

인문학이 경영을 바꾼다

한 일 영 (삼성경제연구소 수석연구원)

1. 인문학 주목의 배경

경영의 복잡성이 증대하고 예측하기 어려운 위기가 빈번히 발생하면서 인문학에 대한 기업의 관심이 증가하고 있다. 글로벌 금융위기 등 통계적인 분석 기법으로 예측이 어려운 현상에 대해 인간과 사회의 근원을 이해하는 인문학적 통찰력이 대안으로 주목받고 있는데, 인텔 상호작용 및 경험 연구소(Interaction & Experience Research) 소장인 제네비브 벨 박사는 “경영환경이 복잡해지고, 시장이 확대·다양화되는 환경에서 경쟁 우위를 확보하려면 다양한 기법과 폭넓은 통찰력이 필요하다”고 언급하기도 했다. 최근 글로벌 금융위기를 거치면서 금융공학과 기술 위주의 경영 시스템에 대한 반성으로 균형 잡힌 인문학적 사고의 필요성도 증가하고 있다. 이런 관심을 반영하는 듯 2011년 다보스포럼에는 세익스피어 리더십, 언어의 발전과 쇠퇴, 음악치료 등 인문학과 문화·예술에 관한 분과회의가 포함되기도 하였다.

기업경영 측면에서는 기업 간 기술 및 가격 차별화만으로는 경쟁우위를 점하기 어려워지고 있는 상황에서 인문학이 경영의 새로운 돌파구로 등장했다. 제품의 코모디티(Commodity)화가 가속화되고 제품 간 기술 및 가격 차별화가 어렵기 때문이다. 애플의 아이폰과 페이스북은 인간에 대한 이해와 인간의 본성 충족이라는 인문학에서 얻을 수 있는 가치를 차별적 경쟁력으로 접목해서 성공했다. 아이폰과 페이스북은 첨단기술과 새로운 기능을 통해서가 아니라, ‘단순하고 편하고 재미있는 것을 원하는’ 인간 본연의 욕구를 만족시켜 소비자의 주목을 받는데 성공한 것이다.

이런 상황 속에서 경영에 인문학을 도입·접목하는 기업의 사례도 증가하는 추세다. 스티브 잡스는 “애플의 창의적인 IT 제품은 애플이 기술과 인문학의 교차점에 서있기 때문에 가능하다”라고 인문학 중요성을 강조했으며, 구글도 2011년 신규 채용자 6,000명 중에서 인문학 전공자를 5,000여명 채용한다고 발표했다.

한편, 한국 CEO들도 인문학에 큰 관심을 보이고 있으며 인문학의 중요성에 대해서 충분히 인식하고 있다. <<표-1>>

서울대 최고지도자 인문학 과정(2007년), 고려대 문화·예술 최고위 과정(2007년) 등 다양한 인문학 과정이 개설되어 국내에도 인문학 열풍이 불고 있으며, 한국 CEO의 독서량도 지난 7년간 꾸준히 증가하는 가운데 역사, 철학, 문화 등 인문학 서적의 독서 비중도 증가하고 있다. 삼성경제연구소가 CEO를 대상으로 한 설문에서 CEO들은 인문학적 소양이 인간에 대한 통찰력을 얻을 수 있으며 종합

〈표-1〉 한국 CEO의 인문학 중요성에 대한 인식도

질 문	그렇다(%)	그렇지 않다(%)	잘 모르겠다(%)
인문학적 소양이 경영에 도움이 된다	97.8	1.0	1.2
인문학적 소양이 풍부한 사람이라면 가산점을 주더라도 뽑을 의향이 있다	82.7	9.2	8.1

자료 : 2011년 2월 삼성경제연구소 SERICEO 회원 498명을 대상으로 진행한 설문조사 결과

〈표-2〉 기업경영과 인문학 접목 현황

설 문 응 답	응답률(%)
① 인문학 전공자를 채용하여 골고루 부서에 배치	5.7
② 인문학 전공자를 채용하여 별도대 조직을 운영	1.2
③ 외부의 인문학 전문가를 자문으로 활용	9.6
④ 사내 인문학 강좌 등을 통한 임직원의 인문학적 소양 함양	24.6
⑤ 내외부 인문학 과정 등을 통한 CEO 본인의 인문학적 소양 함양	22.5
⑥ 특별히 시도하지 않고 있다	35.7

자료 : 2011년 8월 삼성경제연구소 SERICEO 회원 244명을 대상으로 진행한 설문조사 결과

적인 사고력과 판단력을 배양하기 때문에 경영에 도움이 된다고 생각한 것으로 나타났다.

그러나 대부분의 CEO가 실제 기업경영에 인문학을 접목하는데 어려움을 겪고 있는 실정이다. 인문학 과정을 통해 CEO와 임직원의 인문학적 소양을 배양하는 것 이외에 다른 방법에 의한 활용은 부진했고, 인문학과 접목을 시도하고 있지 않다는 응답도 35.7%를 차지하였다. 또한, 인문학 전공자의 채용에 대해서도 소극적이어서 4년제 졸업자 인문계열의 정규직 취업률(30.2%)이 사회계열(40.5%)이나 공학계열(52.9%)에 비해 떨어졌다.〈표-2〉

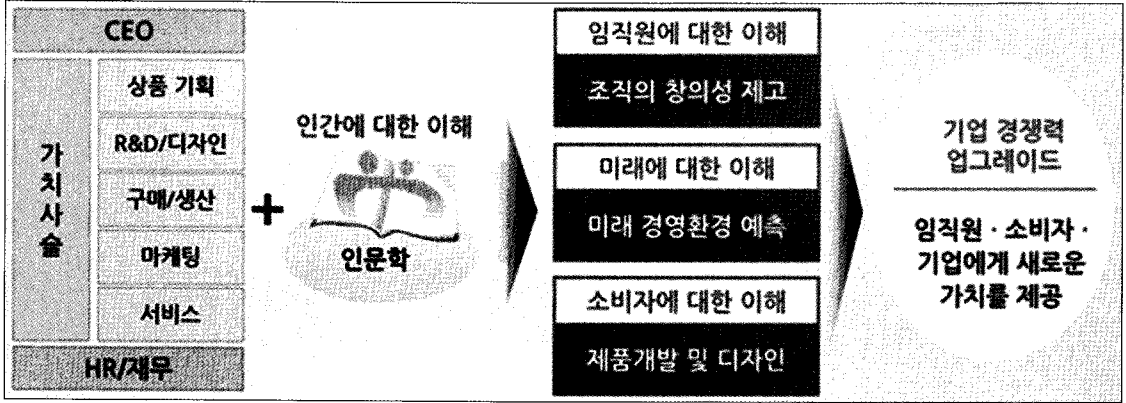
2. 기업경영과 인문학의 접목 사례

기업들은 인간의 가치와 본성에 대한 인문학적 이해와 통찰력을 활용하여 경쟁력을 업그레이드하고 고객과 임직원에게 새로운 가치를 제공하려 한다. 본 보고서에는 기업경영에 인문학을 접목함으로써 경쟁력과 기업 가치를 제고한 다양한 사례를 제시하고자 한다. 크게는 조직의 창의성 제고, 미래 경영환경 예측, 제품 개발 및 디자인 등의 영역에서 인문학을 접목하고 있으며, 각 영역에 대해서 임직원, 미래, 소비자에 대한 이해라는 인문학적 관점을 적극 활용하고 있다.〈그림-1〉

가. 조직의 창의성 제고

CEO 및 임직원의 인문학적 소양과 상상력은 조직의 창의성을 제고할 수 있다. 마크 저커버그가 20세의 젊은 나이에 '지구상의 모든 사람을 연결한다는 상상력'으로 페이스북을 개발할 수 있었던 배경에는 그의 인문학적 통찰력이 있었기 때문이라고 평가받고 있다. 그는 하버드대에서 컴퓨터공학과 심리학을 전공했으며 어린 시절부터 그리스·로마 신화를 탐독하고 고대 역사와 문학 등에 깊은 조예를

〈그림-1〉 기업경영과 인문학의 접목



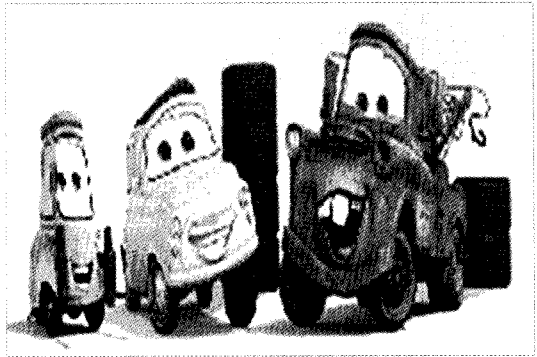
가지고 있었다. 또한, 회사 입구에 붙여져 있는 “우리는 기술 회사인가?”라는 질문을 통해 기술만으로 설명할 수 없는 인문학적 상상의 세계가 페이스북의 지향점을 강조하고 있다. 중세 르네상스 역사 학자를 꿈꿀 만큼 인문학에 조예가 깊었던 P&G의 전 CEO 앨런 래플리는 임직원이 너무 많은 보고서에 묻혀 있어 사고의 폭이 좁다고 지적하고, 인문학적 소양을 배양하여 창의적 사고를 할 것을 주문한 바 있다. P&G가 혁신 아이디어를 외부로부터 구하는 개방형 C&D 전략을 통해 비용절감과 혁신제품 개발을 동시에 달성할 수 있었던 데는 앨런 래플리가 강조한 창조적·통합적 사고가 크게 기여한 것으로 알려져 있다.

아울러 인문학적 소양을 지닌 인재를 확보하고 나아가 이들이 창의력을 발휘할 수 있는 여건을 조성하는 것도 중요하다. 먼저 인문학적 상상력이 풍부한 인재를 확보함으로써 조직 내 인적 구성의 스펙트럼 현상을 지양하는 것이 바람직하다. “측정할 수 있는 것이 아니면 믿지 않는다”는 기술공학 중심의 문화를 지닌 구글도 채용 면접 시 “당신은 세상을 어떻게 바꿀 수 있는가”라는 질문을 통해 인문학적 상상력을 평가했으며, 포스코는 신입사원 채용과 임직원 교육에서 ‘문리(文理) 통섭형’ 인재관을 강조하고 있다. 인도네시아와 인도 등 해외 제철소 운영과 관련하여 2011년 이슬람 문화 이해를 위한 강좌도 진행하고 있다. 존슨앤드존슨과 IBM은 돈키호테같이 엉뚱하지만 기발한 상상력을 소유한 인재가 소외되지 않고 창의적인 아이디어를 마음껏 펼칠 수 있도록 배려하고 있다. 존슨앤드존슨은 ‘다양성 대학(Diversity University)’을 운영하면서 소수 인력이 조직 내에서 역량과 개성을 발휘할 수 있도록 지원하고 있으며, IBM의 ‘다양성 위원회(Diversity Council)’는 표창 등을 통해 다양한 배경을 지닌 임직원 간의 차이점을 존중하고 격려하고 있다.

임직원 교육에 인문학 프로그램을 강화하여 창의성을 함양하는 기업도 속속 늘어나고 있다. 전 직원을 대상으로 진행하는 인문학 교육 프로그램을 일회성 이벤트에 그치지 않고 지속적으로 운영하는 유니레버는 정기적으로 시인과 작가를 초청해 글쓰기 워크숍을 진행하고 연극배우가 연출하는 역할극을 통해 직원의 커뮤니케이션 역량을 배양한다. IBM은 임원 교육 과정을 인문학 중심으로 구성하고 있으며 소포클레스의『안티고네』 등 고전을 읽은 후 기업의 변화 방향을 제시하는 교육과정도 포함되어 있다.

〈토이스토리〉, 〈카〉 등의 애니메이션을 제작한 픽사(Pixar)는 사내에 ‘픽사 대학’을 설립하고 글쓰

기, 문학, 철학, 즉흥연극 등 100여개가 넘는 과정을 운영하고 있다. 직원들에게는 1주당 4시간의 자유로운 교육시간을 보장하여 창의성 배양에 힘쓰도록 하고 있다. 이런 픽사의 노력은 영화 <카> 시나리오의 질을 높이는 것으로도 연결되었다. 영화 <카>의 제작진은 미국의 66번 국도에 정통한 역사학자 마이클 윌리스의 도움을 받아 함께 66번 국도를 여행하며 시나리오를 완성하기도 하였다.



인문학은 기업문화를 진단하고 근본적인 변화 방향을 제시하는 데에도 활용된다. 종교학, 인류학 등의 인문학자와 인사부서 직원 등으로 태스크포스를 구성하고 오랜 기간의 참여 관찰을 통해 겉으로 드러나지 않는 문제점을 파악하고 그 해결방법을 제시할 수 있다. GM은 품질개선 프로그램이 성과가 없자 인류학자와 함께 작업장 문화를 진단한 결과, 직원 간에 칭찬보다 질책 횟수가 7배 이상 많은 문화가 협업에 걸림돌로 작용한다는 점을 발견한 바 있으며, 기업문화 컨설팅 기업 ACG(佛)는 종교학과 정신분석학 등의 방법을 활용하여 고객사의 기업문화 유형을 진단하고 변화 방향을 제시하기도 한다.

대표적인 국내 사례로 아모레퍼시픽을 들 수 있다. 아모레퍼시픽은 기업문화 진단 결과 상당수의 매장 직원이 자신의 직업에 대한 자긍심이 부족하고 회사에 대한 소속감이 떨어져 응집력이 약하다는 문제점을 발견했다. 이에 모든 공동체의 문화가 ‘신화’, ‘상징’, ‘의례’로 구성되어 있다는 종교학 방법론을 차용하여 3가지 요소를 구축하기 위한 처방을 제시했다. 첫째 ‘신화 만들기’에서는 아모레퍼시픽의 기원이 어디에 있는지, 어떠한 가치를 실현하려 하는지, 어떠한 역경을 거쳐 왔는지 등에 대한 스토리를 구성하였다. 아모레퍼시픽의 창업자 서성환 회장이 어린 시절 부친을 도와 운영했던 창성상회에서 ‘누구나 편하게 방문하는 단골 화장품 상점’의 기원을 발견하고, 브랜드 매장 ‘휴 플레이스’의 부진을 고난과 굴곡의 시기로 규정하여 새롭게 구축한 ‘아리따움’에 다시 기원으로 돌아간다는 부활의 의미를 부여했다. 둘째 ‘상징 만들기’에서는 유통 채널인 ‘아리따움’ 자체를 브랜드화하고 매장 직원을 동화 속의 요정인 ‘아리엘’로 명명했다. 이는 단순한 화장품 판매원이 아닌 ‘고객의 아름다움을 관리해주는’ 뷰티 컨설턴트 개념을 도입하여 직원들에게 소명감과 자부심을 부여하는 데 큰 효과를 거뒀다. 마지막으로 매장 매니저(부족장)가 주관하는 아침 회의를 통해 전문성, 친밀, 배려 등의 핵심 가치를 확인하고 정기적으로 축제를 개최하는 등 ‘의례 만들기’ 요소를 강조하였다. “가족이 집에 돌아온 것처럼 진실된 마음으로 고객을 대한다” 등과 같은 아리엘 십계명은 ‘집 근처에 있는 편안한 단골 가게’라는 신화(기원)에 부합하며, 연 1회 모든 아리엘이 모여 진행하는 축제에서는 자발적인 사례 발표 등을 통해 고객 대응 경험과 성공 노하우를 공유하기도 하였다.

나. 미래 경영환경 예측

인간의 본성을 탐구하고 역사적인 안목을 중시하는 인문학은 장기적인 경영환경 예측에 활용된다. 기존 사고의 틀이나 전제에 구애받지 않는 ‘인문학적 상상력’은 인류의 먼 미래를 예측하는 데 유용하

기 때문이다. 올더스 헉슬리의 『멋진 신세계』(1932년), 조지 오웰의 『1984』(1948년) 등은 미래 사회에 대해 의미 있는 전망을 제시한 바 있다. 또한 <2001 스페이스 오디세이>(스탠리 큐브릭 감독), <블레이드 러너>(리들리 스콧 감독) 등의 영화도 상상력을 발휘하여 인류의 미래상을 제시하기도 하였다. 경기불황, 新기술 출현 등 거시적 트렌드를 읽고 대응하는 데도 역사적·인문학적 안목이 중요하다는 것을 알 수 있다. 1990년대 루슨트 테크놀로지, HP의 CEO를 역임한 칼리 피오리나는 중세사를 전공한 역사학도로, 르네상스의 출현과 디지털 新기술을 ‘역사적 新기원’이라는 동일한 관점에서 파악하고 선제적으로 대응하기도 하였다.

최근에는 미래 예측에 유용한 수단으로 인문, 사회, 경영, 공학 등 여러 학문 분야의 지식을 결집한 미래학(Futurology)이 대두되고 있다. 미래학은 경영·경제학이 전제해온 ‘합리적 인간’ 가설을 넘어 인간과 사회의 다양한 현상을 이론과 현실을 기반으로 관찰·분석하고 종합한다. 대표적인 미래학자인 앨빈 토플러, 존 나이스비트, 허먼 칸 등은 사회 전반의 지식·정보 및 시대 트렌드에 기반하여 미래학이라는 새로운 학문분야를 개척하고 있다. 글로벌 기업인 지멘스가 수행하는 미래 전망 과정에서도 정치, 경제, 사회 등 다양한 요소를 고려할 뿐 아니라, 고객과 경쟁기업과의 인터뷰를 진행하여 미래에 대한 통찰력을 얻는다.

한편, 선진기업들은 미래 예측 분야의 전문성을 기반으로 기업의 중장기 전략이나 비전 수립에 활용하고 있다. 미래 예측 및 전략 수립을 위한 전담 인력과 조직을 구성하고 이를 실행부문에 적용하도록 유도한다. “불확실성과 역동성이 가속화되는 시대에 기업이 지속적으로 성공하기 위한 첫 단계는 기업 내에 예측 전담부서를 구축하는 것”이라고 울프 필칸(지멘스의 「미래 상」 편집인)도 강조한 바 있다. IBM, 엑손모빌, GE 등은 사내에 미래 연구 및 예측을 담당하는 부서를 설립하거나 미래예측가를 영입했으며, 특히, IBM은 미래 전망을 위해 자연과학, 공학자는 물론 인문학자가 포함된 전담부서를 두고 있는데, IBM의 미래지침서인 「글로벌 혁신 전망(Global Innovation Outlook)」은 많은 기업이 미래 경영환경 분석에 참고하고 있다.

인문학을 가장 적극적으로 활용하는 기업 중 하나인 인텔은 2010년 미래 컴퓨터, 인터넷, 모바일 기술의 발전 방향 및 인간과의 소통방식 연구를 강화하기 위해 ‘상호작용 및 경험(Interaction & Experience Research)’ 연구소를 설립했다. 문화인류학 박사인 체네비브 벨 소장의 주도하에 사회적 통찰, 경험 디자인, 이머징 기술, 미래 전망 등 4개 팀으로 구성했으며, 엔지니어, 소프트웨어 전문가, 하드웨어 전문가, 디자이너, 인류학자, 심리학자 및 SF 소설 작가까지 다양한 인력으로 채워져 있다. 2020년까지 ‘컴퓨터와의 경험방식을 재창조하자’는 미션 아래 다양한 관점과 지식의 융합을 도모하며 다가올 미래 환경을 연구하고 있다.

다. 제품개발 및 디자인

제품개발 및 디자인 영역에서는 인간의 본질적인 행동 패턴 및 직관에 대한 인문학적 이해를 제품과 서비스 디자인에 반영하는 것이 중요하다. 오랜 세월 인간이 물건을 다뤄온 방식, 감각기관으로 수집된 정보가 행동으로 이어지는 과정, 지식전달 체계 등과 같은 인간에 대한 이해를 디자인의 기초로 활용한다. 야후는 심리학, 문화인류학 등 25명의 인문학자로 팀을 구성하여 네티즌이 어떤 광고에 반응하고 클릭하는지를 연구하고 있다. 인문학 전문가들은 시각적 미려함에만 치우칠 수 있는 디자이너

와 기술 측면에만 초점을 맞추기 쉬운 엔지니어 사이에서 인간의 본질적 특성에 부응하는 제품을 개발하는 데 기여한다. 인문학과 각 분야의 전문가들이 아이디어를 합치고 발전시킨다면 창의적이고 기발한 디자인과 콘셉트를 도출할 수 있다.

삼성전자 디자인경영센터에는 철학, 동양사학, 어문학, 사회학 등 다양한 인문학·사회과학 전공자가 디자인 및 기술 인력과 협업하고 있다. 디자인경영센터 내 인문학·사회과학 전공자는 전체 133명 중 20명으로 15% 수준으로 디자인과 마케팅, 선행기술 간의 원활한 소통을 중재하며, 다양한 분야의 지식을 모아 창의적인 아이디어를 만들어내는 허브 역할을 수행하고 있다.

스마트폰 등 사용자가 빈번하게 조작하는 IT 제품에서 유저 인터페이스는 인간의 행동 패턴과 직관을 반영해야 하는 대표 분야라고 할 수 있다. IT 제품의 인터페이스는 인간이 물건을 손으로 직접 만지며 다뤄온 방식과 유사하게 진화 중인데, 키보드를 이용한 텍스트 입력에서 마우스 조작이라는 간접 접촉 방식을 거쳐 터치스크린을 활용한 직접 접촉 방식까지 진화해 왔다. IT 제품의 기술적 차별성이 점차 줄어들면서 인간의 본질적 특성을 반영한 유저 인터페이스 개발은 중요한 과제로 떠오르고 있다. 데이먼 호로비츠(구글 엔지니어링 담당 이사)는 “유저 인터페이스를 개발하는 데 기술 못지않게 사람을 관찰하고 이해하는 것이 반드시 필요한데, 인류학자와 심리학자가 가장 뛰어난 결과를 만든다”고 강조하기도 했다.

한편, 소비자와 시장에 대한 직관을 획득하는 데 있어서 실제 소비자가 활동하는 공간에서 행동과 감정을 관찰하고 기록하는 인류학의 ‘민족지학(Ethnography)’ 기법 등을 활용할 수 있다. 제품에 대한 소비자 태도, 소비방식, 소비 동기 등을 연구하여 이면에 숨겨진 역사적·문화적 배경을 해석하는 기법인데, P&G는 2000년대 초부터 ‘Livin’in’, ‘Workin’in’ 등 소비자 현장 관찰 프로젝트를 진행하고 있으며 최근에는 소비자의 내면적 감성 체험까지 시도한 바 있다. 월마트는 글로벌 소비자의 무의식적 니즈에 대한 연구를 강화하기 위해 2011년 2월 ‘Global Customer Insights’ 팀을 발족하는 등 글로벌 기업들은 국가 및 문화권역별로 ‘성(性) 역할에 대한 관념’, ‘거래 및 소통 관습’, ‘가족형태’ 등의 차이를 연구하고 있으며, 이런 무의식적 니즈의 차이를 제품개발 및 마케팅에 반영하고 있다.

독일인과 미국인의 자동차에 대한 무의식적 니즈의 차이를 보여주는 대표적인 사례가 바로 PT 크루저의 개발과정이다.

다임러크라이슬러를 운영하게 된 독일인 경영진은 PT 크루저의 디자인과 사양을 보고 실패를 예상하여 설비가 부족한 멕시코의 한 공장에만 생산을 맡겼었다. 독일인에게 각인된 자동차의 이미지는 ‘엔진’이었으나, 초기 PT 크루저는 엔진이 강력하지도 않고 연비나 속도를 향상시킬 수



있는 유선형 디자인도 아니었기 때문이다. 크라이슬러는 인류학 전문가에게 의뢰해 미국 소비자를 어두운 방에 눕혀 놓고 자동차에 대한 무의식적 욕구를 끌어내는 ‘각인 관찰 기법’으로 잠재적 욕구를 분석하였는데, 어린 시절에 머스탱이나 비틀을 보고 느낀 독특한 자동차에 대한 동경과 처음 자동차 열쇠를 받았을 때의 떨리는 해방감이 공통된 경험임을 확인했다. 이 결과를 바탕으로 특이하면서 자유

로움을 느낄 수 있는 디자인으로 알 카포네가 몰았던 갱단의 자동차 콘셉트를 선택하고 큰 전면부 그릴, 축소된 후면창문 등으로 설계를 변경하였고, 출시 직후 공급이 부족한 상황이 발생할 정도로 미국 소비자에게 큰 호응을 얻었다.

3. 시사점

앞에서와 같이 경영과 인문학의 접목 사례와 그 목적에 대해서 살펴보았다. 여기서 강조하고 싶은 것은 경영과 인문학의 접목은 지식의 접목이 아니라 관점의 접목이라는 것이다. 경영 전반에 걸쳐 인문학의 관점과 그 관점을 통해 구축된 가치관 및 세계관을 접목하는 것이 중요하기 때문에 단순한 인문학적 기법의 도입이나 일회성의 교육 이벤트로 그쳐서는 곤란하다. 인문학의 진정한 가치는 인문학이 가진 지식이나 기법이 아닌 오랜 역사 속에서 축적된 인간의 본질과 특성에 대한 이해와 지혜이기 때문이다. “공학적 사고가 어려운 문제를 해결하는 것이라면, 인문학은 어려운 질문을 던지는 것”이라는 제네비브 벨 박사의 말을 상기할 필요가 있다. 또한, 인문학에서 얻은 가치관과 세계관은 기업 창업이나 운영에 있어서 경영철학을 확립하는 데 큰 역할을 할 수 있다. 크게는 기업의 존재 목적에서부터 브랜드 이미지, 제품개발 및 제품 디자인까지 기업의 전 영역에서 일관되게 흐르는 철학을 담아야 한다. 소비자와 직원은 제품과 기업의 이면에서 나타나는 일관된 철학, 문화, 전통에서 매력을 느끼기 때문이다.

다음으로 인문학을 포용하는 데 있어서는 조직 내 다양성 배양 관점에서 접근할 필요가 있다. 기존 조직문화 특성이나 인력의 다양성 정도를 감안하여 인문학 접목 방법을 선택해야 한다. 조직 전체에 ‘인문학적 소양’을 배양한다는 관점에서는 인문학 전공자의 현업 배치가 가장 강력한 수단이 될 수 있으나, 기존 인력과의 마찰을 초래하는 등 소프트랜딩에 어려움을 겪을 수 있다. 인문학 전공자의 직접 채용이 어렵다면 인문학적 관점 및 사고와 기존 기업문화가 조화를 이룰 수 있는 방안을 강구할 필요가 있다. 예를 들어 인문학 전공자들로 구성된 독립조직을 구축하거나 외부 인문학 전문가의 자문을 활용할 수도 있으며, 임직원 교육·연수에 인문학 교육 과정을 포함시켜 인문학에 대한 조직의 수용성을 증대할 수도 있다.

마지막으로 경영과 인문학의 효과적인 접목을 위해서는 매개자(Facilitating Unit)가 반드시 필요하다. 인문학 전문가가 이질적인 조직에 투입되는 경우 매개자는 기존 조직과의 의사소통을 원활히 하고, 관점을 공유하는 역할을 수행한다. 매개자가 존재하지 않는 경우 인문학 전문가가 고립되거나 소외될 수 있으며, 이는 결국 기업의 자원 손실로 연결될 가능성이 높기 때문이다. 그리고 매개자는 인문학적 식견과 경영 및 시장에 대한 전문성을 모두 보유하여 양쪽 언어를 이해(Bilingual)하는 인력이 적합하다.

아울러 인문학적 사고가 경영 현장에 뿌리내릴 수 있도록 CEO가 매개자로서 조직 분위기를 조성하는 것이 중요하다. 업무 수행 과정에서 인문학 전공자가 자신의 능력을 최대한 발휘할 수 있도록 배려하는 것이 필요하다. 그러기 위해서는 CEO 자신도 인문학적 소양을 쌓을 필요가 있다. “가장 감명을 받은 책 혹은 좌우에 두는 책을 들라면 나는 서슴지 않고 ‘논어’라고 말한다. 나를 형성하는 데 가장 큰 영향을 끼친 책은 바로 논어다”라는 故 이병철 회장의 말로 CEO의 인문학적 소양에 대한 중요성을 강조하면서 마무리하고자 한다. ▲