



실수를 낳는 조직문화, 실패에서 배우지 않는 태도

표정훈 출판평론가

『우리는 왜 실수를 하는가』는 실수를 줄이기 위해 조직의 구조와 문화를 바꾸는 것을, 『종이 한 장의 차이』는 집단이나 조직 차원의 성공 경험과 실패 사례를 바탕으로 한 점진적 개선을 강조한다.

인간은 실수하는 존재다. 절대로 실수하지 않는다면 신(神)일 것이다. 신이 저지른 유일한 그리고 최대의 실수는 인간을 창조한 것이라는 쓴소리 우스개도 있긴 하지만 말이다. 우리는 왜 실수를 하는 것일까? 미국의 저널리스트 조지프 헬리넨은 『우리는 왜 실수를 하는가』(문학동네)에서, 사람들이 실수하는 원인을 자신이 바라는 것만 보는 편향성, 근거 없는 자기 과신, 대충 보고 지나가는 습관, 멀티태스킹으로 집중력을 잃는 경향 등으로 진단한다.

소통 부재와 조직 문화의 문제에서 비롯되는 실수

전문성이 높으면 실수할 가능성도 줄어든 것 같지만 자기 과신에 빠진 나머지 그야말로 어처구니없는 실수를 저지르는 전문가들이 드물지 않다. 안전에 민감하기로 둘째가라면 서러워할 집단이 항공 분야와 의료계이지만, 책에 따르면 미국에서는 군대에서 비행기 사고가 날 확률보다 일반 사회에서 의사와 병원의 실수로 의료 사고를 겪을 확률이 더 높다.

헬리넨은 그 원인을 반성의 부족, 피드백 부족에서 찾는다. 1950년대에 10만 비행 시간당 50건이나 발생했던 미 해군의 A급 사고가 최근에는 1.5건으로 줄었는데, 조종실의 기장과 부기장, 항법사들이 이상한 점을 발견하면 직급에 상관없이 즉각 보고하고 처리하는 규칙이 정착됐기 때문이다. 잠재적 실수의 가능성에 대해 모두가 책임을 공유하면서 즉각 피드백을 하면 사고를 방지할 수

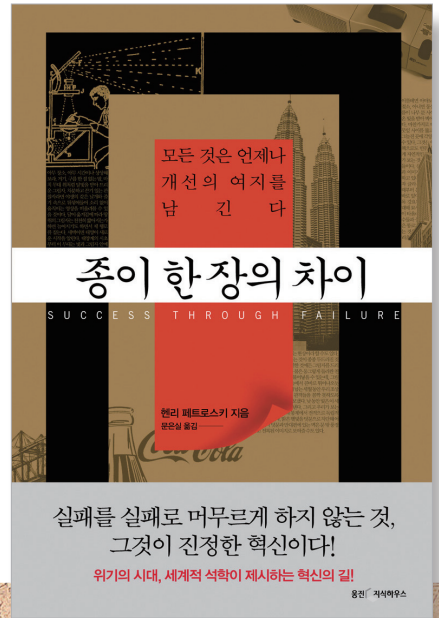
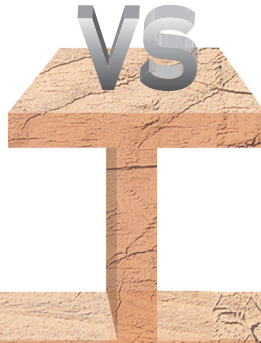
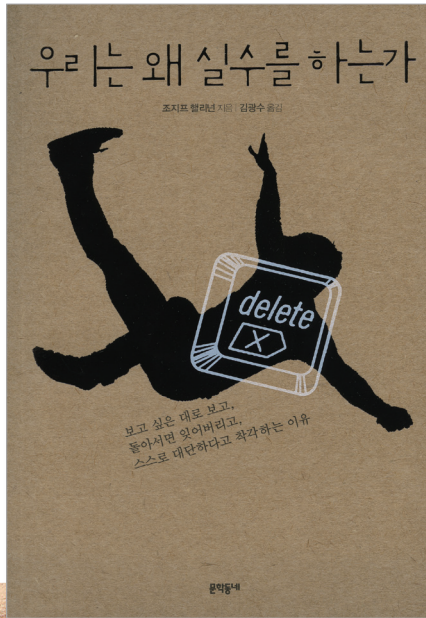
있다는 것.

반면 미국 의료계에서는 의사들이 치명적인 질병을 오진한 비율이 20퍼센트에 달했다. 더구나 오진 비율이 1930년대 이후 전혀 낮아지지 않았다. 헬리넨은 수련의가 문제를 제기해도 받아들여지지 않는 권위적인 병원 문화, 피드백을 받아들이지 않는 교수의 태도, 요컨대 소통과 피드백의 부재, 반성 없는 분위기가 실수를 반복하게 한다고 지적한다.

사람들은 자신이 공정하고 객관적이라고 여기는 경향이 강하다고 한다. 예컨대 선거에서 자신은 후보의 외모가 아니라 정책을 본다고 생각하지만, 많은 이들이 불과 몇 초 동안 외모만 보고 ‘유능한’ 사람을 결정해버린다는 것. 그렇게 한 번 선택하고 나면 정치에 어지간히 관심이 있지 않는 한 좀처럼 바뀌지 않는다. 선거 투표의 실수가 발생하는 셈이다.

실패를 실패로 머무르게 하지 않는 것이 진정한 혁신

공학자 헨리 페트로스키는 『종이 한 장의 차이』(웅진지식하우스)에서 ‘모든 것은 언제나 개선의 여지를 남긴다’는 점을 강조한다. 책에서 주목할 점은 ‘실패의 30년 주기 법칙’이다. 1847년 영국 체스터에서 일어난 트러스 빔 다리의 실패 이후 74명이 사망한 스코틀랜드 테이 강 다리 붕괴(1879년), 인부 75명의 목숨을 앗아간 퀘벡교 붕괴(1907년), 타코마 해협 다리 붕괴(1940년), 건설 도중 휘어버린



호주 멜버른의 웨스트 게이트 다리 사고(1970년). 왜 하필 약 30년 주기로 대형 교량 붕괴 사고가 일어난 것일까?

30년이라는 시간은 대략 한 세대의 시간이다. 한 세대의 엔지니어들이 다음 세대의 엔지니어들과 자리를 바꾸는 시간이라는 뜻이다. 다음 세대는 이전 세대의 성공은 물려받으면서도 정작 그 뒤에 숨은 위험 요인에는 주목하지 않는다. 이미 성공한 사례들을 의심하지 않고 숭배하는 반면, 실패에서 배울 수 있는 노하우는 단절된다. 다리는 이렇게 실패 주기의 교훈도 주지만 실패를 개선으로 이어간 교훈도 준다.

개울에 징검돌과 쓰러진 통나무를 놓던 것에서 시작한 다리는 깊은 물에서는 무용지물인 징검다리나 통나무의 한계를 극복하기 위해 돌다리로 대체된다. 돌 한 덩어리로 긴 다리를 놓는 데 실패했던 경험이 여러 개의 기둥을 세워 다리를 놓는 디자인으로 이어졌다. 다리 기둥과 기둥 사이 간격이 짧은 데서 오는 단점을 극복하기 위해 간격을 넓히기 위한 공학적 개선이 이루어졌다. 이렇게 한계와 실패를 극복하는 과정이 곧 창조와 발전이며, 실패

를 실패로 머무르게 하지 않는 것이 진정한 혁신이다.

성공 경험과 실패 경험이 모두 전수되어야

헬리넨과 페트로스키 모두 공히 자기 과신이나 일종의 무사안일, 익숙한 것에 의존하려는 경로의존성 등을 실수와 실패의 요인으로 지목하지만 주안점은 다소 다르다. 헬리넨은 조직 내 의사소통이나 전반적인 조직 문화를 중시하는 편이다. 개인의 실수인 것처럼 보이는 일도 사실은 개인이 속한 조직의 의사소통 구조와 조직 문화가 '실수 토양'이 된다는 것. 그렇다면 개인의 경각심을 강조하기보다 조직의 구조와 문화를 바꾸는 것이 실수를 줄이는 지름길이 되겠다.

페트로스키는 집단이나 조직 차원의 성공 경험과 실패 경험의 균형 잡힌 전수(傳授), 그리고 실패 사례를 바탕으로 한 점진적 개선을 강조한다. 이 점에서 페트로스키는 헬리넨에 비해 거시적(巨視的)이다. 경험의 전수와 점진적 개선은 인류가 문화와 과학기술을 발전시켜 온 과정이기도 하니 말이다. **FOCUS**