

# Navigating between Formal and Informal Spheres in Social Ventures: A Generational Approach\*

## 소셜 벤처의 공식 영역과 비공식 영역 간 균형 잡기: 세대단위 개념을 중심으로

Sang-Joon Kim(First Author)

Ewha Womans University  
(s.kim@ewha.ac.kr)

Sung-Chul Noh(Corresponding Author)

Saitama University  
(scnoh@mail.saitama-u.ac.jp)

Nahyun Kim(Co-Author)

Ewha Womans University  
(nahyun.kim@ewhain.net)

.....

This study investigates how social ventures deal with the tensions between economic values driven by firm growth and social values they originally implement. Given that the formal sphere (e.g. structure, authority, and rules) is inter-related with the informal sphere (e.g. culture, social interactions, and values), we conduct an in-depth case study of a Korean social venture to specify the co-evolution process of these distinctive spheres in a generational approach. The generational approach views that new employees create their own cultural boundaries vis-à-vis those of incumbents within the organization by collectively mobilizing what they understand regarding their work. In response to this generational differentiation, these generations takes distinctive actions to embrace what the organization eventually pursues, including value reinforcement, re-practicing, and sub-culturing. Our findings provide the understandings of what aspect hybrid organizations consider upon firm growth.

Key Words: Social venture, Generation, Firm growth, Formal and informal structure, Hybrid organization

.....

### 1. 서론

본 연구는 조직의 성장과 함께 진화하는 공식 영역과 비공식 영역 사이의 관계를 고찰한다. 조직의

성장이 공식 영역의 변화를 추동하는 것은 익히 알려져 있다. 조직의 규모가 커짐에 따라 조직 문화가 일어나고, 다양한 직급과 직위를 바탕으로 복잡한 위계구조가 자리를 잡게 된다(Lawrence & Lorsch, 1967; Love, 2006; Thompson, 1967). 아울러

Submission Date: 03. 21. 2022      Revised Date: (1st: 08. 24. 2022)      Accepted Date: 08. 24. 2022

\* We are indebted to three anonymous reviewers, as well as the editor-in-chief and the associate editor, whose comments led to improvements in this paper.

조직외부에 위치한 다양한 이해관계자 집단으로부터의 요구와 압력에 대응하기 위한 조직상층부의 의사결정과정 또한 복잡하게 된다(Selznick, 1957; Ocasio, Laamanen, & Vaar, 2018). 공식 영역의 급격한 변화는 신생 조직 구성원들이 공유된 가치와 인식들을 유지하는데 장애물로 작용할 수 있다(Smith & Besharov, 2019; Jay, 2013). 예를 들어, 조직 내 제도들이 외부의 조건과 공명하며 상시적으로 변하는 환경에서는 새로운 조직구성원들이 사회화 과정에서 어려움을 겪을 가능성이 높다(Rollag, 2004; Ashforth et al., 1998). 조직이론분야의 선행연구는 바로 이러한 맥락에서 비공식 영역의 역할에 주목했다(Minbaeva et al., 2022; McEvily, Soda, & Tortoriello, 2014, Gulati & Puranam, 2009). 연구자들은 비공식 영역이 공식 영역과 구별되는 조직 구성원들의 행동을 이끌어낼 수 있고, 그것이 궁극적으로 공식 영역을 보완해 조직의 성과를 높일 수 있는 가능성을 제시했다(Gulati & Puranam, 2009). 자연스럽게 두 영역이 상보적 관계를 맺을 수 있는 조건을 탐구하는 실증연구들이 뒤를 이었다(Soda & Zaheer, 2012). 최근 연구는 기능주의적 관점에서 비공식 영역의 역할을 조명하는 것을 넘어서, 비공식 영역과 공식 영역이 어떻게 영향을 주고받으면서 진화하는지 두 영역이 맺는 관계의 동태적 측면을 이론화하는 것이 필요하다는 점을 강조하고 있다(Minbaeva et al., 2022).

이러한 선행연구의 흐름 속에서 본 연구는 공식 영역과 비공식 영역을 가로지르는 동학으로 조직 내 세대 간 관계에 주목한다. 최근 조직연구에 세대 개념

을 본격 적용한 Joshi와 동료들은 조직 내 세대를 공통의 조직제도나 사건에 대한 경험을 바탕으로 형성되는 집단으로 정의했다(Joshi et al., 2011). 연구자들에 따르면 강렬한 조직적 사건을 함께 경험한 한 구성원들은 ‘세대단위’를 형성하며 높은 감정적 유대감 및 조직 내외부의 사건을 해석하는 인식들을 공유한다(Lippmann & Aldrich, 2016). 즉, 인구구성학적으로 이질적인 배경을 가진 이들로 구성된 조직이라도 그들에게 동일한 소속감을 안겨주는 세대단위가 존재한다면, 그것은 공식 영역의 급격한 변화가 주는 혼란을 흡수하는 완충제의 기능을 할 수 있다. 반면 상이한 조직경험을 바탕으로 생성된 복수의 세대단위가 영속화한다면, 조직구성원들은 유대감과 공통의 인식들을 공유하지 못한 채 조직외부로부터의 충격에 분열되기 쉽다. 세대단위는 비공식 영역에서 주로 활동하는 조직 내 분파나 파벌로 발전할 수 있고, 공식 영역의 제도들은 정치적 투쟁에서 승리한 분파의 전리품으로 전락할 가능성이 높아진다. 세대단위의 분화가 조직 내 갈등으로 이어지는 양상은 시민사회단체,<sup>1)</sup> 노동조합,<sup>2)</sup> 언론사<sup>3)</sup> 등 다양한 영역의 조직에서 최근 공통적으로 나타나고 있다.

이러한 관점에서 본 연구는 신생조직의 구성원들이 조직의 성장에 따른 세대단위의 분화에 어떻게 대응하며, 그에 따라 공식-비공식 영역의 관계가 변화하는 양상을 이론화하는 것을 목표로 삼았다. 이를 위해 설립 이후 10년 동안 외적 성장을 이어가고 있는 국내 비영리 소셜 벤처 J사를 사례연구 대상으로 삼았다. 소셜 벤처는 공공서비스와 영리기업을 연결하는 복잡한 제도적 환경에 놓여있는 한편, 조

1) <https://m.khan.co.kr/national/national-general/article/201607301826021#c2b>

2) <https://www.khan.co.kr/series/articles/as279>

3) [http://m.journalist.or.kr/m\\_article.html?no=49226](http://m.journalist.or.kr/m_article.html?no=49226)

직구성원들 사이의 유대 및 인식들 공유가 사업의 효과적인 운영에 있어 핵심요소라는 점에서(Battilana & Lee, 2014), 조직의 성장과 세대단위 그리고 공식-비공식 영역 사이의 동학을 분석하기에 이상적인 맥락을 제공한다. 이에 입사시기와 직무가 상이한 20여 명의 J사 구성원들과의 심층면접을 통해서 그들이 조직의 성장 및 가치에 대해 갖는 생각 그리고 직무 및 사회적 관계 경험을 파악하고자 했다. 면접 조사 분석 결과는 조직의 성공적인 확장이 촉발한 공식 영역의 직무 변화와 가치의 모호성을 둘러싸고 기존·신입 구성원들 사이에 세대단위의 분화가 나타나는 것을 보여주었다. 이에 대한 조직구성원들의 대응은 조직의 비공식 영역에서 두드러졌다. 우리는 각 세대단위의 대응을 가치 강화, 프랙티스 재구성, 그리고 이로 말미암아 나타나는 제한적 하위문화 형성 행위로 개념화했다. 이를 통해서 비공식 영역에서 세대단위 간 조직의 가치가 재공유되는 양상을 확인할 수 있었다. 끝으로 시간이 흐름에 따라서 재공유된 가치가 공식 영역의 구체적인 제도와 의사결정으로 물질화하는 가치 구조화의 과정을 포착했다. 이러한 비공식-공식 영역의 실천을 통해서 결과적으로 세대단위의 느슨한 재결합이 이뤄졌고, 이는 J사가 외적 성장과 내적 가치 공유 사이의 동적 균형을 유지하는데 기여했다. 이 과정을 신생조직의 성장과 함께 나타나는 공식 영역과 비공식 영역사이의 공진화 과정으로 명명했다.

본 연구의 이론적 공헌점은 크게 세 가지로 정리할 수 있다. 첫째, 조직의 공식적 영역(조직 구조 및 인사정책)과 비공식적 영역(조직문화 및 내부 구성원의 집체적 인식구조)이 조직 성장의 맥락에서 공진화하는 양상을 조명한다는 점이다. 둘째, 신생조직의 성장과정에서 조직의 정체성과 운영방식을 둘러싸고 조직구성원 사이에 긴장과 갈등이 나타나는

양상과 그에 대한 구성원들의 대응을 살펴봄으로써 소규모 조직의 지속가능성에 대한 이론적 시사점을 제공한다. 끝으로, 최근 다양한 형태의 조직에서 분출하고 있는 세대 간 갈등을 세대단위의 분화로 개념화하고, 그것이 조직에 갖는 함의를 하부문화의 성장과 같은 조직문화 변동의 맥락에서 이해할 수 있는 분석틀을 제공한다.

## II. 이론적 배경

### 2.1 공식 영역과 비공식 영역 사이의 관계

전통적인 조직이론은 공식구조에 대한 심층적인 분석에서 출발하였다(Weber, 1968[1921]; Taylor, 1911; Perrow, 1986; Chandler, 1962; Barnard, 1938). 초기 조직이론에서의 조직의 공식구조는 위임(delegation)과 통제(control)를 중심으로 논의가 되었다(Selznick, 1948). 위임과 통제의 관점에서 직무와 부서의 경계를 나누고 효율성을 극대화할 수 있는 규칙을 만드는 것과 같은 공식적 구조의 설계에 천착했다(Galbraith, 1973; Lawrence & Lorsch, 1967). 하지만, 1980년대부터 효율성에 기반한 공식적 조직 구조가 가지고 있는 물인간성의 문제가 노동 가치에 대한 문제의식과 결부되어 공식적 구조 뒤에 비공식적으로 형성되어 있는 구조(사회적 자본, 소셜 네트워크, 조직문화 등)의 중요성이 대두되었다(Donaldson, 1995; Drazin & Van de Ven, 1985). 특히 Granovetter(1985)의 배태성 개념을 조직이론가들이 적극적으로 도입함에 비공식 영역에 대한 이론적 작업이 본격화되었다. 사회적 연결망 분석기법(social network analysis)

이 정량적 분석법으로 고도화됨에 따라 비공식적 영역에서의 관계적 구조와 조직구성원들의 행동에 대한 분석은 활발하게 이루어졌다(Kilduff & Brass, 2010; Nohria & Eccles, 1992).

다만, 이러한 조직이론의 흐름에서 공식 영역과 비공식 영역의 연구는 지금까지 단절적으로 이루어져 왔다(McEvily, Soda, & Tortoriello, 2014). 공식적 영역에 초점을 맞춘 이론의 흐름(예: 상황이론, 동형화, 의사결정과정, 제도적 논리 등)과 비공식적 영역을 중심을 둔 흐름은(예: 사회적 연결망, 사회구성주의, 프랙티스 이론, 센스메이킹 등) 각기 독립적으로 발전해 왔다. 두 영역 사이의 관계에 착목한 연구도 피상적 수준에서 상보성을 논하거나, 공식 영역을 중심에 두고 비공식 영역이 그것을 어떻게 기능적으로 보완하는지 살펴보는 접근을 취하는 경우가 지배적이었다(예: Barnard, 1938; Obstfeld, 2005; Chung & Jackson, 2013). 공식 영역과 비공식 영역을 구분한 초창기 연구였던 Barnard(1938)의 경우에도 두 영역간의 상호의존성을 인지했으나, 비공식 영역의 역할을 공식 영역에서 추구하는 조직의 목적을 내부 구성원들이 효과적으로 이해하고 공유하는 일종의 커뮤니케이션의 기능을 수행하는 영역으로 제한하였다. Selznick(1948)은 이러한 논의를 확장하여 공식 영역의 위임과 통제의 범위에 벗어난 다양한 조직적 행태들은 시간이 지나면서 그에 대한 비공식 조직들의 의견이 수렴되면서 공식 영역으로 제도화 될 수 있다고 보았다.

최근에는 두 영역을 동등한 위치에 두고 둘 사이의 상보성을 검토하는 연구흐름이 나타나고 있다. Scott(1995)은 Banard(1938)의 논의를 바탕으로 공식 영역과 비공식 영역은 서로 독립적인 시스템으로서 조직의 운영을 보다 합리적으로 유지하기 위한 협력적 체계를 구성한다는 견해를 제시했다.

두 영역 사이의 관계와 그것이 조직의 성과에 미치는 영향을 살펴본 실증연구 중 주목할 만한 작업은 Gulati와 Puranam(2009)의 연구이다. 저자들은 '정합성' 개념을 통해 두 영역 사이의 관계를 이론화 했는데, 그렇게 하는데 있어서 '보상적 정합성(compensatory fit)'과 '보완적 정합성(supplementary fit)'을 구분했다. 전자는 두 영역이 통일성을 갖지 않아 서로 다른 방향으로 조직구성원의 행동을 이끌지만 궁극적으로 그것이 각 영역의 부족한 부분을 메움으로써 조직의 성과 및 개인의 조직만족도에 긍정적인 영향을 미치는 상태이다. 반면 후자는 두 영역이 동일한 원칙이나 가치로 묶여서 특정 형태의 조직구성원의 행동이나 태도에 중첩적인 영향을 미치는 상태를 가리킨다. 같은 맥락에서 조직 내 공식적인 위계와 비공식 위계 사이의 관계를 살펴보는 작업도 최근 활발하게 진행되고 있다(Slade Shantz et al., 2020; Diefenbach & Sillince 2011). 예를 들어 Diefenbach와 Sillince (2011)의 연구는 협동조합의 조직변화과정에서 비공식 위계가 구성원들 사이의 갈등을 줄이는 기능을 수행할 수 있음을 보였다.

이상 살펴본 공식-비공식 영역의 관계에 대한 선행연구는 두 영역이 맺는 상보적 관계의 다양한 유형과 그것이 조직과 개인에 미치는 영향에 대한 우리의 이해를 심화하였다. 하지만, 정태적인 관점에서 두 영역 사이의 관계를 조명하는 것을 넘어서, 비공식 영역이 어떻게 공식 영역과 영향을 주고받으면서 진화하는지 그것의 동태적 측면을 이론화하는 작업은 여전히 부족한 상황이다(Minbaeva et al., 2022). 이에 본 연구는 공식 영역과 비공식 영역을 가로지르는 상호구성의 기제로 조직 내 세대 간 관계에 주목하고자 한다.

## 2.2 신생조직에서의 세대(generation)

세대(generation)는 일반적으로 “같은 시대에 살면서 공통의 의식을 가지는 비슷한 연령층의 사람 전체”로 정의된다(표준국어대사전). 사회학자들은 이러한 사전적 정의에서 특히 동시대의 사람들로 하여금 집단적 의식을 갖게 하는 공통의 경험 또는 형성적 사건(formative event)에 주목했다(Kertzer, 1983; Bodnar, 1996; Eyerman & Turner, 1998). 세대사회학(Sociology of generations)의 문을 열었다고 평가받는 Mannheim(1952)은 실질적 의미의 세대를 공유된 경험에 기반하여 공동운명체로서의 강고한 연대감을 갖고 사회변동에 영향을 미치는 사회운동 세력으로 정의했다(Mannheim, 1952; 박재홍, 2003). 특히 그는 세대위치(generational location), 실제세대(generation as an actuality) 그리고 세대단위(generational union)의 개념을 구분함으로써 세대를 물리적이고 생물학적인 속성의 문제로 환원하는 것을 지양하고 사회과학적으로 해석할 수 있는 기반을 제공했다(Jaeger, 1985).

세 개념 중 가장 범위가 넓은 ‘세대위치’는 출생 시점의 유사성에 기초한 사회적 위치를 가리킨다. 세대사회학에 따르면 동일한 세대위치를 공유하는 것은 자신의 속한 세대의 소속감을 형성하는데 필요조건일 뿐 충분조건이 될 수는 없다. 세대위치가 두 번째 개념인 ‘실제세대’로 발전하기 위한 핵심조건은 세대위치 공유자들 사이에 공동 운명에 참여한다는 집단적 인식이 나타나는 것이다. ‘공동 운명에 대한 참여’라는 인식은 단순히 특정 사건이 발생한 시공간에 공존했다는 사실만으로 달성되는 것이 아니다. 역사적 사건의 전개 속에서 그것과 자신과의 관련성을 발견하고, 더 나아가 행위자성을 발휘해 거기에 ‘참여’할 때 비로소 실제세대로 발전한다고 할 수 있

다(DeMartini, 1992). Mannheim(1952)은 이 과정을 세대위치를 공유하는 사람들이 “역동적 동요 과정의 사회적·지적 징후에 노출됨으로써 상호 간에 구체적 연대감이 형성되고 새로운 상황을 창출하는 힘의 상호작용을 능동적·수동적으로 경험할 때에야” 실제세대로 진화한다고 설명했다(Mannheim, 1952: 303-304, 박재홍, 2003: 11 재인용). 세대위치의 잠재력이 실제세대로 실현되는 구체적인 사회적 맥락으로 만하임은 사회변동 또는 사회운동을 지적했다(Mannheim, 1952; DeMartini, 1992). Mannheim(1952)의 세대 개념이 사회적 변화나 혁신을 지향하는 조직에 높은 설명력을 가질 수 있는 이유다.

한편, ‘실제세대’로부터 세 번째 개념인 ‘세대단위’로의 분화과정 역시 신생조직 내부의 세대 간 역학을 분석하기 위한 이론적 틀을 제공한다. Mannheim(1952)에 따르면 실제세대는 사회의 역동적 변화에 대한 대응 양식에 따라 복수의 세대단위로 분화할 수 있다. 실제세대 구성원들이 공동 운명체 인식에 기반한 유대감으로 묶인다면, 세대단위 구성원들은 그보다 훨씬 구체적이고 강한 유대감을 공유한다. 아울러 세대단위 구성원들은 감정적 유대감을 넘어서 일련의 사건들의 인과관계를 사회적으로 구성하는 독자적인 해석틀을 공유한다(김선기, 2014). 이러한 맥락에서 세대단위 개념은 ‘동시대의 비동시성’, 즉 동일한 세대위치를 공유하고 있는 이들 사이에, 더 나아가 실제세대 내부의 이질성을 이해하는데 통찰력을 제공한다.

세대사회학이 제공하는 함의는 최근 Aparna Joshi와 동료들의 작업을 통해 활발하게 조직연구에 적용돼왔다(Joshi et al., 2010; Joshi et al., 2011). Joshi et al.(2011)는 조직 내 세대(organizational generations)를 조직으로의 진입시기와 이후 조직

내 사건의 집단적 경험을 바탕으로 형성되는 조직 내부의 부집단으로 정의했다(p.185 참조). 공유된 지식과 가치를 바탕으로 하는 세대단위를 만들어내는 형성적 사건으로서 채용, 훈련, 사회화 과정 등과 같은 HR 제도가 주목을 받았다. 조직의 성장단계 중에서도 신생조직은 '세대단위'의 출현을 활성화하는 강렬한 비물질적-비공식적 경험을 제공하는 조직 맥락이라고 볼 수 있다. 창업행위와 창업가 정신에 대한 선행연구는 새로운 산업에서 길을 개척하는 공통의 경험이 창업가들을 유사한 인식들과 규범을 공유하는 세대단위의 탄생으로 이어지는 것을 보였다(Hjorth & Johannisson, 2003; Lippmann & Aldrich, 2016). 같은 맥락에서, Higgins(2005)는 특정 조직 내에서 유사한 커리어 경험이 최고경영자 세대를 만들어내는 과정을 보이기도 했다.

### III. 방법론

#### 3.1 분석 대상 및 자료 수집

본 연구에서 주목하는 신생조직의 성장에 따라 나타나게 되는 공식 영역과 비공식 영역 사이의 관계에서 세대단위의 역할을 구체화하기 위하여 소셜벤처에 주목했다. 선행연구들에 따르면 동일한 '세대위치'에 있는 이들이 조직 경험을 통해서 '실제세대'를 형성하는 과정과 그 과정에 영향을 미치는 요인을 분석했다는 공통점을 가진다. 하지만 단일 조직 내에서 실제세대가 어떻게 복수의 세대단위들로 분화하고, 세대단위들 사이에 어떤 관계가 형성되는지 살펴본 연구는 많지 않다. 이에 복수의 세대단위가 조직의 공식-비공식 영역에서 상호작용하는 양상을

살펴보기 위해 소셜벤처는 중요한 맥락적 상황을 제공한다. 소셜벤처의 전형적 특징인 역동적 사업환경, 수평적 조직문화 그리고 참여적 의사결정과정은 조직경험이 실제세대 형성으로 이어질 가능성을 높임과 동시에, 조직의 생존과 사회적 가치 창출 사이에 동적인 균형을 추구해야 하는 특징은 지향점이 다른 세대단위의 출현을 촉진할 수 있기 때문이다. 이에 본 연구에서는 국내 소셜 벤처의 성장 과정을 심층 분석함으로써, 소셜벤처의 실제세대-세대단위를 둘러싼 동학에 초점을 맞춰 신생조직의 성장에 따른 공식 영역과 비공식 영역 사이의 관계의 진화과정을 이론화하고자 하였다.

구체적으로 본 연구에서는 국내 비영리 소셜 벤처 J사를 사례연구 대상으로 선택했다. 연구대상인 J사는 2011년 설립된 비영리 소셜벤처 조직이다. 한국 사회의 고질적인 교육불평등의 문제를 해결하기 위해서, 지자체-기업의 사회공헌팀-지역아동센터-대학생 자원봉사자 등 이질적인 행위자들을 연결하고 그들 사이의 유기적 협업을 통해서 취약계층 어린이 및 청소년에게 양질의 교육서비스를 제공하는 사업을 수행한다. 법적으로 비영리 조직의 형태를 가지고 있지만, 정부 및 공공기관을 고객으로 하고 교육 서비스를 제공하는 타 기업 및 단체의 잠재적 경쟁자가 될 수 있다는 측면에서 영리기업의 특징 또한 가지고 있다. 즉, J사는 자신만의 차별화된 교육서비스 모델을 그것을 필요로 하는 사기업, 공공기관 또는 지방자치단체에게 제공하는 가치사슬을 형성한다는 점에서 영리기업의 프로세스를 내재하고 있다. 이렇게 비영리 조직의 특성과 영리기업의 특성을 동시에 내포한다는 점이 우리가 J사를 분석대상으로 삼은 첫 번째 이유가 되었다.

본 연구가 J사가 분석대상으로 택한 두 번째 이유는 10년 동안 소셜벤처의 정체성을 유지한 채 생존

을 한 것은 물론 꾸준한 성장을 이루어왔다는 점이다. 조직 성장을 이해하는데 있어서는 통시적으로 한 기업의 성장과정을 추적하여 분석하는 것이 중요한데, J사는 바로 그러한 분석을 위한 이상적인 맥락을 제공했다. 특히, 지난 10년 간 조직규모의 확장뿐만 아니라 다양한 사업영역으로 다각화하면서 범위의 경계를 이루었다는 점에서 양적·질적 성장을 모두 거두었다고 볼 수 있다.

J사의 성장과정을 이해하고 분석하는데 있어서 우리는 먼저 문헌자료를 바탕으로 사실관계를 파악한 이후, 구성원들의 인터뷰를 바탕으로 그러한 사실관계 뒤의 제도적·조직적·관계적 맥락을 파악하고자 했다. 본 연구는 특히 조직 성장에 따라 세분화되는 세대 구성원이 자신의 직무와 다른 구성원과의 사회적 관계를 어떻게 이해하고 있는지 파악하는데 초점을 두었기 때문에, 다양한 직급, 다양한 연령대의 조직구성원들의 인터뷰를 수행하고자 했다. 먼저 J사 성장과정과 그것이 수반한 조직 내·외부의 변화를 개괄적으로 파악하기 위해서 대표와 부대표와의 심층면접을 2018~2019년에 걸쳐 지속적으로 수행했다. 이어서, 2019년에는 창업기부터 장기근속한 팀장급 구성원으로 4명과의 면접조사를 실시하였다. 이러한 인터뷰 내용을 바탕으로 창업자 집단이 조직 구성원들과 공유하기 원했던 가치는 무엇이었는지 파악하고자 했고, 더불어 중간관리자에 해당하는 역할을 맡고 있는 세대 구성원은 이러한 창업자의 의도를 어떻게 인식하고 운영수준에서 구현하고자 했는지 이해하고자 했다.

조직의 가치 및 제도의 설계자 그리고 그것의 전달자들의 관점에서 조직의 성장을 조명한 후, 가치와 제도의 수용자들이 이해하는 조직의 성장을 이해하기 위해서 2021년 1월부터 5월까지 현장 업무를 담당하는 조직구성원들과의 인터뷰를 실시하였다. 인

터뷰 대상은 J사 창업초기 구성원, 공식적 성장이 시작되는 단계에서 유입된 구성원, 공식적 성장이 가속화되는 시기에 유입된 구성원으로 구분하여 이론적 샘플링(theoretical sampling)을 통해 구성했다. 이어서 (1) J사 입사이유, (2) J사가 추구하는 가치에 대한 견해, (3) J사에서 일하는 방식과 관련한 경험 및 생각 등을 중심으로 반구조화된 면접조사를 진행했다. 이 인터뷰를 통해서 1차적인 연구모형을 도출하였고, J사 경영진과 이사진에게 공유하여, 비공식적 영역에서의 변화에 대한 모형을 재정립하였다. 이후 비공식적 영역에 따른 공식영역의 변화 혹은 양자간의 변화를 추적하기 위해서 2022년 1월에서 7월까지 저자 중 한명은 비상임 구성원으로 멘토링 업무를 수행하면서 J사 내부 구성원들이 일하는 방식을 참여·관찰하였다. 그리고 그 기간동안 구성원-선임매니저-팀장-임원의 추가 공식/비공식 인터뷰를 수행하였다.

3번에 걸친 인터뷰 웨이브를 통해서 자료 수집 및 변화의 양상을 추적하였고, 인터뷰를 통한 자료수집, 코딩, 모형도출, 다시 인터뷰의 순환적 형태로 본 연구질문에 대한 답을 찾아가면서 인터뷰 질문을 대응적으로 재구성하였다. 연구모형이 도출된 후에는 다시 대표 및 이사회에 도출된 연구 모형에 대한 검토를 받으면서 추가 인터뷰를 통해 자료를 수집하였다. 본 연구를 위해 수행한 모든 인터뷰 시작 전에는 연구 취지와 목적, 인터뷰 질문을 공유하였고 그것을 바탕으로 개별 동의를 얻었다. 복수의 인터뷰를 요청한 경우에도 항상 인터뷰 전에 개별 동의를 얻었다. 인터뷰한 내용은 모두 녹취되었고, 인터뷰가 완료된 후에 분석을 위해 전사하였다.

〈Table 1〉 인터뷰 참가자 목록

대상자	연령	직급	근무기간	비고
참여자1	40대	매니저	2016~ / 2019.6~	퇴사후 재입사
참여자2	20대	매니저	2020.7~	
참여자3	20대	매니저	2020.7~	
참여자4	20대	선임 매니저	2017~	
참여자5	30대	매니저	2020~	
참여자6	30대	매니저	2020.1~2021.1	퇴사자(2022년초 기준)
참여자7	30대	선임 매니저	2017~	
참여자8	30대	선임 매니저	2020~	조직 합병후 유입
참여자9	20대	매니저	2020.7~	
참여자10	20대	매니저	2020.2~	
참여자11	40대	이사	2015~	비상근
참여자12	30대	이사	2011~	비상근
참여자13	30대	이사	2014~	
참여자14	30대	팀장	2014~	
참여자15	30대	팀장	2014~	
참여자16	30대	팀장	2014~	
참여자17	40대	대표	2011~	
참여자18	40대	부대표	2011~	비상근

### 3.2 자료 분석

자료분석을 위해 우리는 근거이론 접근을 택했다. 근거이론은 귀납적인 추론을 통하여 일반적인 명제를 도출하는 방법론이다(Glaser & Strauss, 1967). 귀납적인 추론은 개인과 조직, 그것을 둘러싼 제도적인 환경 사이의 지속적인 상호작용을 중시하기 때문에 특정 현상에 대한 맥락화된 이해를 발전시키기에 적합하다. 소셜 벤처의 특성상 조직 내외부 혼재한 다양한 주체들간의 상호작용이 활발하게 일어나고, 본 연구의 목적이 그러한 상호작용이 만들어내고 있는 조직변화의 양상을 고찰하는 것임을 고려할 때 근거이론 접근이 적합한 방법론이라 할 수 있다.

근거이론 접근을 통해 우리는 J사 구성원들이 조

직의 공식적/비공식적 영역을 어떻게 이해하고 경험하는지, 그리고 새로운 구성원의 유입에 따른 세대단위의 분화를 어떻게 인식하는지 분석하고자 했다. 면접조사 녹취록을 세 저자 각각 개방코딩(open coding)한 후, 코딩의 결과물을 공유하고 공통된 범주를 추려낸 후 차이가 있는 범주는 숙의를 통해 조정하였다. 개방코딩과정에서 나타난 범주와 관련된 선행연구를 찾아서 검토했고, 이 과정에서 공식영역과 비공식영역 사이의 관계 그리고 세대의식에 대한 연구에 주목하게 되었다. 해당주체의 연구들이 제시한 개념들을 개방코딩과 비교하며 축코딩(axial-coding)을 실시해 개방코딩의 범주를 개념화 하였다. 이후 추가 인터뷰를 실시할 때 마다 다시 숙의 및 조정시간을 갖고, 기논의된 개방코딩과 축코딩 내용을 조

정했다. 특히, 후속 인터뷰에서 주목할 만한 새로운 범주가 나타났을 때는 다시 선행 인터뷰의 녹취록을 검토해 관련 내용의 존재 여부를 확인하고 새롭게 코딩했다. 이 과정은 더 이상 추가하거나 변경할 코딩 내용이 없을 때까지 반복되었다.

그리고, 이러한 인터뷰-모델링의 순환적 분석 과정은 J사의 참여관찰을 통해서 보완되었다. 저자 중 한명은 2017년부터 J사 사업에 참여하고 있었고, 이러한 사업에의 참여를 통해서 실제 J사의 업무가 어떻게 이루어지는지 직접 관찰하였다. 또한 J사에서 구성하는 사회인 멘토단에 실제 참여하여 J사가 추구하는 교육사업의 가치를 실제 수혜자와 사업운영자들이 어떻게 받아들이고 있는지 직·간접적으로 체험하였다. 이러한 체험은 인터뷰 후 코딩 과정과 모델링 과정에서, 코딩 내용을 교차검증하기도 하였고, 코딩으로 도출된 개념들 간의 설명을 보완하는데 활용되기도 하였다. 이러한 활동들, 즉 J사의 참여관찰, 그리고 인터뷰-모델링의 순환적 분석과정을 바탕으로 새로운 구성개념을 도출하였고, 각 구성개념들 간의 관계를 제시하는 이론적 모형을 구상했다.

#### IV. 소셜벤처 J사의 공식 영역의 성장과 세대단위의 분화

##### 4.1 공식 영역의 확장 및 정교화

J사는 2009년 미국의 한 공공정책대학원에서 수학하던 한국 유학생들이 팀을 이루어 설립했다. J사 창업자는 다양한 소외계층의 권익보호에 관심이 많았고,

이러한 경제적 불평등을 해결하는데 있어서 교육이 중요한 역할을 한다는 신념이 있었다. 그러한 신념을 실현하기 조직모델로 미국의 Teach for America라는 사회적 기업에 주목했다. 하지만 한국과 미국의 교육시스템의 차이로 인해 Teach for America 모델을 그대로 적용하는 것은 여의치 않았고, 한국의 실정에 맞게끔 조정을 하여 지역아동센터와의 협업을 중심에 둔 J사의 초기 비즈니스 모델을 수립하였다.

J사가 공식화된 조직으로써 기반을 다지는 데는 사회적기업진흥원에서 제공하는 사회적기업지원사업의 도움이 있었다. 이 사업에서 SDS<sup>4)</sup>라는 소셜벤처 엑셀러레이팅 기관을 만나게 되었고, SDS를 통해서 J사의 비즈니스 모델을 실제 구현할 수 있었다. 초창기 J사의 사업은 장학생 1명이 4명의 청소년에 멘토링(학업 도우미)을 하는 소규모 그룹활동이었다. 창업팀 6명은 주로 조직 운영 관련 업무를 수행했고, 교육 서비스 제공은 인턴으로 참여하는 대학생들이 담당하는 분업구조였다. 운영자금은 사회적기업육성 사업에서 제공하는 지원금으로 충당하였고, 대표는 다른 부업을 통해서 생계를 유지하면서 다른 창업팀 구성원(이사)들이 제공한 기부금을 대학생들의 장학금으로 사용했다.

J사 비즈니스 모델의 핵심은 다양한 외부 행위자 집단과 협업구조를 만들고, 각 행위자 집단에 나름의 방식으로 인센티브를 제공하여 협업에 참여하도록 유도하는 것이다. 지역아동센터의 취약계층 아동은 대학생들로부터 교육서비스를 받고, 대학생은 장학금이라는 물질적 보상에 더해 사회 각계에서 활동 중인 J사 사회인 서포터즈로부터 주기적으로 멘토링을 받는 기회를 얻었다. 장학금을 위한 재원은 대표

4) 이하 구체적인 기관명은 익명처리하였음.

와 이사진의 사회적 연결망을 통해서 확보했다. 이 협업구조를 유지하기 위한 행정업무는 J사 사무국이 수행하였다. 이 시기의 J사는 소규모로 사업을 진행했기 때문에 창업팀만으로도 사업을 운영하는 것이 가능했다.

창업 3년 차에 접어들면서 협업구조에 대기업 사회공헌팀이 참여하면서 J사의 성장이 본격화하기 시작했다. J사는 국내 대기업 H그룹 및 서울 지역의 S재단으로부터 대학생 장학금을 위한 재원을 지원 받는 H-J 스쿨 사업 파트너십을 맺게 되었다. 그와 함께 이전 시기까지 비공식 조직이었던 J사 사무국은 공식 조직으로 진화했다. 창업팀에서 사무국장직을 수행하게 되었고, 사업 운영 업무를 담당할 새로운 구성원들을 외부로부터 수혈했다. H-J스쿨은 H그룹에는 교육분야의 사회공헌활동을 보다 효과적으로 추진할 수 있는 전략적 사업이었고, S재단에는 장학금 사업을 다각화할 수 있는 경로를 제공하였다. J사는 안정적인 장학금 재원을 확보함으로써 더 많은 대학생 참가자를 모집할 수 있게 되었고 수혜를 받는 취약계층 어린이와 청소년의 규모도 커지게 되었다(Park et al., 2017).

공식 영역에서 안정적이고 균형 잡힌 다자간 인센티브 구조가 형성되면서 H-J스쿨은 일회성 사업이 아닌 장기 프로젝트로 변모하였고, J사의 지속가능성을 높이는 데 중요한 역할을 수행했다. H그룹과의 협업의 성과가 다른 지자체 및 영리기업에도 알려지면서 다양한 협업 제안을 받기 시작했다. 그 결과, 수도권에 집중되었던 프로젝트의 범위가 대구, 광주 등으로 확대되었고, 더 많은 수의 대학교-지역아동센터-기업들과 협업 관계를 구축하는 등 양적 성장과 함께 사업의 다각화 양상이 나타났다. 공기업인 K기관과 함께 강릉 폐광지역 어린이 및 청소년을 위한 교육사업, I기관과의 협업을 통한 교육멘토링 사

업, 그리고 S기관과의 협업으로 소외지역에 청년의 일자리를 제공하게 해주는 플랫폼 사업까지 범위가 확장되었다. 내부적으로는 취약계층을 위한 체육 및 활동 교육의 필요성을 인식했고, 활동 중심의 교육 서비스를 제공하던 다른 소셜 벤처를 흡수합병함으로써 교육서비스의 개념적 확장을 시도하였다.

사업의 범위와 규모의 확장은 공식적 영역의 분화를 수반했다(Lawrence & Lorsch, 1967). 다양한 파트너 조직과 함께 하는 이질적인 사업을 효과적으로 수행하기 위해서 조직구조가 팀제로 개편되었다. 기존의 조직구조는 J사가 수행하는 모든 사업에 구성원 모두가 관여하거나 참여하는 구조였다면, 팀제는 팀 사이의 역할분담에 방점을 찍었다. 결과적으로 팀 내 협업은 강화되었지만, 전사적 차원의 소통과 조율은 상대적으로 약화되었다. 시간이 흐름에 따라 팀별로 협업하는 파트너 기업의 요구조건에 조응하는 독자적인 정체성이 나타나기 시작했다.

*“그러니까 팀의 색채가 옛날에는 J사의 색채였다면, 지금은 J사 안에 팀의 색채가 이제 생겨나더라고요. H 팀의 색채, S 팀의 색채, I 팀, K팀 색채가 다 다르더라고요. 그래서, 저희도 어떤 팀은 되게 효율 중심의 팀으로 이루어진 팀이 있어요. 저희 중에서도, S 팀이 조금 일을 빠르게 쳐내고 효율 중심의 사업을 하는 팀이고, 계속 구분이 돼서.” - 참여자8*

요컨대, 외부기관들과의 협업사업을 중심에 둔 사업모델은 조직의 외연 확장을 가능케 했지만 외부기관의 특성에 따라서 조직의 운영방식도 달라지는 구조적 의존성을 수반했다. 업무분장, 자원배분, 조직설계와 같은 공식영역의 변화 또는 확장은 J사 구성원들의 장기적 계획을 바탕으로 연속성 있게 진행되기보다는 조직외부의 조건에 따라 급변하는 비연속적인 성격을 띠게 되었다. 특히, 개별구성원들의 조

직에서의 경험이 소속된 팀에 따라서 달라지면서 소셜벤처 조직을 떠받치는 구성원들 사이의 가치 공유에도 빨간불이 켜졌다. 그것은 세대단위의 분화를 추동하는 물질적 조건이 되었다.

#### 4.2 공식영역의 성장에 따른 세대단위의 분화

J사 공식영역의 비연속적인 변화는 비공식 영역의 성격에도 영향을 미치기 시작했다. 창업 초기의 J사 비공식 영역은 사실상 창업자의 가치관을 반영하는 거울이었다. J사의 대표는 자신을 이상주의자라고 소개할만큼 조직의 미션과 가치를 중시했다. 창업팀이 모두 같은 대학원 과정 출신으로 함께 J사 창업에 본인들의 이상을 투영했기 때문에, 이사회 역시 J사가 지향하는 가치를 최우선으로 하는 이들로 구성되어 있었다. 따라서 이사회에서 결의되는 조직 운영의 방향은 조직의 성장이나 채산성보다 J사가 궁극적으로 추구하는 가치와의 정합성에 더 큰 비중을 두었다. 아래 J사 대표와의 인터뷰 내용은 협업 사업의 실행여부를 결정하는데 있어서 가치지향성이 최우선 순위를 차지함을 잘 보여준다.

*“사실 정부 용역 과제는 저희 수익성에 도움이 안되거든요. 오히려 저희가 비용을 더 들여야 하는 부분도 있어요. 하지만 저희는 이사회 의결을 통해서 그럼에도 정부 용역 과제는 계속하기로 했어요. 정부 과제는 과제 특성상 저희가 지향하는 가치와 많이 연관이 있는 것 같아요. 이사회에서도 이런 결정에 적극적으로 긍정적인 반응이 있었어요. 오히려 이사회에 한 임원분이 이렇게 하자고 제안해주셨어요” - 참여자17*

이러한 가치중심 의사결정에 대한 공감대를 바탕으로 조직구성원들은 전원 협업에 참여하고 조직의 모든 현황을 공유하는 것을 원칙으로 하는 참여지향

적 조직문화를 만들어냈다. 주요 의사결정에 직접 참여함으로써 가치를 재확인하고 높은 결속력을 유지하는 것은 조직규모가 크지 않았던 J사 초창기에는 충분히 실현 가능한 지향점이었다. 이어진 조직의 성장은 그러한 비공식적 조직문화에 정당성을 부여했다. 자신들이 만든 조직문화를 조직 성장의 핵심 요인으로 귀인하면서 J사의 초기구성원들은 거기에 높은 자부심을 갖게 되었다. 그러한 인식이 공식적 영역의 업무 몰입도를 높이는데도 기여하면서 아래 인터뷰 내용이 보여주는 것처럼 가치-태도-성과 간의 선순환 고리가 형성되었다.

*“처음에 J사에 들어왔을 때 반갑게 맞이해주는 그 모습이 너무 좋았어요. 그리고 언제나 서로 도와주려고 하고 같이 일하려고 하는 그 분위기 자체가 너무 좋았어요. J사만이 가질 수 있는 최대 강점이라고 생각해요. 그리고 이러한 분위기가 저를 지금까지 일하게 했던 것 같아요” - 참여자1*

하지만 시간이 흐르면서 기존 조직문화에 대한 강한 자부심은 그것의 창조자에 속하는 이들과 그렇지 않은 이들 사이의 미묘한 경계선을 만들어냈다. 즉, 문화의 생산자와 소비자 사이의 구분이 나타나기 시작한 것이다. 이는 아래 인터뷰 내용에서 확연하게 드러난다.

*“J사는 제 생각에 오히려 젊은 세대 특히 첫 직장을 가지는 사람들에게는 안 좋은 것 같아요. 어떻게 이러한 문화가 형성되어 온지 모른 채, J사가 가지고 있는 이렇게 좋은 문화를 그냥 받아들이게 되잖아요. 다른 곳에서 비교할 수 있다면 이곳의 조직문화가 얼마나 소중한지 알 텐데요” - 참여자1*

위 인터뷰 내용은 조직문화의 생산자-소비자 집단으로서의 구분이 자연스럽게 세대단위를 중심으로

형성되는 양상을 보여준다. 조직 성장과 함께 새로운 구성원이 대거 유입되면서 그러한 세대구분은 더욱 두드러지기 시작했다. 상술한대로 J사는 외부조직과의 다양한 협업사업을 수행하면서 외형적 성장을 이어갔고, 이는 필연적으로 협업 프로젝트를 담당할 신규인력의 채용을 수반했다. 특히, 2020년에는 기존 J사 구성원의 절반에 해당하는 인원이 가세하면서 구성원의 수는 모두 30명으로 늘어났다. 새롭게 채용된 구성원들의 연령대는 대부분 20대 초중반이었고 그들 중에서는 J사가 첫 직장인 이들도 적지 않았다. 자연스럽게 J사의 성장과정과 커리어를 함께한 30대 초반~40대 중반의 기존 구성원과 2020년에 대규모로 유입된 20대 초중반의 신규 구성원이 공존하는 형태로 조직의 인적구조가 형성되었다.

인적구조의 변화는 세대단위 분화의 물질적 조건이 되었다. 세대단위 분화는 일상에서의 미묘한 조직 내 구분짓기로부터 시작되었다. 아래 인터뷰는 일상적 대화에서 입사시기에 따라 내집단-외집단 구분이 나타났음을 잘 보여준다.

*“말을 할 때 ‘전에 계시던 분들은’이라고 시작할 때가 있고요. ‘새로 들어오신 분들은’으로 시작할 때가 있죠. 그런 데서 오는 거? 그래서 ‘아 이 애긴 누가 했고 저 애긴 누가 했구나’. 약간 ‘어? 왜 나뉘지?’ 그런 것을 누구 개인이 한 게 아니라 어떤 집단이 한 이야기로 바뀌는 거 예요.” - 참여자2*

조직 내 구분짓기는 세대단위의 분화의 필요조건에 해당했지만 충분조건은 아니었다. 입사시기에 따른 구분짓기의 위에 바람직한 업무수행 방식을 바라보는 차이가 더해지면서 본격적인 세대단위의 분화가 진행되었다. 공식영역에서 세대단위 분화의 열쇳말이 된 것은 ‘효율성’이었다. 새로 유입된 구성원들

은 높지 않은 임금과 향후 커리어의 불확실성에도 불구하고 J사 입사를 택한 것은 조직이 대외적으로 표명하는 가치와 미션에 적극적으로 공감했기 때문이다. 하지만 입사 후 경험하는 일하는 방식에 대한 조직 내부의 원칙과 가치에 대해서는 그만큼의 공감대를 형성하지 못했다. 특히 참여 중심적인 조직의 가치를 위해서 개인의 삶을 어느 정도 희생해야 하는 업무수행 방식이 효율적이지 않다는 지적이 적지 않았다.

*“다같이 밤새서 일하는 것은 왠지 비효율적으로 보였어요. 다른 팀이 야근을 할 때 눈치를 보면서 퇴근을 하는 것도 처음에는 좀 어색했어요” - 참여자6*

*“일하는 방식에 대해서 고민이 많았는데, 우연히 다른 매니저들과 이야기를 하는 과정에서 다들 비슷한 고민을 하고 있었구나 느꼈어요.” - 참여자4*

앞서 언급했듯이 창업세대에 속하는 구성원들은 참여지향적 가치가 조직 성장의 밑거름이 되었다는 믿음을 자신들의 경험에 의거해 공유했다. 하지만 신규 구성원은 그러한 믿음을 매개하는 경험을 결여했다. 결과적으로 두 집단은 ‘바람직한’ 일하는 방식을 둘러싸고 다른 세대단위로 분화하기 시작했다. 세대단위 분화의 징표는 다른 세대단위에 특정 속성을 부여해 이질적인 정체성을 가진 집단으로 묘사하는 양상으로 나타났다.

*“보수적인 게 있는 것 같아요. 뭔가 새로운 것을 받아들이는 게 언제나 늘 힘이 들잖아요? 근데 (기업이) 10년이나 됐다 보니까 그동안 익숙해져 온 업무스타일 같은 게 있는데, 그거를 바꿀 때 되게 시간이 오래 걸린다고 하는... 이걸 예전 얘기인데요, 카톡 채널이 되게 사람들하고 소통하기 좋은 채널이잖아요? 근데 그때도 저희는 문자, 이메일만 계속 했었어요. 근데 이제 그런 툴*

이 나오고 무료로 이용할 수 있는 범위가 되게 클에도 불구하고 그것을 도입하는데 시간이 거의 1년 가까이, 넘게 걸렸거든요? 그래서 '아 되게 보수적이구나' 느꼈었고" - 참여자10

세대단위의 분화는 양방향으로 진행되었다. 위의 인터뷰 내용과 같이 새로운 조직구성원들이 기존구성원들을 일하는 방식에 변화를 주는 것을 꺼리는 '보수적' 집단으로 묘사한 것처럼 후자 역시 전자의 집단적 속성을 규정하기 시작했다. 예를 들어서, 기존구성원 중 한 명은 '새로 온 사람들'의 특징 중 하나로 의사소통 방식의 미묘한 차이를 언급했다.

"J사에 대해서 이해할 수 있도록 기존에 직원들이 더 많이 얘기하는 편이었다면, 그룹이 나뉘는 일이 좀 보이더라고요. 그래서 기존에 있던 사람과 새로 온 사람들이 구분되는 상황이 종종 있어요 (...) 만약에 멘토링 홍보하는 방법에 있어서 기존에 해왔던 방법들이 있는데 뭔가 새로운 거를 해보고 싶을 때 이것을 '기존에 있던 사람들이 이렇게 했기 때문에 따라가야 되나요?'(라고 하더라고요.) 근데 따라가지 않고 새로운 시도를 사실 제안하면 되는 일이었는데 그게 누군가가 만들어놓은 방법을 깨면 이상해지는 것처럼 이야기가 되는 상황이 있었어요." - 참여자1

J사의 조직규모가 10명 내외에 머물렀을 때는 참여중심의 조직운영 원칙은 현업에서 무리없이 실행되었다. 모든 구성원들이 같은 업무에 참여하고 그것이 좋은 성과로 이어지면서 앞서 서술한 선순환 고리가 만들어졌다. 창업팀과 사무국 구성원들은 연령과 교육배경에 있어서 다른 '세대위치'에 있었지만 그러한 선순환 고리를 통해서 동일한 '실체세대'로서의 정체성을 공유했다. 하지만 공식영역의 확장과 함께 이질적 성격의 프로젝트가 증가하면서 더 이상 그러한 선순환 고리를 유지하는 것이 어려워졌고,

그것은 세대단위의 분화라는 형태로 표면화하였다. 조직구성원은 담당 프로젝트별로 분산되었고 전사적 의사소통보다는 프로젝트 팀 단위 의사소통이 더 긴밀하고 빈번하게 일어나면서 공식영역에서 공통의 실무를 통한 가치의 내면화와 세대단위의 통합은 더 이상 과거처럼 물 흐르듯이 일어나지 않았다. 이 와중에 일어난 신규구성원 중 한 명의 퇴직은 세대단위의 분화를 상징하는 사건이 되었다.

"'직원평가가 필요하다, 사내평가가 필요하다, 공정한 평가가 필요하다, 그래서 다음에 선임이 되고 팀장이 진급되어야 연차가 많이 쌓였다고 팀장이 되고 부팀장이 되고 직급을 나눠 가지는 건 아니지 않나'를 외치던 분이 결국엔 나가신 거죠. J사랑은 안 맞는 분이었던 거죠." - 참여자5

공식 영역에서의 직무수행을 통한 세대단위 통합의 한계가 명확해지면서 그것을 극복하기 위한 새로운 시도가 창업자 집단-기존 구성원-신규 구성원 사이에 나타나기 시작했다.

## V. 세대단위 분화에 대한 공식적·비공식적 대응-맞대응

여기서는 공식적 영역에서 조직이 성장함에 따라서 나타난 세대단위 사이의 간극을 줄이기 위해서 J사 구성원들이 취한 대응을 소개한다. 공식 영역에서는 기존 세대로부터 새로운 세대로, 비공식 영역에서는 새로운 세대로부터 기존 세대로의 움직임이 두드러졌다. 구체적으로 기존 구성원과 신규 구성원은 가치 임계화(Value thresholding), 프랙티스 재구성(Re-practicing), 제한적 하위문화(Selective

sub-culture) 형성을 통해서 공식-비공식 영역 사이의 정합성을 높이고, 세대단위의 재접합을 시도했다.

### 5.1 가치 임계화(Value thresholding)

상술한 바와 같이 J사에 새로 합류한 이들은 모두 조직이 공식적으로 표명하는 가치에 대한 깊은 공감을 입사 동기로 밝혔다. 즉, 조직의 가치는 세대단위를 초월해 조직 구성원 사이의 공감대를 유지할 수 있는 최대공약수였다. 이런 맥락에서 실무경험의 차이로 인한 세대단위의 분화에 대응하여 J사의 초기 멤버들은 조직의 가치를 재확인하고 강화하는 모습을 보였다. 본 연구에서는 이를 가치 임계화라 명명하였다. 가치의 임계화는 구성원과의 상호작용 속에서 가치의 의미를 구체화하고 세대 단위를 아우를 수 있는 의식(mindset)의 확장을 시도하는 것을 의미한다(예: Weick, 1979). 일방적으로 가치를 주입하는 것과는 반대로, 기업 가치를 업무의 맥락에서 스스로 성찰케 함으로써 그것을 자연스럽게 내면화하도록 유도하는 것으로 정의할 수 있다(예: Tsang & Zahra, 2008; Matuso, 2021). 따라서 가치 임계화는 공식 영역과 비공식 영역 사이를 넘나드는 의사소통과정에서 가치를 공유하기 위한 시도라고 할 수 있다.

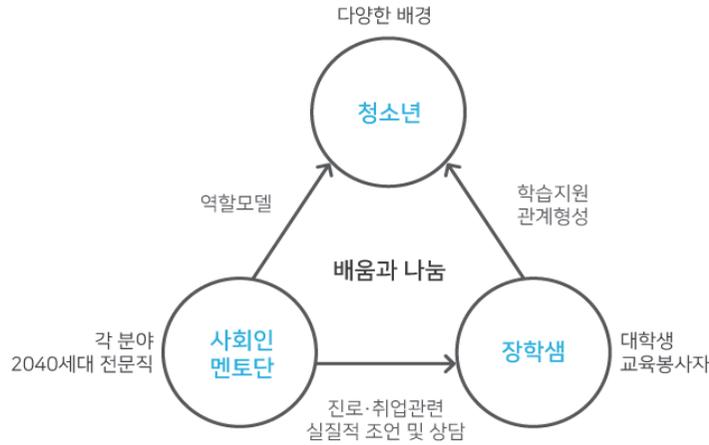
가치 임계화는 새로운 구성원이 들어올 때마다 창업자 집단이 지속해온 실천으로 J사가 추구하는 가치를 신규 구성원이 쉽게 이해하도록 돕기 위해 고안한 나름의 방법론으로 볼 수 있다. 그것은 창업자와 구성원간의 공식·비공식 영역의 상호작용 속에서 자연스럽게 일어났고, 세대분화를 목격하고 이에 대한 대응방안으로 여전히 채택되고 있었다. 가치 임계화는 크게 세 가지의 담론전략(discursive strategy)으로 구체화되었다.

첫째는 추상화이다. 추상화(abstracting)는 조직 내에서 가치 혼란이 있는 경우, 이를 극복하기 위해 보다 상위의 개념을 추구함으로써 가치의 확산을 시도하는 것이다(Suddaby & Greenwood, 2005). J사의 경우에는 조직이 추구하는 가치를 “삼각모형”으로 시각화하여 끊임없이 강조하였고(〈Figure 1〉 참조), 그것은 구성원들이 J사의 가치를 보다 쉽게 이해하고 수용할 수 있는 매개체의 역할을 하였다. 아래 인터뷰 내용이 보여주는 것처럼 이른바 ‘삼각형 모델’은 새로 가입한 이들도 기존 구성원들과 쉽게 조직의 가치에 대해 의사소통할 수 있는 상징적 매개체로 기능했다.

*“비전은 저희가 아무래도 삼각형 모델을 기반으로 하니까 그런 교육의 시각지대나 교육격차해소를 위해서 사회인 멘토링, 대학생들이나 청소년들이 힘을 합쳐가지고 그런 세상을 만들기를, 누군가 소외받지 않고 그게 공정한 교육기회를 받을 수 있는 것을 희망하시는 것 같고. 다양한 사업에서 그걸 (대표님이) 실현하시길 하시려는 것 같아요.”- 참여자3*

*“아무래도 J사는 삼각모형에 대한 비전이 있고 저도 그 모형이 중요하다고 생각해서 입사해서 일을 계속 하는 것 같아요.”- 참여자7*

두 번째 담론전략은 뿌리찾기(originating)이다. 이는 창업과정에서 비전이 어떻게 구체화되었고, 지금까지 비전을 추구하기 위해서 어떤 활동을 해왔는지 공식-비공식 영역에서 수시로 공유하는 것을 의미한다. 앞서, 기존 조직구성원들은 가치에 기반한 조직운영이 조직의 외적 성장을 이끌어 낸 경험을 공유하고 있음을 언급했다. 그들은 구성원 교육과 같은 공식적인 의사소통 창구에서부터 비공식적인 일상 대화까지 기업의 과거 활동에 대해서 새로운 구성원들과 적극적으로 공유하는 시간을 가졌다. 그러



〈Figure 1〉 J사 삼각모형

한 대화를 바탕으로 자연스럽게 현재 조직을 운영하는 방식의 뿌리가 조직 가치와 맞닿아 있고, 향후 조직의 성장에도 기여할 역할이 있음을 정당화했다. 특히, '소통'의 가치에 대한 강조는 효율성 제고로 퇴색될 수 있는 과정을 중심에 둔 조직운영의 중요성과 자연스럽게 연결되었다.

“[대표님이] 제일 크게 말씀하시는 거는 결국 저희가 어떻게 시작했는지에 대한 이야기를 제일 많이 해주시는 것 같고요. 항상 직원 교육할 때 제일 먼저 하시는 게 어떻게 [J사의 가치가 J사 자체의] 배경이 됐는지에 대한 설명을 하시고요.” - 참여자1

“아마 J사가 지금까지 버텨온, 지금까지 잘 걸어온 점이 아닐까란 생각이 드는데, [초기에 수립되었던 가치에 대한] 소통이 굉장히 많아요. 소통도 많고, 효율과 결과보다는 과정. 과정 중심의 소통을 되게 많이 했어요. - 참여자8

셋째는 일구기(churning)이다. 세대단위 간 가치의 상충이 나타날 때 또는 신규구성원이 조직운영 방식이나 직무에 적응이 늦을 때 그에 대해서 즉각

적인 피드백을 주고 태도나 행동의 변화를 요구하는 것이 아니라 충분한 시간을 제공하는 것을 강조하는 담론적 실천을 의미한다. 이것은 영리기업의 능력주의 가치와 대비되는 J사의 ‘천천히 가도 모두 함께 간다’는 가치를 반영했다. 이는 앞서 소개한 두 가지 담론전략과도 상보성을 가졌다. [참여자3]은 ‘손을 내밀어 주는 분위기’로 표현했다.

“대표님은 아무래도 대표님이다 보니까 J사의 비전이 나, 항상 대화를 할 때 그런게 묻어나는 것 같더라 생각이 들고, 항상 그 이제 J사는 다같이 한 팀이다라는 걸 많이 강조(하죠). 각자 다른 사업을 할지라도 이제 조금 다른 팀이 바쁘거나 그러면 같이 협업하기도 하고 먼저 가서 손을 내밀어 주는 분위기가 형성됐으면 하는 걸 원하시는 것 같기도 하고.” - 참여자3

물론 기다림이 무한대의 수용이나 방관(laissez-faire)를 의미하지는 않았다. 담당 직무나 J사의 조직 운영방식에 대한 사회화가 늦어지는 것은 기다림의 영역 안에 있었지만, J사 가치에 배치되는 태도나 행동은 즉각적인 피드백의 대상이 되었다. 다시 말

해, 일구기 전략이 표방하는 기다림의 답론은 가치강화의 중요성을 극적으로 끌어올리는 역설적인 효과가 있었다. 일구기를 통해서 구성원들은 '기다림'이 구성원들이 충분히 자사의 가치를 수용하는 것을 기대하는 것이지 조직 차원에서 아무런 조치를 취하지 않겠다는 의미가 아님을 스스로 내재화하였다.

*“저희 대표님은 생각보다 단호하실 때가 있어요. 간혹 ‘핵 대표님이?’ 이런 생각이 드실 만큼 표현을 확실히 하실 때도 있는 것 같아요. 특히 가치에 대한 부분은 그런 것 같아요” - 참여자13*

또한, J사 내에서의 가치를 일구는 가정이 단순히 가치추상적인 선언에 머무르지 않는 것임을 보여준 사례가 대기업 M사와의 협업 중단이었다. 공동사업 진행 중에 서로가 지향하는 방향이 맞지 않는 것으로 드러나자 J사 측에서 먼저 이사회 의결을 통해서 협업을 중단한 것이다. M사와의 협업은 예산 규모가 컸고 장기적인 사업으로 진행될 가능성이 컸음에도 불구하고 그렇게 한 이유는 일선 매니저들이 M사의 이해관계에 따라 협업이 좌지우지되는 가치 훼손을 감지하였기 때문이었다. 그때 상황을 J사 부대표는 이렇게 설명했다.

*“아무리 큰 사업이면 뭐합니까? 우리 매니저들이 번 아웃되고 입원하고, 일잘하는 선임매니저가 후임 매니저들에게 보여지는 것이 일에 치이고 나가떨어지는 것이면 누가 우리 회사에서 더 열심히 일하려고 할까요?” - 참여자18*

J사가 사업을 펼치는 교육분야에서 비전과 가치는 특히 중요했고, M사와의 파트너십 중단은 그에 대한 위협이 현장에서 감지될 때 주저없이 경제적 이익을 포기할 수 있다는 조직의 가치지향을 재확인하

는 상징적인 사례가 되었다.

이상 세대단위 분화에 대한 위로부터의 대응으로서 가치 임계화 과정을 살펴보았다. 가치 구조화 및 임계화 작업은 조직의 미션과 가치에 구체성을 부여함으로써 운영 수준에서도 세대단위를 넘어서는 공통분모를 형성하는 것을 목표로 했다. 하지만, 창업자 집단의 노력에도 불구하고, 그러한 답론적 작업이 목표하는 바가 조직구성원들에게 그대로 수용된 것은 아니었다. 면접조사 결과는 가치의 추상성과 모호함이 여전히 존재했고, 그로 인해서 세대단위간 조직운영에 있어 시각차이 차이가 완전히 해소되지 않은 것을 보여주었다. 예를 들어, 모두 함께 가는 '과정'을 중시하는 가치의 실현과 관련해서 아래와 같이 현업에서의 부담을 토로하는 참여자들이 있었다.

*“대표님은 J사는 한 팀처럼 움직이고, 다른 사람을 도와주고를 얘기하시는데 그런 부분에 있어서 이제 조금 힘들음을 얘기하는 친구, 사람도 있는 것 같아요. 뭐 예를 들어서 본인의 사업팀이 그럴 수 있잖아요. 나의 할 일은 열심히 해 가지고 다 끝났는데, 이제 다른 팀이 지금 바쁘고 어려워서 이제 나의 퇴근 시간을 지나서 좀 도와줘야 할 것만 같은? 남아서, 함께 야근을 해야 될 것만 같은 분위기가 있을 수 있잖아요. 안 하면 나쁜 사람인 것 같고. 그래서 그런 거 때문에 조금 ‘나는 딱 칼퇴를 하고, 뒤도 돌아보지 않고 가고 싶은데 어떻게 조금 힘들다’ 이런 친구도 있는 것 같아요.” - 참여자3*

같은 맥락에서 '기다림'의 가치 임계화 답론에 대해서 혼란을 느끼는 구성원도 있었다. 기다림의 연장선상에서 J사는 직무 성과평가를 하지 않았고, 신규 구성원들이 스스로 조직문화와 직무에 익숙해지는 것을 권장했다. 하지만 공식영역의 성장과 함께 업무량이 꾸준히 늘어나는 상황에서 기존 구성원들은 신규 구성원들의 직무 학습이 늦어지는 것을 우려하여 평가의 필요성을 조심스럽게 언급하기도 했다.

“[대표님이] 원하는 문화가 확실히 있는데. 원하는 문화가 확실히 있는데 처음에 그걸 얘기해 주지 않아요. [...] 평가도 없잖아요. 그러면 평가가 없을 것. 평가도 [...] 하기도 어려워. 그게 없으니까. 그래서 ‘기준을 세우고 처음에 말을 하고 평가는 없지만 어쨌든 절대적인 기준 하나는 있어야 되는 것 같다. 그리고 채용될 때 그거를 얘기해 줘야 되는 것 같다. 본인이 판단하거나 우리도 서로 시험할 수 있게.’ 이런 얘기들을 이사님들이 대표님께 많이 해주고 가죠. - 참여자13

신규 구성원 역시 자율성과 과정을 중시하는 가치를 높이 평가하면서도, 그것이 자신들의 원활한 사회화 과정과 때때로 엇갈리는 부분이 있음을 털어놓았다. 예를 들어 면접참가자 중 한 명은 기다림의 가치를 언급하면서 종종 ‘표류하고 있다는 느낌’이 든다고 표현했다.

“[대표님이] 제가 처음 들어와서 ‘만들어가세요’라고 하셨다고 했잖아요. 믿어주시는 부분인건 알겠는데, 좀 많이 자유로운 것은 아닌가...사실은 재밌어하는 사람한테는 되게 재밌는 환경인데 뭔가 본인이 어디로 가야할지 모르는 상태에서 그냥 떨어진...그냥 정말 어디 표류하고 있던 느낌이 들 때가 있죠. - 참여자1

결국 위로부터의 가치강화는 세대단위를 잇는 다리로서 일정 역할을 수행했지만, 그것이 미처 아우르지 못하는 공백도 분명하게 드러냈다. 동시에 그 공백을 매우기 위한 노력이 조직구성원들 사이에 나타났다. 본 연구에서는 이를 프랙티스 재구성으로 명명했고 이어지는 단원에서 구체화하고자 한다.

## 5.2 프랙티스 재구성(Re-practicing)

새로운 구성원이 경험하는 현업수준에서의 조직 가치와 담당 직무 사이의 이질감은 세대 단위의 분

화를 추동하는 요인 중 하나가 되었고, 창업자 집단의 가치 강화만으로는 쉽게 해소되지 않았다. 소셜벤처에서 일하는 것이 다른 노동의 모습과 같은지 다른지에 대한 근원적인 성찰이 이루어지고 있었고, 조직 내부 구성원들이 처한 상황에 따라 소셜벤처에서의 노동의 개념(self-concept)이 다양하여 구성되었다. 여기서는 이러한 조직구성원의 대응을 소셜벤처 프랙티스에 대한 ‘의미 확장(Meaning extension)’과 ‘의미 재조정(Meaning Re-adjustment)’라는 인지적 실천으로 구분해서 설명한다.

### 5.2.1 프랙티스의 의미 확장(Meaning extension)

J사의 업무가 새로운 구성원이 J사 입사 전에 기대했던 것과 실제 업무 내용 사이에 간극을 느끼는 경우, 업무에 새로운 의미를 제공함으로써 간극을 줄일 수 있도록 유도하는 것을 기존 구성원의 ‘의미 확장’ 행위로 이름 붙였다.

앞서 언급했듯이 새로운 조직 구성원은 높은 가치 지향성을 가졌고, 소외계층 교육지원사업의 사회적 가치를 높게 평가했기 때문에 의욕적으로 J사의 입사를 결정했다. 하지만 그들 중 대부분은 현업에 투입되면서 많은 서류업무를 마주해야 했다. 서류작업을 비롯한 행정업무의 증가는 J사의 협업 파트너의 수와 다양성의 증가를 모두 수반한 공식영역의 성장에 따른 필연적인 결과였다. 본격적인 행정업무를 접해본 신규 구성원은 많지 않았기 때문에, 아래 인터뷰가 보여주듯이, 많은 이들이 어려움을 표했다.

“당시 초반에 조금 어려웠어요. 왜 어려웠냐면, (...) J사에 들어오면서 행정가적인 역할을 해야 하는 거였어요. 보고서 작업을 해야 하고 커뮤니케이션을 해야 하는..” - 참여자7

단순히 낯설과 어려움을 넘어서 실망감을 느꼈다고 답한 신규구성원도 있었다. 특히 J사 입사 전에 사회적 경제 영역에서 일한 경험이 있는 이들 사이에서 그러한 경향이 두드러졌다. 조직의 네트워크를 통해 더 많은 취약계층 아동을 만나고 돕고 싶다는 동기로 J사에 합류한 그들에게 행정업무는 달갑지 않은 공식영역 일부였다.

기존 구성원들은 그러한 ‘멘토링 지원업무’가 가치의 실현에서 갖는 중요성을 경험으로부터 알고 있었다. 그리고 그것을 일의 의미를 찾는 데 어려움을 겪는 신규구성원에게 적극적으로 전달하고자 했다. 그런 맥락에서 그들은 J사의 구성원의 직무를 사회적 경제 영역의 ‘제너럴리스트’로 틀짓기 했다. J사의 조직 맥락에서 제너럴리스트는 정부나 사기업과의 일상적인 의사소통 및 이해관계 조정을 포함해 프로젝트 운영과 자원봉사자 관리 등을 아우르는 업무를 수행할 수 있는 능력을 갖춘 구성원으로 제시되었다. 구체적으로 성격이 다른 사업을 담당하는 프로젝트 팀에 투입돼도 팀의 색채를 흐리지 않고 다른 구성원과 즉각적인 협업이 가능하며, 팀 내에서 다양한 업무를 수행할 수 있는 역량을 가진 인재를 뜻했다.

*“J사 일들을 하게 되면 결국은 한 사람이 모든 일을 다 할 수 있는 제너럴리스트가 되는 것 같아요. 그래서 저는 오리엔테이션이나 매니저 면담이 있을 때 이 부분을 강조하고 있어요.” - 참여자14*

사회적 경제 영역에서 제너럴리스트의 역량은 상호작용의 대상이 서비스의 수혜자 집단으로 제한되는 시민사회단체나 소규모 비영리조직의 상근자들은 좀처럼 개발하기 어려운 능력으로 J사의 업무 경험은 그 자양분으로 틀짓기 되었다. J사 업무 경험을 통한 제너럴리스트로서의 성장은 개인의 역량 향상 측면에서 뿐만 아니라 사회적 영역 전체를 위해서도

중요한 것으로 강조되었다. 신입급 구성원들은 그것이 겉으로 잘 드러나는 일은 아니지만, 소외계층의 지원사업이 지속가능하기 위해서는 반드시 필요한 소셜벤처에서의 프랙티스로 의미를 부여했다. 즉, 행정업무는 사회적 경제 영역에서 부수적인 프랙티스이지만 소셜벤처에서는 필수 프랙티스로 그 의미가 확장되었다.

### 5.2.2 프랙티스의 의미 재조정(Meaning adjustment)

J사의 새로운 조직 구성원은 사회화 과정에서 결코 수동적인 존재로 머물지 않았다. 창업자 그룹의 가치 강화와 기존 구성원의 프랙티스의 의미 확장을 본인들의 이전 경험과 가치관의 맥락에서 해석하고 그것을 바탕으로 직무에 의미를 부여했다. 그러한 직무의 ‘의미 재조정’은 신규 구성원의 세대단위 문화에 대한 대응이라고 볼 수 있다.

앞서 제시한 것처럼 J사는 신규 구성원들이 조직의 문화 및 직무에 적응하는데 있어 자발성과 자율성을 강조했다. 그로 인해 일부 신규 구성원들은 방향성의 상실을 토로하기도 했지만, 그들에게 자신의 경험과 가치관을 투영해 다양한 실험을 할 수 있는 공간을 열어 주는 것은 확실했다.

*“[대표님의 비전에] 공감을 했지만 [...] 어느 정도 좀 변수를 줄 수 있는 부분은, 재량을 갖고 변수를 줄 수 있는 부분은, 좀 다르게 적용을 해보기도 하고. 또 그게 상황에 맞게 잘 실행이 돼서 잘 실행이 되기도 하고 그랬던 것 같아요.” - 참여자4*

이러한 실험을 통해서 신규 구성원들은 자신에게 맞는 업무 패턴을 탐색했고, 보다 중요하게는 J사에서의 노동이 자신의 정체성과 커리어에 있어서 갖는 의미를 조정해 나갔다. 예를 들어, J사 합류 전 작은

규모의 비영리조직에서 일과 삶의 구분 없이 업무에 매진했던 한 면접참가자는 J사에 들어오면서 다음과 같이 직무와의 관계를 재조정했음을 언급했다.

*“뭐 여러가지 상황들을 고려했을 때 ‘아, 내가 너무 불타버리면 금방 또 소진이 되고, 또 현실적인 것들을 고려하면서 어느 정도의 열정을 유지해서 가려면 그 조정이 필요하겠구나.’ - 참여자2*

J사의 조직문화 경험 및 기존 세대단위와의 상호작용은 [참여자 2]로 하여금 사회적 노동으로서의 과몰입에서 벗어나 ‘열정’을 조절하는 것이 오히려 사회적 가치를 실현하는 커리어의 지속가능성을 높이는 길임을 깨닫게 했다. 이처럼, 신규 구성원들은 자신의 가치관과 커리어의 맥락에서 조직의 가치와 직무 경험을 해석함으로써 소셜벤처에서의 프랙티스가 가지는 의미를 재조정하는 과정을 거쳤다. 그 과정은 동시에 J사의 기존 세대단위와 원활한 공존을 위한 접점을 찾아가는 과정이기도 했다.

### 5.3 하위문화 형성과 수용(Sub-culturing)

가치강화와 프랙티스 재구성이 공식영역 또는 공식영역과 비공식 영역 사이에서 세대단위의 분화에 대응하는 실천이었다면, 마지막으로 소개할 하위문화 형성은 주로 비공식 영역에서 신규 구성원 중심으로 비롯되고, 다양한 하위문화 형성 움직임에 기존 구성원이 이를 수용하면서 J사 내에서 새로운, 하지만 완전히 이질적이지는 않은 실천적 형태로 비공식적 영역과 공식적 영역 사이에 위치하는 것을 확인할 수 있었다.

J사에서 새로운 구성원의 비율이 늘어나면서 나타난 변화 중 하나는 공식 업무시간 종료 후에 시작되는 소모임 활동이었다. 독서 모임과 같은 업무와 직

접적인 관계가 없는 취미를 공유하는 소규모 동아리가 자생적으로 나타났다. 그것은 10년 가까운 J사의 역사에 있어 처음 나타난 현상이었다. 소모임 중 하나를 만드는 데 중심이 됐던 [참여자 6]는 아래와 같이 자신의 경험을 공유했다.

*“저는 그냥 모임을 하는 걸 좋아해서 그런 거를 좀 주도를 했었는데, 회사에서는 그런 문화가 기존에 없었고 하더라고요. 근데 그런 부분도 다르다고 생각했던 부분이었던 거죠....근데 대표님은 제가 그런 얘기를 구체적으로 들진 않았지만 예전에도 그런 문화가 없었던 거는 뭔가 회사 사람들끼리 사적으로 교류하는 거에 대해서 썩 좋게 보시진 않았던 것 같아요.” - 참여자6*

소모임을 통한 비공식 영역에서의 관계형성은 새로운 구성원이 경험하는 조직 사회화의 어려움을 해소하기 위한 시도이기도 했다. 그러나 인터뷰 내용이 잘 보여주는 것처럼 소모임 활동은 기존 세대단위로부터 전적인 지지를 받지 못했다. 앞서 가치강화 실천 부분에서 설명한 바와 같이 창업자 집단을 비롯한 기존 구성원은 J사가 가치 동일체로 유지되는 것을 중요시했다. 그러한 관점에서 봤을 때, 조직 구성원 모두가 참가하는 것이 아닌 일부만이 참여하는 소모임은 오히려 세대단위의 분화를 가속화할 수 있는 가능성을 품고 있었다. 때문에 조직수준에서 소모임에 대한 공식적 지원은 없었고, 권장되기도 않았다.

하지만 모든 소모임이 세대단위 분화의 관점에서 부정적인 평가를 받은 것은 아니었다. 예를 들어서, 평소에 코딩에 관심을 가졌던 이들이 자발적으로 참여해 함께 코딩하는 법을 학습하는 ‘코딩 클럽’은 조직 내에서 폭넓은 인정을 받았다. 대형 IT 서비스 기업에서 일하다가 J사의 이사진에 참여한 전직 SW 엔지니어가 강사를 맡았고 5~7명의 구성원이 참가

했다. 코딩클럽의 참여자뿐만 아니라 창업자 집단 역시 소모임 활동을 높게 평가했다.

*“근데, 소모임도 그냥 ‘우리 모여서 밥 먹는 소모임이 예요’ 이러면 좀 싫겠죠? 근데 코딩같이 구성원들이 회사에 도움이 되는 걸 [대표님은] 좋아하시지 않을까요? 그래서 코딩 소모임 되게 좋아하십니다.” - 참여자10*

코딩 클럽에서 학습한 결과물을 실제로 현업에 반영하는 시도도 있었다. 특히, 새로운 구성원들의 눈에 더욱 들어오는 비효율적인 행정업무 처리 방식이 그 대상이 되었다. 예를 들면, 개인 연락망을 통한 문의 시스템을 코딩 소모임을 통해 기획하고 개발하여 자동화하였다. 이러한 시스템 개편을 통해서 새로운 세대단위는 업무 효율화에 대한 욕구를 주체적으로 해소할 수 있는 경험을, 기존의 세대단위는 비공식 영역 하위문화의 공식 영역으로의 통합을 유도할 수 있었다. 요컨대 공식-비공식 영역에 걸쳐 가치 동질성을 유지할 수 있는 소모임과 하위문화는 긍정적으로 수용되었다. 이런 맥락에서 앞서 살펴본 가치강화와 프랙티스 재구성과 마찬가지로 하위문화 형성을 통한 세대단위 통합 시도 역시 한계를 보였다고 할 수 있다. 선별적 수용이 보여주는 것처럼 하위문화와 그것의 공식적 영역의 관계에 대해서 세대단위 간 인식의 차이가 잔존했기 때문이다.

#### 5.4 가치 구조화(Value Structuring)

J사는 조직 성장에 따라 분절적으로 인식된 세대단위가 조직구성원들로 하여금 다양한 인지적-행동적 실천을 통해서 비공식 영역의 변화를 만들어 내었다. 이에 대응하여 공식 영역 역시 지속적으로 변화하는 대응양상을 보였다. 2021년 정기총회에서 조직의 성장과 장기적 비전 추구에 있어서 세대분화

로 나타날 수 있을 여러 가지 상황적 요인을 인정하고 이에 대응하여, 세대간 계승에 대한 구조적 장치를 공식 영역화하였다. 본 연구에서는 이를 가치 구조화라 명명한다. 가치 구조화는 이사회 결의를 통해서 공식적인 구조 속에서 가치를 배태시키는 것을 의미한다.

가치 구조화는 크게 세 가지 방식으로 이루어졌다. 첫째, 정체성 공식화이다. 초기멤버들은 J사는 후원 기업과의 협업에서 해당 기업의 미션과 비전을 우선 순위로 함을 계속해서 강조했다. 이러한 비공식적인 가치 임계화의 과정이 2021년 정기총회에서 공식화되어, 비영리조직으로의 비전과 미션을 보다 강화하였다. 본 연구에서는 이를 정체성 공식화라 명명하였다. 정체성 공식화는 암묵적으로 구성원간에 공유되어 배태되어 온 기업의 가치추구방향과 이에 따른 업무방식을 설립자 집단이 주체가 되어 규정화하는 것을 의미한다. 이는 구체적인 규정으로 나타나기도 하고, 사업 포트폴리오 구성이나 업무 방식에서 정체성을 공고히 하기 위한 장치를 도입하였다. 즉, 정체성 공식화는 이사회에서의 선언에 그치는 것이 아니라 조직 전반적인 구조 및 운영에서의 변화를 만들어 내었다.

가장 두드러진 공식적 변화는 이사장 임기제이다. 2021년 정기총회에서 이사장 임기제를 선언하고, 창업자가 조직의 소유주가 아님을 천명하고 제한적인 임기를 부여하였다. J사는 법적 정체성이 비영리조직인만큼 이사장의 임기제를 3년으로 확정하고, 2021년 정기총회를 시점으로 3년 후에 새로운 이사장을 선출할 것을 선언하였다. 스타트업의 성장과정을 본다면 이러한 공식적 변화는 가치 구조화의 한 측면이라고 볼 수 있다. 이사장 임기제는 상징적인 조치라 볼 수 있고, 그 기저에는 J사 성장궤적에 세 가지 방향성이 담겨져 있다. J사의 법적 정체성이 비공식조

직임을 재강조하는 것이다. 사실 J사는 2014년 비영리조직으로의 정관을 수립하여 법적 정체성을 비영리조직(사단법인)으로 규정하였지만, 실질적인 업무형태나 사업의 운영방식은 스타트업의 것에 유사하였다. J사는 교육멘토링의 원형을 서비스의 형태로 제공하고, 파트너사라고 불리는 서비스구매 조직들과의 협업사업 혹은 교육분야 대행사업을 통하여 수익을 창출하였다. 그러한 측면에서 대표는 J사를 스스로 비영리 소셜벤처라 정체성을 대내외적으로 전파하였다. 하지만 이러한 혼종된 사업구조 및 운영 방식은 세대분화과정에서 구성원들로 하여금 때로는 업무추구방식에 대한 다양한 해석을 만들었다.

*“저는 제가 일했던 스타트업에서 하던 일처리 방식에서 J사에서도 보다 효율적으로 일할 수 있는 방법이 있다고 생각했어요. 그런데 J사에서는 저의 생각과 차이가 있다는 피드백을 받았어요.” - 참여자6*

*“퇴사한 A 매니저는 스타트업의 운영방식을 J사에 이입하려고 했고, 그것이 정당한 방향이라고 느꼈던 것 같아요. 분명, 저희도 그것이 좋다고 생각하는 부분도 있지만, 반드시 맞지는 않았던 것 같아요. [...] 저희는 사실 사단법인이라 스타트업의 운영방식을 따르고 있지만, 할 수 없는 일도 많았던 것 같아요. 외부 투자를 못받는다면, 목적 사업이 아니면 할 수 없었던지, 이윤창출 사업을 할 수 없는 것 등이요.” - 참여자13*

하지만 J사 경영진에서는 이사장 임기제는 내부적으로 어쩌면 혼란이 있을 수도 있는, 스타트업-비영리조직의 정체성 모호성에 대한 보다 분명한 방향성을 보여줄 수 있을 것이라는 믿음이 있었다.

*“이사장이나 사무국장 직함도 그렇고, 사실 대외적으로는 공식적인 상황에는 활용하여 왔지만 그 외 상황이면 대표이든 COO든 자유롭게 써왔거든요. 이번 기회에 조금더 비영리조직의 정체성을 분명히 했던 것 같아*

*요” - 참여자13*

또다른 이사장 임기제의 상징적 의미는 J사의 운영방식을 특정한 소수의 인원(대표)에 의해서 결정되는 것이 아닌 시스템화는 것의 한 발걸음이라고 보는 것이다. 대표가 J사의 소유주로 무기한 그 위치를 지키는 것은 결국은 대표에 의해서 조직의 운명이 결정된다고 볼 수 있다. 이사장 임기제는 개인의 능력이나 성향에 의해서가 아닌 위치와 직무에 따라 조직이 운영되는 공식화된 조직을 상징적으로 보여준다.

조직을 시스템화하는 방향성과 맞물려 있는 것이, 세 번째 의미인 J사는 젊은 조직이 되어야 한다는 창업초기의 기조에 기반한다. J사 대표는 창업때부터 교육사업은 젊은 구성원들에 의해서 주도되어야 하는 사업이라는 믿음이 있었다. 소외받는 청소년이 수혜자가 되어야 함으로 청소년의 심정과 심리상태를 잘 이해할 수 있기 위해서는 연령의 차이를 완전히 무시할 수 없다고 보았다. 이사장 임기제는 이러한 측면에서, J사의 구성원 뿐만 아니라 리더십 자리까지 젊은 구성원으로 위치해야 함을 의미한다. 이는 해석적으로 두가지 의미를 내포한다. 하나는 J사 대표가 자신이 J사로써 대표로써 J사의 사업을 이끌어나감에 있어서 시간적 제한이 나타났다고 인지하는 것이다. 다시 말해서 새로운 이사장 직위에 현재의 대표보다 낮은 연령이 위치하기를 기대하면서 J사를 ‘다시’ 젊은 조직으로 만들고자 하는 의도로 이해할 수 있다. 대표가 스스로 현재 리더십이 “젊지 않다”라는 세대간 차이를 인식하였다는 것을 추측할 수 있다.

*“저는 아직도 젊다고 생각하는데(웃음), 따지고 보니 J사 구성원들과 저와 나이차이가 이제 제법 나더러구요. J사는 젊은 사람이 말아야 하는 것 같아요” - 참여자 17*

이사장 임기제는 세 번째 방향성에 따른다면, 세대단위 분화를 조직 내부적으로 인지하였다는 것을 의미한다. J사가 추구하는 가치를 보다 공식적으로 추구하기 위해서, 다시 말해서 창업자가 주도하는 조직이 아닌 시스템으로 성장의 궤적을 만들어내는 공식적 영역에의 조치로 이해할 수 있다.

이는 대표만의 의식은 아니고 이사회 이사진이 공감하는 것이었다. J사 설립자들은 가치를 매개로 한 조직의 응집성을 재강화하기 위한 두 가지 결정을 이사회 결의를 통해서 확정하였다. 첫 번째는 J사 조직규모를 30명으로 제한하는 것이다. 사업의 확장으로 더 많은 신규인력을 필요로 하는 시점이었지만, 가치를 중심에 둔 친밀한 비공식 관계로 묶인 “가족같은 조직”을 유지하기 위한 최대치가 30명이었다.

*“저희는 가족같은 조직을 추구하기로 했어요. 서로를 이해하고 배려하면서 같이 일하는 환경이 되려면 구성원 수가 많으면 안될 것 같더라고요. 그래서 이사회에서 가장 적절한 수를 찾았고 30명이면 모두가 가족처럼 즐겁게 일할 수 있을 것 같습니다” - 참여자17*

또다른 공식 영역에서의 가치강화 의사결정은 정부 용역 사업을 유지하는 것이었다. J사는 비영리 소셜 벤처이기 때문에 자연스럽게 정부에서 시도하는 다양한 사업의 용역을 맡아 수행해왔다. 정부 용역사업은 교육의 공공성 측면에서 가치를 지니지만, 예산의 운용이 굉장히 제한적이고 특히 인건비의 비율이 민간기업과의 협업보다 현저히 낮다는 한계가 있다. 이를 극복하기 위해 정부 용역사업 수행 시 J사 내부자금을 추가적으로 운용하여 인건비를 충당해야 하는 상황이 반복되었다. 다시 말해 정부 용역사업은 한계비용이 한계수익을 초과하는 특성으로 사업을 진행할수록 J사의 경제적 손실이 커지는 구조였다. 이러한 재정적 문제로 인해서 조직 내부에

정부 용역 사업을 계속해서 진행하는 것에 대한 의문이 제기되기도 했다. 하지만 설립자들은 정부 용역 사업의 필요성에 확신을 보였다. 여러 종류의 사업 중에서도 J사의 가치추구에 가장 근접한 것이 정부 용역 사업이라는 것이 그 이유였다.

*“[...] 이사회에서 한 건데, 그걸 이제 한 이사가 3년 전에 저희 회사 지속 가능성 이렇게 하면서 테이블도 만들고, 뭐 이런거, 우리는 그때 이제 그 이사가 만들어낸게, 우리는 정부사업을 포기할 수 없다. 정부사업을 해야지 우리 가치가 나온다(...)제가 정부 용역 사업을 이해 타산에도 불구하고 강행하고자 했을 때 오히려 이사님들께서 더욱 공감하고 당연히 그렇게 해야 한다고 하셨습니다. 그게 J사의 가치를 위해서 필요한 것이라 판단하신 것 같고 저도 그렇게 생각해요.” - 참여자17*

가치 구조화를 통해 공식 영역의 확장과정 속에서 자칫 유리될 수 있는 조직의 가치가 실제 의사결정 과정에서 실현되는 것을 조직구성원들이 직·간접적으로 경험함으로써 세대간 가치공유가 재활성화되는 것을 확인할 수 있었다. 특히, 세대분화를 인지하게끔 차이를 만들어내었던 요인이 기업이 추구하는 가치와 이를 위한 업무방식에서의 다른 인식체계임을 인지하고, 조직 내에서 가치 추구방식을 강화할 수 있는 구조적 장치를 설계하였다. 다만, 2021년에서의 공식구조의 변화는 J사 창업 이후 일관되게 추구되어 온 기업 성장의 청사진이었고, 세대분화는 기업의 공식영역 변화에 대한 타당성을 부여하게 되었다.

## VI. 세대분화가 매개하는 공식-비공식 영역 간의 공진화 과정

본 연구는 국내 소셜 벤처 J사 구성원들이 조직의

성장과 공식적 구조의 변화가 낳는 세대단위의 분화에 조직내 공식 영역과 비공식 영역은 어떻게 대처하는지 이론화하고자 했다. 분석결과를 바탕으로 본 연구의 이론모형을 <Figure 2>에 정리했다.

창업 초기 J사는 자신이 추구하고자 하는 가치체계를 명확히 하고 이를 바탕으로 J사가 추구하려는 가치를 중심으로 비즈니스 모델을 구축하고 조직의 공식성을 확보하였다. 이러한 공식 영역에서 구현하고자 한 가치는 비공식 영역에서 일하는 방식을 규정하였고, 특히 공동체 의식과 더불어 참여기반의 조직 문화를 형성했다. 따라서 조직의 가치, 구성원의 조직에 대한 태도 및 정체성, 그리고 이를 기반으로 성과를 추구하고자 하는 방향성에 합일화되면서 자연스럽게 공식-비공식 영역간의 정합성이 형성되었다. 이렇게 구성된 창업초기의 J사는 다양한 기업 및 비영리 기관들로부터 계속하여 협업 요청을 받았고, 이는 조직 성장으로 이어졌다. 즉, 다양한 협업 사업을 수행함에 따라 J사가 수행하는 사업 범위가 확대되었고, 자연스럽게 매출액 기반의 조직 규모가 증가하게 되었다. 이러한 외적 성장은 새로운 인력에 대한 수요 증가로 이어졌고, 다양한 인력이 유입되고, 조직 업무는 분화되고 조직 편제는 다변화되었다. 이러한 조직 구조의 변화는 J사 공식적 영역에서 구조적 복잡성과 직무 이질성을 높였다. 이러한 과정에서 J사에 새롭게 합류한 신규인력은 구조적 복잡성과 팀 별 직무의 이질성을 경험하면서 사회화 과정에 어려움을 겪었다.

그 결과, J사의 미션에 대한 강한 가치 동일시를 바탕으로 공식 영역에서의 복잡성과 이질성을 극복하는 기존 구성원과 그렇지 못한 신입 구성원 사이에 소셜벤처에서 일하는 방식의 가치와 방법을 둘러싼 세대단위의 분화가 나타났다. 사회적 가치 중심으로 조직의 공식 영역과 비공식 영역이 구성된 조직인 J

사에서 나타난 세대단위의 분화에 대한 우려가 커지면서 조직 구성원들은 가치 임계화, 프랙티스 재구성, 제한적 하위문화 형성의 실천을 통해 세대단위의 재접합을 시도했다. 가치 임계화는 경영진 및 이사진을 중심으로 세대 분화에 대하여 비공식 영역에서의 대응을 의미한다. 경영진 및 이사진은 창업 초기에 기업의 가치를 구성할 때 핵심적인 인물로써 J사가 추구해야 하는 가치와 나아가야 하는 방향성에 대해서 긴밀한 공감대를 형성하고 있었다. 따라서 세대 분화로 말미암아 자신이 수립한 가치가 훼손되지 않기를 기대했고, 이를 위해서 다양한 구성원들, 특히 새롭게 유입된 세대들이 자신들의 가치를 이해하고 공감하며, 나아가 이를 적극적으로 구현할 수 있는 방안을 고안했다. 가치 임계화를 위해서 가치를 상징적으로 구현하고 추상적인 개념으로 구성함으로써 특정한 이해관계에 깊이 관여되지 않게 하였다. J사의 경우 세대에 사회적 가치를 구현하는 방식 및 이로 인해 나타날 수 있는 이해관계에 차이가 있었던 바, 추상화를 통해서 파편화된 이해관계를 통합하고 조직의 본래의 가치를 다시금 상기할 수 있게 하였다. 따라서 다음과 같은 명제를 도출할 수 있다.

명제 1: 세대단위 간 이해관계의 충돌로 인한 분화인 경우, 기존의 세대들은 조직이 추구하는 가치를 상징적으로 구현하고 추상적인 개념으로 구성하여 세대간 분화에 대응한다.

세대단위 분화는 조직이 추구하는 가치의 본원적 의미가 무엇인가에 대해서 세대간 인식체계가 다를 경우에도 세대분화가 나타날 수 있다. 이러한 경우에는 기존의 세대, 특히 경영진과 이사진은 조직 가치가 어디에서 비롯되었고, 왜 그들이 이러한 가치

를 중시하는가에 대해서 충분히 설명함으로써 조직 가치를 새로운 세대에 내재화하는 노력을 수행할 수 있다. 이는 과거의 영광 또는 이로 인해 전수되는 유산(legacy)을 주입식으로 전수하는 것보다는 조직 존재의 이유는 무엇이고, 우리 조직이 추구하는 가치가 왜 중요하고 타당한지에 대한 담론을 만들어 내면서 구성원들이 자발적으로 조직의 가치를 체득할 수 있게 하는데 목적이 있게 된다. 이에 다음과 같은 명제 도출이 가능하다.

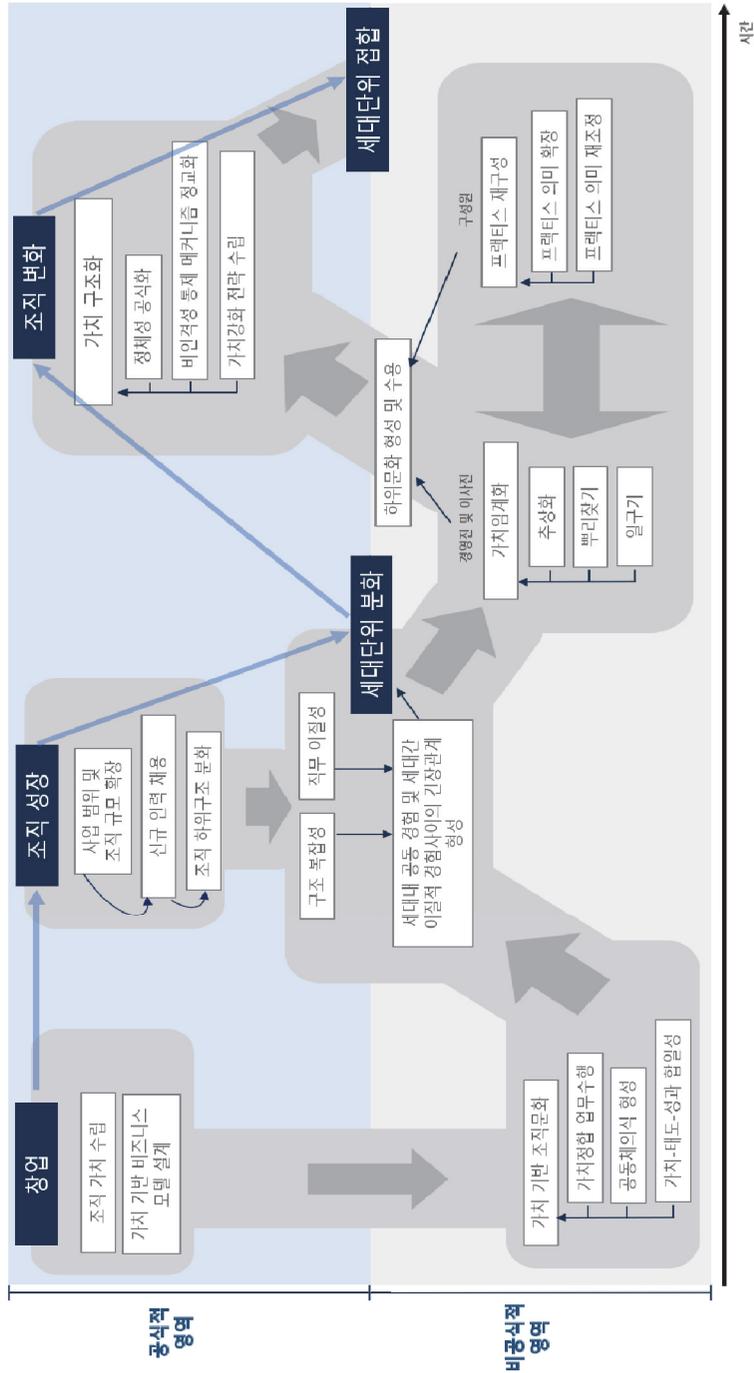
명제 2: 새로운 세대가 이해하고 받아들이는 조직 가치가 기존 세대의 것과 차이가 있어 발생하게 되는 세대분화의 경우에, 조직 가치의 근원적 동기와 존재의 이유를 충분히 공유하는 대응 방식을 추구한다.

또다른 세대분화의 근원은 사회화의 불완전성에 기인할 수 있다. 새롭게 유입된 인원들은 창업팀과는 조직을 이해하는 방향이나 관점에서 차이가 있기 때문에, 조직 가치를 체득하는 과정을 거칠 수 밖에 없다. 이러한 사회화 과정에서 세대간의 특성이 인지되어 세대분화로 나타날 수 있는데, 이러한 측면에 대응하여 경영진 및 이사진은 새롭게 유입된 구성원들이 사회화 과정을 충분히 거칠 수 있도록 '기다려주는' 대응으로 구성원들에게 조직 가치를 이식할 수 있고, 그 반대급부로 구성원들은 조직이 추구하고자 하는 가치를 보다 근원적인 측면에서 이해할 수 있게 된다. 따라서 다음과 같은 명제를 도출하였다.

명제 3: 새로운 세대의 사회화 과정에서 나타나는 세대 분화의 가능성에 대해서, 스스로 조직 가치를 내재화할 수 있도록 시간적 공간적 여유를 형성한다.

세대단위 분화에 따라 나타나게 되는 조직 내 세대간 긴장관계에 대응하여 경영진 및 이사진에서 주도되는 가치 임계화 대응양상과 조직 가치체계에 대한 조정과정과 병행하여 구성원들은 자신들이 수행하는 업무와 조직에서 구조화되어 있는 프랙티스들에 대한 의미를 재조명하고 자신의 관점에서 이해하려는 노력을 하게 된다. 프랙티스는 수행적으로 끊임없이 구성되고 재조정되는 과정을 거치는 바(Giddens, 1984; Bourdieu, 1977), 세대단위 분화는 이러한 프랙티스 재구성 과정의 중요한 원천이 된다. 특히 소셜벤처는 기업의 모습을 보이지만 사회적 가치를 보다 주도적으로 추구한다는 측면에서 소셜벤처 유입되는 인력들은 자신이 스스로 사회적 가치를 추구하는 조직의 행위 자체에 대해 호의적인 태도와 동경이 있다. 실제 J사에 입사하는 구성원은 입사 동기에서 J사가 추구하는 교육분야에서의 가치에 공감하고 자신도 그 가치 추구활동의 일원이 되고자 하는 목적의식을 뚜렷이 했다.

다만, 조직의 밖에서 스스로 구성하고 정의한 조직 가치를 구현하는 방식과 특정한 조직에 속해져 있을 때 조직의 경계 하에서 수행해야 하는 가치추구 활동에 괴리가 나타나기 마련이다. 예를 들어 같은 교육 분야라 할지라도 어떤 부분을 중요시 하고 어떤 부분에 가치를 두는가에 따라 사회적 가치를 구현하는 방식은 조직마다 다를 수 밖에 없다. 노동시장에서 특정한 조직을 평가하는 것과 그 조직 내에서 실제 자신의 업무를 수행하면서 그 조직을 평가하는 것에는 차이가 있을 수 밖에 없다. 그리고 그 차이는 기존의 구성원들과의 상호작용을 통해 명확하게 되는데, 특히 이 상황에서 세대간의 분화가 있다면 세대에서 바라보는 관점의 차이로 인해서 더욱 뚜렷하게 나타날 수 있다. 이렇게 기업이 추구하는 가치를 이해하는 정도의 괴리가 나타나는 경우에는 자연스럽게



<Figure 2> 세대단위를 매개로 한 공식 영역과 비공식 영역의 공진화 과정

게 자신이 수행하는 프랙티스에 대한 의미에 대해서도 입사 전과 후가 달라질 가능성이 존재한다. 이러한 경우 구성원들은 수행적으로 조직의 가치를 재정의하고 따라서 자신이 수행하는 일의 의미 또한 재구성하게 된다.

구체적으로 구성원은 입사 전에 선형적으로 구성하여 입사하고자 하는 조직에서 기대하는 가치 추구의 방식이 실제 업무를 수행하면서 경험하게 되는 대상 조직에서의 가치 추구 방식에 괴리가 나타났을 때는, 그 괴리를 조정하기 위해서 가치 추구를 위해 자신이 속해 있는 조직이 구성한 일의 의미를 이해하는 방향에서 프랙티스 의미를 확장할 수 있다. 특히 세대 분화의 상황에서, 각 세대들은 상대 세대가 인지하는 프랙티스의 의미를 접하면서 새로운 관점도 도입되고 자신이 미처 정의하지 못했던 의미가 포함되고, 각 세대별로 보다 확장된 형태의 프랙티스를 구성하게 된다. 이에 다음과 같은 명제가 도출된다.

명제 4: 세대 분화로 말미암아 각 세대가 정의하는 일의 의미 간에 괴리가 나타나는 경우, 구성원들은 자신이 정의하고 있는 프랙티스의 의미에 상대 세대가 구성하는 정의를 통합하여 프랙티스의 의미를 확장한다.

물론 상대 세대에서 정의하는 일의 의미가 새로운 것이라면 이를 그대로 수용할 수도 있겠으나, 관점의 차이나 구현방식의 차이가 있는 경우에는 의미의 재조정 과정을 거치게 된다(예: 최수빈, 지형주, 김상준, 2017; 박재홍, 2019). 자신이 믿고 있는 일의 의미와 정의를 기반으로 상대 세대가 제시하는 새로운 관점을 통합하여 새로운 형태의 의미로 재조정한다. 이때의 재조정과정은 앞의 확장과정과는 달리 프랙티스 의미 변화의 정도가 낮다. 따라서 다음

과 같은 명제를 도출할 수 있다.

명제 5: 세대 분화로 말미암아 각 세대가 정의하는 일의 의미 간에 괴리가 나타나는 경우, 구성원들은 자신이 정의하고 있는 일의 의미를 기반으로 상대 세대의 관점을 도입하면서 그 의미를 재조정한다.

가치 임계화와 프랙티스 재구성은 결국 세대 분화라는 조직 비공식 영역에서의 구조적 변화에서 세대 간 상호작용이 만들어 낸 대응적 행위라 볼 수 있다. 이러한 대응적 행위가 다시 구조화되면서 조직 내에서 기존과는 다른 구성원간의 상호작용을 만들어 낸다. 우선적으로 세대 정체성 측면에서 세대가 구분되고 세대 특화된 행위가 나타나게 된다. 이러한 세대 특화된 행위가 세대간의 긴장관계를 만들기도 하지만, 이를 피하기 위해서 하위 조직문화가 나타나기도 한다. 하위문화는 세대단위 분화의 부작용이라기 보다는 세대 분화라는 비공식 영역에서의 구조적 변화로 말미암은 구성원 상호작용 패턴의 변화로 이해할 수 있다. 동일한 조직 가치체계에 대한 인식 하에서 구성원들은 기본적으로 조직이 추구하는 형태의 행태를 보여주지만 세대의 특성을 반영한 행위를 동시에 보여줄 수 있다. 세대로 인한 구성원간 상호작용은 자연스럽게 하위문화를 만들어 낸다. 구체적으로, 새로운 세대들은 기존의 조직 문화에서 변형된 형태의 구성원간 상호작용 패턴을 만들어 내면서 그들만의 문화를 만들어 내고, 기존 세대는 이러한 변형된 형태의 문화에 대해서 기존의 문화나 가치추구 방향성에 대해 일관성을 발견하는 경우 이를 하위문화로써 수용하게 된다. 따라서 다음과 같은 명제가 도출된다.

명제 6: 기존 세대와 새로운 세대들의 세대분화에 대한 대응으로 말미암은 다양한 구성원간 상호작용 패턴들은 하위문화로 재구성된다.

따라서 하위문화는 비공식영역에서 구조화된 상호작용 패턴으로 이해할 수 있고, 이는 세대 분화가 조직 내에서 공식적으로 인정되고 있음을 의미하기도 한다. 다만 하위 문화는 결국은 조직 내 구성원들이 공유하는 가치, 업무 추구 방식, 프랙티스가 파편화 될 수도 있음을 의미하기 때문에 근원적인 파편성이 존재하게 된다. 이는 공식적 영역에서 이러한 다각화된 비공식적 영역에서의 구조를 통합할 수 있는 조치를 유도하게 된다. 공식 영역에서 하위문화에 대응할 수 있는 것은 보다 근원적으로 조직이 추구하는 가치에 대해서 모든 구성원이 동일한 인식체계를 구성케 하는 것이다. 이를 위해서 공식적으로 조직의 정체성을 공고히할 수 있는 조치를 취할 수 있고, 인간에 의한 운영이 아닌 비인격적인 통제 메커니즘을 취함으로써 주관적 관점이 개입될 수 있는 여지를 배제할 수 있다. 또한 사업을 확장하거나 기업 전략을 구상하는 과정에서 기업이 추구하는 가치를 보다 강화하는 방향을 취할 수 있다. 따라서 다음과 같이 명제를 도출할 수 있다.

명제 7: 하위 문화에서 나타날 수 있는 비공식적 영역에서의 조직 파편화 가능성을 줄이기 위해서 공식영역에서는 조직의 가치를 구조화한다.

즉 세대 분화에 비롯되어 나타나게 되는 하위 문화는 가치를 구조화하여 공식적인 영역에 편입시키는 방향으로 조직 변화를 유도할 수 있게 된다. 이러한 조직 변화는 공식적인 영역과 비공식적 영역이

독립적으로 조직 내에서 공존하여 기능적이고 도구적으로 활용되는 것이 아니라 서로가 서로에게 영향을 주면서 만들어진 복합적 결정체가 됨을 의미하게 된다(Dokko, Nigam, & Rosenkopf, 2012). 그리고 이러한 가치구조화가 강화될수록 궁극적으로는 세대단위가 접합되어 조직의 경계 내에서 서로 긴밀하게 상호작용하는 결과를 기대하게 될 것이다. 따라서 다음과 같은 명제 도출이 가능하게 된다.

명제 8: 공식영역에서의 가치구조화가 강화될수록 세대단위 접합이 나타나게 될 것이다.

## VII. 토 론

소규모 가치공동체로 출발한 J사는 사업의 확장으로 말미암아 조직 외형이 커지고 업무 및 조직구조가 복잡해졌다. 이와 함께 신규 구성원들이 대거 유입되면서 공식 영역의 구조와 직무를 둘러싸고 세대단위의 분화가 나타났다. 그에 대한 대응은 비공식 영역에서 두드러졌다. 가치임계화와 프랙티스 재구성을 중심으로 한 비공식 영역에서의 각 세대단위의 주체적 실천은 새로운 협상된 질서(Negotiated order)(Dokko, Nigam, & Rosenkopf, 2012)를 만들어 내는데 기여했고, 그것은 공식 영역의 가치 구조화로 제도화되었다. 여기서는 이러한 분석결과의 이론적 함의를 논의한다.

### 7.1 공식 영역과 비공식 영역의 공진화

본 연구의 첫 번째 이론적 기여는 신생조직의 공식 영역(조직 구조 및 전략)과 비공식 영역(조직문화

및 구성원의 인식들이 조직의 성장과 함께 공진화하는 양상을 이론화했다는 점이다. 공진화 개념은 두 영역간의 상호구성적인 성격의 변화를 뜻한다. 선행연구는 공식-비공식 영역이 맺는 상보적 관계의 다양한 유형과 그것이 조직과 개인에 미치는 영향을 조명했다(McEvily, et al., 2014, Gulati & Puranam, 2009). 하지만, 공식 영역을 중심에 두고 비공식 영역이 그것을 보완하는 양상에 초점을 맞추는 기능주의적 관점을 취하거나, 두 영역의 본질은 상호독립적임을 상정하고 특정 시점에 두 영역의 상호작용을 살펴보는 횡단적 분석으로 치우치는 경향이 있었다(Minbaeva et al., 2022). 본 연구는 이러한 선행연구의 흐름을 보완해 신생조직의 성장과정에서 공식 영역과 비공식 영역이 공진화하는 과정을 종단적으로 분석했다는 의의를 가진다. 창업 초기 조직이 추구하는 가치와 문화는 사실상 창업자의 가치관을 반영한다(Groysberg et al., 2018). 공식 영역의 구조와 운영은 물론 비공식 영역의 암묵적인 규범 역시 창업자 집단의 가치관이 반영된 결과라고 볼 수 있다. 따라서 신생조직의 공식 영역과 비공식 영역은 가장 단순한 형태로서 높은 정합성을 보인다. 하지만, 조직의 성장에 따른 공식 영역의 성격 변화는 그러한 정합성을 유지하는 것을 어렵게 만든다. 우리의 분석결과는 두 영역 사이의 불균형과 긴장이 세대단위의 분화로 표면화하는 것을 보였다. 보다 중요한 것은 그로 인해 활성화된 세대단위 사이의 상호작용이 비공식 영역에서 새로운 가치와 문화를 모색하기 위한 협상의 장을 여는 촉매가 되었다는 것이다. 그러한 세대단위 간 협상을 통해 비공식 영역에서 새롭게 합의된 가치와 규범은 시간이 흐름에 따라서 제도화됨으로써 궁극적으로 공식 영역의 변화로 이어졌다. 이와 같이, 세대단위가 조직의 환경 변화에 따라서 공식-비공식 영역이 함께 진화할

수 있도록 이끄는 주체의 역할을 수행함을 보인 것이 본 연구의 가장 큰 이론적 기여라고 할 수 있다.

## 7.2 신생조직에서의 세대단위

본 논문의 분석결과는 최근 다양한 형태의 조직에서 분출하고 있는 세대 간 갈등을 세대단위의 분화로 개념화하고, 그것이 조직에 갖는 함의를 하부문화의 성장과 같은 비공식 영역의 변동의 맥락에서 이해할 수 있는 분석틀을 제공한다. 많은 연구자들은 우리나라의 세대 논쟁이 정교한 개념화와 과학적 분석을 결여한 채, 현상의 묘사에 그치고 있음을 지적했다(김선기, 2014). 특히 최근에 언론을 중심으로 세대단위 분화를 연령에 근거한 세대구분(예: 베이비 부머, X세대, MZ세대 등)로 단순화하는 경향이 나타나고 있는데, 이는 공통의 경험을 하고 그것을 통해 동일한 가치 지향을 갖게 되었을 때 연령에 상관없이 실제세대나 세대단위가 형성될 수 있는 가능성을 간과한다. J사 역시 2020년에 유입된 구성원들이 대부분 20대이므로 그들의 행동과 태도를 MZ세대의 행동양식으로 볼 수도 있다는 가능성을 연구 초기에 배제하지 않았지만, 분석결과 연령에 의한 세대구분은 큰 의미가 없음을 확인할 수 있었다.

한편, 본 연구는 세대사회학의 이론적 맥락에서 세대위치, 실제세대, 세대단위를 구분하고 신생조직이라는 조직의 맥락에서 세대단위의 동학이 조직의 성장과 함께 어떻게 펼쳐지는지 조명했다. 특히 세대단위의 분화에 따른 갈등의 표면화가 공식-비공식 영역의 공진화로 이어지는 과정은 이론적 시사점뿐만 아니라 세대갈등을 조직의 지속가능성을 높이기 위한 촉매로 사용하기 위한 시사점을 제공한다고 볼 수 있다. 서론에서 언급한 것처럼 최근 이른바 '세대 갈등'은 영리-비영리 영역을 가리지 않고 다양한 형태

의 조직에서 나타나고 있다. 하지만 대부분의 조직은 그것을 공론화하기 보다는 표면화하지 않도록 관리하는데 급급해하는 경향을 보인다. 하지만 J사의 사례는 복수의 세대단위의 출현이 외부환경의 변화에 발맞춰 조직의 가치와 미션을 갱신해 나가는데 유의미한 역할을 수행할 수 있는 가능성을 보여준다. 특히 세대단위가 조직 내 다양성을 높이는 집단적 주체로서 기능하기 위해서는 리더십과 비공식 영역의 역할이 중요함을 J사의 사례에서 확인할 수 있었다. 조직의 성장속도가 빨라질수록 리더 집단이 핵심 가치를 강조하는 것은 매우 중요하다. 그만큼 중요하지만 쉽게 간과되는 부분은 구성원들이 그러한 가치가 자신의 커리어와 현업에서 갖는 의미를 스스로 정의할 수 있도록 기다림의 시간을 주는 것이다. 비공식 영역은 그러한 시간을 통해서 개개인 구성원이 만들어낸 의미가 응결돼 세대집단의 목소리가 형성되는 공간이라고 할 수 있다. 이러한 과정을 통해서 모든 구성원이 핵심 가치를 공유하면서 운영 수준에서는 다양한 관점 사이의 협상을 통해 기민한 '질서'가 나타나게 된다. 이는 불확실성이 높고 기업의 체계를 갖추는 과정에 있는 신생조직에게 있어서는 지속가능성을 높일 수 있는 길이라고 볼 수 있다. 그리고 이 과정은 조직 성장 단계에서 필연적으로 겪게 되는 성장통이 된다.

### 7.3 소셜벤처 혼합성의 다이내믹스

본 연구에서는 공식-비공식 영역을 가로지르는 세대단위를 둘러싼 역학을 잘 관찰할 수 있는 실증적 맥락으로 소셜벤처를 택했다. 본 연구의 분석결과는 신생조직의 성장 뿐만 아니라 소셜벤처 성장에 대한 연구흐름에도 이론적 시사점을 가진다.

기본적으로 사회적 가치를 추구하는 소셜벤처의

사업모델과 운영방식 속에는 비영리 조직의 요소와 영리기업의 요소가 혼재하게 된다(Besharov & Mitzinneck, 2021; 김상준, 김나현, 이승주, 2022). 이러한 혼합성으로 인해서 소셜벤처에 관한 적지 않은 선행연구들은 창업자들의 사업적 수완이나 조직의 경쟁력 강화 측면에서의 문제점을 지적하는 등 비영리적 조직의 측면과 영리적 조직의 측면을 얼마나 균형있게 만들어 가가가 중요함을 역설했다(Lyon & Sepulveda, 2012; Robinson, 2006; Davies, Haugh, & Chambers, 2019; Parker, Storey & van Witteloostuijn, 2010). 즉, 사회적 가치를 지나치게 우선시하면서 다른 유형의 조직들에 대해 시장에서 경쟁우위를 점하려는 노력이 상대적으로 적어지고, 부족한 조직의 자원을 확충하기 위해 기부금이나 정부지원사업에 의존하는 경향이 나타난다는 지적이다. 그러한 경향은 인적자원관리에도 영향을 미쳐서 전략적·장기적 관점에서의 조직구성원 확충 및 훈련이 아닌 즉흥적이고 단기적 관점에서의 의사결정이 일어나게 된다. 예를 들어, 새로운 구성원의 비연속적 유입은 그들의 체계적인 사회화 과정을 어렵게 하고 결과적으로 조직이 추구하는 가치가 구성원 사이에 재생산되는 과정에 장애물로 작용한다.

J사의 사례분석을 통해 확인한 사실은 소셜벤처 조직 내부에는 공식 영역과 비공식 영역도 존재하지만 동시에 사적 영역과 공적 영역 역시 공존하고 있다는 점이다. 공식 영역에서의 사적 영역은 기업으로서 이윤과 경제적 가치를 추구하고 영속적이고 지속가능한 형태의 수익구조를 만들어 내는 것을 의미하고, 반대로 공적 영역은 사업모델이 실질적인 사회적 변화를 만들어 내거나 사회적 문제를 해결해내는 것을 의미한다. 이와는 구분되는 비공식 영역-사적 영역에서 구성원들은 일에 대한 의미를 물질적 성취나 자신이 계획하고 있는 경력경로 상에서의 상징적 자

원을 쌓는 것에서 찾는 한편, 비공식-공적 영역에서는 조직이 추구하는 사회적 가치와 본인의 직무 또는 일하는 방식이 일치하는지 여부를 고민하게 된다. 본 연구의 분석결과는 소셜벤처의 네 영역이 어떻게 얽혀있고, 서로 상호작용하는지 혼합성의 관점에서 이해할 수 있다.

우선 조직의 성장과 함께 공식-사적 영역도 확장되어 기업의 규모와 매출이 커지는 모습을 보인다. 하지만 이러한 사적 영역의 확장은 공적 영역에서의 고민을 낳게 된다. J사의 경우에도 교육분야의 소셜벤처로서 전문성이 높아지면서 안정적인 수익을 보장해주는 대기업 파트너사와의 더 많은 협업기회를 엿볼 수 있게 되었지만, 비영리 조직이라는 정체성은 더 큰 성장을 위해 외부 투자를 유치하거나 수익 사업을 확장하는 것과 같은 전략적 선택을 제한했다. 즉, 공식-공적 영역에서 일관성 있게 사회적 가치를 추구하기 위해서 공식-사적 영역의 성장에 스스로 제한을 가하는 패러독스가 나타나게 되는 것이다. 이러한 공적 영역과 사적 영역간의 패러독스는 비공식 영역에서도 나타났다. 조직이 확장함에 따라 구성원들이 공식 영역에서 처리해야 할 업무는 더 많아지게 된다. 자연스럽게 보상체계와 노동자로서의 권리에 기대를 가지게 된다. 하지만 비영리 조직이 갖는 한계로 인해서 늘어나는 업무와 스트레스에 걸맞은 보상을 받지 못하게 되고, 이는 비공식-사적 영역에서 커리어에 대한 고민, 선배 세대들에 대해 느끼는 이질감 등으로 이어진다. 이에 대응해 조직 구성원들은 비공식-공적 영역에서 일의 의미를 다시 들 짓기하는 것과 같은 실천을 통해 공적-사적 영역 사이의 균형을 다시 맞추려는 노력을 하는 것을 확인할 수 있었다. 이러한 분석결과는 소셜벤처 내부의 이질적 조직영역과 그들 사이의 상호작용에 대한 이해의 틀을 제공한다.

## VIII. 결론

본 연구는 우리나라의 대표적인 소셜벤처 J사 사례를 바탕으로 신생조직의 성장과정에서 나타날 수 있는 공식-비공식 영역 사이의 공진화 과정을 분석했다. 특히 조직의 성장과정에서 중요한 역할을 수행하지만 이론적으로 조명받지 못했던 세대개념을 매개로 두 영역이 서로 영향을 주고받는 과정을 이론화했다. 공식 영역의 성장은 동질적이었던 신생조직 내부에 복수의 세대단위를 중심으로 한 이질성의 증가를 수반한다. 이에 대한 J사의 조직구성원들은 대응은 비공식 영역에서 두드러졌다. 우리는 각 세대단위의 대응을 가치 강화-프랙티스 재구성-제한적 하위문화 형성 행위로 개념화 했다. 세 가지의 실천을 통해서 비공식 영역에서 세대단위 간 조직의 가치와 운영방식에 대한 협상이 일어나고, 결국 가치가 재공유되는 양상을 확인할 수 있었다. 끝으로 시간이 흐름에 따라서 재공유된 가치가 공식 영역의 구체적인 제도와 의사결정으로 물질화하는 ‘가치 구조화’의 과정을 포착했다. 이러한 비공식-공식 영역의 실천을 통해서 결과적으로 세대단위의 느슨한 재결합이 이뤄졌고, 이는 J사가 외적 성장과 내적 가치 공유 사이의 동적 균형을 유지하는데 기여했다. 본 연구에서는 이 과정을 신생조직의 성장과 함께 나타나는 공식 영역과 비공식 영역 사이의 공진화 과정으로 이해하고자 하였다.

본 연구는 신생조직의 성장과정에서 나타날 수 있는 공식-비공식 영역 간의 공진화 과정을 탐구하였다는 점에서 이론적 기여가 있을 수 있으나, 여전히 신생조직 성장 과정을 이해함에 있어서는 제한되어 있다. 이에 본 연구 결과를 바탕으로 향후 다양한 연구 주제가 제기될 수 있을 것이다. 첫째, 본 연구는

이론적 공헌은 신생조직의 성장에 두고 있지만, 그 실증적 대상은 소셜벤처에 국한하고 있다. 특히 본 연구가 심층적으로 분석한 J사는 비영리 소셜벤처로써 신생조직의 성장과정으로 일반화하는 데는 개연성은 있으나 완벽하지 않을 수 있다. 우선 비즈니스 모델이 일반 스타트업과는 다르게 구성이 되어 있어 기업의 밸류체인과는 다른 형태이다. 이로 말미암아 조직의 운영방식이 다를 수 밖에 없다. 따라서, 공식 영역과 비공식 영역, 그리고 그 관계 및 상호작용이 J사에서 나타나지 않은 경우가 있을 수도 있다. 또한 소셜벤처는 사회적 미션 추구가 기업 정체성의 중요한 한 축이기 때문에 이러한 맥락적 특수성이 본 연구의 결과를 만들어 낼 가능성도 높다. 따라서 스타트업의 성장과정, 특히 공동체 정체성을 가지고 있는 창업 '팀'에서, 직무가 분화되고 조직 구조가 관료화되는 창업 '기업'으로의 성장과정에서 공식 영역과 비공식 영역은 어떻게 구분되고 서로 어떻게 영향을 주면서 조직 변화의 방향성을 만들어 내는지에 대한 추후 연구를 통해서 본 연구의 결과를 심화할 수 있을 것이다.

둘째, 본 연구의 사례는 세대의 분화가 조직 성장에 따라 명확히 드러나는 극단적인 사례에 속한다. J사는 외부 기관과의 협업이 활발하게 이루어짐으로써 많은 인력의 유입이 불가피해졌고 이에 따라 자연스럽게 창업과 창업초기를 주도했던 인력구성과 성장의 흐름을 타고 유입된 새로운 인력구성간의 경계가 상대적으로 명확하다. 하지만, 공채나 경력채용 등에 주도되는 스타트업이나 일반 기업의 경우에는 이러한 단절적인 인력 유입의 과정을 거치는 것이 그렇게 자연스럽지 않을 수 있다. 이는 곧 인력 유입만으로는 세대단위 분화를 포착하기 쉽지 않음을 의미하기도 하다. 그럼에도, 조직 내에서는 직급, 책임의 범위, 활용가능한 내부정보의 범위 등에 따라서

특정한 가치를 공유하는 조직 내 그룹이 존재하게 된다(예: Joshi et al., 2010). 따라서, 연속적인 인력의 유입의 상황에서 세대단위 분화가 어떻게 구성되고, 이러한 분화된 세대단위가 공식 영역-비공식 영역간의 관계에 어떤 역할을 할 것인지 고찰하는 것은 향후에 이루어져야 할 중요한 학술적 의제가 될 수 있다.

마지막으로, 본 연구는 조직 내부의 다이내믹스, 즉 조직 내 공식-비공식 영역간의 공진화 과정에 초점을 둔 반면, 조직이 어떻게 환경과 상호작용하는가에 대해서는 상대적으로 덜 조명했다. 기업 내부의 다이내믹스는 외부 환경 변화에 큰 영향을 받게 되고 이에 따라 다양한 형태의 공식-비공식 영역간의 공진화 패턴이 나타날 수 있다. 특히, 스타트업이라면 투자단계(예: 시드단계, 시리즈 A, B 등)에 따라 조직 구성과 운영, 그리고 인력구성 변화와 이에 따른 조직 문화 변화가 다양하게 나타날 수 있다. 또한 보다 단절적인 외부환경 변화, 예를 들어 기술환경 변화나 기업에 대한 사회요구 변화(예: ESG 등)에 따라서도 공식-비공식 영역간의 상호작용은 다른 양상을 띠 수 있다. 이에 추후 연구에서는 환경, 공식 영역, 비공식 영역 삼자의 상호작용을 구체화함으로써 조직의 성장과정에서 조직 변화가 어떻게 나타나는지에 대해서 보다 포괄적인 접근이 가능하리라 기대한다.

## 참고문헌

- Ashforth, B. E., A. M. Saks, and R. T. Lee(1998), "Socialization and Newcomer Adjustment: The Role of Organizational Context," *Human*

- Relations*, 51(7), pp.897-926.
- Barnard, C. (1938), *The Functions of the Executive*, Harvard University Press, Cambridge, MA.
- Battilana, J., and M. Lee(2014), "Advancing Research on Hybrid Organizing: Insights from the Study of Social Enterprises," *Academy of Management Annals*, 8(1), pp.397-441.
- Besharov, M. L. and B. C. Mitzinneck(2021), *Organizational Hybridity: Perspectives, Processes, Promises. Research in the Sociology of Organizations, Vol 69*, Emerald Publishing Limited, Bingley, UK.
- Bodnar, J.(1996). "Generational Memory in an American Town," *The Journal of Interdisciplinary History*, 26(4), pp.619-637.
- Bourdieu, P.(R. Nice, Trans.)(1977), *Outline of a Theory of Practice*, Cambridge University Press, Cambridge, UK.
- Chandler, A. D.(1962), *Strategy and Structure*, MIT Press, Cambridge, MA.
- Choi, S., H. Ji, and S-J. Kim(2018), "From Education to Employment: Investigating the Performative Meanings of Internship," *Korea Management Review*, 47(4), pp.837-864.
- Chung, Y. and S. E. Jackson(2013), "The Internal and External Networks of Knowledge-Intensive Teams: The Role of Task Routineness," *Journal of Management*, 39, pp. 442-468.
- Davies, I. A., H. Haugh, and L. Chambers(2019), "Barriers to Social Enterprise Growth," *Journal of Small Business Management*, 57 (4), pp.1616-1636.
- DeMartini, J. R.(1992), "Generational Relationships and Social Movement Participation," *Sociological Inquiry*, 62(4), pp.450-463.
- Diefenbach, T. and J. A. A. Sillince(2011), "Formal and Informal Hierarchy in Different Types of Organization," *Organization Studies*, 32, pp.1515-1537.
- Dokko, G., A. Nigam, and L. Rosenkopf(2012), "Keeping Steady as She Goes: A Negotiated Order Perspective on Technological Evolution," *Organization Studies*, 33(5-6), pp.681-703.
- Donaldson, L.(1995), *American Anti-Management Theories of Organization: A Critique of Paradigm Proliferation (Vol.25)*. Cambridge University Press, Cambridge, UK.
- Drazin, R. and A. H. Van de Ven(1985), "Alternative Forms of Fit in Contingency Theory," *Administrative Science Quarterly*, 30, pp.514-539.
- Eyerman, R. and B. S. Turner(1998), "Outline of a Theory of Generations," *European Journal of Social Theory*, 1(1), pp.91-106.
- Galbraith, J. R.(1973), *Designing Complex Organizations*. Addison-Wesley Publishing, Reading, MA.
- Giddens, A.(1984), *The Constitution of Society*. Polity Press, Cambridge, UK.
- Glaser, B. and A. Strauss(1967), *The Discovery of Grounded Theory*, Aldine Publishing Company, Hawthorne, NY.
- Granovetter, M. S.(1985), "Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness," *American Journal of Sociology*, 91, pp.481-510.
- Groysberg, B., J. Lee, J. Price, and J. Cheng(2018), "The Leader's Guide to Corporate Culture," *Harvard Business Review*, 96(1), pp.44-52.
- Gulati, R. and P. Puranam(2009), "Renewal through Reorganization: The Value of Inconsistencies between Formal and Informal Organization," *Organization Science*, 20(2), pp.422-440.

- Higgins, M. C.(2005), *Career Imprints: Creating Leaders across an Industry*, John Wiley & Sons, San Francisco, CA.
- Hjorth, D., B. Johannisson, and C. Steyaert(2003), "Entrepreneurship as Discourse and Life Style," in B. Czarniawska (Ed.), *The Northern Lights: Organization Theory in Scandinavia*, Liber, Malmö, pp.91-110.
- Jaeger, H.(1985), "Generations in History: Reflections on a Controversial Concept," *History and Theory*, 24(3), pp.273-292.
- Jay, J.(2013), "Navigating Paradox as a Mechanism of Change and Innovation in Hybrid Organizations," *Academy of Management Journal*, 56(1), pp.137-159.
- Joshi, A., J. C. Dencker, G. Franz, and J. J. Martocchio(2010), "Unpacking Generational Identities in Organizations," *Academy of Management Review*, 35(3), pp.392-414.
- Joshi, A., J. C. Dencker, G. Franz, and J. J. Martocchio (2010), "Unpacking Generational Identities in Organizations," *Academy of Management Review*, 35(3), pp.392-414.
- Joshi, A., J. C. Dencker, and G. Franz(2011), "Generations in Organizations," *Research in Organizational Behavior*, 31, pp.177-205.
- Kertzer, D. I.(1983), "Generation as a Sociological Problem," *Annual Review of Sociology*, 9, pp.125-149.
- Kilduff, M. and D. J. Brass(2010), "Organizational Social Network Research: Core Ideas and Key Debates," *Academy of Management Annals*, 4, pp.317-357
- Kim, S-G.(2014), "Rethinking the Generational Research: Critical Review on Generationalistic Tendency," *Culture & Society*, 17, pp.207-248.
- Kim, S-J, N. Kim, and S. Lee(2022), "The Theory of the Growth of the Social Venture: A Dynamic Hybridity View," *Journal of Strategic Management*, 25(1), pp.1-25.
- Lawrence P. R. and J. W. Lorsch(1967), *Organization and Environment*, Irwin, Home Wood, IL.
- Lippmann, S. and H. E. Aldrich(2016), "A Rolling Stone Gathers Momentum: Generational Units, Collective Memory, and Entrepreneurship," *Academy of Management Review*, 41(4), pp.658-675.
- Love, H.(2016), *The Start-Up J Curve*, Greenleaf Book Group Press, Austin, TX.
- Lyon, F. and L. Sepulveda(2012), "Social Enterprise Support Policies: Distinctions and Challenges," in R. Blackburn (Ed.), *Government, SMEs and Entrepreneurship Development: Policy, Practice and Challenges*, Farnham, UK, Gower, pp.213-226.
- Mannheim, K.(1952), "The Problem of Generations," in K. Mannheim (Ed.), *Essays on the Sociology of Knowledge*, London, UK, Routledge & Kegan Paul, pp.276-321.
- Matsuo, M.(2021), *Unlearning at Work: Insights for Organizations*, Springer, Singapore.
- McEvily, B., G. Soda, and M. Tortoriello(2014), "More Formally: Rediscovering the Missing Link between Formal Organization and Informal Social Structure," *Academy of Management Annals*, 8(1), pp.299-345.
- Minbaeva, D. B., A. Ledeneva, M. Muratbekova-Touron, and S. Horak(2022), Explaining the Persistence of Informal Institutions: The Role of Informal Networks. *Academy of Management Review*. Online publication at <https://doi.org/10.5465/amr.2020.0224>
- Nohria, N. and R. C. Eccles(1992), *Networks and*

- Organizations: Structure, Form, and Action*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Obstfeld, D.(2005), "Social Networks, the Tertius Iungens Orientation, and Involvement in Innovation," *Administrative Science Quarterly*, 50(1), pp.100-130.
- Ocasio, W., T. Laamanen, and E. Vaara, E.(2018), "Communication and Attention Dynamics: An Attention-based View of Strategic Change," *Strategic Management Journal*, 39(1), pp. 155-167.
- Park, J.(2003), "A Study on the Concept of Generation: Cohort Perspective," *Korean Journal of Sociology*, 37(3), pp.1-23.
- Park, J.(2019), "Changes in Views on the CSR Activities of Employees: Focusing on Participatory Volunteering Program," *Journal of New Industry and Business*, 37(2), pp.66-78.
- Park, J., K. Hwang, and S.-J. Kim(2018), "Forming a Social Partnership between a Small Social Enterprise and a Large Corporation: A Case of the Joint Platform, H-JUMP," *Sustainability*, 10(10), pp.3612.
- Parker, S. C., D. J. Storey, and A. van Witteloostuijn (2010), "What Happens to Gazelles? The Importance of Dynamic Management Strategy," *Small Business Economics*, 35(2), pp.203-226.
- Perrow, C.(1986), *Complex Organizations*, McGraw-Hill, New York.
- Robinson, J.(2006), "Navigating Social and Institutional Barriers to Markets: How Social Entrepreneurs Identify and Evaluate Opportunities," in K. Hockerts, J. Mair, and J. Robinson, *Social Entrepreneurship*, Basingstoke, UK, Palgrave Macmillan, pp.95-120.
- Rollag, K.(2004), "The Impact of Relative Tenure on Newcomer Socialization Dynamics," *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 25(7), pp.853-872.
- Scott, W. R.(1995), "Symbols and Organizations: From Barnard to the Institutionalists," In O. E. Williamson (Ed.), *Organization Theory: From Chester Barnard to the Present and Beyond*, Oxford, UK: Oxford University Press, pp. 38-55.
- Selznick, P.(1948), "Foundations of the Theory of Organization," *American Sociological Review*, 13(1), pp. 25-35.
- Selznick, P.(1957), *Leadership in Administration*, Harper & Row, New York.
- Slade Shantz, A. F., G. M. Kistruck, D. F. Pacheco, and J. W. Webb(2020), "How Formal and Informal Hierarchies Shape Conflict within Cooperatives: A Field Experiment in Ghana," *Academy of Management Journal*, 63(2), pp.503-529.
- Smith, W. K. and M. L. Besharov(2019), "Bowling before Dual Gods: How Structured Flexibility Sustains Organizational Hybridity," *Administrative Science Quarterly*, 64(1), pp.1-44.
- Soda, G. and A. Zaheer(2012), "A Network Perspective on Organizational Architecture: Performance Effects of the Interplay of Formal and Informal Organization," *Strategic Management Journal*, 33(6), pp.751-771.
- Suddaby, R. and R. Greenwood(2005), "Rhetorical Strategies of Legitimacy," *Administrative Science Quarterly*, 50(1), pp.35-67.
- Taylor, F. W.(1911), *The Principles of Scientific Management*. Harper & Bros, New York.

- Thompson, J. D.(1967), *Organizations in Action: Social Science Bases of Administrative Theory*, McGraw-Hill, New York.
- Tsang, E. W. and S. A. Zahra(2008), "Organizational Unlearning," *Human Relations*, 61(10), pp. 1435-1462.
- Weber, M.(1968[1921]), *Economy and Society: An Outline of Interpretive Sociology*, University of California Press, Berkeley, CA.
- Weick, K. E.(1979), *The Social Psychology of Organizing*, 2nd edition, Addison-Wesley, Reading, MA.

- 
- Sang-Joon Kim is an associate professor of management and organization at Ewha School of Business, Ewha Womans University. He received his PhD from the University of California, Irvine. His research interests center on understanding social construction aspects of social phenomena, especially knowledge creation, technology commercialization, entrepreneurship, and technological and social innovation. His research appears at *Academy of Management Journal*, *Strategic Management Journal*, *Journal of Business Ethics*, and other management-related journals.
  - Sung-Chul Noh is an associate professor in the Graduate School of Humanities and Social Sciences at Saitama University in Japan. His research interests include professional workers and non-standard work arrangement with a particular focus on the impacts of work precarity on career, identity work and collective action. Sung-Chul's work has appeared in *Journal of Management Studies*, *Journal of Industrial Relations*, and *Human Resource Management*. He earned his doctorate from the Desautels faculty of Management at McGill University.
  - Nahyun Kim holds a B.A. in French Language & Literature and Business Administration from Ewha Womans University and will enter the master's program at the Graduate School of Business Administration, Ewha Womans University. Her main research interests are organizational structure and management of organizational paradoxes. Particularly, she is conducting research on the growth processes of social ventures and social enterprises, and their social impacts. Related research was published in *Journal of Strategic Management*.