

## 組織 아이덴티티管理의 小考

徐 麟 德\*

### 〈目 次〉

- |                      |                         |
|----------------------|-------------------------|
| I. 研究의 目的            | III. 組織 아이덴티티의 戰略的 意思疏通 |
| II. 象徴的 接近과 組織 아이덴티티 | IV. 맺음말                 |

### I. 研究의 目的

조직환경이 더욱 경쟁적이고 급변할수록 조직의 내외 이해관계자들로부터 호의적인 유대감을 이끌어내고 이를 지속적으로 유지시켜 나가는 것이 중요시된다. 그 이유는 다음과 같은 두 가지 가정에 근거를 두고 있다.

첫째, 조직의 내부이해관계자인 조직 구성원의 조직 몰입도를 높이는 것이 조직의 성과제고에 결정적인 요인인데 이는 구성원의 자기 조직에 대해 느끼는 긍정적 조직 동일체 의식(identification)의 영향을 받을 것이라는 가정이다.

둘째, 시장환경에서 경쟁적 우위를 지킬 수 있는 기업은 단순히 제품이나 서비스만 가지고는 안되고 기업전체가 사회에 수용되어지지 않으면 안된다는 가정이다.

기업이 외부와의 연계성을 중시하여 이해관계자 당사자들에게 좋은 기업이미지를 갖도록 해줌으로써 환경적응력을 높일 수 있다는 것이다. 시장에서의 소비자들은 자신이기대하는 이미지와 일치되는 기업에 대해 호감을 가지게 되어 구매의사를 보인다는 것이다(전국경제인 연합회, 1993, p.46).

조직 행위분야에서 동기유발(motivation)개념의 중요성이 조직몰입(commitment)이란 개념으로 부분적으로 대체되어 나가고 있다(Lewicki, 1981).

동기유발은 개별적인 과업중심의 보상체계와 연계되어 있으나 조직몰입은 조직의 가치 및 규범을 통해 집단과의 동일체 의식과 연계되어 있는 것이다(Alvesson & Berg.

\* 영남대학교 경영학부 교수

1992). 오늘날의 경영은 인력(manpower)의 개발만이 아니라 사고와 느낌 즉, 심력(mindpower)을 개발하는 것이다(Alvesson & Berg, 1992). 따라서 조직문화 및 상징적 접근은 조직내의 인적자원이 더욱 유용하게 활용되도록 하기위해 이용될 수 있다는 것이다.

특히 최근에 조직 아이덴티티와 조직 이미지에 관한 연구가 중요하게 부상되고 있는 것은 조직 특성과 구성원의 행위의 관련성을 이해하는데 통찰력을 부여해주기 때문이다(Gioia, Schultz, & Corley, 2000).

따라서 본 논문에서는 다음과 같은 내용을 고찰하고자 한다.

첫째, 조직 아이덴티티와 조직 이미지에 관한 개념을 분명하게 이해할 수 있도록 하고자 한다. 학계와 산업계에서 모두 두 개념에 대한 명확한 구분이 잘 이루어지지 못하고 있다.

둘째, 조직이론의 관점에서 조직 구성원의 태도에 영향을 미치고 통제할 수 있는 관리적, 수단적 개념으로서의 조직 아이덴티티관리의 효용성을 고찰하고자 한다.

셋째, 이러한 고찰을 바탕으로 추후의 실증적 연구를 위한 개념적 틀을 제시하고자 한다.

## II. 상징적 접근과 조직 아이덴티티

### 1. 조직 연구에서의 상징적 접근

조직이론 혹은 경영이론은 구성원의 행위를 어떻게 통제하는가에 대한 다양한 관점이 체계화된 것이라고 이해 될 수 있다. 이러한 관점들은 인간과 조직에 대한 假定(Scott, 1981)에 따라서 구성원들의 통제 및 관리 방향이 다르다.

경영이론의 정글(Koontz, 1961)이라는 말에서 조직이론 및 경영이론의 난립적 다양성을 암시받을 수 있듯이 20세기 이후 무수히 많은 조직 및 경영이론들이 명멸해왔다.

여기에서는 Bolman과 Deal(1984)에 의해 분류된 조직 관리 접근의 분류 틀을 중심으로 구조적 접근, 인적자원 접근, 정치적 접근 그리고 상징적 접근으로 구분하여 조직이론의 흐름을 간략하게 정리하고, 조직 아이덴티티연구의 이론적 바탕이 어디에 있는지

를 고찰하고자 한다.

구조적 접근(structural approach)은 두 개의 지류를 가지고 있다. 하나는 조직의 최대효율성을 얻을 수 있는 조직 구축을 모색하는 산업심리학자들, 산업공학자들을 중심으로 하여 일련의 관리원칙을 개발하려는 노력에서 업적을 찾을 수 있다. 다른 하나는 독일의 사회학자인 베버의 업적으로서 한 사람에게 힘이 모인 종전의 가부장제식 관리를 대신할 이상적인 관료제를 들 수 있다.

이들의 관점은 주로 조직 구조의 제요소들간의 상호관련성, 구조가 구성원의 사기, 생산성 및 조직 효과성에 미치는 영향에 있었다. 구조적 접근은 다음과 같은 가정을 바탕으로 하고 있다.

① 조직이란 목적을 달성하기 위해 존재한다. ② 하나의 적절한 조직구조가 존재한다. ③ 합리성에 따라 조직구성원이 행동한다. ④ 전문화에 의해 성과를 높일 수 있다. ⑤ 권한과 규칙에 의해 조정과 통제가 이루어진다. ⑥ 조직의 제문제는 부적합한 구조에서 기인하고 이의 재설계를 통해 문제가 해결될 수 있다는 것이다(Bolman & Deal, 1984).

구조적 접근에 의하여 조직의 구조는 기술 및 환경에 의해 영향을 받기도 하고, 영향을 주기도 해서 구조와 기술 및 환경사이에 적합한 관계를 유지하는 경우에 조직의 효과성이 높아진다는 컨틴전시 이론(contingency theory)이 전개된다.

그러나 안정되고 공식적인 인간행위 측면을 이해하게 되고 조직의 목적과 제도에 의해 인간의 행동이 정해진다는 것을 강조한 나머지 조직의 제도적 틀 밖에서 일어날 수 있는 인간 행동적 측면을 간과했다. 이는 구조적 접근에서는 다음과 같은 세 가지 이유를 고려치 않았기 때문이다.

① 잘 짜여진 구조 속에서도 합리적으로만 설명할 수 없는 복잡한 인간행위의 측면이 스며들고 있다는 것.

② 힘의 갈등관계는 무조건 퇴치되어야 할 대상만은 아니고 경우에 따라서는 장려되어야 한다는 것.

③ 합리성이란 불확실성이 적은 특정한 상황에서만 통할 수 있는 부분적 논리이지 완전무결한 خوبی 아니라는 것이다(Bolman, & Deal, 1984).

이와 같은 이유에서 구조적 접근의 논리는 인간을 단조로운 기계적 행위를 모형화하게 되어 궁극적으로는 비효율적 조직으로 끌어가게 된다는 것이다.

인적 자원 접근(human resource approach)은 인간이 조직에서 가장 중요한 자원이 라는 전제하에서 조직과 인간사이의 상호역할이라는 새로운 차원을 인식시켰다.

이는 다음과 같은 주요한 가정 하에서 생겨났다.

① 인간이 조직을 위해 존재하는 것이 아니고, 조직이 인간의 욕구충족 수단으로 존재 한다.

② 조직과 인간은 서로 필요로 한다. 인간은 조직이 필요로 하는 아이디어, 능력 등을 제공하고, 조직은 인간에게 보수, 취업기회, 조직내의 지위 등을 제공한다.

③ 조직과 인간사이의 적합성이 이루어질 때 조직과 개인이 서로 상대를 일방적으로 이용하는 것이 되지 않고 양자가 모두 만족하게 된다.

인적 자원 접근은 인간의 욕구를 중시한데서 비롯되었다. 인간은 자기의 욕구와 부합 하는 행위는 하지만 부합하지 않는 행위는 회피하려 한다. 즉 인간은 자기의 욕구를 충 족시키려는 방향으로 행위를 하고 마는 것이다.

어떤 욕구를 인간은 가지고 있는가에 대해서는 Maslow(1970), McGregor(1960), Argyris(1957)의 연구가 크게 이바지했다.

한 단계 더 나아가서 집단 속에서의 인간의 행위에 대한 연구가 이루어졌는데 이로부 터 사회적 맥락에서 인간행위의 특성을 이해하게 되었다. 첫째, 인간은 타인과의 관계에 있어서 자신의 기호에 맞도록 행동한다는 것이다. 둘째, 조직속에서 타인과 같이 행동을 하게 될 때 조직의 과업에 따라 행동하기도 하겠지만 반드시 조직의 과업에 따라서만 행 동하는 것은 아니라는 점이다(Bolman, & Deal, 1984, p.77).

이러한 맥락에서 작업현장에서의 리더십에 대한 연구가 활발하게 전개되었다(Stogdill, 1974). 특히, Argyris와 Schon은 개인간 행위의 효과성에 대해서 연구의 단계를 높혔 다. 그들에 의하면 인간은 효과적 행위의 본질에 대한 가정, 즉 나름대로의 개인 행위이론 ( theories for action)에 따라 행동한다는 것이다(Argyris, & Schon, 1974)

인간의 욕구를 강조하고 인간과 인간간의 관계에 초점을 둔 이러한 연구는 직무충실(job enrichment), 참여경영(participative management), 조직민주화(organizational democracy), 조직개발(organizational development)등의 분야로서 조직 효과성 제고 의 방안으로 이바지 해왔다.

그러나 인적 자원 접근 역시 비판의 여지가 없었던 것은 아니었다.

첫째는 인간의 욕구와 행위에 관해 지나치게 순진한 전제하에서 비롯되었다. 개인차를

무시하고 조직 구조의 영향력을 간과하고 있다는 점과 개인적 욕구와 조직의 욕구의 통합에 대해서도 지나치게 낙관적이라는 것이다.

특히 욕구라는 개념이 너무 모호하고, 관찰하기 어려운 것일 뿐만 아니라 인간행위는 환경적 요인에 의해 크게 영향을 받는 나머지 욕구는 인간의 행위를 설명하는데 하등 도움이 되지 않는다는 주장도 있다(Salancik, & Pfeffer, 1977)

둘째, 조직에서의 권력과 자원의 희소성문제를 간과하고 있다. 인적자원 접근자들이 모두 조직에서의 권력에 대해서는 전혀 언급을 하지 않았다. 설사 언급을 한 경우에도 조직에서의 정치적 행위를 자연스러운 현상으로 이해하지 않고 해결되어야 할 대상으로 다루었다(Bolman, & Deal, 1984, p.105).

정치적 접근(political approach)의 등장은 조직을 종래와는 다른 시각으로 보게 했다. 구조적 접근과 인적자원접근은 모두 합리적 체계를 바탕으로 하고 있다. 구조적 접근에서는 조직 목적을 달성하기에 가장 적절한 구조를 설계하는 것에 초점을 둔 반면 인적자원 접근은 개인의 욕구와 조직의 욕구가 잘 결합하지 못하게 되었을 때의 역기능을 심각하게 다루었던 것이다.

먼저 정치적 접근이 다음과 같은 가정 하에 전개되고 있다는 것을 이해해야 한다.

- ① 조직의 모든 의사결정은 희소한 자원의 할당과 관련된 것이다.
- ② 조직은 상이한 가치관, 신념, 현실감각 등을 띠는 이해관계 집단으로 구성된 연합체이다.
- ③ 조직 목적과 의사결정은 이해관계 집단간에 지위확보를 위한 흥정, 교섭 등의 연속 과정에서 나온 것이다.
- ④ 자원이 희소하고 이해관계가 상이하기 때문에 힘과 갈등이 조직생활의 중심문제가 되고 있다는 것이다.

가정의 전체를 흐르고 있는 요지는 개인 이익과 힘의 추구가 조직에서의 기본적 가정이라는 것이다.

정치적 접근의 초기 사례는 TVA에 대한 Selznick의 연구에서 볼 수 있다(Selznick, 1949).

Baldrige는 대학을 기본적으로 다른 생활양식과 정치적 이해관계의 사회적 집단이 모인 곳으로 보고 정책 수립과정에 각 집단이 영향력을 행사하고 있음을 보았다(Baldrige, 1971)

Pettigrew는 일반 기업에서도 정치적 행위가 나타남을 보았는데, 상호의존관계가 있는 부서에는 어디에서나 이해관계에 기초를 둔 요구가 나오며, 결국 합동의 의사결정 과정을 하게 된다는 것이다(Pettigrew, 1973).

조직에서의 정치적 행위는 Pfeffer의 연구에서 절정을 이룬다. 그에 의하면 조직설계는 정치적 행위의 소산이라는 것이다. 조직의 목적이 무언가에 따라 설계하는 것이 아니라 누구의 목적인가에 따라 조직 설계가 이루어진다는 것이다(Pfeffer, 1978).

힘과 갈등이 조직에서의 중심이 됨으로써 이들을 둘러싼 현실적, 역동적인 조직의 측면을 강조하고 있는 것이 정치적 접근의 공헌이라고 볼 수 있다.

한편 정치적 접근에 대한 비판점을 두 가지로 요약할 수 있다.

첫째, 정치적 접근은 지나치게 정치성만 강조하고 합리적이고도 협력적 과정을 과소평가하고 있다.

둘째, 조직에서의 갈등의 불가피성을 강조하고 효과성과 협력성의 잠재성을 과소 평가함으로써 규범적으로 냉소적, 비관적인 틀을 면치 못하고 있다는 점이다(Bolman, & Deal, 1984: 144)

상징적 접근(symbolic approach)은 우선 다음과 같은 가정에 근거하고 있다(Bolman & Deal, 1984)

- ① 중요한 것은 일어난 현상 자체가 아니라 그것이 지니는 의미이다.
- ② 현상이 지니는 의미는 일어난 내용에 의해서 정해지는 것이 아니라 우리가 그것을 어떻게 해석하는가에 따라 정해진다.
- ③ 조직 주변에서 일어나는 현상들은 기본적으로 모호하고 불확실해서, 무엇이, 왜 일어났는지를 알기 어려울 때가 많다.
- ④ 모호성과 불확실성에 직면하게 되면 사람들은 상징을 통해 모호성을 줄이고, 혼란을 해결하고 예측성을 높이려 한다.

이와 같은 가정은 상징적 접근이 조직의 모든 현상들을 단선적(linear)인 것이 아니라 복잡하고 유동적인 것으로 이해하게 해준다. 목적이 오히려 불분명하고 일들이 처리되는 과정이 확실하지 못한 조직적 현실에 상징을 통해서 현실을 반사시키고자 한 것이다.

구조적 접근, 인적자원 접근, 정치적 접근들이 서로 상이한 가정에 근거를 두고 있음은 이미 앞에서 고찰한 바이나 이들 세 접근은 어떤 면에서는 공통의 가정을 설명하고 있다.

우선 분명한(certain)세계를 가정하고 있다는 것이다. 목적을 설정해두면 어디로 나아

갈 지 방향이 정해지고, 효과성을 알 수 있고, 욕구가 무엇인지를 파악할 수 있다는 것이다. 기본적으로는 합리적(rational)세계를 가정하고 있다는 것이다. 최선의 선택안을 선정함으로써 의사결정하고, 자기 욕구와 신념에 따라 판단해서 행동을 하고, 집단은 그들의 자신 이익을 늘리려는 노력 하에 행동을 한다는 것이다.

마지막으로 단선적(linear)세계를 가정하고 있다는 것이다. 목표를 정해놓으면 의당히 행동이 뒤따르게 되고, 사람은 원하는 바를 결정하고 그것을 얻기 위해 행동을 한다는 것이다. 상징적 접근은 분명하고, 합리적이고, 단선적인 사고의 틀만으로는 조직현실을 바로 이해할 수 없다는 것을 그 바탕으로 하고 있다. Pfeffer도 조직에서의 관리나 리더십의 분석에는 두 가지 측면에서 이루어져야 함을 강조했다. 실질적 활동과 결과를 중시하는 측면에서는 의사결정은 주로 외적 제약조건과 권력-의존 관계의 결과로 일어난다는 것이다. 다른 한 측면은 표출적, 상징적 측면으로서 정치적 언어와 상징적 활동을 통해 조직 결정과 조직 정책을 정당화하고 합리화한다는 것이다(Pfeffer, 1981).

〈그림 1〉 실질적 및 상징적 성과와 내적 관리 대 외적 통제와의 관련성

	실질적 성과	상징적 성과
외적 통제	효과가 큼	효과가 적음
내적 통제	효과가 적음	효과가 큼

〈그림 1〉에서 보는 바와 같이 자원의 배분, 의사결정과 같은 실질적 결과는 조직의 내부 리더에 의해 결정된다기 보다는 자원의존, 자연 도태 등의 이론적 논리에서 설명되듯이 외적 요인에 의해 영향을 받고 예측될 수 있는 것이다. 언어나 기타 상징적 활동에 의해 큰 영향을 받지 않는다.

그러나 태도, 감정, 가치관, 지각 내용 등과 같은 상징적 성과를 권력-의존에 바탕을 둔 외적 통제에 의해 영향을 받는 것보다는 태도형성 및 변화에 관한 이론이나 현실은 사회적으로 구성된다(social construction of reality)는 주장 등에 근거해서 볼 때 상징적 행위를 통한 관리적 통제에 더 많은 영향을 받는다(Pfeffer, 1981, p.7; 서인덕, 1986, p.19).

심볼, 은유, 개념 및 이미지 등과 같이 복잡한 조직 현상을 축약해 표출한 상징적 자원을 활용함으로써 기업 아이덴티티(corporate identity), 기업의 총체적 정책(corpo-

rate profile) 그리고 기업 이미지(corporate image)의 전략적 통합을 이룩할 수 있다 (Alvesson, & Berg, 1992).

다시 말하자면 전략적 조직의 변화는 사람과 돈의 관리로부터 상징적 자원의 관리로 강조점이 옮겨감을 암시한다. 광활한 기업 환경 속에서 사명을 통해 그 기업을 명확하게 개념화하는 것과 비전을 통해 그 나아가는 목적을 분명하게 함으로써 구성원의 조직 동일체의식 내용을 변화시키고 구성원의 태도적 결과변수에 영향을 초래하게 된다.

상징적 접근에 대하여 유의할 점은 이것이 만병통치적 효과성을 가진 것처럼 너무 과신해서도 안된다는 것이다. 왜냐하면 만일 Pfeffer의 주장(Pfeffer, 1981)을 받아들인다면 상징에 의한 관리는 주로 신념, 가치관, 정서 및 지각에 영향을 미치고 행위적 패턴에는 관계가 미미하거나 모호하다는 것을 인정하지 않으면 안되기 때문이다.

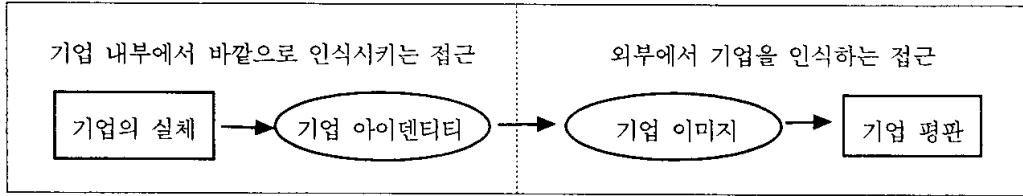
## 2. 조직 아이덴티티 관리

### 1) 용어상 혼란

기업 이미지(corporate image), 기업 평판(corporate reputation) 그리고 기업 아이덴티티(corporate identity)는 개념적으로 서로 상이함에도 불구하고 혼용되고 있는 경우가 적지 않다. Albert와 Whetten은 조직 아이덴티티 개념이 두 가지 용도로 쓰인다고 했다. 첫째는 조직 아이덴티티에 대한 과학적 개념으로서 조직의 어떤 측면을 특정화시키는데 사용되는 것이다. 둘째로 자기 반성적 개념으로서 조직이 그들 자신을 특성화하는 개념으로 사용되는 것이다(Albert & Whetten, 1985). 기업이미지와 기업 아이덴티티를 비교하면 이해의 원천을 어디에 두느냐에 따라 구분된다. 기업 아이덴티티는 기업의 내부에서 그 기업이 밖으로 비쳐지기를 기대하는 기업 특성을 말한다. 이는 안에서 바깥으로 표출하는 시각(inside-out perspective)이다. 그 기업은 어떤 기업이며 무엇을 추구하는 기업인가를 알리고자 하는 내용이다. 이에 대해 기업이미지는 기업으로부터 축적된 메시지를 접한후 외부이해관계자가 기업에 대해 가지는 인지적 특성을 말한다. 즉 바깥에서 기업을 보는 시각(outside-in perspective)에 의해 형성되는 것이다. 이러한 개념 구분은 <그림 2>에서 더 알기 쉽게 설명되어진다(서인덕, 1996).



〈그림 2〉 기업 아이덴티티 관련 개념



기업은 그 자체로서 현실적으로 가지는 객관적인 실체가 있다. 그러나 현실과 지각 내용의 차이로 기업의 역사성, 사명, 비전 및 사업영역 등과 관련하여 외부에 드러내 보이 고자 하는 기업의 총체적 그림이 있는데 이를 기업 아이덴티티라 할 수 있다. 어떤 기업 이며 무엇을 추구하는 기업인가를 나타내 주는 것이다. 이러한 기업 아이덴티티는 기업을 보는 외부인의 눈에 그대로 변함없이 비쳐지는 것은 아니다. 기업으로부터 전달되는 메시지가 축적되어 외부인의 눈에 기업에 대한 어떤 상이 그려지게 되는데 이것이 기업 이미지이다. 즉 외부 이해관계자가 기업에 대해 가지는 知覺圖(corporate map)인 것이다. 그러나 기업이미지가 기업의 이해관계자로 하여금 그 기업을 평가하게 하여 기업의 자산적 가치 증식요인으로 인식 될 때 이를 기업 평판이라고 할 수 있다.

평판이 가치있는 이유는 고객의 구매상품 선택, 종업원의 직장선택, 투자자의 투자 대상 주식 선택시에 중요한 판단근거가 되기 때문이다. 뿐만 아니라 좋은 평판은 이를 바탕으로 기업의 신인도를 높여주어 경영자로 하여금 시장에서 가격 결정, 혁신 프로그램 등을 주도해 나갈 수 있는 선택의 폭을 넓혀 주는 전략적 가치를 가진다(Fombrun, 1996).

중요한 사실은 이러한 평판은 독특한 기업 아이덴티티를 형성하여 외부에 알리고 이로 인해 대중들에게 일관성있는 기업 이미지를 지속적으로 투영시켜야만 비로소 구축될 수 있다는 것이다(Fombrun, 1996). 기업 아이덴티티, 기업이미지 그리고 기업평판의 관련성을 잘 이해하여야 한다.

## 2) 조직 아이덴티티의 정의

본고에서의 아이덴티티의 개념은 Albert와 Whetten의 아이덴티티 개념 중 자기반향적 개념, 즉 조직이 자신의 제 측면을 특성화하는 자기 정체성(self-identity) 확립의 개

념을 의미한다.

조직의 자기정체성 확립을 위해서는 다음의 세 가지 요소가 용해되어야 한다(Albert & Whetten, 1985).

① 아이덴티티에는 조직의 요체인 조직의 중심적 특성(central character)이 반영되어야 한다.

조직의 중심적 특성이라 함은 조직 사명과 같이 조직 운영의 지향성이 무엇인가 하는 점과 다른 기관들과의 관련성을 어떻게 설정할 것인가 하는 준거점이 되는 것이다.

② 다른 조직과 비교해서 차별화 시킬 수 있는 차별성(distinctiveness)이 발견되어야 한다. 정체성은 다른 사람과 구별되게 느끼게 하는 자신의 분류화라고 그 의미를 새길 수 있다.

이는 Erickson이 말한 개인적 정체성(individual identity)으로서의 정체성 개념의 뜻을 지니고 있다. 이런 용도에서 보면 정체성은 조직 동일화(identification)의 의미와 연계되어지며 특정 조직에 동일화가 되도록 해주는 기능으로 작용하기도 하고 부분적으로 조직 동일화에 의해 정체성이 습득되기도 한다(Albert & Whetten, 1985, p.267). 조직의 차별적 정체성은 조직 사명, 조직 이념, 경영철학, 조직 문화 및 의례, 의식 등을 통해서 확립되어진다.

③ 장기간에 걸쳐 동일성을 유지하는 시간적 계속성(temporal continuity)이 있어야 한다.

이 세 요소를 종합하면 조직 아이덴티티는 "한 조직의 고유한 특성이 오래 동안 지속되어 간직되어옴으로써 그 조직의 차별적 특성으로 인식되는 조직 특성"이라고 할 수 있다. 조직의 목표, 사명, 조직 운용 관행, 가치관 및 제반 활동 등이 조직 아이덴티티 형성에 이바지한다. 왜냐하면 이러한 요소들이 조직 구성원들의 눈에는 자기 조직이 다른 조직과 구분 될 수 있는 원천이 되기 때문이다.

### 3. 기업 경쟁력과 조직 아이덴티티

조직 정체성 개념이 중요시되는 것은 조직의 의사결정 과정에서 합리성을 바탕으로 다양한 정보, 가능성, 효용성 등을 고려하여 선택안을 고려함에도 불구하고 결국 합의에 이르지 못하게 될 때 나중에는 목적론적 가치관의 문제로 선회하게 된다는 것이다. 목

적, 가치관에 관한 논의가 가열되고 있는 가운데 여전히 합의를 보지 못하고 혼란에 빠지게 되면 궁극적으로 정체성 문제로 전이되게 되는 것이다. 사실을 통해서 혹은 계산적 사고에 의해서, 가치관의 논쟁을 통해서 합의를 볼 수 없을 때 우리는 누구이며, 무엇하는 조직이며 또한 무엇이 되고자 하는 조직인가 하는 정체성의 측면에서 문제를 해결하려고 한다. 여기에 조직 아이덴티티의 중요성이 대두되는 것이다.

기업에서 조직 아이덴티티를 관리하려는 주요한 목적은 기업의 경쟁적 우위성을 확보하려는데 있다(Balmer, & Wilson, 1998). 기업의 경쟁적 우위성은 기업이 가지고 있는 특정한 숙련내용, 자원 뿐만 아니라 구성원들의 행위를 통제해 가는 독특한 방법 등도 포함된다. 다시 말하면 유형의 자산 뿐만 아니라 그 자산 특질을 이해해서 행동으로 옮기도록 해주는 인지적 과정(cognitive process)까지도 기업의 경쟁적 우위성에 포함시킬 수 있다(Prahalad & Bettis, 1986).

유형의 자산관리에 대한 이론들은 경제학, 재무관리, 마케팅, 회계학 등에서 체계화되고 있다. 그러나 경쟁적 우위성을 유지하도록 인지적 과정을 어떻게 관리 할 것인가에 대한 이론들은 산만하게 거론되고 있을 뿐 어떤 특정의 학문분야에서 일관되게 뿌리를 내리고 있지 못하다(Prahalad & Bettis, 1986). 산업계에서는 이미 조직 아이덴티티 정립, 관리가 궁극적으로 기업성과에 긍정적 효과를 미친다는 인식하에 이의 관리가 보편화되고 있다. 이러한 경향을 설명해주는 논리는 조직 아이덴티티를 잘 관리하면 좋은 기업이미지를 얻게 되고, 나아가서 유리한 기업평판을 얻게 된다. 평판이 좋으면 기업의 이해관계자들로부터 선호를 받게 된다는 것이다.

1970년대부터 기업의 경쟁적 우위성을 높일려는 전략으로 도입된 CI 프로그램(corporate identity program: CIP)이 각광을 받는 것도 이 때문이다.

기업 CI프로그램은 구조적 변혁이 아니고 의사소통에 의한 의식과 이미지의 혁신을 통한 경영혁신 전략이다. 조직 구성원 상호간의 동일체 의식을 바탕으로 한 의사소통의 수준을 높임으로써 조직 현실에 대한 이해를 높이고 목적의식을 공유하게 되는 것이다. Olins는 CI프로그램이 구성원들에게 조직의 응집력(coherence), 조직인격(personality) 및 조직의 지위 설정(positioning)과 같이 조직의 특성과 목적을 규정해 주기 때문에 변화된 행위를 유도해 낸다고 했다(Olins, 1990, pp.30-31).

## 4. 조직 문화, 조직 아이덴티티 그리고 조직 구성원의 행위

아이덴티티 개념은 심리학과 사회학에 뿌리를 두고 있으며 더 큰 문화시스템과의 관련 하에서 한 개인의 존재를 특성화하는데 사용되었다(Goffman, 1967).

아이덴티티 개념은 시스템 자체를 말하는 것이 아니라 그 시스템과의 관련하에서 인간이 자신을 어떻게 이해하고 있는가 하는 것이다. 따라서 아이덴티티는 인간의 특정한 행위적 상황과 거기에 의미를 부여해주는 근원적 가치와의 중요한 연결고리의 역할을 하는 것이다(Fiol, 1991, p.200).

조직 아이덴티티개념은 조직에서의 조직 문화의 역할을 보완시켜 주는데 커다란 기여를 하게 된다. 조직 문화는 조직의 전략, 구조와 같은 요소와 함께 경쟁적 우위의 원천이 되는 것으로 인식되어 왔다(Peters, & Waterman, 1982). 나아가서 조직 문화와 전략이 조직 경쟁력 향상의 차원에서는 서로 대체가능한 개념이라는 주장까지도 나왔다. Weick은 "전략적 행동자로서의 고위 관리자(Greiner, 1983)"라는 글에서 "전략"에 관한 서술문 속에 "전략"대신에 "문화"라는 말로 바꾸어 넣어도 전혀 내용에 차이가 없음을 예로 들면서 문화와 전략은 조직에서의 기능면에서 같다고 주장한다(Weick, 1985).

이러한 주장이 나오면서 조직 문화에 대한 두 개의 시각이 갈라져 나타나게 되었다. 문화순수론자의 입장(culture purists view)과 문화실용론자의 입장(culture pragmatists view)이 그것이다(Smircich, 1982; Martin, 1985; 서인덕, 1986). 문화순수론자에 의하면 문화란 내면 깊숙한 기본적 假定으로서 저절로 생성(emerge)되는 것이지 관리의 대상이 아니라는 것이다. 조직이 곧 문화라고 보는 것이다(organization is the culture). 더구나 생산성을 위해서 문화가 관리되는 것은 있을 수 없다는 것이다. 문화를 관리한다는 것은 비윤리적인 것이다.

한편 문화실용론자에 의하면 조직은 문화라는 것을 가진다는 것이다(organization has a culture). 문화는 조직 몰입, 생산성 및 이윤을 향상시키기 위해 관리의 대상이 된다는 것이다. 이런 입장에서 보면 문화가 관리 대상이 되는가를 묻는다는 것이 어리석은 자세라는 것이다.

본 논문에서는 문화실용론자의 입장에서 조직 문화를 이해하고자 한다(서인덕, 1986).

문화실용론자의 입장에서 조직 문화를 전략적 기능으로 활용하려는 연구결과가 많이 나오게 되었다(Peters, & Waterman, 1982; Dennison, 1980; Kotter, & Heskett,

1992).

전통적인 관점에서는 전략이라 함은 환경의 기회 및 위협 요인과 조직의 내부자원을 결합시키는 경제적 수단으로만 이해했지만 조직 문화적 관점에서는 전략도 하나의 문화적인공물(artifact)로 생각한다. 문화적 인공물 및 상징으로서 역할을 하는 전략의 기능에는 다음과 같은 것이 포함된다(Brown, 1995, p.181-182)

① 조직과 개인의 자기 이해의 길잡이가 된다.

조직이 어디로 나아가며, 어떻게 목표점에 이르러, 조직 속에서 나의 역할이 무엇인가를 암시해 준다.

② 조직 동일화, 조직 충성도 그리고 조직 몰입도를 높여준다.

조직 구성원들에게 장기적 목표를 부여해 줌으로써 자신을 조직과 동일화시키고 자신의 가치를 인식케 해준다. 이를 추구하는 과정에서 자신의 에너지를 조직에 투여케 한다.

③ 조직의 사회적 현상을 터득하도록 해주는 수단이 된다.

조직 전략은 다양한 방법으로 유인물로 배포되어 조직구성원들 사이에서 대화의 주제가 된다. 이를 통해서 구성원들은 사람을 알게 되고 사업 현황과 시장 상황에 대해 알게 된다. 이러한 앞의 과정을 통해 전략은 경제적 내용의 계획안으로부터 하나의 효능 있는 사회적 상징으로 변환하게 되는 것이다. 지금 서술한 것처럼 문화는 전략적 기능을 가지고 이로 인해 조직 및 조직 구성원의 인식, 태도 및 행위를 변화시킨다는 것을 알 수 있다. 그러나 구성원의 인식, 태도 및 행위가 조직문화에 의해 영향을 받는다는 것을 인정하더라도 어떻게 그런 영향이 일어나게 되는가 하는 논리적 설명(reasoning)이 조직 문화의 연구에서 간과되어 왔었다. 다시 말하면 경쟁적 우위의 조직으로 유지하기 위하여 구성원의 인지적과정(cognitive process)을 관리하는데 핵심이 되는 신념체계와 행동간의 연결에 관해서는 조직 문화 연구에서 간과되어 왔었다(Fiol, 1991, p.191)

조직 아이덴티티는 구성원이 조직을 이해하고 그에 따라 자기들이 하는 행위를 어떻게 정의하는가가 나타난 것이다. 이와 같이 조직 상황을 파악하는 조직 아이덴티티는 조직 속에서의 사회적 의미 체계와 구성원들의 실제 행위 양태를 연계시켜주는 역할을 하게 된다(Fiol, 1991).

가령 조직 구성원이 특정의 공유가치 및 신념(조직문화)을 가지면 왜 특정한 행위(성과)를 보이게 되는가를 설명하는데 그간의 조직 문화 연구가 충분한 해답을 해주지 못했다.

이러한 문제를 해결하는데 조직 아이덴티티 개념이 기여하게 된 것이다. 즉, 조직 구성원은 조직 아이덴티티(identity)라는 신념체계의 매개요인을 바탕으로 하여 그들의 행위를 이해하게 되는 것이다(Albert, & Whetten, 1985; Dutton & Dukerich, 1991)

언어학에서는 단어, 말하는 행위, 그리고 기본 문법의 세 요소가 결합되어 통상적 언어로서 의미 전달 기능을 수행하는 체계를 이룬다. 이러한 언어체계를 조직에서의 의미전달을 통해 구성원의 행위를 유발시키는 체계와 비교해 봄으로써 인지적 과정의 역할을 이해하고자 한다(Fiol, 1991).

언어체계에서 단어(words)는 유일한 관찰 가능한 요소이다. 말하는 행위(speech act)는 의미의 의사소통 내용이다. 기본 문법(underlying rules)은 단어가 의미를 전달할 때 지켜야하는 기본 문법의 틀이다. 다시 말하면 언어의 세 가지 구성요소는 단어의 형태를 취하는 관찰 가능한 표현, 기본적으로면서도 관찰할 수 없는 규칙체계, 그리고 단어를 상황에 따라 달리 사용하여 규칙체계와 연결시켜 주는 말하는 행위로서 이루어진다. 언어 전달의 효과는 단어나 기본 문법의 문제가 아니라 이 두 요소를 있는 전달행위인 것이다. 이때 말하는 사람은 기본문법을 일일이 의식하지 않고서도 표현과 그 내용을 잘 연결시킨다. 그러나 우리가 기본문법을 의식하지 않고 말을 한다고 해서 문법 그 자체의 존재를 부인하지는 않는 것이다. 그러나 단어와 문법이 하나씩 일대일로 대응되는 것은 아니다. 같은 단어라도 다른 뜻을 의미할 수 있는 것이다.

언어전화를 설명함에 있어서는 상황에 있어서 매개수준인 말하는 행위에 관심이 끌리고 있는 것이다. 언어학적 의미 전달 모형에 조직 문화 모형을 비교해 볼 수 있겠다. 예를 들어서 회사에서 늦게 남아 일하고 있는 사람은 그러한 행위가 승진심사에 도움이 된다는 규정을 인식하지도 못한채 일상적으로 그렇게 행동할 수도 있다. 행위적 표출과 그 행위의 의미를 일일이 짚지워 이해하고 난 뒤에 행동하는 것은 아닌 것이다. 다음 <표 1>은 언어와 의미체계로서의 조직문화를 대비한 것이다(Fiol, 1991, p.201).

〈표 1〉 언어 체계와 문화체계의 대비

	언어/문화	말하는 행위/아이덴티티	단어/행위
정 의	의미를 다스리는 규칙의 일반체계	규칙의 상황적 이해	말하는 행위를 만들어 주는 관찰가능 표현/아이덴티티를 형성시켜 주는 행위
경 계	전체시스템을 나타냄	전체 시스템을 이루기 위해 시스템의 부분을 연결시키는 상황적 틀을 나타냄	시스템의 관찰가능 부분을 나타냄
원 천	다수의 수렴적 말하는 행위의 결과/시간의 경과에 따른 아이덴티티	정형화된 단어 사용의 결과/시간의 경과에 따른 행위	현존시스템과 새로운 상황의 결과
기 능	유지: 별개의 말하는 행위의 의미 / 아이덴티티를 이해하는데 준거가 되는 일반표준	갱신: 새로운 상황적 이해의 혼합과 차별화	변화: 변화하는 상황에 맞도록 첨가/대체

〈표 1〉에서 보는 바와 같이 조직 아이덴티티는 조직 문화와 행위 사이에 매개요인으로 작용한다. 전술한 바와 같이 조직 아이덴티티는 조직 속에서 자신을 어떻게 이해하는가를 그려준다. 따라서, 조직 문화를 변화시키기 위해서는 현재의 문화시스템에다 새로운 행위를 편입해 넣기보다는 새로운 아이덴티티를 편입해 넣어야 한다는 것이다(Fiol, 1991, p.202)

기업의 경쟁적 우위성을 지키기 위한 조직 문화 관리의 초점은 일반적 조직 문화의 체계나 행위가 아니라 조직 아이덴티티에 두어야 한다는 것이다.

## 5. 조직 아이덴티티와 조직 성과

기업에서는 전략적 관점에서 조직 아이덴티티 개념을 활용하는 경향이 나타나고 있다. 특히 기업성적을 쉽사리 측정하기 힘들거나 구체적으로 파악하기 어려운 경우에는 기업 이미지나 조직 아이덴티티 개념을 통해서 다른 기업과 차별화하려는 전략이 나타나고 있다(Alvesson, 1990; Ackman, 1998). 특히 다른 경쟁요인보다도 조직 아이덴티티는 다른 기업이 복제하기가 어렵기 때문에 지속적인 이익을 초래해 준다는 것이다. 경쟁기

업과 차별화하기 위해서는 그 기업에 기본적인 것이어서 다른 경쟁자가 복제해 내기가 어렵도록 해야 한다. 다시 말해서 차별적 경쟁요인이 가공해서 만들어낸 것이 아니라 그 조직에서 고유하게 형성되어 굳어진 것인 경우에는 확실하게 그 특정기업에 차별적 성과를 보장해 주는 경쟁요인이 된다. 다시말하면 생산원가 우위, 기술우위, 가격 우위, 제품 성능 등과 같은 양적 차원에서의 경제적 특성상의 우위는 경쟁자의 끊임없는 추격 노력에 의해 쉽게 상실하게된다. 그러나 조직 아이덴티티는 어떤 것, 어떤 사람은 우리의 조직이고, 어떤 것, 어떤 사람은 우리의 조직이 아니라는 것을 영역화해주는 기본적인 아이덴티티를 통해 조직을 규정화해주는 조직 특유의 능력이기 때문에 다른 기업에 대해 차별적 특이성을 생성시켜 준다. 조직 운영 지향성의 중심이 되고 다른 기업과 차별화되며 오랜 기간동안 지속적으로 조직 특성으로 상존되어 온 조직 정체성이 구성원들에게 강하게 지각되어진다면 그 조직에는 여러면에서 긍정적인 결과가 초래될 것이다. 개인은 어느 집단 혹은 조직과 동일체 의식을 지각하게 되면 그 조직내의 다른 구성원들과 유사성, 동질성을 부각시키고 반면에 동일체 의식이 없는 다른 조직의 구성원들과는 차별성을 부각시킨다. 일단 특정 조직에 대해 동일체 의식을 갖게되면 개인은 자기 확신의 수단으로서 그 조직을 좋게 평가하고 정당화해주게 되는 것이다(Brown, 1997).

만일 조직에 대해 동일체 의식을 높게 가지지 못하게 되면 개인은 그 조직과 관련성은 유지하겠지만 신뢰감을 갖지 않게 되고 지지적이지 못하며 자기 개인적 이익과 합치되는 범위내에서만 조직의 목표에 관심을 두는 정도로 밖에 행동하지 않는 것이다(Scott, & Lane, 2000, p.52).

조직 아이덴티티가 분명하게 인식되어 개인이 조직에 대해 동일체 의식이 증대되면, 조직 구성원의 행위적 면에서 가시적 변화가 나타난다는 연구결과가 다음과 같이 나오고 있다.

- ① 개인이 조직의 목표를 달성하려는 동기유발이 높아진다(Ashforth, & Mael, 1989; Brewer, & Gardner, 1996 ;Dutton et al., 1994)
- ② 같은 조직의 다른 구성원들을 우대한다(Tajfel, & Turner, 1985)
- ③ 조직내의 집단과 상호작용이 증대된다(Ashforth & Mael, 1989; Bhattacharya et al., 1995; Dutton et al., 1994).
- ④ 조직에 대한 건설적, 지원적 행위를 보인다(Bhattacharya. et al., 1995; Dutton et al., 1994)



⑤ 복잡한 인구 통계적 특성으로 인한 조직내의 다양성의 부정적 측면을 완화시키는데 도움이 된다(Nkomo, & Cox, 1996).

⑥ 조직 아이덴티티가 개인의 자기존경, 자기 일관성 및 자기 차별성을 높여 줄수록 개인은 그 조직에 대한 조직 동일화 정도가 높다(Scott, & Lane, 2000).

지금 살펴본 바와 같이 조직 아이덴티티를 불어넣어 줌으로서 조직과 관련된 구성원들의 행위에 미치는 효과에 관한 선행연구들을 요약하면 다음과 같이 이해된다.

구성원들이 자기 조직에 대해 조직 아이덴티티를 뚜렷이 지각하고 이를 바탕으로 조직과 동일체 의식을 가지게 됨으로써 그 조직을 경계로 하여 구성원들간에 집단내 의식(in-group)이 강화되어 서로 활발한 상호작용을 하게된다. 이러한 과정에서 서로간에 발견되는 다양성이 조직 목표를 중심으로 조절되며 조직에 협조적, 지원적인 행위를 보이게 된다.

## 6. 조직 아이덴티티의 전략적 관리

조직 아이덴티티는 Albert와 Whetten이 정의한 대로 조직의 중심적(central) 특징이고 다른 조직과 차별화(distinctive)되고 오랜 기간동안 보존되어 내러온(enduring) 조직의 특이한 능력으로서 구성원들의 집단적 이해를 말한다라는 것은 전술한 바 대로이다. 그리고 구성원이 조직 아이덴티티를 높여 지각함으로써 그들과 조직과의 관련성에서 커다란 행위적 영향을 미친다는 것도 선행연구의 내용을 음미해 봄으로써 알게 되었다.

그렇다면 문제는 조직 구성원들로 하여금 어떻게 그들 조직의 조직 아이덴티티를 지각하고 수용하도록 하는가 하는 것이다. Ackerman은 조직 아이덴티티를 공유시키는 과제로서 조직 동일화를 전략 수립에서 강조했다. 조직 동일화는 여러 가지 상징적 수단을 통해 조직 아이덴티티를 포괄적이고 체계적으로 인식시키는 것을 의미한다. 조직 아이덴티티는 특정기업의 전략을 수행함에 있어서 차별적 능력이 되고, 조직 동일화는 언어 및 디자인과 같은 인간의 기본적 의사 소통 형태인 상징적 요소를 통해 구성원들에게 그 조직 아이덴티티를 표출, 전달, 인식시키는 것이다. 이와 같이 조직을 차별화해 주기 위한 조직동일화는 다음과 같은 세 가지의 특징적 요건을 갖추어야 한다(Ackerman, 1988).

- ① 논리적이어야 한다.
- ② 적절한 은유로서 표현되어야 한다.

③ 조직에 대한 지속적인 모습을 중심으로 해야한다.

논리적이어야 하고, 적절한 은유를 사용하고 일관성있는 이미지를 가져야함은 의사소통에 있어서 기본적인 요건이다.

전략적 차원에서 조직 아이덴티티를 관리하는 과제는 두 가지 내용으로 구분되어 질 수 있다. 첫째는 조직 아이덴티티를 파악 및 정립하는 과정이다. 둘째는 조직 아이덴티티를 구성원을 비롯한 이해관계자들에게 재인식시키고 강화시키는 과제이다. 70년대부터 강조되어온 CI프로그램(corporate identity program)이 여기에 속한다.

조직 아이덴티티의 핵심적 부분은 그 조직의 역사성과 무관하지 않기 때문에 쉽사리 변화하지 않는다. 역설적이지만 조직은 그 정체성을 유지하기 위해서 끊임없이 변화하지 않으면 안된다. 아이덴티티의 핵심가치는 계승되더라도 그 가치의 해석은 반드시 고정되어 있을 필요가 없다. 그렇지 않으면 변화하는 환경에 직면하여 조직이 정체되고 말기 때문이다. 중요한 것은 아이덴티티는 개인 수준의 아이덴티티라도 사회적 구성물로서 다른 사람들과의 반복되는 상호작용에 의해서 비롯된다는 것이다(Gioia, Schultz, & Corley, 2000, p.65)

Ackerman은 전략적 이점을 얻기 위해서 조직 아이덴티티 관리를 다음과 같이 다섯 단계로 제시했다. 그에 의하면 조직 아이덴티티 관리는 한 기업의 특이한 강점을 파악하고, 표출하고 나아가서 개발하는 것이다. 조직 구성원을 포함한 주요한 이해관계자에게 조직 속에 면면히 흐르는 중심적 지향성과 차별성을 주지시키고 이로 인해 그들로부터 조직에 대한 우호적 관련성을 유도해내는 것이 조직 아이덴티티 관리의 기본인 것이다. 이러한 맥락에서 볼 때 Ackerman이 제시한 다섯 단계는 실천적 함의를 제공해 준다고 할 수 있다(Ackerman, 1988).

① 1단계 : 가치분석을 실시한다.

조직 아이덴티티를 분간해내기 위한 가장 기초적 작업이 조직이 지향하는 가치 분석이다. 이를 위해서는 조직 내·외부의 관련자와의 심층적 면담, 기업 서류를 광범위하게 분석한다. 또한 현재의 시장상황, 업계 동향 등도 고려되어야 한다.

② 2단계 : 기업의 위치 설정 전략을 수립한다.

기업 사명(mission)을 종업원들에게 천명하고 기업 위치 설정을 대내외적으로 공표한다.

③ 3단계 : 조직 동일화 체계를 개발한다.

조직 아이덴티티를 언어적, 시각적 상징으로 나타내어 기업을 차별화시키는 것이다.

- ④ 4단계 : 이해관계자 관리 프로그램을 고안한다. 조직 아이덴티티를 활용하여 조직 구성원, 외부 이해관계자가 모두 기업의 전략적 변화에 관여도를 높이도록 관리해야 한다.
- ⑤ 5단계 : 조직 CI프로그램을 실행하고 그 성과를 측정토록 해야한다. 실천적인 면에서 다음의 세 가지 내용을 중심으로 측정해 볼 수 있겠다.

마케팅 및 생산성에서의 효과특징은 매출액, 시장점유율, 수입총액의 증가 여부로 확인한다. 조직성과면에서의 효과는 유능한 구성원의 기업 잔류율, 1인당 수익액으로 본 개인의 생산성을 본다. 장기적인 고객의 지원적 관계의 특징은 원자재 공급자의 신용관계, 판매 대리점의 제품구성, 투자기관들의 지속적 관계 등으로 알 수 있다.

### Ⅲ. 조직 아이덴티티의 전략적 의사소통

#### 1. CI프로그램의 논리

기업환경이 불확실하고 경쟁적이 됨에 따라 전략(strategy), 구조(structure) 및 시스템(system)을 중심으로 한 냉삼각(cold triangle)중심의 “硬접근”(hard)에서 스태프(staff), 숙련(skills), 행위 유형(style) 및 조직의 상위 목표(superordinate goals)로 이루어진 온삼각(warm square)중심의 “軟접근”(soft)이 강조되게 되었다.

硬접근에서는 전략, 구조 및 시스템만 제대로 구성되어있으면 나머지 다른 부문도 잘 돌아간다고 믿고 있다. 軟접근에서는 모호하고 인간적인 부문을 자극하고 스태프들에게 인간적 숙련을 개발시켜 주게 되면 자동적으로 온화한 조직 문화가 생겨나고 거기에서 전략, 구조 및 시스템이 자발적으로 생성되게 된다는 것이다(Hampder-Turner, 1990). 이와 같은 흐름 속에서 기업의 실질적 성과 지표로서 이해관계자의 관심을 끌지 못하게 되어 새로운 접근으로서 기업이미지를 개선하고 안으로는 조직 아이덴티티를 세움으로써 기업조직에 내·외부로부터의 지원적 관련성을 유도해 내게 되었다. 조직 문화론적 접근에서는 최고 경영자의 역할이 조직 문화를 창출하고 이의 변화관리를 주도하는 것이라고 주장되듯이 CI프로그램(corporate identity program)의 중요성을 강조하는 입장에서는 최고경영자의 역할을 다수의 조직아이덴티티를 통합관리하는 것에 둔다. 조직 아이덴

티티 관리는 우선 조직아이덴티티란 것이 변화되지 않는 것이 아니고 관리 가능(manageable)한 것이라는 가정이 필요하다. 그리고 조직 구성원들의 인구 통계학적 면에서의 다양성으로 인해 복수의 조직아이덴티티가 존재한다는 가정이 전제되어야 하다(Pratt, & Foreman, 2000) 또한 조직 동일화 과정이 조직의 환경적 맥락과 인구통계적으로 다양한 배경하에서의 조직성관간에 매개작용을 한다는 것을 전제로 한다(Brickson, 2000). 이리하여 조직내에 구성원들이 복수의 조직아이덴티티를 가지고 있고, 또 그 조직아이덴티티가 관리 가능한 것이라면 최고 경영자는 조직의 전 부문을 대상으로 전략적 차원에서 조직아이덴티티의 확립 및 통합작업을 실시하지 않으면 안된다. 이를 통해, 조직 구성원이 조직의 지향성 및 조직의 실체를 공통적으로 지각함으로써 변화하는 환경에 적응할 수 있는 것이다.

## 2. CI 프로그램의 목적과 구조

CI 프로그램은 70년대 도입된 이래 그 시대적 기업환경에 따라 추진된 내용이 확연히 달라 왔다. 그때마다 기업 전략상의 요구가 바뀌어져 왔기 때문이다. 초창기에는 주로 소매업을 중심으로 외적 디자인에 중점을 두었으나 80년대 불확실성이 더욱 높아짐에 따라 외적 디자인에서 내면의 기업이념을 중시하게 되었다. 90년대에는 제품에서 기업 전체 수준에 이르기까지 이미지를 통합하여 글로벌리제이션에 대응한 통일 이미지를 구축을 중요시하였다(深見幸男, 1991).

현대의 기업 환경에서 조직 아이덴티티를 중심으로 한 CI프로그램이 필요시 된 상황적 맥락을 좀더 언급하고자 한다. 우선 기업의 내외적 환경의 변화와 이에 대한 기업의 적응이 커다란 과제로 부각된데서 CI프로그램이 강조되게 되었다. 외적 환경으로는 사회가 성숙화하고 글로벌화됨에 따라 생활 가치의 구조가 변하게 되었다.

또한 정보화, 기술혁신의 진전에 따라 경영환경이 극도로 동태적이고 불확실해 졌다. 내적 환경으로는 기업이 성장하고 대규모화 해감에 따라 조직내 다양성이 심해지고 이에 따라 조직 이념이 희석되어 구성원들의 동일체 의식이 희박해지게 되었다. 이러한 조직 내외적인 환경의 변화에 따라 조직 관리의 기본적인 두 개의 과제인 외적 적응과 내적 통합이 경쟁력 결정요인으로서 더욱 중요시 되게 되었다. 다시 말하면 한편으로는 새로운 사회적 역할과 사회적 가치 창조를 통해 사회적 적응력을 높이고 다른 한편으로는 조

직내 이념을 재구축하고 이를 구성원에게 인식, 공유케하여 이를 통해 구성원의 동일체 의식과 상호협동적 행동 시스템을 확립해 나가지 않으면 안되게 되었다 여기에 CI프로그램을 추진시키는 목적이 있는 것이다.

CI프로그램은 경쟁적이고 불확실한 기업 환경속에서 그 기업은 무엇이며, 무엇을 추구하는 것인가를 통합적으로 이해관계자에게 표출시키는 작업이다. 이해관계자를 내부 구성원으로 눈을 돌릴 경우, CI프로그램은 구성원 개인으로 하여금 자기가 소속된 조직과 관련하여 나는 누구이며, 무엇을 추구하는 것인가 하는 질문에 대한 대답을 제시한다. 이러한 점에서 생각하면 CI프로그램은 <그림 3>에서 보는 바와 같이 이해관계자를 상대로 한 기업의 커뮤니케이션의 통합작업이라고도 볼 수 있는 것이다.

CI프로그램은 기업의 각각의 측면에 있어서 커뮤니케이션 활동을 기업이념하에서 통일함과 함께 기업이념, 기업문화 그리고 기업 이미지라는 세 개의 커뮤니케이션 과정을 통합적으로 전개하는 것이다.

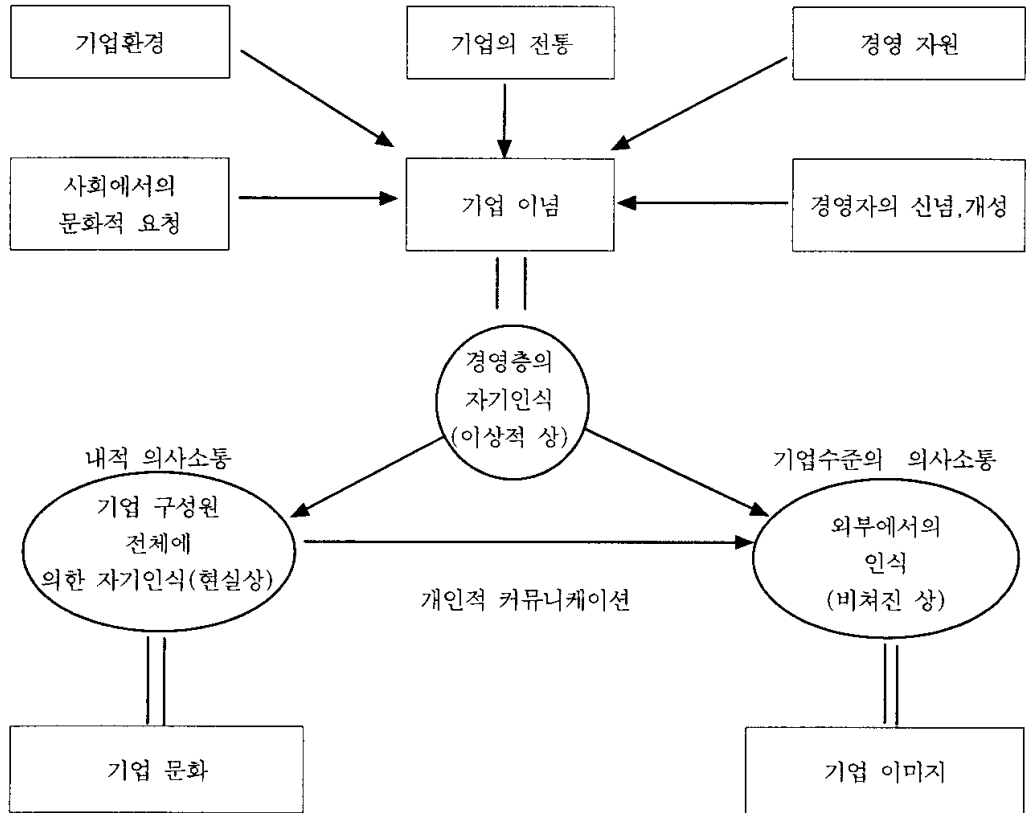
<그림 3>에서 보는 바와 같이 CI프로그램은 경영이념의 내적 전달, 외적 천명 그리고 구성원 개개인의 기업 홍보 전령사로서의 역할 기대의 세 개의 목적을 추구하는 것이다. 다시 말하면 기업이 처한 경영환경, 기업의 역사, 경영자원, 사회 문화적 배경 및 경영자 개인의 신념과 특성을 바탕으로 해서 기업이념이 설정된다. 이렇게 설정된 기업이념과 기업비전을 내부 구성원에게 전달함으로써 구성원들이 '우리는 누구이고, 무엇을 위해 행동하는가'라는 물음에 대해 명확한 방향성을 제시해 준다. 구성원은 이와 같은 조직 현실에 대한 인식을 토대로 자신과 조직과의 관련성을 인식하고 이해하게 된다. 이러한 조직 현실의 이해 및 수용은 구성원 각자가 사회에 대한 조직 투영의 전령사로서의 역할을 수행하게 되는 것이다. 한편 기업은 여러 가지 상징을 통해 외부이해관계자에게 기업의 형상을 알려서 좋은 기업이미지 구축을 유도한다.

마인드 아이덴티티(Mind Identity:MI)는 조직 아이덴티티의 핵심이 기업이 추구하는 가치에 뮴으로써 조직의 구성원이 조직의 가치를 공유함으로써 내적 아이덴티티가 생기게 한다.

행동아이덴티티(Behavior Identity:BI)는 조직의 공유가치를 기반으로 한 조직의 행동규범으로서 조직의 독특한 행위양태를 발생시키게 된다.

시각아이덴티티(Visual Identity:VI)는 조직의 내적 아이덴티티의 시각적 표출로서 외부사회에 조직 아이덴티티를 구축시키게 된다.

〈그림 3〉 커뮤니케이션 통합



자료: 境 忠宏, 「企業変革とCI計劃」 株式會社 電通, 1993, 28面

조직 이념을 중심으로하여 마인드아이덴티티가 구축되면 이를 기반으로 하여 조직구성원의 행동규범이 생겨난다. 이때 마인드아이덴티티와 행동아이덴티티는 구성원의 행위를 통제, 통합하기도하고 여러 가지 시각적 상징을 통해 기업의 현실을 사회에 내비치게 되는 것이다.

이렇게하여 CI프로그램의 역할은 다음과 같은 세가지 면에서 고찰해 볼 수 있다(境 忠宏, 1983)

첫째, 조직을 변혁시키는 역할을 한다.

특정한 시점에서 한번 변화시키고 마는 것이 아니라 한번 변화해 본 경험을 구성원 전체에 공유시켜 기업의 영속적인 자기변혁을 일구어내도록 하는 것이다.

둘째, 조직을 통일시키는 역할을 한다.

조직의 주요한 의사소통과정인 조직 구성원에 대한 내적 의사소통, 대외적 의사소통, 구성원의 각자가 일상적 업무수행과정에서 바깥으로 비치는 개별적 의사소통의 세계를 의도적으로 통합시켜 나가는 것이다.

셋째, 조직을 사회화시키는 역할을 한다.

조직이 놓여져 있는 사회의 가치, 기업자체의 목표, 구성원 개인의 욕구 등과 같이 가치, 목표, 욕구라고 하는 서로 다른 수준의 목표계를 하나의 틀 속에 통합시켜 조직의 독특한 문화적 특성을 만들어내는 것이다.

#### IV. 맺음말

조직이 갖는 동태성을 생각한다면 가시적인 기술적 합리성의 영역을 뛰어넘어 쉽사리 보이지 않는 조직의 여러 측면에 관심을 두는 조직 연구가 요구된다.

조직의 상징적 요소에 관심을 두는 것은 바로 숨겨진 조직의 의미를 드러내 이해하고자 함이다. 조직연구에 있어서의 상징적 접근은 단순히 기능주의에 대한 대응으로서의 수준을 넘어서 조직을 문화로서 연구하고자하는 새로운 틀을 마련해 주고 있는 것이다. 다양한 이해관계자들이 조직과의 관련성을 강화하면서 조직에 대한요구가 증가하고 또한 변화가 급격해짐에 따라 조직 환경이 더욱 더 불확실해진다. 또한 내부적으로는 조직의 성장과 함께 규모가 커지고 구성원의 특성이 다양화해짐에 따라 그들 상호간 혹은 그들과 조직간의 아이덴티티의 혼란이 야기되게 된다. 이와 같은 조직내외의 여건변화에 따라 외적 적응력을 높이고 내적 통합성을 자아내기 위하여 조직 아이덴티티의 확립과 관리가 중요시 되게 되었다. 조직간의 기술평준화가 보편화되고 있는 상황에서 실질적 성과지표상으로 차별화가 어려운 경쟁상황에서는 조직아이덴티티의 의사소통을 통해 이해관계자의 조직에 대한 선호도를 높일수 있기 때문이다.

특히 중요한 이해관계자로서의 구성원들의 조직에 대한 몰입을 증대시킴에 있어서도 조직아이덴티티를 중심으로 한 구성원들과의 의사소통은 큰 효과를 낼 수 있을 것이다. 조직이 제시한 비전과 이념에서 배어나오는 가치관이 구성원들의 개인적 가치관과 합치될 때 구성원들의 동기유발과 조직몰입은 자연스럽게 생성될 것이다. Ray(1986)에 의

하면 조직 구성원의 행위 통제방법이 보상체계를 통해 충성심을 높여서 생산성 증대를 노리는 관료적 통제, 과업만족을 통해 충성심을 높여서 생산성을 높이려는 인간관계론적 통제, 회사목표, 가치체계의 수용과 이해를 통해 생산성 증대를 꾀하는 기업 문화적 통제가 있다고 했다. 다양화된 사회적 배경을 가진 집단의 통제에 있어서는 기업 문화적 통제가 큰 의미를 가지고 조직 아이덴티티의 관리도 이와 마찬가지로 중요성을 가지고 있다.

### 참 고 문 헌

- 김원수 (1993), 「기업이미지 관리론」, 서울:경문사.
- 전국 경제인 연합회 (1993), 「企業文化白書」.
- 서인덕 (1986), “한국기업의 조직문화유형과 조직특성간의 관련성 연구,” 서울대학교 대학원 경영학과 박사학위 논문.
- 서인덕 (1996), “경영혁신 방안으로서의 기업이미지 관리,” 영남대학교, 「사회과학 연구」, 제 16집, 1권, pp. 111-143.
- 정기완 (1994), “조직 성원의 기업조직 동일체의 지각 수준과 조직성과간의 관련성 연구,” 영남대학교 대학원 경영학과 박사학위 논문.
- Ackerman, L. D. (1988), “Identity Strategies That Make a Difference,” *The Journal of Business Strategy*, May/June, pp. 28-32.
- Alvesson, M. (1990), “Organization: From Substance to Image?” *Organization Studies* pp. 373-384.
- Alvesson, M., & Berg, P. O. (1992), *Corporate Culture and Organizational Symbolism*, Walter de Gruyter,.
- Argyris, C. (1957), *Personality and Organization*, N.Y. Harper & Row,
- Argyris, C., & Schon, D. A. (1974), *Theory in Practice : Increasing Professional Effectiveness*, San Francisco : Jossey-Bass,
- Baldrige, J. V. (1971), *Power and Conflict in the University*, N.Y. Wiley.



- Balmer, J. M. T., & Wilson, A. (1998), "Corporate Identity," *International Studies of Management & Organization*, Vol. 28, No. 3, pp. 12-31
- Bolman, L. G., & Deal, T. E. (1984), *Modern Approaches to Understanding and Managing Organizations*, Jossey-Bass.
- Brewer, M. B., & Gardner, W. (1996), "Who is this "we"? Levels of Collective Identity and Self-Presentation," *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 71, pp. 83-93.
- Brickson, S.(2000), "The Impact of Identity Orientation on Individual and Organizational Outcomes in Demographically Diverse Settings," *Academy of Management Review*, Vol. 25, No. 1, pp. 82-101.
- Brown, A. (1995). *Organizational Culture*, Pitman.
- Brown, A. D. (1997), "Narcissism, Identity and Legitimacy," *Academy of Management Review*, Vol. 22, pp. 643-686.
- Dennison, D. R. (1990), *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*, John Wiley & Sons.
- Dutton, J. E., & Dukerich, J. M. (1991), Keeping an Eye on the Mirror: Image and Identity in Organizational Adaptation. *Academy of Management Journal*, Vol. 34, No. 3, pp. 517-554.
- Erickson, E. H. (1980), *Identity and Life Cycle*, NY, Norton.
- Ferris, R., & Buckley, M. R. (1996), *Human Resources Management : Perspectives, Context, Functions and Outcomes*, 3rd ed. Prentice-Hall.
- Fiol, C. M. (1991), "Managing Culture as a Competitive Resource : An Identity-Based View of Sustainable Competitive Advantages," *Journal of Management*, Vol. 1, pp. 191-211.
- Gioia, D. A., Schultz, M & Corley, K. G.(2000), "Organizational Identity, Image and Adaptive Instability," *Academy of Management Review*, Vol. 25, No. 1, pp. 63-81.
- Goffman, I. (1967), *Interaction Ritual*, New York, Anchor Book.

- Hampden-Turner, C. (1990), *Creating Corporate Culture*, Addison-Wesley
- Kotter, J. P., & Heskett, J. L. (1992), *Corporate Culture and Performance*, The Free Press.
- Lewicki, R. (1981), "Organization Seduction : Building Commitment to Organization," *Organizational Dynamics*, Vol. 10, No. 2, pp. 5-21
- Martin, J. (1985), "Can Organizational Culture be Managed?" In P. J. Frost et al.(eds), *Corporate Culture*, Sage, pp. 95-98.
- Maslow, A. H. (1970), *Motivation and Personality*, 2nd. ed., NY, Harper & Row. .
- McGregor, D. (1960), *The Human Side of Enterprise* NY McGraw-Hill, 1960.
- Nkomo, S. M., & Cox, T. (1996), "Diverse Identities in Organizations," In S. R. Clegg, C. Hardy, and W. R. Nord(eds). *Handbook of Organization Studies* London: Sage, pp. 338-356.
- Olins, W. (1990), *The Wolff Olins Guide to Corporate Identity*, Wally Olins.
- Prahalad, C. K. and Bettis, R. A. (1986), "The Dominant Logic : A New Linkage between Diversity and Performance," *Strategic Management Journal*, Vol. 7, pp. 485-501.
- Pratt, M. G., & Foreman, P. O.(2000), "The Beauty of and Barriers to Organizational Theories of Identity," *Academy of Management Review*, Vol. 25, No. 1, pp. 141-143.
- Peters, T. J., & Waterman, R. H. (1982), *In Search of Excellence*, Warner Books,
- Pettigrew, A. M. (1973), *The Politics of Organizational Decision-Making*, London: Tavistock, Bolman, & Deal (1984)에서 재인용.
- Pfeffer, J. (1978), *Organizational Design*, Arlington Heights, IL., AHM Publishing.
- Pfeffer, J. (1981), "Management as Symbolic Action: The Creation and

- Maintenance of Organizational Paradigms," in L. L. Cummings and B. M. Staw eds. *Research in Organizational Behavior*. JAI Press, Vol. 31, pp. 1-52.
- Scott, S. G., & Lane, V. R.(2000). "A Stakeholder Approach to Organizational Identity," *Academy of Management Review*, Vol. 25, No. 1, pp. 43-62.
- Stogdill, R. (1974). *Handbook of Leadership*, NY Free Press,.
- Salancik, G. R., & Pfeffer, J. (1977). "An Examination of Need- Satisfaction Model of Job Attitude," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 22, pp. 427-456.
- Selznick. P. (1949), *TVA and Grass Roots*, Berkeley : University of California Press, 1949; Bolman, & Deal (1984) 재인용.
- Scott, R. W. (1981), *Organizations : Rational, Natural and Open Systems*, Prentice-Hall.
- Tajfel, H. and Turner, J. C. (1985), "The Social Identity Theory of Inter-group Behavior," In S. Worchel and W. G. Austin(Eds.), *Psychology of Inter-Group Relations(2nd ed.)*, Chicago: Nelson- Hall, pp. 7-24.
- Weick, K. E. (1985), "The Significance of Corporate Culture," In P. J. Frost et al.(eds). *Organizational Culture*. Sage, pp. 381-390.