



Center for Ambitious Failure

Sep. 2022

실패학의 지적 지류와 미래궤도

EXPERT COLUMN | 전문가 칼럼



박상규 | 나사렛대학교 오웬스 교양대학

박상규 교수는 충남대학교에서 조직이론 전공으로 행정학 박사학위를 받았다. 2017년부터 나사렛대학교에서 “실패의 성공학”을 강의하고 있으며, 최근 「실패의 성공학」 번역서를 출간(2021년)한 바 있다. 현재 행정안전부 실패박람회 민간위원으로 실패인식개선 및 실패지식의 자산화 등 프로젝트에 참여하고 있다. 실패학 관련 주요 연구 관심은 적극행정과 실패학습론의 접목이다. 현재 ‘실패학 연구’라는 제하로 단행본을 준비하고 있으며, 이를 통하여 대학에서 실패학 강의의 확산을 기대하고 있다.

최근 대학가에서 실패를 배우는 움직임이 일어나고 있다. 2017년부터 나사렛대학교(교과목 : 실패의 성공학), 서울대(교과목 : 흔들리는 20대: 청년심리학), 서경대(교과목: 내 인생의 성공학·실패학)가 실패학 관련 교양강의를 개설 운영하고 있다^[1]. 또한 경희대학교 사회학과, 영산대학교 부동산금융학과와 숭실대학교 재난안전관리학과에서도 실패의 관점에서 해당 영역의 사례를 다루는 강의가 이루어지는 것으로 알려져 있다. 특히 KAIST는 2021년 7월부터 실패연구소를 개소하고 실패에 관한 연구와 학생들의 인식개선을 주도하면서 대학뿐만 아니라 사회적 반향이 작지 않다.

공직사회의 실패인식 개선과 실패용인 문화 조성 움직임은 조금 더 진척이 있다. 행정안전부는 2018년부터 매년 '실패 박람회' 개최를 통해 실패에 대한 인식개선 및 재도전을 고무하는 사회적 문화를 확산하고 있다. 한편 공직문화의 변화와 혁신을 도모하는 '적극행정론'의 부상은 실패의 조직적 가치와 실패지식의 자산화를 견인하는 도전으로 이해할 수 있다. 2009년 처음 대두된 적극행정론은 '공무원이 불합리한 규제를 개선하는 등 공공의 이익을 위해 창의성과 전문성을 바탕으로 적극적으로 업무를 처리하는 행위'로 정의하는데, 인사혁신처는 적극행정을 추진한 공무원에 대한 보상제도를 마련하는 등 제도적 노력을 기울이고 있다. 이와 같은 적극행정 활성화를 위한 전제조건 중 하나는 실패에 대한 개념과 인식의 변화이다. 필자의 견해로는, 현 수준의 적극 행정론에 '실패'의 의의와 가치가 더 많이 포함되어야 할 필요가 있다.

공직사회의 적극행정론과 실패박람회를 통한 재도전 고양 문화, 그리고 대학사회에서의 실패 학습(learning from failure) 등 실패에 대한 사회적 인식개선과 실패학에 대한 학문적 접근이 동시에 전개되고 있는 것은 고무적이다. 그러나 아직은 이러한 시도들이 개별독립적으로 이루어지고 있어, 이를 아우를 수 있는 보다 통합적인 접근이 필요해 보인다.

대한민국의 성장 패러다임이 빠른 추격자(fast follower)에서 선도자(first mover)로 전환되기 위해서는 다양한 프레임의 변화가 선행될 필요가 있는데, 그 과정에서 실패학은 하나의 엔진이 될 수 있다. 변화와 혁신을 위한 도전에는 불가피하게 실패가 따르고, 그 실패를 통한 학습이 변화와 혁신의 원천이기 때문이다. 실패 경험에 대한 사회 전반의 인식과 태도 변화도 중요하다. 실패 경험을 몰락, 좌절, 지위 상실 등과 같은 부정적인 것으로 인식하는 태도와 문화로부터, 실리콘밸리의 'fail fast, learn fast'(일찍 실패하고 빨리 배우기) 구호처럼 '적은 비용으로 빨리 실패하고 그 이유에 대해 질문을 하는 것이 왜 그런지도 모르고 성공하는 것보다 낫다.'라는 긍정적인 메시지로 이해하는 태도 변화가 필요하다^[3]. 이러한 논리가 더욱 설득력이 있으려면 실패에 대한 개념 정의, 실패를 받아들이는 태도 및 학습 기제(mechanism)의 개발 등 실패에 관한 연구가 더욱 심층적인 체계를 갖춰야 하며, 나아가 대학과 정부 및 기업의 사례와 시도가 서로 연결될 필요가 있다. 필자의 견해로는, 사회적 인식의 변화를 가져오는 더 강력한 방법은 대학에서 실패학 강의 및 연구를 확대하고, 나아가 실패학이 정상과학의 수준으로 발전하는 것이다. 이와 같은 도전적 과제를 가지고 실패학(failure study) 연구의 현재와 미래 방향 차원에서 의제를 제안한다.

실패학의 여섯 지류

실패학의 학문적인 지류는 크게 여섯 가지 갈래를 가지고 있다.

1. 일본 실패학 창시자 하타무라요타로 : 공학 실패분석으로부터의 교훈을 인문 사회학적 논의의 장으로

먼저 실패학의 창시자로 소개되고 있는 하타무라 요타로(畑村 洋太郎)로부터 시작해보자. 기계공학자인 그는 기계설계 분야에서 직접 경험하거나 관찰한 사례를 바탕으로, 학생들에게 실패하지 않는 법을 가르쳤다. 그것이 계기가 되어 실패학 관련 저술을 선보이게 되었는데, 기계공학 전문서임에도 불구하고 인문사회분야 학자들과 기업 경영자들로 부터 큰 호응을 얻었다. 실패에 대한 관심이 커지자, 저자는 공학분야를 넘어 범용 차원의 실패학 저서를 발간하는 한편, 국가 차원의 실패지식 데이터베이스 구축을 주도하게 되면서 일약 실패학의 창시자라는 타이틀을 얻었다.

하타무라 요타로 교수의 저서들은 우리나라에도 일찍 번역되어 소개되고 있는데, 특히『실패를 감추는 사람, 실패를 살리는 사람』과『실패학의 법칙』이 두 저서는 실패학 입문에 최적화된 것이다[4][5]. 요타로 교수는 두 저서를 통해 실패의 개념, 속성, 실패 감정 등 실패학습을 위한 전제들을 제시하고, 실패지식의 조직화 및 자산화 방안을 기술한다. 이러한 저술을 통해 공학 분야의 사고나 실패에 대한 분석으로부터 인문사회과학적 차원으로 실패의 패러다임을 이끌어 온 것은 하타무라 요타로 교수의 중요한 업적이라고 평가할 수 있을 것이다.

2. 리더십 연구 : 리더의 의사결정 실패와 실패를 용인하는 조직문화에 대해 이야기 하다.

실패학이 파생한 또 하나의 학문적 분야는 경영과학 내 리더십 연구 분야이다. 필자는 이를 소위 미국식 실패학의 탄생으로 부르고 싶다. 리더십 연구의 세계적 권위자로 알려진 Sydney Finkelstein과 Amy C. Edmondson 등이 대표적인데, 리더십에 관한 연구는 자연스럽게 리더십 실패에 관한 연구로 연결된다. Sydney Finkelstein은 의사결정 관점에서 실패를 다룬다. 리더의 의사결정 실패 원인을 귀납적으로 분석한 연구[6], 인간 의사결정의 편향(실패)과 극복에 대한 뇌과학적 분석[7]을 다룬 두 권의 저서가 특히 유명하다.

한편 Edmondson교수는 조직문화 관점에서 실패를 다룬다. 에드먼슨 교수의 가장 중요한 업적은, 조직 차원에서 실패학습이 일어나기 위한 전제로 구성원들의 심리적 안정성(psychological safety)이라는 개념을 제시한 것이다. 조직 내 의미 있는 도전을 장려하며 그러한 도전이 실패로 종료된다고 하더라도 구성원의 신분의 안정성을 보장하는 리더십 혹은 조직적 문화와 관례를 구축하는 것, 즉 심리적 안정감을 조성하는 것을 리더의 중요한 역할로 강조한다[10]. 이는 후술하는 조직학습(학습조직)의 학문적 발전과 공직사회의 적극행정론의 활성화에도 중요한 함의를 가진다.

3. 심리학, 뇌 과학, 진화생물학 및 사회생물학 : 실패에 대한 이해를 높이는 설명 논리를 제공한다.

실패학을 구성하는 세 번째 지류는 심리학이다. 개인 차원에서 실패에 대한 이해와 분석은 전적으로 심리학으로부터 이론적 차용이 이루어지고 있다. 1938년도에 발표된 최초의 실패학 논문으로 실패학 분석의 원형이라 평가할 만한 Gandine-Stanton의 논문은 심리학적 이론에 기초하여 실패 경험의 유형, 실패의 원인과 영향, 대처 반응 등을 구체화하고, 성공을 예측하는 실패 반응 및 태도 요인을 규명했다[11]. 또한 필자가 번역한 『실패의 성공학』 역시 창업과 기업가정신을 실패연구의 대상으로 하고 있지만, 현상에 대한 논리적 설명은 인간의 동기과 정서 조절에 관한 심리학 이론을 원용하고 있다. 또한 최근 뇌 과학이 발달하면서 인간의 실패 원인 및 구조에 대한 분석과 설명이 뇌과학적 지식에 의존할 가능성도 엿보인다. 앞서 언급한 리더십 연구의 권위자 Finkelstein은 인간 의사결정의 실패 원인과 구조 및 개선방안을 뇌 과학에 토대하여 설명하는데[7], 이렇듯 뇌 과학의 발달은 실패분석에 있어 진단 및 해석의 폭(breadth)과 깊이(depth)를 더할 수 있을 것으로 기대된다.

한편 필자가 생각하기에 실패에 대한 이해를 더욱 확대해 줄 또 하나의 영역은 진화생물학 혹은 사회생물학이다. 인류의 최고(最古)의, 그리고 가장 효과적인 학습 방법은 시행착오(trial and error) 즉 실패를 통한 학습이다. 그러나 근대과학의 태동 이후, 사회적 성공과 성취가 인간 이성과 의지적 노력으로 달성될 수 있는 것이라는 인식과 함께 그것이 공동체를 위한 시민의 책무로 강조되면서[3], [12], 개인의 실패는 개인 뿐 아니라 사회에 부정적인 것으로 여겨졌다. 과학의 발전과 경쟁의 가속화 속에서 실패에 대한 인식은 뒤쳐짐, 무능이라는 사회적 낙인과 그로 인한 좌절과 포기라는 악순환의 고리 속에 가두어져 있었다. 그러한 인식 위에서, 실패를 학습과 성장의 중요한 원천으로 활용하기 위해서는, 실패에 대한 태도와 정의(definition)를 새롭게 정립할 필요가 있다. 그리고 효과적인 학습 방법으로서 실패의 가치를 수용할 수 있는 역진화의 고리는 사회생물학에 대한 이해를 통하여 가능할 것으로 판단한다. 사회생물학과 진화생물학은 인류의 학습방법론이 시행착오, 즉 실패로부터 학습법이라는 것을 웅변해 주기 때문이다.

4. 조직학습 혹은 학습조직에 관한 연구 : 변화하는 환경 속 개인을 넘어 조직이 성장하는 학습방법론

한편, 필자가 판단하기에 실패학에 포함할 수 있는 또 다른 지류는 조직학습(organization leaning) 혹은 학습조직(learning organization)의 영역이다. 학습조직 이론은 20세기 후반 지식사회의 도래와 더불어 혼돈이론 혹은 복잡계과학에 관한 관심이 높아진 배경에서 주목을 받았다. 학습조직이라는 용어를 제안한 Peter Senge교수는, 학습하는 조직을 '적응하고 변화하는 능력을 지속해서 개발하고, 새롭게 발전적인 사고 패턴이 촉진되며, 조직 내 모든 단계에서 끊임없이 학습이 일어남으로써 전체의 성장을 끌어내는 조직'으로 정의했으며, 시스템적 사고·개인적 학습·정신 모형·공유 비전·팀 학습의 다섯 가지 요소를 학습조직의 핵심 요소로 보았다. 학습조직을 다루는 연구자들은 조직이 환경변화에 유연하게 대응하고 지속적인

변화를 이룰 수 있도록, 개인 수준을 넘어 조직 차원에서도 학습이 가능한 기제와 학습 시스템을 구축하는 것을 강조한다.

실패로부터 배우는 학습 과정에 대한 이해와 기제를 보다 체계적으로 규명하는 것은 미래 실패학의 중요한 과제 중 하나이다. 그 과정에서 실패학은 조직학습과 학습조직의 이론과 사례를 참고할 필요가 있다. 반대로 실패학의 진보를 전제로 학습조직 이론이 실패학습에 대한 이해와 기제를 보강할 수 있다면, 20세기 말부터 21세기 초까지 유행하였던 학습조직론의 재부상을 기대할 수 있을 것이다.

5. 사회재난에 관한 연구 : 공학적 실패분석의 알고리즘을 사회 재난분석에 적용

최근 세간의 많은 관심이 머무는 실패학의 영역은 재난(disaster)에 관한 실패분석 연구이다. 현재 미국에서 실패학과 관련해 가장 왕성한 연구업적이 발간되고 있는 분야가 바로 공학 영역에서 발생하는 사고와 실패를 대상으로 하는 연구이다. 실패를 분석하는 체계와 방법론적 기술의 측면에서 가장 발전된, 그리고 가장 왕성한 연구영역이라 평가할 수 있다. 이 연구 영역에 관심 있는 독자들이라면, 이 분야에 대한 입문 수준이면서도 실패학의 관점에서 다양한 사례분석을 시도하고 있는 Ashraf Labib의 저서 『Learning from Failures : Decision Analysis of Major Disasters』를 살펴보기를 권한다^[13]. 저자는 실패를 과학적으로 분석하는 기법에 대한 소개와 함께, BP 텍사스시티 정유공장 폭발사고, NASA의 챌린저호와 컬럼비아호의 폭발사고, 후쿠시마 원전 사고 등 사회적으로 영향력이 컸던 사례들에 대한 분석을 시도한다.

국내에서도 과학적인 재난 관리체계의 필요성에 대한 목소리가 높지만, 아직 실패를 통한 학습의 관점에서 재난에 대한 과학적 분석은 매우 미흡한 수준이다. 사회적 재난이 인간의 삶에 미치는 영향이 상당한바, 재난 발생 원인과 징후에 대한 과학적이고 체계적 분석에 기반한 재발 예방 및 조직 내외의 학습 촉진을 위하여, 인문·사회과학과 공학 그리고 실패학 간 융합적 접근이 이루어질 필요가 있다.

6. 개인 수준의 실패분석 : 사건, 사례 중심의 분석을 넘어, 실패를 경험하는 개인을 분석단위로

마지막으로, 아직 관련 연구는 미흡하지만, 실패학의 미래 방향으로 실패를 그것을 경험하는 개인의 수준에서 분석하는 연구를 제안하고 싶다. 모든 실패의 공통분모에는 그것을 경험하는 개인, 즉 인간적 차원이 있다. 실패를 경험하는 많은 사람은 상실감, 정체성의 무너짐, 미래에 대한 기회 상실과 박탈감, 사회적 소외와 낙인으로 힘들어하며, 그 짐을 짊어지고 가기엔 너무 버겁기에 마음이 무너진다. 실패로 인해 무너지고 쓰러진 마음을 다시 일으키는 학문은 실패학이 되어야 한다.



실패학의 미래를 위한 제안

앞에서 실패학의 지적 원류로 여섯 지류를 언급하였는데, 지류는 하나의 패러다임으로 합류될 필요가 있다고 본다. 실패의 인간적 차원에 대한 깊이 있는 분석에 토대하여 다양한 지류를 통합하고 학문적 정체성을 명확화 할 수 있기를 바란다.

실패학의 정립은 학문적으로뿐만 아니라 사회적으로도 기여가 클 것으로 기대한다. 우선 개인 차원에서는 실패를 성공의 반대쪽 개념이라는 단선적 차원에서 삼차원적으로 실패를 이해할 수 있을 것이다. 실패는 성장과 학습의 과정이고 기회라는 인식은 실패에 대한 모든 노력의 기초가 될 것이다. 인류에게 여전히 최상의 학습전략은 실패로부터의 학습이다. 실패는 재부팅하라는 시그널이고, 재검색해보라는 권고이다.

한편 공직사회에서의 적극 행정의 활성화와 행정안전부의 실패박람회 캠페인 및 프로그램의 추진은 실패학의 이론적 프레임의 도움으로 제도 개선뿐만 아니라 실질적인 실패용인 문화를 견인할 것으로 기대한다. 조직의 리더십은 실패학을 매개로 팔로워십(followership)과 연결되어 혁신의 창발성(emergence)을 기대할 수 있을 것이다.



실패학의 생태계는 더욱 강건해질 필요가 있다. 특별히 강조되어야 하는 것은, 공학적 실패분석의 알고리즘이 인간과 사회 문제에 도입되어 실패를 보다 과학적으로 분석하는 방법론으로 발전되어야 한다는 점이다. 앞서서 미국의 공학적 실패 연구에 대해 소개를 하였지만, 미국에서도 공학적 실패연구와 비교해 사회적 재난실패에 관한 연구가 상대적으로 미흡하다. 우리 사회는 누적된 공학적 실패분석에 대한 분석 프레임을 빠르게 학습하고 이를 사회적 재난분석에 적용하는 융합연구를 정부 차원에서 선도적으로 지원할 필요가 있다. 더불어 사회적 재난실패분석에는 공학적 관점만이 아니라 사회과학적 렌즈가 협업의 과정에 합류되어야 한다. 그 이전에 실패에 대한 인문 사회과학적 실패분석 렌즈의 성능개발이 필요하다. 이러한 작업을 위하여 KAIST 실패연구소에서 실패학 관련 다학제간 전문가들의 논의장을 열어주기를 기대한다.

실패는 인간의 삶 그 자체이다. 삶은 종합과학이다. 따라서 실패연구는 요즘 용어로 융합 학문적이어야 한다. 실패 현상의 이해와 분석을 하나의 렌즈로만 시도하는 것은 명백하게 실패라는 결과를 초래할 것이다. 실패 원인 및 실패구조의 분석을 위하여 실패학은 학제적(interdisciplinary), 다 학문적(multi-disciplinary) 그리고 범 학문적(transdisciplinary)이 되어야 한다. 이것을 시작해야 한다. KAIST 실패연구소의 역할이고 책무이다. 응원하고 지지한다.

[참고문헌]

- [1] 조선예듀. 대학가에 번지는 ‘실패학’ 강의… ‘N포 세대’ 청년들의 공감을 사다. 손현경 기자. 2017/03/03.
인터넷출처 : <http://edu.chosun.com/m/view.html?contid=2017030302066>
- [2] 실패학연구소(<https://cafe.naver.com/learningfromfailure>). 적극행정! 실패학과 어떻게 연결?
- [3] 허린 옮김. 2017. 실패의 미덕. 마리서당; Charles Pépin. 2016. Les vertus de l'échec. Allary Éditions.
- [4] Yotaro Hatamura(畑村洋太郎). 2000. 失敗學のすすめ. 講談社; 정택상 옮김. 2001. 실패학-실패를 감추는 사람, 실패를 살리는 사람. 세종서적.
- [5] Hatamaru Yotarou. 2002. Ketteiban Shippaigaku no Housoku. Bungei Shunju Ltd.; 윤정원 옮김. 실패학의 법칙. 들녘미디어. 2004.
- [6] Sydney Finkelstein. 2003. Why smart executives fail: And What You can learn from their mistakes. New York : Penguin Group, portfolio.;
하정필 옮김. 2003. 실패에서 배우는 성공의 법칙. 황금가지.
- [7] Sydney Finkelstein, Jo Whitehead, and Andrew Campbell. 2008. Think again :
Why good leaders make bad decisions and how to keep it from happening to you. Boston: Harvard Business Press.;
최완규 옮김. 2009. 다시 생각하라. 옥당.
- [8] Amy C. Edmondson. 2011. Strategies for Learning from Failure. Harvard Business Review. Vol. 89. No.4. pp. 48-57.
- [9] Amy C. Edmondson. 2012. TEAMING: How Organizations Learn, Innovate, and Compete in the Knowledge Economy. John Wiley & Sons, Inc.;
오지연·임 제니퍼 옮김. 2015. 팀밍. 도서출판 정혜.
- [10] Amy C. Edmondson. 2019. The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth.
John Wiley & Sons, Inc.; 최윤영 옮김. 2019. 다산박스.
- [11] Dorothy Gandine-Stanton. 1938. A Study of Failure. Journal of Personality. Vol 6. No 4. pp.321-334.
- [12] Christiane Zschirnt. 2005. Keine Sorge, Wird Schon Schiefgehen. Germany: Goldmann Verlag.;
오승우 옮김. 2007. 실패의 향연 : 최후의 금기어를 논하다. 들녘.
- [13] Ashraf Labib. 2014. Learning from Failures: Decision Analysis of major Disasters. Elsevier Inc.,

CAF

Center for Ambitious Failure



KAIST 실패연구소

대전광역시 유성구 대학로 291, N5, 2233-1 (34141)

T 042 350 8521-2 **E** caf@kaist.ac.kr

<https://caf.kaist.ac.kr>