

조직문화 내재화의 새로운 해석: 자아(self) 기반의 정체성 작업(identity work)*

김 정 식†

광운대학교 경영대학 경영학부

정 구 혁‡

동국대학교 경영대학 경영학과

조직문화 관련 기존 연구들의 공통적인 문제점은, 자아(self)에 대한 논의가 부족하여 조직구성원의 적절한 행동 수준을 결정하고 그러한 행동을 동기화하는 정체성(identity)의 중요한 본질인 주체적 역할을 간과한 데 있다. 대부분의 관련 연구들은, 유형론 접근을 통해 조직문화가 일련의 특성에 따라 다르다고 구분하거나 구조론적 접근을 통해서 조직문화가 계층(인공물, 가치, 전제)과 같은 내적 구조를 통해서 표현되며 이들이 서로 일관성을 가지고 조직문화를 구성한다는 점을 고려함으로써 각 요인들의 변화를 통하여 조직문화를 변화시키려는 노력에 집중되었다. 이러한 접근은 현재의 조직문화가 무엇인가에 대한 진단적 지식을 제공하거나 조직문화를 변화하는 데 부분적인 해결책을 제시하지만, 조직문화를 내재화하고 이를 행동으로 표현하는 매개체인 조직구성원들의 행동 주체인 자아의 존재, 역할, 가치를 간과하며 특히 자아에 기반을 둔 정체성의 본질적 의미를 깊이 다루지 못한 한계가 있다. 이에 반해, 국내에서는 거의 다루지 않았지만 조직구성원 개인의 주도적인 역할을 강조한 정체성 작업(identity work)이라는 개념은 조직과 개인 사이에 일어나는 역동적 과정을 중심으로 조직 정체성이 구성되는 프로세스를 설명하는데 유용하다. 정체성 작업을 통해서 조직구성원들의 정체성과 조직문화가 상호작용하고, 이 과정에서 조직문화가 내재화되며 특히 조직문화가 가지고 있는 심층적 의미(meaning)에 대해 조직구성원들이 주체적으로 재검토와 판단을 함으로써 조직문화가 재정립되고 진화된 모습으로 재생산되는 기반을 제공할 수 있기 때문이다. 본 논문은 조직문화와 조직정체성은 상호작용을 통해서 구성된다는 입장을 기반으로, 이들 두 가지가 유기적 관계를 통해 지속적으로 재정립되고 변화하는 과정에서 정체성 작업을 통해 조직문화가 효과적으로 구성원들에게 내재화되고 조직의 이미지로서 형성된다는 점을 제시한다. 본 연구의 제안을 통해 정체성 작업의 본질과 역할을 이해함으로써 조직은 조직문화의 내재화 및 조직문화 창조와 방향성을 정립할 수 있다. 또한 단순히 조직문화와 개인의 적합도에 따라서 성과 혹은 이탈에 초점을 맞추는 이분법적 결과에서 벗어나, 개인이 조직문화와 적응하는 데 주체적인 노력을 할 수 있다는 점을 강조함으로써 현실적으로 조직이 조직문화를 내재화(internalization)하는 과정에서 조직과 조직구성원들의 욕구가 조화를 이룰 수 있다는 점도 제안한다.

주요어 : 조직문화, 자아, 정체성 작업, 내재화

* 이 논문은 2021년도 광운대학교 교내학술연구비 지원에 의해 연구되었음. 이 논문은 2021년 대한민국 교육부와 한국연구재단의 지원을 받아 수행된 연구임(NRF-2021S1A5A2A03061515).

† 제 1저자: 김정식, 교수, 광운대학교 경영대학 경영학부, E-mail: kim.jungsik@kw.ac.kr

‡ 교신저자: 정구혁, 부교수, 동국대학교-서울 경영대학 경영학과, 서울특별시 중구 필동로 1길 30

E-mail: ghchung@dongguk.edu, Tel: +82-2-2260-3294



Copyright © 2022, The Korean Society for Industrial and Organizational Psychology. This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial Licenses (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0>) which permits unrestricted non-commercial use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

서론

80년대 후반 미국 경제의 불황 속에서 전 세계 초일류 기업순위에 많은 일본 기업들이 올라있는 상황을 설명하기 위해 인사조직 분야 학자들은 일본 문화와 경영방식에서 성공 요인을 찾으려고 했고, 이 과정에서 조직문화에 대한 관심이 급속히 촉발되었다(Parker, 2000). 이후 조직문화 연구는 오랫동안 경영학 연구에서 가장 뜨거운 연구주제였다. 한 조사에 의하면 2011년 기준으로 4,600개의 논문이 출판되었고(Hartnell et al., 2011), 학계 및 기업 현장에서 조직문화 연구와 관련 제도의 도입 열풍이 불었다(Abrahamson, 1996).

조직문화 연구는 조직문화가 성과를 예측하는 주요 변수인가에 대한 관심에서 시작하였다. 초기 학자들은 조직문화가 성과, 사기, 직무만족, 직무충성도, 동기, 조직몰입 등에 긍정적인 영향을 미친다는 주장을 제기하였다(Denison, 1990; Marcoulides & Heck, 1993; Rollins & Roberts, 1998). 특히, 일부 학자들(예: Cotter & Heskett, 1992; Peters & Waterman, 1982)은 조직문화가 기업의 재무적 성과와 밀접한 관련이 있다고 주장했지만, 이후 일련의 다른 연구들에서는 결과가 다소 혼재되어 나타났다(Barney, 1986). 예를 들어 Sørensen(2002)은, 강한 조직문화를 가진 기업은 안정된 기업환경에서 우수한 성과를 보이지만, 역동적인 환경에서도 조직구성원들에게 여전히 강한 사회적 통제력을 가지기에 창의적 사고를 떨어뜨려 재무적 성과가 오히려 떨어질 수도 있다고 주장했다.

이후 연구에서는, 조직문화와 성과 간의 직접적인 관계에 초점을 맞추기보다는 조직전략이 조직문화와 어떻게 조화되는가를 밝히거나

(Bezrukova et al., 2012), 조직구성원들의 심리적 애착, 조직몰입 등 비재무적·심리적 측면에서 정적인 영향을 줌으로써 간접적으로 성과에 정적인 영향을 주는 것으로 보고 있다(Hartnell et al., 2011). 일반적으로, 응집성 높고 단일한 조직문화를 가진 기업은 우수한 재무적 성과를 보이는 경향이 있고, 이러한 이유로 강한(strong) 조직문화의 중요성이 여전히 강조되고 있다.

강한 조직문화는 조직구성원들에게 조직문화가 충분히 내재화되어 그들의 가치 및 행동과 조직의 전략적 목표 간의 일관성을 가짐으로써, 조직구성원들의 조직몰입, 조직성과 및 효율성을 향상시키는 원천으로 여겨진다(Deal & Kennedy, 1982). 특히, 조직의 신화(myth), 의식(ritual), 스토리(story) 등을 통해 조직의 핵심 가치(core value)를 나타내는 단서로 간주되었고, 설계·구성·발전될 수 있는 대상으로 강한 조직문화를 고려함으로써 조직 컨설팅 분야에 광범위하게 적용되는 등 한 시대를 풍미했으며, 이 과정에서 조직문화에 대한 유명한 저작들이 등장하였다(예: Corporate Cultures, Deal & Kennedy, 1982; Theory Z, Ouchi, 1981; In Search of Excellence, Peters & Waterman, 1982). 예를 들어, Denison(1990)은 조직구성원 간 의견 일치성(consistency) 정도가 커질수록 기업의 투자이익률이 증가함을 밝혔고, Kotter와 Heskett(1992)는 미국 22개 산업의 207개 기업을 대상으로 조직문화 강도와 재무적 성과 간의 정적 관계를 밝혔다. 김영조과 박상연(1998)의 연구는 Denison(1990)이 제안한 조직구성원들 간 문화지각의 일치성(consistency)과 경영자-구성원 간의 가치합일성(value congruity)을 문화강도의 측정지표로 삼아, 국내 103개 상장회사를 대상으로 심리적 결과(직장생활만

족, 조직몰입)와 재무성과(총자본순이익률, 총 자산증가율, 종업원 1인당 부가가치생산액)에 미치는 회귀분석을 통해 이를 재검증함으로써, 국내에서도 조직문화의 강도가 높을수록 조직 성과가 향상된다는 보편적 결과가 입증되었다.

그러나 조직문화의 기능이나 역할에 대한 연구에 비해 구성원들이 조직문화를 수용하는 과정에 대한 연구는 매우 부족하다. 특히, 새로운 구성원이 조직문화를 받아들이는 과정(내재화 과정)에 대한 기존의 주요 관점은, 구성원들을 주로 조직사회화 혹은 조직학습에서의 수동적·반응적 존재로 간주하여, 자아(self) 인식을 통한 능동적/주체적 역할을 간과하고 있다. 본 연구에서는 기존의 조직문화 연구에 대해, 1) 조직문화와 성과 간의 연관성 연구, 2) 조직문화의 유형 연구, 3) 조직문화의 계층적 구조 연구, 4) 은유로서의 조직문화 연구로 분류하여 간략히 소개하고, 자아(self) 기반의 정체성 작업(identity work) 개념의 도입을 통해 조직문화 내재화 과정에 대한 새로운 해석을 시도한다. 이러한 이론적 확장, 사업 다각화라는 조직의 전략적 확장과 목적 중심 경영을 통한 가치 실현 등의 성공 사례를 통해 본 연구자들의 주장을 뒷받침한다.

문헌연구: 조직문화

조직문화의 이론과 모형: 실천적 질문에 따른 기존 연구 구분

기존의 많은 조직문화 연구들은 다양한 이론과 모형을 제시하였다. 이들을 모두 정리하는 것은 연구의 초점을 벗어나기 때문에, 본 연구에서는 경영학자 및 실무자들이 가장 많

이 논의한 다음의 네 가지 실천적 질문을 통해 주된 연구흐름을 검토하고자 한다. 1) 조직문화는 성과에 어떤 영향을 주는가? (조직문화와 성과 간의 연관성); 2) 어떤 조직문화를 가져야 하는가? (조직문화의 유형); 3) 무엇을 통해 조직문화를 알 수 있는가? (조직문화의 계층적 구조); 4) 조직문화는 어떤 의미를 부여하는가? (은유로서의 조직문화).

조직문화는 성과에 어떤 영향을 주는가? -

조직문화와 성과 간의 연관성

서론에서 설명한 대로, 조직문화와 성과 간의 관계에 대한 기존 연구에서는 밀접한 관련성을 주장하고 있으나 정적·부적 관계가 흔재되어있는 등 연구결과들 간의 일관성이 부족하다. 최근 이 질문에 답하기 위해 Chatman 등(2014)은 강한 문화를 다음과 같이 세 가지 차원으로 나누어 개념화하였다. 첫째, 조직이 원하는 구성원의 태도와 행동을 유발하는 특정 규범의 실제적인 하위내용들의 풍부함을 의미하는 규범 내용(norm contents), 둘째, 특정 규범이 얼마나 명확하게 드러나는지를 뜻하는 규범 강도(norm intensity), 그리고 마지막으로, 조직이 가진 대표적인 문화적 규범에 대해서 구성원들이 동의하는 정도를 나타내는 문화동의(culture consensus)가 그것이다. 이와 같이 여러 차원으로 조직문화를 정의할 경우, 실무적 적용을 위한 여러 조합이 가능하기에 조직 성과와의 관련성이 보다 명확해질 수 있다. 예를 들어, 어떤 조직문화의 특정 규범은 매우 두드러지지 않지만(낮은 규범 강도) 이들 규범에 대해 구성원들이 반발하지 않고 수동적으로 동의하는 경우, 과거의 조직문화 관점(예: Deal & Kennedy, 1982)에서는 강한 조직문화로 간주될 수 없지만 Chatman 등(2014)의 새로운

기준에 의하면 강한 조직문화이며 성과와의 관련성을 주장할 수 있다.

어떤 조직문화를 가져야 하는가? - 조직문화의 유형

이 질문은 현재 해당 기업의 조직문화는 무엇인지에 대한 유형론에 대한 문제이고, 바람직한 조직문화와 비교할 때 무엇을 어떻게 변화해야 하는가에 대한 질문이다. 조직문화의 유형론은, 가치 선호에 따른 유사성과 차이점을 통해서 어떤 조직이 특정한 조직문화 유형에 속하는 것으로 판단한다(Chatterjee et al., 1992; Hofstede et al., 1990). 예를 들어, 경쟁가치모형(competing value model; Cameron & Quinn, 2005)은 조직이 외부에 초점을 두고 분화하려고 하는가 혹은 내부에 초점을 두고 통합하려고 하는가를 한 가지 축으로, 조직의 유연성과 안정성에 대한 상대적인 강조의 강약 정도를 다른 한 축으로 고려하여 네 개의 조직문화 유형(즉, clan, adhocracy, market, and hierarchy culture)으로 구분한다. 이렇듯, 유형론의 한 갈래인 차원적 분석(dimensional analysis)은 조직문화가 공통적으로 가지고 있는 특성이 존재한다는 것을 가정하고, 이러한 특성을 측정·비교함으로써 각기 다른 조직의 문화를 구분할 수 있다는 입장이다. Cameron과 Quinn(2005)의 연구뿐만 아니라 다른 유명한 연구인 Hofstede(1981)의 문화이론 연구도 유형론에 해당한다.

무엇을 통해 조직문화의 유형을 알 수 있는가? - 조직문화의 계층적 구조

상기 질문은 조직문화의 구조를 파악하고자 하는 접근이며, 이는 곧 조직문화의 유형을 파악하기 위해 무엇을 이해해야 하는가라는 문제와 관련이 있다. 구조적 접근은 조직문화

가 어떤 유형이든 상관없이 내적인 공통적인 구조(internal common structure)를 갖고 있으며, 조직문화는 각 구조적 영역 혹은 계층에서 표현되는 것으로서, 조직문화의 표면적인(surface-level) 특성과 더불어 내면의 깊은(deep-level) 의미(meaning)를 이해하는 데 목적을 둔다. 다시 말하자면, 조직문화의 내용을 명시적으로(explicitly) 혹은 암묵적으로(implicitly) 표현되는 방식으로 구분함으로써 조직문화의 콘텐츠를 구조적으로 파악하는 것이다.

이러한 접근법의 대표적 연구로는 Schein(2016)의 조직문화 계층(layer) 이론이 있다. 조직문화는 전제(assumption), 가치(value), 인공물(artifact)이라는 세 개의 계층으로 이루어져 있으며 이들이 표현되거나 함축된 것을 분석함으로써 어떤 조직의 조직문화를 이해할 수 있다. 이전에 언급한 유형론은 조직문화를 어떻게 바꿀 것인가에 대한 답을 제시하지 못하는 반면, 이러한 구조적 접근은 최소한 부분적으로는 답을 제시할 수 있다는 장점이 존재한다. 예를 들어, 여러 국내 기업들은 조직문화를 바꾸는 데 전사적인 노력을 기울이고 있는데, 이들 중 상당수는 조직문화의 가장 표면적인 계층 요소인 인공물(예: 복장, 직급에 대한 호칭)을 바꾸거나, 조직이 강조하는 가치 및 규범을 정리·제정함으로써 조직문화를 변화하고자 노력하곤 한다.

조직문화는 어떤 의미를 부여하는가? - 은유로서의 조직문화

이전의 세 가지 질문과 비교해볼 때, 실증 연구의 양이 상대적으로 부족하고 조직문화 컨설팅과 같은 구체적 실무 도구로 활용되지는 않지만, 조직 자체가 문화라는 관점도 있다(Alvesson, 2002). 이 관점은, 조직문화는 가

치, 규범 또는 여러 하위의 요인들을 통해 구성된 후 조직구성원들에 의해 수동적으로 받아들여지는 것이 아니기에, - 각기 다른 조직이 가진 공통의 요인이 존재하는 것이 아니라 - 조직구성원들이 조직의 의미를 알아차리려고 하는 식으로, 보다 능동적인 과정에서 조직문화가 규정·형성된다고 주장한다. 이 접근법에 의하면, 구성원들은 의미가 반영된 하나의 이미지로서 조직문화를 규정하고, 그들의 집단적 활동(collective work)을 통한 의미부여(sense-making)의 결과로 조직이 가진 의미와 이미지를 이해한다고 주장한다. 이와 유사하게, 조직문화를 하나의 변수로 보지 않고 핵심 은유(root metaphor)로 보는 관점도 존재한다. 이 관점 하에서는 조직 자체가 조직문화로 간주되는데, 조직은 기계·시스템·유기체와 유사하기에, 궁극적으로 조직은 문화와 동일한 것이라고 생각한다. 조직은 구성원들이 공유하는 의미 체계(systems of meanings)로서 존재하기 때문에 조직문화 의미에 대한 해석과 재해석이 없더라도, 지속적인 상호작용이 발생하는 조직 내 활동을 위해서는 구성원들 간의 공통된 지각·인식이 필요하다(Smircich, 1985). 이렇듯 조직을 통해 구성원들의 의식이 드러나고 표현되므로, 조직 자체는 조직문화의 표현방식이고 핵심 은유이다.

조직문화에 대한 새로운 연구 방향

국내 조직문화 연구의 문제점

지금까지 발표된 조직문화 연구들은 다양한 목적을 위한 지식과 통찰을 제공했으며, 각 연구 혹은 관점마다 고유의 가치와 장점을 가지고 있다. 그러나 국내에서 수행된 조직문화 연구는 양적인 측면에서 매우 비균형적으로

이루어지고 있고, 주로 조직문화 유형론이나 차원(dimension)을 강조하는 연구들이 대부분을 차지하고 있다(장용선 & 문형구, 2008; 최종락, 2019). 특히 국내 조직문화 연구 중 상당수는 경쟁가치모형(competing value model)을 적용하여 하나의 조직이 가진 조직문화 유형을 진단하거나 다른 성과 변수와의 관계를 제시하는데 그치는 한계를 뚜렷하게 보일뿐, 어떻게 조직문화를 변화시킬 수 있는가와 같은 실용적 문제에 대한 해답을 거의 제시하지 못하고 있다(박원우, 2017). 최종락(2019)은 국내 등재 후보지 이상의 학술지에서 발표된 조직문화 연구들을 대상으로 실시한 메타(meta) 연구를 수행하여, 대다수의 국내 연구들(분석 대상 18편 중 11편)이 경쟁가치모형을 활용하였고, 나머지 연구들도 비슷하게 조직문화 유형과 성과와의 관련성을 조사했다고 밝혔다.

더구나, 연구 방법론적 측면의 비판도 존재한다. 대다수의 국내 연구에서는 조직문화 가치(value) 측면에서 주로 조작적으로 정의했거나, 매우 제한된 변수를 사용하여 조직효과 성과 조직문화 유형 간의 관계를 검증하였기에, 필연적으로 조직성과와 정적·부적 관련성이 혼재되어서 나올 수밖에 없는 기존의 문제점(예: Chatman et al., 2014)을 답습할 수밖에 없었고, 아울러 조직 현상을 보다 잘 이해하기 위해서 현상을 기술하는(describing) 질적 연구 방식으로 전환할 필요가 있음이 지적되었다(박원우 & 안성익, 2008).

요컨대 본 연구는 기존의 국내 연구뿐만 아니라 조직문화에 대한 주요 접근법들이 가진 공통적인 문제점을 파악하는 데 있어, (조직문화를 지각·수용·반영하여 구체적인 행동에 이르는) 조직구성원들의 주체적 역할에 대한 관점이 매우 부족하다고 주장한다. 조직

문화의 정의에 대한 학자들 간의 전통적인 합의(conventional consensus)에 의하면 ‘공유된 규범과 가치의 체계(system of shared norms and values)’라는 의미를 포함하는데, 이는 조직문화가 구성원들에게 공유된 것이라고 보며 공유되기 전의 공유의 주체(구성원)에 대해서도 가정하고 있다. 그럼에도 불구하고, 조직문화 이론과 연구에서 공유의 주체의 주도적인 역할에 대한 논의가 놀랍게도 부족하다.

조직구성원의 주체적 역할 논의의 필요성

심리학과 사회학에서는 일반적으로 이러한 주체의 개념으로써 자아(self)의 개념과 역할로 설명한다. 우선, 자아는 ‘주체’와 ‘대상으로의 자아’로 구성된다. Mead(2015)에 따르면 자아(self)는 ‘주체가 되는 나(I)와 ‘객체가 되는 나(me)’로 구성된다. 객체가 되는 ‘나(me)’는 타인에게 비친 나의 모습을 다시 내가 지각하는 것이고, 사회적 존재로서 ‘나(me)’는 타인의 눈에 비친 나를 의식하며, 정체성(identity)의 개념은 이러한 ‘나(me)’에 대한 인식에서 시작된다. 타인의 눈에 비친 ‘나(me)’는 이미지로서 표상(representation)되는 경우가 대부분이며, 주체로서 지각하는 ‘나(I)와 항상 비교된다. 이를 통해서 주체적 ‘나(I)와 대상으로서의 ‘나(me)’가 일치하는지 혹은 차이가 있는지 판단을 내린다. 만약 차이가 있다면, 주체적 ‘나(I)와 대상으로서의 ‘나(me)’ 간의 간극(i.e., 불일치 - discrepancy)을 줄이기 위해 여러 행동이 동기(motivation)적으로 유발된다. 자아불일치를 줄이기 위한 행동이 성공할 경우, 주체적 ‘나(I)와 대상으로서의 ‘나(me)’가 통합되어 내가 누구인가에 관한 개념인 자아정체성이 생겨난다(Brown, 2007).

이를 조직문화 내재화 과정(internalization

process of organizational culture)에 적용해서 다시 설명하면, 조직문화가 조직구성원 개인의 행동에 영향을 주는 과정에서 조직문화를 인식하는 주체인 조직구성원 개인에 대한 담론이 반드시 필요하다. 조직구성원 개인들 간에 가치를 받아들이는 수용성에서 차이가 있거나 개인적인 선호도 측면에서 차이가 있다면, 조직문화 내재화 정도가 달라질 것이고 따라서 조직문화가 조직구성원 개인의 행동을 동기화하는 정도나 방식은 달라질 수밖에 없다. 따라서 기존 조직문화 연구의 흐름은, 자아의 역할 중요성에 대한 조직구성원 개인의 인식을 포함하는 방향으로 보완되어야 한다. 기존 조직문화 연구가 주로 조직 단위의 연구에 그칠 뿐, 조직구성원 개인의 자아 역할 인식에 대한 논의가 부족한 점은 무척 아이러니한 현상이다. 실제로 기존의 많은 연구들은 조직구성원 개인이 지각한 조직문화를 조작화하여(operationalizing) 측정하면서도 그들 개인의 자아 역할 인식은 간과하고 있다. 예를 들어, 경쟁가치모형을 적용한 조직문화 진단은 대부분 자기보고 방식의 설문조사에 의존하고 있지만(Cameron & Quinn, 2005; 박원우, 2017), 구성원들 개인의 자아 역할 인식은 간과하고 있다.

요약하자면, 기존 연구들에서는 조직문화를 내재화하는 구성원들의 주체적 노력에 대한 논의가 빠져 있다는 점이다. 조직문화를 내재화하고 그 특성을 표출하는 것은 구성원 개인의 행동이지만, 개인이 조직문화의 주체적 수용자인 동시에 전달자로서 어떤 역할을 하는가의 문제에 대한 논의가 거의 없다. 이 문제를 구체적으로 살펴보기 위해서 다음 절에서는 자아 정체성이 대두된 배경과 역할(효과성)에 대해 논의한다.

개념적 정의: 정체성 작업(identity work)

자아 정체성(self identity)과 조직 정체성(organizational identity)

자아 정체성 개념의 태동

기독교가 지배하던 중세 유럽 사회에서는 인간이 가진 근본적인 질문에 대한 해답을 대부분 신(神, God)이 제공했다. 가령, ‘나는 어디로부터 왔으며, 어떻게 살아야 하고, 사후에는 어디로 가는가?’와 같은 존재론적 질문에 대해 종교는 해답을 제시했다. 그러나 과학의 발전으로 말미암아 종교의 지배를 받던 중세 시대는 종말에 이르렀고, ‘나는 누구인가?’의 문제는 인간의 근본적인 질문이 되었다. 특히 ‘나는 누구인가?’라는 자아 정체성(self identity)에 대한 질문은 개인의 세계관과 의사결정에 영향을 주었고, 그 결과 인간의 구체적인 행동을 결정하는데 중추적인 역할을 하기 시작했다. 이로 인해, 종교혁명 이후 신학적 사고에서 상대적으로 자유로워진 인간에게, 정체성이라는 개념은 심리학과 사회학을 포함한 서구 사회과학 분야에서 오랫동안 주요 연구 주제로 다루어졌다(Baumeister, 1999; Brown, 2007).

조직 정체성 개념으로의 발전

‘나는 누구인가?’에 대한 질문과 해답이 개인의 자아 정체성을 둘러싼 문제라면, ‘조직 내에서 나는 누구/무엇인가?’에 대한 질문과 해답은 조직 정체성과 관련된 문제이다. 조직 정체성(organizational identity)은, 조직구성원들이 스스로에게 ‘우리는 누구이고, 무엇을 하고 있으며, 미래에 무엇이 되길 원하는가?’라는 구체적인 질문을 던짐으로써, 그들이 지속적이

고(enduring) 다른 대상과 구별되는(distinctive) 존재로 자신 자신을 지각하려는 중심적인 연명이다(Albert & Whetten, 1985). 개인 정체성과 마찬가지로 조직 정체성은 조직 내 직무와 관련된 개인 역할을 수행하는 과정에서 조직구성원들의 해석(interpretation), 의사결정(decision-making), 그리고 행동(behavior)에 중요한 역할을 하기에, 스스로에 대한 내적 통제력 혹은 특정 행동으로 인도하는 안내자로서 매우 중요하다(Gioia et al., 2000).

그런데 조직 정체성은 조직구성원들 자신이 경험하는 것에 대해 의미를 부여하기 위해 집합적으로(collectively) 구성하는 ‘공유된 해석 도식(shared interpretive scheme)’에 의존한다(Gioia, 1998). 의미부여(sense-making)는 가치 판단의 과정을 거치므로 탈(脫)맥락적일 수 없고, 구성원들이 속한 조직에서 자신의 경험이 발생하는 조직적 맥락(organizational context)에 의존한다. 이러한 맥락은 오랜 시간에 걸쳐 일관되고 패턴화된 모습을 가질 때 조직문화가 되며, 결과적으로 조직 정체성은 조직문화와 높은 연관성이 있다.

보다 구체적으로, 조직 정체성은 가치를 통해 조직문화와 밀접하게 연계되어 있다. 구성원 개인은 자신이 중요하다고 여기는 것에 대해 정신적 에너지와 활동을 집중하기 때문에 ‘내가 중요하게 여기는 것은 무엇인가?’라는 개인의 가치(value)와 밀접한 관련성을 가진다. 특히, 조직 맥락에서 가치의 문제는 조직문화와 높은 관련성을 갖는다. 많은 조직문화 이론들은 공통적으로 조직문화를 구성하는 핵심적인 요인으로서 가치의 존재를 제안하였다(예: Cameron & Quinn, 2005; Denison, 1990; Hatch, 1993). 이렇듯, 조직 정체성은 가치의 관점에서 조직문화와 높은 관련성을 갖는 것

으로 여겨졌으나, 가치의 판단 주체인 자아의 역할과 자아 정체성이 조직문화의 영향 하에 어떻게 조직 정체성으로 발전되는지에 대한 이론적 설명은 부족하였다.

요컨대, 기존 조직문화 연구에서는 자아(self)에 대한 논의가 존재하지 않았다. 조직문화와 조직 정체성과의 밀접한 관계를 고려해볼 때, 조직구성원 개인의 역동적 심리 과정(dynamic psychological process)인 정체성 작업(identity work)의 개념을 통해, 자아 정체성을 기초로 조직 정체성으로 발전되는 조직문화 내재화 과정을 체계적으로 이해할 수 있다고 제안한다. 이를 위해서 조직 정체성의 형성 과정을 조직문화의 내재화 문제와 통합하여 이해하는 새로운 이론적 프레임의 도입이 필요하다.

조직문화 내재화 과정에 대한 기존 관점: 조직사회화(organizational socialization)

기존 조직문화 이론 혹은 연구들에서 자아의 역할을 중요하게 다루지 않았던 이유는, 조직문화가 조직사회화(organizational socialization)를 통해 내재화(Fisher, 1986; Schein, 2016)된다고 단순화하였기 때문이다. 그러나 학습(learning)의 일종인 조직사회화는 자동적인 과정이 아니다. 예를 들어, 조직사회화를 통해 조직문화를 학습시킨다고 할 때 고전적 혹은 조작적 학습의 원리에 따라서 구성원들 개인이 조직문화를 수동적으로 습득하지는 않는다. 조직문화 학습은 구성원 본인이 받는 강화나 보상에 의해서만 발생하지 않으며 조직 내 다른 구성원들의 행동에 대한 관찰, 특히, 다른 구성원들이 어떤 바람직한 행동을 할 때 보상을 받는 것을 관찰할 경우, 다른 구성원들의 바람직한 행동(가치나 규범에 대한

복종 및 수용)을 통해서 간접적으로 학습한다. 이것이 Bandura(1986)가 주장한 사회적 학습 원리이고, 조직문화도 이 원리에 따라 이루어진다.

조직구성원들은 어떤 가치와 규범을 내재화하기 위해 자율적으로 사고하고 판단할 수 있다. 더구나 조직에 입사하기 이전부터 구성원들은 가정이나 사회로부터 어떤 가치와 규범에 대한 자신의 (가치의) 틀을 이미 가지고 있기 때문에, 단순히 학습 원리를 통해서 조직문화를 학습시키고자 할 경우 개인이 가진 자아(self)와 조직문화 간에 충돌이 일어날 수밖에 없다. 특히, 심리학 분야에서는 문화가 가진 대표적인 특성을 저항(resistance)이라고 생각해왔다. 문화는 자체적으로 재생산되는 경향이 있으나, 기존 문화가 개인의 사고와 행동을 강하게 규정할 경우 새로운 문화가 규정하는 규범을 수용하지 않고 오히려 기존 문화가 옳다고 정당화하는 헤게모니적인 경향성을 갖는다. 이 관점에서, 구성원이 입사 직후 새로운 (조직)문화와 접촉할 경우 기존 문화(개인이 가지고 있는 가치)를 유지하려 하고 새로운 (조직)문화에 저항하는 현상이 발생할 수 있고, 이것은 한 문화와 다른 문화의 충돌이라는 상징적인 방식도 표현될 수 있다. 이렇듯, 문화의 충돌(cultural conflict) 속에서 구성원 개인이 새로운 조직문화를 받아들이는 과정은, 자아를 가진 주체로서 구성원의 주도적 역할에 초점을 맞춰 해석되어야 한다. 본 연구에서는 이 과정을 정체성 작업(identity work)이라 명명하고, 다음 절에서 조직문화 내재화 과정에 대한 새로운 개념으로서의 정체성 작업을 설명한다.

조직문화 내재화 과정에 대한 새로운 개념:
정체성 작업(identity work)

개인이 스스로를 대상화한 결과는 자아 정체성의 형성이고, 구성원이 스스로를 조직 맥락(organizational context) 내에서 대상화한 결과는 조직 정체성의 형성이다. 조직문화가 조직 구성원 개인에게 효과적으로 영향을 미치기 위해서는 주관적 지각을 통해서 ‘조직 내에서는 누구/무엇인가?’라는 질문에 대한 해답을 찾으려 하며, 조직 정체성이 구성원 자신의 내부에 구성(construct)되어야 한다. 이 경우, 조직 정체성이 구성원들의 사고와 행동을 결정한다고 주장하는 정체성 이론을 통해 조직문화 내재화 과정을 설명할 수 있다.

예를 들어, 역할 정체성은 조직구성원이 해야 할 행동을 규정짓고 동기화한다. 책임지는 상사라는 조직 정체성을 가지고 있는 관리자는 부하들에게 단순히 업무 관련 지시를 내리는 데 그치지 않고, 그들의 심리상태, 참살이, 경력 등에 대한 관심까지 가지는 등 다양한 방식으로 부하와 상호작용할 것이다. 또한, 역할 정체성은 중요한 상황에서 어떤 행동을 선택하는지에 대한 해답을 제시하는 기능을 가진다. 예를 들어, 조직의 미션(mission)에 동의하고 이것의 수행함으로써 자신의 역할 정체성을 규정짓고자 하는 조직구성원은, 조직에 피해를 주는 부정적인 행동을 할 수도 있는 상황(예: 계약과 관련하여 거래처로부터 뇌물을 받는 경우)에서 자신이 개인적인 이익을 취하지 않더라도 조직구성원으로서 윤리를 지키며 부당행위를 거부할 것이다. 물론, 특정 사회나 조직에 속한 구성원 개인들은 자신의 존재를 대상화하여 받아들이는 정도의 차이가 있다. 그러나 이 과정에서 조직구성원들의

정체성은 수동적으로 결정되는 것이 아니라 오히려 주체적으로 기능하기에, 정체성 작업(identity work)이라는 개념이 등장한다.

원래 정체성 작업(identity work)이라는 개념은 개인 수준 분석에서 사용되었다. 정체성 작업은 일차적으로 일관성(coherence)과 차별성(distinctiveness)을 동시에 느낄 수 있도록 개인이 자신의 정체성을 형성하는 것이며, 또한 여기에 그치는 것이 아니라 자신의 정체성에 대해서 지속적으로 의문을 가지고 질문하며(questioning), 검토 및 갱신하고(reviewing and renewing) 상시적으로 다시 규정하는(re-defining) 종합적인 과정을 지칭한다(Sveningsson & Alvesson, 2003). 이어 Watson(2016)과 Kreiner와 Murphy(2016)는 개인수준의 정체성 작업 개념을 조직 정체성 작업(organizational identity work) 개념으로 발전시켰다. 조직 정체성 작업(organizational identity work)은 조직구성원들이 다른 조직과 차별적인 모습이면서 조직 내에서 지속적으로 나타나는 조직의 특성을 창조(create), 수정(repair), 유지(sustain), 공유(share), 변화시키는(change) 광범위한 인지 및 행동적 과정으로 정의되며, 개인 또는 집단 수준에서 발견된다(Basque & Langley, 2018; Kreiner & Murphy, 2016).

일반적으로, 정체성을 구성한다(construct)라는 것은 개인이 자아와 정체성을 형성하는 광범위한 과정을 지칭하는 다소 모호한 설명이다. 이에 비해 정체성 작업은 자아 정체성과 사회(조직) 정체성 간의 상호작용에 대해 언어와 행동으로써 표상하고 크래프팅(crafting - 질적인 완성도를 높이기 위해 정교하게 개선하는 것)하는 등, 현재 진행 중인 활동적 노력을 의미한다(Beech, 2008; Brown, 2015; Watson, 2008). 이는 기존의 일반적 정체성의 개념에

비해 보다 구체적이고, 동기적 주체를 명확히 하며, (정체성 형성의 동기가 되는 심리적 긴장을 통해) 작동 기제를 설명한다. 즉, 다양한 각도에서 정체성을 해석할 수 있다는 장점이 있어서 여러 가지 상황에서 관련 현상을 보다 상세히 설명할 수 있다.

심리학적으로, 정체성 작업은 의미 있는 존재적 긴장감(existential tension)이 불안(anxiety)과 불안정감(insecurity)을 촉발할 때 발생한다 (Alvesson & Willmotto, 2002). 이 긴장감은 일관성(coherence)과 차별성(distinctiveness)을 성취하기 위해서 활성화된다. 정체성 작업은 자신을 확인하는(self-affirming) 과정에서만 그치지 않고, 자아에 대해 문제 제기를 하는(self-questioning) 과정이며, 이를 통해 긴장감이 생동감 있게 유지되고 지속될 수 있게 하는 역할을 한다(Beech et al., 2016). 예를 들어, Beech 등(2016)은 예술가들의 사례를 통해서 단순한 정체성 형성(identity construction)과 (주체성이라는 특성을 가진) 정체성 과업과의 차이를 설명한다. 예술가들은 자신의 일에서 크래프팅 업무(crafting task)와 평소의 루틴대로 일정한 결과물을 만들어내는 직업적 활동(routine task) 사이에서 긴장감을 경험한다. 작업의 개선에만 초점을 둔다면 최소한의 품질이 보장될 수 있는 작품을 만드는 일을 경시하기 쉬우며, 반대의 경우에는 루틴에 따른 안정적 (직업으로서의) 활동에만 국한되므로 지속적으로 발전하고자 하는 예술가로서 자신의 잠재력을 발휘하기 위한 개선의 활동에 몰두하기 어렵다. 예술가들은 항상 두 가지 활동 사이에서 긴장감을 유지하곤 하고, 따라서 적절한 긴장감은 의미 있는 직무 정체성(meaningful work identity)을 유지하기 위해서 필요하다. 다시 말하자면, 일반적인 자아 정체성은 정적인(static)

측면 즉, 이미 존재하는 결과물의 의미를 해석하는 데 반해, 정체성 과업은 자아가 정체성을 구성하고(constructing) 의심하며(questioning) 갱신하는(renewing) 과정의 역동적(dynamic) 활동 및 결과에 주목한다.

요약하자면, 정체성 작업은 정체성 구성(identity construction)에 비해서 좀 더 구체적이고 실천적 의미를 포함한 확장된 개념이다. 정체성 작업 개념은 조직문화와 조직 정체성 사이의 관계를 설명하는 데 다음과 같이 새로운 관점과 방식을 제공할 수 있다. 기존의 조직문화 이론들에서는, 창업자의 의지나 선호 그리고 조직의 생존을 위해 노력하는 과정에서 구성원들의 사고와 행동의 방향성을 결정하는 체계로서 조직문화가 내재화된다고 생각하며, 조직문화 맥락 속에서의 자신에 대한 인식을 조직 정체성이라고 상정하였다. 그러나 최근 조직문화 연구에서는, 조직문화와 조직 정체성이 상호 영향을 주고받아 사회적으로 구성되는 것(socially construct)이라는 관점으로 수렴되고 있다. 따라서 정체성 작업은 역동적인 상호 구성(dynamic interactive shaping or construction)을 설명하는 데에 효과적인 개념적인 도구(conceptual tool)이다.

이론적 프레임: 정체성 작업을 통한 조직문화 내재화 과정

조직문화 내재화 과정의 새로운 분석 메커니즘

이론적 확장: 정체성 작업

정체성 작업 개념은, 조직사회화 관점에서 비해 조직문화 내재화가 일어나는 기제(mechanism)를 더 명확하게 설명할 수 있다는

이론적 기여점 뿐만 아니라 내재화를 효과적으로 유도할 수도 있다는 실무적 이점도 제공한다. 기존 연구들은 대부분 조직문화의 내재화가 조직사회화를 통해서 일어난다고 바라보는 한편(Schein, 1991), 전통적인 조직사회화 관점(Morrison, 1993)은 조직사회화 프로그램을 계획·실행하는 과정에서 새로운 조직구성원들을 수동적인 존재로 간주하였다. 그러나 이러한 가정과는 달리 조직사회화는 수동적으로만 발생하지 않는다. 조직사회화 연구에 따르면, 새로 입사한 조직구성원들은 새로운 조직의 문화적 규범, 가치, 신념을 배우기 위해, 보다 주도적인 정보를 획득하고자 하는 다양한 전략을 사용한다(Miller & Jablin 1991). 예를 들어, 동료와 상사의 개인적 체험에 바탕을 둔 정보는 새로운 조직구성원들의 성공적인 조직 적응의 주된 예측 요인일 수 있다(Kramer, 1993; Morrison 1993).

이는 조직구성원들이 자신의 불확실성을 감소시키려고 하는 적극적인 태도에 의해서 입사 초기에 자극됨을 보여준다. 대표적인 조직사회학 이론인 불확실성 감소이론(uncertainty reduction theory; Falcione & Wilson, 1988)에 따르면, 조직구성원들은 모든 것이 새롭기 때문에 높은 불확실성을 경험할 수밖에 없으나, 그들의 불확실성은 다양한 의사소통 채널(주로 상사와 동료)을 통해 제공되는 정보에 의해 감소될 수 있다. 불확실성이 감소되면, 새로운 조직구성원들은 업무에 익숙해질 수 있으며 이는 곧 직무만족으로 이어지고 궁극적으로 조직에 머물려고 하는 의도로 이어진다(Morrison, 1993). 따라서 조직사회화를 통한 조직문화 학습 관점에서, 높은 불확실성에 따른 불안이 새로운 조직구성원들의 적응 동기를 높여준다고 할 수 있다. 한편, 다른 조직사회

화 이론인 사회인지이론(social cognitive theory)에 따르면, 새로운 조직구성원들은 역할모델(주로 상사나 동료)로부터 정보를 획득하고, 관찰과 실험을 통해 업무와 역할에 대한 통제감을 형성하게 된다(Bandura, 1986 & 1999; Ostroff & Kozlowski, 1992).

여기서 주목할 점은, 조직문화 학습을 설명하는 대표적인 조직사회화 이론들이 공통적으로 수용자의 역할을 강조한다는 것이다(Chao et al., 1994). 불확실성 감소이론에 의하면, 수용자들이 가지는 불확실성으로 인한 불안이 조직문화 학습을 위한 동기를 제공한다. 또한 사회인지이론도 본질적으로 수용자의 주체성을 강조한다. 예를 들어, 일반적으로 사회화(socialization)는 강화 혹은 보상과 관련된 학습 원리를 통해 생성되지만, 조직사회화를 통해서 조직문화를 학습시킬 경우 새로운 조직구성원은 고전적 혹은 조작적 학습 원리에 따라 서만 수동적으로 조직문화를 습득하지는 않는다. 즉, 조직문화 학습은 강화 혹은 보상에 의해서만 발생하는 것은 아니고, 다른 조직구성원들의 행동에 대한 관찰 - 특히 그들이 어떤 행동을 할 때 보상을 받는 것을 보고 그들의 행동을 바람직한 행동(가치나 규범에 대한 복종 및 수용)으로 인지하는 경험 - 을 통해서 간접적으로 학습할 수 있다(Bandura, 1999).

한편, Bandura(1999)의 사회인지이론(social cognitive theory) 및 자기효능감 이론(self-efficacy theory)에 따르면, 인간의 행동은 대리학습과 통제감의 모델링, 그리고 자기조절 기제를 통해서 유발되는데 여기서 가장 중요한 것이 자기효능감(self-efficacy)이다. 자기효능감은 주어진 상황에서 욕구를 충족시키기 위한 동기, 인지적 자원, 그리고 일련의 행동을 이끌어내는 자신의 역량에 대한 믿음(Wood & Bandura,

1989)으로써, 연구자들은 조직사회화와 교육훈련 관련 연구에서 이러한 점을 밝혀왔다(Saks, 1995). 그러므로 새로운 조직구성원들은 역할 모델(상사와 동료 직원)로부터 정보를 획득하고, 관찰을 통해 그들 자신의 업무와 역할에 대한 통제감(sense of mastery)을 획득하며, 이 과정은 자신의 업무를 수행하는데 동기부여하고 자아를 조절하는 데 중요한 역할을 하게 된다(Ostroff & Kozlowski, 1992).

특히, 조직사회화와 조직문화의 가장 중요한 특징 중 하나인 규범(norm)은 이러한 특징을 가장 대표적으로 보여준다. 규범은 공식적인 규정으로 정해져 있지 않지만 구성원들이 따르도록 암묵적으로 기대되는 조직 내 행동과 사고방식으로 정의되는데, (이는 문화를 개념화하는 유일한 방식은 아니지만) 대부분의 조직문화 연구자들은 조직문화를 이해하는 유용한 구성개념 중 하나로 이를 고려해왔다(예: Chatman et al., 2014; O'Reilly, 1989; Rousseau, 1990; Schein, 1991; Sheridan, 1992). 규범은 조직구성원들 간에 어떻게 상호작용하는 것이 바람직하며, 추구해야 할 여러 가지 목적 중에서 우선순위를 부여하는 방식으로써, 특정 집단의 중심 가치와 중요 신념을 표현한다(Bettenhausen & Murnighan, 1991; Feldman, 1984: 47).

또한, 규범은 적절한 행동방식에 대한 기대(expectations)를 해석하고 평가할 수 있도록 도와주는 것으로서(Chatman & O'Reilly, 2016), 개념적으로는 수용자의 역할 인식과 판단 과정을 암묵적으로 가정한다. 예를 들어, 규범은 명시적인 규정으로 정해져 있지 않기 때문에 규범을 어기는 것에 대한 처벌은 보통 현실적으로 발생되지 않는다. 규범에 대한 수용 결정 여부는 규범적 가치에 대한 조직구성원 개

인의 검토 과정에 포함되며, 이 과정에서 학습 원리에 따른 단순한 수용이 아닌 주도적인 판단 과정이 개입될 수밖에 없다. '자신이 누구인가의 문제에 대해서 지속적으로 의문을 제기하고 재검토하며 재규정하는 정체성 작업은, 조직 가치에 대한 검토를 통해 규범의 수용 여부를 결정짓게 된다. 다수의 조직사회화 연구들(예: Comer, 1991; Feij et al., 1995; Miller & Jablin, 1991; Morrison, 1993)에서는, 조직사회화 과정에서 주도성(initiative)을 통해 업무 환경에서의 불확실성을 줄이려고 적극적으로 노력하는 수용자로 조직구성원들을 간주한다. 이렇듯, 정체성 작업은 조직사회화를 통한 조직문화 학습에 대한 이해를 풍성하게 만든다.

한편, 많은 조직에서 조직사회화를 통한 조직문화 내재화를 계획·실행하지만, 조직문화 내재화가 일방적으로 그리고 직선적으로만 이루어지지 않을 수 있으며, 충분한 내재화에 실패할 경우 조직구성원의 이탈이 발생할 수도 있다. 이는 유인선택퇴출 이론(Attraction-Selection-Attrition theory)에서 자주 설명되는 것이다. 조직구성원 개인은 자신의 기질이나 성격과 맞는 조직에 매력을 느끼고 선택하며, 조직 역시 조직문화와 잘 맞는 사람을 고용하고, 만일 이들 사이에 갈등이 생기면 개인은 조직을 이탈하여 다른 조직으로 이직한다. 그러나 유인선택퇴출 이론의 한계점은, 개인과 조직문화 간의 적합도가 낮을 경우 개인과 조직이 서로 조화를 이루어내려는 주체적인 노력·적응 과정에 대한 고려가 부족하다는 것이다. 실제로 많은 제약(예: 출퇴근의 물리적 거리 증가, 연봉 감소, 낮은 노동 유연성 상황)으로 인하여 개인은 조직을 쉽게 떠나기 어려우며, 조직 역시 조직문화와 맞지

않더라도 유능한 인재를 보유하길 원한다. 따라서 실제 조직 현장에서는 조직문화와 조직구성원 개인이 서로 적절히 균형을 이루고 있거나, 조직 상황에 따라 일시적으로 또는 장기적으로 개인과 조직 사이에 조정점을 찾는 것도 바람직하다.

즉, 조직문화와의 차이를 인식하는 조직구성원 모두가 조직을 이탈하는 것은 아니고, 자신의 판단을 통해 이러한 간격을 줄이기 위해서 스스로 노력할지 혹은 조직을 이탈할지의 결정을 내리게 된다. 정체성 작업은 기존의 정체성에 대한 지속적인 문제 제기, 검토, 그리고 재규정이 연속적으로 되풀이되는 반복적인 과정이기에, 이것이 강조하는 능동적 주체성은 조직문화와의 불일치 시에도 내재화 과정을 촉진하는 데 도움이 된다. Schein(2009)의 조직문화 모형은 이러한 맥락을 내포하는 실례가 될 수 있다. 그가 제안한 조직문화의 여러 계층(layer)은 상호 간에 영향을 주고받는다. 예를 들어, 암묵적인(implicit) 형태로 존재하는 전제(assumption)는 가치 및 규범으로 표현되어 구체적인 행동에 영향을 준다. 세 계층은 상호 연결되어 있기 때문에, 새로운 형태의 행동이나 새로운 규범이 도입되고 일정한 시간을 거쳐서 유지된다면, 조직문화 전체를 암묵적으로 지배하는 전제(governing assumption) 까지도 천천히 변화시킬 수 있다.

정체성 작업 개념의 중요성에 대한 역설적 이해: '정체성 표류' 사례

본 절에서는, 정체성 작업과 반대 개념인 정체성 표류(identity drift)와 관련된 현상을 실례를 들어 설명함으로써, 조직문화 내재화 과정에 정체성 작업 개념 도입의 중요성을 더 명확히 하고자 한다. 최고급 오디오 제품을

생산하는 뱅앤올룹슨(Bang & Olufsen)은 사업 초기, 오로지 기술적 완성도가 높은 최고급 제품만을 생산했다. 그러나 시장 후발주자인 일본기업들이 상대적으로 낮은 가격으로 비교적 높은 품질의 경쟁 제품을 생산·판매하자 시장점유율을 빼앗기며 심한 경쟁에 시달리게 된다. 위기를 느낀 경영진은 시장변화에 맞추기 위해서 저가의 제품을 생산하게 된다. 이 과정에서 높은 기술에 대해 깊은 자부심을 가진 엔지니어들이 정체성의 혼란을 겪었다. 결국, 뱅앤올룹슨은 고급 제품을 설계·생산하는 과정에서 조직구성원들의 몰입이 조직 정체성을 낮고, 소비자들은 고급 제품을 통해 회사의 이미지 및 정체성을 지각하며, 이는 다시 조직구성원들 자신에 대한 조직 정체성에 영향을 주는 일련의 상호작용이 일어난다는 것을 알게 되었다(Gioia et al., 2000). 뱅앤올룹슨의 사례에서 알 수 있듯, 조직문화 재정립 혹은 변화 노력이 하향식일 경우 혹은 조직구성원들의 정체성 작업이 주체적이지 못할 경우 정체성 표류가 발생한다. 정체성 표류는 공식적으로 정체성의 변화를 유발하지는 않지만, 조직구성원 개인이 정체성과 관련된 기존 의미를 내부적으로 재협상하게 되어 적응적 불안정성(adaptive instability)을 느끼게 되거나 기존 의미와 다른 것으로 인식하게 되어 점진적·암묵적인 상실감을 지각할 가능성이 높다(Gioia et al., 2000).

정체성 작업 개념 도입의 효과 및 사례

전략적 확장: 사업 다각화 사례

정체성 작업은 조직 가치의 내재화를 통한 전략적 효과성을 가져올 수 있다. 즉, 조직구성원들이 자신의 정체성을 주도적으로 규정하

는 여러 가지 활동을 통해 역할을 수행하는 정당성을 모색하여 전략적 사업 기회를 창출하거나 확대할 수도 있다. 반대로, 정체성을 전략적으로 규정함으로써, 조직구성원들이 비즈니스 기회를 바라보는 시각이나 자신의 역할을 주도적으로 규정하게 유도함으로써 사업을 전략적으로 확대할 수도 있다. 다소 추상적인 후자의 경우는, 록히드 항공사(Lockheed Martin Corporation)에 대한 사례 연구를 통해 알려졌다. 군수 기업으로 알려진 록히드 항공사의 경우, 실제로 군수와 관련된 항공·우주 산업(aerospace business)뿐만 아니라 다양한 관련 사업에 진출해서 성과를 내고 있었는데, 전략적으로 정체성을 규정하는 활동이 이러한 성과를 얻는데 긍정적으로 작용했다(Schoenberger, 1994 & 1995).

록히드는 1995년 설립된 세계 최고의 군사 무기 제조 회사 중 하나로서, 미군에 전투기를 포함하여 군사 무기와 기술 등을 제공하는 회사이다. 록히드는 미사일 무기를 만드는 사업에 경쟁적으로 유리할 수 있는 전략을 가지기 위한 정체성을 내재화시킬 수 있었으나, 이러한 제한된 사업 범위를 의도적으로 피하기 위해 정체성을 확장성 있게 규정하는 전략을 사용했다. 구체적으로, '항공·우주(aerospace) 전문가'가 아닌, '항공기(aircraft - 다양한 비행기들의 총칭)를 만드는 사람들'로서의 정체성을 가지려고 하였다. 이들 정체성의 중심에 있는 것은 자신들이 '비행기 제작자(plane makers)'라는 생각이었고, '미사일을 생산하는 사람들'로 인식되는 것을 의도적으로 피했다. 즉, 비행기 제작회사로서의 정체성을 강조함으로써 미사일을 제조하거나 군수 관련된 사업에만 자신들을 대내외적으로 국한시키지 않았고, 이로 인해 추후 다른 관련 사업 기회

에 참여할 수 있도록 확장성을 높였다. 즉, 정체성을 어떻게 수립하는가에 따라 자신들의 잠재적 가치를 국한하지 않고 다양한 사업을 할 수 있도록 프레이밍(framing)했던 것이다(Watson, 2002).

이와 비슷한 사례는 다른 기업에서도 찾아볼 수 있다. 애플(Apple)은 '컴퓨터를 만드는 기업(사람들)'으로만 자신들의 정체성을 제한하지는 않았다. 스티브 잡스(Steve Jobs)의 개인적인 영향이 크긴 하지만, 애플은 문화를 창조하고 선도하는 주체로서 자신들의 정체성을 규정지으려고 노력했고, 단지 성능이 좋고 뛰어난 컴퓨터를 개발하는 데에서 벗어나 인터넷 시대에 새로운 문화를 창조하는 기업으로 거듭나게 하였다. 예를 들어, 아이폰은 단순한 핸드폰이 아니라, 음악, 이미지, 동영상, 사람들 간의 소셜 네트워크를 창조하고 활성화하는 시장과 이미지를 창조했다. 따라서 정체성은 조직문화에 의해서만 규정되는 것이 아니라, 정체성 규정에 대한 주도적 노력의 결과에 따라 조직문화가 다시 재규정되는 방식으로 작용하게 된 사례이다.

이처럼 정체성을 어떻게 규정하는가에 따라서 조직성과를 폭 넓은 방향으로 전환시키거나 다른 방향으로 견인할 수 있는 가치를 설정할 수 있다. 그리고 이렇게 재설정된 가치는 다시 효과적으로 조직문화로 내재화되면서 더 많은 전략적 가치를 실현시킬 수 있다. 따라서 정체성 작업의 개념을 이해하는 것은 정체성과 정체성 작업이라는 두 유사한 개념을 구분하는 것을 넘어서, 대단히 포괄적인 실무적 가치를 가질 수 있다.

가치 실현: 목적 중심 경영의 성공사례

자아의 능동적 주체성을 강조하는 정체성

작업은 목적 중심의 조직과 경영(purpose-driven organization and management)에 도움이 될 수 있다. 목적 중심 경영(purpose-driven management)은 목표 중심 경영(goal-driven management)이라고도 하며, 최근에는 이를 보다 포괄적으로 정의하는 ESG(environment, social, governance) 등 여러 방식으로 표현된다.

목적 중심 경영에서는 조직을 구성하고 경영하는 목적이 수익을 창출하는데 국한되지 않고, 그보다 더 큰 목적을 실현(예: 사회적 가치의 창출)에 초점을 둔다(Quinn & Thakore, 2018). 목적 중심 조직은, 이해관계자들의 이익 최대화와 같은 통상적인 사업 목적을 초월하는 대의(greater good)나 공동선(common good)과 같은 상위 목적(higher purpose)을 달성하기 위한 사회적 시스템으로서의 조직 활동을 추구한다(Bunderson & Thakor, 2021). 여기서 상위 목적(higher purpose)이란, '내가 누구이고 어디서 왔으며 어디로 가는 것인가'에 대한 존재론적 질문에 해답을 제공하는 역할을 하는 것으로서, 상위 목적은 삶의 방향을 제시하는 동시에 에너지를 제공하기도 한다. 다른 조직과 마찬가지로 목적 중심 조직에서도 다양한 유형의 선택적 갈등이 발생하기도 하지만, 상위 목적은 모든 의사결정의 최종 기준이 되기에, 조직구성원들은 이러한 갈등에도 불구하고 일에서 의미를 찾을 수 있으며 그들은 자신의 에고(ego)를 초월하고 공동선을 위해 희생하는 데에 기꺼이 동의한다. Bunderson과 Thakor(2021)에 따르면, 목적 중심 경영에서 상위 목적은 자선(charity)이나 기업의 사회적 책임(CSR)과 항상 일치하지는 않는다. 두 가지 모두 선한 일임에는 틀림없지만 기업의 일상적인 비즈니스 의사결정과 독립적으로 추구될 수 있는 종류의 활동을 의미하는 개념이다.

상위 목적은 반드시 사회를 위해 이타적인 목적일 필요는 없다(Quinn & Thakor, 2020). 단순히 돈을 버는 것 이상이라는 의미를 주는 것만으로 충분하다. 인간은 자신의 잠재적인 능력을 이끌어 내거나 수단적 가치를 넘어 궁극적 가치를 추구할 때 비로소 삶의 의미를 느끼곤 한다. 따라서 목적 중심 경영에서는 경영 목적이 반드시 선택해야 하는 것이 아닌, 가치 있는 명분이 되어야 한다는 점을 강조한다. 일을 하는 것은 단지 돈을 벌기 위한 수단적 목적을 달성하기 위한 것만은 아니어야 하며, 가치 있는 명분과 정당성을 제공해야 하는 한편, 잠재력 실현이나 일을 통해 정체성을 인식·실현한다는 의미이다. 따라서 목적 중심 경영을 위해서는 정체성에 대한 이해가 필수불가결하며, 정체성 작업은 목적지향적인 주체적 존재로서 구성원을 보는 기준이 된다. 결국, 목적 중심 경영의 목적이 내면화되기 위해서는 정체성 작업이 포함될 수밖에 없다.

목적 중심 경영은 일하는 과정에서 조직구성원들이 의미를 창출할 수 있도록 하는 목적을 가지고 있다. 일의 의미(meaningful work)에 대한 다양한 연구들(예: Steger & Dik, 2010)은 사회적 가치에 대한 기여와 더불어 자아 표현과 중요성을 인식하는 것을 가장 중요한 것들 중 하나로 간주한다. 특히, 최근 젊은 조직구성원들은 자아의 중요성을 강조하고 있고, 그들은 자신이 누구인지, 자신이 추구하는 가치는 무엇인지에 대한 해답을 제공하거나 유사한 핵심가치를 가진 조직에 매력을 느끼며 몰입한다.

사람들은 세상에 변화를 가져오는 조직에 더 많이 몰입하며, 의미를 부여하고 더 지지하고자 한다. 기업에서 상위 목적을 가진

조직과 그렇지 않은 조직은 다르다. 아웃도어 의류 브랜드인 팀버랜드(Timberland)의 사례를 보면, 팀버랜드는 세 가지 핵심 가치(즉, creating responsible products, protecting the outdoors, and serving communities around the world)를 내재화함으로써 직원들 스스로가 ‘지구지킴이’(earthkeeper)가 될 수 있도록 독려했다. 여기서, 지구지킴이는 하나의 철학이자 사업을 어떻게 해야 하는지에 대한 접근 방식이다. 지구지킴이 활동은 디자인, 제조, 시장의 마케팅 분야를 모두 포함하는 활동으로써, 사실상 완전히 지속가능한 설계·생산라인 구축을 의미한다.

다른 사례를 보자면, 모든 항공사가 연료를 아끼고 효율성을 높이려는 노력을 공통적으로 하지만, 특히 알래스카 에어라인(Alaska Airline)은 바이오 제트연료를 사용하는데 선구자 역할을 하였다. 숲의 자재물(목재를 자르고 난 후에 남은 잔가지 등)에서 추출한 바이오 오일(bio oil)로 통상적인 제트연료를 대체하게끔 하였다. 또한, 플라스틱 빨대 사용을 금지하는 등의 활동을 통해 플라스틱 쓰레기를 약 70% 감소하는 등의 노력으로, 다우존스 지수에서 가장 지속가능한 항공사로 선정되기도 하였다.

상위 목적은 조직구성원들의 정체성 작업을 통해 조직문화의 핵심으로 재구축되기도 한다. “더 나은 세상을 양조하라(Brew a better world)”라는 하이네켄(Heineken)의 슬로건은 단지 좋은 맥주를 만들라는 의미에 그치지 않는다. 하이네켄의 조직구성원들은 더 나은 세상, 더 멋진 것을 창조하는 이미지를 자신들 스스로에게 씌운다. 이러한 상위 목적이 조직구성원들의 일상적인 업무를 공유된 목적과 연결시킬 수 있도록 만들고, 그들은 자기확증적이

고(self-fulfilling) 긍정적 방식으로 사고하고 행동하게 된다. 이렇듯, 정체성 작업의 작동 기제를 이해함으로써, 목적 중심 경영은 단순히 핵심 가치를 설정하는 데 그치지 않고 조직구성원들의 내적 요구에 부응하는 일관성 높은 핵심가치를 재설정할 수 있으며, 이는 궁극적으로 (재무적) 성과의 창출과도 연결될 수 있다.

미션(mission statement)은 가치를 실현하기 위해 가치 실현 목적을 구체화한 것으로써, 대부분 기업들이 설정한 미션의 기본적인 구성 요인들은 비전(vision), 비즈니스 영역, 역량, 및 가치 등을 포함한다(Campbell & Yeung, 1991; Collins & Porras, 1997). 또한, 미션에서 포함된 가치들은 매우 구체적이면서도 목표 달성 수준을 조작화(operationalization)하여 제공하는 역할을 하기에, 조직구성원들의 목표 달성 동기를 구체적으로 유발하고 촉진한다. 이러한 미션은 일의 의미를 제공하는 역할을 하기도 한다. 일의 의미성(meaningful work)에 대한 연구들(e.g., Steger & Dik, 2010)에 의하면, 일의 의미를 느끼기 위해서는 수행하는 일 자체의 조직 내 중요성, 탈(脫)자아적 헌신(self-transcending contribution), 자아실현 가능성이 중요하다. 많은 기업들의 미션은 사회나 생태계 또는 인류를 위해서 봉사하고자 하는 탈자아적 헌신을 포함하고 있는 경우가 많으며, 미션을 공식적으로 규정·수립하고 이를 구성원들에게 내재화하려고 노력하며 특히 조직문화 구축과 변화 과정에서 비전과 미션을 핵심적으로 위치시킨다(Bennis & Nanus, 1985; Gordon & DiTomaso, 1992; Kouzes & Posner, 1987).

결론

기존 조직문화 연구에서 자아(self)의 역할은 크게 간과되어왔다. 특히 조직이 가진 가치와 규범을 수용하고 내재화하는 과정은 한 방향으로만 일어나는 것(조직사회화를 통해 조직이 새로운 조직구성원을 학습시키는 과정)으로 간주되었다. 대부분의 조직문화 연구에서는 조직문화의 안정적인 본질 때문에 일단 조직문화가 구축되면 추후에는 변화되기 어렵다고 생각할 뿐만 아니라(Langan-Fox & Tan, 1996), 조직구성원이 가진 개인의 가치와 조직문화가 충돌할 경우 저항(resistance)이 일어난다는 점을 주장한다. 따라서 두 조직 간의 인수·합병 상황에서 합병기업 조직원들의 저항이 있을 수 있기에(한영석 & 서용원, 2004), 두 조직문화의 성공적인 통합을 위해 (회계감사처럼) 두 조직에 대해 전략적으로 '조직문화 감사(cultural audit)'를 하는 것이 바람직하다는 주장도 있다(Fletcher & Jones, 1992; Selzer & Foley, 2018). 그러나 이러한 주장은 조직문화의 핵심 내용인 가치와 규범의 내재화 과정을 한 방향으로만 일어난다고 간주했기에 조직문화의 형성·수용·변화 과정에 대한 해석의 폭이 매우 제한적이다.

조직구성원들이 수동적인 존재가 아닌 능동적이고 주체적인 존재임을 인식한다면 조직문화에 대한 여러 가지 문제에 대한 이해와 해결의 폭이 넓어질 수 있다. 본 연구는 국내 조직문화 연구에서 나타나는 간극(research gap)을 메우기 위해, 조직문화 내재화 과정에 자아(self) 개념을 도입하여 조직문화 수용 과정을 보다 깊게 이해하고자 하였다. 특히, 조직문화 내재화 과정에서 조직구성원 자아에 대한 존재와 역할 인식을 보다 명확히 할 수 있

었다. 불행히도, 지금까지의 국내 조직문화 연구에서는 이에 대한 논의가 거의 없었다. 반면, 심리학의 연구들에서는 전통적으로 자아의 역할이 활발하게 논의되었으며, 특히 사회심리학에서는 인지, 행동, 감정이 자아를 통해 문화에 따라 다르게 나타난다는 점을 오래 전부터 강조했다. 뿐만 아니라, 나아가 자기해석(self-construal)이라는 개념을 통해 문화가 자아에 반영되고 이를 통해 행동이 발현된다는 점을 설명하고 있다(Markus & Kitayama, 1991 & 1989). 이를 토대로 본 연구에서는, 고정된 속성으로서의 자아(self)가 아닌 지속적으로 재정의하는 활동을 강조하는 정체성 작업(identity work)이라는 개념을 기반으로, 조직문화가 조직구성원 개인에게 내재화되는 과정을 동적으로(dynamically) 이해해야 하는 작동기제(mechanism)라는 점을 밝혔다. 또한, 정체성과 정체성 작업의 차이를 비교하고 이를 조직 정체성에 적용하여, 정체성 작업이 사업 다각화라는 전략적 확장뿐만 아니라 목적 중심 경영이라는 가치 실현에도 도움이 될 수 있다는 점을 밝혔다.

다만, 본 연구는 조직문화의 형성·수용·변화 과정 중에서 주로 수용과정에 초점을 두었다. 조직의 리더는 외적인 적응(adaption)이나 내적인 통합(integration)을 규정하고 해결하는 데 아주 중요한 역할을 하기 때문에(Davis, 1984; Schein; 2016), 조직문화의 형성은 대체로 창업자나 리더의 비전, 철학에 주로 달려있다(Tsui et al., 2006). 이에 반해 조직문화의 변화과정은 새로운 조직문화의 도입 혹은 기존 조직문화와의 생산적인 결합을 시도하는 인위적인 활동이다. 따라서 조직구성원들의 자아(self) 및 정체성 작업(identity work)의 역할과 기능에 상대적으로 크게 의존할 수 있

다. 향후 연구에서는 조직문화의 변화 과정에서의 정체성 작업 역할에 초점을 두어야 할 것이다.

요컨대, 사람들은 자신을 둘러싼 모든 것을 있는 그대로 보지 않고 주관적 의미를 부여한다. 감정, 믿음의 표현, 판타지 등이 주관적 의미부여의 대표적 사례들이다. 또한 인간은 사회적 동물이기에, 부여된 의미는 시간이 지날수록 더 이상 개별적(주관적)이지 않고 공유(객관화)되곤 한다. 시간이 흐르면서 사람들이 공유한 의미들이 계속 유지된다면 궁극적으로 그 형태는 문화가 되며 공유된 상징을 통해서 드러난다. 이런 일련의 과정을 수행하는 인간을 호모 심볼리쿠스(homo symbolicus)라고 부른다. 부여된 의미는 스토리, 언어, 의식에서 명확하게 드러나지만, 인간이 부여한 의미는 개별적이지 않고 서로 연결되어 있다. 어떤 것이 중요하다는 가치(value) 중심적 의미는, 단순히 한 문장의 명제가 아니며 맥락(context)을 통해 이해 가능할 뿐이다. 따라서 조직문화 내재화 과정은 한두 문장의 기술(description)로 이해될 수 있는 것이 아닌, 조직구성원의 정체성 작업을 통해 맥락적으로 이해할(contextual understanding) 수 있다. 모든 조직은 바람직한 조직문화의 창조나 도입을 요구한다. 그러나 조직문화의 내재화 과정에서 조직구성원들의 주도적 역동성을 인식하지 않고 조직문화의 도입이나 창조는 공염불에 그칠 가능성이 높다. 이런 점에서 본 연구는 조직구성원에 의한 조직문화의 주체적 내재화를 통해 조직의 경쟁력이 강화될 수 있는 새로운 관점을 제시하였다.

참고문헌

- 김영조, 박상언 (1998). 원조직문화유형, 조직문화 강도와 조직성과간의 관계에 관한 연구. *인사조직연구*, 6(2), 195-238.
- 박원우 (2017). 조직문화 측정의 대표적 도구와 구체적 활용방법. *경영논집*, 51, 51-91.
- 박원우, 안성익 (2008). 국내 조직문화 연구의 동향과 향후 연구의 방향제시. *노사관계연구*, 18, 21-44.
- 장용선, 문형구 (2008). 조직문화 연구의 동향과 과제. *인사조직연구*, 16(1), 65-114.
- 최중탁 (2019). 조직문화와 성과의 관계: 기존 국내 문헌의 검토와 메타분석 연구. *노사관계연구*, 30, 23-42.
- 한영석, 서용원 (2004). 합병기업에서 출신조직 정체성이 정체성관리전략에 미치는 영향. *한국심리학회지: 산업 및 조직*, 17(3), 419-450.
- Abrahamson, E. (1996). Management fashion. *Academy of Management Review*, 21(1), 254-285. <https://doi.org/10.2307/258636>
- Alvesson, M. (2002). *Understanding organizational culture*. SAGE Publications. <https://doi.org/10.4135/9781446280072>
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Bandura, A. (1999). Social cognitive theory: An agentic perspective, *Asian Journal of Social Psychology*, 2(1), 21-41. <https://doi.org/10.1111/1467-839x.00024>
- Barney, J. B. (1986). Organizational culture: Can it be a source of sustained competitive advantage? *Academy of Management Review*,

- 11(3), 656-665.
<https://doi.org/10.5465/amr.1986.4306261>
- Baumeister, R. F. (1999). The nature and structure of the self: An overview. In R. Baumeister (Ed.), *The self in social psychology* (pp. 1-20), Philadelphia, PA, Psychology Press.
- Bettenhausen, K. L., & Murnighan, J. K. (1991). The development of an intragroup norm and the effects of interpersonal and structural challenges. *Administrative Science Quarterly*, 36(1), 20-35. <https://doi.org/10.2307/2393428>
- Bezrukova, K., S. Thatcher, K. J., & Spell, C. (2011). The effects of alignments: Examining group faultlines, organizational cultures, and performance. *Journal of Applied Psychology*, 97, 77-92. <https://doi.org/10.1037/a0023684>
- Brown, J. D. (2007). *The self*. New York, Psychology Press.
- Bunderson, S., & Thakor, A. V. (2021). Higher purpose, banking and stability. *Journal of Banking & Finance*, 117(1), 106-138. <https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2021.106138>
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2005). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. San Francisco, CA, Jossey-Bass.
- Campbell, A., & Yeung, S. (1991). Creating a sense of mission. *Long Range Planning*, 24(4), 10-20. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(91\)90002-6](https://doi.org/10.1016/0024-6301(91)90002-6)
- Chao, G. T., O'Leary-Kelly, A. M., Wolfe, S., Klein, H. J., & Gardner, P. D. (1994). Organizational socialization: Its content and consequences. *Journal of Applied Psychology*, 79(5), 730-743. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.79.5.730>
- Chatman, J. A., Caldwell, D. F., O'Reilly, C. A., & Doerr, B. (2014). Parsing organizational culture: How the norm for adaptability influences the relationship between culture consensus and financial performance in high-technology firms. *Journal of Organizational Behavior*, 35, 785-808. <https://doi.org/10.1002/job.1928>
- Chatman, J. A., & O'Reilly, C. A. (2016). Paradigm lost: Reinvigorating the study of organizational culture. *Research in Organizational Behavior*, 36, 199-224. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2016.11.004>
- Chatterjee, S., Lubatkin, M. H., Schweiger, D. M., & Weber, Y. (1992). Cultural differences and shareholder value in related mergers: Linking equity and human capital. *Strategic Management Journal*, 13, 319-334. <https://doi.org/10.1002/smj.4250130502>
- Collins, J. C., & Porras, J. I. (1997). *Built to last: Successful habits of visionary companies*, NY, Harper Press.
- Comer, D. R. (1991). Organizational newcomers' acquisition of information from peers. *Management Communication Quarterly*, 5(1), 64-78. <https://doi.org/10.1177/0893318991005001004>
- Davis, S. M. (1984). *Managing corporate culture*. New York, Ballinger.
- Deal T. E., & Kennedy, A. A. (1982). *Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life*. Harmondsworth, Penguin Books.
- Denison, D. R. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*. New York, Wiley.

- Falcione, R. L., & Wilson, C. E. (1988). Socialization processes in organizations. In G. M. Goldhaber, & G. A. Barnett (Eds.), *Handbook of organizational communication* (pp.151-169), Norwood, NJ: Ablex.
- Feij, J. A., Whitely, W. T., Peiro, J. M., & Taris, T. W. (1995). The development of career-enhancing strategies and content innovation: A longitudinal study of new workers. *Journal of Vocational Behavior, 46*(3), 231-256.
<https://doi.org/10.1006/jvbe.1995.1017>
- Feldman, D. C. (1981). The multiple socialization of organization members. *Academy of Management Review, 6*, 309-319.
<https://doi.org/10.5465/amr.1981.4287859>
- Fisher, C. D. (1986). Organizational socialization: An integrative review. *Research in Personnel and Human Resource Management, 4*, 101-145.
- Fletcher, B., & Jones, F. (1992). Measuring organizational culture: The cultural audit. *Managerial Auditing Journal, 7*(6), 30-36.
<https://doi.org/10.1108/eb017606>
- Gioia, D. A., Schultz, M., & Corley, K. G. (2000). Organizational identity, image, and adaptive instability. *Academy of Management Review, 25*(1), 63-81.
<https://doi.org/10.5465/amr.2000.2791603>
- Gordon, G.G., & DiTomaso, N. (1992). Predicting corporate performance from organizational culture. *Journal of Management Studies, 29*(6), 783-798.
<https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1992.tb00689.x>
- Hartnell, C. A., Ou, A. Y., & Kinicki, A. (2011). Organizational culture and organizational effectiveness: A meta-analytic investigation of the competing values framework's theoretical suppositions. *Journal of Applied Psychology, 96*(4), 677-694.
<https://doi.org/10.1037/a0021987>
- Hatch, M. J. (1994). The dynamics of organizational culture. *Academy of Management Review, 18*(4), 657-693.
<https://doi.org/10.5465/amr.1993.9402210154>
- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D. D., & Sanders, G. (1990). Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases. *Administrative Science Quarterly, 35*(2), 286-316.
<https://doi.org/10.2307/2393392>
- Kotter, J. P., & Heskett, J. L. (1992). *Corporate culture and performance*. New York: Free Press.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (1987). *The leadership challenge: How to get extraordinary things done in organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Kramer, M. W. (1993). Communication after job transfers: Social-exchange processes in learning new roles. *Human Communication Research, 20*, 147-174.
<https://doi.org/10.1111/j.1468-2958.1993.tb00319.x>
- Kreiner, G. E., & Murphy, C. (2016). Organizational identity work. In M. Pratt, M. Schultz, B. E. Ashforth, & D. Ravasi (Eds.), *The Oxford handbook of organizational identity* (pp. 276-293), Oxford, UK: Oxford University Press.
- Langan-Fox, J., & Tan, P. (1996). Images of a

- culture in transition: Personal constructs of organizational stability and change. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70(3), 273-293.
<https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1997.tb00648.x>
- Marcoulides, G. A., & Heck, R. H. (1993). Organizational culture and performance: Proposing and testing a model. *Organization Science*, 4(2), 209-225.
<https://doi.org/10.1287/orsc.4.2.209>
- Markus, H. R., & Kitayama, S. (1991). Culture and the self: Implications for cognition, emotion, and motivation. *Psychological Review*, 98(2), 224-253.
<https://doi.org/10.1037/0033-295x.98.2.224>
- Mead, M. (2015). *Mind, self, and society: The definitive edition*. Chicago, University of Chicago Press.
- Miller, V. D., & Jablin, F. M. (1991). Information seeking during organizational entry: Influences, tactics, and a model of the process. *Academy of Management Review*, 16(1), 92-120.
<https://doi.org/10.5465/amr.1991.4278997>
- Morrison, E. W. (1993). Newcomer information seeking: Exploring types, modes, sources, and outcomes. *Academy of Management Journal*, 36(3), 557-589. <https://doi.org/10.5465/256592>
- O'Reilly, C. A., & Chatman, J. A. (1996). Culture as social control: Corporations, cults, and commitment. In B. M. Staw, & L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior: An annual series of analytical essays and critical reviews (pp. 157-200)*, Elsevier Science/JAI Press.
- O'Reilly, C. (1989). Corporations, culture, and commitment: Motivation and social control in organizations. *California Management Review*, 31(4), 9-25. <https://doi.org/10.2307/41166580>
- Ostroff, C., & Kozlowski, S. (1992). Organizational socialization as a learning process: The role of information acquisition. *Personnel Psychology*, 45(4), 849-874.
<https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1992.tb00971.x>
- Ouchi, W. (1981). Theory Z: How American business can meet the Japanese challenge. *Business Horizons*, 24(6), 82-83.
[https://doi.org/10.1016/0007-6813\(81\)90031-8](https://doi.org/10.1016/0007-6813(81)90031-8)
- Parker, M. (2000). *Organizational culture and identity: Unity and division at work*. SAGE Publications Ltd.
- Peters, T., & Waterman, R. (1982). *In search of excellence: Lessons from America's best-run Companies*. London, Harper Collins Business.
- Quinn, R. E., & Thakor, A. V. (2018). Creating a purpose-driven organization. *Harvard Business Review*, 96(4), 78-85.
- Rollins, T., & Roberts, D. (1998). *Work culture, organizational performance, and business success*. Westport, CT: Quorum Books.
- Rousseau, D. M. (1995). *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Saks, A. M. (1995). Longitudinal field investigation of the moderating and mediating effects of self-efficacy on the relationship between training and newcomer adjustment. *Journal of Applied Psychology*, 80(2), 211-225.

- <https://doi.org/10.1037/0021-9010.80.2.211>
- Schein, E. H. (1988). Organizational socialization and the profession of management. *Sloan Management Review*, 30(1), 53-65.
- Schein, E. H., & Schein, P. (2016). *Organizational culture and leadership*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Schein, E. H. (1991). Organizational culture and leadership. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Schoenberger, E. (1994). Corporate strategy and corporate strategists: Power, identity, and knowledge within the firm. *Environment and Planning A: Economy and Space*, 26(3), 435-451. <https://doi.org/10.1068/a260435>
- Selzer, R., & Foley, T. (2018). Implementing grassroots inclusive change through a cultural audit. *Qualitative Research in Organizations and Management*, 13(3), 284-302. <https://doi.org/10.1108/qrom-10-2016-1455>
- Sheridan, J. E. (1992). Organizational culture and employee retention. *Academy of Management Journal*, 35, 1036-1056. <https://doi.org/10.5465/256539>
- Smircich, L. (1983). Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28(3), 339-358. <https://doi.org/10.2307/2392246>
- Sørensen, J. B. (2002). The strength of corporate culture and the reliability of firm performance. *Administrative Science Quarterly*, 47(1), 70-91. <https://doi.org/10.2307/3094891>
- Steger, M. F., & Dik, B. J. (2010). Work as meaning: Individual and organizational benefits of engaging in meaningful work. In P. A. Linley, S. Harrington, and N. Garcea (Eds.), *Oxford handbook of positive psychology and work* (pp. 131-142). Oxford University Press.
- Sveningsson, S., & Alvesson, M. (2003). Managing managerial identities: Organizational fragmentation, discourse and identity struggle. *Human Relations*, 56, 1163-1193. <https://doi.org/10.1177/00187267035610001>
- Tsui, A. S., Zhang, Z., Wang, H., Xin, K. R., & Wu, J. B. (2006). Unpacking the Relationship between CEO Leadership Behavior and Organizational Culture. *Leadership Quarterly*, 17, 113-137. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.12.001>
- Wachtfogel, M. (2009). *Organizational socialization, person-environment fit and commitment of recent college graduates* (PhD Thesis). New York University Steinhardt School of Culture, Education, and Human Development.
- Watson, T. J. (2002). *Organizing and managing Work: Organizational, managerial and strategic behavior in theory and practice*. Harlow, FT: Prentice-Hall.
- Watson, T. J. (2008). Managing identity: Identity work, personal predicaments and structural circumstances. *Organization*, 15(1), 121-143. <https://doi.org/10.1177/1350508407084488>
- Watson, T. J. (2016). Organizational identity and organizational identity work as valuable analytical resources. In M. Pratt, M. Schultz, B. E. Ashforth, & D. Ravasi (Eds.), *The Oxford handbook of organizational identity* (pp. 123-139). Oxford, UK, Oxford University Press.
- Wood, R., & Bandura, A. (1989). Impact of conceptions of ability on self-regulatory

김정식 · 정구혁 / 조직문화 내재화의 새로운 해석: 자아(self) 기반의 정체성 작업(identity work)

mechanisms and complex decision making.

Journal of Personality and Social Psychology,

56(3), 407-415.

<https://doi.org/10.1037/0022-3514.56.3.407>

투고일자 : 2022. 09. 14

수정일자 : 2022. 11. 06

게재확정 : 2022. 11. 09

A new perspective on the internalization process of organizational culture: Self-directed identity work

Jung Sik Kim¹⁾

Goo Hyeok Chung^{2)†}

¹⁾Department of Business Administration, College of Business, Kwangwoon University

²⁾Department of Business Administration, Dongguk Business School, Dongguk University-Seoul

The existing studies on organizational culture, drawn on the social learning theory, have the somewhat passive and reactive perspective on new-comers' socialization process; that is, they have considered that new-comers often learn organizational culture in the provision of compensation or reinforcement. According to Social Psychology literature, however, human beings are usually viewed as those who will develop perception of themselves (i.e., 'self'), who can evaluate the level of fit or congruence between their own 'self' (or value) and social requirements, and who may actively determine the degree to which they conduct behaviors corresponding to something socially-demanded. In the present research, we rely on the concept of 'self', introduce the concepts of 'self and organizational identity' to the literature of organizational culture, and adapt the concept of 'identity work' - which refers to employees' proactive endeavor to reconcile their 'self' with organizational culture in the case of cultural conflict between the two - to attempt to further understand the internalization process of organizational culture. Beyond the bifurcated existing theoretical framework of employees' behaviors toward organizational culture (i.e., either acceptance or exit; c.f., attraction-selection-attrition theory), our discussion presents a more balanced view on the interactive internalization process of organizational culture.

Key words : *organizational culture, self, identity work, internalization*

† The corresponding author: Associate Professor, Dongguk University-Seoul, ghchung@dongguk.edu, +82-2-2260-3294