

대한상의 브리프

김유겸 서울대 교수



제129호 2020년 8월 17일



그릿(Grit)이란 목표 달성을 위한 끝까지 식지 않는 열정과, 실패와 역경에 굴하지 않고 노력하는 끈기를 의미합니다. 그릿은 개인과 마찬가지로 조직의 성과와 성공을 좌우하는 핵심 요인입니다. 이번 호에서는 조직 그릿의 대표사례와 조직 그릿을 만드는 비결에 대해서 살펴보았습니다.

편집자주

[외부 필진 칼럼은 대한상의 견해와 다를 수 있습니다.]

조직 그릿(Grit)의 비결

조직의 성과와 성공을 좌우하는 그릿(Grit)

스탠퍼드대 심리학자 캐서린 콕스(Catharine Cox)는 만유인력을 발견한 아이작 뉴턴(Isaac Newton)처럼 역사상 가장 빼어난 업적을 남긴 위인 301명이 보통 사람과 어떻게 다른지, 어떤 특별한 점을 가졌는지 확인하고자 했다. 뜻밖에도 성공한 사람의 특성이라고 알려진 지능, 외향성, 밝은 성격, 유머 감각 등에서 이들은 일반인들과 별다른 차이가 없었다. 이 밖에도 심리학에서 성취에 중요하다고 믿어온 개인 특성을 총망라한 67개 요인을 조사했으나 단 4개를 제외하곤 모두 차이가 없었다. 이 4가지 결정적 성공지표는 크게 2가지 특성으로 나눌 수 있었는데 바로 ‘열정(Passion)’과 ‘끈기(Perseverance)’, 즉 ‘그릿(Grit)’이다.

그릿이란 목표가 생기면 끝까지 식지 않는 열정, 그리고 실패와 역경에 굴하지 않고 계속해서 노력하는 끈기를 말한다. 펜실베이니아대 심리학과 교수 안젤라 덕워스(Angela Duckworth)는 10여 년 동안 수 천 명을 대상으로 그릿과 성공의 관계를 연구한 결과, 그릿이 성공을 좌우하는 핵심 요인임을 확인했다. 또한 그릿이 개인뿐만 아니라 조직 구성원이 공유할 수 있는 특성이며 개인과 마찬가지로 조직 성과와 성공에도 역시 큰 영향을 미친다는 것을 밝혔다.

최강 두산을 만든 조직 그릿

두산베어스는 우리나라 모든 프로스포츠 리그를 통틀어서 가장 성공한 스포츠팀이라고 해도 손색이 없을 것이다. 두산베어스가 성공한 요인은 관점에 따라 다양할 수 있겠지만 딱 하나만 꼽아본다면 ‘조직 그릿(Organizational Grit)’이다. 두산베어스는 그릿이 개인에 국한된 특성이 아니라 조직이 공유할 수 있는 것이며 개인뿐만 아니라 조직의 성취와 성공의 핵심 결정 요인임을 보여주는 좋은 사례다.

2019년 페넌트레이스에서 보여준 전무후무한 역전 우승과 한국시리즈에서 2차례 9회 말 끝내기, 10회 연장전 승리 등 3차례 피 말리는 접전을 모두 승리한 것은 두산이 왜 끈기와 투지의 팀인지를 보여주는 증거다.

[2019년 KBO리그 기록 및 TOP5]

순위	팀	경기수	승	무	패	승률	최근 10경기
1	두산	144	88	1	55	0.615	8승-1패-1무
2	키움	144	86	1	57	0.601	6승-4패-0무
3	SK	144	88	1	55	0.615	4승-6패-0무
4	LG	144	79	1	64	0.552	4승-6패-0무
5	NC	144	73	2	69	0.514	4승-5패-1무

※ 출처 : 네이버 스포츠

대한상의 브리프

대한상공회의소가 회원님께 드리는 최신 경제정보

팬들에게도 두산베어스를 대표하는 팀 컬러는 꾸준함과 강인함이다. 선수와 구단도 마찬가지다. 선수들은 자신들이 열정적이고 끈기 있는 팀에 속해 있다는 정체성을 공유하고 있다. 구단 홈페이지를 보면 자기 스스로 근성 있고 똑심 있는 팀이라고 소개하고 있다.



[두산 베어스 창단 38주년 기념식]



※ 출처 : 경상일보

그렇다면 어떻게 두산처럼 열정과 끈기를 갖춘 조직을 만들 수 있을까?

조직 그릿의 비결 ① : 내부 인재 육성 시스템

튼튼한 내부 인재 육성 시스템을 갖추는 것은 그릿 있는 조직을 키우는 데 무엇보다 중요하다. 내부에서 인재를 키우고 승진시키는 경우 구성원들 사기가 높아지고, 동기가 부여되어 조직에 대한 몰입도와 충성도가 강해진다. 구성원 간 신뢰감과 유대감 형성에도 유리해 직무 실패나 미래에 대한 불안감도 줄일 수 있다. 또한, 내부에서 성장한 리더가 조직이 어려움에 부딪혔을 때 조직을 떠나지 않고 남아 있을 가능성이 외부 영입 인사보다 60%가 넘게 높다 (Bidwell, 2011).

이렇다 보니 위기에도 끈질기게 목표를 추구하는 그릿이 있는 조직은 예외 없이 비옥한 내부 인재 육성 시스템 갖추고 있다고 한다.

두산은 수많은 유망주를 발굴해 길러내면서 ‘화수분 야구’라는 별칭을 얻었다. 아무리 꺼내 써도 재물이 계속 나오는 전설 속 보물단지 화수분처럼 좋은 선수가 끊임없이 두산 팀 내부에서 나온다는 말이다. 외부에서 즉시 전력감인 우수 선수를 영입하기보다는 장기적으로 키워서 쓰는 것이 두산베어스 야구를 대표한다. 두산은 선수를 선발할 때 당장의 성적보다는 성장 가능성과 팀에 맞는 선수인지를 본다고 한다.



[두산, ‘화수분 야구’의 저력]

년도	유출 주축 선수	대체 활약 선수	시즌 순위	포스트 시즌 성적
2016	김현수	허경민, 김재환, 박건우	1	우승
2017	이원석	최주완, 오재일, 김재호	2	준우승
2018	민병현	김재환, 정수빈	2	준우승
2019	양의지	박세혁	1	우승



허경민



박건우



정수빈

※ 출처 : 네이버 스포츠

이렇게 선수를 뽑고 내부에서 키워 크게 쓰니 선수들이 한배를 타고 있다는 의식이 강하고 개인보다는 공동의 목표를 앞세운다. 어려운 일이 생겨도 서로 도와 극복할 수 있다고 믿고 끝까지 포기하지 않는다.

조직 그릿의 비결 ② : 성장 마인드셋

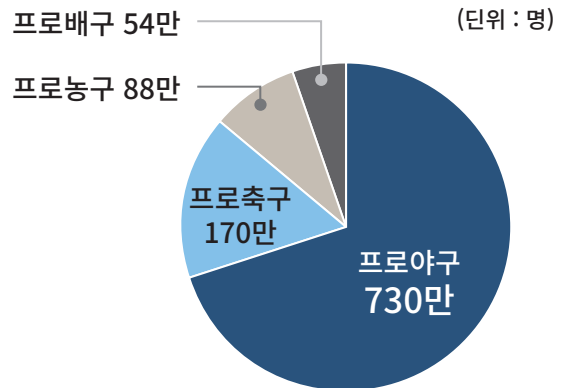
조직 그릿은 성장 마인드셋을 공유하는 노력부터 시작한다. 스탠퍼드대 교수이자 심리학자인 캐럴 드웍(Carol Dweck)에 따르면 성장 마인드셋(Growth Mindset)은 능력, 성격을 노력과 적절한 방법을 통해 향상할 수 있다는 자세다. 반면 고정 마인드셋(Fixed Mindset)은 능력과 성격 모두 타고나는 것이며 변하지 않는다는 태도다.

성장 마인드셋이 있는 사람이나 기업은 도전적이고, 노력이 중요하다고 믿으며, 실패에도 쉽게 좌절하지 않는다. 고정 마인드셋을 가지면 능력을 과시할 수 있는 쉬운 일만 고르고, 노력을 무능한 사람들이나 하는 것으로 취급하고 조그만 실패에도 다시 일어서지 못한다.

두산베어스가 보여준 그릿과 성공의 바탕에는 ‘성장 마인드셋’이 깔려 있다. 두산이 자랑하는 화수분 야구는 성장 마인드셋 없이는 할 수 없는 것이다. 성장 가능성에 더 무게를 뒀던 선수를 선발하고, 선발하고 나면 믿어주고 투자를 아끼지 않는다. “좋은 선수는 타고나는 것이 아니라 성장할 수 있다”는 신념이 드러나는 대목이다. 이렇게 선발한 선수에게 드래프트 순위와 관계없이 고르게 기회를 준다. 육성 선수들과 신인을 가장 많이 기용하는 팀이 바로 두산이다. 이 역시 선수 능력이 고정된 것이 아니라 성장한다는 믿음을 반영한다. 나머지 훈련을 하는 것이 두산 선수들에게 전통이 될 수 있었던 이유도 노력한 만큼 야구를 더 잘하게 된다는 걸 보고 느꼈기 때문이다.



[2019 프로스포츠 관중 추이]



※ 출처 : 동아비즈니스리뷰 289호

조직 그릿의 비결 ③ : 동고동락

그릿 있는 조직을 만드는 세 번째 비결과 관련하여, 흥미로운 사실이 하나 있다. 두산베어스가 지금 같은 강팀이 된 것은 국제통화기금(IMF) 외환 사태 이후다. 위기를 맞아 1999년까지 모기업 두산도 대대적으로 그룹 차원 구조조정을 단행한다. 일부러 문제를 만들 필요가 없겠지만, 어려움을 함께한 경험이 조직 전체의 그릿을 기르는 데 도움이 될 거라는 것만은 분명하다. 두산은 의도치 않게 이 조건도 갖춘 것이다. 모기업 두산그룹이 IMF 구조조정과 2010년 유동성 위기 등 부침을 겪다 보니 프런트를 비롯한 구성원들이 산전수전을 다 겪었다.

또 두산은 FA로 중심 선수 빼앗기기로 유명(?)한 팀이다. 김현수나 양의지 같은 선수가 있다가 없는 것이 얼마나 전력에 타격이 크며 고통스러운 일인지는 야구에 조금이라도 관심 있는 사람이면 다 알 것이다. 이가 없으니 잇몸으로 버텨야 하는 이런 상황을 두산은 수시로 겪어야 했다.

두산베어스 조직 그릿은 힘들수록 뭉치다 보니 생긴 팀에 대한 애정과 어려움을 어떻게든 함께 극복해 보려고 애쓰던 습관이 몸에 밴 것인지도 모른다. 모두 함께 동고동락하는 조직만이 공동 목표에 대한 열정과 끈기를 기를 수 있다는 것을 두산베어스 사례를 통해 재확인하게 된다.



[두산 베어스 '2019 정규시즌 우승']



※ 출처 : 스포츠조선

요약 및 결론

두산베어스의 사례에서 보듯, 튼튼한 내부 인재 육성 시스템과 성장 마인드셋, 그리고 죽지 않을 만큼 함께한 고생이 그릿 있는 조직을 만드는 성공 공식이다. 요즘 기업이나 대학에서 열정, 끈기, 투지, 목표 공유, 성공 지향 같은 것은 그리 높이 치는 덕목이 아니다. 이런 것들을 대놓고 찬양하거나 강조했다가 뒤에서 욕먹기 딱 좋다. 옛날 사람 같다고 대놓고 핀잔을 주는 사람도 있을 것이다. 최근에는 운동선수들도 근성 있다는 소릴 듣는 걸 그다지 반기지 않는 경우가 많다. 개인의 맹목적 희생과 헌신을 강요하던 일본식 전체주의가 우리 사회와 개인에게 남긴 트라우마가 크기 때문이다.

하지만 옛것이 모두 틀리고 잘못된 것은 아닐 것이다. 그것이 전체주의 시대에 강조됐던 것이라고 해도 말이다. 열정과 끈기, 그릿도 마찬가지다. 두산의 성공 사례는 열정과 끈기, 그릿이 시대와 분야를 뛰어넘는 가치를 지니고 있다는 것을 보여주기 때문에 더욱 의미가 있다. ⚙️

국내·외 경제지표

2020년 8월 17일 기준

1. 국내·외 경제성장률

(단위 : %)

	2018	2019 ^(E)	IMF		OECD	
			2020 ^(P)	2021 ^(P)	2020 ^(P)	2021 ^(P)
한국	2.7	2.0	-2.1	3.0	-1.2	3.1
세계	3.6	2.9	-4.9	5.4	-6.0	5.2
미국	2.9	2.3	-8.0	4.8	-7.3	4.1
중국	6.6	6.1	1.0	8.2	-2.6	6.8
일본	0.8	0.7	-5.8	2.4	-6.0	2.1
EU	1.9	1.2	-10.2	6.0	-9.1	6.5

* E -잠정치(Estimate) / P -예상치(Projections)

2. 환율·유가¹⁾

(단위 : 원(환율), 달러(유가))

	2017	2018	2019	'20.3월	4월	5월	6월	7월
원/달러	1,131	1,100	1,166	1,220	1,225	1,229	1,210	1,199
원/엔(100엔)	1,009	996	996	1,135	1,135	1,146	1,125	1,122
원/위안	167.5	166.4	166.4	173.8	172.9	172.5	170.7	170.9
원/유로	1,276	1,299	1,299	1,350	1,332	1,339	1,362	1,373
유가(Dubai)	53.2	69.7	63.5	33.7	20.4	30.5	40.8	43.3

3. 산업지표

(단위 : %(전년동기대비))

	2017	2018	2019	'20.3월	4월	5월	6월	7월
산업생산	2.6	1.6	0.6	0.9	-5.2	-5.7	0.7	-
소매판매	1.9	4.3	2.4	-8.0	-2.2	1.7	6.3	-
설비투자	14.4	-3.6	-6.2	10.4	1.9	3.4	13.9	-
수출	15.8	5.4	-10.4	-1.6	-25.5	-23.7	-10.9	-7.0
수입	17.8	11.9	-6.0	0.2	-15.8	-21.0	-11.2	-11.9

1) 환율은 월 평균 기준, 유가는 기말 기준