



## 성공을 부르는 태도의 힘, 마인드셋(mindset)



송영수  
한양대학교 교수

- 미국 플로리다주립대 교육공학 박사
- 삼성인력개발원 상무
- 대한리더십학회 회장
- 한국산업교육학회 회장
- 한양대 교육공학과 교수
- 한양대 인재개발원장 겸 리더십센터장

건강을 유지하기 위해 테니스를 배운 적이 있다. 오래전부터 잘못된 습관이 된 테니스 자세를 바꾸기는 그리 쉽지 않았다. 20대의 젊은 코치는 마음 놓고 테니스 라켓을 휘둘러보라고 권유했다. 코치의 설명은 알아듣겠는데 실제 해보면 자세가 불안하고 시간이 걸려 우물쭈물할 때가 많았다.

이때 코치는 “왜 그렇게 자신감이 없느냐? 자신감을 갖고 시원시원하게 휘둘러보라”고 조언했다. 나에게 필요한 것은 정작 테니스 기술이 아니라 ‘자신감 회복’이라는 것이다. 막상 해보니 코치 말대로 되는 것이었다.

나보고 다른 것보다 우선 자신감을 회복해야 진도를 나갈 수 있다고 말한 자식뻘밖에 안 되는 코치에게서 나는 중요한 삶의 교훈을 깨달았다. 의욕을 상실한 제자들에게 자신감을 갖도록 도와주는 것이 중요함을 이해하고, 무엇이든지 된다고 생각하는 긍정적 마음가짐과 시작 전부

터 해보지도 않고 안 될 것이라는 부정적인 마음가짐은 결국 큰 성과의 차이를 나타낼 수 있다는 것을 깨닫게 되었다.

살아가면서 항상 성공만 할 수는 없다. 실패했을 때 실패에서 오는 좌절을 어떻게 극복하느냐 하는 ‘회복탄력성’이 바로 성공의 열쇠다. 돌부리에 걸려 넘어질 수도 있다. 넘어진 것이 실패가 아니라 일어나지 않는 것이 실패라고 볼 수 있다. 따라서 어떤 마음가짐을 갖느냐 하는 마인드셋(mindset, 마음가짐)이 중요하다.

자신의 능력에 대한 믿음이 인생의 배움과 진로에 엄청난 영향을 미친다. 베스트셀러 ‘Mindset: New Psychology of Success’의 저자인 심리학의 세계적 석학 캐럴 드웁(Carol S. Dweck) 교수에 따르면 아주 놀라운 사실 하나는 바로 마인드셋이 모든 것을 결정 짓는다고 강조했다. 어떤 관점을 택하느냐가 살아가는 방식에 지대한 영향을 미친다는 점이다.

## Fixed Mindset(고정 마음가짐) vs. Growth Mindset(성장 마음가짐)

여기에는 두 가지 관점이 있는데 첫 번째는 인간의 자질이 바위에 새겨진 듯 불변한다는 믿음 즉 고정 마인드셋(fixed mindset)은 스스로가 계속해서 증명해 보일 것을 요구한다. 어린 시절 똑똑해 보이려고 애를 쓴다든지, IQ점수가 사람을 규정짓는 것으로 판단하는 마음가짐을 말한다.

직장에서도 마찬가지다. 상반기 동안 열심히 일했다고 스스로 자부하는 자기 업적평가에 A로 적어 놓는다. 그러나 상사의 평가 결과는 B로 조정이 되고 HR팀에서는 최종 조정결과는 C로 확정이 된다. 허탈감을 느낀 이 사람이 이런 과정이 몇 차례 더 반복되면 의욕이 상실된다.

두 번째 시각은 성장 마인드셋(growth mindset)을 말한다. 당신이 가진 자질이 단지 성장을 위한 출발점이며 학습이나 노력으로 성장할 수 있다는 믿음을 말한다. 결과가 실패하지 않더라도 자신을 새로운 경험에 내던지고 버티려는 열정이 성장 마인드의 특징이다. 자신의 능력을 파악하는 데도 차이가 있다.

자신의 성과와 능력에 대해서 완전히 그릇된 판단을 하는 고정 마인드셋이 있는가 하면, 심리학자 하워드 가드너(Howard Gardner)는 “비범한 사람은 자신의 강점과 약점을 분명히 밝히는 특별한 재능을 지녔다”고 했다. 내가 누구인가?(Who am I?)를 명확히 알고 있다.

탁월한 인재들의 특징은 인생의 고비를 미래의 성공으로 바꾸는 특별한 재능을 가졌다. 창의력을 기르는 최고의 요소는 바로 성장 마인드셋으로부터 비롯되는 ‘인내심’과 ‘회복탄력성’에 달려있다.

‘고정된 자질’이라는 세계에서 성공이란 자신이 똑똑하거나 재능이 있다는 것을 증명하는 일이지만 ‘변화하는 자질’에서 말하는 성공이란 새로운 무엇인가를 익히는 데 최선을 다하는 것을 의미한다. 고정 마인드에서는 실패는 ‘패배’나 ‘후퇴’ 등이 동의어로 들 수 있다.

또 다른 사례를 들어보자. 당신은 조직 내 리더로서 팀원들을 면담을 자주하지만 늘 어색하기만 하다고 하자. 마침 회사에서 리더들을 위한 ‘면담기법’ 특강을 공개강좌로 자율참여를 한다고 하면 그들에게서 면담기법은 배우는 일이 시급한 과제이다. 그러면 당신은 면담이라는 것이 사람 만나 대화하는 것인데 특강 듣는다고 면담이 더 잘되겠나? 그냥 되는대로 하는 것이라고 하면서 참석하지 않는다면 이는 고정 마인드셋이라고 볼 수 있다. 성장 마인드셋은 무엇인가 배우고자 하는 학습마인드와 직결된다. 한마디로 타고 난 ‘능력’보다 ‘배움’이 중요하다.

## 성장 마인드셋을 갖춘 리더들

미국의 강철왕 앤드류 카네기는 이렇게 말했다. “내 묘비에 ‘여기에 자신보다 더 똑똑한 인재들을 거둘 줄 알 정도로 현명한 사람이 잠들다’



고정 마인드셋(fixed mindset)에서의 실패는 '패배'나 '후퇴' 등을 의미하는 것이 특징이지만, 성장 마인드셋(growth mindset)의 특징은 결과가 실패라도 자신을 새로운 경험에 내던지고 버티려는 열정을 가지는 것이다.

라는 글귀가 새겨졌으면 한다”고 했다. 고정 마인드셋을 가진 리더들은 아무리 세계를 돌아다니며 유명 인사를 만나도 좁고 한정적인 자신의 세계에서 벗어나지 못한다. 자신의 우수함을 입증하고 싶은 한 가지에만 집착하고 있기 때문이다. 반면 성장 마인드셋의 리더들은 더 밝고 긍정적인 에너지로 가득 차 있다.

대표적인 리더의 사례를 살펴보면 우선 GE의 전 회장 잭 웰치(Jack Welch)를 들 수 있다. 그는 외형적으로 나타난 모습만 보면 성장 마인드셋이 아니라 자존심이 강한 영웅유형으로 보이지만 그는 엄청나게 회사를 변화시킨 개혁적 CEO이었다.

1980년 웰치가 GE 회장이 되었을 때 회사

가치는 140억 달러에서 20년 후 퇴임시 무려 4,400억 달러라고 평가되었다. 당시 세계에서 가장 가치가 높은 회사이었다. 웰치는 공장을 수시로 방문해 직원들의 이야기를 경청하는 일을 멈추지 않았다. 운 좋게도 성공에 도취될 때마다 자신을 깨워해주는 경고를 받았다.

젊은 시절 웰치는 멋진 옷에 새로 구입한 컨버터블 자동차에 올라타서 덩게 버튼을 누르는 순간 검붉은 기름이 올라와 옷과 아끼던 멋진 자동차를 망쳐 버린 것이다. 웰치는 당시 허세에 물든 상태이었는데 그 덕분에 현실로 돌아오고, 아주 중요한 교훈을 얻게 되었다.

웰치가 배운 것은 자신감이란 “열린 자세를 갖는 것”, 근원이 어디든 변화와 아이디어를 받아

들이는 “용기”라는 것이다. 진정한 자신감은 양복이나 멋진 자동차나 기업인수로 나타나지 않고 그것은 바로 가까이 성장하려는 마음가짐으로 드러나는 것이다. 그는 혈통이 아니라 마인드셋을 보고 뽑는 법도 배웠다.

그는 초기에는 학력이 뛰어난 명문대 엔지니어들을 선발했지만 후에는 “내가 진정으로 찾는 인재는 일을 완성시키겠다는 열정과 열망이 가득한 사람이었다”고 했다. 500여 명의 GE 리더 앞에서 그는 “왜 작년에 높은 수익을 낸 4명의 간부들을 해고했는지 설명했다. 그들을 떠나보낸 이유는 회사의 가치(value)를 실천하지 않았기 때문이다.”고 했다. 생산성을 제고하는 방법이 ‘공포’가 아닌 ‘멘토링’으로 바뀐 것이다.

두 번째 사례는 루 거스너(Lou Gerstner) 전 IBM회장을 들 수 있다. 1980년대 후반 IBM은 엔론과 같은 처지가 되었지만 한 가지가 달랐다. 그 문제는 잘난체하는 문화와 엘리트주의였다. 사내에서는 각자 개인이 고귀함을 뽐내는 분위기가 팽배했다. 팀워크는 찾아보기 힘들었고, 부서 간 이기주의, 고객배려가 없었지만 사업이 순탄하게 흘러갈 경우 아무도 문제 삼지 않았을 것이다.

루 거스너는 현장을 자주 방문하며 상하 커뮤니케이션 채널을 구축하고, 수천 명의 직원들에

게 자신의 철학이 담긴 책을 배포하였으며 엘리트주의도 배격했다. 그리고 고객에게 집중했다. 부임 후 첫 3달을 고되고 바쁘게 보냈지만 월가로부터의 평가표는 비관적이었다. 아무것도 한 일이 없기 때문에 주가가 변동이 없다는 것이다. 그러나 루 거스너는 흔들림 없이 귀족퇴치정책을 지속했고 추락한 IBM을 구해내었다.

최근 MZ세대가 경영의 이슈가 되고 있다. 어릴 때부터 자존감을 키워준다는 것의 부정적 효과에 대하여 주목할 필요가 있다. 이 세대들이 직업을 갖고, 칭찬이나 인정을 받지 못하면 제대로 역할을 해내지 못할 것이다. 잘못된 칭찬이 자격에 대한 집착, 의존성, 취약성을 신세대들에게 심어줄 수 있다. 그러나 올바른 피드백을 하면 자신의 실수를 인정할 수 있다. 직장에서 필요한 피드백은 구성원의 아이디어나 성과에 대해 무조건 보상해주는 대신, 솔선수범하기, 어려운 업무 수행하기, 역경을 극복하기, 새로운 것을 학습하기, 열린 자세로 수용하기 등에 대해 칭찬을 해주면 된다.

주위에 롤 모델인 리더들을 떠올려 보라. 그들의 공통점 가운데 하나는 리더십이란 개인의 탁월함이 아니라 ‘성장 마인드셋(growth mindset)’을 바탕으로 ‘성장’과 ‘열정’에서 비롯된다는 점이다. **KIF**