勞使關係硏究, 제31권 (2020년 12월)

조직문화 충돌과 효과적 조직문화 관리

박 원 우*

<목 차>

1. 문화충돌 극복을 위한 문화관리의 필요성 증대
2. 문화충돌과 문화변화 관리의 유형
3. 문화충돌 유형별 이슈와 문화변화 관리의 방법

1980년대 초 불길처럼 타오른 조직문화의 유행이 경영학 전반에서 상당한 위상을 차지하였다. 그러나 불과 10~15년 뒤엔 '한때 유행하고 사라지는 개념(one-time fad)'처럼 취급되었다가, 21세기 들어 부활하여 요즘 더욱 중요시 되고 있다. 조직문화가 중요한 객관적 이유는 다음과 같이 8가지로 설명될 수 있다(박원우, 2019b). 이들 중 앞의 7가지는 객관적 글로벌 이유고, 마지막 8번째는 우리 한국에 국한된 고유한 조직문화 변화필요성이다.

1. 기업문화와 기업성과의 관계 입증에 따른 관심 증대
2. 문화충돌 극복을 위한 문화관리의 필요성 증대
3. 윤리경영의 내재화와 기업문화로의 정착화 필요성 증대
4. 초우량 명품기업 형성에서 기업문화의 역할
5. 국제기구의 영향과 조직문화 변화
6. 새 시대 조직관리와 통합의 원천으로서 기업문화 필요성 증대
7. 밀레니얼 세대 등장과 워라밸 추구에 따른 조직문화 변화 필요성

*서울대학교 경영대학 교수

8. 대한민국 헌법수호를 위한 조직문화 변화 필요성

위의 제 이유 중 '문화충돌 극복을 위한 문화관리의 필요성 증대'에 초점을 두고 그 내용을 설명한 후, 실제 조직문화 충돌과 관련한 조직문화 관리의 방안을 설명하는 것이 본 논문[1)]의 목적이다.

1. 문화충돌 극복을 위한 문화관리의 필요성 증대

기업의 역사가 오래되고 규모가 커지면 변화의 필요성은 더욱 커지게 된다. 그 결과 새로운 성장동력을 찾으려는 세계의 산업계는 구조조정에 의해 끊임없이 재편되고 있다. 글로벌 경쟁 하에서는 기업 내의 구조조정만으로는 한계가 있다. 따라서 타 기업의 강점을 흡수하여 자신의 약점을 보완할 수 있는 M&A가 계속 증가하고 있으나, 문제는 이러한 M&A가 시너지 효과를 내지 못하고 절반이상이 실패로 끝난다는 것이다(Schweiger & Webber, 1998; Cartwright & Cooper, 1993a, 1993b). 그 실패의 원인 중 상당 부분이 기업문화 충돌에 따른 결과라고 한다. 즉, 두 조직을 합병할 때 단순히 법적, 세무적, 재무적인 노력만으로는 성공적 통합이 어렵다는 것이다(박원우, 2002).

어떤 일을 할 때 반드시 고려할 것을 고려하면서 거쳐 가야 할 절차를 거치는 것을 due diligence(실사)라고 한다. 그동안 M&A를 추진하면서 전략적, 세무적, 법무적, 재무적 측면에서의 due diligence는 흔히 시도되었으나, 문화적합성의 중요성에 관한 인식이나 조치를 취하려는 노력은 부족하였고, 그 결과 많은 M&A가 실패로 귀결되었다(Weber, 1996; Bruton, Oviatt, & White, 1994; Cartwright & Cooper, 1993b). 물론 지금까지도 M&A과정에서 기업문화의 중요성은 상당히 인식되어 왔다. 그러나 그것은 legal, tax, financial 측면을 주로 고려한 M&A 의사결정이 있은 이후 통합(post-M&A integration)의 과정에서만 중요한 것으로 인식되어 왔다.

두 남녀의 결혼에서 중매쟁이들은 결혼의 성사여부에만 주관심이 있어 성사만 시키고 사례비를 받듯이 법무, 세무, 재무적 due diligence를 진행하는 사람들은 M&A과정에서 법적, 세무적, 재무적 하자가 없게 하는 데만 신경 쓰고, 그렇게 M&A가 성사되면 사례비

1) 본 논문은 상당부분 박원우(2019a)의 내용에 기초한 것이다.

CULTURAL DUE DILIGENCE

The high failure rate of mergers and acquisitions is due largely to 'culture clash.' Why does this still catch companies by surprise? Sooner or later, stockholders are going to make somebody pay.

The role of culture compatibility in successful organizational marriage

Susan Cartwright
Cary L. Cooper

Despite the initial optimism, many organizational marriages prove to be financially disappointing. Given the consistently high rate of merger and acquisition failure, the selection of a suitable organizational bedfellow is a major financial decision. Selection decisions are generally driven by financial and strategic considerations, yet many organizational alliances fail to meet expectations because the cultures of the partners are incompatible.

Culture clash puts end to merger hope

A year of negotiations between the MacManus Group and Leo Burnett has been wasted after the £7.7bn merger petered out.

〈참고: 여러 자료의 일부 내용들을 결합〉

받고 떠난다. 하지만 정작 결혼 당사자는 결혼하는 것만이 목적이 아니라 그 이후에 잘 사는 것이 목적이다. 개인간 결혼처럼 M&A라는 조직간 결혼도 마찬가지다. 두 조직의 문화가 잘 결합하여 시너지를 낼 수 있는지 사전에 검토하고 또 그렇게 되게끔 사후에도 잘 관리하는 것이 중요하다. 즉, M&A과정에서 기업문화에 관한 이슈가 M&A 결정 이후의 단지 사후적 조치가 아니라 사전과 사후 모두에서, 즉 pre & post M&A integration 차원에서 중시되어야 한다.

문화충돌이란, 문화적인 차이에서 오는 인지적, 감정적 문제 혹은 갈등과정을 의미하므로 이는 조직 혹은 문화단위가 꼭 구체적이고 명백한 외적 변화단계를 거쳐야만 나타난다고는 볼 수 없다(박원우, 2002). M&A와 같은 외적 변화가 있지 않더라도 일상적인 조직생활 중에 사람들은 문화충돌 현상을 겪을 수 있기에, 문화충돌 현상은 여러 형태로 나타날 수 있다. 문화충돌이 일어나는 대표적인 경우가 바로 M&A 때라고 할 수 있으나, M&A도 동일 국가 내 기업들 간의 M&A와 다국적 기업들 간의 M&A로 나누어 볼 수 있다. 기업의 문화는 국가의 문화 속에서 생성되어지기 때문에 국가 내에서의 M&A보다는 다국적 M&A시에 문화충돌 현상이 더 크게 나타난다(Very, Lubatkin, Calori, & Veiga, 1997). 뿐만 아니라, 같은 기업 내에서의 문화충돌 즉, 기업 전체의 문화와 하위단위의 문화특성 간, 혹은 하위문화 단위의 특성들 간 충돌도 있을 수 있다. 나아가 세대간 문화차이에서도 문화충돌이 유발될 수 있다. 요즘 우리의 조직은 할아버지, 아버지, 형님, 그리고 아우 세대가 어우러져 일하는 다문화 조직이다. 혹자는 세대간 특성차이가 너무나 심각하여 다종족 가정, 다종족 기업이라고 표현하기도 한다. 이러한 다양성에서 유발되는 세대 간 문화충돌을 위의 표에서는 7번째의 '밀레니얼 세대 등장과 워라밸 추구에 따른 조직문화 변화 필요성'으로 열거하였지만, 그러한 경우에도 문화충돌 현상과 그에 따른 조직문화 관리는 필수적이다.

기업간 결합과 경쟁의 치열화, 기업의 국제화 가속, 나아가 세대 간 문화차이 등에 따라 과거에 없던 여러 종류의 문화충돌 현상이 발생하게 되고, 그러한 문화충돌은 성과의 저

하를 가져오기에, 문화충돌 방지를 위해서 '조직문화 관리'의 중요성이 더욱 커지게 된 것이다.

조직발전에 도움 되는 이상적인 문화와 현재의 문화 사이에 차이가 발생할 경우 그 격차를 줄여 바람직한 조직문화를 실현함으로써 조직발전을 이룩하려는 취지에서 조직문화 변화관리가 필요하다. 이때 문화충돌이란 기존의 문화에 익숙한 구성원들이 새로운 문화에 쉽게 적응하지 못하여 발생하는 제 현상을 지칭하는데, 새로운 문화란 동일 기업이 추구하는 새로운 혹은 이상적인 문화일 수도 있고 다른 조직의 문화일 수도 있다. 그런데 이 문화충돌은, 마치 우리 몸 속 암의 형성과 전개처럼 다양한 원인과 형태로 나타나며, 구성원이 자각할 수도 있고 전혀 못하는 경우도 있다. 본 논문에서는 문화충돌의 제 유형별로 문화변화 관리의 방법을 설명하기로 한다.

2. 문화충돌과 문화변화 관리의 유형

문화충돌의 제 원인과 현상을 분석수준에 따라 단일 기업 내(intraorganizational)와 복수 기업 간(interorganizational)으로 구분하고, 조직이 속한 국가 구분에 따라 단일 국가 내(intranational)와 복수 국가 간(international)으로 구분한 후, 이들을 결합시켜 다음의 〈도표 1〉과 같이 우선 문화충돌의 4 유형모델을 형성할 수 있다.

한 기업 내에서도 계층이나 직군의 차이에 따라 혹은 조직-개인의 차이에 따라 문화충돌이 있을 수 있지만 M&A의 경우처럼 조직간에도 문화충돌이 발생한다. 〈도표 1〉에서 ①유형은 특정 시점에서 한 기업의 문화적 특성과 그 조직 내부의 문화요소들 간 충돌을

<도표 1> 문화충돌의 4 유형

	국가 내 (Domestic, Intranational)	국가간 (Cross-border, International)
기업 내 (Micro, Intraorganizational)	조직문화-개인특성 충돌. 조직-하위문화 충돌. 하위문화간 충돌 ①	③ 다국적 기업 내 상이한 문화 간 충돌
기업간 (Macro, Interorganizational)	② 국내 M&A시의 기업문화간 충돌	④ 다국적 M&A시의 기업문화간 충돌

자료원: 박원우 · 방호진(2001)과 박원우(2002).

파악하는 경우에 해당한다. 이 때는 문화를 어떻게 정확하게 파악하느냐가 주된 이슈로서, 기업문화의 개념과 분석방법이 주로 논의의 초점이 된다.

②유형은 서로 다른 조직이 결합하는 경우(예, M&A), 그들 간의 문화격차 혹은 충돌로 인한 부작용을 해소하고자 하는 경우에 해당한다. 서로 다른 조직의 문화를 파악해야 하고, 그들 간의 결합을 추구해야 한다는 점에서 동일 조직을 대상으로 한 ① 또는 ③유형의 경우와는 다르다.

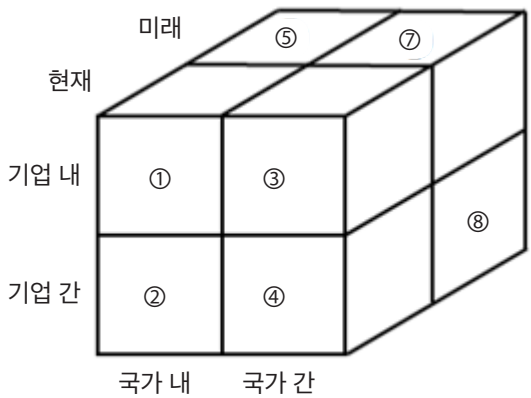
기업의 활동이 국가 울타리를 넘나들면서 이루어지고 그에 따른 문화충돌 또한 초래되는바 문화충돌 원인과 유형 구분에서 두 번째 척도로 고려되어야 하는 것이 국가의 차이다. 다국적 기업이라는 한 조직 내에서도 국가들 간 차이에 따라 국적, 지역, 민족, 종교 등의 차이에서 유발되는 조직문화들 간 충돌이 있을 수 있고(③유형), 국적이 다른 기업들 간 M&A에 따른 문화충돌과 그 관리도 있다(④유형).

②와 ④는 기업간의 M&A와 관련된 기업문화 충돌 현상의 부작용과 그 관리에 초점을 두고 있다. 따라서 이들 연구들은 문화충돌 현상을 설명함에 있어, '문화적 특성 혹은 문화요소들 간의 충돌' 즉, 양쪽 문화의 문화적 차이에 의해 발생하는 갈등상황을 이야기한다. 이에 반해, ①과 ③의 연구들은 기업전체의 문화와 조직 내 다른 수준(이를테면 개인 혹은 부서)의 특성간 적합성을 다루고 있기 때문에, 흔히 생각하는 문화 대 문화의 마찰을 의미하는 '문화충돌'과는 조금 차이가 있을 수 있다.

문화와 문화의 충돌을 마치 '문화'라는 존재의 실체가 있어서 이들 간에 구체적인 충돌 현상이 일어나는 것으로 이해할 필요는 없다. 대표적인 사례로, 다국적 M&A를 실시하였을 때 발생하는 문화충돌 현상은 사실 최고경영진, 종업원 혹은 기업의 구체적인 practice들이 서로의 문화적 특성과 마찰을 일으키는 현상으로 나타난다. 따라서 문화 대 문화의 충돌이라는 현상은 실질적으로 문화적 특징과 조직의 구성요소 간의 부적합성에 따르는 갈등상황으로 이해해야할 것이며, 이에 따라 문화충돌의 개념을 확장시켜 이해해야 한다. 그에 비하여 ①과 ③의 영역에서는 공통적으로 한 기업의 수준에서 기업의 문화가 개인, 부서 혹은 기업전략 및 환경과 문화충돌(혹은 조화)을 일으키는 상황을 다루고 있다.

문화충돌의 원인과 유형은 위 ①~④유형에 그치지 않고 더 많을 수 있는바, 현재-미래 척도를 추가할 수 있다. 이 척도는 두 가지 속성을 포함하는데, 시간상 현재-미래의 차이일 수도 있고, 문화속성상 현상-이상 간의 차이일 수도 있다. 기간 차이에 따른 문화차이가 반드시 현상-이상 간 문화차이와 동일하진 않지만 흔히 맥을 같이 하기에, 현상-이상 간의 차이를 현재-미래의 시간 개념 차이에 내포시켜 같이 설명하기로 한다. 제 3의 척도

<도표 2> 문화충돌의 8 유형: 문화충돌 Cube



가 포함된 3차원의 문화충돌 원인 및 변화관리의 유형모델은 다음 〈도표 2〉와 같고, 이를 '문화충돌 Cube'라 부르기로 하자. 여기에는 8개의 유형이 있는바, 4개는 위 〈도표 1〉과 같고, 나머지 4개(유형 ⑤~⑧유형)는 이들 뒷 부분에 위치하고 있다.

⑤유형은 동일기업의 미래의 바람직한 문화와 현재의 문화 간에 차이가 존재하는 경우, 그 격차를 어떻게 해소하는지에 관련된 것이다. 이때 문제시되는 것은 문화격차 분석방법과 문화변화 관리의 방법이다. ⑥유형은 서로 다른 조직이 결합하여 그들이 지녔던 기존의 문화와는 다른 새로운 문화를 형성하려는 경우에 해당한다. 다국적 기업 내에서 현재에 문화충돌이 있든 없든 관계없이 미래의 원하는 문화가 현재의 문화와 달라서 문화충돌과 변화관리가 필요한 경우도 있고(⑦유형), 글로벌 M&A를 이룩한 후 통합된 조직의 문화를 현재와 다른 방향으로 혁신코자 하는 경우도 있다(⑧유형). 이들 8개 유형별로 문화충돌의 구체적 내용과 문화변화 관리의 방법을 설명하기로 한다.

3. 문화충돌 유형별 이슈와 문화변화 관리의 방법

3.1. 국가 내-기업 내 문화충돌: 유형 ① & ⑤

이 부분의 연구들은 기업 전체의 문화와 조직 내 다른 수준의 특성 간 적합성을 다루고 있기 때문에 흔히 생각하는 '문화 대 문화의 마찰'로서 '문화충돌'과는 차이가 있을 수 있다(박원우, 1993). 문화충돌이라는 용어는 그 개념상 '문화적 차이에서 오는 인지적·감정

<도표 3> 국가 내-기업 내 (개인-조직 적합성 측면에서의) 문화충돌 관련 연구

연구자	내용
Kristof-Brown (2000)	(실증연구) 직무 지원자를 평가할 때, 해당 지원자와 직무와의 적합성(P-J fit)의 경우는 지원자의 객관적 특성(KSA)을, P-O fit의 경우는 지원자의 가치관과 성격 등의 특성을 기준으로 사용함을 검증함
Cable & Parsons (2001)	(실증연구) 기업의 종업원에 대한 사회화 방안(socialization tactic)이 종업원의 P-O fit을 어떻게 증진하게 되는지 검증
Kristof (1996)	(개념연구) P-O fit의 개념에 관한 연구들에서 사용되어온 fit의 개념에 대해 종합적 모형 제시
Cable & Judge (1996)	(실증연구) 주관적인 P-O fit의 정도는, 각 개인의 가치관 등의 특질에 의해 영향을 받으며, 개인의 인구 구성적 특성은 영향이 없음을 검증
Muchinsky & Monahan (1987)	(개념연구) P-O fit의 개념에 대해 'supplementary fit'과 'complementary fit'의 개념을 구분 제시
Vianen (2000)	(실증연구) 조직문화의 강도와 조직의 하부 단위의 문화가 가지는 중요성을 검증/ 개인의 조직문화에 대한 선호도간 일치성(P-P)의 개념으로 문화강도를 측정/P-P fit과 조직몰입, 이직률 간의 관계를 검증
Grensing -Pophal (1999)	(개념연구) 조직문화와의 문화충돌을 줄이기 위하여, 동일한 특성의 구성원으로만 조직을 구성하는 것은 오히려 부정적인 영향을 가져올 수 있음
Chatman, Polzer, Barsade, & Neale (1998)	(개념연구) 기업의 성과에 긍정적인 영향을 미친다고 주장되어지는 기업 내 다양성(diversity)의 개념을 확립하기 위하여 기업문화 개념을 제안
Tom (1971)	(개념연구) 자아개념(self-concept)과 기업의 이미지 간 유사성이 기업에 대한 선호도에 영향을 미친다는 내용으로, 개인과 조직을 비교할 때는 각 개인이 대상에 대한 이미지를 이용한다는 것
O'Reilly, Chatman, & Caldwell (1991)	(실증연구) P-O fit을 측정하기 위하여 OCP(Organizational Culture Profile)개발, P-O fit은 종업원의 직무만족과 조직몰입에 긍정적인 영향을 미침. P-O fit 측정을 위한 정교한 방법론 확립이 주요 목적
Rynes & Gehart (1990)	(개념연구) 조직에 대한 적임자를 선정하는 문제에 있어, 'fit'의 개념이 가지는 명확한 정의를 도출하려는 목적/ 'fit'의 개념은 기업 특유(firm-specific)의 요소에 관하여 초점을 맞추어야 함을 주장
박원우 (1993)	(실증연구) 개인-조직, 그리고 개인-집단(person-department)의 문화적합성이 구성원의 만족도와 이직률에 영향을 준다는 사실을 검증

적 문제 혹은 갈등 과정'이기에(Veiga, Lubatkin, Calori, & Very, 2000), 조직 혹은 문화단위가 꼭 구체적이고 명백한 외적 변화 단계(예, M&A)를 거쳐야만 나타난다고는 볼 수 없다. 일상생활에서 사람들은 늘 어느 정도 문화충돌 현상을 겪고 있는데, 이러한 일상적 문화충돌 현상은 이미 개인-조직 적합성(P-O fit; person-organization fit)이라는 개념으로 매우 활발히 연구되어 왔다. 이 영역의 연구들은 조직구성원과 조직문화, 혹은 조직의 다른 요소(예를 들어, 조직전략, 조직구조, 혹은 조직의 환경적 특성)들과 조직문화 간의 관계를 다루는데, 조직문화 특성과 기타 조직의 구성요소 간 적합성(fit)이 존재할 때 조직성과가 향상된다고 한다.

개인-조직 적합성에 관한 연구에 있어 새로이 부각되고 있는 주제는 바로 조직의 '하부 문화단위'에 관한 문제이다. 팀 구조가 기업의 중요 구조 특성이 되어 감에 따라 개인-그룹 적합성(person-group fit; P-G fit)이 중요한 개념으로 자리 잡았다. 실증연구(예, 박원우, 1993; Park, 1999)들에서는 이러한 개인-그룹의 적합성이 조직의 성과(예를 들어 이직률)에 긍정적인 영향을 보이고 있는 것으로 나타났다. 이러한 개인-그룹 적합성의 논의는 나아가 그룹-그룹 적합성, 혹은 그룹-조직 적합성으로까지 확대할 수 있다(박원우, 1993). 즉, 서로 다른 성격의 업무를 수행하는 기업의 다양한 팀조직들 간에 문화적 충돌 현상이 나타날 경우 조직성과를 저해할 수 있으며, 이는 기업의 문화적 요소와 팀조직의 문화적 요소 간에도 똑같이 적용하여 볼 수 있다는 것이다. 물론, 이러한 내용의 실증연구는 아직 존재하지 않지만 앞으로 연구해야할 주요 과제이다.

3.2. 국가 내-기업간 문화충돌: 유형 ② & ⑥

'국가 내-기업간' 영역의 대부분 연구는 M&A 과정에서 발생하는 문화충돌 현상의 원인, 영향, 해소방안 등을 다루고 있다. 여기서는 '국가 내-기업간' 문화충돌에 관한 기존 연구들을 정리하고, '국가 내-기업간' 문화충돌로 인한 부정적 영향은 무엇인지, 그리고 이를 극복하는 방안은 어떠한 것이 있는지 살펴볼 것이다.

3.2.1. 국가 내-기업간 문화충돌 연구

'국가 내-기업간' 영역에는 '기업의 문화충돌과 M&A'라는 대표적인 주제를 다루는 연구들이 존재하긴 하지만(Buono, Bowditch, & Lewis., 1985 등), M&A이외의 주제를 통해 기업문화 충돌을 다루는 연구들도 많이 존재하고 있다(〈도표 4〉 참조). 물론, 몇개의 연구

<도표 4> 국가 내-기업간 영역의 문화충돌(과 M&A성과) 관련 연구

연구자	내용
Buono et al. (1985)	(실증연구) 은행 M&A 전후의 종업원 태도/인지 측정, 신생 기업의 문화 측정 → M&A 과정상 발생되는 심각한 불만요인의 원인은 바로 문화충돌임
Datta (1991)	(실증연구) 미국 173 회사를 대상으로, M&A 성과와 경영진 간의 문화차이의 관계 검증 → 문화차이는 M&A 성과에 부정적 영향 미침
Quinn (1991)	(사례연구) 미국의 두 은행 Chicago NBD와 Bancone의 합병 사례를 통해, 기업의 business system 뿐만 아니라, 기업문화에도 적합성이 있어야 함을 강조
Andrews (2000)	(사례연구) 의약업체가 다른 유통업체와 합병하는 경우, 문화충돌 현상으로 인해 결국 다시 분리하게 되는 사례를 제시함
Anonymous (1999)	(사례연구) 1998년 최대 규모(35.1 Billion $) M&A 실패 사례인 AHP Corp와 Monsanto Corp의 실패원인이 문화충돌에 있음을 제시
Giffords & Dina(2003)	(사례연구) 성공적인 M&A를 위해서는 사람에 대한 고려가 중요함에도 불구하고 이것이 간과되고 있음을 지적하며, 특히 M&A 시에 기업간 문화차이 극복을 위해서는 신뢰구축과 효과적인 의사소통 체계 마련이 중요하지만, 기업 상호간에 깊은 이해와 존중이 이보다 선행되어야 한다고 주장
Zaheer, Schomaker, & Genc (2003)	(개념연구) 대등한 합병(mergers of equals)의 경우 기업통합 과정에 대한 주 영향요인으로 기업정체성(corporate identity)을 제시하고, 상황에 따른 기업정체성 관리를 위한 모델 제시
GAO report (2003)	(사례연구) 미국의 정부기관 및 비영리조직의 M&A와 transformation과정에 대한 사례연구를 통해 성공을 위한 key practices와 implementation steps를 제시하였으며, 이 중 문화변화 관리를 중요한 요인의 하나로 도출
Mansfield (2004)	(개념연구) Anomie theory와 Disaster theory를 통해 M&A 시 문화충돌 현상을 설명하고, M&A와 문화충돌 현상에 관한 명제를 도출
Kavanagh & Ashkanasy (2006)	(실증연구) M&A 시 기업문화 변화관리의 중요성을 리더십 관점으로 설명하고 있으며, 특히 리더가 기업문화의 변화관리를 행함에 있어서 의사소통과 투명한 변화 프로세스에 중점을 두어야 함을 주장

를 제외하고는 대부분 사례연구 혹은 개념 도출을 위한 연구인 경우가 많다.

Bernick(2001)은 미국의 Alberto-Culver North America의 사례를 통해서, 이 기업이 수익저하와 기업 역사상 최악의 경쟁 상황이라는 기업환경의 변화에 직면하여, 어떻게 효과적으로 기업문화 변혁작업을 수행해 나가는가에 대해 다루고 있다. 기업환경의 급격한 변화는 기존의 산업환경에서 생성된 기업의 문화적 특성과 문화적 충돌을 일으키게 되고, 이는 기업의 수익저하로 나타날 수 있다. 이러한 문화충돌 상황을 극복하기 위하여

<도표 5> M&A 시 문화변화 관리의 실무적 방안 제시 연구

연구자	내용
Baker (1980)	M&A가 기업의 문화문제를 발생시키는 주 요인의 하나임을 지적하고 해결책으로 문화변화 관리방안 제시
Bennigson (1985)	M&A의 실패가 반드시 문화충돌 때문에 발생하는 것은 아니지만 M&A시 기업문화 관리의 중요성을 지적하며 문화관리 단계를 제시
Croft (1990)	M&A로 인해 기업정체성과 기업이미지가 상실될 수 있으며 문제해결 방안 제시. 또한 M&A 시 효과적인 문화변화 관리방안에 대해 Deal & Kennedy가 제시한 방안 + 연구자의 제안을 추가
Miller (2000)	M&A시 문화변화 관리의 중요성을 역설하고 문화통합 방안 제시
Baglini (2001)	보험업을 포함한 금융회사들 간의 M&A가 기업문화에 미치는 영향을 살피고, 기업문화의 구성요소 중 도덕성(ethics) 구축을 위한 4단계 방안 제시
Lioyd (2006)	의료서비스 부문의 기업들 간 M&A에 대한 실패원인을 간단히 제시하고 성공적인 M&A를 위해서는 문화관리가 필요하며, 문화관리의 핵심요소로서 의사소통의 중요성을 주장

자료원: 박원우 · 방호진(2001), pp. 191-192의 〈표 3〉을 수정인용.

Alberto-Culver North America는 체계적인 문화변혁 프로그램을 실시하고 그 결과, 이직률 절반 감소, 매출 83% 증가, 그리고 세전 이익 336% 증가의 효과를 가져 올 수 있었다. 이는 기업이 M&A와 같은 공식적이고 외적인 변화 과정을 통하지 않더라도, 기업의 환경이 급변하게 되면 기업문화와 환경이 문화충돌을 일으킬 수 있다는 전혀 새롭지만은 않은 주제를 다루고 있는 것이며, 기업의 변화관리에 있어서 '기업문화'가 핵심적인 역할을 수행한다(박원우, 1993)는 사실을 주지시키고 있다.

Baker(1980), Bennigson(1985), Croft(1990), Miller(2000) 등은 M&A를 기업의 문화문제(cultural problems)를 발생시키는 주 요인임을 역설하였으며, 이를 위한 해결책으로 다양한 문화변화 관리방안 제시하였다. Baglini(2001)은 보험업을 포함한 금융회사들 간의 M&A가 기업문화에 미치는 영향을 살피고, 기업문화의 구성요소 중 윤리(ethics) 구축을 위한 4단계 방안을 제시하였으며, Lioyd(2006)는 의료서비스 부문의 기업들 간 M&A에 대한 실패원인을 간단히 제시하고 성공적인 M&A를 위해서는 문화관리가 필요하며, 문화관리의 주요 요인으로서 의사소통의 중요성을 주장하였다.

3.2.2. 문화충돌로 인한 M&A의 실패와 CDD의 필요성[2)]

세계 산업계의 역사는 구조조정의 역사라고 할 만큼, 업계의 지도는 업체간의 결합·협력을 통해 끊임없는 변화를 거듭하고 있다. 이러한 글로벌 경쟁상황 하에서 '기업간 구조조정'이 '기업 내 구조조정'보다 한층 강력한 수단으로 자리매김하고 있다. 즉, 한 기업이 경영요소의 모든 면에서 최고의 경쟁력을 갖춘다는 것은 현실적으로 불가능하기 때문에 '기업 내 구조조정'만으로는 그 한계에 직면할 수밖에 없다. 결국 '기업간 구조조정'을 통하여 타 기업의 강점을 흡수하고 자신의 약점을 보완해야 하는데, 이를 위해서는 경쟁사와 손을 잡거나 아예 한 몸이 되기도 해야 한다.

하지만 실제로 M&A를 실행하는 대부분의 기업들이 합병 후 시너지 효과를 기대함에도 불구하고 어느 정도 시간이 지나면서 50-75% 정도가 결국 실패한다고 한다(Schweiger & Weber, 1988; Cartwright & Cooper, 1993). 또한 매킨지 연구에 의하면 합병기업의 2/3 이상이 합병 시 발생한 비용을 은행에 예금해 두고 생기는 이자만큼도 합병 후 벌어들이지 못하고 있다(Magnet, 1984). Baker et al.(1981)의 연구에서도 연구대상이 된 합병기업의 80%정도가 조직의 재무적 성과뿐만 아니라 조직적 성과(예; 만족, 몰입, 이직율 등)에 있어서도 기대에 미치지 못하고 있다고 하였다. 또한, 'Mergers, Acquisitions, and Joint Ventures; Critical HR success factors'라는 제목으로 출간된 Hewitt Associates의 보고서에 의하면, M&A를 실시한 바 있는 1,000명 이상의 종업원 수를 가진 기업의 경영진 218명을 대상으로 실시된 조사에서, 83%의 응답자들이 M&A의 성과가 '성공적이지 못하였다'고 응답하였다(HRFocus, October 1998).

이렇게 M&A가 기대되었던 성과를 내지 못하고 실패하는 이유에 대해서 여러 연구결과들이 제시되고 있는데, 그 중 상당수는 기업의 M&A시 발생하는 문화충돌 현상을 M&A 성과 저하의 주범으로 지적하고 있다(예; Cartwright & Cooper, 1993; Weber, 1996; Jemison & Sitkin, 1986; Marks & Mirvis, 1992; Buono et al., 1985; Chatterjee, Lubatkin, Schweiger & Weber, 1992 등). 기업 M&A에서는 서로 다른 문화적 배경을 가진 기업들이 하나의 기업으로 통합되는 과정을 겪기 때문에, 그 과정에서 발생하는 문화충돌 현상이 올바른 기업 통합에의 걸림돌 작용을 한다는 것이다.

문화의 부적합성(cultural incompatibility) 때문에 실패한 M&A의 예는 무척 많은데, 여

2) M&A와 문화충돌 관리에 관한 박원우(2002)와 박원우·백광일(2002)의 내용을 많이 재인용하였다.

기서는 모두가 훌륭한 M&A라고 찬사를 보냈던, 따라서 성공적인 결과가 당연히 예견되었던, M&A 중에서 문화부적합성으로 실패한 예를 들어보기로 한다. 1982년 미국의 Conneticut General사와 Insurance Company of North America사의 합병은 전략적인 측면에서는 매우 우호적(friendly)인 것으로 알려졌다. 그런데 이들의 결합에서 문화부적합성이 나타난 바, 두 조직의 문화가 통합되기보다는 충돌하여 결국 재무적 성과가 떨어지게(1982~83년 사이에는 18%가 감소) 되었다. 영국의 예를 보면, 1986년 10월 Wedgwood China가 Waterford Crystal에 5억 달러에 합병되는 것을 두고 주위에서는 '완벽한 결합(the perfect marriage)'이라고 표현하였다. 그런데 3년 사이에 주가가 60% 이상 떨어지면서 주주들은 '이혼(divorce)'을 부르짖게 되었다. 회계 시스템의 차이, 관리 스타일의 차이, Waterford 작업자들의 문제가 결합실패의 주 원인으로 파악되었다. 주주들의 기대를 모았던 Monsanto와 American Home Products(AHP)의 합병이 실패로 끝난 것이 알려졌을 때(1997년 10월), *Wall Street Journal* 지는 "문화충돌이 Monsanto와 AHP의 결혼을 죽이고 있다(Clash of Cultures Kills Monsanto, AHP Marriage)"라는 제목의 기사를 실었다.

이러한 사례를 통해 알 수 있는 것은 M&A에서 두 조직 간의 '문화적 적합성'이 '전략적 적합성'만큼 혹은 그 이상으로 중요하다는 것이다(Cartwright & Cooper, 1993). 실증적 · 과학적으로 연구된 결과를 보아도, 유사한 문화를 지닌 조직(은행) 간의 합병이 이질적인 문화를 지닌 조직(은행) 간의 합병에 비해 재무적 성과가 훨씬 좋은 것으로 나타났다(Weber, 1996).

M&A 시 문화충돌로 인한 부정적 효과는 조직수준과 개인수준으로 나누어 볼 수 있는데, 요약하면 조직수준에서는 생산성 하락, 업무제도나 관행의 변화, 의사소통의 장애를 가져오고, 개인수준에서는 가치공백 및 사기저하, 개인 신상문제에 집착, 심각한 스트레스를 유발하는 것으로 알려졌다(예, Sherer, 1994).

M&A를 단행하는 기업들이 인수대상 기업에 접근하고 계약을 체결하는데 있어서 단순히 재무적, 세무적, 법적 요소에 대해서만 주의를 기울이고, 기업의 문화적 측면은 대수롭지 않게 취급하거나 계약체결 이후에 신경 쓰는 것(따라서 흔히 이를 두고 post-merger integration이라 칭하고 있음)으로 M&A를 진행하였다는 지적이다. M&A 이전에 상대기업의 문화를 제대로 측정하고 M&A를 단행하는 기업이 전체의 28%에 그친다는 Hay Group의 조사결과는 이를 여실히 보여준다(DeVoge & Spreier, 1999).

두 남녀가 결혼한 후에 이혼할 경우, 그 이유 중 상당 부분이 두 사람의 가치관 혹은 성격 차이나 두 집안의 문화차이에 기인한다고 하는데, 두 조직 간의 결합인 M&A의 경우

에도 결국 두 조직의 문화충돌이 시너지 감소와 M&A의 실패를 유발하는 것이다.

M&A를 추진함에 있어서 반드시 고려하여야 하는 절차와 내용 즉, due diligence가 있다. 흔히 전략, 세무, 재무, 법무 측면에서의 due diligence가 진행되고 있다. 이들 내용이 물론 매우 중요하고 이들이 잘 고려되어야만 M&A가 성공할 수 있기에 이들은 바로 M&A의 핵심성공요인(CSF)이라 할 수 있다. 하지만 변호사, 세무사, 재무전문가 등이 이들 요인들을 철저히 고려함에도 불구하고 M&A가 흔히 실패하는 이유는 우리가 이들 CSF 이외에 핵심실패요인(CFF) 또한 고려하여야 함을 의미한다.

M&A와 관련하여 잘못된 의사결정은 회사의 가치에 중대한 영향을 미치기 때문에, 임원(경영층)은 의사결정 상의 실수를 방지하기 위하여 세밀하게 due diligence를 해야 할 의무가 있으며, 이를 방만하게 실행할 경우 반드시 하여야 할 것을 안한 즉, 직무유기로 취급될 정도로 due diligence는 필수적이다. 실제로 HR과 문화 측면의 due diligence를 실시하지 않아 M&A가 실패로 귀결된 경우, 주주들로부터 HR 혹은 cultural due diligence(CDD)를 등한시 한 이유로 (직무유기의 죄로) 법정에서 책임을 져야 하는 경영자가 발생하기도 한다.

M&A과정에서 CSF로서 legal, financial, tax due diligence 뿐만 아니라
CFF로서 cultural due diligence 또한 실행되어야 한다.

법무, 세무, 재무 측면의 due diligence를 실시하는 전문가들은 결혼에서 중매쟁이(혹은 뚜쟁이)와 같다. 이들은 법적, 세무적, 재무적으로 문제없게끔 두 조직 간 결혼을 성사시키는 것이 목적이고, 결혼이 성사되면 (목적달성이 되었기에) 일을 마무리하는 (사례금 받고 떠나가는) 사람들이다. 하지만, 당사자인 두 조직은 결혼 그 자체가 목적이 아니라, 결혼하여 잘 사는 (시너지 효과 내는) 것이 목적이다. 이를 위해선 즉, 양사 통합에 따른 긍정적 시너지 효과를 실현하기 위해 철저한 사후의 통합관리(post-merger integration)만이 아니라 철저한 사전준비(pre-merger integration)또한 실행하여야 한다. 이는 남녀가 결혼에서 법적, 세무적, 재무적 문제가 없다고 바로 하는 것이 아니라 두 사람이 진정 서로를 사랑하고 나아가 그들의 성격, 가치관 측면에서 잘 맞는지를 검토하여야만 하는 것과 같다. 따라서 향후에는 이미 많이 통용되는 PMI란 용어도 post-merger integration의 의미만이 아니라 'pre- and post-merger integration'의 의미로 써야할 것이고, 굳이 기존의 것

과 대비하기 위해선 P^2MI로 표기하는 것도 하나의 방법일 것이다.

P^2MI: Pre- and Post-Merger Integration

CDD를 포함시켜 due diligence가 진행될 경우 몇 가지 측면에서 전통적 due diligence와는 다른 변화가 생긴다. 첫째로 M&A시 고려되어지는 분야로 법무, 세무, 재무, 전략 이외에 HR과 조직문화적 측면이 추가된다. 둘째로 어느 기업과 결합할 것인가의 선택(choice)의 이슈에 기업문화 관리라는 과정(process) 중시 관점이 추가되어 계약 이후에도 due diligence의 과정이 더 지속된다. 셋째로는 목표에 주주만족 만이 아니라 종업원 만족이 추가되어 두 조직의 결합으로 진정 긍정적 시너지 효과를 내는 것이다.

3.2.3. 조직문화 통합의 유형과 방법

현재까지 제시되고 있는 M&A와 관련된 문화통합 과정에 관한 규범적 모델(prescriptive model) 중에서는 Nahavandi & Malekzadeh(1988)의 모델이 가장 정교한 편이다. 이러한 모델들은 성공적인 문화통합을 이루기 위한 개념적 틀을 제시하고 있기 때문에 M&A 시에 문화충돌을 어떻게 측정할 것인지 뿐만 아니라 어떻게 문화통합을 달성할 수 있는지에 대한 방향을 제시하고 있다.

두 조직이 결합하는 과정에서 조직문화의 충돌이 발생하는데, 임직원들이 자신과 상대측의 문화를 어떻게 평가하는가에 따라 문화충돌의 정도나 해결방법이 달라진다. 조직문화 통합의 유형 혹은 방법을 결정하는 요인은 인수된 기업의 구성원이 자신들의 기존문화를 유지하려는 정도(자기문화에 대한 애착도)와 상대측의 문화를 어느 정도 수용하려 하는가의 정도(상대문화 수용도)이다. 이들 두 요인에 따라 조직문화 통합유형은 다음의 〈도표 6〉과 같이 네 가지로 구분될 수 있다. 이들 네 가지의 문화통합 유형은 인수한 기업의 입장에서도 '다문화 수용의 정도'와 '다각화 전략'에 따라 〈도표 7〉과 같이 분류、설명될 수 있다.

융합형(Integration): 융합형은 문화충돌이 일어날 수 있는 상황에서 두 문화의 융합(culture blending)을 추구하는 것으로, 인수기업의 전략에 따라 사업구조와 의사결정 방식은 통합하지만 피인수기업 구성원의 자율성은 인정하는 유형이다. 피인수기업 측 임직원들이 상대 측 문화의 일부를 받아들이고 자신들 문화의 일부를 고수하여 양 문화 간의 균

<도표 6> 인수된 기업(Acquired Firm)의 조직문화 통합유형

		기존문화의 유지희망 (Preservation of Own Culture)	
		매우 강함 (Very Much)	전혀 아님 (Not at All)
인수기업 문화의 매력도 (Perception of the Attractiveness of the Acquirer)	매우 매력적 (Very Attractive)	융합형 (Integration)	동화형 (Assimilation)
	전혀 아님 (Not at all Attractive)	분리형 (Separation)	탈문화형 (Deculturation)

자료원: 박원우·방호진(2001)과 박원우(2002).

<도표 7> 인수된 기업(Acquired Firm)의 조직문화 통합유형

		다문화 수용의 정도 (Degree of Multiculturalism)	
		다문화 수용 (Multicultural)	단일문화 추구 (Unicultural)
다각화 전략: 전략적 연계성 (Diversification Strategy: Degree of Relatedness of Firms)	관련됨 (Related)	융합형 (Integration)	동화형 (Assimilation)
	무관함 (Unrelated)	분리형 (Separation)	탈문화형 (Deculturation)

자료원: Nahavandi & Malekzadeh(1988).

형을 추구한다. 인수기업의 문화를 강요하지는 않지만 자연스럽게 문화의 상호작용이 일어나 균형을 이루도록 유도하여야 한다.

양사 간의 협력 체제를 구축하고, 지속적인 의사소통과 상호교류 등 많은 전제조건의 충족을 필요로 하며, 완전한 통합을 이루기까지는 장기간이 소요된다. 강제적인 변화를 요구하지 않으므로 인내심이 필요한데, 상대적으로 우위에 있는 인수기업 측이 이를 거부하는 경우는 문화충돌로 인한 부작용이 발생하게 된다.

동화형(Assimilation): 동화형은 피인수기업의 문화를 인수기업의 문화로 변환(cultural takeover)시키는 즉, 피인수기업으로 하여금 우세한 인수기업의 문화를 수용하도록 하는

방법이다. 피인수기업의 기존문화가 경영성과 달성에 비효율적임을 임직원들 스스로가 인식하고, 기존문화의 유지를 원하지 않을 때 가능한 통합유형이다.

동화의 방법에는 인수기업 측에 의하여 일방적으로 이루어지는 강제적 동화와 양측 임직원이 모두 참여하는 자발적 동화가 있다. 강제적 동화는 인수기업이 우월증후군(superiority syndrome)에 사로잡혀 피인수기업의 정체성을 무시함으로써 발생하는데, 대부분 문화적 충돌과 저항을 야기하는 경향이 있다. 자발적 동화는 양측이 적극적으로 결합하려는 의지를 가지므로 비교적 통합이 용이하나 상호이해의 과정이 어려우므로 여전히 충돌가능성은 상존한다.

분리형(Separation): 분리형은 문화충돌이 일어날 수 있는 상황에서 인내심을 갖고 다문화주의(cultural pluralism)를 추구하는 것으로, 피인수기업을 독립된 단위로 인정하여 완전한 자율권을 부여하는 방법이다. 이는 피인수기업의 경영진에게 완전한 자율권을 부여하여 독자적인 의사결정권을 인정함은 물론 조직구조, 의사소통 시스템 등 전반적인 조직운영에 관여를 최소화함으로써 기존의 문화를 유지토록 허용하는 것이다.

분리는 피인수기업 측 임직원들이 자신의 문화를 고수하려는 성향이 강하고, 동시에 인수기업측이 문화적 다양성을 용인하는 경우에 성립하는 조직통합 전략이다. 따라서 인수기업 측이 피인수기업 측의 의견을 무시하고 흡수통합을 시도하는 경우에는 문화충돌이 불가피하여 M&A증후군이 발생하게 된다.

탈문화형(Deculturation): 피인수기업의 임직원들이 자신들의 기존문화나 인수기업의 문화를 모두 선호하지 않는 경우에 탈문화형 전략이 가능하다. 두 기업의 문화를 모두 선호하지 않는 경우 임직원들은 문화적 소외현상을 겪게 되고, 이때는 M&A의 성공가능성이 낮아지므로 새로운 문화를 창조하는 적극적인 혁신노력이 있어야 한다.

3.3. 국가간-기업 내 문화충돌: 유형 ③ & ⑦

다국적 기업의 경우처럼 같은 기업에 속하지만, 국적을 달리하는 구성원의 결합으로 인해 조직과 구성원이 직면하는 여러 문화충돌 현상이 있다. 이 분야에서는 상대적으로 적은 수의 연구가 존재하며 그것도 대부분 사례연구이다. 예를 들어, 여러 국가에 걸쳐 기업활동을 하고 있는 경우 해당 국가의 문화적 배경이 기업의 HRM practice에 대해 압력 요

<도표 8> 국가간-기업 내 영역의 문화충돌 관련 연구

주 제	연구자	내용
개인-조직 적합성	Valentine (2000)	(개념연구) 기존의 개인-조직 적합성의 개념에 대해, 다국적 기업의 상황에서 국가, 혹은 사회의 문화가 미치는 영향관계에 대해 고려해야 함을 주장
국가문화의 기업에 대한 영향	McCaffrey & Hafner (1985)	(개념연구) 교육학적 입장에서 다국적 기업의 경우, 해당 국가의 문화적 배경에 대한 이해 부족으로 1)기회의 상실, 2)효율성 하락, 3) 문화 측면에서의 여러 실수를 낳을 수 있음을 강조/ 따라서 문화관리를 위한 전문가의 필요성 제시
	Miroshnik (2002)	(문헌연구) 다국적 기업의 cross-cultural management의 효과성에 대한 review article. 국가문화와 기업문화의 관계를 통해서 현지국가의 문화에 따라 기업문화가 달라지며 다국적 기업은 문화차이를 파악해야 된다고 주장
	Begley & Boyed (2003)	(개념연구) 기업문화를 촉진시키는 요소들을 탐색하고 효과성을 추구하기 위해서 국가문화와 기업문화의 균형을 조정하는 action plan을 소개
	Ferner et al. (2001)	(사례연구) 영국과 스페인에서 활동 중인 독일계 기업을 대상으로, 각 국가의 문화적 배경이 어떻게 기업 HRM practice에 영향을 미치는지에 대해 조사
	Jana (2000)	(사례연구) 미국 IT업계 시장에, H1-B 비자를 가지고 외국으로부터 유입되는 외국인 인력이 증가하고 있고, 이에 따라 IT 기업에서 발생하는 인적 구성원 간에 문화적 충돌을 방지하기 위한 여러 조치들, 그리고 실질적인 조언을 제공
	Fitzgerald (2001)	(사례연구) Nokia가 스칸디나비아와 뉴잉글랜드 현지 기업의 문화적 통합을 위해 문화 관리를 실시한 사례를 조사 연구

인으로 작용한다는 연구(McCaffrey & Hafner, 1985, Ferner, Quintanilla, & Varul, 2001 등)와 현지 국가 인력의 채용을 통해 발생할 수 있는 종업원들 간의 문화적 충돌(Jana, 2000; Fitzgerald, 2001), 그리고 기존의 개인-조직 적합성에 대한 연구를 다국적 기업의 상황으로 확장시켜 살펴본 연구(Valentine, 2000)등이 있다.

Valentine(2000)은, 이전에 20여 년간 개인-조직의 적합성에 대해서는 수많은 연구가 이루어져 왔지만, 이러한 개인-조직 적합성과 국가의 문화 간의 관계에 대해서는 아직 적절히 다루어진 바가 없다면서, 세계화를 필두로 하는 경영환경에서는 이러한 국가 혹은 사회적 문화배경이 개인-조직 적합성에 어떠한 역할을 하게 될 것인가에 대해 좀 더 연구해 볼 필요가 있음을 주장하였다.

Ferner et al.(2001)은 영국과 스페인에서 기업 활동을 벌이고 있는 독일계 기업들을 대상으로 한 사례연구에서 다음과 같은 결론을 도출하고 있다: 1) HR과 IR(industrial relations)에 있어서 전형적인 'Anglo-Saxon' 사업 정책(예; 평가, 성과 관리, 관리 직능의 개발, 그리고 문화에 관련된 세계적으로 표준화되어진 사항들)을 도입하게 만드는 압력 요인이 존재하고 있다; 2) 그렇지만 'long-term orientation'을 포함하는 독일식 기업 시스템의 영향도 잔존하고 있다; 3) country-of-origin 효과는 기업이 활동하고 있는 국가의 제도적 제약 등에 의해 많이 제한을 받게 되지만, 국가의 문화적 특성에 따라서(예를 들어 스페인과 같은 경우에는) 상당 부분 유동성을 허용하고 있기도 하다.

국가간-기업 내 문화충돌을 다룬 연구들은 국가적/사회적 문화요소, 조직문화와 국가문화의 충돌 등이 개인의 행동이나 태도, 관리방식, 인사관리방식에 대해 어떻게 영향을 미치는 가를 설명한다. 문화충돌의 원인은 문화적 다양성, 관리방식의 차이, 파견인(expatriate), 국가문화와 조직문화의 충돌 등으로 볼 수 있다. 문화적 다양성으로 인한 문제는 비록 조직에서는 구성원들이 유사한 방식으로 생각하거나 행동하기를 원하는 반면, 서로 다른 문화에서 온 사람들은 서로 이해하지 못하므로 같은 방식으로 일하지 못하기 때문에 생기는 문제다.

다국적기업이 해외에서 자회사를 운영할 때 흔히 겪어야 하는 문제는 국가문화와 조직문화의 충돌이다. Gamble(2000)는 중국에서 운영되고 있는 일본, 한국, 홍콩, 유럽기업의 사례를 통해서 세계화 과정에 따라 경영현지화가 실행되는데, 이 현지화 과정의 속도는 문화적, 전략적인 요소에 달려있다고 한다.

Miroshnik(2002)는 다국적기업의 문화다양성 관리를 위해서 문화차이에 응하는 3가지의 방법을 제시했는데, Parochial: "Our way is the only way", Ethnocentric: "Our way is the best way", Synergistic: "The combination of our way and their way may be the best way"이다. 문화적 다양성은 부정적인 영향뿐만 아니라 긍정적인 영향도 주기 때문에 synergistic한 조직에서는 문화적 다양성을 무시하거나 줄이는 것보다 잘 관리해야 한다.

Florkowski & Fogel(1999)은 파견인의 경우 3가지의 보조정책이 필요하다고 한다. Pre-departure support는 외국에 있는 자회사로 파견 나가기 전에 근무와 생활환경에 대해서 미리 파악하고 준비할 수 있게 하는 정책이다. In-residency support는 보상과 생활품질 등을 보장하는 것이며, career-management support는 파견인의 이익을 최대한 보장해 주고 다시 본사로 보내질 경우 명백한 정책을 마련해 주는 것이다. Pre-departure training은 외국자회사로 파견될 직원들만이 받는 것이 아니라 현

지의 자회사에서도 문화다양성에 대한 교육을 받게 하는 것이다. Chew(2004)는 immersion approach, affective approach, information giving approach의 3가지 이문화 간 훈련방법을 제시했는데, 실제로 이문화 간 훈련은 비용과 시간이 소요되므로 파견인들에게 훈련코스를 제공하지 못하므로 정보소스(교육사이트 주소 등)를 제공하는 회사도 있다.

다국적기업 관리자가 가장 관심을 가지고 있는 것은 다국적기업에서 조직문화를 그대로 유지하는가, 그 국가의 문화를 중시하는가, 국가문화와 조직문화를 어느 정도 조화시키는가에 대한 문제다. 미국의 다국적기업 같은 경우 자민족주의(ethnocentrism)가 강하기 때문에 다른 나라에서 활동하고 있는 미국의 다국적기업에서 조직문화를 그대로 적용하는 경우가 많다. 그러나 이는 미국의 다국적기업이 실패했던 원인이라고 한다.

3.4. 국가간-기업간 문화충돌: 유형 ④ & ⑧

다국적 관계 속에서 기업간 발생하는 문화충돌 현상에 관한 연구는 대부분 다국적 M&A를 대상으로 하고 있다. 국제적 M&A의 경우엔 두 조직 간의 기업문화 차이에 더하여 국가문화의 차이가 가세되니까 문제가 더욱 복잡하게 되고, 실패의 가능성 또한 커지게 된다. 실증연구에 의하면, 국가간의 문화차이가 클수록 그들 간의 국제적 합병의 성과가 작은 것으로 나타났다(Morosini, Shane, & Singh, 1998).

3.4.1. 국가간-기업간 문화충돌 연구

국가 내의 M&A에서 문화충돌을 다루는 논문은 많지만 국가간의 M&A에서 국가문화와 기업문화와의 관계를 다룬 논문은 많지 않다. 그 중 Larsson & Risberg(1998)의 연구는 국가간-기업간 발생하는 M&A에서 발생될 수 있는 문제점을 정교하게 지적하고 있는 좋은 예이다. 이들의 연구에서는 국가수준에서의 이문화 간 상호작용과 관련하여 두 조직은 문화적 차이를 보다 더 잘 인식할 수 있다고 하였다. 즉, 국가수준에서의 보다 명확한 문화적 차이는 국가간 문화충돌을 방지하는 문화적 인식성과 감수성을 촉진시킬 수 있다. 특히 기업 및 국가적 문화의 충돌이 결합된 경우에는 문화적 불확실성은 최대화되며, 문화적 유사성은 최소화된다. 따라서 문화적 불확실성이 높을수록 M&A의 전체 통합 프로세스에 있어서 보다 높은 수준의 커뮤니케이션이 요구된다.

한편, Franke, Hofstede, & Bond(1991)는 문화적 가치가 국가마다 서로 상이하며, 이는

<도표 9> 국가간-기업간 영역의 문화충돌 관련 연구

연구자	내용
Love & Gibson (1999)	(사례연구) 사례연구를 통해 성공적인 M&A를 수행하는 기업들은, human side에 대해 미리 대처하는 것으로 파악됨 → 그러나 human side의 요소는 쉽게 드러나지 않기 때문에, 컨설턴트 등의 전문가에 의한 도움이 필요할 것임
Chatterjee et al. (1992)	(실증연구) M&A 이후의 주주수익률은 두 기업의 경영자 간의 문화차이와 반비례함을 실증
Datta & Puia (1995)	(실증연구) 1978-1990년간 수행된 112건의 다국적 M&A를 통해, 문화거리(cultural distance)와 M&A의 가치창출 간의 관계를 검증/ Hofstede의 이론을 바탕으로 4가지의 cultural distance index 도출
Belcher & Nail (2000)	(사례연구) 미국의 Upjohn과 스웨덴의 Pharmacia의 합병 사례를 통하여 문화충돌의 부정적 영향에 대해 설명
Schweiger & Weber (1988)	(실증연구) M&A과정에서의 HR 관련 문제들이 M&A 성과를 저해할 것이라는 예측하에, 이를 개선하려는 일련의 시도에 대해 80개의 회사를 대상으로 실증연구
Angwin (2001)	(실증연구) Pre-acquisition management에 대해 다루고 있는 논문. 기업이 cross-border M&A를 실시할 경우 문화 관련 due diligence에 대한 필요성을 더욱 느끼게 되는지의 여부를 실증
Marks (1998)	(개념제시) M&A 이후 나타나는 "We-They"이슈에 대해 다루고 있음. "We-They"이슈의 강도에 따라 사후 통합과정의 속도를 다르게 할 필요가 있음을 제시
Marks (1999)	(사례조사) 프랑스와 독일의 M&A 대상 조사에서, M&A 실패 100개 기업 중 두 기업 간 관리스타일의 차이가 문제를 일으킨 경우는 85%, 갈등은 기술적인 문제보다는 두 기업 간 계획, 권한체계, 감독스타일, 팀워크 등에서 발생
Weber (1996)	(실증연구) M&A 실행기업 간의 문화적 적합성이 'autonomy removal'과 'commitment'에 어떻게 영향을 주고, 이러한 요소들이 기업의 성과에 어떻게 영향을 미치는가에 대해 실증
Veiga et al. (2000)	(실증연구) 기존의 연구에서 도출된 CCI(Cultural Compatibility Index)를 바탕으로 영국과 프랑스 사이에서 실시되었던 M&A들을 바탕으로(155개의 프랑스, 191개의 영국 회사) 해당 기업들의 CCI 상 격차(gap)와 M&A이후 성과와의 관계를 검증/ 기업의 문화충돌을 직접적으로 측정하려 시도

경제생활에도 영향을 미치기 때문에 서로 상이한 문화적 특성을 가진 국가의 조직은 경제적 성과 또한 상이하다고 주장하면서, 국가간 경제적 성장을 평가하는 문화측정의 방법을 제시하였다(박원우 · 백광일, 2002). 이러한 맥락에서 Cartwright(1998)는 국제적인

M&A와 문화충돌의 이론적 배경을 순수론자(purist)적 관점과 응용론자(pragmatist)적 관점에서 비교하고, 동시에 국가간 문화와 조직간 문화를 비교하였다.

다국적 M&A를 실시함에 있어 Chatterjee et al.(1992)의 경우는 두 기업 경영자들 간의 문화적 격차(cultural difference), Datta & Puia(1995)는 두 기업 간의 문화적 거리(cultural distance), Angwin(2001)의 경우는 해당 기업이 속하는 국가의 문화 특성, 그리고 Marks(1999)는 경영진의 관리 스타일 상의 차이가 M&A 이후 성과에 영향을 미친다고 밝히고 있다. 아직까지는 이 분야에 대한 실증연구가 소수에 지나지 않고, 대부분의 경우 사례 혹은 전문 컨설턴트들에 의한 제안서 수준의 연구결과들이 주를 이루고 있다.

특히, 문화적 거리 혹은 문화적 격차 등을 통해서 문화충돌을 측정하려는 몇 몇 시도들조차, Hofstede(1980)가 제시하였던 문화지표를 바탕으로 연구자들 나름대로의 설문지를 작성하여 조직의 문화적 특성을 측정、비교하는 수준을 벗어나지 못하고 있다. 이는 문화충돌에 대한 개념적 정의 자체가 모호하기 때문에 이를 적절히 조작화(operationalization)하지 못하는 데 기인하고 있다.

또한, 일부 연구자들은 문화적 거리 혹은 문화적 격차를 측정함에 있어 경영자들 간의 문화적 거리(Chatterjee et al., 1992 등)를 측정하기도 하고, 일부는 기업이 속하고 있는 국가 혹은 사회의 문화적 특성(Angwin, 2001, Kogut & Singh, 1988 등)을 측정하는 등, 문화충돌의 수준(level)에 대해서도 아직은 명확한 개념적 정의가 내려져 있지 않은 실정이다.

3.4.2. 국가간-기업간 문화충돌 관리방안

국가간 M&A 에 있어서는 특히 국가문화와 조직문화의 충돌이라는 두 가지 측면을 고려해야 하기 때문에 더욱 주의를 기울여야 한다. 우선적으로 M&A 이전에 이를 준비하는 Pre-M&A 과정을 거쳐야 하는데, 이 과정은 post-acquisition 과정에 있어 소위 'track'을 설정하기 때문이다. 물론 이것은 국가 내 M&A에 있어서도 동일하게 적용될 수 있는 부분이다. 여기서는 인수자와 피인수기업으로 구성된 M&A 팀을 구성하고 M&A의 동기를 특화해야 하며 인수기업에 대한 목적을 이해하고 설정해야 한다. 또한 피인수기업이 모회사의 'multinational umbrella'에 어떻게 적응하는지와 미래에 대한 계획을 세워야 한다. 피인수기업의 두려움이나 불안감을 감소시키기 위한 M&A 협상 이후에 회사가 미래에 얻을 수 있는 부분에 대해 확신시켜주는 작업이 필요하다.

Post-M&A 과정은 내적이고 외적인 요인의 범위 때문에 길고도 어려운 과정이다. 다음에서 제시하는 몇 가지 사항을 제도, 시스템, 조직문화 등과 같은 조직 외형적인 측면

과 종업원과 관련된 측면으로 나누어 제시하고자 한다. 우선, M&A의 당해 연도에, 인수자는 전체적인 문화감사(full-scale cultural audit)를 실시하며 post-acquisition 변화와 관련된 부분에 있어 종업원들과 결과에 대한 의사소통을 하여야 한다(Quah & Young, 2005, p. 72). 인수합병 관련 양 기업은 post-acquisition 과정에 있어 문화적 영향력의 힘을 예측하여야만 한다. 특히, 인수기업은 융통성을 가져야 하며 차이에 대해 개방적인 자세를 취해야 한다. 또한 국가간 M&A는 국가문화와 조직문화의 상호작용이 다양한 post-acquisition 단계에서 달라질 것임을 이해해야 한다. 적절한 타이밍(timing), 종업원의 협력 확보와 같은 이슈에 대해 post-acquisition 변화의 실행에 민감해야 한다. 이런 접근방식으로 추구할 때, 국가간 M&A는 제반 저항과 국가문화 및 조직문화의 문화적 갈등을 줄이고 post-acquisition management 과정의 길이를 줄일 수 있을 것이다. 이러한 방식을 통해 합병을 통한 시너지를 현실화하고 수익을 증가시키며 보다 빠른 속도로 독특한 지식을 이전시켜 국제적 M&A로부터 진정한 경쟁우위를 얻을 수 있을 것이다.

참고문헌

박원우. (1993), 조직 내 문화단위간 적합성에 따른 구성원 유형분류의 실증적 연구. 인사관리연구, 17, 349-362.

박원우. (2002). M&A와 문화충돌 관리. 서울: 집문당.

박원우. (2019a). 조직문화 변화관리. 경기도 파주: 생능.

박원우. (2019b). 조직문화의 변화: 단지 우량기업의 형성만이 아니라 대한민국의 헌법수호를 위해서도 필요. 노사관계연구, 30, 1-22.

박원우 · 방호진. (2001). 기업문화 충돌에 관한 연구의 종합: 충돌유형별 현상 및 측정. 경영논집, 35(2/3), 175-210.

박원우 · 백광일. (2002). 성공적 M&A를 위한 cultural due diligence. 노사관계연구, 13, 71-96.

Andrews, J. (2000). Failed ties. ***Hospitals & Health Networks***, 74(10), 52-58.

Angwin, D. (2001). Mergers and acquisitions across European borders: National perspectives on preacquisition due diligence and the use of professional advisers. ***Journal of World Business***, 36(1), 32-57.

Baglini, N. A. (2001). Ethical behavior, corporate culture and financial services. ***The Geneva Papers on Risk and Insurance***, 26(3), 367-372.

Baker, E. L. (1980). Managing organizational culture. ***Management Review***, 69(7), 8-13.

Begley, T. M. & Boyd, D. P. (2003). Why don't they like us overseas: Organizing U.S. business practices to manage culture clash. ***Organizational Dynamics***, 32(4), 357-371.

Belcher, T. & Nail, L. (2000), Integration problems and turnaround strategies in a cross-border merger: A clinical examination of the Pharmacia-Upjohn merger. ***International Review of Financial Analysis***, 9(2), 219-234.

Bennigson, L. A. (1985). Managing corporate cultures. ***Management Review***, 74(2), 31-32.

Bernick, L. (2001). When your culture needs a makeover. ***Harvard Business Review***, 79(6), 53-62.

Bruton, G. D., Oviatt, B. M. & White, M. A. (1994). Performance of acquisitions of distressed firms. ***Academy of Management Journal***, 37(4), 972-989.

Buono, A. F., & Bowditch, J. L., & Lewis III, J. W. (1985). When cultures collide: The anatomy of a merger. ***Human Relations***, 38, 477-500.

Cable, D. M., & Judge, T. A. (1997). Interviewers' perceptions of person-organization fit and organizational selection decisions. ***Journal of Applied Psychology***, 82, 546-561.

Cable, D. M., & Parsons, C. K. (2001). Socialization tactics and person-organization fit. ***Personnel Psychology***, 54, 1-23.

Cartwright, S. (1998). International merger and acquisitions: The issues and challenges. In M. C. Gertsen, A. Soderberg, & J. E. Torp (Eds.), ***Cultural dimensions of international mergers and acquisitions*** (pp. 5-15). New York: Walter de Gruyter.

Cartwright, S. & Cooper, C. L. (1993a). The psychological impact of merger and acquisition on the individual: A study of building society manager. ***Human Relations***, 46(3), 327-348.

Cartwright, S. & Cooper, C. L. (1993b). The role of cultural compatibility in successful organizational marriage. ***Academy of Management Executive***, 7(2), 57-70.

Chatman, J. A., Polzer, J. T., Barsade, S. G., & Neale, M. A. (1998). Being different yet feeling similar: The influence of demographic composition and organizational culture on work processes and outcomes. ***Administrative Science Quarterly***, 43, 749-780.

Chatterjee, S., Lubatkin, M. H., Schweiger, D. M. & Weber, Y. (1992), Cultural differences and shareholder value in related mergers: Linking equity and human capital. ***Strategic Management Journal***, 13(5), 319-334.

Chew, J. (2004). Managing MNC expatriates through crises: A challenge for international human resource management. ***Research and Practice in Human Resource Management***, 12(2), 1-30.

Croft, A. C. (1990). The case of the missing corporate culture. ***Public Relations Quarterly***, 35(1),

17-20.

Datta, D. (1991), Organizational fit and acquisition performance: Effects of post acquisition process. ***Strategic Management Journal***, 12(4), 281-298.

Datta, D. & Puia, G. (1995), Cross border acquisitions: An examination of the influence of relatedness and cultural fit on shareholder value creation in U.S. acquiring firms. ***Management International Review***, 35(4), 337-359.

DeVoge, S. & Spreier, S. (1999). The soft realties of mergers. ***Across the Board***, November/December, 27-32.

Ferner, A., Quintanilla, J., & Varul, M. (2001). Country-of-origin effects, host country effects and the management of HR in multinationals: German companies in Britain and Spain. ***Journal of World Business***, 36(2), 107-127.

Fitzgerald, M. (2001). Nokia's corporate culture challenge. ***Journal of Property Management,*** May/June, 46-51.

Florkowski & Fogel (1999). Expatriate adjustment and commitment: The role of host-unit treatment. ***International Journal of Human Resource Management***, 10(5), 783-807.

Franke, R. H., Hofstede, G., & Bond, M. H. (1991). Cultural roots of economic performance: A research note. ***Strategic Management Journal***, 12, 165-173.

GAO Report to Congressional Subcommittees.(2003). ***Results-oriented cultures: Implementation steps to assist mergers and organizational transformations***. United States General Accounting Office.

Giffords, E. D. & Dina, R. P. (2003). Changing organizational cultures: The challenge in forging successful mergers. ***Administration in Social Work***, 27(1), 69-81.

Grensing-Pophal, L. (1999). Hiring your corporate culture to fit. ***HR Magazine***, August, 50-54.

Hofstede, G. (1980). ***Culture's consequences: International differences in work-related values***, London: Sage Publications.

Jana, R. (2000). Preventing culture clashes. ***Infoworld***, 2(17). 95-96.

Jemison, D. & Sitkin, S. (1986). Corporate acquisitions; A process perspective. ***Academy of Management Review***, 11(1), 145-163.

Kavanagh, M. H. & Ashkanasy, N. M. (2006). The impact of leadership and change management strategy on organizational culture and individual acceptance of change during a merger. ***British Journal of Management***, 17, S81-S103.

Kogut, B. & Singh, H. (1988). The effect of national culture in the choice of entry mode.***Journal of International Business Studies***, 19(3), 411-433.

Kristof, A. (1996). Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implication. ***Personnel Psychology***, 49(1), 1-49.

Kristof-Brown, A. L. (2000). Perceived applicant fit: Distinguishing between recruiters' perceptions of person-job and person-organization fit. ***Personnel Psychology***, 53, 643-671.

Larsson, R. & Risberg, A. (1998). Cultural awareness and national versus corporate barriers to acculturation. In M. C. Gertsen, A. Soderberg, & J. E. Torp (Eds.), ***Cultural dimensions of international mergers and acquisitions*** (pp. 40-56). New York: Walter de Gruyter.

Lioyd, J. (2006). Mergers are like blended families. ***The Receivables Report for America's Health Care Financial Managers***, 21(3), 9-11.

Love, P. & Gibson, S. (1999), Hidden sore points that can thwart a culture match. ***Mergers and Acquisitions***, 33(6), 51-56.

Magnet, M. (1984). Acquiring without smothering. ***Fortune***, 110, 22-27.

Mansfield, P. (2004). Anomie and disaster in corporate culture: The impact of mergers and acquisitions on the ethical climate of marketing organizations. ***Marketing Management Journal***, 14(2), 88-99.

Marks, M. (1998). The merger syndrome: The human side of corporate combinations. ***Buyouts & Acquisitions***, January/February, 18-22.

Marks, M. (1999). Adding cultural fit to your diligence checklist. ***Mergers and Acquisitions***, 34(3), 14-20.

Marks, M. & Mirvis, P. (1992). ***Managing the merger***. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

McCaffrey, J. & Hafner, C. (1985). When two cultures collide: Doing business overseas. ***Training and Development Journal***, 39(10), 26-32.

Miller, R. (2000). How culture affects mergers and acquisitions. ***Industrial Management***, 42(5), 22-26.

Miroshnik (2002). Culture and international management: A review. J***ournal of Management Development***, 21(7), 521-544.

Morosini, P., Shane, S., & Singh, H .(1998). National cultural distance and cross-border acquisition performance. ***Journal of International Business Studies***, 29(1), 137-158.

Muchinsky, P. & Monahan, C. (1987). What is person-environment congruence? Supplementary versus complementary models of fit. ***Journal of Vocational Behavior***, 31, 268-277.

Nahavandi, A. & Malekzadeh, A. (1988), Acculturation in mergers and acquisitions. ***Academy of Management Review***, 13(1), 79-90.

O'Reilly, C. A., III, Chatman, J. A., & Caldwell, D. F. (1991). People and organizational culture:

A profile comparison approach to assessing person-organization fit. ***Academy of Management Journal***, 34, 487-516.

Park, W. (1999). Person-organization fit, person-department fit, and their relationship to performance, satisfaction and turnover intention. ***Seoul Journal of Business***, 5(1/2), 35-61.

Quah, P. & Young, S. (2005). Post-acquisition management: A phases approach for cross-border M&As. ***European Management Journal***, 23(1), 65-75.

Quinn, R. (1988). ***Beyond rational management: Mastering the paradoxes and competing demands of high performanc***e. San Francisco: Jossey-Bass.

Rynes, S. & Gerhart, B. (1990). Interviewer assessment of applicant "fit": An exploratory investigation. ***Personnel Psychology***, 43(1), 13-34.

Schweiger, D. M. & Webber, Y. (1988). Strategies for managing human resources during mergers and acquisitions: An empirical investigation. ***Human Resource Planning***, 12(2), 69-87.

Sherer, J. L. (1994). Corporate cultures: Turning 'us versus them' into 'we'. ***Hospitals & Health Networks***, May, 20-27.

Tom, V. (1971). The role of personality and organizational images in the recruiting process. ***Organizational Behavior and Human Performance***, 6(5), 573-592.

Valentine, S. (2000), International person-organization fit: The role of national culture. ***International Journal of Management***, 17(3), 295-302.

Veiga, J., Lubatkin, M., Calori, R., & Very, P. (2000), Measuring organizational culture clashes: A two-nation post-hoc analysis if a cultural compatibility index. ***Human Relations***, 53(4), 539-558.

Very, P., Lubatkin, M., Calori, R. & Veiga, J. (1997). Relative standing and the performance of recently acquired European firms. ***Strategic Management Journal***, 18, 593-614.

Vianen, A. (2000), Person-organization fit: The match between newcomers′ and recruiters′ preferences for organizational cultures. ***Personnel Psychology***, 53(1), 113-149.

Weber, Y. (1996), Corporate cultural fit and performance in mergers and acquisitions. ***Human Relations,*** 49(9), 1181-1202.

Zaheer, S., Schomaker, M. & Genc, M. (2003). Identity versus culture in mergers of equals. ***European Management Journal***, 21(2), 185-191.