비즈니스로 배운 성장 기록 :

LEINN Seoul
레이너 두 번째 에세이

Mondragon Unibertsitatea
MTA MONDRAGON TEAM ACADEMY
HBM 에이치비엠 사회적협동조합
MTA LEINN KOREA

차례

서문

21세기 새로운 공동체를 만들어가는 우리를 응원합니다. | 박경서

진정으로 배우는 레이너들 | 이원준

항구에 머무르는 대신, 파도 속으로 떠나는 배들 | 권복연

실전 비즈니스와 함께 쌓는 진짜 팀 경험 | 이예나

레이너의 이야기

질문에 책임지는 사람으로 자라기까지 | 제이슨

사랑하지 않는 법 | 션

현장에서 배우고, 사람에게 길을 묻다. | 도비

멈추지 않는 여정: 내가 <작정>을 지속하는 이유 | 솜

답은 현장에 있다. | 로빈

문제가 사라지지 않는 곳에서 배운 것들 | 올리

LEINN에서 찾은 나만의 이야기 | 로빈

상상과 현실의 차이를 경험으로 좁히기 | 제롬

망해도 괜찮아. | 부르노

아직은 꿈도, 나도 잘 모르지만 | 쏠



21세기 새로운 공동체를
만들어가는 우리를 응원합니다.

HBM 사회적협동조합 명예 이사장 | 박경서

세계에서 가장 오래된 인도주의 기구 국제 적십자 연맹이 정책 페이퍼를 통해 제시한 미래 사회 문제 중 몇 가지를 나열하면 다음과 같습니다.

> 2050년까지 전 세계 인구는 25억 명이 증가할 것이며, 이 중 90%는 아프리카와 아시아에서 증가할 것이다. 현재 초등학생 중 65%는 이제까지 존재하지 않았던 직업에 종사하게 될 것인데, 교육은 이러한 변화를 따라가지 못하고 있다. 전 세계 여성 34%는 직업이 없으며 그중 54%가 남아시아 지역 젊은 여성이다. 태어난 나라를 떠나 타국에 정착한 전 세계 이민자 수는 2억 5천만 명에 이르고 그 수는 매년 3%씩 증가한다. 세계를 움직이는 패러다임과 모델은 바뀌었지만, 많은 나라에서 정치와 법은 여전히 19세기에 머물러 국민들은 정부에 피곤과 환멸을 느낀다. 폭력과 가난, 이재민과 난민이 증가하고 국수주의, 민족주의가 이와 마찰을 빚고 있다.
>
> 자원 고갈과 심각한 기후변화가 진행 중이다. 미세먼지와 쓰레기는 쌓이는데 소비문화는 방치되고 있다. 새로운 공동체가 탄생하고 참여 민주주의가 속속 모습을 드러내지만 정치는 변화가 없다. 지방정부 역할이 중요해지고 중앙정부 역할은 축소되고 있으며 과도한 중앙 집중화는 국가 보수화와 양극화를 가속화하고 있다. 시민사회는 더욱 강력해지고 영향력을 발휘할 것이다. 그러나 많은 국가에서 정부나 의회가 이 거대한 변화를 따라가지 못하고 있다. 이러한 현상이 지속된다면 국민들의 불신은 더욱 커질 수밖에 없다.

여기 소개된 레이너들(LEINNer) 이야기를 감명 깊게 읽었습니다. 지금 공동체를 만들고 그 안에서 소통하고 고군분투하는 여러분은 올바른 길로 가고 있다고 확신하며 축하하고 싶습니다. 여러분 모습 속에서 위에 나열한 문제들, 지구 종말을 알리는 위기를 극복하고 새로운 공동체를 탄생시키는 21세기 팀프러너(Teampreneur)의 가능성을 보았기 때문입니다.

2014년 HBM은 몬드라곤대학교와 MOU를 체결하였습니다. 그해 스페인 몬드라곤대학교를 방문해 구체적인 협업을 논의했습니다. 그 바탕 위에 지금까지 팀프러너를 양성하고 있으며 여러분이 바로 그 주인공입니다. 우리는 나 혼자만 앞서가야 한다는 현재의 모든 제도를 과감히 거부합니다. 모두가 함께 앞으로 나아가는 공동체를 만드는 거대한 작업에 온 힘을 다해 헌신합니다. 각자 분야에서 우리는 모두 주인으로 살고 있기 때문입니다. 우리 모두 파이팅입니다.

진정으로 배우는 레이너들

학생들을 잘 가르치는 일은 매우 중요하다. 그런 생각 속에 대학교수로 30여 년을 보낸 나는 내 수업을 비롯해 대학에서 4년간 펼쳐지는 수많은 수업을 통해 학생들이 배우고 성장한다는 사실을 의심한 적이 없었다. 그리고 그 여정의 마지막 7년 동안 실험했던 SeTA(Social Entrepreneur Team Academy)는 학생들뿐만 아니라 나의 변화로 이어졌다. SeTA는 팀프러너십을 동력으로 비즈니스 원리를 통해 실질적인 사회 문제를 해결하는 성균관대학교 창업 교육 프로그램이다. SeTA에 참여한 학생들이 대화와 성찰, 실행과 협력 경험을 통해 몇 개월 사이에 전혀 다른 사람으로 변해가는 과정을 교육자의 마음으로 느끼고 연구자의 머리로 이해하면서 나도 변화하게 된 것이다. 학생들을 통해 나타나는 믿을 수 없는 관점과 행동의 변화, 자기 정체성에 대한 고민, 창조를 위한 주도적 배움의 즐거움. 이러한 변혁적 학습(transformational learning) 성과들은 내게 커다란 질문을 던졌다. 왜 대학 지식 전달 체계에서는 이렇게 아름다운 성장이 어려운가? 배우는 것과 인간으로 형성(forming)되는 것이 별개여야만 하는가? 대학은 왜 아이들의 성장을 도외시하는가?

대학 교육이 지닌 두 가지 결정적 한계를 언급하고 싶다. 하나는 대학에서 전달하는 엄청난 양의 지식이 파편화되어 연관관계를 알 수 없고 문제의 맥락과 분리되어 있다. 배웠지만 쓸모가 없다. 문제해결을 위한 적용 과정에서, 매우 섬세한 암묵적(tacit) 지식 습득 방법을 경험해야 비로소 배웠고 안다고 할 수 있을 것



이다. 다른 하나는 학습 과정이 인간으로서 성장 과정과 분리되어 있다는 점이다. 많이 배웠지만 양심이나 도덕적 가치와 동떨어진 결정을 내린다. 재주가 좋아 일을 맡겼는데, 그것도 매우 중요한 임무를. 뒤늦게 아뿔싸! 하고 탄식하는 사례들이 넘친다.

21세기는 변혁의 시대라 말한다. 변화의 폭, 속도, 깊이가 이제껏 경험해 보지 못한 초대형 재난 수준이다. 포스트 모던의 다양한 가치관 충돌과 이로 인한 갈등, 환경과 기후 문제로 위협받는 지속가능성, 첨단 기술의 기하급수적 발전이 불러오는 기회와 위협 등 다양한 문제들은, 원인과 해결책을 파악하는 것은 물론 문제 자체를 이해하는 것이 불가능할 정도로 복잡하게 얽히고설켜 있다. 변혁의 시대는 근대 효율성과 표준화된 자세로 살아갈 수 없다. 공장에서 찍어낸 정신은 아무짝에도 쓸모가 없다. 딱딱하고 죽었다. 21세기 도전에 응전하기 위해 우리는 훨씬 더 넓고 깊은 내면을 형성해야 한다. 스스로 질문해야 한다. 맥락에 따라 달라지는 의미를 이해할 예민한 마음은 어떻게 만들지. 다양성 포용이

왜 중요한지. 나를 중심으로 360도로 펼쳐지는 개척의 최전선에 어떤 도전이 있는지. 비전은 무엇이고 개척자의 용기는 어디에서 나오는 것인지. 이런 질문에 답을 찾아 내것으로 만드는 일은 각자의 몫이면서도 서로 함께하는 깨달음의 여정이다.

변혁의 시대에 필요한 리더는 이러한 난제를 해결하기 위해 도전하는 인재들이다. 우리는 이런 인재를 팀프러너(Teampreneur)라 부른다. 팀프러너는 난제 해결을 위해 같이 머리와 마음을 맞대고 협력하여 더 좋은 세상을 추구하는 미래 리더이다. 이러한 자세로 세상을 이끌어가는 팀프러너를 양성하는 곳이 바로 LEINN이다. 여기 소개된 레이너들과 부모님들의 이야기는 미래 사회에 필요한 변혁적 리더로 성장하는 여정의 단면을 보여준다. 자녀들이 이 시대에 어울리는 선택을 하도록 양육해오신 부모님들의 지혜도 남다르다. 아직은 평생 여정의 출발 단계에 불과하지만, HBM 생태계가 거는 기대는 크다.

항구에 머무르는 대신,
파도 속으로 떠나는 배들

자기 주도 학습의 철학과 방법에 기초한 LEINN의 교육 시스템에서는 학습자가 스스로 동기를 찾고, 목표를 설정하고, 목표를 달성할 수 있는 학습 계획을 세우고, 이를 실행하여 학습 결과물을 만들어내고, 과정과 결과에 대해 회고하고 평가하는 과정이 필수적입니다. 그래서 모든 레이너들은 일 년에 두 번, 개인 학습 계약서를 작성하고 자신이 소속된 팀과 코치에게 공유합니다. 수십 장의 개인 학습 계약서는 이름을 가리고도 누구의 학습 계약서인지 바로 알 수 있을 정도로 각자의 관심 분야와 학습 커리어가 드러나 있습니다.

하지만 짜인 스케줄에 시키지 않아도 열심히 참여하는 정도가 아닌, 개인 학습 영역을 스스로 기획하는 정도의 자기 주도 학습자가 되기란 결코 만만한 일은 아닙니다. LEINN 코리아에서는 이 과정에서 일어나는 어려움을 해결할 수 있도록 돕는 개인 학습 코치 제도를 두고 있습니다. 개인 학습 코치인 저는 레이너들과 만나 동기, 목표, 계획, 실행, 평가에 대해 코칭을 진행합니다. 십인십색의 학습 계약서만큼 다양한 고민 – 학습 결과물을 어떤 방식으로 만들어낼지, 내적 동기를 강화할 수 있는 방법은 무엇일지, 적절한 학습 자료는 어디서 찾고 선정해야 하는지, 목표와 방법이 잘 합치되는지, 학습의 양이나 질이 부족하지는 않은지, 팀으로 학습하고 실행하는 과정과 개인 학습의 균형을 어떻게 갖출지, 장기적인 진로와 단기적인 학습을 어떻게 연결할지 등 - 이 코칭 테이블에 쏟아집니다.

이 다양한 고민을 다루는 개인 학습 코칭을 하다 보면 한 사람도 예외 없이 빠지는 늪 같은 질문이 있는데, <배워야 할 것은 산더미인데 지금 나는 뭘 배워야 하나>입니다. 한 사람의 학습자가 모든 것을 학습할 수 없으니 선택을 해야 하는데, 선택의 기준에 대한 근본적인 질문에 맞닥뜨리게 되는 것이지요. 개인차가 있지만 선택 경험이 지극히 제한적인 교육 환경에서 살아왔던 레이너들의 경우에는 선택 기준을 세워 맞춤형 개인 학습을 스스로 설계해야 하는 일에 혼란과 불안을 느끼기도 합니다.

코치의 어원은 널리 알려졌듯, 탑승자가 원하는 목적지에 도착하도록 돕는 마차입니다. 마차가 목적지를 정하는 법이 없듯, 코치는 코치이의 목표를 대신 제시하지 않고, 목표를 찾아내도록 돕습니다. 우리는 <무엇을 배워야 하나>에 대해 답을 찾기 위해 <나는 왜 배우는가>에 대해 먼저 답합니다. 또 <나는 왜 배우는가>에 대해 답을 찾기 위해 <나는 어떤 삶을 살 것인가>에 대해 답하지요. 레이너들은 자신이 어떤 삶을 추구할 것인지 고민하고, 어떤 역량이 필요하고 그 역량을 어떻게 키워야 할지 판단하며, 누구와 함께 삶을 꾸려나갈 것인지, 현재와 미래의 세상에서 자신의 업과 직은 어떻게 찾아나가야 할지를 생각하고 결정합니다. 거기서 도출한 삶의 방향성과 비전은 현재 필요한 학습을 선택하는 기준이 됩니다.



"항구에 머물러 있는 배는 가장 안전하다.
그러나 정박해 있는 배는 배가 아니다."

능동적인 선택을 하고 그 선택에 책임을 지는 학습자로 하나 둘 조금씩 성장해 가는 레이너들을 보며 제 머릿속에 떠오르는 문장입니다. 정박 대신 항해를 선택한 배는 파도에 흔들리기도 하고, 풍랑에 휩쓸리기도 하지만 길이 보이지 않아도 스스로 어디 있는지 알고, 어디를 가고자 하는지 알기 때문에 어두운 밤에도 항로를 읽으며 나아갑니다. 레이너들은 파도를 넘어, 기어코 가고자 하는 곳에 도달할 것입니다.장입니다. 정박 대신 항해를 선택한 배는 파도에 흔들리기도 하고, 풍랑에 휩쓸리기도 하지만 길이 보이지 않아도 스스로 어디 있는지 알고, 어디를 가고자 하는지 알기 때문에 어두운 밤에도 항로를 읽으며 나아갑니다. 레이너들은 파도를 넘어, 기어코 가고자 하는 곳에 도달할 것입니다.

몬드라곤대학교 LEINN Seoul 개인 학습 코치 | 권복연

실전 비즈니스와 함께 쌓는 진짜 팀 경험

어디를 가나 무서운 속도로 발전하는 AI 기술이 화두입니다. AI는 놀라운 생산성 증대 가능성을 보여주지만 동시에 많은 일자리를 위협하며 인간다움에 대해 근원적 질문을 하게 합니다. 교육 분야에서도 급변하는 AI 시대에 다음 세대가 갖추어야 할 역량에 대한 논의가 끊임없이 이어지고 있습니다. 이제 AI 활용 능력은 기본입니다. 그렇다면 앞으로 정말 중요한 역량은 무엇일까요?

인간이 AI와 다른 점은, AI보다 훨씬 다양한 감각이 있다는 것입니다. 인간은 그 모든 감각을 활용하여 학습합니다. 수많은 지식, 기술 중 어떤 역량은 이미 인간이 AI를 앞설 수 없습니다. 그러나 인간 고유의 실행과 상호작용을 통한 경험학습은 AI를 통해 얻을 수 없습니다. 특히 팀과 함께 법인을 설립하고 실전 비즈니스를 수행하며 배우는 LEINN에서는 다양한 주체 간 커뮤니케이션을 결코 피할 수 없습니다. 내가 속한 팀뿐 아니라 다른 팀 레이너들, 코치와 멘토, 고객 및 파트너와도 끊임없이 소통하며 새로운 가치 제안이 유효한지 테스트합니다. 그 과정에서 레이너는 시장에서 기회를 포착하는 법, 비즈니스를 개발하는 프로세스, 법인 운영을 위한 실무까지 다양한 지식과 기술을 유기적으로 습득합니다. 그러나 무엇보다 AI를 통해 배우기도, 대체하기도 어려운 가치가 있다면 바로 다음과 같은 경험과 태도일 것입니다.

첫째는 실패의 경험입니다. 레이너는 실제 매출을 달성하기 위한 팀 비즈니스 개발 과정에서 필연적으로 실패를 경험합니다. 고객의 거절부터 아이템 자체의 실패까지, 크고 작은 실패 경험을 통해 레이너는 성찰 기회를 얻고, 회복탄력성을 키웁니다. 그래서 LEINN에서는 실패를 “Golden Mistake”라 부르며 그 경험을 축하하고 이후를 격려합니다.

둘째, 갈등 해결 능력입니다. 어떤 팀이나 갈등을 겪습니다. LEINN에서 강조하는 것은 갈등을 일으키지 않는 것이 아니라, 갈등을 직면하고 해결할 줄 아는 역량입니다. 성찰과 분석, 대화와 상호 피드백을 통해 성숙한 방식으로 문제를 해결하는 방법을 익힙니다.

마지막으로, 변화를 두려워하지 않는 탐험 정신입니다. LEINN은 4년제 학사학위 과정이지만 실제 시장과 기업생태계 안에서 ‘실행 기반 학습(learning by doing)’과 ‘프로젝트 기반 학습(Project-based learning)’을 수행합니다. 끊임없이 변화하는 시장과 환경 속에서 고객을 대상으로 목표를 달성하기 위해서는 많은 도전과 실험이 필요합니다. 팀 기반 협력과 학습은 이러한 기업가적 도전을 뒷받침하는 발판이 됩니다. 이를 통해 레이너는 공감과 협력을 바탕으로 변화를 만드는 역량, 팀기업가정신을 체화합니다.

팀기업가정신은 잠시만 빛을 발하는 기술이 아닙니다. 팀기업가정신을 체화하는 과정은 본질적인 체질 개선, 정체성 형성에 가깝습니다. 창업이든, 취업이든, 더 깊은 학문의 길이든, 레이너는 원하는 삶을 개척해 나갈 기본기와 체력을 갖추게 될 것입니다.



그들이 타인과 소통하고 협력할 줄 아는 리더십, 실패를 두려워하지 않고 도전하는 실행력, 성장을 위한 자기 주도적 학습 역량을 바탕으로 세상을 변화시키기를 바랍니다.

몬드라곤대학교 LEINN Seoul 팀 코치 | 이예나

질문에 책임지는 사람으로 자라기까지

몬드라곤대학교 LEINN Seoul 1기 몬스터 협동조합 | 제이슨 - 강승원

LEINN 교육의 핵심인 실전 비즈니스는 레이너가 누군가가 만들어놓은 구조 속에서 선택하고 반응하는데 그치지 않고 자기 생각과 관점을 세상에 직접 제안하고 실험하며 성장하도록 돕는다. LEINN은 내가 계속 움직일 수밖에 없는 환경을 제공했고, 그 안에서 나는 5년간 14개 프로젝트를 진행하며 일을 만들고 끝까지 수행하는 경험을 반복했다. 처음엔 프로젝트가 잘 되는 만큼 내가 성장한다고 믿었다. 하지만 실패의 경험까지도 축하하는 문화와 구성원 한 사람 한 사람의 변화를 함께 살피는 시스템을 통해 생각이 바뀌었다. 결과의 성패보다 과정에서 무엇을 배우고 어떻게 변화하는지가 중요하다는 사실을 깨달았다. 이러한 관점의 전환은 성과 중심 사고에서 벗어나 내적 성장과 역량 형성에 주목하는 중요한 계기가 되었다.



내가 메인으로 참여했던 프로젝트는 청소년 진로 교육 분야였다. 청소년 시절, 나 역시 진로를 찾기 위해 오랜 방황을 겪었다. 당시 학교에서 진행하는 진로 프로그램은 나에게 맞는 진로를 찾기보다는 이미 정해진 선택지 안에서 무엇을 더 잘할 수 있는지 묻는 방식에 가까웠다. 그래서 진로 문제는 언제나 내가 해결하고 싶었던 과제 중 하나였다. 그렇게 21년부터 지금까지 청소년 진로 교육 프로젝트를 이어오고 있다. 이 프로젝트를 지속하는 이유는 분명하다. 청소년들이 변화하고 발전하는 모습을 보며 내 고민과 행동이 누군가에게 변화와 선한 영향력으로 이어지고 있다는 사실이 뿌듯했기 때문이다. 더 많은 사회적 영향력을 만들어보고 싶다는 욕심도 있었다.

처음부터 한 프로젝트를 오래 할 생각은 없었다. LEINN에 온 이상 다양한 프로젝트를 경험해 보고 싶었다. 그래서 중간에 1년 정도는 마케팅 대행 프로젝트인 <지구인상회>, 앱 템플릿 제작 프로젝트 <노션메이트> 등에도 참여했다. 하지만 어떤 프로젝트에서도 교육 프로젝트만큼 열정과 집중도를 발휘하지 못했다. 결

국 LEINN 4년 과정 동안 하나의 교육 프로젝트를 끝까지 밀어붙여 완성도 있게 발전시켜 보자는 결론에 이르렀고, 다시 교육 프로젝트에 집중하기 시작했다. 4학년에 들어 진로 코칭을 받으며 결정적인 피드백을 들은 적이 있다. 이후 교육 분야에 취업하더라도 나의 경험은 단순히 학원 아르바이트처럼 주어진 역할만 수행한 경험과는 다르다는 이야기였다. 나는 교육 과정 기획과 설계, 운영, 출강, 세일즈에 이르기까지 전 과정을 주도적으로 경험했고 그 자체로 충분히 경쟁력 있다는 말이었다.

이 말은 내가 느끼는 LEINN의 본질을 정확히 요약하고 있었다. 내가 구상한 아이디어를 실제 현장에 던지고 피드백을 받아 보완하고 재도전하는 경험은 단순한 과제 수행이 아니라 상상과 의도를 현실로 옮기는 과정이었다. 이러한 전 과정을 주도적으로 수행해 왔다는 사실은, 단순한 경력 이상의 의미가 있다. 그동안 진행한 교육 프로젝트는 정해진 틀 안에서 움직였다면 절대 얻지 못할 경험이었다. 실제 현장에서 판단하고 결정하며 책임을 지는 과정을 수차례 반복하며 나만의 기반을 단단히 다질 수 있었다.

때로는 혼자 결정해야 했고, 때로는 팀과 의견을 조율해야 했으며, 예상치 못한 변수에 즉각적으로 대응해야 했다. 입학 초기 나는 걱정과 우려가 앞서 쉽사리 일을 실행하지 못했다. 프로젝트 발표 자리에서는 팀과 충분히 합의하지 않은 말을 할까 봐 일부러 자리를 피했고, 사소한 결정도 모든 팀원의 목소리를 들으려 했다. 하지만 이런 태도는 프로젝트 발전에 브레이크를 걸었고, 그 부담은 고스란히 나에게 돌아왔다. 그때부터 나는 다른 팀원들이 일하는 방식을 관찰하기 시작했다. 회의 내용을 꼼꼼히 기록하고, 모르는 내용은 바로 질문하는 등 아주 기본적인 행동부터 차근차근 시도했다. 부담을 줄이기 위한 노력은 결과적으로 나에게 새로운 동기가 되었다. 이 과정을 통해 프로젝트 안에서 내 목소리를 내는 법을 배웠고, 필요한 순간에는 리더십을 발휘해 팀을 이끄는 주도성도 키울 수 있었다. 내가 투여한 시간들이 나를 어떻게 변화시킬지 궁금해졌고 이는 곧 실패를 이전만큼 두려워하지 않게 만드는 힘이 되었다.



가장 강조하고 싶은 말은, 이러한 모든 경험이 나의 주도성을 크게 확장했다는 사실이다. **누가 시켜서 움직이는 것이 아니라 내가 세운 목표를 이루기 위해 스스로 방향을 정하고 걸어갈 힘이 생겼다. 그 과정에서 자연스럽게 자신감과 책임감이 함께 자랐다.** 팀원들과 협업 과정에서 갈등과 어려움도 있었지만, 협력이란 결국 상대를 이해하려는 태도에서 시작된다는 것을 배웠다. 서로 관점을 존중하고 조율하는 경험은, 실제 현장이 원하는 핵심 역량이 무엇인지 몸으로 깨닫게 해주었다. 돌이켜보면 실전 비즈니스는 단순히 계획을 세우고 실행하며 고객과 소통하는 활동을 넘어, 내

가 어떤 방식으로 배우고 성장하는 사람인지 스스로 확인하게 만든 과정이었다. 이렇게 쌓인 경험은 프로젝트 수행 역량을 넘어, 삶을 주도적으로 끌어갈 수 있는 단단한 토대가 되었다.

노원 청소년 진로 직업 체험 지원센터와 협업해 중학생 대상 프로젝트 수업을 진행했던 경험은 협업에 대한 나의 관점을 크게 확장한 중요한 경험이었다. 이 협업은 LEINN 코치님 소개로 단회차 프로그램을 기획 및 진행하며 시작되었고, 이후 센터의 다음 해 사업 방향을 듣던 중 협력 가능성을 발견해 먼저 제안하면서 본격화했다. 그 제안을 계기로 약 3년간 협업이 이어졌다. 협업 초반, 나는 스스로 질문을 던졌다.

> 우리 교육 서비스가 특별히 뛰어나다고 말할 수 있는 것도 아니고, 압도적인 경험을 갖춘 팀도 아닌데, 센터는 왜 우리와 협업을 지속하려 했을까?



이 질문에 답하기 위해 프로젝트 전 과정을 다시 분석했고, 센터 담당자와 인터뷰도 진행했다. 그 과정에서 나는 협업에서 '신뢰'가 무엇인지 새롭게 정의했다. 성실하게 약속을 지키는 것만으로는 신뢰를 쌓을 수 없었다. 실제 협업은 훨씬 더 높은 기준을 요구했다. 파트너 기관이 우리 팀을 선택하는 이유에는, 결과물의 수준을 안정적으로 보장할 수 있는 역량까지 포함된다는 사실을 깨달았다.



첫 프로젝트 이후 센터로부터 받은 피드백은 이를 더욱 분명히 보여주었다. 센터는 프로그램 흐름, 학생들의 몰입도, 진로와 연계성 등 사소한 부분까지 면밀히 살피고 있었고, 결국 **"이 팀이면 맡겨도 된다."**라는 확신이 있어야 협업이 지속된다는 메시지였다. **그때 나는 전문성은 말로 설명하는 것이 아니라 결과로 증명된다는 사실을 분명히 체감했다.** 이후 나는 수업 구성, 운영 매뉴얼 등 모든 요소를 다시 점검했고, 문제점을 해결하기 위한 새로운 전략을 구상하며 프로젝트를 보완했다.



돌이켜보면 LEINN은 하나의 교육 방식이라기보다, 삶을 대하는 태도를 훈련하는 과정이었다. 정해진 답을 따르는 사람이 아니라, 스스로 질문을 만들고 그 질문에 책임지는 사람이 될 수밖에 없는 환경을 제공했다. Learning by doing이라는 맥락 속에서 진행된 프로젝트들은 늘 불확실했고, 계획대로 흘러가지 않는 상황은 나를 조정하는 법을 가르쳤다. 실패를 숨기기보다 다음 선택의 근거로 삼는 태도 역시 이 과정에서 자연스레 몸에 배었다. 가장 중요한 점은, 이 과정에서 누군가 무엇도 대신 결정해 주지 않았다는 사실이다. 결과 또한 온전히 내가 감당해야 했다. 부담은 컸지만, 동시에 빠르게 성장하는 힘이 되었다. 문제를 회피하지 않고 끝까지 움직이는 힘, 함께 협력하며 방향을 다시 잡는 감각, 그리고 내가 어떤 방식으로 일할 때 가장 행복한지를 알게 되었다. LEINN은 나를 준비된 사람으로 만들기보다, 준비되지 않은 상황에서도 움직일 수 있는 사람으로 만들었다. 실전 비즈니스 기반 학습은 나에게 성과 이전에 태도를 남겼고, 그 태도는 지금도 내가 새로운 프로젝트를 할 때마다 기준이 되어준다.

사랑하지 않는 법

몬드라곤대학교 LEINN Seoul 2기 다올랩 협동조합 | 션 - 명시연

"돈을 받는 일이니까 할 수 있는 거죠."

예상하지 못한 답이었다. 음악으로 소통하는 웹커뮤니티를 만들 때 일이다. 일반적인 웹 커뮤니티가 텍스트 중심으로 게시글을 작성하고 댓글을 단다면 내가 개발하던 커뮤니티는 음악을 댓글로 다는, 말 그대로 음악으로 소통하는 커뮤니티였다. 사람들이 커뮤니티 안에서 고민을 나누고 음악으로 공감하며 위로받길 원했다. 그래서 우리 서비스를 들고 심리 상담사를 찾아갔다. '어떻게 하면 사람들이 우리 서비스에서 소통하면서 기꺼이 위로를 나눌까?'가 나의 고민이었다. 상담사 선생님의 답은 돈이었다. 정확히는 상담가로서 돈을 받기 때문에 생기는 책임이었다. 다르게 말하자면 이야기를 듣고 위로하는 것은 직업인으로서 할 수 있는 정신노동이다. 그것도 상당한 에너지를 요구하는.

이후 고민이 바뀌었다. '우리 서비스 방문자들은 어떤 이유로 이곳에서 정신노동을 해야 하는가?' 결국 나는 이 질문에 답을 내놓지 못했다. 서비스도 종료했다. 대신 한 가지 교훈을 얻었다. 이상만으로는 사업이 작동하지 않는다는 사실이다. 사람들이 원하는 것을 제공해야 한다. 너무 당연한 말일까? 사업을 한다면 당연히 알고 있어야 할 사실이지만 실상은 그렇지 않다. 벤처캐피털 조사 기관 CB insights에 따르면 스타트업이 망하는 이유 1위는, 자금 부족을 제치고 '시장이 원하지 않는 제품을 만들어서'로 나타났다. LEINN에서 4년 동안 50개가 넘는 프로젝트를 진행하면서, 어쩌면 당연한 '시장에 필요한 것을 만들라'라는 원칙이 왜 이렇게 지키기 어려운지, 어떻게 세상에 필요한 서비스를 만들 수 있는지를 몸으로 구르며 이해했다. **프로젝트를 수행할 때 세 가지 착각이 실패로 가는 지름길을 열었다. 첫 번째는 내 제품이 사랑스럽다는 착각, 두 번째는 사랑하는 내 제품의 부족한 부분은 앞으로 계획대로 성장할 거라는 착각, 마지막은 그 부족한 부분을 사람들이 이해해 줄 것이라는 착각이다.**



첫 번째, **내 제품이 사랑스럽다는 착각**은 직접 내 제품, 서비스를 만들어보지 않으면 알기가 정말 어렵다. 내 고민과 열정이 들어간 제품은 아이디어만으로도 나를 설레게 한다. '이전까지 없던 형태의 위로를 주는 서비스라니!', '내가 경험했던 따뜻한 위로를 사람들도 우리 서비스에서 느끼겠지?', '이런 서비스는 하루빨리 세상에 나와야 해'. 세상에 없는(혹은 없어진) 서비스라면 분명 이유가 있을 텐데 나는 다르다고 생각하기 쉽다. 내가 이 콩깍지를 벗은 가장 좋은 방법은 그 일을 먼저 한 사람 찾아가는 것이었다. 마치 사랑하는 사람의 전 애인에게 어떤 사랑을 했었는지, 왜 헤어졌는지를 물어보는 것처럼 말이다. 높은 확률로 내가 앞으로 겪게 될 문제가 무엇인지 알 수 있다. MAU(월간 활성 사용자)가 최소 5만 명은 넘겨야 수익이 난다든지, 부적절한 광고 제의가 올 것이라든지, 마케팅 비용을 감당할 수 없을 것이라든지.

전 애인의 증언을 듣고도 두 번째 착각으로 넘어가는 일이 적지 않다. **내 계획이 그대로 이뤄지리라는 착각**이다. 당연히 일은 계획대로 되지 않는다. 문제는 실패한 계획을 '고집'할 때 생긴다. '40명이 산 제품을 만들었으니까, 10배 나은 제품을 만들면 400명 사줄 거야.' 이 목표는 실제로 사진엽서를 만들 때 세운 목표였다. 사진 촬영이 취미였던 나는 코스타리카의 아름다운 자연 경관을 카메라에 담아 사람들이 일상에서 힐링을 얻을 수 있도록 사진엽서와 포스터로 만들어 판매했었다.



판매를 준비하는 과정에서 생산을 제외한 무엇도 계획대로 되지 않았다. 마케팅 지표도 형편없었고 사전 판매도 저조했다. 이미 엽서 생산을 마친 상태였지만 세상엔 내 생각만큼 우리 제품이 필요하지 않았다. 당연히 대가는 적자였다. 그제야 계획서는 내 소원을 적는 곳이 아니라는 사실을 깨달았다. 계획서는 현실이다. 변화하는 상황에 대응해서 수정해야 한다. 물론 모든 변화를 추적하면서 실시간으로 계획을 보완하고 그대로 성공시키는 건 말도 안 되게 어렵다. 하지만 부족한 점이 생기거나 실수할 때, 넘어가서는 안 될 다음 단계 착각으로 넘어가기 때문에 더 큰 문제가 생긴다. **고객이 우리의 부족한 점을 이해해 줄 것이라는 착각이다.** 내가 얼마나 고생해서 만든 서비스인지, 지금 얼마나 피곤한 상태인지, 팀원이 새로 들어와서 실수했다든지, 이런 건 고객이 신경 쓰지도 않고 알 필요도 없다. 처음엔 너무 억울했다. 나는 정말 열심히 하는데 아무도 알아주지 않는 것만 같았다. 하지만 고객은 나를 이해해 주러 온 상담사가 아니라 필요한 물건을 찾으러 온 구매자라는 사실을 깨닫고 나면, 이해받고 싶은 마음을 제쳐두고 고객의 '필요'에 집중할 수 있었다. 모든 게 완벽한 서비스는 없다.

다만 부족한 부분을 이해받으려고 고객을 설득하는 대신 부족한 부분을 감수할 만큼 가치 있는 제품이나 서비스를 만들어야 한다. 내가 몸으로 배운 '필요'의 정의는 이것이다.



결국 프로젝트가 살아남기 위해서는 '제품'이 아닌 '고객'을 사랑할 수 있어야 한다. '세상에 필요한 것을 만들어야 한다'라는 당연한 원칙은 LEINN에서 4년이나 연습했지만 여전히 지키기 어렵다. 시간과 땀, 돈을 들여 만든 내 제품을 사랑하지 않기란 쉽지 않다. 어찌 보면 사업은 사랑을 통제하는 법을 배우는 것처럼 보인다. 이것을 경영학 책으로만 배우는 건 사랑을 책으로만 공부했다는 말처럼 들린다. 밤낮 없이 발로 뛰며 찾은 내 아이템을 사랑하지 않고, 때로는 과감하게 계획을 수정하면서, 그 과정에서 겪은 고생은 알아주길 바라지 않아야 한다는 사실을 고객과 실제 관계를 맺기 전까지는 절대 알 수 없다. 그러니 아직 불확실한, 내가 사랑하는 아이디어로 사업을 시작하려 한다면 고객과 관계를 맺으며 사랑을 통제하는 방법을 배워감이 어떠할까. LEINN은 내 아이디어가 아니라 고객을 중심에 두어야 한다는, 단순하지만 어려운 원칙을 실전에서 학습할 수 있도록 해준 곳이다.

현장에서 배우고,
사람에게 길을 묻다.

몬드라곤대학교 LEINN Seoul 3기 이치 협동조합 | 도비 - 김수진

신입생 시절 나는 가능한 한 다양한 경험을 해보고 싶어 여러 가지 프로젝트를 빠르게 시도했다. 간단한 음식을 만들어 판매하는 활동부터 청소년 정서를 다루는 실험, 사유 공방을 운영하며 사람들에게 쉼을 제공하는 프로젝트까지, 짧은 기간 폭넓게 실험했다. 그러던 중 스페인과 베를린 러닝저니를 다녀오면서 LEINN의 가장 큰 자원 중 하나가 바로 '외국인과의 연결'이라는 사실을 깨달았다. 이 자원을 활용한 프로젝트를 해보고 싶었다. 같은 고민을 하고 있던 팀원과 이야기 나누다 보니 방향이 명확해졌다. "이런 학교에 있는 이상, 외국인을 중심으로 한 프로젝트를 해보자."

그렇게 1학년을 마친 여름, 아이디어를 구체화했고 우리는 한국을 방문하는 외국인 여행자가 실제로 겪는 문제를 찾아 해결책을 설계하는 프로젝트를 만들기로 했다. 이것이 훗날 <디자이너스>(Designers)라 불리게 된 프로젝트의 시작이었다.

사실 나는 여행에 특별한 흥미가 있는 사람은 아니었다. 그래서 더 막막했다. 무엇부터 조사해야 하는지, 어디서부터 출발해야 하는지 혼란스러웠다. **그러나 LEINN 방식이 늘 그렇듯 스스로 문제를 설정하고, 스스로 검증하는 데서 출발했다.** 우선 가장 확실한 방식, 가설을 세우고 현장에서 직접 검증해 보기로 했다. 이 선택은 자연스럽게 나를 거리로 밀어냈다. 낯선 사람에게 말을 거는 일은 쉽지 않았다. 거절당할까 봐 두려웠고, 질문을 잘못 던져 어색해질까 봐 조바심이 났다. 그럼에도 불구하고 "내가 하지 않으면 아무도 대신해 주지 않는다"라는 단순한 사실이 결국 내 발걸음을 거리로 내몰았다.

가장 또렷하게 기억나는 장면은 인사동에서 혼자 외국인 여행자를 인터뷰하던 날이다. 준비물이라고는 작은 메모장 하나와 어설픈 영어 실력뿐이었고, 팀원도 없이 오롯이 나 혼자였다. 긴장한 탓에 첫 인터뷰부터 질문이 엉켜 대화가 어색하게 끊어지자, 속으로 크게 당황했다. 그런데 내 질문을 기다리던 여행자가 "It's okay, take your time."이라고 말하며 웃어주는 게 아닌가. 그 말 덕분에 용기를 내어 질문을 이어갈 수 있었다. 그는 한국에서 겪은 불편함과 좋았던 순간들을 천천히, 길게 이야기해 주었고, 그 순간 처음으로 "어색해도 괜찮구나. 틀려도 결국 연결되는구나." 하는 생각이 들었다. 이전까지는 인터뷰를 거절당하거나 짧은 대화만 오가거나 제대로 말문을 열기도 전에 대화가 끊기는 일이 많았기 때문에, 이 경험은 내게 큰 전환점이 되었다. 실패나 어색함이 나쁘기만 한 것이 아니라, 배움을 끌어내는 과정일 수 있다는 사실을 몸으로 이해하는 순간이었다.

러닝저니 차 한국에 와 있던 스페인 레이너들과의 인터뷰도 프로젝트에 큰 영향을 주었다. 그들은 여행자인 동시에 학습자로서 관점을 이야기했고, 덕분에 우리가 세운 가설을 훨씬 현실적인 방향으로 조정할 수 있었다. 이 시기를 지나면서 처음으로 "우리 프로젝트가 실제로 시장에 닿을 수 있겠구나."라는 확신이 생겼다. 이후 우리 프로젝트는 맞춤형 정장을 짜주는 디자이너처럼, 여행자의 취향과 관심사, 속도, 감정을 바탕으로 여행 일정과 경험을 설계하는 맞춤형 여행 디자인 서비스, <디자이너스>로 발전했다. 여행자의 분위기 취향, 선호하는 장소 스타일, 컨디션에 따라 일정을 즉시 조정할 수 있었고, 여행자를 위한 '하루 경험'을 설계하는 일 자체가 하나의 디자인 작업처럼 느껴졌다.



그렇게 방향을 잡아가던 중, 드디어 실제 고객에게 서비스를 제공해 볼 첫 기회가 찾아왔다. 해외 거주 중인 지인이 알고 지내는 외국인 가족이 한국 여행을 준비하고 있었고, "한국을 잘 아는 사람의 감각으로 여행해 보고 싶다"라는 요청을 받았다. 우리는 여러 차례 사전 인터뷰를 통해 이들의 여행 취향과 스타일에 대한 정보를 수집했고, 6박 7일 일정을 설계하고 동행하는 완전 맞춤형 투어를 진행했다. 관심사 기반 일정 설계, 날씨나 컨디션에 따른 즉각적 일정 조율, 한국적인 경험 제공, 이동·예약, 문화에 대한 설명 지원까지 모두 포함한 프로토타입이었다. 완벽하지 않은 상품이었지만 약 1,800만 원의 매출도 낼 수 있었다. 여행을 책임지는 일주일 동안 몸과 마음이 무척 고됐지만 내가 만든 서비스가 실제 고객에게 선택받은 경험은 무엇보다 큰 의미로 다가왔다.

프로젝트가 순탄하지만은 않았다. 함께 일하던 팀원이 건강 문제로 장기간 업무에 집중하기 어려운 상황이 찾아오면서 프로젝트의 균형이 흔들리기 시작했다. 자료조사, 현장답사, 고객 관리까지 그가 담당하던 업무를 내가 떠안게 되었고, 나는 친구이자 동료로서 어떤 태도를 가져야 할지 깊은 고민에 빠졌다. 어디까지 도와줘야 할지, 대신해 주는 것이 정말 도움이 되는지, 만약에 손을 떼면 프로젝트가 흔들린다는 사실을 어떻게 받아들여야 할지 스스로 끝없이 질문했다. 그 과정에서 단순히 '대신해 주는 것'은 진짜 도움이 아니라는 사실, 진짜 팀워크는 서로가 자기 역할을 찾을 수 있는 환경을 함께 만드는 것이라는 사실을 조금씩 이해하게 되었다. 나는 가능한 한 바깥에서 퍼즐을 맞추듯 전체 구조를 관리하기 위해 노력했고, 팀원도 그 안에서 스스로 중심을 회복하기 위해 노력했다. **쉽지 않은 과정이었지만, 사람을 끌어가는 힘보다 '스스로 움직이게 만드는 구조의 힘'을 제대로 배운 시기였다.**

흥미롭게도 <디자이너스> 프로젝트를 경험하는 동안 나는 의외로 여행 분야가 내 성향과 잘 맞는다는 사실을 깨달았다. 돌이켜보면 여행자의 하루를 설계하는 일은 3학년 때 잠시 참여했던 글쓰기나 교육 프로젝트에서 느꼈던 감각과도 닿아 있었다. 바로 '경험을 디자인하는 일'이라는 매력이었다. <디자이너스> 프로젝트는 팀원의 부재와 예상치 못한 법적 이슈로 1년가량 운영한 후 중단해야 했지만, 프로젝트를 종료하는 순간조차 이 일을 내 힘으로 제대로 해보고 싶다는 마음을 더 분명하게 만들어주었다. 그래서 4학년 개인 프로젝트로 여행사를 설립해 운영하게 되었다. 지금은 해외여행을 맞춤 설계하는 일을 하고 있으며, 앞으로 한국을 찾는 여행자들을 현장에서 직접 맞이할 수 있는 자격 요건도 준비하고 있다.

돌아보면 <디자이너스> 프로젝트는 단순히 스쳐 가는 프로젝트가 아니라 내가 어떤 방식으로 배우고 성장하는 사람인지 스스로 확인한 기회였다. LEINN의 학습은 하고 싶은 것을 자유롭게 시도하도록 독려하는 데 그치지 않고, 스스로 프로젝트를 만들고 주도할 수 있는 구조를 제공한다. 그 구조 안에서 나도 몰랐던 흥미를 발견했고, 새로운 분야에서 배울 기회를 확인했다. <디자이너스> 프로젝트는 중단된 여행 프로젝트가 아니라, 내 시선을 상상하지 못했던 방향으로 확장한 배움의 여정이었다. **새로운 시도 속에서 부딪혀야 하는 불확실성보다 그 과정에서 얻는 이해와 성장이 훨씬 크다는 사실을 배웠고, 지금도 여전히 그 배움의 한가운데에 서 있다.**

아직 완전히 익숙해진 것도 아니고, 전문가가 된 것도 아니지만, 여전히 작은 실험을 반복하며 나만의 길을 만들어가는 중이다. 앞으로도 프로젝트를 통해 배우고, 그 교훈을 다시 프로젝트에 적용하는 순환 구조 안에서 성장하고 싶다. 그 여정이 어디로 이어질지 아직은 알 수 없지만, 적어도 나는 계속해서 '시도하는 사람'으로 다음 길을 향해 걸어가고 싶다.



멈추지 않는 여정
: 내가 〈작정〉을 지속하는 이유

몬드라곤대학교 LEINN Seoul 3기 이치 협동조합 | 솜 - 백소명

나는 한때 대학이라는 선택지 앞에서 돌아섰던 사람이다. '좋은 성적만이 나를 증명하는 길'이라는 강박 속에서 나다움을 잃었기 때문이다. 홀로 내디딘 스물, 다양한 프로젝트와 업무를 경험하며 나는 '출판'과 '청소년'이라는 키워드를 점점 더 사랑하게 되었다. 그와 관련된 일을 하는 모든 순간이 즐거웠기에, 단기 프로젝트로 끝나는 것이 아니라 이 일이 내 삶에 진득하게 자리하길 바랐다. **내가 LEINN에 입학한 이유 중 하나도, 내가 사랑하는 키워드들을 현실에서 지속 가능하게 만드는 방법을 배우고 싶어서였다.**

잃어버릴 '그냥'의 맥락을 붙잡다.

<작정:작가의 정체성> 프로젝트는 내가 청소년 시기 직접 책을 출판하며 느꼈던 소중한 경험에서 시작됐다. 나는 청소년들이 써 내려가는 삶의 이야기가 너무 매력적이었고, 그 경험을 더 많은 친구에게 전하고 싶었다. 그때 동네 어린이 도서관에서 초등 대상 출판 워크숍을 열 수 있게 되었다. 아이들의 모습과 출판물을 보며 나는 '조금 더 많은 아이가 동시에 이 경험을 할 수 있도록 키트 형태로 만들어볼 순 없을까?' 고민하기 시작했다. 그 고민은 <작정>이라는 '청소년 출판 키트'로 구체화 되었다.



당시 우리는 이런 이야기를 나눴다. 청소년들은 늘 자기 행동이나 감정을 "그냥"이라고 말한다. 하지만 사실 그 '그냥' 뒤에는 복잡한 맥락이 있다. 나이를 들어가며 그때의 미숙하고 아마추어인 이야기가 '그냥'으로 치부되며 사라지는 것이 아까웠다. 우리는 그 잃어버릴 '그냥'의 맥락들을 붙잡아 하나의 의미 있는 이야기로 만들고 싶었다.



1학년 때 처음 제품을 판매했을 때, 우리의 '성적'은 오직 매출이었다. 한 명이라도 더 많은 고객을 모으는 것이 전부인 줄 알았다. 그러나 시간이 흐르면서 '고객'은 더 이상 단순한 매출을 주는 존재가 아니었다. 우리의 가치를 보고 투자하는 사람들이었다.

무겁게 느껴지는 빚

이 생각이 결정적으로 바뀐 것은 스마일게이트 희망스튜디오를 통해 프로젝트 후원을 받았을 때였다. <나를 사랑하는 글쓰기>라는 제목으로 올린 우리 프로젝트에 많은 분들이 후원해 주셨다. 후원 금액이 유치되었다는 기쁨과 동시에 한편에 무거운 마음이 들기도 했다. 우리의 가치, 즉 우리가 만들고자 하는 사회적 영향력을 인정해 주시는구나. 이분들은 우리에게 투자한 것이라는 생각이 들었다. 이때부터 매출은 단순히 기쁨이 아니었다. 책임감이라는 이름의 무거운 빚처럼 느껴졌다. 우리의 가치를 믿고 응원한 사람들에게 실망을 주고 싶지 않았다. 더 잘하고 싶었다. 이제는 단순히 재미있고 사랑해서가 아니라, 우리를 믿어준 이들의 신뢰에 보답하고 싶어서 이 일을 계속한다.

이러한 책임감 속에 <작정>은 지난 3년간 3회 수상, 총 2,540만 원의 후원 및 지원금을 유치할 수 있었다. 이 금액은 우리가 누군가에게 13권의 청소년 출판물을 선물하고, 청소년들에게 자신의 이야기를 기록할 용기를 줄 수 있는 발판이 되었다. 특히 이번에 취약계층 청소년 대상 프로그램을 운영하면서, 우리의 프로젝트가 누군가의 삶에 장기기억을 남기는 일이 될 수 있음을 절실히 실감했다.



글쓰기는 도구일 뿐

고객을 만나며 <작정>의 주요 상품은 '출판 키트'와는 성격이 많이 바뀌었다. 청소년 출판물을 만들다가, 우리가 진짜 주고 싶은 경험이 단순 출판물을 만드는 건지 의문이 들었기 때문이다. 원래 소설, 그림책 등 다양하게 열려 있던 장르를 에세이로 바꾸고, 나아가 자기 표현적 글쓰기, 감정 기반 글쓰기에 집중하게 되었다. "우리의 문제의식이 청소년 정서 문제인데, 글쓰기가 정말

최고의 해결 방법인가?"라는 의문이 들었다. 결국 우리는 글쓰기를 도구로 바꿨다. <작정>은 이제 청소년의 감정적·정서적 웰니스를 위한 SEL(사회정서 역량) 기반의 사전적 웰니스 솔루션 프로젝트로 자랐다. 글쓰기를 통해 자신을 돌아보고, 감정을 이해하고 관리하며 독자(타인)와 연결되는 교육 과정을 제공한다. 지금은 글쓰기뿐 아니라 또 다른 도구도 SEL 향상을 위해 얼마든지 선택할 수 있으리라고 생각한다.



<작정>과 함께 나도 자랐다. 그냥 청소년 출판물이 좋았던 나는 이제 조금 더 구체적으로 미래를 그린다. 나는 모든 사람에게 이야기가 있고, 각자의 삶에서 모두가 주인공이라고 믿는다. 세상 모든 이야기는 소중하고 중요하다. 언젠가는 성공한 CEO의 자서전이 아니라, 각자 삶의 주인공으로 자리한 평범한 비주류 사람들이 자신의 이야기를 기록한 책으로 가득 찬 서가를 만들고 싶다. 모든 사람의 이야기가 그 자체만으로 소중해지는 미래를 꿈꾼다.

나는 늘 '재미'가 가장 중요했고, 재미있는 일을 위해 살았다. 분명 그랬는데, 나의 삶에도 나보다 더 중요한 것이 생기기 시작했다. 솔직히 말하면, 지금의 <작정> 프로젝트는 예전처럼 마냥 재밌지만은 않다. 숫자를 들여다봐야 할 때면 답답하고, 잔업은 귀찮고 지치기도 한다. 그럼에도 불구하고 이 일을 계속하는 건, 우리의 가치를 믿는 누군가가 존재하기 때문이고, 누군가에게는 이 가치가 꼭 필요하다는 것을 직접 확인한 순간들이 있었기 때문이다. **프로젝트와 함께한 LEINN 4년은 단순한 기술 습득을 넘어, '가치'를 만드는 삶의 태도 그 자체를 배우는 시간이었다. 그 과정에서 '나'는 비로소 '세상'이라는 거대한 무대와 단단하게 연결되었다.**

답은 현장에 있다.

몬드라곤대학교 LEINN Seoul 4기 원 협동조합 | 로빈 - 민성휘

LEINN을 한 마디로 정의하면 '실전 비즈니스 기반으로 자기 주도 학습을 실천하는 대학'이다. 이론 학습도 하지만 주된 평가는 실전 비즈니스 중심이다. 그만큼 LEINN에서 프로젝트는 가장 핵심적인 학습 수단이다. 우리 팀은 LEINN 입학 첫해에 평균 3개월 내외로 진행되는 단기 프로젝트 중심으로 학습했다. 그러다 2학년이 되면서 '팀에서 기업으로 성장하자'라는 목표를 세웠고, 6개월 이상 끈기 있게 지속할 장기 프로젝트를 물색 중이었다. 그러던 중, LEINN의 교육 방식과 철학을 잘 알고 계신 와플대학 본사 대표님과 연이 닿아, 와플대학 점포 한 곳을 위탁운영 해보지 않겠느냐는 제안을 받았다. 우리는 모두 흥분을 감출 수 없었다. 이 기회가 얼마나 큰 의미를 갖는지 잘 알고 있었고, 이를 통해 얻게 될 배움과 수익에 기대가 부풀었다. **직접 사장이 되어 가게를 운영하면서 마케팅, 고객 CS, 인력 관리 등 비즈니스 전반을 경험할 수 있는 기회라니.** 솔직히 조건이 워낙 좋아서 솔직히 처음에는 반신반의했다. 하지만 직접 배경과 상황을 듣고 나서는 의심을 완전히 거두었다.

해당 지점은 점주님 개인 사정으로 더 이상 운영이 어려운 상황이었다. 그동안 매장을 제대로 관리하지 못한 탓에 매출이 크게 떨어졌고, 결국 양수자를 구하지 못한 채 폐점 위기에 놓여 있었다. 가맹점을 유지해야 하는 프랜차이즈 본사 입장에서는 어떻게든 폐점을 피하고 싶었고 무사히 양수를 성사하기 위해서는 매출 회복이 시급했다. 그때 본사 대표님 머릿속에 떠오른 것이 바로 실전 비즈니스 기반 학습을 진행하는 LEINN이었다고 한다. 한 명의 반대 없이 만장일치로 우리는 이 제안을 흔쾌히 수락했다. 위탁운영 제안을 받은 날, 함께한 식사 자리에서 본사 대표님께서 이렇게 말씀하셨다. "서로에게 큰 득이 되는 일이며, 본사에서도 최대한 지원하겠습니다". 든든한 지원군을 얻은 기분이었다. 모든 일이 순조롭게 풀릴 것만 같은 꿈에 부풀었다.



하지만 기대와 달리 처음 한 달은 말 그대로 혼란 그 자체였다. 7년간 사용한 물건이 가득 쌓인 창고를 비우는 데만 며칠이 걸렸다. 하루 종일 먼지를 뒤집어쓰며 자영업은 체력 싸움이라는 말을 온몸으로 실감했다. 와플을 굽고, 배달 주문을 처리하고, 손님을 응대하며 하루 영업을 마치면 녹초가 되기 일쑤였다. 하지만 시간이 지나면서 조금씩 운영 구조가 잡히기 시작했다. 운영 시스템을 정비하며 매장을 안정시켰고 그 안에서 우리만의 새로운 시도를 더 해갔다. 단순히 매장을 유지하는 데서 그치지 않고, 실제 비즈니스를 통해 배우는 경험의 깊이도 점점 더해졌다.



우리 가게가 위치했던 건대입구역 인근은 주점이 밀집한 상권이었다. 식사 후 후식을 찾거나, 술 한잔하고 나서 달콤한 간식을 찾는 손님들이 자연스럽게 매장을 찾았다. 이런 손님들은 주로 매장 마감 시간대인 밤 10시에서 11시 사이에 몰렸다. 문제는 마감이 임박한 시간이라 와플 기계를 꺼야 한다는 점이었다. 와플을 만들어 드리고 싶어도 만들 수가 없어, 빈손으로 돌려보내는 일이 반복됐다. 그때마다 놓치게 되는 매출을 생각하니 너무 아쉬웠다. 팀에서 고민 끝에 새로운 아이디어가 나왔다. 와플 기계를 끈 뒤에도 판매할 수 있는 메뉴를 적극 활용하자는 것이었다. 우리의 선택은 젤라토였다. 술자리를 마치고 온 손님이라면, 굳이 와플이 아니더라도 달콤한 디저트라면 충분히 만족할 거라고 판단했다. 우리는 예쁜 안내문을 제작해 키오스크 앞에 부착했다. 결과는 분명했다. 안내문을 설치한 이후 마감 시간대 젤라토 구매율이 눈에 띄게 올랐고, 빈손으로 돌아가는 손님도 크게 줄었다. 본사 수퍼바이저님도 이 시도를 높이 평가해 주셨다. 그저 아이디어 승인을 받기 위해 공유한 내용이었는데, 큰 칭찬까지 받으니 뿌듯했다. 개인적으로 이 경험은 본사가 정한 매뉴얼을 지키되, 그 안에서 변화를 만들어내는 LEINN의 Learning by Doing 정신을 가장 잘 실천한 사례라고 생각한다.



자영업은 꾸준함과의 싸움이었다. 매일 같은 시간 문을 열고 닫는 단순한 루틴 같지만, 그 리듬을 지키는 것이 곧 매출과 신뢰로 이어진다는 사실을 몸소 깨달았다. 1년에 한 번 열리는 LEINN 최대 행사인 <팀프러너십 콘퍼런스>가 있던 날도 예외는 아니었다. 종일 부스를 운영하고 행사를 마친 후에도 바로 매장으로 달려가야 했다. 신뢰를 지키는 일은 체력이 필요한 일이라는 사실도 깨달았다.

학생으로서 학사일정이 있다고 해서 매장을 멈출 수는 없었다. 자연스럽게 아르바이트생을 다수 고용하게 됐다. 20대 초중반에 채용 면접, 고용, 관리까지 직접 하는 경험은 결코 흔한 일이 아니다. 그만큼 배움의 크기도 컸다. 특히 아르바이트생 관리 담당이었던 주영이는 "말보다는 행실과 근무 태도를 믿어야 한다"라는 원칙을 세웠다. 면접 과정에서 인상과 태도, 그리고 책임감이 실제 근무에서 얼마나 중요한 요소인지 직접 확인할 수 있었기 때문이다. 모든 채용이 성공적이었던 것은 아니다. 가게가 한산한 시간에도 배달 주문을 임의로 취소하거나, 위생 규정을 지키지 않는 아르바이트생도 있었다. 매출을 조금이라도 끌어올리기 위해 마감 시간 젤라토 판매까지 시도하던 상황에서 발견한 문제라 당시에는 화가 많이 났다. 하지만 신규 인력 교육에 드는 시간과 비용을 고려하면, 계약 해지는 결코 쉬운 결정이 아니었다. 하지만 장기적으로 보았을 때, 한 사람의 태도가 조직 전체에 미치는 부정적 영향이 훨씬 크다는 결론에 이르렀다. 오랜 논의 끝에 우리는 해당 아르바이트생과 계약을 종료하기로 했다. '좋은 인력 관리가 곧 조직의 안정성으로 이어진다'라는 교훈을 남긴 경험이었다.

인력 관리 측면의 배움은 개인적인 변화로도 이어졌다. 당시 나는 음식점에서 아르바이트를 병행하고 있었는데, 이전에는 이해하지 못했던 사장님의 결정을 자연스럽게 이해하게 되었다. 마감 이후에도 주문을 받을 수밖에 없는 사장님 마음이 비로소 보였다. 나에게도 주인의식이 생겼고 변화는 빠르게 드러났다. 이전에는 지시받은 일만 수동적으로 했다면, 이제는 운영 효율과 동료의 부담까지 고민하게 되었다. 어느 날 사장님께 "요즘 정말 믿음직스럽다"라는 칭찬도 듣게 되었다. 평소 칭찬에 인색한 분이었기에 더 기뻤다. LEINN에서 배우는 것들이 일상 속 태도까지 바꾸고 있다는 사실을 체감하면서, 실전 중심 학습이 얼마나 효과적인지 분명히 알 수 있었다. 이 모든 과정이 가르쳐준 건 하나였다. 성장은 주인의식을 가진 사람에게서 시작되고, 주인의식은 거창한 책임감이 아니라, 작은 행동과 태도에서 시작된다는 사실이었다.



업무 분배 측면에서도 중요한 배움이 있었다. 운영 초반에는 서로 역할이 명확하지 않아 특정 인원에게 일이 몰렸다. 특히 올리는 기존 점주, 본사 직원, 아르바이트생과의 소통부터 재고 발

주, 매장 운영 전반까지 대부분 혼자 맡고 있었다. 한 번 고정된 역할은 쉽게 바뀌지 않았고 올리가 바빠 연락이 닿지 않을 때가 되어서야 우리는 문제를 깨달았다. 그 과정에서 우리는 중요한 교훈을 얻었다. 업무가 적은 사람은 책임감도 줄고, 업무가 불균형하면 팀 전체가 흔들린다는 사실이다. 각자 자신의 영역에서 주인의식을 가지고 일할 때, 비로소 팀이 제대로 굴러간다. 참 당연한 말이지만, 우리는 이 프로젝트를 통해서야 그 의미를 온몸으로 이해하게 되었다.

프로젝트를 시작하며 우리 팀은 두 가지 목표를 세웠다. 이전 대비 매출 40% 이상 상승과 팀워크 강화. 결과는 기대 이상이었다. 매출은 이전 대비 50% 상승했고, 6개월간 많은 사건 사고와 경험을 남기고 매장을 무사히 새로운 사장님께 양도했다. 기존 점주님, 와플대학 본사, 우리 팀까지 모두가 윈윈하는 결과가 나와 말할 수 없이 뿌듯했다. 하지만 숫자보다 더 큰 성과는 팀워크였다. <와플대학 위탁운영 프로젝트>는 팀 전원이 참여한 첫 프로젝트였다. 예상치 못한 다양한 문제를 해결하며 웃고, 다투고 화해하는 과정을 거쳐 우리는 진짜 팀이 되었다. 비 온 뒤에 땅이 굳듯, 전우애에 가까운 팀워크가 형성되었다. 프로젝트가 끝난 뒤 우리는 모두 같은 말을 했다. “정말 힘들고 고됐지만, 그만큼 가치 있는 경험이었어.”

이제 매장은 우리의 손을 떠났지만, 그 안에서 얻은 배움과 성장은 여전히 우리 안에 남아 있다. 책과 강의로 배운 이론은 시간이 지나면 희미해질 수 있다. 하지만 실전 비즈니스를 통해 직접 부딪히고 땀 흘리며 얻은 경험은 오래도록 우리를 단단하게 만들 것이다. 이 경험을 바탕으로 앞으로 어떤 도전이 닥쳐도 우리는 더 주체적으로, 더 책임감 있게 나아갈 수 있으리라 믿는다.



문제가 사라지지 않는 곳에서 배운 것들

몬드라곤대학교 LEINN Seoul 4기 원 협동조합 | 올리 - 강보령

LEINN을 모르는 사람이 '대학 과정 4년 동안 실전 비즈니스를 통해 학습한다.'라는 문장을 보면 무엇을 떠올릴까. 아마 마케팅이나 고객 개발 같은 실무를 현장에서 바로 익히는 모습을 상상할 것이다. 입학 전 나도 그렇게 생각했다. 실제로도 그런 면이 있다. 하지만 3학년이 된 지금 생각하면, 졸업 후 나에게 가장 크게 남을 자산은 문제해결 능력일 것이다. 주도적으로 프로젝트를 한다는 것은, 그 과정에서 발생하는 모든 문제를 스스로 해결해야 한다는 뜻이기 때문이다. 어떤 문제든, 얼마나 큰 문제든 말이다.

나는 1학년 중반부터 2학년 중반까지 1년 동안 같은 팀의 썸머, 한 학년 위의 이치 팀 니아와 함께 <운뽀꼬:un poco>라는 프로젝트를 진행했다. 스페인어로 '조금'이라는 뜻의 운뽀꼬는 햄퍼(HEMPER handmade)의 가방을 수입 판매하는 프로젝트였다. 햄퍼는 스페인 러닝저니 중 방문했던 LEINN 바르셀로나 졸업생의 비즈니스로, 네팔 전통 기술 장인들을 직접 고용해 대마 소재 가방을 만드는 친환경 공정무역 패션 브랜드였다. 대마를 직조하고 천연 염색하는 네팔 전통 방식으로 옷과 가방을 만들며, 양모를 사용한 일부 제품을 제외하면 모두 비건이다. 제조 방식 특성상 원단 질감에 차이가 있지만 성분 자체는 한국의 삼베와 유사하다.



사실 <운뽀꼬> 프로젝트의 시작은 민망할 정도로 단순했다. 그냥 햄퍼 가방이 예뻤고, 공정무역, 친환경, 지속가능성이라는 키워드가 좋았다. 왠지 한국에서도 잘 팔릴 것 같았다. 제로웨이스트숍을 자주 찾는 소비자로서, 한국에서 친환경 소비 시장이 커지고 있다는 걸 체감하긴 했다. 하지만 고객 검증이나 문제 정의 등 <운뽀꼬> 프로젝트의 타당성을 충분히 검증하고 시작한 것은 아니었다. 단순한 시작에 비해 과정은 너무 험난했

고, 맞닥뜨린 문제는 한 손에도 다 꼽을 수도 없었다. 입학한 지 얼마 되지 않은 1학년, 관심사를 프로젝트로 연결한 첫 시도였지만 현실은 상상 이상으로 막막했다.

가장 먼저, 판매 가격이 예상보다 훨씬 비쌌다. 유로화 환율 영향으로 원가는 높았고, 햄퍼가 기존에 거래하던 스페인 관세사를 이용하니 수입 비용이 만만치 않았다. 이미 도매가가 높은 친환경 공정무역 제품인데, 이런 비용을 다 반영하니 판매가는 10만 원 초반에서 20만 원 후반까지 올라갔다. 브랜드 인지도도 낮은데 이렇게 비싼 가방을 대체 누구한테 팔 수 있을까. 한숨이 나왔다. 그때 우리가 생각한 실전 비즈니스에서 가장 중요한 일 중 하나는, 높은 가격을 고객이 납득하도록 만드는 일이었다. 내 프로젝트의 가치는 가격으로 대표된다. 우리는 그 이유를 설득력 있게 전달하는 데 집중하기로 했다. 우선 친환경적인 제조 과정을 알리기로 했다. 패스트 패션, 친환경 소비 등 우리 제품을 둘러싼 산업 전반부터 햄퍼가 창출한 사회적 영향력, 가방의 특징, 세탁 방법 등 브랜드와 제품에 대해 소비자가 궁금할 것들은 지금도 말할 수 있을 정도로 모조리 학습하고 외웠다. 말로는 한계가 있을 테니 관련 자료를 패브릭 포스터로 만들기도 했다. 고가 제품인 만큼 보증서도 직접 만들어 가방과 함께 제공했다. 야근이 일상이었고, 다른 레이너들에게 집에는 언제 가냐, 언제 쉬냐 말도 참 많이 들었다. 하지만 일한 만큼 매일 성장하고 있는 우리가 뿌듯해서 힘들지 않았다.

동시에 원가를 낮추고 수익을 늘릴 방법도 모색했다. 가방 원가는 몰라도 수입 비용은 줄일 수 있지 않을까 하는 생각에 햄퍼가 거래하던 스페인 관세사에서 보내준 내역을 뜯어보니, 국내 통관 절차를 직접 진행하면 비용을 낮출 수 있을 것 같았다. 우리는 수입 절차를 공부하고 합리적인 금액의 관세사무소를 수소문해 직접 통관을 진행했다. 배송비를 아끼려 인천세관에 찾아가 직접 물건을 수령하기도 했다. 허허벌판 같던 인천 통관청사에서 니아와 둘이 한 시간 넘게 헤매던 기억이 생생하다. 그때 우리가 가장 많이 했던 말은 "살면서 내가 이런 것까지 하게 될 줄 몰랐어."였다. 그래도 이전에는 생각해 본 적도 없던 분야를 배우고 경험하며 나를 더 알아가는 과정이 즐거웠다. 하지만 사실 햄퍼 측 제품 발송이 늦어져 우리가 인천 세관에서 택배를 받았을 때는 이미 목표 기한을 한참 넘긴 시점이었다. 당시 우리는 LEINN 쇼케이스를 준비중이었다. 쇼케이스는 매년 5월, 레이너들이 1년 동안 학습한 결과를 발표하고 팀 기업 부스를 운영하며 프로젝트를 홍보하는 자리다. 참여자가 많고 레이너에게 우호적인 분위기라 판매와 피드백 수집에 좋은 기회이기도 하다. 당연히 우리도 만반의 준비를 하며 어떻게 제품을 전시할지 열심히 준비했지만, 제품 발송이 늦어졌으니 계획했던 대로 부스를 운영할 수 없게 되었다.

그렇다고 울고만 있지 않았다. 부스 운영 기회를 최대한 활용하기 위해 제품 사진을 예쁘게 인화해 카탈로그를 만들었고, 스페인에서 샀던 내 햄퍼 가방을 부스에 배치해 소비자들이 실제 가방 느낌을 알 수 있게 했다. 부스도 햄퍼 분위기에 맞춰 히피 감성으로 꾸몄다. 실물 제품이 없으니 매출을 기대하지 않았지만, 그렇게 홍보했더니 선결제 후 제품을 나중에 택배로 받겠다는 고객이 생각보다 많았다. 제품이 팔릴 때마다 너무 기뻐서 머릿속에서는 춤을 췄다. **결국 <운뽀꼬>는 그해 쇼케이스에서 가장 높은 매출을 기록했다.** 그렇게 제품 없이도 매출을 만들었고 브랜드와 제품, 가격 등에 대한 다양한 고객 피드백도 수집했다. 그중엔 우리가 생각하지도 못한 질문들도 있었다. 그런 부분을 보완해 이후 판매 방식에 반영하기도 했다.



가방을 팔기 위한 모험은 계속됐다. 고객을 만날 수 있는 기회만 있다면 어디든 찾아다녔다. 쇼케이스를 마친 후, 제주에 좋은 플리마켓 기회가 있다는 소식을 듣고 망설임 없이 제주로 떠났다. 제주 플리마켓 3곳에 참여했지만, 어떤 날은 하루 종일 하나도 팔지 못했다. 이유를 고민해 봤더니, 플리마켓에서 10만 원이 넘는 금액을 쓰려는 사람은 많지 않았다. 사람들은 멀리서부터 가격표를 살피고는 부스에서 멀어졌다. 우리는 제품을 구매하지 않더라도 부스에 사람들이 북적이는 모습 자체가 효과적인 마케팅이라고 생각했다. 그래서 누구나 부스에 쉽게 접근할 수 있게, 물건만 파는 게 아니라 작은 무엇이라도 주고 싶었다. 처음에는 사탕 같은 작은 선물을 생각했지만 돈이 없었다. 그래서 작은 즐거움을 가져갈 수 있도록 오늘의 운세 뽑기와 방명록 이벤트로 사람들을 유인했다. 그렇게 부스에서 이벤트를 즐기며 마음을 연 고객들은 제품에도 관심을 가졌고, 매출까지 이어졌다. **우리 아이디어가 실제 변화를 만들어내는 걸 보니 세일즈와 고객에 대한 이해가 생겼다는 사실이 뿌듯했다.**

그렇게 우여곡절 많은 1학년이 지났다. 이렇게 많은 문제를 해결했으니, 기승전결로 따지면 이쯤에서 프로젝트의 위기는 끝날 거라고 생각했다. **하지만 그렇게 열심히 문제를 해결 해도 영원히 문제가 나타나는 게 실전 비즈니스다.** 고질적인 문제는 여전히 반복되고 있었다. 어디에서 어떻게 고객을 만나 가방을 팔아야할지 모르겠다는 게 우리의 문제였다. 그때 우리가 배운 것은 뭐든 두드리면 열린다는 것이었다. 우리가 스페인으로 러닝저니를 가듯 스페인 레이너들도 한국으로 러닝저니를 온다. 그리고 그때마다 레이너들을 환영하고 서로 교류하는 웰커밍데이 이벤트가 열린다. 그런데 이번 웰커밍데이에는 '홈리스 월드컵'의 협력사인 해피쿱투어 대표님께서 참석하신다는 소식을 들었다. '홈리스 월드컵'은 주거권 사각지대에 놓인 사람들이 국가대표 선수로 풋살 경기를 펼치는 축제인데, 일주일간 43개국 60개 팀이 참여하고 다양한 부대행사까지 대규모로 열린다. 마침 해피쿱투어가 협력사 부스를 운영할 예정이고 자리가 조금 남는다는 정보까지 입수한 우리는, 웰커밍데이에서 해피쿱투어 대표님을 사로잡아 부스 운영 기회를 확보하기로 했다. 용기를 내어 영어로 프로젝트를 설명하고, 행사 이후 떠나시려는 대표님을 붙잡고 프로젝트 소개와 함께 부스 자리를 부탁드렸다. 기대하지 않았는데, 뜻밖에도 대표님께서 흔쾌히 허락해 주셨고 너무 감사하고 기쁜 마음에 "우리가 홈리스 월드컵 끝장낸다!"하고 각오를 다졌다.

큰 산을 넘었다 싶었다. 하지만 이번에도 착각이었다. 협력사 자리에 위치한 탓에 해피쿱투어 부스에는 아무도 뭘 사러 오지 않

았다. 그렇게 허망하게 몇 시간을 보내다가 홈리스 월드컵 부대행사로 인근에서 주말 이틀 동안 비건 잔치라는 행사가 열리고, 사람들도 많이 모인다는 이야기를 주워들었다. 비건 잔치는 비건 제품만 판매하는 플리마켓으로, 1년에 한 번 열리다 보니 고객들이 상대적으로 지갑을 쉽게 열었다. 타겟 고객을 만날 수 있는 자리라 욕심이 났다. 그날 아침 비가 많이 왔던 탓에 부스 자리가 조금 비었다는 소식도 알게됐다. 조마조마한 마음으로 비건 잔치 주최 측을 찾아가 프로젝트 소개와 함께 부스를 요청했다. 감사하게도 주최 측은 우리 프로젝트를 응원해 주시며 흔쾌히 부스를 내어주셨다. 그렇게 주말 이틀 동안 비건 잔치에서 가방을 판매했다. **결과적으로 비건 잔치는 우리가 가장 높은 매출을 달성한 이벤트였다. 집으로 돌아가는 길에 온갖 단톡방에 다 자랑할 만큼 행복했다.**

당시 해피쿱투어도 비건 잔치 측에서도 의아할 정도로 많이 도와주신 덕분에 큰 힘이 되었다. 하지만 그런 기회와 도움도 손을 뻗어야 닿을 수 있었다. 그때 노력하면 알아봐 주고 응원해 주는 사람이 있다는 것, 문제가 생겼을 때는 적극적으로 기회를 찾아다녀야 한다는 것을 알게 되었다. 프로젝트는 고되고 문제와 사건 사고는 끝이 없다. 그때마다 잠깐 쓰러졌다가도 극복하기를 반복하며 나와 프로젝트는 더욱 단단해졌다. 1년 동안 <운뽀꼬>를 하면서 여러 방면으로 많이 배웠다. 다시 돌아봐도 그때 나는 최선을 다했다. **나는 실전 비즈니스에서 발생하는 문제를 해결하며 깊은 학습을 하게 된다고 생각한다. 문제를 해결한다는 건 빠르게 문제상황을 진단하고, 해결책을 도출하고, 필요한 자원을 모색하는 등 바로 해결하기 위해 움직인다는 뜻이다.** 행동력이 늘 수밖에 없다. 그걸 위해 학습이 필요하다면 어느 때보다 밀도 있게 실제로 필요한 내용을 파고들게 된다. 자전거 타는 법은 몸으로 배워 잊어버리지 않는 것처럼, 그렇게 실전 비즈니스를 통해 익힌 건 그냥 내 것이 된다. 1년 동안 <운뽀꼬>를 하면서 많은 걸 배웠다. <운뽀꼬> 이후 외부에서 부스 운영이나 고객 안내, 세일즈, 발표 등을 맡을 때면 침착하고 성공적으로 업무를 완수할 수 있었다. 가볍게 시작한 프로젝트로 이런 배움을 얻어 뿌듯하고 후련하고 뿌듯하다.

그렇게 문제를 하나하나 해결하며 비즈니스 스킬 면에서 큰 배움을 얻었지만, **더 크게 얻은 건 무슨 일이 닥치든 어떻게든 해결할 수 있을 것 같다는 자기 확신과 문제 해결 능력이다.** 문제 앞에 쉽게 불안해하던 나는, <운뽀꼬>를 통해 얻은 자기 확신으로 문제를 만나도 좀 더 태연해졌다. 오히려 다른 사람들을 진정시키는 역할을 하게 되었다. 물론 여전히 새로운 문제 앞에서 무너질 때도 있다. 하지만 **LEINN은 무너지지 않는 사람이 되는 게 아니라, 무너졌다가도 다시 일어날 수 있는 회복탄력성을 얻게 되는 곳이다.** <운뽀꼬> 이후에도 다양한 프로젝트 안에서 여러 시도를 반복하면서 나는 점점 더 주저하지 않는 사람으로 성장하고 있다.



LEINN에서 찾은 나만의 이야기

몬드라곤대학교 LEINN Seoul 5기 ININ | 로빈 - 한로빈

내가 생각해도 나는 참 손재주가 없다. 초등학교 시절 가장 싫어했던 건 손으로 직접 무언가를 만드는 숙제였다. 수수깡으로 모형 만들기 같은 거 말이다. 나는 지금까지 단 한 번도 설명서대로 레고를 완성해 본 적이 없다. 부품을 빠뜨리거나 중간에 꼬여서 결국 흥미를 잃고 그만두기 일쑤였다. 내가 잘하는 건 상상력을 응용한 놀이였다. 머릿속에서 온갖 세계의 캐릭터를 만들어 동생과 뛰어다니며 싸움 놀이를 하곤 했다. 하루는 검사였고, 다음 날엔 마법사였다. 고학년 때는 판타지 소설을 인터넷에 연재하기도 했다. 사람들이 내 이야기를 재미있게 읽는 게 좋아서 한동안 장래 희망은 소설가였다. 손재주가 없어서라고는 했지만, 레고가 재미없었던 진짜 이유는 정해진 설명서대로 노는 게 싫었기 때문이다. 청개구리 심보랄까. 멀쩡한 설명서를 두고도 내 마음대로 만드는 게 더 좋았다. **나는 언제나 만들어진 틀을 따르기보다는 새로운 틀을 만들어내는 쪽에 끌리는 사람이었다.** 결국 남이 내준 문제를 푸는 게 아니라 내가 풀고 싶은 문제를 찾아 해결하는 스타트업 비즈니스에 매료된 건 우연이 아니었다.

상상을 현실로 만드는 일이 즐겁다는 면에서 나는 본투비(born-to-be) 레이너(LEINNer)다. 비즈니스를 통한 LEINN의 실전형 학습은 스타트업이 성장하는 과정과 다르지 않다. 그리고 스타트업이 성장하는 과정은 개인이 성장하는 과정과 닮아있다. LEINN은 창업만을 목적으로 교육하는 대학이 아니다. 그래서 비즈니스 개발을 위한 기술만 가르치지 않는다. 레이너들은 좋은 비즈니스를 개발하는 '사람'이 되기 위해 비즈니스를 도구 삼아 팀 기업가정신을 학습한다.



좋은 비즈니스를 개발할 수 있는 사람이 되려면 어떻게 해야 할까? 일단 좋은 아이템을 찾아야 한다. 좋은 아이템을 찾으려면 좋

은 문제를 찾아야 한다. 좋은 문제를 찾으려면 내가 무엇을 문제라고 여기는지 알아야 한다. 결국 '나'를 잘 아는 것이 먼저다. 무엇이 나를 움직이고 멈추게 하는지, 어떤 환경과 관계 속에서 가장 나다워지는지를 알아야 좋은 비즈니스가 가능하다. 나를 아는 만큼 타인을 아는 일도 중요하다. 타인을 잘 알게 되면 더불어 나 자신을 더 깊이 이해하게 된다. 물론 쉽지 않은 일이다. 혼자서 한다면 말이다. 다행히 레인에서는 혼자 하지 않아도 된다. 늘 팀과 함께한다. 혼자 겪는 실패는 좌절로 끝날 수 있지만, 팀 안에서 실패는 또 다른 도전의 출발점이다. 누군가의 실수는 우리 모두의 배움으로 전환되어 팀 전체를 성장시킨다. 레이너들이 가장 먼저 배우는 건 비즈니스는 혼자 하는 게 아니라는 사실이다. 개인의 성장이 팀의 성장으로 이어지고, 그렇게 성장한 팀이 다시 개인을 성장시킬 때, 비로소 LEINN에서 말하는 실전 비즈니스를 통한 팀기업가 학습이 작동한다.

끝없이 학습하는 팀기업가정신으로 무장한 팀과 함께라면 못할 일이 없다. 나는 이런 팀과 함께 국내 외국인 채용 관련 프로젝트인 SONA를 진행하고 있다. SONA는 입학 후 얼마 되지 않아 비교적 빠르게 결성해, 2학년이 된 지금까지도 나를 포함한 다섯 명의 팀원이 함께 유지하고 있는 프로젝트다. 현재 우리가 집중하는 고객은 외국인 구직자이며, 이들이 구직 과정에서 겪는 문제를 '멘토링' 방식으로 해결하고자 한다. 내가 강조하고 싶은 것은 현재 SONA의 아이템이나 성과가 아니라, 우리가 성장해 온 과정, 그중에서도 '피벗(pivot)'에 대한 이야기다.

SONA의 시작은 지금 모습과 사뭇 달랐다. '외국인' 키워드를 제외하면 전부 달라졌다고 해도 과언이 아니다. 시작은 인터뷰를 통해 외국인 소비자 데이터를 한국 기업에 제공하는 모델이었다. 하지만 진행 과정에서 우리가 원하는 고객이 과연 한국 기업이 맞는가 하는 문제의식이 제기되었다. 몇 주에 걸친 팀 학습과 토론, 갈등과 논의 끝에 우리는 기업이 아닌 외국인을 고객으로 삼아 그들의 문제를 해결하는 데 더 큰 관심과 사명감이 있다는 사실을 깨달았다.



이후 우리는 외국인이 한국 정착에서 겪는 어려움을 해소할 수 있는 유용한 정보 제공 서비스를 기획했다. 고객 인터뷰를 통해 알게 된 사실은 비자, 주거, 문화 적응 등 다양한 주제 중에서도 한국 사회 정착에 있어 가장 큰 장애물은 '좋은 일자리를 찾는 일'이라는 것이었다. 어찌 보면 너무도 당연한 사실이지만, 다른 나라에서 제대로 정착하기 위해서는 일자리가 필요하다는 사실을 단순히 추측하는 것과 실제 경험을 통해 학습하는 것은 매우 다르다. 만약 이 문제에 대해 고민만 하고 답을 내렸더라면 그것이 맞는 답이었다 한들 의심을 거두지 못했을 것이다. 하지만 우리가

바라고 예측한 답이 아닐지라도 고객에게 직접 들은 내용은 우리에게 확신을 주었다. 이때부터 우리 팀은 '그럴 것 같아'라고 추측하지 않게 되었다. 아니, 추측할 필요가 없었다! 고객에게 물어보면 되지 않는가.

우리는 자신감을 얻어 목표를 명확히 하고 국내 외국인 구직 문제 해결에 집중했다. 이번에는 일방적 정보제공에 그치지 않고, 실제로 문제를 겪는 사람과 문제 해결에 도움을 줄 사람을 연결하는 방식을 떠올렸다. 타지에서 살아가는 외국인에게 신뢰가 얼마나 중요한지, 그렇기에 커뮤니티에 얼마나 높은 의존도를 보이는지는 이미 여러 고객 인터뷰를 통해 알고 있었다. 다만 커뮤니티만으로는 서비스나 제품을 만들기 어렵다는 약점이 있기에, 커뮤니티는 구체적인 '멘토링'으로 진화했고 현재 SONA의 핵심 아이템 중 하나가 되었다. 이렇게 몇 번의 피벗을 거듭하는 동안 1년이라는 시간이 흘렀고, 고객도, 정의된 문제도, 우리만의 해결책도 없던 과거와 달리 지금은 그럴싸한 모양새를 갖추게 되었다. 돌이켜 보면 시간이 어떻게 갔나 싶게 치열한 시간이었다. 이렇게 데이터 제공 서비스에서 정보 커뮤니티로, 커뮤니티에서 멘토링 플랫폼으로, 변화의 지점마다 우리가 최우선으로 삼았던 가치는 우리가 정의한 문제를 실제로 겪고 있는 고객의 목소리였다. 고객에게 직접 듣기 전까지 우리는 외국인에게 부족한 것이 단순히 정보라고 생각했다. 하지만 부족한 것은 정보의 양이 아니라 질이었다. 외국인이 스스로 정보를 검증하기 어렵기 때문에, 문제는 '신뢰' 영역에 있었다. 그때부터 우리는 좋은 정보를 제공하는 것 이상으로 외국인 고객과 신뢰를 형성하는 데 더 많은 힘을 쏟았다. 결국 외국인 대상 비즈니스의 가장 중요한 속성은 신뢰를 바탕으로 한 '관계'라는 것을 깨달은 것이다.



SONA의 지난 1년은 변화의 연속이었다. 대개 변화는 두렵다. 특히 변화가 '방황'으로 여겨질 때 더욱 그렇다. 우리도 여러 번 아이템 변화를 겪으며 갈피를 잡지 못할 때가 많았다. 그러나 아이템이 아닌 문제에 집중함으로써 흔들릴지언정 길을 잃지는 않았다. '외국인을 위한 서비스'라는 틀 안에서 무엇이 진짜 문제인지, 그 문제를 겪는 주체는 누구인지, 문제를 둘러싼 맥락은 무엇인지를 끝없이 파고들었다. 우리는 아이템만을 고집하지 않았고, 모르는 것을 인정할 줄 알았다. 모른다는 것은 학습할 기회가 있다는 뜻이니까. **우리는 완벽한 답보다 유연한 사고를, 실패 없는 결과보다 실험할 용기를, 빠른 실행보다 배움을 중심에 둔 속도를 택했다.** 매주 회의에서 "이게 정말 맞는 방향일까?"라는 불안 섞인 질문이 오갔지만, 질문을 피하지 않고 끝까지 직면한 경험이 우리를 성장시켰다. 흔히 좋은 비즈니스는 '좋은 답'을 찾는 일이라고 생각하기 쉽다. 하지만 우리는 이제 안다. 좋은 비즈니스란 '좋은 질문을 던지는 일'이라는 사실을. 그리고 좋은 질문을 던질 수 있을 때 비로소 '좋은 답'을 얻을 수 있다는 것을 말이다.

"어떻게 하면 타국에서 살아가는 사람들이 서로 경험을 통해 배우고 성장할 수 있을까?" SONA는 이 질문에 대한 답을 찾고자 한다. 이 질문은 나 자신에게 던지는 질문과 다르지 않다.

> 나와는 다른 사람들과 팀을 이뤄 비즈니스를 실천하며 배우고, 또 성장할 수 있을까?

우리는 오늘도 팀기업가로서 스스로, 그리고 서로에게 이 질문을 던진다. 이것이 바로 '좋은 질문'이다. 그러니 우리가 기어코 찾아낼 답은 '좋은 답'일 것이라 믿어 의심치 않는다. 나는 아직도 나만의 이야기를 쓴다. 달라진 게 있다면 나의 이야기가 더 이상 상상 속에서만 존재하지 않는다는 것이다. 나와 팀이 함께 써나가는 SONA라는 이야기는 이제 막 현실이 되어가고 있으니 말이다.



상상과 현실의 차이를 경험으로 좁혀가기

몬드라곤대학교 LEINN Seoul 5기 ININ | 제롬 - 이재문

중고등학생 시절, 점심시간이면 나는 항상 운동장에 있었다. 동아리는 언제나 축구 동아리를 선택할 만큼 축구가 좋았다. 하는 것만큼 보는 것도 좋아해 주말에는 새벽까지 기다려 내가 응원하는 맨체스터 유나이티드의 경기를 전부 챙겨보기도 했다. 우리 팀이 좀 부진할 때는 "맨날 축구만 하는 사람들이 왜 이렇게 못하는 거야?"라며 화를 냈다. 화면 밖에서는 상대방 약점이 훤히 보이고 어디로 패스해야 하는지도 잘 보이는데, 이상한 곳으로 패스하다가 공을 빼앗기면 그렇게 화가 났다. TV로 볼 때는 내가 선수들보다 훨씬 잘할 것만 같았다. 하지만 TV와 실제 경기는 달랐다. 친구들과 운동장에서 뛸 때면 중계 화면으로 볼 때와 달리 동료가 잘 안 보이고, 공은 내가 원하는 대로 움직이지 않았다. 생각했던 멋있는 동작은 까먹고, 심장은 또 왜 이렇게 빨리 뛰는지 정신이 하나도 없다.

같은 일이 프로젝트에서도 벌어졌다. LEINN 입학 후 참여했던 첫 프로젝트는 드림캐처를 만들어 파는 <바쿠>였다. 나 포함 3명 모두 서투르지만 열정 가득한 마음으로 판매 목표를 50개로 잡고 호기롭게 시작했다. 드림캐처 디자인은 어떻게 할지, 어떤 이야기를 입힐지, 어떤 재료로 만들지 열심히 논의 했고 오프라인, 온라인 가리지 않고 자료를 뒤지며 더 예쁘고 질 좋은 제품을 만들기 위해 애썼다. 이때까지는 분위기도 좋고 의견도 잘 맞아서 모든 일이 순조롭게 진행될 것 같았다.



하지만 문제는 얼마 지나지 않아서 터졌다. 사람마다 손재주 차이가 있었기 때문에 드림캐처를 만드는 시간 차이가 컸고, 이는 생산성 문제로 이어졌다. 누군가는 1시간에 2개씩 좋은 제품을 완성했지만 누군가는 1시간에 하나 만들기도 힘들었고 그마저도 완성도가 아쉬워 연습이 필요했다. 문제는 또 있었다. 생활 방식, 알바 등의 이유로 각자 확보할 수 있는 시간에도 차이가 컸다. 결국 잘하는 팀원은 갑갑한 마음에 재촉했고 또 다른 팀원들은 "나도

열심히 하지만 맘처럼 되지 않아 힘든데 왜 계속 재촉하냐.”라며 짜증을 내기 시작했다. 그렇게 하나씩 갈등이 시작되었다. 처음에는 감정을 삭인 후 서로 사과하며 그럭저럭 화해 했지만 같은 문제가 반복되면서 점점 열정이 식어, 적극적으로 참여하지 않는 사람이 생겼다. 그렇게 프로젝트는 진행이 더뎌졌고 애초 판매 목표였던 50개의 절반도 팔지 못한 채 흐지부지 끝나버렸다.

기대와 자신감으로 시작한 프로젝트가 결국 실패로 끝났지만 한 가지 깨달음을 얻을 수 있었다. 업무상 목적으로 움직이는 관계는 친구와는 다르다는 것이다. 프로젝트를 함께하는 관계도 학창 시절 친구 관계와 같은 방식으로 생각한 것이 큰 패착이었다. 학창 시절에는 감정이 격해지거나 오해 때문에 갈등이 생길 때 적절한 상황 조율과 미안하다는 말로 대부분 문제를 해결할 수 있었다. 하지만 이번에는 일을 함께하는 사이에서 벌어진 갈등이었고 목표가 있었다. 그렇기에 문제가 생기면 같은 일이 발생하지 않도록 해결책을 찾고, 프로젝트를 이어갈 수 있도록 전략을 수정하는 등의 과정이 필요했다. 이런 생각을 하지 못했기 때문에 프로젝트는 결국 실패했다. 사적인 관계가 아니라 함께 일하는 관계에서는 갈등 해결법도 달라야 한다는 것을 뼈저리게 깨달았다.

첫 번째 프로젝트에 실패한 지 한 달쯤 뒤, 나는 바로 두 번째 프로젝트에 뛰어들었다. <필더블랭크:Fill the blank>라는 이름으로 시작한 이 프로젝트는 사회생활을 하면서 감정적인 문제를 겪는 20~30대를 위한 프로젝트였다. 참여자들이 4명씩 소그룹으로 모여 서로 경험을 나누고 상대에게 위로와 공감이 담긴 편지를 써서 전달하며 마음을 치유할 수 있게 기획했다. 이번에는 실패하고 싶지 않았기에 처음부터 목표와 목적을 명확히 했고 각자 일정도 미리 공유하면서 소통에 문제가 생기지 않도록 노력했다. 그리고 잘할 수 있는 역할에 인력을 배치해서 진행 속도를 끌어올렸다.



하지만 이 프로젝트에서는 다른 문제가 발생했다. 코치에게 조언받으며 꼼꼼히 기획하고 홍보물도 열심히 만들었는데, 인스타그램이나 소셜링으로 유명한 문토처럼 여러 플랫폼을 써봐도 참여자를 원하는 만큼 모으기가 어려웠다. 프로그램이 문제인가 싶어 주제, 장소, 대화 방식 등 여러 변화를 주기도 했지만 별 효과는 없었다. 신청자가 아예 없는 것은 아니었기에 원하는 만큼 모집하지 못해도 손해만 아니면 이벤트를 진행하기로 했다. 하지만 몇 차례 이벤트를 진행한 후에는 저조한 수익성에 장소 섭외, 일정 조정 문제까지 겹쳐 결국 프로젝트를 중단하게 되었다. 참석자 반응도 좋았고 우리도 열심히 노력했기에 아쉬움이 컸다. 프로젝트 종료 후, 혼자서 이번 프로젝트를 천천히 돌아봤다. 그리고 한 가지 사실을 깨달았다. 좋은 프로그램을 만들면 사람들이 자

연히 관심을 가질 거라는 어리숙한 기대 때문에, 홍보 활동에도 많은 분석과 고민이 필요하고 플랫폼마다 다른 전략이 필요하다는 사실을 망각한 것이다. 참여자 반응이 대부분 좋았던 만큼 프로그램 자체는 잘 구성했지만, 참여해 보기 전에는 우리 프로그램의 매력을 충분히 알기 어려웠다. 생각을 정리하고 나니 더 아쉬웠지만 문제를 알았기에 새로운 학습과 성장을 시작할 수 있었다. 다음에는 이런 실수를 반복하지 않기 위해 온라인 마케팅과 홍보 플랫폼 분석 및 알고리즘에 관한 공부를 시작했다. **실제로 겪은 경험을 바탕으로 공부하다 보니 필요성도 잘 느껴지고 이해도 더 잘 됐다.** 특히 홍보 플랫폼마다 노출에 유리한 게시물이나 광고 형태가 다른데, 우리는 모두 같은 형식으로 홍보했다는 문제도 깨달았다.



이렇게 1학년에 진행한 두 개 프로젝트 모두 실패했지만 상황에 따라 생기는 변수에 대처하고 사람들과 소통하는 법, 갈등과 문제를 해결하는 법처럼 책이나 강의에서는 배울 수 없고 직접 부딪치며 깨우쳐야 하는 많은 것들을 습득했다. 부족한 부분을 학습할 때는 더 강한 목적성과 동기를 가지고 주도적으로 학습할 수 있게 되었다. 실패한 프로젝트도 소중한 배움을 남기기에 실패 자체는 전혀 중요하지 않다는 사실도 깨달았다. 두려움 없이 도전하는 태도도 익혔다.

현재 나는 아동 장난감 관련 새로운 프로젝트를 기획하고 있다. 이전의 실수를 반복하지 않기 위해 시간이 걸리더라도 더 확실한 목표와 동기를 만들고, 아이템은 더 꼼꼼하게 기획하고 홍보 방법도 아이템에 최적화된 방법을 모색하며 열심히 노력하고 있다. 하지만 역시 TV 중계와 실전 축구가 다르듯, 프로젝트를 진행할 때면 여전히 모르는 것도 많고 삐걱거리는 부분도 많다. 하지만 **상상만 하던 일에 직접 도전하는 기쁨, 새로운 것을 익히고 알아가는 즐거움, LEINN에서라면 늘 다음 기회가 있다는 확신이 나를 계속 움직이게 한다.** 그래서 앞으로도 나는 직접 경험하며 얻는 것들과 함께 성장하며 나아가고 싶다.



망해도 괜찮아.

몬드라곤대학교 LEINN Seoul 6기 REMO | 부르노 - 정예일

LEINN을 처음 알게 된 건 2020년이었다. 혼란스럽던 고3 시절 교장선생님 소개로 알게 되었다. 프로젝트 기반으로 배우는 학습 방식이 매력적이기도 하고 신기하기도 했다. 하지만 그로부터 5년이 지나 실제로 내가 LEINN에 입학하게 될 줄은 몰랐다. 그 사이 원래 다니던 대학을 자퇴하고, 할아버지 회사에서 1년간 일을 하고, 군대를 다녀오고, 많은 일들이 있었다. 5년 간 내 머릿속에는 크게 두 가지 생각이 있었다. 첫째는 세상이 너무 빠르게 변화한다는 것이다. AI의 발전, 급변하는 트렌드를 보면서 지금 배우는 것이 내게 어떤 의미가 있는지 고민하기 시작했다. 둘째는 내가 하고 싶은 일이 무엇인지 모르겠다는 것이다. 어떤 분야에서 어떤 일을 하고 싶은지, 어떤 사람들과 일하고 싶은지 나조차도 잘 알지 못한다는 사실. 이 두 가지가 나를 두렵고 초조하게 만들었다. 신기하게도 입학 지원 과정부터 시작된 LEINN 생활을 통해 고민에 대한 답을 대부분 찾게 됐다. **LEINN은 입학 지원 과정부터 스스로에 대해 충분히 생각할 기회를 준다.**

Learning Compass(학습 나침반)를 작성하면서 내가 어떻게 학습해 왔고, 앞으로 어떤 방식으로 무엇을 배우고 싶은지 깊이 생각하게 됐다. 나는 어린 시절부터 이사를 많이 다니면서 각 도시 특성에 따라 사람들 성격과 성향이 다르다는 점을 자연스럽게 느끼며 성장했다. 우리가 발 딛고 살아가는 곳, 공간의 영향력이 정말 크다는 점이 흥미로웠고, 내 손으로 사람들이 행복하게 살 수 있는 도시를 만들고 싶었다. 대학에 들어가 도시설계를 전공하면서 도시 역사와 구성 요소를 배우는 동안 정말 재미있었다. 하지만 졸업 후 대부분 공기업이나 공사로 취업하는 선배들을 보며 그 길은 나와 맞지 않다는 생각이 들었다. 로컬, 공간, 도시라는 키워드로 콘텐츠를 제작하거나 공간을 운영하거나 서비스를 제공하는 사업을 하고 싶은 마음이 더 컸다. 그러던 중, 다니던 대학을 휴학하고 군대를 다녀온 뒤 고민 끝에 LEINN 입학을 결정했다.



처음에는 다른 친구들보다 나이도 많고, 기존 대학과 다른 학습 방식에 잘 적응할 수 있을까 걱정이 많았다. 하지만 고창 함께 살기를 통해 동기들을 처음 만났을 때, 그런 걱정이 눈 녹듯 사라졌다. 각자 장단점과 성격이 뚜렷한 10명의 팀원과 함께해서 좋았고, 앞으로 어떤 프로젝트를 하더라도 즐겁게 함께 할 수 있겠다는 생각이 들었다. 어느덧 LEINN에 입학한 지 3달째 들어선 요즈음은 정말 바쁜 하루하루를 보내고 있다. 한 학기 동안 대화, 팀빌딩, 웰빙, 비즈니스 개론 등에 대해 학습한 결과를 정리하면서 한 층 더 성장한 나와 팀에 뿌듯함을 느낀다. 프로젝트도 시작했다.

입학 직후부터 팀원 4명과 함께 시작한 <산돌 프로젝트>는 편안한 공간, 지속 가능한 환경에 대한 관심에서 출발했다. 매주 회의를 통해 브랜딩, 시장조사, 제품 프로토타입 개발 등을 진행하고 있다. 현재는 일본 One Will사, 한국 리빙스톤 회사와 파트너를 맺고 실내 공기를 정화하는 규조토 페인트를 DIY 제품으로 만들어 판매하려고 계획 중이다.



우리 모두 저마다의 이유를 가지고 이 프로젝트에 참여하게 되었다. 규조토 페인트에 매력을 느낀 나, 사업 운영에 관심 때문에 참여한 팀원, 각각 디자인과 마케팅을 실제로 경험해 보고 싶어 참여한 팀원이 모여 <산돌 프로젝트> 팀을 이루게 됐다. 사실 이 프로젝트는 3년 전 할아버지 회사인 리빙스톤에서 일하던 때부터 기획한 아이템으로, 개인적으로도 애착이 깊다. 당시에는 개인적 역량의 한계와 함께할 팀원의 부재로 접어두었다. 3년이 지난 지금은 함께 열정을 가지고 프로젝트를 진행할 팀원들, 지도해주고 이끌어줄 코치들을 만나게 되어 든든하고 감사하다. 물론 여전히 미래에 대한 불안과 프로젝트가 잘 진행될지에 대한 두려움을 느끼기도 한다. 그럼에도 불구하고 LEINN에 들어오고 나서는 왠지 모르게 "망해도 괜찮아"하는 생각을 하게 되었다. 프로젝트가 실패해도 그 과정에서 직접 비즈니스를 수행해 보는 경험이 생겼으니 내 안에 남는 무언가 있을 것이다. 팀원들과 함께 고민하고 도전하고 실행해 보는 즐거운 추억이 생겼으니 괜찮다.

앞서 얘기한 고민, 내가 무엇을 하고 싶은지에 대한 해답이 바로 여기에 있다. **LEINN에서 열심히 배우고, 주도적으로 기획하고 실행하는 주체가 되어 일하는 지금 이 순간이 즐겁다.** 급변하는 AI 시대 에 내가 어떤 일을 하게 될지는 모르지만, 무엇을 하더라도 함께하는 팀원들과 같이 눈앞의 관문을 넘는 도전을 즐기는 내가 되고 싶다.

아직은 꿈도,
나도 잘 모르지만

몬드라곤대학교 LEINN Seoul 6기 REMO I 쏠 - 신민강

LEINN에 입학한 지 두 달이 지났다. 이렇게 많은 일들이 벌어지고, 많은 것들이 변했는데 나는 아직도 첫 학기를 막 시작한 새내기에 불과하다. 솔직한 말로 문득 소름이 돋는다. 나는 쏠(Sol). LEINN 캐스팅을 통과한 후 곧바로 지은 이름이다. **그러니까 '쏠'은 거의 1년 동안 LEINN을 기다렸다.** 11월~12월에 진행된 1라운드 캐스팅에 참여했었기 때문이다. LEINN 합격 후 결정이 흔들리거나 마음을 바꿀 수 있는 시간이 충분했지만 나는 확고했다. 좋아하는 것, 잘하는 것, 궁극적으로는 진로를 찾고 싶은 열망, 어떠한 길을 끝까지 가보는 것에 대한 갈증 때문이었다. LEINN에는 다양한 레이너들이 있다. 어떤 레이너는 일을 하다가 오기도 하고, 일반 대학교를 자퇴하고 오기도 한다. 나는 모두가 수시와 정시를 준비하던 고등학교 3학년 때 LEINN을 선택했다. 이제부터 왜 그랬는지, 무엇을 기대해 LEINN이었는지 적어보려 한다.

빼놓을 수 없는 배경 중 하나는 부모님이 대입 위주 교육을 그다지 지지하지 않으신다는 사실이다. 그 덕분에 나는 하고 싶은 걸 찾고, 그것에 충분한 열정을 보이면 얼마든지 응원받을 수 있는 환경에서 자랐다. 문제는 하고 싶은 일도 좋아하는 것도 많은데 진정 원하는 한 가지를 정하지 못했다는 사실이었다. 핑계일지 모르지만 하고 싶은 일이 확고했다면 공부에도 더 관심을 가졌을 텐데 나는 확고하지도, 대세를 따르고 싶지도 않았다. 한때는 꿈이 있었다. 소설가가 되고 싶었다. 다만 애매한 재능, 애매한 열정이라는 의심에 끝내 답하지 못해 꿈을 놓아버렸다. 늘 꿈이 있던 나에겐 꿈의 부재도 영 힘겨웠다. 고등학교에 다니는 둥 마는 둥 하면서 혼자 여행도 다니고, 관심 있던 것들(독일어, 작곡, 재봉 등)을 공부했다. 나름의 방황이었고 무력함에서 벗어나지 못했다.

그러던 중 부모님께서 지인을 통해 알게 된 LEINN을 소개해 주셨다. **늘 유연하게 사고하며 살고 싶던 나에게 다양한 장소에서, 다양한 사람을 만날 수 있다는 건 아주 큰 매력이었다.** 마침 나는 콘텐츠나 이벤트 기획과 마케팅에도 관심이 있었고, LEINN이 내 강점인 추진력, 공감 능력, 적응력을 발휘하기 좋은 환경이라는 생각도 했다. 하고 싶은 일이 생기면 더 강해지는 집중력, 집념, 팀 내 소통과 프로젝트에 적용할 공감 능력, 새로운 것들을 매일 접하게 될 LEINN과, 맞닥뜨린 상황을 저항 없이 받아들이고 적응하고자 하는 나는 정말 잘 맞을 것 같았다.

평생 생활협동조합을 이용해 왔기에 LEINN을 설립한 몬드라곤협동조합 그룹이 사회적 가치 창출에 힘쓰는 조직이라는 것도 마음을 움직였다. 'LEINN에서 진짜 하고 싶은 걸 찾아야지.'라는

생각이 들었다. 처음엔 그뿐이었다. 그런데 입학 지원 과정에서 팀 인터뷰를 진행하면서, LEINN 합격 후 9개월을 보내면서, '팀'이 주는 의미가 커졌다. 중요한 결정을 함께할 사람들의 존재, 나를 성장시키는 팀원들의 말이 이전에는 인지조차 하지 못했던 외로움을 채워준다는 걸 알았기 때문이다. 더불어 드러내고 싶지 않은 내 부족함을 채워주는 존재 역시 팀이라는 사실도 깨달았다. 그래서 팀을 기반으로 활동하는 LEINN에 대한 기대만큼 걱정도 커졌다. 다른 무엇보다 중요한 팀원을 선택하지도 못하고, 심지어 그들에 대한 아무런 정보가 없었기 때문이다. LEINN이 어떤 사람을 캐스팅했는지, 얼마나 안전한 팀을 만들어주는지 의문도 많이 가졌었다. 그런 불안 속에 8월 말, 일주일 동안 진행했던 고창 함께 살기에서 처음으로 팀원들을 만났다. 일과 외 시간에도 모여서 자유롭게 대화하고, 밥 먹고, 별 보고, 자기 전까지 수다 떨면서 나는 우리 팀을 좋아하게 됐다. 밑도 끝도 없이 했던 우려들이 참 우스울 만큼 좋아하게 됐다.

팀은 나 혼자서 할 수 없는 많은 일을 가능케 한다. 내가 할 수 없는 걸 정말 잘하는 팀이 있으면-예를 들어 영어, 디자인, 시장분석 같은 것들- 그걸 보고 배우는 건 물론, 나 또한 다른 팀원에게 도움이 되는 존재가 되고 싶어진다. 이렇게 팀에 기여하고 싶은 마음은 내 한계를 계속 확장한다. 그러나 무엇보다 의미 있는 건 소속감이다. 학기 초, 팀을 대표해서 코치, 멘토를 비롯해 LEINN Seoul 전체 레이너와 스페인 레이너에게 우리 팀을 소개할 기회가 있었다. 자신도 없고 유독 컨디션이 좋지 않은 날이었다. 그런데 발표 순간, 등 뒤에 우리 팀이 함께 서 있다는 사실만으로 긴장과 부담을 덜 수 있었다. 그때 깨달았다. **나는 내 편이 있다는 믿음에 힘을 얻는 사람이었다.**



팀 학습이 핵심인 LEINN에서 의외라고 생각하는 부분도 있다. LEINN은 팀 이전에 개인을 중시한다. LEINN 학습의 뿌리로 통하는 열 가지 선언 중에는 '개인을 이끌 수 없는 사람은 타인도 이끌 수 없다'라는 말도 있을 만큼, LEINN에서 가장 많이 하는 활동은 성찰이다. 성찰이 자신 있고 좋아하는 사람이라면 LEINN을 적극 추천한다. 정확히는 당신에게 추천하고 싶다. **당신이 온다면 LEINN은 포기하지 않고 당신을 함께 들여다봐 줄 것이다.** 지금 내가 가장 좋아하는 것도 이 지점이다. 누구나 혼자라면 고개 돌리고 말 부분들이 있다. 그런데 LEINN에서 나보다 더 나를 해석하기 위해 애쓰는 코치진과, 내가 발견하지 못한 장점을 꺼내주는 팀원들을 만났다. 나에 대해 처음부터 다시 생각해 볼 필요도 발견했다. 나는 나를 꽤 잘 안다고 생각했는데 최근에는 계속 의문이 생긴다. 나는 정말 추진력이 좋은가? 정말 혼자 있는 걸 좋아하나? 당분간은 어쩌면 손도 못 댈 의문들이 계속 늘어난다. 확실한 한 가지는, 나는 단 한 사람이라도 진심 어린 지지를 해줄 때 더 큰 능력을 발휘하게 된다는 사실이다. 나를 지지하는 사람이

아무도 없을 때는 혼자 이것저것 따지다가 지레 겁먹고 마음을 접곤 한다. 그래서 팀에서 단 한 명의 지지자만은 만날 수 있기를 간절히 바라왔다. 그런데 다행스럽게도 팀 안에서 무슨 일이 있어도 나를 지지해 줄 것 같은 사람을 만났다. 그녀의 존재가 일상 전반에 자신감을 불어넣어 준다. 이 자리를 빌려 새삼스레 감사를 전한다. 그리고 많은 이들이 LEINN에서 이런 존재를 만날 수 있기를 희망한다.

LEINN에 들어올 때 각오해야 할 점은 한번 시작하면 '일시멈춤'이 어렵다는 사실이다. 내 선택이 팀과 직접 연결되기 때문에 학습을 멈출 수 없다. 해야 할 일이 빠르게 밀려온다. 요즘 가장 큰 고민이기도 하다. 도저히 소홀히 할 수도, 소홀히 하고 싶지도 않은데 현실적으로 벅차다. 건강 문제로 잠이나 치료를 위한 시간이 반드시 필요한데, 나는 일 처리도 느리다. 해답은 계속 찾아 나가야겠지만 우선은 조정할 수 있는 범위 안에서 선택과 집중을 위해 노력하고, 활동마다 목적을 분명히 하면서 온전히 나를 들여다보는 시간을 가지는 중이다. 다행스러운 점은 LEINN에는 이런 고민도 함께 꺼내놓을 정규 과정이 마련되어 있다는 것이다. 개인의 웰빙, 더 나아가 팀의 웰빙을 다루는 세션이 있다. 이 세션을 통해 웰빙을 정의하고, 필요성을 이야기하고, 웰빙을 위해 무엇을 하고 있는지, 앞으로 어떤 행동을 해야 할지, 어떤 규칙을 마련하면 좋을지 나누었다. 서로 웰빙 실현 계획에 대한 피드포워드(feedforward: 전향적 반응)도 나누었다. **LEINN은 뜻밖의 상황에서도 절대 혼자가 아니라는 든든함을 준다.**

첫 학기가 끝났다. 팀은 갈수록 좋아지고, 학업에도 많이 적응했다. 막 시작한 프로젝트도 무척 재미있다. 그러나 지금이 좋은 만큼 앞으로 많은 시련이 찾아올 거라고 생각한다. 하지만 그렇기에 더 도전할 가치가 있으며, 그 시련 뒤에는 몇 배 큰 기쁨이 있으리라 믿어 의심치 않는다. **많은 경험을 하고 싶다던 바람을 LEINN에서 넘치게 채우는 중이다.**



발행일 | 2026.01.04
펴낸곳 | ㈜레인코리아
펴낸이 | 송인창

책임 편집 | 김보미
편집 디자인 | 이치 협동조합

주소 | 서울특별시 마포구 신촌로 68 에피소드 신촌캠퍼스 2층
전화 | 02-6930-5860
홈페이지 | www.leinnkorea.com
인스타그램 | www.instagram.com/leinnkorea
이메일 | leinnkorea@leinnkorea.com

본 출판물은 비매품입니다. 글에 대한 모든 소유는 ㈜레인코리아와 글을 쓴 당사자에게 있습니다. 저작물에 대한 무단 도용, 배포 및 사용을 금합니다. 이 책 내용의 일부 또는 전부를 재사용하려면 반드시 ㈜레인코리아의 동의를 받아야 합니다.