

HR MAGAZINE

OPINION



조직 문화 8가지
양식과 사례 모음집

조직문화를 쇠신하는 작업에 착수하기 앞서 기존의 문화를 알아보는 일이 중요하다. 본 평가서에 제시된 질문을 이용해 현재 조직문화에 대한 예비평가를 실시한 뒤 논의를 시작하라.

조직 문화 8가지 양식과 사례 모음집

보리스 그로이스버그

하버드경영대학원의 리처드 P. 채프먼 경영학 교수이다.

제러마이아 리

스펜서 스투어트에서 자문 서비스 혁신 부문을 이끌고 있다.

제스 프라이스

스펜서 스투어트의 조직문화 서비스 부문 리더다.

J. 요저드 청

하버드경영대학원 전략 부문 박사과정을 밟고 있다.

intro

전략과 문화는 조직의 생존능력과 효율성을 유지하려고 끝없이 노력하는 최고위 리더가 사용할 수 있는 주요 수단이다. 전략은 기업의 목표에 형식 논리를 제공하고 사람들에게 방향을 알려준다. 문화는 가치와 신념을 통해 목표를 전달하며, 모두가 공유하는 전제와 그 집단만의 규범을 통해 조직의 활동을 이끈다.

전략은 명확성을 주고, 단체행동과 의사결정의 중점을 어디에 두어야 할지 알려준다. 리더십은 전략을 세우는 일과 관련돼 있고, 대체로 리더들은 그 기본 원칙을 잘 이해하고 있다. 반면에 문화는 보다 규정하기 힘든 수단이다. 문화가 대개 무언의 행동, 사고방식, 사회적 패턴에 근거를 두고 있기 때문이다.

좋은 나쁜 문화와 리더십은 서로 떼려야 뗄 수 없는 관계다. 창업자와 영향력 있는 리더들은 종종 새로운 문화를 만들고, 향후 수십 년간 지속될 가치와 전제를 조직에 새긴다. 우리가 관찰한 최고의 리더들은 자기 조직에 깊이 뿌리 내린 다양한 문화를 잘 알고, 변화가 필요한 시점을 감지해서 요령 있게 변화 과정에 영향을 미칠 수 있었다.

아쉽게도 지금까지는 리더가 성과 높은 조직을 만들려다가 문화 때문에 좌절하는 사례가 더 흔하다. 실제로 많은 리더들이 문화를 그대로 내버려 두거나 인사부에 일임하는 비즈니스의 부차적인 문제로 취급해 버린다. 전략과 실행 계획은 상세하게 세울지 몰라도, 문화가 지닌 힘과 역동성을 이해하지 못한 탓에 틀어지기 일쑤다. 피터 드러커의 말처럼 전략은 문화의 아침식사거리밖에 안 된다.

그래도 대안은 있다. 우리 연구에 따르면 문화는 사실, 관리할 수 있다. 리더가 가치를 극대화하고 리스크를 최소화하는 데 취할 수 있는 가장 중요한 우선 조치는, 문화의 작동 원리를 제대로 이해하는 일이다. 우리는 가장 흔한 100여 가지 사회 모형과 행동 모형을 연구한 결과를 종합해, 문화의 특징을 파악하고 측정할 수 있는 8가지 양식을 알아냈다. 리더들은 이 프레임워크를 활용해 문화가 비즈니스에 미치는 영향을 모델링하고, 전략과 얼마나 합치하는지 평가해 볼 수 있다. 또한 문화를 통해 원하는 변화를 이뤄내고, 험난한 시기에도 변창하는 조직을 만들 수 있다.

문화 규정하기

문화는 한 조직의 암묵적인 사회 질서로서, 폭넓고 일관된 방식으로 태도와 행동을 형성한다. 문화 규범은 어떤 집단 안에서 권장되는 것, 제한되는 것, 용인되는 것, 또는 거부되는 것을 규정한다. 문화가 개인의 가치관, 욕구, 니즈에 제대로 부합한다면, 공동의 목표를 향한 엄청난 에너지를 촉발하고 조직의 성공을 촉진할 수 있다. 문화는 변화하는 기회와 수요에 맞춰 유연하고 독자적으로 진화할 수도 있다. 전략이 보통 고위경영진에 의해 결정된다면, 문화는 톱 리더의 의도와 일선 직원의 지식 및 경험을 자연스럽게 섞을 수 있다.

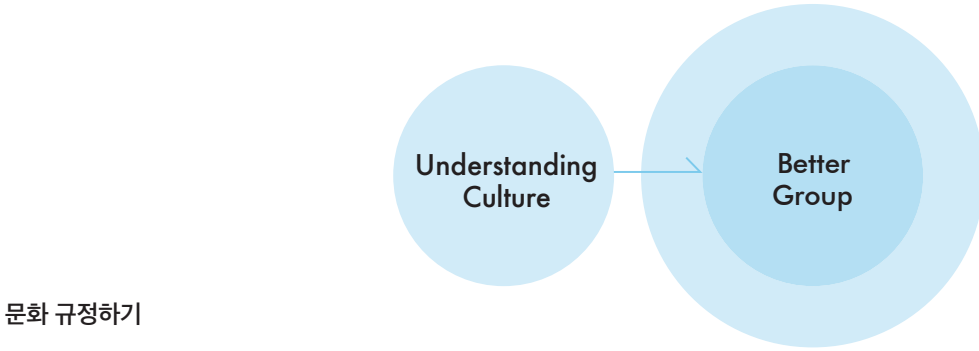
문화에 대한 정의, 모델, 방법 등 전반에 걸쳐 명확하게 일치하는 부분은 매우 드물지만, 우리는 에드거 샤인, 샬롬 슈워츠, 헤이르트 호프스테더 등 주요 학자들의 중대한 연구 성과를 종합한 끝에 널리 용인되는 다음 4가지 속성을 찾아낼 수 있었다.

공유성

문화는 집단현상이다. 한 사람 안에서만 일어날 수 없고, 개인별 특성의 단순한 평균도 아니다. 문화는 공통의 행동, 가치관, 전제 안에 존재하며, 한 집단의 규범과 기대, 즉 불문율을 통해 가장 흔히 경험된다.

침투성

문화는 다양한 수준으로 스며들며, 조직에 매우 광범위하게 적용된다. 때로는 문화가 조직 자체와 융합되기도 한다. 문화는 집단행동, 물리적 환경, 집단의 의식, 시각적 상징, 이야기, 전설을 통해 드러난다. 사고방식, 동기, 무언의 전제, 데이비드 루크와 윌리엄 토버트가 주변 세계를 인식하고 반응하는 정신 모형으로 언급한 '행동 논리' 등 문화의 다른 측면은 눈으로 볼 수 없다.



“문화가 개인의 가치관, 욕구, 니즈에 제대로 부합한다면, 공동의 목표를 향한 엄청난 에너지를 촉발하고 조직의 성공을 촉진할 수 있다.”

지속성

문화는 장기적으로 조직 구성원들의 생각과 행동을 좌우할 수 있다. 문화는 집단생활과 단체학습에서 벌어지는 중대한 사건을 통해 발전한다. 베나민 슈나이더가 처음 소개한 유인-선발-이탈 모델로 문화의 지속성을 어느 정도 설명할 수 있다. 사람들은 자신과 비슷한 특성을 지닌 조직에 끌리는 경향이 있다. 그리고 조직은 조직에 '어울릴 만한' 사람을 선택할 가능성이 높다. 시간이 지나면 조직에 어울리지 못하는 사람은 조직을 떠나는 경향을 보인다. 따라서 문화는 변화와 외부 영향에 대한 저항력이 점점 커지는 하나의 자기강화적 사회 패턴이 된다.

내재성

문화의 특성 중에 중요하지만 보통 간과되는 점은, 영향을 쉽게 인식하기 어렵다는 내재적 특성에도 불구하고 사람들이 본능적으로 문화를 인식하고 반응하도록 타고났다는 사실이다. 문화는 일종의 침묵의 언어처럼 작동한다. 샬롬 슈워츠와 E. O. 윌슨은 진화 과정이 인간의 능력을 형성하는 데 미친 영향을 연구를 통해 밝혀냈다. 문화를 감지하고 그에 따라 반응하는 능력이 보편적이기 때문에, 이 분야의 수많은 모델, 정의, 연구에 걸쳐 특정한 주제들이 반복해 나타나기 마련이다. 우리가 지난 몇 십년 간의 연구를 통해 밝혀낸 사실도 바로 이런 부분이다.



8가지 문화 양식

문화의 여러 공통점과 핵심 개념에 관한 문헌을 검토한 결과, 우리는 조직의 유형, 규모, 소속 업계, 지리적 특성과 관계없이 적용되는 두 가지 주요한 측면을 발견했다. 바로 사람들 간의 소통 방식과 변화에 대응하는 방식이다. 어떤 기업의 문화를 이해하려면 이 두 가지 측면에 따라 평가해야 한다.

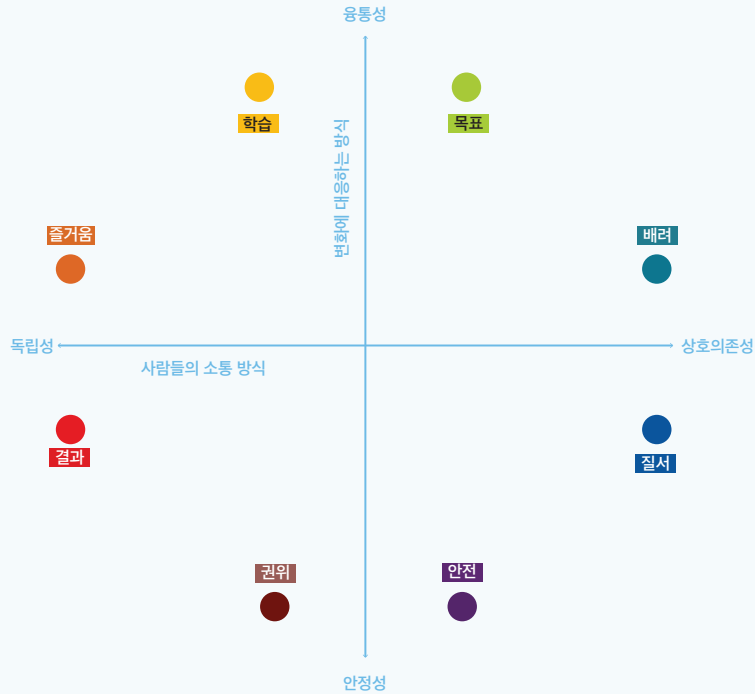
소통 방식

구성원들이 서로 소통하고 협력하는 방식에 대한 조직의 지향성은, 고도의 독립성과 고도의 상호의존성의 스펙트럼 사이 어느 지점일 것이다. 고도의 독립성 쪽으로 치우친 문화는 자율성, 개인 행동, 경쟁을 보다 중시한다. 고도의 상호의존성 쪽에 치우친 문화는 통합, 인간관계 관리, 집단활동 조율을 강조한다. 이런 문화에 속한 구성원들은 협조적이고 성공을 집단의 관점에서 바라보는 경향이 있다.

변화대응 방식

문화는 다양한 수준으로 스며들며, 조직에 매우 광범위하게 적용된다. 때로는 문화가 조직 자체와 융합되기도 한다. 문화는 집단행동, 물리적 환경, 집단의 의식, 시각적 상징, 이야기, 전설을 통해 드러난다. 사고방식, 동기, 무언의 전제, 데이비드 루크와 윌리엄 토버트가 주변 세계를 인식하고 반응하는 정신 모형으로 언급한 '행동 논리' 등 문화의 다른 측면은 눈으로 볼 수 없다.

통합적 문화 프레임워크



우리는 지난 수십 년간 여러 조직과 경영진, 직원들을 연구한 결과를 토대로 집단 문화와 개인의 리더십 스타일을 모두 파악하기 위한 정밀하고 포괄적인 모델을 개발했다. 사람들이 소통하는 방식(독립성 또는 상호의존성)과 변화에 대응하는 방식(유연성 또는 안정성) 등 두 가지 차원을 기준으로 문화를 매핑한 결과 8가지 특성을 찾아낼 수 있었다. 여기서 공간적 관계가 중요하다. '안전-질서'나 '학습-즐거움' 처럼 서로 인접해 있는 양식은 '권위-목표'나 '안전-학습' 처럼 서로 멀리 떨어져 있는 양식보다 한 조직 안에 훨씬 쉽게 공존할 수 있다. '권위'의 문화를 이룬다는 말은 대개 '권위'양식의 장점을 얻는 한편 단점을 감수하면서 '목표'의 문화가 수반하는 장점을 놓치는 한편 단점을 피한다는 것이다.

'배려'는 인간관계와 상호 신뢰에 중점을 둔다. 따뜻하고 협동적이고 친절한 업무환경 속에서 사람들은 서로 돕고 지지한다. 직원들은 의리도 풍부하고, 리더는 진심, 팀워크, 긍정적인 관계를 강조한다. '목표'의 대표 사례는 이상주의와 이타주의다. 야망 있고 온정적인 업무환경 속에서 사람들은 세계의 장기적인 미래에 기여하기 위해 노력한다. 직원들은 지속가능성과 지구공동체에 주목하고, 리더들은 공동의 이상과 대의에 이바지할 것을 강조한다. '학습'의 특징은 탐구, 사고 확장, 창의성이다. 독창적이고 편견 없는 업무환경 속에서 사람들은 새로운 아이디어와 대안을 모색한다. 직원들은 호기심을 품고, 리더들은 혁신, 지식, 모험을 강조한다. '즐거움'은 재미와 활력을 통해 드러난다. 쾌활한 업무환경 속에서 사람들은 자신이 행복한 일을 하는 경향이 있다. 직원들은 명랑하고 의욕에 넘치며, 리더들은 자발성과 유머 감각을 강조한다.

'결과'의 특징은 성취와 승리다. 결과 지향적이고 성과에 기반한 업무환경 속에서 사람들은 최상의 성과를 간절히 이루고 싶어한다. 직원들은 능력과 성공을 추구하고, 리더들은 목표 달성을 강조한다. '권위'는 힘, 결단성, 대담함으로 정의할 수 있다. 경쟁적인 업무환경 속에서 사람들은 개인적인 이익을 얻으려고 애쓴다. 직원들은 강력한 통제에 의해서 단합하고, 리더들은 자신감과 지배욕구를 강조한다. '안전'은 계획, 조심성, 준비성으로 정의할 수 있다. 예측가능한 업무환경 속에서 사람들은 위험을 인지하고 매사에 심사숙고한다. 직원들은 안전함을 느끼고 변화를 예측하고 싶어하며, 리더들은 현실 감각과 사전 계획을 강조한다. '질서'는 존중, 체계, 공동규범에 중점을 둔다. 체계 있는 업무환경 속에서 사람들은 규칙에 따라 일을 처리하고 조직에 자신을 맞추려고 노력한다. 직원들은 협력을 중시하고, 리더들은 공동의 절차와 오랜 전통을 강조한다.



이 프레임워크는 근본적인 상호관계를 내재하고 있다. 각 양식마다 이점이 있지만 고유의 제약과 대립되는 요구사항들이, 어떤 가치를 강조하고 사람들에게 어떤 행동을 유도할지 선택하기 어렵게 만든다. '결과'와 '배려'를 모두 강조하는 문화를 지닌 조직을 심심찮게 볼 수 있지만, 이런 결합은 직원들에게 혼란을 줄 수 있다. 직원들이 개인별로 목표를 최적화하고 무수한 수를 써서라도 성과를 내야 한다는 말인가, 아니면 팀을 써서 일하고 협동과 공동의 성취를 강조해야 한다는 말인가? 업무의 자체 특성, 비즈니스 전략, 혹은 조직의 설계방식 때문에 직원들이 '결과'에 집중하면서 '배려'하기 어려울 수도 있다. 반면에 '배려'와 '질서'를 강조하는 문화는 팀워크, 신뢰, 존중을 중시하는 업무환경을 만들려고 한다.

이 프레임워크에서 서로 인접한 양식은 많은 경우 한 조직과 그 구성원들 사이에 공존한다. 반면 서로 반대 지점에 있는 양식은 한 조직 안에 공존할 가능성이 적다. 이런 양식을 공존하게 만들려면 조직이 보다 많은 에너지를 투입해야 한다. 각 양식마다 장단점이 있으며, 어느 한 양식이 다른 양식보다 본질적으로 더 낫다고 할 수 없다. 조직의 문화는 8가지 양식의 절대적 강점과 상대적 강점에 따라, 직원들이 조직의 양식을 무엇으로 특징 짓는가에 따라 규정될 수 있다. 이 프레임워크는 다른 모델과 달리 각각의 문화 양식은 물론 리더와 직원들의 가치를 규정할 때도 활용할 수 있다는 강력한 특징이 있다.

'결과'와 '학습'에 중점을 두는 리더가 기업가정신과 변화를 도모하려 할 때, '배려'와 '질서'가 조합된 문화를 담당하게 느낄 수 있다. 요령 있는 리더는 기존 문화의 강점을 활용할 줄 알고, 변화를 이끌어내는 방식의 미묘함을 잘 이해한다. 이들은 '배려'와 '질서'에 중점을 둔 문화의 참여적 특성에 기대 팀원들의 적극적인 참여를 이끌어내는 한편, '학습' 지향적인 내부인을 발굴하려 들지도 모른다. 여기서 내부인은 동료들의 신임을 받고, 인맥을 활용해 변화를 옹호하고 지원할 수 있는 사람을 말한다.

통합적 문화 리더의 말

최고위 리더와 창업자들은 보통 의도를 했던 하지 않았든 공식 성상에서 문화적 정서를 표명하는 일이 많다. 이런 발언은 그들의 조직문화에 대한 생각이나 이끄는 방식을 엿볼 수 있는 중요한 단서를 제공한다.



이 8가지 양식을 이용하면 어떤 문화의 고도로 복잡하고 다양한 행동 패턴을 진단 및 설명하고, 각 리더가 문화와 조화를 이루고 문화를 만들어낼 가능성을 모델링할 수 있다. 경영자는 이 프레임워크와 다층적인 접근방식을 통해 다음과 같은 일을 할 수 있다.

자기 조직의 문화를 이해하고 조직이 의도하거나 의도하지 않은 결과를 평가할 수 있다.

직원들이 조직문화를 바라보는 시각이 얼마나 연관되는지 평가할 수 있다.

집단성과가 높거나 낮은 이유를 설명해 줄 하위문화를 파악할 수 있다.

인수-합병 과정에서 각 조직의 문화 차이를 정확히 파악할 수 있다.

신임 임원이 조직문화에 빨리 적응하고, 직원들을 가장 효과적으로 통솔하는 방법을 찾게 도울 수 있다.

개개인의 리더십 스타일과 조직문화의 일치 정도를 측정해서 리더가 조직에 미칠 수 있는 영향을 알 수 있다.

바람직한 문화를 설계하고 이런 문화를 이루려면 어떤 변화가 필요한지 소통할 수 있다.

"이 8가지 양식을 이용하면 어떤 문화의 고도로 복잡하고 다양한 행동 패턴을 진단 및 설명하고, 각 리더가 문화와 조화를 이루고 문화를 만들어낼 가능성을 모델링할 수 있다."



문화 양식별 장단점

문화 양식마다 장단점이 있다. 다음 표는 각 양식의 장단점과, 우리가 연구한 기업들에서 개별 양식이 가장 지배적인 문화 특성으로 나타난 빈도를 개괄해서 보여준다.

문화양식	장점	단점	한 기업의 첫째 혹은 둘째 특성으로 나타난 경우
배려 (따뜻함, 진심, 관계)	팀워크, 참여도, 소통, 신뢰, 소속감 강화	구성원 간 의견의 일치를 지나치게 강조하면 다른 대안을 모색할 기회가 적어지고, 경쟁이 제한되고, 의사결정 속도가 느려짐	63%
목표 (목표 지향, 이상 추구, 관용)	다양성, 지속가능성, 사회적 책임에 대한 인식 강화	장기적인 목표와 이상을 지나치게 강조하면 현실적인 문제와 눈앞의 과제를 해결하는 데 방해가 됨	9%
학습 (개방성, 독창성, 탐구정신)	혁신, 민첩성, 조직 학습 강화	탐색을 지나치게 강조하면 조직이 집중력을 잃고 현재의 여정들을 제대로 활용할 수 없게 됨	7%
즐거움 (활발함, 직관, 재미 추구)	직원의 사기, 참여, 창의성 강화	자율성과 참여를 지나치게 강조하면 규율이 흐트러지고 규정을 준수하는 문제나 거버넌스와 관련한 문제를 일으킬 수 있음	2%
결과 (성취 지향, 목표 중심)	실행력, 외부에 대한 관심, 역량 구축, 목표 달성 강화	결과 달성을 지나치게 강조하면 소통과 협동이 불가능해지고 스트레스와 불안이 높아짐	89%
권위 (대담함, 결단성, 지배)	의사 결정 속도 및 위협이나 위기 대응 속도 강화	강력한 권위와 대담한 의사 결정을 지나치게 강조하면 사내 정치와 갈등이 유발되고 심리적으로 불안한 근무환경이 조성됨	4%
안전 (현실성, 조심성, 준비성)	리스크 관리, 안정성, 사업 연속성 강화	표준화와 공식화를 지나치게 강조하면 관료주의가 발생하고, 융통성 없고 비인간적인 근무환경이 조성됨	8%
질서 (규칙 준수, 정중함, 협조)	경영 효율성 강화, 갈등 경감, 시민 의식 향상	규칙과 관례를 지나치게 강조하면 개성이 약화되고, 창의성이 저해되고, 조직의 민첩성이 제한됨	15%

우리 조직의 문화적 지형 알아보기

조직문화를 쇠신하는 작업에 착수하기 앞서 기존의 문화를 알아보는 일이 중요하다. 본 평가서에 제시된 질문을 이용해 현재 조직문화에 대한 예비평가를 실시한 뒤 논의를 시작하라.

현재 우리 조직은 ()을/를 중요시한다.	현재 우리 조직은 마치 () 같다.	합계
협동과 상호 신뢰 1 2 3 4 5	대가족 1 2 3 4 5	배려
온정과 아량 1 2 3 4 5	이상적인 공동체나 대의를 추구하는 집단 1 2 3 4 5	목표
탐구와 창의성 1 2 3 4 5	역동적인 프로젝트 1 2 3 4 5	학습
재미와 활기 1 2 3 4 5	즐거움 파티 1 2 3 4 5	즐거움
성취와 승리 1 2 3 4 5	실력으로 승부하는 조직 1 2 3 4 5	결과
강인함과 대담성 1 2 3 4 5	경쟁 무대 1 2 3 4 5	권위
계획과 조심성 1 2 3 4 5	꼼꼼히 계획된 작전에 따라 움직이는 조직 1 2 3 4 5	안전
체계와 안정성 1 2 3 4 5	원활히 돌아가는 기계 1 2 3 4 5	질서

각 서술이 여러분의 조직과 얼마나 일치하는지 1에서 5까지 점수를 매겨보자.
1 = 전혀 아니다. 2 = 별로 그렇지 않다.
3 = 어느정도 그렇다.
4 = 매우 그렇다. 5= 전적으로 그렇다.

HBR 웹사이트 (HBR.ORG)에서 이 글을 검색하면 본 평가서의 심화 버전을 볼 수 있습니다.

여러분의 조직이 현재 어떤 식으로 돌아가고, 어떤 가치를 추구하고, 조직 구성원들이 어떤 방식으로 행동하고, 이들이 공통으로 지닌 요소는 무엇인지 생각해 보자. 각 서술 내용이 여러분의 조직과 얼마나 일치하는지 동료 직원과 함께, 혹은 혼자서 평가해 보자. 각 열의 두 점수를 합한 뒤 8가지 양식의 순위를 매긴다. 총점이 높을수록 여러분의 조직문화와 가까운 양식을 뜻한다. 여러분이 매긴 순위를 동료가 매긴 순위와 비교하고 아래 질문에 대해 함께 논의해 보자.

Q. 현재 조직문화에서 가장 마음에 드는 부분은 무엇입니까? 어떤 행동과 사고방식을 발전시키기 바랍니다? 조직의 리더가 조직문화의 롤 모델 역할을 얼마나 효과적으로 수행하고 있습니까? 조직문화 속에서 성공하는 사람들은 어떤 특징을 지니고 있습니까? 신입사원이 조직문화에 잘 적응하지 못한다면 주로 어떤 이유 때문입니까?

문화를 만드는 방법

우선 추구하는 문화를 찾아야 한다. 최고의 문화적 목표는 몇 가지 특징을 공유한다. 모두 회사의 전략 방향과 일치하고, 실행의 중요성이 크고, 외부 비즈니스 환경의 요구를 반영한다. 명확하고 달성할 수 있는 목표가 좋은 목표다.

1 기존의 문화를 이해하라

기업의 토대, 유산, 가치, 하위문화, 리더십 스타일, 팀 역학 등 조직의 현재 문화를 검토해 본다. 앞서 제시한 평가서로 진단한 뒤 논의를 시작하면 좋다. 필요에 따라 주요 이해당사자와 조직 내 영향력 있는 사람들을 인터뷰해 본다.

2 전략과 환경을 고려하라

지금과 앞으로의 외부 환경과 전략적 선택을 평가하고 각 문화 양식이 이런 요소에 긍정적인 영향을 끼칠지 부정적인 영향을 끼칠지 판단한다. 미래 변화를 뒷받침할 수 있는 문화 양식을 고려해 문화적 목표를 설정한다.



실제 기업 사례

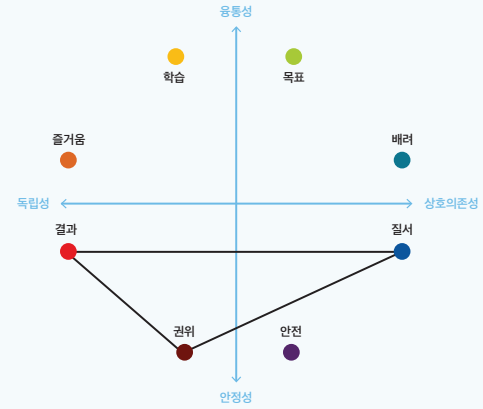
한 대기업이 기업 문화와 이사회 문화 사이의 간극으로 문제를 겪고 있었다. 그래서 신입 이사 한 명을 물색하는 과정에서 이 거리를 좁히기로 했다. 이를 위해 경영진은 우선 두 문화의 특징을 진단하고 신입 이사에게 바라는 인재상을 검토해 봤다.

기업 문화는 '결과'에 상당히 치우쳐 있고 '질서'와 규율, 실행을 중시하는 반면, 이사회 문화는 보다 '학습' 지향적이고 탐구심과 호기심, '즐거움'에 초점을 맞췄다. 두 문화의 간극을 좁히려 '결과' 지향적이고 호기심이 많은 이사가 필요해 보였다. 이런 스타일의 신입 이사를 채용하고 2년이 지난 뒤, 이사회와 경영진은 전략 계획 활동의 효율성이 높아지고 기업 실적이 개선되는 효과를 얻을 수 있었다.

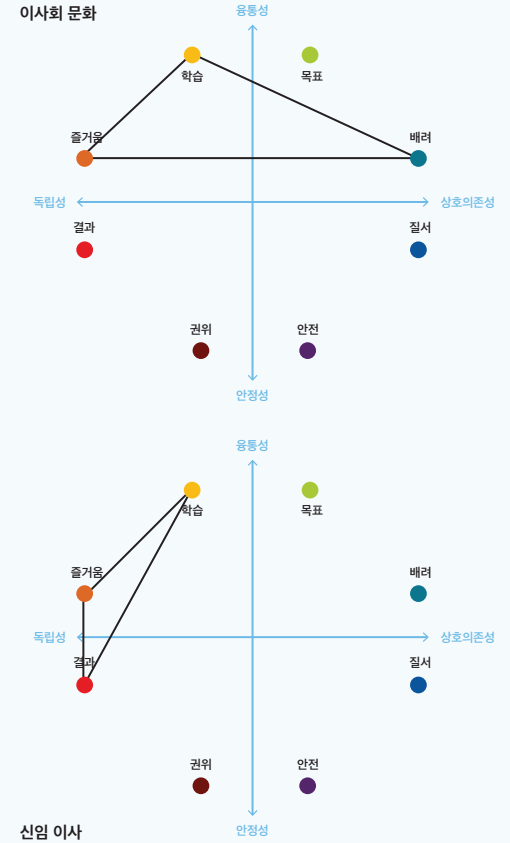
3 문화적 포부를 비즈니스 현실에 맞게 조정하라

설정된 문화적 목표에 따라 조직 변화를 위한 우선순위를 만든다. 문화적 변화를 위한 계획이 아니라, 실제로 해결해야 할 문제와 가치 창출을 위한 솔루션의 관점에서 문화적 목표를 바라봐야 한다. 리더십 연계, 조직 차원의 논의, 조직 설계를 주요 수단으로 활용해 문화적 발전을 이끌어야 한다.

기업문화



이사회 문화



"우선 추구하는 문화를 찾아야 한다. 최고의 문화적 목표는 몇 가지 특징을 공유한다."

수렴이 관건이다

각 조직의 가장 두드러진 문화적 특성을 바라보는 여러 직원의 관점을 비교한 결과, 조사 대상 조직들을 수렴도가 낮은 조직과 높은 조직 두 가지 유형으로 나눌 수 있었다. 수렴도가 낮은 조직은 가장 중요한 문화적 속성에 대한 직원들의 의견이 제각각인 조직이고, 수렴도가 높은 조직은 직원들의 의견이 훨씬 일치된 조직이었다. 높은 수렴도가 왜 중요할까? 직원 참여도 및 고객 지향성과 연관돼 있기 때문이다. 하지만 지금의 조직 문화와 추구하는 문화가 서로 다를 경우, 높은 수렴도가 변화를 더 어렵게 만들 것이다

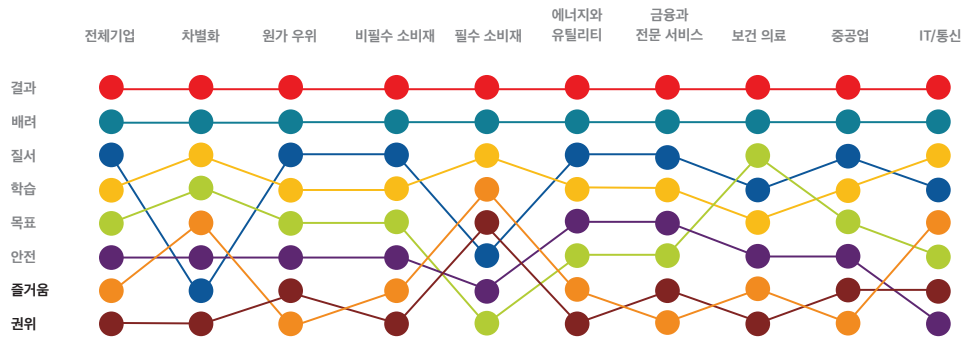
맥락, 환경, 문화

문화의 전략적 효과를 평가할 때 맥락이 매우 중요하다. 문화를 이용해 실적을 높이려고 하는 리더라면, 문화 양식과 함께 조직 및 시장의 주요 환경을 고려해야 한다. 외적으로는 특히 지역과 업계를 염두에 두어야 한다. 내적으로는 문화와 전략의 합치성, 리더십, 조직 설계 등을 고려해야 한다.

전략별, 업계별 가장 많이 채택된 문화 양식

우선 추구하는 문화를 찾아야 한다. 최고의 문화적 목표는 몇 가지 특징을 공유한다. 모두 회사의 전략 방향과 일치하고, 실행의 중요성이 크고, 외부 비즈니스 환경의 요구를 반영한다. 명확하고 달성할 수 있는 목표가 좋은 목표다.

전략별, 업계별 가장 많이 채택된 문화 양식(순위)



우리는 조직문화와 성과를 종합적으로 연구해서 두 요인 사이의 관계를 살펴봤다. 다양한 업계, 다양한 지역(아프리카, 아시아, 유럽, 중동, 북미, 오세아니아, 남미), 다양한 조직 유형(공공, 민간, 비영리)을 아우르는 230여 개 기업의 문화와 함께, 이들의 리더십 스타일과 가치를 분석했다. 또한 약 2만5000명의 직원을 대상으로 실시한 온라인 설문조사와 기업 관리자들과의 인터뷰 결과를 토대로 각 조직의 문화를 진단했다.

분석 결과 우리가 연구한 조직에서 8가지 양식 중 어떤 양식이 특히 강하게 나타나는지 확실히 알 수 있었다. '결과'가 가장 많았고 '배려'가 그 뒤를 이었다. 이런 패턴은 모든 기업 유형, 규모, 지역, 업계를 망라해 일관되게 나타났다. '질서'와 '학습'은 많은 조직문화에서 세 번째와 네 번째로 흔한 양식으로 기록됐다.

문화는 직원의 참여도와 동기부여에 가장 직접적인 영향을 끼치고, 고객 지향성에 미치는 영향이 두 번째로 큰 것으로 나타났다. 문화와 조직 성과 간의 관계를 모델링하기 위해 우리는 보편적인 설문조사 질문을 이용해 모든 조사 대상 조직의 직원 참여도를 평가하고, 온라인 설문으로 고객 지향성 점수를 얻었다. 많은 경우 톱 리더 개개인의 스타일과 가치관도 기록됐다.

그 결과 '즐거움' '학습' '목표' '배려' 양식의 문화 속에서 직원 참여도가 융통성 강화와 가장 강한 연관성을 보였다. 이와 비슷하게 고객 지향성은 '즐거움' '학습' '목표' '배려' 양식 사이에서 긍정적인 상관관계가 나타났다. 이런 관계들 역시 모든 기업에서 일관되게 나타났다. 또한 직원들이 조직문화의 특성에 긴밀히 합일할 때, 직원 참여도와 고객 지향성이 강하게 나타난다는 사실도 알 수 있었다.

글로벌 연구 프로그램(글로벌 리더십 및 조직 행동 효과성 : Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness-GLOBE)은 1991년 로버트 하우스에 의해 시작됐다. 글로벌 프로그램에 참여하는 세계 각국의 연구자들은 사회적 문화와 효과성, 조직 리더십 간의 관계를 부단히 연구하고 있다.



© 2024. JAINWON Inc. All rights reserved.

성남시, 분당구, 판교로, 228번길 17, 판교세븐벤처밸리2 마이다스아이티동 10층, 13487