

조직과 구성원

# 조직문화에 대한 세가지 오해

---

2021

NPO스쿨

이재현

## 이재현

## 이력

- NPO스쿨 대표
- 한국사회복지협의회 교육위원
- 한국중앙자원봉사센터 전문위원
- 서울시 지방보조금심의위원
- 한살림서울 감사
  
- 전 경희사이버대학교 NGO학과 겸임교수
- 전 미국 United Way Worldwide 국장

## 저서

- 비영리단체의 컨설팅 가이드북, 2020, 한국문화사
- 본질은 조직문화다, 2019, 바른북스
- 건강한 조직, 2017, 지식과감성
- 모금의 비밀, 2014, 아르케

# 몇 개에 체크하시겠습니까?

CIA의 전신인 미국 전략사무국(OSS)이 2차 세계대전 도중 만든 지침

- 조직 내의 모든 지시와 보고는 서면으로
- 조직에 존재하는 모든 규정을 빠짐없이 적용
- 아무리 바쁘더라도 회의는 자주 소집
- 모든 일을 추진함에 있어 절차를 늘림
- 한 사람이 결재할 수 있는 일을 세 사람이 결재
- 모든 일을 정해진 공식 경로를 통해서 진행

기업에 전파하기 위해 만든 지침입니다.  
이걸 왜 만들었을까요?

# 조직문화에 대한 세 가지 오해

# 오해1. 모든 것이 세대차이 때문이다?

- 세대차이란 무엇인가
- 조직 적응의 본질은 문화 적응
- 채용부터 온보딩까지, 그 핵심은?

## 글로벌 기업의 온보딩

레벨 0	공간 안내, 업무/인원 소개, 사내 시스템 안내	5%
레벨 1	구조와 전략, 경영실적, 회사 정책, 성과평가 방법	30%
레벨 2	주요 임원들, 주요 주주, 이해관계자들과의 만남을 통한 사업, 전략, 조직문화 논의 시간 제공	25%
레벨 3	팀원과의 워크숍을 통해 사내의 정치적 상황, 갈등 관계, 조심할 부분 등 내밀한 이야기 제공	2%

신규인원의 조직적응을 위해 무엇을 제공하고 있습니까?

# 선한 집단은 왜 더욱 힘들까? - 1

1. 쉬어도 쉰 것 같지 않다
2. 타인의 행복을 위하는 곳이다
3. 뭐든지 관계성이 기반이다

“현장을 뿔 줄 알았는데 하루종일 문서작업”

“합리적일 줄 알았는데 이상한 조직문화”

“평등하고 민주적일 줄 알았는데 폐쇄적이고 수직적”

“하고 싶은 일 할 줄 알았는데 해야만 하는 일이...”

---

## 선한 집단은 왜 더욱 힘들까? - 2



매사 옳고 그름을 따지므로  
논리적인 의견과 입장이 존재



주장의 정당성을 증명하기  
위해 상대방을 판단, 평가함



조직원 대부분은 '논리적  
언어'를 사용하므로 논쟁 발생



수용과 공감의 메시지보다  
당위적 주의주장이 많음

## 오해2. 수평적 조직이 대안이다?

	위계중심(rank driven) 조직	역할중심(role driven) 조직
의사결정	하향식(top-down)	상향식(bottom-up)
인재상	성실성, 보고능력, 효율성	창의력, 소통력, 문제해결력
해당기업	애플	구글
협업형태	분업적	협업적
책임소재	관리자	담당자
조직문화	수직적	수평적

# 의사결정 vs 결과책임의 매트릭스

구분	의사결정	결과책임	비고
수평적 조직	담당자	담당자	
수직적 조직	위	위	<b>A. 일반적 조직</b>
	아래	위	<b>B. 이상적 조직</b>
	위	아래	<b>C. 관료적 조직</b>
	아래	아래	<b>D. 냉소적 조직</b>

<p>위계 중심 조직의 장점</p>	<p>위계 중심 조직의 단점</p>
<p>?</p>	<p>리더의 판단미스가 곧 조직의 위기로 직결된다. 결정은 위에서 하니 구성원들은 수동적이 된다. 과정의 참여가 없어 업무에 의미부여가 힘들다. 새로운 도전보다는 반복된 업무가 증가한다. 설치된 제도/체계가 많아 변화대응에 취약하다.</p>
<p>역할 중심 조직의 장점</p>	<p>역할 중심 조직의 단점</p>
<p>문제 해결 중심의 실행단위라 구성원들은 능동적이다. 자율적인 분위기라 특별한 지시와 통제가 필요 없다. 자신이 담당한 업무에 의미부여를 함으로써 움직인다. 개인의 전문성은 향상되고 조직은 변화대응에 용이하다. 실행단위의 직무정의를 명확하면 협업문화는 촉진된다.</p>	<p>?</p>

## 수평적 조직 vs 수직적 조직

- ① CJ, SKT, 카카오 + 다수의 벤처기업들
- ② 네이버, KT, 포스코, 한화, 대우건설 등

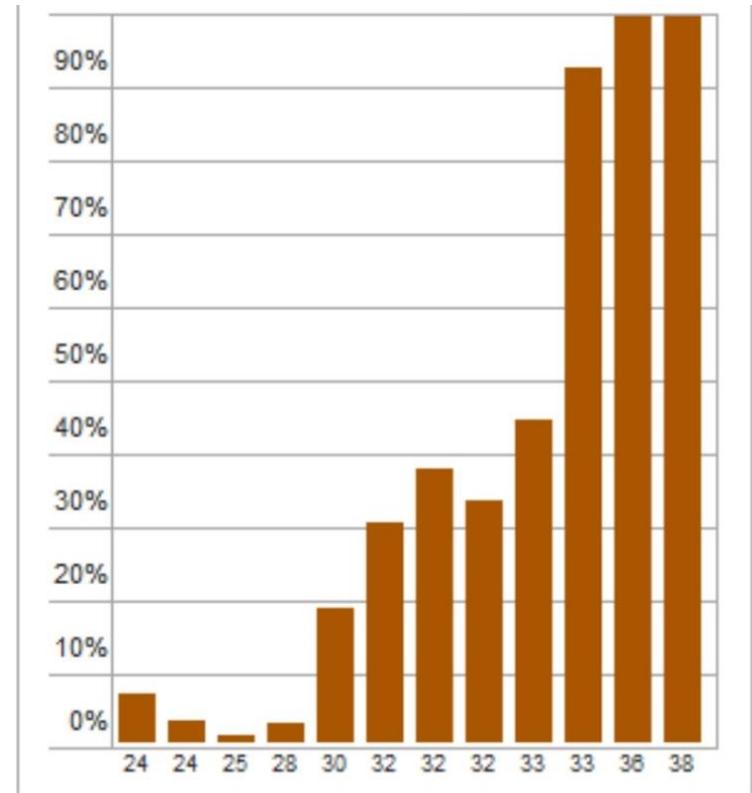
어떤 조직이 수평적 조직이고, 수직적 조직입니까?  
수평적 조직을 경험한 후 다시 돌아간 기업을 알고 계십니까?  
그 이유는 무엇일까요?

## 그들이 다시 되돌아간 이유

1. 동의가 되어야만 열심히 하는 역할중심의 문화
  2. 조직에는 '하고싶은 일'만 있는 것이 아님
  3. 미국 노동법의 'At will employment'란?
  4. 인사권이 나의 슈퍼바이저에게 있는 미국기업문화
  5. 해고할 수 없는 우리는 어떻게 조직을 움직였던가
-

# 오해3. 제도와 규정으로 조직문화를 완성할 수 있다?

- 1932년에 000는 대선에 출마, 총리지명
- 1938년에는 민주주의 폐지에 98% 찬성



# '문화'와 '제도'와의 관계

- 동남아 국가의 신호체계
- 조직문화 강의의 부작용
- 문화라고 쓰고 제도라고 읽는다

# 재난을 겪은 사람들의 이야기

# 수직적 조직이라도(피터드러커의 실험)

<마셜 장군(2차 대전 영웅)과 슬론 CEO(GE)의 공통된 리더십>

1. 일을 맡길 때는 그 일에 관계된 의사결정권도 함께 맡긴다.
2. 만일 실패한다면 그 결정을 내린 나의 잘못이라고 생각한다.

‘업무를 위임한다’ 는 의미는 무엇입니까?  
성과와 실패를 어떻게 팀워크로 처리해야할까요?

# 제도적 설계 vs 인격적 관계

- 똑똑한 조직 vs 건강한 조직
- 지시와 보고 vs 질문과 토론
- 정확성과 순응성 vs 능동성과 창의성
- 당위적 언어 vs 수용적 언어
- 조직체 vs 공동체

건강한 조직을 위해 조직의 형태가 중요합니까?

# 슈퍼비전과 존재의 의미

- “분명한 기준이 필요합니다!”에 숨은 뜻
- 30년 숙련공의 이야기
- 나의 기대감과 조직의 기대감: 그 가운데
- 정서적 전염과 리더십, 그리고 조직문화

소진되고, 재미가 안 느껴지는 현상은 왜 발생한다고 보십니까?

---

나는 누구인가  
우리는 누구인가

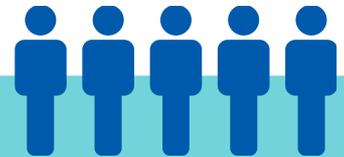
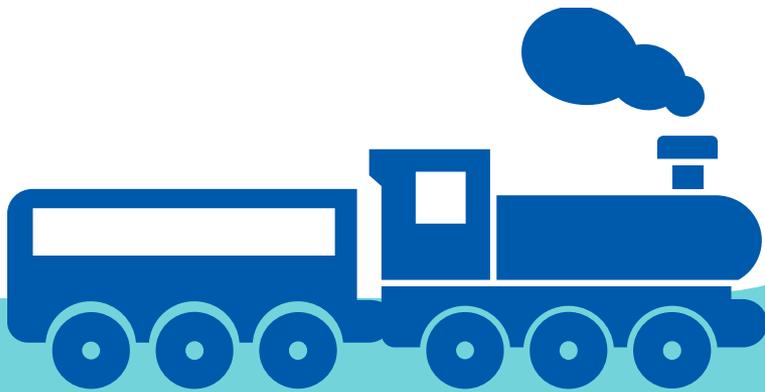
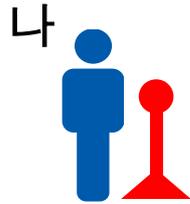
---



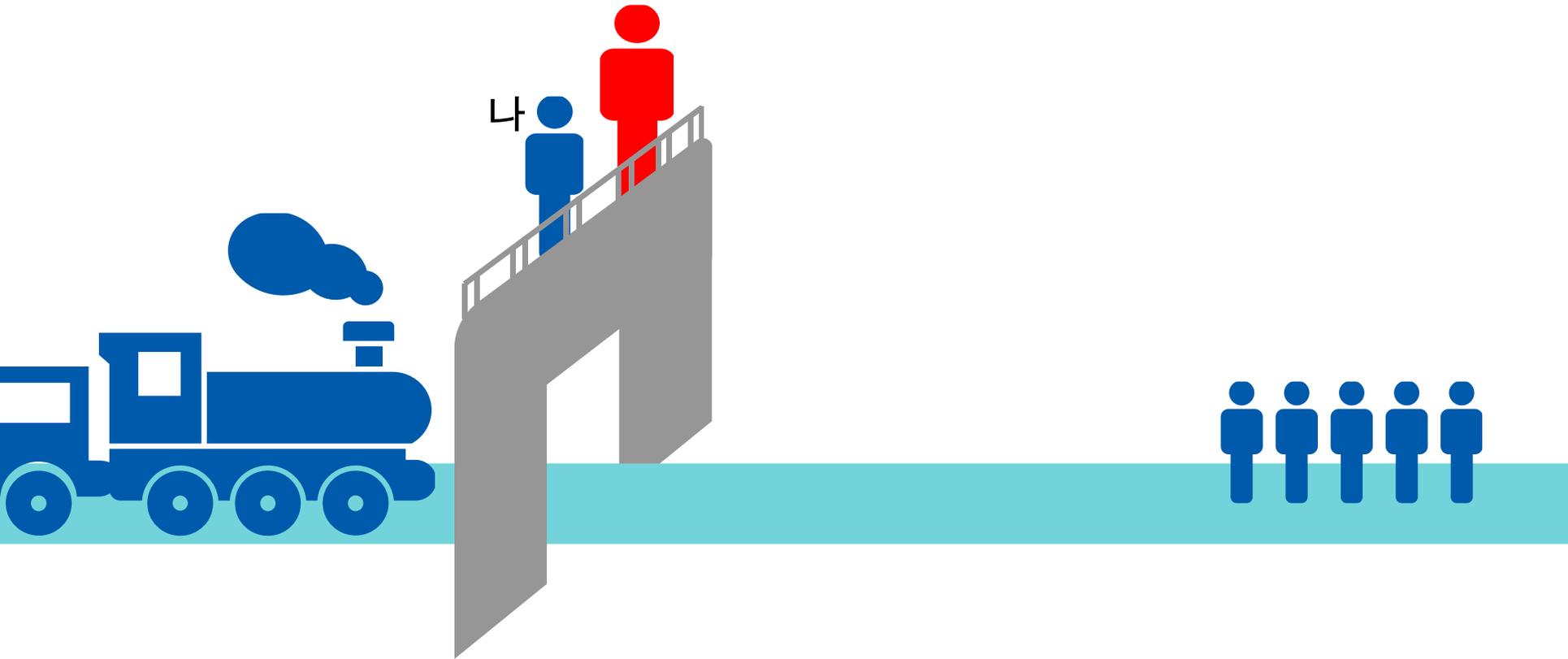
화장품샵 입구의 쇼핑바구니는 왜 두 종류입니까?  
사회적 거리두기는 코로나때문에 발생했나요?



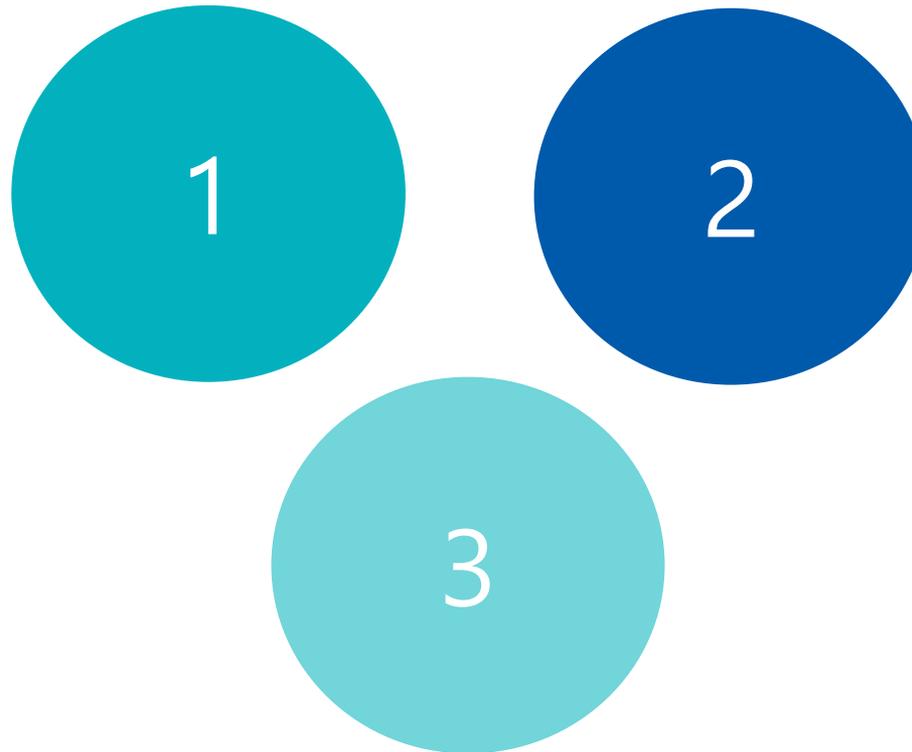
신입직원이 이 의자에 앉는다면 어떤 의사결정을 내리시겠습니까?



레버를 당겨서 목숨을 더 구하시겠습니까?



이번에는 어떤 의사결정으로 목숨을 구하시겠습니까?



각 섹터에서 조직을 운영하고 사람에게 동기부여하는 원리를  
구분하여 설명할 수 있습니까?



개인의  
정체성



조직의  
정체성

둘의 교집합이 존재할 때의 좋은 점은 무엇입니까?  
둘의 교집합이 없다면 어떤 문제가 예상됩니까?  
둘의 교집합은 무엇입니까?

# 추상을 추구하는 조직의 '체계'란 어떻게 구성되나

---

비영리단체와 UFO의 공통점은?

**NPO    UFO**

‘반짝 했다가 금방 사라진다...’ 이 외에도 둘의 공통점은 수없이 많습니다.

---

# 일상의 인지부조화를 피하기 위해

조직정의

사업정의

성과정의

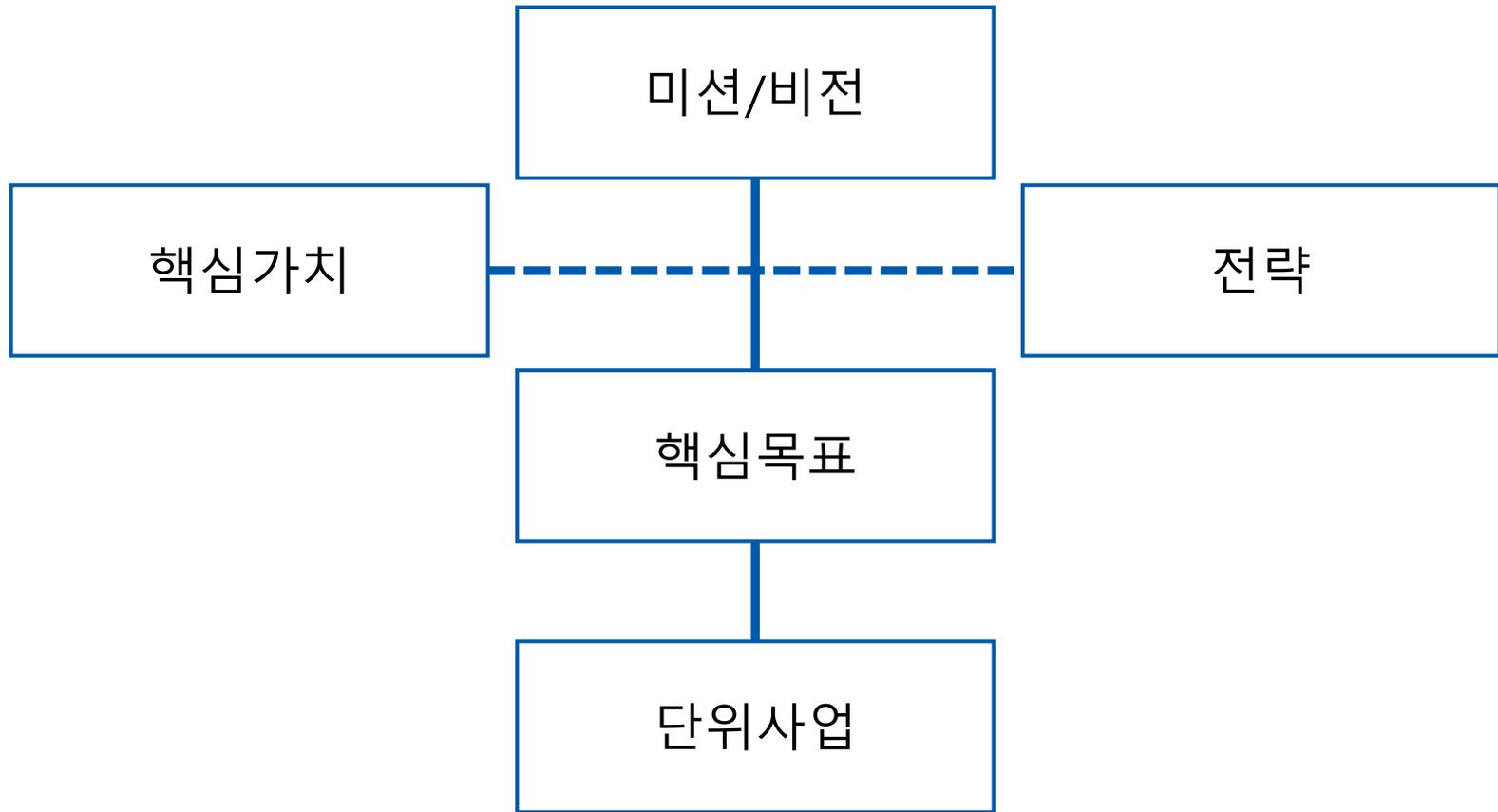


기획



계획

기획과 계획의 차이를 설명할 수 있습니까?  
그것이 조직문화와 어떤 관계가 있을까요?



## Mission statement : 존재이유

- (정체성) 조직의 본질적 특성
- (지향성) 궁극적인 목표와 방향

대상

목적

실행

## Vision statement : 청사진

- (지향성) 미래의 총체적인 긍정의 상

외향적

내향적

복합적



환자치료



국민건강증진

의사들이 병원의 미션으로 선택한 것은 무엇일까요?  
그 이유와 시사점이 무엇입니까?

---

## 비전체계도와 조직문화의 관계

- ① 조직의 존재이유
  - ② 조직 철학의 요체
  - ③ 우리가 '활동'하는 이유
  - ④ 사람들이 모여드는 이유
  - ⑤ 조직의 비전 성취를 위한 경로
  - ⑥ 참여를 요청할 수 있는 근거
  - ⑦ 조직의 모든 이해관계자의 공감대
-

# 조직과 개인이 함께 성장하기

---

# 팀빌딩을 위한 구글의 실험

## Project Aristotle(아리스토텔레스 프로젝트)

- 가장 생산성 높은 팀의 요건을 찾기 위한 실험
- 200개 팀을 대상으로 4년간 관찰
- 4년간 실패할 때 팀의 '암묵지'가 존재함을 발견
- 발언권을 보장, 실패를 개인에게 묻지 않는 팀이 최고 생산성 보임

### 생산적인 팀을 위한 다섯 가지 조건

1. Psychological Safety(심리적 안정감): 실패해도 두렵지 않은 환경(지식은폐 방지)
2. Dependability(의존 가능성): 서로를 믿고 일을 맡기는 팀 분위기
3. Structure&Clarity(구조와 명료성): 개인의 역할, 계획, 목표의 명료함
4. Meaning(의미): 각자 맡은 업무의 중요성에 대한 인식과 이해
5. Impact(영향): 자신의 업무와 성과의 상호 영향력에 대한 이해

# 갈등 없는 조직을 위한 '작은' 실천 Tip

1. 욕구를 파악하는 좋은 질문하기 “메타인지”
2. 확증편향 피하기
3. 가시 빼고 표현하기
4. 비언어로 대화하기

**인격적 관계맺음**

## 강아지 훈련법

오늘 만난 강아지, 30분 안에 ‘앉아’ 를 훈련시킬 수 있습니까?

# 어떻게 이해관계자와 소통하나

- 과정을 나누는 소통
- 고민을 나누는 소통
- '사람'이 나누는 소통

여러분이 발송하는 뉴스레터는 사람이 발송합니까?  
받는 사람도 그렇게 느낄까요?

# 조직몰입: 조직과 개인이 함께 성장함



조직몰입



조직만족

조직만족도가 높아져도 조직몰입이 안 되는 이유는 무엇입니까?  
조직몰입은 어느 조건을 충족되어야 가능합니까?

1.6월 TF팀의 핵심요소 도출하기

2.100년 가는 조직의 핵심요소 도출하기

## 리더십이란 무엇입니까?

1. 어제의 팀원이 오늘의 팀장이 된다
  2. '관리'란 무엇으로 정의해야 하나
  3. 정부조직/기업조직의 리더십과 무엇이 다른가
  4. 선한 사람들끼리 모여있으면 조직운영도 쉬울까?
  5. 왜 이곳은 갈등이 더 많을까?
  6. 어떻게 성장합니까?
  7. 나는 누구입니까?
-



119-1

OPEN

로또는  
꾸준함이  
생명  
입니다



나눔  
Lotto



건강한 조직의 파트너

NPO 스킴

감사합니다

[npo@nposchool.com](mailto:npo@nposchool.com)  
[www.nposchool.com](http://www.nposchool.com)