

組織學習觀點에서의 企業文化變化의 成功條件 分析*

閔 南 植**

〈目 次〉

- | | |
|--------------------------------|---------------------|
| I. 序 論 | IV. 企業文化變化의 成功條件 探索 |
| II. 組織學習에 의한 企業文化의 強化와 變革 | V. 結 論 |
| III. 學習組織觀點에서의 企業文化의 變化要因分析 | |

I. 序 論

1. 문제의 제기

환경의 변화에 대한 기업의 대응이라는 주제는 상당히 오랫동안 그리고 지금도 여전히 거시 조직론의 중요한 중심주제이다. 현재 국내외적으로 “변화(change)”라고 하는 주제는 학계에서나 실무계에서나 매우 주목받고 있는 핵심이슈이며 이와 관련된 논문들과 서적들이 쏟아져 나오고 있다. 우리 경영학의 분야에서도 환경변화에 대응하여 조직의 “변화”라고 하는 개념들이 주목을 받고 있으며, 이른바 변화관리(management of change 또는 change management)라고 하는 연구분야가 나타나고 있다. 경영현상을 중심으로 “변화”라고 하는 개념을 정리해 보면 크게 다섯 가지로 정리해 볼 수 있다. ① 조직변화(organizational change), ② 전략변화(strategic change), ③ 문화변화(cultural change), ④ 기술변화(technological change), ⑤ 기타 경영혁신 관련 변화가 그것이다. 이들 각각의 변화에 대한 연구들의 영역이나 개념들이 명확하게 구별되어 쓰이는 것은 아니고, 학자나 실무영역에서 나름대로의 정의를 내려서 사용하고 있다. 이에 따라서

* 이 연구는 '96학년도 한국학술진흥재단의 연구비 지원에 의하여 이루어졌음.

** 국립강릉대학교 사회과학대학 경영학과 조교수

개념들이 상호중첩되어 있거나 서로 포괄하는 입장에서 개념에 대한 정의나 범주가 다양하게 사용되고 있다. 변화관리에서 다루고 있는 내용은 다양하지만 본질적으로는 그 성격이 동태적이고 경영의 소프트한 측면을 다루고 있다. 변화관리의 중요한 과업은 어떻게 부분들의 균형을 유지시키는가, 한 요소가 변화할 때 다른 요소들은 어떻게 변화되는가, 순서와 변화속도가 전체구조에 어떻게 영향을 미치는가 등이다. 변화관리에 포함되는 구체적인 사항으로 변화를 위한 노력을 이끄는 사람과 새로운 전략을 현실에 실행하리라고 기대되는 사람들간의 대화의 관리, 변화가 일어날 수 있는 조직상황의 관리, 그리고 변화에 필수적인 감정적 유대의 관리가 있다(김대성, 1994, p.163).

인류학, 사회학, 언어학 등에서 연구된 문화의 개념을 경영학 특히 조직론 분야에서 연구하기 시작한 것은 70년대 후반부터라고 할 수 있다. 그 이후 80년대에 들어와서 실제의 초우량기업들에 대한 연구에서 성공적인 기업들은 독특하고 강한 기업문화를 발전시키고 있다는 결론과 미국기업의 재도약의 원천을 미국적 전통에서 찾으려는 노력, 일본기업 성공의 원인을 문화적 특성과 결부해서 해석하는 경우와 같은 실무상의 요청이 매우 크게 나타났다(Peters & Waterman, 1982; Deal & Kennedy, 1982; Ouchi, 1981). 이와 함께 전통적인 경영학의 제 이론들에서 간과되었거나 방치되었던 사회 및 문화측면에 대한 인식이 관심을 끌게 되었다. 즉, 합리적 해석이나 설명이 곤란하다고 해서 그 중요성이 감소되어서는 안된다는 것이었다. 이렇게 해서 이론과 실무의 양면에서 기업문화에 대한 연구가 가속화되기 시작하였다. 아직까지도 실증적인 연구가 부족한 이유도 있지만 문화개념의 다양성과 포괄성 때문에 기업문화에 대한 개념의 정립이나 용어의 통일은 이루어지지 못하고 있는 형편이다. 일례로 기업문화, 사풍, 조직풍토와 같은 용어들이 많이 이용되고 있고 그 정의를 보더라도 학자마다 다르게 표현하고 있다.

이들 대부분의 정의에서 볼 때 문화라고 하는 것은 무의식 또는 반의식적 사고의 학습된 패턴으로 행동을 반영하고 이에 의해서 강화된 것으로 사람들의 경험을 조용하지만 강력하게 형성하고 있는 것으로 생각할 수 있다(Deal, 1985, p.301). 따라서 문화는 안정성을 제공하고 확실성을 높이며 질서와 예측성을 굳건히 하고 의미를 부여하는 역할을 한다. 반면에 문화의 변화가 있을 경우에는 불안정성과 모호성을 나타내기도 하고 질서와 예측성을 부조화와 충격으로 바꿔지기도 한다.

변화의 중요성과 필요성, 그리고 그 방법에 관한 문헌은 이론과 실무의 양쪽에서 많이 등장하고 있지만 변화의 과정에서 나타나고 있는 조직의 저항현상들과 장애요인에 대해

서는 어떻게 문제에 접근하고 해결해야 하는가에 대해서는 소홀히 취급하고 있다. 변화는 저항에 직면하게 되어 있고 저항은 변화를 가로막는다. 변화와 저항에 대해 체계적으로 접근할 필요성은 앞으로 환경변화에 대한 기업의 적응과정에서 점점 더 중요성을 가지게 될 것이다. 왜냐하면 기존의 사고를 뛰어넘는 전략적인 변화가 요청될수록 저항은 거세어 질 것이기 때문이다.

2. 연구목적과 연구방법

1) 연구목적

본 논문에서는 기업문화변화의 중요성과 함께 우리나라 기업의 기업문화 개발현장에서 실제변화과정에서 나타나는 많은 문제점과 조직저항의 양태들을 분석하고 그 해결을 위한 방안들을 학습조직의 관점에서 이론적 및 실무적으로 모색하고자 한다.

기업문화에 관한 연구들을 보면 대체로 기업문화의 개념과 추진과정과 기법, 성공사례의 소개 등이 주류를 이루고 있는데, 실무자들이 실제로 응용할 수 있을 정도의 구체적인 방법론을 제시해 주고 있는 것은 드문 형편이다. 실무에서 크게 필요로 하는 바는 기업문화를 추진하는데 있어서의 문제점들을 어떻게 해결할 것인가 하는 점에 있다. 본 논문에서는 이론적인 측면보다는 실무적인 입장에서 기업문화의 추진과정에서 나타나고 있는 문제점을 변화에 대한 저항으로 보고, 이러한 저항요인들에 대해서 어떠한 접근을 하여야 할 것인가를 학습조직문헌에 대한 이론적인 탐색과 함께 실무적인 해결방안들을 찾아 보았다. 일반적인 방향의 제시는 많이 하고 있으나 실제적인 변화추진작업의 사례나 방법론을 제시하는 경우는 적은 편이다. 방법의 적용에 있어서 타당도와 신뢰도, 한계점, 적용상의 유의점 등이 체계적으로 논의되어야 할 필요성이 있음에도 그러한 내용들은 별로 찾아 보기 어려운 실정이다. 학습조직이론 역시 비록 완전하지는 않으나 실무적인 접근과 이론의 연관성을 가지면서 실용적인 효용성을 높일 수 있기 때문에 환경적 응을 위한 조직변화에 대한 이론과 실무의 양쪽에 모두 기여할 수 있을 것이다.

그동안 기업문화의 연구특성상 특히 연구방법론상의 문제 때문에 실무적인 연구나 저서에 비해 이론적인 연구는 그렇게 많이 나오지 못했다. 1990년대에 들어와서 학습이론에 바탕을 둔 학습조직이론이 등장하여 새로운 조직형태로서 학계와 실무 모두에서 이에

대한 관심이 높아지고 있다. 본 연구에서는 기업문화를 변화시키려는 노력을 하고 있는 기업들이 실무 현장에서 실제로 부딪히고 있는 문제점들을 조직학습이론의 관점에서 접근해 보려는 시도이다. 더욱이 한국기업의 경쟁력 강화라고 하는 측면에서 경쟁력의 원천인 사람의 변화에 초점을 두고, 조직목표와 개인목표의 조화를 시도하는 학습조직이론은 기업문화창달의 목적과 부합하기 때문에 본 연구에서는 그 가능성을 찾아보고자 한다.

여기서 본 연구의 목적과 필요성을 다음의 몇가지로 요약할 수 있다.

첫째, 지금까지 기업문화를 정립하려는 많은 노력들이 있어 왔지만 기업문화의 정립이 피상적인 수준에 머무른 것은 이론을 실무에 적용하려는 노력이 부족하였고 실무적인 필요성이 이론적 바탕을 무시하였기 때문에 서로 연결되지 못하였다. 이론의 실무 적용이라는 측면과 실무의 이론적 뒷받침이라는 작업이 기업문화의 연구에서 중요하다는 점에서 본 연구는 학습조직연구의 성과를 원용하여 이를 지향하고 있다.

둘째, 현재 기업문화 정립의 전제가 되는 사항들에 대한 연구가 부족한 실정에서, 기업에 있어서 기업문화가 잘 정립되지 않는 이유를 실증적으로 파악하여 문제점을 구체적으로 제시하고 조직학습을 통하여 개선할 수 있는 시사점을 제공할 수 있다.

셋째, 최근 우리나라에서도 학습조직에 관한 논의가 활발히 일어나고 있으나 그 개념과 의미가 명확하게 실무계에 전달되지 못하고 있고, 이를 기업문화의 변화와 연계시켜 연구된 것이 전무한 실정이므로 본 연구를 통해서 한국적 학습조직 구축에 기여하고자 한다.

본 연구는 실천적인 관점에서 기업문화활동을 평가하고, 문제점을 파악한 다음 학습조직의 관점에서 기업문화활동과 연계하여 그 성공조건을 모색함으로써, 그동안 미흡하였던 기업문화와 조직학습의 이론적인 측면에 기업현장에서의 실무를 연결하여 적용하려는 것이다.

2) 연구범위와 방법

본 연구의 범위는 다음과 같다.

첫째, 학습조직과 기업문화에 대한 이론 연구(Ⅱ장)로서, 학습조직과 기업문화에 관한 이론들을 검토하여 양자의 관계에 있어서 기업문화를 조직가치의 학습과정으로 파악하여 조직가치의 학습과 관련된 내용을 중심으로 어떻게 조직의 가치가 제도화되고 실천되는

가에 대해서 그 동태적 과정을 검토하고 그 실천방안들을 모색하였다.

둘째, 기업문화정립과정에서 제기된 실천적 문제점들에 대한 분석연구(III장)로서 기업문화의 정립을 촉진하는 요인과 저해하고 있는 요인들을 파악하여 이를 문제점들을 분류·정리하여 대안을 모색할 수 있는 방안을 강구하였다.

셋째, 학습조직관점에서 기업문화변화의 성공조건의 추출(IV장)로서 학습, 즉 행위의 변화를 유도할 수 있는 조직을 어떻게 구축할 것인가를 학습조직이론을 토대로 기업문화의 변화를 성공적으로 이끌 수 있는 요인과 조건들을 제시하였다.

본 연구에서 적용한 방법은 다음과 같다.

본 연구는 변화관리의 내용 중에서 기업문화의 변화에 관심을 가지고 기업문화를 담당하는 실무자들과 4차례에 걸친 4박 5일간의 워크숍에서 조사되고 제기된 문제들과 논의된 주제들을 정리하여, 기업문화변화에 있어서 실무적으로 문제가 되고 있는 점들에 대한 해결안들에 대하여 진지한 논의를 통하여 접근하였다. 워크숍에서 기업문화의 현황과 관련된 기업의 현황과 문제점, 그리고 담당자들의 입장에서 본 해결방안에 대한 간단한 설문조사를 병행하였다.

참여인원은 제조업(전자, 기계, 중공업, 의류 등) 42명, 금융서비스(은행, 금융, 보험 등) 32명, 공기업 15명을 망라하여 총 89명이었다. 여기서는 주로 문제점의 도출과 사례를 수집하였고, 각 기업의 입장에서 해결해야 할 시급한 과제들을 각 기업의 기업문화 추진 단계에 따라서 분임조 별로 문제점들을 열거하고 논의하였다. 이때 정형화된 설문지와 필요한 인터뷰를 병행하였다. 2개의 공기업과 2개의 민간 대기업에 대해서는 사례연구를 위해 심층인터뷰와 회사 내부자료를 조사검토하였다. 따라서 주로 귀납적인 입장에서 실천적인 문제의 해결을 시도하였고, 해결안의 모색은 워크숍에서 제시된 각 기업에 효과가 있었던 내용과 그 동안의 기업문화 자문에서의 수집한 자료, 그리고 관련된 문헌연구에서 찾아 보았다.

II. 組織學習에 의한 企業文化의 強化와 變革

1. 학습조직이론과 기업문화이론

조직의 변화를 다루는 연구는 이론적·규범적 연구와 실천적인 연구로 대별할 수 있으며, 기업실무에서는 경영혁신활동, 조직개편, 기업문화 창달 등의 활동과 관련하여 매우 중요하게 다루는 과제이다. 이것은 연구자의 학문적인 배경에 따라서 변화를 보는 시각과 중점을 두는 포커스가 달라지게 된다. 이 중에서도 조직론에서는 조직적응의 관점과 환경선택의 관점, 그리고 이들을 종합하려는 관점이 주류를 이루고 있다.¹⁾

변화이론은 일종의 동태적인 이론이라고 할 수 있는데, 변화는 조직의 자연적 변화 즉, 인위적 개입이 없거나 그러한 개입의 무위성을 강조하는 입장과 의도적이고 계획적인 개입을 통하여 목표하는 변화의 발생에 관심을 기울이는 입장으로 크게 대별해 볼 수 있다.

외부에서 유도되는 변화와 계획적인 조직변화는 서로 밀접한 관련이 있다. 계획적 조직변화는 조직의 적응능력을 증가시키고 조직의 적응능력은 계획적 조직변화를 유도한다. 계획적 조직변화는 변화의 기초를 다루는데 비해 적응은 변화의 원인 또는 조건을 다루고 있다. 계획적 조직변화는 일차적으로 조직내부에서의 변화에 초점을 맞추고 있는데 적응은 조직군과 조직-환경의 접촉부분, 그리고 환경에 의해 야기된 조직내부에서의 변화를 주로 취급하고 있다. 기업문화의 변화는 조직내부의 변화에 초점을 맞춘 계획적 조직변화의 한 분야라고 할 수 있다.

그러나 문화를 관리한다는 것은 어렵기 때문에 계획적 의도적인 변화를 통해 목표를 달성하는 것은 매우 지난한 작업이 되는 것이다.²⁾ 그럼에도 실무적인 필요성은 점점 커지고 있

1) 이에 대한 보다 자세한 사항은 권석균, “조직변화: 조직학습의 관점에서”, 조직분과 발표논문집, 한국인사조직학회, 1993과 박광량, “조직혁신의 전개와 관리: 거시적 한계와 미시적 여지”, 한국심리학회, 1993(6), pp.36-54, 박광량, “조직변화와 조직학습: 이론적 통합을 위한 시론”, 경영연구(홍익대학교), 1993(17), pp.63-78을 참조.

2) 기업문화의 변화 또는 관리가 어렵다는 견해는 다음과 같이 요약해 볼 수 있다. ① 문화는 그 실체 파악하기 어렵고 또 숨겨져 있기 때문에 정확하게 진단하고 관리하고 변화시킨다는 것은 대단히 어렵다. ② 문화를 이해하기 위한 기법이나 기술도 거의 없고 또 이를 위해 오랜 시간이 걸리며, 따라서 변화 우수 많은 시간이 걸리기 때문에 문화의 변화는 실용적인 노력이 되지 못한다. ③ 문화는 저절로 형성 것이지 의도적으로 창조하거나 관리할 수 없는 것이다. ④ 기업들은 하나가 아닌 복수의 문화를 가지으며, 이들 다양한 문화를 모두 동질화한다는 것은 생각할 수 없다. ⑤ 문화는 오랜 기간에 걸쳐 형성이기 때문에 사람들은 이에 안도감을 느끼고 집착을 하게 된다. 따라서 그 동안의 오랜 경험, 현재에 의한 그 동안의 지위와 권한의 변동을 가져오는 문화의 변화를 원하지 않는다.

기 때문에 기업문화의 변화와 관리문제는 학자들과 경영자들의 중요한 과제로 되고 있다.

기업문화는 1970년대에 일본기업이 미국기업을 추월하는 과정에서 일본기업의 성공을 일본의 문화적 전통과 이것을 기업에 적용한 기업문화에서 찾기 시작하면서 봄을 이루기 시작했다고 볼 수 있는데, 이후 초우량기업의 연구와 관련된 학계와 실무계에서의 연구가 활발해지고 많은 저서들과 연구논문들이 뒤를 이어서 나왔다. 그러나 기업문화의 연구특성상 특히 연구방법론상의 문제들 때문에 실무적인 연구와 저서들에 비해 이론적인 연구는 그렇게 많이 나오지 못했다. 그러다가 1990년대에 들어와서 과거의 개인학습이론에 바탕을 둔 학습조직이론이 등장하여 새로운 조직변화의 목표로서 현재까지 학계와 실무계 모두에서 이에 대한 관심이 높아지고 있다.³⁾ 학습은 개인행위의 변화를 바탕으로 하는데 개인의 입장에서는 행위의 획득을 의미하기 때문에 개인적인 학습을 조직의 학습으로 승화시켜야만 기업의 조직역량이 강화되고 조직의 목표달성이 가능해 진다. 개인 학습의 도구라고 할 수 있는 적극적 강화, 회피학습, 조건화, 지속적 강화와 피드백 등을 이용하여 구성원들의 행동을 변화시키고 기업문화의 형성에 기여할 수 있다(이학종, 1989, pp.90-91). Senge는 학습조직을 종업원들이 진정으로 원하는 욕구를 끊임없이 창출시켜 주는 조직, 종업원들의 창의적인 사고양식을 새롭게 정향시켜주는 조직, 집단적인 열망으로 가득 찬 조직, 종업원들이 함께 학습하는 방법을 지속적으로 학습하는 조직으로 정의하고, 가장 중요한 것으로 공유비전이 바탕이 되어야 한다고 하였다(Senge, 1990).

기업문화에서 가장 중요한 것이 그 기업이 지향하고 있는 조직의 가치를 어떻게 실천하느냐 하는 것인데 조직의 가치는 암묵적으로만 공유할 뿐 표현이 안되는 수도 있지만, 대체로 그 기업의 비전과 이념⁴⁾, 또는 경영의 원칙, 기업사명, 기업목적과 목표, 사원정

3) 학습조직이론을 체계화한 Senge,P.M.의 저서 *The Fifth Discipline: The Art and Practice of Building Learning Organization*이 나온 이후로 학습조직에 대한 이론과 실무 양 쪽에서의 논의와 연구가 활발해졌다. 우리나라에서도 90년대에 들어와서 인사·조직학회를 중심으로 학습조직에 대한 연구와 기업실무에 적용하려는 노력이 활발하게 이루어지고 있다.

4) 조직의 가치는 비전과 이념으로 대표되는데, 이것이 성문화되어서 공표되어야 할 이유로 다음 4가지를 들 수 있다. 첫째, 이념과 비전이 이제는 외부로의 전달과 침투의 필요성이 커졌다는 점이다. 즉, 비전과 이념의 성문화를 통해서 조직의 내적인 통합 뿐만 아니라 대외적인 가치주장의 필요성이 커지고 있다. 둘째, 조직규모가 커짐에 따라 기업내 가치관이 다양해지고 또 신세대들이 많이 등장함으로써, 기업의 각 계층과 직종마다 주장과 가치관이 상이하기 때문에 기업의 가치를 공유하고, 공동참여에 의한 합의를 형성할 필요가 커지고 있다는 점이다. 세째, 성문화가 되어 있지 않으면 새롭게 창출되는 구성원에 대한 기업이념의 전달이 극히 곤란하다는 점이다. 네째, 기업이념과 비전에 대한 정의문제와 방향성의 문제로 그것이 환경의 변화와 적합하다는 것이 검증되어야 하고 명확한 논리가 세워져야 한다.

신 등으로 표현이 되고 있다(민남식, 1996). 기업문화의 구성요소로서는 기업의 사회적 존재의의로서 기업의 사명을 일컫는 기업상 또는 존재이념, 기업의 일정시간과 공간에 있어서의 미래의 모습으로 성장전략이나 사업영역을 포함하고 있는 장기비전, 기업의 의사결정과정에서 강조되는 조직의 가치인 경영이념, 직장생활에서 사원들이 개인적으로 갖추어야 할 정신적인 자세인 사원정신으로 구성되어 있다. 보통은 구성원들 사이에 공유된 가치나 규범(shared value and norms), 또는 공유가치와 행동특성으로 정의하는 것이 일반적이며 이것은 그 기업의 기업이념(philosophy)과 장기비전(vision)으로 표현되고 있다. 기업이념은 기본적으로 있어야 할 기업의 모습을 의미하고, 장기비전이라고 하는 것은 기업이 도달해야 할 최고의 목표로 특정한 시간과 공간에서의 기업의 바람직한 모습을 의미한다.

오늘날의 기업들이 너나할 것 없이 장기적인 안목을 가지고 기업의 미래비전과 이념을 다시 설계하고 재정립하려는 것은, 기업이 나아갈 방향인 비전과 이에 대한 철학적 근거인 기업이념의 제시없이는 그 발전이 한계에 이르게 되고 기업의 영속성이라는 면에서 의문이 제기되기 때문이다. 예를 들자면 환경의 변화는 급격하고 능동적인 변화를 요구하고 있고, 경쟁기업들이 빠르게 변신하고 있는데, 기업의 기업문화가 보수적 내지 안정적인 것만을 선호한다면 그 기업은 즉시 낙오할 것이다. 현실에 적응하여 살아남기 위해 서도 질적인 변화와 공동의 나아갈 목표의 제시가 기업문화의 정립을 통해서 이루어져야 하는 것이다.⁵⁾ 학습조직이론에서 강조하고 있는 공유비전(shared vision)과 기업문화이론에서 비전과 이념으로 표현되는 공유가치(shared value)는 바로 그 기업의 정신적 가치로서 가능하는 것으로 변화를 추구하는 기업이라면 이것의 개발과 정립, 그리고 실천이 바로 기업경영의 핵심임을 인식하여야 할 것이다.⁶⁾

-
- 5) 기업문화를 변화시켜야 할 경우를 정리하면 다음과 같다. ① 외부환경으로부터의 자극 - 기업과 환경간의 부적합화에 의한 네거티브 피드백(실패)의 발생, 환경과의 부적합 발생에 대한 경영진의 선견적 통찰, 기업이미지 일신 및 광고·PR전략의 변경, ② 기업내부의 변화 발생 - 경영자의 교체, 경영방침의 근본적인 변화, 사업형태의 변경, 사명(社名)의 변경, 제2창업, 사원의식개혁이나 사내 활성화의 필요성, ③ 이질문화와의 접촉 또는 융합 - 합병과 다각화 등 사업구조의 변화, 급속한 국제화·세계화에 대응, 고객의 욕구 및 라이프 스타일의 변화, 가치관의 다양화와 세대간 차이의 확대 등 환경과의 상호 작용 및 교류방식의 변화, ④ 기업문화혁신을 위한 의도적인 이질성의 도입 - 종래와 전혀 다른 시장에 진출, 이질적인 외부언제의 도입, 무사안일 및 자기만족한 상태를 깨기 위한 충격적인 조치
 - 6) 학습조직이 되려면 구성원들이 비전을 공유할 때만이 가능하기 때문에 공유비전의 창출과 전달이 가장 기초가 된다. Senge도 학습조직의 사활은 공유비전을 갖느냐 갖지 못하느냐에 달려 있다고 그 중요성을 강조하고 있다(Senge, 1990, pp.277-284). 공유비전이 없이는 구성원들을 학습과정으로 끌어 들일 수 없고 위기의 상황에서 학습을 지속할 수가 없다. 따라서 비전은 학습의 촉매제인 동시에 대상이 된다.

결론적으로 학습조직과 기업문화의 중요한 공통점은 단편적인 사건 또는 현상에 대한 반응적 사후적인 해결을 하려는 것이 아니라 나타난 현상의 본질을 통시적인 시각에서 파악하고, 문제를 일으킨 근본원인을 진단하고, 이에 대한 해결책을 강구한다는 점에서 그리고 장기적으로 조직의 기본체질을 강화하여 생산적이고 창의적인 조직을 구축하려는 점에서 공통의 목적을 지니고 있다. 학습조직의 목적을 조직의 학습문화를 구축하려는 것이라고 할 수 있고 기업문화의 정립과 창달은 학습조직구축의 수단이자 목적이 된다고 할 수 있다.

2. 기업문화의 역동성과 조직가치의 학습

1) 기업문화의 역동성(dynamics)

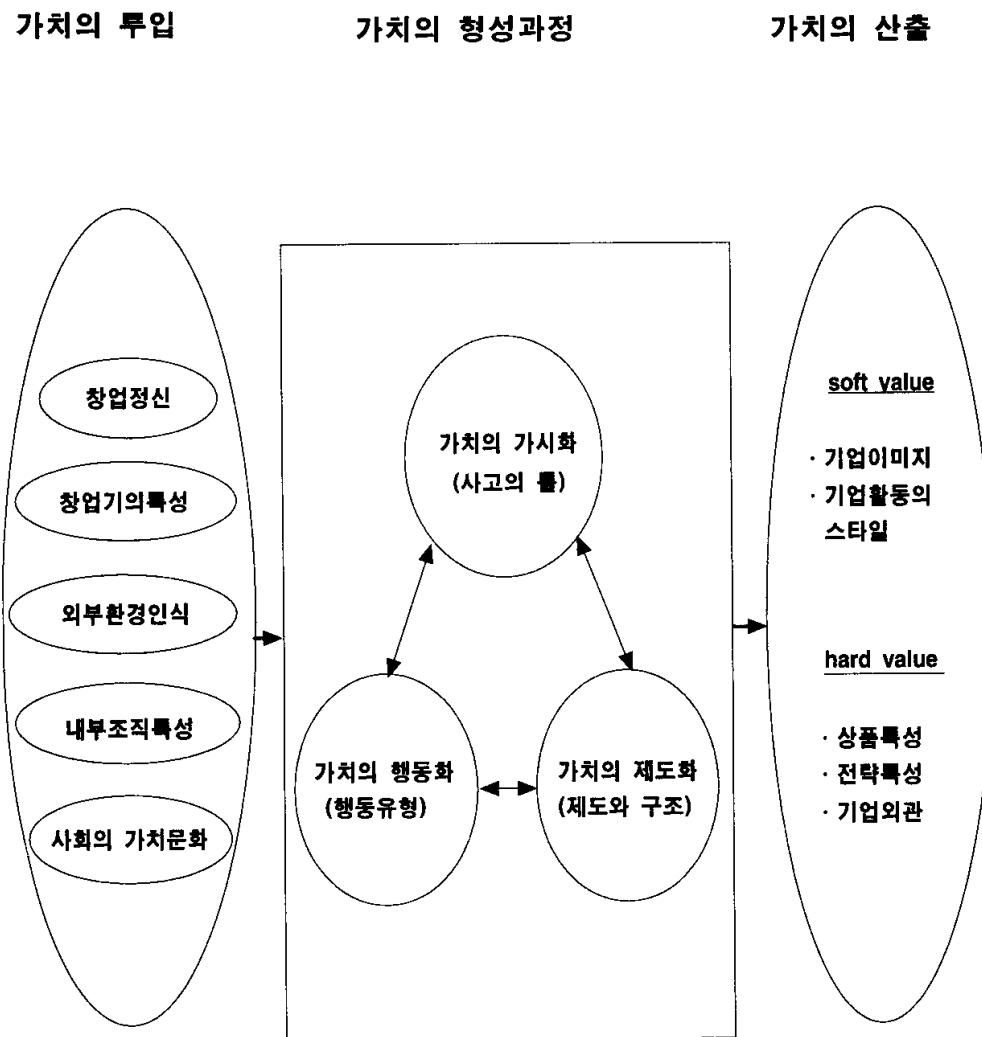
기업문화를 보다 넓은 관점에서 받아들이면 그것은 특정기업 구성원에게 공통적으로 나타나는 「행동유형」, 그 기업내에서 볼 수 있는 「구조와 제도」, 그 기업의 구성원, 특히 경영층과 리더가 준거하는 「사고의 틀⁷⁾」이라는 세 가지를 통합한 그 기업특유의 스타일이 된다. 또 이러한 스타일은 기업이 환경에 적응하는 경험속에서 습득한 환경에의 적응양식임과 동시에 기업활동에 따라 나타난 학습성과를 기업내에 축적하기 위한 구조이기도 하다. 기업문화를 기업이 환경에 적응하기 위한 양식 및 기업의 학습능력의 기반으로 볼 수 있는 것이다.

〈그림 II-1〉은 기업문화의 과정모델을 나타낸 것인데, 여기에서는 기업에의 가치주입으로부터 강화·변혁에 이르는 기업문화의 역동적인 과정이 표시되어 있다.⁸⁾

7) 사고의 틀이라고 하는 것은 거의 변함이 없는 일종의 정신적 모델(mental model)을 일컫는다. 조직에서 강조하고 있는 가치의 원천이 되는 것으로, 이것이 조직의 모든 행동을 사실상 좌우하게 된다.

8) 이 경우 기업문화를 「기업구성원에게 공유된 신념과 가치의 집합」이라는 정적인 일반적인 개념으로 받아들일 것이 아니라, 기업문화는 어떻게 형성되고, 어떤 계기를 통해 어떻게 변용되며, 기업의 다양한 활동에 어떻게 관계되어 있는가 하는 기업문화 형성 및 변혁의 과정과 그 기능을 보다 동적인 관점에서 받아들일 필요가 있다. 이러한 이해가 있을 때 비로소 기업문화의 혁신이 왜 필요한 것인가, 또는 어떻게 하여 기업문화를 혁신할 수 있을 것인가 하는 기업문화 혁신ニ즈(needs)의 파악과 대응방법을 모색할 수 있을 것이다.

〈그림 II-1〉 조직가치의 투입과 산출



기업에 최초로 「사고의 틀」 또는 조직가치를 도입하는 것은 창업자 또는 창업자집단이라고 할 수 있다. 그들은 자신이 태어나고 자라난 문화적 배경을 기초로 형성되어 온 개인적인 신념과 가치관에 기초하여 창업하는 기업의 기본적 목적과 그 사회적 사명, 스스로가 갖는 경쟁력과 비교한 우위성과 독자성, 기업과 사회·기업과 구성원·기업 내에

서의 개개 구성원간의 관계, 기업목표와 그 사회적 사명의 실현 과정에서 개개의 구성원이 취해야 할 행동 등에 대한 기본적인 사고를 명시적 또는 암묵적인 이념으로서 기업내에 도입한다. 또한 기업이 취하는 전략의 기본적 방향성은 기업내에 도입된 가치관에 의해 강하게 규정된다. 동시에 창업자 또는 창업자 집단은 도입한 가치에 적합하도록 관리제도와 조직구조를 기업내에 구축한다.⁹⁾ 또한 제도화된 가치는 개개 구성원과 부문의 업적평가를 위한 기준과 방법, 또는 그것과 처우제도와의 관계에 특히 강하게 반영되며, 개개 구성원의 행동자유와 함께 행동이 지향하는 방향도 강하게 규정한다. 또한 이같은 제도와 구조는 거기에 반영되고 상징화되어 있는 가치를 배경으로 개개 구성원의 조직전체의 특성에 대한 특유한 지각과 해석을 만들어내고, 이같은 지각과 해석이 조직속에서의 행동을 지배하는 중요한 욕구, 예를 들면 달성욕구나 안전욕구, 또는 친화욕구, 권력욕구 등을 규정하게 된다. 제도화된 가치는 개개 구성원의 행동자유 정도를 규정하고, 또한 평가기준에 반영되는 것으로서 행동의 방향을 결정함과 동시에 조직풍토의 형성을 통해 행동의 스타일에도 영향을 미치게 된다.

조직의 가치를 반영하여 책정된 전략은 개개 구성원의 행동을 통해 실행된다. 그 성과는 각각의 전략유형이나 구성원이 취하는 「행동유형」과의 적합성에 크게 의존한다. 예를 들면 도전적이고 혁신진취적인 전략이 책정되었다고 해도 개개 구성원의 「행동유형」이 보수안정적이고 내부지향적이라면 그 성과는 바랄 수 없을 것이며, 전략의 실행 그 자체도 곤란하게 된다. 또한 전략과 「행동유형」이 적합하더라도 각 부문과 구성원의 행동방향이 통일되지 않은 채 각각 따로따로 목표를 추구하고 있다면 전략목표의 달성이 지극히 곤란하게 된다. 이때 기업문화는 제도화된 가치를 통해 전략과 「행동유형」을 자체적으로 적합하게 할 뿐 아니라 각 부문과 구성원의 행동을 일정한 방향으로 통합하는 역할을 하게된다.¹⁰⁾ <표 II-1>은 이러한 과정 속에서 조직가치가 학습되는 수단을 정리하였다.

9) 예를 들면 맥그리거의 X이론이 도입되는 경우 세분화·표준화된 일과 강제적인 관리양식이 조직내에 구축된다. 이같은 제도와 구조 아래에서는 개개 구성원의 행동자유가 크게 제약되고 형식화·경직화되며, 또한 내부지향적인 「행동양식」이 출현하게 된다. 역으로 Y이론이 도입된다면 개개의 일의 범위는 확대되고, 권한위양이 촉진되는 조금 느슨해진 관리양식이 도입된다. 이같은 제도와 구조는 개개 구성원의 행동자유를 확대하는 한편, 유연하고 동적이며 외부지향적인 「행동유형」을 출현하게 할 것이다.

10) 기업이 강조하는 조직가치는 목적적 가치가 아니라 일종의 수단적 가치라고 할 수 있다. 조직에서 그 가치의 표현형태로는 비전과 이념, 사명, 기업의 목표, 경영의 원칙, 사원정신 등으로 나타나고 있다.

〈표 II-1〉 기업문화에서의 가치학습의 수단

| | |
|------------------------|--|
| 기업내 가치의 투입 | <ul style="list-style-type: none"> ▶ 창업자의 개성, 신념, 가치관 ▶ 창업당시의 기업환경에 대한 인식 ▶ 경영층의 환경에 대한 지각 |
| 사고의 틀(mental model) 형성 | <ul style="list-style-type: none"> ▶ 가치지향성의 확립 ▶ 경영철학의 형성 |
| 조직가치의 가시화 | <ul style="list-style-type: none"> ▶ 가치의 성문화(비전과 이념) ▶ 가치의 전달 : 상징관리와 홍보 ▶ 가치의 표현 : 영웅/신화/전설, 의식/행사/운동, 직장환경과 디자인 |
| 조직가치의 제도화 | <ul style="list-style-type: none"> ▶ 조직구조 ▶ 관리제도 ▶ 리더십 ▶ 상징관리 |
| 조직가치의 행동화 | <ul style="list-style-type: none"> ▶ 행동유형 ▶ 전략실행 |

그러나 기업활동의 성과는 전략과 행동의 적합성과 함께 전략과 행동 및 환경조건과의 적합성에도 의존한다. 따라서 비록 전략이 그것에 적합한 행동에 의해 실행되었다 하더라도 환경조건과 어긋난다거나 갭(gap)이 존재하면 그 결과는 실패로 끝나게 된다. 이러한 전략실행 성과에 대한 환경으로부터의 피드백이 기업문화의 확립이나 그 부정과 변혁의 최대 계기가 되기도 하며, 나아가 원동력이 되기도 한다. 즉 전략실행이 환경에 대해 포지티브 피드백, 즉 성공경험으로 발생하게 되면 기존 기업 구성원 전원의 확신도는 보다 강해지고 기업내에서는 한층 강화된 기업문화의 침투가 예상된다. 반면 네ガ티브 피드백, 즉 실패경험이 초래되면 기존 「사고의 틀」에 회의가 생기고 기업문화의 변혁욕구가 발생한다. 일종의 평가에 의한 학습이 이루어지는 것이다.

2) 조직가치의 학습유형

조직이 환경에 적응하기 위해서 하는 학습의 종류에는 자기행동과 성과에 따라서 점진적·연속적으로 변화해 가는 시행착오학습(feed back 학습)과 환경동향의 변화와 네가티브 피드백의 발생을 미리 예견하여 행동이전에 자기내부의 구조적 변혁을 도입하는 통

찰학습(feed forward 학습)이 있다.¹¹⁾

전자는 기업문화의 점진적 또는 부분적인 변화를 추구하는 것인데, 개개의 성과피드백에 기초를 두고 각 부문과 구성원들의 의식과 행동에 변화가 누적되어 간다는 시행착오적인 학습의 유형이다. 이때 기업문화의 핵이 되는 「사고의 틀」 자체는 변화를 보이지 않고, 오히려 개개 구성원과 부문에 의한 해석방법에 변화가 나타난다. 즉 제도와 구조는 변화하지 않아도 실제 운영방법에는 변화가 생기고, 전략의 유형은 같아도 그 실행방법에는 차이가 발생하는 것이다. 이같은 방법으로 기업은 환경, 특히 변화에 대해 점진적·연속적으로 적응해가려고 하는데 거기에는 다음과 같이 커다란 제약이 따른다. 첫째, 이같은 방법이 가능한 것은 환경 그 자체가 연속적으로 변화하는 경우에 한해서인데, 환경이 비연속적·구조적으로 변화할 때에는 이 방법으로는 변화에 적응할 수 없게 된다는 점이다. 둘째, 이같은 현장차원이나 개별적인 부문차원에서의 부분적 변화는 종종 기업전체의 통일성을 결여시켜 부문간 또는 계층간에 있어서 기업문화의 격차를 발생시킨다는 것이다. 따라서 부분적·연속적인 기업문화의 변혁은 기업전체에서 기업문화의 회박화와 「사고의 틀」과 「행동유형」과의 격차, 또는 계층간과 부문간에서의 의식과 「행동유형」의 불일치를 발생시킨다. 이것은 기업문화 그 자체의 확산을 어렵게 할 뿐 아니라 약화시키고, 그것이 누적되면 기업내부로부터 기업문화의 핵이 되는 「사고의 틀」 그 자체의 재구축과 기업문화의 구조적 변혁이라는 요구를 발생시킨다.

조직학습에 있어서 또 하나의 유형은 환경의 변화를 미리 예측하고, 네가티브 피드백의 발생가능성을 미리 검토하여 그것을 기업 전체에 확산·공유시킴으로써 위기감을 심어주는 동시에 명확한 자기변혁의 방향으로서 기업비전을 제시하고, 조직의 모든 부문이 자기혁신을 시도하며 기업문화 전체를 구조적으로 변혁해가는 통찰학습이 필요하게 된다. 이 통찰학습이야말로 참된 의미에서의 기업문화 혁신을 가능하게 하는 것인데, 기업이 스스로의 과거를 부정하고 진정한 의미에서의 자기변혁을 도입하기 위해서는 이 과정이 필수적인 과정이다(기업문화의 혁신). 여기에는 환경의 변화를 예측할 수 있는 경영

11) 학습조직이론에서의 용어를 쓰자면 시행착오학습은 적응적 학습(adaptive learning)이라 할 수 있고, 통찰학습은 생성적 학습(generative learning)이라고 할 수 있다. 적응적 학습은 변화하는 환경에 반응하거나 대처하는 의미를 지닌 수동적이고 현재지향적인 학습개념이고, 생성적 학습은 조직의 현재능력을 확장시킴으로서 미래의 기회를 발견하는 의미를 지닌 적극적이고 미래지향적인 학습개념이다. 이와 유사한 개념으로 단순고리학습(single loop learning)과 이중고리학습(double loop learning)이 있다. 전자는 방법적인 측면에서 행동의 변화와 규정의 수정이나 보완이 일어나지만, 후자의 경우는 이보다 근본적인 원칙이나 원리의 변화까지도 수반하게 된다.

자의 선견력과 창조적인 비전구축이라는 경영자의 자질과 능력이 크게 영향을 미친다.¹²⁾

나아가 기존의 기업문화 그 자체가 자폐화·경직화되고, 자기혁신능력을 현저히 약화시키는 경우 비록 환경변화가 연속적이라 해도 통찰학습에 의한 기존 기업문화의 혁신이 필요하게 된다. 이때에는 경영의 선견성이나 비전구축력과 함께 기업구성원에게 그 가능성에 대해 확신을 줄 수 있는 강력한 리더십이 요구된다.

또한 현대와 같이 변화 자체가 항상 일어나는 기업환경에서는 통찰학습에 의한 기업문화 전체의 구조적 변혁실현 뿐만 아니라 기업의 각 계층과 부서에서 시행착오학습 능력을 향상시키는 것도 필요하다. 이 두 가지 유형의 학습을 효과적으로 병용해감으로써 기업의 전체적인 통일을 유지함과 동시에 환경변화에 유연하고 신속하게 대응할 수 있다. 따라서 현대의 기업문화혁신에서는 경영을 통해 조직의 학습과정 자체를 관리·통제하는 능력이 중요하다. 이를 위해서는 기업내 환경동향과 기업문화를 항상 모니터하고, 개개 시행착오학습의 성과를 집약함과 동시에 필요에 따라서는 통찰학습에 의한 구조적 변혁을 태동시키기 위해 기업에 변혁의 주체인 변화담당자(change agent)를 도입하고 확립하는 것이 필요하게 된다.

이와같이 기업문화의 형성 및 변혁의 역동적인 과정은 「사고의 틀」 · 「제도와 구조」 · 「행동유형」이라는 3자의 긴밀하고 통일적인 상호의존관계를 만들어내며, 그것에 의해 기업들은 그 시대에 가장 적합한 적응양식을 생성하는 것이다. 또한 이같은 과정을 통해 기업문화는 기업전략의 책정, 경영관리, 조직 스스로의 행동을 통한 학습, 기업진화라고 하는 기업성장 자체와 밀접히 관계되게 된다. 그러나 동시에 기업문화는 시대변화 속에서 지속화 하는 기업의 관성력과 자기변혁에의 저항력의 원천이 되기도 한다. 따라서 기업문화가 갖는 이같은 양면적인 기능을 충분히 이해하고, 스스로 놓여 있는 환경에 대해 올바른 파악을 함으로써 보다 유효한 방향으로 기업문화를 조직하고 조정해가는 일이 무엇보다도 중요하다.

12) 일반적으로 한국의 기업은 시행착오학습에 의한 현장차원의 임기응변적인 변혁능력이 뛰어나며, 이것이 한국기업의 강점이 되었고 성장바탕이 되었다. 그러나 현대에서는 환경동향 자체의 구조적 변화가 진행되고 있고, 예전부터의 임기응변적인 변혁능력에 의한 적응양식은 한계에 달해 있다. 이 같은 상황 속에서 경영자의 선견성과 비전구축력을 기반으로 한 기업문화 전체의 구조적 혁신이 주목받게 되고 또 지향되고 있다.

3. 학습을 통한 기업문화의 강화와 변화

1) 기업문화의 개발과정

기업의 모든 활동을 그 기업이 지향하고 있는 조직가치를 표현하고 달성하는 것이라고 한다면, 기업의 조직가치가 먼저 정립이 되어야 하며, 끊임없이 이의 실현을 위한 학습이 일상적인 활동 속에서 일어나야만 한다. 기업문화의 개발과정은 일반적으로 다른 경영혁신기법이나 학습조직의 구축단계와 거의 유사하다. 먼저 현상을 진단하여 그 기업의 강점과 약점을 진단하고, 여기에서 문제점의 도출과 해결해야 할 과제들을 발견한 다음 구체적인 해결 및 실천방안들을 모색하는 것이다. 그 과정에서 그 기업이 추구하여야 할 비전과 이념을 확정하고 이의 실천을 위한 종합창달계획을 세워서 추진하게 하게 된다.¹³⁾

기업문화의 개발단계를 각 기업의 필요와 사정에 따라서 여러 가지로 세분화할 수 있지만 일반적으로 도입단계, 전개단계, 심화단계로 나누어 볼 수 있다(민남식, 1996 참조).

도입단계에서는 기업문화의 개념을 명확히 하고 기업문화의 도입필요성과 당위성에 대하여 공감대를 형성하여야 한다. 이를 위해서 사전에 봄을 조성하는 것이 중요하다. 초기단계에서는 막상 어떠한 변화를 시도하다 보면 구체적으로 무엇부터 해야 할지 모르는 경우가 많이 있기 때문에 구체적인 목표를 설정한 다음에는 그 달성을 위한 수단으로서 과정과 방법에 대한 치밀한 준비가 사전에 필요하다. 공감대를 형성하기 위해서 많이 쓰는 방법으로는 전사원 대상의 설명회, 실무추진요원의 사전 워크숍, 사보, 뉴스레터, 안내책자, 비디오 등을 통한 홍보, 경영진 교육기회의 활용 등이 있다. 그 다음으로는 변화를 위한 본격적인 진단작업으로서 현황에 대한 조사와 분석 평가를 하여야 한다. 이 단계는 Lewin의 조직변화단계에서 해빙(unfreezing)에 해당하는 단계로서 분위기가 조성되지 않으면 조직변화는 성공할 수 없기 때문에 기업문화의 변화에 구성원들의 동참을 확보하고 타회사의 기업문화정립의 성공과 실패의 경험을 많이 수집하여 자사에 맞는 치

13) 학습조직을 구축하기 위해서도 학습조직에 대한 이해와 필요성, 학습에 대한 동기부여, 현재의 학습수준의 평가 등 비슷한 프로세스를 거치게 된다(유영만, 1995, pp.161-165; 장승권 외, 1996, pp.385-387; 마퀴드와 레널즈, 1995, pp.181-182).

밀한 준비와 연구가 있어야 한다.

전개단계는 전사적 분위기의 조성, 현상의 조사분석, 비전과 이념의 확정 및 문화교범의 작성이 끝난 다음에 기업문화운동을 본격적으로 추진하는 단계이다. 일단 그 회사가 목표로 하고 있는 기업문화의 이상을 향해서 나아가기 위해서는 기업문화운동, 기업문화 교육, 기업문화행사가 전사적으로 추진되어야 한다. 구체적으로는 슬로건이나 표어의 공모, 전사원에 대한 1박2일의 합숙교육, 부서별 사업장별 캠페인, 대내외 기업문화관련 이벤트의 실시, 기업문화의 대내외적인 홍보, 추진조직의 상설기구화 등이 전개 단계에서의 주된 내용이다. 많은 관련 부서들과 조직구성원들의 참여와 협조 속에서 진행되어야 하는데 잘못하면 그 동안의 다른 행사나 캠페인처럼 담당부서만의 행사와 과업으로 전락할 위험성이 있다. 이렇게 되면 기업문화에 대한 잘못된 선입견과 부정적인 이미지로 본래적 의미의 기업문화를 회복하는데 엄청난 시간과 노력이 소요될 것이다.

심화단계에서는 기업문화운동이 지속적으로 추진되고 주기적으로 평가되면서 변화가 정착화 고정화되는 단계이다. 나아가서 대내적인 기업문화를 사회로 확산하여 기업문화의 대외적 창달을 도모한다. 새로운 조직구조와 혁신적인 인사관리로 비전과 이념이 생활화되도록 전략창출형 조직, 유기적 조직의 형성과 개인존중, 능력개발, 창의성 및 행동중시의 인재상에 맞는 인간형을 육성하기 위한 프로그램들을 마련하여 실시한다. 기업문화를 심화발전시키는데 있어서는 먼저 조직관리의 기초적인 분야에 대한 정비가 있어야 한다. 예를 들면 경영정보시스템이나 내부통제시스템의 확립, 의사결정계층의 단순화, 인재양성프로그램 등이 기업문화의 실천을 위한 하부구조로서 먼저 형성되어 있어야 한다.

2) 학습을 통한 기업문화의 강화와 변혁

기업의 사고틀과 가치지향 및 환경인식하에서 책정된 전략은 그 기업의 특정한 행동유형을 통해서 실행되는데, 전략의 실행에 따라 그 성과가 환경으로부터 피드백된다. 이 성과 피드백의 유무에 따라 기업문화는 강화·정착되기도 하고 소멸·변혁되기도 한다.

기업의 생존과 성장과정에서 기업문화가 수행하는 역할 중 가장 중요한 것은 이 과정에 있다. 즉 기업문화의 강화 또는 변혁은 기업의 행동을 통한 환경에의 적응학습 자체이며, 기업문화는 기업의 적응학습에 대한 결과임과 동시에 학습의 성과를 기업내로 누적해 가기 위한 과정이기도 하다. 개인과 달리 조직으로서의 기업은 행동의 결과에 기초

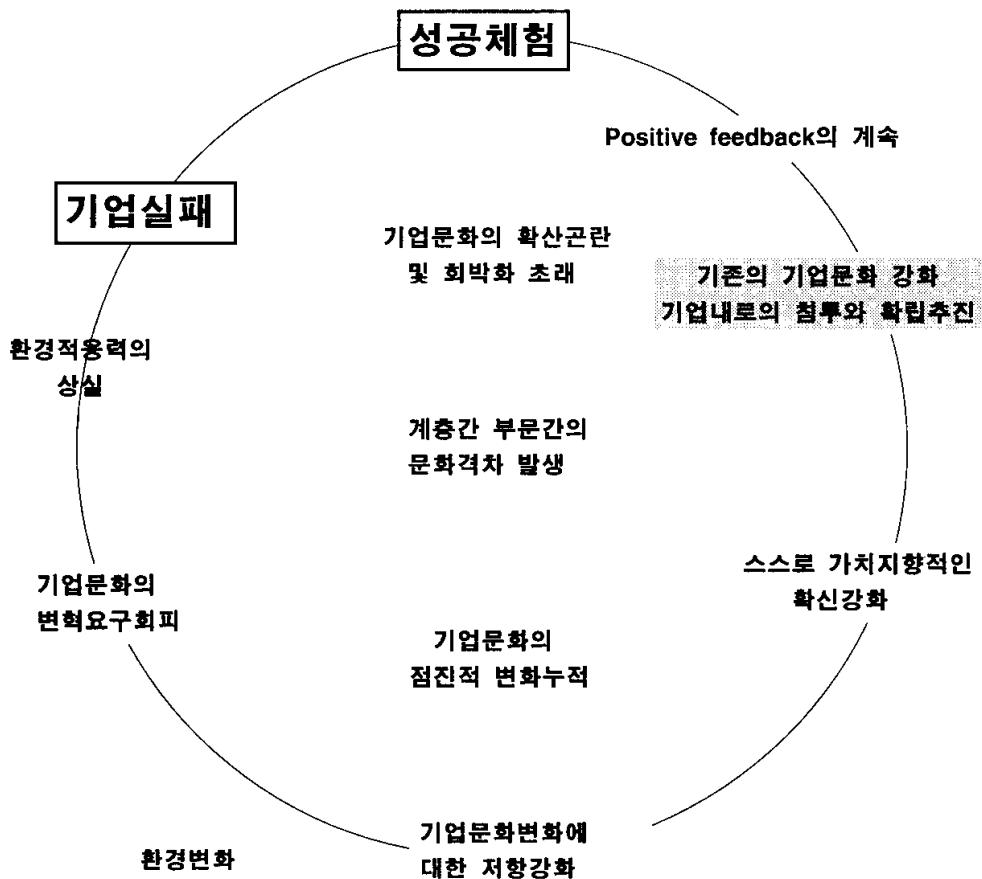
한 학습성과를 지식과 정보로서 기억하는 것이 아니라, 기업문화 그 자체의 변혁에 따라 유지·보존해 가려고 한다. 따라서 기업문화 또는 그 형성과 변혁의 역동성은 기업의 기억장치로서 기능하게 된다. 스스로의 행동성과를 환경에 피드백하는데 있어 어떤 가치의 학습이 성립되느냐에 따라서 어떤 기업문화로 형성되며 변혁되는가가 결정되는데, 이는 피드백의 타입이나, 기업의 환경인식 스타일, 사용하는 학습타입이라는 세 가지 요인에 의존하고 있다(일본능률협회, 1986, p.101).

첫째로, 피드백의 유형은 전략행동의 결과 환경으로부터 받는 피드백의 방향이 긍정적(positive)이냐 부정적(negative)이냐 하는 것과 그 피드백의 시간폭이 짧고 빠르냐 아니면 길고 느리느냐하는 것과 포지티브 피드백과 네가티브 피드백이 연속적 또는 단속적이냐 아니면 혼재되어 나타나느냐의 각 경우에 따라서 기업문화의 형성하거나 변화시키는 데 영향을 주게된다.

행동성과에 있어서 포지티브 피드백(성공경험)은 그 행동을 만들어낸 기업문화에 대해 확신을 강하게 하고 기업내 침투와 확립을 촉진시킨다. 그러나 포지티브 피드백은 동시에 기존 기업문화의 경직화를 가져오기 쉬우며, 환경변화에 대응하여 기업문화의 환경 적합화를 위한 변화를 필요로 할 때 기존의 기업문화를 고집하여 변화에 대한 강력한 저항을 가져오는 원인이 될 수도 있다(〈그림 II-2〉 참조).¹⁴⁾

14) 기업이 성공적인 체험을 학습하게 되면 그것이 오히려 새로운 학습을 방해하는 것을 성공함정에 빠졌다고 표현할 수 있다. 이카루스 패러독스에 의하면 많은 경우에 있어서 기업도산의 원인이 바로 그 기업의 성공요인 또는 핵심역량이 될 수도 있다(Miller, 1990 참조).

〈그림 II-2〉 기업문화의 변화와 조직학습



행동성과의 네가티브 피드백(실패경험)은 그 기반이 되는 기업문화에 대해 회의를 가져와 기업문화 변혁의 니즈를 출현시킨다. 이에 따라 네가티브 피드백은 기업문화혁신의 가능성을 높이게 되는데, 변혁욕구를 기업문화의 혁신으로 실현하려면 네가티브 피드백을 기업 구성원 전원이 공유하는 위기의식으로 변환시키는 커뮤니케이션 시스템과 기업 변혁 방향에 대한 비전구축력, 또는 기업구성원 스스로의 능력이나 그 가능성에 대한 확신 등의 조건이 필요하게 된다. 이러한 조건이 결여된 채 네가티브 피드백이 누적되면 기업문화는 약화되고, 경영에 불신감과 기업능력에 대한 자신감 상실을 가져와, 기업전

체가 무기력화하게 되는 소위 기업병을 발생시킨다.¹⁵⁾

그리고 포지티브 피드백의 연속은 한편으로 기존의 기업문화를 강화하고 기업내로의 침투와 확립을 촉진시키지만, 반면 스스로 가치지향적인 확신을 강화시켜 기업문화에 대한 저항력도 높여준다. 또 포지티브 피드백의 연속은 드물게 발생하는 네가티브 피드백의 감수성을 강하게 하지만, 동시에 과거 성공경험의 집착 때문에 기존 기업문화에 대한 고집을 강하게 함으로써 적은 분량의 네가티브 피드백으로는 기업문화의 변혁요구가 생기기 어렵다.

이처럼 기업문화를 변혁하기 위해서는 ① 각 피드백에의 대응만이 아니라 ② 포지티브 피드백이 더욱 높은 목표달성을 향한 불만감으로 연결되도록 하는 목표설정 계획과 ③ 의도적인 실패 피드백의 도입을 통한 일상적인 위기의식·문제의식의 조성이 필요하게 된다. ④ 또한 기업문화의 경직화를 막기 위해서는 기업내에 이질문화나 반대문화의 도입도 필요하게 된다. 이들 존재는 기존 기업문화에 대한 자각을 촉진시키며, 기업문화를 유연하고 역동적인 것으로 할 뿐 아니라 변화에 대한 저항도 강하게 한다.

둘째로, 기업이 취한 행동에 대해서 환경으로부터의 네가티브 피드백이 기업문화혁신의 계기가 될 수 있느냐의 여부는 기업이 이 피드백을 바르게 해석할 수 있는가, 즉 실패의 원인이 어디에 있는지에 대해 바른 판단을 내릴 수 있는가 하는 점과 개인차원 또는 부문에 피드백되는 정보를 어떻게 신속하고 정확하게 조직 전체에 확신시킬 수 있느냐에 따라 좌우된다. 우선 피드백을 해석할 때 포지티브 피드백에 대한 성공원인이 기업의 능력에 있다는 판단이 생기면 스스로의 능력에 대한 자신과 확신이 높아진다. 또한 네가티브 피드백에 대한 실패 원인은 스스로의 노력부족에 있다는 생각할 뿐만 아니라 성공에 대한 보다 큰 노력을 투입하려는 욕구가 발휘된다.¹⁶⁾ 이러한 해석양식을 통해서 성과피드백은 보다 높은 목표에의 도전의욕과 자기혁신의욕을 발휘할 수 있다. 그리고 이와 반대로 해석하게 되면 포지티브 피드백이 있어도 그 원인이 과제의 용이함에 있다고 판단하여 자기의 능력평가는 전혀 고려하지 않는다. 그러나 네가티브 피드백이 있으면 그 원인이 능력부족에 있다는 판단을 하게되어 능력에 대한 자신상실과 무기력증으로

15) 이외에도 실행시점으로부터 성과피드백까지의 시간폭이 짧고 빠른 피드백은 기업 각 계층에서의 성과피드백에 대한 감수성과 대응행동을 강하게 하므로 기업문화를 유연하고 활동적으로 만들어 기업문화의 자기혁신능력을 높이게 된다. 또한 속도가 빠른 피드백은 성과와 행동, 또는 그 기반이 되는 의사결정과의 비교가능성을 높이고, 학습 성립자체를 용이하게 한다. 반대로 실행시점으로부터 성과피드백까지의 시간폭이 길고 속도가 느린 피드백은 기업성과 피드백에의 감수성을 약화시킨다.

16) 자기의 성공은 자기의 능력 때문(내적 귀인)이고 실패는 환경 또는 남 때문(외적 귀인)이라고 하는 조직행동의 귀인론(attribution theory) 참조(신유근, 1996).

연결된다. 이러한 해석양식 아래에서는 성과피드백이 기업의 환경적응학습에 조금도 공헌하지 못하며, 기업행동 그 자체의 균형을 축소시키게 된다.

따라서 행동성과의 피드백을 주체적으로 해석하려고 하는 기업의 네가티브 피드백은 자기혁신의 계기가 될 수 있다. 역으로 네가티브 피드백을 주체적으로 해석하기 위해서는 명확한 아이덴티티의 존재와 기업능력에 대한 구성원 전원의 확신을 공유한 확고한 기업문화의 확립이 필요하게 된다. 물론 여기에서는 기존 기업문화의 상태 자체가 그 혁신능력도 동시에 포함할 수도 있는데, 이것을 극복하기 위해서는 경영자의 강력한 리더십과 비전 구축력이 필요하게 된다.

그리고 기업의 환경인식 스타일 중 또 하나의 특징은 환경정보의 수집과 사내확산을 위한 경영정보시스템, 특히 환경정보를 감지하고 전달 하는 환경 센서 시스템이다. 경영정보시스템은 의존하는 정보원(情報源) · 정보수집과 전달방법 · 정보의 사내확산과 합의 형성의 구조에 따라서 특징지워지는데, 이는 한편으로 「사고의 틀」이라는 기업문화의 중심적 요소를 반영하는 것이기도 하고, 동시에 기업의 의사결정양식과 기업이 취하는 전략의 기본방향을 강하게 규정하는 것이기도 하다.¹⁷⁾ 예를 들어 도전적이지만 환경동향의 완전한 예측이 불가능한 기업문화 아래에서는 창조적인 센서 시스템이 형성되고, 실험적 시행착오에 의한 환경적응을 중시하며, 모든 측면에서의 혁신도입을 통한 시장에서의 리더십 획득이 목표가 된다고 한다. 또한 창조적인 센서 시스템에서의 정보원은 기업외부의 여러 인물을 활용하여 정보수집을 비공식적으로 하지만, 시의적절하게 행함으로써 신속하고 적절한 피드백이 중시된다. 나아가 기업내부에서는 계층과 제도상의 정보경로만이 아니라, 모든 계층의 사람들을 망라한 공식 · 비공식적인 미팅이 많이 이용되며, 특히 횡적인 정보 흐름이 중시된다. 이같은 센서 시스템 아래에서는 성과피드백에 대한 감수성도 높을 뿐아니라 피드백을 신속히 하기 위한 자기혁신 욕구도 발생하기 쉽다. 또한 피드백과 여기에 기초한 자기혁신 니즈의 사내확산이 빠르게 행해짐으로써 기업전체에 혁신이 생길 가능성이 매우 높다(Daft & Weick, 1984, pp.284-295). 따라서 성과피드백을 통한 기업문화혁신을 위해서는 우선 기업의 종합 센서 시스템 자체의 변혁이라는 제도적인 변혁도 필요하게 된다.

17) Daft와 Weick는 이 경영정보시스템을 기업의 센서 시스템이라 하여 네 가지로 유형화하여 그것이 어떠한 기업문화 아래에서 출현하며, 의사결정양식 및 기업전략과는 어떠한 관계가 있는가를 명확히 설명하고 있다(Daft & Weick, 1984).

III. 學習組織觀點에서의 企業文化의 變化要因分析

기업문화를 학습하는 과정을 도입단계-전개단계-심화단계로 나누어 볼 때, 각 단계에서 나타나는 조사대상 기업들의 문제점들과 이와 관련된 학습과제에 대한 조사결과를 요약하고 현상을 종합한 다음 시사점을 도출하였다.

1. 학습저해요인과 조직학습의 과제

학습조직을 구축하는 과정에서의 장애요인은 조직내 구성원들 스스로가 만드는 개인적인 장애요인들과 조직전체가 안고 있는 조직적 측면에서의 장애요인, 그리고 학습을 하는 과정에서 발생하는 장애요인으로 구분할 수 있다(Senge, 1996, pp.33-45; 마퀴드와 레널즈, 1994, pp.169-173; 유영만 1995, pp.150-159).¹⁸⁾

도입단계에서 가장 많이 지적되고 있는 것은 기업문화의 개념, 중요성, 필요성에 대한 인식이 매우 부족하다는 것이다. 기업문화라고 하는 개념의 모호함과 난해함 그리고 성과의 불확실성 등으로 기업문화에 대한 관심과 참여가 적은데, 실무자의 입장에서 가장 곤란을 느끼는 점이 경영층의 몫이해와 최고경영층의 의사가 불분명함으로써 전사적인 기업문화의 뿐이 조성되지 못하고 있다는 점이다. 구성원들도 그동안의 수없이 되풀이되어 온 생산성 향상운동과 같은 전시용의 일회적인 행사나 캠페인 정도로만 생각하고 있기 때문에 기업문화에 대한 올바른 개념에 대한 이해는 물론 호응을 받지 못하고 있다. 따라서 기업문화의 도입을 위한 준비로서 기업문화에 대한 충분한 홍보와 교육이 필요하다. 기업문화란 무엇인가? 왜 기업문화가 필요한가? 우리 기업에서의 기업문화의 역할과 그 효과는 무엇인가? 하는 내용이 충분히 전달되어야 하고 공감대가 형성되어야 한다. 사실 영업이나 생산 등의 현장 및 현업부서나 수익성이 좋은 사업부문에서는 기업문화에 대한 관심도와 참여 의식이 높을 수가 없다. 왜냐하면 기업문화는 미래의 불확실한 성과를 기대하고 있는 것이기 때문에 지금 당장에 눈 앞에 전개되는 현업의 일과 고객관리보다 우선할 수가 없기 때문이다.

18) 개인적 측면에서의 장애요인으로는 자만과 이기주의, 무사안일의 사고방식, 리더십의 부재 등이 있고, 조직적 측면에서는 기존의 조직구조, 경쟁적 분위기, 조직의 미흡한 학습능력 등이, 과정적 측면에서는 학습정체현상과 조직의 습관적 통제현상 등이 있다.

도입단계에서 기업들이 부딪히고 있는 문제점들을 정리하면 ① 임직원의 관심과 참여부족, ② 기업문화개념, 필요성, 중요성에 대한 인식부족, ③ 경영층의 몰이해, 추진의사불분명, ④ 프로세스, 방향, 목적의 불투명, ⑤ 실무자들의 전문지식 부족, ⑥ 위로부터의 강압적 도입, ⑦ 추진부서의 구체적인 전략과 방침이 구성원에게 전파되지 않는 것 등이 있다. 이 단계에서 나타나는 많은 문제점들은 사실상 기업문화에 대해 이해가 부족한데서 기인한다고 볼 수 있으므로, 가장 중요한 조직학습의 과제는 구성원들의 참여와 관심을 제고하는 것이다. 이를 위해서 ① 전체 임직원 개개인의 문화마인드 정립, ② 기업문화교육의 활성화, ③ 사내홍보 및 커뮤니케이션, ④ 기업문화에 대한 공감대 확산, ⑤ 기업문화의 분위기 조성과 같은 이슈들이 도입단계에서 충분히 고려되어야 한다. 심한 경우에는 기업문화에 대한 저항이 조직적 체계적으로도 나타날 수 있기 때문에 불이익에 대한 우려를 불식시키고 저항을 극소화 하여야 한다.

다음으로 전개단계에서 가장 중요한 갈등요인이 기업문화 담당부서와 실무부서의 관계이다. 왜냐하면 기업문화를 담당하는 부서에서 기업문화의 전체적인 흐름과 틀 그리고 실천방안을 마련하게 되는데 이의 구체적인 실천은 인사, 교육, 홍보, 기획, 전략을 담당하는 각 개별부서들이기 때문이다. 이를 실무부서에서 자신들의 고유업무에 대한 침해라고 이의를 제기하는 경우가 많이 있고, 기업문화가 잘 실천이 되어 그 성과가 좋게 나타났을 경우 그 공을 누가 차지하느냐의 문제, 부서장간의 경쟁의식, 담당임원들 간의 협조문제 등이 기업문화의 전개단계에서 전부 미묘하게 얹혀있다. 그러다 보니 기업문화를 담당하는 부서만이 노력을 하고 다른 부서의 협조를 받지 못해 전사적 추진이 아닌 담당부서만의 추진으로 성과가 미약한 경우가 많이 발생하고 있고, 어떤 기업은 갈등 구조 속에서 도입만 하고 전개를 못하고 있는 경우도 있다. 결국 기업문화를 담당하는 부서의 위상과 파워에 따라서 전개단계의 성패가 결정되는 것이 일반적인 현실이다.

조사연구에서 나타난 전개단계에서의 문제점들을 정리하면, ① 전사적추진이 아닌 담당부서만의 추진, ② 관련부서의 비협조 및 부서간의 갈등(문화추진이 부서간 고유업무 침해라고 보는 시각과 과거 자기 부서의 성공체험에 의한 비협조), ③ 체계적 전개가 아닌 필요한 부분만 도입, ④ 전개의 지지부진 및 중지상태, ⑤ 기득권 세력의 변화 거부(경영진 또는 중간관리자 계층의 보수적 성향과 임원들의 마인드 변화곤란), ⑥ 기업문화추진에 따른 예산의 확보문제 등이 있다. 전개단계에서 기업이 해결해야 할 조직학습

의 이슈와 과제로는 ① 신속한 결정과 성공의 연출을 위한 부서간 협조의 유도문제, ② 비호의적 태도의 억제와 지속적인 관심의 제고방안, ③ 새로운 실천목표의 설정과 달성 전략의 구체화, ④ 계층별 구성원들의 역할 정립을 위한 조직 및 인사제도, ⑤ 변화를 제공하고 제도화하는 구체적 실천방안의 마련 등이 있다.

마지막으로 심화단계에서도 전개단계와 마찬가지로 추진부서와 실무부서와의 파워게임이 나타날 수 있다. 담당 부서장이나 임원들이 서로 경쟁상태에 있을 때는 죄악의 결과를 예상할 수도 있다. 실천과정에서 주도권의 문제때문에 기업문화와 관리혁신, 경영전략을 추진하는 부서가 각각 다를 경우 이 3자를 통합하는 전체구도가 먼저 마련되어 역할분담이 명확히 정해져야 한다. 그리고 기업문화의 성과가 가시화되지 않으면 상층부로부터의 지원이 끊길 가능성도 있고, 지속적으로 추진하는데 상당한 제약이 따르기 때문에 이 점에도 신경을 써야 한다. 따라서 경영성과와의 연계성 부족을 상쇄할 수 있는 대내외적으로 긍정적인 평가를 받을 수 있는 이벤트나 프로그램에 대한 홍보에도 신경을 써야 한다. 그렇지 않을 경우 경영진의 추진의지가 많이 저하되기도 한다. 그러나 기업문화는 사실상 직접적으로 성과와 연계되는 것이 아니라 다른 혁신노력의 바탕이 되는 것이기 때문에 단기적인 성과를 기대하는 것은 매우 곤란하다. 그러나 그럼에도 어떤 형태로든 그 효과는 측정이 되어야 할 것이다. 환경변화에 대한 인식부족과 조직변화에 대한 동기부여가 미흡한 채로 기업문화가 추진된다면 결국 단기적인 효과만을 쫓게 되고 일관성 운동으로 끝날 가능성이 크다. 따라서 심화단계에서는 변화가 일상화되어야 하며 이를 위해서는 정기적인 검토회의나 추진과정과 효과에 대한 반성과 평가, 이를 위한 부문간 회합, 외부인에 의한 점검 등이 필요하다. 이 단계에서의 나타나는 문제점들을 정리하면, ① 이념과 비전의 구체적 실천방안 모호, ② 지속적인 추진과 확산을 위한 투자의 확대문제, ③ 문화, 관리, 전략의 관계 정립문제, ④ 기업문화성과의 가시화의 문제, ⑤ 구체적인 내용들의 현장까지 전파침투문제 등이 있다.

심화단계에서 해결해야 할 조직학습의 이슈와 과제들로서 ① 지속적인 추진문제, ② 협업부서에 대한 구체적인 내용전파, ③ 기업문화와 경영혁신과의 연계문제, ④ 문화의 대사회적 창달문제와 같은 것들이 있다.

기본적으로는 기업문화의 담당자들이 기업문화에 정통해 있어야 하는데 기업문화에 대한 체계적인 교육과 훈련, 선진사례의 연구 등이 미비된 채로 모방과 임기응변으로 업무를 추진하고 있다. 또한 기업문화를 꿰 오랫동안 담당하다가 승진이 되어 다른 부서로

가거나, 인사이동이 될 경우 기업문화에 관한 축적된 노하우가 후임자에게 잘 전수가 안 되고 있다. 담당자와 함께 기업문화의 노하우도 증발되는 현상이 나타나고 있다. 기업문화의 추진 노하우는 기업문화담당부서에 축적이 되고 후임자에게 충분히 전수가 될 수 있어야 한다. 또한 기업문화를 적극적으로 지원하던 담당임원이나 최고경영자가 교체될 경우에는 기업문화의 추진 자체가 위협받는 경우도 나타나고 있다. 또한 기업문화 뿐만 아니라 다른 혁신 기법들을 너무 많이 도입하여 실시해 오는 과정에 있어서 새로운 제도나 방법들에 대한 불신이 뿌리 깊게 깔려 있다. 성과에 대해서 조급한 기대를 버려야 하며 이러한 마음을 적극적인 참여와 이해와 관심을 갖는 자세로 바꾸어 놓지 않는다면 기대한 좋은 성과를 거둘 수 없을 것이다.

그리고 우리나라 기업에서 어떠한 일을 추진하는데 있어서 그 추진하는 주체가 누구냐 또는 어떠한 부서에서 담당하느냐 하는 것이 매우 중요한데 기업문화의 경우도 기업문화를 주도한 사람 또는 담당부서가 어디이며, 조직에서의 위상이 어느 정도이며, 최고경영자의 지원을 받고 있느냐가 기업문화의 추진과정에서의 성패를 좌우한다. 추진조직의 낮은 파워는 기업문화의 추진을 어렵게 하는 요인이 된다. 기업문화를 담당하는 부서로 대기업들은 기업문화부나 기업문화팀 등 전담부서를 두는 기업들이 늘어나고 있으며 이들 기업문화 담당 부서와 기존의 부서사이의 업무와 책임의 분장이 명확하지 않는데서 발생하는 문제들이 있다. 그리고 규모가 작은 기업에서는 보통 기획부서, 홍보부서, 인사부서, 경영혁신부서 등에서 주로 담당한다. 이들 부서에서는 기업문화업무를 겸하여 하기 때문에 기업문화업무는 본업무와의 관계에서 우선순위에서 밀리고, 기업문화업무는 본업무 이외의 남는 시간에 수행하기 때문에 적극적인 업무추진을 못하는 경우가 많이 있다.

우리 나라 기업들의 기업문화 정립운동들은 대체로 경쟁사 또는 다른 기업들이 하니까 따라 하는 경우가 대부분이고 이에 따라 자사의 절실한 필요성과 고유한 목적이 뚜렷하지 않기 때문에 연속성과 지속성, 원칙과 기준이 없고, 그 기업 고유의 기업문화를 창출하지 못하고 있다.

이러한 점들을 포함하여 워크숍과 인터뷰에서 나타난 공통적으로 제기되는 전반적 문제점들을 보면 다음과 같다. ① 전문인력의 부족과 담당자들의 전문지식 부족, ② 담당자, 담당부서장, 담당임원, 최고경영자의 교체, ③ 체계적인 기업문화 구축 노력 부족과 추진원칙과 기준의 미비, ④ 업무량 과다로 인한 적극적인 참여 결여, ⑤ 전체와 장기를 보지 못하는 단편적 사고, ⑥ 구체적인 방법론과 효과적인 실천프로그램의 개발능력 부

즉, ⑦ 기업문화 운동과 행사의 연속성과 지속성의 문제 등이다.

이러한 문제점들은 기업문화를 추진하는 과정에서 계속적으로 나타나고 있고 지극히 일반적이고 공통적인 문제들이라고 할 수 있다. 앞부분에서 논의된 학습저해요인과 이에 따른 조직학습의 과제들을 정리하면 <표 III-1>과 같다.

<표 III-1> 학습저해요인과 조직학습의 과제

| 단계 | 학습저해요인 | 조직학습과제 |
|----|---|---|
| 도입 | 1. 임직원의 관심과 참여부족** 2. 기업문화개념, 필요성의 인식미비*** 3. 경영층의 인식부족, 추진의사 불분명*** 4. 추진프로세스, 방향, 목적의 불투명 5. 위로부터의 도입, 강압적 추진 6. 추진부서의 구체적인 전략 방침의 불명확 | 전임직원의 마인드정립** 기업문화교육의 활성화 사내홍보 및 커뮤니케이션*** 기업문화에 대한 공감대 확산*** 기업문화의 협조와 참여 제고 |
| 전개 | 1. 전사적추진이 아닌 담당부서만의 추진** 2. 관련부서의 비협조 및 부서간의 갈등*** 3. 체계적 전개가 아닌 필요한 부분만 도입* 4. 전개의 지지부진 및 중지상태 5. 기득권 세력의 변화거부 6. 기업문화추진에 따른 예산문제** | 부서간 협조의 유도** 지속적인 관심의 제고 실천목표와 전략의 구체화** 구성원들의 역할정립 변화의 제도화, 생활화 |
| 심화 | 1. 이념과 비전의 구체적 실천방안 모호 2. 지속적 추진화산을 위한 투자의 확대문제*** 3. 문화, 관리, 전략의 관계정립문제 4. 기업문화성과의 가시화와 피드백 5. 현장부서, 하부조직까지의 침투문제*** | 지속적인 추진문제** 현업부서의 적극참여 경영혁신과의 연계** 문화의 대사회적 창달 |

주) *** 가장 공통적이면서 광범위한 문제 요인

2. 분석결과에 대한 종합과 시사점 도출

1) 기업문화 변화의 동기와 현상 종합

기업문화의 변화를 요구하는 변화의 촉진요인들을 조사한 결과 직접적으로는 적자지속, 계속적인 시장점유율의 하락, 반복적 노사분규 등 지속적인 내외부의 압력을 비롯하여 변화지향적인 조직 풍토, 조직의 여유재원, 최고경영진의 교체, 상품구성의 다양화, 확대 및 사업분야의 다각화, 이질문화와 이질성의 기업내로의 의도적인 도입, 타기업의 성공적인 변신 사례 등이 많이 나타나고 있다.¹⁹⁾ 그리고 워크숍과 기업사례조사에서 확인된 기업문화추진의 구체적인 동기와 배경은 다음과 같다. ① 경영혁신작업의 일환으로 수행, ② 경영전략적 차원에서 경쟁우위, 질 높은 대고객 서비스의 제공, ③ 급성장 기업의 기업문화 형성요청(1-2년차 구성원이 다수인 기업), ④ 신설 및 합병 회사의 문화적 갈등, ⑤ 다양한 업종의 계열사, 다양한 가치관과 배경을 지닌 사람을 하나로 묶는 끈 필요, ⑥ 장기발전을 위한 정신적 토대 마련, 21세기 준비를 위한 대내적 결속과 점검 필요성 등이다.

이러한 여러가지 이유로 현상에 대한 변화를 요구하는 기업문화의 변화를 추진하게 된다. 어떠한 변화를 추진할 때에도 항상 장애물은 있기 마련인데, 이러한 장애물이 발생하게 된 원인을 철저하게 구명하지 않고 그냥 넘어가게 되면 문제는 계속 발생하게 되어 변화 추진의 걸림돌로 남게 된다. 장애물들이 걸림돌로 남게 되느냐 디딤돌로 작용하게 되느냐는 반복적인 문제점들에 대하여 구조적, 시스템적으로 접근하여 근본적인 통찰에 의한 해결을 하느냐에 달려 있다.

우리나라 기업들이 기업문화를 추진하는데 있어서 나타나고 있는 각종의 현상적인 특징들을 종합해 보면 다음 <표 III-2>와 같다. <표 III-2>에서 방향Ⅰ과 방향Ⅱ는 사실상

19) 문화를 재형성할 필요가 있는 상황으로 Deal과 Kennedy는 다음의 5가지를 들고 있다(Deal과 Kennedy, 1987, pp.199-201). 즉, ① 환경에 근본적 변화가 일어나기 시작했고 기업이 항상 가치판단에 의해 강력하게 방향지정될 경우 가치기준을 변경해야 하고, ② 업계의 경쟁이 치열하고 환경의 변화가 빠를 경우 고객요구와 같은 환경의 변화에 대응하는 문화를 설계해야 하며, ③ 기업이 만성부진 또는 그 이하인 경우에 기업을 새로운 자세와 목표로 재정비해야 하고, ④ 기업이 대기업으로 발전하는 문턱에 있는 경우 대기업의 환경에로의 이행에 견디기 위한 재정비가 필요하고, ⑤ 첨단 기술기업의 경우처럼 기업이 매우 급속도로 성장하고 있을 경우 회사의 문화가 건전하게 발전할 수 있도록 문화적 개혁이 필요하다.

균형과 조화의 문제인데 어느 한 쪽으로 치우치게 되면 결국 불균형과 부조화를 나타내게 되어 있다. 그러나 일반적인 우리나라 기업들의 기업문화의 현상들을 보면 대체로 방향 I로 치우침으로써, 각론보다는 총론이, 실천보다는 이론이, 전체보다는 부분이, 과정보다는 결과가, 장기보다는 단기가, 점진보다는 급진이, 조직보다는 개인이, 실질보다는 명분이, 내용보다는 형식이 우세한 현상을 나타내 보이고 있다. 이러한 한쪽으로 치우친 현상들이 조직에서 복합적으로 결합되면서 다음과 같은 구체적인 문제점으로 나타나게 된다. 첫째, 단기적 목적추구 및 근본적 변화미흡, 둘째, 상호연계성 및 전체적인 체계 미흡, 셋째, 전체적·장기적으로 보는 시스템적 사고의 결여, 넷째, 환경변화에 대한 인식 부족 및 조직변화에 대한 동기부여 미흡, 다섯째, 조직 인프라구조의 취약과 방향 설정 미흡, 여섯째, 의사결정계층의 복잡한 구조와 결정의 지연, 일곱째, 중간관리층의 유명무실화와 허약한 허리구조, 여덟째, 경영층 특히 최고경영자의 몰입, 이해, 지지의 부족, 아홉째, 전사적인 공감대의 부족 및 조직원들의 참여부족, 열째, 부서간의 이해 및 협조부족 등이다.

〈표 III-2〉 기업문화의 추진의 현상적 특징

| 방향 I vs. 방향 II | 현상 |
|----------------|----------------------------|
| 총론 vs. 각론 | 총론만 강하고 각론이 약하다 |
| 이론 vs. 실천 | 말만 앞세우고 실천이 안따른다 |
| 부분 vs. 전체 | 부분은 잘 하는데 전체로 모아지지 않는다 |
| 결과 vs. 과정 | 결과를 중시하고 과정은 무시한다 |
| 단기 vs. 장기 | 단기적 이익을 위해 장기적 투자를 못한다 |
| 급진 vs. 점진 | 급진적인 방법을 좋아하고 점진적 변화를 무시한다 |
| 개인 vs. 조직 | 개인과 부서이익이 조직전체보다 우선이다 |
| 명분 vs. 실질 | 명분만 앞세우고 실질적 이득은 못 챙긴다 |
| 형식 vs. 내용 | 형식을 중시하고 내용이 없다 |

2) 분석결과의 시사점

이와 같은 문제점들이 발생하게 되는 원천들을 보면 크게 다섯 가지 정도로 정리해 볼

수 있다.²⁰⁾

첫째, 자사의 현재의 지위와 능력에 대해서 자기만족과 교만으로 자기 기업에 대한 대단한 자부심이 조직의 변화를 거부하게 한다. 이러한 기업들의 예는 미국의 경우 IBM, GM, 시어즈, 제록스 등 한 때 번성하던 기업들이 급격한 환경변화 속에서 적응을 못하고 경쟁력을 잃고 고전하는 사례에서 찾아 볼 수 있다. 변화의 원점은 “보다 훌륭한 내 일을 창조하기 위한 현재의 과과”이기 때문에 변화거부는 미래 환경에서의 기업의 생존에 큰 영향을 미치게 된다(나카무라 젠이치, 1993, pp.320-325 참조).

둘째, 유형무형의 권력이나 기득권익의 존재로서 항상 조직의 기득권층은 변화를 거부하고 보수적인 입장을 전지하게 된다. 조직은 이에 따라서 관료화 되고 경직되어 구성원들의 의식에도 영향을 미친다. 특히 공공기관이나 교육기관에서 볼 수 있는 이러한 현상들은 오랜 기간동안의 조직침체와 저조한 성과를 경험한 후에야 위기의식을 느끼게 되고 그때서야 변화의 필요성을 느끼게 되지만 시기적으로 많이 뒤늦은 경우가 된다.

셋째, 과거의 성공경험과 과거의 의사결정자의 존재로서 선임자의 의사결정을 뒤집을 수 있는 담력이 없거나 현재부정, 자기부정을 할 수 없는 경우는 기존의 방침과 전략을 고수하고 답습하게 된다. 상황은 변하는데 기업을 성공시킨 과거의 학습된 성공적인 전략들이 거꾸로 그 기업을 망하게 하거나 파산지경에까지 끌고 간 사례가 기업사에는 비일비재하다.

넷째, 구성원의 고정관념과 경직된 문화가 변화를 가로막는 중요한 원천이 되고 있다. 조직의 구성원들은 변화에 대하여 의식적이든 무의식적이든 저항을 하게 된다. 왜냐하면 변화라고 하는 것은 기존의 것에 대한 비판과 부정에서 출발하게 되는데, 저항은 이러한 비판과 부정에 비례해서 커지게 된다. 현장과 실무부서가 문제점을 가장 잘 알고 있지만 변화에는 소극적이고 항상 피동적인 경우가 많이 있다. 여기에 해당될 수 있는 것이 냉소주의와 불신풍조, 실천은 없고 말뿐일 때 나타나는 용두사미식의 관심과 말뿐인 립 서비스 등이다.

20) 이와는 달리 개인적인 입장에서 조직구성원들이 변화에 대해서 부정적으로 반응하고 있는 이유를 3가지로 설명할 수 있다(Dale, 1985, p.306). 첫째, 변화는 손실을 냉고 손실은 상흔을 남긴다. 둘째, 변화는 통제에서 벗어나는 감을 주고 차이감을 느끼게 한다. 셋째, 변화는 우리 생활에 의미를 부여하였던 대상, 활동, 상정들에 대한 우리의 관계를 변화시킨다. 이와 같은 이유에서 문화요소가 변화할 때, 사람들은 손실을 경험하게 되고 배우자가 죽거나 고향을 잊었을 때처럼 반응을 하게 된다. 경영철학의 변화, 경영상충부의 승계, 관리기법 또는 작업절차의 변경, 연례회의의 취소, 많은 구식 경영자의 퇴진 등은 개인, 부서, 전체조직에 타격을 주는 것이다.

다섯째, 조직의 관성과 체제적인 저항요인이 있는데, 조직의 관성이란 일단 만들어진 조직이 변혁을 거부하여 현상을 지속하려고 하는 성질을 의미하며 겉으로 명화하게 포착되는 것은 아니다. 자원의 제약이나 공식 비공식의 규제와 관례, 변화과정의 불확실성과 애매성, 환경의 제약 등 이러한 것들이 변화를 방해하고, 새로운 질서와 문화로의 이행을 저지한다. 그 조직의 전통과 문화, 창업초기의 역사적 유산 등 이러한 것들이 그 조직의 관성이 되어 변화를 가로막는다.

그리고 개인적 측면에서의 저항요인들은 무관심, 회의 혼란, 방관과 같은 소극적인 요인에서부터 불신이나 의도적 저항 같은 적극적인 요인, 그리고 변화추진의 능력이나 자원의 부족과 같은 구조적인 요인들이 모두 개인의 자질과 능력 그리고 감정적 차원과 관련되어 있다(박광량, 1994, p.29). 이러한 요인들은 사실상 부정적으로만 작용하는 것은 아니다. 작용에 대한 반작용으로 이해할 수도 있고, 체제를 수호하려는 보수적 성향의 발로라고도 할 수 있다. 그러나 변화라는 흐름에 대해서 이를 거스르는 방향으로 작용하는 요인들이기 때문에 이러한 저항요인들에 대한 대응방법들이 신중하게 모색되어야 한다.

IV. 企業文化變化의 成功條件 探索

앞에서 논의한 내용들을 중심으로 기업문화의 변화가 성공하기 위한 조건들을 도출하기 전에, 먼저 검토해야 할 전제 조건들이 있다. 이러한 전제들은 사실상 조직변화의 성패에 큰 영향을 미치는 요인임에도 많은 경우 충분히 고려되지 않고 있다.

1. 기업문화 변화를 위한 검토전제

기업문화는 조직의 안정성과 환경을 예측할 수 있도록 해주며 조직이 하는 일에 의미를 부여하고 집단의 정체성과 의사소통체계를 제공해 주는 역할을 한다. 그러나 몇 세대가 훌러가면 기업문화가 정착되어 전통이 되고 결국 기업문화는 과거의 가치관과 가정을 강화시키는 역할을 하는 보수적인 문화요소로 작용하게 되어 새로운 문화의 형성을 위축시키고 기업의 활력을 감소시키기 때문에 새로운 기업문화의 출현이 필요하게 된다(박내희·김원석, 1994, p.116).

조직이 자기 자신이 위치해 있는 상황을 어떻게 인식하느냐에 따라서 기업의 문화를 변경시키려는 노력이 달라지게 된다. 기업문화의 변화필요성과 가능성 그리고 변화방법 등은 조직의 발달 또는 성숙상태가 상이하게 되면 달라진다. 그리고 그 변화는 조직의 탄력성과 변화에 대한 준비의 정도에 따라서 좌우되기도 한다.

기업문화를 변화시키고 관리하는 문제와 관련하여 이론적으로 그리고 실무적으로 동시에 검토되어야 할 문제들이 존재하고 있다. 먼저 변화에 대한 결정론과 임의론의 두 입장의 차이에서부터(Bourgeois, 1984; Hrebinak & Joyce, 1985) 변화의 방법과 대상, 성격 측면 등이 각각 충분히 검토되어야 한다.

변화의 방법과 관련하여 보다 구체적으로는 ① 톱 다운(top down)방식이냐 보통 업(bottom up)방식이냐 아니면 일본기업에서 흔히 거론되고 있는 중간관리층에서의 미들 업다운(middle up down)방식이냐. ② 전체 조직을 한꺼번에 바꾸는 것이 좋으냐 아니면 개별 소집단 또는 개인을 먼저 바꾼 다음 전체로 변화를 확산 시키는 것이 좋으냐, ③ 조직 내부에서 추진팀이나 부서를 만들어 추진 할 것이냐 외부의 전문기관이나 전문가에게 의뢰할 것이냐 아니면 이 둘을 병행할 것이냐에 대한 장단점이 검토 되어야 한다. 사실상 이것들은 해당 조직의 업종, 크기, 역사, 문화와 같은 내적 요인과 변화의 촉발요인이라든가 문제의 시급성 등에 따라 달라 질 수 있다.

변화의 대상과 관련하여서는 ① 미시적 국부적인 변화나 거시적 총체적인 변화나, ② 기업사명, 목적, 존재의의와 같은 조직의 소프트한 가치부분의 변화나 구조, 전략, 시스템과 같은 하드한 부분의 변화나 하는 것이 검토되어야 한다.

변화의 성격과 관련하여서는 ① 점진적 변화나 급격한 변화나, ② 능동적 예방적 변화나 반응적 사후적 변화나의 문제가 검토되어야 한다.

이와 아울러 각 기업의 입장에 맞추어서 적용하기 전에 심각하게 논의 되어야 할 사항들로서 위크숍 및 기업사례에 대한 조사결과에서 현실적으로 다음과 같은 문제들이 제기되었다.

첫째, 기업성격의 차이로서 공기업이나 사기업이나의 문제이다. 기업의 사명과 목적에서부터 차이가 나고 조직의 분위기 역시 양자는 판이하다. 공기업의 경우는 혼히들 주인이 없는 기업이라고 자조적인 표현을 하는 경우가 있는데 최고경영자와 임원이 사기업에 비해 자주 바뀌고 경영진이 바뀔 때마다 다른 것을 요구하는 경우가 있는데, 하급자로서 상사인 그들의 이미지 관리와 그들의 요구를 무시할 수 없다는 데서 문제의 심각성이 있다. 사기업과는 다른 접근법이 요청된다.

둘째, 성장속도의 차이로서 급성장 기업이냐 안정적 성장 기업이나의 문제이다. 개별 기업들 중에는 속해 있는 경제의 성장단계와 무관하게 갑작스러운 성장으로 재계에 두각을 나타내고 있는 기업들이 많이 있다. 이들 기업들은 급성장에 따라 구성원의 대부분을 외부에서 단기간에 조달하게 되는데, 그러다 보니 상대적으로 짧은 총 또는 1-2년차가 구성원의 대부분을 차지하고 있고 이들은 이른바 신세대로서 기성세대와 사고와 행동면에서 상이하여 이들에 대한 관리문제가 대두되고 있다.

셋째, 성장단계의 차이로서 조직마다 조직의 성장단계마다 제기되는 과제들이 있다. Greiner에 의하면 조직의 성장단계에 따라서 리더십의 위기, 자율성의 위기, 통제의 위기, 형식주의의 위기가 진화와 변혁의 과정을 통해서 계속적으로 나타난다(Greiner, 1972). 그리고 각 성장 단계에 따른 문화변화의 메커니즘을 어떻게 선택할 것인가 하는 것이 사전에 계획되어져야 한다.²¹⁾

넷째, 그룹문화의 정립과 관련하여 그룹차원의 문화와 각사 차원의 문화와의 관계정립을 어떻게 할 것이냐 하는 문제가 있다. 다양한 업종의 계열기업들을 가지고 있는 경우 그룹으로서 아이덴티티를 어느 정도까지 유지할 것이냐 또는 그룹의 상위문화와 계열사의 하위문화와의 관계를 어떻게 유지할 것이냐 하는 것이 논의되어야 한다. 분석단위를 조직군으로 할 때와 개별기업으로 할 때는 차이가 크기 때문이다.

다섯째, 한 기업내에서 업종의 상이에서 나타나는 문제들이 있다. 신설 또는 합병의 경

21) 조직의 성장 단계를 3단계로 나누어 볼 때 이에 따른 문화적 이슈들과 변화의 메커니즘이 달라지게 된다(이학종, 1989, pp.92-100). 먼저 탄생 및 초기 성장단계는 창업자나 그 가족통제가 가능한 단계 또는 승계단계로서 문화의 기능 및 주제로서 ① 문화는 그 조직만의 탁월한 능력이고 정체성의 원천이다. ② 문화는 조직을 결합하는 접착제이다. ③ 조직은 더 강한 통합과 명확성을 향해 노력한다. ④ 문화는 보수주의자와 자유주의자 간의 쟁점이다. ⑤ 잠재적인 승계자들은 그들이 문화적 요소를 보존할 것인가 변화시킬 것인가에 따라 판단된다. 그리고 기업문화의 변화방법으로는 자연적인 방법, 자아개혁, 관리적 변화, 외부경영자의 기용 등이 있다. 다음으로 조직의 중년기는 상품시장이 팽창하고 수직적 통합이나 지역적 팽창, 기업의 인수와 합병이 이루어 지는 때이다. 이 때의 문화의 기능과 주제로서 ① 새로운 하위문화가 탄생함으로써 문화적 통합은 쇠퇴한다. ② 핵심목표, 가치관 및 가정의 상실은 정체서의 위기를 가져온다. ③ 문화변천의 방향을 통제하기 위한 기회가 제공된다. 이 때의 기업문화의 변화방법으로는 계획된 변화의 조직개발, 기술도입, 중요 사건의 공개, 점진적 개혁 등이 있다. 조직의 성숙단계는 시장의 성숙 또는 쇠퇴, 내부안정성의 증가 또는 침체, 변화의 동기감소가 나타난다. 이때의 문화의 기능 및 주제로서 ① 문화는 혁신에 제한요소가 된다. ② 문화는 과거의 영광을 보전하므로 자존심과 방어의 원천으로서의 가치로 작용한다. 이 때 주의 해야 할 사항으로 ① 문화의 변화는 필요하고 불가피한 것이나 문화의 모든 요소가 변화할 수 있거나 반드시 변화해야 하는 것은 아니다. ② 필수적인 문화의 요소들은 식별되고 보존되어야 한다. ③ 문화의 변화는 관리될 수 있거나 또는 단지 변화를 허용할 수 있다. 이 때의 문화 변화의 방법으로는 강압적인 설득의 방법, 전환팀의 기용, 조직개편 및 재창조가 있다.

우, 특성이 다른 사업부문의 인수나 합병의 경우에 신설회사 또는 피합병회사, 인수회사 모두 업종간의 갈등을 겪게 된다. 즉, 신규진입업종과 기존문화의 갈등과 기존직원과 영입된 경력직원과의 문화적 이질감의 존재에 대하여 문화적인 대처방안이 마련되어 있어야 한다. 문화적 이질감을 더욱 증폭시킬 것인가 아니면 이를 극소화할 것인가에 대한 방침이 있어야 한다.

여섯째, 기업경영이 다국적화 또는 세계화되면서 기업문화의 글로벌라이제이션의 문제가 대두되고 있다. 해외진출에 따른 문제로서 파견자의 선발과 교육문제, 현지인의 채용과 자사의 기업문화에의 적응문제, 한국식을 고집할 것이냐 현지의 문화사정에 맞추어서 접목시킬 것이냐 하는 문제이다. 이것은 경영과 문화의 보편성과 특수성의 문제이기도 하다(신유근, 1994, p.419). 다양한 국적과 상이한 문화를 가지고 있는 사람들이 서로 문화충격을 견디면서 이들을 기업의 입장에서 어떻게 관리할 것인가하는 점이 이제 세계화시대에서는 일상적인 관심사가 될 것이다.

이외에도 기업문화변화의 원인이나 계기, 개별기업에 있어서의 변화의 촉진 및 저해요인등이 각 기업이 처한 입장에서 사전에 파악되어야 한다. 이와 같은 문제점들에 대해서 너무나 쉽게 지나치고 있지만 실무적으로는 매우 심각하게 제기되는 기업문화변화의 이슈들이다. 이러한 이슈들에 대한 고민이 없이 단순하게 기업문화를 변화시키거나 새로운 비전과 이념을 설계할 경우 심각한 딜레마에 빠지게 된다.

2. 기업문화 변화의 성공조건

변화와 저항이라고 하는 이율배반적인 문제를 접근함에 있어서 문제의 성격을 분명히 하고 상황적합한 대안들을 고려한다면 문제의 반복적인 발생이나 피상적인 해결을 어느 정도는 방지할 수 있을 것이다. 문화를 변화시킨다고 하는 것은 매우 지루하면서도 장기적으로 긴 시간을 요하는 투자이기 때문에 저항도 시간이 흐를수록 점점 더 커지고 강해질 가능성이 많이 있다. 이 저항을 효과적으로 극복하지 못하면 변화를 촉진하는 내외부의 요인들이 아무리 많이 상존하고 있어도 기업문화의 변화작업은 실패하거나 도중 하차하게 될 것이다. 제기된 문제들에 대하여 현실적인 사고를 가지고 해결방안을 모색해 볼 때 겉으로 드러난 해결방안은 결국 같을 수 밖에 없지만 그 해결방안의 근저에 있는 사고와 철학에 대한 인식에 따라서 그 결과는 상이할 수 있다. 문제에 대한 해결방안은 각

문제마다 마련할 수 있고 또 매우 많은 해결 방안을 찾을 수 있지만, 문제가 지닌 속성상 하나의 문제를 해결하면 관련된 다른 문제가 발생하는 것이 보통이다. 따라서 현실에 적용할 때에는 문제마다의 해결보다는 시스템적인 접근을 모색하는 것이 전체적인 관점에서 바람직하다.

이러한 입장에서 앞의 분석결과에서 논의된 것 중에서 현실적으로 실무에서 가장 고민하고 있는 다섯 가지 즉, 최고경영층의 인식을 어떻게 제고하고 마인드를 변화시킬 수 있을 것인가, 기업문화에 대한 분위기를 어떻게 조성하며 공감대를 확산할 것인가, 기업문화담당부서의 추진능력과 전문성을 어떻게 제고할 것인가, 관련된 실무부서의 협조를 어떻게 얻어낼 것인가, 커뮤니케이션의 경로와 매체를 어떻게 적극적으로 활용할 수 있는가에 대해 가능한 대안들을 살펴보기로 한다.

첫째, 최고경영층의 인식제고와 경영층의 마인드 변화

기업문화에 대한 경영진 특히 최고경영층의 의지와 관심이 없으면 조직구성원들의 관심 또한 적어 질 수 밖에 없다. 만일 그렇게 된다면 기업문화는 일시적인 유행으로 흐지부지되고 더 높은 다음 단계로의 이행이 안된다. 최고경영자 자신이 기업문화를 강조하고 선봉에 서서 이끈다면 더 바랄 나위가 없고 가장 이상적인 추진이 될 것이다. 현실적으로는 안 그런 경우가 많기 때문에 최고경영자와 경영진들의 관심을 끌기 위해서 먼저 기업문화의 개념과 필요성, 중요성에 대한 정보가 이들에게 충분히 공유되어야 한다. 그래서 이들의 전폭적인 지지를 받아내야 한다. 가시적인 성과가 뚜렷하지 않은 작업에서 경영자의 의지와 결단의 지원이 없을 경우 지속성의 문제에 봉착하게 된다. 그래서 문화추진부서에서는 이를 위해 끊임없는 정보제공과 기업문화에 대한 교육이 필요하다. 임원회의시간의 전후를 이용한 개념교육이나 별도의 기업문화교육과 워크숍, 그리고 기업문화와 관련된 행사와 교육에 이들을 적극적으로 앞세우고 중요성을 강조해 줄 것을 적극적으로 요청해야 한다. 이들이 기업문화의 지지자가 되어야 장애물의 극복이 쉬워지고 전사적으로 기업문화의 추진이 용이해지고 촉진이 된다. 기업문화를 최고경영자가 주도하거나 전폭적인 지원을 받으면 가장 좋지만 최소한의 지원라도 반드시 이끌어 내어야 한다. 그러기 위해서는 기업문화와 관련된 이들의 관심분야와 욕구를 충족시켜줄 수 있도록 사전에 준비가 되어야 한다.

둘째, 기업문화에 대한 분위기 조성과 공감대의 확산

가장 많이 지적되고 있는 문제점이 기업문화의 개념, 중요성, 필요성에 대한 이해가 적

다는 점인데, 문화마인드가 확산이 안되어 있는 상태에서는 담당자와 구성원들의 인식부족은 필연적으로 나타나게 되어 있다. 이를 해소하기 위해서 분위기의 조성과 공감대의 형성이 매우 중요하다. 공감대가 형성되어 있지 않은 상황에서는 조직의 상충부에서 아무리 변화의 필요성을 강도 높게 외쳐도 구성원들의 자율적인 행동변화를 기대하기 어렵다. 기업문화가 하나의 행사로 끝나지 않기 위해서는 변화로 인해 조직구성원에게 주어지는 실질적인 혜택이 제시되어야 하고, 개인이 조직에 대하여 비전을 가지고 있어야 한다. 이러한 내용의 전달을 위해 사보나 게시판, 포스터 등을 이용하거나 캠페인을 실시한다. 그리고 실무에서의 경험에 의하면 무엇보다도 효과적인 것이 기업문화교육을 워크숍 형식으로 실시하는 것이다. 기업문화에 대한 인식이 제고되고 필요성과 중요성이 충분히 받아들여 지게 되면 참여를 유도하는 것은 별로 어렵지 않게 된다. 교육프로그램에서 교육효과를 극대화하기 위한 노력을 아끼지 말아야 하며, 무엇보다도 참여와 실습, 토론 중심의 교육이 되어야 할 것이다. 왜냐하면 이념과 정신은 말보다는 사례연구나 예화를 통한 전달이 효과적이고 부나 과단위의 토론에 의해 침투되기 때문이다.

셋째, 기업문화담당부서의 추진능력 및 전문성 제고

기업문화담당부서는 최고경영층과 실무부서의 사이에 위치하면서 기업문화를 사실상 주도하는 부서이기 때문에 변화추진 핵심인력들의 열성과 능력 그리고 팀워크가 갖추어져 있어야 한다. 최고경영자에게 기업문화에 대한 인식을 새롭게 하고 최고경영자가 기업문화에 대한 올바른 의사결정을 내릴 수 있도록 제안을 할 수 있기 때문에, 결국 기업문화에 관한 전문적이고 실질적인 의사결정은 기업문화담당부서가 내린다고 볼 수 있다. 라인부서를 확고한 신념과 의지로 이끌어야 하는데, 담당부서의 전문성을 높이기 위해서는 부서원들에게 전문지식의 교육은 물론 전문부서로서의 전문가를 확보하여야 한다. 기업문화를 담당하는 실무자들이 갖추어야 할 지식들을 정리하면 다음과 같다. ① 기업문화에 대한 개념, 필요성, 중요성에 대한 철저한 숙지, ② 기업문화추진에 있어서 예상되는 문제점과 해결방안, ③ 기업문화의 도입, 전개, 심화단계별 구체적인 방법론, ④ 동종타사, 선진기업의 성공사례와 실패사례, ⑤ 독특한 고유의 문화형성을 위한 창의적 접근자세가 필요하다. 노하우의 축적을 위해 전문가를 확보하고 양성하여야 하는데, 이를 위해 인사이동을 제한하거나 정보를 부서에 축적 공유할 수 있는 제도적 장치가 마련되어야 한다.

넷째, 관련 실무부서의 협조증대와 능동적 참여

기업문화를 구체적으로 실천하는 직접적인 관련부서로서 교육, 인사, 홍보, 기획, 전략

팀이 있다. 이들 부서들과의 협조가 기업문화 창달방안의 마련에서부터 실천에 이르기까지 절대적으로 작용하기 때문에 이들 부서와의 관계와 위상정립에 각별히 신경을 써야 한다. 이들 부서가 비협조적이 되는 이유는 여러 가지가 있겠지만 기업문화 추진의 성과와 공로가 기업문화 추진부서에 돌아갈 것이라는 우려 때문이다. 따라서 기업문화 추진부서는 자기를 내세우기보다는 음지에서 양지를 위하듯이 공을 실무부서에 돌려야 한다. 기업문화 추진부서가 이들 실무부서와 같은 부서장이나 임원 밑에 있으면 비교적 일이 쉽게 풀리지만, 다른 부서에 소속이 되어 있고, 담당 부서장이나 임원들이 서로 경쟁상태에 있거나, 감정적으로 좋지 않은 사이라면 계속적인 추진에 어려움이 많이 발생한다.

다섯째, 사보 등 커뮤니케이션의 경로와 매체의 적극 활용

기업문화가 조직의 말단까지 실질적으로 파급되지 않고 있는 것은 여러가지 이유가 있겠지만 그 중요한 이유중의 하나가 바로 커뮤니케이션의 문제이다. 구성원들이 변화에 관해 부적합하거나 부정확한 정보를 갖고 있을 때 특히 변화를 실시함에 있어서 저항자들의 도움을 필요로 할 때 효과적이기 위해서는 커뮤니케이션이 항상 개방되어 있어야 하고 또 다양해야 한다. 조직의 커뮤니케이션의 문제는 구성원들 사이에서 일어나는 하향적, 수평적, 대각적인 커뮤니케이션에서의 누락, 왜곡, 지연, 과증, 중복으로 인해 발생하는데, 이의 해소를 위해서 다양한 기법과 방법이 많이 사용된다(신유근, 1981, p.470). 기업문화의 관점에서는 커뮤니케이션의 경로를 다양하게 하고 매체를 적극적으로 활용하는 것이 효율적이다. 최고경영자의 의지가 하부조직으로 내려오면서 회색되어 일선작업자에게까지 전달이 안되는 경우도 발생하고 있다. IBM의 경우에서처럼 스피크업 시스템, 중역인터뷰, 문호개방정책, 전사원의 의견조사와 같은 방법이나 사장과의 간담회, 고충처리제도, 카운셀링 등의 방법, 그리고 사보의 적극적인 활용 등이 유용하다. 그리고 기업문화의 추진상황에 대한 정기적인 중간 평가와 구성원들에게 피드백이 수시로 이루어져 계속적인 관심을 유도하여야 한다.

조직에서의 문제는 서로 트레이드 오프(trade off)관계에 있는 경우가 많이 있다. 예를 들면 단기이익과 장기투자의 문제, 개인중시냐 조직우선이냐의 문제, 부서목표와 전체목표와의 갈등문제, 방임과 통제의 병존문제, 집권과 분권의 균형문제, 양적 확대와 질적 충실의 문제 등은 조직을 경영하는 사람에게 있어서 끝없는 고민이 아닐 수 없다. 이것은 조직의 2대 목표라고 할 수 있는 능률(efficiency)과 유효성(effectiveness)의 상호보완적이면서도 이율배반적인 효과로 집약할 수 있다. 단기적으로 수단을 절약하면

할수록 장기적으로 목표의 달성을 떨어지게 되고, 장기적인 목표를 추구하면 할수록 단기적인 능률을 회생해야 하는 이치이다. 이 양자에 대한 균형과 조화는 상황에 대한 경영자의 판단을 따르게 되어 있기 때문에 경영자의 리더십문제와 경영자의 자질 또는 감각이 문제가 된다.

3. 현실적용의 한계와 접근원리

기업문화의 정립과 학습조직의 구축은 결국 조직에서 학습하는 문화를 형성시키는 것 이기 때문에 동시적으로 또는 병행되어서 추진되어야 한다. 기업문화가 학습조직을 지원하는 방향이 되어야만 전체조직의 학습조직화가 가능하다(김진수와 오정근, 1996, pp.74-77). 그러나 이 때 학습조직과 기업문화 자체가 갖는 한계를 충분히 인식하여야 한다(유영만, 1995, p.137).

첫째로 기업문화와 학습조직은 그 자체가 조직의 시스템에 대한 투입인 동시에 산출이 되는 것으로 계속되는 순환과정으로 어느 특정시점에서 학습조직이 완료되었거나 또는 기업문화가 정립되었다고 할 수가 없다는 것이다.

둘째로 조직과 구성원들의 본질과 전체를 변화시키는 것이 목표이기 때문에 기업문화 또는 학습이 체질화되고 습관화되어 조직에서 성과를 거두기까지 예측할 수 없는 장기간의 시간과 많은 비용이 투자되어야 한다.

셋째로 성과측정의 난해함과 저효율성, 성과와 연결된 정확한 보상의 어려움이 있다. 기업문화와 학습조직은 계속적인 과정이기 때문에 일정시점에서 측정도 곤란하지만, 그 성과가 일정시점에서 뚜렷하게 나타난다고 할 수 없고, 이에 따라서 적정한 보상의 기준을 마련하기가 어렵다.

넷째로 학습조직과 기업문화는 조직에서 새로운 변화를 창출하는 것이기 때문에 조직 내에 모순과 역설을 확산 증폭시킬 가능성을 가지고 있다(정명호, 1996, pp.111-119).

다섯째로 조직전체의 변화를 목표로 할 때 최고경영층의 적극적인 개입과 지원이 없을 경우 변화의 지속성을 유지하기가 어렵고 변화에 필요한 자원을 충분히 공급받기가 어려워진다.

본 논문에서는 조직을 변화시키는데 있어서 발생하는 문제에 대해서 접근할 수 있는 기본원리로서 지배타협의 원리, 통합의 원리, 상황적합의 원리, 시스템적 접근, 패러다임의 변화라고 하는 다섯 가지를 정리해 보고 그 성격을 규명해 보고자 한다.

① 지배타협의 원리는 문제해결의 대안들간에 한 대안이 월등하거나 그 대안제시자의 조직에서의 권한이 강하여 상대방을 압도하여 다른 대안들을 지배하는 경우와 그렇지 못한 경우에는 대안들 또는 대안제시자들 간의 타협과 양보를 하는 방법이다. 지배타협과 양보가 어려울 경우에는 결국 임기응변적이긴 하지만 모순을 교차적으로 반복해서 단기적으로 해결할 수 밖에 없다. 언제나 지배타협의 상황 배후에는 권력관계가 작용하여 정치적인 결정이 이루어 지게 된다. 현실적 조직의 많은 문제들이 이러한 원리에 의해 해결되어 나가고 있는데, 이것은 근본적인 문제의 해결이 아닐 뿐더러 시간의 경과에 따라 문제의 반복 내지는 또 다른 문제를 제기하는 빌미를 제공하게 된다.

② 통합의 원리는 갈등하는 주체들의 대안과 문제점들을 모두 포괄하는 입장에서 해결하는 방법으로 현실적 조직문제에서 매우 긍정적인 해결을 유도해 내는 접근법이다. 대표적으로 상위목표를 제시하거나, 공동적을 설정하거나, 합일적 해결을 도모하는 방법이다. 지배와 타협의 원리에서는 승자와 패자가 갈라져 불만계층이 존재하지만 통합의 원리에서는 일단 모두 긍정적인 방향에서의 문제 해결이기 때문에 불만의 소지가 거의 없게 된다.

③ 상황적합의 원리를 적용하면 어떤 문제에 대한 상황적합성이 있는 대안을 도출할 수 있다면 그 상황에서는 최선이 될 것이지만 불행히도 상황적합성은 시간개념을 제대로 반영하지 못하고 있다. 따라서 문제해결은 상황이 바뀔 때마다 새롭게 적합한 대안을 찾아야 하는데, 상황의 변화는 쉽게 포착이 안되는 경우가 많이 있다. 적응과 변화의 사이클 속에서 문제와 대안도 발전할 수 있도록 동태성을 가미한 태극의 원리로 통합할 수 있는 대안이 바람직 하다.

④ 시스템적 접근법에서 시스템은 목표, 구조, 기능, 전체라고 하는 중요한 특징을 갖고 있는데, 우리가 흔히 이야기하는 구조적인 문제해결은 그 하위개념이라고 할 수 있다. 문제를 구조적으로 해결하려면 부분과 전체의 사고가 있어야 하고, 구조와 기능을 조직목표의 입장에서 통합할 수 있어야 한다. 무엇보다 바람직한 것은 전체목표의 달성이 이라는 점을 놓치지 않기 때문에 매우 바람직한 접근이라고 할 수 있다. 불행한 것은 과연 누가 시스템적인 사고를 할 수 있느냐 하는 것이다. 시스템분석과 시스템관리, 시스템철학을 올바르게 이해하지 않고서는 이것도 결국은 상황논리에 따르는 결정을 내리게 된다.

⑤ 마지막으로 패러다임의 변화를 모색해 볼 수 있다. 패러다임은 사물을 보는 관점, 세계관, 철학을 의미한다. 패러다임 자체를 바꾸어 벼랑으로써 문제 자체를 새로 정의할 수 있고 새로운 패러다임에 따른 해결안을 시도할 수 있다. 흔히 이야기하는 제로 베이스 또는 현상부정의 사고는 패러다임을 변화시키는 예이다.

이러한 다섯가지 접근법에 대한 기본적인 사고를 전제로 이제 조직 현상에서 나타나는 딜레마들에 대해서 실천적인 해답을 마련하도록 노력하여야 할 것이다.

학습조직과 기업문화는 기법이 아닌 변화 그 자체이며, 구성원의 참여가 전제된 조직 변화의 전형들이다. 따라서 학습조직의 구축 또는 기업문화의 정립은 결코 단기적 성과를 위한 일시적, 급격한 변화여서는 안되며, 기업의 장기비전과 이념에 바탕을 둔 장기적 실천계획에 따른 실천이 되어야 한다.

V. 結論

개방화, 자율화, 세계화의 무한경쟁시대를 맞이해서 이제 국내시장에서 살아남기 위해서도 국제 경쟁력을 갖추지 않으면 안되도록 환경은 변화하고 있고 시대는 요구하고 있다. 항상 새로운 이슈가 등장하고 있고 기업은 여기에 능동적으로 대처해야 한다. 급변하는 경쟁시대에 맞는 새로운 기업문화가 항상 정립이 되어야 한다. 변화와 적응이라고 하는 생존의 원리에 보다 충실하기 위해서는 기업경영에 있어서 가장 기본적이 되는 것에 눈을 돌리고 기본에 충실하여야 한다.

변화에는 항상 저항과 혼란과 대립이 따르게 되어 있다. 기업들이 그들이 처한 환경변화를 무시하거나 감지하지 못하고 나아가 이에 능동적으로 대응하지 못하면 기업은 실패하게 된다. 그러나 이와는 달리 극심한 경쟁환경 속에서도 발군의 성과를 나타내는 기업도 있다. 변화의 속도가 급박할수록 도전의 기회도 커지는데 그것은 바로 스스로 혁신하는 기업의 몫이 될 것이다.

조직변화에 대한 저항을 긍정적인 시각에서 바라보고 저항을 억누르기보다는 오히려 이러한 것들을 충분히 유도해 내어 전체 조직구성원들의 상호의견교환을 통해서, 변화의 필요성에의 내면적 공감대를 확장하거나 조직발전의 좋은 계기로 삼는 노력이 중요하다 (박광량, 1994, p.30).

조직과 경영의 여러 현상에서 문제가 나타날 때마다 해결을 시도하는 것은 단기적이고 임기응변적으로 그치는 경우가 많이 있고, 문제의 근원을 보지 못하기 때문에 그러한 문제들은 다시 반복적으로 나타날 수 밖에 없다. 한국 사회와 기업에서 동일한 유형의 대형사고와 문제제기가 반복되는 현실은 문제를 전시적인 차원에서 피상적으로 보고 있거나 문제에 대한 근본적인 해결의 능력이 없다는 반증 밖에 안된다. 따라서 의도적인 조직변화를 추구하려는 조직일수록 학습조직이론에서 말하는 통찰학습이 필요하다.

기업을 둘러싸고 있는 환경이 급격하게 변화하고 있는 가운데, 환경변화의 불확실성을 증폭시키고 장래예측을 어렵게 하는 요인들은 현대의 변화가 가지고 있는 속성들 때문이라고 할 수 있다(렉 컨설팅그룹, 1993, pp.28-29). 즉, 변화의 가속화, 변화의 연쇄화, 변화의 글로벌화, 변화의 불연속화이다. 이러한 변화는 과거의 예측가능한, 연속적 점진적인 변화와는 그 성격이 사뭇 다르고 지금까지 경험한 적이 없는 소용돌이 환경이기 때문에 과거의 경영방식과 경영통념들을 무력화시킴으로 변화에 대한 근본적인 대처를 필요로 하고 있다. 그리고 현실에서도 문화의 변화가 요청되는 상황이 너무나 많이 발생하고 있다. 이 때 중요한 역할을 해야 하는 것이 최고경영자의 강력한 리더십이다. 기업의 구성원과 조직은 대체로 변화를 기피하고 변화에 저항한다. 기업의 성공을 위해서는 변화에의 저항을 극복하지 않으면 안되고 이러한 변화를 이끌어 내고 주도해야 하는 것이 리더가 할 일인 것이다. 기업문화의 변화와 관련하여 저항을 최소화하기 위하여 불만소재의 파악과 불만의 현재화, 변화과정에의 참여, 바람직한 행동에 보수를 지급하거나 교육을 강화할 수 있다. 혼란을 방지하기 위해서는 장래의 조직에 대한 명확한 비전의 제시와 현재 사실에 대한 솔직한 공개, 정보교류의 활성화, 문제점의 신속한 해결이 필요하다. 그리고 각 이해주체들의 대립을 해소하기 위해서는 조직정치와 권력에 대한 이해가 필요하며 각 계층별로 역할 행동이 명확해야 한다. 그러나 이와 같은 해결노력들도 중요하지만 변화에 대한 저항요인들을 긍정적인 시각에서 포용하여 걸림돌이 아닌 발전의 디딤돌로 삼을 수 있도록 조직구성원 모두의 사고의 근본적인 전환이 요구된다.

기업문화의 변화는 학습조직자체가 계속되는 과정인 것과 마찬가지로 끊임없이 계속되어야 한다. 왜냐하면 어떠한 한 시점에서의 강한 기업문화가 상황의 변화에 따라 환경에 적합하지 않게 되는 경우가 발생한다. 아이러니컬하게도 강한 기업문화일수록 변화를 거부하는 속성이 있다. 환경적응을 위한 변화는 사실상 지금까지 쌓아왔던 것에 대한 자기 부정을 필요로 하는 만큼 기업문화와의 씨름이라고 할 수 있다. 기업문화가 강하면 강할

수록 변화는 어려워지고 기업문화는 조직의 저항을 야기시킨다. 문화는 조직이 단기적인 변동이나 유행에 대하여 손쉽게 순응하지 못하도록 하는 일종의 안전장치이기 때문에 변화에 저항하는 성격을 지니게 된다. 기업에서는 기업경쟁력 강화를 위한 조직의 변화를 경영혁신이라는 명칭하에 다양한 방법들을 동원하고 있다. 경영혁신을 추진하는 과정에서 구성원들의 사기저하 및 변화에 대한 저항, 보수적 입장과 개혁적 입장의 대립 등과 같은 경영혁신과 기존의 기업문화와의 갈등이 발생하고 있기 때문에 성공적인 경영혁신을 위해서는 그러한 마찰과 갈등이 발전적으로 해결되어 나가야 한다. 이를 위해 앞에서 언급한 변화를 위한 전제들이 먼저 검토되어야 하고 학습조직관점에서 조직의 학습문화가 형성될 수 있어야 한다. 바람직하기는 경영혁신을 저해하지 않으면서 오히려 혁신활동을 지원하는 가치의식과 행동특성들이 형성될 수 있도록 양자의 균형을 도모하는 기업문화가 되어야 할 것이다.

參 考 文 獻

- 권석균(1993), “조직변화:조직학습의 관점에서”, 「조직분과 발표논문집」, 한국인사조직학회.
- 권석균(1995), “조직학습의 이론적 조망”, 「인사조직연구」, 제3권, 한국인사조직학회, 121-164.
- 박광량(1993), “조직변화와 조직학습:이론적 통합을 위한 시론”, 「경영연구」, 흥익대학교 경영연구소, 17, 63-86.
- 박광량(1996), “학습조직과 학습인:개념모델과 실천전략”, 「한국경영학회 발표논문집」, 129-145.
- 김대성(1994), 「휴먼 리엔지니어링」, 도서출판 문영소 .
- 김정석(1994), 「무한경쟁시대의 경영혁명 패러다임전환」, 명진출판.
- 나카무라 젠이치(박동준역)(1993), 「전략경영 매뉴얼」, 소프트 전략 경영연구원.
- 딜과 케네디(Deal, T. E. & Kennedy, A. A.)(최병진 역)(1987), 「기업문화」, 21세기 북스.
- 렉 컨설팅그룹(최병진 역)(1989), 「신경영혁명」, 21세기 북스.

- 민남식(1996), “기업문화정립의 프로세스와 단계별 과제”, 「산경논집」(17), 강릉대학교 영동산업문제연구소.
- 민남식(1995), “기업문화개발과정에서의 저항과 변화관리”, 「산경논집」(16), 강릉대학교 사회과학연구소.
- 민남식(1995), “경영혁신기법들의 위상정립과 한국기업의 경영혁신 활동평가”, 「사회과학연구」, 강릉대학교 사회과학연구소.
- 로버트 H. 워터맨(송경근역)(1995), 「팀경영 & 조직학습」, 한언.
- マイ클 E. 맥길, 존 W. 슬로컴(임창희역)(1995), 「스마트 학습조직」, 한언.
- マイ클 마쿼드, 앵거스 레널즈(송경근역)(1994), 「글로벌 학습조직」, 한언.
- 미쓰비시 종합연구소(김순호 역)(1993), 「전략혁신노트」, 이목.
- 박광량(1994), 「조직혁신」, 경문사.
- 박내희, 김원석(1994), 「조직의 전략적 개발」, 한국경제신문사.
- 사카이야 타이치(김순호 역)(1993), 「조직의 성쇠」, 이목.
- 사인(김세영 역)(1990), 「조직문화와 리더십」, 교보문고.
- 신유근(1981), 「조직론」, 다산출판사.
- 신유근(1994), 「현대의 기업과 사회」, 경문사.
- 유영만(1993), 「지식경제시대의 학습조직」, 고도컨설팅그룹.
- 윤석철(1992), 「프린시피아 매네지멘트」, 경문사.
- 이학종(1989), 「기업문화론」, 법문사.
- 이학종(1988), 「기업문화와 조직개발」, 법문사.
- 이학종(1994), 「기업변신론」, 법문사.
- 켈흔 위크, 루스탄튼 레온(김종철역)(1995), 「학습조직」, 21세기 북스.
- Senge,P.M.(1990), *The Fifth Discipline : The Art and Practice of Building Learning Organization*, NY: Doubleday.
- Kilman,R.A.,Saxton,M.J.,Serpa,R. and Associates(1986), *Gaining Control of the Corporate Culture*, San Francisco, Calif.:Jossey-Bass Publishers.
- Miller, D.(1990), *The Icarus Paradox*, NY: Harper Business Press.
- Greiner, L.E.(1972), “Evolution and Revolution as Organization Grow.” *Harvard Business Review*, Vol. 4, No.7(Jul-Aug).

- Peters, T.J. & Waterman, Jr. R.H.(1982), *In Search of Excellence*, N.Y.:Harper & Row.
- Hrebiniak, L.G. & Joyce W.F.(1985), "Organizational Adaptation: Strategic Choice and Environmental Determinism", *Administrative Science Quarterly*, Vol.30, pp.336-349.
- Graves,D.(1986), *Corporate Culture-Diagnosis and Change*(London : Frances Pinter).
- Bourgeois, L.J.(1984), "Strategic Management and Determinism", *Academy of Management Review*, Vol.9, No.4,pp.586-596.
- Berman, M.A.(ed.)(1986), *Corporate Culture and Change*(NY : The Conference Board, Inc.).
- Meares,L.B.(1986), "A Model for Changing Organizational Culture", *Personnel*, vol. 63 No. 7(Jul) pp.38-42
- Nadler,D.A.(1984), "The Effective Management of Organizational Change", *Handbook of Organizational Behavior* (J.Lorsch Ed.).
- Deal,T.E. & Kennedy,A.A.(1982), *Corporate Culture:Rites and Rituals of Corporate Life* (Mass. : Addison-Wesley Publishing Co.).
- Schein,E.H.(1985), *Organizational Culture and Leadership:A Dynamic View* (NY : Jossey-Bass Publishers).
- Schein, E.H.(1984), "Coming to a New Awareness of Organizational Culture", *Sloan Management Review*(Winter). pp.3-14

The Empirical Success Factors of Organizational Culture Changes : Organizational Learning Perspective

Namsik Min*

ABSTRACT

Organizational culture changes(OCC) is the learning process to do the organizational values or vision and philosophy. To establish and realize them is the common goal of organizational change and learning. Organizational learning theory(OLT) provides many important implications to change organizational culture in respect of the process, learning types, techniques, and so forth. Various methods like workshops, case studies, in-depth interviews was used to find the factors and implementation strategies. To make a successful culture change, limitations of application of organizational learning and culture theory must be fully recognized and the principles and approaches to change be well reviewed. The empirical success factors of OCC are to overcome the resistances in organization and employees. The finding factors are as followed : the mind change of the top management, forming favorable climate to change, enhancement of ability of the change agents, improvement of cooperation of involving departments, maximum utilization of communication media and channels.

* Kangnung National University