

組織文化에 관한 考察

俞 焘*

〈목 차〉	
I. 組織文化의 意義와 類型	III. 組織文化의 形成과 傳承
II. 組織文化 研究의 展開	IV. 組織文化의 機能과 變動

〈요 약〉

최근에 와서 組織論에서 많은 관심을 모으고 있는 研究課題의 하나가 組織文化이다. 組織文化에 관한 章을 따로 두고 있는 著書들이 늘어나고 있을 뿐만 아니라 세계의 定期刊行物이 組織文化에 관한 特輯을 낸 바 있다.

우리는 이곳에서 먼저 組織文化의 意義와 類型을 고찰한 다음 組織文化研究의 展開過程을 살펴보고자 한다. 이어서 組織文化가 어떻게 形成되며 어떻게 傳承되는가를 검토하고 組織文化의 機能과 變動過程을 고찰하고자 한다.

I. 組織文化의 意義와 類型

1. 組織文化의 意義

가. 組織文化의 概念

文化의 概念이 다양한 것처럼¹⁾ 組織文化의 概念도 지극히 다양하다. Schein은 組織文化를 組織體 또는 集團이 內外環境과의 適應 및 統合過程에 적용하는 基本前提로서 組織構成員의 價値觀과 思考方式 그리고 行態를 지배하는 根本要素라고 정의하고 있으며²⁾ Louis는 組織文化를 組織構成員들이 事物의 重要性을 組織體 脈絡에서 적절히 평가할 수 있도록 해 주는 共有的 理解와 解釋 그리고 觀點의 集合이라고 정의하고 있다.³⁾

* 서울대 행정대학원 교수

1) Kroeber와 Kluckhohn이 1952년에 發表한 바에 의하면 「文化」에 관한 定義가 164개나 있다고 한다(A.L. Kroeber and C. Kluckhohn, *Culture: A Critical Review of Concepts and Definitions*, New York: Vintage Books, 1952).

2) Edgar H. Schein, "The Role of the Founder in Creating Organizational Culture," *Organizational Dynamics*, Summer 1983, p. 14.

3) Meryl R. Louis, "Surprise and Sense Making: What Newcomers Experience in Entering Unfamiliar Organizational Setting," *Administrative Science Quarterly*, June 1980, pp. 226-248.

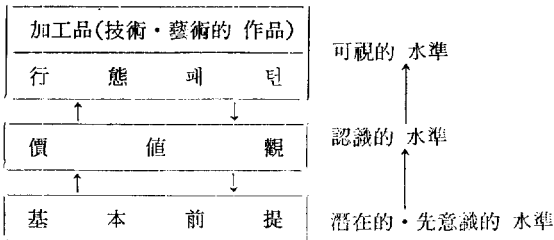
우리는 組織文化를 한 組織體의 構成員들이 共有하고 있는 價値觀과 信念, 規範과 慣習 그리고 行態패턴 등을 포함한 綜合的인 概念으로서 組織構成員과 組織體 전체의 行態에 영향을 주는 基本要素라고 정의하고자 한다.

나. 組織文化의 構成要素

組織文化의 研究에 지대한 공헌을 한 Schein은 組織文化의 意識的 構成要素로서 ① 加工品과 創造物(artifacts and creations), ② 價値觀(values), ③ 基本前提(basic assumptions)의 세 가지를 들고 있는데⁴⁾ Ott는 Martin과 Siehl의 論理를 援用하여⁵⁾ 行態패턴까지 포함하고 있는 加工品과 創造物을 加工品과 行態패턴으로 세분하여 ① 加工品, ② 行態패턴, ③ 價値觀, ④ 基本前提로 나누고 있다. 우리는 Ott의 주장에 따라 이 네 가지를 살펴보고자 한다.⁶⁾

(1) 加工品

組織文化를 認識할 수 있는 첫째 수준은 可視的인 物質的·象徴的 加工品이다. 組織의 製品과 技術, 用具와 道具, 書類와 文書, 傳統과 逸話, 의례와 의식 등이다. 文化의 概念 규정에서 適應論者(adaptationist)들은 이와 같은 可視的인 要素들을 중요시한다.



〔그림 1〕 組織文化의 水準과 그들간의 相互作用

(2) 行態의 패턴

전술한 바와 같이 Schein은 行態의 패턴(patterns of behavior)도 加工品과 創造物에 포함시키고 있는데 Martin과 Siehl, Ott 등은 이를 加工品과 구분하고 있다. 可視的이며 可聽的인(audible) 行態패턴과 規範 등을 여기에 포함시키고 있다.

4) Edgar H. Schein, *Organizational Culture and Leadership* (San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1985), p. 14.

5) J. Martin and C. Siehl, "Organizational Culture and Counterculture: An Uncasy Symbiosis," *Organizational Dynamics*, Autumn 1983, pp. 52-63.

6) J. Steven Ott, *The Organizational Culture Perspective* (Pacific Groves: Brooks/Cole, 1989), pp. 58-62; Schein, *Organizational Culture and Leadership*, pp. 14-21.

(3) 價値觀

組織의 構成員들이 일반적으로 認識하고 있는 指針으로서 行態의 패턴이나 加二品을 지배하는 要素들이다. 文化의 개념규정에 있어서 觀念論者(ideationist)들은 이 곳에서 말하는 價値觀과 다음의 基本前提를 중요시한다.

(4) 基本前提

Schein은 組織文化의 여러 要素 중 基本前提를 가장 중요시한다. 基本前提는 價値觀과 밀접히 관련된 概念으로서 일반적으로 組織의 構成員들이 認識하고 있지 않은 先意識的 價値라고도 할 수 있다. 그러나 基本前提는 構成員들의 知覺과 느낌 그리고 思考方式에 영향을 주면서 그들의 態度와 行態에 결정적인 역할을 한다. 따라서 基本前提는 構成員들의 價値와 行態 그리고 궁극적으로는 組織文化形成에 가장 기본적인 要素로 작용하게 된다고 하겠다.

다. 組織文化와 組織雰圍氣

組織文化의 類似概念으로서 組織雰圍氣(organizational climate)를 들 수 있다. 組織雰圍氣에 관한 研究는 組織文化보다 앞서서 시작되었으며 組織文化에 관한 研究에 많은 관심이 모아지자 組織雰圍氣에 관한 研究가 쇠퇴하였다고 하겠다.⁷⁾

한마디로 말해서 組織文化와 組織雰圍氣는 서로 중복되는 概念이며 組織雰圍氣는 組織文化의 특정한 수준에 해당되는 概念이라고 주장하는 사람도 있으나⁸⁾ 양자간의 차이점을 찾는다면 다음의 몇가지를 들 수 있겠다.

(1) 關聯隣接科學

組織文化에 관한 研究는 주로 文化人類學과 社會學으로부터 많은 지원을 받고 있으며 특히 文化人類學의 도움을 크게 받고 있는데 대하여 組織雰圍氣에 관한 研究는 주로 心理學으로부터 많은 지원을 받고 있다.

〈표 1〉 組織文化와 組織雰圍氣의 비교

항 목	組 織 文 化	組 織 雰 圍 氣
關聯隣接科學	文化人類學과 社會學	心理學
測定指標에 대한 關心	測定指標에 대한 關心 稀薄	測定指標의 開發에 많은 關心 傾注
強調點	組織構成員과 全體 組織行態에 영향을 미치는 價値와 基本前提를 강조	組織構成員이 認知하는 組織體에 대한 象徴을 강조

7) John B. Miner, *Organizational Behavior*(New York: Random House, 1988), p. 580.

8) *Ibid.*, p. 581.

(2) 測定指標에 대한 關心

組織文化에 관한 研究는 測定指標에 대하여 별로 관심이 없는데 대하여 組織 雰囲気에 관한 研究는 計量化에 역점을 두었으며 이를 측정하기 위한 指標의 開發을 위하여 많은 노력을 경주했다.

(3) 強調點

組織文化는 組織構成員과 全體組織 行態에 영향을 미치는 價値와 基本前提를 강조하는데 대하여 組織雰囲気는 組織構成員이 「認知하는」 組織全體에 대한 印象을 강조한다.

라. 組織文化와 組織의 構造

組織文化의 類似概念은 아니나 組織文化와 組織의 構造의 관계도 많은 논의의 대상이 되고 있다.

組織文化가 組織의 構造를 代替하는 것은 아니나 강력한 組織文化를 지니는 경우에는 公式的 構造의 필요성이 덜 하나 강력한 組織文化가 결여된 組織에서는 公式的 構造의 필요성이 높아진다는 것이 Robbins의 주장이다.⁹⁾

2. 組織文化의 類型

組織文化는 여러가지 觀點에서 여러가지로 분류할 수 있는데 우리는 이곳에서 組織文化가 組織成果에 미치는 영향에 역점을 두어 다음과 같이 세가지 분류를 살펴보고자 한다.

가. 強力文化와 弱體文化

(1) 強力文化

많은 組織構成員들이 組織의 核心的 價値에 대하여 강한 執着을 보일 때 강력한 組織文化를 지닌다고 한다.

강력한 組織文化를 보유하기 위해서는 組織의 歷史가 길고 構成員의 安定性이 높아야 할 뿐만 아니라 構成員들이 組織의 核心的 價値에 대하여 강한 執着을 지켜야 한다. 宗教團體 특히 邪教團體나 日本의 企業들은 강력한 文化를 지닌 組織의 대표적인 예이다.

組織의 效果性이 높으려면 組織의 文化·戰略·環境·技術 등이 잘 調和되어야 하는데 특히 강력한 組織文化의 경우에는 戰略·環境·技術 등과의 직결한 調和가 중요하다는 것이 Robbins의 주장이다.¹⁰⁾

9) Stephen P. Robbins, *Organization Theory*, third edition (Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1990), pp. 443-444.

10) *ibid.*, pp. 441-442.

(2) 弱體文化

組織의 歷史가 짧고 構成員의 交替가 빈번할 때에는 組織文化가 약하기 마련이다. 組織의 核心的인 價値에 대하여 構成員들이 執着을 지닐 수 없기 때문이다 하겠다. 組織文化가 약할 때에는 組織의 戰略·環境·技術 등이 적절하다고 하더라도 組織의 效果性을 높일 수 없다는 것이 組織文化 研究者들의 주장이다.

나. 報償體制에 의거한 분류

Sethia와 Von Glinow는 組織의 構成員 자체에 대한 配慮와 構成員의 實績에 의거한 報償體制에 따라서 네 가지로 組織文化를 분류하고 있다.¹¹⁾

(1) 統合的 文化(Integrative culture)

構成員 本人에 대한 관심이 높을 뿐만 아니라 構成員의 實績에 의거한 報償體制가 적절히 구비되어 있는 組織文化를 말한다. 實績이 우수한 構成員에 대한 金錢的 報償體制와 昇進의 方法에 의한 報償體制가 탁월하나 status에 따른 報償은 중요시하지 않는 文化다 하겠다.

(2) 嚴格文化(Exacting culture)

構成員의 實績에 의거한 報償體制는 적절하나 構成員자체에 대한 관심이나 배려가 낮은 組織文化를 嚴格文化라고 부르고 있다. 시장이 動態的이며 競爭이 치열한 事業의 경우에는 嚴格文化가 적절할 것이다.

		構成員의 實績에 대한 關心	
		낮 다	높 다
구 성 원 에 대 한 관 심	높 다	配慮文化	統合的 文化
	낮 다	冷淡文化	嚴格文化

[그림 2] 報償體制에 의거한 組織文化의 類型

(3) 配慮的 文化(Caring culture)

構成員 本人에 대한 配慮는 높으나 實績에 의거한 報償體制가 적절하지 못한 組織文化를 配慮的 文化라고 부르고 있다. 獨占的이며 많은 보호를 받는 公益事業(utilities)이나 이와 유사한 組織의 경우에는 配慮的 文化가 적절할 것이다.

(1) 冷淡文化(Apathetic culture)

構成員 本人에 대한 配慮가 낮은 뿐만 아니라 實績에 의거한 報償體制도 적

11) Nimra K. Sethia and Mary Ann Von Glinow, "Arriving at Four Cultures by Managing the Reward System," in Ralph H. Kilman, Mary J. Saxon and Roy Serpa (eds.), *Gaining Control of the Corporate Culture* (San Francisco: Jossey-Bass, 1985), pp. 400-420.

절하지 못한 組織文化이다. 組織文化 研究者들이 意圖的 變動의 대상으로 삼는 組織文化가 冷淡文化와 같은 것이다 하겠다.

다. 危險負擔・還流速度에 의거한 분류

가장 많이 인용되는 組織文化의 類型으로서 Kennedy와 Deal이 제창한 것이다. 이들은 특정한 組織이 안고 있는 危險負擔(risk)의 強도와 結果에 대한 還流의 時界 또는 速度에 의거하여 組織文化를 다음과 같은 네가지로 분류하고 있다¹²⁾ 이들은 組織文化의 類型에 있어서 事業의 性格이 중요한 要因으로 작용한다고 보는 사람들이라 하겠다.

(1) 高負擔・急速還流文化(Tough-Guy Macho Culture)

독심文化라고도 할 수 있는 것으로서 종사하는 事業의 危險負擔이 높고 結果에 대한 還流의 速度가 빠른 경우의 組織文化를 말한다. 이러한 組織文化는 建設事業, 廣告事業, 化粧品事業 등에 종사하는 組織에서 많이 볼 수 있으며 우리나라의 경우 現代그룹의 組織文化가 이에 가깝다고 하겠다.

(2) 低負擔・急速還流文化(Work Hard/Play Hard Culture)

危險負擔은 높지 않으나 結果에 대한 還流가 단기간에 나타나는 경우의 組織文化로서 일반적으로 販賣擔當組織의 文化가 여기에 해당된다고 하겠다. 이 경우에 있어서는 執念과 忍耐力을 가진 자가 성공하기 마련이다. 위에서 지적한 독심文化의 경우 「산을 찾아라. 그리고 그 산을 征服하라」는 標語를 지닌다면 이 경우에는 「需要를 찾아라. 그리고 그것을 충족시켜라」라는 標語를 가지고 일에 임한다고 하겠다.

(3) 高負擔・緩漫還流文化(Bet-Your-Company Culture)

危險負擔이 높으나 結果에 대한 還流가 서서히 나타나는 경우의 組織文化로서 일반적으로 石油開發會社라던지 航空機製作會社 등에서 볼 수 있는 組織文化이다.

거의의 資源을 투입하나 그 結果는 오랜 후에 나타난다. 還流의 速度가 완만

		結果에 대한 還流의 時界	
		장기적	단기적
위험 부담	높다	高負擔・緩漫還流文化	高負擔・急速還流文化
	낮다	過程文化	低負擔・急速還流文化

[그림 3] Kennedy와 Deal의 組織文化의 類型

12) Terrence E. Deal and Allan A. Kennedy, *Corporate Cultures*(Reading: Addison-Wesley, 1982), pp. 108-123.

하다고 해서 壓力이 덜 한 것은 아니다. 한방울씩 떨어지는 물에 의한 고문과 같이 持續的인 壓力을 가하는 것이라 하겠다.

(4) 過程文化(Process Culture)

危險負擔이 낮을 뿐만 아니라 결과에 대한 選流의 速度도 완만한 경우의 組織文化를 Kennedy와 Deal은 過程文化라고 부르고 있는데 保險會社・銀行・製藥會社・公益事業 등과 같이 政府로부터의 規制가 심한 組織에서 흔히 찾아볼 수 있는 文化이다.

II. 組織文化 研究의 展開

1. 初期의 組織文化 研究

組織文化에 관한 研究의 起源은 멀리까지 소급할 수 있을는지 모르나 일반적으로 Chester Barnard에까지 소급해 올라가는 것 같다. Barnard는 組織文化라는 용어를 사용하지는 않았으나 組織에 있어서의 規範과 道德律의 重要性을 강조했으며 管理者들이 組織에 價値體系를 注入할 責任이 있다는 것을 강조했다.¹³⁾ 이라하여 오늘날 組織文化를 分析하는 학자들로서 Barnard를 인용하지 않는 사람이 거의 없을 정도이다.

그러나 참된 의미에서의 組織文化에 관한 研究의 先驅者는 Elliott Jaques라 할 수 있으며 그의 『工場文化의 變化』야말로 組織文化에 관한 최초의 體系的 研究이라 하겠다.¹⁴⁾ 그러나 유감스럽게도 Jaques의 研究는 별로 학자들의 관심을 끌지 못했다.

組織文化의 研究에 있어서 Selznick의 공헌도 빼놓을 수 없다. Selznick는 『行政이 있어서의 리더쉽』에서 「組織의 特性(organization character)」이라는 용어로 組織文化에 대한 分析을 시도했다.¹⁵⁾

Kaufman의 山林監視員(forest rangers)에 관한 研究도 組織文化를 논함에 있어서 빼놓을 수 없다. Kaufman은 美國의 山林廳(Forest Service)이 어떠한 方法으로 組織文化의 保存・管理에 힘쓰고 있는가를 상세히 검토하고 있다.¹⁶⁾ 이

13) Chester I. Barnard, *The Functions of the Executive* (Cambridge: Harvard University Press, 1938).

14) Elliott Jaques, *The Changing Culture of a Factory* (New York: Dryden Press, 1952).

15) Philip Selznick, *Leadership in Administration: A Sociological Interpretation* (New York: Harper, 1957).

16) Herbert Kaufman, *The Forest Ranger: A Study in Administrative Behavior* (Baltimore: Johns Hopkins Press, 1960).

밖에 그 McGregor, Homans, Whyte 등의 공헌도 잊어서는 안 되겠다.

2. 組織文化 研究의 復活

1960년대와 1970년대는 組織文化에 관한 研究가 비교적 쇠퇴했던 시기라 할 수 있겠는데¹⁷⁾ 1980년대에 와서 組織文化에 관한 研究가 다시 활기를 띠기 시작했다. 이와 같은 組織文化研究의 부활에 이바지한 것이 日本組織文化에 관한 研究가 할 수 있다. Ouchi의 「Z이론」¹⁸⁾과 Pascal과 Athos의 「日本式管理의 藝術」은¹⁹⁾ 日本企業文化에 관한 研究의 기폭제의 역할을 수행했다고 할 수 있겠다.

3. Schein의 研究

組織文化의 研究에 있어서 독보적인 존재는 Schein이라 하지 않을 수 없다. 일찍부터 組織文化에 관심을 가졌던 Schein은 1980년대에 와서 그 관심이 크게 고조되었다. 1981년에 日本式 管理스타일에 관한 논문을 발표한데 이어²⁰⁾ 組織의 創設者가 組織文化에 미치는 영향에 관한 논문²¹⁾을 통하여 組織文化에 관한 그의 研究는 본래도에 올라섰으며 1985년의 『組織文化와 리더십』이라는 著書는 그동안의 그의 組織文化에 관한 研究를 集大成한 것이라 하겠다. 『組織文化와 리더십』은 組織文化의 體系의인 定義를 내렸을 뿐만 아니라 組織文化의 形成과 開發에 관한 體系의인 分析을 시도했으며 組織文化의 變動에 관해서도 많은 지면을 할애하고 있다. 이리하여 우리는 『組織文化와 리더십』의 발간을 계기로 組織文化에 관한 體系의 研究가 시작되었다고 보는 것이다.

4. 組織文化 研究의 活性化

1980년대에 와서 활발해지기 시작한 組織文化의 研究로 組織論에서 이에 대한 관심이 크게 고조되었다. 組織文化에 관한 章을 신설하는 著者들이 늘기 시작했다으며 많은 定期刊行物이 組織文化에 관한 特輯을 내게 되었다.²²⁾

17) *Id. op. cit.*, p. 178.

18) W.G. Ouchi, *Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge* (Reading: Addison-Wesley, 1981).

19) I.T. Pascale and A.G. Athos, *The Art of Japanese Management: Applications for American Executives* (New York: Simon and Schuster, 1981).

20) Edgar H. Schein, "Does Japanese Management Styly Have a Message for American Managers?" *Sloan Management Review*, 1981, pp. 55-68.

21) Schein, "The Role of the Founder in Creating an Organizational Culture," p. 13-28.

22) Fer-Olaf Berg(ed.), "Organizational Symbolism," *Organization Studies*, No. 2, 1986; Peter J. Frost(ed.), "Organizational Symbolism," *Journal of Management*,

Ⅲ. 組織文化의 形成과 傳承

1. 組織文化의 形成

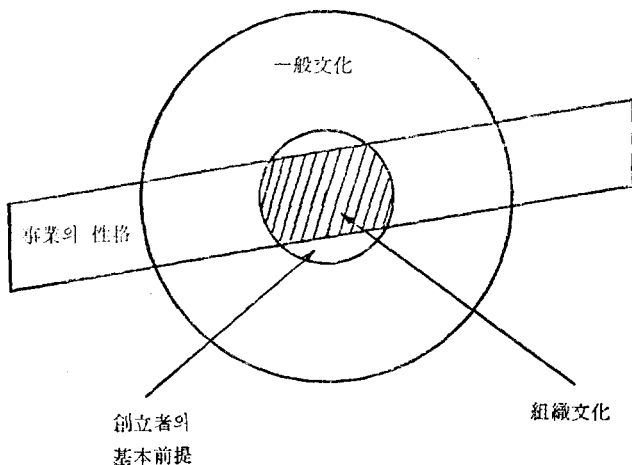
組織文化의 形成에 영향을 미치는 要因에 관해서 여러가지 견해가 있으나 우리는 Ott의 주장에 따라 다음과 같이 세 가지 要因을 들고자 한다.

가. 一般文化

組織文化의 形成에 영향을 미치는 要因으로서 첫째로 一般文化를 들 수 있다. 특정한 組織이 자리잡고 있는 國家의 文化나 都市의 文化가 組織文化의 形成에 영향을 미친다는 것이다.

예를 들면 日本의 企業들은 終身雇傭을 原則으로 한다. 종업원들은 企業에 대하여 충성스러우며 종업원간의 競爭心은 비교적 약한 편이고 상급자의 지시에 順從的이다. 이러한 日本企業의 文化에 관해서는 전술한 바와 같이 美國 내에서도 많은 研究가 이루어지고 있다.

이와 같이 한 나라의 一般文化가 組織文化에 영향을 미친다면 多國籍企業의 組織文化는 一般文化의 영향을 어느 정도 받느냐 하는 문제가 제기된다. Hofstede의 研究에 의하면 多國籍企業도 企業 특유의 組織文化를 보유하나 多國籍企業의 國家別 支社에 따라 下位文化(subculture)가 존재한다고 한다.²³⁾ 동일한 國



〔그림 4〕 組織文化의 源泉

No. 2, 1985; Mariann Jelinek, Linda Smirich and Paul Hirsch(eds.), "Organizational Culture," *Administrative Science Quarterly*, September 1983.

23) Geert Hofstede, *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*, âbridged edition (Beverly Hills: Sage Publications, 1984), pp. 30-31.

가에 있어서도 地域에 따라 또는 都市에 따라 文化가 다른데 이러한 一般文化의 차이가 組織文化의 차이를 가져온다는 研究가 있다.²⁴⁾

나 事業의 性格

특정한 組織이 종사하는 事業의 性格에 따라 組織文化가 달라진다. 大學에 따라 組織文化가 다소 차이는 있으나 大學의 組織文化간에는 유사점이 많으며 製造業體나 政府機關의 組織文化와는 큰 차이가 있다. 이와 같이 동일한 事業에 종사하는 機關의 組織文化가 서로 유사한 데에는 여러가지 이유가 있겠으나 우리는 다음의 몇가지를 들고자 한다.

(1) 專門職業

동일한 事業에 종사하는 組織들이 組織文化가 유사한 것은 동일한 專門職業人들을 組織構成員으로 보유하고 있는 까닭이라는 研究가 있다. 병원의 組織文化가 서로 유사한 것은 장기간에 걸친 교육을 필요로 하는 의사라는 專門職業人들을 다수 고용하고 있는 까닭이며 製藥會社들의 組織文化가 서로 유사한 것은 醫師들을 組織構成員으로 보유하고 있는 까닭이다.

(2) 事業環境

동일한 事業에 종사하는 組織의 文化가 서로 유사한 또 하나의 이유는 그들이 접촉하고 相互作用하는 相對者가 같은 부류의 사람들이거나 같은 性格의 組織들이 까닭이라는 주장도 있다. 그러나 아직 이러한 주장을 뒷받침할만한 理論이나 實證의 研究는 별로 없는 것 같다.²⁵⁾

(3) 危險負擔과 還流의 速度

組織文化에 영향을 미치는 要因으로서 危險負擔의 정도(degree of risk)와 還流의 速度를 들 수 있겠다. 危險負擔이 높은 組織과 危險負擔이 낮은 組織間에는 組織文化에 차이가 있다. 또한 決定이나 戰略의 成功興否에 대한 還流(feedback)의 速度가 다른 組織間에도 組織文化에 차이가 있다.²⁶⁾

(4) 事業 性格의 영향의 強度

우리는 위에서 事業의 性格이 組織文化의 形成에 미치는 영향에 관해서 살펴 보았으나 이 문제에 관한 研究가 많이 부족하다는 지적이 있다. 事業의 性格이 組織文化에 미치는 影響의 程度・性格・條件 등에 관해서 아직 제대로 研究된 바 없다는 것이다. 어떤 경우에 事業의 性格이 組織文化의 形成에 제 1차적인

24) Ctt, *op. cit.*, pp. 76-77.

25) *Ibid.*, pp. 79-81.

26) Kennedy and Deal, *op. cit.*, pp. 107-108.

영향을 미치며 어떤 경우에 그 영향이 제 2 차적이냐에 관해선 제대로 알려진 바가 없을뿐만 아니라 專門職業이 組織文化에 미치는 영향에 관해서도 研究가 많이 부족하다는 것이다.

다. 創立者의 영향

創立者나 組織 初創期의 유력한 指導者들이 組織文化의 形成에 큰 영향을 미친다는 것은 의문의 여지가 없는 것 같다.

우리나라의 三星그룹과 現代그룹의 組織文化가 다른 것은 이병철과 정주영이라는 두사람의 創立者의 퍼스낼리티의 차이에서 오는 것이라 할 수 있겠다.²⁷⁾ 삼성그룹이나 현대그룹과는 다른 公企業이나 포항제철의 특수한 企業文化에 영향을 미친 要因의 하나로서 박태준씨의 영향력을 꼽지 않을 수 없다.²⁸⁾

2. 組織文化의 傳達과 繼承

일단 形成된 組織文化는 비교적 安定的이다. 후술하는 바와 같이 意識的인 노력이나 기타 要因으로 인하여 長期的으로는 組織文化도 變動하나 短期的으로 安定的이다. 우리는 이 곳에서 이러한 組織文化의 傳達(transmittal)과 永續化(perpetuation)過程에 관해서 고찰하고자 한다.

가. 構成員의 모집과 選拔

組織文化를 傳達하고 永續化하기 위한 제 1 단계는 組織構成員의 選拔前段階부터 시작된다. 예를 들면 많은 國家의 公務員倫理는 공무원들에게 국가에 대한 특별한 忠誠心과 公益의 존중을 요구한다. 만일에 政府機關이 이러한 倫理를 保存하고 永續化하기를 원한다면 무엇보다 이러한 倫理感을 지니거나 이를 받아들일 자세가 되어있는 사람들을 公務員으로 選拔하는 것이 중요하다 하겠다. Merton은 이를 豫期的 社會化(anticipated socialization)라고 부르고 있다. Merton에 의하면 豫期的 社會化는 集團에 의한 個人的 受容을 용이케 하며 그가 集團의 一員이 되었을 때 適應을 용이케 한다는 것이다.²⁹⁾

Kaufman은 山林監視員(forest rangers)에 관한 研究에서 미국의 山林廳이 그 組織文化를 保存하는 방법의 하나로서 募集段階에 있어서 산을 사랑하고 고독과 空 寂을 감내할 용의가 있는 사람들만을 選拔하고 있다는 것을 지적하고

27) 「社風」, 이크노미스트 1985년 10월 5일호, pp. 32-35.

28) 서울大學校社會科學研究所, 民族, 人間 그리고 世界(서울: 오름시스템, 1992), pp. 130-135.

29) Robert K. Merton, *Social Theory and Social Structure*, revised edition(Glencoe: Free Press, 1957), p. 265.

있다.³⁰⁾

나. 構成員의 社會化

組織의 社會化란 構成員으로 하여금 組織文化를 습득케 하고 組織의 효율적인 構成員으로서 참여케 하는데 필요한 行態를 체득케 하는 過程이라 할 수 있다.

일반적으로 社會化過程은 組織의 新參者를 대상으로 하나 新參者에게 한정할 이유가 없다. 昇進者, 降等者, 轉補者 등도 대상이 될 수 있다.

新參者들에게 體系의인 社會化를 실시하고 있는 組織은 警察·軍·山林廳과 같이 制服을 착용하는 組織이다. 制服을 착용하지 않는 政府機關의 경우에는 新規採用者 訓練을 실시하기는 하나 新參者들의 社會化過程에 큰 관심을 표명하지 않는 경우가 많다. 實際에 있어서 많은 組織이 이 양 극단 사이에 놓여 있다.³¹⁾

전술한 바와 같이 美國 山林廳은 가장 體系의인 社會化過程을 채택하고 있는 組織인데 Kaufman은 山林廳이 얼마나 組織的으로 社會化를 실시하고 있는가를 ① 訓練, ② 轉補 및 昇進, ③ 象徴의 사용, ④ 中央과 一線間의 協議 등으로 나누어 상세하게 소개하고 있다.³²⁾

다. 逸脫者의 제거

組織文化에 同調하지 않는 逸脫者를 제거하는 것도 組織文化의 保存을 위하여 중요한 조치이다. 逸脫者를 제거하는 방법은 組織에 따라서 다르겠으나 은밀한 방법을 사용할 수도 있고 公開의이고 노골적인 방법을 사용하는 경우도 있다.

라. 行態

어떤 상황하에서는 構成員의 行態에 영향을 미침으로써 組織文化의 永續化에 이바지할 수 있다. 이러한 조치는 Skinner와 Festinger의 사상에 이론적인 근거를 두고 있다. 組織構成員의 行態패턴 (behavior pattern)을 바꾸거나 永續化할 수 있다는 것이다.³³⁾

組織이 사용할 수 있는 行態管理戰略으로서는 報償과 制裁가 있다. 組織文化에 합치되는 行態에 報償을 지급하고 逸脫하는 行態에 대해서는 制裁를 가한다

30) Kaufman, *op. cit.*, pp. 161-170.

31) *Ibid.*, *op. cit.*, pp. 90-91.

32) Kaufman, *op. cit.*, pp. 170-200.

33) Vijay Sathe, *Culture and Related Corporate Realities*(Homewood: Irwin, 1985), I, 386.

는 것이다.

報償・制裁와 함께 필요한 것이 情報・統制 體制이다. 이를 통하여 構成員들이게 소망스러운 情報를 제공할 뿐만 아니라 構成員 行態의 性格・範圍・結果 등에 관한 정보를 管理者에게 공급하며 管理者들은 이것을 報償이나 制裁와 관련된 決定과 연계짓는다. Skinner와 Festinger에 의하면 반복된 行態는 중국에 가서 사고패턴의 內在化를 초래한다는 것이다.

마. 信念과 價値觀

이 단계는 組織文化의 永續化를 다른 觀點에서 보는 것이다. 위에서 살펴본 行態的 접근방법은 行態의 變化가 認識의 變化, 感情의 變化를 초래한다고 보는데 대하여 行態的 접근방법에 반대하는 사람들은 行態의 밑바닥에 있는 信念이나 價値觀의 變化 없이는 組織文化의 變化가 불가능하다는 것이다. 組織文化의 計劃的 變動이 어려운 이유가 바로 여기에 있다는 것이다.

한마디로 이 觀點에서 보는 사람들은 組織文化의 保存이나 變動에 영향을 미치는 것은 信念이나 價値觀이지 行態가 아니라는 점을 강조한다. 따라서 組織文化를 保存하기 위해서는 가능하면 外面的 動機賦與에 덜 의존하고 內面的 動機賦與에 주력하여야 한다는 것이다.

카. 文化의 커뮤니케이션

組織文化의 永續化・傳達의 최종적 단계는 組織文化의 커뮤니케이션이다. 組織文化의 가장 효과적인 傳達媒體는 組織의 言語, 逸話, 儀禮・禮式 등이다.

IV. 組織文化의 機能과 變動

1. 組織文化의 一般的 機能

組織文化의 研究者들이 들고 있는 組織文化의 機能이 다양하나 우리는 그중에서 비교적 중요하다고 생각되는 것으로서 다음의 다섯 가지를 들고자 한다.

가. 思考의 틀 제공

組織文化는 組織構成員들에게 思考의 틀과 行動規範을 제공한다. 예를 들면 해키되기 전의 AT&T의 組織文化는 그 構成員들에게 AT&T의 技術的 優越性이 시장을 석권한다는 생각을 심어주었다.

나. 情感패턴의 提供

組織文化는 組織構成員들에게 共有的 情感의 패턴을 제공한다. 다시 말해서 組織文化는 組織構成員들에게 무엇에 높은 價値를 인정하고 어떻게 느낄 것인

가에 관해서 指針을 제공해 주는 機能을 수행한다.

다. 構成員의 一體感

組織文化는 構成員들에게 一體感을 제공한다. 이것이 때로는 경쟁관계에 있는 他組織에 대한 敵對感으로 나타날 수도 있으며 의사나 변호사와 같은 特定職業에 대한 優越感으로 나타날 수도 있고 고객에 대한 경멸로 표현될 수도 있다.

라. 統制體制

組織文化는 組織의 統制體制(control system)의 機能도 수행한다. 組織構成員의 行動을 規制하고 특정한 행동을 禁止하기도 한다. 예를 들면 Jones and Jones 라는 공인회계사 사무소에서는 이미 확보된 顧客과의 긴 대화를 위하여 시간을 허비하는 것은 禁諷事項으로 되어 있다.

마. 組織文化和 組織의 成果

組織文化 研究者들 중에는 組織文化가 組織의 成果에 크게 영향을 미친다고 주장하는 사람들이 많다. 그러나 현재까지의 研究를 종합해 볼 때 組織文化가 組織의 成果에 영향을 미친다는 것을 입증할만한 經驗的 研究가 많지 않다는 것이 Ott의 주장이다.

2. 組織成長段階別 組織文化的 機能

組織의 生命週期(life cycle) 또는 成長段階에 관한 이론은 최근에 와서 많은 발전을 거듭하고 있으며 이것이 組織의 여러 국면에 미치는 영향에 관해서 많은 研究가 발표되고 있는데 Schein은 組織의 成長段階가 組織文化的 機能에 미치는 영향에 관해서 검토하고 있다.

組織의 生命週期 또는 成長段階는 여러사람이 여러가지로 나누고 있으나³⁴⁾ 우리는 다음과 같이 크게 3단계로 나누어서 成長段階別 組織文化的 機能을 고찰하고자 한다.³⁵⁾

가. 初創期의 組織文化的 機能

初創期는 創立者와 그 가족들이 결정적인 영향력을 행사하는 創立期와 創立者가 물러가고 그 後繼者가 組織을 이어받는 承繼期로 세분하여 고찰할 수 있다.

(1) 創立期

34) Robbins, *op. cit.*, pp. 20-21.

35) Schein, *Organizational Culture and Leadership*, pp. 271-272.

創立者が 큰 영향을 미치는 創立期에 있어서는 組織文化가 組織의 凝集力을 提高하는 접촉제의 역할을 담당하는 동시에 一體感의 원천이 되기도 한다. 創立期에는 組織들이 組織文化의 統合과 明確化를 위하여 노력할 뿐만 아니라 承諾의 證據로 社會化에 역점을 두게 된다.

(2) 承繼期

創立자가 사망등으로 물러가고 後繼者를 결정하는 承繼期(succession phase)에 있어서는 組織文化가 保守主義者와 進歩主義者의 決戰場이 되며 後繼者 候補들은 기존의 組織文化를 保存하려는 사람인지, 變化시키려는 사람인지에 따라 평가를 받게 된다.

나. 中年期の 組織文化의 機能

組織이 中年期에 접어들면 組織文化의 統合性이 무너지고 새로운 下位文化들이 발생하며 기존의 核心的인 目標・價値 등의 상실로 一體感의 危機가 도래한다. 이러한 시점에 도달하면 組織文化의 變動이 용이해지며 노력여하에 따라서 組織文化의 變動方向을 管理할 수 있는 기회가 마련될 수 있다.

다. 圓熟期の 組織文化의 機能

組織의 圓熟期가 도래하면 組織文化는 刷新의 沮害要因으로 작용하게 되며 지나간 날의 榮光의 象徴으로서의 意義를 지닌다. 이 단계는 다시 다음의 두가지 대안으로 세분하여 고찰할 수 있다.

(1) 組織의 轉換(Transformation Option)

組織이 終熄되지 않고 轉換을 이룩하여야 하는 경우에는 組織文化의 變動이 필요할 뿐만 아니라 불가피하다. 그러나 이 경우에는 후술하는 終熄의 경우와 달라서 組織文化의 모든 部分이 수정되는 것은 아니며 既存 組織文化의 核心的인 部分은 保存되기 마련이다.

이러한 組織文化의 變動은 能動的으로 管理할 수도 있고 被動的으로 흘러가는데 맡길 수도 있는 것이다.

(2) 組織의 終熄

組織이 破産・接受・合併 등으로 組織改編이 불가피할 때에는 근본적인 수준의 組織文化의 變動이 이루어질 수 밖에 없다. 이러한 組織文化의 變動은 여러 가지 방법으로 이루어질 수 있겠으나 核心的인 要員의 交替를 통한 組織文化의 變動이 일반적이다.

3. 組織文化的 變動

가 組織文化 變動의 難點

組織文化的 變動可能性에 관해서 학자들간에 견해의 일치를 보지 못하고 있다. 후술하는 바와 같이 Schein이나 Sathe 등은 組織文化的 意圖的 變動可能性을 강조하고 있으나 다음과 같은 몇가지 이유로 組織文化的 變動은 용이하지 않다고 하겠다.³⁶⁾

(1) 把握의 困難

특정한 組織의 文化를 정확히 진단하고 파악하기가 지극히 어려운 까닭에 이를 整理하고 變化시키기 어렵다는 것이다.

(2) 時間과 費用의 所要

특정한 組織의 文化를 이해하는데에는 어려운 技術과 많은 時間이 소요된다. 하물며 이러한 組織文化를 變動시키는 데에는 더 많은 시간과 비용이 소요되므로 組織文化的 意圖的 變動은 非現實的이다.

(3) 다수의 下位文化

많은 組織이 다수의 下位文化를 보유하므로 이를 하나의 組織文化로 승화시켜 意圖的으로 變化시키기란 용이한 문제가 아니다.

(4) 變化에 대한 抵抗

組織文化는 組織이 逆境에 처했을 때 이를 감내할 수 있는 능력을 부여할 뿐만 아니라 組織構成員들의 불안감을 拂拭하는 機能도 수행한다. 組織文化가 이러한 機能을 수행하기 위해서는 繼續성과 安定성이 필요하므로 組織文化的 變動에 대해서 저항하기 마련이다.

나. 組織文化變動의 매카니즘

우리는 위에서 組織文化的 變動이 용이하지 않은 이유를 들었으나 Sathe이나 Schein 등과 같은 사람들은 組織文化變動의 가능성을 강조하고 있다. 특히 Schein은 組織成長段階에 따라 組織文化的 機能이 달라질 뿐만 아니라 組織文化 變動의 매카니즘도 달라진다는 주장을 펴고 있다.³⁷⁾

(1) 承繼期的 變動매카니즘

初創期 중 創立期에 있어서는 組織文化가 形成 중이거나 形成된 직후이므로 變動의 可能性이 높았으나 創立자가 물리가고 後繼者를 결정하는 承繼期에

36) Miner, *op. cit.*, p. 571.

37) Schein, *Organizational Culture and Leadership*, pp. 277-296.

있어서는 組織文化變動의 可能性이 증대한다. 承繼期의 組織文化變動의 매카니즘으로서 Schein은 다음의 네가지를 들고 있다.

① 自然的 發展: 外部로부터의 지나친 壓力이 없거나 創立者의 가족등의 영향력이 尙存할 때에는 組織文化는 自然的 發展(natural evolution)을 거듭하기 마련인데 이것을 다시 一般的 發展과 特殊發展으로 세분할 수 있다.

첫째로 一般的 發展이란 組織文化가 多樣化, 複雜化, 높은 수준에서의 分化・統合 등을 이룩하면서 자연적인 발전을 이룩하는 것을 말한다. 둘째로 特殊發展이란 組織의 특수부분이 環境의 變化에 適應해 가는 과정을 말한다. 尖端技術會社가 차원 높은 研究開發技術을 발전시킨다면지 식품회사나 화장품회사가 아니라 세련된 販賣技術을 開發하는 것과 같은 것이 좋은 예라 하겠다.

② 組織治療法을 통한 Self-Guided 發展: 組織文化란 組織構成員이 不確實性과 不安을 제거하기 위한 防禦매카니즘이라고 한다면 특정한 組織文化의 강점과 약점을 파악하고 組織의 生存과 效果的인 機能을 위하여 組織文化의 修正이 가능할 것이다.

③ Hybrid를 통한 管理된(意圖된) 발전: 混血兒(hybrid)란 組織內部的 管理者로서 組織文化속에서 자랐으나 主流에 속하지 않는 사람이다. 이러한 管理者를 要職에 앉히고 이들을 통하여 組織文化의 變動을 이룩하는 것이다. 組織의 지도자들이 變動의 필요성을 인정하나 이를 어떻게 달성해야 할지 알지 못하는 경우에 既存의 文化에서 자랐으나 새로운 경향을 대표하는 內部者를 통하여 意圖的 發展을 이룩하자는 것이다.

④ 外部者를 통한 意圖的 革命: 비교적 歷史가 짧으나 성장하는 組織이 外部로부터 專門管理者를 영입하는 경우가 좋은 예인데 組織의 創立者가 보유하지 못했던 現代的 管理道具를 組織에 끌어들이자는 것이다. 이러한 혁명적인 조치는 組織이 危機에 처했을 때 비교적 수용이 용이할 것이다.

2) 中年期和 圓熟期の 變動매카니즘

전술한 바와 같이 組織이 中年期에 이르면 組織文化의 統合性이 무너지고 組織文化의 變動이 용이해진다. 中年期の 組織文化 變動의 매카니즘으로서의 다음 네가지를 들 수 있다.

() 組織發展: 組織發展(organizaional development)이 組織文化變動의 매카니즘과 관련이 있을 수 있다.

組織發展에 있어서 組織文化의 變動 자체는 目標가 아니나 組織의 缺陷이 組織內의 여러 下位組織文化의 갈등에 그 원인이 있다면 組織發展을 위하여 組織

文化의 變動이 불가피해 지는 것이다.

② 科學技術의 대력 : 科學技術이 組織文化의 變動에 많은 영향을 미친다. 새로운 科學技術의 보급이 미묘한 組織文化의 變動을 초래하는 경우가 있는가 하면 意圖의으로 특정한 技術을 도입하므로써 組織文化의 變動을 가져올 수도 있다. 각종 組織에 있어서의 퍼스널 컴퓨터(P.C.)의 보급이 좋은 예라고 할 수 있겠다.

③ 충격적 사건등을 통한 變動 : 충격적인 사건의 발발이 組織文化變動의 계기가 될 수도 있다. 組織構成員의 개인적 사정을 최대한 존중한다고 자부하던 企業에서 한 中堅幹部가 본인이 원치 않는 해외근무발령에 항의하여 자살하는 사건이 터졌는데 그의 遺書가 신문에 공표된 경우 같은 것이 좋은 예이다. 核心的인 管理者가 意思決定을 獨占하고 있는 企業에서 새로 내놓은 제품이 대실패로 끝나 그 제품을 내놓게 된 意思決定過程이 공개되고 管理者가 引責하게 된 경우도 좋은 예이다. 既存의 組織文化가 分析과 批判의 대상이 될 수 밖에 없으니 組織文化에 수정이 가해지기 마련이다.

④ 漸增主義 : 우리는 위에서 組織文化의 대폭적인 變動에 관해서 살펴보았는데 이러한 경우도 있겠으나 많은 경우 組織文化는 점증적으로 서서히 變動하기 마련이다.

⑤ 圓熟期의 變動메카니즘 : 組織의 원숙기 또는 쇠퇴기에 있어서의 組織文化變動의 메카니즘으로서 Schein은 i) 強壓的 說得(coercive persuasion), ii) 앞에서 살펴본 모든 기법을 총동원한 大轉換(turnaround), iii) 組織改編·再誕生 등을 들고 있는데 생략하기로 한다.