



Center for Ambitious Failure

기획기사

결국 중요한 것은 자신을 제대로 아는 일 :
가을학기 실패세미나 스케치

안혜정 | KAIST 실패연구소 연구조교수



지난 11월 3일 카이스트 양승택오디토리움에서 실패연구소의 두 번째 실패세미나가 열렸습니다. '실패세미나'는 다양한 분야 리더들을 초청하여 그들의 실패 경험이나 실패에 대한 새로운 관점을 공유하는 것을 통해, 청중들에게 도전할 수 있는 용기를 북돋우는 실패연구소의 강연 시리즈입니다.

2022년 가을학기 실패세미나

<창업가를 위한 실패학>

이용관 대표 - 전문가의 함정에 빠지지 않는 사고법 : 메타인지
이진열 대표 - NO. 1 아닌 Only 1으로 살아가는 삶

<실패의 두려움에 대한 두 가지 시선>

김소영 교수 - 실패의 두려움을 알라: 제대로 된 실패를 위하여
윤여순 코치 - 모든 가능성은 나를 믿는 데서 시작된다.

아쉽게 강연을 놓치신 분들을 위하여,

실패연구소 홈페이지 및 유튜브 채널에서 하이라이트 영상을 공개할 예정입니다.

※ 2022년 12월 10일 이후 공개 예정



결국 중요한 것은 자신을 제대로 아는 일

지난 11월 3일 실패연구소의 두 번째 실패세미나가 열렸다. '실패세미나'는 다양한 분야 리더들을 초청하여 그들의 실패 경험이나 실패에 대한 새로운 관점을 공유하는 것을 통해, 청중들에게 도전할 수 있는 용기를 북돋우는 실패연구소의 강연 시리즈이다. 지난 봄 온라인으로 열렸던 첫 번째 행사와는 달리, 이번에는 온라인뿐만 아니라 카이스트 양승택오디토리움에서 오프라인 행사로도 열려 관객과 연사가 보다 가까이서 생각을 나눌 수 있는 자리가 마련되었다.

'창업가를 위한 실패학'이라는 주제로 열린 오전 세션에는 블루포인트파트너스 이용관 대표와 한국시니어연구소 이진열 대표가 연사로 나섰다. 260여 개의 스타트업에 투자한 경험이 있는 이용관 대표는 다양한 사례를 바탕으로 자신의 상황을 객관적으로 인지할 수 있는 능력인 메타인지가 창업가에게 중요한 역량을 강조했다. 한편 첫 번째 창업의 실패를 반면교사 삼아 한국시니어연구소를 이끄는 이진열 대표는 첫 창업의 실패로부터 재창업에 이르는 과정을 생생하게 전하며 No. 1이 아닌 Only 1으로 살아가는 창업가의 삶에 대한 생각을 나누었다.

이어진 오후 세션에서는 카이스트 과학기술정책대학원 김소영 교수와 LG그룹 최초의 여성 임원 윤여순 전 LG아트센터 대표가 연사로 나서 실패의 두려움에 대한 다른 시선을 보여주었다. '실패는 두려운 게 맞다'라는 문장으로 강연을 시작한 김소영 교수는 자신의 경험뿐 아니라 스포츠, 창업, 연구 등 다양한 분야의 풍부한 사례를 통하여 실패를 다른 시각으로 볼 수 있는 신선한 관점과 해석을 제시했다. 윤여순 전 대표는 절망스러웠던 유학 시절부터 LG 최초의 여성 임원이 되기까지 끊임없이 반복되던 실패와 성공의 에피소드를 전하며, 예측할 수 없고 빠르게 변하는 세상에서 어떤 태도와 자세로 일하며 살아야 하는지에 관한 생각을 전했다.

이번 세미나에 초청된 네 명의 연사들이 살아온 시간, 분야와 경험은 제각기 달랐지만, 실패를 주제로 한 네 강연에서 일관되게 강조되는 메시지가 있었다. 바로, 자신을 제대로 아는 것의 중요성이다. 자신의 상황을 제대로 인지하고(이용관), 세상의 기준이 아닌 자신에게 진정 중요하고 가치 있는 것이 무엇인지 고민하는 것(이진열), 또한 자신의 경험과 판단 안에서 자신의 가능성과 한계를 직시하고(김소영), 자신의 강점과 잘해온 것들에 주목하는 것(윤여순) 등 자신을 제대로 아는 것은 큰 실패를 예방하거나, 실패하더라도 의미 있는 선택을 하게 만든다.

한편 삶은 연속적인 과정이며, 그 속에서 일어나는 이벤트를 단순히 성공과 실패로 규정할 수 없다는 것. 이 연속되는 삶 속에서 우리가 생각할 것은 실패 그 자체가 아니라, 실패라고 여겨지는 삶의 경험들 속에서 무엇을 배울 것인가라는 점 역시 네 연사가 공통적으로 강조했다.

이날 행사에 온·오프라인으로 참여한 청중들은 '연사분들의 삶이 생생하게 녹여져 있는 이야기들 덕분에 삶을, 성공과 실패를 바라보는 관점이 넓어진 것 같다.', '실패 경험을 솔직하고 허심탄회하게 이야기해 주셔서 공감과 위로가 되었다.', '긍정의 에너지를 받을 수 있었다' 등의 소감을 남겼다.

※ 추후 실패연구소 홈페이지 및 유튜브 채널을 통해 강연 하이라이트 영상이 제공될 예정입니다.

(2022년 12월 10일 이후)



이용관 대표

전문가의 함정에 빠지지 않는 사고법 : 메타인지

가을학기 실패세미나의 첫 번째 연사는 블루포인트파트너스 이용관 대표이다. 그는 KAIST 물리학 박사로, 2000년대 본인이 직접 창업한 플라즈마트를 미국 나스닥상장사 MKS인스트루먼트에 300억 원에 성공적으로 매각한 경험이 있다. 그 후 창업에 관심이 있는 후배들에게 이런저런 조언을 해주던 그는 2014년부터 딥테크 스타트업 액셀러레이터 블루포인트파트너스를 차려 본격적으로 창업가들을 돕기 시작했다. 지금까지 약 260여 개의 회사에 투자해온 그가, 창업가들의 성공과 실패를 가르는 핵심으로 제시한 키워드는 '메타인지'이다.

메타인지 : 나의 상황을 객관적으로 인지하는 능력

메타인지란, 자신이 뭘 알고 있는지 혹은 무엇을 모르고 있는지 등 자신의 상황을 객관적으로 인지할 수 있는 능력이다. 동서고금을 막론하고, 세기의 철학자들은 자신의 상황을 제대로 파악하는 것의 중요성을 강조해왔다. 이 대표는 스티브 잡스의 유명한 말 'Stay Hungry, Stay Foolish'의 뒤 문장에 주목하며 내가 어리석을 수도 있다는 생각 즉 본인이 잘 모를 수 있고 틀렸을 수 있다는 태도를 견지하는 것이 창업가의 중요한 역량이라고 언급했다.

전문가의 함정 : 비약은 금물

딥테크 스타트업에 전문적으로 투자해왔던 그는 기술 분야 창업가들이 흔히 빠지는 전문가의 함정에 대해서도 언급했다. 뛰어난 학문적 성과를 가진 사람들이 자신의 학업적 역량을 그대로

“모든 발전의 시작점은 자신의 어떤 상황을 인정하는 것이예요. 상황을 이해하고, 인정하고, 그것을 보완하려는 노력이 있을 때 발전이 있을 수 있어요. ... 그래서 저는 이 메타인지가 창업가의 역량 가운데 가장 핵심이라고 생각해요. 지금 우리(회사)가 처해 있는 상황, 팀의 역량 같은 것을 객관적으로 인식할 수 있는가가 가장 중요하고, 그 인식을 바탕으로 수용력, 대응력, 실행력이 창업가에게 필요해요. 사업의 아이디어나 기술 그 자체보다, 이런 것에 대한 태도가 창업의 성패를 가른다 해도 과언이 아닌 것 같아요.”

사업적 역량으로 비약하여 착각하는 경우가 많다는 것. 기술의 연구 개발과 달리 그것을 사업화한다는 것은 매우 다른 맥들이 같이 고려되어야 하는 새로운 규칙의 게임인데, 어느 한 분야에 성공 경험이 있는 사람들은 그 경험에 빗대어 다른 분야에 대해서도 잘 알고 있다고 여기는 전문가의 함정에 빠지는 경우를 많이 본다.

한편 많은 기술기업이 빠지는 또 하나의 함정은 그들이 개발한 기술을 중심에 두고 사업을 시작하려고 한다는 점이다. 사업가는 자신이 해결해야 하는 문제가 풀 만한 가치가 있는지, 그 문제를 해결하기 위해 어떤 솔루션이 가능한지에 대한 치열한 고민으로부터 가장 최적의 솔루션을 찾아내야 한다. 그러나 어렵고 힘든 과정을 거쳐 개발한 기술을 가진 회사들은 그 기술을 어떻게든 활용하려는데 초점을 두다 보니 시장에 맞지 않거나 문제해결과는 동떨어진 솔루션을 내는 착오를 범하게 된다. 이 대표는 본인 역시 자신의 창업에서 이러한 함정에 빠진 적 있음을 고백했다.

메타인지 역량을 키우려면 : 자문과 경청, 그리고 문화

창업가가 메타인지를 키우려면 무엇을 해야 할까? 이 대표는 자문하는 습관과 경청하는 습관을 그 방법으로 제시했다. 무엇보다 중요한 것은 다른 사람들의 이야기를 잘 들을 수 있도록 열려있는 것이다. 스타트업의 경쟁력은 빠른 실행력, 즉 빠르게 소통하고 결정하고 실행하는 것이라 할 수 있는데, 이 맥락에서 서구권 스타트업에서 종종 언급되는 수평적 조직문화는 그저 친하게 지내자는 식의 이야기가 아닌, 업계의 치열한 생존환경에서 나온 전략이라는 것이 그의 생각이다. 스타트업의 대표들은 조직의 구성원들이 회사의 상황, 기회, 리스크 등을 감지할 때 그것을 쉽고 빠르게, 부담 없이 이야기할 수 있는 문화를 만드는 데 노력을 기울인다. 성공한 기업의 CEO들이 편한 옷을 입는 것, 딱딱하고 위계적인 분위기에 일조하는 호칭의 문제를 개선하는 것, 마음을 편하게 하는 공간 경험을 만드는 것 등은 이러한 문화 조성을 위한 노력의 예이다. 이용관 대표가 꾸리는 블루포인트파트너스 역시 편하게 이야기할 수 있는 문화를 만들기 위해 여러 노력을 기울였다.



“저도 여기 카이스트에서 박사까지 했는데, 제가 논문으로 쓴 기술 가지고 사업이 안됐어요. 너무 필요한 기술인데, 사업 모델은 성립할 수 없는 기술이었어요. 그래서 결국은 7년을 고생하고 다른 사업 모델로 바꿨어요. 그걸 시작할 때 알았다면 빠르게 큰 성과를 낼 수 있을 텐데, 어떻게 보면 저도 제가 한 게 너무 중요하다고 생각해 7년을 날린 거예요. 저는 그것을 실패한 성공이라고 생각해요.”



“실은 저는 예전에 투자자 만나는 게 무서웠어요. 가장 조언을 많이 구해야 하는 대상인데도, 투자자가 주주기도 하고, 경험도 많고, 제가 한 말이 부메랑이 되어 돌아올까 무서워 무슨 말을 못 하겠더라고요. 그래서 저희가 회사를 처음 만들 때, 우리를 찾아온 스타트업이 겁먹는 것이 아니라 모든 문제를 우리에게 털어놔도 도와줄 만한 친구라고 생각하게 만드는 게 첫 번째 목표였어요. 공간을 조성할 때도 그것을 중요하게 고려해서 만들었어요. 여기 들어오면 뭐든지, 상당히 위험한 상황이어도 속 깊이 이야기할 수 있는 분위기를 만들고자 했어요.”

메타인지가 부족한 창업가들의 실패 유형

이용관 대표는 메타인지가 부족해 실패하는 창업가들의 네 가지 유형을 소개했다. 첫 번째는 회사의 역량에 대해 과대평가하는 경우이다. 이 경우 지나친 자신감이 학습과 성장에 오히려 방해되는 등 여러 문제를 초래하지만, 무엇보다 가장 큰 문제는 좋은 인재를 유치하기 힘들다는 점이다. 반대의 경우도 있다. 회사 역량을 과소평가하는 경우다. 창업가 중 스스로 상당히 엄격해 아직 준비가 안 되어 있다고 생각하는 경우가 이에 해당하는데, 이는 적기를 놓치는 등 대체로 스케일업의 실패로 이어진다. 세 번째는 기업 가치에 대한 인지부조화로, 시장 혹은 투자자들이 생각하는 기업의 가치와 창업자의 생각 차이가 클 때 투자 난항을 겪게 된다. 마지막은 고객 가치에 대한 충분한 검토 없이 주관적인 고객 가치를 추구하는 경우로, 본인들이 제공하는 서비스나 제품을 고객들이 당연히 좋아할 것이라고 착각하는 경우가 이에 해당한다. 이 대표는 각 유형에 해당하는 구체적인 기업 사례들을 들며 사업의 전 과정에서 상황인식에 도움이 되는 정보를 기민하게 받아들이고, 상황을 객관적으로 인식하려 노력하는 것의 중요성을 거듭 강조했다.

실패의 가치

강연을 마무리하며, 이 대표는 '실패는 과연 나쁜 것인가'라는 질문을 던졌다. 인생과 사업을 권투경기에 빗대어 실패하지 않겠다는 것은 마치 권투에서 맞지 않겠다고 말하는 것과 같다며, 게임의 규칙은 안 맞는 게 중요한 게 아니라 먼저 쓰러지지 않는 것이라는 사실을 분명히 했다. 이어 권투에서 맞는 것을 피할 수 없듯 실패를 어느 정도 받아들여야 하는 문제로 보고, 그 자체가 좋고 나쁨을 떠나 거기서 무엇을 얻었는지가 중요하며 그것을 통해 메타인지의 양분으로 쓸 수 있다면 그 실패는 상당한 가치가 있다는 말로 강연을 마무리했다.



“저는 마지막으로 이 질문을 던지고 싶어요. 실패는 진짜 나쁜 건가. 전 그렇게 생각하지 않아요. 그 과정이 훨씬 중요한 것 같아요. 가령 저희가 어떤 분에게 투자했는데 엄청나게 성과를 내고 이익을 많이 얻었어요. 그런데 다시는 투자하고 싶지 않은 회사가 있어요. 그분은 성공 일까요? 반대로 어떤 분은 실패했어요. 대박 말아먹었어요. 그런데 투자자들이 '당신이 창업하면 내가 또 투자할게'라고 하는 창업자들이 많아요. 그럼 이분은 실패한 걸까요? 어떻게 보면 긴 과정 중에 있는 하나의 이벤트이고, 그 의미를 단순하게 확정할 수 없다고 생각해요. 어떤 이벤트를 성공 실패로 보는 것보다, 그 과정 중에 얻은 것들로 나를 계속 교정하고 보완하는 것으로 사용한다면 그 실패가 저는 상당히 가치가 있다고 생각합니다”



이진열 대표

NO. 1 아닌 Only 1 으로 살아가는 삶

이진열 대표가 꾸리는 한국시니어연구소는 궁금증을 불러일으키는 회사다. 스타트업계에서 보기 드물게 노인 시장을 겨냥하고 있다는 점도, 그 대표가 30대의 젊은이라는 점도 그렇지만, 그것이 10대와 20대 초반 여성이 주 고객이었던 마이돌이라는 서비스를 운영했던 팀이 꾸린 회사라는 것을 알게 되면 궁금증이 더해진다. 이진열 대표는 현재 자신이 이끄는 한국시니어연구소의 설립과 대부분의 의사결정은 첫 번째 창업 실패에 대한 반면교사로부터 온 것이며, 첫 창업의 실패로부터 재창업에 이르기까지의 과정은 이진열이라는 한 개인이 어떤 삶을 살아갈 것인가를 가장 밀도 있게 고민하는 시간이었다고 회고한다. 실패세미나를 통해 그 이야기를 자세히 들어볼 수 있었다.



첫 창업 실패의 기억 : 그것은 기업의 실패이지 개인의 실패는 아니지 않은가?

이진열 대표가 25살에 처음 창업해 운영했던 '마이돌'은 당시 꽤 성공적인 서비스였다. 전 세계 팬들이 자신이 좋아하는 연예인과 소통하는 컨셉의 이 모바일 앱은 누적 1,400만 다운로드 달성, 전체의 95%가 해외 유저일 정도로 팬들의 관심을 끌었고 덕분에 17억 원 정도의 투자도 받았다. 그러다 2018년 12월 그는 6년간의 첫 창업을 마무리하고 이 서비스를 매각하게 된다.

어떤 이들에게는 이 이야기가 젊은 창업가의 성공 스토리처럼 느껴질 수 있다. 그러나 이 대표에게 그 사업은 결과적으로 처절한 실패였다. 투자자들은 큰 손해를 봤고, 팀원을 잃었으며 대표인 자신은 아무런 보상을 얻지 못했다. 빚 없이 폐업했다는 사실이 감사할 정도였다. 남은 것은 번아웃과 실패감, 그리고 바닥을 치던 자존감이었

다. 세 명의 창업자가 동시에 번아웃이 온 상태에서 서비스를 매각하기 위해 시장을 전전하던 때, 이 대표는 그 시절을 백수 생활에 다름 아닌 시간을 보냈다고 회고한다. 늦은 아침 일어나 최소한의 업무처리를 하고 배달 음식을 먹으며 게임을 하는 나날들, 그러다 밤이 되면 주변의 성공한 친구들과 자신을 비교하며 스스로 실패했다는 사실을 되뇌는 생활의 반복. 매각하려는 서비스의 가치를 평가 절하하는 시장의 반응을 보고 오는 날이면 지난 몇 년간의 노력마저 부정당하는 느낌이 들었고, 그 모든 이야기가 자기 자신을 향한 비난처럼 느껴졌다. 그런 악순환의 사이클에서 벗어나 그를 일으키게 한 것은 우연한 기회로 듣게 된 창업 멘토의 몇 마디 말이었다.



“투자사의 연말 모임에서 창업 멘토이자 투자자인 장병규 의장님을 만났어요. 제 근황을 물어보셨고, 제가 이런저런 이유로 정리하려 한다고 말씀드렸더니 딱 첫마디가 ‘빛은 없네’ 였어요. 저는 진짜 망했다고 생각했거든요. 제 개인 이라는 사람이에요. 그런데 저희 때문에 손해를 입은 투자사의 사실상 오너가 저한테 빛은 없냐 물어보고, 다시 또 창업하면 되니까 또 같이해보자고 이야기를 해주시는 것에, 다시 좀 저를 돌이켜 볼 수 있는 계기가 됐습니다.”

“우연히 세바시 강연을 보게 되었는데 거기서 이런 이야기를 다뤘어요. ‘회사가 잘 되면 주주들이 혜택을 나눠 가지면서, 왜 실패하면 그것을 창업자 개인의 실패라고 이야기 해 그 사람이 일어나지 못하게 만드는가, 스타트업의 실패는 회사 전체의 실패이지 창업가 개인의 실패는 아니다.’ 그 이야기를 듣는데 갑자기 눈물이 나더라고요.”

첫 창업의 반면교사 :

재창업의 세 원칙을 세워 시장을 발견하다.

이 대표는 자신이 왜 창업을 하게 되었는지, 본인이 진정으로 하고 싶은 것이 무엇인지 고민하기 시작했다. 스스로 고민한 결과, 그는 돈도 많이 벌고 싶었지만, 그만큼이나 가치를 중요시하는 사람이었다. 그리고 무엇보다 자신이 중요하다고 생각하는 가치를 직접 만들고 싶었다. 그 두 가지를 같이 할 수 있는 일은 창업밖에 없어 보였다. 그렇게 창업을 다시 결심했다. 그러나 그들에게 구체적인 창업 아이템이 있는 것은 아니었다. 대신 그에게는 첫 번째 사업에서의 모든 실패의 리스트가 있었다. 그 모든 실패의 리스트를 반면교사 삼아, 재창업의 세 가지 원칙을 세웠다. 첫 번째는 시장을 새로 만드는 것이 아니라, 시장이 이미 존재하고 우리가 그 시장을 쫓는 사업일 것, 두 번째는 우리 팀이 잘하는 것으로 문제를 해결하고, 그것이 기존 시장에 스크래치를 낼 수 있는 시장일 것, 세 번째는 창업 첫날부터 돈을 벌 수 있는 아이템.



“세 가지 기준을 세웠는데, 딱 보시면 아시겠지만 이런 사업 모델은 존재하지 않습니다. 만약 있다면 상당히 레드오션이었을 거예요. 그러다 우연히 노인 인구가 늘고 있다는 사실에 주목하게 되었고, 어르신을 케어하는 요양기관을 직접 운영하며 시장을 배워보기로 했어요. 이 시장은 너무 가능성이 있을 것 같은데, 아무것도 모르니까 맨땅에 헤딩을 한 거죠. 직접 해보니 재가요양 시장은 우리가 세운 세 가지 원칙에 부합하는 시장이더라고요. 그래서 사업화하게 된 게 한국 시니어연구소입니다”

이런 과정을 통해 만들어진 한국시니어연구소는 현재 창업 3년 만에 누적 123억 정도의 적지 않은 투자를 받아 재가요양 시장의 혁신을 주도하고 있다.



No. 1이 아닌 Only 1을 고민하는 과정, 그것이 창업가의 삶

이진열 대표는 한국시니어연구소에서 하는 일과 모든 의사결정이 첫 창업의 실패들을 반면교사 한 결과라고 이야기한다. 그가 재창업을 결심하고 준비하는 과정은 사업뿐 아니라 이진열 개인의 삶에서도 의미가 컸다. 그 시간은 본인이 어떤 삶을 살아갈 것인가를 스스로 고민하고 깨닫는 과정이었기 때문이다. 좋은 성적, 좋은 대학, 좋은 직장에 가는 것이 좋은 삶이라는 과거의 성공방정식이 앞으로 우리가 살아갈 시대에도 유효한지, 그 기준으로 자신의 삶을 결정하는 것이 맞는가에 대해 고민했다. 그래서 스스로 더 많은 질문을 했다. 자신이 누구인지, 무엇을 좋아하는지, 왜 대기업을 선택하는 대신 창업을 하고 싶은지 등을 오랜 시간 질문했고, 그 고민과 결론이 지금의 이진열이라는 사람을 구성하는데 중요한 요소가 되었다. 그렇게 스스로 선택한 창업가의 삶은 여러 미디어에 보이는 것처럼 낭만적이지는 않다. 창업가의 하루하루는 좋은 집, 슈

퍼 카와 같은 것으로 채워지는 것이 아니라 매일, 매달 해결해야 하는 문제들, 부모님의 걱정, 친구들과의 비교와 같은 다소 어렵고, 우울하고 힘든 일들로 채워진다. 그럼에도 불구하고 이진열 대표는 자신이 풀고 싶은 문제를 스스로 고민하고 의사결정 하는 창업가의 삶을 선택했고, 그것이 의미있다고 여긴다. 이것이 1등이 아닌 Only 1으로 살아가는 삶이기 때문이다.



“제가 생각하는 Only 1은 남의 이야기를 듣지 않고 그저 ‘내가 최고야’라고 하는 것을 의미하지 않아요. 힘들고 어려울 것을 알지만, 온전히 내가 하고 싶어서, 온전히 내가 책임지고 싶어서, 그렇기 때문에 내 모든 정신력과 자원을 쏟아부어 선택하고 결정해 나가는 것을 의미해요. 저는 그런 삶이 창업가의 삶이라고 생각합니다”

이진열 대표는 이 이야기가 반드시 창업가에게만 해당하는 이야기는 아니라고 말한다. 누구나 한 번쯤은 인생을 어떻게 살아갈지 고민하는 순간이 찾아올 것이다. 이 대표는 No. 1.에 가까이 가는 것이 좋은 삶이라는 세상의 기준에서 잠시 거리를 두고 Only 1.의 관점에서 자신의 삶에 대해 고민해보기를 권하며, Only 1을 고민하는 모든 이들을 응원하는 마음을 전하며 강연을 마무리했다.

김소영 교수

실패의 두려움을 알라 : 제대로 된 실패를 위하여

오늘날 우리는 '실패를 두려워하지 말고 도전하라'라는 말을 자주 접한다. 그러나 실패세미나의 세 번째 연사 김소영 교수는 이 문구에 대해 직접적으로 의문을 제기한다. 실패는 사실 두려운 게 맞지 않은가 하고. 이번 세미나에서 김소영 교수는 본인이 살아온 삶의 어떤 순간에서 발견한 생각들, 그리고 스포츠·창업·과학기술 연구 등 다양한 분야의 풍부한 사례를 바탕으로 우리가 성공과 실패에 관해 이야기하는 그럴듯한 말들과 막연한 통념들에 대해 다르게 생각해 볼 수 있게 만드는 강연을 준비했다.



근거 없는 낙관보다 현실을 직시하는 것이 더 중요하다.

고통의 실체를 아는 것이 중요하다는 이야기로 강의의 문을 연 김소영 교수는 그 예시로 <스톡데일 패러독스>를 소개했다. 베트남 전쟁에 참여했다가 8년 간의 포로 생활을 견디고 돌아온 스톡데일 장군은 당시 자신 외에도 여러 포로가 있었지만, 그중 가장 일찍 죽은 사람들은 곧 풀려날 수 있다는 근거 없는 낙관을 가진 사람들이었다고 회고한다. 크리스마스에는, 좀 더 지나 부활절에는, 그것도 아니면 추수감사절에는 풀려날 수 있을 것이라 기대했던 사람들은 희망이 좌절될 때마다 죽어갔다. 결국 살아남은 사람들은 가장 비관적이었던 사람들, 언젠가는 전쟁이 끝날 것이지만 생각보다 오래 걸릴 수 있다는 현실을 받아들인 사람이었다. 냉혹한 현실을 직시한 사람들은 그 속에서 루틴을 만들어 일상에 적응하려 노력했다. 결국 가장 비관적으로 낙관한 사람들이 살아남은 이 현상을 스톡데일 패러독스라 부른다.

이어 김 교수는 현대를 사는 우리의 일상생활에서도 많은 위험이 존재하는데, 그 위험을 과소평가하는 경우를 종종 본다고 이야기했다. 그는 창업 열풍을 하나의 예로 들며, 현재 우리 사회 전반이 창업을 적극적으로 권장하는 분위기이지만, 폐업률, 생계형 창업 등의 객관적 실태를 살펴보면 결코 창업을 쉽게 생각하고 도전할 환경이 아니라고 진단했다. 김 교수는 지나치게 낭만적이고 낙관적인 전망을 이야기하는 대신 위험과 고통의 실체를 제대로 알고 현실을 직시하는 태도가 중요하다는 의견을 거듭 피력했다.

실패는 선택의 결과. '그럼에도 불구하고'

우리는 왜 실패를 두려워할까. 김소영 교수는 실패는 선택의 결과이고 결국 자기가 책임져야 하는 것이기 때문이라고 이야기한다. 더구나 인생에서 중요한 실패일수록 합리적으로 사고하여 내린 결정과 선택의 결과일 확률이 높다. 사람들은 중요한 선택을 할 때 일종의 비용 편익 분석을 한다. 어떤 선택을 했을 때 자신에게 어떤 이익이 있을지(b) 그리고 어떤 비용을 치러야 하는지(c)에 대해 계산을 한다는 것. 여기서 또 중요하게 고려해야 하는 것은 이득과 비용이 발생할 확률(p)이다. 김 교수는 사람들은 어떤 선택의 비용과 편익이 무엇인지는 비교적 정확히 알지만, 그것의 발생 확률(p)을 정확히 추정하는데 대체로 실패한다며, 우리가 때때로 예상과 다른 결과를 맞는 것은 바로 그런 이유 때문이라고 말했다. 한편 김 교수는 중요한 선택에서 후회를 줄이기 위해서는, 그 선택에서 발생할 이익보다 비용, 즉 자신이 그 선택을 통해 감수해야 할 것을 더 중요하게 고려해야 한다는 생각을 전했다.



“인생의 가장 중요한 선택은 사실 이 C(비용) 하 나에 달려있다고 봐요. 어떤 선택에서 기대하는 이익은 나에게 올 수도, 오지 않을 수도 있지만, 비용 즉 내가 감수해야 할 것은 100% 확실해요. 내가 그 비용을 감당할 수 없으면 절대 그 걸 선택하면 안 되는 거죠. 만약 그 비용이 발생할 것을 알면서도 그것을 내가 감당하겠다, 할 수 있다, 혹은 해야 한다고 생각해서 한 선택은 후회를 안 할 수가 있어요. 그래서 저는 '그럼에도 불구하고'하는 결정이 인생에서 후회를 덜 하는 결정일 수 있다고 생각해요. 힘든 것을 알고 한 결정이니깐요”

자신의 한계를 제대로 아는 것의 중요성

한편 김 교수는 '자신을 믿고 꿈을 쫓으라' 와 같은 말에 대해서도 의심해보기를 권했다. 자신이 무엇을 원하는지 정확히 알기는 힘들며, 원하는 것은 변하기 마련이기 때문이다. 자신이 원하는 것, 혹은 꿈보다 더 믿을만한 것은 어쩌면 과거의 경험들이다. 이제까지의 경험을 통해 적어도 내가 어떤 사람인지 아는 것. 그리고 앞으로 변할 수 있다는 전제를 두고서, 일단 경험을 통해 자신의 한계가 어디까지인지를 인정하는 것은 비교적 믿을 수 있는 출발점이라는 것이다.



“사실 저는 달리기를 좋아하는데요. 가령 1마일(1.6km)을 몇 분에 달릴 수 있는가 기록을 쟀 때, 제가 아무리 노력해도 10초를 줄이기가 힘들어요. 제가 아무리 똑똑하고 연구실이 훌륭하다고 해서, 갑자기 네이처 사이언스지에 논문을 스무 개 낼 수 없잖아요. 저의 수준이라는 건 그냥 제가 하는 그 정도 만큼이에요, 제가 정말 믿어야 할 것은 변덕스러운 자신의 희망이나 꿈이 아니고, 내가 지금 가지고, 이렇게 단단히 묶여 있는 것, 내가 지금이라도 달리면 최소한 1.6Km를 이 정도 속도로는 달릴 수 있다는 것은 믿을 수 있다는 것이죠.”

또한 김 교수는 장거리 수영선수 다이애나 나이아드(Diana Nyad) 사례를 통해 멈추는 것을 아는 것의 중요성에 대해서도 언급했다. 나이아드는 60대가 되어 33년 전 그만두었던 수영을 다시 시작해 플로리다에서 쿠바까지의 장거리 수영에 도전했다. 엄청난 노력으로 준비를 해서 기록에 도전했지만 처음 네 번까지의 도전은 모두 실패였다. 그리고 네 번의 실패는 모두 거의 결승점 가까이에서 포기한 것들이었다. 김 교수는 이 사실에 주목했다.

“

저는 나이아드 선수의 네 번의 실패가 굉장히 의미가 있다고 봐요. 사람이 안 되는 것을 하려 하면 큰일 나거든요. 가령 2시간만 더 가면 도착할 수 있다고 생각해 무리해서 가면 그는 죽었을 수도 있어요. 굉장히 위험한 거죠. 고지가 눈앞에 있음에도 불구하고 포기를 결정한다는 건 대단한 거예요. 그 자신감은 다시 도전할 수 있다는 데서 나오는 것인데, 다시 하는 것 역시 쉬운 일은 아니죠. 그러나 멈춰야 할 때 멈출 줄 알아야, 진짜 끝을 낼 수 있습니다.”

후회든 실패든, 관건은 과거를 어떻게 재구성하는가에 달려있다.

어떻게 하면 후회 없는 선택을 할까, 실패하더라도 어떻게 하면 제대로 된 실패를 할까. 이는 사전 질문 세션에 많은 학생이 김소영 교수에게 남겼던 질문이기도 하다. 김소영 교수는 이에 대한 아래와 같은 대답으로 강연을 마무리했다.

“

현시점에서 제가 말씀드릴 수 있는 건 후회 없는 선택이라는 것은 없고 선택하고 후회 안 하면 그게 후회 없는 선택, 제대로 된 실패란 없고, 실패하고 그걸 제대로 된 실패로 만드는 것이 답인 것 같습니다. 결국은 자기의 과거를 재구성하는 능력, 즉 자신의 실패가 무슨 의미인지를 해석하고 재구성하는 능력이 중요한 것 같아요. 그것에 따라 인생의 경험이 많이 달라질 것 같습니다.”



윤여순 코치

모든 가능성은 나를 믿는 데서 시작된다.

가을학기 실패세미나의 마지막 연사는 LG아트센터의 대표를 역임하고 현재는 코칭 컨설턴트로 활동하고 있는 윤여순 박사다. 최초의 여성 대기업 임원, LG그룹 최초의 여성 CEO, 그녀의 소개에는 유독 '최초'라는 수식어가 많이 붙는다. 남들에게는 그 수식어가 빛나 보이겠지만, 그래서 더 척박하고 험난했다. 이번 세미나에서 윤여순 박사는 만학도 유학생인 남편을 따라 미국으로 건너가 우연히 시작한 석박사 시절부터, 기업에서 살아남기 위해 좌충우돌한 이야기까지 생생한 경험담으로 좌중을 사로잡았다. 당시엔 실패라 여겼지만 지나고 보면 결코 실패라고 단정하기 어려운 여러 에피소드를 통해, 그가 후배 세대에게 꼭 전하고 싶은 이야기를 지면에 담았다.

운명은 우연처럼 온다

윤여순 박사가 공부를 시작하게 된 건 우연이었다. 만학도인 남편을 따라 유학생의 아내로 건너간 미국에서, 우연히 듣게 된 청강 프로그램이 어쩌다 박사과정까지 이어졌다. 학위를 따고 교수가 되는 것을 목표로 해본 적은 없었지만, 주어진 것을 열심히 하는 것은 그녀의 재능이자 습관이었고, 오랜 기간 슬럼프에 빠진 남편 대신 가정을 지켜야겠다는 절실함이 그 과정을 끝내게 했다. 그러나 박사 논문을 쓸 무렵 주변에서 그녀를 만류했다. 마흔이 넘는 여자 박사는 학교에서도 기업에서도 받아줄 리가 없다는 것이 그 이유. 자신도 어려울 것을 모르지는 않았지만, 그래도 끝내야 했다.

학위를 따고 얼마 안 되어 LG그룹에서 함께 일하지 않겠냐는 제안이 왔다. 처음엔 두려움에 제안을 거절했다. 이미 나이도 많았고 비슷한 선택도 없었을뿐더러, 무엇보다 기업이라는 곳에서 자신이 살아남을 수 있을지에 대한 확신이 없었다. 그러나 당시 LG 인화원 원장과의 대화가 그녀의 마음을 움직였다.



“교수가 왜 되고 싶은지에 대한 질문에 저는 완전히 하얘졌어요. 매일 신문에서 교수 채용 광고를 찾으면서도, 그냥 박사니까 당연히 교수를 해야 한다고 생각했지 단 한 순간도 왜 교수가 되려 하는지, 어떤 교수가 되고 싶은지 저 자신에게 묻지 않았어요. ... 학교와는 달리 기업은 시작했으면 끝을 내야하고, 끝을 냈으면 그 결과에 대해서 책임지는 삶을 살아야 한다는, 기업에서 그렇게 산다면 전문성뿐 아니라 인간 됨됨이로도 더 훌륭한 인물이 될 수 있을 것이라는 그분의 말씀에 사실은 가슴이 뛰었어요. 저는 실체가 있는 뭔가를 만들어내는 것을 좋아하는 체질이었던 것 같아요. 그렇게 LG에서 일하기로 했죠.”

박사 신드롬, 학위의 무게

LG에서의 처음 몇 년간은 윤 박사의 말을 빌리자면 비참하기 짝이 없었던 시절이었다. 예상한 대로 기업에는 훌륭하고 능력이 있는 동료와 후배들이 많았다. 학교라는 공간에서 이제 막 기업에 온 윤 박사에게 회사는 새로이 익혀야 할 사회였다. 생소한 업무 용어를 익히기에도 바쁘고 힘든 날이었지만, 그 어려움을 꺼내어 말할 수도 없었다. 당시 인화원의 구성원들에게 윤 박사는 한 명뿐인 여성 부장, 그것도 박사학위를 가지고 어느 날 갑자기 등장한 너무 낯설고 달갑지 않은 존재였기 때문이다.



“박사 신드롬이라는 게 있죠. 박사가 되고 나서 내가 세상에서 가장 바보처럼 느껴지는 시기가 있어요. 박사라는 게 아주 좁은 분야를 깊이 있게 파는 사람이잖아요. 학위는 사실 자격증일 뿐이고, 그 자격을 가지고 어떻게 펼치느냐는 그 다음의 일이죠. 이렇게 세상에 나와보니까 뭐가 어떻게 돌아가는지 익히고 적응하는 시간이 필요했어요. 그렇게 시간이 좀 지나니 박사면 뭘 좀 딱 내놓아야 하는 거 아니냐 하는 이야기가 들려오기 시작했습니다. 매일 퇴근할 때마다 가슴이 오그라드는 느낌이었어요.”

인간만사 새옹지마

그렇지만 여기서 끝내고 나오기는 왠지 자존심이 상했다. 무엇이라도 족적을 남기고 나오고 싶었다. 그때 고민해 만든 것이 사이버 아카데미라는 그룹 베이스의 온라인 학습 시스템이었다. 지금은 온라인 교육이 흔하지만, 온라인의 개념도 사이버라는 용어도 생소한 시절이었다. 그러나 어차피 곧 다가올 세상의 큰 흐름이었고, 그런 흐름이라면 빨리 올라타는 것이 좋다고 판단했다. 저질러 보자는 심정으로 열심히 만들었지만, 동료와 그룹사 HR 부서 담당자들의 반응은 싸늘했다. 옆친 데 댈친 격 IMF가 터지고, 여러 상황의 변화로 열심히 만든 그 프로그램은 결국 제대로 쓰임을 얻지 못했다. 이제 정말 사표를 제출해야겠다고 마음을 먹었다.

그런데 인생지사 새옹지마라고 했던가. 99년도 말 LG그룹은 21세기를 맞아 여성 임원 후보군을 찾고 있었다. 윤여순 박사는 당시 그룹 내 세 명의 여성 부장 중 1순위로 임원 후보가 되었다. 인사팀은 그녀가 추진한 ‘사이버 아카데미’를 아주 미래 지향적인 프로젝트라고 보고했고, 그 사실이 그녀가 임원으로 발탁되는데 결정타로 작용했다는 후일담을 들었다. 완전히 실패했다고 생각했던 그 사이버 아카데미가 임원 발탁에 중요한 역할을 한 것이다.



“세상을 살다 보면 앞이 막혀서 더는 내게 미래가 없다고 생각될 때가 있습니다. 그때도 저는 앞이 막혔다고 생각했어요. 뭔가 가만히 앉아있을 수는 없으니 그저 해야 한다는 심정이었어요. 끝인 줄 알았는데 끝이어 이런 일이 또 왔잖아요. 정말 꽉 막힌 것 같았지만 전혀 생각지 않은 곳에서 스스로 다른 문이 열릴 때도 있습니다.”

인생의 긴 여정 속에 많은 우연을 운명으로 만들고, 실패와 좌절 속에서도 눈앞에 닥친 일들에 최선을 다하며, 막다른 길인 줄 알았던 곳에서 늘 새로운 길을 만났던 윤 박사는 실패와 관련해 많은 질문을 보내온 카이스트 학생들에게 꼭 하고 싶은 말을 전했다.



“실패에 관한 많은 질문을 받고 들었던 생각은 여러분이 실패에 대해 너무 많은 생각을 한다는 거였어요. 미리 생각하고, 걱정하고, 미리 준비하기 위해 분석하시는 것 같아요. 그러실 필요 없어요. 미리 해도 실패할 일은 인생에 닥치고, 닥치면 생각하면서 헤쳐나가면 돼요. ‘실패를 두려워 말라’는 참 묘한 말이죠. 어떻게 두려운데 두려워하지 않을 수 있어요. 그냥 실패를 너무 생각하면 두려워져요. 차라리 그 시간에 나는 뭘 좋아하고, 무엇을 재미있어하는 사람인지, 내가 이제까지 잘해온 것은 무엇이었는지 생각하기를 바랍니다.”

“여러분 안에는 아직 여러분이 모르는 무한한 가능성이 있어요. 저 보세요, 마흔 넘은 여자 박사가 되면 오히려 인생 폭삭 망할 수도 있고 걸림돌이 될 수 있는데, 그 시절에 어떻게 대한민국 최초의 여성 임원이 될 것이라고 상상했겠어요. 생각지도 못한 일이 저한테 닥친 것이죠. 뭘 계획하고 된 것은 아니거든요. 다만 어떻게 그럴 수 있었는지를 물어보신다면, 저는 매 순간 최선을, 전력을 다해 열심히 했던 것 같아요. 크게 시작하시고, 좀 안되는 것도 해보세요. 해서 실패해요. 열심히 하고 실패하면 반드시 배우는 게 있어요. 그것이 여러분한테 또 다른 자산이 될 거예요.”

