝트가 현장에서 상시 운영되는 단계. 안정적 운영을 위한 수입 또는 자원 확보가 필요함.
- (5) **스케일업(Scaling)**: 사회혁신 프로젝트의 규모가 커지면서 사회 전반으로 영향력이 확산되는 단계임. 제품 또는 서비스의 품질 개선, 생산·운영 프로세스 효율화 등이 필요하며 매니지먼트(management)가 중요한 역할을 함.
- (6) **시스템 체인지(Systemic Change)**: 사회혁신의 발전 과정의 마지막 단계임. 기존의 시스템이 근본적으로 변화되는 상황을 의미함.

이상의 논의를 바탕으로 본 연구진은 사회혁신을 ‘기존의 솔루션보다 보다 효과적(effective)이거나, 또는 보다 효율적(efficient)이거나, 또는 보다 지속가능(sustainable)하거나, 또는 보다 공정(fair)하게 사회문제를 해결할 수 있는 새로운 솔루션으로서, 사회적 가치를 창출함과 동시에 중장기적으로 시스템 체인지를 지향하는 것’으로 정의한다.

본 연구에서 정의한 사회혁신의 주요 특징을 살펴보면 속성 차원에서 새로움(novelty), 결과 차원에서 개선(betterment), 과정/목표 차원에서 사회적 가치 창출 및 중장기적 시스템 체인지 지향성(system change) 등을 들 수 있다. 이처럼 본 연구의 정의는 사회혁신의 동태적 진화과정을 고려하여 시스템 체인지 지향성을 추가했다는 점에서 Phills 등의 사회혁신 정의를 한걸음 발전시킨 것이라고 볼 수 있다.

II. 사회혁신가란?

1. 사회혁신가의 의미

사회혁신가(social innovator)는 어떤 사람인가? 기존 문헌에서 이 질문에 대한 정의를 찾아보기는 어렵다. 혁신가를 별도로 정의하지 않는 것처럼 사회혁신가 역시 사회혁신을 추구하는 사람, 또는 실행하는 사람이라는 정도의 암묵적인 가정을 가지고 논의를 전개하는 경우가 대부분이다.

앞에서 정의한 사회혁신의 개념을 바탕으로 본 연구에서는 사회혁신가를 1) 사회혁신을 추구(pursue)하거나, 2) 사회혁신을 실천(practice) 또는 실행(implement)하고 있는 사람으로 정의한다.

2. 사회혁신가의 역량과 자질

사회혁신가가 본인들이 추구하는 사회혁신 솔루션을 성공적으로 실행하여 의미 있는 사회적 가치를 창출하고 시스템 변화를 가져오기 위해선 어떤 역량과 자질을 지녀야 할 것인가?

기존의 연구 등에서 사회혁신가와 유사한 개념으로 자주 사용되는 용어로는 사회적기업가(social entrepreneur), 체인지메이커(changemaker) 등이 있다(정상훈 등, 2014). 목적, 역할, 기능의 측면에서 각각의 용어가 내포하는 의미는 조금씩 다를 수 있으나 사회문제를 해결하고 긍정적인 사회변화를 만들어내는 사람을 지칭하는 개념이라는 점에서 공통점을 갖는다. 따라서 이를 살펴봄으로써 사회혁신가에게 필요한 자질과 역량에 대한 아이디어를 얻을 수 있을 것이다.

<표 2.3> 사회혁신가 유사 개념의 정의

사회적기업가	사회적기업가정신(social entrepreneurship)이란 심각한 사회적·환경적 문제를 다루기 위해 기회와 혁신, 자원을 조합하는 것을 의미하며, 사회적기업가(social entrepreneur)는 사회적·환경적 문제의 근본 원인이 되는 시스템 및 관행 등을 바꾸기 위해 활동하는 사람을 말함. (Oxford, Skoll Centre for Social Entrepreneurship)
체인지메이커	자신을 둘러싼 환경의 패턴을 이해하고, 주어진 상황 속에서 문제를 파악하며, 문제 해결을 위한 솔루션을 찾아내고, 유연한 팀을 조직하며, 집합적 행동(collective action)을 이끌고, 상황의 변화에 끊임없이 적응하는 사람을 의미함. (Ashoka Foundation)

옥스퍼드 경영대학원 스콜 사회적기업가센터(Skoll Centre for Social Entrepreneurship)의 사회적기업가 정의를 살펴보면 사회문제를 해결하기 위해 기회, 혁신, 자원을 조합하는 사회문제 해결역량(social problem solving skills)이 필요하며, 이때 사회문제의 근본적 원인을 해결하고자 하는 시스템 체인지의 관점이 필요한 것으로 볼 수 있다. 한편 아쇼카(Ashoka)의 체인지메이커 정의를 살펴보면 주위 환경의 패턴을 이해하고, 문제를 잘 정의하며, 솔루션을 찾아내는 사회문제 해결역량도 중요하지만, 이에 못지 않게 유연한 팀을 조직하고, 협력을 이끌어내는 관계적 역량(relational skills), 변화를 두려워하지 않고 새로운 상황에 끊임없이 적응하는 마인드셋(mindset)의 중요성도 강조하고 있음을 알 수 있다.

3. 사회혁신가의 여정

이상의 연구를 살펴보면 사회혁신가가 가져야 할 역량과 자질에는 우선 시스템 차원에서 사회문제를 해결할 수 있는 새로운 솔루션, 즉 사회혁신을 기획하고 실행하며 평가하여 환류할 수 있는 사회문제 해결역량 내지 사회문제 해결 전문성이 있으며, 이외에도 솔루션 실행 시 혼자가 아닌 팀으로서 함께 솔루션을 실행하여 사회성과를 창출할 수 있는 관계적 역량, 변화를 두려워하지 않고 적응할 수 있는 마인드셋 등이 있다고 볼 수 있다.

그런데 기존의 사회혁신가 관련 논의에서 한 가지 간과되어 온 점은 '시간'의 문제이다. 사회혁신 솔루션이 아이디어 내지 프로토타입의 단계에서 시스템 체인지의 단계까지 발전해 나가기 위해서는 많은 시간이 필요하다. 솔루션이 아닌 사람, 즉 사회혁신가라는 한 사람의 입장에서 생각해 볼 때 그가 사회혁신의 결실을 맺기 위해서는 기다림과 인내(persistence), 위험 감수(risk taking), 상황 변화에 대한 적응(adaptation), 위기 상황 하에서 평정심의 유지(composure), 실패의 고통으로부터 회복할 수 있는 회복탄력성(resilience) 등의 자질과 역량이 요구되는

것이다.

또한 사회혁신가의 입장에서 시간의 흐름을 고려한다는 것은, 사회혁신가가 처음 사회혁신 생태계에 들어와서 직접 문제를 푸는 실무자의 입장에서부터 시작하여 나중에는 다른 사람들이 문제를 잘 풀 수 있도록 돕는 리더의 역할로 변화하는 개인적인 성장 과정을 겪게 된다는 점에서 사회혁신가의 성장 여정(journey)을 의미하는 것이기도 하다.

기존의 연구를 살펴보면 한 가지 아쉬웠던 점은 이들이 주로 서구권에서 사회적기업가정신, 사회혁신, 체인지메이킹 등에 대한 많은 고민과 경험을 가진 기관 및 연구자들에 의해 진행되어 왔다는 점이다. 우리가 배울 점이 많기는 하지만, 그 결과와 시사점들이 과연 토양과 문화가 다른 한국의 사회혁신 생태계와 사회혁신가들에게도 그대로 적용될 수 있을 것인지에 대한 의문이었다.

본 연구는 이러한 의문에 대한 답을 한국의 사회혁신 현장에서 찾고자 한다. 한국의 사회혁신 생태계에서 비영리, 영리, 사회적 기업, 공공부문 등 섹터의 구분과 기업가, 투자자, 교육자, 중간관리자 등 역할의 구분을 넘어 보다 거시적인 관점에서 '사회혁신가'를 바라보고, 그들과의 대화를 통해 사회혁신가의 성장과정 내지 여정을 분석하고자 한다. 이를 바탕으로 그들이 사회문제를 좀더 잘 해결하면서 시스템 차원의 변화를 지향함에 있어서 필요한 역량과 자질, 마인드셋 등에는 어떤 것이 있는지 파악해 보고, 한국 사회혁신가들의 여정을 돕기 위해 우리가 생태계 차원에서 제공해야 할 교육과 지원은 어떤 것이 되어야 할 것인지에 대해 연구해 보고자 한다.

3장

사회혁신가의 여정

본 연구는 사회혁신가의 성장과 발전의 과정은 어떠한 것인지, 그리고 무엇이 이들로 하여금 자신의 일을 지속하게 하는지, 이 과정에서 그들이 필요로 하는 역량과 자질은 어떤 것이고, 그들이 가지는 니즈는 어떤 것인지를 살펴보고자 했다. 이를 위해 본 연구팀은 한국 사회혁신 생태계 현장의 사람들을 직접 만나 그들의 목소리를 들었다. 그들의 전인적인 성장 과정을 심층적으로 들어보고, 그들의 성장과 발전에 필요한 교육과 지원은 어떠한 것이어야 하는지, 그들에게 힘을 주는 환경적 요소에 대한 생태계 차원의 노력은 어떠한 것이어야 하는지에 대한 답을 찾고자 했다.

여기서 말하는 사회혁신 생태계는 조직 형태의 구분 없이 더 나은 사회를 만들기 위해, 사회문제를 시스템 차원에서 해결하고자 하는 모든 조직과 개인이 속한 곳을 뜻한다. 사회혁신 생태계에서 '사회혁신가'라는 용어는 사회혁신의 주체라는 의미로 많이 사용되고 있으나, 앞 장에서 살펴본 바와 같이 '사회혁신가'라는 상에 대한 정확한 조건과 범위를 규정하기는 쉽지 않다. 이에 따라 본 연구에서는 먼저 사회혁신의 개념을 정의하고, 사회혁신을 추구하거나, 사회혁신을 실행·실천하고 있는 모든 사람들을 사회혁신가로 간주하여 연구를 진행하게 되었다.

혹자는 사회혁신을 현재형으로 실행·실천하는 사람들만을 사회혁신가로 보아야 하는 것이 아닌지 의문을 제기할 수도 있다. 이와 관련하여 마라톤 생태계를 생각해 볼 수 있다. 마라톤은 42.195km를 최대한 빨리 달리는 경기이다. 선수들은 주어진 경로 내에서 몇 가지 간단한 규칙을 따르면서 달리면 된다. 예컨대 달리거나 걷는 행위를 제외한 다른 형태의 이동은 허용되지 않으며, 중간중간 주최 측에서 준비한 음료를 마실 수 있지만 반드시 자신의 손으로만 마실 수 있다는 정도의 규칙이다. 우리가 현역 마라톤 선수라고 하면, 스포츠맨십과 제반 규칙을 지키면서 경주를 준비하고, 최선을 다해 42.195km를 달리고, 경주 후에는 리플렉션(reflection)을 통해 자신의 전략과 역량을 평가하고 다음 경주를 위한 교훈을 얻는 사람들로 한정할 수 있을 것이다. 그러나 지금은 초등학교 또는 중고생으로서 5-10km의 단축 경로를 달린다고 해도 그들이 마라톤을 진지하게 생각하고 있으며 언젠가는 풀코스에도 도전하는 꿈을 꾸고 있다면 이러한 마라톤 꿈나무들을 마라톤 선수가 아니라고 할 수는 없을 것이다. 여기서 마라톤만 사회혁신이라는 단어로 치환한다면, 본 연구팀이 현역 사회혁신가에만 초점을 맞추는 대신, 사회혁신을 추구하는 사람들, 즉 사회혁신 꿈나무들까지 사회혁신가로 포함하여야 한다고 판단한 이유를 미루어 짐작할 수 있을 것이다.¹⁰⁾

국내 사회혁신가의 여정을 알아보기 위해 본 연구팀은 대면 심층면접과 비대면 온라인 심층 인터뷰 방법론을 활용했다. 심층면접은 연구자가 직접 관찰할 수 없는 것들을 발견해내기 위한 연구방법으로서 제보자의 감정, 생각, 의도, 행위 주체자들이 행위에

부여하는 의미와 그들이 주변 세계를 해석하는 방법을 알고자 할 때 사용하는 연구방법이다 (최영신, 2004).¹¹ 특히 본 연구팀은 사회혁신의 주체인 ‘사람’에 초점을 맞추기 위해서 단순히 자료를 얻기 위한 조사 형태를 넘어 서로의 상황을 깊이 공감하며 격려를 주고받는 ‘관계’로서의 ‘대화’를 나누었다. 이를 통해 사회혁신 생태계 속의 사람들의 전인적인 성장 과정과 의미를 함께 해석하고자 했다.

그 후 심층면접 결과를 바탕으로 온라인 심층 인터뷰 질문지를 구성하고, 스노우볼 샘플링(snowball sampling) 방법으로 130명의 사회혁신가를 대상으로 설문조사를 실시했다. 스노우볼 샘플링 방법은 무작위추출법(randomized sampling) 방법에 비해 일반화 가능성(generalizability)이 떨어진다. 그럼에도 불구하고 이 방법을 선택한 이유는 첫째, 사회혁신가의 모집단 리스트가 존재하지 않는 상황에서 무작위추출법으로 사회혁신과 무관하거나 관심이 없는 대중에게 사회혁신가에 대한 질문을 던지는 것은 무의미하다는 점, 둘째, 개인정보 보안 강화로 인해 사회혁신가의 연락처 정보를 얻기가 어려운 현실에서 사회혁신가들을 식별하기 위해서는 구전(word-of-mouth)에 의지할 수밖에 없다는 점, 셋째, 사회혁신가들의 구전은 추천을 의미하며, 추천 과정에서 식별된 사회혁신가들이라면 좀더 순도 높은 의견을 제공할 수 있으리라는 점, 넷째, 응답자 입장에서 생각해 볼 때 누군가 아는 사람으로부터 추천을 받아 인터뷰에 참가할 경우 개인정보 유출 등 프라이버시 관련 걱정이 해소되고 응답 확률이 높아질 것이라는 점 등이었다.

본 연구팀은 심층면접과 온라인 심층 인터뷰 방법론을 활용하여 현장의 목소리를 듣는 과정을 통해 사회혁신 생태계 속에서 개인이 경험하는 성장과정에 대한 공통적인 흐름을 발견할 수 있었다. 한 사람의 성장에 있어서 생애주기(life cycle) 단계에 따라 발달이 필요한 감각 및 지각 역량, 성장이 촉진되는 환경이 다르듯이, 사회혁신 생태계 속에서 사회혁신가의 개인적 성장 단계를 구분하고 이에 따른 사회혁신가의 어려움 및 역량 발전에 대한 니즈를 파악했다.

다양한 관계를 통해 사람의 전인적인 성장이 다각도로 촉진되는 것처럼, 사회혁신 생태계 속에서 사회혁신가의 개인적 성장을 돕기 위해서는 개인 차원에서의 노력과 자금 제공 또는 교육·연수 등 기존 방식의 지원만으로는 부족하다. 이를 넘어서는 생태계 차원의 지원 노력이 필요하다. 특히 사회혁신 생태계 내의 모든 이들이 함께 협력하여 사회혁신가들에게 힘이 되어 줄 수 있는 사회관계망 형성 및 커뮤니티 구축 등 새로운 방식의 지원이 절실히 필요하다는 것을 깨닫게 된 점은 이번 연구의 중요한 발견이다.

I. 사회혁신가의 여정 모델

본 연구를 통해 발견한 사회혁신가의 성장주기(growth cycle)에 대한 공통적인 흐름, 성장 단계별 어려움과 니즈, 필요한 지원 등을 설명하기 위해 본 연구팀은 ‘사회혁신가의 여정(Social Innovator’s Journey)’이라는 새로운 모델을 제시하고자 한다.

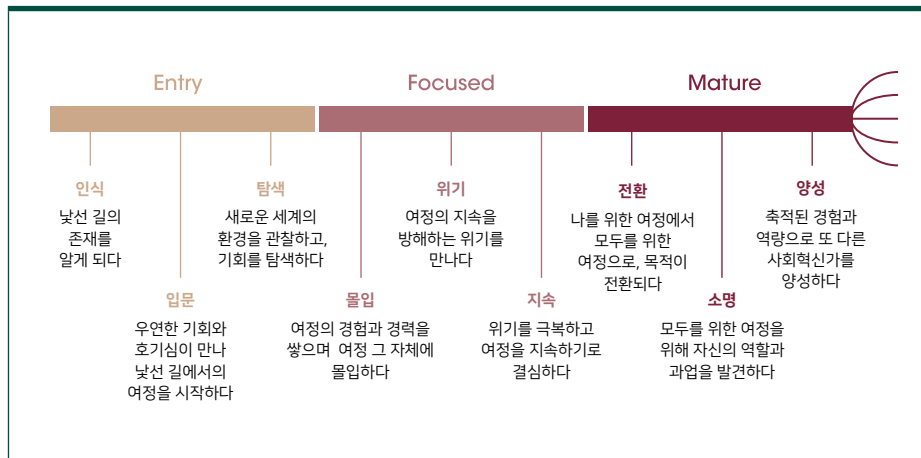
1. 여정으로 보는 성장의 단계

본 연구에서 여정은 사회혁신가의 성장을 설명하는 중요한 개념이다. 여행과는 달리, 여정은 한번 길을 떠난 후 원래의 장소로 되돌아오지 않음을 시사한다. 다시 돌아오기보다는 특정한 한 방향으로의 추구를 뜻한다. 이는 또한 대체로 먼 거리를 가는 것을 의미하며, 그만큼의 시간과 인내를 필요로 한다.

사회혁신가는 사회혁신을 실행하고 실천하면서 사회적 가치를 창출하고 시스템 체인지를 만들어 나가는 사람이다. 따라서 ‘사회’라는 대상에 대한 추구 여부는 사회혁신을 규정하는 주요한 기준이다. 이런 기준에서 바라볼 때, 사회혁신가에게 있어서 사회라는 대상, 또한 사회의 가장 작은 단위인 사람이라는 대상을 가장 중요한 가치로 두는 마음가짐을 그가 추구해야 할 가장 중요한 방향으로 보았다. 사회 그리고 사람에 대한 방향의 단일성은 한 방향을 추구하는 여정의 성격과 닮았으며, 사회적 가치 창출 및 시스템 체인지에는 긴 시간과 오랜 인내가 필요하다는 공통점에 착안해 본 연구팀은 동태적(dynamic) 관점에서 사회혁신가의 여정을 모델링했다.

여정은 특정한 개인만을 위한 것이 아니다. 개인의 의지에 따라 누구나 시작할 수 있다는 개방성이 있다. 여정은 또한 반드시 가야하는 필수적인 길이 아니라 선택이다. 자신의 의지에 따라 여정을 시작할 수 있고, 지속할 수 있고, 멈출 수도 있다. 사회혁신가가 사회혁신을 만드는 주체라고 볼 때, 우리는 누구에게나 사회혁신을 만들어 낼 수 있는 가능성이 존재함을 고려해야 한다. 마찬가지로 사회혁신가의 여정 또한 누구나 시작할 수 있지만, 사회혁신가로서 성장하는 이 여정을 모두가 지속할 것이라고 자신 있게 말할 수는 없다. 이 여정의 발걸음은 ‘인내’라고 볼 수 있으며, 인내의 축적이 곧 여정 그 자체이다.

<그림 3.1> 사회혁신가의 여정 모델



<그림 3.1>에서 보듯이 본 연구팀은 사회혁신가의 성장 단계를 Entry, Focused, Mature의 3 단계로 보았다. 이는 사회혁신 생태계에 입문하고 탐색을 시작한 Entry 단계, 입문과정을 지나 성장의 속도를 높이며 사회문제 해결에 몰입하고 있는 Focused 단계, 성장의 차원을 넘어 성숙의 단계에서 사회혁신 생태계에 영향력을 미치고 있는 Mature 단계로 구분된다. 각 단계 안에서 이루어지는 세부 활동은 아래 <표 3.1>과 같다.

<표 3.1> 사회혁신가의 여정: 단계별 특징

개념	세부 활동	본질
Entry	인식	사회혁신가로서의 여정이 시작되는 낯선 길의 존재를 알게 되다
	입문	우연한 기회와 호기심이 만나 낯선 길에서의 여정을 시작하다
	탐색	새로운 세계의 환경을 관찰하고, 기회를 탐색하다
Focused	몰입	여정의 경험과 경력을 쌓으며 여정 그 자체에 몰입하다
	위기	여정의 지속을 위협하는 위기를 만나다
	지속	위기를 극복하고 여정을 지속하기로 결심하다
Mature	전환	나를 위한 여정에서 모두를 위한 여정으로 목적이 전환되다
	소명	모두를 위한 여정 안에서 자신의 역할과 과업을 발견하다
	양성	축적된 경험과 역량으로 또 다른 사회혁신가를 양성하다

2. 여정의 관점에서 분석한 단계별 특징

(1) Entry

- **인식:** 사회혁신가의 여정에 들어서는 낯선 길의 존재를 인식하는 단계이다. 개인들이 일반적으로 걷는 길과는 무언가 다른 성격과 형태의 길이 있다는 것 자체를 인식하게 된다. 아직 본격적으로 여정을 시작하지 않은 단계로, 낯선 길의 존재 자체는 인식하였지만 이 길의 끝에 무엇이 있는지, 이 여정을 통해 무엇을 만나게 될지에 대해서는 정확하게 인지하지 못한 상태이다.
- **입문:** 낯선 길에서의 여정을 시작하기 위해서는 개인의 호기심과 함께 낯선 길로 들어갈 수 있도록 인도하는 외부의 초대가 필요하다. 외부의 초대는 낯선 길을 경험할 수 있는 기회를 뜻하며, 이 기회는 사람일 수도 있고 경험 그 자체가 될 수도 있다. 낯선 길에 대한 호기심을 갖고 있던 개인은 외부의 초대를 기회로서 바라보고, 낯선 길에서의 여정을 본격적으로 시작하게 된다.
- **탐색:** 낯선 길에서의 여정을 시작한 개인은 호기심을 갖고 새로운 세계를 탐색하기 시작한다. 이 새로운 세계가 자신의 기존 세계와는 다른 중력과 원리로 움직이고 있음을 발견한다. 이 중력과 원리는 매력적으로 느껴지기도 하지만, 기존 세계의 중력과 원리와는 다르기 때문에 혼란스러움을 느낀다. 새로운 세계가 안전하며 이 여정이 의미있음을 알려줄 수 있는 관계, 그리고 다음 스텝을 실제적으로 볼 수 있는 레퍼런스를 필요로 한다.

(2) Focused

- **몰입:** 자신이 걷고 있는 여정 자체에 대해 깊이 몰입하는 단계이다. 지금까지의 탐색과 경험을 통해서 개인적인 성장을 축적한다. 숙련된 역량은 여정에 대한 몰입감을 주고 있기에, 빠른 속도로 세계를 탐색하고, 자신의 지경을 확장하기 원한다. 낯선 길을 가는 초심자로서의 정체성은 사라졌으며, 많은 경험을 통해 자신이 걷는 여정의 의미를 인지하고 있다.
- **위기:** 몰입감과 함께 빠르게 여정을 걷던 개인은 여정의 지속을 위협하는 여러 위기를 만나게 된다. 이 여정이 주는 의미를 깊이 인지하고 있지만, 이 세계 속에서 자신이 의미 있는 변화를 만들어내고 있는지에 대한 확신 부족으로 자신을 의심하고 불안해한다. 이런 불안은 에너지 소진으로 이어지기도 한다.
- **지속:** 위기를 만나고 극복하는 과정을 끊임없이 반복한다. 여정이 주는 위기는 위협적이기도 하지만, 다시 한번 이 여정이 갖는 본질적인 의미를 회고하게 한다. 이 과정에서 개인적인 성찰도 필요하지만, 개인이 겪는 위기를 해결하는데 필요한 도움을 얻거나, 여정의 의미를 함께 해석하고, 존재 자체를 격려해 줄 사람들, 그리고 그들과의 관계가 필요하다. 이런 관계를 통해 다시 한번 여정을 지속하기로 결심하게 된다.

(3) Mature

- **전환:** 여정의 목적이 전환되는 매우 중요한 시점이다. 여정을 걸으며 자신이 남긴 발걸음들이 어느새 누군가가 따라오는 길이 되었다는 것을 인지하게 된다. 지금까지는 개인의 가치 추구, 성장을 위한 여정이었다면, 앞으로의 여정은 ‘나’라는 개인을 넘어 모두를 위한 여정이 되어야 함을 인지하게 된다.
- **소명:** 전환의 시기를 거치며 여정을 함께 걷는 이들과 세계가 보이는 시야를 갖게 된다. 모두를 위한 여정을 만들기 위해, 이 세계 속에서 자신이 무엇을 해야 하는지에 대한 역할을 발견한다. 역할을 수행하기 위해 자신이 해야 할 과업들을 소명으로 받아들이며, 역할에 대한 책임감과 함께 자신의 여정이 갖는 진짜 의미를 발견하며 여정을 위한 동력을 얻게 된다.
- **양성:** 여정의 목적이 전환되고 소명을 발견하였지만, 다른 사람들을 실제적으로 양성하기까지는 환경적인 어려움이 있다. 한정된 자원 속에서 자신의 여정 자체를 지속하는 것 자체가 가져오는 어려움이 있고, 여러 과업들이 주는 무게감과 속도감은 또 다른 누군가를 양성하기 위해 필요한 시간과 여유를 앗아간다. 하지만 이들이 발견한 자신의 소명과 여정의 의미는 앞으로도 계속 걸어가야 할 방향을 알려주며, 이들로 하여금 실제적인 행동을 하도록 독려한다.

II. 심층면접 연구

1단계는 전문가 인터뷰(expert interview) 단계로, 리더십의 위치에서 사회혁신 생태계를 조망하고, 제언할 수 있는 리더급 전문가 6명을 개별적으로 만나 심도 있는 인터뷰를 진행했다. 사회혁신가 당사자로서 개인의 성장 과정 속에서 어떤 니즈와 지원이 있었는지에 대해 듣고, 본 연구의 방향성을 검토했다.

2단계는 집단 심층 인터뷰(FGI: Focused Group Interview) 단계로, 사회혁신 생태계에서 활동하고 있는 실무자급 10명을 대상으로 워크숍 형태의 그룹 인터뷰를 진행하였다. 이때 개개인의 성장의 흐름을 분석하고, 성장과 지속가능성을 저하시키는 위험 요소에 대해 파악했다.



1. 전문가 인터뷰

(1) 목적: 사회혁신가 연구에 대한 방향성 검토 및 성장에 필요한 조건과 환경에 대한 제언

(2) 대상: 사회혁신 분야 전문가 6명(대표급 이상의 리더십 레벨)

<표 3.2> 전문가 인터뷰 대상 리스트							
일정	참가자	성별	연령	직급	소속	조직규모	조직설명
2020. 06.09 - 07.10 (4주 간)	참가자 1	남	50대	대표	중간지원 조직	6-10인	차세대 비영리 활동가 양성 및 지원 조직
	참가자 2	남	30대	대표	중간지원 조직	31-40인	사회혁신 전문 컨설팅 임팩트 투자기관
	참가자 3	남	30대	이사	중간지원 조직	31-40인	사회혁신 전문 컨설팅 임팩트 투자기관
	참가자 4	여	40대	교수	대학교	대학교	사회과학대학 교수, 대학 고등교육혁신원 센터장
	참가자 5	여	30대	센터장	비영리 단체	21-30인	청년의 생활, 문화, 네트워크를 위한 교육 및 실험 지원
	참가자 6	여	30대	연구원	비영리 단체	6-10인	前 사회혁신 미디어 기자

(3) 방법: 1:1 혹은 2:2 대면 인터뷰

(4) 인터뷰 핵심 내용

<표3.3> 전문가 인터뷰 핵심 질문	
연구 방향성 설정	현장에서 말하는 사회혁신이란 무엇인가? 사회혁신은 어떻게 이루어지는가?
연구 대상 규정	사회혁신가는 누구인가? 사회혁신가는 무슨 일을 하는가? 사회혁신가를 정의할 때 고려해야 할 요소는 무엇인가?
연구 대상 분석	사회혁신가에게 요구되는 자질은 무엇인가? 사회혁신가가 갖춰야 할 역량은 무엇인가? 사회혁신가에게 영향을 미치는 기회/위험 요인은 무엇인가?
연구 대상의 외적 환경 분석	사회혁신가의 성장과 지속을 위해서 어떤 환경이 필요한가? 현재 사회혁신 생태계는 어떻게 구성되어 있는가?

(5) 방법: 인터뷰 결과

① 연구 방향성 설정

사회혁신이란 무엇인가? 사회혁신은 어떻게 이루어지는가?

- ‘혁신’보다 ‘사회’가 중요: ‘사회혁신’이란 단순히 혁신적인 무엇을 만들어내는 것만을 의미하지 않으며, 혁신의 목적이 사회를 위한 것인지가 중요하다.

“사회혁신이라면 사회에 속한 사람들을 지향해야 한다고 생각해요. 사회혁신이란 단어를 봤을 때, 사회가 혁신 앞에 붙은 것처럼 사회혁신이라면 혁신보다는 사회가 먼저여야 하고, 사회적인 문제를 해결하는 것이 주가 되어야 합니다.”

- 혁신이 가진 특징: 혁신이란 기존의 사회적 관습과 방법을 탈피하여 완전히 새롭게 하는 것이기에 기존의 방법과 타협하지 않음으로 인한 특유의 모호함이 발생한다.

“혁신이라는 것은 내 언어를 못 찾는 답답함과 막막한 과정 속에서 생기는 것 같아요. 이전에 없던 새로운 필드를 만들고, 새로운 아이디어를 만드는 막막함 속에서 생기는 것이 혁신입니다. 기존의 방식으로 탁월함을 추구하는 것은 혁신이 아닌거죠.”

- 사회혁신의 기본은 관계: 사회문제가 가진 복잡성을 이해하며 사회혁신을 바라볼 필요가 있다. 이런 복잡한 사회문제 해결은 탁월한 개인이 아닌 임파워먼트(empowerment)된 개인들이 이루는 관계를 통해 가능하다.

“핵심은 관계가 만들어지는 거예요. 학제와 비영리, 학제와 소셜벤처 사이에 이전에 없던 관계들이 만들어지는 것이 사회혁신의 기본적인 밑거름이라고 생각해요. 없던 관계들이 만들어지는 거죠.”

“사회혁신을 만드는 사람이 있고, 만드는 걸 돕는 사람이 있고, 그 밖에도 다양한 역할들이 있겠죠. 개인들이 사회혁신을 위해 자신의 역할을 할 수 있도록 개인의 잠재력과 역량을 끌어내며 임파워링(empowering)하고, 개인 간의 관계를 촉진시키는 것, 개인 간의 관계망을 복원시키는 것이 중요합니다.”

② 연구대상 규정

사회혁신가는 누구인가? 사회혁신가는 무슨 일을 하는가? 사회혁신가를 정의할 때 고려해야 할 요소는 무엇인가?

- 사회문제, 결핍을 해결하기 위한 행동: 사회혁신가란 사회문제를 해결하기 위해 행동하는 사람이다.

“스스로가 만족하는 만큼의 소비 주체가 되지 못했고, 소비를 하지 못한다면 생산이라도 하자 싶었어요. 시민으로서의 생산자가 되어 시장이라는 판을 직접 만들었고, 그 곳에서 안전하게 성장했죠. 돈 없이도 잘 살 궁리를 해보자고 생각하니 인프라로서의, 사회로서의 환경이 보이기 시작했고, 보이기 시작하니 내가 나를 위해서 그리고 나와 같은 누군가를 위해서 그 문제를 풀고 싶어졌어요.”

- 사회혁신가 정의의 부담감: 자신의 정체성을 사회혁신가로 규정하는 것은 심적으로 부담이 된다.

“스스로 내가 사회혁신가라고 말할 수 있는 사람은 없을 것 같아요. 어떤 문제를 해결한다는 감각이 있을 때 이런 단어를 쓸 수 있을텐데, 해결하려는 사회문제는

복잡하죠. 이 가운데서 내가 무언가를 해결하고 있다는 감정을 느끼기도 어렵고, 자기를 문제해결자라고 말하기엔 자신이 가진 한계도 잘 알고 있을테니까요.”

③ 연구대상 분석

사회혁신가에게 요구되는 자질과 역량은 무엇인가?

사회혁신가에게 영향을 미치는 기회/위험 요인은 무엇인가?

- 역할 인식 및 소명 의식: 사회혁신 생태계 속에서 자신의 역할에 대해 정확히 인지하고 있으며, 강한 소명의식을 지니고 있다.

“동시대를 살아가는 사람들에게 각자 맡겨진 역할이 있다고 생각해요. 사회혁신 1세대로서 나의 역할(포지셔닝)은 자연스러운 세대 교체를 준비시키는 코치라는 걸 깨달았어요.”

“사회학자로서 이전엔 거시적으로 비판하고, 문제정의를 하는데 집중했다면, 이제는 문제해결을 위해 사회학자로서 할 수 있는 최선의 기여가 무엇인지를 고민하고 있어요. 문제를 지적하는 것이 아니라 사람들을 읽어주고, 임파워링하는 것이 나의 역할인 것 같아요.”

- 탁월함 이전에 선함이라는 자질 필요: 특정한 역량보다도, 사회혁신이라는 본질을 추구하는 사회혁신가에게는 선한 자질이 요구된다.

“탁월함은 효과적으로 일할 수 있는 능력이라면, 선함은 사회를 위해서 끈질기게 일할 수 있는 능력이에요. 탁월함은 배울 수 있는 능력이지만, 성찰적인 선함이 없다면 탁월함은 악함이 될 수 있어요.”

- 자기 성찰의 필요성: 사회혁신을 만드는 사람으로서 자기 성찰이 없다면 가치를 추구한다는 명목 아래 변질될 수 있는 위험이 존재한다.

“사회혁신가는 기본적으로 생각하는 힘, 자주성이 있는 사람을 키우지 못하면 안 된다고 생각해요. 객관적으로 자기를 성찰할 수 있는 생각의 힘을 키워주지 못하면

자아만 커지고, 선한 일을 한다는 자부심으로 가득한 무서운 괴물, 그래서 오히려 위험한, 사회의 암적 존재를 키우는 일이 될 수도 있어요.”

④ 연구대상의 외적 환경

사회혁신가의 성장과 지속을 위해서 어떤 환경이 필요한가?

- 개인의 목소리를 발화할 수 있는 환경: 사회를 이루는 개인들이 주체가 되어 목소리를 내고 변화를 시도하고, 실험하는 가운데 사회혁신이 발현된다.

“개인들은 고도로 성장적인 존재가 되어가고 있어요. 이 개인들로 하여금 자기 생각을 표현 못하게 하는 것이 문제의 시작인거죠. 이런 사람들이 표현하기 시작하면 예전에는 ‘말세다, 종말이다, 캐오스다’라고 했는데 그렇지 않은 거예요. 이 사람들이 말을 안 하면 정말 종말이 오는거고 이 사람들이 자기 목소리를 내면서 끊임없이 협상과 협업을 통해 문제를 해결할 때 세상이 변할 수 있는 거죠.”

- 안전망이 있는 조직문화: 개인이 성장을 촉진하기 위해 안전함을 느낄 수 있는 조직문화가 필요하다.

“주니어들이 두려움을 느끼게 되면 도전하고 성장하기보다는 그냥 수동적으로 주어진 일만 하게 돼요. 일을 통해 성장할 수 있게 만들어주는 안전망은 리더의 수고로 만들어져요. 안전망이 없다면 사람들을 키울 수 없어요.”

- 자기 객관화가 일어나는 환경: 건강한 성장에 필요한 자기 객관화가 일어나기 위해서는 커뮤니티적인 환경이 필요하다.

“메타인지가 자연스럽게 되는 것은 아니예요. 프로젝트를 경험했다고 그 프로젝트가 어떻게 실행되었고 성공할 수 있었는지를 자연스럽게 아는 건 아니더라고요. 우리가 왜 성공하고 실패했는지, 누가 도와줬는지, 뭐가 성공요인인지 쉽게 알기 어렵죠. 그래서 조직 내부에서 동료들과 함께 리플렉션을 자주 해요.”

(6) 인터뷰 시사점

전문가 인터뷰를 통해 사회혁신의 본질은 사회를 위한 혁신이어야 함을 확인했다. 사회혁신가에게 요구되는 역량과 자질에 대해서는 특히 마인드셋과 사람에 초점을 둘 수 있는 이타심에 대한 부분이 중점적으로 언급되었다. 또한, 스스로 건강한 자아상을 만들 수 있도록 자기 성찰이 필수적이라는 의견이 공통적으로 모아졌다.

참여자들은 거시적으로 생태계를 바라보는 관점 속에서 자신의 위치와 역할에 대해 명확하게 인식하고 있었다. 사회혁신가를 사회혁신을 만들어내는 단수의 인물로 보는 시각에서 벗어나, 각자 자기의 자리에서 역할을 담당하고 있는 사람들이 모여 사회혁신이 이루어진다는 점이 지적되었다.

따라서 거시적인 관점에서 사회혁신 생태계를 조망하면서 사회혁신가의 역량과 니즈, 지원방법 등에 대해 연구할 필요가 있음이 밝혀졌다.

2. 집단 심층 인터뷰(FGI)

(1) 목적: 전문가 인터뷰 단계에서 확인한 단계별 특징에 대한 가설을 바탕으로, Focused 그룹의 맥락과 니즈 파악

(2) 대상: Focused 그룹에 속하는 사회혁신 생태계 종사자(중간 관리자급 이상) 10명

<표 3.4> 그룹 워크숍 참가 대상 리스트						
일정	참가자	성별	연령	직급	소속	조직규모
2020.08.06	참가자 1	여	30대	대표	소셜벤처	1인 조직
	참가자 2	여	30대	매니저	엑셀러레이터	11-20인
	참가자 3	남	20대	매니저	기업재단	21-30인
	참가자 4	여	30대	사무국장	NGO	6-10인
	참가자 5	남	30대	팀장	비영리컨설팅기관	6-10인
	참가자 6	남	30대	사원	공공기관	21-30인
	참가자 7	남	30대	선임연구원	연구소	6-10인
	참가자 8	여	30대	팀장	공공기관	11-20인
	참가자 9	여	30대	매니저	비영리컨설팅기관	6-10인
	참가자 10	여	30대	매니저	기업재단	21-30인

(3) 인터뷰 핵심 내용

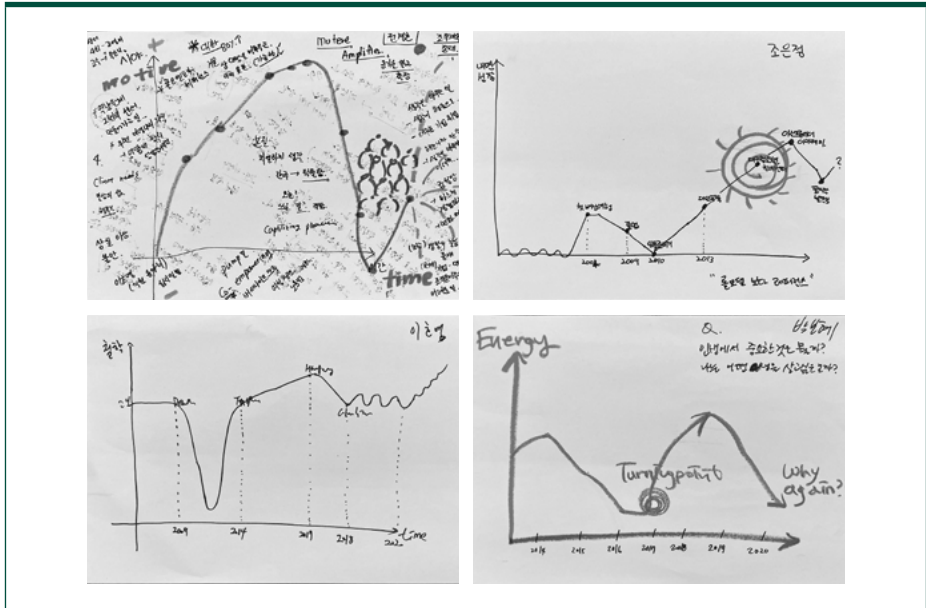
성장 요인과 위기 요인 파악	어제를 돌아보다: 성장 그림 그리기
현장의 업무 현황 파악	오늘을 나누다: 현재 하고 있는 일에 이름 붙이기
사회문제에 대한 관점과 동인 파악	미래를 그리다: 미래에 해결하고 싶은 사회문제 나누기

(4) 방법: 그룹 워크숍 형식으로 진행

<사진 3.1> 그룹 워크숍 진행 현장 및 참가자



<사진 3.2> 그룹 워크숍 참여자가 그린 성장 그림



(5) 방법: 인터뷰 결과

① Focused 그룹의 성장과 위기

- 성장: Focused 그룹 대상에게 성장에 대한 기준을 물었을 때 에너지, 철학, 시야의 확장, 자기 이해도 등 내적 요인을 공통으로 언급했다. 가치 지향적인 업무와 활동을 하는 이들인 만큼, 자신이 내적으로 어떤 성장을 했는지가 중요했던 것으로 보여진다.

“나의 성장에 있어서 내가 이 일을 왜 하는가에 대한 철학이 가장 중요하죠. 가족을 잃고 힘든 시간을 보냈습니다. 그 때 나도 힘들지만 더 힘든 사람들이 있을 것이고 그 사람들을 위해 일해야겠다고 생각했어요. 소셜섹터에서 기업을 운영하며 일함과 동시에 나 자신의 철학이 강화되고 발전되는 것을 경험했습니다.”

“대안학교에서 일을 하며 청소년을 만났어요. 아이들의 모든 모습 속에 내 자신이 보였습니다. 나를 치유하고 성장시키는 경험을 했고, 아이들의 행복한 모습을 보며 내가 행복함을 느꼈어요.”

- 위기: Focused 그룹 대상이 느끼는 위기로는 업무에 대한 몰입감, 속도감에서 오는 소진을 느끼고 있었다. 에너지에 대한 소진을 느끼는 번아웃이나 조직과 가치에 일치되지 않는 괴리감이 주로 언급되었다.

“사회에 도움되는 일을 한다는 생각에 취해 있었습니다. 그런데 에너지는 점점 다운되어가고 있었죠. ‘이런 일을 하는 삶에서 행복함을 못 느끼면 나는 어디로 가야 하나’에 대한 불안감이 컸습니다.”

“처음 일을 시작할 때, ‘내가 가진 밑 빠진 독에 내가 열심히 빨리 자주 물을 채우면 어느 정도 가능성이 있을 것이다’라는 생각을 했습니다. 초보라 가능했던 오만한 생각이었죠. 갈수록 독의 깊이와 크기는 커져가고, 내가 짊어진 바가지도 커지는 것 같기는 한데 그러면서도 끝이 안 보인다는 생각이 이어졌습니다. 지금은 물이 어느 정도 수준에서 유지되는 정도인 것 같아요. 그러다 어느 순간 또 갈라진 독을 발견하는 순간이 오고, ‘내 바가지 어딴지’ 하며 두리번거리는 순간들이 여전히 있습니다.”

② Focused 그룹의 역할 인식

- Focused 그룹 대상자는 경험과 역력이 충분한 업무 숙련자 그룹이다. 자신이 하고 있는 업무를 가치 지향적으로 해석하며 업무의 성격에 따라 자신의 역할을 인식하는 경향이 있었다.

“나의 역할은 블렌더(blender)입니다. 청년들이 사회혁신가로 양성될 수 있도록 하는 교육사업을 진행 중인데요. 사람 한 명, 한 명이 마치 커피콩 같아요. 각자 어떤 대륙에서 왔는지에 따라 풍기는 향기와 맛이 다르죠. 그렇게 각기 다른 사람들이 어우러지는 모습이 멋지다고 생각합니다. 이들을 극대화하기 위해 어떻게 볶고, 블렌딩을 해야 좋을까를 생각합니다.”

“나는 통역하고 해석해주는 사람(interpreter)입니다. 예를 들어 만나는 청소년들 중에 분노조절 장애가 있어 의사표현을 속마음과 다르게 하는 친구들이 있어요. 힘들어하는 선생님이나 학교에 ‘아이 속마음은 어떻다’라는 것을 전달합니다. 반대로 아이에게는 다른 사람들이 ‘너를 생각하는 것은 이렇다’라고 통역해주죠. 센터 내에서도 소통이 힘든 선생님들을 위해 서로의 마음을 해석해주는 역할을 하고 있어요.”

③ Focused 그룹의 사회문제에 대한 관점과 동인

- Focused 그룹 대상자의 경우, 현재 자신이 겪고 있는 사회문제를 당사자로서 깊이 인지하고 있었고, 활동가로서 자신의 문제를 사회적인 문제로 연결하여 바라볼 수 있는 시스템 차원의 시야를 갖고 있었다.

“살면서 불평등한 경험을 한 것들로 인해 특정 이슈에 대해 좀더 민감해지죠. 저는 지방에서 서울로 올라와서 삶을 이어가고 있습니다. 지금도 주거의 불편함과 서울의 답답함을 안고서 살아가고 있는데요. 지방 청년들이 지방에서 활동할 수 있는 근거를 만들고 싶고, 그걸 빌미로 저도 서울을 탈출하고 싶습니다.”

(6) 인터뷰 시사점

중간관리자급 이상의 위치에 있는 Focused 그룹의 경우, 대외활동, 대내활동, 직·간접 경험 등 다양한 경로를 통해 사회혁신 분야를 접한 후 사회혁신 생태계에 입문하게 되었다. 그 후 여러가지 경험과 경력을 쌓으며 성장하게 되는데, 가치 지향적인 일을 하는 이들에게 있어서 ‘내적 성장’은 자신의 성장을 측정하는 기준이자, 지속하게 하는 원동력이다.

이들은 사회문제 해결에 대해 몰입감을 보이지만 이에 수반되는 여러 위기감 또한 발견되었다. 일에 대한 높은 몰입 후에 경험하는 번아웃(burn-out), 사회문제 해결에 대해 느끼는 무력감, 개인의 가치와 충돌하는 조직문화에 대한 괴리감 등이 있었다.

Mature 단계에 속하는 전문가 인터뷰 대상과 비교하여 볼 때, Mature 그룹이 생태계 전반을 조망하는 시야로 커뮤니티 차원의 성장에 관심을 가지고 있다면, Focused 단계에서는 개인의 성장과 위기에 몰입되어 있었다. Focused 그룹이 성장할 수 있도록 지원하기 위해서는 개인의 성장을 돕고 위기를 극복할 수 있도록 도울 수 있는 커뮤니티가 필요함을 발견했다.

III. 온라인 심층 인터뷰 연구

본 연구팀은 전문가 인터뷰 및 심층 그룹 인터뷰 결과를 바탕으로 사회혁신가의 성장 단계에 맞춰 차별화된 온라인 심층 인터뷰 질문지를 제작했다. 이를 바탕으로 사회혁신가 성장 단계별 필요 역량과 니즈를 다수의 샘플을 통해 조사했다.

1. 서베이 개요

- (1) 목적: Entry, Focused, Mature 단계별 특징과 니즈 구체화
- (2) 대상: 사회혁신 생태계 활동가 130명(228명에게 온라인 심층 인터뷰 참여 요청)

<표 3.5> 온라인 서베이 참여자 프로파일					
구분		Entry (총 37명)	Focused (총 64명)	Mature (총 29명)	전체 (총 130명)
연령대	20-29세	34	8	0	42
	30-39세	3	33	8	44
	40-49세	0	20	11	31
	50-59세	0	3	10	13
	60세 이상	0	1	0	1
성별	남성	7	23	22	52
	여성	30	41	7	78
소속기관	소셜벤처 및 사회적 기업	6	12	8	26
	비영리 및 재단	4	27	5	36
	중간지원조직	3	5	6	14
	일반기업	5	3	1	9
	사회복지기관	0	7	0	7
	공공기관	0	2	1	3
	대학 및 연구소	13	7	6	26
	기타	6	1	2	9

Entry 그룹이 사회의 중력을 거스를 수 있는 힘을 길러 사회혁신 생태계에 몰입하는 Focused 로 전환되기 위해서는 도전을 통해 성장할 수 있는 기회가 필요하다. 이들이 사회에 진입하며 사회에 대한 관점이 생기기 시작하는 시기라는 것을 고려할 필요가 있다. 이들이 주체적인 의견을 발화할 수 있는 안전한 환경 속에서 작은 시도, 그리고 이에 따른 작은 성공과 실패를 주기적으로 경험함으로써 성장과 몰입이 촉진될 수 있다.

이들이 계속해서 사회혁신 생태계를 탐색하면서 성장해 나가기 위해서는 안전한 길잡이, 즉 멘토, 그리고 자신의 다음 스텝을 구체적으로 상상할 수 있게 도와주는 앞선 사람들의 발자국 즉 레퍼런스가 필요하다. 또한 여정을 함께 걸어갈 동료가 필요하다. 미지의 사회혁신 영역에도 사람이 살고 있으며, 생태계를 함께 만들어 나가고 있음을 안전하게 탐색할 수 있는 기회가 Entry 그룹에게 주어져야 한다.

① 위치적 상태와 한계

● 현실과 이상 사이에서의 혼란스러움

“진로 고민을 하다 보니까 인생 고민을 하게 돼요. 내 인생은 어떻게 될까? 가치를 추구하다 돈 구경을 못하고 죽어야 하나? 그런 생각도 들고. 누군가 심겨진 곳에서 꽃을 피우는 사람이 될 거라고 했는데, 그런 가치에 공감도 가기도 해요. 그냥 어디에 있든 내 자세가 중요하구나 싶어요.”

“인턴을 하고 나니 사회에 놓인 사람으로 봤을 때는 자격증도 없고 아직 준비가 덜 된 상태인가 싶기도 하고, 소속되고 몰입할 수 있는 곳이 없어요. 하반기에 나름의 목표를 정했는데요. 사회에서 보기에 괜찮은 자격증을 취득할까 생각해 볼 기회가 있었는데 조금해서 편안하게 생각하지 못했어요. 쫓기는 느낌이 있었어요.”

● 기회가 필요한데 스스로 기회를 만들기 어려움

“사회복지를 전공하고 사회복지 시설에 갔어요. 제가 가본 곳에는 한계와 모순이 많았어요. 이미 정해진 제도 안에서 클라이언트한테 접근해서 지원해주는 경우가 많잖아요. 실습하면서 잘 모르겠더라고요. 사회복지 말고 다른 방향으로 이들을 지원하는 방법을 찾고 싶었어요. 아직도 뭘 해야 할지는 모르겠고. 학교 안에서 할 수 있는 건 많이 했어요. 학교 안이다 보니까 한계도 많고, 더 발전이 없는 것 같기도 해요.”

② 필요 역량

● 사회와 자기 자신을 관찰하는 능력

“저는 ‘관찰’이라고 생각해요. 일상 속에서 내가 불편함이나 의문을 느끼는 부분은 무엇인지, 이로 인해 어떤 현상이 발생하는지 등 늘 관찰하는 자세가 필요하다고 생각해요. 이런 세심한 관찰이 바탕이 되어야 질문도 생기기 마련이고, 그에 따른 해답이나 해결책을 찾을 수 있을 것 같거든요.”

● 성장의 불편함을 견디는 인내력

“불편할 때 성장한다고 느껴요. 첫 번째는 내가 모르는 영역의 문제를 해결하고자 할 때 어렵고 긴장되죠. 어렵지만 어쨌든 해결은 해야 하니까 공부도 하고, 모르는 걸 물어보기도 하고, 그 과정에서 성장한다고 느껴요. 두 번째는 뛰어난 사람들과 함께 일할 때예요. 뛰어난 사람들과 함께 하다 보면 열등감도 들고 스스로 한계를 느끼기도 해요. 하지만 그 불편함이 뛰어난 면을 닮고자 더 노력하는 원동력이 되는 것 같아요.”

● 사회문제를 문제로 인식할 수 있는 감수성

“제 어머니는 제가 초등학교를 입학하기도 전에 암으로 저의 곁을 떠나셨습니다. 어린 나이에 어머니를 잃고 더 이상 나와 같이 질병으로 인해 그 곁의 소중한 사람을 잃는 고통을 겪는 사람들이 없도록 하겠다는 다짐을 했습니다. 저는 그들의 상처를 치유해주고 싶었고 가난함을 이유로 최소한의 인권도 보장받지 못하는 부조리한 현실을 바꾸고 싶었습니다.”

“페미니즘은 저라는 사람과 떼어놓을 수 없는 심장 같은 존재예요. 언제나 마음 쓰였던 부분이고 아래 세대 여성들은 제가 겪었던 차별이나 고통을 겪지 않았으면 해서 항상 제가 있는 자리에서 열심히 공부하고 활동하는 것 같아요. 최근 코로나를 겪으면서 동물이나 기후, 환경 문제에도 관심을 많이 가지게 되었는데요. 인지하지 못했을 때 마냥 편하고 익숙했었는데 한번 인지하고 나니 ‘이거 정말 문제인데?’ 하는 생각이 들더라고요.”

③ 필요 환경

● 레퍼런스를 볼 수 있는 환경

“저는 잘 배우고, 또 배운 걸 실천하려고 노력하는 사람이에요. 그래서 같이 일하는 분들에게 좋아 보이는 모습이 있으면 따라하고 싶어요. 누군가를 보고 배우는 게 제가 성장하는 방식인 거죠. 함께 일하는 분들이 저를 통해 자신의 모습을 비춰보고 ‘OO이 나를 통해 이런 모습/방식/태도를 배웠구나!’라며 스스로를 칭찬하게 만드는 역할을 하고 싶어요.”

● 실패해도 안전한 환경

“사회혁신가는 실패와 거절에 익숙해져야 한다고 생각해요. 그래서 실패가 용인되는 안전한 환경이 중요한 것 같아요. 또 사회혁신을 이루려는 의지를 가진 사람들을 자주 만나고 자극받을 수 있는 환경이 조성되면 좋겠어요.”

“실패해도 괜찮은 사회 분위기가 만들어져야 할 것 같아요. 혁신을 이룬다는 것은 정해진 틀 안에서 가능한 일이 아니니까요. 수많은 시행착오를 겪어봐야 하는데 그러기에는 너무 관대하지 않은 사회라는 생각이 들어요. 나이에 따라 정해진 시기가 있고, 정해진 답들이 있다고 생각하는 것 같아요. 때론 저 역시도 그런 함정에 갇히기도 하니까요.”

● 도전을 통해 작은 성공과 실패를 경험할 수 있는 환경

“사회혁신은 다양한 이해관계자와 협업하는 과정을 통해 만들어지기에 관계를 있고 만드는 소통능력, 해결방안을 모색하기 위해 다양한 자원을 활용하여 마음껏 도전하며 성공과 실패를 맞볼 수 있는 환경이 필요하다고 생각합니다.”

“인생그림을 그려보니 몰입했던 순간들이 성장과 변화를 느끼게 했습니다. 몰입할 수 있다는 것은 그만큼 저의 가치관과 부합하고, 믿고 도전할 수 있는 확신할 수 있는 것이었습니다. 조직과 구성원의 성장을 위해 고민하고, 도전하는 순간이 매일 아침 눈을 뜨는 순간 기대감을 주었습니다. 그 속에서 쌓은 크고 작은 성공과 실패의 경험은 저에게 성장으로 이어졌습니다.”

④ 필요 관계

● 방향성에 대해 관심 가져주고 질문해주고 기회를 주는 멘토

“선생님들은 지쳐 쓰러질 때마다 도움의 손길을 내미시면서 제가 소중한 사람이라며 저를 일으켜 주셨고, 인생의 힘이 될 가르침을 주셨습니다. 친구들은 제가 혼자라고 생각할 때 옆에서 웃음을 주었고 함께 걸어가며 우리가 만들어갈 미래를 이야기했습니다. 수많은 사람들에게 따뜻한 사랑을 받아왔기에 이제는 그 사랑을 상치받고 아파하는 사람들에게 돌려주고 싶습니다.

● 다음 단계를 구체적으로 상상할 수 있게 해주는 레퍼런스

“제가 학교 수업을 듣기 전에는 사회혁신 생태계의 일원이 될 것이라는 것을 꿈에도 생각하지 못한 것처럼, 많은 사람들이 사회혁신이라는 말의 존재조차 모르고 살고 있다고 생각해요. 수업에서, 일상에서 만나는 수많은 ‘레퍼런스’들이 사회혁신가로서의 삶을 선택하는 것에 대해 고민할 때 큰 영향을 미칠 것이라고 생각합니다.”

“경영학 공부가 잘 맞고 재미있었지만, 기독교 신앙을 가지고 있는 사람으로써 ‘이윤극대화’, ‘효율성’ 등을 강조했던 경영학의 가치가 제 가치관과 맞지 않는다는 생각을 항상 가지고 있었어요. 그러던 중 교내 봉사 오리엔테이션 ‘비즈니스를 통한 지속가능한 국제개발협력’이라는 세션을 통해 ‘기부’, ‘봉사’ 외에 ‘비즈니스’를 통해 좀더 효과적이고 지속가능한 방식으로 사회적 가치를 창출하는 현장 전문가들의 이야기를 접할 수 있었습니다.”

● 미지의 영역을 함께 탐색하고 성장할 동료

“사회혁신 활동을 하면서 만났던 친구들과 얘기하면서 ‘우리가 당장은 변화를 줄 수 없어도 향후 5년 뒤, 10년 뒤에 우리가 진정으로 다같이 공감하는 문제 해결을 위해 같이 힘을 합치자’라는 말을 하곤 했습니다. 당장은 자신의 전공에 따라 경험을 쌓기 위해 나아가겠지만 우리가 함께 했던 경험과 신념들은 남아 있을 것이고, 이는 앞으로 새롭게 닦치는 문제를 해결하기 위해 언제든지 다시 모일 수 있는 동료들이라는 가장 큰 자산이 될 것임을 알게 되었습니다.”

3. Focused 그룹 서베이 결과

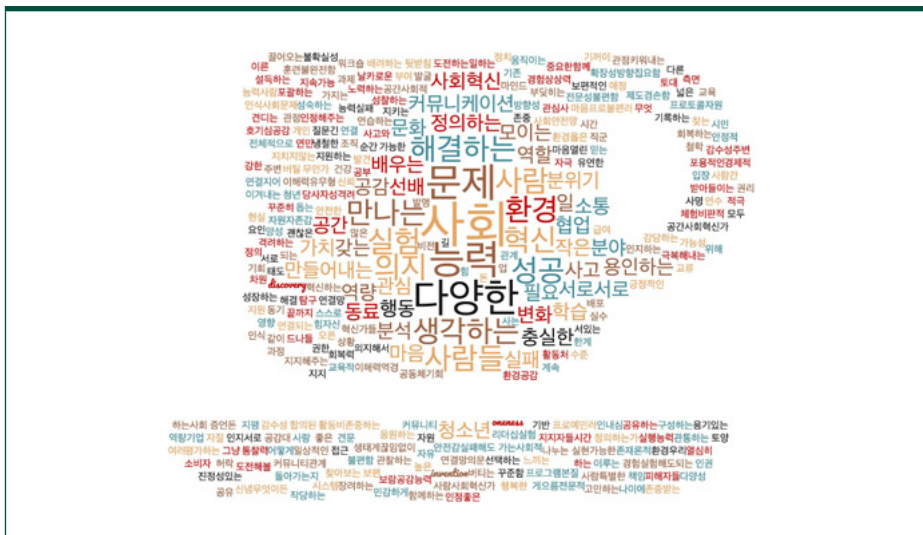
Focused는 사회혁신가로서의 여정에 몰입한 단계로서, 사회혁신 생태계에서 충분한 경험과 경력을 쌓은 중간관리자급 이상을 포함한다. 이들은 사회혁신 생태계 내에서 자신들만의 경로(path)를 만들어가고 있는 한편, 사회문제 해결에 대한 몰입감 못지 않은 위기의식과 한계 또한 강렬하게 경험하고 있었다.

이들은 자신이 하고 있는 업무를 가치 지향적으로 해석하며, 업무의 성격에 따라 자신의 역할을 인식하는 경향이 있다. 이들에게 사회혁신은 더는 이상이 아니며, 그들의 앞에 몰아치는 현실이다. 현실의 문제를 탁월하게 해내고 싶어 하는 역량에 대한 갈망이 높지만, 자신의 현실과 자신의 문제 해결 과정을 객관적으로 해석할 수 있는 역량은 부족하다. 자기 자신이 하는 일이 진짜 변화를 만들어 낼 수 있는지에 대해 불안함과 한계를 느끼며, 몰입감과 함께 느끼는 한계 의식으로 인해 에너지 소진을 경험하기도 한다.

이처럼 이들은 사회문제 해결에 대해 몰입되어 있지만, 동시에 개인적인 위기와 한계를 겪고 있다. 이들의 몰입과 성장을 지속하기 위한 지원, 위기를 극복할 수 있는 지원은 어떤 것인지에 대해 들어본 결과는 다음과 같다.

우선적으로 현장의 문제를 탁월하게 해결해 나가기 위해 관계와 경험을 확장시킬 수 있는 환경, 자기 의심을 확신으로 변화시킬 수 있도록 임파워먼트(empowerment)가 일어나는 환경이 필요하다. 또한 실무적인 탁월함을 위해 참고할 수 있는 실제적인 레퍼런스, 현재의 상태를 공유하고 서로 깊이 공감하고 지지해줄 수 있는 동료 등을 필요로 한다. 자기 성찰의 한계가 있기 때문에, 현재의 상태를 해석해주고 옳은 방향으로 방향성을 인도해주는 멘토 같은 관계가 이들에게 필요하다.

<그림 3.6> 사회혁신을 위해 필요한 환경: Focused 그룹 답변 워드 클라우드



① 위치적 상태와 한계

● 자신의 역량과 성과에 대한 자기 의심과 불안감

“이 일에 적응된다는 감각이 두려워요. 잘하게 되는 건 반대로 이야기하면 능숙해지고 익숙해진다는 것인데 그러면 이 상황과 저의 능력 수준에 안주하게 될까봐, 더 필요한 자극을 찾지 않게 될까봐 두려워요. 또 이 일을 하는 스스로의 정체성을 공고히 하기 위해 필요없는 일을 만들진 않을까 두렵기도 하고요.”

“변화에 대한 열정과 노력은 시간이 지나감에 따라 적어지는데 현실의 변화는 그만큼 보여지질 않아서 ‘나의 활동이 무슨 소용이 있나? 현실은 바뀌긴 하나?’라는 생각이 들 때 계속 이러한 활동을 지속해야 하나라는 생각이 들곤 해요.”

● 많은 과업과 높은 몰입감에서 오는 에너지 소진

“지금 하고 있는 일은 즐겁습니다. 변화를 마주할 때 기쁜 마음도 있습니다. 하지만 과다한 업무강도, 개인의 헌신에 의존하는 조직구조, 무엇보다 영유아를 양육하는 나의 가정환경과 조화를 이루지 못할 때 나의 삶은 무엇을 위해서 존재하는지 고민하게 됩니다.”

“내가 열심히 일한다는 것에 정말 사회를 건강하게 만드는 데 아주 조금이라도 기여하고 있는 것인가에 대한 의문이 들고, 아무리 애써도 바뀌지 않는 시스템에 대한 실망, 자신들의 아집과 고집에 빠진 사람들을 반복해서 만나고 그런 사람들을 설득하여 계속해서 일을 추진해야 할때... 무엇을 위해 이러한 것인가 라는 무기력감이 몰려옵니다.”

② 필요 역량

● 자신의 내적 성장과 역량을 객관적으로 볼 수 있는 자기성찰

“변화가 어려운 상황에서 도전을 선택하는 저를 발견할 때, 성장했다고 느꼈어요. 그런데 요즘은 도전하든 안 하든 나름의 숙고를 거쳐 선택하는 저를 발견할 때, 스스로에게

아쉬움 없는 선택들을 할 때 성장했다고 느껴요. 달리 말하면 모르던 걸 알게 되었을 때, 그 인식으로부터 도망치지 않는 선택을 할 때, 그 인지 상태에 정면으로 마주하며 질문하고 답할 때 정말 많이 힘들지만 성장했다고 느낍니다.”

“초반에는 스스로를 안다고 생각했어요. 뭔가를 하고 싶은 게 제 능력이라 착각했어요. 그런데 막상 저를 돌아보니 스스로를 알았던 적이 없던 것 같아요. 동료 다면 평가를 하면서 그걸 발견했어요. 저는 제가 다른 사람들을 포용하고 받아들이는 사람이라 생각했는데 다들 다른 평가를 하시더라고요. 이후에 여러 일들을 해가고 사람들과 대화하면서 제가 어떤 사람이라는 것을 발견했어요. 그래서 나에 대한 이해를 찾았어요.”

● 자신과 사회문제를 연결해서 보는 시스템적 시야

“나의 개인적인 문제가 전인류적인 문제라고 생각합니다. 아버지가 돌아가셔서 어머니와 함께 살았어요. ‘엄마는 내가 결혼하면 어떻게 혼자 살지’라는 생각이 들었고, ‘더 가난한 독거노인분들은 어떻게 살아갈까’라는 생각이 이어졌습니다. 익명의 한 노인을 돕는다는 것이 결국 우리 어머니를 돕는 일이라고 생각하기 때문에 앞으로 꼭 그렇게 일하며 살아보고 싶어요.”

● 환경의 한계를 극복할 수 있는 회복탄력성

“7년 전에 후기 청소년들이 대학에 가지 않고 담담하게 먹고 살 수 있는 〈일학교〉를 구축하여 운영한 경험이 있습니다. 저의 모든 시간과 돈, 노동을 사용했지만 결국 실패했습니다. 매우 고통스러웠어요. 1년 간 다른 일을 하지 못할 만큼. 그 시간 이후, 저는 단단하고 강해졌습니다. 실패의 원인을 찾고, 마음을 회복해가며, 미래를 구상하는 저를 보았습니다. 어떤 순간에도 나를 믿을 수 있는 계기가 되었습니다.”

“위기감을 주는 것은 시기마다 마주하는 가장 큰 당면 과제들이었던 것 같아요. 고등학생 때는 대학 입학, 대학원 때는 졸업, 사업할 때는 공익과 수익을 함께 추구하는 것 등 다양하죠. 근데 지나고 나니 가장 큰 위기감은 그런 당면 과제가 아니라 어떤 일이 왔을 때 걱정하고 불안해하는 마음이었던 것 같아요. 이제는 생활 속에서 평정심을 유지하기 위한 노력을 많이 하는 것 같아요.”

“새로운 환경에서, 새로운 사람들과, 낯선 미션들을 수행할 때(성공여부를 떠나서) 그 과정은 어렵고 고되지만 돌아보면 가장 많이 성장할 수 있었던 시간이고, 몰입과 집중의 희열도 느낄 수 있었던 순간이었습니다. 할 수 있을까 가능할까 이런 의심과 불안을 누르고(극복하고) 여러 사람들과 함께 새로운 길을 만들어갈 때, 자신감과 자존감을 키우고 높이며 성장한다는 성취감을 느꼈습니다”

③ 필요 환경

Focused 그룹이 자기 의심에서 벗어나 사회혁신 생태계에서 건강한 영향력을 가진 Mature 그룹으로 성장하기 위해서는 이들의 활동을 지지하고, 격려해줄 수 있는 단단한 커뮤니티가 필요하다.

● 과업적 성과 달성과 역량 강화를 위해 관계와 경험을 확장시킬 수 있는 환경

“활동 중에서 만나게 되는 많은 사람을 보면 정말 모두의 면면이 다 다른데, 이 사람들을 통해 자극받기도 하고 제 생각이 성장하고 시야가 넓어지는 것이 느껴져요.”

“제게 가장 크게 위기감을 주는 것은 함께 하는 다양한 동료들이었던 거 같아요. 이것이 우리가 지향해야 하는 방향이라고 생각했는데 정작 함께 하는 동료들로부터 동의를 받거나 인정받지 못할 때가 있어요. 그러면 저 스스로도 포기하고 싶고, ‘한계인가?’, ‘내가 잘못 생각하고 있는 걸까?’, ‘나의 오지랖인가?’라는 생각도 들고 큰 위기감을 갖게 되는 것 같아요.”

“반드시 공간이 있어야만 한다고 생각해요. 모이고 부딪히고 연결될 수 있는 가능성이 있는 공간. 뭔가 가득 채워져 있는 장소가 아니라, 비어 있기 때문에 드나들 수 있는 공간이 필요하다고 생각해요. 사람 셋만 모여도 작당할 수 있는 공간이요.”

● 다양한 의견에 대한 노출 및 객관적 피드백에 기반한 자기 성찰의 기회

“사회혁신의 길을 가다 보면 조언이 많이 필요하기는 한데 가장 많이 마주치는 말이 ‘그게 뭐야? 그게 왜 중요해?’라는 말입니다. 객관적 지표와 조언 등을 통해 자신이 놓인 상황, 문제를 어느 정도 떨어진 상태에서 파악하는 것은 필요하다고 생각합니다. 그러나

그 상태에 대한 다른 사람의 피드백은 나의 길이 틀렸다는 것을 증명하기 위함이 아니라, 현재 상태를 보고 어떻게 하면 목표를 성취할지 그 방법과 전략을 찾아보는 것이라고 긍정적으로 생각해야 도움이 될 것 같습니다.”

“내가 생각하는 것이 답이 아니에요. 내가 일하는 직업군뿐만 아니라 청소년을 마주하는 많은 사람들의 가치관과 생각들을 지속적으로 들여다보고 듣는 것. 그리고 국내를 넘어 국외까지, 마지막으로 누군가를 위해서가 아닌 ‘나’자신을 위한 변화를 추구하는 것, 그게 제일 필요할 것 같아요.”

“하던 일을 조금 덜어내고, 새로운 자극으로 채우는 시간이 필요할 것 같아요. 기존에 일하면서 자주 만나기 어려웠던 새로운 영역의 사람들, 아예 다른 콘텐츠들 같은 거죠. 여기서 얻는 영감이 필요할 것 같아요. 그리고 주기적으로 하고 있을 일을 회고해보고 필요한 일, 덜 해도 되었을 일을 정리해보는 일이 필요하겠네요.”

● 자기 의심을 자기 확신으로 변화시키는 임파워먼트(empowerment)가 증진되는 환경

“저 나름대로 ‘지속가능한 활동’이라고 이름 붙이고 있는데요, 금전적인 부분, 몸과 마음의 건강, 인간관계 등 활동을 계속해서 할 수 있는 방법이 무엇인지 고민하고 있어요. 또래 청년 활동가들을 만나 조심스럽게 고민을 털어놓았더니 비슷한 고민을 하고 있는 사람들이 많다는 걸 알았어요. 개인의 문제가 아니라 구조적인 문제일 수 있겠다는 생각이 들었고, 무엇보다 이야기를 나눌 수 있는 ‘사람들’이 필요하다고 생각했어요.”

“지속가능할 수 있으려면, 그리고 나의 생각이나 활동이 힘을 받기 위해서는 연대가 필요하죠. 비슷한 생각을 하는 사람들이 함께 만나 소통하고 교류함으로써 집단지성이 발현되고, 그 안에서 실제 실천과 활동으로 이어지고 동기가 유발될 수 있는 계기가 필요한 거 같아요.”

④ 필요 관계

● 현장의 문제 해결을 위한 실제적 레퍼런스

“업무를 통해, 특히 사람과의 만남을 통해 긍정적 에너지를 받고 그들의 임팩트 스토리에 영감을 받아 제가 새로운 도전을 할 때 성장했다고 느낍니다. 제 업무가 주로 사람들 간의

만남을 주선하고 연결하는 역할이었는데, 그 연결을 통해 누군가에게 도움이 됐거나 새로운 성장의 기회를 제공했을 때 커뮤니티 파워, 콜라보레이션 파워를 체험하면서 제 스스로의 성장을 느꼈거든요.”

“어느 순간 우물 안 개구리가 된 것처럼 저의 성장이 더딘 느낌을 받았어요. 제가 가지고 있는 울타리를 벗어나서 청소년을 위해 움직이는 다양한 직군의 많은 사람들을 만나는 순간 제가 성장하기 시작했던 것 같아요.”

● 서로의 상태를 깊이 공감하고 지지해줄 동료

“동료에 대한 믿음, 제가 지향하고 있는 것이 맞구나 하는 동료들의 지지 이런 게 필요하지 않을까라는 생각도 들어요. 좀 더 구체적으로 이야기하면 동료는 위기감을 주는 존재이기도 하고, 지속하기 위해 필요한 존재이기도 한 것 같아요. 같은 생각을 하거나 동의해주는 동료요.”

● 현재를 해석해 주고 옳은 방향으로 인도하는 멘토

“어떤 사건을 겪고 너무 충격을 받아서 방향기를 많이 꺾었었어요. 그 당시에 교장선생님이셨던 분이 ‘센터를 한번 만들어 보는 것은 어때?’라는 제안을 주셔서, 학교 밖 청소년을 위한 센터를 만들었어요. 그때는 어떻게 사람들을 이끌어야 하는지 생각해 본 적이 없었어요. 그렇게 1년간 일하다가 중간관리자 교육을 받고 빛을 얻었어요.”

4. Mature 그룹 서베이 결과

본 연구팀은 리더십의 위치에 있는 모든 사람을 Mature 그룹으로 보지 않았다. 본 연구팀이 특정한 Mature 그룹은 ‘나’를 넘어서, ‘모두’를 볼 수 있는 생태계적인 시야를 갖고 있으며, 생태계를 위한 성장을 촉진시키는 행동을 하고 있는 사람이다. 생태계적인 시야에서 자신의 역할이 무엇인지를 분명하게 인식하고 있었으며, 그 역할을 소명으로 받아들이는 이들이다.

<그림 3.7> 사회혁신을 위해 필요한 환경: Mature 그룹 답변 워드 클라우드



이는 전환의 경험, 깊은 자기성찰을 필요로 한다. 이 그룹은 축적된 성과와 역량, 철학을 갖고 있다. 하지만 높은 책임감과 현장의 과중한 업무로 인하여 ‘모두를 위한 가치’를 추구하기 위한 실제적인 여유가 주어지지 않고 있다는 한계를 가지고 있다.

이들이 사회혁신가로서 더 많은 사회혁신가를 양성하기 위해서는 자신의 철학에 대해 공감과 지지를 받을 수 있는 환경, 자신이 성장을 촉진시킬 수 있는 대상과 연결되는 환경이 필요하다.

① 위치적 상태와 한계

- 높은 책임감과 과중한 업무로 사회혁신가 양성이라는 과업을 놓치기 쉬운 상태

“각자의 영역에서 일을 하려면 누군가는 수고해야 한다고 생각해요. 저는 이걸 대가라고 생각해요. 저는 목표를 위해 대가를 지불하기로 결정했으니까 대가를 지불해도 괜찮아요. 근데 저의 직접적인 이해당사자인 아내가 너무 힘들어했어요. 이럴 때 속상했습니다.”

“안전망이 안 되면 사람들을 키울 수 없어요. 주니어들이 두려움을 갖게 되면 도전하고 성장하기 보다는 그냥 수동적으로 일만 하고 싶어 하게 됩니다. 그들이 일을 통해 성장할 수 있게 만들어 주는 안전망은 리더의 수고로 만들어집니다.”

- 사회문제 해결을 위해 한정된 자원 속에서 버티고 있는 상태

“비영리에서 사람에게 투자하는 게 사실 쉽지 않아요. 하지만 사람에게서 빠르게 성과를 보려고 할수록 일을 망치잖아요. 길게 봐야 하는 거죠. 너무 안타까운 건 인큐베이팅과 파일럿은 NPO지원센터에서 하고, 그 다음에 잘 컸을 때 배우러 갈 곳이 있었으면 좋겠는데 그게 무너졌어요. 비영리에 대한 관심을 많이 가졌으면 좋겠습니다.”

② 필요 역량

- 사회혁신 생태계를 조망하며 자신의 역할을 인식할 수 있는 자기성찰

“동시대를 살아가는 사람들에게 맡겨진 역할이 있다고 생각해요. 내가 어디에 집중할 건지는 내가 태어난 시대와 맥락에 따라 달라져요. 저는 사회혁신가로서 열매에 욕심 내면 안 된다는 생각이 들어요. 저희 뒷 세대들이 성장해서 누려야 할 열매인데 내가 열매까지 보고 싶어서 욕심을 내면 어긋난다고 생각을 해요.”

“잘 보이지 않는 사람 하나하나까지도 존재로서 보이게 하는 역할을 하고 싶어요. 거창한 것을 기획한다고 느끼는 사람들도 있죠. 공적 영역에서 멋진 콘텐츠를 만든다고 생각할 수도 있지만, 저의 기반은 더 마이너하게 자기 길을 만들고 있거나, 만들고 싶은데 만들 수 없는 사람에게 관심이 가 있어요. 그걸 소개하고 싶어서 파다 보니까 여기까지 온 거예요.”

- 사회문제 해결을 위해 사회와 문제를 낯설게 보고 대안적인 아이디어를 제시할 수 있는 융합적인 시야

“사회혁신가는 일상에서 익숙하거나 사소하게 여겨지는 것들에 대해 낯선 시선을 가질 수 있어야 한다고 생각합니다. 지금까지 그랬던 것이 내일도 그럴 것이라 당연히 여긴다면 혁신은 일어나지 않겠죠.

● 헌신을 통한 인내

“입시 경쟁과 사교육 고통의 문제를 해결하고자 할 때, 그 일에 나서려 할 때 수많은 지인들이 반대했습니다. 성과가 나올 수 없는 난제 중 난제라고요. 그런데 제가 기독교인으로서 성경 속에서, 변화는 그 일에 자신의 인생을 거는 사람이 없어서 보이지 않는 것이라는 한 목회자의 도전 앞에서 인정할 수밖에 없었습니다. 그 일을 위해 자신을 건 사람이 길이지, 변화를 위한 길이 어디 따로 있는 것이 아니라는 판단이 든 것이지요. 그것이 새 일을 시작하게 된 비결이고 관점의 전환이었어요.”

③ 필요 환경

● 철학에 대한 공감, 정서적 지지, 격려를 받을 수 있는 환경

“이게 시너지인 것 같아요. 핵심은 관계가 만들어지는 거예요. 학계와 비영리, 학계와 소셜벤처 사이에 이전에는 없던 관계들이 만들어지는 거죠. 나는 그게 사회혁신의 기본적인 밑거름이라고 생각해요. 없던 관계가 만들어지는 것.”

● 자신이 성장을 촉진시킬 수 있는 대상과 연결되는 환경

“다음 세대들을 지원하는 게 좋은 이유는 이들이 정말 멋있기 때문이에요. 저는 심사받으러 다니거나 지원하러 다닐 때 퍼포먼스를 한다고 생각했었어요. 그걸 잘 번역해주는 번역가가 필요하다고 생각해요. 20-30대와는 다른 역할인데, 번역가이자 큐레이터 역할을 하는 것 같아요.”

④ 필요 관계

● 추동하고 촉진하고 연결하는 능력

“저는 양쪽 영역에서 활동을 하다가 네트워크를 만들어 주거나 이쪽 영역에 부족한 부분을 다른 영역에서 채우거나 하는 역할을 하고 있습니다. 예컨대 IT와 제3섹터만 놓고 보더라도 서로 접점을 찾기가 어려운데 그때 전문 지식의 공유, 네트워크 등을 촉진하기 위해 노력하고 있습니다.”

“지금 현재의 위치에서는 여성들의 긍정적인 에너지를 세상 밖으로 꺼내고 싶습니다. 조력하고 싶고 그녀들을 서로 연결해주는 연결자가 되고 싶습니다. 연결되었을 때 스파크가 막 일어날 것 같아요.”

● 서로의 상태를 깊이 공감하고 지지해줄 동료

“최근에 고민이 많아요. 입을 떼기가 점점 무서워집니다. 스스로 자기검열을 하는 것 같은데요. 나이듦과 경력이 권력이 될까봐 말을 아끼는 부분이 있습니다. 나는 성수동에 갈 수도 없고 불광동에 갈 수도 없고 보건복지부에 갈 수도 없는, 약간 섬 같은 느낌이었는데요. 내 이야기를 할 수 있는 공간이 생기니까 너무 좋네요. 내 이야기를 한 것 같은 느낌이에요.”

● 사회혁신가의 지속적 양성을 위한 인적, 물적 자원

“저는 10년째 사회문제를 풀고 있습니다. 하지만 아무리 재밌는 문제와 어려운 문제를 풀어도 해결되지 않는 단 한가지가 바로 경제적 불안감이에요. 통장이 비어가면 지속할 수가 없습니다.”

“새로운 생각을 갖고 행동하려는 사회혁신가들이 제도적 장벽이나 개인 또는 조직의 생계문제 때문에 그런 생각을 제대로 펼치지 못하는 일을 종종 목격했어요.”

“사회혁신가들이 사회에서 길러지고 지원받고 인정을 받아야 합니다. 그런데 대부분의 지원사업이나 프로그램 등은 프로젝트 위주로 되어 있어서 휴먼웨어나 소프트웨어를 키워내지 못하는 것 같습니다. 사업도 사람이 하는 일이고 특히나 사회혁신의 경우는 그 특징이 두드러지는데 지금 사람에 대한 투자가 너무 부족한 현실입니다.”

<표 3.6> Entry, Focused, Mature 단계의 성장을 위한 필요				
구분	위치적 상태와 한계	필요 역량	필요 환경	필요 관계
Entry	현실과 이상 사이에서 혼란스러움 기회가 필요한데 스스로 기회를 만들 어낼 수 없음	사회와 자기 자신을 관찰할 수 있는 능력 성장의 불편함을 견디는 인내력 사회문제를 문제로 인식할 수 감수성	레퍼런스를 볼 수 있는 환경 실패해도 안전한 환경 작은 성공을 경험할 수 있는 환경	방향성에 관심 가져 주고 질문해주고 기회를 주는 멘토 다음 단계를 구체적 으로 상상할 수 있게 해주는 레퍼런스 미지의 영역을 함께 탐색하고 성장 할 동료
Focused	자신의 역량과 성과에 대한 자기 의심과 불안 많은 과업과 높은 몰입감에서 오는 에너지 소진	자신의 내적 성장과 역량을 객관적으로 볼 수 있는 자기 성찰 자신과 사회문제를 연결해서 보는 시스템적 시야 환경의 한계를 극복할 수 있는 회복탄력성	과업적 성과 달성과 역량 강화를 위해 관계와 경험을 확장 시킬 수 있는 환경 자기 의심을 자기 확신으로 변화 시키는 임파워먼트가 증진되는 환경	현장의 문제 해결을 위한 실제적인 레퍼런스 서로의 상태를 깊이 공감하고 지지 해줄 동료 현재를 해석해주고, 옳은 방향으로 인도 하는 멘토
Mature	높은 책임감과 현장의 과중한 업무로 사회혁신가 양성이란 과업을 놓치기 쉬운 상태 사회문제 해결을 위해 한정된 자원 속에서 버티고 있는 상태	사회문제 해결을 위해 사회와 문제를 낮설게 보고 대안적인 아이디어를 제시할 수 있는 융합적인 시야 사회혁신 생태계를 조망하며 자신의 역할을 인식할 수 있는 자기성찰	철학에 대한 공감과 정서적 지지와 격려를 받을 수 있는 환경 자신이 성장을 촉진 시킬 수 있는 대상과 연결되는 환경	영향력을 미칠 수 있는 대상 서로의 상태를 깊이 공감하고 지지 해줄 동료 생태계의 지속 가능성을 위한 인적, 물적 자원

4장

사회혁신가의 역량 모델링 및
갭(gap) 분석

I. 사회혁신가의 역량이란?

1. 역량의 의미

역량(competency)은 조직 구성원 중 우수한 성과를 창출한 고성과자(high performer)들이 일관적으로 보이는 특성을 의미한다(McLagan, 1996).¹² 여기에는 지식, 기술, 태도, 자기 개념(self-concept) 등의 요소가 포함되는데, 이중 자기 개념은 가치관, 신념, 사명감, 동기 등을 포함하는 것으로 관찰 및 측정이 어렵고 교육훈련을 통한 개발이 쉽지 않다. 반면 지식, 기술, 태도는 관찰 및 측정이 상대적으로 용이하고 교육훈련을 통해 개발될 가능성이 높으므로 일반적으로 역량 교육이라 하면 KSA 즉 지식(knowledge), 기술(skill), 태도(attitude) 교육을 의미한다(Spencer & Spencer, 1993).¹³

기업들의 경우 조직원의 역량을 지식·기술 역량과 태도 역량으로 나누어 모델링하는 것이 보통이다. 이때 지식·기술 역량은 일반적으로 연구개발-조달-생산-마케팅·영업-고객서비스 등 해당 회사의 가치사슬(value chain)을 기반으로 분석되며, 태도 역량은 비즈니스 성공에 필요한 고객 지향성, 신속성, 유연성, 도전성, 전문성, 창의성 등을 포함하여 분석된다.

2. 사회혁신가의 역량 개념

기존의 사회혁신 관련 연구를 살펴보면 사회적기업가 또는 사회적경제 조직 종사자의 역량을 분석한 연구들이 있다. 예컨대 최중석·성상현(2016)은 사회적기업가의 역량을 지식·기술 역량과 태도역량으로 나누어 모델링했다.¹⁴ 한편 노일식 외(2018)는 사회적경제기업, 중간지원기관 등 다양한 사회적경제 조직 종사자의 역량을 분석함에 있어 전문역량(technical competency)과 기반역량(foundational competency)으로 나누어 모델링했다. 이중 전문역량은 경영기획 및 평가, 구매조달·물류관리, 생산관리, 홍보 마케팅, 인사·노무관리, 세무·회계 등 가치사슬(value chain) 프레임워크를 바탕으로 사회적경제 조직에 필요한 역량을 파악했으며, 기반역량으로는 사명, 혁신, 협동, 소통 등의 키워드를 바탕으로 연구를 실행했다.¹⁵

그러나 위의 연구는 사회적 가치 창출을 위한 비즈니스의 실행을 전제로 하는 것이다. 반면 본 연구는 사회혁신을 사회문제 해결을 위한 다양한 솔루션으로 보며 사회혁신가는 사회적 기업 또는 소셜벤처 이외에도 비영리조직, 재단, 중간지원기관, 임팩트투자기관, 일반 영리기업, 정부 및 공공기관, 공기업 등 다양한 조직에서 활약하고 있다. 따라서 비즈니스에 치중한 기존의 역량모델 대신 보다 유연하고 통합적인 접근방식이 필요하다.

그런데 기존의 문헌을 살펴보면 기술역량을 하드 스킬(hard skill)과 소프트 스킬(soft skill)로 구분하는 것이 일반적이다. 예컨대 비즈니스 분야의 하드 스킬에는 디자인, 마케팅, 통계 분석, 노무·인사관리 등 섹터 전문성과 관련된 기술이 포함되며, 소프트 스킬에는 공감, 소통, 팀워크, 리더십 등 사람들과의 관계 맺기에 관련된 대인관계(interpersonal) 스킬이 포함된다.

이를 고려하여 본 연구에서는 사회혁신가의 역량을 지식/기술 역량과 태도 역량(마인드셋)으로 나누되, 이 중에서 지식/기술 역량을 섹터 전문성(하드 스킬)과 대인관계 스킬(소프트 스킬)으로 세분해 보았다. 한편 태도역량 또는 마인드셋(mindset)에는 창의성, 위험감수성, 윤리성, 타문화 감수성, 인내심(persistence), 회복탄력성(resilience), 긍정적 사고(optimism) 등의 개념이 포함될 수 있다.

II. 사회혁신가의 역량 모델링

본 연구팀은 사회혁신을 실행하기 위해 필요하거나, 사회적 가치 창출 및 시스템 체인지에 있어서 중요한 역량을 살펴 보았다. 이에 앞서 사회혁신가의 유사개념인 사회적기업가(social entrepreneur) 관련 역량 요소를 집대성한 Miller 등(2012)의 연구, Bornstein(2003)의 사회적기업가정신(social entrepreneurship) 관련 문헌,¹⁶ 아쇼카(Ashoka)의 체인지메이커(changemaker) 관련 자료 등을 참조하여 사회혁신에 필요한 역량 요소들을 파악했다. 또한 제 3장에서 설명한 인터뷰를 통해 사회혁신가들이 제시한 사회혁신 역량 요소들을 반영했다. 여기서 얻어진 결과를 바탕으로 본 연구팀이 제 2장에서 파악한 사회혁신의 주요 특징 3가지(새로움, 개선, 사회적 가치 창출 및 시스템 체인지 지향성)를 기준으로 하여 <표 4.1>과 같이 사회혁신에 필요한 역량을 분류하였다.¹⁷

첫째, **새로움(novelty)**은 사회혁신의 본질적 속성이라고 할 수 있다. 예컨대 자원봉사자가 자신에게 주어진 업무를 기존의 방식대로 열심히 잘 해서 사회에 혜택을 가져오는 것은 당연히 좋은 일이지만, 일하는 과정 또는 방식에 있어서 어떤 새로움이 없다면 이를 혁신적이라고 말할 수는 없다. 여기서 말하는 새로움은 솔루션에 대해 이해관계자가 느끼는 새로움, 또는 솔루션의 작동 환경(context)이나 적용(application) 단계에서의 새로움을 의미한다.

새로운 솔루션을 만들어내기 위해 필요한 역량 중 하드 스킬에는 새로운 기회의 인식/평가/활용, 섹터 간 융합 등이 있다. 특히 스펀터가 말한 것처럼 혁신은 본질적으로 조합(combination)의 성격을 가지므로, 다양한 섹터 간 융합을 통해 새로운 기회를 인식/평가/활용하는 역량을 키워주는 교육과 훈련이 필요하다. 이는 기존 창업교육 프로그램에서 많이 다루어지고 있다. 또한 새로움을 위해 필요한 마인드셋에는 남과 다른 관점을 의미하는 낯설게 보기(ability to challenge traditional ways of thinking), 혁신성과 창의성 등의 요소 외에도, 혁신의 과정에 동반되는 리스크와 불안함, 불편함 등을 이겨낼 수 있는 자신감, 위험감수 등이 필요하다. 이를 위해서는 격려와 지지가 뒷받침되어야 한다.

둘째, 사회혁신은 결과적 측면에서 **개선(betterment)**을 가져와야 한다. 본 연구팀은 개선을 ‘사회문제를 기존의 솔루션보다 더욱 효과적이거나, 효율적이거나, 지속가능하거나, 공정하게 해결하는 것’으로 정의한 바 있다. 제 2장에서 제시한 플레이퍼프의 실패 사례에서 볼 수 있듯이 아무리 기발하고 새로운 아이디어라 하더라도 결과적인 차원에서의 개선이 없다면 희소한 자원의 낭비에 그칠 수 있다. 물론 이를 통해 의미 있는 교훈이 생태계에 공유되었다면 거기서 나름의 의의를 찾을 수 있겠지만, 그럼에도 불구하고 귀중한 자원이 다른 곳에 쓰였다면 창출될 수 있었던 사회적 가치를 기회비용(opportunity cost)의 관점에서 고려해 보아야 한다. 따라서 혁신적인 아이디어는 장려하되, 파일럿 단계에서의 실증 데이터 수집 및 비용-효익(cost-benefit) 분석 등의 사전 단계를 반드시 거쳐야 한다.

개선을 만들기 위한 하드 스킬로는 시스템 사고(systemic thinking), 사회문제 인식 능력, 사회문제 해결 능력, 사회성과 측정 및 분석 능력 등이 가장 기본적이라 할 수 있다. 여기에 자원 동원 능력 및 자원의 효율적 활용 능력 등이 더해져야 실질적 성과를 만들어낼 수 있다. 이를 위해서는 기존 경영학에서 다루는 전략, 마케팅, 재무, 회계 등의 교육 및 훈련 프로그램이 유용하다.

한편 개선을 만들기 위한 소프트 스킬에는 공감, 소통, 팀 빌딩, 팀워크, 코칭, 갈등 해결 등의 역량이 있다. 이를 높이기 위해서는 경영학 내의 인사조직 지식을 바탕으로 하되, 프로젝트 기반 러닝(project-based learning), 액션러닝(action learning) 등의 실천적 프로그램을 통해 지식을 내재화하기 위한 노력이 동반될 필요가 있다.

셋째, 사회혁신은 **사회적 가치 창출 및 중장기적 시스템 체인지(system change)**를 지향해야 한다. 사회혁신의 열매는 특정 개인이 아닌 사회에 귀속되어야 사회적 가치가 창출된 것으로 볼 수 있으며, 이를 위해서는 사회혁신가의 신념과 의지, 윤리의식, 도덕성 등이 필요하다. 또한 사회혁신은 작은 개선에 만족하는 것이 아니라 시스템 차원의 구조적 변화를 지향한다. 이는 사회문제 해결을 위한 솔루션이 아이디어 내지 프로토타입의 단계에서부터 시작하여, 동태적 진화(dynamic evolution)의 과정을 거쳐 시스템의 구조적 변화 단계까지 발전해 나가는 것을 뜻한다. 이는 제 3장에서 언급한 것처럼 사회혁신가의 길고 고단한 여정을 필요로 하며, 그들이 내딛는 인내의 발걸음 하나 하나가 축적되어 가면서 다른 이들을 위한 열매를 맺게 된다.

우선 사회적 가치가 사회에 온전히 귀속되기 위해서는 사회적 가치 지향성(social value orientation)이 필요하다. 본 연구에서는 사회혁신가들과의 심층 인터뷰를 기반으로 사회적 가치 지향성의 세부요소로서 사회적으로 바람직한 목표 달성 추구, 사회적 가치와 재무적 가치에 대한 균형감각, 지역사회 및 생태계의 발전에 기여하려는 의지 등을 제시했다. 그리고 미션 드리프트(mission drift)를 막고 사회적 가치의 지속적 창출을 위해서는 사회혁신가의 윤리의식, 이타심, 도덕성, 자기 교정 의지 등의 마인드셋 역시 필요하다. 또한 오늘날 사회혁신가의 말 한 마디가 가져오는 리스크를 감안할 때 문화적 감수성, 성인지 감수성 등의 제고를 위한 프로그램이 필요하다.

한편 시스템 체인지를 위한 마인드셋으로는 임팩트 창출 의지, 기존 구조를 바꾸려는 의지 등이 있으며, 이 과정에서 겪게 되는 많은 시행착오와 도전, 오해와 비난, 공격 등을 버티고 극복할 수 있는 인내심, 회복탄력성(resilience), 평정심의 유지, 긍정적 사고방식 등이 필요하므로 이와 관련된 프로그램 및 지원체계가 필요하다.

시스템 체인지를 위해 꼭 필요한 또 하나의 키워드는 협력(collaboration)이다. 한 개인 또는 한 기관 차원에서 새로운 솔루션을 찾아내고, 일정 수준의 개선 성과를 내는 것은 드문 일이 아니다. 하지만 그러한 솔루션이 시스템의 구조적 변화로 이어지기 위해서는 여러 사람들

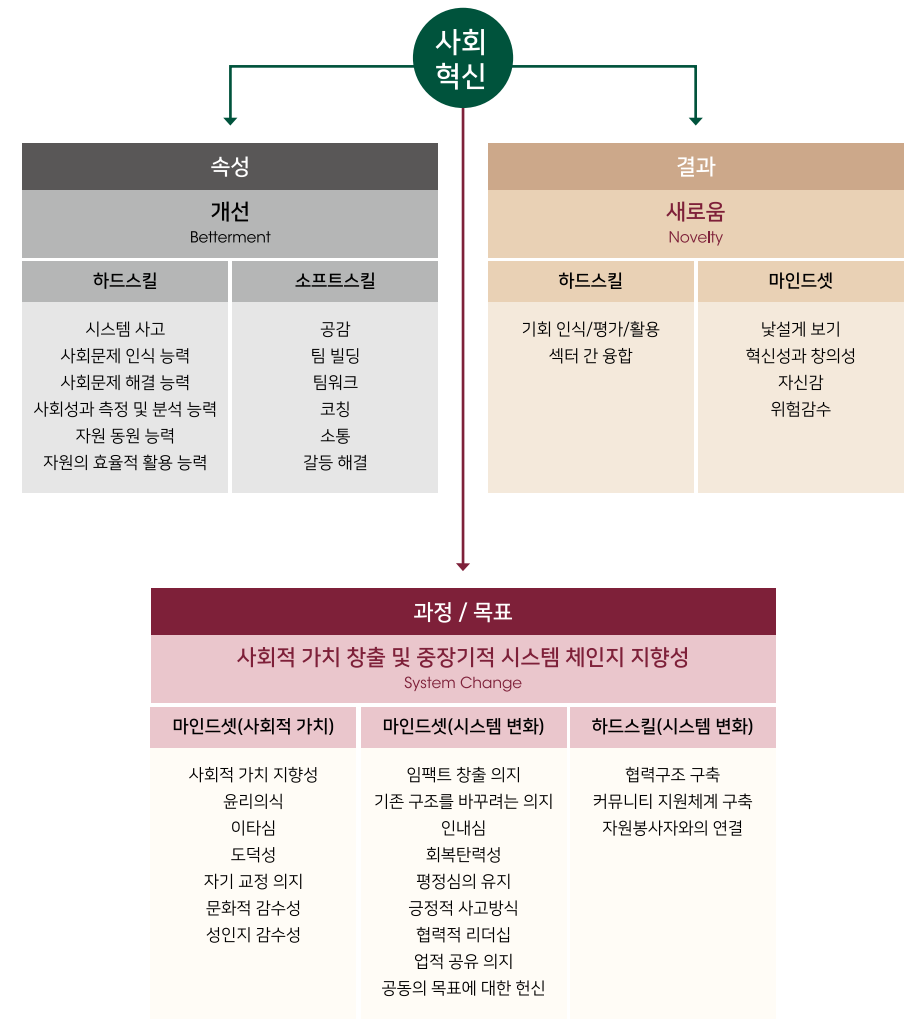
그리고 여러 기관들의 협력이 필수적이다. 이를 위해서는 사회적 자본(social capital)의 구축이 필요하다. 즉 많은 사람들과 기관들이 뜻을 함께 하고, 서로 신뢰하는 가운데 오랜 기간 동안 공동의 액션(collective action)을 실행해야 한다. 그 중심에서 깃발을 들고 버텨야 하는 사람, 동료들을 계속 격려하고 방향을 제시해야 하는 사람이 바로 사회혁신가이다. 이를 위해 필요한 마인드셋에는 협력적 리더십, 공동의 목표에 대한 헌신, 업적을 다른 이들과 공유하려는 의지, 외부로부터의 인정을 바라지 않고 조용히 일하고자 하는 의지 등이 포함된다.

그런데 시스템 체인지를 만들어내기 위해서는 하드 스킬 역시 중요하다. 예컨대 기관간 협력구조 구축, 커뮤니티 지원체계 구축, 자원봉사자와의 연결 등 협력과 네트워킹을 위한 조직적 역량이 필요하다. 이상과 관련된 교육 및 훈련과 관련하여서는 콜렉티브 임팩트(collective impact) 역량 제고를 위한 교육 및 사회적 자본 구축을 위한 지원 프로그램을 참고할 필요가 있다.

<표 4.1> 사회혁신의 주요 특징과 관련 역량		
사회혁신의 주요 특징		관련 역량
속성차원	새로움(novelty)	하드스킬 기회 인식/평가/활용 (identification, evaluation, and exploitation of opportunities) 섹터 간 융합 (willingness to cross disciplinary boundaries)
	솔루션에 대해 이해 관계자가 느끼는 새로움 또는 솔루션의 작동 환경(context)이나 적용(application) 단계에서의 새로움	마인드셋 낯설게 보기 (ability to challenge traditional ways of thinking) 혁신성과 창의성 (innovativeness and creativity) 자신감 (confidence to succeed at challenging task) 위험감수 (willingness to take risks)
결과차원	개선(betterment)	하드스킬 시스템 사고 (systemic thinking) 사회문제 인식 능력 (ability to identify social problems) 사회문제 해결 능력 (ability to solve social problems) 사회성과 측정 및 분석 능력 (ability to measure and analyze social performance)
	사회문제를 기존의 솔루션 보다 더욱 효과적(effective), 효율적(efficient), 지속가능(sustainable) 혹은 공정(fair) 하게 해결하는 것	자원 동원 능력 (ability to mobilize resources) 자원의 효율적 활용 능력 (ability to efficient use of resources)

		소프트 스킬 공감(empathy and compassion) 팀 빌딩(build effective teams) 팀워크(team-work) 코칭(coaching) 소통(interpersonal communication skills) 갈등 해결(conflict resolution skills)
과정/목표 차원	사회적가치창출및 중장기적 시스템 체인지 (system change) 지향성	마인드셋(사회적 가치) 사회적 가치 지향성 (social value orientation) 윤리의식 (sense of moral imperatives / ethics) 이타심 (commitment to helping people in need) 도덕성 (ethical impetus) 자기 교정 의지 (willingness to self-correct) 문화적 감수성 (cultural awareness) 성인지 감수성 (gender sensitivity)
	솔루션이 아이디어/ 프로토타입의 단계에서부터 진화(evolution)의 과정을 거쳐 시스템의 구조적변화 단계까지 발전해 나가며, 이러한 과정에서 솔루션을 통해 창출 되는 사회적 가치가 사회 전체로 귀속되는 것	마인드셋(시스템 변화) 임팩트 창출 의지 (desire to create a significant social impact) 기존 구조를 바꾸려는 의지 (willingness to break free from established structures) 인내심 (persistence) 회복탄력성 (resilience) 평정심의 유지 (ability to keep calm and carry on) 긍정적 사고방식 (optimism) 협력적 리더십 (collaborative leadership) 업적 공유 의지 (willingness to share credit) 공동의 목표에 대한 헌신 (ability to commit to a collective purpose)
		하드스킬(시스템 변화) 협력구조 구축 (ability to develop collaborative relationships) 커뮤니티 지원체계 구축 (ability to build community support) 자원봉사자와의 연결 (develop volunteer's support)

<그림 4.1> 사회혁신의 주요 특징과 관련 역량



위의 결과를 바탕으로 본 연구팀은 사회혁신가의 역량을 모델링했다. 우선 기존 문헌을 참조하여 역량을 지식/기술 역량과 태도역량의 두 가지 컴포넌트(component)로 나누었고, 지식/기술 역량을 하드 스킬에 해당하는 섹터 전문성(sector expertise)과 소프트 스킬에 해당하는 대인관계 스킬로 분류했다. 한편 마인드셋에 해당하는 태도역량에는 사회혁신의 특성을 반영하여 새로움의 추구, 사회적 가치 창출 및 중장기적 시스템 체인지 지향성, 그리고 이를 위해 요구되는 인내와 협력의 태도 등의 개념이 포함되는 것으로 보았다. 이상의 프레임워크를 바탕으로 <표 4.1>에 제시된 사회혁신 관련 역량을 재분류하여 <표 4.2>와 같이 정리했다.

<표 4.2> 사회혁신가의 역량 모델링

분류	주요내용	사회혁신과의 연관성
지식/기술 역량	하드스킬 (섹터 전문성) · 사회문제 해결 역량: 해결하고자 하는 특정 사회문제에 대한 구조적 이해, 해당 사회문제를 해결하려는 기존의 솔루션에 대한 이해, 해당 사회문제를 잘 해결할 수 있는 새로운 솔루션의 도출 능력 · 협력 및 네트워킹 역량: 해당 사회문제를 둘러싼 이해 관계자들의 특성 및 협력 방법에 대한 이해, 해당 사회문제를 해결하기 위해 필요한 인적·물적 자원을 동원하는 능력, 파트너들이 서로 윈-윈할 수 있는 구조를 짤 수 있는 능력 · 사회적 가치/사회성과 소통 역량: 해당 사회문제의 심각성과 중요성을 내·외부 이해관계자들과 소통하는 능력, 사회 성과를 측정하기 위한 지표 선정 및 측정 방법에 대한 이해, 조직이 창출한 사회성과를 내·외부 이해관계자들과 소통하는 능력	개선을 만들어낼 수 있는 개인의 전문성/기술 역량
	소프트 스킬 (대인관계 스킬) · 리더십(다른 사람을 리드하고 성장시키는 역량), 공감 역량, 코칭 역량, 협상 역량, 팀워크/팀빌딩 역량(팀을 조직하고 함께 일하는 역량)	개선을 만들어낼 수 있는 협업 및 팀워크 스킬 역량
마인드셋 (태도 역량)	· 낯설게 보기: 기존의 방법에 얽매임 없이 문제를 새로운 시각에서 바라보는 능력 · 창의성, 혁신성, 기회의 인식/평가/활용, 자신감, 위험 감수성(위험을 감수하는 의지)	새로움
	· 사회적 가치 지향성(사회적으로 바람직한 목표달성 추구, 사회적 가치와 재무적 가치에 대한 균형감각, 지역사회 및 생태계의 발전에 기여하려는 의지) · 윤리성, 도덕성, 자기성찰 · 타문화 감수성, 성인지 감수성	사회적 가치 창출
	· 임팩트 창출 의지, 기존 구조를 바꾸려는 의지 · 인내심, 회복탄력성, 평정심의 유지, 긍정적 사고방식 · 협력적 리더십, 업적공유 의지, 공동의 목표에 대한 헌신	시스템 체인지 지향성 및 이를 이루어내기 위한 인내와 협력의 태도

III. 국내 사회혁신가 대상 온라인 설문조사

본 연구팀은 기존 문헌연구와 심층 인터뷰 결과를 종합하여 도출된 사회혁신가의 역량 모델을 바탕으로 온라인 설문조사를 위한 설문지를 작성했다. 설문대상으로는 우선적으로 제 3장에서 언급한 온라인 심층인터뷰 대상자들에게 이메일로 설문 참여를 요청했으며, 이에 더하여 사회혁신에 관심이 많은 스탠퍼드 소셜 이노베이션 리뷰(Stanford Social Innovation Review) 한국어판 독자들을 대상으로 문자·카톡 등을 통해 익명 설문 참여를 요청했다. 익명 설문 조사를 실시한 이유는 본 설문에 본인의 역량을 자가 진단하는 질문이 포함되어 있음을 고려할 때, 기명으로 응답하는 것이 결과에 영향을 미칠 수 있기 때문이었다. 설문 수행 결과 총 146명이 응답했다.

한 가지 어려움은 익명의 설문 참여자들을 Entry, Focused, Mature의 3단계로 구분하기가 어려웠다는 점이었다. 이 문제를 해결하기 위해 사회혁신 관련 분야 또는 소셜 섹터에서 근무한 기간을 대용치(proxy)로 활용했다. 즉, 해당 기간이 3년 미만일 경우 Entry, 3년 이상 10년 미만의 경우 Focused, 10년 이상의 경우 Mature에 해당되는 것으로 가정하여 분석을 실행했다.



1. 설문조사 개요

- (1) 대상: 온라인 심층인터뷰 대상자 및 스탠퍼드 소셜 이노베이션 리뷰 한국어판 독자
- (2) 방법: 이메일/문자/카톡 등을 활용한 온라인 설문조사
- (3) 참여자 프로파일: <표 4.3> 참조

<표 4.3> 온라인 설문조사 참여자 프로파일

	구분	설문응답 자전체	사회혁신 관련 분야, 또는 소셜섹터			
			3년 미만	3년 이상 10년 미만	10년 미만	총 인원
성별	여성	88	31	21	17	69
	남성	58	19	33	13	65
최종학력	고등학교 졸업 이하	2	0	1	1	2
	대학교 재학	20	17	1	0	18
	대학교 졸업	49	21	23	4	48
	대학원 재학	16	5	6	4	15
	대학원 졸업	59	7	23	21	51
현재 또는 가장 최근의 소속조직	학교 재학(학생)	20	13	3	1	17
	학계(교수진 등)	13	3	5	3	11
	영리기업	21	9	9	2	20
	비영리, 재단	47	6	17	20	43
	정부 및 공공기관	7	4	1	1	6
	소셜섹터(사회적 기업, 소셜벤처, 협동조합 등)	30	12	14	3	29
	기타	8	3	5	0	8
	총합	146	50	54	30	134

2. 조사 도구

설문지는 총 3개 파트, 18개 문항으로 구성되었다(<표 4.4> 참조). 파트 1은 사회혁신가에게 필요한 역량에 대한 국내 사회혁신가들의 인식 수준, 교육(education & training)을 통해 강화되어야 할 핵심역량을 분석하기 위해 설계되었다. 파트 2는 사회혁신가에게 필요한 관계 및 환경 차원의 지원(care & support) 프로그램 개발을 위해 그들의 커뮤니티에 대한 인식 수준 및 사회적 자본의 충족 상태를 파악하기 위해 설계되었다. 파트 3은 성별, 경력 등 개인정보를 묻는 문항들을 삽입했다. 경력의 경우 설문응답자의 ‘전체 경력(분야 무관)’과 ‘사회혁신 관련 분야 또는 소셜섹터 경력 기간’을 모두 질문하고, 설문응답자 전체(‘사회혁신 관련 분야 또는 소셜섹터 경력 기간’ 항목에 대한 응답자와 미응답자 모두 포함)와 사회혁신 관련 분야 또는 소셜섹터 경력 별 3개 그룹(‘사회혁신 관련 분야 또는 소셜섹터 경력 기간’ 항목에 대한 응답자만 결과 분석에 포함)으로 나누어 분석을 진행하였다.

특히 파트 1의 경우 제 3장에서 도출한 사회혁신가의 핵심역량 항목들을 기반으로 설문 내용을 구성했다. 역량별 각 세부요소에 대한 상세한 분석을 위해 역량 요소들을 나열하여 각 요소에 대한 중요성 인식 정도 및 자가진단 수준을 7점 척도(7-points scale)로 측정하였다. 단, 사회혁신가의 역량 구분 중에서 가장 많은 역량 세부요소를 포함하는 태도 역량의 경우, 지나치게 많은 질문을 넣어 측정할 경우 설문 참여자의 중간 이탈이 우려되었다. 이에 사회적 가치 지향성은 사회혁신 생태계 차원에서 사회혁신가에게 요구되는 공통적인 태도 역량으로 보아 7점 척도로 질문하고, 나머지 태도 역량 14개 세부요소는 개인이 사회혁신을 추구하고 실천하기 위해 필요한 마음가짐으로 보아 전체 리스트를 제시한 후 이 중에서 응답자가 생각하기에 가장 중요한 요소를 5개 고르는 복수응답 선택의 방식으로 데이터를 수집하고 요소별 중요도를 분석하였다(〈표 4-5〉 참조). 또한 〈표 4-1〉과 〈표 4-2〉를 바탕으로 설문을 구성하되, 최대한 한국의 응답자들에게 익숙한 어휘로 바꾸어 질문 문항을 개발했다.

〈표 4.4〉 설문지 구성		
구분	핵심 질문	문항 번호
파트 1	사회혁신가에게 필요한 역량	Q1-Q11
파트 2	사회혁신가를 위한 커뮤니티와 사회적자본	Q12-Q13
파트 3	응답자 개인 정보(성별, 교육수준, 소속조직, 경력, 연락처)	Q14-Q18

〈표 4.5〉 온라인 설문 상세 문항 구성	
질문	문항
1-1. 사회혁신 역량별 중요도 (7점 척도) 아래의 사회혁신 역량에 대해 여러분께서 생각하시는 중요도 수준을 체크해 주세요. - 총 17개 항목 -	Q1. 사회적 가치 지향성(3개 항목)→태도역량(마인드셋) 관련 항목 1. 사회적으로 바람직한 목표 달성 추구 항목 2. 사회적 가치와 재무적 가치에 대한 균형감각 항목 3. 지역사회 및 생태계의 발전에 기여하려는 의지
	Q2. 사회문제 해결 역량(3개 항목)→지식/기술 역량 中 섹터 전문성 관련 항목 4. 해결하고자 하는 특정 사회문제에 대한 구조적 이해 항목 5. 해당 사회문제를 해결하려는 기존의 솔루션에 대한 이해 항목 6. 해당 사회문제를 잘 해결할 수 있는 새로운 솔루션의 도출 능력
	Q3. 사회적 가치/사회성과 소통 역량(3개 항목)→지식/기술 역량 中 섹터 전문성 관련 항목 7. 해당 사회문제의 심각성과 중요성을 내·외부 이해관계자들과 소통하는 능력 항목 8. 사회성과를 측정하기 위한 지표 선정 및 측정 방법에 대한 이해 항목 9. 조직이 창출한 사회성과를 내·외부 이해관계자들과 소통하는 능력

	Q4. 협력 및 네트워크 역량(3개 항목)→지식/기술 역량 中 섹터 전문성 관련 항목 10. 해당 사회문제를 둘러싼 이해관계자들의 특성 및 협력 방법에 대한 이해 항목 11. 해당 사회문제를 해결하기 위해 필요한 인적/물적 자원을 동원하는 능력 항목 12. 파트너들이 서로 윈-윈할 수 있는 구조를 짤 수 있는 능력
	Q5. 대인관계(5개 항목)→지식/기술 역량 中 대인관계 스킬 관련 항목 13. 리더십(다른 사람을 리드하고 성장시키는 역량) 항목 14. 공감 역량 항목 15. 코칭 역량 항목 16. 협상 역량 항목 17. 팀워크 역량(팀을 조직하고 함께 일하는 역량)
1-2. 사회혁신 역량별 자가진단 수준 (7점 척도) 아래의 사회혁신 역량에 대해 여러분께서 생각하시는 중요도 수준을 체크해 주세요. - 총 17개 항목 -	Q6-Q10: Q1-Q5와 동일
1-3. 사회혁신가에게 필요한 마인드셋 (5개 복수응답) - 총 14개 항목 -	Q11. 다음은 사회혁신가에게 필요한 마인드셋에 대한 질문입니다. 아래 보기 중에서 중요하다고 생각하시는 단어를 다섯 개 골라 주세요.→태도역량(마인드셋) 관련 항목 1. 낯설게 보기(기존의 방법에 얽매임 없이 문제를 새로운 시각에서 바라보는 능력) 항목 2. 창의성/혁신성 항목 3. 윤리성 항목 4. 기회의 인식/평가/활용 항목 5. 자신감 항목 6. 실천력(실행력, 추진력) 항목 7. 위험 감수성(위험을 감수하는 의지) 항목 8. 타문화 감수성 항목 9. 성인지 감수성 항목 10. 긍정적 사고 항목 11. 자기성찰 항목 12. 회복탄력성 항목 13. 평정심의 유지 항목 14. 인내심

2-1. 사회혁신 커뮤니티 관련 항목별 동의 수준 (7점 척도) - 총 4개 항목 -	Q12. 다음은 여러분이 속해 있는 사회혁신 커뮤니티에 대한 질문입니다. 여러분이 동의하는 정도를 7점 척도로 대답해주세요. 항목 1. 나는 사회혁신가들이 서로를 지지해주고 격려해줄 수 있는 커뮤니티가 중요하다고 생각한다. 항목 2. 나는 사회혁신가들이 서로를 지지해주고 격려해줄 수 있는 커뮤니티에 소속되어 있다. 항목 3. 나는 사회혁신가들이 서로를 지지해주고 격려해줄 수 있는 커뮤니티가 주변에 잘 형성되어 있다고 생각한다. 항목 4. 현재 본인이 속해 있는 사회혁신가 커뮤니티에 대한 만족도를 체크해주세요.
2-2. 사회적 자본 ¹⁸ (5점 척도) - 10개 항목 -	Q13. 다음은 사회적 자본에 관한 질문입니다. 각 질문에 5점 척도로 대답해주세요. 항목 1. 나는 지역사회의 일원으로서 자원봉사를 수행하고 있다. 항목 2. 나는 지난 3년동안 지역사회와 관련된 프로젝트에 참여한 경험이 있다. 항목 3. 나는 어두운 밤 홀로 길을 걸을 때 안전하다고 느낀다. 항목 4. 나는 우리 사회가 강력범죄와 인명사고에 있어 안전하다고 생각한다. 항목 5. 나는 나와 다른 라이프 스타일을 지닌 사람들과 어울리는 것을 즐기고 좋아한다. 항목 6. 나는 국내에 거주하는 다양한 외국인들이 내 삶을 더 좋게 만들어준다고 생각한다. 항목 7. 만일 내가 내일 죽는다고 해도, 지나온 나의 삶은 매우 만족스럽다. 항목 8. 나는 내가 사회 속에서 가치 있는 사람이라고 느낀다. 항목 9. 나는 옆집에 사는 이웃에게 분쟁이 일어난다면 이에 개입할 것이다. 항목 10. 나는 나의 주변 이웃들을 빈번하게 방문하곤 한다.
3. 응답자 개인 정보	Q14. 성별 Q15. 교육수준 Q16. 소속 조직: 학교(학생), 학계(교수진 등), 기업, 민간조직(재단, 비영리 등), 정부기관, 소셜섹터(사회적 기업, 소셜벤처 등) Q17. 경력: 근무 경력(전체 경력: 년), 사회혁신 관련 분야 또는 소셜섹터 경력 기간(단위: 년) Q18. 연락처(참가자 선물 지급용)

3. 온라인 설문조사 분석 결과

(1) 사회혁신 역량별 중요도 분석 결과

사회혁신 역량 세부요소별 중요도([파트 1-1])의 분석 결과 제시된 17개의 역량 세부요소의 중요도 수준은 모두 7점 만점에 평균 5.5 이상으로 높게 나타났다. 역량별 중요도 인식 수준에는 큰 차이가 없었지만, <표 4.6>과 같이 설문응답자의 사회혁신 관련 분야 또는 소셜섹터 경력별로 가장 중요하다고 생각되는 역량에는 약간의 차이가 있었다.

<표 4.6> 응답자가 가장 중요하다고 생각하는 사회혁신 역량		
구분		가장 중요하다고 생각하는 역량
전체		항목 4 해결하고자 하는 특정 사회문제에 대한 구조적 이해
사회혁신 관련 분야 또는 소셜 섹터 경력	0-3년 미만	항목 1 사회적으로 바람직한 목표달성 추구
		항목 4 해결하고자 하는 특정 사회문제에 대한 구조적 이해
		항목 7 해당 사회문제를 둘러싼 이해관계자들의 특성 및 협력 방법에 대한 이해
	3-10년 미만	항목 17 팀워크 역량(팀을 조직하고 함께 일하는 역량)
		항목 4 해결하고자 하는 특정 사회문제에 대한 구조적 이해
		항목 10 해당 사회문제의 심각성과 중요성을 내외부 이해관계자들과 소통하는 능력
	10년차 이상	항목 1 사회적으로 바람직한 목표달성 추구
		항목 4 해결하고자 하는 특정 사회문제에 대한 구조적 이해
		항목 7 해당 사회문제를 둘러싼 이해관계자들의 특성 및 협력 방법에 대한 이해
항목 17 팀워크 역량(팀을 조직하고 함께 일하는 역량)		

설문 결과 모든 응답자에게서 가장 중요한 역량으로 인식된 항목은 ‘사회문제 해결 역량’에 속하는 ‘항목 4. 해결하고자 하는 특정 사회문제에 대한 구조적 이해’ 로 나타났다.

한편 Entry 그룹과 Mature 그룹의 경우 항목 4 외에도 사회적으로 바람직한 목표 달성 추구, 이해관계자들과의 협력, 팀워크 등이 중요한 것으로 나타났다. 반면 Focused 그룹의 경우 내·외부 이해관계자들과 사회문제의 심각성과 중요성을 소통하는 능력을 중요하게 생각하는 것으로 나타났다.

(2) 사회혁신 역량 세부요소별 자가진단 결과

사회혁신 역량별 자가진단을 위한 질문을 담은 [파트 1-2]의 경우 <표 4.7>과 같이 응답자들은 ‘사회적 가치 지향성’에 속하는 ‘항목 1. 사회적으로 바람직한 목표달성 추구’에 대한 각각의 역량 수준을 높게 인식하고 있었으며, ‘사회적 가치/사회성과 소통 역량’에 속하는 ‘항목 11.

사회성과를 측정하기 위한 지표 선정 및 측정 방법에 대한 이해’에 대한 각자의 역량 수준은 낮게 인식하고 있음을 확인했다.

한편 설문응답자의 경력별로 자가진단 결과를 살펴본 결과 자신의 수준이 가장 높다고 인식하는 역량과 자신의 수준이 가장 낮다고 인식하는 역량에는 경력별 그룹 간에 별 차이가 없는 것으로 분석되었다.

<표 4.7> 사회혁신 역량에 대한 자신의 역량 수준					
구분		사회혁신 역량에 대한 자신의 수준			
		Highest		Lowest	
전체		항목 1	사회적으로 바람직한 목표달성 추구	항목 11	사회성과를 측정하기 위한 지표 선정 및 측정 방법에 대한 이해
사회혁신 관련 분야 또는 소셜 섹터 경력	0-3년 미만	항목 1	사회적으로 바람직한 목표달성 추구	항목 11	사회성과를 측정하기 위한 지표 선정 및 측정 방법에 대한 이해
	3-10년 미만	항목 1	사회적으로 바람직한 목표달성 추구	항목 11	사회성과를 측정하기 위한 지표 선정 및 측정 방법에 대한 이해
	10년차 이상	항목 1	사회적으로 바람직한 목표달성 추구	항목 11	사회성과를 측정하기 위한 지표 선정 및 측정 방법에 대한 이해

(3) 갭(gap) 분석

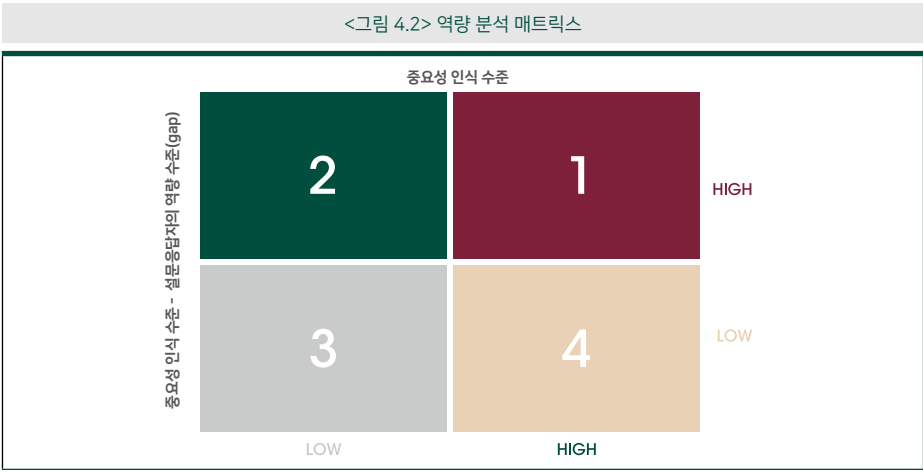
[파트 1-1(사회혁신 역량별 중요도)]과 [파트 1-2(사회혁신 역량별 충족 수준)]의 설문 결과를 기반으로 문항 간의 점수 차이를 계산하여 갭 분석을 진행한 결과, 갭이 가장 큰 항목으로는 ‘사회적 가치 지향성’에 속하는 ‘항목 2. 사회적 가치와 재무적 가치에 대한 균형 감각’, ‘협력 및 네트워크 역량’에 속하는 ‘항목 8. 해당 사회문제를 해결하기 위해 필요한 인적·물적 자원을 동원하는 능력’, 그리고 ‘사회적 가치/사회성과 소통 역량’에 속하는 ‘항목 12. 조직이 창출한 사회성과를 내·외부 이해관계자들과 소통하는 능력’으로 분석되었다(<표 4-8> 참조).

한편 경력별 갭 분석 결과 Entry 그룹에서는 사회적·재무적 가치에 대한 균형감각, Focused 그룹에서는 인적·물적 자원 동원 능력, Mature 그룹에서는 사회성과 소통 능력 등에서 갭이 큰 것으로 나타났으며, 이는 향후 사회혁신가의 여정을 기준으로 그룹별 교육 커리큘럼 작성시 고려해야 할 부분이다.

<표 4.8> 사회혁신 역량별 중요도 인식과 설문응답자의 역량 수준 간 차이 분석			
구분		gap이 가장 큰 항목	항목내용
설문 응답자 전체		항목 8	해당 사회문제를 해결하기 위해 필요한 인적·물적 자원을 동원하는 능력
사회혁신 관련 분야 또는 소셜 섹터 경력	0-3년 미만	항목 2	사회적 가치와 재무적 가치에 대한 균형 감각
	3-10년 미만	항목 8	해당 사회문제를 해결하기 위해 필요한 인적·물적 자원을 동원하는 능력
	10년차 이상	항목 12	조직이 창출한 사회성과를 내외부 이해관계자들과 소통하는 능력

(4) 역량 매트릭스 분석

위의 갭 분석을 바탕으로, 교육 및 지원을 통해 보완 또는 강화되어야 할 역량을 분류하여 살펴보기 위해 <그림 4.2>의 역량 매트릭스를 활용했다. 역량 매트릭스는 ‘역량에 대한 중요성 인식 수준’을 가로축, ‘역량에 대한 중요성 인식 수준과 설문응답자의 역량 수준 간의 차이(gap)’을 세로축으로 놓고 역량별 상태를 분석한 표이다. 역량을 매트릭스 상의 사분면에 분류함으로써 역량별 보완 및 강화의 시급성을 파악하고, 이를 기반으로 균형 있는 역량발전을 위해 필요한 교육 및 지원 체계의 방향성을 설정하고자 하였다.



역량 매트릭스의 각 사분면에 속하는 역량은 다음과 같이 분류할 수 있다.

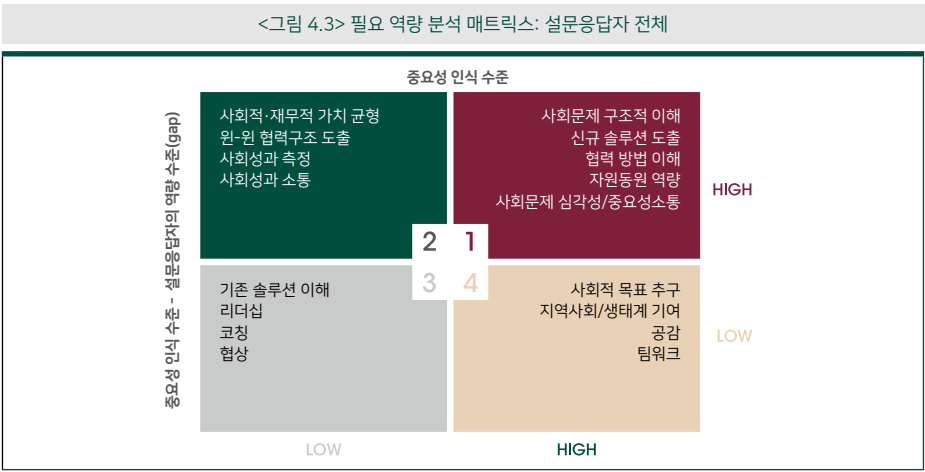
- 1사분면: 매우 중요하다고 인식되고 있으나, 역량의 충족 수준은 그만큼 높지 않아 교육 및 지원을 통해 시급하게 보완 또는 강화될 필요가 있는 역량
- 2사분면: 비교적 덜 중요하다고 인식되고는 있지만, 역량의 충족수준 또한 낮은 상황이어서 교육 및 지원을 통해 보완 또는 강화될 필요가 있음. 직무나 소속 분야 등 개인의 특성과 상황에 적합한 맞춤형 교육 및 지원이 필요한 역량
- 3사분면: 중요성 인식 수준과 역량의 충족 수준이 모두 낮은 역량으로 교육 및 지원이 시급하게 필요하지 않을 수 있으나 사회, 업무환경, 조직 등의 다양한 변화에 대응하는 과정에서 해당 역량에 대한 중요성을 재검토하고 보완 및 강화의 방향성을 점검할 필요가 있는 역량
- 4사분면: 중요성 인식 수준과 역량의 충족 수준이 모두 높아 교육 및 지원이 시급하게 필요하지 않으나, 역량의 균형 발전 측면에서 기타 역량과 함께 지속적 보완 및 강화가 가능하도록 교육 및 지원의 방향성을 검토할 필요가 있는 역량

역량 매트릭스 분석 과정에서는 보다 편리한 분석을 위해 온라인 설문조사의 [파트 1-1]과 [파트 1-2]에서 나열되었던 총 17개의 사회혁신가 역량 요소에 대한 키워드를 <표 4.9>와 같이 도출하였다.

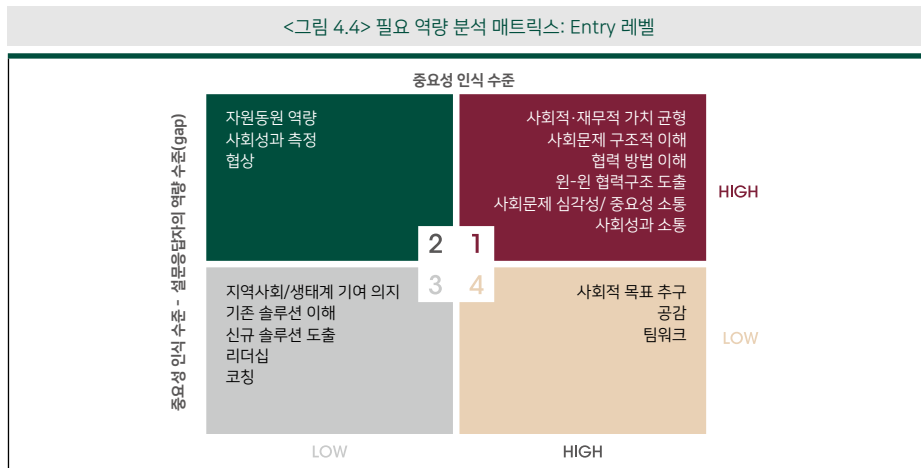
<표 4.9> 사회혁신가 역량 및 키워드 정리			
역량 분류		항목내용	키워드
사회적 가치 지향성	항목 1	사회적으로 바람직한 목표달성 추구	사회적 목표 추구
	항목 2	사회적 가치와 재무적 가치에 대한 균형 감각	사회적·재무적 가치균형
	항목 3	지역사회 및 생태계의 발전에 기여하려는 의지	지역사회/생태계 기여 의지
사회문제 해결 역량	항목 4	해결하고자 하는 특정 사회문제에 대한 구조적 이해	사회문제 구조적 이해
	항목 5	해당 사회문제를 해결하려는 기존의 솔루션에 대한 이해	기존 솔루션 이해
	항목 6	해당 사회문제를 잘 해결할 수 있는 새로운 솔루션의 도출 능력	신규 솔루션 도출
협력 및 네트워킹 역량	항목 7	해당 사회문제를 둘러싼 이해관계자들의 특성 및 협력 방법에 대한 이해	협력 방법 이해
	항목 8	해당 사회문제를 해결하기 위해 필요한 인적·물적 자원을 동원하는 능력	자원동원 역량
	항목 9	파트너들이 서로 윈-윈할 수 있는 구조를 짤 수 있는 능력	윈-윈 협력구조 도출

사회적 가치/사회성과 소통 역량	항목 10	해당 사회문제의 심각성과 중요성을 내외부 이해관계자들과 소통하는 능력	사회문제 심각성/중요성 소통
	항목 11	사회성과를 측정하기 위한 지표 선정 및 측정 방법에 대한 이해	사회성과 측정
	항목 12	조직이 창출한 사회성과를 내외부 이해관계자들과 소통하는 능력	사회성과 소통
대인관계	항목 13	리더십(다른 사람을 리드하고 성장시키는 역량)	리더십
	항목 14	공감 역량	공감
	항목 15	코칭 역량	코칭
	항목 16	협상 역량	협상
	항목 17	팀워크 역량(팀을 조직하고 함께 일하는 역량)	팀워크

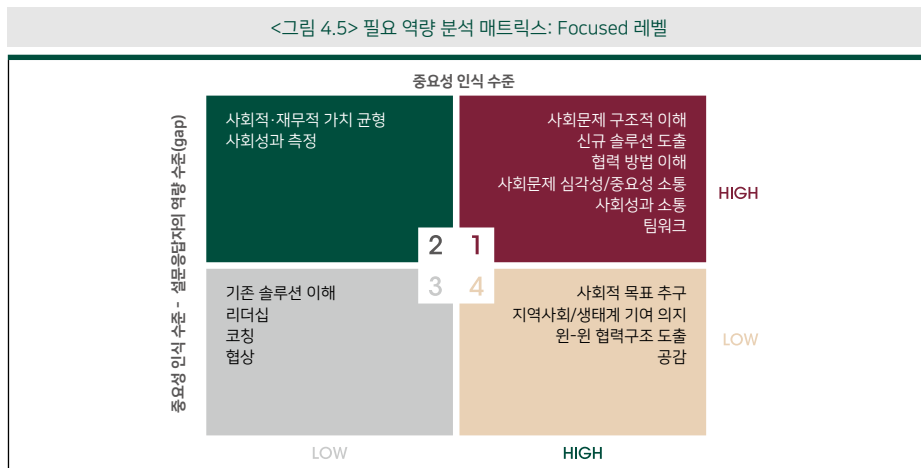
그 다음으로는 앞서 분석한 사회혁신 역량 별 중요도 분석결과와 갭 분석결과의 중간값을 기준으로 중간값 이상은 ‘높음’, 중간값 미만은 ‘낮음’으로 구분하여 17개 역량을 매트릭스의 4사분면에 분류하였다. 또한 사회혁신 관련 분야 또는 소셜섹터 경력별로 역량 매트릭스를 완성하였다. (그림 <4.3~4.6> 참조).



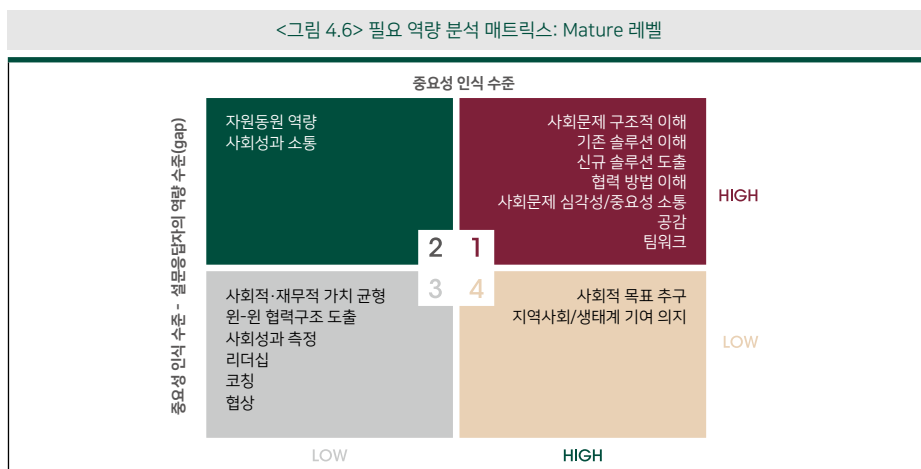
<그림 4.4> 필요 역량 분석 매트릭스: Entry 레벨



<그림 4.5> 필요 역량 분석 매트릭스: Focused 레벨



<그림 4.6> 필요 역량 분석 매트릭스: Mature 레벨



분석 결과 전반적으로 가장 우선순위가 높은 역량(1사분면)은 사회문제의 구조적 이해, 신규솔루션 도출, 협력방법 이해, 자원동원 역량, 사회문제 심각성/중요성 소통 등이었다 (<그림 4.3> 참조). 또한 중요성은 상대적으로 낮지만 갭을 크게 느끼는 분야(2사분면)로는 사회적·재무적 가치 균형, 원-원 협력구조 도출, 사회성과 측정, 사회성과 소통 등이 있었다.

Entry 레벨(<그림 4.4> 참조)에서는 전체 평균 대비 상대적으로 사회적/재무적 가치 균형, 원-원 협력구조 도출, 사회성과 소통 등에 대한 역량 개발 니즈가 높았으며, 협상 스킬에 대한 갭을 느낀다는 점이 눈에 띄었다. 반면 자원동원 역량에 대한 니즈는 전체 평균 대비 상대적으로 중요성이 떨어졌다.

Focused 레벨(<그림 4.5> 참조)에서는 전체 평균 대비 사회성과 소통 및 팀워크에 대한 중요성 및 갭을 크게 느낀다는 점이 눈에 띄었다. 반면 Mature 레벨(<그림 4.6> 참조)에서는 전체 평균 대비 기본 솔루션의 이해, 공감, 팀워크 등에 대한 중요성 및 갭을 크게 느낀다는 점이 주목할 만 했다.

이상의 결과는 수요자의 니즈를 기반으로 하는 역량 교육 프로그램 개발 시 유용하게 활용될 수 있을 것으로 기대된다.

(5) 마인드셋 분석 결과

사회혁신가에게 필요한 마인드셋 요소([파트 1-3])에 대한 응답 분석 결과 경력기간과 상관없이 ‘항목 6. 실천력(실행력, 추진력)’이 가장 중요한 마인드셋 요소로 분석되었다. 따라서 향후 교육 프로그램 개발시 ‘린스타트업(Lean Start-up)’, ‘액션러닝’과 같은 실천 중심의 교육 방식이 좀더 비중 있게 고려되어야 할 것으로 보인다(<표 4.11-12> 참조).

또한 ‘항목 1. 낯설게 보기(기존의 방법에 얽매임 없이 문제를 새로운 시각에서 바라보는 능력)’과, ‘항목 2. 창의성/혁신성’ 또한 중요한 요소로서 인식되고 있음을 확인했다. 이는 ‘새로움’이 사회혁신의 가장 중요한 속성 중 하나라는 본 연구진의 정의가 한국 사회혁신가들의 일반적인 인식과 상당히 부합하고 있음을 시사한다.

이외에도 ‘항목 3. 윤리성’, ‘항목 11. 자기성찰’, ‘항목 12. 회복탄력성’, ‘항목 14. 인내심’, ‘항목 7. 위험감수성’ 등이 중요한 마인드셋 또는 태도 역량 요소로 언급되었다.

<표 4.10> 사회혁신가에게 필요한 마인드셋 요소 분석 결과															
구분		항목 1	항목 2	항목 3	항목 4	항목 5	항목 6	항목 7	항목 8	항목 9	항목 10	항목 11	항목 12	항목 13	항목 14
설문 응답자 전체		89	76	54	40	24	110	43	29	20	34	56	53	15	42
사회혁신 관련 분야 또는 소셜섹 터 경력	0-3년 미만	33	23	15	16	6	35	13	11	7	10	21	19	7	14
	3-10년 미만	32	31	21	21	8	42	20	14	5	13	17	20	4	19
	10년차 이상	19	16	14	14	9	24	7	3	8	8	13	8	2	8

<표 4.11> 사회혁신가에게 가장 필요한 마인드셋				
구분		가장 중요한 마인드셋 요소 (카운트 횟수가 가장 많았던 요소)	카운트 횟수	항목 내용
설문 응답자 전체			110	실천력 (실행력, 추진력)
사회혁신 관련 분야 또는 소셜섹터 경력	0-3년 미만	항목 6	35	
	3-10년 미만		42	
	10년차 이상		24	

(6) 필요 환경 및 필요 관계 분석 결과

제 3장에서 한국 사회혁신가들의 필요 환경, 필요 관계에 대한 여정 단계별 분석결과를 제시했다. 이와 관련 한국 사회혁신가들의 커뮤니티에 대한 인식조사([파트 2-1]) 결과 서로를 지지해주고 격려해줄 수 있는 커뮤니티의 중요성은 7점 만점에 6점 이상으로 측정되어 그 중요성이 매우 높게 인식되고 있음을 확인했다(<표 4.12> 참조).

반면 커뮤니티에 대한 소속감, 커뮤니티 형성 상태, 만족도 등을 살펴본 결과, 본인이 지지와 격려를 제공하는 커뮤니티에 소속되어 있다고 생각하는 정도(5.0/7점)나 커뮤니티가 주변에 잘 형성되어 있다고 생각하는 정도(4.5/7점), 현재 본인이 속한 커뮤니티에 대한 만족도(4.9/7점)는 상대적으로 낮은 것으로 분석되었다.

<표 4.12> 사회혁신가의 커뮤니티에 대한 인식조사 결과(7점 만점)					
구분		설문응답자 전체	사회혁신 관련 분야 또는 소셜섹터 경력		
			0~3년 미만	3~10년 미만	10년차 이상
항목1	나는 사회혁신가들이 서로를 지지해주고 격려해줄 수 있는 커뮤니티에 소속되어 있다.	6.3	6.4	6.2	6.3
항목2	나는 사회혁신가들이 서로를 지지해주고 격려해줄 수 있는 커뮤니티가 중요하다고 생각한다.	5.0	5.1	4.9	5.2
항목3	나는 사회혁신가들이 서로를 지지해주고 격려해줄 수 있는 커뮤니티가 주변에 잘 형성되어 있다고 생각한다.	4.5	4.6	4.4	4.3
항목4	현재 본인이 속해 있는 사회혁신가 커뮤니티에 대한 만족도를 체크해주세요.	4.9	4.9	5.0	5.1
gap	항목1 - 항목2(중요성 인식 - 현재 소속 상태)	1.3	1.3	1.3	1.1
	항목1 - 항목3(중요성 인식 - 현황에 대한 인식)	1.8	1.8	1.8	1.9

또한 타인과의 관계 속에서 형성되는 믿음, 신뢰, 네트워크 등의 사회적 자본(social capital)에 대한 측정 결과 전체 10개 항목 중 9개에 대하여 5점 만점에 3점대 수준으로 분석되었다(<표 4.14> 참조).

<표4.13> 사회혁신가의 사회적 자본에 대한 인식 분석 결과(5점 만점)											
구분	문항 1	문항 2	문항 3	문항 4	문항 5	문항 6	문항 7	문항 8	문항 9	문항 10	사회적 자본 항목 전체 평균
설문 응답자 전체	3.4	3.7	3.1	2.8	3.5	3.6	3.8	4.0	3.1	2.2	3.3
사회혁신 관련 분야 또는 소셜섹터 경력	0-3년 미만	3.3	3.9	2.9	2.7	3.6	3.8	3.7	4.0	3.2	3.3
	3-10년 미만	3.2	3.4	3.3	2.9	3.5	3.6	3.9	3.9	3.1	3.3
	10년차 이상	3.2	3.6	3.2	2.8	3.4	3.4	3.7	4.1	3.2	3.3
일반인 대상 평균	3.4	2.8	3.6	3.6	4.3	3.8	4.0	4.7	3.6	2.8	3.7

2020년 가을, 신현상 교수 연구팀이 아름다운재단의 후원을 받아 일반인을 대상으로 동일한 측정도구를 사용하여 조사한 사회적 자본 평균치가 3.7/5점이었던데 반해,¹⁹ 사회혁신가들의 사회적 자본 평균치는 3.3/5점으로 더 낮은 수준이었다는 점은 다소 놀라운 결과였다(t-stat =

5.85, $p<0.01$). 문항별로 살펴보면 문항 1(‘나는 지역사회의 일원으로서 자원봉사를 수행하고 있다.’)와 문항 2(‘나는 지난 3년 동안 지역사회와 관련된 프로젝트에 참여한 경험이 있다.’)를 제외한 나머지 항목에 있어서는 사회혁신가들의 사회적 자본 수준이 평균치 보다 전반적으로 낮은 수준으로 분석되었다. T-test를 활용해 통계적 유의성을 검증해 본 결과 문항 6을 제외한 나머지 항목(문항 3, 4, 5, 7, 8, 9, 10)은 모두 유의수준 1% 수준에서 통계적으로 유의했다 ($p<0.01$).

이들 문항 중에서 일반인 대비 사회혁신가들의 응답 평균치가 10% 이상 낮았던 경우를 살펴보면 다음과 같다. 우선 ‘항목 3. 나는 어두운 밤 홀로 길을 걸을 때 안전하다고 느낀다.’, ‘항목 4. 나는 우리 사회가 강력범죄와 인명사고에 있어 안전하다고 생각한다.’의 경우는 이들이 일반인보다 열악한 상황 하에서 사회문제를 직접 대면하고 있다는 점에서 이해할 만하다. 반면 ‘항목 5. 나는 나와 다른 라이프 스타일을 지닌 사람들과 어울리는 것을 즐기고 좋아한다.’, ‘항목 9. 나는 옆집에 사는 이웃에게 분쟁이 일어난다면 이에 개입할 것이다.’, ‘항목 10. 나는 나의 주변 이웃들을 빈번하게 방문하곤 한다.’ 등에서 상대적으로 낮은 점수가 나온 것은 향후 추가적인 연구가 필요한 부분이다.

이처럼 사회혁신가의 필요 중에서 환경과 관계 요소를 커뮤니티와 사회적 자본의 측면에서 살펴본 결과 한국 사회혁신가들의 어려운 현실을 파악할 수 있었다. 주목할 만한 것은 사회혁신가들의 사회적 자본이 일반인보다 낮다는 점이다. 특히 ‘항목 8. 나는 내가 사회 속에서 가치 있는 사람이라고 느낀다.’에서 일반인의 평균이 4.7/5점인데 사회혁신가의 평균이 4.0/5점으로 크게 낮은 수준이라는 점은 뼈아픈 부분이다. 이와 관련하여 사회혁신 생태계 차원의 지지와 후원 노력이 필요하다.

5장

사회혁신가의 역량 강화를 위한 교육 및 지원 프로그램

생태계의 지속가능한 성장과 발전을 위해 가장 중요한 것은 인재의 유입(acquisition)과 유지(retention)이다. 이를 위해서는 인재에게 적합한 인센티브가 생태계 차원에서 지속적으로 제공되어야 한다. 이때 필요한 인센티브는 생태계에 속한 구성원 개인의 성장을 돕고 그에 맞는 심리적 보상(성취감, 만족감, 자기효능감, 인정, 지지 등)을 제공하는 내재적 인센티브(internal incentive), 그리고 성과 수준에 적합한 임금이나 안정적인 근무를 위한 복지 등을 제공하는 외재적 인센티브(external incentive)로 나눌 수 있다. 내재적 인센티브와 외재적 인센티브 모두 인재들로 하여금 자신의 활동을 강화하고 지속하게 만드는 동기부여(motivation)로 이어진다는 점에서 어느 한 쪽에 치우치기 보다는, 적절한 균형을 찾아 적절하게 제공되어야 한다. 이때 동기부여하고자 하는 대상에 적합한 형태로 인센티브 시스템을 구축하는 것이 중요하다.

본 연구진은 이러한 관점에서 사회혁신가들이 각자의 여정을 지속할 수 있도록 돕기 위한 생태계 차원의 인센티브 시스템을 고민해 보았다. 단 외재적 인센티브는 기관 내외 조직 차원의 전략 및 자원 배분과 관련된 문제이므로 본 연구의 범위에 포함하지 않기로 했다. 이에 따라 본 연구에서는 내재적 인센티브에 초점을 맞추기로 한다.

제 3장에서 본 연구팀은 한국 사회혁신가들과의 소통을 통해 그들의 성장 단계별 여정을 살펴보았으며, 그들의 필요를 역량, 환경, 관계 등의 차원에서 살펴보았다. 한편 제 4장에서는 사회혁신가들이 자신들의 목표를 달성하기 위해, 성장하고 발전하기 위해, 또는 위기와 시련을 극복하고 그들의 여정을 지속하기 위해 중요한 역량을 모델링하고 그들이 느끼고 있는 우선순위를 수요 측면에서 살펴보았다. 설문분석 결과 사회혁신가들의 니즈에 맞는 역량 제고 교육이 필요하며, 특히 환경과 관계 측면에서의 필요를 채워주고 지원하기 위한 생태계 차원의 노력이 시급하다는 점을 알 수 있었다.

따라서 본 연구팀은 사회혁신가의 성장과 발전을 위한 내재적 인센티브로서 교육(education & training)과 지원(care & support) 프로그램을 집중적으로 고민해 보았다. 이를 위해 본 장에서는 공급 측면에서의 분석을 위해 국내외 사회혁신 관련 교육 및 지원 프로그램을 조사하고, 해당 프로그램이 어떤 역량을 키우고자 하는지, 어떤 환경과 관계를 제공하고 있는지 분석했다. 이를 통해 현재 한국 사회혁신 생태계의 교육 및 지원 프로그램의 사각지대를 살펴보고 국내 사회혁신가들의 균형 잡힌 역량 제고와 그들이 필요로 하는 환경 및 관계를 제공하기 위해 집중해야 할 부분을 파악하고, 사회혁신가의 여정을 지속함에 있어서 도움이 될 수 있는 교육 및 지원 솔루션을 도출하고자 한다.

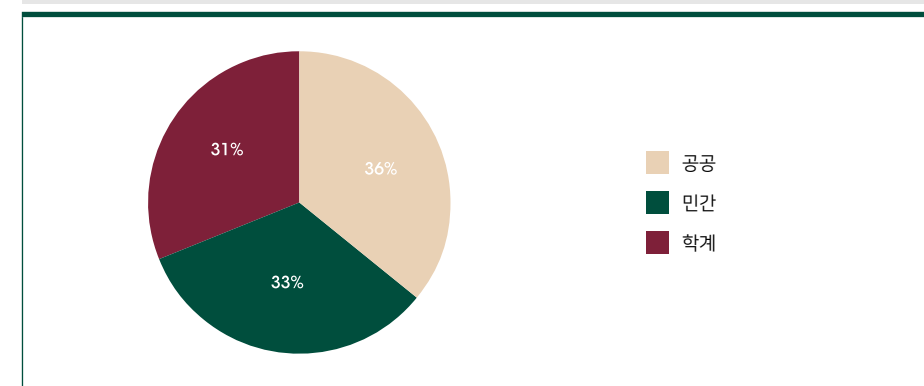
I. 국내 사회혁신 관련 교육 및 지원 프로그램

지난 10년간 운영·기획된 80개의 국내 사회혁신 관련 교육 및 지원 프로그램을 분석한 결과 공공 36%, 민간 33%, 학계 31%로 교육주관기관의 유형은 비교적 균형 잡힌 분포를 보였으나([그림 5.1] 참조), 프로그램의 대상과 목적에는 다소 불균형이 있음이 드러났다.

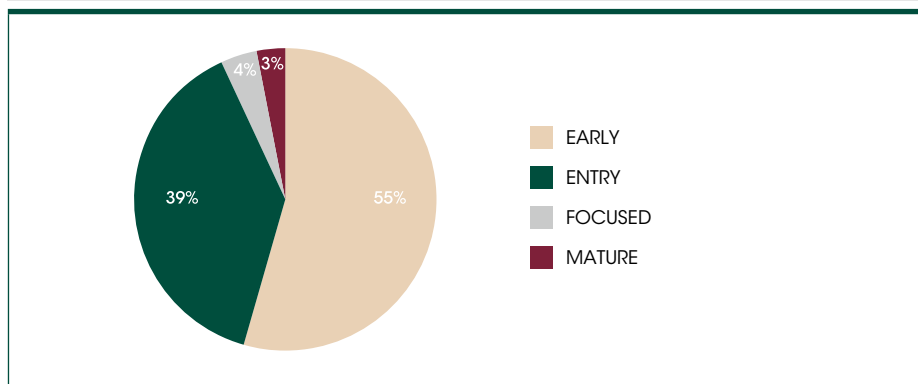
첫째, 교육 및 지원 대상을 Entry, Focused, Mature 단계별로 나누어 보았다. 이때 좀더 세분화된 분석을 위해 Early 단계를 추가했다. Early 대상 프로그램은 사회혁신과 관련한 시도나 경험을 처음 해보는 청년 집단을 주된 타겟으로 삼아 사회혁신에 대한 인식 제고 및 저변 확대를 추구하는 수준의 프로그램을 의미한다. 대학이나 정부/지자체 교육 프로그램 중에 이런 경우가 많았는데, 이들을 사회혁신가로 간주하기에는 다소 무리가 있다는 점을 고려하여 Entry 이전 단계로 설정했다. 한편 사회혁신과 관련한 구체적인 아이디어나 기획을 기반으로 관련 사업이나 활동을 실행해 보고자 하는 집단을 주된 타겟으로 하는 프로그램의 경우는 Entry 단계 대상 프로그램으로 분류했다.

교육 및 지원 대상의 분포를 분석한 결과 한국의 사회혁신 관련 교육 및 지원 프로그램은 Early(55%) 및 Entry(39%) 단계에 치중되어 있음을 확인했으며, Focused 단계 즉 경력자나 실무진을 대상으로 하는 프로그램(4%)과 Mature 단계 즉 리더 또는 관리자 급을 대상으로 하는 프로그램(3%)은 생태계 차원에서 매우 부족한 실정임을 확인했다([그림 5.2] 참조).

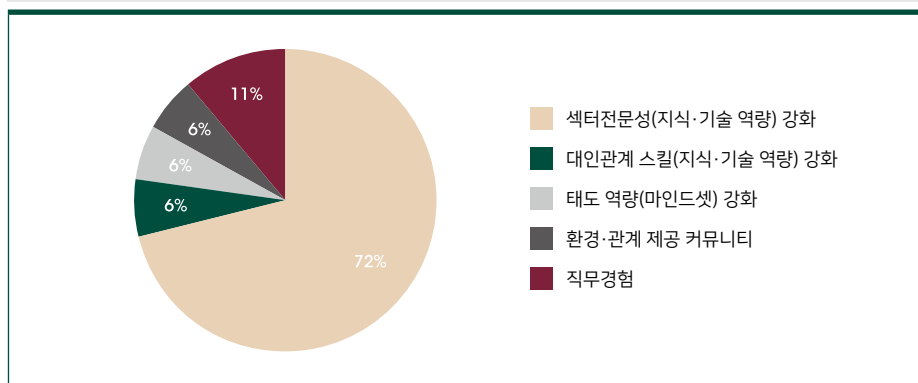
<그림 5.1> 국내 사회혁신 관련 교육 및 지원 운영 기관 분포



<그림 5.2> 국내 사회혁신 관련 교육 및 지원 대상 분포



<그림 5.3> 국내 사회혁신 관련 교육 및 지원 목적



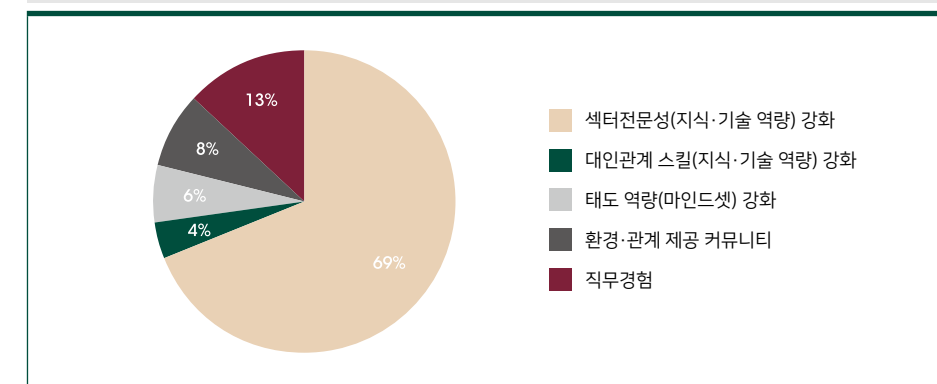
둘째, 교육 및 지원 프로그램의 목적 차원에서 살펴보았다. 이때 사회혁신가 역량 제고 목적의 프로그램을 섹터 전문성(지식·기술 역량), 대인관계 스킬(지식·기술 역량), 태도 역량(마인드셋), 환경·관계 제공 커뮤니티, 직무경험(인턴십 프로그램 등) 등으로 나누어 분석했다. 앞서 제 4장에서 살펴본 것과 같이 사회혁신가 역량의 경우 교육 프로그램을 통해 강화될 수 있으며, 사회혁신가의 환경·관계와 관련된 필요는 커뮤니티 형성 지원 프로그램을 통해 채워줄 수 있다. 이를 고려하여 프로그램의 목적을 파악하였다. 한편 직무경험 제공목적의 프로그램은 현장에서의 다양한 실무 경험을 통해 역량, 환경, 관계 등을 복합적으로 제공하는 것을 목적으로 하는 유형이라는 점을 고려하여 별도의 항목으로 구분했다.

이상의 논의를 바탕으로 <그림 5.3>에서처럼 목적별 분포를 확인한 결과 섹터 전문성 강화 중심의 교육 프로그램이 72%, 인턴십 위주의 직무경험 프로그램이 11%를 차지하고 있었고, 대인관계 스킬, 태도 역량, 환경·관계 제공 커뮤니티 등과 관련된 프로그램은 20% 미만에 불과함을 확인했다.

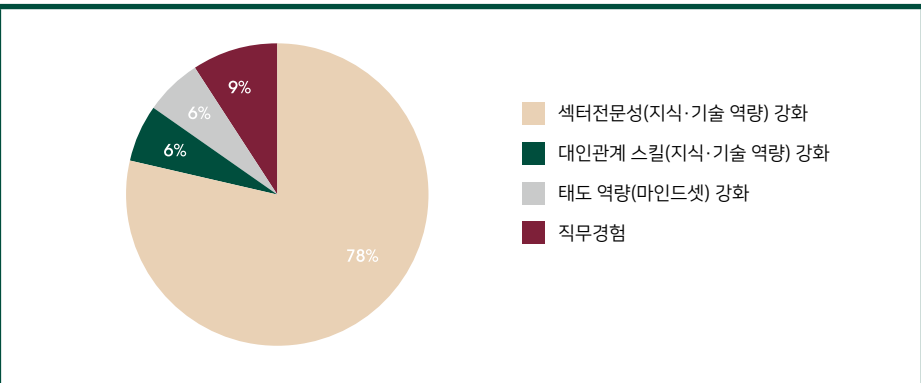
그 다음으로는 사회혁신가의 여정 단계(Early, Entry, Focused, Mature) 관점에서 교육 및 지원 목적별 분포를 분석한 결과는 <그림 5.4-5.7>과 같다. Early 대상 프로그램의 경우 교육 및 지원이 집중되어 있는 대상인만큼 다양한 프로그램이 제공되고 있었지만, 여전히 80% 이상이 지식/기술 역량에 집중되어 있었고, 태도 역량, 커뮤니티 제공, 직무경험 제공 등은 크게 부족한 불균형적 구조였다. 이와 같은 불균형 패턴은 Entry 레벨에서 더욱 심화되었다. Focused 및 Mature 레벨에서는 샘플 수가 작은 관계로 균형을 논하기는 곤란하지만, 전반적으로 볼 때 사회혁신가의 니즈와 필요를 반영한 프로그램이라고 보기는 어려운 것으로 판단된다.

이상의 결과를 종합했을 때, 한국 사회혁신 생태계의 가장 중요한 페인 포인트(pain point) 중 한 가지는 불균형적인 교육 및 지원 프로그램이라고 볼 수 있다. 이는 생태계의 주요 플레이어들이 수요자의 니즈를 생각하기 보다는, 공급자의 편의 또는 공급자가 가지고 있는 역량을 위주로 주어진 예산 범위 안에서 교육 및 지원 프로그램을 기획하고 운영하기 때문에 나타나는 결과라고 볼 수 있다.

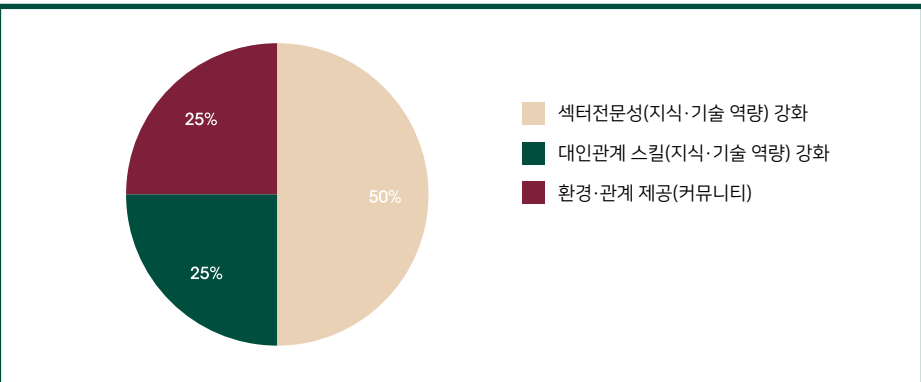
<그림 5.4> Early 단계 대상 교육 및 지원의 목적 분포



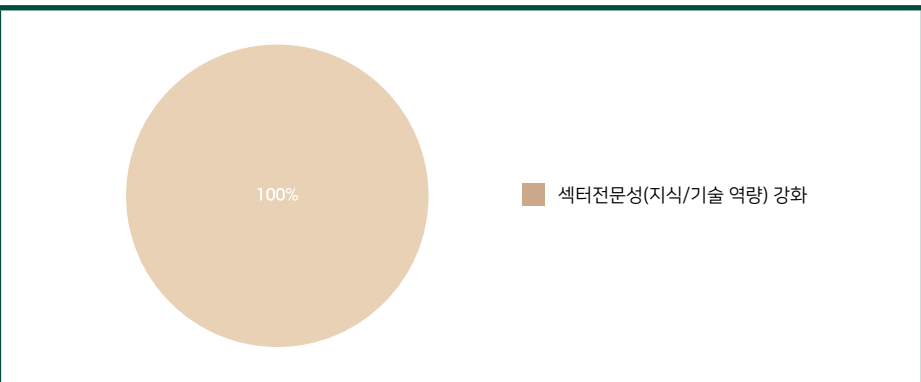
<그림 5.5> Entry 단계 대상 교육 및 지원의 목적 분포



<그림 5.6> Focused 단계 대상 교육 및 지원의 목적 분포



<그림 5.7> Mature 단계 대상 교육 및 지원의 목적 분포



본 연구에서 밝혀진 바와 같이 사회혁신가에게 필요한 역량 강화를 돕고, 커뮤니티 구축을 도와 관계와 환경을 제공하는 등 그들의 성장 여정을 효과적으로 지원하기 위해서는 지금부터라도 생태계 차원에서 교육 및 지원의 사각지대를 인식하고, 이 문제를 해결하면서 교육 및 지원을 통한 내재적 인센티브 시스템을 재정비할 필요가 있다.

특히 기존 교육 대상의 폭을 확장하여 특히 Focused와 Mature 단계의 사회혁신가를 위한 교육 프로그램을 제공하고, 교육구성 또한 세분화·다양화하여 사회혁신가의 역량 개발에 대한 니즈를 고르게 채워줄 수 있는 솔루션이 필요할 것이다. 또한 한국의 사회혁신가들 입장에서 대인관계 스킬이나 커뮤니티의 형성과 같이 타인과의 관계 속에서 개인의 역량이 강화되고 심리적인 지원을 제공받을 수 있는 기회 자체가 현재 사회혁신 생태계에는 부족하다. 따라서 이에 대한 솔루션을 양적·질적으로 확대하여 더욱 많은 기회를 제공할 필요가 있다.

II. 해외 사회혁신 관련 교육 및 지원 프로그램

본 연구진은 해외 우수기관들이 진행하고 있는 사회혁신 관련 교육 및 지원 프로그램을 살펴보면서 향후 우리 사회혁신 생태계가 어떤 점을 배우면 좋을지를 살펴보았다.

(1) 지식/기술 역량 – 섹터 전문성

- 사회문제 해결 역량: 해결하고자 하는 특정 사회문제에 대한 구조적 이해, 해당 사회문제를 해결하려는 기존의 솔루션에 대한 이해, 해당 사회문제를 잘 해결할 수 있는 새로운 솔루션의 도출 능력
- 협력 및 네트워킹 역량: 해당 사회문제를 둘러싼 이해관계자들의 특성 및 협력 방법에 대한 이해, 해당 사회문제를 해결하기 위해 필요한 인적·물적 자원을 동원하는 능력, 파트너들이 서로 윈-윈할 수 있는 구조를 짤 수 있는 능력)
- 사회적 가치/사회성과 소통 역량: 해당 사회문제의 심각성과 중요성을 내·외부 이해관계자들과 소통하는 능력, 사회성과를 측정하기 위한 지표 선정 및 측정 방법에 대한 이해, 조직이 창출한 사회성과를 내·외부 이해관계자들과 소통하는 능력

① UC 버클리대 책임경영센터(Center for Responsible Business)

책임감 있고(responsible) 회복탄력성이 있으며(resilient) 지속가능한(sustainable) 비즈니스와 사회를 연결하는 교육을 제공하며 인권, 비즈니스, 지속가능한 혁신, 지속가능한 식품에 주목한다. 이와 관련하여 실무자급을 대상으로 ‘지속가능성 역량 강화 과정(Sustainability Skills Course)’를 제공하고 있으며, 소셜섹터 전반에 걸친 주요 스킬인 임팩트 측정 및 관리(Impact Measurement & Management), 지속가능성 측정 및 보고(Sustainability Measuring & Reporting), 탄소발자국 분석(Carbon Footprint Analysis), 제휴관계 구축 및 내부 판매(Coalition Building & Internal Selling), 시스템 썬킹 및 맵핑(Systems Thinking & Mapping) 등에 대한 세부적인 교육을 제공한다.

② 스탠퍼드대 사회혁신센터(Center for Social Innovation)

스탠퍼드대 경영대학원(Stanford Graduate School of Business) 산하 사회혁신센터는 임팩트 측정, 시스템 썬킹, 융합적 접근 등의 키워드를 바탕으로 다양한 교과목들을 개발 및 운영하고 있다. 특히 이들은 실무자급을 대상으로 경험적 학습(experiential learning)을 통해 복잡한 문제들에 대한 혁신적인 해결 방안을 도출할 수 있는 개인과 조직의 역량을 강화시키기 위해 다양한 프로그램을 제공한다. 인턴십으로는 임팩트 관련 기관에서의 실제 경험, 네트워크 형성, 실제 임팩트 투자 실행 등의 기회를 제공하고 있다.

③ 하버드 경영대학원 사회적기업가 이니셔티브(Social Enterprise Initiative)

기아구호, 건강, 교육, 바이오, 마이크로 파이낸스 등 다양한 사회문제를 해결하는 비영리 조직의 리더들을 대상으로 리더십 기술과 경영 역량과 관련한 관리자급 교육 프로그램을 제공한다. 교육 과정 중 ‘비영리를 위한 성과측정(Performance Measurement for Effective Management of Nonprofit Organizations)’은 비영리 조직 리더가 성과 측정을 통해 직접 조직의 미션 달성 능력을 향상시킬 수 있도록 설계된 3일 짜리 프로그램이다. 참가자들은 전략적 성과 측정을 통해 자원 배분, 내부 프로세스 개선, 외부 책무성(accountability) 강화 등의 목적을 달성하는 방법을 액션러닝 방식으로 탐구한다.

④ 밥슨 칼리지(Babson College) 루이스 사회혁신 연구소(The Lewis Institute)

밥슨 칼리지는 US News 기준 25년 연속 창업 분야 MBA랭킹 1위를 차지한 대학이며, 아쇼카 U 체인지메이커 캠퍼스로도 활발히 활동하고 있다. 전 세계의 사회문제들을 해결하는데 있어, 기업, 정부, 사회 단체 등 서로 다른 주체들 간의 혁신적인 파트너십 형성에 초점을 두어 다양한 프로그램을 제공하며, 혁신적 마인드, 비즈니스를 통한 사회적 가치 제고, 팀워크 형성을 강조한다. 주요 프로그램 중 ‘밥슨 이사회 펠로우(Babson Board Fellows)’ 프로그램은 MBA 과정을 수행 중인 실무자급 학생들과 졸업생들을 비영리단체의 이사회에 배치하여 지역사회에 있는 비영리단체에 MBA 과정을 통해 배운 것들을 실제로 응용할 수 있는 기회를 제공한다. 한편 ‘인벤처십(Inventureships)’ 프로그램은 단순히 다른 기관들과 학생들을 연결시키는 전형적인 인턴십 프로그램과 달리 해결하고 싶은 사회문제와 자신에게 가장 적합한 기관을 학생들이 직접 선정하여 사회문제 해결 기회 및 경험을 제공한다. 이때 밥슨 칼리지가 개발한 액션 중심의 사회적 가치 창출법인 Entrepreneurial Thought & Action® (ET&A™) 방법론을 활용하여 사회혁신 프로젝트를 수행할 수 있도록 한다.

⑤ 아큐먼 아카데미(Acumen Academy)

아큐먼 아카데미는 세계적인 비영리 벤처캐피탈인 아큐먼펀드(Acumen Fund)가 설립한 교육기관으로 ‘사회변화를 위한 세계의 학교(The World’s School for Social Change)’라는

슬로건 하에 펠로우십 사업과 다양한 사회혁신 및 임팩트 관련 강연과 교육을 제공한다. 교육 내용은 ‘Imagine and Develop Your Idea(비즈니스 초기의 방향성 설정)’, ‘Redefine Success(비즈니스 성과 및 임팩트 분석, 사업 실행)’, ‘Fund Your Idea(자금조달 및 파이낸싱)’, ‘Build Your Business(마케팅 및 데이터 활용)’, ‘Master Innovation(혁신적/인간중심적 사고, 태도)’, ‘Grow as a Leader(리더십, 의사소통)’ 등이다. 교육과정 중 ‘Nonprofit Fundraising Essentials(비영리 펀드레이징 기초)’는 6주간 진행되는 프로그램으로, 6개의 섹션을 통해 비영리 조직의 효과적인 자금조달을 위한 기업가적 접근방식(태도, 목표의식 등), 자금조달의 구체적인 방식 및 유형, 재무상태 관리 및 분석, 자금제공자와의 의사소통 방법 등을 포함하는 통합적인 코스로 구성된다.

⑥ 스탠퍼드 소셜 이노베이션 리뷰 아카데미(SSIR Academy)

스탠퍼드 소셜 이노베이션 리뷰는 사회혁신과 관련한 다양한 주제로 트렌디한 교육과 강연을 제공한다. 예컨대 웨비나 형식으로 진행되었던 ‘Mastering Effective Communications for Causes: Public Interest Communicatinos & The Science of Story’는 2개 세션 총 180분으로 구성된 공익 커뮤니케이션 관련 강의였다. 세션 1은 공익 커뮤니케이션 전략 개발을 주제로 전략적인 커뮤니케이션 계획을 위한 프레임워크, 효과적인 캠페인을 만들어내기 위한 시스템 사고와 인간 중심 디자인 등을 다루었으며, 사회변화를 더욱 오래 지속시키기 위하여 사람들의 생각과 행동, 인지를 강화시키는 방법을 전달했다. 세션 2의 경우 스토리 빌딩을 주제로 신념과 행동의 변화를 이끌어내며 설득력 있는 이야기를 구성하는 방법과 이를 효과적으로 전달하는 방법을 전달했다.

⑦ 소셜밸류인터네셔널(Social Value International)

소셜밸류인터네셔널(이하 ‘SVI’)은 소셜 임팩트와 사회적 가치에 대한 정보와 지식을 공유하는 국제 네트워크로, 45개국의 다양한 기관들과 함께 사회적 가치의 측정과 분석에 대한 원칙과 합의를 구축해 나가고 있다. 이와 관련하여 SVI는 사회적 가치의 측정과 분석, 관리에 대한 트레이닝 콘텐츠를 제공한다. 실무자용 패키지(Practitioner Package) 프로그램의 경우 12개월의 기간동안 온라인으로 소셜임팩트 리포트나 사회적투자수익률(Social Return on Investment: SROI)과 관련한 자료를 제공하고, 강의와 웨비나, SVI에서 인증한 사회적 가치 측정 툴을 사용하는 실무진들과 함께하는 포럼 참여 기회 등을 제공한다. 교육패키지는 총 6개의 모듈로 구성되어 있으며 임팩트 관리, 이해관계자 파악, 사회적 가치의 측정 및 분석, 보고 과정 전반에 대한 교육을 제공하는 유료 프로그램이다. 인증 트레이닝(Accredited Training) 프로그램의 경우 이틀간 진행되는 교육으로, 실무자용 패키지 프로그램에 비해 보다 컴팩트하게 사회적 가치 및 사회적투자수익률과 관련한 이론과 사회적투자수익률 도출

과정, 관련 예시 등을 살펴보는 과정이다. SVI 네트워크에 소속된 기관 중 하나인 Social Value UK에서 시작된 교육과정이며, 오프라인과 온라인 과정을 모두 제공한다. 온라인 과정의 경우 라이브 웨비나로 진행된다.

⑧ 글로벌 임팩트 인베스트먼트 네트워크(Global Impact Investment Network)

글로벌 임팩트 인베스트먼트 네트워크(이하 ‘GIIN’)은 효과적인 임팩트 투자와 임팩트 투자 시장의 확장을 위해 설립된 비영리 조직으로 전세계 임팩트 투자의 동향을 분석하고 다양한 임팩트 투자 기관 간의 네트워크를 조성하는 역할을 수행하고 있다. 또한 임팩트 투자기관들의 임팩트 측정 및 관리에 대한 인식 수준과 실행 현황, 주요 이슈를 분석하여 정보를 제공한다. 또한 GIIN은 투자자(투자기관 종사자 포함)들을 대상으로 임팩트 측정 및 관리를 이해하고 직접 실행할 수 있는 정보를 제공하는 교육 프로그램을 제공하고 있다. 해당 프로그램은 이틀간 진행되는 집중(intensive) 코스이며 소그룹 학습, 실무 시뮬레이션, 케이스 스터디 분석 등을 통해 임팩트 측정 및 관리를 위한 지표 설정, 데이터 수집 및 관리를 포함한 다양한 실무 경험을 제공한다.

⑨ 시사점

한국의 사회혁신 섹터 전문성 강화를 위한 교육 프로그램들이 대부분 전략, 마케팅, 재무, 회계, 인사 등 기존 경영학을 그대로 또는 약간 변형하여 가르치거나 비즈니스 모델 캔버스 등 창업 관련 내용을 가르치는데 반해, 상기 프로그램들은 사회혁신 섹터의 니즈와 트렌드에 맞는 전문성 강화 교육을 액션러닝, 경험적 학습, PBL(Project-Based Learning) 방식으로 제공하고 있다는 점이 눈에 띄며, 특히 사회성과 측정 및 관리 교육을 강조하여 내부 프로세스 개선 및 외부 이해관계자와의 소통을 도우려는 노력에 주목할 필요가 있다.

(2) 지식/기술 역량 – 대인관계 스킬

- 리더십(다른 사람을 리드하고 성장시키는 역량), 공감 역량, 코칭 역량, 협상 역량, 팀워크 역량 (팀을 조직하고 함께 일하는 역량)

① 스탠포드대 경영대학원(Stanford Graduate School of Business)

‘대인관계 다이내믹스(Interpersonal Dynamics)’ 과목은 스탠포드 경영대학원의 리더십 커리큘럼 중 생산적이고 전문적인 관계 형성을 목표로 고도로 개인화된 학습경험을 실무자급에게 제공하는 코스로 “Touchy Feely” 라는 이름의 수업으로 잘 알려져 있다. 스탠포드 경영대학원에서 50년 넘게 진행되어 왔으며 자기인식(self awareness), 자기개발(personal development), 몰입감(immersive), 경험(experiential), 통찰력(insightful), 다름을 넘어서는 연결(connecting across differences), 핵심 리더십 스킬(key leadership skills), 동료 피드백(peer feedback) 등의 내용을 중심으로 코스가 구성되어 있다. 수강생들은 그룹 당 12명으로 구성된 ‘T-Group’(Training Group)으로 배정되어 퍼실리테이터의 진행 하에 매주 3~5시간씩 10주 동안 자신들이 느끼는 감정에 대해 솔직하게 숨김없이 대화를 나누게 되며 이때 개인의 자유로운 감정 표현에 초점을 둔다. 직장인들을 대상으로 비슷한 내용을 인텐시브한 주말 코스로 제공하여, 실시간 피드백을 통해 본인이 타인에게 미치는 영향을 이해하고, 대인관계 기술을 함양하게 한다. 또한 경영진·리더급을 위한 유사 프로그램도 제공하고 있다.

② 컬럼비아대 경영대학원(Columbia Business School)

테이머 사회적기업 센터(The Tamer Center for Social Enterprise)는 2015년에 기존의 사회혁신 프로그램을 확대 개편하여 새로이 설립한 센터이다. 지속가능성 및 환경, 국제개발협력, 민간 및 비영리 부문 관리, 사회적 기업 등의 핵심 주제들을 다루며, 현재 세계가 직면하고 있는 사회 및 환경 문제들을 해결하기 위한 다음 세대 리더들의 양육을 목적으로 운영된다.

비영리 섹터 종사자 대상으로는 크게 3가지 교육 과정이 있으며 리더·관리자급을 위한 프로그램을 별도로 제공한다. 이는 소셜섹터 부문의 고위 지도자들에게 전략적 관리와 리더십 기술, 그들의 비전과 리더십에 대한 피드백을 제공하는 교육으로 조직 임팩트 플랜(Organizational Impact Plan), 360도 리더십 서베이 진행 및 피드백 기반 코칭 제공, Leadership Credo(참가자들의 리더십에 대한 개인적 신념 및 리더십이 조직의 사명 및 미래와 어떻게 연관되는지 확인할 수 있는 과정) 등의 프로그램으로 구성된다.

한편 ‘개발(Developing)’ 코스의 경우 강의, 실습, 소규모 그룹 프로젝트, 1:1코칭, 360도 리더십 피드백 및 토론 등을 통해 경영 핵심 기본이론을 실제 문제에 적용하는 방법을 배우며, 비영리 실무자들이 보다 효과적인 리더가 되는 과정에서 자신의 경영 스타일을 보다 잘 인식할 수 있도록 돕는다. 이때 다루는 주제로는 리더와 매니저의 역할과 책임의 균형 유지, 미션과 비전을 사용하여 전략적 프로그램 및 부서별 우선순위를 설정하고 변화 실현, 효과적인 위임 및 성과 관리를 위한 기술과 방법 개발, 자신과 타인의 리더십 및 커뮤니케이션 스타일 이해 및 인식,

재정적 제약 하에서 임무 수행, 대중의 인식과 지원을 창출하기 위한 효과적인 마케팅 프로그램 구축, 협상 및 갈등 해결에 필수적인 기술 습득 등이 있다.

③ 어댑티브 리더십(Adaptive Leadership) 코스

아큐먼 아카데미의 ‘어댑티브 리더십(Adaptive Leadership)’ 코스는 5주간 진행되며, 4개의 섹션으로 구성된 프로젝트 기반(Project-based) 코스이다. 조직 또는 자신이 가진 문제점을 규명하고, 이를 분석하여 해결하기 위한 전 과정을 어댑티브 리더십과 관련한 도구와 기술들을 적용하여 진행한다. 각 섹션이 유기적으로 연결되어 진행되며, 섹션별로 토론과 실험 활동 등이 골고루 포함되어 있다.

④ DSIL(Designing for Systems Innovation and Leadership)

DSIL은 혁신, EQ 역량, 시스템 체인지를 위한 전략, 디자인 씽킹 등 시스템 혁신 및 리더십과 관련한 다양한 온/오프라인 교육 코스를 제공하는 교육/컨설팅 에이전시이다. DSIL은 혁신 리더십과 관련하여 홈페이지를 통해 디자인 씽킹(Design Thinking), 협력적 창조 문화(Cultures of Co-creation), 깨어있는 리더십(Conscious Leadership) 등의 주제로 구성된 무료 오픈 커리큘럼을 제공하며, 커리큘럼 복을 통해 주제별 관련 문헌자료, 영상자료, 실천 가이드라인 등을 제공한다. 또한 혁신 리더십 과정(The Innovation Leadership Course)은 DSIL의 대표 교육과정으로, 약 4~5개월의 기간동안 문제 해결을 위한 리더십 스킬과 마인드셋, 디자인씽킹과 관련한 교육과 실천과제를 제공하는 관리자급 교육 프로그램이다.

⑤ 시사점

Focused 그룹과 Mature 그룹을 위한 맞춤형 리더십 및 대인관계 스킬 향상 관련 프로그램들이 주목할 만하다. 특히 컬럼비아대 프로그램은 360도 평가 및 피드백, 1:1 코칭 등을 통해 리더가 자신을 돌아보면서 성장할 수 있는 기회를 제공하면서, 이를 조직의 임팩트 계획 내지 전략으로 연결할 수 있도록 한다는 점에서 Mature 그룹을 위한 프로그램 개발 시 참고할 만하다. 또한 ‘개발(Developing)’ 프로그램의 360도 평가 및 피드백, 1:1 코칭 등 딜리버리 측면에서는 유사하지만 실무자들에게 필요한 요소를 바탕으로 차별화된 프로그램을 제공하여 실무자들이 효과적으로 리더로 성장할 수 있게 해준다는 점에서 향후 Focused 그룹을 위한 프로그램 개발 시 참고할 필요가 있다.

한편 스탠포드대의 ‘대인관계 다이내믹스(Interpersonal Dynamics)’ 프로그램은 10명 남짓의 소그룹 활동을 통해 안전지대를 조성하고, 실무자 그룹 또는 관리자 그룹 간의 솔직하고 자유로운 대화를 통해 고도로 개인화된 학습경험을 제공하고 대인관계 기술을 강화하도록 돕는 점에서 역시 향후 프로그램 개발 시 벤치마킹을 할 필요가 있다.

(3) 태도역량-마인드셋

- 새로움: 낯설게 보기(기존의 방법에 얽매임 없이 문제를 새로운 시각에서 바라보는 능력), 창의성/혁신성, 기회의 인식/평가/활용, 위험 감수성(위험을 감수하는 의지), 자신감
- 사회적 가치 창출 및 중장기적 시스템 변화 지향성: 사회적으로 바람직한 목표달성 추구, 사회적 가치와 재무적 가치에 대한 균형감각, 지역사회 및 생태계의 발전에 기여하려는 의지, 윤리성, 타문화 감수성, 성인지 감수성
- 인내: 실천력(실행력, 추진력), 회복탄력성, 평정심의 유지, 인내심, 긍정적 사고, 자기성찰

① 옥스포드대 경영대학원(Saïd Business School)

‘임팩트 리더십(Leading for Impact)’은 교육, 청정에너지, 굿거버넌스, 윤리적인 AI 등 다양한 사회적 이슈와 문제 해결에 관심이 있는 학생들(Entry/Focused 레벨)이 모여 역량을 강화할 수 있는 프로그램이다. 특히 개인적 성찰(mindfulness, reflectivity, self-knowledge, personal resilience) 및 사회적 관계 형성 역량(social and emotional intelligence, effective communication, peer coaching, community building, managing yourself and managing others, building trust) 등과 관련한 주제들을 중심으로 동료 코칭(peer coaching)과 워크숍을 통해 교육을 진행한다.

② 하버드대 케네디 행정대학원(John F. Kennedy School of Government)

‘Leadership from the Inside Out: The Capacity to Lead and Stay Alive-Self, Identity, and Freedom’ 프로그램은 리더십과 관련한 개인적 요인, 의사결정의 내부 결정요인에 초점을 두어 교육을 진행한다. 교육 프로그램은 ‘변화를 이끄는 과정에서의 위험의 원천(Sources)과 위험의 형태(Forms)’, ‘위험을 읽고 그에 반응하기 위한 마음의 자유(Freedom of Mind)’, ‘직업뿐만 아니라 마음과 영혼 속에서부터 리드하고, 생존할 수 있는 개인적인 능력’ 등 3가지 요소로 구성되어 있다. 리더로서 위험을 선택하여 그 위험을 감수하고, 불안정함과 무력함을 느끼는 과정에서 지식 습득과 자기 수양을 통해 리더십에서부터 살아남기 위한 토대를 형성하는 방법을 탐구한다.

③ 유니티 이펙트(Unity Effect)

유니티 이펙트는 독일의 국제 조직이자 목적 중심 조직(for-purpose organization: 비영리나 영리 조직으로 구분되지 않으며 공동의 목적을 가진 구성원들이 모인 조직)으로 ‘시스템 안에서 생각하기’, ‘자기 자신을 알기’, ‘의사결정하기’, ‘팀을 구성하고 실행하기’의 과정으로 구성되는

인사이드-아웃(inside-out) 접근방식을 기반으로 조직과 개인의 변화를 위한 다양한 교육 및 지원 코스를 제공하고 있다. 그 중에서도 체인지메이커의 여정(Changemaker Journey) 프로그램은 사회적기업가와 혁신가, 리더들을 위한 리더십 프로그램으로 체인지메이커들이 내면의 역량들을 발전시키고 임파워먼트 시키는 10주 과정의 프로그램이다. ‘(나 자신에 대한) 강력한 질문 던지기’, ‘내가 마음 깊이 신경 쓰는 것은 무엇인가? 나에게 진실로 중요한 것은 무엇인가?’, ‘나를 감동시키고 즐겁게 만드는 것은 무엇인가? (목적과 즐거움)’, ‘지금 결정을 내려야 하는 것은 무엇이고 내려놓아야 할 것은 무엇인가?’ 등과 같은 주제를 통해 자기 자신과 그 동안의 인생 여정에 대해 분석하는 것에서 시작하여 자신 외부의 환경을 분석하고 실천에 집중한다. 실천을 위한 격려의 방식이나 실천과정에서의 장애물 파악, 지속가능한 실천을 위한 회복탄력성의 형성, 기력 충전과 균형의 회복 방식을 고민한 후 마지막 주에는 10주간의 여정에 대하여 축하와 피드백, 미래를 위한 피드백을 공유하는 시간을 갖는다.

④ 시사점

옥스포드대 프로그램의 경우 Entry/Focused 레벨의 사회혁신가를 위한 프로그램으로 볼 수 있으며, 자기성찰과 회복력, 신뢰자산 구축, 지역사회 발전 등의 주제를 코칭과 워크숍을 통해 다루고 있다. 하버드대 프로그램의 경우 리더로서 위험을 선택하고 감수하면서, 그 과정에서 평정심을 유지하고 결국 변화를 만들어내기 위해 필요한 마음 관리에 집중하고 있으며, 이는 사회혁신가가 인내의 여정을 끝까지 걸어가는데 있어서 강력한 무기가 될 것으로 보인다.

(4) 관계 및 환경 지원 - 커뮤니티 형성

① 옥스포드대 경영대학원(Saïd Business School)

책임감 있고(responsible) 회복탄력성이 있으며(resilient) 지속가능한(sustainable) 비즈니스와 사회를 연결하는 교육을 제공하며 인권, 비즈니스, 지속가능한 혁신, 지속가능한 식품에 주목한다. 이와 관련하여 실무자급을 대상으로 ‘지속가능성 역량 강화 과정(Sustainability Skills Course)’를 제공하고 있으며, 소셜섹터 전반에 걸친 주요 스킬인 임팩트 측정 및 관리(Impact Measurement & Management), 지속가능성 측정 및 보고(Sustainability Measuring & Reporting), 탄소발자국 분석(Carbon Footprint Analysis), 제휴관계 구축 및

내부 판매(Coalition Building & Internal Selling), 시스템 씽킹 및 맵핑(Systems Thinking & Mapping) 등에 대한 세부적인 교육을 제공한다.

② 에코잉 그린(Echoing Green)

에코잉 그린은 사회적기업가를 발굴하고 그들의 아이디어와 리더십 성장에 투자하는 기관으로, 사회 변화를 위한 협력적인 네트워크를 형성하여 아이디어가 실현될 수 있는 기회를 제공하며, 사회적기업가 개인에 대한 다양한 지원 프로그램을 제공한다. 이들이 제공하는 ‘웰빙 지원(Wellbeing Support)’ 프로그램은 사회적기업가의 정신적, 정서적 건강(well-being)에 초점을 맞춘 지원 프로그램이다. 이와 관련해 영적인 자가 케어(spiritual self-care)를 지원하는 조연자들은 목사(chaplain)로 구성되어 있으며, 이들은 사회적기업가를 위한 마음 관리 워크숍 등을 진행한다. 또한 사회적기업가를 위해 재무 및 비즈니스 전략과 관련한 전문 상담을 장기적으로 지원한다.

③ 아쇼카(Ashoka)

아쇼카는 사회적기업가, 사회혁신가를 발굴하고 지원하며 네트워킹을 돕는 글로벌 비영리 조직이다. 아쇼카가 제공하는 ‘웰빙 프로젝트(Well-being Project)’는 아쇼카를 포함한 6개의 기관이 6개월의 기간동안 자선단체, 비영리 등의 영역에서 일하는 약 300명의 체인지메이커를 대상으로 진행한 프로젝트에서 시작되었다. 이들은 다양한 사회문제 현장에서 일하면서 스트레스와 트라우마, 번아웃(burn-out), 우울증 등의 문제를 겪고 있는 경우가 많았다. 웰빙 프로젝트의 프로그램에는 다음과 같은 것들이 있다.

● 내적 개발 프로그램(Inner Development Program: IDP)

체인지메이커들이 18개월간 다양한 방식의 내적 건강을 위한 지원을 받았을 때 어떤 변화가 만들어지는지를 관찰 및 분석하였으며 아래의 5가지 요소로 구성된다.

- 퍼실리테이터와 함께하는 6개월 주기 리트릿: 자기탐색, 신체활동 진행
- 별도의 지원금 제공을 통한 개별 관리 지원(테라피, 코칭 등)
- 2-3명의 참가 동료와 매월 각자의 내적 건강 관리 활동 공유(peer-call).
- 담당 서포터와의 일대일 면담을 통한 정기적 컨설팅 지원
- 관계, 자기공감(self-compassion), 회복탄력성(resilience) 관련 웨비나 제공
- IDP의 진행 과정에서는 다음 9가지의 가이드라인을 따른다.
- Journey oriented(개개인의 내적 발전의 특성/차이 이해, 다차원적 접근)
- Invitational(참여/개입 방식의 자유)
- Welcoming of the Whole Person(일/결과가 아닌 개인이 중심이 되는 구조)

- Nurturing Commitment(헌신적인 시간과 공간 형성)
- Facilitating Depth(발견, 역량개발과 자기돌봄에 대한 지지 통합)
- Providing Meaningful Frameworks(의미있는 프레임워크 제공)
- Cultivation Space(취약성 노출, 연결, 내적 발전 위한, 안전한 장소 제공)
- Wise Facilitation(믿을 수 있고 실력을 갖춘 퍼실리테이터 제공)
- Accepting Care(다른 이들에 의한 돌봄을 받아들이는 기회 제공)

● 조직 탐색 프로그램(Organizational Exploratory Program: OEP)

OEP는 체인지 메이커 개인의 웰빙 관리를 위한 IDP를 넘어, 조직의 중심에 웰빙 중심 사고방식을 통합하고자 하는 프로그램이다. 참가자가 소속된 조직이 갖는 고유의 니즈나 상황을 기반으로 참가자 개인이 자신의 웰빙 관리를 위한 계획/경로를 개발하도록 함과 동시에, 참가자들이 조직의 웰빙을 향상시키는 실험을 시작하고 지속할 수 있는 발판을 제공한다. IDP에 참여하는 스태프가 OEP 프로그램을 함께 진행하면서 조직의 스태프 및 동료들에게 조화로운 방식으로 개입할 수 있는 방법을 찾도록 돕는다. 조직 생활의 인간 중심적 측면에 초점을 맞추고 회복력과 지속가능성을 촉진하기 위한 소속감, 협력과 같은 동기 부여 요소를 강조하는 본 프로그램은 다음과 같이 구성된다.

- 조직이 직면한 복잡하고, 예측불가능하며, 긴급한 문제에 대한 틀을 잡고 그에 반응하는 방식을 소개
- 실패해도 괜찮은 상황 속에서 조직에 문화적으로 적합한 변화들을 실행하고 모니터링할 수 있는 사내 실험(in-house experiments)을 진행하며, 조직의 웰빙 향상을 목표로 조직 구조, 정책, 관행 및 커뮤니케이션에 대한 소규모의 점진적 전환(small, incremental shifts) 방안을 식별하고, 이를 기반으로 작은 변화를 위한 프로젝트를 실행해보는 마이크로 시프트(micro-shift) 프로세스를 제공
- 어려운 상황으로부터 회복할 수 있는 인간의 능력이나 회복탄력성에 집중된 프로그램을 제공하며, 개인의 스트레스로 인한 중장기적 결과, 조직의 웰빙 등의 이슈를 논의

④ 시사점

옥스포드 대학의 임팩트 랩 프로그램은 국내에서도 많이 찾아볼 수 있는 정도의 가볍고 얇은 수준의 네트워킹 프로그램이다. 특히 정부 및 공공기관, 기업 등이 큰 부담 없이 아웃풋 수준의 성과를 용이하게 잡을 수 있어서 선호되는 형태의 프로그램이기도 하다. 이런 프로그램은 당연히 없는 것보다는 낫겠지만, 그 고민의 시작점과 깊이에 대해서는 굳이 코멘트할 필요가 없을 것이다.

반면 에코잉 그린이나 아쇼카의 프로그램은 사회혁신가들의 여정에서 겪게 되는 위협과 위기, 고난과 아픔의 순간들을 극복하고 그들로 하여금 지속할 수 있도록 돕기 위해 생태계가 어느 정도 수준까지 고민해야 할 것인지를 잘 보여주는 훌륭한 프로그램들이다. 그동안 양적으로 빠르게 성장해 온 한국의 사회혁신 생태계에서도 이제는 한 걸음 더 나아가 질적 성장을 고민해야 할 때이다. 아무래도 정부 및 공공기관, 기업 등에게 기대하기 보다는 에코잉 그린, 아쇼카와 같이 진정성을 가지고 장기적 관점에서 생태계를 바라볼 수 있는 재단, 비영리 등의 역할이 중요한 지점이라 할 수 있다.

6장
결론

본 연구는 아산나눔재단의 향후 10년에 대한 청사진을 그리는 과정에서 재단과 함께 걷고 함께 성장해 나가야 할 한국의 사회혁신가들은 누구이며, 우리는 그들을 어떻게 도울 수 있는지에 대한 답을 찾기 위해 시작되었다.

본격적인 연구를 시작하기에 앞서 본 연구팀은 사회혁신을 보다 포괄적이고 포용적인 관점에서 정의하고 있는 Phills 등(2008)의 사회혁신 개념을 기반으로 사회혁신을 이해하고, 사회혁신의 진화과정과 궁극적인 지향점을 반영하여 사회혁신을 재정의했다. 즉, 사회혁신의 주요 특징을 속성(새로움)과 결과(개선) 차원에서 바라보는 것에서 한 걸음 더 나아가 과정/목표 차원의 특징(사회적 가치 창출 및 중장기적 시스템 변화 지향)을 반영하여 '기존의 솔루션보다 보다 효과적(effective)이거나, 또는 보다 효율적(efficient)이거나, 또는 보다 지속가능(sustainable)하거나, 또는 보다 공정(fair)하게 사회문제를 해결할 수 있는 새로운 솔루션으로서, 사회적 가치를 창출함과 동시에 중장기적으로 시스템 변화를 지향하는 것'으로 재정의함으로써 사회혁신에 대한 기존의 정의를 보완했다. 이를 바탕으로 본 연구팀은 사회혁신가를 '사회혁신을 추구하거나 실천/실행 중인 사람'으로 정의했다.

이처럼 사회혁신의 목표와 과정, 결과, 속성 등을 논의하고 사회혁신가의 의미를 고민하는 시간들은 결국 사회혁신가의 동태적 성장과정에 대한 관심으로 이어졌다. 사회혁신가는 사회혁신을 실행하고 실천하면서 사회적 가치를 창출하고 시스템 체인지를 만들어 나가는 존재이다. 따라서 사회라는 대상에 대한 추구 여부는 사회혁신을 규정하는 주요한 기준이다. 이런 기준에서 바라볼 때, 사회혁신가에게 있어서 사회라는 대상, 또한 사회의 가장 작은 단위인 사람이라는 대상을 가장 중요한 가치로 두는 마음가짐은 그가 추구해야 할 가장 중요한 방향으로 볼 수 있다. 사회 그리고 사람에 대한 방향의 단일성은 한 방향을 추구하는 여정의 성격과 닮았으며, 사회적 가치 창출 또는 시스템 체인지에는 긴 시간과 오랜 인내가 필요하다는 공통점에 착안해 본 연구팀은 '사회혁신가의 여정(Social Innovator's Journey)'을 모델링했다.

이에 본 연구팀은 사회혁신가의 여정 또는 성장 단계를 Entry, Focused, Mature의 3단계로 나눴다. 이는 사회혁신 생태계에 입문하고 탐색을 시작한 Entry 단계, 입문과정을 지나 성장의 속도를 높이며 사회문제 해결에 몰입하고 있는 Focused 단계, 성장의 차원을 넘어 성숙의 단계에서 사회혁신 생태계에 영향력을 미치고 있는 Mature 단계로 구분된다.

여정은 특정한 개인만을 위한 것이 아니다. 개인의 의지에 따라 누구나 시작할 수 있다는 개방성이 있다. 여정은 또한 반드시 가야하는 필수적인 길이 아니라 선택이다. 자신의

의지에 따라 여정을 시작할 수 있고, 지속할 수 있고, 멈출 수도 있다. 사회혁신가가 사회혁신을 만드는 주체라고 볼 때, 우리는 누구에게나 사회혁신을 만들어 낼 수 있는 가능성이 존재함을 고려해야 한다. 마찬가지로 사회혁신가의 여정 또한 누구나 시작할 수 있지만, 사회혁신가로서 성장하는 이 여정을 모두가 지속할 것이라고 자신 있게 말할 수는 없다. 따라서 이 여정의 발걸음은 '인내'라고 볼 수 있으며, '인내'의 축적이 곧 여정 그 자체이다.

따라서 사회혁신가의 니즈를 면밀하게 분석하고 그들의 상황에 적합한 도움을 제공하기 위해서는 사회혁신 솔루션이 숙성되기까지 오랜 시간이 걸리며, 사회혁신의 주체인 사회혁신가 역시 그만큼의 인내와 기다림, 회복탄력성 등을 필요로 한다는 점을 이해해야 한다. 본 연구의 핵심적인 연구 모델이자 중요한 결과물이었던 사회혁신가의 여정은 이와 같은 동태적 이해를 기반으로 도출되었다.

사회혁신가들이 자신의 여정을 지속하기로 결정하고, 그 결정이 축적되어 사회혁신 생태계의 지속적인 발전으로 이어질 수 있기 위해서는 여정 단계별로 그들이 어떤 니즈를 가지고 있고, 이와 관련해서 우리는 어떤 교육과 지원을 제공해야 할 것인지를 찾아내야 한다. 본 연구팀은 3단계에 걸친 심층 면접 및 인터뷰(전문가 인터뷰-집단 심층 면접-온라인 심층 인터뷰)를 통해 얻은 데이터를 바탕으로 한국의 사회혁신가는 어떤 사람들인지를 살펴보았으며, 또한 그들의 여정은 어떠한 것이며 그들이 필요로 하는 것은 무엇인지를 살펴보았다. 이 과정에서 파악된 그들의 니즈를 역량, 관계, 환경 등 세 가지 측면에서 분석했다.

여기서 도출된 키워드들을 기반으로 본 연구팀은 한국 사회혁신가에게 필요한 역량을 분석했다. 우선 문헌연구를 통해 역량의 개념을 이해하고, 사회혁신의 주요 특징과 연관되는 역량을 제시했다. 그 다음으로는 문헌연구 결과 및 심층 인터뷰 분석 결과에서 얻어진 인사이트를 바탕으로 사회혁신가의 역량 모델을 도출했다. 마지막으로, 도출된 역량 모델을 기반으로 사회혁신가 대상 온라인 설문을 진행하여 사회혁신가 역량 세부요소에 대한 중요성 인식 수준, 역량 세부요소 별 자신의 역량에 대한 인식 수준을 측정하고, 이를 바탕으로 겹 분석을 실행했다. 그 결과 사회혁신가의 성장 단계별로 어떤 유형의 역량에 대한 니즈를 많이 느끼고 있는지를 파악할 수 있었다.

또한 온라인 설문을 통해 사회혁신가가 느끼는 커뮤니티에 대한 인식, 사회적 자본의 정도 등을 분석하여, 그들의 니즈가 관계와 환경 측면에서 얼마나 채워지고 있는지를 알아보았다. 그 결과 한국 사회혁신가들은 커뮤니티에 대한 만족도 측면에서 부족함이

있었고, 사회적자본 역시 일반인들의 평균보다 떨어지는 것으로 나타나 이에 대한 대책이 필요한 것으로 판단되었다.

사회혁신 생태계의 지속가능한 발전과 임팩트 창출을 위해 가장 중요한 것은 인재의 유입과 유지이다. 이를 위해서는 인재에게 적합한 인센티브가 생태계 차원에서 지속적으로 제공되어야 한다. 본 연구진은 사회혁신가들의 성장을 돕고, 그들이 각자의 성장 여정을 지속할 수 있도록 지원하기 위한 내재적 인센티브에 초점을 맞추어 연구를 진행했다. 본 연구는 특히 사회혁신가의 성장을 위한 내재적 인센티브로서 교육과 지원 솔루션을 고민해 보았다. 이를 위해 국내 사회혁신 관련 교육 및 지원체계를 분석해 본 결과 대부분의 프로그램이 Entry 레벨을 대상으로 하고 있었고 Focused 또는 Mature 그룹을 위한 교육은 크게 부족했다. 또한 지식/기술 역량 강화 중심의 프로그램이 대부분을 차지했고, 마인드셋, 대인관계 스킬, 환경 조성 등과 관련된 교육 및 지원 프로그램은 크게 부족함을 발견했다. 따라서 앞으로는 이러한 불균형을 해소하고 사회혁신가의 니즈에 맞는 교육 및 지원 프로그램을 제공할 필요가 있다. 이를 위해서는 사회혁신가의 니즈를 여정 단계별로 잘 파악하고 공급자 위주가 아닌 수요자 위주의 교육 및 지원 프로그램을 개발해야 한다. 이와 관련 해외 사회혁신 관련 교육 및 지원체계를 분석하여 벤치마킹이 가능한 사례들을 조사하고 보고서에 제시했다.

이번 연구 과정에서 연구팀이 얻은 한 가지 중요한 깨달음은 사회혁신가의 여정이 굳이 외로운 길이어야만 할 이유가 없다는 점이었다. 사회문제의 해결에는 시간이 많이 걸린다. 이 과정에서 사회혁신가들은 시행착오와 실패를 겪고, 오해와 편견에 상처를 입기도 하고, 공격과 비난을 버텨야 하는 경우도 생긴다. 이를 위해서는 인내와 회복탄력성이 필요하다. 이때 큰 힘이 되는 것이 비슷한 고민을 하고 비슷한 방향으로 걷고 있는 동료들의 존재이고, 그들과의 상호작용이다. 서로 믿어주고 응원해 주는 것이 어려움을 견뎌낼 수 있는 힘을 주기 때문이다.

때때로 사회혁신가들은 내가 가는 길이 맞는 길인지, 나의 방향성이 제대로 된 것인지에 대한 의심에 빠지기도 한다. 새로운 길을 걸어감에 있어서 마주치는 예기치 못한 상황 가운데 어떤 선택을 하는 것이 맞는지 계속 고민하게 된다. 이때 자신의 경험을 나누어 줄 수 있는 선배들의 존재, 그리고 길잡이가 되어줄 레퍼런스가 필요하다. 또한 사회혁신 생태계에 새롭게 유입되는 후배들도 소중한 존재이다. 그들의 고민과 고충을 들어주고, 그들의 성장과 발전을 잘 돕지 못한다면 많은 이들이 떠나가게 될 것이고 결국 사회혁신 생태계의 미래는 어두울 것이다.

사회혁신가들이 각자의 정체성을 끊임없이 확인하고, 자신의 길을 성찰하고, 각자의 꿈을 펼치기 위해서는 서로 연결되고 대화를 나눌 수 있는 사람들의 모임이 필요하다. 즉 지식과 지혜, 경험과 정보, 그리고 공감과 지지를 나눌 수 있는 커뮤니티의 구축과 유지가 필요하다. 커뮤니티를 통해 사회혁신가들에게 필요한 관계를 제공하고, 커뮤니티가 연결되면서 그들에게 필요한 환경이 만들어 질 수 있다. 커뮤니티를 기반으로 하는 관계와 환경 속에서 그들에게 필요한 사회적 자본이 축적될 수 있다.

사회혁신의 역사가 상대적으로 오래된 해외의 사례와 비교적 짧은 국내의 사례를 비교해보면서 가장 안타까웠던 부분은 해외 사회혁신 생태계의 경우 야쇼카, 에코잉그린 등을 중심으로 사회혁신가들에게 필요한 관계와 환경을 제공하기 위한 커뮤니티 조성 및 사회적 자본 축적 노력을 심도 있게 기울여 온데 반해, 한국 사회혁신 생태계의 경우 이 부분을 놓치고 있었다는 점이었다. 그 결과 많은 사회혁신가들이 자신들의 여정을 지속하지 못하고 탈진하거나 생태계를 떠나게 되고, 또한 이를 관찰하는 많은 예비 사회혁신가들이 여정을 떠나지 않기로 결정하게 된다. 이는 우리 사회혁신 생태계의 중요한 페인 포인트(pain point)라고 볼 수 있다.

이를 해결하기 위한 방법은 무엇일까? 본 연구팀은 생태계 차원에서의 콜렉티브 임팩트(Collective Impact) 접근방식이 필요하다고 생각한다. 사회가 발전할수록 사회문제 또한 더욱 복잡다단해지면서 이를 효과적으로 해결하기 위한 방법으로 콜렉티브 임팩트 접근방식이 강조되고 있다. 어떤 문제에 대한 해답이 이론적으로 정의되어 있다할지라도 문제 해결과 실제 변화를 이끌어낼 수 있는 조직이 없거나, 기존의 가장 효과적인 소수 조직의 독립적인 기능만으로는 해결되기 힘든 유형의 적응형 문제(Adaptive Problem)에도 콜렉티브 임팩트 접근방식이 유용하다.

사회혁신 생태계 차원에서 사회혁신가를 위한 내재적 인센티브 시스템을 구축하는 것은 콜렉티브 임팩트 접근방식을 통해 잘 다뤄질 수 있는 문제이다. 개인의 성장과 생태계의 발전을 동시에 다뤄야하는 복잡한 문제이기 때문이다. 개인의 성장과 생태계의 발전은 동태적으로 상호 연결되어 있으며, 다양한 시도, 작은 성공과 실패, 여기서 얻어지는 교훈과 피드백을 바탕으로 학습과 성찰의 과정을 통해 여러 주체들이 함께 해결해 나가야 하는 문제이다. 이 문제를 해결하기 위해서는 영리기업, 공기업, 비영리조직, 사회적 기업 등의 역할도 중요하겠지만, 특히 장기적인 관점을 갖고 사람에 투자할 수 있는 재단, 그리고 교육 프로그램의 기획/운영/평가에 전문성을 가진 대학의 역할이 중요할 것으로 판단된다.

예컨대 아산나눔재단의 경우 비영리 Focused 레벨을 위한 아산 프론티어 아카데미, 비영리 Focused/Mature 레벨을 위한 아산 프론티어 네트워크 등을 통해 비영리 섹터에서 필요한 교육과 지원을 제공하기 위해 노력해 왔다. 또한 소셜섹터 Entry 레벨 청년을 위한 아산 프론티어 유스 프로그램을 통해 청년들에게 필요한 역량과 관계, 환경을 제공해 왔다. 이런 점에서 볼 때 아산나눔재단은 사회혁신가의 여정의 단계들을 총체적으로 포괄하여, 각 단계에 적합한 성장을 지원해 온 경험을 다년간 축적한 기관이라 판단된다. 하지만 재단이 설립된 2011년 이후, 사회혁신 현장은 급격하게 변화해 왔다. 소셜벤처와 임팩트투자 기관의 등장, 영리기업들의 소셜미션 추구 경향성 증대, 느슨한 네트워크를 통해 변화를 만드는 개인들의 활동 등은 비영리 영역의 지형을 크게 바꾸어 놓았다. 아산나눔재단을 비롯한 중간지원조직들은 이러한 변화에 어떻게 대응할 것인가에 대한 진지한 모색이 필요하다.

사회혁신 생태계를 건강하게 성장시키는 일은 개별 기관의 노력으로는 이룰 수 없다. 이 문제에 관심을 가지고 헌신하고 있는 많은 기관들이 서로 협력하여 차별화된 역할을 분담하고 시너지를 만들어 내려는 노력이 필요하다. 이를 위해 사회혁신 생태계 차원의 사회혁신가 교육 및 지원 프로그램을 운영하고 있는 기관들을 매핑해 보고, 기존 교육 및 지원 프로그램의 사각지대를 찾아서 이 부분을 다른 기관들과 함께 메워 나가는 것이 제한적인 자원을 효율적으로 활용하는 방법일 것이다.

예컨대 비영리조직의 활동가들이나 소셜 섹터 2-5년차 Entry/Focused 레벨 실무자들의 경우 사수 없이 혼자 일을 배운 경우가 많다. 그래서 섹터 전문성 역량에 대한 니즈가 높다. 중간관리자 역할을 담당하게 된 사회혁신가들 또한 자신의 팀에 배정된 Entry 레벨 실무자들에게 사수 역할을 어떻게 해야 할 지를 몰라서 당황하는 경우가 많다. 뿐만 아니라 사회혁신가들은 개인의 성장, 결혼 등 실제적인 고민들을 나눌 수 있는 커뮤니티를 필요로 한다. 이러한 니즈를 해결하기 위해서는 사회혁신가의 삶과 미션을 통합적으로 이해하고 구조화한 프로그램이 제시되어야 한다. 이와 관련 한양대학교 임팩트사이언스연구센터는 사회적 기업 상상우리, 하나투자금융 등과 협력하여 이들을 위한 교육 및 지원 프로그램을 개발해 2020년 하반기에 성공적으로 운영했다. 여기서 얻은 경험과 교훈들을 생태계와 공유한다면 비슷한 프로그램들이 더 많이 나올 수 있고, 이를 통해 생태계의 부족한 부분을 함께 메꿔나갈 수 있을 것이다.

또한 한양대학교 임팩트사이언스연구센터는 최근 한국사회복지협의회와 협력하여 영리, 비영리, 공기업 및 공공기관 등에서 활동하고 있는 사내기업가(social intrapreneur)들을 위한 맞춤형 임팩트 교육 프로그램을 기획하고 있다. 특히 이 프로그램에서는 콜렉티브 임팩트의 기획/실행/평가 역량을 함양하기 위한 교육에 포커스를 두고 있다. 프로그램의

매력도와 타당성을 제고하기 위해 잠재적 교육 수요자인 기업사회공헌 담당자, 비영리 실무자, 공기업 실무자 등을 인터뷰하여 중요한 인사이트를 뽑아내었고, 현재는 이를 반영하여 교육 프로그램을 개발 중이다. 이런 프로그램 역시 사회혁신 생태계의 빈 공간을 채워나가기 위한 콜렉티브 임팩트 이니셔티브로 발전될 필요가 있다. 애당초 일개 대학과 사회복지협의회 만의 협력으로 충분히 해결할 수 있는 문제가 아니기 때문이다. 생태계의 사각지대 해결을 위한 솔루션은 다양한 섹터의 협력에 기반할 필요가 있다.

이처럼 본 연구팀은 그 동안의 분석 및 논의를 바탕으로 사회혁신가의 니즈에 대응할 수 있는 내재적 인센티브 제공 방안을 살펴보았다. 이때 생태계 차원의 거시적인 관점에서 지속가능한 인센티브 시스템을 생태계 내 플레이어들이 마음과 힘을 합쳐 함께 구축해 나갈 필요가 있다. 특히 사회문제 해결에서 핵심적인 역할을 하는 것이 사회혁신가라는 점을 고려하여 앞으로는 사회혁신가를 어떻게 성장시킬 것인가에 대해 통합적이고 전략적인 접근이 필요하다. 따라서 사회혁신 생태계 내에서 영향력이 큰 중간지원조직들은 각자가 담당해 온 역할을 기반으로 하여 새로운 협력을 시도하고 개별 조직의 미션을 넘어 사회혁신 생태계 전반에 긍정적 영향을 미치는 것을 목표로 하여야 한다. 무엇보다 생태계의 구조적 폐인 포인트를 해결하며 사회혁신가들이 그들의 여정을 지속할 수 있도록 돕는 역할을 담당할 필요가 있다.

사회혁신의 길은 결코 쉽지 않다. 사회문제는 점점 더 복잡해지고 있으며, 문제의 양상과 패턴 또한 급격하게 변화하고 있다. 때문에 이를 해결하겠다고 나선 이들은 소진되기 쉽고, 역량과 자원의 한계를 절실히 느낄 수 밖에 없다. 따라서 사회혁신가들이 인내의 여정을 계속 걸어갈 수 있도록 돕기 위해서는 생태계의 주요 플레이어들이 자기만 돌보이려는 이기심을 버리고 사회혁신가들에게 가장 도움이 될 수 있는 포괄적인 협력 모델을 적극적으로 모색해야 한다.

사회혁신가를 지원하는 여러 기관들은 생태계에서 각자의 조직이 제공할 수 있는 핵심 자원이 무엇인지 고찰하여 시너지를 낼 수 있는 구조적 협력을 기획하고, 역량과 자원을 공유하고, 생태계의 사각지대를 찾아 이를 함께 메워가는 노력을 지속해야 할 것이다. 사회혁신 생태계를 건강하게 성장시키려는 다자적이고 지속적인 협력을 통해 우리의 사회혁신가들은 변화를 향한 그들의 여정을 지속할 힘을 얻을 수 있을 것이다.



Bibliography

김찬중. (2018). - 미주 6

청소년과 함께하는 나눔과 배려의 적정기술, 허원북스.

노일식, 장연실, 윤병조, 김해나, 황혜선.

(2018). - 미주 15

사회적경제 대상별 역량체계. 한국사회적기업진흥원 연구보고서.

변미리. (2012). - 미주 4

아시아 사회혁신 생태계 조성 연구, 서울연구원

신현상, 송수진, 강정훈, 소홍수, 박근형.

(2020). - 미주 19

개인기부와 기업기부의 과거와 현재 그리고 미래, 아름다운재단 연구보고서.

정상훈, 김현아, 조금득, 신혜정, 김건학.

(2014).

청년 사회혁신가의 자기 주도적 성장과 역량강화를 위한 심층 조사 및 교육과정 사례연구. 사회혁신데어.

최영신. (2004). - 미주 11

교육평가용어사전. 한국교육평가학회 편. 학지사.

최중석, 성상현. (2016). - 미주 14

사회적기업가 역량 모델링 및 교육체계 수립에 관한 연구: 경영전략 AFI Framework의 구성요소를 중심으로. 34(2): 83-116

David Borenstein, (2003). - 미주 16

The Lucky Iron Fish: a simple solution for iron deficiency. Blood Advances (5): 330. doi: <https://doi.org/10.1182/bloodadvances.2016000521>

Gavin R. Armstrong. (2017). - 미주 5

The Lucky Iron Fish: a simple solution for iron deficiency. Blood Advances (5): 330. doi: <https://doi.org/10.1182/bloodadvances.2016000521>

James A. Phills Jr., Kriss Deiglmeier,

Dale T. Miller. (2008). - 미주 3, 7

Rediscovering Social Innovation. Stanford Social Innovation Review.

McLagan, P. A. (1996). - 미주 12

Great ideas revisited: Competency models. Training and Development, 50: 60-65.

Onyx, J., Bullen, P. (2000). - 미주 18

Measuring Social Capital in Five communities, The journal of applied behavior science, 36(1)

Peter Drucker. (2006). - 미주 2

Innovation and Entrepreneurship, Harper Business; Reprint Edition.

Phillips, W., Lee, H., Ghobadian, A., O'Regan N, James P. (2015). - 미주 8
Social Innovation and Social Entrepreneurship: A Systematic Review. Group & Organization Management. 40(3), 428-461.

Rajiv Shah, Zhijie Gao, Harini Mittal. (2015). - 미주 1
Innovation, Entrepreneurship, and the Economy in the US, China, and India, Academic Press.

Robin Murry, Julie Caulier-Grice & Geoff Mulgan. (2010). - 미주 9
"The Open Book of Social Innovation", Young Foundation and NESTA.

T. Miller, C. Wesley, D. Williams. (2012). - 미주 17
Educating the Minds of Caring Hearts: Comparing the Views of Practitioners and Educators on the Importance of Social Entrepreneurship Competencies. Academy of Management Learning & Education, 11(3) 349-370.

Severns Guntzel, J., Murphy Johnson, N. (2020).
Wellbeing Inspires Wellbeing: How Changemakers' Inner Wellbeing Influences Their Work [Report]

Spencer, L. M., Spencer, S. M. (1993). - 미주 13
Competence at work: Models for superior performance. New York: John Wiley & Sons.

미주 10
한편 이미 현역에서는 은퇴했다 하더라도 예컨대 자신의 인생에서 상당한 시간을 마라톤에 도전하면서 살아왔던 사람들이라면 그들 역시 광의의 마라톤 선수에 포함할 수 있을 것이다. 이러한 마라톤 원로들에게서 많은 지혜와 교훈을 얻을 수 있다면 마라톤 생태계의 발전에 도움이 될 수 있다. 마찬가지로 이미 사회혁신 생태계의 현장에서는 물러났다 하더라도 생태계의 발전에 도움이 될 수 있는 사회혁신 원로들의 생각과 조언을 듣는 것이 좋을 것이다. 하지만, 본 연구에서는 시간과 자원의 제약으로 인해 이들을 연구대상에서 제외하였다. 후속 연구에서 사회혁신 원로들을 집중적으로 인터뷰해본다면 좋은 인사이트를 얻을 수 있을 것이다.

에필로그 Epilogue

사회혁신가의 역량 강화를 돕기 위한 지원 과제를 찾기 위해 고민의 과정에서부터 결론에 이르기까지 연구 대상을 직접 만나고, 목소리를 들으며, 기존의 연구결과들을 분석하는 과정을 각기 다른 성격의 조직이 동시에 수행하며 결과를 도출했다는 점에서 본 연구의 과정 자체가 하나의 콜렉티브 임팩트 이니셔티브(Collective Impact Initiative)였다고 볼 수 있다.

지난 연구 과정을 돌이켜 볼 때, 연구 참여 기관들이 서로의 강점을 이해하고, 공동의 문제 해결에 대한 필요성을 서로 공유하고, 공감하는 것으로 연구를 시작했다는 점은 참으로 다행이 아닐 수 없다. 이는 ‘사회혁신 생태계의 발전과 사회혁신가의 성장’이라는 공동의 아젠다 안에서 연구 주제가 확장되고, 다채로운 접근이 가능할 수 있었던 동기로 작용했다. 본 연구는 사회혁신 생태계의 지속적인 발전을 위해 필요한 무수한 콜렉티브 임팩트 이니셔티브 중의 하나로서 앞으로 만들어질 다양한 시도들을 위한 이정표를 제공하는 것에 또 다른 의의가 있다.

연구 과정에서 가장 중요했던 것은 사회혁신과 사회혁신가라는 주요 키워드에 대해 원점에서부터 고민하고, 사회혁신가 개인에 집중하여 사회혁신 생태계의 현 주소를 파악하는 것이었다.

이를 위해 3개 기관(임팩트리서치랩, 진저티프로젝트, 아산나눔재단)의 연구팀 전체가 사회혁신 생태계에 소속된 당사자로서 문제에 몰입하고, 연구자로서 현장의 목소리와 생태계 현황을 있는 그대로 분석하며 객관화하는 과정을 반복했다. 사회혁신 생태계 차원에서의 방향성 제시를 위해 ‘사람 중심의’, ‘현장의 목소리에 기반한 적극적인 변화’라는 연구의 큰 맥락을 연구팀 모두가 공감하고 실천했기에 가능했던 과정이었다.

연구팀은 연구과정 전반에 걸쳐 실행 연구 방법(Action Research Method)을 활용했다. 사회문제 해결을 위해서는 사회혁신의 주체인 ‘사람’들 간의 ‘연결’이 필요하다는 전제를 가지고, 연구팀 간의 연결, 연구팀과 연구 참여자 간의 연결, 연구 참여자 간의 연결이 일어나는 환경을 연구의 과정 속에서 실행해보았다. ‘계획-실천-모니터링-발견’의 과정을 반복하며, 실제적이고 실용적인 결과를 도출하는 것은 물론, 연구자와 연구 참여자에게 관계와 연결에 대한 이해를 폭넓게 공유하며 변화의 실행에 대한 공동의 추구를 확산하고자 했다. 특히 연구팀 전체가 현장의 목소리에 대해 모니터링하고 발견하는 주기적인 과정을 통해 연구팀 개개인의 현장의 당사자로서 자기성찰과 의식의 변화가 촉진되었고, 연구 공동체로서의 공동의 학습, 공동의 추구가 고양되었다는 점이 고무적이었다.

이론과 현장을 넘나들며 진행된 본 연구의 결과가 여러가지 한계점에도 불구하고 한국의 사회혁신 생태계에 존재하는 사각지대를 해소하고, 사회혁신가들로 하여금 본인들이 선택한 여정을 끝까지 잘 갈 수 있도록 돕고 지원하는 일에 다소나마 보탬이 되기를 바라는 마음으로 본 보고서를 맺는다.

연구팀 소개



(주)임팩트리서치랩은 한양대학교의 교수 창업 지원 프로그램을 통해 2019년 3월, 한양대학교 경영대학 신현상 교수가 설립한 소셜벤처로, 사회적 가치 컨설팅, 사회성과 측정 및 평가, 임팩트 관련 지식 공유를 위한 연구·교육·이벤트 등 다양한 사회혁신 활동을 수행하고 있습니다.

대표적인 수행 사업으로

『현대자동차그룹 사회공헌(CSR) 활동 ‘굿잡5060’의 사회성과 측정 및 집합적 임팩트 평가 연구(2020)』, 『서울시청 청년 프로젝트 투자사업 사회성과 측정 연구(2020)』, 『KOTRA 사회적가치 추진체계 연구(2020)』, 『아시아재단 창업생태계 및 사회혁신 생태계 연구(2020)』, 『따뜻한동행 사회성과 측정연구(2020)』, 『아산나눔재단 임팩트 측정 및 화폐가치화 연구(2021)』, 『KOICA 개발협력 평가 사례 연구(2021)』 등이 있습니다.

ginger T project

진저티프로젝트

진저티프로젝트는 개인과 조직의 건강한 변화를 위한 실험실입니다. 이를 위해 변화를 읽고, 지식을 짓고, 네트워크를 디자인합니다.

변화를 읽습니다

진저티프로젝트는 급변하는 사회의 변화를 적극적으로 관찰하고, 그 안에 속한 개인과 조직의 이야기를 듣습니다.

지식을 짓습니다

읽어낸 변화의 맥락을 연구하고, 진저티프로젝트다운 연구 방식을 통해 새로운 지식을 만들어냅니다. 변화의 흐름 안에 있는 개인이나 조직이 변화에 동참할 수 있는 무브먼트를 만듭니다.

네트워크를 디자인합니다

앞으로의 세상은 개인이나 하나의 조직이 문제를 해결할 수 없는 복잡성의 시대입니다. 진저티프로젝트는 변화를 원하는 조직들을 연결해 문제해결을 위한 네트워크를 디자인합니다.



아산나눔재단은

2011년 10월 아산 정주영 현대 창업자
서거 10주기를 기념하여 출범한 공익재단입니다.

아산나눔재단은 우리 사회에 아산의 창조 정신을 계승한

‘기업가정신(起業者精神; Entrepreneurship)’ 확산을 위해 사회 전반에서 다양한 방식의 지원사업을 진행하고 있습니다.

더 나은 세상으로의 변화를 이끄는 사람과 기관을 양성해 사회발전을 이루고자
"할 수 있다고 생각하면 이를 수 있는 세상"이라는 비전 아래 청년 창업가와
사회혁신가가 도전하고, 성장하고, 나누는 기반을 만들고자 합니다.

이를 위해 기업가정신 확산 사업, 청년창업 지원 사업, 사회혁신가 역량강화
사업 등을 다양하게 펼쳐나가고 있습니다.

VISION

할 수 있다고 생각하면 이를 수 있는 세상

MISSION

세상을 변화시키는 창업가와 사회혁신가(Social Innovator)가
도전하고 성장하고 나누는 기반을 만듭니다

사회 혁신가의 여정과 역량 모델링

사회혁신가
역량 강화를 위한
지원과제 연구

////////////////////

발행일 2021년 2월
발행처 아산나눔재단
만든이 (주)임팩트리서치랩
신현상 김하은 박세은 주세진 이재아 오경택
(주)진저티프로젝트
서현선 안지혜 홍주은 김소진
전화 02-741-8238
팩스 02-741-8230
이메일 frontier@asan-nanum.org
홈페이지 www.asan-nanum.org

이 보고서는 아산나눔재단의 연구지원사업으로
(주)임팩트리서치랩과 (주)진저티프로젝트의 공동연구로 만들어졌습니다.

