

기업문화에 대한 관심의 부활: 왜 one-time fad로 인식되던 기업문화가 21세기 들어와 다시 뜨나?

박 원 우*
신 수 영**

〈 목 차 〉

I. 기업문화의 유행과 침체

II. 기업문화 개념의 부활

기업문화에 대한 연구는 1980년대에 들어와서 급속히 번지기 시작하여, 학계뿐만 아니라 실무계에서도 문화에 대한 연구와 적용을 유행처럼 추진하였다. 그러나 불처럼 번지던 기업문화의 유행이 1990년대 중반 들면서 시들어졌고, 국내·외 모두에서 기업문화는 일시적 유행(one-time fad)으로 인식 되어 왔다. 그러나 침체기 상태에 놓여있던 기업문화에 대한 관심은 21세기 들어와 다시 부활하는 현상을 맞고 있다. 본 연구는 이러한 기업문화의 부활 현상의 이유가 무엇인지, 나아가 기업문화가 진정 어떻게 인식되고 활용되어야 하는지를 설명하고자 한다. 기업문화는 조직의 외적인 적용과 내적인 통합의 문제를 극복하는데 매우 중요한 역할을 하게 된다. 복잡하고 변화무쌍한 환경에서 조직의 성공은 시스템이나 리더의 능력에 의해서만 좌우되는 것이 아니라, 보이지 않는 요소(관행, 규범 등)에 의해 큰 영향을 받기 때문이다. 본 글에서는 기업문화에 대한 명확한 이해를 바탕으로 환경변화에 따른 기업문화의 계속적 중요성에 대해 설명한다.

기업문화는 1980년대 들면서 본격적 연구가 시작된 이래, 학계와 업계에서 자주 언급되는 개념이다. 국내에서도 1980년대 중반부터 많은 기업들이 기업문화 활동을 추진해왔다. 그러나 기업문화의 중요성 인식에 비해 그 효과성을 증명하는 연구가 부족하였고, 이에 따라 기업문화 활동에 대한 의문이 점차 제기되었다. 본 연구는 기업문화 개념이 유행하고 침체된 원인, 나아가 21세기 들면서 다시 기업문화에 대한 관심이 증대되는 원인을 설명한다.

21세기 들면서 기업문화가 다시 유행하게 되는 이유는 네 가지로 설명될 수 있다. 우

* 서울대학교 경영대학 교수

** 서울대학교 대학원 경영학과 박사과정

선은 의문시되던 기업문화와 성과와의 관계를 객관적·실증적으로 입증하는 논문과 책이 연속하여 출간되었기 때문이다. 두 번째는 M&A의 증가와 실패에서 문화충돌이 문제시 되듯, 기업 내 그리고 기업간의 여러 종류의 문화충돌 현상을 극복할 필요성이 날로 커지고 있기 때문이다. 세 번째는 극히 일부 구성원의 비윤리적 행동이 조직 전체의 파멸을 유발하는 사례가 늘고, 구성원의 (나아가 조직의) 윤리경영이 단지 구호로서가 아니라 기업문화로 내재화될 필요성이 커지기 때문이다. 마지막으로 사회와 조직환경의 (수직 중심에서 수평 중심으로의) 변화에 따라 통제 중심에서 자율과 몰입 중심으로서의 변경이 필요하고, 자율경영에서 자율과 성과의 연결고리가 바로 기업문화이기 때문이다. 즉, 시대, 환경, 조직의 변화에 부응하면서 성과를 내기 위해서는 기업문화가 관리의 중심요소로 작용을 해야 하기 때문이다.

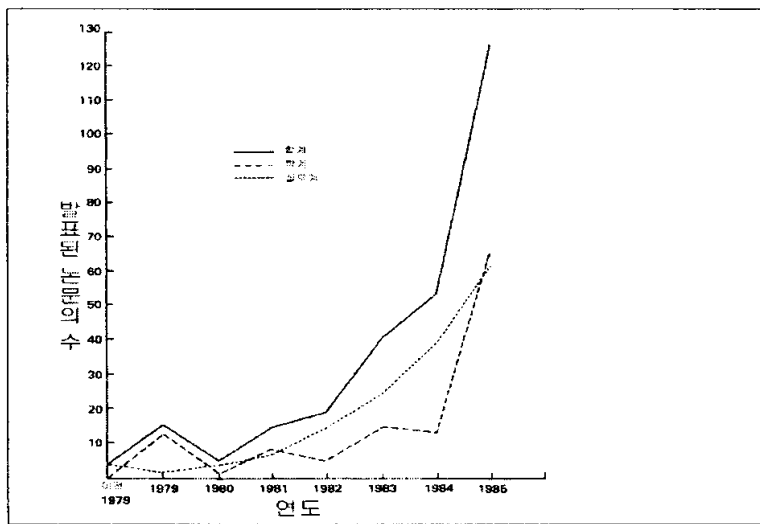
I. 기업문화의 유행과 침체

1. 기업문화의 유행

기업문화에 대한 관심이 갑자기 증가한 것은 1980년대에 들어와서부터 이다. 그 이전에도 조직을 연구하는 학자들 사이에서 문화에 대한 인식이 없지는 않았지만 이렇게 갑자기 관심을 가지게 된 가장 큰 이유는 1970년대 후반 일본 기업들의 놀라운 경영성과에 대한 연구 때문이었다. 즉, 학자들은 일본기업들이 독특한 경영특성을 가지고 있어서 이러한 특성이 기업의 성과와 관련이 있을 것이라 판단한 것이다(Ouchi, 1981). 많은 연구의 결과, 학자들은 일본과 미국의 상이한 사회문화가 기업문화의 차이를 가져오며 이것이 경쟁력의 원천이 될 수 있다고 보고 본격적으로 기업문화에 대해 연구하기 시작하였다. 나아가 미국 우량기업의 원동력을 연구한 Peters와 Waterman(1982)의 책에서도 미국 우량기업의 핵심 원동력으로 '강하고 독특한 문화보유'가 강조되자 기업문화에 대한 관심이 폭발적으로 늘어나게 되었다.

여기에서 더 나아가 동일한 사회문화 안에서도 기업마다 서로 다른 독특한 문화가 형성될 수 있다는 가능성에 관심을 기울이게 되었다(Ouchi & Wilkins, 1985). 이렇게 태동된 기업문화 연구는 조직연구에서 관료제 조직이나 공식구조에 대한 연구 관심을 시들게

하면서 1980년대에 가장 주목을 많이 받는 연구영역으로 떠오르게 된다. 이러한 현상은 기업문화에 대한 연구실적을 통해서도 잘 나타나고 있다. 1975년부터 1985년까지 organizational culture, corporate culture, organizational symbols or symbolism, organizational myth로 검색한 결과 아래 그림과 같이 1982년을 기점으로 기업문화에 대한 연구가 폭발적으로 늘어나게 되고, 기업문화에 대한 정의도 점차 실무계의 기업문화 정의로 수렴되었다는 것을 알 수 있다(Barley et al., 1988).

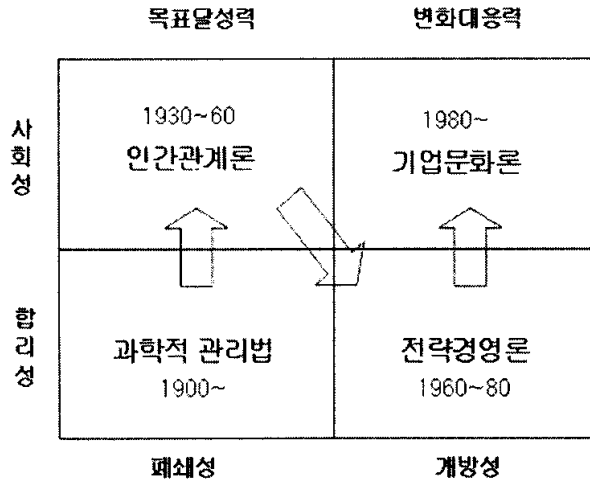


자료원: Barley et al., 1988, p. 33.

〈그림 1〉 기업문화 연구의 추세

이는 경영관리의 역사를 통해서도 잘 알 수 있다. 경영학의 주요 흐름을 시대별로 살펴 보면, 〈그림 2〉에서와 같이 1900년대에 Taylor의 과학적 관리법이 소개된 이래로 인간 관계론과 전략경영론을 거쳐 1980년대에는 기업문화에 경영관리의 초점이 맞춰져 있다.

이처럼 기업문화가 중요한 영역으로 떠오른 이유는 기업문화를 통해 구성원의 일체감을 높일 수 있고 조직의 정체성을 형성시켜 줌으로써 일관된 경영스타일을 구사할 수 있게 하는 등 조직유지 및 경쟁우위 확보에 큰 역할을 하기 때문이다(박원우 & 이병철, 1996). 그러나 기업문화의 의미와 중요성을 깊이 이해하지 못하고 단기간의 성과에 집착하게 되면 기업문화라는 중요한 개념을 계속 발전시켜나가기 힘들 것이다.



〈그림 2〉 경영관리상 초점의 변화

2. One-time Fad로서의 기업문화 인식

앞서 기술하였듯이, 1980년대 초부터 1990년대 초반 사이에 기업문화가 기업성장의 원동력으로서 매우 인기를 끌었다. 그러나 어느새 마치 한 때의 유행(fad)처럼 취급되어 더 이상 세간의 관심을 끌지 못하는 개념으로 전락하고 말았다(박원우 & 이병철, 1996).

그 이유에 대해서는 다음과 같은 점을 들 수 있다. 첫째, 기업문화 연구는 다양한 이론적 관점에서 이루어져 왔고, 이로 인해 기업문화의 정의, 구성요소, 연구방법 등에서 연구자들 간에 합의의 도출을 도출하지 못하였다. 특히 기업문화를 보다 잘 이해하기 위한 적절한 연구방법에 대해서는 학자들 간의 논쟁이 끊이지 않고 있다. 대부분의 기업문화 연구방법들은 질적 연구에 의존하여 왔는데 이러한 경우 신뢰성 있고 타당성 있는 결과를 가져올 수 있는 방법이 아니라는 점에서 비판을 받아왔다(Ott, 1989). 양적인 연구방법은 질적인 연구방법보다 객관적인 연구가 가능하나 해당기업의 심층적인 조사에는 한계가 있다. 이러한 비판을 넘어서기 위해서는 연구의 목적과 초점에 따라 그 연구방법을 달리 하고 양적연구와 질적 연구를 상호 보완하여 사용하여야 할 것이다.

둘째, 기업문화의 중요성에 비해 효과성에 대한 입증이 제대로 이뤄지지 못하였다. 기업문화는 단시간에 바뀔 수 있는 것이 아니다. 진정한 기업문화의 변화는 조직구성원들의 기본 가정까지 바꿀 수 있는 수준이 되어야 한다. 그러나 실무자 입장에서는 단시간

에 구체적인 효과를 입증하기를 기대하게 된다. 따라서 단기간에 눈에 보이는 성과가 나오지 않으면 기업문화의 필요성에 대해 의심하고 과소평가하는 우를 범하게 된다. 이를 해결하기 위해서는 기업문화의 변화에 대해 장기적인 관점을 가지고 체계적으로 문화변화 관리에 임해야 한다. 또한 개념적인 수준에서의 효과성 증명보다는 실증적으로 기업문화의 효과를 증명하는 연구들이 많이 나와야 할 것이다.

기업문화는 매우 복잡한 조직 문제와 연결되어 있다. 복잡한 조직문제를 해결하기 위해서는 빠르고 단순한 처방이 아닌, 관련된 변수들을 모두 연결시킬 수 있는 통합적인 개념으로 접근해야 한다. 복잡하고 변화무쌍한 환경에서 조직의 성공은 시스템이나 리더의 능력에 의해서만 좌우되는 것이 아니다. 모든 조직에는 보이지 않는 요소(관행, 규범 등)가 있고, 이러한 비공식적인 요소가 오히려 공식적인 체계보다 더 강력한 힘을 발휘하기도 한다.

II. 기업문화 개념의 부활

기업문화 연구가 위기를 맞고 있다는 주장에도 불구하고, 급속한 변화와 치열한 경쟁이 오히려 기업문화를 더욱 중요하고 필요한 개념으로 부각시키고 있다. 본 장에서는 기업문화가 한 때의 유행으로 끝나지 않고 앞으로 더욱 활성화될 수밖에 없는 이유를 다음과 같이 네 가지로 나눠서 설명하고자 한다.

1. 기업문화와 기업성과의 관계 입증에 따른 관심 증대

그동안 기업문화와 기업성과와의 관련성에 대한 연구는 대부분 강한 기업문화와 기업유효성의 관계에 관한 것이었다(박원우 & 이관희, 1992). 대표적인 연구로서는 Peters와 Waterman(1982)의 연구를 예로 들 수 있는데, 그들은 우량기업이라고 거론된 62개의 기업을 대상으로 하여 우량기업과 나머지 기업에 대해 비교하였다. 그러나 강한 문화와 기업의 유효성과의 관계에 대한 연구들은 대부분 뚜렷한 근거가 존재하지 않는 직관적인 호소로 이뤄져 있었고, 따라서 문화와 기업성과와의 관계에 대한 객관적인 뒷받침이 부족하였다. 그러나 1990년대 이후로 기업문화가 기업의 성과와 관련이 있다는 연구가 실

증적으로 증명되면서(Kotter & Heskett, 1992; Collins & Porras, 1994) 기업문화의 중요성은 다시 주목되고 있다. 물론 이 외에도 기업문화와 성과의 관계를 연구한 내용(본 특집호의 또 다른 논문 참조)이 많지만, 여기서는 기업문화와 성과 간의 관련성에 봄을 일으킨 이들 best seller 두 권의 내용을 중심으로 소개한다.

1.1 Kotter와 Heskett의 기업문화와 성과와의 관계에 대한 연구

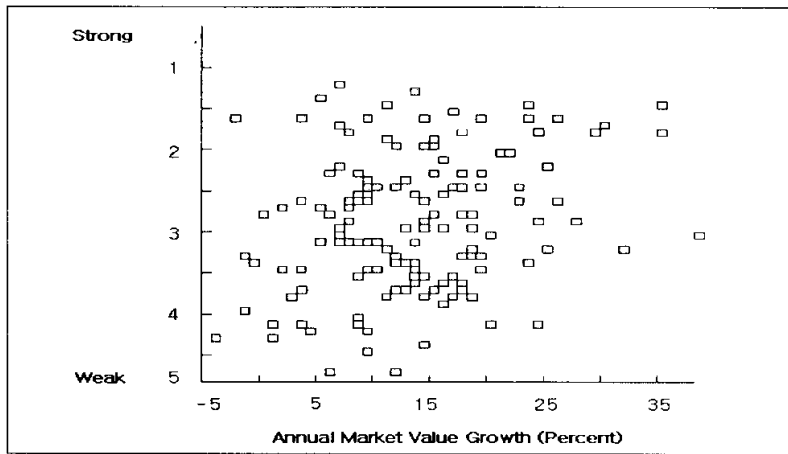
Kotter와 Heskett(1992)은 성과증진(performance-enhancing) 문화를 가진 12개의 기업과, 성과증진 문화를 가지지 못한 20개 기업의 재무성과를 비교하는 연구를 수행하였다. 1977년부터 1988년까지의 재무성과를 수익, 고용, 주가, 순이익 측면에서 살펴본 결과는 <표 1>과 같다. 즉, 성과증진 문화를 가진 기업들은 그렇지 않은 기업들에 비해 수익률 성장률이 4배 이상 높았고, 고용성장률은 7배 이상, 주가는 12배, 순이익 성장률은 700배 이상 차이가 있는 것으로 조사되어 기업문화와 성과의 관련성을 뒷받침 하였다.

<표 1> 기업의 성과증진 문화에 따른 재무적 성과 비교

구분	성과증진 문화를 가진 12개 기업의 평균	성과증진 문화를 가지지 못한 20개 기업의 평균
수익률 성장률	682%	166%
고용 성장률	282%	36%
주가 성장률	901%	74%
순 이익 성장률	756%	1%

자료원: Kotter & Heskett, 1992, p. 78.

또한 그들은 기업의 성과와 관련 있는 기업문화를 기존의 연구처럼 '강한' 기업문화에만 초점을 맞추지 않고, '전략적' 기업문화, 그리고 '적응적' 기업문화로 확장시켜서 살펴 보았다. 강한 기업문화와 기업의 성과의 관계에 대해서는 아래 <그림 3>와 같이 문화의 강도와 장기적 경제 성과사이에 긍정적인 상관관계가 있음을 보여주고 있다. 그러나 상관관계가 아주 높지는 않다. 즉 강한 문화를 가지고 있어도 저성과를 가져올 수도 있고, 약한 문화를 가진 기업이 고성과를 낼 수도 있는 것이다. 대표적인 예로서 GM과 Sears를 들 수 있다. 이들이 가지고 있는 강한 문화는 오히려 회사의 경제적 성과에 악영향을 미치고 있었다.



자료원: Kotter & Heskett, 1992, p. 21.

〈그림 3〉 문화의 강도와 시장가치의 성장

그렇다면 기업문화와 환경이 전략적으로 잘 매치된 경우는 어떠한가? 1977년부터 1988년까지 12개의 고성과 기업과 10개의 저성과 기업을 비교해본 결과(7점 만점)는 다음 〈표 2〉와 같다.

〈표 2〉 문화/환경 적합성과 기업성과

상위 12개 기업	문화/환경 적합성	하위 10개 기업	문화/환경 적합성
American Airlines	6.2	Northwest Airlines	3.7
Bankers Trust	6.5	Citicorp	3.0
Anheuser-Busch	6.4	Coors	2.2
PepsiCo	5.5	-	-
Hewlett-Packard	5.7	Xerox	3.8
ConAgra	6.4	Archer Daniels Midland	6.2
Shell	6.5	Texaco	2.6
Albertsons	6.2	Winn-Dixie	3.0
Dayton Hudson	4.4	J. C. Penny	4.1
Wal-Mart	6.8	-	-
Golden West	7.0	H. f. Ahmanson	5.0
Springs Industry	5.3	Fieldcrest Cannon	3.6
평균	6.1	평균	3.7

자료원: Kotter & Heskett, 1992, p. 39.

먼저, 전체 평균을 비교해보면, 문화와 환경이 전략적으로 잘 매치된 기업들이 그렇지 않은 기업들에 비해 기업성파가 월등히 높은 것으로 나타났다. 물론 기업성파가 높은 상위 12개 기업들의 순위와 적합성이 완전하게 일치하지는 않지만, 전반적으로 성파가 높은 기업일수록 문화와 환경이 잘 어울리는 것으로 나타났다. 이는 하위 10개의 기업들에게서도 유사하게 적용된다. 즉, 문화의 강도뿐 아니라 기업의 환경과 문화가 잘 매치되어야한다는 것을 입증해주고 있다. 마지막으로 적응적 기업문화의 효과를 살펴보면, 다음 <표 3>과 같다.

<표 3> 적응적 기업문화의 효과

상위12개 기업	고객	주주	구성원	하위 10개 기업	고객	주주	구성원
American Airlines	6.4	4.6	5.8	Northwest Airlines	3.6	4.9	2.8
Bankers Trust	4.8	6.2	5.0	Citicorp	5.0	3.3	3.0
Anheuser-Busch	6.4	5.0	5.0	Coors	3.6	1.5	4.2
PepsiCo	5.0	6.0	5.4	-	-	-	-
Hewlett-Packard	6.6	5.0	6.8	Xerox	5.0	3.8	5.3
ConAgra	6.2	7.0	6.6	Archer Daniels Midland	5.6	6.0	5.2
Shell	6.5	4.5	5.0	Texaco	3.4	2.8	2.8
Albertsons	6.8	6.4	5.6	Winn-Dixie	4.0	4.0	4.0
Dayton Hudson	5.5	5.0	4.8	J. C. Penny	4.0	5.0	4.8
Wal-Mart	7.0	6.8	7.0	-	-	-	-
Golden West	5.2	5.0	5.8	H. f. Ahmanson	6.3	4.6	4.2
Springs Industry	6.0	5.7	6.7	Fieldcrest Cannon	5.4	2.6	4.2
평균	6.0	5.7	5.8	평균	4.6	3.9	4.1

자료원: Kotter & Heskett, 1992, p. 49.

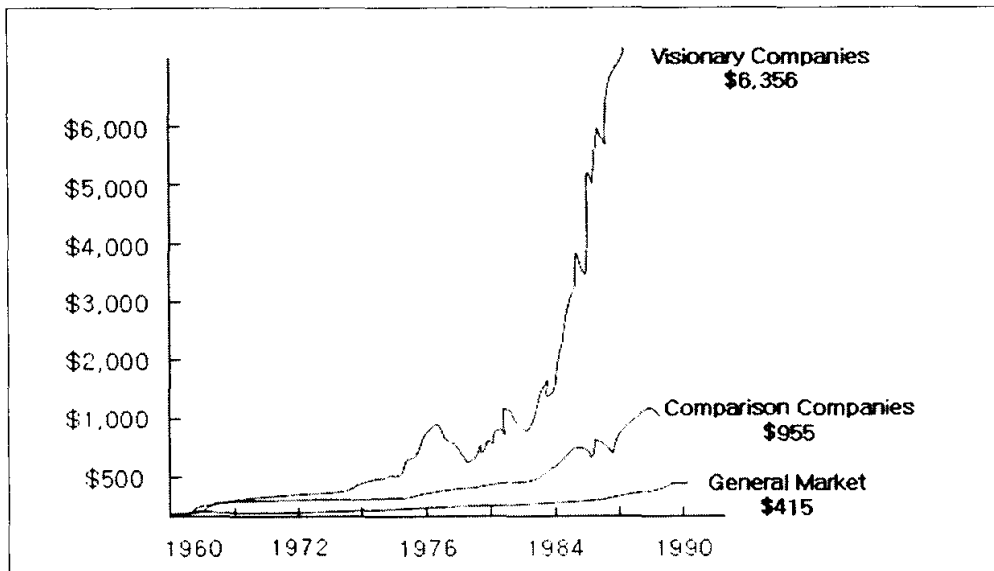
적응적 기업문화란, 환경의 변화에 따라 조직이 적응해나가는 문화를 가지는 것을 말한다. 적응적 문화의 구성원들은 위협을 감수하려하고, 서로 신뢰하고, 조직에서 뿐만 아니라 개인적인 생활에서도 적극적인 태도를 보인다. 반대되는 개념으로는 관료적 문화를 들 수 있다. Kotter와 Heskett(1992)은 전략적 문화의 효과성을 입증한 연구에서와 마찬가지로 상위 12개와 하위 10개 기업의 적응도를 비교해본 결과, 성파가 높은 기업집단이 그렇지 않은 기업집단에 비해 고객, 주주, 근로자에 대한 가치를 높게 평가한

것으로 나타났다.

Kotter와 Heskett(1992)의 연구를 통해 밝혀진 것은 첫째, 그동안 주로 개념적으로만 주장되어왔던 기업문화와 기업의 성과의 관계가 객관적인 자료를 통해 입증되었다는 것과, 둘째, 기업의 성과는 기업문화의 강도뿐만 아니라, 얼마나 기업의 환경과 문화가 잘 매치되었는가, 그리고 환경의 변화에 따라 잘 적응해 나가는가에 따라서 달라질 수 있다는 것이다.

1.2 Collins와 Porras의 유망한 기업체들의 성공적인 습관에 대한 연구

Collins와 Porras(1994)는 유망 기업 18개의 추가성장율을 타 기업과 비교하는 연구를 수행하였다. 연구결과는 <그림 4>와 같으며, 세 집단 간에 유의한 차이가 존재한다는 사실을 밝혀냈다. 여기에서 유망한 기업이란 장기간에 걸쳐 핵심적인 가치를 보존하고, 개선하기 위해 끊임없이 노력하는 기업으로서 기업문화를 중시하고 잘 관리하는 기업을 의미한다.



자료원: Collins & Porras, 1994, p. 5.

<그림 4> 1\$ 당 추가수익을 비교

Collins와 Porras(1994)의 연구를 통해 밝혀진 것은 핵심적인 가치(문화)를 보유한 기업의 주가수익율이 타 기업들에 비해서 월등히 높다는 것과, Kotter와 Heskett(1992)의 연구와 마찬가지로, 기업문화와 성과의 관계에는 계량적으로 입증 가능한 밀접한 관계가 있다는 것이다.

2. 문화충돌 극복을 위한 문화관리의 필요성 증대

2.1 M&A의 실패 방지를 위한 Cultural Due Diligence

기업의 역사가 어느 정도 깊어지고 규모가 커지면 변화의 필요성은 더욱 커지게 된다. 따라서 새로운 성장 동력을 찾으려는 세계의 산업계는 구조조정에 의해 끊임없이 재편되고 있고, 이러한 결과 M&A의 규모와 건수는 증폭되고 있는 추세이다.

글로벌 경쟁 하에서는 기업 내의 구조조정만으로는 한계가 있다. 따라서 타 기업의 강점을 흡수하여 자신의 약점을 보완할 수 있는 M&A가 계속 증가하고 있으나, 문제는 이러한 M&A가 시너지 효과를 내지 못하고 절반이상이 실패로 끝나고 있다는 것이다(Schweiger & Webber, 1998; Cartwright & Cooper, 1993). 그 실패의 원인 중 상당부분이 두 조직의 기업문화 충돌에 따른 결과라는 것이 최근 매우 강조되고 있다. 즉, 두 조직을 합병할 때 단순히 법적, 세무적, 재무적인 노력만으로는 성공적 통합이 어렵다는 것이다(박원우, 2002).

어떤 일을 할 때 반드시 고려할 것을 고려하고 거쳐가야 할 절차를 거치는 것을 due diligence라고 한다. 그동안 M&A를 앞둔 두 조직의 재무 건전성이나 전략 적합성을 파악하고 이를 해결하기 위해 전략적, 세무적, 법무적, 재무적 측면에서의 due diligence는 많이 시도되었으나, 문화적합성의 중요성에 관한 인식이나 조치를 취하려는 노력은 부족하였다. 그러나 실제 M&A의 성과를 좌우하는 요소로는 HR 측면과 기업문화 측면이 매우 크게 작용한다(Weber, 1996; Bruton et al., 1994; Cartwright & Cooper, 1993). 그럼에도 불구하고 우리는 흔히 이들 요소를 등한시하게 되고, 결과적으로 M&A를 실패로 이끌게 되었다. 물론 지금까지도 M&A에서 기업문화의 중요성은 인식되어 왔다. 그러나 그것은 M&A 의사결정 이후 통합의(post M&A integration) 과정에서만 중요한 것으로 인식되어 왔다는 점이다. 두 남녀의 결혼에서 중매쟁이들은 결혼 성사에 주관심이 있고 성사만 되면 사례비를 받듯이 법무, 세무, 재무적 due diligence를 진행하는 사람은 M&A과정에

서 법적, 세무적, 재무적 하자가 없게 하는 데만 신경 쓰고, M&A가 성사되면 사례를 얻는다. 정작 결혼 당사자는 결혼 그 자체만이 목적이 아니라 그 이후에 잘 사는 것이 목적이다. 개인 간 결혼처럼 M&A라는 조직간 결혼도 마찬가지다. 그러려면 기업문화에 관한 이슈가 pre & post M&A integration 차원에서 중시되어야 한다. 다음은 합병하는 두 회사의 문화적인 차이를 간과하여 실패로 끝난 기업들의 예시이다.

• Hewlett-Packard	⇨	Compaq
• AOL	⇨	Time Warner
• Morgan Stanley	⇨	Dean Witter
• Daimler	⇨	Chrysler
• Compaq	⇨	DEC
• GF	⇨	Kidder Peabody
• Smith Kline	⇨	French / Beckman / Beecham
• AT&T	⇨	NCR

자료원: Want, 2007, p. 76.

〈그림 5〉 문화차이를 간과하여 실패한 M&A 예시

대표적인 M&A 실패사례인 Hewlett-Packard의 Compaq 인수는 어떻게 잘못 이해된 기업문화가 합병을 실패로 이끌 수 있는가를 보여주는 좋은 예이다. 합병 당시 Hewlett-Packard는 두 회사(Hewlett-Packard와 Compaq)의 문화가 유사하여 합병에 장애가 되지 않을 것으로 보았다. 그러나 Hewlett-Packard가 정신적인 전통과 가치 있는 문화를 지닌 것에 반해, Compaq의 문화는 매우 정치적이었으며 시장이 안 좋을 때는 대량 해고로 위기를 돌파하는 문화를 가지고 있었다. 결국 Hewlett-Packard는 합병 후, 서버(server)에서의 시장 점유율을 아주 조금 늘리는데 그쳐야 했고 전반적으로는 실패로 끝나고 말았다(Want, 2007).

Clemente와 Greenspan(1999)은 M&A의 성공을 위한 여덟 가지 중요한 이슈를 제시하였는데, 이들 이슈 대부분이 인사조직과 관련된 내용이었다(보상, 직무 기능의 중복 문제, 채용, 근로자의 사기, 잠재적 문화 충돌, 의사소통 등). 그리고 이 중에서 가장 중요한 요소라고 제시된 이슈가 바로 의사소통이었다. 이를 통해 M&A의 성공을 위해서는 인사·조직과 관련된 요인의 중요성, 즉 조직의 문화적 측면이 중시되고 있다는 사실을 알 수 있다. 즉, 경영혁신을 강조하기 위해서는 제도나 구조뿐만 아니라 그런 것을

둘러싸고 있는 기업문화 또한 당연히 강조될 수밖에 없다. 정보화 사회를 거쳐 창조 사회로 접어든 21세기에는 기업경쟁력의 뿌리로서 기업의 문화가 더욱 중요시 될 것이다.

M&A와 관련된 인사조직 연구들은 다른 연구주제들에 비해 많은 편은 아니다. 1980년대 들어와 활발하게 시도된 M&A에 대한 연구들은 실증을 위한 방법론에서의 한계에 부딪혀 그 이론들의 타당성을 검증받지는 못하였다(박원우, 2002). 그러나 그 한계에도 불구하고 다양한 형태의 실증연구들이 시도되고 있다. 즉 재무적 종속변수 외에도 구성원들이 지각하는 정신적 스트레스, 이직의도, 잔류의사, 직무만족 및 조직몰입(Schweiger & Denisi, 1991), 불확실성에 대한 지각 정도(Shirley, 1973) 등의 연구가 이뤄졌는가 하면, 각종 사례를 통해(Horwitz, et al, 2002; Norgard & Skodvin, 2002; Taylor, 2002; Giffords & Dian, 2003) 문화충돌과 기업성과의 관계가 제시되었다.

1990년대 이후 한국은 IMF 구제 금융과 정부의 M&A 활성화 지원 정책 등 여러 요인들로 인해 M&A 증가추세에 놓여 있다(박원우, 2002). 최근 들어선 신성장동력을 찾는 방편으로 M&A에 의한 성장이 매우 중요하게 인식되고 있다. 한국의 기업들은 독특하고 강한 기업문화를 가지고 있기 때문에 기업의 M&A시 문화 충격을 심각하게 받아들일 수 있다. 이러한 문화적 충격을 줄이고 합병 후 시너지 효과를 내기 위해서는 '기업문화'에 대한 보다 정교한 연구가 이루어져야 한다.

2.2 문화충돌의 세 유형

문화충돌이란, 문화적인 차이에서 오는 인지적, 감정적 문제 혹은 갈등과정을 의미하므로 이는 조직 혹은 문화단위가 꼭 구체적이고 명백한 외적 변화단계를 거쳐야만 나타난다고는 볼 수 없다(박원우, 2002). M&A와 같은 외적 변화 외에도 일상적인 조직생활 중에 사람들은 어느 정도 문화충돌 현상을 겪고 있는 것이다. 물론, 문화충돌 현상이 가장 뚜렷하게 나타날 때가 M&A임에는 틀림없다. 본 연구에서는 <그림 6>과 같이 지리적 구분 및 분석수준에 따라 4가지의 형태로 문화충돌이 나타날 수 있음을 제안한다.

즉, 문화충돌이 일어나는 대표적인 경우가 M&A라고 할 수 있으며, 같은 M&A라도 동일한 국가 내에서 기업들 간의 M&A와 다국적 기업들 간의 M&A로 나누어 볼 수 있다. 기업의 문화는 국가의 문화 속에서 생성되어지기 때문에 국가 내에서의 M&A보다는 다국적 M&A시에 문화충돌 현상이 더 크게 나타난다(Very, Lubatkin, Calori, & Veiga, 1997). 뿐만 아니라, 같은 기업 내에서의 문화충돌 즉, 기업문화와 개인의 특성

의 충돌은 개인-조직 적합성이라는 연구주제로서, 이미 기존의 연구들에서 매우 활발하게 연구되어 온 주제이기도 하다. 이처럼 문화충돌 극복을 위한 문화 관리의 필요성은 계속해서 증가하고 있다.

	국가 내	국가간
기업 내	- 조직문화-개인특성 충돌 - 조직-하위문화 충돌 - 하위문화간 충돌	다국적 기업 내 상이한 문화간 충돌
기업 간	국내 M&A시의 기업문화간 충돌	다국적 M&A시의 기업문화 및 / 국가문화간 충돌

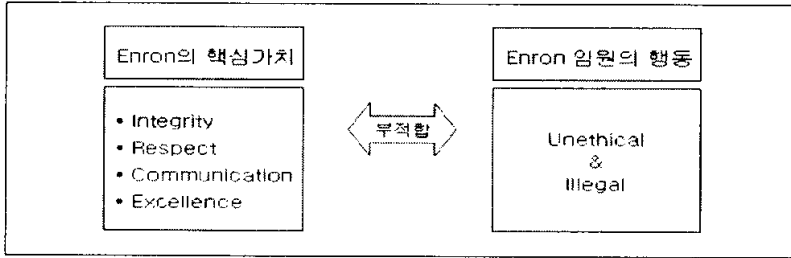
자료원: 박원우, 2002, p. 81.

〈그림 6〉 문화충돌의 제 유형

3. 윤리경영의 내재화와 기업문화로의 정착화 필요성 증대

최근의 유명 회사들의 부정사건 등은 지나친 성과 중심적 사고에 기인한 것으로 (Dragoni, 2005), 이는 기업문화의 중요성을 다시 한 번 부각시켜주고 있다. 대표적인 사례로는 Worldcom, Enron, 그리고 Arthur Anderson을 들 수 있다. Enron의 예를 들면, 이 회사 또한 핵심가치(core value)로서 좋은 표현들이 있었다. 그러나 그러한 서류상 혹은 액자 속의 내용들이 구성원의 사고·행동에 내재화 되지 못하여(즉, 기업문화로 정착되지 못하여) 그 구성원의 실제적 행동과의 관계에서 일체성/적합성을 이루지 못하였다. 즉, 기업이 핵심가치로 여기고 있는 개념들과 실제 경영진의 행동이 서로 맞지 않는 결과를 초래하였고(〈그림 7〉 참조), 이는 곧 기업의 멸망으로 이어졌다.

이렇듯 임원들의 행동뿐 아니라, 비록 일부 구성원일지라도 비윤리적 사고나 행동이 조직의 운명을 크게 작용할 수 있다.

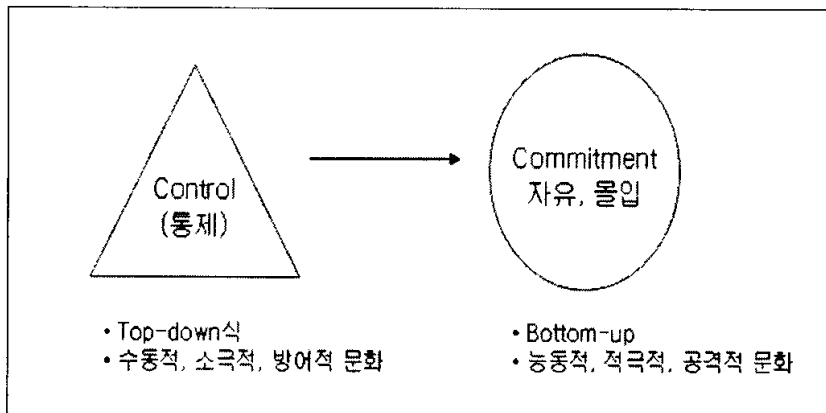


〈그림 7〉 Enron의 실패 원인

4. 새 시대 조직 관리와 통합의 원천으로서 기업문화의 필요성 증대

4.1 자율 경영과 성과의 연결고리로서 기업문화의 부각

오래전부터 통제중심의 경영보다 자율/몰입 중심의 경영이 업계에서 강조되어 왔듯이 앞으로의 제도나 구조, 기업문화 또한 당연히 통제와 관리중심에서 자율과 창조 중심으로 전환되어야 한다. 조직의 특성이 〈그림 8〉과 같이, 기존의 피라미드구조에서 원 형태로 변화한다면 자율화와 분권화가 많이 진행되고 그 결과, 구성원의 생각과 행동은 다양해진다.

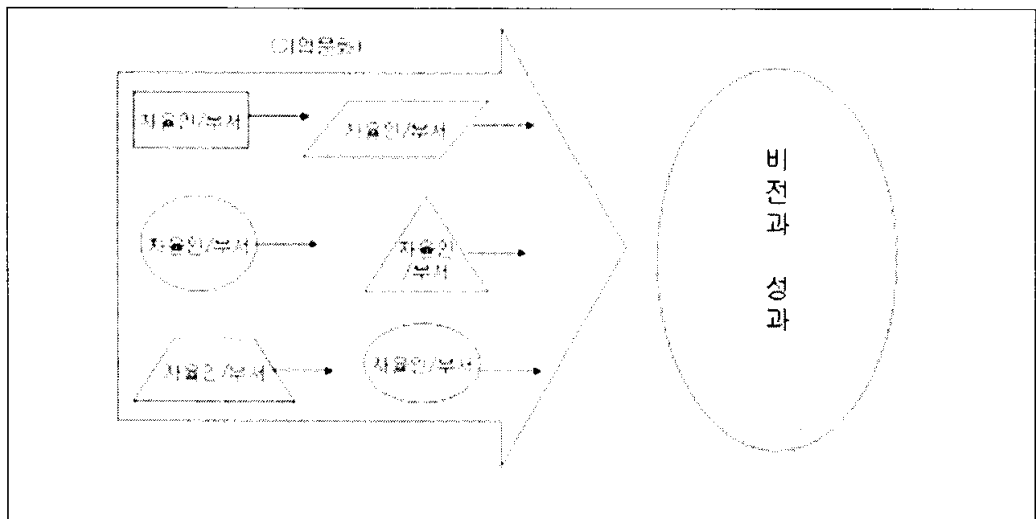


〈그림 8〉 조직 특성의 변화

즉, 상사의 명이 있어야 비로소 움직이는 삼각형 조직에서 상사의 명이 없더라도 구성원들이 자신의 일에 몰입하고 자율적으로 문제해결을 추구하는 동그라미 조직으로서의

전환이 이루어져야 하는 것이다. 그 경우, 조직의 크기에 상관없이 조직 구성원 모두가 경영자이며, 내부 기업가라고 할 수 있다. 이렇게 다양성과 예외가 인정되는 조직에서 창조와 혁신이 나올 가능성이 많지만, 기업의 최종목표는 자율과 다양성 그 자체가 아니다. 자율과 다양성의 용납은 성과도출이라는 목표를 위한 과정일 뿐이다. 과정이 아무리 중요해도 목적 달성 없는 과정은 의미가 없다. 따라서 다양성은 인정하되, 조직 구성원들 스스로가 조직의 성과달성을 위해 몰입할 수 있는 토양이 반드시 필요하다.

그동안 삼각형 조직에서 조직과 구성원을 강하게 묶어주고 성과로 연결시킨 것은 규정과 규칙(rule)이었다. 그러나 rule에 의한 구성원 관리와 통합은 진정 관료제(bureaucracy)를 의미하며, 창조적이고 유연성을 강조하는 사회에서는 이러한 통제중심의 구속력이 더 이상 힘을 발휘하지 못한다. 기업문화는 이처럼 자율경영의 분위기에서 구성원을 묶어주고 비전 및 성과라는 목표와 연결시켜주는 연결고리 역할을 한다. <그림 9>에서 서로 다른 모양으로 묘사된 분권화되고 자율적이며 사고와 행동이 상이한 사람과 부서들이 방향성을 잃고 무너져 내리는 것을 막기 위해서는 전체를 묶어 주는 강력한 이념과 문화, 즉, 의사결정의 기준이 필요한 것이다.



<그림 9> 자율과 성과의 연결고리

기업문화는 또한 구성원의 업무내용과 방식상의 내부이질성을 융화시키고 빈번한 변화

가 유발하는 스트레스를 이념, 사명감 등으로 승화시켜 포용하는 역할을 해줌으로써 분화된 조직을 엮어 주는 중요한 기능을 하고 있다(박원우 & 이병철, 1996). 따라서 수평과 자율경영이 강조되는 21세기에는 기업문화가 더욱 중요한 이슈가 되고 있다.

4.2 창조화 사회의 힘의 원천

우리는 흔히 정보혁명을 계기로 닥쳐온 제3의 물결 즉, 정보화 사회만을 주 대상으로 하여 미래를 생각하곤 한다. 하지만 물결이란 계속 이어지는 것이고 수평선 저 너머에서 오는 그 다음의 물결이 비록 지금의 우리 눈에는 안 보인다고 해도 그것이 분명히 올 것이라는 사실을 인식해야 한다. 제4의 물결로 표현되는 창조화 사회를 이전 사회와 비교하여 정리하면 <표 4>와 같다. 여기에서 강조하고자 하는 것은 바로 힘의 원천이다. 즉, 창조화 사회에서는 문화력이 분명 힘의 원천으로 대두된다는 점이다. 따라서 기업경쟁력의 뿌리에 그 기업의 기업문화가 더욱 중요시된다는 점을 인식하고, 과연 경쟁력의 원천으로서 기업문화가 어떠한 방향으로 연구되어야 할지 깊이 고민해보아야 한다.

<표 4> 사회변천과 그 내적 특성

구분	농업화 사회	공업화 사회	정보화 사회	창조화 사회
물결	제1의 물결	제2의 물결	제3의 물결	제4의 물결
시기		18세기	20세기 후반	21세기
사회의 변화	농업화	공업화	정보화	창조화
인간의 외부화	발	손	눈, 귀, 입	머리
가치	공동화	표준화	시스템화	네트워크화
법칙	군사력	정치력	경제력	문화력
생산형태	소품종 소량	소품종 다량	다품종 소량	다품종 단품
기술의 척도	철, 도구	증기기관, 에너지	IC, 컴퓨터	아이디어
주도국	이집트, 중국	영국	미국	?

자료원: 노무라 종합연구소, 박원우 & 이병철, 1996, p. 61, 재인용.

참 고 문 헌

- 박원우. 2002. 「M&A와 문화충돌관리」. 서울: 집문당.
- 박원우 & 이관희. 1992. 「기업문화: 이론과 사례를 중심으로」. 서울: 쌍용그룹연수원.
- 박원우 & 이병철. 1996. 「한국 기업의 기업문화 현황과 발전방향」. 서울: 대한상공회의소.
- Barley, S. R., Meyer, G. W. & Gash, D. C. 1988. Cultures of culture: Academics, practitioners, and the pragmatics of normative control, *Administrative Science Quarterly*, 33: 24-60.
- Bruton, G. D., Oviatt, B. M. & White, M. A. 1994. Performance of acquisitions of distressed firms, *Academy of Management Journal*, 37(4): 972-989.
- Cartwright, S. & Cooper, C. L. 1993a. The psychological impact of merger and acquisition on the individual: A study of building society manager, *Human Relations*, 46(3): 327-348.
- Cartwright, S. & Cooper, C. L. 1993b. The role of cultural compatibility in successful organizational marriage. *Academy of Management Executive*, 7(2): 57-70.
- Clemente, M. N. & Greenspan, D. S. 1999. *Empowering human resource in the merger and acquisition process*. Glen Rock, NJ: Clemente, Greenspan & Co., Inc.
- Collins, J. C. & Porras, J. I. 1994. *Built to last: Successful habits of visionary company*. New York: Harper Business.
- Cummings, T. G. & Worley, C. G. 2005. *Organization development and change*(8th). Cincinnati, OH: South-Western.
- Dragoni, L. 2005. Understanding the emergence of state goal orientation in organizational work groups: The role of leadership and multilevel climate perceptions, *Journal of Applied Psychology*, 90: 1084-1095.
- Giffords, E. D. & Dina, R. P. 2003. Changing organizational cultures: the challenge in forging successful mergers. *Administration in Social Work*, 27(1): 69-81.
- Horwitz, F. M., Anderssen, K., Bezuidenhout, A., Cohen, S., Kirsten, F., Mosoeunyane, K., Smith, N., Thole, K., & van Heerden, A. 2002. Due diligence neglected:

- managing human resources and organisational culture in mergers and acquisitions. *South African Journal of Business Management*, 33(1): 1-10.
- Kilmann, R. H., Saxton, R. S., Serpa, R. 1985. *Gaining control of the corporate culture*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Kotter, J. P. & Heskett, J. L. 1992. *Corporate culture and performance*. New York: Free Press.
- Mintzberg, H. 1979. *The structuring of organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Price-Hall.
- Norgard, J. D. & Skodvin, O. 2002. The importance of geography and culture in mergers: a Norwegian institutional case study. *Higher Education*, 44: 73-90.
- Ott, J. S. 1989. *The organizational culture perspective*. Pacific grove, CA: Brooks Cole Publishing.
- Ouchi, W. 1981. *Z Theory*. Reading MA: Addison-Wesley.
- Ouchi, W. & Wilkins, A. 1985. Organizational culture. *Annual Review of Sociology*, 11: 457-483.
- Peters, T. J. & Waterman, R. H. 1982. *In search of excellence: Lessons from America's best-run companies*. New York: Harper & Row.
- Schweiger, D. M. & Denisi, A. S. 1991. Communication with employees following a merger: A longitudinal field experiment. *Academy of Management Journal*, 34(1): 110-136.
- Schweiger, D. M. & Webber, Y. 1988. Strategies for managing human resources during mergers and acquisitions: An empirical investigation. *Human Resource Planning*, 12(2): 69-87.
- Schein, 1985. *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Shirley, R. C. 1973. Analysis of employee and physical attitudes toward hospital merger. *Academy of Management Journal*, 16(3): 465-480.
- Taylor, S. T. 2002. When it comes to law firm mergers, culture matters. *Of Counsel*, 21(4): 3-4.
- Very, P., Lubatkin, M., Calori, R. & Veiga, J. 1997. Relative standing and the

performance of recently acquired European firms, *Strategic Management Journal*, 18: 593-614.

Want, J. 2007. *Corporate culture*. New York: St. Martin's Press.

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

The Revival of Interest on Organizational Culture

Won-Woo Park*
Soo-Young Shin**

ABSTRACT

Researches of organizational culture were boom in 1980's, however, they seems to have declined from the middle of 1990's. As a result, both of scholars and practitioners become to regard organizational culture as one-time fad issue.

Despite of this challenge, the organizational culture is a compelling issue as ever. This study reviews the concept of organizational culture in-depth and investigate evidences for revival of interest about organizational culture. With this paper, we explain why organizational culture can be important issue continuously and how it should be recognized and used. This paper can be expected to contribute to a better understanding of organizational culture.

Key words: Organizational culture, one-time fad, revival

* Professor, College of Business Administration, Seoul National University.

** Doctoral Student, College of Business Administration, Seoul National University.