

새로운 기업문화의 창출과 의식개혁

남중헌
경영학과

<요 약>

기업문화의 연구는 크게 두가지 관점에서의 접근이 있다. 첫째, 비판조직이론의 관점에서 조직의 공동체 회복을 중시하는 접근이다. 둘째, 제로베이스이론의 관점에서의 조직혁신을 시도하는 접근이다. 새로운 기업문화의 창출 및 의식개혁은 미리 준비된 전체적인 조직설계 마스터플랜의 조직전략의 일환으로 체계적으로 추진하는 것이 바람직 하며 또한 서브컬처 전략과 연결되어야 한다. 조직의 재결빙과정에서 다시 기능별 관료조직으로 되돌아가는 부정적 효과를 이로서 차단하여야 한다.

The Creation of New Organizational Culture and the Process of its Consciousness Innovation

Nam, Joong-Heon
Dept. of Management

<Abstracts>

There are two kinds of approach for the studies of organizational culture.

One is the approach that emphasize on the recovery of common community and is based on the Critical Organizational Theory. The other is the approach that aims to try the Organizational Innovation and is based on the Zero Base Theory.

It is desirable that the new creation of organizational culture and consciousness revolution must be attempted systematically by way of organizational strategies from masterplan of organizational design and it also have to be connected to sub-culture strategies. In the process of organizational refreezing the negative effects must be protected from becoming back into the functional bureaucratic

organization again through such strategies.

1. 문화연구의 배경 및 서론

문화는 자연이 아닌 인간이 만들어 놓은 일체의 모든 것이라고 넓은 의미로 정의 할 수 있다. 또한 문화는 조직구성원들이 서로 공유하면서 영향을 서로 주고 받는 의미구조라고 좁은 관점에서 해석해 볼 수도 있다. 어느 경우이든 일반적으로 문화는 조직구성원들의 생각과 행동, 인간관계의 방식, 업무수행 범위 등에 심대한 영향을 주면서 이를 규정해 주는 틀이라고 볼 수 있다. 그리고 기업문화란 기업구성원들이 갖고 있는 공동의 가치나 회사 나름의 독특한 동질성을 뜻한다고 할 수 있다. 그리고 기업이 어떤 기업문화를 갖고 있는지의 문제는 기업의 성패를 결정하는 매우 중요한 전략적 요소가 아닐 수 없다

1970년 후반 미국의 시사경제주간지 비즈니스 위크지(Business Week)가 조직문화(기업 문화)를 토크기사로 실은 직후 많은 경영자들과 학자들의 관심을 불러 일으켰다¹⁾ 새로운 전략을 수행하는 것이 조직구성원들의 신념 및 그 기업문화의 전통과 일관성을 갖을 때 강력한 힘이 될 수 있음이 언급되었다. 그리고 그 뒤 조직분야의 논문집에 계속하여 조직문화 및 기업 문화에 대한 제목의 논문들이 쏟아져 나타났다

이러한 연구의 경향은 당시 일본의 자동차 산업이 미국을 압도하고 빠르게 세계시장을 석권하는 가장 큰 유일한 이유를 일본의 좋은 기업문화에서 찾고자 했던 것이다. 일본의 경영이 경쟁력을 갖는 강점은 일본이 외국의 경영기법을 무비판적으로 모방한 것이 아니라 자기나라의 전통적 민족문화와 조화를 이루는 독자적인 기업문화를 형성시키고 또한 독특한 일본경영 모델을 개발하여 적용하였다는 점이다 그리고 미래지향적인 기업문화가 형성되어 있다는 점이다 아우치(Ouchi)라는 학자는 일본의 기업문화와 경영모델을 정리하여 “Z이론”이라는 저서를 편찬하기도 하였다.²⁾ 그의 이 Z 이론에서는 일본의 공동체 의식, 온정주의, 팀중심의 경영, 연공제, 종신고용제, 일체감중시 등의 특징들을 밝혀주고 있다

지금까지 우리나라의 기업문화의 연구의 진행과정을 살펴보면 다음과 같이 크게 두가지 이유와 시대적 배경에서부터 비롯되어 특징있게 발전되었다고 볼 수 있다.

첫째, 비판조직이론의 관점에서의 기업문화 연구의 경우이다 (약 1970-90)

기업의 환경이 급변함에 따라서 기업의 기존의 규범과 제도가 붕괴되고 조직이 균열되면서 수많은 파벌들이 생겨나는 배경에서 연구되는 경우이다 이 파벌들이 서로 이해관계의 갈등과 역할관계의 갈등을 일으키며 기업들이 일체성의 위기를 경험하는 현상을 직시하고 조직의 공

1) Business Week, 1980 10월의 기사

약 5년전에 두 석유회사 사장들은 석유산업으로 부터 사업을 다각화 시키기 위하여 장기전략 및 계획을 수립하였다. 그러나 이 두 경영자는 모두 그 전략을 실현할 수 없었고 결국 교체당하게 되었다. 이것은 그의 전략이 이론적으로 잘못되거나 나쁘기 때문이 아니라 그 회사의 문화가 기존의 석유사업을 해야 한다는 전통과 가치에 너무 집착해 있기 때문에 많은 조직구성원들은 사장이 제시하는 급격한 변화에 저항하거나 거부감을 가졌기 때문이라고 볼 수 있다. 전략은 조직구성원들의 신념이나 문화전통과 일관성을 갖을 때 강력한 실천력을 발휘할 수 있을 것으로 본 것이다.

2) W Ouchi, Theory Z, Addison-Wesley Publishing Co., 1981

동체 회복을 중시하는 접근이다.³⁾ 이 때 조직문화는 서로 갈등하고 갈라지는 조직구성원들을 묶는 접착제의 역할을 하며 이를 위한 유용한 방법은 공정성을 확보하는 새로운 문화의 창출이었다 그리고 특히 노사간의 파벌갈등을 가장 중요한 이슈로 삼고 사용자의 자본지배의 정당성문제와 배분의 문제, 노사관계의 모순과 불공평성을 비판하면서 노사협력을 강조하는 통합적 합리적인 문화를 창출하는데 노력하는 접근이었다.

둘째, 제로베이스이론의 관점이다. (약 1990 이후)

후기산업사회의 생산양식의 대변동은 소용돌이치는 환경변화로 말미암아 기업에 정보혼란, 업무혼란, 조직혼란을 심대하게 초래하였다. 그리고 국제화 개방화의 시대를 직면하여 국경없는 무한경쟁의 시대에 돌입하였고 자동화기술 및 정보통신기술의 급속한 발전은 기업경영 및 조직을 근본적으로 혁신할 필요가 생기게 하였다. 조직구성원들의 기존의 사고방식을 완전히 깨뜨리고 새로운 창의적인 의식의 바람을 조직내에 불게 하려고 하였으며 기존의 조직의 제도와 규범을 모두 새롭게 재구성할 필요성이 생겨나게 되었다. 이는 노사간 양대 파벌의 화합의 문화를 만드는 문제가 아니라 노사가 함께 새로운 창의적인 돌파구를 찾는 혁신의 문화의 창출의 문제인 것이다. 이것은 의식혁명을 위한 전략으로서의 문화연구이며 이것은 또한 새로운 문화의 통일성(CI; cultural identity)의 연구와 대외적으로 새로운 기업의 이미지 형성의 연구도 이와 병행하여 진행 되었다.

그러나 새로운 창의적인 문화를 창출하고 적용함에 있어서 반드시 유의해야 할 점이 한가지 있다. 제로베이스이론의 관점에서 새로운 기업문화의 창출에 대한 긍정적 효과와 부정적 효과를 동시에 보려고 한다. 새로운 기업문화는 기존의 사고방식을 깨뜨리고 또한 조직의 기존의 틀을 해체시켜 새로운 방향제시를 하는 범위에서는 긍정적이지만 반면에 이 범위를 더 넘어서는 부정적 문제점들을 심각히 재고려를 하여야 한다고 본다. 아무리 좋은 이념이라도 그것이 세월이 흐름에 따라 많은 추종자가 생겨나고 상벌메카니즘에 의하여 그 이념이 강화되고 통상화, 제도화 과정을 밟는 과정에서 반드시 관료조직이 생겨나고 또한 독재적 과두지배의 체제로 변화하게 된다. 이러한 현상을 미헬스(Michels)라는 사회학자는 과두지배의 철칙(The Iron Law of Oligarchy)이라는 표현으로서 반드시 그러한 현상이 도래할 것임을 설명하였다. 이는 처음의 혁신적인 이념도 점차 그것이 지나치게 강조되어 가는 과정에서 문화의 독재현상과 관료조직의 특성이 다시 나타나 오히려 수많은 각 단위조직들이 독자적으로 신축성 있게 환경에 적응하는 것을 막는 족쇄가 될 수 있음을 시사한다고 볼 수 있다.

혁신적인 신경영이념 및 기업문화의 창출은 조직설계의 마스터플랜과 밀접한 관련하에서 체계적으로 추진하는 것이 바람직 하다. 기업문화의 문제는 최고경영자를 지원하는 문제인식별 정보관리조직의 환경, 목적, 구조, 사회심리, 기술, 관리의 각 영역 중에서 사회심리의 부서에서 계속 다루어야 하는 전략적인 문제가 된다. 그리고 기업문화를 정착시키는 과정에서 조직의 라이프사이클에 맞추어 적절한 후속조치들이 필요하며 또한 각 단위조직들의 환경적응력을 높이기 위하여 서브컬처(Sub-Culture)의 전략이 필요하다고 하겠다.

3) T. E. Deal & A. A. Kennedy, *Corporate Culture ; The Rite and Rituals of Corporate Life* (Readings, Mass ; Addition-Wesley Publishing Co., 1982, pp. 13-15)

E. H. Shein, "The Role of the Founder in Creating Organization Culture", *Organizational Dynamics* (Summer 1983), pp. 14-16.

2. 기업문화의 이해

1) 인간은 의미를 추구하는 존재

자신의 일을 통하여 좋은 결과가 나타날 것이라는 기대와 신념, 희망 또는 비전을 갖고 있다면 일에 대하여 기쁨과 보람을 갖게 될 것이다 먼저 한가지 예를 들어보자 어느 홀어머니가 하나밖에 없는 자식을 위하여 추운날에도 길거리에서 보따리 장사나 콩나물 장사를 하고 있다 그 어머니는 지금 일하는 과정에서 자기 자식이 먼 훗날에 성공하고 효도할 것을 기대하는 보람 때문에 고생하는 것을 잊게 되는 것이다 그 자식이 나중에 크게 성공한다면 그 어머니는 자신이 자식을 키우기 위하여 고생한 일에 대하여 오히려 보람을 느낄 것이다. 그리고 그 기대하는 보람은 지금 어머니에게 일을 하게 만드는 큰 의미요 비전인 것이다

기업도 조직구성원으로 하여금 이와같이 보람된 일의 구조와 의미있는 환경을 갖도록 창조하는 것은 대단히 중요한 일이라고 하겠다. 기업문화는 조직구성원으로 하여금 열심히 일을 하게 만드는 의미있는 비전을 제시하는 것이다 개인의 비전과 회사의 비전이 합치되게 연결시키는 것이 대단히 중요하다. 그리고 애사심은 일의 의미와 보람을 더욱 갖게 한다 사무환경개선이나 새로운 기업문화의 창출 등은 애사심을 더욱 촉진할 수 있다.

일의 필요성 인식, 일의 중요성의 인식, 일의 의미의 깨달음, 일을 잘 하기 위한 자기개발의 노력, 성취감, 그리고 도전적인 더 많은 일의 수요증대는 의미의 순조로운 순환과정이라고 볼 수 있다. 그리고 일의 의미와 보람은 노사문제 해결의 첩경이라고도 볼 수 있다

환경이 급변하는 시대에는 기술혁신 및 제도혁신들이 많이 이루어진다 앞으로 근로자들은 창의적인 일에서 보람을 찾아야 할 것이다 그리고 변혁적인 분위기가 조성되어야 할 것이다. 그렇지 않으면 처음의 창의적인 노력도 나중에는 결국 좌절에 빠지게 될 것이다

경영혁신의 과정에서 조직구성원들은 미래에 없어질 자기 일에 대하여 위기의식을 느끼면 의미와 보람을 갖기가 어려울 것이다. 자동화, 구조변화, 업무간소화, 통폐합, 통합과정에서 자기 일이 어떻게 될지도 모르는 불안에 사로잡혀 있는데 이 경우 일에 대한 만족과 동기유발이 될 리가 없을 것이다

조직구성원들이 일의 의미를 많이 느낄 수 있는 문화적 환경조성 즉, 새로운 기업문화, 조직문화가 형성되어야 한다. 그리고 이 시대의 환경변화에 알맞는 보람된 일이 재구성 되고 의미와 보람을 많이 느낄 수 있는 새로운 역할부여 및 조직설계가 이루어지고 인력개발 및 경력개발이 이루어져야 할 것이다 또한 사무환경개선, 공장환경개선, 건강한 환경으로의 개선 등을 통하여 근로자들이 회사를 좋아할 수 있는 애사심으로 까지 향상하면 더욱 의미를 추구하게 만들 것이다

오늘날 우리들에게 매우 익숙한 보편적인 노동형태는 노동의 가치를 가급적 객관적으로 평가하여 그 댓가를 받는 교환조건으로 노동을 하는 임금노동의 형태이다. 이러한 임금노동노동관이 오늘날 가장 중요한 기본적 노동형태가 되어 있다. 그러나 인류역사 전체로 볼 때 사실상 이는 일종의 돌연변이라고 볼 수 있다. 자유임금 노동자가 사용자와 근로계약을 맺고 노동의 가치창조분의 댓가를 보상으로 받으면서 노동을 제공하는 형식이 정당성을 가지면서 본격적으로 나타난 것은 불과 산업혁명 이후 근래의 2-3세기 밖에 되지 않는다 이것은 봉건신분사회가 해체되고 자본주의의 신질서의 경험으로 나타난 한 노동생산의 방식이라고 보겠다. 그리고 과학적관리이론은 노동의 가치를 객관적 과학적으로 평가하여 인센티브를 주는 노동의 상품화 과정의 극치라고 보겠다.

다양한 노동관의 역사적 변천과정과 노동의 동기를 살펴보면⁴⁾ 인간이 돈 때문에 일을 한 경우는 드물었다고 할 수 있다. 고대시대의 노예노동이나 중세시대의 농노들의 노동은 형벌이나 전쟁포로 또는 신분상의 이유 때문에 노동을 한 것이다. 가끔 상전이 노동자에게 금전을 하사하는 경우가 있지만 이것은 수고했다는 뜻의 정표로서 주는 것이지 노동의 가치를 평가하여 그 댓가를 지불하는 개념은 아닌 것이다. 그리고 초기자본주의 시대의 프로테스탄티즘 노동관에 의하면 종교적인 구원의 확신에 대한 욕망이 자본축적과 노동의 동기가 되었다고 설명하고 있다. 한 때 지구의 약 반을 차지했던 사회주의 국가에서는 원래 노동을 사고파는 시장메카니즘을 거부했다. 그리고 앞으로의 후기산업사회에서는 생산양식의 대변동과 탈노동가치설의 경향으로 밀미압아 가치창조는 노동에 의해서가 아니라 자본 스스로 가능하도록 하였으며 일은 놀이와 배움의 성격으로 바뀌어진다. 이와 같이 불 때 시대적으로 임금노동노동관의 적용은 극히 제한적이었다고 할 수 있다.

더군다나 오늘날 자본주의의 우리사회를 더 들여다 보면 노동인구의 약 반에 해당되는 노동인구 중에 주부의 노동도 돈(임금)으로 사고 파는 형식을 취하지 않고 있다. 그리고 부모가 자식을 양육하거나 자식이 부모를 봉양하는 수고들도 모두 그 댓가가 곧 금전으로 지급되는 것을 상정하는 것은 아니다. 그밖에 종교기관이나 사회사업기관, 자선단체에서 봉사활동을 하는 경우도 마찬가지이다. 그리고 예로부터 농촌사회에서 서로 호혜적인 상부상조의 관계를 맺는 품앗이 관계들도 역시 금전수수와는 관계없는 품의 교환인 것이다. 이렇게 불 때 오늘날의 임금노동노동관은 결코 보편적인 유일한 노동관이 아니라 역사적 공간적으로 특수한 한 상대적인 형태에 불과함을 부인할 수 없다.

여기서는 노동의 동기중에서 인간의 강력한 의미추구에 의한 노동동기를 기업문화와 관련하여 언급하고자 한다.

인간은 돈이상(以上)의 의미를 추구하는 존재이다. (*의미>돈).

미국에서 어느 심리학 실험을 한 적이 있음을 들은 적이 있다. 피험자들이 벌레를 씹어먹도록 한 실험이었다. 처음에는 당연히 피험자들 중의 아무도 징그러운 벌레를 씹어먹을 수가 없었다. 그러나 당시의 어느 권위있는 의학박사를 통하여 이 실험이 지금 수없이 고통받거나 때로는 죽기도 하는 많은 사람들의 어떤 병을 치료하는데 결정적인 영향을 주는 실험이라고 피험자들에게 설명한다. 그리고 인류의 봉사 차원에서 장기를 기증하는 등 많은 헌신적인 사례를 설명하면서 여러분들도 의학계에 적극 협조해 주기를 바란다고 의학박사는 말한다. 이때 많은 피험자들이 이러한 내용을 듣고서 새로운 실험의 의미를 깊이 느끼고 그 벌레를 씹어 먹더라는 것이다. 이러한 행위의 변동은 의미추구 때문이다.

2차 세계대전 당시의 미국 군수산업체의 노동생산성이 매우 높았다고 한다. 다른 시대보다 노동조건이나 임금수준이 나아진 적이 없지만 이렇게 급격한 노동생산성의 향상은 근로자들이 어떤 심각한 의미를 느꼈기 때문이라고 볼 수 있다. 지금 자기와 같은 젊은 사람들이 유럽의 전선에서 나치 및 파시스트들과 싸우느라고 피를 흘리고 있고 어제와 오늘도 우리 병사들의 주검들이 귀환한 것을 매스콀을 통하여 보고 듣고 있는 것이다. 근로자들은 인류의 자유와 평화를 위하여 자신도 한가지 몫을 감당해야겠다는 도덕심과 그리고 미국의 승리를 위한 애국심을 위하여 열심히 일한 결과였다. 이들은 의미 때문이지 돈 때문에 열심히 일한 것이 아니었다. 인간은 의미를 느끼기 때문에 노동하는 존재인 것이다.

4) 남중현, 조직사회의 근본문제, 서울, 형설출판, 1990, pp. 40-62.

사람은 의미추구의 존재이다. 의미있는 말 한마디에 어제의 친구가 원수가 되기도 하고 역으로 원수가 친구가 되기도 한다. 참 의미를 느낀다면 친구를 위하여 애인을 위하여 때로는 민족을 위하여 기꺼이 모든 것을 바치기도 한다. 인간은 의미 때문에 그렇게도 많이 변할 수 있는 존재인 것이다 이것은 인간만의 특징이라고 하겠다. 옛날 수년전에 빼스안내양 뺑당사건 경우 안내양들이 몸수색 대하여 자살로 목숨을 끊은 경우는 돈이 문제가 아니라 인격모독에 대한 중대한 항거의 의미가 있었던 것이다. 평소에 인색하거나 검소한 사람도 종교상의 의미를 느낄 때 자신의 전 재산을 아낌없이 종교단체에 바치고 또한 때로는 순교도 서슴치 않는 것이다. 인간은 의미를 느끼면 어떤 노동과 헌신도 할 수 있는 고차적인 존재인 것이다.

이러한 과감한 행동유발은 사람들이 기존에 이미 갖고 있는 어떤 욕구체계의 부분을 만족시키기 때문에 일어나는 것이 아니라 어떤 정보를 만났을 때 깨달음과 동시에 나타난 어떤 새로운 의미의 추구 때문이라고 볼 수 있다. 의미를 깨닫는 만큼 욕구의 변화와 행위의 변화가 동시에 생긴다.

인간은 만족 그 이상(以上)의 의미추구 존재라고 볼 수 있다 (*의미>만족)

비록 인간관계론에서 정신적 문제 및 심리적 문제를 다루지만 이것 역시 과학적관리론과 마치 마찬가지로 인간의 욕구체계가 이미 정하여져 있다는 전제를 깔고 있다고 하겠다 다만 과학적관리론은 물질적 욕구인 반면 인간관계론은 심리적 욕구라는 차이가 있을 뿐 모두 욕구체계를 전제하고 추가적인 욕구충족(만족)이 동기유발을 한다는 점에서는 욕구만족이론(Need-Satisfaction Theory)의 동일한 논리라고 하겠다.

그러나 인지심리학의 발달과 더불어서 위의 욕구만족이론의 설명력의 한계를 극복하고 있다 인간은 욕구만족 이상의, 심리적 만족 이상의 존재인 것이다. 즉 인간의 욕구체계의 형성 자체에 관심을 갖는다. 어떤 지식이나 앎에 의하여 의미를 느끼거나 깨닫는 순간에 그 사람의 욕구체계의 자체가 변동하여 새로운 행동의 원인이 된다는 정보과정이론의 논리이다. (Information Processing Theory)이다.⁵⁾ 이러한 정보과정이론은 욕구체계를 사전에 전제하는 방식이 아니다 이러한 이론들은 욕구체계자체의 동태적 측면을 잘 파악하고 보다 광범위한 인간의 행동변동에 반경에 대한 설명이 욕구만족이론 보다도 보다 용이하여 진다 따라서 정보과정이론은 욕구만족이론의 설명력의 한계를 극복하고 보완하는 새로운 영역의 이론의 전개라고 볼 수 있다.

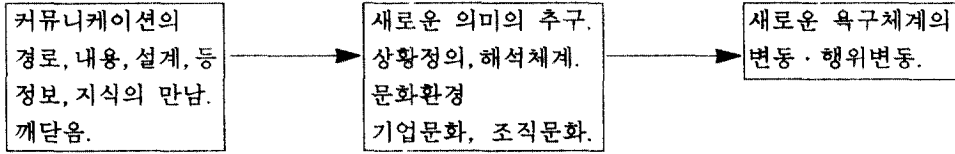
이러한 정보과정이론의 관점에서는 조직구성원이 의미를 느끼는데 어떤 지식이나 정보를 만나게 되느냐를 중시하고 조직내 커뮤니케이션의 경로와 내용, 설계에 많은 관심을 갖는다 그리고 개개인을 둘러싸고 있으며 개개인의 의미추구 노력에 도움과 영향을 주고 있는 기업내의 조직문화의 중요성을 제시하는 것이다 그리고 이 이론의 관점에서는 조직관리행위의 본질의 대부분이 이러한 커뮤니케이션의 관리자체 또는 조직문화형성의 시도라고 보고 있다

사람은 새로운 의미를 갖게 되면 행위의 새로운 욕구가 발생하고 큰 행위의 변화가 발생하게 되는 것이다 사람들이 의미를 추구할 때에 사람들을 둘러싸고 있는 커뮤니케이션의 경로와 내용은 대단히 중요하다. 따라서 조직구성원이 기업에서 어떤 의미를 찾고 해석하는 것을 돕는 문화환경과 상황정의 및 해석체계의 환경이 이와 관련된다고 하겠다. 그리고 이것은 바로 기업문화, 조직문화의 논의에 해당된다고 할 것이다. 그리고 이것에 따라서 사람들은 의미를 크게 느낄 수 있다

5) 남중헌, 앞책, pp. 137-139.

그 관계를 도표로 요약하여 나타내면 그림 1과 같다.

(그림 1) 문화환경에 의한 의미추구와 행위변화



2) 긍정적 문화와 부정적 문화

기업은 사회조직의 꽃봉오리이고 기업은 인간의 지혜와 능력이 가장 결집된 곳, 고귀한 땀방울이 흐르는 곳, 무한한 창의력이 불을 뿜는 곳, 부가가치가 솟아오르는 곳. 이 부가가치의 창출로서 나의 가족, 나의 이웃, 나의 민족을 살리는 곳, 국가를 부강하게 하는 곳, 어떤 새로운 관점에서 보면 자연만큼이나 아름다운 곳 등 만약에 기업내에 이러한 긍정적인 공동의식과 기업문화가 보편화 되어 흐른다면 얼마나 바람직 할까? 그리고 이때 조직구성원이 얼마나 긍정적인 의미를 갖고 적극적인 노동의 동기를 느끼게 될까?

그리고 회사는 거대한 우리의 교육장, 나를 매일 더욱 유능하게 만들어 주는 일터, 첨단기술과 첨단시설들은 바로 나를 키워주는 교육장비라고 생각한다면 일을 할 때 얼마나 사기가 오를까?

더구나 일은 괴로운 형벌과 같은 것이 아니라 바로 놀이와 같이 재미있고 즐거운 것이라는 생각이 든다면? 그리고 그러한 생각이 들도록 일을 만들어 준다면? 만약에 일이 놀이와 같이 즐겁고 재미있다면 그 일은 이미 일하는 사람에게 매우 보람되고 소중한 의미 그 자체가 되었다고 볼 수 있다

만약 회사에 긍정적인 문화가 형성되어 있다면 우선 회사의 생활이 즐거울 것이다 하루만 회사를 쉬어도 회사에 가고 싶은 마음이 절로 생기고 회사내에 즐거운 에피소드가 많이 흐르고 재미있는 이야기거리가 많이 축적하여 서로 웃을 수 있는 일이 많다 기업에서 웃을 일이 많다는 것은 기업이 조직구성원의 행복의 원천이 된다는 의미이다.

그리고 서로 소박한 공동의 추억거리도 많이 공유하고 있는 것도 소중하다 함께 운동경기를 했던 기억, 함께 등산을 했던 기억, 어느 시골에 가서 산돼지 고기를 참나무 숲에 굽어먹던 보냈던 저녁시간들, 시냇가에서 고기를 잡고 함께 감자를 삶아 먹던 일, 퇴근시간 마다 조용히 흘러나오는 아름다운 음악들 등이다

조직구성원들의 건강을 걱정하는 기업문화, 스트레스를 해소시켜주는 기업문화, 서로 가족처럼 어려울 때에 도와 주는 기업문화(삼성), 서로 인격적으로 존중하고 아껴주는 기업문화(력키), 사원들의 행복과 즐거움을 중시하는 기업문화, 상호 신뢰를 쌓아가는 기업문화 등은 긍정적인 기업문화로서 참으로 기업의 매우 중요한 자산이라고 볼 수 있다.

특히 신뢰의 기업문화의 형성은 매우 중요한 좋은 문화이며 회사의 조직의 경직성을 탈피하는 효과를 갖기도 한다. 신뢰의 문화는 조직의 일체성을 회복하는 문화이며 또한 모든 조직혁신을 가능케 하는 바탕이 되는 문화이다. 신뢰의 문화는 “서로 신뢰하자” 또는 “서로 신뢰를 하라”고 말로만 부르짖는다고 되는 것이 아니다. 신뢰를 쌓는 평소의 노력, 기대의 충족과정,

신뢰행위를 보상하는 체계, 공정한 제도와 정책 등이 구체적으로 실질적으로 이루어 져야 진정한 신뢰의 문화가 형성되는 것이다. 제로베이스 조직혁신이론이 적용될 수 있는 것도 이와 같은 신뢰의 문화가 형성되어야 하는 조건이 필요하게 된다 그리고 특히 신뢰의 문화는 급변하는 이 시대에 조직과 인간관계를 신축성 있게 만드는 매우 중요한 기능을 한다고 볼 수 있다

기업의 정직성, 신용도를 높이는 것은 기업의 대외적 이미지 형성에 관련되며 이것은 장기적인 기업발전 및 마케팅을 촉진하는 주요한 자산이 될 것이다.

그리고 기업문화들은 회사전체에서 형성하는 경우도 있지만 각 중간관리자들이 전체의 기업의 문화에 위배되지 않는 범위내에서 각 부서단위로 건전한 문화를 만들어 갈 수 있다 전체적인 문화속에서 위임된 범위내에서 중간관리자는 부서별 소규모의 문화를 창출하여야 한다 이러한 긍정적인 소규모의 서브컬처의 형성은 중간관리자들의 예외적인 상상만들기 과정으로서 자신의 관리방식인 동시에 책임이기도 하다. 예를 들어 부서원의 건강을 존중하기 위하여 아침에 체조를 하거나 주말에 등산이나 소풍을 가는 방식은 부서장의 판단에 따라 자율적으로 만들 수 있는 서브컬처이다.

기업에서는 가끔 회사 전체의 경우이든 각 부서별 경우이든 부정적인 문화가 형성되어 있는 경우가 있다 회사원이 아침에 출근할 때 제일 먼저 찌프린 무서운 상사의 얼굴이 떠오르고 오늘 하루도 또 고통스럽게 보내야 한다는 부담을 느끼고 그리고 답답한 회사의 분위기가 생각난다면 바람직 하지 않은 회사의 문화가 형성된 경우라고 할 것이다. 부서간의 이기주의, 수많은 다툼과 욕설, 고용의 불안, 예측할 수 없고 기준없는 인사관행, 상호 시기하며 중상 모략하는 분위기, 고질화된 파벌갈등, 의사소통의 단절, 창의적이고 합리적인 의사결정이 불가능한 좌절감을 주는 분위기, 자신의 꿈과 미래를 봉쇄하는 회사정책 등이다

겉으로는 일을 하고 있지만 속으로는 “아휴, 지긋지긋 해”하면서 상사에 대하여는 “자기 회사도 아니면서 왜 저 야단이야”하는 마음이 넘쳐 있는 경우이다 과장 부장의 얼굴이 보기 싫고 이야기 하는 것이 싫고 회사를 나올 때면 “아 시원하다”라고 느끼는 경우이다 목구멍이 포도청이라 이곳에 있지만 기회만 있으면 이 회사를 그만두고 나가서 독립된 장사라도 하고 싶다는 생각을 많이 갖고 있는 경우이다.

회사에 대하여 혐오감을 갖고 또한 회사의 생활이 악몽으로 치달을 때는 여러가지 일탈행위가 구성원들에게 나타난다. 폭음을 하거나 약물 중독에 빠질 수 있고 무절제한 사생활이 이어질 수 있다. 조직구성원들의 생활양식을 알아 보면 역으로 회사의 기업문화를 짐작할 수도 있다 그리고 꿈, 희망, 신비, 대안의 세계를 찾아가는 현실도피적인 정신적 여행이 계속될 수 있다. 사이버 종교에 탐닉하거나 정신분열을 일으키거나 우울증, 히스테리의 증상이 나타나는 경우들이다.

부정적인 문화가 형성되어 있을 경우는 개개인이 바람직하지 않은 의미를 추구하게 되고 그의 노동동기가 좌절될 것이다. 그리고 때로는 일탈행위가 구체적인 행동으로 표출되고 또한 공격성과 증오감이 쌓여 노사분규의 원인이 되기도 한다

3) 공유하는 신념, 태도, 가정

기업문화는 조직구성원들이 공유하는 공유의식이나 공유하는 사고방식 그리고 제도 및 규범 등이라고 볼 수 있다.⁶⁾ 문화는 눈에 가시적으로 보이는 형태의 경우도 있지만 대개는 눈에 보

6) 이학중, 기업문화, 법문사, p. 20

이지 않는 추상적인 무형의 형태라고 볼 수 있다. 조직구성원들이 서로 공유하는 가치, 신념, 가정들은 서로 공유하는 무형의 의식의 세계라고 볼 수 있다. 이 경우에 비록 문화가 눈에는 보이지 않지만 엄연히 존재하는 것이라고 할 수 있다.

공유의식의 문화가 존재하면서 영향력을 갖고 있음을 예를 통하여 이해하여 보자. 어느 시내빠스에 각 정유장마다 무작위로 몇 명씩 올라탄 사람들의 집단은 비록 육체적으로 서로 인접하여 모여 있다고 하여도 서로 공동의 의식의 형성은 거의 없다고 볼 수 있다. 반면에 대학생들이 졸업여행을 떠나가고 있는 빠스속의 사람들은 비록 앞의 시내빠스와 비슷한 수의 사람들이 타고 있지만 이들의 집단은 강력한 공동의식을 공유하고 있다. 같은 목적, 같은 계획, 그리고 같은 수업을 들은 역사, 같은 추억과 기억을 서로 많이 공유하고 있는 것이다 비록 눈에는 보이지 않지만 이 두 빠스안에는 문화의 존재라는 측면에서는 완전히 서로 다른 것이다.

오늘날 학부모들은 가급적 일류 중학교나 일류 고등학교를 선호하게 된다 이렇게 악착같이 일류의 학교를 집착하는 이유는 무엇일까? 이는 반드시 일류의 중고교의 학교시설이나 선생님이 일류이기 때문이 아닐 것이다. 이들은 자녀들로 하여금 좋은 학교문화에 참여케 하고 싶은 것이다. 좋은 학교문화에 자녀들이 젖어들게 되면 태도가 변화하여 우수한 학생이 될 것이기 때문일 것이다. 그 일류의 학교에 속한다는 사실, 그러한 학교문화에 접한다는 사실 자체가 신입생으로 하여금 긍정적인 의미추구를 하게 만들고 앞으로의 학업생활에 심대한 영향을 미치기 때문이다. 이와같이 문화는 눈에 보이지 않는 경우도 엄연히 존재하면서 조직구성원들에게 심대한 영향을 미치는 것이다.

신념, 가치, 가정들은 개인들의 의식에 깊숙히 내재하고 있는 것이다. 어느 자동차정비소에서 의 대화를 민속방법론자들이 실험한 경우를 예로 들어보자 어느 고객이 그 정비업소에 와서 종업원에게 “차가 빵구가 났습니다”라고 말했다. 이 때 종업원이 “예?”라고 말했다. 다시 “자동차가 빵구가 났습니다”라고 말했다. 다시 종업원이 “예?”라고 대답했다. 고객은 다시 “빵구가 났다”고 말했다. 그러나 종업원은 여전히 “예?”라고 말했다. 마침내 그 고객은 대단이 화가나서 그 정비소를 떠났다.

왜 그 고객은 화가 나서 정비소를 떠났을까? 정비소의 종업원이 고객과 종업원사이의 일반적으로 공유하며 기본적으로 합의하는 가정을 정비소의 종업원이 깨뜨리고 있었기 때문이다. 고객이 가면 우선 “어서 오십시오”라고 말하며 친절를 베풀고 그다음 “빵구가 났다”고 하면 “어느 바퀴냐”고 물어야 하는 것이 일반적인 올바른 반응이라고 볼 수 있는데 이러한 기대가 깨어졌기 때문에 고객은 종업원의 행동을 이상하게 여긴 것이다.

기업에서도 기술혁신이나 제도혁신을 시도한 어느 신참사원이 칭찬을 받지 못하고 오히려 예상외로 상사가 냉담하든지 또는 주위의 사람들로 부터 미움과 질책을 받는 상황이라면 그 사원은 대단히 당황하게 될 것이다

또 다른 예를 들어 보자. 어느 남자가 어느 여인에게 사랑을 고백한다. “당신을 사랑합니다” 그 여자는 “예?”라고 대답한다. 다시 “당신을 사랑합니다”. “예?” “당신을 사랑합니다.” “예?”. 이러한 과정이 계속 반복되자 그 남자는 불쾌감에 사랑의 고백을 포기하고 그 여자의 정신상태를 의심했다 이 남자는 왜 그렇게 고백을 포기 했는가? 그것은 그 여자의 반응이 일반적인 합의의 반응이 아니었기 때문이다.

외국어를 배우는 것은 다른 나라의 문화를 배우는 것과 같다. 외국어를 배우는 과정이 대개 몹시 힘든 것은 그 외국어를 사용하는 민족들의 합의된 부분인 문화를 알아야 하기 때문이다. 외국인들 사이는 대화할 때에 서로 합의 되어서 생략하지만 이심전심으로 통하는 수많은

무언의 표현들이 있다. 그리고 말할 필요가 있을지라도 이미 서로 그 내용을 알고 있는 표현들이 많이 사용된다. 이를테면 그나라 상점이름, 거리이름, 정치인 이름, 연예인 이름, 스포츠 맨, 역사적 사건, 유행하는 각종 상품 이름, 역사적 사건, 유행어, 속어, 유머, 생활양식, 생각의 방식 등이 대화속에 많이 포함되어 있다. 따라서 외국어를 배우는 첩경은 그 나라에 가서 그 나라 사람들과 부대끼면서 생활하는 것 자체가 제일 빠른 방법인 것은 당연한 일이다 이들의 공유하는 신념, 가치, 가정, 사고방식, 문화들을 이해하면서 배우는 것이 필요한 것이다.

각종 회의에서의 규칙의 경우도 이와 마찬가지로이다. 회의는 새로운 합의를 도출하는 새로운 상징의 생산과정이다 대체로 예외적인 것만 거론하고 생략해서는 안되는 부분만 거론한다 이때 회칙은 이미 서로 합의하고 공유하고 있는 내용으로서 서로 새삼스럽게 거론하지는 않는다. 다만 그 회칙에 관하여 모호한 점이나 합의가 안됐을 때에만 거론하게 된다. 민속방법론에서는 사회 및 조직의 틀 자체가 이러한 합의된 규칙이라고 본다. 회의는 사회의 작은 축소판과 같다. 회의과정은 합의되어 있는 기존의 규칙의 메카니즘에 의하여 새로운 상징을 생산하는 과정이라고 볼 수 있다 기존의 규칙의 여하에 따라 회의 내용이 달라질 수 있게 될 것이다. 따라서 만들어낸 새로운 상징보다도 그 상징을 만들어 내고 있는 이미 합의된 규범의 체계가 그 조직을 틀을 유지하는 근본이 된다.

선거하는 경우도 유사하다. 선거할 때에 선거의 당락의 여부는 선거법에 의하여 상당히 좌우될 수 있다. 그리고 국회에서 법률개폐시에 이미 합의된 의사정족수 규칙 여하가 그 법률개폐에 상당한 영향을 미치는 경우도 이와 마찬가지로이다.

이상에서 살펴본 바와 같이 서로 알고 있다고 상호 인지된 내용은 생략된다. 그리고 또한 합의된 공유의식의 부분은 그 조직구성원들의 문화로서 아직 합의되지 않은 부분을 결정하는데 심대한 영향을 미친다. 또한 그 조직구성원들의 행동반경과 대인관계 및 생각의 자유범위를 결정하는데 중대한 영향을 미친다. 조직구성원들의 모든 행동은 이러한 문화의 틀을 벗어나기가 대단히 어렵다.

이 합의된 부분은 비록 서로 말하지 않더라도 서로 지켜야 하는 무언의 약속과 같은 것이다 그리고 이것은 바로 사회와 조직의 틀을 유지하는 틀이라고 볼 수 있다. 이러한 가정들은 조직구성원들을 엄청나게 강하게 묶어두고 있다. 이 합의된 부분은 때때로 조직, 제도, 정책, 규범체계, 업무분장의 방식, 보상체계, 직무설계, 교육의 교안 등의 형태로 나타난다. 이러한 문화와 조직은 매우 엄연한 현실이며 모든 활동은 이러한 구조와 제약요소를 넘어서기가 대단히 어렵다. 그리고 문화와 조직이 허술하고 문제가 있는데 창의적인 기술들이 정교하게 발전할 수 있다고 상상하기가 어려우며 또한 자금, 재고, 창고, 물류, 설비, 시장관리 등 온갖 관리도 충실할 수 있으리라고 예상하는 것은 확실히 넌센스라고 볼 수 있다 조직이 경직되어 있는데 창의적인 기술혁신이 잘 될 가능성도 역시 넌센스라고 할 것이다.

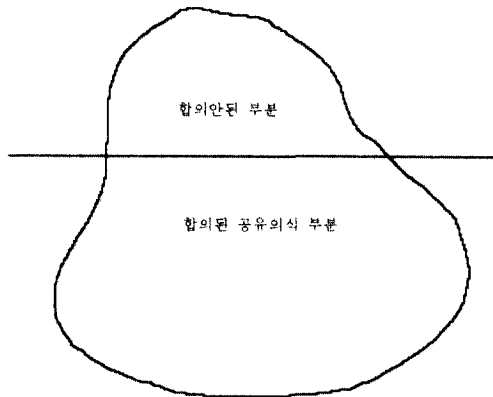
인간사이의 언행들은 아직 합의 되지 않은 부분들의 상호작용 과정이라고 볼 수 있다. 이 합의되지 않은 부분만큼 일반적으로 허용된 자유의 범위로 허용된 행동의 반경이라고 볼 수 있다 일반적으로 인간들은 공유하는 문화가 허용하는 범위내에서 일반적으로 예외적인 사항이나 보충적인 사항만을 이야기 하고 행동하는 것이다. 그렇지 않으면 기존의 조직구성원들과 심대한 충돌을 겪거나 제재를 받게 될 것이다. 문화는 행동의 반경을 규정하는 것이다.

이렇듯 문화에는 이미 합의되어 있어 거론할 필요가 없는 부분과 아직 합의가 되지 않아 새로이 거론할 필요가 있는 부분이 나누어져 있다. 그리고 이 사이는 마치 그림 3에서와 같은 "빙산의 비유"로 설명할 수 있을 것이다. 합의 안 된 부분은 빙산의 일각에 불과하다고 볼 수

있다. 이 사회조직의 합의된 부분을 개인에게 비교하자면 무의식의 부분과 같고 합의 안 된 부분은 의식의 부분에 해당된다. 그런데 만약 사회가 급변하는 경우는 이 합의된 부분들이 깨어져서 합의 안 된 부분으로 변화된다고 볼 수 있다.

신념, 가치, 가정 그리고 문화들은 조직구성원들끼리 합의된 공유의식의 부분들이지만 때로는 어떠한 새로운 목적하에서 이러한 공유의식을 변화시키기 위한 의도적이고 계획적 창의적인 상징조작을 하는 경우가 있다. 이러한 새로운 상징조작은 스포츠, 각종 의식, 각종 행사를 치른다든가 에피소드나 이야기를 만든다든가 영웅만들기 등의 방법들이 있다. 이러한 새로운 상징조작은 합의되지 않고 남아 있는 활동범위를 벗어나서 의도적으로 새로운 문화를 창출하려는 과정이라고 볼 수 있다

(그림 2) 신념, 가치, 가정에 대한 빙산의 비유



3) 민족문화에 관하여

거시적인 문화의 배경은 사회구성원들이 거의 모두가 함께 합의하며 거시적으로 공유한 내용들이다. 가장 넓은 공유의식은 전인류들이 갖는 세계의식이다. 예를 들면 세계평화를 위하여 유엔의 조직에 거는 기대에 관한 것, 환경오염의 방지에 관한 공동의식, 짐승보다 인간의 목숨을 더 중요시 하는 공동의식 등이다. 이러한 세계의식도 오랜 세월이 흐르는 가운데 조금씩 변화되어 왔다고 볼 수 있다. 그런데 후기산업사회에서는 생산양식의 대변동으로 말미암아 이러한 세계의식의 문화들이 급격한 변동을 겪고 새로운 문화를 창출하여 재구성해 나가는 경향이 있다고 볼 수 있다.

민족공유의식은 인류전체의 세계적인 공유의식에 비하면 보다 하위의 지역적 문화라고 할 수 있다. 그러나 민족문화는 그 사회의 각종 제도와 조직, 규칙, 행위, 인간관계, 사고방식 등을 결정하는 거대한 근본적인 가정들이라고 볼 수 있다. 따라서 또한 민족문화는 우선 보다 하위 규모의 각종 조직문화나 기업문화의 형성의 범위를 결정하는데 심대한 영향을 미친다고 볼 수 있다.

(그림 3) 비교문화적 관점

구분	항 목	한 국	일 본	서구(미국)
문 화 적 차 이	특 징	情의 문화 (恨 및 품앗이)	意志의 문화	합리의 문화
	변화논리	和	和	갈등(변증법)
	평 등	불평등(숙명론)	불평등(숙명론)	평등(개혁의지)
	신분의식	중간	강함	약함
적	가족주의 전통	강함	강함	약함
	가족주의 범위	포괄적	포괄적	핵가족적
차	역할 이동성	높다	낮다.	높다
	집단주의 집단주의의 사이즈	품앗이 관계의 슘 중간	집단주의 크다(* 중국의 경우 더욱 크다)	개별주의 작다
이	귀인과정	내적, 외적 귀인	내적귀인 경향	성공은 내적귀인 실패는 외적귀인
	역할현신 대인지각	긍정적 말 적은 문화 (지혜)	긍정적 보통 (중간)	지나치면 부정적 말 많은 문화 (지식)
조 직 행 동 및 인 사 제 도 의 차 이	리더쉽	품앗이, 상부상조	무조건 복종, 의리	합리적
	통제방법	약한 규범	비공식적	강한 규범
	관료조직	비관료적	탈관료적	관료조직
	업무분장	중간	적다	많다
	목표	단기	장기	단기
	고용	종신, 단기 (사무), (생산)	종신	단기
	승진방법	연공제, 능력제 (사무), (생산)	연공제	능력제
	승진속도	급속, 완만 (업무분야에 따라)	완만	급속
	경력관리	비체계적	포괄적	전문화
	의사결정책임	소수의사결정책임	집단의사결정책임	개인의사결정책임
차 이	목표관리	실패	중간	성공
	감수성 훈련	실패	중간	성공
	이익분할제	실시않는 경향	실시않는 경향	성공
	기업문화	미형성	강한형성	약한 형성
	노사관계형태	기업별노조	기업별노조	산업별노조
	노사관계의 해결방식	감동	신뢰	이해관계

기업문화 및 조직문화는 민족문화와 적합한 관계를 갖고 그 속에 뿌리를 내릴 때 강력한 조직경쟁력을 갖는다고 볼 수 있다. 민족문화는 조직문화 보다 더욱 일상적이고 보편적인 공유의 가정들로 되어 있으며 조직구성원들을 더 깊은 곳에서 묶어주고 있다. 일본의 경제적 성공요인이 민족문화와 조직문화의 적합성에 있었다고 평가하는 사람들이 많다. 우리나라의 경우도 기업문화를 우리나라의 민족문화와 민족정서에 맞도록 보다 재구성하는 것이 필요하다. 우리나라의 민족문화는 같은 동양권인 일본과 가까우나 기업의 각종 제도나 정책이 서구의 미국과 보다 흡사하므로 우리나라의 민족문화와 기업문화의 불일치성에 대한 추측이 어느정도 가능하여진다.

기업문화 및 조직문화에 심대한 영향을 미치는 한국문화, 일본문화, 서구문화의 상호 비교는 위의 그림 3과 같다

3. 새로운 기업문화의 창출과 경영혁신

1) 새로운 기업문화의 창출

오늘날 우리나라 대기업들의 예를 보면 얼마나 새로운 기업문화 및 신경영이념의 창출에 열을 올리고 있는가를 잘 알 수 있다. 오늘날 많은 기업체에 혁신적 경영이념, 고객만족의 경영, 초일류를 향한 질적 향상의 경영이념 등 새로운 경영이념이 크게 확산되고 있다

90년대초 럭키금성그룹이 고객을 위한 가치창조라는 새 경영이념을 선포한 당시만 하더라도 생소하게 들렸던 고객만족의 경영이 불과 4년이 지난 지금 전기업체에 엄청나게 빠른 속도로 확산되고 있다. 럭키금성그룹은 외국의 경영컨설팅 회사의 자문을 받아 문화사업단위(CU, Cutural Unit)라는 제도를 두고 추진하고 있다. 고객이 모든 산업의 기반이므로 고객의 욕구에 맞는 가치를 창조, 제공함으로써 고객에게 도움을 주고 고객과 함께 발전한다는 개념이다. 고객만족경영은 단순한 서어비스 개선의 차원을 넘어서서 제품의 기획단계에서부터 생산, 판매, 조직체계 등 기업활동의 전과정을 고객중심으로 재편한다는 총체적 개념을 지니고 있다 이는 세계경제의 시장이 전반적으로 공급과잉의 현상을 보이면서 신규수요 보다는 대체수요가 시장의 특성이 되고 있고 시장의 주도권은 수요자에게로 넘어갔고 기업체는 이제 살아남기 위해 고객위주의 기업활동을 펼쳐야 하는 시대가 온 것이다.

쌍용의 경우는 쌍용 100년사를 창조하자는 기업이념 아래 신뢰, 혁신, 인화 등 신경영이념을 선포하였으며 대우는 관리혁명이라는 실천프로그램의 실행에 이어 “세계경영 우리의 기술”이라는 캐치프레이즈 아래 새로운 기업문화의 창출에 나섰다. 삼성의 경우는 새회장의 취임과 함께 제 2의 창업을 선언한데 이어 창업이래 간직해온 사업보국, 인재제일, 합리추구라는 경영이념을 질(質)의 경영으로 불리워지는 인재와 기술, 최고의 제품, 최고의 서비스 창출, 인류사회공헌 등으로 교체한 것도 역시 신경영이념의 창출 과정의 예이다.

선경그룹에서는 국제화, 정보화 시대를 대처하기 위하여 세계일류기업의 달성을 최고의 목표로 설정하고 슈펙스(SUPEX; Super Excellence)를 새로운 경영이념으로 설정하고 모든 사원이 인간의 능력이 허용하는 한 최고의 경지까지 가보자는 경영이념을 강조하고 있다. 이를 실천하기 위한 독자적인 “선경경영관리체계(SKMS)”를 확립하고 인간위주의 경영, 합리적 경영, 현실을 인식한 경영이라는 하부 경영방침을 수립하여 이를 다시 교안으로 만들어서 각 분야를 짊어질 미래의 경영자를 교육시키고 있다. 이러한 방식은 경영혁신의 의식변화를 일으키

는데 매우 체계적으로 접근하려는 모범적인 시도라고 볼 수 있다. 그리고 동시에 종합연수원을 건립하고 각 기술분야의 인력개발 및 경력개발에도 과감한 투자를 하고 있다.⁷⁾

그리고 그밖에도 많은 기업체에서 기업문화부 등 전담조직을 구성하여 기업문화를 정착시키기 위한 다양한 프로그램을 펼치는 것도 결국 종업원의 사고를 시대에 맞게 변화시키자는 노력의 일환인 것이다. 21세기 초일류기업, 인류사회에 공헌하는 기업 등 세계를 무대로 하는 기업문화의 구호가 이미 국내기업간에 터져나오고 있다. (매일경제신문, 1994년 4월 7일, 조현재기자 글 참조)

그리고 또한 같은 일자의 매일경제신문에서 현행 우리나라의 많은 주요 기업들의 경영이념의 변화를 요약한 것을 인용해 보면 그림 4와 같다.

(그림 4) 주요그룹 경영이념의 변화

그룹	창업 초기	현 재
三星	사업보국, 인재제일, 합리추구	인재와 기술, 최고의 제품 서비스창출, 인류사회에 공헌.
現代	근면, 검소, 친애.	同 一.
력금	인화단결, 연구개발, 개척정신	고객을 위한 가치창조, 인간존중의 경영.
大宇	창조, 도전, 희생.	同 一. (실천 프로그램) 관리혁명→세계경영, 우리기술.
鮮京	섬유에서 석유까지.	SUPEX 추구
雙龍	애국애족, 인간존중과 창의, 正道의 정신.	쌍용 1백년사를 창조하자. (기업이념) 신뢰, 혁신, 인화(경영이념).
起亞	조국부강, 機工발전, 기업번영.	신용, 노력, 꿈
한화	신념, 용기, 봉사.	신의, 분수, 최선.
斗山	자아의 실현, 기업의 성장, 사회봉사	고객은 우리의 스승 품질은 우리의 자존심. 혁신은 우리의 생활. 인재는 우리의 보배.
曉星	성실, 노력, 책무	성실봉사, 창의노력, 화합단결.

7) 새로운 기업문화의 창출과 의식개혁이라는 이 논문은 1993년 선경그룹의 유공에서 실시하는 관리자 교육에 참여했다가 그 때 발표한 긍정적 기업문화의 내용을 보완하여 정리한 것이다. 필자는 당시 유공의 경영혁신을 위한 진지한 노력에 감명을 받았다

유공은 국내 유류의 약 40%를 공급하는 한국에서 가장 큰 석유회사이며 지금 예멘 마리브 해안의 유전개발 탐사작업을 하고 있다. 약 6000여명의 사원과 2200억원의 자본금을 갖고 있다. 92년도 자산총액이 4조 8천억원이었는데 매년 20-30%의 증가 추세에 있다. 에너지분야, 종합화학분야, 첨단고분자, 생물공학, 컴퓨터, 통신분야 등 플랜트 건설사업, 엔지니어링 분야 등 과감한 신규사업으로 확장을 시도하고 있다. 대단히 역동적인 사업체이며 세계를 종횡무진으로 진출하려는 기업이라고 할 수 있다. 이와 같은 기업은 새로운 기업문화와 조직 설계가 반드시 필요한 이유가 있었다고 본다

그밖에 크라운제과에서는 일을 놀이라고 규정하고 신입사원을 모집하기 위한 광고에서 우리나라의 고유의 풍악놀이를 나타내었다.⁸⁾ 그리고 포항제철에서는 그린 매니지먼트(Green Management)와 경영의 투명성을 기치로 바꾸었다. (1994년). 그리고 또한 많은 기업에서도 신사조에 의한 경영혁신이 이루어지고 있으며 대림산업의 리엔지니어링의 혁신운동, 럭키금속의 벤치마킹운동, 삼원정공의 시테크운동, 광주은행의 다운사이징 혁신운동 등도 주목할 만 하다.

미국에서 낙농, 우유, 버터의 제조로 알려져 있는 스투레오나드(Stew Leonard) 회사에서는 “고객은 언제나 옳다(Customer is always right)”라는 기업문화로서 성공한 케이스이며 대형 쇼퍼마켓인 마이어(Meijer)나 서비스(Service)에서도 고객의 만족기준은 언제나 우선시 되어야 한다는 기업문화 및 기업정책으로 성공하고 있다. 벤과 제리(Ben & Jerry)는 주유소에서 우유, 버터, 아이스크림을 판매하는 체인업체로서 가족주의 기업문화를 창출하고 또한 즐거움창출위원회(Joy Committee)를 만들어 종업원들의 행복을 추구하는 프로그램의 개발하는가 하면 종업원을 위하여 안마사를 활용하는 정책을 펴기도 하였다고 한다.⁹⁾

지엠(GM), 시어즈(Sears), 컴퓨터랜드(Computerland), 푸드라이언즈(Foodlions)와 같은 회사는 기업조직의 성공과 실패가 기업문화의 변화 수준 만큼 이루어진다고 보고 혁신적인 기업문화의 창출에 매우 관심이 많다고 한다.

2) 새로운 문화창출과정에서의 고려할 점

오늘날 처럼 생산양식의 대변동을 맞이하여 조직의 기반이 근본적으로 흔들리고 환경이 매우 급변하는 혁신의 시대에서는 새로운 혁신적인 기업문화의 창출이 매우 중요시 된다 많은 기업체서 변화에 적응하기 위하여 조직혁신과 자동화를 결합시키고 자동장비율을 높이고 감량 경영을 하여 조직경쟁력을 향상을 꾀하려는 추세에 있다. 그러나 모든 혁신은 문화혁신만큼 이루어진다고 볼 수 있다.

기업에서 창출하려는 기업문화가 기업의 환경의 특수성으로 보아서 전략적으로 적합적 관계가 상호 있는지를 충분히 검토할 필요가 있다.

기업에서는 혁신의 분위기 및 해빙의 효과를 위하여 새로운 문화창출을 기도하려고 한다. 그러나 체계적인 새로운 문화의 구축의 고려가 이루어지지 않으면 혁신의 문화는 오히려 조직의 혼란을 더욱 가중시킬 우려가 있다. 따라서 새로운 제로베이스 혁신의 시대에서는 먼저 조직의 일체성과 공정성을 확보하는 신뢰의 문화의 구축과 지속이 성공적인 기업혁신을 위하여 전제의 조건이 된다

새로운 문화의 창출이 기업에서 이루어지지 않고 또한 조직혁신을 하지 않아서 비합리적인 행동기준이 그대로 방치되고 잘못된 조직의 프로세스는 조직구성원들에게 엄청난 좌절과 불만을 야기하게 될 것이다 그리고 구성원들이 설사 이러한 잘못된 조직체제를 묵인하거나 무관심하더라도 기업이 환경변화에 적응하여 생존하기 위하여 혁신하지 않을 수 없을 것이다 조직혁신을 위하여 조직진단을 할 때에는 전체적인 문화의 새로운 설정 및 혁신적인 문화의 창출을 포괄하는 접근이 필요하다.

8) 크라운제과에서는 93년 가을 신입사원의 모집 때에 광고문에 풍악놀이를 하는 그림을 나타내면서 일을 놀이라고 해석하였다. 사려깊은 인사부서의 홍보였다고 생각된다.

9) R.L.Daft, *Organization Theory and Design*, 1989, West Publishing Co. pp. 316-341.

모든 혁신은 좋은 문화의 혁신만큼 이루어진다고 볼 수 있다. 기업의 경영혁신을 위하여 기업내에서 제로베이스이론을 교육하는 것은 경영자 및 관리자의 의식개혁을 위한 매우 알맞은 기업문화교본이 될 수 있을 것이다.

종합적이고 체계적인 새로운 혁신적 기업문화의 형성이 없이 부분적 지엽적으로 이루어지는 혁신의 노력은 궁극적으로 모든 혁신의 과정을 다시 본래의 원점으로 되돌아 오게 할 뿐이다 이는 기술의 혁신의 경우도 마찬가지이다. 새로운 문화의 형성이나 조직의 혁신이 없이 이루어지는 모든 기술혁신은 단기적으로 이루어 질 수 있으나 다시 원점으로 돌아와 그 기술혁신을 해체시키거나 무력화시킬 것이다. 문화혁신(조직혁신)과 기술혁신은 수레의 두바퀴와 같은 것이다 기업경쟁력은 새로운 조직진단 및 조직실체에서 나오며 새로운 기술과 아이디어는 새로운 조직에서 나오는 것이다.¹⁰⁾

기업의 전체의 새로운 문화가 조직구성원들 개인과는 전혀 상관이 없고 사훈이나 경영이념, 경영방침들은 단지 사장과 몇몇 관련 부서장의 관심사항일 뿐이라고 생각하고 있지는 않은가? 이렇다면 이 회사의 기업문화는 조직구성원의 공감을 얻고 있지 못해 뿌리를 내리지 못하고 실패하고 있다는 증거가 될 것이다

그리고 혁신을 시도하는 사람들을 시기질투하거나 이들에 대한 비협력이 이루어지며 상사의 책임회피 현상과 혁신을 주도하는 사람의 특수 사정이 고려되지 않은 채 중간에서 이들을 경질하는 경우는 혁신이 대개 좌절된다 그리고 혁신을 과연 누가 할 것인지 불명확해지게 된다

오늘날과 같이 급변의 시대에는 변화적이고 강력한 새로운 문화의 창출이 요청된다. 그리고 이것의 체계적인 실천 및 세부적인 서브컬처의 창출이 명확히 이루어져야 한다. 그리고 우리나라에서의 기업의 조직문화는 민족문화에 확실한 뿌리를 두어야 하며 적절한 문화의 내용과 해당의 집단 크기가 고려하여야 한다. 그리고 한 및 품앗이의 호혜적 정이 고려되어야 하며 독자적인 리더쉽 스타일이 개발되어야 하며 말이 적은 우리 문화에 알맞는 행동양식 및 노사관계 등 실천의 전략들이 고려되어야 한다.

새로운 기업문화는 통합적인 기업문화와 혁신적 기업문화의 둘로 나누어 볼 수 있다 통합적인 새로운 문화의 형성은 기존의 조직체계를 해체하고 다시 새로운 거의 같은 형태의 조직체계 및 상하 복종관계를 형성시키기 때문에 일회의 혼란과정을 거친뒤에 재결빙되기 까지의 과정을 밟으면 되며 더이상 논리적인 별다른 문제를 야기하지 않는다. 다시 관료조직이 형성될 때 하부 조직의 경우는 과거의 조직을 그대로 인계받는 데에 별다른 문제점이 없다.

그러나 혁신적 내용의 기업문화의 형성은 먼저 전자와 같은 기존의 조직을 해빙시키기 위한 혼란을 경험할 뿐만 아니라 자연적 변화의 상태로서는 다시 전통적 관료조직으로 되돌아가기 때문에 그 혁신적 문화 자체의 도전적인 내용과 관료조직 회귀 사이의 이율배반적인 상호 모순성의 내포로 인하여 계속 갈등과 혼란을 경험할 수 있다는 논리적인 문제성이 있다. 따라서 혁신적 기업문화의 형성과 관련하여서는 문화의 라이프사이클에 대한 철저한 이해와 새로운 조직실체 및 서브컬처의 전략의 적절한 적용이 매우 중시되는 것이다.

혁신적 기업문화의 적용에서는 구체적으로 이런 문제가 발생하는 것을 이해할 필요가 있다 조직구성원들이 상사의 지사사항이나 업무처리 관행들이 구태의연한 잘못된 타성이라고 인식되었을 때 이를 보고 "아니오"라고 말하면서 이를 저항하는 혁신의 방향으로 근무태도를 정할 것인가? 아니면 "예"라고 말하면서 소신을 꺾고 적응적인 근무태도를 취할 것인가?의 문제로

10) 미국 Microsoft 회사의 빌 게이츠의 신념이라고도 함.

방향하게 될 것이라는 점이다.

가령 현재의 회사의 신경영이념이 비록 환경적응적, 고객만족 중심, 혁신적인 이념을 강조하고 있지만 이에 근거하는 자신의 언행이 과연 상사의 기존의 사고방식과 상충할 경우에 자신이 회사로부터 칭찬을 받을까? 아니면 징계를 받을까?를 생각하게 된다. 만약 결코 칭찬을 받지 못하고 불이익을 받을 것이라는 판단이 든다면 이 회사의 신경영이념은 상당히 믿을 수 없는 허구일 수 밖에 없을 것이다. 그리고 반면에 칭찬을 받게 된다면 기존세력은 일시에 붕괴되고 하극상의 조짐과 함께 일대 조직의 혼란과 난맥상이 연출될 것이다.

회사의 구성원들이 신경영이념을 쫓아서 회사의 기존문화와 과거의 합의된 공유의식과 제도의 범위를 넘어선 창의적인 행동을 시작 하였다고 하자. 그리고 이를 위한 회사의 신교육도 받고 조직구성원 전부가 스스로 창의적이라고 생각하는 방향으로 움직인다면 조직의 기존의 틀은 붕괴되고 무정부상태에 빠지게 될 것이다. 그리고 곧 새로운 신경영이념을 신봉하는 추종집단의 세력들이 부상하면서 이들을 중심으로 한 새로운 권위체제와 관리독재 또는 관료주의가 나타나게 될 것이다.

이와같이 무정부상태에 빠지거나 또는 새로운 권위체제로 회귀하거나 어느 경우이든 혁신적 새로운 기업문화 창출의 부작용을 막을 필요가 있다. 그리고 이를 위하여 새로운 혁신적 기업문화를 정착시키기 위해서는 새로운 조직설계의 마스터플랜에 의하여 그 문화진행의 방향을 의도적으로 잡아가는 것이 필요하다. 그리고 세부적인 서브컬처의 전략이 필요하다. 따라서 새로운 혁신적 기업문화의 창출은 독자적으로 이루어지는 것이 아니라 새로운 조직설계의 마스터플랜의 실현을 지원하는 한가지 주요한 조직전략으로서 취급되는 것이 효율적이라고 할 것이다.

3) 의도적이고 창의적인 상징조작의 과정

신념, 가치, 가정 그리고 문화들은 조직구성원들끼리 합의된 공유의식의 부분들이지만 때로는 어떠한 새로운 목적하에서 이러한 공유의식을 변화시키기 위한 의도적이고 창의적인 상징조작을 하는 경우가 있다. 이러한 새로운 상징조작은 스토리, 각종 의식, 각종 행사를 치른다든가 에피소드나 이야기를 만든다든가 영웅만들기 등의 방법들이 있다. 이러한 새로운 상징조작은 합의되지 않고 남아있는 활동범위를 벗어나서 의도적으로 새로운 문화를 창출하려는 과정이라고 볼 수 있다.¹¹⁾

오늘날 기업에서 새로운 기업문화의 창출 및 신경영이념의 선포는 기존의 기업문화에 대한 대안적 비전을 제시하고 기존의 기업문화에 대한 도전을 가시화한 것이다. 그리고 이 경우는 기업의 최고경영자 자신이 이를 허용하고 스스로가 이러한 기업문화의 혁신에 상징적 인물, 대표적인 인물로 나서는 것이다. 이는 마치 새로운 깃발을 치켜드는 것과 같다. 새로운 상징과 최고경영자와의 결합적 관계는 최고경영자로 하여금 새로운 권위를 부여하게 만들고 때로는 카리스마적인 경영능력을 갖게 만들기도 한다. 이 카리스마적인 경영능력은 최고경영자 자신이 숭신수범하여 그 이념에 충실한 모범을 보일 때 더욱 강력하게 된다. 그리고 최고경영자를 중심으로 한 새로운 기업문화의 창출의 경우는 모든 조직구성원들이 각 부문에서 힘차게 기존의 기업문화와 기존의 조직체계를 항거하며 이를 여지없이 부수게 될 가능성을 예상하여야 한다.

11) R. L. Daft, 앞책, 앞글.

만약 혁신을 강조하는 새로운 문화를 창출하고 각 조직구성원이 혁신적 사고를 할 것을 새로운 기업문화로 정하고 의식개혁을 한다고 하면 이는 조직내에 새로운 혁신의 바람을 일으키는 것이다. 이는 모든 조직구성원들로 하여금 각 부문에서 기존의 조직의 사고방식과 관행 및 체제를 깨뜨리기 위하여 도전하는 것을 허용하고 또한 이를 대신할 수 있는 새로운 틀을 제시하는 것을 정당화시키는 것이다. 최고경영자는 적어도 각 계층에서 이러한 하극상이 일어나는 사실의 효과를 결코 과소평가하거나 잊어서는 아니된다.

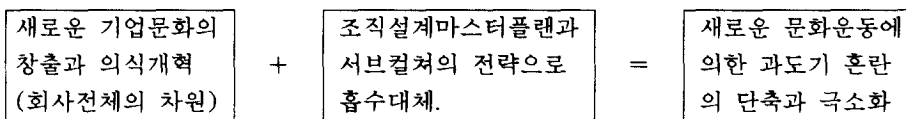
고객만족 및 환경적응을 강조하는 신경영이념의 선포는 역시 조직구성원이 고객만족이나 환경적응을 위하여 이와 상반되는 기존의 조직의 틀을 무시하고 과거의 이와 다른 회사의 방침에 도전하여도 된다는 의미가 된다. 고객만족의 혁신적인 새 이념과 기능적인 기존의 상사만족의 반고객만족적인 조직 사이에는 이 과정에서 엄청난 갈등관계가 연출된다. 따라서 기존의 조직을 바꾸는 조직설계의 변동이 없이 기업문화만 바꾼다고 하여서 고객만족의 체계가 되는 것은 아닐 것이다

만약 실제적으로 이러한 새로운 자유로운 해방적인 조직구성원들의 언행을 만약 질서를 위하여 징계를 한다면 그 새로운 경영이념의 힘은 곧 죽어버리거나 허구적인 구호에 그치고 말 것이다 그러나 반면에 새로운 이념대로 조직구성원들이 기존 조직에 도전적인 행위를 하여도 이를 오히려 보상하고 강화한다면 기업조직은 우선 기존의 조직의 힘과 새로운 변혁의 힘 사이의 갈등 때문에 거의 무정부상태에 빠져서 거의 완전히 질서 및 관리력을 잃어버리게 될 것이다

새로운 기업문화는 초기에 변혁의 기운을 조성하고 과거의 기존의 조직을 깨뜨리는 효과가 있지만 후속하여 그 새로운 기업문화를 체계적으로 유도할 수 있는 조직설계가 미리 준비되고 뒷받침되지 않는다면 기업조직은 새로운 경영이념의 선포로 말미암아 오히려 더 혼란과 위기를 경험할 가능성이 있다 변혁을 위한 새로운 문화운동은 강력하면서도 그 혼란의 과도기를 가장 짧게 끝내는 것이 가장 바람직하다.

전체적인 혁신적인 새로운 기업문화의 창출은 기업의 위기를 예견하고 혁신할 필요성을 조직전체에 불어 일으키는 정도로 순기능을 갖지만 곧 조직을 와해시키는 역기능도 있다 조직을 혁신할 분위기가 성숙되면 기존의 조직이 어떻게 구성되어야 하는지의 조직설계의 마스터플랜이 미리 마련되어서 그 방향을 따라 신속하게 조직혁신이 구체적으로 실현되면서 무정부상태에 빠지기 쉬운 조직의 혼란의 과도기를 빨리 수습하여야 할 것이다. 이런 의미에서 새로운 기업문화의 창출은 미리 만들어진 전체적인 조직설계의 마스터플랜의 조직전략으로서 수행되는 것이 바람직하다. 이 관계를 도식화 하면 그림 5와 같다

(그림 5) 새로운 문화운동과 조직설계의 마스터플랜의 결합관계



최고경영자를 중심으로 한 회사전체의 수준에서 환경적응적, 고객만족, 초일류 등의 새로운 문화운동은 기존의 조직의 틀을 붕괴시켜 혼란의 과도기로 빠져들게 한다. 이는 곧 바로 이 새로운 문화창출에 의한 해방의 목적이 완성된 단계이며 이 시점을 분기점으로 하여 이 이후부터의 이 새로운 문화운동은 오히려 조직에 부작용을 막는 일이 중요한 과제로 등장하게 된다.

따라서 이러한 새로운 문화운동의 부작용을 흡수할 수 있고 빨리 새로운 조직의 틀로 정착시키는 것이 가능하도록 미리 제로베이스 조직설계의 마스터플랜이 마련되는 것이 필요하다. 그리고 전체적인 수준의 새로운 문화운동은 조직설계의 마스터플랜의 내용에 따라 각 사업부별 또는 각 팀형조직별로 각 규모별로 서브컬처전략으로 빨리 전환되어야 할 것이다. 따라서 아예 처음부터 새로운 기업문화의 창출은 어디까지나 조직설계의 마스터플랜의 한 전략으로서 이루어야 하며 이러한 마스터플랜과 무관한 상태에서 단독적으로 이루어져서는 아니될 것이다.

4) 새로운 문화운동의 라이프사이클

사회학자 막스 베버는 지배형태의 순환과정에 대하여 한가지 매우 중요한 사회법칙을 제시한 바가 있다. 그는 지배의 형태를 전통적지배, 카리스마적인 지배, 합리적 지배의 3가지로 나누었다. 그리고 관료조직은 합리적지배의 순환단계에서 생긴다고 보았으며 관료조직의 본질과 형성의 원리를 잘 설명하여 주었다.

전통적 지배가 심화되면 기존의 조직 및 제도의 모순과 경직성 등 여러가지 문제가 팽배하게 되고 그 구성원들이 변혁의 필요성을 공감하게 된다. 그러한 문제의식속에서 이것들을 거의 일시에 해결해 줄 듯한 희망적인 변혁의 비전이 제시되고 이 비전은 갑자기 큰 힘을 얻게 되는 새로운 상징이 된다. 이 새로운 상징은 새로운 문화의 창출인 동시에 새로운 신념체계라고 볼 수 있다. 이때 이러한 새로운 상징 및 신념체계에 의하여 형성된 권위의 지배를 카리스마적인 지배라고 하고 이 카리스마적인 상징이 특정한 인물과 결합되었을 때를 카리스마적인 인물이라고 한다.

이 카리스마적인 상징이 나타나면 이 새로운 상징은 기존의 문화와 질서와 조직을 붕괴시키면서 일시 혼란을 경험한다 그리고 점차 이 새로운 상징을 추종하는 세력집단이 등장하고 이러한 상징에 의한 여러가지 의도적이고 조작적인 의식, 행사, 이야기 만들기 등이 반복된다. 그러한 과정을 통하여 그 새로운 상징은 통상적인 일로 변화되면서 더욱 그 영향력을 넓혀가며 제도화 되어 진다. 이렇게 새로운 상징이 통상화 제도화 되어가는 과정이 합리적 지배로 넘어가는 과정이라고 볼 수 있으며 이 합리화 과정에서 관료조직이 생겨난다고 보는 것이다. 이 때 새로운 상징은 목적이며 제도는 수단인 것이며 그 관계가 목적수단의 합리화 계획규범으로 만들어 진다는 것이다. 여기에서 관료조직의 본질이 드러나게 된다. 그리고 이 관료조직은 다시 점차 전통적 지배의 모순과 경직성을 안게 되는 순환과정을 밟게 된다는 논리이다.

미헬스는 아무리 처음의 좋은 이념도 점차 시간이 흐르고 세력을 얻어 규모가 커짐에 따라 반드시 중앙집권적인 관료조직으로 떨어지며 처음의 좋은 이념도 변질하게 된다는 조직의 법칙을 설파하였다. 이것은 역사적인 많은 사건들이 충분히 입증하고 있다 사랑의 이념으로 출발한 기독교가 중세교회의 관료조직하에서 많은 민중들을 억압하고 탄압하는 암흑기를 낳았으며, 독일국민의 해방과 영광을 위한 나치스가 일인독재의 강력한 관료조직으로 떨어졌으며, 인민의 해방을 위하여 출발한 사회주의가 인민을 노예로 만드는 관료조직으로 변했었다.

이는 아무리 좋고 새로운 이념도 나중에는 결국 관료조직으로 변질된다는 것을 말한다. 아무리 환경적응 고객만족과 같은 혁신적 이념도 시간이 흐름에 따라서 결국 이 이념을 신봉하는 기능적 관료조직의 형성으로 원래의 목적이 도치되어 버리는 모순적 결과를 초래하게 될 것이다. 이와같은 논리는 새로운 기업문화의 창출의 과정에서도 마찬가지로 적용되는 것이다.

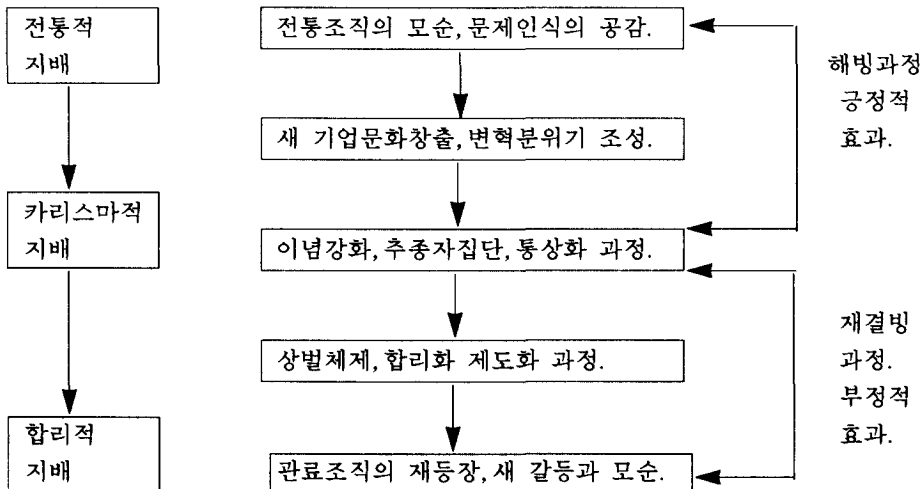
혁신적인 환경적응의 새로운 문화는 기존의 경직된 조직을 해빙하고 창조적 파괴를 위한 일시적인 혼란으로 돌입할 것이다. 만약에 빨리 새로운 제로베이스 조직설계의 마스터플랜에 의하여 이 혼란을 흡수 대체하지 않으면 이 새로운 문화의 운동은 다시 기능적 관료화의 길을 밟게 될 것이다. 기업전체의 환경적응의 명분을 지지하고 추종하는 세력이 나타나고 이를 다시 뒷받침하는 수단적인 기능별 관료조직이 나타날 것이다. 이러한 새로운 관료화 조직의 과정은 기업 각 부문 조직이 신축성 있게 자율적으로 환경에 적응하는 것을 막고 확실성을 강요하는 역행적 문화의 결과를 초래하게 될 것이다. 이 과정을 좀더 상세히 풀이해 보면 다음과 같다.

- 첫째, 처음에 기존조직에 대하여 문제점이 제기되고 변화의 필요성을 공감한다.
- 둘째, 변혁의 비전인 고객만족 또는 환경적응의 혁신적 이념이 생겨난다. 최고경영자가 깃발을 새롭게 드는 것에 비유될 수 있다.
- 셋째, 추종자 및 적합자의 집단이 생겨나고 또한 이들 구성원들의 능력변화가 새로운 상징에 맞추어서 나타난다. 그리고 각종 의식, 행사, 스포츠, 이야기 만들기 등이 나타나고 회사의 헌법처럼 체계화된 교안이 만들어져 의식개혁이 이루어진다.
- 넷째, 조직문화가 더욱 구체화 되고 통상화 된다.
- 다섯째, 제도화되고 이 제도를 유지 강화하기 위한 인사고과 및 보상제도가 만들어진다.
- 여섯째, 관료조직의 특성이 나타나고 중앙집권적 현상이 나타난다.
- 일곱째, 조직전체의 자율성을 억압하고 확실성을 강요한다.

(그림 6) 새로운 혁신적 기업문화 창출의 진행과정.

(막스베버의 이론)

(기업문화에의 적용)



막스베버의 관료조직에 관한 순환과정의 논리를 기업문화의 창출의 진행과정에 적용시키면 크게 긍정적인 효과의 단계와 부정적인 효과의 단계의 두 단계로 나누어서 살펴볼 수 있다. 전자는 처음에 기업에서의 새로운 문화의 창출과정에 해당되며 조직에 해빙을 초래하여 혁신적인 조직설계가 가능하도록 분위기가 조성되는 긍정적인 효과의 단계가 그것이다. 그리고 나중에 점차 재결빙의 과정을 밟으면서 합리화 제도화되며 결국 다시 기능별 관료조직으로 변질되는 과정이 나타난다. 이 후자의 단계에서는 새로운 변혁적인 문화의 정신과 관료조직 사이의 상호모순으로 말미암아 지속적인 갈등과 혼란이 야기되는 부정의 효과의 단계라고 할 수 있다.

5) 서브컬처전략

처음의 새로운 문화운동의 전개는 새로운 조직의 혁신을 위하여 반드시 필요하다. 만약에 조직내에 혁신의 기운과 분위가 팽배하고 기존조직에 대한 공동의 문제인식과 공동의 혁신의 필요성을 느끼지 못하면 어떠한 조직혁신의 프로그램도 먹혀들어가지 않을 것이기 때문이다. 그러나 만약에 조직설계를 적용시키지 못하고 새로운 기업문화의 재결빙의 과정을 기능적인 관료화 조직으로 저절로 나아가도록 단순히 방치한다면 혁신적인 문화의 내용과 새로운 관료 조직 사이에는 계속하여 끝없는 갈등과 도전을 계속하게 된다. 소위 “영구변혁의 과정”이 되풀이 될 것이다. 이것은 새로운 기업문화의 정신이 환경적응을 강조하는 반관료조직적 혁신적인 내용이기 때문이다. 그리고 새로운 기업문화의 환경적응을 위한 혁신적인 내용 자체가 새롭게 형성된 새로운 기능적 관료조직과 계속하여 마찰을 일으키고 또한 도전적이 되지 않을 수 없기 때문이다.

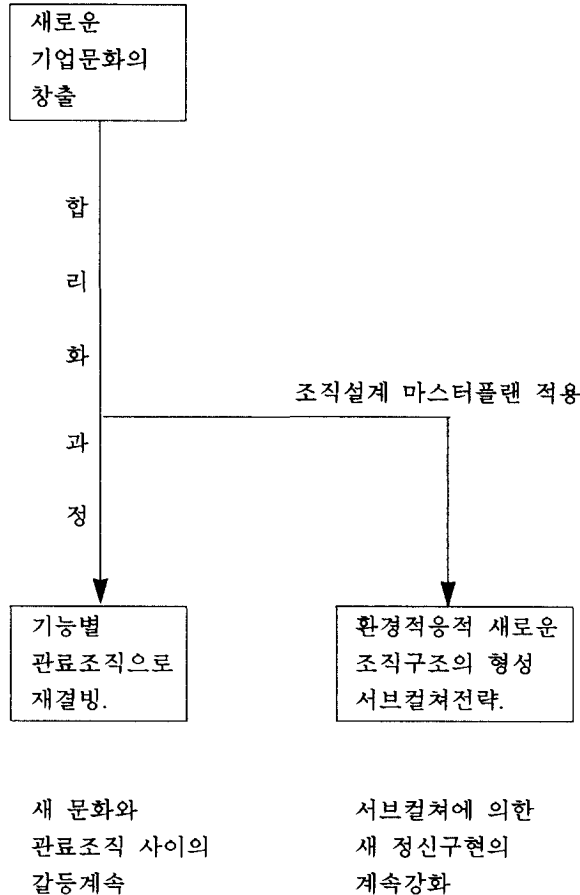
따라서 새로운 기업문화의 창출은 전통적 지배에서 카리스마적인 지배로 변화가 이루어지는 수준만큼 긍정적인 효과가 있으나 카리스마적인 지배에서 합리적 지배를 거쳐 다시 전통적 지배로 변화되는 과정에서는 다시 관료화의 부작용이 커진다. 따라서 전자의 해빙의 과정에서 후자의 재결빙으로 넘어가는 과정은 관료화 조직이 형성이 되지 않도록 제로베이스 조직설계의 마스터플랜에 의한 새로운 조직구조의 형성과 서브컬처전략을 빨리 취하여야 할 것이며 이로서 새로운 기업문화의 창출의 부작용 부분을 흡수 종결시켜야 할 것이다.

이러한 새로운 조직설계는 환경적응 기업문화의 내용을 조직의 새로운 환경적응의 설계의 형태로써 실천하려는 방안이라고 할 수 있고 또한 이는 환경적응에 부합되는 조직혁신이 될 것이다. 그리고 이 때 조직설계에 따라 본사, 사업부, 각급 팀형조직에서 이루어지는 서브컬처 전략은 더욱 기업의 새로운 환경적응의 혁신적 기업문화를 충실하게 실현할 수 있을 것이다. 그리고 이 경우 이러한 실현과정에 새로운 문화의 내용과 조직혁신 사이에 거의 아무런 논리적 모순이 발견되지 않는다.

새로운 기업문화의 창출 및 조직혁신의 과정은 해빙의 과정에서 제로베이스 조직설계의 마스터플랜을 실현시키기 위한 사전 여건조성의 의의를 갖는다. 그러나 재결빙의 과정에서의 서브컬처 전략은 새로운 기업문화의 창출이 관료조직의 순환과정의 법칙을 따라 다시 기능적 관료조직의 방향으로 변질되지 않고 더욱 충실하게 그 혁신적 내용이 명실공히 조직속에 실현될 수 있도록 돕는다. 본래의 그 새로운 문화의 혁신적 내용이 새롭게 마련된 조직설계를 토대로 계속하여 각 사업부 각급 팀형조직을 통하여 더욱 강화되고 구체적으로 실현될 수 있도록 하는 것이다. 새로운 문화의 내용을 새로운 조직설계가 담아서 구현하는 것이다. 이는 문화의 혁신적 내용과 조직의 관료화 회귀 사이의 모순 가능성을 미리 극복하는 의의를 갖는다. 그

관계는 그림 7에서 나타낼 수 있다.

(그림 7) 새로운 기업문화의 창출과정이 진행되는 두가지 방향.



그리고 이러한 기업문화들은 초기에 회사전체에서 형성하는 경우가 되지만 조직설계의 마스터플랜에 따라 새롭게 형성된 분권적인 조직구조에서는 각 조직별 중간관리자들이 전체의 기업의 문화에 위배되지 않는 범위내에서 각 부서단위로 건전한 문화를 만들어 갈 수 있다. 전체적인 문화속에서 위임된 범위내에서 중간관리자는 부서별 소규모의 문화를 창출하여야 한다. 이러한 긍정적인 서브컬처의 형성은 중간관리자들의 예외적인 상징만들기 과정으로서 자신의 관리방식인 동시에 책임이기도 하다.

중간관리자는 자기의 부서가 안고 있는 조직의 근본문제가 무엇인가? 그리고 이를 일시에 해결할 수 있는 핵심적인 새로운 상징 및 비전, 신념체계는 무엇일까를 찾아야 한다.

중간관리자의 문화창출 및 관리는 부서의 비전제시, 대화, 연설, 강의, 이야기만들, 문서, 의식행사, 슬로건, 개인행동, 모범 등을 통하여 조직구성원들의 공동의식이나 합의로 만들어 가는 것이다. 그리고 부하들은 이를 통하여 가치, 신념, 목표 등을 배우게 된다 이는 마치 학생들이 어느 문제가 시험에 출제될 가능성이 있고 교수가 좋아하는 것이 무엇이며 교수성향

을 관찰함으로써 좋은 점수를 얻는 방법을 터득하는 것과 흡사하다.¹²⁾ 이러한 과정은 문화적으로 중간관리자가 리더십을 행사하는 방식이며 문화는 리더십 행사의 중요한 부분이 된다.

이를 위하여 중간관리자는 상징사용기술, 의식행사기술, 연설법, 문장능력, 제스처, 표정 관리 등을 배워두면 더욱 도움이 될 것이다. 때때로 조직구성원들이 그 조직의 비전을 기술하는 방법도 활용할 필요가 있다.

부서장이 부서원의 건강을 존중하기 위하여 아침에 채조를 하거나 주말에 등산이나 소풍을 가는 방식은 부서장의 판단에 따라 자율적으로 만들 수 있는 것이 서브컬처의 예이다. 누가 승진했을 시의 축하회식, 매출목표달성시의 축하연, 품질경영대회(맥도날드의 햄버거의 예), 그 밖에 각종 서브컬처를 만들 수 있다. 이익극대, 고객서비스, 생산성, 원가절감, 작업환경 개선, 프라이드 갖기, 협력의 정신, 청결과 안정, 공정한 대우, 창의성 존중, 술선수법, 신퇴, 자원절약과 보존, 최고수준의 인력개발, 윤리규범준수, 정직한 풍토 등을 제시할 수도 있다.

4. 요약 및 맺음말

기업문화는 오늘날 기업성패를 좌우하는 전략적 요소로 등장하고 있다.

새로운 기업문화의 창출은 크게 두가지 관점에서 논의된다. 첫째, 공동체 회복을 중시하는 비판조직이론의 관점이며 통합적 문화의 성격을 갖는 경우이다. 둘째, 조직혁신을 강조하는 제로베이스이론의 관점에서의 혁신적 기업문화의 창출의 경우이다.

새로운 제로베이스 조직혁신의 시대에는 먼저 조직의 일체성과 공정성을 확보하는 신뢰의 문화의 구축과 지속이 성공적인 기업혁신을 위한 전단계의 문화전략으로서 좋은 전제의 조건이요 자산이 된다.

인간은 의미를 추구하는 존재이며 의미를 강하게 느낄 때 노동동기를 강하게 느낀다. 의미의 깨달음은 인간의 욕구체계 자체를 근본적으로 변화시킨다.

조직구성원이 기업에서 어떤 의미를 찾고 해석하는 것을 돕는 문화환경과 상황정의 및 해석 체계의 환경이 바로 기업문화, 조직문화의 논의에 해당된다고 할 것이다.

기업문화에는 긍정적인 문화와 부정적인 문화로 형성되어 있는 경우가 구분되며 긍정적인 문화속에서는 조직구성원이 적극적인 의미를 발견하고 동기유발이 매우 높게 되지만 부정적인 문화가 형성되어 있을 경우는 그 개개인들이 바람직하지 않는 의미를 추구하게 되고 그의 노동동기가 좌절될 것이다. 기업문화는 노사갈등의 여하에 결정적인 영향을 미치며 좋은 기업문화의 형성은 근본적으로 노사협력을 구축하는 관건이 된다

기업문화는 공유하는 신념 태도 가정이며 조직구성원들의 합의된 내용이다. 이러한 합의된 공유의식의 부분은 그 조직구성원들의 문화로서 아직 합의되지 않은 부분을 결정하는 데에 심대한 영향을 미치며 또한 그 조직구성원들의 행동변경과 대인관계 및 생각의 범위를 결정하는 데에 중대한 영향을 미친다.

새로운 상징조작은 합의되지 않고 남아있는 활동의 범위를 벗어나서 의도적으로 새로운 문화를 창출하려는 과정이라고 볼 수 있다.

민족문화는 기업문화의 형성에 심대한 영향을 미친다. 그리고 기업문화가 독자적인 우리의

12) R. L. Daft, 앞책, 앞글.

민족문화에 확실한 뿌리 두고 형성될 때 강력한 조직경쟁력을 갖게 될 것이다.

오늘날처럼 생산양식의 대변동을 맞이하여 조직의 기반이 근본적으로 흔들리고 환경이 매우 급변하는 혁신의 시대에서는 새로운 혁신적인 기업문화의 창출이 매우 중요시 된다

기업의 경영혁신을 위하여 제로베이스이론의 내용을 교육하는 자체가 경영자 및 관리자의 의식개혁을 위한 매우 알맞는 기업문화교본이 될 수 있을 것이다 그리고 종합적이고 체계적인 새로운 혁신적 기업문화의 형성이 없이 부분적 지엽적으로 이루어지는 혁신의 노력은 궁극적으로 모든 혁신의 과정을 다시 본래의 원점으로 되돌아 오게 할 뿐이다

문화혁신(조직혁신)과 기술혁신은 수레의 두바퀴와 같은 것이다 기업경쟁력은 새로운 조직진단 및 조직설계에서 나오며 새로운 기술과 아이디어는 새로운 조직에서 나오는 것이다.

혁신적인 기업문화의 창출은 기존의 사고방식을 깨뜨리고 또한 조직의 기존의 틀을 해체시켜 새로운 방향제시를 하는 측면에서는 긍정적인 효과가 있지만 그 이념이 다시 강화되고 추종자집단이 생기고 통상화, 제도화 과정을 밟는 과정에서는 반드시 관료조직이 재등장하는 부정적 측면이 있다 이를 이해하기 위하여 막스 베버와 미헬스의 이론에 근거한 관료조직의 순환현상을 이해할 필요가 있다.

변혁을 위한 새로운 문화운동은 강력하면서도 그 혼란의 과도기를 가장 짧게 끝내는 것이 가장 바람직 하다. 따라서 새로운 혁신적인 기업문화의 창출은 미리 만들어진 전체적인 조직설계의 마스터플랜의 조직전략의 일환으로서 체계적으로 추진하는 것이 바람직 하다.

재결빙과정에서 다시 기능별 관료조직으로 변화되는 부정적 과정을 차단하여야 한다. 새로운 도전적인 문화의 정신과 관료조직 사이의 상호모순으로 말미암아 지속적인 갈등과 혼란이 야기되는 부정적 효과의 단계를 빨리 흡수하기 위하여 네트워크 팀형조직으로 구조전환하는 후속조치들이 필요하다. 그리고 각 단위조직들의 환경적응력을 높이기 위하여 서브컬처의 전략이 필요하다.