

제 4장

창발적 협력을 위한 새로운 경로

고착을 넘어, 새로운 경로

글로벌 패러다임의 전환

시스템을 변화시키는 다섯 지점

나의 레버리지 포인트 점검

고착을 넘어, 새로운 경로

변화는 각자의 '새로운 경로'에서 시작된다

창발적 협력은 더 많은 주체가 모이거나 필요성에 동의한다고 해서 일어나지 않습니다.
변화의 주체인 조직과 개인이 자기 위치에서 기존 방식을 그대로 반복하지 않고,
다른 질문과 실천을 시작할 때 비로소 변화의 조건이 만들어집니다.

반복되는 경로

기존 시스템의 자원 흐름·성과 기준·섹터 경계·역할 구조를 그대로 따라간다.



새로운 경로

시스템 안에서 이미 쓰이는 언어·자원·관계·판단을 다르게 조합하고 실행해, 다른 가능성의 통로를 만든다.

이러한 개인과 조직이 여럿 등장하고 서로 연결될 때, **협력은 기존 방식으로 수렴되지 않고 새로운 패턴을 만들어냅니다.**

시스템 작동 원리를 바꾸는 지점 — 레버리지 포인트

시스템은 눈에 보이는 사건이나 개별 사업이 아니라, 더 깊은 ‘작동 원리’에 의해 유지됩니다.
크기가 작아 보이는 개입도 이 작동 원리를 공략할 때 변화의 파급력은 커집니다 — 이러한 지점이 레버리지 포인트입니다.

Q1 비전과 방향성 무엇을 문제로 인식하는가	Q2 관계와 권한 누가 발언하고 결정하는가	Q3 실험과 학습 어떤 실험이 허용되는가	Q4 제도 어떻게 확장할 수 있는가	Q5 자원 자원이 어떤 기준·시간표로 흐르는가
---	--	---	--	--

시스템 작동 원리에 개입하는 다섯 가지 레버리지 포인트

 01 비전과 방향성 협력의 방향이 시작되는 조건 Reframing · Deconstructing · Co-Visioning
 02 관계와 권한 협력의 흐름을 바꾸는 조건 Diagnosing · Orchestrating · Recognizing
 03 실험과 학습 협력의 미래를 바꾸는 조건 Creating · Accumulating · Circulating
 04 제도 협력의 규모를 넓히는 조건 Translating · Bridging · Embedding
 05 자원 모든 협력의 시작과 끝을 만드는 조건 Redefining · Redesigning · Readjusting

1/ 비전과 방향성

협력의 방향이 시작되는 조건

문제를 정의하는 방식은 협력의 방향을 결정합니다. 동일한 문제 정의에 머무르면 협력의 방식도 반복됩니다. 변화의 주체로서 전제와 익숙한 해석을 해체하며 함께 바라볼 방향을 재설계해볼 수 있습니다.

1

Reframing

인식의 전환·문제 재정의

“무엇이 부족한가”보다 “무엇이 이 반복을 만들어내는가”를 질문하며, 문제를 개인의 한계가 아닌 시스템의 작동 방식으로 재해석

2

Deconstructing

기존 내러티브의 해체

개인 책임, 효율성 부족, 자원 한계와 같은 익숙한 설명이 어떤 관행과 자원 흐름을 정당화해 왔는지 재검토

3

Co-Visioning

공동의 비전 수립

누군가가 정답을 제시하는 것보다, 서로 다른 주체들이 각자의 경험을 가지고 참여해 지금 함께 바꾸어야 할 것이 무엇인지를 확인해 가는 과정

하나의 정답으로 수렴하기보다, 다양한 해석과 실천을 허용하면서도 함께 나아갈 수 있는 방향 만들기

2/ 관계와 권한

협력의 흐름을 바꾸는 조건

협력에는 자원·정보·발언권·결정 권한의 차이가 함께 작용합니다. 이를 살피지 않으면 기존의 권한 구조가 그대로 반복됩니다.
변화의 주체는 권한의 배분을 살피며 협력 구조를 조율합니다.

1

Diagnosing

권력 구조의 진단

누가 말하고, 누가 결정하며, 누구의 경험이 반영되지 않는지를 살피며 반복되는 권한 구조를 확인

2

Orchestrating

협력 구조의 조율

역할, 의사결정, 자원 배분, 학습 공유 방식을 설계해 협력이 지시와 수행이 아닌 공동 책임으로 작동하도록 조정

협력이 일회성 만남이나 상징적 연대에 머물지 않기 위해서는 관계의 방식, 의사결정의 절차, 함께 배우고 조정하는 과정을 지속하는 노력이 필요

3

Recognizing

자기 위치의 점검

조율하는 주체 역시 영향력 있는 위치에 있음을 인식하고, 판단을 독점하지 않도록 권한을 나누는 과정

형식적 참여를 넘어, 다양한 주체가 협력의 방향과 실행에 영향을 미칠 수 있는 구조 형성

3/실험과 학습

협력의 미래를 바꾸는 조건

실험은 새로운 활동을 시도하는 일이 아니라, 새로운 시도가 가능하도록 ‘조건’을 만드는 일에서 시작됩니다. 변화의 주체는 실험의 여지를 만들고, 실패를 학습으로 축적하며, 그 학습을 다음 선택으로 잇습니다.

1

Creating

실험 공간의 조성

탐색형 자원 배분, 유연한 의사결정, 가설을 다듬는 시간을 통해 새로운 협력의 여지를 형성

2

Accumulating

실패의 자산화

무엇이 작동하지 않았는지, 어떤 조건에서 저항이 발생했는지를 해석해 다음 실험의 근거로 축적

3

Circulating

학습의 순환

실패와 수정의 경험을 개인이나 프로젝트에 머무르게 하지 않고, 다음 기획·자원 배분·전략 조정에 반영

학습이 보고서에 머무르지 않고, 이후 선택을 바꾸는 공동의 지식으로 작동하도록 연결

4/제도

협력의 규모를 넓히는 조건

현장의 경험이 제도의 언어로 정리되지 않으면 제도 논의로 이어지기 어렵고, 의미 있는 협력 모델도 제도 안에 자리 잡지 못하면 예외적 사례로 남습니다. 변화의 주체는 현장과 제도 사이의 접점을 만듭니다.

1

Translating

제도적 언어로의 번역

현장의 반복적 어려움과 제도적 병목을 개별 사례가 아닌 구조적 문제로 정리하고, 정책 설계자가 이해할 수 있는 언어로 전환해 제도 변화의 근거를 마련

2

Bridging

현장과 제도 간 연결

현장과 정책·행정·입법 주체 사이의 접점을 만들고, 서로 다른 언어와 판단 기준을 연결해 현장의 문제가 제도 논의로 이어질 수 있도록 조율

3

Embedding

변화의 제도화

의미 있는 실험과 협력 모델이 일회적 사례에 머무르지 않도록 규칙과 구조 안에 정착시키고, 협력 과정의 가치가 제도와 평가 안에서 인정되도록 설계

5/자원

모든 협력의 시작과 끝을 만드는 조건

시스템은 자원의 흐름에 크게 영향을 받습니다. 무엇이 인정되고 어떤 방식이 반복되는지는 자원이 어떤 기준·방식으로 배분되는지에 달려 있습니다. 변화의 주체는 자원이 따르는 가치 기준과 시간 구조를 다시 조정합니다.

1

Redefining

가치 기준의 재정의

단기 성과나 예측 가능한 결과에 자원이 집중되는 구조를 넘어, 탐색과 실험, 장기적 변화 가능성을 가치 있는 시도로 인정할 수 있도록 자원 배분의 기준을 재정의

2

Redesigning

평가 방식의 재설계

개별 사업의 가시적 결과뿐 아니라 협력과 조정, 관계 형성, 중복 감소, 학습의 축적처럼 과정에서 일어나는 변화가 성과로 인정될 수 있도록 평가 기준을 재설계

3

Readjusting

자원 타임라인의 재조정

빠른 성과 입증을 요구하는 단기 지원 구조를 넘어, 조정과 학습에 필요한 시간과 기반 비용을 인정하고 협력체 전체를 지속적으로 지지할 수 있도록 자원의 기간과 방식을 재조정

각자의 '새로운 경로'가 만날 때

시스템 체인지는 한 조직이나 개인의 성과, 또는 단일한 해법만으로 일어나기 어렵습니다.

공동의 목적을 중심으로 서로 다른 주체들이 연결되고, 각자의 위치에서 기존과 다른 개입을 통해 '새로운 경로'가 될 때, 새로운 협력의 패턴이 만들어지고 시스템 체인지의 가능성이 확장될 수 있습니다.

필요한 것은 협력의 '양적 확대'가 아니라, **협력 '방식의 전환'**입니다.

비전과 방향성

관계와 권한

실험과 학습

제도

자원

나누고 싶은 질문

**Q. 사회혁신 생태계가 앞으로 더 과감하게
실험하고 협력하기 위해서는, 지금 당연하게 여기는
어떤 전제나 관행을 먼저 의심해봐야 할까요?**