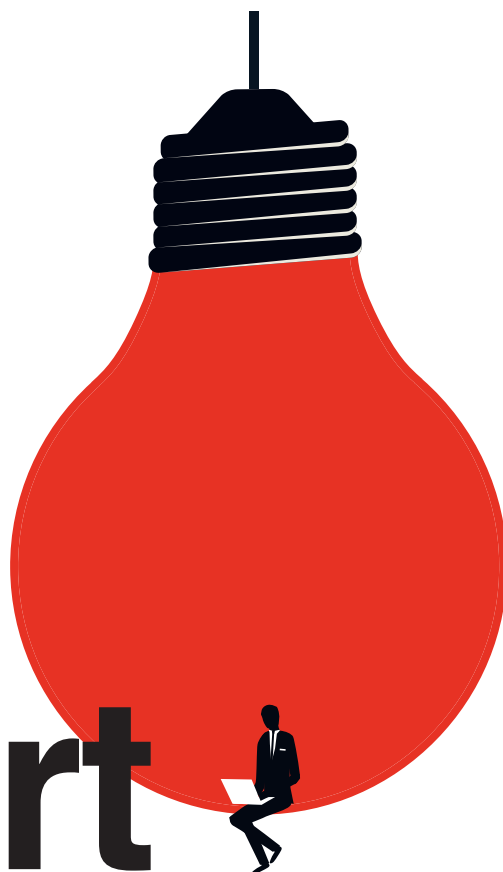


전문가 칼럼 <실패의 심리학> 연재

---

## 어떤 조직이 실패로부터 배우는가?

구자복(트라이씨 심리경영연구소 공동대표)



# Expert Column

[전문가 칼럼]

## 특별기획 <실패의 심리학>

실패연구소는 심리학 저널 「내 삶의 심리학 mind」과 공동기획으로 '실패의 심리학' 전문가 칼럼을 연재합니다. 학습 및 동기, 임상 및 상담, 사회 및 문화, 산업 및 조직 등 여러 분야의 심리학 전문가로부터 실패 관련 현상을 폭넓고 깊게 이해할 수 있는 과학적 지식과 다양한 시각을 전합니다. 본 연재물은 「내 삶의 심리학 mind」에서도 확인하실 수 있습니다. (<http://www.mind-journal.com/>)



구자복 (트라이씨 심리경영연구소 공동대표)



성균관대학교를 졸업하고 중앙대학교에서 심리학 박사 학위를 받았다. 한화손해보험 인사교육팀과 마케팅팀을 거쳐 미래에셋증권 HR본부장과 경영지원본부장을 역임했다. 직장생활에서의 경험을 심리학과 연결시켜 리더들의 변화와 성장에 대해 연구하고 있다. 저서로는 <오십 인생의 재발견>이 있다.

# 어떤 조직이 실패로부터 배우는가?

구자복 (트라이씨 심리경영연구소 공동대표)



“윗분들은 항상 '혁신하라, 도전하라, 창의적으로 시도하라'고 강조하시죠. 그런데 막상 새로운 것을 들고 가면 다른 말씀을 하세요. 유사 사례를 확인하라거나, 해본 적이 없어서 안 된다고 말이죠. 우리 회사는 더 잘해 보겠다고 리스크를 안고 도전할 필요가 없어요. 그러다 문제가 생기면 본인만 다치거든요. 우리 회사 문화는 '굶어 부스럼 만들지 말라'예요.”

최근 필자가 만난 어느 대기업 매니저의 하소연이다.

## 똑똑한 사람 뽑아서 무능한 직원을 만드는 회사

새로운 시도나 도전을 해보고 싶었지만, 꼭 참고 억제했던 경험, 주도적이고 적극적으로 직장생활을 했던 사람이라면 한 번쯤 하게 되는 경험이다. 이렇게 '굶어 부스럼 만들지 않아야 하는' 상황이 반복되면 조직 입장에서는 다양한 상황에서 큰 실패는 피할 수 있을지 몰라도 창의적인 성공을 기대할 수 없게 된다. 구성원들도 마찬가지다. 자신의 의견이 번번이 무시당하는 경험을 하다보면 입을 닫은 채 윗사람의 지시를 수동적으로 따르는 무기력한 상태가 된다. 결국 그들은 방관자가 되어 문제 자체를 외면한다. 그리고 이런 경험이 반복 되면 새로운 시도를 통해 성과를 만들고, 배우고 성장할 기회가 사라지면서 일과 조직에 대한 만족감을 느끼지 못하고, 시간이 지날수록 능력은 쇠퇴한다.

더군다나 사람들은 대부분 상황에서 리스크가 있는 도전적인 선택보다 실패하지 않을 안전한 선택, 적어도 현상 유지가 가능한 선택을 선호한다. 그런 이유는 어렵고 힘든 일을 감내했음에도 불구하고 성과가 없는 프로젝트에 투입된 구성원들에게 개인적인 혜택은 보장되지 않지만, 안전한 선택은 확실한 혜택을 보장해주기 때문이다. 세계적인 경영컨설턴트인 마셜 골드스미스는 “크든 작든 모든 선택은 '위험 대 보상'의 결정이고 여기서 갖게 되는 가장 자연스러운 생각은 '내게 이익이 되는 것은 무엇인가?'”라고 한다. 그의 생각에 따르면 안전한 선택이 도전보다는 보상이 큰 결정인 셈이다. 심리학자가 볼 때 이런 선택은 본능에 가깝다. 생존 본능이 강하게 발동하면 그간 우리가 배웠던 도덕적 규범이나 당위 목소리는 사라진다.

## 도전과 실패에 대한 다른 생각

여기서 도전과 실패에 대해 다른 생각을 가진 구글 X의 사례를 살펴보자. 구글 X는 구글의 모기업 알파벳(Alphabet)의 혁신 관련 자회사다. 이들의 목표는 좀 더 나은 세상을 만들기 위한 대담하고 새로운 아이디어를 탐구하는, 이른바 '문(Moonshot)' 기술을 개발하는 것이다.

예를 들어 구글 X는 몇 년 전 갤런당 5달러 미만의 비용으로 바닷물을 휘발유로 바꾸는 '포그혼 프로젝트(Project Foghorn)'를 진행했다. 이 프로젝트는 지금의 화석연료와는 달리 이미 대기에 있는 이산화탄소를 재활용하여 지구 온난화를 가중하지 않기 때문에 녹색에너지의 정의를 바꾸고 석유산업을 재편시킬지도 모를 문샷 기술을 개발하는 것이 목표였다. 그러나 2년간의 노력과 연구 끝에 프로젝트를 주도한 엔지니어 캐시 쿠퍼(Kathy Cooper)는 “이룰 수 있을 것 같지만 15~20년은 더 걸릴 것”이라는 구체적인 설명과 함께 프로젝트를 중단해야 한다고 보고했다.

그렇다면 포그혼 프로젝트에 참여한 구성원들은 어떻게 되었을까? 해고되거나 좌천되었을까? 그렇지 않았다. 팀의 모든 구성원이 보너스를 받았다(얼마인지는 밝히지 않았지만). 물론 어떤 사람들은 이러한 실패 보너스를 나쁜 인센티브라고 생각할 수도 있다. 하지만 구글 X의 CEO인 아스트로 텔러(Astro Teller)의 생각은 달랐다. “위험 요소가 많은 대형 프로젝트에 구성원을 참여시키는 유일한 방법은 얼마든지 실패해도 좋은 환경을 먼저 구축하는 것이다. 반면 최악의 시나리오의 발전 가능성이 없는 프로젝트 굴레에 수년 동안 갇혀 인력과 돈을 쏟아붓는 것이다. 오히려 ‘최선을 다했지만, 결과가 좋지 않았습니다.’라고 말할 수 있는 구성원에게 보상을 제공하는 것이 더 낫다. 이것이 현명한 사업이다. “또 “진짜 실패는 뭔가를 시도해보고 그것이 효과가 없다는 걸 알면서도 계속하는 것, 즉 ‘실패에 실패하는 것’으로, 실패를 부추기는 게 아니라, 실패를 통한 학습을 지지하는 것이다.”라고 한다.

이런 상황을 ‘두려움 없는 조직’의 저자이자 하버드 경영대학원의 종신교수인 에이미 에드먼슨(Amy Edmondson) 교수는 심리적 안정감이라고 불렀다. 그녀는 “심리적 안정감은 당황스러운 상황에 직면하거나 응징당할지도 모른다는 두려움에서 벗어나, 자신의 실수와 우려를 기꺼이 이야기할 수 있는 분위기를 의미한다. 리더가 심리적 안정감을 조성하지 않는 한 구성원은 본능적으로 실패를 피하고자 도전을 회피할 수밖에 없다”라고 말한다.

그렇다고 구글 X에서 이런 도전과 실패가 아무런 기준 없이 진행되는 것은 아니다. 각각의 아이디어는 분명한 세 가지 기준을 충족해야 한다. 첫째, 큰 문제를 해결해야 한다. 둘째, 근본적인 해결책을 제안해야 한다. 셋째, 상대적으로 실현 가능한 기술을 사용해야 한다. 다시 말해서, 어떠한 아이디어도 사소한 것, 작은 것, 또는 불가능하지 않다면, 문샷이 될 수 있다는 것이다. 또 한 문샷은 단순히 브레인스토밍에서 시작되지 않는다. 그것들은 다양한 분야의 전문가들이 올바른 질문을 찾는 고된 노력에서 시작한다.

## 사람은 ‘실패’에서 어떻게 배우는가?

사람들은 자신의 성공과 실패 중 어떤 경우 더 많이 배우까? 반면 타인의 성공과 실패에 대해서는 어떻게 배우까? 미국 매사추세츠 병원 외과의사 심장병 수술 성공률에 대한 리처드 파슨(Richard Farson) 박사의 2013년 연구 결과는 우리에게 인간의 배움에 대한 새로운 통찰을 제공해 준다. 연구진은 새롭게 개발된 심장 수술법을 배운 의사들이 시간이 지나면서 어느 정도의 성공률을 보이는지 추적하기 위해 외과 의사 71명의 6,516회의 수술을 조사했다.

일반적으로 사람들은 ‘자신의 실패와 타인의 성공’에서 가장 많이 배운다고 생각한다. 이것이 벤치마킹에 집착하는 이유다. 하지만 실제로는 그렇지 않았다. 이전에 실패를 경험한 의사들은 그 다음 수술에 실패할 확률이 매우 높아졌다(실패는 실패의 어머니). 그 이유는 실패했을 때 자신의 실력보다 주변 환경에서 원인을 찾을 가능성이 크기 때문이다. 또 실패경험은 사람들을 자기방어적으로 만드는데 이 때문에 다시 시도할 의욕을 덜 갖게 된다. 그리고 흥미롭게도 타인의 성공은 생각만큼 내 성공에 자극이 되지 않았다. 타인의 성공을 능력보다 운이나 상황으로 해석하거나 부러움으로 받아들이지 배움의 기회로 받아들이지 않기 때문이다.

반대로 새로운 수술에 성공한 의사는 그다음 번 수술에 성공할 확률이 높아지며(성공은 성공의 어머니) 다른 의사의 실패를 목격한 의사들의 수술 성공률이 오히려 높아졌다. 자신의 성공 경험이 더 큰 성공의 반복으로 이어졌고, 남의 실패를 보면서 타산지석(他山之石)의 교훈으로 삼거나 자신이 더 잘하려는 동기가 높아졌다는 것이다. 이 연구를 주관한 파슨 박사는 우리는 자신의 실패로부터 배우는 것이 아니라 ‘자신의 성공과 타인의 실패’로부터 배운다고 결론지었다. 따라서 벤치마킹을 하려면 성공 사례가 아닌 실패 사례를 연구하는 것이 더 도움이 된다는 것이다. 아울러 타인의 성공 사례를 얻으려 할 것이 아니라 자신이 성공한 사례가 되는 것, 이것이 핵심이다.

## 실패의 세 가지 유형과 업무의 종류에 따라 달라지는 실패의 의미

‘실패에 실패하지’ 않으려면 실패의 종류를 이해하는 것이 필요하다. 에이미 에드먼슨 교수가 위의 책에서 제시한 실패의 유형, ‘예방가능한 실패’, ‘복합적 실패’, ‘창조적 실패’가 좋은 참고가 된다.

먼저 예방 가능한 실패는 규정된 절차를 지키지 않아 부정적인 결과를 초래하는 유형을 말한다. 예를 들어 규정에 따른 안전장비를 착용하지 않는다거나 작업절차를 지키지 않는 것이 여기에 속한다. 반복적인 업무를 수행하는 경우 이런 오류를 발견하는 일은 무엇보다 중요하다. 복합적 실패란 여러 가지 요소가 복합적으로 작용해 이전과는 전혀 다른 방식의 피해를 야기하는 유형이다. 늘 그런 건 아니지만 이 경우는 철저하게 대비한다면 어느 정도 피해갈 수 있는 유형이다. 이 두 유형의 실패는 결코 환영받지 못하는 실패의 유형으로 ‘좋은 실패’라고 볼 수 없다. 창조적 실패는 ‘새로운 도전의 결과’로 혁신과 연구가 중심이 되는 분야는 안전하게 실패할 수 분위기가 가장 중요하다. 도전과 시도 그 과정에서 어쩔 수 없는 실패가 창의적인 성공을 이끄는 유일한 수단과 방법이기 때문이다. 이 때 중요한 점은 좋은 실패도, 나쁜 실패도 늘 발생할 수 있으며 ‘어떤 실패를 했느냐’가 아니라 ‘실패에서 어떤 배움을 얻었느냐’라고 강조한다.

## 격동하는 사회에서 리더의 역할은?

“임원들은 자신의 생각이 맞다고 확신하는 것 같아요. 대화나 설득이 잘 안되고요, 그러면 결국 ‘네, 알겠습니다’하고 마무리 짓는 게 현명한 방법이 되는 거죠.” “평가권을 가지고 있는 사람과는 친해질 수 없습니다. 그게 조직 내 관계의 본질입니다.” 어느 대기업 팀장들의 이야기다.

이런 이유는 ‘내가 가장 잘 안다, 내 생각이 옳다’는 리더들의 믿음 때문이다. 물론 리더가 다양한 경험과 지식을 가졌고, 또 가장 잘 알고 있어야 한다는 생각은 자연스러운 일이지만 이것이 지나치면 구성원을 불신하게 된다. 또 반대 의견이나 다양한 관점들을 어수선하고 조직이 ‘잘 돌아가지 않는’ 신호로 여긴 나머지 이견 없이 일사불란하게 움직이는 군대 같은 조직을 원하기 때문이다.

문제는 리더가 마치 모든 정답을 안다는 듯이 군림하는 상황에서는 그 누구도 창의적인 도전이나 새로운 생각을 편하게 드러낼 수 없다. 그래서 역설적이게도 리더들은 조직의 창의성과 역동성 수준을 높이기 위해 ‘심리적 안정감’을 가질 수 있는 분위기를 더 분명하게 조성해주어야 한다. 그러려면 먼저 불확실성과 변동성이 확대되는 상황일수록, 창의력과 혁신이 요구되는 조직일수록 리더들은 모두가 자신의 입을 바라보고, 자신의 말에 이견을 제기하지 않는 ‘착실한 직원들’로는 경쟁에서 이길 수 없음을 인정해야 한다. 또 조직에서 높은 지위에 있는 리더일수록 자신의 생각이 언제나 옳지 않을 수 있다는, 상대방의 생각과 내 생각을 동시에 고려할 수 있는 겸양의 태도가 필요하다. “강력한 힘은 유사한 것들로부터 나오는 것이 아니라 차이로부터 나온다” <성공하는 사람들의 일곱 가지 습관>으로 잘 알려진 스티븐 코비 박사의 이야기다.

그리고 도전과 실패의 결과가 안전할 수 있도록 제도와 정책에 반영되어 지속적이고 일관성 있는 실천도 필요하다. 그래야만 제도를 넘어 점차 조직문화로 자리잡을 수 있다. 문화는 회사가 표방하는 구호나 이념보다 구성원들이 무엇을 경험하고 믿느냐에 의해 결정되기 때문이다. 즉 구성원들은 조직에서 누가 승진하고, 누가 연봉을 더 받으며 누가 어떤 책임을 지는지를 보면서 문화를 체득한다. 그리고 어떤 문화를 한번 받아들이면 이를 믿고 그 문화에 맞춰 생활한다. 문화의 본질은 구성원들이 일상적인 경험을 통해 공유된 암묵적 믿음(무의식적 신념, 인식, 사고, 감정)으로 구성원들의 마음속에 있기 때문이다. 그리고 이러한 암묵적 믿음이 회사의 성공과 실패에 영향을 미치는 가장 중요한 핵심 요소로 작동한다.

## 참고문헌

- Amy C. Edmondson (2019). 두려움 없는 조직. (최윤영 역). 서울: 다산북스. (원전은 2018년에 출판)
- Goldsmith, M. (2016), 트리거. (김준수 역). 서울: 다산북스. (원전은 2016년에 출판)
- Farson, R., Keyes, R. (2002). Harvard Business Review. 2002(08)
- Thompson D. (2017), "Google X and the Science of Radical Creativity-How the secretive Silicon Valley lab is trying to resurrect the lost art of invention", <https://www.theatlantic.com/magazine/archive/2017/11/x-google-moonshot-factory/540648/>
- Dougherty C. (2016), "They Promised Us Jet Packs. They Promised the Bosses Profit.", <https://www.nytimes.com/2016/07/24/technology/they-promised-us-jet-packs-they-promised-the-bosses-profit.html>
- Wakefield J. (2016), "Google boss on why it is OK to fail", BBC News, 2016.2.16. <https://www.bbc.com/news/technology-35589220>

