

Diversitas

Diversitas

Libertas

Justitia

Veritas

et

Diversitas



고려대학교 다양성위원회
Korea University Diversity Council

07

기업은 왜 다양성이 필요한가?

심영환 삼성SDS

39

나의 세상을 부정하는 용기

홍지인 삼성전자

기업은 왜 다양성이 필요한가?

심영환

삼성SDS

다양성은 한 시대의 기존 문법과 틀을 깨는 시발점이자 새로운 시대로 나아가는 관문이다. 또한 문화, 과학, 예술, 스포츠 등 거의 모든 영역에서 인류의 발전을 이끄는 하나의 원동력으로 작용했다. 게이 지수(Gay Index)라는 것이 있다. 이는 어떤 지역이 게이에게 얼마나 친화적인지를 수치화하여 나타낸 지수로 단순히 게이에 대한 문화적 포용력을 뜻하는 것이 아니라 그 수치가 높을수록 다양성에 대한 포용도도 높기 때문에 사회·경제적으로 긍정적인 영향을 미친다는 것이다. 일반적으로 OECD 국가의 잘사는 도시일수록 게이 지수가 높다.

과학은 기존의 이론(귀무가설 歸無假說)을 깨뜨리기 위한 대립 가설을 수립하고 그것을 검증하며 발전해 왔다. 물론 귀무 가설이 기각될 가능성은 매우 낮지만 그렇기에 새로 채택된 대립 가설은 더 큰 영향력을 발휘하는 것이다. 다윈의 ‘자연 선택설(natural selection)’을 예로 들어 보

자. 자연 선택설 이전에 학계는 생물이 자주 사용하는 기관은 잘 발달하고 그렇지 않은 기관은 퇴화한다는 라마르크(Lamarck)의 용불용설(use and disuse theory)을 주류로 인정하였다. 하지만 후천적으로 얻은 형질은 후손에게 유전되지 않기 때문에 이것은 잘못된 이론으로 증명되었고, 환경에 유리한 형질의 개체가 살아남고 그 형질이 후손에게 유전된다는 자연 선택설이 학계의 정설이 되었다. 즉 강자가 살아남는 것이 아니고 살아남는 자가 강자가 되는 이치이다.

예술 분야는 어떠한가? 새로운 미술 사조도 주류 세력으로부터 온갖 비난과 조롱을 견뎌 내며 등장했다. 예를 들어, 미술계의 인상주의 화풍이 그렇다. 인상주의 그림은 사진기의 발명으로 인해 그림의 순간적인 재현 능력이 더 이상 사진을 능가할 수 없게 되자 사진이 표현할 수 없는 빛의 미세한 변화를 캔버스에 담은 것이다. 게다가 증기기관차의 발명으로 화가들이 시공간의 제약으로부터 자유로워져 야외 풍경화를 많이 그릴 수 있게 된 것도 한몫했다. 즉 인상주의는 대상의 한순간을 담기 위해 신속하게 붓질을 하고 구체적인 형상은 과감히 생략하면서 자연의 다채로운 느낌을 전달하고자 했던 것이다. 모네가 인상주의를 가리켜 ‘대상을 그린 것이 아니라 대상의 느낌을 그린 것’이라고 말한 것도

이러한 이유 때문이다. 그러다 보니, 인상주의 작품을 처음 본 사람들은 “캔버스 위에 아무렇게나 그어진 붓놀림이며, 정신병자들이 길바닥에서 주운 돌을 다이아몬드라고 우기는 것처럼 웃기는 일이다.”라며 조롱했다. 하지만 오늘날까지 높이 평가받고 있는 대부분의 미술 작품들은 시대의 주류로부터 벗어난 다양성의 산물이었다.

스포츠의 경우에도 수영의 플립턴(flip turn)과 높이뛰기의 배면뛰기(fosbury flop) 기법 등이 이전의 획일화된 방식에서 벗어나 다양성 차원에서 발굴된 기법이라 할 수 있다.

기업도 마찬가지다. 기업은 자신과 산업 내의 성공을 가져온 요소에 대해 뿌리 깊이 박혀 있거나 널리 공유되는 믿음을 통해 운영된다. 왜냐하면 그동안 성공의 방식에 익숙해져 통념과 관습을 유지하는 것이 경영의 리스크도 줄이고 안정성을 담보한다고 생각하기 때문이다. 경영진은 굳이 불필요한 모험을 할 필요가 없는 것이다. 하지만 어떤 기업이 다양성을 존중받기 어려운 문화를 가지고 있다면 그 기업은 새로운 환경에 적응하지 못하고 결국 도태된다. 다양성의 또 다른 이름은 혁신이기 때문이다.

기업에서 다양성이 지니는 의미

다양성의 사전적 의미는 ‘모양, 빛깔, 형태, 양식 등이 여러 가지로 많은 특성’이지만 여기서는 획일성과 통일성이라는 반대어를 연상하는 것이 다양성의 의미를 직관적으로 이해하는 데 도움이 될 것 같다. 그렇다면 기업에 있어 다양성은 어떤 의미를 갖는 것일까?

크게 세 가지 측면에서 훑아 보자.

첫째, 다양성 관점의 조직 구성과 역할이다.

우리나라에서는 거의 존재하지 않지만 미국과 유럽 등 해외 기업에선 최고다양성책임자(CDO: Chief Diversity Officer)가 존재하며 그 역할이 점점 더 커지고 있다. 최고다양성책임자는 기업의 다양성 전략을 이끌며 인종, 성별, 세대, 국적 간 차별에 맞서 서로 다름을 존중하고 갈등을 해소하기 위해 노력함으로써 조화로운 발전을 견인한다. 좋은 기업일수록 다양한 경험과 배경을 가진 구성원들이 존재하기 때문이다. 서양사를 공부하

다 보면 오랫동안 유럽의 절대 권력을 누렸던 합스부르크(Habsburg) 가문이 왕권 강화를 위해 몇 세대에 걸쳐 친족 간의 혼인을 강행하다가 유전적 기형을 비롯한 각종 질병으로 결국 대가 끊긴 것을 알게 된다. 이처럼 다양성의 결여는 유전적으로도 심각한 문제를 초래한다. 과거에 대기업을 중심으로 소위 순혈주의 문화가 만연했던 적이 있었다. 물론 그런 문화가 완전히 없어졌다고는 할 수 없지만 순혈주의의 폐단을 겪으며 점차 사라지고 있다. 하지만 기업에서 다양성 관점의 조직 구성과 역할은 여전히 갈 길이 멀다.

지난 해 4월, 미국의 국무부는 정부 조직에서 성별, 인종, 학력 등의 차별을 없애기 위해 최고 다양성·포용성 책임자(Chief Diversity & Inclusion Officer) 자리를 신설했다. 조직의 창의성을 발휘하고 정부 조직 구성 시 다양한 구성원들의 의견을 반영하기 위한 것이다. 현재 미 국무부 고위직의 84.5%가 백인이라고 한다. 미국의 인구 구성비를 볼 때 충분히 반영된 결과는 아니지만 일단 시도만으로도 고무적이다. 그렇다면 우리나라 정부 부처와 국회는 다양한 국민을 제대로 대표하고 있는 것일까? 전 국민의 1%도 채 안 되는 특정 직업·배경 출신의 집단이 소위 능력이란 명분 아래 정부와 국회에서 너무 많은 비중을 차지하고 있는 것

은 아닐까? 많은 사람들은 오랜 세월 동안 통념으로 받아들여 온 능력주의의 함정에 사로잡혀 다양성의 의미를 부정할 수도 있다. 하지만 다양성이란 능력주의와 대치되는 개념이 아니다. 다양성이 충분히 고려된 조직에서 능력주의를 반영한다면 조직의 창의성과 성과는 훨씬 나아지기 때문이다. 마이클 샌델(Michael Sandel) 교수 역시 그의 저서 『공정하다는 착각(The Tyranny of Merit)』을 통해 능력주의의 문제점과 오류를 지적한 바 있다. 더 나아가 이제는 다양성 차원에서 사회적 담론이 필요한 시점이다. 물론 기업은 다양성이라는 목표만을 우선시하여 단순히 기계적인 비율로 조직을 구성해야 하는 것은 아니다. 그러나 인적 자원의 동질적·편향적 구성은 축적된 지식과 경험의 유사성으로 인해 다양한 관점의 사고와 행동을 어렵게 만든다. 그 결과 다양성을 통한 기업의 혁신을 저해할 수 있으므로 다양한 시각을 가진 조직 구성을 통해 기업이 당면한 문제와 비전을 바라보아야 한다.

둘째, 의사 결정 과정에 대한 기업 민주주의이다.

기업 민주주의란 무엇일까? 기업에 국가나 정치단체 같은 고도의 민주주의가 요구된다고 할 순 없겠지만, 의사결정과정의 민주주의는 필요하다. 많은 CEO(Chief Executive Officer)들은 의사 결정 과정에서 독선적인 태도를 보인다. 그런데 그것은 그들이 갖고 있는 CEO의 역할에 대한 오해에서 비롯된다. 마치 CEO는 모든 분야의 전문가라는 착각을 하며 해당 분야 전문가의 의견에 귀를 기울이기보다는 자신의 생각과 경험이 옳다는 믿음을 가지고 있기 때문이다. 즉 기업 활동의 의사 결정 과정에서 다양한 분야의 전문성이 배제되는 것이다.

14

셋째, 통념(orthodoxy)을 뒤집고 새로운 기회를 찾는 것이다.

통념이란 그동안 성공을 가져온 것에 대한 뿌리 깊은 믿음이라 정의할 수 있다. 우리가 살아가며 무의식중에 갖고 있는 통념이 있듯이 기업 활동에도 그것은 항상 존재한다. 기업은 전략, 상품 기획, R&D, 생산, 마케팅, 판매, A/S 등 단계별 활동을 통해 상품과 서비스를 판매하며 이윤 창출을 극대화한다. 그리고 각 단계별 활동은 오랜 경험을 통해 매우 익숙

하고 최적화된 방식으로 운영된다. 하지만 그것은 종종 통념으로 작용하여 더 나은 방식과 더 높은 목표에 장애가 된다. 코닥(Kodak)이라는 기업의 예를 들어 보자. 아날로그 방식의 카메라가 시장을 지배하던 시절, 코닥은 카메라의 최초 상기도(top of mind awareness)로 연상될 정도의 대표적인 기업이었다. 하지만 디지털 카메라를 최초로 개발하고도 신상품이 기존 상품을 잠식(cannibalization) 할 것을 우려해 이전의 아날로그 카메라만 고수하다가 결국 파산하고 말았다. 아날로그 카메라에 대한 강력한 믿음이 다양성을 통한 혁신에 장애가 되었고 결국 파산에 이른 것이다. 오죽하면 ‘과거의 영광에 안주하다 실패한 경우’를 영어 사전에서 ‘Being kodaked’ 라고 쓸 정도이다. 만일 당시 코닥 사에 통념을 깨는 다양성 문화가 존재했다면 과연 이런 오명을 얻게 되었을까? 뒤에서 또 다른 사례를 통해 정반대의 길을 가게 된 기업을 살펴보겠다.

그렇다면 우리는 어떻게 수많은 기업 활동 중에서 통념을 찾아낼 수 있을까? 통념은 크게 세 가지 특징을 갖는다. 첫째, 얼마나 많은 사람들이 믿고 있는가? 어떤 것에 대하여 많은 사람들이 믿을수록 통념일 가능성이 높다. 둘째, 업계 전문가들도 믿고 있는가? 과거 마이크로소프트의 CEO였던 스티브 발머(Steve Ballmer)는 아이폰 출시 전 이렇게 단언하였다. ‘아이폰은 499달러라는 너무 높은 가격과 키패드가 없다는 점 때문

에 잘 팔리지 않을 것'이라고. 당시 IT업계의 내로라하는 전문가조차 블랙베리에 대한 강력한 믿음으로 인해 다양성이라는 혁신을 읽지 못한 것이다. 셋째, 뒤집어 생각했을 때 새로운 기회가 있는가? 즉 단순히 통념 깨기로 그치는 것이 아니라 그것을 통해 새로운 사업 기회가 있는지 파악해야 한다. 이렇듯 세 가지 관점에서 통념을 찾는다면 우리는 다양성을 통한 혁신에 가까워질 수 있다. 그럼 통념을 깨고 만들어진 새로운 것은 영원불변한 것일까? 그렇지 않다. 미국의 저명한 화학자 토마스 미즐리(Thomas Midgley)는 자동차의 노킹 문제를 해결하기 위한 유연 휘발유(1921년)와 냉장고 폭발 문제를 해결하기 위한 염화불화탄소(1930년)를 개발하였고, 그것은 이후 수십 년 동안 인류가 발명한 유용한 물질로 사용되었다. 하지만 훗날 각각 납 중독 문제와 오존층 파괴의 주범이 프레온가스(염화불화탄소의 별칭)라는 사실이 밝혀지며 사용이 전면 금지되었다. 한편 꽤 오랫동안 소독용으로 널리 쓰였던 DDT(Dichloro-Diphenyl-Trichloroethane)는 레이첼 카슨(Rachel Carson)의 『침묵의 봄』이란 책을 통해 1급 발암 물질로 밝혀졌다. 1급 발암 물질로 지정되기 전까지 인류는 신체에 기생하는 해충들을 박멸한다는 명목으로 DDT를 온몸에 뿌리거나 방역 소독차의 뒤를 줄줄 쫓아다니며 뿔어져 나오는 소독약 연기를 한껏 들이마시는 등 무지에서 비롯된 엽기적인 행위를 즐기기도 했다.



무분별한 DDT 사용

출처: 구글 이미지¹⁾

1) <http://15743117.weebly.com/historical-context-of-ddt.html>(위),
https://www.chosun.com/site/data/html_dir/2015/08/04/2015080403854.html(아래)

이렇듯 어떤 문제를 해결하기 위해 만들어진 발명품들은 한동안 성공의 통념으로 자리 잡았지만 그 통념을 깬 새로운 것이 기존의 것을 대체한 것을 알 수 있다.

기업 혁신 사례

다양한 구성원 관점의 기업 혁신 사례

제2차세계대전 중 MIT에는 군사 기술 개발을 목적으로 ‘Building 20’이라는 공간이 만들어졌다. 그런데 놀랍게도 이 공간에서 무려 9명의 노벨상 수상자가 나왔으며 많은 혁신 기술이 개발되었다. 어떻게 그런 일이 가능했을까? 그 이유로 다양성을 꼽을 수 있다. 왜냐하면 칸막이가 없는 공간에서 다양한 분야의 학자들이 모여 학제 간 경계를 허문 조직을 구성했기 때문이다. 특히 미로와 같이 설계된 연구실과 복도 탓에 자신의 연구와 무관한 다양한 분야의 전문가들을 우연히 만날 수 있었으며 이를 통해 다양성을 통한 통섭(consilience) 차원에서의 연구가 가능하게 되었다. 우리가 아는 대부분의 연구실은 항상 문이 닫혀 있고 보안이 중시되는 폐쇄적 공간이지 않은가?

1979년, 미국의 한 디자인 회사에서 근무하던 26살의 패트리샤 무어(Patricia Moore)는 상품 디자인 관련 회의 시 상사에게 크게 꾸지람을

들었다. 자신과 함께 살고 있던 할머니가 냉장고를 힘겹게 여는 모습을 보고 근력이 약한 노인들이 쉽게 열 수 있는 손잡이를 만들자는 아이디어를 냈기 때문이다. 당시 기업 입장에서 노인들은 수익에 별로 도움이 안 된다는 통념으로 인해 패트리샤 무어의 의견은 바로 묵살된 것이다. 이에 회의감을 느낀 그녀는 회사를 그만두고 얼굴에 주름 분장을 한 것에 더하여 물리적 도구를 이용해 눈, 귀, 허리, 다리 등을 실제 노인처럼 불편한 상태로 만든 채, 무려 3년 동안 미국과 캐나다의 전역을 돌아다녔다. 그리고 그러한 체험을 토대로 상품을 만들었다. 그것이 바로 오늘날 널리 사용되고 있는 물 끓는 소리가 나는 주전자, 양손잡이 가위와 칼, 저상 버스 등이다. 그동안 그 어떤 기업도 노인의 관점을 기업 활동에 연계하는 다양성이 없었기에 만들지 못했던 것들이다.

한편, GE Healthcare는 MRI 스캐너의 외관 및 검진 과정을 해적·우주·정글·사파리 등의 주제별 체험 과정으로 새롭게 디자인하였다. 또한 어린이들에게 검진이 아닌 모험의 여정(예를 들면, 배에 올라타 있는 동안 움직이지 않아야 해적들에게 들켜지 않는다고 얘기해 주거나 MRI 스캐너의 굉음이 초항속 모드라고 설명)을 안내하였고 항해(검진)를 마치면 검사실 한편의 상자(일명 해적 가슴)에서 작은 보물을 하나씩 가져갈 수 있게 하였다.

그 결과, 어린이들은 부작용이 우려되는 약품의 도움 없이 MRI 검진을 받을 수 있었고(기존에는 수면제나 마취제 적용 비율이 80%), 병원 측에는 MRI 검진을 받는 어린이 환자의 수가 크게 증가하여 수익에 도움이 되었다. 이 역시 GE Healthcare가 어린이의 관점이라는 다양성을 통해 이루어 낸 성과이다.



해적선 모양의 MRI
출처: GE Healthcare

시각장애인의 관점에서 만들어진 상품도 있다. 기존의 스마트 워치들과 확실히 차별화된 고객 가치(customer value proposition)를 담고 있는 세계 최초의 점자 스마트 워치이다. 시각장애인들은 일반적으로 음성

으로 듣는 시계를 착용해 왔다. 그런데 음성으로 시간을 알려 주다 보니, 강의 시간이나 실내 활동 시 타인에게 불편을 주고 장애 사실도 드러나기 때문에 잘 사용하지 않게 되었다. 그래서 만들어진 것이 점자를 활용한 닷 워치(Dot Watch)이다. 닷 워치는 시계 표면을 터치하면 전기 신호를 통해 돌기가 움직여 점자를 표시한다. 초 단위까지 시간을 알 수 있을 뿐 아니라 블루투스를 통해 스마트폰과 연결하여 전화 및 문자·날씨·뉴스·내비게이션·e-Book·이미지 등을 전부 점자로 바꾸어 수신할 수 있다. 단순히 시간 인지를 넘어 스마트 워치 기능을 갖고 있는 것이다. 게다가 세련된 디자인, 사회적 약자와 공감하고 싶어 하는 밀레니얼(millennial) 세대의 니즈 덕분에 비시각장애인들로 고객층이 확대되었다.



점자 스마트 워치
출처: 닷워치

CJ제일제당은 페닐케톤뇨증(Phenylketonuria)을 앓고 있는 자녀를 둔 직원의 아이디어를 수용하여 저단백 햇반을 세계 최초로 상용화했다. 이는 단백질 함유량을 일반 햇반의 10% 수준으로 낮추어 선천성 대사 질환을 앓는 환자에게 큰 도움을 주었다.

마블 시네마틱 유니버스(MCU: Marvel Cinematic Universe)의 영화, <이터널스>를 보면 그 어떤 영화에서보다도 다양한 인종의 히어로가 등장한다. 더군다나 주요 히어로 중에는 동성애자도 나온다. MCU의 다양성에 대한 포용력을 잘 읽을 수 있는 대목이다. 디즈니의 많은 애니메이션 작품들 속 주인공도 과거에 천편일률적이었던 금발의 백인에서 흑인, 아시아인, 라틴인, 성소수자 등으로 다양성을 넓혀 가고 있다.

기업 민주주의 관점의 기업 혁신 사례

우리나라의 많은 기업에는 신입 사원에 대한 사수(射手) 문화와 위계질서 문화가 존재한다. 이것은 선배들이 체득한 업무 경험과 지식을 빨리 익히도록 하는 장점이 있지만, 일종의 군대 문화와 유사하여 상사에 대한 암묵적인 복종심을 강요하는 경우가 생긴다. 그리고 상사의 의견이

나 방식이 옳다는 통념을 공유하게 된다. 이렇게 축적된 기업 문화는 의사 결정의 상위층으로 갈수록 더욱 심화한다. 의사 결정권자가 지시한 것은 타당성을 논하고 새로운 대안을 제시하는 과정을 거치지 않은 채, 모두가 일사분란하게 따른다. 비록 그것이 잘못된 지시 사항일지라도 타당한 논리와 근거로 다른 의견을 내는 경우가 드물다. 그리고 최고 의사 결정자가 바뀌면 마치 언제 그랬냐는 듯이 기존의 방향성, 실행 방안, 수행 조직이 폐기되는 경우가 비일비재하다. 그때는 맞고 지금은 틀린 것이 된다. 그런데 이러한 조직 문화의 가장 큰 폐단은 구성원들이 영혼 없이 기계적으로 일을 하게 된다는 점이다. 그것을 해야 하는 이유에 대한 맥락적 이해 없이 획일적으로 처리하므로 전진과 후진을 반복하다가 결국 기업은 제자리걸음만 하게 된다. 이러한 현상은 크게 두 가지 이유에 기인한다. 하나는 경영학 연구를 통해 밝혀진 대리인 비용 문제(agency problem)이다. 전문 경영인은 때론 기업의 장기적인 목표보다는 단기적 목표를, 근본적 문제 해결보다는 표면적 문제 해결을 원하는 경향이 있다. 개인의 이익에 더 유리하기 때문이다. 다른 하나는 인간의 심리 현상이다. 심리학자 스탠리 밀그램(Stanley Milgram)은 1963년에 밀그램 효과(Milgram Effect)를 알리며 사회에 충격을 주었다. 그는 인간의 권위에

대한 복종 실험을 통해 얼마나 많은 사람들이 권위자의 부당한 지시에
 옳고 그름의 가치 판단 기준을 망각했는지를 알렸다. 안타깝지만 밀그
 램 효과는 부당함의 정도 차이가 있을 뿐 아직도 많은 조직에서 현재 진
 행형이다. 물론 세상은 부당한 권위에 순응하는 다수의 사람들보다 그
 것에 도전하는 소수의 사람들에 의해 더 나아지고 있다.

그럼 기업 민주주의 관점에서 CEO의 역할은 무엇일까? CEO는
 오케스트라의 지휘자가 되어야 한다. CEO는 조직 간 사일로 효과(silo
 effect)가 발생하지 않도록 각 기능을 조율하고 적재적소에 자원을 배치
 하여 사업의 장기적인 큰 그림을 그려야 한다. 하지만 일부 CEO들은 마
 케팅, 개발, 생산, 인사, 홍보 등 각 가치 사슬(value chain)에 대한 과도
 한 관여와 세세한 영역에 대한 의사 결정에 집중하다 보니 정작 중요한
 것을 놓치는 오류를 범한다. 오케스트라의 지휘자가 모든 악기를 연주
 할 수 없듯이, CEO도 모든 분야의 전문가가 될 수 없다는 점을 간과해
 서는 안 될 것이다.

위와 같은 문제를 해결하기 위해 노력한 기업의 예를 들어 보자. 한
 때 전통만을 중시하다 매출이 30% 이상 급감하는 위기에 처했던 구찌
 (Gucci)는 ‘그림자 위원회’(의사 결정이 필요한 중요 사안에 대해 고위 경영진

들과 토론 후, 30대 미만의 젊은 사원들의 의견을 듣고 최종 의사 결정하는 리버스 멘토링(reverse mentoring) 제도로써 여타 기업들이 운영하는 복지 제도 개선 차원의 위원회와 다름)를 도입하여 밀레니얼 세대를 공략하기 위한 과감한 변신을 꾀했다. 이를 통해 한동안 고루하고 그저 따분한 명품 브랜드로 탈바꿈했다. 매출은 2017년을 기점으로 매년 폭발적으로 성장했으며, 35세 이하의 젊은 고객층이 매출의 50% 이상을 차지하고 있다. 또한 명품 브랜드 최초의 온라인 판매 채널 오픈, O2O(Online to Offline) 방식의 구찌 플레이스 구축, 동물의 모피를 이용한 옷 생산 금지 등 그림자 위원회를 통해 이루어 낸 성과들이 꽤 많다.

어떤 면에선 기업의 민주주의가 정치나 사회의 민주주의보다 뒤떨어졌다고 할 수 있다. 왜냐하면 우리가 정치나 사회적 이슈에 대해 개인 의견을 밝힌다고 해서 생업에 불이익을 받을 가능성은 낮지만, 기업에서의 위계질서를 벗어난 소신과 행동은 설령 그것이 옳다고 해도 불이익을 받을 수 있기 때문이다. 하지만 우리는 기업 민주주의가 곧 기업의 성과에 지대한 영향을 미친다는 것을 알아야 한다. 그렇다고 기업 민주주의가 앞서 구찌의 그림자 위원회나 EU 기업들에서 종종 볼 수 있는

노동자의 경영 참여 등 꼭 거창한 제도로 발현되어야 하는 것은 아니다. 직급·직함·나이라는 상하 관계의 벽을 허물 수 있는 자유로운 의견 개진 문화, 누구든 잘못된 것에 대해선 직언하고 그것이 타당하다면 누구의 의견이든 받아들일 수 있는 문화, 그리고 구성원들에게 비전과 가치를 공유하고 심어 줄 수 있는 문화, 그것이 기업 민주주의의 근본이다. 최근 직장 내 밀레니얼 세대가 늘어나자 많은 기업들이 수평 문화를 강조하는 캠페인을 벌이고 있다. 그런데 그것이 단지 캠페인으로만 그치는 것은 왜일까? 기업 민주주의는 CEO와 경영진 스스로 열린 의사 결정 과정을 보여 주지 못하면 절대 이루어질 수 없기 때문이다. 마치 아버지를 아버지라 부르지 못하는 홍길동이 처한 현실처럼 기업 내 대부분의 중요한 문제들은 근본적 원인을 꺼내지 않은 채 표면적 원인들만 다루고 있는 것은 아닌지 되돌아볼 필요가 있다. 기업은 재무적 성과를 위해서는 그 어떤 곳보다 빠르게 변할 수 있는 조직이다. 그러므로 생산성 차원에서 다양성이라는 기업 민주주의를 바라본다면 그것은 가치 사슬의 혁신을 이끄는 원동력이 될 것이다.

통념 깨기 관점의 기업 혁신 사례

미국에는 2010년에 설립되어 온라인으로 안경을 판매하는 ‘와비 파커(Warby Parker)’라는 기업이 있다. 와비 파커가 사업을 시작하기 전, 거의 모든 전문가들은 그 사업성에 매우 부정적인 입장을 가졌다. 심지어 창업자들을 가르쳤던 저명한 경영학자조차도. 하지만 모두의 통념을 깨고 와비 파커는 안경 업계의 넷플릭스라 불리며 현재도 사업을 잘 영위하고 있다. 이 회사는 ‘home-try-on’ 방식을 도입하여 고객이 집에서 마음에 드는 안경을 써 보고 살지 말지 결정하도록 하였고, 절감된 오프라인 매장 운영비를 저렴한 상품 가격으로 치환하여 고객 가치를 실현하고 있다.

앞서 코닥의 사례를 언급하였다. 이번에는 동종 업계 경쟁사였던 후지필름(Fuji Film)의 사례를 살펴보자. 후지필름의 CEO인 고모리 시게다카(古森重隆)는 전통적인 카메라 필름 사업이 어려워질 것임을 예측하고 기존의 ‘타도 코닥’에서 ‘탈(脫) 필름’으로 전략적 방향을 재설정했다. 특히 자사(自社)의 핵심 역량을 철저히 분석하여 자신들이 잘할 수 있는 것을 찾아냈고, 이를 통해 새로운 사업 기회를 만들었다. 우선 기존에 자신들이 만들던 필름의 구조와 LCD TV의 편광 필름 구조가 유사하다는

점에 착안하여 TAC(Tri-Acetyl Cellulose) 라는 것을 만들어 엄청난 성공을 거두었다. 후지필름은 여기에 만족하지 않고 아스타리프트(Astalift)라는 상품도 개발했다. 아스타리프트는 얼굴의 주름을 방지하는데 효과적인 화장품으로 선풍적인 인기를 끌었다. 언뜻 보면 기존의 핵심 역량과 전혀 무관한 상품 같지만 필름의 주성분인 콜라겐이 피부 노화 방지에 효과적이라는 점에 착안하여 기존의 핵심 역량을 전이한 것이다. 그들은 여기서 멈추지 않고 제약 산업에 진출하여 아비간(Avigan)이란 약품을 만들었다. 이 약품은 원래 조류 인플루엔자 치료를 목적으로 만들어졌는데, 훗날 에볼라 바이러스 치료에 탁월한 효과가 입증되면서 제약 시장에서도 가능성을 보여 주었다. 그들은 어떻게 이런 약까지 만들 수 있었을까? 후지필름은 수만 가지의 화학품을 다뤄 본 경험을 토대로 제약이 화학 물질과 관련이 깊다는 점을 십분 활용한 것이다. 후지필름은 상품을 기획하고 개발할 때, 핵심 역량의 전이라는 다양성을 마치 플랫폼처럼 확장하여 지속 가능 경영을 실현한 것이다.



다양성을 위한 취준생과 기업의 노력

대학이 점점 취업을 위한 도구가 되고 학문 자체의 존귀함을 잃어 가고 있는 안타까운 현실은 차치하더라도, 언제부터인가 우리는 언론 매체를 통해 문과생(또는 일부 순수 과학 전공자 포함)들은 취업하기 어렵다는 기사를 종종 접하게 된다. 그래서 대학 입시생들의 특정 학과 쏠림 현상이 갈수록 심화하고 있다. 하지만 이러한 기사는 오랜 기간 IT산업에서 일을 해 온 사람으로서 상당히 왜곡된 것이라 말하고 싶다. 기자들이 현상만 보고 근본적인 원인을 간과했기 때문이다. 물론 기업들이 공대 출신들을 훨씬 많이 선발하는 것은 사실일 것이다. 그런데 그것은 공학 출신 지원자의 수적 우세는 제외하더라도 그 지원자들이 꼭 공대생이기 때문만은 아니다. 인과 관계가 맞지 않다. 채용 인터뷰를 하다 보면 공대생들이 지원 기업과 그 기업이 속한 산업에 대한 지식이 더 많다는 것을 알 수 있다. 사실 문과생들도 해당 기업·산업에 꾸준한 관심과 축적된 지식(코딩 기술을 의미하는 것이 아니기 때문에 문과생들이 취업을 위해 무작정 코딩을 배우는 것이 능사는 아

니다.)을 갖고 있다면 충분히 선발될 수 있다. 물론 연구·개발 등 특정 업무 영역의 경우 반드시 공학도가 필요한 분야가 있다. 하지만 대부분의 기업은 신입 사원에 대한 잠재력을 중점적으로 판단하는 것이지 공학적 전문 지식을 우선하는 것은 아니다. 기업에는 다양한 업무 영역이 존재하며 신입 사원의 경우 대학 전공과 전혀 무관한 업무에 배치되는 경우가 허다하다. 때론 박사급 인력조차도 연구와 무관한 업무에 배치되는 경우도 많다. 지원자의 잠재력이란 전공 이외의 분야에 대한 관심과 지식으로 정의할 수 있다. 지원자는 기업이 속한 산업에 대한 꾸준한 관심을 갖고 지식을 쌓으며 우리가 살아가는 세상에 도전을 해야 한다. 그것이 T자형 인재(다양한 소양을 바탕으로 특정 분야의 전문성을 가진 인재)이다. 앞서 언급한 MIT의 학제 간 연구 사례처럼 자신의 전공을 축으로 다양성을 넓혀 가는 것이다. 기업도 더 많은 노력이 필요하다. 특정 분야 전공자에 대한 맹목적인 선호에서 벗어나 다양한 경험과 학문적 배경을 가진 지원자를 발굴해야 한다. 왜냐하면 그것이 기업의 지속 가능 경쟁력을 높이는 길이기 때문이다. 최근 2차전지(二次電池) 소재 관련 한 대기업은 인문·사회 전공자를 선발하여 엔지니어로 성장시키려는 통섭 인재 채용을 진행하고 있다. 앞으로 기업의 인재 채용과 육성의 좋은 예가 될 것이다.

■ 마치며

우리는 거의 매일 유튜브를 보며 살아간다. 특히 유튜브의 추천 알고리즘을 통해 나도 모르게 ‘내가 즐겨 보는’, ‘내가 좋아하는’, ‘내가 보고 싶은’ 콘텐츠를 자동으로 볼 수 있다. 그러다 보니 사람들은 유사한 성향의 콘텐츠만 보게 되며 점점 다양성을 잃어 가고 있다. 사람들의 확증 편향과 양극화는 점점 더 심해지고 사회적 갈등은 증폭되고 있다. 이로 인해 막대한 사회적 비용이 발생하며 때론 사람이 다치거나 목숨을 잃는 경우도 발생한다. 유튜브의 추천 알고리즘을 개발한 기욤 샬로(Guillaume Chaslot)는 한 언론과의 인터뷰에서 채류 시간에 집중된 추천을 하다 보니, 시청자들을 수많은 가짜 뉴스에 노출되게 하고 그들의 확증 편향을 고착화하여 건전한 민주주의적 사고를 저해한다고 밝힌 바 있다.

이에 필자는 글을 마치며 다양성을 잃지 않기 위해 개인이 노력할 수 있는 몇 가지 방법을 제안해 본다.

첫째, 평소의 루틴으로부터 잠시 멀어지기를 해 보는 것이다. 유튜브

를 시청할 때, 자신이 믿고 싶은 콘텐츠와 정반대의 입장이거나 관심사와 다른 콘텐츠를 보는 것이다. 평소 즐겨 보는 콘텐츠와 꼭 동등한 비율일 필요는 없다. 두세 번에 한 번이라도 다른 콘텐츠를 시청한다면 유튜브 알고리즘의 노예로부터 벗어날 수 있다. 또한 늘 다니던 길이 아닌 낯선 길로 다녀 볼 수도 있으며, 늘 사용하던 쪽이 아닌 다른 손으로 양치질이나 빗질을 할 수도 있다. 우리는 소소한 행동만으로도 얼마든지 다양한 삶을 살 수 있으며 다양성 지수를 높일 수 있다.

둘째, 집단으로서 역지사지를 해 보자. 예를 들어, 내가 만약 지금과 다른 성(性)을 가졌다면 어떻게 했을까? 내가 만약 노인이라면 어떻게 했을까? 내가 만약 특정 집단에 소속되어 있다면 어떻게 했을까? 앞서 노인 분장을 하고 다닌 패트리샤 무어가 될 필요는 없지만 단 10분 만이라도 다른 집단에 속한 내가 되어 보는 최면을 걸어 보자. 다른 집단 속의 내가 되었을 때도 그동안 주장하던 입장과 동일할 것인지, 그리고 그것이 몇몇한지 자문해 보자. 특정 집단과 진영에 따라 달라지는 입장이 아닌 옳고 그름의 문제로 보자. 그것이 내로남불의 악덕으로부터 벗어날 수 있는 다양성 치료법이다.

셋째, 모두가 옳다고 믿는 것을 뒤집어 보고 새로운 기회를 찾아보

는 것이다. 비록 주위의 따가운 시선을 받기도 하겠지만 현재의 꼬리가 아닌 미래의 머리를 선택해 보자. 무용계의 피카소라 불리는 매튜 본(Matthew Bourne)은 근육질의 남성 무용수에게 백조 역을 맡긴 파격을 보여 주었는데, 처음에는 엄청난 비난을 받았지만 시간이 지나가면서 위대한 시도로 평가받았다. 화가 마네(Edouard Manet)의 살롱 작품작인 <풀밭 위의 점심 식사>(1863년)도 입상 탈락과 함께 역대급 비난의 대상이었다. 당시의 주류를 한참 벗어나 매춘부와 향락을 즐기는 상류층들의 세태를 표현했기 때문이다. 반면 함께 살롱에 출품되었던 카바넬(Alexander Cabanel)의 <비너스의 탄생>은 입상과 함께 나폴레옹 3세가 구입하는 등의 극찬을 받았다. 그러나 오늘날 세상은 이 두 작품 중 어떤 것을 더 기억하고 있으며 명작으로 인정하고 있는가?



에두아르 마네, <풀밭 위의 점심 식사>, 1863

출처: 오르세미술관



카바넬, <비너스의 탄생>, 1863

출처: 오르세미술관

영화 <죽은 시인의 사회>에서 키팅 샘은 학생들을 향해 이렇게 외친다. “내가 책상 위에 서 있는 이유는 사물을 다른 각도로 보려는 거야. 어떤 사실을 이미 안다고 생각할 때, 그것을 다른 시각에서도 봐야 해. 비록 그것이 바보 같은 일일지라도.”

우리는 그동안 무언가를 마주하며 그것을 얼마나 뒤집어 보았을까? 뒤집어 본 그것을 얼마나 실행에 옮겼을까? 혹시 뒤집어 볼 기회는 많은데 그것을 뒤집을 용기가 없었던 것은 아닐까? ❄

* 이 글에서 언급된 일부 기업 사례는 필자의 저서, 『나는 예술로 경영을 배운다』(2020)의 내용을 인용한 것입니다.

나의 세상을 부정하는 용기

홍지인

삼성전자

어린 시절 대한민국을 벗어나 다른 문화권에 거주한 후 한국에 돌아오면서부터 나와 다른 것에 배타적인 한국의 획일적인 집단 의식에 때때로 숨 막히는 것을 경험했다. 그래서 그 어느 곳보다 대한민국에 다양성이 공존하기를 바라 왔다. 타인의 삶을 감히 멋대로 짐작하는 것은 인간이 할 수 있는 가장 어리석은 시간 낭비 중의 하나라고 생각하지만, 타인을 이해하기 위한 노력은 그 끝이 꽃길이 아니더라도 스스로 성장하는 시간이라고 생각한다. 그리하여 지금의 시대정신에 다양성이 중요한 키워드인 것이, 이 사회가 진화하면서 성장하는 것이라 믿기에 기쁘다.

그러면서 또 한편으로는 이기적인 동기와 선택적인 방책으로 다양성의 가치를 차용하는 사람들도 많아지는 것 같다. 다양한 사람들을 수용하기 위해서 존재하는 관습과 규칙을 어기면서 다양성 하에 자유를 주장하는 사람들. 이를 바로잡으려는 사람을 요즘 말로 ‘프로 불편러’ 취급

급을 하며 오히려 본인들이 피해자인 척을 하는 사람들의 출현에 혼란스러울 때가 많아졌다.

다양성의 전제는 어우러져 살기 위함이고 다른 사람의 자유를 침해하거나 권리를 짓밟는 것이라면 다양성이라는 이름으로 존중받을 수 없다고 생각한다. 다만 나 또한 막상 다양성에 대해 글을 쓰려고 하니 내 스스로가 얼마나 위선적인지 느껴져 부끄러운 마음이다. 내게 다양성이 중요해질수록, 다양성을 존중하지 않는 사람들을 포용하는 마음은 작아져 가는 것만 같아 어렵다.

점점 더 복잡해지는 세상 속 우리에게 필요한 인제는 불확실성 가운데에서도 문제를 해결할 수 있는 사람들이다. 과거의 성공 방정식이 더 이상 미래에는 통하지 않을 수 있다는 것을 인정하고 다양한 관점에서 다른 방식을 적용할 수 있는 유연한 사람들이 그 어느 때보다도 절실하다.

회사의 청소년 교육 사회 공헌 프로그램을 개발할 때 하드 스킬(hard skill) 이외에도 21세기 미래 인재가 소유해야 할 소프트 스킬(soft skill)인 4C 능력-창의력(creativity), 소통 능력(communication), 협업 능력(collaboration), 비판적 사고력(critical thinking)-등이 포함되게 하기 위

해 노력한다. 이러한 것들이 타인의 입장에서 상상해 보고 소통하는 것이 중요한 다양성 가치의 실현에 중요하다고 생각한다.

앞으로 나올 이야기들은 회사 생활 10년 차가 되던 해에 번아웃이 온 내게 휴식과 채움의 시간을 주기 위해서 경력직 행정학 석사 과정(Executive Master of Public Administration)을 밟았던 시기의 경험들이다. 언뜻 일관성이 없어 보이기도 하지만 이 모든 경험 이후 내가 개발하고자 했던 것은 내가 틀릴 수 있음을 인정할 수 있는 용기와 혼란스러운 상황에서도 상대를 배려하는 품격을 키우고, 다양한 사람들과 함께 문제 해결을 할 수 있는 다양성 교육 프로그램이었다.

다양성을 중요하다고 생각하는 사람이 맞닥뜨린 당혹스러움과 나와 너, 우리가 모두 철저하게 틀렸을 수 있음을 깨닫게 한 교육의 순간들을 소개한다.

■ 나는 내가 경험한 것에 대해서만 알 수 있다: 다양한 경험의 중요성

리더십 수업 중 조직에 변화를 주도하는 방법을 학습하는 과정에서 동기들과의 견해 차이로 서로를 외계인 보듯이 보며 날을 세웠던 경험을 잊을 수 없다.

어떤 면으로는 나와 공통점이 있는 상대라고 해도, 나와 다른 이의 경험은 동일할 수 없고 우리의 생각이 온전히 같을 수는 없다. 아무리 입장을 바꿔 생각하는 노력을 해 본들 서로의 세상을 단 한 번도 경험하지 않았다면 어떤 상황이 벌어질까? 나는 이때 왜 다양한 경험을 많이 한 사람이 경쟁력을 갖는지 절실히 체감했다.

체인지 프로(Change Pro)라는 컴퓨터 시뮬레이션 프로그램으로 진행되는 이 수업에서 그룹원들은 함께 시뮬레이션 상황을 종료해야 하며 빠른 시간 내에 완료한 그룹이 더 좋은 점수를 받게 된다. MBA 교수들이 만든 기업을 배경으로 한 이 시뮬레이션 프로그램은 10여 년간 기업에 몸담고 있는 나의 영역, 나의 언어였다. 그런데 우리 팀은 처참하게 망했다. 시작부터 문제였다.

학습 프로그램 소개

상황을 이해할 수 있도록 시뮬레이션 프로그램에서 제시하는 학습 문제와 이를 해결하는 방법을 간단하게 소개하고자 한다.

문제

어떤 조직에 새로운 시스템을 적용하고자 한다. CEO는 새로운 시스템 적용을 원하지만 실무 조직이 준비가 되어 있는지 의문인 상태다. 실무자들은 이 변화가 필요하다고 생각하지만 리더십이 진정 의지가 있는지에 대한 의구심을 갖고 있는 상태이다.

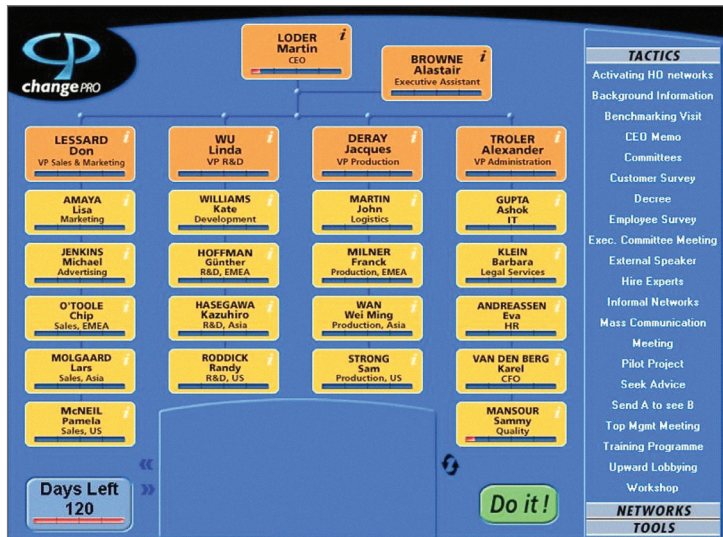
44

프로그램 실행 방법

CEO메모, 뉴스레터, 타운홀 미팅, 워크샵, 파일럿 실행, A와 B를 만나게 하기, 전문가 강의 등 실제 조직에서 실행하는 것들이 수단(Tactic)으로 주어지고 이를 사용하면 일정 시간이 차감되는 형태다. 120일 내에 조직원 24명이 변화에 동의하게 이끌어야 한다. 특정 단계에 도달할 때마다 어떤 사람들이 비공식적 네트워크로 이어져 있는지 등의 문제 해결에 필요한 추가 정보를 얻게 된다.

학습 목표

이 시뮬레이션을 통해 학습자는 조금 더 객관적으로 실제 조직에 변화를 가져오기 위해서 공식적인 수단뿐만 아니라 사적 네트워킹 활용과 같은 비공식적인 수단도 중요하며 문제 해결을 위해서는 톱다운(top-down)과 바텀업(Bottom-Up) 방식이 적재적소에서 실행되어야 한다는 것을 체득하게 된다.



체인지 프로 학습 프로그램 화면 구성

출처: <https://www.learningways.com/changepro.html>

그룹원들의 공통점

우리는 세상을 조금 더 나은 곳으로 만드는 데 기여하고 싶다는 의지가 있었고, 이를 위해서는 점점 더 복잡해지는 세상의 문제를 여러 분야 사람들이 협력해서 풀어야 한다는 믿음을 가졌다.

나의 학업 지원서 에세이에는 정부나 국제기구 등 다른 섹터와 협력할 상황이 많은데, 서로의 언어에 익숙하지 않아 결국 원하던 결과를 모두가 얻지 못하는 일이 많아서 다른 부문의 언어를 배우고 싶다는 지원 동기가 명백히 쓰여 있다. 그리고 이러한 지원 동기는 나뿐만이 아니었을 것이다.

이러한 마음이 우리를 이 교실에서 만나게 했지만, 이러한 공통점에도 불구하고 우리는 너무나 다른 경험을 거쳐 온 사람들이었다. 지금의 우리를 있게 한, 자부심을 가질 만한 서로의 경험으로 인해 우리는 앞으로 이 교실이라는 공간에서 서로를 전혀 이해할 수 없는 선택을 하고 날을 세우게 된다.

그룹원들의 차이점

내가 속해 있던 그룹의 구성원은 성별로는 여자 둘, 남자 넷, 인종으로는 백인 넷, 아시아와 남미인 각 1명이었고, 커리어 관점에서는 기업에서 일해 본 경험이 있는 사람은 내가 유일했고 나머지는 NGO, 외교부, 준정부기관, 국제기구에 몸담고 있었다.

컨설팅을 포함해 여러 차례 이러한 프로젝트를 진행한 경험이 있던 나는 매우 자신 있게 가장 먼저 실무적 연관성이 큰 부서의 담당자 미팅을 해야 한다고 얘기했는데, 나머지가 ‘그 무슨 헛소리냐?’ 라는 눈빛으로 ‘CEO를 먼저 만나야지.’라는 것이 아니겠는가????????

실제 기업 현장에서도 많은 의사 결정 과정에서 황당한 경우가 많지만 포커페이스를 유지할 수 있는 연륜이 생긴 지 오래다. 그런데 함께 공부하는 공통점 많은 동기들이란 생각에 오히려 배신감과 충격이 컸는지, 나 또한 ‘니들 제정신이나?’ 라는 표정을 숨길 수 없었다.

어쨌든 이유를 들어 보니 프로젝트 오너인 CEO를 먼저 만나지 않으면 그가 무시당했다고 느낄 수도 있다는 것이며, 프로젝트를 성공적으로 진행할 수 있는 가장 자세한 조언은 그에게서 들을 수 있을 것이라는 거

였다. 나는 속으로 ‘무슨 세상 물정 모르는 사람들...’이라는 생각을 하며 “이미 문제의 지령에서 어디서부터 시작할지를 제시하고 있는 것이며, 그리고 최소한 CEO를 만날 거면 우선 CEO의 비서랑 약속부터 잡아야 하는 것이 아니냐!!!”라고 했지만, 그룹원들을 전혀 설득하지 못했다.

첫 실행 버튼을 누르기까지 너무나 오랜 설전이 벌어졌는데, 5:1로 자기들 조직에서는 이랬다고 하니 나 혼자 이들을 설득하는 것이 어려웠다. 그리고 정말 이게 무슨 대수라고, 굉장히 불편한, 서로를 부정당한 것 같은 분위기가 감돌았다. 각 그룹의 진행 상황을 컴퓨터에서 모니터하던 교수님도 아무 진척이 없는 우리 그룹의 상황에 의아해하며 들어왔다가 의미심장한 미소를 지으며 퇴장하셨다.

결국 우리의 첫 실행 수단은 CEO만나기였고, 나의 예상대로 좋지 않은 결과가 나왔다. 그런데 이 친구들이 그다음에도 CEO를 가장 먼저 만나야 한다는 자기들의 의견을 굽히지 않고 (!) 비서 만나기를 실행했다. 다시 한번 쓴맛을 보고 한 발짝 물러서는 모습을 보였지만, 이후에도 우리 그룹은 계속해서 의견 충돌이 있었고 우리 조는 꼴찌로 시뮬레이션을 마쳤다.

침몰 후의 깨달음

혼란 속에서 과정을 마치고 망연자실해 있는 나에게 교수님은 “공공 부문(public sector), 그리고 조직의 크기가 작은 경우에 그런 방식으로 일하는 경우가 많다.”라고 말씀하셨다.

실제로 기업에서 일할 때 정부, NGO, 국제기구의 협업 제안도 많이 받지만 의사 결정의 속도가 굉장히 달라 함께 일하는 것이 여간 어려운 일이 아니다. 그 와중에 함께 진행하는 프로젝트들도 결국 원하는 성과를 얻지 못하고 서둘러 종결되는 경우가 많았다. 특히 다음과 같은 일이 많이 벌어지는데, 예를 들어 상대 기관의 수장이 갑자기 담당하는 실무를 건너뛰고 윗사람 혹은 최고 경영진에게 연락해서 서로의 신뢰를 깨버리는 상황을 많이 목격했다.

나는 그전까지는 이것이 개인의 성격 문제라고 생각했는데, 이 수업을 통해 이것이 섹터 간 언어, 즉 방식의 차이일 수도 있다는 것을 알게 되었다.

나와 당신들의 경험이 다르다는 것, 당신의 세계에서는 통할지라도 다른 세계에서의 문법은 다를 수 있다는 것을 진심으로 알고 실천하는

것은 정말 어려운 일이다.

그리고 그룹원의 반응을 듣고 난 후의 내가 좀 더 품위 있게 행동하여 나의 당황스러움이 조금 덜 티가 났더라면, 나의 동기들도 다른 섭리가 있다는 것을 조금만 빨리 인정했더라면 우리는 좀 더 서로를 배려하는 품격 있는 소통을 하며 시뮬레이션을 성공적으로 끝낼 수 있지 않았을까?

지금도 나는 그때의 좌절감, 아무도 설득할 수 없었던 순간을 떠올리며 나를 포함해서 모두가 틀릴 수 있다는 사실을 항상 되뇌이곤 한다. 내가 옳다고 믿어왔던 것, 내가 살아온 세상을 때로는 부정할 수 있는 용기를 지닌 자가 원하는 결과를 얻을 수 있다.

이를 머리로는 알아도 행동으로 나타내는 데에는 얼마나 큰 용기와 결심이 필요한 일일까?

모두에 대한 실망 후에 오는 깨달음: 소통의 중요성

갈등 관리(conflict management) 수업 때는 동기들과 나 자신이 부끄러워지는 경험을 했다. 무엇보다 내가 생각하는 것만큼 나는 열린 사람이 아닐 수 있다는 것, 경쟁 사회에서 훈련된 획일적인 방식이 내 피에 흐르고, 내가 원치 않은 모습을 답습하고 있을 수 있다는 것을 깨달았다.

수강생들을 3개의 그룹으로 나눠 다른 공간으로 분리한 후 각 그룹에 지령을 나눠 주고 다시 과제를 수행할 방에 모이게 한다. 각자 받은 지령은 예를 들어 이런 것이다.

그룹1) 모든 의자를 똑바로 서 있지 않도록 하라.

그룹2) 모든 의자를 세워라.

그룹3) 의자가 모두 연결될 수 있도록 하라.

공통) 과제 수행 방에 모인 이후 그 누구와도 대화는 금지이다.

그다음에 벌어지는 상황은 다음과 같다.

우리 모두가 이렇게 바보 같을 줄은 몰랐다

우선 대다수, 약 90%의 사람들이 각자 맡은 지령을 적극적으로 수행하려고 한다. 다만 약 10%의 사람들은 처음부터 소극적인, 방관자적인 태도를 취한다. 누군가 의자를 세우면 다른 지령을 받은 누군가가 바로 그것을 다시 눕힌다. 그러다 보면 특히 평소 수업에 적극적으로 참여했던 사람들 중 체격 조건이 좋은 사람들을 중심으로 감정이 고조되면서 몸싸움으로까지 번질 것만 같은 위험천만한 순간이 온다. 돌아가는 상황을 보면 이것은 절대적으로 승자 독식 게임인 것처럼 보인다.

52

이때 체격이 작은 사람들은 자의 반 타의 반으로 한 발짝 물러설 수밖에 없게 되고 처음부터 이미 자조적인 태도로 관전하던 소수의 사람들과 함께 이 상황을 멀찍이 떨어져 조망하게 되면서 이 문제가 윈윈(win-win) 게임일 수 있다는 것을 깨닫게 되는 ‘아하!’ 모멘트가 오게 된다. 격렬한 그룹이 잠시 몸을 추스리는 때를 틈타 누군가 한 명이 이 솔루션을 실행하여 다수에게 매우 충격적인, 허탈한 순간을 선사한다.

다수의 사람들이 어떤 통상적인 관습에 빠져 있을 때, 세상의 문제를 푸는 것은 오히려 아웃사이드 같은 소수의 사람들일지도 모르겠다. 다양한 사람들이 세상에 존재해 다시금 다행이라고 생각한다.

경쟁 사회의 산물과 자기 인식

인상적인 부분 중 하나는, 지령을 받은 후 대다수가 아주 비장하게 과제를 수행할 방에 모이는데, 다양한 사람들일지라도 결국은 경쟁 사회 시스템에서 자라 온 사람들이어서 다른 그룹은 분명 나의 경쟁 상대고, 내 목적을 이루는 데 방해할 것이라는 생각을 탑재한 채 이겨야 한다는 마음을 너나 할 것 없이 갖게 된다는 점이었다.

내가 방에 들어가자마자 다른 그룹에 속해 있던 수강생이 내게 ‘대체 이것이 뭐하는 것인고?’ 하는 표정으로 수화 몸짓으로 말을 걸어 왔다.

나는 1초의 망설임 없이 이것을 저쪽 그룹에서 협의한 방해 공작이라고 생각했다. 거리에서 만나는 “도를 믿으세요?” 포교인 취급을 하며 당당하게 그녀를 상대하지 않았다.

그룹에도 불구하고 그녀는 방안 분위기가 험악해지는 절정의 순간에 나에게 한번 더 몸으로 말하기를 시도했고, 나는 미소 짓되 고개를 절레 절레 흔들며 그녀를 또 한번 지나쳤다.

수업이 끝나고 유니세프에서 일하는 그녀에게 “나에게 왜 그랬냐? 그룹원들끼리 어떤 전략을 짰 거냐?”라고 물었을 때 그녀는 다른 공공

이 같은 것은 없었다고, 내가 다른 수업을 같이 들을 때 말이 잘 통했고, 그래도 이 우스꽝스러운 상황에서 커뮤니케이션을 할 수 있을 것 같아서 몸짓으로라도 대화를 시도한 것이라고 말했다. 물론 지령 자체에 대화를 하지 말라고 되어 있었지만, 경청을 잘하는 것이 나의 강점 중 하나라고 생각했던 나는 민망했다. 심지어 그녀를 지나치며 굳게 마음을 먹고 상대 팀의 전략에 말려들지 않은 나를 칭찬까지 했으니 말이다. 거절에 대한 두려움을 극복하고 두번씩이나 소통을 시도한 그녀의 용기있는 자세가 인상 깊었고, 대화를 할 수 없다는 그 지령은 오히려 역설적으로 문제 해결에서 소통하는 것이 얼마나 중요한지에 대해서 깨닫게 해 주었다.

■ 내 자신을 확장할 기회를 선택하는 용기

음악을 업으로 삼지는 않았지만 세 살 때부터 지금까지 감상과 연주를 손에서 놓지 않은 터라 음악을 온몸의 세포로 느끼면서, 이보다 더 깊고 밀도 있게 음악을 느낄 수는 없다고 생각했다. 그러나 베를린 필하모닉에서 하는 교육 프로그램에 참여하여 평소라면 하지 않았을 행동을 직접 해 보면서 나의 단언이 오만한 착각이었음을 깨닫고, 내 세계를 확장하는 귀중한 기회를 얻게 되었다.

다양한 관점에 눈을 뜨게 해 준 연출가

세계 최고의 오케스트라 중 하나인 베를린 필하모닉이 소속된 재단은 시민들을 위해서 다양한 교육 프로그램을 제공한다. <연출가 피터 셀라스(Peter Sellars)의 마음속으로 들어가 보기>라는 프로그램명을 보고 참여하지 않을 수 없었다. 피터 셀라스는 나도 모르는 사이에 내가 세상을 보는 방식에 큰 영향을 끼친 사람이었다. 여전히 백인 중심적인 클래식 오

페라의 영역에서, 90년대 초반에 스페인을 무대로 한 모차르트의 오페라 <돈 조반니>를 뉴욕 할렘의 흑인 쌍둥이 형제를 주인공으로 설정하여 충격을 주었다. 당시 초등학생이었던 나는 오히려 이런 것을 자연스러운 오페라의 세계라고 생각했던 것 같다.

클래식 음악계가 꼽은 21세기 클래식 연주 역사에 남을 무대라고 여겨지는 것들 중에 그가 연출한 바흐의 <마태 수난곡>이 있다.

일방적으로 전달하는 연주에서 탈피하여, 연주자 상호 간 교감하고 관객과도 소통하며 하나 되는 연주를 보여 주는 그런 연출, 음악의 본질을 꿰뚫면서도 다양한 접근을 가능하게 하고 영감을 주는 그의 연출을 나는 좋아한다. 그렇기에 이와 비슷하게 연출한 <요한 수난곡>을 그가 왜, 어떻게 구상했는지 경험해 볼 수 있는 프로그램에 참여할 수 있어 기뻐다.



일반적으로는 정적으로 연주되는 작품
출처: 콘서트헤보(Concertgebouw) 오케스트라 유튜브¹⁾



연극적, 동적으로 연출한 수난곡 공연 모습
출처: 베를린 필하모닉 유튜브²⁾

- 1) <https://www.youtube.com/watch?v=Tq4lxMcwYwU>,
- 2) <https://www.youtube.com/watch?v=X-sd7JDBxis&t=60s>

창피함을 내려놓고 말랑해지기 위해 용기를 내다

이 프로그램은 내가 오랫동안 전혀 하지 않았던 것들을 하계끔 독려했는데, 바로 노래를 따라 부르고 꽤 과격한 율동을 하는 것이었다. 언제부터가 교육 프로그램의 아이스브레이킹(Icebreaking) 등에 필연적으로 따라오는 율동 같은 것을 나는 거의 따라 하지 않는 사람들 중 한 명이 되었다. 이유를 확실히 말하기는 힘든데, 쿨해 보이지 않고 어차피 어릴 때 다 해 본 것이다, 굳이 지금 와서 또 해 봤자 그게 그거다, 피곤하다 대충 살자, 이러지 않아도 나의 예민한 감각으로 느낄 건 모두 느낀다, 결론적으로 어색하고 민망하고 창피하고 머쓱한 이런 마음이었던 것 같다.

피터 셀라스가 연출한 <요한 수난곡>의 첫 도입부는 합창단이 무대에 누운 채 앞으로 다가올 수난을 응축한 것 같은 불안한 기운이 엄습하는 분위기의 음악에 맞춰 지렁이처럼 꿈틀대는 것으로 시작된다. 이후 음악과 가사에 맞춰 다양한 동작을 행한다. 대략 난감했지만, ‘이왕 이렇게 온 것, 이번만큼은 한번 해 보자.’라는 마음으로 참여를 했다. 꿀렁꿀렁 최선을 다해 몸을 움직이고, 음악과 가사에 맞는 동작과 함께 감정과 에너지를 평소보다 과장된 느낌으로 발산했다.



내가 따라 했던 <요한 수난곡>의 공연 모습
출처: 베를린 필하모닉 유튜브³⁾

3) <https://www.youtube.com/watch?v=X-sd7JDBxis&t=60s>

처음에는 정말 민망하고 부끄러웠는데, 웬걸! 그 순간을 넘어가니 수면 아래에 잠겨 있던 딱딱한 사고와 단단함이 허물어지는 느낌이 들었다. 나는 그렇게 온몸의 감각이 각성하고 다양한 모든 것을 편견 없이 받아들일 수 있을 것처럼 세포가 깨워지는 듯한 느낌을, 최소한 사회생활 이후에 그 정도로 느껴 본 적이 없었다. 온몸에 소름이 돋았고, 뒤통수를 한 대 강하게 맞은 듯한 느낌이었다. 그런 식으로 음악과 나 자신을 더욱 더 깊이 느낄 수 있을 것이라고는 경험을 해 보기 전까지는 상상도 못 했다. 나 스스로 종착점에 와 있다는 생각을 가졌었다는 것이 부끄러웠다.

그전까지 이러한 참여는 그저 나의 가벼운 의지에 달린 것이라고 생각했는데, 오히려 이것은 꽤나 큰 용기가 필요했던 일이라는 것을 깨달았다. 자발적으로 이곳에 온 다양한 참가자들의 열정적인 에너지, 아마도 여기를 나가면 다시는 만나지 않을 사람들일 수 있다는 사실이 선사하는 자유 등이 맞물려 내가 조금 더 용기를 내게끔 도운 것일까?

이후에 나는 내게 중요한 사람들, 그리고 어린아이들은 무조건 이러한 교육을 받았으면 좋겠다는 생각을 했다. 수면 아래 자신의 감정을 마주하고 표현해본 사람들이 타인의 다양한 감정을 슬기롭게 배려하는 방

법을 더욱 잘 알 수 있을 것이라고 믿는다. 그리하여 다양한 사람들이 희로애락을 표현하는 음악을 소리 내어 따라 부르면서 머리부터 발끝까지 몸 전체를 써서 감정을 표현하는 경험을 한다면 조금 더 서로를 이해하는 세상이 될 수 있지 않을까 하는 생각을 해 본다.

다양성 교육을 꿈꾸다

한국에 돌아와서 다른 임직원들과도 이러한 경험을 공유하고 싶어서 이를 적용하고 응용한 프로그램을 기획했다. 우물 안에서 한 방향만 바라보던 환경에서 탈피해 공감 능력을 극대화하고 이후에 다양한 분야의 사람들과 함께 문제를 해결하면서 내 방식이 틀릴 수 있다는 것을 몸소 체험하게 하는 것이 목표였다.

그러나 그런 프로그램을 기획하면서 걱정이 되기도 했다. 조직에서 성공하기 위해서는 다양성을 이해하고 공감 능력이 높은 것보다 오히려 타인의 감정에 무덤덤해서 자기 이익을 관철하는 것에 거리낌이 없는 편이 유리한 것 같아 씁쓸할 때가 종종 있다. 따라서 굳이 이런 교육을 통해 감수성을 높여, 이 험난한 세상을 살아 내는 것을 더 어렵게 만드는

것이 아닐까, 내게 간절한 것이 다른 사람에게도 간절할 수 있다는 것을 공감하는 품격을 갖춰 봤자 세상살이 더 힘들어지는 것 아닐까 하는 의구심이 들 때도 있었다. 어쨌든 아쉽게도 기획 중 코로나로 인해서 프로그램 실행은 하지 못한 상황이지만, 마음에 드는 제목까지 생각해 놓은 이 프로그램을 언젠가 세상에 꼭 선보이고 싶다.

■ 끝 인사 : 소수자 여러분, 안녕하세요

마지막으로 태국 소수 민족과 함께한 임직원 해외 봉사 프로그램 오프닝 스피치 중 일부를 공유하는 것으로 여러분을 응원하는 나의 마음을 전달하고 싶다.

유네스코 태국지부와 협업한 이 프로그램은 담당자간 소통 방식 및 섹터 간의 업무 방식의 차이 등으로 인해 우여곡절이 많았다. 또한 같은 회사일지라도 참여하는 임직원들과 프로그램 담당자들 사이에 어느 정도의 거리감은 필연적이지만, 이때는 특히 많은 임직원들이 유네스코에서 원했던 해커톤(hackathon)⁴⁾ 방식에 회의적이어서 더욱 어려웠다.

현장에 도착한 첫 날까지도 서로를 충분히 신뢰하지 못하는 데서 오는 긴장감이 느껴졌다. 사람들의 마음을 열기 위해 준비했던 이 스피치를 다행히 많은 사람들이 공감해주었고, 이후에 조금 더 빠르게 서로를 믿고 대화하는 분위기가 형성되어 일정을 성공적으로 마무리 할 수 있었다.

다양성에 진심인 사람들, 아직은 대한민국에서 소수라고 생각한다.

4) 마라톤을 하듯 긴 시간 동안 쉼 없이 아이디어를 도출해 특정 제품 개발이나 기획 등을 완성하는 일

다양한 경험을 통해 다양한 사람들을 차별 없이 존중할 줄 아는 사람들이 리더의 자리에 많기를 소망한다.

선택이었든 그릴 수밖에 없는 상황이었든 간에 결코 쉽지 않은 다양성의 가치를 실천하는 삶이 여러분이 원하는 성공을 향한 나침반이자 디딤돌이면 좋겠다. 그리고 그 여정에서 서로의 삶을 다채롭게 확장하고, 나를 좀 더 나은 사람이 되고 싶게 해 주는 동지들을 만나는 행운이 깃들기를 바란다. 만나지는 않았지만 내 이야기에 공감하는 사람이 있다면 나 또한 기쁘고 든든할 것 같다.



삼성 원워크 X 유네스코 '태국 소수 민족 어려움 함께 해결해요' 디지털 솔루션 해커톤 행사
출처: 삼성전자 뉴스룸⁵⁾

5) <http://bit.ly/30L9JOc>

Good morning minorities? 소수자 여러분, 안녕하세요?

제가 말한 소수자는 여러분 중 누구를 지칭한 말일까요?

소수자라는 말이 멸시와 차별을 받는 열등한 이방인에게 주로 붙는 말이라서, 여러분은 소수자에 속하고 싶지 않다고 생각하시나요?

유네스코의 제안 ‘소수 민족 여성 강화(Empower Ethnic Minority Women)’는 제목부터 제 관심을 끌었습니다. 사회학에서 소수 집단은 지배적인 사회 집단의 구성원과 비교하여 상대적인 불이익을 경험하는 사람의 범주를 나타낸다고 하는데 오늘 저는 이 단어를 사회학의 맥락에서 생각하는 것이 아니라 사전에 처음 나오는 정의, ‘더 작은 수’에서 시작하려고 합니다. 저와 제 동료는 삼성전자에서 글로벌 사회 공헌 프로그램을 개발하고 관리하는 여성으로서 기술 업계에서는 여전히 여성이 소수입니다. 여기 이 자리에 10:1의 경쟁률을 뚫고 앉아 있는 30명의 임직원들은 여러분들에게 기술적인 지식과 함께 기업가 정신을 전달하기 위해 오기 전부터 100시간 이상의 개인 시간을 투자하고, 이곳에 오기 위해 5일의 개인 휴가를 썼습니다. 한국에 있는 10만 명의 임직원 중 이들은 소수입니다.

무엇보다 우리를 만나기로 선택한 몽족의 소수 민족 여성들에게 존

경을 표합니다. 새로운 사람들과 배움에 나 자신을 열기 위해서는 큰 용기가 필요하다고 생각합니다.

소수 민족인 여러분이 전통 수공업품과 무형 문화를 보존하는 것은 단지 여러분만을 위해서 중요한 것이 아니라 인류를 위해 중요한 일입니다.

왜냐하면 이것들은 세상 사람들에게 우리의 역사에 대해 표현하는 다양성을 포함해 우리 스스로를 이해하는 다양한 방식을 알려 줍니다. 또한 여러분의 작품 뒤에 숨겨진 아름다운 이야기들은 현대 사회의 정서적 공허함을 채울 수 있는 양분이 되는 것이기도 합니다.

이 다양하고 특별한 사람들을 한데 모을 수 있게 한 이 자리의 다양한 파트너 기관들에도 정말 자랑스럽고, 고맙다는 마음을 표합니다. 다시 한번 인사드리고 싶습니다.

소수자 여러분, 안녕하세요?

세상을 더 나은 곳으로 만드는 특별한 여러분, 좋은 아침입니다.

산 것조차 기억나지 않는 여행지에서의 기념품들 사이에, 드물게 인생이란 여행길에서 평생 동안 잘 보이는 곳에 장식해 두고 싶은 기념품을 만나기도 합니다. 당신이 용기를 내어 자기 자신을 마주하고

장벽을 허물며 새로운 여정을 시작하던 그 순간, 한 사람으로서의 한계를 벗어나 동료들과 함께 유연하게 더욱 크고 강한 세계를 함께 만들어 내려고 노력한 위대한 순간, 그런 순간들로 되돌아가게 하는 그런 기념품 말이죠.

바로 지금, 서로 다른 세상을 품은 특별한 소수자들이 만났습니다. 이 일주일 동안 여러분들이 원팀이 되어 앞으로도 당신이 가장 필요할 때 용기를 줄 수 있는 그런 기념품과 같은 시간을 만들어 나가시길 응원합니다. ✨

심영환

학부에서 경영학을, 대학원에서 다양성의 학문인 마케팅을 공부했다. 정보통신정책연구원·한국생산성본부의 연구원을 거쳐, Entrue Consulting에서 LG그룹과 공공 기관을 대상으로 다수의 프로젝트와 강의를 수행했다. KT 재직 중 고객 가치 제고에 힘써 방송통신위원회로부터 공로상을 받았으며, 지금은 삼성SDS에서 IT사업을 기획하고 있다. 영화 <죽은 시인의 사회>의 키팅 쌤처럼 세상을 다양한 관점으로 바라보고 통념을 뒤집는 사고를 즐기며, 인문·예술·과학·일상에서 비즈니스와 삶의 인사이트를 찾는 중이다. 저서로 한국출판문화산업진흥원의 우수 콘텐츠로 선정된 『마케팅 한다더니 인문학이 왜 나와?』(2018)와 『나는 예술로 경영을 배운다』(2020)가 있다.

홍지인

대한민국 여권 소유자이지만 글로벌 시티즌을 정체성으로 삼고 있다. 한국어, 독일어, 영어, 음악, 대체적으로 이 네 가지 언어로 생각하고 꿈꾼다. 국제기구와 대한민국의 글로벌 기업 사이에서 고민하다 민간 부문(private sector)을 커리어의 시작점으로 삼는 선택을 했다. 글로벌 시장을 무대로 영업, 마케팅, 사회공헌, 커뮤니케이션 등의 다양한 업무를 경험하며 진화하고 있다. 서로 다른 문화를 연결하는 삶을 살아가고자 한다.

Diversitas List

1호

진화는 진보가 아니라 다양성의 증가입니다 _ 이정모
고정관념은 정확할수록 문제다 _ 허태균

2호

크리에이티브 솔루션, 젠더 평등에 대한 해결책을
제시하다 _ 김홍탁
인공지능의 윤리학: 차별적 위계가 아닌 다양성의
알고리즘을 꿈꾸며 _ 신혜린

3호

다양성, 차이 그리고 차별 _ 박경태
효율적 삶의 피안(彼岸) _ 배중훈

4호

다양하지 않음에 질문을 던지다 _ 윤석원
인구 변동과 다양성 _ 최승기

5호

과학기술은 왜 더 많은 여성을 필요로 하는가 _ 임소연
다양성이 존중되는 학습 장면 만들기 _ 이보라

6호

혁신의 산실, 실리콘밸리의 기업 사례들로 살펴보는
다양성의 6하 원칙 _ 박은연
기형, 추함, 버림받음-프랑켄슈타인의 괴물 _ 노애경

7호

종교적 다양성에 관하여: 종교적 완원은 불변법칙인가,
가변법칙인가? _ 서명원
한국 교육에서 '다양화'의 이중적 함의 _ 전대원

8호

타이포그래피와 다양성 _ 유지원
한국어에 숨은 가장 일상적인 차별 _ 신지영

9호

다양성의 물리학 _ 김범준
포스트 코로나 시대의 돌봄국가 _ 김희광

10호

다양성의 가치로 풀려난 가능성 연구생태계에서 다양성이
가지는 의미 _ 노정혜
극장은 다양성의 산물 세계 극장사에서 발견한 다양성의
가치 _ 박동우

11호

한국 스포츠, 국가주의와 가족주의를 넘어서 _ 정윤수
성소수자의 권리 TV가 재현하는 성소수자 _ 박지훈

12호

있는 그대로 살아가도 괜찮은 세상을 꿈꾸며 _ 민지영
왜 탄탄대로에는 다양성이 없을까? _ 양희연

13호

영화의 다양성, 영화의 다양한 시선들 _ 이대현
어디어장의 장자(莊子) 제물론(齊物論) 읽기 _ 김지형

14호

말들의 노래: 삶과 시간을 켜는 흑인 여성들의
음악, 신화, 시 _ 류아정
미국법학으로의 산책: 개인의 공간과 국가의 역할 _ 정민영

15호

고대의대 초기역사에 담긴 박애정신과 다양성 _ 이한정
죽음 후 삶이 시작된다 _ 이수현

16호

생활튼: 재구성된 일상의 다양성 _ 조경숙
실내악, 다채로운 울림이 공존하는 음악공동체 _ 조은아

17호

다양성을 통해 이뤄 낸 고려의 최전성기 _ 김승수
텔레비전과 다양성: TV가 전달하는 다양한 가치들 _ 김설아

18호

장애의 사회·문화적 구성: 다문화 교육과 장애 _ 조주희
인간의 보편성과 다양성: 가치 확립성에 관한
진화심리학적 관점 _ 장대익

19호

성평등, 교실에 닿다: 다양성과 예민함을 배우는
교실 꿈꾸기 _ 김수진
모두를 위한 포괄적 성교육 시작하기: 한 발짝,
더 나아가는 성교육 _ 황교운

20호

사회혁신이란 나무는 다양성을 먹고 자란다:
내 안의 다양성, 내 밖의 다양성 _ 이해영
엘리트 중심 의사결정의 한계와 다양성의 필요성:
교육 복지 생태계를 중심으로 _ 이의현

21호

세계의 끝 윈더랜드, 책들의 이상향을 찾아서 _ 백창화
책을 읽지 않는 시대, 책의 귀환이라는 기현상 _ 안병일

22호

Behind the scenes:
2021 고려대학교 다양성 조사와 보고 _ 김재연
다양성(Diversity)으로의 변화,
조직의 다양성 수준을 측정하라 _ 양윤재

23호

조선 시대 궁중 회화의 다양성:
조선 후기 궁중의 그림 병풍과 이국 취미 _ 윤민용
사공간에 대한 예술가의 세 가지 시선 _ 신수진

24호

1부 - 강연: D&I의 심리학
다양성(Diversity)과 포용성(Inclusion)이
역량인 이유에 대해 _ 김경일
2부 - 대담: 음악에서의 다양성 _ 진은숙, 조은아

25호

4차 산업혁명의 요람에서 만난 다양성 _ 김서경
자기다움과 안전한 공동체, 그리고 공감 교육 _
박보혜, 서현선, 신원상

26호

영시(英詩)가 전하는 다양성의 가치 _ 장성현
러시아 문학, 다양성으로부터의 가치 _ 최정현

27호

다름을 마주하는 용기:
데이터주의 시대, 다양성과 어울림의 의미를 묻다 _ 신은경
가족의 다양성에 관한 소고 _ 조은주

28호

타인의 고통에 응답하는 공부 _ 김승섭



KU Diversity



<https://www.diversitas.kr>

Diversitas

권호 29호
발행일 2022년 10월 15일
발행처 고려대학교 다양성위원회
 디자인·편집 사이시옷 www.saisiot.co.kr

※ 이 저술은 교육부 재원으로 한국연구재단의 대학혁신지원사업 예산을 지원 받아 발간되었음

