

## 組織內 文化適合性 觀點에서 본 構成員 類型分類 및 適合性 提高方案

朴 元 雨

### 目 次

- I. 조직내 하위문화의 존재성과 그 문제점
- II. 문화적합성에 따른 구성원의 유형분류
- III. 문화단위간 적합성에 영향을 미치는 요인들
- IV. 문화단위간 적합성 제고방안

우리는 조직문화를 정의함에 있어 “구성원들이 공동으로 지닌……”라고 흔히 규정하여 조직내의 다양성보다는 동질성 또는 통일성을 강조하고 있다. 더 나아가 “강한 조직문화를 지녀야 성공할 수 있다”는 표현 아래 구성원 사고·행동의 응집성을 강조하는 방향으로 경영이념을 설정하고 행동규범을 강조(또는 강요)하며, 조직과 인사관리 방식도 같은 논리에서 재설정하곤 한다.

이 논리와 방식이 잘못되었다는 것은 결코 아니다. 하지만 물체가 움직일때는 항상 구심력과 원심력이 동시에 작용하게 되고 그들이 조화를 이룰 때 이탈함이 없이 목표를 향해 나아가듯이, 조직이 발전이라는 목표를 향해 나아갈때도 조직문화의 동질성 뿐만 아니라 이질성이 동시에 작용하고, 이 중 어느 하나만이 강조되면 무리가 온다는 사실을 알아야 한다. 즉, 조직은(특히 규모가 큰 조직은) 그 일, 구성원, 환경, 지역, 제품, 고객등 여러측면에서 다양성과 동태성으로 인하여 복수문화(multiculture) 또는 복수의 하위문화(multiple subculture)를 지니게 마련이다.

사실, 오래전부터 우리는(예, Goodenough, 1978 ; Likert, 1961 ; March &

\* 中央大學校 社會科學大學 經營學科 助教授

\*\* 저자는 본 논문의 개념정립에 크게 도움을 준 캐나다 알버타 대학교 김효근 교수께 깊은 감사를 드린다.

Simon, 1958 ; Ott, 1989 ; Strauss, 1978) 조직을 논함에 있어서 복수문화적 특성을 강조하고 있지 않았던가? 교과서에서 조직문화 또는 하위문화의 다양성이 존재함을 강조하고 또 우리 스스로가 그것을 인식하면서도 왜 우리는 흔히 현실연구에서 “강한 문화”의 중요성을 내세워 전체성과 동질성, 응집성만을 강조하고 다양성은 “약한 문화”와 동일한 것으로 취급하려하는 것일까? 나아가 조직내 복수문화의 존재성은 그것을 인식하는 것으로 끝나서는 아니되고, 다양성에서 유발되는 갈등을 관리하는데 초점이 두어져야 한다.

또다른 측면에서의 문제는 사실 조직내의 문제를 연구하는 사람들중 “cross-cultural study”란 용어를 쓰며 조직내 복수문화의 문제를 다루는 사람이 많지만(예, Harris & Moran, 1987 ; Kessler, 1981 ; Simon, 1989 ; Thiederman, 1991) 이때의 “cross-culture”라는 표현은 국가간, 민족간, 또는 인종간의 문화차이만을 칭하고 있는데, 이들과 달리 우리는 일반적으로 복수민족이나 복수인종 이외의 요인에서 유래되는 조직내 문화차이(intra-organizational cultural variation)연구에는 그 용어를 붙이지 않는다는 점이다.

강한 문화를 강조하고 민족이나 인종이외의 요인에서 유래되는 하위문화간의 문제가 고려되지 않는 점은 한편으로 우리의 조직문화 연구와 운동이 구성원 보다는 경영자(또는 회사) 주도의 형태로 진행되는데 그 원인이 있기도 하지만, 근본적으로는 우선 이론적으로나 방법론적으로 조직내의 하위문화적 특성을 설명하는 체계나 방법이 구체적으로 제시된 적이 거의 없다는 점에 그 원인을 찾을 수도 있겠다. Gregory가 ASQ(1983)에서 조직내 복수문화의 중요성을 강조하는 글을 쓰고, 그 결론에서 “기초 연구를 함에 있어서, 연구자들이 문화의 상대론적 입장을 받아 들인다면 자연론적 관점<sup>1)</sup>에서의 보다 정확한 모델이 제시될 수도 있을 것이다”라고 한 이후 구체적 모델 제시가 아직 없었던 것이다.

따라서 본 논문은 조직내 복수문화(또는 복수하위문화)의 존재성이 초래하는 문제점을 살펴보고, 조직문화와 하위문화간, 나아가 이 둘과 구성원 각 개인의 특성간의 조화정도(적합성)가 클수록 조직의 효율성이 커진다는 관점에서 그 적합성을 분석하는 이론적 틀을 제시하고, 그 적합성의 정도에 영향을 미치는 요인을 파악해 본 후, 마지막

1) 이는 자연적으로 존재하기 마련인 다양성을 인정한다는 관점이다.

으로 문제가 발생할때(즉, 3문화단위간<sup>2)</sup> 적합성이 적을때) 그 적합성을 제고하는 실제적이고 단계적인 방안을 제시하고자 한다.

## I. 조직내 하위문화의 존재성과 그 문제점

어느 기업이든 부서간 업무차이에서 오는 부서별 특성이 틀리고 그에 따라 부서 구성원들의 특성 또한 차이가 난다. 직무전환(job rotation)이 상호가능한 부서는 개별 부서특성이 약하나, 직무의 전문성 때문에 전환이 어려운 부서는 그 특성이 더욱 강하게 나타난다. 예로서 전산부서나 연구부서는 일의 전문성 때문에 그 구성원들이 타부서로 옮겨가거나 옮겨오는 일이 드뭇기에 따라 부서구성원들의 특성이 매우 강하다. 연구직 종사자, 그 중에서도 특히 자연과학계통의 연구직 종사자들의 특성을 보면, 개인 주의적 성향이 강하여 자신에게 주어진 연구 이외의 업무나 조직내 상하계층간 문제에는 관심을 가지지 않는 경향이 많다. 나아가 업무성과나 대우면에서의 비교도 한 조직내에서 보다는 타조직의 유사직종과 하는 경향이 높다.

이처럼 부서의 독립성이나 특성이 타부서에 비해 매우 강한 경우엔 그 부서문화가 조직전체문화와 조화를 이루지 못할 경우가 많다. 또 단위를 줄여 한 개인의 입장에서 보더라도, 어느 직종에 근무하던 한 개인이 기업에 들어가면 그 기업(또는 부서)의 문화에 적응하기 위하여 개인의 가치나 태도를 변화시킨다. 하지만 스스로 적응하는 정도에도 한계가 있어 기업이(또는 부서가) 요구하는 문화와 개인특성간에 차이가 클때는 문제가 발생하는 바, 그 결과 그 개인과 부서의, 나아가 기업의 성과가 떨어지고 이직률<sup>3)</sup>이 높게 된다.

부서(특히 전문성이 강한 부서의 경우)생산성의 저하와 그 구성원 이직률의 상승이라는 문제를 두고 우리는 어떻게 대처하고 있는가? 예를 들어 조직내 전산부서의 경우를 보자. 기존의 연구결과를 보면 크게 두 가지로 구분되는데, 하나는 기계·기술지향적이고 다른 하나는 인간관계지향적 접근법이라 할 수 있다.

2) 3문화단위간 조직문화, 부서문화로서의 하위문화, 부서내 개인특성을 일컫는다.

3) Computerworld(1988)의 조사에 의하면 조직내 전산분야 종사자의 이직률은 17%나 되는 것으로 나타났는데, 이는 타분야 종사자 평균이직률의 두배나 되는 것이다.

기계·기술지향적 접근법이란 보다 나은 설비와 기술을 제공함으로써 부서구성원의 생산성을 올리려는 것(DeMarco, 1979; Case, 1986)으로 흔히 조직에서 큰 돈을 들여 설비투자를 하거나 선진기술을 들여오는 경우이다. 이 방법이 효과를 거두는 경우가 많지만, 들여온 설비나 기술이 활용되고 있지 못하던가, 활용되더라도 투자한 만큼의 가치를 거두지 못할 경우가 많음은 이 방법상 어딘가에 문제가 있음을 암시하는 것이다.

조직내 사회심리적인 측면을 무시한 기계·기술지향적 접근법과는 달리 인간관계 지향적 접근법이란 조직행위론의 이론을 활용하여 전산부서의 생산성을 높이려는 것이다(Cougar & Zawacki, 1978, 1979, 1980; Bartol, 1979; Licker, 1983). 하지만 이러한 관점도 부서생산성 증진을 위한 구체적 방법제시엔 매우 취약했고, 그 주제가 동기부여나 직무설계에 제한되어 있다.

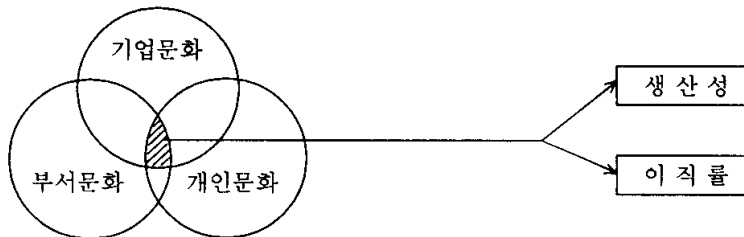
이상의 예는 전산부서의 예로써 그치지 않고 전문성을 지닌(따라서 조직내에 구별되는 하위문화를 형성하기 쉬운) 부서에는 공통적으로 적용되는 것이라 하겠다. 두 접근법 모두가 생산성 부진을 해결하는데 분명 큰 도움을 주지만, 생산성 저하와 이직률 상승의 원인을 부분적으로만 설명할 수 있고 문제해결의 실제적 안을 제시하는데 한계가 있다. 따라서 우리는 현상에 대한 보다 종합적인 설명과 문제해결의 보다 실제적이고 구체적인 해결안을 필요로 하고 있는 바 본 논문에서는 조직내 3문화단위간(즉, 기업문화, 부서문화, 부서내 구성원 특성간) 적합성 추구의 관점에서 이 문제의 해결안을 찾아 보려는 것이다.

기업문화란 전체조직에 걸쳐 지배적인 문화(dominant culture)를 의미하고, 부서문화란 한 부서의 특성에서 유래되는 부서고유의 문화로서 기업문화의 하위문화가 된다. 하위문화로서의 부서문화는 3가지 유형으로 나타난다(Siehl & Martin, 1984). 강화형 하위문화(enhancing subculture)는 전체 기업문화와 완전히 조화를 이루지만 실제로 조직내 어느 타부서보다도 그 문화적 특성이 강하게 나타나는 선도적인 문화이다. 직교형 하위문화(orthogonal subculture)는 기업문화와 기본 맥은 같이 하고 있으나 그 자체의 고유한 측면을 유지하고 있는 유형이다. 마지막으로 상반형 하위문화(counter culture)는 그 기본속성이 기업문화와 반대되는 것이다.

기업은 부서의 성과, 나아가 조직전체의 성과추구 측면에서 조직전체의 문화를 강조함과 동시에 특성이 강한 부서의 부서단위 하위문화도 인정하고 존중해 줄 필요가 있

다. <그림 1>과 같이 문화분석의 단위로서 전체조직, 부서, 부서내 구성원들을 들 수 있는데, 이들의 문화적 특성이 어느 정도 일체감을 이루느냐에 따라 생산성이나 이직률이 좌우된다고 하겠다. 3문화단위간 적합성의 정도를 나타내는 사선친 부분의 넓이가 커지면 생산성이 올라가고, 이직률이 떨어지며, 역으로 조화의 정도가 줄어들어 사선친 부분의 넓이가 줄어들면 생산성이 떨어지고 이직률이 올라간다고 하겠다.

<그림 1> 조직성과에 대한 3문화단위간 조화정도의 영향



## II. 문화적합성에 따른 구성원의 유형분류

그럼 3문화단위간 적합성의 정도가 어떤 형태로 나타나는지 알아보자. 부서내 구성원들의 특성이 그 부서문화와 일치하는지의 여부, 또 그 특성이 전체조직문화와 일치하는지의 여부에 따라 그 구성원들의 유형을 다음과 같이 구별할 수 있다.

<그림 2> 문화단위간 적합성에 따른 구성원의 4가지 유형

		기업문화와 개인문화 특성간의 조화정도			
		낮 다		높 다	
부서문화와 개인문화 특성간의 조화정도	높 다	내 부 인	행 복 인		
	낮 다	방 황 인	외 부 인		

방황인은 개인특성이 부서문화나 기업문화와 조화를 이루지 못하여 매우 좌절감을 느끼는 사람이다. 이들은 회사나 부서의 관리방식이 그들에게 맞지 않아, 그들의 꿈이 실현될 수 없는 엉뚱한 곳에 와서 헛고생한다고 생각하는 사람들이다. 따라서 이들은 조직내에서 “방황하는”사람들이다. 물론 조직내에서 이들 방황자의 수가 늘어나면 생산성이 낮아지고 이직률이 늘어날 것이다.

내부인은 부서내에선 잘 적응하지만 전체조직문화와 조화를 이루지 못하는 사람이다. 즉, 이들은 부서내의 공유된 가치관, 가정, 관행등을 좋아하지만 일단 부서를 벗어나 회사전체의 문화에 접하게 되면 좌절감을 느끼고 의욕을 잃게 되는 유형이다. 외부인은 역으로 전체조직문화에는 적응 잘하나 부서문화에 적응못하는 유형이다. 이들은 흔히 부서내의 인간관계나 규정·규칙, 그리고 일과 통제방식에 관해 어려움을 토로하는 사람들이다.

행복인은 그 개인특성이 부서문화나 기업문화 모두와 일치를 이루는 사람이다. 따라서 이들은 그들의 조직과 일에 몰입되는 유형이고, 이런 사람이 많을수록 생산성이 올라가고 이직률이 내려갈 것이다.

이상 설명한 4가지 유형이 각 조직에 어느정도 존재하느냐는 조직마다, 또 같은 조직내에서도 부서마다 틀릴 것이다. 따라서 기업은 기업단위의 문화창달에만 힘을 기울일 것이 아니라 각 부서별 문화, 나아가 각 부서내 구성원들의 특성을 조사하여 그 3가지 문화단위가 서로 어느정도 일체감을 이루는지 파악해 보아야 하고, 그 결합의 정도가 높아지도록 노력하여야 할 것이다. 즉, <그림 2>에서와 같이 구성원의 유형이 무엇인지 파악하여 만약 방황인, 내부인, 외부인 중에 하나라면 행복인이 될 수 있게끔 바꾸어야 한다. 그림 여기서 어떻게 3문화단위간에 부조화의 현상이 나타나는지 그 원인을 찾아보기로 하자.

### Ⅲ. 문화단위간 적합성에 영향을 미치는 요인들

문화단위간 적합성의 정도에 영향을 미치는 요인으로 우리는 다음 4가지를 생각해 볼 수 있다: 경력경로와 조직내에서 부서의 지위, 직업안전성, 사회적 관계, 관리통제방식. 이들 4요인에 대한 한 구성원의 가치관, 신념이나 기대가 조직내 타 구성원들의 그것과 상당히 차

이가 난다면 그 구성원은 부적합성을 느낄 것이고 그에 따라 심적부담과 갈등을 겪을 것이다.

### 1. 경력경로와 조직내 부서의 지위

어느 부서 구성원의 경력경로와 승진에 관하여 조직구성원 일반이 지닌 생각(보다 구체적으로 말하자면 공유된 믿음과 규범)과 해당부서 구성원의 생각이 틀릴 경우 문화적 부적합 현상이 나타날 것이다. 즉, 조직내의 대부분 사람들이 어느 특정부서는 그 구성원의 실력이 아무리 뛰어나더라도 임원이나 사장이 될 수 없다고 생각하고, 이러한 생각이 실제현상으로 누차에 걸쳐 반복적으로 나타났다면 그 부적합 현상이 두드러질 것이다. 따라서, 만약 해당부서의 구성원이 최고경영자가 되고자 했었다면 그러한 조직문화를 접하고 좌절감을 느낄 것이다. 그 결과 그 개인의 생산성은 떨어지고, 그는 그의 꿈이 실현될 수 있는 타조직을 생각해 볼 것이다. 만약 그 부서의 대부분 구성원들이 이처럼 느낀다면, 그 부서의 전체생산성은 최신의 첨단장비와 기술에도 불구하고 감소될 것이다. 요약하면, 경력경로와 관련한 문화적 부적합은 생산성의 저하와 이직률의 상승을 초래한다.

### 2. 직업안정성

직업안정성의 문제는 소위 “종신고용제”와 “필요에 따른 수시 고용과 해고”의 철학을 고려함으로써 쉽게 이해될 수 있다. 만약 최고경영자가 조직의 자원을 철저히 통제하고 능률제일주의를 추구하는 합리적 의사결정에 기반을 둔 경영을 신봉한다면 그 회사는 모든 구성원에게 종신고용제도를 보장하지는 않을 것이다. 이러한 문화적 환경하에서, 만약 구성원들이 종신고용의 책임이 회사에 있다고 믿는다면, 그 구성원들은 일에 몰입하기 힘들 것이다.

### 3. 사회적 관계

구성원들은 조직내 타부서원과 또는 부서내 구성원끼리 사귀고 싶지만 만약 기업

문화나 부서문화가 그것을 못하게 하면, 또 역으로 조용히 있고 싶은 구성원에게 조직 문화가 의도적으로 조직내 많은 사회적 인간교류를 강요한다면 문화적 부적합이 발생할 것이다. 이처럼 사회적 인간관계에서의 부적합이 발생해도 생산성과 이직률에 영향이 오게 된다.

#### 4. 관리통제방식

일반적으로 연구직이나 전문직종에 종사하는 구성원들은 일을 수행함에 있어 보다 많은 자유를 원하는 경향이 있다. 그럼에도 불구하고 회사의 관리통제방식이 강한 통제형태를 취한다면, 그 방식이 비록 조직내 대부분의 구성원들로부터 호응을 받고 있더라도, 그 통제방식과 해당 부서원들 사이에는 눈에 보이거나 보이지 않는 여러 갈등으로 인하여 문화적 부적합이 발생할 것이다.

지금까지 우리는 문화적 부적합이란 관점아래, 왜 특정부서의 구성원들이 조직과 직무에 충분히 몰입되지 못하는 가를, 즉 왜 조직내에서 방황하게 되는 가를 보아왔다. 그런데 위에서 열거한 요인중에서, 혹은 여기서 미처 발견하지 못한 요인중에서, 생산성 저하와 이직률 상승의 원인을 찾았다 하더라도, 짧은 기간에 일순간의 처방으로 상황을 바꾸기란 어려운 것이다. 따라서 본 논문에서는 문화적합성의 관점에서 특정부서 구성원을 효과적으로 관리하기 위한 실제적 행동안을 제시하는 바이다.

### IV. 문화단위간 적합성 제고방안

각기 다른 문화적 특성이 있는 하위조직단위가 존재하면 전체조직의 목표달성에 문제가 있을 뿐더러 집단목표 나아가 개인목표 달성에도 어려움이 있다. 따라서 기업은 전체 기업문화, 부서(또는 집단)문화, 그리고 개인문화 간에 차이가 줄어들도록 노력해야 하는 바, 그 단계별 과정은 다음과 같아야 하겠다.

#### 1. 제1단계 : 문화적 단위로서의 집단의 구성원을 이해하라

집단구성원들이 어떤 사람인지, 일로부터 무엇을 원하는지, 무엇이 그들을 만족시키



는지, 그리고 어떤 문화적 특성하에서 가장 열심히 일할 수 있는지에 대하여 알고자 하는 노력이 있어야 한다. 구성원들의 이러한 특성을 안다는 것이 문제해결 가능성을 보장하지는 않지만 이러한 노력은 각 집단을 관리하기 위한 핵심적 전제조건이다. 따라서 유사집단의 특성을 연구해 놓은 외부자료를 활용하고, 나아가 내부적으로는 기업주도로 설문지, 관찰, 또는 면접을 통하여 각 집단 구성원이 공통으로 지닌 특성을 이해하도록 노력하여야 한다.

2. 제2단계 : 귀사의 조직문화를 이해하라

전체조직문화에 대한 연구가 이미 이루어졌다면 그것을 기반으로 하위문화집단 구성원의 관리에 활용하면 되지만, 그렇지 않다면 기업내 대부분의 구성원들이 공유하고 있는 조직문화를 파악해 볼 필요가 있다(조직문화 분석에 관한 것은 여기서 생략합니다).

3. 제3단계 : 조직문화, 부서문화, 부서구성원 특성간의 부적합정도를 줄여라

경영층이 부서문화와 그 구성원의 특성, 나아가 조직문화에 대해 충분한 자료를 가지면, 변화를 위한 준비가 완료된 것으로 볼 수 있다. 이제 변화과정상 첫째로, 경영층은 3문화단위(조직, 부서, 개인)의 문화가 어느 정도 조화를(적합을) 이루는지 파악해야 한다.<sup>4)</sup> 문화단위간 조화의 정도는 다음과 같이 3유형으로 나타날 수 있다 : 조직문화가 부서문화나 구성원의 개인특성과 전혀 조화를 이루지 못하는 경우, 부분적 조화만 이루는 경우, 그리고 3문화단위가 완전히 조화를 이루는 경우. 마지막 유형은 전혀 문제가 안되는 바 앞의 두 유형에 관해 보다 상세한 설명을 하겠다.

1) 조화를 이루지 못하는 경우

하위집단을 효과적으로 관리하기 위하여 옳다고 생각되는 전체조직의 문화를 바꿀

---

4) 문화적 적합/부적합성 정도의 측정과 분석은 저자가 개발중인 “문화적합성 분석도구(Cultural Fit/Misfit Instrument)”를 사용하면 될 것이다. 이 도구는 적합/부적합성의 정도를 앞서 설명한 적합성에 영향을 미치는 요인별로 나누어서 측정한다.

필요는 없다. 이러한 경우 두 문화집단간의 격차를 해소하기 위하여 가장 좋은 방법은 하위집단을 위하여 혁신적, 문화적 예외를 부여하는 것이다. 즉, 조직문화의 근본적인 변화없이 하위집단만을 위해 적합한 하위문화를 허용해 주는 것이다. 물론, 강한 조직문화내에서 하위집단문화를 허용한다는 것이 쉬운 일은 아니다. 특성이 강한 다른 부서로부터 반발을 살 수도 있어 자칫하다가는 전체조직문화는 사라지고 하위부서문화만 강조될 수 있기 때문이다. 하지만 조직의 성과를 위하여 특성이 강한 부서는 전체조직문화를 유지하는 범위내에서 그 고유성을 살려주면서 관리할 필요가 있다.

## 2) 부분적 조화를 이루는 경우

조직문화와 부서구성원들의 특성간에 부분적 조화가 있을 경우, 비록 부서구성원들이 일을 함에 있어서는 갈등이 적지만, 그들의 미래 비전이나 내적 성장을 위한 가치추구면에서 불만족이 있을 수 있다. 이 경우 경영층이 할 수 있는 것은 조직문화의 일부분을 변화시키고 재창조하는 것으로서, 여기서도 중요한 것은 기업의 독특한 문화흐름의 기본골격을 유지해야 하는 점이다. 예로서, 보다 복잡해지는 사업환경으로 인하여 전산부서의 중요성이 미래에 급격히 커질 것이라고 예측되면, 최고경영자는 정보시스템을 관장하는 임원자리를 신설할 수도 있을 것이다. 이와 같은 처방은 전체조직문화의 본질에 손상을 미치지 않으면서 조직문화와 부서문화(및 부서내 구성원들)간의 부적합성을 줄일 수 있을 것이다.

## 參 考 文 獻

- Bartol, K.M. "Professionalism as a predictor of organizational commitment, role stress, and turnover : A multidimensional approach." *Academy of Management*, Vol.22, No.4, 1979, 815-821.
- Case, A.F. Jr. "Computer-aided software engineering : Technology for improving software development productivity." *Data Base*, Vol.17, No.1, 1986, 35-42.
- Cherlin, M. "The toll of turnover." *Datamation*, Vol.27, No.4, 1981, 209-212.
- Cougar, J.D. and Zawacki, R.A. "What motivates DP personnel?" *Datamation*, Vol.24, No.9, 1978, 119-122.
- Cougar, J.D. and Zawacki, R.A. "Compensation preferences of DP professionals." *Datamation*, Vol.24, No.11, 1979, 96-102.
- Cougar, J.D. and Zawacki, R.A. *Motivating and Managing Computer Personnel*, New York : John Wiley & Sons Inc., 1980.
- Crane, J. "The changing role of the DP manager." *Datamation*, Vol.28, No.5, 1981, 97.
- DeMarco, T. *Structured Analysis and Design Specification*, New York : Yordon Inc., 1979.
- Dyer, W. and Dyer, W.G. "Organization development : System change or cultural change?" *Personnel*, February 1986.
- Fine, M.G., Johnson, F.L., and Ryan, M.S. "Cultural diversity in the workplace." *Public Personnel Management*, Vol.19, No.3, 1990, 305-319.
- Goodenough, W. "Multiculturalism as the normal human experience." In E.M. Eddy and W.L. Partridge(Eds.), *Applied Anthropology in America*, 79-87, New York : Columbia University Press, 1978.
- Gregory, K.L. "Native view paradigms : Multiple culture conflicts in organizations." *Administrative Science Quarterly*, Vol.28, 1983, 359-376.

- Harris, P.R. and Moran, R.T. *Managing Cultural Differences*(2nd ed.), Houston, Texas : Gulf Publishing Co., 1987.
- Kessler, S. *Multicultural Management*, Fountain Valley, California : Institute for Professional Training, 1981.
- Kym, H. and Park, W.W. "The effect of cultural fit /misfit on the productivity and turnover of IS personnel." Paper accepted for presentation and publication in 1992 ACM SIGCPR Conference, Cincinnati, Ohio.
- Lea, D. and Brostrom, R. "Managing the high-tech professional." *Personnel*, June 1988, 12-22.
- Licker, P.S. "The Japanese approach : A better way to manage programmers?" *Communications of the ACM*, Vol.26, No.9, 1983, 631-636.
- Likert, R. *New Patterns of Management*, New York : McGraw-Hill, 1961.
- Ludlum, D.A. "MIS pros restless but happy." *Computerworld : Campus Edition*, Vol.1, No.1, 1988, 34-35.
- March, J.G. and Simon, H.A. *Organizations*, New York : Wiley, 1958.
- Ott, J.S. *Organizational Culture Perspective*, Pacific Grove, California : Brooks /Cole Publishing Co., 1989.
- Siehl, C. and Martin, J. "The role of symbolic management : How can managers effectively transmit organizational culture?" In J.G. Hunt, D.M. Hosking, C.A. Schriesheim and R. Stewart (Eds.), *Leaders and Managers*, New York : Pergamon Press, 1984, 227-269.
- Simon, G.F. *Working Together : How to Become Effective in a Multicultural Organization*, U.S.A. : Crisp Publications, 1989.
- Strauss, A. "A social world perspective." *Studies in Symbolic Interaction*, 1, 1978, 119-128.
- Thiederman, S. *Bridging Cultural Barriers for Corporate Success : How to Manage the Multicultural Work Force*, Lexington, Massachusetts : Lexington Books, 1991.