

세상의 변화를 꿈꾸며 실천하는 사람들을 위한

# 체인지온 CHANGE ON

體因知溫(체인지온)

사람, 네트워크,  
미디어가 만들어가는  
따뜻한 변화

體因知溫

비매품 / 무료



9 788995 944486

ISBN 978-89-959444-8-6

세상의 변화를 꿈꾸며 실천하는 사람들을 위한

# 체인지온 **CHANGE ON**

體因知溫(체인지온)

사람, 네트워크,  
미디어가 만들어가는  
따뜻한 변화

體因知溫

비매품 / 무료



9 788995 944486

ISBN 978-89-959444-8-6

세상의 변화를 꿈꾸며 실천하는 사람들을 위한

# 체인지온

ChangeON

體因知溫(체인지온)

사람, 네트워크, 미디어가 만들어가는 따뜻한 변화

# 세상의 변화를 꿈꾸며 실천하는 사람들을 위한 체인지온(ChangeON)

발행일 | 2018년 5월 18일

기획 | 다음세대재단 [www.daumfoundation.org](http://www.daumfoundation.org)

지은이 | 정재승, 정혜신, 박응현, 정하웅, 윤종수, 나영석, 이석우, 강정수, 김민섭

표지 디자인 | 오슬기 (다음세대재단)

펴낸곳 | (주)버리커뮤니케이션

펴낸이 | 손인수

출판팀장 | 조경숙

등록번호 | 제16-4156호

등록일 | 2007년 3월 26일

주소 | 서울시 강남구 역삼동 테헤란로 313, 1313호 (역삼동, 성지하이츠1차)

대표전화 | 02-2051-5765

팩스 | 02-6007-1592

이 책은 카카오, Google for Nonprofits, LG전자, 네이버, 스티비의 후원으로 제작되었습니다.



Copyright © 2018 다음세대재단 Some Right Reserved.

이 저작물은 [크리에이티브 커먼즈 저작자표시-비영리-변경금지 4.0 국제 라이선스](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)에 따라 이용할 수 있습니다. 출처(저작자)를 표시할 때에는 '다음세대재단 2018 체인지온 컨퍼런스 - 강연자 이름'으로 해주시기 바랍니다.

국립중앙도서관 출판예정도서목록(CIP)

세상의 변화를 꿈꾸며 실천하는 사람들을 위한 체인지온(ChangeON) [전자자료] : 사람,

네트워크, 미디어가 만들어가는 따뜻한 변화 / 기획 : 다음세대재단. -- 서울 : 버리커뮤니케이션, 2018

전자책 책

ISBN 978-89-959444-8-6 05300 : 비매품

사회 변화[社會變化]

매체[媒體]

기술 혁명[技術革命]

331.541-KDC6

302.23-DDC23

CIP2018002732

# 세상의 변화를 꿈꾸며 실천하는 사람들을 위한 체인지온(ChangeON)

## 여는글

### 01. [體 몸:체] 기술혁명의 시대에 '사람'은 어떻게 살아가야 하는가?

실수와 오류투성이 인간 지성의 미래는?  
정재승 | 카이스트 바이오및뇌공학과 교수

당신이 옳다  
정혜신 | 정신과 전문의

디지털 시대, 브랜드는 어떻게 살아야 하는가?  
박웅현 | TBWA KOREA 크리에이티브 대표

### 02. [因 잇닿다, 인연:인] 변화는 '네트워크'와 닿아있다

미래! 새로운 가치는 연결에서 나온다!  
정하웅 | 카이스트 지정석좌 교수

우리에게 새로운 코드가 필요하다  
윤종수 | 사단법인 코드 이사장, 법무법인 광장 변호사

### 03. [知 알다, 알리다:지] '미디어'를 통한 소통의 진화

Old vs. New: 변화하는 미디어 생태계와 비영리 단체의 미디어 전략  
이석우 | (전)중앙일보 디지털 총괄, 조인스 공동 대표, (현)두나무 대표

예능 PD의 프로그램 기획법  
나영석 | CJ E&M PD

디지털 사춘기 시대, 미디어로서 비영리단체

강정수 | 미디어티 대표

타인에게 물음표를 전하는 방법

김민섭 | 『대리사회』 작가

## 04. [溫 따뜻하다, 쌓을: 온] 따뜻한 변화는 계속된다

비영리 미디어 컨퍼런스 체인지온(ChangeON) 이야기

한눈에 보는 체인지온(ChangeON) 10년

다음세대재단, 후원사 소개

# 여는 글

2007년, 다음세대재단([www.daumfoundation.org](http://www.daumfoundation.org))은 공익적 활동을 하는 비영리들이 급변하는 세상속에서 제대로 세상을 읽고, 최신 미디어와 기술을 활용하여 더 많은 사회적 가치를 만들어 내는 데 도움을 드리고 싶어서 체인지온 컨퍼런스([www.changeon.org](http://www.changeon.org))를 기획하고 시작하게 되었습니다. 시작할 때 얼마나 오랫동안 이 사업을 할 수 있을지 가늠이 되지 않았지만, 10년의 세월이 흘렀습니다.

지난 10년 동안 체인지온(ChangeON) 컨퍼런스에서는 공익적 가치들을 확산하는 데 기술과 미디어는 어떤 역할을 할 수 있는지, 새로운 기술과 미디어가 비영리에게 가져다 준 위기와 기회는 무엇인지, 변화의 흐름을 타면서도 중심을 단단히 잡기 위해서는 무엇을 해야 하는지에 대해 생각하고 묻는 시간을 가졌습니다. 그리고 IT, 인터넷, 미디어 속에 숨겨진 창의적인 생각들이 세상을 어떻게 변화시키는지에 관한 통찰을 제공하기 위해 노력해 왔습니다.

2017년도에는 체인지온(ChangeON) 컨퍼런스 10주년을 맞이하여 그동안 다루었던 주제를 곱씹어보고 지금까지의 변화와 우리의 준비를 이야기해보는 자리를 마련하였습니다. 체인지온(體因知溫)이라는 컨퍼런스 이름에 맞게 구성된 각 세션에서는 '사람', '네트워크', '새로운 지식', '따뜻한 변화'라는 키워드에 맞추어 각 연사들의 강연이 진행되었습니다. 이번에 출판되는 책은 10주년 기념 컨퍼런스에서 다루어진 강연내용을 다시 정리한 것입니다. 그리고 컨퍼런스 현장에서 이야기된 내용 뿐만 아니라 강연자들이 추가적인 나누고 싶은 내용도 정



리해서 답았습니다.

이 책이 나오기까지 이번 컨퍼런스 및 기념책 제작을 후원해 준 카카오, Google for Nonprofits, LG전자, 네이버, 스티비에게 진심으로 감사의 인사를 전합니다. 또한, 현장 강연 내용을 다시 한번 더 점검하고, 출판을 위한 추가자료 준비 등의 번거로움도 기꺼이 함께 해주신 연사님들께도 감사드립니다.

인공지능, 블록체인의 혁명 등 여전히 우리 사회는 기술이 가져올 변화에 대해 이야기하고 있습니다. 이러한 변화는 설레기도 하지만 두렵기도 합니다. 소설가 윌리엄김슨은 "미래는 이미 여기에 와 있다. 단지 공평하게 나누어져 있지 않다"고 말했습니다. 우리 안에 미래는 와 있습니까? 체인지온(ChangeON) 컨퍼런스 10년의 이야기를 통해 여러분이 맞이하길 바라는 변화의 원동력을 얻는 기회가 되길 바랍니다. 감사합니다.

다음세대재단 대표이사 방대욱

---

# 體

몸 체

기술혁명의 시대에 '사람'은 어떻게 살아가야 하는가?

## CONTENTS

---

실수와 오류투성이 인간 지성의 미래는? 정재승 | 카이스트 바이오및뇌공학과 교수

당신이 옳다 정혜신 | 정신과 전문의

디지털 시대, 브랜드는 어떻게 살아야 하는가? 박웅현 | TBWA KOREA 크리에이티브 대표

---



# 실수와 오류투성이 인간 지성의 미래는?

정재승 | 카이스트 바이오및뇌공학과 교수

사물인터넷, 빅 데이터, 인공지능 등이 화두가 된 오늘날, 실수와 오류투성이 인간은 어떻게 이렇게 부실한 뇌로 세상을 살아갈 수 있을까? 오류로부터 학습하고, 실패로부터 성취의 실마리를 얻으며 살아가는 '인간지성의 미래'를 이야기해보고자 합니다.



정재승 교수

## [연사 소개]

현재 카이스트 바이오및뇌공학과 교수 및 미래전략대학원 원장이다. 카이스트에서 물리학 전공으로 학부, 석사, 박사 학위를 받았다. 미국 예일대 의대 신경정신과 연구원, 콜롬비아의대 정신과 조교수를 거쳐, 2008년부터 카이스트에서 연구하고 있다. 뇌의 의사결정 과정을 복잡계 물리학적 관점에서 연구하고, 정신질환을 컴퓨터로 모델링하는 연구를 하고 있으며, 뇌-기계 인터페이스(Brain-Machine Interface), 뇌를 닮은 인공지능(Brain-inspired Artificial Intelligence) 등에 응용하고 있다. 다보스포럼에서 '2009년 차세대 글로벌 리더'로 선정된 바 있으며, 약 90여 편의 국제학술논문과 다수의 학회들로부터 우수논문상을 수상했다. 저서로는 『정재승의 과학콘서트'(2001)』, 『쿨하게 사과하라(2009, 김호 공저)』 등이 있다.



'인간은 얼마나 부족한 존재이며, 비영리단체를 어떻게 이끌어야 할까?'가 이번 강의의 주제입니다. 우선 저의 개인적인 경험을 하나 소개해드리겠습니다.

### 길을 잃어봐야 지도를 얻는다

2007년 무렵, 매우 바쁜 와중에 한 학회에서 터키 이스탄불에서 2시간 떨어져 있는 '테키르다흐'로 강의를 와달라는 초청을 받았습니다. 너무 정신이 없어 부랴부랴 짐을 꾸려 출발했습니다. 공항에 내려 렌

트카를 몰고 1시간쯤 달렸을 겁니다. 테키르다흐라는 도시에서 학회가 개최되는지는 알고 있었지만, 어느 장소에서 열리는지를 모르고 지금까지 왔다는 것을 알게 되었습니다. 그동안 주최 측과 여러 차례 이메일을 주고받고 초청장도 받았는데, 테키르다흐만 쓰여 있고 '어느 호텔', '어느 학교'로 오라는 안내는 없었던 것이었습니다. 아마도 저는 그곳에 도착하면 제가 쉽게 알 수 있도록 먼 곳에서 오는 강연자를 배려해 '환영 정재승'이라는 플래카드가 걸려있을 것이라 여겨, 물어볼 생각을 못했던 것 같습니다.

이 문제를 어떻게 해결해야 할까, 고민하던 중 어느새 강연시간이 3시간 앞으로 다가왔습니다. 저는 최대한 머리를 써서 '강연이 열릴 만한 곳이 어딜지' 생각했습니다. 제일 큰 컨퍼런스 장소와 그 도시에 2개의 대학을 가봤으나, 어디에도 학회는 열리지 않았습니다. 그리고 문화회관 같은 곳이 하나 있어 그곳으로 향하고 있었지만, 이미 제가 강연할 시간을 넘어가고 있었습니다. '망했다. 지금 도착했어도 시원찮을 판에 도로 위에 있다니', 저는 그렇게 학회가 끝나는 밤 9시를 훌쩍 넘겨 밤 11시까지 미친 듯 헤맸습니다.

기진맥진한 상태에서 작은 호텔에 묵었습니다. 영화였다면 '다음 날 아침에 일어나 보니, 그 호텔이 바로 학회가 열린 곳이었다'와 같은 상황이 발생하였겠지만, 그런 일은 일어나지 않았습니다. 다음날 아침 어제 정신없이 돌아다니다가 눈에 띈 작은 해변을 걸었습니다. 해변 레스토랑에서 아침을 먹었고, 어제 알게 된 쇼핑거리를 걸으며 기념품도 샀습니다.

'내가 here를 왜 왔나.'라는 생각이 들었습니다. 강연을 못했기에 저는 결국 바쁜 와중에 이 먼 곳까지 경비를 들여 온 셈이었기 때문입니다. 그런데 문득, 이스탄불로 돌아오는 길에 차를 세우고 평평 울었습

니다. 돈이 아까워서, 시간을 낭비해서가 아닙니다.

1년에 학회를 열 번 가까이 가는데, 학회를 가도 사실 잘 못 놀았습니다. 하루 종일 강연을 듣고, 주최측에서 추천해준 레스토랑에서 밥을 먹고 돌아오곤 했습니다. 그러다 보니 그 도시를 갔어도 잘 모르는 경우가 많았는데, 이번에는 달랐습니다. 테키르다흐라는 도시의 지도를 머릿속에 훤히 그려볼 수 있었습니다. 첫 경험이었으며, 이를 통해 저는 '길을 잃어봐야 지도를 얻는다'는 것을 알게 되었습니다.

결국 저는 그곳에서 제일 좋은 곳에서 밥을 먹었고, 제일 좋은 쇼핑 거리를 걸으며 그 도시를 가장 잘 즐긴 셈이었습니다. 너무 바쁘게만 살면 안 되겠다는 생각이 들었습니다. "Not all who wander are lost(방황하는 자들이 모두 길을 잃는 것은 아니다)." 『반지의 제왕』을 쓴 톨킨(J.R.R Tolkien)이 한 말입니다. 매우 좋아하는 말이라 청년들에게 자주 해주곤 합니다. 방황으로 얻는 게 많고, 방황해야만 얻을 수 있는 게 있기에 적극적으로 방황하라는 말입니다. 저는 여기에 한 마디 덧붙여 '길을 잃은 자만이 자신만의 길을 발견한다.'라고 말하고 싶습니다. 다시 말하면, 오류투성이이고 부실한 인간이지만, 그 안에서 얻는 게 많습니다.

## 빅 데이터를 만난 인공지능의 진화

컴퓨터라는 개념은 사실 매우 놀라운 개념입니다. 그전까지 우리 인간이 만든 물건들은 이런저런 구체적인 쓰임의 목적이 있었습니다. 그런데 그런 목적이 없는 '범용기계(universal machine)'가 세상에 처음 등장한 것입니다. '시키는 일'을 할 수 있는 물건이 탄생한 것입니다. 여기에서 시키는 일이란 수학적 완결성이 있어야 하고, 문자와 숫자로

표현할 수 있어야 함을 의미합니다. 수학적 완결성을 '알고리즘 (algorithm)'이라 하고 그것을 표현한 것을 '프로그램'(program)이라 부릅니다. 바로 컴퓨터가 그런 물건입니다.

1956년 존 맥카시(John McCarthy)를 비롯한 몇 명의 과학자가 지능적으로 목적을 수행하는 시스템을 개발하는 데 정부가 지원을 해야 한다고 제안을 합니다. 여기서 인공지능(A.I., Artificial Intelligence)이라는 말이 처음 등장합니다. 그로부터 60년 후, 2016년에 알파고라는 인공지능이 바둑천재 이세돌을 꺾어 많은 사람들에게 충격을 안겨줍니다.

인공지능은 처음 등장할 때부터 수학적 완결성을 갖고 있었기에 인간이 알고리즘을 잘못 짜지 않는 이상, 늘 정확한 답을 내는 기계입니다. 옛날에 만든 것이나 지금의 것이나 마찬가지입니다. 단 속도는 엄청 빨라졌습니다. 여기에 빅 데이터의 시대가 도래했습니다.

예전에는 딥 러닝(deep learning)이나 머신 러닝(machine learning) 같은 것을 활용하면, 인공지능 교수에게 '왜 너는 좋은 알고리즘을 개발해 문제를 해결해야지 데이터로 문제를 해결하려 드느냐'고 야단맞았습니다. 데이터로 문제를 해결하는 건 좋은 방법이 아니라고 배웠습니다.

그렇지만 오늘날 데이터가 쌓이니 알고리즘만으로 해결할 수 없는 것을 해결하는 수준에 이른 것을 우리는 경험하고 있습니다. 알고리즘은 크게 진보하지 않았지만 데이터는 성장했습니다. 인공지능은 빅 데이터 시대에 현장에서 쓸 만한 수준이 되었습니다. 즉 예전에는 프로그램으로 규칙과 데이터를 통해 인공지능이 답을 찾아냈다면, 이제는 답만 알려주면 인공지능끼리 학습하여 인간을 이기는 수준에 도달한

것입니다.

인공지능은 우리보다 더 꼼꼼해서 굉장히 많은 데이터를 아주 빨리 처리합니다. 인간의 노동에 비해 비용도 적게 들고, 밥도 안 먹고, 잠도 안 자고, 무엇보다 '마감'을 잘 지킵니다. 인공지능은 인간이 절대 도달할 수 없는 경지에 이미 도달했습니다. 반면 인간은 태어나서부터 온갖 실수투성이입니다. 일반화의 오류에 빠지기 일쑤여서 자신의 경험이 세상 경험의 전부인양 이야기하곤 합니다.

## 인간과 인공지능의 차이

저처럼 뇌를 연구하는 학자가 초기 컴퓨터를 만들었다면 컴퓨터 설계의 기본을 닦은 수학자, 존 폰 노이만 (John von Neumann)과는 완전히 다른 모습으로 만들었을 것입니다. 노이만은 수학자로서 수학적으로 완결된 기계를 만들었지만 인간의 뇌는 수학적으로 전혀 완결돼 있지 않습니다.

우리는 남자와 여자를 구별하는 '공식'을 갖고 있지 않지만, 우리는 이렇게 생기면 남자, 이렇게 생기면 여자라는 것을 배우면 쉽게 구분할 수 있습니다. 또한, 우리는 끊임없이 자신의 네트워크 구조를 바꾸고, 기능을 추가하며 다음 상황을 예측합니다. 상황 예측은 인간을 비롯한 모든 동물들의 가장 중요한 기능입니다. 다음 상황을 예측하고 실제로 무슨 일이 벌어지는 지를 보고, 오류를 줄여나가는 방식으로 우리는 성장하고 성숙해집니다. 갓난아이가 하루에도 몇 번씩 넘어지지만 결국 1년이 되면 일어나 걷고 뛰는 것처럼 말입니다.

사람이 성장한다는 것은 오류를 범하지 않는다는 뜻이 아니라, 오류를 한번쯤 범해서 그 오류를 재범하지 않는다는 의미에 더 가깝습니



다. 아이들에게 오류 혹은 실수를 범할 기회를 제공하고, 실수로 끝나지 않고 그것에서 교훈을 얻어 실수를 반복하지 않고, 더 나은 통찰들을 얻을 수 있는 기회를 안전하게 제공해 주어야 합니다. 이게 바로 학교의 역할입니다. 성인에게도 마찬가지입니다. 인간은 나이가 들면 뇌상태가 예전과 다르기 때문에 범할 수 있는 오류들을 우리 사회가 품고, 그들이 행복하게 살 수 있는 시스템을 갖춰야합니다.

인공지능은 어떨까요? 현재 인공지능 로봇은 길을 걷는 것도 버거워하고, 손목을 돌려서 문을 여는 것도 어려워합니다. 그러나 실수를 많이 반복한다고 해서 1년 후 아이들처럼 문을 잘 열고, 걷고, 뒤틀 수 없다는 것을 우리는 잘 알고 있습니다. 이것이 인간과 인공지능의 차이입니다.

## 인간지성, 나만의 방식으로 일구는 성취

지난 몇 년 간 인공지능의 놀라운 성과를 경험하다보니 이른바 '4차 산업혁명'이라는 말처럼 우리 미래가 크게 바뀔 거라 생각합니다. 인간의 노동가치는 점점 줄어들고 인간의 일자리를 인공지능이 차지할 것이라는 전망이 우세합니다. 이로 인하여 우리는 앞으로 어떻게 살아야 하나 고민이 많습니다. 더더욱 우리를 불안하게 하는 것은 인공지능은 점점 인간의 뇌를 닮아가기 위해 애쓰고 있는데, 우리나라의 교육은 오랫동안 인간을 인공지능처럼 취급해왔다는 점입니다. 똑같은 지식을 머릿속에 집어넣었고, 오류 없이 잘 저장되었는지 시험을 통해 확인하고 숫자로 평가해왔습니다.

어느덧 우리는 맨 앞에 서게 됐고, 남이 실수하기를 기다리는 상황이 되었습니다. 게다가 실수를 하는 사람이 더 많은 것을 얻는 것을 보

고 당황해합니다. 아직 우리는 실수할 준비가 되어 있지 않은데, 어떻게 실수하는지를 잘 모르는데... 이런 상황에서 바둑의 미학, 바둑의 깊이를 '이해하지' 못한 인공지능 알파고가 이세돌을 이긴 것을 보고 우리는 더욱 놀라기도 하였습니다.

그런데 역설적으로 이해를 해야만 하는 일은 아직 인공지능이 인간을 따라가지 못한다는 것을 알 수 있습니다. 구체적인 문제(예를 들어 바둑에서 이기기 위한 방법)를 주면 인공지능이 인간보다 잘 할 수 있지만, 상황을 이해해야만 해결할 수 있는 문제는 아직 인간에 미치지 못합니다. 그 이유는 인공지능은 데이터를 기반으로 하며, 입력된 데이터를 확장하면서 인식의 지평을 넓히기 때문입니다. 하지만 인간은 다릅니다. 데이터가 잘못될 수 있다고 비판하고, 심지어 지금까지 나온 데이터와 정반대이거나, 가치전복적인 생각과 주장을 합니다. 예술가들이 지금까지의 예술을 모두 섭렵한 후 기존과 다른 예술을 하려는 것과 같습니다. 인공지능이 아직 접근하지 못하는 방식입니다.

과학에서도 지금까지 나온 논문들이 다 맞다고 가정한다면 과학자가 새로 할 일이 없습니다. 그렇지만 아인슈타인의 권위에 눌리지 않고 그도 틀릴 수 있다고 생각하며 나만의 방식으로 새로운 발견을 하려고 할 때, 새로운 성취가 이뤄집니다. 인공지능은 다수의 데이터가 말하는 방식으로 사고를 확장하지만, 우리는 한 명, 한 명이 나만의 관점에서, 나만의 지성으로 문제를 해결합니다. 즉, 다양성이 인간지성의 핵심이라는 것을 의미합니다.

기억, 다음 상황 예측을 위한 자료

'인간 뇌의 절정은 언제쯤일까'에 대해 미국 샌프란시스코의 한 연

구소에서 연구를 했습니다. 10세부터 80세까지 20만 명을 대상으로 20가지 항목을 테스트했습니다. 대부분 10대 후반~20대 초반이 절정일 거라 예상하겠지만, 실제 46세~53세의 뇌가 절정이라고 발표하였습니다. 중년이 되면 기억력, 집중력이 떨어지고 반응속도가 느려지다 보니 뇌가 예전 같지 않다고 여깁니다. 그렇지만 이런 기능이 떨어져도 이 기간에 우리 뇌가 절정을 이루는 것은 '인지적 비축분(Cognitive Reserve)' 현상 때문입니다. 간략히 설명하자면, 이는 나무를 보는 능력이 떨어지면서 자연스럽게 숲을 보는 능력이 현저히 좋아지는 것을 의미합니다. 10대, 20대 때 버겁게 읽었던 고전이 중년 때 술술 읽히는 것도 이 때문입니다. 이로써 젊었을 때는 디테일을, 나이가 들어서에는 숲을 보며 살아가니 삶이 더욱 풍성해지는 것입니다.

알파고를 만든 구글 딥마인드의 데미스 하사비스(Demis Hassabis) 대표가 흥미로운 논문을 발표한 적이 있습니다. 기억상실증 환자를 대상으로 상상력 테스트를 했습니다. '오후 6시 당신은 해변가에 앉아있고, 앞에 바다가 보인다. 무엇이 상상되는지 3분간 말해보세요.' 정상인이라면 '노을이 지고, 개가 뛰어다니고, 나는 모래성을 만들고 있다'는 식으로 말할 수 있습니다. 하지만 기억상실증 환자들은 이렇게 말한다고 합니다. '파래요. 바다도 파랗고 하늘도 파랗고 온통 파래요.' 파랗다는 이야기만 계속합니다. 사용하는 단어도 열 개가 채 안됩니다.

이 논문에서는 기억이란 과거에 대한 정교한 기억이 아니라, 지금 상황에서 다음 상황을 예측하는 데 필요한 자료라는 것을 말하고 있습니다. 지금 상황이 우울하면 우울한 기억들이 떠오르고, 기분이 좋으면 좋았던 추억이 떠오릅니다. 상황에 따라 기억은 다양해집니다. 이처럼 기억은 현재 상황을 이해하고 다음 상황을 예측하는데 사용합니

다. 보르헤스의 단편집 「모든 것을 기억하는 남자」에 푸네스라는 남자가 나옵니다. 그는 사고로 뇌를 다쳐 본 것을 모두 기억합니다.

그런데 그가 자신의 놀라운 기억력으로 인해 오히려 잃어버린 기능이 있습니다. 뭐였냐면 무엇이 소중한지를 판단하는 능력이었습니다. 무엇이 소중한지 판단할 필요가 없기에 모든 걸 기억하는 겁니다. 이처럼 뇌는 말랑말랑하고 유동적입니다. 하나의 기능이 떨어지면 그걸 보완하기 위해 다른 영역이 활성화됩니다.

## 원숭이는 '실망'하고 인간은 '후회'한다

후회(disappointment)와 실망(regret)의 차이는 무엇일까요? 뇌 과학자들에게 둘은 완전히 다릅니다. 실망하면 후회하지 않나 싶지만 사실 둘은 매우 다른 기능입니다. 원숭이 실험을 예로 들어보겠습니다. 화면에서 노란색 삼각형이 나올 때 원숭이가 버튼을 누르면 오렌지주스 5방울을 줍니다. 예상치 못한 보상을 받는 순간 원숭이 신경세포가 활발히 활동을 합니다. 매우 기분이 좋다는 뜻입니다. 그러다 원숭이가 이 행위를 반복해 학습화가 되면 주스를 보상받을 때 느꼈던 즐거움이 버튼을 눌렀을 때로 이동합니다. 보상을 '기대'했을 때 신경세포가 활발해지는 것입니다. 정작 오렌지주스가 나오는 순간에는 별 일이 벌어지지 않고 뇌가 미래를 예측하고, 예측보다 더 나은 결과가 나왔을 때 혹은 예측하지 못한 결과가 나왔을 때 기분이 좋아집니다. 우연히 길에서 5만 원짜리 지폐를 주웠을 때, 정기적인 월급날보다 더욱 기분이 좋은 것과 마찬가지입니다. 그런데 버튼을 눌렀는데 오렌지주스가 5방울이 안 나오고 3방울이 나오게 된다면 보통 때보다 뉴런의 활동이 줄어듭니다. 그 이유는 뇌가 뭔가를 예측했는데, 예측한 것보다 결과가 좋지 않아 실망을 했기 때문입니다.

반면, 후회는 완전히 다른 과정입니다. A를 선택하고 어떤 결과를 얻었다고 합시다. 만약 B를 선택했다면 어떤 결과가 나왔을까 머릿속으로 그려본 다음, B 선택의 결과와 A 선택의 결과를 비교해서 B가 더 나았다고 생각될 때 느끼는 감정이 후회입니다. 원숭이는 기대만큼 못 하다고 '실망'할 뿐이지만, 인간은 내가 가지 않은 길을 갔다고 상상해보고 지금의 현실과 어떻게 다른지를 구별합니다. 즉, 실망은 대부분의 동물들이 다 하는 기제이지만, 후회는 인간만이 하는 기제입니다. (사실은 4년 전에 원숭이도 조금 후회를 하는 것 같다는 논문이 나온 적이 있습니다.) 그만큼 후회는 고등한 기능입니다. '나는 후회 없는 삶을 살 거야'라고 말하는 사람이 많습니다. 뇌 과학자 입장에서는 '나는 전전두엽 같은 내 뇌의 고등한 기능을 쓰지 않을 거야!'처럼 소리로 들립니다.

왜 우리의 뇌에는 후회의 기능이 있을까요? 내가 할 수 있는 수많은 것들을 머릿속으로 시뮬레이션 해보고 비슷한 상황이 됐을 때 다시 후회하지 않도록 더 나은 선택을 할 수 있도록 도와주는 것이 '후회'입니다. 후회 없는 삶을 살기 위해서는 '후회 기능'을 안 쓰기보다는 인간은 수없이 실수하는 존재이고, 삶은 후회할 일을 줄여나가는 과정이라 생각하면서 적극적으로 '후회의 뇌'를 사용해야 합니다.

## 비영리단체와 인간지성

그러면 비영리단체는 인간지성을 어떻게 활용해야 할까요? 7가지로 정리해봤습니다.

- 상황의 예측불가능성(unpredictability)을 인정한다.
- 회복탄성력(resilience, 실패회복력)을 기른다.

- 계획에 집착하지 않는다. 혁신과 성취는 계획대로 되지 않는다. 나중에 설명될 뿐이다.
- 일상 속 작은 성취를 통해 동기지속력을 갖는다.
- 작은 권력에 중독되지 마라.
- '인간'에 대한 이해를 바탕으로 운영한다.
- 돈보다 사람이 중요하다.

기본적으로 우리가 하는 일들은 모두 매우 예측불가능하다는 것을 전제해야 합니다. 그런데 예측가능한 일을 하고 있다면 작년, 재작년에 했던 일을 올해도 똑같은 일을 하고 있는 것이고, 혁신적인 일은 아닙니다. 예측가능한 일, 혁신적이지 않은 일을 하고 있다면 조직의 변화가 필요한 시점입니다.

우리는 수많은 실수, 실패를 경험합니다. 그런데 만화주인공 캔디처럼 '나는 안 울어' 하는 건 좋은 태도가 아닙니다. 울어야하고, 그 슬픔을 충분히 느끼고 크게 좌절해야 합니다. 그리고 그 실패에서 교훈을 얻고 다시 일어나야하는데 이것이 바로 회복탄성력입니다. 우리는 수없이 실패해야 그 중 한두 개가 성공한다는 것을 알고 있어야 하며, 우연히 시도했는데 한 번만에 성취를 했다면 그건 그리 대단한 것이 아니라고 생각해야 합니다. 회복탄성력은 타고난 게 아니라 작은 성취를 통해 길러집니다. 수차례 실패를 경험하지만 다시 시도할 수 있는 근력이 생기는 것입니다. 매우 좋은 성취는 많은 실패를 통해 이루어집니다. 작은 부분에서 성취를 경험한 사람들이 큰 일을 도전해보고 실패해도 또 도전해 결국 성취를 이루는 것입니다. 따라서 일상에서의 작은 성취들이 쌓이는 경험들을 많이 하는 게 좋습니다.

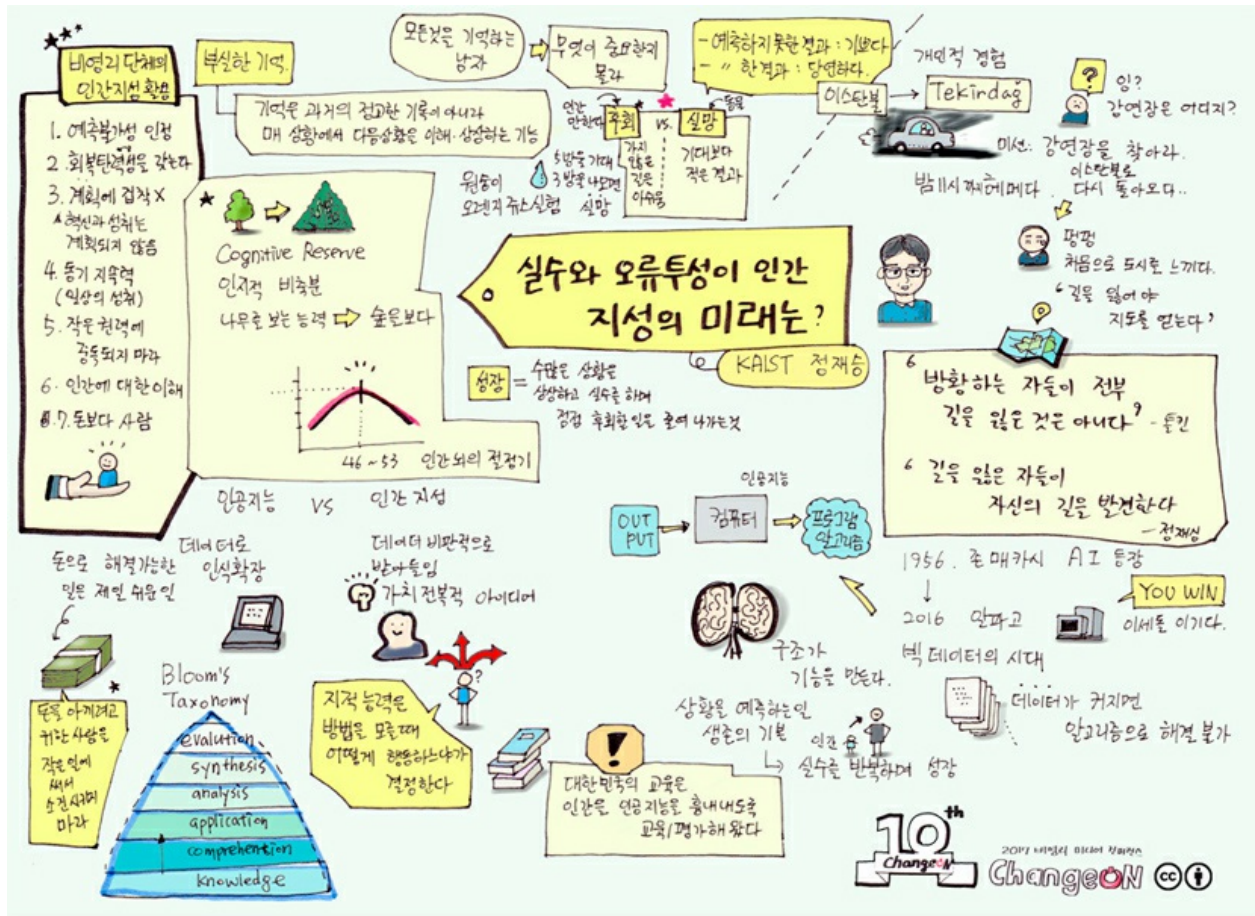
또한 계획에 너무 집착하지 않기를 바랍니다. 절대 계획대로 일이 이뤄지지 않습니다. 계획대로 이뤄졌다면 그 일을 여러 번 해봤기 때

문입니다. 놀라운 성취, 혁신은 계획대로 이뤄지지 않습니다. 실행 과정에서 계획은 끊임없이 수정됩니다. 목표를 이루는 게 중요하지 계획대로 진행하는 게 중요한 것이 아닙니다. 성취를 이루면 나중에 그 이유가 설명됩니다. 그리고 동기지속력도 중요합니다. 처음에 뭔가를 시작할 때는 뜻도 좋고 의지도 불타오르기 마련입니다. 하지만 막상 부딪치면 힘들고, 좌절을 맛보기도 합니다. 성취의 동기를 꾸준히 유지하는 것이 중요한데, 앞에서 언급한 작은 성취를 꾸준히 경험하는 것이 동기지속력을 갖게 합니다.

비영리단체는 본질적으로 수많은 사람으로부터 에너지를 얻고 일을 추진하기 때문에 사람에 대한 이해가 바탕이 되어야 합니다. 수평적이고 열린 문화가 필요합니다. 마지막으로 돈보다 사람이 중요합니다. 어찌 보면 돈으로 해결할 수 있는 일은 가장 쉬우며, 돈으로 살 수 없는 일이 가장 어렵습니다. 창의적인 아이디어를 내고, 좋은 일을 실행하는 것은 돈으로 살 수 없습니다. 비영리단체에서 일하는 분들은 우수한 인재인데, 돈을 들이면 될 일을 하는 경우가 많습니다. 돈을 아끼기 위해 아르바이트로 처리할 수 있는 일을 직원에게 맡기는 경우가 그렇습니다. 그렇다 보니 정작 돈으로 할 수 없는 일을 못하게 됩니다. 비영리단체 리더는 구성원들이 창의적인 일, 깊이 생각해야 하는 일에 집중할 수 있게 해줘야 합니다.

세계경제포럼 회장이자 『제4차 산업혁명』을 쓴 클라우스 슈밥(Klaus Schwab)은 “새로운 세상에서는 큰 물고기가 작은 물고기를 먹는 것이 아니라 빠른 물고기가 느린 물고기를 먹는다”고 말했습니다. 비영리단체도 ‘작지만 빠른’ 물고기처럼 계획에 집착하지 않고 가볍게 새로운 시도를 많이 하고 그 과정에서 교훈을 얻으며 앞으로 나아가길 바랍니다. 지적 능력은 얼마나 많은 방법을 알고 있느냐가 아니라 방

법을 모를 때, 어떻게 행동하느냐에 따라 측정됩니다. 남이 걸어온 길, 이미 알고 있는 일이 아닌 새로운 방법을 모를 때 '그러면 나는 어떻게 해야 하지?' 하며 생각하고 행동하는 게 그 사람의 진정한 능력이고 인간지성입니다.



실수와 오류투성이 인간 지성의 미래는? | 정재승의 그래픽 서머리



# 당신이 옳다

정혜신 | 정신과 전문의

세상은 4차 산업혁명을 향해 빠르게 달려가고, 은연중에 사람 사이의 관계와 소통방식도 달라져야만 될 것 같은 압박을 받습니다. 씬 없이 살아내느라 삶의 고단함에 절은 나와 내 이웃들의 우울과 트라우마는 이제 삶의 일부가 되었습니다. 이런 상황에서 나는 사람을 개별적 존재로 존중하고 그들의 속마음에 일일이 공감할 수 있는 것일까요? 그리고 그것이 가능하기는 한 것일까요? 그렇게 해서 내 주변의 고단한 인생 중 나는 몇 명에게나 치유와 회복의 기회를 제공할 수 있을 것인가. 공감에 대한 회의를 품고 있을지 모를 내 속마음을 다시 들여다보고, 공감의 실체, 공감의 파괴력과 그 실질적인 파장을 한번 체감하는 시간을 가지고자 합니다.



정혜신 박사

[연사 소개]

정신건강의학과 전문의로 2008년부터 고문피해자를 돕기 위해 만든 재단 '진실의 힘'에서 고문 치유모임의 집단상담을 이끌었고, 2011년 쌍용차 해고노동자와 그 가족들을 위해 집단 상담을 시작하며 심리치유센터 '와락'을 만들었다. 진료실에 머무는 의사가 아닌, 거리의 의사가 꿈인 정혜신은 세월호 참사 이후 안산에 거주하며 치유공간 '이웃'의 이웃 치유자로 살아가고 있다. 대표 저서로 『천사들은 우리 옆집에 산다』(공저), 『당신으로 충분하다』, 『홀가분』, 『사람 vs 사람』, 『남자 vs 남자』 등이 있다.

정신과의사가 된지 25년이 넘었습니다. 사람들이 저에게 깊은 상처와 고통 속에 있는 사람을 치유하는 핵심이 뭐냐고 물어보면, 저는 0.5초 만에 대답할 수 있습니다. 그건 '공감'입니다. 비유를 들면 이렇습니다. 이삿짐을 옮길 때 제일 골치 아픈 물건이 그랜드피아노라고 합니다. 워낙 무겁기도 하고 좌우대칭도 아니어서 나르기가 만만치 않다고 합니다. 몇 사람이 킁킁대야 간신히 옮길 수 있는 물건인데, 이 물건을 혼자 힘으로 옮기는 사람이 있다고 합니다. 추측컨대 그 사람은 자신의 오랜 경험으로 피아노의 구조와 중심을 정확하게 체득했을 것입니다. 몇 사람이 달라붙어도 꿈쩍 않는 피아노를 이 사람은 어느 지점을 들어 올리면 될지를 잘 알고 있는 것입니다.

## 그랜드피아노를 들어 올리는 지점

사람의 마음도 그런 지점이 있다고 믿습니다. 고통 속에서 다시는 일어날 수 없을 것 같은 수렁에 빠진 사람도 다시 일으켜 세우는 방법, 방법이라기보다는 태도가 있는데 그것이 공감이라고 생각합니다. 지난 3년 여 동안 세월호 현장에 있었습니다. 아이를 잃은 한 어머니의 이야기를 전해드리려고 합니다. 그 분은 어느 날 아침에 차를 운전하고 어디를 가고 있었습니다. 그런데 어떤 자극도 없었는데 갑자기 차 안에서 울음이 터졌습니다. 눈물이 너무 많이 흘러 운전을 할 수 없을 지경이었습니다. 차를 돌려 집으로 왔고, 집에서도 눈물은 멈추지 않았습니다. 남편에게 전화를 했고, 남편이 온 후 몇 시간이 지나도 계속 눈물이 났습니다. 아침에 갑자기 시작된 눈물은 오후 늦게까지 그치지 않았습니다. 보다 못한 남편이 응급실로 데려갔습니다. '세월호 유가족인데, 숨을 잘 못 쉬겠고 눈물이 멈추지 않는다.'는 남편의 설명을 들은

의사는 여러 가지 방법을 알려줬으나 아내에게는 아무 소용없었습니다. 의사가 답답하고 막막한 마음에 그랬을지도 모르지만 그런 말은 하지 않았어야 했습니다.

“어머니, 이제 힘드시더라도 아이가 없다는 사실을 받아들이셔야 됩니다.” 그 말을 듣자마자 미쳐버릴 것 같아 병원을 뛰쳐나오셨다는 겁니다. 제가 그 분을 만났을 때, 저를 보자마자 “선생님, 제가 미쳐가는 것 같아요”라고 하셨습니다. 저는 그분에게 이렇게 답했습니다.

“미치면 어때요? 지금 철수가 사라졌는데, 철수 엄마가 미치면 어때요? 멀쩡하면 그게 엄마예요?”

“그렇죠? 제가 엄마라서 그런 거죠?, 그렇죠?”

“철수 엄마가 그동안 너무 긴장을 해서 에너지를 소진했나 봐요.” 철수 엄마는 이런 저런 이야기를 하다 점점 맥을 놓더니 잠이 들었습니다.

## 그 마음, 그 감정 인정하고 받아들이기

저는 사회복지사 선생님들도 이런 경험이 많다는 것을 알고 있습니다. 이론적으로 애도의 과정은 그 고통을 피하거나 외면하지 말고, 인정하고 받아들이면서 감정을 처리해 나가는 것입니다. 그러나 여기에는 매우 중요한 전제조건이 있습니다. ‘사람의 마음은 항상 옳다’는 것입니다. 미쳐가는 것 같다면 그만한 이유가 있는 것입니다. 그 마음을 공감하고 그 마음이 옳다고 인정하는 것이 사람의 마음을 움직이는 가장 기본적인 원칙입니다.

저는 철수 엄마에게 애도의 과정을 설명하지 않았고, '이러시면 안 됩니다, 이런 생각을 하셔야 합니다'라는 이야기도 하지 않았습니다. 저는 그냥 미쳐도 된다고, 그게 엄마라고 했습니다. 그 미쳐가는 마음을 인정받자 철수 엄마는 눈물을 그친 것입니다. 이게 공감의 힘입니다.

요즘 4차 산업혁명, 인공지능 이야기를 들으면서 많은 분들이 두려움을 갖곤 합니다. 우리가 하는 일이 너무 아날로그적인 것이 아닌가? 너무 시대에 뒤떨어진 것이 아닌가? 사람과의 소통에도 뭔가 다른 방법이 있어야 하는 것이 아닌가? 생각되곤 합니다. 인공지능이 교육, 정보 측면에서 도움을 줄 수 있는 것이 분명히 있다고 봅니다. 그러나 인간에 대한 기본적인 전제, '사람의 마음은 항상 옳다'라는 전제를 인공지능은 알지 못합니다. 모든 행동이 다 옳은 것은 아니지만 그 마음, 그 감정은 항상 옳다는 것을 인정하고 받아들이는 것, 너도 그렇고 나도 그렇다고 동의하는 것, 이것이 공감의 정의가 아닐까 생각합니다. 그랜드피아노를 들어 올리는 것처럼 가장 정확하고 빠른 방법이 공감입니다. 내 소신, 신념, 가치관의 많은 부분은 부모, 친구, 책에서 영향을 받습니다. 본질적으로 내 소신, 신념, 가치관이 아닐 수도 있습니다. 그렇지만 내 마음, 내 감정은 항상 '나'입니다. 그래서 내 마음, 내 감정이 미칠 것 같든지, 무너질 것 같아도 언제든지 존중받고 공감 받아야 합니다.

## 공감의 원형, 존재에 대한 집중

제가 하는 일의 성격상 사회복지사 선생님들을 자주 만납니다. 사회복지사는 직업의 특성상 늘 뒤에서, 보이지 않는 곳에서 묵묵히 누군가를 돕고 지탱시켜주는 분들입니다. 비영리단체 종사자들을 위해 마

련된 <체인지온 컨퍼런스>는 사회복지사 같은 분들을 중심에 놓고 이야기를 합니다. 주인공으로 만들어주며, 이들의 존재를 인정해줍니다. 얼마나 고단하고 힘들고 어려운 환경에서 일하는지 알아주는 것입니다. 이런 치유적 분위기가 이 자리에 앉은 사회복지사를 비롯한 비영리단체 종사자분들의 척추를 바로 세울 것이라고 생각합니다.

저는 현장 활동가들을 만나면 “요즘, 마음이 어떠세요?”라고 자주 묻습니다. 그러면 열 중 아홉은 금방 울컥합니다. 눈물이 핑 돌면서 이야기를 합니다. 저는 눈을 마주치고 그저 듣습니다. 그러다 궁금한 거 몇 가지 묻고, 또 들으며 “그래서 그렇군요”라고 합니다. 언젠가는 어떤 분을 만났는데, 하실 말씀이 많았나 봅니다. 2시간 동안 저는 한마디도 안했는데, 그 분이 일어서며 “선생님, 오늘 정말 좋은 말씀 감사합니다”라고 하셨습니다. 저는 아무 말도 안했는데도 그 분은 뭔가를 받으신 것입니다. 그것이 바로 ‘존재에 대한 집중’이 아닐까 생각합니다. 어디 가서도 할 수 없는 말, 그리고 혹시나 찌질하다 욱먹을까봐 숨겨왔던 말을 햇빛에 고추 말리듯 짝 늘어놓고 할 수 있었던 것, 내 존재가 어떻게 주목하고 집중해주고 있다는 것을 받으셨다고 생각합니다. 이게 공감의 원형입니다. 공감은 주목하는 것에서 시작하고 거기서 끝난다고 해도 과언이 아닙니다. 집중하지 않고 그저 고개를 끄덕이며 ‘그랬구나, 그럴 수 있지’ 하는 건 공감이 아니며, 이는 공감강박에서 오는 감정노동입니다. 주목해야 궁금한 것이 생기고, 그걸 물어보면 상대방이 이야기를 이어갑니다. 그렇게 듣다 보면 진심으로 이해가 되어 ‘그래서 그랬구나’ 하고 알게 됩니다. 이해하고 알게 되면 상대방과 감정이입을 할 수 있고, 자연스럽게 공감이 되는 것입니다.

여러분 마음은 요즘 어떠세요? 저는 사회복지사 선생님들과 함께 활동하고 이야기를 나누는 시간이 많았습니다. 선생님들의 속마음을 듣

다 보면 반복적으로 듣는 이야기가 있습니다. 예로 어떤 선생님이 제게 보낸 편지를 소개하겠습니다. 상황, 맥락은 다르지만 이런 고백을 하는 선생님들이 매우 많습니다. 아마 여러분 마음과 비슷할 겁니다.

“직장에서는 사회복지사이지만, 내 일상에서는 편안하고 싶습니다. 애써 상대방의 감정과 상태를 살피고 싶지 않습니다. 문제 상황이 발생했을 때도 중재하고 싶지 않습니다. 어떤 일을 진행을 할 때 추진하고 싶지 않습니다. 일상에서는 그러고 싶지 않습니다. 그런데 주변에서는 제가 그러길 기대합니다. 제가 사회복지사가 된 후에는 상냥하기를 기대하는 친척들도 많습니다. 얼마 전 결혼을 했는데 시부모님은 제가 마음에 안 들면 ‘네가 사회복지사니 뭐 좀 다룰 줄 알았네’하며 서운해 하십니다. 저도 가끔 이기적이고 싶습니다. 까칠하고 싶습니다. 그러다가도 한편으로는 내가 정말 이 정도 사람밖에 안 되나 자책감이 듭니다.”

## ‘나다운 것’이라는 굴레

순식간에 상대방을 꼼짝 못하게 올라미에 가뒤편을 수 있는 말이 있습니다. ‘너답지 않게 왜 그래?’입니다. 이 말을 들으면 순식간에 긴장하고 얼어붙습니다. 그러면 이렇게 대답합니다. ‘나 같은 게, 나다운 게 뭔데?’ 억울함과 답답함, 늪에 빠진 느낌 때문에 울부짖기도 합니다. 내가 하는 행동 중에 나답지 않은 행동은 없습니다. 상대방이 봤을 때 ‘나답지 않은’ 것일 뿐입니다. 내게 그렇게 하는 것은 여러 맥락이 있고, 이유가 있는 것입니다. ‘사회복지사답지 않게 왜 그래?’ 저는 사회복지사 선생님을 만나면서 다른 사람뿐 아니라 사회복지사 자신들에게 이런 질문이나 추궁을 많이 한다고 느꼈습니다. ‘사회복지사다운 것이 뭔데?’ 사회복지사 여러분들이 스스로에게 물어보셔야 할 듯하

고, 추궁하는 질문에 대해 반박을 해보시길 권합니다.

공감의 가장 큰 걸림돌 중 하나가 '집단적 사고'입니다. '모름지기 여자란 이런 거다, 장남은 이래야 한다, 가장은 이런 거다'처럼 '모름지기 ~은 ~다.'는 우리 사회가 만들어 놓은 굴레이기도 합니다. 그렇지만 어떤 면에서 이게 꼭 부정적인 것만은 아닙니다. 자기직업의 정체성을 규정하기도 합니다. 스튜어디스를 예로 들어보죠. 비행기 사고가 나면 스튜어디스는 승객들을 먼저 대피시킵니다. 스튜어디스보다 더한 책임을 져야하는 지위에 있는 사람도 자기책임을 방기하는 경우를 많이 보는데, 스튜어디스들은 한결 같습니다. 훈련을 통해 형성된 직업적 정체성, 직업정신 때문일 것입니다.

그런데 '모름지기 사회복지사란 ~다.'가 굴레라고 하는 건 직업정신을 깡그리 무시해도 된다, 나부터 살아야 된다는 뜻이 아닙니다. 직업과의 지나친 동일시가 문제라는 의미입니다.

'페르소나'는 고대 그리스 연극에서 배우들이 쓴 가면에서 유래한 말입니다. 우리말로 '역할 성격'이라고 번역하기도 하는데, 페르소나를 내 삶에서 어떻게 구사하느냐가 건강성을 가늠하는 중요한 지표가 됩니다. 배우가 왕의 탈을 쓰면 왕의 말과 행동을 하고, 거지의 탈을 쓰면 거지처럼 행동하듯 우리도 살아가면서 여러 가지 탈을 벗었다, 썼다 하며 여러 역할을 합니다. 일상의 삶이 그렇습니다. 예를 들면 저는 지금 여기 강사라는 역할 가면(페르소나)을 썼습니다. 강의가 끝나면 강사의 탈을 벗고 다시 엄마의 탈을 쓰고 역할을 합니다. 그리고 옆집에 가면 이웃집 아줌마가 되고, 어렸을 때 친구를 만나면 옛날 추억을 화제로 수다를 떨기도 합니다.

한 예로 드라마를 보면 재벌 회장의 집이 나옵니다. "여보, 왔어?" 이



래야 하는데, “회장님, 오셨어요?” 이러는 겁니다. 집에서 회장이 큰아들과 대화하는 장면은 회장과 사장의 대화이지, 아버지와 아들의 대화가 아닙니다. 회장은 집에 와서도 회장 페르소나, 그 가면을 벗지 못하는 것입니다. 모 재벌 회장이 초등학교 동창회를 갔는데, 동창들이 그에게 존댓말을 썼다는 기사를 본 적이 있습니다. 동창을 만났어도 회장 페르소나가 안 벗겨진 것입니다. 이처럼 어느 한 가면과 자신을 지나치게 동일시한다면 건강하지 못하다는 증거입니다.

좋아하는 후배들 중 평생 시민운동을 한 후배가 있습니다. 후배가 아이와 남편과의 갈등이 커서 한참 이야기를 나눈 적이 있습니다. “내가 그래서, 그랬나 봐요”라며 이야기를 하는데, 지금까지 살아오면서 자기에게 허용한 감정이 딱 두 개밖에 없었다고 합니다. 분노와 열정, 후회하거나 갈등하는 것은 허용하지 않았다고 합니다. 그건 무의미하고 어리석은 짓이라 생각하며 그걸 다 누르고 지금껏 살아온 것이었습니다.

사람의 감정은 항상 옳다고 했습니다. 그 감정에는 수없이 많은 결이 있는데 분노, 열정 빼고 다 억눌렀다는 것은 자기 손발 다 자르면서 살았다는 것과 다름없습니다. 성치 앓을 수밖에 없고, 한 인간으로서 온전하기 어렵습니다. 후배가 이렇게 된 근간에는 집단적 사고, ‘모르지기 시민운동가는 이래야 한다’는 굴레가 있었습니다. ‘너답지 않게 왜 그래?’ 하면 올라미에 갇힌 느낌이었을 겁니다. 누군가에게 ‘너답지 못하게 왜 그래’, 심지어 자기 자신한테 ‘너 사회복지사답지 않게 왜 그래?’라고 말하면 그 사람은 당사자, 자기 자신에게 폭력을 휘두르는 것입니다. 그는 사람을 올라미에 가두는 심리적인 폭력자입니다. 그 사람의 손발을 자르고, 그 사람의 다양한 감정, 존재 자체에 폭력을 가하는 것과 마찬가지로입니다.

## 모든 인간관계는 '갑-갑'

여러분이 허용하는 감정은 무엇인가요? 집단적 사고를 엿볼 수 있는 사회복지사 선생님의 편지를 하나 더 소개하고자 합니다.

“클라이언트가 저한테 화를 내며 폭언을 할 때도, 저보다 덩치가 큰 장애인에게 두드려 맞을 때도 말을 할 곳이 없습니다. 개인적인 감정을 드러내는 것은 비전문적이라고 생각했습니다. 작년 자살한 사람을 목격했을 때, 저는 큰 충격을 받았지만, 이때에도 감정을 드러내지 못했습니다. 이때부터 받은 스트레스로 저는 술에 의존하고 있습니다.”

사회복지사가 개인적인 감정을 드러내는 것은 비전문적이라고 누가 가르치는 것일까요? 그렇게 가르치는 사람이 폭력자입니다. 한 인간의 개별성, 모든 인간의 마음과 감정은 항상 옳다는 근본적인 전체를 완전히 거스르는 행태입니다. 사회복지사가 성인도, 초인도 아닙니다. 그리고 사회복지사 선생님들이 종종 시설 이용자, 대상자분들로부터 이런 말을 듣기도 한다고 합니다. ‘나 때문에 월급 받고 사는 주제에...’

인간 사이에 ‘갑-을’은 없습니다. 부모와 자식, 선생님과 제자, 사회복지사와 클라이언트 등 모든 인간관계는 ‘갑-갑’입니다. ‘나도 존엄한 인간이고 너도 존엄하다.’, 나도 여러 감정을 갖고 있고, 존중받아 마땅한 개별적 존재이고, 너도 그렇다. 이런 전제에서 맺는 관계만이 건강하고 서로에게 치유가 될 수 있는 것입니다.

예전에 국가폭력피해자분과 상담을 했는데, 그 분이 사람한테 하면 안 되는 행동이나 말을 한 적이 있어 저는 이렇게 말했습니다.

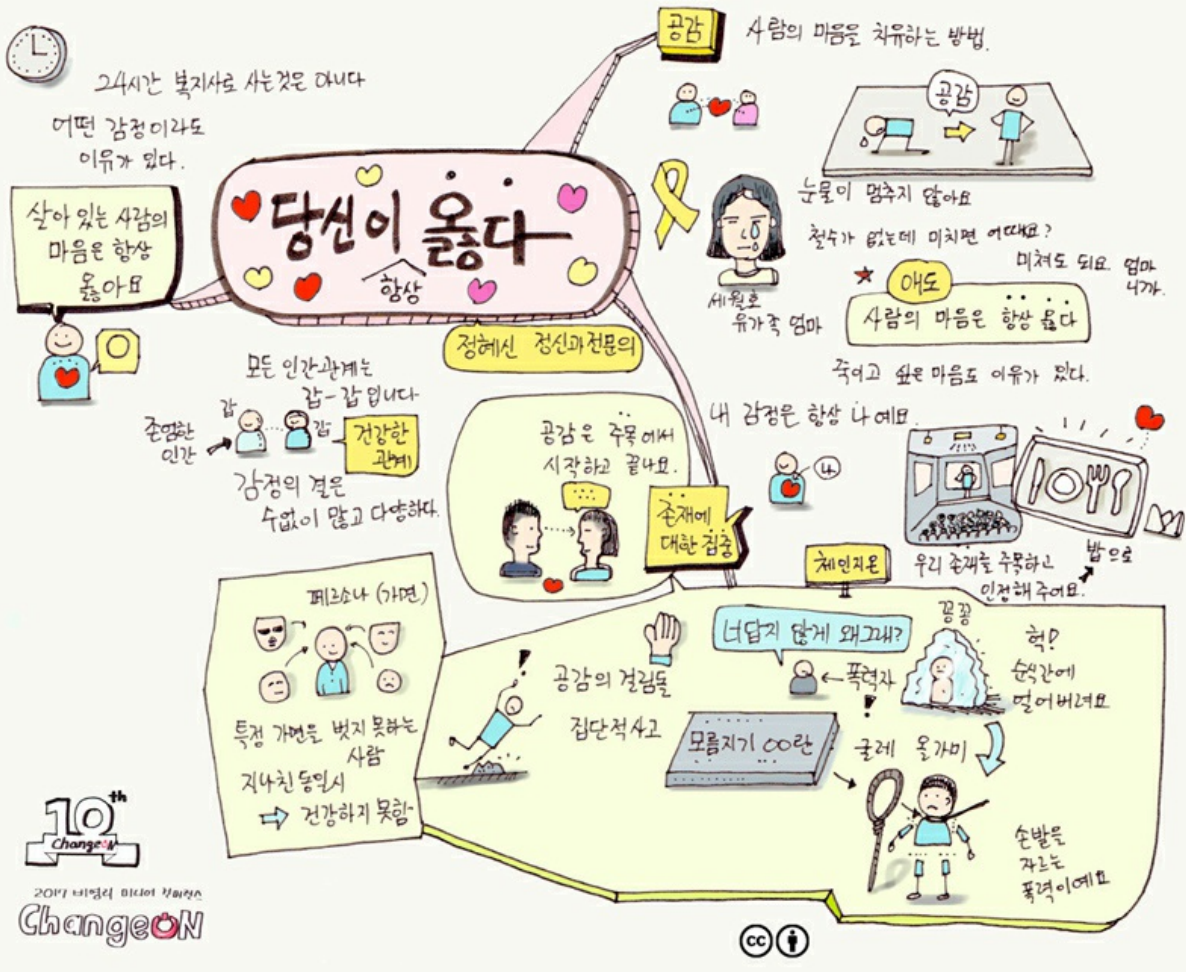
“이건 용납할 수 없다. 당신의 상처에 무한히 공감할 수 있지만 거기까지다. 상처를 기반으로 한 당신의 모든 행동을 감당하는 것은 아니

다. 당신은 24시간 피해자로만 사는 것이 아니며, 우리의 이웃이고, 우리 사회의 어른이자 가장이다. 당신의 정체성 100%가 피해자가 아니고, 나한테 이러는 것은 용납할 수 없다. 나한테 사과해라.”

피해현장을 가면 이런 말을 하지 못하고 망가져가는 사회복지사, 자원활동가가 많습니다. ‘저 사람, 힘든 사람인데 내가 견뎌줘야 하는 게 아닌가.’ 그 고통에는 무한히 공감하고 연대할 수 있지만 나를 무한히 훼손하는 것을 용납하는 것은 나에게 대한 예의가 아닙니다. 결국 그 분은 나중에 사과를 했습니다. 머쓱해 하면서 하는 말이, “제가 요즘에 피해자 갑질을 하는 것 같아요.” 사과를 받으며 말했습니다. “말씀 잘 하셨습니다. 피해자 갑질 한 것입니다. 그런 폭력 때문에 피해를 받은 것이 아닌가요? 다시는 그러지 마시라.”

앞서 사회복지사 편지에서 시부모님이 ‘사회복지사가?’라고 했다면 그건 올라미입니다. 이렇게 말하는 겁니다. “저 퇴근했는데요.”, “어머니, 저 야근 안하는데요?” 그런 다음 시부모와 며느리의 일상적 관계로 돌아가야 합니다. 그건 나쁜 아니라 상대방도 지키는 길입니다. 내가 견뎌주면 피해자 갑질이라 말했던 그 분이 더욱 폭력화될 수 있습니다. 내가 상대방을 돕는 게 아니라, 그를 더욱 폭력적으로 만들고 동시에 나도 망가집니다.

그래서 여러분께 다시 한 번 말씀드립니다. 당신이 ‘항상’ 옳습니다.



# 디지털 시대, 브랜드는 어떻게 살아야 하는가?

박웅현 | TBWA KOREA 크리에이티브 대표

치킨을 시켜먹는 방법부터 택시를 타는 방법, 은행을 이용하는 방법까지 모든 것이 바뀌고 있는 디지털 혁명의 시대에서 브랜드는 어떤 지향점을 가져야 할까요? 브랜드가 이 시대에 생존하기 위한 키워드는 무엇이 되어야 하는지 함께 고민해보고자 합니다.



박웅현 크리에이티브 대표

## [연사 소개]

대학에서 신문방송학을, 대학원에서는 텔레커뮤니케이션을 전공했다. 제일기획에서 광고 일을 시작해 지금은 TBWA KOREA에서 크리에이티브 대표(CCO)로 일하고 있다. 창의성이 업무의 핵심인 광고계에서 인문학적 감수성과 인간을 향한 따뜻한 시선을 바탕으로 한 카피들로 대한민국 광고의 새로운 지평을 만들어왔다. '그녀의 자전거가 내 가슴속으로 들어왔다', '진심이 짓는다', '혁신을 혁신하다' 등은 한 시대의 생각을 진보시킨 그의 명카피들이다. 자신만의 들여다보기 독법으로 창의력과 감수성을 일깨워준 책들을 소개했으며 (『책은 도끼다』), 살면서 꼭 생각해봤으면 하는 가치들을 인생의 선배로서 이야기했고(『여덟 단어』), 크리에이티브 디렉터로서 창의성과 소통의 기술을 전하는(『인문학으로 광고하다』) 책들을 펴냈다. 늘 거기에 있었지만 미처 눈여겨보지 않았던 것들에 시선을 주어 매일을 풍요롭고 행복하게 만드는 것이 진짜 사는 재미라고 생각한다.



인류역사상 2000년대 전후처럼 급격한 변동을 겪은 적은 없었습니다. 우리가 1850년에 살고 있다면 500년 전과 비교했을 때 크게 바뀌지는 않았을 겁니다. 교통수단은 말, 마차였을 테고, 규범도 크게 달라지지 않았을 것입니다. 그런데 1850년에 살던 사람을 1950년으로 데려오면 이 사람은 비행기, 자동차를 보고 기겁을 할 것 입니다. 이 사람을 다시 50년 후로 데려옵니다. 어떤 일이 벌어질까요?

저처럼 디지털 기계를 잘 모르는 사람은 살기 힘든 시대가 되었으며, 짜장면을 주문하는 방법, 택시를 타는 방법도 달라지고 있습니다. 인터넷 전문은행이 생겨 이제 은행이용법도 바뀌고 있습니다. 저 같은 사람은 'IT 리타드(retard; 지진아)'가 될 처지입니다. 이처럼 세상은 급격하게 변하고 있으며, 그 변화는 우리 손바닥에 있는 조그만 기계, 핸드폰에서 일어나고 있습니다.

## 핸드폰, SNS의 힘

2016년 12월 3일이 기억납니다. 이날은 서울 광화문을 비롯해 전국적으로 박근혜대통령 탄핵을 요구하는 시민 232만 명이 모인 날입니다. 역사상 가장 많은 인원이 집회에 참여한 날입니다. 저는 이날 5시에 광화문에 도착해 광화문역 근처에 있었습니다. 집에 있던 아내에게 "큰일 났어, 지금 뉴스에 60만밖에 안된대"라는 문자를 받았습니다. 오늘 시민들이 얼마만큼 촛불의 온도를 보여주느냐에 따라 국회의 탄핵 의결이 좌우된다는 것을 잘 알고 있던 터라 내심 걱정이 됐습니다. 그런데 끊임없이 많은 사람들이 역에서 나오고 있었습니다. 제가 그곳에서 8시 30분쯤 자리를 뒀으니, 3시간 반 만에 무려 232만 명이 모인 겁니다. 며칠 후 후배들과 이 이야기를 했더니 자기들도 비슷한 시간에 사람들이 많지 않다는 문자를 받았다고 하더군요. 임신한 후배는 문자를 받고 꾸역꾸역 옷을 입고 나갔고, 어떤 후배는 친구와의 약속을 바꿨다고 했습니다. 이게 순간적으로 일어난 일이었으며, 이것이 바로 SNS의 힘입니다.

이런 변화의 시작은 어디일까요? 저는 한일 월드컵이 열렸던 2002년 '효순이 미선이 사건'이라고 봅니다. '앙마'라는 닉네임을 쓰는 한 네티즌이 서울광장에 10만 명을 모은 겁니다. 명망가도 아니었고, 기

자도 아니었습니다. 그가 인터넷에 올린 글 때문이었습니다. 이 글은 인터넷을 통해 사람들 사이에 퍼졌고 사람을 모이게 했습니다. 저는 큰 충격을 받았습니다.

2005년경 그때의 충격이 떠올라 한 광고 클라이언트에게 제안을 하기 위해 2분짜리 영상을 만들었습니다. 내레이션은 이렇습니다.

“민지 못할 일이었다. 월드컵 16강. 거리는 기쁨에 넘쳤다. 같은 시간, 또 하나의 민지 못 할 일이 일어나고 있었다. 두 명의 여중생이 죽었다. 미군 장갑차에 깔려서. 친구의 생일잔치에 가던 길이었다.”

“언론은 크게 다루지 않았다. 미군은 책임이 없다는 발표를 했고, 정부는 침묵했다. 2명의 소녀가 죽었는데 세상은 조용하기만 했다. 한 네티즌이 있었다. ‘죽은 이의 영혼은 반딧불이 된다고 합니다. 촛불을 준비해 주십시오. 저 혼자라도 시작하겠습니다.’ 작은 제안이었다. 1개의 촛불이었다. 그것은 무엇을 밝힐 수 있을까? 상대는 미국의 군대였고, 모든 이의 시선은 월드컵을 향해있었다. 불가능한 일이었다. 기적이 일어났다. 촛불이 옮겨 붙었다. 그 해 한국은 월드컵 4강에 진입했다. 모두가 불가능하다고 했었다. 그 해 1개의 촛불이 세상을 환하게 밝혔다. 모두들 불가능하다고 했었다. 불가능, 그것은 아무것도 아니다.”

이 제안은 너무 정치적이라는 이유로 받아들여지지 않았으며, 일부에서는 가슴 아픈 소재를 상업적으로 이용하느냐는 비판을 받기도 하였습니다.

## 해적의 시대, 내로(narrow) 캐스팅의 시대

저는 이 시대를 ‘해적의 시대’라고 생각합니다. 예를 들어 공중파 방



송은 해군의 시스템을 갖고 입성하지만 '앙마'라는 네티즌은 해적이었습니다. 홀로 깃발 들고 가던 사람이었던 것 입니다. 그런데 변화가 일어났고, '불가능은 아무것도 아니다'라는 걸 보여주었습니다. 일종의 풀뿌리 민주주의였습니다.

2016년 촛불을 보면서 우리는 어쩌면 직접 민주주의를 하고 있다는 생각이 들었습니다. 그때 여론조사 결과와 탄핵표결에서 국회의원들이 찬성한 결과가 똑같았습니다. 시민들이 대통령 탄핵에 찬성하도록 국회의원들에게 문자를 보내는 등 압박을 했었습니다. 국회는 도도한 여론의 흐름을 무시할 수 없었던 것이었습니다. 해적의 시대는 상업적 측면에서 보면 '소비자 주권시대'로 볼 수 있습니다. 이 말이 요즘처럼 중요한 때가 없었던 것 같습니다. 소비자 개개인이 해적처럼 깃발을 들고 나가고 있습니다. 상대적으로 언론의 힘은 갈수록 약해지고 있으며, 종이신문 구독자가 줄고, TV도 본방 시청 대신 다운로드 받아서 핸드폰으로 보는 사람이 늘고 있습니다.

가끔 언론 인터뷰를 하는데, 10년 전엔 지인들로부터 잘 봤다는 문자를 받아 언론사의 힘을 느낄 수 있었습니다. 얼마 전 모 신문과 인터뷰를 했는데, 기사가 나간 후 단 1개의 문자를 받았습니다. 하지만 10년 전 그 신문과의 인터뷰 때는 6개를 받았었습니다. 그만큼 언론의 영향력이 약해졌다는 반증이 아닐까요? 2017년 7월 『안녕 돈키호테』라는 책을 내고, 팟캐스트에 출연했습니다. 1시간 동안 생방송으로 했는데, 누가 낮 시간에 인터넷으로 이런 걸 볼까 생각 했습니다. 그런데 방송 중에 '대표님, 표정 너무 웃겨요.'라는 문자를 받고 저는 놀랐습니다. 저는 팟캐스트는 사실 아무것도 아니라고 여겼는데, 그게 아니었습니다. 이젠 브로드(방송) 캐스팅이 아닌 '내로(narrow) 캐스팅'의 시대, 매스미디어가 아닌 퍼스널 미디어의 시대로 불려야 하지 않을까

생각됩니다.

어떤 사람이 SNS에서 50만 명의 팔로우를 확보하고 있다면, 추측컨대 웬만한 우수 신문보다 더 많은 독자를 갖고 있다고 보면 됩니다. 영향력도 강하고 여론의 흐름을 바꿉니다. 효순이 미선이 사건 때보다 개인 미디어는 훨씬 진보했습니다.

## '진정성'을 요구하는 소비자

세계적인 경영학자 필립 코틀러(Philip Kotler)가 '마켓 3.0'이라는 개념을 주창했습니다. 마켓 1.0시대는 만들기만 하면 팔리는 시대이며, 마켓 2.0시대는 경쟁자가 많아 차별적 마케팅으로 소비자에게 호소하는 시대입니다. 그리고 마켓 3.0시대는 '연결의 시대'입니다. 그전까지 고립된 소비자 개개인이 연결되어 메시지를 공유하고 전파합니다. 기자가 아무리 좋은 기업이라고 기사를 써도 한 개인이 느낀 부정적 사실이 SNS를 타고 퍼지면 소비자들은 '기사와 다르다'고 인식하고 '불매운동'을 벌이기도 합니다. 소비자들은 기업에게 진정성 있는 영혼을 원하는 시대가 된 것입니다.

## 그레이트(Great)보다 굿(Good)!

디지털 시대에는 기업에 대한 사회의 요구가 달라지고 있습니다. 기업은 이윤추구가 목적입니다. 법을 지키면서 이윤을 추구하는 기업에 대해 뭐라고 할 사람은 없습니다. 그러나 지금은 여기에 하나 더 추가됩니다. '그 기업 충분히 윤리적인가? 내가 먹는 커피가 공정거래로 들어온 것이라고? 그러면 500원 더 낼게.' 이렇게 요즘 소비자는 기업에 대해 윤리적 책임을 요구하고 그에 상응한 비용을 기꺼이 지불하려고

합니다.

이런 시대를 상징하는 사례가 얼마 전에 있었습니다. 2017년 5월 새 정부가 들어서고 국내 15대 대기업이 청와대에 초청된 적이 있었습니다. 그런데 이중 한 곳은 대기업이 아니었습니다. 100위대 기업, 오투기였습니다. 네티즌들 사이에 '갓뚜기'로 불리는 곳입니다. 얼마 전 자주 가는 일지암이라는 암자에서 며칠 묵은 적이 있습니다. 하루는 매끼니를 챙기시는 스님의 부담을 덜 요량으로 라면이나 끓여 먹자고 했습니다. 일행이 라면을 사오겠다고 차에서 내리는데 스님이 "오투기 사와!" 하셨습니다. "왜요? 라고 물으니 "좋은 기업이야"라고.... 속세를 떠난 스님이 이럴진대, 하물며 속세에 있는 사람들은 어떨까요? 그래서 왜 사람들이 '갓뚜기' 하는지 찾아봤습니다. 어떤 소비자가 라면 스프가 뜯어진 채로 포장된 것을 보고 회사로 전화해 따졌는데, 오투기는 진정성 있게 대응을 했습니다. 이게 끝이 아니고, 며칠 후 그 소비자 집으로 20개 들이 라면 한 상자가 배달된 겁니다.

위 사례를 봤을 때, 기업 혹은 브랜드가 어디를 지향해야 하는지 보이지 않으신가요? 우리는 진정성의 시대에 들어섰습니다. 사실 '굿(Good)'이라는 단어는 지금까지 제가 속한 광고업계, 혁신과 창의를 이야기하는 분야에서는 좋은 슬로건이 아니었습니다. 더 좋은 곳(Great)으로 가기 위한 전단계가 굿(Good)이었습니다. 그러니 비중이 낮았습니다. 하지만 지금은 그레이트(Great)보다 굿(Good)이 중요한 시대입니다. 디지털 시대에 기업, 브랜드가 어떻게 살아야 하는지를 알려주는 이정표입니다. 비영리단체 입장에서는 일하기 좋은 시대가 왔습니다. 지금까지, 앞으로도 좋은(Good) 일을 하고 있기 때문입니다.



디지털 시대, 브랜드는 어떻게 살아야 하는가? | 박웅현의 그래픽 서머리

---

# 因

잇닿다, 인연 인

변화는 '네트워크'와 닿아있다.

## CONTENTS

---

**미래! 새로운 가치는 연결에서 나온다!** 정하웅 | 카이스트 지정석좌 교수

**우리에게 새로운 코드가 필요하다** 윤종수 | 사단법인 코드 이사장, 법무법인 광장 변호사

---



# 미래! 새로운 가치는 연결에서 나온다!

정하웅 | 카이스트 지정석좌 교수

우리가 살고 있는 복잡한 사회를 이해하는 도구로서의 빅 데이터와 네트워크 과학에 관한 설명과 함께 그 성공적 응용사례로 구글의 검색엔진을 이용한 선거의 예측, 'N-gram' 프로젝트를 통한 타임머신 개발, 알파고의 AI(인공지능) 알고리즘, 대규모 특허분석을 통한 기술예측, 인문학 및 예술에서의 빅 데이터 분석사례 등을 소개하고자 합니다. 또한 성공의 이면에 숨겨있던 빅 데이터의 한계점과 어두운 그림자까지 빅 데이터의 모든 것을 함께 고민하고 이를 통해 우리의 미래 가능성을 엿보고자 합니다.



정하웅 교수

#### [연사 소개]

카이스트 물리학과 BK21+ 사업단장으로 '복잡계 네트워크'라는 새로운 연구 분야를 개척하며 지금까지 물리학, 생물학, 컴퓨터와 관련해 『네이처(Nature)』 5편, 『PNAS』 4편, 『Phys. Rev. Lett.』 8편의 논문을 포함해 통산 누적 피인용 횟수 1만7천여 회가 넘는 100여 편의 논문을 발표해 주목을 받았다. 현재는 물리학, 사회학, 경제학, 미래인터넷, 생물정보학 등에서의 다양한 학제간 연구를 통해 21세기의 과학의 연구 주제로 떠오르고 있는 복잡계(Complex Systems)의 이해에 관해 연구 중이며, 많은 학술 논문 발표뿐만 아니라 과학기술 앰버서더로서 복잡계 네트워크와 데이터 과학에 대한 대중강연을 활발하게 펼치며 물리학의 저변확대에도 힘을 쏟고 있다.

---

우리 주변을 돌아보면 네트워크가 아닌 것이 없습니다. 인터넷으로 대표되는 정보통신 네트워크를 시작으로 고속도로, 철도, 항공 등 교통도 네트워크이고, 먹이사슬도 네트워크입니다. 그만큼 네트워크는 중요합니다.<sup>1)</sup> 그리고 다양한 네트워크 연구에서 필수적인 것이 바로 빅 데이터입니다. 과학 잡지 <코스모스(COSMOS)>에서 '데이터가 새로운 신인가?'라는 질문을 한 적이 있었으며, 질문에 대한 저의 답은 '그렇다'입니다.

## 검색기록을 보면 그 사람을 알 수 있다

빅 데이터는 3V(Volume, Velocity, Variety)의 특징으로 정의됩니다. 두 번째 정의인 속도(Velocity)는 데이터는 발생했을 당시에 가치가 가장 높다는 뜻입니다. 데이터는 시간이 지날수록 가치가 떨어집니다. 즉 데이터는 '갓 나온 따끈할 때' 효용가치가 높고, 실시간으로 빨리 분석되어야 한다는 의미입니다. 그런데 문제는 분석에 사용할 정확한 데이터를 얻기가 힘들다는 것에 있습니다. 사람들은 거짓말을 참 많이 합니다. 예를 들어 남녀 두 사람이 티격태격 합니다. 여자가 "오빠, 나 때문에 그래?"라고 하면 남자는 아니라고 말하곤 합니다. 이는 거짓말이며, 사실은 '너' 때문인 것입니다. '밥 한번 먹자'도 직장인들이 가장 많이 하는 거짓말입니다. 미국의 한 기관에서 성관계 횟수와 콘돔 사용량에 대해 설문조사를 한 적이 있습니다. 남성 응답자를 기준으로 산출한 연간 콘돔사용량은 16억 개인데, 여성 응답자를 기준으로 하면 11억 개가 나왔습니다. 그런데 미국 닐슨사에서 실제 미국에서 1년에



팔리는 콘돔량을 조사해보니 6억 개였습니다.<sup>2)</sup>

사람들은 왜 거짓말을 할까요? 솔직한 때는 없을까요? 사람들은 혼자 있을 때 솔직해집니다. 오프라인보다는 온라인 환경에서 더 솔직한 경향이 있습니다. 또한 보상이 주어질 때 솔직해집니다. 이 세 가지 솔직한 조건을 만족시키는 것이 검색할 때입니다. 검색은 혼자하고, 온라인으로 하며, 이를 통해 뭔가(정보)를 얻습니다. 검색할 때의 질문은 정직합니다. 정확한 질문을 해야 원하는 목적을 달성할 수 있기 때문입니다. 따라서 검색기록을 들여다보면 그가 어떤 사람인지 정확히 알 수 있습니다.

## 진실을 드러내주는 데이터

구글 검색을 해보면 부모의 젠더 편견도 확인할 수 있습니다. '두 살짜리 우리 아들이 천재인가요?'가 '두 살짜리 우리 딸이 천재인가요?'보다 더 많이 검색됩니다. 남자아이가 천재적인 행동을 더 많이 하나 궁금해서 조사했더니 영재 프로그램에는 여자아이가 더 많았습니다. 딸에 대한 검색을 보면 '우리 딸이 똥똥한가요?'가 가장 많이 나옵니다. 아들보다 두 배 이상 검색됩니다. 그런데 실제 성별 비만도를 조사해보면 남학생이 훨씬 더 똥똥합니다. 그럼에도 '우리 딸이 똥똥한지'를 검색한다는 것입니다. 이는 젠더 편견이 얼마나 심각한지를 '솔직하게' 보여줍니다. 검색은 거짓말을 하지 않습니다.<sup>3)</sup>

데이터의 가치는 이처럼 못 봤던 혹은 감추었던 진실을 보여주는 데 있습니다. 이런 편견을 노출시켜 고쳐나가야 한다는 것입니다. 그러면 검색 데이터는 다 믿을 수 있을까요? 검색 단어 하나만을 분석하는 것은 한때의 유행이나 바람에 흔들릴 수 있지만, 연관검색어를 함께 본

다면 흔들리지 않습니다. 따라서 데이터를 볼 때는 여러 데이터를 함께 묶어서 봐야 합니다. 대표적인 사례가 가짜뉴스 전파에 대한 것입니다. SNS 상에서 가짜뉴스는 가다가 끊기며, 조각조각 가볍게 퍼지만 진실은 탄탄하게 연결되어 퍼집니다. 전파 패턴을 보면 이게 진실인지 거짓인지 판단할 수 있는데, 데이터를 묶었기에 이를 파악할 수 있는 것입니다.<sup>4)</sup>

## 구글 딥마인드, 딥러닝의 진화

구글 인공지능 '딥마인드'는 바둑 기보(데이터)를 네트워크로 묶어내는 과정을 보여줍니다. 딥러닝은 데이터를 묶어서 이길 확률이 얼마인지 계산해 숫자로 만들어내는 작업입니다. 많은 데이터를 묶었기 때문에 정확도를 높인 것입니다. 딥마인드가 더 관심을 두고 있는 것은 헬스, 의료 분야입니다. 그 이유는 가슴 엑스레이 사진 판독은 기계가 사람보다 잘하기 때문입니다. 심지어 요즘은 조직검사도 잘 합니다. 2016년 의사와 인공지능이 샘플을 놓고 누가 암조직을 잘 찾는지 대결했더니 96:92로 의사가 이겼지만, 사람이 잘 찾는 것과 인공지능이 잘 찾는 것은 달랐습니다. 따라서 인간과 인공지능은 상호보완적인 관계이고, 우리는 인공지능과 싸우는 것이 아니고 함께 가야하는 겁니다.

딥러닝이 요즘 재미있는 것을 많이 시도하는데, 사진과 좋아하는 화가의 그림을 입력하면 사진을 그 화가의 그림풍으로 바꿔줍니다. 미술 뿐만 아니라 음악작곡/편곡도 해주는데 바흐 작품을 학습시키고 모티브를 주면 바흐 스타일로 편곡을 해주는 것입니다. 또한 앞서 소개한 사진을 넣으면 그림으로 만들어주는 딥러닝에, 반대로 그림을 넣으면 사진으로 만들어주는 것도 가능합니다. A에서 B가 아니라 B에서 A로

나오도록 하는 것입니다. 이런 식의 학습(딥러닝)을 더 발전시키면 겨울사진을 넣으면 여름사진이 나오게 하는 것도 가능합니다. 비성수기인 여름에 스키장에서 사진을 찍은 후 배경을 겨울의 설원으로 바꿔 SNS에 올리면 어떨까요?

## 'N-gram'의 야심, '과거도 구글에게 물어보라'

인공지능 사업을 활발하게 펼치고 있는 구글은 엄청나게 많은 데이터를 갖고 있습니다. 이를 활용한 또 다른 서비스가 'N-gram(<http://books.google.com>)'입니다. 지금까지 나온 전 세계 책을 다 모아 스캔해 디지털화 하겠다는 포부로 시작한 사업입니다. 연도 별로 책에 나온 단어의 빈도를 모두 통계 내었기에, 예를 들어 노예라는 단어가 책에 자주 등장했던 시기를 살펴볼 수 있습니다. 미국 남북전쟁 때, 흑인 민권운동 시기에 이 단어의 노출빈도가 높다는 것을 알 수 있습니다. 잘 생각해보면 N-gram은 과거의 검색엔진, 타임머신인 셈입니다. 이제 구글은 현재 사람들의 생각뿐 아니라 옛날 사람들의 생각까지 들여다보고 있는 것이며, 이는 구글이 무서운 이유이기도 합니다.

지상최대의 난제라는 '닭이 먼저냐, 달걀이 먼저냐'도 싸울 필요 없이 구글에 물어보면 됩니다. 어느 것이 먼저인지는 모르겠지만 오래된 것이 책에 아무래도 많이 나올 것입니다. 그래서 검색해봤더니 책에 달걀이 닭보다 훨씬 많이 나옵니다. 따라서 달걀이 먼저! 그리고 "천당 가세요"와 "지옥가라" 중 어느 것이 많이 나오는지 살펴봤습니다. 옛날에는 천당이 더 많았지만 1910년대를 기점으로 지옥이 더 많습니다. 그 이유는 1차 세계대전이 발발한 시기였고, 전쟁으로 사람들의 삶이 피폐해졌기 때문인 듯합니다. 옛날에는 종교가 책에 많이 나왔지만 요

즘은 과학이 종교를 앞섰습니다. 데이터와 신을 비교해볼까요? 옛날에는 데이터라는 단어가 없었지만 요즘은 데이터가 신을 넘어서기 시작했습니다.<sup>5)</sup>

## 단어검색뿐 아니라 고해성사도?!

구글은 점점 신이 되어가고 있습니다. 구글의 검색어 통계를 보면 신기하게 검색단어뿐 아니라 검색과 관련 없는 “직장상사가 싫어요”, “나는 취했어요” 문장 등도 볼 수 있습니다. 이걸 궁금해서 하는 검색은 아닙니다. 그런데 사람들이 구글 검색창에 이런 글을 입력하는 건 일종의 고해성사를 하는 겁니다. 구글에 혼잣말을 하는 것입니다. 이슬람 극단주의자들의 테러가 발생하면 ‘킬(kill) 무슬림’이라는 문장이 자주 눈에 띄입니다. 구글에 감정을 표출하는 겁니다.

사람들의 이런 습성을 잘 활용한 사람이 미국 오바마 대통령입니다. 테러로 인해 무슬림을 증오하는 사람이 많아지자, 그는 무슬림은 나쁜 사람이 아니고 우리는 한가족이라는 취지로 연설을 했습니다. 연설 말미에 그는 무슬림 스포츠 스타도 많다는 걸 언급했습니다. 그러자 사람들이 무슬림 스포츠 스타를 검색하는 것 입니다. 압둘자바, 샤킬오닐, 무하마드 알리 등이 무슬림 스포츠 스타들입니다. 그러자 ‘킬 무슬림’이 줄어들었습니다. 이때 오바마는 깨달았습니다. ‘사람들에게 교장 선생님 훈화말씀처럼 연설을 해봐야 소용이 없구나’, ‘호기심과 감정을 자극하는 이야기를 해야 움직이는구나’. 이후 그는 호기심과 감정을 자극하는 연설을 했으며, 이는 훨씬 더 호소력이 있었고 메시지가 잘 전달되는 효과를 보았습니다.<sup>6)</sup>

하지만 이러한 데이터 활용의 이면에는 개인정보 노출이라는 어두

운 그림자도 있습니다. 빅데이터는 양날의 검과 같아서, 긍정적인 사용과 함께 프라이버시 침해라는 부정적인 활용도 가능하기 때문입니다. 무분별한 정보수집이 일상화된 요즘, 개인의 정보보호에 대한 경각심과 법과 제도적인 보완이 요구되어야하는 상황입니다.<sup>7)</sup>

## 데이터보다 더 중요한 건 연결

마지막으로 4차 산업혁명과 데이터의 관계에 대한 저희 그룹 연구 결과를 소개하겠습니다. 2015년에 미국의 특허를 연구했습니다. 미국의 특허제도는 220여년의 역사를 갖고 있고, 960만 여건의 특허가 등록돼 있습니다. 이 특허들을 모두 분석한 결과 78%가 두 개 이상의 기술코드를 조합한 것이었습니다. 마크 트웨인이 “하늘 아래 새로운 것은 없다, 단지 새로운 조합만이 있을 뿐이다”라고 말한 것처럼 대부분의 특허는 기존 것을 조합해서 나온 ‘조합특허’입니다. 단지 22%만 새로운 ‘단독특허’인데, 문제는 이 숫자가 점점 둔화되고 있다는 것입니다. 이는 갈수록 새로운 기술이 나오지 않고 혁신이 더뎠다고 있다는 뜻입니다. 물론 조합특허도 중요하기에 기술코드 분야 간 연결 상황을 살펴보면 최신 기술의 협업트렌드를 읽어 활용할 수도 있습니다. 인터넷의 미래인 사물인터넷(IoT)도 결국 연결이 늘어나면서 진가가 발휘됩니다. 비트코인 같은 가상화폐, 블록체인도 결국 P2P와 같은 연결을 통한 새로운 기술입니다.

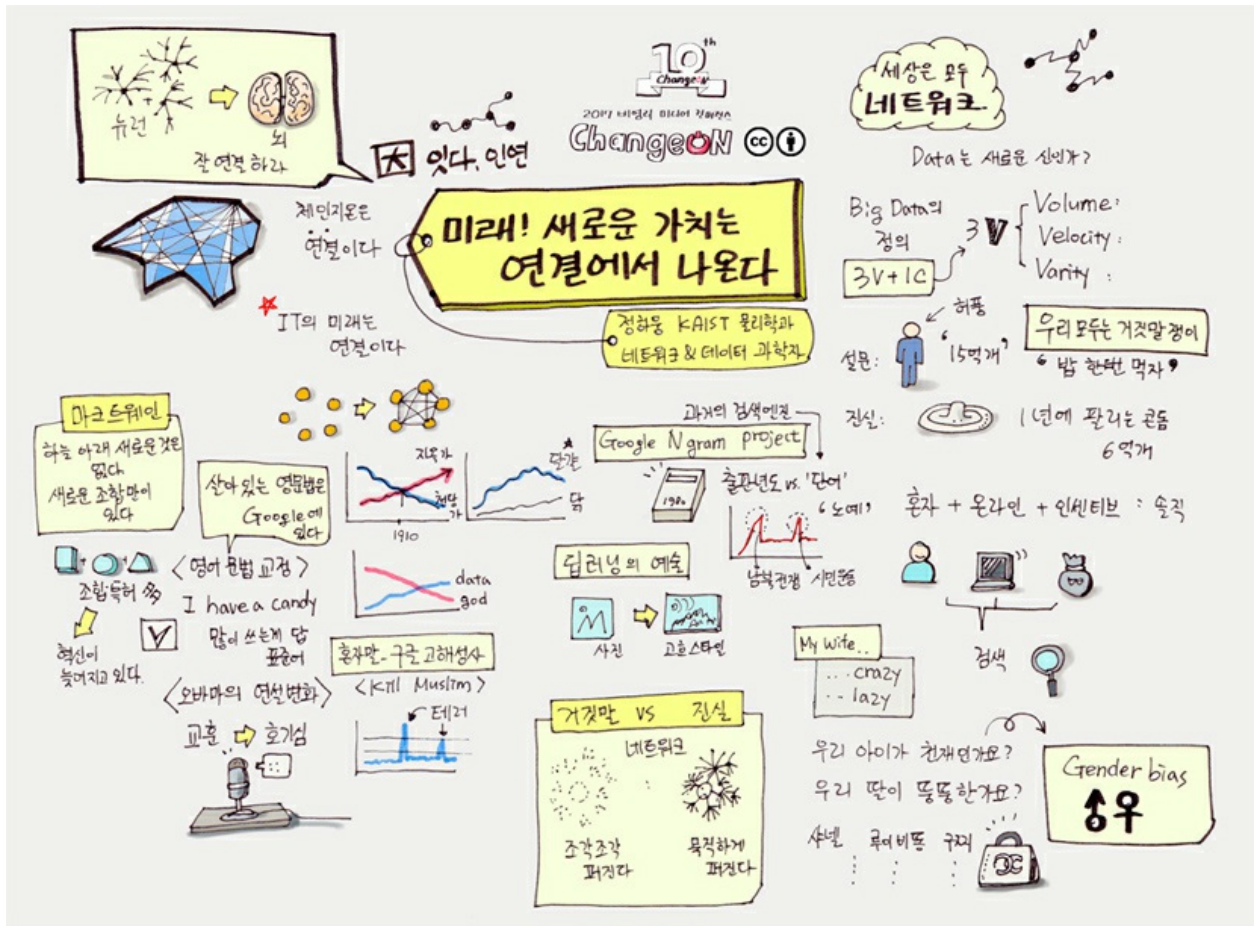
농업시대의 원재료는 땅, 산업시대는 철, 정보시대에는 데이터입니다. 따라서 요즘 시대에 중요한 것은 데이터지만, 결국 더 중요한 것은 연결입니다. 그 이유는 새로운 가치는 연결에서 나오기 때문입니다. 지금도 많은 데이터가 발생하고 있습니다. 가장 중요한 것은 어떻게 연결하느냐며, 이는 우리가 데이터와 네트워크를 함께 생각해야 하는

이유입니다.

---

각주.

- 1) 정하웅, 김동섭, 이해웅 공저. '구글신은 모든 것을 알고 있다'. 사이언스북스. 2014.
- 2) Stephens-davidowitz, Seth. 'Everybody lies'. DeyStreetBooks. 2016.
- 3) Stephens-davidowitz, Seth. 'Everybody lies'. DeyStreetBooks. 2016.
- 4) Sejeong Kwon, Meeyoung Cha, Kyomin Jung, Wei Chen, Yajun Wang. 'Prominent features of rumor propagation in online social media'. IEEE 13th ICDM. 2013.
- 5) 에레즈 에이든, 장바디스트 공저. '빅데이터 인문학'. 사계절. 2015.
- 6) Stephens-davidowitz, Seth. 'Everybody lies'. DeyStreetBooks. 2016.
- 7) 브루스 슈나이어. '당신은 데이터의 주인이 아니다'. 반비. 2016.



미래! 새로운 가치는 연결에서 나온다! | 정하웅의 그래픽 서머리

# 우리에게 새로운 코드가 필요하다

윤종수 | 사단법인 코드 이사장, 법무법인 광장 변호사

인터넷으로 연결된 우리는 다양한 가치의 실현을 경험했습니다. 연결은 공간을 초월한 협력을 가능케 했고, 협력은 새로운 사회적 동력을 만들어 냈습니다. 열린 네트워크와 자유롭게 공유되는 정보는 시민들의 창의적 활동과 적극적 참여를 끌어냈습니다. 그런 진화를 거쳐 온 우리는 이제 또 다른 변화된 환경을 맞이하고 있습니다. 급격히 발전하는 기술과 날로 심화되는 네트워크는 연결의 의미를 근본적으로 바꾸고 있습니다. 또한 우리가 살고 있는 마을, 도시, 국가의 모습과 함께 우리의 삶 역시 새롭게 정의되고 있습니다. 이러한 변화 속에서 비영리단체들은 어떤 흐름을 주목하고 무엇을 준비해야할지 함께 고민해 보고자 합니다.





윤종수 이사장

#### [연사 소개]

판사로 재직하던 2005년 CC코리아를 창립해 CCL(Creative Commons License)의 한국 버전을 국내에 소개한 이래 CC Korea의 프로젝트 리드로서 국내외에서 다양한 자원활동에 참여하였고, 현재는 변호사로 활동하면서 오픈데이터에 기반을 둔 디지털 사회혁신과 커먼즈 리더십을 추구하는 사단법인 코드(구 CC코리아)의 이사장과 글로벌 비영리단체인 Creative Commons의 보드 멤버를 맡고 있다. 지적재산권, 인터넷 거버넌스, 개인정보, 오픈데이터, 공유도시 등에 관심을 가지고 활동하고 있으며 열린 문화에 대한 무한한 믿음과 애정을 갖고 있다.

---

'인터넷 소년'으로 불린 아론 슈와츠(Aaron Swartz)<sup>1)</sup>는 14세 때 RSS(Rich Site Summary)라는 프로그램을 개발했습니다. RSS는 리더기에 해당 사이트의 링크를 입력해놓으면, 그 사이트에서 새로운 내용이 업데이트될 때마다 자동으로 보내주는 피드 프로그램입니다. 그는 이어 15세 때는 크리에이티브 커먼스 라이선스(CCL)<sup>2)</sup>의 아키텍처를 만들었습니다. 스탠포드 대학에 가서는 레딧이란 뉴스사이트도 만든 천재 프로그래머였습니다.

아론 슈와츠는 사회적인 문제에도 관심이 많았습니다. 특히 인터넷에서의 정보공개와 개방에 관심이 많아 이 분야에서 꾸준히 활동을 했습니다. 관련 법안이 나올 때마다 앞장서 싸웠던 그는 2010년쯤 학술논문 사이트를 문제 삼았습니다. 세상의 지식에 자유롭게 접근할 수 있어야 한다는 생각을 갖고 있던 그는 학술논문 사이트인 'JSTOR'이 폐쇄적으로 운영되는 것을 보고 참을 수 없어 이 사이트를 해킹했고, 400만 건이나 되는 논문을 다운받았습니다. 이 일로 그는 FBI에 기소됩니다. 당시 오바마 행정부는 해커에 대해 상당히 경계하고 있었는데, 아론 슈와츠에게 최고 35년 형을 받을 수 있는 컴퓨터 사기남용법을 적용해 중범죄로 기소하였습니다. 기소에 대한 압박을 견디지 못한 그는 안타깝게 2013년 11월 자살했고, 26세의 나이에 인터넷 소년은 세상을 떠났습니다.

## 인터넷이 가져다 준 가능성, 그러나

네트워크 권력에 대해 이야기를 나누고 싶습니다. 요하이 벤클러가 쓴 『네트워크의 부』<sup>3)</sup>라는 책은 연결의 가치를 가장 잘 설명한 교본과

같은 책임입니다. 이 책에는 '사회적인 생산, 느슨하게 연결된 개인들, 탈집중의 자발적 협업, 수평적 동료생산 방식' 등의 이야기가 나옵니다. 시장 메커니즘이나 국가의 통제에 의하지 않는 사회적인 생산, 자발적으로 느슨하게 연결된 개인들이 모여 공통의 목적을 위해 자발적으로 협업하는 세상, 수평적으로 서로 협동하는 동료로서 계속 무언가를 함께 만들어가는 세상은 인터넷이 가져다 준 가능성이었습니다.

우리는 인터넷을 통한 네트워크의 힘을 이용해 많은 비영리 활동을 했습니다. 또한 많은 부분을 연결을 했고, 여러 가지 성과를 일궈왔습니다. 대표적인 예가 위키피디아입니다. 위키피디아는 단순한 백과사전이 아니라 인터넷 그 자체이며, 누구나 자유롭게 편집할 수 있는 것이었습니다. 느슨하게 연결된 개개인들의 자발적인 협업으로 만든 것입니다. 인터넷으로 할 수 있는 것을 보여준 사례이기도 합니다.

그러나 지금의 인터넷은 더 이상 '위키피디아'가 아닌 '페이스북'이 되었습니다. 누구나 편집할 수 있는 인터넷이 아니라 누구나 '가입'할 수 있는 인터넷일 뿐입니다. 많은 사람들이 이곳에 모여 이야기를 나누고 교감합니다. 아름다운 공원과 같지만 이곳엔 울타리가 쳐져 있습니다. 로그인도 필요하고 바깥으로 나갈 수 없습니다. 그리고 공원을 만든 주체가 정한 룰에 따라 움직여야 합니다. 여기서도 개인들은 느슨하게 연결되어있지만 그들이 제일 많이 하는 건 '좋아요'를 누르는 것입니다. 그 후 슬퍼요, 놀랐어요 등의 새로운 옵션이 등장했지만 여전히 좋아요를 누르는 정도에서 벗어나지 않습니다. 물론 다른 이의 이야기를 공유(share)하기도 합니다.

하지만 이는 새로운 창조를 위한 공유가 아니라 자기가 알고 있는, 알려 주고 싶은 정보를 전해주는 것에 불과합니다. 그나마도 페이스북 안에서의 공유입니다. 지금의 인터넷은 네트워크의 부에서 말하는, 위

키피디아처럼 분산화되고 개인들의 협업으로 만들어지는 인터넷이 아닌 집중되고 중앙화된 인터넷이라 할 수 있습니다. 그런 인터넷인 페이스북은 하나의 큰 권력으로 자리매김하고 있습니다.

## 분산화된 권력의 일탈, '탈진실'

또 하나의 권력이 있습니다. 분산화된 권력입니다. 2016년 옥스퍼드 사전에서 선정한 올해의 단어는 'post-truth(탈진실)'이었습니다. 이 단어는 공중의 의견을 형성하는 데 객관적인 사실보다 개인적 믿음과 감정에 호소하는 것이 더 큰 영향력을 발휘하는 경향을 뜻합니다. 사람들은 객관적인 진실, 사실에 귀를 기울이는 것보다 자신이 믿고 싶어하는 것에 더 귀를 기울입니다. 심지어 그것이 거짓말이어도 상관하지 않으며, 이는 결국 가짜뉴스(fake news)가 창궐하게 만들었습니다. 가짜뉴스는 사람들이 믿고 싶어하는 거짓말을 전해줍니다. 가짜뉴스의 위력은 대단합니다. 때로는 선거판도를 바꾸고 사회적 갈등을 유발하고 심각한 손해를 끼칩니다. 그런데 대부분의 가짜뉴스는 어떤 거대한 단체나 세력이 아닌 네트워크에 연결된 개인들에 의해 만들어집니다. 분산화되어 있지만 그 하나하나가 전체 시스템을 흔들 정도로 효과가 엄청납니다.

그리고 네트워크에 연결된 뛰어난 기술을 가진 사람이나 단체가 시스템을 해킹하여 한 기업을 무너뜨릴 수 있고, 유명인을 매장시킬 수 있습니다. 전세계를 당황시킨 테러집단 IS(이슬람국가)는 인터넷에 능합니다. 이를 통해 추종자를 끌어들이고, 추종자들은 세계 곳곳에서 '외로운 늑대'가 되어 테러를 저지릅니다. 그 테러의 파장은 엄청나고 세계 정세에 미치는 영향도 큼니다. 이는 네트워크 시대가 만든 새로운 권력현상입니다. 네트워크에 접속된 소수가 전체를 파괴할 수 있는

것이 지금 네트워크의 이면이라 할 수 있습니다.

이러한 집중화된 권력과 분산화된 권력이 서로 얽히면서 지금의 네트워크를 만들고 있습니다. 물론 아론 슈워츠는 나쁜 의미의 해커들과는 다르지만, 아론 슈워츠의 비극적인 사례는 두 권력이 충돌한 경우라고 할 수 있습니다. 연결을 극대화해 중앙화된 권력이 한쪽에, 거기에 맞서고자 자신이 가진 기술과 의지로 네트워크를 이용해 권력을 무찌르려는 분산화된 권력이 다른 한쪽에 있으면서 서로 부딪힌 것입니다.

## 두 권력이 꼬인 상황, 어디로 갈까

이번에는 약간 어두운 이야기를 하고 있습니다만, 사실 2008년과 2010년 체인지온 컨퍼런스에 썼을 때에는 연결과 네트워크에 관한 긍정적인 이야기를 많이 했었습니다. 새로운 혁신을 만들어볼 수 있다는 마음에 신이 났었습니다. CC 코리아라는 비영리단체를 만들어 운영한 것도 바로 그러한 희망 때문입니다.

물론 아직도 가능성은 남아있고 여전히 유효합니다. 하지만 우리가 지금 염두에 두어야 할 것은 지금의 네트워크는 단순히 느슨하게 연결된 사람들이 모여 새로운 혁신을 만들어내는 희망적인 세계로 묘사하기에는 네트워크 자체가 매우 복잡해졌다는 것입니다. 앞서 언급한 두 권력이 얽히고 부딪히는 상황에서 우리는 무언가를 해야 합니다.

페이스북에서도 많은 사람들이 이야기를 나누고 움직입니다. 그렇지만 협업을 통해 지속적으로 무언가를 함께 만들어 나가는 모습은 찾아보기 쉽지 않습니다. 이슈, 트렌드에 따라 이리 저리 움직일 뿐입니다. 지속적인 활동을 하고 싶은 비영리단체 입장에서는 난감한 노릇입니다.

니다. 지속적으로 이슈를 끌고 가기가 쉽지 않고 협업으로 뭔가를 만들기는 더 어렵습니다.

게다가 분산화된 권력을 보면 비애를 느끼게 됩니다. '우리가 그동안 인터넷에서 힘들여 수많은 일을 했는데, 결국 세상에 미친 파급력은 별 거 없었구나. 분산화된 권력이 사고를 한번 칠 때마다 세상이 휘청거리는데 우리가 지금까지 해온 일은 무엇이었나.' 이런 자괴감이 들 수도 있습니다.

## 초기 인터넷으로의 컴백 움직임

'인터넷 소년' 아론 슈와츠의 인터뷰 영상을 보면 그는 이 현상을 간파하고 있었습니다. 그는 '네트워크는 정해진 건 없다. 그것을 어떻게 만들지는 우리에게 달렸다'고 말합니다. 분산화된 긍정적인 네트워크를 꿈꿨지만 인터넷은 그의 생각과 다르게 갈 수 있다는 말입니다. 그는 자기 방식으로 변화를 시도했지만 국가 권력 앞에서 좌절하고 세상을 뺐습니다. 그러면 '우리는 네트워크를 어떻게 만들어갈까요?', '비영리단체는 어떻게 해야 할까요?' 집중화된 권력에 올라타서 끊임없이 변화하는 사람들의 기호를 쫓아가야 하나, 아니면 분산화된 권력처럼 큰 것, 좋은 것을 얻기 위해 파급력을 일으키는 수단을 찾아야 할까 라는 고민이 들 것입니다.

이런 가운데 변화가 일어나고 있습니다. 집중화된 권력에 대항해 초기 인터넷으로 돌아가려는 움직임입니다. 블록체인(Block Chain)이 대표적입니다. 이는 P2P(peer to peer; 개인 간 연결) 네트워크 시스템으로서 플랫폼이라는 중간자를 없애버린 것입니다. 집중화된, 중앙화된 권력자를 더 이상 못 보겠다며 개인끼리 연결되는 세상을 만들자고 시

작한 것이 블록체인입니다. 블록체인은 신뢰가 핵심인데, 이를 파괴하려는 불순하고 분산화된 권력(해킹)도 있습니다. 이 권력을 막지 못하면 신뢰는 불가능합니다. 이에 블록체인은 '분산원장기술(distributed ledger technology)'과 합의 알고리즘을 만들어냈습니다. 이는 거래정보 원장을 특정 서버가 아닌 분산화된 네트워크에서 개개인들이 함께 관리하면서, 중앙화된 매개체 없이도 돌아갈 수 있고 자율적으로 작동되는 시스템입니다. 결국 블록체인은 두 가지 권력(중앙화, 분산화)에 맞서 신뢰를 기반으로 원래의 인터넷으로 돌아가려는 움직임입니다. 블록체인이 앞으로 어떻게 발전할지 흥미롭습니다.

## 연결은 우리를 변화시킨다

우리가 모든 세상을 수학과 알고리즘에만 맡길 수는 없습니다. 그래서 생각하는게 '소셜체인(Social Chain)'입니다. 블록체인의 블록을 소셜로 바꾼 것입니다. 소셜은 바로 우리들, 비영리입니다. 이와 관련한 사례를 하나 들어보겠습니다. 위키피디아의 아프카니스탄 페이지에 올라간 글을 분석한 그래프가 있습니다. 이 그래프는 한쪽이 아프카니스탄에 대한 글을 쓰면 이를 반박하는 다른 한쪽이 그 글을 지우고 다시 쓰는 추이를 보여줍니다. 편집횟수가 많아질수록 중간으로 수렴되는 것을 볼 수 있습니다. 이 그래프가 실린 논문을 보면 위키피디아 글 자체가 점점 중간으로, 객관적 진실로 다가갈 뿐 아니라 위키피디아 편집에 참여한 사람들의 성향까지도 바뀌었다고 말합니다. 편집을 거치면서 참여한 사람의 성향도 중간으로 수렴된다는 것입니다. 위키피디아의 가치는 느슨한 연결이 만들어내는 새로운 생산의 의미도 있지만 우리를 변화시키는 그 점에도 있습니다. 우리는 연결에서 많은 가능성을 생각하고, 연결을 활용해 무언가를 하려고 하지만 연결의 진정

한 가치는 연결된 사람들의 본질을 바꿀 수 있다는 것입니다. 사람은 연결되며 바뀝니다. 연결됨으로써 구성원들이 바뀌고, 바뀐 구성원들이 새로운 가치를 만들어낼 수 있는 것이 연결의 핵심입니다. 비영리단체에서 연결된 사람들이 바뀌고, 그 사람들이 단체를 바꾸며, 다시 다른 단체와 연결되면서 네트워크가 바뀌게 되는 것입니다. 10여 년 동안 비영리단체를 하면서 연결이 방법이고 수단일 수도 있지만, 연결이 우리 스스로를 바꾼다는 것을 알았습니다.

## 공유, 개방, 다양성, 참여

2015년 CC코리아가 창립 10년을 맞았는데, 이후 2년 여 동안 어떤 가치를 찾아야 할지를 고민해왔습니다. 콘텐츠를 공유해서 새로운 콘텐츠를 만드는 일이 변화된 환경에서 어떤 가치를 갖고 있는지를 정리해보았습니다. 그게 'CODE', Commons(공유), Openness(개방), Diversity(다양성), Engagement(참여)입니다.

공유는 단순한 콘텐츠 공유에 그치는 것이 아니라 시장, 권력의 통제가 아닌 자발적이고 주체적인 협업으로 뭔가를 만들어 나가는 원리로서의 공유입니다. 다음은 개방입니다. 연결에는 개방이 필수적이죠. 닫고 있으면 연결할 수 없습니다. 생각보다 개방은 힘든 일입니다. 연결에 집중해서 뭔가를 이루려 애쓰지만 자신은 외부에 열려있었는지 돌아볼 일입니다. 안에서의 연결에만 집중할 것이 아니라 바깥으로 연결함으로써 스스로를 바꿀 수 있음을 고민해 볼 때입니다. 세번째는 다양성입니다. 다양성을 무시하거나 소홀히 한다면 결코 연결은 이루어질 수 없습니다. 마지막으로 참여입니다. 연결은 결국 뭔가에 영향을 미치기 위해서입니다. 참여해야만 바꿀 수 있기에 우리는 거버넌스에 집중했습니다. 우리가 만드는 대상과 관계 속에서 어떻게 참여를



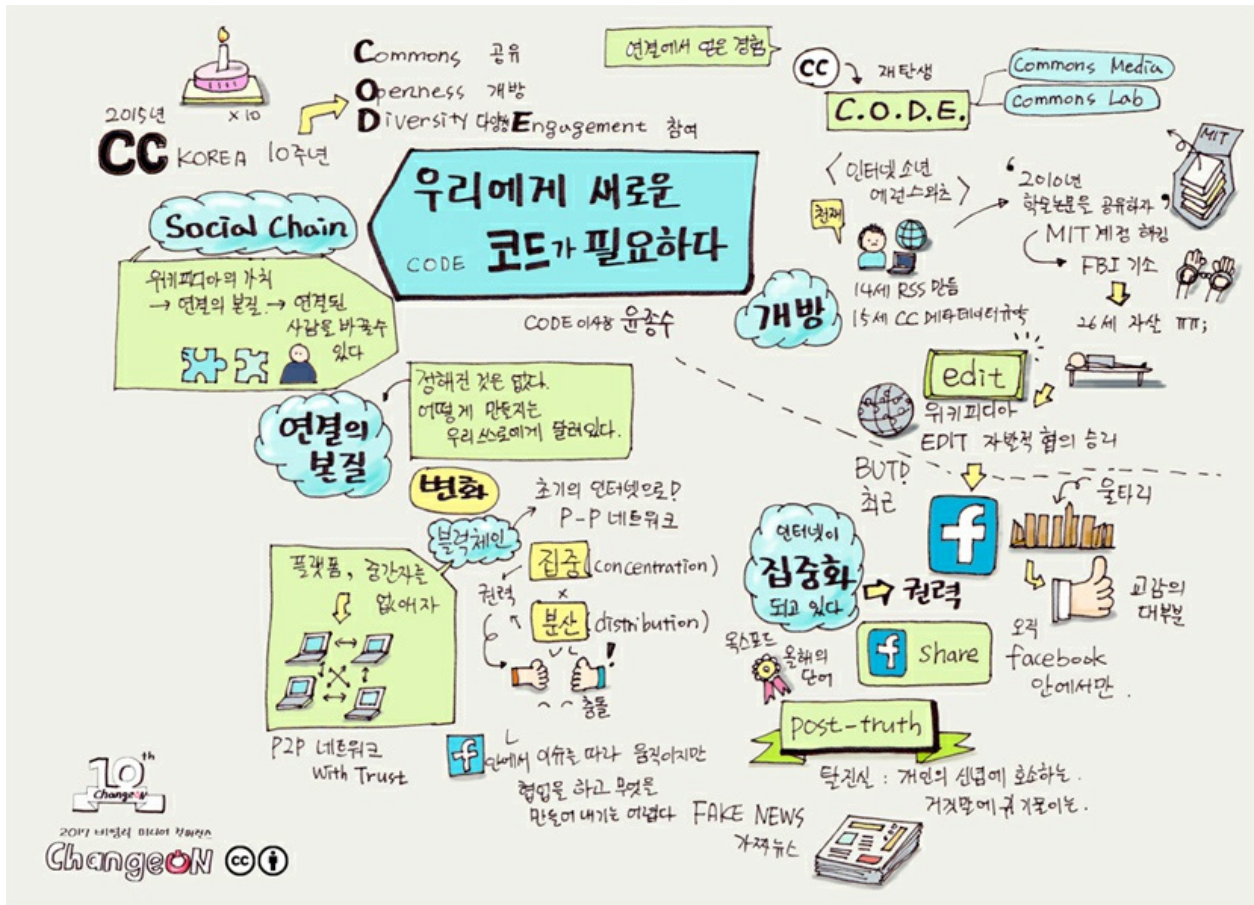
통해 바뀌어나가느냐를 고민했습니다. 그래서 CC코리아는 정부의 공공 데이터 정책에도 적극 개입했습니다. 이 네 가지가 연결에서 얻은 경험이었습니다. 이렇게 CC코리아가 실천해온 가치를 정리해 단체이름을 '코드(CODE)'<sup>4)</sup>로 바꿨습니다. 코드는 연결에 기반을 둡니다. 그 연결 속에서 '커먼즈 랩'과 '커먼즈 미디어' 활동을 합니다.

이제 비영리단체들이 소셜체인을 만들 시기가 되지 않았나 싶습니다. 네트워크를 바꾸려면 우리가 네트워크가 되어야 합니다. 소셜체인이 집중화된 권력, 분산화된 권력이 꼬여있는 연결의 세상을 바꾸는 길을 열 수 있을 것입니다.

---

각주.

- 1) 아론 슈와츠 ([https://en.m.wikipedia.org/wiki/Aaron\\_Swartz](https://en.m.wikipedia.org/wiki/Aaron_Swartz))
- 2) 크리에이티브 커먼즈 라이선스 (<http://ccl.cckorea.org>)
- 3) 네트워크의 부 ([https://en.m.wikipedia.org/wiki/The\\_Wealth\\_of\\_Networks](https://en.m.wikipedia.org/wiki/The_Wealth_of_Networks))
- 4) 사단법인 코드 (<http://letscode.cc>)



우리에겐 새로운 코드가 필요하다 | 윤중수의 그래픽 서머리

---

# 知

알다, 알리다 지

‘미디어’를 통한 소통의 진화

## CONTENTS

---

**Old vs. New: 변화하는 미디어 생태계와 비영리 단체의 미디어 전략**

이석우 | (전)중앙일보 디지털 총괄, 조인스 공동 대표, (현) 두나무 대표

**예능PD의 프로그램 기획법** 나영석 | CJ E&M PD

**디지털 사춘기 시대, 미디어로서 비영리단체** 강정수 | 미디어티 대표

**타인에게 물음표를 전하는 방법** 김민섭 | [대리사회] 작가

---

# Old vs. New: 변화하는 미디어 생태계 와 비영리 단체의 미디어 전략

이석우 | (전)중앙일보 디지털 총괄, 조인스 공동 대표, (현)두나무  
대표

지난 10여 년간 미디어 환경은 급변했습니다. PC 중심에서 스마트폰, 모바일로의 급격한 전환이 이루어졌고, 이와 맞물려 미디어 플랫폼도 지속적으로 변화하고 있습니다. 이 혁신적인 변화의 시대 속에서 비영리 단체들은 어떤 미디어 전략을 세워 실행해야 할지에 대해 이야기하고자 합니다.



## 이석우 대표

### [연사 소개]

1988년 서울대학교 동양사학과를 졸업하고, 1991년 미국 하와이 주 소재 University of Hawaii at Manoa에서 역사학 석사학위를 취득했다. 이후 중앙일보 기자(1992~1994)를 거쳐, 미국 오레건주 소재 Lewis & Clark Law School(1994~1997, Juris Doctor)을 졸업했다. 미국 오레건주 변호사 자격증을 취득한 후에는 한국IBM 사내변호사, 엔에이치엔 경영정책담당 부사장, 카카오 공동대표이사를 역임하고, 2015년 12월부터 2017년 9월까지 중앙일보 조인스 공동대표이사를 역임했다.



제가 전통미디어와 뉴미디어의 세계를 경험한 것을 바탕으로 이야기를 하려고 합니다. 제가 중앙일보에 입사했던 1992년쯤에는 5가구 중 4가구가 신문을 구독했지만, 지금은 5가구 중 1가구도 채 되지 않습니다. 이는 사람들이 다양한 디바이스를 통해 필요한 콘텐츠만을 소비함으로써, 신문 구독자의 수가 줄어들었기 때문입니다. 여러 가지 원인이 있겠지만 저는 신문을 비롯한 전통 미디어가 '꼰대'가 되었기 때문이라고 생각합니다. '꼰대'라는 말이 등장한 건 1961년 2월 9일자 <동아일보>였는데, 이때 '꼰대'를 '나이 먹은 걸인'이라고 칭했습니다. 요즘은 이를 '자신의 경험을 일반화해 상대방에게 강요하는 사람'을 뜻하고 있습니다.

## '꼰대'가 되어버린 전통미디어

우리나라의 언론 미디어는 1883년 <한성순보> 창간을 계기로 시작되었습니다. 초기부터 언론 미디어는 대중을 가르쳐 깨우쳐주자는 계몽적 성격이 강했습니다. 개화기에는 외세로부터 조선을 지키자고 목소리를 높였고, 일제강점기에는 일본 식민지배에 저항했습니다. 20세기 중후반에는 재난, IMF 외환위기 등 국가적 위기상황을 극복할 수 있도록 도왔습니다. 그러나 안타깝게도 오늘날에는 거부감을 갖게 하는 '꼰대'가 되어버렸습니다.

상황이 이렇게 된 배경에는 먼저 권위에 대한 거부감입니다. 특히 정치, 전통미디어에 대한 거부감이 큼니다. 2008년 광우병 파동 때 언론이 제대로 된 정보를 제공했는지, 2016년 박근혜대통령 탄핵에 이르기까지 언론은 무엇을 했는지에 대한 비판이 팽배하였습니다. 신문, 방송만 있다면 이 비판을 어떻게든 바꿔보려 했을 텐데, 미디어 환경의 변화로 인하여 어려움이 많았습니다. 페이스북, 네이버, 카카오, 트위터, 유튜브 등의 온라인 미디어 채널을 통해 사람들이 이전보다 훨씬 많은 정보, 콘텐츠를 소비하고 있었기 때문입니다.

세계 최고의 스마트폰 보급률도 21세기 우리나라 미디어 지평을 바꾼 동력입니다. 인구 5천만 명인데, 스마트폰이 4천만 대가 팔렸습니다. 남녀노소 5명 중 4명은 스마트폰을 들고 다니며 실시간으로 다양하고 방대한 정보를 받아보고 있습니다. 단순히 PC에서 스마트폰으로 이동한 것이 아니라 미디어 환경에 획기적인 변화가 일어난 것입니다.

이처럼 혁명적인 변화의 시기에 비영리단체는 앞으로 '무엇을', '어떻게' 해야 할까요? 먼저 무엇에 대한 이야기부터 하겠습니다.

## 모바일에 최적화된 형태로

첫째, 모바일에 최적화된 형태로 콘텐츠를 제공해야 합니다. IT업계 종사자들도 이를 간과하는 경우가 많습니다. 사용자들이 단순히 PC에서 모바일로 디바이스를 바꿨다고 생각하면 큰 오산입니다. 왜냐하면 디바이스 성격 자체가 다르기 때문입니다. 보통 PC는 하루 평균 4시간 정도 사용한다는 통계가 있습니다. PC가 4시간 동안 인터넷과 연결되어 온라인 활동했을 때 형성되는 경제규모와 모바일 활동을 통해 형성되는 경제규모가 다릅니다. 저도 그렇지만 화장실 갈 때도 스마트폰을 챙기는 사람들이 많은데, 온라인으로 연결돼 있지 않으면 불안하기 때문입니다. 잠잘 때도 머리맡에 둥니다. 결국 모바일은 24시간 접속 상태인 것입니다.

PC 입장에서 보면 스마트폰은 매우 답답한 디바이스입니다. 화면도 작고 노안이 있는 사람에게는 글씨도 잘 보이지 않습니다. 거꾸로 스마트폰 입장에서 PC를 보면 멍청할 따름입니다. 항상 갖고 다닐 수 없어 책상 앞에 앉아야 온라인으로 연결될 수 있습니다. 자리에 뜨는 순간 오프라인이 됩니다. 그렇지만 스마트폰은 항상 들고 다닐 수 있고, 심심하면 연결해서 정보를 찾고, 거래도 합니다. 이를 통해 만들어지는 경제규모는 PC를 압도합니다.

PC에서 모바일로 전환된 환경을 의식해 전통 미디어도 이에 대응은 하고 있습니다. 그런데 PC에 담았던 것을 그대로 옮겨오는 수준입니다. 모바일 시대에 맞는 미디어의 역할은 무엇인지에 대해 의견이 분분하지만 PC, 종이신문 시대의 콘텐츠를 그대로 옮겨오는 건 아니라고 생각합니다. 콘텐츠 형태만 해도 그렇습니다. 지하철 두 정거장 갈 정도의 길이와 시각적 요소(이미지, 동영상)를 가미해야 합니다. 한때 카드뉴스가 인기를 끌었던 것도 변화된 미디어 소비환경에 부응했기

때문입니다. 그렇지만 카드뉴스도 한때의 붐으로 끝난 듯 하고 동영상도 마찬가지로 생각됩니다. 하지만 시각적 요소는 중요하며, 모바일에 최적화된 콘텐츠 형태는 앞으로 계속 실험해야 할 과제입니다.

## 필요한 정보를 눈높이에 맞춰

둘째, 사용자가 필요한 정보를 눈높이에 맞춰 전달해야 합니다. 어느 기관장이 어린이에게 상을 주는 장면을 찍은 사진이 화제가 된 적이 있습니다. 어린이 눈높이에 맞춰 무릎을 꿇고 상장을 주는 모습이었습니다. 이런 게 미디어 종사자의 자세가 아닐까요?

그러나 언론사, 웹사이트, 모바일 앱 업체의 서비스를 보면 대부분 공급자 중심 마인드입니다. 이런 정보는 알아야 하는데, 이 서비스는 너무 좋은데 하며 강요하는 모습입니다. 끈대처럼 강요하는 듯해 사용자는 뒷걸음을 칩니다. 사용자의 입장에서 무엇을 원하는지를 파악하고 눈높이에 맞춰 접근해야 합니다. 이럴 때 공감과 확산이 일어납니다. 사용자가 필요한 정보와 관련해 주목해야 할 것이 '버티컬(Vertical)'입니다. 이는 백화점식 나열이 아니라 특정 주제, 분야에 집중하는 전략입니다. 가진 걸 모두 담으려고 하지 말고 가장 중요한 하나를 담으라는 뜻입니다.

PC 시대에는 포털 사이트가 대세였습니다. 이곳에서 검색, 메일, 카페활동, 쇼핑 등을 원스톱 쇼핑처럼 할 수 있어서 인기가 많았습니다. 그런데 스마트폰이 등장하면서 새로운 생태계가 만들어졌습니다. 모든 것을 할 수 있는 앱이 있다면 대부분의 사람들이 다운받을 것이라고 생각하시나요? 그렇지 않을 것입니다. 앱은 특정기능을 담아 간편하게 작동할 수 있기에 사용하는 것입니다. 모든 것이 다 되는 앱은 너



무 복잡하기에 무용지물이 될 가능성이 높습니다. 모바일 시대는 특정 주제, 특정 영역에 맞춰진 버티컬 형태의 콘텐츠를 제공해야 사용자의 호응을 얻을 것입니다

## 상대방이 쓰는 언어, 표현방식으로

셋째, 정체성(Identity)이 있어야 합니다. 막연하게 정보를 전달하면 공감도가 떨어집니다. 하나의 사례가 배달서비스 앱 '배달의 민족'입니다. 이 앱에는 오토바이를 타고 있는 캐릭터가 있습니다. 텍스트의 폰트는 약간 거친 느낌입니다. 이 서비스의 정체성은 소위 '병맛(B급)' 콘셉트입니다. 일류대 나온 뛰어난 사람이 아니라 오토바이를 타고 다니는 동네 형의 이미지입니다. 여기서 전달하는 메시지도 동네 형처럼 친근하고 편안합니다. 또 다른 사례는 카카오톡 공지글입니다. 카카오톡 서비스 초기에 카카오톡 공지글을 보는 사용자가 많았습니다. 20대 초중반 여성의 감성으로 공지글이 올렸으며, 팬레터가 올 정도로 인기가 많았습니다. 대부분의 사람들은 공지글 담당자가 여성인 줄 알고 있었지만, 사실은 30대 중반의 남성 직원이 담당하고 있었습니다. 국문학을 전공하였던 그는 글 솜씨가 좋아 카카오톡 사용자들과 원활하게 소통할 수 있었습니다.

정체성을 갖고 사용자와 소통을 하면 큰 도움이 됩니다. 정체성에 맞지 않는 마스코트를 만든다고 해서 소통이 이뤄지지 않습니다. 오히려 뭔가를 강요하는 '꼰대'의 이미지를 심어줄 수 있습니다. 상대방이 쓰는 언어, 표현방식으로 소통해야 정체성이 형성됩니다.

지금까지 모바일 시대에 대응하는 무엇(콘텐츠, 눈높이 정보, 정체성)에 대해 설명했습니다. 이번에는 구체적인 방법, '어떻게'에 대한 이

야기입니다.

## 완성된 제품이 아닌 지속되는 서비스

첫째, 서비스와 제품의 차이를 아는 것이 중요합니다. 제품은 한번 만들면 끝입니다. 심각한 하자, 불량 발생하면 리콜을 해 전량 회수합니다. 손해가 막심하지만 최대한 빨리 후속 신제품을 내놓습니다. 이 이유로 제품을 만드는 사람들에게 '빡도'가 없습니다. 처음부터 완벽한 것을 만들어야 한다는 의식이 자리 잡혀 있습니다. 하지만 서비스는 다릅니다. 문제가 발생하면 수정하면 됩니다. 업데이트 하면 되고, 사과글을 올리면 됩니다. 이로 인하여 24시간, 365일 서비스는 돌아가며, 이는 완성된 것이 아니라 지속되는 것입니다.

따라서 하고 있는 일의 본질이 제품인지, 서비스인지 따져보는 게 중요합니다. 웹사이트, 앱을 운영하고 있다면 모바일 미디어이고, 모바일 미디어는 완성된 제품이 아니라 365일 지속되는 서비스입니다. 계속 모니터링하고 살펴봐야 합니다.

## 투명한 조직 문화와 IT인력과의 협업

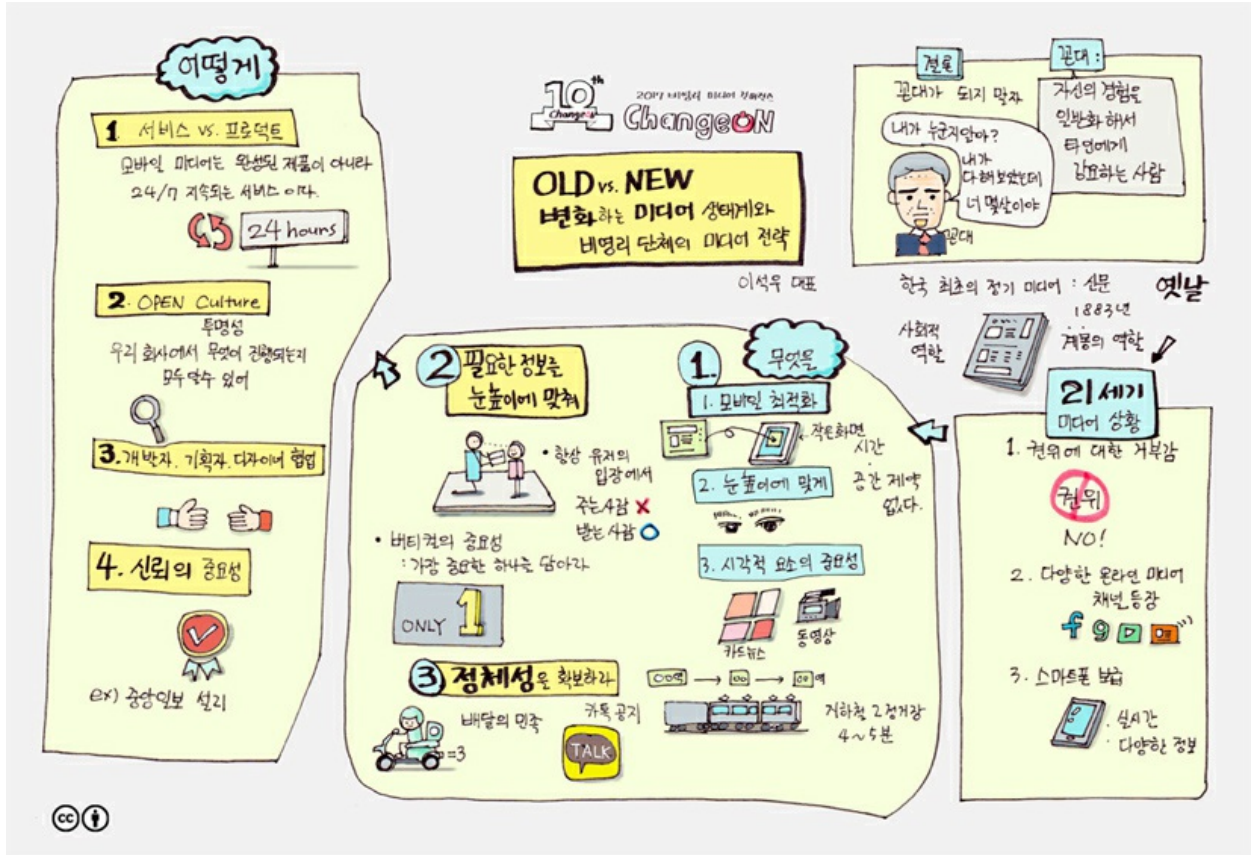
둘째, 투명성(Open Culture)입니다. 카카오에서 일할 때 '아지트'라는 앱 서비스를 운영한 적이 있습니다. 전직원이 이 앱을 사용했는데, 그곳에 모든 정보가 다 공개되었습니다. 어느 팀에서 무얼 하는지 다 알 수 있었습니다. 카카오는 회식비 한도가 없었지만, 이곳에 회식비 내역도 올려야 했습니다. 이 앱을 사용하면서 전체 회식비가 줄기도 하였습니다. 이 앱을 사용한 건 단지 회식비를 줄이기 위한 것이 아니라 내가 원하면 우리 회사에서 무슨 일이 진행되고 있는지를 다 볼 수

있다는 것을 확인시켜주기 위해서였습니다. 직원들이 다니는 회사가 투명하게 열린 조직이라는 생각이 드는 순간 회사에 대한 애정이 싹틀 것이라는 이유에서였습니다.

셋째, 프로그래머, 기획자, 디자이너와의 협업입니다. 미디어를 포함해 앞으로의 모든 산업에서 이들의 역할이 매우 중요합니다. 조직의 리더라면 이들과의 소통에 신경을 써야 합니다. 팀원으로서 함께 고민하고 문제를 풀려고 해야 합니다.

지금까지 이야기한 '무엇을, 어떻게'을 반영한 사례를 소개하고자 합니다. 최근 중앙일보에서 선보인 '썰리(<http://ssully.joins.com>)'입니다. '썰로 푸는 이슈 정리'라는 콘셉트로 다양한 정보를 대화형식으로 재미있게 제공하고 있습니다. 모바일에 최적화된 형태로, 정보를 눈높이에 맞춰, 정체성을 갖고, 오픈컬처 마인드로 IT 인력과 협업해서 만들었습니다. 이 서비스 개발을 총괄한 사람은 40대 현직 기자인데, '무엇을, 어떻게'의 포인트를 고려해 서비스를 설계하고 개발했습니다.

마지막으로 전통미디어가 배척을 받고 있는 것은 무엇보다 신뢰를 잃었기 때문이라 생각합니다. 어떤 미디어도, 어떤 비영리단체도 상대방의 입장에서 소통하는 노력을 하지 않으면 생존할 수 없습니다. 신뢰는 하루아침에 만들어지는 것이 아니지만, 이런 노력을 통해 신뢰가 만들어집니다. 변화하는 미디어 생태계에서 '무엇을, 어떻게' 하려는 것도 신뢰를 위한 일이 아닐까요?



Old vs. New: 변화하는 미디어 생태계와 비영리 단체의 미디어 전략 | 이석우의 그래픽 서머리

# 예능 PD의 프로그램 기획법

나영석 | CJ E&M PD

1박 2일, 꽃보다 시리즈, 삼시세끼, 윤식당 등 방송 프로그램을 기획할 때 중요하게 생각했던 가치와 그 과정의 이야기를 전합니다. 이 속에서 어떻게 시청자들과 소통할 수 있었는지 나누려고 합니다.



나영석 PD

[연사 소개]

주요 연출작인 KBS <1박 2일>을 통해 대중들의 큰 호응을 얻었다. 이후 CJ E&M tvN에서 <꽃보다> 시리즈, <삼시세끼> 시리즈 등으로 큰 흥행을 일으켰다. 제51회 백상예술대상에서 TV부문 대상을 수상했다.



제 경험상 어떤 목적을 갖고 만든 프로그램은 단 한 번도 성공한 적이 없습니다. 자기도 모르게 그 목적성이 프로그램에 노골적으로 드러나게 되고, 이를 본 시청자들은 그 목적성에 불편함을 느낄 수 있기 때문입니다. PD는 '어떤 것이 재밌을까'를 우선으로 생각하여 기획하지만, 프로그램에 녹아든 이 목적은 결국 수용자의 몫입니다. 예능 프로그램을 어떻게 기획하고, 어떤 방향으로 발전시켜 나가는지에 대해 <삼시세끼>를 예를 들어 설명 드리려고 합니다. <삼시세끼>는 어떤 목적을 가지고 기획된 프로그램이 아니었고, 이 사회에 나쁜 영향만은 주지 않았으면 좋겠다는 것이 전부였습니다.

### '시골집에서 그저 빈둥거리고 싶어'

<삼시세끼>를 기획하던 당시 저희 팀은 <꽃보다> 시리즈를 하고 있었습니다. <꽃보다 할배>의 반응이 좋아 <꽃보다 누나>, <꽃보다 청춘> 등으로 후속작을 쉴 틈 없이 만들고 있었습니다. 처음에는 힘든 줄 모르고 일을 하다보면 어느 순간 지치기 마련입니다. 저희 팀이 그런 상황이었습니다. "다들 휴가 갈 준비나 하고 있어"라는 달콤한 말로 팀을 유지하고 있었습니다.

3~4년 전쯤 <꽃보다 청춘> 1편 촬영을 마치고 편집을 하던 때였습니다. 팀원들과 커피를 마시던 중 '정말 이 프로그램 끝내고 1주일이든, 2주일이든 휴가가 주어지면 뭐하고 싶냐'는 이야기가 나왔습니다. 어떤 친구는 배낭여행을 가고 싶다고 했고, 어떤 친구는 촬영 갔던 곳으로 다시 가서 여유 있게 여행을 하고 싶다고 했습니다. 저희 팀원들은 많은 사람으로부터 "너희는 좋겠다, 돈도 벌고 여행도 가고"라는 말을 자주 듣습니다. 그런데 일과 여행은 다릅니다. 오죽하면 일로 그곳을 다녀왔는데, 자기 돈을 들여 그곳에 다시 가고 싶다는 말을 할지 생각해보시면 됩니다. 일로 갈 때는 스트레스와 압박감 탓에 즐거운 경험을 할 수 없으며, 주변의 풍경이 눈에 들어오지 않습니다. 그런 이야기들이 꽃을 피우고 있는데, 메인 작가인 이우정 작가(<응답하라> 시리즈 집필)가 한마디를 보냈는데 그 말이 걸작이었습니다.

"나는 이제 공항은 꼴도 보기 싫어."

"그러면 어디로 가고 싶은데?"

"나한테 일주일의 시간을 준다면 조용한 시골 마을에 들어가서 비가 오는 날 처마에서 비가 똑똑 마당으로 떨어지는 소리를 들으면서 대청마루에서 부침개를 굽고 싶어. 부침개를 먹다가 누워서 만화책을 보고, 그러다 졸리면 그냥 잠이 들고 싶어. 그게 내가 지금 가장 하고 싶은 일이야."

저는 순간 얼마나 힘들었으면 그랬을까 생각했습니다. 허구한 날 출장, 편집을 반복하다 보면 머릿속에는 아무것도 떠오르지 않습니다. 조용한 곳에서 아무것도 하지 않을 때 뭔가가 떠오르기도 합니다. 이 이야기를 듣자마자 '아, 이걸 프로그램으로 만들면 재밌겠다!'라고 했다면, 저는 악독한 리더이거나 천재거나 둘 중 하나일 것입니다. 이우

정 작가의 말을 듣고 바로 무슨 아이디어가 떠오르진 않았고, 단지 '대박, 나도 그러고 싶다'였습니다.

## '우리만 이런 생각을 한 것이 아니야'

우리는 프로그램을 만들어보려고 한 것이 아니라 진짜 그런 시골집을 구하려고 했습니다. 팀원들이 각자 추렴하기로 했고, 당시 호응을 얻었던 『2천만 원으로 시골집 한 채 샀습니다』라는 책을 읽으며 꿈에 부풀었습니다. 순번을 정해 그곳에서 힐링해보자는 계획을 세웠습니다. 그리고 저희는 틈틈이 부동산 사이트를 뒤졌습니다. 그러나 기대는 곧 실망으로 바뀝니다. 2천만 원으로 구할 수 있는 시골집은 없었습니다. 서울에서 일하다 주말에 어딘가로 잠깐 쉬러 간다고 하면 운전해서 2시간 정도 거리가 머릿속에 그려지기 마련입니다. 경기도 인근, 경기도와 가까운 강원도 안쪽이 마지노선인데, 1억 원 미만이면 시골에 집을 마련한다는 것은 불가능했습니다.

그 정도로 시골 땅값이 너무 비쌌고, 괜찮다고 생각한 땅은 다음날 팔리기 일쑤였습니다. '신기하다. 이런 생각을 하는 사람들이 대한민국에 우리밖에 없을 줄 알았는데, 많은 사람들이 이런 생각을 하는구나.' 거기까지 생각이 다다랐습니다. '그러면 우리 이러지 말고, 우리가 회사 돈으로 이렇게 많은 사람들이 원하는 거라면 이걸 프로그램으로 한번 만들어봐도 되지 않을까'라는 생각이 든 것입니다. 그렇게 <삼시세끼> 기획의 첫 단추가 끼워졌습니다.

제가 일하는 곳은 서울 마포구 상암동이라는 곳입니다. 많은 미디어 기업이 산재해 있는, 화려한 동네입니다. 회의할 때 밑을 내려다보면 횡단보도를 뛰어가는 사람들이 눈에 들어옵니다. 스마트폰을 들고, 테



이크아웃 커피를 들고.... 하는 일은 서로 다르지만, 그들과 우리에게겐 공통점이 있습니다. 그것은 바로 '뭔지 모르지만 너무 바쁘다는 것'.

'어쩌면 나만, 우리 팀만 그런 휴식을 원하는 건 아닐지도 몰라. 저기 횡단보도를 뛰어 건너가는 수많은 사람들도 머릿속으로는 쉬고 싶다, 아무도 건드리지 않는 곳에서 조용히 앉아있고 싶다는 생각을 하지 않을까? 그런 사람들이 저희의 잠재적 시청자가 된다면 프로그램을 만들 가치가 있겠구나.' 이렇게 이우정 작가가 불쑥 꺼낸 말인 비오는 날 처마 밑에서 부침개를 부쳐 먹다가 스르르 잠이 들어도 아무 상관없는 프로그램을 시작하게 됩니다.

## 예능 공식과 어긋난 <삼시세끼>의 성공비밀

예능 프로그램을 기획할 때 벗어나면 절대 안 된다고 정해진 것은 아니지만, PD들 사이에 암묵적으로 전해 내려오는 공식이나 노하우라는 것이 있습니다. 이를 <삼시세끼> 기획에 대입했을 때, 정면으로 배치되는 것이 많았습니다. 저희는 조용한 시골 마을에 매우 도회적인 남자, 시골 생활에 전혀 관심이 없는 남자가 가면 어떤 스파크가 일어나지 않을까 생각했습니다. 어떤 이질적인 두 요소가 결합하면 재미가 있을 것이라 본 것입니다. 예를 들어 <꽃보다 할배>가 재밌었던 이유는 젊은이들이 즐기는 배낭여행을 80세 할아버지가 갔기 때문입니다. 즉 배낭여행과 할아버지, 이질적인 두 요소가 결합되면서 시청자들의 반응을 이끌 수 있었던 것입니다.

이서진 씨를 주인공으로 한 <삼시세끼>를 기획하고, 윗분들에게 프레젠테이션을 했습니다.

"시골에 가는 프로그램을 만들 생각입니다. 시골에 가서 살아보는

프로그램을 하나 만들 생각이예요.”

“재밌을 것 같은데? <1박 2일> 같은 건가? 여기저기 가보고 게임도 하는....”

“그런 건 아니고요. 한 곳에 계속 있을 거예요.”

“한 장소에 계속 있는다고? 그게 재미가 있을까?”

예능 프로그램에서 기존에 축적된 노하우에 따르면 장소를 계속 바꿔주어야 합니다. 시청자가 지루할 틈을 주지 않아야 한다는 게 예능 프로그램의 제1원칙입니다. 시청자가 지루해하기 전에 다른 미션, 다른 장소, 다른 사람을 보여줘야 채널을 고정시킬 수 있다는 것이 예능 PD들의 일반적인 생각입니다. 그러니 의문을 제기한 것이 이상하지 않았습니니다.

“너무 지루할 것 같은데... 그러면 매번 다른 미션과 게임을 하는 건가?”

“아니요, 저희는 아무것도 안 하고 밥만 먹을 겁니다.”

“그런 프로그램이 되겠어? 대놓고 웃겨도 사람들이 볼까 말까 한데 그렇게 밥만 해 먹고 잠을 자는 프로그램을 누가 보겠어? 그러면 거기에 출연자가 6명, 8명이 가나?”

이렇게 물어본 이유는 이렇습니다. 예능 프로그램을 보면 여러 명의 출연자가 나옵니다. 출연자들의 캐릭터를 보면 어떤 사람은 똥똥하고, 어떤 사람은 잘 생겼고, 어떤 사람은 안 웃기는 등 다양합니다. 출연자가 많은 건 한 명이라도 자신이 좋아할 사람이 있도록 하기 위해서입니다. 그래야 최대한 많은 시청자가 볼 테니.... 그렇지만 제 대답은 “이

서진 씨 혼자갑니다” 였습니다.

그래도 <삼시세끼> 기획은 통과되었습니다. 단 조건이 붙었습니다. “알았어. 마음대로 다 하는데, 한 명은 너무 하잖아?” 그러면 한 명 더 데리고 간다고 해서 택연 씨를 추가해 강원도 정선 마을로 향했습니다.

## 초심을 유지하되 유연하라

프로그램 기획에서 중요한 두 가지가 있는데 첫 번째는 초심입니다. 이는 '내가 왜 이 일을 하고 있는가'에 대한 답입니다. 더욱 중요한 건 '초심을 유지하되 유연해야 한다'는 것입니다. 그런데 이 두 개는 전혀 다른 이야기이기도 합니다. 유연하라는 것은 초심을 바꿀 수도 있다는 것인가 라고 물어볼 수도 있습니다. 하지만 그것이 사실이며, <삼시세끼>가 그랬습니다.

촬영 첫날이었습니다. 처음에는 두 주인공에게 아무거나 해도 좋다고 했습니다. 먹고 싶으면 먹고, 자고 싶으면 자고.... 그런데 막상 촬영이 시작되었는데 3시간이 지나도록 아무런 말소리도 들리지 않아 오디오 감독에게 장비에 문제가 생겼는지 물었지만, 되돌아 온 답은 출연자들이 말을 안 하는 것이라고 하였습니다.

이때 저는 큰일 났다 싶었습니다. '이렇게 프로그램을 해도 될까.' 원래 계획은 시골에 가서 부침개를 부쳐먹는 그 감성이 제 마음을 움직였던 것처럼 시청자들 또한 이 프로그램을 보고 그런 마음의 움직임을 경험하도록 하는 것이었습니다. 그런데 낙숫물 떨어지는 소리를 들으며 부침개를 먹고 만화책을 보다 잠드는 것의 그 행위 주인공에게 이런 판타지가 있을지언정, 이를 보는 사람에게는 시청의 의미가 있어야

했습니다. 그 의미는 재미, 힐링 등 여러 가지일 텐데, 가만히 누워 자는 모습에 힐링은 있지만, 재미가 없을 수 있었습니다.

이튿날부터는 원칙을 '하루에 세 끼는 무조건 해먹어야 한다'고 변경하였습니다. 많은 시청자들이 <삼시세끼>는 게임, 미션도 없고 아무것도 없는 것이라고 생각하지만, 여기에는 '세 끼를 해먹어야 한다'는 숨겨진 룰과 미션이 있는 것이었습니다. 밥을 먹어야 하니 음식을 만들다 실수를 하게 되고 실수를 하니까 재미있는 장면이 나오는 것이었습니다. <삼시세끼>에는 이렇게 재미적인 요소를 담았습니다.

첫 방송 후 기대했던 것은 '웃겨요, 재밌어요'가 아니었습니다. 저희가 원했던 댓글은 '보고 있으니, 마음이 편해졌어요.', '보고 있으니, 나도 저기 가서 하룻밤 저렇게 자고 오고 싶어요' 같은 반응이었습니다. 기대했던 대로 첫 방송이 나가고 나서 그런 댓글이 달렸습니다. '우리 마음을 시청자분들도 알아주셨구나' 하고 비로소 안심했습니다.

이후에 <삼시세끼 어촌편>을 기획하였습니다. <삼시세끼> 기획의 또 다른 배경은 음식이나 모든 것이 서툰 남자들이 조금씩 시골집이라는 공간과 친해지는 것이었습니다. 차승원 씨, 유해진 씨와 만재도에서 촬영을 했는데, 차승원씨가 손이 보이지 않을 정도로 음식을 너무 잘하는 것이었습니다. 맛도 너무 좋고. <삼시세끼>는 소박하지만, 따뜻한 한 끼인데 너무 화려한 밥상이 차려지는 모습을 보고 저는 '이러면 안 되는데.' 라고 생각하였습니다. 지금은 농담처럼 얘기하지만, 그 당시에는 굉장히 상황이 심각했습니다. 그날 밤에 제작진이 모여 긴급 대책회의를 했습니다.

"큰일 났다. 우리가 생각하는 컨셉은 이게 아닌데? 그렇다고 음식을 서툴게 해주세요, 할 줄 알아도 못하는 척 해주세요, 라고 말을 해야

하나?”

긴 토론 끝에 내린 결론은 '그대로 두자' 였습니다. 당초 기획의도, 초심에서 벗어날 수도 있는 결론이었습니니다. 그런데 <삼시세끼> 기획을 크게 보면 누군가가 시골에 가서 각자의 방식으로 살아가는 것이지, 이렇게 저렇게 해야 된다는 것은 없는 것이었습니다. 그런 판단은 시청자가 하는 것이지, 제작자가 굳이 이렇게 저렇게 바꾸라는 것은 아니라는 생각이 들었습니다. 이것은 초심을 잃은 것이 아니며, 차승원, 유해진씨도 이미 시골생활을 충분히 즐기고 있었습니다. 제작진은 그것만으로도 되었다라고 판단하였고, '둘은 이런 매력이 있다.' 이렇게 <삼시세끼 어촌편>을 만들었고, 많은 시청자들에게 사랑을 받았습니다.

## 새롭되 보편적일 것

프로그램 기획의 또 다른 중요 요소는 '새롭고 보편적이어야 한다'는 것입니다. 새롭다고 무조건 보는 것은 아닙니다. 매우 낯설어할 수 있으니 보편적인 요소가 있어야 합니다. <꽃보다 할배>를 보면 이를 이해할 수 있습니다. 해외로 여행 가는 프로그램은 많지만, 80세 노인이 배낭여행을 가는 것은 새롭습니다. 그런데 이 프로그램도 처음에는 이거 되겠냐고 했습니다. "예능 프로그램에 젊고 예쁜 친구들이 나와도 볼까말까 한데 80세 노인이 나오는것이 되겠어?" 실제로 이 생각으로 프로그램으로 기획할 경우, 망할 가능성이 큽니다.

하지만 <꽃보다 할배>가 성공할 수 있었던 것은 새롭지만 보편적이었기 때문입니다. 여기에 나왔던 노인은 그냥 노인이 아니었습니다. 이순재, 신구, 박근형, 백일섭 등 대한민국 국민 모두가 아는 노인들을

프로그램에 출연시켜 보편성을 시청자들에게 전했습니다. 시청자들의 공감을 일으키려면 시청자와 프로그램을 연결해줄 만한 매개체가 있어야 합니다. 그것이 바로 보편성입니다. <꽃보다 할배>에서는 전 국민이 알고 있는 배우들이 보편적인 소재였던 것입니다.

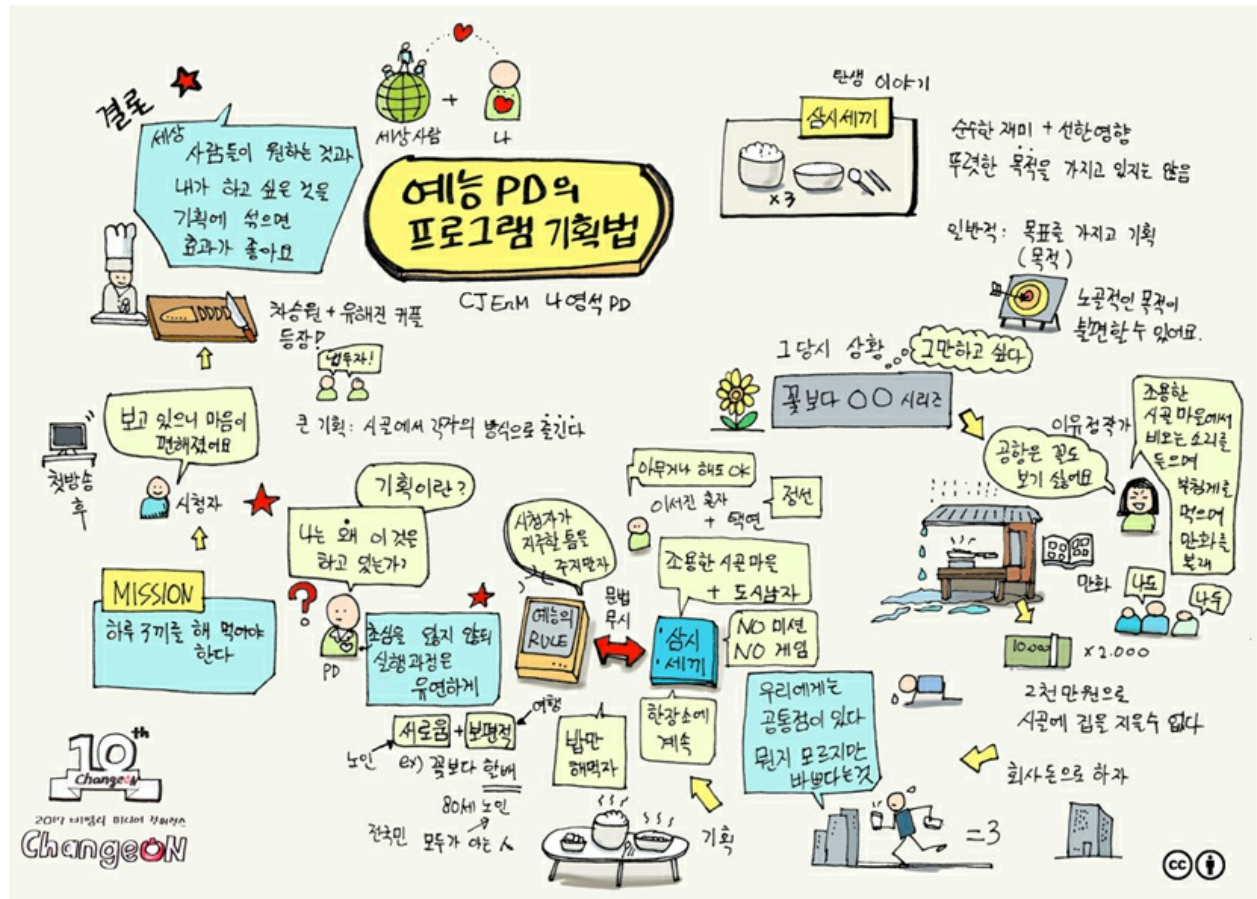
만약 <꽃보다 할배>를 보기 전이었는데 노인들을 데리고 배낭여행을 가는 프로그램을 해보려 한다고 제안했다면 무조건 거절당했을 것입니다. 그렇지만 이렇게 설명하면 달라집니다. “이순재, 박근형, 신구, 백일섭 선생님이 유럽에 배낭여행을 가는 프로그램입니다.” 이러면 재밌을 수도 있겠다고 머릿속에 그려지는 것입니다. 새롭되 보편적인 기획이란 이런 것입니다.

## 나와 상대방의 최대공약수 찾기

프로그램이나 어떤 일을 기획한다는 것은 무슨 의미일까요? 우리는 어떤 목표를 이루기 위한 수단으로써 기획을 합니다. 그것은 당연한 일이지만 한번쯤은 내가 재미있을 것 같은 일, 내가 하고 싶은 일을 기획에 같이 섞어주면 더 좋은 효과를 낼 수가 있습니다. 내 맘 속에서 내가 원하는 것들이 있고, 세상 사람들이 원하고 세상 사람들이 요구하는 것들이 있습니다. 그것들을 겹쳐보면 최대공약수가 나오는데 그것을 가지고 기획을 해야 합니다. 많은 사람들이 기획에 실패하는 것은 내 목적과 니즈만 표현하고 싶어 하기 때문입니다. 과연 내가 원하는 것을 지금 다른 사람들도 원하고 있는가를 반드시 생각해봐야 합니다. 최대공약수 안에 그 기획이 들어있지 않다면 바꾸는 게 좋습니다.

기획은 내가 어떤 이유 때문에 이 일을 하는지 생각하고, 초심을 유지하되 유연하게 상황에 대처하며, 새롭되 보편적이어야 합니다. 너무

무겁게 생각하지 말고 내 일상에서, 주변에서 이야기 거리를 찾는 것부터 기획을 시작해보시기 바랍니다.

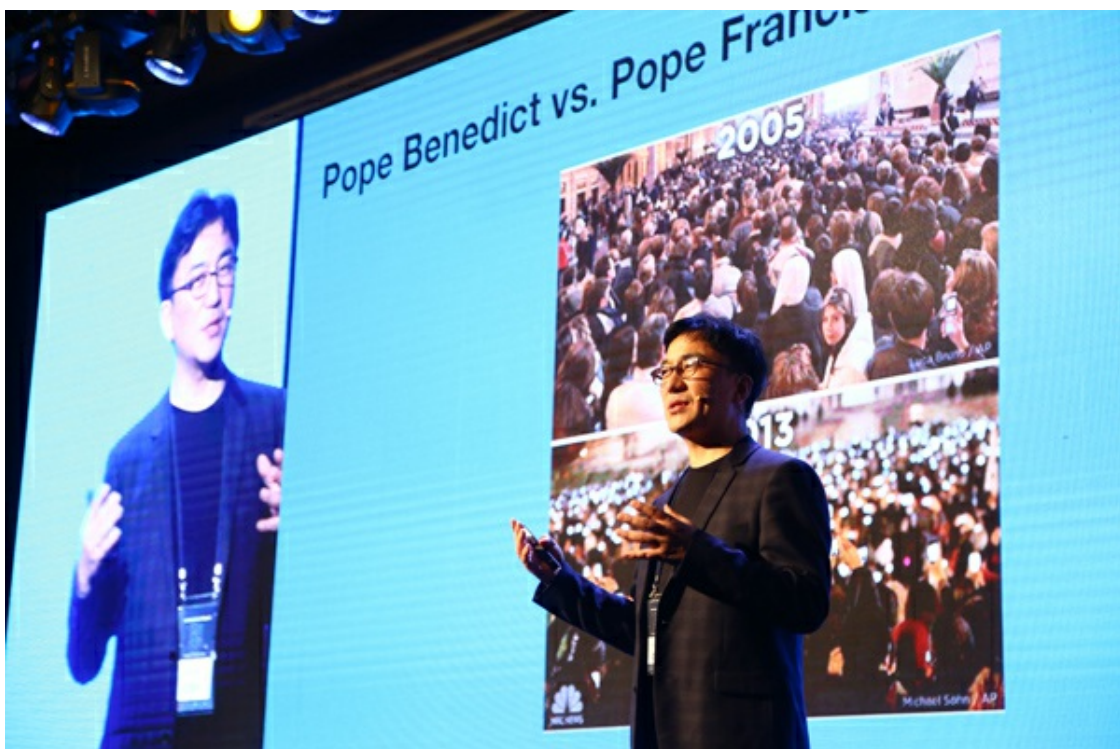


예능PD의 프로그램 기획법 | 나영석의 그래픽 서머리

# 디지털 사춘기 시대, 미디어로서 비영리 단체

강정수 | 미디어아티 대표

소셜 미디어는 초기 단계를 넘어 보편성을 가지며 성장하고 있습니다. 가짜 뉴스(Fake News), 확증 편향의 확산 등 부정적 효과도 커지면서 '성장통'을 겪고 있습니다. 비영리단체들 또한 소셜 미디어를 통해 시민들과 직접 소통하기 위해 노력해 왔습니다. (소셜) 미디어로서 비영리단체가 변모해야할 필요성과 이와 관련된 다양한 시도를 소개하려 합니다.





## 강정수 대표

### [연사 소개]

미디어 스타트업을 발굴/투자/지원하는 미디어티([www.mediati.kr](http://www.mediati.kr))의 대표이다. 연세대학교, 독일 베를린 자유대학교 등에서 경제학과 경영학을 전공했다. 자동차 시장, 상거래 시장, 미디어 시장 등 전통 시장의 디지털 전환을 연구하고 관련 자문 활동을 하고 있다.



디지털 공론장이 빠르게 변하고 있습니다. 하버마스(Harbermas)의 공론장 이론<sup>1)</sup>이 과연 디지털 시대에도 유효할까라는 의문이 들 정도입니다. 디지털 공론장은 사회에 해로울까요, 해롭지 않을까요?

### 해로울까, 해롭지 않을까

우리는 하루에도 많은 거짓말 하고 살고 있습니다. '강의가 훌륭해요, 멋져요'하며 속내와 다른 말을 하곤 합니다. 한 통계자료에 1950년대와 2010년대를 비교했을 때, 과거에는 여자들이 남자보다 거짓말을 많이 했는데 지금은 남자들이 더 많이 한다고 나와 있습니다. 이 내용을 소셜 미디어에 올리면 많은 사람들이 공유할 것입니다. 그러나 사실 이 자료는 오늘 강의를 위해 제가 만든 페이크(fake), 가짜뉴스입니다. 그래도 사람들은 이를 공유할 것입니다. 그럴듯해 보이고, 그래프로 만들면 더욱 믿음이 가기 때문입니다. 이는 그렇게 해로운 것이

아니고, 일상적으로 우리 주변에 있을 수 있는 일입니다.

여기에 스마트폰이 급격하게 늘면서 우리가 초연결사회를 살고 있다는 것을 상징하는 두 장의 사진이 있습니다.



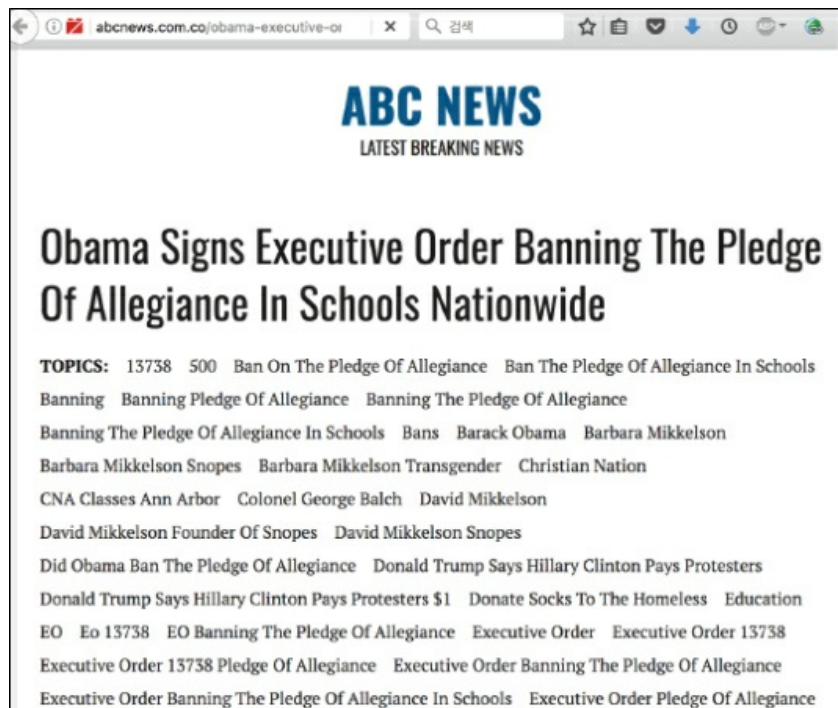
<Business Insider([www.businessinsider.com](http://www.businessinsider.com))>

하나는 2005년 베네딕트 교황, 다른 하나는 2013년 프란시스 교황의 즉위식 사진이라는 설명이 붙습니다. 이어 2005년에는 사람들이 그저 즉위식을 지켜볼 뿐이었지만, 2013년에는 초연결사회를 상징적으로 보여주듯 저마다 스마트폰을 들고 즉위식 장면을 찍고 있다고 덧붙입니다. 그러나 이것도 페이크입니다. 2005년 사진은 베네딕트 교황의 즉위식 사진이 아니라 전임 요한 바오로2세 교황의 장례식 사진이었습니다. 또한 2013년 프란시스 교황 즉위식 때도 스마트폰이 아니

라 디지털 카메라로 사진을 찍으며 환호하는 사람도 많았습니다. 페이크(Fake)이지만 이것도 그럴듯해 보이기 때문에 빠르게 확산되었습니다. 이는 그렇게 해롭지는 않습니다.

질라 반 덴 본(Zilla van den Born)이라는 여성은 네덜란드의 한 대학교의 석사과정 학생이었습니다. 그녀는 2014년 지인들에게 한 달 동안 해외여행 중이라며 실시간으로 소셜 미디어에 자랑을 했지만, 이 또한 페이크(Fake)였습니다. 태국 해변가, 승려 방문, 유적지 탐방 등 모든 사진을 포토샵으로 조작했습니다. 그녀는 나중에 소셜 미디어의 정보가 얼마나 왜곡되고 조작되기 쉬운지를 보여주기 위한 석사 졸업 작품 프로젝트였다고 밝혔습니다. 이것 또한 그렇게 해롭진 않습니다.

## 전문화된 가짜뉴스의 해악



<abcnews.com.co(현재 해당 사이트 및 게시물은 삭제되었습니다.)>

이 기사를 보면 미국의 ABC뉴스 같지만 자세히 보면 닷컴(.com) 다음에 닷씨오(.co)를 붙여 URL를 수정한 것입니다. 내용은 미국 오바마 대통령이 미국 전역 초등학교에서 국기에 대한 경례를 금지했고, 그가 기쁜 표정으로 서명하는 사진을 함께 실었습니다. 이 뉴스는 2016년 미국에서 대단히 많이 공유된(201만 명) 정치뉴스 중 하나이지만, 이 또한 가짜뉴스입니다.

<브라이트바트(Breitbart)>는 미국에서 가짜뉴스와 극우적인 콘텐츠를 만들어내는 곳입니다. 여기 스티브 배넌 편집장은 트럼프의 백악관에서 잠시나마 수석전략가로 지내다 트럼프 대통령의 사위와 싸우다 물러났습니다. 2016년 미국 대선 때 <브라이트바트(Breitbart)>가 교황이 트럼프를 지지한다는 뉴스를 내보냈다가 가짜뉴스라고 하자 기사를 내렸습니다. 하지만 이미 수많은 사람들에게 트럼프에 대한 신뢰도가 교황의 인정을 받기에 이르렀다는 가짜 내용이 공유된 이후였습니다.

한국에서도 요즘 소셜 미디어를 통해 가짜뉴스가 많이 등장합니다만, '십알단'<sup>2)</sup>이 댓글을 남기는 등의 행위는 유치한 수준입니다. 이 또한 문제이지만 미국, 유럽에서 일어나고 있는 가짜뉴스 사례는 최고 전문가들의 만들어낸 것입니다. 과연 이것은 해로울까요, 안 해로울까요?

## 희생양을 찾는 증오의 시대

증오의 말(hate speech)이 범람하고, 서로를 미워하고 증오하는 모습들이 늘고 있습니다. 언론은 이를 조장합니다. 도달범위가 넓은 영국 <데일리메일(Daily Mail)>, <데일리 익스프레스(Daily Express)>는

이민자, 난민의 유입을 막아야 한다고 목소리를 높입니다. 시리아에서 난민이 2천만 명 가량 발생했는데, 이 수치는 한 나라가 움직이는 정도였습니다. 그래서 많은 사람들은 그들이 유럽으로 오면 큰 일이 난다고 주장합니다. 이 때문에 관용적으로 시민사회를 생각하는 사람들도 바뀌고 있습니다.

여기에 가짜뉴스가 기름을 붓습니다. 난민들이 배가 고파 세 살짜리 아이들을 잡아먹었다는 가짜 동영상이 확산되기도 했습니다. 당국이 이를 차단했지만 이미 동영상은 복제를 거듭해 디지털 세상에 확산되었습니다. 이처럼 우리는 위기의 시대에 희생양을 찾아 공격하는 모습을 목격하고 있습니다. 영국에서 트럼프만큼 유명한 영국 극우정당 지도자 나이절 패라지(Nigel Farage)는 2016년 브렉시트 선거 포스터에 난민이 몰리고 있으니 영국이라도 EU에서 탈퇴하자고 선동했습니다. 그러나 이 사람이 얘기하는 것은 대부분 페이크(Fake)였습니다. 트럼프도 그의 말을 페이크라고 이야기했을 정도였습니다.

저널리스트들은 우리의 과제는 팩트 체크에 있다고 말을 합니다. 그러나 팩트 체크는 실패했다는 것이 제 생각입니다. 패라지는 이런 말도 했습니다. “당신이 한번 사람들이 말할 수 없었던 것을 말할 때, 사람들은 생각지도 못한 것을 생각하게 된다(Once you are able to speak the unspeakable, people will begin to think the unthinkable!).” 말도 안 되는 가짜뉴스를 말할 때 사람들은 생각하지 못했던 것을 생각한다는 것입니다.

기술은 언제나 중립적... 어떻게 활용하느냐에 따라 달라

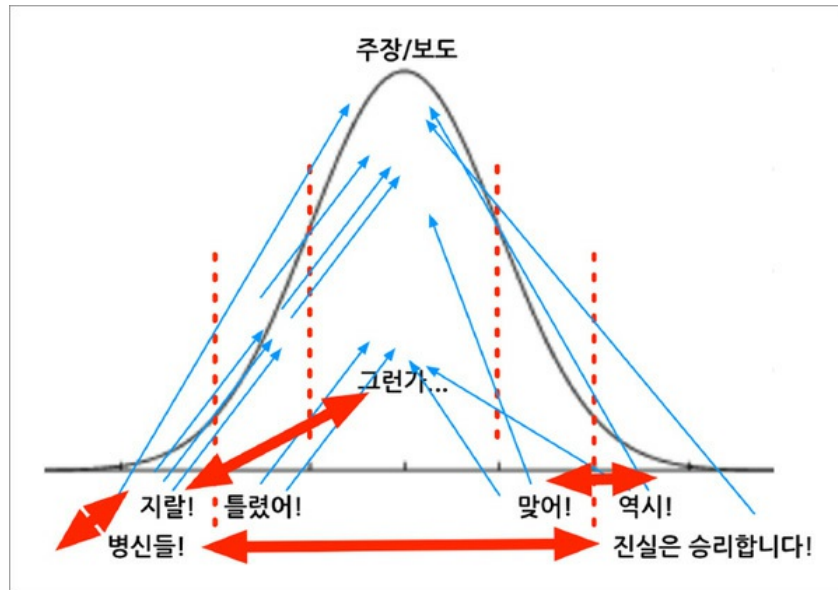
그들의 전략이 바뀌었습니다. 남들이 가짜뉴스라고 해도 상관없었

습니다. 이미 전파되었고, 사람들의 상상력을 돋우면 그만이었습니다. 정치인들이 사람들에게 감히 입에 담지 못하는 말들을 미디어를 통해 전파하고, 미디어는 이것을 팩트 체크 한다고 이를 계속 반복하다보면 사람들은 생각지도 못한 것을 생각하게 되는 것이었습니다. 그들은 우리가 난민을 막을 수 있고 우리 아이가 잡아먹히고 있다는 생각을 전달할 수 있다고 믿습니다. 새로운 선동 방식이 등장한 것입니다.

진보적인 기술로 민주화가 될 것이라고 생각하곤 하지만, 언제나 기술 그 자체는 중립적이었고 이를 사회가 어떻게 활용하는가에 따라 성격이 변했습니다. 과거에 아인슈타인이 쌍방의 사람이 통화하는 전화기가 세상을 바꾸고, 세상을 민주화시킬 거라고 했지만, 그 또한 히틀러에 쫓겨나서 망명길에 올라야 했습니다. 기술은 그 자체로서 진보적이거나 보수적인 성격이 없습니다. 모든 사람들이 이 기술을 어떻게 활용하느냐에 따라 시기별로 결과는 달라졌습니다.

페이크뉴스 생산자들이 원하는 것은 '혼돈(chaos)'과 그들만의 '고립(isolation)'입니다. 자신들의 지지층에 전기충격을 주고, 그들을 깨워 일으키고 싶어 하고, 그들이 생각하지 못한 것을 생각하게 하려고 합니다. 이런 흐름이 전 세계적으로 등장하고 있고, 한국 또한 예외는 아닙니다.

'만인들의 투쟁', 디지털 공론장



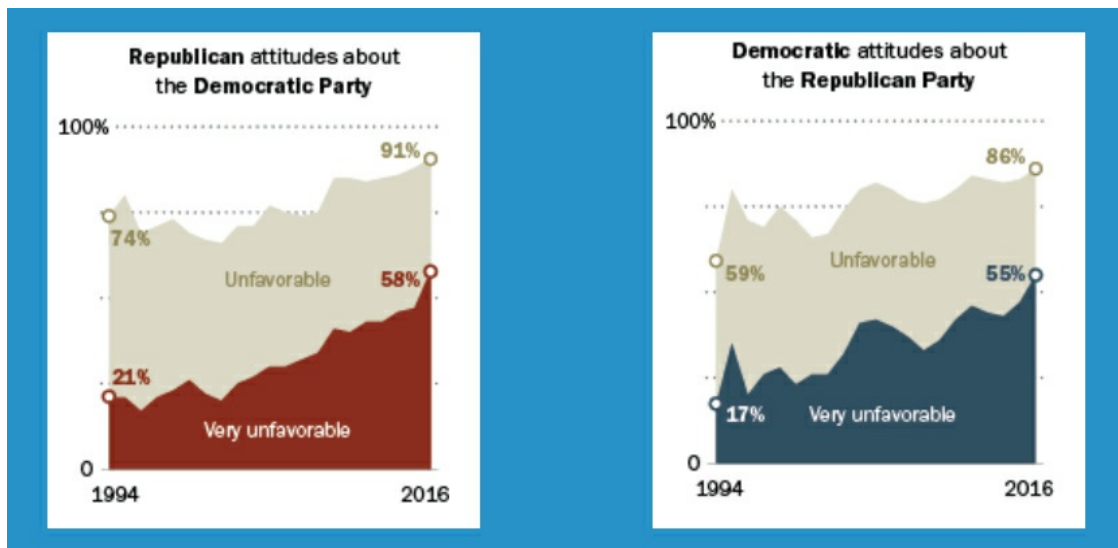
몸무게, 키, 아이큐 등 많은 숫자들이 모이고, 이것의 랜덤 사이즈가 커지면 정규분포를 이룹니다. 공론장도 마찬가지입니다. 어떤 특정 주장이나 보도가 나왔을 때, 대부분의 사람들은 '그런가' 할 뿐 표현하지는 않습니다. 하지만 한쪽에 있는 사람은 이것은 진실이라고 말하고, 한쪽에서는 거짓이라고 말합니다.

디지털 미디어가 출현하기 전, 소수 주장들이 다수에게 전달되지 않아 이를 전파하려고 많은 사람들이 노력했습니다. 그러나 디지털 미디어 환경에서는 모든 소리들이 다 들어오며, 안 들어도 될 이야기도 들어야 하니 고통스럽기도 합니다. 양쪽에 있는 사람들이 서로 싸우고, 중간에 있는 사람들에게 왜 싸우지 않냐고 목소리를 높입니다. 많은 사람들이 목소리를 낼 수 있는 가능성과 기회가 주어졌고, 이로 인해 만인들이 서로 투쟁하는 시대가 되었습니다. 이는 현재 디지털 공론장, 디지털 미디어의 특징입니다.

통계자료에서도 이런 상황을 확인할 수 있습니다. 미국의 한 데이터<sup>3)</sup>를 보면 1940년부터 2010년까지 미국 공화당과 민주당 상원의원

들의 만남이 갈수록 적어지면서 벌어지고 결국 완전히 갈라선 걸 확인할 수 있습니다. 예전에는 오프라인에서 만남이 있었지만, 시간이 지나면서 그들의 교류가 완전히 끊긴 것입니다.

또 미국인들의 당파성과 정치적 적대감을 보여주는 자료<sup>4)</sup>에서는 공화당 지지층이 민주당을 좋아하지 않는 정도를 넘어 미워하는 비율이 증가하고, 민주당 지지층도 마찬가지로입니다. 한국도 비슷한 상황입니다. 서로 다른 생각을 가졌다고 인정하는 것이 아니라 서로를 미워하는 세상이 되고 있습니다.



<Partisanship and Political Animosity in 2016>

## '필터버블'의 시대

상황이 이렇게 된 데는 서로를 미워할 수밖에 없는 많은 콘텐츠들이 주변에 떠돌고 있기 때문입니다. 인터넷, 스마트폰에 들어가면 상대방을 미워할 수밖에 없는 콘텐츠, 정보, 뉴스들이 넘쳐납니다. 자기가 좋아하고 자기가 믿는 것만 봐도 24시간이 부족한 세상입니다. 진실이 너무 충만한 사회, '이기적 진실'의 시대이며, 다른 것을 볼 여지가 없



습니다.

『생각 조종자들』를 쓴 엘리 프레이저(Eli Pariser)는 이런 현상을 ‘필터 버블(Filter Bubble)’이라 정의했습니다. 비눗방울을 불면 버블이 생기듯 사람들이 버블에 갇혀있지만, 버블이 투명하다 보니 갇혀 있다는 생각을 못 한다는 것입니다. 내가 좋아하는 것만 보고 선택적으로 정보, 뉴스를 소비하다 보면 필터 버블이 만들어집니다. 끼리끼리 모이고 유유상종합니다.

이것 자체가 나쁘다고 보지 않습니다. 저도 굳이 싫어하는 사람들의 목소리를 듣고 싶지 않습니다. 자기가 좋아하는 것만 보는 것을 도덕적으로 비난하는 것이 아니라 있는 그대로 인정하고, 서로를 어떻게 연결할 수 있을까, 미디어와 시민사회가 어떻게 개입하면서 대결 국면을 해소할 수 있을까를 고민해야 한다는 것을 말씀드리고 싶습니다. 지금의 상황은 마치 종족 간 전쟁 같습니다. 옆에 있는 종족을 죽이지 않으면 우리가 죽는 사회, 과연 우리가 바라는 사회일까요?

## 미디어 서비스로서의 비영리단체

제가 대표를 맡고 있는 미디어티는 미디어 스타트업을 발굴하여 지원하는 기업입니다. 팀이 만들어지면 항상 먼저 미션 스테이트먼트(mission statement)를 뽑아냅니다. 그런데 4~5명밖에 안 되는 작은 팀이 거대 미디어그룹을 흉내 내면 망하는 길입니다. 소규모 집단이 할 수 있는 미션 스테이트먼트를 만들어내는 것을 항상 고민해야 합니다. 이는 할 수 있는 일부터 목표를 정하는 것입니다.

이 과정에서 디지털 변동의 시대에 미디어가 가져야 할 사회적 기능을 끊임없이 성찰해야 합니다. 카드뉴스, 모바일뉴스 등 형식적인 고

민도 중요합니다. 그러나 이보다 더 중요한 건 미디어 환경을 인지하고 여기서 무엇을 할 수 있고, 무엇을 해야 하는지 끊임없이 고민하는 과정입니다.

또 미션 스테이트먼트는 한번 정하고 끝나는 것이 아니라 끊임없이 리뉴얼해야 합니다. 비영리단체도 저마다 창립 취지가 있지만 이를 변경하라는 게 아니라, 매 시기 어떤 과제가 있는지를 고민해 미션 스테이트먼트를 만들고 리뉴얼해야 한다는 뜻으로, 매년 변화하는 환경 속에서 우리 조직의 역량으로 할 수 있는 게 무엇인지를 항상 생각해야 합니다.

미디어도 마찬가지입니다. 저널리즘은 근본적으로 서로 다른 시공간의 사람과 사람을 연결하는 중개입니다. 기자만이 할 수 있는 것이 아니고, 비영리단체도 수행할 수 있으며 이를 통해 사회에 영감을 주고 민주적 공론장 형성에 기여할 수 있습니다.

따라서 비영리단체 스스로도 자신들의 미션들을 미디어적으로 표현할 수 있어야 한다고 생각합니다. 그것이 어렵지 않은 사회가 되었습니다. 만인과 만인이 투쟁하는 디지털 공론장에서 우리의 역할을 고민하고 작은 목소리를 내고, 우리를 좋아하는 '필터버블'이 생기는 것은 바람직합니다. 이런 작은 필터버블들이 계속 생성되고 이를 연결하는 과정에서 미디어는 긍정적으로 발전할 것입니다.

필터버블의 시대에 약자를 보호하고 소수를 대변하며 오해와 잘못된 해석을 바로잡고 세계가 어떻게 변해야하는지를 이야기할 수 있어야 합니다. 이는 각각의 비영리단체나 주체들이하나의 미디어로서 자기 목소리를 낼 때 가능하다고 봅니다. 비영리단체가 운동(movement) 차원에서 미디어 서비스에 나섰으면 합니다.

존 F. 케네디가 이런 말을 했습니다. “행동에는 위험과 비용이 따릅니다. 그러나 장기적으로 아무 것도 하지 않는 편안함은 더 많은 비용과 위험을 수반한다.(There are risks and costs to action. But they are far less than the long range risks of comfortable inaction!).”

한국 사회에 앞으로 더 많은 비영리단체가 생기고, 현재의 비영리단체도 또 하나의 미디어로서 재탄생하며 더욱 성장하길 바랍니다.

---

각주.

- 1) 하버마스는 “공론장은 여론이 만들어질 수 있는 우리 사회 삶의 영역이며, 공론장은 모든 사람들에게 열려 있다”고 주장했다.
- 2) '십알단'이라는 이름은 '십자군 알바단'의 준말로, 팟캐스트의 한 프로그램에서 SNS 리트윗을 통한 여론 조작에 대해 의혹을 제기하면서 기독교 관련자가 연루된 알바라 하여 '십알단'이라는 이름이 붙이게 되었다.
- 3) The rise of partisanship and super-cooperators in the U.S. House of Representatives. 2015
- 4) Partisanship and Political Animosity in 2016



디지털 사춘기 시대, 미디어로서 비영리단체 | 강정수의 그래픽 서머리

# 타인에게 물음표를 전하는 방법

김민섭 | 『대리사회』 작가

'기록'은 기억이나 추억과는 다르게, 조직과 사회를 변화시킬 수 있는 가장 큰 동력이 됩니다. 어느 날 아주 작은 물음표로부터 시작된 하나의 질문이 어떻게 무수한 타인들에게 가서 닿을 수 있었는지에 대해 나누고자 합니다.



김민섭 작가

[연사 소개]

대학에서 강의하고 연구하다가, 2015년 '나는 지방대 시간강사다'라는 글과 함께 대학에서 나왔다. 지금은 대학 바깥에 더욱 큰 강의실과 연구실이 있다고 믿는다. 2016년에는 이 사회를 '거대한 타인의 운전석'으로 규정하며 『대리사회』라는 책을 냈다. 노동의 가치와 글쓰기의 힘을 믿으며 르포르타주 작가로 글 쓰고 노동하며 살아가고 있다.



의류 브랜드 중 '지방시(Givenchy)'라고 있습니다. 그런데 제가 만든 지방시(김민섭 작가의 저서『나는 지방대 시간강사다』)도 있습니다. 아직 모르는 분들이 많지만, 대학에 계신 분들은 많이 알고 있는 '상표'입니다. 어떤 시간강사의 여자친구가 '저 지방시 가방 예쁘지 않아?'라고 말했더니, 그 시간 강사가 여자친구에게 '시간강사가 뭐가 예뻐?'라고 했다고 합니다. 같은 지방시이지만, 어떤 사람의 지방시는 '지방대시간강사'라는 뜻이 되기도 합니다.

## 맥도날드에서 아르바이트하는 시간강사

저는 지방대 시간강사였습니다. 지금은 대학에서 강의를 하지 않고, 대리운전을 하며 대학 바깥에서 공부하고 글을 쓰고 있습니다. 예전에 대학에서 10년 정도 학생들을 가르치고 논문을 쓰며 지냈습니다. 그게 너무 행복했습니다. 그러다 '맥도날드에서 아르바이트하는 대학 강사'로 유명해졌습니다. 유명해진 계기는 한 대학의 시간 강사가 맥도날드에서 아르바이트를 하며, 강의한다는 뉴스가 나온 후부터였습니다. 2015년 11월 『나는 지방대 시간강사다』라는 책이 나왔을 때쯤이

었습니다.

맥도날드에서의 일은 이랬습니다. 아침 7시가 되면 큰 탑차가 도착하는데, 거기에서 햄버거 패티, 감자 등 150박스 정도를 내리고 유통기한을 분류해 창고에 넣는 일을 했습니다. 처음 일할 때 점장님이 3개월만 일해주면 바랄 게 없겠다고 하였습니다. 그 이유를 들어보니 일이 너무 힘들어서 고등학교, 대학생 친구들이 금세 그만 둔다고 하였습니다. 저는 1년 3개월 동안 지각 한번 하지 않고 일을 하면서 전폭적인 신뢰를 얻었습니다. 연구실에서 논문을 쓰고 있으면 전화가 와서 "양파가 어디 있나요?" 물어서 "어디 어디 있을 거예요. 3일 전에 들어왔어요"라고 말하는 일도 있었습니다. "역시 민섭님이에요." 이런 말을 듣고 웃으며 다시 논문을 쓰곤 했습니다.

그런데 많은 사람들이 대학에서 강의하면서 왜 맥도날드에서 아르바이트를 하는지를 궁금해 했습니다. 관심 받고 싶어서라고 생각하는 사람도 있었을 겁니다. 하지만 세상에 그런 사람은 많지 않습니다. 여러분들이 아실지 모르겠지만 시간강사 생활은 굉장히 불안합니다. 대학에서 정규직이 아닌 사람들입니다. 제가 예전에 어떤 방송 프로그램을 봤는데, 잊히지 않는 내용이 있었습니다. 회사원들이 방송에 출연하여 퀴즈를 맞히는 프로그램이었는데 한 질문에 대해 이렇게 대답을 하였습니다. "우리가 회사에서 일하고 당연히 받는 것은?" "4대 보험!"

바로 맞추는 모습을 보던 저는 그것을 보는 순간 깜짝 놀랐습니다. '나도 일하는데, 노동하고 있는데, 나는 한 번도 받아본 적이 없는데...' 대학에서 강의하고 연구하는 동안 4대 보험을 받은 적이 없었습니다. '당연히' 대한민국 어디에서도 시간강사에게 사대보험을 보장하지 않습니다.

## 첫 물음표 '나는 무슨 존재인가?'

집을 구할 때 부동산 사무소보다 더 많이 가야 하는 곳이 은행입니다. 집을 살 때 내 돈보다 은행대출이 더 많은 것은 어찌 보면 당연한 모습일 수 있습니다. 저도 결혼을 앞두고 더 이상 원룸에서 살 수 없어 대출을 받으러 은행에 갔습니다. 은행 직원이 가장 먼저 물어봤습니다. "일 하고 계십니까?" 근처 대학에서 강의하고 있다고 했습니다. "잘 되었네요. 교무처에 가서서 재직증명서 받아오시면 3일이면 심사가 끝날 겁니다."

'집을 사는 데 서류 한 장이면 된다니 대한민국은 좋은 나라구나' 하고 교무처에 갔지만 잊을 수 없는 말을 들었습니다.

"선생님은 시간강사잖아요." 교무처 직원은 저에게 재직증명서가 안 된다고 했습니다.

"저는 이 학교 명의로 몇 년 동안 월급을 받고 있어요." 대답은 마찬가지였습니다. 그래도 서류가 필요하니 어떤 거라도 달라고 하니 강의 경력증명서를 주었습니다. 그걸 갖고 다시 은행에 갔을 때, 은행원이 저에게 한 말이 잊혀지지 않습니다.

"선생님, 제가 일하면서 이런 서류는 처음 보네요. 이 서류는 못 쓰는 건데요?"

너의 노동을 증명해라고 해서 대학에서 댄 서류이건만, 이걸로는 증명할 수 없었던 것이었습니다. 이때 이런 물음표가 생겼습니다. '나는 무슨 존재이지? 노동자가 맞나? 나는 서류상에 존재하지 않는 사람인가?' 정체성의 혼란을 겪었던 경험이었습니다.



결혼하고 아내에게 가장 먼저 했던 말이 혼인신고를 할 수 없다는 것이었습니다. 4대 보험 중 하나인 건강보험이 보장되지 않기 때문입니다. 혼인신고를 하면 독립세대가 되고, 그때부터 건강보험을 내야 되는 것이었습니다. 대부분의 노동자들의 경우 직장에서 건강보험을 보장하지만 시간강사는 그게 안 되는 겁니다. 아내는 처음에는 화를 내다 혼인신고하면 부담해야 할 돈이 많다는 것을 알고 그렇게 하자고 했습니다. 저만 그렇다고 생각했습니다. 그래서 어느 자리에 가서 선배들에게 한숨을 쉬며 얘기하니 다 웃으며 이렇게 말하였습니다. “야, 우리도 못 했어!” 혼인신고를 한 건 아이가 태어났을 때였습니다. 더 이상 출생신고는 미룰 수는 없어 혼인신고도 함께 했습니다. 그 이유는 건강보험이 필요했기 때문입니다. 그 당시 저는 아내에게 월 80만원의 생활비를 줬는데, 제가 할 수 있는 최대한이었습니다. 그렇지만 그 돈으로 대한민국에서 아이를 키울 수는 없었습니다. ‘한 달에 50만원을 더 벌고, 건강보험이 있으면 좋겠다.’ 바깥을 돌아다니기 시작했습니다.

인문학 공부만 하던 30대가 할 수 있는 일은 많지 않았고, 일자리를 찾아 걷다가 힘들어 어느 기둥에 쉴데 구인공고가 눈에 띄었습니다. “사대보험 보장, 월수금 오전과 주말 하루 근무.” 월수금 오전에 강의가 없으니 이걸 저를 위한 구인광고라 생각했습니다. 그곳이 맥도날드 매장이었고, 이곳에서 아르바이트를 하게 된 배경입니다.

## 답을 구하기 위해 쓴 ‘나는 지방대 시간강사다’

그런데 맥도날드에서 일하는 동안 물음표가 생겼습니다. 이전의 물음표보다 더 큰 것이었습니다. 대학에서 10년 가까이 노동을 했지만, 노동자였다고 여길 만한 게 없었습니다. 그런 감각을 가질 수 없었습

니다. 그런데 아르바이트 일터에서 나는 노동자로서 이 사회에서 보장을 받는다는 감각이 생겼습니다. 이는 저에게 특별하고 신기한 경험이었습니다. '지식을 만드는 공간이 왜, 햄버거를 만드는 공간보다도 사람을 위하지 못할까?' 이때 생긴 물음표가 살면서 가진 물음표 중 제일 컸습니다.

그 이후로 저는 물음표가 계속 생겼습니다. '나는 학생인가? 노동자인가? 사회인인가? 나는 지금 여기에 무엇으로 존재하고 있을까?' 그리고 이 물음표에 답을 해야겠다고 생각했습니다. '나는 무엇인지', '이 공간에서 무엇으로서 살아왔는지'에 대한 물음에 답하고, 기억하고 싶었습니다.

어느 날 논문 대신 '나는 지방대 시간강사다'라는 제목으로 글을 썼습니다. 신들린 듯 1시간도 안 돼서 A4 두 쪽을 썼습니다. 그리고 자주 방문하는 온라인 커뮤니티의 고민게시판에 이 글을 올렸습니다. 깜짝 놀랐습니다. 하루도 지나지 않아 조회수가 5만이 넘었고, 댓글 500개, 추천도 500개나 받았습니니다. 댓글들을 보면서 '그래, 한번 내가 누구인지 기억하고 기록해보자, 그리고 거기에 답을 하고 계속해서 학생들 앞에 서자'라고 마음을 먹었습니다. 이 일을 계기로 내가 무엇인지 물어보는 시간을 갖자고 생각하게 되었습니다.

페이스북에 '나는 지방대 시간강사다'라는 페이지도 만들었습니다. 처음엔 '좋아요(팔로워)' 수가 100명이었는데, 너무 든든하였습니다. '이 분들은 나의 글을 좋아하는구나, 내 글을 읽어주겠구나.' 생각이 들었습니다. 이 페이지를 만든 것은 제가 지금까지 글을 쓰고 살아오면서 한 여러 가지 일 중에 가장 잘한 일 중 하나였습니다. 아마 페이스북이 아니면 제 글이 이렇게 확산되거나 이곳저곳에서 응원과 공감을 받기가 힘들었을 것입니다. 팔로워는 1년 만에 2만 명을 기록합니다.

## 수많은 '지방시'로부터의 응원과 공감

글을 쓰는 동안 많은 응원을 받았습니다. “잘 읽고 있어요, 고생이 많습니다.” 그런데 응원보다 많이 받은 것이 있습니다. 만일 그게 없다면 저는 여기까지 오지 못했을 것입니다. 그것은 바로 공감입니다. “나의 이야기, 우리 이야기를 해주어서 고맙습니다. 저도 지방시인데님의 글을 계속 보고 싶습니다.” 그리고 제 글에 공감하는 대학원생과 시간강사들이 많았습니다. 내 이야기이면서 당신의 이야기, 우리의 이야기였던 것이었습니다. 물론 저마다 사정과 처지는 조금씩 다르겠지만, 이들 역시 자신이 지방시와 같은 처지라는 공감대가 있었던 것입니다.

제가 글을 계속 쓸 수 있었던 것은 제 글을 계속 보고 싶다는 반응 때문인데, 여기에 재미있는 현상이 있었습니다. 저에게 가장 많이 메시지를 보내온 곳이 방송국이었습니다. 작가들, 방송사의 수습 인턴기자들로부터 많은 반응이 있었습니다. 어떤 대학생 인턴기자는 저를 인터뷰하러 왔는데, 근로계약서도 제대로 못 쓰고 카드뉴스를 만들고 있다고 하였습니다. 인터뷰가 끝나자 눈물을 흘리더니 그가 말했습니다. “선생님, 저도 지방시예요”

두 번째는 교회에서 일하는 분들이었습니다. 근로계약서를 쓰지 못하고 봉사하고 있다는 말을 많이 들었습니다. 노동이 봉사로 치환이 되는 것이었습니다. 그런데 언론, 종교집단, 대학은 거리의 편의점보다 사회에 대해 책임감을 많이 느껴야 할 집단이지만, 그곳의 구성원들이 '지방시'의 처지에 공감한다는 것은 문제가 있다고 생각이 들었습니다. 그리고 세 번째로 많이 온 집단은 사회적기업, 비영리단체였습니다.

이들 세 집단의 구성원들이 '나도 처지가 비슷한 지방시'라고 많은 메시지를 보내 놀랐고, 자신의 조직이 남들에게는 잘해주지만, 소속원

인 자신들에게는 잘 해주지 못한다는 이야기를 많이 듣기도 하였습니다.

## 이웃과 세상으로 확장된 물음표

‘나는 지방대 시간강사다’라는 글을 쓰기 시작한 지 1년쯤 지나서 출판제의를 받았습니다. 무척 좋은 출판사에서 책을 내고 싶다고 하였는데, 저는 이 글들을 ‘309동 1201호’라는 익명으로 쓰고 있었습니다. 실명을 사용할 경우, 대학을 떠나야할 것 같아 익명으로 활동하였고, 글 내용 중 일부는 각색하기도 하였습니다.

책이 출간이 되고 생각보다 많은 관심이 쏟아지면서, 이 책을 제가 썼다는 것을 대학 내부에서도 알게 되었습니다. 보직교수들이나 교직원들이 왜 이런 글을 썼냐고 물어보면 웃으면서 그 배경과 이유를 설명할 생각이었습니다. 그런데 막상 저를 찾아온 건 그들이 아니라 저랑 가장 친하던 사람들이었습니다. 같이 밥도 먹고 술도 먹고 논문도 쓰고 학문에 대해 이야기를 나눴던 사람들이 저에게 ‘왜 이런 책을 썼냐고’ 대학당국 대신 하였습니다.

대한민국의 대학이라는 ‘갑’과 싸우겠다고 생각하고 대한민국의 대학에 대한 글을 썼는데, 제 앞에 선 사람은 갑이 아니라 ‘을’들이었습니다. 그 당시 매우 힘들었고, 그때 대학에서 나오기로 결심했습니다.

언론사와 인터뷰를 할 때면 얼굴을 공개해도 되냐는 질문을 항상 들었습니다. 그때마다 안 된다고 했는데, 이때부터 생각이 바뀌었습니다. ‘을’들의 질문을 받은 다음날에 인터뷰가 있었는데, “네, 그렇게 하세요”라고 말했습니다. 그리고 페이스북에 ‘나는 오늘 대학을 그만둡니다’는 글을 올리고 대학 강사를 그만두었습니다. 이때 ‘미디어를 통한

확산'을 경험합니다. 페이스북의 글은 130만 명에게 가서 닿았고, 2만 개에 가까운 좋아요, 공유, 댓글을 받았습니다. 인터넷 포털인 네이버와 다음의 메인화면에 저의 얼굴이 나온 기사가 몇 시간씩 떠 있었고, 다음에서는 '오늘의 인물'로도 선정되었습니다. 하루 종일 많은 안부전화와 메시지를 받았고, 아버지께서도 저에게 문자를 보내셨습니다. "잘했다, 응원하마."

그렇게 저는 2015년 12월 대학을 그만 두었고, 지금은 새로운 노동과 글쓰기를 하고 있습니다. 저는 2년 정도 대리운전의 경험을 바탕으로 2016년 11월 『대리사회』라는 책을 출간했습니다.

대학에서 나와 아내에게 생활비를 갖다 줘야 하는데 막막하고 외로웠습니다. 하지만 저는 계속 글을 쓰고 싶었습니다. 아내에게 대학에 있을 동안 쓰지 못한 글이 많아 1년 동안 글을 쓰고 싶다고 말했습니다. 그런데 그 시간이 늘어나 대리운전을 하며 지금도 글을 쓰고 있습니다.

## 가장 큰 힘은 스스로에 대한 믿음표

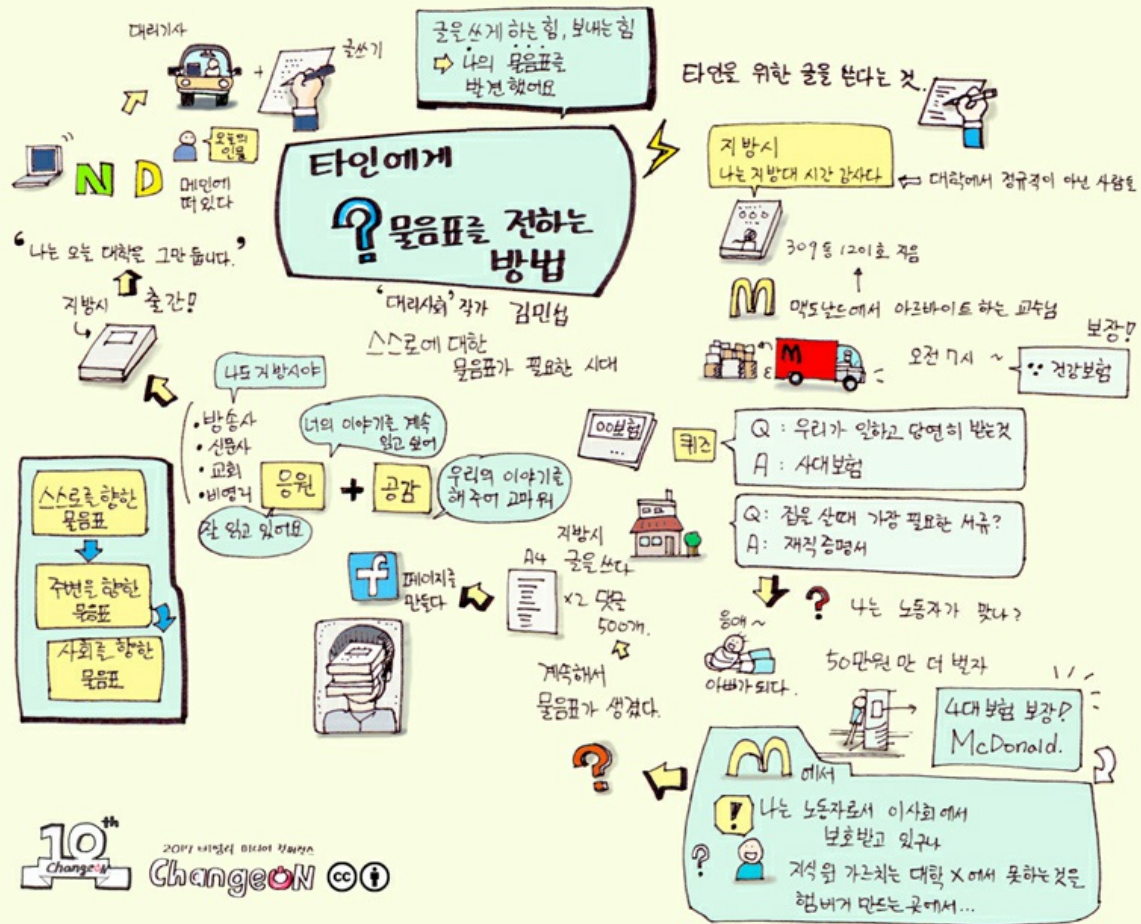
글을 쓰게 하는 힘, 그리고 타인에게 글을 보내는 힘은 물론 미디어와 소통에 있습니다. 그러나 가장 큰 힘은 믿음표에서 나온다고 생각합니다. 많은 사람들이 제 글을 읽어준 것은 제가 믿음표를 발견했고 그것에 대한 답을 구했기 때문이라고 생각합니다. 자신의 믿음표를 발견한 사람의 글이 다른 사람에게 닿았을 때, 상대방의 믿음표를 만들어낸다는 것을 발견했습니다. 이건 인공지능이 할 수 없는 일이기도 합니다. 나에게 대한 질문을 먼저 하지 않고 타인에 대한 질문을 먼저 하는 사람의 글은 그렇게 확산되지 못한다고 생각합니다.

‘나는 괜찮은가? 나는 지금 여기서 무엇으로 살아가는 거지?’라고 스스로에게 물음표를 던진 사람은 곧 두 번째 질문을 할 수 있습니다. ‘내 주변 사람은 어떨지?’ 더 나아가서 ‘우리 사회는 어떨지? 국가는 어떨지? 시대는 어떨지? 나는 정의로운 시대에서 살 수 있을까?’라는 질문으로 발전합니다. 단계별 물음표 없이 국가, 시대는 어때야 한다고 선언하는 건 힘이 없다고 생각합니다.

저는 『나는 지방대 시간강사다』라는 글로 스스로에 대한 물음표를 던지고 답을 구했습니다. 자연스럽게 ‘이 사회는 괜찮은가’라는 물음표가 생겨 『대리사회』라는 책을 썼습니다. 현재 내년 출간 예정으로 ‘OO 시대’를 쓰고 있는데요, 그것으로 저의 큰 물음표는 마무리될 것 같습니다.

지금은 스스로에 대한 물음표가 가장 필요한 시대가 아닌가 합니다. 많은 물음표가 부유하는 세상입니다. 그런데 타인에 대한 궁금증은 많지만, 그 많은 물음표만큼 스스로에게 물어보고 있는지, 스스로에게 물어볼 때 미디어도 소통도 진정한 가치가 있지 않을까 생각합니다. 저마다의 물음표를 가지고 글을 쓰면 좋을 것 같습니다.

스스로를 향한 물음표가 가장 필요한 시대, 당신은 어떤 물음표를 갖고 있으신가요?



타인에게 물음표를 전하는 방법 | 김민섭의 그래픽 서머리

---

# 溫

따뜻하다, 쌓을 온


따뜻한 변화는 계속된다.

## CONTENTS

---

비영리 미디어 컨퍼런스 체인지온(ChangeON) 이야기  
한눈에 보는 체인지온(ChangeON) 10년

---

A collection of light gray geometric shapes, including triangles and circles, scattered in the bottom right corner of the page.



# 비영리 미디어 컨퍼런스 체인지온 (ChangeON) 이야기



비영리 미디어 컨퍼런스, 체인지온(ChangeON)은?

공익적 활동을 하는 비영리단체들이 IT와 인터넷, 미디어를 활용하여 새로운 가치를 만들어내고 사회 변화의 원동력을 확보하는 데 필요한 창의적인 생각과 다양한 정보를 교류하는 기회를 제공하기 위해 다음세대재단이 준비한 비영리 미디어 컨퍼런스입니다.

## 지금까지 체인지온(ChangeON) 컨퍼런스는

우리가 살고 있는 사회에 공익적 가치들을 확산하는 데 미디어는 어떤 역할을 할 수 있는지 생각해보고, 새로운 미디어가 비영리에게 가져다 준 위기와 기회는 무엇인지에 대해 묻는 시간을 가졌습니다. 또한 IT와 인터넷, 미디어 속에 숨겨진 창의적인 생각들이 세상을 어떻게 변화시키는지에 관한 통찰력을 제고하기도 하였습니다. 그리고 IT, 인터넷, 미디어 뿐만 아니라, 조직 관리 및 조직 문화 등의 조직 관련 주제, 인문학 관련 주제 등 다양한 내용을 전하며 비영리단체와 실무자들이 만들어 갈 변화와 함께 하였습니다.

2008년 서울에서 시작된 체인지온(ChangeON) 컨퍼런스는 부산, 대전, 광주에서도 개최되며 '체인지온(ChangeON)'의 가치를 전국에 확산시키고자 하였습니다. 지난 10년동안 국내 비영리 실무자, 기업 사회공헌 관계자, 학생 등 총 3,379명이 함께하였고, 70여명의 국내외 각 분야 연사가 90개의 강연을 통해 다양한 인사이트를 제공하였습니다.

지금까지 체인지온은 비영리가 미디어를 통해 세상을 보다 재미있고, 즐겁게 변화시킬 수 있도록 다양한 인사이트와 정보를 전하였습니다. 급변하는 미디어 환경과 기술은 우리에게 큰 장벽이나 어려움으로 다가올 수도 있지만, 미디어라는 것은 우리의 목표에 도달할 수 있는 좋은 수단이자 방법이 될 수 있습니다.

체인지온을 통해 IT, 미디어 등을 이야기하며 함께 걸어온 10년이 미래를 준비하기 위한 시간이 되셨기를 바랍니다. 앞으로도 체인지온은 따뜻한 변화는 가능하다는 믿음으로 또 다른 10년을 향해 나아가겠습니다.

## 체인지온 참여인원

연도	타이틀	참여 인원 (명)
2017	<u>體因知溫(체인지온): 사람, 네트워크, 미디어가 만들어 가는 따뜻한 변화</u>	350
2016	<u>디지털 세상, 비영리의 생존법</u>	283
2015	<u>할거, 말거</u>	287
2014	<u>단디하소 (단순하지만, 디테일하고 하찮게 볼 수 있지만 소중한 우리들의 미디어 이야기)</u>	261
2013	<u>11월의 봄봄봄(돌아봄, 내다봄, 둘러봄)</u>	382
2012	<u>사람, 아날로그, 디지털의 삼각관계</u>	367
2011	<u>세상의 변화를 만들어 가는 세 가지 방법 (새롭게, 쉽게, 깊게)</u>	375
2010	<u>LIVE에서 live 하라</u>	371
2009	<u>비영리가 알아야 할 소셜 네트워크의 모든 것</u>	335
2008	<u>미디어 속에 숨겨진 변화의 키워드</u>	368
총 합계		3,379

<2008 ~ 2017년 주제 및 참여 인원>

‘국내 비영리 단체/실무자의 미디어 활용 실태 조사’에 앞장서기도

체인지온(ChangeON) 컨퍼런스에서는 주제별 강연 뿐만 아니라 다

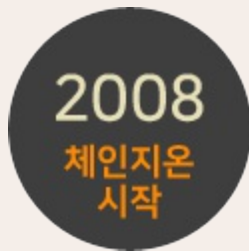
음세대재단이 2008년부터 진행해 온 [국내 비영리 단체/실무자의 미디어 활용 실태 조사\(NPO MEDIA 조사\)](#)를 발표하는 장이기도 하였습니다. 미디어와 기술이 급변하는 시대에 살고 있는 국내 비영리 조직, 실무자들의 디지털 미디어 활용 실태를 살펴보며, 현장에서 나타나고 있는 이슈를 발굴하여 비영리가 미디어를 보다 잘 활용할 수 있도록 다양한 방법과 정보를 제언하기도 하였습니다.

앞으로도 체인지온(ChangeON) 컨퍼런스는 따뜻한 변화를 만들어가는 비영리 활동가들을 응원하며 함께 합니다.

지금까지 체인지온(ChangeON) 컨퍼런스는 비영리가 미디어를 통해 세상을 보다 재밌고, 즐겁게 변화시킬 수 있도록 다양한 인사이트와 정보를 전하였습니다. 급변하는 미디어 환경과 기술은 우리에게 큰 장벽이나 어려움으로 다가올 수도 있지만, 미디어라는 것은 우리의 목표에 도달할 수 있는 좋은 수단이자 방법이 될 수 있다고 생각합니다. 체인지온(ChangeON) 컨퍼런스를 통해 IT, 미디어 등을 이야기하며 함께 걸어온 10년이 미래를 준비하는 시간이 되셨기를 바랍니다.

급변화하고 있는 환경속에서 새로운 미래에 대한 고민과 선한 사회적 가치를 확산하기 위해 노력하는 여러분들이 있었기에 체인지온(ChangeON) 컨퍼런스가 보다 의미가 있었습니다. 앞으로도 체인지온(ChangeON)은 더 나은 사회를 만드는 비영리를 응원하며 함께 하겠습니다.

# 한눈에 보는 체인지온(ChangeON) 10년



## 미디어 속에 숨겨진 변화의 키워드

#웹2.0 #기술의사회적가치 #커뮤니케이션

개최지역 : 서울

### 기조

IT기술, 인간에게 말 걸다.	정재승 (카이스트 바이오 뇌 공학과 교수)
인터넷 생태계에서의 사회적 책임성과 공익성: 비영리단체의 역할을 중심으로	김문조 (고려대학교 사회학과 교수)

### NPO 연구

비영리단체의 미디어 활용 실태에 관한 조사연구 발표	박소라 (한양대학교 신문방송 학교 교수), 황용석 (건국대학교 신문방송학과 교수)
------------------------------	---

주제강연1 : 이슈와 메시지, 그리고 커뮤니케이션

한 줄의 문장, 한 장의 사진, 5분의 영상이 마음을 움직인다	김현우 (EBS 지식채널e PD)
공익적 가치를 만들어내는 커뮤니케이션의 핵심 원칙 - 뉴미디어의 사례를 중심으로	손용석 ((주)인컴브로더 대표이사)
<b>주제강연2 : 참여, 공유, 개발의 웹2.0과 비영리적 가치</b>	
참여,공유,개방의 웹2.0 화두가 만들어내고 있는 새로운 기회와 도전	김국현 (한국마이크로소프트 부장)
우리가 함께 꿈을 꾸면 현실이 된다. 전세계의 집단지성 프로젝트	윤종수 (Creative Commons Korea 프로젝트 리더, 논산지원 판사)
<b>주제강연3 : IT기술의 사회적 가치</b>	
IT기술의 진화와 미래의 라이프스타일 - 소셜 미디어를 중심으로	임정욱 (다음커뮤니케이션 글로벌센터장)
좀 더 나은 사회를 위한 몇 가지 방법 - 어쩌면 IT기술을 사용해서	김창준 (애자일컨설팅 대표)
<b>주제강연4 : 인터넷기업과 비영리의 만남</b>	
인터넷으로 마음에 말 걸기	허인정 (CJ나눔재단 & 문화재단 사무국장)
미디어를 통한 Daum의 사회공헌	김태호 (Daum 마케팅센터장)
마이크로소프트가 추구하는 공익적 가치와 비전	권찬 (한국마이크로소프트 법무/정책실 사회공헌이사)
네이버 해피빈과 온라인 기부	권혁일 (NHN 사회공헌실 실

문화

장)

마음의 나누리

김정훈 (야후코리아 미디어 총괄 이사)

2009

## 비영리가 알아야 할 소셜 네트워크의 모든 것

#트위터 #모바일 #네트워크

개최지역 : 서울

### 여는 특강

사회학자가 말하는 소셜 네트워크

이재열 (서울대학교 사회학과 교수)

과학자가 말하는 소셜 네트워크

정재승 (카이스트 바이오뇌공학과 교수)

### 주제강연1 : 짧고 신속하게 늘 연결된 세상

모바일이 가져올 변화와 미래의 생활 모습

금동우 (Daum 모바일커뮤니케이션 팀장)

재잘거리며 연결된다

박정남 (트위터 에반젤리스트)

### 주제강연2 : 끊임 없이 바뀌고 있는 네트워크 세상

웹2.0 이후의 세계와의 연결을

정진호 (야후코리아 테크니컬

준비하라.	에반젤리스트)
소셜 네트워크로 소셜 체인징 하자	박남호 (서울대 융합과학기술 대학원 사용자경험전문가)
주제강연3 : 창의적인 생각이 공유되는 네트워크 세상	
소셜 네트워크에서 만들어지고 있는 인류의 지혜를 말한다.	정지훈 (우리들 생명과학기술 연구소 소장)
관계를 이끌어내는 창의적 메시지는 어떻게 만들어지는가?	박웅현 (TBWA코리아 크리에이티브 디렉터)
주제강연4 : 비영리와 소셜 네트워크 서비스가 만나는 세상	
서로 연결되어 세상을 밝히는 위젯 서비스	표철민 (위자드웍스 대표이사)
신뢰를 만들어내는 소셜 네트워크 속의 정보들	이동형 (나우프로필 대표이사)



## LIVE(laiv)에서 live(liv)하라

#스마트폰 #집단지성 #사용자경험(UX)

개최지역 : 서울

NPO 연구

NPO Media 2010 : 한국 비영리 조



직의 디지털 미디어 이해 및 활용도  
조사 발표

김은미 (서울대 언론정보  
학과)

세션1 : [Value] 중심을 잡고 흐름을 타라

미디어의 변화 속에서 "목소리"

이중식 (서울대 융합과학  
기술대학원 디지털정보  
융합과)

열림과 진정성

윤종수 (Creative  
Commons Korea)

세션2 : [Technology] 기술로 가치를 전달하라

스마트폰, 스마트패드, 스마트TV 급  
변하는 IT 기술 이해하기

김지현 (다음 커뮤니케이  
션)

공명의 세상

송인혁 (TEDxSeoul)

세션3 : [Message] 살아 있는 메시지를 찾아라

창의적 틀(Frame)의 발견

한명수 (SK커뮤니케이션  
즈)

건축과 소통

조민석 (Mass Studies)

소셜이 내게 준 소설 같은 이야기

이미나 (본엔젤스 벤처파  
트너스)

2011

# 세상의 변화를 만들어가는 세 가지 방법 (새롭게, 쉽게, 깊게)

#복잡계네트워크 #소셜미디어 #클라우드컴퓨팅

개최지역 : 서울

## NPO 연구

NPO Media 2011: 한국 비영리  
조직 실무자의 디지털 미디어  
이해 및 활용도 조사 발표

한동우 (강남대학교 사회복지  
대학원)

## 세션1 : 세상을 새롭게!

복잡계 네트워크로 새롭게 바  
라본 스마트세상

정하웅 (카이스트 지정석좌 교  
수)

Renew Your Nonprofit: THE  
NETWORKED NONPROFIT

Beth Kanter (『비영리, 소셜  
네트워크로 진화하라 (The  
Networked Nonprofit)』 저자)

## 세션2 : 새로운 것을 쉽게!

소셜미디어 시대, 쉽고 스마트  
하게 소통하기

양윤직 (오리콤 IMC본부 미디  
어컨설팅팀 부장)

구름 타고 쉽게 하늘을 날자

도안구 (블로터닷넷 미디어랩  
장)

## 세션3 : 쉬운 것을 깊게!

깊게 지속되는 메시지, 개인이  
아니라 조직이 만든다

이원재 (한겨레 경제연구소 소  
장)

사람을 깊게 알아야 사람을 위  
한 디자인을 제대로 할 수 있다

최병호 (이노유엑스 대표)

넓고도 깊은 미래의 사회를 위

정지훈 (관동의대 명지병원 IT

2012

5주년

## 사람, 아날로그, 디지털의 삼각관계

#아날로그 #콘텐츠큐레이션 #사물인터넷

개최지역 : 서울

### NPO 연구

NPO Media 2012: 한국 비영리 조직의 디지털 미디어 이해 및 활용도 조사 발표

김은미 (서울대학교 언론정보학과 교수)

### 세션1 : 삼각관계의 시작

인터넷은 사람들이 만들어 가는 마당이다

강명구 (서울대학교 언론정보학과 교수)

소셜미디어는 비영리에게 무엇을 남겼나?

Holly Ross (Executive Director, NTEN)

### 세션2 : 디지털의 구애

콘텐츠 큐레이션, 인공지능보다 인간이 나은 이유

명승은 (벤처스퀘어 대표)

디지털, 현실계 곳곳으로 스며들다

김지현 (다음커뮤니케이션 전략담당 이사)

### 세션3 : 아날로그의 순애보

온라인과 오프라인 경계 허물기	양석원 (여럿이 함께 일하는 공간 CO-UP 대표)
복제 불가능성을 카피하는 몇 가지 관찰	김탕 (교육기획자)
행복의 이유	서은국 (연세대학교 심리학과 교수)

2013

## 11월의 봄봄봄(돌아봄, 내다봄, 둘러봄)

#데이터 #시각화 #스마트워크

개최지역 : 서울

### NPO 연구

NPO Media 2013: 네트워크 안에 힘이 있다 - 한국 비영리 조직 실무자들의 디지털 미디어 사용실태 조사 발표

한동우 (강남대학교 사회복지전문대학원 교수)

### 세션1 : 돌아봄

사람에게는 마음이 있다

정혜신 (정신과 전문의, 마인드프

	리즘 대표)
소셜은 살롱이다	최영일 (소셜컬처 엔지니어)
세션2 : 내다봄	
데이터로 비영리를 함께 내다보다	Kurt Voelker (Forum One 최고 기술 책임자)
데이터 100% 활용하기	조성준 (서울대학교 산업공학과 교수)
세션3 : 둘러봄	
마을과 지역을 바꾸는 데이터와 데이터의 시각화	최용선 (광주광역시 광산구청 정책 팀장)
집단 잡기와 수다의 미디어, 개념 미디어 '바싹'	정종우 (it-DABANG 대표)
비영리 사람들은 왜 스마트해져야 하는가?	최영 (진주YMCA 간사)



단디하소

# (단순하지만 디테일하고, 하찮게 볼 수 있지만 소중한 우리들의 미디어 이야기)

#초연결 #콘텐츠 #스마트워크

개최지역 : 부산

## NPO 연구

NPO Media 2014: 한국 비영리 조직 실무자들의 디지털 미디어 이해 및 활용도 조사 발표

주은수 (울산대학교 사회복지학과 교수)

세션1 : 단순하게 연결된 것 같지만 디테일 하게 관계된 우리들

세상을 묶는 끈들의 갈래 따기: 연결에서 관계로

정하웅 (카이스트 지정석좌교수)

언제 어디서든 가능한 비영리의 변화 이야기

AMY (NTEN CEO)

세션2 : 하찮게 볼 수 있지만 소중한 변화들

초연결시대 일하는 방식의 변화

임정욱 (스타트업 얼라이언스센터장)

모금을 늘리는 신기한 기술 이야기

김재춘 (가치혼합 경영연구소 소장)

세션3 : 미디어 속 우리의 이야기들

연결의 시대, 여러분의 콘텐츠는 살아있나요?

윤지영 (오가닉미디어랩 대표)

스마트하게 일하고, 더 스마트하게 살자!

곽동수 (송실사이버대학교 외래교수)

무지한 미디어 그리고 만남

김동규 (어린이 청  
소년 인문학교 섬  
대표)

2015

## 할겨 말겨

#플랫폼 #메이커 #로봇 #사물인터넷

개최지역 : 대전

### NPO 연구

NPO Media 2015: 한국 비영리 조직  
실무자들의 디지털 미디어 이해 및  
활용도 조사 발표

한동우 (강남대학교 사  
회복지전문대학원 교  
수)

### 세션1 : 다이빙 플랫폼에 마주한 우리들에게 필요한 것

로봇과 미래 그리고 우리사회

정재승 (카이스트 바이  
오및뇌공학과 교수)

### 세션2 : 우주선 플랫폼에 서 있는 우리들이 만날 미래

초연결시대 일하는 방식의 변화

한재권 (한양대학교 융  
합시스템공학과 산학협  
력중점 교수)

모든 사물이 인터넷에 연결되는 세상

김지현 (카이스트 정보

의 가치

미디어 경영대학원 겸  
직교수)

### 세션3 : 오픈 플랫폼을 만들고, 만날 우리들

마음은 어떻게 접속되는가

김찬호 (성공회대 교양  
학부 초빙교수)

디지털 세상 속 변화를 위한 뚜렷한  
이정표 세우기

Elizabeth Beachy  
(Upleaf 전략커뮤니케이  
션 이사)

우리도 별들처럼 협동할 수 있을까?

천영환 (대전광역시 사  
회적자본지원센터 사업  
지원팀장)

2016

## 디지털세상, 비영리의 생존법

#인공지능 #빅데이터 #관계디자인 #소셜마케팅

개최지역 : 광주

### NPO 연구

NPO Media 2016: 한국 비영리 조직  
의 디지털 미디어 이해 및 활용도 조  
사 발표

주은수 (울산대학교 사  
회복지학과 교수)



### 세션1 : 인공지능 세상에서 살아남기

인공지능과 함께하는 사회	정지훈 (경희사이버대학교 IT디자인융합부 교수)
4차 산업혁명의 도전과 기회	이원재 (카이스트 문화기술대학원 교수)

### 세션2 : 영리하게 일하며 살아남기

관계회복의 디자인	임의균 (슬로워크 대표)
창의 Creative 공기 Air	한명수 (우아한형제들 CCO)

### 세션3 : 새로운 마케팅과 모금으로 살아남기

소셜미디어 시대, 비영리단체의 콘텐츠 마케팅 성공법칙	김철환 (적정마케팅연구소 소장)
축구가 세상을 바꿀 수 있을까요?	김동준 (비카인드 대표)
지금 여기 발 딛고 선 자리가 미디어의 중심	황풍년 (전라도닷컴 발행인 겸 편집장)



體因知溫(체인지온):

# 사람, 네트워크, 미디어가 만들어가는 따뜻한 변화

#인간지성 #브랜딩 #네트워크 #미디어전략

개최지역 : 서울

## 세션1 : 體 (몸 체) - 기술혁명의 시대에 '사람' 어떻게 살아야 하는가?

실수와 오류투성이 인간 지성의 미래는?	정재승 (카이스트 바이오및뇌공학과 교수)
당신이 옳다	정혜신 (정신과 전문의)
디지털 시대, 브랜드는 어떻게 살아야 하는가?	박웅현 (TBWA KOREA CCO)

## 세션2 : 因 (잇닿다, 인연 인) - 변화는 '네트워크'와 닿아있다

미래! 새로운 가치는 연결에서 나온다!	정하웅 (카이스트 지정석좌 교수)
우리에게 새로운 코드가 필요하다	윤종수 (사단법인 코드 이사장, 법무법인 광장 변호사)

## 세션3 : 知 (알다, 알리다 지) - '미디어'를 통한 소통의 진화

Old vs. New: 변화하는 미디어 생태계와 비영리 단체의 미디어 전략	이석우 ((전)중앙일보 디지털 총괄, 조인스 공동 대표, (현)두나무 대표)
예능 PD의 프로그램 기획법	나영석 (CJ E&M PD)
디지털 사춘기 시대, 미디어로서 비영리단체	강정수 (메디아티 대표)
타인에게 물음표를 전하는 방법	김민섭 ('대리사회' 작가)

※ 일부 연사의 소속은 참가 연도 기준으로 작성되었습니다.

# 다음세대재단, 후원사 소개

다음세대재단은 2001년 설립된 비영리 법인으로 '미디어, 커뮤니케이션의 현명한 사용을 통해 가치 있는 개인들이 창의적이고 다양한 모습으로 함께 살아갈 다음세대 창조'의 미션을 실현하기 위해 노력하고 있습니다.

미디어를 통한 청소년의 가치있는 목소리를 찾아가는 '유스보이스', IT와 미디어를 활용하여 비영리의 가치 확산을 응원하는 '체인지온', 자라나는 어린이들에게 다양성 동화를 제공하여 문화다양성 감수성을 증진시키는 '올리볼리' 프로젝트를 대표 사업으로 진행하고 있습니다.

홈페이지 : <http://www.daumfoundation.org>

페이스북 : <https://www.facebook.com/daumfoundation>



2017년 비영리 미디어 컨퍼런스 체인지온(ChangeON)은  
아래의 후원 기업이 함께하였습니다.

kakao

카카오

Google for Nonprofits

구글

 **LG전자**

LG전자

**NAVER**

네이버

 *Stibee*

스티비