

# TEDTalks, Margaret Heffernan

## Dare to disagree

00:12	1950년대 옥스포드에 앨리스 스튜어트(Alice Stewart)라는 보기드문 환상적인 의사가 있었습니다. Alice가 보기 드문 의사였던 건, 물론, 1950년대에 여의사는 꽤 드물었기 때문이죠. 그녀는 총명했습니다. 당시, 영국 왕립 외과 학회의 가장 어린 회원이기도 했어요. 그녀는 결혼하고나서도 일을 계속한 여자란 점에서, 보기드문 의사였습니다. 아이들을 낳은 후, 심지어 이혼하고 싱글맘이 된 후에도 의료업무를 계속했습니다.
00:44	또, 새롭게 떠오르던 역학(전염병학), 그러니까 질병의 패턴을 연구하는 것에 흥미를 가졌었다는 점에서도 그녀는 특이했습니다. 하지만 그녀도, 모든 과학자들처럼 성공하기 위해서는, 어떤 어려운 문제를 찾고 해결해내야 함을 알고 있었습니다. Alice가 선택한 문제는 소아암 발병률의 증가였습니다. 질병 대부분은 가난과 관계가 있습니다만 소아암의 경우엔, 죽어가던 아이들 대부분이 유복한 가정 환경의 아이들 같았습니다. 그녀는 그래서, 예외적인 이 현상을 어떻게 설명할 수 있는가를 고민했지요.
01:24	시작하려니, 연구 자금을 어떻게 댈지 문제가 있었고 마침내, 'Tata 여사 기념상'으로써 1,000 파운드를 받을 수 있었습니다. 그리고 그것이, 자신에게, 자료를 수집할 '단 한 번의' 기회를 의미한다는 걸 알고 있었습니다. 그런데, 당장 뭘 찾아야 하는지를 몰랐습니다. 건초더미에서 바늘찾기와 같았죠. 그래서 떠올릴 수 있는 모든 질문을 해봤습니다. "아이들이 눈깔사탕을 먹었을까?" "애들이 색소음료를 마셨나?" "생선, 감자튀김 때문인가?" "집에 내, 외 배관시설은 있을까?" "언제 학교에 가기 시작하지?"
01:54	그녀의 설문지들이 돌아오기 시작했을 때, 하나 하나 들춰보면서 비로소 대부분의 과학자들만(일반인은 알아채기 어려운)이 알아챈 통계적 확인함이 눈에 들어왔습니다. 임신 중에 X-ray 선을 쏘았던 엄마의 아이들이 2:1의 비율로 (2/3) 사망한 것으로 나타났던 것이지요. 이야기는 곧, 사회적 통념에 대한 것으로 바뀌었습니다. 사회적 통념은 모든 것들이 '어느 정도'까지는 안전하다고 이야기했습니다. 통설에 대한 담론으로 이어졌고 그것은 당시 X-ray 라는 멋진 신기술에 대한 거대한 열정이었습니다. 그리고 이야기는 또한 의사는, 환자를 해치지 않는 환자를 돕는 사람이라는 의사들의 자기 변호로 이어졌습니다.
02:47	그럼에도 불구하고, 1956년, Alice Stewart는 서둘러 자신의 예비 연구 결과를 Lancet (의학잡지)에 게재했습니다. 사람들은 매우 흥분했죠, 노벨상 얘기도 있었습니다. 그리고 Alice는 연구할 수 있는 소아암 환자(兒)들이 전부 사라지기 전에, 모든 사례를 연구하기 위해 매우 서둘렀지요. 사실, 그렇게 서둘 필요는 없지 않았나 합니다. 영미 의료기관들이 임신 여성에게 X-ray 사용을 금지한 때보다 25년을 앞섰거든요. 자료가 공개적으로 나와있었고, 누구든 자유롭게 이용할 수 있었으나, 아무도 알고 싶어하지 않았습니니다. 한 주에 한 명 꼴로 아이들이 죽어나갔지만 아무 것도 바뀌지 않았습니니다. 개방성만으로는 변화를 끌어낼 수 없습니다.
03:45	25년간 Alice Stewart는 홀로 큰 싸움을 해왔습니다. 그런데, 그녀는 자신이 옳다는 것을 어떻게 알았을까요? 그녀에겐 사고(思考)를 위한 환상적인 모델이 있었습니다. 그녀는 George Kneale라는 통계학자와 함께 일했는데 George는 Alice와는 굉장히 달랐습니다. Alice가 굉장히 사교적이고 활발했던 반면, George는 은둔자였습니다. Alice는 환자들에게 매우 따뜻하고 공감을 잘해줬지만 George는 솔직히 사람들보다 숫자를 선호했지요. 그는 그들의 이 환상적인 업무 관계에 대해서, "내 일은 Stewart박사가 틀렸다는 것을 증명하는 것이다." 라며, 열심히 부당성을 입증하려 했습니다. 그녀의 모델과 통계를 다른 방식으로 보고, 자료를 다른 방식으로 이해하려는 노력은 전부 그녀의 부당함을 보이기 위해서였지요. 그는 자신의 작업을 그녀의 이론을 둘러싼 갈등을 만들어내는 것으로 봤습니다. 왜냐하면, 단지 그녀가 틀렸다는 것을 증명하는 것이라든가, 그녀 스스로 자신에게 확실해질 필요가 있다는 확신을 심어주는 것으로는 부족할 것이라고 생각했기 때문이지요.
04:56	이건 그저 메아리나 들려주는 파트너가 아닙니다. 환상적인 협동 모델입니다. 저는 우리 중 얼마나 그런 동료와 함께 하는지, 아니, 감히 우리가 그런 동료와 함께 할 수 있을지 의문입니다. Alice와 George는 충돌에 매우 능했습니다. 그들은 충돌을 사고(思考)과정으로 생각했습니다.
05:21	그럼, 그런 건설적인 갈등을 위해선 무엇이 필요할까요? 글썄요, 무엇보다도, 우리와는 매우 다른 사람들을 찾는 것이 필요할 겁니다. 우리가 신경생물학적 의식의 흐름을 거슬러야 한단 겁니다. 그건, 우리는 사실 굉장히 '우리스러운' 사람들을 선호한다 의미죠. 그리고 그건, 우리와는 다른 배경, 교육, 사고체계 그리고 다른 경험을 가진 사람들을 찾아야만 한다는 의미입니다. 게다가, 그들과 함께 할 수 있는 방법도 찾아야만 하지요. 굉장한 인내와 에너지를 요합니다.
05:58	전 이걸 생각했을 때마다, 생각할 때마다 정말이지 이건, 사랑의 일종이 아닐까 합니다. 왜냐하면, 만약 여러분이 별 관심이 없다면 그런 에너지와 시간을 쏟겠냐는 것이지요. 그리고 또 우리는 우리의 태도를 바꿀 준비가 되어있어야만 함을 의미합니다. Alice의 따님이 이런 말을 했었어요, Alice가 동료 과학자들과 대면할 때면 늘, 동료들은 Alice를 생각하고 생각하고 또 생각하게 만들었다고요. "저희 어머니는 싸움을 즐기지 않았지만, 그들에게 무척 잘해주셨었죠." 라더군요.

06:36	그것이 1대1 관계에서 유념해야할 것은 딱 하나입니다. 하지만, 우리가 직면한 가장 큰 문제들 우리가 경험해온 가장 큰 재앙들 중의 많은 것들이 개인으로부터 비롯된 것이 아니라, 조직으로부터, 몇몇은 국가보다도 더 큰 수백, 수천, 심지어 수백만의 생명을 좌우하는 그런 조직들로부터 비롯된다는 것이 제 머리를 칩니다. 조직은 그럼 어떤 식으로 사고합니까? 대부분의 경우, 사고하지 않죠. 그리고 그건 그들이 하기 싫어서가 아니라 할 수가 없기 때문입니다. 그리고 그건, 조직 내의 사람들이 충돌을 너무나도 두려워하기 때문이지요.
07:20	유럽과 미국의 경영진을 대상으로 한 설문 결과, 85퍼센트가 직장 내에서, 올리기 꺼리는 주제나 걱정거리들이 있다고 인정했습니다. 갈등이 유발될 것에 대한 두려움 어떻게 다뤄야 할지 모르겠는 논쟁에 휘말리는 것에 대한 두려움 그리고 지게 되지 않을까 하는. 85퍼센트는 정말 큰 숫자입니다. 이걸 George와 Alice가 성공적으로 해낸 일을 대부분의 조직은 할 수 없다는 것을 의미하지요. 그들은 함께 생각할 수 없습니다. 그리고 이런 조직을 운영하고, 최고의 사람을 찾기 위해 우리의 '길'을 벗어나고 있는 우리와 같은 많은 사람들 대부분은, 그들로부터 최고의 성과를 이끌어 내는데 실패한다는 것을 의미합니다.
08:15	그럼, 우리가 필요로 하는 기량을 어떻게 개발할 수 있나요? 기술과 실천이 다 필요한 일이지 않겠습니까. 만약 우리가 갈등을 두려워하지 않는다면 우리가 갈등을 사고 과정으로 봐야만 한다면 우리는 정말 좋아질 수 있을 겁니다. 최근에 저는 Joe라는 간부와 함께 일했었는데요. Joe는 의료 장비 업체에 근무합니다. 그런데, Joe는 자신이 다루는 장비들을 굉장히 걱정하더군요. 매우 복잡하다고 생각했습니다. 그런 '복잡함'이 사람들을 해칠 수 있는 여지가 된다고 여겼어요. 그는 자신도 도우려는 환자들을 해칠까봐 두려워했습니다. 그런데, 그가 회사를 둘러봤을 때 아무도 그런 걸 걱정하는 것처럼 보이지 않았다고 합니다. 그래서 그는 아무 것도 말하고 싶지 않았죠. 아마 다른 사람들은 Joe가 모르는 걸 알았을지도 모릅니다. 아마도 그는 바보같이 보였을 수도 있어요. 그러나 그는 계속해서 걱정했고 너무 걱정하 나머지 그가 사랑했던 직장을 떠나는 것만이, 자신이 할 수 있는 유일한 일이라고 생각하게 됐습니다.
09:22	마침내, Joe와 저는 그의 걱정을 공론화할 방법을 찾았어요. 그리고 그건, 이런 상황에서는 언제나 벌어지는 일이지요. 바로, 다른 모든 이들도 똑같은 질문과 의심을 하고 있다는 점이었습니다. Joe는 동맹군을 찾았죠. 함께 머리를 맞대게 됐습니다. 그리고, 네, 엄청난 충돌과 토론과 논쟁이 있었습니다. 그러나 그건 모든 이들을 테이블로 불러내어 창의적으로 만들어, 문제를 해결하도록 만들었고 결국 장비를 바꿀 수 있었지요.
09:57	많은 이들이 Joe를 내부고발자라고 여길지 모르는 그런 상황이었습니다. 다른 내부고발자들처럼 괴짜이지는 않은 것만 빼면 말이지요. 그는 열정적으로 조직에 헌신했고 또한 회사가 추구하는 보다 더 높은(근본적인) 목표에 헌신했습니다. 하지만 Joe는 침묵을 훨씬 두려워하기까지 충돌을 너무나 두려워했었지요. Joe가 '감히' 말을 꺼냈을 때, 그는 스스로의 내면을 훨씬 잘 알게 됐습니다. 그리고 상상했던 것보다도 훨씬, 시스템에 굴복하게 됐지요. 그의 동료들은 그를 괴짜로 보지 않습니다. Joe를 리더라고 생각합니다.
10:43	자, 어떻게 하면 이런 대화를 훨씬 수월하게 그리고 자주 할 수 있을까요? Delft 대학에서는 박사 과정에 있는 학생들로 하여금 본인이 변론할 수 있는 명제 다섯가지를 제출하도록 하고 있습니다. 명제의 내용이 무엇인지는 중요하지 않아요 중요한 것은 학생들이 기꺼이 그리고 능히 권위에 맞설 수 있는가 하는 것입니다. 저는 이 시스템이 굉장히 멋지다고 생각합니다. 그러나 박사과정 학생에게만 적용하는 것은 몇몇 학생들에겐 역시 멀고 또 삶에 있어서도 너무 늦어요. 전, 우리가 이런 기술들을 아이들과 성인들 계발(啓發)의 모든 단계에서 가르칠 필요가 있다고 봅니다. 우리가 사고하는 조직, 사고하는 사회를 만들고 싶다면 말이지요.
11:30	분명한 사실은, 우리가 목격한 끔찍한 재앙의 대부분이 비밀이거나 감춰진 정보에서 비롯되는 것이 아니라는 겁니다. 그것은 자유롭게 이용할 수 있는, 바로 저기 놓여진 그러나 우리가 기꺼이 눈을 감은 정보로부터 옵니다. 왜냐하면, 우리는 그것이 일으킬 충돌을 다룰 수 없고 다루기 싫기 때문입니다. 그러나 우리가 감히 그 침묵을 깰 때 혹은 우리가 감히 볼 때 그리고 우리가 충돌을 일으킬 때 비로소 우리 스스로 그리고 우리를 둘러싼 이들이 최고의 생각을 할 수 있게 되는 것입니다.
12:10	정보의 개방은 환상적입니다. 오픈 네트워크는 필수적입니다. 그러나 우리가 진실을 이용할 기술과 습관을 익히고 재능을 계발하며 그리고 도덕적 용기를 내기 전까지는, 진실이 우리를 자유롭게 하는 것은 아닙니다. '개방'이 끝이 아닙니다. 그건 '시작'입니다.
12:33	(박수)