

예술전문사학위논문
지도교수 전 수 환

예술기반경영 사례연구

넥서스커뮤니티 예술기반경영 사례

A Case Study on the Art based management
of NEXUS COMMUNITY

2015년 7월

한국예술종합학교 예술전문사 과정

무용원 예술경영과

양 재 현

예술기반경영 사례연구

넥서스커뮤니티 예술기반경영 사례

지도교수: 전 수 환

이 논문을 예술전문사 학위논문으로 제출함.

2015년 7월

한국예술종합학교 예술전문사과정

무용원 예술경영과

양 재 현

양 재 현의 예술전문사 학위논문을 인준함

2015년 7 월

심사위원장 홍승찬 (인)

위 원 전수진 (인)

위 원 강인경 (인)

위 원 _____ (인)

국 문 초 록

본 연구는 필자가 창업하여 25년간 경영해 온 기업 ‘넥서스커뮤니티’ (이하 ‘넥서스’)의 예술기반경영에 대한 사례연구이다. 창업 이래 지금까지 넥서스에서 실천한 많은 문화 예술적 형태의 시도들은 시장 내 기업 및 제품 인지도 향상에 큰 역할을 하였다. 더불어 신제품 아이디어에 신선한 영감을 주었으며, 기업의 근무환경에 활력을 주는 역할을 수행하였다. 본 연구를 통하여 넥서스가 예술기반경영을 어떠한 과정을 통하여 시도하게 되었고, 리더와 기업의 경영성과에 어떤 영향을 주었는가라는 명제를 넥서스의 사례연구를 통하여 밝혀 보고자 한다. 이 연구가 예술기반경영의 도입을 추진하고 있는 기업경영진과 조직원들에게 큰 도움을 줄 수 있으리라 기대한다.

목 차

I. 서론

| | |
|---------------------|---|
| 1. 연구의 배경 | 1 |
| 2. 연구 목적과 방법 | 2 |
| 1) 예술기반경영의 동인 | 3 |
| 2) 예술기반경영의 성과 | 4 |
| 3. 연구의 한계 | 4 |

II. 선행 연구

| | |
|----------------------------|----|
| 1. 예술기반경영에 대한 연구 | 6 |
| 2. 예술기반경영의 동인에 대한 연구 | 8 |
| 1) 미적경험과 존재변화에 대하여 | 8 |
| 2) 조직의 미적 프로세스에 대하여 | 12 |
| 3. 예술기반경영의 성과에 대한 연구 | 21 |
| 1) 지식자산의 창조에 대하여 | 24 |
| 2) 조직의 변혁에 대하여 | 25 |

III. 사례 연구

| | |
|--------------------------------|----|
| 1. CEO의 미적경험과 존재변화 사례 | 28 |
| 1) 제 1 존재 CEO | 28 |
| 2) 제 2 존재 시민연극배우 | 32 |
| 3) 제 3 존재 예술경영학도 | 36 |
| 2. 넥서스 미적 프로세스 사례 | 41 |
| 1) 제 1 사례 뮤지컬 더 로드 | 41 |
| 2) 제 2 사례 넥서스 디지털 네스트 | 43 |
| 3) 제 3 사례 넥서스 그린 필름 페스티벌 | 45 |

| | |
|----------------------------|----|
| 3. 넥서스의 예술기반경영 성과 분석 | 48 |
| 1) 제 1 세대 1991~2000 | 49 |
| 2) 제 2 세대 2001~2010 | 51 |
| 3) 제 3 세대 2011~2015 | 54 |
| 4. 예술기반경영의 본질에 대하여 | 58 |

IV. 결론

| | |
|-------------|----|
| 1. 요약 | 60 |
| 2. 제언 | 61 |

| | |
|------------|----|
| 참고문헌 | 62 |
|------------|----|

| | |
|------------------|----|
| <부록 1> 인터뷰 | 63 |
|------------------|----|

| | |
|--------------------------------------|----|
| 1. 경영철학 3C에 대해 어떻게 생각하십니까? | 63 |
| 2. 예술기반경영에 대한 당신의 생각은 어떠십니까? | 66 |
| 3. Ngff에 대해 어떻게 생각하십니까? | 68 |
| 4. Ngff가 당신에게 어떤 의미입니까? | 70 |
| 5. Ngff는 당신의 삶에 어떠한 변화를 주었습니까? | 72 |
| 6. 필자의 인터뷰 | 74 |

| | |
|---------------------|----|
| <부록 2> 주요기사목록 | 75 |
|---------------------|----|

| | |
|----------------|----|
| Abstract | 77 |
|----------------|----|

그림 목 차

| | |
|--|----|
| 그림 1. 존재, 행동, 경험 흐름도 | 10 |
| 그림 2. 노나카 지식창조 루틴 | 14 |
| 그림 3. 조직미학의 영향에 대한 개념 모델 | 16 |
| 그림 4. 넥서스 예술기반경영 흐름도 | 18 |
| 그림 5. 넥서스 공간의 변화 | 20 |
| 그림 6. 3C, 넥서스 기술과 문화예술 | 21 |
| 그림 7. 노웨어트리 지식차원의 계층 | 24 |
| 그림 8. 예술가치 매트릭스 | 26 |
| 그림 9. 빌 게이츠 회장과 필자(1994) | 28 |
| 그림 10. 스텐포드 대학 SEIT 연수 프로그램 | 29 |
| 그림 11. 넥서스 큰바위 얼굴 도서관 1호 | 30 |
| 그림 12. GOOD spend GREAT earn NEXUS. | 31 |
| 그림 13. 세종문화회관 시민연극교실 | 32 |
| 그림 14. 연기 수업 중 차원의 발견 | 33 |
| 그림 15. 극단 시연 공연 포스터 | 34 |
| 그림 16. 뮤지컬 더 로드 포스터 | 41 |
| 그림 17. 뮤지컬 더 로드 | 42 |
| 그림 18. 크레이지 덕 런던 파티 | 44 |
| 그림 19. Ngff 로고 | 45 |
| 그림 20. 사장님 피곤해요 시사회 | 46 |
| 그림 21. 넥서스 그린 필름 페스티벌 포스터 | 47 |
| 그림 22. 넥서스 그린 필름 페스티벌 소개 엽서들 | 48 |
| 그림 23. 넥서스 TUBE, CAIRO, DOME 포스터 | 55 |
| 그림 24. 넥서스 아빠와 크레파스 수상작 | 56 |

표 목 차

| | |
|------------------------------|----|
| 표 1. 텍서스 1세대 노웨어 트리 | 50 |
| 표 2. 텍서스 1세대 예술가치 매트릭스 | 51 |
| 표 3. 텍서스 2세대 노웨어 트리 | 53 |
| 표 4. 텍서스 2세대 예술가치 매트릭스 | 54 |
| 표 5. 텍서스 3세대 노웨어 트리 | 55 |
| 표 6. 텍서스 3세대 예술가치 매트릭스 | 57 |

I. 서론

1. 연구의 배경

시간이 갈수록 더욱 빠른 속도로 변화하는 글로벌 경제 생태계 속에서, 기업들은 생존을 위해 새로운 기술, 제품, 서비스로 끊임없이 변신해왔다. 그러나 IT 기술의 비약적 발전은 시장의 범용화 시대를 이끌어 이제는 더 이상 더 나은 기술, 품질, 가격만으로는 승부할 수 없는 창조력 무한 경쟁의 시대가 되었다. 이에 기업은 새로운 창조적 프로세스를 위해 필요한 인적 자원 개개인의 능력에 더욱 의존하게 되었고, 그 해법 중 하나로 예술기반경영에 관심을 갖기 시작하였다. 이미 전통적으로 예술과 기업 사이의 관계는 예술 공연의 단체관람이나 메세나와 같은 사회적 후원을 통하여 맺어져 왔다. 그러나 오늘날에는 경영 해법의 핵심인 창조적 프로세스를 만들기 위해 예술을 직접적으로 도입하는 기업들이 늘어나고 있으며, 이를 위해 직원들을 대상으로 한 예술 교육 및 체험을 장려하고 있다. 독일의 자동차 회사 BMW는 “우리는 자동차를 만들지 않습니다. BMW는 품질에 대한 운전자의 사랑을 표현하는, 움직이는 예술작품을 만들고 있습니다.¹⁾”라고 말했다. 더 이상 예술을 후원의 대상으로 보는 것이 아니라 미적 품질을 좌우하는 가장 중요한 요소 중 하나로 보고 있는 것이다. 구글이나 애플같은 기업의 예를 보더라도 가까운 미래에는 예술과 경영이 서로 구분되지 않는 통합적 관계로 발전할 가능성이 높음을 미리 알 수 있다. 또한 예술은 기업의 환경에도 변화를 가져다준다. “예술을 통한 내부마케팅은 예술의 힘을 활용해 직원 만족도를 높이고 조직을 변화시키려는 기업의 생존전략이다. 내부 마케팅은 조직원의 만족이 고객 만족을 불러온다는 전제하에 직원들의 만족도를 높이기 위해 비전

1) 다니엘 핑크 著 <새로운 미래가 온다(2005)> 114쪽

제시, 커뮤니케이션, 동기부여, 교육 및 복지제도 구축 등의 활동을 하는 것을 뜻한다.²⁾”고 말한다. 이처럼 이미 예술은 기업의 경영에 다양한 형태로 영향을 주기 시작한 것이다.

그럼에도 예술기반경영에 관심은 있으나 시도할 생각조차 못하는 기업들이 대부분이다. 무엇이 이들의 예술기반경영을 가로막는 걸림돌일까? 예술기반경영을 시행하는 기업의 경우에도, 그들의 예술적 시도들이 회사의 이미지 제고나 직원 복지를 위한 정책 정도로 여겨지는 것이 현실이다. 또한 예술이 기업의 경영성과에 구체적으로 어떤 영향을 주었는가를 파악하는 것도 쉽지 않다. 이는 예술이 회사의 자산 가치나 매출 같은 경영지표 상의 성과에 직접적으로 영향을 주었다는 상관관계를 밝히는 것이 어렵기 때문이다. 넥서스의 경우에도 창업 이후 지금까지 실행한 많은 예술기반경영 사례들은 시장 내 기업 및 제품 인지도 향상에 큰 역할을 한 것 이외에도 기업 내부 환경에 미적인 활력을 주었으며, 신제품 아이디어 및 미적 프로세스 창출에 영감을 주었다. 필자는 예술기반경영이 리더를 포함한 조직원들의 창조적 역량에 적지 않은 영향을 준다고 확신한다. 본 연구를 통해 추출해 낸 예술기반경영의 동인과 사례들이 변화를 꿈꾸는 많은 기업들에게 공유 되어 더욱 많은 예술기반경영 사례들이 만들어지고 순환되었으면 한다.

2. 연구 목적과 방법

본 연구의 목적은 어떻게 기업에서 예술기반경영이 시작되고 어떤 성과를 만들어내는지, 다시 말해 예술기반경영의 동인과 예술기반경영의 성과라는 두 가지 명제에 대해 넥서스의 사례연구를 통하여 알아보는 것이다.

2) 전수환 저 ‘조직 구성원을 위한 문화예술경영’ 동아비즈니스리뷰 2010년 8월호 34쪽

1) 예술기반경영의 동인

넥서스에서 예술기반경영이 시작되고 지속된 배경에는 다음과 같은 순환 구조가 있다. 처음에 CEO의 미적 경험들이 모여서 경영철학에 미적인 변화가 일어난다. 그런 다음 미적 경영철학이 조직에 영향을 주어 미적 프로세스들이 만들어지며, 미적 프로세스들의 과정들이 ‘넥서스인³⁾’들에게 미적경험이 되어 다음번 프로세스에 영향을 주는 그러한 순환구조를 이룬다. 필자는 이 순환구조를 ‘넥서스 예술기반경영 흐름도⁴⁾’라 이름 붙이고 이러한 순환구조 속 변화의 대상을 ‘CEO’와 ‘넥서스’ 그리고 ‘넥서스인’ 셋으로 나누어 각각의 변화와 사례들을 연구해 보았다. 첫 번째 대상인 CEO는 필자이기에 내면의 변화까지 볼 수가 있다. 1991년 창업할 당시 초보 CEO가 25년의 기업 경영 경험을 가진 CEO의 존재로 변화하기까지, 그 사이에 2009년 연극배우가 되었고 2012년 한국예술종합학교 예술경영학과 학생이 되어 지금 이 논문을 쓴다. CEO, 연극배우, 예술경영학도, 이 세 가지 서로 다른 존재들의 미적경험들은 상호 연관이 있을 것이며 넥서스 예술기반경영의 배경과 분명 관련이 있을 것이다. 둘째 연구대상인 넥서스는 기업이기에 내면이 아닌 외부적 현상들을 객관적으로 관찰할 수 있는 대상이다. 넥서스의 변화는 그동안 시도한 미적 프로세스들과 그로 인해 산출된 결과들을 통하여 볼 수가 있다. 넥서스가 실시한 여러 미적 프로세스들 중에 대표적으로 2008년 ‘뮤지컬 더 로드⁵⁾’, 2010년 ‘넥서스 디지털 네스트⁶⁾’, 2012년 ‘넥서스 그린 필름 페스티벌⁷⁾’에 대하여 분석해 보았다. 마지막 세 번째 대상인 ‘넥서스인’의 경우에는 조

3) 넥서스커뮤니티 내부에서 구성원들 스스로를 부르는 명칭, ‘넥서시안’으로 부르기도 한다.

4) 18페이지 그림4 참조

5) 2008년 2월21일 코엑스인터콘티넨탈 호텔 하모니볼룸에서 가진 신제품 발표회 때 준비한 창작뮤지컬의 제목.

6) 2010년 인디뮤직 기획사인 사운드홀릭, 루오바팩토리외 텍사스주립대 서태원교수와 함께 기획한 소셜 비즈니스 플랜 이름.

7) 2012년 10월 아르뎀, 환경재단과 함께 기획하여 지금까지 실행되고 있는, 매달 마지막 수요일 저녁 선정된 한 편의 환경, 예술, 독립영화를 외부 공개로 상영하는 사회 공헌 프로그램.

사의 객관성을 위해 인터뷰나 설문조사 등의 기록들이 필요하나, 그 동안 진행된 예술기반경영 사례들 중 유일하게 ‘넥서스 그린필름 페스티벌’의 경우에만 인터뷰가 있어 그 기록들을 부록에 첨부하였다. 이밖에 예술기반경영의 동인에 대한 연구를 위해 예술기반경영에 대한 선행연구들을 참조하였다.

2) 예술기반경영의 성과

두 번째로 예술기반경영의 성과에 대한 선행연구로 쉬우마의 저서 <The Value of Arts for Business> 중에서 ‘The Knoware Tree’(이하 ‘노웨어트리’)와 ‘The Arts Value Matrix’(이하 ‘예술가치 매트릭스’) 이론을 참조하였다. 넥서스의 예술기반경영 성과 측정을 위하여 넥서스의 창업 이후 25년을 10년 단위로 1세대(1991년~2000년), 2세대(2001년~2010년) 그리고 3세대(2011~현재)로 나눈 후 각각의 세대에 해당되는 사례 및 추출된 가치들을 쉬우마의 ‘노웨어트리’와 ‘예술가치 매트릭스’에 대입해 보았다. 노웨어 트리는 연대별 넥서스의 예술경영 사례들을 통해 트리 구조로 분류된 어떤 유, 무형의 지식자산들을 갖게 되었나를 보여줄 것이다. 예술가치 매트릭스는 넥서스의 연대별 예술기반경영이 어느 수준의 가치를 갖게 되었나를 볼 수가 있을 것이다.

3. 연구의 한계

본 논문은 필자의 개인적 삶과 CEO로서 주도한 넥서스의 예술기반경영의 경험을 토대로 연구한 주관적 내용을 담고 있다. 연구방법론의 절차에 따라 연구를 수행하기 보다는 실행한 사례들을 자유롭게 기술하는 방식으로 진행하였다는 것이 본 연구의 주요 한계이다.

또 다른 제한점은 ‘나’의 관점 중심으로 서술되어 있음으로 객관성이 결여되어 있다는 점이다. 넥서스의 모든 예술기반 프로젝트들의 실행 주체였던

필자이기에 모든 관점이 긍정적이고 주관적일 수밖에 없다. 연구가 객관성을 갖기 위해서는 예술기반경영의 프로세스 기획 단계부터 과정과 클로징까지 인터뷰, 설문 등을 통한 집단적 관점의 데이터가 필요하다. 넥서스의 예술기반 프로세스 중에 ‘사장님 피곤해요’(2013)라는 다큐 필름 제작 사례와 ‘넥서스 그린 필름 페스티벌(2013~)’이 이러한 프로세스를 거쳤다.

II장의 선행연구에 대한 조사가 부족하다. 해외 예술기반경영의 이론 및 사례연구가 부족하다. 특히 화이트헤드에 대한 국내외 논문이 많지 않다보니 이론적 근거를 정립하는데 어려움이 있었다. 이를 후속 연구 및 실천과제로 남긴다.

II. 선행 연구

1. 예술기반경영에 대한 연구

예술기반경영은 경영에 예술을 접목시킨 새로운 기업경영 방식이다. 경영과 예술이 새로운 관계를 맺게 된 동인은 경영환경이 예측불가능하고 복잡해지면서 창의력 및 혁신이 기업의 경쟁력 유지에 필수 불가결한 요소가 되었고, 이에 따라 창의적 프로세스에 가장 적합한 예술의 영역이 경영에 도입되었기 때문이다.⁸⁾ 이를 다시 해석하면 경영환경이 빠르게 변하고 더욱 복잡해져서 기존 경영학의 분석적 사고를 넘어서는 새로운 해법을 예술에서 찾기 시작한 것이다. 경영학은 생산과 소비, 시장 추세와 인과관계 등 실증된 데이터 기반의 분석적 사고이며 경영학의 보편적 이론들은 특수한 상황 하에서 특수한 방법으로 적용될 때 의미가 있다. 반면에 예술은 보편성과 특수성을 넘어서는 창의성을 발현하여 감동을 주는 것이라 할 수 있다. 그러나 경영도 수익 추구라는 목표를 달성하기 위해서 창의성을 발현시키며 이를 통해서 고객, 종업원, 주주 등 관련 이해관계자를 감동시키는 예술적 특성을 가지고 있다. 그래서 경영은 예술이나 예술은 경영이 아니다.⁹⁾

예술기반경영은 기업의 조직 구성원들에 대한 기대치의 변화와도 관련이 있다. 과거에는 직원들이 효율적이고 문서화된 기업 내 이미 존재하는 기술들을 익히는데 집중했다면, 최근에는 그들을 어떻게 고양시키고, 에너지를 부여하며, 감흥을 주어 업무환경에서 혁신과 변화의 주체로 활동할 수 있도록 하는가에 집중한다. 이러한 변화의 배경을 정리하면 다음과 같다.

- 주주의 가치만으로는 모든 이해관계자와의 관계를 설명하는데 불충분함.
- 촉진하고 권한을 부여함으로써 인간의 에너지를 동원하는 것이 요구됨.

8) 장대철, 이수희 '조직미학과 예술기반경영 연구보고서' ARCOM (2012) 20쪽.

9) 장대철, 이수희 '조직미학과 예술기반경영 연구보고서' ARCOM (2012) 6쪽.

- 기업 내에서 감성을 촉진하는 것이 필요함.
- 인간의 본성과 일치된 경영철학의 도입이 요구됨.
- 힘의 재분배와 계층적 구조의 극복 및 협력을 부흥시켜야 함.
- 불안감과 두려움의 감소 및 부정적인 감정의 조절이 필요함.
- 직원들이 자신을 표현하는 것에 대한 자유를 허락하는 것이 요구됨.
- 기업 내 다양성을 도입함으로써 변화를 창출함.
- 대화와 정보의 흐름을 촉진하고, 의사결정의 자유를 지원함.
- 네트워킹을 도모하고 그들의 능력을 변화시킬 수 있는 조직의 창조가 필요함.
- 과거 추세 지향적이 아닌 미래 지향적인 접근방법으로 상상력을 발전시킴.
- 정체성과 소속감을 개발함.
- 직원들의 최선을 다하고자 하는 의지와 열정을 환기시킴.
- 직원들의 창의력을 촉발하고 유지시키며, 아이디어에 대한 내부시장을 촉진함.
- 명령-통제 시스템에서 신뢰에 기반한 의지시스템으로 변화시킴.
- 기업의 행동과 비전에 대한 의미를 이끌어내며, 협력적 지혜를 쌓음.
- 상명 하달식 관리방식에서 직원 간 검토-평가 체제로 전환함.
- 진심으로 인간을 생각하는 조직을 창조함.
- 직원들이 그들의 삶을 개선하고 더 나은 생각을 할 수 있도록 훈련시킴.
- 아래서 위로 올라가는 이니셔티브 및 혁신을 촉진함.
- 경영을 사람의 욕구에 가깝게 만들어감.
- 자긍심, 신뢰, 사랑, 정의, 아름다움과 같은 감정을 경영에 접목시킴.
- 장기적인 가치창출을 일으키는 인센티브 시스템을 실행함.¹⁰⁾

이렇듯 최근 경영 패러다임의 주요 특징은 조직의 구성원인 인간의 본성을 이해하는 데 집중하고 있다는 것이다. 기업은 미적 가치창출을 위하여 인간의 감성적 능력과 이성적 능력을 조화시키는 방법을 이해해야 하며, 내부 구성원뿐만 아니라 외부 고객과 파트너들에게도 미적 경험을 제공하는 미적 자산을 구축하는 것이 필요하다.

10) 지오바니 쉬우마(2011) 著, 'The Value of Arts for Business' CAMBRIDGE 21쪽.

지금까지의 연구들은 예술기반경영 분야에 대한 흥미를 불러일으키고 예술을 사용하는 것에 대한 긍정적인 효과를 기대하게 하는데 집중되어 있으며, 예술을 경영에 적용하는 것에 대해 비판적인 시각을 제시한 것은 거의 없는 것이 사실이다. 예술을 경영에 적용하는 것에 대한 실효성이나 그 효과에 대해 의문을 제기하거나 예술을 경영에 사용하는 것에 대한 부정적인 효과에 대한 연구도 전무한 상태이다.¹¹⁾

2. 예술기반경영의 동인에 대한 연구

1) 미적경험과 존재변화에 대하여

“세상의 모든 경험들은 순간적인 동시에 유일하다. 우리는 현재의 경험을 과거의 경험 및 타인의 경험과 통합해 새로운 자아를 탄생시킨다. 다수는 하나가 되고 하나에 의해 더욱 증가한다. 이것이 바로 창조의 과정이다. 이러한 맥락에서 볼 때 경험하는 것은 창조하는 것이고, 창조하는 것은 경험하는 것이다. -중략- 우리는 우리의 현재까지의 경험이고, 우리가 어떻게 세상과 관계 맺는가는 우리가 누구인가에 기초를 둔다.”¹²⁾ 화이트헤드의 선행연구를 통해 다음과 같은 가정을 이끌어 보았다. 조직의 지식창조를 이끌어 내는 창조성은 개인의 지식보다는 경험과 관련이 있으며, 여기에 예술이 더해질 때 미적경험이 되며 이는 개인별 미적감성의 정도인 존재방식에 따라 좌우된다. 그리고 이러한 미적경험과 존재방식은 서로를 상호 발전시키며 행동양식에 영향을 주어 새로운 지식이 탄생한다. 미적경험과 존재방식과 행동양식간의 상호 관계성을 입증하기 위해 필자의 경우를 대입해 보면 다음과 같다.

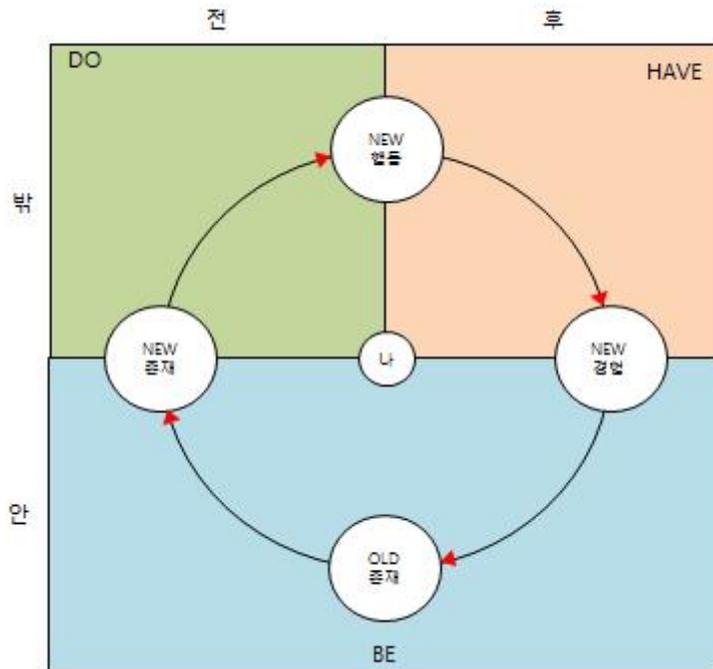
나는 경험하는 존재이다. 존재가 새로운 행동을 하고 그로 인한 새로운 경험이 새로운 존재를 만든다. 그리고 새로운 존재가 이전 존재와 다른 새로운

11) 장대철, 이수희 ‘조직미학과 예술기반경영 연구보고서’(2012) 34쪽.

12) 노나카 이쿠지로 著 ‘창조적루틴’ 북스넷(2010) 34쪽.

행동을 이끈다. 경험이 하나가 아니듯이 내 존재도 하나가 아니다. 나는 다수의 존재들이며 다수의 경험들이다. 기본적으로 나는 나로 태어난 나라는 존재로 시작되었다. 과거에 끝이 나서 지금은 기억이 되어버린 존재들이 있다. 오래 전 나는 초등 ~ 대학교 학생의 존재였고 경험이었다. 오래 전 나는 록 밴드 보컬리스트의 존재였고 행동이자 경험이었다. 오래 전 나는 군인의 존재였고 행동이며 경험이었다. 오래 전 나는 과학원 공학도의 존재였고 행동이고 경험이었다. 창업 전 나는 대기업 직장인의 존재였고 행동이며 경험이었다. 그리고 지금 이 순간 진행형인 나의 존재들이 있다. 지금 이 순간 나는 56년차 된 나라는 존재이며 나의 경험이다. 지금 나는 25년차 넥서스 CEO의 존재이며 행동이고 경험이다. 지금 나는 6년차 시민극단 시연 연극배우의 존재이며 행동이고 경험이다. 지금 나는 한국예술종합학교 예술경영 전문사의 존재이며 행동이고 경험이다. 지금 나는 나라는 기본 존재 이외에 동시에 CEO, 연기자, 예술경영 전문사의 존재이다. CEO로서 경영의 경험을 하고, 연기자로서 무대의 경험을, 예술경영학도로서 학업의 경험을 하지만, 동시에 서로 교차된 존재로서 경영과 무대와 학업의 경험을 하기도 한다. 과거와 현재 진행형인 존재 방식들이 각각 또는 서로 병합되어 나의 행동양식과 세상에 대한 경험에 영향을 끼친다. 그리고 특히 예술적 경험을 통해 생성된 새로운 미적 감각은 달라진 존재와 행동의 바탕이 된다. 예를 들면 과거 학창 시절 체험했던 록밴드 활동은 대중문화에 대한 심미적 경험의 기회였고, 30년이 지난 지금도 나의 존재방식에 끊임없이 영감과 창조적 에너지를 불어 넣어주며, 사회인으로서의 행동양식에 독창성과 다양성을 가져다준다. 정리하면 나의 존재A에 새로운 존재B가 더해지면 새로운 존재AB가 생겨나는데 이 존재AB는 새로운 행동양식으로 나타나고 그로 인한 새로운 경험은 존재C를 만들어 내며, 기존 존재AB와 합쳐져 존재ABC가 된다. 이 사이클을 그림으로 표현한 것이 다음의 [그림1]이다. [그림1]을 보면 존재(BE)와 행동(DO), 경험

(HAVE)의 세가지 영역 속에서 새로운 존재와 행동과 경험의 지속적인 나선형 흐름이 있다. 존재와 행동과 경험은 정지된 명사가 아니며 끊임없이 변화하는 동사의 영역에 존재한다. 즉 존재가 되고(BE), 행동을 하며(DO) 그리고 경험을 가진다(HAVE). 안과 밖은 나의 내면(생각)과 외부(사건)의 세계를 뜻하며, 새로운 존재가 되는 순간 나의 존재(현재)는 안과 밖에 걸쳐 있게 되며 과거의 존재는 내 안의 기억(과거) 속에 남게 된다. 전, 후는 꿈이나 계획이 실행으로 바뀌기 전, 후를 뜻한다.



[그림 1] 존재, 행동, 경험 흐름도

이 흐름도에 필자의 경우를 사례로 대입해 보면 다음과 같다. 어느날 ‘존재A:CEO의 존재’가 뜻을 행동으로 옮겨 연극배우의 경험을 얻었다. 그래서 만들어진 새로운 존재가 ‘존재B:연극배우의 존재’이며 두 존재가 합쳐져 ‘존

재AB:연극배우이며 CEO인 존재'가 되었다. '존재AB:연극배우이며 CEO인 존재'는 행동양식에 변화를 가져와 '넥서스 디지털 네스트'라는 문화 비즈니스를 행동으로 실행하게 되며, 이는 새롭고 강렬한 미적경험의 기회가 되어 존재방식에 영향을 주어 한국예술종합학교 '존재C:예술경영 전문사의 존재'라는 새로운 존재를 이끌어 낸다. 새로운 존재인 '존재C:예술경영 전문사의 존재'는 기존 존재인 '존재AB:연극배우이며 CEO인 존재'와 화학적 결합을 통하여 '존재ABC:연극배우이고 예술경영 전문사이며 CEO인 존재'라는 새로운 존재가 된다. 새로운 존재가 새로운 행동으로 회사의 사옥에 극장을 만들게 되고 넥서스 그린 필름 페스티벌을 기획하게 된다.

[그림1]에서 볼 때 존재, 행동, 경험의 사이클이 작동하지 않고 변화 없이 멈출 때 나의 존재는 정체기를 맞게 되고 행동의 에너지가 떨어지며 삶은 같은 경험의 되풀이 속에 역동성을 잃게 된다. 인생의 변곡점마다 새로운 존재의 변화가 강력한 행동의 에너지가 되고 새로운 행동을 통해 얻게 된 성장된 미적경험은 세상을 다르게 보게 만들며 그 미적경험이 새로운 존재를 만들어 낸다는 것을 알 수가 있다. 2008년 시행한 뮤지컬 더 로드의 예를 들어 보자. 연극에 대한 경험이 전혀 없던 CEO가 두 아들의 전공을 통해 연극에 대한 '결과 미학'¹³⁾의 경험을 얻게 되고 이는 리더의 미적 감각에 영향을 주어 소프트웨어 신제품 발표회를 기존의 통념을 무시한 창작 뮤지컬의 형식으로 개최하는 창조적 행동의 결과를 가져오게 되었다. 직원들과 함께 한 뮤지컬 창작이라는 '과정 미학'¹⁴⁾의 강력한 집단 몰입의 경험은 기존 존재를 무너뜨리고 새로운 존재인 'CEO, 연극배우, 예술경영학도라는 존재를 만들었고 또

13) 결과미학: 관찰자가 예술을 감상하며 얻게 되는 미의 경험을 말한다. 예로 교향곡을 듣거나 고급스러운 코스요식을 맛보거나, 최신 스포츠카를 시승하면서 얻게 되는 삶속에서 가장 익숙한 미학의 일종이다.

14) 과정미학: 창작 과정에 직접 참여함으로써 얻게 되는 미의 경험을 말한다. 오케스트라에서 바이올린을 연주하거나, 식당에서 요리를 직접 하거나, 자동차를 설계 제작할 때 발생한다.

새로운 사옥에 극장을 만들게 되었다. 그러나 이러한 미적경험과 존재방식 그리고 행동양식이 개인이 아닌 조직 집단 안에서 이루어질 때는 어떠할지에 대해서 다음 장에 나타나 있다.

2) 조직의 미적 프로세스에 대하여

오늘날 조직의 ‘창조성’은 예술뿐만 아니라 정치, 경제, 교육, 스포츠 등 사회의 모든 분야에서 가장 중요한 키워드가 되었다. 창조성이란 단어와 함께 떠올리게 되는 것은 피카소, 아인슈타인, 스티브 잡스 같은 시대적으로 업적을 남긴 예술가, 과학자, 기업가와 같은 사람들일 것이다. 이렇듯 우리는 창조성을 비범한 개개인의 독립적인 재능으로 보는 경향이 있다. 이는 개체를 가장 구체적인 단위로 나누어 분석하는 근대철학의 경향에 기인하기 때문이며, 창조성 역시 하나의 독립 개체인 개인에게 한정하여 생각하기 때문이다. 화이트헤드는 이를 ‘잘못 놓여진 구체성의 오류’로 본다.¹⁵⁾ 1929년에 간행된 저서 ‘과정과 실제’에서 그가 말한 존재론적 원리의 본질은 세계가 과정들로 이루어졌다는 것이다. 세계를 구성하는 궁극적인 실체인 현실적 존재는 물질이 아니라 사건과 같은 과정의 단위들이나 것이다. 그는 이 단위를 ‘경험의 방울들’이라고 불렀다.¹⁶⁾ 화이트헤드의 세계를 보는 관점은 명사가 아닌 시공간 속에서 개체와 개체들 간의 상호적 작용으로 이루어지는 사건들의 과정, 즉 동사인 것이다. 또한 최근 소셜 네트워크의 시대에 와서 집단지성의 형태와 같이 창조성을 개인이 아닌 커뮤니티 전체에서 찾는 일들이 벌어지고 있다. 이제 창조성은 개인의 속성이 아니라 조직의 속성을 넘어 네트워크의 속성으로 이해되어야 한다. 다시 말해서 창조성은 동일 목적의 커뮤니티 내의 구성원들 사이에서 발생하는 집단 과정의 결과라고 보아야 한다.

15) 화이트헤드 著, 오영환(1991) 譯 ‘과정과 실제’ 민음사 60쪽.

16) 화이트헤드 著, 오영환(1991) 譯 ‘과정과 실제’ 민음사 78쪽.

가) 노나카의 지식창조 루틴

지식창조 이론의 창시자로 불리는 노나카는 그의 저서인 창조적 루틴에서 지식의 특성에 대해 “지식은 주관적이고, 과정 관계적이며, 심미적이고, 실행을 통해 창조된다. 이처럼 지식과 지식창조 과정은 사람 중심이고, 행동 지향적이며, 모든 것이 항상 변화하고 서로 밀접한 관계에 있다.”¹⁷⁾ 라고 정의하였다. 경영학의 이론들은 개인이나 조직의 특성과 조건의 차이에 상관없이 일반적으로 입증되는 루틴을 발견해내려 애썼지만, 새로운 지식은 바로 이러한 차이에 의해 창조되는 것이다. 더불어 지식은 상호작용하는 사람에 의해 창조되기에 인간의 본질에 대한 이해가 필요하며 인간의 각각 다른 주관적 견해가 지식 창조에 필수적이다. 노나카의 세계관은 세상의 모든 것은 관계 안에서 존재한다는 화이트헤드의 과정 철학과 유사한 점이 있다. 강은 하나의 사물이 아니라 끊임없는 흐름이다¹⁸⁾ 라는 고대 그리스의 철학자 헤라클레이토스¹⁹⁾의 말처럼 세상의 모든 것은 ‘흐름’ 속에 있다. 인간은 사건이 일어나는 복잡한 시공간 속에서 경험으로 존재한다. 인간이 실체라고 생각하는 것은 특정 시공간에서 일어나는 순간적인 사건들이다. 그렇기에 우리는 과정 안에서 존재 사이의 관계성과 의존성을 고려해야 하며, 과정이 시공간 속에서 어떻게 변화하는지 살펴야 한다.

노나카는 지식의 심미성을 강조하며 화이트헤드를 인용하여 다음과 같이 말하였다. 지식은 일련의 가치 판단 과정을 통해 탄생하는데, 이는 우리의 미적 감각에 의해 좌우된다. 화이트헤드는 “미가 없으면 진실은 평범한 것으로 전락한다. 진실은 미로서 그 중요성이 부각되기 때문이다.”²⁰⁾ 라고 지적했다.

17) 노나카 著, 김무겸(2010) 譯 ‘창조적 루틴’ 북스넷 27쪽.

18) 노나카 著, 김무겸(2010) 譯 ‘창조적 루틴’ 북스넷 31쪽.

19) 헤라클레이토스(기원전 6세기 초)는 고대 그리스의 철학자이다. "같은 강물에 두 번 들어갈 수 없다"는 말처럼 그 어떤 것도 안정되거나 머물러있지 않다고 생각한 "생성, 변화"를 중요시한 철학자이다.

20) 노나카 著, 김무겸(2010) 譯 ‘창조적 루틴’ 북스넷 36쪽.

화이트헤드는 조화로운 경험을 가장 명확한 모습의 ‘미’로 보았다. 심미적 지식은 언어로 표현하기에 불가능할 수도 있는 신선한 통찰력과 자각을 제공하며 새로운 방식으로 세상을 볼 수 있는 길을 열어 주는 것이다.

노나카는 지금까지의 경영은 지식을 실제로 다루었지만 이제는 지식을 일상의 과정 즉 ‘루틴’으로 이해해야 한다며, 네 가지 모드로 구성된 조직 내 지식창조의 과정을 담은 모델을 발표하였다. 이를 노나카의 ‘지식창조 루틴’ 또는 ‘창조적 루틴’이라고 부른다.



[그림 2] 노나카의 지식창조 루틴²¹⁾

노나카의 지식창조 루틴은 인간의 지적창조활동을 ‘암묵지’²²⁾와 ‘형식지’²³⁾로 구분하고 암묵지와 형식지 사이에서 지속적으로 이루어지는 공동화(Socialization), 표출화(Externalization), 연결화(Combination), 내면화(Internalization)의 네가지 프로세스의 나선형 지식창조 과정을 보여준다. 네 가지 프로

21) 노나카 저, 김무겸(2010) 譯 ‘창조적 루틴’ 북스넷 45쪽 [그림 2.1] 지식창조 루틴.

22) 암묵지(暗黙知, tacit knowledge)는 형가리 철학자 마이클 폴라니의 조어로서 언어 등의 형식을 갖추어 표현될 수 없는, 경험과 학습에 의해 몸에 쌓인 지식이다.

23) 형식지(形式知, explicit knowledge)는 말로 표현할 수 있고, 성문화 할 수 있으며, 특정매체에 수록 할 수 있는 지식이다. 책과 매뉴얼은 대표적 형식지이다.

세스 중 공동화는 협의 등, 내용이 애매하고 의미 불명의 단계이면서, 같은 그룹 내에서 지식을 공유하는 과정을 말하며 표출화는 인간의 머릿속에 있는 지식을 다른 사람이 알 수 있도록 명확하게 표현하는 과정을 말한다. 연결화는 기존의 지식을 조합하여 보다 가치 있는 새로운 지식으로 바꾸면서 그 지식을 다른 사람들에게 보급시키는 과정을 말하며 내면화는 지식을 개개인이 체득해 가는 과정을 말한다. 노나카가 말하는 지식경영이란, 이 지식 변환의 4개의 패턴을 반복하면서, 지식 레벨을 높여 가는 나선 운동을 실현하는 것이다.

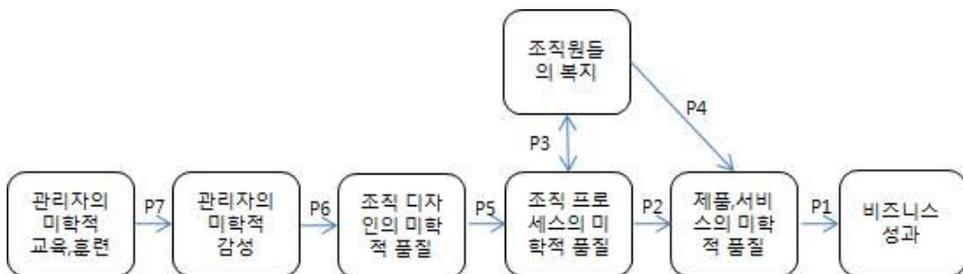
그러면 암묵적 지식과 형식적 지식이 창조, 순환되는 내면화, 공유화, 표출화, 연결화의 과정 각각에 예술이 개입된다면 어떤 변화가 있을까? 노나카는 “지식은 일련의 가치판단 과정을 통해 탄생하는데, 이러한 가치판단은 우리가 어떻게 진선미를 인식하느냐에 달려있다. 바꾸어 말하면 우리의 미적 감각에 좌우된다.”²⁴⁾라고 말했다. 그렇다면 경험의 응집을 통하여 탄생되는 지식은 경험자의 미적 감각과 관련이 있다고 볼 수가 있지 않을까? 미적 감각은 지식의 판단뿐 아니라 어떤 지식을 창조할 것인가를 결정하는 존재방식으로서 행동양식에도 영향을 준다고 볼 수가 있다. 이렇듯 새로운 지식은 상호 작용하는 사람들의 존재방식과 행동양식에 의해 창조되어지며, 매시점마다 개인의 존재방식인 미적 감각에 따라 주관적으로 서로 다르게 경험되는 것이다. 지식은 세상을 보는 인간의 존재방식과 관련이 있는 것이다.

나) 웨그만의 조직 디자인 관점에서의 미학

웨그만, 라머, 아크만(2006)은 ‘조직 디자인 관점에서의 미학’ 연구에서 7가지 프로세스로 연결된 개념 모델([그림2] 참조)을 완성 하였다. 이들은 개념

24) 노나카 著, 김무겸(2010) 譯 ‘창조적 루틴’ 북스넷 36쪽.

모델을 통하여 첫 번째 항목인 조직 내 미학 교육 및 훈련부터 마지막 7번째 항목인 조직 능력 및 성과까지의 흐름을 설명하였다. 이들은 미학 교육 훈련을 통해 양성된 조직 설계자의 높아진 미적 감성이 미학적 작업 프로세스를 개발하고 이 프로세스는 제품 및 서비스의 미적 가치를 생산하며, 이는 조직의 능력 및 성과의 향상으로 이어진다고 말하였다.



[그림 3] 조직미학의 영향에 대한 개념 모델²⁵⁾

이들 연구의 바탕에는 과정 미학과 결과 미학으로 분석적 구별이 가능하다는 생각이 존재한다. ‘결과미학’은 갤러리에 찾아간 관찰자가 그림을 감상하며 얻게 되는 미의 경험을 말한다. 다른 예로 교향곡을 듣거나 고급스러운 코스요식을 맛보거나, 최신 스포츠카를 시승하면서 얻게 되는 삶속에서 가장 익숙한 미학의 일종이다. 이에 반해 ‘과정미학’은 창작의 과정에 직접 참여함으로써 얻게 되는 미의 경험을 말한다. 이런 종류의 미적 경험은 오케스트라에서 바이올린을 연주하거나, 자동차를 설계 제작하거나, 식당에서 요리를 직접 할 때 발생한다. 인간이 과정미학의 최고조를 경험할 때, 이러한 상황을 칙센트미하이²⁶⁾가 말하는 몰입(FLOW)의 상태라고 생각했다. 웨그만, 라머, 아크만은 다수의 근로자가 함께 동시에 같은 프로세스를 통하여 하나의 조형

25) Weggeman, M, Lammers, I., and Akkermans, H., "Aesthetics from an design perspective", Journal of Organizational Change Management 20/ 3 (2007) pp350

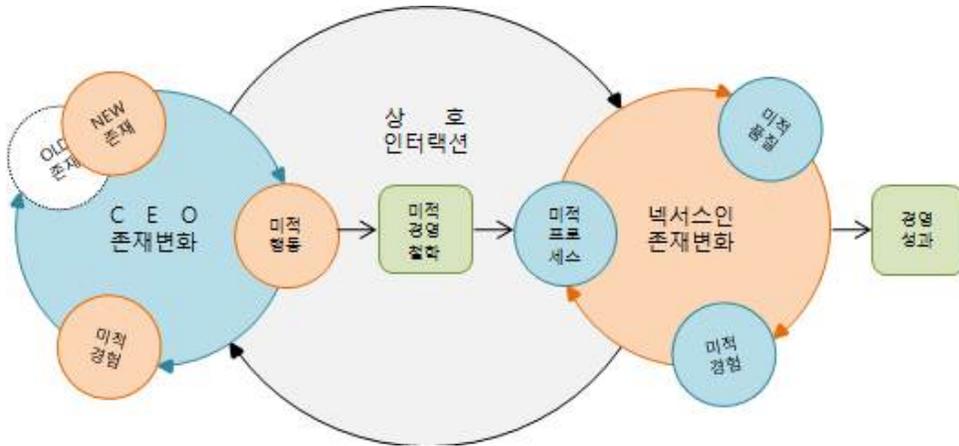
26) 미하이 칙센트미하이(Mihaly Csikszentmihalyi, 1934~)는 헝가리인 심리학자이다. 22세에 미국으로 이민하여 현재 클레어몬트 대학원에서 재직 중이다.

물을 창작하면서 얻게 되는 과정 미학의 최고조의 상황을 의미하는 그런 ‘집단적 몰입’으로 개념을 확장시켜 보려 하였다. [그림3]의 개념 모델에서 미적 품질이라는 용어가 여러 번 사용된다. 미적 품질은 경험자가 관찰자(결과미학)이거나 생산자(과정미학)이던지 간에, 그 조형물(사람에 의해 만들어진 디자인, 제품 또는 프로세스)이 일으키는 미적경험의 크기를 말한다. 만약 조형물이 개인이나 그룹의 마음을 움직여 미적 경험을 이끌어내면 그 조형물이 아름답다는 가정을 미리 한다면 결론적으로 미적 감성은 아름다움을 경험하는 주관적인 성질로 정의될 수 있다. 이러한 성질은 조형물의 미적 품질을 인정하고 평가하는 행위 안에서 의식적이나 무의식적으로 그 자신을 표현한다. 미적 감성은 개인의 교육 훈련에 의해서뿐만 아니라 그가 자라온 지역 문화 환경의 영향을 받는다. [그림3]의 개념 모델은 조직미학에 적용하기 위해 연구해온 조직 디자인의 일반 논리를 따른다.

웨그만, 라머, 아크만(2006)의 ‘조직 디자인 관점에서의 미학’은 본 연구의 산출물인 ‘넥서스 예술기반경영 흐름도’와 비교해 볼 수 있는 좋은 선행연구였다. 특히 미학적으로 디자인 된 조직 내에서 미적 프로세스가 만들어지고, 이 프로세스를 따라 다수의 조직원이 함께 동시에 하나의 조형물을 공동 창작하면서 얻게 되는 과정미학의 최고조의 상황인 ‘집단적 몰입’으로 개념을 확장시키려 한 시도는 흥미로우며 본 연구의 후행 연구의 방향을 제시한다.

다) 넥서스 예술기반경영 흐름도

[그림 4] ‘넥서스 예술기반경영 흐름도’는 ‘CEO 존재변화’, ‘넥서스인 존재변화’ 그리고 ‘상호 인터랙션’ 3가지 사이클로 이루어져있다. 첫 번째 ‘CEO 존재변화’ 사이클은 CEO 개인의 미적경험과 존재변화 그리고 행동양식의 순환을 보여준다. CEO의 미적경험으로 만들어진 새로운 존재가 새로운 미적 행동을 창조하는 존재, 행동, 경험 사이클 순환의 결과로서 ‘미적 경영철학’



[그림 4] 넥서스 예술기반경영 흐름도

이 만들어 진다. 미적 경영철학은 ‘넥서스인 존재변화’ 사이클의 미적 프로세스를 만들어 내고, 이는 제품 및 서비스의 미적 품질을 향상시키며 이 과정에서 넥서스인들이 과정미학의 경험을 갖게 하는 사이클을 회전시킨다. ‘CEO 존재변화’ 사이클과 ‘넥서스인 존재변화’ 사이클은 상호 영향을 주며 넥서스 예술기반경영의 흐름을 지속시킨다.

넥서스가 창업 이래 시행한 예술기반경영 사례들 중에 대부분은 2000년 이후부터 시작된다. 그 당시 세계를 타겟으로 개발한 첫 소프트웨어 패키지가 완성되었고, 야심차게 중국과 일본에 지사를 설립하였다. 게다가 경쟁력 있는 디자인 팀을 가지고 있었던 넥서스는 각종 국내외 전시회에서 차별화 된 이벤트들을 기획할 수 있었다. 전시회 부스를 멀티 플렉스 극장처럼 꾸미기도 하였고 또 신제품 발표회를 당시 유행이었던 TV 토크쇼 형식으로 하였다. 지상과 TV 시나리오 작가와 함께 기획을 하고 유명 아나운서에게 사회를 맡겼으며, 프로그램이 바뀔 때마다 재즈밴드가 시그널 음악을 연주하였다. 이러한 시도들은 제품 및 기업의 인지도를 높이는 데 큰 효과를 거두었을 뿐만 아니라 직원들의 사기를 높이는 데도 좋은 영향을 주었다.

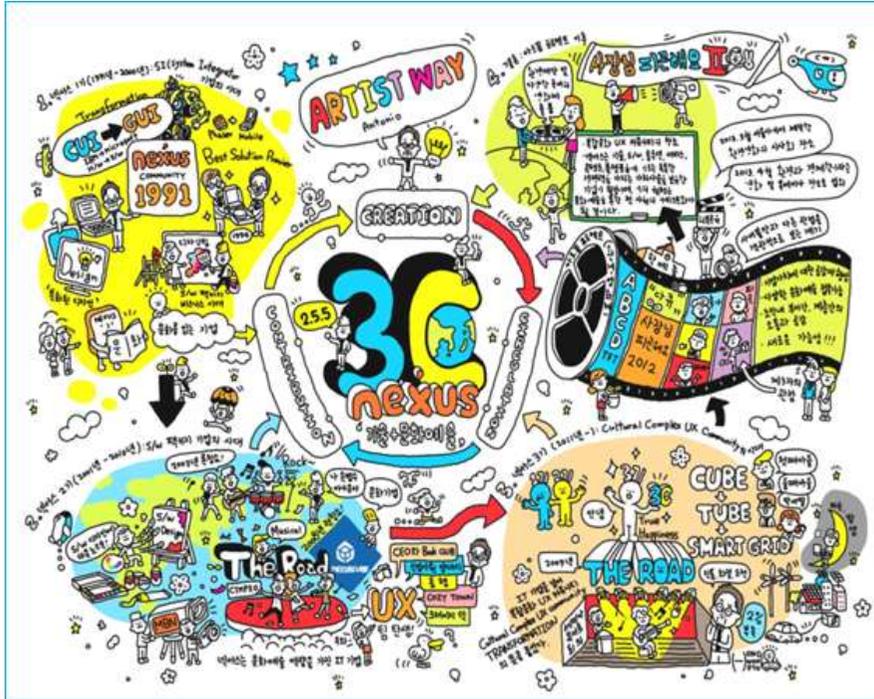
넥서스 예술기반경영 흐름도의 사이클의 회전과 함께, 회사에 변화가 생기기 시작했다. 먼저 공간이 변하기 시작했다. 새롭게 이전한 신사옥에 소극장이 생겼고, 또 세련된 디자인의 북카페, 브로드웨이 컨셉을 살린 회의실들 그리고 개인 사무공간들에도 미적변화가 생기기 시작했다. 이러한 공간의 변화는 미적경험이 되어 이전에는 없었던 유니크한 미적 프로세스들을 만들어 내었다. 이러한 넥서스의 미적 변화는 매체에 오르내리며 ‘문화가 있는 기업 넥서스’라는 이미지를 강화시켰다. 회사 내 작고 큰 이벤트 프로세스들에도 독특한 창조적 아이디어가 도입되기 시작하였다. CEO와 직원 한명이 출근 전 던킨도너츠에서 만나 업무 외적인 대화를 나누는 ‘CEO와 던킨 도너츠’, 직원 자신들이 읽고 싶은 책으로 이루어진 ‘넥서스 북클럽’, CEO가 1주일간 각 부서의 업무체험을 하는 ‘신입직원 양대리’, 외국 영어 강사를 정식직원으로 채용하여 직장 동료로서 함께 생활하며 영어 학습을 가능하게 한 ‘코지타운’ 같은 문화, 예술적 프로세스들이 계속적으로 만들어졌다.

이러한 예술기반경영 흐름도의 사이클들이 끊임없이 돌아 현재 넥서스의 존재가 되었다. 필자가 ‘연극배우이며 예술경영 전문사이고 CEO인 존재’로 불리지듯이 넥서스는 ‘커뮤니케이션 미들웨어 분야 세계 최고의 기술을 보유하고, 솔루션 판매 국내 1위이며 해외 20여개국에 수출을 하면서, 뮤지컬로 신제품 발표회를 하고 사내에 극장이 있어 매달 환경영화 다큐필름을 상영하는 존재’ 문화가 있는 기업으로 여겨진다. 넥서스의 문화예술기반 시도들이 오늘날 넥서스 성과의 모든 것과 관련되었다고 말할 수는 없지만 그러한 시도들이 없었으면 오늘의 넥서스는 상상할 수 없다고 말할 수 있다. [그림 6]는 아르폼의 지원으로 만들어진 ‘3C 넥서스 기술과 문화 예술’이라는 제목의 넥서스 25년 역사를 담은 그래픽 레코딩이다. 기업과 문화예술이라는 수업을 통하여 접하게 되었고, 또 아르폼의 지원을 통해 접하게 된 그래픽 레코딩은 프리젠테이션 등 기존의 커뮤니케이션 도구들의 한계를 넘어서는 최근 확산



[그림 5] 넥서스 공간의 변화

되고 있는 표현 기법이다. [그림 6]는 한 장의 드로잉 안에 넥서스 25년의 존재와 행동양식들이 일목요연하게 표현되어 있다.



[그림 6] 3C 넥서스 기술과 문화예술크

3. 예술기반경영의 성과에 대한 연구

쉬우마는 2007년 저술한 ‘경영을 위한 예술의 가치(The Value of Arts for Business)’에서 경영에 대한 예술의 역할을 설명하면서 예술은 인간의 삶의 토대로서 기업의 가치창출 능력 개발을 이끌어 내고 지원할 수 있으며, 이러한 관점에서 21세기 밀레니엄 시대의 가치 창출은 기업의 특성 및 성과를 형성하고 영향을 주는 조직 구성원의 경험과 감성, 그리고 에너지와 관련이 깊다. 그리고 예술은 아이디어 및 기술을 풍부하게 하고 제품 및 프로세스를 예술적으로 지원함으로써, 21세기 사업 환경에서 가치를 창출하는 사업모델 및 기술로 여겨지며 사용된다고 하였다.²⁷⁾

27) 지오바니 쉬우마(2011) 著, ‘The Value of Arts for Business’ CAMBRIDGE 8쪽.

새로운 경영환경의 변화에 대한 세계적인 추세는 이미 많은 문헌들을 통해 다루어져 왔다. 문헌들 속에서 많은 필자들은 인간의 특성을 충분히 사용하여 경영 문제를 해결하는 새로운 통합된 경영시스템의 필요성을 강조하였다. 쉬우마는 이러한 경영 변화를 재촉하는 9가지 글로벌 트렌드를 다음과 같이 정의하였다.

1) 인터넷에 기반한 변화가 심화됨: 인터넷의 확장으로 전세계의 상호연결성과 상호의존성이 증가됨으로 산업과 국가를 초월하는 복잡하고 예측이 어려운 새로운 경영환경을 만들어 낸다. 기업은 새로운 것을 받아들이고 변혁을 일으키는 능력을 위한 더욱 유연한 조직을 갖춰야 한다.

2) 사회적이며 지속가능한 경영이 강조됨: 기업들은 경제가치뿐만 아니라 사회, 문화, 인식, 환경적인 가치의 중요성이 더욱 증가하고 있으며, 윤리경영, 사회적 책임, 지속가능한 경제 발전, 시민의식, 이해관계자의 가치기반 관점 등과 같은 인간 본성과 에코시스템의 기여와 영향을 인식하는 차원의 경영시스템이 도입되어야 한다.

3) 변화의 속도가 가속화 되었음: 21세기 특성 중 하나는 증가된 변화의 속도뿐 아니라 변화의 본질도 진화하였다. 기업들은 지속적인 개선보다 파괴적인 변화를 통해 발전하며 변화를 수용하고 촉진하는 능력과 상상력과 동기부여 능력을 양성해야 한다.

4) 경쟁에 의한 혼란 상태: 전 산업에 걸쳐 진입장벽이 낮아지고 있으며, 과점상태가 쉽게 무너지고, 경쟁에 의한 혼란상태가 발생한다.

5) 가치 네트워킹이 중요해짐: 기업의 경쟁력은 점점 더 그들의 네트워크의 질에 의해 결정된다. 기업의 네트워킹 문화가 강조되고 사람들의 감성적, 사회적 능력이 점점 더 요구된다.

6) 새로운 경쟁자가 증가함: 더 이상 전통적인 기술적 요소가 성공을 보장하지 않으며, 기업들은 점차 가장 중요한 전략적 요소와 상황에 특수화 된 경쟁요소가 기업의 인적자원과 관련되어 있음을 깨닫고 있다.

7) 기술적 지식이 범용화: 인터넷과 정보기술의 발달로 기술은 쉽게 전파되고 범용화 되었고, 이는 범용화 될 수 없는 새로운 형태의 지식인 사람의 감정적 본성과 연관된 지식의 중요성으로 이어졌다.

8) 기하급수적인 기술의 진화: 기술의 기하급수적인 발달로 기업의 유형자산에 기반한 경쟁우위는 점차 일시적인 것이 되어가고 있다.

9) 경험에 기반한 경제의 발달: 기업들은 점점 더 소비자의 제품에 대한 인식을 이해하는 것에 기반을 둔 무형의 가치를 창출하는 것에 대한 과제에 직면하고 있다. 따라서 성공적인 제품은 제품의 심미적 속성을 이용하여 사람의 감성에 영향을 줄 수 있어야 한다.²⁸⁾

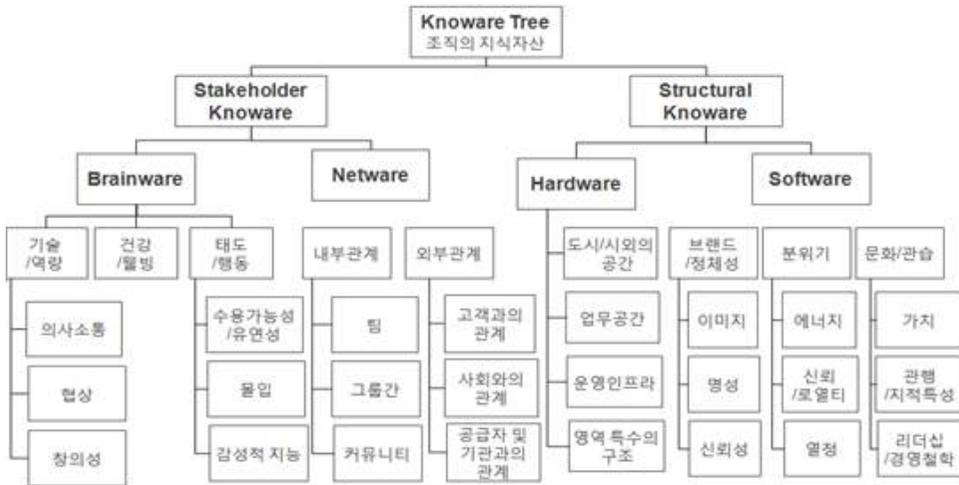
위에 제시된 9가지 글로벌 트렌드 및 경영환경의 변화로 기업은 미래의 부를 창출하는 새로운 능력개발이 필요하여졌으며, 이를 위해서는 인간의 특성에 기초한 기업의 본성을 인식하는 것이 중요해졌다. 기업이 필요로 하는 새로운 능력은 역동성, 혁신, 직관력, 상상력, 융통성, 탄력성 및 강건함 등이며, 이러한 능력들은 인간에 바탕을 둔 기업의 본성을 인식함으로써 개발할 수 있다. 기업 경영의 직관력과 상상력은 그 회사의 직원들이 일상 업무활동 속에서 발휘하는 상상력 그리고 창의력과 관련되어 있다. 따라서 오늘날 기업들은 상상력과 창의력의 바탕이 되는 조직 구성원들의 사고능력을 조화롭게 관리할 수 있어야 한다.

이러한 관점에서 쉬우마는 예술은 조직의 가치창출 능력을 향상시키는 강력한 수단이 될 수 있다고 하며 조직에서 예술 활동의 목적은 예술경험을 통해 조직 내에서 기억을 환기시키고 표현하게 만들며, 감정과 에너지에 반응할 수 있는 시간과 장소를 만들어 내는 것이라고 하였다. 그는 이러한 예술 활동을 ‘예술기반 이니셔티브’라 불렀다. 예술기반 이니셔티브가 경제적 가치 측정이 어려운 이유는 결과에 대해 정확하고 직접적인 연결고리를 가지고 있지 않기 때문이다. 예술기반 이니셔티브의 효과는 주로 무형의 지식기반의 자산이며, 경영 프로세스의 효율을 높여주는 것이며 사람들의 변화와 조직의 인프라를 개발하는데 자극을 주는 지렛대 역할을 하는 도구이다.

28) 지오바니 쉬우마(2011) 著, 'The Value of Arts for Business' CAMBRIDGE 10쪽~14쪽.

1) 지식자산의 창조에 대하여

쉬우마는 “예술기반 이니셔티브는 경영성과에 직접적인 영향을 주기보다는, 조직의 지식자산을 발전시킴으로써 경영성과를 개선한다. 이것이 예술기반 이니셔티브가 경영성과에 영향을 주는 핵심 메커니즘이다.”²⁹⁾라고 말하였다. 조직의 지식자산이 조직의 역량에 매우 큰 영향을 미침은 널리 알려진



[그림 7] 노웨어 트리 지식차원의 계층³⁰⁾

사실이며 지식자산들을 분류하여 조직의 역량과의 상관관계를 잘 정리한다면, 예술기반 이니셔티브가 조직의 지식자산에 어떤 영향을 주는가를 쉽게 규명할 수 있을 것이다. 쉬우마는 이의 규명을 위해 기업의 가치창출의 원천인 지식자산을 분류하여 트리형태로 정리한 후 이를 노웨어트리(knoware tree)라 이름 지었다. 노웨어트리는 먼저 기업의 지식자산을 기업의 인적 노웨어(stakeholder knoware)와 구조적 노웨어(structural knoware)의 차원으로 구분하였다. 그리고 기업의 인적 노웨어는 다시 브레인웨어((brainware)와 넷웨어

29) Giovanni Schiuma, 'The Value of Arts for Business' CAMBRIDGE pp162~163.

30) Giovanni Schiuma, 'The Value of Arts for Business' CAMBRIDGE pp178, 4.2 The hierarchy of knowledge dimensions of the Knoware Tree.

(netware)로, 기업의 구조적 노웨어는 하드웨어(hardware)와 소프트웨어(software)로 분류하였다. 쉬우마는 예술기반 이니셔티브가 기업의 이해관계자들과 기업이 보유한 구조적 자산을 변화(transform)시키는 기폭제(trigger) 역할을 한다는 가정 하에, 예술적 형태에 의해 영향을 받는 기업의 지식자산을 분류함으로써 예술기반 이니셔티브가 기업에 주는 효과를 측정하고자 하였다. 또한 지식자산이 기업의 가치창출에 주는 영향은 정태적(static) 그리고 동태적(dynamic) 관점에서 분석할 수 있으며 정태적 관점에서 지식자산은 경제적 관점을 기반으로 하는 기업의 시장가치 증진에 영향을 주며, 동태적 관점에서는 지식자산의 기능적 가치를 통해 기업의 잠재적 능력에 영향을 주는 가치창출의 가속 드라이버 역할을 한다고 보았다.

2) 조직의 변혁에 대하여

예술기반 이니셔티브의 작동체제(Working Mechanism)는 이해관계자들의 경험체제(Experiential Mechanism)에 기초한다. 예술기반 이니셔티브에 의해 이루어지는 경험과정은 사람들로 하여금 그들의 개인적인 심리적, 감성적 특성으로 구성된 그들의 내면의 현실을 깨닫게 하며, 개인을 둘러싸고 있는 외부의 현실도 직면하게 한다. 사람들이 외부와 상호작용하는 방법은 개인 내면의 현실에 의해 영향을 받으며, 내면의 현실은 경험에 의해 영향을 받는다. 내면과 외부 현실의 연결매체로써 예술적 형태를 사용하는 것은 일상생활을 벗어나는 즐거운 경험을 제공할 수 있고, 메시지와 아이디어, 느낌을 전달하며, 내면을 표현하고 사람의 마음상태를 바꾸고, 자신의 행동과 태도에 대해 평가하도록 할 수 있다.³¹⁾ 예술적 성과물은 예술가가 내면을 투사하여 외부로 표현하는 것이며 예술적 창작 과정은 주로 내면과 외부의 연결에 관한

31) Nissley, 2010. 'Arts-based learning at work; economic downturns, innovation upturns, and the eminent practicality of arts in business', Journal of Business Strategy, pp31, 4:8-20.

것이라 볼 수 있다. 쉬우마는 예술기반 이니셔티브를 실행할 때 사람과 조직

| | | | |
|------------------------|--|---|--|
| ↑ 조직 내 자산화 정도 | 7. Investment (투자) 예술작품을 투자목적으로 구매하는 것 | 8. Networking (관계강화) 연주회, 연극 등 협력 경험을 통해 유대감 강화 | 9. Transformation (존재변화) 조직 사고, 행동의 변 화, 조직문화 개선, 경영성과로 이어짐 |
| | 4. Reputation (명성) 기업 이미지를 높이는 목적의 재정적 지원 | 5. Environment (환경) 기업 업무 환경과 공간이 예술적으로 바뀜 | 6. Learn & Develop (능력개발) 예술적 기술이 조직 내부에 전이됨 |
| | 1. Entertainment (오락, 유희) 기업 내 긍정적 분위기 유지 예) 단체예술공연 관 람 | 2. Galvanizing (자극을 줌) 예술 자극을 통해 분위기를 변화시키고 감성적 에너지를 창출 | 3. Inspiration (영감을 줌) 미적 감동을 주어 사고방식과 행동에 변화를 줌 |

조직 구성원들의 변화 수준 →

[그림 8] 예술가치 매트릭스³²⁾

의 인프라스트럭처에 영향을 준다고 가정하며, 예술기반 이니셔티브를 목적에 따라 분류하여 [그림 8]의 예술가치 매트릭스를 제시하였다.

예술가치 매트릭스의 가로축은 조직구성원들의 감정 및 행동변화에 영향을 준 정도에 따른 세 가지 레벨을 나타내며, 세로축은 조직 내 자산화 정도를 세 가지 레벨로 나타낸다. 예술기반 매트릭스의 각각 다른 목적을 지닌 9가지 활동들은 상호배타적이지 않고, 서로 혼합되어 나타나는 성질을 지니고 있다. 예를 들어 모든 예술기반경영의 활동들은 1)번 오락, 유희의 특성을 지니고 있어야 한다. 또한 예술기반경영을 위한 프로그램들에서는 다양한 목적

32) Giovanni Schiuma, 'The Value of Arts for Business' CAMBRIDGE pp178, 4.2 The hierarchy of knowledge dimensions of the Knoware Tree.

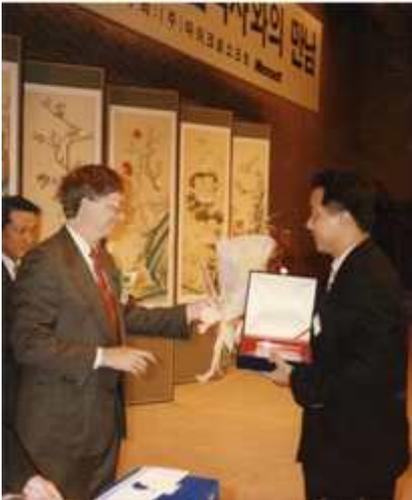
을 지닌 활동들이 복합적으로 일어나는 경우가 대부분이므로 그 가치나 목적도 복합적으로 나타난다. 다음 III장에서는 선행연구에 기초하여 CEO인 필자와 넥서스의 변화 사례들을 대입해 보려 한다.

III. 사례 연구

1. CEO의 미적경험과 존재변화 사례

1) 제 1 존재 CEO

1991년 늦은 가을 넥서스를 창업하고 CEO의 존재가 되었다. CEO의 존재를 얻자 내 안에 커다랗고 비워져 있는 공간이 생겼다. 내 삶에 CEO라는 존재는 처음이었기에, CEO의 공간은 비어있음이 당연했고, CEO로 보이기 위해 필요한 무언가를 해야만 했다. 처음에는 CEO 이전에 알던 고객들에게 CEO라는 직함이 어색하여 '부장', '팀장'같은 직함을 사용하였고 그들도 처음엔 그 직함을 편하게 여겼다. CEO로서의 비워져 있는 공간은 부족함이 채워



[그림 9] 빌게이츠와 필자

야 한다는 동기가 되어 행동양식에 영향을 주었다. IT기업의 CEO는 현재와 미래 기술을 꿰뚫어 보는 예언자 같은 존재라고 생각한 반면, 당시 소프트웨어 개발 경력이 다였던 나의 존재는 텅 빈 우물안 개구리였다. 1994년 방한한 마이크로소프트 빌 게이츠 회장을 만났을 때, 그는 내게 어떤 소프트웨어를 개발하느냐고 물었다. 나는 넥서스는 소프트웨어가 아니라 드림웨어를 개발한다고 대답하였다. 흥미를 느낀 빌 게이츠가 드림웨어가 무엇인지 설명해달라고 하였다. 드림웨어란 “사람과 사람간의 ‘디지털 인터랙션’, 즉 미래의 커뮤니케이션 방식의 혁명을 통해 인간의 꿈을 실현할 수 있는 디지털 인터랙션 크리에이팅 기술이다” 라고 대답했지만 실상 드림웨어는 나의 내면 속 또 하나의 비어 있

는 공간이 되었다. 빌 게이츠가 돌아간 뒤 그 비어있음을 채우려 한국과학기술원(KAIST) 컴퓨터공학과에 입학하였다. 드림웨어라고 선언한 내 말의 모호함이 존재와 행동양식에 영향을 준 것이다.

2000년 밀레니엄의 시작과 함께 미국 스탠포드 대학의 SEIT 과정이라는 연수 프로그램에 참여하였다. SEIT는 국내 벤처기업, 또는 창투자 CEO들을 스탠포드 교수들이 직접 면접 후 선정하여 미국 실리콘벨리의 성공한 기업들의 성공사례를 연구할 수 있도록 한 한국정부와 스탠포드 대학의 협력 프로



[그림 10] 스탠포드 대학 SEIT 연수 프로그램

그램이다. 스탠포드 대학의 유명 석학들의 강의도 들을 수 있었는데, 그 중에 “Built to Last”의 공동저자인 짐 콜린스 교수의 강의로부터 가장 깊은 영감을 받았다. 강의의 주제는 기업가의 비전이었다.

강의를 듣고 난 후 인문

철학의 화두처럼 스스로에 대한 질문을 하게 되었다. "CEO로서 나는 누구인가? 내가 설립한 넥서스는 누구인가?" 이와 같은 질문 속에서 난 나와 넥서스 직원들 모두의 참 행복에 뜻이 있음을 알았다. 2001년 넥서스는 참 행복을 이루기 위한 세가지 요소로 창조(creation)와 순환(circulation) 그리고 환원(contribution)을 선언하였다. 넥서스의 존재이유를 말해 주는 핵심 가치인 3C(creation, circulation, contribution)는 신기술 연구, 직원 채용, 마케팅, 사무공간, 신사업 진출, 해외 지사 등 넥서스의 모든 행동양식의 기준이 되었으며 창업 10년차 CEO의 존재이유가 되었다.

창업 초기에 매체 기자들과의 인터뷰에 빠지지 않는 질문이 있다. "대표님

께서는 왜 창업을 하셨나요?" 마음 속 떠오르는 솔직한 대답은 나의 멋진 삶을 위해서, 부모님의 기대를 충족시켜드리고 싶어서, 가족에게 보다 나은 삶을



을 선물하고 싶어서 등 지극히 개인적인 차원의 생각이었다. 그러나 CEO의 답은 달라야 했다. "세계 초일류 소프트웨어 회사를 만들기 위해서입니다." 이 대답은 솔직한 생각과는 차원이 다른 인위적으로 만들어진 말이

[그림 11] 넥서스 큰바위열굴 도서관 1호

다. 떠오르는 생각을 말하지 못했던 이유는 그 대답은 CEO의 공간에 담기에 지극히 개인적이고 세속적이라는 해석 때문이다. 자유 의지로부터 나오지 않은 인위적인 대답 뒤에는 해야만 한다는 속박이 내포되어 있다. "나는 왜 창업을 하였을까?" 이 질문은 그 후로도 오랫동안 진실한 답을 찾지 못한 채 정치인들의 공약 같은 형식적인 답에 의존할 수밖에 없었다. 창업 후 20년이 채워져 가던 2010년 무렵이었다. 시애틀에 사는 고모가 넥서스를 찾아와 기자들과 똑같은 질문을 내게 하였다. "창업을 한 이유가 뭐니?" 난 습관처럼 준비된 답을 하였다. "최고의 소프트웨어를 개발하여 세계 시장에서 큰 성공을....", "그래, 장하다, 넌 반드시 해낼 거다.", "그런데 성공을 하면 무엇을 할거니?", ".....", "글쎄요, 아직~~생각을 안 해 봤어요.", "그렇구나, 고모 이야기를 들어 보렴, 네가 출근할 때 어린 아들이 '아빠 1000원만 주세요'라고 하면 넌 어떡하겠니?", "그냥 주겠죠...???", "그렇겠지, 그런데 어느 날 네 아들이 '아빠 100만원을 주실 수 있으세요?'라고 요청한다면 넌 어떡하겠니?", ".....음~, 당연히 물어 보겠죠, 그 돈을 가지고 무엇을 하겠냐고...", "그래, 생

각해 보렴, 네가 큰 성공을 거두게 해달라고 소망할 때, 아버지께서 물어 보시지 않겠니? 그 성공을 어디에 쓸 것인지를...", "아! 그렇군요...!!!" 그 날 이후 선언에 그쳤던 환원을 행동하기 시작하였다. 몽골학교, 컴패션과 결연을 맺었고 산간 벽지 어린이들을 위한 도서관을 건립하였다. 그리고 2012년 초 넥서스 21년차 새로운 10년을 시작하며 새로운 선언을 하였다. "이타적 삶은 성장의 시작이며, 환원과 넥서스는 서로를 더욱 성장시킵니다." 이 선언 속에 CEO의 존재 이유가 담겨 있다. 창업 20년차 CEO의 존재 이유를 찾은 것이다. 이 약속을 지키는 것이 창업의 이유이며, 나와 넥서스 존재의 이유이다.

이제까지 넥서스의 환원은 대부분의 기업처럼 "위대하게 벌어서 착하게 쓰겠습니다."의 공간에 있었다. 이 말 속에는 지금은 어렵지만 나중에 여건이 좋아지면 환원을 할 기회가 있을 것이라는 의미가 내포되어 있다. 그렇지만



[그림 12] GOOD spend GREAT earn NEXUS

넥서스가 선언한 ‘Great earn, good spend’가 아닌 ‘Good spend, great earn’이라는 선언 속에는 지금 착하게 쓰기 위해 위대하게 번다는 미래가 아닌 현재로서의 환원의 존재가 내포되어 있다. 미약하더라도 지금 환원할 수 있는 일을 찾으며, 모든 사업적 노력의 목표는 환원을 성장시키기 위

해 한다는 뜻이 담겨 있는 것이다.

2) 제 2 존재 시민연극배우

나는 시민연극단 '시연'의 대표이며 6년차 시민연극배우이다. 내가 처음으로 연극을 접하게 된 것은 한국예술종합학교 연기과 학생인 배우를 꿈꾸는 아들 때문이다. 아들은 중학생일 때 연기자가 되겠다며 나를 설득하였고, 예술고등학교 연기과에 진학하였다. 연기자로서의 존재의 길을 선택하고 걸어가는 아들의 모습을 보면서, 내 삶의 공간에 연극이 조금씩 들어오기 시작했다. 아들이 출연한 작품들의 영향으로 난생 처음 희곡을 읽기 시작하였고 체홉(chekhov), 브레히트(brecht), 스타니스랍스키(stanislawski)등의 저술들을 읽으며 얻은 연극의 미적경험은 호기심의 수준을 넘어 행동양식에 영향을 주었다. 2010년 세종문화회관 시민연극교실에 등록하였고 연기자 부모가 아닌 연기자로서의 첫걸음이 시작되었다.

연극은 우리 삶의 단편을 극화하여 무대 위로 옮겨 놓은 행위예술이다. 연기자는 극중 캐릭터의 삶을 자신인 듯 연기하며, 동시에 캐릭터가 된 자신을



관객처럼 제3자가 되어 바라보게 되는 묘한 경험을 한다. 우리는 삶을 살면서 일상 속에 자신의 삶을 관객처럼 관찰하고 인식하지는 않는다. 관객이 보는 것은 배우들의 존재 표현이며 그로부터 오는 존재감을 연기력이라 생각한

[그림 13] 세종문화회관 시민연극교실

다. 배우는 무대에서 연기를 할 때 끊임없이 자기 자신의 존재를 바라보는 경험을 한다. 세종문화회관 시민연극교실에서 처음 연기수업을 받을 때 일이다. 연기코치가 말하는 대로 단원들과 함께 움직였다. "건너편 벽 위의 아무 한 점을 정하여 응시하여 보

십시오." 공간 속 한 점을 응시할 때 거울처럼 내 마음 속 공간에도 0차원의 점이 생겨났다. "시선을 옮겨 보겠습니다. 벽 위에 가로로 선을 긋고 저녁노을이 지는 지평선에 하얀 증기를 뿜으며 달리는 기차를 상상해 보십시오. 그 기차를 따라 좌에서 우로 천천히 시선을 옮겨 보십시오." 내 마음 속 공간에 1차원의 아름다운 기차의 잔상이 생겨났다. "고개를 아래 위로 움직여 기차가 지나간 지평선 아래위로 펼쳐진 넓은 들판과 파란 하늘을 바라보십시오." 내 마음 속 공간에 커다란 2차원의 면이 생겨 그 면 위에 들판과 기차와 하늘이 수채화처럼 자리 잡았다. "들판을 따라 걸어 보겠습니다. 들꽃과 고추잠자리, 하루살이들이 잡힐 듯 내게 가까이와 내 뒤로 사라짐을 바라보십시오." 내 마음 속 공간에서 들꽃과 고추잠자리와 하루살이들이 내 시선에 따라 자유로이 가까워졌다 멀어지며, 그 속에 함께 존재하는 내 몸도 볼 수 있었다. "자 이제 들꽃에 앉은 잠자리를 천천히 오른 손으로 잡아 보겠습니다."



[그림 14] 연기 수업 중 차원의 발전

나는 숨을 멈추고 천천히, 아주 천천히 자세를 숙여 엄지와 집게손가락을 잠자리를 향하여 조심스럽게 뻗었다. 시간이 점점 더 천천히 흘러 멈춰버릴 것 같았다. 일시적으로 내 마음의 공간 속에는 손가락

끝과 잠자리만 남고 모두 잔상이 사라졌다. 갑자기 연기코치가 적막을 깨었다. "잠자리가 날아갔다!" 손끝의 잠자리를 놓치는 순간 멈추었던 시간이 엄청나게 빨라졌다가 다시 정상 속도로 돌아 왔고 내 공간 속 사물의 잔상들이 다시 나타나 정상으로 움직이기 시작하였다. 시간이 속도가 변함을 인지하고,

그에 따라 공간이 달라지는 경험이었다.

그때 처음으로 내 안의 비어있는 공간을 경험하였다. 0, 1, 2, 3차원에 시간이 얹혀진 4차원까지 내 안의 공간에 세상이 담긴다. 그것은 끝이 아니며 그 공간 안에 담긴 세상 모습들이 모여 스토리(story)가 되고 스토리 블록들이 모여 연극(drama)이 된다. 그 스토리가 무대 위 대사를 통해 내 안의 공간에서 다른 배우의 공간으로 옮겨진다. 이것이 커뮤니케이션이며, 공연 중에 배우 간의 커뮤니케이션이 당사자가 아닌 제 3자인 관객의 마음 속 공간으로 복제되어 나타남은 인터랙션임을 보았다. 1994년 빌 게이츠 앞에서 선언하였던 넥서스의 핵심목적(core object)인 '디지털 인터랙션 크리에이터'의 실체를 발견하는 순간이었다.



[그림 15] 극단 시연 공연 포스터

지난 6년간 6편의 연극에 출현했다. <셰익스피어 작 '겨울 이야기winter story'의 '레온티즈' 역>, <전인철 연출 공동창작 '고백, 오마이 갓'의 '토니' 역>, <'당신의 의미'의 '지미 리' 역>, <민복기 작 행복한 가족의 장남 역>, <야누쉬 그와브스키 작 '재투성이들cinders'의 감독 역> 그리고 올해 <야스미나 레자의 작품 '대 학살의 신Le Dieu du Carnage'의 '미셸' 역>을 맡아 공연하였다. 극에서 새로운 배역이 정해질 때마다 난 새로운 하나의 존재와 공간을 얻게 된다. 처음에 텅 비어 있던 그 공간이 대본 읽기와 연습 속 캐릭터를 만들어가는 과정에서 조금씩 채워진다. 연극이 끝나면 무대 위 존재의 삶은

끝나지만 난 공연 이전과 다른 존재가 되어 새롭게 재창조된 세상을 보게 된다. 2010년 출연한 <고백, 오 마이 갓>은 배우들이 연출과 함께 연습을 하며 공동 창작을 하는 독특한 시도의 연극이었다. 이때 연출의 요청으로 내 배역이었던 토니의 독백을 직접 만들어 보는 기회가 있었다. 원래 연기는 무대 위에서 다른 사람의 가면을 쓰는 것이라 생각했었다. 그러나 연기 수업을 받으며 내 삶 속에서 내가 만들어 쓰고 있는 수많은 가면들을 발견하였고, 그 가면들을 모두 벗어 버렸을 때 비로서 내가 맡은 배역의 가면을 연기할 수 있다는 것을 경험하였다. 토니의 독백 속에 그 경험이 들어 있다. 그 모든 가면을 벗은 나는 누구인가?

나는 누구죠? 가문의 장손으로 많은 사람들의 축복 속에 태어난 내가 첫 번째로 들은 얘기는 '착하다' 였습니다. 난 울지 않고, 싸우지 않고, 단정히 옷을 입고, 글씨를 또박또박 쓰며, 초등학교를 졸업할 때까지 착한 아이라는 한 가지 역할을 정말 열심히 수행하였습니다.

중학교에 들어가 성적이 떨어지자 '착한 아이'라는 역할은 동생에게 넘어갔습니다. 그리고 아무도 내게 새로운 역을 주지 않았습니다. 고등학생이 되었고, 유난히 외로움을 탔던 내가 스스로 만들어낸 나의 역할은 락 뮤지션이었습니다. 난 기타를 연습하고 밴드를 조직하며 새로운 역할을 열심히 준비하였습니다. 그 이후로 지금까지 난 용맹스런 군인, 신실한 남편, 친구 같은 아빠, 그리고 회사의 주목 받는 CEO까지 많은 역할들을 연기하며 살아왔습니다.

그러나 언제부턴가 나는 어떤 '역할'이 아니라 '나'를 그리워하게 되었습니다. 마음속 착하지 않은 어린 아티스트가 내게 물어봅니다.

넌 누구니? 난 누구죠?

맥신 그린 박사는 그의 저서인 '블루기타 변주곡'에서 예술작품은 일상적이고 규칙적인 하루하루의 삶과는 동떨어진 "예술계"라고 불리기도 하는 그

들 자신만의 공간에 존재하며, 그렇기 때문에 작품을 대하는 이가 일상에서 뛰어 나와, 진정성을 지닌 불완전한 존재로서 눈앞에 놓인 작품 속으로 기꺼이 들어갈 때에만 작품에 도달하여 의미를 파악할 수 있게 된다³³⁾고 하였다. 5년간 시민 연극배우로서의 나의 경험은 일상공간이었던 CEO의 공간이 아닌 예술계라 불리는 대본 속, 무대 위에서의 새로운 공간으로 기꺼이 들어가 보는 기회였던 것이다.

3) 제 3 존재 예술경영학도

2012년 3월 한국예술종합학교(이하 '한예종')에서의 첫 수업을 시작으로 예술경영학도라는 새로운 존재로서의 삶이 시작되었다. 예술경영 전문가의 좁은 문을 두드린 배경에는 배움에 대한 벅찬 기대가 있었다. 예술경영 수업들이 내 예술기반 경영의 모자람을 촘촘히 채워주고, 그 결과로 전문 예술경영자가 된 나와 예술기반기업으로서 넥서스의 변화를 기대하였다. 공학 전공자로서 국악, 기악, 연기, 극작, 연출, 영화, 무용을 전공한 다양한 예술 전공 학생들과 함께 수업을 한다는 자체가 놀라운 미적경험이었다. 극장경영, 문화예술, 문화산업, 무대운용, 영화심리학, 동양철학 등 지적, 미학적 호기심을 채워줄 수 있는 과목들을 선택하여 들었다. 분명 짜릿한 채움의 경험들이 있었다. 그러나 채워질수록 경험하게 되는 것은 비워짐으로 나타나는 내면의 더 큰 공간의 나타남이었다. 채울수록 집약되고 정리되는 것과 함께 새로운 빈 공간이 만들어져 나를 기다리고 있었다. 채우면 채울수록 비워지는 경험, 그것이 예술인가 라는 의문이 들었다.

어느 날 비워짐의 경험이 내 존재의 변화로 인한 것임을 깨달았다. 존재의 변화라기보다는 새로운 하나의 존재가 생겨남이 더욱 가까운 표현이다. 예술 영역의 공부라는 새로운 경험이 새로운 존재를 만들어 낸 것이다. 새롭게 생

33) 맥신 그린 著 『블루 기타 변주곡』 다빈치, 2001 35쪽

겨난 그 존재를 통하여 새로운 세상을 보게 되고 그 경험이 비워져 있는 내면의 새로운 공간으로 나타나는 것이다. 그리고 곧바로 그 새로운 존재는 새로운 빈 공간을 어떤 지식으로 채울지를 선언하고 경험한다. 노나카는 “결국 지식이라는 것은 인간의 주관성과 인간을 둘러싼 맥락 없이는 존재할 수 없는데, 이는 내가 누구이고 어떤 존재로서 사물을 보느냐에 따라 사실이 달라지기 때문이다.”³⁴⁾라고 말했다. 예술영역의 새로운 공부나 나의 주관성과 나를 둘러싼 맥락에 영향을 주었고, 새로운 존재의 경험을 통해서 세상을 보는 새로운 관점을 만들어 낸 것이다. 심미적(aesthetic)의 반대는 마취상태(anesthetic)이다. 내가 한국예술종합학교에서 학업을 통해 얻은 것은 실체적 지식이나 정보뿐만 아니라 마취에서 깨어나 얻게 된 심미적 관점이 아닐까 생각한다. 이러한 심미적 관점은 예술을 구별 짓는 다양한 언어들 - 색조, 색채, 음량, 질감, 윤곽, 부피, 음영, 리듬, 박자 등-의 특성에 대한 이해를 가져오며 단순한 정보와 설명을 통해 얻는 것이 아닌, 여러 형태의 예술에 적극적으로, 개인적으로 참여함으로써 얻어지는 것이다.

한예종의 공간은 예술가의 삶을 꿈꾸는 존재들의 요람이다. 음악원, 무용원, 미술원, 연극원, 영상원, 국악원에서 예술가의 삶을 키워기는 이들은 서로의 존재방식에 영향을 주고받는다. 이들 속에서 예술경영학도로서의 나의 경험 또한 세상을 보는 새로운 관점을 만들어 준다. 그것은 나의 새로운 존재방식, 예술가의 삶의 시작이었다. 다음 글은 한예종 영상원 학생들과 함께 수업한 '정신분석과 영화'³⁵⁾ 과목의 기말과제로 제출한 내용을 담고 있다. 처음 접한 프로이트와 라캉을 공부하며 내 안의 새로운 영역에 대해 생각해 보는 계기가 되었다.

34) 노나카 著, 김무겸(2010) 譯 '창조적 루틴' 북스넷 29쪽

35) 2012년 2학기 한국예술종합학교 영상원 학부 수업, 담당교수: 남수영

나

내가 태어나기 전 내게 '나'라는 존재는 없었다. 내가 세상에 태어났을 때에도 그 곳에 '나'는 없었다. 내게 '나'가 나타난 건 말을 배우고 난 한참 이후였다. 나는 어느 날 거울 속 '나'를 발견하였고 거울 속의 나를 '나'라고 불렀다. 그리고 그것이 '나'임을 창조하였다. 그리고 나는 '나'를 기억하기 시작하였다.

우주

내가 태어나기 전 내게 '우주'는 존재하지 않았다. 내가 세상에 태어났을 때에도 그 곳에 '우주'는 없었다. 내게 '우주'가 나타난 건 말을 배우고 난 한참 이후였다. 나는 어느 날 내 의식 속 '우주'를 창조하였다. 나는 내가 죽으면 내가 창조한 '우주'의 존재도 함께 사라질 것임을 알고 있다. 내가 태어나기 전에 우주가 존재하지 않았음을 내가 알고 있음을 알기 때문이다.

-중략-

시간

내 밖에 현재가 있고 내 안에 과거와 미래가 있다. 나는 내 밖의 현재를 내안의 공간으로 옮겨 과거로 만든다. 그리고 그 과거를 변형하여 미래를 만든다. 내가 생각하는 미래는 나의 과거들의 페르소나이다. 그 미래가 나를 움직인다. 때로는 충동으로 때로는 억압으로. 내 밖에 과거는 없다. 내 밖에 미래도 없다. 내 밖 나의 우주엔 현재만 있을 뿐이다.

스토리, 커뮤니케이션

밖의 공간의 현재들이 시간에 맞물려 내 안으로 들어와 축적되어 스토리가 된다. 내 안에서 과거나 미래로 가공된 현재들의 축적물들이 스토리인 것이다. 나는 그 축적물들을 말로 번역하여 타자에게 들려 준다. 그 말이 타자의 내면 공간 속에서 객체로 환원된다. 이것을 커뮤니케이션이라 부른다.

대본, 인터랙션

가상의 현재들의 축적물을 글로 변형한 대본이 있다. 무대에서 배우가 대본을 통해 만들어진 내면의 객체들을 다시 말로 변형하여 상대 배우에게 커뮤니케이션 한다. 이때 상대 배우의 공간 속에 대본의 소스인 가상의 현재들이 재현된다. 이때 객석에 있던 3자인 관객들 각자의 공간 속에도 각자의 해석에 따라 조

금씩 달라진 객체들이 복제된다. 이에 대한 반응으로 관객들은 울고 웃는다. 이것이 인터랙션이다.

콘텐츠

인터랙션을 효과적으로 일으키도록 가공된 스토리들을 콘텐츠라 부른다. 콘텐츠들이 커뮤니케이션을 통하여, 인터랙션을 통하여, 매체들을 통하여 '나'들의 공간 속으로 전달된다.

스마트폰

또 다른 '나' 스마트폰이 현재를 과거와 미래로 만들고 있다. 스마트폰이 수많은 콘텐츠들을 대량의 커뮤니케이션과 인터랙션을 통하여 다른 스마트폰과 사람들의 공간 속에 복제한다. 콘텐츠들이 스마트폰들을 통해 빛의 속도로 우주 속에 순환되고 있다. 스마트폰이 말을 배우고 스마트폰이 거울 속의 자신을 이룸 지을 때 스마트폰은 우주를 발견할 것이다. 우주를 창조할 것이다.

정체성

'나는 스마트폰이 아니다. 나는 무엇일까? 나는 어디에 있는 것일까? 내 안의 '나', 내 밖의 '나'를 분별한다. 샤르트르가 말하였다. "나는 나를 보고 있는 나를 본다." '나'는 내 밖에서 내 안의 '나'를 보고 있다. 그것이 현재의 '나'이다. 내 안의 '나'는 나의 과거이며 또 다른 과거인 미래이다. 그래서 나는 '나의 미래를 예측하며 살고 있다. 그 예측들은 나의 정체성이며, 나의 제약으로 나타난다.

가능성

내 공간의 정체성들이 사라질 때 그 자리에 새로운 것이 들어 올 수 있는 여백이 생겨난다. 그것을 가능성이라 부른다. 내 삶의 비워진 그 곳에 채워진 가능성들이 모여 새로운 패러다임이 창출된다. 토머스 쿤의 말처럼 새로운 패러다임은 올드 패러다임의 발전이 아니라 그것의 비움을 통하여 생성된다.

라캉의 '나'

라캉의 말은 어렵다. 라캉이 말했다. '나는 '내가 아닌 것'을 '나'라고 '가정하는 것'에 의해 '나'를 형성한다는 '외상'을 깔고 인생을 시작한다. '나의 기원은 '내가 될 수 없는 것'에 의해 담보되어 있고 그런 이유로 '나의 원점은 '나의 내부'에

없다.

나의 말이다. 나는 어느 날 거울 속에서 나를 창조한 이후 내 안의 나를 기억하기 시작하였다. 그러나 내가 거울 밖에서 거울 안의 나를 보듯이 나는 나의 외부에서 나를 바라보고 있다.

다시 라캉의 말이다. 내가 과거의 사건을 '생각해내는 것'은 지금 나의 회상에 귀를 기울이는 사람이 '내가 이런 인간'이라고 생각해 주었으면 하기 때문이다. 나는 '어떤 일이 일어났으면 좋겠다고 생각하는 것', 즉 타자에 의한 승인을 얻기 위해 과거를 생각해 내는 것입니다. 우리는 미래를 향해서 과거를 생각해 내는 것입니다.

다시 나의 말이다. 나는 내 밖의 현재를 내 안의 공간으로 옮겨 과거로 만든다. 그리고 그 과거를 변형하여 미래를 만든다. 내가 생각하는 미래는 나의 과거들의 페르소나이다. 그 미래가 나를 움직인다, 때로는 행동으로 때로는 억압으로.

결론 없는 '나'

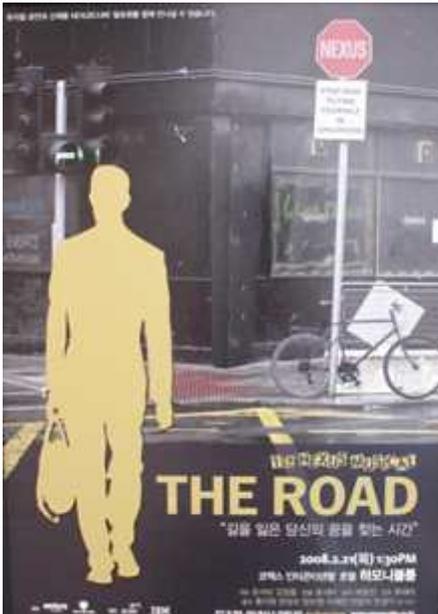
'나'는 나를 모른다. 다만 어느 날 내가 아닌 나를 발견했을 뿐이다. 그리고 나를 기억하며 그 기억이 '나'인줄 알고 산다. 그 기억들은 현재의 변형인 내 안의 과거와 미래들 속의 페르소나들이다. 나는 내 안의 기억, 내 안의 나를 '나'라고 생각하며 내 밖의 나를 잃어 버린다. 나는 내 밖에 그리고 현재에만 있다. 내가 발견한 우주도 내 밖에 있는 우주에 대한 내 안의 기억이다. 내가 죽을 때 내 몸과 함께 사라지는 우주는 내 안의 기억 속의 우주이다. 우주가 내 밖에 있듯이 나도 내 밖에 있다. 내 밖의 우주와 함께...

이 글에서 내가 본 것은 형식적 지식이 아닌 암묵적 지식이 담길 공간의 발견이다. 그 새로운 영역 속에 삶의 경험들이 담기고 그것이 언어를 통하여 밖으로 표출된다. 내가 학교에서 얻은 것은 실체적 지식이 아니라 암묵적 지식이 만들어질 큰 공간이며 그것은 새로운 존재이자 내 삶의 새로운 가능성이다.

2. 넥서스 미적 프로세스 사례

1) 제 1 사례 뮤지컬 더 로드

뮤지컬 더 로드는 넥서스가 2009년 신제품 발표를 위해 기획한 창작 뮤지컬 제목이다. 넥서스는 수년간 연구해 온 신기술과 축적된 현장 경험을 바



탕으로 넥서스큐브라는 커뮤니케이션 미들웨어를 개발하였다. 넥서스큐브는 컨택센터의 생산성을 획기적으로 높여 줄 수 있는 자체 개발한 강력한 소프트웨어 엔진 기술과 사용자 경험을 바탕으로 디자인 된 유저 인터페이스를 가진 제품이었다. 신제품 발표회 6개월 전 태스크 포스 팀이 만들어 지고

효과적인 발표회를 위한 아이디어 회의가 있었다. 당시 넥서스의 경쟁사들은 세계적인 글로벌 기업들로서 넥서스 대비 100배 이상의 규모를 가지고

[그림 16] 뮤지컬 더 로드 포스터 있었다. 막대한 예산을 기반으로 한 경쟁사들의 호화로운 신제품 발표회를 넘어서기 위해, 한정된 예산을 가진 넥서스의 발표회는 항상 차별화 된 아이디어들이 필요했다. 넥서스는 2003년 신제품 발표회를 그 당시 유행했던 TV 토크쇼 형태로 하여 효과를 본 적이 있었다. 발표회에 필요한 기술적 사항들은 하나씩 준비가 갖춰져 갔지만 정작 발표회를 어떤 형식으로 할까 라는 핵심 부분은 결정하지 못하였다. 발표회를 3개월 정도 앞두고 내가 의견을 내었다. “신제품 발표회를 뮤지컬로 하면 어떨까요?” 태스크 포스 팀원 모두가 염려를 했지만, 회의 끝에 실행해보기로 결정을 하고 방법을 찾기 시작했다.

당시 필자의 아들은 예술고등학교 연기과 학생이었고 졸업작품으로 ‘벽을 뚫는 남자’라는 프랑스 뮤지컬을 연습 중이었다. 그 작품의 연출이었던 담당교사를 찾아가 도움을 청하였고, 한예종 출신 연출가를 소개 받았고 제작이 시작되었다. 겨우 3개월이 남은 시점이었다. 한정된 시간 속에 극의 완성도를 높이기 위하여 스태프와 출연 배우 구성을 직원과 전공학생 각각 5:5로 하기로 결정하고, 시나리오 작성에 들어갔다. 대학로 근처에 연습실을 잡고 강도 높은 훈련 끝에 드디어 넥서스 창작 뮤지컬 더 로드의 막은 올랐다. 결과는 큰 성공이었다. 인터넷을 통한 사전 홍보에 많은 클릭을 이끌어 내었으며, 600여



명의 고객들 중 많은 고객들이 부인과 함께 관람하였다. MBN 뉴스에 방영이 되었으며 특히 공연을 관람한 관객들의 입소문을 통하여 넥서스의 뮤지컬 론칭 쇼는 시장에 널리 퍼져

[그림 17] 뮤지컬 더 로드

나갔다. 7년이 지난 지

금까지도 넥서스는 신제품 발표회를 뮤지컬로 한 문화기업이라고 소개 된다. 뮤지컬 더 로드의 집단 ‘과정미학’의 경험은 행동양식에 영향을 주어 이후 넥서스의 새롭게 이전한 사옥에 더 로드라는 동명의 소극장이 탄생하였다.

연출가 피터 브룩은 세상 어느 곳이나 공간은 무대이며, 그 공간을 가로질러 걷는 한 남자를 누군가가 지켜보고만 있어도 이는 연극이다.³⁶⁾ 라고 말했다. 넥서스는 신제품 발표회가 이루어지는 고객과의 비즈니스 현장은 무대이며 그 곳에서 이루어지는 모든 행위는 연극이라 생각했다. 뮤지컬 더 로드

36) 조지프 파인 2세 著, 김미옥(2010) 譯 ‘체험의 경제학’ 21세기북스 187쪽

는 어느 회사나 비슷한 마케팅 범용화 시대에 스스로를 차별화할 수 있는 돌파구가 되었다. 피터 브룩의 말처럼 이런 상상을 해보라. 회사의 모든 업무가 연극화된다면, 전략은 희곡이고 프로세스는 대본이며 업무는 연극이고 고객이 관객이라면 고객에게 어떤 체험을 줄 수 있을까? 이는 사람뿐만 아니라 소프트웨어도 마찬가지다. 넥서스는 2012년부터 자사의 소프트웨어 솔루션들을 클라우드 플랫폼을 통한 서비스의 형태로 판매하기 시작하였다. 이와 같은 형태의 비즈니스 모델을 ‘서비스로서의 소프트웨어(software as a service)’라고 부른다. 소프트웨어는 이제 더 이상 컴퓨터와 인간 사이의 인터페이스가 아니라, 체험을 전달하는 매체가 되어가고 있다. 체험으로서의 소프트웨어 설계는 생각하고 느끼고 행동하는 우리 인간의 상상의 세계를 창조하는 새로운 차원의 작업이다. 아리스토텔레스는 시학에서, 플롯을 사건의 배열, 모든 무대 체험의 기초이며, 원하는 체험을 만들어 내기 위한 단서의 순차적 배열이라 하였다. 마찬가지로 넥서스의 소프트웨어가 설계된 플랫폼에 따라 관객이 된 고객에게 순차적으로 체험을 제공한다면 무엇이 가능할까? 나는 이를 ‘연극으로서의 소프트웨어(software as a theater)’라고 이름 지었다, 소프트웨어가 곧 연극이다.

2) 제 2 사례 넥서스 디지털 네스트

넥서스 디지털 네스트는 자우림의 리더이자 클럽 사운드 홀릭의 대표인 구태훈과 함께 디자인 한 새로운 문화 생태계 비즈니스 모델로서, 클라우드 플랫폼 위에 얹혀진 새로운 형태의 가상 극장이다. 새 둥지라는 뜻의 디지털 네스트라는 플랫폼이 있고 그 위에 자우림 등 홍대 인디락밴드들의 콘텐츠의 집합인 ‘크레이지 덕 런던’, ‘우크렐레 피크닉’ 등의 우크렐레 뮤직 콘텐츠가 담기는 ‘우크 우크 스파로우(UKE UKE SPARROW)’ 그리고, 스마트 폰 앱을 응용한 새로운 형태의 소셜밴드 공연 콘텐츠가 담기는 ‘소셜버즈(SOCIAL

BIRDS)’ 등의 뮤직 브랜드 콘텐츠 들이 올라간다. 각각의 뮤직브랜드들은 고유의 브랜드 커뮤니티(팬)를 가지게 되며, 플랫폼 위에서 각각 브랜드 커뮤니티들은 넥서스가 개발한 커뮤니케이션 미들웨어를 통하여 서로 소통한다. 플랫폼이 제공하는 도구들을 통하여 아티스트들과 팬들은 공동창작(Co-Creation)을 하게 된다. 이때 브랜드 중심에서 이 공동 창작물 중심으로, 즉 브랜드 커뮤니티에서 커뮤니티 브랜드로 생태계가 변환된다. 여기까지의 1차 목표였으며 2차로 홍대 지역과 유사한 세계 각국의 인디 클럽문화와 대학로와 같은 소극장 연극문화 생태계 구축, 그리고 여기에 영국의 패션 브랜드 폴스미스, 미국 오스틴 시의 뮤직 페스티벌, 사진예술 등의 다른 아트 브랜드들을 결합하여 공동 브랜딩(Co-Branding) 네트워크 효과를 만들어 내는 목표를 가졌다. 이를 위한 여러 가지 실험적 시도들이 있었다.

2010년부터 자우림 구태훈 대표와 ‘크레이지 덕 런던 파티’라는 클럽 인디



뮤직 브랜드 페스티벌을 분기에 한 번씩 진행하였으며, 우크렐레 피크닉, 어어부 프로젝트, 가을동화 등이 소속된 기획사 루오바 팩토리 김기정 이사와 우크렐레 콘텐츠 개발을 정기적으로 협의하였고, 자문 계약을 맺은 텍사스 주립대

[그림 18] 크레이지 덕 런던 파티

서태원 교수와 비즈니스 컨설팅을 공동 연구 하였다. 나는 디지털 네스트를 통하여 예술 및 브랜드 포털, 온, 오프라인 마켓 플레이스, 앱 스토어 등 다양한 커뮤니티 브랜드, 오프라인 공연 등이 담기는 새로운 UX 플랫폼의 창조를 꿈꾸었다.

3) 제 3 사례 넥서스 그린 필름 페스티벌

넥서스는 사내에 더 로드라는 소극장이 있다. 더 로드는 넥서스 직원들의 자유로운 자기표현의 장이면서 넥서스 외부와의 공감과 소통의 장이라는 취지로 만들어진 예술 무대이다. 극장이 만들어진 이후 더 로드에서 넥서스



[그림 19] Ngff 로고

내, 외부 사람들이 참여 하는 다양한 이벤트들이 열렸으며, 매체를 통하여 더욱 많이 알려져 넥서스의 얼굴이 되었다. 2012년 여름에 사내 UX팀 워크숍 프로그램 중 하나로 광화문의 한 예술극장에서 <말하는 건축가³⁷⁾>라는 다큐 영화를 보았다. 영화를 보고 난 후 토의 시간에 더 로드에서도 정기적으로 영화를 상영하면 어떨까 라는 의견이 나왔다. 그러던 중에 아르폼 프로젝트 제안을 받게 되었고 이러한 생각들을 행동으로 바꾸어 주는 계기가 되었다.

프로젝트를 위해 ABCD라는 이름의 태스크 포스 팀이 만들어 졌고, 회의를 통하여 넥서스 사업 분야 중 하나인 환경에너지 관련 다큐 영화를 정기적으로 상영하기로 결정하였다. 프로젝트의 목표는 넥서스의 환경 에너지 관련 기술과 제품이 가지는 사회적 가치와 문화적 맥락을 기업 내부뿐만 아니라 외부 사람들에게 전달하고, 이러한 행위가 우리의 삶에 어떠한 변화를 이끌어낼지를 알아보고자 함으로 하였다. ABCD 팀은 넥서스 그린 필름 페스티벌(이하 'Ngff')라고 명명한 영화축제뿐만 아니라 이의 준비과정부터 상영하기 까지 모든 과정을 다큐 영상으로 찍어, 이 필름을 다시 Ngff에서 상영하는 순환 구조를 생각하였다. 다큐 영상 제작이 결정되었고 ABCD 팀에 운영팀 감독과 스텝으로 이루어진 외부 영화 제작팀이 합류하였다. Ngff 기획과 다

37) 2012년 3월 8일에 개봉된 독립 영화로써 정재은이 각본과 감독을 맡아 공공건축의 획을 그은 건축가 정기용의 삶의 철학과 그의 마지막 여정을 담은 다큐멘터리이다.

큐 필름 제작을 동시에 진행함에 예상치 못한 어려움이 따랐다. 영화 선정, 포스터 제작, 시사회, 관객 리뷰까지 많은 일들 이외에도, 365일 바쁜 일정 속에 사는 넥서스 내부 동료들에게 이 행사의 취지를 설명하고 설득하여 촬영 협조를 이끌어 냄에 어려움이 있다. 그리고 그러한 어려운 소통의 과정들이 하나, 하나 다큐 영상에 담기게 되었다. 다큐 필름에는 원래 취지와는 다른 스토리들이 담기기 시작하였다. 원래 환경영화를 상영하는 의미와 보람이 담긴 긍정적인 내용들을 기대한 것과는 달리, 1차 편집을 마친 필름 속에는 직장 내 존재하는 많은 무관심과 갈등, 그리고 소통의 벽들의 실체들도 함께 담기게 된 것이다. 여기에는 진정한 다큐를 이끌어 내고자 하는 윤 감독의 철학이 담긴 제작의도가 큰 역할을 하였다. 제목도 "사장님 피곤해요"가 되었다. 최종 편집을 마친 필름을 처음 보았을 때 당혹스럽고 얼굴이 붉어졌다. 환경영화를 통하여 우리의 사업이 가지는 사회적 가치를 공감하고 회사의 핵심가치 중 하나인 환원의 실천 방향을 예술을 통해 공감하자는 기대와는 전혀 다른 결과가 나온 것이다. 불편한 마음으로 이 영화를 혼자 여러 번 보았



[그림 20] 다큐 사장님 피곤해요 시사회

다. 그런 후 집에서 아내와 함께 보았다. 그리고 직원들과 함께 더 로드에서 정식 시사회를 하였다. 그때 새로운 것들이 보이기 시작하였다. 먼저 영화 속에서 내가 보는 내가 아닌 직원들이

보는 나를 볼 수 있었다. 그리고 내가 설립한 나의 회사가 아닌 직원들의 삶의 터전으로서의 공간이 보였다. 나만의 경험이 아니었음을 느낄 수 있었다.

직원들 또한 영화를 보며 자신의 개인적 관점이 아닌 다른 관점으로 공동체 속의 자신과 동료와 회사를 보고 있음을 알 수 있었다. 그때 이 다큐의 집단 체험이 새로운 차원의 공감과 소통의 시작이며 가능성이라는 생각이 들었다. 회사를 창업하고 25년간 CEO 중심으로 만들어 왔던 예술기반경영이 처음으로 직원들에게 객관적인 평가를 받은 것이다.

Ngff는 매달 마지막 수요일 저녁에 상영된다. 지난 달로 벌써 30번째 영화를 상영하였다. 그 동안 매회 넥서스 UX팀에서 스스로 디자인한 포스터를 회사 주변 건물 및 상가에 부착하였고, 그것을 보고 찾아온 관객 중 일부가 뜻이 있어 서포터즈가 결성 되었다. 2012년 11월에 시작하여 2015년 6월 현재



재 넥서스 그린 필름 페스티벌은 31번째 필름을 상영하였다. 서포터즈도 벌써 3기가 결성되어 활동을 시

[그림 21] 넥서스 그린 필름 페스티벌 포스터

작하였고, 작년부터 환경영화뿐 아니라 예술영화, 독립영화로 상영범위를 확대하였다. 이제 넥서스 그린 필름 페스티벌은 지속적이고, 대표적인 넥서스의 예술기반 이니셔티브 중 하나가 되었다. 넥서스 그린 필름 페스티벌은 넥서스 뿐만 아니라 외부인들이 함께 경험하는 예술기반 이니셔티브 그 의미가 있다. 예술기반경영이 체험 사이클의 범위를 기업을 넘어 사회로 넓혀 나갈 때 어떤 결과를 얻을 수 있을까 생각해 본다.

1) 제 1 세대 (1991~2000)

1991년 창업과 함께 ‘넥서스 1세대’는 시작되었다. 이 시대에 넥서스 시스템 통합 사업자³⁸⁾로서 문자 사용자 환경에서 그래픽 사용자 환경³⁹⁾으로 호스트 컴퓨팅에서 네트워크 컴퓨팅⁴⁰⁾으로 기술 패러다임이 변환되는 시대적 변화 속에 배타적 이점(exclusive advantage)을 가지고 창업되었다. 넥서스는 윈도우즈 환경에서의 프로그래밍 기술과 근거리(local area), 광역(wide area) 네트워킹⁴¹⁾ 설계 기술 그리고 텔리포니(telephony)기술⁴²⁾을 가지고 있었다. 당시 이 세 가지 기술을 동시에 가지고 있던 회사는 드물었다. 이 세 가지 기술의 시너지로 넥서스는 대형 프로젝트들을 쉽게 수주할 수 있었으며 그 중에 대표적인 프로젝트가 한국이동통신(현SK텔레콤) 전국 9개 콜센터 구축이었다. 넥서스는 이 프로젝트를 글로벌 공룡기업인 IBM코리아, DEC코리아와 경쟁하여 수주하였으며, 1994년 마이크로소프트사의 빌게이츠 회장이 방한하였을 때 직접 최우수 솔루션 프로바이더 상을 받았다.

앞의 선행연구 4장에서 소개한 쉬우마의 노웨어 트리에 이 과정을 대입해 본다면, 넥서스가 보유한 인적 노웨어는 GUI 프로그래밍 기술, 클라이언트-서버 네트워크 설계 및 구축 기술, 텔리포니 커뮤니케이션 기술들이다. 이 기술로 당시 국내에 열풍처럼 불어 온 콜센터 프로젝트들을 수주할 수 있었고 그 과정에서 마이크로소프트 빌게이츠 회장, 한국이동통신, LG정보통신,

38) Syatem Integrater: 여러 회사의 소프트, 하드웨어들을 결합한 시스템을 설계한 후 납품, 설치, 유지보수하는 비즈니스.

39) Character User Interface, Graphic User Interface : 문자 중심의 화면에서 그래픽 중심의 화면환경으로 변화

40) Host Computing, Network Computing : 대형컴퓨터와 단말기가 연결되어 있는 컴퓨팅에서, 퍼스널 컴퓨터들이 서로 WAN, LAN으로 연결되어 있는 컴퓨팅 환경으로 변화

41) LAN: 네트워크카드가 장착된 PC들이 근거리에서 허브를 통해 연결되는 기술/ WAN: 브릿지, 라우터등의 네트워크 장비를 통해 원거리에 위치한 LAN들끼리 상호 연결시키는 기술

42) 전화교환 장비와 컴퓨터, 전화간의 상호 연결 및 작동과 관련된 기술

3COM, 기술신용보증기금, 중소기업청 등의 네트워크를 얻었다. 구조적 노웨어 중 하드웨어로는 사업 호조로 사무실을 테헤란로로 옮겼고 기숙사를 신설하였으며 연구소를 설립하고 2개의 자회사를 설립하였다. 소프트웨어로는 현장의 시스템 엔지니어 중심의 역삼각형 조직도, 대리, 과장이 아닌 디자이너, 컨설턴트 등의 직급 호칭, 엔지니어들의 커리어 패스 매니지먼트 플랜에 입각한 교육, 그리고 솔로가수 김태욱과 밴드 다운타운의 리드보컬 정선연에게 맡겨 제작한 빠른 비트의 사가 제작 등이 있다.

| 넥서스 1세대의 노웨어 트리 | | | |
|---|---|----------------|--------------------------------------|
| 인적 노웨어 | | 구조적 노웨어 | |
| 브레인웨어 | 네트워크 | 하드웨어 | 소프트웨어 |
| 그래픽 프로그래밍, 네트워크 설계 및 구축 기술, 텔레포니 기술, 캐릭터 디자인 기술 | 빌게이츠, 마이크로소프트, 한국이동통신, 중소기업청, LG정보통신, NTT | 연구소 설립, 계열사 창업 | 산업디자이너, 역삼각형 조직, 직능 호칭, 커리어 패스 매니지먼트 |

[표 1] 넥서스 1세대 노웨어 트리

넥서스 1세대의 예술기반 이니셔티브의 예를 들자면 그래픽 디자인과 음악을 생각할 수가 있다. 그림 중심의 프로그램 화면 디자인을 위해 업계 최초로 산업 디자이너를 고용하였다. 향 후 2세대 소프트웨어 팩키지 프로바이더의 시대로 가는 가능성이 열린 것이다. 당시 인기 뮤지션이었던 김태욱과 정선연에게 맡겼던 사가 제작은 향 후 넥서스 2세대의 뮤지컬 론칭쇼의 가능성으로 이어졌다.

넥서스 1세대 기간 중에 행한 예술기반 이니셔티브들을 쉬우마의 예술가치 매트릭스에 대입하면 다음과 같다. 넥서스 1세대 기간중에 행한 예술기반 이니셔티브 들은 물론 제품 화면 디자인이나 사가제작 등의 사례가 있지만, 조직 구성원들의 변화 수준이나 조직 내 자산화 정도에 영향을 줄 정도는 아니었다. 전 직원이 함께 연극이나 공연을 본 정도의 예술가치 매트릭스 상에 1번 오락, 유흥의 수준이었다. 그렇지만 1세대의 예술기반 이니셔티브들은 미약하였지만, 2세대의 예술기반경영을 이끌어 내는 동인이 될 수 있었다.

| | | | |
|-----------------------|--|---|--|
| ↑ 조직내 자산화 정도 | 7. Investment (투자) 예술작품을 투자목적으로 구매하는 것 | 8. Networking (관계강화) 연주회, 연극 등 협력 경험을 통해 유대감 강화 | 9. Transformation (존재변화) 조직 사고, 행동의 변화, 조직문화 개선, 경영성과로 이어짐 |
| | 4. Reputation (명성) 기업 이미지를 높이는 목적의 재정적 지원 | 5. Environment (환경) 기업 업무 환경과 공간이 예술적으로 바뀜 | 6. Learn & Develop (능력개발) 예술적 기술이 조직 내부에 전이됨 |
| | 1. Entertainment (오락, 유희) 기업 내 긍정적 분위기 유지 예) 단체예술공연 관람 | 2. Galvanizing (자극을 줌) 예술 자극을 통해 분위기를 변화시키고 감성적 에너지를 창출 | 3. Inspiration (영감을 줌) 미적 감동을 주어 사고방식과 행동에 변화를 줌 |
| | 조직 구성원들의 변화 수준 → | | |

[표 2] 넥서스 1세대 예술가치 매트릭스

2) 제 2 세대 (2001~2010)

2001년 1월 넥서스는 주 사업이던 시스템 통합 비즈니스 중단과 함께 소프트웨어 패키지 비즈니스⁴³⁾ 시작을 선언하였다. 그 동안 경쟁 관계에 있던 업체들과 채널 파트너 관계를 수립하여 자체 제작한 소프트웨어 패키지를 판매하는 기업이 된 것이다. 건설회사가 건설업을 포기하고 경쟁관계이었던 다른 건설회사에 포크레인을 만들어 파는 회사가 된 것이다. 경쟁 업체들을 설득하여 지명도 높은 외국산이 아닌 넥서스의 패키지를 판매하는 채널로 만드는 일은 쉽지 않았으며 이 기간 동안 자금 압박에 시달렸다. 그러나 엘지유플러스와 KT에 패키지 소프트웨어 공급 계약을 따내며 시장 내 반전이 시작되었고 2년 후 국내 시장점유율 1위를 쟁취하였다. 영국계 벤처캐피탈에

43) 다수의 사용자나, 기업들이 범용적으로 쓸 수 있는 소프트웨어 솔루션을 개발한 후 패키지 형태로 복사하여 대량으로 판매하는 사업.

투자를 받고 도쿄와 북경, 상해에 지사를 설립하였다. 그러나 글로벌 기업들과 경쟁하여 국내 시장을 수성한다는 것은 쉽지 않았고, 패키지 소프트웨어 이기에 상품 디자인 및 마케팅에 많은 투자가 필요했으며 전시회, 신제품 발표회는 물러설 수 없는 싸움터였다. 1/100 규모의 마케팅 예산으로 글로벌 기업과 경쟁하기 위해서 투자 대비 비합리적인 효과를 내기 위한 비범한 전략이 필요하였다.

2003년 넥서스는 오랜 기간 심혈을 기울여 개발한 신제품 론칭쇼를 그 당시 유행하던 토크쇼 형식을 취하였다. 손범수 아나운서를 섭외하였고 한국, 중국의 패널리스트들이 출연할 때마다 록밴드가 시그널 음악을 연주 하였고 휴식시간엔 소규모 록 콘서트를 하였다. 그 기획은 큰 성공을 거두었으며 많은 참가 기업들이 공급선을 넥서스로 바꾸게 되는 성과를 얻었다. 이 밖에도 전시회마다 넥서스의 부스는 멀티플렉스 영화관, 콘서트 홀 등 독특한 형태로 디자인 되었고 문화기업으로의 이미지는 더욱 선명해졌다. 2008년 넥서스는 3년의 연구를 통해 CUBE라는 신제품을 완성하였고 론칭쇼를 창작 뮤지컬로 계획 하였다. 한국예술종합학교 출신 연출가와 함께 시나리오를 각색하고 연기과 학생과, 넥서스 직원을 50:50으로 구성하여 한 달반의 고된 연습 끝에 공연을 올렸다. 결과는 대 성공이었다. 700여명의 국내외 고객사, 파트너사 VIP들이 상당수 부부동반으로 공연을 보았으며 MBM 뉴스를 통해 소개 되었다. 이를 통해 넥서스는 문화 예술 역량을 가진 IT기업이란 이미지가 한국, 중국, 일본의 시장에 각인되었고 이 효과는 이 후 지금까지 지속되고 있다. 이 기간 중 디자인 팀은 사내에 다양한 실험적 이벤트를 시행하였다. 그 첫 번째가 ‘CEO와 던킨도너츠’이다. 이 프로그램은 CEO가 출근 전 한 명의 직원과 던킨도너츠에서 만나 삶의 이야기를 나누고 그 직원을 위해 책 한 권을 선물하는 이벤트이다. 이는 향후 ‘CEO와 북클럽’이라는 이벤트로 확장 되었으며 현재의 장서를 보유한 넥서스 북카페가 되었다. 그 해에 넥서스인 전체

가 500권의 책을 읽었다. 이 밖에도 다양한 실험적 이벤트들이 사내 커뮤니케이션 발전에 큰 역할을 하였다.

| 넥서스 2세대의 노웨어 트리 | | | |
|---|--|---|--|
| 인적 노웨어 | | 구조적 노웨어 | |
| 브레인웨어 | 네트웨어 | 하드웨어 | 소프트웨어 |
| CTI이들웨어 기술, CI, 펙키지 마케팅, PR, IR, 일본, 중국, 동남아 현지 전문가 | 국내 200여 해외 50여 고객사, 국내 10여개, 해외 7개 채널파트너, 대통령 경제사절단 참여 | 일본, 중국 지사 설립, 사내 북카페, 소극장 더 로드, 벽지 도서관 개설 | 지식기반 조직, 큰바위얼굴 창설, 예술기반 론칭쇼 기획팀, 영어회의, 컴패션, 사내밴드 |

[표 3] 넥서스 2세대 노웨어 트리

넥서스 2세대의 예술기반 이니셔티브의 예를 들자면 무대 연출과 뮤지컬을 생각할 수가 있다. 다수의 론칭쇼와 국내외 전시회 부스 제작을 통하여 넥서스는 공간 디자인의 경험을 쌓게 되었으며 이는 향후 사내 소극장으로 이어진다. 2008년 뮤지컬 론칭쇼는 넥서스가 문화예술 기업임을 국내외에 알리는 계기가 되었으며 이는 넥서스 3세대의 문화 복합 UX 커뮤니티의 꿈으로 이어져 크레이지덕 런던, 환경영화제 등을 만드는 동인이 된다.

넥서스 2세대 기간 중에 행한 예술기반 이니셔티브들을 쉬우마의 예술가치 매트릭스에 대입하면 다음과 같다. 넥서스 2세대에는 1세대와 비교할 때 예술가치 매트릭스의 4번, 8번이 추가되었다. 이 기간 중에 행한 예술기반 이니셔티브들은 각종 세미나와 전시회들이 대표한다. 이러한 행사들에 예술적 요소들을 대입함으로써 신제품 홍보 마케팅 효과뿐만 아니라 기업 이미지가 높아지는 결과를 얻었다. 특히 2008년 창작 뮤지컬 형태를 빌어 실행한 신제품 발표회는 예술 단체들과 협업 네트워크가 형성되어 창조적인 미적 프로세스 및 이를 통한 뛰어난 결과를 만들 수 있다는 자신감을 얻게 되었다. 2세대의 예술기반 이니셔티브들은 3세대의 예술기반 경영에 강력한 영향을 미친다.

| | | | |
|------------------------|---|---|--|
| ↑ 조직 내 자산화 정도 | 7. Investment (투자) 예술작품을 투자목적으로 구매하는 것 | 8. Networking (관계강화) 연주회, 연극 등 협력 경험을 통해 유대감 강화 | 9. Transformation (존재변화) 조직 사고, 행동의 변화, 조직문화 개선, 경영성과로 이어짐 |
| | 4. Reputation (명성) 기업 이미지를 높이는 목적의 재정적 지원 | 5. Environment (환경) 기업 업무 환경과 공간이 예술적으로 바뀜 | 6. Learn & Develop (능력개발) 예술적 기술이 조직 내부에 전이됨 |
| | 1. Entertainment (오락, 유희) 기업 내 긍정적 분위기 유지 (예) 단체예술공연 관람 | 2. Galvanizing (자극을 줌) 예술 자극을 통해 분위기를 변화시키고 감성적 에너지를 창출 | 3. Inspiration (영감을 줌) 미적 감동을 주어 사고방식과 행동에 변화를 줌 |
| | 조직 구성원들의 변화 수준 → | | |

[표 4] 넥서스 2세대 예술가치 매트릭스

3) 제 3 세대 (2011~2015)

넥서스는 1기, 2기 생존의 시대를 끝내고 진정한 3C(Creation, Circulation, contribution)의 퍼포먼스를 통한 참 행복(True happiness)의 시대를 선언한다. 넥서스는 디지털 인터랙션 커뮤니티라는 핵심목적에 맞게 2년간의 연구를 통하여 클라우드 서비스 플랫폼인 ‘TUBE’를 SK텔레콤과 론칭하였다. 그리고 제주실증단지 프로젝트 컨소시엄에 참여하여 스마트그리드(Smartgrid) 기술로 만든 HUBE HEMS, BEMS, FEMS⁴⁴⁾ 를 발표하였다. 그리고 새로운 로드맵에 따라 다수의 신제품 CAIRO, CUBA, DOME, UC 등이 출시되었다. 넥서스는 처음으로 사옥을 소유하게 되었으며, 사옥 내에 소극장 더 로드를 설립하였다. 더 로드는 세미나, 회의, 콘서트 등 다양한 용도로 활용되었다.

44) 스마트그리드 제주실증단지 프로젝트에 참여하여 개발한 Home, Building, Factory Energy management system

넥서스 3세대는 IT기업을 넘어 ‘문화 복합 UX 커뮤니티’(Cultural Complex UX Community)란 비범한 변혁(transformation)을 선언 하였다.



[그림 23] 넥서스 TUBE, CAIRO, DOME 포스터

| 넥서스 3세대의 노웨어 트리 | | | |
|------------------------------------|---|---|--------------------------------------|
| 인적 노웨어 | | 구조적 노웨어 | |
| 브레인웨어 | 네트웨어 | 하드웨어 | 소프트웨어 |
| 클라우드 컴퓨팅, 스마트그리드, 그래픽레코딩, 빅데이터, UX | SKT, NTT, NEC, 한국예술종합학교, 아르폼, 자우림, 루오버팩토리, 환경재단 | 극단시연, 넥서스그린필름페스티벌, 클라우드 인프라 구축, 신제품 출시(CAIRO 등) | 크레이지덕 런던 파티, 예술기반경영지식, 다큐필름 사장님 피곤해요 |

[표 5] 넥서스 3세대 노웨어 트리

이의 실현을 위해 CEO가 한국예술종합학교 예술경영 전문사 과정에 입학하였다. 1학년 2학기 과정 중 "기업과 문화예술"이라는 수업을 통해 아르폼 프로젝트에 참여하게 되었다. 넥서스는 아르폼 프로젝트 수행 과제로 사내 더로드에서 환경영화(환경재단의 환경영화제 입상작)를 정기적으로 상영하며 그 준비 과정을 다크로 찍어 그 필름을 환경재단의 환경영화제에 출품하자는 아이디어를 채택하였다. 그리하여 "사장님 피곤해요"라는 다크멘터리 필름이 제작되었고 넥서스 환경영화제는 2012년 11월부터 지금까지 매월 마지막 수

요일 저녁에 31회째 상영되고 있다.

넥서스 3세대의 예술기반 이니셔티브의 예를 들자면 앞장에서 소개한 넥서스 디지털 네스트, 넥서스 그린 필름 페스티벌 그리고 아빠와 크레파스를 생각할 수가 있다. 아빠와 크레파스는 올해 3회째인 어린이날 행사로 넥서스 직원 자녀들의 사생대회이다.



[그림 24] 넥서스 아빠와 크레파스 수상작

넥서스 3세대는 음악과 영화 그리고 미술의 경험을 통하여 그동안 관련성을 찾지 못했던 기술과 문화예술과 사회적 공헌 활동이 궁극적으로 회사의 영속성과 경쟁력의 원천임을 공감하게 되었다. 문화예술을 회사의 중요 자산으로 인식하게 됨으로써 넥서스 3세대는 더욱

다양한 문화예술 접목이 이루어질 것이며 ‘문화 복합 UX 커뮤니티’로서의 비범한 변혁을 이룩할 것이다.

넥서스 3세대에는 2세대에 덧붙혀 예술가치 매트릭스의 2번, 3번, 5번, 7번이 추가되었다. 이 기간 중에 행한 넥서스 디지털 네스트는 넥서스 최초의 예술관련 투자 시도였다. 또 이 기간 중에 사무 환경에 많은 변화가 있었다. 북카페와, 브로드웨이 컨셉의 회의 공간들 그리고 54석 규모의 사내 소극장이 생겼다. 이러한 변화들은 조직 구성원들에게 미적 자긍심과 영감을 주었

고, 또 기업 외적으로 문화가 있는 넥서스라는 강력한 이미지를 만들어 내었다. 이제 예술가치 매트릭스 상에 채워지지 않은 6번, 9번 2칸이 남았다. 6번

| | | | |
|-----------------------|--|---|--|
| ↑ 조직내 자산화 정도 | 7. Investment (투자) 예술작품을 투자목적으로 구매하는 것 | 8. Networking (관계강화) 연주회, 연극 등 협력 경험을 통해 유대감 강화 | 9. Transformation (존재변화) 조직 사고, 행동의 변화, 조직문화 개선, 경영성과로 이어짐 |
| | 4. Reputation (명성) 기업 이미지를 높이는 목적의 재정적 지원 | 5. Environment (환경) 기업 업무 환경과 공간이 예술적으로 바뀜 | 6. Learn & Develop (능력개발) 예술적 기술이 조직 내부에 전이됨 |
| | 1. Entertainment (오락, 유흥) 기업 내 긍정적 분위기 유지 예) 단체예술공연 관람 | 2. Galvanizing (자극을 줌) 예술 자극을 통해 분위기를 변화시키고 감성적 에너지를 창출 | 3. Inspiration (영감을 줌) 미적 감동을 주어 사고방식과 행동에 변화를 줌 |
| | 조직 구성원들의 변화 수준 → | | |

[표 6] 넥서스 3세대 예술가치 매트릭스

예술적 기술이 조직 내부에 전이되어, 9번 조직원들의 사고 방식과 행동의 변화로 조직의 문화가 개선되며 성과가 높아지는 단계가 남은 것이다. 이 단계를 채우기 위해서는 CEO의 강력한 의지뿐만 아니라 조직원들의 자발성을 이끌어 내는 노력이 필요하다. 물론 이제는 예술기반 이니셔티브들이 CEO가 아닌 지원부서 구성원들에 의해 자발적으로 만들어지는 단계에 들어선지 오래이다. 그렇지만 개발, 엔지니어링 기술직의 비중이 상대적으로 높은 IT기업인 넥서스의 경우 그들의 변화 없이 기업이 변화하였다고 볼 수 없을 것이다. 궁극적으로 그들이 변화하여 넥서스의 모든 부분에 미적가치들이 스며들어갈 때 넥서스의 예술기반 경영을 비로써 열매를 맺었다 할 수 있으리라.

4. 예술기반경영의 본질에 대하여

블루기타 변주곡의 저자이며 미국 링컨 센터 인스티튜트의 상주 철학자인 맥신 그린 박사는 "당신은 누구입니까?"라는 질문에 이렇게 대답했다. "나는 아직 내가 아닙니다. (I am what I am not yet.)"⁴⁵⁾ 맥신 그린 박사는 자신을 완성된 존재 'BECOME'이 아닌, 진행형인 'BECOMING'으로서 보고 있는 것이다. 본 연구를 통해서 얻게 된 화이트헤드나 노나카 이쿠지로의 지혜 속에도 BECOMING 이 담겨 있음을 볼 수가 있다. 화이트헤드는 세상의 실체를 끊임없이 서로 연관되어 만들어지는 사건의 연속으로 보았다. 노나카는 조직 내에서 창조적 지식이 만들어지는 과정을 암묵지와 형식지 간의 나선형 루틴을 통하여 묘사하였다. 그렇다면 "예술기반경영은 기업경영에 어떤 영향을 미칠까?" 라는 본 연구의 근본 화두에 대한 답은 무엇일까? 필자는 그 답은 명사가 아니라 동사에 있다고 본다. 그 답은 BECOME이 아니라 BECOMING에 있다고 본다. 예술기반경영은 경영학 지표상의 명사적 수치들과는 직접 관련이 없다. 예술기반경영은 노나카의 지식창조 루틴의 나선형 순환에 역동성을 더해준다. 예술기반 경영은 필자가 만든 개인 차원의 존재, 행동, 경험 흐름도와 조직 차원의 예술기반경영 흐름도에 멈추지 않는 활력을 제공한다. 예술기반경영은 어떤 경영지표보다도 중요한 기업의 심장과 관련이 있다. 기업의 심장에 활력을 불어 넣는 것보다 더욱 중요한 경영 성과가 어디 있을까? 필자와 넥서스의 예에서 보았듯이 예술기반경영은 기업인과 기업에게 과거에는 상상하지 못했던 돌파구적인 변화를 가져다준다. 경영자가 연극배우가 되고, 학생이 되며, 기업이 뮤지컬을 하고 영화제를 한다. 이러한 변화의

45) 맥신 그린 著 『블루 기타 변주곡』 다빈치, 2001 3쪽

순간들은 칙센트미하이 가 말한 과정미학의 최고점 ‘몰입, 플로우’를 경험하게 만든다. 몰입의 최고점에 만들어진 새로운 존재는 행동과 경험을 통해 궁극적으로 기업의 경영성으로 이어지고 또 더욱 새로운 예술기반경영의 아이디어를 이끌어 낸다. 예술은 경영이 아니지만 경영은 쉬지 않고 달리는 기업이 라는 열차에 영감과 에너지를 끊임없이 창조, 순환하는 예술인 것이다.

필자는 예술기반 이니셔티브들을 넥서스라는 작은 사회가 생존하고 번영하기 위한 강점으로 사용하여 성공을 하기도 때로는 현실의 벽에 부딪혀 좌절을 하기도 하였다. 가장 큰 벽은 넥서스 외부가 아니라 내부의 벽이었다. 성공을 위해 넘어야 할 가장 중요하고 높은 벽은 항상 동료들의 공감을 얻는 것이었다. 성공의 사례가 항상 공감의 열쇠는 아니었다. 어떤 때는 성공을 하였음에도 외면을 받았고, 어떤 때는 실패를 하였음에도 지지를 받았다.

예술기반경영은 리더의 미적강점이 직원들에게 전파되어야만 큰 경영성으로 이어진다. 쉬우마의 예술가치 매트릭스 9개의 지표 중 아직 채우지 못한 6번 ‘예술의 기술이 조직 내에 전이 됨’과 9번 ‘변신, 탈바꿈’을 성취하기 위해서는 직원들과의 소통과 공감이 반드시 필요하다. 우리 각자는 존재, 행동, 경험의 사이클이며 우리들 사이에 미적 가치 생성 엔진인 인터랙션이 끊임없이 회전하기 위해서는 직원들의 공감이 필요하며 이를 위해 리더는 진정성을 보여야 한다. 바다가 파랗게 보이는 이유는 바닷물이 파란 색이어서가 아니라 하늘과 태양과 바닷물 속 미생물 등 주변 모든 것의 조화가 있기 때문이라 하였다. 예술기반경영이 큰 경영성으로 이루어지기 위해서는 집단 속 개인들의 내적, 외적 존재와 행동 그리고 경험들의 조화가 선행되어야 한다. 행복은 존재들의 조화로부터 생겨나는 생명의 선율이다. 예술기반경영과 이를 통해 하나 됨이 넥서스가 추구하는 참 행복(True happiness)의 길이라 생각한다.

IV. 결론

1. 요약

본 연구는 1991년 창업하여 25년간 실행해온 예술기반경영 사례들의 이상과 현실을 담고 있다. 사례들 속에 넥서스 안에서 어떤 동기로 예술기반경영이 시작되고 또 어떤 성과를 만들어내는지가 나타나있다. 넥서스의 예술기반경영의 시작은 CEO의 존재변화로부터 시작되었으며 이는 미적경험으로부터 온 것이다. 넥서스의 대표적 예술기반경영 사례인 ‘뮤지컬 더 로드’는 배우인 아들의 연극공연 관람을 통해 일어났으며, ‘뮤지컬 더 로드’의 미적경험은 필자를 연극배우의 길로 이끌었다. 연극무대에서의 과정 미학적 몰입의 경험은 ‘넥서스 디지털 네스트’라는 새로운 비즈니스를 시작하게 만들었으며, 실패의 경험은 한국예술종합학교에서 예술경영을 공부하게 된 동인이 되었다. 연극 배우이며 예술경영학도인 CEO의 존재와 미적경험들은 넥서스의 경영철학에 변화를 가져왔다. 경영철학의 변화로 인해 회사의 공간들이 미적으로 바뀌기 시작했으며 사내 프로세스들과 제품, 서비스들에 미적 요소들이 포함되었다. 이러한 변화된 공간과 프로세스들은 넥서스인들에게 미적경험이 되었고 존재에 영향을 주어, 이제는 CEO뿐만 아니라 많은 직원들이 예술기반경영에 능동적으로 참여하게 됨으로 ‘넥서스 예술기반경영 사이클’은 더욱 큰 나선을 그리며 쉽없이 회전하게 된 것이다.

물론 모든 직원들이 능동적으로 예술기반경영에 참여하지는 않았다. 일부 직원은 관심이 없고 또 일부 직원은 예술의 개입에 참여함을 근무자의 의무를 벗어난 정당하지 못한 일로 보기도 한다. 그러나 많은 직원들이 넥서스의 예술기반경영에 자부심을 갖고 있으며 더 큰 성과를 만들어 내기를 기대하고 있다. 오랜 기간 시도해 온 예술기반경영은 이제 넥서스의 문화적 자산이 되

있으며 넥서스의 기술력과 합쳐져 더욱 유니크한 강점이 되었다. 이러한 강점은 비즈니스에도 많은 도움을 되었다. 국내외 유수의 기업들과 파트너십을 맺을 때 넥서스의 문화적 모습들은 좋은 인상을 주었으며 회사 평가표에 가산점이 되었다. ‘CEO’와 ‘CEO이며 연극배우이며 예술경영학도’의 존재는 서로 다르다. ‘IT기업 넥서스’와 ‘뮤지컬과 영화제를 하는 IT기업 넥서스’는 서로 다른 존재의 힘을 가진다. 특히 모든 정보와 기술이 공유되는 무한경쟁의 시대에는 더욱 그러하다. 물론 예술경영만이 해법은 아니다. 올바른 경영에 예술경영이 개입되어야 시너지가 나올 것이다. 선택은 리더에 달려있다. 이 글이 예술경영에 뜻을 둔 많은 기업들에게 길잡이가 되었으면 한다.

2. 제언

본 연구를 진행하면서 급변하는 세계경제의 환경에 대처하기 위한 해법으로 경영에 예술을 융합하여 창의성을 확보해야 한다는 많은 문헌들과 실제 사례들을 발견할 수 있었다. 하지만 예술기반경영의 유용성과 필요성에 대한 연구들이 많음에 비하여 예술기반경영의 효과에 대한 연구나 사례들은 찾아보기가 어려웠다. 본 연구 또한 예술기반경영의 동인에 대한 연구에 비해 예술기반경영의 성과를 밝히는 데는 많은 아쉬움이 있다. 예술기반경영이 설득력을 갖고 더욱 널리 수행되기 위해서는 기존 사례들의 성과에 대한 연구결과들이 필요하다. 이러한 연구결과들이 있을 때 리더와 일부 조직원들만 참여하는 실험적, 제한적 형태의 예술기반경영이 아니라 기업 전체가 참여하여 체험하고 변혁(Transformation)하는 예술가치 매트릭스의 9번 목표에 도달할 수 있을 것이다. 이를 후행 연구 과제로 남긴다.

참 고 문 헌

<원문>

- 김상표, 김영진 『화이트헤드와 들뢰즈의 과정철학』 동서철학연구, 2011.
장대철, 이수희 ‘조직미학과 예술기반경영 연구보고서’, ARCOM 2012.
전수환 『조직구성원을 위한 문화예술경영』 동아비즈니스 리뷰, 2010.

<단행본>

- 김영진 『화이트헤드의 유기체 철학』 그린비, 2012.
노나카 이쿠지로 외 『노나카의 지식경영』 21세기북스, 1998.
노나카 이쿠지로 외 『지식창조기업』 세종서적, 1998.
노나카 이쿠지로 외 『창조적 루틴』 북스넷, 2010.
맥신 그린 『블루 기타 변주곡』 다빈치, 2001.
오쇼 라즈니쉬 『서양의 붓다: 헤라클레이토스 강론』 태일출판사, 2013.
조지프 파인 외 『체험의 경제학』 21세기 북스, 2010.
존 듀이 『경험으로서의 예술』 책세상 2003.
칙센트미하이 『몰입 flow』 한울림, 2004.
A.N. 화이트헤드 『과정과 실재』 민음사 1991.
Giovanni Schiuma 『The Value of Arts for Business』 CAMBRIDGE, 2011.

<논문>

- 김상표, 김영진 “과정철학과 프로네시스.” 『화이트헤드연구』 22(2011).
김상표, 김영진. “화이트헤드 철학과 조직이론의 만남.” 『화이트헤드연구』 20(2011).
김상표, 김영진 “화이트헤디안 관점.” 『화이트헤드연구』 26(2013).
김정주 “조직원 예술참여 프로그램 연구.” 한국예술종합학교 전문사 졸업논문, 2012.
김효진 “창의 경영과 연극적 역량에 대한 연구” 성균관대학교 석사논문 , 2011.
Nissley, 2010. 'Arts-based learning at work; economic downturns, innovation upturns, and the eminent practicality of arts in business', Journal of Business Strategy, 31, 4:8-20.
Weggeman. M, Lammers, I., Akkermans, H., "Aesthetics from an design perspective", Journal of Organizational Change Management 20/ 3 (2007).

<부 록 1> 인터뷰

2012년 10월 마지막 주에 다큐필름 ‘사장님 피곤해요’ 촬영을 위해 필자를 포함한 25명을 대상으로 인터뷰가 진행되었다. 최종 필름에는 많은 내용의 인터뷰 들 중 감독의 편집 의도와 맞는 일부만 채택되었다. 다큐 필름의 객관성 확보를 위하여 편집은 촬영팀과 전문 편집자가 외부에서 비공개로 진행하였다.

1. 경영이념인 3C를 어떻게 생각하십니까?

최*석(Manager/ CBU/ NEXUS) 창조, 순환, 환원 좋은 참 정신 이념이라 생각합니다만 따로 깊게 생각해 보지 않았습니다.

임*순(Head Manager/ SPG/ NEXUS) 3C(Creation, Circulation, Contribution)는 넥서스의 설립이념이자 Core Value입니다. 지식을 창조하며 순환하고 이를 나누고자 하는 가치입니다.

김*환(Team Manager/ CBU/ NEXUS) 좋다고 생각합니다. 그렇지만 일단 이익이 많고 난 후에 3C가 있어야 한다고 생각합니다.

주*현(Managaer/ SPG/ NEXUS) 넥서스 고유의 지식을 창조하고, 창조된 지식이 넥서스 안에서 순환되고, 또 이러한 창조와 순환을 통한 움직임들이 현 사회에 긍정적인 공헌을 하는 구조, 그것이 넥서스 커뮤니티가 추구하는 비전입니다.

서*현(Team Manager/ CBU/ NEXUS) 넥서스를 이끌어 가는 원동력으로 생각하고 있습니다. 이를 통해 사우들이 넥서스를 다니는데 보람을 느끼고 있다고 생각합니다.

박*연(Team Manager/ CBU/ NEXUS) 요즘은 3C를 자주 언급하지 않았습니다. 그래서 잊고 있는 회사의 가치인데, 생태계의 순환고리처럼 엮어 있는 것이 넥서스의 가치 3C입니다. 회사의 가치가 이루어졌으면 좋겠습니다만 지금은 어디선가 머물러 있는 것 같습니다.

김*웅(Role Manager/ CBU/ NEXUS) 어느 회사든 ‘지식창조’는 회사 제 1의 과제가 아닌가 생각합니다. 하지만 그 창조력을 끌어내서 활용하는 것은 구성원들의

자발적인 참여의식이 동반되어야 하지만 그와 함께 회사의 정책적인 지원이 바탕이 되어야 한다고 생각합니다. '지식순환'의 문화는 회사 구성원들의 심리적, 업무적으로 매우 도움이 되는 부분이라고 생각합니다. 똑 같은 일을 반복적으로 하다 보면 개인적으로 딜레마에 빠지게 됩니다. 좀 더 큰 문제에 대한 고찰보다는 직면한 문제에 대한 집착에 빠지게 되는데 지식순환 활동을 통해서 주위를 환기 시킬 수 있는 좋은 방법이 되고 있다고 생각합니다. '지식순환'에 대해서는 다소 적극적이지는 않지만 "나"라는 국소적인 생각에서 "우리"라는 생각을 갖게 하는 좋은 시스템인 것 같습니다. 우리는 누구나 힘든 일을 겪게 마련입니다. 그것이 내가 원하던 원하지 않든 어떤 기회의 소실을 가져오기 때문에 "나" 하나의 조그마한 관심이 누군가에게는 또 다른 기회를 잃지 않게끔 해주는 좋은 일인 것 같습니다.

양*찬(Head Manager/ CBU/ NEXUS) Creation, Circulation, Contribution은 대단히 훌륭한 가치이며, 그 가치가 높다 보니 그 가치를 현실화하는데 많은 노력을 요합니다. 특히 영업의 경우 시장의 니즈에 부합하는 제품과 서비스를 창조하여, 시장에 유통하며, 대한민국 컨택센터의 발전에 기여하는 과정을 통해 3C를 실현하고 있습니다.

이*준(Head Manager/ CBU/ NEXUS) 넥서스의 3C는 Creation, Circulation, Contribution입니다. 새로운 가치를 창조하고 서로의 역량, 지혜 등을 서로 협업을 통해서 나누어 같이 성장을 하며 회사의 더 큰 성장과 사회의 기여를 위해서 사회에 환원을 합니다. 3C 정신으로 인해서 회사와 넥서스인은 더욱더 행복하고 보람차고 활기차게 될 것이라 생각합니다.

김*철(Role Manager/ CBU/ NEXUS) 3C에서 내가 가장 좋아하는 단어는 Creation입니다. 왜냐하면 프로그래머의 어원은 논리나 생각을 설계하는 사람을 뜻합니다. 나는 생각하는 사람이고 이것을 바탕으로 무에서 유로 창조하는 예술을 하는 사람, 즉 나는 아티스트이기 때문입니다.

장*식(Manager/ CBU/ NEXUS) 넥서스 이전에 창업하고 얼마 지나지 않은 중소기업에서 첫 사회생활을 시작하다 보니, 3C와 같은 경영이념의 가치에 대해서

크게 생각을 해보지 못했습니다. 넥서스에서 이러한 가치를 몸소 느껴보니 그 가치가 얼마나 소중한지 알 수 있습니다.

윤*수(Manager/ CBU/ NEXUS) Creation(창조)의 경우 업무적으로 우리 회사가 준비를 많이 하고 있다고 생각합니다. 하지만 제가 생각하는 창조는 업무 외에 문화예술 활동이나, 자기계발에 필요한 회사 지원이 각 개인의 창조적인 생각을 발전시키는 큰 몫을 한다고 생각합니다. Circulation(순환, 관계)는 이런 말을 인용하고 싶습니다. '물이 고이면 썩는다' 예를 들어 어떤 제도가 도입 되었을 때, 시간이 지나면 제도의 단점이 보이기 시작하고, 수혜를 받는 사람과 그렇지 못한 사람들로 형평성에 대한 문제가 발생합니다. 중요한 건 이런 문제를 어떻게 해결해야 하나이며 소통으로써 제도가 보완이 되고 모두에게 공평한 기회가 제공된다고 생각합니다. Contribution(기부)의 대해서는 이익을 사회에 환원한다는 취지에서 정말 좋은 것 이라고 생각합니다. 개인적으로는 이익의 환원도 좋지만, 재능의 기부도 이루어진다면 더욱더 좋은 기부가 될 것이라고 생각합니다.

이*재(Manager/ CBU/ NEXUS) 창조는 임직원들의 창의력 증진을 위한 경영정신으로, 자율적인 독서활동의 유도 및 컬처데이를 통한 문화 활동으로 개개인의 감성을 충전하기에 좋은 복지인 것 같습니다. 매월 "나는 책이다" 이벤트를 통하여 직원들의 참여 기회를 높여주는 것 또한 참신한 아이디어 같습니다. 영어 실력 증진을 통한 소통능력 확보를 위한 코지타운의 여러가지 제도는 참신하며 자칫 거리감을 느낄 수 있는 영어교육에 한 발짝 더 다가갈 수 있는 계기를 제공합니다. 환원을 생각할 때 페이스북을 통한 직원들 간의 유대감 형성 및 그룹웨어를 통한 기술 공유는 직원간 관계형성에 많은 도움을 주고 있습니다. 마지막으로 환원은 5억의 환원을 위한 25억의 이익창출이라는 목표치가 일에 매진할 수 있는 원동력이 됩니다.

신*연(Manager/ CBU/ NEXUS) 입사 면접 전, 달달 외웠던 기억이 납니다. 대개 기업정신이라고 하면 좋은 말들로 보기 좋게 포장하여 외부 홍보용으로 전략해 버리고 마는 경우가 많은데, 우리 회사는 달랐습니다. 그 동안 진행되어 왔던 각각의 프로젝트나 행사들은 실질적으로 3C정신에 부합되는 것이었다고 생각합

니다. 그로 인한 많은 결과들이 회사의 발전에 이바지했고, 사회적으로도 큰 도움이 된 것 같아 넥서스의 일원으로써 뿌듯하고 자랑스럽습니다.

홍*래(Role Manager/ CBU/ NEXUS) 먼저 창조를 생각할 때 저희 회사는 소프트웨어기업입니다. 업무적으로 기술집약적인 부분이 많고 개인적으로 두뇌활동을 많이 하는 직업입니다. 이런 환경에서 압박감을 느끼면 지속적으로 일을 하기가 힘들어 지는데 거기에 대한 좋은 방안인 듯합니다. 두 번째 순환은 직원 개개인의 생각도 귀 기울이려 하는 경영자의 마인드. 서로 의견을 나누며 합의점에 도달 하려 하는 직원들의 노력이 느껴는 단어입니다. 마지막으로 환원은 저도 개인적으로 월드비전에 나름 기부도 자주했었는데, 회사에 입사하고 나서 컴패션에 참가하고서 뜻 깊은 날들을 보내고 있습니다. 경영자만이 아닌 임직원 모두를, 회사만이 아닌 사회를 생각하고 이 생각을 공유하러 한다는 생각이 듭니다.

허*만(Role Manager/ TBU/ NEXUS) 넥서스에 입사 결심을 하게끔 해준 가장 큰 부분 입니다.

김*수 (Manager/ UBU/ NEXUS) 많은 기업들이 이윤을 추구한다는 목표가 있지만 가치의 생산과 사회 환원에 대한 이념을 가진 회사는 직원과 회사, 사회에 비전을 제시한다는 점에서 긍정적으로 생각합니다.

이*석(Team Manager/ TBU/ NEXUS) 창조, 순환, 환원으로 이어지는 가치는 회사의 창립 이념이기도 하거니와 넥서스인으로 이 정신을 숭고히 받아들일 의무가 있습니다. '사람과 사람을 이어주는 디지털 창조자.'의 미션을 수행 할 수 있게 해주는 근본정신입니다.

2. 예술기반경영에 대한 당신의 생각은 어떻습니까?

김*철 (Role Manager/ CBU/ NEXUS) 확실하게 말은 못 드리지만, 시도하는 자세는 나쁘지 않은데, 현재 제 입장에서는 이게 옳고 나쁘다고는 말을 못하겠어요. 그렇지만 과유불급이라고 하죠? 넘치지도 않고 부족하지도 않고 적절한 선에서...

김*환 (Team Manager/ CBU/ NEXUS) 여러 예술기반 활동들에 대해 반대를 하는

건 아니에요. 반대를 하는 건 아니지만 본래 가졌던 회사의 목표를 달성하지도 못하는 부분이 딜레마죠. 저는 돈을 벌려고 회사를 다닙니다. 그래서 이익이 중요하다고 생각합니다. 회사에 일하러 오는데 사람들이 일보다 다른 곳에 더 관심이 많네요.

주*현 (Manager/ SPG/ NEXUS) 일을 오래 하다 보면 오는 그런 거 있잖아요. 떠나고 싶은 느낌. 변화를 시도하는 게 없이 오랜 시간 그냥 업무만 하다 보면 오히려 삶이 건조하고 메마르지 않을까요. 물론 돈을 벌기 위해서 직장에 다니지만, 업무만 있다면... 그렇지 않나요? 뭔가 물건을 찍어내는 듯한 느낌이잖아요.

박*연 (Team Manager/ CBU/ NEXUS) 저는 투자는 좋지만 그 투자로 인해서 다른 게 손실되면 의미가 없다고 생각하기 때문에 손실을 최소화하기 위해서는 투자를 어떻게 할 것 인가에 집중하는게 맞다고 생각해요. 현실을 무시할 수 없으니까요.

이* (Manager/ SPG/ NEXUS) 기업의 1 순위는 이익이 되어야 하는 게 맞다고 생각합니다. 하지만 넥서스에서 하는 여러 예술기반의 활동들이 지금 당장은 이익과 결부되지 않지만, 이런 행사들이 분명 직원들의 개인적인 생활이나 업무를 하는데 있어서 변화나 상승효과를 가지고 올 수 있을 거라고 생각합니다. 이익과 복지, 그리고 그 외 여러 가지 것들이 순환되지 않으면 비즈니스는 장기간의 성숙이나 숙성은 없다고 보여지거든요.

양*찬 (Head Manager/ CBU/ NEXUS) 시장이 이렇게 확 커지지도 않고 그렇다고 완전히 무너지지 않는 적절한 규모를 가지고 있으면 당연히 회사의 임원진이나 운영진들은 이 정도의 규모를 좀 더 키울 수 있는 새로운 사업을 해야 하고 새로운 사업에 투자해서 실패하고 성공하는 케이스를 만들어 내야 하잖아요. 오랜 시간 회사생활을 하면서 그런 과정이 보이죠. 그런데 가끔은 욕하고 치밀어 오를 때도 있죠.

김*예 (Manager/ SPG/ NEXUS) 예술경영은 사내의 활동과 분위기를 풍부하게 만들 수 있는 계기가 된다고 생각합니다. 허나, 이 예술경영에 참여하는 참여자인 직원이 예술경영에 대한 충분한 공감을 얻게 하는 부분은, 개개인의 자율성

이 강하여 단기간에는 큰 변화를 도모하기가 어렵다고 생각합니다. 여러 사람의 공감을 얻기 위한, 관람자가 참여자가 되고, 참여자가 다른 참여자간의 커뮤니티를 형성하는 프로세스에 대한 고민이 함께 되어야 하지 않을까 싶습니다.

3. Ngff에 대해서 어떻게 생각하십니까?

2012년 11월 넥서스 그린필름 페스티벌이 시작되었다. 첫 번째 환경영화를 시청하고 나온 넥서스 직원들을 대상으로 진행된 인터뷰이다.

윤*수(Manager/ CBU/ NEXUS) Ngff는 예술 활동이 기술과 융합하여 새로운 창조를 이루어 내는 프로젝트라고 생각합니다. 그동안 CEO 안토니오로부터 많은 이야기를 들었습니다. 예술인이 아닌 사람들이 모여 예술 활동을 하고, 그 가운데 우리 회사가 문화 예술 공간으로서 허브로 작용한다면 매우 좋을 것 같습니다. 이것에 대한 우리나라의 시도가 처음이기 때문에 많은 사람들의 관심과 참여를 이끌어 낼 수 있다고 생각합니다.

곽*원 (Manager/ CBU/ NEXUS) 예술을 통한 영적인 치유? 이것이 개인의 내면을 돌아보게 되고 직원들 간의 원활하고 솔직한 의사소통이 이루어져 개인의 변화가 조직의 변화로 이어지는 터닝 포인트가 되는 프로젝트라고 생각됩니다.

이*재 (Manager/ CBU/ NEXUS) 회사를 홍보할 수 있는 환경영화를 제작하고 상영하는 프로젝트라고 생각합니다. 회사 홍보에 긍정적인 영향을 줄 것이라 생각되며 개개인의 환경에 대한 인식의 변화가 적지 않게 있으리라 기대해봅니다.

신*연 (Manager/ CBU/ NEXUS) 사내 소극장 THE ROAD를 외부에 공개하여 환경 등을 다룬 다큐멘터리나 단편 영화들을 상영하고, 많은 사람들에게 환경에 대한 관심도를 끌어올려 환경 보전에 이바지하겠다는 의지가 있는 것 같습니다. 궁극적으로는 좀 더 살기 좋은 우리 사회를 만들기 위해 우리 회사가 선도하는 프로젝트라고 생각합니다. 회사 핵심 가치인 3C의 일환이라고 생각되며, 좋은 아이디어이며 좋은 마케팅 방법인 것 같습니다. 우리 회사의 가치가 더욱 높아지지 않을까 하는 기대가 됩니다.

주*현 (Manager/ SPG/ NEXUS) 아시다시피 넥서스는 IT 회사입니다. 기술을 계속 파고들기 때문에 생각의 구조라든지 일의 방식이 굉장히 딱딱하고 논리적으로 되어 있어요. 영화라는 예술을 넥서스의 경영에 반영했을때 사람들의 생각이나 행동방식의 프로세스가 좀 더 부드러워지고 말랑말랑 해지면서 창의적인 어떤 것이 발견되길 기대하는 거죠.

홍*래 (Manager/ CBU/ NEXUS) 환경관련 다큐멘터리 영화를 찍으면서 자연스럽게 환경에 대한 생각을 하게 될 것이고, 의식하지 않았던 부분까지 영상에 담기면, 환경에 대해서 더욱 생각하게 만드는 프로젝트가 될 것이라고 생각합니다.

김*태 (Manager/ CBU/ NEXUS) 회사에서는 매번 다채로운 형식을 통해서 기업의 가치 제고와 사원들의 사기진작을 위해 다양한 노력을 기울이고 있습니다. 하나하나가 모두 특별한 노력으로 느껴집니다. Ngff 역시 그 중 하나입니다.

전*수 (Manager/ CBU/ NEXUS) 환경에 대한 다큐멘터리 제작으로 알고 있습니다. 대두되고 있는 환경의 여러 이슈들을 다른 방향성을 가지고 바라볼 수 있는 기회를 줄 수 있을 것 같습니다.

서*현 (Manager/ CBU/ NEXUS) 회사 홍보사업으로 예술과 기술을 접목함으로써 회사 이미지 제고에 도움을 줄 것 같습니다.

김*웅 (Manager/ CBU/ NEXUS) 제가 생각하는 것을 한마디로 정의 하자면 “자가 모니터링” 이라 생각합니다. 자신의 일상을 자기 자신 스스로 느끼는 다분히 주관적인 입장에서의 해석이 아니라 지극히 객관적인 관점에서의 모니터링이 가능한 프로젝트라고 생각합니다. 뭔가 새로운 시도에 대한 기대감이 큽니다.

장*식 (Manager/ CBU/ NEXUS) 순차적으로 무엇인가가 일어나야 한다는 느낌이 듭니다. A에서 B로 가기 위해서는 A라는 일이 생기고 난 후에 B라는 또 다른 단계로 넘어갈 수 있다고 생각됩니다. 환경의 변화를 느끼기 위해서는 작은 변화가 필요하고 그 변화가 점점 더 파생되는 효과가 생기지 않을까 생각됩니다.

이*준 (Manager/ CBU/ NEXUS) 사내 극장 ‘더 로드’를 이용해서 환경에 대한 영상을 상영하면서 같이 보고 느껴서 환경에 대한 인식을 다시금 심어 주게 하는데 의의가 있는 프로젝트라 생각 합니다. 이 프로젝트를 통해서 지금까지 아무

런 생각 없이 행동했던 것들이 의미 있게 다가올 수 있을 것이라 생각합니다.

김*철 (Manager/ CBU/ NEXUS) 회사의 문화를 비전으로 제시하고 회사를 홍보를 하는데 큰 도움이 되는 프로젝트라고 생각합니다.

김*우 (Manager/ TBU/ NEXUS) 회사가 환경을 품는 프로젝트, 환경 다큐멘터리 제작을 통해서 직원들의 변화와 환경영화 상영 후 관람자들의 환경에 대한 인식 및 행동의 변화를 관찰할 수 있고, 회사와 직원들의 가치를 향상 시킬 수 있는 프로젝트라고 생각합니다.

이*석 (Manager/ TBU/ NEXUS) 처음 들어서 잘 모르지만 앞서 이야기한 3C 정신을 직원들에게 고취 시키는 프로젝트로 받아들여집니다.

임*순 (Head Manager/ SPG/ NEXUS) Ngff 프로젝트는 스마트그리드 사업과 환경이라는 컨셉을 통하여 과거의 우리와 현재의 한계, 그리고 미래의 결심을 보여주고자 하는 프로젝트입니다. 아르폼이라는 외부 경영 예술 접목 프로그램의 일환으로 시작이 되었지만, 그 보다 더 크고 가치 있는 시간을 추구합니다. 우리의 하는 일들에 대한 공유, 회사는 일만 하는 조직이 아니라는 생각, 열심히 일만 하는 것이 회사를 위한 길은 아니라는 생각들의 전파가 기대됩니다.

김*주 (Manager/ SPG/ NEXUS) Ngff 프로젝트는 아르폼이라는 개념을 도입해 사내직원의 변화를 통해 넥서스가 사회적 기업으로 한걸음 나아갈 수 있도록 이끄는 프로젝트입니다. 이번 프로젝트는 내부 직원이 예술과 문화를 만나 변화하는 과정을 다큐멘터리로 찍음으로써 넥서스의 성장 과정을 보여주며, 이 프로젝트를 접하는 외부 사람들도 함께 변화할 수 있도록 돕습니다. 실제로 환경영화를 상영함으로써 환경에 대한 인식제고와 관련 사업 스마트그리드사업에 대한 관심을 얻을 수 있고 이번 프로젝트(다큐멘터리제작)가 완성됨으로써 그 동안 CEO 안토니오가 추구했던 가치들이 뜬 구름의 개념이 아닌 손에 잡힐 듯한 구름으로 직원들에게 다가갈 수 있을까 기대됩니다.

4. Ngff가 당신에게는 어떤 의미입니까?

2013년 8월 13일 Ngff 1주년을 2달 앞두고 그동안 Ngff를 관람한 외부 관

객과 직원들을 대상으로 설문 인터뷰를 하였다.

김*우(부산국제영화제 프로그래머) 처음 환경영화제에 대한 아이디어를 들었을 때에는 ‘몇 번 하다 말겠지, 과연 얼마나 지속할 수 있을까?’라는 의문이 들었어요. 이후 매달 다양한 프로그램을 위해 고민하고 준비하는 모습을 보면서 솔직히 제가 부끄럽기도 했습니다. 환경영화를 매개로 한 도심 속 공동체, 그리고 다양한 주제에 대해서 서로의 생각을 공유하고 나누는 공간을 형성해 온 넥서스 환경 영화제는 분명히 새로운 가능성과 희망을 보여주고 있다고 생각합니다. 공*정(Manager/ CBU/ NEXUS) 저에게 환경영화제는 익숙하지 않은 문화였어요. 독립영화나 다큐멘터리를 찾아서 보는 일은 거의 없었으니까요. 더군다나 환경이 주제면 더욱 더 관심이 없었어요. 그래서 처음 넥서스의 Ngff를 경험했을 때에도 사실 환경에 대한 특별한 느낌을 받지 못했어요. 그런데 그 다음 Ngff에 참여했을 때 조금 흥미가 생기게 되더라고요. 그리고 그 다음 Ngff에 참여했을 때 상영된 영화가 끝나고, 그 영화에 대해 한번 더 생각하게 되었어요. 이제는 환경영화를 보고 느끼고 생각하는 것이 자연스러워졌어요. Ngff는 환경영화라는 낯선 문화를 소개해주고, 사람들과 연결해주는 좋은 매개체라고 생각해요. 그래서 저는 더 많은 사람들이 Ngff에 참여 해 봤으면 좋겠어요.

허*만 (Manager/ TBU/ NEXUS) 이 작은 회사의 환경영화제가 어떤 의미가 있을까 생각했던 제 자신이 부끄러울 만큼 회를 거듭할수록 많은 분들이 지금까지 알지 못했던, 느끼지 못했던 환경과 생명의 소중함을 배우고 느꼈습니다. 단순히 환경에 대한 의식뿐만 아니라 우리 삶의 가치와 방향을 생각해 볼 수 있는 좋은 시간이 되는 것 같습니다. 아름다운 변화와 시작, 넥서스이기 때문에 가능한 멋진 도전이라고 생각합니다. 감사합니다. 파이팅!

박*선 (관객) 처음에는 지인 소개로 별 생각 없이 Ngff에 참석하게 되었습니다. 딱딱한 IT회사에서 환경영화제라 그저 지루하리라 예상했었는데, 영화제가 개최될 때마다 시간이 어떻게 지나갔는지 모를 정도로 푹 빠져서 영화를 보았습니다. 조금씩 상영되는 영화 주제에도 관심을 갖고 기대를 하게 되었구요. 꾸준하

게 진행되는 환경영화제로 인해 친숙함도 느낄 수 있어 좋았습니다. 앞으로도 쪽 100회까지 기대합니다. 항상 따뜻함을 느끼게 해 주셔서 감사합니다.

5. Ngff는 당신의 삶에 어떤 변화를 주었습니까?

2014년 11월 6일 외부 관객으로서 Ngff 서포터즈를 자칭해 1년간 봉사하여 준 3분의 서포터즈와 인터뷰한 내용이다.

이*하 (Ngff 서포터즈, 아름다운 가게 근무) 개인적으로 Ngff의 영향을 가장 크게 받은 사람 중 한 명이라고 생각합니다. 현재 아름다운 가게 공익사업팀에서 근무를 하고 있지만 그 전에는 영리기업에서 약 7년 정도 브랜드 마케팅을 담당했습니다. 영리 기업에서 근무를 하면서 내가 하는 일이 생산자와 소비자에게 도움이 되지 못하고 기업의 이윤에만 기여한다는 걸 깨닫고부터는 직업에 대한 회의가 들기 시작했습니다. 그러던 차에 Ngff에서 <변화의 목소리⁴⁶⁾>를 처음 관람하게 되었고, 이를 계기로 트럭농장이나 다른 여러 환경영화들을 관람하면서 도시농업과 사회적 공헌, 사회적 기업에 대해 내가 많은 관심을 갖고 있다는 걸 알게 되었습니다. 이러한 관심은 나의 행동에 변화를 주었고, 아름다운 가게의 공익사업팀에 입사를 하게 되어, 현재는 거기서 즐겁게 열정을 갖고 일하고 있습니다. 현실적으로는 예전 수준의 급여를 받지 못하고 있지만 생산자로부터 받는 고마움과 내가 소비자에게 전해주는 즐거움이 있기에 너무나 만족스럽습니다. 그리고 Ngff 서포터즈로서의 활동들은 내가 삶에 도전할 수 있도록 용기를 주었고, 지금 그 삶에 만족합니다. 관람객이 많은 적든 관계없이 Ngff의 영향력

37) 변화의 목소리(Voices of Transition 2011, 프랑스, 닐스 아길라 감독): 기후변화와 치솟는 유가가 불러온 식량 위기에 대해 소작인들과 지역사회의 반응을 기록한 다큐멘터리. 영화는 쿠바, 프랑스, 영국 등지에서 공동체를 구성하고 살아가는 이들의 희망과 변화의 '목소리'를 담고 있다. 그리고 사막지대가 다시 한번 생활 토양이 되고, 석유로부터의 자유가 우리에게 조금 더 풍요롭고 보다 충만한 삶을 가져다 주는 미래 사회가 가능성을, 유쾌하고 설득력 있게 제시한다

은 생각보다 훨씬 큰 것 같습니다. Ngff가 계속 좋은 취지로 발전되었으면 좋겠습니다.

강*아 (Ngff 서포터즈/ 대학 연구소 근무) 지금은 Ngff에서 환경을 포함한 건축, 예술 등 다양한 영화를 상영하고 있지만 내가 제일 재미있게 봤던 영화들은 대부분 환경영화였습니다. 현재 하고 있는 일도 환경과 관련이 있지만 생각해보면 어렸을 때부터 환경에 대해서는 계속 관심을 두고 있었던 것 같아요. Ngff에서 상영했던 영화들을 보면서 나도 “내가 전하고자 하는 메시지를 전달하는 영상을 만들고 싶다”라는 생각을 강하게 하게 되었습니다. 하지만 지금까지 내가 걸어왔던 길, 공부했던 분야, 부모님과 가족들의 기대치, 사회적으로 원하는 기대치들을 모두 무시하고 내가 하고 싶은 영상이라는 분야에 도전하기에는 쉽지 않았습니다. 그래서 현재 나의 위치에서 내가 하고 싶은 일을 할 수 있는 방법이 무엇인지 고민하게 되었고, 많은 영상들과 관련 뉴스를 찾아보고 그것들이 주는 메시지를 내 주변사람들과 SNS를 통해서 전달하고 있습니다. 그런 메시지들을 전달하면서 나의 존재감에 대해서 다시 한번 생각하게 되고 그것들을 더 확산시킬 수 있는 방법에 대해서 고민하게 되는 것 같습니다.

조*희 (Ngff 서포터즈/ 다음 카카오 근무) Ngff를 경험하고 나서 나의 변화에 대해서 확실히 느끼는 건, 분리를 하게 되는 것 같습니다. 주변의 환경에 휩쓸리지 않고 내가 생각하는 가치관과 생각을 더 견고히 하고 그것들을 지키기 위한 분리라고 생각하면 좋을 것 같습니다. 그 전에는 다수의 사람들이 가는 방향이 맞는 길이라고 생각했고, 그 방향으로 가면 반듯이 좋은 결과가 있을 것이라고 생각했지만, 지금은 흐름을 따라가긴 하지만 주변을 좀 더 살펴보게 되고 깊이 있게 생각하게 되는 것 같습니다. 사실 Ngff를 통해서 내가 모르는 분야에 대해서 많이 알게 되었고, 또 내가 옳다고 생각하고 있었던 것들에 대한 생각이 많이 깨졌습니다. 내가 진정으로 원하는 것이 무엇인지 생각하게 되면서 근본적인 가치 기준에서 보면 잘 되지 않을 것 같고 반듯이 성공하지 않을 것 같아도 지금은 한번쯤 도전하게 되는 것 같습니다. 그래서 사실 현재 회사생활도 도전하게 된 것입니다. 그리고 회사 생활을 하면서도 조직의 기준이 있지만 그 안에서

나의 기준을 생각하고 찾게 되면서 균형을 잡게 되고, 일을 하면서도 내 삶의 전체적인 균형에 대해서도 생각하게 됩니다.

6. 필자의 인터뷰

‘다큐필름 사장님 피곤해요’ 촬영이 끝나갈 무렵 필자의 인터뷰가 있었다. 넥서스에서 예술기반경영을 수행하며 느꼈던 소회가 담겨 있다.

양재현 (CEO/ NEXUS) “내가 어떤 새로운 계획이 있어 직원들에게 다가가고자 했을 때 직원들에게 벽을 느낀 적이 있었습니다. 그 벽의 실체가 무언가 생각해 보다 내가 발견한 것은 직원들에 대한 내 자신의 진정성이 부족함이었습니다. 직원들이 힘들어하고, 많은 일에 지쳐서 어깨가 무거울 때 그 현장에 과연 내가 있었나? 생각해 보았습니다. 때론 관심이 없어 그들의 어려움을 못 볼 수 있고, 때로는 봤음에도 외면한 적이 많았습니다. 이런 동질성이 없는 서로 다른 상황에서는 CEO가 아무리 멋진 계획을 세울지라도, 생각과 달리 직원들에게 공감을 얻지 못할 것임을 보았습니다. 이것은 마치 진흙 케익 위에다가 계속 생크림을 발라 감추려는 것과 같은 거죠. 지금 새롭게 가능한 것은 직원들에게 CEO로서 진정하지 못한 모습을 용기 있게 이야기함으로써 그 바탕에 깔린 진흙을 보여줄 때 바로 그때 직원들의 마음이 열리고 소통이 가능합니다, 그것을 보았습니다.”

<부 록 2> 주요기사 목록

2015년 5월 13일 / 프라임 경제

넥서스커뮤니티 사회공헌 일환 'Ngff'영화제 열어_자신 삶 돌아보고 도전하는 용기 북돋아

관련URL : http://www.newsprime.co.kr/news/article.html?no=306704&sec_no=90

2014년 9월 16일 / 조선일보 [더 나은 미래]

사회공헌이 어렵다? '문화예술'로 즐기면서 하세요.

환경·문화 이슈로... 중소기업 사회공헌 앞장선 넥서스커뮤니티 양재현 대표

관련 URL : http://news.chosun.com/site/data/html_dir/2014/09/15/2014091502479.html

2013년 10월 29일 / 전자신문

넥서스커뮤니티, '환경영화제(Ngff)' 일주년 맞아

관련URL : <http://www.etnews.com/201310290370>

2013년 6월 28일 / ARCOM

[넥서스커뮤니티]문화예술 명예교사와 함께하는 '특별한 하루'

- 노익상(다큐멘터리, 그 힘있는 이야기)

관련URL : <http://www.arcom.kr/316>

2013년 3월 25일 / 구로타임즈

환경영화제 '행복의 경제학' 넥서스커뮤니티 더로드소극장에서

관련URL : <http://www.kurotimes.com/news/articleView.html?idxno=15348>

2013년 4월 24일 / 연합뉴스

국내 정보기술(IT) 기업들이 경영에 예술을 접목하는 '예술경영' 도입에 속속 나서고 있다.

관련URL : <http://news.naver.com/main/read.nhn?mode=LSD&mid=sec&sid1=105&oid=001&aid=0006222844>

2013년 3월 / 메세나협회지 2013년 3월호

메세나 탐방 : 문화 예술 기반 경영으로 사회 변혁을 꿈꾸다.

2013년 2월 4일 / 전자신문

넥서스커뮤니티, 환경재단 만분클럽 가입

관련URL : <http://www.etnews.com/news/article.html?id=201302040159>

2013년 1월 22일 / 조선일보 [더 나은 미래]

기업가치향상 오픈포럼/ 문화예술 사회공헌과 창의학습 분야 성장 위해 9개 기업 사례 발표

자존감·능력 발전시키고 사람에게 감동주는 예술... 경영과 결합하면 시너지

관련 URL : http://news.chosun.com/site/data/html_dir/2013/01/21/2013012101418.html

2012 년 11 월 26 일 / 전자신문

환경과 기업경영 문화를 접목시킨 환경영화제가 열린다.

관련 URL : <http://paoin.etnews.com/viewer.html?CNo=128818931&SCT=AC064&exec=viewsearch&stat=paoin>

2010 년 7 월 27 일 / 프라임경제

넥서스커뮤니티, 어린이도서관 1 호점 설립

관련 URL : http://www.newsprime.co.kr/news/article.html?no=148590&sec_no=105

2008 년 12 월 11 일 / 프라임경제

넥서스커뮤니티 “사랑담은 책으로 정 나눠요”

관련 URL : http://www.newsprime.co.kr/news/article.html?no=71788&sec_no=79

2008 년 10 월 31 일 / 프라임경제

넥서스커뮤니티, 자선축구대회 개최

관련 URL : http://www.newsprime.co.kr/news/article.html?no=68073&sec_no=79

2008 년 2 월 24 일 / 한겨레

신바람 일터 만들기 1부 ㉔ 스킨십 경영

관련 URL : <http://www.hani.co.kr/arti/economy/working/271770.html>

2008 년 2 월 22 일 / MBN 뉴스

뮤지컬과 IT 기업의 신제품발표회가 만나면 어떤 이벤트가 될까요?

요즘은 기업들의 마케팅 활동이 더 다양한 방법으로 재밌게 이뤄진다고 합니다.

새로운 트렌드를 박경준 기자가 보도합니다.

관련 URL : http://mbn.mk.co.kr/pages/news/newsView.php?news_seq_no=317290

2005 년 1 월 24 일 / 전자신문

“독서경영으로 불황탈출” 양재현 넥서스커뮤니티 사장

관련 URL : <http://www.etnews.com/news/article.html?id=200501210259>

Abstract

This study is on Art-based Management of Nexus Community Inc(Hereafter “Nexus”), which has been founded and run by the writer since 1991. Since the foundation, Nexus’ attempts in incorporating art and culture into its management have been playing a great role in enhancing the corporate image as well as its product awareness. Furthermore, the cultural attempts have inspired employees to come up with fresh new product designs, and have vitalized the working environment of the corporation. This study has been done to find an answer to the questions are how art-based management affected the performance of leader and corporation and what made art-based management should be attempted through a case study on Nexus. I anticipate that this study will help corporate leaders who want to introduce the art-based management but who also are doubtful of its practical benefits at the same time.