

**Week 8 Short Paper**

**조직적 하위 문화의 가정(Assumption)에 대한 연구**

**Prof. Dong Hee Lee Ph D.**

**Eunjo Lee**

**March, 2020**

**Beulah Heights University**

## 조직적 하위 문화의 가정(Assumption)에 대한 연구

### *문화의 정의*

문화란, 어떤 조직의 암묵적인 사회질서로 볼 수 있으며 광범위하고도 오래 지속되는 사회적 규모 혹은 소 그룹에서 형성되는 태도와 행동을 뜻한다. 문화 규범은 어떤 그룹이나 조직안에서 어떤 것들이 격려를 받거나 혹은 제지되는지, 그것이 받아들여지거나 거절되는지를 개념적으로 정의를 한 것이다. 문화는 개인이나 기업의 가치나 동기 및 필요등이 적절히 결합되면 공유된 목적을 향해 엄청난 에너지를 만들어 내고 문화가 주는 영향은 조직이 번성하기 위한 역량으로 조성될 수 있다.

변화해가는 기업의 기회와 요구에 따라 문화는 유동적으로나 자동적으로 진화할 수 있어서 통상적으로 조직의 전략은 고위 임원들이 결정하는데 반해 문화는 최전선의 직원들, 즉 하위권의 직원들의 지식과 경험들로 구성되어 이 문화를 접하는 리더들과는 리더의 의도와 유동적으로 섞일 수 있다는 특징이 있다.

문화의 특징은 그룹 현상으로 표면화 되며 어떤 특정한 한 사람 안에 개체적으로 혼자서 존재할 수 없으며 개인적 특성으로 데이터가 나온 평균치도 아니다. 문화는 공유된 행동과 가치의 전제하에 두고 어떤 그룹의 규범과 기대 혹은 성문화되지 않은 규칙들을 통해 공통적으로 문화가 경험된다. (21 세기를 사는 20 세기 소년),tistory.com

### *조직문화(Organizational Culture)*

조직 문화란, 조직의 행동적 개념에서 다루고 있는것으로 개인이나 어느 집단 혹은 특정 조직에서 보여주는 조직의 태도와 행동에 따라 영향을 주게 되는 공유된 가치와

규범을 뜻한다고 할 수 있으며 이 정의는 연구자에 따라 다르게 정의 될 수도 있다. 조직문화의 형성은 기업 경영이념을 통한 조직의 창업과 창업자의 조직 운영에 대한 가치관과 이념 혹은 신념, 비전등으로 새로운 조직을 특성화 하여 조직문화를 유도하고 조직구성원 선발기준에도 영향을 주는 것으로 설정되고 있다.

조직문화의 역사에 있어서, 각 기업의 조직이 하나의 문화로 나아오기 위해서는 각 조직은 역사성을 내포하고 있어야 한다. 또한 조직이 기업 경영에 있어서 그 특유의 문화가 형성되려면 조직구성원들이 다른 조직문화에 접한 경험이 없이 들어와서 그 기업이 지향하는 조직 사회화(organization socialization)과정을 통해 조직 특유의 가치를 몸에 익히는 것이 필요하다. 같은 문화에 있는 사람들은 협동하고 기업 조직의 그룹 렌즈를 통해 기업의 성공을 이해하려는 경향이 있어서 기업문화는 사람들의 '상호작용'과 '변화에 대한 반응' 을 통해 기업의 조직 문화를 이해하게 되며 조직의 문화적 차원이 어디쯤에 있는지도 이를 통해 확인이 될 것이다.

### **하위 문화**

기업 부류에 따라 서브컬처(Subculture)라고도 부르는 하위문화는 한 사회에서 정통적, 혹은 전통적인 위상을 지닌 문화에 대해, 그 사회의 일부 집단에 한정하여 일정한 위상을 지닌 문화를 가리킨다. 예를 들어 대중문화, 도시문화, 청소년 문화 등이 있으며 지배적인 문화나 체제를 부정하고 적대시하는 하위문화는 반문화(대항문화) 혹은 부차적문화(副次的文化)라는 역어로 불리기도 한다.

기업에 있어서 하위 문화란, 그 사회 내의 어떤 집단에서만 누리는 독특한 문화를 말하며 그에 따른 주류 문화란 어떤 사회 구성원이 전반적으로 누리는 문화를 뜻한다.

하위 문화는 하위 집단 나름의 욕구 해결과 소속감을 느끼게 하고 다른 집단과는 차별성을 부여하는 독특한 기능을 수행한다. 하위문화는 문화의 역동성과 다양성 또한 가지고 있으며 전체 문화를 유지하려는 존속적 영향을 보여주며, 정체성 확립과 유대감을 길러주는 역할을 한다.

### **조직적 하위 문화에서 리더의 역할**

조직의 하위문화 구성은, 하위권의 직원들의 지식과 경험들로 구성된다. 기업이 공유한 하위 문화를 접하는 리더들의 역할은 안정성과 일관성, 예측가능성, 현재 상태 유지를 하는 것에 우선순위를 두며 강조하게 된다. 조직의 하위문화는 변화에 대한 유연성, 적응성, 수용성을 강조하여 안정성을 선호하는 조직의 규칙을 따르고, 조직의 선임구성원들로 기반이된 하위문화권의 직원운영과 같은 구조통제를 사용하여 위계서열을 강화하고, 효율성을 추구하는 경향이 있음을 인지해야 할 것이다. 그러나 조직의 하위문화는 유연함을 추구하지만, 조직은 혁신, 개방성, 다양성, 장기적 방향성에 우선순위를 두게 된다.

조직에 있어서 하위 문화권을 둔 리더는 관계와 상호신뢰에 초점을 맞춘 배려(Caring)로, 업무 환경의 따뜻함과 협력적으로 서로 돕고 지원하는 충성심으로 인해 리더들은 성실, 팀웍, 긍정적 관계속에서 하위문화가 추구하는 목적(purpose)을 이루어 갈 수 있다고 가정한다. 하위문화권의 업무 환경 또한 견디는 분위기와 열정이 있어서 장기적인 미래에 향해, 조직구성원들은 지속가능한 공동체를 유지하게 될 것이다.

하위 문화에서의 Assumption(가정)은 공유된 이상과 배움(learning)으로 탐험, 확장성, 창의성으로 업무 환경은 개방적이다. 하위문화권의 조직 구성원들은 새로운

아이디어와 대안의 호기심으로 하나가 되어 리더들은 혁신, 지식, 모험을 강조하게 된다.

### **하위문화와 리더들과의 관계**

하위 문화권의 Assumption(가정)에서, 이들을 이끌어가는 리더들의 역할에는 기쁨(enjoyment)과 재미, 흥분으로 환경은 명랑하고 조직구성원들도 즐겁게 만드는 무엇인가를 하려는 경향이 있으며 그 결과(result), 성취와 승리로 결과지향적인 이익 기반의 분위기로 최고의 성과를 열망하게 된다. 이것을 가정한, 기업의 리더들과 조직원들은 그들 자신이, 능력과 성공을 위하여 하나가 되어 목표 성취를 강조하며 리드해 가게 된다고 본다.

하위문화권에서의 Assumption(가정)은 권위(authority)의 강함, 단호함, 대담함이 특징으로 경쟁적이고 개인적인 유익을 얻으려고 노력하지만 강한 통제로 뭉치고 리더들은 신뢰와 권위를 강조하게 된다. 하위문화권 이지만, 안전(safety)을 계획하고 준비성있고 예측가능한 위험에 대해서도 주의 깊게 생각하며 리더들은 조직구성원들이 보호받는 느낌과 변화를 예상하며 현실속에서도 계획하는 가정을 통해 질서(order) 있고 체계적인 규칙속에서, 공유된 절차를 지켜가게 될 것이다.

그러나, 본질적으로는 하위문화라고 해서 특별한 우열은 없어야 할 것이다. 기업이 가지는 그 조직안에서의 하위 문화는 조직 문화가 가질수 있는 Assumption 에서 절대적/상대적 강점들과 자사의 기업문화를 어떤 유형으로 규정하는지에 동의하는 정도로 가정 할 수 있다. 조직의 하위문화 체계의 강점은 개인의 유형과 리더와 조직구성원의 가치를 정의하는데도 사용될 수 있을 것이다.

## Reference

조직문화와 리더십, 2019, *global Corporate Culture & Leadership*, 김종님, 스콧 *Skoob*, p10, 13,

[https://ko.wikipedia.org/wiki/%EC%A1%B0%EC%A7%81\\_%EB%AC%B8%ED%99%94](https://ko.wikipedia.org/wiki/%EC%A1%B0%EC%A7%81_%EB%AC%B8%ED%99%94)

<https://namu.wiki/w/%EA%B5%AC%EA%B8%80/%EC%A1%B0%EC%A7%81%EB%AC%B8%ED%99%94>

<https://sheeponchowon.tistory.com/965> [21 세기를 사는 20 세기 소년]

효과적 조직문화 변화방법의 도환 관한 연구, 2005, *A Review of the Studies on Effective Change Methods of Organizational Culture*, [s-space.snu.ac.kr/bitstream/10371/30063/3/labor...](http://s-space.snu.ac.kr/bitstream/10371/30063/3/labor...) 박 원우, 성 지영,