

시행착오에서 배우는 지혜



김중모 (주)한국티디비/고문

우리의 사회생활에서는 여러 번의 시행착오를 거치면서, 본래 상정했던 사업의 성취나 개인의 목표달성을 하게되는 경우가 많다. 어쩌면 경험하지 못했던 새로운 도전일 경우, 어느 정도의 시행착오적인 실패는 불가피한 것인지도 모른다.

그런데 그 실패에는 반드시 이유가 있고, 그 실패로부터는 반드시 알아 둘만한 가치 있는 교훈이 있을 것이라는 것이다. 그 실패에 이르는 과정 중에는 노력의 부족이나 부주의 등 여러 가지 종류의 원인이 있었을 것이며, 또한 그 원인의 배경이 되는 수많은 요인이 있었을 것이다.

이를 규명하여 재발을 방지하기 위한 무엇인가를 얻기 위해서는 구체적인 사례를 통하여, 그 배경과 경과 등을 분석해 봄으로써 앞으로의 유사한 도전에서 장애를 넘거나 비껴갈 수 있는 길이 찾아질 수 있을 것이다.

약력 : • 74 대한전선 • 80 한국후지쯔 • 84 한국산업경제연구원 • 현재 (주)한국티디비(전 한국데이터뱅크) 고문

어떤 연구에 의하면, 많은 경우의 실패에서는 사전검토의 부족이나 부주의 등이 원인이 되어 발생되었다고 한다. 물론 여기에는 그 상황에서는 불가피하게 선택하지 않으면 안 되는 경우도 있었을 것이다. 어찌 되었든 객관적이고 철저한 원인분석 없이는 의미 있는 결과를 기대할 수 없을 것이다.

그런데 이런 실패사례를 분석해 보면, 과거에도 그와 유사한 실패사례가 적지 않았다는 것이다. 즉 그런 사례 분석을 통하여 얻은 실패의 원인이나 그 요인을 파악하여, 예상되는 장애에 미리 대처했다라면, 보다 좋은 결과를 얻을 수 있었을 것이라고 보는 것이다. 기본적으로 “사람은 착오를 범하기 쉽다”는 인식을 전제로 문제의 소재를 명확히 하여, 그에 따른 대책을 강구하는데 초점이 두어져야 할 것이다.

물론 여기에도 장애는 있다. 실패사례는 공개되어 객관적으로 분석되기 어렵다는 것이다. 일반적으로 성공사례는 쉽게 공개하려 하지만, 실패사례인 경우는 책임소재가 밝혀지는 등으로 공개를 꺼리기 때문이리라. 또한 실패를 수치로 간주되는 풍토나 체면중시의 사회적 풍조가 그 장애가 된다고 할 수 있다. 따라서 이를 극복할 수 있는 유인책의 강구가 필요하다 하겠다.

이런 경험적으로 얻어지는 교훈을 스스로 재활용할 뿐만 아니라, 이를 경험하지 못한 이 들도 공유할 수 있는

학습의 장이 마련되는 것이 바람직하다 할 수 있다. 한편 이를 소홀히 하여 위험부담이 있는 도전보다는 안이한 선택이나 모방을 선호하는 경향으로 흐른다면, 이것도 결코 바람직한 행태라고는 할 수 없을 것이다.

일반적으로 성공체험에 편중되어 계승되어온 교육방법으로는 사고력이나 위험대처능력의 육성이 불충분하다고 한다. 또한 업무의 합리화나 전문화 등에 따라 관련되는 주변정보의 요약, 생략으로 인하여 업무전반의 이해부족이나 대처능력의 저하로 이어지는 경향이 있다는 것이다.

특히 컴퓨터의 이용·보급이 확대됨에 따라 시스템의 대규모화, 자동화됨으로서 예기치 못한 장애가 발생한 경우, 자동화된 업무처리에서의 긴급대처를 더 어렵게 하고 있다. 이 이외에도 의사소통의 불충분, 정보전달 경로의 불명확, 단순착오의 빈발, 불충분한 안전대책, 위기관리 능력의 결여, 관리체제의 불합리 등 실패로 이어지기 쉬운 수많은 요인들이 도처에 산재해 있다.

따라서 최선의 노력을 기울이지 않아서 생긴 실수나 관리를 허술하게 하여 생긴 실패를 그런 대로 묵인한다 해도, 이런 실패의 발생을 예방하기 위한 사전검토나 조치를 반드시 강구해야 하는 것은 아무리 강조해도 지나치지 않다고 할 수 있다.

특히 경험해 보지 못한 영역에의 도전의 결과로서 생

긴 실패에 대해서는 너그럽게 수용하고, 여기서 얻은 실패 경험의 교훈은 앞으로 유사한 도전에서 활용할 수 있게 할 필요가 있으며, 또한 이를 서로 공유하여 활용함으로써 조직이나 개인의 능력향상에 직결될 수 있는 산지식이 될 수 있도록 대응해야 할 것이다.

만일, 실패경험에서 얻어진 지식을 조직 안에서 공유하지 않으면 유사한 다른 문제해결의 기회를 잃게 될 것이며, 유사한 과오가 반복될 뿐만 아니라 다른 중대한 실패로 연계될 가능성이 커진다고 할 수 있다.

그래서 실패에 관한 정보의 파악은 더욱 중요하게 되며, 실패경험에서 얻어진 산지식을 학습하는 것은 예기치 못한 사태에의 대처능력의 향상을 비롯하여, 조직이나 개인의 능력향상을 기하는데 극히 중요한 요소가 된다고 할 수 있다.

그러나 실패나 실수 등의 부정적인 정보의 전달은 애매하게 되기 쉽고, 또한 실패의 징후라고 생각되는 현상에 대해서는 보고되지 않을 경우가 있을 것으로 보아, 실패정보에 관하여 적절히 보고되도록 하는 제도적 장치의 강구가 필요할 것이다.

실패경험의 경과를 분석한 결과로는, “이렇게 했었다면 예방되었을 것” 이란 문제의 해법을 파악할 수 있게 될 것이다. 이를 위해서는 실패결과에 대하여 직·간접적인 모

든 관련성이 파악되어, 객관적인 관점에서 실패에 이르는 징후를 포함하여 그 요인에 대한 철저한 연구가 중요하다고 하겠다.

이런 실패경험에서 얻어진 귀중한 산지식을 서로 공유·습득함으로써 실패의 미연방지, 효과적인 교육·훈련, 나아가서는 창조력이나 문제해결능력의 강화에까지 널리 활용할 수 있도록 노력해야 할 것이다.