

새로운 기관 디자인하기:

신흥 학문을 위한 아이디어와 도구
Geoff Mulgan, TIAL, 2024년 1월



요약

이 문서는 새로운 기관을 어떻게 디자인할 수 있는지에 대해 설명하며, 이 과정에서 건축 디자인과 마찬가지로 이론, 실천, 학문 간의 융합, 비판적 사고를 결합할 수 있는 학문의 요소를 제시한다.

문서의 전제는 세계가 탄소중립에서부터 정신건강, 데이터 관리, 인공지능(AI)에 이르기까지 중요한 통치 격차를 메우기 위한 새로운 기관이 절실히 필요하다는 것이다. 이러한 격차는 최근 몇 십 년 동안 커졌으며, 이는 부분적으로 새로운 공공 조직을 만드는 것에 대한 이념적 반감과 시장에 대한 과신, 그리고 정치적 자신감 부족에서 비롯된 결과이다. 또한 현대적 가치, 도구, 기술을 최대한 활용할 수 있는 기관을 어떻게 디자인할지에 대한 좋은 사고 부족도 그 원인 중 하나이다.

이 문서는 매우 지역적인 것에서부터 글로벌한 것, 매우 상업적인 것에서부터 공공 및 시민적인 것까지 다양한 선택지를 살펴본다. 또한 프레임워크와 선택지, 현재의 트렌드와 가능성을 제시하고, 기관의 디자인과 운영을 위해 새로운 도구를 어떻게 동원할 수 있는지 제안한다.

문서는 '메쉬(mesh)', '다중 중심(multiple centres)', '외부에서 내부로(outside-in)' 접근 방식과 새로운 '목소리(voice)' 접근법을 생각하는 방법을 제시한다.

문서는 건축의 발전과 유사한 방식으로, 조립과 환경에 대한 세심한 주의를 강조하며, 디자인에 대한 새로운 사고방식을 제안한다. 이는 20세기 거대 건축물의 과시적인 성격에서 벗어나, 맥락, 환경, 경량성, 그리고 그 이상을 고려하는 접근 방식으로 이동하는 것이다. 문서의 주요 목표는 향후 전환기를 위한 기관을 디자인하는 데 도움을 주는 것이다. 이는 탄소 제로 세계로의 전환, 불평등 해결, 고령화, 민주적 불신, 강력한 AI 시대를 대비하는 것이다. 이 문서는 에너지 전환 펀드에서부터 도시 교통 시스템 감독, 데이터 관리인, 공정한 급여 기금 등 여러 기관의 필요성을 제시한다. 단, 기존 조직을 어떻게 변화시킬 것인지에 대한 중요한 문제는 다루지 않는다.

이 문서의 초기 버전은 2024년부터 작업을 시작하는 TIAL(기관 건축 연구소)의 설립을 준비하는 데 도움을 주었다. 이 문서는 새로운 기관의 디자인을 안내하는 TIAL 웹사이트의 리소스와 함께 사용될 수 있다. 나는 TIAL의 두 명의 협력자인 Juha Leppanen과 Jessica Seddon에게 깊이 감사한다.

목차

요약	2
I. 배경	
맥락	4
조직의 뿌리와 디자인의 과제	5
형태의 다양성	6
은유와 멘탈모델들	8
II. 새로운 조직을 디자인할 때 고려해야 할 12가지 차원	
기본 원칙	10
1. 업무: 그 조직의 업무 또는 목적은 무엇인가?	10
2. 사람들: 조직은 누구인가?	10
3. 정신: 그 조직의 정신 또는 핵심 가치는 무엇인가?	11
외부	12
4. 대사 과정: 조직의 대사 과정은 무엇인가?	12
5. 경계: 직접적 및 간접적 행동 범위는 무엇인가?	12
6. 인터페이스: 외부 조직 및 영향과 어떻게 상호작용하는가?	12
내부	13
7. 기반: 장소 또는 자산	13
8. 내부 해부학: 구조, 네트워크, 역량	14
9. 지식, 데이터 및 무형 자산	14
변화	15
10. 성장 및 피드백: 어떻게 살아남거나 성장할 수 있는가?	15
11. 진화: 진화를 위한 메커니즘은 어떻게 구축되어 있는가?	16
12. 비상사태: 위협과 존재적 위기에 어떻게 대처하는가?	17
III. 공공기관 디자인을 위한 새로운 원칙들	
집약 및 조율을 위한 플랫폼	18
메쉬 아키텍처와 격자	19
다중 중심체	19
외부에서 내부로	20
발언권과 민주주의	20
IV. 환경, 맥락 또는 시스템	21
V. 디지털과 무형 자산	22
VIII. 메커니즘, 신화, 그리고 여유	23
IX. 만약에?	23
X. 학문과 실천의 성장	25
부록: 우선순위, 과거 저작 및 메모	28

I. 배경

맥락

매년 수십만 개의 새로운 조직들이 설립된다. 대부분은 중소기업이며, 그 외에 비정부기구(NGO), 공공기관 등도 포함된다. 많은 조직들이 필요한 문제를 해결하기 위해 설립되지만, 우리가 절실히 필요한 공공 지향적인 기관들이 여전히 부족하다. 특히 디카보나이제이션(탄소중립), 데이터 관리, 인공지능(AI), 정신 건강, 돌봄, 민주주의 방어와 같은 현대의 시급한 문제들을 해결하는 기관들이 필요하다.

최근 몇 십 년 동안 새로운 기관을 설립하는 것에 대한 이념적 반감이 존재했다. 일부는 정부가 문제의 원인이자 해결책이 아니라고 생각하며, 문제를 해결하기 위해 민간 부문에 의존해야 한다고 주장했다.

한때는 미국이 공공 기관 설립의 선두주자였다. UN에서부터 NASA, 국제형사재판소(ICC), DARPA(방위고등연구계획국)에 이르기까지 다양한 기관을 설립했으나, 최근 수십 년 동안은 주요한 새로운 기관이 설립되지 않았다. 영국 역시 비슷한 상황이다. 영국의 일상은 여전히 NHS(국민보건서비스)와 BBC와 같은 기관을 중심으로 돌아가지만, 지난 50년 동안 이와 같은 규모의 새로운 기관이 생겨나지 않았다. 물론 보건안보국(Health Security Agency)이나 ARIA와 같은 작은 기관들은 많이 생겼다.

세계적으로 보면 인도의 Aadhaar에서부터 중국의 사회 신용 시스템에 이르기까지 창의적인 새로운 기관들이 존재한다. 비즈니스 분야에서는 Semco, Mondragon, Valve, Zappos, Gore-Tex, Morning Star, Spotify와 같은 조직들이 평평한 구조, 프로젝트 기반 팀, 자율적인 조직화를 특징으로 한다. DAO(탈중앙화 자율 조직)와 같은 새로운 아이디어는 계층 구조가 없는 조직을 실험하기 위한 기회를 제공했다.

그러나 이러한 아이디어들은 글로벌 공공 과제에 적응하는 데는 큰 진전을 이루지 못했으며, 현대의 과제들을 해결하기 위한 글로벌 기관은 여전히 부족하다. 동시에 기존 기관들에 대한 불만도 많다. 기존 기관들은 종종 지나치게 계층적이고 불평등하며, 경직되고 현대적 요구에 부합하지 않는다는 평가를 받고 있다.

결과적으로, 우리는 미래의 기관이 어떤 모습이어야 할지에 대한 명확한 로드맵이 부족하다.



조직의 뿌리와 디자인의 과제

모든 조직은 인간의 본능인 협력, 협업, 의사소통, 역할 분담, 경계 설정과 같은 기본적인 행동에서 비롯된다. '조직'이라는 용어는 이러한 행동들이 더 큰 규모로 확장되고, 법적 형태로 제도화된 것을 의미한다. 이러한 과정은 더 복잡한 역할 분담을 가능하게 하고, 이를 통해 다양한 활동이 보다 효과적으로 이루어지게 한다.

역사적으로 우리는 열정이나 비공식적인 협력 방식만으로는 안정적인 조직을 유지하는 것이 어렵다는 것을 배웠다. 초기에는 열정이나 자발적인 의사소통이 매우 효과적일 수 있지만, 조직이 지속되려면 규칙, 규범, 제도화가 필요하다. 특히, 어려움이나 위기에 직면할 때 비공식적인 구조는 조직을 유지하기에 충분하지 않다.

조직은 세 가지 중요한 기능을 수행한다:

- 안정성: 조직은 시간을 초월하여 일관성을 유지한다. 이는 개인 간의 관계나 특정한 열정에 의존하지 않고도 조직이 지속될 수 있게 한다.
- 구분: 조직은 내부와 외부를 구분하며, 규범에 맞는 행동과 그렇지 않은 행동을 구별한다.
- 집단적 행동: 조직은 사회적으로 인정받는 집단적 행동을 가능하게 한다. 이는 개인이 아닌 조직 차원에서 중요한 일을 수행할 수 있도록 해준다.

조직은 또한 공공기관으로서 권한을 행사하여 국가나 공동체의 목표를 달성하는 데 중요한 역할을 한다. 조직이 없다면 개인이 공동체의 이익을 위해 행동하는 것은 매우 어렵다.

조직 디자인에 관한 방대한 문헌들이 존재하며, 다양한 구조적 모델이 연구되었다. 특히 기능적, 부문적, 매트릭스 구조 또는 평평한 조직에 대한 연구가 활발하다. 최근 몇 십 년 동안은 조직 구조를 'U형', 'M형', 'N형' 등으로 분류하려는 시도가 있었으며, 허가가 필요 없는(permissionless) 조직과 투명한(trustless) 조직이 제안되었다.

그러나 이러한 조직 구조들이 항상 일관성 있게 작동하는 것은 아니다. 일부는 특정한 상황에서는 매우 효과적이지만, 다른 상황에서는 그렇지 않다. 다음과 같은 문제들이 항상 존재하기 때문이다:

- 지속 가능성: 초기의 열정을 어떻게 지속적인 조직 구조로 전환할 수 있을까? 예를 들어, 사회운동은 종종 열정이 '냉각'되고 제도화되는 과정을 거치면서 효과를 잃는다.

어떤 조직은 영구적인 존재를 목표로 하기도 하고, 또 다른 조직은 한시적인 문제 해결을 위해 존재하는 경우도 있다.

- 대리인 문제: 조직의 소유주(주주 또는 창립자)가 관리자나 직원들이 자신의 이익을 위해 일하도록 할 수 있는 방법은 무엇일까? 예를 들어, 국민이 정부가 자신들의 이익을 위해 일하도록 만들거나, 주주가 기업의 CEO를 감시하는 방식이 이에 해당된다.
- 감독 문제: 중앙 본부가 각 지사의 활동을 제대로 이해하고 있는지 어떻게 확인할 수 있을까?
- 가치 문제: 서로 다른 문화적 맥락에서 일관된 가치를 유지하려면 어떻게 해야 할까?
- 적응 문제: 조직은 환경이 변화할 때 전략, 구조, 행동을 어떻게 변화시키고 배워 나갈 수 있을까? 진화적 관점에서 조직은 변이와 선택을 통합할 수 있는데(이는 시장이나 자연 환경에서 따로 이루어짐), 적절한 수준의 변화를 어떻게 동원하고 지능적으로 선택할 것인지가 지속적인 도전 과제이다.
- 성장 문제: 조직이 성장할 때, 이는 구조, 사람, 문화, 외부 책임성에 불편한 변화를 동반하는 경우가 많다. 예를 들어, 창립자는 성장과 통합이 필요한 후속 단계에 잘 맞지 않는 경우가 많다.
- 영향력 문제: 조직은 자신의 사고방식이나 가치를 외부에 어떻게 전파할 수 있을까?
- 습관 문제: 기관은 습관을 지지함으로써 가장 큰 영향을 미치며, 특히 무의식적이고 자동적인 습관을 지원한다. 새로운 행동을 반복되는 습관으로 만드는 것은 처음부터 디자인하기가 매우 어렵다.

이들은 조직 디자인과 운영에서 영원히 풀리지 않는 문제들 중 일부에 불과하다.

형태의 다양성

세상에는 수천만 개의 조직이 존재한다. 이들은 소규모 기업부터 글로벌 대기업, 협동조합, 초등학교에서 대학, 철도회사에서 항공사, 의회에서 소매업체, 법원에서 감옥, 정당에서 TV 채널에 이르기까지 매우 다양한 형태를 띤다. 당연히 이들 조직은 각기 다른 방식으로 디자인된다.

조직을 일반화하는 것은 오해를 불러일으킬 수 있다. 생명체와 달리 조직은 공통된 기초 코드를 공유하지 않지만, 생명체와 여러 가지 공통점을 갖는다. 예를 들어, 조직은 여러 전문화된 부품, 경계, 대사 과정, 그리고 보통은 성장, 번식, 생존하려는 본능을 가지고 있다. 주식회사, 파트너십, 상호조합, 협동조합, 자선단체, 클럽, 협회, CIC(커뮤니티 이익

회사), B-코퍼레이션, 부처, 정부 기관, IGO(국제기구), DAO(탈중앙화 자율 조직), 교회, 공산주의 단체 등 다양한 조직 형태는 각기 다른 업무를 반영한다.

새로운 조직에서도 비슷한 다양성이 필요하다. 예를 들어:

- 새로운 서비스를 제공하려는 조직 (지역 식품 제공, 노인 돌봄, 평생 교육 등): NHS, Buurtzorg, 월마트(Walmart), 아마존(Amazon), BRAC, 우버(Uber)와 같은 다양한 사례에서 배울 수 있다.
- 새로운 변화를 이끌려는 캠페인 조직: 그린피스(Greenpeace), BLM(Black Lives Matter), #미투(#meToo)에서 배울 수 있다.
- 자산을 새로운 방식으로 관리하려는 조직: 은행, 상호조합, 헤지펀드, 임팩트 펀드, 세계은행(World Bank) 등의 글로벌 기구에서 배울 수 있다.
- 새로운 방식으로 예배하려는 조직: 교회, 모스크, 사원, 수도원, 종교 집단 및 슈퍼처치(superchurch)에서 배울 수 있다.
- 새로운 통찰과 이해를 생성하려는 조직: 연구소, IPCC(기후변화에 관한 정부 간 협의체), 코크란 협력체(Cochrane Collaboration)와 같은 기관에서 배울 수 있다.
- 새로운 방식으로 광고를 판매하려는 조직: 플랫폼, 검색 엔진, TV 서비스에서 배울 수 있다.
- 새로운 방식으로 교육하려는 조직: 학교, 대학, 50년간의 에드테크(edtech) 및 원격 교육의 역사에서 배울 수 있다.
- 새로운 방식으로 치료하려는 조직: 병원, 클리닉, 건강 기술 프로그램에서 배울 수 있다.
- 새로운 방식으로 엔터테인먼트를 제공하려는 조직: 다양한 클럽, 극장, 스트리밍 서비스, VR 등에서 배울 수 있다.
- 토지 또는 공유지를 새로운 방식으로 관리하려는 조직: 숲, 호수, 어업 자원을 관리한 경험에서 배울 수 있다.
- 데이터를 새로운 방식으로 관리하려는 조직: 새로운 유형의 데이터 저장소, 협동조합, 신탁, PDS(개인 데이터 저장소), 우샤히디(Ushahidi)와 같은 조직의 폭발적인 증가에서 배울 수 있다.
- 새로운 활동을 규제하려는 조직: FCC(연방통신위원회), Ofgem(에너지 규제 기관) 등 다양한 기존 기관에서 배울 수 있다.

이 목록은 부적절한 일반화를 경계하라는 경고이다. 조직이 이렇게 다양한 이유는 분명하다. 사실, 이 다양성을 자연 환경에서의 식물과 동물의 다양성처럼 생각하는 것이 가장 좋다. 건축학 또한 유용한 비유를 제공한다. 일부 건축물은 매우 획일적일 수 있지만, 최고의 건축물 중 많은 것들은 의도적으로 다양성을 추구하며, 환경에 맞추고 가치를 구현하며 일상적인 용도로도 잘 작동한다.

은유와 멘탈모델들

조직은 물질적 현실에서만뿐만 아니라 사람들의 마음속에서도 존재한다. 사람들은 조직이 존속할 것이라는 믿음을 가져야만 조직이 제대로 기능할 수 있다. 이런 의미에서 조직은 화폐나 결혼과 같은 많은 사회적 현상처럼 유용한 허구이다. 조직의 일상적인 운영은 구성원들의 마음속에서 일어나는 일에 의존하며, 외부 동기(세밀한 인센티브)나 감시와 처벌을 통한 관리보다 자발적인 동기 부여와 자기 관리가 더 효율적인 경우가 많다. 또한 조직은 다른 의미에서도 정신적 창조물이다. 새로운 조직을 생각할 때 우리는 정신적 모델에 의존하기 때문이다. 기본적으로는 피라미드 구조나 계층적으로 조직된 블록 형태의 조직도를 생각하는 경향이 있다.

이러한 관계를 변화시키는 데 초점을 맞춘 방대한 이론들이 존재한다. 예를 들어, 중앙 계획 이론은 계층의 모든 부분에 목표와 보상을 설정할 수 있는 중앙의 능력을 가정했다. 1980~1990년대에 유행한 신공공관리론(New Public Management)은 정책과 실행을 분리하고, 실행 부분을 경쟁하는 단위로 분할한 후, 계약을 통해 조직의 다양한 부분을 연결하는 방식을 제안했다.

그러나 조직 디자인을 생각할 때 자연 세계의 다양성에서 영감을 받을 수 있는 여러 다른 정신적 모델들도 있다.

- 균사체(Mycelium): 주로 수평적 연결을 통해 조직하는 방식, 마치 균류처럼
- 뿌리줄기(Rhizomes): 층을 이루는 조직
- 스펀지(Sponge): 투과성을 강조하는 조직
- 격자 구조(Lattices): 수직적·수평적 연결이 겹치는 조직



최근 몇 년간 가장 창의적인 사고는 자기 조직화, 상호주의, 평평한 구조에 중점을 두었으며, 홀로크라시(Holocracy)와 '청록색(Teal)' 같은 용어가 이를 나타낸다. 이러한 개념들은 대안적인 조직 모델을 제시하는 데 중요하다. 그러나 대부분의 실제 조직, 특히 중요한 기능이나 자산을 가진 조직들은 계층, 네트워크, 개인주의의 요소를 결합한다(이는 Mary Douglas의 격자/그룹(grid/group) 이론과 Michael Thompson의 조직화와 비조직화의 역동성 분석에서 명확히 다루어진 바 있다).

예를 들어, 인터넷의 선구자들 중 많은 이들이 인터넷이 거대한 새로운 계층 조직을 창출한 것에 놀랐으며, 이는 느슨하고 평등주의적인 구조를 지향했던 초기의 기대와 달랐다. 비슷한 역사는 2010년대와 2020년대에도 반복되었는데, 블록체인과 암호화폐 조직 모델들이 급진적 탈중앙화를 약속했지만, 종종 새로운 권력 집중을 초래한 사례가 그 예다.

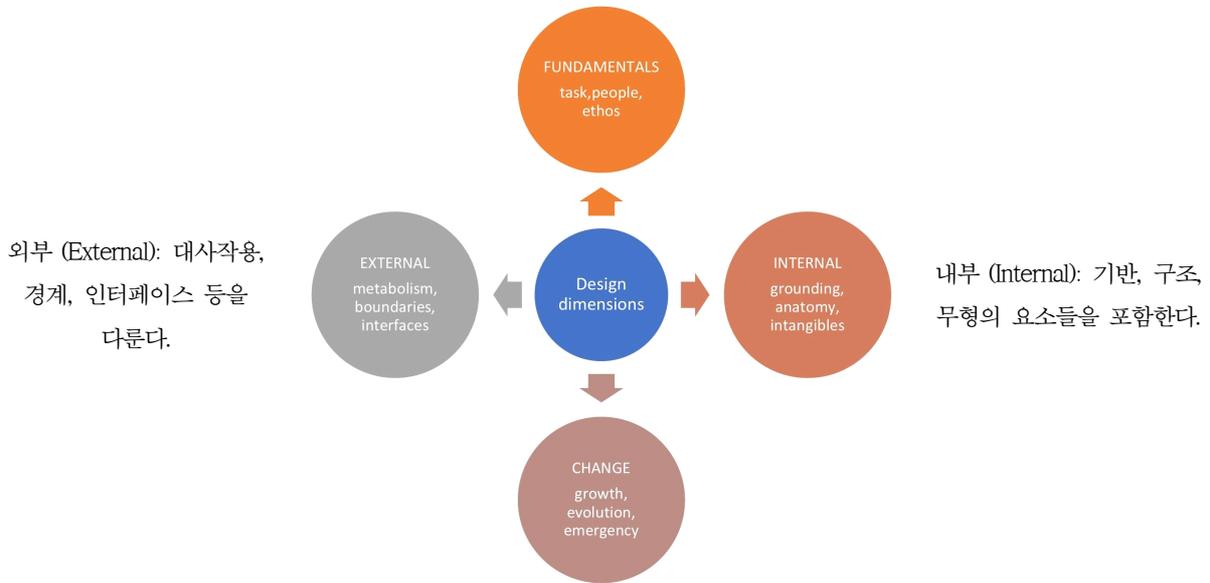
이러한 실수는 조직에 대한 이해의 오류에서 비롯되었다. 예를 들어, 이더리움(Ethereum)의 창시자이자 DAO(탈중앙화 자율 조직)의 초기 제안자인 비탈릭 부테린(Vitalik Buterin)은 “기업이란 무엇인가?”라는 질문에 대해 “사람들과 계약의 집합체에 불과하다”고 답했다. 하지만 이는 매우 잘못된 이해였다.

II. 새로운 조직을 디자인할 때 고려해야 할 12가지 차원

어떤 새로운 기관이나 조직을 디자인하려는 사람은 법적 문서, 자금 조달 옵션, 인력 채용을 논의하기 전에 최소 12가지 주요 디자인 차원을 고려해야 한다. 여기서는 이를 4개의 그룹으로 나누어 간략히 설명한다.

첫 번째 그룹은 기본 원칙에 관한 것이고, 두 번째는 외부 환경과의 관계, 세 번째는 내부 프로세스, 그리고 네 번째는 변화와 관련이 있다.

기본원칙 (Fundamentals): 작업, 사람, 윤리관을 포함한다.



변화 (Change): 성장, 진화, 긴급성을 포함한다.

기본 원칙

1. 업무(Task): 그 조직의 업무 또는 목적은 무엇인가?

대부분의 새로운 조직은 특정한 업무를 수행하기 위해 설립된다. 상업적 스타트업은 제품이나 서비스를 중심으로 설립되며, 이를 통해 성장하고 수익을 창출하는 것을 목표로 한다. 공공 기관은 장기 요양 서비스나 공공 정신 건강 서비스와 같은 기존의 공백을 메우기 위해 설립된다. 글로벌 조직은 탄소 배출을 감시하거나 조직 범죄와 맞서 싸우기 위해 만들어질 수 있다.

처음에는 이 업무(또는 목적, 업무보다 더 넓은 개념일 수 있다)가 조직의 구조를 정의하며, 이 구조는 해당 업무의 성격에 대략적으로 맞아야 한다(비록 즉각적이지 않더라도 시간이 지나면서 그렇게 되어야 한다). 또한, 조직의 필요 역량, 규모, 그리고 범위를 결정한다. 그러나 조직은 또한 여러 가지 역량을 묶어 다른 업무에 적용할 수 있는 형태로 이해될 수 있다. 따라서 업무의 명확성은 매우 중요한 첫걸음이다. 다만, 다른 업무에 적응해야 할 필요성을 염두에 두어야 한다.

2. 사람들(People): 그 조직은 누구인가?

조직을 구성하는 사람들은 누구인가? 새로운 조직을 설립할 때 사람들의 선택은 매우 중요하다. 직원들은 대부분 미래의 직원을 선택할 가능성이 크고, 비상임 이사들은 자신의

후임자를 선택할 가능성이 있다.

따라서 능력과 재능에 관한 질문, 즉 업무와 사람들 간의 적절한 조합이 중요하다(이와 관련된 방대한 문헌과 증거 자료가 존재하는 이유이기도 하다). 또한 다양성도 중요하다. 다양한 배경, 경험, 유형을 어떻게 조합할지에 대한 고민이 필요하다. 그리고 조화 역시 중요한데, 상호 보완적인 기술과 사고방식을 어떻게 구성할지, 세부 사항에 대한 집중과 전략적 비전의 균형을 어떻게 맞출지 등이 고민되어야 한다. (Myers-Briggs와 같은 모델이 많은 결함이 있음에도 불구하고, 적어도 팀이 상호 보완적인 사고방식을 필요로 한다는 기본 통찰은 맞다.)

그러나 사람들은 조직의 '내부' 사람들뿐만 아니라, 외부 이해관계자, 지지자, 기여자, 파트너와 같은 '외부' 사람들까지 포함된다. 이들은 내부에서 부족한 부분을 대체할 수 있다. 조직 내 사람들은 매우 다양한 성격과 기질을 가질 수밖에 없다. 하지만 조직이 사람들을 어떻게 대하는지가 그들의 행동에 영향을 미친다. 즉, 조직이 신뢰하거나 불신하는지, 권한을 부여하는지 또는 권한을 박탈하는지, 존중하는지 또는 무시하는지, 외적 동기만을 가정하는지 또는 내적 동기를 가정하는지에 따라 사람들이 직장에 가져오는 성격과 행동이 달라진다.

3. 정신(Ethos): 그 조직의 정신 또는 핵심 가치는 무엇인가?

조직은 고유한 정신 또는 에토스와 함께 태어난다. 이 정신은 위계적일 수도, 평등주의적일 수도 있으며, 폐쇄적이거나 개방적일 수도 있다. 또는 '적색(red)'일 수도 있고, 자비로운(compassionate) 정신을 가질 수도 있으며, 호기심, 야망, 돌봄, 자연에 대한 사랑 또는 신에 대한 사랑과 같은 가치에 초점을 맞출 수도 있다. 이 정신과 이를 뒷받침하는 가치들은 미션 선언문과 같은 문구로 표현될 수 있다. 그러나 지나치게 문장에 의존하는 것은 조직의 정신이 약하다는 신호일 수 있다.

가치와 정신은 선택을 인도하고, 해야 할 일과 하지 말아야 할 일을 결정할 때 의미가 있다. 즉, 이들은 기회를 열어 주기도 하고, 제한하기도 한다. 어떤 관점에서는 정신이 모든 것을 결정한다고 보기도 한다. 하지만 경험에 따르면, 매우 명확한 에토스에 기반을 둔 조직이라 할지라도 야망을 harness하고 과도한 열정을 피하기 위한 강화 메커니즘이 필요하다. 이러한 정신은 조직이 내부적으로, 그리고 외부에 전달하는 내러티브와 신화와 연결되며, 이는 실제와 반드시 일치하지 않을 수 있다. 그럼에도 불구하고 이러한 정신은 조직의 평판의 중요한 부분을 차지하며, 위기 상황에서 조직이 회복력을 발휘할 수 있게 도와준다.

외부

4. 대사 과정(Metabolism): 그 조직의 대사 과정은 무엇인가?

모든 조직은 자신의 대사 과정에 의해 정의된다. 일반적으로 조직은 돈과 권위와 같은 자원을 끌어들이며 균형을 유지하며, 상품, 서비스, 또는 성과를 외부로 내보낸다. 기본적으로 조직에는 세 가지 자원이 있다:

- 권력(Power): 강제력(예: 물리적 힘 등)
- 돈(Money): 사람들과 다른 조직에 지불하기 위한 자금
- 매력(Attraction): 헌신자, 소비자, 투자자를 끌어들이고, 노동자들에게 시간과 헌신을 제공하도록 동기를 부여하는 능력

이 세 가지 자원(권력, 돈, 매력)은 단기적으로는 상호 대체할 수 있지만, 장기적으로는 조직의 생존을 위해 어떤 형태의 매력이 필수적이다. 이는 교회든, 은행이든, 정부든 마찬가지다. 또한, 결과물이 다시 미래 자원을 생성하게 된다.

이 자원들은 기본적인 질문인 “누군가가 조직되기를 원할까?”에 대한 답을 제공한다. 사람들은 해야만 하거나, 보상을 받거나, 원해서 조직되기를 원할 것이다. 과거와는 다른 자원 동원 방식도 등장했다. 예를 들어, 크라우드펀딩이나 마이크로페이먼트, 자발적 시간, 아이디어, 데이터 제공이 그 예이다.

5. 경계(Boundaries): 그 조직의 직접적 및 간접적 행동 범위는 무엇인가?

모든 조직은 경계에 의해 정의된다. 경계는 조직 내부와 외부를 구분하며, 조직 내에서 그들의 규칙, 업무 배분 방법, 권한이 작동한다. 경계 안에서는 준수가 중요하며, 규칙을 어기면 처벌을 받는다.

이 경계는 조직도(organization chart)로 정의될 수 있다. 즉, 누가 직접 고용되었고, 어떤 자산이 조직 내부에 있는지에 따라 결정된다.

하지만 조직은 영향력의 범위라는 외부 경계를 가질 수도 있다. 일부 조직은 매우 작은 핵심 구조와 매우 큰 영향력의 범위를 프로토콜을 통해 관리할 수 있다. 디지털 기술 덕분에 여러 동심원(concentric circles)을 사용해 내부와 외부 경계를 관리하는 조직이 가능해졌다.

6. 인터페이스(Interfaces): 외부 조직 및 영향과 어떻게 상호작용하는가?

경계는 또한 인터페이스 역할을 한다. 새로운 조직이 더 많은 권력과 지속성을 가진 기존 조직에 의해 설립되었다면(예: 정부가 기관이나 규제 기관을 설립하거나, 기업이 프랜차이즈나 라이선스를 부여하는 경우), 그 인터페이스는 매우 중요한 역할을 하게 된다.

모든 공식 조직은 법률, 회계, 감사와 같은 기본적인 인터페이스를 가지고 있으며, 대부분은 외부에 대한 책임성을 일부 가지고 있다. 예를 들어, 이해관계자를 대표하는 이사회나 회원 또는 활동가들에게 책임을 지는 사회 운동이 그 예이다. 또한, 자금 제공자나 투자자, 부문 규제 기관, 주요 파트너, 노동 조합과 같은 외부와도 인터페이스가 존재할 수 있다. 이러한 인터페이스는 조직화된 형태일 수도 있고, 비공식적일 수도 있다.

각국에는 서로 다른 거버넌스 전통이 존재하며, 최근 ISO(국제표준화기구)는 공통된 기준을 제시하려 시도하기도 했다. 책임성은 뜨거운 책임성과 차가운 책임성으로 나눌 수 있다. 뜨거운 책임성은 지속적이고, 정기적이며, 강한 압박을 동반하는 책임성이다. 이는 여론 조사, 시장 또는 활동가들의 요구와 같은 형태로 나타난다. 새로운 사회 운동의 매우 뜨거운 책임성은 종종 내부적으로 많은 에너지를 소모하며, 빠르게 분열을 일으키기도 한다. 초기 상업적 벤처에서도 비슷한 현상이 발생하는데, 투자자들이 경영진이나 제품 선택을 지속적으로 간섭하여 변경하려는 경우가 많다.

반면, 차가운 책임성은 주기적이고 효율적일 수 있다. 이는 감시와 가시성 측면에서의 책임성을 분리하고, 이해관계자들이 행동할 수 있는 능력에는 완충 장치를 둔다. 기본적인 선택(투명성을 어느 정도 유지할지, 주주총회에 참석할 권한이 누구에게 있는지 등)은 초기 단계에서 결정되어야 하는 경우가 많다.

내부

7. 기반(Grounding): 장소 또는 자산

많은 조직은 부분적으로 장소에 의해 정의된다. 이들은 토지, 숲 또는 농업을 관리하는 수호자가 될 수 있다. 공공 기관들은 대체로 특정 장소와 관계를 맺고 있으며, 예를 들어 지방자치단체, 교구, 도시 당국 또는 국가와 같은 기관들은 자신들이 감독하는 지리적 공간과의 관계로 정의된다.

또한, 일부 조직은 그 조직을 구성하는 자산에 의해 정의되기도 한다. 자산은 주식, 자본, 저장소, 도서관, 박물관, 재단 또는 기금일 수 있다. 이들은 상업적이거나 공공적인 자산일 수 있으며, 일부는 공유지(communs)로 조직된다(엘리너 오스트롬은 공유지 거버넌스의 8가지 주요 특징을 분석했으며, 일부는 이를 데이터 같은 다른 분야에 적용하려 했다). 이러한 '더 무겁고 끈적한' 조직들은 대체로 느린 프로세스를 갖는다. 이들은 오래 지속되며, 거의 소멸하지 않는다. 참여한 사람들은 나갈 선택권이 없고, 대신 목소리에 의존하게 된다.

8. 내부 해부학(Internal anatomy): 구조, 네트워크, 역량?

모든 조직에는 내부 해부학이 존재하며, 이는 구조, 흐름, 프로세스를 포함한다. 일반적으로 조직은 기능에 따라 분리되는데, 수직적 기능(주요 활동 측면 또는 다른 지역 간의 기능 분할)과 수평적 기능(예: 재무, 인사, 지식, 브랜드/평판 관리)으로 나뉜다. 이러한 구조는 전통적인 피라미드형 조직도에서 시각화될 수 있으며, 보통 상하 관계로 나타나거나, 원형 구조에서 내부와 외부로 구분하는 방식으로 표현될 수 있다.

이러한 구조는 종종 시간의 흐름과 일치한다. 상위 계층은 더 장기적인 과제를 담당하며, 더 높은 인지적 복잡성을 요구하는 경우가 많다(조직 이론가 Elliot Jacques는 “업무 복잡성 수준과 인간의 역량 수준을 일치시키는 것이 전략적 돌파구의 인식되지 않은 핵심”이라고 주장했다). 그러나 일부 조직에서는 이와 반대되는 경우도 있다. 하위 계층에 있는 사람들과 팀이 장기 프로젝트를 책임지는 반면, 상위 계층의 사람들은 시장이나 여론의 단기적인 압박에 시달리는 경우가 종종 있다.

조직의 내부 해부학은 그 구조적 복잡성과 역할 분담에 따라 각기 다른 방식으로 나타나며, 이러한 분배가 조직의 성과와 전략적 성공에 중요한 영향을 미친다.

내부 해부학은 일종의 구성 블록으로 생각할 수 있다. 이 블록들은 재무, 디지털, 인사, 마케팅, 연구개발(R&D), 생산 등으로 구성되며, 각각의 과제 조합에 따라 조직된다. 때로는 분할된 구조나 매트릭스 구조로 구성되기도 한다.

이러한 내부 구조적 선택에 따라 중요한 디자인 질문들이 뒤따른다. 예를 들어, 재무(얼마를 지출하거나 투자할지)와 인사(고용과 해고 권한)와 관련된 공식적인 위임된 의사결정 권한이 포함될 수 있다. 대부분의 조직은 일종의 유발된 계층을 포함하고 있는데, 일상적인 행동 규칙에 따라 위로 escalate하는 구조와, 문제나 기회가 있을 경우 아래로 또는 전체로 escalate하는 구조를 포함한다. 이러한 구조가 없으면 작은 불일치에도 조직이 혼란에 빠질 위험이 있다. 이는 종종 젊은 운동 조직에서 발생하는 문제다.

또한, 조직을 도시처럼 여러 중심지로 구성된 것으로 생각할 수도 있다. 이러한 중심지들은 활동, 정체성, 소속감을 제공하는 팀, 유닛, 지사, 전문 그룹과 같은 형태로 나타난다. 이는 전통적인 조직도나 위임된 권한의 논리와는 다를 수 있지만, 살아 있는 조직의 성공에 필수적이다.

이러한 비공식적 조직은 공식적인 구조를 보완한다. 이는 어느 정도까지는 소셜 네트워크 분석(Social Network Analysis)과 같은 도구를 사용해 매핑될 수 있다. 이 도구는 사람들이 유용하다고 생각하는 정보 제공자와의 관계를 분석해, 조직이 실제로 어떻게 작동하는지에 대한 현실적인 지도를 제공한다. 이 지도는 종종 공식 조직도와는 매우 다르다.

9. 지식, 데이터 및 무형 자산

모든 종류의 지식을 의도적이고 체계적으로 조직하는 것은 점점 더 조직 운영의 핵심 요소가 되고 있다. 여기에는 공식적인 지식, 암묵적인 지식, 데이터 등이 포함된다. 일부 조직에서는 지식을 관리하고 조직의 더 넓은 시스템을 위해 이를 큐레이팅하고 조율하는 것이 핵심 활동이 되었다. 다른 조직에서는 단순히 업무를 잘 수행하기 위해 필수적인 요소로 여겨진다.

따라서 지식을 수집, 해석, 종합, 적용하는 메커니즘을 디자인하고, 세로와 가로로 지식을 관리하는 방법, 그리고 지식을 공유하기 위한 규범, 인센티브, 시스템을 디자인하는 것이 점점 더 중요해지고 있다.

조직은 이러한 집단적 지능의 인지적 과정을 통해 분석할 수 있다. 즉, 조직이 얼마나 잘 관찰하고, 모델을 사용하며, 예측하고, 창조하며, 기억하고, 판단하는지에 따라 평가된다. 필자는 저서 Big Mind에서 조직이 어떻게 진정한 집단 지능이 될 수 있는지, 공통 언어, 자율적인 공유지(autonomous commons), 학습 루프 등의 중요성을 설명했다. 이러한 요소들이 새로운 메쉬 아키텍처의 가능성을 열어준다.

내부 커뮤니케이션을 어떻게 최적화할 것인가에 대한 미묘한 문제들도 존재한다. 예를 들어, 팀 내에서는 비구조적인 소통이 가능하도록 하지만, 팀 간에는 더 구조화되고 목적지향적인 소통이 필요하다.

자율적 공유지 (Autonomous commons)	
지능의 능력을 균형있게 활용 (Balanced use of the capabilities of intelligence)	
초점과 적절한 세분성 (Focus and the right granularity)	
반성과 학습 (Reflexivity and learning)	
행동을 위한 통합 (Integration for action)	

변화

10. 성장과 피드백: 어떻게 살아남거나 성장할 수 있는가?

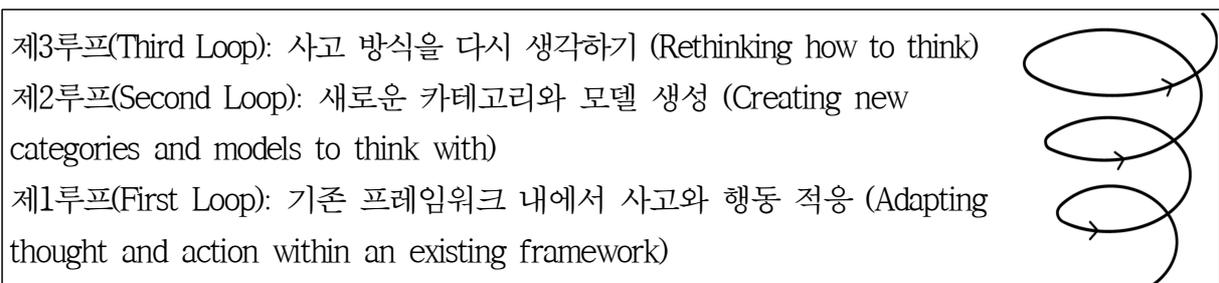
모든 조직은 변화를 겪어야 하며, 교회나 기업, 운동 또는 플랫폼이든 성장을 추구해야 한다. 이들은 자신들의 대사 과정에서 비롯된 피드백 루프를 활용한다. 상업 기업의 경우, 가장 명백한 피드백은 판매와 이익이다. 그러나 이를 대신할 수 있는 것들도 있는데, 충분한 홍보나 미래의 이익 전망이 투자와 에너지를 끌어들이 수 있다. 정부의 경우, 정당성이 모든 것을 이끄는 주요 화폐이다. 공공 기관에 대해서는 주요 이해관계자들이

자금을 제공하고 운영 허가를 내주도록 설득하는 공공 가치의 전달이 핵심 피드백 루프가 된다. 글로벌 기구의 경우, 일반적인 피드백 루프는 자체적인 자원 기반이 거의 없기 때문에 국가 정부의 지원이다. 이는 다시 평판을 통해 영향을 받는다. 사회 운동의 경우, 핵심 피드백은 지지자와 회원들의 헌신이다. 이들은 시간과 돈을 기부하거나 행진에 참여할 의향이 있다. 모든 경우에 효과적인 공급과 수요의 조합이 성장을 가능하게 하며, 이들이 어떻게 작동하는지에 대한 이론은 전략적 선택을 고려하는 방법을 제공한다.

그러나 일부 조직은 성장을 지향하지 않는다. 사랑이나 돌봄을 중심으로 한 많은 조직이 포함된다. 최고의 학교 중 일부는 같은 규모를 유지하려 하며 성장이 그들의 정신과 품질을 해칠 가능성이 있다는 것을 인식한다. 예술(갤러리나 스튜디오)이나 종교(수도원)의 많은 조직도 마찬가지다. 종종 그들에게 가장 중요한 도전은 성장하려는 유혹을 저항하는 것이다.

11. 진화: 진화를 위한 메커니즘은 어떻게 구축되어 있는가?

모든 조직은 명시적이거나 암묵적인 방식으로 변화를 처리하는 수단을 가지고 있다. 여기에는 과제, 초점, 수단의 변화가 포함된다. 과제가 완료되었거나, 그 성격이 변했을 수 있다. 환경이 변화했거나, 사용 가능한 수단이 바뀌었을 수도 있다. 따라서 학습을 통해 여러 종류의 학습 루프를 동원하는 것이 매우 중요하다.



처음부터 인식해야 할 것은, 과도하게 경직된 창립 문서가 과제나 수단을 고정하면 빠르게 무용지물이 될 수 있다는 점이다(이는 공공 조직에서 과제 중심적인 접근법이 문제를 일으키는 경우가 많다). 그러나 변화에 대한 합의는 어려울 수 있다. 임원진이 변화를 주도할 수 있는 능력은 이사회나 일정한 권리와 권한을 가진 외부 기관에 의해 제한될 수 있다. 헌법에서는 보통 일반적 결정과 헌법적 결정(즉, 게임의 규칙에 대한 결정)을 구분하는데, 헌법적 결정은 더 큰 집단에 의해서만 이루어질 수 있다. 이러한 상황에서는 조직의 합병, 인수, 또는 분할이 필요할 수 있다.

Web3 분야와 DAO(탈중앙화 자율 조직)에서는 알고리즘에 의해 조직의 운영이 관리되므로, 이 주제는 조직이 자체 코드를 업데이트하고 거버넌스 적응 규칙을 수정하는 방법과 관련된다.

12. 비상사태: 위협과 존재적 위기에 어떻게 대처하는가?

조직은 그들의 불안정성이나 경쟁 환경에 따라 크게 다양하다. 일부는 소규모 기업과 자선단체를 포함하여 멸종의 두려움 속에서 살아가는 반면, 다른 일부는 안정적이고 안전하다(예: 재단과 대부분의 대학). 만약 그들이 불안정하다면, 현금 흐름, 고객 피드백, 경쟁자의 전략과 같은 위협에 매우 주의를 기울여야 한다.

모든 기관에는 초고속 의사결정이 필요하거나 존립 위기에 직면했을 때를 위한 비상규칙이 설계되어야 한다. 이러한 순간에는 일반 규칙이 중단된다. (조르조 아감벤(Giorgio Agamben)의 표현을 빌린다면, ‘예외 상태’) ‘비상 상태’를 선포할 권리처럼 명시적일 수 있다. 어떤 상황에서는 외부 권력이 작동한다 - 은행이나 회사가 파산할 때, 관리인, 수신인, 규제기관이 공식 권한을 갖게 된다. 다른 경우에는 임시 거버넌스 구조가 요청될 수 있다.

일부는 회사의 교체율, 이직률 및 소멸이 건강한 진화 과정이라고 주장한다(예를 들어, 미국 경제는 유럽보다 훨씬 높은 기업 창업과 폐업 비율을 보이며, 일부는 공공기관도 한시적 조건을 갖도록 디자인되어야 한다고 주장한다).

이 12가지 차원은 디자인 작업을 위한 유용한 틀을 제공한다. 각 차원은 특정 법적 형태로 뛰어들기 전에 분석, 옵션, 그리고 토론을 위한 도구이다. 각 차원은 자체적으로 전체적인 세부 문서가 필요할 정도의 가치가 있으나 여기서는 매우 간단한 요약만 시도했다. 이러한 첫 단계를 마친 후, 관련된 질문으로 넘어가는 것이 유용하다. 이는 다음 섹션에서 요약할 것이다.

III. 공공기관 디자인을 위한 새로운 원칙들

이 섹션에서는 기술과 의식의 트렌드에 의해 가능해진 공통된 방향성을 살펴보고, 이것들이 공공기관의 디자인을 위한 새로운 옵션을 제안하는 방식을 보여준다. 1990년대 이후 비즈니스 조직은 극적으로 변화했으며, 세계에서 가장 자본화된 기업들은 종종 플랫폼과 데이터를 중심으로 조직되었다. 매우 적은 수의 공공기관이 이와 비슷한 방법을 사용했으며, 공공기관을 위한 ‘플레이북’은 한 세대 이상 거의 업데이트되지 않았다. 하지만 이제는 극적으로 다른 방식으로 조직을 구성할 수 있는 가능성이 생겼다: 플랫폼을

사용하여 기능을 집약하고, 데이터와 알고리즘을 조직의 핵심에 두고, 팀이 자체 조직화하거나 매우 다른 방식으로 협력할 수 있게 하며, 조직 간 네트워크가 훨씬 더 큰 역할을 할 수 있도록 허용하는 것이다. 여기에서 공공기관의 미래를 위한 네 가지 지표를 제안한다.

집약 및 조율을 위한 플랫폼

플랫폼은 이제 일상생활을 지배하고 있으며, 매우 다양한 방식으로 조직화할 수 있는 가능성도 제공한다. 아마존, 구글, 페이스북, 애플의 앱스토어, 알리바바, 텐센트, 에어비앤비, 우버 등 많은 기업들이 서비스 제공에 있어 플랫폼 논리를 적용하고 있다. 기업이 직접 서비스를 제공하는 대신, 여러 공급자가 여러 소비자에게 서비스를 제공할 수 있도록 조직하는 방식을 제공하는 것이다. 이러한 논리를 통해 에어비앤비는 호텔을 소유하지 않고도 세계 최대의 숙박 제공자가 될 수 있었다.

나는 1990년대에 처음으로 플랫폼 모델을 공공 부문에 적용하는 작업에 참여했는데, 그때는 여러 공급자와 사용자 간의 상호 중개를 통해 다양한 서비스를 제공할 수 있는 공공 서비스 플랫폼을 상상했다. 예를 들어, 한때 세계에서 두 번째로 큰 교육 조직이었던 Learndirect와 개인 예산을 이용한 돌봄 서비스 제공 등이 있었다. 당시에는 보증된 전자 시장(Guaranteed Electronic Markets) 모델과 같은 다양한 아이디어들이 개발되었으며, 이는 1990년대 중반에 제안되어 나중에 일부 노동 시장에서 'Slivers of Time'이라는 이름으로 구현되었다(2021년 뉴욕커 기사에서 이 이야기를 다룬다).

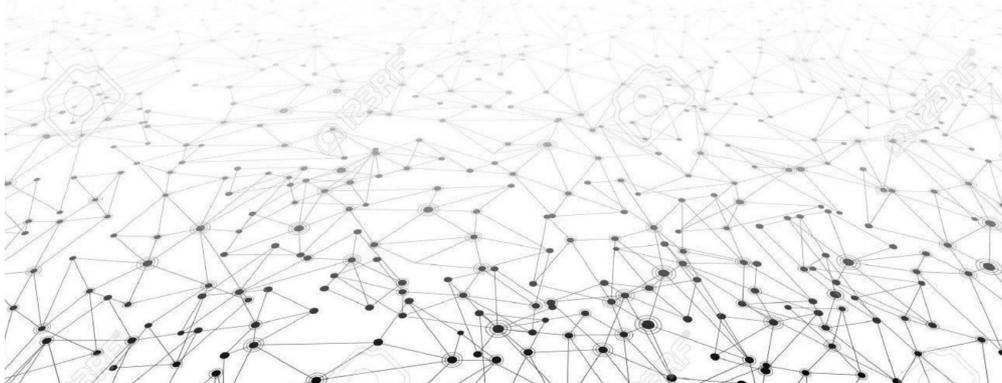
하지만 이러한 아이디어들은 당시로서는 너무 시대를 앞선 것이었고, 장관들이나 책임 부서에서도 잘 이해되지 않았다. 디지털 시대 이전 세대 출신인 정치인들은 공공 부문이 플랫폼을 만들거나 운영할 수 있다는 확신이 없었고, 주로 민간 기업에 의존하는 경향이 있었다.

그러나 20년이 지난 지금, 플랫폼은 공공 부문에서도 흔해졌다. 인도의 난단 니레카니(Nandan Nilekani)가 주도한 사회적 플랫폼 프로그램(Societal Platform)은 좋은 예이며, 인도 정부가 운영하는 Open Network for Digital Commerce와 같은 실험도 포함된다. 앞으로 공공 플랫폼이 중요한 역할을 할 수 있는 많은 분야가 있으며, 특히 여러 공급자와 여러 사용자를 연결하는 플랫폼들이 그럴 것이다. 여기에는 수요와 공급을 집합하고 연결할 수 있는 공공 조달, 돌봄 서비스 제공, 그리고 평생 학습 등이 포함된다.

메쉬 아키텍처와 격자(Mesh architectures and lattices)

두 번째로는 내가 메쉬 아키텍처(mesh architectures)라고 부르는 경향과 관련된 트렌드이다. 이는 수직 및 수평 조직을 공식적이든 비공식적이든 결합한 구조를 말한다. 조직 내에서 의사소통의 저렴함과 보편성 덕분에 수평적 조직을 더 쉽게 구성할 수 있다. 전통적인 수직 구조와 함께, 특정 시간에 한정된 과제를 해결하기 위해 횡단 기능, 프로젝트 팀, 지식, 데이터베이스, 애자일(agile), 스프린트(sprints) 등과 같은 수평적 기능들이 종종 임시적으로 구성된다. 이는 공식적인 구조뿐만 아니라 지식, 자원, 열정의 흐름, 즉 조직의 실제 삶과도 관련이 있다. 이 아키텍처는 하드웨어와 통신 구조뿐만 아니라 사람들 간의 관계도 포함한다.

이 중 일부는 표준화된 계층이 상위 수준에서 모듈식 재구성을 가능하게 하는 '스택(stack)' 모델과 유사하다고 볼 수 있다. 가치 변화, 특히 목소리, 자율성, 자기 방향성의 가치를 중시하는 경향이 이러한 수직 구조와 더불어 수평적 연결을 더욱 촉진한다. 이러한 변화는 21세기 대부분의 조직이 이전 조직과 구별되는 중요한 특징이다. 동시에, 조직 외부에서 운영하는 환경이나 생태계 내에서 메쉬 구조를 더 쉽게 조직할 수 있다. 실제로 새로운 세대의 공공 기관들 중 많은 기관의 중요한 역할은 조직의 경계를 넘어 데이터, 정보, 지식의 생태계를 육성하고 지원하는 것이다. 이는 공동 지능을 지원하는 역할을 한다.



다중 중심체

세 번째 트렌드는 이러한 플랫폼과 메쉬 아키텍처가 여러 중심체를 병렬적으로 활성화하는 것을 더 쉽게 만든다는 것이다. 이는 계층 구조나 네트워크 내에서 여러 활동과 관심의 중심이 되는 여러 중심점을 의미한다. 가장 성공적인 공공기관 중 다수는 이러한 중심체가 다양하며, 이는 종종 공식적인 계층 구조보다 더 중요하다.

예를 들어, BBC는 자연, 과학, 뉴스, 드라마, 월드 서비스 같은 전문 분야에 대한 여러

중심체를 보유하고 있으며, NHS는 자치적으로 운영되는 지역 일반 병원부터 의학 전문 분야와 강력한 교육 병원과 같은 기관들까지 다양한 중심체를 가지고 있다. 모든 성공적인 대학들도 이와 같은 방식으로 운영된다.

여기서 중요한 점은, 일부 조직 설계의 일반적인 가정과 관행(특히 큰 컨설팅 회사들이 강조하는 깔끔한 조직도, 명확한 계층 구조, 분명한 초점)이 역사적으로 성공하고 생존해온 조직의 교훈과는 차이가 있다는 것이다. 여러 중심체를 갖추고 있는 조직은 변화하는 환경에 더 쉽게 적응할 수 있으며, 공공 조직에 대한 중요한 교훈 중 하나는 조직을 지나치게 경직된 구조로 만들거나 임무를 세세하게 나누어 계층으로 구분하지 않는 것이 더 나을 수 있다는 것이다. 조직이 진화할 수 있는 여지를 남겨두는 것이 중요하다.

외부에서 내부로 (Outside-in)

조직 구조에서 점점 더 중요한 네 번째 주제는 '외부 요소를 내부로 가져오는(outside-in)' 구조와 프로세스의 필요하다는 것이다. 이는 외부 요소가 조직 내부로 들어올 수 있게 하여 조직을 개방적이고 연결된, 그리고 투과성이 있는 구조로 바라보는 것을 의미한다. 이는 여러 가지 의미를 가진다 - 모든 조직은 외부 환경의 변화를 내부 의사결정에 반영할 방법을 찾아야 한다. 그 방법은 시장 조사, 설문조사, 고객 불만 등 다양한 방식으로 이루어질 수 있다. 협동조합은 외부 현실에 적응하는데 특히 어려움을 겪는다 - 이에 대한 대표적인 예는 수십 년간 적응력을 보여준 세계 최대의 협동조합 몬드라곤(Mondragon)이 있다.

외부 요소를 내부로 가져와야 할 필요성의 또 다른 주요 사례는 다음과 같다:

- 외부효과(Externalities) - 조직의 선택에서 영향을 미치는 외부효과를 반영할 필요가 있다, 특히 경제학에서 말하는 외부효과(생태적 및 사회적 영향 포함)를 반영해야 한다.
- 책임성(Accountability) - 조직에 의해 영향을 받는 사람들의 목소리를 그들의 거버넌스에 통합할 필요가 있다. 이는 ESG와 같은 공식 보고 지표를 통해서나, 이해관계자나 이해당사자들과의 교류를 통해 이루어질 수 있다.
- 데이터(Data) - 조직의 데이터와 지식을 다른 사람들이 사용할 수 있도록 공개해야 한다. 이는 오픈 데이터, 오픈 소스 소프트웨어 또는 오픈 지식의 형태일 수 있다.

발언권과 민주주의 (Voice and Democracy)

다섯 번째 트렌드는 목소리와 민주주의로의 이동에 관한 것이다. 협동조합, 노동자 통제, 이사회 및 감독 이사회에서의 노동자 대표, 생산 흐름에 대한 노동자 통제 등 다양한 방식으로 조직과 직장에 제한된 형태의 민주주의를 도입하려는 시도가 있어왔다. 이러한

시도는 주기적으로 발전했으며, 노동자의 발언권이 강해지는 시기가 있는가 하면, 관리자와 소유주가 다시 권한을 강화하는 시기도 있었다.

많은 사람들은 원칙적으로 직원들이 의사결정에 관여할 권리가 있다고 믿으며, 디지털 도구가 다수의 노동자들이 조직화하는 것을 더 쉽게 만들어 준다고 본다. 심지어 다국적 기업의 경우도 마찬가지다. 공공기관의 경우 디자인의 과제는 한편으로는 노동자와 전문가의 민주주의를 보장하면서도, 다른 한편으로는 수혜자와 사용자들의 목소리를 어떻게 균형 있게 조율할 것인지에 있다. 이에 더불어, 직원과 수혜자의 목소리를 모두 반영하여 다양성을 실현하는 과제도 존재한다.

IV. 환경, 맥락 또는 시스템

모든 조직은 환경이나 맥락, 시스템 안에서 존재한다. 새로운 공공기관을 성공적으로 디자인하고 자리잡게 하려면 이를 이해하는 것이 필수적이며, 이는 세심한 정치적 조율 능력(statecraft)이 필요하다. 많은 부분이 환경의 성격에 달려 있다. 조직이 사업체나 정당, 미디어처럼 끊임없는 경쟁 속에 있느냐가 중요한 요인이다. 만약 그렇다면, 조직이 완벽할 필요는 없고, 단지 경쟁자들보다 중요한 측면에서 약간의 우위만 점하면 된다.

공공기관의 경우, 환경은 더 복잡하다. 공공기관은 정당성을 쌓아야 하며, 이는 기관의 행동, 성과, 정신, 관계를 통해 이루어진다. 이 맥락은 세 가지 차원에서 생각해 볼 수 있다.

위: 더 강하고 부유한 조직들로, 이들은 조직에 긍정적이든 부정적이든 영향을 미칠 수 있다. 이들은 자금을 제공하거나, 계약을 체결하거나, 장려하거나, 규제하거나, 심지어는 벌을 주고 억압할 수도 있다. 여기서 디자인 과제는 지원을 극대화하고 위협을 최소화하는 방법을 찾는 것이다.

수평: 잠재적인 경쟁자 및 협력자들로, 각각의 경우 우호적이든 적대적이든 혹은 무시하는 태도를 취할지 결정해야 할 필요가 있다. 여기서 디자인 과제는 잠재적인 상호보완적 역량과 위협을 신중하게 고려하는 것이다.

아래: 구성원, 수혜자, 소비자, 시민들이다, 여기서 디자인 과제는 긍정적인 투입과 상호적인 관계를 극대화하는 방법, 즉 어떻게 이들을 끌어들이는가이다.

이 세 가지 차원을 고려해 공공기관의 설계가 이루어져야 한다. 각 경우에, 지원 정도와 권력을 기준으로 조직들을 매핑하는 표준 시스템 매핑 방법은 새로운 조직의 전망을

현실적으로 이해하는데 도움을 준다.

조직과 환경 간의 관계는 진화론적 관점에서 이해할 수도 있다. 이는 변이, 선택, 복제의 역동적 과정으로, 새로운 조직과 기존 조직이 환경 변화에 대응하기 위해 서로 협력하고 경쟁하는 방식으로 이루어진다. 이 과정은 조직 내부의 작은 단위에서부터 조직 전체, 산업, 국가, 글로벌까지 여러 층위에서 일어난다.

이 논문에서 설명한 방법의 목표 중 하나는 조직들에게 더 창의적인 옵션의 변이를 지원하고 적합도 지형(fitness landscape)을 탐색하며 다양한 선택지를 테스트해 볼 수 있게 돕는 것이다. 이는 고정된 최적화를 가정하기보다는, 더 유연한 접근을 추구한다.

그러나 때로는 진화적 압력이 차단되면 조직 모델이 정체될 수 있다. 예를 들어, 사업에서의 독점이나 정치에서의 헌법적 제약(lock-in)은, 변이와 적응을 느리게 하고 그 결과 궁극적으로 덜 유능한 조직들만 남게 될 수 있다.

V. 디지털과 무형 자산

각 시대마다 가능한 조직 형태는 사용가능한 기술에 따라 달라진다. 특히 사실, 명령, 논의를 전달하고 조직이 세상에 작용할 수 있게 하는 기술이 중요한 역할을 한다. 때로는 기술이 주도하는 변화의 가능성이 과장되기도 했다. 초기에는 인터넷, 블록체인, 기타 기술들이 계층 구조를 없애고 민주주의를 강화할 것이라는 예측이 있었으나, 이제 그러한 전망은 시대착오적으로 보인다. 그럼에도 불구하고 이 모든 기술은 19세기에 전기와 전화가 그랬듯이, 조직에서 사용 가능한 옵션을 크게 변화시켰다. 디지털 기술은 계층 구조와 네트워크를 더 강화하고, 더 중앙 집중적인 통제와 동시에 더 분산된 조정을 가능하게 하며, 새로운 권력 집중과 동시에 새로운 권력 분배를 촉진하고 있다.

이 기술들은 비디지털 방식의 조직 수단보다 훨씬 더 많은 가시성과 훨씬 더 빠른 확장 속도를 제공한다.

플랫폼 모델은 차량, 호텔, 상품 분야에서 그 일환으로 나타났으며, 이제 케어와 같은 새로운 분야로도 확산되고 있다. 감시 또한 이전보다 훨씬 더 실현 가능해졌으며, 이는 주로 노동자, 소비자, 공급자에 대한 감시로, 종종 매우 비대칭적인 방식으로 이루어지는 경우가 많다. 집단 지능 방법을 포함한 더 많은 사람들이 참여하는 온라인 의사결정은 점차 더 주류로 자리 잡고 있지만, 여전히 계층적 감시보다는 덜 일반적이다. 몇몇 분야에서는 스마트 계약이 실현 가능해졌다. 물론, 알고리즘은 점점 더 많은 위임된 의사결정을 수행하고 있으며, 인간의 의사결정을 감시하는 역할도 하고 있다.

VIII. 메커니즘, 신화, 그리고 여유

조직이나 기관이 스스로를 어떻게 구축하는지에 대해 생각하는 유용한 방법은, 지난 네 섹션에서 언급된 다양한 요점을 종합해 다음 세 가지 차원을 고려하는 것이다. 장기적인 성공을 위해 필수적인 세 가지 차원은 다음과 같다.

첫째는 메커니즘에 대한 고려이다. 그 기관이 수행하는 본질적인 업무는 무엇인가? 그리고 그 업무를 어떻게 잘 수행하는가, 적어도 경쟁자들보다 더 잘하는 방법은 무엇인가?

둘째는 신화를 고려하는 것이다. 모든 조직은 자신을 나타내는 스토리로 뒷받침된다. 이는 창립 이야기, 대담한 목표와 과제, 조직을 지탱하는 영웅과 악당 같은 요소들이 포함된다.

셋째는 여유, 완충장치를 고려하는 것이다. 어려움을 극복하려면 조직에는 여유와 완충장치가 필요하다. 가장 중요한 요소 중 하나는 현금이다. 아무리 뛰어난 아이디어라도 조직이 자금이 고갈되면 생존할 수 없다. 공공기관의 경우, 이러한 여유는 이해관계자의 지지와 참여에서 나온다.

IX. 만약에?

조직 및 기관 아키텍처의 학문은 시급한 필요를 충족시키는 실질적인 옵션을 제공해야 한다. 동시에 “만약에?”라는 질문을 던져 대안적 디자인을 촉진할 수 있어야 한다.

진화생물학에서는 모르포스페이스(morpho-space)라는 개념을 발전시켰는데, 이는 특정 특성이나 신체 형태(예: 후각 능력, 시각 능력, 다리나 날개 등)에 대한 가능한 옵션을 맵으로 시각화하는 것이다. 그런 다음 실제로 존재하는 신체 형태와 특성을 이 맵과 비교할 수 있다. 여기서 놀라운 사실은 진화 과정에서 가능한 옵션 중 극히 일부만 탐구되었다는 것이다. 그 이유는 눈에 보이지 않는 구조적 원인일 수도 있고 단순한 우연의 문제일 수도 있다. 그러나 원칙적으로 많은 새로운 생명체들이 존재하고 번성할 가능성이 있지만, 시도조차 되지 않았다는 사실이다.

조직 형태에서도 유사한 일이 발생한다. 가능한 조직 형태는 지금까지 실제 실험된 것보다 훨씬 많으며, 그 결과 더 나은 잠재적 옵션들이 놓쳤을 가능성이 크다. 따라서 공공기관 디자인에 관련된 분야는 더 많은 가능성을 열어줄 수 있어야 한다.

이를 위해 두 가지 매우 다른 접근 방식을 사용할 수 있다. 한 가지 접근 방식은 최근의 기관 디자인 사례를 조사하고, 이를 다른 분야에 적용하는 상상을 해보는 것이다. 아래 박스는 최근의 흥미로운 이니셔티브 몇 가지를 요약한 것이다.

최근 기관 혁신 사례:

정부 가이드 펀드, 아시아 인프라 투자 은행 및 중국의 기타 사례: 경제 성장의 방향을 조정하기 위해 막대한 자금을 동원한 예.

호주의 NDIS (National Disability Insurance Scheme, 국가 장애 보험 제도): 복지 제공에서 상대적으로 드문 혁신 사례로, 현재 GDP의 상당 부분을 차지하고 있음.

인도의 Aadhaar와 ONDC (Open Network for Digital Commerce): 플랫폼 모델을 사용해 시민들에게 혜택을 제공한 공공 부문 혁신의 인상적인 사례.

영국 브리스톨의 City Leap (기후 파트너십): 도시에서 탈탄소화를 위해 장기적인 공공 및 민간 약속을 연결하는 구조적 방식의 흥미로운 예.

방글라데시의 a2i: 정부 내 디지털 팀의 선도적인 사례로, 현재 일부는 독립 운영 중.

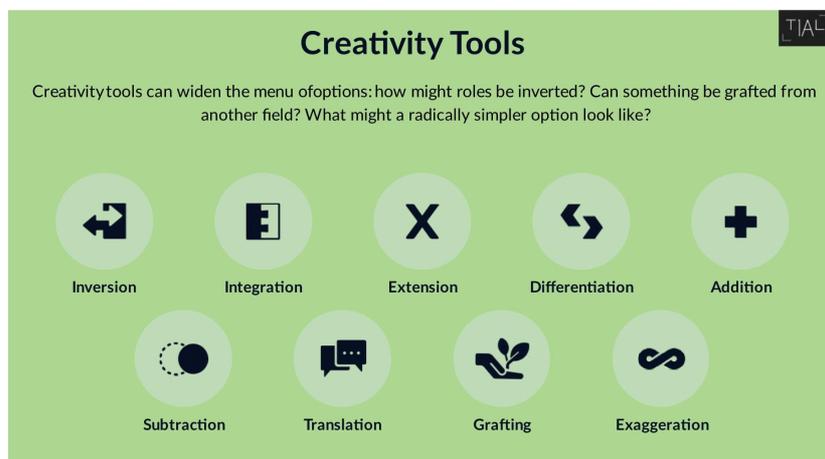
웨일스의 Future Generations Commissioner: 현재의 결정에 미래 세대의 이익을 반영하려는 선구적인 시도.

호주의 빅토리아 정신 건강 위원회 (Victoria Mental Health Commission): 수혜자의 적극적인 참여를 통해 정신 건강 문제를 해결하기 위한 새로운 기관.

독일의 SPRIN-D, Cyber and Information Domain Service (CIDS) 및 DATI: 기술 채택을 중점적으로 다룬 기관.

콜롬비아의 보고타 케어블록스 (Bogota CareBlocks): 케어 조직에서의 다수 혁신 중 하나. 또 다른 접근 방식은 창의적 방법을 사용하여 다양한 옵션을 증식시키는 것이다. 이는 돌연변이가 진화를 촉진하는 것과 유사하게, 다양한 변형을 시도하면서 옵션을 늘리는 방식이다.

또 다른 접근 방식은 창의적인 방법을 사용하여 다양한 옵션을 증식시키는 것이다. 이는 진화에서 돌연변이가 변화를 촉진하는 것처럼, 다양한 변형을 시도해보는 방식이다.



세 번째 방법은 더 변증법적 과정으로, 질문과 과제에서 시작하여 제안, 조사, 회의론을 거친 후 종합에 이르는 과정이다.

- 어떤 조직 디자인이 세계가 주요 대사 과정을 실시간으로 보고, 이에 대응하여 조치를 조율할 수 있게 할 것인가? (예: 기후, 해양, 식량 생산 등)
- 만약 모든 이웃이나 도시의 시민들이 모든 결정을 실시간으로 관찰하고 이에 기여할 수 있다면 어떨까?
- 투자 결정의 모든 잠재적 영향이 관련된 사람들에게 투명하게 드러난다면 어떨까?
- 직원들의 웰빙과 정신 건강을 재무 성과만큼 진지하게 고려하는 회사는 어떤 모습일까?

X. 학문과 실천의 성장

새로운 공공기관의 디자인과 구현에는 명확한 목적, 옵션에 대한 스마트한 사고, 그리고 미묘함이 요구된다. 이는 흔히 '국정 운영(statecraft)'이라고 불리며, 다양한 옵션에 대한 깊은 지식, 다른 곳에서 배운 교훈, 그리고 맥락, 정치, 문화에 대한 민감성이 필요하다.

그러나 안타깝게도 이러한 기술들을 배울 수 있는 곳은 없으며, 새로운 기관을 설립하는 임무를 맡은 사람들은 대개 즉흥적으로 대응하거나 과거 모델을 답습하는데 그친다.

우리는 더 나은 방법이 가능하다고 생각하며, 그 과정은 건축학과 매우 비슷하다고 생각한다.

건축학은 오랫동안 다양한 하위 분야, 스타일, 지식체계, 이론 등을 축적해오며 단순히 기능적 건물뿐 아니라 아름답고 영감을 주며 사랑받는 건물을 설계해왔다. 건축은 수천 년의 역사를 지니고 있으며, 시간이 지나면서 여러 하위 학문, 스타일, 지식 체계, 이론을 축적해 왔다. 이를 통해 건축은 단지 기능적일 뿐만 아니라 아름답고, 영감을 주며, 사랑받는 건축물을 창조할 수 있었다. 건축은 또한 사회가 어떻게 운영되어야 하는지에 대한 토론의 중심을 제공해왔다. 20세기의 많은 건축이 사용자 요구나 맥락을 거의 고려하지 않고 대규모 건축물을 지어왔지만, 최근에는 자연과 환경에서 배우고 이를 통합하며, 역사를 연결하는 가벼운 접근 방식이 떠오르고 있다. 이러한 접근 방식은 유기적 과정과 형태에서 비유를 끌어와 일시적이고 평평한, 재구성 가능한 디자인을 추구한다.

비록 물리적 건축과 기관의 건축 사이에는 직접적인 상관관계는 없지만, 우리는 기관 및 조직 건축의 분야가 건축의 최고와 마찬가지로 창의적, 역동적, 그리고 성찰적인 분야로 발전하기를 바란다.

이미 많은 연구 센터와 프로그램이 있었고, 공공 행정, 비즈니스 이론, 국제 관계, 조직 이론에서 얻을 수 있는 통찰이 많다. 또한, 메커니즘 디자인, 행동 통찰, 미션 지향 혁신, 애자일(agile), 공유지 이론, 통합 이론, 진화 경제학, 플랫폼 및 블록체인 모델과 같은 특정 접근 방식에서도 배울 점이 많다. 유럽 중앙은행(ECB), 유엔(UN), 기후변화에 관한 정부 간 협의체(IPCC)와 같은 기관들이 등장하면서 생겼던 혼란의 역사를 통해서도 많은 것을 배울 수 있을 것이다.

그러나 새로운 기관을 창설하라는 과제를 받았을 때 이러한 통찰들은 활용되기 쉽지 않다. 또한, 어떤 업무에 어떤 것이 효과적인지에 대한 공통된 지식과 경험이 부족하다. 그래서 우리는 더 명확한 이론, 사례 연구, 그리고 특히 새로운 기술의 잠재력을 중심으로 한 실시간 실험(특히 새로운 기술의 잠재력에 관한 것), 교육에의 통합, 비판적 논의를 통해 발전시킬 필요가 있다. 가장 중요한 것은, 증거 기반의 체계적 접근이 필요하다는 점이다. 어떤 업무에 무엇이 효과적인가? 이것은 성공의 척도가 무엇이 되어야 하는지에 대한 중요한 질문을 열어준다. 생존, 성장, 이익 또는 공공 가치 중 어느 것이 중요한가? 내부의 이해관계인가, 외부의 이해관계인가? 자체적으로 정의한 척도인가, 아니면 더 넓은 시스템의 관점에서 정의된 척도인가? 이와 매우 유사한 질문들이 물리적 건축에도 적용된다.

최종 목표는 우리가 당면한 중요한 과제에 더 잘 맞는, 그리고 우리에게 더 나은 서비스를 제공하는 기관을 구축하는 것이다.



부록: 우선순위, 과거 저작 및 메모

1. 기관 아키텍처의 우선순위

많은 거버넌스 공백이 있으며, 조직 역량의 부족이 대중이 원하는 목표를 달성하는 것을 어렵게 만드는 분야들이 있다. 다음은 몇 가지 예시이다:

탈탄소화: 기후 변화의 도전은 이미 많은 새로운 기관들을 탄생시켰다. IPCC부터 탄소 상쇄 제공자들, Climate KIC, Carbon Trusts와 같은 기관들, 그리고 탄소와 관련된 새로운 자금까지 다양한 기관들이 존재한다.

또한 **지역 에너지 제공자**의 새로운 세대가 등장할 것이다. 이들은 지역 기반에 뿌리를 두고, 자본 스톡을 기반으로 설립되어, EFW(에너지-폐기물 설비)나 설치 작업에 대한 공급자들에게 어느 정도 책임을 지게 하며, 소비자 회원제와 더불어 자체적으로 에너지를 생산하는 소비자들이 데이터를 활용하거나 교환하는 새로운 가능성들을 제시할 것이다. 또 다른 카테고리로는 지역, 도시, 경제 부문에서 **탄소 배출 데이터를 관리하는 데이터 큐레이터**가 포함되며, 이는 영국 정부의 데이터 윤리 및 혁신 센터와 협력하여 이루어질 수 있다. 이 밖에도 배출 수준을 규제하는 **규제 기관, 감사원, 품질 보증** 기능 등이 포함될 수 있다. 최근 나는 주택을 화석 연료 의존에서 벗어나게 하는 것에 중점을 둔 ‘주택 업그레이드 기관(Home Upgrade Agencies)’에 관한 제안서를 공동 저술한 바 있다.

인공지능: 현재 여러 글로벌 기구에 대한 제안이 존재하며, 그 중 일부는 관측소에서 시작하여 권한 있는 규제 기관으로 발전할 가능성이 있다. 과거에는 국가 차원의 규제 기관을 제안한 사례도 있었고(이는 내가 2016년에 발표한 제안과 연관이 있다), 중국의 사이버스페이스 관리국처럼 강력한 기관이 설립된 경우도 있다. 그러나 AI가 일상 생활에서 중요한 역할을 한 지 10년이 넘었음에도 불구하고, 이 분야에는 여전히 진지한 디자인이나 옵션이 매우 부족한 실정이다. 이는 기관 디자인 분야의 취약성을 보여주는 증상 중 하나다.

임금: 임금 불균형은 현재 많은 국가에서 만성적인 문제로 자리 잡고 있다. 미국에서는 팬데믹 동안 가장 낮은 임금을 받는 노동자의 절반이 필수 노동자로 분류되었지만, 가장 높은 임금을 받는 사람들의 비율은 훨씬 적었다. 일부 국가에서는 특히 우선순위가 높은 산업에서 임금을 규제하는 강력한 기관을 두고 있다. 예를 들어, 캐나다에는 임금 평등 위원회(Pay Equity Commission)가 있으며, 남아프리카 공화국에는 고용 평등 위원회(Commission for Employment Equity)가 있다. 나는 이러한 문제를 해결하기 위해 분석, 공공 대화, 자금 배분을 결합한 새로운 기관을 제안한 바 있다. 이 분야는 대안적

옵션을 비교하기에 적합한 공간이다.

교통 시스템 감독자: 모든 도시와 도시 지역에는 시스템을 조율할 수 있는 역량이 필요하다. 일부 도시는 서비스로서의 모빌리티(Mobility as a Service, MAAS)로 전환하고 있으며, 이를 위해서는 조정, 공통 티켓팅 및 내부 자원 배분이 요구된다. 또한 일부는 트램, 기차, 자동차, 보행자까지 다양한 교통 수단에 대한 실시간 데이터 공유를 통해 패턴을 관찰할 방법을 모색하고 있다. 여기서 중요한 과제는 이러한 시스템 감독을 수행할 수 있는 기관을 디자인하는 것이다(일부 지역에서는 소규모 버스 등 비공식 경제까지 포함된다).

자본 동원: 자본과 관련하여 특히 우선순위가 높은 과제에 자본을 투입하기 위한 많은 기관적 요구가 있다. 중국의 거버넌스 가이드 펀드가 좋은 예시이다. 다른 예로는 에너지 전환 기금이 있으며, 이는 아프리카와 중동과 같은 석유 및 가스 자원이 있는 국가들이 이를 판매하지 않도록 설득하기 위해 국가 간 거래를 관리할 수 있다.

민주주의 보호: 민주주의가 허위 정보, 딥페이크 등 의도적인 방해 프로그램으로 위협받고 있다는 인식이 커지고 있다. 특히 선거 기간 동안 민주주의를 보호할 수 있는 권한과 역량을 가진 기관은 거의 없거나 아예 없는 상태이다.

2. 과거 조직 디자인에 대한 저작

나는 과거에 조직 디자인과 아키텍처에 대해 많은 글을 썼으며, 다양한 조직을 설립한 경험도 있다. 그 중 몇 가지는 다음과 같다:

- i) 나는 여러 조직의 설립에 직접 참여한 경험이 있다. 일부는 정부 내에서, 일부는 시민 사회 내에서, 그리고 일부는 그 중간에서 이루어졌다. 매번 느낀 점은 도움이 될 만한 이론이나 지침이 거의 없다는 것이었다. 종종 이러한 과제는 컨설팅 업체에 외주로 맡겨지는데, 이들은 경험, 관찰, 최신 트렌드의 적절한 조합을 사용하지만, 지식의 근거나 증거에 대한 중요한 질문에 답하기 어려워하는 경우가 많았다.
- ii) 또한, 나는 상업 스타트업(특히 28개국에서 운영된 Start Up Europe)과 사회적 기업(Social Innovation Europe 포함)의 창업 지원 경험, 그리고 상업 및 사회적 투자 펀드 운영 경험을 가지고 있다. 이 분야에서는 사용할 수 있는 도구 키트와 프레임워크가 훨씬 많지만, 이러한 것들은 대개 정통적 사고를 강화하는 경향이 있다.
- iii) 나는 수십 년 동안 비즈니스 개발 분야에서 여러 산업에 걸쳐 교육을 진행한 경험이 있다. 여기에는 프랜차이즈, 라이선스, 전략, 증거 기반 접근법, 실행과 같은

주제가 포함된다.

- iv) 또한, 나는 기관 디자인에 대한 성찰을 포함한 여러 권의 책과 글을 저술했다. 여기에는 '공공 전략의 예술(The Art of Public Strategy)', '빅 마인드(Big Mind)' 같은 책과, 데이터 신탁에서 새로운 글로벌 거버넌스 기관에 이르는 기관 설계에 대한 짧은 글들이 포함된다. 이러한 작업들은 내가 생각하는 기관 아키텍처와 디자인의 개념을 제시할 수 있는 기회를 제공해왔다.

내가 이 분야에서 최근에 수행한 다른 작업의 예시로는 다음이 있다:

- 데이터 관리를 위한 새로운 옵션에 대한 연구 및 디자인, 특히 데이터 신탁에 관한 연구: Nesta 블로그 <https://www.nesta.org.uk/blog/new-ecosystem-trust/>
- 글로벌 거버넌스 개혁에 대한 옵션 개요: 글로벌 거버넌스 개혁 <https://www.geoffmulgan.com/post/impossible-and-inevitable-the-twisting-road-to-global-governance>
- 글로벌 통신 거버넌스 개혁에 대한 개요: Cambridge 백서 <https://www.jesus.cam.ac.uk/sites/default/files/inline/files/China%20UK%20Dialogue%20Centre%20white%20paper.pdf>
- 글로벌 과학 거버넌스에 대한 제안 (STRINGs 프로젝트의 일부): STRINGs 프로젝트 <https://strings.org.uk/>
- 정부가 팬데믹 동안 정보 조직화를 어떻게 했는지에 대한 연구 (IPPO의 일부 covidandsociety.com): IPPO 프로젝트
- AI 거버넌스에 대한 글로벌 및 국가 수준의 제안

3. 메모

- i) 정의에 대한 의견: 조직(organisations)은 매우 넓은 범위를 아우르는 용어이며, 기관(institutions)은 대개 공공 목적을 가진 더 공식적인 조직을 지칭하는 데 사용된다. 이 논문은 기관에 초점을 맞추고 있지만, 두 개념 간의 명확한 경계는 없다. 일부 조직은 시간이 지나면서 보다 공식적이고 법적인 성격을 띠게 변형되기도 한다.
- ii) 나는 마이클 영(Michael Young)의 영향을 많이 받았다. 그는 공공 부문, 비즈니스, 시민 사회에서 약 100개에 달하는 조직을 설립한 인물이다. 그는 새로운 아이디어가 종종 새로운 조직에서 가장 잘 구현된다고 주장했다. 새로운 조직은 기존 조직과 다른 정신(ethos)으로 시작할 수 있으며, 단발성 프로젝트가 아닌 지속적인 조직화과 과제를 해결하는 것이 사람들이 일상적으로 이 과제에 관심을 두고 참여하게 만드는 방법이라고 했다.
- iii) 많은 문헌에서 이와 관련된 다양한 프레임워크를 설명하고 있다. 예를 들어, 헨리 민츠버그(Henry Mintzberg)의 프레임워크를 포함한 여러 프레임워크에 대한 훌륭한 요약은 제공하는 글이 있다:

<https://platform.europeanmoocs.eu/users/8/Lunenburg-Fred-C.-OrganizationalStructure-Mintzberg-Framework-IJSAID-V14-N1-2012.pdf>

- 다른 유용한 책들로는 “가치 창출을 위한 조직 설계: 전략에서 구조로(Designing organizations to create value: From strategy to structure)” , Brickley, J., Smith, C., Zimmerman, J. L., & Willett, J. (2002). New York, NY: McGraw-Hill. 와 “조직 전략, 구조, 그리고 과정(Organizational Strategy, Structure, and Process)” , Miles, R. E., Snow, C. C., Meyer, A. D., & Coleman, H. J. (2011). Palo Alto, CA: Stanford University Press. 가 있다.
- iv) 댄 스퍼버(Dan Sperber)가 말한 ‘표상의 전염(epidemiology of representations)’ 이라는 개념도 유용하다.
 - v) 이 주제에 관한 최고의 책 중 하나는 제임스 Q. 윌슨(James Q. Wilson)의 ‘관료제(Bureaucracy)’로, 왜 감옥, 학교, 세금 징수와 같은 다양한 조직들이 서로 다른 조직 형태를 갖게 되는지를 상세하게 설명하고 있다.
 - vi) 최근 조직 이론가들은 이 간단한 개념을 확장했으며, 예를 들어 로버트 카이델(Robert Keidel)의 ‘조직 패턴 관찰(Seeing Organisational Patterns)’ 이 대표적이다.

- vii) 나는 Stafford Beer의 Viable Systems Model과 같은 접근 방식을 선호하며, 이는 실제 조직이 어떻게 작동하는지에 대한 복잡성과 미묘함을 강조한다.
- viii) 공공 부문 조직 이론에 대한 자세한 내용은 Christensen et al의 'Organisation Theory in the Public Sector'를 참조
- ix) ISO 표준
- x) 조직 디자인, 작업 수준 및 인간 능력(Organization Design, Levels of Work & Human Capability)에서 자크(Jacques)와 다른 이들의 아이디어에 대한 훌륭한 탐구를 참고하라.
- xi) '빅 마인드(Big Mind): 집단 지성이 어떻게 세상을 변화시킬 수 있는가', 프린스턴 대학교 출판사, 2017.
- xii) 이는 노이즈의 문제와, 조직이 얼마나 노이즈를 제거하려고 해야 하는지에 연결된다. 이와 관련된 논의는 다니엘 카너먼(Daniel Kahneman) 등의 'Noise'에서 다루고 있으며, 진화 시스템이 새로운 옵션을 발견하기 위해서는 노이즈가 필요하다는 반대 의견도 있다. 자세한 논의는 여기에서 참고할 수 있다.
- xiii) 이러한 개념들의 자세한 설명과 적용 방법은 'In and Out of Sync', G. Mulgan 외, Nesta 및 Young Foundation의 연구에서 볼 수 있다.
- xiv) Zargham과 Nabben의 'Decentralized Autonomous Organization'에 대한 사이버네틱스와의 선례를 정렬한 연구: SSRN 논문
- xv) 허버트 카우프만(Herbert Kaufmann)의 1976년 저서 '정부 기관은 불멸인가?(Are Government Organizations Immortal?)' 를 참고하라.
- xvi) 나는 글로벌 커뮤니케이션 거버넌스의 미래 형태에 대한 제안에서 스택(stack) 은유를 사용한 적이 있다.
- xvii) 프레데릭 랄루(Frederic Laloux)의 'Reinventing Organisations'는 매우 영향력 있는 책으로, 흥미로운 사례 연구들이 많이 포함되어 있다.
- xviii) 물리적 건축의 등가물에 대한 더 많은 정보를 원한다면 크리스토퍼 알렉산더(Christopher Alexander)의 수십 년간의 연구가 매우 유용하다.
- xix) 가장 오래 생존한 조직들(기업, 자선 단체, 대학, 종교단체 등)의 상당수는 조직 형태에 관한 기존의 지혜를 무시하며, 이론적으로는 맞지 않지만 실천적으로는 성공하고 있다.
- xx) 나는 여러 해 동안, 특히 여러 위기를 통해 몬드라곤 그룹(Mondragon Group)과 협력할 기회를 가졌다.
- xxi) Thinking Systems, Geoff Mulgan, UCL/STePP, 2020.

xxii) ‘커뮤니케이션과 통제: 네트워크와 새로운 커뮤니케이션 경제(Communication and Control: Networks and the New Economies of Communication)’ , Polity, 1991.

xxiii) 기여 보상 기금(The Contribution Reward Fund)에 대한 제안

<https://www.geoffmulgan.com/post/the-contribution-reward-fund-an-answer-to-pay-in-quality-and-the-neglect-of-essential-work>

* 원문의 URL : ‘Designing future public institutions’ , 제프 멀건, 2024.1.22.

<https://www.geoffmulgan.com/post/designing-future-public-institutions>