

비영리, 미래전략보고서 New Power에서 길을 찾다

2019. 07. 12. (금)

세종대학교 광개토관 컨벤션홀

뉴파워(New Power)가 만드는 새로운 질서

새로운 소통과 네트워크 방식을 가진 '뉴파워'가 등장했습니다.
우리는 '뉴파워'에 왜 주목해야 할까요? 개방, 참여, 연결을 모티브로 새로운 질서를 만드는
'뉴파워'를 통해 비영리의 미래 전략을 이야기하고 싶습니다.

일시 2019. 07. 12 (금) 13:00 ~ 18:00

장소 세종대학교 광개토관 B2 컨벤션홀
서울특별시 광진구 군자동 98

참가비 10,000원

PROGRAM

1부 (13:00 ~ 14:30)

오프닝 강연 **BTS와 연대를 통한 리튬적 혁명** 이지영
세종대학교 교수

특별 강연 1 **The New Power** Asha Curran
92Y, CIO

Break Time

2부 (14:40 ~ 16:00)

상상, 연결, 미래. 샌드박스네트워크의 즐거운 비밀 김범휴
샌드박스네트워크 이사

주제 강연 및 토크콘서트 **플랫폼 노동과 새로운 상생 규칙** 박정훈
라이더유니온 위원장

뉴파워 시대의 새로운 리더십: 새로운 세대를 움직이는 방법 이강원
변호사
前 슬로워크 전략컨설팅 사업부 대표

3부 (16:00 ~ 18:00)

특별 강연 2 **Social Movements for Good** Derrick Feldmann
INFLUENCE|SG, Managing Director

기조 강연 및 대담 **뉴파워, 개인과 시민을 잇다** 이선미
서울여자대학교 교수

뉴파워의 시대, 우리는 준비되어 있는가? 이선미
Asha Curran
Derrick Feldmann

2019 N_FORUM 녹취록

비영리 미래전략보고서
: 뉴파워(New Power)에서 길을 찾다

2019. 07. 12 (금)
세종대학교 광개토관

* 본 자료는 속기사에 의해 작성되고 재편집되어
연사의 실제 의도와 다를 수 있습니다.
본 자료의 무단 전재 및 재배포를 금합니다.

2019 N_FORUM 녹취록

목 차

1부 강연.....	3
개회) 이하현, 아산 프론티어 유스 4기 수료생	3
오프닝 강연) 이지영 세종대학교 교수.....	6
특별 강연 1) Asha Curran, Chief Innovation Officer, 92Y	19
2부 강연.....	31
인사말씀) 이경숙 아산나눔재단 이사장	31
주제 강연 1) 김범휴 샌드박스네트워크 이사.....	33
주제 강연 2) 박정훈 라이더유니온 위원장	40
주제 강연 3) 이강원 변호사.....	46
2부 토크 콘서트.....	55
3부 강연.....	64
특별 강연 2) Derrick Feldmann, Managing Director, INFLUENCE SG.....	64
기조 강연) 이선미 서울여자대학교 교수	72
3부 대담	81
폐회) 이종익 N_FORUM 위원장	88

1부 강연

개회) 이하현, 아산 프론티어 유스 4기 수료생

안녕하세요? N_FORUM을 찾아 주신 내외빈 여러분 고맙고 반갑습니다. 저는 아산나눔재단 차세대 비영리 육성프로그램인 아산 프론티어 유스 수료생 이하현이라고 합니다. 감사합니다. 잠시 후 포럼이 진행될 텐데요. 너무 설렙니다. 여러분 어떠신가요. 본 포럼은 동시통역으로 진행되며 책상 위에 놓여있는 기기를 사용하시면 됩니다.

본격적으로 포럼이 진행되기에 앞서 서로 은근슬쩍 인사도 하고 몸도 풀 겸 게임을 하나 진행을 해보려고 하는데요. 모두 화면을 주시면 감사하겠습니다. N게임이라는 걸 해보겠습니다. 과녁에 화살 5발을 쏘서 37점을 만드는 가장 좋은 방법을 맞춰 주시면 되는 간단한 게임입니다. 화면을 보시고 답이 어떤 건지 아시겠나요? 보자마자 딱 아는 분도 있으실 것 같고 긴가민가한 분도 계시죠. 집중해서 30점을 만들려는 여러분의 눈빛 너무 좋습니다. 게임 만든 사람으로서 너무 좋습니다.

문제에서 보시는 것처럼 답을 맞히지 못할 경우에는 해시태그 #엔포럼, #엔게임, #뉴파워와 함께 개인SNS를 통해 사진과 함께 게시글을 올려 주셔야 합니다. 2부 시작 전에 올리셔야 하고요. 이와 상관없이 개인 SNS 똑같이 해시태그와 함께 후기 게시글을 올린 분 중 뉴 파워다운 글을 선정하여 선물을 드리려고 합니다. 여러분이 생각하시는 37점을 만드는 가장 좋은 방법도 올려주세요. 2부 시작 전까지 올려 주시면 포럼 마지막에 선정된 분을 만나실 수 있습니다. 저도 도전해보려고 합니다. 제가 이렇게 말을 하는 동안 이미 답을 다 생각하신 것 같아요. 그리고 지금쯤 답이 너무 궁금하실 것 같은데요.

말씀을 하지 않아도 제가 이미 역지사지의 마음을 느꼈습니다. 정답을 말씀드리겠습니다. 5발을 쏘서 37점을 만드는 가장 좋은 방법. 답은 N개입니다. 이미 문제에 답은 N개입니다라고 적혀 있죠? 재미 있으라고 한 건데 박수 한 번만.

(장내 박수)

여러분, 감사합니다!

이미 문제에 N개라고 적혀 있고 언제나 답은 문제에 있는 것 같습니다. 인생의 진리죠. 37점을 만드는 가장 좋은 방법, 이 문제가 묻는 질문이 가장 좋은 방법인 이상 여러분이 생각하는 모든 답이 다 해답이 될 수 있다고 생각하게 했습니다. 1, 2, 3 정해진 개수가 아닌 N개죠. N포럼의 N처럼.

제가 사회자가 아니었다면 저도 지금쯤 여러 가지 숫자를 조합했을 것 같아요. 그래서 저도 아마 자리로 돌아가서 제 개인 SNS에 이 현장을 전하는 사진을 올리려고 합니다. 저는 가장 뉴 파워다운 게시글을 올리는 자리도 노려볼까 하는데 여러분도 같이 했으면 좋겠습니다. 짧게 몸 풀 겸 진행한 게임인데 어떠셨나요? 감사합니다. 여러분이 대답해주신 덕분에 저는 오늘 하루 종일 행복할 것 같아요. 감사합니다. 지금 저도 여러분도 흥이 적당히 오른 것 같아요. 지금 이 순간이 저희가 N포럼을 시작하기에 가장 적당한 순간이 아닐까 생각합니다. 여러분 모두 어떠한 고민과 질문을 가지고 N포럼을 찾아 주셨나요?

저는 이미 우리 사회의 변화의 속도나 변화의 폭은 모든 분이 피부로 느낀다고 생각해요. 전문가의 영역이라고 생각했던 정보가 기술, 인터넷, 정보개방 커뮤니티 발달 등으로 공유가 기능해졌습니다. 저도 어떤 일이 있으면 커뮤니티, 누군가에게 물어보거나 인터넷검색을 하는 것 같아요. 그로 얻는 정보는 전문적이기도 하고요. 이러한 사회적 환경변화는 사고의 변화를 동반한다고 생각을 합니다.

새로운 세대가 일터에서 그리고 일상에서 소통하고 협업하는 방식이 이전과는 다른 양식과 흐름을 보이는 거죠. 셀 수 없는 N개만큼 N개의 연결을 통해 다양한 혁신적인 협업을 도모하고 어떻게 실행할 것인가? 이 것은 밀레니엄 세대인 저희에게 중요한 과제이자 질문, 고민이기도 합니다. 저도 이러한 고민을 가지고 이 자리에서 돌아가 함께 강연을 듣고 여러분과 함께 소통할 텐데요.

그전에 몇 가지 공지를 하고 저는 이만 자리로 돌아가려고 합니다. 이 본 포럼은 1부, 2부, 3부로 나뉘어 진행됩니다. 구체적인 일정표는 나눠드린 프로그램 북을 참고하시기 바랍니다. 또한 입장하실 때 받으신 기념품, 박스 외에 하나 더 준비돼 있다고 합니다. 자리를 끝까지 지켜 주시고 설문조사 참여자에게 드린다고 하니 끝까지 저희와 함께 자리를 지켜 주시고 강연을 즐겨 주시기 바랍니다. 이제

몇 초 뒤면 포럼이 시작될 텐데요. 저와 같이 여러분도 설레 시나요? 감사합니다.

포럼의 1부가 시작되기 전 매우 특별한 무대가 기다리고 있다고 하는데요. 이 포럼의 열기를 더욱더 끌어올려 줄 거라고 생각합니다. 세종대학교 K팝 댄스동아리입니다. 여러분, 큰 박수 부탁드립니다. (1곡 공연 후) 방금 거의 BTS 아니었나요? 댄스동아리가 아니라 BTS 본 것 같아요. 다음 곡도 곧 시작된다고 하는데요. 큰 박수 부탁드립니다. (공연 종료)

오프닝 강연) 이지영 세종대학교 교수

안녕하세요? 세종대학교 이지영이라고 합니다. 좀 전 세종대 저희 학생들 인트로의 멋진 커버댄스 재밌게 보셨죠? 이어서 이 분위기를 그대로 이어 방탄소년단에 대한 이야기를 하도록 하겠습니다.

작년 2018년에 BTS가 굉장히 많은 일을 미국에서 그리고 전 세계에서 이루었는데요. 그 중에서 가장 인상적인 장면 몇 가지만 뽑았습니다. 다들 잘 아시는 부분이었지만 일단 빌보드 뮤직어워드에서 퍼포먼스를 한 장면이고요. 그리고 밀리유엔에서 '러브 유어셀프(Love Yourself)'라는 주제로 연설한 장면입니다. 그리고 타임지 표지 모델로 넥스트 제너레이션 리더로 선정돼서 등장했는데요. 굉장히 재미있는 게 우리나라에서 최근에 문재인 대통령님도 타임지 표지모델에 나왔죠. 그때는 아시아 커버였는데 이번에는 글로벌판 표지 모델이었습니다. 그러니까 뭐가 더 높고 뭐가 더 좋다가 아니라 세계적인 영향력의 측면에서 봤을 때 정말 지금 굉장히 놀라운 어떤 상황이라고 말씀을 드릴 수 있을 것 같아요.

그리고 올해 초에 그래미에서 시상자로 나섰던 순간이고 그 다음에 얼마 전에 그래미의 레코딩 아카데미, 그러니까 심사위원에 선정되었습니다. 그리고 최근에 미국에서 앨범 내고 나서 미국에 4월에 가서 토크쇼에 나온 장면인데요. 1964년 브리티시 인베이전이라고 불리는 비틀스의 무대를 똑같이 오마주해서 이렇게 BTS가 등장을 했어요. 그래서 뒤에 보시면 BTS라고 쓴 글자까지도 비틀스 때에 나왔던 그 글자하고 똑같이 만들었죠. 그런데 재미있는 건 미국이나 영국에서 인기 있다고 아무나 제2의 비틀스라든가 아니면 유튜브 시대의 비틀스라는 표현을 사용하지는 않습니다.

그런데 미국이나 영국 언론 같은 데에서 그런 식으로 주로 소개를 많이 하고 있어요. 그리고 빌보드 200 앨범차트에서 세 번의 1위를 1년 안에 이룩했던 그 상황을 이제 빌보드에서 기사로 내보냈던 것이고요. 그리고 톱스타들에게는 꿈의 무대라고 얘기하는 웹블리에서의 장면입니다. 엄청나죠? 죄송합니다, 이 엄청난 웹블리에서의 무대뿐 아니라 프랑스, 미국의 여러 스타디움, 그러니까 전 세계에서 스타디움 투어를 몇 분 안에 솔드 아웃 시킬 수 있는 가수는 정말 손에 꼽을 만큼 적다고 말씀드릴 수 있는데 그 중의 하나가 그리고 지금 현재로 봤을 때에

는 거의 세 손가락 안에 든다고 할 수 있을 정도로 티켓 파워 그리고 앨범 셀링 파워가 어마어마하다고 말씀드릴 수 있을 것 같아요. 그러면 사람들이 가장 궁금해하는 건 뭐냐 하면 도대체 어떻게 해서 이들에게 이런 힘이 생겼는가 하는 부분입니다.

그런데 정말 재미있는 건 그리고 방탄소년단의 특별한 것으로 그래서 저는 책까지 썼는데요. 이렇게 특별한 존재로 만들게 된 가장 중요한 지점 중 하나는 뭐냐 하면 보통은 가수들이 자기가 앨범을 내고 프로모션을 할 때 주로 기획사가 무슨 방송국과 연락을 해서 섭외를 하게 되고 그래서 방송에 나가서 주로 홍보하는 방식으로 어떤 앨범이나 가수들의 프로모션이 이루어진다고 얘기할 수 있습니다.

그런데 방탄소년단의 미국 진출은 기획사나 본인들이 원했던 것이 아니라 팬들에 의해서 강제진출 당한 케이스예요. 그래서 도대체 어떻게 이렇게 됐을까, 특히 미국 팬들 같은 경우 인상적인 모습을 보이는데 미국 팬들은 어떻게 생각했냐 하면요. 유튜브로 우연히 방탄소년단의 콘텐츠를 접한 거죠, 뮤직비디오, 퍼포먼스 연습, 일상 등 무지막지하게 콘텐츠가 많거든요. 보다 보니까 어머 정말 재미있고 뛰어난 능력을 가진 가수들인데 왜 별로 인기가 없지? 이해가 안 간 거예요. 그래서 살펴보다 보니까 한국 내에서도 앨범 판매량이나 그런 부분이 꾸준히 늘고 는 있었습니다.

그렇지만 TV, 아마 여기 앉아 계신 많은 분 중 최근에, 2018년 정도부터 뉴스에 워낙 많이 나왔기 때문에 방탄소년단(BTS) 별명이 '뉴스돌' 입니다. 그러니까 연에 프로그램이나 오락 프로그램이 아닌 뉴스에서 주로 우리가 많이 보기 때문에 '뉴스돌'이라고 불리는데 그전에 방탄소년단에 대해서 많이 알고 계셨던 분은 아마 별로 안 계실 거예요. 그래서 많은 어른들이 어떻게 생각하냐 하면 사실 몰랐는데 뉴스 보고 알았다. 저도 그렇습니다. 저도 뉴스를 통해서 알게 되었던 케이스였는데 그래서 인기가 없다가 갑자기 튀어나온 거라고 그렇게 생각을 해요. 그런데 재미있는 건 우리나라에서도 꾸준히 TV 오락 프로그램 같은 데에서 나오지 않고 음악 프로그램만 주로 많이 나왔고요. 오락 프로그램에는 아주 조금 나왔어요. 사실 처음에는 아마 기획사에서도 오락 프로그램 같은 데 나가고 그런 식으로 해서 홍보하려고 했을 텐데, 노래 가사에 나옵니다. 뭐라고 그러냐 하면 방송에서 잘리기가 부지기수.

어떤 상황인지 아실 거예요. 그러니까 힘 있는 기획사, 즉 자본과 그리고 권력을 가지고 있는 기획사가 아닌 중소기업 기획사에서 오다 보니까 방송에서 제대로 다뤄주지 못했던 거죠. 그리고 이렇게 무슨 기회가 되면 잘리고. 그러다 보니까 한국 사람들에게 인지도가 굉장히 떨어졌어요. 그 것을 팬들은 다 알고 있는 거죠. 즉 실력이 없어서 유명하지 않은 것이 아니라 어떻게 보면 힘이 없어서 제대로 기획사의 어떤 자본력을 바탕으로 홍보가 되지 않았기 때문에 애네가 이렇게 성공을 제대로 못했구나 라는 것을 팬들이 인지를 한 거예요. 그래서 '우리가 키워주자'로 바뀐 거죠.

그래서 가장 중요했던 두 가지, 아주 중요한 팬들의 활동이 있는데요. 첫 번째가 우리나라 팬 중 번역을 담당하는 팬들이 있습니다. 당연히 무보수입니다. 그러니까 돈 한 톨 받지 않고 자기 시간과 잠을 줄여가면서 방탄소년단의 콘텐츠를 전부 다 영어로 번역을 해주는 거예요. 그러면 영어로 번역된 2차 텍스트를 가지고서 각국의 팬들이 그걸 다시 자국어로 번역을 해요. 거의 20여개국 언어로 번역됩니다. 예전에 제가 방탄소년단 인터뷰하러 라디오에 아침에 나갔다가 오전 수업을 마치고 점심을 먹으러 갔는데 저도 이제 방탄소년단 팬, 아미(ARMY)이기 때문에 그 트위터에서 이제 방탄소년단 팔로우 하고 있고 아미들과도 연락을 하면서 지내는데 트위터가 거의 뜨거워진, 폭파 지경이더라고요. 뭔가 하고 봤더니 제가 인터뷰했던 아침 라디오 방송이 영어로 순식간에 번역이 됐고 그러고 나서 일본어, 포르투갈어, 스페인어, 아랍어, 베트남어까지 막 점심시간에 이미 그렇게 다 번역돼서 난리가 나고 있었어요. 그러니까 제 인터뷰까지도 그렇게 되는데 방탄소년단 콘텐츠가 번역돼서 전파되는 힘을 생각하면 엄청나겠죠? 그렇게 한국 팬들이죠, 영어와 한국어를 동시에 잘하는 영어로 이렇게 번역하는 그 봉사팀처럼 번역팀들이 굉장히 중요한 역할을 했고요. 그리고 나서 미국 팬들이 굉장히 놀라운 일들을 했는데 미국 지도 보시면 아실 거예요.

미국 팬 조직을 크게 보면 세 개죠. 웨스트, 센트럴, 이스트로 나누고 있어요. 팬 연합 조직에서요. 그리고 각각의 지역을 몇 개의 지부로 나눕니다. 하위 조직으로, 각각의 지부들이 있죠. 그 지부 안에는 또다시 몇 개의 조직으로 나뉘어서 각자가 역할들을 맡는 거예요. 이를테면 미국에서는 빌보드 차트에 올리려면 빌보드 차트에 집계되는 그 상점에서 앨범을 사야만 그게 카운트가 돼요. 우리나라에서

사거나 아니면 비공식 루트로 사면 집계가 안 돼요. 그러니까 사람들의 접근성이 있는 좋은 곳에 앨범을 많이 풀어놓는 것이 관건인데 그 중에서 가장 대중적인 곳이 월마트. 이를테면 우리나라로 따지면 이마트 같은 곳. 이런 대형마트를 찾아다니면서 갈 때마다 오프라인 담당 팀은 갈 때마다 왜 방탄소년단 앨범이 없냐, 방탄소년단 앨범을 갖다 놓아라. 담당자를 매일 괴롭히는 거죠. 그리고 또 어떤 팀은 끊임없이 라디오에 전화를 하고 트위터로 요청하는 거예요. 방탄소년단 노래 틀어 달라. 계속해서. 그런데 미국은 우리나라하고 라디오 틀어주는 시스템이 다릅니다. 그러니까 우리나라는 DJ와 PD가 알아서 선곡하는 그런 방식이라면 미국은 계약이 되어 있는, 뭐라고 해야 할까요? 기획사, 레코드 회사들이 있어요. 그래서 예를 들면 한 시간에 10곡, 15곡을 튜터라고 그러면 DJ가 마음대로 틀어줄 수 있는 곡의 숫자가 한 두 곡 밖에 안 돼요. 한 타임에. 그렇기 때문에 라디오에서 방송이 나온다고 하는 게 굉장히 힘든 상황인데, 그러니까 정말 몇 천, 몇만 명이 계속 틀어 달라고 요청하는 거죠. 지금도 사실 일요일마다 트위터에 들어오시면 오전에 방탄소년단 팬들이 계속 무슨 노래 틀어 달라고 그러는 걸 보실 수 있어요. 특히 일요일 오전, 즉 미국에서 토요일 밤이 신청하는 피크 시간대입니다. 그런 식으로 계속 요구를 한 거죠.

처음에 나온 반응이 뭐였을까요? 그래, 틀어줬을까요? 아니요. 절대로 아니었죠. 미국 DJ들의 1차적인 반응은 야, 제대로 된 노래 갖고 와. 누가 한국 노래 듣는다고, 누가 말이나 알아들어? 제대로 된 노래를 신청해라고 얘기를 한 거예요. 물론 월마트나 그런 데서도 Who? What? 그리고 반응을 했겠죠. 방탄소년단 앨범을 갖다 놓아라 그랬을 때. 그랬을 때 이 미국 팬이 느낀 1차적인 반응이 너무 재미있어요. 그리고 지금까지도 워낙 유명해지다 보니까 전 세계에서 어그로 끌고 있는 상황인데 예를 들어 호주에서의 인종차별적 발언을 한다든가, 최근에는 이탈리아에서 엉뚱하게 버닝썬 사태의 자료화면으로 방탄소년단들을 갖다 쓴다든가, 이런 식으로 전 세계 언론에서 문제를 일으키는 경우들이 되게 많아요. 그런데 지금도 그렇고 맨 처음 라디오 DJ들의 반응 그 다음에 음반 쪽 관계자들의 반응은 뭐였냐 하면 제대로 되지 않은, 누가 한국 노래 따위 듣는다고 이런 거를 신청해? 라고 했죠. 그 때 팬들이 생각한 건 뭐였냐 하면 음악을 들어보지도 않고서 이걸 제대로 된 음악이라고 생각 안 하는 것은 명백하게 인종 차별적이고

외국인 혐오, 그런 행태다. 우리는 인종차별주의에 반대해서 싸워야 한다. 그래서 저렇게 조직을 만들었습니다. 각각의 하부조직을 만들었죠.

그리고 재미있는 게 방탄소년단을 빌보드를 높이 올리자고 해서 2018년 초에 어떤 한 팬 계정에서 만들어낸 2018년의 목표예요. 지금 좀 화면이 어두워서, 아니 흐려서 잘 안 보이는데요. 보면 핫 100에서 톱 10에 올라가고 빌보드 차트 1위에 올라가고 RIAA 골드, 저게 뭐냐 하면 미국 리코딩 음반 산업 협회, 그런데 곳이에요. 그래서 판매 지수에 따라서 각 곡의 앨범에 따라서 예를 들면 50만 유닛 이상이면 골드를 줍니다. 그런데 오늘 발표된 거에 따르면 올해에 상반기에 1월에서 6월까지 RIAA에서 골드 혹은 플래티넘, 그건 100만 유닛 이상이에요. 그렇게 인증을 받은 곡이 몇 곡이나 될 것 같나요? 많을 것 같죠? 6개월 동안 그 인증을 받은 곡이 28곡입니다. 그런데 지금 방탄소년단이 작년, 올해 합쳐서 그렇게 인증을 받은 곡이 지금 5개고요. 그리고 앨범 골드 인증을 받은 게 하나가 됩니다.

밑에 보면 빌보드 뮤직 어워드라고 쓰여 있는데요. 빌보드에서 퍼포먼스를 하거나 상을 받는 의미예요. 그리고 아메리카 뮤직 어워드, 그레미 어워드 그리고 빌보드에서 49주 이상 계속 차트 인 하는 것. 밑에 보시면 알겠지만 US 메인 스트림 뮤직 골드라고 쓰여 있어요. 미국의 주류 시장을 뚫고 들어가기 위한 전략을 세우고 있는 거고요. 이게 레이스 포 골드라는 이름을 가지고서 팬들을 독려하기 위해 만들어진 거죠. 보시면 재밌는 표현이죠. 2018 레이스 포 골드 부트캠프, 신병 훈련소입니다. 아미라고 하는 이름이 군대이죠. 그래서 방탄을 지키는 군대기도 한데 이 아미라는 이름에 걸맞게 부트캠프라는 표현을 사용하고 있어요. 그리고 각각 보시면 어떤 식으로 컴백 전에 어떻게 돈을 모아서 어디에 집중공약을 하고 그래서 무엇을 사서 누구에게, 그러니까 타깃을 정확히 정하고요. 그리고 타깃을 정확히 정하고 그 다음에 Day8 같은 경우를 보면 Combat Skill Development라고 쓰여 있어요. 전투역량강화 이런 식으로. 그러니까 굉장히 군대 용어들을 사용해서 방탄소년단을 미국 내의 메인 스트림에 진입시키기 위한 전투가 시작되었고 결과는 저 7개 모두 다 이루었습니다. 엄청난 거예요.

자본이나 미디어나 어떤 권력을 전혀 이용하지 못한 상태에서 팬들의 어떤 노력만으로. 많은 분이 오해를 하는 부분이 있습니다. 방탄소년단을 팬클럽을 아미라

고 하는데 아미에는 팬클럽 회장 같은 건 존재하지 않습니다. 그 어떤 대표기관이나 중심인물이 존재하지 않아요. 그런데 각각의 개인들이 모여서 저런 목적을, 목표들을 만들어내고 이런 조직을 만들고요. 그래서 저것들을 이루어 내고 있다는 게 굉장히 놀랍죠, 팬들 스스로 뭐라고 얘기하냐 하면 풀뿌리 운동이라고 그래요. 그래서 아마도 저를 여기에 초청해주신 이유가 방탄소년단 아미의 풀뿌리 운동의 내부 과정을 듣고 싶어서 라는 생각이 듭니다.

낮에는 직장을 다니고 직장 끝나고 저녁에 집에 오면 그때부터 마트나 라디오에 전화를 해서 텔레마케터처럼 방탄소년단 앨범 갖다 놔주세요. 그리고 모든 상점이 다 집계가 되는 것이 아니기 때문에 한 곳 한 곳 전화해서 집계가 되는지, 라디오 방송 에어플레이가 있는데 거기도 집계가 되는 곳이 있고 안 되는 곳이 있어요. 그래서 거기 하나하나 다 일일이 팬들이 확인을 하고 그렇게 자기의 시간을 정말 잠도 못 자면서 자기 지갑을 다 털어가면서 그렇게 헌신하게 만든 그 원동력이 무엇일까? 잘 모르는 분들은 가끔씩은 그렇게 잘생긴 애들이 좋아서 그런 거 아니야? 물론 잘 생겼습니다. 퍼펙트 해요. 그런데 잘 생겼다고 해서 우리가 그런 식으로 지갑을 열고 내 시간을 열고 저도 되게 바쁘는데 예를 들면 빌보드 음악상 같은 경우는 팬들 투표가 굉장히 중요한 어떤 부분이 있어요.

방탄소년단이 올해까지 3년 연속으로 수상했던 소셜 아티스트라는 상이 있는데요. 그때는 투표가 굉장히 중요하거든요. 그런데 한 계정당, 트위터 한 계정당 100번밖에 못 해요. 하루에. 이렇게 얘기하면 100번밖에? 라는 생각이 드실 거예요. 그런데 팬들에게는 100번밖에라고 느껴지는 거죠. 그래서 계정을 막 10개씩 만듭니다. 10개, 20개씩 만들어서 각 계정당 100개니까 계산 나오시죠? 그렇게 투표를 해요. 예를 들면 저도 그렇게 투표를 했어요. 그래서 올해는 그렇게 너무 열심히는 못 했는데 왜냐하면 팬이 많이 늘었으니까 저도 믿어서 계정 한 3, 4개만 돌렸는데요. 그런데 작년에는 거의 10개 풀로 돌렸어요. 그랬더니 학기 중이었기 때문에 바로 이 건물에서 제가 강의를 하는데요. 7층에서. 학기 중에 그렇게 하다 보니까 너무 과로를 해서 진짜로 말 그대로 눈에서 피가 터졌거든요. 그런데 저만 그런 게 아니라 투표를 너무 열심히 하다가 잠잘 시간이 모자라니까 먹지도 않고 자지도 않고 그 다음에 컴백했을 때는 뮤직비디오 기록을 세워야 하기 때문에 먹지도 자지도 않고 계속 그 뮤직비디오 스트리밍하고. 그런 것들을

하다 보니까 정말 과로로 병원에 실려가는 팬들이 생길 지경이에요. 그래서 좀 쉬고 싶다. 콘텐츠 많이 주는 거 너무 고마운데 우리 좀 버겁다는 말을 할 정도로 많은 콘텐츠 양과 거기에 대해서 팬들이 정말 열성적으로 자기 영혼을 갈아넣어서 덕질을 하는 거죠. 그러면 왜 그런 일이 생겼는가? 잘생겨서? 아니고요. 춤 잘 추는 가수? 방탄소년단 말고도 있다고 생각합니다. 그런 거 아닙니다. 팬들의 95% 이상이 하는 얘기가. '험생'이라는 표현 들어 보신 분 계시나요? 우리가 현실에서 살아가는 인생이 너무 험오스러워서 '험생'이라고 불려요. '험생'을 끝내고 집에 돌아왔을 때 그래도 나를 웃게 해주고 나를 그나마 살 수 있게 해주는 어떤 힘이 방탄소년단(BTS)이라고 고백을 해요.

우울증이 사실 어떤 특별한 사람들만의 문제는 아니죠. 거의 모든 사람이 겪을 수 있는 그런 질환이라고 생각을 하는데 방탄소년단을 통해서 그들 덕분에 자신의 삶의 우울했던 밑바닥에서 올라왔다, 암 투병 중에 병원에서 방탄소년단을 만났다는가 아니면 우울증 때문에 괴로워하다가 우연히 만났는데 팬이 되었다, 이런 분들이 많습니다. 그런데 그들의 메시지가 과연 무엇이기에 사람들을 그렇게 살려냈을까 생각하면 굉장히 여러 가지 얘기가 나오는데요.

2013년에 데뷔해서 지금까지 쭉 메시지들을 보시면 학교 및 사회의 억압에 대한 비판 그리고 굉장히 놀라운 게 즐기치게 한 번씩 꼭 나오는 게 계급 문제 및 불공정한 경쟁사회에 대한 비판이 굉장히 강력하게 나옵니다. 아까 커버댄스 했던 그 파이어, 불타오르네 같은 경우도 겉으로 보면 굉장히 신나는 댄스 곡이죠. 가사 잘 들어 보시면 깜짝 놀라실 거예요. 저를 입덕하게 만들었던 곡이 바로 그 '불타오르네'였습니다. 애네 뭐지? 제가 제일 좋아하는 가사는 '씩 다 불태워라'예요. 다 불태우고 싶은 그런 심정을 평상시에 많이 느끼기 때문에 그 부분이 좋았는데 그냥 거기는 신난다, 속 시원하다 하고 마는데 그 뒤에 가면 '저도 괜찮아라'고 얘기해요. 꼭 이기는 게 아니라 지면 어때, 그래도 네 삶에 아무 문제없어. 그리고 겁 많은 자여, 힘없는 자여, 여기에 와라 진군하는 발걸음으로 라는 가사가 그 노래에 등장했습니다. 그런 사회에 대한 문제들 그리고 그런 문제들 때문에 우리에게 생기는 병이 우울증이라고 생각해요. 끊임없이 이 사회 속에서 어떤 방식으로나 사회 구조적으로 결정이 되어있는 게 개인이라고 하는 존재, 그 속에서 끊임없이 우리는 비교를 하고 남보다 못한 나를 자학할 수밖에 없는 게 결국

거의 대부분의 사람이 겪고 있는 어떤 현실이라고 생각을 합니다.

그렇기 때문에 우울증이나 어떤 정신적 문제들에 대한 노래도 했거든요. 특히 아까 거기서 '불타오르네'라고 하는 멤버가 '슈가'라는 멤버입니다. 슈가가 판매용이 아니라 그냥 믹스테이프라고 무료 음원을 공개한 게 있는데요. 거기에 보면 본인이 느꼈던 어떤 공황장애 그 다음에 자살충동 이런 것들에 대한 이야기들을 굉장히 솔직하게 하고 있는 노래가 있습니다. 더 라스트라는 곡인데 유튜브에 있으니까 찾아보시면 좋겠습니다. 그래서 그런 문제들을 지적을 하고 나서 그걸 바탕으로 아까 UN에서 연설했던 얘기가 바로 러브 유어셀프(Love Yourself)라는 메시지에 대한 부분이에요.

그러면 러브 유어셀프라는 메시지가 굉장히 강력한 것으로 다가올 수 있습니다. 그냥 당신을 사랑하세요, 당신 자신을 사랑하세요, 누구나 할 수 있는 그래, 한 달에 한 번쯤 나에게 맛있는 것도 먹여주고 그 다음에 몇 달에 한 번쯤 나에게 예쁜 옷을 입히자, 이런 얘기가 아닙니다. 우리가 사회적으로 어떤 관계 속에 서 있고 그 속에서 우리가 겪고 있는 아픔이 무엇이고 그것을 바탕으로 해서 "What is your name? Speak yourself."라고 얘기를 합니다. 이때 당신의 이름이라고 하는 건 결국 아이덴티티에 대한 문제고 결국 러브 유어셀프라고 하는 굉장히 아름답게만 보이는 메시지는 자기 자신의 정체성을 발화하고 그것에 대해서 인정하고 정체성 정치와 관련한 그런 메시지라고 생각합니다. 그래서 이것들을 바탕으로 해서 노래 가사들을 보면 이게 데뷔 곡이고요. 간단하게만 보겠습니다.

제가 제일 좋아하는 노래 중 하나인데 가사가 굉장히 세요. 이게 박근혜 정권 때 나온 노래입니다. 저는 노래 가사 처음에 듣고 이게 어떻게 검열을 통과했을까라고 하는 부분이 좀 그랬는데, 뱀새, 황새 다 아시죠? 어떤 비유를 하는지. 그런데 '개넌 말하지 내 다린 백만 불짜리.' 그런데 저는 뱀새인 거예요. 내 다리 짧은데 어떻게 같은 종목을 공정하게 경쟁해? 그랬더니 '똑같은 초원에서 우리 달리는데 뽕찰찰아'라고 우리 많이 듣는 이야기이죠. 이건 정상이 아니야. 물을 바꿔. 이 사회가 지금 작동되고 있는 경쟁의 물을 바꾸라고 얘기합니다. 이건 굉장히 강한 이야기예요. 그냥 대충 이 사회의 억압이 난 싫어 이 정도의 피상적인 비판에 그치는 게 아니라 좀 더 강하죠. 황새들은 유지하기를 원한다, 그렇게는 안 된다. 뱅뱅 폭발, 제 취향에 완전 저격한 노래 가사였습니다. 세상에, 우리나라에서 대

중가수가 이런 식으로 사회 비판적인 노래 부르는 거 들어 보신 분 별로 안 계실
걸요? 굉장히 사회 비판적인 의식을 가지고 있는 가수라 하더라도 다른 활동에서
는 그렇게 하되 노래에서는 끊임없이 보편적인 사랑 얘기를 다루는 게 우리나라
의 문화입니다. 거기에서 벗어나면 거의 욕을 들어먹죠. 해서는 안 될 아주 몹쓸
짓을 한 사람으로 취급이 되고요.

그 다음, 여기 계신 분들께 꼭 추천해드리고 싶은 방탄소년단 노래가 이 두 번째,
밑의 것이 '낫 투데이'라는 가사입니다. 가사를 읽어 보시면 알겠지만 전 세계에
있는 언더도그, 뭐라고 번역하는 게 좋을지 모르겠는데 일종의 뱍새죠. 뱍새들아,
뱍새가 모두 모여서 우리가 함께 연대한다면 우리는 오늘 지지 않는다. 투데이
위 파이트라고 외치면서 노래를 하는데 이 노래가 특히 저는 제가 봤을 때는 여
러 가지 방탄소년단 노래 중에서 우리가 함께한다면 무언가를 이룰 수 있다, 특
히 방탄소년단이 늘 하는 얘기 중에 우리가 원하는 건 좀 더 나은 세상으로 변하
는 것이다. 우리는 세상을 좀 더 나은 곳으로 변화시키고 싶다는 이야기를 많이
했어요. 그 얘기가 팬들에게 통했고 팬들 역시 사실은 그렇게 세상이 바뀌기를
원하고 있었던 거죠. 의식적으로 하고 있었던 무의식적으로, 내가 의식을 못하고
있든 상관없어요. 그런데 마음속에는 모두에게 그런 열망들이 움직이고, 살아있었
던 거고 방탄소년단의 노래들이 그들의 무의식적인 어떤 열망을 건드렸다고 생각
을 합니다. 그래서 팬들 반응이 일어나기 시작한 거죠. 그래서 다른 팬덤과 달리
방탄소년단 팬들의 전투적인 성격과 그 다음에 몰입도의 측면에서는 좀 많이 남
다르다고 보시면 돼요. 정말 자기 시간, 돈, 모든 걸 갈아 넣어서 틈만 나면 주변
사람들을 입덕시키기 위해서 끊임없이 영업과 홍보를 하며 그렇게 하는데 그 사
람들이 특히 온라인 공간에서 모여서 연대를 하기 시작한 거죠. 그러면서 풀뿌리
운동이 시작됩니다. 이게 앨범들이고요.

작년 말에 월드 이코노믹 포럼에서 발표한 글로벌리제이션 4.0이 무엇인가 기사
인데 그중 마음에 드는 구절이 우리는 생산과 소비라는 이분법적 서사로부터 공
유와 돌봄으로 나아가야 한다는 비전이었는데 제가 봤을 때는 방탄소년단의 핵심
중 하나가 공유와 돌봄이라고 생각이 듭니다. 그러니까 모든 방탄소년단의 콘텐
츠는 온라인상에서 공유되고 그와 함께 팬들의 생각과 의지와 행동들이 공유되면
서 어떤 거대한 운동조직처럼 활동을 하고 있는데요. 앨범만 내는 게 아니라 평

장히 다양한 콘텐츠를 동시에 내고 있기 때문에 이것들이 끊임없이 공유되고 있습니다.

그래서 사실 제 책의 2부는 이런 어떤 새로운 네트워크 되어 있는 새로운 어떤 온라인 콘텐츠들이 만들어내는, 온오프라인 콘텐츠를 만들어내고 있는 새로운 예술형식으로 분석을 하고 있는데 1부의 내용은 사실 아미에 대한 분석이에요. 방탄소년단에 대한 이해를 위해 가져왔습니다. 그러면 아미들이 도대체 어떤 연결을 가지고 있는가 했을 때 제가 생각했을 때 가장 먼저 떠올랐던 개념은 프랑스의 현대 철학자 쥘 들뤼트의 리좀이라는 개념입니다. 리좀은 우리말로 바꾸면 뿌리줄기식물이라고 할 수 있는데 식물학에 익숙하지 않으면 뭐지 싶으실 거예요. 대표적인 게 생강입니다. 생강 모르는 분은 한 분도 없죠? 그런데 아마 지금까지 똑같은 모양의 생강을 보신 분은 안 계실 거예요. 모든 생강은 모양이 달라요. 어디에서 어떻게 연결돼서 어떻게 어떤 방향으로 자랄지 누구도 정할 수 없고 예측할 수 없는 게 리좀입니다. 그런데 리좀과 달리 옆에는 나무 모양이죠. 수목형 구조, 나무 구조라고 하는데 이 수목형 구조의 특징은 우리가 살고 있는 거의 대부분의 사회가 기반하고 있는 수직적인 것을 의미해요. 상사가 있거나 자본이 있는 사람이 위에 있거나 혹은 남성이 위에 있거나 혹은 제1세대가 위에 있거나.

방탄소년단 같은 경우에 싸워 나가려 했던 것 중 하나는 영어 중심적이고 백인 중심적인 세계 질서 속에서 그 질서에 금을 내고 균열을 내는 게 방탄소년단과 아미가 사실은 수행해온 어떤 활동들의 결과물이기도 합니다. 여기에서 우리나라 노래가, 우리나라 가수가 미국 TV에 나가서 한국말로 노래 부르는 것을 방탄소년단 이전에 생각이라도 해보신 분 계시나요? 저는 꿈도 못 꿰봤습니다. 지금 같은 세계의 구조 속에서 그게 말도 안 되는 일이다, 특히나 동양 여자들 같은 경우에는 그나마 오리엔탈리즘적인 시선으로 서양에서 바라보기 때문에 그런 식으로 약간, 왜곡된 어떤 필터를 끼더라도 약간의 인기? 어떤 매력도 이런 것들이 있는데 동양 남자? 여기 계신 남자 분들 죄송하지만 서부 세계 나갔을 경우 제가 듣기로는 매력도 최하위라고 들었습니다. 팩트입니다. 아마 외국에 나가셨을 때 특히 서구권에 나가셨을 때 서양 여자들이 잘생긴 내 얼굴을 보고 흘끔거리네 하고 느끼신 분 한 분도 안 계실 거라고 생각합니다. 왜? 한국 땅이 아니니까요. 더 이상 한국에서 내가 누리던 인기, 관심, 지위 나가는 순간 짱이에요. 우리나라 안

에만 있으면 자기가 왕인지 알고 있다가 나가는 순간 거의 바닥으로 떨어지는 걸 경험합니다. 대부분 유학생들이. 그래서 특히 여학생들보다 남학생들이 서양권으로 유학 갔을 때 외국 친구들과 못 어울려요. 이전에 내가 누리던 그 권위나 권리를 못 누리거든요. 박탈당하는 거죠, 강제로. 그런 한국 남자 애들이 미국 TV에 나가서 복근을 들어올렸을 때 그 홀 안에 있던 모든 여자가 괴성과 비명을 지르면서 쓰러지는 게 전 세계 방송으로 나갔다는 거는 아주 혁명적인 지점 중 하나입니다.

그래서 수많은, 다양한 위계 구조들을 방탄소년단 팬들이 여러 가지 운동을 통해서 그것들을 깨트리기 시작했어요. 그렇다고 해서 다 깨졌다, 수직적 구조가 와해됐다는 얘기는 불가능한 얘기입니다. 이 위계적인 구조에 다른 방식으로 균열을 내고 구멍 하나 뚫는 것만으로도 굉장히 큰, 향후에 다른 결과를 만들어낼 수 있다고 생각을 하는데 방탄소년단 팬들은 주로 온라인으로 모여 있습니다. 대표적인 플랫폼이 트위터고요. 그 다음에 페이스북, 인스타그램, 유튜브에도 있고 다양한 곳에 퍼져 있어요. 그런데 가장 많은 아미가 모여 있는 곳이 트위터예요. 그래서 아미가 몇 마디 수다만 떨어도 실시간 트렌드 1위 장악하는 건 1도 아닐 정도로 온라인 파워가 굉장히 강해요. 그런데 중요한 건 여기 계신 분들은 아마 그렇게 생각 안 하시겠지만 온라인에서의 파워를 그냥 애들이 소셜 네트워크에서 노는 거, 그게 무슨 실제 힘이야? 아니요. 실제 힘입니다.

지금은 더 이상 온라인과 오프라인 공간이 엄격하게 구분되어 있지 않은 세상에 이미 돌입한 지 오래되었습니다. 그래서 온라인에서 일어나고 있는 어떤 무브먼트, 힘들. 그게 오프라인으로 스며들고 오프라인을 변형시키고 있는 그런 굉장히 이전에 존재하지 않았던 어떤 혼종적인 온오프라인 공간 속에 우리는 살고 있다고 생각하는데 그런 어떤 무브먼트를 볼 수 있는 대표적인 존재들이 아미죠. 이 그림은 무엇과도 그 점들을 연결할 수 있습니다. 아까 제가 말씀드린 것처럼 팬클럽 회장이 존재하지 않다는 건 그 누구도 꼭대기에 존재할 수 있는 대표자 같은 게 없어요. 확고한 중심점이 존재하지 않는다는 거예요. 거기에는 제가 알고 있는 트위터 친구 중에 가장 어린 친구가 중학교 1학년이에요. 그러니까 그런 어린 친구부터 그 다음에 저는 좀 나이가 많지만 저보다 나이가 훨씬 위신 분들도 많이 계십니다. 그 모든 사람이 온라인 공간 속에서 저렇게 서로 연결이 되었다

가 그 연결이 고정되어 있는 것이 아니라 경우에 따라서 상황에 따라서 계속해서 연결이 끊어지고 다시 접속되고 다른 방식으로 연결되고 하면서 끊임없이 확장되면서 어떤 스스로 살아있는 생명체처럼 움직이게 되죠. 그래서 아주 이질적인 다른 요소들이 붙을 때마다 이것을 차원이 변경이 되고 본성이 변화가 된다고 말씀드릴 수 있을 것 같아요. 맨 처음에는 아마도 방탄소년단이 데뷔했을 때 다른 여타 아이돌 그룹처럼 아마도 10대 내지는 나이 들어봐야 20대 초반까지 어떤 소녀, 아시아 소녀들을 타깃으로 나왔을 거예요. 그래서 그들과 접속되는 것이 가장 자연스러운 접속이었죠, 그런데 이미 저만 해도 굉장히 이질적인 접속입니다.

저는 프랑스에서 철학을 전공했습니다. 그런데 제가 갑자기 방탄소년단하고 접속될 줄은 그 누구도, 저조차도 예상하지 못한 일이었어요. 그리고 제 주변에 제가 아는 분들 진짜 저보다 훨씬 더 특이한 어떤 연결 접속을 만들어내는, 온갖 직업군, 나이대의 분들이 계십니다. 그래서 맨 처음과 그 다음, 계속 시간이 지나가면서 아주 다양한 어떤 연결 접속들이 이루어지면서 만들어지는 변화들은 정말 차원들이 불어나는 어떤 그런 모습을 보이고 있고 그래서 지금 방탄소년단에 대한 얘기는 단순히 어떤 음악 시장 내에서의 정말 큰 어떤 영향력을 끼치는 보이밴드에 대한 이야기가 더 이상 아니라고 생각합니다.

사회 문화적인 어떤 변화를 야기하고 있고 그 변화 속에서 우리가 방탄소년단을 봐야만 그들의 의미를 정확하게 파악할 수 있다고 생각을 하는데 그 중 대표적인 사례를 들어드리겠습니다. 혹시 저 링크, 클릭해서 열어 주실 수 있나요? 작년 10월 정도에 갑자기 방탄소년단이 나가기로 되어 있었던 아사히 TV에 어떤 방송이 취소되었다는 얘기가 나왔어요. 아마 아시는 분들 계실 거예요. 그리고 나서 일본 극우세력이 방탄소년단을 공격하기 시작했습니다. 한 1년 전쯤 방탄소년단의 한 멤버가 입었던, 인터넷으로 클립에 한 2초, 1, 2초 정도 보인 티셔츠인데 그 뒤에 원폭 모양이 그림이 그려져 있었죠. 그 원폭 이미지는 굉장히 문제적이라고 생각합니다. 무조건 잘못다가 아니죠. 그런데 그게 갑자기 1년 전에 입었던 게 문제가 되면서 방송을 취소를 시켰는데 그때가 우리나라 대법원에서 강제징용에 대해서 판결하라고 했던 판결이 난 직후였습니다. 그 보복이 방탄소년단에게 돌아온 거죠. 일본 극우세력과 굉장히 가까웠던 이스라엘 유대인 근본주의자 세력이 연결되면서 그 모두가 방탄소년단을 공격하는 굉장히 기묘한 상황으로 들어

왔는데 그래서 그때 팬들이 그 싸움을 견디면서 만들었던 게 그 사건에 대한 화이트 페이지 프로젝트입니다. 그래서 아까 그 화면을 열어 주시면 좋겠는데요. 거기에 보시면 그 사건이 어떤 식으로 배경을 가지고 있고 어떻게 현재 진행되고 있으며 그래서 그것에 깔려 있는 정치적이고 역사적인 배경은 무엇인가에 대한 모든 이야기가 A4 80쪽 이상 분량의 전문적인 논문 형태로 5개 대륙에 흩어져 있는 아미가 모여서 저거를 만든 거죠. 온라인으로. 나중에 읽어 보시면, 영어와 한국어 나중에는 일본어로 추가돼서 전 세계에 무료 배포했는데요. 저게 어떻게 보면 집단지성이 보여줄 수 있는 놀라운 결과입니다. 한번 꼭 검색해서 보시기 바랍니다. 화이트 페이지 프로젝트 BTS라고 치시면 인터넷에 떠요.

뿐만 아니라 끊임없이 인종 차별주의, 어떤 종교에 대한 억압 그리고 여러 나라에서 벌어지는 수많은 폭력에 대해서 온라인 상에서, 그리고 가끔은. 지난번 방글라데시에서 일어난 학생들 무력 진압, 우리나라 광주항쟁 때와 굉장히 유사한 방식으로 이루어진 방글라데시에서의 폭력적인 상황들에 대해서 오프라인 집회까지 가지면서 지지하고 그 소식을 알리기 위해서 끊임없이 해시태그나 인터넷으로 할 수 있는 가능한 한 모든 것을 통해서 연대하고 투쟁하고 기부하고 자선사업을 하고 세상을 바꿔 나가는 어떤 굉장히 중요한 움직임들을 보이고 있다고 말씀드릴 수 있을 것 같습니다. 재미난 사례들이 굉장히 많은데요. 조금 더 궁금하시면 제 책을 읽어 보시기 바랍니다. 그러면 시간이 다 되어서 여기에서 마치도록 하겠습니다.

특별 강연 1) Asha Curran, Chief Innovation Officer, 92Y

(통역 녹취) 안녕하세요? 제 이름은 Asha Curran입니다. 이렇게 초대해 주셔서 감사합니다. 앞서 발표를 잘 들었고요. 정말 좋은 사례였습니다. 그래서 이제 우리가 이야기할 내용을 말씀드리겠습니다. 그러한 의미나 변화를 어떻게 우리가 잘 활용할까 모르는 경우가 있습니다. 파워는 무엇일까, 정의가 어떻게 될까요? 파워는 뭔가 내가 원하는 결과를 가져올 수 있는 것을 의미하고요. 그것이 과거하고 어떻게 달라지는지가 바로 뉴 파워라고 생각합니다. 그러면 몇 가지 사례를 보도록 하겠습니다. 최근에 우리 세상에서 일어난 일인데요.

지금 사진을 보시면 하비 와인스타인이라는 남자의 사진입니다. 이 남자는 아주 큰 미국의 영화사 대표여서 인기 많은 영화를 제작하고 아카데미상도 수상했습니다. 그런데 어떤 시점에 누가 데이터 분석을 했더니 아카데미 무대에서 감사의 인사를 받은 사람의 수를 매겨봤더니 하나님 다음으로 바로 이 남자가 가장 많이 언급이 되었다고 합니다. 정말 강력한 파워를 가진 남자입니다. 돈도 많고 권력도 많고 다른 사람들의 커리어를 정할 수도 있고요.

그런데 여자에 대한 그런 처우나 아니면 여자들에 대한 그런 태도가 안 좋았던 것, 자신이 그런 권력이 있기 때문에 다른 사람을 위협했고요. 주저하지 않고 자신의 그러한 권력, 능력을 마구 휘두른 겁니다. 계속 그렇게 했는데요. 사실 그 누구도 이름을 들어보지 못한 한 여자가 해시태그를 만들었습니다. #metoo입니다. 지금은 한국에도 미투가 있다고 알고 있습니다. 이러한 미투 해시태그를 통해서 자신들이 얼마나 고통을 당했는지 폭력을 당했는지를 알리기 시작했습니다.

이 하비마인스타인의 행동에 대해서 알리기 시작했죠. 이 일로 이 사람은 직업도 잃게 되었고요. 아주 불행한 길을 가게 되었습니다. 단 한 명의 여자가 나서서 이 남자에 맞서 싸워서 그렇게 됐던 것이 아니고요. 여러 사람이 함께 모여서 바로 그러한 것이 물결을 만들었습니다. 이러한 물결에 힘입어 하비뿐만 아니라 다른 어떤 사회적으로 부정적인 행동을 했던 사람들도 다 타격을 입었습니다.

지금 보시는 사진은 전 미 대통령 버락 오바마입니다. 버락 오바마가 대선 캠페인을 할 때 새로운 권력의 방식, 뉴 파워 방식으로 캠페인에 승했습니다. 그래서 풀뿌리 사람들에게 접근하고 일반 시민들이 그들이 변화를 가져올 수 있다고 알려

집니다. 자금을 모금할 때에도 기자들에게 간 것이 아니라 일반 사람들에게 5, 10달러씩 모금을 한 거죠. 그러한 풀뿌리 움직임을 통해서 이 사람이 당선이 된 거죠, 당선이 된 이후에도 진행되었습니다. 이후에는 디폴트처럼 올드 파워로 돌아왔습니다. 그렇기 때문에 당선 이후에는 지지가 그렇게 크지 않았던 거죠. 지금 대통령, 도널드 트럼프 대통령이나 그 전에 있던 전 세계적인 인기 많은 지배자들을 보면 어떻게 사람들의 인기를 끌 수 있는지, 어떻게 많은 사람을 동원할 수 있는지를 알고 있습니다. 하지만 한 번 힘을 얻고 나면 아주 전형적인 또는 일반적인 그런 톱다운 방식의 지배 구조로 돌아가게 됩니다.

미국에는 총기와 관련해 많은 문제가 있습니다. 그래서 많은 사람은 이런 일이 계속 반복되고 있는데 왜 우리가 법을 도입하지 않는가, 사람들을 총기로부터 보호하고 몇 명의 총기를 소유하고 있는지 이러한 것을 왜 통제하지 않는가, 하는 것을 사람들이 다 질문을 갖는데요. 바로 이 기관 때문입니다. 이 미 총기협회에서 정치가들, 연방정부에 있는 모든 정부 관계자들이 통제하고 있는, 정치가들이 이 기관을 무서워하고 있습니다. 이 협회가 나중에 투표, 선거에 많은 영향을 미칠 수 있는 권한을, 파워를 가지고 있다는 것을 알기 때문이죠. 하지만 이제 전미 총기협회는 이러한 파워를 잃고 있습니다. 점점 약해지고 있는 거죠. 다른 강력한 기관이 나타났기 때문이 아니고요. 풀뿌리 시민들이 큰 무리를 이루어서 모여서 우리는 이것을 허용할 수 있다는 목소리를 내고 있기 때문입니다. 지금 보시는 사진은 완전히 어머니들로 구성된 조직입니다. 이들은 정책 변화를 요구하고 있고 또 전미 총기협회에 맞서 싸우고 있습니다. 이 어머니들은 전통적으로 어떠한 권한, 자본이 없는 사람들이 모인 거죠.

지금 보시는 거는 어떤 여자 아이의 이야기인데 이 여자애 같은 경우에는 아주 재능이 많은 학생이었고요. 상당히 순진하고 한 학생이었습니다. 매일 학교에 가고 집에 오는 안정적인 생활을 보냈죠. 그런데 이 여자아이의 집안에, 방안에 있는 컴퓨터를 통해서 이 여자아이가 극단주의자들과 함께 커넥트를 했다는 겁니다. 그리고 시리아 국경지역까지 갔다는 거죠. 그곳으로 실제 자기가 가서 그 이후로 다시는 집에 돌아오지 못했습니다. 그리고 시리아에 가고 나서 IS하고 활동을 하면서 아주 성공적인 극단주의 활동을 하면서 다른 여자아이들을 설득하기 시작했다는 겁니다. 화장이나 머리 모양, 이러한 것들에 대해서 이야기를 하면서 많은

여자아이들을 IS로 끌어들였다는 겁니다.

미 국무부에서 IS와 맞서 싸우기 위해서 트위터 계정을 열었습니다. 뉴 파워에 대한 길은 SNS라고 생각하기 때문이죠. 그래서 어떤 것을 했냐 하면 SNS를 Think Again, Turn Away라는 이름으로 열었습니다. 사실 이러한 계정은 별 도움이 되지 못했습니다. 그리고 IS가 통제하고 있는 지역으로 날아가서 그 지역에서 어떤 전단지들을 돌리면서 사람들을 설득하는 그러한 방법으로 일을 했죠,

또 제가 좋아하는 스토리인데요. 아주 큰 규모의 박애주의적 기부가 중요하나, 풀뿌리 모금이 중요하냐입니다. 빌게이츠는 돈이 아주 많은 사람이죠, 올드 파워를 대표하는 사람이라고 할 수 있고요. 아주 큰 재단의 최고봉에 서 있는 분입니다. 그리고 아주 큰 기업도 스스로 창립하고 운영하고 큰 권력을 가지고 있고 영향을 가지고 있습니다. 오른쪽에 있는 사진은 지역사회 사람들입니다. 아주 작은 토론 토 외곽에 있는 마을의 사람들이고요. 그 어떠한 권력도 없는 사람들입니다. 하지만 이들의 응집을 통해서 수백만 달러를 비영리 기관에 모금했고 전 세계적으로 영향을 미치게 되었습니다. 이런 걸 보시면 올드 파워와 뉴 파워가 구분되어 있습니다. 어떤 때는 상충하고 어떤 때는 불균형을 가져오기도 하고 서로 다릅니다. 그렇다고 해서 꼭 올드 파워가 나쁘거나 뉴 파워가 좋다는 얘기는 아니죠.

이러한 것은 우리가 모두 지금 보고 있는 변화를 보여주고 있는 것이고요. 가능한 한 이 두 힘 사이에 균형을 찾는 것이 우리가 해야 하는 것입니다. 올드 파워는 여러분 잘 아시는 걸 거예요. 적어도 전에 일을 할 때에는 다 겪었던 걸 겁니다. 많은 비영리 기관은 아직도 올드 파워 방식으로 운영되고 있습니다. 올드 파워는 소수권력을 갖고 피라미드 형식입니다. 그래서 CEO 고위임원직 등 같은 사람이 최고자리에 있죠. 그 밑에 있는 하위 직원들은 목소리를 내지 못하는 겁니다. 중간관리자가 되면 조금 목소리를 낼 수 있는 그런 구조입니다. 그리고 리더에 집중되어 있죠, 리더십에 집중되어 있고요.

뉴 파워 쪽을 보시면요. 많은 사람이 함께 만들고 많은 사람이 함께 이끕니다. 리더는 점점 사라지게 되죠, 그리고 동료가 주도합니다. 동등한 입장을 갖고요. 어떤 수직적인 것이 아니라 수평적인 관계를 갖게 됩니다. 올드 파워는 내가 가진 권력을 가지고 어떻게 할지 스스로 정하는 것이죠, 그래서 결과도 내가 정할 수

있는 겁니다. 뉴 파워 같은 경우는 전기와 물과 같이 아주 강력하고 다양한 사람들과 흐를 수 있고요. 그리고 전기처럼 크게 증가할 때 가장 큰 힘을 얻습니다.

올드 파워의 힘, 뉴 파워의 힘을 생각해 보면 각각 다른 가치를 가지고 있습니다. 올드 파워의 가치를 보시면요. 경쟁이 있죠, 비영리 기관이 서로 경쟁하고 있습니다. 똑같은 과제를 달성하려고 할 경우에도 같은 NGO들끼리 서로 기부금을 두고 싸우고 있습니다. 또 배타성이 있어서 전문성도 있습니다. 내가 무엇을 알고 너는 모른다, 내가 가르쳐 줄 거고 너는 배워야 한다, 당신이 전문가고 나는 아무것도 모른다, 내가 배워야 한다, 이런 식이 있죠. 하지만 뉴 파워에서는 모두가 전문가고 모두가 함께 공유를 하는 겁니다.

또 아주 극단적인 투명성이 있는 게 뉴 파워죠. UN의 이사회를 생각해 보시면, 그게 바로 올드 파워. 닫힌 폐쇄적인 상황에서 국가 정상들만 함께 모여서 그 토의된 내용들을 기밀로 유지합니다. 그러한 토의의 결과가 전 세계 영향을 미침에도 공개되지 않습니다. 우리의 세계에서는 이러한 것이 많은 영향을 가져오기 때문입니다. 왜냐하면 가장 밑을 보시면 장기적인 면은 바로 올드 파워입니다. 이러한 것이 사람들의 참여를 가져왔고 우리가 이슈가 있을 때 장기적인 제휴나 충실도를 보였습니다. 하지만 뉴 파워에서는 좀 다릅니다. 좀 더 단기적으로 무언가 제휴를 갖고요. 그럼에도 불구하고 좀 더 적극적으로 참여를 하게 되는 겁니다. 단기간 안에 더 많은 것을 하는 게 있고요. 이러한 의미의 다양한 방법으로, 돈이 아니라 다양한 방법으로 참여를 하는 거죠, 지금 보시는 게임은 다 아시나요? 테트리스 게임이죠. 세계에서 가장 역사적으로 유명한 인기 많은 게임입니다. 테트리스가 뭔가 클래식한 올드 파워 게임이라고 생각을 하면요. 우리가 해야 하는 것은 블록들을 내려오는 그러한 블록들을 올바른 곳에 잘 맞춰서 넣는 것입니다. 그렇지 못하면.

이러한 것을 비교해볼 수 있는 것이 요즘에 가장 인기가 많은 게임입니다. 이게 무엇인지 아시나요? 이 건물 뭘지 아시나요? 어떤 게임일까요, 마인 크래프트입니다. 마인 크래프트는 뉴 파워 게임입니다. 마인 크래프트는 이기고 지는 게 아니고제로섬 게임도 아닙니다. 마인 크래프트는 내가 더 많이 가졌고 너는 없다, 이런 게 아니고 함께 창조하는 것입니다. 이러한 놀라운 세상이 어떻게 우리가 함께 만들 수 있는가가 이 게임입니다. 함께 만들면 더 좋은 세상이 되고 재밌

는 게임이 되는 겁니다. 함께 창조할 때요.

그리고 뉴 파워, 올드 파워를 비교해보시면 조직에 대해, 회사에 대해 생각해 보세요. 둘 다 올드 파워랑 뉴 파워의 특징들 그리고 특징과 가치들을 함께 생각해 볼 수 있습니다. 올드 파워, 비즈니스모델이 있고 뉴 파워 가치가 있다고 하면 어디에 이 표가 해당할까요?

왼쪽 하단이 아마 클래식한 올드 파워 구조입니다. 올드 파워 가치와 또 전문성, 거버넌스, 기밀성, 아주 관료주의적이고요. 노벨상이라든지 유나이티드 웨이, 이러한 것이 해당하겠죠. 오른쪽 상단은 모든 것이 다 뉴 파워입니다. 앞서 교수님께서 얘기하셨던 BTS, 커뮤니티 아미들이 완전히 중앙 분산화 되어 있고 그 어떤 대표도 없다고 하셨는데 바로 여기에 해당이 됩니다.

오른쪽 상단 대중이죠. 클라우드. 왼쪽 하단과 같은 경우에는 미디어 기관 등이 해당합니다. 이러한 것들은 여전히 올드 파워 비즈니스모델을 보이지만 이러한 업무를 하는 방식이 뉴 파워 가치가 들어가 있습니다. 그리고 시장의 어떤 신호를 보이고 있습니다. 자신들이 이러한 변화에 대응하고 있다는 신호를 보내고 있습니다.

그리고 왼쪽 상단을 보시면요. 여기에는 표면적으로 보면 상당히 뉴 파워처럼 보일 수 있습니다. 페이스북을 보면 참여적이고 누구든지 참여할 수 있고 상관이 없고 어디에서 와도 상관없이 누구든 동참할 수 있다는 게 뉴 파워처럼 보입니다. 하지만 페이스북 비즈니스 자체는 상당히 올드 파워 방식, 클래식한 방법으로 거버넌스 되어 있습니다. 그렇기 때문에 이러한 그래프를 보시면요.

여러분은 어디에 해당이 된다고 생각하시나요? 여러분 기관은 어디에 해당하죠? 지금 어디에 해당되고 여러분 기관이 앞으로는 어디에 들어가기를 바라시나요? 그리고 여러분의 기관이 앞으로 몇 년 후에는 어디에 들어가 있을 거라고 생각하시나요? 상당히 흥미로운 활동이 될 겁니다. 한번 생각해보시면 특히 여러분이 뉴 파워를 시험해본다면 앞으로 흥미로운 활동이 될 겁니다.

그러면 올드 파워 기관이 많은 우리 기업, 우리가 속해있는 대부분 기관이 올드 파워일 텐데요. 이러한 올드 파워 기관들이 뉴 파워를 어떻게 실험할까요? 흥미로운 사례를 보여드리겠습니다. NASA는 미국에 있는 항공우주 연구기관이죠, 제

가 무슨 약자인지는 기억이 안 나는데 이 우주항공기관에서는 항공기, 우주기를
갖다가 연구하고 제작하고 쏘아 올리고 이러죠. 나사에 있는 사람들은 다 완전
전문가입니다. 천재들일 거예요. 다 공학박사고요. 아주 좁은 분야에 대한 아주
깊은 수준의 전문성을 가진 사람들입니다. 그런데 나사에서 문제를 발견했습니다.
그 문제가 뭐였냐 하면 바로 이 것입니다. 여기 보시는 것이 태양의 플레어입니
다. 여러분에게 아무 영향이 없겠죠, 그런데 우주여행을 하는 사람들에게는 큰 영
향을 미치는 것이 태양의 플레어입니다. 이러한 태양에서 볼 수 있는 플레어에
대해서 연구를 하기 위해서 비싼 기계를 만들었습니다. 전문성이 많은데도 불구
하고 이러한 태양열 불꽃을 한 5시간, 8시간 차이를 두고만 조사할 수 있었고요.
정확성도 50, 60%가 되지 못했습니다. 이 문제에 대한 해결책을 크라우드 소싱
을 통해 하기로 했습니다. 전 세계 아마추어 과학자들에게 오픈을 하고 많은 인
풋을 얻었습니다. 첫 번째 교훈이었습니다.

사람들은 열망을 갖고 참여하고 싶었던 겁니다. 그리고 두 번째로 얻은 메시지는
누군가 알고리즘을 보냈습니다. 그 알고리즘을 통해서 그 시간, 예측할 수 있는
태양의 불꽃을 예상할 수 있는 그러한 알고리즘을 누군가 보냈다는 겁니다. 그래
서 자신들이 전문성을 가지고 있음에도 불구하고 중앙 분산화를 했더니 이렇게
한 발자국 나아가서 대중들에게서 무언가 얻을 수 있다, 전문성을 얻을 수 있다
는 것을 인정하고 나자 이렇게 큰 변화가 일어난 것입니다.

이 변화야 말로 뉴 파워, 올드 파워의 균형을 볼 수 있었던 사례입니다. 서로 상
충하거나 대립하는 것이 아닌 함께 잘 조화를 이룬 것이죠. 그래서 이 기관이 실
제로 뭔가 새로운 그러한 근육을 사용해볼 수 있는 그런 기회였습니다. 나사 과
학자들은 연구실이 내 세상이다, 이 연구실이 나의 전 우주라고 생각을 했다면
이제는 전 세계가 나의 실험실이다. 어떤 물리적인 실험실을 갖춰 있는 것이 아
닌 전 세계, 이 분야에 대해서 관심이 있는 모든 사람이 잠재적인 문제 해결자라
는 것을 이해하게 된 것입니다.

뉴 파워에 대해서 생각을 하게 되면 사실 이러한 사례들은 끝이 없습니다. 기업
적인, 정치적인, 사회적인 움직임 끝이 없고 매일 일상에서 볼 수 있습니다. 제가
느끼는 가까운 사례는 2012년부터 제가 함께 일을 한 그러한 구조의 기업입니다.

기업 구조나 거버넌스에서 뉴 파워입니다. 10명의 팀원이고요. 10명의 유료 직원
이 있는 거죠. 완전히 풀 타임도 아닙니다. 그런데 이 미션을 진행하는 사람들을
보면요. 수백만 명이 참여하고 있습니다. 직원이 아니라 참여자들 말이죠.

그래서 기빙투스데이(Giving Tuesday)라고 하는 것은 좀 이해를 돕기 위해서 숫
자로 설명하겠습니다. 기빙투스데이는 많은 모금액이 NGO들로 흘러 들어갈 수
있도록 진행을 하고 있습니다. 24시간 안에 기빙투스데이를 진행한, 하루 안에 진
행한 금액입니다. 그래서 8년 차에 들어가고 있는 움직임이고요. 이 기빙투스데
이라고 하는 것은 다양한 플랫폼을 통해서 더 많은 모금을 하도록 촉진하는 그러
한 움직임입니다.

많은 인플루언스, 유명인이 지원하고 있는, 지지하고 있는 그런 움직임이고요. 이
분들의 지원이 너무나 감사하다고 생각합니다. 하지만 BTS의 경우 마찬가지로
유명인이 아니라 일반인들의 지지를 통해서 더욱더 강화를 받고 있습니다. 어떠
한 정부 관계자, 유명인이 아니라 일반인들, 누군가 처음으로 기부하는 사람들,
누군가가 이러한 것을 처음으로 관심을 보이는 그러한 사람들이 긍정적으로 지역
사회에, 세계에 영향을 미치고 자신의 관심 있는 이슈에 대하여 영향을 미치는 겁니
다. 내가 유명한 사람이 아니더라도 기빙투스데이를 통해서 다른 사람의 삶을 바
꾸겠다는 거죠. 켄사스에 있는 10대들이 매주 기빙투스데이, 화요일마다 이렇게
지역사회에 나가서 도움이 되는 활동을 하는 겁니다. 이렇게 자선활동이라는 것
을 아주 큰 틀에서 볼 수 있는 겁니다. 단지 돈을 기부하는 게 아닌 어떤 활동이
든지 다른 사람에게 관심이 있다, 우리가 케어를 한다는 것을 보여주면 다 포함
이 되는 거죠.

이러한 자선이라는 활동은요. 1달러를 주는 것, 돈을 내는 것, 그것은 그냥 자선
의 한 일환일 뿐이라는 겁니다. 다양한 자선의 활동이 가능하다는 것은 사실 이
러한 것은 돈을 지불할 필요도 없고요. 우리가 무언가 더 다양한 방식으로 도움
이 될 수 있고 관심을 표명할 수 있다는 걸 보여주고 있습니다. 켄사스에 있는
10대 인도의 어린이들은 어떤 의지를 보여주고 있는 거죠, 자신들의 그러한 자선
의지를 보여주고 있고 케냐의 이 여자아이도 또 토론토 외곽에 있는 이 사람들도
그러한 의지를 보여주고 있는 겁니다.

그래서 우리가 이런 움직임을 만들 때 얻은 교훈은요. 우선 저희는 완전히 중앙 분산화 되어있지 않습니다. 저희도 제도권이 있고 지도자들에 중요하다고 생각합니다. 완전한 중앙 분산화는 리더가 없어야 하죠. 하지만 저희는 많은 리더를 만들고 있습니다. 이러한 풀뿌리 커뮤니티를 통해서 많은 수십 명의 리더가 나오고 있죠, 이들은 전통적인 권력을 갖지도 않고 전통적인 자본을 갖지도 않고 또 기관의 최상단에 앉지 않지만 기업가정신을 가지고 실패, 리스크를 감내하고 계속 앞으로 전진하는 겁니다. 올드 파워, 뉴 파워의 모든 것 그리고 이들의 균형에 대해서 생각을 하는 것은 정말 참여의 문제입니다.

과연 사람들로 하여금 참여하도록 하는가, 그들이 관심 있는 것들을 참여하도록 하는가, 완전히 거래가 가능한 참여 가능한 의미가 있는 방식으로 참여할 수 있도록 하는가가 문제인 것입니다. 우리의 세상을 돌아보면 이렇게 다양한 범위가 있습니다. 어디에 우리가 해당이 될까, 사람들이 참여를 요청할 때 어디에 그들이 들어갈 수 있게 독려를 하는 걸까요, 많은 NGO는 공유에 멈추고 있습니다. 그냥 소비나 준수 정도에 멈추죠. 소비라는 것은 이것을 사라 아니면 돈을 내라, 이러한 것이죠. 바로 그것이 지금 많은 NGO들이 처해있는 상황입니다. SNS의 시대이기 때문에 우리는 이제 공유로 나아가고 있습니다. 그리고 많은 우리들은 이제 이것을 첨단 기술이라고 생각을 할 것이고 SNS 계정을 열어 콘텐츠를 공유하고 이러한 것을 통해서 마법적인 일이 생기기를 바랍니다. 그리고 모든 기관에 있는 사회의 변화, 사람들의 커뮤니티 방식, 커넥트, 소비 방식 그리고 자신들의 기부를 표현하는 방식이 변화한다고 생각합니다. 이러한 좀 더 범위가 넓은 방식으로 SNS를 활용한다고 생각하죠.

그런데 참여의 범위에 대해서 생각하면 놀라운 일이 발생합니다. 기빙 투스데이를 통해서 사람들이 참여를 적극적으로 하는 것을 볼 수 있죠, 자신이 하는 일에 모든 일에 참여하는 겁니다. 그중 교훈을 말씀드리면, 가장 큰 가치는 이러한 미션 오버브랜드라는 겁니다. NGO 세상에서는 우리의 로고가 어디에 들어가야 하느냐, 얼마큼 우리가 하는 일에 대해서 크레디트를 받을 수 있느냐, 이러한 것들에 대해서 관심을 기울이게 되었습니다. 그런데 이제는 스토리텔링에 더 집중하게 되었습니다. 사람들로 하여금 자신들이 가장 처음 기부를 한 일 또는 그들에게 정말 의미가 있었던 스토리에 대해서 이야기를 하도록 했습니다. 그랬더니 수

천 개의 스토리가 들어왔습니다. 이러한 것들에 대해서 자연어 분석을 했습니다. 그랬더니 사람들이 제출한 스토리, 조직의 로고 같은 경우는 서로 상호관계가 가장 적었다는 겁니다. 로고를 연결할 때 세어령을 하는, 공유를 하는 가능성이 가장 떨어졌다는 것이었죠. 로고가 들어가게 되면 누군가 이미 이 스토리를 소요했기 때문에 같이 공유하고 싶지 않았다는 겁니다. 그렇기 때문에 실제 존재하는 일을 보면 로고가 없습니다. 우리가 하는 임무는 로고와 관련이 없고 모금과도 관계가 없습니다. 이슈가 중요한 겁니다. 우리의 기관이 가장 중요하게 생각하는 것은 우리가 관심이 있는 이슈일 겁니다. 그렇기 때문에 로고에 대한 관심을 줄이고 스토리에 집중하면 더 많은 참여를 독려할 수 있습니다. 기빙튜스데이는 바로 이러한 것을 채택해서 변화를 했습니다.

한국은 어떤 상황인지 모르겠지만 미국 같은 경우에는 만약에 이게 NGO 기관인데 어떤 여자들에게 의복을 제공하는 기관이라고 한다면요. 이분들이 기빙튜스데이라는 이름에 착안해서 기빙튜스데이를 했습니다. 그래서 사람들이 신었던 신발을 어떠한 커리어를 찾고자 하는 여성들에게 기부할 수 있도록 하는 거죠. 이러한 움직임을 통해서 큰 반향이 있었고요. 사실 이러한 변화가 있으려면 미국에서는 이렇게 캠페인 명을 바꿀 때 이걸 기빙튜스데이 이름이 너무 비슷해서 우리에게 로열티를 내야 한다, 이러한 과정을 위해서는 변호사가 참여해야 한다고 생각했겠지만 사실 이러한 경우에는 그렇지 않았습니다.

이게 대학교입니다. 기빙튜스데이를 블루데일로 바꿨죠. 또 아주 성공적인 그런 모금활동을 했고요. 또 이런 식으로 언셀피라고 하는 캠페인도 했습니다. 셀피, 셀프카메라, 셀프사진을 찍는 것이 상당히 한국에서도 인기로 알고 있는데 이렇게 언셀피라는 이름으로 셀피를 찍으면서 뭔가 남에게 도움이 될 수 있는 메시지를 전달하는 것, 이러한 캠페인을 통해 아이들도 참여하는 것을 볼 수 있었습니다. 이러한 것은 모든 운동에 있어서 모든 사회적인 운동에 의미를 가져왔습니다.

나사 같은 큰 기관이 이러한 것을 하는 것이 아닙니다. 그냥 아마추어 과학자가 나사에게 도움이 될 알고리즘을 제출한 것처럼 이를 통해서 수백만 달러를 절감하고 많은 사람의 생명을 살리고 한 것처럼 이렇게 개인의 참여가 큰 변화를 가져온 거죠, 이 사람들 같은 경우 혈액 관련한 그러한 운동을 한 캠페인, 싱가포르 개인을 볼 수 있고 이게 남아프리카에 있는 사람들, 인디아나의 사람들 개인인데

일반사람들이 이 운동을 공동 소유하고 있는 겁니다. 이 캠페인의 의미가 중요한 것이지, 브랜드가 중요한 것이 아니기 때문입니다.

가장 마지막으로 중요한 것은 가장 우리의 부문에 가장 큰 이슈는 리더십의 문제입니다. 우선가장 훌륭한, 똑똑한 인재를 채용하기가 어렵습니다. 이러한 사람들을 채용하려면 많은 비용이 들기 때문이죠. 그리고 사람들이 계속해서 진급하기 어렵죠. NGO에서는요. 그리고 또 우리가 해결하고자 하는 이슈들은 바로 해결하기도 어렵고 아주 심각한 사안들이 많습니다. 그렇기 때문에 훌륭한 리더십이라고 하는 것이 부재한 것이 큰 문제죠.

그럼에도 불구하고 우리는 올드 파워 기술을 가진 사람들을 채용하려고 한 것이 문제입니다. 올드 파워 리더들을 뉴 파워 세상에 채용하고 있다는 것입니다. 올드 파워 리더들은 모든 전문성을 자기가 가지고 있고 모든 데이터, 영향력을 자기가 손에 움켜쥐고 있는 사람들입니다. 뉴 파워 지도자는 다른 리더들이 성공하고 살아나가기를 바라는 리더들입니다. 그렇기 위해서는 투명성이 있어야 하고요. 너그러움이 있어야 합니다.

박애적인 세상에서는 우리가 바깥을 바라볼 때, 우리가 내부적으로만 얘기할 때가 아니라 외부를 바라볼 때 더욱더 너그러운 방식으로 오픈되게 업무를 할 수 있습니다. 기빙투스데이 하트를 만든 거죠, 이러한 너그러움, 기부라고 하는 것은 사랑, 하트를 의미하고요. 이를 위해서 우리가 함께 모이고 통합을 하고 손을 잡고 있다는 것을 보여주기 위해서 이러한 로고를 만들었습니다. 그리고 또 이러한 로고는 전체의 움직임의 통합을 보이고 있습니다. 저희는 매년 어떤 회담을 열고요. 모든 참여자가 함께 만나서 이야기를 나눕니다. 적어도 1년에 한 번은 만나서 이야기 나누고요.

2016년에는 12개 국가였던 것에서 2018년에는 40개 국가로 확장되었습니다. 또 몇 달 전에는 60개가 넘는 나라가 2019년 회담에 참여를 했습니다. 그게 어떤 의미를 갖나 하면요. 좋은 아이디어가 있으면 혁신을 가능하게 하고 또 베스트 패키지를 가져올 수 있는 방법이 있으면 네트워크상에서 빨리 채택이 될 수 있고 실시간적으로 확산된다는 것입니다. 그러한 것이 진짜 변화를 가져올 수 있다는 것이죠.

우리가 서로 연결되어 있지 않으면 그리고 공유를 하지 못하고 투명성을 갖지 못하면 우리는 정말 좋은 모델을 찾는다고 해도 그것을 확장할 수 없고 더 이상은 세상을 바꿀 수 없게 된다는 것입니다. 개인의 문제, 개인의 기관의 문제를 바꿔야 하는 것이 아니라 전체 에코시스템을 바꿔야 합니다. 어떠한 인구들이 왜 고통을 받고 있는가, 왜 어떠한 세계는 힘든 상황에 처해 있는가, 이러한 것을 우리가 이해하고 또 해결책을 찾으려면 이러한 모두가 공유할 수 있는 방식으로 문제에 접근해야 합니다.

이러한 변화가 아직은 왜 달성하지 못하나 하면요. 재미가 별로 없기 때문이죠, 상당히 우리가 해결하려는 이슈들이 상당히 심각한 이슈들이기 때문에 뭔가 커뮤니티로서 지역사회로서 해결하지 못하고 있는 겁니다. 하지만 신뢰와 의지에 기반을 한 커뮤니티로 모여서 어떤 기술을 기반으로 해서 해결을 해야 합니다. 이 리더들은 왓츠앱을 통해서 매일매일 의사소통을 하고 있습니다. 뭔가 새로운 플랫폼을 새로 만들 필요도 없고 이미 기술은 존재합니다.

지금 없는 것은 의지입니다. 여러분이 속한 기관이 혹시 여성의 보건을 위해서 일을 하고 있다고 한다면요. 만약에 여러분이 수천 또는 2000개의 다른 동일한 미션을 가진 다른 기관들과 함께 어떤 연합을 이룰 수 있다면 여러분의 힘이 얼마나 더 커질까요, 케냐, 일본, 브라질 등에 있는 동일한 미션을 가진 그런 기관들과 함께 여러분이 일할 수 있다면 정말 놀라운 결과를 가져오고 놀라운 힘을 얻을 수 있을 것입니다. 바로 그러한 것이 우리가 모두 NGO 부분에서 가져올 수 있는 변화입니다. 이러한 것들이 우리의 문제죠, 가장 큰 문제들입니다. NGO의 문제죠.

우리는 좋은 의도를 가지고 있고 목적의식을 가지고 있지만 혁신이 너무 적고 협동도 적습니다. 그리고 데이터를 공유하는 데 어려움이 있습니다. 다른 사회 부분들은 함께 데이터를 공유하고 분석하지만 NGO 부분은 그렇게 하지 못하고 있습니다. 실험정신도 부족하고 스타트업이나 기업가들처럼 업무를 못 하고 있습니다. 실패를 두려워하고 있죠. 어디에서 우리가 자금을 조성할 수 있는가에 대해서 항상 걱정하고 있기 때문에 뭔가 실험하지 못하고 있습니다. 재미있는 것을 시도하지 못하는 거죠, 시도를 한다, 실험을 한다는 것은 우리에게 상당히 두렵습니다.

하지만 이러한 것의 두려움을 줄이려면 함께 하면 됩니다. 그렇기 때문에 마지막으로 드리고 싶은 말씀은요. 더 많은 협력을 부탁드립니다. 그리고 이러한 특징이야 말로 우리 NGO 산업을 앞으로 미래로 이끌어갈 수 있는 그러한 특징들이라는 겁니다. 10년 전 아니면 한 세대 전에 그러한 NGO의 특징은 다 올드 파워의 특징들입니다. 전문성은 물론 좋죠, 여전히 전문성은 필요합니다.

하지만 우리가 세계를 우리의 실험실처럼 바라보고 회복력을 가지고 낙관력을 가지고 업무해야 합니다. 우리가 30, 40년 후를 바라보는 게 아닌 바로 바로 즉각적으로 변화시킬 수 있는 것들, 또 우리가 하고자 하는 업무에 영향을 받을 수 있는 그러한 사람들의 삶을 바라면서 바로 할 수 있는 일들을 집중해야 합니다. 감사합니다.

- 사회자: 이하현

여러분, 1부 즐거우셨나요? 감사합니다. 잠시 브레이크 타임을 가진 뒤 2부와 3부를 시작하도록 하겠습니다. 쉬는 시간이 끝나고 2시 55분부터 진행할 2부에서는 주제 강연 및 토크콘서트가 진행될 예정이고 3부에서는 특별 강연과 기조 강연 그리고 해외 연사님과 함께 하는 대담이 진행될 예정입니다. 2, 3부의 강연 주제, 연사님께 궁금한 점 화면에 나와 있는 링크 참고하시면 되겠는데요. 이 링크 보이시나요? 링크를 통해서 궁금하신 점 충분히 질문해주시면 좋을 것 같고요.

올려 주신 질문 중의 선택된 청중분에게는 작은 선물이 기다리니 이 열기를 더 뜨겁게 할 질문들 많이 기대하겠습니다. 많이 참여해주세요. 그리고 여러분 들어오실 때 간식 박스 받으셨죠? 이 간식박스는 그냥 간식이 아닙니다. 간식 박스 하나하나에 아주 큰 의미가 있습니다. 중증장애인의 일자리와 자립 기반을 지원하고 사회적 가치를 실현하고자 하는 마음을 담아 정성스럽게 준비하였습니다. 간식과 드실 커피는 밖에 준비되어 있으니 충분히 휴식 취하시고 커피 드시면서 서로 편하게 이야기 나눠 주시면 되겠습니다. 또한 2시 55분부터 2부가 진행된다는 점 다시 한 번 공지 드리고요. 끝까지 자리 지켜 주시고 설문조사에 참여하시는 분들 모두에게 선물을 드린다고 하니 끝까지 함께 주시면 감사하겠습니다. 쉬는 시간 이용하셔서 후기 이벤트 많이 참여해주세요. 감사합니다.

2부 강연

사회자: 이하현 (아산 프론티어 유스 4기)

(2부 오프닝 영상 후) 감사합니다. 영상 즐겁게 보셨나요? 2부 시작과 함께 아산 나눔재단의 이경숙 이사장님 무대 위로 모시겠습니다. 큰 박수 부탁드립니다.

인사말씀) 이경숙 아산나눔재단 이사장

안녕하세요? N 포럼에 와주신 여러분, 진심으로 감사드립니다. 먼저 밖에 날씨가 덥고 습한 날씨임에도 불구하고 우리가 오늘 이 자리에서 생산적인 시간을 가질 수 있도록 마련해 주신 아산 프론티어 아카데미 이종익 준비위원장님을 비롯한 준비위원님들 진심으로 감사드립니다. 우리 이분들을 위해서 격려 박수 한번 쳐드리죠.

사실 오늘 시작할 때는 아산나눔재단 명예이사장님인 정몽준 이사장님께서 참석해 주셨거든요. 지금 다른 일이 있어서 가셨지만 정말 감사드립니다. 그리고 다른 내빈들 바쁘신 중에도 시간 내주신 것 감사드리고요.

오늘 특별히 멀리 미국에서 와주신 아샤 커란, 강연 잘 들으셨죠? 그리고 뒤의 데릭 펠드만을 비롯한 발표자들 진심으로 감사드립니다. 덕분에 훌륭한 포럼을 만들 수 있었다고 생각하기 때문에 다시 한번 감사드립니다. N포럼은 2015년 우리가 바라본 비영리이라는 주제에서 시작해서 올해로 5회차를 맞이합니다. 그동안 N포럼은 기술 혁신에 따른 변화의 시대 속에서 비영리의 가치를 바르게 정립하고 새롭게 적용하고자 하는 노력을 해 왔습니다.

그리고 오늘의 주제 '비영리 미래전략 보고서: 뉴 파워에서 길을 찾다'에 이르렀습니다. 지난해 N 포럼은 N개 연결, N개의 세상이라는 주제로 비영리가 어떻게 연결하고 어떻게 협업하는 가에 대해서 다루었습니다. 뉴 파워는 그 연결이 낳는 새로운 힘의 이야기입니다. 지난 4월 3일 우리나라에서는 세계 최초로 5G 상용화 서비스가 시작되었습니다. 5G 기술의 특징은 초고속, 초절연이라고 합니다. 보다 더 빠르게 지연 없이 정보를 주고받는다는 점에서 현 사회를 초연결사회라고 부르는 데에는 이견이 없을 것입니다.

과거에 보였던 개인의 영향력은 이제 다양한 사회적 관계망을 통해서 확산되며 대단히 큰 힘을 발휘하는 것을 보고 있습니다. BTS 공연을 통해서 그리고 그 내용을 분석하는 걸 들으면서 정말 대단한 힘이 우리 사회에 형성되고 그리고 실천되고 있구나 하는 걸 느낍니다. 이처럼 기술의 발달은 개방과 참여, 연결의 원동력이 되어서 새로운 힘, 뉴 파워를 만들어냈고 사회에 큰 변화를 일으키고 있습니다.

하지만 이러한 새로운 힘이 늘 선한 목적, 올바른 방향을 향하는 것은 아닙니다. 또한 선한 목적과 올바른 가치를 향한 시도가 늘 성공하는 것도 아닙니다. 그래서 우리는 생각해야 합니다. 새로운 힘은 어떻게 발생하고 어떻게 움직이는가, 어떻게 하면 그 힘을 보다 더 나은 가치에 지속적으로 연결할 수 있을까, 어떻게 그 힘을 더욱 북돋고 고양시킬 수 있을까, 오늘의 N 포럼은 이러한 생각을 함께 나누고 고민할 수 있는 장이 될 것입니다.

더불어 또 하나의 뉴 파워가 뻗어가는 자리라고도 생각합니다. 저는 이와 같은 자리를 만들어 주신 N포럼 준비위원회 또한 새로운 힘의 한 모습으로 느낍니다. 아산나눔재단의 아산 프론티어 아카데미를 통해서 만난 수료생들께서 비영리 분야의 발전 방향을 모색하기 위해서 이 N포럼을 매년 주체적으로 기획, 운영하고 있습니다. 수료생 한 분, 한 분의 힘이 단단히 엮여서 준비된 이 자리에서 저는 뉴 파워의 발현을 체험합니다. 또 이 힘이 어떤 힘으로 연결되고 번져나갈지 무척 기대가 됩니다. 그 고리가 되어 줄 이러한 자리를 만들어주심에 다시 한번 감사를 드립니다.

비영리 분야의 발전이라는 하나의 확실한 목표를 가지고 아산 프론티어 아카데미 출신 동문들이 자발적으로, 열정적으로 즐겁게 N 포럼을 준비하는 것을 옆에서 지켜보면 저는 오늘의 이 자리가 훗날 비영리 분야의 발전에 큰 획을 그을 것이라는 생각이 들었습니다. 이러한 행사를 조직해 주신 분들, 그리고 참석해 주신 여러분 다시 한번 이 시간을 통해서 새로운 힘을 함께 발견하고 키우고 연결해가시기를 바랍니다.

아산나눔재단 역시 힘을 보태고 또 힘을 얻어가도록 하겠습니다. 고맙습니다.

주제 강연 1) 김범휴 샌드박스네트워크 이사

안녕하세요? 반갑습니다. 저는 샌드박스네트워크라는 회사에서 일하고 있는 김범휴라고 합니다.

아마 뉴 파워 중의 한 그룹은 인플루언서로 정의해 주셔서 인플루언서 또는 크리에이터, 이런 분들과 함께 일하고 있는 저희 회사를 초대해 주신 것 같습니다. 그래서 제가 여기서 감히 어떤 말씀을 드릴까 사실 걱정되기는 합니다만 어떻게 보면 자연스럽게 이 뉴 파워라고 하는 분들이라고 말해도 손색이 없는 크리에이터 분들, 그리고 그런 분들과 함께 일하고 있는 저희의 이야기를 들려드리는 것이 도움이 되지 않을까 라는 생각에 회사 이야기하면서 생각을 곁들여서 말씀드리도록 하겠습니다.

저희 회사 잘 모르실 수 있는 분들을 위해서 샌드박스네트워크가 무슨 회사인지 설명을 드리려고 하는데 아무래도 이게 뭔가 기존의 틀을 깨고 새로운 방식의 어떤 소통이다 보니까 저도 처음으로 PPT를 쓰지 않고 '프레지(Prezi)'라는 걸 처음 써봤습니다. 그래서 프레지의 아주 기본적인 기능만 썼습니다. 새롭게 소통하기 위해 그만큼 시도는 했다는. 그리고 프레지를 쓰다 보니까 일률적인, 선형적인, 우리가 기존의 방식이라고 하면 선형적이잖아요. 프레지가 공간적이더라고요. 그래서 좀 부족하더라도 그런 것도 하나의 작은 노력인 것 같습니다. 멋있죠?

샌드박스라는 회사에서 저조차도 사실 이제 1년 정도 됐는데 그 전에 저는 구글에 있었고 구글에서 유튜브에서 근무를 했습니다. 크리에이터라는 분들이 막 뜨기 시작할 때 크리에이터분들을 담당하는 일을 했습니다. 그러다 보니까 이분들이 정말 대단하다는 것을 가까이에서 느낄 수 있었고 이 분들과 정말 재밌게 사업을 하면 참 좋겠구나 이렇게 생각을 하던 차에 사업을 하던 회사에서 저를 꼬셔서 이제 제가 이쪽으로 가게 된 셈인데요.

샌드박스라는 회사가 갖고 있는 모양이 되게 다양한 것 같아요. 그만큼 그건 크리에이터분들이 갖고 있는 잠재력이 많아서 그렇다는 생각도 드는데요. 먼저 크리에이터분들이라고 하면 떠오르는 분들이 많이 있으실 텐데 저희 회사를 창립한 저 왼쪽에 있는 도티라는 분이 있고요. 라온님 같이 이제 노래 잘하시는 분도 있고 최근에 다른 회사에서 넘어오신 유병재 씨도 있습니다. 그래서 어떻게 보면

이런 분들을 매니지하는 연예기획사 같은 건가 이런 생각도 들기는 합니다.

도티님 얘기하면 빼놓을 수 없는 게 마침 마인크래프트라는 게임인데 앞선 발표에서 마인크래프트 얘기를 해 주셔서 저희 회사 이름을 잠깐 말씀 드릴게요. 샌드박스라는 이름이 사실은 마인크래프트에서 나왔어요. 마인크래프트라는 게임을 이야기할 때 가장 많이 하는 게 이 마인크래프트라는 게임은 샌드박스형 게임입니다라고 이야기를 해요. 샌드박스는 보통 아이들이 노는 모래판, 그 위에서 모래성도 쌓을 수 있고 장난감 갖고 마음껏 놀았다가 다시 해체하고 즉 우리끼리 마음껏 만들고 다시 해체하는 창작의 공간, 이런 의미로 당시의 이제 마인크래프트 크리에이터를 하던 도티가 회사를 세울 때 이름으로 차용하기 너무 좋은 이름이었죠.

그래서 우리가 어떻게 보면 디지털을 기반으로 하고 있는 창작자들의 즐거운 놀이터 같은 공간이 되자. 회사가 샌드박스가 되어서 이들이 마음껏 만들고 부시고 또 만들고 부실 때 부신다고 누가 뭐라하지 않잖아요. 이것저것 자유롭게 시도할 수 있는 그런 환경을 만들자 이런 철학을 담아서 사실 샌드박스라는 이름을 짓게 되었습니다.

연예기획사 같은 면도 있다면 한편으로 실제 저희가 회사로서 운영될 수 있는 이유는 광고대행, 광고를 하기 때문이기도 합니다. 미디어 회사이기 때문에 광고와 뗄 수 없는 관계를 갖고 있고 굉장히 재미있는 여러 광고들이 많이 있는데 무슨 광고인지 말씀 안 드리고 한번 살펴보도록 할게요. 소리도 잘 나오겠죠? 다시 앞에 돌아가서. 프래지가 저도 처음이고 저기서도 처음이신 것 같아요.

저 광고를 의뢰할 때는 보통 광고주나 광고대행사가 이렇게 이렇게 광고를 찍어주세요 혹은 이렇게 기획을 많이 해서 가져오잖아요. 그런데 보실 채널이 장삿썩라는 채널인데요. 저희 소속의 채널 중의 꽤 큰 채널이고요. 이 분과 작업을 할 때는 일단 기획은 아무런 방향성을 주지 않아야 크리에이터분이 정말 밀바탕인 백지에서 브랜드 이름 하나 듣고 본인이 그냥 이걸 어떻게 재밌게 풀지 고민하는 것에서부터 시작합니다.

그야말로 광고가 기획되는 방식과 매우 다르고 그리고 광고주가 한 크리에이터하고만 일을 하는 게 아니라 여러 크리에이터분들과 작업을 하게 될 때도 우리가

이런 걸 만들 테니까 너희가 우리 홍보 채널이 되어줘 라고 하면 저희가 같이 할 수 없습니다 라고 말씀드리고 크리에이티브를 같이 만들 수 있을 만큼의 브랜드를 말 그대로 좀 내려놓아야 일을 할 수 있게 되더라고요. 우리 브랜드는 이런 색깔, 이런 이미지, 저희 브랜드는 굉장히 고급진 이미지이기 때문에. 이렇게 시작하게 되면 자라나는 뉴 파워들과 협업하기 쉽지 않죠. 영상이 안 그래도 어려울 것 같다는 생각은 했는데.

영상 다시 한번 가보도록 하겠습니다. 하나 더 넘기면 자동으로 플레이가, 이렇게 하면 플레이가 되고 유튜브가 연결이 되고 소리는 키워주시면 됩니다.

(영상 재생 - 장삿쭈 채널)

-와이파이 공유기가 오래되기는 했는데.

-제가 한번 가 볼게요.

-그러면 새 걸로 바꿔야겠네요.

-그렇죠, 아무래도 새 걸로 교체하는 게 좋으시죠.

-새 걸로, 여보?

-그래요. 그러면 새 걸로 교체해 주세요.

-알겠습니다. 설치 끝났습니다.

-출장비나 설치비 같은 게.

-없습니다. 이진 서비스 차원이기 때문에. 들어가보겠습니다.

-감사해요. 세상이 참 좋아졌어. 옛날에는 출장비니 설치비니.

-잠깐만요. 공유기가 원래 이렇게 커요?

-요즘 4G인가 5G인가 해서 속도 따라가려면 보통 공유기로는 안 돼요.

-그래, 슈퍼컴퓨터는 엄청 크다잖아.

-그래? 게임기 같은데.

- 딱 봐도 공유기같이 생겼구먼.
- 사모님, 농담도 잘하신다.
- 다녀왔습니다.
- 왔어, 밥은?
- 아빠 플스 샀어?
- 플스, 플스.
- 플스, 모텔 명이 플스예요. 아드님이 똑똑하시네요.
- 공유기 모텔명을 어떻게 알아?
- 그거 학교에서 배웠지.
- 학교에서 공유기 이름을 가르쳐?
- 기가 시간에 다 배우는 거야, 기가 와이파이 그런 거 다.
- 다들 왜 이렇게 당황해?
- 여보 얼른 들어가서 쉬어.
- 사모님, 저도 들어가보겠습니다.
- 엄마, 내가 알아서 밥차려 먹을게.
- 와이파이 공유기 바꿨거든? 이름이 플스래.
- 형님 잘 지내시죠? 형님 저 이번에 공유기 바꿨어요, 플스라고.
- 그거 알지, 그거 알지. 플스, 플스.
- 요즘 이게 유행이잖아요.
- 그래, 그거 요즘 유행이지.

시간 관계상 여기까지만 볼게요. 궁금하신 분들은 조금 더 찾아보시면 재미있는

광고가 많습니다. 이걸 좀 보여드린 이유는 저희 회사가 크리에이터분들과 일하면서 가장, 이렇게 여러분도 많이 웃어주시잖아요. 이게 뭐랄까 가장 눈에 띄게 확 달라진 부분인 것 같아서 체감하실 수 있도록 보여드렸습니다.

저희 회사에 크리에이터분들이 많이 있는데 저는 크리에이터분들이 생각해 보면 기존 연예인분들하고 가장 크게 다른 건 자기가 미디어인 것 같아요. 자기가 채널이고 내가 이야기하고 싶으면 얼마든지 본인의 채널에서 이야기할 수 있는 거잖아요. 그런 분들이 여럿 있다 보니까 이분들을 모아 놓으면 꽤 큰, 한 분, 한 분 보면 사실 되게 작은 방송국이죠. 10명을 모아놓거나 20명을 모아놓으면 방송국이라고 얘기할 만큼의 시청이 나올 수 있을 것 같더라고요.

게임 크리에이터분들이 많은데 저희가 같이 기획을 해서 동시에 생방송을 하거나 회사 채널에서 방송을 한다라고 했을 때는 저희가 나름 송출 시스템 협력사들 같이 해서 진행을 하다 보니까 방송사 같은 거예요. 때로는 그런 모습을 띄고 있고 최근에 흔한 남매라는 코미디언 출신 분들이 유튜브 채널도 잘되고 있고 틱톡도 잘하고 게시고 책도 잘 판매되고 있는데 책 나오면 아무래도 시청자, 원래 팬분들이 많이 사주시고 그래서 인기 도서에 오르면서 출판사를 하나 할까 이런 생각을 저희끼리 우스갯소리로 하고 있습니다.

작은 출판사를 인수할까, 이런 얘기도 하고 있고 실제로 저희 회사를 접하는 경로 중의 아마 보통 자제분들을 두고 계신 분들은 마트나 이런 데서 샌드박스라는 이름을 많이 보시게 되는데 저희가 샌드박스 프랜즈라는 이름으로 한동안 이것저것 물건을 많이 만들었어요. 장난감도 만들고 식료품도 만들고 마인크래프트를 기반으로 한 캐릭터 사업이 시장성이 있어서 캐릭터 사업이 말 그대로 미디어와 워와 맞물려서 많은 수요를 만들어낸다는 걸 알게 캐릭터 라이선싱 사업도 진행하고 있고요.

최근에는 올해 초부터 본격적으로 시작한 게 게임구단이라는 건데 사실 운동 선수는 운동선수이거나 은퇴하면 감독을 코치로 하거나, 그렇죠? 그런데 이 스포츠를 하는 분들은 은퇴를 하면 크리에이터가 되시더라고요. 자기가 잘하는 게임 같고 방송을 하면 사람들이 봐주거든요.

또 스트리밍을 하시다가 이 스포츠 선수가 될 수 있는 일이고 방송을 하는 크리

에이터와 이 스포츠라고 하는 게 결국은 스포츠인데 선수 간의 경계가 크지 않다는 것도 느끼면서 보는 게임으로서 이 스포츠가 앞으로도 더 크겠다는 생각에 저희도 구단이라는 걸 만들고 두 개의 원래 클래식로얄이라는 거랑 리그 오브 레전드라는 게임, 최근에 카트라이더까지 구단을 만들어서 하고 있습니다.

시간이 3분밖에 안 남았네요. 그래서 어차피 이게 전부입니다. 크리에이터에 대한 얘기를 하고. 부족한 이야기는 이따 토크 때 또 하면 되니까 말씀드렸다시피 스스로 하시는 분들이에요. 간혹 저희한테 나는 좀 유명한데 인지도도 있고 혹은 내가 지식이 많은데 샌드박스 찾아서, 나 좀 크리에이터 좀 만들어주세요 라고 하면 저희가 다 고사를 합니다. 일단은 스스로 시작을하실 수 있는 분이어야 뉴 파워 대열에 끼실 수 있는 분이라고 봅니다. 사실 편집도 어렵지 않거든요. 그런 고통을 감내해야, 그리고 많은 기업들, 기관분들도 찾아오세요.

저희 유튜브 채널을 같이 해 주시면 안 되나요? 직접 하셔야 한다고 말씀드립니다. 어쨌든 크리에이터분들을 영입할 때도 어느 정도 본인이 스스로 만들어서 검증받고 소통하는 법을 알고 계신 분들에 한해서 거기서부터 키워나가는 것이지 처음부터 키우려면 뉴 파워가 되는 법부터 알려드려야 하기 때문입니다.

그렇습니다. 크리에이터분들, 지금 활동하시는 분들이 대단하다고 생각하는 게 이러한 과정을 다 겪어가면서 활동을 하고 계시는 분들이라고 봅니다. 말씀드리는데 것처럼 광고라는 게 저희 사업의 큰 비즈니스고요. 왜냐하면 기업들이 예전과 소통하는 방식보다는 이런 식으로 이제 사람들하고 소통했을 때 훨씬 브랜드에 대해서 많은 호감도 갖고 물건도 사고 싶어 지고 이렇다는 게 체감적으로, 실질적으로 알게 되다 보니까 그 부분이 굉장히 크고 아이피 콜라보라고 흔히 얘기하는 이런 것들도 많이 있고요.

이 외에도 개발되지 않은 모델들은 많이 있다고 보고 있습니다. 되게 어려워요. 제가 회사에서 거의 나이가 많은 편인데 그건 크리에이터분들을 그냥 정말 어떻게 보면 크리에이터분들이 저희 사업의 요체이고 이분들을 매일 보면서 일단은 즐기는 분들이 같이 사업을 만들 수 있다는 전제 하에 거의 동년배분들로 현재는 구성이 되어 있고요. 한 분, 한 분 케어를 타이트하게 하자라는 취지로 회사를 만들었기 때문에 보시면 직원 수랑 크리에이터 수가 크게 차이 안 날 정도로 많은

직원분들이 많은 크리에이터분들을 굉장히 타이트하게 보고 있습니다.

소통의 전략이라고 살짝 되어 있는 부분이 어찌 보면 크리에이터분들이 도대체 왜 사랑을 받고 이분들이 어떠한 방식의 소통을 하길래라고 했을 때 대략적으로 정리해 놓은 것이기는 합니다. 즉, 내가 하고 싶은 말을 하기보다는 상대방이 느끼고 싶고 공감하고 싶은 말을 얼마나 잘 전달하느냐에 초점이 있는 것 같아요. 이런 코드들이 성공하는 데 있어서의 중요한 방식이라고 여기고 있고요.

저는 뉴 파워라는 멋있는 말도 있지만 일단 샌드박스에서 일하면서 가장 미션으로 삼고 있는 것은 한 분, 한 분. 모두가 엄청난 아이디어를 갖고 있는 건 아닐 수 있겠지만 누구나 자신의 생각을 자유롭게 표출할 수 있는 환경이 된 것은 분명한 것 같고 그런 환경은 아까 말씀드린 샌드박스 같은 회사를 만들어야겠다는 생각이 들고 좋은 아이디어가 있으면 좋은 사업을 만들고 좋은 사업으로 인해서 더 좋은 아이디어를 더 큰 아이디어로 사업으로 만드는 선순환되는 생태계를 만드는 회사가 되고 싶고요.

특히 재능이 있는 분들이 기존의 질서에서는 그 재능을 발휘하지 못하고 본인의 재능이 아닌 다른 걸로 먹고 사시는 분들이 많은데 크리에이터분들은 어떻게 보면 나름 자기의 재능 갖고 일을 하시는 분들이잖아요. 그래서 이런 재능들이 많이 발휘될 수 있는 환경이면 좋겠다. 그리고 결국은 그런 재능이 발휘됐을 때 그게 실질적으로 사람들에게 유익함과 즐거움을 주느냐, 우리가 그런 것들을 전달할 책임을 갖고서 정말 시청자들에게, 사람들에게 공감, 정보화 때로는 치유를 주는 엔터테인먼트회사가 됐으면 좋겠다.

그것이 저희가 디지털, 비디오로 시작된 생태계 뉴 파워들과 일하는 저희 회사의 방식이었던 것 같고요. 이게 얼마나 즐거운 비밀이었는지 모르겠습니다마는 이런 정도의 정보만 일단 드리고 부족한 이야기는 또 토크 때 들려드리도록 하겠습니다. 고맙습니다.

주제 강연 2) 박정훈 라이더유니온 위원장

안녕하세요? 저는 배달 노동자들의 노동조합 라이더유니온이라고 하는 곳의 위원장 박정훈이라고 합니다. 반갑습니다.

저는 전통적 의미의 구권력인 맥도날드의 배달노동자로도 일하고 뉴파워라고도 할 수 있는 새로운 형태의 플랫폼 노동인 우버, 한국형 플랫폼 노동인 배달대행 세 가지를 동시에 하고 있습니다. 처음에 여기 아산나눔재단에서 저를 처음에 섭외한다고 했을 때 보통 저는 오토바이를 타면서 전화를 많이 받기 때문에 아산재단에서 나를 부른다고? 그러면 아산의 조그마한 시민단체구나라고 해서 저는 오늘 충남 아산으로 가는 줄 알고, 기대를 하고 있었는데 와 보니까 이런 엄청난 규모. 그리고 저는 프레지는 몇 년 전에 써봤는데 저희랑 전혀 안 맞아서 전통적 의미의 PPT. 전혀 아무런 효과가 없습니다. 기대 안 하셔도 되는데 이 PPT를 준비했는데 이렇게 큰 화면으로 나올 줄은 몰랐어요. 그래서 제가 매우 부담스러운데, 넘기는 걸. 그래서 좀 넘기기 전에 뉴 파워나 최근에 유행하고 있는 플랫폼에 대해서 말씀을 드리고 그것이 구체적으로 배달 시장에 어떻게 영향을 누리고 있는지에 대해서 말씀을 드리고 싶습니다.

뉴 파워라고 하면 초연결이라고 하잖아요. 초연결에서 대표적인 것이 우리가 구글 가입을 할 때 로봇인지 알아보기 위해서 특수문자를 입력하는 게 있습니다. 구글의 대표적인 프로젝트가 전 세계에 있는 모든 서적을 디지털화하는 프로젝트를 하고 있는데 이것을 어떻게 하고 있냐. 전 세계인들이 구글에 가입을 하고 특수문자를 입력할 때 어떤 걸 입력하냐 하면 오래된 책들 같은 경우에는 얼룩이 지거나 제대로 알아보기 어려운 것이 있습니다. 컴퓨터로는.

그래서 전 세계의 모든 사람들이 구글에 가입하면서 알아볼 수 없는 옛날 서적들의 문자들을 인간이 파악해서 집어넣는 일을 하고 있습니다. 어떤 사람들이? 구글이 아니라 전 세계를 인류들이 하고 있는 거죠. 전 구글 직원분이 계셔서 제가 자신 있게 말씀은 못 드리는데 리캡처라는 스타트업 회사에서 이걸 구글이 사서 이 프로젝트를 진행했습니다.

여기서 한 가지 질문이 있습니다. 그렇다면 모든 전 세계 인류가 초연결해서 만들어낸 새로운 가치를 누가 소유하지? 이게 초연결사회, 뉴 파워 시대에서 우리

가 던져야 하는 첫 번째 질문입니다. 두 번째 질문. 저는 이제 배달 라이더 노동 조합을 하기 때문에 사고 소식을 너무 많이 들어요. 그리고 웬만하면 사망 소식도 듣습니다. 라이더끼리 모여서 얘기를 하면 누가 식물인간이 됐다. 누가 죽었다 이런 이야기를 합니다. 전통적 의미의 근로자 역시도 산업재해 보상을 받지 못하는 경우도 있습니다. 삼성 같은 경우에 10년이 넘게 걸렸죠. 새로운 형태의 플랫폼 노동자 같은 경우는 어떻게 보호할 수 있을까.

우리가 초연결이 되어야 하려면 첫 번째로 해야 할 것이 연결이 아니라 분리되어야 해요. 이 분리가 어디서 분리가 되냐 사용자의 종속 안에 있었던 근로자는 종속성도 있었지만 보호라는 혜택도 받았습니다. 그래서 뉴 파워 시대에서 새로운 자본주의를 만들기 위해서 첫 번째로 해야 할 것은 근로자로부터 여러분을 완전히 분리해서 프리(Free)한 언제든지 연결할 수 있는 인간을 만드는 것이 가장 먼저 해야 할 일입니다. 이것은 마치 초기 자본주의 시대에 토지로부터 농민들을 분리시키는 것과 같은 가정입니다.

아까 제가 얘기했던 첫 번째 질문, 모든 인류가 만들어낸 초연결, 새로운 가치, 누가 가져가지? 이 소유권의 문제는 초기 자본주의에서 어떤 문제였냐 하면 인클루저라고 불리는 거였습니다. 공유지에 대한 인클루저. 그렇다면 뉴 파워에서 벌어지고 있는 것은 이렇게 얘기할 수 있습니다. 21세기관 인클루저 운동이 벌어지고 있다.

가령 동해바다에 석유가 나타난다고 하면 우리가 대한민국 모든 사람이 소유할 수 있을까요? 그렇지 않습니다. SK라든지 이런 사기업이 독점하고 가져갈 것입니다. 플랫폼 역시도 이런 문제들이 벌어질 수 있다. 그래서 뉴 파워라는 것이 새로운 권력이라고 하지만 이 새로운 권력을 만드는 것에서 발생하는 문제들은 오랫동안 우리가 만들어왔던 인류의 문제 연속일 수 있다는 겁니다.

제가 함부로 PPT를 못 넘기고 있는데 또 하나 말씀을 드리면 구권력과 신권력이라고 봤을 때 신권력이 새롭다라고 했을 때 우리가 속지 말아야 할 게 하나가 뭐냐 하면 대부분의 스타트업 기업이라고 하는 것의 자금원이 어디서 오느냐고, 살펴보면 대부분 국제적인 금융자본으로부터 오는 거예요.

우리가 자주 쓰는 플랫폼의 대표적인 기업이라고 하는 배달의 민족, 민족주의적

기업인 것 같습니까? 배달의 민족 최대 주주는 중국에 있는 국제적인 투기 자본에 있습니다. 예를 들어서 요기요, 배달통, 이런 것은 소프트뱅크. 자본은 중동 자본입니다. 국제적인 자본이죠. 그렇다면 이 신권력이라고 하는 것이 구권력의 다른 모습일 뿐인가, 라는 질문도 같이 염두에 두고 봐야 한다고 생각합니다.

그래서 이제 이런 배경을 가지고 배달 노동시장이 구체적으로 어떻게 되는가에 대해서 말씀드리겠습니다. 제가 이제 플랫폼 얘기를 하기 전에 마지막으로 하지 않은 게 플랫폼 자본의 특징 중의 하나가 독점이라는 겁니다. 이건 매우 모순적인 건데 예를 들어 메신저로 카카오톡만 쓰고 있어, 모두가. 그런데 난 한 명이 난 카카오톡의 독점에 반대해서 다른 거 쓸래, 조별 과제하는데 너희는 카카오톡 해, 나는 전화로 해, 라고 하면 어떻게 될까요, 왕따가 되겠죠? 그래서 모두가 카카오톡을 쓸 수밖에 없게 만드는 것이 플랫폼입니다. 초연결사회의 특징이 독점이라는 것이 아이러니인 것이죠.

이것을 보겠습니다. 배달시장에서 어떻게 벌어지는지 음식 배달 시장의 시장 규모는 20조 원 정도 됩니다. 배민, 최근에 쿠팡 프레스가 들어오고 있고요. 첫 번째로 배달 시장을 이해하기 위해서는 배민과 배민라이더를 쓰는 다른 서비스를 생각해야 하는데 대부분 배달의 민족에 주문을 하면 라이더가 오니까 배달의 민족 소속이라고 생각합니다. 그런데 배달의 민족은 어떤 기업이죠? 소비자와 가게만을 연결합니다. 그러니까 옛날에 배달을 시키려고 집안에 막상 배달을 시키려고 하면 전단지를 찾잖아요.

그런데 이게 청소할 때는 전단지가 잘 보여요. 그래서 전단지를 쓰레기통에 버렸는데 막상 내가 주문을 하려고 하면 아무리 찾아봐도 전단지가 보이지 않는 겁니다. 이걸 누가 해결했냐, 배달의 민족이 해결했습니다. 어떻게 해서, 전국에 있는 배달 전단지를 어플리케이션에 넣음으로써 해결한 겁니다. 그러면 배민의 역할은 뭐냐 하면 가게와 소비자를 연결하는 역할인 거예요.

이게 중요한 게 뭐냐 하면 옛날에 이제 지하철 가면 전단지 알바들이 있거든요. 그 전단지 알바가 주는 전단지 받으면 우리가 어떻게 하죠? 지하철에 쓰레기통 있으니까 바로 내려가죠. 새로운 플랫폼 초연결시대의 특징은 뭐냐 하면 초연결해서 중요한 것은 무엇을 연결하는가에 있어서 여러분의 개인정보를 얻는다는

겁니다. 그러니까 누가 어제 언제 치킨을 시켰는지 그 사람이 한 달에 어느 정도 치킨을 구매할 것인지에 대한 통계를 낼 수 있다는 거예요.

마켓 킬리는 약 99%로 수요 예측을 합니다. 수요와 공급을 완벽하게 예측하는 기업이 마켓 킬리예요. 그래서 새벽에 통영에 있는 전복을 배달시킬 수 있는 기업입니다. 이게 되게 무서운 거죠. 가령 N 포럼에 몇 명이나 올 수 있을까를 데이터 분석을 통해서 완벽하게 예측할 수 있다는 겁니다. 배달의 민족이 가지고 있는 건 여러분의 식성. 몇 시쯤 무엇을 시킬지에 대한 완전한 정보를 가지고 있다는 거예요. 이걸 배달의 민족이 하는 것이고 배달 대행서비스는 따로 있습니다. 예를 들어서 여러분이 주문을 하고 이 음식 가게에서 주문이 들어오면 음식 가게 사장님은 세 가지 선택을 할 수 있습니다.

첫 번째, 오토바이를 가지고 있으면 사장님이 자기가 배달한다. 두 번째, 직고용을 한 라이더한테 시킨다. 세 번째, 오토바이도 라이더도 필요 없을 때는 배달 대행 서비스를 이용할 수 있습니다. 이 배달대행 서비스의 대표적인 업체가 부릉바르고 생각대로 그리고 하니콜, 최강배달, 배고파. 달려라 하니, 이런 것들이 있고 딜리버리히어로 20개에서 30개 정도의 다양한 프로그램 업체들이 있습니다. 배달의 민족과 배민라이더는 다르고 배민과 요기요가 다루고 있는 주문 중개인으로 30조 원이고 나머지 배달 시장이 17조 원 된다고 합니다. 내가 이해가 안 된다고 해도 실망 안 하셔도 돼요.

그래서 이 배달대행 시장의 가장 큰 특징은 뭐냐 하면 배달대행차를 이용했을 때 음식가게 사장님이 오토바이와 라이더를 소유할 필요가 없다는 겁니다. 가령 우리가 잘 알고 있는 에어비앤비 같은 경우는 단 한 개의 부동산도 소유하지 않고 전 세계 최대의 민박 회사가 됩니다.

그렇다면 배달 산업을 하시는 분들 역시도 오토바이를 단 한 대도 소유하지 않고 라이더를 단 한 대도 소유하지 않고 최대의 배달 사업을 할 수 있습니다. 이건 무슨 의미일까요? 사적 소유를 철폐했습니다. 누가? 생산 수단에 대한 사적 소유 철폐, 누가 얘기했죠? 마르크스. 이게 불온한 이름은 아닙니다. 사회학 교과서에도 나오고 그런 건데 마르크스의 생산 수단의 사적 소유 철폐를 새로운 시대의 플랫폼 자본가들이 하고 있어요. 왜? 이제 너희가 사장이 되기 때문에 생산 수단

을 누가 소유해라, 내가 소유해라라고 합니다.

그래서 어떤 일이 벌어지냐 하면, 이걸 보여드릴게요. 시간이 저도 얼마 안 남았기 때문에 중요한 것만 말씀드리겠습니다. 일을 하려고 하면 라이더들이 오토바이를 사야 합니다. 일단 450만 원에서 500만 원 정도 되는데 또 하나의 문제는 뭐냐 하면 오토바이 일을 하다 보면 사고의 위험이 있지 않습니까? 이 사고의 위험을 막기 위해서 보험을 들어야 하는데 1년간 보험비가 약 834만 6210원입니다. 이걸 보험회사가 어디의 가격을 매긴 거냐 하면 사장으로 새롭게 탄생한 배달 노동자들이 가지고 있는 위험의 액수를 보험 회사가 피도 눈물도 없이 책정한 가격입니다. 이걸 누가 책임진다? 사장이니까 오토바이 일을 하고 있는 개인, 초연결사회의 주체라고 하는 사람들이 책임지게 되어 있습니다. 그런데 이 보험의 특징은 자기 신체와 자기 차량 손해에 대한 보장은 되지 않습니다. 여기는 자기 신체가 되어 있어요.

그런데 대부분의 보험 같은 경우는 자기 신체나 자기 차량 손해에 대해서는 보장이 되지 않습니다. 그래서 이런 일들이 벌어지죠. 이 배달을 하다가 사고가 났어. 오토바이 수리비가 200에서 300만 원이 나왔어. 일을 그만두고 싶어. 네가 갚아야 할 돈이 있지, 일을 그만두지 못합니다.

이 얘기는 뭐냐 하면 전통적인 구권력에서 자본가가 가지고 있던 위험에 대한 감수, 되게 멋있는 자본가, 아산이니까 정주영 회장님같이 그런 분들이 하는 위험 감수죠. 어쨌든 아산재단에서 대한민국의 산업화의 어떤 여건, 되게 마초적이고 뭔가를 만들어내는 그런 남성적인 성격의 자본가라는 게 더 이상 사라진다는 겁니다. 왜? 위험 감수를 하지 않기 때문에 위험은 누구한테 맡긴다? 초연결사회의 새로운 주체들한테 떠넘긴다는 거예요. 사고의 위험, 보험의 위험 이런 것들이 전가되고 있다는 것이고요. 실제로 새롭게 일을 했던 라이더 같은 경우는 한번 쓸었는데 신권력만 이렇게 새로운 플랫폼만 문제가 되는 게 아니고 구권력에 있었던 동네 배달대행 업체가 분명히 있습니다. 배달 대리업이랑 수리업체랑 오토바이 대여 사업을 똑같이 하는 분이었습니다. 사장이 하나였어요. 그래서 마음에 안드는 오토바이 라이더가 넘어져서 다치니까 수리비를 150만 원을 때려 박았습니다. 10대한테. 그래서 이 사람이 일을 해서 갚아야 하는 일이 벌어지는 거죠.

그래서 저는 저도 이제 2분밖에 안 남았기 때문에 말씀을 드리면 플랫폼 자본주의에서 초연결사회에서 말씀을 드리면, 초연결사회에서 라이더들이 모두 개별화되어 있기 때문에 대항권력이라고 있던 노동조합이 힘을 쓰지 못합니다. 예를 들어서 구권력이라고 하면 기업별로 소속되어 있기 때문에 대항권력 역시도 기업에서 노조를 만들어서 저항할 수 있었습니다. 그런데 완전히 파편화된 개인들을 가지고 저항한 이는 매우 힘든 시대가 왔다는 거예요.

그렇다면 우리가 첫 번째 이 주제였던 거죠. 비영리단체 과제가 뭐냐라고 했을 때 새로운 영역, 초연결사회에서 이렇게 파편화된 개인과 노동자들을 어떻게 보호하고 저항할 수 있을까에 대한 고민들을 비영리단체가 고민하기 시작해야 한다는 겁니다. 왜냐하면 기존의 근로기준법은 53년도에 만들어졌습니다. 50년이 지났죠. 그러면 새로운 형태의 플랫폼 노동자들에 대해서는 대응할 방법을 갖고 있지 못하고 있습니다. 그래서 저는 이런 말씀을 드리고 싶은데 비영리단체에서도 스타트업이 필요합니다.

기존의 비영리단체들이 사실은 87년 민주화 이후에 많이 제도화되고 어쨌든 국가보조금도 받기 시작하고 어쨌든 이 체제 내에서 제도화되기 시작하지 않았습니까? 그 제도화라는 건 해결할 수 없는 이슈들과 문제들이 계속해서 발생하고 있기 때문에 누군가는 새로운 영역에 가서 새로운 시대에 걸 맞는 운동들을 만들어 내야 한다고 생각하고 그 운동들에 대해서 어떻게 시민들로부터 지지를 받을 것인가가 핵심적인 과제로 떠올랐다 라고 말씀드리고 싶고요.

마지막으로 이제 이 말씀을 드리면서 마무리하고 싶은데 배달라이더들 보면 진짜 시끄럽잖아요, 반짝반짝거리고. 저는 그런 사람들을 뭐라고 부르냐 하면 도시의 불나방 같다고 이야기합니다. 왜 그들이 시끄럽게 하고 반짝반짝거릴까요? 다른 운전자들이 자신을 못 알아봐서 나를 칠까 봐 매우 두렵기 때문에 그런 거거든요. 도시의 불나방들이 안전하게 도시를 다닐 수 있도록 사회적 안전망을 만드는 데 비영리단체들이 함께 힘을 써줬으면 좋겠습니다. 고맙습니다.

주제 강연 3) 이강원 변호사

안녕하세요? 제가 부탁 하나 드릴게요. 다 지금 자리에서 일어나주세요. 다 일어나주세요. 저기 끝에도 일어나 주시고요. 이쪽도 일어나 주시고요. 이제 앉아주십시오. 여러분은 지금 구권력을 경험하셨습니다.

왜 일어나셨어요? 일어나라고 해서? 제가 일어나라고 하면 일어나는 건가요? 왜 일어나셨어요? 제가 이 무대 위에 서 있다는 사실 하나만으로도 저는 권력을 갖게 됩니다. 제가 여러분께 일어나라고 하면 여러분은 눈치를 보면서 일어나야 하고요. 일어나기 싫더라도 옆에 있는 사람이 일어나기 시작하면 나도 일어나야 하는 거 아닌가라고 생각하게 되죠. 여러분 표정을 보니까 되게 기분이 나쁜 것 같아요. 억울하시죠. 불편하고 또 어떤 분은 이런 생각할 겁니다. 아니야, 네가 일어나라고 해서 일어난 거 아니야 내가 다리가 아파서 잠깐 일어났다 앉은 거라고 정당화하시는 분도 있겠죠. 구권력의 경험은 이렇게 불쾌함, 저항감을 줍니다. 그러다 보니까 구권력은 이렇게 변화합니다.

여러분을 일어나게 하는 방법은 제가 일어나라고 얘기하는 게 아니라 여러분에게 이런 지식을 전달합니다. 30분 동안 연속적으로 앉아 있으면 심장병에 걸릴 확률이 두 배가 높아져요. 사실 아닙니다. 그런데 이 지식을 여러분이 받아드리면 그러면 여러분은 30분마다 알아서 일어나십니다. 이게 권력이 작동하는 방식이 변화하는 모습입니다. 이제 여러분은 지식이 보편화되고 또 개인의 권리가 있다는 사실을 알게 되고 그 권리를 사용할 줄 알고 거기에 심지어 소셜미디어라는 SNS의 기술까지 탑재하게 됩니다. 그 다음부터 여러분은 자신에 대해서 이제는 스스로 일어날 이유를 스스로 만들게 됩니다. 나는 어떤 이유 때문이라도 내 자리에서 일어난다. 그리고 나 스스로는 이제 권력이고 그 누가 나에게 일어나라고 할 수 없어. 나 스스로 일어날 거라고 하면서 일어나는 이런 뉴 파워의 모습을 보게 됩니다.

제가 지금까지 말씀드린 게 바로 권력이 신권력 시대로 변화해 온 모습이라고 할 수 있겠습니다. 저는 권력을 공부하는 사람이고요. 권력을 얻길 원하고 관리하고 싶어하는 수많은 조직과 사람과 함께 일해 왔습니다. 정치인과의 일을 해 봤고요. 공공기관과의 일을 해 봤고 비영리 단체, 민간기업과도 같이 일했습니다.

최근 2년간은 슬로워크라는 회사에서 인터널 브랜딩, 조직 디자인이라는 이름으로 조직을 변화하고 싶다는 조직과 함께 조직을 어떻게 하면 효과적으로 변화시킬 수 있을까 라는 컨설팅을 해봤습니다. 오늘 저는 여러분과 함께 어떻게 하면 신권력이라는 새로운 트렌드 아래에서 우리 조직이 적응하기 위해서는 어떻게 변화해야 할까 그 방법은 무엇일까 그리고 그 변화의 역할에서 가장 중요한 역할을 하게 될 리더분들은 또는 중간 리더분들은 어떤 역량과 어떤 역할을 해야 하는지에 대해서 여러분과 고민을 같이 나눠보도록 하겠습니다.

굉장히 다양한 공공기관과 비영리단체와 함께 일을 해왔었는데요. 그 과정에서 저는 공공기관의 변화 니즈가 상당히 복잡한 요구와 연결되어 있다는 것을 알았습니다. 그 중의 몇 가지 특징적인 것을 일단 말씀드리고 싶은데요. 공공기관 또는 비영리 단체는 정치권의 아젠다가 바뀔 때마다 공공기관이나 비영리가 해야 할 일들이 바뀝니다. 정권이 바뀔 때 또는 정치적인 이슈가 변할 때마다 주요 활동과 KPI가 변하는 현상들이 일어나는데요. 어느 시점에는 녹색성장과 관련된 일을 해야 하고 창조적인 일을 해야 하고 마을 만들기과 관련된 이야기를 해야 하고 지금은 시민참여 플랫폼을 만들어야 하고요. 또 어느 순간에는 미세먼지와 관련된 일을 하기도 해야 합니다. 그래서 공공기관은 계속적으로 뭔가 외부로부터 오는 변화 압력에 시달리게 되고요. 또 이것과 관련해서 자꾸 변합니다.

주기적으로 이사장님도 변하고 대표님도 변하고 변화하는 과정에서 도대체 나는 어느 장단에 맞춰야 할지 혼란스러운 이런 느낌을 받게 되는데요. 이런 과정들은 대부분 다 외부로부터 조직에 굉장히 변화 압력을 주게 되고요. 오히려 조직 내부에 있는 구성원들은 변화 의지가 있더라도 자꾸 그 의지를 좌절하게 되는 경험을 하게 됩니다. 그래서 오히려 공공기관이나 비영리에 있는 조직 구성원들은 수동적이고 방어적인 자세를 취하게 되고 비영리는 변화에 되게 취약해라는 말을 듣게 되는 겁니다.

또 다른 한편의 변화가 있는데요. 이걸 너무나 당연합니다. 우리 시민, 고객, 후원자, 이분들도 계속 변해요. 일반적인 후원이나 수동적인 지원은 원하지 않습니다. 시민과 지역 이해관계자가 참여하는 프로그램을 원하게 되고 내가 좋아하는 스타일, 내가 선호하는 스타일에 맞는 프로그램들을 원하게 됩니다. 만약에 공공기관이나 비영리단체에서 그런 프로그램을 못 만든다면 어디든지 옮겨갈 수 있어

요. 기업도 합니다. 예전에는 비영리기관이 했던 모든 프로그램이 기업 안에서도 그런 프로그램을 진행하고 있습니다. 그래서 이런 부분의 변화들도 공공기관을 굉장히 비영리를 변화의 압력에 노출되게 만들고요.

그리고 마지막으로 내부 구성원들이 원하는 변화도 만만치 않습니다. 청년들이라고 보통 밀레니얼 세대라고 이야기하는 분들이 직장의 안정성뿐 아니라 본인의 성장을 위한, 그리고 끈대들도 사라져 달라고 계속 요구를 하고요. 수직적인 구조도 바꿔주고 수평적인 문화, 존중하는 문화, 이런 문화들을 경직된 수동적인 조직 문화의 변화에 대한 요구도 굉장히 강해지게 됩니다. 그래서 이러한 요구들이 복합적으로 작용을 하게 되면 우리 비영리기관 또 공공기관은 엄청난 조직이 돼야 합니다.

유연하고 개방되고 뭔가 플랫폼의 역할을 해야 하고 이 변화를 어떻게 하실 겁니까? 도대체. 이게 바로 지금 공공기관이 겪고 있는 고민이고요. 이런 요구들이 이런 대화들을 만들게 됩니다. 새로운 리더가 와서 구성원들에게 얘기합니다. 시대가 변화를 요구하고 있어, 새로운 아이디어를 전폭 지원할 테니까 마음껏 해 봐, 내가 다 지원해 줄게 격식이 없고, 그러니까 직원들과 나는 자주 소통할 거니까 나를 믿고 마음대로 해봐 다 해 줄게. 그런데 여기에 직원은 이렇게 답합니다. 지난번 대표님도 그런 말씀하셨어요. 변화된 업무, 뭔가 적응만 하면 새로운 분이 오셔서 또 새로운 걸 하라고 합니다. 과장님도 팀장님도 변한 게 하나도 없고 KPI도 변한 게 없고 제도도 변한 게 없고 아무것도 변한 게 없는데 자꾸 새로운 걸 하라고 하니까 하는 일만 자꾸 추가가 되는 거예요. 그냥 하던 것만 할게요, 제발 나 좀 가만히 놔두세요 라고 하는 현상이 벌어지게 되는 거죠. 그래서 실제로 저희가 비영리나 공공기관에 있는 청년 구성원들과 인터뷰를 해보면 공통적으로 이런 이야기를 합니다. 내가 조직 안에서 도저히 성장할 수 없을 것 같습니다. 또는 스스로 하기보다는 시키는 거 하는 게 훨씬 더 안전해요. 익숙한 얘기들이죠. 5년 후에는 제가 이 회사에 있을지 저도 잘 모르겠습니다 라는 이야기를 공통적으로 하게 됩니다.

이런 변화의 요구들을 오늘 저희 컨퍼런스의 키워드라고 할 수 있는 뉴 파워라는 개념을 쓴 제레미 하이먼스는 두 가지의 변화성을 가진 압력이라고 이야기합니다.

첫 번째, 방향성은 위와 아래를 비교하시면 되는데요. 뉴 파워 모델로의 변화 압력이라고 이야기합니다. 이 아래에 있는 조직들과 위에 있는 조직들을 비교해보시면 아래에 있는 조직들은 그냥 우리가 전통적으로 생각하는 조직의 모습을 갖고 있죠.

그런데 위에 있는 조직들은 대부분 다 플랫폼의 형태를 가지고 있거나 아까 너무나 재미있게 말씀을 해 주셨는데 라이더유니온에서, 플랫폼의 형식을 갖고 있거나 조직이 아닌 조직의 유형을 갖고 있습니다. 언제든지 모였다가 헤어졌다가 이런 것이 새로운 신권력의 압력을 받고 있는 것이고 요구의 방향입니다.

두 번째는 왼쪽과 오른쪽을 비교해보시면 뉴파워 벨류, 신권력 가치로의 변화를 요구받고 있습니다. 오른쪽과 왼쪽을 비교해보시면 왼쪽에 있는 기업들은 궁극적으로 추구하는 건 권력의 독점입니다. 플랫폼 사업을 독점하고 시장을 독점하고 이런 것들. 그리고 본인들의 지식재산권을 굉장히 소중히 여기고 그런 회사들이 보이죠. 왼쪽에 오른쪽에는 탈중앙화 권한의 위임, 이런 것들을 추구하는 회사들로 보입니다. 대표적으로 뉴 파워라는 책에는 우버라는 회사와 리프트라는 회사를 비교하는데요. 우버는 모빌리티 플랫폼 시장의 독점을 추구하는 회사라고 한다면 리프트는 모빌리티 플랫폼 안에 들어와 있는 그런 분들의 상생과 그런 분들이 원하는 삶의 질을 위해서 플랫폼 기관으로서 지원을 하고 도와주는 그런 기관의 역할을 하고 있다고 얘기합니다.

그래서 뉴 파워 벨류를 추구하는 기업은 그러한 방식으로 사업을 하고 있다고 하면서 두 가지 방향을 이야기합니다. 공공기관과 비영리단체에 적용을 해보면 똑같은 압력, 두 가지 압력을 받고 있습니다. 공공기관의 리더분들은 정치적인 아젠다, 이런 것과 자유로울 수 없죠. 그러다 보니까 시민이 더 참여해야 합니다. 기부자가 더 확장되어야 합니다. 더 외부에 있는 이해관계자들이 우리 조직 안에 들어와서 함께 일을 해 줘야 합니다. 이런 요구들을 계속하고 있지만 조직의 의사결정 방식이 변하나요? 안 변합니다. 하는 일은 항상 이렇습니다. 개입을 합니다. 예산을 짜고요. 프로그램을 계획해서 참여할 사람들을 쫓 모은 다음에 그분들을 관리하고 통제합니다. 그리고 그분들이 했던 성과들을 쫓 모아서 보고서를 만드죠. 그리고 발표하는 그런 과정을 거치게 됩니다. 이런 방향, 뉴 파워 모델로, 신권력의 모델로의 변화의 압력이 있다면 또 한 축에서는 밀레니얼이라고 하는

청년세대들이 원하는 게 많은데 뉴 파워 가치들의 변화도 함께 요구합니다. 권한을 위임해 주세요. 더 수평적이고 자율성을 주세요라고 하는 형식의 변화를 요구하고 있고요. 그를 통해서 조직의 안정성을 해치거나 조직에 대해 성장을 지원하는 데 있어서 소홀해지는 건 원하지 않아요.

그러니까 우리 조직에 속한 사람들이 외부인이 되게 많아지고 개방적인 조직이 되면 될수록 조직은 유연해지고 불안정해질 가능성이 있습니다. 그래서 어쩌면 뉴 파워 권력에 대한 변화 요구와 뉴 파워 가치에 대한 변화 요구는 이런 부분에서 상생할 수 있습니다. 동시에 추구할 필요는 없다. 실제로 동시에 추구하려고 하면 현실적으로 모순도 생기고 굉장히 어려운 일에 봉착할 수밖에 없다고 생각합니다.

이런 문제를 두고 아까 제가 말씀드린 뉴 파워 콘셉트로 만든 제레미 하이먼즈는 사람은 세 가지 단계를 이야기하는데요. 가장 첫 번째로 해야 할 단계가 바로 시그널링, 리더의 메시지라고 이야기하면서 이것은 뉴 파워의 가치를 조직에 내재화하는 과정이라고 설명합니다. 가령 예를 들어 여기 나와 있는 것처럼 프란치스코 교황이 처음에 교황이 되었을 때 고급스러운 옷을 벗고 검소한 옷을 입으시고 게스트하우스에서 묵으시고 사람들에게 발을 맞추고 낮아져야 한다고 메시지를 전달하는 것. 이것은 리더가 가장 먼저 뉴 파워의 가치를 실천할 것이라는 강력한 의지와 행동들을 보여주는 것부터 시작되어야 한다는 것이죠. 그리고 나서 그 조직이 가지고 있는 수직적인 구조, 경계를 허무는 그런 단계로 가야 하고요. 마지막으로 새로운 조직 문화를 만드는 것들을 제도화하고 원칙들을 명시화 하는 웨이핑의 단계로 가야 한다고 얘기하고 있습니다.

저는 이 단계에서 제 경험을 말씀드리고 싶은데요. 저는 2007년에 오바마 캠프에서 볼런티어를 했습니다. 그런데 보통 선거캠프라 하면 이걸 군대예요. 캠프는 당연히 전쟁을 하는 조직이고요. 상대방과 전쟁을 하는 조직이고 가게 되면 일사불란하게 움직입니다. 헤드쿼터가 명령을 내리고 각각의 조직들은 명령을 수행하기 위해서 군대처럼 움직이는 게 캠프입니다.

그런데 오바마 캠프는 너무너무 달랐어요. 일단 오바마 캠프가 얼마나 대단한 조직인지에 대해서는 논문들이 이야기하고 있습니다. 이게 오바마 캠프가 굉장히

유명해진 구조를 얘기하는데요. 눈꽃의 결정이 밖으로 퍼져나가듯이 피라미드 구조가 아니라 저런 방식의 구조를 했다고 해서 굉장히 유명해졌는데 사실 이걸 비유하자면 교회 조직하고 굉장히 닮아 있습니다. 교회가 어떤 지역에 가서 전도를 하는 과정을 보면 수직적으로 뭔가 이렇게 내려오지 않죠. 하느님의 믿음을 가진 사람이 어떤 지역에 내려가서 그 지역에 있는 자원과 인력을 조직하고 뭔가 셀이라고 하는 것들을 만들거나 조직을 만들어서 굉장히 자율적으로 전도를 하는 방식을 택하고 굉장히 확장되는 과정을 거칩니다.

오바마 캠프도 마찬가지였습니다. 오거나이저가 어떤 지역에 가서 사람들을 모으고 그 사람들과 함께 조직을 만들어내고 스스로 할 일을 찾아내고 하는 방식. 그래서 확정의 속도는 수직적으로 컨트롤하는 것과는 비교가 안 될 정도로 어마어마하게 빠른 속도로 퍼져 나가고 굉장히 성공적인 모델로 얘기가 되고 있죠.

오바마 캠프의 성공은 시스템이나 조직의 구조 때문이 아니었어요. 제가 경험을 해 봐서 압니다. 제가 처음에 오바마 캠프에 들어갔을 때, 다른 선거 캠프 같은 경우는 가자 마자 권총부터 줍니다. PCS폰이라고 유권자들에게 전화를 돌릴 수 있는 전화기를 주고요. 그리고 유권자 명단 리스트를 주고 데시보드를 주면서 하루에 200명한테 전화하세요. 그걸 채워 나가야 하거든요.

여기는 맨 처음에 딱 갔을 때 가자 마자 하던 일이 오거나이저가 저를 데리고 스타벅스에 가서 2, 3시간 동안 면담만 합니다. 미국에 왜 왔니? 시민권도 없으면 왜 정치 캠프를 하려고 하니? 마치 교회 처음 갔을 때 언니, 오빠들이, 형, 누나들이 환대해 주는 것처럼 저에 대해서 굉장히 궁금해하고요. 저를 굉장히 잘 대줍니다. 그 다음에 하는 일은 우리가 이런이런 역할들이 있는데 이 역할을 위해서 우리가 지원을 해 줄 수 있어. 그러니까 네가 하고 싶은 것하고 네 역할하고 잘 매칭을 해서 한번 해 봐, 그리고 나서 하는 게 너 혹시 아시아 커뮤니티에 네트워크가 많으니까 거기 가서 한번 네 팀을 만들어보지 않을까? 하고 꼬집니다. 그래서 가서 만들게 되고요. 실제로 그렇게 자율적으로 활동을 하게 될 수밖에 없도록 만드는 그런 방식의 구조를 가지고 있습니다.

저는 이 오바마 캠프에서 했던 이 경험을 바탕으로 사실 현재 조직 문화를 변화시키고 하고 싶어하는 조직들의 이런 프로세스를 제안하면서 같이 컨설팅을 하고

있는데요. 나는 지위가 높아지고 권한이 더 많아지는 것을 위해서 일하거나 다양한 동기가 있기 때문에 각자의 구성원들이 그 동기들을 어떻게 가지고 있는지, 도대체 우리 조직에 있는 구성원들이 일을 하고 있는지를 정확하게 파악하고 이해하는 게 조직의 변화에서 가장 먼저 해야 할 일이라고 이야기를 하고 있습니다.

실제로 최근 우리 세대들은 자율성이나 어떤 그런 것보다는, 밀레니엄 세대는 자율성, 자기의 성공, 성장 이런 데에 중점을 두기보다 연구결과에 의하면 안정성과 예측 가능성, 워라벨을 더 추구한다고 합니다. 생각보다는 좀 다를 수가 있다는 거죠. 그 다음에 미션조직의 역할 재해석인데요.

조직의 미션과 역할 정체성을 재해석하는 과정에서 제가 꼭 드리고 싶은 말씀은 두 가지인데요. 꼭 두 가지를 반영해라. 첫 번째는 조직하고 연관이 되어 있는 이해관계자들을 조직 내부에 반영할 수 있는 그런 미션들을 찾아내라. 조직을 조금 더 큰 틀에서 보라는 거죠, 우리가 하고 있는 일을. 단순히 어떤 하나의 일을 하고 있다고 생각하지 마시고요. 더 중요한 거는 아까 말씀드린 구성원의 역량과 가치를 보는 과정에서 이 변화에 굉장히 긍정적이고 열정적인 생각을 가지고 있는 구성원들이 어떤 것에 동기부여를 받고 어떤 모티베이션, 역량들을 가지고 있는지를 그 조직의 미션에 꼭 반영해야 한다는 겁니다.

제가 예를 하나 드리고 싶은데요. 혹시 한국갤럽이라는 회사를 아시나요? 제가 했던 곳인데 박무익 회장님이 계시고요. 이분이 최초로 여론조사도 도입하셨고 혁신적이고 도전적인 프로그램들을 많이 진행해 오셨는데요. 이분이 2년 전입니다. 2년 전에 돌아가셨어요. 한국갤럽의 창업자가 돌아가시면서 갤럽은 상당히 많은 변화의 도전을 하게 됩니다. 우리는 전문가고 검증되지 않는 방법론은 사용하지 않고 최근에 유행하는 빅데이터, 웹 조사, 이런 것에 대해서 검증되지 않았고 이것들을 우리가 받아들이기는 어려워라고 생각하는. 특히 한국갤럽이 가지고 있는 전문가의 이미지를 고수하고 그것을 지켜내는 데 굉장히 신경을 많이 쓰게 됩니다.

그런데 여전히 한국갤럽의 내부에서도 아니야, 세상이 변하고 있어. 뭔가 우리도 새로운 기법들을 도입해야 하고 새로운 변화를 추구해야 한다는 분들이 굉장히 있었어요. 그래서 저희가 했던 작업의 첫 번째는 그분들을 인터뷰하면서 그분이

기억하는 박무익 회장의 가치가 무엇인지를 찾아내는 과정을 인터뷰를 통해서 진행했고 찾아낸 게 이것입니다. 조사에는 전문가의 전문정보다는 오히려 사회를 향해 끊임없이 질문을 던지는 사람이다. 새로운 질문이 나타나면 그 답을 찾을 수 있는 그 어떤 새로운 방법이라도 준비가 돼야 한다. 전문가의 전문정보다는 탐험가의 정체성을 가지고 있어야 한다고 박무익 회장의 요지를 가치를 해석하고 있었습니다.

그래서 저희는 그 가치를 그 조직이 내재화하는 과정뿐만 아니라 그것을 가장 표면적인 것에도 집어넣는 것을 했어요. 그렇게 해서 정체성을 바꿔 나가는 과정은 이런 식으로 계속 미션을 확대하고 새롭게 재해석하고 변화에 긍정적인 방향으로 내재화하는 과정이 필요하다는 말씀을 드리고 싶습니다.

그리고 더 중요한 거는 변화의 리더를 발굴해야 한다는 건데요. 변화의 긍정적인 구성원들을 그 사람들을 발굴해서 체인지라는 정체성을 부여하고 이런 것을 할 수 있는 지원들을 교육해야 합니다. 커뮤니케이션 능력이 중요하겠죠. 우리 조직이 어떤 방향으로 변화해야 한다 하는 명확한 것을 가지고 있어야 합니다. 그분들을 역량을 키울 수 있도록 교육을 지원해야 합니다. 변화한다는 것은 제도를 도입하는 것이 아니라 사람을 길러내는 것이라는 것을 이해하셨으면 좋겠습니다.

마지막으로는 당연히 이렇게 정착된 새로운 규범이나 원칙들을 명문화하고 제도화하는 과정. 평가시스템, 피드백 시스템에 많이 주의를 기울여야 한다는 점을 말씀드리고 싶습니다. 제가 생각하는 조직의 변화 과정은 이런 단계고요. 특히 새로운 권력, 뉴파워의 벨류, 가치, 신권력의 가치를 갖고 싶은 조직은 내재화하는 과정을 거쳐야만 신권력의 모델로서 진화할 수 있다는 것을 말씀드리고 싶어요.

마지막으로 한 가지 실험에 대해서 말씀드리고 싶은데요. 하버드 심리학과와 로버트 로젠탈 교수가 있는데 이분이 이런 실험을 했습니다. 초등학교에 가서 초등학생들을 대상으로 이 학생들의 역량을 테스트한 다음에 상위 20%의 학생들을 선발합니다. 20%의 학생들의 리스트를 각각 반에 교사들에게 주면서 이 아이들은 역량이 뛰어난 아이들이니까 잘 보세요라고 이야기를 해 주고, 1년 뒤, 2년 뒤에 이 학생들이 얼마나 성장했는지를 테스트를 통해서 다시 비교하게 됩니다. 실제로 그 잠재가 뛰어나다고 했던 학생들은 1년 뒤에 평균 4점이 상승했고 2년이

지나니까 10점이 상승했다는 거예요. 그러면 교사들 입장에서는 뭐가 제일 궁금 할까요? 도대체 이 아이들을 어떻게 선발했냐는 겁니다. 도대체 잠재역량이 있고 성장역량이 있는 아이들을 어떤 기준으로 선발할 수 있느냐, 이것을 굉장히 궁금 해했겠지요. 로젠탈 교수의 답은 무작위로 선발한 겁니다. 실제로 테스트한 거 아니고요.

그래서 이 실험의 목적은 상위 20%의 학생들은 다른 학생들보다 절대 똑똑한 학생이 아니었고요. 이 실험의 목적은 특정한 학생들에게 잠재력이 있다고 했을 때 그 아이들이 어떻게 변화하는지를 보는 것이었습니다. 뛰어나다고 생각했던 교사들은 아이들에게 더 어려운 과제들을 주고 실패하더라도 넘 할 수 있는 능력이 있는 아이라고 동기부여를 해줬다는 거죠.

저는 변화하는 조직, 신권력의 가치로 조직을 변화하고 싶어 하는, 변화시키고 싶어 하는 리더의 가장 중요한 가치는 여기서 찾아야 한다고 생각하는데요. 우리가 항상 권한을 위임해 놓고 실패하면 그러면 그렇지, 내가 관여를 안 하면 되는 일이 없지 라고 생각하고 우리는 아직 역량이 안 됐어 라고 이야기를 하죠.

그래서 오늘 결론적으로 제가 드리고 싶은 말씀은 뉴파워 조직으로 변화를 이끄는 리더에게 가장 필요한 것은 구성원들에게 권한을 위임하고 그 과정에서 혼란과 실패의 과정을 겪더라도 조직이 궁극적으로는 성장하고 지속할 수 있다고 하는 그런 믿음의 의지를 가져야만 조직의 변화를 이끌어낼 수 있다. 리더들은 이거 하나만 머리속에 담고 가셨으면 좋겠습니다. 감사합니다.

2부 토크 콘서트

(이강원 변호사) 강의하자 마자 또 바로 토크를 하려고 하니 되게 힘드네요. 굉장히 재미 있지 않으셨어요? 재미있으셨죠? 올드파워 형식으로 제가 질문을 했습니다. 일단 샌드박스의 성함이, 죄송하지만? 김범휴 이사님. 다시 한번 박수를 주시고요. (박수) 그리고 굉장히 열정적으로 강연을 풀어내 주신 라이더유니온의 박정훈 위원장님. 다시 한 번. (박수) 저는 이강원입니다.

일단 제가 궁금한 거를 질문을 드리고요. 그리고 여러분이 여기에 질문을 주신 것들에 대해서 제가 질문을 해보려고 하는데요. 일단 제가 샌드박스의 이사님께 먼저 질문을 드려보도록 하겠습니다. 아마 여기에 나와 있는 질문하고 연관이 될 수 있는데요. 일단 크리에이터와 인플루언스라고 하는 크리에이터와 보통 우리가 연예인이라고 하는 사람들이 있지요. 이게 뭐가 다르죠? 그 부분이 좀 궁금하다는 생각이 들었습니다.

(김범휴 이사) 아까 말씀드린 거 매체를 본인이 스스로 갖고 있냐 여부 정도로 말씀드렸던 것 같은데 조금 더 깊이 들어가면 크리에이터로서 성공하기 위해서 갖춰야 하는 굉장히 중요한 자질 중의 하나가 사람들이 뭘 보기를 원하는가에 대해서 얼마나 예민하게 반응하냐인 것 같아요. 즉 이제는 공급자가 공급할 때 수요자에게 선택을 받아야 하는 시대잖아요. 왜냐하면, 공급자가 너무 많아졌으니까요. 예전에 공급자가 얼마 안 될 때는 우리가 공급할 테니 너희가 봐라, 채널 선택권이 많지 않았다면 지금은 너무 많다 보니까 본인 스스로가 흔히 말하는 구독자가 원하는 것이 무엇인지 또 실제로 요청을 하면 그거에 맞춰서 만들어내고 하는 거에 비해서 기존에는 어떻게 보면 공급자, 즉 피디가 될 수도 있고 연출자가 이렇게 대본이 있는 대로 하세요라고 하면 거기에 맞춰서 연기하거나 그 역할을 다해야 하는 수동적인 존재이지 않았나 하는 생각이 듭니다.

그래서 이 환경에 맞춰서 주체적이고, 그런데 주체적이라는 표현이 완전히 맞는다는 것이 사람들에게 전달할 수 있는 지점을 세련되게 잘 만드느냐는 잘 고민하고 성공적으로 수행하는 사람들이 이 영역에서 성공하는 크리에이터라고 생각합니다. 크리에이터를 좋아하는 팬들, 어떻게 보면 그 팬들과의 소통이 굉장히 중요하다.

(이강원 변호사) 소통보다는 예측이 중요한 것 같아요.

(김범휴 이사) 소통은 라이브에서 하는 것 같지만 소통보다는 사람들이 무엇을 보고 싶어 할까를 미리 기획해서 할 수 있는 예민함. 왜냐하면, 빠르게 내일 당장 올릴 영상을 라이브 소통하는 방식이 아니라 기획 영상을 올려야 되잖아요. 그러면 지금 사람들이 뭘 궁금해하고 재미있어할까를 예측해서 해야 하거든요. 그런 지점들이 좀 다르지 않나 생각합니다.

(이강원 변호사) 되게 어렵겠네요.

(김범휴 이사) (웃음) 어떻게 보면 회사 입장에서든 같은 여러 친구를 관리도 하고 육성을 하면서 그런 부분들을 혼자서 연구하고 해결하기 어려운 부분들을 도와준다는 차원에서 매니지먼트 회사가 있다고 생각이 듭니다.

(이강원 변호사) 아까 신권력이 되는 게 그렇게 쉽지 않다고 분명히 이야기 하셨잖아요. 그래서 되게 어려운 것 같다는 생각이 듭니다. 두 번째는 라이더유니온에 질문을 드리고 싶은데요. 아까 상당히 이 플랫폼 자본주의 또는 플랫폼 독점기업에 대한 굉장히 신랄한 이야기를 많이 해 주셨어요. 그런데 라이더라는 분들은 플랫폼 기업의 노동자가 아닌 거죠.

(박정훈 위원장) 네. 라이더는 두 단계를 거치는 건데 한국에서는. 왜냐하면, 한국은 원래 배달 시장이 우리를 배달의 민족이라고 하잖아요. (웃음) 그것과는 전혀 상관이 없지만, 카페에 나올 정도로 배달 시장이 이미 있었고 뒤에 플랫폼 시장이 오니까 이게 두 단계가 된 겁니다. 플랫폼이 동네 배달업체랑 계약을 맺고 배달업체가 라이더랑 계약을 맺어서 두 단계가 넘어가는 거죠. 유럽에서는 상상할 수 없는 구조고 이렇게 되면 중간에 동네 배달대행업체가 요구해요. 한국에서는 요구할 수 있어요. 너 왜 안 나와? 빨리 배달해.

그런데 유럽 같은 경우는 어떻게 지휘, 감독을 하는가 하면 지금 예를 들어서 강남에 물량이 폭발하고 있습니다. 지금 접속하시면 시간당 만 오천 원을 받을 수 있습니다 라고 이런 식으로 매우 세련되게, 세련되지만 매우 자본주의가 있는. 중국도 이런 형태거든요. 그러니까 약간 어떤 생각이 드냐면 유교적인 문화, 노동자한테 요구할 수 있는 나라는 중간착취를 하고 유럽은 돈이 요구하는구나 라는 생각을 합니다.

(이강원 변호사) 그렇다면 플랫폼 기업이라고 하는 유니온을 하시면서 플랫폼 기업이 라이더들이나 플랫폼 노동자들을 실제로 보호하려고 하는 그런 회사들을 본 적은 없으셨나요?

(박정훈 위원장) 이게.. (웃음) 스타트업의 특징이 뭐냐면 매우 이미지가 좋아요. 좋아서 실제로 자금 여력이 있는 곳은 투자를 합니다. 왜냐하면 플랫폼 자본주의 특징은 양면 시장을 특징으로 하거든요. 약간 어려운 말이지만 한쪽 공급시장을 장악하면 상대방이 수요시장도 장악하게 됩니다. 고급진 라이더들, 고급진이라고 하면 동네지리를 썸뻑하게 아는, 죄송합니다. 용어가. 5분에서 10분 내외로 배달할 수 있는 라이더들을 확보하면 가게들이 몰려요.

그렇기 때문에 초기에는 보조금을 지급합니다. 이것을 교차 보조금이라고 하거든요. 고급스러운 말로 (웃음) 교차 보조금을 지급해서 출혈경쟁을 하는 거라서 초기에는 그런 것들이 많이 투자로 이루어졌고 지금은 경쟁이 심해지면서 이 보조금이 회수되는 형태입니다. 이 보조금을 소비자한테 뿌리는 거는 쿠폰이라고 생각하시면 됩니다.

(이강원 변호사) 알겠습니다. 혹시 두 분은 저한테 질문하실 게 있으신가요? 저는 들으면서 궁금한 게 되게 많았는데 혹시나 해서 즉흥적으로 물어봤습니다. 사실 저에게 아무런 디렉션도 주지 않고 그냥 진행해보라고 해서..

(박정훈 위원장) 미국은 배달할 때 팁이?

(이강원 변호사) 미국의 배달 시장이요? 아, 팁? 오토바이로 배달하는 경우 보기는 봤고요. 그런데 팁이 되게 비쌉니다. 그래서 배달 안 하고 제가 배달합니다. 먹고 싶으면. 그래서 오히려 배달 사업이 조금 더 편하게, 당연하게 시작이 될 수 있었던 것 같아요.

우리나라 같은 경우에는, 이 것을 제가 이야기하는 게 이상한데, 우리나라는 굉장히 적자를 보면서 시장에 들어 오시잖아요. 거의 최근에 2천 원, 4천 원 내기 시작했지 그전에는 배달료를 안 냈는데 미국은 배달료를 내는 게 보편적이라 그런 면에서 다른 점인 것 같습니다. 혹시?

(김범휴 이사) 질문을 하라시니 변호사님이 즐겨 보시는 유튜브 채널이 있으신가

요? (웃음)

(이강원 변호사) 네. 제가 지금 큰 아이가 7살이고 둘째 아이가 5살인데요. 이 아이들과 같이 봅니다. 아까 레고에서 만든 마인크래프트 영상을 맨날 보고 있습니다.

(김범휴 이사) 변호사님의 취향을 저장하는 채널은?

(이강원 변호사) 제가 구권력에 가까운 사람이라서..

(김범휴 이사) 아마 오늘 아침에 저희 소속 채널은 아닌데 슈카월드라는 채널이 있어요. 지식채널로 빠르게 성장하고 있는 채널인데요. 아마 들으시면 어 괜찮은 데? 라고 하실 것 같아요. 이 채널이 너무 많다 보니까 사실은 나에게 맞는 채널을 찾는 게 어려운 것 같아요.이제는 예를 들면 유튜브 크리에이터라고 하면 10대, 20대들이 보는 채널이라고 생각하기 쉬운데 요즘 들어서 전문직 분들도 많이 진출하시더라고요.

굿닥터의 영향인지는 모르겠지만 채널 이름이 기억이 안 나는데 변호사 세 분이 하는 채널도 있고 의사분들끼리 하는 채널도 있고 전문가분들도 꼭 방송에 초빙 되어서 전문직 이야기를 하는 게 아니라 내가 하고 싶은 이야기를 할 수 있잖아요.

예를 들면 우리 회사가 아니라 우리 집 근처에 꽤 유명한 양심치과 의사라는 분이 계세요. 진료비 저렴하게 받으시고 과잉진료를 안 하시는 그분도 유튜브 채널을 통해서 하고 싶은 이야기를 다 하시더라고요. 치과 진료에 대해서 본인이 생각했을 때는 좀 부조리라고 생각하는 부분이 있을 수 있잖아요. 사람들이 알음알음하는 부분들도 다 이야기하시고 그래서 저는 이런 지식의 공유가 한편으로는 또 우리가 그동안 나름 적폐라고 생각할 수 있는데, 그냥 암묵적으로 대해왔던 것들에 대해서 충분히 폭로할 수 있는 여지도 많이 있는 것 같고 그런 전문가 집단에서 솔직한 이야기들 이런 것들이 많이 왔으면 좋겠다는 생각에 슈카월드를 보시고 말씀을 워낙 잘 하셔서요. 채널 하시면 잘 하실 것 같아요. 뉴파워로. 그런데 우리 대표님도 마찬가지로.

(박정훈 위원장) 라이더유니온 채널이 있습니다. 구독자 50명.

(이강원 변호사) 아, 90? 90만이 아니라. 샌드박스가 해결해줄 수 있는 건 아니죠?

(김범휴 이사) 채널을 열 때 저도 유튜브 채널 상담을 많이 해보면 가장 많이 어려움을 겪는 이유가 개인이면 차라리 나운데 기관, 회사 이런 경우에는 출발점이 우리 회사가 갖고 있는 물건과 서비스인 거예요.

사실 출발점은 그것이 아니라 사람들의 관심사여야 되는 것 같은데 사람들이 뭘 궁금해할지, 그리고 그 궁금해하는 것에 대해서 우리 회사가 전문적으로 이야기할 수 있는 무언가를 갖고 있는가? 그게 매칭이 안 되면 안 하는 것만 못하는 것 같고요. 어떤 주제에 대해서 우리 회사가 꾸준히 뭔가를 이야기할 수 있다고 하면 꼭 내 제품을 알리지 않더라도, 라면이더라도 라면에 대한 올바른 지식을 전달하는 것만으로도 그 채널의 역할을 다할 수 있는 것 같거든요.

(이강원 변호사) 궁금한 게 있는데 고민인데 유튜브 채널을 보면 최근의 현상인데 혐오나 자극적인 것을 가지고 돈을 버는 채널이 생겨나고 있잖아요. 자극적인 이야기, 혐오적인 이야기들의 채널들에 구독자 수가 많아지고 있는 건데 이런 문제들에 대해서는 어떻게 생각하고 계시는지 궁금하거든요.

(김범휴 이사) 표현의 자유가 있는 공간, 비교적 자유가 있다 보니까 여러 채널이 들어오는 건 사실인 것 같고 그 것을 차단하는 방식으로, 일부는 차단하기도 합니다. 제가 유튜브에 있는 건 아니지만 유튜브에서 실제로 차단을 하기도 하고 그런데 저는 그만큼이나 굉장히 유익하고 건전한 그런 채널들이 사실은 더 많아지고 있다는 생각이 들고요. 자극적인 채널이 오래 가느냐고 하면 사실 오래가지 못하는 부분도 있다고 생각해요. 당연히 더 적극적으로 신고하고 이거는 차단하면 좋겠지만 그게 인터넷 생태계에서 그런 것들이 100% 단절되거나 멸균의 상태가 될 수는 없을 것 같고 좋은 영상들이 계속 나올 수 있는 환경을 만들려고 하고요.

사실 저희 어느 정도 영입을 하고 채널을 키우는 입장에서든 아무리 조회 수가 많이 나오더라도 철학이나 방향성 이런 게 맞지 않으면 당연히 영입하지 않고 좋은 채널로써 사람들에게 아, 유튜브에 볼만한 게 많아졌구나 이런 기운을 더 넣으려고 하는 그럴 수밖에 없는 것 같습니다.

(이강원 변호사) 사실 신권력이라고 하는 것들이 디센트럴라이즈 되면서 자유롭

게 되면서 그런 부작용들이 나타날 수 있고요. 최근에는 독일과 프랑스에서는 혐오 발언과 관련해서 국가에서 그거를 지우라고 하고 그거를 안 했을 경우에는 벌금을 크게 주는 그런 상황이 있었습니다.

이쯤에서 마무리를 하고 앞에서 저희에게 질문한 게 상당히 많아요. 이것들을 골라내는 것도 어려울 것 같기는 한데 일단 먼저 제가 김범휴 이사님께 질문을 드려보도록 하겠습니다. 제일 많이 나온 질문 중 하나가 이 것인데요. 뜨나요? 아마 여기 계신 분들, 저도 비영리단체나 공공기관하고 컨설팅을 해보면 인플루언스를 어떻게 이용할 수 없나요? 라는 질문을 하시는데요. 비슷한 질문이 떴어요.

비영리단체에서 유튜브 채널을 운영할 때 무엇을 가장 고려해야 하고 가치전달과 재미의 균형이 쉽지 않아 보인다. 그래서 유튜브를 통한 기부를 미국에서 테스트한 거로 알고 있는데 한국에서는 계획이 없으신지 또 이것과 같이해서 유튜브의 인플루언스들과 비영리가 같이 일할 수 있는 방법은 없는지 이런 부분들을 이야기해 주셨으면 좋겠습니다. 첫 번째 비영리가 자체적으로 유튜브를 운영할 때 뭘 고려해야 하는지.

(김범휴 이사) 너무 주제가 사실 다양해서 저도 일반적인 답을 드리기가 쉽지는 않은 것 같기는 한데 아까 말씀드린 점인 것 같아요. 아, 이렇게 말씀드리면 어떨까 싶다. 채널 만드시려는 분들에게 주로 조언을 드리는 게, 영상의 제목을 한 30개 정도 써보시라고 숙제를 드려요. 제목만 쓰는 거예요, 제목만, 타이틀만. 그리고 그거를 다른 사람에게 보여줘서 재밌어 보이는 거. 그런데 다른 사람에게 보여줄 때는 유튜브를 많이 보는 분들에게 보여주는 것, 느낌이 오거든요. 이것을 클릭할지 말지. 내가 만든 제목은 다 재미있을 것 같거든요.

그런데 이것을 상대방에게 전혀 백그라운드가 없는, 필드에서 랜덤하게 노출 되잖아요. 그러면 30개도 사실은 좀 더 노력하는 100개 정도 제목을 막 써요. 우리가 만들 수 있을 것 같은 영상의 제목을. 그리고 거기서부터 이것을 가다듬는 작업. 그래서 결과적으로는 5개나 10개로 추리는 작업.

즉 재미있는 제목을 달지 못할 것 같으면 영상을 만들어봤자 아무도 안 보는 것 같아요. 그런데 그 재미있는 제목이라는 게 아까 이야기한 대로 자극적인 방향으로 가는 게 아니라 우리 회사 또는 기관이 분명히 할 수 있는 이야기인데 이것을

어떻게 포장하냐는 거거든요. 그래서 그 포장하는 감각을 키우는 게 너무 중요한데 그 감각이 하루아침에 키워지지 않기 때문에 유튜브를 많이 보는 친구들한테 많이 물어봐야 해요. 이것을 이렇게 바꿔주고 저렇게 바꿔주고.

참고로 저희가 디스커버리 코리아라는 채널을, 아시죠? 전통적인 방송사인데 여기서 자체적으로 재미있게 편집하는 거를 잘 못 하겠으니 샌드박스가 해 주세요라고 해서 제가 한두 달 전부터 의뢰를 받아서 운영하고 있어요. 한번 들어가서 보시면 소스는 분명히 전통적인 50분짜리, 1시간짜리인데 50분으로 편집하면서 편집의 재미를 유튜브스럽게 했는데 이런 거를 보면서 이런 게 요즘에 유행하는 유튜브스러운 편집이구나를 참고자료로 보시면 좋을 것 같아요.

일단 그런 감성이라는 게 분명히 존재하다 보니까 그 감성은 단도직입적으로 말씀드리면 재미있는 게 과거 영상 같으면 자막이라는 게 시청 보조제잖아요. 그런데 자막이 시청자의 입장이 있어야 하는 거 같아요. 자막이 시청자의 입장에서 같이 비난하거나 까거나 전지적 편집자 시점이라고 이야기를 하는데 여러 문법 중 하나인 것 같아요.

영상에 찬양하는 자막을 달면 전통적인 방식인 거고 일반인의 시각에서 자막을 달 수 있다면 그거는 내려놓아야 하는 일이거든요. 일단 그 변화 자체도 굉장히 커요. 자막러라고 이야기하는 자막을 다는 사람의 입장을 공급자에게 둘 것이냐, 시청자에게 둘 것이냐가 첫 번째 시도해볼 수 있는 도전이지 않을까 싶습니다.

(이강원 변호사) 아까 공감이라는 키워드하고 굉장히 맞아있는 생각이 들기도 하네요.

(김범휴 이사) 그게 질문이 다였나요?

(이강원 변호사) 그리고 함께 인플루언스하고 같이 일하려면 어떻게 해야 하나.

(김범휴 이사) 인플루언스 분들이 사회적, 정치적 문제에 사실은 별로 안 좋아하거든요. 어려운데. 일단 유튜브에 있을 때도 한번 해보고 했던 것이 큰 아젠다가 있으면 자기 채널에 뭔가를 올리는 건 부담스러워해요. 재미있게 뽑기가 자기도 어렵거든요. 그런데 여럿을 마치 콜라주처럼 이런 형태로 해보고 싶은 생각은 사실 저희 회사도 있기는 해요.

그래서 여러 사람이 마치 유니세프 캠페인처럼 이거를 세련되고 재미있게 한다는 것은 전통적인 방식을 크리에이터들이 편해하지 않을까 싶습니다. 평소에 콘텐츠 하던 대로 하는데 좋은 것을 받고 만들어보라고 하면 힘들어하거든요. 막 돈을 줄 수 있는 상황도 아니고 그래서 그것보다는 차라리 회사 입장에서 스폰서식 의지를 갖고서 만들어내는 정도가, 그러면 실질적으로는 사람들에게 많이 비춰지기는 할 거라서 그 전달방식 자체는 비영리 쪽에서 인플루언스 마케팅은 조금 다를 것 같기는 합니다. 기성의 상업화된 것과는 다를 것 같아요. 시도해 볼 생각은 있습니다. 교통안전 캠페인을 해보려고 하는데 아직 못하고 있지만 계속 그런 시도들을, 이야기들을 하고 있습니다.

(이강원 변호사) 그러면 박정훈 선생님께 물어보겠습니다. 제일 많이 '좋아요'를 받은 질문이 뭐냐면요. 라이더유니온은 어떻게 파편화된 개인들을 모았는가, 라이더들을. 그리고 이들을 어떻게 보호하고 있는지 궁금합니다, 라는 질문이 가장 많은 좋아요를 받았는데요. 제가 진행을 하는데 괜찮다고.

(박정훈 위원장) 10초가 남아서.. 이렇게 모아내는 작업은 정도가 없습니다. 그냥 옛날 방식밖에 답이 없어서 어떻게 했냐면 오픈 카톡방, 이거는 새로운 방식인데 오픈 카톡방을 열었고 저는 약간 관중적인 게 있어서 작년에 폭염수당을 주라고 1인 시위를 했는데 뉴스기사가 나오고 나서 우리나라 온도가 계속 올라가는 거예요. 그래서 기자들이 저한테 계속 전화가 와서 오늘 하시죠? 라고 해서 원래는 오늘 할 계획이 없었지만, 오후 2시에 할 계획이라고, 장소는 정해지지 않았다고. 왜냐하면, 장소를 찾아야 할 시간이 필요했기 때문에 오전 내내 찾다가 한번은 갔는데 가맹점이었던 거예요.

맥도날드 본사에서 항의하고 심지어 배달을 안 했어. 그래서 저희가 맥도날드의 이미지가 중요하다고 하면서 했었는데. 그거를 하면서 미디어 전략을 하면서 미디어 노출이 많이 돼서 카카오톡 채팅방에 어떻게 이야기했냐면 인터뷰를 해야 합니다. 그런데 당신의 삶이 궁금합니다. 그래서 만나서 30분 정도 이야기하고 라이더유니온에 가입하라고 해서 가입을 하셔서 그런 사람을 한 명, 한 명 엮어서 지금 한 100명 정도 모였고요.

이 이후에 미디어 전략이라든지 지금 라이더유니온 검색하시면 나오잖아요. 그런

것을 통해서 계속 유입이 되고 산재라든지 부당한 것에 대해서 같이 액션 행위를 하는, 많은 조직활동을 하기보다는 기획을 해서 액션을 해서 사회에 파장을 일으키는 방식으로 하고 있습니다.

(이강원 변호사) 질문들이 훨씬 더 많은데요. 다루기는 시간이 부족한 것 같고 다른 방식을 통해서 대답을 해드리는 거로 하고 저희의 특은 이 정도로 마치는 거로 하겠습니다. 감사합니다. (박수)

3부 강연

특별 강연 2) Derrick Feldmann, Managing Director, INFLUENCE|SG

(통역 녹취) 안녕하세요. 즐거운 오후입니다. 좋습니다. 이제 행사 막바지에 접어들고 있는데요. 끝까지 잘 들어주실 거죠? 저는 Derrick Feldmann입니다. 지난 10여년간 미국에서 청년들이 어떻게 움직이고 사회적 운동이 어떻게 일어나고 있는지, 거기서 어떤 교훈이 있는지 연구해왔습니다. 해당 연구는 여러분과 같은 개인들이 밖으로 나가서 운동을 디자인하고 리드하는 것에 대한 연구입니다. 여기서 중요한 것은 그들이 어디에 어떻게 참여하고자 하는지를 파악하는 것이었습니다. 저는 저희 팀과 함께 10 여년간 그들을 이해하는 여정을 해왔는데요. 연구의 방향성은 사회적 운동의 선도 보다는 참여에 있었습니다.

오늘 제가 드릴 말씀은 참여의 관점에서 저희 연구의 과정과 연구팀이 얻었던 것들을 말씀드리고자 합니다. 지금 밀레니얼 규모는 4억 명 이상 됩니다. 수 년간의 연구에서 왜 이 사람들이 모금을 위해 아이스버킷에 참여하고 평등이나 더 나은 일자리를 위해 운동을 하는지 이해하고자 노력했습니다. 연구팀이 배운 것들은 몇 가지가 있는데요. 오늘은 세 가지에 대해서 말씀을 드리려고 합니다. 이제 모든 개인이 사회적 운동에 참여하거나 선도하는 역할을 합니다. 그것이 뉴파워겠죠.

6년 전쯤 미국 휴일을 맞아 부모님 댁에 갔습니다. 저는 미국의 중부지방에서 자랐습니다. 중부지방인데요. 부모님 댁에 갔을 때, 어머니께서 할 이야기가 있다고 하시더라고요. 저와 아이들이 모두 다 함께 갔었는데요. 저희 어머니께서 하시는 말이 우리가 집을 팔 거다, 이미 이사 짐 포장을 했다는 이야기였어요. (웃음) 그래서 제 방에 갔는데 이사 박스에서 이런 사진(PPT)을 찾았습니다. 사진 밑에 설명이 쓰여 있었는데 제가 핸드 어크로스 아메리카(Hands Across America)에 등록을 했다고 되어 있더라고요. 모르실 수 있는데, 1986년쯤 미국에서 있었던 굉장히 큰 운동이었습니다. 그 운동에서 나온 노래들을 기억하실 겁니다. 위아더월드(We Are The World)라는 노래였거든요. 미국에서는 축제 시즌 동안 매일매일 따라 듣고 불렀습니다. 저희 연구팀 멤버 중 한 명이 말하기를 그 노래가 방탄소년단 만큼이나 굉장히 인기가 있었다고 합니다. 미국에 유명 라디오 디제이

가 3명 있는데, LA, 애틀랜타, 뉴욕을 기반으로 활동했습니다. 이 3명의 디제이가 극심한 러시아워 시간인 4시~5시에 그 노래를 틀기로 했다고 합니다. 그래서 80년대에 매일 위아더월드가 미국 전역에 울려 퍼진거죠. 대단한 기술이 필요했던 것도 아니죠.

다시 돌아와서, 제가 이 사진을 봤을 때 어머니께 핸드 어크로스 아메리카에 대해 좀 더 설명해달고 했어요. 핸드 어크로스 아메리카는 전세계 빈곤을 해결하기 위한 미국에서 가장 큰 모금 운동이었습니다. 미국의 돕고자 하는 손길을 도움이 필요한 사람들에게 연결해주는 것이죠. 많은 돈을 모금하고자 했고, 그 당시 대략 4,500만 달러가 모금되었습니다. 기빙튜스데이 등 요즘의 기준으로 보면 큰 돈이 아닐 수 있습니다. 여기서 중요한 것은 이 모금액은 소셜미디어의 도움없이 모금되었고 사람들이 밖으로 나와서 오프라인에서 모금을 했다는 것이고, 국제적으로 연결되었다는 것입니다.

사진을 봤을 때 어머니께 말했습니다. 어머니께서 이 운동에 정말 열심히 참여하셨군요 라고요. 그런데 한 5분정도 지나서 어머니께서 그러셨어요. 그냥 어찌다 보니 거기에 갔고 사진에 찍혔다고요. 그 해에 그 도시에서 이런 운동에 있었고 참여했던 겁니다.

저는 연구를 할 때 목적이나 이유를 찾습니다. 왜 여러분이 밖으로 나가서 사회적 운동을 이끄는지를 말입니다. 하지만 저희 어머니는 어떤 리더도 아니었고 세계 빈곤에 대한 관심이 큰 것도 아니었습니다. 관심은 있었지만 일 년에 한 두 번 정도 커뮤니티에 참여했을 것입니다. 하지만 그 순간에 있었습니다. 그 순간에 그 곳에 참여하는 것이 옳다고 느꼈던 것 같습니다.

그것이 소속감인데요. 우리의 소속이라는 것은 일반적으로 우리가 시작하게 되는 동기가 됩니다. 우리가 어디에 소속하게 되는 순간 무언가를 시작하게 됩니다. 여기서 중요한 것은 나와 함께 참여하고 있는 다른 사람들을 발견하게 된다는 것입니다. 일부 사람들은 다양한 사회적 운동에 참여하죠. 사회적 운동에 참여할 때 다른 사람을 발견하는 것뿐만 아니라 좋은 느낌도 받습니다.

저희는 여러 사회적 운동을 연구를 했습니다. 청년들이 주로 참여하는데, 선도할 누군가가 준비되어 있지는 않지만 누구나 참여에 관심이 있다는 것을 알게 되었

습니다. 액션을 보이지 않더라도 최소한의 생각을 하고 있고, 가장 저항이 적은 경로로 뇌가 움직입니다. 가장 경제적인 경로를 찾는 것이죠. 가장 적은 노력으로 가장 많은 것을 확보할 수 있는 방식으로 움직입니다. 임팩트가 있고 여러 가지 일을 함에 있어서 리더십이나 기술을 가지고 가장 효율적으로 가장 영향이 있는 방식으로 움직이게 됩니다. 최소 노력이 되는 방향으로 늘 움직이게 되는 것이죠.

사회 문제 같은 경우에도 똑같은 방식이 작동합니다. 일반 대중들은 사회문제에 대해 자신이 관심을 가지고 있다고 표현하고 싶은 욕구는 있지만 지금 딱히 밖으로 나갈 준비가 되어 있지 않습니다. 굳이 그 운동을 선도하면서까지 할 그런 준비는 안 된 상태라는 거죠. 그래서 저희는 사람들이 모인 곳에 있다면 여러분들은 참여하고 싶은 것입니다.

여러분들은 소속감을 느끼게 만들어주면 됩니다. 필요한 것은 아무것도 하지 않기보다는 뭐라도 하고 싶은 그런 마음을 만족시켜주면 됩니다. 저희 어머니의 경험처럼 말이죠. 세계 빈곤에는 큰 관심은 없었지만 옳은 것에는 참여하고 없었던 그런 욕구가 있었다는 것입니다. 사회 문화적으로 중요한 일도 동일하게 작동합니다. 우리가 항상 기억해야 하는 것은 모든 일에 모든 사람이 다 참여하지는 않는다는 것입니다. 대부분은 매일 아주 소극적인 방식으로 우리가 관심을 가지는 부분에 관심을 가집니다. 어떤 경우는 들어보지도 못했던 문제들이 많습니다.

여러분들 생각해보시면 아무도 기억하지 못하지만 여러분이 한 일이 있지 않나요? 재활용이 될 수도 있고요. 참여하지 않은 이유가 그다지 나의 가치관과 맞지 않기 때문일 수도 있지만 그 중에서도 다른 방식으로 기여를 했던 그런 경험들이 있으실 겁니다. 대부분의 참여자는 어떤 이슈를 지원하는 사람들입니다. 조직을 지원하는 것이 아니라 어떤 문제의 해결 혹은 동참하는 사람들을 지지합니다. 그렇게 지원하게 되면 전체적인 지원을 하게 됩니다. 네트워크의 힘일 수도 있고 여기에 실제 가치가 있습니다. 여기에 자신의 재능을 사용할 수도 있고요. 어떤 경우는 어떤 행사를 조직할 수도 있고 행진을 할 수도 있습니다. 이러한 운동의 지지자로서 내가 어느 조직의 가치를 지지하는 것이 아니라 나의 가치를 표현하는 방식이 됩니다. 그래서 네트워크에 내가 참여하는 이유는 그 운동의 가치가 나의 가치관과 일치하기 때문인 것이죠.

다음으로 저희가 발견한 것은 많은 사람이 소속감뿐 아니라 실제로 우리가 살고 있는 세상을 믿고 있다는 것입니다. 앞서 말씀드렸는데요. 어머니가 세계 빈곤 문제에 그다지, 그렇게 관심 있는 것이 아니라 뭔가 계속해서 문제를 접했기 때문에 아마 동기가 생겼을 것입니다. 우리가 믿게 되면 실제로 더 많은 활동을 할 수 있습니다. 그래서 나서겠다고 손을 들 수 있게 되는 것이지요. 또 중요한 것은 나뿐만 아니라 다른 사람도 같이하는 것을 좋아합니다. 잠시 생각해볼까요? 페이스북이나 인스타그램, 스냅챗에 뭔가를 올렸어요. 그 때 아무도 반응이 없다고 하면 얼마나 이상합니까? 기분이 이상하겠죠? 여러분이 손을 들고 여기에 관심이 있다고 표현했는데 옆을 돌아봤더니 아무도 관심을 가져주지 않는 거예요.

가장 중요한 핵심은 개인적인 문제가 아니라 이 문제가 여러 사람에게 영향을 끼치는 문제일 때라는 것입니다. 어떤 운동이 실패하게 되는 이유는 다른 사람들을 참여시키지 못했기 때문입니다. 리더라면 정말 마음이 어려울 것입니다. 아주 작은 실천을 하게 만들어야 할 뿐만 아니라 더 많은 사람을 끌어들여야 합니다. 개인들이 참여할 수 있도록 하는 장을 만들어야 합니다.

여기서 또 재미있는 것은 동료 의식입니다. 같이 함께한다는 것은 우리가 필요로 하는 느낌입니다. 뭔가를 공유하고 싶어서 SNS에 올렸다고 했을 때 아니면 뭔가 다른 사람의 문제를 해결하고 싶다고 했을 때 그 작은 느낌, 본능이라는 것이 다음 단계로 넘어가게 되는 동력이 됩니다. 여러분들은 선도자로서 그러한 느낌을 계속해서 부추겨주고 움직임이 될 수 있도록 해줘야 합니다. 다음에는 무엇을 해야 할 것인가, 우리가 이슈를 추진함에 있어서 다음 단계는 무엇인가, 내가 여기에 참여함으로써 나의 역할은 무엇이고 얼마나 중요한가 하는 것이죠. 좋은 운동이라고 하는 것은 리더 혼자가 아닌 다양한 사람들의 다음 참여까지 예상하고 제시하는 데 있습니다.

신념 체계는 젠더나 세대, 다양한 생각들을 넘어섭니다. 현실에서 우리 모두는 신념체계를 가지고 있습니다. 여성 선언(The Girl Declaration)은 성 평등, 여성 이슈를 다루는 캠페인인데요. 여성들의 목소리를 무시하지 않도록 하는 운동입니다. 미국뿐만 아니라 전세계적인 운동인데, 명확한 신념 체계를 가지고 있고 사람들을 단합하게 하죠.

여러분이나 조직이 빈곤 문제를 해결할 때도 신념이 필요합니다. 신념이 있어야 다른 사람들도 거기에 모입니다. 개인들은 조직 때문에 모이는 것이 아닙니다. 사람들이 모이는 이유는 뭔가 믿는 것을 보았기 때문입니다. 어떤 신념이 있을 때 동의를 하게 되면 사람들이 모이게 됩니다. 리더로서의 역할은 그 신념을 만들어 주는 것입니다. 기회를 만들어서 저 같은 참여자들이 계속해서 우리가 왜 연결되어야 하는지를 알려주어야 합니다. 그것들을 잊어버리는 경우가 많은데요. 더 많은 시간을 들여서 많은 사람에게서 더 끌어낼 수 있는 것들을 끌어내 줘야 하고 왜 여기에 있는지에 대한 당위성을 계속해서 상기시켜주어야 합니다. 궁극적으로 그러한 것이 작동하게 되면 내재화 됩니다. 나의 안에서 뭔가를 요청을 받게 되면 두 번째로 나가는 것은 더 쉬워집니다.

실패한 운동과 청년들이 참여하는 성공한 운동의 차이는 무엇일까요? 저희가 알아낸 것은 어떤 그 움직임 내에 충분한 요소들이 있다는 것입니다. 메시지가 좋다면 그 운동은 계속해서 지속할 수 있겠죠. 메시지가 잘못되었을 수도 있지만 메시지를 제대로 전달하지 못해서 실패하기도 합니다. 북미에서는 이런 재단이 있습니다. 알래스카에서 멕시코까지 파도를 타는 사람들인데요. 이들은 폴뿌리 네트워크입니다. 해양과 파도, 해변을 보호하는 운동을 하는데, 그들은 그들이 파도 타는 놀이터를 열정적으로 보호하자고 합니다. 그들이 사용하는 언어를 한번 보시기 바랍니다. 여러분들이 이 운동에 동참할 수 있는 언어를 사용하고 있는지를 봐야 합니다. '우리는 사람들에게 권한을 주고 혁신적인 교육을 제공합니다.'라는 언어를 사용해서는 사람들을 설득할 수 없습니다. 그러나 '이 문제는 우리에게 관한 것입니다. 바다와 해양이 우리의 놀이터라면 오십시오' 하는 것이 호소력이 있는 것입니다. 이러한 메시지를 강화해야 합니다. 바다와 해변은 우리 모두의 것이고 그렇기 때문에 바다를 보호하는 것은 우리의 일이라고 하고 있습니다.

서퍼라이더 재단이 매년 이 일을 해오고 있는데요. 서퍼 라이더 외부의 사람들에게게도 우리 모두의 일이라는 메시지를 전달하고 있습니다. 이런 네트워크 전략을 사용하고 있는 것은 우수한 리더라서 하는 것이 아닙니다. 많은 사람들이 이 재단의 목적에 공감 및 참여하는 것이 중요합니다. 모금이나 자원봉사도 하고, 다양한 환경 단체들과 연합하여 운동을 추진합니다. 이 조직 구성원은 24명밖에 되지 않습니다. 여기서 알 수 있는 것은 무엇일까요? 리더십이 중요한 것이 아니라 네

트위크의 힘이 중요하고, 많은 사람이 같은 것을 믿는 신념 체계를 가지고 있어야 한다는 것입니다.

그렇다면 변화를 이끈다는 것은 무엇일까요? 변화하려는 사람들은 소속감을 필요로 하고 또 신뢰를 필요로 합니다. 또한 변화를 주도하고 싶어 합니다. 변화를 주도하는 리더십을 생각해 보면 어떤 임원이나 고위급이 먼저 떠오릅니다. 하지만 제일 중요한 것은 조직화하는 것입니다. 참여자의 관점에서 조직화하는 것입니다. 여러분들이 하는 일은 사회적인 것에 대한 리더로서 모든 참여자가 실천해야 하는 모든 행동을 지정해 주는 게 아니라 우리가 놀 수 있는 놀이터, 플랫폼이라는 인식을 주는 것만으로 충분할 수 있습니다. 우리가 함께 정한 것만 함께 달성한다면 다른 방법이나 다른 단계에 대해서는 자생적으로 정할 수 있게 하는 거죠. 이렇게 하려면 개개인들이 지식과 스킬이 있어야 합니다. 그렇게 지식과 스킬이 있어야 지역사회 친구, 친지들에게 가서 자신들이 믿는 것에 대해서 전달할 수 있는 것이지요. 우리는 이러한 리더십을 원하는 사람들로 하여금 단지 필요한 스킬을 알려주고 트레이닝을 시켜주는 것뿐만 아니라 이러한 동일한 작업을 하려는 사람들과 연결을 시켜주는 것입니다. 자기 조직화라고 하는 것은 우리가 어떤 운동을 만들려고 할 때 자연적으로 그룹이 만들어진다는 겁니다.

모든 것에 다 우리가 원하는 새로운 뉴파워의 가치가 들어가는 것은 아닙니다. 어떠한 경우에는 탑다운으로, 어떤 경우에는 바텀업으로 발생할 수 있습니다. 조직 특성에 따라 다를 수도 있습니다. 탑다운이 아닌 바텀업으로 변했다면, 그 변화는 개개인의 목적의식 때문일 것입니다. 지도자가 시켰기 때문이 아닌 거죠. 그리고 이렇게 내부로부터 리더십을 배양하면, 이들의 경험과 신념을 통해 다른 사람들의 참여를 가져올 수 있습니다. 우리가 볼 수 있는 것은 신뢰와 소속감 그리고 이를 거쳐서 리더가 되기까지의 과정입니다. 지도자가 된다는 것, 리더가 된다는 것을 바텀업으로 하면 자신의 승리를 내가 정할 수 있고 나의 마일스톤을 정할 수 있습니다.

이 사진은 우리의 관점이 반영되었기 때문에 우리가 함께 맞서 싸운다는 메시지를 전달합니다. 이 재단의 경우에는 다양한 정책 변화를 북미 해안가에서 가져올 수 있었습니다. 해안가 청소 작업이나 캠페인 등을 진행한 거죠. 이 참여자들은 풀뿌리 방식으로 프로그램을 설계했고 또 리더십을 풀뿌리 방식으로, 바텀업으로

구성이 되었습니다. 여기에 어떻게 표현을 했는지 보시면 계속해서 사람들의 참여를 독려하고 있다는 것을 알 수 있습니다. 우리가 좋아하는 것을 보고 우리가 좋아하는 것이 어려움에 처한 것을 보면 행동하게 된다고 이야기를 했지요. 그래서 함께 자발적으로 참여해서 이러한 해안가, 또는 우리 지역사회, 우리 동네에 있는 것을 해결하도록 하는 겁니다. 이렇게 해서 사람들이 단지 손을 드는 것이 아니라 엉덩이를 들고 참여를 할 수 있도록 하는 겁니다. 조직의 리더십은 이렇게 참여하겠다고 하는 사람들로 하여금 더 무엇을 할 수 있는지 촉진하는 것이 역할이지요. 그래서 운동의 참여라고 하는 것은 소속감이라고 하는 것입니다. 저희 어머니하고 마찬가지로. 저희 어머니도 알지도 못하는 사람들과 함께 했습니다. 그 순간에 그게 올바른 행동이라고 느꼈기 때문이죠. 적어도 머리에서 아무것도 하지 않는 것보다는 무엇이라도 해야 한다고 이야기했기 때문입니다. 그래서 앞으로 진행을 하기 어려울 거라고 보이는 그런 것, 소속되고 신뢰를 가지면 진행을 하게 됩니다. 우리가 사람들로 하여금 행동을 하고 그런 행동을 계속해서 지지하고 강화하도록 독려해야 합니다. 작은 것이라도 무언가를 하면 또 그러한 것을 통해서 성취감을 느끼게 되는 거죠.

마지막으로 필요한 것은 리더입니다. 이끄는 것이죠. 전체 참여자 중에 소수라도 자신이 하는 것에 그 무엇이라도 이를 통해서 자신이 무언가를 만들고 창조할 수 있도록, 성공적으로 도전할 수 있도록 방향을 제시하는 겁니다. 인플루언스의 영향력이라는 단어가 나왔는데요. 아까도 인플루언스에 대한 질문도 있었고 유튜브 인플루언스에 대한 이야기도 있었지요. 다른 사람들이 어떤 행동을 하도록 영향을 미치는 사람들은 어떤 공통점이 있는지 연구했습니다. 첫 번째, 자신의 커뮤니티 사람들에 대해서 경청하는 것입니다. 젊은이들은 자신들이 어떠한 운동이나 캠페인에 참여할 때 SNS 등을 통해 혹은 함께하는 사람들을 통해 다양한 이슈에 대해 듣습니다. 운동을 리드하는 사람들도 다른 사람의 이야기를 경청할 때 큰 영향력을 가집니다. 두 번째, 진척되는 상황을 보여주는 것입니다. 성공한 사회적 운동에서 보듯이 영향력은 진척된 상황을 보여주는 것을 잘하는 것이죠. 이미지뿐만 아니라 진척을 보여주는 겁니다. 우리가 만약에 진척을 보지 못하면 지치게 됩니다. 사회적 운동에 있어서 진보가 없으면 지치게 되지요. 리더들은 이러한 진보를 받아들이는 데 집중해야 합니다.

인플루언스들은 진척된 모습을 보여주어야 합니다. 참여자들은 가치를 이해 받고 인정받을 때 움직입니다. 소속감이나 가치, 돈이나 스킬, 재능에 대해 인정받기도 합니다. 자신의 가치를 인정받는 것에서 참여가 시작됩니다. 이런 개인들의 가치를 인정할 때 이들의 참여를 이끌 수 있습니다. 이들이 긍정적인 영향을 타인에게 계속해서 연쇄적인 작용이 발생합니다.

우리는 서로 영향을 주고받습니다. 우리는 어디에 소속이 되어 있지요. 무언가를 창조하고 계실 겁니다. 알게 모르게 여러분의 영향력은 여러분들이 다른 사람들의 말을 경청하고 지속적인 진척을 보여줄 수 있느냐, 없느냐의 역량에 달려 있습니다. 이러한 뉴파워의 시대에서 모든 사람의 가치는 모든 사람에게 있어서 중요합니다. 감사합니다.

기조 강연) 이선미 서울여자대학교 교수

안녕하세요. 이선미라고 합니다. 너무 힘드시죠. 제가 빨리 끝내도록 하겠습니다. 박수가 클수록 빨리 끝내도록 하겠습니다. 저는 연구실에서 책을 읽고 학생들을 가르치는 사람입니다. 제 전공은 사회학입니다. 제가 부러웠던 게 이강원 변호사님의 제가 경험해봐서 압니다 그 말이 제일 부럽습니다. 사실 저는 그렇지 못합니다. 지난 20년 동안 시민사회 현장을 기웃기웃하면서 본 결과 제가 보는 것과 제가 책에서 읽은 것 사이에 상당한 공통점이 있다는 것을 최근 깨닫게 되었습니다. 그래서 그것을 여러분에게 소개해드리도록 하겠습니다. 여러분이 보시는 것, 여러분이 생각하는 것과 어떻게 다르고 어떻게 비슷한 지 나중에 대답할 때 이야기해 주시면 좋겠습니다.

제가 오늘 할 이야기는 개인과 시민에 대한 이야기입니다. 제가 책을 막 보다 보니까 오랫동안 배워왔던 시민하고 굉장히 다른 종류의 인간상이 등장했다고 하는 글들이 많이 나와 있었습니다. 제가 본 현실도 그렇습니다. 그래서 그것을 제가 굳이 시민이 하고 개인이라고 이름을 붙여봤습니다. 시민 1, 시민 2라고 해도 괜찮은데 시민과 개인이라고 구분해보았습니다.

제가 학생들에게 강의할 때 어느정도 시간 동안 강의할 지 전달해야 잘 듣더라고요. 그래서 말씀드리면 제 강의는 3개의 파트로 이루어져 있는데 첫 번째 파트가 제 강의 시간에 절반 정도를 차지할 거고요. 파트 2라고 이야기하는 순간, 다른 말로 절반이 끝났다는 이야기입니다. 파트 2와 파트 3이 합해서 나머지 절반입니다. 파트 1이 조금 깁니다. 그런데 파트 1을 어떻게 지루하지 않게 보낼까 하다가 제가 드디어 콜라보를 실시했습니다.

PPT 그림 어때요? 저희 학교 1학년 학생이, 미술 전공하지 않은 학생이에요. 그 학생이랑 제가 지난 1주일 동안 콜라보를 했습니다. 시민이를 그려 달라고 하고, 개인이를 그려 달라고 하고 제가 그 친구를 카페에 만나질 동안 앉혀 놓고 강의를 했습니다. 시민이는 이런 거고 어찌고 저찌고 해서 지난 일주일 동안 왔다 갔다 하면서 수정을 했습니다.

애가 시민입니다. 그리고 오른쪽에 특징을 적어 놨습니다. 공사를 구분해야 합니다. 그리고 그림을 보시면 알겠지만, 공에 대해서는 우리가 합의해서 반드시 지키

고 지키지 않으면 밑에 보이는 빠죽빠죽한 거 있지요. 법과 제도로 처벌하고, 밑에 노란색 선은 사회의 규범이라고 생각하시면 됩니다. 이 정도는 이야기 해야지. 이 정도 옷은 입어야지, 이런 거 있지 않습니까? 공사를 구분해야 합니다.

관련해서 제가 그림을 하나 보여드리면. 이게 제가 독일에서 30년 전 정도에 지하철에서 봤던 그림입니다. 포스터인데요. 이렇게 쓰여 있었어요. 정확히 이런 그림은 아니고요. 이렇게 그려 달라고 했어요. 말을 한 다음에. 21살의 감성입니다. 보면 자유인데 하지만 금연. 이게 공사를 구분하는 것을 말하는 겁니다. 두 번째는 정보선택권 정도가 낮습니다. 정보가 위에서 결정하는 대로, 수용자는 순서대로 학습하도록 요청을 받습니다. 따라서 이 시민은 세계관이 비슷합니다. 세 번째, 이게 필살기인데요. 애가 이것을 그려줬어요. 심장이 뛰는 거. 여기에 보면 이웃하고 사회, 국가 조금 더 나아가면 여성 문제, 노동자. 이렇게 집단적 범주. 사회학에서 이야기하는 것은 추상적인 집단 범주라고 이야기하는데요. 그런 집단 범주에서 심장이 뛰도록 되어 있는 게 시민입니다. 팔과 다리는 어떤가요? 희생과 헌신을 할 준비가 되어 있는 사람입니다. 이 모든 것이 밑에 보면 법과 제도와 사회적 규범으로 지탱되어 있습니다. 약점은 더 이상 읽지 않아도 아시겠지요. 넘어가겠습니다.

개인이 어때요? 개인이는 이렇습니다. 첫 번째 공사경계가 유동적입니다. 더 정확히 이야기하면 개인마다 공사 구분하는 내용이 다릅니다. 그 다음에 같은 개인이라고 할지라도 공사 구분 자체가 바뀝니다. 두 번째는 정보 선택권 정도가 높습니다. 보시면 아시겠지만, 정보가 인터넷을 통해서 떠다니잖아요. 그러다가 자기의 심장이 뛸 때 필요한 것들을 선택하다 보니까 정보선택권이 굉장히 높습니다. 따라서 개인은 세계관이 갖지 않습니다. 시민하고 다른 종류의 인간상입니다. 세 번째는 이미 여러 발표자가 이야기하신 것처럼 특히 아샤가 이야기한 것처럼 스토리의 심장이 뛰니다. 집단적 범주의 심장이 뛰지 않습니다. 맨 마지막이 필살기인데요. 항상 이동할 용기를 가지고 있습니다. 예를 들어 저 같은 시민은 제가 오래전부터 이런 것들을 공부해왔지만 정의라든지 공정이라든지 공평이라든지 이런 것들을 공부해왔지만 그래도 좋은 게 좋은 거지. 아이고, 어른인데 하면서 감히 할 수 없었던 말들을 지금 개인은 사회적으로 기대되는 역할들을 뛰어넘어서 자기의 길을 만들어서 갈 용기를 가지고 있습니다. 저 같은 경우는 용기보다는 헌

신이 더 컸다면 이 개인은 헌신보다는 용기가 더 큼니다.

그러나 어떤 단점이 있을까요? 항상 가야 하는 자기의 길을 가야 하기 때문에 불안하고요. 여러 가지 신체적, 정신적인 중독에 빠지기 쉽습니다. 많은 인문학자가 이야기하는 겁니다. 울릭 벡이라는 사회학자는 이름을 안 외우셔도 되는데요. 그 전에 어르신들, 굉장히 전통적인 사회시대로부터 시민의 사회로 넘어가는 과정을 제1차 개인화 과정이라고 이야기했고요. 그 다음에 이 시민에서 개인으로 넘어가는 과정을 2차 개인화 과정이라고 이야기했습니다. 실제로 1차, 2차 모두 다 개인화 과정인데 지금 우리는 2차 개인화 과정에 살고 있다는 이야기를 하고 특히 유럽이나 미국 같은 경우에는 시민하고 개인도 같이 살고 있습니다.

한국은 어떤가요? 이 이전에 공동체 적인 인간으로 살아왔던 분들과 시민과 또 개인이 3세대가 기 이 시대를 살고 있는 특징을 가지고 있습니다. 오늘의 관심사인 2차 개인화의 특징에 대해서 좀 더 말씀을 드리겠습니다. 보시면 지식과 정보의 선택권을 이 개인이 가짐으로써 지식과 정보의 수용 과정 자체가 개별화되어 있습니다. 예컨대 제가 수업에서는 더 이상 이런 식으로 강의를 하지 않습니다. 강의자료를 막 놓고요. 학생들이 이야기하다가 찾아보게 합니다. 중간중간에 인터넷을 보라고 하고 그게 훨씬 더 효과가 높습니다. 두 번째는 이동 가능성 어떤가요? 올라갔습니다.

학자들이 다양하게 이야기하는데 저는 길의 시대라고 이렇게 표현하는 거를 굉장히 좋아합니다. 느낌이 확 오더라고요. 이 은유 자체가. 이동이라고 했을 때는 신체만 이야기하는 게 아닙니다. 예를 들어 이사를 하거나, 해외여행을 가거나 하는 그런 신체적, 물리적인 이동뿐만 아니라 직업을 계속 바꾸는 것. 그 다음에 이 일에서 저 일로 바꾸는 그러한 사회적 혹은 노동시장에서의 이동.

조금 더 쉽게 이야기해볼까요? 회사는 그만두기 위해서 잠시 들어가는 곳입니다. 그런 의미에서. 그 다음에 상상의 세계에서 이동이 이루어지고 있다고 이야기하고 있는데요. 뭐냐면 VR이나 그 외 영화나 여러 가지 게임들을 통해서 여러 세계관을 가상으로 왔다 갔다 하면서 그것들을 통해서 자신만의 길을 만들어가는 이동의 시대입니다. 세 번째는 이게 핵심일 것 같은데요. 생존전략 자체가 개별화됩니다.

시민의 시대에서는 그래도 우리가 같이 생존하기 위해서 함께 구조적으로 문제를 해결하고 같이 살아보자! 이런 식의 합의가 가능했다면 이 시대의 특징은 누가 그것을 인커리지, 영어를 이런 식으로밖에 표현할 수밖에 없을 것 같아요. 누가 옆구리를 찔러서 이야기하지 않는 이상 내가 각자 알아서 살아야 되는구나라는 특징을 갖습니다. 마지막 네 번째인데요. 시민의 시대에서는 이성을, 감성을 죽이도록 하고 있습니다. 하지만 이 시대에는 감성을 훈련 받도록 요청하는 시장적 제도적 상황에서 살아가고 있습니다. 따라서 감성의 중요성이 굉장히 큼니다. 제가 아까 개인을 그릴 때 오감이 뛰는 걸 그려줘. 오감이 움직여야 한다고 이야기했고요. 더 중요한 거는 오감이, 머리만 이야기해서는 안 움직이고요. 그게 자기의 정체성이 되어야만 비로소 뭔가가 움직입니다. 우리는 몸은 안 움직여도 머리만 이해하면 그런 척하고 살아왔었는데, 시민의 시대에는. 그런데 개인은 그렇지 않다는 것이 특징입니다.

2차 개인화의 추동 원인이 무엇일까요? 여기에 대해서 학자들이 훨씬 더 연구를 해왔습니다. 다른 어떤 것보다 그림 그리는 것에는 관심이 없으시고요. 이런 거를 주로 해와서 굉장히 많은 결과물이 나와 있습니다. 그러나 저는 아주 간단하게 세 가지로 요약해 드리겠습니다. 이미 그림에 나와 있습니다. 그림 기억하시나요? 거기에 사람 말고 도구가 있습니다. 뭐가 있지요? 핸드폰, 그 다음에 두 번째가 키보드. 학자가 이야기한 건 아닌데요. 이론에 나와 있는 거를 굳이 어떤 도구로 표현하자고 치니까 핸드폰과 키보드가 제일 좋겠더라고요. 맨 마지막에 시민에 있었던 받침대가 없어졌습니다. 이것을 글로벌라이제이션이라고 이해하시면 되겠습니다. 호모사피엔스라고 이야기를 하는데 이 주장 자체에 대해서는 이견이 있습니다만 새로운 인간상이 등장했다. 똑같은 인간이 핸드폰을 가지고 있다가 아니라 핸드폰의 등장, 인터넷의 등장, SNS의 등장으로 인해서 완전히 새로운 인간상이 등장했다는 것에 대해서는 전적으로 찬성합니다. 두 번째는 이동을 위한 키보드를 인간이 장착하기 시작한 겁니다.

말씀드린 것처럼 우리는 길의 시대에 살고 있습니다. 이 은유가 중요한 것을 말씀드릴까요? 어떤 유명한 사람이 미지의 세계로 걷는 다리가 은유라고 표현했대요. 그걸 보고 바로 이거야, 앞으로는 은유를 많이 써야겠군. 길의 시대라는 은유를 앞으로 어떻게 더 구체적으로 채워갈 것인가. 그 시대에 길을 가는 개인들

을 어떻게 공공성을 높이고 어떻게 시민적 참여를 가능하도록 할 것인가를 고민해야 한다는 것을 나중에 이야기하도록 하겠습니다. 마지막으로 세계화, 글로벌라이제이션 4.0을 이야기하셨는데 이 세계가 단순히 상품이 돌아가는 것이 아니라 굉장히 많은 것을 포함하는데 중요한 것, 국가제도 자체가 약화되고 있습니다.

요약하겠습니다. 제가 이 추동 원인을 말씀드리는 것은 개인이 등장하는 것은 단순히 가치관의 차이 때문에 생긴 것이 아니라 그 밑에 굉장히 단단한 기술적, 제도적, 물질적 기반이 있다. 이것은 쉽게 변할 수 있는 것이 아니라는 말씀을 드리 고자 합니다. 넘어가겠습니다.

마지막 그림을 봄으로써 정리하도록 하겠습니다. 시간을 잠깐 1초 드리겠습니다. 파트 1이 끝났습니다. 파트 2입니다. 그러면 시민이 원자, 분자 할 때 시민이 원자인 사회하고 개인이 원자인 사회가 어떻게 다를까? 그리고 그 두 사회에 권력 작동방식이 어떻게 다를까를 고민하는 중에 제가 구권력, 뉴파워의 콘셉트를 만나게 됩니다. 아, 바로 이거야! 라고 생각을 해서 아주 간단하게 그림 두 개를 소개해드리겠습니다.

보시는 것처럼 시민이 원자인 사회에서는, 저희 사회학계에 옛날에 학부 공부를 할 때 항상 이런 것을 배웠습니다. 우리는 시민이 되어야 해. 시민이 되기 위해서는 각자의 권리와 책임을 가지고 있어. 갖고 있는 권리를 책임을 실현시키기 위해서는 제도적인 기반이 필요해. 제도적인 기반을 만들기 위해서는 이런 식의 관료제가 필요해. 이것이 부정적인 측면도 있지만, 이것이 갖고 있는 강력한 파워를 우리가 믿고 있기 때문에 시민의 권리와 책임을 제도화하기 위해서는 우리가 이 관료제를 구축해야 한다고 했습니다. 들어보셨는지 모르겠지만 형식적 절차 주의를 인류가 도입해서 진행해왔습니다. 그러다가 20세기 후반부부터 시민사회가 목소리를 내기 시작합니다. 어떻게요? 이렇게. 여기서 제일 문제는 권력이 독점되는 건데요. 위로 너무 독점될 가능성이 높다는 거잖아요. 따라서 시민사회는 그 권력을 갖지 못하는 사회적 약자의 목소리를 대변해서 저 위에 소리를 지르고 혹은 국가를 대신하여 서비스를 전달하거나 혹은 시민 교육을 받는 그런 크게 세 가지 역할들을 자임했습니다. 시기적으로, 일시적으로.

이게 바로 구권력의 작동 방식입니다. 그런데 문제는 시민사회가 이런 식의 구권

력과 밸런스를 이루고 견제하고, 밸런스를 이루면서 시민사회 자체에도 구권력의 작동방식을 상당 부분 차용하기 시작합니다. 여러분이 제일 잘 아시는 형식적 절차 주의. 서류, 서류, 서류. 이런 것들을 하게 됩니다. 그러면서 보시는 것처럼 우리가 방금 이야기한 개인이 설 자리가 없어집니다. 지금 현재는 공뿐만 아니라 비영리 영역에서도 우리가 방금 이야기한 개인이 설 자리가 없어집니다. 이 두 가지 모두 다 구권력 안에 포함되어 있다고 생각하는 게 좋을 것 같습니다.

그러면 뉴파워는 뭘까요? 뉴파워는 네트워크 된 개인들의 집합적 힘이 발생하는 방식입니다. 아까 처음에 아샤가 잘 이야기해 주었는데요. 뉴파워는 어떤 사람을 이야기하는 게 아니라, 젊은이들 뉴파워 아닙니다. 젊은이 중에서도 구권력의 방식으로 힘을 내려고 하는 친구들이 있습니다. 이것은 두 개의 집합적 힘의 발생 방식이라고 이해하시는 것이 좋겠습니다. 그런데 재미있는 거는 시민이 원자인 사회에서는 굳이 노력이 없어도요. 아까 그 관료제 때문에 집합적 힘이 쉽게 발생합니다. 두 개가 분리되지 않습니다. 그런데 개인의 시대에서는 그냥 두면 집합적 힘을 발생시키기 쉽지 않습니다. 왜냐하면, 아까 말한 것처럼 세계관도 다르고 지식과 정보도 다 개별화되어서 이해하고 불안이 심하고 신뢰를 할 수 없기 때문에 다 자기 영역에 머물러 있고 싶어 하기 때문이지요.

그래서 반드시 집합적 힘을 내기 위해서는 네트워크 되어야 합니다. 여러분이 아시는 것처럼 그냥 혼자 자기의 공간에 살 수만 있다면 얼마나 좋겠습니까? 그러나 우리는 지금 너무나 많은 새로운 공공성 이슈를 가지고 있습니다. 환경 문제, 불평등이 심화되고 있는 문제, 사회적 약자는 저기서 보이지 않고 드러나지도 않고 지하에 갇혀서 살아야 하는 그런 상황. 이런 식의 중차대한 문제를 위해서는 집합적 힘이 필요합니다. 큰 목표를 향해서 돌진해 나가야 할 때가 있습니다. 혹은 구조적이고 체계적인 전략이 필요할 때가 있습니다. 그럴 때는 이 흩어진 개인으로서는 그 힘을 발휘할 수 없습니다. 따라서 뉴파워가 뭔가 힘을 내줬으면 좋겠다는 기대가 사실은 그전부터 있었습니다.

지난 한 10여 년 동안 우리 같은 경우에는 작년에 미투 운동이나 갑질 비판 운동 이런 것들에서 약간의 맛을 보았는데요. 지난 한 10년 동안 글로벌 차원에서 몇몇 사례들, 성공적인 사례들, 뉴파워가 작동하는 성공적인 사례들이 생겨나면서 이렇게 하면 될 것 같아 라는 일종의 패턴이 등장하게 되는데요. 이 것인데요. 이

것도 은유인데요. 정보와 지식과 감정의 회로망이 형성되는 것. 회로라는 것은 노드들. 이 그림은 자기 친구를 그린 거거든요. 그 사이사이에 정보가 떨어져야 합니다. 그래서 주위에 있는 정보를 습득해야 하고 그사이에 습득할 수 있는 진지한 지식들이 주어져야 합니다. 이런 것들이 같이 연합해서 화가 나거나 슬픈 그런 전체적인 감정이 생겼을 때 뭔가 성공적인 집합적 힘이 발휘되더라. 경우에 따라 이게 구권력의 견고한 힘을 견제하거나 혹은 저항하는 데 활용되는 성공적인 사례들이 지난 10여 년 동안 있었습니다. 이 것을 뉴파워라고 이야기합니다.

파트 3입니다. 마지막. 이렇게 하고 나면요. 이런 질문이 가능해집니다. 비영리 조직, 필요할까? 없어져야 하는 거 아닌가? 왜냐하면, 아까 구권력에서는 시미즈 사이드 섹터가 할 일이 있었는데 이거는 우리가 개입할 수 있는 어떤 지점도 없는 것처럼 보이기 때문입니다. 저는 있다고 생각합니다. 그 말씀을 오늘 드리고 싶고 거기서부터 우리가 비영리 조직의 혁신 전략을 찾아야 한다고 감히 말씀을 드리고 싶습니다. 그러면 어디에서 출발할까요? 이미 여러 발표자가 말을 했는데요. 이런 것들로 출발하고 싶습니다. 제가 굳이 이 사람 이야기를 하지는 않겠지만 바우만이라는 사람이 전환기의 시대를 향수의 시대라고 이야기를 하면서 흡스로의 회귀, 부족으로의 회귀, 불평등으로의 회귀라고 이야기하면서 마지막으로 자궁으로 회귀하고 싶다고 표현을 했는데요. 저는 이 표현이 너무나 맞다고 생각합니다.

저희 비영리 조직이 여기서 출발하면 어떨까? 라고 생각합니다. 지금 개별화된 개인들이 욕구를 가지고 있다. 단순히 자신의 말초신경만 자극하는 그런 욕구를 가지고 있는 것이 아니라 뭔가 공감하고 연결하고 싶은 같이 공동체 속에 소속되고 싶어 하는 그런 욕구를 가지고 있다는 걸 보여주고 있는 것입니다. 그러나 동시에 바우만의 이야기는 여기에 보면 현실도 너무 적나라하게 보여줍니다. 마치 이런 것 같습니다. 그림에서는 전체적으로 화려한 장밋빛 네트워크인데 실제로 보면 조그만 모닥불 앞에 놓고 옹기종기 모여서 저기 나 추워, 무서워, 우리끼리 행복하게 살자 이렇게 옹기종기 모여 있는 상황입니다. 그런 면에서 비영리 조직은 어떤 상황인가요? 네트워크, 마찬가지로입니다. 우리끼리 이 정도, 무슨 협력? 우리끼리만 협력하자, 이런 식으로 지금 진행되고 있는 것으로 보입니다. 이것을 바우만이 너무 잘 이야기해 주고 있습니다.

지금 현실의 풍경은 이렇습니다. 개인의 불안과 불확실성이 업되고 있고요. 길에서의 개인에 대한 욕망도 업되고 있습니다. 그러나 집합적 힘의 지속 가능성, 안정성은 떨어지고 있습니다. 그래서 우리가 문제를 해결하기 어렵습니다. 만약에 이렇다면, 길에서의 우정을 쌓을 기회가 나 개인 가까이에 조금조금 있다면? 그리고 제일 무서운 게 낯선 사람하고 마주칠 때의 충격을 이 개인은 두려워하거든요. 연결되고 싶어하지만 동시에 무섭습니다. 만약에 낯선 사람과 만날 때의 충격을 완화시킬 수 있도록 누가 준비해 준다면? 세 번째, 플랫폼 노동자의 사례처럼 매일매일 접속하는 플랫폼이고 매일매일 가는 길이지만 너무 빨리 가서 보지 못했던, 실제로 우리 네트워크 안에, 연결 안에 들어와 있지 못하는 수많은 개인, 그들을 다른 개인들과 접속시켜준다면? 직간접적으로 접속시켜준다면? 접속시켜 줄 수 있다면? 네 번째, 나의 작은 용기가 큰 소셜 임팩트가 된다는 증거가 조금이라도 보인다면 거기에 붙고 싶어지겠죠. 만약에 이렇다면.

그런데 비영리 조직은 어떻습니까? 제일 좋은 건 비영리 조직이 이거를 해 주면 좋겠지요. 그런데 비영리 조직이 말씀드린 것처럼 시민이 이렇게 이야기합니다. 이제는 너도 믿을 수 없어. 그리고 이렇게 이야기합니다. 너는 왜 시민이 아닌 거야! 세 번째, 우리 네트워크야. 너무 초라하지 않냐? 회의밖에 안 하려고 하는 것 같아. 사업하려고 하는데 어떻게 하면 좋을 모르겠어. 전문성을 축적할 시간이 없어. 나도 즐겁지가 않아. 이게 현실입니다. 그런데 만약에 우리 활동가들이 또 조직 리더들이 개인의 신뢰가 꼭대기한테 신뢰를 받는 것보다 더 중요하다고 진심으로 믿고 그것을 행동에 옮긴다면. 두 번째, 길의 시대에 빠르게 이동하고 있는 개인들과 만날 수 있는 그런 방법, 뉴파워의 방법이라고 쉽게 이야기할 수 있겠는데요. 전략은 제가 말씀드리지는 않겠습니다만 그러한 전략들을 우리가 활용할 수 있게 된다면. 세 번째, 네트워크를 벌크업 시킨다면, 근육 벌크업 시킨다고 하죠. 횟수는 중요하지 않고 증량이 중요합니다. 큰 프로젝트를 해야 한다는 뜻입니다. 네 번째, 자기 분야의 전문성 축적을 위한 인내를 즐길 준비가 우리 모두에게 있다면. 만약에 그렇다면.

저는 바로 여기서 비영리 조직의 혁신 전략이 나온다고 생각합니다. 첫 번째 에이스. 아까 원리 말씀드린, 자세한 건 말씀드리지 않겠습니다만 에이스 원리의 적용을 훈련해야 한다고 생각합니다. 두 번째, 지금과 같은 것이 아니라 조직설계,

직무설계, 평가체계가 도입되어야 한다고 생각합니다. 여기에 대해서는 이강훈 변호사님이 충분히 설명하셨다고 생각이 듭니다. 세 번째, 중장기 협력 프로젝트를 통해서 우리의 네트워크를 벌크업 시켜야만 합니다. 네 번째, 다시 우리의 초심, 진정성과 전문성으로 다시 돌아가야 합니다. 제가 왜 BTS라고 썼느냐면요. 아까 처음에 이지영 선생님이 발표하셨을 때 춤과 노래를 아주 잘하는 건 아니라고 했지만 춤과 노래를 저같이 했다면 아미가 작동할 수 있었을까요? 그렇지 않을 거라고 생각합니다.

마지막으로 이거는 빨리 넘어가겠습니다. 제가 아까 개인이 우회하고 있는 것 같다. 권력을 돌아서 우회하고 있는 것 같다고 말씀을 드렸는데요. 동기부여가 되어 있는 학생들이 젊은이들이 비영리 조직에 들어왔다가 실망하고 나가거나 아예 나가는 것을 봤습니다. 대화가 안 돼요. 내가 생각했던 거하고 다르다고 해요. 그래서 그분들이 소셜 벤처나 다른 데로 갑니다. 우리가 돌봄이라든지 좀 더 평등한 사회를 가기 위해서 남들이 잘 보지 않는 영역들을 지금까지 세심하게 봐왔던 우리들의 역할들을 누군가는 계속해야 한다고 생각합니다. 그런 점에서 영리 쪽이나 소셜 벤처 쪽에서 많이 사용하는 아까 말한 길에 가는 개인들과 소통하는 방법들, 그런 단어들에 익숙해져야 한다고 생각합니다. 예를 들어서 넛지라든지. 두 번째 밈이라든지. 세 번째 경험의 밀도라든지. 네 번째 의미 맥락이라든지. 이런 단어들에 조금 더 익숙해져서 우리가 길을 지나가는, 길을 만들어가는 개인들과 소통할 수 있는 아이템을 장착해야 한다고 생각합니다.

정리하겠습니다. 진정한 뉴파워는 개인의 시대에 혹은 길의 시대에 시민의 정신, 그러니까 평등, 정의, 공정 이런 것들을 녹이려는 비영리 조직의 개입으로 비로소 가능해진다고 생각합니다. 우리 화이팅합시다. 감사합니다. (박수)

3부 대담

(이선미 교수) 마지막 30분은 조금 더 인포멀한 형태로 외국에서 오신 두 분의 스피커와 함께 질의응답, Q&A 하는 시간을 갖도록 하겠습니다. 여러분들이 아마 질문 채널을 받으셨을 것으로 알고 있고요. 질문들을 많이 올려 주셨을 거라고 기대를 하고 있습니다. 약간 수합하는 동안에 그사이에 잠시 저희가 수다를 떨도록 하겠습니다. 저는 한국말로 하고 이분들은 영어로 진행하도록 하겠습니다.

여러분들 잘 즐기고 계신가요? 30분 정도는 버틸 수 있으시죠. 첫 번째 질문을 아샤한테 하고 싶은데 한번 만났는데 개인적으로 제가 제일 뭐가 멋져 보였냐면 CIO라는 직함이었어요. 저는 사무총장, 팀장 이런 말은 들어봤는데 기업에서는 CEO라는 말도 들어봤는데 CIO라는 말이 너무 멋있는 거예요. 직함이 CIO거든요. 그래서 이게 뭔가 했더니 하여튼 혁신을 담당하는 부서의 장이라고 이야기를 하는 거예요. 그래서 그게 뭐냐고 물어봤더니 아샤가 어저께 그거 너무 복잡해서 내일 설명해준다고 이야기를 했어요. 혹시 여러분 궁금하신가요, CIO가 뭔지?

사실 뉴파워를 성공시킨 사례를 보다 보면 궁금한 것이 어떤 조직적 설계를 해서 이게 가능했지? 이런 데에 관심을 가질 수밖에 없을 것 같습니다. 그래서 먼저 CIO가 뭔지 설명해주시는 것으로 이 대담을 시작하도록 하겠습니다.

(Asha Curran) CIO는 Chief Innovation Officer, 최고 혁신 책임자라고 할 수 있습니다. 미국에서는 CEO처럼 최고책임자를 의미합니다. 최고 임원을 의미하고요. 아이(I)가 이노베이션이죠. 혁신인데 다양한 의미를 가질 수 있습니다. 어떠한 기관이나에 따라서 다를 수 있는데요. 기업인 경우에는 혁신 담당자는 기업의 미션 달성을 하는, 그래서 기업의 혁신 책임자는 새로운 방식으로 돈을 버는 것을 고민하는 사람이지요. 저는 그런 데 큰 지역, 대형 문화 및 대형센터에서 일하고 있습니다. 그래서 저희는 보석 만들기 프로그램, 아이를 위한 프로그램, 노인들을 위한 프로그램, 큰 콘서트 주최 이런 수백만 개의 다양한 지역사회를 위한 활동을 하는 게 저희의 센터인데요. 저희 기관이 한 140년 정도 되었는데 지역사회를 위한 활동을 하고 있고 그래서 상당히 폭이 좁은 범위의 사람들에게 저희가 항상 다가갔습니다. 글로벌한 활동을 하지는 못 했고요.

그렇기 때문에 제가 하는 일은 어떻게 하면 우리의 미션을 달성하는 데, 즉 지역

사회를 구축하고 사람들의 삶을 풍요롭게 하고 사람들을 서로 연계시키는 우리 기관의 미션을 새로운 방식으로 달성하느냐가 저희의 직업입니다. 기술일 수도 있고요. 저희의 시야를 확장하는 것일 수도 있겠지요. 지역사회라고 하는 것, 커뮤니티라고 하는 것을 동네가 아니라 인간 커뮤니티로 확장시키는 게 저희의 일이고요. 그 뿐만 아니라 어떤 문화를 만드는 겁니다. 조직 안에서 새로운 아이디어가 더 많이 나올 수 있는 그런 문화를 만드는 것이지요. 심플하게 들릴 수 있지만 사실 쉬운 일은 아닙니다. 기존에 있던 제도권에서 쉽지 않죠. 특정 사람들만 아이디어를 낼 수 있고 다른 사람들은 시키는 일만 하는 게 일반적인 제도잖아요.

그래서 제가 하는 일은 실제 혁신이라고 하는 것이 모든 기관의 사람들 개개인에게 들어갈 수 있도록 하는 것입니다. 그래서 많은 비영리 기관들은 혁신 담당자들을 채용하는데 그래서 언론 보도를 위해서만 채용합니다. 우리는 혁신 담당자가 있다고 알리고 싶어서요. 그런데 혁신 담당자가 새로운 프로그램을 도입하거나 리스크를 감내하거나 수익을 잃을 수도 있는 그러한 리스크를 시도하거나 그러한 권한은 거의 주어진 적이 없었습니다. 하지만 저희 같은 경우에는 실제로 그러한 혁신에 대해서 시도할 수 있는 라이선스가 주어진 것이죠.

(이선미 교수) 제가 듣기에는 우리가 계속 이야기했던 뉴파워를 실현시키는, 로컬 차원에서 글로벌 차원까지 실현시키는 그런 일들을 담당하는 직위인 것 같습니다. 그 다음에 데릭 같은 경우에는 어제 저희 별도 사전행사에서 밀레니얼을 지난 10년 동안 연구해왔다고 이야기를 하셨는데 오늘 발표에는 그 연구에 대한 소개가 빠져서 아쉬웠습니다. 많은 분이 거기에 관심을 가지실 것 같은데.

(Derrick Feldmann) 어제 약간의 저희가 배웠던 것들의 개요에 대해서 말씀을 드렸고 오늘은 스토리 위주로 말씀을 드렸습니다. 저희가 10년의 시도를 시작했을 때 밀레니얼의 참여에 대한 것이었는데요. 그게 항상 나타나는 공통적인 것이었습니다. 오늘도 말씀을 드렸는데요.

첫 번째는 사회활동에 적극적으로 가담한다는 것입니다. 전통적으로 봤을 때 엔지오나 어떤 데에 기부함으로써 참여를 하게 되는데요. 또는 여러 방식으로 많이 참여하고 있습니다. 하지만 우리들의 실천들은 여러 가지 활동들이 이제는 여러

가지 방식으로 섞여서 나타나고 있다는 것이었습니다. 두 번째 밀레니얼은 사회에 구매를 통해서 참여하고 있습니다. 저는 미국 맥락에서 말씀을 드리는데요. 예를 들어 좋은 상품과 서비스를 구매하고 사회적인 어떤 이슈와 일치하는 그런 것들을 구매합니다. 미국에서는 저희 집에 빨리 배달이 되는 것들을 구매할 수도 있고요. 어느 일정한 시기 동안 교육을 받고 제품을 사용할 수 있습니다. 다시 말해서 미국에서는 소비자 행동을 바꿈으로써 구매패턴이 바뀌는 현상이 일어나고 있고요. 또 하나는 밀레니얼은 그 어느 때보다 피드백을 빨리 주고받습니다. 만약에 성과에 대한 피드백을 요구 받거나 아니면 사회적인 부분에 있어서 피드백을 요구를 받으면 과거에는 돈을 주고 평가를 하는 그런 식이었습니다.

구 세대는 12개월을 주기로 돌아가게 되는데요. 그래서 우리 피드백 속도가 느립니다. 하지만 밀레니얼은 소비 패턴이 다르고 그들은 욕망에 따라서 피드백을 조금 더 빨리 제공합니다. 그리고 마지막으로 저희가 발견한 것은 이들은 유형적인 것을 다르게 인식하고 있습니다. 유형적인 성과, 결과에 대해서 이야기를 드리는 것인데요. 모든 것들이 가치가 있어야 된다는 것을 생각하고 있습니다. 어떤 솔루션을 향해서 다가가는 진보가 있다, 사회적인 움직임이 있다고 하면 거기에 참여하고 싶어 합니다. 어떤 사회 운동은 사회적인 변화에 있어서 어떤 역할을 요구하기도 하는데 밀레니얼은 그러한 요구를 하는 부분에 있어서 굉장히 적극적입니다.

(이선미 교수) 굉장히 재미있는 질문이 나왔습니다.

나는 뉴파워입니다. 올드파워의 방식을 이해하기도 따라 하기도 힘든데 내가 어떻게 해야 할까요?

(Asha Curran) 제가 답 드리기 어려운 질문인데요. 현재 세상에 살면서 보시는 게 있기 때문에 아실 겁니다. 지금 일어나고 있는 다양한 움직임들, 트위터에서 '좋아요'를 누르는 것만 하셔도 뉴파워의 기본 원칙은 이해하신다고 생각합니다. 우리는 그런데 올드파워로 돌아가고 싶어 하죠. 그런 환경에서 자라났고 익숙하니까요. 그런데 우리가 앞으로 나아가는 데 있어서 두 가지 사이에 충돌이 있을 겁니다. 두 가지 파워 간에요.

하지만 자신들의 그러한 의식, 믿음에 대해서 계속해서 진척을 시켜 나가기 위해

서는 변화가 있어야 하는 거죠. 계속해서 노력 하셔야 할 것 같습니다. 이해하려고 노력을 하셔야 하는 것이지요. 나는 뉴파워는 싫어, 그게 없다고 생각을 할래라고 할 수가 없는 겁니다. 내가 하는 매일 일상, 나의 일에 매일매일 영향을 미치는 것이기 때문입니다. 그래서 어려우시겠지만 그리고 그냥 포기하고 올드 파워로 돌아가고 싶은 유혹이 정말 크겠지만 뭔가 조금 씩이라도 그런 뉴파워에 익숙해지려고 하는 것이 중요합니다.

(이선미 교수) 시간을 아끼기 위해서 코멘트는 하지 않겠습니다. 연결과 네트워크도 중요하지만, 비영리의 현실에 빗대면 때로 명료한 의사결정과 권한이 필요하기도 합니다. 어떻게 생각하세요?

(Derrick Feldmann) 이 질문은 리더십에 대한 생각으로 돌아가야 한다고 봅니다. 제가 생각해봤을 때 오늘은 여러 선도하는 움직임에 대해서 이야기를 했는데요. 우리가 지금 해야 하는 것은 반드시 사람들을 관리하는 것이 아니라 리더 그룹을 관리하는 것이 필요하다고 생각합니다. 우리의 직장이나 조직 내의 문화가 정착 되면 과거에 봤을 때 구성원들을 보고 또 지원하는 사람들을 보고 운동하는 것은 항상 단일의 관점을 가지고 있었던 것 같습니다. 누군가는 기부를 하고 누군가의 역할이 다 정해져 있었다는 것이지요. 그렇기 때문에 우리는 사람들을 잘 관리했어야 했고 또 네트워크를 같이 가져가야 했습니다.

네트워크라는 것은 사람이 가지는 가치 또는 신념이라고 할 수 있는데요. 만약에 리더라고 하면 어떻게 개인적으로 다가가서 그들을 전체적으로 어떻게 보호해야 할 것인지를 생각해봐야 합니다. 여러분들이 바깥을 내다보면 서로 연결되어 있다는 것을 쉽게 발견할 수 있습니다. 하지만 조직들은 그런 식으로 이야기하지 않습니다. SNS에 '좋아요'가 누구인지 팔로워가 어느 정도인지 그들이 무엇을 대변하고 있는지를 봐야 합니다. 내가 대변하고 있는 것을 많은 사람이 네트워크에서 같은 신념을 가지고 있다고만 이야기를 하는데요. 사실 그런 단일화에서는 넘어가야 합니다.

(이선미 교수) 질문이 하나 더 있었습니다. 뭐였냐면 서로 사람들을 연결하려면 누군가는 처음에 이것을 시작해야 할 텐데 시작하는 사람의 역할은 무엇인지에 대해서 질문이 있었습니다. 제 생각에는 아샤가 잘 설명해줄 수 있을 것 같습니다.

다.

(Asha Curran) 정말 흥미로운 질문을 해 주셨는데요. 모든 네트워크를 연결을 시작하는 사람의 역할은 행동의 규범을 정하고 또 지침을 정하는 겁니다. 우리의 커뮤니티가 어떻게 성장할 것인지를 정하는 것이지요. 규칙, 룰이라고 이야기하고 싶지는 않아요. 어떤 기본 원칙 같은 것을 세워야 한다고 생각합니다.

우리가 가고자 하는 방향에 대한 기본적인 방향, 원칙인 거죠. 데릭이 이야기를 했더니 제가 여기에 참여하는, 모든 참여자하고 다 알 수는 없지만, 커뮤니티에 있는 리더들하고는 저도 콘택트 포인트가 있습니다. 리더들이 지금은 다 연결이 되어 있지요. 그렇기 때문에 내가 없어도 이게 움직일 수 있어, 이게 무브먼트다, 이게 움직임이라고 이야기를 합니다. 그렇기 때문에 저희는 비록 리더이지만 기관의 조직의 중추, 척추와 같은 역할을 하는 것이고요. 우리의 기관이 하고자 하는 것은 자선의 기관이고 서로에게 응원하고 지원을 하고 이러한 것이 우리의 기본 원칙이라고 하는 것만 아주 철저하게 명시를 해놓고요. 그것만 하면, 그것만 지역사회에 명확하게 전달을 하고 나면 저의 역할은 더 이상 없을 거라고 생각합니다. 그 자체적으로 잘 성장할 수 있는 그러한 조직이 될 거라고 생각을 하기 때문입니다.

(이선미 교수) 다음은 구권력과 신권력이 균형 있게 상호보완적으로 성장해야 한다고 생각합니다. 이런 상황에서 브리지가 될 만한 끼임 세대가, 아마 여기에 대부분이 낀 세대가 아닐까 생각하는데요. 그들이 문제의 주체가 될 거라고 생각하는데 왜 관심을 받지 못하는 걸까요? 라는 질문이었습니다. 아마 낀 세대의 역할에 대해서 이야기해 주시면 더 좋지 않을까 생각합니다.

(Asha Curran) 중간에 낀 세대라고 생각합니다, 저는. 어떤 의미인지는 정확하게 잘 모르겠는데요. 아마 탑도 아니고 의사결정을 하는 사람도 아니고 그래서 과거에 올드 파워들이 하라고 하는 것들을 해야 하고 뉴파워들에게 부담을 느끼는 것이 이 낀 세대라고 생각합니다. 제 대답이 좀 회의적일 수는 있는데요. 그 세대들을 보고 위에서 생각하는 것들이 무엇인지도 알아야 하고요. 뉴파워들의 특성도 반영해야 합니다. 이 사람들에게 말을 할 수 있는 기회도 주어야 하고요. 기업가 정신을 발휘할 수도 있어야 할 거고 그런 양쪽의 퀄리티를 가진 사람들이 활동할

수 있도록 하는 역할을 해줘야 합니다. 그리고 한 분야에서 뉴파워들만 모두 장악하도록 할 수도 없습니다.

(Derrick Feldmann) 지금 우리가 기억해야 하는 것은 일어나서 무엇이 문화적인 규범인지를 말하지는 않습니다. 보통은 우리가 성장하고 살아가면서 영감을 받습니다. 어제 저희가 프리세션을 가졌습니다. 어제 저는 밀레니얼들이 그냥 본능대로 살아갑니다. 엑스세대나 베이비부머들은 문화적인 규범을 가지고 태어났습니다. 밀레니얼들은 직장에서 조금 더 분명하게 어떤 규범을 달라고 요구를 하고 있습니다. 엑스세대나 또는 그 중간에 낀 세대나 이런 세대들은 부모세대로부터 이어져 왔지만 밀레니어 세대들도 만나고 부담을 가지고 있습니다. 그래서 문화는 이렇고요. 지금 현재는 회의적이라고 이야기를 했는데 지금 현재 그 상황이 맞습니다. 우리는 지금 뉴파워 멘탈리트를 형성해가고 있는 과정이고요. 오늘날 태어난 개인들은 이미 뉴파워 마인드셋을 가지고 태어나게 될 것입니다. 이 사람들이 SNS를 이미 장악하고 있습니다. 밀레니얼들이나 엑스세대들은 그들이 살아가면서 플랫폼을 만들어가고 살아가면서 이해하고 배워야 하는 것들이 많았습니다. 그리고 다른 세대들이 누리고 있었던 것들을 배워야 하는 상황이었습니

(Asha Curran) 많은 리더가 스스로 거울을 보고 나는 올드 파워라고 말할 수 있다면, 내가 누구인지를 제대로 알 수 있다면. 그리고 나는 좋은 리더라고 이야기를 할 수도 있겠지요. 뉴파워 본능을 가진 사람들에게 파워를 주어야 합니다. 그러면 실험을 해봐라, 뭔가 협업을 해봐라, 새로운 새 파워를 실험해봐라, 새로운 구조를 만들어봐라. 그런 말들을 리더들이 할 수 있어야 합니다만 이 사람들이 올드 파워의 어떤 본능에 머무르려고 하는 경향들이 있습니다.

(이선미 교수) 마지막 질문이 될 것 같은데요. 제가 요약해서 말씀을 드리겠습니다. 한국에서는 최근에 비영리 조직 자체가 고용의 안정적 영역으로 자리 잡고 있는데 그 결과 실제로 일하는 사람들이 자신의 사명을 위해서 일하기 보다는 그냥 직장의 일환으로 일하는 경향이 생기는 것 같다. 어떻게 생각하는지 혹시 미국에서는 그런 현상이 나타나지 않는지 이것들을 질문 드리고 싶네요.

(Asha Curran) 정말 흥미로운 관점입니다. 사실 그런 일은 미국에서는 나타나고 있지 않다고 생각을 하고요. 오히려 좀 다른 일이 일어나고 있는데요. 그 문제는

반대의 상황인 것 같습니다. 미국에서는 상당히 특정한 사명을 너무나 신뢰하고 있어서 아주 파괴적인 조직, 파괴적인 방식으로 그러한 사명 또는 그러한 목적을 위해서 일을 하는 사람들이 있습니다.

아까 데릭도 그런 이야기를 했지만, 자신이 무언가를 믿고 있다면 그러한 목표를 달성하기 위해서 다양한 방식으로 자신이 일을 할 수 있겠지만 꼭 그것이 조직일 필요는 없는 거죠. 함께 자신이 동료가 좋아서 어떤 조직에서 일할 수도 있겠고요. 자신이 얻고 싶은 스킬을 얻기 위해서 어떤 조직에서 일할 수도 있겠고요. 또 승진하기 위해서도 일을 할 수 있는데요.

사실 미국에서는 오히려 너무 극단적인 경우인 게 문제가 되고 있습니다. 한국에서 지금 일자리 안정성 때문에 비영리 기관에서 일을 한다, 이런 이야기도 해 주셨는데 사실 그게 큰 문제가 될 것 같지는 않고요. 이와 더불어 뭔가 스킬을 얻거나 승진을 하거나 이런 데에서도 보람을 얻을 수 있다면 당연히 좋겠지요.

(이선미 교수) 2분을 남기고 마치려고 합니다. 제가 학교에서 수업할 때도 수업을 하다 말고 끝날 시간이 되면 우리 그만해야 하겠다고 하고 그만둡니다. 오늘도 사실 더 많은 이야기를 했으면 좋겠지만 조금 시간이 늘어지면서 이 정도에서 마쳐야 할 것 같습니다. 생각 같아서는 제가 근사한 말로 마지막 인사를 드리고 싶지만, 그것은 생략하고요. 마지막으로 제가 박수를 요청 드리고 싶은 사람들이 있습니다. 제가 이 이야기를 하지 않으면 아마 그분들 스스로 이 이야기를 하지 못할 것 같습니다. 근사한 포럼을 지난 5개월, 6개월 동안 준비 해오신 포럼 준비 위원회, 지금 앞에는 한 번도 나오지 않으셨는데요. 위원분들에게 큰 박수를 해주시는 것으로 오늘 포럼을 마치도록 하겠습니다. (박수) 감사합니다.

폐회) 이종익 N_FORUM 위원장

마지막 인사가 남았습니다. N포럼위원회 위원장 뉴파워 이종익입니다. 박수 드릴 분들이 있어서 올라왔습니다. 뉴파워는 박수에서부터 시작됩니다. 손바닥에서. 지금까지 정신없이 흘러왔지만 알차게 해 주신 연사분들께 다시 한번 박수 부탁드립니다. (박수) 이사장님 앞으로는 1박 2일 해야 할 것 같습니다. 이 중에 고등학생이 왔는데 손들어보세요. 고등학생들에게도 박수를 주세요. (박수) 이 기회의 판을 깔아 주신 아산나눔재단 이사장님 그리고 직원분들에게 감사드립니다. 박수 부탁드립니다. (박수) 준비팀들이 박수를 받았으니까 박수는 생략하겠습니다.

저희가 올해 5번째인데요. 지난 네 번의 포스터가 기둥에 걸려 있습니다. 올해 다섯 번째. 올해는 주제가 비영리 미래전략보고서입니다. 사실 기존 안은 비영리 미래생존보고서, 신권력으로의 전환이었습니다. 그만큼 현장에서는 절실함이 많았고요. 그 절실함을 어디서 찾아야 하나고 고민을 했습니다. 여러분 오늘 많은 고민을 가지고 오셨을 텐데 자그마한 실마리를 찾으셨습니까? 그 실마리를 미래세대로 봤고요. 미래세대를 뉴파워라고 했습니다. 비영리에서 헌신적으로 일하고 있고 선도하고 있습니다. 저는 그럼에도 가슴이 뻑니다. 뉴파워와 함께 더 큰 힘을, 더 나은 세상을 나아가기 위해서 다 함께 노력합시다. 감사합니다.

BTS와 연대를 통한 리좀적 혁명

이지영 (세종대학교 대양휴머니티칼리지)

BTS in 2018





PRESENTER AT THE GRAMMYS





https://youtu.be/3WED4_LAAWk

<https://youtu.be/BtLD72Uro8U>



billboard
@billboard

Following

BTS scores third No. 1 album on Billboard 200 chart with [#MapOfTheSoulPersona](#)
blbrd.cm/RRvZVd

Fastest Accumulation of No. 1 Albums by a Group Since the Monkees in 1967:

The last group to collect three No. 1s at a faster pace than BTS was the [Monkees](#) in 1967, when the quartet reached No. 1 with *More of the Monkees* (Feb. 11, 1967), *Headquarters* (June 24, 1967) and *Pisces, Aquarius, Capricorn, and Jones LTD.* (Dec. 2, 1967) in just nine months and three weeks. (Dates mark each album's first week at No. 1.)

The Fourth Mostly Non-English Album at No. 1 in the Past Year: *Persona*, like BTS' previous two No. 1 albums, is performed mostly in the Korean language, with bits of English. In the past year, aside from BTS' three leaders, [Andrea Bocelli's](#) mostly all-Italian-language album *Si* [also led the list](#) (Nov. 10, 2018).

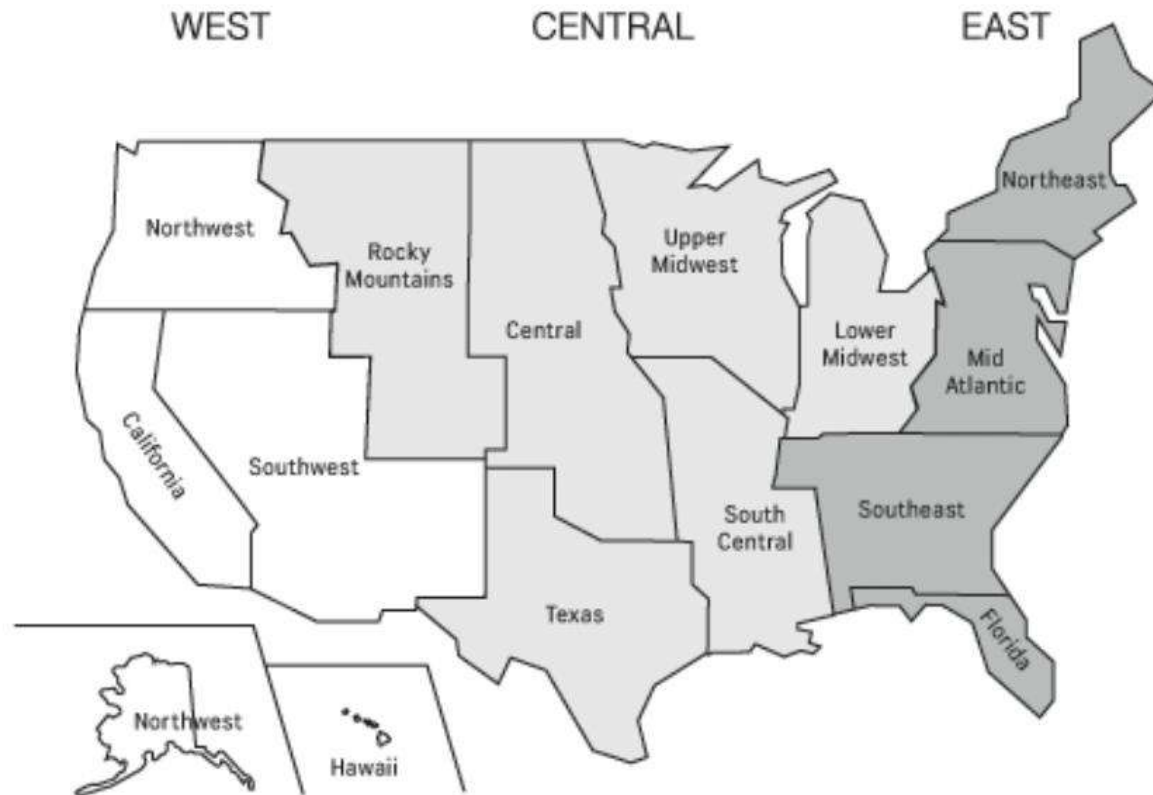
BTS' Biggest Week Ever, Fourth-Largest Week of 2019: With 230,000 equivalent album units earned, *Persona* captures BTS' biggest week ever in terms of total units, the second-biggest week of 2019 for a group and the fourth-largest frame of 2019. BTS' previous best was logged with the debut week of *Love Yourself: Answer*, which began with 185,000 units. The only larger weeks in 2019 were tallied by the opening frames of [Ariana Grande's](#) *Thank U, Next* (360,000 units), [Billie Eilish's](#) *When We All Fall Asleep, Where Do We Go?* (313,000) and [Backstreet Boys' DNA](#) (237,000).



Big Hit
Entertainment



WEMBLEY



Distribution map of BTS X 50 States



Mission

Motivated by a passionate brew of intense love for the music, message and members of BTS, along with a dash of salty hater tears, BTSONHOT100 invites all ARMYs to join the **2018 Race for Gold**. It is a fan-fueled campaign jam-packed with advanced methods for accumulation of sales, streaming and radio airplay which will empower ARMYs to place BTS in the running for top charts and mainstream awards in the US, the #1 music industry in the world.

ARMYs! Are you ready?





2018 RACE FOR GOLD BOOTCAMP



DAY 01 FALL IN

We all work hard for our money. On Day 2, learn how to maximize your BTS comeback budget. Let's make it stretch.

DAY 03 ENDURANCE

Accuracy. Precision. Stealth. ARMY, our goal is to help BTS achieve celebrated US Awards, Platinum RIAA certification and more. We must sharpen our tools and hone our skills to hit these advanced targets.

DAY 05 TRIALS

ARMY is only as strong as their bond with other ARMYs. Teamwork. Streaming Teams, Shazam Parties, Mass Voting Teams, Radio Request Regions & your mutuals: Each has ARMY lieutenants commanding their platoons. Join your comrades & dedicate yourself.

DAY 07 CONFIDENCE

To further master the rules of engagement, Day 8 is centered on protecting our allies and the wisely choosing our battles, because success is the best reply to hate.

DAY 09 VALLEY FORGE

All your effort has led to this day. You've worked hard. You are now ready for the next BTS comeback.

Recruits, our service is needed. We have to be prepared to promote BTS like never before. On Day 1, as the face of BTS, ARMY will learn the rules of engagement. The time is now.

DIRECTION 02 DAY

Billboard charts and conquering the music world go directly hand in hand, ARMYs must hunker down in the trenches to endure the prizefight and take home the greatest glory.

MARKSMANSHIP 04 DAY

Show us your training. Think before you click.

CAMARADERIE 06 DAY

Knowledge, extensive skill development and conviction build confidence, but target shooting requires a lot of practice. Let's get our hands dirty and work hard by taking what we've learned & putting it to use. Getting the job done requires more than a retweet.

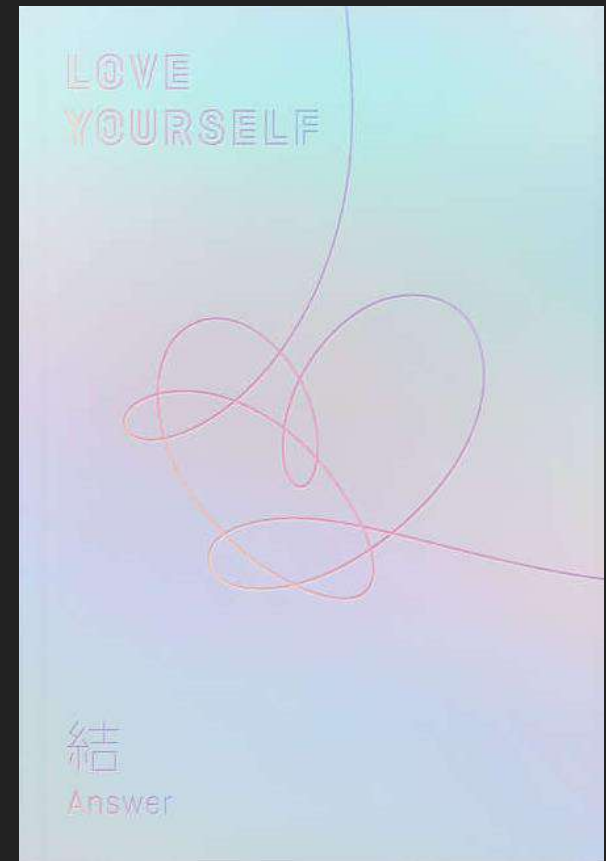
COMBAT SKILLS DEVELOPMENT 08 DAY

After all the miles have been marched & the obstacles left behind, it's time to put everything you've learned up to this point to the real test. Show how you are ready!

GRADUATION 10 DAY

Love yourself

- ▶ 학교 및 사회의 억압에 대한 비판
- ▶ 계급 문제 및 불공정한 경쟁 사회에 대한 비판
- ▶ 우리 삶에 대한 성찰 (Love Yourself)
- ▶ 우울증 등의 정신적 문제들
- ▶ What is your name, Speak Yourself (사회적 억압과 현실에 대한 비판적 인식을 바탕으로 한 자기 자신의 Identity에 대한 확인 및 발화)



얌마 니 꿈은 뭐니 [...] 지옥 같은 사회에 반항해.
꿈을 특별사면/ 자신에게 물어봐 니 꿈의
PROFILE/ 억압만 받던 인생 니 삶의 주어가 되어
봐/ 왜 자꾸 딴 길을 가래 야 너나 잘해/ 제발 강요
하진 말아줘

[HTTPS://WWW.LYRICS.CO.KR/?P=185223](https://www.lyrics.co.kr/?P=185223)

<No More Dream >

THEY CALL ME 뱀새/ 욕봤지 이 세대/ 황새들은 원
해 원해 MAINTAIN/ 난 뱀새다리 넌 황새다리/ 개넌
말하지 내 다리 백만 불짜리/ 내 게 짧은데 어찌 같
은 종목하니/ THEY SAY 똑같은 초원이면 괜찮잖니/
이건 정상이 아냐/ 이건 정상이 아냐/ [...] 룰 바꿔
CHANGE CHANGE/ 황새들은 원해 원해 MAINTAIN/
그렇게는 안되지 BANG BANG

[HTTPS://WWW.LYRICS.CO.KR/?P=306684](https://www.lyrics.co.kr/?P=306684)

<뱀새>

각 시기의 앨범들의 서사가 모두 연결되지만

차이나는 변주를 포함하며 연속 그리고 반복된다.

학교 3부작 (2013-2014)

O!RUL8,2?

Skool Luv Affair

DARK&

2 COOL 4 SKOOL

화양연화 시기(2015-2016)

화양연화 pt.1

화양연화 pt. 2

화양연화 Young Forever

WINGS 시기 (2016-2017)

WINGS

YOU NEVER WALK ALONE

LOVE YOURSELF 시기(2017-2018)

LOVE YOURSELF 承 'Her'

LOVE YOURSELF 轉 'Tear'

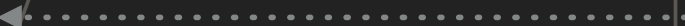
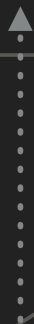
LOVE YOURSELF 結 'Answer'

MAP of the Soul 시기(2019-?)

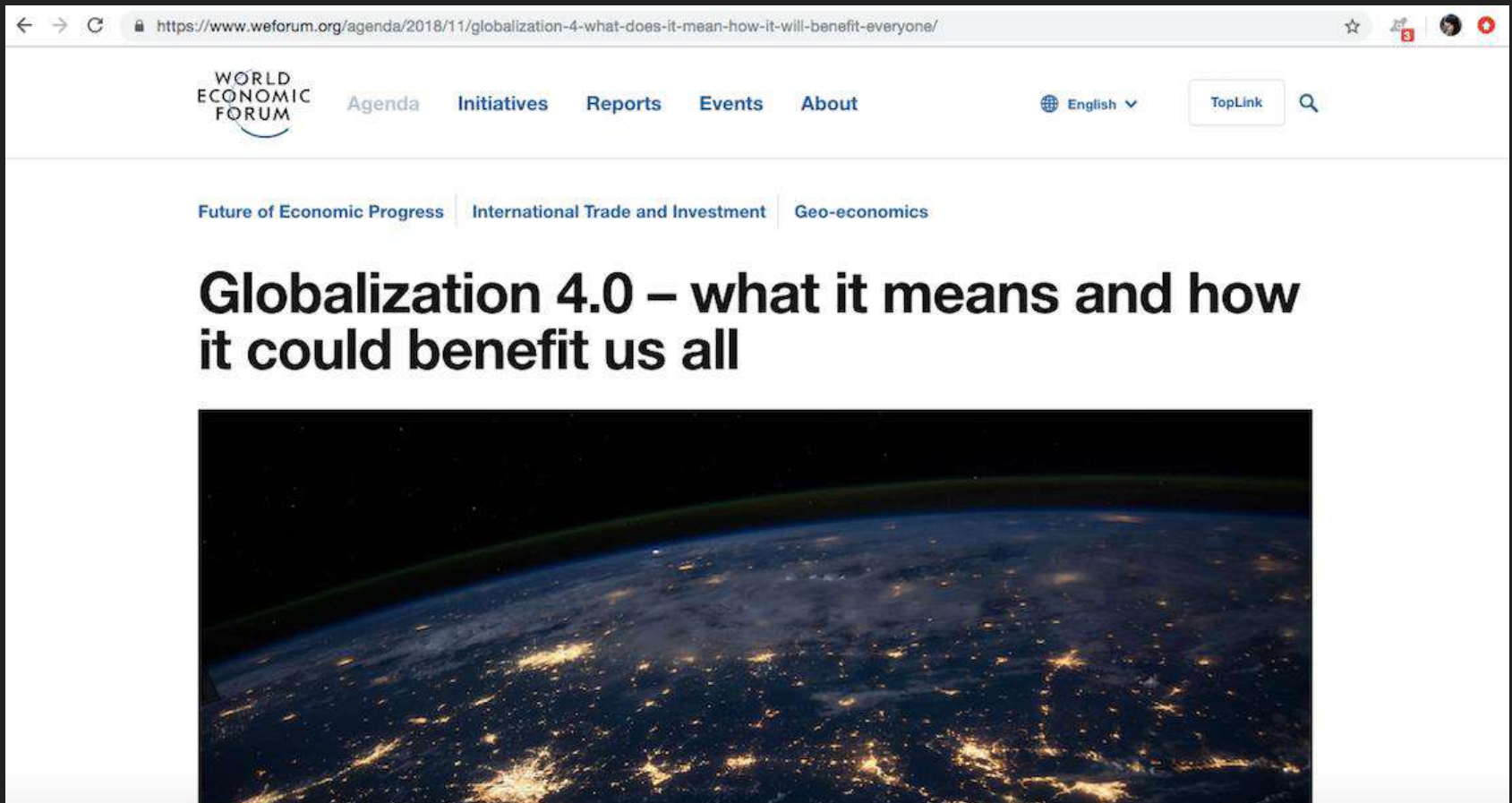
PERSONA

SHADOW (예상)

EGO (예상)



- ▶ <Globalization 4.0 – what it means and how it could benefit us all> by Klaus Schwab (Founder and Executive Chairman, World Economic Forum)



세계화 4.0 – 그것은 무엇을 의미하며 어떻게 우리 모두에게 혜택을 줄 수 있을 것인가

우리는 생산과 소비의 서사로부터
공유와 돌봄의 서사로
나아가야 할 것이다.

Klaus Schwab

Bangtan Universe

관객은 네트워크 상의
모든 정보들을 연결하고
의미를 생산하면서
작품을 확장한다.

The Notes
소설, 픽션

MV

BT21

온라인
설치영상

Smeraldo
[Blog](#)

ALBU
MS

앨범 자켓,
컨셉 포토

문학, [철학](#) 심리학,
영화,그림, 현실 등의
REFERENCES

SNS
[일상](#) 현실

VLive
일상, 현실
[리얼리티](#) 오락

YouTube
일상, [현실](#)

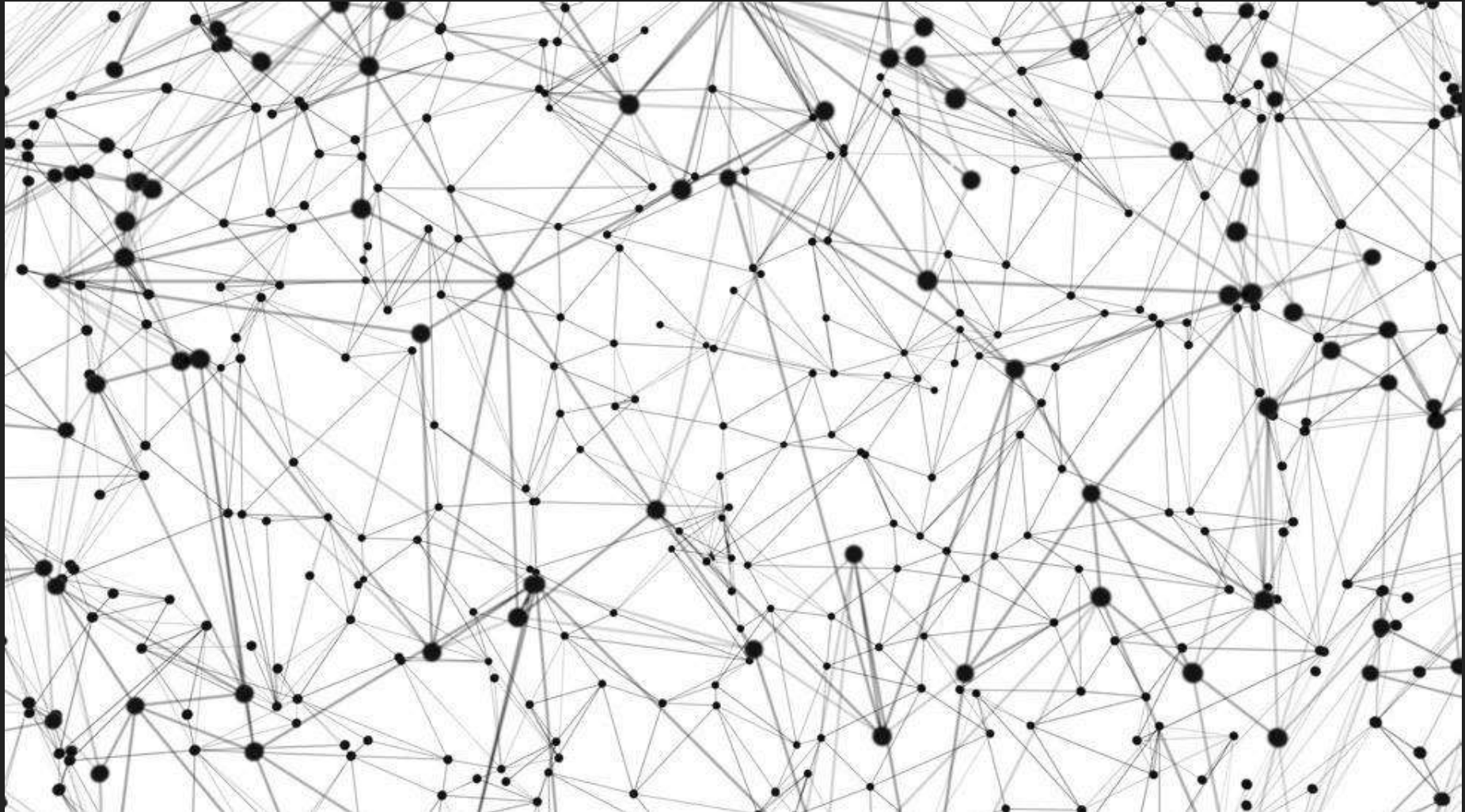
리좀:

수평적이고 비중심화된 체계



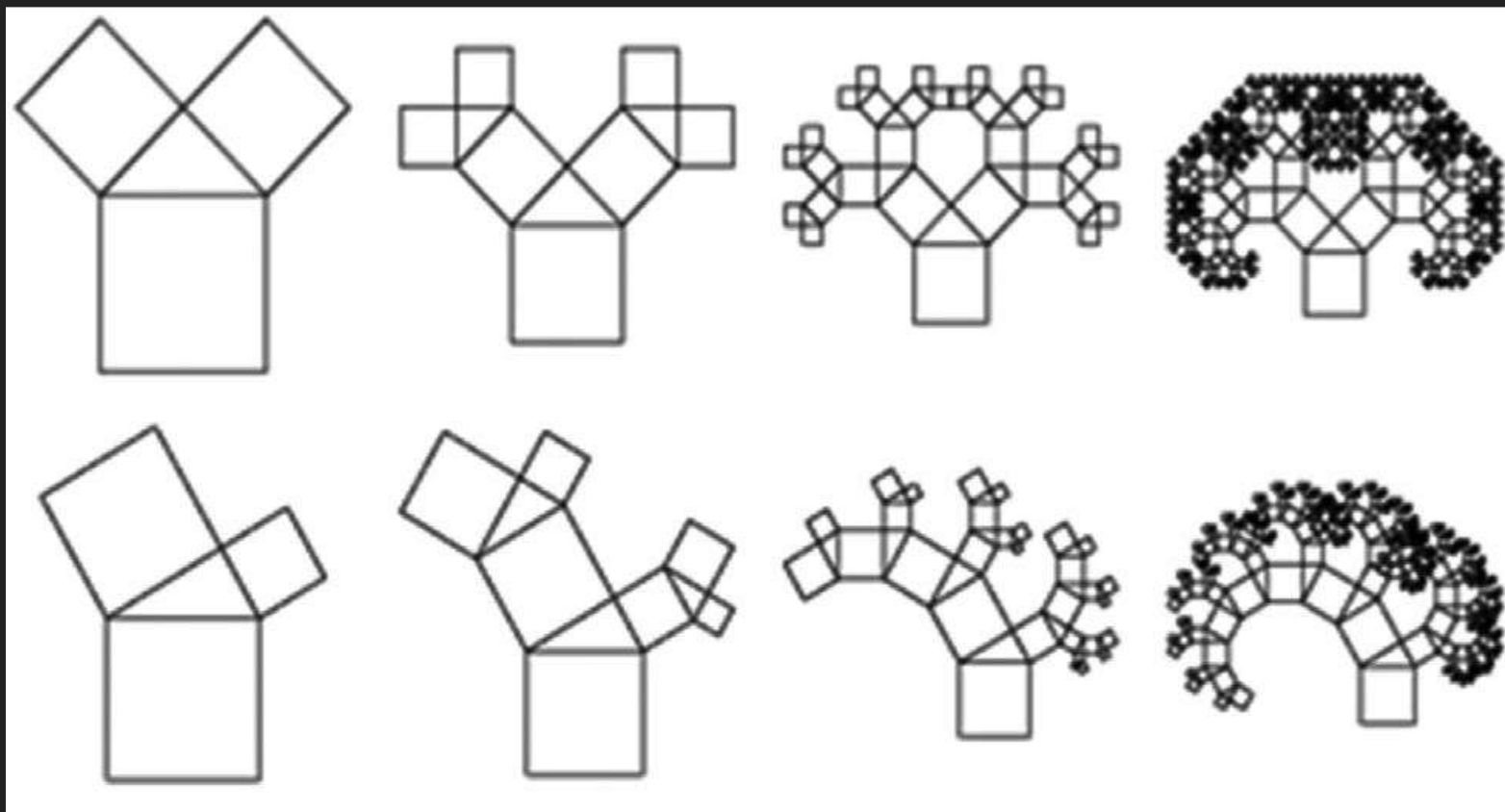
연결접속의 원리

“리즘의 어떤 지점이건 다른 어떤 지점과도 연결접속될 수 있고 또 연결접속되어야만 한다. 그것은 하나의 점, 하나의 질서를 고정시키는 나무나 뿌리와는 전혀 다르다.”



이질성의 원리와 다양체의 원리

“다양체는 연결접속들을 늘림에 따라 반드시 본성상의 변화를 겪게 되는데, 배치물이란 이러한 다양체 안에서 차원들이 [망상조직처럼] 불어난 것이다.”



WHITE PAPER PROJECT.

We do not represent the views or positions of Big Hit Entertainment, BTS, or ARMY as a whole.
우리는 빅히트 엔터테인먼트, 방탄소년단, 또는 ARMY 전체의 의견이나 입장을 대표하지 않습니다.

All opinions and errors are our own.
모든 의견과 오류의 책임은 우리에게 있습니다.

ENGLISH | 한국어

<https://www.whitepaperproject.com/>

탈기표작용적 단절(RUPTURE ASIGNIFIANTE)의 원리

“하나의 리즘은 어떤 곳에서든 끊어지거나 깨질 수 있으며, 자신의 특정한 선들을 따라 혹은 다른 새로운 선들을 따라 복구된다”

지도제작의 원리

“지도가 사본과 대립한다면, 그것은 지도가 온몸을 던져 실재에 관한 실험 활동을 지향하고 있기 때문이라는 말은 리즘으로서의 지도가 우리 삶과 실재를 변형시키기 위한 실천과 관련된다는 것을 의미한다. 따라서 우리는 “언제나 사본을 지도로 바꿔놓아야 한다” 다시 말해, 수목적 체계가 요구하는 기준에 따라 사는 삶에서 탈영토화하여 우리의 삶을 해방시키는 생성의 운동으로 나아가야 한다.

혁명적 실천의 방향과 희망의 지도

- ▶ 방탄-아미 다양체가 수행하고 있는 혁명은 '소수-생성 devenir-minoritaire'이다. 생성은 달라지고 변해가는 모든 것을 가리키는 것이 아니다. 생성은 언제나 소수자로의 생성이라는 윤리적이고 정치적인 특정한 방향성을 가진다. 이때 소수는 수목적 위계구조에서 피지배적인 위치에 있다는 의미이다.
- ▶ 욕망은 혁명을 바라지 않는다. 욕망은 그 자체로, 저도 모르게, 자신이 바라는 것을 바람으로써 혁명적이다.

NEW POWER In Theory & Practice

Asha Curran

@radiofreeasha



**YES
WE
CAN**







Think Again Turn Away 





OLD POWER

NEW POWER

Currency

Current

Held by few

Made by many

Downloads

Uploads

Commands

Shares

Leader-driven

Peer-driven

Closed

Open

Customers

Community

OLD POWER VALUES

Formal (representative) governance,
managerialism, institutionalism

Competition, exclusivity,
resource consolidation

Confidentiality, discretion, separation
between private and public spheres

Expertise, professionalism, specialization

Long-term affiliation and loyalty
less overall participation

NEW POWER VALUES

Informal (networked) governance, opt-in
decision-making, self-organization

Collaboration, crowd wisdom,
sharing, open-sourcing

Radical transparency

Maker culture, “do-it ourselves” ethic

Short-term conditional affiliation,
more overall participation

Score:

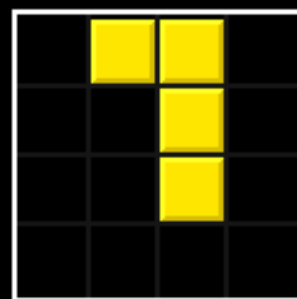
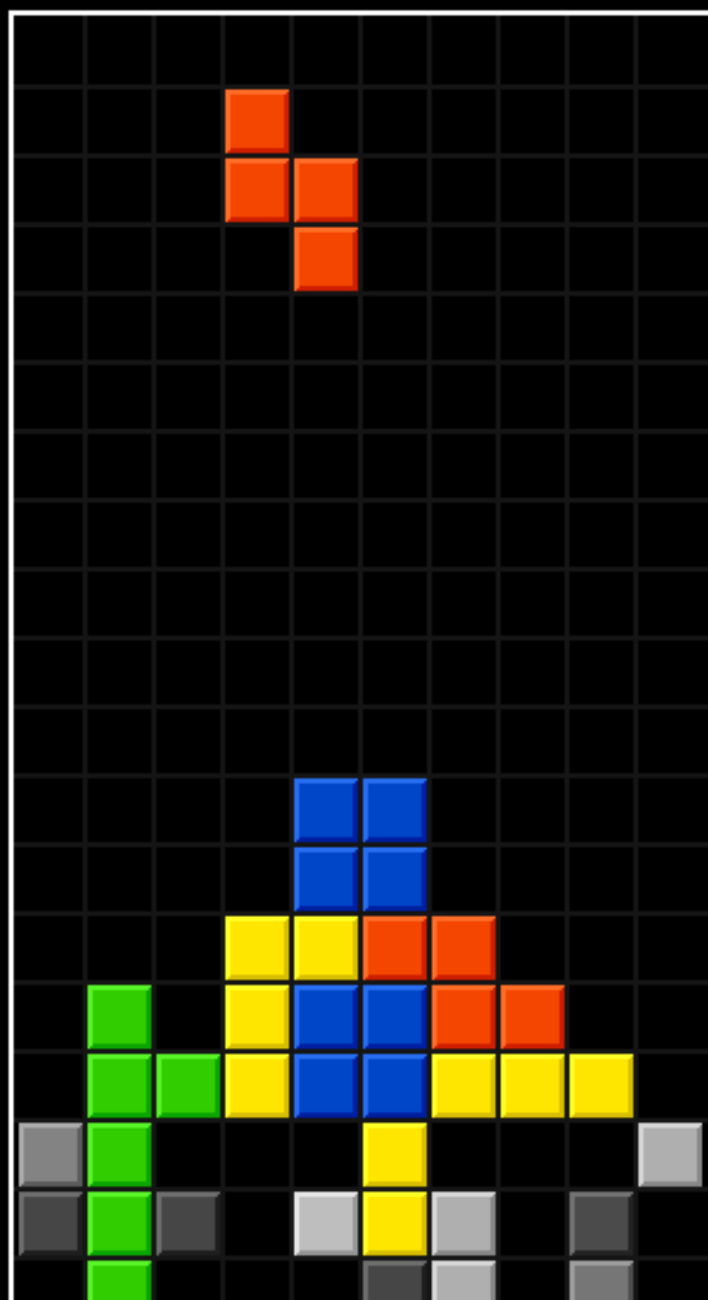
533

Lines:

7

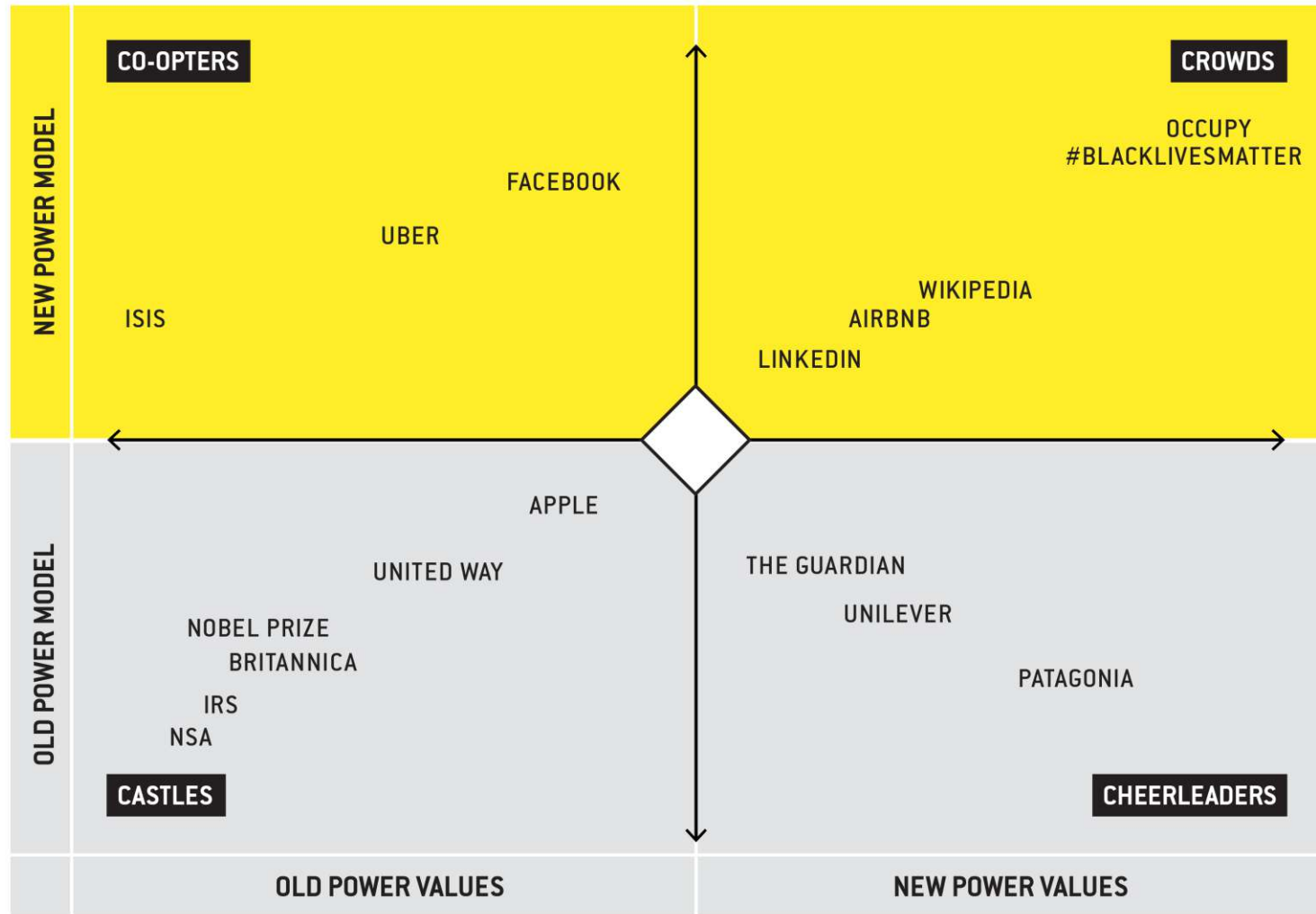
Speed:

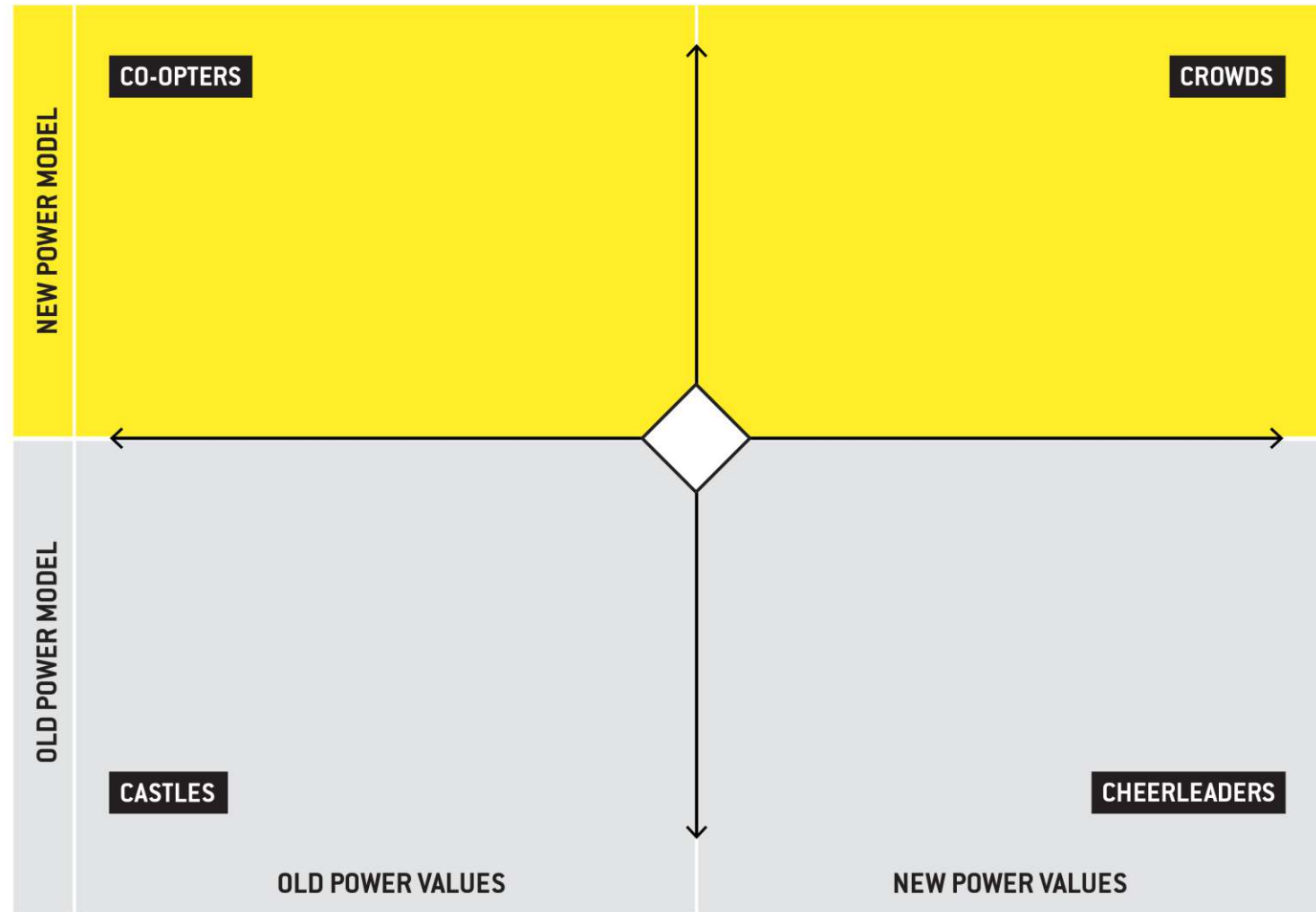
0





THE NEW POWER COMPASS





TAKING THE TURN TO NEW
POWER







PROBLEM SOLVERS

Experts are the answer

Organizational process

High control

“The lab is my world”

SOLUTION SEEKERS

Anyone is the answer

Distributed process

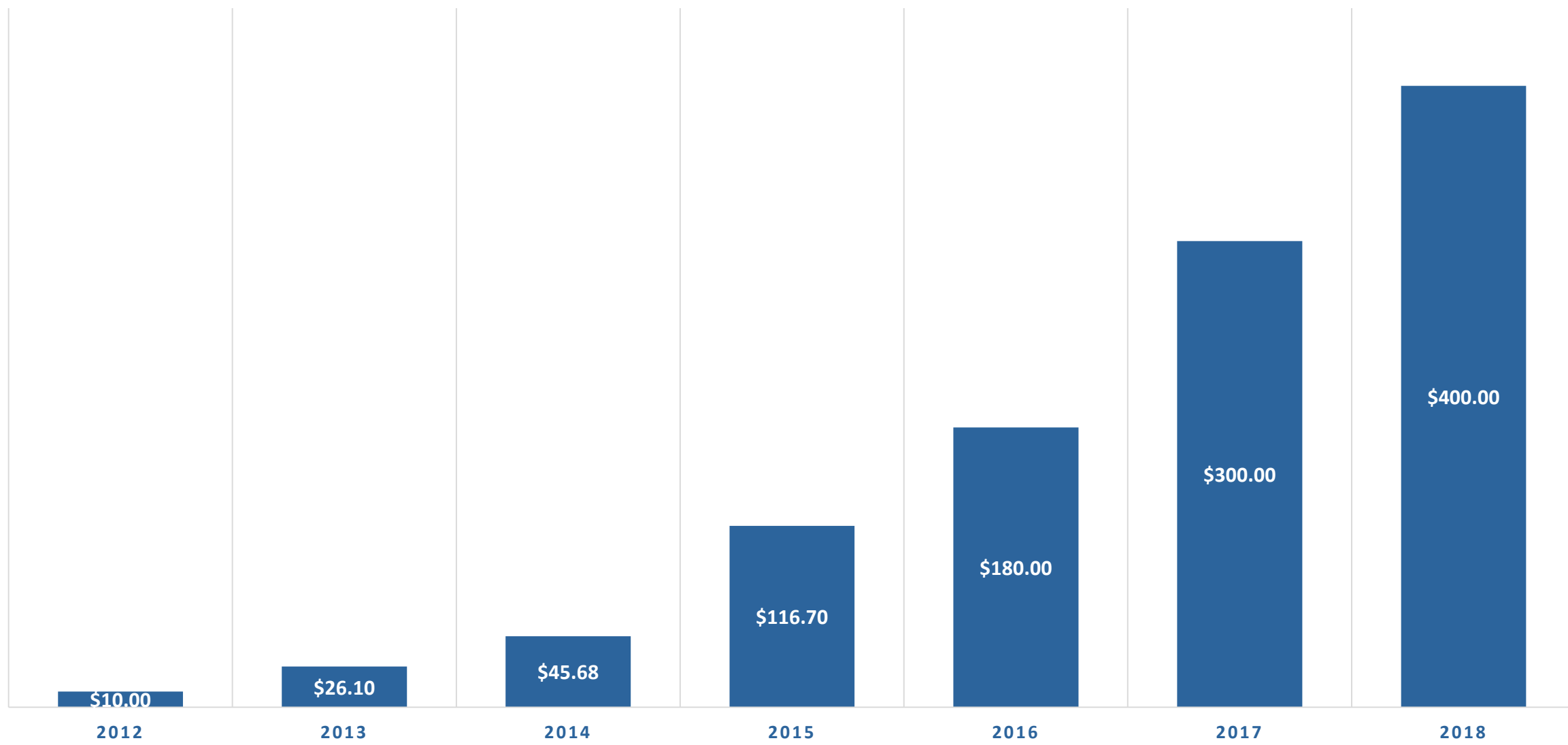
Low control

“The world is my lab”

REFERENCE HILA LIFSHITZ-ASSAF @HLifshitz

NEW POWER IN PRACTICE: LESSONS FROM GIVINGTUESDAY

ONLINE GIVING IN MILLIONS ON GIVINGTUESDAY



STRONGEST DAY OF THE YEAR

**BIGGEST DAY
IN HISTORY
\$2.4 M**
1,477 PROJECTS



**GUINNESS
WORLD RECORD®
FOR MOST MONEY
RAISED ONLINE
FOR CHARITY IN
24-HOURS—\$48M**



50%
HIGHER TRAFFIC
THAN A
TYPICAL DAY



#GivingTuesday sets records

On
GIVING TUESDAY,
will you stand
with me and
and give
to support
the work ahead?

- Malala

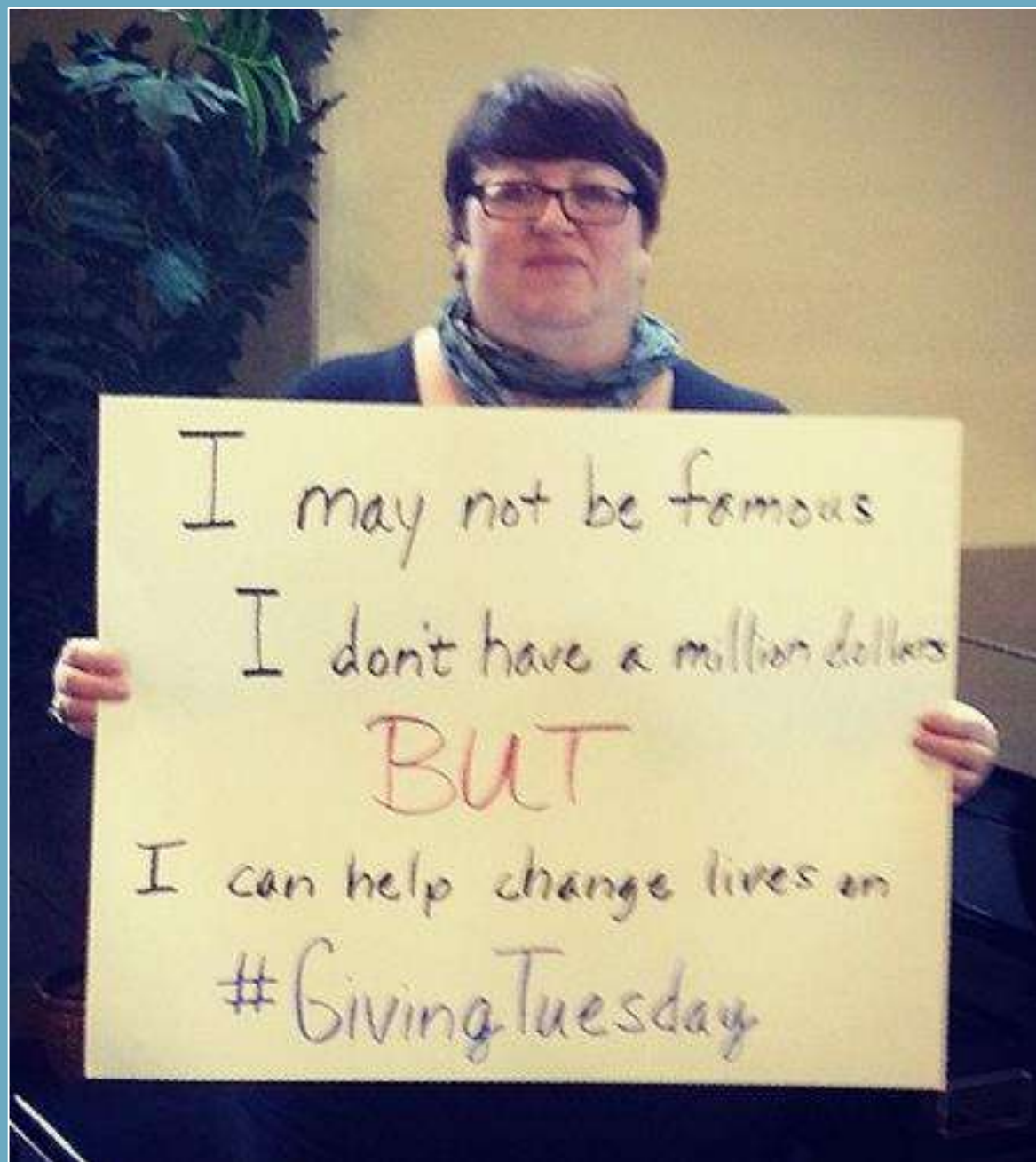




I donated to (ChildVoice)
because I believe:

Empower a girl,
Change a life,
Change The World.

#GivingTuesday #UNicef #EmpoweringGirls



I may not be famous

I don't have a million dollars

BUT

I can help change lives on

#GivingTuesday



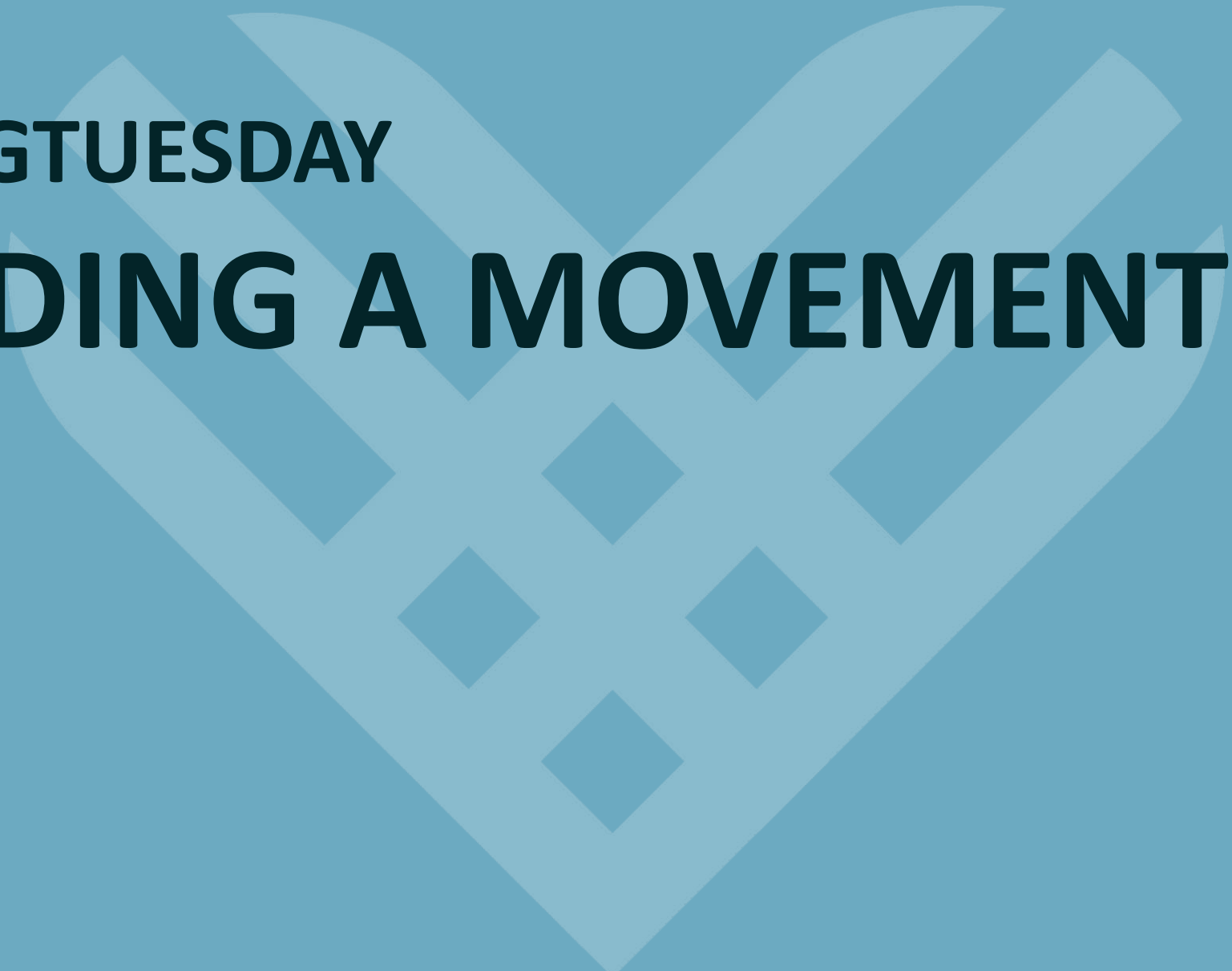


#GIVING TUESDAY

TOGETHER WE
RISE



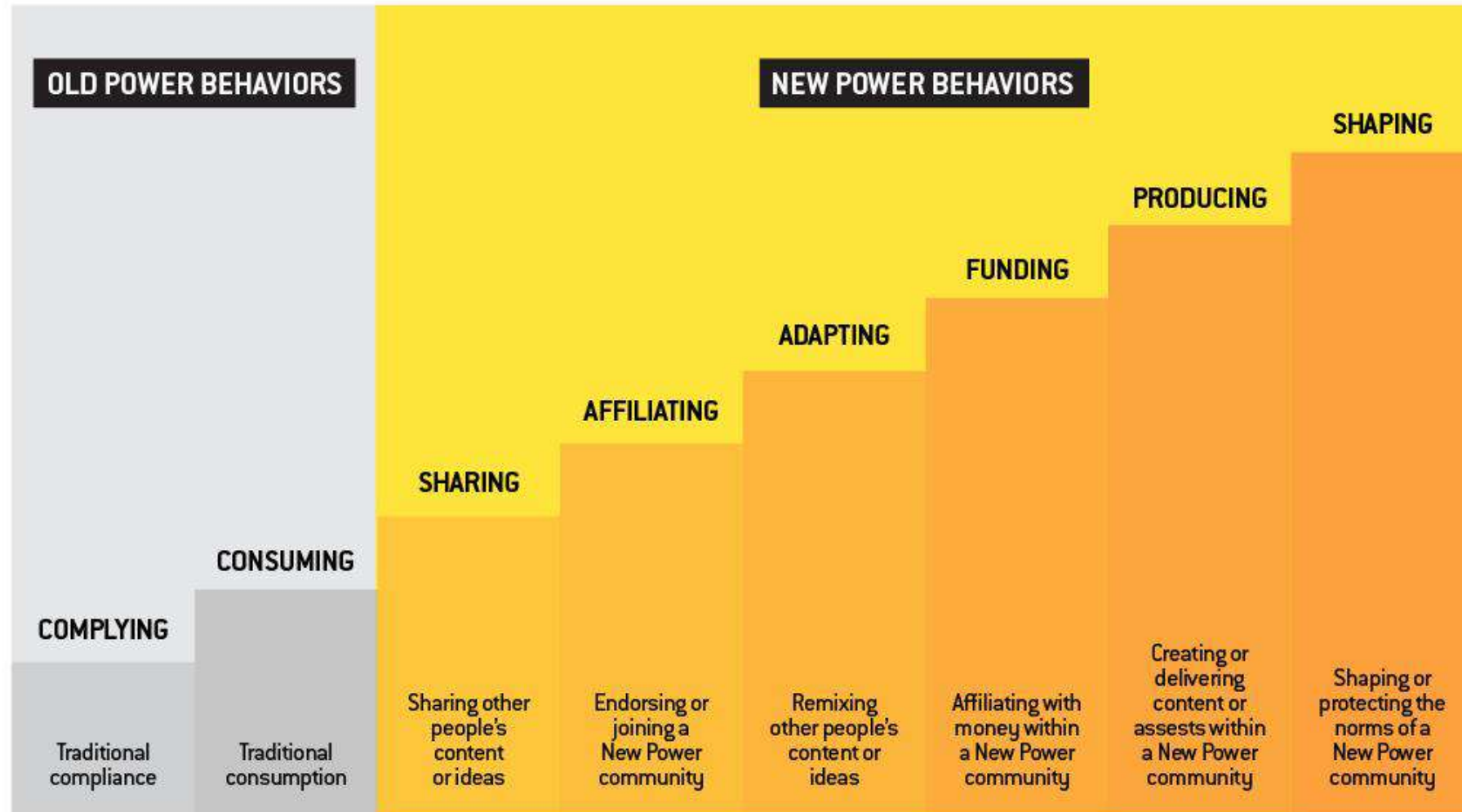




#GIVINGTUESDAY

BUILDING A MOVEMENT

THE PARTICIPATION SCALE





#GIVINGSHOESDAY

DONATE YOUR SHOES AND HELP A
WOMAN ACHIEVE THE CAREER
GOALS YOU'VE ALREADY
ACCOMPLISHED



DRESS FOR SUCCESS®
Going Places. Going Strong.

shoedazzle*



IN THESE
SHOES...

I EARNED A
PROMOTION

#GIVINGSHOESDAY 



The image features a blue diagonal graphic on the left side. The text "GIVING BLUE DAY" is displayed in white, with "GIVING" in a smaller font above "BLUE DAY". A yellow arc is positioned above "GIVING", and a blue arc is positioned below "BLUE DAY". The background of the entire image shows a group of people at a community event. In the foreground, a woman is wrapping a gift in floral paper. Other people are visible in the background, some wearing lanyards. A sign in the bottom right corner reads "UMSRFC FREE CLINIC OPEN! FOR APPTS 1-800-0804".

GIVING
BLUE DAY

Your day to
be a victor.

(#GIVINGBLUEDAY)

Giving
ZOOdayTM





Elizabeth Banks
@ElizabethBanks

Tis the season. Get giving. Gonna post some ideas all day.
#GivingTuesday
3:24 PM - Dec 1, 2015

588 185 people are talking about this



A faint, light blue background graphic featuring two hands, palms facing each other, holding a central arrangement of five diamonds. The diamonds are arranged in a cross pattern: one in the center, one above, one below, and one to the left and right of the center diamond. The entire graphic is semi-transparent and serves as a backdrop for the text.

3. CO-OWNERSHIP



Give Blood. Save Lives.

EVERY
BLOOD
DONATION
CAN SAVE UP
TO 3 LIVES.

HOW DOES MY DONATED BLOOD HELP?



"Having a baby should be one of life's most joyous experiences, but for me, it was a slow and traumatic birth with death, loss so much blood during delivery that I took many bags of blood before I finally called through. Thanks to blood donors, my son was a man."



Accident & Emergency

WHAT CAN YOUR BLOOD GO TO?

Processing

Storage

Release

We're 8-12 years old

your blood

will be

used

to

help









#GIVINGTUESDAY

**A WORLD OF NETWORKED
LEADERS**



#GIVINGTUESDAY

#GIVINGTUESDAY
Barbados

#GIVINGTUESDAY

#GI♥INGTUESDAY

GIVING TUESDAY
PAKISTAN

#ЩЕДРЫЙВТОРНИК

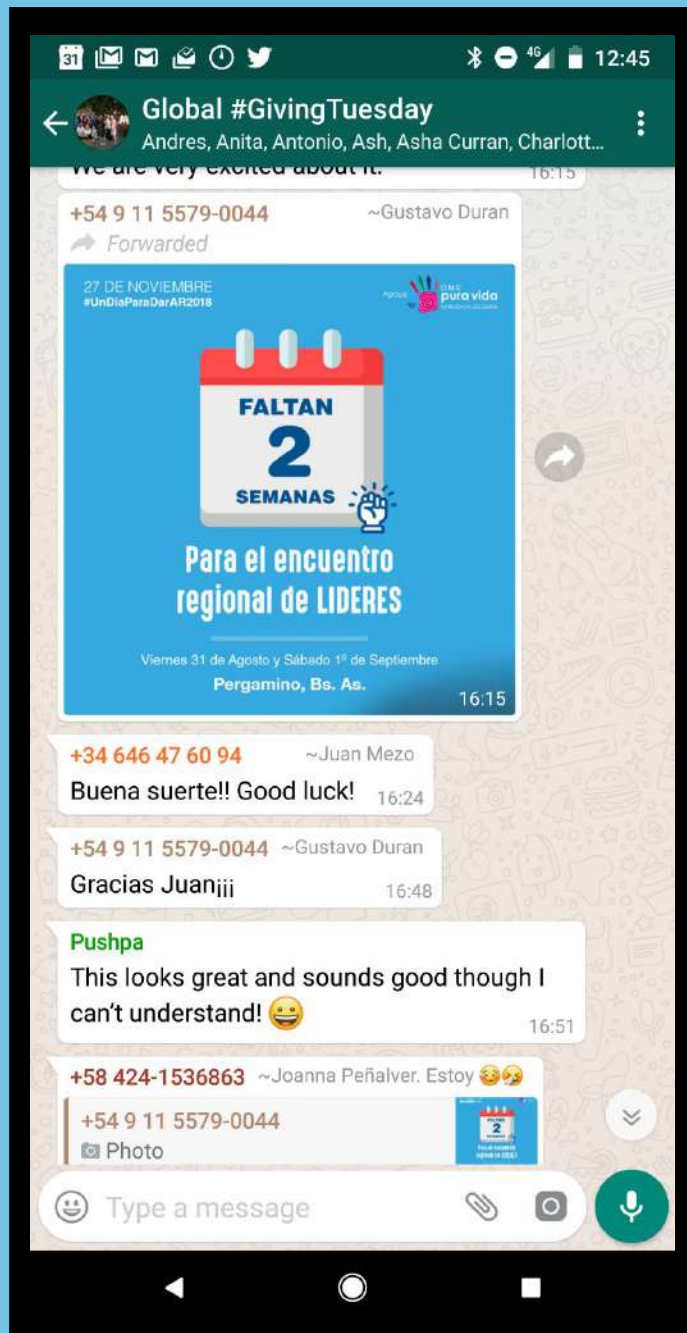
Un Día para Dar
PUERTO RICO

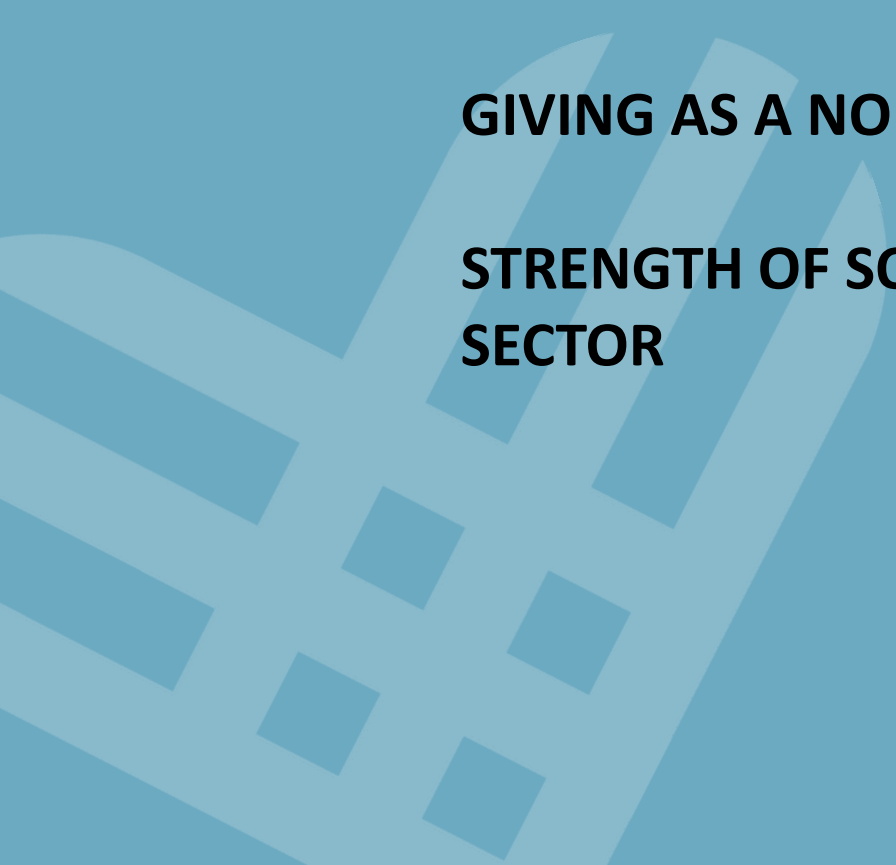
GIVING
Tuesday Liberia

#GivingTuesday
#TekojenTiistai

#GIVINGTUESDAYCOSTARICA







NATIONAL CHALLENGES

POLICY

ECONOMICS

GIVING AS A NORM

**STRENGTH OF SOCIAL
SECTOR**

SECTOR CHALLENGES

**LOW LEVELS OF
INNOVATION**

**LACK OF
COLLABORATION**

**LACK OF
EXPERIMENTATION**

SCARCITY OF DATA

ENTREPRENEURIAL

RISK-TOLERANT

NEW POWER LEADER

IMPATIENT FOR CHANGE

LOW EGO

OPTIMISTIC

GENEROUS

RESILIENT

TRANSPARENT



Q& A / Reflections

asha@givingtuesday.org @RadioFreeAsha

- What problem are we trying to solve?

- Is it being solved by our current thinking?

- Who are your “super-participants”?
- How can you mobilize them around your values?





연예기획사



광고대행사





방송사



출판사



캐릭터 회사



게임구단



**SANDBOX
GAMING**





크리에이터란?

디지털 매체를 활용해 스스로 영상 제작 및 송출을 하는 주체

플랫폼에 따라 BJ, 스트리머, 유튜버, 디지털 매체를 활용해 스스로 영상 제작 및 송출을 하는 주체, 인스타그램, 틱톡커 등으로 불림

2000년대 중반부터 시작, 2015년부터 본격 산업화 시작















플랫폼 자본주의와 노동

“배달로 보는 노동의 미래”

박정훈 (라이더 유니온 위원장)



배달산업규모

리플백하이로

음식 배달 시장 환경



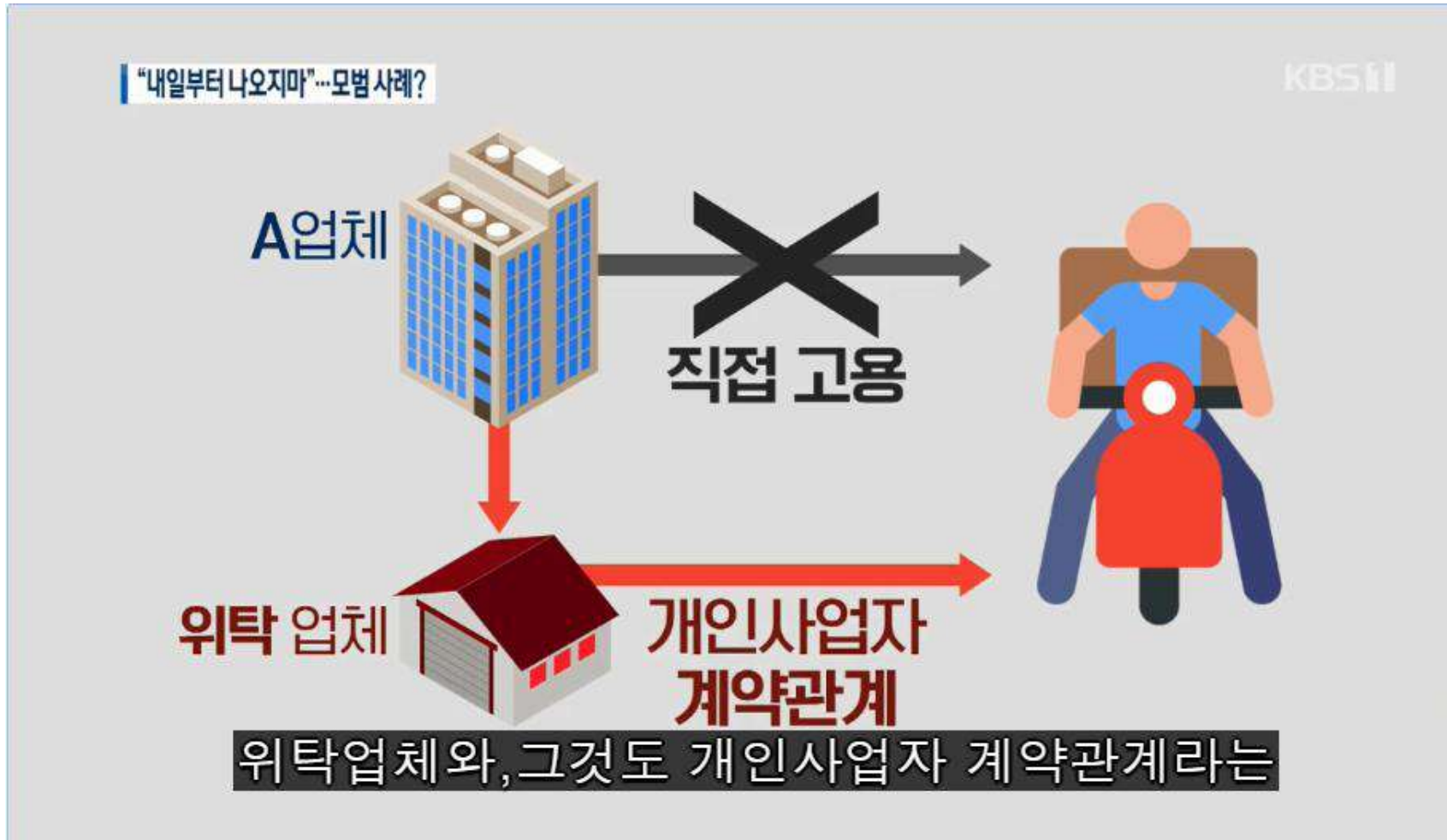
음식 배달 시장만
20조 원에 육박

출처:미래에셋대우 | 참고:2019년은 전망치

배민과 배민라이더스는 다른 서비스다

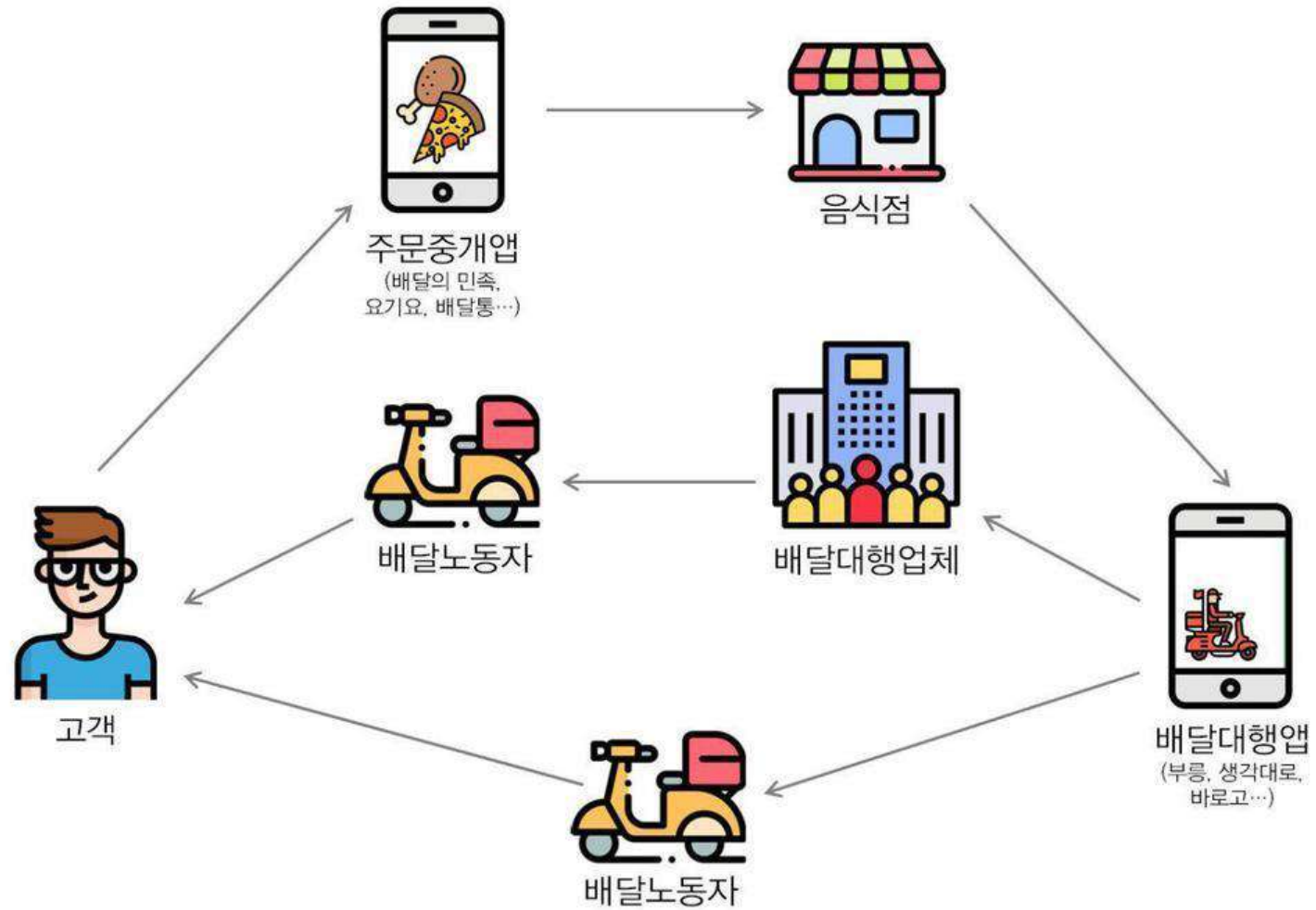


배달대행업-배달대행업체-라이더



그래픽 출처: 서혜빈 한겨레경제사회연구원 연구원

〈앱을 활용하는 음식배달업 개념도〉



라이더 임금 및 노동조건

리틀빅히어로

늘어나는 배달 종사자

배달 종사자들의 수입 구조는?

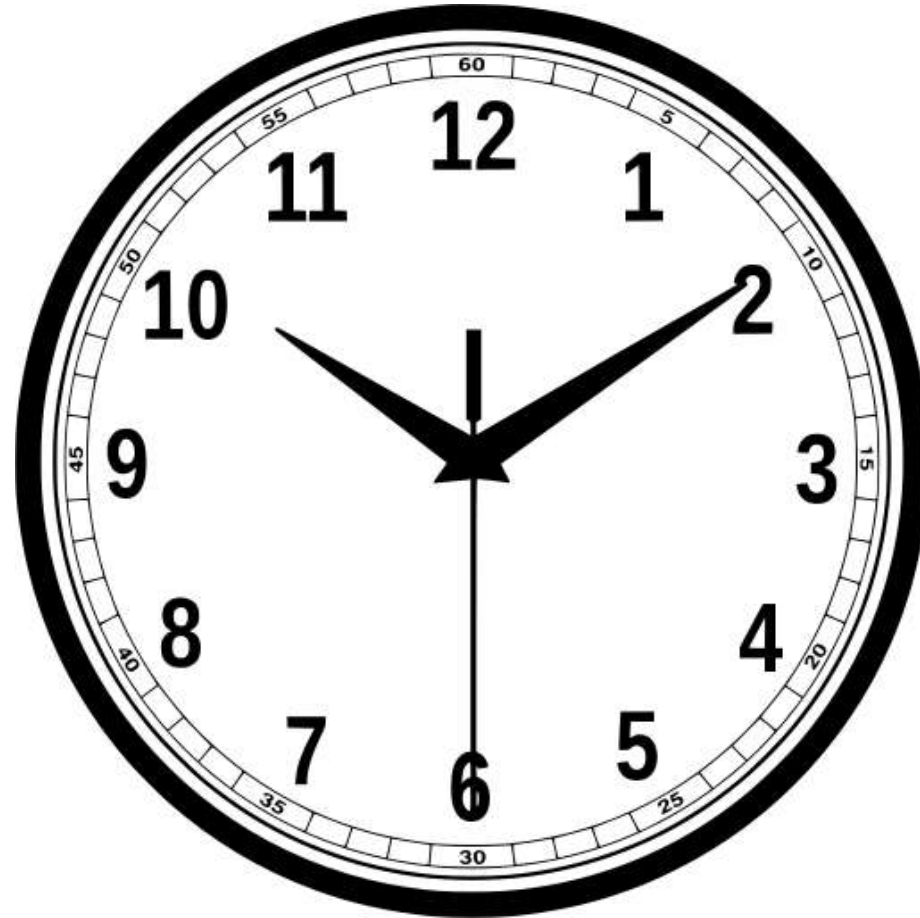


상점과 직선거리 1.5km미만
기본료 3천원



상점과 직선거리 1.5km이상
기본료 3천원 + 100m당 100원 추가

근무시간



보험문제

리콜빅히어로

자동차 보다 비싼 이륜차 보험료

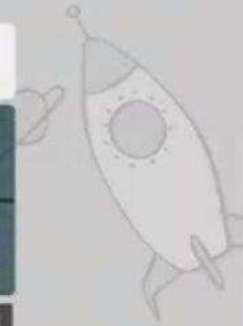
	책임보험료	종합보험료
레저형	연 20만~30만 원	연 40만~50만 원
유상운송용	연 300만~400만 원	연 800만~900만 원

※유상운송 보험:퀵이나 배달 대행용으로 쓰이는 오토바이를 대상으로 판매하는 보험

자료:보험업계



배달 대행용 오토바이 보험료
최대 900만 원!



출퇴근용 보험 1년 55만원

[보장내용: 대인1, 대인2, 대물 3천만원한도, 자기신체(사망후유장애3천만원/부상 1500만원 한도)]

해당 항목을 클릭하시면 변경이 가능합니다. (* 표시는 의무가입)

보장명	보장내용	보험료	[고객님께 안내드립니다] 삼성화재 다이렉트 이륜차보험에서는 자기차량손해 담보를 판매하지 않습니다. ✉ 계산결과받기 📄 계산결과인쇄하기 📝 상담 신청하기 🗣️ 고객센터 전화상담안내 다른 분들의 생생한 가입후기! 특약의 종류에 비해 설명을 ... 이영*, 04/29 아주 편하네요. 백승*, 04/29 추가 특약에 대해 상세한설명... 김영*, 04/29 더보기
대인배상*	⊕ 자배법 한도 >	124,740 원	
대인배상II	⊕ 무한 >	87,810 원	
대물배상(확대)*	⊕ 3천만 >	142,430 원	
자기신체손해	⊕ 자기신체사고 (사망후유장애3천만/부상1500만) >	177,550 원	
무보험차상해	⊕ 2억 >	17,960 원	
물적사고 할증기준 금액	⊕ >	200만원	

판매수수료 0원

합리적인 인터넷 보험료!

고객님께서 인터넷으로 직접 계산/가입하기 때문에
자사 오프라인 대비 평균 18.8% 저렴합니다.

기본이륜자동차 보험료
다이렉트 할인

677,990 원

-127,500 원

다이렉트 보험료

550,490 원

☐ 제휴카드혜택(3만원 추가 할인)

📄 카드/OK캐시백 포인트 결제

☐ 무이자할부 📄 후청구 서비스

☐ 보험료 분납방법 안내

2. 무상운송보험료(음식점소속의 오토바이 보험) 1년 1,584,110

[보장내용: 대인1, 대인2, 대물 3천만원 한도, 자기신체사고 (사망후유장애 3천만/부상1500만 한도)]

해당 항목을 클릭하시면 변경이 가능합니다. (* 표시는 의무가입)

보장명	보장내용	보험료	[고객님께 안내드립니다] 삼성화재 다이렉트 이륜차보험에서는 자기차량손해 담보를 판매하지 않습니다. ✉ 계산결과받기 🏠 계산결과인쇄하기 📄 상담신청하기 🗣️ 고객센터전화상담안내 다른 분들의 생생한 가입후기! 추가 특약에 대해 상세한설명... 김영*, 04/29 인터넷 통해서 직접 처음 해... 김재*, 04/29 서비스가 좋음 가격도 저렴함 김대*, 04/29 더보기
대인배상*	⊕ 자배법 한도 >	358,940 원	
대인배상II	⊕ 무한 >	252,660 원	
대물배상(확대)*	⊕ 3천만 >	409,820 원	
자기신체손해	⊕ 자기신체사고 (사망후유장애3천만/부상1500만) >	511,000 원	
무보험차상해	⊕ 2억 >	51,690 원	
물적사고 할증기준 금액	⊕ >	200만원	

판매수수료 0원

합리적인 인터넷 보험료!

고객님께서 인터넷으로 직접 계산/가입하기 때문에
자사 오프라인 대비 평균 18.8% 저렴합니다.

기본 이륜자동차보험료
다이렉트 할인

1,950,990 원
-366,880 원

다이렉트 보험료

1,584,110 원

☹️ 제휴카드혜택(3만원 추가 할인)

🅑 카드/OK캐시백 포인트 결제

☹️ 무이자할부 🅕 후청구 서비스

☹️ 보험료 분납방법 안내

3. 유상운송보험 책임보험 1년 3,952,360원 [보장내용: 대인1, 대물]

보장명	보장내용	보험료	[고객님께 안내드립니다] 삼성화재 다이렉트 이륜차보험에서는 자기차량손해 담보를 판매하지 않습니다. ✉ 계산결과받기 💳 계산결과인쇄하기 ✉ 상담 신청하기 📞 고객센터 전화상담안내 다른 분들의 생생한 가입후기! 가입권유도 없고 앱도 편리해... 김한*, 04/29 특약의 종류에 비해 설명을 ... 이영*, 04/29 아주 편하네요. 백승*, 04/29 더보기
대인배상I*	⊕ 자배법 한도	> 1,688,720 원	
대인배상II	⊕ 미가입	> 0 원	
대물배상(확대)*	⊕ 3천만	> 2,263,640 원	
자기신체손해	⊕ 미가입	> 0 원	
무보험차상해	⊕ 미가입	> 0 원	
물적사고 할증기준 금액	⊕	> 200만원	

판매수수료 0원 합리적인 인터넷 보험료! 고객님께서 인터넷으로 직접 계산/가입하기 때문에 자사 오프라인 대비 평균 18.8% 저렴합니다.	기본 이륜자동차 보험료 4,866,430 원 다이렉트 할인 -914,070 원 다이렉트 보험료 3,952,360 원	☎ 제휴카드혜택(3만원 추가 할인) 📄 카드/OK캐시백 포인트 결제 ☎ 무이자할부 📄 후청구 서비스 ☎ 보험료 분납방법 안내
---	--	---

유상운송보험 소위 종합보험 1년 8,456,210원

[보장내용: 대인1, 대인2, 대물3천만원, 자기신체손해(사망후유장애3천만원/부상1500만원 한도, 무보험차 상해]

보장명	보장내용	보험료	[고객님께 안내드립니다] 삼성화재 다이렉트 이륜차보험에서는 자기차량손해 담보를 판매하지 않습니다. ✉ 계산결과받기 📄 계산결과인쇄하기 ✉ 상담 신청하기 🗣️ 고객센터전화상담안내 다른 분들의 생생한 가입후기! 가입권유도 없고 앱도 편리해... 김한*, 04/29 특약의 종류에 비해 설명을 ... 이영*, 04/29 아주 편하네요. 백승*, 04/29 더보기
대인배상I*	⊕ 자배법 한도 >	1,688,720 원	
대인배상II	⊕ 무한 >	1,395,660 원	
대물배상(확대)*	⊕ 3천만 >	2,263,640 원	
자기신체손해	⊕ 자기신체사고 (사망후유장애3천만/부상1500만) >	2,822,670 원	
무보험차상해	⊕ 2억 >	285,520 원	
물적사고 할증기준 금액	⊕ >	200만원	

판매수수료 0원 합리적인 인터넷 보험료! 고객님께서 인터넷으로 직접 계산/가입하기 때문에 자사 오프라인 대비 평균 18.8% 저렴합니다.	기본 이륜자동차보험료 10,415,100 원 다이렉트 할인 -1,958,890 원 다이렉트 보험료 8,456,210 원	☞ 제휴카드혜택(3만원 추가 할인) 📄 카드/OK캐시백 포인트 결제 ☞ 무이자할부 📄 후청구 서비스 ☞ 보험료 분납방법 안내
--	--	---

상세 설명

가입 가이드

보상 사례

대인배상 I 은 다른 사람을 다치게 하거나 사망하게 한 경우, 그 손해를 보상합니다. (의무보험)

· 대인배상 I 은 「자동차손해배상 보장법」 상 1인당 최고 1억 5천만원 한도 내 보상 (사고당 한도 없음)

구분	사망	부상	후유장애
보상한도	2천만원 ~ 1억 5천만원	50만원 ~ 3천만원	1천만원 ~ 1억 5천만원

 자세한 내용은 약관을 참고해 주세요.

대인배상II



대인배상 II 는 다른 사람을 다치게 하거나 사망하게 한 경우, 대인배상 I 을 초과하는 손해를 보상합니다.

· 사망, 부상, 후유장애별 약관에서 정한 기준에 따라 보상

 자세한 내용은 약관을 참고해 주세요.

대물배상(확대)



대물배상은 다른 사람의 이륜차 또는 재물에 끼친 손해를 보상합니다.

- 이륜차를 소유한 모든 분이 2천만원 이상 가입해야 하는 법적 의무보험입니다.
- 무면허운전 사고 시 의무보험 한도 내에서만 보상됩니다. (본인부담금 50만원 공제)
- 음주운전 사고 시 본인부담금 50만원을 공제하며 운전자범위 및 연령한정 위반 시 보상이 불가능합니다.

 자세한 내용은 약관을 참고해 주세요.

자기신체손해



자기신체손해는 피보험자가 피보험이륜차의 사고로 사망하거나 상해를 입었을 경우, 그로 인한 손해를 보상해 드립니다.

구분	자기신체사고
사망	사망보험 가입금액 한도
후유장애	후유장애 등급별 보험금액
부상	부상 등급별 보험금액 한도 내 실제 치료비

자세한 내용은 약관을 참고해 주세요.

리콜백히어로

종합보험 대인 배상 항목 가입 오토바이

■ 216만 60,000여 대
■ 12만 3,000여 대



출처: 2017년 국토교통부

초보 배달 종사자들은
보험을 들지 않는 경우도 발생

■ 보험료 부담

산재보험료는 사업주와 종사자가 각각 1/2씩 부담하고 사업주는 종사자의 보험료 부담분을 원천 공제하게 됩니다.

▶ 2018년도 기준 보험료 수준

직종	보수액(월)	보험료율	월보험료	종사자 부담분
생명보험설계사	2,623,000원	8.5/1,000	22,290원	11,145원
손해보험설계사, 보험대리점, 우체국 보험모집인	2,183,000원	8.5/1,000	18,550원	9,275원
콘크리트믹서트럭 자차기사	2,254,040원	27.5/1,000	61,980원	30,990원
학습지 교사	1,684,000원	10.5/1,000	17,680원	8,840원
골프장 캐디	2,454,540원	11.5/1,000	28,220원	14,110원
택배기사	2,200,000원	21.5/1,000	47,300원	23,650원
퀵서비스기사[전속]	1,454,000원	21.5/1,000	31,260원	15,630원
대출모집인 (여신금융기관 소속)	1,944,000원	8.5/1,000	16,520원	8,230원
대출모집인 (대출모집법인 소속)	2,638,000원	8.5/1,000	22,420원	11,210원
신용카드 모집인	1,756,000원	8.5/1,000	14,920원	7,460원
대리운전기사 (전속)	1,750,000원	21.5/1,000	37,620원	18,810원

※ 보험료율(출퇴근재해 산재보험료율 포함)은 고용노동부장관의 고시내용에 따라 연도별로 변동될 수 있음

5.1 라이더유니온 출범





뉴파워 시대의 새로운 리더십

새로운 세대를 움직이는 방법



Power

**30분 이상을 계속 앉아있기만 하면
심장병에 걸릴 확률이 두배 이상 높아집니다.**





Internal Branding

고객에게 보여지는 브랜딩을 넘어
내부 구성원 스스로 브랜드를 내재화하는
브랜딩 과정

Organizational Design

조직의 새로운 미션과 비전에 적합한
조직 문화와 메시지, 원칙과 행동 등을 디자인

Public / NGO



정권이 바뀔 때 마다
정치 이슈에 따라
기관의 주요 활동과
KPI가 변화

새로운 이사장, 대표가 올 때마다
새로운 비전, 목표가 생기고
기존 사업 방향이 변화

일방적인 후원, 수동적인 지원을 넘어
시민과 지역 이해관계자가 참여
개인의 다양한 선호에 맞춘 프로그램
다른 대안 서비스를 찾아 이동

직장 안정성 뿐 아니라
개인의 성장을 고려한 업무 혁신
경직/수동적인 조직문화 변화 요구



정권이 바뀔 때 마다
정치 이슈에 따라
기관의 주요 활동과
KPI가 변화

운 이사장, 대표가 올 때마다
운 비전, 목표가 정기고
사업 방향이 변화



일방적인 수동적인 지원을 넘어
개인이 지역 이해관계자가 참여
선호에 맞춘 프로그램
내안 서비스를 찾아 이동

직장 안정성 뿐 아니라
개인의 성장을 고려한 업무 혁신
경직/수동적인 조직문화 변화 요구

정권이 바뀔 때 마다
정책 방향이 바뀌어
정책의 주요 활동과
주요 KPI가 변화

새로운 이사장, 대표가 올 때마다
새로운 비전, 목표가 생기고
기존 사업 방향이 변화

일방적인 업무, 수동적인 지원을 넘어
시민과 지역 이해관계자가 참여
개인의 다양한 선호에 맞춘 프로그램
제공, 다른 대안 서비스를 찾아 이동

직장 안정성 뿐 아니라
개인의 성장을 고려한 업무 혁신
경직/수동적인 조직문화 변화 요구



정권이 바뀔 때 마다
정치 이념에 따라
기관의 주요 활동과
KPI가 변화

운 이사장, 대표가 올 때마다
운 비전, 목표가 정기고
사업 방향이 변화

유연하고
개방되고
시민 플랫폼 역할
변화 요구

직장 안정성 뿐 아니라
개인의 성장을 고려한 업무 혁신
경직/수동적인 조직문화 변화 요구

일방적인 후원, 수동적인 지원을 넘어
시민과 지역 이해관계자가 참여
개인의 다양한 선호에 맞춘 프로그램
다른 대안 서비스를 찾아 이동

정책 방향 변화

의사결정자 변화

내부구성원 변화

시민/고객 니즈 변화

정권이 바뀔 때 마다
정치 이념에 따라
정부의 주요 활동과
KPI가 변화

운 이사장, 대표가 올 때마다
운 비전, 목표가 정기고
사업 방향이 변화

유연하고
개방되고
시민 플랫폼 역할
변화 요구

정책 방향 변화

의사결정자 변화

내부 구성원 변화

시민/고객 니즈 변화

수동적인 지원을 넘어
역이 관계자가 참여
선호에 맞춘 프로그램
내안 서비스를 찾아 이동

직장 안정성 뿐 아니라
개인의 성장을 고려한 업무 혁신
경직/수동적인 조직문화 변화 요구

일방
개

정권이 바뀔 때 마다
정치 이슈에 따라
기관의 주요 활동과
KPI가 변화

새로운 이사장, 대표가 올 때마다
새로운 비전, 목표가 생기고
기존 사업 방향이 변화

일방적인 후원, 수동적인 지원을 넘어
시민과 지역 이해관계자가 참여
개인의 다양한 선호에 맞춘 프로그램
다른 대안 서비스를 찾아 이동

직장 안정성 뿐 아니라
개인의 성장을 고려한 업무 혁신
경직/수동적인 조직문화 변화 요구



THE BOSS

시대가 변화를 요구하고 있어요.
새로운 아이디어를 전폭 지원할 테니 마음껏 일해
봐요. 격식없이 생각하세요. 직원들과 직접 자주
소통하겠습니다.

지난 대표(이사장)님도 그런 말씀 하셨어요.
변화된 업무에 적응할 만 하면 새로운 분이 오셔서 또 다른 걸
하라고 하더군요. 과장님 팀장님 그대로 시고 팀 분위기도 똑
같은데 새로운 일만 추가되고요. **그냥 하던 일이나 하
고 싶어요.**

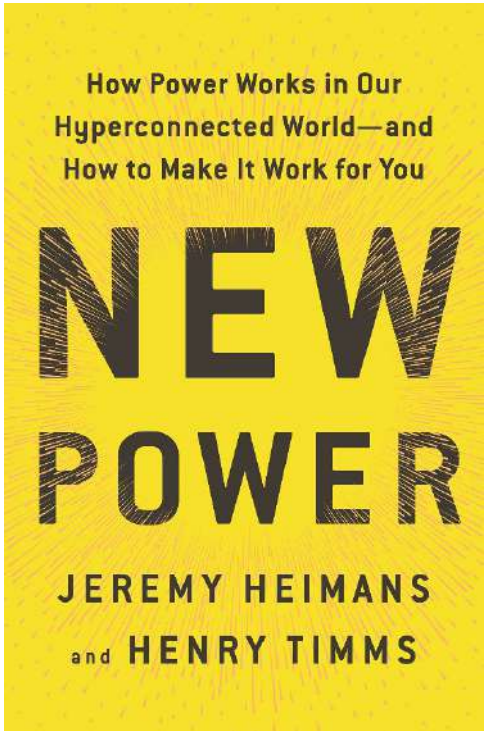




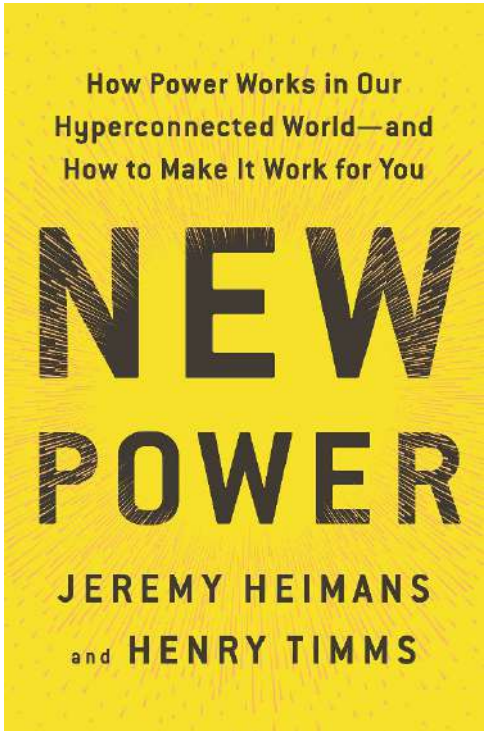
“조직 안에서 성장 할 수 있을지 모르겠다.”

“스스로 하기 보단 시키는 대로 하는게 더 안전하다. “

“5년 후엔 다른 곳에서 일하고 있지 않을까?”

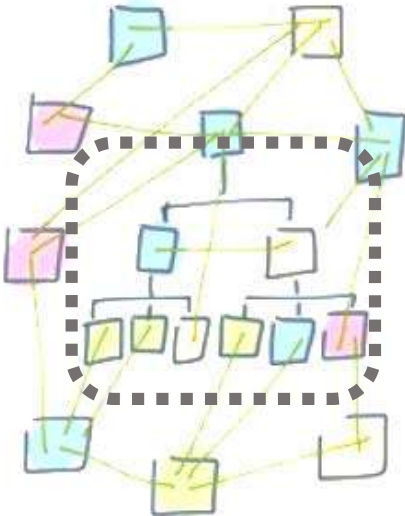
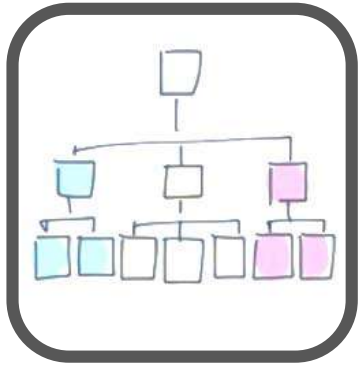


Heimans, Jeremy, and Henry Timms.
"Understanding "new power".
Harvard Business Review 92.12 (2014): 48-56.

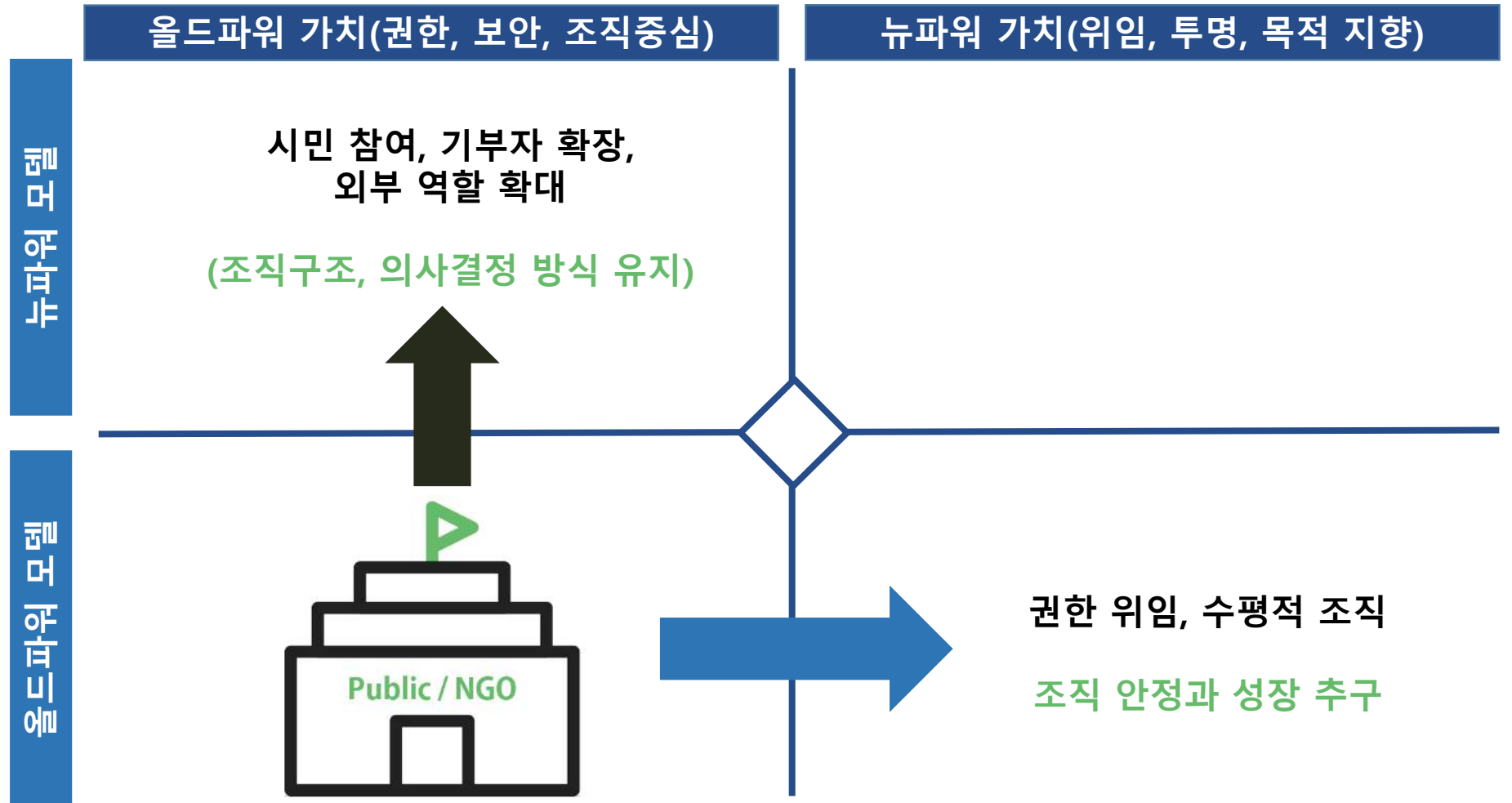


Heimans, Jeremy, and Henry Timms. "Understanding "new power"." *Harvard Business Review* 92.12 (2014): 48-56.





New Power Matrix



A black and white photograph of a large crowd of people at a protest. In the center, a large white sign is held up with the text "OCCUPY EVERYTHING" in large, bold, sans-serif capital letters. Below this, in smaller text, it says "#OCCUPYWALLST" and "WE ALREADY KNOW THAT WE OWN EVERYTHING. THE TASK IS TO RECOVER THE REVENUE OF CAPITAL AND REDUCE". The crowd is dense, with many people looking towards the camera. In the background, a building with classical architectural features is visible. The overall tone is one of a large-scale social movement.

OCCUPY
EVERYTHING

#OCCUPYWALLST

WE ALREADY KNOW THAT WE OWN EVERYTHING. THE TASK IS TO RECOVER THE REVENUE OF CAPITAL AND REDUCE

모든 조직이
뉴파워의 가치와 뉴파워 모델을
모두 추구해야 할 필요는 없다.



Jeremy Heimans

뉴파워 조직으로의 변화를 위한 세 가지 리더십 역량

Signaling(리더의 메시지)

말과 행동으로 뉴파워
가치를 가진 조직으로
변화할 것을 선언하고
실천 (프란치스코 교황)

Structuring (수직구조깨기)

구성원과 외부 이해관
계자의 참여를 독려하
고 기존 경계 허물기/권
한 위임 (클라우드소싱)

Shaping (지속규범만들기)

지속가능성을 위한 최
소한의 원칙과 규범 만
들기 (참여자의 공감을
기반으로 한다)





2.2M Volunteers Scheduled

30K Core Team Members

10N Neighborhood
Team Leaders

2K + Field Otganizers

McKenna, Elizabeth, and Hahrie Han. *Groundbreakers: How Obama's 2.2 Million Volunteers Transformed Campaigning in America*. Oxford University Press, 2014.

Obama Camp Organization



조직 구성원 이해하기

네가 궁금해

“여긴 어떻게 오게 되었나요?”
“미국에서 하고 싶은 일이 뭐예요?”
“여기서 뭘 하고 얻고 싶죠?”



역할 부여 및 지원 하기

이렇게 지원해 줄게

“여기 전화 매뉴얼과 전화기입니다”
“필요하거나 힘든 게 있으면 A를 찾아요”
“B가 멘토가 되 줄 수 있어요 ”



리더십 촉진 / 팀 셋팅

팀을 만들어 줄게

“우리가 하고 싶은 건 최대한 많은 청년
유권자가 투표장에 나오게 하는 거예요.”
“이 팀에서 마음껏 사고 쳐 보세요 ”

Toward New Power Org.

미션/조직 역할 재해석

- 이해관계자를 포괄하는 미션
- 조직의 존재 이유
- 동기를 부여하는 미션

변화 리더 (Change Agents) 발굴

- 변화에 적극적인 구성원
- 긍정적인 에너지 발산
- 리더십 코칭과 지원
- 변화 리더십 위임

조직 이해 하기

- 조직 구성원의
- 역량 및 동기부여
- Life Path 이해하고 공감하기

새로운 규범과 제도 정착

- 분산된 의사결정 제도
- 평가 및 보상 체계 변화
- 핵심 가치와 원칙 내재화

Toward New Power Org.





젊은 조직 구성원들을 단순 유형화하지 말고
그들의 삶의 이야기와 계획
그리고 다양한 동기부여 맥락에 주목하라.

- 밀레니얼은 인정과 칭찬에 목마르다.
- 밀레니얼은 주체적으로 일을 한다.
- 삶의 여가와 라이프 스타일이 중요하다.
- 조직 내 승진보다는 개인의 성장을 원한다.

Career Anchors

Edgar. H. Shein



Toward New Power Org.

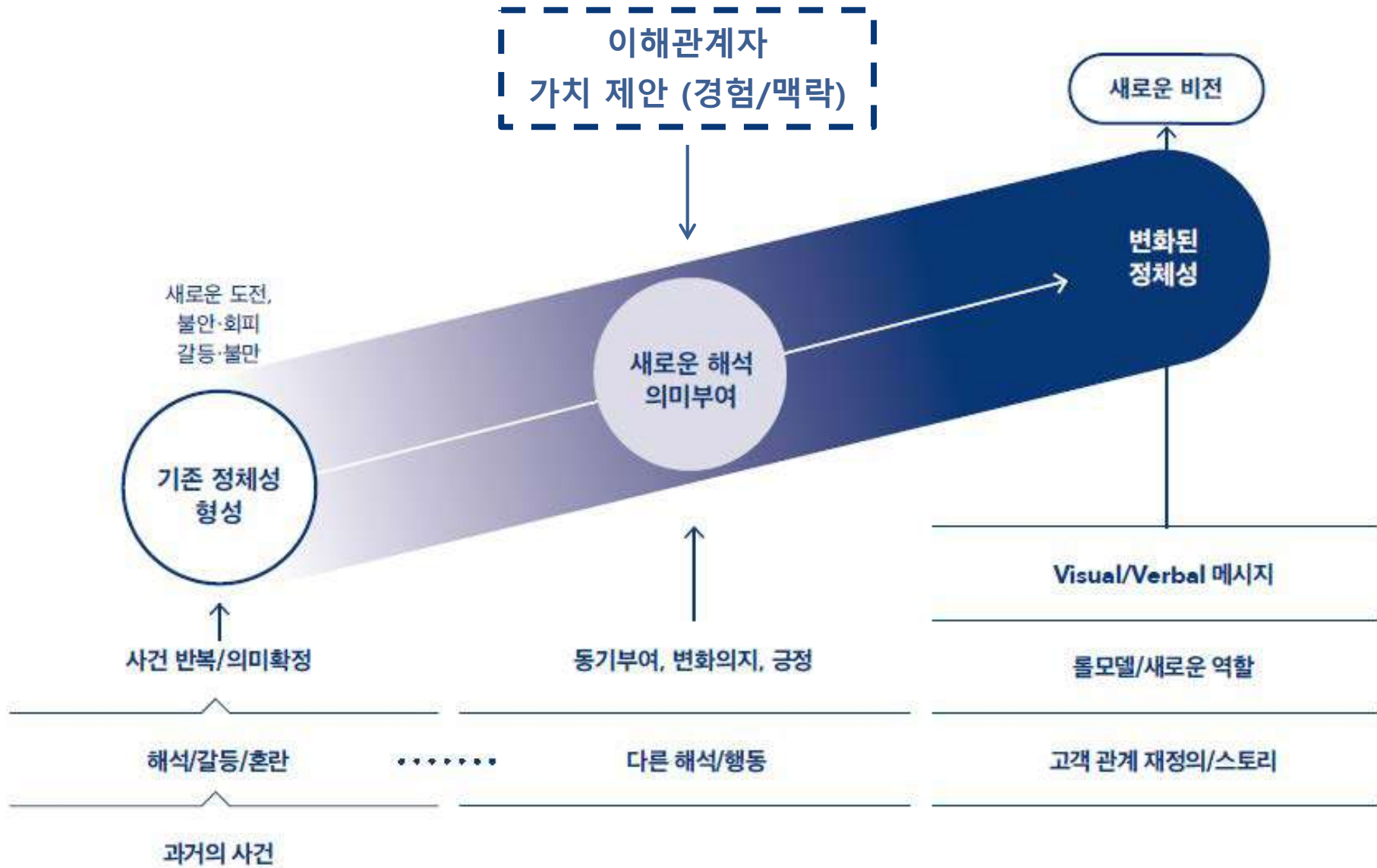
미션/조직 역할 재해석

- 이해관계자를 포괄하는 미션
- 조직의 존재 이유
- 동기를 부여하는 미션

변화 리더 (Change Agents) 발굴

조직 이해 하기

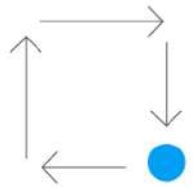
새로운 규범과 제도 정착





조사인은 사회를 향해 끊임없이 질문을 던지는 사람이다.
기존의 것, 이미 검증된 것에 머물지 말고
새로운 질문이 나타났다면 답을 찾을 수 있는 새로운 방법을
받아들이길 주저하지 말아야 한다.

조사인의 길



Toward New Power Org.



변화 리더 (Change Agents) 발굴

- 변화에 적극적인 구성원
- 긍정적인 에너지 발산
- 리더십 코칭과 지원
- 변화 리더십 위임



Change Agent

중간 리더 / 팀장

경청과 이해 능력



변화 방향에 대한 명확한 이해와 지식



설득과 대화의 기술



사내에서의 평판과 이미지



팀 빌딩 및 퍼실리테이션 스킬



Toward New Power Org.

미션/조직 역할 재해석

- 이해관계자를 포괄하는 미션
- 조직의 존재 이유
- 동기를 부여하는 미션

변화 리더 (Change Agents) 발굴

- 변화에 적극적인 구성원
- 긍정적인 에너지 발산
- 리더십 코칭과 지원
- 변화 리더십 위임

조직 이해 하기

- 조직 구성원의
- 역량 및 동기부여
- Life Path 이해하고 공감하기

새로운 규범과 제도 정착

- 분산된 의사결정 제도
- 평가 및 보상 체계 변화
- 핵심 가치와 원칙 내재화



하버드 심리학과 Robert Rosenthal 교수 연구팀

- 유치원~초등학교 5학년 학생 대상 테스트
- 상위 20%의 학생을 각 학급 교사에게 알려주고 1년 후 다시 평가하겠다고 함
- 1년 뒤 상위 20% 학생들의 평균 점수가 나머지 학생들에 비해 4점 이상 높음
- 2년 후에 이 차이는 더 벌어짐

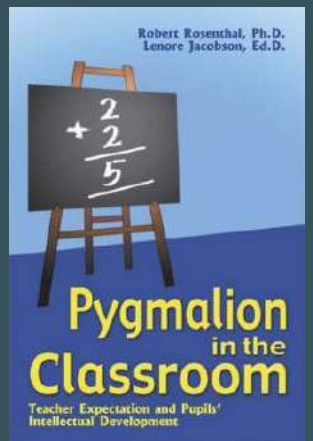


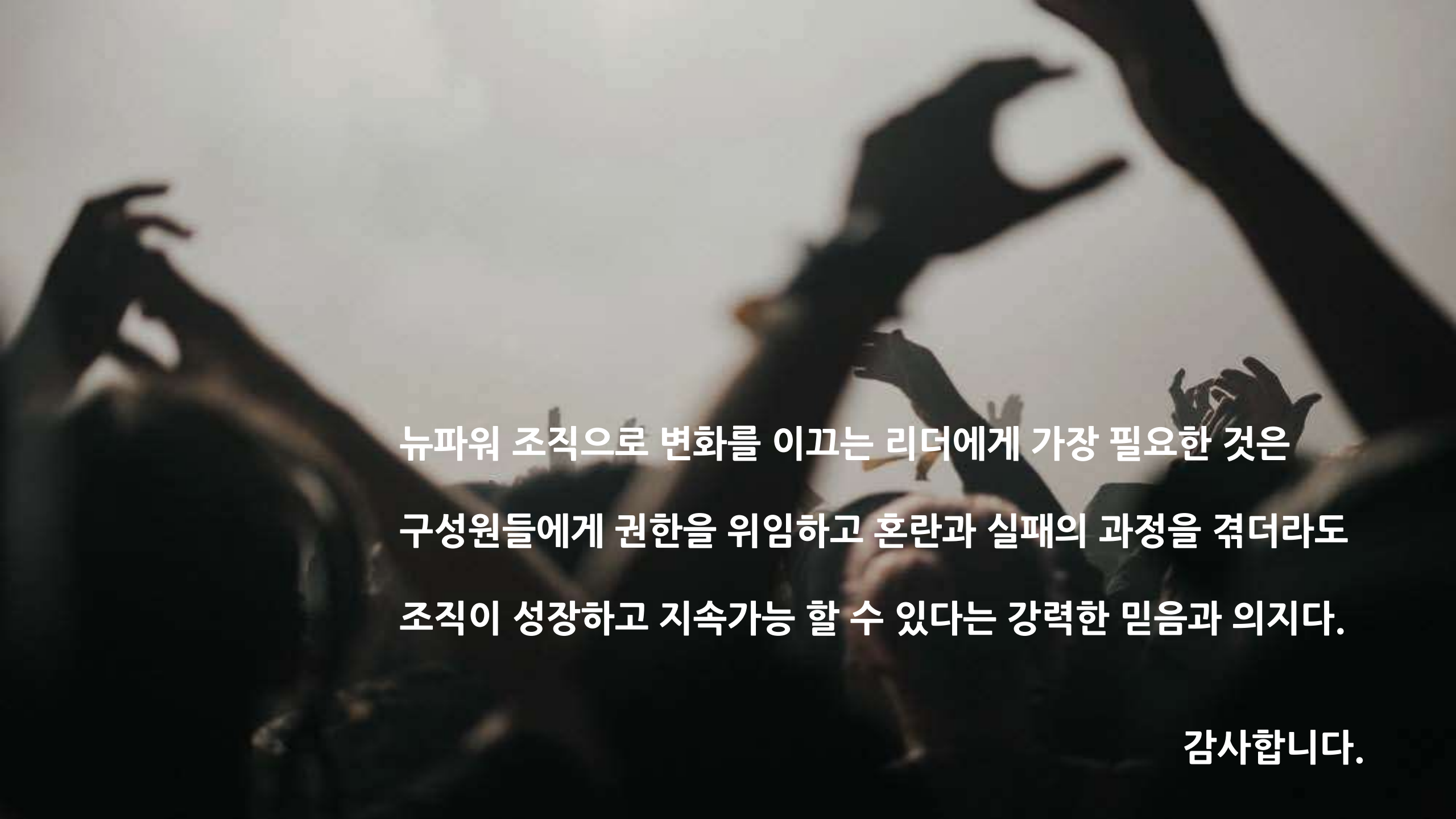
최초 상위 20% 학생들은 순전히 무작위로 선발한 것이다.

교사가 특정 학생에 잠재력이 있다고 믿으면 어떤 일이 일어나는지 알아보기 위한 실험

상위 20% 학생들은 다른 학생들보다 똑똑한 학생들이 아니었다.

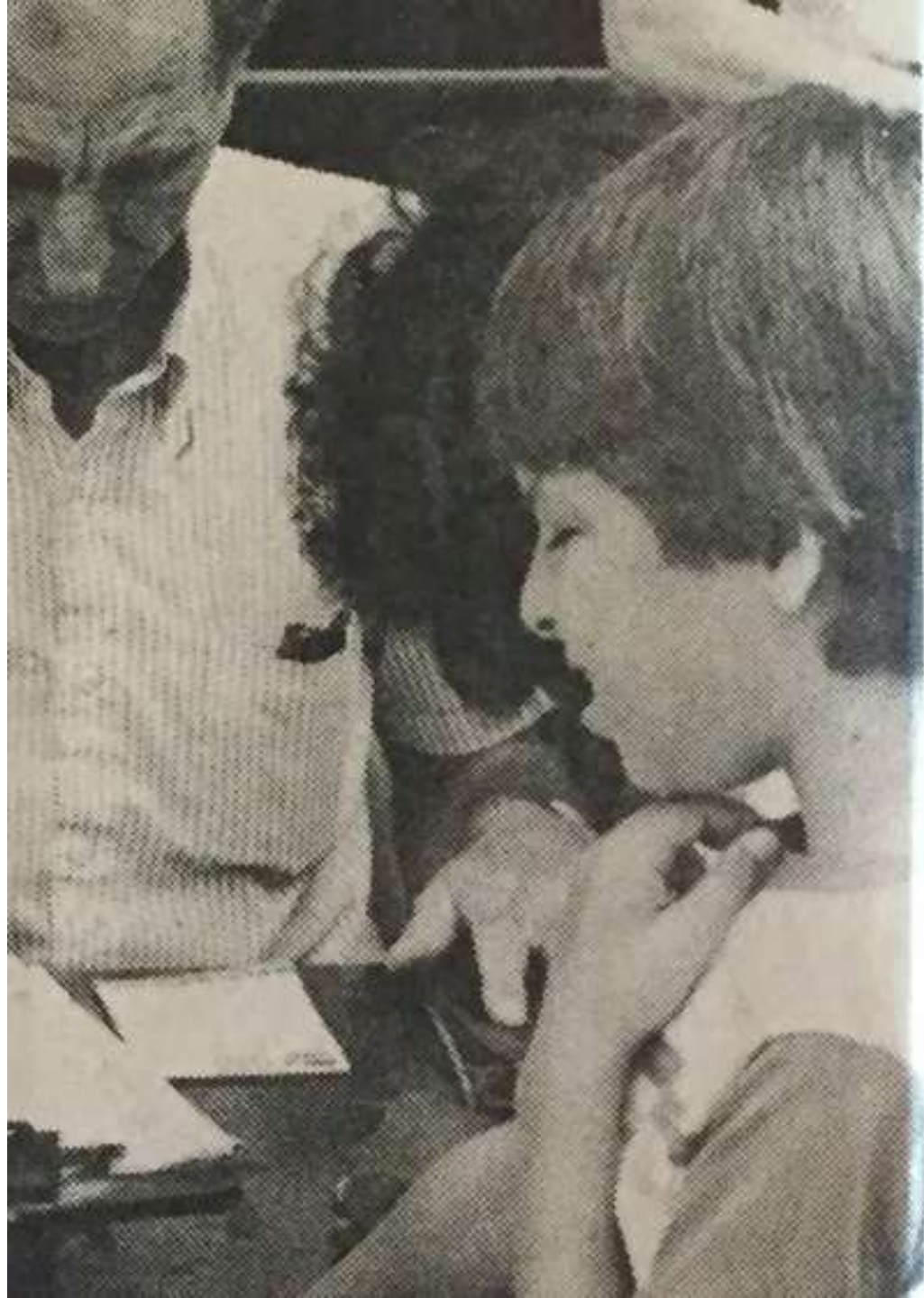
학생에게 잠재력이 있다고 믿은 교사는 20% 학생들에게 더 큰 관심과 격려, 자신감을 갖게 했으며 더 따뜻하게 대화하고 어려운 과제를 내주고 자주 발표시키고 피드백을 주었다.





뉴파워 조직으로 변화를 이끄는 리더에게 가장 필요한 것은
구성원들에게 권한을 위임하고 혼란과 실패의 과정을 겪더라도
조직이 성장하고 지속가능 할 수 있다는 강력한 믿음과 의지다.

감사합니다.





Belong
To Change

Path of Least Resistance

**To satisfy the need to
do something**

**rather than nothing,
the individual will act
in a small, passive
way to feel good.**



Supporter

A person with short dark hair and glasses is shown from the chest up, looking down. They are wearing a blue shirt. The background is a gradient of blue and green, with a faint, larger image of the same person's face in the background.

**Believe
In Change**

Others

Believe

Like Me

**This companionship,
online or offline,
helps the individual
feel encouraged in
their belief.**

**THE GIRL DECLARATION IS
HERE.**

**THIS IS THE MOMENT
TO MAKE GIRLS
IMPOSSIBLE TO
IGNORE.**

ARE YOU IN?

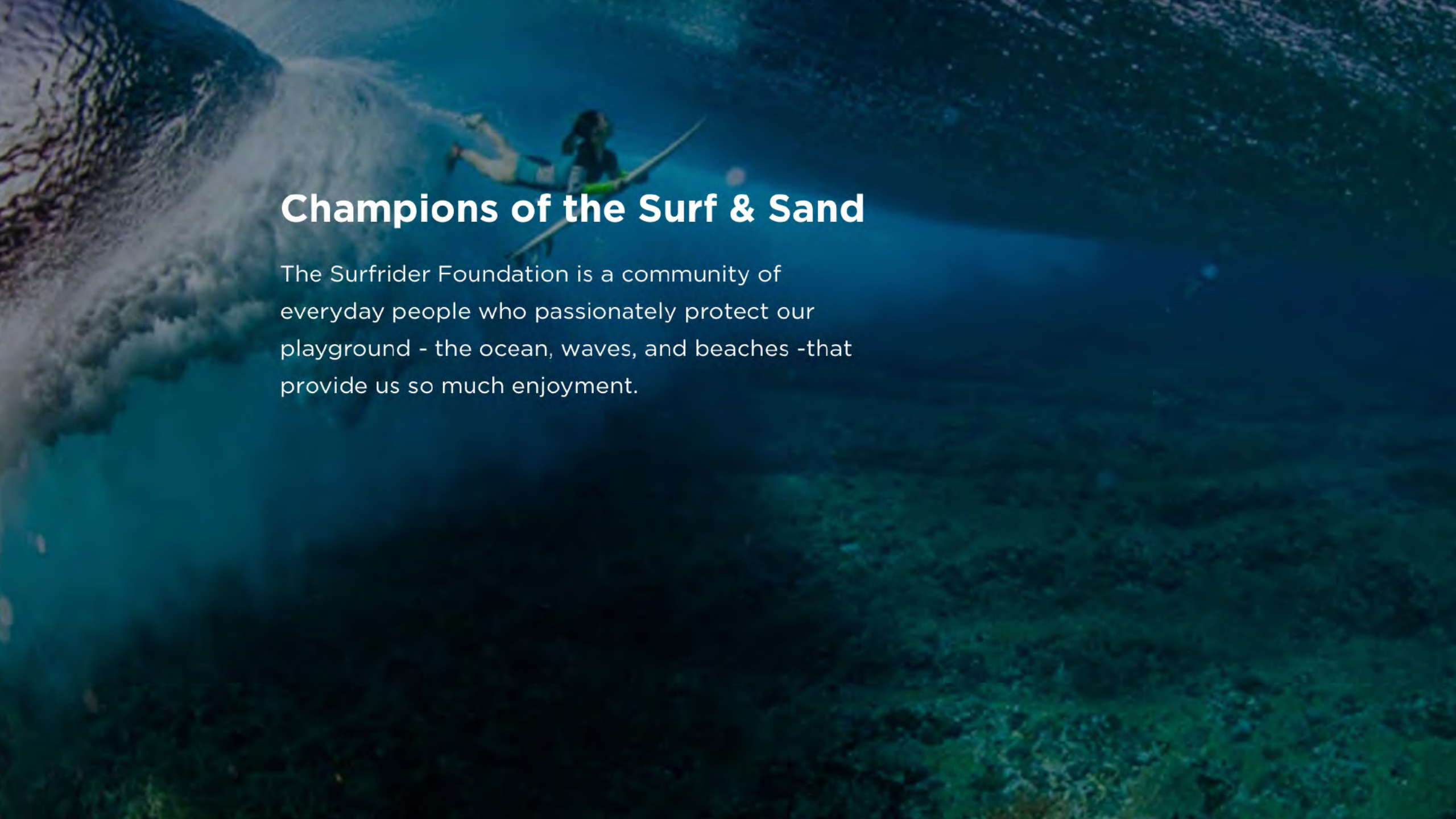


THE GIRL EFFECT



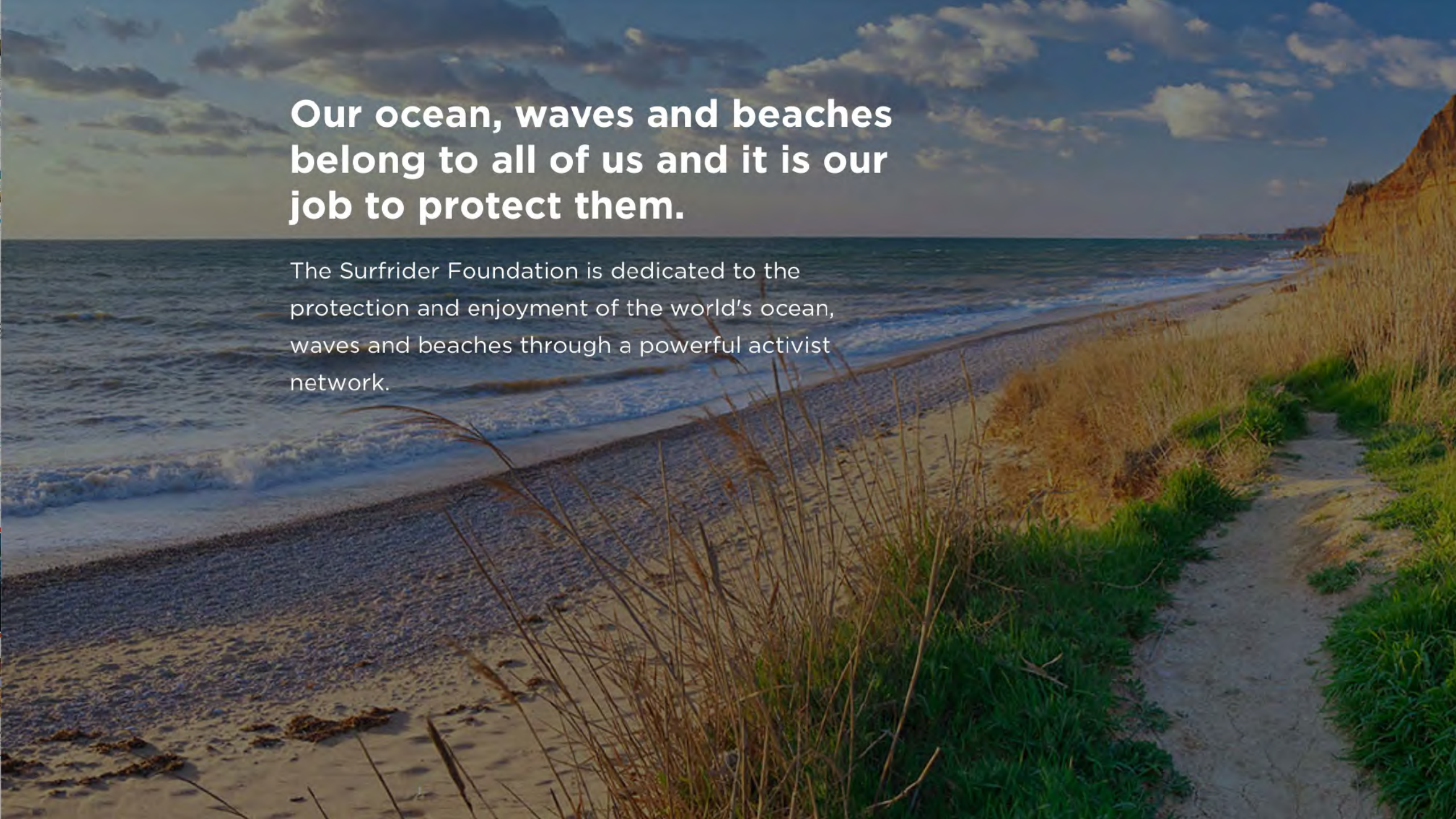
Reinforcing Belief

The individual
ultimately
internalizes the
issue and sees
it as part of
who they are.

A person is surfing on a large, curling wave. The surfer is positioned in the center-left of the frame, riding the face of the wave. The water is a deep, vibrant blue, and the wave's crest is breaking into white foam. The overall scene is dynamic and captures the essence of surfing.

Champions of the Surf & Sand

The Surfrider Foundation is a community of everyday people who passionately protect our playground - the ocean, waves, and beaches -that provide us so much enjoyment.



**Our ocean, waves and beaches
belong to all of us and it is our
job to protect them.**

The Surfrider Foundation is dedicated to the protection and enjoyment of the world's ocean, waves and beaches through a powerful activist network.

Lead Change



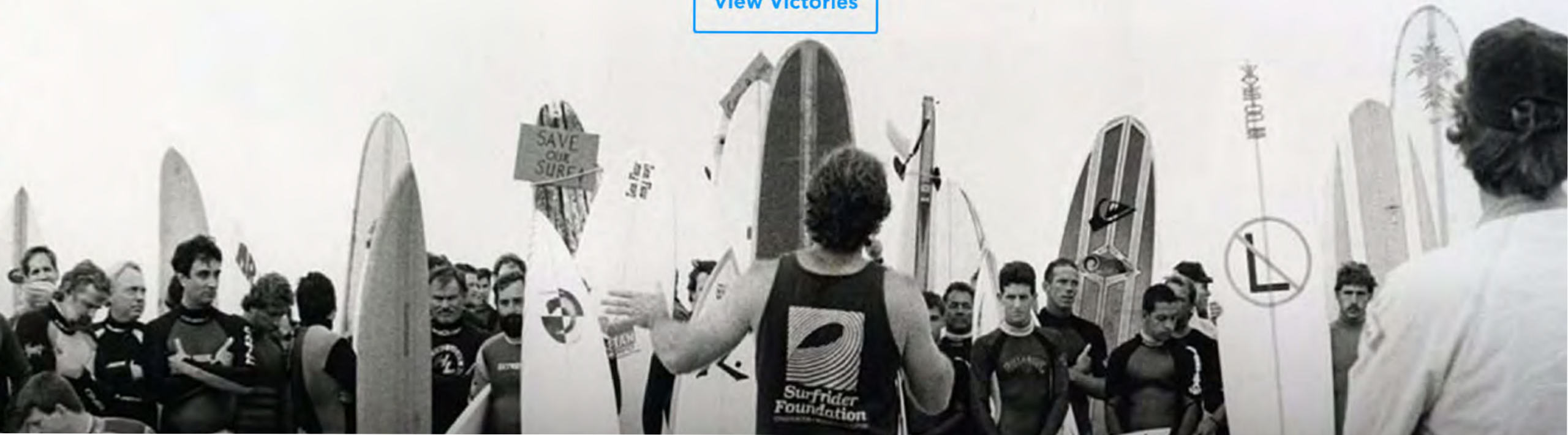
**Organize
To Spread
Belief**

Self-organizing is
based on individual
purpose rather than
institutional
interests.

When we see what we love in trouble, we act. And we win.

Our irreplaceable national network of chapter volunteers serves as the first response to local threats in coastal communities across the US. They are the boots on the ground who collaborate on both the local and national level with regional staff and issue experts to carry out our mission through campaign, program and educational initiatives in their local communities.

[View Victories](#)



A photograph showing the lower half of a group of people standing in a line. They are wearing various styles of shoes, including sneakers and dress shoes. The floor is a light-colored, textured surface. The image is used as a background for the text.

We Belong

A photograph showing the lower legs and feet of a large group of people standing in a line on a paved surface. The image is partially obscured by a semi-transparent blue overlay that contains white text.

**We Belong
We Believe**

A blurred background image showing a group of people in a meeting or conference room. They are standing around a table, and the image is out of focus, emphasizing the text in the foreground.

**We Belong
We Believe
We Lead**



Influence

Influence

Influence

Listen

Influence

Show

Influence

Value

Influence

Lift

A group of people, mostly seen from the back, standing in a line. They are wearing various casual clothing like t-shirts, jeans, and sneakers. The background is a solid blue color. The text 'Influence Change' is overlaid in white.

Influence Change

뉴파워, 개인과 시민을 잇다

이선미(서울여자대학교)

그림: 권은채(서울여자대학교 학생)

‘개인’의 시대가 온다



이름: 시민

특징

- 공사를 구분하는 머리
- 정보선택권 정도 낮음
- 소속공동체에 뛰는 심장
- 희생, 헌신의 팔 다리
- 약점: 권태와 '꼰대' 위험





이웃
사회
국가



법과제도

이름: 시민

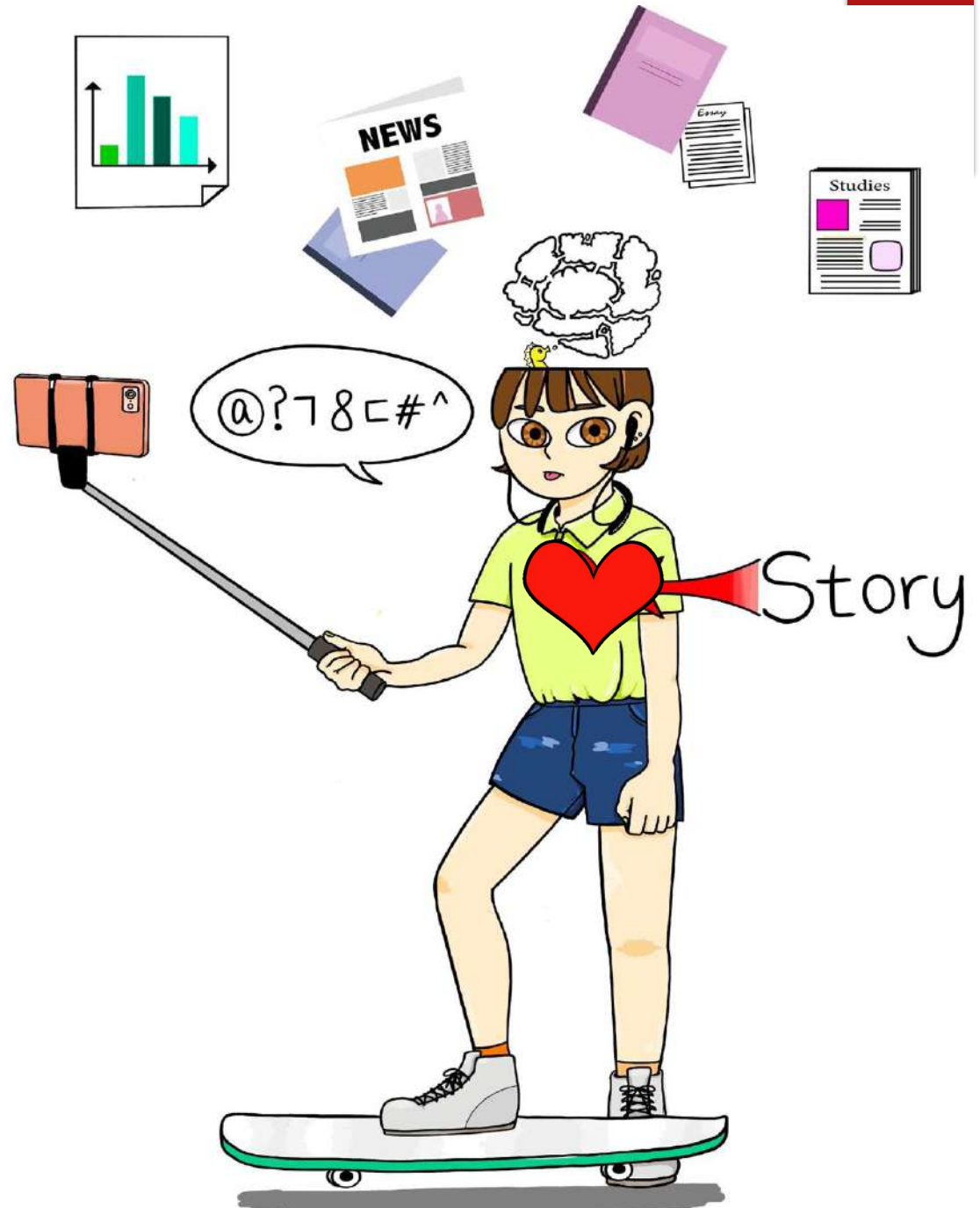
특징

- 공사를 구분하는 머리
- 정보선택권 정도 낮음
- 소속공동체에 뛰는 심장
- 희생, 헌신의 팔 다리
- 약점: 권태와 '꼰대' 위험

이름: 개인

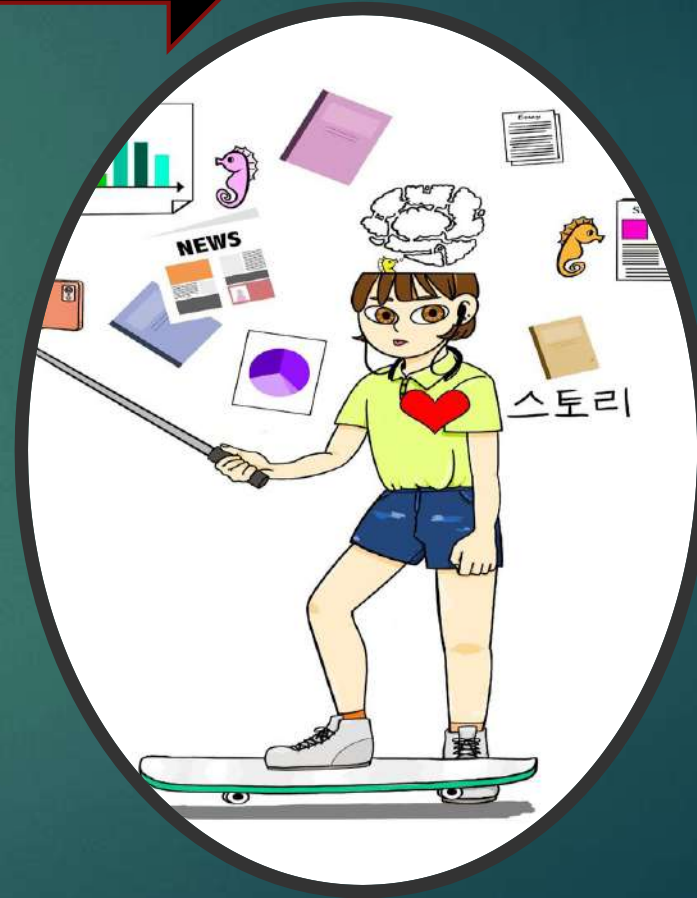
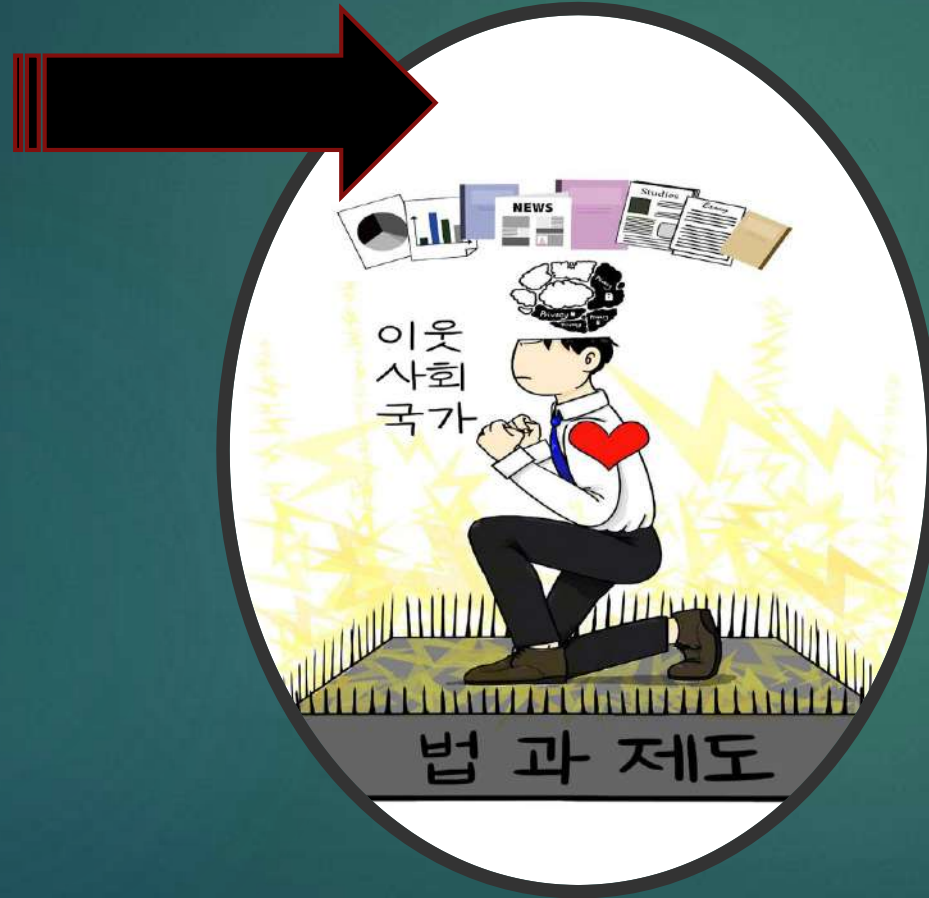
특징

- 공사경계 유동적
- 정보선택권 정도 높음
- STORY에 뛰는 심장
- 항상 이동할 용기
- 약점: 불안과 '중독' 위험



1차 개인화 과정

2차 개인화 과정



(Ulrich Beck, 1944~2015)

2차 개인화 특징

- ▶ Individualized 지식과 정보
- ▶ 이동 가능성 up
- ▶ Individualized 생존 전략
- ▶ 감성 up

2차 개인화 추동 원인

- ▶ #핸드폰 □ “포노 사피엔스”
- ▶ 이동을 위한 #킥보드 □ ‘이동하는 인간’ □ “길의 시대”*
- ▶ 세계화를 위한 제도적 기반 □ 시민의 존재기반인 국가제도의 약화

모빌리티(mobility) 이론:

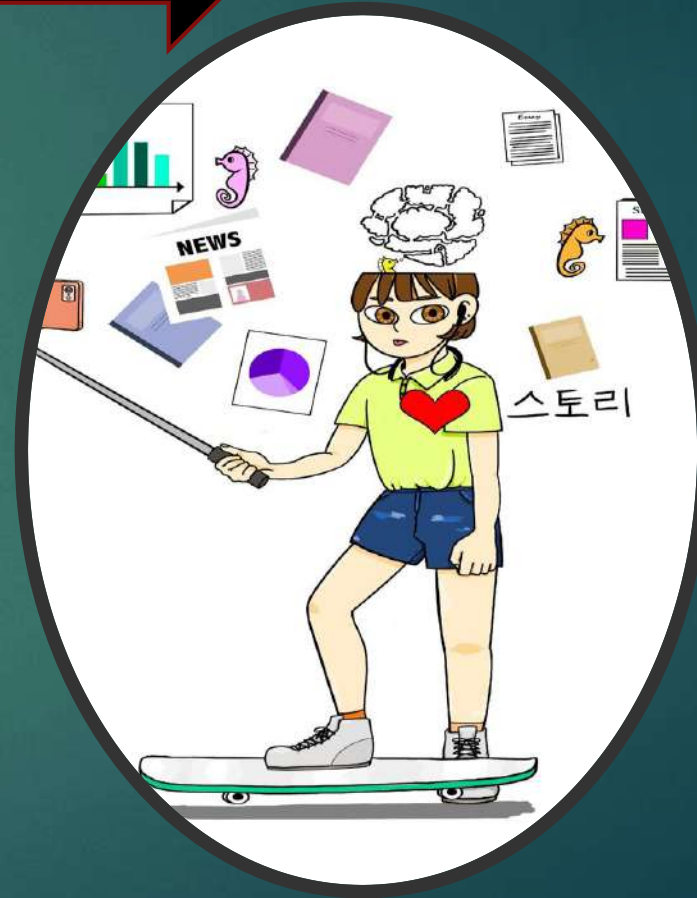
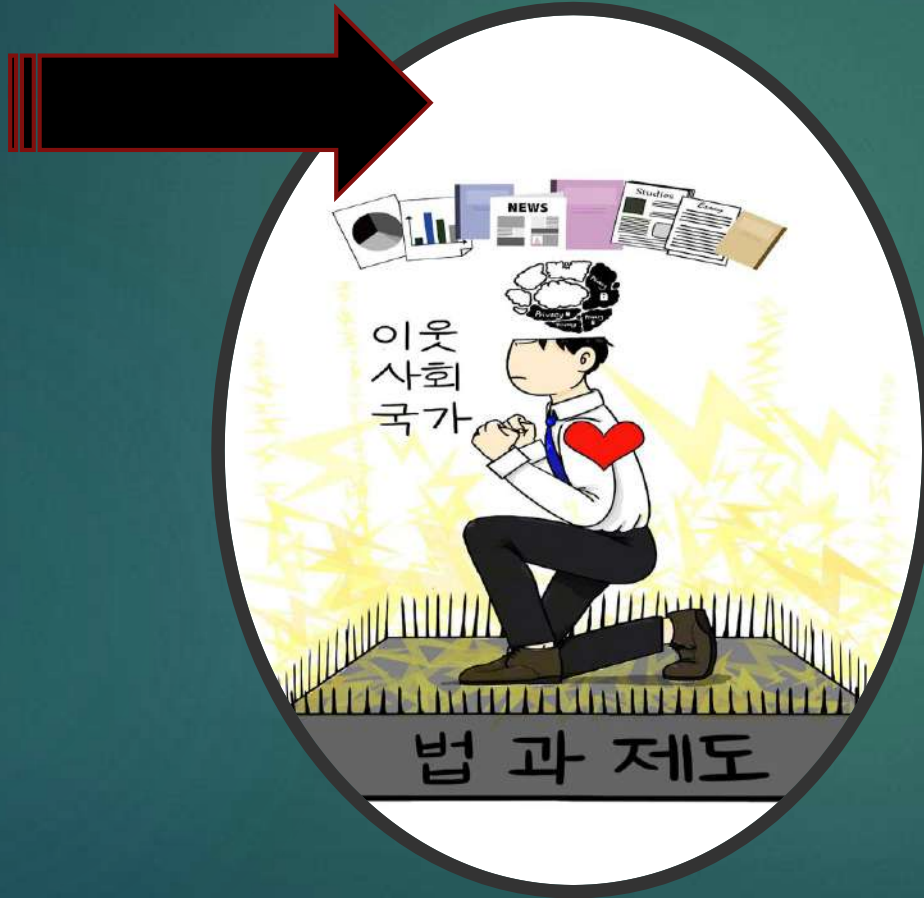
인간의 이동, 즉 모빌리티가 인간 정체성에 미치는 영향에 관한 융복합적 연구 분야

2차 개인화 추동 원인

- ▶ **#핸드폰** □ “포노 사피엔스”
- ▶ 이동을 위한 **#킥보드** □ ‘이동하는 인간’ □ “길의 시대”*
- ▶ **세계화**를 위한 제도적 기반 □ 시민의 존재기반인 국가제도의 약화

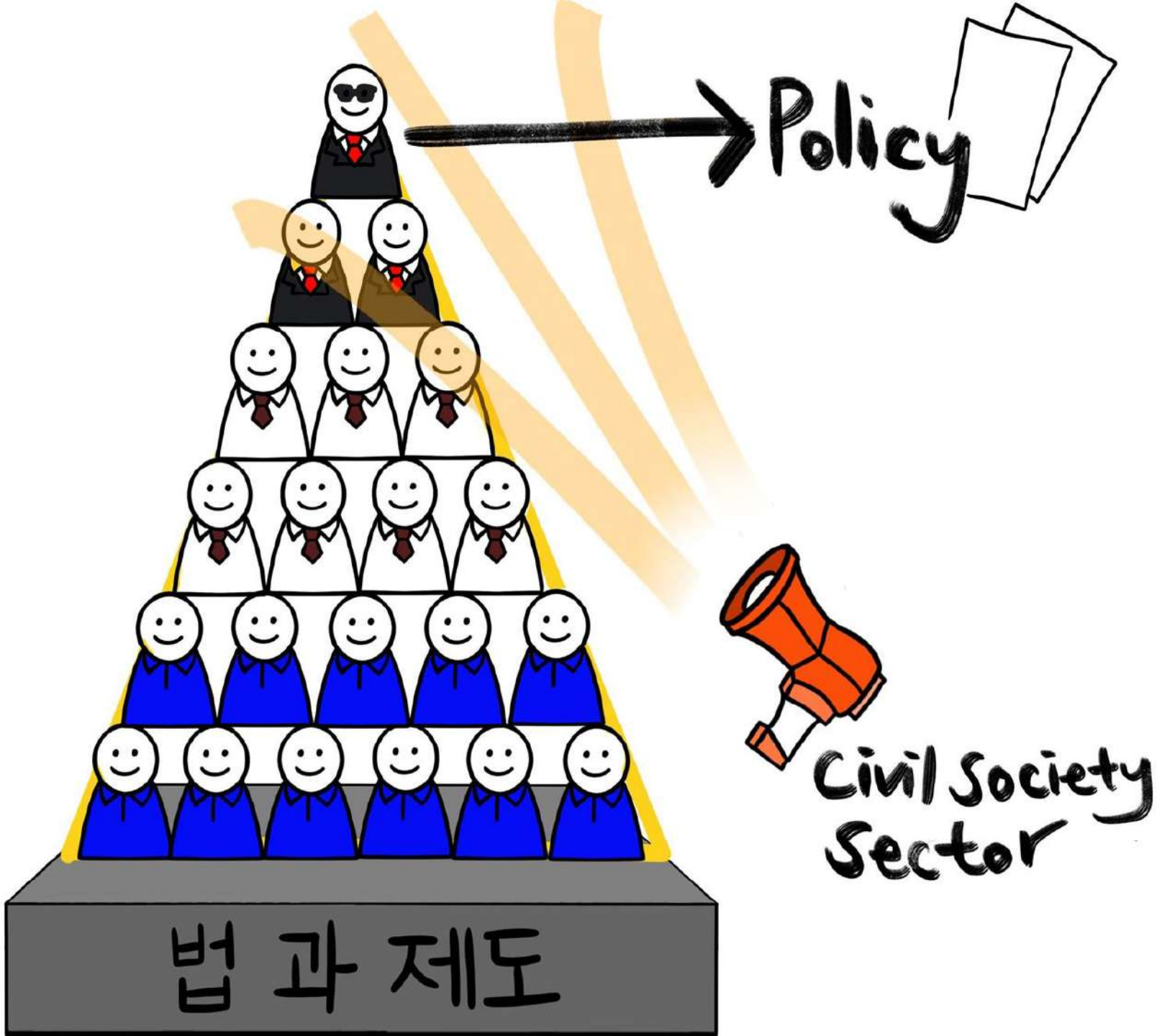
1차 개인화 과정

2차 개인화 과정



(Ulrich Beck, 1944~2015)

‘뉴파워’가 온다



구권력의
작동방식과
‘시민사회’

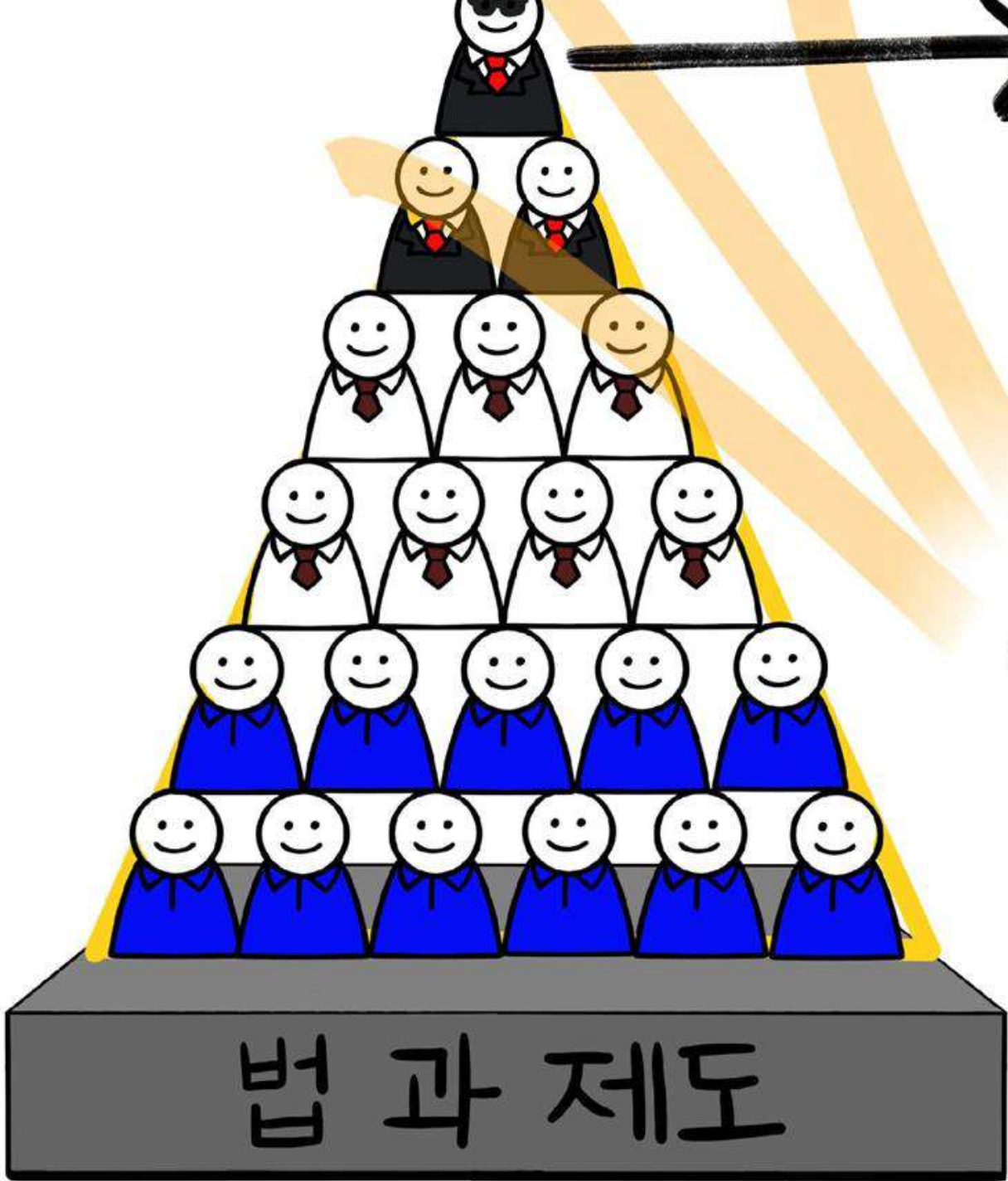


시민:

권력의 근원이자,
권력 집중에 대한 견제와 균형을 위한
집합적 힘 모델의 전제

현실 풍경

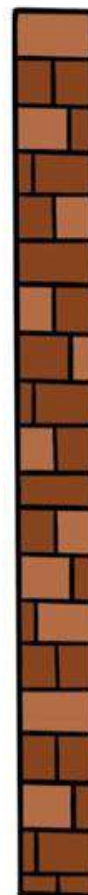
- ▶ 관료제의 경직성
- ▶ 권위주의적/위계적 문화
- ▶ 다양성에 부합하지 못하는 정치/정책 과정
- ▶ 갑을관계로 전락한 민관협력의 현실



Policy



Civil Society
Sector





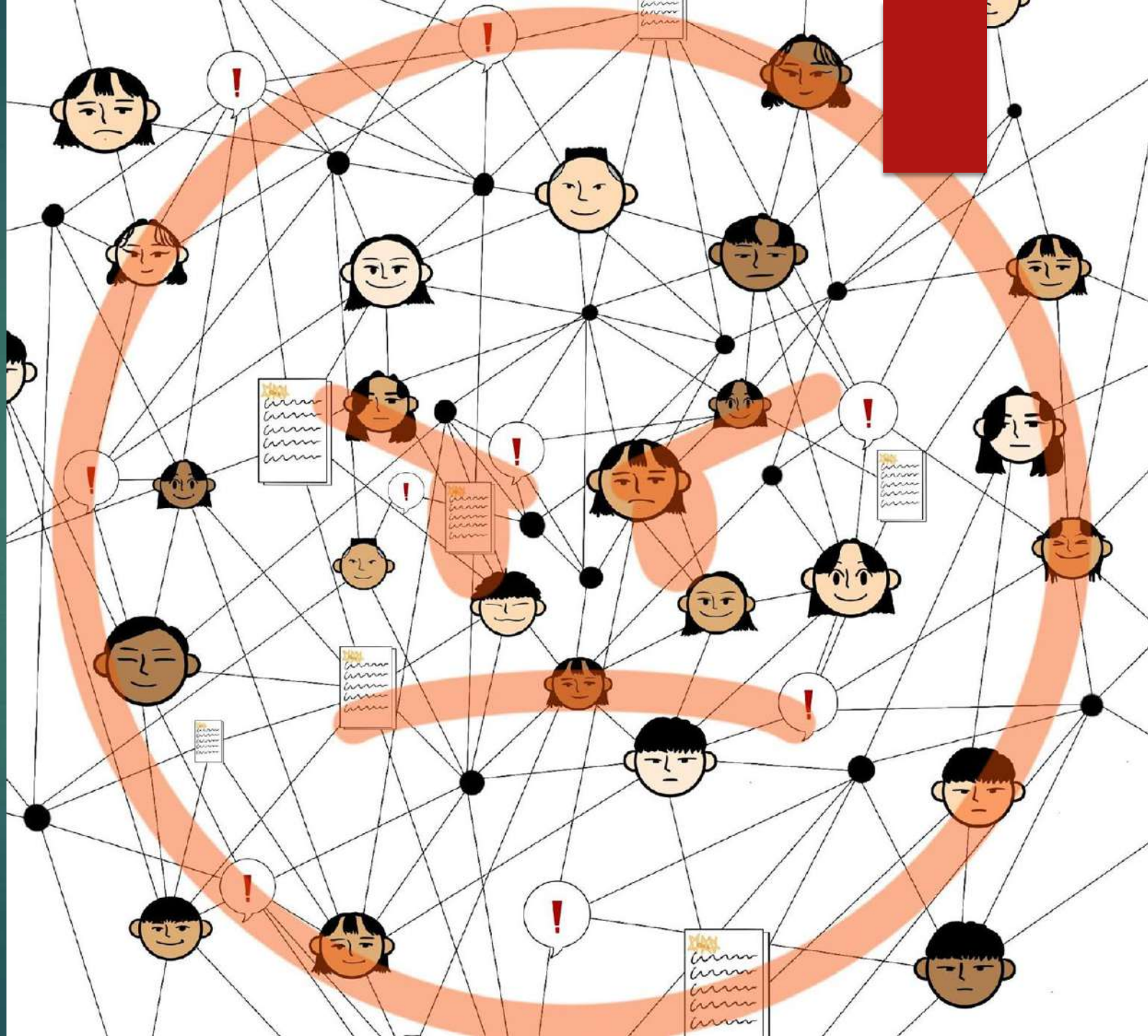
뉴파워:

네트워크된 '개인'들의 집합적 힘이 발생
하는 방식

ex. BTS army, 촛불집회, 미투운동, 갑질비판운동

뉴파워
작동방식:

정보와
지식과
감정의
회로망이
형성되면서...





비영리 조직,
필요하기는 한 거야?

21세기. 전환기...

“향수의 시대”



- ‘너 죽고 나 살자’ 시대로의 회귀
- ‘나와 말 통하는 사람’ 끼리끼리 문화로의 회귀
- 커지는 불평등, 힘을 못쓰는 기존의 불평등 조절 기능
- **그래도 이건 아닌 것 같아. 허무, 불안. 좀 더 안전했으면...**

지그문트 바우만, <레트로토피아: 실패한 낙원의 귀환> (2018)

현실 풍경 ~ING

- ▶ '개인'의 불안과 불확실성 up
- ▶ '길'에서의 우정을 향한 욕망 up
- ▶ 집합적 힘의 지속가능성, 안정성 down
- ▶ 공공 문제해결력 down

만약에...

- ▶ 길에서의 우정을 쌓을 기회들이 가까이 있다면,
- ▶ 낯선 이들과의 마주침 충격을 미리 대비할 수 있다면,
- ▶ 비가시화된 개인을 볼 수 있게 된다면,
- ▶ '개인의 작은 용기 □ 사회적 임팩트'라는 증거가 있다면,

비영리조직 현실 풍경

- ▶ 이젠 너도 믿을 수 없어
- ▶ '개인', 넌 왜 '시민'이 아니니?
- ▶ 네트워크가 너무 초라해~
- ▶ 전문성을 위한 '축적의 시간'이 없어~

비영리조직 만약에...

- ▶ ‘개인’의 신뢰가 중요하다는 것을 진심으로 믿는다면,
- ▶ 길의 시대, 새로운 집합적 힘의 작동 방식을 알고 활용할 수 있게 된다면,
- ▶ 네트워크를 bulk up(횟수보다 중량!) 할 수 있다면,
- ▶ 자기 분야의 전문성 축적을 위한 인내를 즐길 준비가 되어 있다면,

비영리조직 혁신과제

- ▶ “ACE”(<뉴파워>) 원리의 적용 훈련
- ▶ NEW 조직설계, 직무설계, 평가체계
- ▶ 중장기 협력프로젝트: 네트워크 Bulk Up □ ‘밀도있는 경험’ 제공
- ▶ 전문성과 진정성: BTS 처럼...

Key words:

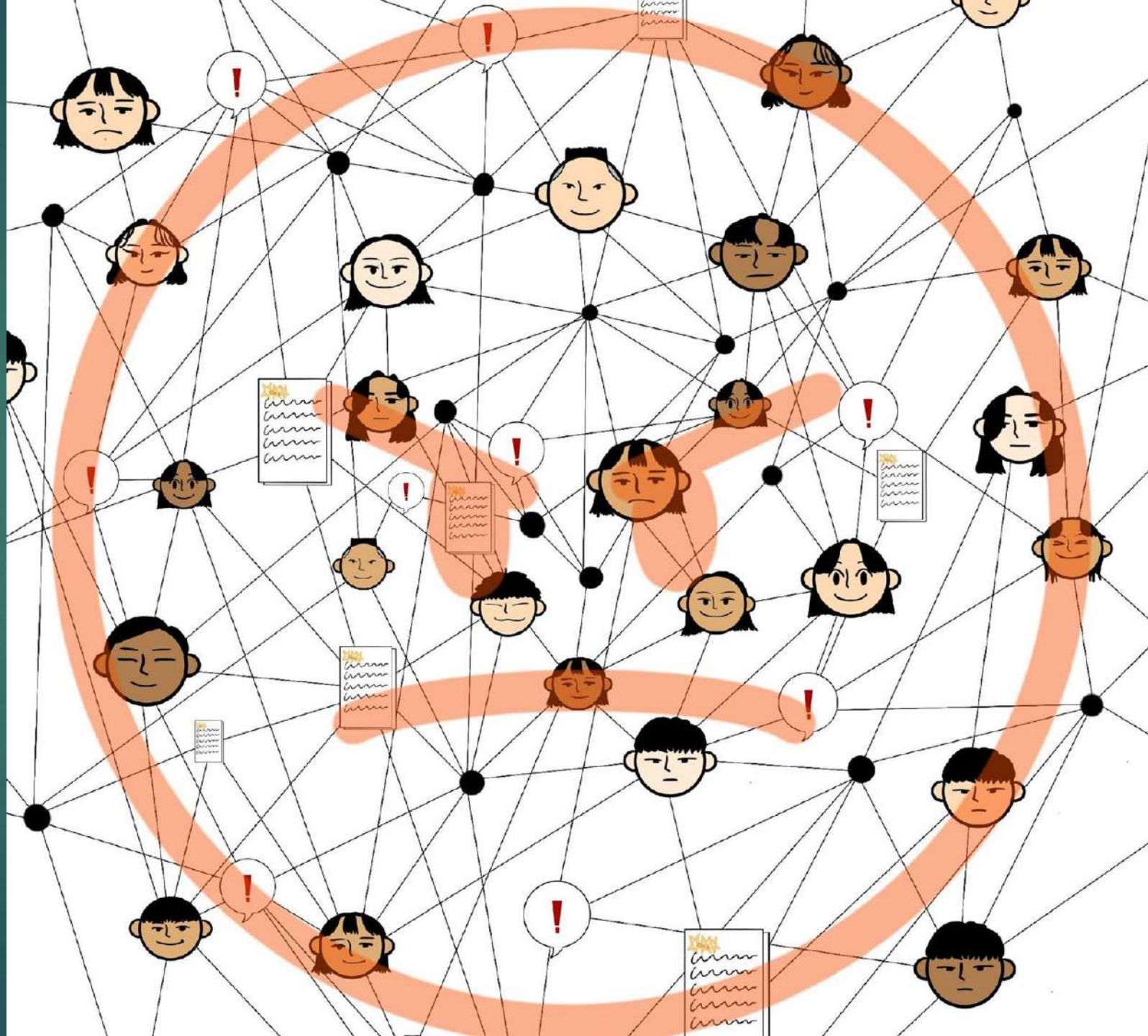
#넛지

(Nudge)

#밈(Meme)

#경험의 밀도

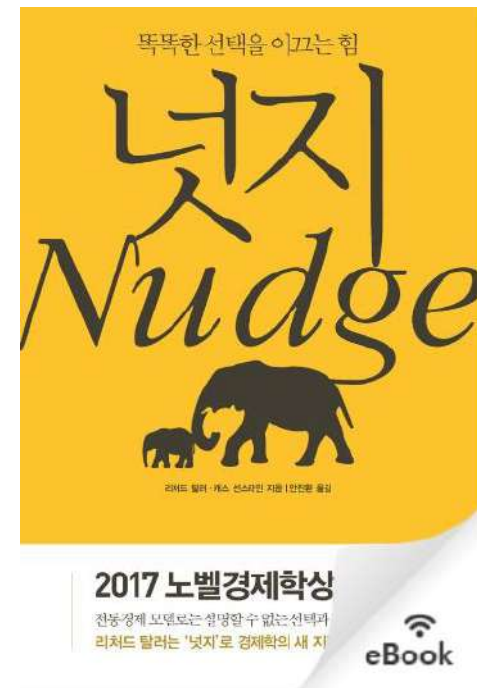
#의미 맥락





넛지(Nudge)

‘팔꿈치로 쿡쿡 찌르다’는 뜻으로,
부드럽고 자유주의적인 간섭으로 사람들
들을 현명한 선택으로 이끄는 상태



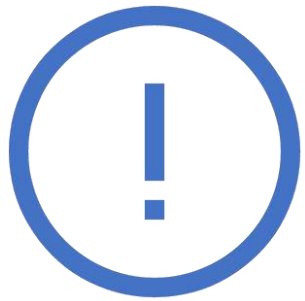


밈(Meme):

모방의 형태로, 사람에서 사람 사이에
전파되는 어떤 생각, 스타일, 행동

ex. Giving Tuesday, 아이스버킷챌린지



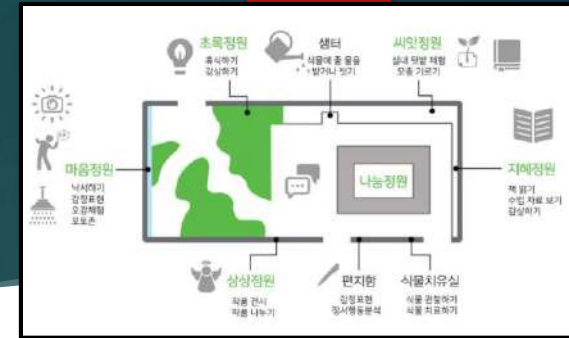


경험의 밀도:

플레이어가 게임을 플레이하
며 쌓게 될 경험과 후속 경험
사이의 밀도

서울시 청소년문제해결디자인 프로젝트

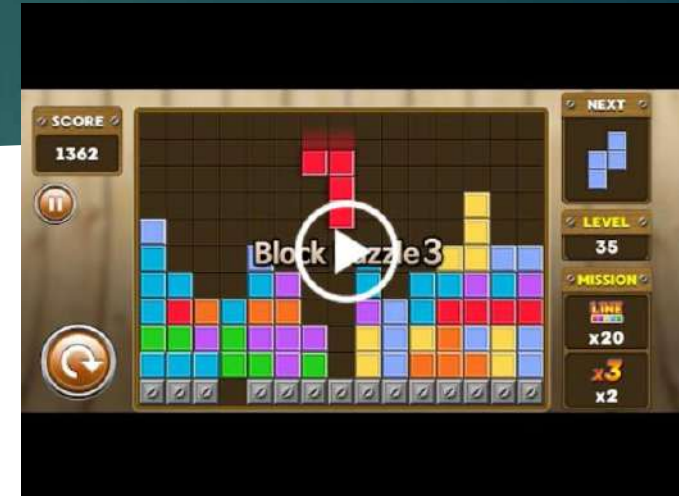
‘마음풀’(2018)





활동의 의미를 부여하는 맥락

의미 없는 쌓기 vs. 의미 있는 건설





진정한 뉴파워,

개인의 시대, 길의 시대에
시민의 정신을 녹이려는
비영리조직의 개입으로 가능하다