

아산의 개인특성과 현대 조직문화 간 상호적합성: 탁월한 성장의 배경과 과제

박원우 (서울대학교 경영학부 교수)

<목 차>

1. 정주영의 개인 특성
2. 현대라는 조직의 특성: 조직문화
3. 정주영 개인특성과 현대 조직문화 간 관계와 성과
4. 현대와 한국 기업의 발전을 위한 제언
참고 문헌

<국문 초록>

본 연구는 아산 정주영의 개인특성과 현대의 조직특성을 비교함으로써 한 개인이 거대 조직에 끼친 영향의 내용, 과정, 및 효과를 설명하려한다. 나아가, 기업 리더의 그러한 개인특성, 개인-조직 간 상호관계, 및 조직특성의 내용이 선진국과 선진기업의 상황에서도 계속 효과적인지 살펴보았다.

정주영은 성공한 기업가가 지닌 다방면의 특성뿐만 아니라 상호 양립하기 힘든 특성 또한 발휘하였던 즉, 다양성과 양면성을 동시에 지녔던 거인이었다. 하지만 분명 아산만의 고유한 특성이 있었던 바 긍정정신, 도전정신, 흥(신앙)정신이 대표적이다. 본 연구에서는 이와 같은 아산정신의 기초에는 유교적 가족주의와 공생공존변영의 임파워링 정신이 있었다고 결론 내렸다.

이러한 아산의 개인특성과 현대그룹의 조직문화 사이엔 매우 유의한 인과관계가 있었다. 이러한 인과관계와 조직성공의 원인에는 정주영 개인특성에 있어서 일관성과 인행일치 즉, 뚜렷하고 확고한 리더정체성(LD)이 있었고, 그것과 조직문화의 나머지 제 요소(II, MI, PI, CI) 간에 적합성이 있었기 때문이다. 한 사람의 생각과 철학에 일관성이 있고, 그것이

그의 말, 행동과 인행일치를 이루는 것은 쉬운 일이 아니다. 큰 조직의 경영자가 뚜렷한 철학을 지니고 일관된 행동을 해야 비로써 강한 조직문화가 형성된다.

시대가 변해도 확고한 리더정체성(LD)의 존재 및 LD-타 문화요소 간의 적합성은 성과실현을 위해 여전히 요구되지만, 그 구체적 내용은 분명 달라져야 한다. 선진기업이 되면 기업가의 역할에 전문경영자의 추가적 역할이 보완되어야 국제경쟁력을 계속하여 확보할 수 있다. 조직문화의 구성요소 중 리더정체성(LD)을 ‘기업가+전문경영자’ 즉, 창업자나 기업가 한 사람의 특성 보다는 기업을 이끌어가는 경영층의 집합적 경영관이나 철학으로 봐야 한다. 나아가 나머지 조직문화의 구성요소가 이러한 경영층의 LD에 부합하여 시스템에 의한 경영관리가 가능하게끔 조직문화 변화관리를 꾸준히 추구하여야 한다.

주요어 : 개인특성, 조직문화, 개인-조직 적합성, 조직문화 요소, 조직문화 변화관리

본 연구는 아산 정주영의 개인적 특성과 현대의 조직문화 특성을 비교함으로써 한 개인이 거대 조직에 끼친 영향의 내용, 과정, 및 효과를 설명하려한다. 나아가, 비록 정주영의 개인특성, 정주영-현대그룹 간의 상호관계, 현대그룹의 조직문화 특성이 후진국-개도국-중진국 단계에 있었던 한국이라는 나라에서의 사기업인 현대그룹의 성장과 발전에는 크게 도움이 되었지만, 기업 리더의 그러한 개인특성, 개인-조직 간 상호관계, 및 조직특성의 내용이 선진국과 선진기업의 상황에서도 계속 효과적인지? 만약 달라져야 한다면 기업과 사회의 지속적 성장을 위해 이들 내용과 관계가 어떠한지 살펴보고자 한다.

연구의 주요 내용은 (1) 우선 아산의 개인특성과 경영철학을 정리하고 (2) 그 다음으로 (개별본리 권) 현대그룹의 조직문화 특성을 정리한 후, (1)과 (2)를 비교하면서, 아산의 개인특성이 현대그룹의 조직문화에 미친 영향의 특성을 분석하면서 양자 간의 공통점과 차이점을 비교분석한다.

〈표 1〉 연구의 구성과 내용

	정리/정답	분석·의미부여/해석	
(1) 아산 정주영 개인특성	기존 자료: 아산의 경영철학 설명한 글들	구조적 분석: 특성의 구조적 분석으로 새로운 해석	비교분석 (타 창업자와 차이/유사점)
(2) 현대그룹 조직특성(조직 문화)	기존 자료: 현대의 조직문화를 설명한 글들	구조적 분석: 51 조직문화의 구조적 분석/해석	비교분석 (타 조직과 차이/유사점)
(3) 1&2의 관계	개인 특성이 조직문화에 어떻게/얼마나 반영되어 있나? 장원/잘못된 내용, 이유, 발전방안?		

아산의 개인특성과 현대그룹의 조직문화 특성은 이미 많이 언급/정리되어 있으나, 전자의 후자에 대한 영향관계나 공통/차이점에 대한 연구는 없기에, 이들 관계를 이면에 체계적으로 정리하는데 본 연구의 의의가 있으며, 아산의 경영철학, 현대그룹의 조직문화, 현대그룹의 경영관리 제반 특성을 언급하는 제 책과 논문을 두루 검토하였다.

1. 정주영의 개인 특성: 다양성과 양면성을 동시에 지닌 임파워링 리더

특정인의 특성을 설명함에 있어 그 사람만을 두고 체계적으로 설명할 수도 있고, 남과 비교된 유사점과 차이점을 통해 설명할 수도 있다. 여기선 이들 양 방법을 모두 활용해 보려고 한다.

1) 정주영 중심의 특성 분석

특정인을 이해함에 있어 그 사람의 제 측면을 상세히 설명하여 이해할 수도 있지만, 사람의 특성을 이해하고 구분하기 위하여 인류사회에서 보편적으로 쓰이는 ready-made된 수단을 활용할 수도 있다. 인간사회에서 사람의 특성을 성격(personality)으로 설

명하는 경향이 대표적이며, 성격유형을 구분하는 가장 상세하고 대표적 방법(노구)이 MBTI(Myers-Briggs Type Indicator)다. 이는 성격유형을 16가지로 구분하여 설명하는 것인데, 정주영의 성격유형을 진단한 결과를 보면 ENFP(외향-직관-감정-인사)로 설명된 경우도 있고(이승환, 1998), 거의 유사하지만 약간 다르게 ENFJ(외향-직관-감정-실천)로 설명된 경우도 있다(김태형, 2010).

그런데 위와 같이 16개 유형 중 하나 혹은 두 개로 정주영을 설명하면 정주영을 이해하기엔 너무나도 미흡하다. 이는 ENFP 혹은 ENFJ로 분류되는 사람은 수천만 내지는 수억 명에 이를 것이고, 이들 모두가 정주영과 같지는 않기 때문이다.

그런 정주영 개인을 고유한 특성을 설명하였던 기존의 글을 우선 보기로 하자. 정주영을 묘사하는 대표적인 표현들을 나열하면 다음과 같다:

유교영향, 가부장적 장남심리, 소탈, 소박, 거침없는 추진력, 아성의 불도저, 지질줄 모르는 근로의욕, 역센 일꾼, 독심, 배짱, 배포, 현장제일주의 (현장의 사나이), 궁정적 사고, 근면성실, 20세기 가장 부지런한 경영자, 신용, 신뢰, 형그리정신, 기술적 창업가

무질서하게 나열된 정주영의 특성을 보다 체계적으로 분석·정리한 경우를 보면 〈표 2〉와 같다. 〈표 2〉를 보면, 결코 몇 개의 단어나 문장으로 정주영의 특성을 설명할 수 없음을 알게 된다. 소수의 특성만으로 기업이 성공하거나 지속적으로 성장하지 못하고, 한두 가지의 특성만으로 훌륭한 리더가 되지 못하듯이 정주영 또한 소수의 특성으로 설명되기 어려운, 다양한 능력을 지녔던 사람이 분명하다.

〈표 2〉 기존의 연구에서 정리된 정주영의 특성

저자 (연도)	구분	특성
김성수 (1999)		창조적 예지, 적극의지, 추진력, 근검절약주의, 인간존중주의, 신용제일주의, 고객만족주의, 창조와 기술주의(경인정신), 인내와 신념주의, 산업평화주의(태동사상과 해당 정신), 도전과 개척정신(계척자 정신), 사업보국주의(국익사상)
고승희 (1999)	기본정신	사업보국주의, 근면성실주의, 신용제일주의, 기술우선주의, 책임주의, 도전주의, 창조주의
	기업가정신	경제정신(상위정신), 사회정신(사회적 책임정신), 문화정신(문화의 창조정신)
문원택 외 (1999)		운을 받지 않고, 평소에 꾸준히 대비, 도전과 경쟁자를 이길려는 과감한 실천력, 신용제일주의, 인제중시와 믿고 맡기는 과감한 경영, 현장경영과 스피드경영, 권위나 허례허식을 싫어하는 소탈한 인간관계

아산은 지장형 리더, 덕장형 리더, 용장형 리더, 야전사령관형 리더, 전략가형 리더, 자린고비형 리더의 속성을 동시에 지녔다고도 평가되었다(김민수, 유순철, 2004). 또 “기업가로서 조직력과 판단력, 결단력과 설득력, 그리고 창조력과 기획력을 골고루 갖추고 있다”고 평가되었다(고승희, 2006). 결국 아산은 어떤 특정 유형에 치우친 리더가 아니라 다방면의 특성을 모두 보유하고 발휘한 리더 즉, multidimensional leader라고 판단되어야 한다. 리더의 제 측면(다면성)을 모두 보유한 거인(giant)이었다.

이러한 다양한 측면의 능력보유자로서 정주영의 특성은 탁월한 학업성적을 내는 학생이 한두 과목에서만 좋은 성적을 내지 않고 제 과목에서 골고루 우수한 성적을 내는 경우와 같고, 나아가 초우량기업이 다양한 고객의 제 측면의 다양한 요구를 모두 동시에 수용할 수 있도록 구조적으로 multidimensional structure의 속성을 지니는 경우와 같다.

더 중요한 것은 정주영은 단지 다양성을 지닌 것에 그치지 않고, 내용상 상호 대립될 수도 있어 동시 실현이 어려운 양면성(ambidexterity) 또한 지녔다는 것이 특이하다.

정주영의 특성에는 ‘검소, 근검절약’이란 표현이 늘 있다. 그렇다고 해서 그가 자린고

비처럼만 행동한 것은 아니다. 자신은 검소하게 생활했지만, 남 혹은 사회를 향해서는 통 크게 베풀었고, ‘작은 것은 아껴도 큰 것은 안 아꼈다’고 전해 내려온다.

나아가 “해봤어?”라는 말로 잘 설명되듯, 늘 도전성, 추진력, 행동주의의 대명사로 불려왔지만, 그의 다양한 도전들은 결코 즉흥적이거나 무모하게 이루어지지 않았고, 사전에 철저한 자료조사와 한 치의 오차도 없는 과학적인 분석이 그 기본 밑바탕이 되었다고 한다. 정주영을 잘 아는 지인들은 그가 치밀하고 정확(많은 정황과 세밀하게 했으며, ‘업무에 있어선 한 치의 실수도 용납하지 않는 완벽함과 사소한 부분도 놓치지 않는 세심함이 있음’을 강조한다. 따라서 ‘귀신같이 철저하고 무서운 사람이면서도 인간적인 사람’이었고, 불도저에 비유되지만 어떤 일든 즉흥적이고 무계획적으로 시작한 적은 한 번도 없었기에 ‘생각하는 불도저’로 불리곤 했다. 이 별명은 그가 불도저와 같이 떨어붙이기만 하는 것이 아니라 누구보다도 더 열심히 생각하고 계산하고 분석하여 일을 추진해 왔음을 의미한다. 그 어떤 일에도 결코 떨어 놓고 털버튼 적이 없었다. 그런데도 그가 하는 일이 ‘무모하게’ 보였던 것은 남다른 모험심과 용기 때문이었을 것이다(권영욱, 2006).

종합하면 다양성과 양면성을 동시에 지닌 시대의 거인으로 정주영은 설명될 수 있다. 그런데 이처럼 ‘필요한 좋은 능력을 모두 지녔고, 심지어 상호 대립적인 양면성도 지녔던 사람’이라고만 하면 정주영의 특성이 자칫 흐릿해 질 수 있다.

최근에 아산정신을 정리한 김정수(2014)는 아산정신의 일반성을 확인하는 기존의 연구는 “자칫 아산정신의 특수성을 간과하거나 오히려 그의 고유한 사유의 흔적들을 평범한 수준으로 성급하게 환원할 수 있는 위험성을 내재한다”(2014, p. 11)고 하였다. 그는 일반적인 내용들을 다양하게 설명/언급하는 기존 내용들은 이들 다양한 요소/측면들을 “통합할 수 있는 내적 원리에 무관심하기 때문”이라고 비판하면서, 아산정신은 “일반적인 경영이론으로는 충분히 설명할 수 없는 독특한 내면 원리를 지니고 있다”(p. 12)고 했다. 그는 “아산정신은 여러 구성요소들로 ‘해체’된 채 전체적인 면모를 상실한 감이 없지 않다. 경영자로서 아산의 삶을 설명하기 위해 동원된 다양한 개념들을 통합

하고 아산정신의 근본적 이념을 밝히기 위해서는 좀 더 단순하고 직관적으로 그것을 이해하고자 할 필요가 있다”(p. 12)고 했다.

결국 김정수(2014)는 ‘공정적 정신’과 ‘도전적 정신’을 아산정신의 주요 요소로 정리했고, 이것이 정주영이 생전에 출간한 자서전 ‘시련은 있어도 실패는 없다: 나의 삶 나의 이상’(1992)의 제목과 내용에 가장 잘 반영되어 있다고 하였다. 즉, 자서전의 제목은 “은갓 고난 가운데서도 희망을 잃지 않으려는 긍정의 마음과 실패조차도 전회위복의 계기로 삼고 역경을 헤쳐 나가고자 하는 도전정신을 모두 함축한 비유”라고 설명하였다(p. 13). 나아가 김정수는 시련을 인간의 내적인 본질로 긍정함으로써 삶을 도전의 과정으로 향유하고자 한 아산의 마음가짐을 ‘홍의 정신’으로 규정하고, ‘공정, 도전, 홍(성)의 정신’이 바로 아산정신의 핵심이라고 정리하였다.

공정정신, 도전정신, 홍(성)의 정신이 바로 한 개인으로서 아산정신의 핵심임이 사실이지만, 기업가로서 아산의 특성을 설명함에는 뒤의 <그림 1>에 정리한 것과 같이 두 가지가 아산의 기초사상으로 반드시 추가되어야 한다. 바로 유교적 가족주의적 사고와 공생공존변영의 임파워링(empowering) 정신이다.

만행으로서 가족을 먹여 살리고 이끌어야 하는 책임감에서 출발하여, 직원을 대가족의 식구처럼 생각하고, 나아가 (한 기업이 리버였음에도 불구하고) 현대라는 기업조직의 이익에 집착하기 보다는 국가와 민족, 나아가 사회를 생각하는 공생공존, 공존공영의 사상이 아산정신의 기반이었기에 그를 세기의 훌륭한 기업가가 되도록 만들었다. 이러한 정신이 있었기에 많은 의사결정에서 수익증시 보다는 국익을 내세웠고, 이는 결코 ‘신용증시’만으로 설명될 수 없는 정주영의 특성이다. 정주영은 “부자가 아니라 돈 많은 노동자”로서 자신을 표현했는데, 그는 수직적 계층으로서 경영자-노동자로 구분되는 zero-sum의 대립적 사고가 아니라, 모두가 같은 배를 타고 있고, 양자 대립적 사고에서 어느 한 쪽의 pic를 더 키우기 보다는 전체의 pic를 함께 키우려는 수평적, 가족주의적 사고 즉, positive-sum의 사고를 지닌 진정한 empowering leader의 대표적 인물이었다.

1960년대와 70년대 한국을 비롯한 아시아 일부 국가의 비약적 성장을 설명하는

글에는 그 원동력으로 유교적 정신(Confucianism)을 드는 경우가 있다(예, Tai, 1989; Tu, 1988) - 물론 서양 기업 성장의 원동력으로서 청교도 정신을 드는 경우가 있는 것도 사실이다. 유교적 정신에 기초하여 책임감, 인내심, 성실성, 실천력을 발휘하고, 가족주의적 사고에 입각하여 자신의 부분적 이익보다는 전체의 발전을 추구한 공생공존의 정신으로 경제발전과 사회발전을 이끈 아시아의 대표 기업인으로서 정주영을 이해하여야만, 왜 반도 한국의 젊은이 보다는 대륙 중국의 젊은이들 사이에서 정주영의 인기가 더 큰지를, 나아가 이러한 측면에서의 이해가 있어야 왜 남북 양쪽에서 아산이 모두 존중되는 지가 비로써 이해될 수 있을 것이다.

2) 타 기업가와 비교한 정주영의 특성: 성공적 기업가의 보편적 특성 + 도전성과 긍정성

정대용(2001)은 아산은 성공한 기업가들이 공통적으로 가지는 자질을 모두 보유했다고 설명하는데, 그 내용은 다음과 같다.

<표 3> 성공한 기업가의 공통적 특성

구분	내용
창의성	창의성, 시장 감각, 문제해결능력, 독립욕구, 설득력
혁신	책임의식, 활동에너지, 적극성, 주도성, 끈기와 각오, 설득력
가치창출	자신감, 자부심

고승희 등(1999)은 ‘선진 기업가들은 공통적으로 14가지 특성을 가지고 있는데, 아산 또한 이들 14가지 자질을 보유/발휘하였다’고 했다.

김성수(2014)는 한국경영사학회가 선정한 역대 창업대상 수상자들(예, 이병천, 정주영, 구인회/구자경, 최종현, 박승필/박두맹, 조중환)이 지녔던 특성의 공통점을 요약하면 다음과 같다고 했고, 정주영 또한 이들 특성을 모두 지닌 분이었다고 설명했다.

자수성가형 도전과 개척정신, 정직과 성실, 인재중시주의, 합리주의와 고객만족주의, 애국주의와 사업보국주의, 혁신과 창조적 경영

위의 내용은 앞서 정리하였던 아산 정주영의 개인특성과 차이가 없다. 즉, 아산의 개인특성은 훌륭한 창업가들이 지닌 특성(흥분 정주영이 포함되어 분석된 공통 특성이지만)에서 크게 차이 없다고 할 수 있다. 그러나 위와 같은 성공한 창업가의 일반적 특성과의 유사성에도 불구하고 정주영만의 고유한 특성을 구분할 수도 있다.

박유영(2007)은 개척정신, 혁신, 비전, 도전정신 등 성공한 기업가들에게 공통적으로 보이는 특성들이 아산에게도 있었지만, 강한 모험심, 적극적인 의지, 강한 성취욕구는 아산에게서 보다 더 강하게 존재했다고 하였다. 이를 통계학의 회귀분석 개념으로 비유하면, 성공한 기업가들의 공통된 특성이 정주영의 경우에도 모두 유의하게 작용하였으나, 도전성과 긍정성의 결정계수(R²)가 특히 높았다고 할 수 있다.

정주영과 동시대를 살고 간 또 다른 탁월한 기업가 호암 이병철과의 비교에서 정주영의 특성이 보다 더 명확히 구분된다.

〈표 4〉 정주영과 이병철 비교

정주영	이병철
역센 일꾼 권위형 리더십, 저돌형 경영스타일 (중후장대한 사업형 리더) 총합상황실 중심	가냘픈 선비 스토포형 리더십, 관리형 스타일 (경박단소한 사업의 리더) 비서실 중심

물론 〈표 4〉의 내용 구분은 정주영과 이병철 두 개인의 특성 구분이라기보다는 현대와 삼성이라는 두 조직의 특성을 비교한 측면이 강하다. 호암 이병철 또한 유교적 사고가 강했고, 도전정신과 추진력이 강했던 분이다. 단지 조직 운영의 방식에서 아산과 차이가 났던 것이다. 그럼 이러한 개인의 특성에 기반하여 나타난 조직의 특성을 보기로 하자.

2. 현대라는 조직의 특성: 조직문화

한 개인에게 그 자신만의 특성이 있듯이 조직에게도 고유한 특성이 있어 타 조직과 구분되며, 이를 흔히 조직문화라고 한다. 그럼 정주영에 의해서 탄생한 현대그룹의 조직문화는 어떠한지 보기로 한다. 여기에서의 현대그룹은 정주영 회장이 이끌던 시기까지의 현대그룹을 칭한다. 2015년 현재의 현대그룹 혹은 현대차그룹은 그 후대의 정신과 노력에 의해 변화·발전된 조직이기에, 성향이 다른 조직으로 구분될 수도 있어, 현 분석의 대상이 아니다. 여기서도 현대그룹 조직문화를 그 자체의 체계적 분석을 통해 먼저 이해하고, 타 한국 그룹의 조직문화와의 비교를 통해 추가적으로 이해하기로 한다.

1) 현대그룹 중심의 조직문화의 분석

고동률(1997)은 현대그룹의 조직문화를 〈표 5〉와 같이 현대정신-경영이념-행동지침으로 구조화하여 설명했다.

〈표 5〉 현대그룹의 조직문화 내용

구분	내용
현대정신	1. 미래지향적인 사고와 새롭고 신선함을 추구하는 '창조적 예지' 2. 투철한 주인의식과 능동적 대응자세 유지하는 '적극의지' 3. 목표달성을 위해 온 힘을 기울이는 '강인한 추진력' 4. 근검의 기풍
경영이념	1. 미래사회를 선도할 세계 일류기업을 지향한다. (미래지향경영) 2. 인간존중의 이념으로 사원의 자기실현을 지원한다. (인간존중경영) 3. 창의와 기술로 항상 새로운 분야를 개척한다. (창조경영) 4. 고객 최우선 정신으로 고객만족을 극대화 한다. (고객만족경영) 5. 풍요로운 국가건설과 인류사회발전에 공헌한다. (사업보국/세계시민경영)
행동강령	1. 미래를 예측하고 변화를 주도하는 현대인 2. 긍정적으로 생각하고 실천하는 현대인 3. 자율성을 추구하며 책임의식을 함양하는 현대인

구분	내용
	4. 부단한 자기개발로 항상 새로움을 추구하는 현대인 5. 부지런하고 겸손한 현대인 6. 정직하고 예의바르고 공명정대한 현대인 7. 서로 믿는 정신으로 더불어 사는 현대인 8. 고객만족을 극대화 하는 현대인 9. 환경보호와 근로생활 향상을 추구하는 현대인 10. 나라와 사회에 봉사하는 현대인
사훈	근면, 겸소, 친애

〈표 5〉의 내용에서 나타나듯, '현대정신'은 바로 '아산의 경영철학이며 현대 발전 신화의 모태'라고 설명되고 있다.

고승희(2006)는 현대그룹 조직문화의 형태는 '현대정신'의 바탕 위에 '칸투이즘 문화'를 창조하여 '모험적 행동주의'에 따라 경영활동이 수행되어 온 것이라고 설명한다. 즉, 아산정신의 바탕에 사업보국주의, 근면성실주의, 신용제일주의, 기술우선주의, 책임주의, 도전주의, 창조주의가 있고; 이것을 바탕으로 아산의 기업가정신인 경제정신(근면-겸소-친애), 사회적 책임정신, 문화정신이 형성되고; 다시 이것을 통해 창조적 예지, 강력한 추진력, 적극의지, 근검의 기풍을 가진 현대그룹의 문화가 만들어졌다고 한다.

위와 같은 정리를 통해 현대의 조직문화적 특성을 이해할 수도 있지만, 여전히 일반적인 표현과 우량기업의 속성으로 흔히 언급되는 많은 좋은 표현으로 해석되기 쉽다. 그럼 현대라는 조직의 핵심특성은 무엇인가? 이를 이해하기 위해 '현대맨'으로 설명되는 현대의 독특한 특성을 보기로 하자.

〈표 6〉 현대맨의 특성

구분	내용
현대맨의 자부심	현대의 가장 큰 자산은 '현대맨의 자부심'이다. 현대맨들은 남다른 (스케일 큰) 자부심을 가지고 있다. "우리는 과자 따위를 만들어 팔지 않습니다. 돈장사를 하지도 않습니다. 배를 만들고 자동차를 만들어 외국에 팔고 있습니다. 같은 장사치라도 격이 다르지요."

구분	내용
현대맨은 현장에서 만들어 진다	현대맨들은 교육을 통해서 만들어지는 것이 아니라, 현장에서 일하며 현장의 실무를 통해서 만들어진다. 즉, 현장에서 느낌으로 엿들음으로 자각으로 길러지는 것이다.
현대맨은 위기에 등친다	현대맨들의 평상시 성향은 모래와 자갈 같다. 제각기 떠돌며 자기 할 일만 하여 조직적이지 못하고 응집력이 없다. 예사심이 있는지 없는지조차 모호하게 보인다. 그러나 돌발 사태가 발생하면 무심게 응집한다. 따라서 현대맨의 성향을 단정적으로 말할 때 가장 적절한 표현이 '콘크리트론'이다.

자료원 : 고동률(1997).

이러한 '현대맨'으로 구성된 것이 현대문화라고 하는데, 결과적으로 현대의 문화는 '현장능력 중시'의 문화였다. 이러한 문화가 형성되는 과정에서 신입사원은 성적 보다는 활발한 성격과 행동력을 고려해 선발되었고, 조직관리는 (성향보다는) 문제해결 중심이었으며, 업무내용은 단기 프로젝트가 많아 위기관리에 강하였다고 한다.

2) 타 그룹과 비교한 현대의 조직문화

앞서 정주영 개인의 특성을 설명하고 비교함에 있어 성공한 기업가의 일반적 특성이 많이 내포되어 있음을 알았다. 이와 같은 개인수준의 분석결과와는 달리 조직문화의 비교에서는 조직간 상당한 차이가 있다. 즉, 성공한 기업 내지는 우량기업의 속성을 현대가 대부분 내포한 것이 아니라 현대만의 독특한 방식과 문화가 별도로 있다는 것이다. 앞서 아산 정주영과 호암 이병철의 개인 간 특성을 비교하였듯이, 현대그룹과 삼성그룹의 조직특성을 비교하면 〈표 7〉과 같다.

〈표 7〉 현대그룹과 삼성그룹의 비교

항목	현대그룹	삼성그룹
환경	급속한 환경변화	안정적, 정태적 환경
의사결정	오너의 과감한 결단	치밀한 관리 (품위절차 및 컨센서스 중시)

항목	현대그룹	삼성그룹
경영스타일	모험적, 창의적	합리적, 관료적
중시특성	추진력, 개척정신	조직력, 정보력
고객	산업계 중심기업 (중간)고객	소비계 중심 최종고객
외부용역	도급용역 등 외주관리 중시	내부조달 중시
라인과 스탭	라인현장 중시	재무, 인사 등 스탭 중시
과업성격	프로젝트 중심 (불연속적)	회계년도 중심 (연속적, 순환적)
과업진행	결과(공기) 중시	프로세스 중심
기술/설비	폐쇄적 소유의식	인력에 대한 의식

위와 같이 개인간 특성차이의 크기에 비해 조직간 특성 차이가 훨씬 더 큰 원인은 각 그룹의 산업특성이 다르기도 하지만, 실제 어떻게 조직이 형성되고 운영되는지의 경영관리상의 특성 차이도 상당하기 때문이다.

3. 정주영 개인특성과 현대 조직문화 간 관계와 성과

여기서는 정주영 개인의 특성과 현대그룹의 조직특성 간 관계를 살펴보고, 그러한 관계의 특성이 현대그룹의 성과에는 어떻게 작용하였는지 보기로 한다.

1) 리더 개인특성과 조직문화 간 적합성

앞서 정주영 개인특성의 내용이 다양하게 있지만, 상당부분은 성공한 기업가의 특성과 중복된다고 하였다. 그에 비하여 현대라는 조직의 특성은 (비록 같은 국가 내에 동 시기에 형성되고 존재해 왔지만) 타 한국 기업의 특성과 상당히 차이가 난다. 이를 고려하면서 정주영의 개인특성과 현대의 조직특성을 비교하면 이 둘 사이에는 매우 밀접한 유사성과 인과관계가 있음을 알 수 있다.

아산의 개인 특성과 현대 조직 문화 간 상호적합성



〈그림 1〉 아산정신과 현대문화의 내용과 관계

많은 연구자가 아산의 정신이나 사상을 연구하면서 그것이 곧 현대라는 조직의 정신이라고도 하였고, 아산정신의 제 측면이 현대정신으로 결집되어 현대의 조직문화를 형성했다고 하였다. 결과적으로 (수직로 분석된 문헌은 전혀 없지만) 아산정신과 현대정신, 나아가 현대의 조직문화 사이엔 매우 유의한 상관관계와 인과관계가 있는 것으로 인식되어지고 있다.

왜 이렇게 정주영의 개인특성과 현대그룹의 조직특성 간에 밀접한 관계가 형성되었을까? 흔히 창업자의 개인특성이 조직특성에 많이 반영되곤 한다. 그러나 현대그룹에서의 경우만큼 이 둘의 관계가 매우 밀접한 경우는 세계적으로 흔치 않다. 그 이유가 무엇일까?

첫째는 확고한 신념과 신념-행동 간의 적합성이다. 창업자로서 정주영은 자신의 신념과 생각에서 흔들리지 않는 일관성이 있었고, 나아가 생각을 행동으로 철저히

만행시키는 언행일치가 있었다. 흔히 지식과의 원인으로 knowing-doing gap의 문제점이 많이 언급된다. 배우고 알아도 행하지 않으면 소용없다는 것이다. 그런데 정주영은 항상 실행주의자였다. “해 봤어?”라는 질문이 그의 사상과 행동을 나타내는 핵심표현이었다.

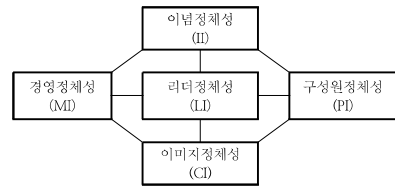
일을 수행하는 과정에서 준비하고, 조준하고, 실행에 옮기는 Ready-Aim-Fire가 균형을 이루어야 성과가 발생한다. 이들 세 가지의 순서가 어긋나도 문제가 생기고, 어느 한 단계가 생략되어도 문제가 생긴다. 그런데 개인이나 조직의 특성에 따라 어떤 사람/조직은 계획성이 높아 Ready-Ready-Aim-Fire하는 경우(아마도 삼성의 경우처럼 철저한 준비가 강조되면서 인을 집행하는 경우)도 있고, 어딘는 실행력이 높아 Ready-Aim-Fire하는 경우도 있다. 흔히 현대는 후자에 해당하는 것이라고 생각한다. 그러나 이미 정주영은 비록 Fire의 성향이 매우 강했으나 결코 Ready를 등한시 하지 않는 사람이었다고 설명하였다. 즉, 철저하게 준비한 후 확실히 실행에 옮기는, 나아가 설령 문제의식이 있어도 걱정만 하지 않고 분명히 행동에 옮기는 식이었다.

둘째는 현대그룹 지배구조 및 규모와의 적합성이다. 현대라는 조직의 지배구조와 규모 특성이 정주영의 스타일에 적합했다. 경영자로서 정주영이 자신의 신념과 철학을 행동으로 옮기려는 노력을 추구 하였어도 소유경영자로서 절대 대주주의 위치에 있지 않았다면 현실적으로 언행일치를 이루는데 어려움이 많았을 것이고, 나아가 조직의 규모가 현재처럼 너무 컸다면 일사분란한 행동지향성이 조직 내 실천력을 갖기가 어려웠을 것이다. 즉, 당시에는 인치에 따른 행동력이 가능한 규모였지만 지금은 상황이 달라졌다는 것이다.

셋째는 국가 지배구조 및 경제발전단계와의 적합성이다. 박정희라는 국가 리더의 ‘독재’라고 표현될 수도 있는 강력한 리더십이 후진국 상태에서 벗어나려한 국가경제 건설 대업에 꼭 필요했고, 그 외중에 창의, 실천력, 국부증진의 애국심을 겸비한 정주영 같은 기업가의 역할이 딱 적합하였던 것이다. 즉, 정주영은 시대가 요구한 기업가로서 박정희와 함께 민족중흥의 경제발전 기틀을 다졌다는 것이다.

2) 조직문화 제 구성요소 간 적합성

조직문화를 구성하는 복잡한 요인요소들을 어떻게 분류하는가의 설명은 학자에 따라 다를 것인데 여기서는 다음 <그림 2>와 같이 조직문화를 다섯 가지 요소로서 종합 정리하여 보기로 하자(바인우, 1990).



<그림 2> 조직문화의 구성요소와 의미

이념정체성 (Ideology Identity)	조직의 이념과 비전의 정립 및 구성원 간 공감여부
경영정체성 (Management Identity)	조직 고유의 경영/관리체도의 정립 및 인식여부
구성원정체성 (Person Identity)	조직구성원의 像 정립 및 인식여부
이미지정체성 (Corporate Identity)	조직 고유의 독자적 이미지의 정립/존재 및 인식여부
리더정체성 (Leader Identity)	조직리더의 경영관, 목표, 전략의 존재 및 인식여부

이념정체성(Ideology Identity)이란 한 회사가 이 사회에 왜(무엇 때문에) 존재해야 하는가를 설명하는 경영이념의 정립 및 공감 여부를 뜻하는 것이다. 이는 구성원의 사고행동의 기준이 되는 조직문화의 기초요소이다. 제도정체성(Management Identity)이란 경영이념을 구현하기 위해 조직이 고유의 제도와 관리방식을 지니고 있는지, 나아가 그것이 구성원

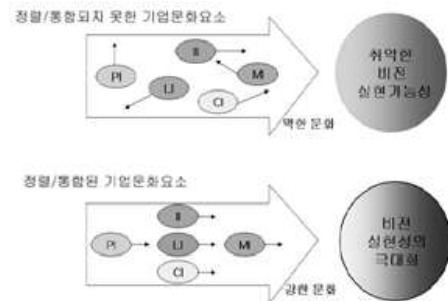
에 의해 인지되고 있는지의 여부를 뜻한다. 구성원정체성(PI: Person Identity)이란 조직구성원의 바람직한 모습은 어떠한가를 나타내는 인재상의 정립 및 인식 여부를 뜻한다. 상징정체성(CI: Corporate Identity)이란 한 조직의 이미지를 형성하는 상징특성(예, 건물모양, 유니폼, 로고, 글꼴모양, 색깔 등)의 존재와 통일성 여부를 뜻한다. 이상의 네 가지 요소 이외에 리더정체성(LI: Leader Identity)이 있는데 이는 조직을 이끌어 나가는 최고경영자의 경영관과 이미지의 정립 및 구성원에 의한 인식 여부이다. 소유경영자에 의해 경영되는 조직에서는 리더정체성이 어떻게 정립되는가 하는 것이 조직문화 형성에 특히 큰 영향을 미치게 된다.

이상 조직문화의 구성요소를 종합 정리하여 5로 제시하였다. 그런데 이들 다섯 가지 요소가 정립되어 있다고 해서 조직문화가 형성되는 것은 아니다. 중요한 것은 이들이 과연 구성원에 의해서 인식·공감되고 있는냐는 점이다. 문화란 구성원에 의해 공유된 것이기에 비록 조직 내 어디에 정립되어 있다 하더라도 그것이 자료속에만 존재하고 구성원에 의해 인식·공감되지 못하면 문화가 아닌 것이다. 나아가 구성원 머리와 마음 속에만 존재하지 않고 진정 그들의 행동으로 나타나와야 (표출되어야) 그것이 그 조직의 문화라고 할 수 있다.

따라서 한 조직에서 조직문화가 존재하기 위해서는 이들 다섯 가지 요소가 올바르게 정립되어 있어야 한다. 우리가 조직문화를 관리하고 변화시킨다는 것은 결국 이들 다섯 가지를 관리하고 변화시킨다는 것이 된다. 흔히 조직에서 이들 다섯 가지요소 모두가 정립되고 또 인식되어 있는 경우는 무척 드물다. 보통 한, 두 가지 요소가 미흡하다. 따라서 어느 요소가 미흡한지 조사하고 정립시키는 것이 곧 조직문화 관리의 내용이 된다(박원우, 1996).

더욱 중요한 것은(앞서의 그림에서 요소들 간의 선이 의미하듯이) 이들 다섯 가지 요소가 설명 모두 존재한다 하여도 서로 맥을 같이해야 한다는 점이다. 이들 요소가 비전이라는 목표를 향해 같은 방향으로 나아갈 때 (경험되어 상호 결합할 때) 그 조직의 문화는 강한 문화, 나아가 긍정적인 문화가 되는 것이다. 그런데 실제로 이들 다섯 요소는 조직 내 서로 다른

부서에 그 책임이 부여되어 있다. 그 결과 각 부서가 열심히 해도 각 요소가 방향을 달리할 가능성이 무척 크다. 종합하면, 다음의 표를 채워 나가듯이 다섯 가지 요소 중 미흡한 부분을 찾아 정립하면서 이들 간에 적합성(6)이 존재하도록 문화요소의 변화를 추구하는 것이 바로 우리 조직이 해야 할 조직문화 변화관리의 내용이다.



〈그림 3〉 조직문화 제 요소 간 적합성

위의 관점에서 현대그룹의 조직문화를 분석하면, 현대는 정주영이라는 리더의 일관된 언행일치의 강력한 리더정체성(PI)이 존재했다. 나아가 이러한 리더정체성과 나머지 조직문화의 제 구성요소 간에 적합성이 이루어졌다. 이는 앞서 아산정신이 바로 현대정신에 직접적 영향을 주어 상호 일관성 있고 내용상 맥을 같이한다는 것과 같은 의미다.

예로, 아산이 검소하고 허례허식을 싫어했듯, 건축물이나 사무실의 치장과 장식, 구성원의 복장, 로고 등에서 인식할 수 있는 현대의 상징정체성(CI) 또한 (비록 경제적으로 이유가 많은 세계적 우량기업이었음에도 불구하고) 검소, 소박하였으며 심지어 촌스럽다는 느낌을 줄 정도로 사치스러움과는 거리가 멀었고, 실용주의 중심이었다.

구성원정체성(97)로서 현대맨의 이미지나 상(98) 또한 강건, 건강, 행동지향이었으며, 양복과 넥타이 보다는 푸른 점퍼를 연상시킬 정도로 정주영의 이미지와 맥을 같이했다. 경영정체성(98)의 예로서 인사제도와 관리방식 또한 학벌 보다는 능력과 현장중시로 정주영의 LI와 맥을 같이했다. 정주영 개인 특성에 "다양성과 양면성이 공존했다"고 하였는데, 이러한 특성은 바로 현대그룹의 조직구조가 양면성(인정적인 관료제와 신속적인 혁신조 99)을 동시에 지니게 하는 계기가 되었다. 조직구조 및 그 운영에서 양면성이 동시에 존재하는 것은 일견 혼돈스러운 '주먹구구식'으로 비칠 수도 있으나, 다른 한편으로는 우량조직의 고유한 특성--이를 두고 학계에선 안정과 혁신이 동시 추구되는 병렬형 조직(parallel structure)라고 하고, J. Welch의 GE에선 hybrid structure라고도 했음--으로 강조되기도 한다. 나아가 조직의 존재이유를 설명하는 이념정체성(100)에서도 '사업보국'을 통하여 아산정신(101)과 적합성을 이해할 수 있다.

이처럼 LI와 조직문화의 나머지 구성요소 간의 적합성은 강력한 현대문화를 만들었고, 이를 바탕으로 조직성장이 실현되었다.

4. 현대와 한국 기업의 발전을 위한 제언

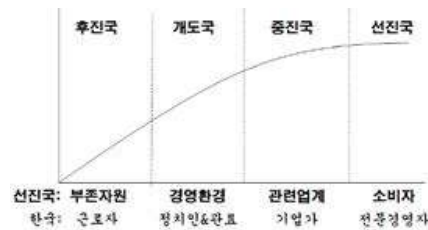
위에서 정주영 개인특성에 있어서 일관성과 이행일치가 있었고 즉, 뚜렷하고 확고한 리더정체성(102)이 있었고, 그 것이 현대그룹 조직문화의 나머지 제 요소와 적합성을 이루었기에 조직성과 실현에 도움이 되었음을 설명했다. 나아가 정주영과 현대의 조직문화 특성이 시대상황적으로 국가사회의 경제발전이라는 좋은 성과를 내는데 적합하였다고 하였다. 그럼 앞으로도 (현대그룹, 현대기아차그룹, 현대중공업, 혹은 더 한국 기업의 경우에도) 이러한 기업이 개인특성과 조직문화 특성 간 긴밀한 적합성이 성과실현에 계속 유효할까? 아니면 성과실현을 위해 어떤 타 방안이 필요할까?

결론은 우선 위에서 언급한 세 가지 적합성 중 첫째(신념의 일관성과 이행일치)는 계속 유효하지만, 나머지 두 개는 그 유효성이 상황의 변화와 더불어 바뀌었다. 따라서 다음과 같은 내용을 고려할 필요가 있다.

1) 선진국 및 선진기업에 부합하는 리더정체성(LI)의 변화

이미 대한민국은 선진국이 되었고, 현대 또한 선진기업이 되었다. 즉, 아산이 발전시킨 한국은 더 이상 개도국 내지는 중진국이 아니고, 그가 이끌었던 현대 또한 이미 세계적 우량기업이 되었다. 그렇다면 여기서 멈추고 안주해서는 안 된다. 그러한 생각을 하는 순간 퇴보하기 시작하는 것이 기업의 특성이기 때문이다. '중단 없는 발전'이 계속 되어야 하는데 그 방법이 무엇일까? 무엇이 국제경쟁력의 원천일까? 그러한 원천은 경제발전 단계에 따라 어떻게 달라질까?

1980년대 중후반 미국의 경제가 취약하고, 미국 기업의 국제경쟁력이 낮다고 인식되자 미국에서는 범 국가 차원에서 국제경쟁력의 원천을 연구하는 활동이 활발하였다. 그 와중에 Harvard Business School의 M. Porter가 행한 연구결과를 보면 다음과 같다.



〈그림 4〉 국제경쟁력의 원천: 선진국과 한국의 차이

당시 선진국의 사례에서 밝혀진 내용에는 경제발전의 단계에 따라 후진국의 경우는 부존자원이 국제경쟁력의 원천이고, 개도국은 사회간접자본과 같은 경영환경의 발전이, 중진국은 관련업체의 발전이, 나아가 선진국의 경우는 해당분야 소비자의 까다로움이 진정 어느 나라가 어느 분야에서 국제경쟁력을 가지는가의 원천이라고 하였다. 즉, 대부분 물질 요인으로서 국제경쟁력의 원천이 설명되었다.

그러나 당시 선진국을 대상으로 한 위의 분석 결과는 보편성을 지니지 못하였다. 이는 1970년대와 80년대 초반 무척 성장한 한국을 비롯한 일부 개도국 내지는 중진국의 경쟁력의 원천을 올바로 설명하지 못하였기 때문이다. 다시 말해, 한국이 후진국에서 벗어난 경쟁력의 원천이 부존자원의 보유가 아니었기에 선진국의 사례에서 도출된 '국제경쟁력의 원천' 내용으로는 첫 단계부터 설명이 되지 않았다. 따라서 원 연구자들이 추가로 연구하여 내린 추가적 결론을 보면, 한국 같은 나라의 국제경쟁력은 당시 선진국과 같은 '물적 요인'에 기인하기 보다는 '인적 요인'에 의하여 설명되어 진다고 밝혀졌다.

그 내용을 보면 후진국 상태에서의 경쟁력은 타 후진국에 비교하여 질적으로 우수한 근로자들이 많았기 때문이고, 개도국 상태에선 '경제발전 중심으로 노력하는' 정치인과 행정관료의 역할이 있었기 때문에, 나아가 중진국에서는 '기업을 일으키고 성장시키려고 노력하는' 기업가의 역할 때문에 국제경쟁력을 지닌다는 것이다. 이러한 분석 결과는 당시의 선진국 학자들에 의해 도출된 것이지만, 상당히 한국의 현실을 잘 설명하는 것이었다.

실제 현대건설이 과거 중동에 보낼 근로자를 선발하기 위해 행한 내용을 통해서도 잘 설명된다. 현대건설 인사부서에서 젊은 시절을 보냈고 후일 현대그룹 종합조정실 임원을 거쳐 현대호텔 대표를 지냈던 H사장으로부터 저자가 직접 들은 일화에 다음의 내용이 있다. 한창 때는 매주 천명 이상의 신규직원을 채용하여 중동에 보내야 했던 현대건설은 서류심사나 필기시험 등을 생략하고 당시 서울고등학교 운동장에 지원자를 불러 달리기, 업고달리기 등 오로지 체력검사를 통해 선발한 후 바로 여권제작에 필요한 서류를 제출하게 하는 등의 절차만을 거쳐 중동에 인력을 파견하였다고 한다. 이는 당시 우리의 근로자는 질적 우수성이 이미 있었고, 체력만 뒷받침되면 어떠한 역할도 할 수 있었음을 의미한다. 바로 후진국에서의 국제경쟁력 원천이 근로자의 질적 우수성에서 나왔다는 Porter의 설명이 옳았다는 것이다. 나아가 제 3, 4공화국 시절 경제발전의 매진한 정치인과 행정관료의 역할 만이 아니라 정주영과 같은 기업가의 역할 또한 국제경쟁력의 원천으로서 설명되어지기 때문이다.

그런데 당시 한국이 아직 선진국이 아니었지만, 선진국으로서 국제경쟁력을 갖추려면 (이전의 근로자, 정치인과 관료, 기업가라는 인적 요소의 누적적 역할에 더해) 전문경영자의 역할발휘가 추가되어야만 한국이 선진국으로서 국제경쟁력을 지닐 수 있을 것이라고 하였다.

위의 연구 결과에서도 나오듯이 중진국 상태에서 기업가의 역할이 매우 유효하였지만, 선진국이 되면 기업가의 역할에 전문경영자의 추가적 역할이 보완되어야 진정한 국제경쟁력을 계속하여 확보할 수 있다. 이는 오로지 기업가의 특성이나 의지에 기반하여 조직의 제 요소를 구성하기 보다는 조직문화의 구성요소 중 리더정체성¹¹⁾을 '기업가+전문경영자' 즉, 창업자나 기업가 한 사람의 특성 보다는 기업을 이끌어가는 경영층의 경영관이나 철학으로 봐야 하고, 나아가 나머지 조직문화의 구성요소가 이러한 경영층의 II에 부합하여 시스템에 의한 경영관리가 가능하게끔 조직문화변화 노력을 추구하여야 한다고 할 수 있다.

비록 이산은 그렇게 하였지만, 한 사람의 생각과 철학에 일관성이 있고, 그것이 그의 행동과 연행일치를 이루는 것은 쉬운 일이 아니다. 큰 조직의 경영자가 뚜렷한 철학을 지니고 일관된 행동을 해야 비로서 조직문화가 형성된다. 세계적 기업군은 한 사람의 힘으로 움직이기 힘들기에 기업가와 전문경영자의 협력으로 즉, 경영층의 노력으로 이끌어져야 한다. 이때 경영층 내부의 일관된 경영철학이 공유되어야 하고, 그것이 그들의 일관된 행동으로 표출되어야 한다. 이렇게 하여 강력한 II를 먼저 형성하여야 한다.

그런데 경영층의 II 자체가 환경변화와 더불어 변화할 수 있는 것이고, 적절히 변화해야 지속가능경영이 실현된다. 결국 환경변화, 기술변화, 고객변화, 니즈변화 등 소위 격변의 시절에는 늦어도 10년에 한번은 조직문화의 핵심인 II의 변화필요성을 점검하고 실현할 필요가 있다. 즉, 지속적 혁신을 통한 지속가능성 실현을 위해서 조직문화 변화관리가 필요하고, 이것이 바로 정주영이 적극 몸소 실천하고 이끌었던 '중단 없는 전진'을 후대가 실현하는 방법이다.

2) 조직문화 구성요소 각각의 재정립과 제 요소 간 적합성 증진

위와 같이 리더정체성(LI)의 변화에 따라 조직문화의 나머지 제 요소들 또한 변화된 LI에 부합하게끔 바꾸는 노력 즉, 기업문화 변화관리가 체계적으로 있어야 한다. 그런데 과거와 달리 한 사람의 명령에 따른 일사분란한 변화가 현실적으로 이루어지기 어렵다. 우선 기업이 한 사람에 의한 LI가 아니라 경영층에 의한 LI이기도 하지만, 선진국에서의 기업, 선진기업으로서 현대에는 이미 많은 변화가 일어났기 때문이다.

기존에는 강력한 리더의 명령과 의지에 따라 조직의 제 요소(혹은 직원)가 쉽게 변화되어 갔다. 이제는 위계질서 중심의 수직적 구조가 수평적 구조로 많이 변했고, 그에 함께 국내 구성원의 의식변화가 많았다. 다른 한편으로는 국제화에 따른 조직구성원의 다국적화로 자연히 조직 구성원 의식변화가 추가적으로 많아졌으며, 조직규모 또한 매우 커졌기에 결국 인치보다는 시스템에 의해 움직여야만 한다. 그러기 위해서는 조직문화의 구성요소 제 측면 모두에서의 적절한 변화가 이루어 져야 하고, 나아가 변화된 이들 요소 간에 상호 정렬(alignment) 내지는 적합성(fit)이 다시 이루어 져야 한다.

참고 문헌

- 권영욱, 2006, 결단은 칼처럼 행동은 화살처럼, 서울, 아라크네.
- 김태형, 2010, 기업가의 탄생: 이병철 정주영 김우중을 통해 본 기업가의 심리와 자력, 고양, 위즈덤하우스.
- 김인수, 임순철, 2004, 한국최고경영자 9인 그들에게 배워라, 서울, 아이스토리.
- 김성수, 1999, 아산 정주영의 생애와 경영이념, 아산정주영연구, 한국경영사학회.
- 김성수, 2014, 성공한 창조경영자 기업가정신, 탐북스.
- 김정수, 2014, 아산 정주영의 아산정신 연구, 아산리더십연구원저널, 1, 10-45, 울산대학교 아산리더십연구원.
- 고동률, 1997, 성공과 실패는 별적이 있다, 서울, 자유문화사.
- 고승희, 2006, 한국형 기업문화의 조명: 한국기업의 사례연구, 수서원.
- 고승희, 김성수, 김신, 이건희, 이광종, 이홍무, 1999, 아산정주영연구, 한국경영사학회.
- 문원택, 이준호, 김원석, 1998, 헨리 포드에서 정주영까지, 서울, 한언.
- 박원우, 이병철, 1996, 한국기업의 기업문화 현황과 발전방향, 서울, 대한상공회의소.
- 박유영, 2007, 도전과 결단, 한국형 창업 CEO들의 기업가정신, 서울, 정범.
- 울산대학교 아산리더십연구원, 2014, 아산 리더십 연구원 소장 도서 해설집, 울산, 울산대학교 아산리더십연구원
- 임승환, 1998, 5대 그룹 총수의 성격분석 보고서, 서울, 중앙 M&B.
- 정대용, 2001, (아산 정주영의) 기업가정신, 서울, 삼영사.
- 정주영, 1992, 시련은 있어도 실패는 없다: 나의 삶 나의 이상, 서울, 현대문화신문사.
- Tai, H. (Ed.), 1989, *Confucianism and economic development: An oriental alternative?*, Washington DC: The Washington Institute Press.
- Tu, W., 1988, A Confucian perspective on the rise of industrial east Asia, *The American Academy of Arts and Sciences Bulletin*, 62(1), 32-50.

<Abstract>

Mutual fit between Asan's personal characteristic and Hyundai's corporate culture: Background of extraordinary growth

By comparing individual characteristics of Chung Joo Young and organizational characteristics of Hyundai group, this paper describes the content, process, and effect of the influence of one person to a large organization.

Chung not only had possessed all the common characteristics of the successful entrepreneurs, but also had mutually conflicting characteristics at the same time. Thus he truly was a multidimensional and ambidextrous person. However, he did have peculiar characteristics of his own such as optimism, challenging spirit, and excitement/exhilaration. This study, however, adds two--Confucius family spirit and empowerment spirit--as the basic spirit of Chung Joo Young.

These individual characteristics of Asan had very significant causal relationship with Hyundai's organizational culture. There were strong consistency not only among Asan's thoughts, but also between his thoughts and actions. Further, this strong leader identity(LI) as a part of organizational culture had a strong consistency with other parts of Hyundai's organizational culture i.e., II, MI, PI, and CI. It is not easy for a person to have consistency in his thoughts and philosophies, not to mention the fit between his thoughts and behaviors. A strong organizational culture requires the leader's strong management philosophy and a consistency in his philosophy-action relationship.

The existence of a strong LI, and a fit among this LI and other parts of the organizational culture are needed for any company in any country to achieve their performance. However, the content of the LI should be different depending on the economic stage of the country. In the case of the developed country, the LI should not just be an individual characteristics of a founder or the succeeding entrepreneur,

but rather the teamwork of entrepreneur and intrapreneurs. Further, fit among the parts of the organizational culture should also be derived as the characteristics of the LI changes. By doing so, the system not the characteristics of an individual should be the focus in corporate culture change.

Key words: Individual characteristics, Organizational culture, Person-Organization fit, Factors of organizational culture, Culture change management