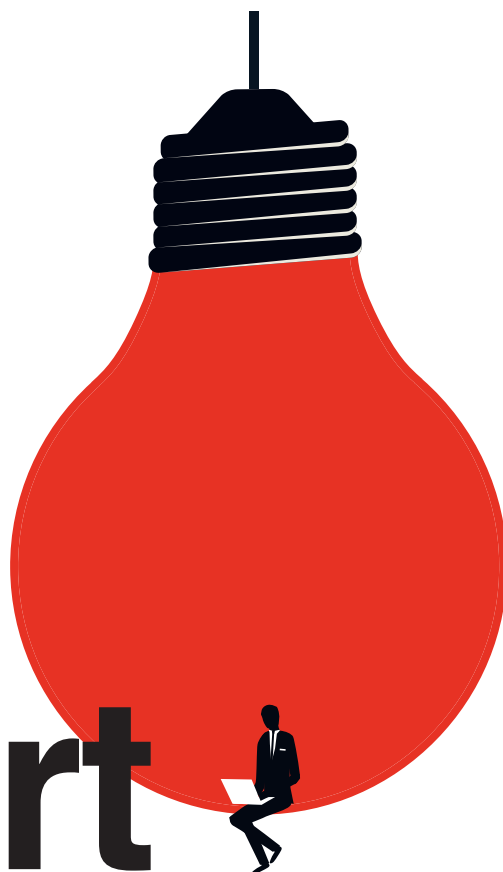


전문가 칼럼 <실패의 심리학> 연재

---

## 실패를 이겨내는 공동의 힘: 어떤 사회가 실패를 극복하는 데 유리한가?

권영미 (한국에너지공과대학교 교수)



# Expert Column

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/>)

전문가 칼럼

## 특별기획 <실패의 심리학>



권영미 (한국에너지공과대학교 에너지공학부 교수)

어릴 적에는 글을 쓰는 사람이 되고 싶었으나, 사람의 마음을 이해하고 싶어서 심리학자가 되기로 결심했다. 성균관대학교에서 심리학 학사, 석사 과정을 마치고 미국 워싱턴주립대(Washington State University)에서 사회심리학 박사 학위를 받았다. 성균관대학교 강사 및 초빙교수로 재직하며 심리학 강의와 연구 활동을 해오다가, 2023년부터 한국에너지공과대학교의 대우교수로 재직하며 미네르바 교육이라는 새로운 도전에 임하고 있다. 주요 관심 분야는 집단심리 및 집단역동, 규범, 문화, 교육 등이다.

# 실패를 이겨내는 공동의 힘:

## 어떤 사회가 실패를 극복하는 데 유리한가?

권영미  
한국에너지공과대학교



# 실패를 기념하는 사회

핀란드 헬싱키에서는 매년 10월 13일 실패의 날(Day for Failure)을 기념하는 국가적 행사가 열린다. 실패의 날에는 학생과 교수, 창업자가 모여 자신의 실패 경험을 이야기하고 서로의 실패를 축하하고 격려한다. 성공담을 공유하는 행사가 아닌 실패담을 공유하는 국가적 행사라니, 낯설고도 신기한 이야기다. 핀란드에서 실패의 날을 기념하게 된 배경에는 사실 국가적 수준의 위기 경험이 있었다. 1998년부터 2011년까지 무려 14년간 세계 휴대전화 시장 점유율 1위를 달리던 핀란드 기업 '노키아'가 휘청거리면서 국가의 경제도 위기에 빠졌다. 대기업과 정부에만 기대지 말고 스타트업 창업이 성장해야 한다는 문제의식이 생겨나면서, 핀란드 알토대학교의 알토이에스 창업 동아리 학생들은 벤처 창업을 독려하기 위해 실패의 날을 만들었다. 학생들이 시작한 캠페인에 정부와 기업이 적극적으로 힘을 보탰고, 실리콘밸리의 벤처 투자자들과 기업가들이 가세하면서 세계 30여 개국에서 기념하는 '국제 실패의 날'이 되었다. 국내에서도 행정안전부와 중소벤처기업부가 2018년부터 매해 실패의 날을 맞아 '실패박람회'를 개최해 왔다.

대표적인 창업 강국이자 복지 국가인 핀란드에 따라오는 또 다른 이름은 '세계에서 가장 행복한 나라'이다. 유엔 산하 자문기구인 지속가능발전해법네트워크(SDSN)에서 매년 3월 발표하는 '세계 행복보고서'에 따르면, 핀란드는 6년 연속 행복지수 1위를 유지하고 있는 국가이다. 이 조사에서 행복을 평가하는 기준은 총 여섯 가지이다. 1인당 GDP나 기대 수명과 같은 지표 외에도, 사회적 지지(나에게 문제가 생겼을 때 도움을 줄 수 있는 사람이 있는가?), 인생에서 중요한 선택을 할 수 있는 자유, 관대함(지난 한 달 동안의 기부 여부), 정부나 기업의 부패에 대한 인식과 같이 개인의 주관적 경험이나 인식이 중요한 지표로 포함된다. 실패를 기념하고 축하하는 사회, 창업과 도전을 권장하는 사회, 행복의 조건을 충족하는 사회... 흥미로운 조합 속에서, 핀란드 사람들이 실패를 대하는 태도를 엿볼 수 있을 것만 같다.

사회나 국가적 수준에서, 실패에 대한 집합적인(collective) 태도나 실패를 대하는 방식에 영향을 미치는 특성은 무엇일까? 다시 말해, 어떤 사회가 실패를 극복하는 데 유리한가? 이 글에서는 인간의 실패 경험과 관련된 심리학 개념들을 기반으로, 건강하게 실패를 극복하는 사회의 조건을 찾아보고자 한다.



# 성장 가능성을 믿는 사회

도전에는 실패 가능성이 따르며, 실패의 두려움(fear of failure)은 사람들을 도전하지 못하도록, 안전한 선택에 머무르도록 만든다. 세계 휴대전화 시장을 주도하던 당시 노키아는 스마트폰 개발에 성공하였으나 새로운 시도와 모험을 할 필요가 없다는 내부 판단으로 스마트폰 개발을 중단하였고, 애플의 아이폰 출시와 더불어 휴대전화 시장의 혁신적인 변화를 따라가지 못하면서 급격히 쇠락하였다. 실패의 위험을 피하고 현재의 안정적인 상태에 머무르고자 한 선택은 급격한 환경 변화에 따라 오히려 돌이킬 수 없는 실패를 낳게 된 것이다. 만약 노키아가 다소의 실패 부담을 안고 스마트폰 개발에 계속 도전하였다면, 현재의 휴대전화 시장의 판도는 달랐을지도 모른다.

학습 지향성(learning orientation)이 강한 사람들은 경험을 통해 무엇을 배우는가를 중요하게 여긴다. 이들은 실패의 경험조차도 귀중한 교훈을 주는 경험으로 여긴다. 이와 대조적으로, 성과 지향성(performance orientation)이 강한 사람들은 어떤 과제를 수행하는 과정보다는 결과를 중요시여기며, 성공적인 결과를 내는 데에 더 몰두한다. 학습 지향성이 강한 사람들은 문제 상황을 회피하기보다는 적극적으로 대처하려고 하고, 목표를 달성하려는 동기를 오랫동안 유지하며, 어려운 문제 상황이나 실패 가능성이 높은 상황에서도 포기하지 않고 목표를 달성하는 경향을 보인다. 성과 지향성이 높은 사람들은 역시 기본적으로 목표를 성취하려는 동기가 강하지만, 실패를 예측하는 어려운 상황에서는 도전하기보다 회피하는 경향을 보인다.

이러한 목표 지향성의 차이는 사람의 변화 가능성에 대한 신념과도 관련된다. 성장 마인드셋(growth mindset)은 자신의 능력이나 기술, 강점이 노력과 경험을 통해 변화 가능하다는 신념이며, 이와 대조되는 고정 마인드셋(fixed mindset)은 자신의 능력, 기술, 강점 등이 타고날 때부터 이미 결정되어 있고 변하지 않는다는 신념이다. 학습 지향성과 마찬가지로, 성장 마인드셋을 지닌 사람들은 자신의 성장 가능성을 믿기 때문에 새로운 과제나 어려운 문제 상황을 회피하기보다 도전하는 경향을 보이고, 실패 후에도 쉽게 좌절하지 않는 회복탄력성(resilience)을 보인다.

학습 지향성과 성장 마인드 셋은 개인의 목표 지향성과 동기를 설명하는 개념이지만, 한 사회나 국가의 대다수 사람들이 지향하는 가치나 신념에 반영될 수도 있다. 어떤 사회가 사람들의 성장 가능성을 믿고, 성공적인 결과보다 과정의 가치를 강조한다면, 사람들은 실패의 두려움으로 도전을 회피하거나 현재에 안주하지 않고, 더 적극적으로 자신의 가능성을 시험해 볼 수 있을 것이다.

세계 행복보고서에서도 나타나듯이, 핀란드는 정부에 대한 신뢰가 높은 대표적인 국가이다. 정부에 대한 신뢰가 높다는 것은, 내가 속한 사회의 시스템이 공정하게 돌아간다는 믿음이기도 하다. 내가 낸 세금이 일부 정치인들의 주머니를 채우는 데에 사용되지 않고 복지라는 형태로 나에게 돌아온다는 믿음, 내가 노력한 만큼 이 사회에서 합당한 대우를 받을 것이라는 믿음이다. 내 행동의 결과를 예측할 수 있다는 신념이나, 자신이 원하는 대로 상황을 이끌어갈 수 있다는 통제력에 대한 믿음은 동기를 유발하는 데 있어서 매우 중요하다. 예를 들어, 어떤 사람이 창의적인 사업 아이템을 개발하였는데 권력이 높은 사람들에게 사업을 빼앗기거나, 성실히 일했음에도 불구하고 불공정한 이유로 그 성과를 인정받지 못한다면, 이 사람은 계속해서 노력할 수 있을까? 아마도 이 사람은 좌절감에 빠지고, 사회 시스템을 신뢰할 수 없게 되며, 더 이상 노력하지 않을 것이다.

# 신뢰할 수 있는 공정한 사회

공정한 세상에 대한 믿음(The belief in a just world)은 세상은 공정하며 사람들은 자신이 노력한 만큼 그 보상을 받는다는 믿음을 의미한다. 연구에 따르면, 공정한 세상에 대한 믿음이 높은 사람들은 부정적인 결과를 경험하더라도 덜 부정적으로 느끼고, 앞으로는 더 잘 대처할 수 있다고 믿는다. 세상이 공정하다고 믿을수록 어떤 결과가 나타난 원인을 자신의 내부에서 찾아내고, 상대적으로 외부 요인의 탓을 덜하므로 공정한 일이었다고 받아들이기 때문이다. 예를 들어, A와 B 두 사람이 취업 면접에서 불합격했다고 가정해 보자. A는 세상이 공정하다고 믿는 사람이고, B는 세상이 불공정하게 돌아간다고 믿는 사람이다. A는 면접 과정은 공정했으나 자신이 부족해서 떨어졌다고 생각하고, 다음 면접에서는 좋은 결과를 얻을 수 있도록 노력할 것이다. 반면 B는 자신이 채용되지 않는 이유를 면접 과정이 불공정했기 때문이라고 생각하고, 분노와 좌절감을 느낄 것이다. 나아가, 자신이 아무리 노력하고 잘하더라도 공정하지 않은 절차 때문에 실패할 것으로 생각하여 더 이상 도전하지 않을 수도 있다. 결국 사람들이 사회를 공정하다고 믿고 신뢰할수록, 그 사회의 구성원들은 자신의 노력에 대한 긍정적인 결과를 흔들림 없이 믿고, 실패할 수 있는 상황에서도 회피하지 않고 도전할 것이다.

한편, 공정한 세상에 대한 믿음은 부정적인 사건을 경험한 피해자에게 그 원인을 돌림으로써 안정적이고 예측할 수 있는 세계에 대한 믿음을 견고히 하려는 경향성으로 이어지기도 한다. 그 때문에 실패를 경험한 사람의 능력이나 인성을 폄하하고 비난하는 반응이 나타날 수 있고, 사람들로 하여금 실패 경험을 부끄러워하고 숨기려고 만들 수도 있다. 따라서 실패를 부끄럽고 숨겨야 하는 것이 아니라, 누구나 경험할 수 있는 것으로 여기고 자유롭게 이야기할 수 있는 사회적 분위기가 필요하다.

# 실패를 이야기 할 수 있는 관용적인 사회

한국 사회는 유난히 성공 신화에 열광한다. 국제 대회에서 우수한 성적을 거둔 스포츠 선수들은 국가의 영웅으로 추대받고, 그들의 성공 스토리에 관한 방송이 만들어지고 수많은 광고에 등장하게 된다. 스포츠 선수뿐 아니라 기업인, 배우, 예술가, 수능 만점자 등 성공 사례들에 많은 관심과 호의가 쏟아진다. 그들이 풀어내는 좌절과 실패의 역사는 현재의 성공 덕분에 더 아름답게 각색된다. 그러나 현재의 상태가 '실패자'인 사람들은 어떠한가. 그들은 관심의 대상에서 한참 벗어나며, 무능력하고 게으른 사람으로 낙인찍히기 일쑤다. 한때는 빛나는 성공 신화를 써 나가던 스포츠 선수도, 부진한 성적을 보이면 '변했다', '예전 같지 않다'며 냉담한 시선을 받는다. 마찬가지로, 어떤 사업 아이템이 성공하면, 비슷한 가게들이 우후죽순 생겨났다가 사라진다. 무수한 실패 스토리는 극히 일부의 성공 스토리에 묻혀 버린다.

여러 심리학자들은 실패에 대한 두려움(fear of failure)의 기저에 수치심(shame)이 깔려 있다고 주장한다. 수치심은 자기 평가와 밀접하게 관련된 정서로, 사람들은 스스로의 기준이나 사회에서 기대되는 기준을 충족시키지 못했거나 목표 달성에 실패했을 때 이 정서를 느낀다. 또한, 수치심은 중요한 타인들로부터 사랑받지 못할 것이라는 느낌과도 관련된다. 수치심을 느낄 때 사람들은, 그 상황으로부터 회피하거나 포기하는 반응을 주로 보인다. 따라서 사람들은 실패했을 때 스스로를 부끄러워하고 실패 경험을 숨기려고 하며, 그 상황으로부터 도망가려고 한다. 그러나 스스로의 실패를 외면하고 덮어둔다면, 그 경험으로부터 제대로 배우지 못하고 다시 같은 실패를 반복하거나 끝없이 도망쳐야 할지도 모른다.

유난히 타인의 평가에 민감하고 사회 비교가 만연한 한국 사회에서, 자신의 실패를 드러내는 것은 쉽지 않다. 나의 약점을 다른 사람들 앞에서 드러내기 위해서는, 그들이 나를 비난하지 않고 수용할 것이라는 심리적인 안전감이 선행되어야 한다. 심리적 안전감(psychological safety)은 원래 팀 내에서 구성원들이 어떤 행동이나 말을 하더라도 미움받거나 처벌받지 않을 것이라는 신념을 의미하며, 팀 구성원들 간의 존중과 신뢰를 기반으로 형성된다. 심리적 안전감은 조직 또는 사회 수준에서도 마찬가지로 이해할 수 있다. 어떤 사회의 심리적 안전감이 높다면, 사람들은 다른 사람들 앞에서 실패 경험을 이야기하더라도 비난받거나 비웃음당하지 않고, 오히려 이해와 공감을 받을 것이라고 기대할 수 있다.

심리적 안전감이 높은 사회가 되기 위해서는, 나와 다르거나 약한 상대를 수용하는 관용과 개방성, 공감이 필요하다. 관용은 나와 다른 사람들의 차이에 대한 용인으로, 나와 상대를 동등한 주체로 인정하고 상대를 존중하는 것을 의미한다. 실패한 사람들의 무능함과 게으름을 비난하는 것이 아니라, 그들을 존중하는 마음으로 부족한 점을 이해하려고 노력하고 실패 원인을 열린 마음으로 함께 분석하는 것이 중요하다. 자신의 실패를 이야기하는 과정에서 다음 단계의 도전을 위한 교훈을 얻을 수 있을 뿐만 아니라, 이야기를 듣는 다른 사람들 역시 위로 받거나 귀중한 학습의 기회를 얻을 수 있다.

# 서로 돕고 함께 회복하는 사회

‘백종원의 골목식당’이라는 TV 프로그램이 한 때 화제를 모은 적이 있다. 이 프로그램의 일차적인 목적은 실패를 경험하였거나 경험 중인 음식점에 요식업 전문가가 방문하여 실패 원인을 분석하고 솔루션을 제시하여 가게를 소생시키는 것이었고, 장기적인 목적은 그 가게가 위치한 골목의 상권을 부흥시키는 것이었다. 이 목적을 위해, 출연을 감행한 사장님들은 본인들도 미처 인식하지 못했거나 방관해 왔던 가게의 민낯을 전 국민 앞에 낱알이 드러내고 쓰디쓴 비판과 급진적인 변화를 감수해야 했다. 이 프로그램에서 특히 흥미로웠던 점은, 솔루션을 잘 이행하여 실패를 극복해 낸 사장님이 비슷한 어려움을 겪고 있는 사장님을 돕는 역할로 참여한 사례들이었다. 이들은 공통으로 자신들이 받았던 도움과 은혜를 갚고 싶다는, 사회적 지지를 확산하는 선한 영향력을 발휘하였다.

앞서 보았듯이, ‘세계 행복보고서’의 행복 평가 기준 중에는 ‘내가 어려움을 겪을 때 나를 도와줄 수 있는 사람이 있는가?’와 ‘내가 다른 사람을 도운 경험이 있는가?’가 포함되어 있다. 실제로 심리적 웰빙에 관한 연구들에 따르면, 다른 사람으로부터 도움을 받는 것뿐 아니라 다른 사람을 돕는 것 역시 우리의 삶을 윤택하게 만드는 데 중요한 역할을 한다. 먼저, 사회적 지지는 어려운 상황이나 실패 상황에서 포기하지 않고 건강하게 대처할 수 있도록 하는 강력한 자원이 된다. 또한 사람들은 자발적으로 곤경에 처한 타인을 도울 때 자존감과 자기 가치를 확인할 수 있다. 자신에게 타인을 도울 수 있는 역량과 선한 마음이 있다고 생각하기 때문이다. 타인으로부터 받은 도움을 제 삼자에게 되갚는 상호성이 반복될수록, 공동체는 더 발전하고 번영할 수 있다.



서로를 지지하는 사회는 개인적인 어려움을 넘어 공동의 어려움을 함께 극복할 수 있는 힘을 갖는다. 회복탄력성(resilience)은 원래 역경이나 위협적인 상황, 스트레스 상황에 잘 적응하고 극복하는 개인의 능력을 칭하는 개념이지만, 최근에는 공동체(community) 및 사회 수준에서의 회복탄력성에 대한 관심이 높아지고 있다. 자연재해나 코로나19와 같이 공동체를 위협하는 재난 상황에서는 특히 개인 수준을 넘어선 공동체의 회복탄력성이 중요하다. 회복탄력성이 높은 사회가 되기 위해서는 사회 구성원들이 서로 공감하고, 도움이 필요한 상대를 적극적으로 지원하며, 공동의 목표를 위해 협력해야 한다.

신기하게도 한국 사람들은 평소에는 편을 가르고 서로 첨예한 갈등을 겪다가도 국가에 큰 위기 상황이 닥칠 때마다 함께 극복하는 모습을 보여왔다. IMF 경제위기 때의 금 모으기 운동, 태안 기름 유출 사고 때의 전국적인 자원봉사 활동에 이어, 코로나19의 성공적인 방역까지 그 잠재력을 보여왔다. 이제는 특수한 상황에서만 발휘되는 힘이 아니라, 사회 구성원들의 일상 속에 상호 지지와 협력이 규범이자 문화로서 자리잡을 필요가 있다. 그에 더해, 사회 구성원들이 실패를 극복하고 다시 일어설 수 있도록 보호해 주는 사회적 안전망을 구축하는 것도 중요하다.

‘중요한 것은 꺾이지 않는 마음’. 2022년 e스포츠에서 유래하여 여러 스포츠 경기와 방송, 인터넷 게시판에 자주 등장하는 문구이다. 실패하는 것은 괜찮다. 중요한 것은 좌절하거나 포기하지 않고 단단한 마음으로 다시 도전하는 것이다. 실패에 마음이 꺾이지 않도록 서로를 응원하는 사회, 참 따뜻하지 않은가.

# ‘중요한 것은 꺾이지 않는 마음!’



