

M&A 협상성과에 기업간 문화차이가 미치는 영향에 관한 연구

An Approach on the Global Commerce Activation Regarding Culture Collision
by the Use of M&A

박종돈(Chong-Don Park)
인천전문대학 교수

목 차

I. 서론	V. 결론
II. M&A 추세와성과	참고문헌
III. 기업간 이문화로 인한 경영변화	Abstract
IV. M&A로 인한 기업문화 대립	

Abstract

The company culture is becoming usual term in business management field. That organization culture of these phenomenon becomes resource of company competitive power indeed, it is basing to logic for important leading person for elevation with systemicity. also, great many scholars do research to subject that is change management of company administration and there are not much example that companies succeed in change actually despite had announced treatise etc..

This research tries to synthesize several research subjects by single model regarding confrontation(culture collision) phenomenon between culture that can happen in company through literature research and example analysis basically. Specially, try to classify and divide this by specific developing and arrange in each type with using much this culture analysis in negotiation analytics. Through this problem and suggestion point by this confrontation way in this culture negotiation side and culture risk management side of administration make try to.

Key Words : Corporate culture, organization culture, M&A, culture collision

I. 서론

기업 문화라는 단어는 경영학 분야에서는 일상적인 용어가 되어가고 있다. 이러한 현상은 조직 문화가 기업 경쟁력의 원천이 된다는 논리¹⁾에 바탕을 두고 있다. 또한 기업경영상의 변화관리라는 주제로 수많은 학자들이 연구를 하고 논문 등을 발표하여 왔음에도 불구하고 실제로 기업들이 변화에 성공하는 예는 많지 않다. 이러한 예기치 않은 실패 중 상당 부분은 기업의 문화적 측면에 충분히 관심을 기울이지 않았다는 데에 기인한다는 연구결과들이 끝없이 쏟아지고 있기 때문이기도 하다²⁾. 이러한 무관심한 기업 문화적 측면 역시 기업 경영상의 하나의 리스크로서 작용하고 있다고 보인다. 최근 들어 기업의 문화적 측면에 대한 연구는 활발히 진행되고 있으며 중요성에 대한 인식 역시 확산되어 가고 있음에도 불구하고 기업의 경영자들은 항상 기업의 재무상황, 제품, 재고상황, 시장 환경 혹은 종업원과 관련된 부분만을 기업 경영상의 리스크로 분류하고 이를 분석대상으로 삼고 있다. 특히 기업의 문화를 분석의 대상으로 삼는 경우는 드물다. 이러한 상황은 경영자가 기업문화의 중요성을 모른다고 하기보다는 적절한 분석방법을 찾지 못하고 있는데 있다고 보인다. 기업문화가 최근 들어 그 중요성이 부각되고 있는 이유는 합작투자 및 기업간 인수 합병이 증가하고 있기 때문이라고 할 수 있다. 특히 다국적 M&A가 활발해 짐에 따라 기업간 문화적 차이 및 이의 관리 방안과 이문화 협상에서의 문화적 인식에 대한 관심이 증가하고 있다.

본 연구는 기본적으로 문헌 연구와 사례 분석을 통하여 기업에서 발생할 수 있는 문화간 대립(문화 충돌) 현상과 관련하여 여러 연구 주제들을 하나의 모형으로 종합하여 보려고 한다. 특히, 협상분석론에서 많이 사용하고 있는 이문화 협상자 분석과 같이 각 유형별로 분류하고 이를 구체적 현상별로 나누어 정리하여 보려고 한다.

II. M&A 추세와 성과

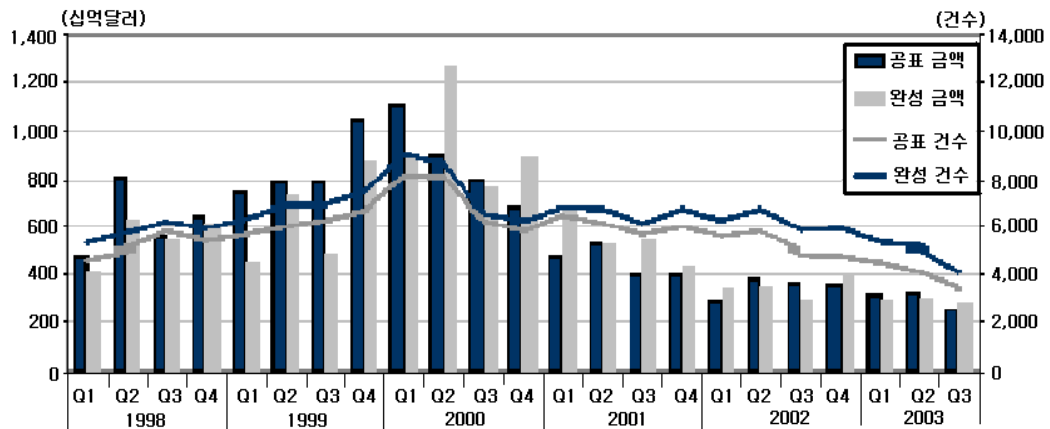
1. M&A 추세

우리나라의 경우 1999년 한해 그 규모는 130억 달러에 달했다 이는 1997년 외환위기사 주식 매집을 통한 기업 인수를 원천적으로 봉쇄하고 있던 증권거래법 200조(상장주식의 대량소유제에 관한 규정)를 1997년에 폐지하고, 내국인이면 누구라도 10%이상의 주식을 취득할 수 있게 개정함으로써 주식인수를 통한 기업인수 제도가 활발해지는 중요한 계기가 되어 활발히 진행되었었다. 그러나 이처럼 다국적 M&A가 활발히 진행되었음에도 그 성과는 미약하다. 특히 실질적으로 M&A를 통한 산업 경기 회복을

1) Barney, 1986 등

2) Cartwright & Cooper, 1993; Ernest, 1985; Jemison & Sitkin, 1986; 박원우, 1998 등

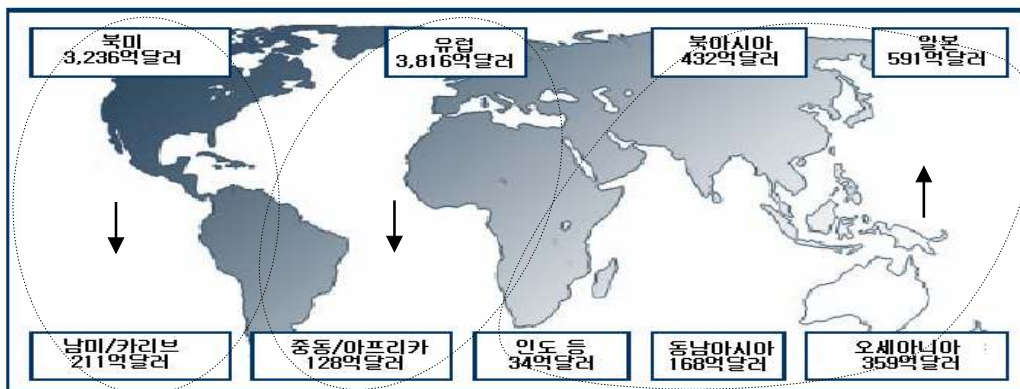
에 긍정적인 효과를 가져오지 못하고 있다. 이러한 실정에서 최근 다소 주춤하고 있던 M&A가 다시금 부각되고 있다. 세계적인 M&A 추세를 볼 때 금년 1~9월중 세계의 M&A실적(공표금액 기준)은 전년 동기대비 12.9%(1조 400억달러 → 9,055억달러) 감소하여 버블붕괴 이후 감소세가 이어지고 있으나 아시아-태평양지역은 회복 조짐을 보이고 있다.



출처 : 한국은행 조사국 해외조사실(2003)

[그림 II-1] 세계 M&A 시장 추이

아울러 이를 지역별로 살펴보면 미주지역은 25.4%(4,617억달러 → 3,446억달러), 유럽-중동-아프리카 지역은 4.8%(4,141억달러 → 3,944억달러) 각각 감소한 반면 아시아-태평양지역은 1.1%(1,567억달러 → 1,584억달러) 상승하고 있다.



출처 : 한국은행 조사국 해외조사실 (2003)

[그림 II-2] 지역별 M&A 동향

또한 Hewitt Associates의 “Mergers, Acquisitions, and Joint Ventures : Critical HR success factors.”라는 보고서에 의하면 M&A를 실시한바 있는 1,000명 이상의 종업원 수를 가진 기업의 경영진 218명을 대상으로 실시된 조사에서 83%의 응답자들이 M&A의 성과가 성공적이지 못하였다고 답하고 있다. 이렇듯 M&A가 기대했던 성과를 내지 못하고 실패하는 이유에 대하여 몇 가지 관점에서 특히, 전략적, 인적 자원 관점 등에서 연구 결과들이 제시되고 있는 데 그 중 상당수의 기업이 ‘문화충돌(Culture clash)’ 현상을 성과 저해의 주범으로 지적하고 있다. 기업 M&A에서는 서로 다른 문화적 배경을 가진 기업들이 하나의 기업으로 통합되는 과정을 겪기 때문에 그 과정에서 문화충돌현상이 올바른 기업통합에의 걸림돌 작용을 하고 있다.

2. M&A 성과 관련 전략적 요소

기업 M&A의 성공요인에 대한 전략적 접근법을 따르는 대부분의 연구들은 주로 어떤 기업을 택해야 하는가에 대한 문제해결을 위한 선택적 관점에서의 실시되었으며 몇몇 연구들만이 어떻게 실시해야 할지에 대한 과정적 관점에서 연구가 진행되고 있는 실정이다.

〈표 II-1〉 기업 M&A성과에 영향을 미치는 전략적 요소에 관한 선행연구

구분	전략적 요소	연구자	결론
선택적 관점	전략 적합성 (사업 유사성)	Ramaswamy(1997)	기업간의 전략적 유사성이 M&A의 성공요소
		Harrison et al. (1991)	기업간의 전략적 유사성이 M&A의 성공요소(단, 기업간의 전략적 상이성이 긍정적 효과를 보이기도 함.)
		Shelton (1988)	기업간 사업상의 동일관계 혹은 보충 관계가 성공요소
		Kusewitt, Jr.(1985)	기업간의 사업유사성이 성공요소
	전략 적합성 (의사결정 유형)	Datta et al.(1991)	경영스타일의 불일치는 실패요소
		Harrison et al (1991)	경영스타일의 유사성은 M&A의 성공요소 (단, R&D와 재무분야에 있어서는 전략적 불일치성이 오히려 성공요인이 되기도 함)
		Ramaswamy(1997)	기업간의 전략적 유사성이 성공요소
	M&A 경험	Haleblian & Finkelstein (1999)	과거의 M&A경험(횟수)과 성과에는 ‘U’자형의 상관관계 존재(유사한 기업에 대한 M&A의 경험에는 양의 상관관계 보임)
		Hitt et al.(1993)	과거의 경험이 현재 성과에 긍정적 영향을 미침.
	기업의 상대적 규모	Kitching(1967)	기업간 상대적 규모의 큰 차이는 부정적 영향 미침.
	기업의 수익성	Setoo(1977)	M&A 직전 기업 수익성이 후 성과에 긍정적 영향

과정적 관점	최고경영진간의 의견일치 정도	Shanley & Correa (1992)	긍정적 영향 미침
	협상 전략적 요소	Kusewitt, Jr.(1985)	기업 인수 비율, 인수 유형, 인수 시점이 성과에 영향
	M&A 실행 과정상의 요소	Jemison & Sitkin (1986)	기업 M&A의 성공을 저해하는 4가지 조직적 요소 도출

M&A와 관련된 많은 연구들은 1980년대 이후에 집중적으로 발표되었으며, 연구자들로부터 가장 많이 선택된 이슈는 ‘기업 문화’이다. 1990년대 이후 우리나라는 IMF구제금융의 영향, 정부의 M&A활성화 지원정책, 기업 내의 생존 및 성장을 위한 자구책 모색 등의 여러 요인들로 인해 M&A의 증가추세에 놓여 있다. 한국의 기업들 특히 재벌들은 그 독특하고 강한 기업문화를 가지고 있기 때문에 기업 M&A시 기업 문화에 대한 충격을 상당히 심각하게 받아들일 수 있다. 이러한 문화적 충격을 줄이고 합병 후 시너지 효과를 통한 성장을 달성하기 위해서는 문화적 충돌로 인한 리스크관리에 대한 연구가 좀 더 정교하게 이루어져야 할 필요가 있다.

III. 기업간 이문화로 인한 경영 변화

1. 기업간 이문화 유형 분석

기업문화와 관련된 전통적인 연구는 기업문화의 생성, 발전 및 변화³⁾, 조직 문화의 유형⁴⁾, 조직문화 유형을 측정하기 위한 방안⁵⁾, 사람과 조직 혹은 사람과 집단간의 적합성에 관한 연구⁶⁾, 조직문화와 조직성과에 관한 연구⁷⁾ 등이 주로 이루어져 왔고, 최근에 들어와서는 기업 M&A와 관련되어 그 중요성이 부각되어지고 있다. 이러한 연구들 중 특히 기업 문화의 충돌 현상을 다룬 주제들은 문화 주체가 속하는 지리적 구분에 따라 국가 내와 국가간으로, 분석 수준에 따라 기업 내와 기업간으로 구분한 후 이들을 결합시켜 아래의 그림과 같은 기업 문화의 충돌 유형을 형성할 수 있다.

[그림 3]에서 ②와 ④는 기업간의 M&A와 관련된 기업 문화의 충돌현상에 대한 연구들이 주를 이루고 있고, 몇몇 개념적인 연구 혹은 사례연구⁸⁾를 제외하고는 구체적인 실증연구⁹⁾는 매우 드문 현실이다.

3) Schein, 1997

4) Hofstede, 1980

5) Kilmann, 1985; Kilmann & Saxton, 1983; Cameron & Quinn, 1999 etc

6) Kristof, 1996; Muchinsky & Monahan, 1987; Park, 1999 etc

7) Gordon & DiTomaso, 1992 etc

	국가내(Domestic, International)	국가간(Cross-border, International)
기업 내 (Micro, Intraorganizational)	조직문화-개인특성 충돌 조직-하위문화 충돌 하위문화 간 충돌 ①	다국적 기업 내 상이한 문화 간 충돌 ③
기업간 (Macro, Intraorganizational)	② 국내 M&A시의 기업 문화 충돌	④ 다국적 M&A시의 기업 문화 및/혹은 국가 문화 간 충돌

[그림 III-3] 기업문화 충돌의 제유형

이러한 연구들은 M&A상에서 발생하는 문화충돌 현상으로 인해 다음과 같은 부작용이 발생함을 이야기하고 있다. 첫째 낮은 몰입도와 두 기업 종업원들간의 낮은 협력도¹⁰⁾, 둘째 피합병 기업 최고 경영진의 상대적 박탈감 증대, 이직률 증대¹¹⁾, 낮은 재무적 성과¹²⁾ 등을 들 수 있다. 또한 ①과 ③은 상황론적 관점에서 기업 문화 혹은 특성과 개인의 특성간의 적합성과 조직 성과와의 관계에 대해 다루는 개인-조직 적합성(P-O fit)에 관한 연구와 조직의 문화적 특성 및 유형과 조직의 전략 및 환경과의 적합성이 조직의 성과에 미치는 영향을 다루는 연구¹³⁾, 그리고 기업의 세계화 과정을 통해 현지 기업의 내부 시스템 및 종업원의 구성에 있어서 나타나는 다양성과 조직의 성과와의 관계에 대한 연구¹⁴⁾ 등을 포함하고 있다.

앞서 ②와 ④의 연구들은 문화 충돌을 설명함에 있어 ‘문화적 특성 혹은 문화요소들 간의 충돌’, 즉 양 문화의 문화적 차이에 의해 발생하는 갈등상황을 이야기 한데 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 조금의 차이가 존재 한다.

그러나 문화와 문화의 충돌을 마치 ‘문화’라는 존재가 실체가 있어서 이들 간에 구체적인 충돌현상이 일어나는 것으로 이해하는 것에 대해서는 심각하게 재고해볼 필요가 있다. 대표적인 사례로 다국적 M&A를 실시하였을 때 발생하는 문화충돌현상은 사실 최고경영진, 종업원 혹은 기업의 구체적인 실행들이 서로의 문화적 특성과 마찰을 일으키는 현상으로 나타난다. 따라서 문화 대 문화의 충돌이라는 현상은 실질적으로 문화적 특징과 조직의 구성요소들 간의 부적합성에 따르는 갈등상황으로 이해해야 할 것이며 이에 따라 문화충돌의 개념을 확장시켜 이해해야 할 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.

8) 예 : Bernick, 2001, Fitzgerald, 2001 etc
 9) 예 : Datta, 1991; Chatterjee et al., 1992; Hambrick & Cannella, 1992 etc
 10) Sales & Mirvis, 1984; Buono, et al., 1985
 11) Hambrick & Cannella, 1993; Lubatkin et al., 1998
 12) Datta, 1991; Chatterjee et al., 1992
 13) Gordon, 1991 etc
 14) Ferner, Quintanilla, & Varul, 2001

2. 기업문화대립에 관한 선행연구 분석

1) 국가 내-기업 내 문화 대립

이 영역에서의 연구들은 조직의 구성원과 조직의 문화, 혹은 조직의 다른 요소인 조직 전략, 조직구조 혹은 조직의 환경적 특성들과 조직의 문화와의 관계에 대해 다루고 있다. 대부분의 연구들이 상황론적 관점에서 조직의 문화특성과 기타 조직의 구성요소, 즉 조직의 구성원, 조직 전략, 조직의 환경특성간 적합성(fit)이 존재할 때 조직성과가 향상될 것이라는 주장을 펼치고 있다. 이러한 연구 주제들 중 가장 많은 연구가 이루어진 부분은 개인-조직 적합성(P-O fit)에 관한 것이다. 이 영역의 주제들 중에서 P-O fit분야의 연구가 가장 많이 이루어지고 있는 것은 문화적 특성을 파악하는데 있어 조직의 구성원을 그 대상으로 하는 경우가 다른 요소들의 경우에 비해 훨씬 용이하다는 방법론상의 문제에 많은 부분 기인하고 있다.

(1) 개인-조직의 적합성(P-O fit)

개인-조직 적합성과 관련된 주제는 학자들과 기업계의 실무자들 모두 깊은 관심을 보여온 주제로서 이는 구성원들이 일하고 있는 조직과 구성원들 간의 적합성(compatibility)에 대한 영향 요소와 그 결과를 다루고 있다¹⁵⁾. 많은 연구자들이 한 개인과 조직의 상황적 특성에 대한 적합성을 결정하기 위한 중요 요소로서 ‘조직 문화’를 꼽고 있으며 또한 대부분의 개인-조직 적합성관련 연구들이 조직의 특성으로서 조직 문화 혹은 조직문화를 구성하는 가치와 같은 변수를 선택하고 있다. 따라서 많은 학자들의 연구를 토대로 적합성의 개념을 ‘문화 적합성’으로 규정¹⁶⁾짓고 있으며 개인적 특성(가치관과 기대 등)이 조직의 문화적 특성과 상호작용을 통해 개인의 행동과 태도에 영향을 미친다는 기본적 가정을 가지고 있다고 설명하고 있다¹⁷⁾. 동 분야의 초기 연구자들은 한 개인이 자신의 직장으로서 기업을 선택할 때, 개인들이 자신의 자아개념과 적합한 조직을 선택한다는 내용을 제시하고 있다. Vianen(2000), Tom(1971), 그리고 박원우(1993) 등은 구체적으로 이러한 개인-조직 간의 적합성이 조직의 성과에 미치는 영향을 실증 조사하여 이들 간에 유의미한 관계가 존재하고 있음을 밝히고 있다. 또한 개인-조직 적합성에 관한 연구에 있어 새로이 부각되고 있는 주제는 바로 조직의 ‘하부문화 단위’에 관한 문제이다. 직무팀이 새로운 조직구조로서 기업의 중요 특징이 되어감에 따라 개인-그룹 적합성(person-group fit; P-G fit)이 점차 중요한 개념으로 자리 잡고 있다. 개인-그룹 적합성(P-G fit)의 적합성은 개인과 그들이 속하는 그룹간의 적합성 정도로 정의 될 수 있다¹⁸⁾. 또한 몇몇 실증연구들¹⁹⁾에서는 이러한 개인-

15) Kristof, 1996

16) 박원우, 1993

17) O'Reilly, Chatman, & Caldwell, 1991

18) Kristof, 1996

그룹의 적합성이 조직의 성과에 긍정적인 영향을 보이고 있는 것으로 나타났다. 이러한 개인-그룹 간 적합성의 논의는 나아가 그룹-그룹 적합성 혹은 그룹-조직 적합성으로까지 확대할 수 있다. 즉, 서로 다른 성격의 업무를 수행하는 기업의 다양한 팀 조직들 간에 문화적 대립현상이 나타날 경우 조직의 성과를 저해할 수 있으며 이는 기업의 문화적 요소와 팀 조직의 문화적 요소 간에도 똑같이 적용하여 볼 수 있는 것이다. 물론 이러한 내용으로 실시되어진 연구는 아직 존재하지 않으며 앞으로 연구하여야 할 과제로 남아 있다. 이상의 관점 즉, 개인과 조직간 적합성이 존재하여야 조직의 성과가 향상된다는 관점과는 약간은 다른 관점에서 Vianen(2000)은 개인-조직의 적합성뿐만 아니라 개인-개인의 적합성(P-P fit) 또한 조직의 성과에 영향을 줄 수 있다는 가정 하에서 이 두 가지의 영향력을 비교 검증하였는데 개인-개인 적합성의 개념은 입사지원자와 이들의 면접관을 대상으로 이들 간의 '조직적 선호도'상의 유사점을 통해 측정하였다. Vianen은 이러한 연구를 통해, 개인-조직 적합성 보다는 개인-개인의 적합성이 더욱 큰 효과를 가져오고 있다는 결론을 도출하였다. 그러나 이러한 연구결과는 연구대상이 기업의 입사지원자와 면접관의 특수상황이라는 제약조건을 가지며 이러한 이유로 인해 실제로 수많은 종업원들을 가지고 있는 기업을 대상으로 보편화하기에는 무리가 있다고 보인다. 아울러 O'Reilly와 그의 동료들(1991)은 ①개인-조직 환경 간의 상호작용에 대한 측정 ②조직 문화에 대한 수치적 측정, 그리고 ③'Q-sort'라는 측정도구를 활용한 개인-조직 환경간의 상호작용에 대한 측정의 세 가지 주제를 가지고 실증연구를 실시하였는데, 이 논문을 통해 개인-조직 적합성을 측정하기 위한 지표로서 OCP(organizational culture profile)를 개발하였다. 또한 연구결과 종업원들의 개인-조직 적합성의 정도는 종업원의 직무만족과 조직몰입에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이들의 연구는 개인-조직 적합성에 관한 연구에 있어 '적합성(fit)'에 대한 개념적 정의가 아직 명확하지 않다²⁰⁾는 이유로 인해 구체적인 측정상에 있어 발생하는 어려움을 극복하기 위한 노력의 일환이었으며, 이들이 개발한 OCP에서는 개인과 조직의 가치를 파악할 수 있는 54개의 문항이 담겨있으며 이를 이용 조직의 프로필 점수와 개인의 프로필 점수를 구한 후 이들의 상관관계를 통해 적합도 점수를 도출하였다²¹⁾.

위에서 언급한 바와 같이 학자들마다 '적합성'에 대한 개념적 정의를 다르게 사용하여 연구를 하여 왔다. 이 때문에 실제 연구에서 통일적인 연구방법론이 존재하지 못했고 대부분 개인-조직 적합성에 대해 종합적으로 분석하지 못하여 왔다. 이에 Muchinsky & Monahan(1987)은 이러한 적합성의 개념을 크게 ① 상호 적합성(supplementary fit)과 ② 보완 적합성(complementary fit)으로 나누었다.²²⁾ 상호적합성의 개념은 '개인과 조직의 특성간의 유사성'을 나타내며 보완적합성은 '조직의 특성상 부족한 부분을 개인이 특성이 보완하여주는 정도'를 나타낸다. 아울러 Kristof(1996)는 개인-조직 적합성을 다음과 같이 정의 내리고 있다. 개인과 조직 간의 적합성은 다음의 경우 발생한다. ①조직과 개인의 어느 한쪽에서,

19) 박원우, 1993; Park, 1999

20) Rynes & Gehart, 1990

21) 이러한 과정을 프로필 비교 접근방법(Profile Comparison Approach)라고 부르고 있다.

22) 개념상 이 두 가지 개념은 "인지적 개념에 대한 직접적인 측정과 개인-조직의 실제 적합성에 대한 간접적측정"의 차이로 구분되고 있다. (Kristof, 1996)

다른 한쪽이 요구하는 바를 충족시켜주거나, ②이들이 서로 유사한 기본적인 특질을 가지고 있다거나, ③혹은 위의 사항 모두로 정의하고 있으며 이러한 정의를 바탕으로 적합성에 관한 종합적 모델을 제시하였다.

(2) 조직문화-전략 및 환경의 적합성

기업 성과를 향상시키기 위한 방법으로서의 기업 문화와 관련한 지금까지의 연구들은 크게 다음의 4가지 종류의 주제를 다루고 있다. 첫째, 조직 문화의 특성과 조직 구조, 경영전략, 그리고 리더십 등 여타 조직 변수들과의 관계에 관한 연구, 둘째 특성론적 접근을호 조직 문화의 특성과 조직 성과간의 관계에 관한 연구, 그리고 셋째, 상황 적합적 접근으로 전략 유형, 리더십 유형 등의 변수와 조직 문화 유형간의 적합성이 조직성과에 미치는 영향에 관한 연구 그리고 마지막으로 조직문화의 강도(strength)와 조직 성과와의 관계에 관한 연구이다. 이 중 상황 적합적 접근, 즉 조직문화와 다른 요소들 간의 적합성을 다룬 연구들이 바로 조직 문화와 다른 요소들 간의 적합성 혹은 부적합성을 연구주제로 삼고 있다. 그러나 조직문화와 기업성과와의 관계에 대한 지금까지의 연구결과들은 대부분 개념적 연구, 사례연구 혹은 엄밀히 검증을 거치지 않은 나름대로의 측정방안을 시도해보는 수준에 지나지 않고 있다²³⁾. 이러한 연구들 중에서도 조직 전략과 조직 문화와의 적합성을 다룬 연구들은 상당수 존재하지만 조직의 환경요인과 조직 문화와의 적합성을 다룬 연구는 매우 적은 현실이다. 이렇게 조직문화와 조직의 전략 및 환경요인과의 적합성을 다룬 연구들은 조직문화 유형의 분류를 시도한 연구들을 통해 그 배경논리를 강화시켜왔다. Wallach(1983)는 조직문화의 종류가 조직의 전략, 목적 그리고 mission에 따라 달라져야 한다고 주장하였다. 그는 조직문화의 종류로서 ①bureaucratic ②innovative ③supportive culture의 세 가지를 제시하였고 조직문화의 유형은 조직의 특성에 따라 일치 혹은 불일치하기도 한다고 하였다. 그리고 이러한 불일치 현상은 조직성과를 저해할 수 있다.

2) 국가 내-기업 간 문화대립

‘국가 내-기업간’영역에서는 기업의 문화충돌과 M&A라는 대표적인 주제를 다루는 연구들이 존재하긴 하지만 M&A이외의 주제를 통해 기업문화 충돌을 다루는 연구들도 많이 존재하고 있다. 물론 몇몇 연구를 제외하고는 대부분 사례연구 혹은 개념도출을 위한 연구들이 주종을 이루고 있으며 종합적인 연구는 아직 없으며 또한 기존의 연구들의 경우 그 성과는 아직 미미하다고 할 수 있다.

23) Gordon & DiTomaso, 1992

〈표 III-2〉 국가 내-기업간 영역의 문화 대립에 관련한 연구

주제	연구자	내용	연구형태
기업 환경과 기업문화의 관계	Bernick(2001)	Alberto-Culver North America의 기업사례 : 기업환경 변화에 따른 부적응현상 발생→기업문화 변혁4단계도출/이직률 감소, 매출증가	사례연구
	Wildavsky & Munro(1998)	MS가 독점점범에 의한 제재를 받는 이유에 대해서, MS의 기업문화와 미국 행정부의 문화가 충돌이 발생하기 때문이라고 설명	사례연구
문화 충돌과 M&A 성과	Datta(1991)	미국 173 회사를 대상으로 M&A 성과와 경영진간의 문화차이의 관계 검증 →문화차이는 M&A 성과에 부정적 영향 미침	실증연구
	Andrews(2000)	의약업체가 다른 유통업체와 합병하는 경우, 문화충돌 현상으로 인해 결국 다시 분리하게 되는 사례를 제시함	사례연구
	Anonymous (1999)	1988년 최대 규모(35.1 Billion \$) M&A 실패사례인 AHP Corp와 Monsanto Corp의 실패원인이 문화충돌에 있음을 제시	사례연구
Relative-standing	Hambrick & Cannella (1993)	M&A 이후 경영진의 이직률 : 높아지는 이유에 대해 relative standing의 개념 → 경영진의 relative standing에 영향을 미치는 5요소 파악	실증연구
소비자의 기업문화에 대한 인식	Foster (1998)	Computer Associates에 의해 인수되어진 Cheyenne Software의 사례를 통해, 소비자가 가지는 인수 후 기업문화에 대한 인식이 M&A후 성과에 가져오는 영향을 언급 →인수계 획준인 상대방 기업의 문화적 특성에 사전에 고려해야 할 필요성 제기	사례연구
Acculturation mode(M&A)	Malekzadeh & Nahavandi (1990)	네 가지 acculturation mode를 통해, Burroughs/Sperry의 합병 성공 사례를 설명함 →기업문화의 상대적 특성에 따라서 서로 다른 acculturation mode가 필요함	사례연구

3) 국가 간-기업 내 문화대립

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 요서에 대해 다루고 있다. 예를 들어 여러 국가에 걸쳐 기업활동을 하고 있는 기업의 경우 해당 국가의 문화적 배경이 기업의 HRM practice에 대해 압력요인으로 작용한다는 연구²⁴⁾와 현지국가 인력의 채용을 통해 발생할 수 있는 종업원들 간의 문화적 충돌²⁵⁾ 그리고 기존의 개인-조직 적합성에 대한 연구를 다국적 기업의 상황으로 확장 시켜본 연구²⁶⁾ 등을 제시해 볼 수 있다. 그러나 이 분야의 경우 실증연구는 거의 전무한 분야

24) McCaffrey & Hafner, 1985; Ferner, Quintanilla, & Varul, 2001 등

25) Jana, 2000; Fitzgerald, 2001

26) Valentine, 2000

이며 아직 개념상의 구분이 존재하지 않기 때문에 구체적인 연구 방안도 제시된바 없다. 그러나 앞서의 개인-조직 적합성과 관련되어 도출된 측정방안을 확장하여 사용할 수 는 있을 것이다.

4) 국가 간-기업 간 문화대립

다국적 관계 속에서 기업간 발생하는 문화간 대립 현상에 관한연구는 대부분 다국적 M&A를 대상으로 하고 있다. 다국적 M&A를 실시함에 있어 Chatterjee et al(1992)의 경우는 두기업의 경영자들간의 문화적 격차(cultural difference), Datta(1995)는 두 기업간의 문화적 거리(cultural distance), Angwin(2001)의 경우는 해당기업이 속하는 국가의 문화적 특성, 그리고 Marks(1999)는 경영진의 관리 스타일 상의 차이가 M&A 이후 성과에 영향을 미친다고 밝히고 있다.

〈표 III-3〉 국가간-기업간 영역의 문화충돌 관련 연구

주제	연구자	내용	연구형태
다국적 M&A의 성과에 영향을 미치는 문화 충돌	Love & Cibson (1999)	사례연구를 통해 성공적인 M&A를 수행하는 기업들은 Human Side에 미리 대처하는 것으로 파악됨. 그러나 Human Side의 요소는 쉽게 드러나지 않기 때문에 전문가의 도움이 필요할 것임.	사례연구
	Datta & Puia (1995)	78-90년간 112건의 다국적 M&A를 통해 문화거리와 M&A의 가치 창출간의 관계를 검증(Hofstede 이론을 바탕으로 네가지의 문화거리지표 도출)	실증연구
	Belcher & Nail (2000)	미국의 Upjohn과 스웨덴의 Pharmacia의 합병사례를 통하여 문화충돌의 부정적 영향에 대해 설명	사례연구
	Schweiger & Weber (1988)	M&A의 과정에서의 HR 관련 문제들이 M&A 성과를 저해할것이라는 예측 하에 이를 개선하려는 일련의 시도에 대해 80개의 회사를 대상으로 실증연구	실증연구
	Angwin (2001)	Pre-acquisition management에 대해 다루고 있는 논문 기업이 cross-border M&A를 실시할 경우 문화관련 Due diligence에 대한 필요성을 더욱 느끼게 되는지의 여부를 실증한 논문	실증연구
	Marks(1998)	M&A 이후 나타나는 'We-They'이슈에 대해 다루고 있음. 이 이슈의 강도에 따라 사후 통합과정의 속도를 다르게 할 필요가 있음을 제시	개념제시
	Marks(1999)	프랑스와 독일의 M&A대상 조사에서 M&A 실패 100개 기업 중 두기업간 관리스타일의 차이가 문제를 일으킨 경우는 85%, 같은 기술적인 문제보다는 두 기업간 계획, 권한체계, 감독 스타일, 팀워크 등에서 발생하였음을 밝힘.	사례조사
신산업으로 진입	Kogut & Singh (1988)	외국기업의 미국 내 산업 진입유형에 대해 영향을 미치는 국가의 Culture Distance에 대한 실증연구	실증연구

아직까지 이 분야에 대한 실증적 연구는 극소수에 지나지 않고 대부분의 경우 사례 혹은 전문 컨설턴트들의 제안서 수준에 머물고 있다. 특히 문화적 거리 혹은 문화적 격차 등을 통해서 문화충돌을 측정하려는 몇몇 시도들조차 Hofstede(1980)가 제시하였던 문화지표를 바탕으로 연구자들 나름대로의 설문지를 작성하여 조직의 문화적 특성을 측정, 비교하는 수준을 벗어나지 못하고 있다. 이는 문화충돌에 대한 개념적 정의 자체가 모호하기 때문에 이를 적절히 조작화 하지 못하는데서 기인한다. 또한 일부 연구자들은 문화적 거리 혹은 문화적 격차를 측정함에 있어 경영자들간의 문화적 거리를 측정²⁷⁾하기도 하고 일부는 기업이 속하고 있는 국가 혹은 사회의 문화적 특성을 측정²⁸⁾하는 등 문화 충돌 수준에 대해서도 아직은 명확한 개념적 정의가 내려져 있지 않은 실정이다.

Marks(1999)는 문화 충돌의 과정에 대해서 다음과 같이 설명하고 있다. 첫째, 서로의 직무활동 과정 혹은 접근 방법상의 차이점을 인지, 둘째, 각각의 차이점을 평가하기 시작, 셋째, 자신의 문화를 방어하고 상대방의 문화를 공격하기 시작으로 설명하고 있는데 그는 문화충돌과정이 이렇게 전형적인 갈등발생 및 갈등해소의 과정을 밟게 된다고 이야기 하면서 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 문화통합과정을 거쳐야 한다는 것이다. 이러한 논의는 기업 내 인적구성이 상당한 정도의 다양성을 포함하고 있는 경우 동질적인 인적 구성을 가진 경우 보다 더욱 다양한 관점과 방안이 제시될 수 있기 때문에 더 나은 기업 성과를 도출할 수 있을 것이라는 기존의 논의들과 일맥상통하는 면을 가지고 있다.²⁹⁾

IV. M&A로 인한 기업문화 대립

1. M&A에 따른 기업문화 대립

문화충돌이란 기존의 문화에 익숙한 구성원들이 새로운 문화에 쉽게 적응하지 못하여 나타내는(부정적) 현상을 지칭한다. 이때 새로운 문화란 동일기업이 추구하는 새로운(혹은 이상적인)문화일 수도 있고, 다른 조직의 문화일 수도 있다.

앞서 M&A의 성과를 다루는 부분에서, 현실적으로 그 어떤 기준에 의거하여 성과를 평가하든, 성공 보다는 실패하는 M&A가 더 많고, 실패하는 M&A의 많은 부분이 새로이 결합된 두 조직간의 문화충

27) Chatterjee et al(1992)

28) Angwin, 2001; Kogut & Singh, 1988 etc

29) 그러나 이러한 '조직 내 다양성'에 대한 긍정적 효과를 실질적으로 검증해 본 연구결과들에 서는 이러한 논리를 충분히 지지해 주지 못하고 있다. 이는 조직내 다양성을 구성하고 있는 요소들에 대해 명확한 개념적 정의가 내려져 있지 않기 때문이다.

돌에 기인한다고 하였다. 두 남녀가 결혼한 후에 이혼할 경우, 그 이유 중 상당 부분이 두 사람의 가치관(혹은 성격)차이나 두 집안의 문화차이에 기인한다고 하는데, 두 조직간의 결합인 M&A의 경우에도 결국 마찬가지로 이유로 결합이 실패하게 된다. 문화의 부적합성(cultural incompatibility) 때문에 실패한 M&A의 예는 무척 많은데, 여기서는 모두가 훌륭한 M&A라고 찬사를 보냈던(따라서 성공적인 결과가 당연히 예견되었던) M&A 중에서 문화부적합성으로 실패한 예를 들어보기로 한다. 82년 미국의 Connecticut General사와 Insurance Company of North America사의 합병은, 전략적인 측면에서는 매우 우호적(friendly)인 것으로 알려졌다. 그런데 이들의 결합에서 문화부적합성이 나타난바, 두 조직의 문화가 통합되기보다는 충돌하여 결국 재무적 성과가 떨어지게 되었다³⁰⁾. 영국의 예를 보면, 1986년 10월 Wedgwood China사가 Waterford Crystal사에 5억 달러에 합병되는 것을 두고 주위에서는 ‘완벽한 결합’(The Perfect Marriage)이라고 표현하였다. 그런데 3년 사이에 주가가 60% 이상 떨어지면서 주주들은 ‘이혼’(divorce)을 부르짖게 되었다. 회계 시스템의 차이, 관리 스타일의 차이, Waterford 작업자들의 문제가 결합실패의 주원인으로 파악되었다. 주주들의 기대를 모았던 Monsanto사와 American Home Products(AHP)사의 합병이 실패로 끝난 것이 알려졌을 때(1997년 10월), 『Wall Street Journal』지는 “문화충돌이 Monsanto사와 AHP사의 결혼을 죽이고 있다”(Clash of culture Kills Monsanto, AHP Marriage)라는 제목의 기사를 실었다.

위의 사례는 결국 조직 간의 문화적 차이 극복에서 실패한 경우의 예에 해당한다. 이러한 사례를 통해 알 수 있는 것은 M&A에서 두 조직 간의 ‘문화적 적합성’이 ‘전략적 적합성’만큼 혹은 그 이상으로 중요하다는 것이다.³¹⁾ 실증적·과학적으로 연구된 결과를 보아도, 유사한 문화를 지닌 조직(은행)간의 합병이 이질적인 문화를 지닌 조직(은행)간의 합병에 비해 후일에 재무적 성과에 훨씬 좋은 것으로 나타났다.³²⁾ 외국기업과의 M&A, 즉 국제적 M&A의 경우엔 두 조직간의 기업문화 차이에 더하여 국가문화의 차이가 가세되니까 문제가 더욱 복잡하게 되고, 실패의 가능성 또한 커지게 된다. 실증연구에 의하면, 국가간의 문화차이가 클수록 그들 간의 국제적 합병의 성과가 작은 것으로 나타났다³³⁾.

2. 기업문화 대립에 따른 부정적 영향

1) M&A가 조직에 미치는 영향

첫째로 생산성 하락을 들 수 있는데 M&A가 진행되면서 임직원들의 심리적 동요나 제도의 변화 등으로 인해 기업 전체의 생산성이 하락하게 된다. M&A 과정에서는 구성원들의 주요 관심사가 조직 내부의 변화에 있게 되므로 자연히 시장과 고객 등 외부의 환경변화에 둔감하게 되는 경향이 있다. 나아

30) 1982-83년 사이에는 18%가 감소

31) Cartwright & Cooper, 1993b

32) Weber, 1996

33) Morisini, Shane, & Singh, 1998.

가 M&A가 진행된 이후에는 내부 여건의 변화로 이해 기존의 체제에서 높은 성과를 이룩했던 사람 중 새로운 체제에 적응하지 못하여 성과가 악화되는 사람들이 있게 된다. 따라서 M&A로 인해 조직 전체의 생산성이 하락되는 경향이 높다. 둘째로 업무제도나 관행의 변화인데 이는 M&A가 일어나면 양측 기업 모두에서 기존에 익숙했던 제도, 관행을 불가피하게 변화할 필요가 있다. 즉, 두 조직이 결합하면서 그 동안 사용되어 온 조직구조나 의사결정 방식 등 공식적인 것은 물론 각종 묵시적 규약, 상징, 용어 등을 바뀌어야 한다. 이질적인 문화를 가진 두 조직이 서로를 이해하려는 노력을 열심히 추구하여야 하는데, 피인수기업의 구성원은 대개 새로운 질서에 거부감을 갖는 경향을 보인다. 적대적 M&A의 경우엔 그 정도가 특히 심하게 나타난다. 세 번째로 의사소통의 장애 부분인데 두 기업의 임직원들 사이에 ‘우리’와 ‘그들’이라는 편가르기가 존재하면 조직 내의 의사소통이 원활하게 이루어지지 못한다. M&A에 있어서 인수기업의 종업원들은 우월감을 피인수기업의 종업원들은 피해의식을 갖게 되는데, 이로 인해서 솔직한 대화 자체를 거부하는 경향이 발생하며 새로운 경영진 및 상대회사 출신에 대한 불신이 의사소통을 더욱 어렵게 만든다. 두 집단간의 문화차이로 인하여 원활한 의사소통이 이루어지지 못하면 인수기업과 피인수기업, 경영자와 종업원 상호간의 기대가 분명히 전달되지 못하여 두 집단간의 차이에 대한 이해조차 제대로 되지 못하고, 그럴 경우 양집단간의 갈등이 심화되고 조직 내부의 파벌이 고착화될 우려가 있다.

2) M&A가 개인에게 미치는 영향

첫째 새로운 기업문화(가치관)의 상호유입에 따른 가치관 혼란이나 가치관 공백이 발생한다. 가치관 혼란은 소속감 상실로 이어지고 구성원의 정체성 상실을 가져온다.

둘째로 M&A로 인한 신분, 관계, 소득상의 병화에 대한 불안감이 커지고, 다른 한편으로 자신의 몸담고 있는 조직의 운명에 아무런 영향력도 행사할 수 없다는 무력감이 더해지면서 구성원의 사기저하가 심각하게 나타난다. 특히 흡수합병의 경우 피합병기업의 구성원들은 자신들의 능력과 관계없이 불이익을 당할 것을 예상하여 기존에 대해서는 배신감을 새 조직에 대해서는 적대감을 가지게 되어 이직을 고려하게 된다. Prithtt & Robinson(1999)에 의하면, 미국의 경우 M&A 후 1년 이내의 중간관리층 이직률은 47%이며, 3년 내 비율은 72%에 달한 것으로 나타났다. 한편 남아 있는 사람들도 조직과 업무에 더 이상의 진정한 몰입을 하지 않으며, 통합과정에서 저항하려는 경향을 보인다.

셋째로 M&A시 나타나는 생산성 저하는 주로 ‘개인 신상의 문제(me-issue)에 대한 염려’가 증대하는데 기인한다. 자신이 관여할 수 없는 변화과정이 진행될 때 사람들은 기업의 성과보다 자신의 운명에 더 많은 관심을 갖게 된다. 구성원의 개인 자신의 문제에 대한 집착은 결과적으로 애사심의 감소와 생산성의 저하로 연결된다. Pritchett는 생산성의 저하의 50%는 개인의 신상에 대한 걱정으로 인한 시간과 노력에 기인한다고 설명한다.

마지막으로 M&A와 관련된 광범위한 주변의 모든 임직원들에게 스트레스를 야기한다는 것인데 정

작 M&A를 주도하는 의사결정자들의 경우에도 개인적 경력과 재무적 자원을 걸기 때문에 스트레스를 받으며, 변화과정을 관리하거나 실행하는 책임자들은 소모적인 작업을 하는 과정에서 스트레스를 받게 된다. 중간관리자들도 최고경영진들과 하부직원들을 연결시키는 역할을 하면서 상당한 수준의 스트레스를 경험하게 된다. 종업원들은 자신들이 합병과정이나 조건을 제어하는 것이 현실적으로 불가능하므로 자존심의 상을 입게 되고 나아가 배신감, 무력감, 미래에 대한 불확실성을 경험하게 된다. 이들은 일단 합병된 이후에도 담당업무, 동료, 일하는 방식, 의사결정 기준 등의 변화로 인해 스트레스를 받게 된다.

3. M&A에 따른 위험 관리

M&A를 통하여 두 개의 상이한 조직을 통합하게 되는데, 통합은 상이한 회사를 하나로 만드는 법적·재무적 과정으로 그치지 않고 상이한 기업문화, 경영철학, 조직구조, 경영 시스템, 관리과정의 회사를 하나로 만드는 어려운 과정이다. 통합과정에 관한 세부적 사전계획이 철저해야만 시너지 창출이 가능해진다.

준비되지 않은 통합시도는 문화충돌로 인해 부정적 시너지만을 유발하게 된다. M&A를 추진함에 있어 반드시 고려하여야 하는, 밟아가야 절차, 즉 due diligence가 있다. 흔히 전략적, 세무적, 법무적, 재무적 측면에서의 due diligence를 진행하는데, 실제 M&A의 성패를 좌우하는 요소로는 인사(HR) 측면과 기업문화 측면이 매우 크게 작용을 한다. 그럼에도 불구하고 우리는 흔히 이들 요소를 등한시 하게 되고, 결과적으로 우리의 M&A가 실패로 귀결된다. M&A 관련 의사결정으로 회사의 가치에 영향을 미칠 수 있을 겨우, 임원(경영층)은 due diligence를 해야 하고(그렇지 않으면 즉, 해야 할 것을 안 하면 직무 유기가 됨), 그 due diligence에는 financial, tax, strategic 측면도 있지만, HR과 culture 측면도 매우 중요하다. 실제로 HR과 culture 측면의 due diligence를 실시하지 않아 M&A가 실패로 귀결된 경우, 주주들로부터 HR 혹은 culture due diligence를 등한시한 이유로(직무유기의 죄로) 법정에서 책임을 져야 하는 경영자가 발생하기도 한다.

V. 결론 : 문화적 측면에서의 위험관리

1. 문화적 측면에서의 위험관리

1) 문화 및 변화 관리의 제유형

조직 문화 관리의 혹은 변화관리는 시간대와 관련 조직의 수에 따라 네 가지 유형으로 나눌 수 있다.

즉, 기업 문화 및 변화 관리의 이슈가 I, II, III, IV 중 어느 곳에 해당하느냐에 따라 문화 관리 혹은 변화관리의 의미와 방법이 무척 달라지게 된다. 물론 이들 네 개의 유형 또한 각각 세부유형으로 다시 나눌 수 있다. I유형은 특정시점에서 한 기업의 문화를 파악하는 경우에 해당하는데 이 경우 문화를 어떻게 정확하게 파악하느냐가 주된 이슈로서 기업문화의 개념과 분석 방법이 주로 논의의 초점이 된다. 그리고 II 유형의 경우는 동일기업의 미래의 바람직한 문화와 현재의 문화 간에 차이가 존재하는 경우 그 격차를 어떻게 해소하는지에 관련된 것이다. 이때 문제시되는 것은 문화격차 분석방법과 문화변화 관리의 방법이다. III유형은 서로 다른 조직이 M&A와 같은 형태로 결합하는 경우 그들 간의 문화 격차 혹은 충돌로 인한 부작용을 해소하고자 하는 경우에 해당한다. 국적이 다른 기업간 인수합병의 경우도 동 유형에 해당한다. 서로 다른 조직의 문화를 파악하여야 하고 그들 간의 결합을 추구하여야 한다는 점에서 동일 조직을 대상으로 하였던 I, II유형과는 다르다고 할 수 있다. IV유형의 경우는 서로 다른 조직이 결합하여 그들이 지녔던 기존의 문화와는 다른 새로운 문화를 형성하려는 경우에 해당하는데 III유형의 경우에서와 마찬가지로 이질적인 문화의 결합이라는 측면과 더불어 문화변화 관리가 추가되기에는 복잡하고 어려운 과정을 거쳐 가야만 한다.

		시 간 대	
		단일 시간대(정태적)	복수 시간대(동태적)
조직의 수	단일 조직	I. 현재 시점에서의 문화적 특성 도출	II. 이상과 현실간의 문화격차 (문화충돌 해소)
	복수조직	III. 복수 기업간의 문화격차 (문화충돌) 해소	IV. 결합된 복수기업의 현재와 다른 이상 문화를 추구

[그림 V-5] 문화변화 관리의 제 유형

2) 조직 문화 통합의 유형

두 조직의 결합이 기업 문화 측면에서도 원활한 결합으로 이루어지기 위해서는 양측 임직원들의 반응을 다각도로 파악하여야 한다. 두 조직이 결합하는 과정에서 조직 문화의 충돌이 발생³⁴⁾하는데, 임직원들이 자신과 상대측의 문화를 어떻게 평가하는가에 따라 문화적 충격의 정도나 해결 방법은 달라진다.

조직문화의 통합의 유형을 결정하는 요인은 합병된 기업의 구성원이 자신들의 기존 문화를 유지하려는 정도(자기 문화에 대한 애착도)와 상대측 문화를 어느 정도 수용하려 하는가의 정도(상대 문화 수용도)이다. 이들 두 요인에 따라 조직 문화의 통합 유형은 아래의 그림과 같이 네 가지로 구분할 수 있다.

34) 두 조직의 기존 문화간의 차이가 클수록 양측이 느끼는 문화 충격도 크다.

		기존 문화의 유지 희망	
		매우 강함	전혀 아님
인수기업 문화의 매력도	매우 매력적	융합형 (Integration)	동화형 (Assimilation)
	전혀 아님	분리형 (Separation)	탈문화형 (Deculturation)

출처 : Nahavandi & Malekzadeh (1988)

[그림 V-6] 인수된 기업의 조직 문화 통합 유형

이상의 네 가지 문화통합 유형은 인수기업의 입장에서도 ‘다문화 수용의 정도’와 ‘다각화 전략’에 따라 다음과 같이 분류 설명될 수 있다.

		문화 : 다문화 수용의 정도	
		다문화 수용	단일 문화 추구
다각화 전략 : 조직의 상호관련성	관련됨	융합형 (Integration)	동화형 (Assimilation)
	무관함	분리형 (Separation)	탈문화형 (Deculturation)

출처 : Nahavandi & Malekzadeh (1988)

[그림 V-7] 인수된 기업의 조직 문화 통합 유형

2. 문화관리 및 변화 방법

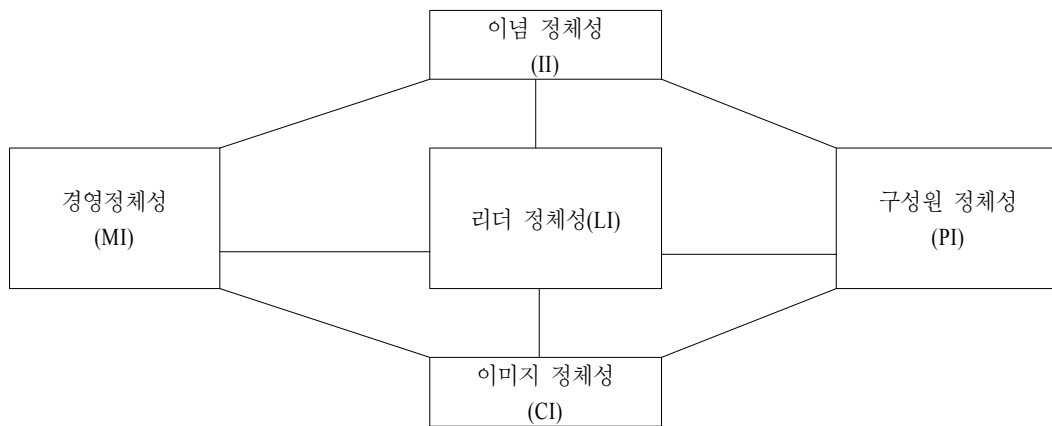
문화 및 변화의 관리를 결론적으로 살펴보면 앞서 살펴본 문화 및 변화 관리 유형을 토대로 보면 문화 변화 관리는 단일기업의 현재와 미래 문화를 대상으로 할 수도 있고 두 기업의 문화가 결합하는 경우에도 적용할 수 있다고 하고 있다. 여기서 언급하고자하는 방법론적인 부분은 한 기업의 현재와 미래 문화 사이의 격차를 좁히는 차원에서 논의 되지만 같은 내용을 M&A의 경우와 같이 두기업의 문화차이를 극복하는 경우에도 동일하게 해석 가능하리라 사료되어 동 방법을 결론으로 제시하고자 한다.

왜 한 기업은 굉장히 긍정적이고 적응력 있는 기업 문화를 지닌 반면 다른 기업은 과거 시점에서 헤어나지 못하고 있는가? 어느 한 쪽은 운이 좋고 다른 한 쪽은 운이 없어서인가? 분명한 것은 어떤 기업이라도 그 기업문화를 제대로 관리하지 못하면 시대에 뒤떨어진 문화를 지니게 된다는 점이다. 이

를 만약 그대로 내버려 둔다면 문화는 궁극적으로 부정적인 작용을 하게 된다. 적응력 있는 기업문화를 형성하기 위한 결집된 노력이 없다면 두려움, 불안정성, 과민성, 의존성, 편집성들이 그 자리를 차지하게 된다.

모든 사람들은 생애에 있어서 한번이상은 피해를 입은 경험이 있을 것이다. 따라서 심각하지 않은 상황이라도 사람들에게 미래에 어떤 고통으로 도래할지는 모른다는 두려움을 갖게 하기 쉽다. 결과적으로 사람들은 그들 자신을 보호하고 그들의 위험을 최소로 줄이고 작업집단과 전체기업을 둘러싸고 보호막을 형성하는 기업문화에 순응함으로써 미래에 대한 두려움을 대처한다. 이러한 기업문화를 구성하는 복잡한 요인들을 어떻게 분류하고 이를 통합하는가는 사람에 따라 다를 수 있으나 다음과 같이 5가지로 종합 정리하여 볼 수 있다.

5I는 기업의 이념과 비전의 정립 및 공감여부와 관련한 이념정체성(Ideology Identity), 기업 고유의 경영/관리체도와 방식의 정립 및 인식여부인 경영정체성(Management Identity), 기업구성원의 상 정립 및 인식여부와 관련한 구성원정체성(Person Identity), 기업의 독자적 이미지의 정립/존재 및 인식과 관련한 이미지 정체성(Corporate Identity) 및 기업의 리더(경영층)의 경영관, 목표, 전략의 존재 및 인식여부와 관련된 리더 정체성(Leader Identity)로 구성되어진다.



[그림 V-8] 기업문화의 5I 및 관계

그런데 이들 5가지 요소가 정립되어 있다고 해서 기업문화가 형성되는 것은 아니다. 중요한 것은 이들이 과연 구성원에 의해서 인식되고 공감되고 있느냐는 것이다. 문화란 구성원에 의해서 공유된 것이기에 비록 조직 내 어디에 정립되어 있다 하더라도 그것이 구성원에 의해 인식되고 공감되지 못하면 문화가 아닌 것이다.

따라서 한 기업에서 기업문화가 존재하기 위해서는 이들 5가지 요소가 올바르게 정립되어 있어야 한다. 우리가 기업문화를 관리하고 변화시킨다는 것은 결국 이들 5가지를 관리하고 변화시킨다는 것이 된다.

흔히 기업에서 이들 5가지 요소가 모두 정립되어 있고 또 인식되어 있는 경우는 매우 드물며 보통 한두 가지 정도가 미흡하다 따라서 어느 요소가 미흡한지 조사하고 이를 정립하는 것이 곧 기업 문화 관리의 내용이며 문화로 인한 성과 저해를 예방하고 방지할 수 있는 방안이라고 할 수 있다. 아울러 이 5가지 요소는 같은 맥락에서 작용한다는 것을 인식하고 이를 통한 문화위험 관리를 하여야 할 것이다.

참 고 문 헌

- 김영조박상원(1998), “조직문화 유형, 조직문화 강도와 조직성과간의 관계에 관한 연구”, 『인사조직연구』, 6(2).
- 신유근(1992), 『한국의 경영』, 서울 : 박영사.
- 박원우(1993), “조직 내 문화단위간 적합성에 따른 구성원 유형분류의 실증적 연구”, 『인사관리연구』, 17.
- 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.
- 한국은행 조사국 해외조사실(2003), ‘세계 M&A시장의 최근 동향과 향후 전망’, 해외경정보 제2003-63호
- Angwin, D.(2001), Mergers and acquisitions across European borders : National perspective due diligence and the use of professional advise, *Journal of world business*, 36(1).
- Belcher, T. & Nail, L.(2000), Integration problem and turnaround strategies in across-border merger : A clinical examination of the Pharmacia-Upjohn merger, *International Review of Financial Analysis*, 9(2).
- Cartwright, S & Cooper, C.L(1993a), The role of cultural compatibility in successful organizational marriage. *Academy of Management Executive*, 7(2).
- Chatterjee, S, Lubatkin, M, Schweiger, D. & Weber, Y.(1992), Cultural differences and shareholder value in related mergers : Linking equity and human value, *Strategic Management Journal*, 13, 319-334.
- Datta, D.(1991), Organizational fit and acquisition performance : Effects of post acquisition process, *Strategic Management journal*, 12(4).
- Hofstede, G.(1980), *Culture's consequences : International difference in work related values*, London; sage.
- Kristof, A.(1996), Person-organization fit : An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implication, *personnel psychology*, 49(1).
- Nahavandi, A & Malekzadeh, A.(1998), Acculturation in Mergers and Acquisitions, *Academy of Management Review*, 13(1).
- Simon, H. A. (1957), *Model of Man, Social and Rational*, New York, Wiley