Thursday Leadership 2010-02-11 no.572

조금씩 천천히 세상을 바꾸는 방법

누가 세상을 바꾸는가
프랜시스 웨슬리 외 | 에이지21

누가 세상을 바꾸는가

2006년 노벨평화상을 수상한 그라민 은행과 무하마드 유누스 총재는 빈민들에게 담보없이 소액을 대출해주어 자립할 수 있도록 이끌었다. 남아프리카 공화국의 두 배에 달하던 브라질의 HIV 감염율이 2000년대 들어서 기적처럼 0.6%로 떨어졌다. 지구촌 사회 곳곳에서 놀라운 변화들이 일어나고 있다. 도대체 누가 이런 변화를 이끌었고 누가 따랐을까? 또 어떤 장애물과 기회가 있었던 것일까? 그리고 그 결과를 얻는 데 개개인은 어떤 노력을 기울였을까?

사회 변화의 티핑 포인트

러스티 프리처드와 그의 아내 조애너는 첫 아기를 낳고 나서 조지아 주 애틀란타 교외가 아닌 마약상과 창녀들이 우글거리는 도심 슬럼가에서 살기로 결심한다. 일정 비율의 중산층 가정이 슬럼가에 이주해서 산다면 폭력행위와 마약 문제가 어느 정도 줄어들 것이라 믿었던 것이다. 공동체를 재건하는 문제에 전략적으로 대처하기 위해 같은 뜻을 가지고 있던 사람들과 시민센터에서 조직적인 만남을 가지기도 했다. 사회혁신은 이런 방식으로 일어난다. 변혁의 과정은 아주 복잡한 일일지 모르지만 몇몇 개인이 모인 함께 움직인다면 시스템의 작동에 전환점을 충분히 만들어낼 수 있다.

이들의 전제를 뒷받침해주는 연구 사례가 있다. 일리노이즈 대학의 조나단 크레인은 미국 전역에서 10대의 임신 비율, 학교 퇴학 비율과 전문직 종사자, 경영인, 교사와 같은 고위직 후원자 또는 역할 모델이 될 만한 사람의 비율을 비교하여 변화 추이를 연구했다. 그 결과 전문직 종사자가 5% 미만인 지역에서는 10대의 임신 비율과 고등학교 퇴학 비율이 높았다. 반면 전문직 종사자의 비율이 5% 문턱을 넘은 지역에서는 10대 임신과 고등학교 퇴학 비율이 급격히 떨어졌다. 물이 어느 순간 얼음이 되는 것처럼 5%라는 숫자는 일종의 '추세 변화 임계점'으로써 시스템 변혁의 기점으로 작용한 셈이었다. 이것이 바로 말콤 글래드웰이 말한 '티핑 포인트'이다.

변화와 가능성을 향한 도전, 텐포인트 연대

또 하나의 예로 '보스턴의 기적'이 있다. 1990년에서 1997년 사이 보스턴에서 살해당한 청소년 수는 97명에서 15명으로 지속적으로 줄었다. 7년 동안 도대체 무슨 일이 있었던 것일까? 청소년들이 서로 죽이고 죽어가는 마당에 무엇인가 해보자고 모인 목사 4명의 활동이 보스턴 기적의 핵심이다. 그 중 제프 브라운 목사는 '거리 위원회'를 조직했다. 회원들은 매주 금요일 밤 12시부터 새벽 4시까지 거리를 조용히 돌아다니기로 했다. 아이들은 다가오지 않고 그저 지켜보기만 했다. 거리의 아이들은 목사를, 목사는 아이들을 지켜보았다. 6주가 지나자 미묘한 변화가 일어나기 시작했다. 그 중 한 아이가 다가와 마치 영혼을 잃어버린 것 같다고 고백한 것이다.

거리의 위원회 회원들은 그 아이들도 자신들과 조금도 다르지 않다는 것을 깨닫고, 편견을 재고하기 시작했다. 그리고 금요일이면 밤마다 아이들과 함께 거리를 걷고, 주말이 되면 아이들과 함께하면서 느낀 점을 토론했다. 그들은 '텐포인트 연대(TenPoint Clalition)'라 불리며, 사회 공동 관심사를 연구하여 새로운 곳으로 나아가는 길을 찾아냈다.

사회 문제를 향한 고요한 움직임, 그라민 은행

무하마드 유누스는 미국 밴더빌트 대학에서 경제학을 공부한 뒤 1972년 조국 방글라데시로 돌아왔다. 그리고 가난한 사람을 돕기 위해 직접 찾아 다니다가 조부라 마을에서 대나무 의자를 만드는 여성 수피야 베굼을 만났다. 그녀는 매일 22센트를 사채업자에게 빌리고 있었다. 터무니없이 높은 이자를 갚고 나면 고작 하루 2센트 정도를 벌었고, 그 돈으로 그 날 아이들을 먹일 식량을 사는데도 빠듯한 생활의 악순환이 계속 됐다. 살기 위한 매일의 발버둥, 그것이 바로 유누스가 등지고 선 출발점이었다. 그리고 학자로서 방글라데시에 빈곤 문제를 일으키는 사회적 환경을 4년 동안 집요하게 연구하여 그라민 은행을 설립했다. 그라민 은행은 30년 동안 대부분 가난한 여성이었던 250만 명에게 돈을 빌려주어 자립할 수 있게 해 주었다.

유누스는 소규모 채무자 그룹을 만들어 단체 대출을 받게 하고 구성원 모두가 대출을 갚을 책임을 지게 하는 방식을 생각해냈다. 이 일을 하는 데는 몇 년이라는 시간이 걸렸지만 조금씩 형성된 그룹들이 성공을 맛보고 사업을 일으켰고 대출금도 착실하게 갚아나갔다. 처음 몇 개의 그룹으로 시작한 그라민 은행은 1,175개의 계열을 거느릴 정도로 성장했고, 이제 방글라데시의 60%에 이르는 41,000개의 마을에 서비스를 제공하고 있다. 그 밖에 그라민 은행을 모방한 소액대출 운동은 2,500만개에 이르는 곳에서 세계 가난한 사람들을 위한 고요한 움직임을 이어나가고 있다.

성공이 낳은 또 다른 과제

1980년, 캔디 라이트너는 12살 난 딸이 상습음주운전자의 차에 치여 죽는 사건을 겪었다. 재판에 회부된 운전자는 경고만 받고 석방됐다. 만성알코올 중독자를 거리로 돌려보내는 솜방망이 음주운전 처리법에 분노를 터뜨린 캔디 라이트너는 '음주 운전과 싸우는 어머니들(MADD)'이라는 단체를 세웠다. 라이트너가 MADD를 이끈 8년 동안, MADD는 일개 여성운동 단체에서 세계적 운동단체로 성장하여 600개의 지부, 200만 의 회원과 후원자, 순자산 2억 3500만 달러의 거대 조직으로 발전했다. MADD의 목표는 음주운전으로 인한 교통사고를 줄이는 것이다. 그러나 창설 8년이 지난 즈음 그 활동이 금주운동으로까지 변질되기 시작했다. 라이트너는 곧 조직을 떠났다. 그녀가 떠난 후 음주운전으로 체포된 적이 있다는 허황된 소문마저 떠돌았다.

태양에 너무 가까이 날아올라 날개가 녹아내린 이카루스의 이야기처럼 성공은 사회 혁신가들에게도 마찬가지의 위험성을 경고한다. 모든 일이 잘 풀리는 바로 그 때가 최대의 장애물이 되기 때문이다. 캔디 라이트너의 이야기처럼 사회 혁신의 성공은 그 주체에게 상당한 부담감을 안기고, 목표를 잃게 만든다. 사회 변화의 정점에 도달했을 때 일어날 수 있는 문제 즉, 사회혁신가들이 넘어서야 할 성공에 대한 부담은 어떠한 도전을 앞둔 모든 이들 앞에 주어진 과제이다.

따뜻한 사회로의 전환, 그 문이 열리다

이 책의 목적은 대담하게도 세상을 변화시키는 방법을 바꾸자는 데 있다. 변화라는 것은 차근차근 파고드는 과정이지 결코 억지로 강제하는 과정이 아니다. 저자는 사회 혁신을 물리학에서 시작된 복잡계 이론으로 설명해 나간다. 이 책의 목적은 그 복잡성에 대한 관점을 제공하는 것이다. 성공한 사회혁신에는 언제나 단순성, 복합성, 복잡성이라는 세 요소가 있게 마련이다. 이 중 가장 이해가 덜 된 부분이 복잡성이다. 그럼에도 사회 혁신이 일어나는 양상을 제대로 이해하려면 복잡성에 대한 이해가 가장 기본이다.

사회 혁신은 눈에 잘 보이고 고유한 개성이 있으며 수많은 문으로 연결된 방이 있는 집과 아주 비슷하다. 어느 방에 있든, 다른 방이 존재한다는 사실과 때로는 반복적으로 쉽게 다른 방으로 건너갈 수 있다는 것을 안다. 탐험이나 이민과 마찬가지로 사회 혁신에서 가장 중요한 것은 방향을 정하고 행동에 뛰어들되 그 결과를 조절할 수 있다는 생각을 버리는 것이다. 시작했을 때의 예상과 다른 곳에 도착했다고 해서 그 여정이 실패한 것은 아니기 때문이다. 시스템의 변혁은 종종 그 변혁을 일으키기 시작했던 사람들마저 놀라게 한다. 작은 행동이 모이면 변화는 갑자기 나타나며 가능한 일, 심지어 '불가능한 일'마저 일어날 수 있다.

노정용 (파이낸셜 뉴스 부장)