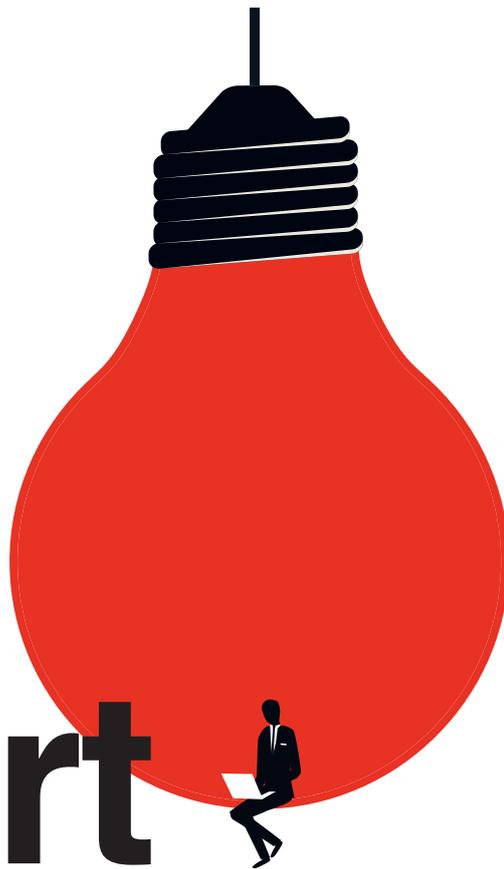


전문가 칼럼 <실패의 심리학> 연재

---

## 어떤 사람이 실패로부터 배우는가?

신지은 (전남대학교 심리학과 교수)



# 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/>)



신지은 (전남대학교 심리학과 교수)



연세대에서 사회심리학을 전공하였으며 행복에 대한 메타인지 연구로 박사학위를 받았다. 전남대 심리학과 부교수로 재직 중이며, 2019년 한국심리학회에서 수여하는 김재일 소장학자상과 2022년 한국 사회 및 성격 심리학회에서 수여하는 젊은 사회심리학자상을 수상한 바 있다. 한국 사회 및 성격 심리학회 학술위원장을 역임했으며, 현재는 인간의 외로움과 사회적 행동을 기능적 관점에서 조망하는 데 관심을 두고 다양한 연구를 진행 중에 있다.

# 어떤 사람이 실패로부터 배우는가?

신지은 (전남대학교 심리학과 교수)



대개 실패는 일상의 흔한 경험으로 간주된다. 성공은 어렵지만 실패를 겪기는 쉬운 듯하다. 하지만 실패는 단지 미흡한 성과를 의미하지 않으며, 누구나 이를 경험할 수 있는 것도 아니다. 무언가 실패하기 위해서는 목표를 향해 부딪히고 도전하는 시도가 선행되어야 하기 때문이다. 그래서 실패로 가득한 누군가의 인생 바꾸기에는 다양한 도전과 노력도 함께 담겨있을 가능성이 높다. 실패가 그 자체로 귀한 이유다. 하지만 실패라는 귀한 씨앗이 자동으로 싹을 틔우고 향기로운 꽃을 피우기는 어렵다. 실제로 많은 연구는 사람들이 실패로부터 잘 배우지 못한다는 사실을 일관되게 보고한다. 우선 실패는 그 자체로 위협적이어서 이에 충분한 주의를 기울이기 어려울 뿐만 아니라, 실패가 제공하는 정보나 교훈도 명확하지 않기 때문이다. 성공은 이전 노력과 경험을 일관되게 활용하면 되지만, 실패는 그 원인을 파악하고 오답에서 정답을 추론해야 하므로 많은 인지적 노력이 필요하다.

이러한 어려움에도 불구하고 모두가 실패에서 배우는 데 실패하는 것은 아니다. 어떤 이는 패배감을 극복하지 못하고 좌절하는 반면, 또 다른 이는 실수나 실패를 통해 학습하고 이를 성공으로 연결한다. 실제로 다양한 기업의 성장과 제품 개발, 과학적 발견들은 수많은 시행착오와 실패를 거쳐 탄생하였다. 예컨대, 반복되는 실패에도 연구를 계속 진행한 덕분에 페니실린이 발견되었으며, 고무, 나일론, 플라스틱과 같은 다양한 화학 물질이 우리 일상에 자리하게 되었다. 이처럼 실패가 실패로 그치지 않고 미래를 여는 지혜와 성취로 이어지려면 그 근간이 되는 마음의 '자양분'이 필요하다. 그렇다면, 과연 어떤 마음을 가진 사람들이 실패로부터 잘 배우는가? 이들의 공통적인 특성은 크게 실패를 바라보는 관점과 그에 대한 대처에서 드러날 수 있다.

## 실패, 어떻게 바라볼 것인가?

인간은 부정적 정보에 민감하며 이를 피하려는 본성을 가진다. 이런 측면에서 사람들이 삶의 주요한 부정 정보인 실패를 꺼리는 것은 어쩌면 당연해 보인다. 실패로부터 배우는 첫 단계는 실패를 바라보는 마음의 틀을 점검하는 데 있다. 앞서 실패에도 조건이 필요함을 언급한 바 있다. 실제로 심리학에서 실패는 주로 자신이 설정한 목표나 기대 수준에 미치지 못한 수행으로 간주되며, 이는 실패의 '주관적' 속성을 잘 보여준다. 따라서 실패에서 배움을 얻는 사람은 애초 실패에 접근하는 방식부터 남들과 다를 수 있다. 연구자들은 이와 관련된 핵심 특성 중 하나로 성장 가능성에 대한 믿음을 꼽는다.

### 성장 가능성에 대한 믿음

사람들은 각자의 고유한 관점으로 세상을 바라본다. 이러한 관점은 '변화 가능성'이라는 중심 축을 기반으로, 지능을 비롯한 인간의 다양한 특성이 대체로 변하지 않는다고 여기는 '고정' 마인드셋(fixed mindset)과 노력이나 학습을 통해 발전 가능하다고 여기는 '성장' 마인드셋(growth mindset)으로 구분될 수 있다. 전적으로 어느 하나의 관점만을 취하기보다는 둘 중 한 관점이 상대적으로 더 우세한 경우가 대부분이다. 언뜻 사소한 듯 보이지만, 이 사소한 믿음이 우리의 사고, 감정, 행동 전반에 큰 차이를 빚어낸다는 것이 일관된 연구 결과다. 실패를 바라보는 관점은 그 대표적인 예에 해당한다. 고정 마인드셋을 가진 사람들은 시험이나 평가 상황을 타고난 능력을 확인하고 이를 타인과 견주는 기회로 여긴다. 따라서 실패는 곧 자신의

불완전함과 한계를 드러내는 ‘결과물’이며, 자연스럽게 이들은 실패를 두려워하고 기피하는 방어적인 모습을 보인다. 이와 달리, 성장 마인드셋을 가진 사람들은 능력의 지속적인 향상을 믿기 때문에 실패를 단순한 결과물이 아닌 배움과 학습의 중요한 ‘과정’으로 여긴다. 따라서 성장형 마음가짐을 가진 사람일수록 성패를 자신의 가치를 입증하는 도구로 삼지 않으며, 미흡한 성과를 실패로 단정짓지도 않는다. 실패에 대한 이러한 태도 차이는 실패 후 반응과 대처 방식에도 영향을 미치며, 결과적으로 유사한 역량과 환경을 갖춘 개인들 간에 서로 다른 성과를 보이는 원인이 된다.

성장 마인드셋의 주요 작동 원리 중 하나는 목표다. 목표는 삶에 의미와 방향을 부여하는 길잡이 역할을 한다. 목표의 달성 가능성 및 그에 대한 기대감은 우리의 행동을 이끄는 핵심 동력으로 작용하기 때문이다. 이에 많은 사람은 성취 경험을 촉진하는 목표 설정 전략에 주된 관심을 기울여왔다. 하지만 그 못지않게 중요한 것은 해당 목표가 무엇을 지향하는가이다. 다양한 목표들은 그 가치의 소재에 따라 내-외 연속선상에 위치할 수 있다. ‘내재적’ 목표는 주로 개인의 성장, 자율성, 흥미 등 인간 본연의 욕구에 중점을 두며, 이를 추구하는 사람들은 행위 자체와 과정에서 비롯되는 즐거움과 만족감을 동력으로 삼는다. 반면, ‘외재적’ 목표는 주로 타인의 인정, 권력, 경제적 성공 등 외부에서 얻는 보상에 중점을 두며, 이를 추구하는 사람들은 행위에 뒤따르는 결과나 보상에 집중하는 경향을 보인다. 마인드셋은 이러한 목표 지향성에서 나타나는 개인차를 잘 설명해 준다. 성장 마인드셋

을 가진 사람들은 특성의 변화 가능성을 믿고 도전과 숙달을 추구하므로 자연히 외재적 목표보다 내재적 목표를 추구하는 경향이 있다. 성장 마인드셋과 내재적 목표에 관여하는 뇌의 부위(예, ACC)가 일부 중첩된다는 최근 연구 결과도 존재한다. 성장 가능성에 대한 믿음은 사람들로 하여금 학습하고 배우는 과정 자체에 가치를 두고 실패를 기회로 여기도록 이끈다. 이는 성장 가능성에 대한 믿음이 개인의 중요한 심리적 자원임을 잘 보여준다.

게다가 최근 연구에 따르면 마인드셋은 개인 수준을 넘어 집단 및 조직 전체로 공유되고 확산될 수 있다. 성장형 문화는 무엇이 가치 있고 바람직한지에 대한 기준과 규범을 제공함으로써 구성원의 자기 개념, 소속감, 타인에 대한 판단 및 의사 결정 과정에 이르기까지 광범위한 영향을 미친다는 점에서 중요하다. 예를 들어, 학생들은 교수자가 성장 마인드셋을 가지고 있다고 믿을수록 실패에 대한 걱정이나 불안을 덜 경험하며, 수업에 대한 더 높은 참여와 학업 성취도를 보인다. 또한, 조직 내 성장 가능성에 대한 믿음을 높게 지각하는 근로자일수록 표면적인 성취보다 열정, 노력, 역경 극복 등을 더 가치 있게 여기며, 이를 자신과 타인을 평가하는 중요한 기준으로 삼는 모습을 보인다. 따라서 실패로부터 효과적으로 배우기 위해서는 성장 잠재력에 대한 개인의 믿음뿐 아니라 사회적 인식과 문화도 지원되어야 한다. 그렇다면 성장 가능성에 대한 믿음은 성장 가능한가? 마인드셋은 대체로 기질에 가까운 안정적 속성을 가지지만, 수업 활동(예, 글쓰기), 교육, 평가와 보상 등 다양한 개입을 통해 변할 수 있다. 부모의 칭찬이나 비판을 비롯한 사회화 과정도 이에 영향을 미친다. 그러나 성장 가능성에 대한 믿음은 일상의 작은 습관에서도 비롯될 수 있다. 그중 하나는 기대에 미치지 못하거나 미흡한 결과를 얻었을 때 이에 ‘아직(yet)’이라는 단어를 붙여보는 것이다. 가령, “이번 시험에 합격하지 못했어”라고 말하기보다는 “이번 시험에 아직 합격하지 못했어”라고 말하는 것이다. 그러면 실패는 성장과 발전의 여지가 많이 남아있음을 의미하는 희망의 또 다른 말이 된다. 흥미롭게도 최근 연구들은 성장 마인드셋이 개인의 동기 및 목표 달성을 돕는 전략으로 활용될 수 있음을 보여준다. 사람들은 대체로 자신의 부정적 특성보다 긍정적 특성을 더

쉽게 본질화(essentialize)하는 경향이 있다. 강점은 타고난 것이어서 잘 변하지 않는다고 생각하는 반면, 약점은 노력을 통해 개선될 수 있다고 믿는 것이다. 이는 긍정적인 자아상을 유지하려는 욕구에서 비롯된다. 따라서 사람들은 자신의 어떤 특성을 약점으로 여길수록 그에 대한 성장 마인드셋을 가지며, 이러한 현상은 해당 특성에 대한 개선 욕구나 이상적인 목표와의 간극이 클수록 더 두드러지게 나타난다. 즉, 우리는 스스로를 긍정적으로 평가하고자 자신의 잠재력과 성장 가능성을 믿으며, 이러한 믿음은 실패에 대한 포용적인 자세와 배움을 통해 결국 실제 성취와 긍정적인 변화를 이끌어 낼 수 있다.

## 실패, 어떻게 대처할 것인가?

그 어떤 마음가짐에도 실패는 필연적으로 발생한다. 마치 피할 수 없는 전기 충격에 무기력을 학습한 동물이 이를 벗어나려는 시도조차 하지 않듯, 반복적인 실패로 인한 좌절감은 사람들의 학습 동기와 노력을 크게 저하시킨다. 그러므로 실패로부터 배우기 위한 다음 단계는 실패 경험에 대한 대처 방식을 점검하는 데 있다. 우리가 대개 실패를 꺼리는 이유는 이를 자기 가치감을 손상시키는 큰 위협으로 여기기 때문이다. 자연스레 사람들은 자신의 실패를 직면하기 어려워하며 이로부터 무언가를 잘 배우지 못한다. 그리고 반복되는 실패에 대한 두려움으로 새로운 도전을 망설이거나 포기하기도 한다. 하지만 흥미롭게도 타인의 실패에서는 곧잘 배움을 얻고 이를 발전의 기회로 삼는 모습을 보인다. 이러한 결과는 현상의 핵심이 실패 자체가 아닌, 실패와 위협 간 정서적 연결고리에 있음을 의미한다. 실패로부터 효과적으로 배우는 사람에 대한 단서도 여기에서 찾을 수 있다. 결국 실패를 잘 활용하기 위해서는 위협에 대항할 수 있는 자아의 '면역력'이 필요하다는 것이다.



## 비수반적(non-contingent) 자기 가치감

인간은 사회적으로 가치 있는 존재가 되려는 강한 욕구를 가진다. 이는 성취 욕구, 지위, 사회 정체성, 삶의 의미 등 다양한 심리학 연구를 관통하는 핵심 주제다. 실패가 위협적인 근본적인 이유는 그것이 개인의 사회적 가치를 손상시킨다고 여겨지기 때문이다. 이에 사람들은 자신의 성공보다 실패를 타인과 덜 공유하는 경향이 있으며, 실패에 대한 방어적 태도를 취한다. 이때 긍정적인 자아상은 실패가 수반하는 위협을 완화하고 자아를 보호해주는 역할을 할 수 있으며, 이는 특정 과제 및 목표 수행 능력에 대한 신념을 나타내는 효능감이나 전반적인 자아의 가치감을 나타내는 자존감 등 다양한 개념과 관련된다. 특히 자존감은 오랫동안 대중과 학계의 큰 관심을 받은 주제로, 심리적 안녕과 적응의 대표적인 지표로 간주되어 왔다. 그러나 자존감의 양면적 특성에 대한 논의가 활발해지면서 그 강도보다는 안정성이 더 중요하다는 의견이 점차 우세해지고 있다. 예컨대, 어떤 이의 자존감은 시간과 상황에 안정적인 반면, 또 다른 이의 자존감은 학업 성취나 외모와 같은 특정 영역 및 타인의 평가에 의존적일 수 있다. 중요한 점은 이렇게 자존감이 조건화 될수록 실패의 위협도 커진다는 것이다. 외재적 잣대에 근거하여 자기 가치감을 평가하게 되면 특정 조건이 만족되었을 때만 자신이 가치 있다고 느끼게 되며, 끊임없는 모니터링과 평가가 필요하다. 따라서 조건적 자존감은 비록 그 수준이 높더라도 안정적이기 어려우며, 이는 사람들로 하여금 실패에 대한 정보를 외면하거나 타인을 탓하는 등의 방어적 태도를 보이게 만든다. 결과적으로 실패로부터 배울 기회도 놓치기 쉽다. 자신의 가치와 긍정성에 대한 안정된 믿음이 있으면 타인의 인정이나 확증은 필요하지 않다.

## 사회적 연결감

타인에 대한 관심과 욕구는 종종 자아를 취약하게 만들 수 있다. 그러나 역설적으로, 자아를 강화하고 위협에 대처하도록 돕는 것 역시 타인이다. 그동안 수많은 연구를 통해 사회적 유대가 제공하는 다양한 이점들이 밝혀졌다. 사람들은 하루 중 다른 이들과 상호작용할 때 가장 큰 즐거움과 기쁨을 느끼며, 친밀한 관계는 스트레스나 우울을 감소시키는 것은 물론, 신체적 건강과 장수에도 기여한다. 심지어 신체의 상처도 더 잘 아물게 한다. 실패에 대한 반응도 이와 같은 맥락에서 이해할 수 있다. 의미 있는 타인과의 지지적이고 긍정적인 상호작용은 자아의 힘을 강화함으로써 실패에 대한 방어적 태도를 감소시킨다. 예를 들어, 실패 경험으로 인해 자아가 위협을 받으면 사람들은 타인과의 관계와 상호작용을 통해 자신을 규정하는 상호 의존적인(vs. 독립적) 경향성을 보이며, 도움과 지지를 제공해 줄 수 있는 사람과 교류하고자 한다. 이는 실패로 인해 상실된 자기 가치감을 타인과의 사회적 연결을 통해 회복하려는 노력을 잘 보여준다. 그렇다면 실제로 사회적 연결은 실패의 위협을 완화할 수 있는가? 사람들은 대체로 친밀한 사람을 떠올리거나, 실험에서 만난 상대가 자신을 지지하고 수용해 준다고 믿는 등 사회적 연결감을 느끼면 실패 후에도 스스로를 덜 비난하고 부정 정서도 덜 느끼는 모습을 보인다. 또한 자기 불구화 등의 방어적 행동도 감소하는 경향이 있었다. 실패를 잘 닫고 일어서는 데 필요한 것은 자기 가치에 대한 안정된 믿음뿐 아니라, 나를 지지하고 인정해 주는 타인의 존재에 대한 믿음이다.

## 마치며

왜 실패로부터 배우는 것이 중요한가? 실패로부터 얻는 교훈은 성공에서 얻을 수 있는 것과 질적으로 다른, 고유한 특성을 가질 가능성이 높다. 성공 경험 간에는 많은 공통점이 있는 반면, 실패 경험들은 그 원인이나 현상이 제각각 다양하기 때문이다. 따라서 실패로 인한 배움은 우리 삶을 더 풍성하고 균형 있게 만들어 줄 수 있다. 게다가 실패로부터 배우는 데 실패하는 것은 단지 개인의 학습을 저해하는 데 그치지 않는다. 사람들은 타인으로부터 많은 정보를 얻고 이를 통해 배우는데, 개인이 실패로부터 배우지 못한다면 이에 내포된 교훈이 사회로 전달될 수 없기 때문이다. 사회 전체가 실패로부터 배울 기회를 잃게 되는 것이다. 이런 측면에서 개인의 실패는 사회적 자산으로 간주될 수 있으며, 이를 포용하고 적극적으로 공유하는 문화는 공동체 성장을 위한 중요한 기반이 될 수 있다.

