

# 정주영 창업자의 가치관이 조직정체성에 미친 영향

The Effects of Chung Ju-yung's Value on Organizational Identity

장용선(조선대학교 경영학부 교수)

## 〈목 차〉

국문 초록

I. 서론

II. 본론

2.1 정주영 창업자의 기업 경영에 대한 가치관

2.2 조직정체성

III. 연구 방법

3.1 사례 연구

3.2 사례 기업

3.3 자료수집 및 분석

IV. 연구 결과

4.1 조직정체성 형성기 (1970~1975)

4.2 조직정체성 확장기(1976~2012년)

V. 연구의 의의 및 한계

5.1 연구의 함의

5.2 연구의 한계 및 향후 연구

참고 문헌

〈부록〉 현대중공업의 과거와 현재

〈국문 초록〉

창업자의 조직정체성에의 영향을 다룬 본 연구는 두 개의 연구 영역으로 구분하였다. 첫 번째, 정주영 창업자의 기업가 정신과 그가 추구한 가치가 현대중공업의 초기 조직정체성 형성에 어떤 영향을 미쳤는지를 분석하였다. 이를 위해 본 연구는 현대중공업의 창립 초기 전후시기(1970~1975)를 분석하였다. 둘째, 현대중공업이 초기에 이루어진 조직정체성을 확장시키는 과정을 초기 이후 최근까지 장기적인 관점에서 분석하였다. 연구결과 현대중공업 초기에는 조직정체성 미형성, 환경 맥락, 명확한 비전설정, 조직정체성 형성의 절박성 등의 특징이 나타났다. 의미부여를 실현하기 위한 방안에는 모기업 현대건설과의 유·무형 자본과의 연계, 해외의 자금 및 기술 유입이 있었다. 그리고 의미부여와 함께 집단몰입, 시행착오, 상징, 성과달성 등의 의미형성과의 상호과정을 통해 현대중공업의 초기 조직정체성이 형성되어 갔다. 정주영 창업자는 창업 초기 이후에도 지속적으로 현대중공업에 대해 새로운 의미부여를 통해 조직정체성 확장에 큰 영향을 미쳤다. 정주영 창업자는 해외 건설 사업과의 연계 및 사업다각화, 선박건조의 다양화, 해외 영업활동 강화, 연구개발 토대 구축, 기술 능력 및 생산성 향상, 특수선 제작, 무도크 육상 건조 등의 중요한 의사결정에 깊이 개입하여 조직정체성이 확장되는 과정에 영향을 미쳤다. 주영 창업자의 가치가 현대중공업의 조직정체성에 미친 영향을 분석하면 정주영 창업자의 행동과 내면특성을 조직차원에서 다시 확인할 수 있을 것이다.

〈핵심어〉 정주영, 조직정체성, 의미형성, 의미부여, 현대중공업

I. 서론

기업경영에서 창업자 혹은 경영자의 특성과 조직 특성과의 관계는 많은 연관성을 찾아볼 수 있다. 대표적인 예로 스티브 잡스(Steve Jobs)의 혁신 가치는 애플(Apple)사의 기업경영에 지대한 영향을 미쳤다. 이와 유사하게 정주영 창업자의 기업가 정신은 현대중공업의 조직 특성 형성에 강도 높은 영향을 미쳤다. 정주영 창업자가 추구했던 가치가 그가 창업한 조직에 어떻게 투영되어 나타나는지의 과정에 대한 연구는 학문적

으로나 실무적으로 의미 있는 연구가 될 수 있을 것이다. 이러한 연구는 창업자 혹은 경영자들이 조직을 어떻게 창업하여 유지·발전시켜야 하는지에 대해 의미 있는 기준 혹은 원리 제공의 시사점을 제시해줄 것이다.

조직정체성은 자신의 조직과 다른 조직을 구분 짓는 특징으로 조직의 핵심가치나 이념을 담고 있는 중심이 되고, 다른 조직과 구분되며, 지속적인 특징을 지닌 속성으로 정의된다(Albert & Whetten, 1985). 우리 조직은 어떤 조직인가? 우리는 누구인가? 혹은 우리는 어떤 사업을 하고 있는가? 우리는 무엇이 되기를 원하는가? 등의 질문은 조직정체성과 관련된 질문들이다(Hatch & Schultz, 2004; Pratt & Foreman, 2000). 정체성 연구는 심리학과 사회학에서 시작되어 조직연구로 확산되었다(Hatch & Schultz, 2002).

창업자 혹은 최고경영자는 조직 운영, 구조, 시스템 관리에 대한 자원 통제나 의사결정의 주체로서 역할을 수행한다. 따라서 최고경영자는 조직정체성 형성에 중요한 영향을 미치게 된다. 조직정체성은 조직의 관행, 절차, 성과나 제품 형태, 핵심 사업, 조직구조와 시스템, 의사결정을 통해 나타난다. 최고경영자는 조직의 핵심 특성에 대한 이해를 바탕으로 긍정적이면서 보다 바람직한 관점을 제시하려고 노력하면서, 전략적 위치정립을 통해 조직을 전략적으로 향상시키려는 동기가 강하다. 최고경영자는 전략적 의사결정을 통해 조직정체성을 강화한다(Dhalla, 2007). 조직정체성에는 조직 사건, 정책, 행동의 의미에 대한 경영자들의 성찰이 내포되어 나타난다(Scott & Lane, 2000).

그리고 조직의 창업자나 최고경영자의 조직이미지에 대한 신념, 조직목표 달성의 효과 등이 바람직스러운 조직이미지에 영향을 미칠 수 있다. 창업자들은 핵심가치와 중심이 되는 신념을 중심으로 자신들의 조직이 어떤 조직이어야 하는 지에 대해 탐색을 한다(Scott & Lane, 2000).

1970년대 현대그룹은 중공업 중심의 경영전략을 추구하였다(이건희, 1999). 현대중공업은 국내 중화학 공업 중 특히 조선업의 발전을 주도하였다(이광중, 1999). 정주영 회장은 창업자로서 한국경제 발전에 중요한 의미를 지닌 현대중공업의 고유한 조직 특성 형성에 큰 영향을 미쳤다.

수십 년이 지난 현 시점에서 현대중공업 직원들은 정주영 창업자와 밀접하게 연관된 조직의 고유 특성을 지각하고 있다. 2002년 창립 30주년 설문조사에서 현대중공업 직원들은 현대중공업 하면 가장 먼저 떠오르는 것에 대해 46%가 진취적인 도전정신,

43%가 불가능을 모르는 개척정신을 들고 있다(현대중공업 사보, 2002.3). 또한 현대중공업의 사보편집실에서는 창립 40주년인 2012년 직원 1,147명을 대상으로 현대중공업의 경쟁력의 원천을 묻는 설문조사를 실시하였다. 응답자들은 이에 대해 세계적인 기술력과 끊임없는 연구개발 능력(337명, 29.4%), 도전정신, 개척정신 등 기업문화(335명, 29.2%), 임직원의 인화단결 및 노사화합(179, 15.6%), 직원들의 애사심과 책임감(145, 12.6%)을 들었다. 이들 특성들은 정주영 창업자가 큰 영향을 미친 것으로 이해할 수 있다(현중웹진, 2012.3).

현대중공업은 창업 초기 조직정체성을 효과적으로 정착시켜 향후 조직 발전에 중요한 기초를 다졌다. 정주영 창업자는 초기 미래의 이상적 이미지를 담은 정체성 주장(Nag, Corley & Gioia, 2007; Ravasi & Schultz, 2006)을 현대중공업의 문화적 전통으로 뿌리내리게 하면서 이를 강화시키는데 주도적인 역할을 하였다. 현대중공업 창립 초기에 정주영 창업자는 조직의 목표와 비전을 명확하게 설정한 의미부여와 이의 실현을 통해 조직정체성 주장이 조직문화의 가치, 관행, 제도 속으로 정착되는데 중심 역할을 하였다. 또한 정주영 창업자의 무용담은 현대중공업 내에서 문화적 인공물인 조직 담론을 통해 현대중공업 정체성의 주요 부분을 형성하였다.

그러나 한편으로는 창업 이후 수십 년이 흘러갔고, 창업 초기에 근무했던 대부분의 조직구성원들의 교체가 이루어진 상황이다. 이러한 상황에서 현대중공업은 초기 조직정체성을 어떻게 유지하고 확장시키느냐의 과제를 해결해 나가야 한다.

조직정체성은 전략적 이슈를 해석하고, 위협에 대응하고, 변화를 실행하거나 혹은 사업을 축소하는 경우에 이에 영향을 미치게 된다. 조직정체성이 쇠퇴하는 경우 어떤 일이 발생하는가? 그것이 다시 부활할 수 있을까? 많은 초우량 기업들이 정체성이 쇠퇴하면서 어려움을 겪었고 잃어버린 정체성을 되찾으려고 노력하였다. 애플이 이에 대한 대표적인 사례이다.

할리 데이비슨(Harley Davidson)은 거의 소멸직전에서 정체성을 회복한 1983년 이전까지 자신들의 기업과 맞지 않은 제품을 생산·판매하는데 수십 년을 보냈다. 레고(Lego)는 오랫동안 쇠퇴하였던 자신들의 중심 이념을 2004년에 다시 회복하였다. 이와 같이 최근의 조직정체성 연구는 조직구성원들이 현재와 과거를 다르게 인식할 때 어떻게 대응하여야 하는지에 대해 보다 많은 관심을 요구하고 있다(Howard-Grenvill, Metzger &



Meyer, 2013).

본 연구는 두 개의 연구 영역으로 구분하였다. 첫 번째, 정주영 창업자의 기업가 정신과 그가 추구한 가치가 조직구성원들에 대한 의미부여와 의미형성을 통해 현대중공업의 초기 조직정체성 형성에 어떤 영향을 미쳤는지를 분석하였다. 이를 위해 본 연구는 현대중공업의 창립 초기 전후시기(1970~1975)를 집중적으로 분석하였다. 둘째, 현대중공업이 초기에 이루어진 조직정체성을 지속 혹은 확장시키는 과정을 초기 이후 최근까지 장기적인 관점에서 분석하였다.

## II. 본 론

국내 최고경영자들이 가장 존경하는 한국의 기업인은 여러 설문결과를 보면 대체로 정주영 현대그룹 창업주를 최고로 꼽는 답변이 가장 많이 나온다(이코노미플러스, 2011.2 월호). 정주영 창업자는 국내에서 기업가 정신이 투철한 대표적 기업가로서 현대중공업의 형성과 발전에 지대한 영향을 미쳤다.

정주영 창업자의 기업가 정신은 현대중공업 구성원들이 지각하는 조직 특성의 형성에 주도적인 역할을 하였다. 김성수(1999)에 의하면 현대의 기업가 정신은 창조적 예지, 적극 의지, 강인한 추진력 등으로 요약된다. 이러한 현대의 기업가 정신은 정주영 창업자의 경영철학인 동시에 현대중공업 발전신화의 모태가 되었다. 현대중공업의 창업 과정에서 이러한 정신은 특히 잘 드러나고 있다. 본 연구의 이론적 배경은 정주영 창업자, 창업자의 의미부여와 의미형성을 통한 조직정체성 형성, 형성된 조직정체성의 확대 및 강화 순으로 정리하였다.

### 2.1 정주영 창업자의 기업 경영에 대한 가치관

정주영 창업자가 현대중공업의 창립과 발전에 미친 영향력은 절대적인 것으로 평가되고 있다. 인터뷰 대상자는 “정주영 창업자는 현대중공업의 창업 당시에도 큰 영향을 미쳤지만, 창업 이후 2001년 사망하기 전까지 현대중공업의 주요 의사결정에 상당부분

관여하여 현대중공업의 발전에 큰 기여를 했습니다.”라고 하였다.

정주영 창업자에게는 창조주의와 강력한 개척자적 실천력이 경영이념의 뿌리를 이루고 있다. 조선소 청사진 하나 만들고 26만 톤급의 대형 선박을 수주한 일, 또한 조선소와 탱커를 동시에 착공하고 조선소가 완공되기도 전에 수주선박의 진수식을 이루어 낸 일 등은 창의력과 도전 및 신념의 결정체이다(김성수, 1999).

1970년대 현대그룹의 경영전략은 중공업 중심의 경영전략이었고, 한국 경제성장기의 중화학공업 체제를 구축하는 과정에서 현대의 조선업은 그 중심에 있었다. 정주영 창업자는 근면·성실의 철학과 긍정적 사고, 불굴의 기업가 정신, 애국의 신념과 사회복지정신의 경영철학이 강했다(김신, 1999). 현대의 창업 반세기는 한국경제의 역사이며 한국의 중화학공업사는 바로 현대사라고 해도 과언이 아니다. 정주영 창업자는 기업인으로서 뚜렷한 경영관을 가지고 한국경제발전을 선도해 온 선구적인 경영자이다. 그는 전후부흥기의 경제발전 과정에서 건설업, 경제개발기의 해외건설 및 자동차 사업, 경제성장기의 중화학공업체제 구축과 중동진출을 이루어냈다(이광중, 1999).

정주영 창업업자의 경영사상은 현대중공업 구성원들의 공유가치로 남아 있다. 창조적 예지란 미래지향적인 사고로 고객 및 사회가 원하는 바에 부응하기 위하여 항상 새롭고 신선함을 추구하는 지혜를 말하고, 적극 의지란 투철한 주인의식과 매사에 능동적으로 대응하고자 하는 자세를 말한다. 강인한 추진력이란 “하면 된다.”라는 정신을 가지고 목표를 달성하기 위해 온 힘을 기울이는 자세를 말한다. 현대는 정주영 창업자의 도전과 개척, 그리고 창조정신을 중심으로 하는 경영이념에서 도출되었다. 또한 그의 경영이념에서 중요한 내용은 근검절약주의로서 근면하고 검소하며, 절약하고 저축하며, 신념을 다하여 부를 쌓았다고 기록하고 있다. 인간중중주의이다. 인간중중의 이념으로 사원의 자기실현을 지원하며, 사원복지를 최우선으로 한다(김성수, 1999). 인터뷰 대상자는 정주영 창업자가 직원들의 의식주 문제를 무엇보다도 중요하게 고려한 것으로 기억하였다.

그는 누구나 열심히 노력만 하면 어떤 문제든지 해결할 수 있는데, 문제가 해결되지 않는 것은 자력으로 해결하려고 노력하지 않고 세상을 부정적으로 보면서 평생 시간을 허비하기 때문이라고 말한다. 정주영 창업자는 근면, 검소, 성실의 철학을 항상 강조하였다. 인터뷰대상자는 “정 회장님은 전 직원이 모인 조회 시간 강연에서 항상 근검절약

과 저축을 강조하셨다.”라고 하였다.

정주영 창업자는 다른 기업들보다 앞서서 ‘중공업 입국’에 기여하였는데 이는 정주영 창업자가 단순히 부를 축적하기 위해 기업을 하는 상업주의적인 기업인이 아니라는 것을 웅변해 준다. 그는 언제나 미래를 지향하고 국가경제의 발전에도 큰 도움이 될 수 있는 새로운 사업을 온갖 시련을 무릅쓰고 개척하고 성장시킨 진정한 기업가 정신의 소유자이다(정주영, 2011).

정주영 창업자는 긍정적인 사고를 매우 중요시 하였다. 그는 “긍정적인 사고가 행복을 부른다.”라고 하였다. 그리고 그는 “울산조선소도 ‘가능하다’는 긍정적인 사고에서 출발해서 실현된 것이다. 모든 일은 가능하다고 생각하는 사람만이 해낼 수가 있다. 부정적이고 비관적인 사고는 자신의 발전을 가로막는 거대한 닫힌 철문이며, 그 철문 안에 스스로를 가둔 사람에게 발전이란 있을 수 없다.”라고 하였다(정주영, 2011).

## 2.2 조직정체성

조직정체성은 사회정체성의 한 영역으로 다루어지고 있다. 조직정체성은 집합적인 자아의식과 우리 의식을 나타내며 조직정체성이 무엇이고, 그것이 어떻게 만들어지고 유지되는지, 조직성과와 개인행동에 어떤 영향을 미치는 여부가 관심 사항이다(Hatch & Schultz, 2004). 정체성은 개개인들에 의해서 형성되지만 간주관적인(intersubjective) 현상으로 조직으로 확대되면서 인지와 감정에 의해서 사회적으로 구성된다(Hatch & Schultz, 2004). 조직정체성은 리더의 교체나 외부 환경의 대응 과정에서 변화의 과정을 겪으며 탄생, 성장, 성숙, 후퇴의 과정을 겪는다(Albert & Whetten, 1985).

조직정체성의 주체는 구성원들 자신이다. 조직정체성은 구성원들의 정신 속에 구체화되어 나타난다. 조직정체성 개념은 역동적이고, 상호작용적이고, 순환적인 특성을 지닌다(Scott & Lane, 2000). 조직구성원들은 조직동일시 과정을 통해 정체성을 내면화하여 자신들의 조직을 바라본다(Dutton, Dukerich & Harquail, 1994). 조직정체성은 조직의 속성에 관한 구성원들의 인지로 나타난다. 따라서 조직정체성은 구성원들 사이의 상호작용의 특성과 성찰을 지닌 개념이다(Gioia, Schultz & Corley, 2000).

구성원들이 지각하는 조직정체성은 주로 조직문화와 자신들의 조직에 대한 외부 조직이미지의 지각에 의해 영향을 받는다. 조직문화는 정체성을 구체화 하도록 해주는

공유된 해석체계를 제공하고, 외부 조직이미지는 이해관계자들의 조직에 대한 지각을 반영한다. 조직정체성은 구성원들의 적절한 조직행동을 결정하는데 중요하며, 갈등관리, 의사소통, 조직몰입의 많은 부분을 설명해준다(Dutton & Dukerich, 1991; Golden-Biddle & Rao, 1997). 또한 조직정체성은 조직차별화, 조직의 전략적 위치 설정, 이해관계자 관리, 종업원 몰입, 조직통합을 위한 의사소통에 이론적 기초를 제공해준다. 조직의 핵심가치나 이념을 담고 있는 중심적이고, 다른 조직과 구분되며, 일정기간 지속적인 특징이 있는 속성으로서의 조직정체성은 구성원들이 자신들의 조직에 대한 지각과 함께 외부 이해관계자들이 자신들의 조직을 어떻게 평가하는지의 지각에 의해서 형성된다. 이를 반영해서 조직정체성에 대한 관점은 제도적인 요구를 강조하는 사회적 행동가(social actor)와 구성원들의 집합적인 이해를 강조하는 사회적 구성주의자(social constructionist) 관점으로 나눌 수 있다(Gioia et al., 2010; Ravasi & Schultz, 2006). 즉 조직정체성은 사회적 행동가 관점에 의한 의미부여와 사회적 구성주의 관점에 의한 의미 이해 및 형성의 상호 과정으로부터 주로 형성된다. 조직정체성은 사회 제도적인 차원에서 구성원들이 자신들이 누구인가라고 하는 정체성 주장과 조직구성원들의 그들 자신에 대한 신념이나 이해의 역동적인 상호 작용으로부터 나타난다(Kroezen & Heugens, 2012).

바람직한 미래 이미지는 조직개혁을 위한 전략적 비전에 반영 되어 정체성을 유인하는 기능을 한다. 사회적 행동가 관점을 토대로 외부 이해관계자들의 이미지가 조직정체성에 반영되고, 사회적 구성주의 관점 하에서 구성원들은 조직문화를 통해 조직정체성을 해석하고 공유한다. Hatch & Schultz(2002)는 “I”와 유사한 조직문화, “me”와 유사한 조직이미지, 조직정체성과의 상호 관계를 분석하였다. 바람직한 조직정체성이 형성되기 위해서는 조직문화와 조직이미지가 적절하게 조직정체성에 반영되어야 한다.

조직의 창업 초기에는 조직정체성이 명확하지 않다. 정체성이 미형성 되어 있는 경우 정체성의 모호성이 두드러지게 나타난다. 창립 초기 독립 조직으로서의 구성원 의식이 부족한 경우에 정체성은 불명확하고 모호성이 주로 나타난다. 이때 구성원들은 의미의 결여를 강하게 경험한다(Gioia et al., 2010). 따라서 조직은 모호한 정체성을 명확하게 하여야 한다. 이를 위해서 조직은 고유한 조직문화와 외부이미지를 형성하고, 외부이미지가 조직문화 속으로 뿌리내리게 하여야 한다.

창업자는 조직의 비전이나 목표 설정을 통하여 사회적으로 정당한 의미부여와, 사회

적 구성주의 관점에 의해 상징, 무용담, 문화적 가치와 관행 창출의 의미형성 과정을 통해 조직정체성 형성에 영향을 미친다.

조직의 역사가 진행되면서 조직은 정기적으로 자신들이 지니고 있는 조직의 가정이 나 신념을 새롭게 할 필요가 있다. 조직구성원을 과거, 현재, 미래로 연결시키는 일련의 관련 경험들은 공유된 감정을 불러일으키면서 정체성을 강화시켜간다(Howard-Grenville, Metzger & Meyer, 2013).

본 연구는 현대중공업 창립 초기 전후시기에서 정주영 창업자의 조직에 대한 의미부여와 창업자에 의해서 유도된 구성원들의 의미형성 과정을 통해 조직정체성의 형성과정을 분석하였다. 그리고 초기에 형성된 조직정체성이 유지되고 확장되는 과정에 정주영 창업자가 조직정체성에 어떤 영향을 미쳤는지를 알아보려고 하였다.

### 2.2.1 창업자의 조직정체성에 대한 의미부여

사회적 행동가 관점은 조직정체성에서 의미부여의 기능을 강조한다. 의미부여를 강조하는 사회적 행동가 관점은 사회적 맥락 속에서 행동하고 주장하는 사회적 실체로서의 조직을 강조한다(Gioia et al., 2010). 따라서 사회적 행동가 관점은 조직정체성과 조직정당성의 긴밀한 상호 관계를 강조한다(He & Baruch, 2010).

경영자는 조직의 사명(mission)이나 비전제시와 가치부여를 통해 구성원들에게 의미를 부여한다(Gioia et al., 2010). 또한 경영자는 조직정체성을 명확하게 제시하고, 구성원들을 설득하기 위한 이념적인 행동가로서 활동한다. 이를 통해 조직정체성은 기업 목적 실현에 대한 의미부여와 구성원들의 창의적인 에너지를 유도한다(Cornelissen, 2002).

조직의 리더들은 우리 조직은 어떤 조직이 되어야 하는지에 대한 공식적인 정체성 주장을 통해 정당한 사회적인 영역 내에 조직을 위치시키려고 노력한다. 이에 대한 확인은 공식적인 정체성 주장 속에 구현된 신념을 통해 관찰할 수 있다. 리더가 사건, 이슈, 활동에 대한 일관되고 통일된 담화를 구성원들에게 제공하는 것이 리더의 핵심적인 관리활동이다. 이러한 활동을 통해 리더는 구성원들의 의미결여를 채워주어야 한다(Gioia et al., 2010).

Corley(2004)에 의하면 조직이 어떤 조직인가는 조직의 사명이나 목적에 반영되어 있다. 그들이 선택한 전략방향은 정체성에 대한 의문이 발생하는 경우 그들이 누구인가

에 대해 확신하는데 기초가 된다. 이와 같이 전략수립이나 실행과 정체성은 상호 영향을 미치는 관계이다.

조직에서 경영자는 모호한 정체성에 대해 조직 외부와 내부 상황을 정확히 인식하여 명확한 의미부여를 제시하는 것이 중요하다. Corley & Gioia(2004)는 분사한 조직이 조직정체성의 모호성을 경험하면서 정체성을 형성하는 과정을 설명하였다. 분사한 조직에는 사회적 준거가 존재하지 않거나 변화할 수 있고, 분사한 기업과 모기업의 정체성이나 외부의 조직이미지 차이로 인해 정체성의 모호함이 크게 나타난다. 이 경우 조직은 바람직한 미래 이미지를 설정하고 이를 달성하기 위해 이에 적합한 행동의 모형화가 필요하였다.

Gioia et al.(2010)에 의하면 조직의 새로운 정체성 형성 과정에는 아이디어 및 목표의 명확화와 비전의 정교화가 필요하다. 조직은 지향하는 바를 명확히 하고 이를 공식적으로 조직내부에 규정하여야 한다. 구성원들이 의미의 결여를 경험하는 상황에서 조직 경계를 명확히 하고, 조직에 의미 있는 정체성을 적극적으로 찾아야 한다. 이를 통해 구성원들은 우리 조직은 어떤 조직인가에 대해 상호 동의가 이루어지는 방향으로 조직이 수렴해 나갈 수 있다. 그리고 조직은 타 기업들과의 유사성과 차이점을 분석하고, 적절한 차별성을 확보하기 위하여, 새로운 행동방식을 시도하고 이를 조직에 뿌리내릴 필요가 있다. 그렇게 하여야만 조직은 외부 이해관계자들로부터 조직의 정당성을 승인 받는다.

### 2.2.2 창업자에 의해 유도된 조직정체성에 대한 의미형성

조직의 리더들은 미래 행동의 범위를 정할 수 있는 특정 행동을 규정함으로써 사회적 통제를 한다. 사회적 현상에 대한 스키마는 환경을 통해서 부분적으로 개발되고 유지된다. 이 과정은 조직정체성 형성과 긴밀한 관계를 지닌다. 의미형성은 매일의 일상생활에서 직면하는 많은 자극을 이해하는 과정이다. 의미형성은 시간이 지나면서 반복적으로 발생하는 사건들에 의해서 이루어진다. 사건들의 반복은 의식적이며 무의식적인 지각을 불러일으킨다. 이러한 체계 형태는 사건에 대한 반응과 미래의 사건을 예측하는 수단을 제공한다. 의미형성은 본질적으로 사회적으로 구성되고 유지된다(Howard-Grenville et al., 2013).



사회적 구성주의자 관점은 조직의 중심이 되고, 다른 조직과 구분되는, 지속적인 특징인 조직정체성이 집합적으로 공유되는 신념과 이해 속에서 존재한다. 따라서 사회적 구성주의자 관점은 구성원들에 의한 의미형성의 인지적 과정을 중요시 한다(Ravasi & Schultz, 2006). 미시적인 차원의 조직정체성은 조직참여자들이 집합적인 인식체계 하에 중심이 되고, 다른 조직과 구분되는, 지속적인 특징을 지닌 인식 체계이다. 의미부여를 강조하는 사회적 행동가 관점은 거시적인 차원에서 사회적 제도와 가치를 조직에 반영하고, 사회적 구성주의 관점은 미시적인 차원에서 구성원들의 정체성 인식에 초점을 둔다. 따라서 사회적 행동가 관점은 “me”에 가깝고, 사회적 구성주의 관점은 “I”에 가깝다.

정주영 창업자, 그리고 GE, P&G, IBM 등의 창업자들은 지금은 조직에 존재하지 않는 리더이지만, 현재까지도 조직구성원들에게 상징적, 신화적인 가치를 부여하고 있다. 강력한 리더들이 지녔던 가치는 세대를 통해서 전수된다. 창업자가 구성원들의 의미형성에 영향을 미치는 수단은 다양하게 분석할 수 있다. Pettigrew(1979)는 설립자의 감정, 행동, 신념, 이데올로기, 언어, 의식, 신화로서 구성원들의 의미형성을 분석하였다. 그리고 이를 통해 조직의 목적이나 질서, 몰입이 어떻게 창조되는지를 설명하였다.

Clark(1972)는 리더의 무용담을 통해 구성원들의 의미형성을 분석하고 있다. 조직의 무용담은 새로운 조직, 확립된 구조가 없고, 관습 등이 없는 상황에서 주로 나타난다. 창업자의 무용담은 공통적인 신념공유, 조직 통합, 조직구성원을 정서적으로 결합시키고 충성심과 함께 조직에 대한 자긍심을 형성시키는 조직의 중요한 무형자산이다. 의미형성을 통해 조직문화의 가치를 구체화하고 조직의 힘을 키우는 리더들을 영웅이라는 상징적인 의미로 표현하고 있다. 상징적인 리더들은 구성원들의 의미형성에 민감하고, 그를 따르는 부하들에게 높은 수준의 신뢰 형성과 상징적인 영향력을 행사한다.

Martin et al.(1983)은 문화의 표현인 조직의 이야기(story)를 통해서 경영자에 대한 의미형성을, Trice & Beyer(1984)는 상징과정인 조직의 이동, 강등(degradation), 승진, 개선, 갈등해소, 통합 등의 의식(rites)을 통해서 의미형성 과정을 분석하였다. 창업자는 조직에서 형성된 의식이나 의례의 특성에 영향을 미친다.

### 2.2.3 조직정체성 확장

조직정체성이 확장되기 위해서는 조직 기억이 활성화 되어져야 한다. 창업 초기의 과정이나 성과물에 대한 조직 기억이 유지되어야만 과거와 현재, 미래의 조직정체성이 연관성을 지니게 된다. 절차적 기억은 기술, 관행, 일상적인 작업, 프로그램 등에 뿌리내려져 있다. 이는 과정 기억이나 과업을 수행하기 위한 기술에 관한 기억으로 언급할 수 있다. 선언적 기억은 사실, 사건, 조건 등에서 발견된다. 과거의 경험 맥락을 이해하기 위해서 과거를 통한 의식적인 탐색을 의미한다. 선언적 지식은 정보를 통한 원문 기억(textual memory), 앎을 통한 자료 기억(material memory), 의미를 통한 살아 있는 기억(living memory)으로 구분된다. 이들 과거 기억이 현재와 미래에 어떻게 연결되는지가 정체성 유지와 확장에 있어 중요한 이슈이다(Schultz, & Hernes, 2010).

조직정체성 확장은 시기별로 반복적인 정체성 작업의 산물이다. 조직정체성의 확장을 위해서는 조직자원의 적절한 활용이 필요하다. 새로운 구성원들은 전통적인 조직정체성에 더해 새로운 내용을 지속적으로 경험을 하여야만 조직정체성이 추구하는 가치와 이념을 확장할 수 있다. 이러한 작업이 적절하게 이루어지지 않을 때 조직정체성은 지속 혹은 확장되지 못하고 쇠퇴하게 된다.

조직정체성과 연관된 구성원들의 경험은 상징화 된 기억에 남아 있는 과거의 사실과 현재의 참여자들 사이를 생생하게 연결해준다. 조직의 진행과정에서 조직의 유산, 역사, 전통 등은 과거의 힘을 부각시킨다. 조직정체성에서 과거는 단지 수동적인 의미의 전달자는 아니다. 조직구성원들은 여러 세대에 걸쳐 전통과 유산을 재창조하는데 적극적으로 참여한다. 과거는 정체성 지속과 확장에 필요한 원시자료를 제공하는 강한 힘을 지니고 있다.

일부 기업들은 기업박물관, 로고(logo), 과거의 사명 선언서와 같은 인공물을 통해 과거에 접근한다. 그러나 조직은 과거에 관한 단순한 문장 혹은 자료에 대한 기억보다 구성원들의 살아 있는 기억을 필요로 한다. 조직정체성의 지속과 확장을 위해서는 구성원들의 지속적인 성과달성과 새로운 경험을 필요로 한다(Howard-Grenville et al., 2013).

조직정체성은 구성원들의 행동으로부터 발생하는 지속적인 성과물에 의해 유지되는 경향이 있다. 조직이 진행해 나가면서 새로운 의미가 부여되어 의미형성의 과정을 거치면서 조직정체성은 확장되어 나간다. 조직정체성 확장을 위해서는 의미부여와 의미형성의 순환적인 상호작용이 필요하다.



### Ⅲ. 연구 방법

#### 3.1 사례 연구

사례 연구에서는 이론적 표본추출이 주로 사용된다. 사례 조직은 우리나라 기업사에서 가장 극적으로 창립되어 정주영 창업자가 조직정체성에 미친 영향이 잘 드러나는 현대중공업을 대상으로 하였다. 이론적 표본추출의 목적은 개념들 사이의 변이를 발견하는데 있어 기회를 최대화 한다. 그리고 이 방법은 속성이나 차원의 관점에서 범주를 정교화 할 수 있는 장소나 사람 혹은 사건들을 찾아가는 것이다(Strauss & Corbin, 1998). 이와 같은 방법은 Lincoln & Guba(1985)의 목적에 합치한 표본추출(purposive sampling)과 유사한 의미를 지닌다.

사례연구는 연구가 진행되면서 연구영역이나 주제를 발견하고, 조사의 설계 및 과정이 점진적으로 구체화되고 수정되어 나간다. 사례연구에서 자료수집이나 분석은 보통 발생적 연구 설계(emergent design)에 의해서 실시한다(Belk, Wallendorf & Sherry, 1989). 이는 연구가 진행되면서 조사의 설계 및 과정이 구체화되고 혹은 수정되어 나가는 것을 의미한다(Corley & Gioia, 2004).

#### 3.2 사례 기업

사례 기업인 현대중공업은 정주영 창업자가 설립한 기업으로 그의 영향력이 잘 드러난 기업이다. 정주영 창업자는 현대중공업의 설립 준비와 설립 직후 사업 운영에 깊이 관여하여 현대중공업의 조직정체성 형성에 큰 영향을 미쳤다. 사례 기업은 대형 조선소 경험이 전혀 없었던 국내에서 창업자의 강력한 추진력과 도전정신을 토대로 대형조선소를 국내에서 처음으로 설립하여 성공한 기업이다. 그 뒤 국내의 다른 기업에서도 대형 조선소가 설립·운영될 수 있는 계기를 마련하여 우리나라의 경제발전에 큰 기여를 하였다.

현대중공업은 짧은 시간 내에 조선산업 세계 1위에 올라선 기업으로 현대정신인 추진력이나 도전정신에 의해 이루어낸 대표적인 기업이다. 창업 과정을 기반으로 하여 공유가치로서 강조되고 있는 현대정신은 창조적 예지, 적극의지, 강인한 추진력이다.

현대중공업은 1970년 현대건설 내에 조선사업부가 설치되면서 조직 기원이 시작되

었고, 1973년 독립법인이 되었다. 현대중공업은 1983년 생산고 기준으로 세계 1위 조선업체로 선정되었고, 1987년 1월 조선부문 세계 1위 기업이 되었으며, 1993년 2월에는 국내 최초로 LNG선을 제작하였고, 2004년에는 세계 최초로 도크 없이 육상에서 선박을 건조하는데 성공하였다.

현대중공업은 현재 조선업이외에 플랜트, 엔진, 해양, 전기전자시스템, 건설장비 사업 등을 수행하고 있고 2만5천명의 구성원이 재직 중인 세계적 규모의 종합 중공업 기업이 되었다.

### 3.3 자료수집 및 분석

자료수집은 현대중공업의 역사적 기록물을 주로 활용하였다. 현대중공업의 창업 전후 시점은 매우 극적으로 전개되었다. 따라서 이 기간은 현대중공업의 조직정체성 형성에서 매우 중요한 시기로 볼 수 있다. 창업 시점은 지금으로부터 40년 전으로 현대중공업의 조직정체성을 이해하는데 역사적 기록물이 반드시 필요하였다. 역사적 기록물에는 현대중공업사, 모기업인 현대건설 50년사, 사보, 관련 서적, 언론기사 등을 토대로 분석하였다. 그리고 이들 이외 자료에는 정주영 창업자에 대한 문헌, 연구논문 등을 포함하고 있다.

인터뷰는 주로 퇴직한 임직원을 대상으로 진행하였다. 인터뷰 대상자는 창립 직전에 사원으로 입사하여 현재까지 근무하고 있는 직원, 1975년 입사하여 퇴직한 전 임원 1명과 20년 근무한 직원 1명, 1977년 입사하여 퇴직한 전 임원, 1969년 현대건설에 입사하여 현대중공업 창립 이전부터 관여한 전 임원 등 5명을 포함하였다. 인터뷰 자료는 새로운 내용을 찾는다는 의미 보다는 내용 확인에 주로 활용되었다.

〈표 1〉 조직정체성 형성기의 연구영역 분류분석

연구 주제	2단계 영역	1단계 영역	자료원	분석 내용
의미 부여 맥락	환경 맥락	경제발전 4대 사업안에 조선 포함	인터뷰, 현대중공업사, 창업자 자서전, 창업자 관련 문헌, 사보	현대중공업 창립 당시 사회경제적 상황 분석
		조선업의 노동집약적인 특성		
		세계적인 대형선박 수요 증가 추세		

연구 주제	2단계 영역	1단계 영역	자료원	분석 내용
	모기업 건설과의 전략적 연계	조선업 플랜트 건설 수주에 도움	인터뷰, 현대중공업사, 현대건설 50년사, 창업자 자서전, 창업자 관련 문헌, 사보	모기업인 현대건설과 현대중공업의 전략적 관련성 분석
		건설업의 사업경험 조선업에 활용		
의미 부여 특성	명확한 비전 설정	해외 시장 목표로 외화 획득	인터뷰, 현대중공업사, 창업자 자서전, 창업자 관련 문헌, 사보	구성원들이 제시한 현대중공업의 바람직한 미래 이미지 분석
		초대형 조선소 건립		
		계열기업의 성장 견인		
	조직정체성 형성의 절박성	막대한 차관 원리금 상환	인터뷰, 현대중공업사, 창업자 자서전, 창업자 관련 문헌, 사보	현대중공업 창립 당시 조직형성 특성 분석
조건설과 유조선 건조 병행				
	합작형태 아닌 독자적 조선소 건립			
의미 부여 실현 맥락	모기업 (건설)의 사업경험	플랜트 건설을 통한 역량 축적	인터뷰, 현대중공업사, 현대건설 50년사, 창업자 자서전, 창업자 관련 문헌, 사보	현대중공업 창립과 사업 과정에서 모기업의 인적, 물리적 관여
		모기업의 경영활동 대부분 조선사업에 투입		
		핵심 인력 모기업에서 조선소로 전입		
	해외의 자금도입 및 기술 활용	차관도입에 의한 자금 조달	인터뷰, 현대중공업사, 창업자 자서전, 창업자 관련 문헌, 사보, 논문	창립 과정과 창립 직후 해외와의 연계 분석
		기술인력 해외 영입		
		국내 인력 해외 연수		
의미 형성	집단 몰입	공기단축 위한 주야작업 지속적 진행	인터뷰, 현대중공업사, 창업자 자서전, 창업자 관련 문헌, 사보	창업자 및 구성원들의 과업수행 과정 분석
		목표달성 의지 공유		
		임직원 장기간 공동생활		
	시행 착오	작업과정 혼란	인터뷰, 현대중공업사, 창업자 자서전, 창업자 관련 문헌, 사보	창업자 및 구성원들의 과업수행 과정 분석
		구성원 간 갈등		
		시행착오를 통한 학습		
	상징	창업자에 대한 무용담	인터뷰, 현대중공업사, 창업자 자서전, 창업자 관련 문헌, 사보	사례기업 관련 상징적 내용 분석
		국가적 관심		
		국내 중화학 공업의 견인차		
성과 달성	세계 최대 규모의 조선소 건설	인터뷰, 현대중공업사, 창업자 자서전, 창업자 관련 문헌, 사보	조직목표 달성 내용 분석	
	초대형 유조선 성공적 건조			
	빠른 시간 내에 조선소건설과 유조선 건조 동시 달성			

〈표 2〉 조직정체성 확장기의 연구영역 분류분석 : 조선업 불황 극복 및 성장기 (1976~1989)

연구 주제	2단계 영역	1단계 영역	자료원	분석 내용	
의미 부여 및 형성	해외 건설사업과 연계 및 사업 다각화	주베일 산업항 공사 참여	인터뷰, 현대중공업사, 현대건설 50년사, 창업자 자서전, 창업자 관련 문헌, 사보	1,2차 오일쇼크 이후 조선업 불황극복 대안으로 주베일 산업항 공사 및 중동건설 참여. 해양개발사업, 철구물 제작 등의 사업 다각화 수행	
		중동건설에 참여			
		엑스 자켓 개발의 해양개발 사업			
	다양한 선박건조 및 해외영업활동 강화	냉동선, 시추선 등으로 고급화		대형 유조선의 극심한 불황으로 다양한 선박 제조, 표준선 개발에 집중. 다양한 국가 대상 조선업의 해외 영업 활동 강화	
		표준선 개발			
	기업 역량 및 대외이미지 향상	연구개발 토대 구축		선박해양 연구소 및 용접기술 연구소 개원	연구소를 만들어 연구개발 및 새로운 기술 획득에 주력함
		해외에서 현대중공업 생산능력 및 건조기술 공식적으로 인정		선박 전 공정 자립화 선박 건조	이 시기 건조량 기준 세계 1위 조선소로 부상: 1983~1990년까지 8년 연속 해사전문지 '최우수 선박 선정
				설계능력 향상	사업부제 실시, 로로선 선박 건조를 통해 전 과정 자립, 선박 건조의 핵심 기술인 자체 설계 능력 크게 향상

〈표 3〉 조직정체성 확장기의 연구영역 분류분석: 고부가가치 지향 및 성숙기 (1990~2012년)

연구 주제	2단계 영역	1단계 영역	자료원	분석 내용
의미 부여 및 형성	첨단 기술 역량 강화	특수선 건조	인터뷰, 현대중공업사, 현대건설 50년사, 창업자 자서전, 창업자 관련 문헌, 사보	LNG선, 드릴십(drill ship) 등의 특수선 건조. 특히 LNG선은 고부가가치 사업으로 현대중공업의 수익성에 큰 기여. 무도크 육상건조는 전 세계적으로 처음 시도한 혁신적인 육상 건조 방식
		무도크(dock) 육상 건조		
		독자모델 엔진 개발		
		선박 설계능력 향상		
	협력적 노사관계 구축	1995년 이후 무분규 지속		협력적 노사관계의 영향요인 분석
글로벌 기업으로의 도약	500대 기업에 포함	전 세계 언론에 주목 받음	포춘(fortune)지 500대 기업에 2007년부터 지속적으로 선정 됨	

〈표 4〉 자료수집 및 분석단계

단계	단계별 내용	단계별 중점 사항
1단계	문헌 검색 및 내용 탐색	연구현상에 대한 이해
2단계	영역분석	문헌을 통한 연구의 기본단위와 범주 획득
3단계	연구현상 정리를 위한 분류분석	전체 영역의 분류 및 설계, 추가자료 수집 및 분석
4단계	구조적인 질문	영역검증, 추가적인 내용과 의미 획득
5단계	연구결과 작성	영역의 분류를 통한 연구결과의 구조 확정
6단계	신뢰성 검증	정보제공자에게 분류분석 결과를 제시하여 확인

자료분석의 기본 원리에서 첫 번째 단계는 기초자료를 묶어서 조직정체성 형성과 관련된 영역을 찾아내고, 두 번째 단계는 유사한 영역들을 연결하여 주제들을 정리한다. 자료분석 과정에는 정체성 관련 개념, 행동, 사건을 자료원천으로부터 찾는다(Ravasi & Schultz, 2006).

자료분석 과정에는 영역분석을 실시한다. 영역분석은 1차 자료분석과 2차 자료분석으로 구분하였다(Ravasi & Phillips, 2011). 영역분석은 이론적 배경을 참고해서 연구현상에 대한 기본적인 단위나 영역을 찾는 것을 의미한다. 영역은 핵심 용어를 지니고 있고, 영역 내의 용어들은 의미론적 관계를 가지고 있으며, 모든 영역들은 경계를 지닌다(Spradley, 1979). 분류분석은 영역들의 종합적인 관계를 파악하기 위해서 실시한다. 분류분석은 영역의 내부구조를 찾고, 영역들 사이의 비교를 가능하게 해준다. 연구자는 영역(domain) 분석이 끝난 후에 어떤 영역을 포함할 것인지를 선택한다(Spradley, 1979).

다음 단계는 찾아낸 영역들을 이론적으로 구분되는 차원(연구자에 의해서 의도된 개념, 보다 추상적인 수준)인 주제들로 묶어준다. 연구자는 영역분석을 한 후에 이론적으로 의미 있는 내용을 찾아 연구주제, 연구의 의의나 결과를 정리한다.

정성적 연구는 연구의 신뢰가능성 확보가 중요하다. 정성적 연구의 신빙성(credibility)은 내적 타당성을 의미한다(Lincoln & Guba, 1985). 신빙성을 확보하기 위한 방법에는 첫째, 장기적인 관여로서 특정 목적을 달성하기 위해서 충분한 시간을 투자한다.

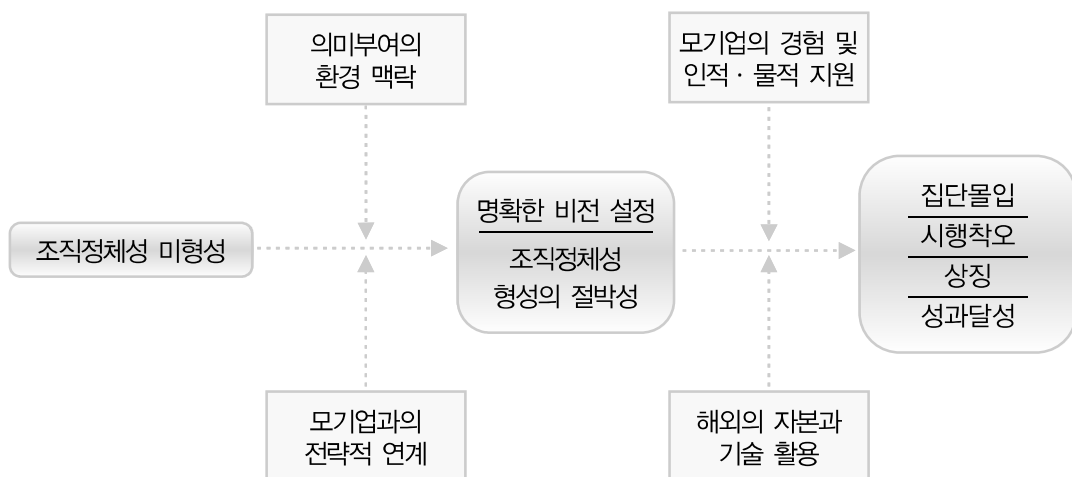
둘째, 삼각법은 서로 다른 자료원천을 통해 자료를 수집하고 확인하는 것이다. 셋째, 동료 보고는 전문적인 지식을 가진 동료에게 설명하여 자신이 인식하지 못한 오류를

확인하는 것을 의미한다. 넷째, 구성원점검은 자료나 분석 범주, 해석, 결론 등을 자료가 사례 조직의 구성원들로부터 검증을 받는 것을 의미한다.

연구자는 영역을 찾아내고 분류한 후 신뢰성 검증을 통해 이론체계를 정리해서 최종 연구결과 보고서를 작성한다(Corley & Gioia, 2004; Gioia & Thomas, 1996; Gioia et al., 2010; Nag et al., 2007; Ravasi & Phillips, 2011).

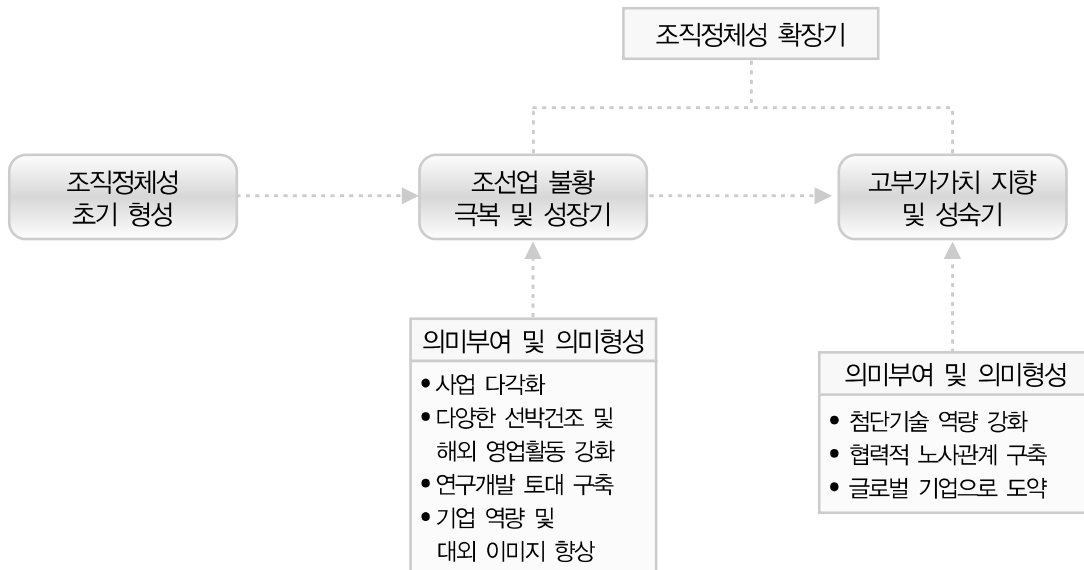
#### IV. 연구 결과

창업 시기와 이후 사업과정을 살펴보면, 현대중공업의 조직정체성에 대한 의미가 어떻게 부여되었고, 의미형성은 어떤 방식으로 이루어졌는지에 대한 현대중공업의 정체성 형성 과정에 대한 이해를 높일 수 있다. Ravasi & Schultz(2006)에 의하면 의미부여는 구성원들에게 정당하고 일관성 있는 담화를 통해 그들의 집합적 의식을 형성하게 한다. 정체성이 형성되기 위해서는 구성원들이 어떻게 행동해야 하는지에 대해 일관성 있는 지침을 부여하여야 한다. 경영자는 공식적인 정체성 주장을 통해 내외 이해관계자들이 조직을 정의하고 해석하는 방식에 영향을 미치려는 시도를 한다.



〈그림 1〉 조직정체성 형성기의 분석 틀

분석결과 정주영 창업자는 현대중공업에 대한 의미부여와 의미형성 과정을 통해 현대중공업의 조직정체성 형성에 큰 영향을 미친 것으로 나타났다. 현대중공업의 조직정체성 형성 및 확장 과정을 이해하기 위해서 현대중공업의 시기를 3단계로 구분하였다. 먼저 조직정체성 형성기(1970~1975)는 현대건설 내에 조선사업부가 만들어지고, 조선소가 창립되어 국내 최초로 대형유조선을 건조한 시기이다. 조직정체성 확장기는 조선업 불황 극복 및 성장기(1976~1989)와 고부가가치 지향 및 성숙기(1990~2012)로 구분하였다.



〈그림 2〉 조직정체성 확장기의 분석 틀

#### 4.1 조직정체성 형성기 (1970~1975)

조직정체성 형성기는 정주영 창업자의 영향력이 조직정체성에 직접적으로 영향을 미친 시기이다. 정주영 창업자가 추구한 가치인 창조적 예지, 적극 의지, 강인한 추진력이 현대중공업의 조직 특성에 강하게 반영되었다. 대형유조선 건조 경험이 전혀 없었던 국가에서 해외에서 차관을 얻어 조선소를 건설하면서 동시에 대형유조선을 건조한 과정 자체는 조직의 무용담이 되어 조직정체성을 형성하였다. 정주영 창업자를 비롯한 전 조직구성원들은 강인한 추진력과 신념으로 새로운 기술을 적극적으로 학습함으로써

써 현대중공업의 신화를 이루어 냈다.

직원들을 대상으로 2002년 창립 30주년 설문조사에서 현대중공업 하면 가장 먼저 떠오르는 것에 대해 46%가 진취적인 도전정신, 43%가 불가능을 모르는 개척정신을 들었다. 구성원들이 강하게 지각하고 있는 진취적인 도전정신과 불가능을 모르는 개척정신은 이 시기에 영향을 가장 많이 받은 것으로 이해할 수 있다.

현대중공업의 초기 정체성 형성은 조직에 대한 의미부여와 의미형성 과정을 거치면서 진행되어 갔다. 현대중공업은 창립 초기부터 대형 공장을 건설하고 대형 유조선을 주력 업종으로 선정하여 글로벌 기업을 지향하였다. 이와 같은 조직에 대한 의미부여에는 조직 내부적으로 모기업인 현대건설의 해외경험과 적극적인 도전활동을 통한 의미형성이 반영되었다. 그리고 조직 외부적으로는 국내의 경제정책과 해외 조선시장 상황이 반영되어 의미부여가 이루어졌다.

의미부여는 조직정체성 미형성을 기점으로 의미를 부여하는 환경 맥락, 명확한 비전 설정, 조직정체성 형성의 절박성 등의 특징이 나타났다. 의미부여를 실현하기 위한 방안에는 모기업 현대건설과의 유·무형 자본과의 연계, 해외의 자금 및 기술 유입이 있었다. 그리고 의미부여와 함께 집단몰입, 시행착오, 상징, 성과달성 등의 의미형성과의 상호과정을 통해 현대중공업의 초기 조직정체성이 형성되어 갔다.

#### 4.1.1 조직정체성 미형성

현대중공업 창립 전후시기에 명확한 조직정체성은 형성되지 못하였다. 정체성이 미형성 되어 있는 경우 정체성의 모호성이 두드러지게 나타난다. 독립 조직으로서의 구성원 의식이 부족한 경우에 정체성은 불명확하게 된다. 이때 구성원들은 의미의 공허함을 강하게 경험하게 된다(Gioia et al., 2010). 이 시기 조직은 모호한 정체성을 명확히 하여야 한다. 이를 위해서는 조직의 고유한 조직문화와 외부이미지를 형성하고, 외부이미지가 조직문화 속으로 뿌리내리게 하여야 한다.

조직은 모호한 정체성에 대해 외부와 내부 상황을 정확히 인식하여 명확한 의미부여를 제시하는 것이 중요하다(Corley & Gioia, 2004). Gioia et al. (2010)에 의하면 조직의 새로운 정체성 형성 과정에는 아이디어 및 목표의 명확화와 비전의 정교화가 필요하다. 조직은 지향하는 바를 명확히 하고 이를 공식적으로 조직내부에 규정하여야 한다. 구성원들이



의미의 공허함을 경험하는 상황에서 조직 경계를 명확히 하고, 조직에 의미 있는 정체성을 적극적으로 찾아야 한다. 이를 통해 구성원들이 우리 조직은 어떤 조직인가에 대해 상호 동의가 이루어지는 방향으로 조직이 수렴해 나간다.

Gioia et al.(2010)에 의하면 정체성에 대한 의미경험이 부족한 상황에서 구성원들이 조직에 대한 의미를 채우는 활동을 통해서 조직정체성의 모습을 명확하게 그리기 시작한다. 이러한 과정을 통해서 초기 비전설정을 보다 명확하게 구체화해 가고, 궁극적인 조직정체성 형성의 기초를 다져 나가게 된다. 정체성 미형성은 정체성 형성을 위한 보다 명확한 의미부여(sense giving)를 필요로 했었다. 정체성 미형성은 우리 회사는 어떤 회사이어야 하는 지에 대해 조직구성원들이 명확하게 방향을 잡기가 어려운 상황임을 의미한다.

그 당시 모기업인 현대는 조선사업의 경험이 전혀 없었고 기술력뿐만이 아니라 이에 소요되는 막대한 자금도 크게 부족하였다. 특히 국내 기업 중에서 대형 조선사업 경험이 있는 기업도 없었다. 따라서 현대가 조선사업을 하겠다고 하자 국내외적으로 반대의견이 많았다. 해외투자자들은 한국과 현대의 조선실적과 능력으로 사업계획서에 나타난 바와 같은 대규모 조선사업은 환상이라고까지 했다. 또한 창업과정에서 준비된 것은 울산 미포만의 잡초 우거진 백사장 사진 한 장과 5만분의 1 지도 한 장, 그리고 영국의 스코트리스고 사에서 만든 유조선 도면 한 장이 전부였다. 현대가 아무런 경험이 없이 몇 십만 톤급의 대규모 조선사업을 어떻게 하겠느냐는 것이었다. 현대건설은 건설업체니까 조선소는 만들지 모르나 배는 못 만들지는 못한다고 보았다. 설사 배를 만든다고 해도 국제적으로 경쟁할 수 있는 대형 선박을 만들지는 못한다고 보는 것과 같이 대체적으로 부정적 결론이 많았다(정주영, 2011).

당시 국내 조선공업은 이렇다 할 기반조차 갖추지 못하였다. 국내 기업은 소형 선박을 제작하는 정도였다. 국영기업인 대한조선공사(현 한진중공업)가 시설을 확장하고 수출도 일부 했지만 관련 공업의 기반이 약했고 수주량과 자금도 크게 부족했었다. 현대가 조선업을 계획하던 무렵의 우리나라 조선산업은 정부의 수차례에 걸친 진흥 정책에 의해 그 이전에 비해서는 다소 성장했지만 다른 산업의 발전에 비해서는 크게 뒤떨어져 있었고, 수요의 85% 이상을 수입에 의존해온 실정이었다. 창업을 준비하던 1968년 당시 직원 수와 생산액, 그리고 부가가치 면에서 조선산업은 전체 제조업의 1% 내외의

낮은 수준에 머물러 있었다(현대중공업, 1992).

이런 경우에 조직은 행동의 구심점과 방향을 찾기가 매우 어렵다. 어떻게 사업을 준비하고 시작할 것인지에 대해 모호성이 나타났다. 따라서 조직은 조직정체성 형성을 위한 강력한 의미부여를 필요로 했다.

#### 4.1.2. 의미부여의 맥락

##### 1) 의미부여의 환경 맥락

그 당시 대형조선사 건립을 위한 국내의 사회·경제적인 분위기는 상당히 우호적이었다. 대통령을 포함하여 국내 경제정책 담당자들은 중화학 공업 육성에 대한 의지가 강했고, 이에 대한 필요성을 강하게 인식하였다. 그리고 대형 유조선의 국제 수요가 크게 늘어나고 있는 상황이었다. 창업 전후 세계 조선시장의 추세는 급변하게 변화하고 있었다. 원유 수요의 증가로 전 세계 화물량이 급증하였고, 이로 인해 선박수요가 크게 증가하였다. 그리고 수에즈 운하가 폐쇄된 60년대 후반부터는 선박이 아프리카 남단을 우회하게 되어 장거리 수송으로 인한 원가절감을 위해 선박회사는 대형유조선을 선호하였다.

한편, 노동집약산업의 특성을 지닌 조선산업의 국제 경쟁구도에 큰 변화가 일어나고 있었다. 노동력이 풍부하고 저렴한 국가의 경쟁력이 커지고 있는 상황이었다. 그리고 일본이 1956년 세계 1위 조선국으로 부상했고 50% 가까운 시장점유율을 유지하고 있었다(현대중공업, 1992).

정부는 현대중공업의 창업 이전인 1966년 제2차 경제개발 5개년 계획에서 제철, 종합기계, 석유화학, 조선의 4대 사업을 중점적으로 육성하겠다고 밝히고 있다. 전후방 산업 파급효과가 큰 조선업은 한국 경제를 빠른 시간 내에 중공업체제로 전환시킬 수 있는 선도 산업으로 국가차원의 주목을 받고 있는 상황이었다. 포항제철이 설립되어 제철 수요창출로서 조선업을 발전시키고자 하는 정부 의도도 있었다(김교식, 1986).

현대중공업은 대형조선소 사업을 국내 최초로 시도하였다. 당시 대통령과 국내 경제 정책 담당자들은 중화학 공업을 통해 국내의 경제수준을 높이려고 시도하였기 때문에 중화학 공업 육성에 대한 의지가 강하였다. 그러한 맥락에서 정주영 창업자가 추진하던

대형조선소 사업은 이러한 의도에 부합하였다. 조선업은 풍부한 노동력을 활용하여 건설업의 경험을 살리는 동시에 해외 기업을 대상으로 외화를 충분히 획득할 수 있는 사업으로 보았다. 정주영 창업자는 그의 자서전에서 1960년대 중반부터 조선업 구상을 하기 시작했다고 밝히고 있다. 그는 “조선업은 위험이 큰 업종이기는 해도, 많은 사람들에게 직장을 제공할 수 있고, 많은 연관 산업을 일으킬 수 있는 종합 기계 공업이기 때문에, 국내에서 조선소 건설이 반드시 필요하다.”라고 하였다(정주영, 2011).

## 2) 모기업(건설)과의 전략적 연계

정주영 창업자는 현대건설과의 전략적 연계를 통한 시너지 효과를 강조하였다. 그는 사업구상 시점부터 건설업과 조선업을 연계사슬로 가치통합을 의도하였다(정대용, 2001). 결국 현대는 건설로 역량을 쌓은 후에 중공업을 시작하였다(정주영, 1986). 조선소 건설 직후 인 1972년 6월 현대건설 간부 세미나에서 중공업과 건설업의 공생관계를 그는 다음과 같이 설명했다(현대중공업, 1992).

“조선사업은 건설 사업과 아주 적절한 불가분의 일로 모든 사업 중에서 건설 사업을 추진해 나가는데 가장 큰 역할을 할 수 있는 사업이다. 세계의 어느 조선사업을 보든, 특히 일본의 경우 조선소는 건설에서 할 수 없는 기계·전기 분야를 대폭 지원할 수 있으며, 공사를 수주하는데도 큰 역할을 하고 있다. 조선소가 완성된다면 철강 구조사업을 주문받거나 플랜트 건설 분야에서 현대건설이 발전하는데 큰 역할을 할 수 있다고 본다. 또 송전선 철탑공사나 교량공사에도 선진기술 회사들과 잘 제휴하면 크게 활약할 수 있다. 일본의 예를 보면 연간 2억 달러어치 배를 파는 회사는 철구사업을 해서 똑같이 2억 달러어치 팔고 있다. 그것은 조선소 건설이 철구사업을 하는데 가장 효율적이기 때문이다. 조선소가 서게 되면 철구구조물 또는 플랜트 건설에서 국가에 크게 기여할 수 있고, 우리 회사의 발전에도 공헌할 수 있다. 앞으로 조선소는 현대건설이 강력한 경쟁체제를 갖게 하는 원동력이 될 것이다. 조선업은 노동집약적인 산업이다. 현대는 건설업을 통해 인부들을 관리하는 데는 자신이 있었다. 또 조선은 제조가 아니라 건조였다. 인부들 건축 그리고 땅이야말로 현대가 20년 넘게 다루어온 분야였다.”라고 밝히고 있다.

### 4.1.3 의미부여의 특성

의미부여의 특성은 2가지로 구분할 수 있다. 조직정체성 형성의 절박성, 창업자에 의한 명확한 비전 설정 등이다.

#### 1) 명확한 비전 설정

경영자의 비전은 정체성 형성이 이루어질 때 조직의 경계를 규정한다. 예비적인 정체성 주장으로서의 조직 비전은 궁극적으로 도달하여야 할 조직정체성의 커다란 윤곽을 구체화해준다(Gioia et al., 2010).

정주영 창업자는 조선업을 회사 성장에 있어 매우 중요한 사업으로 평가하였다. 창업 당시 현대는 진행 중인 여러 사업들의 어려운 상황을 극복할 수 있는 대안으로 조선사업을 선택하였다. 조선업이 현대계열사 발전에 큰 기여를 할 수 있을 것으로 보았다.

창립 당시 조직의 비전은 원대하고 명확하였다. 정주영 창업자는 선박 수입을 국내에서 대체하거나 국내 선박수요를 충족하기 위해서 조선사업을 구상한 것은 아니었다. 현대는 처음부터 외국시장을 목표로 했다(정대용, 2001). 이를 좀 더 적극적으로 달성하기 위해 합작회사보다는 차관도입에 의한 독자적 건설로 방침을 변경하고 사업규모도 초대형 조선소 건설로 계획을 변경하였다.

정주영 창업자는 조선소 건설과 사업계획을 다음과 같이 상세히 밝히고 있다(현대중공업, 1992). “이 조선소는 35만평의 공장부지에 50만 톤급의 드라이 도크(Dry Dock)은 선박의 건조 시에 필요한 구축물로서 갑문(Dock Gate)을 이용하여 물을 가두기도 하고 바다로 빼 내기도 할 수 있는 작업장인데, 물을 빼낸 드라이 도크 내에서 선박을 조립·완성하여 배를 물에 띄우는데, 오늘날 대형 선박은 대부분 도크 이용, 그 크기가 조선소의 규모 결정과 900m의 의장안벽(물에 띄운 선체는 구내의 의장안벽(艤裝岸壁)에 머물러 계속해서 선내의 여러 가지 설비나 기관 등을 설치)을 건설하고, 양 4만평의 공장건물을 건축한 후 서구 각국의 최신 완전 자동화 증장비가 시설될 것이며, 처음 단계에는 30만 톤급 대형 유조선을 연간 5척 건설하고, 그 다음 단계에는 7척을 건설하게 될 것입니다.”그 당시 50만 톤급 드라이 도크를 갖춘 대형 조선소는 전 세계에서 7개국만이 소유하고 있었다.

외부이미지 고려는 정체성의 내재화에 중요한 영향을 미친다(Gioia et al., 2010). 현대중공업이 신생 기업이었지만, 정주영 창업자는 다른 신생 기업과 비교하여 대형화를 추구하는 방향으로 조직을 지향하였다.

## 2) 조직정체성 형성의 절박성

현대는 조선 사업경험이 전혀 없었고 자금이 부족하였기 때문에 빠른 시간 내에 조직을 출범하여 정상적으로 사업을 수행하는 것이 절실하게 필요하였다. 이를 기중시킨 것은 해외 기업과의 합작투자 방침을 철회하고 차관을 도입해 독자적인 조선소를 건설하기로 한 것이었다. 이러한 상황들은 그 당시 한국경제 수준을 고려할 때 현대중공업에 대해 조직정체성 형성이 매우 절박함을 의미하고 있다.

사업투자비도 그 당시 경제상황에서는 막대한 규모였다. 1차 확장공사 때까지의 사업투자 비용인 총공사비가 1억 2,900만 달러로 우리 돈으로 약 520억 원에 달했다. 그 이전까지 건국 이래 최대의 사업인 경부고속도로의 총건설비 430억 원보다 1.2배나 많은 액수였다. 1971년 말 현재 현대건설의 총자산 135억 원의 3.8배였기 때문에 회사 전체의 운명을 건 사업이었다(현대중공업, 1992).

또한 조선소 건설 이전에 이미 배를 주문 받은 상태였기 때문에 빠른 시간에 조선소 건설과 함께 배를 건조해야 하는 과제를 동시에 수행하여야 했다. 국내에서는 실체가 없는 조선소에서, 완성된 배가 없는 상황에서 배를 팔러 다니면서 나는 ‘붕이 정선달’이 되었다(정주영, 1991).

현대는 전통적으로 원가계산에 집착하여 의사결정을 하지 않았다. 일단 사업을 시작하고 뒤에 공기단축 등에 따른 유형, 무형의 이익을 확보해 여러 불리한 조건들을 상쇄시켜 왔다. 조선사업에도 정주영 창업자는 과거와 유사한 시도를 하였다. 정주영 창업자는 외국과의 합작추진과 조선소 건설 준비 작업을 동시에 진행시키기로 했다. 그는 사업의 시작이 빠르면 그만큼 비용부담이 적어질 것으로 예상하였다.

주변에서는 다음과 같은 우려를 하였다. 한국과 같은 후진국에서, 그것도 처음 만드는데 큰 배를 과연 누가 살 것인가, 선주의 입장에서 보면 안심하고 믿을 수 있는 세계 각국의 우수 조선소에 주문하지, 무엇 때문에 배를 만들어본 경험도 없고, 조선소가 건설 중이어서 외상으로 살수도 없는 현대에 주문하겠느냐는 것이었다. 현대가 배를

판매하지 못한다면, 영국은행에서 차관을 하여 얻은 돈을 갚기 어렵다는 것을 투자자들은 알고 있었다. 투자자들은 배를 살 사람이 있다면 자금을 투자하겠다는 조건을 내걸었다.

조선사업에 착수한 당시 현대의 최대과제는 하루바삐 영업수익을 올림으로써 차관 원리금을 차질 없이 상환하는 일이었다. 그래서 정주영 창업자는 조선소 건설과 대형유조선 건조를 동시에 진행하기로 결정하였었다. 이는 획기적인 공기단축 방안이었다. 1971년 10월부터 입사하기 시작한 조선분야 기능공들도 초기에는 조선소 건설공사에 모두 투입되었다. 공사총괄은 정주영 창업자가 직접 맡아서 했다. 정주영 창업자는 서울에 꼭 참석하여야 할 회의가 있을 경우를 제외하고는 공사기간 내내 울산에 머물며 공사를 지휘했다.

정주영 창업자는 “선진국의 경우 울산조선소만한 규모의 조선소 건설에 3년이 걸리며 또 그렇게 조선소를 건설하고 선박을 건설하는 통레이고 상식이다. 그러나 나는 그렇게 생각하지 않았다. 조선소를 짓는 거나 배를 짓는 거나 다 같은 건설인데, 하나가 먼저 되어야 다음을 건설할 수 있다고는 볼 수 없었기 때문이다. 조선소건설과 선박건조를 병행해서 도크를 파내는 동안 1호선을 도크 밖에서 부분 조립하고, 도크가 완성된 다음에 그것을 도크로 운반해서 건조를 계속할 계획이었다. 실제로 그 당시 조선소를 다 짓고 난 다음에 배를 만들려고 했으면 그 막대한 투자를 감당할 길이 없어 조선소를 짓다가 쓰러졌을 것이다.”라고 하였다(현대중공업, 1992).

#### 4.1.4 조직정체성의 의미부여 실현 맥락

Gioia et al (2010)에 의하면 사회적 행동가로서 조직의 관점은 일반적으로 조직 역사에 의해서 큰 영향을 받는다. 지침으로서 기능할 수 있는 조직역사가 없다면 정체성 구축을 위해 다른 수단을 활용할 필요성이 있다. 조직의 구성원들은 새로운 조직에서의 경험과 이전 조직에서의 경험을 비교하면서 우리 조직은 어떤 조직인가에 대한 모습을 형성하기 시작한다.

의미부여 실현을 위해서는 모기업인 현대건설의 사업경험과 지원이 중요한 바탕이 되었다. 현대중공업은 사업 초기 현대건설의 노우하와 사업경험을 활용하였다. 또한 조선업에 대한 경험이 없었기 때문에 외국의 자본을 활용하고 기술을 학습하였다.

### 1) 모기업의 사업경험 및 인적·물적 지원

정주영 창업자는 그의 자서전에서 조선업의 경험은 없었지만 그동안 여러 종류의 건설을 하면서 체득한 경험으로 철판에 대한 설계나 용접은 자신이 있었고, 내연기관을 장치하는 것도 별거 아니라는 생각을 했다고 밝히고 있다. 그리고 그는 각종 산업 플랜트 건설을 하면서 그동안 각 분야의 기술을 습득, 축적해온 우수한 기술자들이 많이 있었기 때문에 선박 만들기가 아무리 어렵다고 해도 ‘할 수 있다’는 믿음을 가졌다고 하였다(정주영, 2011). 그리고 그는 “배를 큰 탱크로 보고 그 탱크 속에 엔진을 붙이면 된다고 생각하였다. 도크라는 것도 선체가 들어갈 뿐이지 수영장의 확대판이나 다름없었다. 어렵게 생각하면 한없이 어려운 일이나 쉽게 생각하면 한없이 쉬운 일이었다. 조선업이라는 것은 정유 공장 세울 때처럼 도면대로 철판을 잘라서 용접을 하면 되는 것이고, 철판으로 큰 덩치의 탱크를 만들어 바다위에 띄우는 건축공사에 불과하다고 보았다.” 조선업 경영자라면 할 수 없는 생각을 건설업 경영자였기 때문에 쉽게 생각할 수 있었다(현대중공업, 1992).

현대의 모든 역량을 조선소 건설에 집중시키기 위해 그 시점에서 현대건설에서 일체의 국내 공사 수주활동을 중단하였다. 그리고 선박 건조를 위해 1년 전부터 방계 회사 내의 경력사원과 유사계통의 고급 기술 인력을 대거 울산 조선소로 전입시켰다(전범성, 1984; 정주영, 2011). 1970년대 전반기의 현대건설 최대 사업은 울산조선소 건설이었다. 회사 내의 공사활동·인력·재무 등 모든 경영활동이 울산조선소 건설을 중심으로 이루어졌다 해도 과언이 아니었다(현대건설, 1997). 건설 인력이 조선과는 상당히 거리가 있었지만 조선분야에 쉽게 적응할 수 있는 이론과 기술을 습득하고 있어서 재교육과 체계화를 통해 쉽게 조선기술로 전환시킬 수 있었다. 현대건설에서 진출해 조선소에서 근무한 많은 직원들이 초기 조선소의 주요직을 맡아 중책을 완수했다(현대중공업, 1992).

### 2) 해외의 자본과 기술 활용

현대는 조선업을 시작하면서 자금과 시장, 기술 모두를 해외에서 얻어야만 했다. 처음에는 일본과의 합작을 시도하였다. 그러나 일본 회사와의 합작문제가 지지부진하자 조선사업 추진 팀은 미국과 캐나다의 기술회사, 조선소 등과 접촉하기 시작했다.



그러나 이들 모두 한국은 조선산업의 기반이 취약해 성공하기 힘들다며 물러섰다. 조선사업팀은 다시 유럽과 중동 쪽으로 방향을 돌렸다. 그러면서 유럽에서 차관을 도입하여 합작회사가 아닌 독자적인 회사로 시작하기로 결정하였다.

정주영 창업자가 접촉한 투자은행은 그를 면접하기도 하고 현대그룹 각사의 대차대조표 등을 검토하기도 하였다. 투자자들은 한국에 직접 와서 현대건설의 발전소 시공능력과 정유공장 건설 등 기계, 토목공사 경험이 풍부하다는 사실을 확인했다. 그들은 현대가 수십 년 동안 발전소를 비롯한 각종 플랜트, 교량, 고속도로 등의 공사실적을 올리면서 건설하게 성장해 온 기업이라는 것을 확인했다. 조선사업에 착수하더라도 성공할 가능성이 있다는 판단을 내려 현대가 신청한 장기저리의 차관신청서를 승인했다. 자금은 1971년 말 영국 버클레이 은행을 간사은행으로 하는 영국, 서독, 프랑스, 스페인 4개국 차관단으로부터 4,800만 달러를 도입하여 해결하였다(현대중공업, 1992).

현대중공업은 영국, 덴마크, 일본의 3개국 조선기술을 적절히 조합한 현대중공업식 유조선 조선기술을 정착시켰다(배석만, 2011). 현대는 영국의 A&P 애플도어 및 스코트리 스고우 조선소와는 1971년 9월 기술 지원 및 판매협조 계약을 체결했다. 1972년 12월에는 일본의 가와사키 중공업과 기술협약을 맺었다.

기술은 직원들의 해외연수와 외국인 기술 인력을 영입함으로써 습득해갔다. 해외연수 못지않게 외국 기술인력 영입에도 노력하였다. 일부 인력은 유럽이나 일본 기업과 체결한 기술협약에 의해 영입하였다. 대표적인 예는 울산조선소 초대사장으로 영입된 초대형 원유 운반선인 VLCC(Very Large Crude-Oil Carrier) 건조에서 세계적인 명성을 얻고 있었던 덴마크 오펜세 조선소의 기술이사인 쿨트 스코우(Kurt J. W. Schou)였다. 스코우 사장은 부임하면서 오펜세 조선소 기술자들을 상당수 영입하였다.

국내외 고급인력의 영입만으로는 대규모 기술 인력을 충당할 수는 없었다. 현대는 충분한 인원을 자체공급하기 위해 조선소 내에 기능공 훈련소를 설립했다. 1975년 말까지 정규 훈련생 2,172명, 자체훈련 및 단기 훈련생 1,464명 등 모두 3,636명을 배출했다(현대중공업, 1992).

#### 4.1.5 의미형성

Ravasi & Schultz(2006)에 의하면 조직정체성은 구성원들이 그들의 존재에 대해 집합



적으로 의미를 부여하는 공유된 의미 체계 시스템에 존재한다. 현대중공업의 조직정체성은 의미부여와 의미형성의 상호과정을 통해 형성되어 갔다. 의미형성은 구성원들의 집단몰입, 무용담과 같은 상징적 담화, 시행착오를 통한 경험, 높은 성과 달성 등의 조직상징에 대한 의미 이해를 통해 조직의 정체성을 형성해나가는 과정을 설명해준다. 현대중공업은 정주영 창업자를 통한 강력한 창업신화를 가지고 있었다. 구성원들이 조직생활에서 경험한 다양한 의미공유에 정주영 창업자의 영향력은 컸다.

### 1) 집단몰입을 통한 의미형성

조선소 건설을 시작하면서 1,200여명의 구성원들은 당시 상황에서 엄청난 규모의 공사를 빠른 시일 내에 마무리 짓기 위해 일에 몰입하여야 했다. 정주영 창업자도 울산에서 대부분 머물러 있었고 서울에서 울산으로 내려갈 때는 늘 새벽 4시에 출발하였다. 뒷날 공사에 관여했던 한 책임자는 “당시 이북에서 천리마운동을 하고 별보기운동을 했다고 하지만 우리에게는 일요일도 없었다. 서울에는 일요일에 한두 번 올라가고, 3년 동안 별 보고 출근하고 별 보고 퇴근했다.”라고 하였다(현대중공업, 1992). 그 당시 근무했던 직원은 다음과 같이 말했다. “상상도 못하던 대형 선박이지만 우리도 할 수 있다는 것과 꼭 해내야만 된다는 굳은 신념과 사명감으로 넘쳐흐르고 있었다. 2~3일 연속 철야에 하루 17시간 이상 근무에도 불만이 없었다. 연중 휴무일이라는 것이 없었다(현대중공업 사보, 1992.3).

이와 관련 정주영 창업자는 다음과 같이 밝히고 있다. “저는 조선소를 지으면서 인간의 정신력이라는 것은 짚 수 없는 힘을 갖고 있고, 모든 일은 실제로 그 정신력이 성패를 좌우하게 된다는 것을 배웠습니다. 우리는 2천명이 일체감을 가지고 거의 365일 돌관 작업(突貫作業: 주야간 공사 진행 흔히 공기단축의 한 기법으로 밤낮없이 공사하는 것을 말한다)을 하면서 조선소를 만들어낸 것입니다. 대부분의 임직원이 새벽에 일어나서 여기저기 웅덩이에 고인 물로 대강 얼굴을 문지르고 일터로 나가 밤늦게까지 일하고 숙소로 돌아와서는 구두끈도 못 풀고 잠자리에 들곤 했습니다. 그것을 하루 이틀이 아니고 1년 내내 계속했습니다. 저도 거의 울산에서 살다시피 했습니다. 울산조선소를 건설하던 때가 내 인생 중에서 가장 활기에 차 있었던 것 같습니다.”

정주영 창업자의 회상에서 나타나듯이 조선소와 선박을 동시에 만든 2년 3개월은

구성원들에게는 매우 어렵고 힘든 시간이었다. 대부분 외지에서 모여든 임직원과 노무자들은 공기단축을 위해 주야로 작업하였다. 초기의 현장 팀은 주민들이 이주한 철거대상 가옥에서 기거했다. 조선소와 선박공사가 본격화된 1972년부터는 인원이 많이 늘어났으나 사택 등 주거시설이 부족하여 대다수의 사원들이 하숙을 하였다. 관리자와 임원들도 1972년에 준공된 사원 숙소에서 숙박을 했다. 당시 작업시작 시간은 새벽 6시였다. 생산현장과 설계부 등 엔지니어링 담당 사원들도 동일한 시간에 근무를 시작하였다(현대중공업, 1992).

## 2) 시행착오를 통한 의미형성

인터뷰 대상자는 이 시기 상황에 대해 “인원은 많은데 지금 관점에서 보면 효율성은 매우 낮은 수준이었습니다. 툴(tool)이 제대로 갖추어 있지 않았습니니다.”라고 하였다.

현대미포조선 사장을 지낸 한 임직원은 “당시 현대조선소는 국내 조선산업과는 규모부터 다르고 건조방법이 달라 국내에서 인력확보가 어려웠습니다. 무에서 유를 창출할 수밖에 없는 상황이었습니다. 따라서 무수한 시행착오를 겪었지만 기업에서는 시행착오가 곧 투자이기 때문에 후회는 없었다고 봅니다. 그리고 황무지에서 출발한 것에 비하면 대견스럽게 극복을 한 거구요.”라고 말하였다.

또한 그는 “지금이나 쉽게 얘기를 하지 초창기에는 블록을 만드는 거, 블록을 탑재하는 거, 페인트를 칠하는 거, 그 다음에 만들어놓은 상태에서 배관을 하고 기계를 집어넣어서 운전하는 것이 전부 다 서툰 거죠. 다 모르니까요. 그런데 이런 작업을 우리 엔지니어들과 기능공들이 하나에서 열까지 배워가면서 죄다 한 겁니다. 이게 위대한 거 아닙니까? 그래서 저는 시행착오를 위대한 유산이라고 말하는 거예요.”라고 하였다(이호, 1997).

그리고 사업시작 직전 조직 내에 선박 설계도면을 번역할 수 있는 직원이 전무한 상황이었다. 조선업에 경험이 없었던 현대는 초기 조선소 건설과 선박 건조 과정에서 많은 희생을 경험하였다. 3천 건이 넘는 각종 안전사고가 일어났고, 60여명의 인명이 희생되었다. 대형사고 대부분은 도크작업장에서 일어났다. 수십 미터 높이의 대형 선박에 매달려야만 하는 작업으로 대형 사고가 많이 발생하였다.

또한 선박 건조의 경험이 없이 시작하여 시행착오가 거듭되었다. 한 관계자는 1,

2호선이 건조되기까지 104개 유형의 크고 작은 시행착오가 있었다고 밝히고 있다. 그리고 조선업에 대한 경험 부족으로 처음에는 모든 작업이 조직적으로 진행하지 못하였고 비효율적이었다. 예를 들어 자재 구매의 경우 공정에 따라 차례차례 들어오지 못하고, 작업순서를 무시하고 한꺼번에 구매하여 혼란이 가중되었다. 이는 작업에 어려움을 초래하였고, 재무적으로도 손해가 컸다. 자재도 품목에 따라서는 과다하게 구입하여 10년 이상 재고로 관리하다 매각한 일도 있음을 밝히고 있다. 현대는 조선소 건설과 선박건설을 병행하여 자재가 혼합되어 사용되어 혼란을 가중시켰다.

외국의 도면과 통계에만 의존해 작업한 결과 많은 오차가 생겼고, 이를 수정하는 과정에서 처음에 예상했던 물량보다 60% 이상의 자재가 추가로 더 소요되었다. 조립작업 역시 기능공들은 용접 작업은 잘 했으나 규정을 정확히 몰라 눈에 잘 띄지 않는 부분은 적당히 땀질하거나 잘못 제작하는 경우가 자주 있었다. 부서 간 또는 부서 내 정보교환도 원활치 못했다.

특히 현대는 1, 2호선 건조과정에서 설계대로 작업하지 못해 재작업을 해야 하는 경우가 자주 있었다. 이때마다 현대의 런던지사는 부품을 구매하여 급히 본국으로 수송해야 하는 어려움을 겪었다. 이 같은 일이 자주 있어 당시 파리에 취항하던 대한항공의 운송물량 중 상당 부분이 이러한 화물이었다. 또한 선박을 발주한 선주들은 여러 차례 계약조건과 완료된 선박의 문제점을 지적하여 선박인도를 거부하는 경우도 자주 있었다(현대중공업, 1992).

영국과 일본에서 연수를 받은 설계 팀 간에 협조가 부족한 경우가 많았다. 외국인 직원이 많아 언어장애도 발생하였다. 외국인 관리문제는 스코우 사장이 책임을 지고 처리했다. 외국인 직원 중 자신들의 책임과 의무에 소홀히 하거나 한국 직원들과 갈등이 발생하면 귀국 조치시켰다(현대중공업, 1992). 1973년에 조직은 기능공에 대한 직영체제를 폐지하고 위임관리제를 새로 도입하였다. 이 문제가 발단이 되어 1974년 노사분규가 발생하였다(현대건설, 1997).

이런 문제들을 해결하기 위해 다양한 방안을 강구하면서 구성원들은 조선업의 특성을 이해하여 나갔다.

## 3) 상징을 통한 의미형성

창업과정에서 정주영 창업자와 관련된 무용담이 많았다. 무용담은 조직구성원을 정서적으로 결합시키고 충성심과 함께 조직에 대한 자긍심을 형성시킨다.

가장 잘 알려진 무용담은 다음과 같다. 정주영 창업자는 투자자들과 만난 자리에서 거북선이 새겨져 있는 500원짜리 지폐를 지갑에서 꺼내 테이블 위에 폈다. 그리고 그는 “거북선을 가리키며 한국은 이미 16세기에 철갑선을 만들었다. 19세기에 들어서 강선(강철로 만든 배)을 만들기 시작한 영국과는 비교가 되지 않는다. 다만 한국은 쇠국정책 때문에 늦어졌고 배 만드는 조선에 대한 아이디어가 녹슬었을 뿐이다. 한번 조선을 시작하면 몇 백 년 동안의 잠재력이 분출되어 나올 것이라.”라고 하면서 정주영 창업자는 투자자를 설득해나갔다(현대중공업, 1992).

작업 과정에서 정주영 창업자는 고정관념을 깨고 해결책을 제시한 경우가 자주 있었다. 한 예로 직원들은 배의 선수(머리) 블럭을 도크까지 내려 보내는데 어려움을 겪었다. 정주영 창업자의 아이디어에 의해 배의 머리 블럭을 트레일러에 실은 후 뒤에서 불도저로 당겨 속도를 줄여가면서 도크의 경사로를 내려갔다. 아이디어는 적중했고, 쉽게 도크 바닥까지 운반할 수 있었다.

1호선의 도크 안 작업은 예정대로 1974년 2월 초에 마무리되어 2월 15일 진수(조선소에서 건조된 선박을 물에 처음 띄우는 일)식을 가졌다. 당일 오전이면 배가 도크 밖으로 빠져나와야 했으나, 14일까지 도크 밖 바다 속은 준설(바다 속 모래나 암석을 파내는 일)이 되어 있지 않았다. 그러나 현대중공업은 1호선을 도크로부터 빠른 시간 내에 내보내야 했다. 1973년 상반기부터 대형 유조선 주문이 쇄도해 도크 안을 비워야 후속작업이 가능했기 때문이었다. 정주영 회장은 배를 만들어 선주에게 인도하기 전까지는 안전한 배가 아니라는 생각을 하였다. 제조공정에는 항해규칙이 적용될 수 없다는 논리를 펴서 직접 1호선 진수를 지휘했다. 한편 정주영 창업자는 1973년 11월 새벽작업을 지휘하려고 빗길에 차를 몰고 가다가 미포만 앞바다에 차가 빠져 구사일생으로 살아나 위기를 넘기기도 했다(정대용, 2001).

최초로 건조한 배의 명명식이 국가적 관심 하에 TV로 전국에 생중계되는 가운데 거행되었다. 행사장에는 대통령 내외를 포함 국내외의 5만 명이 참석했다(현대중공업, 1992). 현대중공업은 1970년대 한국경제 잠재력의 살아있는 전시관이 되었다(박정용, 2007).

#### 4) 성과 달성을 통한 의미형성

현대중공업은 조선소를 준공하던 해에 국내 기업 중 최초로 1억 달러 수출실적을 달성한 기업이 되었다. 현대중공업 울산조선소는 조선소 건립과 배의 건조 모두 세계적으로 짧은 시간 내에 완성하는 기록을 세웠다. 현대중공업은 주문받은 배 2척을 만들면서 동시에 14만 평의 공장을 완공하였다. 그리고 1차 공사를 진행하는 도중에 시작한 확장 공사로 현대중공업은 1975년 세계에서 가장 큰 배를 건조할 수 있는 세계 최대의 조선소가 되었다. 이는 세계 조선역사에 남을 기록이었다(현대중공업, 1992).

### 4.2 조직정체성 확장기(1976~2012년)

조직정체성이 확장되기 위해서는 새로운 내용의 조직문화와 조직이미지가 적절하게 조직정체성에 반영되어야 한다. 조직정체성의 확장을 위해서는 기존 정체성에 더하여 새로운 의미가 부여되어 의미형성이 이루어져야 한다.

정주영 창업자는 창업 초기 이후에도 지속적으로 현대중공업에 대해 새로운 의미부여를 통해 조직정체성 확장에 영향을 미쳤다. 조직정체성 형성기에 정주영 창업자의 영향은 비교적 짧은 시간에 강도 높게 이루어졌다. 반면에 조직정체성 확장기의 영향력은 오랜 시간동안 의사결정을 통하여 진행되어 갔었다.

정주영 창업자는 해외건설 사업과의 연계 및 사업다각화, 선박건조의 다양화, 해외 영업활동 강화, 연구개발 토대 구축, 기술 능력 및 생산성 향상, 특수선 제작, 무도크 육상 건조 등의 중요한 의사결정에 깊이 개입하여 조직정체성 확장에 대해 영향력을 행사하였다. 인터뷰 대상자는 “정주영 창업자는 이 시기 대부분의 중요한 의사결정에 관여하였다.”라고 증언하고 있다.

구성원들이 조직정체성을 깊이 있게 인식하기 위해서는 조직에 대한 피상적인 인식 이상의 생생한 경험을 필요로 한다. 조직정체성의 지속과 확장을 위해 구성원들의 살아있는 경험과 감정, 참여 등이 조직에 대한 단순한 이야기하거나 피상적인 생각들보다 중요하다(Howard-Grenvill et al., 2013).

현대중공업의 조직정체성은 형성기를 거치면서 조직문화로 뿌리내렸다. 또한 현대중공업의 급속한 성장이 외부에 알려지면서 긍정적인 외부 이미지가 형성되어 갔다.

구성원들은 조직문화와 조직에 대한 외부의 긍정적 이미지 지각을 통해 자신들의 조직 정체성을 인식할 수 있었다.

그리고 구성원들의 경험과 정서적 몰입이 그들의 정체성 이해에 중요하다. 구성원들의 경험과 정서적 반응들은 단순한 인지적인 정체성 이해보다 정체성을 보다 깊이 있게 이해하도록 해준다. 이들의 살아 있는 경험과 정서는 새로운 세대의 구성원들에게 과거의 정체성이 어떻게 의미가 부여되고, 의미를 전달하는지에 대해 중요한 영향을 미친다(Howard-Grenville et al., 2013). 과거의 기억과 행동들은 현재의 참여자들에게도 중요한 의미를 지닌다. 조직정체성의 의미는 시간이 지나면서 사회적 과정을 거치면서 형성 및 학습되고 전달된다(Schultz, & Hernes, 2010).

현대중공업은 대형유조선을 성공적으로 건조한 직후 오일쇼크로 인해 심각한 조선업 불황에 직면하였다. 대형유조선 위주의 사업으로는 이러한 불황을 극복하기 어려웠다. 현대중공업은 이를 극복하기 위해 해외건설 사업과의 연계 및 사업다각화, 선박 건조의 다양화를 적극적으로 시도하였다. 이러한 과정을 통해 현대중공업은 대형유조선 위주의 사업방식에서 보다 다양한 사업방식으로 변화되었다. 한편, 현대중공업은 해외 영업을 강화하고, 연구개발 토대 구축과 기술 능력 및 생산성 향상을 위해 노력하여 조직역량을 향상시켜 나갔고, 건조량 기준으로 세계 1위 조선사로 부상하면서 명성을 높여 긍정적인 외부 이미지를 쌓아 갔다.

1990년 이후 현대중공업은 특수선 건조에 집중하여 부가가치를 높였으며, 세계 최초로 무도크 건조 방법을 시도하여 성공하였고, 협력적 노사관계를 정착시켜 안정적인 사업운영이 가능하게 되었다. 그리고 마침내 현대중공업은 2007년부터 500대 기업 안에 들어갔고, 세계 최대의 조선사가 되었다.

이와 같이 각각의 시기에 새로운 성격의 비전과 목표가 도입·설정되어 이를 실현하는 과정을 거쳐 현대중공업의 조직정체성이 확장되어 갔다. 조직정체성 형성기의 의미부여와 의미형성, 이에 대한 조직기억들은 그 이후 구성원들의 새로운 경험과 결합되어 조직정체성 확장에 중요한 역할을 하였다.

#### 4.2.1 조선업 불황 극복 및 성장기(1976~1989)의 의미형성 및 의미부여

조선업은 노동집약적 산업이면서 동시에 종합장치산업으로서 해운 시장의 변화에

따라 경영의 기복이 심한 산업이다. 특히 이 시기는 세계 경제가 1973년, 1978년 2번의 오일쇼크(oil shock)로 인해 석유공급의 부족과 가격의 급등으로 인해 큰 혼란을 겪은 시기이다. 이 시기는 세계 경제의 불황으로 조선업의 침체를 가져왔다. 인터뷰 대상자는 그 당시 상황에 대해 “1976년 혹은 1977년에 회사 사정이 어려워 한 달치 월급을 받지 못한 경우도 있었다.”라고 하였다.

그러나 현대중공업은 후발업체로 해외 건설과 중공업의 연계, 사업다각화, 다양한 형태의 선박 건조를 통하여 이 시기를 극복하였다. 한편으로 사례 기업은 다가오는 활황기에 대비하여 연구소를 설립하고, 특수선 제작을 위한 준비, 관리능력 증대 및 생산성 향상을 위한 노력에 집중하였다. 이러한 과정을 통해 현대중공업의 정체성은 확대 및 지속되어 갔다.

인터뷰 대상자는 “정주영 창업자는 이 시기에도 전 직원들을 대상으로 직장에서 근무하는 자세나 삶에 대한 철학 등에 대해 미사여구 없이 월 1회 정도 강연 하였는데 매우 설득력이 있었습니다.”라고 하였다.

### 1) 해외 건설 사업과 연계 및 사업다각화

국내 조선업은 내수기반이 취약하여 해외 시장에 주로 의존하였으며, 그만큼 해외 시장에 큰 영향을 받았다. 1986년 말 현대중공업의 조선업 비중은 약 55%였다. 이는 일본 기업이나 유럽 기업들에 비해서 매우 높은 수준이었다. 이는 경영환경의 변화에 대한 적응능력이 취약함을 의미하였다(현대중공업, 1992). 따라서 현대중공업은 해외 조선 시장이 불황일 때 이를 극복할 수 있는 대안이 보다 절실하게 필요했다. 현대중공업은 조선업의 대안으로 해외 건설 사업과의 연계 및 사업다각화를 선택하였다. 사업다각화의 경우 현대중공업은 조선기술을 응용해 산업기계, 해양, 프랜트, 철구조물 등 비조선 부문에 진출함으로써 조선의존도를 줄여나갔다.

정주영 창업자는 이에 대해 아래와 같이 설명하고 있다(정주영, 2011). “중공업을 빼고 현대의 해외 건설을 말할 수 없고, 해외 건설을 빼고 ‘현대중공업’을 말할 수 없다. 만약 1970년대 초에 현대가 중공업에 진출하지 않았다면 1970년대 중반 중동건설 시장에 진출한 ‘현대건설’의 실적은 불가능했다. 또 반면에 중동건설 시장에 뛰어들어 오일 쇼크로 좌초될 위기에 처했던 중공업에 자생력을 불어넣어 주지 않았다면, 중공업



의 오늘의 성장은 기대할 수 없었을 것이다. 이것은 플랜트를 비롯해 각종 건설 기자재의 제작과 수송능력을 갖춘 ‘현대중공업’이 ‘현대건설’의 후방기지로서 국내에서 탄탄히 버티고 있었던 덕으로 이룬 급성장이었고, 중공업과 건설의 이 특이한 유기적인 관계로 현대의 해외 건설 가득률이 다른 건설 업체의 거의 2배에 달했다.” 라고 하였다.

그는 “사우디아라비아의 주베일 산업항 공사는 몇 세기에 한 번 있을까 말까 한, 세계 건설업계가 20세기 최대의 대역사로 불렸던 일감이었다. 9억3천만 달러의 공사 금액은 계약 당년 1976년도 환율로 4천6백억 원 이었는데, 이는 그해 우리나라 예산의 반에 해당하는 액수였다. 세계적인 건설업체들이 컨소시엄까지 하면서 15억 달러로 응찰했던 공사를 현대건설이 9억3천1백4만 달러에 수주하였다. 이 사업은 육상과 해상에 걸친 토목 부문의 거의 모든 공정과 건축, 전기, 설비 부문까지 총동원된 종합건설 공사였다. 철구조물과 해상 장비를 포함한 모든 기자재를 ‘현대조선’에서 만들어 바다를 통해 대형 바지선에 실어 나르는 것을 구상하여 실행하였다.”라고 하였다.

또한 정주영 창업자는 “오일 쇼크로 배 만드는 일거리가 없어 침체되어 있던 울산조선소는 주베일 산업항에 들어갈 기자재를 만들어내느라 정신없이 바빠 돌아가기 시작했다. 주베일 산업항 공사에 시공 능력을 인정받아 대규모 공사를 수주하였다. 대규모 공사를 연속적으로 수주하게 된 것은 울산조선소의 제작 능력이 뒷받침되어 썩 응찰가격을 제시할 수 있는 경쟁력 때문이었다.”라고 밝히고 있다.

한편 사업다각화와 관련한 현대중공업의 해양개발은 1985년 엑슨 자켓 제작을 계기로 새로운 전기를 맞이하였다. 1985년 엑슨(Exxon)사가 국제 입찰한 이 공사는 규모와 금액, 기술수준에서도 최대 규모였다. 엑슨 사는 자국 산업보호 정책에 따라 가능하면 이 프로젝트를 자국 기업에 발주하려고 했다. 특히, 기술적인 능력이나 태평양을 건너 제품을 운송하는 데 따르는 위험을 이유로 극동지역 회사에 발주하기를 꺼렸다. 정주영 창업자는 입찰과정에서 엑슨 사에 파격적인 제안을 했다. 만약 본사의 공사 수행능력에 의심이 간다면 지체보상금을 충분히 정하고 공사를 하지 못하면 전액보상 하겠다는 제의였다. 공사에 대한 집념과 더불어 본사의 기술과 능력에 대한 자신감의 표현이었다. 5년 동안의 엑슨 공사를 계기로 현대중공업은 세계 유수의 해양개발업체로 부상했다. 현대중공업은 시행착오를 거치며 엑슨 사로부터 치밀한 품질관리, 세계적 수준의 설계와 제작, 업무의 과학화 등을 배웠다(현대중공업, 1992).



## 2) 다양한 선박건조 및 해외 영업활동 강화

현대중공업은 대형유조선 사업의 침체로 보다 규모가 작은 선박에 대해 관심을 기울였다. 표준선 개발과 관련하여 1979년 초 정주영 회장은 “제조원가 600만 달러 이하인 선박을 독자적으로 개발하라.”는 특별 지시를 내렸다. “장기화될 것으로 예상되는 조선 불황을 헤쳐 나가는 방법은 무엇인가? 그것은 선가가 낮고 수요도 많은 새로운 선형을 개발하는 길 뿐이다.” 이것이 정주영 창업자의 생각이었다. 따라서 이전까지 벌크캐리어나 유조선 등에 제한되어 있던 수주영역이 냉동선, 시추선 등 고급 선박으로 넓어졌다. 이처럼 1980년대 초 현대중공업의 선박영업은 선종의 고급화, 거래선 다변화를 이루어 나갔다(현대중공업, 1992). 그리고 현대중공업은 1978년부터 프랑스로부터 LPG 및 LNG 건조연구를 시작해 1986년 LPG선을 국내 최초로 대한유조선사로부터 수주하였다(김주환, 2008). 인터뷰 대상자는 “LPG는 LNG에 비해 쉬운 기술이었고, 고부가 가치 선박인 LNG로 가는 전 단계로 볼 수 있다.”라고 하였다.

현대중공업은 1970년대 말부터 체계적인 해외 영업활동 결과로 거래 국가가 크게 증가하였다. 1979~1983년은 수주 선이 다변화된 시기였다. 1981년 6월에는 아랍 연합 해운(UASC)으로부터 대형컨테이너선 9척을 수주, 단일 수주로는 국내 조선사상 최대 규모를 기록했다. 1983년에는 66척의 연간 수주를 기록하였다(현대중공업, 1992).

## 3) 연구개발 토대 구축

인터뷰 대상자는 “정주영 창업자의 연구개발에 대한 의욕은 남달랐습니다. 사원들이나 일반인을 상대로 한 강연에서 그는 항상 연구개발 투자를 강조했습니다.”라고 하였다. 80년대 초 현대중공업은 일본의 7대 조선소에 필적했지만 제대로 된 연구소 하나 갖추지 못하고 있었다. 정주영 창업자는 간부들과 만나는 자리에서 이런 아쉬움을 자주 이야기 하였다.

조선소가 세워진지 10년 만에 한국 조선은 세계 2위 수준까지 올라갔다. 그러나 불확실한 환경 속에서 풍부한 노동력에만 의존하는 방식으로는 조선 선진국으로의 진입이 어려웠고, 후발 조선국들의 추격에 대응하기도 어려웠다. 기술수준을 높이기 위해서는 연구개발 부문에 대한 투자를 크게 필요로 했다(김주환, 2008).

정주영 창업자는 연구소에 대한 기본 구상을 시작하여, 일본 7대 조선소의 부설연구소를 직접 돌아보았다. 그는 연구소마다 직접 보고, 묻고, 조사를 벌이고, 직접 연구소 부지를 선정하였다. 연구부는 장비 및 기자재를 선정하고 기획, 예산을 세웠다. 예산을 결재하는 과정에서 정주영 창업자는 모든 금액을 지워 버렸다. 그는 “금액은 개의치 마시오. 최상의 장비와 시설을 갖추도록 합시다.”라고 말하였다. 현대중공업은 1984년 10월 6일에 선박해양연구소의 준공식을 가졌다. 정주영 창업자가 부지를 직접 결정한 용접기술연구소도 1983년 11월에 준공되었다(현대중공업, 1992).

#### 4) 기업 역량 및 대외이미지 향상

설계능력과 관련하여 현대중공업은 조선소 설립 5년이 지나서도 선박을 자체적으로 설계한 경험이 없었다. 모든 설계도면은 외국 조선소나 컨설턴트로부터 수입하였다. 1978년에 기본 설계실이 신설되면서 현대중공업의 설계능력이 향상되기 시작하였다. 1980년대 후반부터는 설계에서 중요한 기본 설계까지도 가능하게 되었다.

현대중공업은 이 시기 화물선인 로로선(Ro-ro ship)을 제작하면서 설계에서부터 시운전에 이르기까지 모든 공정을 자체적으로 해결하였다. 이는 종래 외국 기술에 의존하던 설계가 비로소 자립단계에 올랐을 뿐 아니라 일본과 대등한 위치에 올라섰음을 뜻했다. 로로선 건조는 현대중공업의 설계와 생산기술 축적에서 일대 계기가 되었다.

현대중공업은 관리개선과 기술개발을 통해 경영능력을 향상시켜 나갔고, 1983년에서 1990년까지 8년 연속 해사전문지 선정 ‘최우수 선박’에 선정되었다. 한편 현대중공업의 세계 최대 36만 5,000톤 철광석 운반선의 성공적인 건조는 조선제작 능력이 세계적 수준임을 보여주었다. 1987~1989년에도 미국의 2대 해사 전문지에 현대중공업에서 건조한 배가 최우수선박으로 선정되었다.

1985년에 정몽준 사장은 “이제 우리는 지난 10년간 이룩한 성장과 발전에 대한 책임을 져야 할 시점에 와 있습니다.”라고 하였다. 이는 현대중공업의 사업운영에서 질적 전환이 절실하게 필요하다는 의미를 지니고 있었다. 그는 기술혁신과 원가절감을 강조하였다. 1983년 세계 조선 1위에 올라서기까지 양적 팽창의 길을 달려 왔고 최악의 조선불황에 직면하여 이를 극복했다(현대중공업, 1992).

#### 4.2.2 고부가가치 지향 및 성숙기(1990~2012년)의 의미부여 및 의미형성

이 시기는 조선업 특히 대형유조선 사업이 불황에서 회복되는 과정으로 한국조선업의 성숙기와 관련이 있다. 한국조선업의 성숙기는 1990년대 초반부터 2000년대 후반으로 보고 있다(김주환, 2008). 이 시기 현대중공업은 1994년 세계 4번째로 고부가가치 LNG선 제작에 성공하였다. 이에 대해 인터뷰 대상자는 “LNG선 개발은 현대중공업의 수익성 개선에 큰 기여를 하였고, 지속적인 수주확대로 현대중공업의 발전을 견인하였다.”라고 하였다. 그리고 “정주영 창업자는 현대중공업의 창립 초기부터 LNG 선에 많은 관심을 가졌다.”라고 하였다. 이에 따라 LNG선 개발 팀이 현대중공업 내에 오랫동안 운영되었다.

##### 1) 첨단기술 역량 강화

고부가가치 선박인 특수선은 싼 노임을 바탕으로 하는 노동집약적 형태에서는 가능하지 않다. 기술력을 바탕으로 해야만 수주가 가능하다. 그리고 생산기술에 있어서는 적은 인원이 합리적으로 일을 해서 비용을 줄여야 한다. 그리고 품질관리와 공정관리가 철저하게 이루어져야만 했다(현대중공업, 1992). 인터뷰 대상자에 의하면 “정주영 창업자는 LNG선의 사업성과 사업화에 관심이 많았다.”라고 하였다.

LNG(액화천연가스)선은 2003년 한 해 세계 발주량의 80%이상을 수주해 조선 대국으로서의 입지를 확고히 하였다. 현대중공업이 LNG선 시장에 들어선 것은 조선소를 건립한지 3년만인 1975년경이었다. 당시 세계시장엔 대체 에너지의 하나인 LNG의 수요가 늘면서 LNG운반선 시장도 활기를 띠게 되었다. 당시 LNG선의 가격은 2억 달러 규모로 한 기업의 연매출액과 맞먹는 고부가가치 배였다. 그 시장을 프랑스, 노르웨이, 일본이 독점하고 있었다.

신생 조선소인 현대 중공업은 LNG선 시장에 큰 관심을 가졌다. 가스 운반선인 LNG를 본격적으로 연구, 개발하기 시작한 것은 1978년 말부터였다. LNG선 전담팀을 만들어 이에 대한 연구개발을 체계화 했다.

한국가스공사에서는 1986년부터 LNG를 운반해 왔다. 현대중공업은 1991년 6월에 한국가스공사로부터 국내 최초의 LNG선 수주를 따냈다. LNG 운반선은 영하 163도

극저온의 액화 천연가스를 안전하게 수송해야 하기 때문에 최고의 조선기술을 필요로 했다. 그 당시 프로젝트 팀이 소유한 것은 1970년대 제작된 노르웨이 LNG선의 설계도 뿐이었다. 그리고 직원들이 일본, 영국 등에서 연수를 하며 학습한 기술을 활용해 수 개월간의 어려움을 겪으며 설계도를 완성하였다. 영하 163도를 견딜 수 있는 탱크 제작이 관건이었으나, 현대중공업은 많은 어려움을 극복하며 자체 개발을 달성하였다(KBS 신화창조의 비밀, 2004.2.6). 인터뷰 대상자는 “LNG선 건조는 현대중공업의 조선기술 수준을 높이는데 결정적인 역할을 하였다. LNG선 건조는 수익률이 높은 고부가가치 사업으로 현대중공업의 경쟁력을 높이고 조선 분야 세계 최고의 기업이 되는데 중요한 역할을 하였다.”라고 하였다.

그리고 현대중공업은 첫 번째 드릴십(drill ship)을 2007년에 트랜스 오션사로부터 수주 하여 2010년 11월에 인도하였다. 드릴십은 해상플랫폼 설치가 불가능한 심해 지역이나 파도가 심한 해상에서 원유와 가스 시추작업을 하는 선박 형태의 시추설비이다. 현대중공업은 최첨단 드릴십을 독자공법을 통해 성공적으로 건조해 인도하였다(현중뉴스, 2010.11.23).

한편 현대중공업은 2004년 10월 조선업계의 오랜 상식을 깨고 세계에서 처음으로 무도크(dock) 선박진수를 성공시켰다. 현대중공업은 1998년에 세계 최초로 육상 총 조립공법을 이용해 반 잠수식 시추선을 도크 없이 건조한 이후 6년 만에 다시 무도크 선박 건조에 성공했다. 조선업계에서는 마치 용광로 없이 쇠물을 제조하는 것과 비교될 만한 사건이라고 평가했다.

선박 육상건조방식은 어느 날 갑자기 나온 기발한 아이디어라기보다는 국내 조선업의 호황과 이전부터 쌓아온 현대중공업의 노하우가 맞물리면서 자연스럽게 등장한 결과물이었다. 정주영 창업자는 창업 당시 “조선소건설과 선박건조를 병행하여 도크를 파내는 동안 1호선을 도크 밖에서 부분 조립하고, 도크가 완성된 다음에 그것을 도크로 운반해서 건조를 계속할 계획이었다.”라고 하였었다(현대중공업, 1992).

지난 몇 년 간 유례없는 조선 호황기로 선박 수주가 급증하면서 현대중공업은 울산조선소에 있는 9개 도크로는 수주 물량을 처리할 수 없었다. 인터뷰 대상자는 “1990년대 현대중공업이 8번, 9번째 도크를 증설한 것도 정주영 창업자가 제안한 것이 계기가 되었다.”라고 하였다. 그러나 9개까지 도크를 늘렸지만 호황기에는 부족한 수준이었다.

더 이상 배를 만들 공간이 없던 2003년 7월 러시아 노보십사로부터 “2005년 초까지 인도 받을 수 있게 원유 운반선을 만들어 달라”는 급한 주문을 받았다. 2년여 걸리는 도크 공법으로는 약속 기일까지 인도하기가 어려울 것으로 판단되자 현대중공업은 육상건조를 생각해 냈다. 현대중공업은 육상에서 배를 만들 경우 도크 하나를 만드는데 들어가는 비용 1,500억 원을 아낄 수 있고 그만큼 시간도 단축된다는 생각을 했다. 현대중공업은 1998년부터 육상에서 조립공법으로 선박이 아닌 해양설비 등을 건조한 노하우는 있었으나, 이를 대형 선박에 접목한 것은 이번이 처음이었다(KBS 신화창조의 비밀, 2004.11.26; 국민일보, 2007). 현대중공업은 많은 기술적인 어려움을 극복하여 이를 실현하였다.

최근 해외 유력 일간지인 월 스트리트 저널이 현대중공업의 육상건조 기술력에 대해 자세히 소개했다. 월 스트리트 저널은 “한국 조선소들이 기발한 건조 방식으로 세계 조선시장을 이끌고 있으며, 이러한 기술력들이 한국을 조선강국으로 만들었다고 보도했다. 이어 '현대중공업은 고정관념을 탈피해 완전히 새로운 방식으로 맨땅에서 선박을 건조해 냈으며, 그러한 아이디어와 기술력으로 사상 최대 호황을 맞이하고 있다.'고 했다(현중뉴스, 2007.6.19.).

그리고 현대중공업은 독자적인 엔진을 개발하였다. 독자적으로 개발한 엔진은 세계 대형 엔진시장의 35%를 점유하게 되었다(현중뉴스, 2004.5.28.).

## 2) 협력적 노사관계 구축

정주영 창업자는 그의 자서전에서 “우리는 다 같이 평등하다는 것을 잊어서는 안 된다. 위대한 사회는 평등 의식 위에 세워지는 법이다. 일을 하기 위해서 상하 질서가 있는 것이지, 직장의 상하가 인격의 상하는 결코 아니다. 직책이 높다고 거드름을 피울 것도, 낮다고 위축될 것도 없다. 사람은 피차 도와가면서 사는 것이지 어떤 사람이 어떤 사람을 먹여 살린다는 생각은 옳지 못하다.”라고 기술하고 있다(정주영, 2011). 이러한 언급은 노사관계에 대한 그의 기본적 입장을 보여준다.

현대중공업은 2007년 13년 동안 무분규와 임금 단체협상 타결로 노동부로부터 노사문화 우수기업으로부터 선정되었다(현중뉴스, 2007. 10.2). 현대중공업은 전투적 노사관계에서 협력적 노사관계로 전환하면서 기업 경쟁력도 강해지고 있다. 그리고 근로자들의

자부심 역시 더욱 커지고 있다(문화일보, 2005). 현대중공업의 노사관계는 창립 초기부터 위임관리제의 도입과 시행에 대한 기능직원들의 저항으로 갈등을 경험하였다. 그리고 1980년대 후반 국내에 노사관계의 대규모 갈등이 발생하면서 현대중공업에서도 이를 경험하였다(현대중공업, 1992). 현대중공업에서는 1994년까지 노조의 파업이 발생하면서 대립적인 노사관계가 지속되었다. 현대중공업은 노사 당사자들의 노력으로 1995년부터 협력적 노사관계가 형성되기 시작하였다. 그 결과 현대중공업은 국내 대형 사업장 중 가장 협력적인 수준의 노사관계를 유지하고 있다.

현대중공업이 협력적 노사관계로 전환하게 된 요인은 다음과 같다. 첫째, 창사 이래 한 번도 정리해고가 없었다는 사실이다. 무해고가 안정적 노사 문화의 바탕이 되었다. 둘째, 그리고 회사 노무관리실의 원칙준수이다. 셋째, 노조의 회사에 대한 신뢰이다. 넷째, 경영자들이 노사관계 안정을 가장 중요한 사안으로 다루었기 때문이다(지종찬, 2009). 그리고 현대중공업의 노사관계의 변화는 회사 측의 신경영전략과도 관계가 있다(강석재, 1995).

### 3) 글로벌 기업으로 도약

현대중공업은 지난 2012년 7월 10일(화) 미국 경제 전문지인 포춘(Fortune)이 발표한 2012년 「글로벌 500대 기업」 순위에서 203위를 기록하며 6년 연속 500대 기업에 선정되었다. 현대중공업은 지난 2007년 세계 500대 기업 순위에 처음 이름을 올린 후, 2008년 300대 순위에 진입했으며, 지난해에는 220위를 기록하며 꾸준한 성장세를 보이고 있다(현중뉴스, 2012. 7.17).

현대중공업은 글로벌 기업으로 도약하면서 많은 외국 언론들로부터 관심을 받았다. 독일의 유력 시사주간지 슈피겔(Der Spiegel)은 조선업 특집 기사를 다루면서, 회사의 생산 현황과 높은 기술력을 자세히 소개했다. 슈피겔은 “현대중공업은 무(無)에서 유(有)를 창조했다. 그리고 높은 기술력으로 세계 조선산업을 이끌고 있다”고 보도했다. 또한 영국 국영방송사 BBC가 뉴스를 통해 한국을 조선강국으로 만든 현대중공업의 기술력을 보도했다.

이에 앞서 3월에는 터키 국영방송사 TRT가 한국에 대한 특집 프로그램에서 “울산 현대중공업이 한국 산업의 중심”이라고 소개했다. 이 외에도 도미니카공화국의 일간

지 엘 카리브(El Caribe)가 최근 전면 특집기사로 현대중공업의 선박 건조 기술을 다루었다(현중뉴스, 2007.4.17).

현대중공업은 2012년 현재 연간 120여척의 대형 선박 건조 능력을 갖추고, 전 세계 대형 선박의 약 15%를 공급하며 세계 최대 조선소로서의 위치를 굳건히 지켜나가고 있다. 또 조선 이외에도 해양, 플랜트, 엔진기계, 전기전자시스템, 건설장비, 그린에너지 등 다양한 사업 분야에서 경쟁력을 갖춘 세계적인 종합 중공업 회사로 성장하였다(현중웹진, 2012).

## V. 연구의 의의 및 한계

### 5.1 연구의 함의

본 연구는 현대중공업의 창립 초기 전후 시점과 그 이후 최근까지 정주영 창업자가 현대중공업의 조직정체성 형성에 미친 영향을 중심으로 분석하였다. 정주영 창업자가 구성원들에 대한 의미부여와 의미형성을 통해 정체성 형성에 영향을 미친 과정을 살펴 보았다. 그는 크고 명확한 비전설정을 통해 조직이 나아가야 할 올바른 방향을 제시하였고, 이를 실현하는 과정에서 조직에 대한 구성원들의 의미형성을 효과적으로 유도하였다. 이 시기 형성된 강한 조직정체성은 40여년이 지난 현재까지도 현대중공업 조직 구성원들의 가치와 행동에 큰 영향을 미치고 있다. 이는 90% 이상 직원들이 현대중공업의 특성으로 가장 먼저 진취적인 도전정신, 불가능을 모르는 개척정신을 떠올린다는 2002년 조사를 통해 확인할 수 있다.

정주영 창업자는 기업 경영에 있어 강인한 추진력, 창조적 예지, 적극 의지를 중요하게 생각하였고, 현대중공업을 통해 자신의 기업경영 가치를 조직 속에 구현하였다. 창립 전 후 시기에 정주영 창업자는 적극적이며 직접적으로 개입하여 짧은 시간 내에 현대중공업의 조직정체성 형성에 영향을 미쳤다. 창업자는 창립 전후 명확한 비전설정을 통해 조직정체성에 대한 의미부여를 전달하였다. 그리고 그는 구성원들의 행동에 대한 강한 영향력을 통해 조직정체성에 대한 의미형성을 유도하였다. 그가 초기에 설정한 글로벌 지향의 대규모 조선소는 현대중공업이 짧은 시간 내에 세계 제일의



조선사가 되는데 결정적인 영향력을 발휘하였다.

그리고 그 이후 조직정체성 확장기에는 장기적이며 간접적으로 주요 의사결정의 주도과정을 통해 그의 가치가 조직 속에 구현되었다. 현대중공업은 창립 직후 오일쇼크로 인해 전 세계적인 조선업의 불황기에 직면하였다. 이를 극복하기 위해 정주영 창업자는 중동건설 사업과의 연계와 사업다각화를 강조하였으며, 표준선 개발을 통해 다양한 선박을 건조하여 대형 유조선에 대한 의존도를 대폭 줄였다. 또한 해외 영업 국가들을 다양화하여 위기를 벗어나고자 하였다. 한편으로는 선박 연구소를 설립하여 현대중공업의 연구·개발 역량을 키우는 노력을 병행하였다. 이러한 노력이 결실을 맺어, 현대중공업은 조선산업에 확고한 위치를 다져 나갔다. 정주영 창업자가 강조한 고부가가치 선박제조와 세계 최초로 시도한 무도크 육상건조에 의한 선박 제작 방식 성공, 협력적인 노사관계 형성을 통해 세계 글로벌 기업으로 도약할 수 있었다.

현대중공업이 도전정신과 추진력, 개척정신의 조직정체성 특성을 갖추는데 창립 전후 정주영 창업자의 강력한 리더십이 결정적인 영향을 미쳤다. 또한 현대중공업은 그 이후 도전과 추진력이 내재되어 있는 새로운 경험을 통해 현재의 조직정체성을 형성하여 왔다. 이러한 성격의 사업 활동이 현대중공업 내에 조직문화화 되고, 현대중공업이 이룬 성과들이 외부에 널리 알려지면서 긍정적인 조직 이미지를 형성하였고, 구성원들은 자신들의 조직에 대한 정체성을 형성해 나갔다.

이 연구는 정주영 창업자의 영향력을 조직정체성 이론 관점에서 다시 한 번 되짚어 보았다는 점에서 그 의의를 찾을 수 있다. 국내의 기업 상황이 현대중공업이 창립된 40여전의 과거와는 많은 변화가 있다. 그러나 정주영 창업자가 추구했던 기업가정신은 현재의 기업경영에도 여전히 많은 교훈을 주고 있다. 선진국과 신흥공업국인 중국 사이에서 어려움을 겪고 있는 국내 경영상황에서 도전적인 기업가 정신이 절실히 필요하다. 강인한 추진력을 갖춘 정주영 창업자의 기업가 정신은 보다 깊이 연구되어 그 정신을 확산시켜야 할 것이다.

현대중공업이 지금까지 형성한 조직정체성을 유지하고 더욱 확장하기 위해서는, 새로운 조직구성원들이 현대중공업의 과거 경험에 바탕을 두고, 현대적 관점에서 이에 연계된 새로운 경험을 활발하게 하는 것이 필요하다. 그렇게 하여야만, 정주영 창업자가 지향한 바람직한 조직정체성을 유지하고 확장할 수 있을 것이다.

## 5.2 연구의 한계 및 향후 연구

본 연구의 한계 및 미래 연구방향과 관련하여 첫째, 과거 사실을 주로 다루어 밝혀진 연구내용이 제한적일 수 있다는 점이다. 그리고 향후 연구에서는 정주영 창업자가 초기 조직정체성에 미친 영향력과 그 이후 조직정체성 확장에 미친 각각의 영향요인을 보다 세분화해서 밝혀낼 필요가 있다. 아울러 정주영 창업자가 사망한 2001년 이후 창업자의 영향력을 살펴볼 수 있는 연구도 필요하다.

둘째, 하나의 사례를 통한 연구이기 때문에 창업자의 조직정체성에의 영향력에 대한 보편적 설명에는 한계가 있다. 앞으로의 연구에서는 보다 다양한 사례를 통해서 연구가 진행되어야 할 것이다.

셋째, 창업자와 조직정체성과의 관계에 대해 계량적인 실증연구도 병행할 필요가 있다. 이러한 과정은 두 개념 사이의 관계에 대한 이해를 넓혀줄 것이다.

## 참고 문헌

- 강석재(1995), “조선산업 대기업의 신경영전략과 노사관계의 변화,” 『진보평론』, 제13호, 105-130.
- 국민일보(2007.1.14.), “세계를 이끄는 코리아 기업 (1) 현대중공업.”
- 김교식 편저(1986), 『현대그룹 정주영』, 울곡문화사.
- 김성수(1999), “아산 정주영의 생애와 경영이념,” 『경영사학』 제19집, 5-45.
- 김 신(1999), “아산 정주영의 사회적 책임정신과 사회복지사업,” 『경영사학』 제19집, 145-174.
- 김주환(2008), “한국조선업의 세계제패 요인에 대한 연구 -상품주기론에 대응한 조선업발전전략을 중심으로-,” 『대한정치학회보』 제16집 1호, 251-275.
- 문화일보(2005.4.30.), “노사화합의 성공사례를 보면서.” 문화일보 포럼.
- 박정웅(2007), 『정주영: 이봐 해봤어?』 서울: FKI미디어.
- 배석만(2011), “현대중공업의 초창기 조선기술 도입과 정착과정 연구,” 『경영사학』 제26집, 181-214.
- 이건희(1999), “현대그룹의 발전과 경영전략,” 『경영사학』 제19집, 47-94.
- 이광중(1999), “현대그룹이 한국경제발전에 미친 영향,” 『경영사학』 제19집, 217-258.
- 이코노미플러스(2011. 2월호), “타계 10주기 아산 정주영을 회고하다.” 조선일보.
- 이 호(1997), 『또 하나의 기적을 만든다』, 자유시대사.
- 전범성(1984), 『정주영』, 서문당.
- 정대용(2001), 『아산 정주영의 기업가정신』, 삼영사.
- 정주영(1986), 『이아침에도 설레임을 안고』, 삼성출판사.
- 정주영(1991), 『시련은 있어도 실패는 없다』, 제삼기획.
- 정주영(2011), 『이 땅에 태어나서』, 솔출판사.
- 지종찬(2009), “노사관계의 나아갈 방향에 대한 연구 = 현대중공업을 중심으로-,” 울산대학교 정책대학원 석사학위 논문.
- 현대건설(1997), 『현대건설 50년사』, 현대건설.
- 현대중공업(1992), 『현대중공업사』, 현대중공업.
- 현대중공업 사보(1992.3), “현대중공업 창사 20년.”

- 현대중공업 사보(2002.3), “현대중공업 창사 30년.”
- 현중뉴스(2004.5.28.), “KBS 신화창조의 비밀 힘센엔진 방영.”
- 현중뉴스(2007.10.2.), “노사문화 우수기업에 선정.”
- 현중뉴스(2007.4.17.), “현대重 1위 비결에 외신도 큰 관심.”
- 현중뉴스(2007.6.19.), “‘기발한 아이디어’ WSJ, 육상건조 극찬.”
- 현중뉴스(2010.11.23.), “첫 드릴십 성공적 인도.”
- 현중뉴스(2012.7.17), “6년 연속, 글로벌 500대 기업.”
- 현중웹진(2012.3), “현대중공업 창사 40년.”
- KBS 신화창조의 비밀(2004.2.6.), “현대중 선박 프로젝트 팀.”
- KBS 신화창조의 비밀(2004.11.26.), “세계 최초 육상건조 프로젝트.”

- Albert, S., & Whetten, D. A.(1985), Organizational Identity. In L. L. Cummings & B. M. Staw (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, (pp. 263-295). Greenwich, CT: JAI Press.
- Belk, R. W., Wallendorf, M., & Sherry, J. F.(1989), Me Sacred and the Profane in Consumer Behavior: Theodicy on the Odyssey, *Journal of Consumer Research*, 16 (June), 1-38.
- Clark, B. R.(1972), The Organizational Saga in Higher Education, *Administrative Science Quarterly*, 17, 178-183.
- Corley, K. G.(2004), Defined by our Strategy or our Culture? Hierarchical Differences in Perceptions of Organizational Identity and Change, *Human Relations*, 57(9), 1145-1177.
- Corley, K. G., & Gioia, D. A.(2004), Identity Ambiguity and Change in the Wake of a Corporate Spin-off, *Administrative Science Quarterly*, 49, 173-208.
- Cornelissen, J. p.(2002), ‘On the “Organizational Identity” Metaphor’, *British Journal of Management*, 13, 259-268.
- Dhalla, R.(2007), The Construction of Organizational Identity: Key Contributing External and Intra-Organizational Factors, *Corporate Reputation Review*, 10(4), 245-260
- Dutton, J., & Dukerich, J.(1991), Keeping an Eye on the Mirror: Image and Identity

- in Organizational Adaptation, *Academy of Management Journal*, 34, 517-554.
- Dutton, J., Dukerich, J., & Harquail, C. V.(1994), Organizational Images and Membership Commitment, *Administrative Science Quarterly*, 39, 239-263.
- Gioia, D. A., Price, K. N., Hamilton, A. L., & Thomas, J. B.(2010), Forging an Identity: An Insider-Outsider Study of Processes Involved in the Formation of Organizational Identity, *Administrative Science Quarterly*, 55, 1-46.
- Gioia, D. A., Schultz, M., & Corley, K. G.(2000), Organizational Identity, Image, and Adaptive Instability, *Academy of Management Review*, 25(1), 63-81.
- Gioia, D. A., & Thomas, J. B.(1996), Identity, Image, and Issue Interpretation: Sensemaking during Strategic Change in Academia, *Administrative Science Quarterly*, 41, 370-403.
- Golden-Biddle, K., & Rao, H.(1997), Breaches in the Boardroom: Organizational Identity and Conflicts of Commitment in a Nonprofit Organization, *Organization Science*, 8, 593-609.
- Hatch, M. J., & Schultz, M.(2004), Introduction, In M. J. Hatch and M. Schultz (Ed.), *Organizational Identity: A Reader* (pp. 1-15) Oxford ; New York: Oxford University Press.
- Hatch, M. J., & Schultz, M. S.(2002), The Dynamics of Organizational Identity, *Human Relations*. 55, 989-1018.
- He, H., & Baruch, Y.(2010), Organizational Identity and legitimacy under Major Environmental Changes: Tales of two UK Building Societies, *British Journal of Management*, 21(1), 44-62.
- Howard-Grenvill, J., Metzger, M. L., & Meyer, A. D.(2013), Rekindling the Flame: Processes of Identity Resurrection, *Academy of Management Journal*, 56(1), 113-136.
- Kroezen, J. J., & Heugens, p.(2012), Organizational Identity Formation: Processes of Identity Imprinting and Enactment in the Dutch Microbrewing Landscape. In M. Schultz, S. Maguire., A. Langley., & H. Tsoukas (Eds.), *Constructing Identity in and around Organizations*(pp 89-127). New York: Oxford University Press.

- Lincoln, Y. S. & Guba, E. G.(1985), *Naturalistic Inquiry*. Newbury Park, CA: Sage.
- Martin, J., Feldman, F. S., Hatch, M. J., & Sitkin, S. B. (1983), The Uniqueness Paradox in Organizational Stories, *Administrative Science Quarterly*, 28, 438-453.
- Nag, R., Corley, K. G., & Gioia, D. A.(2007), The Intersection of Organizational Identity, Knowledge, and Practice: Attempting Strategic Change via Knowledge Grafting, *Academy of Management Journal*, 50, 821-847.
- Pettigrew, A. M.(1979), On Studying Organizational Cultures, *Administrative Science Quarterly*, 24, 570-581.
- Pratt, M. G., & Foreman, p. O.(2000), Classifying Managerial Responses to Multiple Organizational Identities, *Academy of Management Review*, 25(1), 18-42.
- Ravasi, D., & Phillips, p.(2011), Strategies of Alignment Organizational Identity Management and Strategic Change at Bang & Olufsen, *Strategic Organization*, 9(2), 103-135.
- Ravasi, D., & Schultz, M.(2006), Responding to Organizational Identity Threats: Exploring the Role of Organizational Culture, *Academy of Management Journal*, 49(3), 433-458.
- Schultz, M., & Hernes, T.(2010), Powers of the Past: Evoking Organizational Memory in Identity Reconstruction, *Academy of Management Best Papers Proceedings*, 1-6.
- Scott, S. G. & Lane, V. R.(2000), A Stakeholder Approach to Organizational Identity, *Academy of Management Review*, 25, 43-62.
- Spradley, J. p.(1979), *The Ethnographic Interview*, FL: Harcourt Brace Jovanovich College Publishers.
- Strauss, A., & Corbin, J.(1998), *Basics of Qualitative Research*, Thousands Oaks, CA: Sage.
- Trice, H. M. & Beyer, J. M.(1984), Studying Organizational Cultures through Rites and Ceremonials, *Academy of Management Review*, 9, 653-669.

〈부록〉 현대중공업의 과거와 현재

구분		창사 초기(1974년)	2012년	증감율	
인원	사무기술직	1,242명	9,713명	7.8배	
	생산기술직	3,929명	14,465명	3.7배	
	기타	605명	1,722명	2.8배	
	소계	5,776명	25,900명	4.5배	
	협력회사	10,852명	24,338명	2.2배	
시설	총면적		24만5,151m <sup>2</sup> (7만4,158평)	885만833m <sup>2</sup> (267만7,365평)	36배
	도크	수	2기	11기	5.5배 증가
		면적	7만1,408m <sup>2</sup> (2만1,538평)	40만6,259m <sup>2</sup> (12만2,893평)	5.7배 증가
	안벽	수	1기	20기	20배 증가
		길이	1km	10km	10배 증가
연간 매출액		588억원	27조 5,730억원	469배 증가	
강재 처리량(조선)		15만4,000톤	240만톤	15.6배 증가	
연간선박건조척수(진수기준)		5척	120척	24배 증가	
선박건조 기간(일반상선)		34개월	18개월	47% 감소	

현중웹진, 2012.3