

기업문화 충돌에 관한 연구의 종합: 충돌유형별 현상 및 측정

朴 元 雨*

方 浩 鎭**

.....

기업문화는 시공을 초월하여 기업경영에 매우 중요한 주제이다. 1980년대에 유행한 기업문화가 최근 다시 강조되는 이유 중 하나는 M&A의 증가 때문이다. 범세계적 M&A의 증가추세와는 달리 그 실패율이 높는데, 그 이유 중 대표적인 것이 결합하는 조직간의 문화충돌을 해결하지 못하기 때문이다. 본 연구는 M&A 경우를 포함한 기업문화 충돌의 세 유형을 구분하는 모델을 제시한 후, 각 유형별 의미와 그 현상의 측정방안에 초점을 두고, 기존에 수행되었던 여러 연구들을 종합·정리하여 그 결론과 문제점을 지적하고 향후 연구의 방향을 제시하고 있다. 기업문화 충돌유형의 구분 모델은 기업문화 충돌 현상과 관련된 연구들을 지리적 구분(국가간, 국가내)과 분석 수준(기업간, 기업내)에 따라, ① 국가내-기업내, ② 국가내-기업간, ③ 국가간-기업내, ④ 국가간-기업간으로 구분하여 정리하였다. 이러한 종합·정리 과정을 통해서 기존 연구의 흐름과 추세, 그리고 앞으로 나아가야 할 방향을 명확히 할 수 있을 것이다.

.....

I. 기업문화의 충돌과 경영성과

이제 기업문화(corporate culture)라는 단어는 경영학 분야에서는 일상적인 용어가 되어가고 있다. 이러한 현상은 조직문화가 기업경쟁력의 원천이 된다는, 즉 조직문화가 조직성과의 향상을 위한 중요한 요인이라는 논리(예를 들어, Barney, 1986 등)에 바탕을 두고 있다. 또한, 기업 경영상의 변화관리라는 주제로 수많은 학자들이 연구

* 서울대학교 경영대학 교수

** 서울대학교 대학원 경영학과 학생

를 하고 보고서를 내어 왔음에도 불구하고 실제로 기업이 변화에 성공하는 경우는 그렇게 많지 않은데, 이러한 예기치 않은 실패 중 상당 부분은 기업의 문화적 측면에 충분히 관심을 기울이지 않았다는 데에 기인한다는 연구 결과들이 끝없이 쏟아지고 있기 때문이기도 하다(예: Cartwright & Cooper, 1993; Ernest, 1985; Jemison & Sitkin, 1986; 박원우, 1998 등). 이렇게 조직문화의 중요성에 대한 인식이 확산되어가고 있음에도 불구하고, 기업의 경영자들은 항상 기업의 재무상황, 제품, 재고상황, 시장환경 혹은 종업원과 관련된 이슈들을 분석하고 그에 관한 의사 결정을 내리고 있으면서도, 기업의 문화를 분석의 대상으로 삼는 경우는 드물다. 이러한 상황은 경영자가 기업문화의 중요성을 몰라서라기보다는 적절한 분석 방법을 모르기 때문이라고 할 수 있다(Schein, 1997: 2).

기업문화는 보통 다음과 같이 정의되어진다: 특정 시간, 특정 단위에서 작용하는, 구성원들에게 공유되어 있는 의미 시스템(meaning system)(Trice & Beyer, 1984); 조직 혹은 조직의 구성원들이 환경에 적응하여 성장함에 따라 확립되어지는 공유된 '기본 가정(basic assumption)'(Schein, 1997); 또는 좀더 간단히 말해서 '우리가 무언가를 일 해 나가는 방식'(Deal & Kennedy, 1982).

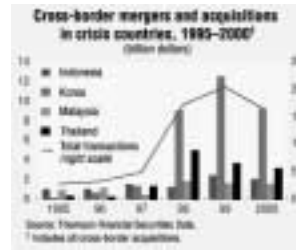
1980년대 강조되기 시작한 기업문화가 최근 그 중요성이 다시 부각되고 있는 주요 이유 중 하나는 기업간 인수 및 합병(즉, M&A)의 증가 추세 때문이다. 특히, 다국적 M&A(cross-border M&A)가 활발해짐에 따라, 자연스레 기업간 문화적 차이 및 이의 관리 방안에 대한 관심도 점차 높아지고 있다. 한국과 동남아시아의 경우에는, 1997년 경제 위기 이후 다국적 M&A의 추세가 급격히 증가하였으며(〈그림 1〉참고), 이에 따라 기업문화의 충돌(corporate culture clash) 현상이 첨예한 이슈로 대두되고 있는 실정이다.

우리 나라의 경우, 1999년 한해의 다국적 M&A 규모는 130억 달러에 달하며, 이는 동남아시아 최고 수준이다. 이처럼, 최근에 들어와서 국내 기업의 M&A(특히 다국적 M&A)가 활성화되고 있는 가장 큰 요인으로는 1997년 이후 맞이한 극심한 경제위기를 타파하기 위한 정부 정책의 변화를 들 수 있다. 주식 매집을 통한 기업 인수를 원천적으로 봉쇄하고 있던 증권거래법 200조(「상장주식의 대량소유체에 대한 규정」)를 1997년에 폐지하고, 내국인이면 누구라도 10% 이상의 주식을 취득할 수 있게 개정함으로써 주식 인수를 통한 기업 인수 제도가 활발해지는 중요한 계기가 되었다.



자료원: Mody & Negishi(2001), p. 7.

<그림 1> 한국과 동남아시아의 다국적 M&A 추세



자료원: Mody & Negishi(2001), p. 8.

<그림 2> 다국적 M&A와 산업 경기 회복율

그런데 문제는, 침체되어 있는 경기 회복을 위한 정책적 지원 하에 다국적 M&A가 이렇게 활발히 이루어지고 있음에도 불구하고, 실질적으로 M&A를 통해 산업의 경기 회복율에 긍정적인 효과를 가져오고 있지 못하는 실정에 있다(<그림 2> 참고). 태국에서 1997년부터 1999년까지 실시된 산업 내 다국적 M&A의 횟수와 경기 회복율은 오히려 역(-)의 상관관계를 보이고 있으며, 이러한 현상의 이면(裏面)에는 다국적 M&A가 가지고 있는 ‘부정적 영향’이 존재하고 있음을 알 수 있다.

실제로, M&A를 계획, 수행하는 대부분의 기업들이 합병 후 새로운 자산조합에 기초한 경쟁 우위 효과를 기대함에도 불구하고 어느 정도 시간이 지나면서 약 1/2 정도, 많게는 50~60% 정도가 결국 실패한다고 한다(Schweiger & Weber, 1988; Cartwright & Cooper, 1993). 또한 매킨지 연구에 의하면 “합병 기업의 2/3 이상이 합병시 발생한 비용을 은행에 예금해 두고 생기는 이자만큼도 합병 후 벌어들이지 못하고 있다”고 한다. Baker와 그의 동료들(1981)의 연구에서도 연구대상이 된 합병 기업의 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 ‘성

공적이지 못하였다' 고 응답하였다(HRFocus, October 1998).

이렇게 M&A가 기대되었던 성과를 내지 못하고 실패하는 이유에 대해서 여러 가지 관점(예를 들어, 전략적 관점, 인적자원 관점 등)에서의 연구 결과들이 제시되고 있으며, 그 중 상당수는 기업의 M&A시 발생하는 '문화충돌(culture clash)' 현상을 M&A 성과 저하의 주범으로 지적하고 있다(예; Cartwright & Cooper, 1993; Weber, 1996; Jemison & Sitkin, 1986; Marks & Mirvis, 1992; Buono, Bowditch & Lewis, 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.

그러나 문화충돌이라는 용어는 그 개념상 '문화적 차이(cultural differences)에서 오는 인지적·감정적 문제 혹은 갈등 과정'을 이야기하고 있기 때문에(Veiga, Lubatkin, Calori & Very, 2000), 이는 조직 혹은 문화 단위가 꼭 구체적이고 명백한 외적 변화 단계 — 예를 들어, M&A — 를 거쳐야만 나타난다고는 볼 수 없다. 오히려 일상 생활에서 사람들은 항상 어느 정도 문화충돌 현상을 겪고 있다고 생각하는 것이 타당할 것이다. 기업에서 발생하는 이러한 일상적 문화충돌 현상은 이미 기존의 연구들에서 개인-조직 적합성(P-O fit; person-organization fit)이라는 개념으로, 매우 활발히 연구되어온 연구 주제이기도 하다(예; 박원우, 1993; Kristof, 1996; Muchinsky & Monahan, 1987 등). 물론, 이러한 문화충돌 현상이 가장 큰 문제가 되는 분야, 그리고 문화충돌이라는 개념이 수면위로 떠오르도록 만든 장본인이 바로 기업간 M&A임은 분명하다. 앞서 말했던 '개인-조직 적합성(P-O fit)'의 이슈는 바로 두 기업의 인수 및 합병 시에 가장 크게 나타날 것이기 때문이다. 또한 기업의 문화는 국가의 문화(national culture) 속에서 생성되어지기 때문에, 국가 내에서의 M&A보다는 다국적 M&A시에 문화충돌 현상이 더 크게 나타난다(Very, Lubatkin, Calori & Veiga, 1997).

본 논문에서는 기업에서 발생할 수 있는 이러한 문화충돌 현상과 관련된 여러 연구 주제들을 하나의 모형으로 종합하여 제시하려 한다. 특히, 문화충돌의 제 유형을 분류한 후, 각 유형별로 그 구체적 현상과 기존연구의 내용을 정리하려 한다. 3M(meaning, measurement, method)측면 즉, 어떤 개념이나 현상의 의미, 측정방법, 실

행 혹은 적용방법을 모두 알아야 진정 그 내용을 올바르게 알 수 있다는 관점(박원우, 1998: 5 참조)하에 기업문화의 충돌 현상을 살펴보면, 본 연구에서는 문화충돌 유형별 의미와 그 현상의 측정에 초점을 두고 (문화충돌 유형별 현상의 해소방안은 다음 기회에 별도의 논문에서 다루기로 함) 기존연구의 내용을 정리하여 그 결론과 문제점을 지적하면서, 향후연구의 방향을 제시하려고 한다.

II. 기업 문화충돌의 유형

기업문화와 관련된 전통적인 연구는 기업문화의 생성, 발전 및 변화(Schein, 1997); 조직문화의 유형(Hofstede, 1980); 조직문화 유형을 측정하기 위한 방안(Kilmann, 1985; Kilmann & Saxton, 1983; Cameron & Quinn, 1999 등); 사람과 조직 혹은 사람과 집단간의 적합성에 관한 연구(Kristof, 1996; Muchinsky & Monahan, 1987; Park, 1999 등); 조직문화와 조직성과의 관계(Gordon & DiTomaso, 1992 등) 등이 주를 이루어 왔고, 최근에 들어와서는 기업 M&A와 관련되어 그 중요성이 부각되어지고 있다. 이러한 연구들 중 특히 기업문화 충돌 현상을 다룬 주제들을 문화 주체가 속하는 지리적 구분에 따라 국가내(domestic or intranational)와 국가간(cross-border or international)으로, 분석수준에 따라 기업내(micro, single, or intraorganizational)와 기업간(macro, multiple, or interorganizational)으로 구분한 후 이들을 결합시켜 다음의 <그림 3>과 같이 기업문화 충돌의 유형모델을 형성할 수 있다.

②와 ④는 기업간의 M&A와 관련된 기업문화 충돌 현상에 대한 연구들이 주를 이루고 있고, 몇몇의 개념적인 연구 혹은 사례 연구(예; Bernick, 2001, Fitzgerald, 2001 등)를 제외하고는 구체적인 실증 연구(예; Datta, 1991; Chatterjee et al., 1992; Hambrick & Cannella, 1992 등)는 매우 드문 현실이다. 이러한 연구들은 M&A 상에서 발생하는 문화충돌 현상으로 인해 다음과 같은 부작용이 발생함을 이야기하고 있다: 낮은 몰입도와 두 기업 종업원들간의 낮은 협력도(Sales & Mirvis, 1984; Buono, et al., 1985); 피합병 기업 최고 경영진의 상대적 박탈감 증대, 이직을 증대(Hambrick & Cannella, 1993; Lubatkin et al., 1998); 낮은 재무적 성과(Datta, 1991; Chatterjee et al., 1992) 등.

| | 국가내 (Domestic, Intranational) | 국가간 (Cross-border, International) |
|-------------------------------------|---|--|
| 기업내 (Micro, Intraorganizational) | 조직문화-개인특성 충돌 조직-하위문화 충돌 하위문화간 충돌 ① | 다국적 기업내 상이한 문화간 충돌 ③ |
| 기업간 (Macro, Interorganizational) | 국내 M&A시의 기업문화간 충돌 ② | 다국적 M&A시의 기업문화 및/혹은 국가문화간 충돌 ④ |

〈그림 3〉 기업문화 충돌의 제유형

①과 ③은 상황론적 관점(contingency perspective)에서 기업문화 혹은 특성과 개인의 특성간의 적합성과 조직성과와의 관계에 대해 다루는 개인-조직 적합성(P-O fit)에 관한 연구(예; Kristof, 1996 등)와, 조직의 문화적 특성 및 유형과 조직의 전략 및 환경과의 적합성이 조직의 성과에 미치는 영향을 다루는 연구(예; Gordon, 1991 등), 그리고 기업의 세계화 과정을 통해 현지 기업의 내부 시스템 및 종업원의 구성에 있어서 나타나는 다양성(diversity)과 조직의 성과와의 관계에 대한 연구(Ferner, Quintanilla, & Varul, 2001) 등을 포함하고 있다. 앞서 ②와 ④의 연구들은 문화충돌 현상을 설명함에 있어, '문화적 특성 혹은 문화 요소들간의 충돌', 즉 양쪽 문화의 문화적 차이에 의해 발생하는 갈등 상황을 이야기한데 반해, 이 부분의 연구들은 기업 전체의 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. 그러나, 문화와 문화의 충돌을 마치 '문화'라는 존재가 실체가 있어서 이들간에 구체적인 충돌 현상이 일어나는 것으로 이해하는 것에 대해서는 심각하게 재고해 볼 필요가 있다. 대표적인 사례로, 다국적 M&A를 실시하였을 때 발생하는 문화충돌 현상은 사실 최고 경영진, 종업원 혹은 기업의 구체적인 practice들이 서로의 문화적 특성과 마찰을 일으키는 현상으로 나타난다. 따라서 문화 대 문화의 충돌이라는 현상은 실질적으로 문화적 특징과 조직의 구성 요소간의 부적합성

에 따르는 갈등상황으로 이해해야할 것이며, 이에 따라 문화충돌의 개념을 확장시켜 이해할 필요가 있다. ①과 ③의 영역에서는 공통적으로 한 기업의 수준에서 기업의 문화가 개인, 부서 혹은 기업 전략 및 환경과 문화충돌(혹은 조화)을 일으키는 상황을 다루고 있다.

III. 문화충돌 유형별 기존연구의 내용

1. 국가내-기업간 문화충돌

이 영역의 연구들은 조직의 구성원과 조직의 문화, 혹은 조직의 다른 요소(예를 들어, 조직 전략, 조직 구조 혹은 조직의 환경적 특성)들과 조직의 문화와의 관계에 대해 다루고 있다. 대부분의 연구들이 상황론적 관점(contingency perspective)에서 조직의 문화 특성과 기타 조직의 구성 요소, 즉 조직의 구성원(예; Kristof, 1996; Cable & Parson, 2001 등), 조직 전략(예; Tichy, 1982; Ernest, 1985 등), 조직의 환경 특성(예; Gordon, 1985; 1991 등)간 적합성(fit)이 존재할 때 조직성고가 향상될 것이라는 주장을 펼치고 있다. 이러한 연구주제들 중 가장 많은 연구가 이루어진 부분은 바로 개인-조직 적합성(P-O fit)에 관한 것이다(예; 박원우, 1993; Cable & Judge, 1996; Cable & Parson, 2001; Chatman, Polzer, & Neale, 1998; Grewing-Pophal, 1999; Kristof, 1996; Park, 1999; Kristof-Brown, 2000; Vianen, 2000). 또, Quinn과 Mcgrath(1985)는 조직문화의 유형과 리더십의 유형(합리적 성취형, 실존적 팀 구축형, 경험적 전문형, 이상적 혁신 추구형)간의 적합성 관계가 조직성고에 영향을 미칠 것이라고 이야기하고 있다. 이 영역의 주제들 중에서 P-O fit 분야의 연구가 가장 활발하게 실행되고 있는 이유는, 문화적 특성을 파악하기에 있어 조직의 구성원을 그 대상으로 하는 경우가 다른 요소들의 경우에 비해 훨씬 용이하다는 방법론상의 문제에 많이 기인하고 있다.

1) 개인-조직 적합성(P-O fit)

(1) 개념적 연구

개인-조직 적합성과 관련된 주제는 학자들과 기업계의 실무자들 모두 깊은 관심을 보여온 주제이다. 짧게 요약하여 보자면, 개인-조직 적합성의 관한 연구들은 구성원들이 일하고 있는 조직과 구성원간의 적합성(compatibility)에 대한 영향 요소와 그 결과를 다루고 있다고 할 수 있다(Kristof, 1996).

많은 연구자들이, 한 개인과 조직의 상황적 특성에 대한 적합성을 결정하기 위한 중요 요소로서 '조직문화'를 꼽고 있다(예; Kilmann, Saxton, & Serpa, 1986; Schein, 1997; Cable & Judge, 1996). 또한 대부분의 개인-조직 적합성(P-O fit) 관련 연구들이 조직의 특성으로서 조직문화(혹은 조직문화를 구성하는 '가치'와 같은 변수)를 선택하고 있다(예; Kristof, 1996; O'Reilly, Chatman, & Caldwell, 1991 등). 따라서 많은 학자들이 개인-조직 적합성에 있어 적합성의 개념을 '문화적합성'이라 부른다(박원우, 1993). 이러한 연구들은 주로, 개인적 특성(예를 들어 가치관과 기대)이 조직의 문화적 특성과 상호 작용을 통해 개인의 행동과 태도에 영향을 미친다는 기본적인 인 가정을 가지고 있다(O'Reilly, Chatman, & Caldwell, 1991).

이 분야의 초기 연구자들(예; Holland, 1985; Super, 1957)은 한 개인이 자신의 직장으로서는 기업을 선택할 때, 개인들이 자신의 자아 개념(self-concept)과 적합한 조직을 선택한다는 내용을 제시하고 있다. 이러한 직업적 선택(vocational choice)을 중심으로 행해지던 연구들은 Tom(1971)에 의해 개인-조직 적합성(P-O fit)의 개념으로 종합되었는데, 그는 조직내 구성원들의 자아 개념(self-concept)¹⁾과 조직간의 유사성(similarity)이 개인의 조직에 대한 선호도에 영향을 미친다고 말하고 있다.

Cable & Judge(1996), Vianen(2000), Tom(1971), 그리고 박원우(1993) 등은 구체적으로 이러한 개인-조직간의 적합성이 조직의 성과(직무 만족, 조직 몰입 혹은 이직율)등에 미치는 영향을 실증 조사하여 이들간에 유의미한 관계가 존재하고 있음을 밝히고 있다.

개인-조직 적합성에 관한 연구에 있어 새로이 부각되고 있는 주제는 바로 조직의 '하부 문화 단위'에 관한 문제이다. 직무 팀(work team)이 새로운 조직 구조로서 기업의 중요 특성이 되어 감에 따라, 개인-그룹 적합성(person-group fit; P-G fit)이 점차 중요한 개념으로 자리잡고 있다. 개인-그룹(P-G)의 적합성은 개인과 그들이 속하

1) 자기 자신에 대한 묘사(description)라는 개념으로 설명되고 있음.

는 그룹간의 적합성 정도로 정의될 수 있다(Kristof, 1996). 또한, 몇몇 실증연구(예를 들어, 박원우, 1993; 1999)들에서는 이러한 개인-그룹의 적합성이 조직의 성과(예를 들어 이직율)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 요소간에도 똑같이 적용하여 볼 수 있다는 것이다. 물론, 이러한 내용으로 실시되어진 연구는 아직 존재하지 않으며, 앞으로 연구해야 할 과제로 남아있다.

이상의 관점 — 즉, 개인과 조직간 적합성이 존재하여야 조직의 성과가 향상된다는 관점 — 과는 약간 다른 각도에서, Vianen(2000)은 개인-조직의 적합성뿐만 아니라 개인-개인의 적합성(P-P fit) 또한 조직의 성과에 영향을 줄 수 있다는 가정 하에 이 두 가지의 영향력을 비교 검증하였다. 구체적으로, 개인-개인 적합성의 개념은 입사 지원자와 이들의 면접관들을 대상으로 이 둘간의 '조직적 선호도' 상의 유사점을 통해 측정하였는데, Vianen은 이러한 연구를 통해, 개인-조직 적합성보다는 개인-개인의 적합성이 더욱 큰 효과를 가져오고 있다는 결론을 도출해 내었다. 그러나, 이러한 연구결과는 연구 대상이 기업의 입사 지원자와 면접관의 특수 상황이라는 제약 조건을 가지며, 이러한 이유로 인해 실제로 수많은 종업원들을 가지고 있는 기업을 대상으로 보편화하기에는 무리가 있다고 보인다.

(2) 측정 방안

O'Reilly와 그의 동료들(1991)은 (1) 개인-조직환경간의 상호작용에 대한 측정, (2) 조직문화에 대한 수치적 측정, 그리고 (3) 'Q-sort' 라는 측정도구를 활용한 개인-조직 환경간의 상호작용에 대한 측정의 세 가지 주제를 가지고 실증 연구를 실시하였는데, 이 논문을 통해 개인-조직 적합성을 측정하기 위한 지표로서 OCP (organizational culture profile)를 개발하였다. 또한 연구 결과 종업원들의 개인-조직 적합성의 정도는 종업원의 직무 만족과 조직 몰입에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이들의 연구는 개인-조직 적합성에 관한 연구에 있어, "fit"에 대한 개념적 정의가 아직 명확하지 않다(Rynes & Gehart, 1990)"는 이유로 인해 구체적인 측정상에 있어 발생하는 어려움을 극복하기 위한 노력의 일환이었으며, 이들이 개발한

〈표 1〉 국가내-기업내 영역의(개인-조직 적합성 측면에서의) 문화충돌 관련 연구

| 주 제 | 연 구 자 | 내 용 |
|--------------|---------------------------------------|--|
| 개인-조직 적합성 | 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/ 2가지의 사회화 방안에 대한 구분 기준을 제시함 |
| | Kristof (1996) | (개념연구) P-O fit의 개념에 관한 연구들에서 사용되어온 fit의 개념에 대해 종합적 모형 제시/P-O fit에 관한 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 문화 강도를 측정/P-P fit과 조직몰입, 이직율간의 관계를 검증 |
| | Grensing & Pophal (1999) | (개념연구) 조직문화와의 문화충돌을 줄이기 위하여, 동일한 특성의 구성원으로만 조직을 구성하는 것은 오히려 부정적인 영향을 가져올 수 있음 |
| | Chatman, Polzer, & 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 이미지간 유사성이 기업에 대한 선호도에 영향을 미친다는 내용으로, 개인과 조직을 비교할 때는 각 개인이 대상에 대한 이미지(image)를 이용한다는 것. 기존에 사용되어 오던 P-O fit의 개념을 종합함 |

〈표 1〉계 속

| 주 제 | 연 구 자 | 내 용 |
|-----|--|---|
| | O'Reilly, Chatman, & Caldwell (1991) | (실증연구) P-O fit을 측정하기 위하여 OCP(Organizational Culture Profile)개발, P-O fit은 종업원의 직무 만족과 조직 몰입에 긍정적인 영향을 미침. P-O fit 측정을 위한 정교한 방법론 확립이 주요 목적. |
| | Rynes & Gehart (1990) | (개념연구) 조직에 대한 책임자를 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, 1999) | (실증연구) 개인-조직, 그리고 개인-집단(person-department)의 문화적합성이 구성원의 만족도와 이직율에 영향을 준다는 사실을 검증 |

OCP에는 개인과 조직의 가치(value)를 파악할 수 있는 54개의 문항이 담겨 있다. 이를 이용하여 조직의 프로파일 점수(profile score)와 개인의 프로파일 점수를 구한 후, 이들의 상관관계를 통해 적합도 점수를 도출한다. 이러한 과정을 프로파일 비교 접근 방법(Profile Comparison Approach)라고 부르고 있다.

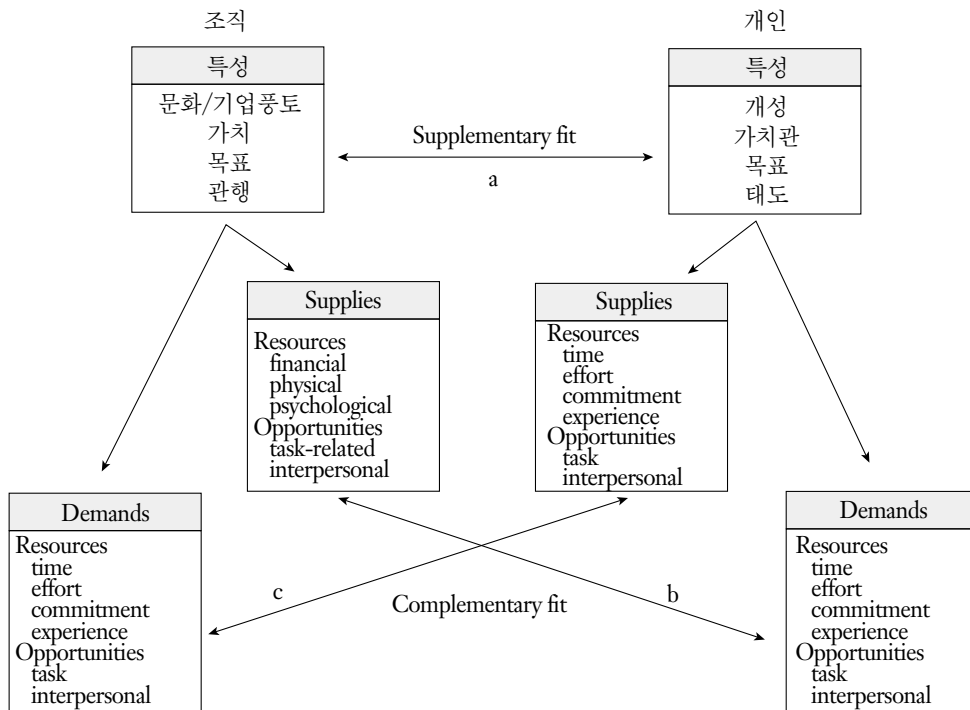
위에서 언급하였다시피 학자들마다 '적합성'에 대한 개념적 정의를 서로 다르게 사용해왔기 때문에, 실제 연구에 있어서도 통일적인 연구방법론이 존재하지 못했다. 대부분의 학자들은 개인-조직 적합성에 대해 'compatibility between individuals and organizations'로 정의하고 있으나, 이 'compatibility'의 용어에 대해서는 학자들간 서로 다른 의미를 사용하고 있었다(Kristof, 1996).

Muchinsky & Monahan(1987)은 이러한 적합성의 개념을 크게 1) 상호적합성(supplementary fit)과 2) 보완적합성(complementary fit)으로 나누었다.²⁾ 상호적합성(supplementary fit)의 개념은 '개인과 조직의 특성간의 유사성'으로 나타나며, 보완적합성(complementary fit)의 개념은 '조직의 특성상 부족한 부분을 개인의 특성이 보완해 주는 정도'로 나타난다.

2) 개념상 위의 두 가지 종류의 개념은 '인지적 개념에 대한 직접적인 측정과 개인-조직의 실제 적합성에 대한 간접적 측정'의 차이로서 구분된다(Kristof, 1996).

또한, Kristof(1996)는 위의 개념상 구분에 덧붙여, 1) 'needs-supplies fit' 과 2) 'demands-abilities fit' 의 구분 방식을 제시하였다. 'Needs-supplies fit' 의 개념은, '조직이 개인의 욕구, 혹은 선호 사항을 충족시켜 주는 경우' 를 의미하며, 'demands-abilities' 의 개념은 '조직의 요구 사항에 대해 개인이 이를 충족시킬 수 있는 능력을 가진 경우' 를 의미한다. 이러한 제 관점들은 각기 연구에 있어서 종합적으로 사용되어지지 않고, 개별 연구자들은 이 중 어느 하나의 관점만을 주로 사용하여 왔다 (Kristof, 1996).

이러한 제 관점을 종합하여 Kristof(1996)는 개인-조직 적합성에 대해 다음과 같이 정의를 내리고 있다.



- a = supplementary fit
- b = complementary fit(needs-supplies)
- c = complementary fit(demands-abilities)

자료원: Kristof(1996), 수정인용

< 그림 4 > 개인-조직 적합성 종합 모델

개인과 조직간의 적합성은 다음의 경우 발생한다: (1) 조직과 개인의 어느 한쪽에서, 다른 쪽이 요구하는 바를 충족시켜 주거나, (2) 이들이 서로 유사한 기본적인 특질을 가지고 있다거나, (3) 혹은 위의 상황 모두.(p. 4)

또, 그녀는 이러한 정의를 바탕으로, <그림 4>와 같이 개인-조직 적합성에 관한 종합적인 모델을 제시하였다.

2) 조직문화-전략 및 환경의 적합성

(1) 개념적 연구

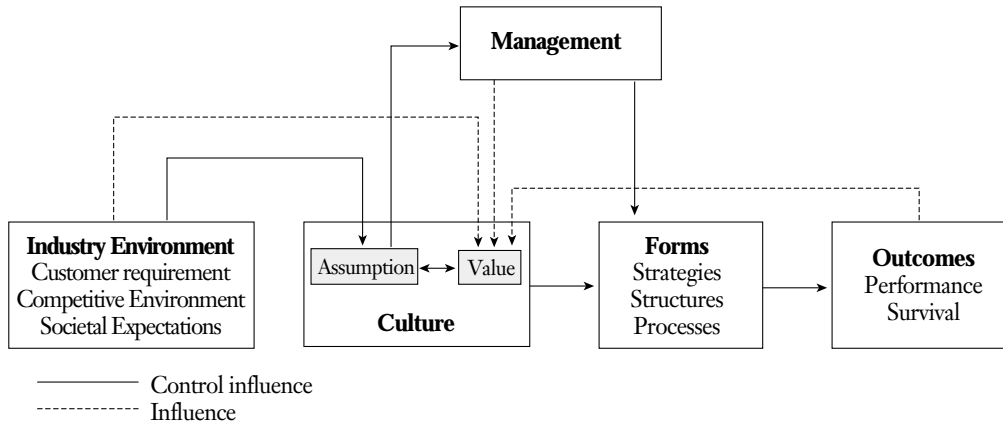
기업성과를 향상하기 위한 방안으로서의 기업문화와 관련한 지금까지의 연구들은 크게 다음 네 가지 종류의 주제를 다루고 있다. 첫째, 조직문화 특성과 조직 구조, 경영 전략, 그리고 리더십 등 여타 조직 변수들과의 관계에 관한 연구, 둘째 특성론적 접근으로 조직문화 특성과 조직성과간의 관계에 관한 연구, 그리고 셋째 상황적합적 접근으로 전략 유형, 리더십 유형 등의 변수와 조직문화 유형간의 적합성이 조직성과에 미치는 영향에 관한 연구, 그리고 마지막으로 조직문화의 강도(strength)와 조직성과와의 관계에 관한 연구이다(Gordon & DiTomaso, 1992). 이 중 상황 적합적 접근 즉, 조직문화와 다른 요소들간의 적합성(fit)을 다룬 연구들이 바로 조직문화와 다른 요소들간의 적합성 혹은 부적합성(즉, culture clash)을 연구 주제로 삼고 있다. 그러나, 조직문화와 기업성과의 관계에 대한 지금까지의 연구 결과들은 대부분 개념적 연구, 사례 연구 혹은 엄밀한 검증을 거치지 않은 나름대로의 측정 방안을 시도해보는 수준에 지나지 않고 있다(Gordon & DiTomaso, 1992).

이러한 연구들 중에서도 조직 전략과 조직문화와의 적합성을 다룬 연구들은 상당수 존재하지만(예; Ernest, 1985; Schwartz & Davis, 1981; Tichy, 1982; Wallach, 1983 등), 조직의 환경 요인과 조직문화와의 적합성을 다룬 연구(예를 들어, Gordon, 1985; 1991)는 매우 적은 현실이다. 이렇게 조직문화와 조직의 전략 및 환경 요인과의 적합성을 다루는 연구들은, 조직문화 유형의 분류를 시도한 연구들(예; Cameron & Quinn, 1999; Deal & Kennedy, 1982; Ernest, 1985; Handy, 1978; Harrison, 1972; Jones, 1983; Wallach, 1983 등)을 통해 그 배경논리를 강화시켜 왔다.

Ernest(1985)와 Tichy(1982)는 최적의 조직문화 유형이 존재하는 것이 아니라 조직구성 요소 혹은 조직개발의 계획과 조직문화 유형이 적합한 관계를 유지해야 함을 주

〈표 2〉 국가내-기업내 영역의(문화-전략 및 환경적합성 측면에서의) 문화충돌 관련 연구

| 주 제 | 연 구 자 | 내 용 |
|--------------------------|--------------------------------------|---|
| 조직문화- 전략 및 환 경 적합성 | Schwartz & Davis (1981) | (개념연구) 조직문화의 특성과 조직전략은 상호 적합성을 가져야 함을 주장하는 초기 연구. 조직문화에 대한 상황적합론적 관점을 제시함. |
| | Tichy (1982) | (개념연구) 전략적 변화를 성공적으로 이끌기 위해서는, TPC(technical, political, cultural) 요소들과 조직구성요소(mission, strategy, HR 등)들간에 연 계성이 존재해야 함을 주장. |
| | Ernest (1985) | (개념연구) 조직개발, 전략적 변화의 성공열쇠는 조직문화. 사람과 기업행동의 두 가지 축을 통해 4가지 기업문화 유형 도출; Interactive, Integrative, Systematized, Entrepreneurial culture |
| | Gordon (1985) | (실증연구) Utility 기업과 dynamic marketplace 를 가진 기업을 대상으로, 기업의 환경적 특성과 기업문화와의 관계를 실증한 연구. 기업의 시장 환 경, 분산화 정도, 그리고 기업의 규모와 같은 요소가 조직문화의 전 체적인 운곽을 결정한다는 내용. |
| | Gordon (1991) | (실증연구) 동일 산업 내의 조직문화에 대한 공통 영향 요인을 찾기 위한 연구/ 경쟁상황, 소비자 요구, 사회적 기대의 3가지 요인 도출 |
| | Wallach (1983) | (개념연구) 조직의 문화 유형은 조직의 전략, 목적 그리고 mission에 따라 달라 져야 함/ 조직문화 유형을 bureaucratic, innovative, supportive로 나누 었음. |
| | Cameron & Quinn (1999) | (개념연구) 경쟁가치모형(competing value model)에 따라 기업의 문화 유형을 구 분하고, 성공적인 조직 변화를 위한 활용 방안을 구체적으로 제시하 고 있음. |
| | Aycan, Kanungo, & Sinha (1999) | (실증연구) 인도와 캐나다의 기업을 비교 연구하여, HRM practice와 조직문화 와의 적합성에 대하여 실증 연구. 조직문화적 특성에 따라 HRM practice가 달라져야 함을 밝힘. |



자료원: Gordon(1991)

〈그림 5〉 조직문화와 조직환경에 대한 종합 모형

장하고 있다. 또, Wallach(1983)는 조직문화의 종류가 조직의 전략, 목적 그리고 mission에 따라 달라져야 한다고 주장하였다. 그는 조직문화의 종류로서, 1) bureaucratic, 2) innovative, 3) supportive culture의 세 가지를 제시하였고, 조직문화 유형은 조직의 특성에 따라 일치 혹은 불일치하기도 한다고 하였다. 그리고, 이러한 불일치 현상은 조직성과를 저해할 수 있다.

Gordon(1991)은 동일한 산업 내에 존재하는 기업들은, 조직문화에 있어 공통점을 많이 가지고 있다는 사실에 착안하여, 동일 산업 내의 문화유형에 공통적으로 영향을 미치는 요소를 찾기 위한 실증연구를 실시하였으며, 그 결과 1) competitive environment, 2) customer requirement, 3) societal expectation의 요소를 도출하였다. 그리고, 이러한 연구 결과를 바탕으로 다음과 같은 종합 모형을 제시하고 있다.

(2) 측정 방안

이 분야에서는 실증연구 자체가 거의 시도되지 않았으며(예; Gordon, 1985), 이러한 이유로 대표적 혹은 통일된 측정 방안을 찾기는 어렵다. Gordon(1985)은 11개의 문화 관련 이슈를 선정하고 이를 경영자들을 대상으로 하여 조사 분석하였다.

2. 국가내-기업간 문화충돌

1) 개념적 연구

‘국가내-기업간’ 영역에는 ‘기업의 문화충돌과 M&A’라는 대표적인 주제를 다루는 연구들이 존재하긴 하지만(Buono et al., 1985 등), M&A 이외의 주제를 통해 기업 문화 충돌을 다루는 연구들도 많이 존재하고 있다(〈표 3〉 참조). 물론, 몇몇의 연구를 제외하고는 대부분 사례 연구 혹은 개념 도출을 위한 연구인 경우가 많다.

Bernick(2001)은 미국의 Alberto-Culver North America의 기업사례를 통해서, 이 기업이 수익저하와 기업 역사상 최악의 경쟁 상황이라는 기업 환경의 변화에 직면하여, 어떻게 효과적으로 기업문화 변혁작업을 수행해 나가는가에 대해 다루고 있다. 기업 환경의 급격한 변화는 기존의 산업 환경에서 생성된 기업의 문화적 특성과 문화적 충돌을 일으키게 되고, 이는 기업의 수익 저하로 나타날 수 있다. 이러한 문화충돌 상황을 극복하기 위하여 Alberto-Culver North America는 체계적인 문화 변혁 프로그램을 실시하고 그 결과, 이직을 절반 감소, 매출 83% 증가, 그리고 세전 이익 336% 증가의 효과를 가져올 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, 1998)는 사실을 주지시키고 있다 할 것이다.

Buono와 그의 동료들(1985), Datta(1991), Quinn(1998), 그리고 Andrews(2000) 등은 동일 국가 기업내의 M&A 성과에 영향을 미치는 문화충돌 현상에 대해 다루고 있다. 주로, 문화충돌 혹은 문화적 차이(cultural differences)가 M&A 과정 혹은 M&A 후의 기업성과에 부정적인 영향을 미친다는 내용이다. 즉, 기존의 M&A에 대한 연구 관점이 주로 재무적, 전략적 지표에 있었던 데에 반해, M&A의 성과에 문화적 요소가 중요한 영향을 미친다는 사실을 지적하고 있다.

Malekzadeh와 Nahavandi(1990)는 자신들의 1988년 논문에서 제시하였던 ‘문화변용의 유형(modes of acculturation)’의 개념을 사용하여 Burroughs사와 Sperry사의 기업 합병 성공 사례를 설명하고 있다. 이들은 기업 합병시 문화의 변용(acculturation)

〈표 3〉 국가내-기업간 영역의 문화충돌 관련 연구

| 주 제 | 연구자 | 내 용 |
|-------------------------------------|--------------------------------|---|
| 기업 환경과 기업 문화의 관계 | Bernick (2001) | (사례연구) Alberto-Culver North America의 기업사례: 기업환경변화에 따른 기업 문화 부적응 현상 발생 → 기업 문화 변혁 4단계 도출/ 이직율 감소, 매출 증가 |
| | Wildavsky & Munro (1998) | (사례연구) MS가 반독점법에 의한 제재를 받는 이유에 대해서, MS의 기업문화와 미국 행정부의 문화간 충돌이 발생하기 때문이라고 설명 |
| 문화충돌 (culture clash) 과 M&A 성과 | Buono et al. (1985) | (실증연구) 은행 M&A 전후의 종업원 태도/인지 측정, 신생 기업의 문화 측정 → M&A 과정상 발생하는 심각한 불만요인의 원인은 바로 문화충돌임 |
| | Datta (1991) | (실증연구) 미국 173 회사를 대상으로, M&A 성과와 경영진간의 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, 기업의 문화에도 적합성(fitness)이 있어야 함을 강조 |
| | Andrews (2000) | (사례연구) 의약업체가 다른 유통업체와 합병하는 경우, 문화충돌 현상으로 인해 결국 다시 분리하게 되는 사례를 제시함 |
| | Anonymous (1999) | (사례연구) 1998년 최대규모(35.1 Billion \$) M&A 실패사례인 AHP Corp와 Monsanto Corp의 실패원인이 문화충돌에 있음을 제시 |
| | Relative- standing | Hambrick & Cannella (1993) |
| 소비자의 기업문화에 대한 인식 | Foster (1998) | (사례연구) Computer Associates에 의해 인수되어진 Cheyenne Software의 사례를 통해, 소비자가 가지는 인수 후 기업문화에 대한 인식이 M&A 후 성과에 가져오는 영향을 언급함 → 인수계획중인 상대방 기업의 문화적 특성을 사전에 고려해야 할 필요성 제기 |

〈표 3〉계 속

| 주 제 | 연구자 | 내 용 |
|-------------------------|-------------------------------|--|
| Acculturation mode(M&A) | Malekzadeh & Nahavandi (1990) | (사례연구) 4가지 acculturation mode를 통해, Burroughs/Sperry의 합병 성공 사례를 설명함 → 기업문화의 상대적 특성에 따라 서로 다른 acculturation mode가 필요함 |

및 융합은 서로의 문화에 대한 인지적, 심리적 반응에 따라 서로 다른 방향으로 수행되어야 함을 제시하고 있다(Nahavandi & Malekzadeh, 1988).

구체적으로 이들이 제시하고 있는 문화변용(acculturation)의 과정은 (1) 통합(integration), (2) 흡수(assimilation), (3) 분리(separation), (4) 해체(deculturation)이며, 이러한 문화변용 과정에 대한 선호도(preference)는 기업 인수측과 피인수측이 서로 다를 수 있다고 이야기한다. 따라서, 이러한 문화변용 과정에 대한 선호도가 서로 다를 경우 문화적 스트레스(acculturative stress)가 발생하는 것이다. 또한, 일반적인 연구자들이 문화충돌의 방지를 위하여 '문화통합'을 수행해야 한다고 — 다시 말해, 문화차이(cultural difference)를 줄여야 한다고 — 주장하는 데 반해, 이들은 M&A시 문화충돌의 방지는 '문화통합'이 아닌, 서로의 문화에 대한 인지적, 심리적 반응에 따라 서로 다른 유형의 문화변용(acculturation) 과정을 거쳐서 해결되어야 한다고 주장하고 있다.

2) 측정 방안

현재까지 제시되고 있는 M&A와 관련된 문화통합 과정에 관한 규범적 모델(prescriptive model) 중에서는 Nahavandi와 Malekzadeh(1988)의 모델이 가장 정교한 편이며, 이들의 논문 이후로는 이와 관련된 연구 논문이 아직 전무한 실정이다. 앞서 이들이 제시한 문화변용에 대한 선호 유형은 인수측과 피인수측이 서로 다를 수 있다고 하였는데, 그러한 유형을 결정하는 구체적인 요소들은 다음의 〈그림 6〉과 〈그림 7〉를 참고할 수 있다.

이렇게 인수측과 피인수측의 문화변용 과정에 대한 선호방안을 측정하고, 이러한 선호도에 있어서의 차이가 어느 정도 되는지에 따라 문화변용 과정상에서 발생할 갈등의 정도를 예측할 수 있다. 그러나, 이러한 접근 방식은 만약 유사한 규모의 기업이

| | | | |
|---------------------------------------|----------------|---|-----------------------|
| | | 피인수 기업 구성원들의 자기 기업 문화 보존에 대해 느끼는 가치 정도 | |
| | | 매우 큼 | 전혀 없음 |
| 인수기업에서 느끼는, 상대방 기업문화에 대한 매력도 | 매우 매력적임 | 통합 (Integration) | 흡수 (Assimilation) |
| | 전혀 매력적이지 않음 | 분리 (Separation) | 해체 (Deculturation) |

〈그림 6〉 피인수 기업의 문화변용 유형(Acculturation Modes)

| | | | |
|---|--------------------|-----------------------------|-------------------------|
| | | 다문화주의(multiculturalism)의 정도 | |
| | | 다문화주의 (multicultural) | 단일문화주의 (unicultural) |
| 문화 전략: 피인수 기업과의 전략적 연계 (relatedness) 정도 | 연계 (Related) | 통합 (Integration) | 흡수 (Assimilation) |
| | 비연계 (Unrelated) | 분리 (Separation) | 해체 (Deculturation) |

자료원: Nahavandi & Malekzadeh(1988), pp. 83-84(수정 인용).

〈그림 7〉 인수 기업의 문화변용 유형(Acculturation Modes)

서로 동등한 자격으로 신설 합병을 하는 경우 — 즉, merger of equal — 에는 그 적용이 어렵다는 한계를 가지고 있다.³⁾

Buono와 그의 동료들(1985)은 자신의 설문을 바탕으로 기업 M&A 이전과 이후의 종업원들 태도/인지적 요소들에 대해 측정하고 이를 비교하였다. 이는 문화충돌에 대한 사전 측정이 아닌 사후 측정의 대표적인 사례라 할 수 있다.

Datta(1991)의 경우에는, M&A 대상기업들의 문화적 거리를 측정하기 위하여, 해당 기업 경영자들의 의사결정 스타일을 측정, 비교하였다.

3) 이 부분에 대해, 유사 기업간의 신설 합병의 경우에는 M&A 이후 통합과정에서 주도권을 쥐는 기업이 없어짐에 따라, 극심한 혼란이 유발될 수 있기 때문에 비교적 바람직하지 않다는 주장이 제기되기도 한다(Quinn, 1998).

3. 국가간-기업내 문화충돌

1) 개념적 연구

다국적 기업의 경우 같은 기업이지만 서로 다른 인적 구성 혹은 서로 다른 국가적, 사회적 문화 배경에 직면하게 될 수 있다. ③에서는 이러한 내용을 다루게 되는데, 개념상 ① 혹은 ④에서 다루는 내용들과 큰 차이는 없다. 이 분야에서는 아주 적은 수의 연구가 존재하며, 그나마 대부분 사례 연구이다. 여기서는 주로 조직의 내적 요소, 즉 개인과 HRM practice 등의 요소들에 대해 영향을 미치는 국가적, 사회적 문화 요소에 대해 다루고 있다. 예를 들어, 여러 국가에 걸쳐 기업 활동을 하고 있는 기업의 경우 해당 국가의 문화적 배경이 기업의 HRM practice에 대해 압력 요인으로 작용한다는 연구(McCaffrey & Hafner, 1985; Ferner, Quintanilla & Varul, 2001 등)와 현지 국가 인력의 채용을 통해 발생할 수 있는 종업원들간의 문화적 충돌(Jana, 2000; Fitzgerald, 2001), 그리고 기존의 개인-조직 적합성에 대한 연구를 다국적 기업의 상황으로 확장시켜 살펴본 연구(Valentine, 2000) 등을 제시해 볼 수 있다.

Valentine(2000)은, 지난 20여 년간 개인-조직의 적합성에 대해서는 수많은 연구가 이루어져 왔지만, 이러한 개인-조직 적합성과 국가의 문화간의 관계에 대해서는 아직 적절히 다루어진 바가 없다고 하였다. 따라서 그는 최근의 세계화를 필두로 하는 경영환경에서 이러한 국가 혹은 사회적 문화 배경이 개인-조직 적합성에 어떠한 역할을 하게 될 것인가에 대해 좀더 연구해 볼 필요가 있음을 주장하고 있다.

Ferner와 그의 동료들(2001)은 영국과 스페인에서 기업 활동을 벌이고 있는 독일계 기업들을 대상으로 한 사례 연구에서 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-termist 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.

〈표 4〉 국가간-기업내 영역의 문화충돌 관련 연구

| 주 제 | 연구자 | 내 용 |
|-----------------------|--|---|
| 개인-조직 적합성 | Valentine (2000) | (개념연구) 기존의 개인-조직 적합성의 개념에 대해, 다국적 기업의 상황에서 국가, 혹은 사회의 문화가 미치는 영향 관계에 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) 문화측면에서의 여러 실수를 낳을 수 있음을 강조/ 따라서 문화 관리를 위한 전문가의 필요성 제시. |
| | Ferner, Quintanilla, & Varul (2001) | (사례연구) 영국과 스페인에서 활동중인 독일계 기업을 대상으로, 각 국가의 문화적 배경이 어떻게 기업 HRM practice에 영향을 미치는지에 대해 조사 |
| | Jana (2000) | (사례연구) 미국 IT 업계 시장에, H1-B 비자를 가지고 외국으로부터 유입되는 외국인 인력이 증가하고 있고, 이에 따라 IT 기업에서 발생하는 인적 구성원간에 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. |

2) 측정 방안

실증연구가 거의 전무한 분야이며, 아직 명확한 개념상의 구분이 존재하지 않기에 구체적인 측정 방안도 제시된 바는 없다. 그러나, 앞서의 개인-조직 적합성과 관련되어 도출된 측정 방안을 확장하여 사용할 수 있을 것이라는 예측을 해 볼 수는 있다.

4. 국가간-기업간 문화충돌

1) 개념적 연구

다국적 관계 속에서 기업간 발생하는 문화충돌 현상에 관한 연구는 대부분 다국적

M&A를 대상으로 하고 있다. 문화충돌 현상이 주목을 받기 시작한 것도 바로 이러한 연구들에서 기인한다고 할 수 있다.

다국적 M&A를 실시함에 있어 Chatterjee와 그의 동료들(1992)의 경우는 두 기업 경영자들간의 문화적 격차(cultural difference), Datta와 Puia(1995)는 두 기업간의 문화적 거리(cultural distance), Angwin(2001)의 경우는 해당 기업이 속하는 국가의 문화 특성, 그리고 Marks(1999)는 경영진의 관리 스타일상의 차이가 M&A 이후 성과에 영향을 미친다고 밝히고 있다. 아직까지는 이 분야에 대한 실증연구가 극소수에 지나지 않고, 대부분의 경우 사례 혹은 전문 컨설턴트들에 의한 제안서 수준의 연구 결과들이 주를 이루고 있다.

특히, 문화적 거리 혹은 문화적 격차 등을 통해서 문화충돌을 측정하려는 몇몇 시도들조차, Hofstede(1980)가 제시하였던 문화 지표를 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 데에서 기인하고 있다.

또한, 일부 연구자들은 문화적 거리 혹은 문화적 격차를 측정함에 있어 경영자들간의 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.

Marks(1999)는 문화충돌의 과정에 대해서 설명하고 있는데, 이는 다음과 같다.

- ① 서로의 직무 활동 과정 혹은 접근 방법상의 차이점을 인지
- ② 각각의 차이점을 평가하기 시작
- ③ 자신의 문화를 방어하고 상대방의 문화를 공격하기 시작

그는 문화충돌의 과정이 이렇게 전형적인 갈등발생 및 갈등해소의 과정을 밟게 된다고 이야기하면서, 이러한 논리에 따라 적절한 수준의 문화충돌 현상은 오히려 생산적인 조합을 이끌어 낼 수도 있다고 주장하고 있다. 따라서 이질적인 문화의 결합에 있어 항상 동일하고 유일한 문화통합을 지향할 것이 아니라, 상황에 따라 서로 다른 적절한 문화통합 과정을 거쳐야 한다는 것이다. 이러한 논의는 기업 내 인적 구성이 상당한 정도의 다양성(diversity)을 포함하고 있는 경우, 동질적인(homogeneous) 인적

〈표 5〉 국가간-기업간 영역의 문화충돌 관련 연구

| 주 제 | 연 구 자 | 내 용 |
|---------------------------|--|---|
| 다국적 M&A의 성과에 영향을 미치는 문화충돌 | 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, Lubatkin, & Schweiger (1992) | (실증연구) M&A 이후의 주주 수익률은 두 기업의 경영자간의 문화차이와 반비례함을 실증하였음 |
| | Datta & Paia (1995) | (실증연구) 1978~1990년간 수행된 112건의 다국적 M&A를 통해, 문화거리(cultural distance)와 M&A의 가치 창출간의 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 예측 하에, 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 실증한 논문 |
| | 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 기업간 관리스타일의 차이가 문제를 일으킨 경우는 85%, 갈등은 기술적인 문제보다는 두 기업간 계획, 권한체계, 감독스타일, 팀워크 등에서 발생하였음 |

〈표 5〉계 속

| 주 제 | 연구자 | 내 용 |
|--------------------|--|---|
| | Weber (1996) | (실증연구) M&A 실행기업간의 문화적 적합성(cultural fit)이 'autonomy removal' 과 'commitment' 에 어떻게 영향을 주고, 이러한 요소들이 기업의 성과에 어떻게 영향을 미치는가에 대해 실증 연구 |
| | Veiga, Lubatkin, Calori, & Very (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&A 이후 성과와의 관계를 검증/기업의 문화충돌을 직접적으로 측정하려 시도한 대표적인 논문 |
| 새로운 산업으로의 진입 | Kogut & Singh (1988) | (실증연구) 외국 기업의 미국 내 산업 진입 유형(entry mode)에 대해 영향을 미치는, 국가간의 culture distance에 대한 실증연구 |

구성을 가진 경우보다 더욱 다양한 관점과 방안이 제시될 수 있기 때문에 더 나은 기업 성과를 도출할 수 있을 것이라는 기존의 논의(예를 들어, Thomas & Ely, 1996 등)와 일맥상통하는 면을 가지고 있다.⁴⁾

2) 측정 방안

앞서도 언급하였듯이, M&A대상 기업들간의 문화충돌을 예측하기 위하여 연구자들은 해당 기업의 문화적 거리 혹은 문화적 격차를 측정하고 있는데, 이에 일부 학자들은 경영자들간의 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 측정하기도 하는 등, 방법론상에 있어서의 통일점을 찾지 못하고 있는 실정이다. 이는 문화충돌에 대한 명확한 개념적 정의가 부재한 실정에서 기인하고 있다.

4) 그러나 이러한 '조직내 다양성'에 의한 기업 성과에 대한 긍정적 효과를 실질적으로 검증해 본 연구 결과들(예: Heliman, 1994; Watson, Kumar, & Michaelson, 1993 등)에서는, 이러한 논리를 충분히 지지해주지 못하고 있다. 이는 조직 내 다양성을 구성하고 있는 요소들에 대해 명확한 개념적 정의가 내려져 있지 않기 때문이다.

Datta와 Puia(1995)는 1978~1990년 사이에 미국에서 실시된 112건의 다국적 기업 인수(cross-border acquisitions) 사례를 바탕으로 주주 가치창출에 기업의 문화적 거리가 어떠한 영향을 미치는지 검증하고 있다. 여기서 문화적 거리(cultural distance)는 다음의 네 가지 특성(Hofsted의 1980년 내용을 참고하여)을 이용해서 지표를 만들었다.

- ① Power distance
- ② Uncertainty avoidance
- ③ Individuality
- ④ Masculinity/femininity

그러나 이 중 상당 부분은 기업의 독특한 특성보다는 사회적, 국가적 문화적 차이를 반영하고 있다는 문제점을 가지고 있다.

유사한 관점에서 Marks(1999)는 'Merging Cultures Evaluation Index(MCEI)'라는 측정 방식을 소개하고 있는데, 여기에 포함된 지표들은 다음과 같다.

- ① Concentration of power versus diffusion of power
- ② Innovation versus tradition
- ③ Wide versus narrow flow of information
- ④ Consensus versus authoritative decision-making

이러한 지표를 바탕으로 개인 수준에서 문화적 특성에 대해 평가하고, 이러한 평가 결과들을 총합하여 자신들의 기업과 상대방의 기업을 비교 평가하게 된다.

Veiga와 그의 동료들(2000)은 자신들의 기존 연구를 바탕으로, 23개의 항목으로 구성된 CCI(cultural compatibility index)를 개발하여,⁵⁾ 다국적 M&A를 실시한 영국과 프랑스의 기업들을 대상으로 1) 기업의 문화가 어떻게 되어야 할 것인가?, 2) 과거에는 어떠하였는가?, 그리고 3) 현재는 어떠한가?의 세 가지 점수를 도출한 후 이들간의 격차를 측정하고, 이러한 격차 점수와 M&A 이후 기업 성과와의 관계를 검증하고 있다. 이러한 격차 점수의 개념은 Kilmann과 그의 동료들(1986)이 제시하였던 문화 차이 조사(cultural gap survey)와 비슷한 모습을 띄고 있으며, 문화충돌(culture clash)

5) 예를 들어, 1) Encourages creativity and innovation, 2) Cares about health and welfare of employees 등의 항목으로 구성되어 있다.

에 대한 개념화와 측정에 있어 앞으로 나아가야 할 방향성에 대해 시사하고 있는 바가 크다.

앞서 Nahavandi와 Malekzadeh(1988)의 경우에서도, 문화 변용의 과정을 결정하는 요소는 조직의 구성원이 상대방과 자신의 기업 문화에 대해 '어떻게 인지하고 있는가'에 관한 심리적, 인지적 요소라고 이야기한 바 있다. 또한, 문화충돌이라는 현상은 이러한 인지적, 심리적 요소들간의 불일치로 인해 나타나는 갈등현상을 이야기하고 있기 때문에, 이를 측정하기 위하여 연구자가 개별 기업의 문화 지표를 측정한 후 이를 산술적으로 더하고 빼어 비교하기보다는, 직접적으로 해당 기업의 구성원들이 자기 기업의 문화와 상대방 기업의 문화에 대해 '어떻게 인지하고 있는가'를 측정하는 것이 보다 타당한 방법이 될 수 있다.

IV. 기업문화 충돌에 관한 기존연구의 종합: 논의와 향후연구의 방향

지금까지의 내용은, 기업의 문화충돌 현상에 대해 다룬 연구들을 문화 주체의 지리적 위치와 분석 수준에 따라 분류 제시한 것이다. 이러한 연구들 중 지금까지 가장 많은 연구자들의 관심을 받아온 분야는 개인-조직 적합성(P-O fit)을 다룬 국가내-기업내 부분이다. 이 분야의 연구는 지난 20여 년간 많은 발전을 보여서, 정교한 이론적 모델과 측정 방안(예: 박원우, 1993; Kristof, 1996; 등)들이 제시되고 있다. 그리고 최근에 들어와서 학자들, 그리고 실무계에서 가장 많은 관심을 가지고 있는 분야는 바로 M&A와 관련된 문화충돌 현상이다. 이는 국가내-기업간 혹은 국가간-기업간 분야로 분류할 수 있다. 그리고 나머지 분야는 사실상 거의 연구가 이루어지지 않고 있는 현실이다.

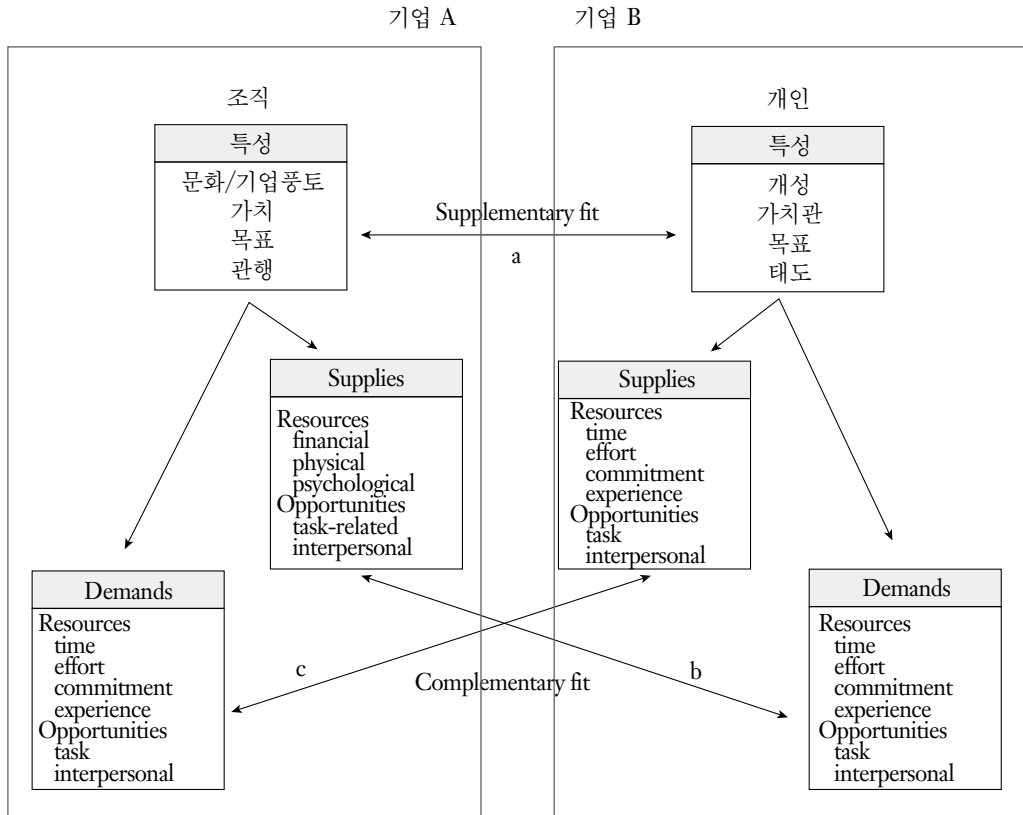
기존의 M&A 관련 문화충돌을 다룬 연구 중 상당수는 양쪽 기업의 문화적 특성(혹은 기업이 속하고 있는 국가의 문화적 특성)을 측정하여, 이 들간의 괴리를 통해 문화충돌의 정도를 예측하였다(예: Angwin, 2001; Datta & Puia, 1995; Kogut & Singh, 1988 등). 그러나 이러한 접근 방식은 심각한 레벨 이슈(level issue)의 문제를 유발할 수 있다. 문화의 정의는 '조직 혹은 조직의 구성원들이 환경에 적응하여 성장함에 따

라 확립되어지는 공유된 기본 가정(basic assumption)(Schein, 1997)' 등으로 제시되는데, 이렇게 '공유된 기본 가정'과 같은 심리적 요소는 서로 직접적인 '충돌'을 할 수 있는 실체가 아니다. 문화충돌 현상은 '조직의 구성원이 새로운 기업의 문화를 접할 때 느끼는 거리감 혹은 갈등(Veiga et al., 2000)으로 개념화할 수 있는데, 이는 결국, 문화충돌의 직접적인 당사자는 '개인'⁶⁾이라는 것을 의미한다. 따라서 일부 연구들(예: Sapienza, 1985 등)은 문화충돌 현상을 측정함에 있어, 이러한 집합적 수준이 아닌 개인 수준에서의 측정을 시도하고 있다. 따라서, M&A와 관련되어 문화충돌을 개념화하고 측정하기 위해서는, 문화충돌의 구체적인 현상 및 양상에 대해 보다 면밀한 조사를 통해 보다 정밀하고 엄밀한 개념화 과정을 거쳐야만 할 것이다.

이러한 맥락에서, Kristof(1996)가 제시한 P-O fit의 모델을 이용하여 국가간 M&A 혹은 국가내 M&A에서 발생하는 문화충돌 현상을 설명할 수 있다. 예를 들어 M&A 상의 문화충돌 상에서 경영자들이 느끼는 경영스타일상의 불일치(예: Datta, 1991; Marks, 1999 등), 종업원들이 느끼는 문화적 거리감 등은 조직의 문화적 특성과 개인의 특성간 유사성의 결여로 인해 나타나는 현상이므로, P-O fit에서 이야기하였던 상호적합성(supplementary fit)의 개념으로 설명할 수 있다. 이러한 현상과 기존의 P-O fit에 관한 연구들에서 다루는 내용들과의 차이점은, 연구 대상이 되는 객체가 서로 다른 기업 상에 존재하고 있다는 사실뿐이다. 이는 이상의 논의들 중 대부분이 P-O fit의 모형 속에 포함되어질 수 있음을 암시한다. 다음의 <그림 8>에서는 Kristof(1996)의 모델을 발전시켜, 기업간 M&A시 발생하는 개인-조직 적합성의 이슈에 대한 모델을 보이고 있다. 다음과 같은 모델은, 기업간 M&A시 발생할 수 있는 기업 문화충돌 현상의 본질에 대한 보다 직접적인 이해와 개념화 그리고 타당한 측정 방안을 위한 기본적인 뒷받침이 될 수 있을 것이다.

<그림 8>의 종합 모델에서 제기할 수 있는 중요한 문제 중 하나는, 'supplementary fit'과 'complementary fit'은 그러한 적합성이 구체적으로 나타나는 시간적 단계가 다를 수 있다는 것이다. 기업간 M&A 직후에 서로 다른 기업에 속한 개인들이 다른 기업의 구체적인 상황에 대해 충분한 정보를 가질 수는 없는 일이다. 이들은 서로에 대

6) 기존의 연구들은 주로 의사결정 권한을 가진 '경영자'들을 대상으로 하고 있는데, 이는 조직의 구체적인 성과에 대해 이들이 좀더 큰 영향력을 가지고 있다는 판단에 의해서다.



〈그림 8〉 기업간 M&A시 적용될 개인-조직 적합성의 모델

한 막연한 인상, 단편적인 정보만을 가지고 1차적인 인상을 형성하게 된다. 따라서 이렇게 정보 획득을 위해 소요되는 시간으로 인해, ‘complementary fit’은 ‘supplementary fit’의 경우보다 좀 더 나중 단계에서 나타나게 된다고 예측할 수 있다. 이러한 논의는, 구체적으로 기업간 M&A 수행 시, 기업의 문화적 통합 과정이 사전 계획 수준에서 완료될 것이 아니라, 지속적이고도 꾸준한 관심을 가지고 계속 관리되어야 함을 시사한다.

이와 유사한 관점에서, 기업간 M&A시 발생하는 문화충돌 유형(구체적으로는, 타 기업간 개인-조직 적합성에 관한 문제)은 구체적인 문화통합 과정에서도 고려되어야 하는데, Nahavandi와 Malekzadeh(1988)는 ‘문화 변용의 유형(mode of acculturation)’이라는 개념으로 4가지의 문화통합 과정을 제시하고 있다. 물론, 이들이 제시하고 있

는 ‘유형’의 결정 요소들이 개인의 주관적인 ‘선호도’에 기초하고 있다는 사실을 통해, 위의 종합 모델에서 제시하고 있는 적합성의 종류들 중 ‘supplementary fit’의 개념만이 존재함을 알 수 있으며, 이는 앞으로 좀더 연구해야 할 중요한 과제가 될 것이다.

지금까지 개인-조직 적합성에 관련된 분야와, 기업간 M&A와 관련된 연구의 두 가지 큰 분야에서 연구되어온 ‘기업 문화충돌’에 관한 제 연구들을 종합하여 보았다. 그러나, 이렇게 각기 서로 다른 관점에서 수행되어온 여러 이론들을 한데 묶는 것은, 그 자체가 심각한 ‘이론적 문화충돌’을 야기할 수도 있다. 즉, 분석 수준과 기본 개념이 서로 다르기 때문에 그러한 이론들을 서로 비교한다는 것이 별 의미를 가지지 못할 수도 있는 것이다. 그러나, 문화충돌과 관련된 제반 이론들은 현재 이론적 구심점을 가지지 못하고 이리 저리 표류하는 양상을 보이고 있다. 따라서 이렇게 표류하고 있는 이론적 흐름을 고정시켜 줄 수 있는 이론적, 개념적 기반이 필요한 실정이다. 이러한 관점에서 본 논문은 기존의 이론들을 종합하고, 이를 통해 무언가 앞으로 나아가 갈 방향을 제시하고 있다는 데에 그 가치가 있다.

참고문헌

- 김영조, 박상원 (1998). “조직문화유형, 조직문화강도와 조직성과간의 관계에 관한 연구”, *인사·조직 연구*, 6(2), 195-236.
- 박원우(1993). “조직내 문화단위간 적합성에 따른 구성원 유형분류의 실증적 연구”, *인사관리연구*, 17, 349-362.
- 박원우(1998). *임파워먼트 실천 매뉴얼*, 서울: 시그마 컨설팅.
- 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.
- Anonymous (1999). “Stock drop, culture clash claim deals”, *Mergers and Acquisitions*, 33(4), 12.

- Aycan, Z., Kanungo, R., & Sinha, J. (1999). "Organizational culture and human resource management practices: The model of cultural fit", *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 34(4), 501-526.
- Barney, J. (1986). "Organizational culture: Can it be a source of sustained competitive advantage?", *The Academy of Management Review*, 11(3), 656-666.
- 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.
- Bernick, L. (2001). "When your culture needs a makeover", *Harvard Business Review*, 79(6), 53-62.
- Buono, A., Bowditch, J., & Lewis, J. (1985). "When cultures collide: The anatomy of a merger", *Human Relations*, 38(5), 477-501.
- Cable, D. & Parsons, C. (2001). "Socialization tactics and person-organization fit", *Personnel Psychology*, Vol. 54(1), pp. 1-23.
- Cameron, K. & Quinn, R.E. (1999). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*, Reading, MA: Addison-Wesley.
- Cartwright, S. & Cooper, C. (1993). "The psychological impact of merger and acquisition on the individual: A study of building society manager", *Human Relations*, 46(3), 327-348.
- Chatman, J., Polzer, J., & Neale, M. (1998). "Being different yet feeling similar: The influence of demographic and organizational culture on work processes and outcomes", *Administrative Science Quarterly*, 43, 749-780.
- Chatterjee, S., Lubatkin, M., & Schweiger, D. (1992). "Cultural differences and shareholder value in related mergers: Linking equity and human capital", *Strategic Management Journal*, 13(5), 319-335.
- 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.

- Deal, T. & Kennedy, A. (1982). *Corporate cultures*, Reading, MA: Addison-Wesley.
- Ernest, R. (1985). "Corporate Cultures and Effective Planning", *The Personnel Administrator*, 30(3), 49-57.
- 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.
- Foster, E. (1998). "Cultures clash too often leads to blame in the corporate buyout game", *Infoworld*, May, 4, 86.
- Frank, R. (2000). "Big Boy's adventures in Thailand; When small chains go abroad, culture clashes require a big serving of ingenuity", *Wall Street Journal*, Apr. 12.(Eastern edition), B1.
- Gordon, G. (1985). "The relationship of corporate culture to industry sector and corporate performance", In R. H. Kilmann et al., (Eds.), *Gaining control of the corporate culture*, 103-125. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Gordon, G. (1991). "Industry Determinants of Organizational Culture", *The Academy of Management Review*, 16(2), 396-416.
- Gordon, G. & DiTomaso, N. (1992). "Predicting corporate performance for organizational culture", *The Journal of Management Studies*, 29(6), 783-799.
- Grensing-Pophal, L. (1999). "Hiring your corporate culture to fit", *HR Magazine* (August), pp. 50-54.
- Hambrick, D. & Cannella, A. (1993). "Relative standings: A framework for understanding departures of acquired executives", *Academy of Management Journal*, 36(4), 733-762.
- Handy, C. (1978). *Gods of management*, London: Souvenir.
- Harrison, R. (1972). "Understanding your organization's character", *Harvard Business Review*, May-June, 119-128.
- Heliman, M. (1994). "Affirmative action; Some un-intended consequences for working women", In B. Staw & L. Cummings (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, 16, 125-

- 170, Greenwich, CT: JAI Press.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*, London: Sage.
- Holland, J. (1985). *Making vocational choices: A theory of careers* (2nd ed.), NJ: Prentice-Hall.
- 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.
- Jones, G. (1983). "Transaction costs, property rights, and organizational culture: An exchange perspective", *Administrative Science Quarterly*, 28, 454-467.
- Kilmann, R. (1985). "Five steps for closing culture-gaps", In R. H. Kilmann et al., (Eds.), *Gaining control of the corporate culture*, 351-369. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Kilmann, R., Saxton, M., & Serpa, R. (1986). "Issues in understanding and changing culture", *California Management Review*, 28(2), 87-94.
- 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. (2000). "Perceived applicant fit: Distinguishing between recruiters' perceptions of person-job and person-organization fit", *Personnel Psychology*, 53(3), 643-671.
- Love, P. & Gibson, S. (1999). "Hidden sore points that can thwart a culture match", *Mergers and Acquisitions*, 33(6), 51-56.
- 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*, NJ: Prentice-Hall.
- Malekzadeh, A. & Nahavandi, A. (1990). "Making mergers work by managing cultures", *The Journal of Business Strategy*, 11(3), 55-58.

- McCaffrey, J. & Hafner, C. (1985). "When two cultures collide: Doing business overseas", *Training and Development Journal*, 39(10), 26-32.
- Mody, A. & Negishi, S. (2001). "Cross-border mergers and acquisitions in East Asia", *Finance & Development*, 38(1), 6-9.
- 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 III, C., Chatman, J. & Caldwell, D. (1991). "People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit", *Academy of Management Journal*, 34(3), 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.
- Quinn, L. (1998). "If the systems fit, so must the corporate cultures", *Wall Street & Technology*, 16(7), 64-65.
- Quinn, R. R., & McGrath, M. (1985). "The transformation of organizational cultures; A competing values perspective", In P. J. Frost, L. F. Moore et al., (Eds.), *Organizational culture*: 315-334, CA: Sage.
- Raelin, J. (1991). *The Clash of Cultures: Managers managing professionals*, Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Rynes, S. & Gerhart, B. (1990). "Interviewer assessment of applicant "fit": An exploratory investigation", *Personnel Psychology*, 43(1), 13-34.
- Sales, M. & Mirvis, P. (1984). "When cultures collides; Issues in acquisition", In J. R. Kimberly and R. E. Quinn (Eds.), *Managing organizational transitions*, IL: Irwin.
- Sapienza, A. (1985). "Being is Seeing: How culture influences the decisions top managers make", In R. H. Kilmann et al., (Eds.), *Gaining control of the corporate culture*, 66-83. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Schein, E. (1997). *Organizational culture and leadership* (2nd ed.), San francisco, CA: Jossey-

Bass.

- Schwartz, H. & Davis, S. (1981). "Matching corporate culture and business strategy", *Organizational Dynamics*, 10(1), 30-48.
- Schweiger, D. & Weber, Y. (1988). "Strategies for managing human resources during mergers and acquisitions: An empirical investigation", *Human Resource Planning*, 12(2), 69-87.
- Super, D. (1953). "A theory of vocational development", *American Psychologist*, 8, pp. 185-190.
- Thomas, D. & Ely, R. (1996). "Making differences matter: A new paradigm for managing diversity", *Harvard Business Review*, 74, 79-90.
- Tichy, N. (1982). "Managing Change Strategically: The Technical, Political, and Cultural Key", *Organizational Dynamics*, 11(2), 59-81.
- Tom, V. (1971). "The role of personality and organizational images in the recruiting process", *Organizational Behavior and Human Performance*, 6(5), 573-592.
- Trice, H. & Beyer, J. (1984). "Studying organizational cultures through rites and ceremonies", *Academy of Management Review*, 9, 653-669.
- 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 of 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(8), 593-614.
- Vianen, A. (2000). "Person-organization fit: The match between newcomers' and recruiters' preferences for organizational cultures", *Personnel Psychology*, 53(1), 113-149.
- Wallach, E. (1983). "Individuals and Organizations: The Cultural Match", *Training and Development Journal*, 37(2), 28-35.
- Watson, W., Kumer, M. & Michaelson, L. (1993). "Cultural diversity's impact on process and performance: Comparing homogeneous and diverse task groups", *Academy of Management Journal*, 36, 590-602.

- Weber, Y. (1996). "Corporate cultural fit and performance in mergers and acquisitions", *Human relations*, 49(9), 1181-1202.
- Wildavsky, B. & Munro, N. (1998). "Culture clash", *National Journal*(in Cover Story), 5/16/98, 1102-1107.

A Review of Research on Corporate Culture Clash: Its Meaning and Measurement

Won-Woo Park,*

Hojin Bang**

ABSTRACT

Corporate culture is a very important topic in business management irrespective of time and space. Though it became a buzzword in the 1980s, its importance is being emphasized again nowadays mainly due to the increase of M&A. Despite the growing tendency of worldwide M&A, the failure rate of M&A also increases. The major critical factor known for the failure is an inappropriate management of corporate culture clash. This study proposes a model that classifies all (not only the culture clash of M&A) types of culture clash--a two-by-two matrix model combining domestic (intranational) and cross-border (international) culture clashes with micro (intraorganizational) and macro (interorganizational) culture clashes. Foregoing studies on culture clash were classified into the four culture clash types and then were reviewed with emphases on the meaning and the measurement of each type. With the descriptions of contents and limitations of the foregoing studies, conclusion, discussion, and implication for the future study are also made.

Key Words: Culture clash, culture clash type, M&A and culture clash

*Professor of OB/HRM, Seoul National University

**Student of Graduate School of Business, Seoul National University