양면성 조직문화 형성과정 탐색*

장 용 선**

지식정보화 사회가 확산되면서, 이미 수행중인 사업의 안정적인 활용활동과 새로운 사업을 찾아내는 탐험활동을 동시에 잘하는 양면성조직에 대해 많은 관심이 모아지고 있다. 그러나 양면성 조직을 어떻게 구축할 것인지에 대해 구체적인 접근방법을 제시한 연구는 부족한 상황이다. 사례조직은 지배적인 조직문화와는 이질적인 하위문화를 형성하고, 이후 조직문화의 통합과정을 통해 양면성 조직문화로 진행하였다. 금융산업에서 활동하는 사례조직은 인터넷을 포함한 정보통신 기술의 획기적인 발전으로 인한 외부환경의 급격한 변화에 직면하였다. 조직은 이에 적절하게 대응하기 위해 새로운 특성을 갖춘 조직문화를 필요로 하였다. 본 연구는 사업다각화를 통한 사례조직의 변화를 인터뷰 및 관련 자료를 통해서 정성적으로 분석하여 양면성조직문화로 진행하는 조직문화의 통합 과정을 설명하고자 하였다. 자료는 인터뷰, 사보, 전 구성원 조직 편성표, 조직의 규정집, 조직의 연차보고서와 역사편찬 자료, 조직의 공식·비공식 보고서 등의 역사적 기록물 등을 통해 수집하였다.

본 연구는 사례조직의 역사적 흐름을 통해 양면성 조직문화로 진행하는 단계적 과정을 보여주고 있다. 연구결과에는 여러 사업단위들이 존재하는 상황에서 양면성 조직문화의 형성에 영향을 미치는 요인 파악, 양면성 조직문화의 지배적인 특성 분석이 포함되어 있다.

주제어: 양면성 조직문화, 사업다각화, 양면성 조직, 조직정체성

Ⅰ. 서 론

현대 기업은 기존 역량을 활용하고 새로운 역량을 탐험해야 하는 모순되는 도전에 지속적으로 직면하고 있다. 기업이 장기적인 성공을 달성하기 위해서는 현재의 요구조건을 달성하고 동시에 미래 개발에 필요한 조건을 준비해야 하는 역동적인 능력이 필요하다(Jansen, Tempelaar, van den Bosch, & Volberda, 2009). 양면성조직은 미래를 위한 혁신 역량과 기존 사업의 활용 역량을 동시에 갖춘 기업을 의미한다(Birkinshaw & Gibson, 2004; O′Reilly & Tushman, 2004; Tushman & O′Reilly, 1996).

비전을 갖춘 기업은 높은 이상과 높은 수익성을 동시에 추구하는 양면성을 지니고 있다(Collins & Porras, 2002). 활용활동에는 효율성과 현재의 역량활용, 지속적인 제품 개선을 위한 수렴적인 사고를 필요로 한다. 반면에 탐험활동은 새로운 지식의 조합을 창출하기 위한 탐색, 변이, 실험을 수반한다. 조직에서 흔히 활용활동은 탐험활동을 배척하거나 혹은 그 반대의 현상이 나타나기 때문에 두 활동은 서로 갈등을 불러일으킨다(Andriopoulous & Lewis, 2009).

양면성조직은 구조적 양면성과 맥락적 양면성으로 구분할 수 있다. 구조적 양면성은 이질적 조직단위를 양립하여 각각의 단위가 활용과 탐험활동 위주로 운영하는 것을 의미한다. 맥락적 양면성은 조직구성

논문접수일: 2013. 09. 25. 1차 수정본 접수일: 2014. 03. 05. 게재확정일: 2014. 03. 14.
* 이 논문은 2011년도 정부(교육부)의 재원으로 한국연구재단의 지원을 받아 연구되었음(NRF-2011-332-B00127)
** 조선대학교 경영학부 교수(changk6567@hanmail.net)

원들이 상황에 따라서 두 가지 활동을 번갈아가며 수행하는 것을 의미한다. 여기에서 맥락은 구성원들을 특정 방식으로 동기를 부여하는 자극과 압력의 보이지 않는 체계로서 정의된다. 경영자들은 시스템, 인센티브, 통제, 일상적인 행동과정을 통해서 조직맥락을 형성한다. 양면성조직의 맥락은 조직 전반에 걸친 구성원들의 태도와 행동을 통해서 강화된다. 양면성조직의 맥락에는 활용활동의 맥락으로 목표와 규율이 있고, 탐험활동에는 지원과 신뢰가 포함된다(Birkinshaw & Gibson, 2004). 사회화, 인적자원관리, 팀-구축 관행 등의 조직맥락도 조직구성원들이 일상적인 과업상황에서 양면적으로 생각하고 행동하도록 도움을 준다(Andriopoulous & Lewis, 2009).

조직문화는 활용활동과 탐험활동에 영향을 미치는 포괄적인 맥락을 형성한다. 문화는 사람들이 사회적으로 수용되는 행동에 의해 집합적으로 정의된 목적을 향해 지속적으로 노력하도록 동기부여 하는 역할을 한다(Trice & Beyer, 1991). 그리고 조직문화는 구성원들이 공유하고 있는 생각, 신념, 가치, 규범, 행동, 관행, 일하는 방식, 인지, 상징, 의미의 체계이다(Schein, 2004; Schultz, 1995; Smircich, 1983; Verbeke, Volgering, & Hessels, 1998). 특히 혁신이나 조직변화 상황에서 조직문화는 중요한 의미를 지닌다(양희승, 2011).

본 연구의 목적은 첫째, 양면성 조직문화가 형성되는 과정을 보여주고자 하였다. 특히 조직구성원들이 두 가지 능력을 동시에 갖추어야 하는 양면성 조직문화 형성은 일정단계가 필요하다. 본 연구는 이에 대한 발전단계를 제시하여 양면성 조직문화가 형성되는 과정을 보다 구체적으로 보여주고자 했다. 양면성조직은 이질적인 성격의 조직특성을 동시에 갖추는 것을 의미하기 때문에 양면성조직으로 진행하기 위해서는 두 가지 조직역량을 개발하기 위한 단계 혹은 절차가 필요하다. 조직은 지배적 문화를 유지하면서 이질적인 하위문화를 형성한 후 지배문화와 하위문화의 통합을 통해 양면성 조직문화 형성이 가능하다.

둘째, 양면성조직을 형성하는 포괄적인 맥락으로 조직문화를 설정하여, 양면성조직을 가능하게 하는 양면성 조직문화의 지배적 특성은 무엇인지를 분석하였다. 조직이 환경에 대처하기 위해 노력하는 가운데 얻게 되는 기술, 지식이 무엇이고 어떤 방법을 사용하여야 하는 지에 대해 의견일치가 이루어질 경우 조직문화로 구성된다(Schein, 1992). 조직문화는 기술, 신념, 가치, 가정, 일하는 방식 등에 관한 정보를 교환하는 의식·의례와 같은 일상화된 행동패턴을 보인다(Schultz, 1995). 따라서 포괄적인 조직현상을 담고 있는 조직문화는 양면성조직의 근본적인 맥락을 구성할 수 있다.

조직구성원들이 활용과 탐험활동을 수행하기 위한 두 가지 능력을 동시에 갖추기 위해서는 양면적인 조직활동을 가능하게 하는 조직문화가 필요하다. 기존 사업을 성공적으로 수행하면서도 새로운 사업에 대한 탐험이 잘 이루어지기 위해서는 현재 사업의 활용을 강조하면서 새로운 시도가 허용되는 조직문화가 형성되어야 한다. 많은 고성과 조직들은 목표지향과 혁신지향 문화의 모순되는 문화특성을 동시에 지니고 있다. 이와 관련하여 빠르게 성장하는 은행조직에서 혁신지향과 목표지향이 동시에 나타났다(Cameron & Quinn, 1999). 그리고 Saffold(1988)는 고성과 조직에 전형적으로 나타나는 조직문화 프로파일을 연구하였다.

셋째, 양면성 조직문화는 이질적인 조직특성을 동시에 지니고 있기 때문에 구성원들에게 상호 모순된 정체성을 요구한다. 모순된 정체성은 활용과 탐험활동과 연관되어 조직의 목적, 전략, 사업에 나타나기도 하고, 활용과 탐험활동을 위한 구성원들의 역할에 대해서도 나타날 수 있다. Andriopoulous & Lewis(2009)에 의하면 양면성조직의 관리자들은

관리자이면서 고객 관계에 역점을 두는 모순되는 정체성을 지니고 있다. 본 연구는 양면성조직을 촉진하는 조직문화 형성의 영향요인으로 조직정체성을 분석하였다. 이는 기존의 지배적인 조직문화와 새로운 하위문화의 통합에 의한 양면성 조직문화와 조직정체성과의 관계를 보여주고 있다.

양면성조직을 구축하기 위해서는 혁신을 강조하는 조직을 별도로 만들어서 먼저 적용하는 것이 바람직하다(송재용, 2011). 금융산업에 속한 사례조직은 비영리에 기반을 둔 조직이었다. 조직은 영리사업부를 신설하여 전통적인 방식과는 상이한 새로운 사업방식을 정착시켰다. 새로운 사업방식이 전체 조직으로 확산되면서 양면성 조직문화가 형성되었다. 본 연구는 사례조직이 양면성 조직문화로 진행하는 과정과 문화 특성을 인터뷰 및 관련 자료를 통해 정성적으로 분석하였다.

II. 이론적 배경

2.1 양면성조직

양면성조직은 기존 사업의 활용능력과 새로운 사업기회의 탐험능력을 동시에 갖추는 것을 의미한다. 조직이 장기적으로 성공하기 위해서는 변화하는 환경조건의 적응에 필요한 새로운 전략이나 구조를 채택하여 그들 자신을 정기적으로 재 지향하도록 하여야 한다. 이러한 이동은 불연속적인 변화를 통해 나타난다. 조직의 양면성은 점진적인 변화와 불연속적 혁신을 동시에 추구할 수 있는 능력이다(Tushman & O′Reilly, 1996). 조직의 역동적인 역량은 혁신과 효율의 동시적인 능력과 깊이 연관되어 있다(Benner & Tushman, 2003; Harreld, O'Reilly, & Tushman, 2007).

효율성은 기존 사업의 정합성을 높이려는 활동이고, 유연성은 새로운 사업의 정합성을 찾는 활동이다(Adler, Goldoftas, & Levine, 1999). 탐험활동은 새로운 시도를 통해서 변화를 증대시키는 활동이고 활용활동은 문제해결을 통해서 변이를 감소시키는 활동이다(Smith & Tushman, 2005). 활용과 탐험은 서로 결합이 필요하고 시너지를 창출하기 위해 조직에 뿌리내려야 하는 상호 의존적인 과정이다(Raisch & Birkinshaw, 2008). 조직은 작은 개선을 지속적으로 추구하는 점진적 혁신과 사업요소를 근본적으로 변화시킬 수 있는 불연속적인 혁신을 달성하여야 한다(O′Reilly & Tushman, 2004). 그러나 점진적인 개선을 강조하는 과정 관리는 모호하고, 불확실하면서 계량화가 어려운 탐험활동을 어렵게 한다. 따라서 조직이 두 가지 활동을 동시에 활발하게 운영하기 위해서는 극복하여야만 하는 장애요인들이 존재한다(Adler et al., 1999; Benner & Tushman, 2003). 양면성조직의 탐험과 활용의 결합은 조직의 구조적 관성 극복과 이익이 발생하지 않는 탐험활동에 몰입하는 것을 막아준다 (Jansen et al., 2009).

조직의 양면성은 조직학습, 기술혁신, 조직적응, 전략경영, 조직설계 각각의 차원에서 형성될 수 있다(Raisch & Birkinshaw, 2008). 조직학습의 양면성은 단일 고리 학습과 이중 고리 학습, 생성적 학습과 적응적 학습 등의 균형을 의미한다. 기술혁신의 양면성은 점진적인 혁신과 급진적 혁신의 동시적 추구이다. 그리고 조직적응의 양면성은 유지와 변환의 균형을 위해 정체성, 흡수역량, 조직 루틴을 포함하여 반영된다. 또한 전략경영의 양면성은 기존 역량에 적용되는 역량-레버리지와 새로운 역량-구축의 균형을 의미한다. 그리고 분석형 전략(Miles, Snow, Meyer, & Coleman, 1978)은 공격형과 방어형을 적절하게 조합한 전략으로 양면적인 특징을 나타낸다. 양면적인 조직설계는 기계적 조직과 유기적 조

직의 모순을 해결할 수 있는 조직설계를 의미한다.

조직양면성에 영향을 미치는 요인은 경영자가 통제하는 경제적 인센티브, 집권화, 기능단위, 팀 형성 등의 구조적 영향력, 지위와 인정 등의 사회적 맥락, 공유된 가정과 가치 등의 조직인식이 중간관리자의 양면적 조직활동에 영향을 미친다(Taylor & Helfat, 2009). 또한 조직양면성에 영향을 미치는 조직 선행변수로는 구조분리, 개인수준의 행동을 형성하는 시스템, 과정, 신념으로서의 맥락, 리더십이 있다(Raisch & Birkinshaw, 2008). Mom, van den Bosch, & Volberda(2009)는 집권화와 공식화의 구조적 변수, 기능횡단 팀 사이의 상호 참여, 상이한 집단 구성원들과의 연계를 통한 상호작용이 관리자의 양면성에 미치는 영향을 분석하였다. 그리고 Jansen et al.(2009)은 구조 분리와 양면성조직 사이의 매개변수로 경영층에 대한 조건보상과 사회적 통합, 기능횡단 팀 사이의 접촉, 연결을 설정해서 연구하였다.

조직의 양면성은 일상적인 과업 단위와 비일상적인 과업단위를 나누는 구조분리에 의해서 촉진된다(Adler et al., 1999). 그러나 구조적 양면성은 탐험과 활용활동의 분리를 유발하여, 둘 사이의 협력을 방해한다. 맥락적 양면성은 탐험과 활용을 통합하기 위해서 보다 사회적이고 행동 중심의 수단을 활용한다. 맥락적 양면성은 행위자들이 상이한 지식을 연결하고 공유하도록 하는 사회적이고 행동적인 수단을 강조한다(Andriopoulous & Lewis, 2009). 이들의 연구는 수익창출과 새로운 획기적인 발전을 강조하는 전략적 의도, 밀접한 관계와 느슨한 관계를 의미하는 고객지향, 규율과 열정의 개인동력 등 세 가지 차원으로 활용과 탐험활동의 역설을 설명하였다. 양면성 조직을 형성하기 위해서는 탐험과 활용의 통합과 차별화가 필요하다. 통합은 구성원들이 두 활동을 융합하는 것을 의미하고, 차별화는 활용과 탐험 한쪽에 노력을 집중하는 것을 뜻한다. 역설의 효율적 관리는 활용과 탐험활동 모두를 흡수할 수 있는 창의적 방식으로 역설을 활용하게 해준다.

Birkinshaw & Gibson(2004)에 의하면 맥락적 양면성은 조직구성원들이 두 가지 활동을 수행하기 위한 능력을 동시에 갖추는 것을 의미한다. 조직구성원들이 그들의 속한 영역에서 기존 고객들에게 가치를 전달하면서 동시에 과업환경에서 새로운 변화를 찾고 이에 따라 행동하는 것이 중요하다. 맥락은 효율중시의 목표와 규율을 강조하는 맥락과 유연성 중시의 지원과 신뢰를 강조하는 맥락이 조직에서 동시에 형성되어 있는 경우 조직의 양면성에 긍정적인 영향을 미쳤다.

2.2 양면성 조직문화

2.2.1 양면성 조직문화 특성

조직문화는 한 조직에서 역사적으로 발전되는 공유되고 안정적인 신념과 가치의 패턴으로(Gordon & DiTomaso, 1992), 조직문화는 널리 공유되고 강하게 유지되는 가치로서 개념화 하였다(O′Reilly, Chatman, & Caldwell, 1991). 양면성조직을 가능하게 하는 조직문화에서는 기존 사업의 효율성을 높이는 활용활동과 새로운 사업에 대한 탐험활동의 문화적 가치가 동시에 나타난다. 조직양면성을 구축하기 위해서는 구성원들을 통합할 수 있는 조직문화가 중요하다. 양면성조직의 문화적 특성은 핵심가치가 전 조직에 강하게 공유되어 있고, 단위조직 사이에서는 혁신의 필요성 차이가 서로 다르게 나타나는 문화적 느슨함을 동시에 지녀야 한다(Tushman & O′Reilly, 1996). O′Reilly & Tushman(2004)은 활용활동의 문화는 효율성, 낮은 위험, 품질, 고객을 중요시하는 문화이고, 탐험활동 문화는 위험추구, 속도, 유연성, 실험을 강조하는 문화적 특징이 있다.

조직문화는 차원을 통해 주요 특질을 규명하는 방

법과 유형으로 분석하는 2가지 방법이 있다(김명언, 1997). 본 연구는 양면성 조직문화를 차원을 통해 분석하였다. Schein(2004)은 Kluckhohn & Strodtbeck(1961)의 문화범주를 토대로 조직문화 범주를 실재와 진실(의사결정), 인간본성(구성원 특성), 인간관계(구성원 관계), 인간활동(외부활동), 시간에 대한 가정(시간지향)의 5가지로 설정하였다. 본 연구에서는 조직문화의 범주를 통하여 조직의 지배적인 문화적 특질(가치, 관행, 상징)을 분석하여 조직이 문화 범주별로 어떠한 특질을 어느 정도 지니고 있는지를 분석한다. 양면성 조직문화는 범주별로 탐험과 활용의 이질적인 문화특성이 동시에 나타날 것이다. 양면성 조직문화의 개념은 양면성조직에 관한 선행 문헌을 참고하였다(Andriopoulous & Lewis, 2009; Birkinshaw & Gibson, 2004; Jansen et al., 2009; Raisch & Birkinshaw, 2008).

실증 연구에서 조직양면성 측정은 활용활동과 탐험활동을 요인분석에 의해서 구분한 후 두 가지 활동의 결합을 가법모델로 측정하거나(Jansen et al., 2009), 승법모형으로 측정하였다(Gibson & Birkinshaw, 2004). 탐험을 중시하는 조직문화는 5가지 차원에서 새로운 시도와 혁신을 중시하고, 적극적인 외부활동, 자율성을 중시하고 수평적인 구성원 관계, 유연성 등이 강하다. 활용을 중시하는 조직문화는 현재의 사업활동을 유지 및 강화하려는 경향이 강하고, 보수적이며, 위계적이고, 규율과 목표를 강조하고, 장기적인 시간지향의 특성이 강하다. 양면성 조직문화는 탐험과 활용을 강조하는 조직문화 특성이 5가지 문화 차원에서 동시에 강하게 나타날 것이다.

2.2.2 양면성 조직문화 형성요인 및 과정

양면성 조직문화 형성과정과 영향요인은 전통적 지배문화와 새로운 하위문화와의 상호 관계 확인, 조직이 진행되는 시기별로 나타나는 조직문화 특성, 조직문화와 조직정체성과의 관계 분석을 통해 설명할 수 있다.

첫째, 양면성 조직문화는 이질적인 문화 사이의 문화변용을 통해 설명할 수 있다. 문화변용(Acculturation)은 이질적인 문화들 사이의 접촉으로 인해 나타나는 문화변화의 한 형태이다. 문화변용은 문화인류학 개념으로, 다른 문화와의 접촉으로 인해 나타나는 문화변화의 한 형태이다. 문화변용은 상이한 문화적 배경을 지닌 두 집단이 지속적인 접촉이 일어날 때 두 집단 혹은 한 집단의 문화패턴 변화가 나타나는 현상을 의미한다. 문화집단들 사이의 문화변용은 통합(Integration), 분리(Separation), 동화(Assimilation), 변경화(Marginalization)로 설명할 수 있다(Berry, Poortinga, Segall, & Dasen, 2002). 본 연구는 통합을 중심으로 조직문화를 설명하였다. 이는 지배적 문화와 하위문화의 관계, 문화적 정체성 유지, 상대방 문화와의 관계유지를 위한 가치에 의해 나타난다.

동화와 변경화는 하위집단이 지배집단과의 관계에서 자신들의 문화적 정체성을 상실하는 것을 의미한다. 통합과 분리는 하위집단이 자신들의 문화적 정체성을 유지하는 점에서는 유사하다. 그러나 분리는 하위집단이 지배문화와 접촉이 없는 경우이고, 통합은 두 집단이 자신들의 문화적 특성을 유지하면서 서로 우호적인 관계를 지속하는 것을 의미한다. 상이한 문화적 배경을 지닌 두 집단은 지속적인 접촉에 의해 두 문화의 통합이 이루어질 수 있다(Berry, Poortinga, Segall, & Dasen, 2002).

둘째, 조직문화는 조직이 진행되는 시기별로 지배적인 조직문화 특성이 변화할 수 있다(Martin, 1992, 2002). 조직은 단일의 문화 특성이 지배적인 시기에서 하위문화의 특성이 강하게 나타나는 시기가 나타날 수 있다. 다양한 문화적 특성이 공존하는 양면성 조직문화는 이질적인 문화들이 자신들의 문화적

특성을 유지하면서 서로 통합되는 과정에서 나타날 수 있다. 양면성을 가능하게 하는 조직문화는 이질적인 조직문화 요소들 사이에 조화와 양립을 필요로 한다.

셋째, 양면성 조직문화는 조직정체성과 관계가 깊을 것이다. 조직정체성은 자신의 조직과 다른 조직을 구분하게 하는 특징으로 조직에 있어 핵심가치나 이념을 담고 있는 중심적이고, 다른 조직과 구분되며, 지속적인 특징으로 정의된다(Albert & Whetten, 1985). 조직정체성이 이질적인 문화특성이 공존하는 양면성 조직문화에 영향을 미칠 것이다. 조직문화는 조직정체성 형성의 맥락을 제공하고, 조직정체성은 조직문화를 표현한다(Hatch & Schultz, 2002). 조직정체성은 조직문화를 통해서 지각되고, 조직정체성을 변화하기 위해서는 조직문화에 그 변화 내용을 뿌리내려야 한다(Ravasi & Schultz, 2006). 조직문화는 조직정체성을 통해 새로운 해석과 의미를 부여할 수 있다. 조직정체성이 변화하지 않으면 조직지식이나 관행 차원의 조직문화 변화가 이루어지기 어렵다(Nag, Corley, & Gioia, 2007).

Ⅲ. 연구방법

3.1 사례조직 개요

사례조직인 금융전산(가칭)은 전국어음교환관리소(1910년 기원)가 은행지로관리소(1969년 기원)를 인수하여, 1986년 6월에 창립되었다. 금융전산의 전신인 두 조직 모두 비영리 사단법인이었고 은행공동의 금융업무를 수행하였다. 사례조직은 어음교환 및 은행지로제도를 확립하고, 정부의 국가기관전산망 사업추진을 토대로 5대 국가기관 전산망의 하나인 금융전산망의 구축·운영 및 지급결제업무의 전담기관으로서의 역할수행을 위하여 설립되었다.

금융전산의 주요 비영리사업은 어음과 지로 등의 은행공동업무, 금융공동망 업무, 종합무역자동화망, 국제은행 간 정보통신망 운영, 금융정보보호 등이 있다. 영리사업에는 신용카드 및 직불카드 밴(VAN) 서비스와 자금관리서비스(CMS) 업무가 있다. 최근 사업의 대부분은 정보통신기술과 밀접한 관계가 있다.

기본재산은 자본금 성격을 지니는데 사원기관의 출자금, 가입금, 참가금, 기타 법인존립의 근간이 되는 재산으로 이루어져 있다. 기본재산은 1986년 출범당시 20억 원이었던 것이 1990년대 중반에는 600억으로 증가하였고, 2011년 2500억 원이 되었다. 1년 예산은 1986년 90억 원이었고, 1995년에는 420억, 2011년에는 900억 원이었다.

1986년 출범 당시 금융전산의 총인원은 533명이었고, 2001년 12월에 총 657명이며, 2011년에는 580여명이었다. 총 재직인원 중 25%는 비영리와 영리사업의 공동업무를 담당하고 있고, 21%는 영리사업부에 소속되어 있으며, 54%는 비영리사업부에 속해있다.

2011년 상반기 현재 조직구성은 경영관리본부, 금융망본부, IT본부, e사업본부(영리사업본부) 등 4개 본부, 1연구소, 6실, 82개(6개 반 포함)팀, 4개 지방 사무소로 구성되었다. 2011년 사례조직의 팀 수는 82개로 2001년 45개 팀에 비해 크게 증가하였다.

영리사업은 1994년 본격적으로 사업준비를 하여 1995년부터 시작되었다. 영리사업부 인원은 1994년 영리사업을 준비하던 전담반시절 18명으로 시작되어, 2001년에는 70여명으로 증가하였고, 2011년에는 120명이 되었다. 2011년 현재 조직 전체 580명 인원 중 21%의 비율이다. 영리사업부는 1998년 손익분기점을 달성하였다. 그리고 1999년 회계연도의 매출액과 이익은 각각 150억과 50억이었고, 2000년 240억과 80억, 2010년 780억과 200억이

었다. 영리사업부의 2000년과 2001년 이익 중 각각 40억과 50억을, 2010년에는 200억 이익 전부를 비영리에 전입시켰다.

3.2 자료수집

연구는 정성적인 사례연구 방법을 통해 진행하였다. 정성적 사례연구는 연구에 적합한 구체적 상황에 대한 상세한 설명이 가능하고, 연구현상에 대한 사건, 구조, 과정에 대한 생생한 경험을 발견할 수 있다. 이를 통해 정량적 연구를 위한 가설개발이 가능하다(Miles & Huberman, 1994).

자료수집은 두 시기에 이루어졌다. 1차 자료수집 기간(2000-2002년) 중 인터뷰는 2000년 12월부터 2002년 3월까지 29회 이루어졌다. 2차 자료수집 기간(2011-2012년) 중 인터뷰는 2011년부터 2012년까지 13회 실시하였다. 그리고 2차 자료수집 시기에 연구자는 3차례에 걸쳐 조직행사 혹은 사례조직이 개최한 세미나에 참석하였다. 인터뷰 이외의 추가적인 자료에는 1990년대 중반부터 2012년까지 연 4회 발간된 사보, 전 구성원 조직 편성표, 조직의 규정집, 1990년부터 2011년까지 발행된 조직의 연차보고서, 조직의 역사편찬 자료(1996년, 2006년 두 번 간행), 조직의 공식·비공식 보고서 등이 포함되어 있다. 연구자는 2011년 사례조직이 개최한 세미나에 참석하여 사례조직의 장기적인 전략방향에 관한 정보를 얻었다.

대부분의 인터뷰는 1시간 30분간 실시되었다. 인터뷰 내용 중 80% 이상은 녹음되었다. 본 연구에서 정보제공자는 비영리와 영리사업부에서 비교적 장기간 근무하여 비영리와 영리사업 모두 잘 알고 있는 직원을 대상으로 하였다. 본 연구는 1차 자료수집에서는 전통적인 조직문화와 하위문화 형성, 2차에서는 양면성 조직문화 형성과정을 집중적으로 수집하였다.

1차 자료수집의 정보제공자는 총 19명이었고, 1인당 최대 5회에서 1회까지 인터뷰를 실시하였다. 정보제공자 중 남성은 18명, 여성은 1명이었다. 학력은 19명중 3명이 고졸 이었고, 16명은 대졸 학력이었다. 19명의 평균 나이는 35.4세로 최고령자는 42세였고, 최연소자는 29세였다. 이들의 평균 재직기간은 9.6년이었다. 정보제공자는 대부분 계장급 이상이었고, 비교적 상위직급에 해당하는 차장급 직원 2명이 포함되어 있다. 또한 정보제공자 중에는 노조전임자인 노조 위원장과 노조 총무부장이 포함되어 있다.

2차 자료수집의 정보제공자는 13명으로 남성이 12명, 여성이 1명이었다. 모든 정보제공자들은 최소한 15년 이상을 근무한 정규직 직원들이다. 이들의 평균 나이는 45.6세였고, 모두 대졸이상의 학력을 지녔다. 정보제공자들 중에는 부서장이 1명이었고, 중간관리자인 팀장이 6명이었고, 나머지 직원들은 대부분 부부장 대우의 직함을 갖고 있었다.

인터뷰는 주로 Spradley(1979)의 방법을 참고하였다. 기술적 질문은 연구현상에 대한 정보제공자들 스스로의 인식과 그들이 사용하는 고유용어에 초점을 둔다. 기술적 질문에서 첫 번째는 대 여행 질문(Grand Tour Questions)으로, 예를 들면 “영리사업 이후 조직상황은 어떠합니까?” 라고 질문하는 것이다. 두 번째는 작은 여행 질문(Mini-Tour Questions)으로, 예를 들면 “영리사업부 직원들의 영업활동은 어떠합니까?”라고 질문하였다. 세 번째는 예를 예시하는 질문으로, 예를 들면 “최근 이곳에서 이상적으로 생각하는 리더들의 행동을 설명해 주시기 바랍니다.”라고 질문하였다. 네 번째는 경험에 관한 질문으로, “영리사업부에서 근무를 해보면 비영리사업하고 어떤 점이 다르나요?” 다섯 번째는 고유언어 등에 대한 질문으로 직접적인 언어에 관한 질문인 “비영리에서 많이 사용하는 용어는 어떤 것이 있습니까?” 상호작용 가정에 관한 질문인 “사업시너지라는 용어를 어떤 경우에 주로 사용하십니까?” 전형적인 문장

에 관한 질문인 "비영리사업부에 대해서 수익마인드가 없다는 말을 많이 사용하는데 그것은 무엇을 의미합니까?" 등이다.

구조적 질문은 기술적 질문의 응답내용과 관련 이론을 참고하여 이에 대해 좀 더 심층적인 내용을 확인하기 위해 수행된다. 구조적인 질문의 지침에는 첫째, 구조적인 질문은 기술적인 질문과 동시에 사용한다. 둘째, 구조적인 질문은 정보제공자의 회상을 도와, 좀 더 자세한 설명을 듣기 위해서 자주 설명을 필요로 한다. 셋째는 연구현상에 대한 핵심 내용을 수집하기 위해서 많은 경우 반복된다. 넷째, 상황 정보가 자세한 구조적 질문은 정보제공자의 회상을 도와주고 짧은 질문으로 검증 받고 있다는 감정을 피하게 해줄 수 있다. 다섯째, 구조적 질문은 정보제공자의 개인적 관점뿐만 아니라 문화적인 관점으로 하여야 한다.

구조적 질문의 종류에는 첫째, 확인을 위한 질문이 있다. 이에는 영역 확인질문으로 "최근(영리와 비영리 동시 수행) 사업 진행에서는 두 사업사이의 연계를 중요시합니까?" 포함용어 확인질문으로 "수익사업은 어떤 사업이 포함됩니까?" 의미론적 관계 확인질문으로 "지급결제사업을 기반으로 하여 영리사업 중심의 부가/파생 사업을 적극적으로 수행하는 것은 어떤 의미가 있습니까?" 고유언어 확인질문으로 "영리사업부 용어를 비영리에서도 많이 사용하고 있습니까?" 등이 있다. 둘째, 표지용어(Cover Term) 질문은 예를 들어 "영리와 비영리사업을 동시에 수행하는 공통부서의 특성에는 어떤 것들이 있습니까?" 셋째, 포함용어(Included Term) 질문은 예를 들어 "팀제가 의사소통이 빠르고, 어떤 다른 특성이 있습니까? 등이 있다.

3.3 자료분석

사례연구에서 자료수집과 분석은 연구가 진행되면서 연구내용과 연구절차가 구체화되는 발생적 연구 설계(Emergent Design)에 의해서 진행된다(Belk, Wallendorf, & Sherry, 1989; Lincoln & Guba, 1985; Spradley, 1979). 사례연구는 연구가 진행되면서 연구영역이나 주제를 발견하고, 조사의 설계 및 과정이 점진적으로 구체화되고 수정되어 나간다. 〈표 2〉의 자료수집 및 분석단계와 같이, 연구영역 정리와 자료수집에는 연구가 진행되면서 자료가 추가되고 연구내용을 재정리 하는 과정이 반복되었다(Gutierrez, Howard-Grenville, & Scully, 2010).

인터뷰, 조직의 역사편찬 자료(두 번 발행), 사보, 조직의 연차보고서, 각 시기별 조직구조 및 편성표, 조직의 규정집, 조직의 공식·비공식 보고서 내용을 분석하여 연구영역을 분류하였다. 조직문화 영역분류는 1차 자료수집 시점에서 인터뷰 내용과 Schein (1992)의 문화차원 분류와 적합성이 높아 이를 준거로 삼았다.

조직의 역사편찬 자료는 조직의 역사적 흐름을 전체적으로 파악하는데 유용하였다. 이의 내용에는 조직의 주요 역사적인 사건과 변화를 포함하고 있다. 첫 번째 10년사 발간은 1986년부터 1995년까지, 두 번째 20년사 발간은 1986년부터 2005년까지 기간을 기술하였다. 전자에는 비영리 사단법인으로서의 조직의 목적과 사업특성, 조직성과 및 조직현황 등을 상세하게 기술하였다. 후자에는 비영리조직이 영리사업을 하게 된 계기와 영리사업의 발전과정 및 구체적인 성과, 인터넷 발전 이후 비영리사업의 종류와 특성 등을 기술하고 있다. 각 시기별 조직구조 및 편성표에는 전체 조직구성원의 담당업무와 소속부서가 명시되어 있다. 팀제가 발달하면서 팀 규모는 적어지면서 팀 수는 대폭 늘어났다. 특히 2000년대 후반에는 비영리와 영리 업무를 동시에 관리하는 팀이 대폭 증가하였다(예를 들어, 신사업개발실과 고객지원실의 6개 팀).

사보(분기별 1년 4회 발간)에는 조직의 비전이나

〈표 1〉 연구영역 분류분석

연구영역 분류(대)	분류(중)	자료원	분석결과
a. 비영리 조직문화 (1차 시점 자료) b. 하위문화 (1차 시점 자료) c. 양면성 조직문화 (2차 시점 자료)	구성원 특성	인터뷰, 조직역사 편찬, 사보, 보고서, 규정집,	각각의 문화 단계에서 구성원들의 행동 특성 (예, 원칙주의, 자율성 정도)
	구성원 관계	인터뷰, 조직역사 편찬, 사보, 보고서, 규정집, 조직도	각각의 문화 단계에서 구성원들 사이의 상하, 동료 관계 특성(예, 상하 위계 관계 정도)
	외부활동	인터뷰, 조직역사 편찬, 사보, 보고서, 조직도	각각의 문화 단계에서 외부 이해관계자와의 관계 특성(예, 외부와의 적극성 정도)
	의사결정	인터뷰, 조직역사 편찬, 사보, 보고서	각각의 문화 단계에서 의사결정의 원칙과 과정(예, 규정에 따른 의사결정 정도)
	시간지향	인터뷰, 조직역사 편찬, 사보, 보고서, 조직도	각각의 문화 단계에서 경영관리 관련 시간 지향 (예, 결재 소요 시간, 사업 추진의 신속성 정도)
양면성 조직문화 형성 요인 (2차 시점 자료)	문화통합 정책	인터뷰, 조직역사 편찬, 사보, 보고서, 규정집, 조직도	사업부 운영에 대한 자율권 부여와 사업부간 협력 유지(예, 사업본부제 운영),
	사업부간 교류		비영리와 영리 사업부간 인적 및 물적 교류 (예, 인사 교류),
	전략적 관련성		비영리와 영리사업 결합에 의한 신규사업 개발 (예, 공통 업무부서 신설)
양면성 조직문화와 조직정체성 (2차 시점 자료)	비영리정체성	인터뷰, 조직역사 편찬, 사보, 보고서, 규정집, 조직도	비영리로서의 전통적인 사업활동과 외부 이해관계자들의 비영리조직에 대한 기대 (예, 비영리 고유의 조직목표)
	영리정체성		영리 사업활동과 미래의 바람직한 이미지 (예, 조직의 발전 방향)
	정체성 균형		비영리와 영리정체성의 균형 시도

경영전략 방향, 주요 현안에 대한 최고경영자의 메시지, 업무 소개 등이 실려 있었다. 조직의 연차보고서에는 조직현황과 사업실적이 담겨 있었다. 2000년대 이후 사업 실적(비영리와 영리사업)이 대폭 증가하였고, 비영리와 영리가 서로 융합된 사업이 크게 늘어났다(예를 들어 세금이나 물품대금 처리 업무). 조직의 규정집에는 상하간의 권한위양 수준, 의사결정 범위 등을 확인할 수 있었다. 조직의 공식 보고서에는 기획실과 글로벌 컨설팅사가 공동으로 작성한 조직의 장기 비전 수립을 담은 보고서가 포함되어 있다. 이 보고서에는 비영리와 영리사업의 융합을 표방하는 조직 비전 수립이 설명되어 있다. 비공식보고서에는 영리사업의 성과와 발전 방향을 분석한 내용이 포함되어 있다.

자료는 영역들의 종합적인 관계를 파악하기 위해서 분류분석 하였다. 연구영역 분석은 기술적인 질문과 이에 대한 분석 및 이론적 배경을 참고해서 연구현상에 대한 기본적인 단위나 영역을 찾는 것을 의미한다. 연구가 진행되면서 자료가 모아지고, 〈표 1〉의 연구영역 분류분석과 같이 연구영역을 대, 중으로 나누었다. 연구영역의 대분류에는 조직문화(비영리, 영리, 양면성 조직), 양면성 조직문화 형성 요인, 조직정체성과 이미지가 포함된다. 양면성 조직문화 형성 요인은 인터뷰가 진행되면서 〈표 1〉의 요

〈표 2〉 자료수집 및 분석단계

단계	단계별 내용	단계별 중점 사항
1단계	자료원 탐색, 면접참여자 선정	연구현상에 대해 많은 정보를 지닌 정보제공자 선정
2단계	기술적인 질문	정보제공자와의 초기 관계 구축 및 연구의 기본단위와 범주 획득
3단계	영역분석	기술적 질문을 토대로 영역 확인 및 추가자료 수집 및 분석
4단계	구조적인 질문	영역검증, 추가적인 내용과 의미 획득
5단계	연구현상 정리를 위한 분류분석	영역의 분류를 통한 연구결과의 구조 확정
6단계	연구결과 작성	정보제공자에게 분류분석 결과 제시 확인

인들로 구체적으로 드러났다. 조직정체성과 이미지는 양면성 조직문화가 형성되면서 중요하게 부각되었다. 조직정체성과 이미지 분석을 위해 인터뷰 내용과 함께 조직비전 수립의 공식보고서 자료를 활용하였다. 조직비전 수립 보고서에는 비영리와 영리사업의 향후 추진방향에 대한 구성원 의견과 사업 전략 내용을 담고 있다.

정성적 연구에서 연구결과의 신뢰가능성은 내적 타당성과 유사한 신빙성, 외적 타당성과 관계가 있는 전이 가능성, 신뢰성과 유사한 개념인 확신성, 객관성의 개념으로 확증가능성이 있다(Lincoln & Guba, 1985). 본 연구에서 초점을 둔 신빙성을 확보하기 위해서는 연구에 충분한 시간을 투자하는 장기적인 관여가 있다. 연구자는 1차 자료수집과 2차 자료수집 기간 차이를 10여년 두어 연구를 진행하였다. 따라서 연구자는 사례조직에 대해 충분한 시간을 가지고 연구할 수 있었다.

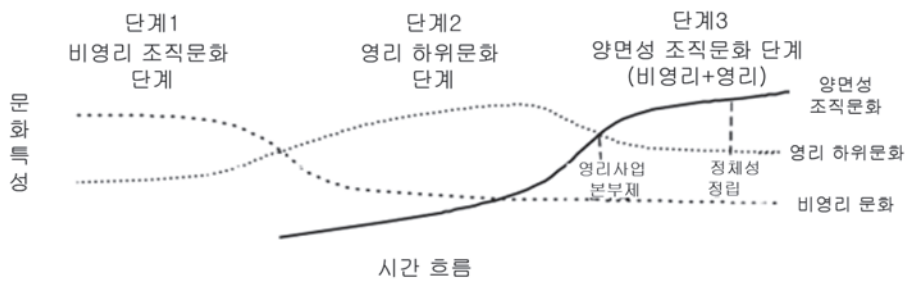
삼각법(Triangulation)은 인터뷰, 객관적 자료 등의 다양한 방법을 사용하는 것을 의미한다. 이는 인터뷰와 기록물과의 대비와 정보제공자들 사이의 인터뷰 내용의 비교를 통해서 실시하였다. 세 번째 동료에 대한 보고로서 연구에 참여하지 않은 전문적인 지식을 가진 연구자에게 설명함으로써 자신이 인식하지 못한 부정적인 측면을 확인할 수 있다. 이를 통해서 연구자의 오류를 찾아낼 수 있고, 의미가 탐구되며, 해석의 기초가 명확해 진다.

구성원 점검은 신빙성 확보에서 가장 중요한 기법이다. 연구결과의 전체나 일부를 정보제공자에게 점검하는 것을 포함한다. 구성원 점검에서는 정보제공자가 동의하지 못하는 해석에 주목한다. 본 연구는 주요 연구결과들에 대해 정보제공자들에게 반복적으로 확인하는 과정을 거쳤다.

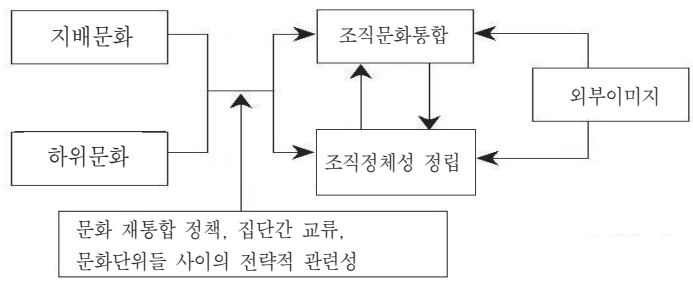
Ⅳ. 사례연구 결과

〈그림 1〉은 조직문화의 진행단계를 보여준다. 1986년부터 1994년까지의 단계 1은 전통적인 비영리 조직문화가 지배적이다. 〈그림 1〉에서 비영리문화는 굵은 점선으로 표시되어 있다. 영리사업이 시작된 1995년부터 사업본부제가 시행된 2001년 상반기까지인 단계 2는 영리사업 시작으로 인해 영리 하위문화가 나타나는 단계이다. 〈그림 1〉에서 영리 하위문화는 가는 점선으로 표시되어 있다. 2001년 하반기부터 2011년 사이의 단계 3은 비영리문화와 영리사업의 하위문화가 점차적으로 통합되어 양면성 조직문화로 진행하는 단계이다. 〈그림 1〉에서 양면성 조직문화는 실선으로 표시되어 있다.

첫 번째 단계는 비영리 조직문화가 지배적인 단계이다. 이 시기 조직의 지배적 문화는 전통적인 비영리의 문화였다. 이 단계는 독점 형태의 비영리조직



〈그림 1〉 양면성 조직문화 형성 과정



〈그림 2〉 조직문화 통합(양면성 조직문화)의 형성요인

으로 비영리문화의 특징이 주로 나타났다. 두 번째 단계는 사업다각화를 통해 영리 하위문화가 형성되는 단계이다. 세 번째 단계는 양면성 조직문화로 진행하는 단계로서 전통적인 비영리문화와 영리 하위문화의 통합으로 인해 조직 전체적으로 상호 이질적인 비영리문화와 영리 하위문화가 복합적으로 나타나는 단계이다.

4.1 비영리 조직문화 단계(1986 - 1994)의 문화적 특성

금융전산의 설립은 1980년대 초 정부주도 하의 국가기관 전산망 구상 및 추진과 함께 시작 되었다. 당시 정부는 국가기간 전산망 사업의 하나로 금융전산화 사업을 시작하였고, 1986년 어음교환 및 지로 업무와 같은 은행공동업무 처리와 금융전산망 추진 전담 사업자로 금융전산이 발족되어 이들 업무를 수행하였다.

이 당시 사례조직의 지배적 문화는 조직문화의 차원과 유형으로 설명할 수 있다. 조직문화는 외부활동, 의사결정, 시간지향, 구성원 특성, 구성원 관계 차원으로 설명이 가능하다. 이 단계 조직의 지배적 문화에는 첫째, 외부활동과 관련해서 금융전산은 비영리조직 고유의 공공성 추구, 사원기관 중시, 외부와의 조화를 강조하였다. 비영리사업 대부분은 외부사원기관의 총회와 이사회 승인 하에 실시되어, 업무추진의 자율성과 적극성이 부분적으로 제약받는 상황이었다. 이에 대해 정보제공자는 "비영리사업은 세부처리지침 내부처리절차가 상세하게 되어 있습니다. 그것만 숙지해서 그대로만 하면 되는 겁니다. 또

잘 운영되는 업무이기 때문에 업체와 다투고 경쟁사와 경쟁해서 진행할 필요도 없습니다." 라고 하고 있다.

둘째, 의사결정은 정해진 규정에 따라서 신중하게 진행되었다. 따라서 구성원들의 조직활동은 불확실성을 회피하려는 성향이 높았다. 이에 대해 정보제공자는 "비영리사업 부분은 시행착오를 줄이려고 해요. 시행착오가 생기지 않도록 사전에 제도적으로 많은 검토 단계를 거칠 수밖에 없는 조직문화이지요." 라고 하고 있다. 따라서 조직구성원들은 사전에 예방적인 차원에서 규정 등의 조건을 면밀히 검토한 후 규정에 따라 의사결정을 하였다. 또한 신규업무의 실행여부 결정에는 관행과 과거 사례가 중요한 판단기준이었다. 따라서 실용주의적인 의사결정보다 전통적으로 수행해 온 비영리 가치기준이 중요한 판단기준이었다.

셋째, 시간지향과 관련해서 사례조직은 장기적인 관점에서 사업이 단계별로 진행이 되고, 미리 정해진 절차에 의해서 진행되었다. 사례조직의 업무는 공익성과 공공성의 성격이 강하고, 사업의 성과가 가시적으로 나타나는데 오랜 시간이 걸리기 때문에 조직문화가 장기적인 시간성향을 가지게 되었다. 이에 대해 정보제공자는 "비영리에서는 결과가 일 년 내에 나오는 것도 아니고 그래서 결과자체를 길게 생각하는 경향이 있어요." 라고 밝히고 있다.

넷째, 구성원 특성과 관련된 조직문화의 가치는 원칙주의, 규율과 사명감 강조였다. 이에 대해 정보제공자는 "본부(비영리사업부)에서는 자기독단과 자기고집을 주로 내세우게 되요. 이러한 원인은 조직이 외부세계하고 접촉이 적고 현실세계의 이해수준이 낮기 때문입니다." 라고 하였다.

다섯째, 구성원 관계에서는 공동체 의식, 인화, 위계질서를 강조하였다. 조직계층이 길어 사원과 계장은 대리, 과장, 차장, 부장을 거쳐 업무 검토와 승인을 받는 조직 단계를 거쳐야 했다. 그리고 일반직원들은 책임자 진급을 조직에서의 자신들의 중요한 변화로 보고 있으며, 상급자들도 책임자로 진급한 직원을 일반직원과는 다르게 대해주려고 한다.

4.2 하위문화 단계(1995년 - 2001년 상반기)에서의 문화적 특성

이 단계는 기존의 지배적인 비영리 조직문화가 존재하면서 영리사업으로 인해 새로운 하위문화가 형성되었다. 영리사업부 조직은 2001년 상반기 사업본부제(사업지원실과 영업실의 2개 실로 구성)로 되었다. 이 시기에 영리사업부 문화는 비영리문화와는 다른 문화적 성격을 형성해 자신만의 고유한 문화가 정착되었다.

영리사업부가 본부제로 됨에 따라, 영리사업 본부장이 대부분의 중요 의사결정을 자율적으로 결정하는 체계로 변화되었다. 금융전산은 1998년 영리사업에서 손익분기점을 달성하였고, 2001년 상반기에 영리사업부를 조직전체 4개 본부 중 하나로 조직화하였다. 이에 따라 영리사업은 금융전산의 주요 조직 중 하나로 인식되었다.

영리사업의 시작은 조직구성원들 사이에서 새로운 기대와 갈등이 동시에 나타나는 계기가 되었다. 그 당시 신규 영리사업에 대해서 전체 조직구성원들이 많은 관심을 보였었다. 그리고 금융전산은 비영리사업을 운영하면서 얻은 역량을 영리사업에 적극적으로 활용하였다. 1998년 영리사업부의 손익분기점 달성은 영리사업 구성원들이 영리사업에 대한 자신감을 형성하게 하였다. 그리고 영리사업에서 발생한 이익의 비영리로의 전입은 비영리조직의 예산확보에 큰 도움을 주었다.

조직문화의 차원에 의해 2001년 상반기 사업다각화의 정착 단계에서 나타나는 영리사업부의 지배적인 문화특성에는 첫째, 외부활동 차원에서 경쟁력, 수익성과 대외활동에서의 적극성을 강조하였다. 이에 대해 정보제공자는 "외부업체 회의에서 외부 사

람들은 저런 생각을 하고 있는데 우리는 너무 경직되어 있구나 하는 그런 생각을 많이 하게 되죠. 따라서 영리사업부 직원들의 의식변화에는 영리사업부 직원들이 만나는 외부 사람들 영향이 커요." 라고 하였다. 또한 다른 정보제공자는 "외부업체의 사람들은 관료주의적인 형태의 기관들과는 틀리기 때문에 저런 형태의 행동도 있구나." 라는 생각을 많이 하게 된다고 하였다.

둘째, 의사결정 차원은 신속하고 유연한 의사결정이 나타났다. 영리사업의 업무는 비정형적인 업무가 많아, 기존의 처리방식 이외의 방법으로 해결해야 할 문제들이 자주 발생하였다. 영리사업부는 내부 구성원의 주도하에 신규사업 실시가 비교적 용이하였다. 또한 구성원들은 외부 관계자들과의 활발한 접촉을 통해서 스스로 사업에 관한 아이디어를 찾았다. 이에 대해서 정보제공자는 "영리사업부에서는 업무에 대한 지침도 없고, 시장이 혼란스럽기 때문에 수시로 만들어지는 것이 법입니다. 항상 바뀌기 때문에 영리사업은 유일하게 우리 회사 업무 중에서 지침이 없는 부서이고 팀이지요."라고 하였다.

셋째, 시간지향은 신속성을 강조하였다. 이에 대해 정보제공자는 "수익사업(영리사업)에서는 장기는 배제하고 단기적인 투자에 주로 초점을 맞추고 있지요. 이쪽에서는 당장에 결과가 나타날 수 있는 단기적인 것에 관심을 집중합니다." 라고 하였다.

넷째, 구성원 특성 차원에서는 자율성을 강조하였다. 이에 대해서 정보제공자는 "스스로 기안도 하고, 외부사람들도 만나서 협의하여야 하며, 사업계획도 세우고 하는 일들을 자신의 일정관리를 통해 진행해 나갑니다." 라고 하였다. 그리고 영리사업부 구성원들은 성과를 달성하였을 때 공개적으로 인정하여 성취동기를 자극하였다.

다섯째, 구성원 관계에서는 팀제의 활성화로 팀장과 팀원의 관계가 보다 수평화 되었다. 또한 영리사업에서는 구성원의 성과를 중요시하였다. 이에 대해 정보제공자는 "한명 한명의 영업에 대한 적극성 이런 것을 평가했던 것 같아요. 실적을 그 전에도 고려하기는 했으나 크게 고려하지 않다가 98년이나 99년부터 실적을 크게 강조하기 시작했어요." 라고 하였다.

4.3 양면성 조직문화 단계 (2001년 하반기 - 2011년)

이 단계에서 사례조직에서는 비영리문화와 영리사업의 하위문화 통합이 나타났다. 이 단계에서는 비영리와 영리문화가 통합되어 조직혁신 역량이 증대되었다. 2001년 이후 인터넷의 확산과 정보통신 기술의 급속한 발전은 금융전산에 새로운 기회와 함께 위협이 되었다. 새로운 금융서비스가 가능해짐에 따라 사례조직은 비영리 부분에서 전통적인 금융서비스 업무 외에 인증, 보호, 모바일뱅킹서비스, 인터넷 지로를 정착시켰다. 이러한 영향으로 2000년 이후 사례조직의 신규사업 수가 크게 증가하였다. 조직연혁을 분석하면, 새롭게 시작된 신규업무 수가 1980년대 8개, 1990년대 9개였으나 2000년 이후부터 2009년까지 50여개로 증가하였다.

4.3.1 양면성 조직문화 형성 요인

양면성 조직문화가 형성되기 위해서는 활용 가치가 주로 나타나는 지배문화와 탐험 가치가 주로 나타나는 하위문화 사이의 통합이 필요하였다. 문화적 통합은 두 문화의 특성을 유지하면서 우호적인 관계를 지속하는 것을 의미한다. 문화 통합을 위해서는 문화단위들 사이의 조직문화 통합 정책, 문화단위들 사이의 전략적 관련성, 문화단위들 사이의 교류가 중요하였다.

첫째, 양면성 조직문화를 형성하기 위해서는 이질적인 문화를 동시에 유지하고 융합하기 위한 문화통합 정책이 필요하다. 이질적인 문화를 유지하

고 활용하기 위해서는 문화단위 사이의 관계형태가 서로 양립이 가능한 직각적 하위문화(Orthogonal Subculture)가 필요하다(Martin & Siehl, 1983). 통합은 지배문화와 하위문화의 가치가 동시에 유지되어야 하기 때문에, 문화적 다양성에 대해 개방적이고 포용적일 경우 가능하다. 문화통합을 위해서는 문화적 다양성 가치의 광범위한 수용, 비교적 낮은 수준의 편견(최소한의 자문화 중심주의)과 차별, 상대방에 대한 긍정적인 태도(특정 집단 사이의 증오 부재), 모든 개인이나 집단은 조직전체와의 정체성 공유와 정서적 유착이 필요하다(Castro, 2003). 통합 노력은 이질적인 요소들 사이의 상호의존성을 강조하고 협력을 가능하게 하며, 통합은 활용과 탐험의 이중적 강조를 촉진할 수 있는 역설적인 비전을 개발하게 해준다(Andriopoulous & Lewis, 2009).

사례조직은 사단법인 형태의 비영리조직으로 영리사업을 했기 때문에, 공통 업무부서(비영리와 영리사업 공동 수행)의 인건비는 7:3 (비영리 : 영리) 비율로 배분하여 처리하였다. 또한 비영리사업을 주로 하는 사업부서도 영리사업과 관련이 있는 구성원의 인건비는 비영리와 영리로 배분하여 처리하였다. 그리고 감독기관은 2010년 전후해 일정기간 동안 사례조직의 영리사업에 대해 40% 기준을 준수할 것을 요구하였다. 이는 비영리조직의 1년 총 예산대비 40% 수준의 매출액 유지를 요구하는 것이었다. 이후 이러한 기준은 완화되었다. 사례조직은 영리사업부를 사업본부제로 유지하면서 최대한 자율권을 부여하고 독립성을 유지하도록 하였다. 또한 제도적으로 양 사업부 업무를 동시에 수행하는 신사업개발과 고객관리 부서 등의 공통 업무부서(전체 구성원의 25%)를 확대하여 문화적 통합을 이루어 나갔다.

둘째, 양면성 조직문화가 구축되기 위해서는 조직 내 문화단위들 사이의 전략적 관련성이 필요하다. 전략적인 관련은 집단들 사이의 가치공유와 교류를 촉진할 것이다. 다각화전략의 주요 목표는 사업단위들 사이의 시너지를 최대화하는 것이다(Davis, Robinson, Pearce, & Park, 1992; Porter, 1985). 다각화의 전략적 관련성에서 유형의 관련성은 시장, 생산설비 활용, 사업단위들이 공통적인 구매자, 유통경로를 공유하는 것을 의미한다. 무형의 관련성은 동일한 전략, 경영기술, 유사한 가치사슬이나 활동을 공유하는 것을 의미한다(Porter, 1985). 특히 사업부 사이의 생산지식 공유는 경쟁적 이점, 혁신역량 배양의 원천을 제공한다(Markides & Williamson, 1994; Nayyar, 1992; Prahalad & Hamel, 1990; Robins & Wiersema, 1995; Simmons, 1990, 조동성, 1998). 그리고 사업단위들 사이의 시너지를 창출하기 위해서는 사업부간 문화적 조화가 필요하다(Simmons, 1990; 이장우, 1997).

두 사업부는 사업의 연관성을 긴밀하게 유지하면서 상호 협력적인 관계를 형성하였다. 비영리와 영리사업부는 조직발전이라는 초월적인 목표공유를 통해 상호의존적인 협력활동을 증가시켰다. 신사업의 개발과 새로운 금융 정보기술의 적용을 위해서는 비영리사업만으로는 한계가 있어 영리사업과 접목하여 조직시너지를 창출하는 것이 요구되었다. 사례조직은 사내 연구소에 신사업개발을 위한 팀을 신설하였고, 이곳을 통해 비영리와 영리사업을 결합하고 시너지를 발휘할 수 있는 신사업 개발을 위해 전사적인 노력을 하였다.

정보제공자는 이에 대해 “특히 2000년대 이후 신규사업발굴을 이전보다 크게 강조한 것으로 생각됩니다. 이는 금융과 밀접한 관련이 있는 IT와 같은 외부 환경이 크게 변화한 이유도 있고, 영리사업수행도 큰 영향을 미친 것으로 보입니다.” 라고 하였다. 그리고 일반 비영리사업 부서의 구성원들도 새로운 신규업무 개발을 크게 강조하고 있고, 새로운 사업을 개발하는 경우 항상 영리사업과의 접목 가능성 여부를 검토하였다.

셋째, 양면성 조직문화의 형성을 위해서는 이질적

인 문화들 사이에서 상대방 문화의 가치와 행동이 유입되어 자신의 문화로 통합되는 과정이 필요하다. 이질적인 문화는 활발한 상호교류로 인해 공유된 가치나 의사결정 패턴, 행동패턴 등이 변할 수 있다(Kono & Clegg, 1998).

양면성 조직에서 조직이 추구하는 역설을 향상시키기 위해서는 이질적인 활동들 사이의 균형과 전환이 필요하다(Kauppila, 2010). 하위단위들 사이의 상호작용은 상대방 체계와의 일관성 유지를 가능하게 한다(Gilbert, 2006). 그리고 적정한 교류는 상호의존적인 협력 맥락에서 편견을 감소시켜준다(Castro, 2003). 또한 적정한 집단 간 교류에는 상호 동등한 지위, 공통목표, 집단 간 협력, 제도적 지원 등이 필요하다(Stone & Crisp, 2007). 조직에서 지원적 의사소통은 역설적인 비전이 과도하게 단순화 하거나 비현실적으로 해석되는 것을 막는데 도움을 준다(Collins & Porras, 2002). 기능횡단팀 들 사이의 접촉은 활용과 탐험 중심의 팀들 사이의 지식교환과 통합을 촉진하였다(Jansen et al., 2009). 일상적인 과업과 비일상적인 과업사이의 순환 근무는 조직의 양면성을 촉진한다(Adler et al., 1999). 상호교류를 위해서는 기존 사업의 이익창출과 새로운 사업의 발견을 위해 둘 사이의 시너지에 대한 강조가 필요하다. 그리고 모든 직원이 참여하는 커뮤니케이션은 이중적-강조를 강화할 수 있다(Andriopoulous & Lewis, 2009)

사례조직은 비영리와 영리사업부의 교차근무를 활발하게 실시하였다. 조직이 교차근무를 원하는 직원들에 대해서는 적극적으로 이동을 허용하였다. 이질적인 구성원들 사이의 횡단적인 협력적 맥락에서는 구성원들이 공통목적 달성에 필요한 역할이나 기능을 인식시켜 줄 수 있다(Castro, 2003). 두 사업부는 협력적인 공통 업무를 수행하고 상대방의 장점을 인식하면서 서로에 대한 긍정적인 인식이 형성되었다.

이에 대해 정보제공자는 “영리사업이 시작된 뒤 약 16년간 많은 직원들이 영리와 비영리 사업부에서 교차근무(전 직원의 50% 이상)를 하여 두 사업부에서 근무 경험을 쌓아나갔다.”라고 하였다. 집단 간 교류를 촉진하기 위해서는 상호 동등한 지위, 공통목표, 집단 간 협력, 제도적 지원 등이 필요하다. 횡단적인 협력적 맥락에서는 상호 공통목적 달성에 필요한 역할이나 기능을 상이한 집단의 구성원들에게 배분하게 된다(Castro, 2003). 이는 집단 내외 구성원들 사이의 횡단적인 유사성 지각과 함께 적정한 차이에 대한 관찰 기회를 제공하기 때문에 편견을 줄이고 일체감을 형성하게 한다.

정보제공자는 이에 대해 “우리조직의 영리사업수행은 필연적인 선택이에요. 영리사업을 통해 신규사업을 지속적으로 확장하는 것이 조직의 성장에 반드시 필요하죠. 지금은 대부분의 조직구성원들이 영리사업 자체를 당연시하고 별개의 이질적인 사업으로 생각하지 않습니다. 비영리에 있다가 영리사업부에 갔다 오면 무언가 달라도 달라져요” 라고 하였다.

4.3.2 양면성 조직문화, 조직이미지와 조직정체성 정립

양면성 조직문화는 활용과 탐험을 동시에 추구하는 문화적 특성을 지니고 있다. 양면성 조직문화는 이질적인 문화특성을 동시에 지녀야하기 때문에 조직정체성의 혼란과 갈등이 발생할 가능성이 높다. 이는 양면성 조직문화의 유지를 어렵게 할 수 있다. 양면성 조직문화의 정착을 위해서는 조직정체성 정립이 필요하다. 조직정체성과 조직이미지, 조직문화는 상호 밀접한 관계가 있다. Hatch & Schultz (2002)에 의하면 조직정체성이 조직문화 속으로 배태되어 나타나고, 구성원들은 조직문화를 통해 조직정체성을 인식한다. 조직이미지는 조직정체성에 반영되고, 조직정체성은 외부 이해관계자들의 조직이

미지 지각에 영향을 미친다.

조직정체성은 우리 조직은 어떤 조직인가? 우리는 누구인가? 혹은 우리는 어떤 사업을 하고 있는가? 우리는 무엇이 되기를 원하는가? 등의 질문에 대한 대답과 관련 된다. 비영리조직에서 영리사업 수행은 우리 조직은 어떤 조직인가? 에 대해 조직구성원들이 심각하게 생각하는 계기가 되었다. 사례조직은 영리사업과 비영리사업을 동시에 수행하고 있고, 안정적인 비영리사업과 역동적인 영리사업을 동시에 진행하였다. 따라서 조직에는 이질적인 가치와 관행이 공존하였고, 구성원들이 영리와 비영리의 다중정체성이 동시에 나타났다. 다중 정체성은 조직의 양면성과 함께 이에 따른 정체성 혼란과 갈등을 불러일으킬 수 있다(Corley & Gioia, 2004; Pratt & Foreman, 2000; Ravasi & Phillips, 2011). 이 경우 조직은 정체성 균형을 통해 조직정체성을 새롭게 정립하여야 하고, 이에 대한 의미를 조직문화 속으로 배태시켜야 한다. 사례조직의 정체성 정립은 Pratt & Foreman (2000)이 제안한 양면적 규범의 기대에 근거한 야누스적(Janusian) 통합과 흡사하다. 이는 새로운 규범을 창조하기 위해 둘 혹은 그 이상의 상반되는 규범들을 융합하는 것이다.

사례조직에는 영리사업을 통해 새로운 가치와 관행이 확산되었다. 조직구성원들은 영리사업의 가치와 관행을 경험함으로써 조직정체성 변화가 일어났다. 이에 대해 정보제공자는 "영리사업의 정착으로 영리사업 수행에 대해 자신감을 갖게 되었고, 직원들은 이를 조직의 중요한 사업으로 인식하게 되었습니다." 라고 하였다.

사례조직은 지급결제업무 전담기관이라는 전통적인 비영리 조직정체성만으로는 IT 산업의 발전과 같은 새로운 변화에 유연하게 대처하기 어려웠다. 조직구성원들은 조직이 나가야 할 방향을 검토하면서 기존의 전통적인 조직정체성에 더해 새로운 영리사업의 조직정체성이 필요하였다. 이에 대해 정보제공자는 "영리사업을 하여야만 하는 것에 대해 조직 전체에 공감대가 널리 형성되어 있습니다. 비영리조직으로 남아 있으면, 조직의 발전이 어렵고 쇠퇴하게 될 것입니다." 라고 하였다. 또 다른 정보제공자는 "영리사업은 선택이 아니라 조직의 발전을 위해 필연적으로 하여야 하는 사업입니다. 이에 대해 대부분 직원들이 동의할 것입니다" 라고 하였다.

조직내부와 외부 이해관계자 사이에는 조직정체성에 대한 시각차이가 존재하였다. 당시 상당수의 내부 구성원(약 70%)들은 영리사업의 확대를 희망하였고, 반면에 외부기관들은 사례조직의 영리사업이 회원기관의 이익보호에 한해서만 제한적으로 추진되기를 희망하였다. 영리사업의 경쟁 기업들도 비영리조직에서 영리사업 수행의 정당성을 문제 삼았다. 금융기관을 포함한 다른 외부 이해관계자들도 사례조직의 영리사업을 부정적인 시각으로 인식하였다. 따라서 조직은 비영리의 가치와 목표를 유지하면서 외부이미지를 고려하여야 했다. 이에 대해 정보제공자는 "외부 기관들이 비영리인 우리 조직의 영리사업을 긍정적으로 보지 않아요. 그것을 의식하지 않을 수 없어요."라고 하였다.

사례조직은 미래의 발전전략 수립과 비영리와 영리사업 사이의 사업 범위 조정과 미래 전략을 위해 2008년 외부 컨설팅을 의뢰하였다. 이를 통해 사례조직은 비영리와 영리의 사업조정을 담은 새로운 비전과 경영이념을 수립·선포하였다. 사례조직은 "비영리 중심인 지급결제사업을 기반으로 하여 영리사업인 부가/파생 사업을 적극적으로 수행"하는 의미의 내용을 담은 이중적인 조직정체성을 공식적으로 정립하였다. 조직은 이에 대한 의미부여를 통하여 변화된 정체성 요구를 조직문화에 정착시키려고 시도 하였다.

4.3.3 양면성 조직문화 특성

양면성 조직문화는 활용과 탐험의 문화적 특성이 공존한다. 문화적 특성은 가치, 관행, 조직상징을 통해 분석할 수 있다. 양면성 조직문화는 이질적인 문화적 특성이 공존하기 때문에, 조직에는 다양한 성격의 문화적 가치와 관행, 조직상징이 존재한다.

사례 조직에서 나타나는 양면성 조직문화의 특성을 큰 틀에서 보면 첫째, 조직 전체적으로 새로운 사업을 적극적으로 찾는 탐험활동의 가치와 기존 사업의 점진적인 개선을 추구하는 활용활동의 가치가 서로 조화를 이루었다. 비영리조직인 사례 조직의 지배적인 문화적 특성에서 신규사업은 전통적으로 주로 외부 관계기관에서 주도하여 사례 조직으로 전달되는 형태를 지녔다. 그리고 업무처리는 정해진 규정에 의해 차질 없이 진행되는 것을 원칙으로 하였다. 사례조직은 장기적인 관점에서 사업이 단계별로 안정적으로 진행이 되고, 미리 정해진 절차에 의해서 진행되었다. 이에 따라서 업무추진의 자율성과 적극성이 부분적으로 제약받는 상황이었다. 반면에 영리사업의 지배적인 문화적 특성은 경쟁력을 얻기 위해 새로운 것을 적극적으로 찾았고, 의사결정이 비영리에 비해 유연하게 진행되었다. 비영리사업이 안정적으로 정착되기 위해서는 영리사업과의 시너지가 필요하고, 영리사업이 발전되기 위해서는 비영리의 제도적 지원이 필요하였다.

둘째, 탐험활동 가치와 활용활동의 가치가 조직의 공식·비공식 관행들과 양립되었다. 비영리조직에서 이미 수행중인 사업의 활용활동만을 강조하는 관행이 조직에 확산되어 있으면 영리사업부의 탐험활동 가치가 활성화되기 어렵다. 조직은 이미 진입한 시장에서목표달성을 강조하는 관행과 함께, 새로운 시도를 촉진하는 조직관행이 필요하였다. 영리사업부와 비영리사업부는 상호 지속적인 인력교류를 통하여 상대방의 관행을 학습하였다.

셋째, 이야기하기(스토리텔링), 무용담, 용어 등의 조직상징이 기존 사업의 활용활동과 새로운 사업의 탐험활동에 대해 어느 한쪽에 치우지기 보다는 균형을 이루고 있었다. 사례조직에서는 영리사업에서의 새로운 시도, 성과달성에 관한 무용담이 조직 전체에 퍼져있었고, 동시에 비영리사업이 진행되는 과정에 대해서도 영리사업부 조직구성원들 사이에 이야기하기가 빈번하게 나타났다.

이 단계의 지배적 조직문화는 비영리문화와 새로운 영리사업의 문화가 결합되어 양면성 조직문화 특성이 나타났다. 조직문화의 차원 중 특히 사업활동이나 사업방식과 관련되어 있는 외부활동 차원과 의사결정 차원, 시간지향 차원에서 양면적인 문화적 특성이 두드러지게 나타났다.

사례 조직에서 양면적인 조직문화의 특성을 문화차원을 바탕으로 보다 구체적으로 살펴보면 첫째, 조직은 비영리조직 고유의 공공성 추구, 사원기관 중시, 외부와의 조화를 강조하면서 대외활동에서의 적극성을 동시에 강조하였다. 조직문화가 외부 기관과의 조화를 중시하면서 적극적인 대외 활동을 중시하는 가치와 관행이 동시에 나타났다. 비영리사업 관련 조직들에 대해서는 비영리조직 고유의 공공성 추구, 사원기관 중시, 외부와의 조화를 중요시하였다. 영리사업의 외부활동에서는 적극성을 강조하였다. 비영리사업은 새로운 사업영역의 확보에 비해 기존 사업의 활용과 확장에 더 큰 의미를 부여하였다. 영리사업은 조직의 활동에 따라 새로운 사업영역이 개발될 수 있는 가능성이 크기 때문에 적극성이 강조되었다.

사업개발과 사업활동에서 비영리와 영리의 협력을 강조하면서 신규사업 개발을 강조하였다. Taylor & Helfat(2009)에 의하면 조직이 새로운 기술을 성공적으로 도입하기 위해서는 기존의 조직자산과 새로운 기술의 조직적 연계가 필요하다. 사례조직에서 영리사업의 대표적 업무들은 대부분 비영리사업과

영리사업이 융합된 사업들이다. 양면성 조직문화 단계에서는 신규사업 개발을 촉진하기 위해 조직내에 신규사업 특별위원회와 전략연구팀이 신설되었고, 신규사업 개발을 강조하는 관행이 두드러지게 나타났다. 외환업무를 포함하여 다양한 업무분야에서 비영리와 영리사업의 결합이 진행 중이었다.

정보제공자는 "비영리조직 구성원들은 신규사업을 시작하는 경우 영리사업과의 연관성을 늘 생각하게 됩니다. 그래야 신규사업의 성공가능성이 크게 되요. 비영리사업형태만으로는 신규사업 실시와 정착에 어려움이 있습니다." 라고 하였다. 또 다른 정보제공자는 "비영리사업에 영리사업이 접목되는 형태가 사업의 성공가능성이 높기 때문에 바람직합니다. 비영리조직에 의해 사업이 시작된 후 이를 영리사업 형태로 발전시키는 것이 안정적인 사업운영을 위해 필요합니다." 라고 하였다. 따라서 조직에는 영리사업에 관심과 비영리 지급결제업무에 대한 관심이 동시에 나타났다.

둘째, 의사결정 차원에서, 신중함과 유연성이 동시에 나타났다. 이전에 비해 크게 늘어난 2000년대 이후 시행된 신규사업 수는 의사결정의 유연성을 잘 보여주고 있다. 비영리문화는 전통적으로 안정적인 사업운영을 위해 신중하고 체계적인 절차를 중요시하였다. 비영리사업은 정해진 절차와 규정에 따라 새로운 제도나 사업이 시작되었다. 신규사업이 시행되기 위해서는 금융기관들의 승인이 필요하였고, 금융기관에서 시행하는 공동사업의 경우에는 위험요소를 줄여야만 했다. 조직 단독으로 새로운 사업의 실시를 결정하지 못하고, 외부 기관들이 공동으로 참여해서 검토 후 결정하였다. 따라서 구성원들의 조직활동은 불확실성을 회피하려는 성향이 높았다. 비영리형태만으로는 신규사업 실시에 여러 가지 제약이 존재하였지만, 일단 새로운 사업이 시작되면 금융기관 전체로 확산이 용이하였다.

반면에 영리사업은 이러한 제약이 적어 새로운 사업을 유연하게 생각할 수 있었다. 영리사업의 업무는 새로운 접근방법으로 해결해야 할 문제들이 자주 발생하였다. 영리문화는 경쟁이 치열하고 변화가 빠르게 발생하여 신속성을 강조하면서 새로운 시도를 추구하였다.

사례조직의 구성원들은 아이디어 탐험 과정에서는 새로운 사업 아이디어를 적극적으로 찾았고, 반면에 사업화 과정에서는 조직내외의 다양한 검증과정을 통해 사업의 타당성을 평가하였다. 사례조직은 다양한 검증 과정을 통해 신규사업이 실시되기 때문에 사업화 이후 실패가능성은 낮았다. 그리고 새로운 사업이 실패하더라도 조직내외의 많은 사람이 관여했기 때문에 책임이 분산되어, 구성원들의 부담이 적었다. 결과적으로 사례조직에서는 새로운 사업이 실시되기까지 절차는 까다롭지만, 일단 새로운 시도가 허용되면 실패에 대한 부담이 적었다.

정보제공자는 "새로운 아이디어가 많이 폐기되기도 하지만, 가능성 있는 아이디어에 대해 조직내외의 까다로운 검증을 거치기 때문에 그만큼 실수를 줄이는 것 같아요." 라고 하였다. 이에 따라 비영리조직의 전통적인 사업의 제도화 역량과 새로운 시도를 중요시하는 영리사업부의 사고방식은 서로 결합하여 조직운영에 상승(Synergy) 효과로 나타났다.

셋째, 시간지향 차원이 과거 비영리조직에 비해 결재시간이 단축되었고, 영리사업에 비해서는 보다 장기적이고 안정적인 시간지향을 보였다. 의사결정이 빨라져서, 신규업무가 이전보다 빠르게 진행되었다. 이에 대해 정보제공자는 "사업진행은 신기술과의 접목가능성과 글로벌 변화의 흐름을 반영하여 진행하고 있습니다."라고 하였다. 또 다른 정보제공자는 "우리 조직은 단순히 수익성만을 따져 사업을 진행할 수는 없고, 공공성과 공익성을 함께 고려하여야 하기 때문에 안정적인 사업운영도 필요합니다. 정부의 정책이나 사업계획과 연관성을 유지할 필요가 있습니다."라고 하였다.

넷째, 구성원 특성 차원에서는 자율성이 확대되었다. 비영리조직은 전통적으로 고유한 목적이 설정되어 있고, 구성원들은 이러한 특정 영역의 경계 안에서 주로 활동하여야만 한다. IMF이후 팀제가 국내에 확산되는 시점에서 금융전산도 조직 전체적으로 팀제를 실시하여 이를 발전시켰다. 팀제는 영리사업부에서 먼저 실시되어 발전하였고, 2000년대 이후 전체 조직으로 팀제가 확산되었다. 이에 따라 결재단계의 축소와 대리급 책임자의 팀원 편입으로 인해 실무자 층이 확대되었고, 업무의 효율성이 향상되었다. 팀제 도입으로 금융전산의 문화는 구성원들에게 보다 자율성을 보장하였다. 이에 대해 정보제공자는 "팀제가 발달해서 1990년대 조직시스템과는 크게 다릅니다. 상하관계의 절차가 단순해지고 업무의 중심이 팀 단위로 움직이고 있습니다."라고 하였다.

한편 지식공유를 포함한 구성원들의 학습활동이 증가하였다. 구성원들의 학습은 조직의 핵심가치 강화에 중요하다(전상길, 백윤정, 2003). 사례조직은 자생적 학습조직 지원, 직원전문가 양성, 직급별 간담회 운영 등을 통하여 상하 간 동료 간에 원활한 의견교환과 조직발전을 위한 아이디어를 자유롭게 표출할 수 있는 지식공유를 강조하였다. 이에 대해 정보제공자는 "팀제가 발달하면서 평직원인 팀원들이 자기 업무에 대한 책임감이 이전 보다 훨씬 높아졌습니다. 그래서 자료도 많이 찾고, 연구를 많이 하고, 고민도 많이 하고 있습니다." 라고 하였다. 또 다른 정보제공자는 "업무의 중심은 팀원에게 있습니다. 팀장은 분위기를 조성하는 역할을 주로 합니다." 라고 하였다. 그리고 경영자들은 조직구성원들에게 신규사업을 위한 아이디어 제안을 지속적으로 강조하였다.

다섯째, 구성원 관계 차원에서는 조직 전체적으로 팀제가 발달하여 조직구성원들 사이의 위계질서는 약화되고 상하 간의 관계가 보다 수평적인 관계로 발전할 수 있는 계기가 되었다. 김영수 외(2013)에 의하면 아웃도어 시장의 주요 기업으로 자리 잡은 블랙야크의 기업문화 특징 중의 하나는 상하간의 활발한 교류였다.

사례 조직의 전통적 문화적 특성은 구성원들 사이의 공동체 의식과 강한 친밀감이었다. 그리고 지배문화인 비영리조직의 전통적 문화는 위계질서가 강했다. 반면에 영리사업부 하위문화에는 팀제가 발달하여 보다 수평적인 조직이 형성되었다. 지배문화와 하위문화의 활발한 상호교류는 비영리조직의 지배문화에 수평적인 하위문화가 빠르게 확산되는 계기가 되었다.

이에 대해 정보제공자는 "영리사업부에서 한번 근무한 직원은 사물을 보는 관점이 다르기 때문에 비영리사업부의 업무처리 방식에 적응하는 것이 어렵고, 이곳 비영리의 문제를 더 지적했어요."라고 하였다. 또 다른 정보제공자는 "지금은 경우에 따라서는 팀원이 보통 팀장을 거치지 않고 바로 부서장과 임원에게 직접 가고 있습니다."라고 하였다. 그리고 승진관행에도 많은 변화가 일어났다. 예전에는 성과를 반영하여 승진을 결정하더라도 연공서열을 고려해서 승진이 결정되는 경우가 많았는데, 현재는 연공서열보다 주로 업무성과에 의해 승진이 결정되는 경우가 일반화되어 가고 있었다.

Ⅴ. 결론

5.1 연구의 함의

본 연구는 양면성 조직문화 형성에 초점을 두어 분석하였다. 기업경영 환경이 점점 불확실해지고 복잡성이 증대되어 가는 상황에서 조직구성원들의 단편적인 사고방식이나 행동에 의해서는 기업이 지속가능한 경쟁력을 유지하기는 어려워지고 있다. 따라

서 양면적인 조직특성이 현대 기업환경에 점점 더 요구되고 있다. 지식정보화 사회가 확산되면서, 안정적인 사업운영과 함께 새로운 사업을 위한 혁신활동을 잘할 수 있는 양면성 조직에 대해 많은 관심이 모아지고 있다. 그러나 양면성 조직을 어떻게 구축할 것인지에 대해 구체적인 접근방법은 부족한 상황이었다. 본 연구는 조직문화를 통해 양면성 조직의 중요한 맥락인 양면성 조직문화가 구축되는 과정과 문화적 특성을 보여주고 있다.

양면성조직은 탐험과 활용 능력을 동시에 갖춘 조직이다. 조직의 양면성은 조직학습, 기술혁신, 조직적응, 전략경영, 조직설계의 차원을 통해 설명될 수 있다(Raisch & Birkinshaw, 2008). 조직문화는 다른 조직양면성 차원에 비해 포괄적어서 양면성 조직문화는 조직양면성을 강화하는데 중요한 요인이 될 수 있다.

본 연구에서 제기되는 첫 번째 이슈는 이질적인 특성이 동시에 나타나는 양면성 조직문화의 형성과정이다. 조직은 양면성 조직문화를 형성하기 위해 지배적인 문화와는 이질적인 하위문화를 형성하여야 한다. 다음으로 지배문화와 하위문화 사이의 이질적인 문화요소가 각각 그 특성을 유지하면서 서로 통합이 되도록 문화단위들 사이의 집단간 교류, 집단에 대한 자율성 허용을 통한 통합정책, 사업단위들 사이의 전략적인 연관성 증대가 필요하다. O'Reilly & Tushman(2004)에 의하면 양면성조직이 되기 위해서는 사업단위들 사이의 횡단적인 교류와 이동이 필요하다. USA Today는 혁신적인 온라인과 방송사업을 통해 전통적인 신문사업의 경쟁력을 높였다. 그리고 Birkinshaw & Gibson (2004)에 의하면 맥락적 양면성 조직의 구성원들은 내부 연계에 능하다. 또한, Adler et al. (1999)은 일상적 과업과 비일상적 과업 사이의 전환을 중요시하였다.

두 번째 이슈는 양면성 조직문화의 특성에 대한 분석이다. 조직양면성은 탐험과 활용의 두 가지 활동의 조합에 의해서 형성되고, 조직활동이 보다 다양해지는 것을 의미한다. 양면성 조직문화 또한 이질적인 문화적 특성을 담고 있어, 문화 범위가 넓어지고 다양해진다. 양면성 조직문화는 다양하고 이질적인 문화 특성들이 조화를 이루는 것이 중요하다. 높은 성과를 달성한 조직은 이질적인 문화적 특성을 동시에 지니고 있는 것으로 알려져 있다(Cameron & Quinn, 1999; Collins & Porras. 2002; Peters & Waterman, 2004; Saffold, 1988).

본 연구에서 양면성 조직문화는 비영리와 영리문화의 상호 결합을 통해 역설적인 문화요소들이 동시에 나타났다. 조직문화의 차원인 외부활동, 의사결정, 시간지향, 구성원 특성, 구성원 관계에서 문화적 가치, 관행, 조직상징을 포함한 이질적인 문화적 특성들이 복합적으로 공존했다. 양면성 조직문화의 지배적 특성은 외부 기관과의 조화를 유지하면서도 적극적인 대외 활동이 나타나고, 영리와 비영리의 장점이 결합된 새로운 사업 추구의 유연한 사고방식과 함께 조직내외의 다양한 관계자들이 참여하는 신중하고 체계적인 의사결정 과정이 병행되었다. 또한 결재시간 단축과 신속한 의사결정이 나타나면서 중요한 의사결정에 대해서는 장기적인 안정성을 강조하였다. 구성원 특성에서는 이전에 비해 자율성과 학습활동이 크게 증하였고, 공동체 의식이 강한 수평적인 구성원 관계가 나타났다.

양면성조직은 일반적으로 새로운 사업의 탐험과 기존 사업 활용의 동시 수행으로부터 긴장이 나타난다(Andriopoulous & Lewis, 2009). 사례조직도 이질적인 문화적 가치, 관행, 조직상징이 복합적으로 나타나 문화적 복잡성이 증대하였다. 역설적인 가치와 관행, 조직상징이 유지되는 데는 3가지 요인이 중요한 역할을 하였다. 첫째, 비영리와 영리를 융합한 초월적인 조직목표가 이질적인 문화적 특성들의 공존에 효과적이었다. Smircich(1983)에 의하면 조직문화의 맥락 변수인 조직목표는 조직문화 형

성에 중요한 기능을 수행한다. Lewis(2000)에 의하면 조직의 공통적이고 광범위한 목표는 구성원들이 역설적인 조직행동을 수용하도록 유도한다. 사례조직은 금융관련 비영리조직으로 영리사업의 시작되면서 조직목표가 추가되었고, 비영리와 영리사업의 결합을 통해 조직발전을 시도하였다. 비영리와 영리의 시너지 창출이라는 초월적인 조직목표는 역설적인 문화특성들이 확산되는데 중요하였다.

둘째, 양면적인 조직문화를 위해서는 탐험과 활용활동의 상호보완이 필요하다. 조직양면성을 위한 상호보완 전술은 양면성으로 인한 긴장이 유발하는 방어와 불안을 감소시킨다(Andriopoulous & Lewis, 2009). 그리고 Taylor & Helfat(2009)는 기술전이의 조직양면성을 위해 기존 자산과 새로운 기술의 조직적 연계를 강조하였다. 외부활동, 의사결정, 시간지향 차원의 조직문화가 양면적인 특성을 유지하는 데는 비영리와 영리의 상호 보완성이 중요한 역할을 하였다. 비영리로 사업을 시작해서 영리사업으로 전환하는 경우 새로운 사업의 위험을 크게 줄일 수 있고, 비영리사업에 영리사업을 고려하면 유연성이 커지고, 사업확장이 용이하였다. 그리고 비영리의 사업 역량은 영리사업 수행에 효과적으로 활용할 수 있었다.

셋째, 조직정체성 정립은 구성원들이 양면성 조직문화를 수용하고 정착하는데 필요하다. 조직구성원들은 기존 사업과 새로운 사업에 대한 정체성을 동시에 지닐 수 있다. 환경이 변화하는 상황에서, 조직이 나가야 할 방향이나 자신들의 조직 성격에 대해 구성원들 사이에서는 논쟁과 갈등이 발생할 수 있다. 구성원들이 기존 사업에 집착하거나 혹은 새로운 사업만을 추구하게 되면 양면성 조직문화의 안정성은 줄어들 것이다.

사례조직 구성원들은 비영리조직에서 영리사업을 지속하여야 하는지, 지속한다면 어느 정도 범위로 수행하여야 하는지에 대해 논란이 있었다. 조직정체성은 조직 관련 이슈를 평가하기 위해 사용하는 중요한 준거기준이 될 수 있고, 이슈에 부여되는 의미에 영향을 미친다(Dutton, & Dukerich, 1991). 조직정체성의 정립은 비영리와 영리사업 이슈의 방향을 설정하는데 기준을 제시하였다, 이는 역설적인 문화특성을 지니고 있는 양면성 조직문화가 조직에서 뿌리내리는데 중요한 역할을 하였다.

5.2 연구의 한계 및 향후 연구

본 연구의 한계 및 미래 연구방향과 관련하여 첫째, 본 연구는 비영리조직을 대상으로 하나의 사례를 통한 연구이기 때문에 양면성 조직문화의 보편적 설명에는 한계가 있다. 앞으로의 연구에서는 양면성 조직문화의 형성과정과 문화특성에 대해 다양한 유형의 사례를 통해서 연구가 진행되어야 할 것이다. 양면성 조직문화가 장기적으로 강하게 유지된 조직과 단기적으로 형성된 조직을 포함하여 연구를 진행할 필요가 있다. 본 연구의 사례 조직과 향후 사례조직들과의 비교는 양면성 조직문화의 진행 단계별 특성을 이해하는데 도움을 줄 수 있을 것이다.

둘째, 본 연구는 양면성 조직문화 형성에서 조직정체성 및 외부이미지와 조직문화와의 관계를 포함한 일부 연구 현상에 대해서는 충분한 내용이 드러나지 않았다. 따라서 향후 연구에서는 이들 내용들이 보다 풍부하게 드러날 수 있는 연구가 필요하다.

셋째, 양면성 조직문화 연구의 발전을 위해서는 우선 사례연구를 통해 양면성 조직문화에 대한 상세한 내용들을 발견하고, 다음 단계로 계량적인 실증연구를 진행할 필요가 있다. 이러한 과정은 양면성 조직문화 연구의 이론적 분석 틀을 강화시켜 줄 것이다.

넷째, 본 연구는 양면성 조직문화, 양면성조직, 조직정체성 등 여러 현상이 동시에 포함되어 있다. 그리고 연구내용이 포괄적으로 분석되었다. 따라서 연

구의 내용전개가 복잡하고, 이해하는데 어려움이 있을 수 있다. 또한 포괄적인 연구로 인해 개별적인 연구 현상에 대한 심층적인 수준의 연구는 부족한 점이 있을 수 있다. 따라서 앞으로의 연구는 보다 세부적인 연구현상을 밀도 있게 진행해 보는 것도 의의가 있을 것이다.

다섯째, 정성적 연구에서는 연구 초기에 많은 자료를 분석하여 의미 있는 연구 영역을 발견하여야 한다. 이 과정에서 연구자들은 체계적이고 과학적인 자료분석에 한계를 느낄 수 있다. 따라서 이 단계에서 해외 연구에서는 정성적 자료분석 프로그램을 사용하는 경우가 있다. 이 프로그램은 보다 객관적이고 과학적인 방법으로 초기의 많은 자료를 효과적으로 분류하고 의미를 찾아내는데 도움을 주는 것으로 알려져 있다(Clark, Gioia, Ketchen, & Thomas, 2010; Gioia, Price, Hamilton, & Thomas, 2010). 향후 국내 연구에서도 이와 같은 전산 소프트웨어를 활용하는 방안을 검토할 필요가 있다.

참고문헌

김명언(1997), "한국적 기업문화의 모색," 김명언 · 박영석 편 **한국기업문화의 이해**, 오롬, 3-27.

김영수, 조동성, 김소형(2013), "블랙야크의 성장과 도전," **KBR**, 17(4), 75-97.

송재용(2011), **스마트 경영**, 서울, 21세기북스.

양희승(2011), "변화 관리 측면에서 본 LC화학 기술연구원의 오픈 이노베이션 추진 사례," **KBR**, 14(3), 83-104.

이장우(1997), **경영전략론**, 서울, 법문사.

전상길, 백윤정(2003), "(주) 태평양의 고객가치창조 경영," **KBR**, 6(2), 110-128.

조동성(1998), **21세기를 위한 전략경영**, 서울, 서울경제경영.

Albert, S. and D. A. Whetten (1985), Organizational Identity. In L. L. Cummings & B. M. Staw (Eds.), *Research in Organizational Behavior,* 7, 263-295. Greenwich, CT: JAI Press.

Andriopoulos, C. M. and M. W. Lewis (2009), "Exploitation-Exploration Tensions and Organizational Ambidexterity: Managing Paradoxes of Innovation," *Organization Science*, 20(4), 696-717.

Adler, P. S. B. Goldoftas, and D. I. Levine (1999), "Flexibility Versus Efficiency? A Case Study of Model Changeovers in the Toyota Production System," *Organization Science*, 10 (1), 43-68.

Belk, R. W., M. Wallendorf, and J. F. Sherry (1989), "Me Sacred and the Profane in Consumer Behavior: Theodicy on the Odyssey," *Journal of Consumer Research*, 16 (June), 1-38.

Benner, M. J. and M. L. Tushman (2003), "Exploitation, Exploration, and Process Management: The Productivity Dilemma Revisited," *Academy of Management Review*, 28(2), 238.

Berry, J. W. Y. H. Poortinga, M. H. Segall, and P. R. Dasen (2002), *Cross-Cultural Psychology: Research and Applications*. UK: Cambridge University Press.

Birkinshaw, J. and C. Gibson (2004), "Building Ambidexterity into an Organization," *Sloan Management Review*, 45(4), 47-55.

Cameron, K. S. and R. E. Quinn (1999), *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. MA: Addison-Wesley.

Castro, V. S. (2003), *Acculturation and Psychological Adaptation*. CO: Greenwood Press.

Clark, S. M. D. A. Gioia, D. Ketchen, and J. B. Thomas (2010), "Transitional Identity as a Facilitator of Organizational Identity Change during a Merger," *Administrative Science*

Quarterly, 55(3), 397-438.

Collins, J. and J. Porras (2002), *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*. Harper Business, New York.

Corley, K. G. and D.A. Gioia (2004), "Identity Ambiguity and Change in the Wake of a Corporate Spin-Off," *Administrative Science Quarterly*, 49(2), 173-208.

Davis P. S. R. B. Robinson, J. A. Pearce, and S. H. Park (1992), "Business Unit Relatedness and Performance," *Strategic Management Journal*, 13(5), 349-362.

Dutton, J. and J. Dukerich (1991), "Keeping an Eye on the Mirror: Image and Identity in Organizational Adaptation," *Academy of Management Journal*, 34(3), 517 - 554.

Gibson, C. B. and J. Birkinshaw (2004), "The Antecedents, Consequences, and Mediating Role of Organizational Ambidexterity," *Academy of Management Journal*, 47(2), 209-226.

Gilbert, C. G. (2006), "Change in the Presence of Residual Fit: Can Competing Frames Coexist?" *Organization Science*, 17(I), 150-167.

Gioia, D, A. K. N. Price, A. L. Hamilton, and J. B. Thomas (2010), "Forging an Identity: An Insider-Outsider Study of Processes Involved in the Formation of Organizational Identity," *Administrative Science Quarterly*, 55(1): 1 - 46.

Gordon, G. G. and N. DiTomaso (1992), "Predicting Corporate Performance from Organizational Culture," *Journal of Management Studies*, 29, 783-798.

Gutierrez, B. J. Howard-Grenville, and M. A. Scully (2010), "The Faithful Rise Up: Split Identification and an Unlikely Change Effort," *Academy of Management Journal*, 53 (4), 673-699.

Harreld, J. B. C. A. O'Reilly, and M. L. Tushman (2007), "Dynamic Capabilities at IBM: Driving Strategy into Action," *California Management Review*, 49(4), 21-43.

Hatch, M. J. and M. S. Schultz (2002), "The Dynamics of Organizational Identity," *Human Relations*. 55(8), 989-1018.

Jansen, J. J. P. M. P. Tempelaar, F. A. J. Van den Bosch, and H. W. Volberda (2009), "Structural Differentiation and Ambidexterity: The Mediating Role of Integration Mechanisms," *Organization Science*. 20(4), 797 - 811.

Kauppila, O-P. (2010), "Creating Ambidexterity by Integrating an Balancing Structurally Separate inter Organizational Partnerships," *Strategic Organization*, 8(4), 283 - 312.

Kluckhohn, F. R. and F. L. Strodtbeck (1961), *Variations in Value Orientations*, NY: Row, Peterson and Company.

Kono, T. and S. R. Clegg (1998), *Transformations of corporate culture*. Berlin · New York: Walter de Gruyter.

Lewis, M. W. (2000), "Exploring Paradox: Toward a More Comprehensive Guide," *Academy of Management Review*, 25(4), 760 - 776.

Lincoln, Y. S. and E. G. Guba (1985), *Naturalistic Inquiry*. Newbury Park, CA: Sage.

Markides, C. C. and P. J. Williamson (1994), "Related Diversification, Core Competence and Corporate Performance," *Strategic Management Journal*, 15(S2), 149-165.

Martin, J. (1992), *Cultures in Organizations*. New York Oxford: Oxford University Press.

Martin, J. (2002), *Organizational Culture: Mapping the Terrain*. CA: Sage Publications.

Martin, J. and C. Siehl (1983), "Organizational Culture and Counterculture: An Uneasy Symbiosis," *Organizational Dynamics*, 12(2),

52-64.

Miles, M. B. and A. M. Huberman (1994), *Qualitative Data Analysis: An Expanded Source Book* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.

Miles, R. E. C. C. Snow, A. D. Meyer, and H. J. Coleman (1978), Organizational Strategy, Structure, and Process, *Academy of Management Review*, 3(3), 546-562.

Mom, T. J. M. F. A. J. van den Bosch, and H. W. Volberda (2009), "Understanding Variation in Managers' Ambidexterity: Investigating Direct and Interaction Effects of Formal Structural and Personal Coordination Mechanisms," *Organization Science*, 20(4), 812-828

Nag, R. K. G. Corley, and D. A. Gioia (2007), "The Intersection of Organizational Identity, Knowledge, and Practice: Attempting Strategic Change via Knowledge Grafting," *Academy of Management Journal*, 50(4), 821 - 47.

Nayyar, P. R. (1992), "On the Measurement of Corporate Diversification Strategy: Evidence from Large U.S. Service Firms," *Strategic Management Journal*, 13(3), 219-235.

O'Reilly, C. A., J. Chatman, and D. F. Caldwell (1991), "People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit," *Academy of Management Journal*, 34(3), 487-516.

O'Reilly, C. A. and M. L. Tushman (2004), "The Ambidextrous Organization," *Harvard Business Review*, 82(4), 74 - 81.

Peters, T. and R. H. Waterman (2004), *In Search of Excellence*. New York: Harper Collins Publishers

Porter, M. E. (1985), *Competitive Advantage*. New York: The Free Press.

Prahalad, C. K. and G. Hamel (1990), "The Core Competence of the Corporation," *Harvard Business Review*, 68(May-June), 79-91.

Pratt, M. G. and P. O. Foreman (2000), "Classifying Managerial Responses to Multiple Organizational Identities," *Academy of Management Review*, 25(1), 18-42.

Raisch, S. and J. Birkinshaw (2008), "Organizational Ambidexterity: Antecedents, Outcomes, and Moderators," *Journal of Management,* 34 (3), 375 - 409.

Ravasi, D. and P. Phillips (2011), "Strategies of Alignment Organizational Identity Management and Strategic Change at Bang & Olufsen," *Strategic Organization*, 9(2), 103 - 135.

Ravasi, D. and M. Schultz (2006), "Responding to Organizational Identity Threats: Exploring the Role of Organizational Culture," *Academy of Management Journal,* 49(3), 433-458.

Robins, J. and M. Wiersema (1995), "A Resource-Based Approach to the Multi-Business Firm: Empirical Analysis of Portfolio Inter-Relationships and Corporate Financial Performance," *Strategic Management Journal*, 16(4), 277-300.

Saffold, G. S. (1988), "Culture Traits, Strength, and Organizational Performance: Moving beyond "Strong" Culture," *Academy of Management Review*, 13(4), 546-558.

Schein, E. H. (1992), *Organizational Culture and Leadership(2nd ed.)*. CA: Jossey-Bass Publishers.

Schein, E. H. (2004), *Organizational Culture and Leadership(3nd ed.)*. CA: Jossey-Bass Publishers.

Schultz, M. (1995), *On Studying Organizational Cultures.* New York: Walter de Gruyter.

Simmons, P. G. (1990), "The Combined Diversi-

fication Breadth and Mode Dimensions and the Performance of Large Diversified Firms," *Strategic Management Journal*, 11(5), 399-410.

Smircich, L. (1983), "Concepts of Culture and Organizational Analysis," *Administrative Science Quarterly*, 28(3), 339-358.

Smith, W. K. and M L. Tushman (2005), "Managing Strategic Contradictions: A Top Management Model for Managing Innovation Streams," *Organization Science*, 16(5), 522 - 536.

Spradley, J. P. (1979), *The Ethnographic interview*. FL: Harcourt Brace Jovanovich College Publishers.

Stone, C. H. and R. J. Crisp (2007), "Superordinate and Subgroup Identification as Predictors of Intergroup Evaluation in Common Ingroup Contexts," *Group Processes & Intergroup Relations*, 10(4), 493-513.

Taylor, A. and C. E. Helfat (2009), "Organizational Linkages for Surviving Technological Change: Complementary Assets, Middle Management, and Ambidexterity," *Organization Science*, 20(4), 718-739.

Trice, H. M. and J. M. Beyer (1991), "Cultural Leadership in Organizations," *Organization Science*, 2(2), 149-169.

Tushman, M. L. and C. A. O'Reilly (1996), "Ambidextrous Organizations: Managing Evolutionary and Revolutionary Change," *California Management Review*, 38(4), 8-30.

Verbeke, W. M. Volgering, and M. Hessels (1998), "Exploring the Conceptual Expansion within the Field of Organizational Behaviour: Organizational Climate and Organizational Culture," *Journal of Management Studies*, 35(3), 303-329.

An Exploratory Study about Ambidextrous Organizational Culture Formation Process*

Yong-Sun Chang**

Abstract

This research investigates formation process of organizational culture to be possible ambidextrous organization. Organizational culture is important as comprehensive context that makes possible organizational ambidexterity. Therefore, this paper includes theoretical backgrounds about ambidextrous organization, organizational culture, and organizational identity as the factor reciprocally influencing on organizational culture.

The desirability of the ambidextrous organization was already known. However, the research about the specific process for constructing the ambidextrous organization has been insufficient. This study was conducted using qualitative methods that used interview and archival data collected in 2 periods. This research investigates the organizational culture change starting with new business diversification at ElectroFi (a pseudonym), an interbank financial institution in Korea.

Interviews are divided into two times. As to the first interview times, 29 interviews were performed till March in 2002 from December in 2000. As to the second interview times, 13 interviews were performed from 2011 to 2012. This research interviewed informant who could provide rich and insightful information on research phenomenon and chose informants who would be most able to inform us on main research question concerning how ambidextrous organizational culture integrates. At the time of interviewing, most informants have been worked over 10 years at ElectroFi. All informants were full-time employees. The average interview hours lasted an hour and a half. More than 80% of interviews were tape recorded. Data collection for this study ended in March 2012.

Information from documents and records including organization historiography, formal and informal reports, and news letter served as important supplements to interview data. Analysis proceeds along the lines of the constant comparative method in which new data are constantly compared to prior to interpretations. Data collection and analysis are guided by emergent

* This work was supported by the National Research Foundation of Korea Grant funded by the Korean Government (NRF-2011-332-B00127)

** Assistant Professor, Dept. of Business Administration, Chosun University

design. This study penetrates into a single organizational example throughout the paper. Researcher has spent a substantial amount of time for the purpose of gathering data and developing "thick description".

ElectroFi's progressive process could be classified into the stage of traditional non-profit organizational culture from 1986 to 1994, the stage of new profit subculture formation arising from start and stabilization of the business diversification from 1995 to the first half of 2001, and the stage of ambidextrous organizational culture which has originated with the integrating dominant culture with new subculture from the second half of 2001 to 2011. The first stage significantly showed traditional organizational culture. The second stage had formed the new subculture through the business diversification and heterogeneous subculture showed outstandingly. In the third stage, the cultural integration between dominant culture and subculture occurred. And, balancing identity in this stage is important to maintain and build ambidextrous organizational culture.

Factors affecting integration between two cultural units are subculture management policy, business relatedness, inter-group contacts. Firstly, management policy to achieve integration needs to maintain autonomous and independent subculture that organizational members would simultaneously accept the core values of the dominant culture and separate subculture. Secondly, business relatedness is necessary condition for the integration between cultural units, because it induces two dimensions to utilize common resources. Thirdly, intergroup contacts are very important to cultural integration between business units. Organizational culture functions as a context for sense-making. Theoretical works in a social constructionist tradition, conversely, have emphasized reciprocal influence of culture and identity in affecting sense making in organizations.

Organizational members coexisting in nonprofit and profit identities experienced identity conflict and identity tensions in this period. At ElectroFi, managers try to embed new identity claims in organizational culture for the purpose of decreasing identity conflict and confusion.

Ambidextrous organizational culture's characteristics were as follows; Non-profit culture (dominant culture) was traditionally careful and took the serious procedures in comparison with the profit division subculture. The profit subculture pursued continuously the new attempt. Therefore, the non-profit organization's prudent and systematic business procedure united with profit division highly regarding new trial.

This combination resulted in the synergy effects in management. Organization progressed with ambidextrous organizational culture at the same time pursuit of exploiting existing knowledge and exploring new idea.

Key Words: Ambidextrous Organizational Culture, Ambidextrous Organization, Organizational Identity

〈Teaching Note〉

양면성 조직문화 형성과정 탐색

Synopsis

지식정보화 사회가 확산되면서, 이미 수행중인 사업의 안정적인 활용활동과 새로운 사업을 찾아내는 탐험활동을 동시에 잘하는 양면성조직에 대해 많은 관심이 모아지고 있다. 그러나 양면성 조직을 어떻게 구축할 것인지에 대해 구체적인 접근방법을 제시한 연구는 부족한 상황이다. 사례조직은 지배적인 조직문화와는 이질적인 하위문화를 형성한 후 조직문화의 통합과정을 통해 양면성 조직문화로 진행하였다. 본 연구는 사업다각화를 통한 사례조직의 변화를 인터뷰 및 관련 자료를 통해서 정성적으로 분석하여 양면성 조직문화로 진행하는 조직문화의 통합 과정을 설명하고자 하였다. 자료는 인터뷰, 사보, 조직 편성표, 조직의 규정집, 조직의 연차보고서와 역사편찬 자료, 조직의 공식·비공식 보고서 등의 역사적 기록물 등을 통해 수집하였다.

본 연구는 사례조직의 역사적 흐름을 통해 양면성 조직문화로 진행하는 단계적 과정을 보여주고 있다. 연구결과에는 양면성 조직문화의 형성에 영향을 미친 요인 파악, 양면성 조직문화의 특성 분석을 포함하고 있다.

Teaching point

강의 초점은 첫째, 양면성 조직문화의 특성에 대한 설명이다. 본 연구는 양면성 조직문화를 문화차원을 통해 분석하였다. Schein이 설명한 문화범주를 토대로 조직문화 범주를 실재와 진실(의사결정), 인간본성(구성원 특성), 인간관계(구성원 관계), 인간활동(외부활동), 시간에 대한 가정(시간지향)의 5가지로 설정하였다. 본 연구에서는 조직문화의 범주를 통하여 조직의 지배적인 문화적 특질(가치, 관행, 상징)을 분석하여 조직이 문화 범주별로 어떠한 특질을 어느 정도 지니고 있는지를 분석한다. 양면성 조직문화는 범주별로 탐험과 활용의 이질적인 문화특성이 동시에 나타나는 것을 설명하고 있다.

둘째, 양면성 조직문화의 형성과정과 형성요인에 대한 설명이다. 양면성조직으로 진행하기 위해서는 활용과 탐험의 두 가지 조직역량을 개발하기 위한 단계 혹은 절차가 필요하다. 양면성 조직문화는 양면성조직의 특성을 구성원들 사이에 문화적으로 자연스럽게 뿌리내리는 것을 의미한다. 조직은 지배적 문화의 유지와 이질적인 하위문화 형성 후 지배문화와 하위문화의 문화적 통합, 인적교류, 사업의 전략적 관련성을 통해 양면성 조직문화로 진행하였다.

셋째, 양면성 조직문화와 조직정체성과의 관계에 대한 설명이다. 양면성조직은 기존 사업과 새로운 사업 능력을 갖춘 조직으로 기존 사업과 새로운 사업 사이의 정체성 긴장이 나타날 수 있다. 또한 양면성 조직문화는 이질적인 조직특성을 동시에 지니고 있기 때문에 구성원들에게 상호 모순되는 정체성을 요구할 수 있다. 모순된 정체성은 활용과 탐험 활동과 연관되어 조직의 목적, 전략, 사업에 나타나기도

하고, 활용과 탐험활동을 위한 구성원들의 역할에 대해서도 나타날 수 있다. 본 연구는 양면성조직을 촉진하는 조직문화 형성의 영향요인으로 조직정체성을 분석하였다.

Assignment Question과 Analysis

1. 사례조직의 양면성 조직문화 특성에 대해 설명하시오.

양면성조직의 개념은 현재 다양한 영역(조직, 전략, 학습조직 등)에서 발전되고 있다. 양면성 조직문화의 개념 또한 보다 풍부한 내용이 앞으로 개발되어야 한다. 이를 위해서는 양면성 조직문화를 설명할 수 있는 다양한 유형의 조직을 찾아서 사례연구가 선행되어야 한다. 기업 현장에서 절대적 의미의 양면성 조직문화는 존재하기 어려울 것이다. 그렇지만 어떤 조직이 양면성 조직문화에 가까운지 여부에 대한 판단은 가능하다. 구성원들은 조직생활을 통해 조직문화를 자연스럽게 접하게 된다. 따라서 조직문화 연구는 포괄적인 자료수집과 분석을 필요로 한다.

활용문화의 지배적 특성은 목표달성을 강조하고, 체계적인 관리에 의한 높은 효율성을 중요시한다. 탐험문화의 지배적 특성은 혁신과 새로운 시도를 중요시하고, 실패에 대한 관대함이 허용된다. 양면성 조직문화의 진행정도는 탐험문화와 활용문화가 조직에서 어느 정도 균형 있게 형성되어 있느냐가 중요한 판단기준이 된다. 조직구성원들이 두 가지 문화적 특성을 어느 정도 자연스럽게 받아들이는지에 대한 파악은 문화적 가치, 관행, 제도, 상징 등을 포괄적으로 살펴보아야 할 것이다.

양면성 조직문화는 활용과 탐험의 문화적 특성이 공존한다. 양면성 조직문화는 첫째, 조직 전체적으로 새로운 사업을 적극적으로 찾는 탐험활동의 가치와 기존 사업의 점진적인 개선을 추구하는 활용활동의 가치가 서로 조화를 이루어야 한다. 비영리사업의 지배적 문화는 활용활동의 가치를 추구하고 영리사업의 지배적 문화는 탐험활동의 가치를 주로 추구한다. 비영리사업이 안정적으로 정착되기 위해서는 영리사업과의 시너지가 필요하고, 영리사업이 발전되기 위해서는 비영리의 제도적 지원이 필요하였다.

둘째, 탐험활동 가치와 활용활동의 가치가 조직의 공식·비공식 관행들과의 양립이 필요하다. 비영리조직에서 이미 수행중인 사업의 활용활동만을 강조하는 관행이 조직에 확산되어 있으면 영리사업부의 탐험활동의 가치가 활성화되기 어렵다. 조직은 이미 진입한 시장에서의 목표달성을 강조하는 관행과 함께, 새로운 시도를 촉진하는 조직관행이 필요하다. 영리사업부와 비영리사업부는 상호 지속적인 인력교류를 통하여 상대방의 관행을 학습하였다.

셋째, 이야기하기(스토리텔링), 무용담, 용어 등의 조직상징이 기존 사업의 활용활동과 새로운 사업의 탐험활동에 대해 어느 한쪽에 치우지기 보다는 균형을 이루고 있어야 한다. 사례조직에서는 영리사업에서의 새로운 시도, 성과달성에 관한 무용담이 조직전체에 퍼져있었고, 동시에 비영리사업이 진행되는 과정에 대해서도 영리사업부 조직구성원들 사이에 이야기하기가 빈번하게 나타났다.

위의 지배적인 문화적 특성은 인간활동(외부활동), 실재와 진실(의사결정), 인간본성(구성원 특성), 인간관계(구성원 관계), 시간에 대한 가정(시간지향)의 문화 차원에서 확인할 수 있었다. 먼저 인간활동(외부활동)에서 양면성 조직문화 단계에서는 신규사업 개발을 촉진하기 위해 조직내에 신규사업 특별위원회와 전략연구팀이 신설되었고, 신규사업 개발을 강조하는 관행이 두드러지게 나타났다. 외환업무를 포함하여 다양한 업무분야에서 비영리와 영리사업의

결합에 의한 새로운 사업이 진행 중이었다.

둘째, 실재와 진실(의사결정) 차원에서, 신중함과 유연성이 동시에 나타났다. 반면에 영리사업은 이러한 제약이 적어 새로운 사업을 유연하게 생각할 수 있었다. 영리사업의 업무는 새로운 접근방법으로 해결해야 할 문제들이 자주 발생하였다. 영리문화는 경쟁이 치열하고 변화가 빠르게 발생하여 신속성을 강조하면서 새로운 시도를 추구하였다. 비영리문화는 전통적으로 안정적인 사업운영을 위해 신중하고 체계적인 절차를 중요시 하였다. 아이디어 탐험 과정에서는 새로운 사업 아이디어를 적극적으로 찾았고, 반면에 사업화 과정에서는 조직내외의 다양한 검증과정을 통해 사업의 타당성을 평가하였다. 두 차원의 문화 특성은 신규 업무 수를 통해서 확인할 수 있다. 새롭게 시작된 신규업무 수가 1980년대 8개, 1990년대 9개였으나 2000년 이후부터 2009년까지 50여개로 증가하였다.

셋째, 시간지향 차원이 과거 비영리조직에 비해 결재시간이 단축되었고 단기적이지만, 영리사업에 비해서는 보다 장기적이고 안정적인 시간지향을 보였다. 의사결정이 빨라져서, 신규업무가 이전보다 빠르게 진행되었다.

넷째, 구성원 특성 차원에서는 자율성이 확대되었다. 그러나 비영리조직은 고유한 목적이 설정되어 있고, 구성원들은 이러한 특정 영역의 경계 안에서 주로 활동하여야만 한다. IMF이후 팀제가 국내에 확산되는 시점에서 금융전산도 조직 전체적으로 팀제를 실시하여 이를 발전시켰다. 팀제는 영리사업부에서 먼저 실시되어 발전하였고, 2000년대 이후 전체 조직으로 팀제가 확산되었다. 이에 따라 결재단계의 축소와 대리급 책임자의 팀원 편입으로 인해 실무자 층이 확대되었고, 업무의 효율성이 향상되었다. 지식공유를 포함한 구성원들의 학습활동이 증가하였다. 사례조직은 자생적 학습조직 지원, 직원전문가 양성, 직급별 간담회 운영 등을 통하여 상하 간 동료 간에 원활한 의견교환과 조직발전을 위한 아이디어를 자유롭게 표출할 수 있는 지식공유를 강조하였다.

다섯째, 구성원 관계 차원에서는 조직 전체적으로 팀제가 발달하여 조직구성원들 사이의 위계질서는 약화되고 상하 간의 관계가 보다 수평적인 관계로 발전할 수 있는 계기가 되었다. 그러나 비영리조직의 문화적 특성인 구성원들 사이의 공동체 의식과 친밀감은 강하게 남아있었다. 지배문화인 비영리조직의 전통적 문화는 위계질서가 강했다. 반면에 영리사업부 하위문화에는 팀제가 발달하여 보다 수평적인 조직이 형성되었다. 지배문화와 하위문화의 활발한 상호교류는 비영리조직의 지배문화에 수평적인 하위문화가 빠르게 확산되는 계기가 되었다.

2. 사례조직의 양면성 조직문화 형성 단계를 구분하고 형성요인을 설명하시오.

양면성 조직이론은 초기에 구조분리에 의한 구조적 양면성을 강조하였다. 구조분리는 탐험위주의 조직과 활용위주의 조직을 구조적으로 떨어뜨려 설계하는 것을 의미한다. 구조적 양면성 이후에 맥락적 양면성이론이 나타났다. 맥락적 양면성은 2가지 활동을 가능하게 하는 보이지 않는 자극체계를 의미한다. 맥락적 양면성은 조직문화를 통해서 효과적으로 구축될 수 있을 것이다. 맥락적 양면성이 바로 나타나기는 어렵고 구조분리가 선행되고 구조분리 하위단위들의 통합과정을 통해 양면성 조직문화가 형성될 수 있을 것이다.

사례조직의 양면성 조직문화 형성의 첫 번째 단계는 1986년부터 1994년까지의 단계로서 비영리 조직문화가 지배하는 단계이다. 이 시기 조직의 지배적 문화는 전통적인 비영리의 문화였다. 이 단계는 독점 형태의 비영리조직으로 비영리문화의 특징이 주로 나타났다. 두 번째 단계는 영리사업이 시작된

1995년부터 사업본부제가 시행된 2001년 상반기까지인 단계로서 사업다각화를 통해 영리 하위문화가 형성되는 단계이다. 영리사업이 시작되고 손익분기점 달성으로 자립의 기초를 닦고, 영리 하위문화가 형성되는 단계이다. 세 번째 단계는 2001년 하반기부터 2011년 사이의 단계로서 양면성 조직문화로 진행하는 단계이다. 전통적인 비영리문화와 영리 하위문화의 통합으로 인해 조직 전체적으로 상호 이질적인 비영리문화와 영리 하위문화가 복합적으로 나타나는 단계이다. 이 단계는 영리 하위문화가 전통적인 비영리 문화에 영향을 미치는 단계로서 영리사업부의 사업본부제를 통해 자율적인 사업운영이 가능한 시점이 계기가 되었다.

양면성 조직문화 형성요인에는 첫째, 이질적인 문화를 동시에 유지하고 융합하기 위한 문화통합 정책이 필요하다. 이질적인 문화를 유지하고 활용하기 위해서는 문화단위 사이의 관계형태가 서로 양립이 가능한 직각적 하위문화(orthogonal subculture)가 필요하다. 통합은 문화적 다양성에 대해 개방적이고 포용적일 경우 가능하다. 문화통합을 위해서는 문화적 다양성 가치의 광범위한 수용, 비교적 낮은 수준의 편견(최소한의 자문화 중심주의)과 차별, 상대방에 대한 긍정적인 태도(특정 집단 사이의 증오부재), 모든 개인이나 집단은 조직전체와의 정체성 공유와 정서적 유착이 필요하다. 통합 노력은 이질적인 요소들 사이의 상호의존성을 강조하고 협력을 가능하게 한다. 사례조직은 영리사업부를 사업본부제로 유지하면서 최대한 자율권을 부여하고 독립성을 유지하도록 하였다. 또한 제도적으로 양 사업부 업무를 동시에 수행하는 신사업개발과 고객관리 부서 등의 공통 업무부서(전체 구성원의 25%)를 확대하여 문화적 통합을 이루어 나갔다.

둘째, 양면성 조직문화가 구축되기 위해서는 조직 내 문화단위들 사이의 전략적 관련성이 필요하다. 두 사업부는 사업의 연관성을 긴밀하게 유지하면서 상호 협력적인 관계를 형성하였다. 비영리와 영리사업부는 조직발전이라는 초월적인 목표공유를 통해 상호의존적인 협력활동을 증가시켰다. 신사업의 개발과 새로운 금융 정보기술의 적용을 위해서는 비영리사업만으로는 한계가 있어 영리사업과 접목하여 조직시너지를 창출하는 것이 요구되었다. 사례조직은 사내 연구소에 신사업개발을 위한 팀을 신설하였고, 이곳을 통해 비영리와 영리사업을 결합하고 시너지를 발휘할 수 있는 신사업 개발을 위해 전사적인 노력을 하였다.

셋째, 양면성 조직문화의 형성을 위해서는 이질적인 문화들 사이에서 상대방 문화의 가치와 행동이 유입되어 자신의 문화로 통합되는 과정이 필요하다. 이질적인 문화는 활발한 상호교류로 인해 공유된 가치나 의사결정 패턴, 행동패턴 등이 변할 수 있다. 사례조직은 비영리와 영리사업부의 교차근무를 활발하게 실시하였다. 교차근무는 의도적인 측면과 비의도적인 측면이 복합적으로 작용하였다. 조직이 교차근무를 원하는 직원들에 대해서는 적극적으로 이동을 허용하였다. 비의도적인 측면은 직원들이 자연스럽게 새로운 영리사업에 대한 관심이 높아져서 이동을 원하는 경우가 많았다. 영리사업이 시작된 뒤 약 16년간 많은 직원들이 영리와 비영리 사업부에서 교차근무(전 직원의 50% 이상)를 하여 두 사업부에서 근무 경험을 쌓아나갔다.

3. 사례조직에서 양면성 조직문화와 조직정체성과의 관계를 설명하시오.

양면성 조직문화는 이질적인 문화특성을 동시에 지녀야하기 때문에 조직정체성의 혼란과 갈등이 발생할 가능성이 높다. 이는 양면성 조직문화의 유지를 어렵게 할 수 있다. 양면성 조직문화의 정착을 위해서는 조직정체성 정립이 필요하다. 조직정체성과 조직이미지, 조직문화는 상호 밀접한 관계가 있다.

조직정체성은 조직문화 속으로 배태되어 나타나고, 구성원들은 조직문화를 통해 조직정체성을 지각한다. 또한 조직이미지는 조직정체성에 반영되고, 조직정체성은 외부 이해관계자들의 조직이미지 지각에 영향을 미친다.

조직정체성은 우리 조직은 어떤 조직인가? 우리는 누구인가? 혹은 우리는 어떤 사업을 하고 있는가? 우리는 무엇이 되기를 원하는가? 등의 질문에 대한 대답과 관련 된다. 전통적인 사업수행의 비영리조직에서 새로운 영리사업 수행은 우리 조직은 어떤 조직인가? 에 대해 조직구성원들이 심각하게 생각하는 계기가 되었다. 사례조직은 영리사업(신규사업)과 비영리사업(기존 사업)을 동시에 수행하고 있고, 안정적인 비영리사업과 역동적인 영리사업을 같이 진행하였다. 따라서 조직에는 이질적인 가치와 관행이 공존하고 있기 때문에 구성원들이 영리와 비영리의 다중정체성이 동시에 나타났다. 다중 정체성은 조직의 양면성과 함께 이에 따른 정체성 혼란과 갈등을 불러일으킬 수 있다. 이 경우 조직은 정체성 균형을 통해 조직정체성을 새롭게 정립하여야 하고, 이에 대한 의미를 조직문화 속으로 배태시켜야 한다.

조직내부와 외부 이해관계자 사이에는 조직의 정체성에 대한 시각차이가 존재하였다. 당시 상당수의 내부 구성원(약 70%)들은 영리사업의 확대를 희망하였고, 반면에 외부기관들은 사례조직의 영리사업 수행을 회원기관의 이익보호에 한해서만 제한적으로 추진되기를 희망하였다. 영리사업의 경쟁 기업들도 비영리조직에서 영리사업의 정당성을 문제 삼았다. 금융기관을 포함한 다른 외부 이해관계자들도 사례조직의 영리사업을 부정적인 시각으로 인식하였다. 따라서 조직은 비영리의 가치와 목표를 유지하면서 외부이미지를 고려하여야 했다.

사례조직은 비영리와 영리의 사업조정을 담고 있는 새로운 비전을 수립하였다. 사례조직은 미래의 발전전략 수립과 비영리와 영리사업 사이의 사업 범위 조정과 미래 전략을 위해 2008년 외부 컨설팅을 의뢰하였다. 이를 통해 사례조직은 신 경영이념과 비전을 선포하였다. 사례조직은 “비영리 중심인 지급결제사업을 기반으로 하여 영리사업인 부가/파생사업을 적극적으로 수행”하는 의미의 내용을 담은 이중적인 조직정체성을 공식적으로 정립하였다.