

조직 문화에 있어 그룹 성장과 발전의 단계

JaeYoung Pyeon

Department of Business and Leadership, Beulah Heights University

LEAD 804 Leadership Policy and Culture

Dr. Dong Hee Lee

February, 19, 2020

조직문화란 무엇인가?

조직은 문화와 밀접한 관계가 있고 문화는 규범을 만든다. 리더가 문화, 규범을 만드는 것이 아니고 리더나 조직원 모두가 문화 창조의 활동을 해나갈 뿐이다. 모든 조직원이 함께할 때 문화가 존재하며, 건강한 조직을 만들게 된다.

문화의 강점과 안정성은 그룹을 만드는 기반이라는 사실에서 비롯된다. 개인은 그룹의 구성원 자격을 비준하기 위해 특정 기본 가정을 유지하게 된다. 여기에서 우리라는 개체가 가진 그룹이 형성될 때 서로 공유할 수 있는 생각을 통해 기본이 충족되어야 한다.

조직문화는 행위 규범, 숨겨진 가정 및 인간 본성에 구현되어 나타난다. Schein(2004)은 조직문화의 서로 다른 수준, 즉 인공물과 생성물, 가치 및 기본 가정으로 부터 조직문화를 파악하는 유용성을 제시하였다. 조직문화는 의식적이고 명백하게 명시되는 정도에 따라 관리용이성과 변화가능성이 영향을 받게 된다. 조직문화 변화는 표면적-수준의 행위적 규범과 인공물과 관련될 때, 상대적으로 용이하게 발생할 수 있다. 그러나 가정, 이데올로기 및 인간 본성과 같은 조직문화에 대한 심층 수준에서 조직문화를 변화시키는 것은 매우 어렵고 시간을 많이 소요하는 일이다. 따라서 조직문화를 구체화하고 변화시키는 프로세스는 조직문화의 수준에 따라 영향을 받는다(Dong Hee Lee, Week 3).

조직이 생존하기 위해서는 외적 환경을 어떻게, 무엇을 채택하느냐와 깊은 연관을 갖고 있다. 문화 형성의 과정에 있어서 본질적인 기능을 하는 것이 일차적으로 그룹 형성의 바탕이 되며 성격이 형성 된다. 그러므로 가정을 채택할 때 무엇을 생각하느냐? 무엇을 느끼고 있느냐? 무엇을 믿느냐? 어떤 가치가 있는가가 그룹의 성격을 결정 짓는다.

문화의 가정에서 그룹의 발전을 위해서는 자본의 필요성과 이해관계에 있는 사

람들과의 관계성 또한 영향을 미친다고 본다. 그 이유는 운영은 주주에게만 있는 것이 아니기 때문이다. 이해관계의 다섯 가지에는 주주와 투자자들과의 관계, 생산에 필요한 자재 공급 업체, 관리자 및 직원(회사 안의 매니저와 종업원들), 지역 사회(공동체)와 정부의 보호를 받는 것, 제품 또는 서비스에 대한 비용(이윤을 주는)을 지불하려는 고객 등을 들 수 있다.

조직문화는 구성원들 상호간의 학습과정을 통하여 공유되는 가치관, 상징물, 그리고 이상이다. 따라서 조직문화는 구성원들이 인지적, 또는 사회적으로 결집 시키는 힘을 갖는다. 그리고 구성원 간의 결집의 정도에 따라 강한 문화와 약한 문화로 나눌 수 있다. 한 조직의 문화적 특성은 구성원들의 가치관, 믿음 등을 직접 조사하여 할 수 있지만 그들이 공유하는 사물들, 공통의 용어, 보편화된 행동이나, 감정 등을 분석함으로써 도출할 수 있다. 조직의 문화는 기업 내의 구성원들에게 일체감과 정체성을 부여한다. 이와 같이 일체감과 정체성은 외부 상황이나 환경이 급변할 때 조직 구성원의 결속력을 강화시켜주고, 일체화된 조직으로 뭉치게 하는 힘이 된다. 조직문화의 내용은 그룹이 외적으로 다루어지고, 직면하는 궁극적인 문제, 즉 외부 환경의 문제를 반영한다(Dong Hee Lee, Week 4).

조직문화가 그룹 성장과 어떤 기능을 하는가?

조직의 문화는 조직의 몰입도를 증진시키고, 조직원들의 행동을 일관성 있게 만든다. 하지만, 서로 다른 문화를 가지고 있는 상황에서 리더가 우려하는 조직의 문화의 원인을 살펴보자면, 조직 내 리더들은 조직문화와 리더십에 대해 자신의 관점을 분명하게 형성하고 있어야 한다. 서로 다른 문화 속에서, 조직문화를 어떻게 파악하고 개선해야 하며, 변화시켜가야 하는지, 조직 내 리더의 리더십 역시 이러한 관점에서 지속적인 변화 노력을 할 수 있어야 한다. 업무가 바쁨에도 이런 노력을 해야 하는 것은 높은 성과를 달성하는 문화를 만드는 밑바탕이 조직문화와 리더십에 있기 때문이다. 그런 면에서 리

더들이 참고 해야 하고 우려해야 하는 일들은 다음과 같다(Dong Hee Lee, Week 1).

조직의 문화는 직원들에게 일을 어떻게 해야 하는지, 무엇이 더 중요한지를 알려주기 때문에 중요하다. 조직 내 리더들이 범하기 쉬운 실수 중 하나는 조직 전체의 입장을 감안하지 않는다는 것이다. 자신이 속한 팀, 자신이 속한 부서, 그리고 자신이 속한 본부의 이익과 관심에 함몰되거나 심지어 자신의 이익에 집중하게 되기 때문이라는 것이다(Dong Hee Lee, Week 1).

그룹이 어떤 단계로 발전을 하게 되는가?

항상.

문화적 가정들이 조직의 정책의 관점에서 조직의 문화는 어떻게 기능하는가? 리더는 어떠한 리더십을 가지고 있어야 하는가? 리더는 어떠한 정책을 제시해서 조직 내부의 문제를 하고, 리더로서의 역할은 무엇인가?

조직 내부의 사람들은 외부사람들에 관한 생각이 멀어지게 되므로, 외부직원들은 자연이 소속감이 결여되어 다른 조직으로 이동하게 된다. 외부 사람들은 기능적으로도 준비가 잘되고 더 능력이 있다고도 볼 수가 있으며, 내부의 직원들은 늘 외부 직원들을 견제하게 된다. 이때 리더는 리더로서의 역할을 파악해야만 한다. 리더의 역할은 조직은 항상 외부로부터의 위협을 받게 되므로, 외부의 사람들을 조직 내부로 인도하여 조직의 소속감과 일체감을 심어주어야 한다. 외부 직원들의 안건도 받아 들여져야 하지만, 내부조직의 복합성을 가지기 위해서는 내부 조직의 정책을 가지고, 조직문화의 내부 통합을 이루어야 한다.

그렇게 리더십을 발휘하려면, 리더는 리더로서의 역할은 이러한 복합적인 문화적 내용들을 이해하기 위하여, 연구하고 배우는 자세가 필요하다. 문화적인 특성을 배워서 외부 직원들을 내부 직원들에게 동료의식을 고취시키고, 외부의 직원들이 특별한 사람이 아니라는 인식을 심어주어야 한다. 외부 직원들은 소속감과 정체성이 결여되어

항상 불안을 느끼고, 조직에 대한, 소외감을 가지고 있지만 리더는 이런 문화를 배우고 이해하여, 외부 조직원들을 사랑으로 권면하고, 조직의 동일성과 정체성을 심어주어 내부 조직으로 통합할 수 있도록 인도하여야 한다. 이러한 중요한 리더의 역할로 리더는 항상 조직원들의 문화적 현상을 수시로 점검하고, 문제점들을 취합하여, 견제할 수 있도록 배우고 연구하여야 할 것이다.

이러한 배우고 학습하는 리더로서의 역할이 조직문화를 발전시키고, 위에 Schein(2004)이 제시한 6가지 조직 내에 발생할 수 있는 문제들을 해결하므로, 조직이 목표로 한 목표 달성은 물론이고, 향상된 조직문화를 통하여 조직원들의 화합과 사기진작 고취와, 조직이 서로가 가족 같은 분위기가 형성이 되고, 사랑으로 가득한 조직의 분위기에서 생산성 향상에도 한층 더 큰 기능을 이루며, 조직이 발전하고 성장할 것이다 (Dong Hee Lee, Week 5).

공동체 의식.

공통의 언어와 개념의 범주를 창조하여야 한다. 그룹으로 기능을 하려면 함께 모이는 개인이 의사소통과 시스템 진행과정을 해석하고 이해할 수 있는 공통언어를 설정해야 한다. 이러한 공통의 언어는 조직원들의 인식과 사고를 구성하는 범주를 중요한 것에 두도록 하며, 조직원간이 불안감을 해소시키고 모든 행동과 사고에 조율되고 일치된 행동을 위한 필수 조건이다. 공통언어 및 개념의 범주를 가져야 하는 조직원들이 서로 의사소통하고 이해할 수 없다면 그룹의 운영은 실제로 불가능하다(Dong Hee Lee, Week 5).

격려.

조직원들 간의 친밀감과 동료의식을 가지고 사랑을 나누기 위한 규범이 개발되어야 한다. 모든 조직원들은 개방적 사고를 공유하고, 규범과 친밀감을 가지며, 서로의 관계가 사랑으로 이어지는 마음이 생기도록 관계형성이 이루어져야 하고, 조직원들 간의 동료관계 형성, 성별 간의 관계, 조직의 업무관리 맥락에서도 서로의 개방성과 친밀감을

다루는 방식에 대한 규칙과 규범을 해결해야 한다. 이 분야에서의 합의는 직원들의 감정이나 애정과 사랑을 관리하도록 돕는데 매우 중요하다. 즉, 직원 간의 열린 마음을 갖도록 하는 문화가 형성하도록 하여야 한다(Dong Hee Lee, Week 5).

목표.

조직이 이루어졌을 때 다음과 같은 4가지 현상 직접적인 해석이 이루어진다. 1. 목표에 대한 해석의 견해 차이가 없는 동일한 해석이 이루어진다. 2. 동일한 목표를 가지고 조직의 목표를 이루게 된다. 3. 직접적인 조언이 이루어진다. 4. 제언들이 채택이 이루어지며, 이것에 대한 관찰이 이루어진다. 아울러, 리더십 자체는 서로를 적대시하거나, 한 개인의 특성을 부인하는 것이 아니라, 그룹 멤버의 전체를 받아드리고 전체를 하나로 만들어 주는 리더십이 형성된다. 이럴 때에 비로써, 조직이 형성이 된다(Dong Hee Lee, Week 3).

피드백.

조직의 문화를 가진 리더는 자신이 접한, 조직의 문화가 조직목표 달성과 비전을 이루는데 근거가 된다는 것을 이해해야 한다. 조직문화에 적응한 리더는 채택한 문화에 대한 책임을 가지게 되고, 능력을 가지게 된다는 것을 이해시켜야 한다. 리더나 조직원이 조직문화를 채택하고, 이해하고, 받아들였을 때는, 절충이 필요 없으며, 그 조직의 문화가 절대적인 기반을 갖도록 주지시킨다. 조직의 문화는 조직의 혁신을 위한 기술을 축적하여, 혁신을 즐기면서 업무를 수행하므로, 조직의 생산성이 향상된다는 것을 이해시켜야 한다. 모든 조직의 구성원들은 동일한 문화로 인하여, 모든 직원들이 가족관계를 형성하게 되도록 노력해야 한다(Dong Hee Lee, Week 2).

결론

조직문화는 아무렇게나 시작되거나 우연히 만들어지는 것이 아니다. 조직은 사람에게 의해 만들어지며, 조직의 설립자는 자신이 가지고 있는 가정을 명확히 표현함으로써

문화를 창조한다. 초기에 문화를 형성하는 힘은 설립자의 성격과 그의 신념체계라는 사실은 분명하다. 문화가 조직의 환경 적응에 적합하지 못하다면 조직은 생존할 수 없거나 혹은 그 문화를 변화시키는 방법을 찾아야 할 것이다. 조직문화라는 것은 조직 구성원 사이에 공유된 의미나 가치를 말한다. 조직에서 사람들은 의사소통을 통해서 각 사상, 가치, 태도, 또는 의미 등을 전달하고 그것들을 이해한다. 그것들은 반드시 일치한다고는 할 수 없고, 각각 서로 다르다. 조직은 사람들의 대립하는 사상, 가치, 태도 또는 의미 등을 조정하고 결합해서 조직 목적을 달성하도록 결부시키는 새로운 의미나 가치를 형성하는 것이 필요하다.

이처럼 조직문화는 해당 조직의 외부환경과 최고 경영자에 의해서 절대적인 영향을 받게 되므로 특정 조직의 문화를 이해하기 위해서는 무엇보다도 해당 조직의 최고 경영자가 구성원에 대해 갖고 있는 가치관과 태도를 이해하는 일이 중요하다. 이와 같이 조직문화 유형이 조직문화에 영향을 미친다는 결과는 조직문화는 리더에 의해 만들어진다는 Schein(2004)의 주장을 뒷받침하고 있다. 즉, Schein(2004)은 조직의 성장과정에서 창업자나 리더는 자신의 가치관에 적합한 구성원을 총원시킴으로써 자신의 과거 경험과 인성 특성을 조직의 외부적응과 내부통합의 방식에 관철시킴으로써 조직문화의 형성에 주도적인 역할을 담당하게 될 수 있다는 것이다.

조직문화의 가장 중요한 차원 중 하나는 현실, 진실 및 정보가 정의되는 방식의 본질을 배우고, 이해해야 할 것이다. 현실은 물리적, 그룹 및 개인수준으로 존재할 수 있으며, 실제 수준에 대한 검은 수준, 사회적인 합의 또는 개인적인 경험에 따라 달라진다. 조직은 의사 결정을 하기에 충분한 정보가 있다고 생각될 때, 조직의 중대한 사안을 결정하는 정보에 대한 가정을 개발하여, 이러한 가정은 궁극적 진실의 원천에 대한 더 깊은 가정을 반영합니다. 사실은 무엇인가? 정보는 무엇이고, 진실은 무엇인가? 라는 형식적인 언어에 지식을 공유할 뿐, 아니라 맥락에 달려 있음으로 이런 가정에 발생할 수 있

는 모든 사안들을 학습하고 익혀, 조직 발전에 유익한 문화는 받아들이고, 나쁜 문화는 배제해야 할 것이다.

문화의 가장 중요한 차원 중 하나는 현실, 진실 및 정보가 정의되는 방식의 본질이다. 현실은 신체적, 집단적, 개별적 수준으로 존재할 수 있으며, 실제 상황에 대한 테스트는 명백한 수준의 테스트, 사회적 합의 또는 개별 경험에 따라 달라진다. 그룹은 의사 결정을 하기에 충분한 정보가 있다고 생각될 때 결정하는 정보에 대한 가정을 개발하며, 이러한 가정은 궁극적 진실의 원천에 대한 더 깊은 가정을 반영한다. 사실은 무엇인가, 정보는 무엇이고 진실은 무엇인가는 형식 언어에 대한 지식 공유 뿐 만 아니라 맥락에 달려 있다(Dong Hee Lee, Week 6).

조직의 문화란, 각 개인마다 서로 다른 다양한 사고, 가치, 태도, 의미 등을 가지고 있는 사람들이 의사소통을 함으로써 그들 사이에 공통의 의미나 가치가 형성되어 가는 과정 또는 조직 안에서 구성원들 사이에 공유되는 의미나 가치가 생성 발전되어 가는 과정이 조직의 주체적 영향 과정이다. 각기 다른 목표, 사고, 의미 등을 가지고 의사 결정의 자유를 가지고 있는 사람들을 조정하고, 통합하고, 조직의 공통된 의미나 가치 또는 질서를 조직 목적의 방향으로 나아가게 형성하고 유지하도록 영향을 미치는 과정이 조직 문화의 본질이다. 실제로 리더들의 대화의 성격과 내용들은 따르는 자들의 행동과 신념, 즉 문화를 만든다. 그러므로 현대 사회를 이끌어가는 리더들은 현대 사회의 잘못된 문화를 개혁하는 일에 영향을 미치기 위하여 지적인 정직성과 사람들 간의 관계에 대한 신뢰를 더욱 많이 불러일으켜야만 할 것이다.

참고 문헌

Dong Hee Lee. (2020). You Tube. *Week 1-6 Lectures*.

Schein. E. H. (2004). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass. p.
7-188.