



저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



변경금지. 귀하는 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공할 수 없습니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 [이용허락규약\(Legal Code\)](#)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

[Disclaimer](#)

經營學博士 學位論文

# 조직 구성원들의 내재가치가 조직문화에 미치는 영향 및 그 진단 모형에 관한 연구

Research on the Impact of Internal Values of Employees to  
Organizational Culture and on its Diagnosis Frameworks



2011年 8月

韓國海洋大學校大學院

海運經營學科

韓 世 熙



本 論 文 을 韓 世 熙 의 經 營 學 博 士 學 位 論 文 으 로 認 准 함 .

委 員 長 李 基 煥



委 員 金 是 和



委 員 辛 容 尊



委 員 崔 英 路



委 員 趙 誠 哲



2011年 6月

韓 國 海 洋 大 學 校 大 學 院



# 목 차

<b>ABSTRACT .....</b>	<b>j</b>
<b>I. 서론 .....</b>	<b>1</b>
1. 연구의 배경 .....	1
2. 연구목적 .....	4
3. 연구방법 및 구성 .....	5
<b>II. 이론적 배경 .....</b>	<b>8</b>
1. 문화의 개념 .....	8
2. 문화의 구조 .....	20
3. 문화의 측정과 지수화 .....	28
<b>III. 문화지수(CULTURAL INDEX)의 활용 .....</b>	<b>38</b>
1. 국가문화 지수 .....	39
2. 하위문화(SUBCULTURES)의 문화지수 측정 .....	54
3. 개인문화프로파일(PERSONAL CULTURE PROFILE) .....	59
4. 문화의 시간적 변화 .....	66
<b>IV. 내재가치와 조직문화 .....</b>	<b>89</b>
1. 가치(VALUE)S 개념의 충돌 .....	89

2. 내재가치(INTERNAL VALUES)와 조직가치(ORGANIZATIONAL VALUES) .....	93
3. 내재가치의 조직에 대한 영향 .....	98
4. 워크스타일(WORK-STYLE) .....	108
5. 국가문화 별 조직구조 유형 .....	130
<b>V. 내재가치 진단 사례연구 .....</b>	<b>133</b>
1. 사례연구의 배경 및 목적 .....	133
2. 내재가치 측정 및 분석 .....	138
3. 잠재적 워크스타일 유형 분석 .....	143
4. 사례연구 시사점 .....	177
<b>VI. 전략적 조직문화 관리 .....</b>	<b>184</b>
1. 문화지도(CULTURE MAP) 모형 .....	186
2. 전략지도와 문화지도의 연계 .....	193
3. 글로벌시대의 실행 과제 .....	201
<b>VII. 결론 .....</b>	<b>207</b>
1. 연구결과의 요약 .....	207
2. 연구의 시사점 .....	209
3. 연구의 한계 및 향후 연구과제 .....	210
<b>참고문헌 .....</b>	<b>213</b>

## <표 목차>

표 II - 1: 홀의 문화 구분.....	13
표 II - 2: 문화의 범주.....	15
표 II - 3: 문화의 3 층구조.....	16
표 II - 4: 국가문화 차원의 이슈.....	29
표 II - 5: VSM 5 차원 분류.....	30
표 II - 6: 트롬페나아르스의 7 차원 분류.....	31
표 II - 7: 슈바르츠의 7 차원 분류.....	33
표 II - 8: GLOBE 9 차원 분류.....	34
표 II - 9: GLOBE 와 VSM 의 비교.....	35
표 II - 10: GLOBE - VSM 간의 관점 차이.....	36
표 III - 1: 가치(VALUE)의 무의식적 판단.....	59
표 III - 2: 1981-2006 한국의 가치 변화.....	71
표 III - 3: 1981-2006 미국의 가치 변화.....	73
표 IV - 1: 민쯔버그 모형.....	131

표 V - 1: 사례연구 조사방법 .....	134
표 V - 2: CWQ 설문 문항 예시 .....	139
표 V - 3: 내재가치 측정 결과 .....	140
표 V - 4: B 그룹의 잠재적 워크스타일 유형 .....	179
표 VI - 1: 내재가치와 조직가치의 상관관계 .....	190



## <그림 목차>

그림 II - 1: 정신 프로그램의 3 층구조 .....	21
그림 II - 2: 문화의 빙산 모형 .....	23
그림 II - 3: 문화의 구조 (양파 모형) .....	24
그림 III - 1: 국가 별 개인주의 지수 .....	40
그림 III - 2: 국가 별 권력거리 지수 .....	42
그림 III - 3: 국가 별 불확실성회피성향 지수 .....	45
그림 III - 4: 국가 별 남성성 지수 .....	47
그림 III - 5: 국가 별 장기지향성 지수 .....	50
그림 III - 6: 자기표현 가치를 향한 개인의 선택 경로 .....	70
그림 III - 7: 1981-2006 한국의 가치 변화 .....	72
그림 III - 8: 1981-2006 미국의 가치 변화 .....	74
그림 III - 9: 1981-2006 문화권 별 가치 변화 .....	75
그림 III - 10: 국민소득과 행복도 .....	77
그림 III - 11: 민주주의 수준과 행복도 .....	79
그림 III - 12: 포스트모더니즘 가치 (서구 8 개국) .....	81

그림 III - 13: 포스트모던 혁명과 가치의 양극화.....	84
그림 IV - 1: 내재가치와 조직가치.....	94
그림 IV - 2: 한국과 미국의 내재가치 비교 (1).....	99
그림 IV - 3: 한국과 미국의 내재가치 비교 (2).....	99
그림 IV - 4: 개인주의 차원의 잠재적 장단점.....	102
그림 IV - 5: 권력거리 차원의 잠재적 장단점.....	103
그림 IV - 6: 확실성 차원의 잠재적 장단점.....	104
그림 IV - 7: 성취 차원의 잠재적 장단점.....	106
그림 IV - 8: 시간지향성 차원의 잠재적 장단점.....	107
그림 IV - 9: 내재가치의 정규분포와 준거(NORMS).....	113
그림 IV - 10: 워크스타일 모형.....	118
그림 IV - 11: 민쯔버그 모형.....	132
그림 V - 1: 그룹별 내재가치 비교.....	141
그림 V - 2: 그룹별 내재가치 표준편차 비교.....	142
그림 V - 3: 의사결정 유형 A 그룹.....	144
그림 V - 4: 의사결정 유형 B 그룹.....	144
그림 V - 5: 의사결정 유형 C 그룹.....	145

그림 V - 6: 변화과정 유형 A 그룹.....	148
그림 V - 7: 변화과정 유형 B 그룹.....	149
그림 V - 8: 변화과정 유형 C 그룹.....	149
그림 V - 9: 사회역동성 유형 A 그룹.....	152
그림 V - 10: 사회역동성 유형 B 그룹.....	153
그림 V - 11: 사회역동성 유형 C 그룹.....	153
그림 V - 12: 충성 유형 A 그룹.....	156
그림 V - 13: 충성 유형 B 그룹.....	156
그림 V - 14: 충성 유형 C 그룹.....	157
그림 V - 15: 권력구조 유형 A 그룹.....	160
그림 V - 16: 권력구조 유형 B 그룹.....	160
그림 V - 17: 권력구조 유형 C 그룹.....	161
그림 V - 18: 업무추진 유형 A 그룹.....	163
그림 V - 19: 업무추진 유형 B 그룹.....	163
그림 V - 20: 업무추진 유형 C 그룹.....	164
그림 V - 21: 생활중심 유형 A 그룹.....	165
그림 V - 22: 생활중심 유형 B 그룹.....	166
그림 V - 23: 생활중심 유형 C 그룹.....	166
그림 V - 24: 동기부여 유형 A 그룹.....	168

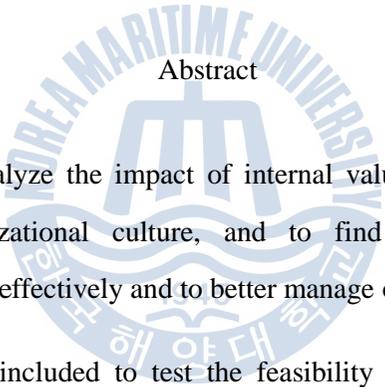
그림 V - 25: 동기부여 유형 B 그룹 .....	168
그림 V - 26: 동기부여 유형 C 그룹 .....	169
그림 V - 27: 리더십 유형 A 그룹 .....	170
그림 V - 28: 리더십 유형 B 그룹 .....	171
그림 V - 29: 리더십 유형 C 그룹 .....	171
그림 V - 30: 조직구조 유형 A 그룹 .....	173
그림 V - 31: 조직구조 유형 B 그룹 .....	174
그림 V - 32: 조직구조 유형 C 그룹 .....	174
그림 VI - 1: 조직가치의 4 가지 유형 .....	188
그림 VI - 2: 문화지도(CULTURE MAP) .....	192
그림 VI - 3: 변화관리 삼각모형 .....	196
그림 VI - 4: 전략지도(STRATEGY MAP) .....	199

# Research on the Impact of Internal Values of Employees to Organizational Culture and on its Diagnosis Frameworks

Saehi Han

Department of Shipping Management

Graduate School of Korea Maritime University



## Abstract

This research aims to analyze the impact of internal values of individuals within an organization to its organizational culture, and to find better ways to diagnose organizational cultures more effectively and to better manage organizational changes.

Some case studies were included to test the feasibility and effectiveness after new conceptual frameworks were suggested through theoretical deductive and inductive reasoning.

Cultural studies have been rooted in anthropology since the 19th century and their perspectives on culture are characterized as “Who we are”, a concept of identity of people. Contrary to this, studies on organizational culture are mainly rooted in sociology and management science whose perspectives are characterized as “What we have”, a concept of asset of the organization.

Confusion is inevitable as both paradigms use the same terminology “values” in

different perspectives. As a way of differentiating those different perspectives, the adjective “internal” on the former, and “organizational” on the latter, is utilized in this study.

Internal values should be considered constants rather than variables because they are formed in one’s childhood and enduring for life. They can be different one another but cannot be judged right or wrong according to cultural relativism of this paradigm.

Organizational values are “common practices and norms shared within an organization” which can be changed over time and judged right or wrong in strategic perspectives as their *raison d’être* is contributing to the success of the organization.

Through the history, many researchers have explored the ways to categorize and measure cultural values that are invisible and difficult to recognize. Hofstede’s VSM(Values Survey Module) and Inglehart’s WVS(World Values Survey) are reliable methodologies that indicate comparative positions of national cultures in the world, with the latter more about changes over time.

The 5 dimensions of VSM can be used to measure cultural values even on the lower levels than the national culture, as far as the values were learned in one’s childhood in such subcultures as regional culture, religion culture, family culture etc. As all these cultural values on different levels are overlapped in one’s mental programming, shaping a unique value system for each person, the application of those dimensions can be extended to the individual level revealing personal culture profiles.

Hofstede’s CWQ(Culture in the Workplace Questionnaire) applies those 5 dimensions on the individual level to provide personal culture profiles, which was originally developed as a heuristic device. However, research at ITAP (Bing and Dougherty) has implicated a correlation between the CWQ and national cultural values.

CWQ measures internal values of each person, and furthermore the composition of those values in an organization. The results of the CWQ in an organization can indicate what the sum of individual cultural averages is but not the organizational values.

The internal values work like magnetic field or gravity with potential impact on the organizational values. Each dimension could potentially influence positively or negatively toward the organizational values depending on the management system. Each individual's embedded work-styles in his/her internal values would be exerted in complex dynamics with social norms and assumed norms of the organization.

Those embedded work-styles can be specified in 10 categories by intersecting internal value dimensions, and this new framework was tested by 3 case studies with a multinational group in an MNC, a Korean group in an MNC, and a Korean group in a Korean firm respectively, effectively satisfying their objectives.

The findings confirmed that there were potential challenges of management due to the internal values of employees. The effectiveness of competency models and matrix system was found potentially flawed, and some alternative solutions were identified such as re-defining competency models for local adaptation.

New frameworks are suggested linking the internal values framework to others; A Culture Map framework integrating both the internal values and organizational values, and a Triangle Model integrating both the Culture Map and a Strategy Map.



# I. 서론

## 1. 연구의 배경

세계가 근대화에서 탈근대화로, 산업사회에서 후기산업사회 혹은 지식기반 사회로 이동해 가면서 조직문화의 중요성은 점점 더 부각되어 왔다. 이는 조직의 구성원들을 마치 기계 부품처럼 관리할 수 있다고 생각하던 기존관념에서 벗어나 인간의 다양성을 존중하고 유대관계와 상호 소통이 활성화되어야 한다는 인식이 확산된 데 기인하기도 하지만, 여러 실증연구를 통해 확인된, 조직문화가 기업의 성패를 좌우한다는 새로운 이론들의 영향에 의한 것이기도 하다.<sup>1</sup>

그 동안 주로 이루어진 조직문화 진단 방식은 조직의 현상과 비전 사이의 갭을 측정하거나 조직이 추구해야 할 기업가치(corporate values) 혹은 핵심가치(core values)를 선정하는 데 초점을 두어 왔다. 그런데, 조직의 구성원들이 “특정한 조직 내에서” 공유하고 있거나 공유해야 할 가치를 추적하는 이러한 접근방법은 무언가를 결여하고 있다. 그 구성원들의 “조직생활 이전부터 이후까지 관통하며” 항시 그들의 무의식적 반응을 지배하고 있는, 보다 원초적이고 내면적인 문화 가치를 간과한 것이다.

사람은 누구나 조금씩 다른 환경 속에서 태어나고 성장하며 제각기 다른

---

<sup>1</sup> Peters & Waterman (1982) *In Search of Excellence*, HarperBusiness Essentials, pp.75-76

내재가치를 형성한다. 그리고 그 가치는 평생을 통해 변하지 않고 유지된다.<sup>2</sup> 따라서, 같은 조직에 소속되어 있는 동안에도 그들의 고유한 내재가치는 변하지 않을 가능성이 크다. 그리고 그 내재가치는 끊임없이 무의식 속에서 발현되므로, 내재가치의 차이만큼 구성원들의 느낌, 생각, 행동에 서로 다른 영향을 미칠 것이다. 그런데도 이 중요한 변수를 무시한다면 경영의사결정에 오류를 범하게 될 가능성이 커질 것이다.

호프스테드(Geert Hofstede)의 표현을 빌면 “코끼리를 훈련시켜 소처럼 걷게 할 수는 있어도 황새처럼 날게 할 수는 없다”<sup>3</sup>. 즉, “조직 구성원들이 어릴 적부터 길러 온 내재가치를 올바르게 이해하는 것”이 “그들을 어떻게 일하게 할 것인가” 보다 선행될 과제인 것이다. 구성원들의 내재가치가 모여 조직의 독특한 문화적 토양을 이룬다. 문화적 토양의 차이가 클 경우, 한 곳에서 성공적이었던 경영 방식이나 기법이 다른 문화적 토양 위에서는 전혀 효력이 없거나 오히려 역작용을 일으킬 수 있다.<sup>4</sup>

이러한 문화적 토양의 차이는 국가들 사이의 문화 차이에서처럼 공간적 차이에서 가장 잘 드러난다. 한국, 미국, 일본 등과 같이 지역적으로 분리되어 살아 온 사람들은 그들 사이에 공유하는 독특한 문화적 특성을 발전시켜 왔고, 그들의 조직 역시 다른 국가의 조직들과는 다른 근본적인 차이를 갖고 있다.

---

<sup>2</sup> Aycicegi-Dinn & Caldwell-Harris (2011), *Individualism-collectivism among Americans, Turks and Turkish immigrants to the U.S.*, International Journal of Intercultural Relations, 35(1), pp.9-16

<sup>3</sup> Hofstede, et al. (2010), *Cultures and Organizations*, McGraw-Hill, Chap.10

<sup>4</sup> Bing & Han (2011), *Mergers and Acquisitions: What to do when communicating more is just not enough*, Global Forum, 3, DIA, pp.18-22

하지만 좀 더 미시적으로 들여다보면 같은 국가 안에서도 지역 별로 차이가 있고, 각자의 살아 온 배경에 따라 광범위한 다양성을 보인다.

경제사회적 변화가 가속화되면서 같은 공간 안에서도 시계열상으로 많은 차이를 보이고 있다. 특히 한국이나 중국 같이 단시간 안에 압축성장을 이룬 국가들의 경우, 거의 10년 단위로 과거의 세대차이에 버금가는 문화적 차이를 보이고 있다. 문화의 시간적 차이로 인해 같은 조직 안에서도 구성원들 간의 문화적 차이가 커지고, 이러한 문화적 다양성에 효과적으로 대응하는 일은 조직의 성공을 위해 매우 중요한 변수가 되고 있다.

이와 같이, 문화적 토양의 문제는 조직 내에 국가문화 간의 명백한 문화 차이가 드러나는 다국적기업(MNCs; multinational corporations)뿐 아니라 외형적으로는 단일문화적(mono-cultural)으로 보이는 국내기업에도 여전히 해당된다. 같은 나라의 조직들 간에도 그 구성원들의 조합에 따라 광범위한 문화적 다양성을 갖고 있으므로, 그들을 객관적으로 관찰하여 구성원들이 갖고 있는 문화적 특성과 그 다양성을 체계적으로 이해하는 것은 조직의 인적자원 경영과 경영의사결정에 선행되어야 하는 필수요건이라 할 것이다.

조직문화에 관한 그 동안의 연구는 조직의 관점에 치우쳐 있었다. 즉 조직 구성원들의 조직 내 태도와 행동에 영향을 주는, 조직 차원의 공유가치 중심으로 이루어져 왔다. 이에 대하여 본 연구는 구성원 개개인들의 무의식 속에 내재한 심층적인 가치를 포괄하는, 보다 입체적인 접근방법을 제안한다. 조직 구성원들의 아동기에 형성되어 평생토록 변하지 않는 내재가치를 측정하고, 이를 통해 구성원들의 태도와 행동에 대한 올바른 이해를 바탕으로 보다 합리적인 조직문화 진단과 변화관리를 할 수 있도록 새로운 방향을 제시하고자 한다.

## 2. 연구목적

공기가 우주만물의 생명의 원천임에도 단지 눈에 보이지 않기 때문에 그 존재를 잇기 쉬운 것처럼, “문화 가치”(cultural values) 역시 조직행동에 결정적 영향을 미치면서도 눈에 보이지 않기 때문에 무시되고 있는 것이 현실이다. 다행히 지난 30 년 간에 걸쳐 문화 가치를 국가문화 차원에서 지수화하여 보여주는 새로운 방법론들이 개발되었지만, 이를 기업들과 공공기관들이 조직문화 진단이나 변화관리의 차원에서 적용하는 사례는 거의 없었다. 본 연구는 그 사이에 놓여 있던 장애들을 추적하여 제거함으로써 이를 보다 쉽고 효과적으로 적용할 수 있도록 아래와 같은 방법들을 규명하고자 한다.

오랫동안 포괄적 문화의 개념과 국가문화는 주로 인류학에서, 조직문화와 기업문화<sup>5</sup>는 주로 사회학과 경영학에서 다루어지면서 학문 간의 장벽이 있었고, 개념과 어휘의 사용에 혼선이 있었다. 쌍방간에 상충되는 “가치(values)”라는 개념은 그 문제의 핵이라 할 수 있다. 본 연구는 이에 대한 해결책으로서 이를 “내재가치(internal values)”와 “조직가치(organizational values)”로 구분해 사용할 것을 제안하고 그 근거를 제시하고자 한다.

이 두 가지의 가치들 간의 관계를 추적하여, 전자가 후자에 미치는 영향, 즉 구성원들의 내재가치가 조직가치에 미치는 영향을 “준거(norms)”와 “워크스타일(work-styles)”의 개념을 사용해 분석하고자 한다.

---

<sup>5</sup> 기업문화는 조직문화의 하위개념으로 보아, 기업 외에도 공공기관이나 NGO 등 모든 형태의 조직을 대상으로 하는 본 연구에서는 조직문화에 초점을 두기로 한다.

이를 기초로 내재가치의 진단과 해석 방법에 대해 새로운 모형을 제시하고, 이를 다국적기업 및 국내기업 들의 사례를 통해 활용하고 분석하고자 한다.

또한 내재가치 진단 모형과 조직가치 진단 모형을 결합한 조직문화 진단 모형을 제시하고, 한 걸음 더 나아가 이를 전략적으로 관리할 수 있는 방안을 제시하고자 한다.

### 3. 연구방법 및 구성

본 연구는 연역적 이론 전개를 중심으로 하고 있으나 연구의 목적이 단지 추상적 사실의 규명뿐 아니라 기업과 공공조직 등의 경영에서 실제로 활용될 수 있는 방법론까지 제시하는 것이므로, 문헌 연구를 통해 얻은 결론을 실제 사례를 통해 분석하는 방식으로 진행하였다.

주제와 관련된 선행연구들에 대해 검토하고, 본 연구와 실질적으로 관련성이 높은 연구들을 대표적으로 선별하여 참조하였다.

그 중에서 보편적, 객관적 타당성이 높고 신뢰성이 검증된 이론들을 선별하였고, 그 중에서 본 연구의 목적에 가장 부합되는 이론들을 선정하였다.

본 연구는 이러한 이론들을 ‘쿤(Thomas Kuhn)이 정의한 “정상과학”(normal science)<sup>6</sup>으로 인정하고 이를 공리로 삼아 연구 목적을 향해 논리를 전개하며,

---

<sup>6</sup> Kuhn T. (1996), *The Structure of Scientific Revolution*, University Of Chicago Press

연역적, 귀납적 추론 방법을 사용하였다.

사례연구에서는 이런 과정을 통해 도출된 새로운 방법론들을 실제 기업들에 적용한 3 가지 사례를 통해 그 타당성을 실험하고 결과를 분석하였다. 타당성을 검증하는 방법으로는 피험자들의 행동 준거와 대비한 ‘공인적 타당도’ (concurrent validity)를 선택하였다. 이는 실제 피험자 자신들 혹은 그들의 행동 준거를 잘 이해하고 있는 대리인과의 직접 대면을 통해 확인하였다.

제 1 장은 연구의 배경과 연구목적, 그리고 연구방법 및 구성에 대해 기술하였다.

제 2 장은 연구의 이론적 배경으로 문화의 개념이 발달해 온 과정을 설명하고, 문화의 개념적 구조와 그 가치를 측정하여 지수화하는 방법론들에 대해 고찰한다.

제 3 장은 국가문화 지수를 적용해 한국-미국 간의 문화 차이를 중심으로 문화의 다양성을 고찰해 보고, 같은 방법론을 다른 하위문화들에도 적용할 수 있는지 검토한 후, 개인문화프로파일과 문화의 시간적 변화에 대해 분석한다.

제 4 장은 내재가치와 조직문화 간의 관계를 규명하고, 내재가치가 조직문화에 미치는 영향을 ‘잠재적 워크스타일 유형 분석’을 통해 진단하는 방법론을 제시한다.

제 5 장은 동 진단 모형을 다국적기업들과 한국기업을 대상으로 적용한 실제 사례들을 분석해 본다.

제 6 장은 내재가치의 기업경영에의 성공적인 적용을 위한 전략을 도출하기

위하여, 내재가치와 조직가치의 연계 및 문화지도와 전략지도의 연계 방안과 아울러 글로벌 경영에 필수적인 구체적 실행과제들을 제시한다.

제 7 장은 결론으로 연구결과를 요약하고 연구의 시사점과 연구의 한계 및 향후 연구방향을 제시한다.



## II. 이론적 배경

### 1. 문화의 개념

“문화”에 대응하는 영어 어휘는 “culture”다. 대영백과사전 (Encyclopedia Britannica)에 의하면 “culture”가 처음으로 문서에 등장하는 시기는 15세기이고, 프랑스어의 “la culture”에서 유래했는데, 이는 고대 라틴어의 “cultura”에서 유래한 말이다. “cultura”는 “땅을 고르다” (tilt the soil), “경작하다” (cultivate) 등과 같은 의미를 갖고 있었고, 15세기부터 사용된 “culture”의 의미 역시 이러한 연장선에서 “영혼과 마음을 경작하다” (cultivate soul and mind)라는 의미로 쓰였다. 여기서 말하는 “문화”란 정신적으로 보다 세련되고 우아하다는 의미를 갖고 있으므로, 예술이나 문학과 같은 교양적 측면을 내포하고 있다.

이렇게 원래의 문화의 개념은, 모든 인류가 추구해야 할 이상향을 내포하고 있어서, 더 좋고 나쁜 것을 가릴 수 있는 방향성을 갖고 있었다. 그리고 이 의미는 오늘날에도 “문화인처럼 행동해 주세요”라고 사용할 때처럼 여전히 유효하다. 따라서 본 연구에서는 이것을 문화의 “제 1 의미”라고 부르기로 한다.

문화의 개념에 지금처럼 “제 2 의미”가 부여된 것은 19세기 중반 이후다. 유럽의 식민지 경영과 미국의 원주민 관리 문제 등으로 인해 다른 문화에 대한 관심이 증대하였고, 자연스럽게 인류학(anthropology)이 태동하였다.

독일의 바스티안(Adolf Bastian)은 당시 유럽의 엘리트 사회의 생활양식을

“문화”로 부르기를 거부하면서 ‘인류의 정신적 연대’ (the psychic unity of mankind)라는 개념을 발전시켰다. 이는 모든 인류가 같은 정신적 모형을 공유하고 있다는 것이다. 외형상 서로 다르게 보이는 것은 단지 그 모형이 드러나는 방식이 다를 뿐이므로 그것들을 잘 채집하여 보존하고 발전시키는 범인류적인 계획을 세워야 한다고 주장했다.<sup>7</sup> 이는 20 세기에 들어 레비스트로스 (Claude Lévi-Strauss)의 구조주의(structuralism)와 융(Carl Jung)의 집단무의식 (collective unconsciousness) 개념에 영향을 주었다.

1874 년에 영국의 타일러(Edward Tylor)는 이에 맞서 당시 유럽의 생활 양식을 최대한 문화의 개념 속에 포함시키려 노력하며 다음과 같이 문화를 정의하였다.<sup>8</sup>

문화 혹은 문명이란, 그 광범위한 인종학적 의미로 볼 때, 사회의 일원으로서 인간이 획득하는 지식, 신념, 예술, 도덕, 법, 관습, 그리고 그 외의 어떠한 능력과 습관까지도 포괄하는 복합적 전체이다. (Culture or civilization, taken in its wide ethnographic sense, is that complex whole which includes knowledge, belief, art, morals, law, custom, and any other capabilities and habits acquired by man as a member of society.)

---

<sup>7</sup> Koepping K. (1983), Adolf Bastian and the Psychic Unity of Mankind: *The Foundations of Anthropology in Nineteenth Century Germany*, St. Lucia: University of Queensland Press.

<sup>8</sup> Tylor, E. (1874), *Primitive culture: researches into the development of mythology, philosophy, religion, art, and custom*

그 후 이 정의는 많은 인류학자들이 새롭게 수정, 보완하며 발전시켜 왔지만 마치 원전처럼 여겨지는 중요한 참조자료가 되었다.

보아스(Franz Boas)는 19 세기말과 20 세기 초에 걸쳐 미국의 인류학의 기초를 닦은 사람으로 기억되는데, 그는 당시에 유행하고 있던 “문화적 진화론”(cultural evolution), 즉 인류문명이 노예제도와 야만시대를 거쳐 문명으로 진화한다는 이론에 정면으로 대항하였다. 그리고 문화란 서로 다를 뿐 그 사이에 우열이 있는 것은 아니라는, “문화상대주의”(cultural relativism)를 주장하였다.<sup>9</sup>

그는 또한 문화 간의 차이를 유형화하여 각 문화 유형을 별개의 실체로 인정하는 것을 배격하였다. 또한 문화란 항상 변화하는 유동체이므로, 명사가 아니라 형용사로 불러야 한다고 주장하였다.<sup>10</sup>

베네딕트(Ruth Benedict)와 미드(Margaret Mead)는 이에 반해 문화 유형들의 실체를 인정하였고, 비록 문화에도 변화의 가능성이 있으나 일정한 장소와 시간 안에서는 상당한 안정성을 갖고 있는 독특한 집합적 패턴을 보인다고 강조했다.<sup>11</sup> 그들은 또한 문화 별로 자기들 사이에서만 가치를 부여하는,<sup>12</sup> 독특한 맥락(context)을 제공한다고 설명했다.

---

<sup>9</sup> Boas F. (1940), *The Aims of Anthropological Research, in Race, Language and Culture, ed.*, George Stocking. Chicago: University of Chicago Press. 253

<sup>10</sup> Boas F. (1940), *The Methods of Ethnology, in Race, Language and Culture ed.*, George Stocking. Chicago: University of Chicago Press, 284

<sup>11</sup> Benedict R. (1946), *The Chrysanthemum and the Sword: Patterns of Japanese Culture*. Rutland, VT and Tokyo, Japan: Charles E. Tuttle Co.

<sup>12</sup> Mead M. (1928), *Coming of Age in Samoa*, William Morrow Company

이후 베네딕트의 주장은 보아스 학파와 오랜 기간 치열한 논쟁을 벌이며 인류학의 새로운 중심 이론으로 부상했다. 독일의 역사학자 슈펜글러(Oswald Spengler)<sup>13</sup>의 ‘문화의 패턴’ 이론과 독일의 ‘게슈탈트 심리학’ (gestalt psychology)<sup>14</sup>의 영향을 받고, “전체는 부분들의 합보다 크다”는 주장을 한다. 즉 전체적인 패턴을 놓칠 수 있기 때문에, 문화를 알기 위해서는 단지 부분적인 특징들을 수집하기만 해서는 안 된다는 것이다.<sup>15</sup> 문화적 패턴에 대해 그녀는 다음과 같이 말한다.

문화적 행위가 함유하는 의미는, 우리가 그것이 지역적이고 인공적이고 매우 다양하다는 것을 이해한다면, 단지 거기서 끝나는 것이 아니다. 개인처럼 문화도, 상당히 일관성 있는 생각과 행동의 패턴이다. 각 문화 내부에서는 다른 유형의 사회에서는 공유되지 않을 수도 있는 특유한 목적들이 있다. 그 목적들에게 순종하면서 사람들은 점점 더 자기 경험을 공고히 하고, 그 긴급성에 비례하여, 서로 달랐던 행위 요소들이 점점 더 일치된 양상을 띠게 된다. 잘 통합된 문화일 경우, 가장 부조화를 이루는 행동들마저 그 특정한 목적을

---

<sup>13</sup> 문화의 상징(symbol)과 주기에 관한 새로운 주장을 제기. 이집트, 중국, 힌두 등 6 개 문화(문명)를 예시하며 독특한 상징의 중요성과 1000-1200 년을 주기로 소멸한다고 주장.

<sup>14</sup> 베를린 학파에서 주장한 “인간의 두뇌는 전체적이고 평행적이며 자율조직적인 아날로그 방식이다”는 이론. 인간의 감각이 갖는, 그림을 볼 때 단지 선과 각도 등의 집합으로 보지 않고 전체적 형태를 추출하는 시각화 능력 등. 이는 세부 구조를 중시하는 구조주의와 충돌한다.

<sup>15</sup> Benedict R. (1934), *Patterns of Culture*, Boston: Houghton Mifflin Company, p. 52

위해 사용하는데, 그것을 통해서, 도무지 일어날 것 같지 않았던 변화가 일어나기도 하는 것이다.<sup>16</sup>

문화적 패턴과 ‘게슈탈트’ (gestalt), 그리고 맥락(context)을 중시하는 베네딕트의 관점은 냉전시대까지 인류학의 지배적 논리로 작용하였다. 그녀의 영향은, ‘게슈탈트 심리학’ 과 상반되지만 역시 형태적 체계를 중시하는 레비스트로스 등의 구조주의와 맞물려 문화적 현상 이면에 숨어 있는 체계를 추적하여 기호화하려는 다양한 시도로 연결되었다.

홀(Edward Hall)은 문화를 패턴과 맥락(context)으로 바라보는 관점을 좀더 실용적으로 발전시켜 체계화한 사람이다. 그는 문화의 개념에 관해 다음과 같이 정리했다.<sup>17</sup>

문화(culture)란 인류의 매개체(medium)이다. 인간의 삶에서 문화와 접촉되지 않거나 문화에 의해 변화되지 않는 부분은 단 한 군데도 없다. 인성(personality)이 그러하고, 자신을 표현하는 방법(감정 표현 포함), 생각하는 방식, 움직이고, 문제를 해결하는 방식, 도시를 계획하고 건설하는 방식, 교통시스템이 기능하고 조직되는 방식, 경제 시스템과 정부시스템이 협력하여 기능하는 방식 들도 그러하다. 마치

---

<sup>16</sup> Benedict (1934) p.46

<sup>17</sup> Hall E. (1977/1989), *Beyond Culture*, chap.1

남의 편지를 훔쳐 볼 때처럼, 너무나도 당연하고 명백하게 여겨져서 가장 덜 연구되었던 문화의 한 측면이 가장 깊고 미묘한 방식으로 행동에 영향을 주는 경우가 흔하다.

그리고 ‘표 II - 1’ 과 같이 문화를 구분하였다.

표 II - 1: 홀의 문화 구분

맥락(Context)		시간/공간(Time) <sup>18</sup>		문화권
고맥락문화 (High-Context Culture):	구체적인 언어나 문서 대신 주로 맥락 (context) 속에서 정보를 교환한다.	P-Time (Polychronic):	동시에 여러 가지를 진행하는 경향이 있으며 “지금”은 특별한 시간이다.	아시아, 중남미, 아프리카 등 비서구 국가들
저맥락문화 (Low-Context Culture):	주로 구체적인 언어나 문서를 통해 정보를 교환한다.	M-Time (Monochronic):	시간은 선형으로 흐르며 한 번에 한 가지씩 진행된다.	미국, 유럽 등 일찍 산업화된 나라들

\*자료: Hall E. (1977/1989), *Beyond Culture*

세계의 다양한 문화적 패턴을 관찰하여 고맥락문화(High-Context Culture)와

<sup>18</sup> 여기서 시간과 공간은 긴밀히 연결되어 있다. 예를 들어 의사가 진찰실의 장소적 제한을 받을 경우 더 많은 시간을 소요한다.

저맥락문화(Low-Context Culture)로 구분하고, 시간 및 공간 개념과 관련하여 M-Time(Monochronic)과 P-Time(Polychronic)으로 구분하였다.

홀의 모형은, 비록 정량적 문화측정도구로까지 발전하지는 않았으나, “문화의 유형에 따른 다차원 분석”이라는 새로운 길을 열어 주었고, 오늘날에도 ‘문화간 커뮤니케이션’ (intercultural communication) 교재로 광범위하게 쓰이고 있다. 그는 또한 1976 년에 발간한 “Beyond Culture” 에서 “연장전환” (Extension Transference) 이라는 새로운 개념을 선보이고, ‘문화 가치’ (cultural values)를 인간의 몸의 연장선에서 바라보았다.

오랫동안 인류학의 전유물 같이 취급되었던 “문화” 라는 주제는 20 세기 후반부터 사회학, 심리학, 경영학 등 다른 영역에서도 중요한 주제로 다루어 지게 되었고, 사회심리학자인 샤인(Edgar Schein)은 문화를 다음과 같이 정의하였다.

문화란 일단의 ‘암묵적 가정’ (basic underlying assumptions)이며 장구한 시간에 걸쳐 진화하여 한 세대에서 다음 세대로 전수된다.<sup>19</sup>

그는 ‘표 II - 2’ 와 같이 문화를 크게 네 개의 범주(category)로 분류 하였다. 그리고 이 모든 것들이 항상 복합적으로 작용하고 있으므로, 이 중

---

<sup>19</sup> Schein E. (1985), *Organizational Culture and Leadership*, A Dynamic View, Jossey-Bass

어느 한 가지, 예를 들어 조직문화를 다루려 할 때 나머지 3 가지 범주의 것들도 모두 알아야 한다고 강조했다.<sup>20</sup>

표 II - 2: 문화의 범주

문화(culture)	범주(category)
거시문화(Macrocultures)	국가, 인종, 종교, 직업(범지구적)
조직문화(Organizational Cultures)	민간기업, 공공기업, 비영리기구, 정부기관 등
하위문화(Subcultures)	조직 내의 직군(job family)
미시문화(Microcultures)	조직 내외의 미시적 시스템

\*자료: Schein E. (2010), *Organizational Culture and Leadership*, Exhibit 1.1

그는 또한 문화를 ‘표 II - 3’ 과 같이 3 층구조로 분석하였다.<sup>21</sup>

가장 외부에는 관찰이 가능한 ‘가시적 현상’ (Artifacts)이 있고, 가장 내부에는 무의식 속에서 우러나오는 ‘암묵적 가정’ (Basic Underlying Values)이 자리잡고 있다. 그리고 그 중간에는 이상, 이념, 합리화 등 무의식과 의식의 세계를 연결하는 ‘지지하는 신념/가치’ (Espoused Beliefs and Values)가 있다.

<sup>20</sup> Schein E. (2010), *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass, part I

<sup>21</sup> Schein E. (2010), *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass, chap.2

표 II - 3: 문화의 3층구조

가시적 현상 (Artifacts)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 가시적이고 감지되는 구조와 프로세스</li> <li>● 관찰되는 행동: 해독하기 어려움</li> </ul>
지지하는 신념/가치 (Espoused Beliefs and Values)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 이상(Ideals), 목표, 가치, 꿈</li> <li>● 이념</li> <li>● 합리화: 행동이나 다른 가시적 현상과 일치할 수도 있고 안 할 수도 있음</li> </ul>
암묵적 가정 (Basic Underlying Assumptions)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 무의식적이고 당연하게 여기는 신념과 가치: 행동, 지각, 생각, 감정을 결정</li> </ul>

\*자료: Schein E. (2010), Organizational Culture and Leadership, Exhibit 2.1

인류학자인 린튼(Ralph Linton)은 문화와 인성 간의 관계에 주목하며 사회학, 인류학, 심리학 간의 경계를 허물고 다음과 같이 정리하였다.<sup>22</sup>

문화라는 용어가 과학적 연구에 사용될 때는 통상적으로 사용할 때처럼 가치평가적 의미를 담고 있지는 않다. 그것은 어떤 사회의 총체적 생활양식을 가리키는 것이지, 어떤 사회가 보다 고상하다거나 보다 바람직한 것으로 간주하고 있는 것들만을 가리키지는 않는다.

‘하나의 문화’ (a culture)란 한 사회의 구성요소들이 특정사회의 성원들에 의해 공유되고, 전달되는 학습적 행위와 그 행위의 결과들의 전체 형상(configuration)이다. 따라서 개인에 대한 연구는 특수한 문화적 배경

<sup>22</sup> 린튼 R., 《문화와 인성》, 현음사(1984), 제 2 장, 일부 요약 발췌

속에서 이루어져야 한다.

문화에는 외현적(overt) 측면과 내면적(covert) 측면이 있다. 전자는 드러나는 행동과 물질적 산출물을 포함하며, 후자는 사회 성원들에 의해 공유된 지식, 태도, 가치 등의 심리적인(psychological) 것이다.

어떤 개인이 유아기에서 아동기를 거치며 경험하는 대인접촉과 환경은 문화 형상의 중요한 요소이다. 예를 들어 자애로운 부모를 만난 아이와 엄격한 부모 아래 크는 아이, 깨어지기 쉬운 물건들로 가득 찬 곳에서 크는 아이와 안전한 곳에서 크는 아이는 전혀 다른 가치와 태도를 갖게 될 것이다. 이렇게 형성된 가치-태도 체계는 평생 무의식적 반응으로 나타나며 행위의 지침이 될 것이다.

인류학자 겸 사회심리학자인 호프스테드는<sup>23</sup> “문화란 어떤 그룹 혹은 범주의 사람들이 다른 사람들에 비해 다르게 생각하고, 느끼고, 행동하는 패턴”을 의미한다고 말하고, 부르디외(Pierre Bourdieu)의 표현을 인용해 “문화는 정신 프로그램(mental programming)이며<sup>24</sup> ‘마음의 소프트웨어’ (software of mind)”라고 정의했다.

이상과 같은, 문화의 개념에 대한 다양한 관점들을 종합하여 분류하거나 분석하여 최선의 것을 찾는 것은 본 연구의 목적이 아니다. 여기서 밝히고자

---

<sup>23</sup> Hofstede, et al. (2010), *Cultures and Organizations*, McGraw-Hill, pp.4-5

<sup>24</sup> Bourdieu P. (1980), *Bourdieu*, pp.88-89

하는 것은 문화(culture)라는 개념이 어떻게 유래되었는지, 그리고 어떤 과정을 거쳐 발전하여 왔는지에 대한 큰 그림이고 그 중심을 관통하는 핵심적 통찰이다. 그런 의미에서 본 문헌 연구를 다음과 같이 요약해 본다.

첫째, 문화에 관한 연구는 19 세기 중반 이후 주로 인류학이라는 계보를 통해 맥을 이어 왔다.

둘째, 19 세기 문화 연구가 시작되기 전까지 사용되었던 “문화의 개념”은 “영혼과 정신을 같고 닮아 더 세련되고 우아해지는 것”이었으므로 거기에는 기본적으로 우열과 유무가 있었다. 교양을 쌓지 않은 사람은 비문화인 혹은 야만인이었고, 문화인 가운데서도 그 질과 양에서 서열이 생길 수 있었다. 본 연구가 편의상 문화의 “제 1 의미”라고 명명한 이 개념은 오늘날도 상황에 따라 병행적으로 사용되고 있으나, 그 후 분화되어 진화한 “제 2 의미”가 문화연구의 중심이 되었다.

셋째, 오늘날도 문화의 인류학적 정의에는 폭넓은 스펙트럼이 있지만 이들이 “제 2 의미”에 공통적으로 동의하는 것은 “가치중립성”이다. 그들은 한결 같이 문화의 “다름”을 바라보고 있을 뿐, 거기서 우열을 찾지 않는다. 그리고 인간에게는 누구에게나 문화가 있으므로 유무의 구별도 없다.

넷째, 그들이 상대하는 문화는 “관리 대상”이 아니다. 잘 관찰하고 기록하여 이해해야 할 대상이지, 더 강화시키거나 약화시키거나 어떤 방향성을 갖고 변화를 주어야 할 대상이 아니다. 즉 문화는 자산이나 부채가 아니라 정체성(Who we are)이다. 이는 “문화를 관리하여 더 좋은 문화를 만드는”

사회학/경영학의 ‘자산 개념’ (What we have)과 상반되는 것이다.

다섯째, 문화 가치는 세대를 통해 전수되고, 유아기의 환경에 큰 영향을 받으며 아동기에 형성된 후 평생토록 견고한 정신 프로그램으로 작동한다. 그래서 개인의 생애주기 내에서는 변수(variable)가 아니라 상수(constant)로 취급되는 것이 일반적이다.

여섯째, 문화와 인성은 밀접하게 연결되어 있어서 이 둘은 항상 함께 관찰해야 한다. 즉 개인들을 관찰한 결과에서 문화가 드러나고 문화를 통해서 개인의 인성이 규정되므로 이 둘을 명확히 구분하는 것은 불가능하다.

일곱째, 문화는 다양한 층들과 범주가 겹쳐 있어서 이들을 모두 포함하여 입체적으로 관찰하지 않으면 오류의 가능성이 커진다. 예를 들어 조직문화 등과 같은 부분적 문화를 다룰 때 동시에 영향을 주고 있는 더욱 거시적인, 혹은 더욱 미시적인 문화들까지 총체적으로 고려해야 한다.<sup>25</sup>

이상과 같이 본 연구는 역사적으로 문화 연구의 본류인 인류학의 입장에서 출발한다. 즉 위의 7 가지 요소는 향후 논리 전개에서 기본 전제가 되는 공리의 역할을 할 것이다. 하지만 사회학/경영학의 관점과 조화를 이루고 쌍방으로부터 통찰을 얻어 시너지를 생산하고자 하는 실용적 목표를 갖고 있으므로, 위의 7 가지 요소를 공유하면서도 사회학/경영학의 관점과 조화를

---

<sup>25</sup> 이 관점은 사회심리학자인 샤인의 것을 인용했으나, 인류학적 관점들과 일관성을 가지므로 그가 독창적인 의견을 낸 것이라기보다 그 동안의 중심적 인류학적 연구에 기초한 응용이라고 판단됨.

이를 수 있는 이론이 필요하다.

그런 면에서 오랜 기간 동안 검증된 인류학자이면서 동시에 사회심리학자인 호프스테드의 균형자적 입장을 참조한다. 왜냐하면 그는 먼저 인류학적 관점에서 연구를 한 후, 사회심리학에 뛰어들어 전혀 다른 관점의 조직문화 연구를 하였고, 그 두 가지 관점의 상반되는 점들을 분석하였기 때문이다. 따라서 본 연구는 그의 이론을 참조하여 두 관점 사이의 접점을 찾은 후 이를 창조적으로 응용할 수 있는 방안을 모색할 것이다.

## 2. 문화의 구조

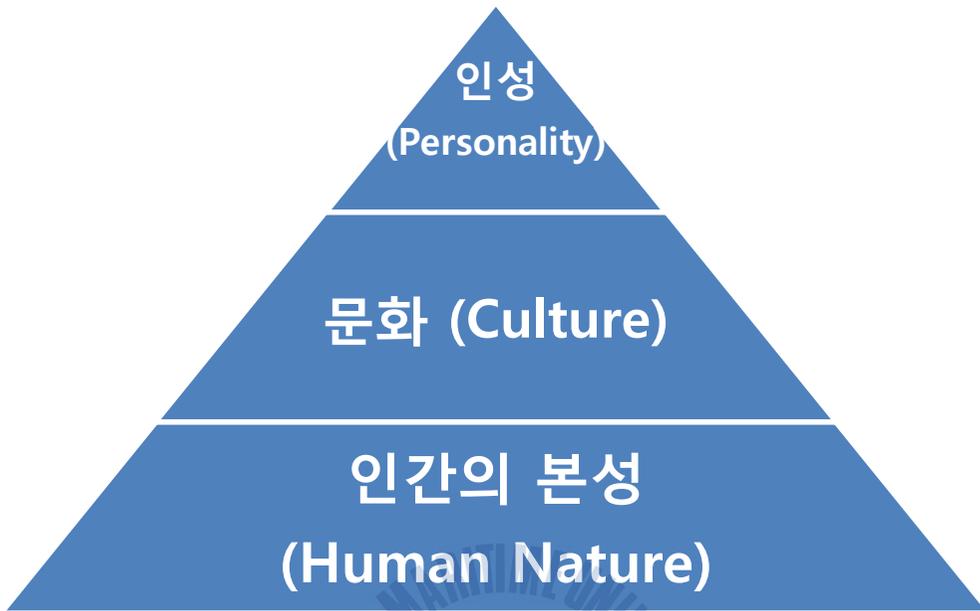
호프스테드는 문화를 “정신 프로그램”이며 “마음의 소프트웨어”라고 정의했지만, 곧 이어 “문화만이” 인간의 “유일한 정신프로그램 혹은 마음의 소프트웨어”인 것은 아니라고 밝혔다.

‘그림 II - 1’에서 보는 바와 같이 인간의 정신 프로그램의 가장 원초적인 것은 본능을 비롯한, 모든 인류가 공유하고 있는 ‘인간적 본성’ (human nature)이다. 단지 이러한 인간적 본성이 표현되고 교류되는 방식이 한 집단/범주와 <sup>26</sup> 다른 집단/범주 간에 다를 뿐이며, 바로 그러한 차이를 드러내는 것이 문화라고 말할 수 있다. 그런 면에서 문화는 사람들의 생각과 느낌과 행동을 결정짓는 강력한 힘을 갖고 있다.

---

<sup>26</sup> 집단은 지역문화, 종교문화 등 상호간에 직간접적인 연결망을 갖고 있으나 범주는 단지 속성을 공유한다; 여성문화, 노인문화, 직업문화 등

그림 II - 1: 정신 프로그램의 3층구조



\*자료: Hofstede et al. (2010), *Cultures and Organizations*, Fig. 1.1

하지만 문화가 모든 것을 지배하고 있다면 개인은 존재하지 않을 것이다. 비록 문화의 강력한 영향 하에 있어도 개인들이 타고난 기질과 독특한 경험은 개인 별로 다른 인성(personality)의 차이를 갖게 한다. 결론적으로, 각 개인들이 갖고 있는 정신 프로그램은 본성과 문화와 인성이 어우러진 독특한 형태라 할 수 있다.

이 중에서 본성은 모든 인간이 공유하는 것이므로 사람들 사이의 변수가 아니며, 인성은 개인 별 차이를 나타내는 것이므로 심리학에서 주로 다루고 있다. 문화와 인성 간의 경계는 명확히 긋기가 어렵기 때문에 린튼은 이 중

어느 한 쪽을 다룰 때 양자를 함께 고려하지 않으면 오류를 범하기 쉽다고 강조한다.<sup>27</sup> 다시 말해, 집단의 행동적 특성을 논할 때 개인들의 차이를 무시해서는 안 되고, 개인의 특성을 논할 때 집단과의 연계성을 무시해서는 안 된다. 유사한 인성을 가진 두 사람이 한 사회에서는 정상적인 사람으로 환영 받는 데 반해 다른 곳에서는 문제아로 인식되어 소외될 가능성은, 바로 문화적 변수 때문이다.

문화가 인성 및 본성과 다른 차이점 중 하나는 100% 후천적이라는 점이다. 타고나는 문화는 없으며, 태어난 후 백지 위에 그림을 그리듯, 살아온 환경에 의해서 배우게 된다. 예를 들어, 한국의 갓난아기가 미국 가정으로 입양되어 자라면 100% 미국 문화를 습득하게 된다. 이에 반해 본성은 100% 선천적이고, 인성 역시 상당 부분 선천적인 기질에서 비롯된다.<sup>28</sup>

문화를 표현할 때 가장 많이 쓰이는 것이 ‘빙산 모형’이다. ‘그림 II - 2’ 와 같이 빙산은 수면 아래에 그 대부분이 감추어져 있어서 겉으로는 잘 눈에 띄지 않는다.

수면 위로 드러난 부분도 내면적으로는 수면 아래의 부분과 동질성을 갖고 있으나, 날씨와 주변 상황의 영향에 노출되어 있어서 눈이 쌓여 있거나 식물이나 물체들로 뒤덮여 그 실체가 불분명할 가능성이 높다. 다시 말해 겉으로 보이는 것으로 판단할 경우 오류의 가능성이 크다. 따라서 수면 하에 감춰져 눈에 보이지 않는 그 실체가 진정한 문화의 핵심이라 할 수 있는데

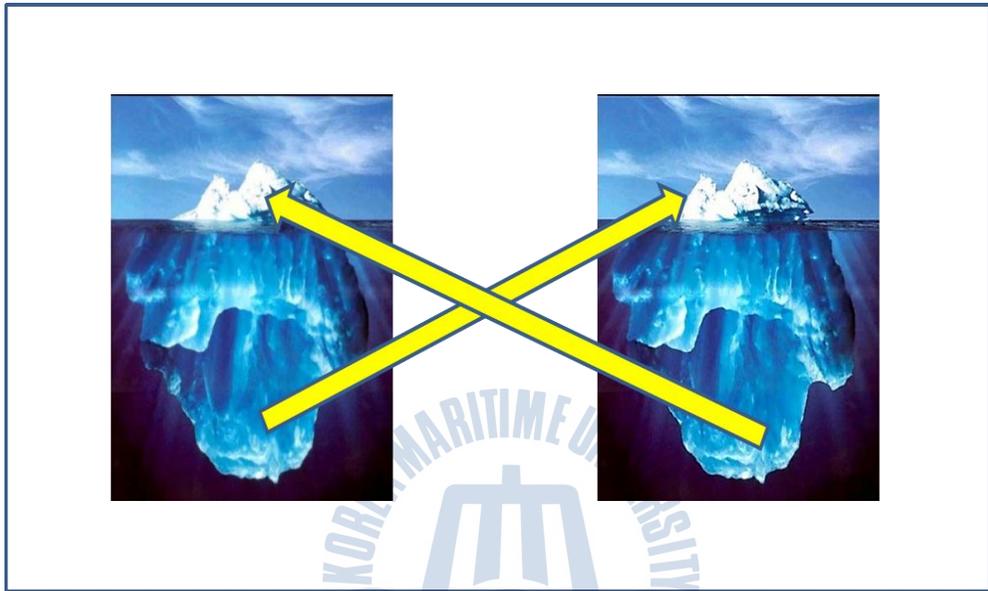
---

<sup>27</sup> 린튼 R.(1984), 《문화와 인성》, pp.59-61

<sup>28</sup> Hofstede, et al. (2010), *Cultures and Organizations*, McGraw-Hill, p.6

이를 가치(values)라 정의한다.<sup>29</sup>

그림 II - 2: 문화의 빙산 모형



그림에서와 같이 두 사람이 서로를 바라보는 관점은 바로 각자의 내면 깊숙이 숨어 있는 가치에서부터 비롯된다. 그런데 상대방의 가치가 눈에 보이지 않으므로 수면 위에 노출된 외형적 현상만으로 판단함으로써 오류를 빚게 된다. 만일 수면 하에 가려져 있는 서로의 가치를 인식할 수 있는 방법이 있다면 이들은 상호간에 훨씬 더 투명한 대화를 나누며 효율적인 관계를 만들어 갈 수 있을 것이다.

---

<sup>29</sup> Hofstede, et al. (2010), *Cultures and Organizations*, McGraw-Hill, p.9

‘빙산 모형’에서 외부와 접촉하며 수시로 기후와 주변 상황의 영향을 받고 있는 수면 위의 부분은, 비록 상황에 영향을 받기는 하지만, 가급적 빙산 자체의 성질이 갖고 있는 특정한 패턴을 따라 행동하려는 경향성을 띠고 있으므로 관행(practices)이라 부른다. 문화의 가치가 외부와 소통하는 중간지대라 할 수 있다.

그리고 이것은 다시, ‘그림 II - 3’의 ‘양파 모형’과 같이 세분화할 수 있다.<sup>30</sup>

그림 II - 3: 문화의 구조 (양파 모형)



\*자료: Hofstede et al. (2010), *Cultures and Organizations*, Fig.1.2

관행은 상징(symbols), 영웅(heroes), 의식(rituals)의 세 가지 층으로

<sup>30</sup> Hofstede, et al. (2010), *Cultures and Organizations*, McGraw-Hill, p.8

분류된다.

상징(symbols)은 한 문화의 구성원들 간에 주로 통용되는 독특한 표현 방법이다. 한 국가나 인종의 문화일 경우 그 나라의 언어나 예술 등이 상징에 해당되고, 작은 집단의 경우 은어나 옷차림, 일시적 유행 같은 것을 예로 들 수 있는데, 상징은 다른 문화나 주변 환경과 수시로 접촉하는 가운데 쉽게 변화하며 문화의 구성요소들 중 가장 외부에 노출되어 있다.

영웅(heroes)은 한 문화 안에서 이상적인 인물, 혹은 ‘모범적 인물’ (role model)로 상정되는 사람인데, 실존할 수도 있고 가상의 인물이나 캐릭터일 수도 있다. 이순신 장군, 세종대왕 같이 수백 년이 지나도 영웅으로 굳건히 남아 있는 사람들도 있지만 시대적 상황이 바뀌면 정반대의 평가를 받는 사람들도 있다. 따라서, 상징보다는 다소 지속성을 가지지만 가치(values)처럼 견고하지는 않다.

의식(rituals)은 한 문화의 구성원들이 집단적으로 어떤 것을 추구하는 방식이다. 서로간에 회의를 해서 의견을 교환하거나 업무를 진행하는 방식 등도 여기 들어가지만, 자신들의 문화적 정체성을 유지하고 강화하기 위해 특정한 방식으로 인사를 하거나 예식을 거행하는 것, 그리고 정기적으로 특정한 패턴의 회식을 하는 등의 사례들이 이에 해당된다. 관행(practices)의 3 개 요소들 중 가장 내부에, 즉 가치(values)에 가장 밀접하게 연결되어 있어서 외부환경에 따른 자연적 변화가 쉽지 않다.

가치(value)란 무의식적으로 특정 상황에서 무언가를 다른 것보다 선호하는 것을 말하며, 사람들의 10-12 세 이전 아동기에 형성되어 평생 바뀌지 않는다. 그리고 그 가치는 무의식 속에서 강한 감정으로 표출된다. 사람들은 영문도

모든 채 무언가를 “악하다, 위험하다, 추하다, 더럽다” 등으로 감지하고 이것들을 이성을 사용하여 정당화하려 든다. 심지어는 “비윤리적이다, 비합리적이다, 불공정하다, 부자연스럽다, 비정상적이다, 비논리적이다” 등과 같이 느끼고 이것은 당연히 그 사고와 판단, 행동을 좌우하는 프로그램처럼 작동한다.<sup>31</sup>

전술한 바와 같이 문화의 가장 깊은 중심부에 위치한 가치는 10-12 세 이전에 형성된 후 평생에 걸쳐 변하지 않는다. 그 이유는 인간의 뇌가 생물학적으로 갖고 있는 특성 때문인데, 인간과 대부분의 다른 포유류와의 차이를 보면 쉽게 알 수 있다. 대부분의 새끼들은 출생 직후 움직이기 시작하여 잠시 후부터 네 발로 걷고 뛸 수 있으며, 비록 몸집이 작고 힘이 약하기는 하지만 스스로 젖을 찾고 위급 시 위험에 대처할 수 있을 정도의 두뇌기능을 이미 구비한 채 태어난다. 이에 반해 인간은 전적으로 무력한 상태로 태어나 두 발로 걷는 데만도 보통 1~2 년의 집중적인 보호와 도움이 필요하고 스스로 판단하여 활동할 수 있는 최소한의 정신연령에 도달하는데까지 10-12 년이 소요된다. 이것은 진화 과정에서 인간의 뇌가 몸에 비해 비대해지면서 태아가 자궁 안에 오래 머물 수 없게 된 탓이며, 미완성 상태로 태어난 뇌가 최소한의 ‘정신프로그램’ (mental programming)으로 기능할 수 있는 시스템을 갖추기 위해 오랜 기간 빈 공간을 채워 넣어야 하는 것이다.<sup>32</sup> 그리고 그 후에는 평생 이 프로그램 위에서 보다 세부적인 정보들을 덧입히며

---

<sup>31</sup> Hofstede, et al. (2010), *Cultures and Organizations*, McGraw-Hill, p.9

<sup>32</sup> Healey J. (2004), *Your Child's Growing Mind: Brain Development and Learning From Birth to Adolescence*, New York, Broadway Books

살아 간다.

가치의 형성에 가장 큰 영향을 미치는 것은 당연히 부모와 가족이다. 가문의 전통, 부모의 성격과 생활환경, 형제들과의 관계 등을 거쳐 형성된 가치들은 그 후 학교 생활을 통해 시험 당하게 된다. 다른 아이들의 가치와의 차이에서 오는 갈등도 겪지만, 학교의 조직문화가 요구하는 또 다른 기대치에 일제히 순응해야 하면서 그 중 어떤 것들은 자신의 가치에 어긋나는 것을 발견하게 된다. 초기에는 이런 갈등을 통해 가치 자체의 조정이 일어난다. 하지만 10-12 세에 이르러 자신의 가치가 완성 단계에 이르면, 아이들은 자신의 가치를 견지하면서도 상황에 따라 타협하며 자신의 행동을 조절하는 능력을 기르게 된다.

앞에서 언급한 것처럼, 색다른 상황이나 다른 문화와 접할 때 가장 먼저 적응하는 문화적 요소는 상징(symbols)이다. 비록 내면적 가치는 다르더라도 같은 옷을 입고 같은 방식으로 말하고 놀면서 동질감을 경험하게 된다. 그리고, 학교 내에서 부러워하는 누군가를 흉내 내고 (영웅/heroes) 학교에서 부과하는 규율과 질서를 따르면서 (의식/rituals) 문화적 동질성을 구현한다. 물론 이 과정에서 가정의 문화와 학교의 문화 사이에 괴리가 큰 아이들은 어려움을 겪을 가능성이 더 클 것이다. 하지만 적절한 도전을 통해 적응력을 발달시킨 아이들은 성장 후 다양한 문화적 환경에서 보다 더 유연하게 적응할 수 있을 것이다.

### 3. 문화의 측정과 지수화

헌팅턴(Samuel Huntington)은<sup>33</sup> 세계를 9 개 문명권으로 나누고 한국문화를 중화문명권에 속하는 것으로 분류하는 한 편 일본은 독립된 문명권으로 분류했다. 그는 문명(civilization)과 문화(culture) 사이의 엄격한 구분에 대해 회의를 표명했고, “문화는 상대적이지만 윤리는 절대적이다” 라고 하며 문화적 다양성을 수용하되, 인류가 공통적으로 갖고 있는 윤리의식 속에서 동질성을 추구하기를 권했다. 헌팅턴은 온 세계의 모든 문화를 그 특성에 따라 분류함으로써 문화 전체에 대해 객관적으로 비교 분석할 수 있는 가능성을 보여 주었다.

앞에서 살펴본 것처럼 홀은<sup>34</sup> 문화를 고맥락문화(High-Context Culture)와 저맥락문화(Low-Context Culture), P-Time(Polychronic)과 M-time(Monochronic)으로 구분하였다. 홀의 연구는, 비록 정량적 측정이 가능한 수준까지 발전하지는 않았으나 문화 차원이라는 도구를 사용해 세계의 다양한 문화들을 분류하고 서로 비교할 수 있다는 점을 보여 주었다는 데 의미가 있다.<sup>35</sup>

1954 년 미국의 사회학자 인켈즈(Alex Inkeles)와 심리학자 레빈슨(Daniel Levinson)은 ‘표 II - 4’ 와 같은 이슈들이 국가문화 차원에서 가장 기본적인 문제로 대두된다고 발표했다.

---

<sup>33</sup> 헌팅턴 (1997), 《문명의 충돌》, 서울, 김영사

<sup>34</sup> Hall E. (1977/1989), *Beyond Culture*, Anchor Books

<sup>35</sup> 본 연구 ‘표 II - 1’

표 II - 4: 국가문화 차원의 이슈

권위에 대한 관계	
자신에 대한 인식	개인과 사회 간의 관계
	(본인의) 남성성과 여성성에 대한 관념
갈등관리 방법	공격성 제어 / 감정의 표현

\*자료: Hofstede et al. (2010), *Cultures and Organizations*, p.30

그들은 국가문화에 대한 영문학 자료들을 광범위하게 조사한 결과 개인, 집단, 사회의 수준에서 권위에 대한 관계, 자신에 대한 인식, 그리고 갈등관리 방법에 다양성이 존재하고 국가문화 차원에서 그 차이가 가장 뚜렷하게 부각되고 있다는 것을 발견했다. 자신에 대한 관계는 다시금 ‘개인과 사회의 관계’와 ‘남성성과 여성성에 대한 관념’으로 나누어지고 갈등관리 방법에는 ‘공격성 제어’와 ‘감정의 표현’이 포함된다.<sup>36</sup>

이러한 연구방향은 약 20년 후 호프스테드의 ‘IBM 연구’에 영감을 주어 5개 문화 차원으로 계승되었다. 호프스테드는<sup>37</sup> 1968-1972년에 IBM의 글로벌 조직을 대상으로 50개국에서 수집한 116,000개의 데이터를 기초로 분석하여 ‘표 II - 5’와 같이 5가지 국가문화 차원(dimensions)을 선정하고 이를

<sup>36</sup> Inkeles & Levinson (1954/1969), p.447

<sup>37</sup> Hofstede G. (1980), *Culture's Consequences*, Sage Publications

VSM(Values Survey Module)이라 명명하였다.

표 II - 5: VSM 5차원 분류

VSM (Values Survey Module)
1. 권력거리(Power Distance)
2. 불확실성회피성향(Uncertainty Avoidance)
3. 개인주의(Individualism/Collectivism)
4. 남성성(Masculinity)
5. 시간지향성(Time-Orientation)

\*자료: Hofstede G. (1980), *Culture' s Consequences*

이 중에서 5 번째 차원인 시간지향성은 홍콩대학교의 본드(Michael Bond)와의 협력으로 연구하여 추후 추가된, 유교문화적 가치에 유래한 것이다.

VSM 은 1980 년에 “Culture’ s Consequences” 를 통해 모든 데이터와 통계 과정이 공개된 후 지난 30 년 간에 걸쳐 다양한 방법으로 그 타당성을 검증 받았다. 1990-2002 년에 실시된 6 개의 복제(replication) 연구는 (Hoppe 1990, Shane 1995, Merritt 1998, de Mooij 2001, Mouritzen 2002, van Nimwegen 2002) 모두 VSM 과 매우 높은 상관관계를 보였고, 이 모형이 여전히 유효함을 증명하였다.

트롬페나아르스(Fons Trompenaars)는<sup>38</sup> 문화를 “한 집단의 사람들이 문제를 해결하는 방법” 이라고 정의하였고, 주로 다국적기업들의 임직원들을 대상으로 한 설문조사를 기초로 ‘표 II - 6’ 과 같이 7 가지 차원으로 분류하였다.

표 II - 6: 트롬페나아르스의 7 차원 분류

‘사람들과의 관계’ (Relationships with People)	1. 보편주의/특수주의(Universalism/Particularism)
	2. 개인주의/공동체주의(Individualism/Communitarianism)
	3. 중립적/감정적(Neutral/Emotional)
	4. 구체적/확산적(Specific/Diffuse)
	5. 성취/속성(Achievement/Ascription)
6. ‘시간에 대한 태도’ (Attitude to Time)	장기지향/단기지향 (Long-termism/Short-termism) 순차적/병행적(Sequential/Synchronic)
7. ‘환경에 대한 태도’ (Attitudes to the Environment)	내부통제/외부통제 (Internal Control/External Control)

\*자료: Trompenaars & Hampden-Turner (1998), *Riding the Waves of Culture*

하지만 그의 데이터는 영국의 심리학자 스미스(Peter Smith)와 듀건(Shaun Dugan)의 사후 검증에서<sup>39</sup>, 국가문화에 대해서는 단 2 개의 차원만 유효한

<sup>38</sup> Trompenaars & Hampden-Turner (1998), *Riding the Waves of Culture*, McGraw-Hill

<sup>39</sup> Smith, Trompenaars, & Dugan (1995); Smith, Dugan, & Trompenaars (1996); Smith, Peterson, & Schwartz (2002)

것으로 밝혀졌다. 따라서 이 모형은 타당성이 부족한 것으로 판단된다.

잉글하트(Ronald Inglehart)는<sup>40</sup> 20여 년에 걸쳐 세계 여러 나라에서 (현재까지 43개국, 세계 인구의 70%를 대표함) 행해진 World Values Survey 결과를 분석하여 발표하였다. 잉글하트는 일정한 시점에서의 국가문화들의 가치를 “전통가치(Traditional Values) vs. ‘현세적-이성적 가치’ (Secular-Rational Values)”, “생존가치(Survival Values) vs. ‘자기표현 가치’ (Self-Expression Values)”의 2차원으로 측정하여 도면 상에서 각기 상대적 지표로 표시한 후, 정기적으로 반복 측정하여 그 이동 방향과 정도를 분석함으로써 문화의 공간적/시간적 지표화의 전범(典範)이 되었다. WVS(World Values Survey)는 모든 데이터를 공개하고 누구나 연구에 참여할 수 있는 열린 시스템을 채택함으로써 자동적으로 검증되어 그 타당성과 신뢰성이 증명되었다. 하지만 측정하는 가치들이 포스트모더니즘 가치 등 경제사회적 변화에 민감한 요소들이므로, 국가문화의 공간적 지표보다 시간적 지표를 보여 주는 데 더 효과적이다.

슈바르츠(Shalom Schwartz)는 1990년대에 문서 연구를 통해 56개의 가치를 선정한 후 60개국 이상의 초등학교 교사와 대학생들을 대상으로 설문조사를 하였다. 그는 이를 토대로 7개의 차원을 ‘표 II - 7’ 과 같이 선정하였다.

동 연구의 결과는 WVS(World Values Survey)와 매우 유사했고, 국민소득, 가족의 규모, 민주주의 수준 등 경제사회적 지표들과의 상관관계도 매우 높게 나왔다.

---

<sup>40</sup> Inglehart (1997), *Modernization and Postmodernization*, Princeton University Press

표 II - 7: 슈바르츠의 7차원 분류

1. 보수성(Conservatism)
2. 위계성(Hierarchy)
3. 지배성(Mastery)
4. '정서적 주체성'(Affective Autonomy)
5. '지적 주체성'(Intellectual Autonomy)
6. '평등의 실천'(Egalitarian Commitment)
7. 조화(Harmony)

\*자료: Schwartz (1994)

이는 경제개발 및 세계화로 인한 가변성이 크다는 의미이다. 따라서 국가문화의 공간적 지표보다 시간적 지표를 보여 주는 데 보다 적절하다고 판단된다.<sup>41</sup>

'표 II - 8' 은 하우스(Robert House)가 개발한 GLOBE 라는 이름의 모형이다.<sup>42</sup> 하우스는, 1994-1997 년에 세계 60 개 국가 및 지역에서 17,000 명의 관리자들을 대상으로 설문조사를 수행한 결과를 분석하여 9 개의 문화 가치 차원을 선정하였다.

<sup>41</sup> Sagiv & Schwartz (2000)

<sup>42</sup> GLOBE (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness) Project

표 II - 8: GLOBE 9차원 분류

1. 권력거리(Power Distance)
2. 불확실성회피성향(Uncertainty Avoidance)
3. 공공집단주의(Institutional Collectivism)
4. 내집단주의(Ingroup Collectivism)
5. 결단성(Assertiveness)
6. 남녀평등주의(Gender Egalitarianism)
7. 미래지향성(Future Orientation)
8. 인간지향성(Humane Orientation)
9. 성과지향성(Performance Orientation)

\*자료: GLOBE

그는 이를 호프스테드의 VSM(Values Survey Module)과 비교, 분석하기 위해서 가급적 비슷한 개념들을 사용하였다.<sup>43</sup>

‘표 II - 9’에서 보는 바와 같이 기존 VSM 5 차원에서 3 개의 차원은 거의 그대로 사용했다. 개인주의는 공공집단주의(Institutional Collectivism)와 내집단주의(Ingroup Collectivism)로 구분하였고, 남성성 차원은 인간지향성(Humane Orientation), 성과지향성(Performance Orientation), 결단성(Assertiveness), 남녀평등주의(Gender Egalitarianism) 의 4 개 차원으로 세분화하였다.

---

<sup>43</sup> House, Hanges, Javidan, Dorfman, & Gupta, (2004)

표 II - 9: GLOBE 와 VSM 의 비교

GLOBE	VSM
권력거리 (Power Distance)	권력거리 (Power Distance)
불확실성회피성향 (Uncertainty Avoidance)	불확실성회피성향 (Uncertainty Avoidance)
공공집단주의 (Institutional Collectivism)	개인주의/집단주의 (Individualism/Collectivism)
내집단주의 (Ingroup Collectivism)	개인주의/집단주의 (Individualism/Collectivism)
결단성 (Assertiveness)	남성성/여성성 (Masculinity/Femininity)
남녀평등주의 (Gender Egalitarianism)	남성성/여성성 (Masculinity/Femininity)
미래지향성 (Future Orientation)	장기지향성 (Long-term Orientation)
인간지향성 (Humane Orientation)	남성성/여성성 (Masculinity/Femininity)
성과지향성 (Performance Orientation)	남성성/여성성 (Masculinity/Femininity)

\*자료: House, Hanges, Javidan, Dorfman, & Gupta, (2004)

하우스의 GLOBE 연구가 호프스테드의 VSM 과의 상관관계를 확인하려는 목적을 달성하려면 이 두 가지 방법론 간에 기본적 전제가 같아야 한다. 하지만 분석해 본 결과 ‘표 II - 10’ 과 같은 상이점들이 발견되었다.

표 II - 10: GLOBE - VSM 간의 관점 차이

	GLOBE 의 관점	VSM 의 관점
조사 목적	국가문화, 조직문화, 리더십	국가문화
질문 내용	바람직한 문화 (desirable)	응답자 자신이 선호하는 것 (personally desired)
측정 대상	가치, 관행	가치
시제	현재(As it is), 미래(As it should be)	현재(As it is)

\*자료: Hofstede (2006), House, Hanges, Javidan, Dorfman, & Gupta, (2004)

GLOBE 는 조사 목적이 국가문화, 조직문화, 리더십 등에 걸쳐 있고, 질문의 시제도 현재와 미래로 나뉘어 동일한 내용에 대해 두 번씩 물었기 때문에, 설문 구조도 복잡하였고 내용이 난해하여 정확한 결과를 기대하기가 어려웠다.

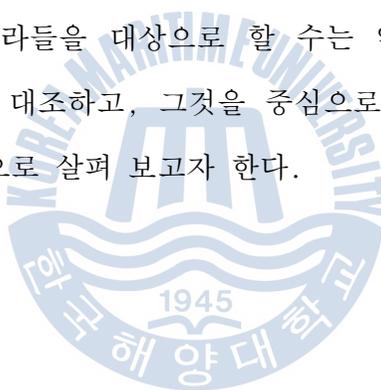
이와 같이 서로간에 기본 전제가 다르므로 같은 결과를 기대할 수 없었고, 비록 일부 상관관계가 발견되었으나 그 해석을 하기가 어렵다. 결론적으로 GLOBE 는 최소한 국가문화의 측정과 관련해서는 그 타당성과 신뢰성을 담보하기가 어렵다.

본 연구는 위와 같은 일련의 분석을 통해, 국가문화의 진단 도구로서 타당성과 신뢰성이 일정 부분 검증된 방법론으로 VSM(Values Survey Module)과 WVS(World Values Survey)를 선정하였다. 이들은 지난 30 년 간 데이터를

공개하여 다양한 도전을 받으며 검증을 받았기<sup>44 45</sup> 때문이다.

VSM 과 WVS 는 서로간에 보완적 의미를 갖고 있다. 전자는 시대적 변화에 영향을 적게 받는 가치들을 측정하는 데 반해 후자는 시대적 변화에 민감한 가치들을 측정한다. 다시 말해 VSM 은 국가라는 공간적 울타리 안에 오랜 역사를 통해 축적된 가치들을 다른 국가문화들과의 상대적 지표로 보여 주고, WVS 는 같은 공간 안에서 시대적 변화에 따라 어떤 변화가 일어나는지를 단독으로 혹은 다른 국가문화와 비교하여 상대적으로 보여 주므로, 전자를 통해 문화의 공간적 지표를, 후자를 통해 문화의 시간적 지표를 추적해 보고자 한다.

단, 전세계의 모든 나라들을 대상으로 할 수는 없는 일이므로 그 대표적 표본으로 한국과 미국을 대조하고, 그것을 중심으로 대표적인 관련 국가들의 문화적 특성들도 대략적으로 살펴 보고자 한다.



---

<sup>44</sup> Hofstede, et al. (2010), *Cultures and Organizations*, McGraw-Hill, p.35

<sup>45</sup> [http://www.worldvaluessurvey.org/index\\_findings](http://www.worldvaluessurvey.org/index_findings)

### III. 문화지수(Cultural Index)의 활용

대부분의 사람들에게 극히 추상적이고 모호하여 손에 잡히지 않던 문화들을 무언가 신뢰할 만한 객관적 도구로 측정하여 서로간에 비교할 수 있고, 이를 활용하여 우리 주위에서 일어나는 다양한 문화적 현상들을 분석하고 예측하고 대비할 수 있다면, 아마도 문화와 관련된 많은 문제들의 실마리를 풀 수 있을 것이다.

다행히 무수한 선행 연구자들의 연구가 축적된 결과로 VSM, WVS 와 같은 객관적 방법론이 출현하였고, 문화의 지수화(indexation)를 통해 과거에는 묻혀 있었거나 막연히 추측되지만 했던 사실들이 논리적 연관성을 갖고 드러나게 되었다. 문화의 지수화란, ‘문화의 구조’의 관점에서 본다면, ‘양과 모형’에서 의식, 영웅, 상징 등을 포함한 “관행”(practices) 수준이 아니라 가장 내부 깊은 곳에 숨어 있는 “가치”(values)를 정량적으로 측정하는 것이다. 앞의 빙산모형에서 살펴본 바와 같이, 수면 위에 있는 관행은 외부의 영향에 민감하고 가변적이고 피상적인 데 반해, 수면 아래 깊이 숨어 있는 가치는 훨씬 견고하고 영속성을 갖는다. 따라서 관행을 측정할 경우 그 효력이 단기적이고 외부영향에 의한 오류로 신뢰성이 떨어지는 문제가 있어서 문화의 대표성을 담보할 수 없다.

여기서 우선적으로 지수화되는 대상은, 문화의 범주로 구분한다면, 국가문화나 인종문화 등과 같이 누구나 당연히 그 문화적 차이를 인정하는, 역사적 뿌리가 깊고 문화적 정체성이 분명한 ‘거시적 수준의 문화’(macro-cultures)다. 하지만, 반드시 이 수준에서만 문화를 지수화할 수 있는 것은

아니다. 이들은 단지 그 두드러진 차이 때문에 인류가 문화의 존재를 발견하게 된 자연스러운 출발점이 되었을 뿐이다. 바로 이 발견을 통해 얻은 지식을 토대로 삼아, 인류는 점점 더 경계를 넓혀 가며 더 미묘하고 감추어져 있는 다양한 문화들을 이해하는 통로를 찾아 가고 있다.

## 1. 국가문화 지수

호프스테드는 그의 최신판 “Cultures and Organizations” (3<sup>rd</sup> edition)에서 앞의 4 개 차원에 대해 76 개국, 마지막 시간지향성 차원에 대해서는 93 개국의 문화가치지수(cultural values index)를 게재하였다. 한국과 미국 문화의 차원 별 문화 가치를 세계 속의 여러 국가들과 비교해 보면 다음과 같다.

### (1) 개인주의(Individualism)

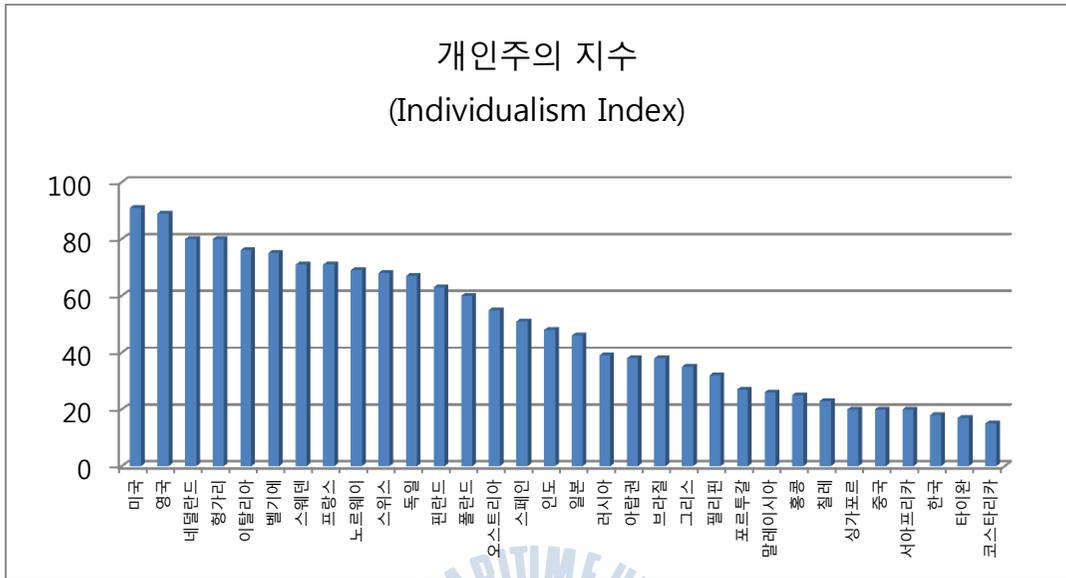
‘그림 III - 1’<sup>46</sup>은 국가 별 개인주의 지수를 보여 준다.

한국은 개인주의 지수 18 점으로, 세계에서 가장 집단주의가 강한 나라에 속하며, 개인주의가 가장 강한 미국의 91 점과 비교해 볼 때 매우 대조적이다.

---

<sup>46</sup> Hofstede et al. (1994/2010), *Cultures and Organizations, Software of the Mind*, 데이터 중에서 한국과 관련이 많고 문화권 별 대표성이 큰 31 개국을 선정하여 한국과 비교함

그림 III - 1: 국가 별 개인주의의 지수



\*자료: Hofstede et al. (2010), *Cultures and Organizations*

개인주의의 지수 세계 1-2 위인 미국과 영국을 비롯해 북미, 유럽의 선진국들은 포르투갈을 제외하고는 모두 개인주의의 쪽에 속해 있다. 일본도 선진국이지만 46 점으로 다소나마 집단주의의 쪽에 속해 있다. 일본과 포르투갈을 다른 선진국들보다 늦게 산업화를 이룬 예외적 국가들로 분리해 본다면, 선진국들과 비선진국들을 확연히 나누어 주는 문화적 가치는 바로 이 개인주의 차원뿐이다.

이러한 강력한 상관관계 때문에, 한 때는 어떤 학자들이 “선진국이 되려면 먼저 개인주의 문화로 사회가 바뀌어야 한다” 는 주장을 펴기도 했으나, 한국, 타이완, 홍콩, 싱가포르 등 소위 아시아의 호랑이들이 강한 집단주의에도 불구하고 단시간 내에 산업화를 이루며 선진국 대열에 합류하거나 근접해

오면서 “선진국이 되면 문화가 개인주의로 변화할 것이다” 로 수정하였고, 실제로 이들 나라들의 젊은 세대들은 개인주의적 성향을 점점 더 많이 띠고 있는 게 현실이다. 하지만 이들 사회를 지배하고 있는 집단주의적 성향은 워낙 견고하여 단시간 내에 변화하지는 않을 것이다.<sup>47</sup>

한국이 집단주의적이라는 말은 무엇을 의미하는가? 일반적으로 개인과 집단 가운데 개인주의는 개인을 더 중시하고 집단주의는 집단을 더 중시한다고 말한다. 하지만 좀더 엄밀히 집단주의를 규정하면, “집단주의는 내집단(ingroup)에 대해 충성하는 대신 그로부터의 보호를 기대하는 성향” 이라 할 수 있을 것이다. 집단주의적 사회에서 사람들이 최초로 경험하는 내집단은 가정이고, 그 후 학교, 직장 등 새로이 접하는 모든 조직을 가정의 연장선상에서 대하며 “충성과 보호”의 원리를 적용하려 들 것이다.<sup>48</sup> 자신이 과연 그 조직에서 내집단의 일원으로 받아들여졌는지 자문할 것이고 거기에 확신이 없을 경우 충성을 위한 동기부여가 되지 않을 것이다. 조직의 리더 입장에서는 구성원들의 실력보다도 자신에 대한 충성도를 통해 내집단 여부를 확인하려 들고, 특별한 이유가 없는 한 충성도가 떨어지는 사람은 실력이 있더라도 보호하려 들지 않을 것이다.

이에 반해 미국을 위시한 개인주의 문화권에서는 내집단과 외집단 (outgroup)의 구별 없이 모든 사람을 똑같이 대하는 것이 공정하다고 느끼고, 각자의 실력에 따라 보상 받는 열린 경쟁 시스템을 선호할 것이다. 그 사회에서는

---

<sup>47</sup> Hofstede, et al. (2010), *Cultures and Organizations*, McGraw-Hill, p.132

<sup>48</sup> Hofstede, et al. (2010), *Cultures and Organizations*, McGraw-Hill, p.91 & 118

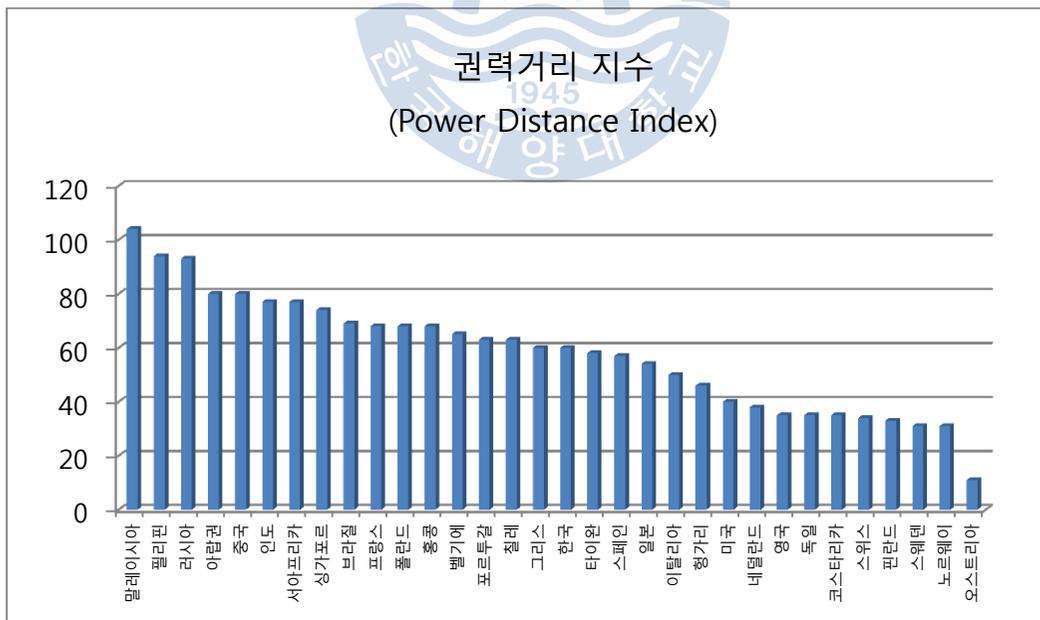
자신에 대한 충성도와 상관 없이 객관적으로 측정된 결과에 따라 대우를 결정하려 할 것이고 개인 간의 실력 차이만큼 그 대우도 달라지는 게 정상일 것이다.

## (2) 권력거리(Power Distance)

‘그림 III - 2’ 는 국가 별 권력거리 지수를 보여 준다.

한국은 권력거리(Power Distance) 지수 60 점으로 위계지향성 쪽에 위치해 있다.

그림 III - 2: 국가 별 권력거리 지수



\*자료: Hofstede et al. (2010), *Cultures and Organizations*

미국, 영국 등 앵글로색슨 문화권과 독일, 네덜란드 등 북유럽 문화권은 40 점 이하로 참여지향성 쪽에 위치해 있다. 비서구권의 모든 나라들은 위계지향성을 띠고 있고, 프랑스를 비롯한 가톨릭의 영향을 많이 받은 라틴 문화권과 러시아, 그리스 등의 정교회 문화권은 위계지향성이 강하다. 참여지향성 쪽에 위치한 나라들의 공통점은 기독교 중에서도 개신교적 영향을 받았다는 점을 지적할 수 있으나 독일이나 오스트리아를 자세히 들여다보면 가톨릭의 영향력이 더 큰 지역도 참여지향성을 띠고 있으므로 그것으로 완벽한 설명이 이루어지는 것은 아니다.<sup>49</sup>

한국이 위계지향적이라는 것은 어떤 의미인가? 호프스테드의 정의에 따르면 “한국에서는 조직의 하층부에 속한 구성원들이 조직 내 권력의 불평등적 배분을 기대하고 용인한다는 것”을 말한다. (the extent to which the less powerful members of institutions and organizations within a country expect and accept that power is distributed unequally)

어느 사회에서나 권력을 가진 상층부의 사람들은 자신들이 권력을 독과점하는 것을 선호하게 마련이다. 그것이 인간의 이기적 본성이기 때문이다. 그러나 그들이 그렇게 할 수 없다면, 대부분의 경우 그로 인해 권력을 빼앗길 위치에 있는 하층부의 사람들이 이를 용인하지 않기 때문이다. 이렇게 아래로부터의 저항과 견제가 견고한 기초를 이루고 있는 사회에서는 소수에 의한 권력의 독점 대신 권력이 가급적 균등하게 배분되어 상호간에 평등한 대화와 소통을 통해 일이 처리되는 참여지향적 시스템을 선호하게 될 것이다.

---

<sup>49</sup> Hofstede, et al. (2010), *Cultures and Organizations*, McGraw-Hill, pp.82-84

참여지향적인 사회에서는 의사결정과정에서 아래로부터 의견이 수렴되므로 리더들의 의견이 특별히 더 중요하게 여겨지지 않는다. 조직의 구성원은 심리적으로 리더에 대한 의존도가 낮고 리더 면전에서 훨씬 더 자유롭게 의사표현을 할 수 있다.

한국의 강한 집단주의와 연계시켜 생각해 보면, 한국 사회의 위계지향성은 조직의 리더들에 대한 가부장적 의존성(dependence)을 의미한다. 리더들이 설사 자신에게 친절하다 하더라도 정서적 거리감은 분명히 존재한다. 심지어 리더와의 관계가 좋지 않을 경우에도 그에 대한 강한 부정이라는 형태로 (counter-dependence) 의존성이 표출된다.<sup>50</sup>

### (3) 불확실성회피성향(Uncertainty Avoidance)

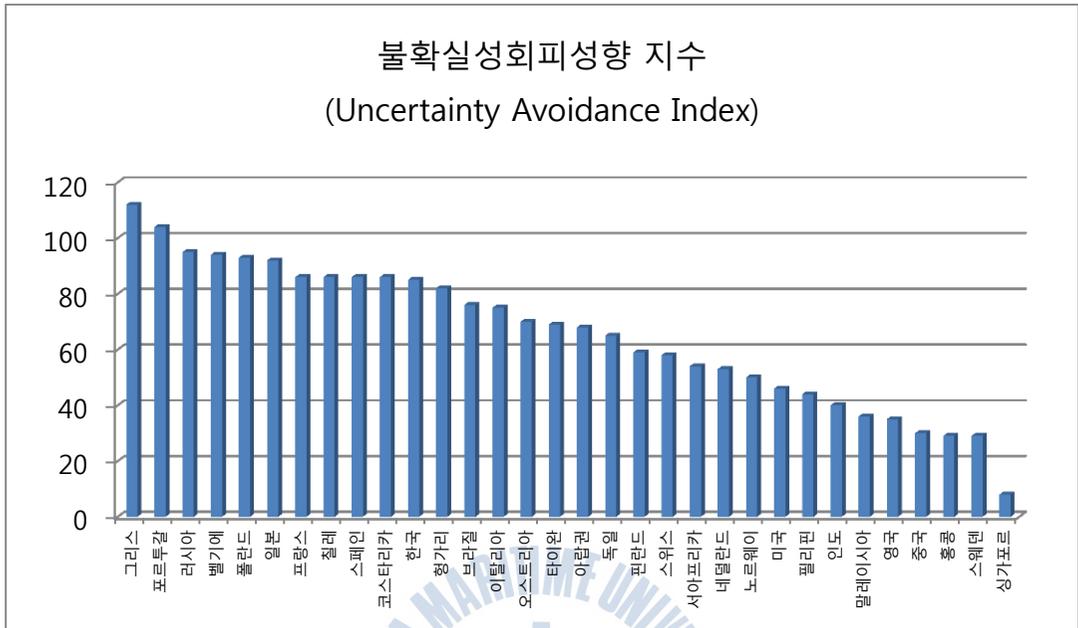
‘그림 III - 3’은 국가 별 불확실성 회피성향 지수를 보여 준다.

한국은 불확실성회피성향(Uncertainty Avoidance) 지수가 85 점으로 매우 강한 확실성추구(Need for Certainty) 성향을 보이고 있다. 유럽에서도 프랑스, 벨기에, 스페인, 포르투갈 등의 가톨릭 국가들이 한국과 같이 강한 확실성추구 성향을 보인다. 독일도 같은 방향에 있으나 그 정도가 좀 덜하다. 이에 비해 미국, 영국 등의 앵글로색슨 문화권과 스웨덴 등 스칸디나비아 제국은 그 반대편에 위치하여 불확실성용인(Tolerance for Ambiguity) 성향을 띠고 있다.

---

<sup>50</sup> Hofstede, et al. (2010), *Cultures and Organizations*, McGraw-Hill, p.61

그림 III - 3: 국가 별 불확실성회피성향 지수



\*자료: Hofstede et al. (2010), *Cultures and Organizations*

아시아권에서는 일본이 한국보다 더 강한 확실성추구 성향을 띠고 있고, 중국과 싱가포르 등 화교들의 영향력이 큰 동남아 일대에서는 주로 그 반대편의 불확실성회피성향 성향을 보이고 있다. 특히 싱가포르는 세계에서 불확실성회피성향 지수가 가장 낮은 8 점으로 그들의 강한 집단주의 및 위계지향성과 더불어 “강력한 지도자를 중심으로 집단적 모험을 감행하는 미래지향적 유연성” 을 보이고 있다.<sup>51</sup>

한국이 강한 확실성추구 성향을 띠고 있다는 것은 무엇을 의미하는가?

<sup>51</sup> Hofstede, et al. (2010), *Cultures and Organizations*, McGraw-Hill, pp.194-195

인간은 누구나 미래의 불확실성에 대해 불안을 느끼며 살고 있지만, 한국인들은 비슷한 상황에서 다른 사회의 사람들에 비해 상대적으로 훨씬 더 많은 불안을 느낀다는 말이다.<sup>52</sup> 미래의 불확실성에 대해 불안이 클수록 무의식적으로 거기에서 벗어나기 위한 대안을 마련하려는 경향이 더 커지게 마련이다. 그 대안이란 문화와 환경에 따라 다를 터인데, 미신이나 종교에 의존하는 것도 그 중 하나이고, 합리적 분석을 통해 정밀한 계획을 세우는 것도 대안이 될 수 있기 때문에 같은 문화적 성향을 갖고서도 그 실제적 반응은 다양하게 나타날 수 있다.

개인주의가 강한 사회에서 미래의 불확실성에 맞설 수 있는 바람직한 대안 중 대표적인 것은 명확한 규칙을 제정하고 이를 준수하는 것이다. 프랑스, 독일 등의 대륙법은 체계적 법전을 중심으로 방대한 규모의 총칙과 세부적 규정들을 갖고 논리적, 조직적 법적 안정성을 추구한다. 하지만 같은 개인주의 사회라 해도 불확실성용인(Tolerance for Ambiguity) 성향의 문화권에서는 판례를 중시하는 경험주의적 접근을 하고 있으며 총칙 같은 규정은 아예 없다. 미국, 영국 등의 영미법은 그런 면에서 대륙법과 대조적이다.<sup>53</sup>

한국은 원래 독일에서 들어온 일본의 대륙법적 전통을 이어 받았다. 확실성추구(Need for Certainty) 성향이 강한 한국에게는 아마도 영미법보다 더 어울리는 선택일 수 있었을 것이다. 하지만 한국과 같은 강한 집단주의 사회에서는 법과 규범에의 의존보다 자신이 속한 내집단과 그 지도자에 대한

---

<sup>52</sup> Hofstede, et al. (2010), *Cultures and Organizations*, McGraw-Hill, chap.6

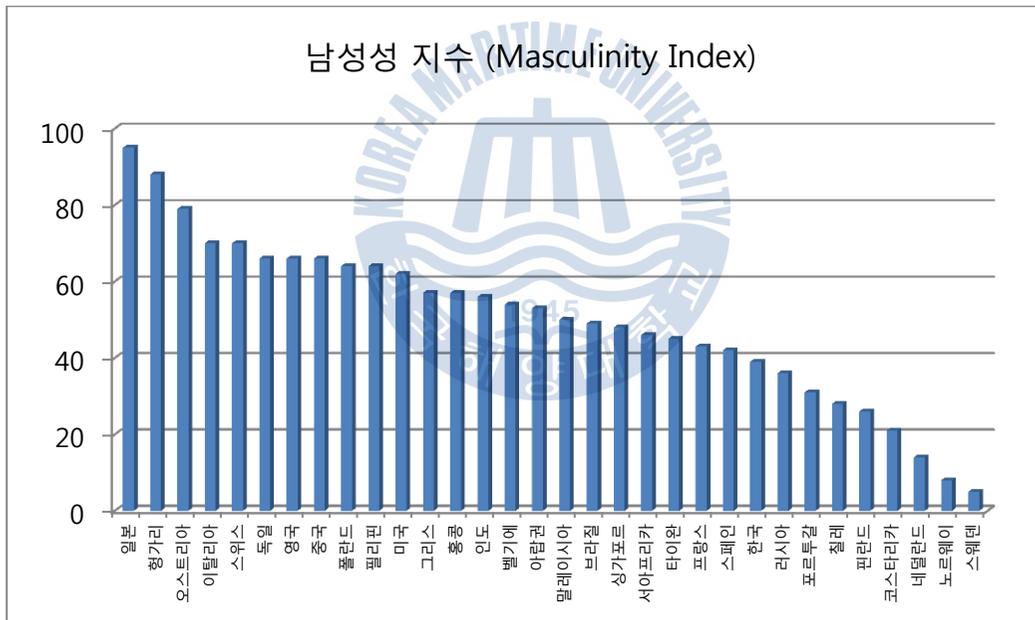
<sup>53</sup> 메리만 J. (1995), 《시민법 전통: 대륙법과 영미법의 비교》, 철학과 현실사, 윤대규 역

의존이 더 자연스러운 현상으로 보인다. 혈연, 지연, 학연 등의 인맥 의존과 종교지도자에 대한 맹목적 추종 등의 현상은 이러한 해석을 증명하고 있다.<sup>54</sup>

#### (4) 남성성(Masculinity)

‘그림 III - 4’ 는 국가 별 남성성 지수를 보여 준다.

그림 III - 4: 국가 별 남성성 지수



\*자료: Hofstede et al. (2010), *Cultures and Organizations*

<sup>54</sup> 엘퍼드 F. (2000), 《한국인의 심리에 관한 보고서》, 서울, 그린비, pp.116-121

한국은 남성성(Masculinity) 지수 39 점으로 여성성(Femininity) 혹은 ‘삶의 질 지향성’ (Quality of Life Orientation)을 띠고 있다. 무려 95 점으로 매우 강한 남성성, 혹은 성취지향성(Achievement Orientation)을 띠고 있는 일본과 가장 크게 대조되는 부분이다. 중국, 인도, 필리핀 등도 성취지향성을 띠고 있고, 타이완과 기타 동남아 국가들은 ‘삶의 질 지향성’ 을 띠고 있다.

미국(62 점)을 비롯해 영국, 독일, 이탈리아 등은 성취지향성이 강하고, 프랑스, 스페인, 포르투갈 등의 서부 유럽과 네덜란드와 스칸디나비아를 포함하는 북유럽은 ‘삶의 질 지향성’ 이 강하다. 남성성 차원은 남녀가 함께 근무하는 직장 내에서 자칫 오해를 불러일으켜 여권주의(feminism)와 충돌을 빚을 수 있고, 그 의미를 업무와 관련하여 설명하기가 쉽지 않다. 호프스테드가 이후 VSM 을 업무환경과 관련하여 적용할 수 있도록 CWQ(Culture in the Workplace Questionnaire)를 개발하며 원래의 남성성(Masculinity)과 여성성(Femininity)을 성취지향성(Achievement Orientation), ‘삶의 질 지향성’ (Quality of Life Orientation)으로 바꾼 것은 이런 면을 고려한 것으로 보인다.

인류의 오랜 진화 과정에서 남성은 사냥과 전투 등의 활동을 통해 여성보다 더 성취지향적이고 경쟁적인 일을 많이 했고, 여성은 남성보다 동굴이나 움막 안에 더 많이 머물며 자녀를 양육하고 가족 간에 화합과 안정을 도모하는 일을 많이 했다.<sup>55</sup> 비록 사냥과 전투 대신 직업활동 속에서의 경쟁으로 바뀌기는 했으나 대부분의 사회에서 이런 양상은 최근까지 이어졌고, 이제 남녀 간의 성차별이 많이 해소되었다고 해도 여전히 남성의 문화와 여성의 문화는 매우

---

<sup>55</sup> Hofstede, et al. (2010), *Cultures and Organizations*, McGraw-Hill, pp.135-140

상이하여 서로간에 이해가 어려운 것이 사실이다.

오랜 기간 다양한 환경적 영향을 받은 결과로서 어떤 사회는 남성성이 더 강하고 또 다른 사회는 여성성이 더 강하다. 95 점으로 매우 강한 남성성을 보이고 있는 일본의 경우, 오랜 기간 동안 계속 되었던 내전과 언제 닥칠 지 모르는 지진의 공포가 그 원인들 중 한 축으로 작용했을 것으로 추측된다. 실제로 지난 2011년 3월에 발생한 대지진과 쓰나미로 수만 명의 사람들이 사망하거나 실종되고 수십만 명의 이재민이 추위와 굶주림에 떨었을 때, 대부분의 국민들은 전혀 동요되지 않고 침착하게 줄 서서 기다리며 철저한 침묵과 인내로 일관하였다.<sup>56</sup> 그들의 냉철하고 자제심이 강한 모습에 온 세계가 감동하였다. 이는 비슷한 상황에서 군중들이 감정에 호소하고 그것을 쉽게 용인하는 한국의 여성적 문화와 극단적인 대조를 이룬다.

한국인이 문화적으로 여성적, 혹은 ‘삶의 질 지향적’이라는 의미는, 일본처럼 감정을 억제하며 목표에만 집중하기보다 정서적 교감과 친밀감을 더 중시한다는 말이 된다. 한국, 일본 모두 집단주의로 인해 인간관계와 집단 내의 합의를 중시하지만 일본이 직접적으로 목표에 초점을 두는 데 비해 한국은 관계를 발판으로 목표로 나아가는 간접적 방식을 택하는 경향이 있다.<sup>57</sup> 한국의 이러한 관계지향적 태도는 중요한 일을 앞두고 인간관계로 인해 분열되는 모습을 보이기 쉽고, 그런 면에서 일본인들의 강한 단결력에 대비되며 보다 개인주의적인 성향을 가진 것으로 오해되곤 했다. 하지만

---

<sup>56</sup> [http://www.economist.com/node/18587325?story\\_id=18587325](http://www.economist.com/node/18587325?story_id=18587325)

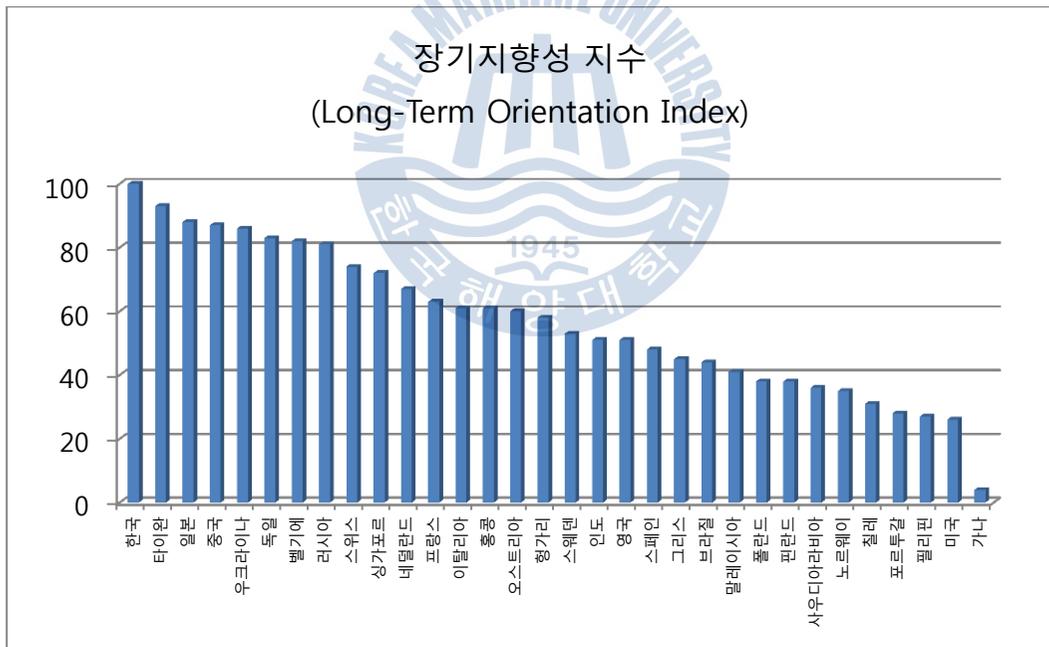
<sup>57</sup> Hofstede, et al. (2010), *Cultures and Organizations*, McGraw-Hill, pp.139

일본은 개인주의 지수 46 점으로 아시아 제국 중에서는 다소나마 개인주의 방향으로 이동해 있다. 그들은 조직 구성원들 간의 경쟁을 극도로 기피하는 한국에 비해 개인 간의 경쟁과 성취에 대한 인정이 보다 쉬운 편이다.<sup>58</sup>

### (5) 시간지향성(Time Orientation)

‘표 III - 5’ 는 국가 별 장기지향성 지수를 보여 준다.

그림 III - 5: 국가 별 장기지향성 지수



\*자료: Hofstede et al. (2010), *Cultures and Organizations*

<sup>58</sup> Hofstede, et al. (2010), *Cultures and Organizations*, McGraw-Hill, pp.92-93

한국은 장기지향성 지수 100 점으로 전세계에서 가장 유교적인 국가로 정의되었다. 장기지향성 조사는 원래 본드와 호프스테드가 공동으로 유교적 가치를 측정하러 출발하여 이를 추후 범세계적으로 사용할 수 있도록 재해석한 것이다. (1980 년의 Culture' s Consequences 에 게재된 최초 23 개국 조사 결과에서는 한국의 장기지향성 지수는 75 점으로 홍콩을 포함한 동북아 5 개국 중 가장 낮았으나, 그 후 호프스테드가 민코프와 공동으로 World Values Survey 의 93 개국 데이터를 대상으로 분석한 결과를 2010 년의 Cultures and Organizations 에 게재한 리스트에서는 100 점으로 변경됨.)<sup>59</sup>

한국(100)을 필두로, 타이완(93), 일본(88), 중국(87)을 포함한 동북아 4 개국이 최상위를 차지하였고, 말레이시아(41), 타이(32), 필리핀(27)을 제외한 아시아 국가들은 모두 상위권에 속해 장기지향성을 띠고 있다. 유럽에서 유교적 가치와 가장 유사한 성향을 보이는 국가들은 독일(83), 벨기에(82), 스위스(72), 네덜란드(67), 그리고 우크라이나(86)와 러시아(81)를 비롯한 동유럽 국가들이다.<sup>60</sup>

세계에서 가장 단기지향적인 국가들은 미대륙, 중동, 아프리카에 있다. 아프리카의 가나는 4 점으로 세계에서 가장 강한 단기지향성을 보이고, 미국도 26 점으로 하위권에 속한다. 특이한 점은 대체로 다른 문화 차원에서 미국과 비슷한 양상을 보이는 영국이 여기서는 미국과 상당한 차이를 보이며 51 점으로 장기지향성에 속한 것이다.

---

<sup>59</sup> Hofstede, et al. (2010), *Cultures and Organizations*, McGraw-Hill, p.240 & p.252

<sup>60</sup> Hofstede, et al. (2010), *Cultures and Organizations*, McGraw-Hill, pp.255-258

최초의 조사(1980년 발표)와 최근의 조사(2010년 발표) 사이에 한국의 경우 75 점에서 100 점으로 상향조정 되는 등 많은 변화가 있었는데, 이것을 지난 30년 간 한국의 유교적 가치가 더 강화된 것으로 해석해서는 안 된다. 23개국 학생들만을 대상으로 했던 전자의 조사 방법과 데이터의 규모 등을 고려할 때 최근의 조사가 훨씬 더 신뢰도가 높으므로, 최초의 조사가 갖고 있었던 약점이 상당 부분 보완된 것으로 해석하는 것이 옳을 것이다.

최초의 유교가치 조사(CVS)에서 이를 지휘한 사람은 본드였지만 당시에 설문지를 설계하였던 학자들은 모두 중국인(Chinese University of Hong Kong)이었는데, 이는 의도적으로 서양인의 무의식 속에 있는 바이어스를 피하고자 하는 목적 때문이었다.<sup>61</sup> 그들은 이것을 ‘중국가치 조사’(Chinese Value Survey) 혹은 약칭으로 CVS 라고 불렀고 그 후 CVS 의 정의를 바꾸어 ‘유교가치 조사’(Confucian Value Survey)로 부르게 되었다. 여기서 그들이 유교적 가치와 중국적 가치를 동일시하고 있다는 사실을 엿볼 수 있다. 하지만 한국인이나 일본인 등 다른 유교문화권 국가들의 학자들이 배제된 탓으로 중국인들 나름의 바이어스가 작용했을 가능성이 있다. 이에 비해 2007년의 민코프의 WVS 데이터에 관한 연구는 세계 각국의 다양한 학자들이 협력하여 좀 더 보편적 언어로 표현하였기에 객관성이 높아졌다고 본다.

한국의 문화가 이렇듯 극단적으로 유교적 혹은 장기지향적이라는 것은 무엇을 의미하는가? 호프스테드의 정의를 풀어서 해석해 보면, 단기지향성(Short-Term Orientation)은 과거와, 그 과거로부터 직선적으로 이어져 오는

---

<sup>61</sup> Hofstede, et al. (2010), *Cultures and Organizations*, McGraw-Hill, pp.37-38

현재의 덕목(virtues)에 중점을 둔다. 그래서 전통을 존중하고 예의 또는 체면을 중시하고 사회적 의무를 충실히 이행한다. 이에 반해 장기지향성(Long-Term Orientation)은 미래에 보상될 덕목(virtues)에 중점을 두고 현재를 희생하며 근검절약하고 끈질기게 인내한다.<sup>62</sup> 한국처럼 장기지향성이 아주 강한 경우 현재와 미래의 관계가 일직선으로 명확한 인과관계로 연결되지 않는다. 허리띠를 졸라매고 열심히 일하다 보면 언젠가 무엇으로인가 보상이 올 것이라는 막연한 믿음이 삶의 동기가 되는 경우가 많다. 그래서 명확한 이해관계가 없는 사람들과도 끝없이 인맥을 형성하고 경조사를 챙기며 관계를 관리한다. 개중에 단기지향적 성향을 가진 사람들이 인간관계를 자신의 단기적, 가시적 이해관계에 따라 맺고 끊는 행동을 보일 경우 이는 이기적이고 부도덕한 모습으로 보여 주변 사람들로 부터 배척 받는다.

글로벌 시대에서 장기지향성이 기업 현장에 미치는 영향은 지대하다. 오늘날처럼 미국식 경영방식의 영향을 받아 단기성과가 극도로 강조되는 상황에서 기업들의 조직에 내재한 장기지향성은 부담이 될 수 밖에 없다. 내재가치대로라면 10년, 20년 후를 내다보며 서로간에 논리적 일관성이 명확하지 않은 사업에 투자하고, 당장은 이익이 나지 않더라도 내부의 힘을 기르며 시장점유율을 높여 나가는 데 주력할 것이다. 하지만 국제 증권시장과 외국 투자자들이 요구하는 것은 철저히 단기지향적이어서, 당면한 분기별 이익률을 강조하고 신규 투자의 경우에도 매사에 명확하고 직선적인 인과관계가 증명되어야 한다. 고객관리에 있어서도 고객가치명제(customer value proposition)에 입각한 철저한 인과관계가 증명되지 않는, 한국의

---

<sup>62</sup> Hofstede, et al. (2010), *Cultures and Organizations*, McGraw-Hill, p.239

막연한 인맥관리는 미국인들에게는 참으로 이해하기 힘든 부분이다.

## 2. 하위문화(subcultures)의 문화지수 측정

VSM 은 국가문화 수준의 가치에 초점을 두고, 측정 대상이 된 나라들의 5 차원 문화지수들을 백분율로 표시하였다. 그렇다면, 왜 하필이면 국가문화인가? 세상에는 국가문화 이외에도 지역문화, 종교문화, 조직문화, 직업문화 등 수많은 문화들이 있는데 이런 문화들에도 같은 방법론을 적용할 수 있는지 의문이 드는 게 당연하다.

VSM 뿐 아니라 앞에서 거론된 다른 문화 측정도구들이 국가문화를 최우선적으로 측정하게 된 것은 국가가 문화적 경계로서 무엇보다도 두드러졌기 때문이다. 국가는 대부분 오랜 기간의 역사적 배경과 문화적 뿌리를 공유하고 있어서 다른 국가와 명확한 비교가 된다. 프랑스나 중국 등 특정한 나라를 연상하면 우리는 즉시 그들의 언어, 국기와 수도, 에펠탑이나 자금성 같은 그들 문화를 대표하는 상징들을 떠올리게 된다. 우리 속에는 각 나라에 대해 그 동안 경험해 온 그들 특유의 언어와 대표적 인물, 건축, 예술, 복장, 음식, 예절 등의 외현적(overt) 현상과 다양한 채널로 획득한 지식을 포괄하는 총체적 이미지를 갖고 있다. 그래서, 비록 서툴고 오류가 많기는 하지만 특정한 문화를 접촉할 때는 우리가 평소에 생활하던 방식과 다른, 그들에게 적절하다고 생각되는 방식으로 접근하려 노력하게 된다. 우리가 여전히 그들에 대해 모르고 있는 부분은 빙산 아래와 같이 감추어져 있는

내면적(covert)<sup>63</sup> 가치에 해당하는 영역이다. VSM 은 바로 이 영역을 드러내어 보여 주는 도구이고 그것을 통해 우리가 접하는 외현적(overt) 현상을 더 잘 해석하고 예측할 수 있게 된다.

그리고, 국가는 이와 같이 하나의 문화를 대표하기도 하지만 동시에 국경이라는 울타리로 구분된 독립된 공간의 실제적 사회를 대표하는 기관이기도 하므로, 국가 단위로 데이터를 수집하고 비교하는 것이 방법론적으로 용이하고, 그 결과의 해석에서도 의미 전달이 쉽다는 효용성 때문에 국가 문화를 대상으로 한 것일 뿐이다. 그런 면에서 국가문화는 우리가 접할 수 있는 모든 문화들의 표상과도 같다.

실제로 호프스테드가 궁극적으로 추구했던 것은, 굳이 국가라는 한계를 짓지 않은 채, 그냥 사람들이 태어나서부터 자연스럽게 학습하며 형성하는, 각자가 경험하는 ‘사회의 문화’(culture of societies)다.<sup>64</sup> 그리고 그 ‘사회의 문화’는 국가문화를 비롯하여 지역, 언어, 종교, 성별, 신분 등의 다양한 수준의 문화들이 서로 겹쳐 있다. 하지만 이러한 중층적 문화들을 모두 추적하여 측정한다는 것이 현실적으로 불가능하기 때문에, 그 대표적 표본으로서 국가문화를 사용한 것이다. 그런 면에서 국가문화는, 비록 부족하지만 기술적인 이유로, ‘사회의 문화’를 대체한 것이고, 상황에 따라서는 그냥 ‘문화’로 불리어도 무방한 것이라 할 수 있다. 그리고 국가문화들 간의 지수 차이에서 발견하는 공간적 지표는 우리가 접하는 다른

---

<sup>63</sup> 린튼 R. (1984), 《문화와 인성》, 현음사, p.51; 내재가치(internal values)와의 혼동을 막기 위해 ‘내재적 가치’를 ‘내면적 가치’로 바꾸었음.

<sup>64</sup> Hofstede, et al. (2010), *Cultures and Organizations*, McGraw-Hill, pp.21-22

수준의 문화들을 이해하는 데 일종의 표지판과 같은 역할을 할 수 있을 것이다.

그러므로, 이 모형을 지역이나 마을 등의 더 작은 집단에 적용하여 그 문화적 지수를 측정하고 그것이 그들 상호간에, 그리고 그들이 속한 국가의 평균치나 관련 국가들과 얼마나 다른지 분석하여 상대적 위치를 구해 본다면 그들이 갖고 있는 내면적(covert) 가치를 이해하고 외현적(overt) 현상들을 해석하는 데 도움이 될 것이다. 호프스테드는 이에 관해 다음과 같이 언급했다.<sup>65</sup>

지역문화, 인종문화, 종교문화 등은, 사람들이 태어나서부터 학습하는 것이라는 점 때문에, 국가문화와 같은 방식으로 표현될 수 있다. 즉 국가문화를 측정하는 차원들을, 한 국가 안에서의 하위문화들을 측정하는 데도 똑같이 적용할 수 있다.

VSM 의 5 가지 차원을 다른 문화에 적용할 수 있는 조건이 여기서 분명히 드러났는데, 그것은 측정하려는 문화가 “그 구성원들의 초기 성장과정에서 학습된 것이라야 한다” 는 것이다. 예를 들어 사람들을 그 아동기를 보낸 고향에 따라 분류하여 문화를 측정한다면 여러 지역문화들의 지수를 구할 수 있을 것이다. 종교의 경우에도, 어릴 적부터 같은 종교를 믿는 부모 밑에서 자란 사람들끼리 모아 문화를 측정한다면 종교문화들의 지수를 구할 수 있을

---

<sup>65</sup> Hofstede, et al. (2010), *Cultures and Organizations*, McGraw-Hill, p.45

것이다. 그리고 이런 지표들을 그들이 속한 국가문화의 지수와 비교하여 그 차이를 통해서 그들이 국가라는 사회 안에서 차지하고 있는 상대적 지표를 구한다면 그들이 왜 서로 다르게 느끼고, 생각하고, 행동하는지에 대해 설명하거나 예측하기가 쉬워질 것이다.

그러면 조직문화도 여기에 해당하는가? 그 해답을 찾기 위해서는 먼저 위의 조건을 대입시켜야 할 것이다. “조직문화는 그 구성원들의 초기 성장과정에서 학습된 것인가?” 라는 질문에 대한 답은 명백하다. 조직 구성원들은, 지역문화에서처럼 특정한 조직의 구성원으로 태어나지도 않았고, 종교문화에서처럼 특정한 조직의 구성원으로서 적합한 행동을 하도록 가르침을 받으며 양육되지도 않았다. 그러므로 조직문화는, 아미시(Amish)와 같이 대를 이어 함께 생활하는 신앙공동체가 아닌 이상, 비록 같은 “문화” 라는 개념을 사용하고는 있으나, 구성원들이 성장과정에서 공유하게 된 내면적(covert) 가치를 의미하는 게 아니라는 것이 자명하다.

조직문화란 생애를 통해 수없이 거쳐가는 일시적 정류소와 같은 경우가 많다. 구성원들은 끊임 없이 교체되며, 조직의 환경과 상황, 그리고 리더의 교체 등과 같은 변수에 따라 이리저리 움직인다. 어떤 경우에는 변화가 너무 심해서 아예 조직문화가 없는 듯 보이기도 한다. 강하고 견고한 조직문화를 가진 조직의 전형이라 할 수 있는 군대에 입대하더라도 2년 후 제대하고 나면 언제 그랬느냐는 듯 옛날 모습으로 되돌아간다. 군대에서 배운 경험이 향후의 삶에 응용은 될지언정 그들이 이미 어릴 적에 형성한 내면적 가치체계를 뒤흔들 수는 없는 것이다.

그러므로 조직문화는, 가족이나 친척, 생활공동체 등과 같이 어린 시절을

공유하지 않는 한 VSM 으로 측정할 수 있는 대상이 아니다. 기업문화 등 우리가 흔히 접하는 대부분의 조직문화란, 사람들의 입장에서 볼 때, 그들이 어릴 적부터 형성한 근원적 가치가 아니라 성인이 된 후 일시적 편의를 위해 학습하는 것이다. 즉 다른 조직으로 이동하면 다시 해체해야 할 가능성을 갖고 있는, 일시적이고 피상적인 수준의 문화이므로 내면적 가치 수준의 불변적 연속성을 갖고 있지 않다.

하지만 조직의 구성원들이 제각기 내면적으로 갖고 있는 문화 가치는 각자의 인성(personality)에 강한 영향을 미치며, 직장의 이동과 상관 없이 연속성을 갖고 있으며, 어릴 적에 형성되어 평생 변하지 않는다는 점에서 국가문화, 지역문화, 종교문화 등과 같은 다양한 수준의 문화들을 포괄한 ‘사회의 문화’ 를 이루는 구성요소라 할 수 있다. 시골에서 자란 사람과 도시에서 자란 사람, 경상도에서 자란 사람과 전라도에서 자란 사람, 엄격한 부모 밑에서 자란 사람과 자유분방한 부모 밑에서 자란 사람, 경제적으로 여유 있는 가정에서 자란 사람과 빈곤과 싸우며 자란 사람 등 조직 구성원들의 개별적 성장배경의 차이는 제각기 독특한 가치체계를 형성하여 각자의 정체성이 된다. 즉 그들은 어디를 가더라도 그들의 가치체계 내에 중첩되어 있는 다양한 문화들로부터 자유롭지 못하여, 향시 무의식적으로 그 가치들에 반응하며 살게 되는데, 가치체계란 곧 두뇌의 작동원리<sup>66</sup> (mental programming & software of mind) 이므로 두뇌를 통째로 이식하지 않는 한 어떤 조직에 소속되더라도 예외가 발생할 수 없다.

---

<sup>66</sup> Hofstede, et al. (2010), *Cultures and Organizations*, McGraw-Hill, pp.4-7

### 3. 개인문화프로파일(Personal Culture Profile)

가치(values)가 각자의 삶에 미치는 영향은, 비록 중첩된 문화의 구성원들 (예를 들어 시골출신들, 부유층 자녀들, 경상도 출신들 등) 간에 공유한다는 특성을 갖고는 있으나, 실제 발현되는 모습은 개인적이다. 즉 주변에 그 가치를 공유하는 구성원들이 있건 없건 그 가치들은 항시, 무의식적으로, 자동적으로 발현되면서, 그것이 현실과 충돌할 경우에는 강한 감정으로 드러난다.<sup>67</sup>

표 III - 1: 가치(values)의 무의식적 판단

악하다	선하다
더럽다	깨끗하다
위험하다	안전하다
금지된다	허용된다
예의 바르다	무례하다
윤리적이다	비윤리적이다
추하다	아름답다
부자연스럽다	자연스럽다
비정상적이다	정상적이다
비논리적이다	논리적이다
비합리적이다	합리적이다

\*자료: Hofstede et al. (2010), *Cultures and Organizations*, p.9

<sup>67</sup> Hofstede, et al. (2010), *Cultures and Organizations*, McGraw-Hill, p.9

그래서 ‘표 III - 1’ 과 같이, 한 사람에게는 허용된 것으로 보이는 것이 다른 사람에게는 결코 해서는 안 되는 일처럼 보이고, 본인에게는 예의 바르고 바람직한 행동으로 보이는 것이 상대방에게는 무례하게 여겨지기도 한다. 심지어는 대단한 품격을 갖춘 공식적인 문서나 주장까지도 한 쪽에서는 합리적이고 공정하고 논리적으로 보이는 것이 다른 사람에게는 비합리적이고 불공정하고 비논리적으로 보일 수 있다. 이와 같이, 조직 안에서 일어나는 갈등의 원인을 추적해 보면 구성원들이 동일한 사물을 서로간에 근본적으로 다르게 보고 있기 때문일 경우가 많다.

그것은 샤인에 의하면 각자의 ‘암묵적 가정’ (basic underlying assumption) 의<sup>68</sup> 차이에서 발생하는 것이고, 바로 가치의 차이에 기인한 것이다.

다행히 이런 문제로부터 좀더 자유로운 조직도 상정해 볼 수 있다. 예를 들어 대를 이어 가업으로 이어 가는, 순전히 가족들끼리만 운영하는 기업의 경우, 가치체계의 동질성이 높아서 이런 문제는 훨씬 덜할 것이다. (그러나 나이에 따른 세대차이 문제와 내향성, 외향성 등의 인성의 차이에서 오는 잠재적 갈등의 원인은 여전히 남아 있을 것이다.)

하지만 오늘날 세상에 존재하는 대부분의 기업들과 공공조직들은, 같은 국가문화 안에서, 구성원들의 가치체계에서 과거 어느 시대보다도 큰 다양성과 가변성을 안고 있고, 이에 제대로 대처하지 못할 경우 심각한 갈등과 조직 스트레스의 원인이 되고 있다.

---

<sup>68</sup> Schein E. (2010), *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass, chap.2

어떤 조직에서는 리더의 강한 카리스마에 의존하여, 주로 그의 개인적 가치체계를 중심으로 한 “세뇌에 가까운” 가치 변화를 추구하기도 한다. 하지만 이런 시도는 불가능에 도전하는 것이며, 상반되는 가치체계를 가진 구성원들의 무의식적 반발과 분노를 유발하여 귀중한 인재들을 잃거나 조직효과성을 떨어뜨리는 결과를 피할 수 없다. 최악의 경우 리더와 유사한 가치체계를 가진 사람들만 남게 됨으로써 조직 내 관점의 다양성을 상실하게 되고 이는 조직의 경쟁력을 떨어뜨리게 될 것이다. 조직 내 구성원들이 갖고 있는 가치의 다양성은, 이에 올바르게 대처할 경우 조직의 유연성과 창의성을 강화시켜 글로벌시대의 강력한 경쟁력의 원천이 될 수 있기 때문이다.

이렇게 조직 구성원들이 개인적으로 갖고 있는 가치체계들의 합이 곧바로 조직문화가 되는 것은 아니다. 사람들은 대부분, 일정 수준까지는 자신의 가치에 반하는 상황에서도 적응할 수 있는 능력을 보유하고 있기 때문에 외적인 통제와 조정의 맥락에 따라 본인의 가치와 상이한 행동을 하며 산다. 그러나 구성원들의 무의식적 감정, 생각, 행동을 끊임없이 일으키는 것이 바로 이 가치체계라는 것을 인정한다면, 설사 의식 수준에서 조정이 이루어진다 하더라도, 마치 지구의 중력이나 자기장(magnetic field)처럼, 조직문화의 이면에서 지대한 영향을 주고 있을 것은 자명하다.

전혀 백지에서 시작하는 새로운 조직의 경우, 만일 비슷한 가치체계를 가진 사람들로 구성된다면, 특별한 변수가 없는 한 그 가치체계와 유사한 조직문화를 형성할 가능성이 높다. 예를 들어 개인지향적인 가치를 가진 구성원들이 리더부터 중간관리자에 이르기까지 지배적인 위치를 차지할 경우 직원들에게 좀 더 자율권을 허용하고 책상의 배치도 개인 별 프라이버시를

고려하는 방향으로 이루어질 가능성이 높다.

그렇다고 해서 개인주의가 곧 그들의 조직문화가 되는 것은 아니다. 팀으로 일하기 보다 개인 별로 업무가 할당되고 성과 측정과 보상도 개인 별로 투명하게 이루어질 경우, 그렇게 외형적으로 드러나는 현상에 초점을 두고 “성과중심문화” 등으로 표현되는 것이 일반적으로 사용되는 조직문화의 표현 방법이다.

조직문화는 이와 같이 사람들의 가치체계처럼 심층적인 것이 아니라 좀 더 포착하기 쉬운 조직의 관행(practices)에 중심을 두고 있어서, 상대적으로 변화가 쉬운 것이다. 리더의 교체나 조직의 환경 변화로 인해 변화의 필요성이 대두되었을 경우, 적절히 변화관리를 추진하면 “성과중심문화”가 “인화중심문화”로 바뀌지 말라는 법이 없고 이를 위해 굳이 집단지향적 가치체계를 가진 사람들로 인력을 교체할 필요도 없는 것이다. 하지만 유능한 리더라면 조직 구성원들의 가치체계를 참조하여 가급적 그들에게 적합한 방향으로 조직문화의 방향성을 선택할 가능성이 크다.

그러므로, 조직 내에서 내면적 가치라는 정신 프로그램이 그 구성원들의 태도, 행동과 일하는 방식에까지 영향을 미칠 것은 자명하다. 그래서 집단 내에 분포한, 구성원들의 내면적 가치의 분포와 특성들을 이해할 수 있다면 이는 구성원들의 생각과 감정, 행동양식 등을 이해하고 예측할 수 있다는 점에서 조직의 운영에 큰 도움이 될 수 있을 것이다. 이러한 논리적 근거 위에서 볼 때, 주로 관행에 중심을 둔 조직문화의 측정과 별개로 조직 구성원들의 내면적 가치 측정을 통해 직장 내에서의 잠재적 행동성향을 예측할 수 있다면 매우 유익할 것이다.

이렇게 측정되는 ‘개인문화프로파일’ (Personal Culture Profile)은 그 자체로서는 문화가 아니다. 문화란 “한 집단이나 범주를 다른 집단이나 범주와 구별하는” 것이지 개인과 개인을 비교하는 것이 아니기 때문이다. 하지만 그 가치가 내포하고 있는 것이 국가문화, 지역문화, 종교문화, 가족 문화 등 그의 아동기 가치 형성에 영향을 미친 모든 문화들의 합이므로, 문화 자체는 아니나 문화의 구성요소로서의 성격을 갖고 있다고 볼 수 있다. 즉 표본의 크기가 커질 경우 그 분석을 통해 국가문화, 지역문화, 세대차이 등에 관한 지표들을 얻을 수 있고, 조직문화에 대해서도 그 잠재적 영향력을 상당 부분 분석해 낼 수 있을 것이다.

‘개인문화프로파일’ (Personal Culture Profile)은, 비록 개인(personal)이라는 어휘를 사용하고 있으나, 개인의 인성(personality)과 일치하는 것도 아니다. 물론 인성 역시 가치(values)를 내포하고 있으므로 개인의 가치체계(value system)라는 점에서 연결되어 있는 것은 사실이다. 하지만 인성이란 “다른 집단이나 범주와 공유할 필요가 없는” 독립적인 요소를 말한다. 그리고 문화가 100% 후천적인 데 반해 인성은 그 기질적 원천을 선천적으로 타고난다. 어떤 아이가 태어나면서부터 내향성이었다면 그것은 주변의 영향이나 문화와 아무런 상관이 없는 것이다. 그러나 그 아이가 성장하면서 자기 표현을 중시하는 개인주의 문화의 영향을 받았다면 그의 인성에 후천적 변화가 일어나 다소나마 덜 내향적인 성향을 띠게 될 수 있고, 이럴 경우 그의 문화적 가치와 인성 사이에는 일정 부분 연결의 고리를 추적할 수 있을 것이다.

‘개인문화프로파일’ (Personal Culture Profile)의 필요성은 1980 년대에 빙(John Bing)이 제기하여 호프스테드와 논의하였다. 호프스테드는 자신의

기존 모형을 기초로 다양한 실험을 거쳐 1990 년대에 새로운 모형을 개발하였다. 이것은 호프스테드의 국가문화 측정도구인 VSM(Values Survey Module)의 5 개 차원을 같이 사용하나, 비록 특정 조직을 상정하는 것은 아니지만, 삶의 모든 영역을 대상으로 하는 것이 아니라 “직장 혹은 업무와 관련된 한정된 맥락” 안에서 관찰하는 것이므로 설문 의 범위를 좁히는 작업이 필요했다.

호프스테드는 이러한 작업을 통해 CWQ(Culture in the Workplace Questionnaire)라는 가치측정도구를 새로이 개발하였다. CWQ 의 이점은 개인문화프로파일(Personal Culture Profile)을 통해 각자가 자신의 아동기에 형성된 가치를 추적해 볼 수 있다는 점과, 호프스테드의 국가문화 데이터를 비교 대상으로 활용할 수 있다는 점이다.

CWQ 에서는 가치 차원들의 명칭을, 불확실성회피성향(Uncertainty Avoidance)을 확실성(Certainty)으로, 남성성(Masculinity)을 성취(Achievement)로 바꾸는 등 업무환경에 맞춰 약간의 용어 수정이 있었다.

CWQ 의 다섯 차원을 간략히 설명하면 다음과 같다.

- (1) **개인주의(Individualism) 차원:** 개인지향성(Individual Orientation)과 집단지향성(Group Orientation)으로 양극화된다. 개인과 집단 간의 관계에서 어느 쪽의 이익을 우선시하는가를 측정하는데, 여기서 집단이란 내집단(ingroup)을 의미한다.
- (2) **권력거리(Power Distance) 차원:** 위계지향성(Hierarchical Orientation)과

참여지향성(Participative Orientation)으로 양극화된다. 불평등에 대한 태도를 측정하는데, 권력거리가 크다는 것은 아랫사람이 윗사람의 특권과 상호간의 불평등한 관계를 쉽게 용인한다는 것이다.

(3) **확실성(Certainty) 차원**: 확실성추구성향(Need for Certainty)과 불확실성 용인성향(Tolerance for Ambiguity)으로 양극화된다. 미래의 불확실성에 대한 태도를 측정하는데, 확실성추구성향이 강하다는 것은 애매모호한 상황에서 불안감이 크다는 것이다.

(4) **성취(Achievement) 차원**: 성취지향성(Achievement Orientation)과 ‘삶의 질’ 지향성(Quality of Life Orientation)으로 양극화된다. 일과 ‘삶의 질’ (quality of life) 간의 선호방향과 정도를 측정하는데, 전자는 힘과 성취를 중요시하고 후자는 삶의 질과 인간관계를 중시하며 약자에게 연민을 느낀다.

(5) **시간지향성(Time Orientation)**<sup>69</sup> 차원: 장기지향성(Long-Term Orientation)과 단기지향성(Short-Term Orientation)으로 양극화된다. 시간적 리듬과 유교적 가치를 측정하는데, 장기지향성은 단기지향성에 비해 보다 더 미래에 초점을 두며 근검절약하고 끈기가 있다.

‘개인문화프로파일’ (Personal Culture Profile)을 통해서 조직 구성원들이 갖고 있는 내면적 가치체계를 측정하고 분석하여 이해할 수 있게 된 것은

---

<sup>69</sup> Hofstede, et al. (2010), *Cultures and Organizations*, McGraw-Hill, Part II

조직개발에 매우 중요한 의미를 갖는다. 개인 별로 혹은 팀이나 조직 별로 측정하여 가치의 차이와 분포를 분석함으로써 이러한 가치들이 조직에 영향을 줄 수 있는 잠재적 워크스타일의 방향성을 추적할 수 있다. 또한 구성원들의 출신지와 나이 등과 관련하여 지표를 비교함으로써 가치의 공간적, 시간적 지표와 그 변화 방향성을 이해하는 데 도움이 된다.

#### 4. 문화의 시간적 변화

여기서 “시간적”이라는 말은, 문화의 차이가 발생한 원인이 시간적 차이에 있다는 것이다. “한국의 국가문화” 등과 같은 특정한 문화를 시차를 두고 여러 번 측정하면 그 차이가 나타날 것이고 그 시간적 변화에 따른 추이를 추론할 수 있다.

WVS(World Values Survey)의 조사 결과를 활용하여 “동일한 문화 내에서 시간적 분리로 인해 발생한 문화의 차이”를 한국과 미국의 문화를 중심으로, 객관적 지표로 측정하고 해석한다.

##### (1) ‘World Values Survey’의 2차원 분석

한국은 불과 한 세대 만에 산업화를 이룬 압축성장의 대표적 사례로서 농경시대, 산업시대, 지식정보시대가 공존하는 게 현실이다. 앞서서도 지적한 것처럼 내재가치란 10-12 세 이전의 아동기에, 당시의 시대적 가치관과 부모의 생활환경에 강력한 영향을 받으면서 형성되는 것이므로, 오늘날의 한국을

이끌어 가고 있는 대표적 지도자들은 대부분 농경시대의 가치를 갖고 있다고 할 수 있다. 그들의 아동기였던 60 년대의 산업화 초기까지만 해도 전국민의 80% 이상이 농민이었기 때문이다.

하지만 그들이 이끌고 있는 사람들은 대부분이 산업화된 도시민의 자녀로 성장하여 산업시대 혹은 근대화시대의 가치를 보이고 있다. 또한 인터넷시대가 본격적으로 도래한 90 년대 이후에 성장한 젊은 세대는 지식정보시대 혹은 탈근대화시대의 내재가치를 보이고 있다.<sup>70</sup> 이러한 현상은 수백 년에 걸쳐 산업화를 이루어 온 서구사회나 19 세기부터 산업화를 시작한 일본에 비해 훨씬 시간적으로 압축적이고 또한 복합적이며, 사회 곳곳에서 갈등과 스트레스의 원인이 되고 있다. 그러므로, 한국 기업들의 조직 내에 존재하는, 이와 같은 문화적 다양성에 대해 올바르게 이해하는 것은 효과적인 경영을 위해 필수불가결한 요소가 아닐 수 없다.

호프스테드 역시 그의 “Cultures and Organizations (3<sup>rd</sup> edition)” 에서 ‘문화의 진화’ (The Evolution of Culture)를 다루고 있고, 세계화와 기술의 발달로 인해 서로 다른 문화들 간에 더 많은 교류가 일어나면서 문화의 진화 역시 더 빠른 속도로 진행되고 있다고 단언했다.<sup>71</sup>

국가문화의 시간적 지표 역시 다른 국가문화들의 지표와 비교하지 않으면 별 의미가 없다. 한국 문화가 어느 방향으로 이동하였어도 다른 나라들이 같은 방향으로 더 빨리 이동하였다면 글로벌 환경에서 문화 간의 접촉이 일어날 때

---

<sup>70</sup> [http://www.worldvaluessurvey.org/index\\_findings](http://www.worldvaluessurvey.org/index_findings)

<sup>71</sup> Hofstede, et al. (2010), *Cultures and Organizations*, McGraw-Hill, chap.12

오히려 반대로 이동한 것처럼 보일 수 있기 때문이다.

WVS 는<sup>72</sup> 1981-2006 년 간 5 차례에 걸쳐 시차를 두고 세계적으로 문화의 변화를 추적해 왔다. 제 1 차(1981 년), 제 2 차(1990 년), 제 3 차(1995 년), 제 4 차(2000 년), 제 5 차(2006 년)까지 실시한 결과를 분석하여 발표하였고, 제 6 차(2010-2012 년)는 현재 진행 중이다.<sup>73</sup>

World Values Survey 가 측정한 문화 가치는 다음 두 가지 차원이다.

① TradRat: 전통가치(Traditional Values) vs. ‘현세적-이성적 가치’ (Secular-Rational Values)

전통가치는 종교/미신/전통제례가 중요하고, 부모-자녀 간 연대가 강하며 권위에 복종한다. 가정 중심의 전통문화를 강조하며 이혼, 낙태, 안락사, 자살 등을 부정한다. 국가에 대한 존경심이 높고 다소 국수주의적인 관점으로 외부를 바라본다. ‘현세적-이성적 가치’ 는 전통가치의 반대 방향을 향한다.

② SurSelf: 생존가치(Survival Values) vs. ‘자기표현 가치’ (Self-Expression Values)

물질적 풍요를 누리며 자라난 세대들은 생존을 걱정하지 않고 당연한 것으로 여긴다. 그들에게는 물질이나 신변의 안전과 같은 것은 기초적인

---

<sup>72</sup> [http://www.worldvaluessurvey.org/index\\_organization](http://www.worldvaluessurvey.org/index_organization)

<sup>73</sup> [http://www.worldvaluessurvey.org/index\\_surveys](http://www.worldvaluessurvey.org/index_surveys)

것으로 여겨지므로 그보다 높은 정신적인 가치, 즉 주관적 웰빙, 자기표현, 삶의 질 등을 추구한다. 포스트모더니즘(postmodernism) 가치와 상관관계가 크다.

과거 25 년 간의 World Values Survey 데이터를 분석한 벨젤(Christian Welzel)은, 세계 문화의 변천 방향은 전통가치에서 ‘현세적-이성적 가치’ 로, 그리고 생존가치에서 ‘자기표현 가치’ 로 꾸준히 이동 중이라고 밝혔다.<sup>74</sup>

그는 이렇게 이동하는 것을 인류사회의 진화 방향과 조화를 이루는 것으로 이해했고, “개인의 선택”(human choice)이라는 논리로 설명했다. 사람이 경제적으로 윤택해지면 더 많은 행동의 선택지가 생기게 되고, 이를 통해 생존의 안전과 자율성을 경험하게 된다. 주변사회로부터 강요되는 집단적 활동을 거부할 수 있고, 자기 자신의 잠재력을 계발할 수 있는 여유를 얻게 된다. 그래서 주변사회에 대해서는 보다 냉철하고 객관적인 자세를 견지하는 ‘현세적-이성적 관점’ 을 강화시키게 되고, 자기 개인의 잠재력에 대해서는 보다 ‘자기표현적 관점’ 을 강화시키게 된다. 그러한 결과로 “개인의 선택”(human choice)을 더욱 강조하게 되는 것이다.

하지만 일부 국가들은 반대방향으로 이동하기도 하는데, 사람들이 경제적으로 압박을 받으면 행동의 선택지가 줄어들기 때문이다. 사람들은 자신의 삶이 덜 안전하다고 생각하고, 스스로 주도할 수 없다고 느낀다.

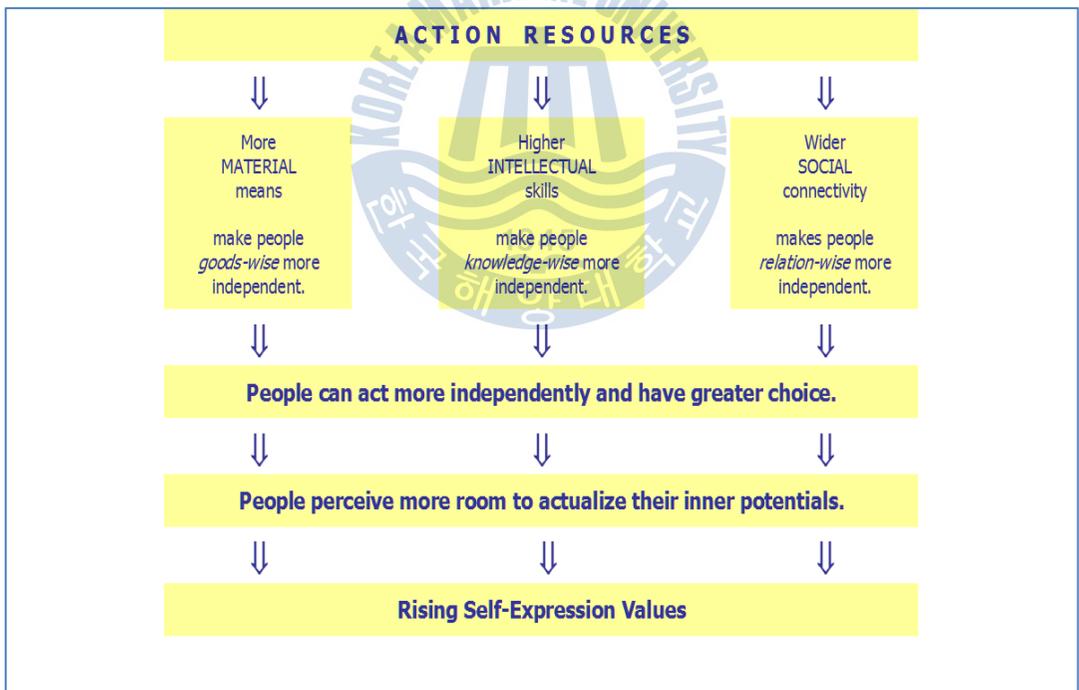
---

<sup>74</sup>[http://www.worldvaluessurvey.org/wvs/articles/folder\\_published/article\\_base\\_83](http://www.worldvaluessurvey.org/wvs/articles/folder_published/article_base_83)

자신이 원하지 않더라도 주변사회가 강요하는 관계를 수용하고 따라야 하며, 자신의 잠재력을 창조적으로 계발할 엄두를 내지 못한다. 그래서 주변사회에 대해 ‘현세적-이성적 관점’을 억제시키게 되며, 자기 개인의 잠재력에 대해서는 ‘자기표현적 관점’을 억제시키게 된다. 그 결과로 “인간의 제약”(human constraint)을 더욱 강조하게 되는 것이다.

이를 요약해 보면 ‘그림 III - 6’ 과 같다. 선택지에 들어가는 행동자원에는 물질적 독립성 이외에 지식과 대인관계에서의 독립성이 포함된다.

그림 III - 6: 자기표현 가치를 향한 개인의 선택 경로



\*자료: [http://www.worldvaluessurvey.org/wvs/articles/folder\\_published/article\\_base\\_83](http://www.worldvaluessurvey.org/wvs/articles/folder_published/article_base_83)

경제적 안정을 얻게 되면 경제적으로 타인에 의존해야 할 필요성으로부터 해방되는 것처럼, 정보와 지식을 더 쉽게 획득하게 되면서 특정한 타인의 지식에 의존해야 할 필요성으로부터 해방되고, 인터넷과 통신수단의 발달로 자신이 교류하고 싶은 사람들을 쉽게 선택할 수 있게 되면서 주변으로부터 강요되는 인간관계에 대해 거부할 수 있는 자유와 독립성을 향유하게 된다. 그리고, 이제는 외부로부터 강요되는 조건들을 충족시키기 급급한 대신 자기 내면의 음성에 귀 기울이며 자신의 잠재력을 계발하고 발전시킬 수 있는 여유를 갖게 된다. 사람들의 이러한 선택을 선호하는 경향성을 ‘자기표현 가치’ (Self-Expression Values)라고 부른다. 그리고 그 반대는 ‘생존가치’ (Survival Values)이다.

한국은 WVS 조사에서 1981-2006 년 사이 25 년에 걸쳐 ‘표 III - 2’ 와 같이 변화한 것으로 나타났다.

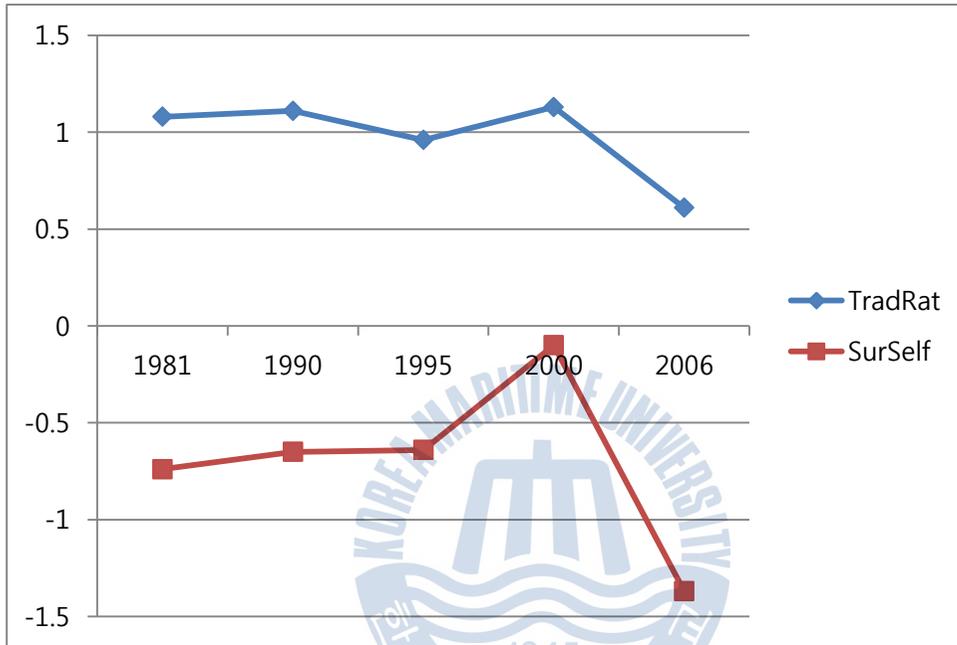
표 III - 2: 1981-2006 한국의 가치 변화

가치	1981	1990	1995	2000	2006
TradRat	1.08	1.11	0.96	1.13	0.61
SurSelf	-0.74	-0.65	-0.64	-0.10	-1.37

\*자료: World Values Survey

이를 도표로 그려 보면 ‘그림 III - 7’ 과 같다.

그림 III - 7: 1981-2006 한국의 가치 변화



1981 년부터 2000 년까지는 세계적 흐름과 같은 방향, 즉 ‘현세적-이성적 가치’ 와 ‘자기표현 가치’ 쪽으로 움직이고 있으나, 두 차원 모두에서 2000 년에 피크에 도달한 후 2006 년에는 1981 년보다 훨씬 더 낮은 수준으로 감소하여 ‘전통가치’ 와 ‘생존가치’ 쪽으로 대폭 이동한 것을 볼 수 있다. 즉 2000-2006 년 사이에 한국 사회의 가치 체계에 무언가 중대한 일이 일어났음을 시사하는 대목이다.

경제적인 이유로만 본다면 당시의 경제성장률이 결코 낮지 않았고 꾸준히

경기확장기조를 유지하고 있었으나, 소득의 양극화, 부동산 가격의 폭등 등의 이슈들이 있었다. 그런데 이러한 현상들은 1981-2000 년 사이에도 주기적으로 일어난 현상들이라는 것을 고려한다면 그 변화의 폭이 지나치게 크다. 따라서 여기에는 경제 외적인 요인이 있을 가능성이 보이고 보다 심층적인 연구가 필요한 부분이다.

또한, 혹시라도 이것이 한국에만 해당되는 것이 아니라 2000 년을 전후해 다른 나라들에서도 일어난 세계적 현상은 아닌지 검토해 볼 필요가 있을 것이다. 동 기간 중의 다른 나라들의 변화 상황을 알아 보기 전에, 우선 미국의 경우를 검토해 본다.

‘표 III - 3’ 에서 보는 바와 같이 미국은 한국과 반대로 TradRat 차원이 음수를, SurSelf 차원이 양수를 각기 기록하고 있다.

표 III - 3: 1981-2006 미국의 가치 변화

가치	1981	1990	1995	2000	2006
TradRat	-0.83	-0.68	-0.89	-0.52	-0.81
SurSelf	0.68	1.35	1.62	1.59	1.76

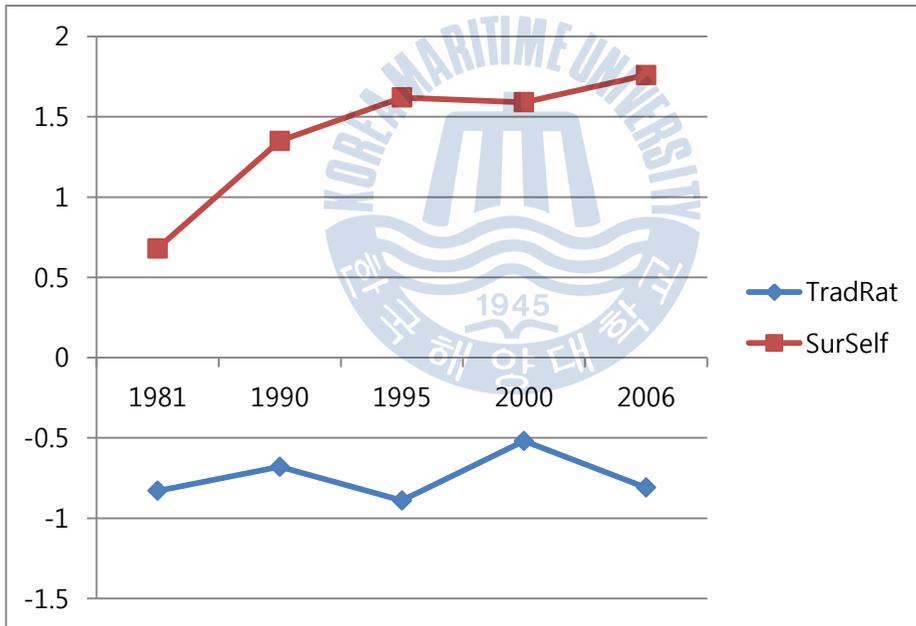
\*자료: World Values Survey

이는 곧 한국 문화와 대척점에 있다는 것을 뜻한다. 이 두 차원이 교차하는

사분면을 전개할 때 한국은 ‘현세적-이성적 가치’와 ‘생존가치’의 특성을 가진 사분면에 위치하는 데 반해 미국은 그 대각선 방향, 즉 ‘전통적 가치’와 ‘자기표현 가치’의 특성을 가진 사분면에 위치해 있다는 의미이다.

1981-2006 년의 미국 가치 변화를 도표로 그려 보면 ‘그림 III - 8’ 과 같다. 한국의 경우와 반대로 SurSelf 차원이 위쪽, TradRat 차원이 아래쪽에 있다.

그림 III - 8: 1981-2006 미국의 가치 변화



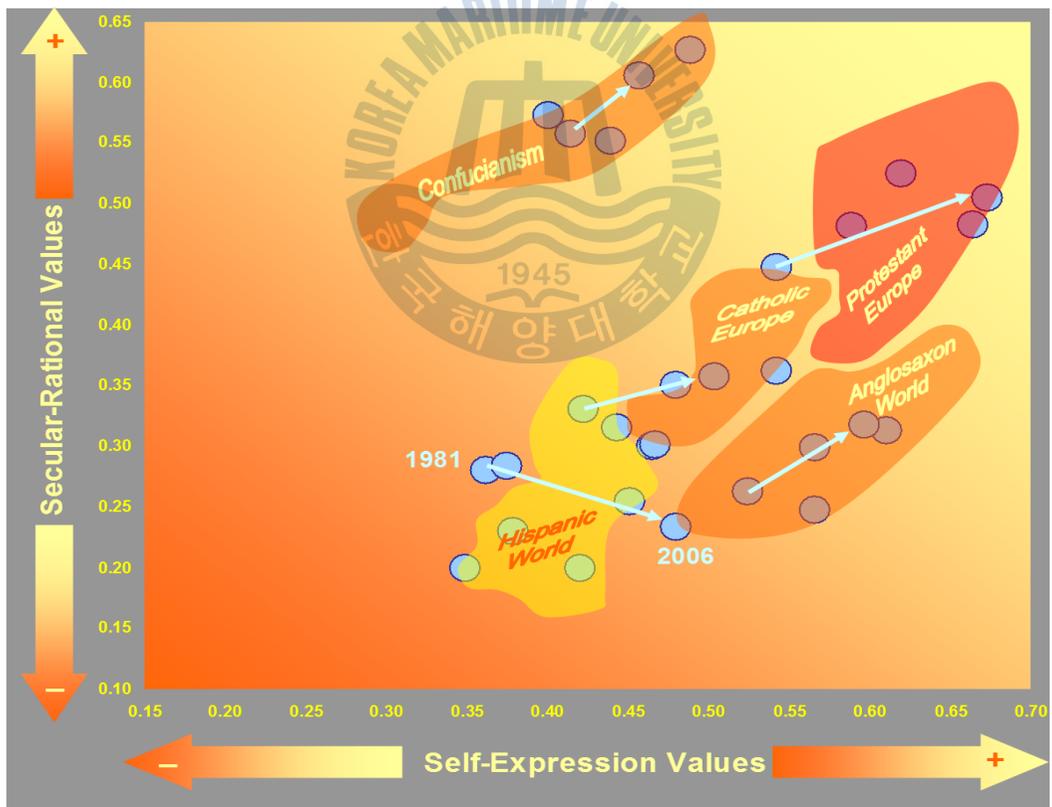
미국은 ‘자기표현 가치’에서 한국과 반대로 가파른 증가세를 보이고 있다. 단, ‘현세적-이성적 가치’는 등락을 거듭하며 제자리걸음을 하고 있는데,

이는 미국이 다른 서구 국가들에 비해 종교적인 가치를 더 중시하는 측면과 일맥상통한다고 본다.

‘자기표현 가치’는 특히 1981-1990 년 사이에 급격히 증가한 후 완만한 증가세를 이어가고 있다. 이는 ‘레이건 대통령 임기’ (1981-1989)와 거의 일치하는데, 당시의 가파른 경제회복과 관련이 있어 보인다.

‘그림 III - 9’은 세계의 가치 변화를 문화권 별로 묶어 보여 준다.

그림 III - 9: 1981-2006 문화권 별 가치 변화



\*자료: World Values Survey

X 축인 SurSelf 차원에서는 1981-2006 년 사이에 모든 문화권이 ‘생존가치’ 에서 ‘자기표현 가치’ 쪽으로 이동했다. Y 축인 TradRat 차원에서는 ‘전통가치’ 쪽으로 이동한 ‘히스파닉 문화권’ 을 제외하고는 모두 ‘현세적-이성적 가치’ 쪽으로 이동했다. 한국을 포함한 유교문화권도 타문화권들과 궤도를 같이했다. 그 구성원 중 하나인 한국이 대폭 반대 쪽으로 이동했음에도 이를 상쇄하고도 남을 만큼 뚜렷한 궤적을 그리며 세계적 흐름과 같은 방향으로 움직였다는 해석을 할 수 있다. 그렇다면 한국은 문화권들의 평균적 이동방향과 다른 상당히 특이한 궤적을 걸어 온 게 분명하다.

좀 더 세부적으로 보면 ‘개신교 유럽권’ 이 그 변화의 선두에 있다. 미국이 속한 ‘앵글로색슨 문화권’ 은 ‘자기표현 가치’ 는 강하지만 ‘현세-이성적 가치’ 가 약하다. 한국이 포함된 ‘유교문화권’ 은 ‘자기표현 가치’ 가 약한 반면 ‘현세-이성적 가치’ 가 강하다. 그리고 그 선두에는 일본이 위치해 있다.

## (2) 소득과 행복지수

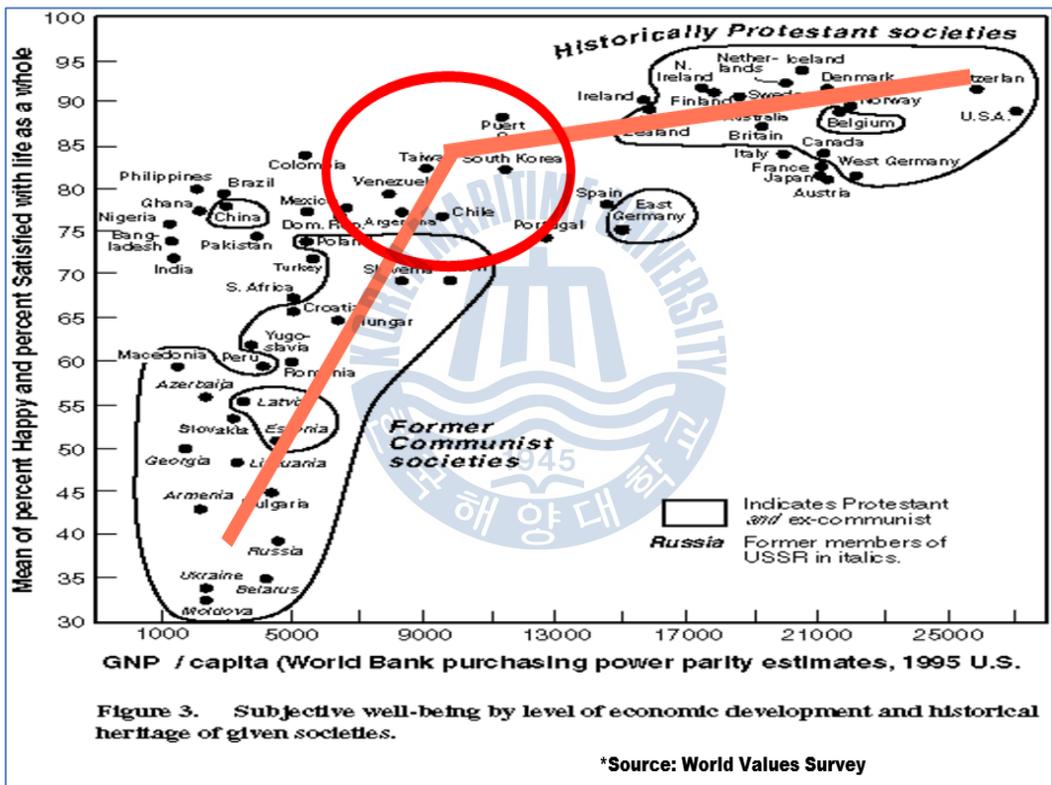
World Values Survey 에서 작성한 ‘그림 III - 10’ 은 세계 여러 나라들의 1인당 국민소득과 행복지수 간의 관계를 보여 주고 있다.

1995 년 당시의 구매력지수(Purchasing Power Parity)로 미화 10,000 불 부근까지는 소득이 올라갈수록 행복지수가 가파르게 올라가는 것을 확인할 수 있다. 하지만 그곳을 변곡점으로 삼아 매우 완만하게 움직이는 것을 볼 수 있다.

한국은 포르투갈, ‘푸에르토 리코’ , 동독, 스페인 등과 함께 이제 막

변곡점을 통과하였고 오른 편에 있는 선진국 그룹에 다가가고 있는 중이다. 하지만 ‘푸레르토 리코’를 제외한 나머지 세 나라, 즉 동독, 스페인, 포르투갈은 한국보다 높은 소득에도 불구하고 행복도에서 다소 떨어져 있는 것을 알 수 있다.

그림 III - 10: 국민소득과 행복도



타이완, 칠레, 아르헨티나, 베네주엘라 등도 변곡점으로 다가오고 있지만 1997년 시점에서는 아직 통과하지는 않았다.

미국은 소득에서는 선진국 그룹 중에서도 선두를 달리고 있으나 소득이 더 적은 북유럽 제국보다도 덜 행복하다.

소득과 행복도 모두에서 가장 앞서 있는 나라들은 역사적으로 기독교적 배경을 갖고 있는 나라들인데, 그 중에서도 주로 개신교적 배경을 갖고 있는 나라들이 여기에 속한다. 단 예외적으로 가톨릭 국가들 중에서 벨기에가 여기에 속하고, 이탈리아, 프랑스, 오스트리아 등도 매우 가까이 다가와 있다. 일본 역시 아시아 비서구 국가들 중 유일하게 이 범주에 다가와 있다.

행복도와 소득 모두에서 가장 뒤떨어져 있는 나라들은 러시아를 비롯한 과거의 공산주의 국가들이다. (콜롬비아, 브라질, 필리핀, 중국, 인도, 가나 등은 소득이 낮은데도 행복도가 상당히 높다. 이는 매우 예외적인 현상이므로 제삼의 변수가 무엇인지 별도로 연구해 볼 과제다. 하지만 이들을 포함하더라도 약간의 각도 차이 외에 근본적인 맥락에 영향을 주는 것은 아니다.)

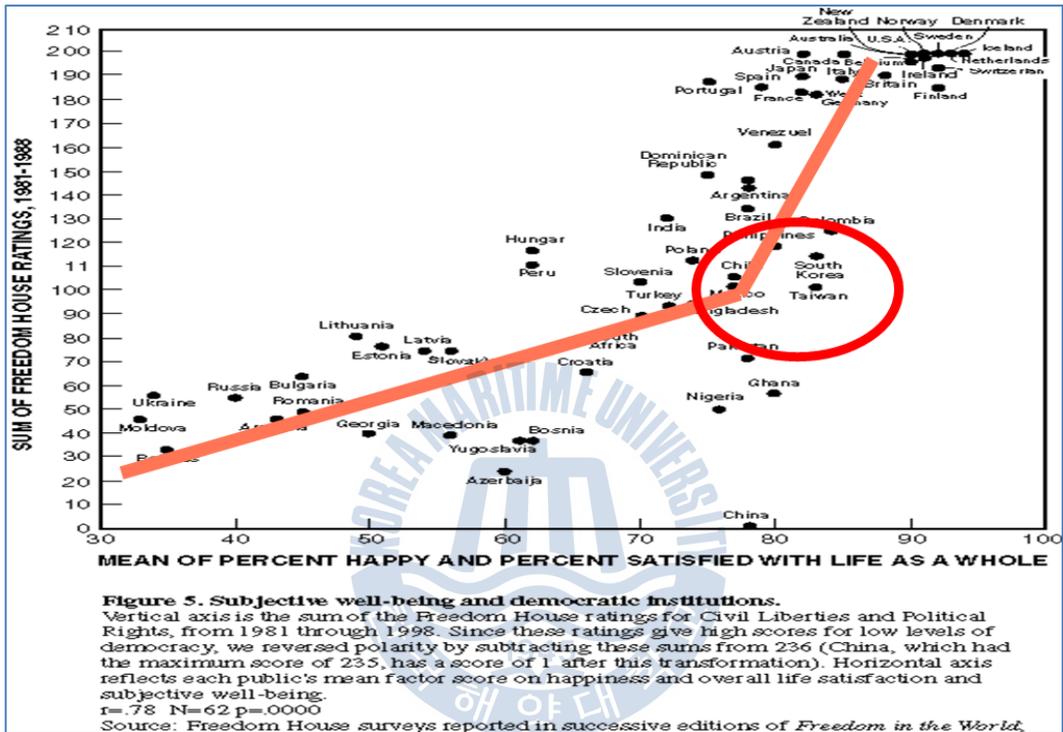
이 그림을 통해 발견하는 통찰은, 일정 수준의 생존의 문제가 해결되고 나면 돈이 많아진다고 해서 그만큼 더 행복해지는 것은 아니라는 말이며, 경제적인 요소보다 더 중요한, 무언가 새로운 행복의 요인들이 부각된다는 것이다. 그렇다면 경제적 요소가 아닌, 한국인들과 미국인들의 행복지수를 움직이는 그 새로운 변수는 무엇인가? 계속해서 다른 그림을 보면서 추적해 보기로 한다.

### (3) 민주주의 수준과 행복지수

역시 WVS 에서 작성한 ‘그림 III - 11’ 은 세계 여러 나라들의 민주주의

수준과 행복지수 간의 관계를 보여 주고 있다.

그림 III - 11: 민주주의 수준과 행복도



‘그림 III - 11’ 은 앞의 것과 달리 행복지수가 X 축에 배치되어 있고 Y 축에는 Freedom House 에서 측정한 1981-1988 년 사이의 국가 별 민주주의의 수준이 나와 있는데, 앞의 그림과 반대로 X-Y 축이 바뀌었기 때문에 변화의 각도를 반대로 읽어야 한다. 여기서도 변곡점이 보이는데, 민주주의 수준이 100 부근에 이를 때까지는 민주적 제도가 발전할수록 급격하게 행복지수가 올라간다. 하지만 그 이후부터는 매우 완만하게 변한다.

미국은 민주주의 수준이 세계 최고 수준이지만 북유럽 제국에 비해 덜 행복하다. 일본은 역시 비서구 국가들 중 유일하게 행복도와 민주주의 모두에서 선두 그룹에 들어 있다.

한국은 콜롬비아, 필리핀, 브라질, 아르헨티나, 베네주엘라 등과 같이 변곡점을 막 통과하였고, 타이완은 칠레, 폴란드, 멕시코, 인도, 방글라데시 등과 같이 변곡점을 통과하는 중이다. (중국은 민주주의 수준이 낮은데도 행복도가 상당히 높은, 예외적인 현상을 보인다.)

이 그림에서 얻는 통찰은, 민주주의가 행복에 기여하는 것은 사실이지만 기본적인 민주제도가 정착되는 등 일정한 임계치를 넘어서 후부터는 그 중요도가 급격하게 떨어진다는 것이다.

여기서도 한국은 이미 변곡점을 통과하였다. 행복해지기 위해 가난과 싸워 경제발전을 이루었고, 또한 행복해지기 위해 독재정권과 싸워 민주주의를 얻었는데, 이제는 무언가 더 중요한 것이 있어야 행복해진다는 것이다.

그렇다면 변곡점을 통과한 나라들에게는 소득도 민주주의도 아닌 새로운 행복의 변수는 무엇인가? 계속해서 다른 그림을 보며 추적해 보기로 한다.

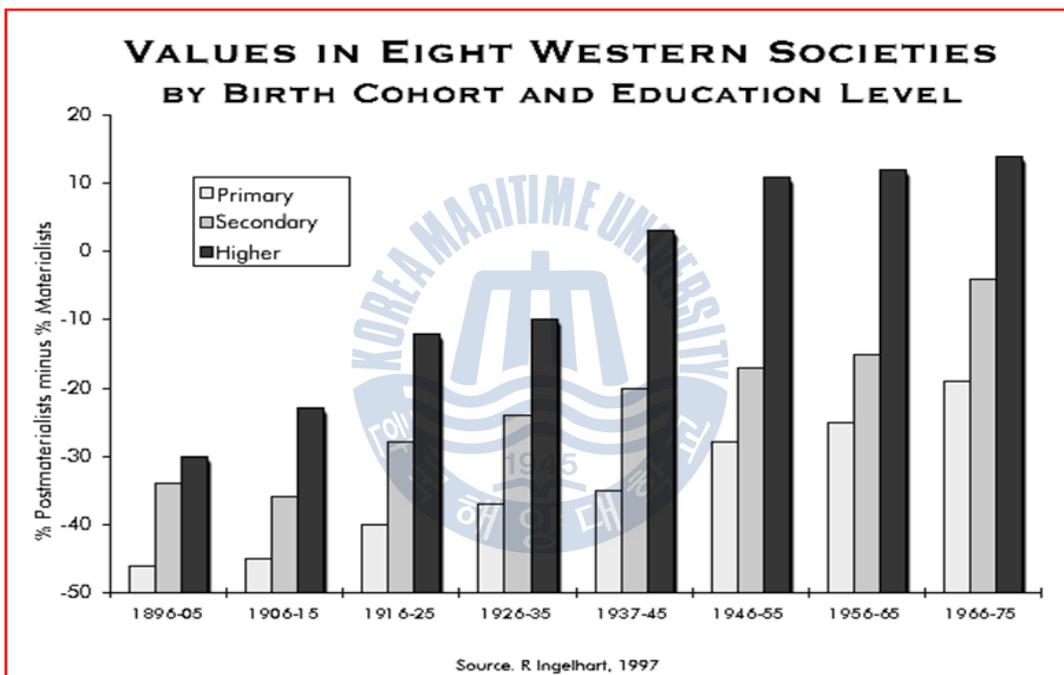
#### (4) 포스트모더니즘(postmodernism)

‘그림 III - 12’에 나온 World Values Survey 연구 결과를 보면 앞의 두 질문에 대한 해답이 나온다.

변곡점을 이미 통과한 서구 8 개국에 대해 1997 년 시점의 포스트모더니즘

가치를 조사해 본 결과, 60 대 이상에서는 10 년 단위로 포스트모더니즘 가치가 증가한 것이 보인다. 하지만 30 대, 40 대, 50 대로 내려가면, 대학 이상의 학력을 가진 사람들은 (검은 색 막대) 모두 높은 포스트모더니즘 가치를 보이며 안정적 수준을 유지하고 있다.

그림 III - 12: 포스트모더니즘 가치 (서구 8 개국)



이는 그로부터 약 30 년 전에 탈근대화의 변곡점을 통과했다는 것을 시사하는 것으로, 소위 68 세대로<sup>75</sup> 기억되는, 프랑스 학생운동이 일어난 1968

<sup>75</sup> 68 세대는 전후 경제적 풍요 속에서 기성세대의 가치관과 권위주의를 거부하며

년과 거의 일치한다.

한국에서 민주화운동을 제외하고 68 세대와 유사한 폭발적인 사회운동이 일어난 시기는 2002 년 대선을 전후한 시기라 할 수 있다. 인터넷으로 무장한 청년들이 앞장선 정치혁명으로, 기성세대의 가치관으로는 도저히 상상할 수 없었던 탈권위주의적 인물을 대통령으로 선출하였다. 새 대통령은 당선 후 대중목욕탕을 드나들고 평검사들과 생방송으로 토론을 하는 등, 권위주의를 허무는 데 주저하지 않았다.

하지만 이런 변화는 드골 대통령의 실각을 초래한 68 세대의 프랑스처럼, 기성세대의 근대화 가치 혹은 모더니즘(modernism) 가치와 충돌을 일으킬 수밖에 없었다. 오랫동안 사회를 지탱해 오던 전통적 권위가 일시에 해체되는 것은, 근대화 이전 세대에게는 심각한 위기로 느껴졌을 것이다. 그것은 단지 이해관계의 문제이기 이전에 보다 원초적인 가치로부터의 반응이었고, 무의식에서 비롯된 강렬한 감정이 일시에 분출되면서 대통령의 탄핵 등 다양한 사회적 혼란을 야기시켰다. 그리고 그 반작용으로 모더니즘 가치가 강조되며 보수화 현상을 강화시켰을 것으로 추측된다.

그렇다고 해서 포스트모더니즘(postmodernism) 가치가 사라진 것은 아니다. 사회를 지배하고 있는 기성세대들의 가치에 눌러 겉으로 드러나지 않고 있더라도, 그것은 이미 도시의 풍요 속에서 태어나고 성장한 젊은 세대의 내재가치 속에 잠재되어 있다가 기회가 올 때마다 드러날 것이다.

---

체제에 도전, 60 년대말부터 70 년대초의 청년운동을 주도했다. 68 세대는 또 산업사회의 인간 소외와 자본주의의 문화행태를 비판한 프랑크푸르트 학파의 이론을 토대로 자본주의 체제 극복을 주장하며 정치적 색깔을 띠기 시작했다.

WVS 에서는 앞에서 분석한 두 가지 그림을 통해, 소득-행복지수, 민주주의-행복지수 간의 상관관계가 일정한 수준의 변곡점을 통과한 후, 소득/민주주의를 대체한 새 행복 요인을 “라이프스타일” (lifestyle)로 정의했다.<sup>76</sup>

변곡점을 통과한 사람들은 생존이나 신변의 안전을 훨씬 덜 걱정한다. 그들은 이제 당당한 자신감을 가지고 자기만의 가치 있는 삶을 추구하고 싶다. 그러기 위해서 그들은 자기를 속박하는 온갖 종류의 권위로부터 탈출하려 하고, 물질과 경쟁의 논리에서 벗어나 보다 자연친화적이고 건강한 삶을 추구하는 웰빙에 관심을 갖는다.

이러한 포스트모더니즘 가치가 가장 발달한 곳은 행복지수의 선두권을 이루고 있는 북유럽이다. 이에 반해 미국은 소득이나 민주주의 수준에서는 세계 최고 수준을 자랑하지만 포스트모더니즘 가치가 상대적으로 낙후되어 있고, 그로 인해 행복도의 저하를 가져 왔음을 알 수 있다.

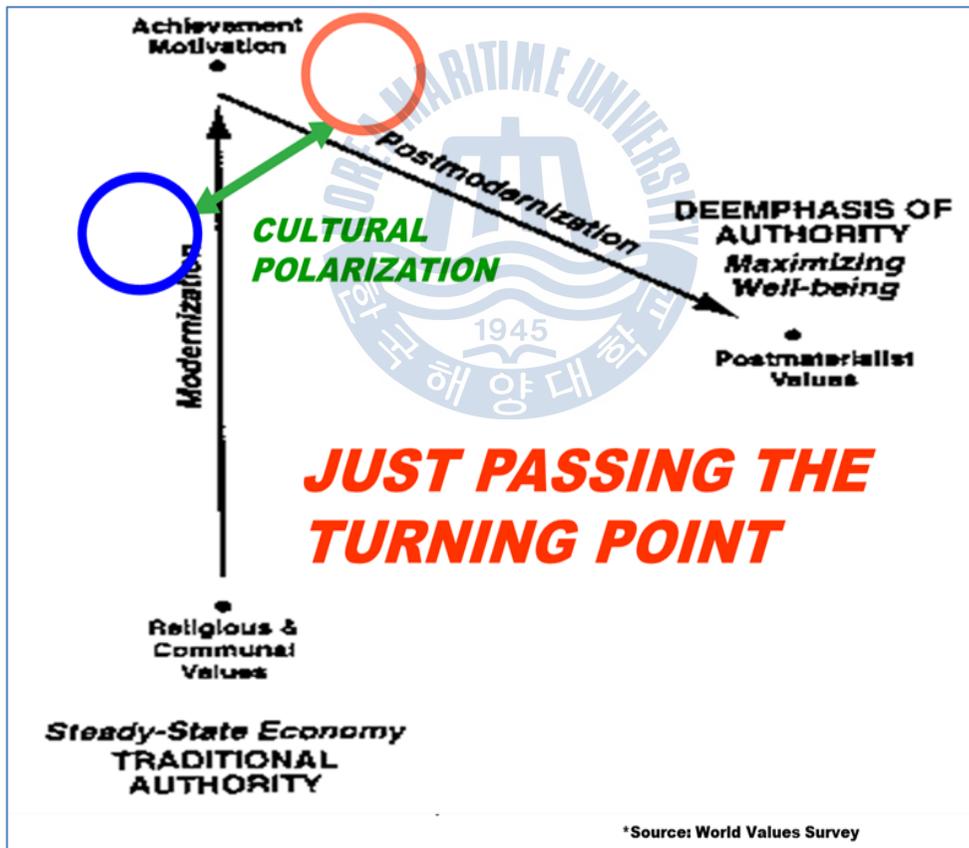
‘그림 III - 13’ 에서 보는 바와 같이, 한국의 경우 산업화가 시작되기 전인 60 년대 초까지의 전통적 가치체계에서는 종교와 공동체정신이 중요했다. 그 이후의 모더니즘 가치체계에서는 성취가 최고의 동기요인이었고 주로 물질적 성취를 기준으로 새로운 위계질서가 세워졌다. 90 년대 말의 외환 위기를 거치며 포스트모더니즘의 서막이 올랐고, 2002 년 대선과 월드컵을 전후해서 포스트모더니즘 가치체계가 본격적으로 목소리를 내기 시작했다. 포스트모더니즘의 대표적인 가치들은 탈권위주의, 탈물질주의, 그리고 웰빙이다.

---

<sup>76</sup>[http://www.worldvaluessurvey.org/wvs/articles/folder\\_published/article\\_base\\_111](http://www.worldvaluessurvey.org/wvs/articles/folder_published/article_base_111)

지난 10 년 동안 권위주의, 물질주의, 성취지향으로 대표되는 기존 모더니즘 가치체계의 벽에 부딪쳐 일시 퇴행하였지만, 한국보다 30 년 먼저 포스트모더니즘 혁명을 거친 선진국들의 궤적을 참조하면, 결국은 일시 조정기간을 거친 후 세계적 흐름과 같은 방향으로 되돌아가게 될 것으로 예상된다. 2010-2012 년에 조사되는 ‘제 6 차 WVS’ 의 결과에서 그 방향성의 회복 여부가 밝혀질 것으로 본다.

그림 III - 13: 포스트모던 혁명과 가치의 양극화



하지만 설사 그 조정기간이 끝나고 다시금 원래의 방향성을 회복한다 하더라도 포스트모더니즘 가치와 모더니즘 가치 사이의 양극화 현상은 거의 한 세대 정도 지속될 가능성이 크다. 여기서 의미하는 가치란 ‘사회적 준거’(social norms)의 성격을 갖고 있어서 일정 부분 경제사회적 영향을 반영하고 있지만, 자연적 세대교체에 의해 일어나는 부분도 크기 때문이다.

### (5) 공간적-시간적 문화 지표의 교차점

이와 같이 한국과 미국 문화의 시간적 지표를 확인해 보았는데, 이 결과를 앞에서 분석한 양국의 공간적 문화 지표와 교차시켜 그 방향성을 추론해 본다.

포스트모더니즘 가치들은 앞에서 분석한 호프스테드의 문화 가치 5 차원과 직접적으로 호환성을 갖고 있는 것은 아니지만, 이를 연결시켜 해석해 보면 포스트모더니즘 혁명이 일어난 나라들은 일반적으로 다음과 같은 변화가 더 가속화되었을 가능성을 추론할 수 있다.

- ① **탈권위주의(Postauthoritarianism)의 강화:** 권력거리(Power Distance)가 감소한다. 즉 위계지향성(Hierarchical Orientation)이 약화되고 참여지향성(Participative Orientation)이 강화된다.
- ② **탈물질주의(Postmaterialism)의 강화:** 남성성(Masculinity), 즉 성취지향성(Achievement Orientation)이 약화되고 ‘삶의 질 지향성’(Quality of Life Orientation)이 강화된다.

- ③ **웰빙의 극대화 (Maximizing Well-being):** 자신을 둘러싼 주변 집단들이 부여하는 준거(norms)에 맞추기 보다는 자기 자신의 판단에 따른 ‘주관적 행복’ (Subjective Happiness/Satisfaction)을 추구한다. 이것은 곧 ‘개인지향성’ (Individual Orientation)이 강화되고 ‘집단지향성’ (Group Orientation)이 약화됨을 의미한다.

미국의 경우, 1981-2006 년 사이에 ‘현세적-이성적 가치’ 는 부침을 거듭하며 제자리걸음을 했으나 ‘자기표현 가치’ 는 지속적으로 강화되어 왔다. 하지만 포스트모더니즘 가치와의 상관관계는 ‘자기표현 가치’ 쪽이 훨씬 크다. 따라서 앞에 기술한 3 가지 변화, 즉 권력거리의 감소, 성취지향성의 약화, 개인지향성의 강화 등이 일어날 가능성이 높다고 볼 수 있다.

한국의 경우는 비록 2000 년을 전후해 포스트모던 혁명을 거치기는 했으나, 2000-2006 년 사이에 ‘현세적-이성적 가치’ 와 ‘자기표현 가치’ 가 모두 1981 년 이전 수준으로 되돌아 갔다. 따라서 동 기간에 다음과 같이 위와 반대의 영향을 받았다고 추론할 수 있다.

- ① **권위주의(Authoritarianism)의 강화:** 권력거리(Power Distance)가 증가한다. 즉 위계지향성(Hierarchical Orientation)이 강화되고 참여지향성 (Participative Orientation)이 약화된다.
- ② **물질주의(Materialism)의 강화:** 남성성(Masculinity), 즉 성취지향성 (Achievement Orientation)이 강화되고 ‘삶의 질 지향성’ (Quality of Life

Orientation)이 약화된다.

- ③ **타율적 행복의 추종:** 자신을 둘러싼 주변 집단들이 부여하는 준거(norms)에 맞추어 비교한다. 자기 자신의 판단에 따른 ‘주관적 행복’ 이 아니라 ‘남이 인정해 주는 타율적 행복’ 을 추종한다. 이것은 곧 ‘개인지향성’ (Individual Orientation)이 약화되고 ‘집단지향성’ (Group Orientation)이 강화됨을 의미한다.

그러나, 이것은 세계적 추세와 반대방향으로 달려간 것이므로 지속가능하고 안정성 있는 방향성이라고 판단할 수 없다. 따라서 조만간에 그 반대방향으로 급회전을 할 것을 예고하고 있는데, 불과 5-6 년 사이에 거의 한 세대 분량의 변화를 상쇄시킬 정도로 그 강도가 크다는 것은 한국 사회가 최근에 얼마나 심한 격동기를 거쳐 오고 있었는지를 여실히 증명해 준다.

앞에서 본 바와 같이 한국은 약 10 년 전에 포스트모더니즘의 반환점을 돌았다. 이는 사람들의 가치체계에 엄청난 충격을 준, 거의 혁명에 준하는 역사적 사건이었던 만큼 그 후유증도 결코 작지 않았다. 마치 거대한 강물이 급히 굽으며 암벽에 부딪쳐 소용돌이를 일으키듯, 그 후의 10 년 동안 한국의 문화는 거의 한 세대 전으로 후퇴하는 듯한 모습을 보이며 한 동안 방향성을 잃은 듯 보였다. 미국, 일본, 유럽 등 선진국들이 약 30 년 전에 겪었던 포스트모더니즘의 열병과 비교해 보면 좋은 참고가 될 것이다. 당분간은 가치의 양극화가 한 동안 진행되겠지만, 장기적으로는 점차 포스트모더니즘 가치로 수렴하며 안정적인 궤도를 보일 것으로 사료된다.

한국의 문화적 특성이 이러한 상황에 있다면, 한국의 기업들과 공공 조직

내에서도 당연히 이러한 현상이 나타날 것이다. 우선 모더니즘과 포스트모더니즘 가치로 양분화된 가치 분포로 인해, 때로는 서로간에 같은 민족인지 의심스러울 정도의 심각한 세대간 장벽을 경험할 수 있다. 그리고, 한 동안의 문화적 반작용으로 인해, 어떤 경우에는 젊은 사람들이 오히려 더 강경한 모더니즘을 보이고 중간관리층이 포스트모더니즘 가치를 주장하는 것도 볼 수 있을 것이다. 특히 아직 부모의 슬하에서 완전한 독립을 이루지 못한 20 대들은 부모 세대의 강경한 반응에 영향을 받아 30 대나 40 대보다 오히려 더 강한 모더니즘 가치를 표방할 가능성이 있다. 따라서 단순히 세대 차이로 가치를 구분하는 것이 어려울 경우가 많을 것이다.

외형적으로는 모더니즘 가치를 부르짖는 사람들 가운데서도 실제로는 그 이전의 종교적/공동체적 가치를 보다 중시하는 사람들이 많이 섞여 있는 것도 주의해야 할 점이다. 특히 연령층이 높은 사람들은 농경시대의 종교적/공동체적 가치를 기반으로 내면적 가치를 형성하였고, 장성한 이후에 경험한 모더니즘 가치를 관행으로 덧입힌 형태를 보일 수 있다. 종교적 동지 등 소수의 내집단에 대한 강한 집착 등은 이런 가치의 표상이라 할 수 있다.

이러한 복합적인 요인들을 고려할 때, 비록 호프스테드의 국가문화지수를 최소한의 준거로 활용할 수는 있으나, 가치 전환의 소용돌이 속에 있는 현재 한국의 현실에서는 어떠한 전형도 허용되지 않으며 개별적 조직맥락<sup>77</sup>에 따라 냉정한 분석과 관찰이 필요하다고 사료된다.

---

<sup>77</sup> 조직맥락(organizational context)은 구성원들의 조직행동에 영향을 줄 수 있는, 조직의 환경, 구조, 시스템, 상황, 슬로건, 캐치프레이즈, 인간관계, 리더십 등 모든 외적 요소들을 총칭한다.

## IV. 내재가치와 조직문화

### 1. 가치(values) 개념의 충돌

인류학자들에게 가치(values)는 사람들의 정체성, 즉 “Who we are” 를 의미한다. 사람이 옷을 갈아 입거나 성형수술을 한다고 그의 정체성이 바뀌지 않는 것처럼, 가치(values)는 사람에게, 비록 선천적 유산은 아니지만, 골격이나 지문과 같이 평생 변하지 않는 자아정체성이다. 때때로 새로운 환경에서 시달리며 가치가 변화한 것처럼 보이는 것은 단지 적응력을 발휘하였을 뿐이다.

이에 반해 경영학자들이 기업가치(corporate values) 혹은 핵심가치(core values)를 강조하고, “가치 중심의 경영”을 부르짖을 때의 가치(values)는 조직의 자산이나 자본의 개념이며, “What we have” 를 의미한다. 어떤 연유로 ‘잭 웰치’ (Jack Welch)의 GE 가 그토록 강력한 성과중심의 조직문화를 잃었다면, ‘스티브 잡스’ (Steve Jobs)의 애플이 그토록 혁신적인 조직문화를 잃었다면, 주가의 하락 외에도 생산성의 급격한 저하를 초래하며 그 자산 가치가 급격히 줄어들었을 것이 자명하다.

오랫동안 이 두 가지 관점은 서로를 침범할 필요를 느끼지 않았고, 각자 자신들의 영역에서 자신들의 개념과 어휘를 사용하며 지내 왔다. 하지만 근래에 학문 간의 교류가 활발해지고 세계화로 인해 문화의 중요성이 대두되면서 이러한 관점과 개념의 불일치는 혼란의 근원이 되었다. 조직문화의

변화를 강력히 추진하는 기업에서는 구성원들에게 가치의 변화를 강력히 요구한다. 뺏속까지 가치를 체화시키자고 호소하며 세뇌교육에 가까운 훈련을 통해 가치전도사들을 양성한다. 이들의 임무는 “새로운 가치”라는 복음을 설파하여 사람들을 “개종시키는” 것이다. 그런데 세계화 과정에서 문화적 다양성을 강조하면서 “타인의 가치를 변화시키려 하지 말고” “그것을 이해하고 존중하도록” 교육을 받게 된다. 과연 이 모순을 어떻게 해결할 것인가?

본 연구는 문화에 관한 연구의 역사적 정통성을 기초로 이 문제에 접근하기로 한다. 제 2 장 1 절의 ‘문화의 개념’에서 역사적으로 문화의 개념이 어떻게 진화해 왔는지 분석한 후 거기서 얻은 통찰을 다음과 같이 7 가지 요소로 요약한 바 있다.

첫째, 문화에 관한 연구는 19 세기 중반 이후 주로 인류학이라는 계보를 통해 맥을 이어 왔다.

둘째, 19 세기 문화 연구가 시작되기 전까지 사용되었던 “문화의 개념”은 “영혼과 정신을 같고 닮아 더 세련되고 우아해지는 것”이었으므로 거기에는 기본적으로 우열과 유무가 있었다. 교양을 쌓지 않은 사람은 비문화인 혹은 야만인이었고, 문화인 가운데서도 그 질과 양에서 서열이 생길 수 있었다. 본 연구가 편의상 문화의 “제 1 의미”라고 명명한 이 개념은 오늘날도 상황에 따라 병행적으로 사용되고 있으나, 그 후 분화되어 진화한 “제 2 의미”가 문화연구의 중심이 되었다.

셋째, 오늘날도 문화의 인류학적 정의에는 폭넓은 스펙트럼이 있지만 이들이 “제 2 의미”에 공통적으로 동의하는 것은 “가치중립성”이다. 그들은 한결같이 문화의 “다름”을 바라보고 있을 뿐, 거기서 우열을 찾지 않는다. 그리고 인간에게는 누구에게나 문화가 있으므로 유무의 구별도 없다.

넷째, 그들이 상대하는 문화는 “관리 대상”이 아니다. 잘 관찰하고 기록하여 이해해야 할 대상이지, 더 강화시키거나 약화시키거나 어떤 방향성을 갖고 변화를 주어야 할 대상이 아니다. 즉 문화는 자산이나 부채가 아니라 정체성(Who we are)이다. 이는 “문화를 관리하여 더 좋은 문화를 만드는” 사회학/경영학의 ‘자산 개념’(What we have)과 상반되는 것이다.

다섯째, 문화 가치는 세대를 통해 전수되고, 유아기의 환경에 큰 영향을 받으며 아동기에 형성된 후 평생토록 견고한 정신 프로그램으로 작동한다. 그래서 개인의 생애주기 내에서는 변수(variable)가 아니라 상수(constant)로 취급되는 것이 일반적이다.

여섯째, 문화와 인성은 밀접하게 연결되어 있어서 이 둘은 항시 함께 관찰해야 한다. 즉 개인들을 관찰한 결과에서 문화가 드러나고 문화를 통해서 개인의 인성이 규정되므로 이 둘을 명확히 구분하는 것은 불가능하다.

일곱째, 문화는 다양한 층들과 범주가 겹쳐 있어서 이들을 모두 포함하여 입체적으로 관찰하지 않으면 오류의 가능성이 커진다. 예를 들어 조직문화 등과 같은 부분적 문화를 다룰 때 동시에 영향을 주고 있는 더욱

거시적인, 혹은 더욱 미시적인 문화들까지 총체적으로 고려해야 한다.

따라서, 본 연구는 인류학적 관점을 공리로 인정한 후 그 기반 위에서 사회학적/경영학적 관점을 가능한 한 수용하여 통합하는 방식으로 진행하고 있다. 인류학자이면서 동시에 사회심리학자이기도 한 호프스테드는 국가문화와 조직문화에 관한 별도의 실증연구를 바탕으로, 전자의 관점으로 후자의 관점을 설명할 수 있는 유익한 분석을 제공한 바 있으므로 이를 참조하여 논리를 진행한다.

호프스테드는 위에서 말한 두 종류의 가치들을 가치(values)와 관행(practices)으로 구분하였다. 조직구성원들이 갖고 있는 가치들은 평생 변하지 않으므로 변수(variable)가 아니라 상수(constant)로 보았고, 조직문화란 가치 수준이 아니라 관행 수준, 즉 상징, 영웅, 의식 수준의 동질성을 요구하기 때문에 한 조직에서 배워 익혔다가 다른 조직에 가서는 벗어 던지고 새로 입을 수 있는 두루마기 같은 것으로 본 것이다. 하지만 이것은 여전히 인류학자 측 관점에 경도되어 있다. 왜냐하면 관찰자의 입장이 여전히 사람 측이기 때문이다.

대부분의 경영학자들, 특히 과거의 전통적인 경영학자들은 사람보다 조직의 입장에서 문화를 바라본다. 그들에게 조직문화의 구성원들은 목표를 달성하기 위한 인적자원(human resource)이므로 주체가 아니고, 그 자원을 소유하고 관리하는 조직 차원의 관점이 중요하다. 조직은 그 자체로는 인간이 아니지만 “법인”(legal person)이라는 말이 암시하듯 대외적으로 인격체로 행세하고, 좋은 조직문화를 가진 조직은 마치 생명을 가진 유기체처럼 살아 있다. 그

유기체의 심장처럼 뛰면서 나침반처럼 방향을 제시해 주는 “가치(values)”라는 개념은 강력한 주체성과 상징성을 갖기 때문에, 이를 버리고 “관행(practices)”이라는 다소 피상적이고 수동적인 느낌의 개념으로 양보한다는 것은 쉽지 않은 일일 것이다. 어떤 조직에서 가치는 명실상부한 “조직의 혼이고 생명”이며, “가치경영” 등 가치에서 파생된 개념들이 경영시스템의 근간을 이루고 있는 곳도 적지 않다.

## 2. 내재가치(internal values)와 조직가치(organizational values)

가치란 “어느 상황에서 무언가를 다른 것보다 선호하는 것”을 말한다.<sup>78</sup> 그 주체가 반드시 사람이어야 한다는 법은 없다. 인류학자들이 사람의 입장을 우선시하고 경영학자들이 조직의 입장을 우선시하는 것 역시 가치이다. 따라서 쌍방 모두 가치라는 개념을 그대로 사용하되 약간의 수식어를 붙인다면 쌍방이 만족할 수 있는 대안이 나올 수 있을 것이다.

즉, ‘그림 IV - 1’은 서로 다른 가치를 지닌 구성원들로 이루어진 조직의 모습을 보여 준다. 비록 정체성(being)의 수준에서는 개인적으로 다른 가치들을 갖고 있으나 그들은 조직으로부터 주어진 공동의 맥락(organizational context) 속에서 일하고 있고, 조직 수준에서 상징, 영웅, 의식 등의 유사한 관행들을 ‘조직자산으로 공유하고’ (having) 있을 것이다.

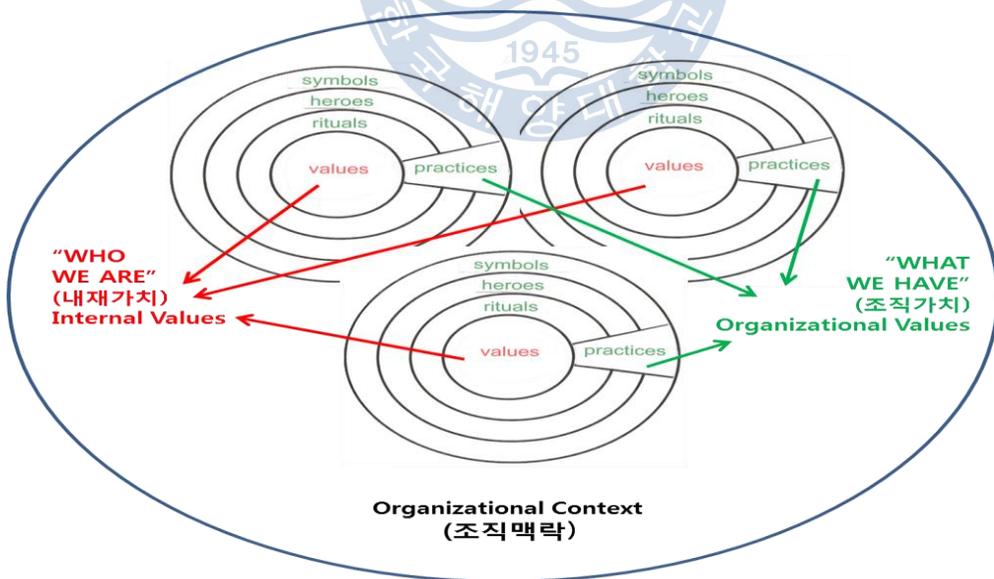
---

<sup>78</sup> Hofstede, et al. (2010), *Cultures and Organizations*, McGraw-Hill, p.9

후자의 관행들은 사람의 입장에서는 가치가 아니지만, 조직의 입장에서 보면 구성원들이 바뀌어도 쉽게 변하지 않는, 조직의 시스템 속에 내재되어 있는 가치이다. 따라서 이를 “조직가치”라 불러도 무방할 것이다.

조직가치는 구성원들이 각기 자신의 내재가치를 상황, 즉 조직맥락에 적용한 결과로 드러나는 공통적 관행이다. 그들이 같은 관행을 보였다고 해서 그들이 원천적으로 같은 가치를 갖고 있다고 볼 수 없고, 제각기 조금씩 다른 원인과 경로를 통해 조절된 행동들 속에서 나타나는 공통적 요소일 뿐이다. 그래서 “구성원들의 내면에 자리잡고 있는, 아동기에 형성된 후 평생 바뀌지 않는 견고한 가치체계의 구성요소”들에 대해 “내재가치” (internal values)라 부르는 것이 바람직하다고 사료된다.

그림 IV - 1: 내재가치와 조직가치



한세희와 빙(Catherine Bing)은 이렇게 내재가치(internal values)와 조직가치(organizational values)로 구분된 개념을 사용하여 미국과 영국의 제약회사 간 인수합병(M&A) 진단 사례를 설명한 바 있다.<sup>79</sup> 본 연구에서도 이제부터 이렇게 구분하여 사용하기로 한다.

일견 역설 같지만, 조직가치(organizational values)를 변화시키거나 공고히 하고자 할 때 가장 먼저 해야 할 일은 구성원들이 갖고 있는 내재가치(internal values)를 파악하는 것이다. 내재가치는 조직구성원들을 거의 모두 전혀 색다른 사람들로 교체하지 않는 한 바꿀 수 없는 것이므로, 구성원들의 정체성을 올바르게 이해하는 데서부터 출발해야 그들과 어떻게 대화하고 동기를 부여하여 원하는 방향으로 이끌어 갈 수 있을 지에 대한 통찰을 얻을 수 있을 것이다.

‘그림 IV - 1’에서 보는 바와 같이 내재가치가 상이한 사람들이 모여 조직을 이루고, 동일한 조직가치를 구현하려면 내재가치에 변화를 주려 해서는 안 된다. 조직가치는 상징(symbols),<sup>45</sup> 영웅(heroes), 의식(rituals) 들로 이루어진 관행(practices)으로 드러나는데, 이는 각자의 내재가치가 조직맥락(organizational context)<sup>80</sup>에 적응한 결과이다. 어떤 사람의 내재가치는 집단지향적이고 또 다른 사람은 개인지향적이라 해도 조직맥락이 집단지향적인 요소를 갖고 있을 경우 일정한 적응기간이 지나고 나면 두 사람 모두

---

<sup>79</sup> Bing & Han (2011), *Mergers and Acquisitions: What to do when communicating more is just not enough*, Global Forum, vol.3, Horsham PA, DIA, pp.18-22

<sup>80</sup> 조직맥락(organizational context)은 구성원들의 조직행동에 영향을 줄 수 있는, 조직의 환경, 구조, 시스템, 상황, 슬로건, 캐치프레이즈, 인간관계, 리더십 등 모든 외적 요인들을 총칭한다.

집단지향적인 행동을 보일 가능성이 크다. 대부분의 인간에게는 자기의 내재가치와 맞지 않는 상황에서도 창조적으로 적응할 수 있는 능력이 있기 때문이다. 물론 그 과정에서 개인지향적인 내재가치를 가진 사람이 더 스트레스를 받고 힘들어 할 가능성이 큰 것은 사실이고 개중에는 적응을 못하고 조직을 떠날 가능성도 배제할 수 없다. 따라서 현명한 리더라면 개개인의 내재가치를 파악하고 각자의 특성에 맞춰 가급적 갈등요소를 줄여 주는 방향으로 접근할 것이다. 그리고 만일에 개인지향적인 내재가치를 가진 사람들이 다수를 이루고 있다면, 집단지향적인 현재의 조직맥락이 정말 바람직한 것인지 되돌아 볼 필요가 있다.

이와 같이 먼저 구성원들의 내재가치를 이해한 토대 위에서 그에 가장 효과적인 방향으로 조직맥락(organizational context)을 조성하는 것이 올바른 전략이라 할 수 있다. 내재가치와 지나치게 떨어진 조직맥락을 조성한다면 적응도 쉽지 않고 구성원들의 스트레스 수준도 올라갈 것이다. 내재가치를 존중하고 가급적 그에 상응하는 소통채널을 구축한 후 궁극적으로 조직의 성공을 위해 상징, 영웅, 의식의 3 가지 요소를 어떻게 구현하고자 하는지에 초점을 두고 조직맥락을 조성하는 것이 바람직하다.

조직의 비전, 미션, 핵심가치, 기업가치 등을 조직문화나 조직가치와 동일시 하는 경향이 있으나, 냉정하게 들여다보면 전혀 다른 사실을 발견하게 된다. 이들은 린튼이 말하는, 조직 구성원들이 회구하는 ‘이상적 유형’ (ideal patterns)<sup>81</sup>일 뿐 실제로 그런 관행이 조직 안에 일상적으로 일어나고 있다고

---

<sup>81</sup> 린튼 R. (1997), 《문화와 인성》, 현음사, p.61

장담할 수 없고, 실제로 대부분의 경우 현실의 반대편을 지향하는 경우가 많다. 예를 들어 “정직” (Integrity)은 엔론의 기업가치 (corporate value)로서 회사 입구에 크게 게시되어 모든 사람들이 매일같이 보며 일하고 있었지만 그들의 실제 관행은 그 반대였다는 것이 그들의 파산 과정에서 온 천하에 드러난 바 있다.

엔론의 경영진은 “정직”이라는 가치를 ‘이상적 유형’으로 인식하고 이를 조직가치로 정착시키려 하였을 것이다. 조직가치란 관행을 의미하는데, 이는 다시 의식, 영웅, 상징의 세 가지로 나타나므로, 정직하지 않은 모든 업무방식(의식)을 차단하고 경영진부터 스스로 정직한 행동으로 모범을 보여 “정직”을 대표하는 영웅이 되어야 했다. 그들이 의식과 영웅의 수준에서 변화에 실패한 것은 자명하지만 굳이 변화를 시도해 본 부분이 있다면 상징 수준일 것이다. “정직”을 기업가치로 선포하고, 회사 곳곳에 게시하고, 다이어리의 첫 페이지에 인쇄하여 배포하는 등의 행위는 문화의 가장 표면에 있는 상징에 속한다. 수많은 조직들이 상징의 피상적인 수준에서 변화를 외치지만 더 이상 진척을 보이지 못하는 이유는 이와 같이 나머지 두 수준, 즉 의식 및 영웅 수준에서의 모범을 통해 그 진정성을 확인시켜 주지 못했기 때문이다. 즉, 당시 엔론에서는 “정직”이 실제적인 조직가치가 되지 못했을 뿐 아니라 그들이 진정으로 회구하는 “이상적 유형”이라는 확신을 주지 못했기 때문에 “조직맥락”으로서의 역할 역시 하지 못했다.

조직의 비전, 미션, 핵심가치, 기업가치 등을, 임직원들의 참여를 통해 동의를 이끌어 내며 제정하고 경영진이 과감한 혁신과 모범을 통해 진정성을 보인다면, 그 자체로서는 아직 조직가치가 되지는 못하였지만 조직맥락의

역할을 하기 시작한다. 조직맥락이 구성원들의 마음 속에 진정성을 갖고 각인되면 그들 각자의 내재가치와의 사이에 갈등과 타협의 과정을 거쳐 서서히 관행적 변화로 나타난다. 제일 먼저 그들의 어투나 태도가 달라질 것이고 그런 가치를 실행하고 있는 사람들에게 대해 존경을 표하게 되고 일하는 방식이 변화할 것이다. 따라서 내재가치, 조직가치, 조직맥락 가운데 경영진이 개입할 수 있는 부분은 조직맥락뿐이다. 내재가치는 상수이며, 조직가치는 종속 변수이고, 오직 조직맥락만이 독립변수이기 때문이다.

### 3. 내재가치의 조직에 대한 영향

앞에서 살펴 본 바와 같이 한국은 세계에서 가장 집단주의적인 국가들 중 하나이며, 권력거리가 상대적으로 높고, 확실성추구성향이 매우 강하다. 또한 성취지향성보다 ‘삶의 질 지향성’이 강하고, 세계에서 가장 장기지향성이 높는데 이는 다르게 말하면 유교적 성향이 가장 강하다는 말이기도 하다.

‘그림 IV - 2 와 ‘그림 IV - 3’은 그 중간선인 50 점을 기준으로, 미국과 한국의 내재가치 지수가 상호 어떤 관계를 갖는지 보여 준다.

미국과 한국은 5 차원 모두에서 정반대의 위치에 있다. 이는 5 가지 차원 모두에서, 지난 한 세기 동안 세계 경제를 선도하면서 국제 비즈니스 사회의 많은 분야에서 글로벌 스탠더드를 자임해 온 미국의 문화와 대척점에 있다는 점에서 특별한 의미를 갖는다.

그림 IV - 2: 한국과 미국의 내재가치 비교 (1)

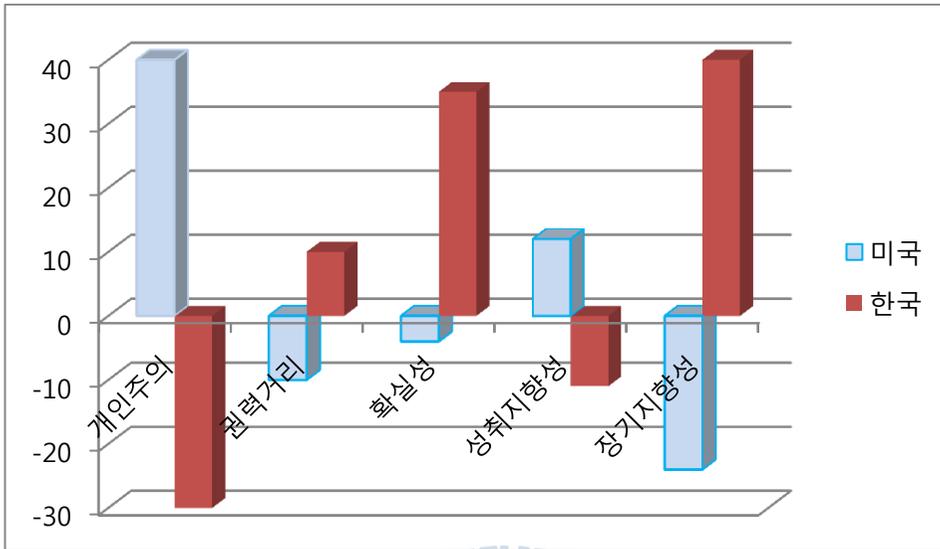
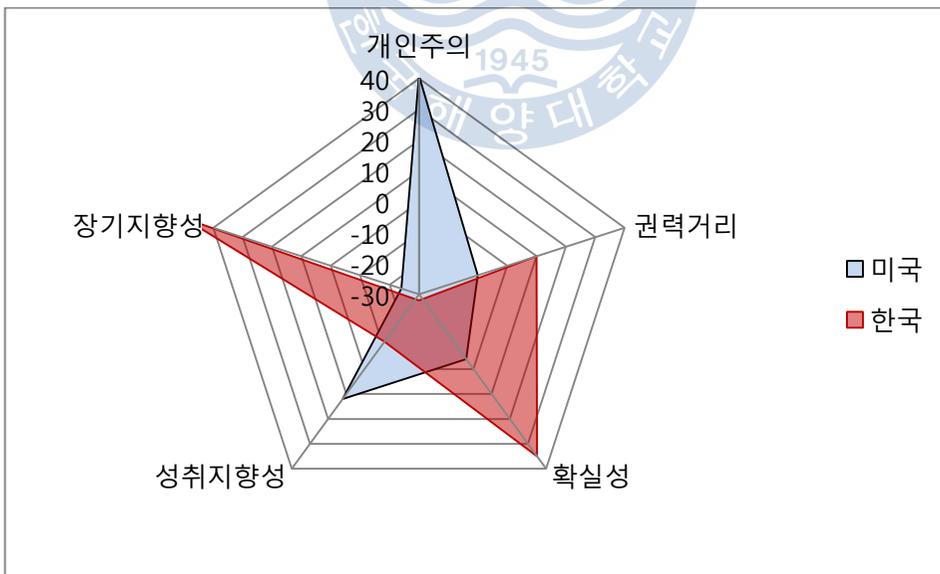


그림 IV - 3: 한국과 미국의 내재가치 비교 (2)



또한 이를 계기로, 우리와 비슷한 문화로 여겨져 온 중국이나 일본과도 상당한 거리를 발견하게 된다. 이들은 미국 문화와 최소한 ‘1 가지 차원’ (일본 - 성취지향성) 혹은 ‘2 가지 차원’ (중국 - 성취지향성, 불확실성용인성향)에서 같은 방향을 향하고 있기 때문이다. 아시아의 다른 나라들을 비롯해 중남미, 중동, 아프리카 국가들도 단기지향성이나 불확실성용인성향, 성취지향성 등에서 미국 문화와 겹치는 차원이 최소한 한 가지 이상은 있다는 점을 고려할 때, 미국과 전방위적으로 대척점에 있는 한국의 경우는 세계적으로도 그 예를 찾기가 어려운, 매우 특별한 경우라 아니할 수 없다.

문화는 상대적이므로 서로간의 차이를 드러낼 뿐 결코 그 사이에서 어느 쪽이 옳고 다른 쪽이 틀렸다고 말할 수 없다. 그러나 특정한 사회적 환경에서 가장 적절한 생존전략으로 진화해 온 문화가 다른 사회적 환경에서도 그 적절성이 보장 된다고 볼 수는 없으므로, 서로 상반되는 문화를 가진 나라들이 글로벌 환경에서 만나 동일한 조건 하에 일할 때 어느 한 쪽이 더 불리하거나 유리해질 수는 있다. (미국이 글로벌 환경을 주도하고 있다는 사실을 냉정하게 인식할 필요가 있다.) 이는 앞에서 다룬, 구성원들의 내재가치와 조직가치의 차이가 클 때 조직 스트레스가 커질 수 있다는 원리와 같다.

또한 한 문화가 이질적인 문화와 접촉할 경우 일단은 상호간에 거부반응이 일어나게 마련이어서 이질성이 클 때 필연적으로 따라오는 초기 에너지 손실과 비용은 결코 간과해서는 안 된다.<sup>82</sup>

오늘날처럼 문화 간의 교류가 활발해지고 경계가 불분명해지는 시대적

---

<sup>82</sup> Hall E. (1989), *Beyond Culture*. p.54

환경에서는 문화들 간의 갈등을 해소하는 것도 중요하고, 각 상황에서 제각기 다른 문화가 가져올 수 있는 긍정적, 부정적 현상에 대해 올바르게 이해하는 것은 필수불가결한 일이라 아니할 수 없다.

호프스테드의 내재가치들은 비록 가치중립적이기는 하지만 상황에 따라 조직에 영향을 미칠 잠재적 방향성을 갖고 있고, 이에 어떻게 대처하느냐에 따라 그것이 장점으로 혹은 약점으로 작용할 수 있다. 클라크(Clifford Clarke)는 각 차원 별로 조직에 미칠 수 있는 ‘잠재적 장단점’을 ‘그림 IV - 4~8’과 같이 분석하였다.<sup>83</sup>

앞에서 지적한 바와 같이 한국은 내재가치의 5 가지 차원 모두에서 미국의 반대편에 위치해 있다. 따라서 아래에 양극화시켜 대조해 놓은 잠재적 장단점들은 한국과 미국을 비교하는 것과 같으므로 이를 참고로 명시한다.

### (1) 개인주의(Individualism)

‘그림 IV - 4’는 개인주의 차원의 내재가치가 조직에 영향을 줄 수 있는 잠재적 장단점을 양극화시켜 보여 주고 있다.

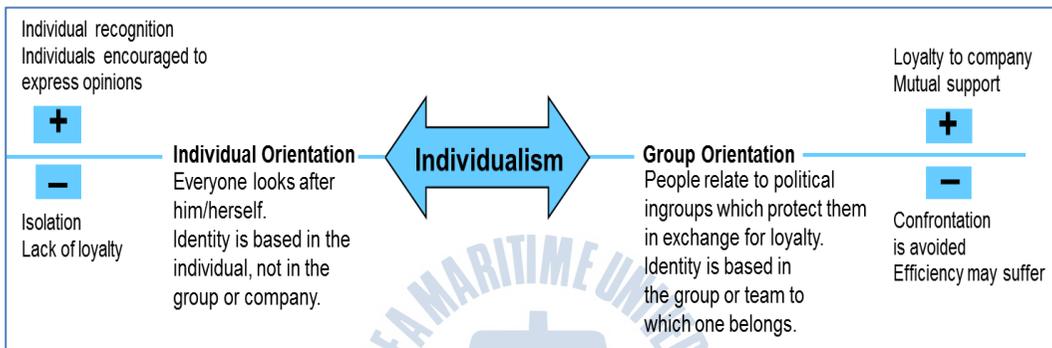
**미국:** 개인지향적(Individual Oriented) 성향을 띤 조직에서는 각자가 스스로를 챙긴다. 정체성은 개인별로 갖게 되며 집단이나 회사의 정체성은 별로 중요하지 않다. 이러한 구성원들이 조직 내에 많을 경우 그 장점을 잘 살리면

---

<sup>83</sup> Clarke & Lipp (1998), *Danger and opportunity*

개인에 대한 인정을 통해 동기를 부여하고 각자 갖고 있는 생각을 자유롭게 표현할 수 있는 분위기를 만들 수 있다. 하지만 잘 못 하면 뿔뿔이 흩어진 모래알처럼 되어 소외감이 확산될 수 있고 회사에 대한 충성도가 떨어질 수 있다.

그림 IV - 4: 개인주의 차원의 잠재적 장단점



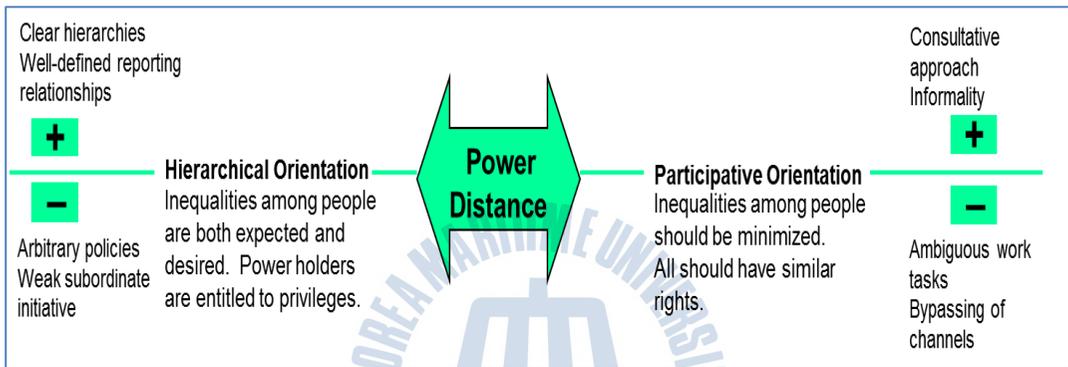
**한국:** 집단지향적(Group Oriented) 성향을 띤 조직에서는 구성원들이 내집단(ingroup)에 충성하는 대가로 보호를 받는다.<sup>84</sup> 개인 별 정체성은 약하고 오히려 그들이 속한 집단이나 팀에 의해 정체성이 결정된다. 이러한 성향이 지배적인 조직에서는 그 장점을 살릴 경우 회사에 대한 충성심이 고양되고 구성원들 간에 서로를 배려하고 지지하는 분위기가 형성될 수 있다. 하지만 잘 못 하면 문제가 있는데도 마찰이 두려워 이를 감출 수 있고, 집단을 맹목적으로 추종하다 보면 개인이 갖고 있는 창의적 정보들이 활발히 공유되지 못한 채 사장되어 효율이 떨어질 수 있다.

<sup>84</sup> Hofstede, et al. (2010), *Cultures and Organizations*, McGraw-Hill, p.124

## (2) 권력거리(Power Distance)

‘그림 IV - 5’ 는 권력거리 차원의 내재가치가 조직에 영향을 줄 수 있는 잠재적 장단점을 양극화시켜 보여 주고 있다.

그림 IV - 5: 권력거리 차원의 잠재적 장단점



**한국:** 권력거리가 높은, 즉 위계지향적(Hierarchical Oriented)인 문화에서는 사람들 사이의 불평등이 당연시되고 오히려 바람직하게 여겨지기도 한다. 권력을 가진 사람들은 특권을 누린다. 이런 문화가 지배적인 조직에서 장점을 잘 살리면 명확히 정의된 보고채널과 위계질서를 통해 효율성을 높일 수 있다. 하지만 잘 못 하면 리더들이 독단적인 결정을 내리기 쉽고 조직 구성원들이 참여의식을 상실할 수 있다.

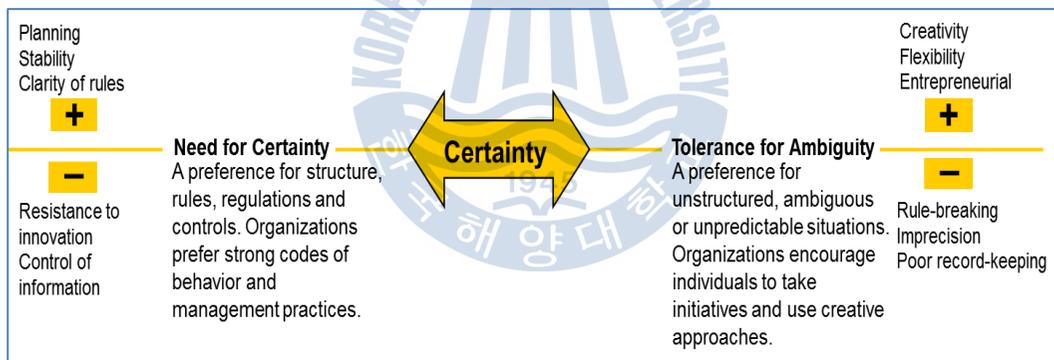
**미국:** 권력거리가 낮은, 즉 참여지향적(Participative Oriented)인 문화에서는 사람들 간의 불평등성은 최소화되어야 하고 서로간에 비슷한 권리를 행사해야 한다. 이런 문화가 지배적인 조직에서 장점을 잘 살리면 상하간에

수평적인 대화의 창구가 열리고 비공식적인 분위기가 자리잡아 업무 환경이 부드러워지는 효과를 얻을 수 있다. 하지만 잘 못 하면 업무 규정이 불분명하여 혼란스럽고 때때로 보고채널을 건너뛰어 문제를 야기할 수도 있다.<sup>85</sup>

### (3) 확실성(Certainty)

‘그림 IV - 6’은 확실성 차원의 내재가치가 조직에 영향을 줄 수 있는 잠재적 장단점을 양극화시켜 보여 주고 있다,

그림 IV - 6: 확실성 차원의 잠재적 장단점



**한국:** 확실성 지수가 높은, 즉 확실성추구(Need for Certainty) 성향의 문화에서는 딱 짜인 구조, 규칙, 통제, 그리고 행동규범과 관리 방식에 관한

<sup>85</sup> Hofstede, et al. (2010), *Cultures and Organizations*, McGraw-Hill, p.76

분명한 지침을 선호한다. 이러한 성향이 지배적인 조직에서 그 장점을 잘 살리면 분명한 규정을 기반으로 계획성 있고 안정적인 운영을 가능하게 한다. 하지만 잘 못 하면 혁신에 저항하고 정보를 통제하려는 경향이 생길 수 있다.

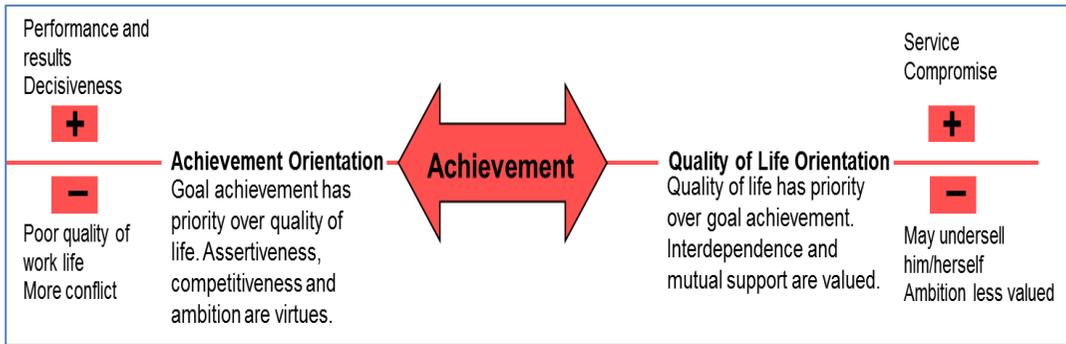
**미국:** 확실성 지수가 낮은, 즉 불확실성용인(Tolerance for Ambiguity) 성향의 문화에서는 느슨한 구조와 여백을 둔 변화무쌍한 상황을 선호하고 개인들이 스스로 일을 찾아서 하고 창조적인 접근방법을 사용하도록 격려한다. 이러한 성향이 지배적인 조직에서 그 장점을 잘 살리면 창조적이고 유연성 있는, 기업가정신이 왕성한 분위기를 만들 수 있다. 하지만 잘 못 하면 규정을 위반하고 오류가 많으며 기록을 게을리 하는 문제를 야기할 수 있다.

#### (4) 성취(Achievement)

‘그림 IV - 7’은 성취 차원의 내재가치가 조직에 영향을 줄 수 있는 잠재적 장단점을 양극화시켜 보여 주고 있다.

**미국:** 성취 지수가 높은, 즉 성취지향적(Achievement Oriented)인 문화에서는 삶의 질을 높이기보다 목표를 달성하는 것이 더 중요한 우선순위이며, 단호한 태도, 경쟁, 야망 등이 중요한 덕목이 된다. 이러한 성향의 조직에서 장점을 잘 살리면 성과중심적이고 결단력 있는 모습을 볼 수 있을 것이다. 하지만 잘 못 하면 구성원들의 삶의 질을 떨어뜨리고 과도한 갈등을 유발할 가능성이 있다.

그림 IV - 7: 성취 차원의 잠재적 장단점



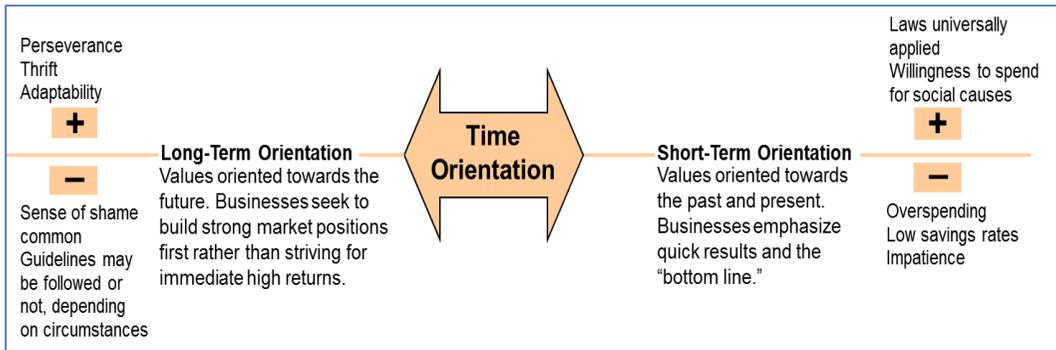
**한국:** 성취 지수가 낮은, 즉 ‘삶의 질 지향적’ (Quality of Life Oriented)인 문화에서는 목표를 달성하는 것보다 삶의 질을 향상시키는 것이 더 중요한 우선순위이며, 상호의존성과 배려 및 지지가 가치를 가진다. 이런 성향의 조직에서 장점을 잘 살리면 인간적인 배려를 통한 타협과 양보로 갈등을 관리하고 고객의 고충을 잘 경청하고 해결해 주는 우수한 서비스를 제공할 수 있다. 하지만 잘 못 하면 지나치게 겸양을 강조하느라 사람들의 야망을 경시하고 잠재된 능력을 마음껏 드러내 발휘할 수 없게 만들 가능성이 있다.<sup>86</sup>

### (5) 시간지향성(Time Orientation)

‘그림 IV - 8’은 시간지향성 차원의 내재가치가 조직에 영향을 줄 수 있는 잠재적 장단점을 양극화시켜 보여 주고 있다.

<sup>86</sup> Hofstede, et al. (2010), *Cultures and Organizations*, McGraw-Hill, p.170

그림 IV - 8: 시간지향성 차원의 잠재적 장단점



**한국:** 장기지향적(Long-Term Oriented) 문화에서는 현재보다 미래지향적 가치가 중요하며, 사업의 1 차 목표는 단기 이익을 추구하기보다 시장점유율을 높이며 경쟁력을 기르는 데 둔다. 이런 성향의 조직에서 장점을 잘 살리면 인내 및 근검절약 정신, 그리고 유연한 적응성을 발휘할 수 있다. 하지만 잘못 하면 체면치레에 급급하고, 원칙을 따르지 않고 상황에 따라 지침을 왜곡하거나 악용할 수도 있다.

**미국:** 단기지향적(Short-Term Oriented) 문화에서는 과거와 현재에 초점을 두며, 사업의 우선순위는 신속한 결과를 얻고 당면한 단기 이익률을 올리는 것이다. 이러한 성향의 조직에서 장점을 잘 살리면 모두에게 공정한 규칙을 적용하며 적절한 보상과 휴가를 제공하는 좋은 일터를 만들 수 있다. 하지만 잘못 하면 조급한 판단을 할 수 있고, 과소비적인 분위기를 형성할 수 있다.<sup>87</sup>

<sup>87</sup> Hofstede, et al. (2010), *Cultures and Organizations*, McGraw-Hill, p.251

이와 같이 각각의 내재가치는 잠재적으로 조직에 장점, 혹은 약점으로 작용할 수 있는 요소들을 동시에 갖고 있다. 따라서 그 장단점을 잘 이해하여 장점을 살리고 단점을 보완하는 것이 올바른 전략이 될 것이다.

그렇다면 내재가치의 잠재적 장단점은 어디에 기인하는 것인가? 내재가치란, 무의식적으로 감정, 생각, 행동을 특정한 방향으로 움직이도록 설계 되어 있는 소프트웨어와 같기 때문이다<sup>88</sup>. 그래서 특정한 상황에 대해 특정한 태도를 보일 가능성이 크고, 어떤 사물에 대해서든 일단 ‘암묵적 가정’ (basic assumption)을 기반으로 사고하고, 결과적으로 특정한 상황에서 특별한 행동의 패턴을 보일 가능성이 있는 것이다.

따라서 내재가치 안에는, 특별히 통제되지 않는 한 자신을 이끌어 갈 그 사람 나름의 “삶의 방식”이 내포되어 있고, 이 중의 “일”과 관련된 측면은 직장에서의 직무행동과 관련하여 발현될 가능성을 내포하고 있다. 그래서 이 측면을 “잠재적 워크스타일” (embedded work-style)이라 부르기로 한다.<sup>89</sup>

## 4. 워크스타일(work-style)

### (1) 워크스타일(work-style)의 정의

---

<sup>88</sup> Hofstede, et al. (2010), *Cultures and Organizations*, McGraw-Hill, pp.4-7

<sup>89</sup> 여기서 “삶”이란 “일과 삶을 합친 개념(광의)”이지만, 같은 어휘로 “가정적 혹은 개인적 삶”(협의)만을 구분하여 의미할 수도 있다.

워크스타일(work-style)이라는 개념은 CWQ 의 사용과 보급을 담당해 온 ITAP 의 연구팀(Bing & Dougherty)에서 사용하기 시작하여 구체적인 진단 모형으로 발전시켜 왔다.

대칭이 되는 라이프스타일(lifestyle)이라는 개념에서 빌려 왔는데, 이는 CWQ 제 4 차원인 ‘성취지향성(Achievement)’ 과 ‘삶의 질 지향성’ (Quality of Life Orientation)의 대비와 연관이 있다. “삶의 질” 이란 “일” 과 “삶” 사이에서 균형을 이루는, “work-life-balance” 의 의미를 내포하고 있다. 성취지향성이란 이와 달리 “일을 중심으로 사는 것” 을 의미하므로, 이와 같이 “삶의 질” 의 개념에서처럼 일(work)과 삶(life)을 서로간에 대칭이 되는 개념으로 구분할 경우, 라이프스타일의 정의를 통해 그 맞은편에 있는 워크스타일의 정의를 끌어낼 수 있을 것이다.

“삶” 을 좀더 넓은 의미로 보면 “일” 을 포함하고 있다고 할 수도 있다. 그런 관점에서 보면, “워크스타일” 과 “라이프스타일” 은 겹쳐 있고 후자가 전자보다 큰 개념이라고 할 수 있다. 하지만 “일” 을 “삶” 의 일부로 종속시킬 경우에도, 조직문화의 관점에서는 구성원들의 전방위적 삶을 요구하는 것이 아니므로, 구성원들로부터 조직 내 활동에서 동질성을 끌어내고자 하는 부분은 “워크스타일” 로 대표될 수 있다고 사료된다.

대영백과사전에 나오는 라이프스타일(lifestyle)의 정의에는 “개인, 그룹 혹은 문화의 전형적인 삶의 방식” (the typical way of life of an individual, group, or culture)과 “사람들이 특정 시간과 장소에서 사는 방식 - 예를 들면 ‘우리는 캐주얼하고 자유분방한 라이프스타일을 즐긴다’ ” (the way people live at a particular time and place - ex. we enjoy a more casual,

stress-free lifestyle)의 두 가지가 있는데, 이를 “업무환경”에 맞춰 변환하면 아래와 같이 될 것이다.

**워크스타일의 정의 A:** 1. 개인, 그룹 혹은 문화의 전형적인 업무방식.  
2. 사람들이 특정 시간과 장소에서 일하는 방식 - 예를 들면 ‘우리는 팀을 구성하여 체계를 밟아 일하는 워크스타일을 선호한다’ .

좀 더 대중적인 Wikipedia 에 나온 lifestyle 의 정의를 같은 방법으로 변환하면 아래와 같이 되는데 여기에는 좀더 구체적인 사항들을 발견하게 된다.

**워크스타일의 정의 B:** 1. 워크스타일 안에서의 행동과 관행은 습관과, 재래식으로 일하던 방식, 그리고 합리적인 행동들이 포함된다. 2. 워크스타일은 일반적으로 개인의 태도, 가치 그리고 세계관을 반영한다. 그러므로 워크스타일은 자의식을 형성하고, 자아정체성과 조화를 이루는 문화적 상징을 만드는 수단이다. 3. 워크스타일의 모든 측면이 전적으로 자발적인 것은 아니다. 주변의 사회적, 기술적 시스템으로 인해 개인에게 주어지는 선택지가 제한되고 자신과 이웃에게 투사할 수 있는 문화적 상징이 제약을 받을 수 있다.

이상과 같은 내용들은 본 연구의 맥락과 일관성을 갖고 있고, 상식적이고

보편적인 수준에서 “워크스타일”의 개념이 무리 없이 받아들여질 수 있는 가능성을 보여 준다.

워크스타일은 본질적으로 “잠재적”(embedded)이다. 왜냐하면 다양한 조직맥락(organizational context)의 제약으로 인해, 조직의 관행 수준에서는 워크스타일이 발현되지 않거나 조정될 가능성이 있기 때문이다. 하지만 마치 중력이나 자기장처럼 조직의 수면 하에서 작용하고 있는 것은 사실이므로 언제든지 조직맥락이 바뀔 경우 시한폭탄처럼 영향력을 행사할 가능성을 안고 있다.

따라서, 내재가치 측정을 통해 조직구성원들이 갖고 있는 ‘잠재적 워크스타일’의 분포와 특성을 이해하는 것이 관건이다. 그런 다음 조직 내의 실제 워크스타일과 비교하여, 갈등관리와 조직효과성의 증진을 위한 통찰을 얻을 수 있을 것이다.

또한 국가문화지수를 ‘사회적 준거’(social norms)로 삼고 위의 결과와 삼자대비를 한다면, 사회에서의 조직문화의 상대적 지표를 알 수 있을 것이다. 특히 글로벌 환경에 노출되어 있는 경우에는, 주요 관련국가들의 문화지수를 활용하여 외국 문화와의 워크스타일의 차이에서 노정될 문제점들을 사전에 추적하여 대책을 강구할 수 있을 것이다.

## (2) 내재가치(internal values)와 준거(norms)

린튼(Ralph Linton)은 “문화와 인성”(The Cultural Background of Personality, 1984, 전경수 역)에서 심리학, 인류학, 사회학의 경계를 허물고

총체적 관점에서 문화를 관찰한다.<sup>90</sup> 유아 시절에 겪는 문화와 환경 속에서 개인의 인성이 형성된다고 하며 그 문화 속에서 각 개인이 맡은 지위에 따라 영향을 받는다는 지위인성(status personality) 이론을 주장하였다.

그에 따르면, 개인과 집단 사이에서는 지속적인 타협이 이루어지는데, 집단의 기대에 부응하는 행동을 함으로써 집단의 승인을 얻으려는 욕구와 그것이 개인의 인성과 마찰을 일으키며 일어나는 정서적 갈등 사이에서 고민하며 더 가치 있다고 생각되는 것을 선택하는 것이다. 대부분은 집단의 기대 즉 문화 쪽이 우세하게 마련이지만 때때로 특별한 개인들의 인성이 승리하는 경우가 있고, 결과적으로 문화에 변화를 주게 된다.

그는 또한 실제문화(real culture)와 개념문화(culture construct)를 구분하였는데, 전자는 그 사회에서 허용되는 좀더 폭넓은 범위인데 반해 후자는 최빈치(mode)로서 일정한 준거(norms)의 역할을 한다.

‘그림 IV - 9’ 와 같이 지역이나 국가 등 큰 범위의 사회에서 내재가치를 측정하면 상당히 폭넓은 편차와 함께 정규분포를 보인다.

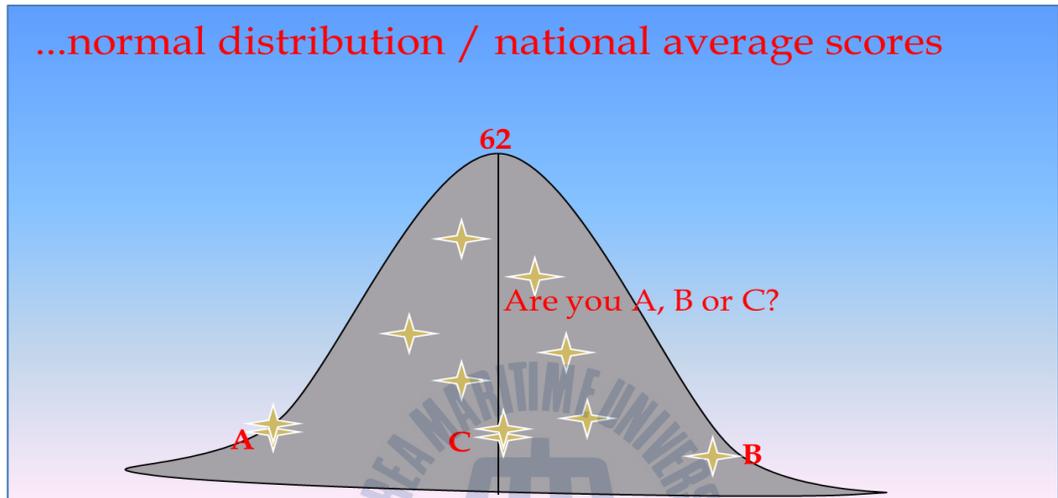
그림 중 A 와 B 처럼 주변에 놓인 사람들은 서로간에 마치 외국인처럼 큰 문화 차이를 갖고 있기도 하다. 그들이 제각기 자기 내재가치대로 행동으로 옮길 경우 충돌을 피할 수 없고 그로 인한 불편과 혼란은 모두가 피하고 싶은 것이기도 하다. 그래서 이 사회에서 가장 많은 사람들이 정상적이라고 인식하는, 평균적인 행동양식을 준거(norms)로 삼고 가급적 거기에 조화를

---

<sup>90</sup> 린튼 R. (1984), 《문화와 인성》, 현음사, 제 2 장, 일부 요약 발췌

이루도록 노력할 것이다.

그림 IV - 9: 내재가치의 정규분포와 준거(norms)



이에 반해 ‘그림 IV - 9’ 중 C의 위치는 바로 이 준거에 해당되므로 자신의 내재가치를 거의 가감 없이 드러내며 생활할 가능성이 더 클 것이다.

어떤 조직에서 그 구성원들의 내재가치가 다른 조직의 그것과 반대편에 위치해 있다는 것은 똑 같은 상황에 대해 무의식적으로 전혀 다른 ‘암묵적 가정’ (basic assumption)을<sup>91</sup> 갖고 접근한다는 것을 의미하고, 결국 동일한 상황에 대해 다르게 해석하고 대응함으로써 서로 다른 워크스타일을 발전시킬 잠재성을 갖게 된다. 하지만 개개인의 내재가치 속에 잠재된 워크스타일이

---

<sup>91</sup> 샤인 (2005), 《기업문화 혁신전략》, 일빛, pp.42-44

실제로 조직 내에서 반드시 발현되지 않을 수 있는 이유는 별도의 개념문화, 즉 준거(norms)의 제약이 따르기 때문이다.

이들의 준거에 대한 관념은 학교와 직장생활을 통해 다양한 시행착오를 거치며 학습되어 실제 내재가치와 전혀 동떨어진 행동양식을 보이는 경우도 많을 것이다. 단 그러한 행동양식이 자신의 내재가치, 즉 진정으로 선호하는 것이 아니기 때문에 스트레스를 받게 되어서, 가급적 스트레스를 줄이는 방향으로 진로를 선택할 가능성도 있을 것이다.

준거에 대한 관념은 세대에 따라 차이를 보일 수도 있고, 조직맥락에 따라 다르게 해석할 수도 있다. 예를 들어, 다국적기업에 근무하는 직원들 중 외국인들과의 접촉이 많은 사람은 한국적 내재가치에 기반을 둔 원래의 준거로부터 좀 더 자유로운 워크스타일을 추구할 수 있을 것이다. 하지만, 같은 다국적기업의 직원들 가운데서도 주로 한국인들과 업무를 수행하는 사람들은 원래의 준거에 충실한 워크스타일을 보일 가능성이 높다.

특히 다국적기업의 본사가 한국의 문화와 상반되는 미국이나 유럽에 있고 경영진이 한국지사에게 대해서도 본사와 동일한 조직가치를 강조할 경우, 한국인 직원들 가운데 어떤 사람들에게는 내재가치의 차이와 준거에 대한 관념의 차이로 인해 워크스타일의 마찰이 일어날 가능성이 크다. 그럴 경우 외형적으로는 서구에서 들여온 소위 글로벌 스탠더드를 따르고 있으나 실제로는 한국의 전통적인 워크스타일이 지배하는, 이중적 구조로 조직이 작동되고 있을 가능성도 배제할 수 없다.

호프스테드는 자신의 조직문화 연구(IRIC Project)에서 동질적 내재가치를 가진 네덜란드와 덴마크의 조직들만을 대상으로 삼았고, 거기서 발견된 6 가지

차원의 조직가치들을, 내재가치의 준거가 다른 제삼국에서는 조직문화 진단에 결코 사용하지 말라고 엄격히 당부하고 있다.<sup>92</sup> 이는 네덜란드와 덴마크에서 공유하고 있는 그들 나름의 준거로 작용하는 워크스타일이 있음을 암시하고 있다.

비록 같은 국가 혹은 문화에 속한 사람들 가운데서도 폭넓은 스펙트럼이 있는 게 사실이지만, 국가 수준의 큰 집단일 경우 당연히 정규분포를 이루게 되고 자연스럽게 그 중심부가 전체 준거(norms)로 작용하여 주변부에 속한 사람들도 자신의 행동양식을 중앙으로 수렴시키려는 노력을 하게 마련이다. (하지만 이 ‘사회적 준거’는 반드시 최빈치와 일치한다고 볼 수 없다. WVS 에서 살펴본 바와 같이 정치적, 경제사회적 변화와 맞물려 한 쪽으로 편향되거나 일시적 반작용을 일으킬 수도 있다.)

호프스테드의 VSM(Values Survey Module)은 바로 이 준거(norms)들을 추적한 것으로 국가들 간의 내재가치 차이를 분석하는 데 유용하다. 또한 특정한 조직 구성원들을 대상으로 CWQ(Culture in the Workplace Questionnaire) 진단을 한 후 그 결과를 VSM 과 함께 비교해 보면, 그 조직의 성향이 한국 전체의 성향에 비해 어느 쪽으로 편향되어 있는지 추적할 수 있고, 조직 내의 소집단(subgroup) 별 내재가치 분포를 이해하고 그 미묘한 차이에 대응하는 적절한 변화를 기획할 수 있다.

---

<sup>92</sup> Hofstede, et al. (2010), *Cultures and Organizations*, McGraw-Hill, pp.346-349

### (3) 준거(norms)와 ‘잠재적 워크스타일’ (embedded work-styles)

린튼에 의하면 개인과 집단은 서로간에 끊임없이 줄다리를 하고 있다. 그의 “문화와 인성” (The Cultural Background of Personality, 전경수 역) 중 일부를 인용한다. (p.109)

보다 복잡하고 일반화된 반응들의 경우에도 개인은 기성반응에 비추어서, 상황에 대한 최초의 반응을 조절하려는 경향이 강하다. 그는 또한 실제의 반응이건, 기대되는 반응이건 그의 행위가 타인들에게서 불러일으키는 반응들에 비추어서 자기의 최초 반응을 조절, 변경할 것이다.

반응의 생성에서 자동화에 이르는 과정 속에서, 각 반응은 개인의 내부에서 정서적 갈등을 최소한으로 줄이는 한편 타인들로부터 호의적 반응을 최대한으로 얻어내는 방향으로 변경될 것이다.

그러나 이 두 가지 목표가 동시에 완벽하게 성취되는 경우는 극히 드물다. 그 결과 어느 타협점이 성립된다. 이 타협점을 찾을 때는 개인이 내부적 평온과 사회적 승인 중에 어느 것을 더 가치 있다고 여기는가에 따라서 두 방향 중 한 곳에 비중이 더 크게 놓여진다.

새로운 조직에 참여하여 그 조직문화에 적응하여 가는 과정은 이러한 일련의 갈등과 타협 속에서 과거의 습관을 버리거나 억제하고 새로운 습관을 기르며

“특정 상황에서 특정한 행위를 하도록” 자동화 되는 과정이다.

이러한 갈등과 타협 속에서 얻어지는 그 최종적 타협점은 내부적 평온과 사회적 승인 가운데 어디선가 정해질 것이다. 이 때 그가 사회적 승인을 얻기 위해 필요한 행동이라고 생각하는 것을 준거(norms)라고 할 수 있는데, 이것은 다시 다음과 같이 분류할 수 있다.

- ① ‘사회적 준거’ (social norms): 그가 어릴 적부터 살아 오면서 경험한, 그가 속한 문화에서 가장 정상적인 것으로 인정되는 행동양식이다.
- ② ‘현재의 워크스타일 준거’ (current work-style norms): 현재의 조직이라는 제한된 맥락에서 정상적인 것으로 추측되는 행동양식이다.

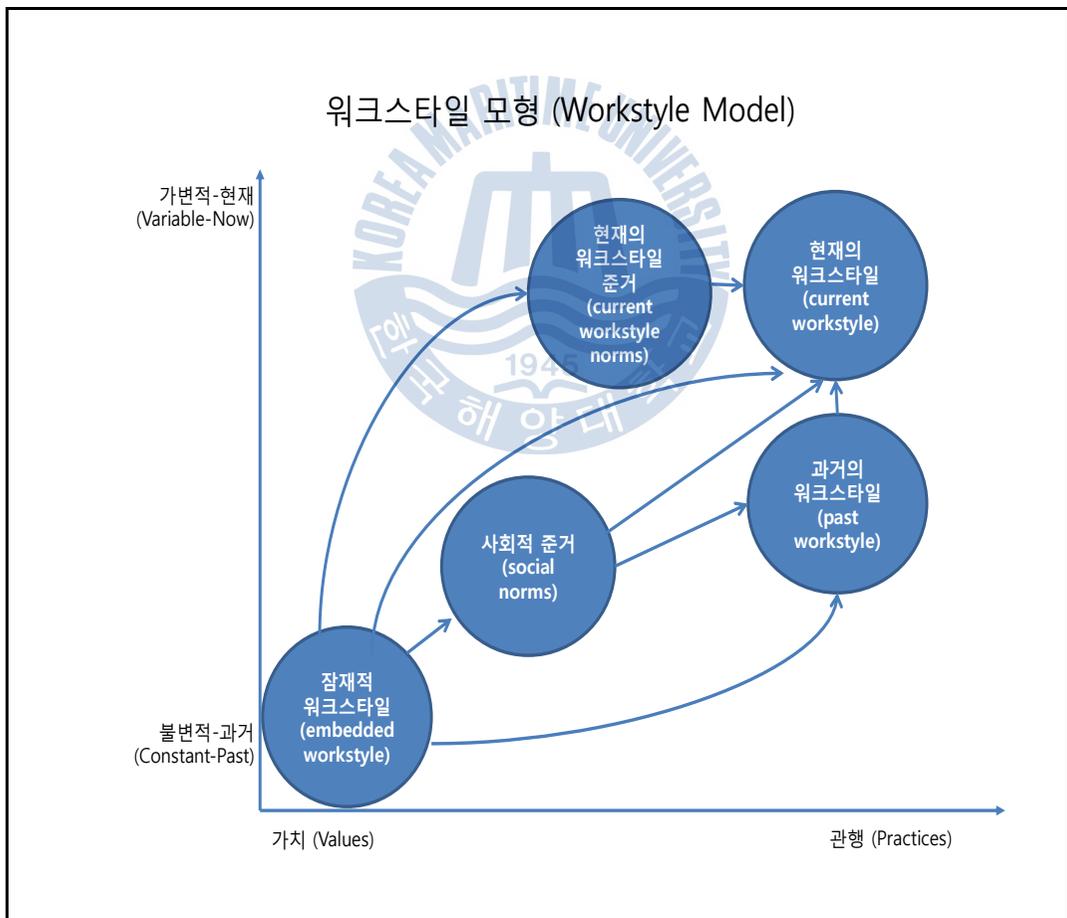
이 둘은 일치할 수도 있지만 상이할 수도 있다. 또한 새로이 입사한 구성원은 후자에 관한 정보가 부족하여 전자에만 의존할 수도 있으며, 시행착오를 거쳐 점차 후자를 인지할 수 있을 것이다.

조직의 어떤 구성원은 사회적 승인보다 내부적 평온에 더 비중을 두는 타협을 할 수 있는데, 이는 자신의 내재가치에 기인한 ‘잠재적 워크스타일’ (embedded work-style)이 더 많이 드러날 가능성을 보여 준다. 그 결과는 조직 내 역학관계에 따라 조직 부적응으로 나타날 수도 있고 ‘현재의 워크스타일 준거’에 영향을 주어 조직가치에 변화를 줄 수도 있을 것이다.

#### (4) ‘워크스타일 모형’ (Work-style Model)

일반적으로 조직 구성원들의 워크스타일 선택 과정에서 내적 갈등과 타협의 협상테이블에 등장하는 요소들을 다시금 정리해 보면 ‘그림 IV - 10’ 과 같다. 다음 네 가지 요소들이 벌이는 타협의 결과가 ‘현재의 워크스타일’ 로 결정될 것이다.

그림 IV - 10: 워크스타일 모형



- ① **‘과거의 워크스타일’ (past work-style):** 과거에 소속되었던 조직 맥락에서 익숙해져 습관이 된 워크스타일을 말한다. 그가 과거의 조직에서 성공적으로 적응하였다면 그의 워크스타일은 그 조직문화의 준거(norms)와 유사하였을 것이다. 그 준거는 구성원들의 워크스타일의 평균치(mean)나 최빈치(mode)를 굳이 의미하지는 않을 수 있고, 리더의 영향력이 큰 조직에서는 리더의 워크스타일에 가까울 수 있다. 하지만 조직의 역사가 길어지면 그 리더의 존재 여부와 상관 없이 정규분포에 가까운 분포곡선을 그리며 준거가 그 중앙에 자리잡을 가능성이 크다.
- ② **‘현재의 워크스타일 준거’ (current work-style norms):** 새로 참여한 조직에서 준거가 될 만한 워크스타일이 어떤 것인지에 관해 입사 즉시 알 수 없으므로, 상당한 기간 동안 탐색을 하면서 그 범위를 좁혀 갈 것이다. 여기서 시행착오는 필수적이다. 강한 조직문화를 가진 조직에서는 그 준거를 분명히 함으로써 시행착오 기간을 줄여 줄 것이다.
- ③ **‘사회적 준거’ (social norms):** 과거나 현재의 조직과 상관 없이 그가 인식하는 사회 전반의 준거가 있다. 이것은 본인의 내재가치와 무관하고, “우리 사회에서는 이런 것을 가장 정상적인 표준으로 여기고 기대한다”는 의미이다. 여기서 말하는 ‘사회 전반’의 범위는 사람에 따라 다를 것이다. 예를 들어, 한 개의 특정한 조직에 소속되어 좁고 한정된 공간에서만 생활해 온 사람은 그 조직의 준거가 사회적 준거가 될 수도 있고, 그 경험의 수준에 따라 지역의 준거, 국가의 준거, 세계의 준거, 시공을 초월하는 준거 (부처, 예수) 등 다양한 준거들을 상정할 수 있으며 경험이 확장됨에 따라 변화한다. 하지만 불특정다수의 경우

편의상 국가 수준의 준거를 적용할 수 있다고 사료된다.

- ④ ‘**잠재적 워크스타일**’ (embedded work-style): 본인의 아동기에 형성된 독특한 내재가치는 그 나름대로의 잠재적 워크스타일을 부여한다. 예를 들어 개인지향성이 강한 사람은 사회적 준거나 새 조직의 준거가 모두 같은 방향의 성향을 띠고 있다 하더라도 그것이 집단지향적이라면 이에 적응하는 데 갈등을 겪을 것이다. 또한 일시적으로는 그에 적응한 것처럼 보여도 언젠가 자율권을 갖게 되거나 타문화와의 접촉을 겪을 때 그 동안 숨어 있었던 잠재적 워크스타일이 발현될 가능성을 갖고 있다. 구성원들의 잠재적 워크스타일이 한 방향으로 모여 있고 그것이 조직의 준거와 상치될 경우 조직 내 갈등의 가능성과 조직문화의 약화가 예견된다.

매우 오랫동안 한 조직이나 특별한 산업, 혹은 특별한 기능에서 근무할 경우 ‘과거의 워크스타일’이 강하게 배여 있어서 이를 해체하는 것이 쉽지 않다. 특별히 조직문화가 강한 조직맥락에서 익힌 워크스타일은 쉽게 벗어지지 않기 때문이다. 그러나 이런 점을 반드시 배격해야 하는 것은 아니다. 조직이 회귀하는 변화 방향성에 따라, 그들이 닦고자 하는 특정한 기업 출신자들을 그런 이유로 영입하는 경우도 있기 때문이다. 군에서 장교 경력을 쌓은 사람들을 우대하여 특별 전형을 통해 선발하는 조직의 경우 새 구성원들의 ‘과거의 워크스타일’ (past work-style)을 최대한 활용하려는 의도가 있고, 이 경우 그들의 조직맥락이 일정 부분 군대 조직과 유사한 점을 갖고 있음을 시사한다고 볼 수 있다.

조직맥락(organizational context)은 ‘현재의 워크스타일 준거’ (current work-style norms)에 영향을 미쳐 결과적으로 새 구성원의 입사 이후 ‘현재의 워크스타일’을 결정 짓는 데 영향을 줄 수 있는, 조직 차원에서 보유한 유일한 변수이다. 명확한 조직맥락은 조직가치의 의식, 영웅, 상징의 모든 수준에 대한 기대치를 일관성 있게 보여 주고 이를 실제 사례를 통해 반복적으로 확인시켜 준다.

구성원의 선발은 그 전 단계에서 영향을 줄 수 있는 가장 유력한 변수이다. 가장 단기적으로는 구성원의 ‘과거의 워크스타일’ (past work-style), 중장기적으로는 ‘사회적 준거’ (social norms), 그리고 장기적으로는 ‘잠재적 워크스타일’ (embedded work-style)이 구성원의 입사 후 워크스타일에 영향을 줄 요소들이므로 이런 점들을 종합적으로 고려한 인사정책이 필요하다.

## (5) 잠재적 워크스타일 유형

앞 절에서 “내재가치의 조직에 대한 영향”을, 내재가치의 5개 차원에 대응한 “잠재적 장단점”으로 분석해 보았다. 이를 좀 더 세분화하여 개인, 팀, 혹은 조직 수준에서 영향을 줄 수 있는 “잠재적 워크스타일” (embedded work-styles)의 유형들을 추론해 본다. 내재가치의 CWQ 5 차원 중 2 개씩을 각기 X 축, Y 축으로 삼아 교차시키면 다음과 같이 10 개의 유형을 도출할 수 있다.

이 모형의 세부적인 내용과 응용 방법에 대해서는 실제 사례연구를 통해서 분석하기로 하고, 여기서는 각 유형을 정의한 개념적 근거를 제시한다.

① 의사결정(Decision Making) 유형: 개인주의 - 권력거리

의사결정의 중요한 변수는 개인과 집단 간의 역학관계, 그리고 사람과 사람, 집단과 집단 간의 역학관계이다. 개인주의가 강한 사회에서는 개인이 집단의 눈치를 보지 않고 스스로 의사결정을 할 수 있는 가능성이 높아진다. 집단주의 사회에서는 개인의 이해관계에 관련이 있는 사항까지도 집단의 의사를 우선적으로 고려하여 결정하려는 경향이 있다. 권력거리는 사람과 사람, 집단과 집단 간의 역학관계를 규정한다. 위계적인 사회에서는 힘 있는 사람이나 권력을 가진 집단의 의견을 가급적 추종하려는 경향이 있고 참여지향적인 사회에서는 모두가 평등한 입장에서 활발한 토론을 거쳐 결론을 도출하려는 경향이 있다.

이 두 축을 교차하여 생기는 4 개의 의사결정 유형은 다음과 같다; 자율형(Autonomy), 다층자문형(Multi-level Consultation), 관료형(Bureaucracy), 가족형(Family Model).



② 변화과정(Change Process) 유형: 개인주의 - 확실성

변화과정이란 불확실성을 수용하고 관리하는 과정이다. 확실성 차원의 내재가치에 따라 불확실성용인(Tolerance for Ambiguity) 성향을 가진 문화와 확실성추구(Need for Certainty) 성향을 가진 문화의, “변화”에 대한 태도에 차이가 드러난다. 전자는 (What is different is interesting) 새로운 것에 대한 호기심과 기대가 변화의 긍정적인 부분을 우선적으로 고려해 보도록 돕는 효과가 있는 데 반해, 후자는 (What is different is dangerous) 무의식적인

두려움으로 인해 우선적으로 부정적인 면을 고려해 보도록 유도하는 효과가 있다.<sup>93</sup>

이렇게 변화에 반응하는 방식은, 개인주의와 집단주의 문화에서 서로 다르게 나타난다. 집단주의 문화에서는 그 긍정적, 부정적 이해관계를 썬하는 단위가 개인보다도 개인이 충성하는 내집단일 가능성이 더 크기 때문에, 변화에 대한 반응도 집단 내의, 숨어 있는 하위집단 혹은 내집단 단위로 유사한 반응을 일으킬 가능성이 높다. 개인주의 문화에서는 개인 단위로 긍정적, 부정적 반응을 보일 가능성이 높고 그 결과로 개인들의 접촉에 의해 긍정적인 면이 확산되거나, 부정적인 면이 희석되면서 변화의 과정이 진행될 가능성이 높다.

개인주의 차원과 확실성 차원의 교차를 통해 생기는 4 개의 변화과정 유형은 다음과 같다; 집단협동(Group Collaboration), 개인협동(Individual Collaboration), 집단갈등(Group Conflict), 개인갈등(Individual Conflict).

### ③ 사회역동성(Social Dynamics)<sup>94</sup> 유형: 개인주의 - 성취

사회역동성이란 집단 구성원들 간의 교류로 인한 조직행동 혹은 구성원들 간의 교류와 조직수준의 행동 간의 관계에 관한 연구를 말한다. 사회역동성의 기본 전제는 인간은 상호간의 행동에 영향을 받는다는 것이다. 내재가치 5 차원 중에서 이런 측면에 가장 민감한 부분은 개인주의 차원과 성취

---

<sup>93</sup> Hofstede, et al. (2010), *Cultures and Organizations*, McGraw-Hill, chap.6

<sup>94</sup> Durlauf, et al (2001), *Social Dynamics*. Cambridge, MA: MIT Press

차원이다.

개인주의 차원은 개인 단위의 행동으로 영향을 주고 받거나, 내집단 단위로 영향을 주고 받는 것을 결정하는 요소이다. 집단주의에서는 한 개인의 행동을 개인의 책임과 권한 하에서 이루어지는 것으로 한정 짓기가 힘들다. 개인과 그를 둘러싸고 있는 내집단 사이의 경계가 대단히 미약하기 때문이다. 그래서 개인의 행동은 주로 내집단과의 연계 속에서 이루어지고 그 책임과 권한 역시 내집단과 공유된다. 바로 이런 연유로 개인 간의 만남도 그룹의 정체성 속에서 이루어지고, 더 이상 그 그룹의 소속이 아닐 때 개인간의 교류 역시 무의미해지는 것이다.

성취 차원은 이러한 인적 교류의 동기를 규정 짓는다. 성취지향성이 높은 문화에서는 서로의 성취를, 개인 단위이든 집단 단위이든, 추구하는 것이 인적 교류의 명백한 이유이고 그 목표가 사라졌을 때 그 교류도 끝나는 것이 정상으로 여겨진다. 하지만 ‘삶의 질 지향성’의 문화에서는 어떤 목표를 직접적으로 겨냥하는 인적 교류는 천박하게 여겨진다. 그들에게 인간간의 교류는, 그것이 개인적이든 집단적 정체성 하에 이루어지든, 만남 그 자체로 소중한 것으로 여겨진다.

이 두 차원이 교차하여 만들어지는 4 개의 사회역동성 유형은 다음과 같다; 집단관계(Collective Relationship), 개인관계(Individual Relationships), 집단성취(Collective Achievement), 개인성취(Individual Achievement).

#### ④ 충성(Loyalty) 유형: 개인주의 - 시간지향성

인간이 어떤 대상에게 충성한다는 의미에는 기본적으로 시간적 개념이 들어 있다. 충성이란, 찰나적인 것이 아니라 시간의 흐름에도 불구하고, 비록 그것이 실제로는 지켜지지 않더라도, 어떤 지속성을 표방하는 것이다. 따라서 장기지향성은 “충성”에 중요한 요소가 된다. 충성이란 무언가 이미 선택한 대상을 위해 다른 선택의 가능성을 포기한다는 의미가 담겨 있고, 장기적 만족을 위해 현재의 만족을 양보하는 것이기 때문이다.

충성에는 또한 집단주의와의 관련성이 있다. 내집단과의 연대감 속에서, 설사 그것이 사실이든 아니든, “보호”라는 반대급부가 올 것을 무의식적으로 기대한다. 요즘의 “충성”은 더 이상 과거와 같은 개념이 아니라 주로 브랜드 마케팅에 쓰이는, 고객관계를 규정하는 것이 주된 용도가 되었다. 하지만 특정 브랜드를 향한 충성 역시 보이지 않는 소속감과 집단 정체성의 연장선상에서 바라볼 필요가 있다.

개인주의 차원과 시간지향성 차원이 교차하면서 만들어지는 4개의 충성 유형은 다음과 같다; ‘견고한 충성’(Enduring Loyalty), ‘유연한 충성’(Flexible Loyalty), 단기만족(Instant Gratification), 그룹트렌드(Group Trend).

##### ⑤ 권력구조(Power Structure) 유형: 권력거리 - 시간지향성

권력구조란 기본적으로 조직 내의 권력을 어떻게 배분하는가의 문제다. 권력이 한 명 또는 소수의 사람들에게 집중되는지 아니면 다수의 사람들에게 분산되는지의 문제는 내재가치들 중에서 특히 권력거리에 해당되는 사항이다. 권력거리가 큰 경우, 즉 위계지향적인 문화에서는 권력의 집중을 당연시하고

오히려 바람직하게 생각한다. 그 반대의 경우, 즉 참여지향적인 문화에서는 권력의 분산과 민주적 토론을 기대한다. 한 가지 유의할 것은, 여기서 말하는 “잠재적 워크스타일”이란 실제로 그런 유형이 현재 조직 내에 실행되고 있다기보다, 어떤 유형을 본인이 선호하는가를 묻고 있다는 것이다.

권력구조의 또 다른 변수는 그 시간적 연속성이다. 한 번 성립된 권력구조가 편의에 따라 수시로 바뀔 수 있는 게 바람직한지 아니면 장기간 지속되는 것이 바람직한지에 대해 묻는 것이다.

권력거리 차원과 시간지향성 차원이 교차하면서 생성되는 4 가지 유형은 다음과 같다; ‘견고한 권력구조형’ (Enduring Power Structure), ‘실용적 평등주의형’ (Pragmatic Egalitarianism), ‘현안에 따른 개입형’ (Urgent Involvement), ‘당면한 권위형’ (Current Authority).

## ⑥ 업무추진(Business Process) 유형: 확실성 - 시간지향성

업무추진이란 영어 원문 그대로 옮기는 편이 이해가 쉬울 수 있다. 비즈니스 프로세스란 조직 내에서 가치를 창출해 가는 과정을 말한다. 워크스타일 유형들 중 가장 기계적인 요소이고, 외부환경의 변화와 미지의 불확실성에 대응하는 방법을 말한다. 확실성추구(Need for Certainty) 성향이 높은 문화에서는 그런 불확실성에 대비하여 무언가 의지할 수 있는 구조나 지침 같은 것을 요구하는 경향이 있다. 불확실성용인(Tolerance for Ambiguity) 성향의 문화에서는 가급적 경직되지 않고 유연하게 대응하려는 경향이 있다.

시간은 또 하나의 중요한 변수다. 장기지향성의 문화에서는 미래에 초점을

두고 현재를 일부 희생하면서까지 미래의 불확실성에 대한 준비를 한다. 단기지향성의 문화에서는 현재에 초점을 두고, 계획도 단기적이다.

확실성 차원과 시간지향성 차원이 교차하며 만들어지는 4 개의 유형은 다음과 같다; ‘구조적 기획형’ (Structured Planning), 자연발생형(Spontaneity), ‘창의적 대응형’ (Creative Resourcefulness), ‘당면한 지침형’ (Current Guidelines).

### ⑦ 생활중심(Focus of Life) 유형: 성취 - 시간지향성

조직 구성원들이 업무와 그 이외의 삶을 통틀어 어디에 초점을 두고 사는지에 관한 사항이다. 언뜻 업무와 상관의 적은 것 같지만, 이 유형이 업무를 바라보는 태도와 업무상의 선택에 영향을 주는 것이 사실이다. 성취지향적인 문화에서는 당연히 성취에 목표를 둘 것이고, ‘삶의 질 지향적’인 문화에서는 삶과 일 사이에 균형을 맞추려 들 것이다.

장기지향적인 문화에서는 다소 먼 미래를 중심으로 현재의 일부를 투자할 것이고, 단기지향적인 문화에서는 현재에 초점을 두며 목표나 관계를 단기적으로 운영하려는 경향이 있다.

성취 차원과 시간지향성 차원이 교차하며 생기는 4 개의 유형은 다음과 같다; 평생관계(Lifetime Relationships), 평생성취(Lifetime Achievement), 단기성취(Current Achievement), 단기관계(Current Relationships).

### ⑧ 동기부여(Motivation) 유형: 성취 - 확실성

조직 구성원들이 자신들의 잠재력을 최대한 발휘하도록 동기를 부여하려면, 그들이 무엇을 소중하게 여기는지 파악하는 것이 중요할 것이다. 불확실한 일에 도전하여 성취하는 것을 소중하게 여기는 사람도 있고, 불확실성 자체와 싸워 이를 최소화하는 것에 중요성을 두는 사람도 있을 것이다. 불확실성을 즐기는 사람과 그렇지 않은 사람의 차이, 그리고 야망을 중시하는 사람과 좋은 인간관계와 상호간의 배려를 더 중시하는 사람의 차이도 있을 것이다. 그런 면에서 성취 차원과 확실성 차원은 동기부여의 중요한 단서들을 제공해 준다.

이 두 차원이 만나 생성되는 4 가지 유형은 다음과 같다; 소속감형(Belonging), 성공형(Success), 안전형(Safety), 쇄신형(Novelty).

#### ⑨ 리더십(Leadership) 유형: 성취 - 권력거리

“리더가 부하에게 영향을 주는 방법”을 리더십이라고 한다면, 리더의 권력거리와 성취는 두 가지 중요한 변수가 된다. 위계지향적인 리더는 자신의 우월한 권위를 사용하여, 자신의 생각을 상대방의 것보다 더 중요한 것으로 여기려는 경향을 갖는다. 참여지향적인 리더는 서로간에 대등한 입장에서 의견을 나누고 권위보다는 실천을 통해 모범을 보이려는 경향을 보인다. 성취지향적인 리더는 업무적 목표에 초점을 두고 ‘삶의 질 지향적’인 리더는 ‘삶과 일의 균형’을 중시한다.

이 두 축을 교차하여 생기는 4 개의 유형은 각기 다음과 같다; ‘권위에 의한 관리 - 목표 중심’ (Management by Authority - Job Focus), ‘권위에 의한 관리 - 균형 중심’ (Management by Authority - Balanced Focus), ‘실천에 의한 관리 - 목표 중심’

(Management by Examples - Job Focus), ‘실천에 의한 관리 - 균형 중심’ (Management by Examples - Balanced Focus).

⑩ 조직구조(Organizational Configuration)<sup>95</sup> 유형: 권력거리 - 확실성

조직은 다수의 사람들과 다양한 기능들이 모여 이루는 것으로 이들이 하나의 유기체로 기능하기 위해서는 자연스럽게 질서와 통제의 문제가 떠오를 수 밖에 없다. 질서란 불확실성에 대처하는 일이고 통제란 권력의 배분과 관련되므로, 확실성과 권력거리 차원이 조직구조를 결정 짓는 중요한 잣대가 된다. 권력거리가 큰, 즉 위계지향적인 문화에서는 1 명의 가부장적인 리더에 의존하거나 위계적 권력의 그물망에 의존하려는 경향이 있다. 권력거리가 작은, 즉 참여지향적인 문화에서는 수평적 토론을 장려하는 조직을 선호한다. 확실성추구 성향의 문화는 조직의 업무처리방식을 엄격히 규정하는 것을 선호하는 데 반해, 불확실성용인 성향의 문화는 상황에 따라 대처하는 유연성을 중시하는 경향이 있다.

권력거리와 확실성 차원이 교차하여 만들어지는 4 개의 유형은 다음과 같다; 가족형(Family), 피라미드형(Pyramid), 기계형(Machine), 시장형(Market).

---

<sup>95</sup> Hofstede, et al. (2010), *Cultures and Organizations*, McGraw-Hill, p.314

## 5. 국가문화 별 조직구조 유형

국가문화의 차이가 선호하는 조직구조 유형에 영향을 줄 수 있을까? 이 질문에 대해 민쯔버그는 의미 있는 연구 결과를 내놓았다. 그는 조직구조의 유형론에서 직접적으로 국가문화요인을 거론하지는 않았으나, 조직의 조정기제를 선택할 때 가치가 중요한 역할을 한다는 점은 시인하였다. 예를 들어 조직 내에서의 행동의 공식화(작업과정 표준화의 한 부분)에 관해 그는 다음과 같이 쓰고 있다.<sup>96</sup>

조직이 행동을 공식화하는 목적은 행동의 변화를 줄이고 궁극적으로 행동을 예언하고 통제하며... 활동을 조정하고... 효율적 생산을 가져오는 기계와 같은 일관성을 확보하고... 고객에게 공정성을 확보하기 위해서이다...

조직이 행동을 공식화하는 데에는 또 다른 이유도 있는데, 이것의 타당성은 다소 의심스럽다. 예를 들어, 공식화가 질서에 대한 임의적 관심의 소산일 수도 있다... 고도로 공식화된 구조는 무엇보다 깔끔하다. 그런 구조는 잘 정돈된 것을 보고 싶어 하는 사람들의 마음에 든다... (Minzberg, 1983, pp.34-35)

---

<sup>96</sup> 호프스테드 G. (1995), 《세계의 문화와 조직》, 학지사, pp.222-225

호프스테드는 이를 근거로 어떤 특수한 나라의 배경을 가진 사람들은 자기들의 암묵적 모델에 잘 맞기 때문에 어떤 특수한 형태의 조직구조를 선호할 것이라고 말한다. 이로 인해 외형적으로는 비슷해 보이는 조직들이 단지 그 국가문화의 차이 때문에 서로 다른 조직구조 유형을 선호하게 될 것이라고 말했다.

그리고 민쯔버그 이론에 확실성과 권력거리 차원을 적용하여 ‘표 IV - 1’ 과 같이 정리하였다.

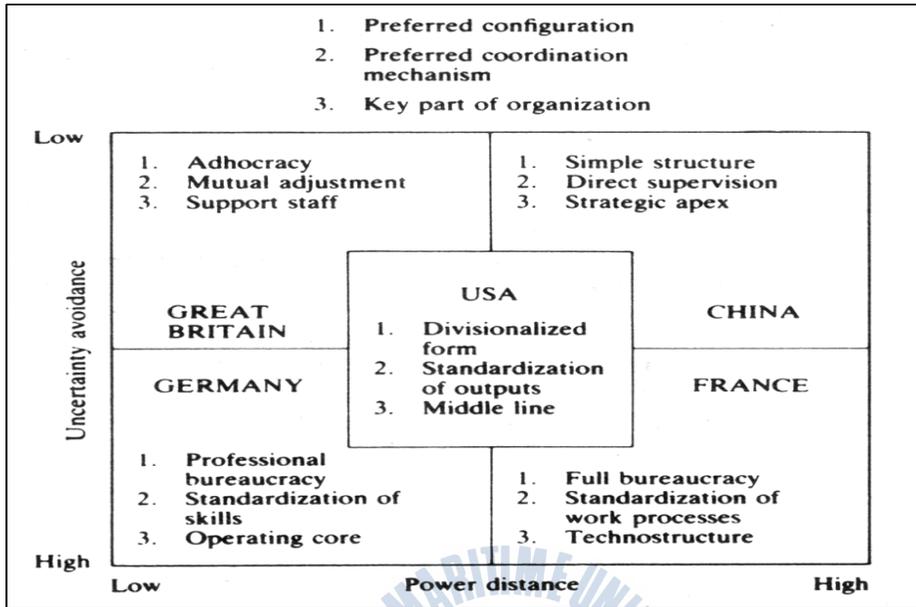
표 IV - 1: 민쯔버그 모형

조직의 형태	선호하는 조정기제	조직의 핵심 부분	조직구조 유형 (주요국가)
단순구조	직접 감독	수뇌부	가족형 (중국)
완전관료	작업과정의 표준화	행정관료	피라미드형 (프랑스)
기술관료	기술의 표준화	생산부서	기계형 (독일)
특별위원회	상호조정	지원요원	시장형 (영국)
분업화	산출의 표준화	중간관리자	사업부형 (미국)

\*자료: 호프스테드 G. (2001) "세계의 문화와 조직" (Cultures and Organizations), 6 장

이를 도표로 그리면 ‘그림 IV - 11’ 과 같이 되는데, 이는 앞에서 다룬 잠재적 워크스타일 유형들 중 맨 마지막의 ‘조직구조 유형’ 과 거의 흡사하다.

그림 IV - 11: 민쯔버그 모형



\*자료: Hofstede et al. (2010), *Cultures and Organizations*, p.314

단, 앞에서 미국은 영국과 같은 시장형(Market)이었지만 여기에서는 이를 독립시켜 ‘사업부형’ (Divisionalized form)으로 분리하였다. 미국은 사업부 단위로 과감하게 권한을 위임하는 대신 산출의 표준화를 통해 성과에 대해 시스템적으로 책임을 묻는, 다소 다른 조정기제를 갖고 있다는 의미이다.

한국은 프랑스와 같은 완전관료형, 혹은 피라미드형에 속한다. 조직의 핵심부분은 행정관료이며 선호하는 조정기제는 작업과정의 표준화다. 즉, 위계적으로 정해진 프로세스를 따라 관료적으로 일하는 조직구조를 선호한다는 것이다.

## V. 내재가치 진단 사례연구

이 장에서는 조직 구성원들의 내재가치가 조직행동에 미치는 영향을 살펴보기 위하여 앞장에서 연구한 “잠재적 워크스타일 유형”을 실제 사례연구를 통해 적용해 보고 그 효용성을 분석해 보기로 한다. 한국 기업들, 그리고 한국인들을 주로 고용하고 있는 다국적기업들의 조직 내에 내재된 워크스타일을 미국을 비롯한 여러 나라들의 워크스타일과 비교해 보면, 업무 현장에서 일어나고 있는 다양한 현상들을 해석하고 문제점들을 예측하는 데 도움이 된다.

본 연구는 조직의 성격이 다른 3 가지 사례를 선정하였다. 다국적기업의 다국적 팀, 다국적기업의 한국인 팀, 그리고 순수한 한국기업의 한국인관리자들을 대상으로 내재가치와 ‘잠재적 워크스타일’ 진단을 한 것으로, 그 유형별 차이를 분석해 보고 본 진단 모형의 효용성을 검증하였다.

진단 방법은 호프스테드의 VSM 과 CWQ 를 도구로 활용하였고, CWQ 의 관리를 맡고 있는 ITAP International 의 빙(John Bing), 다키티(Ann Dougherty) 등의 연구진과 협력하여 개발한 것이다.

### 1. 사례연구의 배경 및 목적

문화적 다양성과 산업의 특성 등을 고려하여 3 가지 사례를 선정하였다. 동

조사방법은 ‘표 V - 1’ 에 요약하였다.

표 V - 1: 사례연구 조사방법

	A 그룹	B 그룹	C 그룹
조사대상 조직	미국에 본사를 둔 다국적기업의 아시아태평양지역 임원진	미국에 본사를 둔 다국적기업의 한국지사 내 1 개 팀	은행과 증권회사 등을 포함한 한국의 금융그룹 관리자
조직의 업종	전통산업	IT 산업	금융업
측정대상자	13 명	24 명	52 명
내재가치 측정 시기	2010 년 12 월	2008 년 3 월	2009 년 2 월
국적	5 개국: 한국(7), 미국(1), 중국(3), 네덜란드(1), 브라질(1)	전원 한국인	전원 한국인
내재가치 측정도구	CWQ(Culture in the Workplace Questionnaire) 60 문항	CWQ(Culture in the Workplace Questionnaire) 60 문항	CWQ(Culture in the Workplace Questionnaire) 60 문항
분석 방법	잠재적 워크스타일 유형 분석 (VSM 참조)	잠재적 워크스타일 유형 분석 (VSM 참조)	잠재적 워크스타일 유형 분석 (VSM 참조)

통계학적으로 모집단의 대표성을 확보하기 위해 무작위로 추출한 표본이 아니라, 제각기 다른 목적을 위해 조직 내의 특정한 부분을 작위적으로 선택한 것이므로, 비록 그 결과가 조직적 특성을 일부 반영하고 있다고 하여도 이를

조직 전체에 적용할 수 있는 것은 아니다. 즉, 각기 A 사, B 사, C 사를 대표하고 있지 않으므로 이들을 독립된 모집단으로 간주하고 A 그룹, B 그룹, C 그룹으로 호칭한다.

3 가지 사례 모두 내재가치 진단을 사용하였지만 그 진단의 배경과 목적은 다음과 같이 다양했다.

### (1) 사례연구 A

진단 대상 조직은 미국인 사장이 이끌고 있는, 미국, 유럽, 남미, 아시아 등 5 개의 국적으로 이루어진 아시아본부 경영진과 한국 현지법인 임원들을 일부 포함한 13 명 그룹인데 그 중 한국인은 7 명이다. A사는 Fortune500 에 속하는, 전통산업에 종사하는 다국적기업으로 창업 이후 줄곧 본사가 미국에 있었기 때문에 자연스럽게 미국식 가치들을 기반으로 한 조직문화를 갖고 있었다.

본 연구의 목적은 다음과 같았다.

- ① 이들 관리자들의 잠재적 워크스타일의 분포를 진단하고, 상호간의 차이가 실제 업무 수행 중 일어나는 조직행동에 어떤 영향을 미치고 있는지 분석한다.
- ② 미국과 아시아 여러 국가들의 평균적 워크스타일을 비교하고 이를 실질적인 준거로 삼을 수 있는지 검토하고, 그 다양성을 조직 관리 방식에 어떻게 반영시킬 것인지 논의한다.
- ③ 각자 자신의 ‘잠재적 워크스타일’ (embedded work-style)과 소속

국가에 따른 ‘사회적 준거’ (social norms)를 확인하고, 그 차이가 실제 본인들의 직무행동에서 보이는 현상과 일치하는지 상호간에 검증한다.

- ④ 이를 기초로 미국의 본사가 전세계 조직에 일괄적으로 부여한 기업가치 (corporate values), 역량모델 등의 조직맥락(organizational context)에 대한 개선 방향을 추론한다.

## (2) 사례연구 B

사례연구 B는 미국에 본사를 둔, Fortune100에 속한, IT 산업에 종사하는 다국적기업 B사를 대상으로 내재가치를 진단했다. B사는 전세계에 산재한 해외 임직원들에게 본사에서 개발한, 동일한 리더십 역량모델을 적용하고 있다. 그들은 전세계에서 전략적으로 중요한 리더들로 인재 풀을 만들어 놓고, 이들에 대해 해마다 역량모델에 따른 다면평가를 실시하여, 그 결과를 기초로 각 리더들이 특별히 개발하여야 할 변화과제를 찾아낸 후 역량 수준 향상을 위해 ‘리더십 코칭’을 통해 과제를 수행하고 있다.

조사 대상 팀의 대표는 동 인재 풀에 올라 있는 임원이었고 한국 현지법인에 근무하고 있었다. 당시 한국에는 외국인 임직원이 거의 없었지만, 그 임원의 다면평가 평가자는 한국인과 외국인이 균형을 맞추며 섞여 있었다. 그의 보고채널이 ‘매트릭스 구조’ (matrix structure)로 되어 있었기 때문이다.

‘매트릭스 구조’란 같은 사람이 두 가지 이상의 보고채널에 동시에 속하여 두 사람 이상의 상관을 갖게 되는 구조이다. 기능적으로는 아시아지역본부와

본사에 근무하는 외국인 상사들에게 보고하고 지역적으로는 한국 법인의 사장에게 보고하는 체제였다. 다면평가는 상사, 동료, 부하 등을 통틀어 평가 받는 것이므로 평가자 가운데는 한국인 동료들과 외국인 동료들이 절반씩 섞여 있었다.

그런데 외국인 평가자들과 한국인 평가자들 사이에 분명한 차이가 보였다. 외국인들은 하나같이 이 임원을 매우 뛰어난 능력을 지닌 사람으로 평가하고 있었고, 한국인들은 대체로 평균 부근이거나 다소 부정적으로 평가하고 있었다. 단, 예외적으로 그의 부하직원들은, 다른 한국인 평가자들과 달리 아주 좋은 평가를 하고 있었다.

본 연구의 목적은 동 임원에 대한 평가가 양극화되는 원인을 밝히는 데 있었다. 동 팀에 대한 내재가치 진단을 통해 그들의 평가가 한국인이 아닌 외국인들과 궤도를 같이하고 있는 원인을 분석해 보고, 그들이 갖고 있는 매트릭스 구조 및 역량모델 체계와 어떤 관련을 갖고 있는지 검토한다. 단, 당시 조사 여건 때문에 다른 평가자들을 표본에 포함시킬 수 없어서 보다 객관적인 검증을 할 수 없었다는 것이 본 연구의 한계이다.

### (3) 사례연구 C

사례연구 C 는 앞의 두 가지 사례와 달리 순수한 한국형 조직을 대상으로 했다. C 사 는 은행을 중심으로 증권회사, 보험회사 등 다양한 금융기업들이 통합된 금융지주회사이다. 통합된 금융그룹으로서의 바람직한 조직문화를 조성하고 다양성 가운데서 시너지를 얻기 위해, 카메론과 퀴이 개발한

경쟁가치 모델에 의한 조직문화 진단을 하기로 했고, 이와 병행하여 그들이 갖고 있는 내재가치를 진단하여 조직의 이면에서 작용하고 있는 잠재적 워크스타일의 특성과 분포를 분석하기로 했다.

이 장에서 다루는 52 명의 자료는, 전체 임직원의 약 10%를 대상으로 하는 본격적인 표본조사에 앞서서, 주로 관리자들을 대상으로 시범적으로 수행한 것이다.

## 2. 내재가치 측정 및 분석

A, B, C 그룹에 대한 내재가치 측정은 온라인 시스템에서 이루어졌다. 응답자들은 개별적으로 CWQ 웹사이트에 접속하여 60 문항에 대해 정량적으로 응답하고 자신의 성별, 연령 등 인구학적인 사항들을 기재하였다. ‘표 V - 2’에 예시한 것은 그 일부로서 ‘확실성 차원에 대한 선호도’ (Preference for Certainty)를 묻는 문항들이다.

내재가치 5 개 차원에 대해 각기 백분율로 환산하고, 동 그룹의 구성원들의 국적과 그들의 관심 국가들의 내재가치 분포를, 잠재적 워크스타일 유형에 따른 10 장의 사분면 도표로 전개하였다.

또한 이들 개인의 지표를 익명으로 표시하였고, 그룹 평균치를 포함시켜 국가별, 개인 별 워크스타일 지표와 그룹 평균치의 지표 들을 비교할 수 있게 하였다.

이와 별도로 개인문화프로파일(Personal Culture Profile)을 각자가 선택한 5 개의 국가문화와 비교, 분석한 7 페이지 분량의 PDF 파일을 설문 응답자

전원에게 배포하여, 그룹 별 도표 상에서 자신의 지표를 인지하고 그 전체적 맥락을 이해하는 데 도움을 주었다.

표 V - 2: CWQ 설문 문항 예시

설 문	1	2	3	4	5
	강한반대	다소반대	중립의견	다소찬성	강한찬성
대부분의 조직들에서 갈등을 제거할 수만 있다면 그 형편이 더 좋아질 것이다.					
부하직원들이 업무에 관해 제기할 가능성이 있는 대다수의 질문에 대해 정밀한 대답을 갖지 않고도 좋은 관리자가 될 수 있다.					
어떤 직원들에게 두 명의 직속상관이 있는 조직구조는 반드시 피해야 한다.					
효율적 업무 관계 형성을 위해서는 가끔 직장의 보고채널을 건너뛰 필요가 생기기도 한다.					
나는 분명한 규칙과 지침이 없는 상황에서는 불편해진다.					
상반된 의견으로 인한 갈등 상황에서는 쌍방이 조금씩 양보하는 것이 최선의 해결책이다.					

\*자료: ITAP International

이 조사의 결과는 ‘컨설팅 워크숍’ 과 ‘리더십 코칭 면접’ 시 응답자들과 공유하고 연구목적을 위해 활용하면서 그 효용성과 ‘공인적 타당도’ (concurrent validity)를 검증하였다.

A, B, C 그룹의 내재가치 측정 결과는 ‘표 V - 3’ 및 ‘그림 V - 1’ 과 같다.

표 V - 3: 내재가치 측정 결과

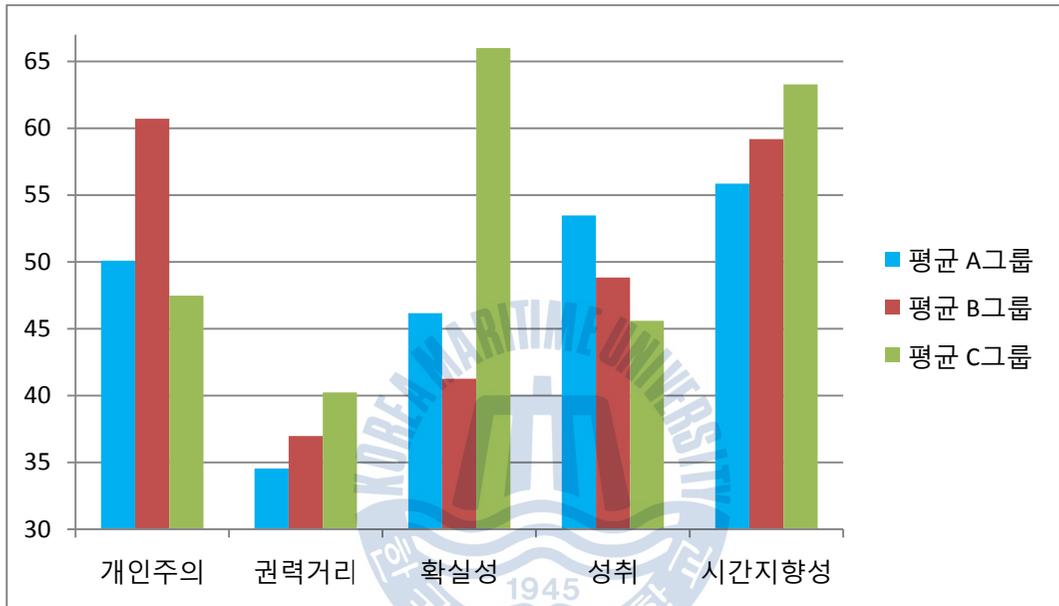
		개인주의	권력거리	확실성	성취	시간 지향성
평균	A 그룹	50.08	34.54	46.15	53.46	55.85
	B 그룹	60.71	36.96	41.25	48.83	59.17
	C 그룹	47.46	40.23	66.00	45.58	63.27
표준 편차	A 그룹	13.58	16.25	20.40	13.07	8.00
	B 그룹	10.81	13.14	13.17	12.22	10.83
	C 그룹	9.54	9.20	8.29	8.13	8.44

내재가치 차원 별로 3 개 그룹의 평균치를 비교해 보면, 가장 두드러지는 차이를 보이는 부분은 개인주의와 확실성 차원이다.

개인주의 차원에서, B 그룹은 60.71 로 50.08 과 47.46 을 기록한 A 그룹, C 그룹에 비해 개인지향성이 매우 높다. 이들은 IT 산업에 종사하는

다국적기업의 한국인 팀으로서 임원급인 40 대의 팀장을 제외하고는 대체로 연령이 20-30 대로 젊다.

그림 V - 1: 그룹별 내재가치 비교



개인주의와 집단주의의 중간선에 걸쳐 있는 B 그룹은 다국적기업의 다국적 팀이지만 13명 중 7명이 한국인, 3명이 중국인이며 전통산업에 종사하고 있다. 또한 전원이 관리자로서 대부분 40-50 대이다. 집단지향적 성향을 보이고 있는 C 그룹은 금융업에 종사하며, 대부분이 관리자이고 연령층이 높다.

확실성 차원에서, C 그룹은 66 점으로 46.15 의 A 그룹과 41.25 의 B 그룹에 비해 현격한 차이로 확실성추구성향을 보이고 있다. 금융업을 직업으로 선택하는 사람들의, 불확실성을 최대한 배제하려는 내재가치의 특성이

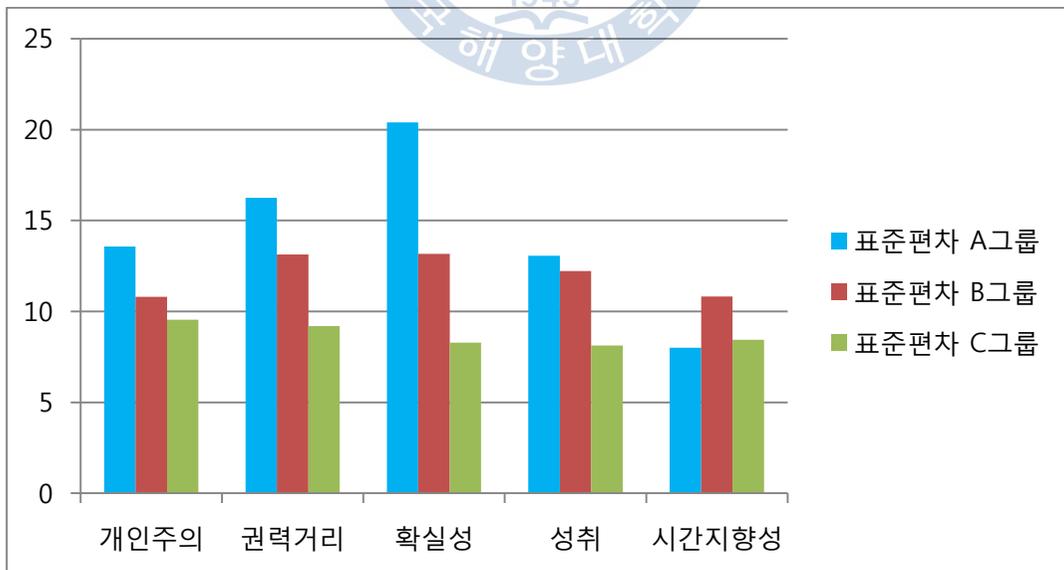
옷보이는 대목이다. 확실성이 가장 낮은 그룹, 즉 불확실성용인 성향이 가장 높은 그룹은 IT 산업에 종사하는 B 그룹이고 여기서도 혁신을 강조하는 직업적 특성이 일부 옷보인다.

권력거리 차원에서는, 세 그룹 모두 참여지향성을 보이는데, 그 중에서 A 그룹이 가장 참여지향성이 높고, 상대적으로 가장 위계지향성을 보이는 곳은 C 그룹이다.

성취 차원에서는, 48.83 의 B 그룹이 중간선 부근에 있는 데 반해, A 그룹은 성취지향성을, C 그룹은 ‘삶의 질 지향성’ 을 보인다.

시간지향성에서는, 세 그룹 모두 장기지향성을 띠고 있는데, 63.27 로 가장 높은 C 그룹에 이어 B 그룹, A 그룹 순으로 수준 차이를 보인다.

그림 V - 2: 그룹별 내재가치 표준편차 비교



‘그림 V - 2’ 로 표준편차를 비교해 보면, 다국적기업의 다국적 팀인 A 그룹이 5 개 차원 중에서 4 개의 차원에 걸쳐 내재가치의 다양성이 가장 크다. 이에 반해 한국기업의 한국 팀인 C 그룹은 5 차원 중 4 개의 차원에서 내재가치의 다양성이 가장 낮다. 다국적기업의 한국 팀인 B 그룹은 시간지향성 차원에서 다른 그룹들보다 큰 다양성을 보인다.

이러한 내재가치의 차이와 분포가 개인들의 직무행동 및 조직행동에 미치는 영향을 더 구체적으로 이해하기 위해서는 “잠재적 워크스타일 유형 분석” 이 필요하다.

### 3. 잠재적 워크스타일 유형 분석

워크스타일 유형 별로 3 개 그룹을 비교하고 그 잠재적 워크스타일의 분포를 분석한다. 또한 한국, 미국을 중심으로 국가문화 평균을 기초로 한 준거적 워크스타일의 특성들을 비교해 본다.

#### (1) 의사결정(Decision Making) 유형: 개인주의 - 권력거리

‘그림 V - 3, 4, 5’ 는 개인주의와 권력거리 차원을 교차하여 생성된 4 가지 의사결정 유형을 보여 주고 있다.

A 그룹은 4 개의 의사결정 유형 중에서 3 개에 걸쳐 폭넓게 분산되어 공통점을 찾기 어렵다.

그림 V - 3: 의사결정 유형 A 그룹

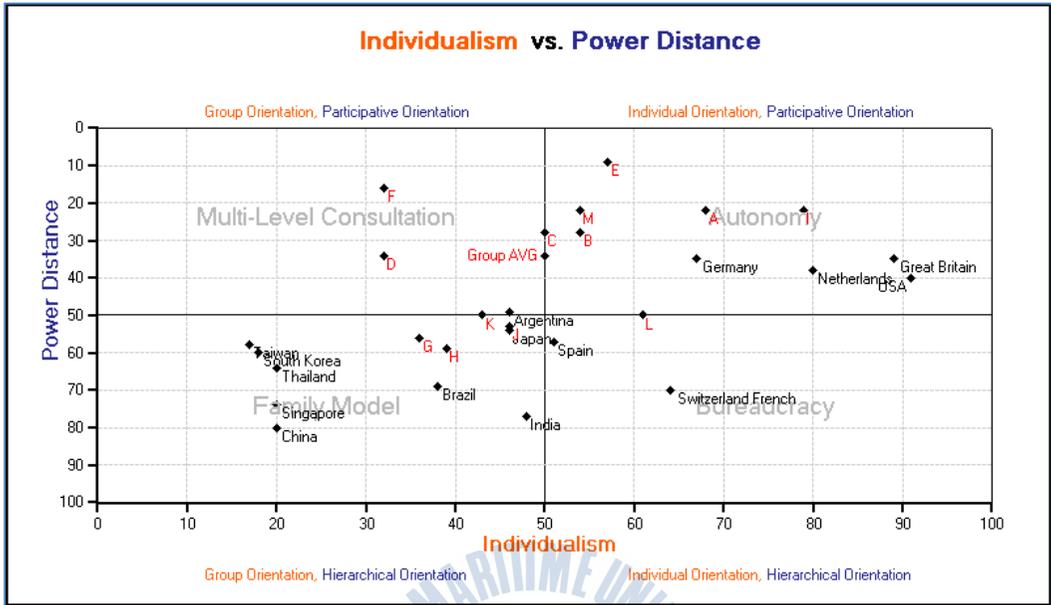
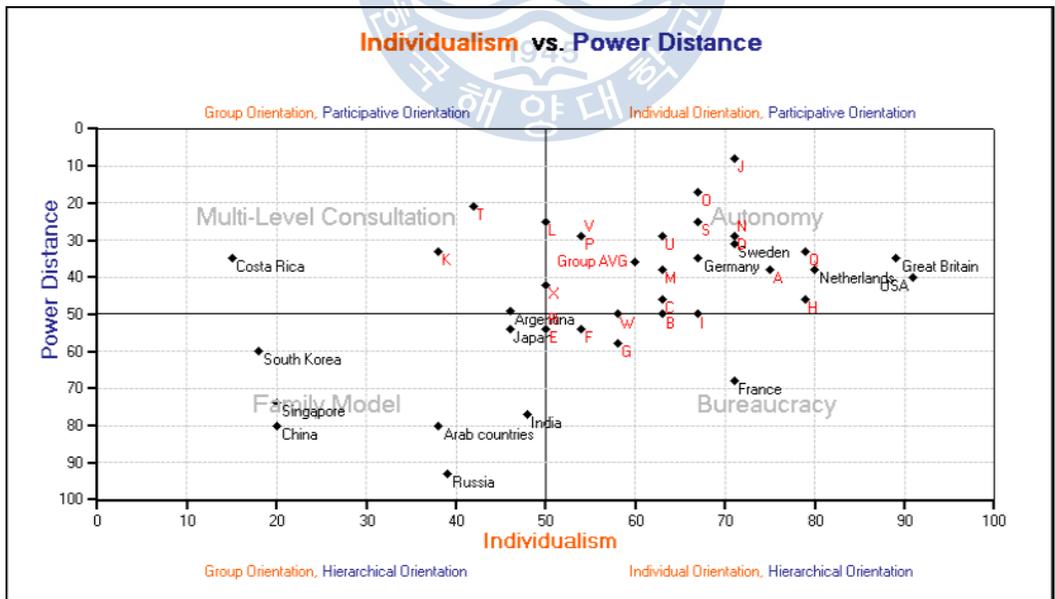


그림 V - 4: 의사결정 유형 B 그룹





감정은 일단 당황하게 된다. 왜냐하면 개인의 정체성이 취약하고 그 자리를 집단, 특히 내집단이 대체한 상황이기 때문에 개인의 의견은 곧 집단의 의견과 일치해야 한다는 무의식이 작용하기 때문이다. 그래서 집단 내에 무언가 컨센서스가 이루어질 때까지 한 동안의 물밑 탐색기가 필요하고, 그 혼란기를 잠재우는 가장 큰 영향력은 리더의 관점에서 온다.

한국에서 이상적인 리더는 구성원들이 공개석상에서 자기 의견을 정직하게 발표하지 않을 것임을 꿰뚫어보고 간접적이고 비공식적인 방법으로 의견을 경청하고 수렴한다. 그런 후 물밑에서 이견들을 조정하여 한 방향으로의 흐름을 유도한 후 공식적인 회의를 통해 민주적 절차를 밟아 집단의 의사를 결정 짓는 행사를 한다. 이런 행사에서 구성원들은 이미 여론의 향방을 알기에 마음 놓고 의견을 피력하고 사실상 이미 결정되어 있는 사항을 공식화하며 자축한다. 하지만 때때로 긴박한 상황에 놓이면 이런 절차를 생략하고 리더의 의사 표현을 따라 곧바로 결정에 이르는 경우도 있어서 결단력 있는 리더를 갖고 있을 경우 그 효율 면에서 유리한 점도 있다. 인도, 중국, 일본, 타이, 싱가포르, 브라질, 타이완 등의 나라들이 한국과 같은 유형이다.

미국의 자율형(Autonomy)은 모든 사람들이 집단의 의사나 여론과 상관 없이 자기 자신의 소신에 따라 당당하게 자기 의사를 밝히고 회의 중 가급적 다양한 의견과 관점들이 드러나는 것을 선호한다. 누가 무슨 의견을 가졌느냐는 것은 중요하지 않고, 어느 의견이 더 논리적이고 합리적인가에 초점을 둔다. 리더의 의견이라고 해서 특별히 더 비중을 두지도 않고, 가장 말단직원의 의견이 가치가 있어 보이면 이를 공개적으로 인정해 주는 경향이 있다. 이 때문에 어떤 면에서 자신의 장점을 부각시킬 수 있는 좋은 기회가 되어 서로간의

관점의 차이에 대해 침례하게 대립하며 신랄한 논쟁으로 각축전을 벌이는 경우가 많다. 따라서 의사 결정을 위한 토론 과정에 시간이 많이 걸리므로 이를 피하기 위해 덜 중요한 임무는 개인이나 소그룹에 분담하고 과감한 권한위양(empowerment)을 통해 담당자가 스스로 결정을 내리도록 자율권을 최대한 넓힌다. 영국, 네덜란드, 독일 등이 미국과 같은 유형에 속한다.

프랑스, 벨기에, 이태리, 스페인, 스위스(독일어권 제외) 등의 라틴 문화권은 관료형 (Bureaucracy)에 속하는데, 개인적 관점의 차이를 드러내어 활발한 논쟁을 하지만 각자의 신분에 따른 권위의 우열이 있어서 위계적 영향력에 의해 의사결정이 이루어지는 경우가 많다. 그럴 경우 불필요한 갈등이 일어날 수 있으므로 이를 막기 위한 대안으로 다양한 절차를 개발하여 규정에 따른 의사결정이 이루어지도록 하고 있으나 리더들의 인간적 영향력을 쉽게 배제할 수는 없는 한계를 보이고 있다.

다층자문형(Multi-level Consultation)의 대표적인 나라는 중미(Central America)에 있는 코스타리카이다. 이 나라는 집단주의이면서도 권력거리가 낮은 매우 특이한 문화를 갖고 있어서 집단적 의사결정을 하면서도 리더에 복종하기보다는 다양한 계층의 사람들이 활발한 의사표현을 한다. 이는 리더와 구성원들 간의 정서적 거리감이 작고 민주적 토론문화가 사회에 깊이 배여 있기 때문이다. 코스타리카는 니카라과 등 내란과 범죄에 시달려 온 부근의 다른 나라들에 비해 민주주의와 사회복지제도가 잘 발달한, 매우 안정적인 나라로 중남미의 모범사례로 인정 받고 있다.<sup>97</sup>

---

<sup>97</sup> Hofstede, et al. (2010), *Cultures and Organizations*, McGraw-Hill, pp.216-217

## (2) 변화과정(Change Process) 유형: 개인주의 - 확실성

‘그림 V - 6, 7, 8’은 개인주의와 확실성 차원을 교차시켜 생성된 4 개의 변화과정 유형을 보여 주고 있다.

A 그룹은 4 개의 변화과정 유형 모두에 걸쳐 폭넓게 분산되어 공통점을 찾기 어렵다.

B 그룹은 대부분이 개인협동형(Individual Collaboration) 유형을 선호한다.

C 그룹은 대체로 집단갈등형(Group Conflict)과 개인갈등형(Individual Conflict)에 양분되어 있다.

그림 V - 6: 변화과정 유형 A 그룹

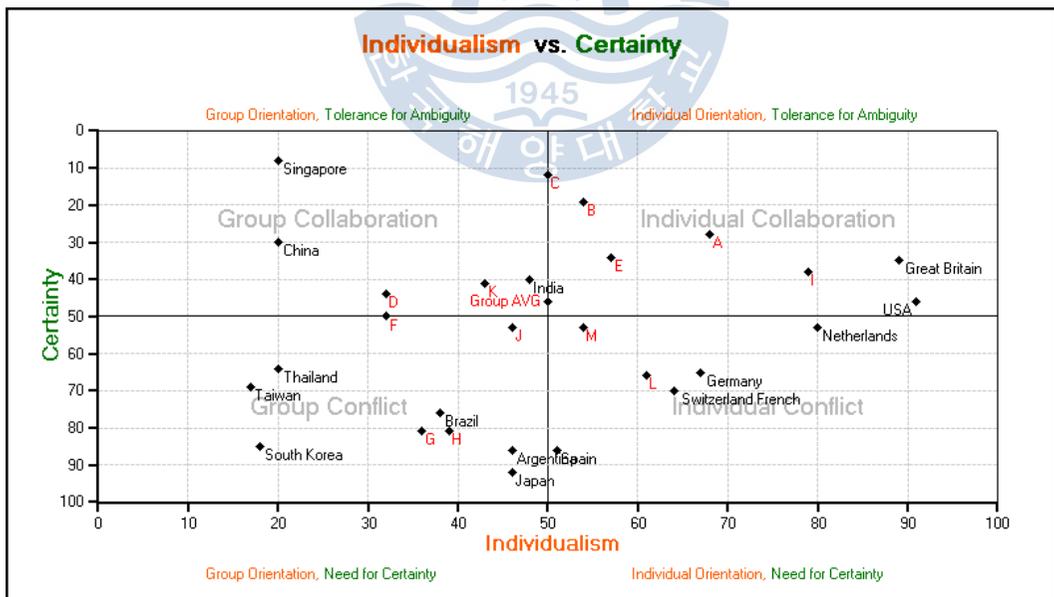


그림 V - 7: 변화과정 유형 B 그룹

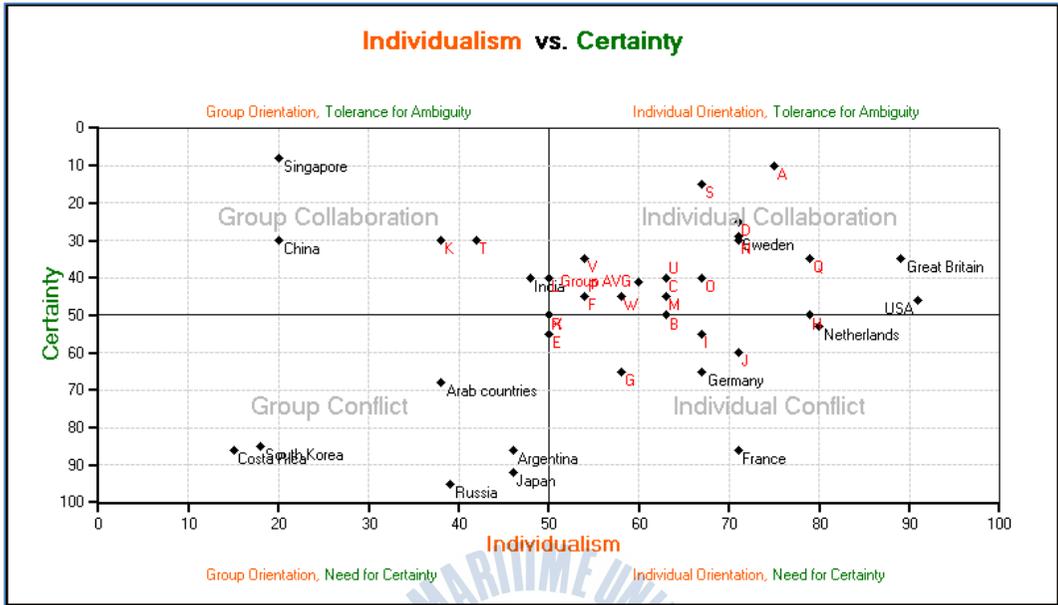
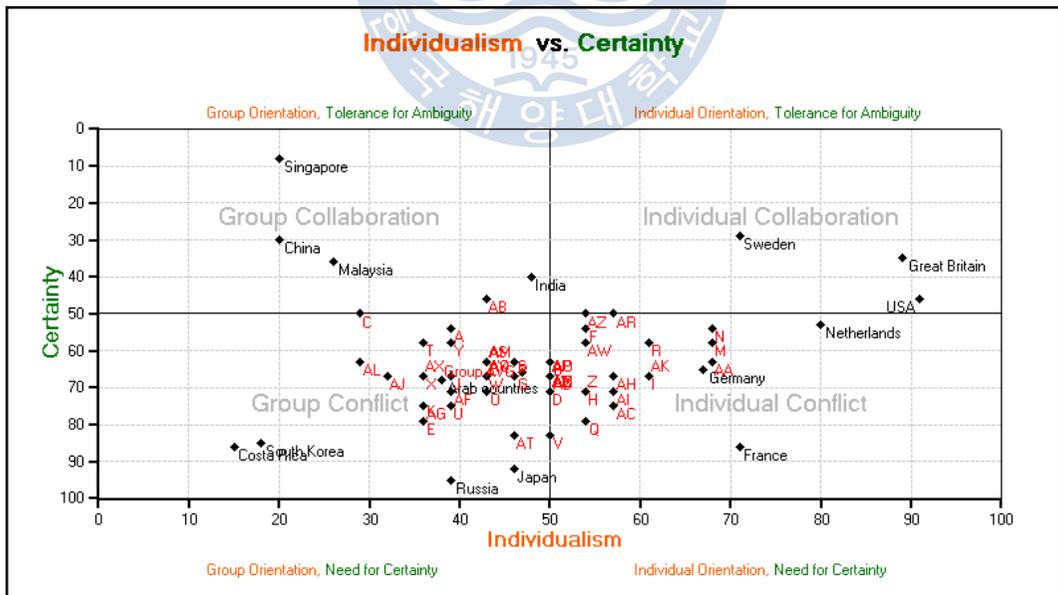


그림 V - 8: 변화과정 유형 C 그룹



한국은 집단갈등형(Group Conflict)에 속하는 데 반해 미국은 개인협동형(Individual Collaboration)이다. 집단갈등형은 어떤 변화의 필요성이 생겼을 때, 다시 말해 무언가 익숙지 않은 새로운 것을 추구하거나 받아들여야 할 상황에 처하게 될 때, 일단 무의식적으로 부정적 반응을 일으키며 저항하게 된다. 그들에게는 “다른 것은 위험하다(What is different is dangerous)”는 인식이 정신 프로그램 안에 깊이 새겨져 있기 때문이다.<sup>98</sup>

하지만 그들의 저항은 개인적 행동으로 드러나지 않고 집단적으로, 더욱 엄밀히 말하면 그들이 충성하는 내집단 단위로 행사된다. 따라서 조직의 변화를 이루기 위해서는 구성원들이 공식적, 비공식적으로 소속된 내집단 단위로 일어나는 갈등을 해소하는 게 관건이다. 그들이 가장 염려하는 것이 무엇인지 파악하여 그들이 우려하는 일이 실제로는 일어나지 않을 것이라는 확신을 심어 주는 작업이 변화관리의 핵심이 된다. 먼저 내집단의 리더들이 누구인지 - 때로는 공식적인 채널로는 확인되지 않을 수도 있으므로 - 확인하는 것이 필요하고, 그들에게 확신을 주고 안전을 보장해 주는 작업을 통해 내집단 별로 구성원들에게 긍정적 영향을 줄 수 있는데, 여기서 내집단이란 경계가 불분명하고 혈연, 지연, 학연 등을 통해 겹겹이 중첩되어 있기도 하다. 일본, 타이, 브라질, 타이완 등의 나라들이 여기 속한다.

미국은 영국과 함께 개인협동형(Individual Collaboration)에 속하는데, 그들에게 변화는 무의식적으로 흥미를 끄는 일이고 (What is different is interesting), 맨 먼저 그것이 자기 개인에게 어떤 긍정적 영향을 줄 수 있을

---

<sup>98</sup> Hofstede, et al. (2010), *Cultures and Organizations*, McGraw-Hill, chap.6

지 저울질해 본다. 특별히 긍정적인 점들을 발견한 개인들은 이것을 사람들에게 전파하고 자기와 비슷한 관점을 가진 사람들과 어울려 협력하며 그 변화를 테스트하게 된다. 특정한 변화 과제가 개인 단위의 접촉과 협력을 통해 전파되며 점점 더 많은 사람들로부터 호응을 얻게 되면 조직 전반에 영향을 주며 진정한 시스템적 변화로 이어진다. 그래서 미국식 기업환경에서는 개인적으로 변화에 신념을 갖고 있는 변화전도사 혹은 “change agent”의 양성과 역할이 대단히 강조된다. 앵글로색슨 문화권과 스칸디나비아 제국이 여기 속한다.<sup>99</sup>

독일, 프랑스, 스위스, 네덜란드 등은 개인갈등형(Individual Conflict)으로 한국처럼 일단 변화에 저항하지만 집단이 아니라 개인 단위로 행사된다. 개인별 이해관계와 결부시켜 염려를 줄여 줌으로써 장애를 해소할 수 있다. 즉 개인 별로 변화로 인해 예상되는 문제들의 리스트를 작성한 후 이를 하나씩 지워 나감으로써 변화에 한 걸음씩 다가갈 수 있다.

인도, 중국, 싱가포르 등은 집단협동형(Group Collaboration)으로, 변화가 줄 긍정적인 요인에 우선적 관심을 보이거나 각자가 속한 내집단 단위의 이해관계에 집착하여 다양한 하위집단 간의 갈등을 불러 일으킬 수 있다. 따라서 국가 단위로 본다면, 그 규모가 작은 싱가포르의 경우 그 갈등의 해소가 상대적으로 쉬워 과감한 변화와 혁신이 단시일 내에 이루어질 수 있었던 반면, 인도나 중국과 같은 나라에서는 변화를 촉발시킬 때까지 훨씬 더

---

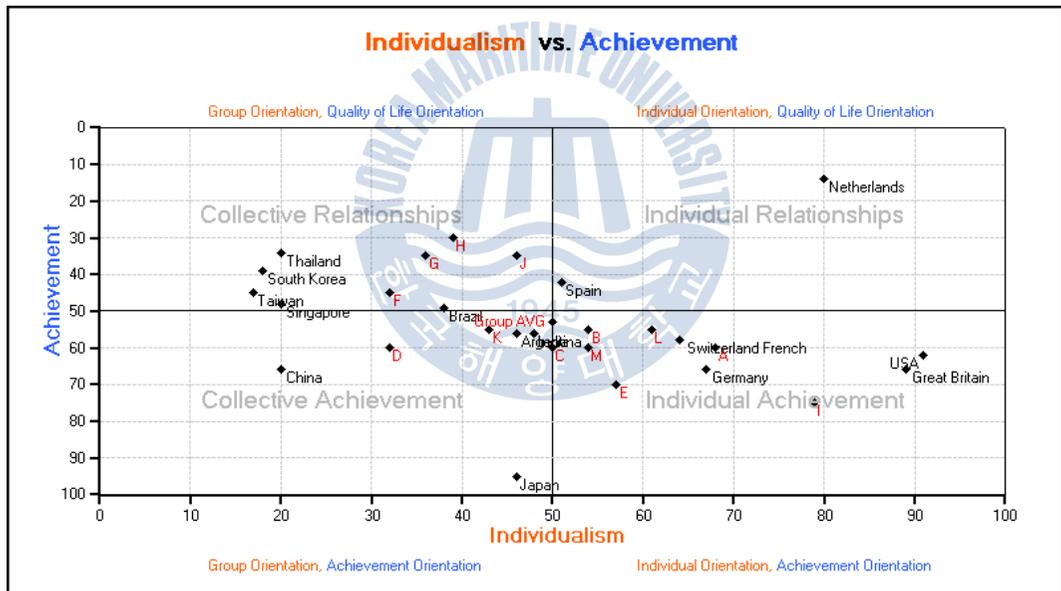
<sup>99</sup> Hofstede, et al. (2010), *Cultures and Organizations*, McGraw-Hill, p.377

많은 시간과 노력이 필요했다고 판단된다.<sup>100</sup>

### (3) 사회역동성(Social Dynamics)<sup>101</sup> 유형: 개인주의 - 성취

‘그림 V - 9, 10, 11’ 은 개인주의와 성취 차원을 교차시켜 생성된 4 개의 사회역동성 유형을 보여 주고 있다.

그림 V - 9: 사회역동성 유형 A 그룹



<sup>100</sup> Hofstede, et al. (2010), *Cultures and Organizations*, McGraw-Hill, p.218

<sup>101</sup> Durlauf, et al (2001), *Social Dynamics*. Cambridge, MA: MIT Press

그림 V - 10: 사회역동성 유형 B 그룹

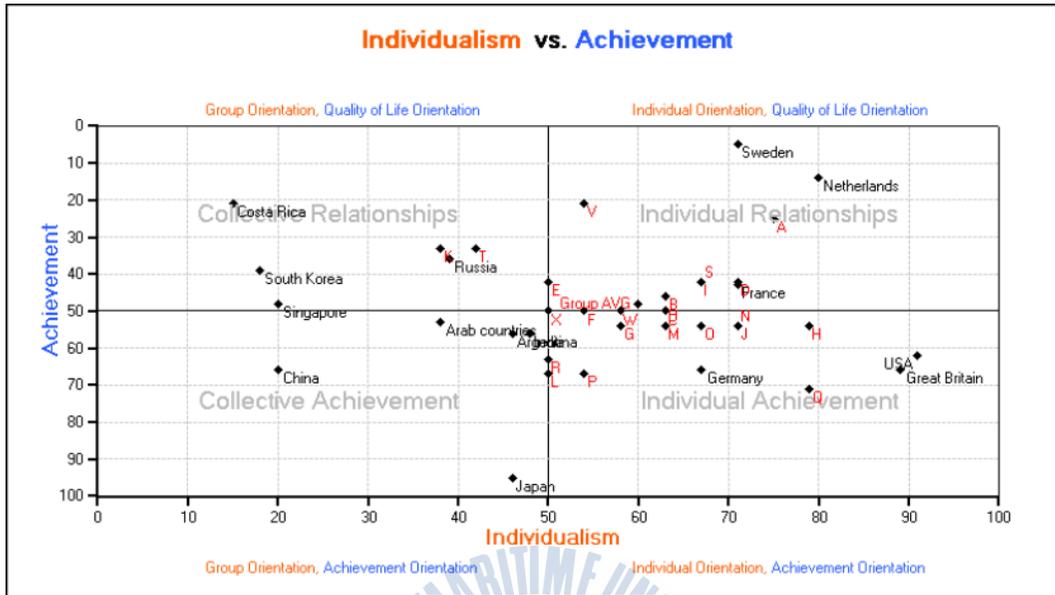
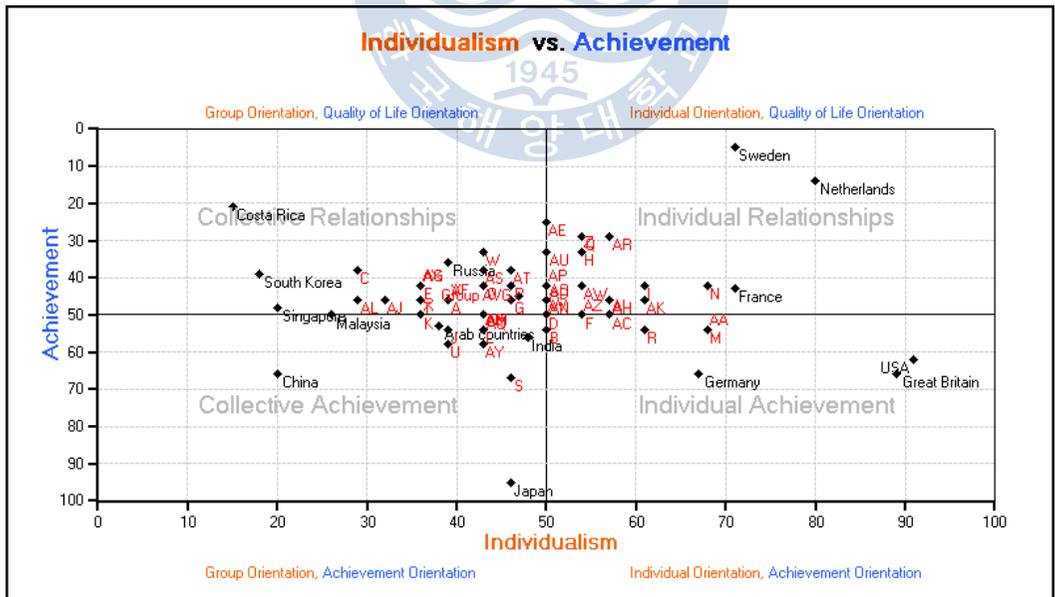


그림 V - 11: 사회역동성 유형 C 그룹



A 그룹은 대체로 한국형인 집단관계형(Collective Relationships)과 미국형인 개인성취형(Individual Achievement)에 양분되어 있다.

B 그룹은 대부분이 개인관계형(Individual Relationships)과 개인성취형의 경계선에 걸쳐 있다.

C 그룹은 대체로 집단관계형(Collective Relationships)과 개인관계형(Individual Relationships)에 양분되어 있다.

한국은 집단관계형(Collective Relationships)인 데 반해 미국은 개인성취형(Individual Achievement)이다. 사회란 개인과 개인, 개인과 집단, 집단과 집단 간의 상호관계 속에 형성되고 변천, 소멸, 혹은 진화한다. 그 속에는 다양한 에너지가 다양한 형태로 흐르고 또 어떤 때는 멈추고 사라지기도 한다. 한국인들의 조직 속에 내재된 사회역동성이 집단관계형이라는 것은, 심지어 개인적으로 만날 때조차도, “개인적 신분보다 집단적 정체성에 의존한 관계 맺기” 라는 형태로 그 사회적 에너지가 표출된다는 것이다. 사회적, 사교적 관계에서 분명한 목적의식을 갖고 만나기보다 만남 그 자체를 중시하고, 자신의 소속에 따라 주어진 울타리를 마치 보이지 않는 제복처럼 입고 다니며 인맥을 형성하는데, 그러다 보면 자신의 소속이 사라지면서 주어진 정체성마저 사라지게 되어 자연적으로 인맥이 끊어지는 결과가 되기도 한다. 타이완, 타이, 브라질, 싱가포르 등이 이 유형에 속한다.

미국은 사회활동의 신분이 집단적 정체성보다 개인적 정체성에 의해 결정된다는 점이 확연히 다르고, 각자가 성취하고자 하는 분명한 목적의식을 가지고 만나므로 상대가 자신의 성취에 도움이 되지 않는다는 것이 확인되는 순간 관계가 끝나는 것이 피차 자연스럽고 이를 이해타산적이라 비난하지 않을

것이다. 따라서, 자신과의 관계가 서로에게 어떤 가치를 줄 수 있는지 확인하여 쌍방이 혜택을 보는 윈-윈 관계가 될 수 있다는 점에 관해 상대방의 입장에서 분명히 이해할 수 있도록 명확한 태도를 취하는 것이 바람직하다. 영국, 독일, 스위스 등이 이 유형에 속한다.

개인관계형(Individual Relationships)에 속하는 네덜란드, 스페인, 스웨덴 등은 미국처럼 개인적 정체성으로 만나지만 ‘삶의 질 지향적’이다. 일단 관계가 형성되어야 이를 발판으로 성취로 나아갈 수 있고 지나치게 야심적이기보다 겸손하게 상대를 배려하는 관계가 바람직하다.

집단성취형(Collective Achievement)에 속하는 일본, 중국, 인도 등은 집단적 정체성으로 만나고 집단의 목표를 위해 개인적 희생을 감수하는 경향이 상대적으로 더 강하다.

#### (4) 충성(Loyalty) 유형: 개인주의 - 시간지향성

‘그림 V - 12, 13, 14’는 개인주의와 시간지향성 차원을 교차시켜 생성된 4개의 충성 유형을 보여 주고 있다.

A 그룹은 대체로 ‘견고한 충성형’ (Enduring Loyalty)과 ‘유연한 충성형’ (Flexible Loyalty)에 양분되어 있다.

B 그룹은 대부분이 ‘유연한 충성형’ (Flexible Loyalty)에 몰려 있다.

그림 V - 12: 충성 유형 A 그룹

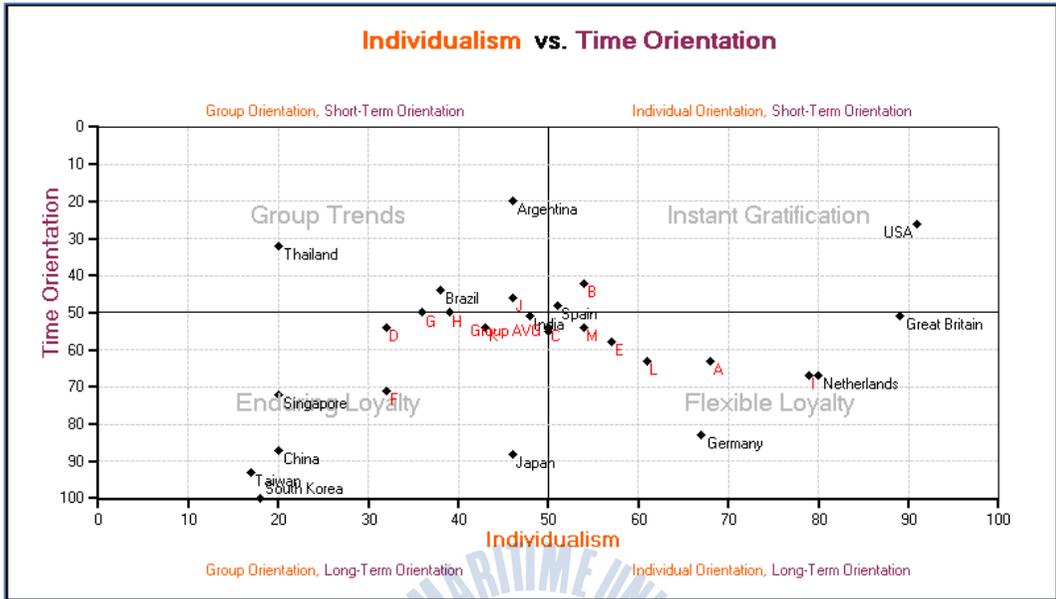


그림 V - 13: 충성 유형 B 그룹

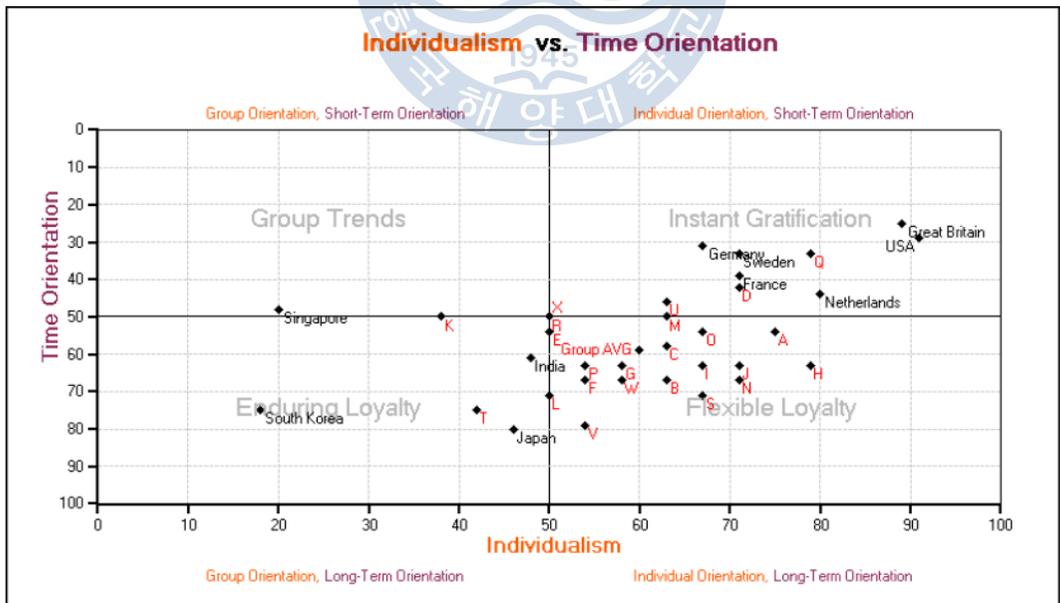
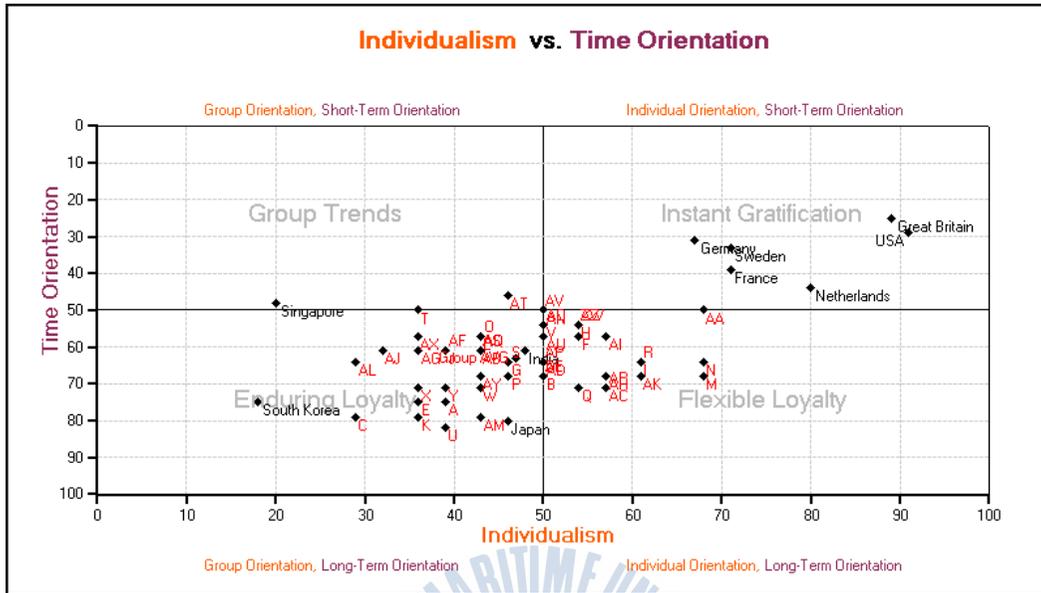


그림 V - 14: 충성 유형 C그룹



C 그룹은 대체로 ‘건고한 충성형’ (Enduring Loyalty)에 분포되어 있으나 ‘유연한 충성형’ (Flexible Loyalty)에도 일부 분산되어 있다.

한국은 ‘건고한 충성형’ (Enduring Loyalty)인데 반해 미국은 단기만족형 (Instant Gratification)이다. 한국은 특별한 문제만 없다면, 미래에 보상받을 지도 모르는, 다소 막연한 가능성에 희망을 걸고 자신이 속한 내집단에 장기간 충성하는 것을 선호한다. 회사 측에서도 정말 특별한 문제가 없는 한 성과가 좀 부진하더라도 가급적 오랫동안 직원들을 끌어안고 가는 것을 선호한다.

어느 사회에서나 산업화 초기에는 별안간 쏟아져 들어오는 기회들에 현혹되어 메뚜기처럼 자리를 옮기며 자기 몸값을 부풀리던 시기가 있었지만 막상 경제가 성숙한 수준에 이르고 나면 숨어 있었던 원래의 내재가치가

드러나게 마련이다. 집단지향성이 강한 한국인에게 내집단은 반드시 자신이 현재 속한 직장과 일치한다고 볼 수 없다. 그들이 정말로 충성을 바치는 대상이 자신을 알아 주는 과거 직장 상사일 수도 있고 어쩌면 지금은 경쟁사에 있는 동료들일 수도 있다. 타이완, 중국, 싱가포르, 일본, 인도 등이 이 유형에 속한다.

미국은 철저하게 단기 이해관계에 충실한 태도를 보인다. 더 좋은 조건을 따라 언제든지 직장을 옮길 수 있고, 직장에서도 필요에 따라 1 시간 만에 해고가 가능하다. 극도의 개인주의와 시장의 원리를 기초로 한 계약이므로 회사와 직원 중 어느 한 쪽에라도 이익이 되지 않는다면 계약의 원인이 해소되는 원리이다. 근무 중에도 끊임없이 자문하는 것은 내가 조직에 어떤 이익을 주는가, 그리고 조직은 내게 어떤 이익을 제공하는가 하는 점이다. 그리고 그것은 단기적인 성과와 보상으로 확인되고 교환되므로 단기적으로 성과가 가시화될 수 있는 일에 집착한다. 유능한 사람은 여러 직장을 건너뛰며 더 높은 보상을 받고 이를 충성심의 부족이 아니라 능력의 증거로 인정하는 경향이 있다.

영국, 독일, 네덜란드 등은 ‘유연한 충성형’ (Flexible Loyalty)으로서 가급적 한 직장에 오래 머물려는 경향이 있으나 내집단의 영향을 받기보다는 개인적인 판단에 따라 결정한다. 이들은 미국에 비해 장기지향성이 높아서 단기적 성과를 통한 보상보다 장기적 안정성을 선호한다. 그러나 그 정도가 한국과 같이 강하지 않고 기본적으로 개인주의적인 사회이므로 직장에 대해 강한 결속력을 갖는 대신 대등한 입장에서 동반자적 관계로 바라보는 경향이 있다.

타이, 아르헨티나, 브라질 등은 그룹트렌드형(Group Trend)으로서 미국과 같은 단기만족형에 가까우나 내집단의 영향에 민감하다. 이들 역시 미국처럼 단기적 이해관계에 따라 움직이지만 집단지향적 성향 때문에 혼자서 결정하지 않고 직장 내외에 존재하는 내집단의 영향을 받는 경향이 크다. 즉 일시에 그룹을 지어 이직을 할 수도 있고 상황에 따라서는 단기적으로 강한 충성심을 보일 수도 있다.

### (5) 권력구조(Power Structure) 유형: 권력거리 - 시간지향성

‘그림 V - 15, 16, 17’은 권력거리와 시간지향성 차원을 교차시켜 생성된 4개의 권력구조 유형을 보여 주고 있다.

A 그룹은 주로 ‘실용적 평등주의형’ (Pragmatic Egalitarianism)에 몰려 있으나, ‘견고한 권력구조형’ (Enduring Power Structure)에도 일부 분산되어 있다.

B 그룹은 대부분이 ‘실용적 평등주의형’ (Pragmatic Egalitarianism)에 몰려 있다.

C 그룹은 ‘실용적 평등주의형’ (Pragmatic Egalitarianism)에 아주 높은 집중도를 보이고 있다. 이는 한국기업으로서 특이한 점이다. 실제 한국의 금융업 관행이 ‘실용적 평등주의’를 허용하지 않을 가능성이 높은 것을 고려한다면, 관행과 내재가치 사이의 괴리가 조직 스트레스의 원인이 될 가능성이 있다.

그림 V - 15: 권력구조 유형 A 그룹

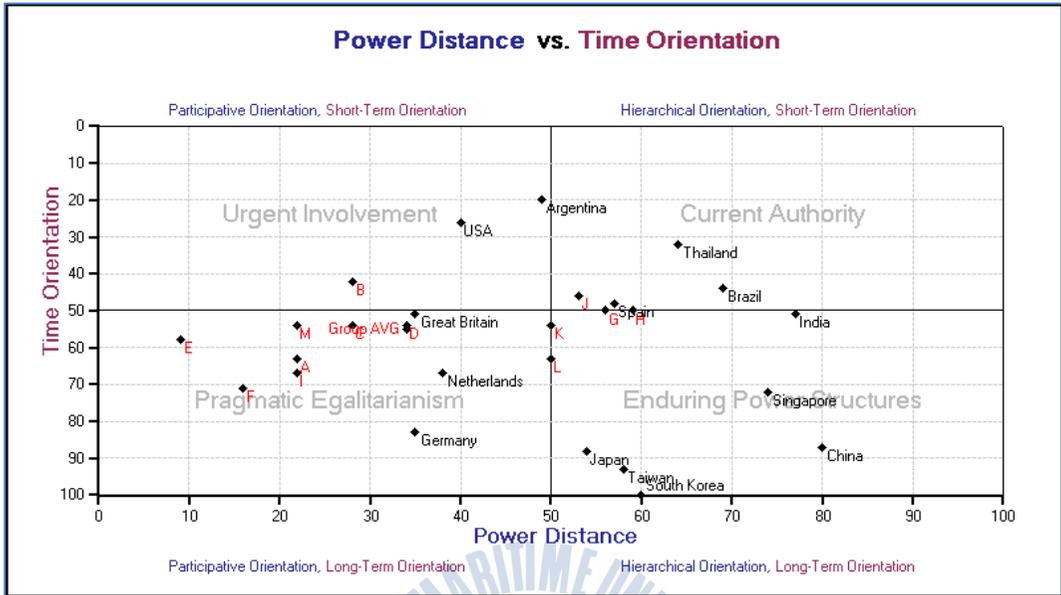


그림 V - 16: 권력구조 유형 B 그룹

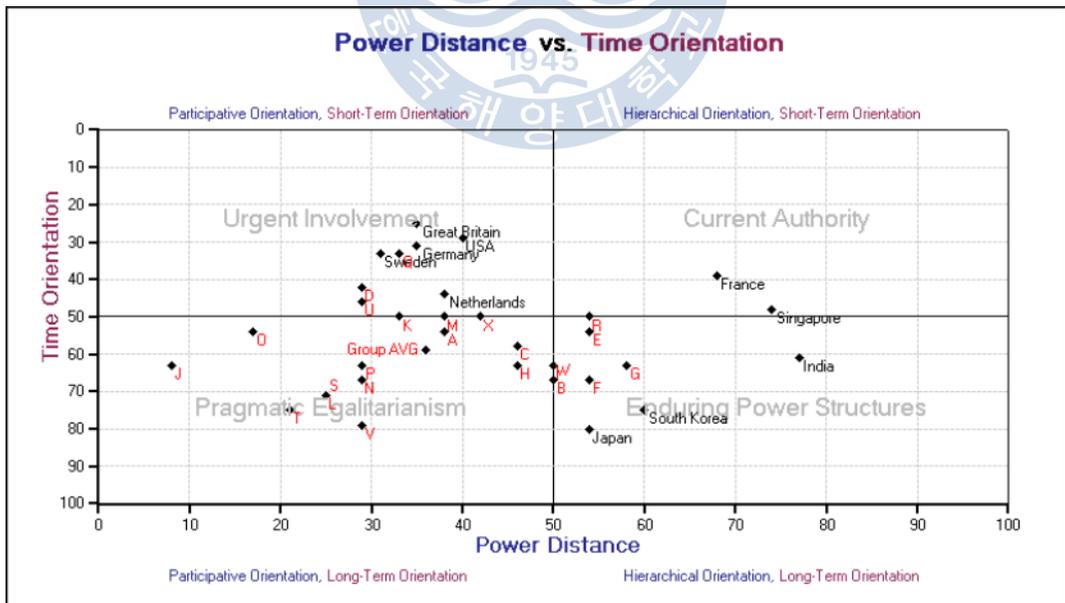
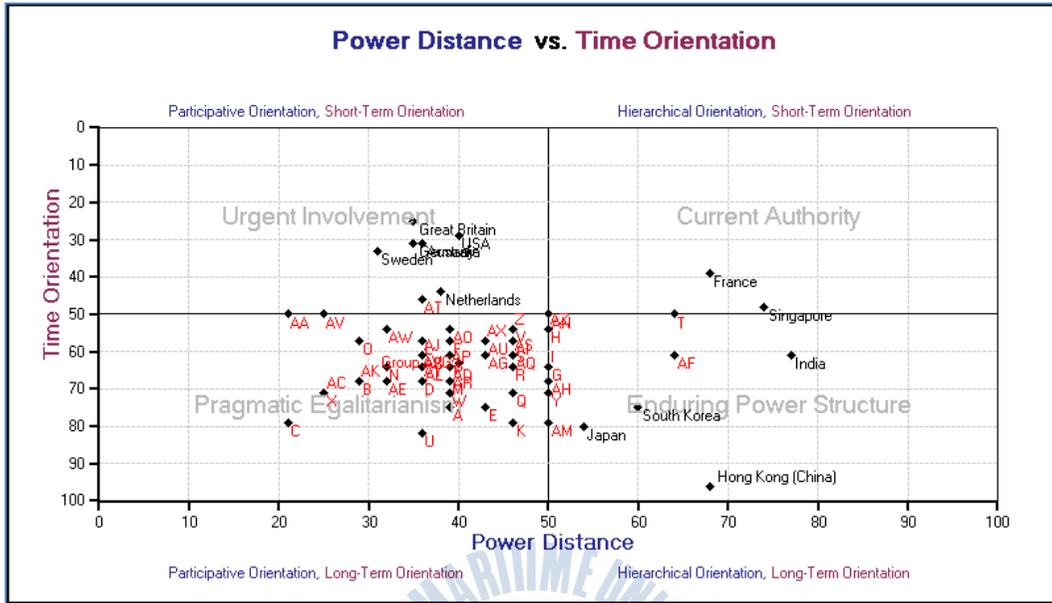


그림 V - 17: 권력구조 유형 C 그룹



한국은 ‘견고한 권력구조형’ (Enduring Power Structure)으로서 조직 내에 쉽게 바뀌지 않는 견고한 권력구조가 존재하는 것을 선호한다. 이를 달리 말하면, 설사 자신과 뜻이 잘 맞는다 해도 낙하산식 인사로 손님처럼 왔다가는 상관에게 충성심을 보이기는 어렵다는 것이다. 그래서 주인이 있는 기업에 비해 주인이 없는 기업은 잘 통제가 안 되는 경향이 있다. 타이완, 중국, 일본, 싱가포르, 인도 등이 여기에 속한다.

미국은 ‘현안에 따른 개입형’ (Urgent Involvement) 으로서 관리자들이 일상적인 업무는 가급적 권한위양(empowerment)을 하여 자율적으로 결정하도록 한 후 긴급한 현안에 대해서만 개입하는, 소방서식 권력구조를 선호한다. 직원의 입장에서는 자신에게 할당된 목표와 가용자원에 대한 안내만 받고 목표를 어떻게 달성할 것인지에 대해서는 본인이 권한을 갖고 임하는데, 그

대신 결과에 대해 분명한 책임을 져야 한다.

영국, 네덜란드, 독일 등은 ‘실용적 평등주의형’ (Pragmatic Egalitarianism) 으로서 권력자라기보다 오히려 조정자의 역할을 하면서 직원들과의 수평적 대화를 꾀한다. 권력은 특정한 사람에 있다기보다 일의 상황과 성격 속에 녹아 있다. 누군가가 특정한 업무와 관련하여 가장 잘 안다면 자연스럽게 그를 중심으로 일이 진행될 것이다. 그러나 그가 전권을 수행하는 게 아니라 서로간의 합리적 토론과 견제를 통해 균형을 이룰 것이다.

브라질, 타이 등은 ‘당면한 권위형’ (Current Authority) 으로서 관리자들이 단기적이기는 하지만 강한 권위를 행사한다. 리더가 주는 지침에 따라 업무가 진행되므로 리더의 역할은 막강하다. 직원들은 수시로 리더에게 보고하고 지시를 기다린다. 그러나 수시로 바뀔 수 있는 단기적 목표에 초점을 두므로 상호간의 장기적 의존 관계가 형성되기는 어렵다.

#### (6) 업무추진(Business Process) 유형: 확실성 - 시간지향성

‘그림 V - 18, 19, 20’ 은 확실성과 시간지향성 차원을 교차시켜 생성된 4 개의 업무추진 유형을 보여 주고 있다.

A 그룹은 폭넓게 분산되어 공통점을 찾기 어렵지만 가장 많은 숫자가 모여 있는 곳은 ‘창의적 대응형’ (Creative Resourcefulness)이다.

B 그룹도 분산이 크지만 역시 다수가 ‘창의적 대응형’ (Creative Resourcefulness) 을 선호한다.

그림 V - 18: 업무추진 유형 A 그룹

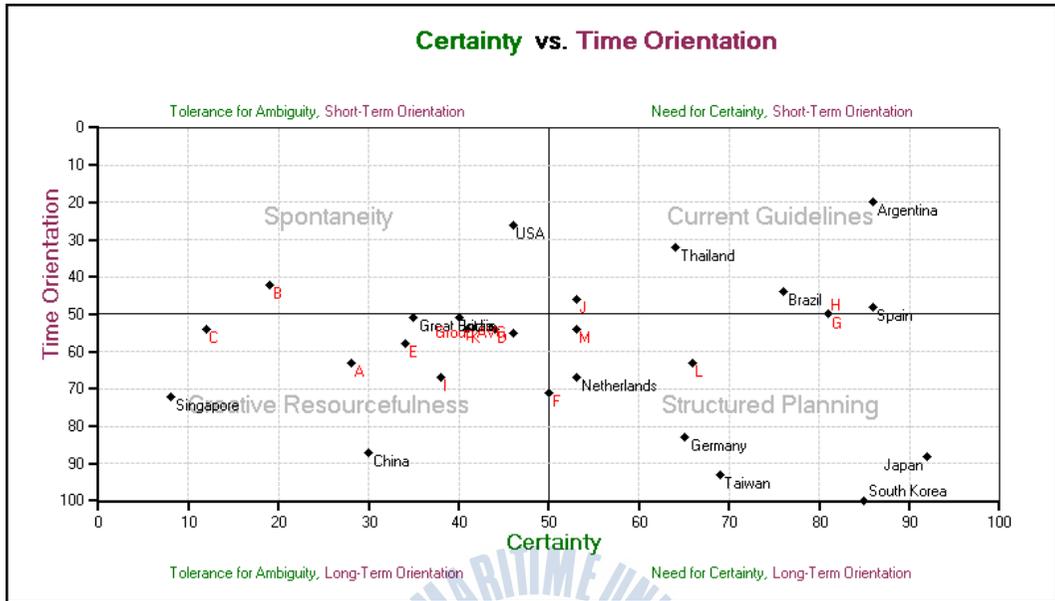


그림 V - 19: 업무추진 유형 B 그룹

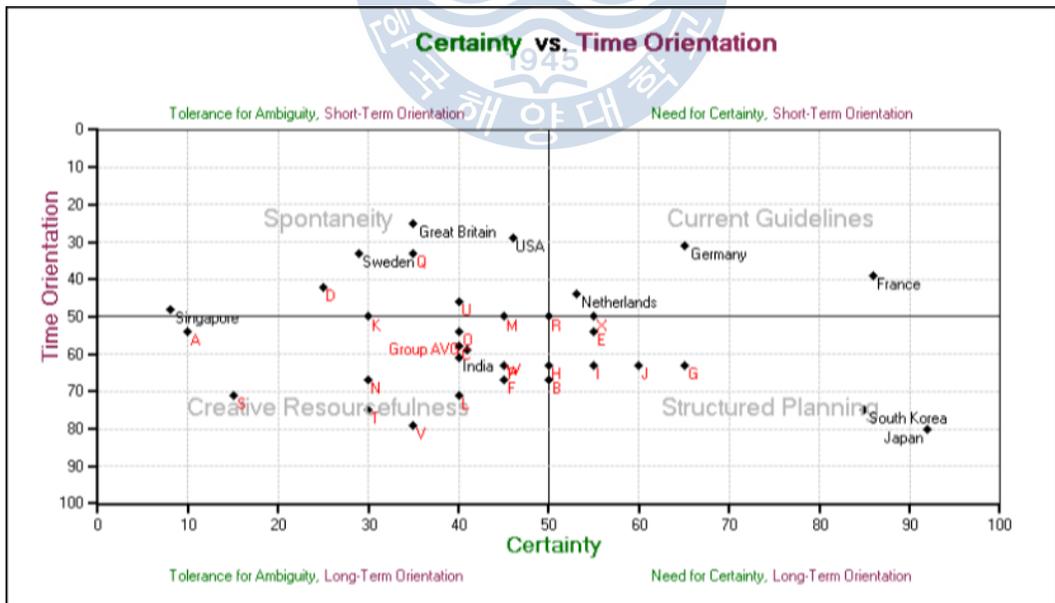
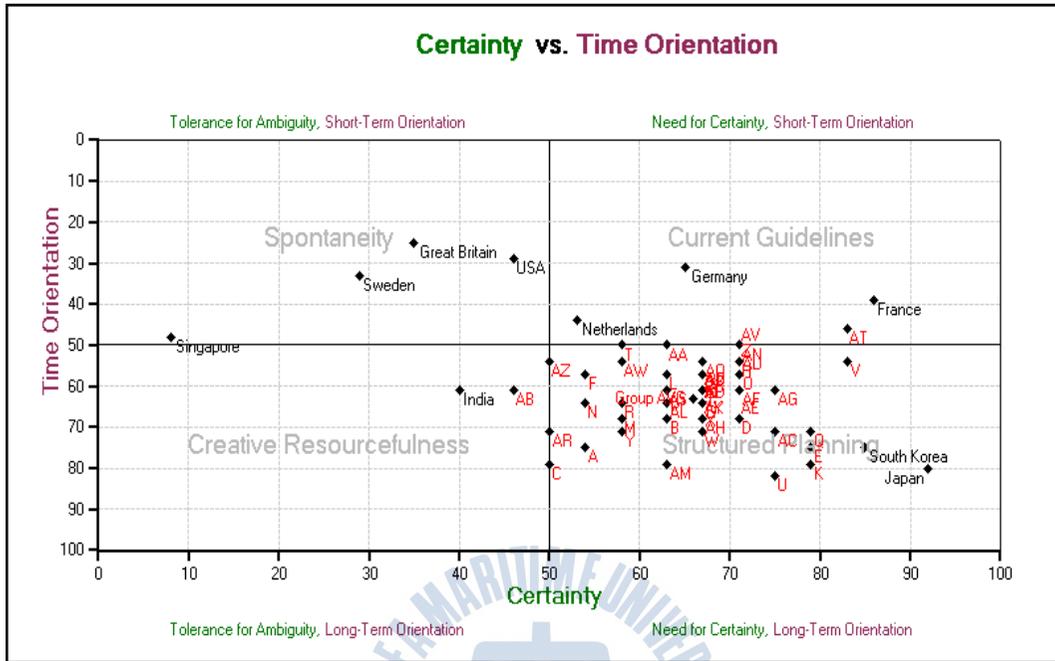


그림 V - 20: 업무추진 유형 C 그룹



C 그룹은 강한 집중도를 보이며 ‘구조적 기획형’ (Structured Planning)에 몰려 있다.

한국은 일본, 타이완, 독일, 네덜란드 등과 함께 ‘구조적 기획형’ (Structured Planning)으로서 조직의 업무 추진에 공식적이고 인위적인 기획 절차가 선호된다.

미국은 자연발생형(Spontaneity)으로서 단기적 필요에 따라 자연스럽게 대응하는 것을 선호한다.

중국, 싱가포르, 영국 등은 ‘창의적 대응형’ (Creative Resourcefulness)으로서 장기적 관점에서 유연하게 대응하는 것을 선호한다.

브라질, 타이, 아르헨티나 등은 ‘당면한 지침형’ (Current Guidelines) 으로서 단기적 필요에 대한 구체적 지침을 세워 일하는 것을 선호한다.

(7) 생활중심(Focus of Life) 유형: 성취 - 시간지향성

‘그림 V - 21, 22, 23’ 은 성취와 시간지향성 차원을 교차시켜 생성된 4 개의 생활중심 유형을 보여 주고 있다.

A 그룹은 분산이 크기는 하지만 대체로 평생성취형(Lifetime Achievement) 쪽으로 향하고 있다.

그림 V - 21: 생활중심 유형 A 그룹

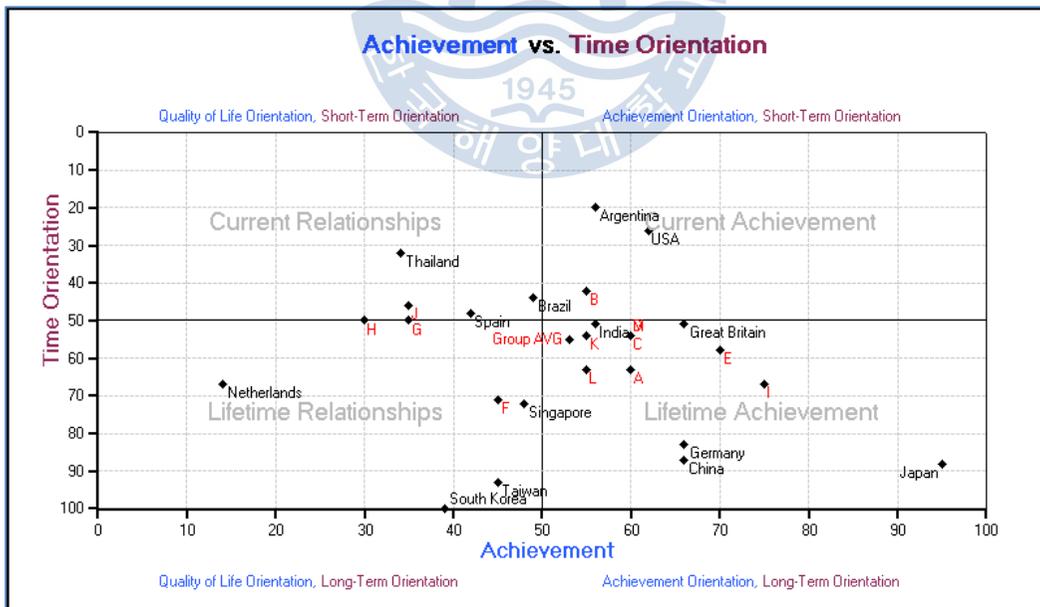


그림 V - 22: 생활중심 유형 B 그룹

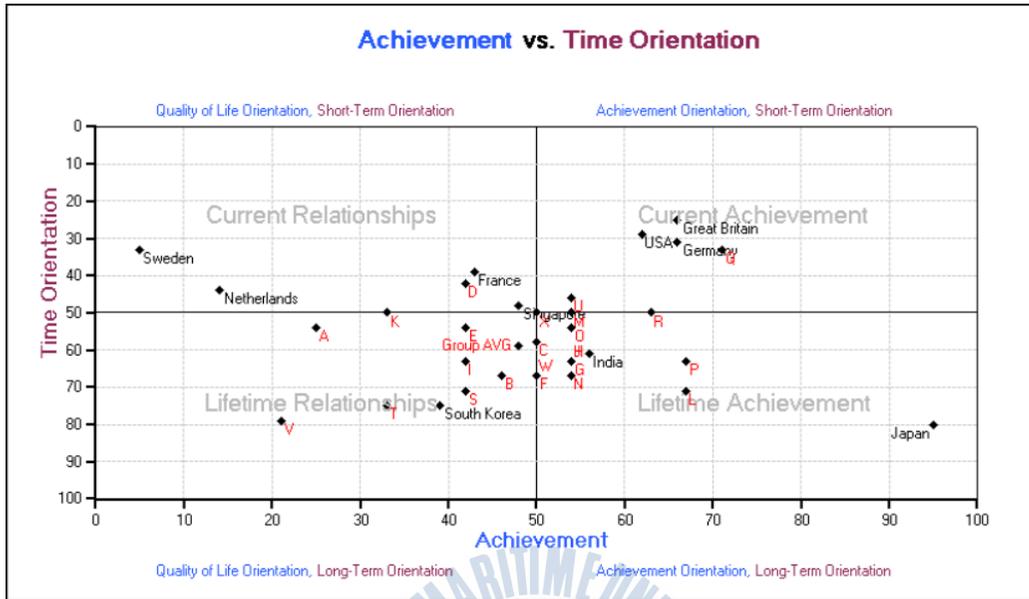
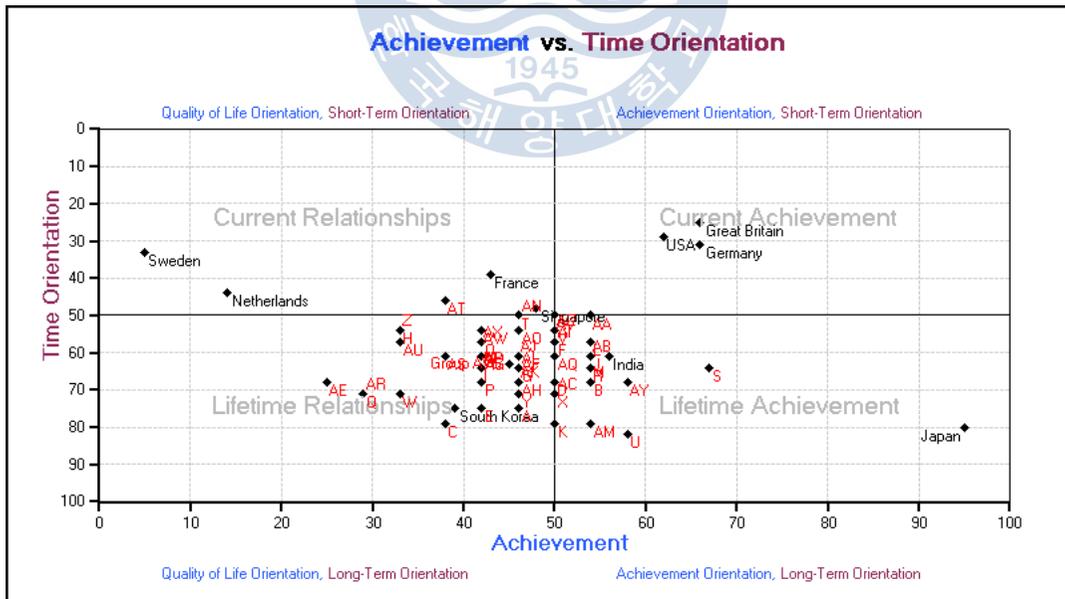


그림 V - 23: 생활중심 유형 C 그룹



B 그룹도 분산이 큰 편이며 평생성취형(Lifetime Achievement)과 평생관계형(Lifetime Relationships)으로 양분되는 양상이다.

C 그룹은 평생성취형(Lifetime Achievement)도 일부 있으나 대체로 평생관계형(Lifetime Relationships)을 중심으로 모여 있다.

한국은 타이완, 네덜란드, 싱가포르 등과 더불어 평생관계형(Lifetime Relationships)으로서 사람들 간에 배려와 지지를 교환하며 평생토록 인간 관계를 쌓고 유지하는 것을 삶의 중심으로 삼는다. 그런 의미에서 종교생활이나 동창회, 친목활동 등은 한국인에게 대단히 중요한 부분을 차지한다.

미국은 아르헨티나 등과 함께 단기성취형(Current Achievement)으로서 당면한 목표를 달성하는 것이 삶의 중심이 된다.

중국, 독일, 영국, 인도 등은 평생성취형(Lifetime Achievement)으로서 보다 장기적인 목표와 그것의 달성이 삶의 중심이 된다.

타이, 브라질, 스페인 등은 단기관계형(Current Relationships)으로서 상황의 변화에 따라 새롭게 만나는 사람들과의 인간관계가 삶의 중심이 되며 지속적인 관계 유지의 부담을 덜 갖는다.

## (8) 동기부여(Motivation) 유형: 성취 - 확실성

‘그림 V - 24, 25, 26’은 성취와 확실성 차원을 교차시켜 생성된 4 개의 동기부여 유형을 보여 주고 있다.

그림 V - 24: 동기부여 유형 A 그룹

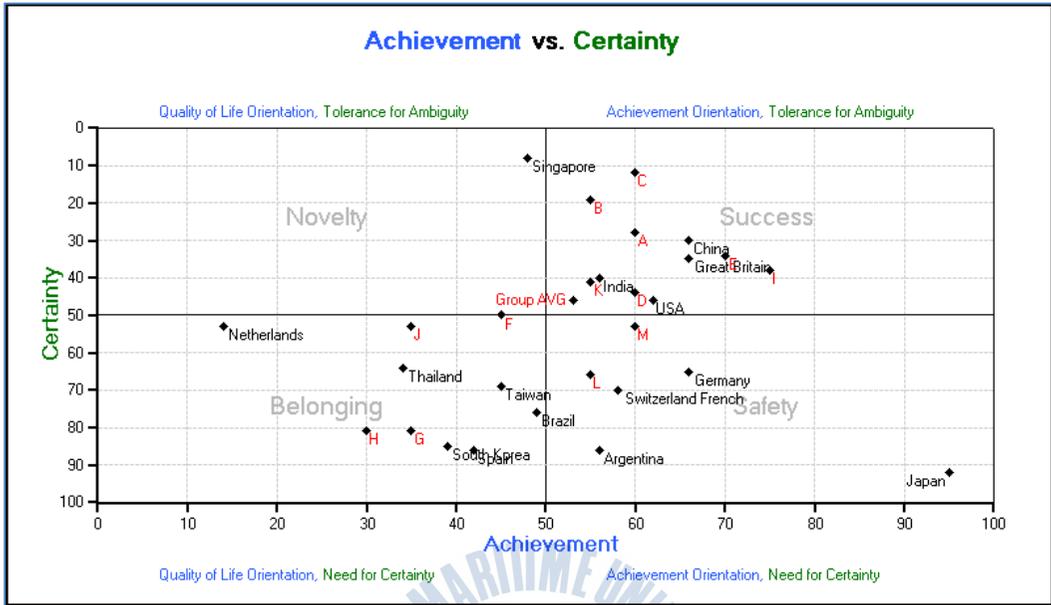


그림 V - 25: 동기부여 유형 B 그룹

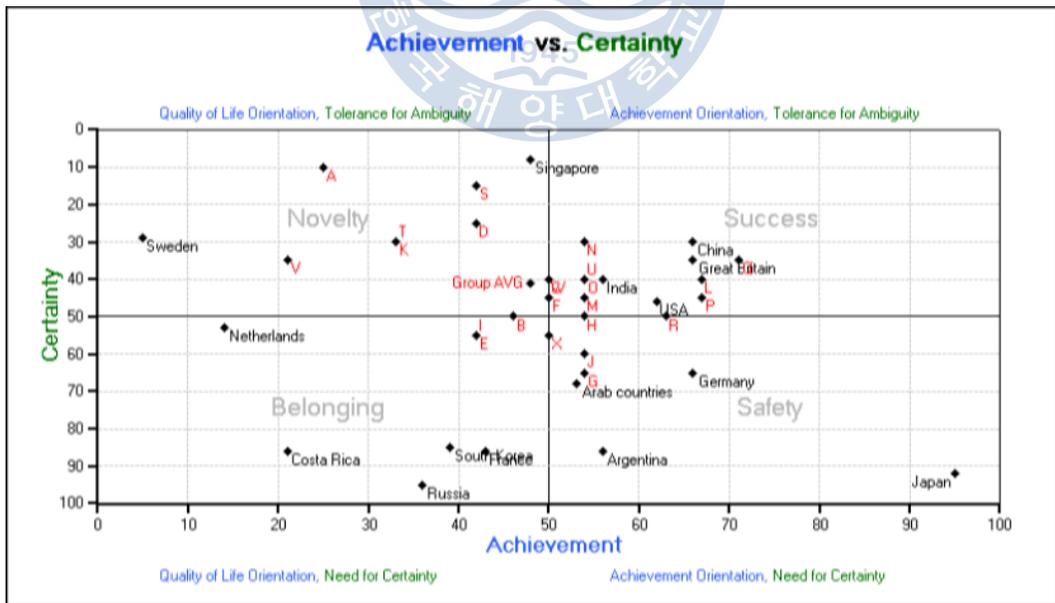
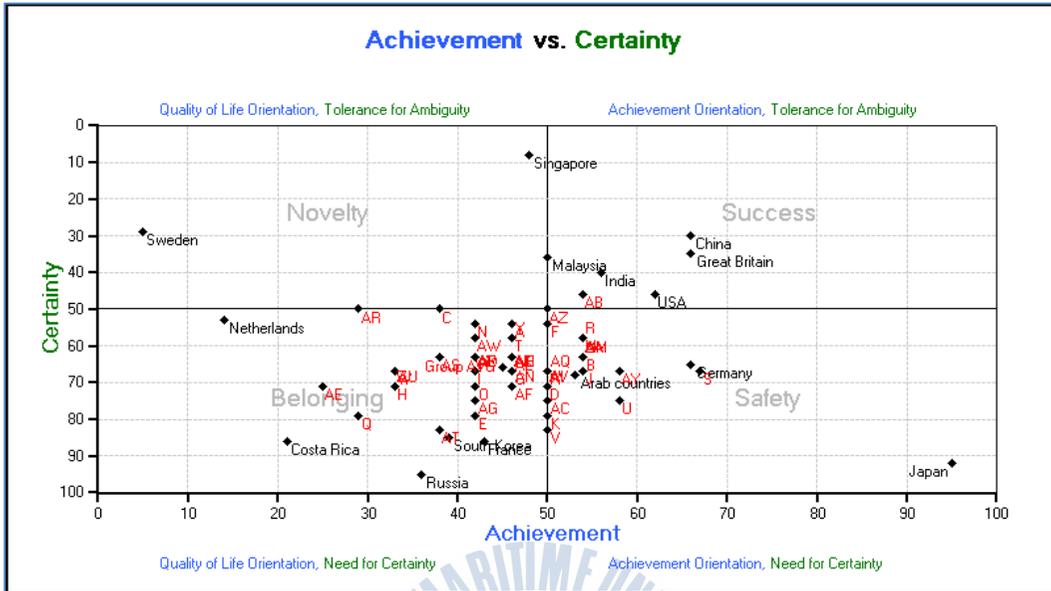


그림 V - 26: 동기부여 유형 C 그룹



A 그룹은 채신형(Novelty)를 빼고는 전체적으로 분산되어 있으나, 성공형(Success)이 다소 많은 편이다.

B 그룹은 전체적으로 분산되어 있어서 공통점을 찾기 어렵다.

C 그룹은 소속감형(Belonging)이 대부분이나 일부는 안전형(Safety)에 걸쳐져 있다

한국은 스페인, 브라질, 타이완, 타이, 네덜란드 등과 더불어 소속감형(Belonging)으로서 조직에 대한 친밀한 소속감이 없이는 동기부여가 쉽지 않다. 따뜻한 인간관계와 지지를 통해 소속감을 강화시켜 주는 것이 필요하다.

미국은 영국, 중국, 인도 등과 함께 성공형(Success)으로서 성공을 향한 가능성이 얼마나 열려 있는가가 동기부여의 관건이다.

일본, 독일, 스위스, 아르헨티나 등은 안전형(Safety)으로서 위험요소로부터의 보호가 동기부여의 핵심이 된다.

싱가포르, 스웨덴 등은 쇄신형(Novelty)으로서 성공을 향한 야망보다도, 새로운 아이디어의 추구, 혹은 웰빙과 같이 삶의 질이 새롭게 향상될 수 있다는 것이 동기부여의 주요 수단이 된다.

### (9) 리더십(Leadership) 유형: 성취 - 권력거리

‘그림 V - 27, 28, 29’ 는 성취와 권력거리 차원을 교차시켜 생성된 4 개의 리더십 유형을 보여 주고 있다.

그림 V - 27: 리더십 유형 A 그룹

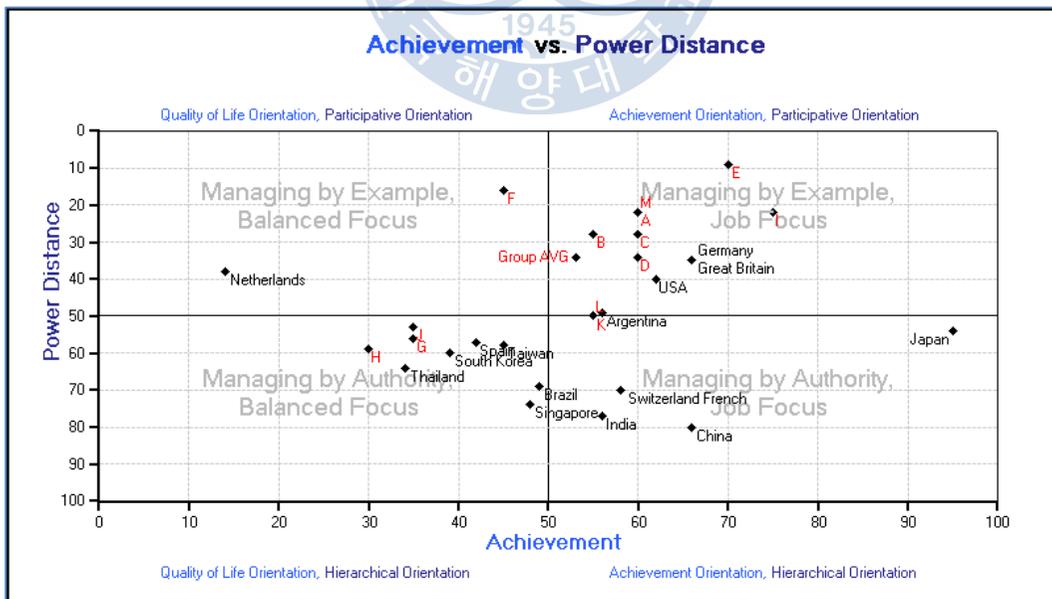


그림 V - 28: 리더십 유형 B 그룹

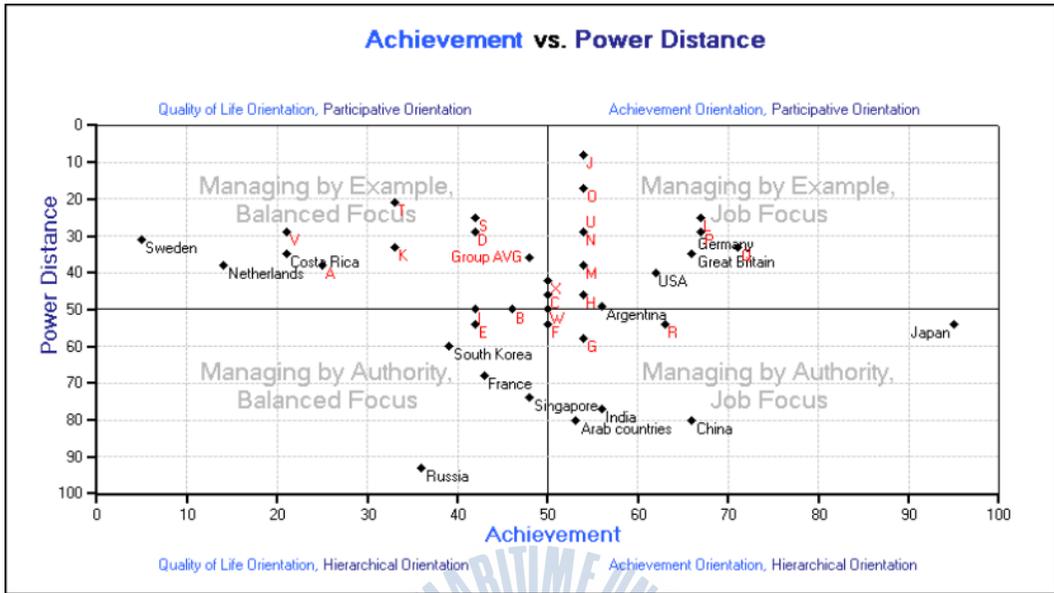
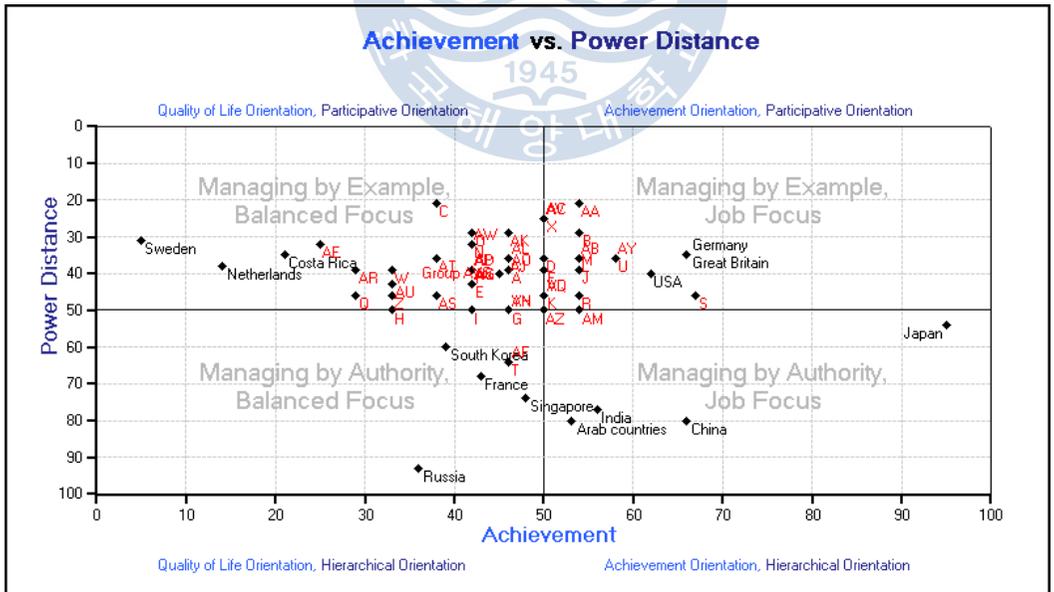


그림 V - 29: 리더십 유형 C 그룹



A 그룹은 대체로 ‘목표-실천형’ (Managing by Example, Job Focus)을 선호한다.

B 그룹은 분산도가 크지만 역시 ‘목표-실천형’ (Managing by Example, Job Focus)이 다수를 차지한다.

C 그룹은 ‘균형-실천형’ (Managing by Example, Balanced Focus)이 다수이고 ‘목표-실천형’ (Managing by Example, Job Focus)이 일부 있다.

한국은 스페인, 타이완, 타이, 브라질, 싱가포르 등과 더불어 ‘균형-권위형’ (Managing by Authority, Balanced Focus)으로서, 리더들이 권위를 행사하여 직원들을 통솔하되, 업무적 목표에만 집중하지 않고 그들의 개인적인 삶에 관해서도 균형 잡힌 배려와 지지를 해 주는 것이 바람직한 리더십 유형이다.

미국은 영국, 독일, 아르헨티나 등과 함께 ‘목표-실천형’ (Managing by Example, Job Focus)으로서, 리더들이 현장에서 실제 행동을 통해 모범을 보이고 개인적인 프라이버시와 업무를 분리시켜 업무에만 초점을 두는 리더십이 선호된다.

네덜란드와 스웨덴 등은 ‘균형-실천형’ (Managing by Example, Balanced Focus)으로서, 리더들이 현장에서 실제 행동을 통해 모범을 보이고 또한 직원들의 개인적인 삶에 대해서도 균형 잡힌 배려와 지지를 해 주는 리더십이 선호된다.

중국, 일본, 인도, 스위스 등은 ‘목표-권위형’ (Managing by Authority, Job Focus)으로서, 리더들이 권위를 행사하여 직원들을 통솔하고 업무적

목표에 초점을 두는 리더십이 선호된다.

(10) 조직구조 (Organ. Configuration) 유형: 권력거리 - 확실성

‘그림 V - 31, 32, 33’ 은 권력거리와 확실성 차원을 교차시켜 생성된 4 개의 조직구조 유형을 보여 주고 있다.

A 그룹은 시장형(Market)과 피라미드형(Pyramid)으로 나뉘었으나 전자가 더 많다.

B 그룹도 시장형(Market)이 다수를 이루고 나머지는 분산되었다.

그림 V - 30: 조직구조 유형 A 그룹

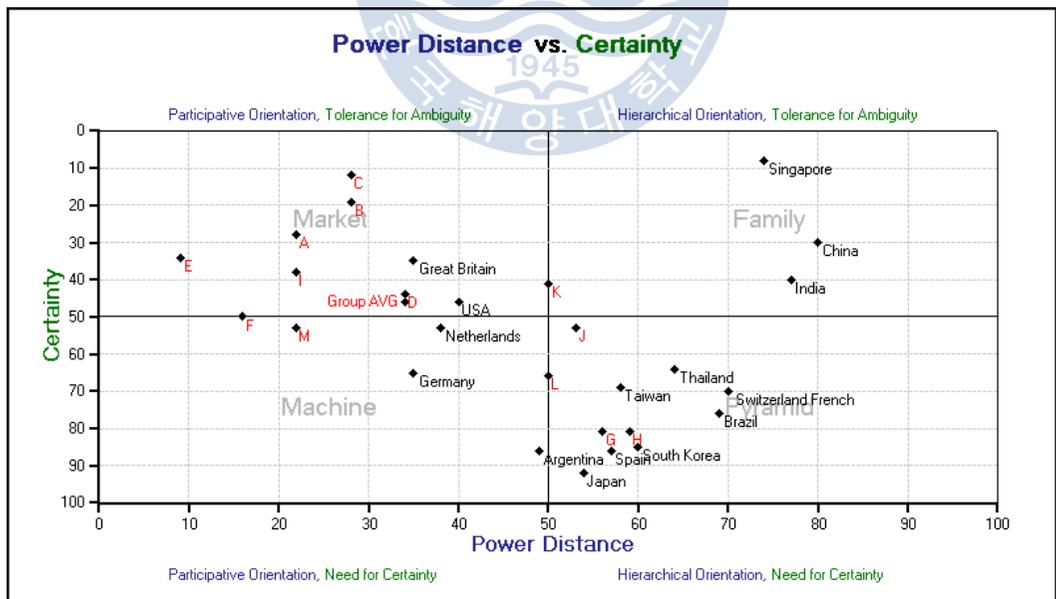


그림 V - 31: 조직구조 유형 B 그룹

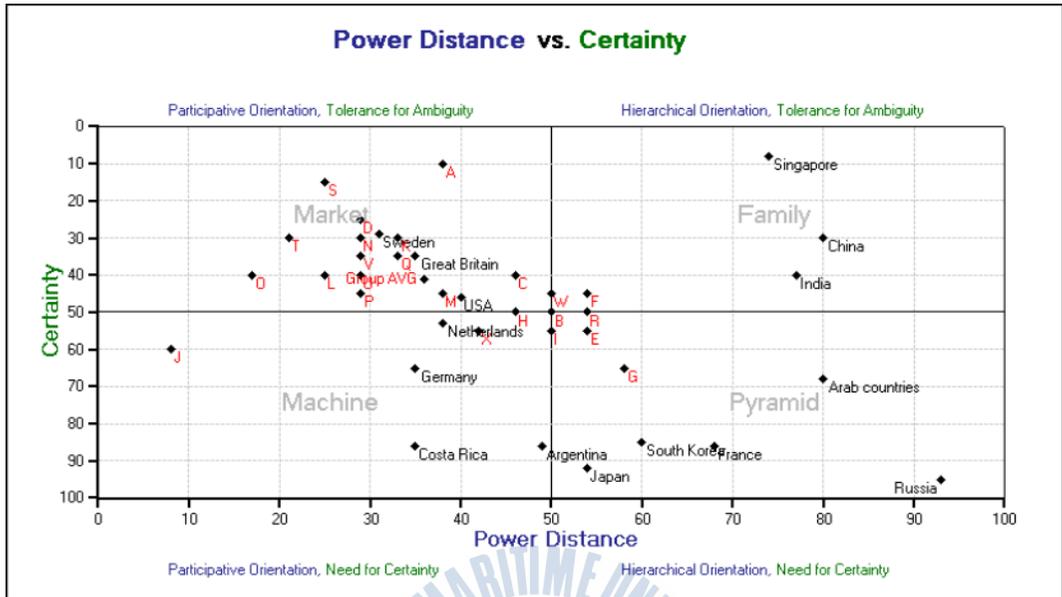
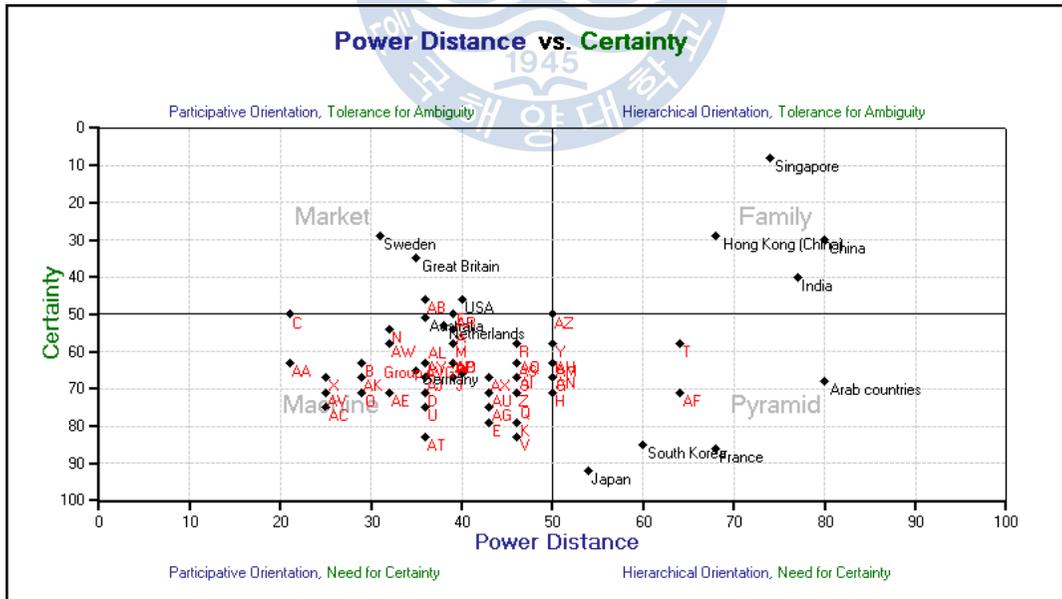


그림 V - 32: 조직구조 유형 C 그룹



C 그룹은 독일식 기계형(Machine)으로 집중되어 있다. 금융업을 선택한 사람들의 특별한 선호도를 보여 준다.

한국은 일본, 프랑스, 스페인, 브라질, 스위스(불어권), 타이완, 타이 등과 더불어 피라미드(Pyramid)형 혹은 완전관료형(Full Bureaucracy)에 속하는데, 조직구조가 위계적이고 누가 누구보다 더 권위가 있는지 질서 있게 정렬되어 있다. 다단계의 보고채널을 거치며 각 계층의 사람들의 의견이 반영되어 의사결정이 진행되는 형태이다. 따라서 절차가 관료적이고 이를 집행하고 조정하는 행정관료들(bureaucrats)이 중요한 역할을 하므로 이과 출신들보다 문과 출신들이 더 힘을 갖는 경향이 있다. 조직의 효율을 높이기 위해 프로세스의 표준화에 중점을 둔다. 따라서 외형상으로는 규정에 따른 기계적 절차를 밟아 의사결정이 되는 것 같으나 실제로는 힘 있는 관리자의 영향을 받아 규정이 다소 다르게 해석될 수도 있고 변경과 왜곡이 일어날 수 있는 여지가 있다.

독일, 이스라엘, 오스트리아, 스위스(독어권), 아르헨티나, 핀란드 등은 기계형(Machine) 혹은 기술관료형(Professional Bureaucracy)으로서, 조직구조가 위계적이라기보다 기능 별로 분화되어 서로간에 기계 부품들처럼 연결되어 있다. 마치 생산 공정처럼 정보가 수평으로 이동하면서, 기계 작동 원리를 규정한 매뉴얼처럼 체계화된 원칙에 따라 일이 진행된다. 실제로 이들에게 가장 중요한 요소는 생산활동이므로 그것을 관리하는 엔지니어들, 즉 이과 출신들이 문과 출신보다 우대를 받고 최고경영자 자리에 오르는 경우가 많다. 조직의 효율을 높이기 위해 기술의 표준화에 중점을 둔다. 이들의 이상적인 모델은 사람이 바뀌더라도 흔들림 없이 조직이 작동되도록 인격중립적

시스템을 확립하여 인간으로부터의 영향력을 최소화하는 것이다.

영국, 노르웨이, 스웨덴, 덴마크, 네덜란드 등을 포함한 시장형(Market)은 시골의 장터처럼 다소 질서가 부족해 보이는, 느슨한 형태의 조직구조를 선호한다. 이들은 정해진 규범보다도 유연성을 갖고 상황에 따라 끊임없이 상호간에 조정해 가는 방식으로 일하며, 필요에 따라 특별위원회(adhocracy) 같은 기구를 설립하여 운영하다가 임무가 끝나면 해체하는 것을 바람직한 것으로 생각한다. 따라서 리더를 보좌하며 새로운 아이디어를 제공하고 유연성 있게 조정 역할을 하는 참모들의 역할이 중요하다.

중국, 인도, 싱가포르 등은 가족형(Family)으로서, 조직의 수장 혹은 주인과 그 친척들을 중심으로 조직이 운영된다. 외형적으로는 더 높은 권한을 가진 전문경영인들이 실제로는 조직의 통제권이나 의사결정권을 갖지 못하고 조직의 실제 수장이 자신이 신뢰하는 핵심 인력들 간의 개인적 접촉을 통해 업무 보고를 받고 지시하는 경향이 있다. 조직이 단순하고 그 효율은 주로 리더 자신의 판단에 의해 좌우되므로, 뛰어난 리더를 갖는 경우 의사결정이 빨라 조직의 효율성이 높아질 수 있으나, 혈연을 통해 무능한 자녀가 상속받는 경우 견제수단이 마땅치 않다.

미국은 지수 상으로는 영국 등과 같은 시장형(Market)에 들지만, 민쯔버그 모형에서는 한가운데의 ‘사업부형’ (Divisionalized form)으로 분류하는 것이 바람직하다. 사업부 단위로 자율권을 주는 대신 ‘산출의 표준화’ (Standardization of outputs)를 통해 조직을 관리하는 것을 선호하기 때문이다. 여기서는 중간 관리자의 역할이 중요하다.

## 4. 사례연구 시사점

본 사례연구에서는 내재가치의 측정과 워크스타일 분석이라는 새로운 방법론들을 실제 기업들에 적용한 3 가지 사례를 통해 그 타당성을 실험하고 그 효용성을 분석하였다.

내재가치 진단 모형인 CWQ(Culture in the Workplace Questionnaire)에 대한 신뢰성 검증은 별도로 하지 않았다. 개발자, 관리자인 호프스테드와 빙이 동일 피험자들을 대상으로 한 반복 실험에서 충분히 검증된 바 있기 때문이다.

타당성을 검증하는 방법으로는 피험자들의 행동 준거와 대비한 ‘공인적 타당도’ (concurrent validity)를 선택하였다. 컨설팅 워크숍에서 피험자들 간의 자유로운 토론 시간을 통해 동 진단 모형이 주는 정보가 자신들의 실제 모습을 반영하고 있는지, 또한 국가문화 지수들이 조직 내에서 관찰되는 행동 준거와 상관성을 보이는지 검증한 결과 대부분의 경우 긍정적인 응답을 하였고, 극히 소수의 부정적 응답의 경우에도 문화의 기본 개념에 대한 이해의 부족에서 비롯된 것임이 곧 밝혀졌다.

별도의 시간에 별도의 목적으로 진행된 3 개의 사례연구를 비교, 분석하면서 각기 그 목적에 대한 동 진단 모형의 효용성을 확인할 수 있었다. 각 사례연구에서 얻은 시사점을 아래에 요약한다.

### (1) 사례연구 A

본 사례연구를 통해 다음과 같은 사항들을 발견하였다.

- ① **내재가치의 분포:** 대부분의 그림에서 3-4 개 사분면에 걸쳐 폭넓게 분포하고 있어서 다국적팀의 특성에 기인하는, 내재가치의 다양성과 그로 인한 잠재적 워크스타일의 다양성을 확인할 수 있었다.
- ② **그룹의 평균:** 그룹의 내재가치 평균치는 미국이나 특정한 나라의 내재가치 평균치와 전혀 상관관계를 보이지 않았다.
- ③ **국적 별 내재가치 분포:** 표본의 크기가 작아서 통계적 의미를 부여할 수는 없으나, 개중에 개인의 내재가치가 국가 문화의 평균치와 유사한 방향성을 띠는 사례들이 보였다.
- ④ **‘사회적 준거’ (social norms)와 ‘잠재적 워크스타일’ (embedded work-style)의 상대적 지표:** 각자 자신이 속한 국가 별 평균적 워크 스타일을 통해 자신의 ‘사회적 준거’ 를 예측하고 자신의 ‘잠재적 워크스타일’ 과 비교한 후, 조직 내에서 자신에게 기대되는 ‘현재의 워크스타일 준거’ (current work-style norms)와의 상관관계를 분석 하였다.
- ⑤ **문제점의 발견:** 회사가 표방하며 구현하려는 기업가치(corporate values)가 미국의 평균적 워크스타일과 유사한 데 반해 아시아 관리자 들의 ‘잠재적 워크스타일’ (embedded work-style)은 이와 반대의 위치에 있거나 매우 달랐다. 이는 그들이 회사의 기업가치(corporate values) 를 구현하는 데 겪었던 어려움을 설명하는 데 도움이 되었다. 표방하는 기업가치(corporate values)와 실제 구성원들의 워크스타일의 사이에 엄청난 괴리가 있고, 그로 인해 실제로는 기업가치와 상반되는 관리 시스템이 작동되고 있을 가능성이 발견되었다.

- ⑥ **대안의 도출:** 역량모델 등 관리시스템을 근본적으로 재해석하고 조직맥락 (organizational context)을 획기적으로 변화시켜야 할 필요성을 보여 준다.

## (2) 사례연구 B

B 그룹의 잠재적 워크스타일 분석 결과를 ‘표 V - 4’에 요약하였다.

표 V - 4: B 그룹의 잠재적 워크스타일 유형

워크스타일	B 그룹의 유형	한국문화 준거	미국문화 준거	특기사항
의사결정	자율형	가족형	자율형	미국형
변화과정	개인협동형	집단갈등형	개인협동형	미국형
사회역동성	개인성취형/개인관계형	집단관계형	개인성취형	미국/유럽형
충성	유연한 충성형	건고한 충성형	단기만족형	유럽형
권력구조	실용적 평등주의형	건고한 권력구조형	현안에 따른 개입형	유럽형
업무추진	창의적 대응형	구조적 기획형	자연발생형	중국형
생활중심	평생성취형/평생관계형	평생관계형	단기성취형	한국/일본형
동기부여	성공형	소속형	성공형	미국형
리더십	목표-실천형	균형-권위형	목표-실천형	미국형
조직구조	시장형	피라미드형	시장형	미국형

B 그룹은, 내재가치 분산이 커서 공통점을 찾기 어려웠던 A 그룹과는 달리, 대체로 같은 방향성을 갖고 한 군데로 집중되는 분포를 보인다.

같은 다국적기업이지만, 다국적 팀이 아니라 한국인만으로 구성된 팀이라는 차이가 증명된다. 그러나 ‘표 V - 4’ 에서 보는 바와 같이 그 방향성이, 많은 부분에서 한국의 국가문화 준거와 오히려 반대방향을 향하고 있는 것이 특이하다.

이와 같은 관찰을 바탕으로 그와 그의 부하들이 갖고 있는 내재가치가 선호하는 워크스타일은 대체적으로 미국식이나 유럽식 워크스타일과 가까웠을 것으로 추론할 수 있고, 그 결과 미국식 워크스타일을 기초로 개발된 역량 모델과 합치되는 방향으로 행동하기가 평균적인 한국인에 비해 상대적으로 더 쉬웠을 가능성이 크다는 추론을 할 수 있다.

그러나 이것은 다른 한국인들, 특히 그들보다 보수적인 성향을 띤 동료들과 상관들이 선호하는 워크스타일과 달랐으므로, 그들로부터는 배척당하거나 부정적으로 보였을 가능성이 있다. 그렇다고 해서 한국인들이 한국인의 워크스타일에 따른 별도의 역량모델을 갖고 있었던 것은 아니고 미국식 워크스타일에 기초한 본사의 통일된 역량모델을 사용하고 있었지만, 실제로 그들은 그 동일한 기술 사항들을 무시하거나 다르게 해석하고 있었을 것으로 추론할 수 있었다.

그 후 B 사 내의 다른 임원들 및 다른 다국적기업들에서 거의 같은 현상이 일어나는 것을 지속적으로 목격하였는데, 어떤 사람은 위와 반대편의 양상을 보이기도 했다. 즉, 내재가치가 한국의 평균치와 같은 방향인 경우 한국인 평가자들로부터 좋은 평가를 받는 대신 외국인 평가자들의 평가가 부정적으로

나올 가능성이 높았다.

이 문제는 위의 진단을 통해 해당 임원이 자신의 문제를 이해하고 한국인과 외국인 쌍방의 상반된 관점을 모두 수용하기로 하면서 해결의 실마리를 찾았다. 비록 동일한 역량모델을 갖고 있지만, 상황에 따라 상대방의 문화적 맥락에서 재해석하며 그에 적응하는 다문화역량을 기르기 위한 노력이 시작되었다.<sup>102</sup>

이제 매트릭스 구조의 문제점은 외국에 본사를 둔 다국적기업들에게만 해당되는 것은 아니다. 한국의 대기업들이 글로벌 기업으로 발전하면서 세계 곳곳에 거대한 규모의 외국인 임직원들을 거느리고 있고 미국식 다국적 기업들과 같이 매트릭스 구조를 도입하는 경우가 적지 않기 때문이다.

그들에게는 한 가지 더 심각한 문제가 발생하는데, 역량모델을 개발하는 과정에서 참조하는 역량사전이 근원적으로 미국의 준거적 내재가치에 기반하여 작성된 것이라는 점이다. 따라서, 한국의 본사에서 개발된 역량모델의 내용이 미국식 워크스타일을 반영하고 있어서 한국의 현실과 맞지 않고, 오히려 역량모델과 반대로 행동하는 사람이 더욱 성공하는 사례가 발생하게 마련이다. 그래서 표면적으로는 역량모델에 근거하여 평가하는 경우에도 실질적으로는 평가대상자의 충성심이나 현재의 성과를 기초로 평가하는 경우가 많은데, 역량평가란 미래의 성과를 위한 개인의 잠재력을 측정하는 것이라는 점에서, 전혀 무의미한 결과가 도출될 수밖에 없으므로 심각한 문제가 아닐 수 없다.

---

<sup>102</sup> 동일한 역량을 내재가치에 따라 상반되게 해석한 두 개의 정의를 모순 없이 수용하고, 상황에 따라 적합한 쪽을 선택하여 실행할 수 있는 능력

### (3) 사례연구 C

C 그룹에 대한 사례 연구를 통해 얻은 시사점은 다음과 같다.

- ① 전반적으로 내재가치의 특성이 한국의 준거적 내재가치와 유사하다. 5 개 차원 중, 권력거리 차원을 제외하고 나머지 4 개 차원이 한국문화 지수와 같은 방향이었다. 권력거리 차원에서도, A 그룹, B 그룹에 비해 위계지향성이 더 컸으므로, 상대적으로 볼 때 한국의 준거적 내재가치에 더 가깝다.
- ② 권력거리 차원의 지수는 40.23 으로 참여지향성을 띠고 있으나, 이후 별도의 모형으로 진단한 실제 조직가치는 한국의 준거적 내재가치와 유사한 위계형으로 밝혀졌다. 따라서, 조직의 위계형 문화에 대한 내재가치의 무의식적 저항이 사람에 따라 갈등요인으로 작용할 수 있고, 집단적으로는 조직 스트레스의 원인이 될 수 있다고 사료된다.
- ③ 조직 내 내재가치의 동질성이 강하므로 산업적 특성을 일부 반영하고 있을 가능성이 보인다. 5 개 차원에 대한 표준편차 평균이 8.72 로서, A 그룹의 14.26, B 그룹의 12.03 에 비해 현격하게 작았다. 금융업을 직업으로 선택한 후 거기서 오랜 기간 내부경쟁에서 승리하여 관리자의 위치에까지 오른 한국인들이 공유한 내재가치의 유사성이, 전통산업에 종사하는 다국적기업의 관리자들이나, IT 산업에 종사하는 다국적기업의 한국인 팀보다 더 크다는 것이 확인되었다.

C 그룹에 대한 사례연구는 C 사에 대한 본격적인 표본조사에 앞선 시범적 성격을 갖고 있었고, 같은 모형을 사용한 추가적인 표본조사(모집단의 10%)와 진단을 통해 다음과 같은 시사점들을 발견하였다.

- ① 조직 내에 영향을 미치고 있는 다양한 하위문화들의 존재와 그 특성을 확인할 수 있었다. 연령, 성별, 신분, 지역 등과 같은 하위문화들 간의 미묘한 문화 차이를 인지하고 이를 통해 보다 효과적인 커뮤니케이션 전략 및 인사정책 수립이 가능하다는 것을 밝혔다.
- ② 세대차이에서 탈근대화 경향과 일치하는 변화를 확인할 수 있었다. 세대 간에 현격한 가치의 차이를 발견하였고, 그 방향성이 포스트모더니즘 가치와 궤도를 같이하고 있음을 발견하였다. 다시 말해 젊은 세대에게서 위계지향성이 약화되고, ‘삶의 질 지향성’이 강화되며, 개인지향성이 강화되고 있는 것이 증명되었다. 이는 곧 기존 조직체제와 조직문화가 젊은 세대에게 효과적이지 않을 수 있음을 시사하는 것으로, 필요한 변화의 방향성을 일정 부분 노정하고 있었다.
- ③ 변화의 우선순위에 관한 전략적 접근방법을 모색할 수 있었다. 내재가치 진단과 그 잠재적 워크스타일 분석을 통해 획득한, 조직구성원들의 특성에 대한 정확한 정보를 바탕으로, 상호보완적 성격을 띤 다른 진단 모형들과 연계하고 통합하여, 거시적 관점에서 전략적 변화 방향 및 우선순위를 설정할 수 있었다.

## VI. 전략적 조직문화 관리

앞장의 내재가치 진단 사례연구를 통해 조직 구성원들의 내재가치에 대한 이해를 강화함으로써 얻을 수 있는 효과들을 확인하였다. 비록 내재가치의 어떤 부분을 통해 조직문화적 특성을 엿볼 수 있기도 했으나, 내재가치는 결코 조직문화가 아니므로 이 둘을 동일시해서는 안 된다. 조직문화가 시장상황 등 조직환경의 변화나 리더의 교체 등에 따라 필요 시 변화할 수 있는 가변적 변수인 데 반해 내재가치는 사람들의 정신프로그램이며 곧 그들 각자의 정체성이기에 변화가 불가능한 상수(constant)다.

내재가치는 이렇게 조직문화가 아님에도 불구하고, 조직문화에 영향을 줄 수 있는 강력한 잠재력을 갖고 있다. 내재가치는 아무리 집단을 이루어 진단하더라도 단지 통계학적으로 개인들의 문화가치들을 합쳐 놓은 것에 불과하다. 하지만, 그 내재가치들에 일정한 패턴과 방향성이 있다면 이는 조직문화를 특정한 방향으로 이끌거나 가로막을 가능성을 암시한다. 눈에 보이지 않으나 실제로는 우리 일상 중에 일어나는 현상들을 지배하고 있는 중력이나 자기장처럼, 내재가치는 사람들의 세상을 향한 무의식적 반응과 암묵적 가정을 통해 조직 내의 모든 현상에 영향을 미치고 있다.

지난 한 세기 반 동안 문화를 연구하고 내재가치의 존재를 추적해 온 수많은 연구자들의 공헌에 힘입어 내재가치를 쉽게 진단할 수 있는 길이 열린 것은 참으로 다행스런 일이 아닐 수 없다. 하지만 이를 올바르게 활용하지 못 한다면 오히려 조직에 부정적 영향을 미칠 수도 있는 만큼, 이 새로운 지식의 전략적

활용 방안에 대해 검토해 보고자 한다.

내재가치는 인류학적 관점에 근거하여 ( “What we have” 가 아니라 “Who we are” ) 발견한 과학적 진실이므로, 이를 조직문화처럼 더 좋은 것으로 만들기 위한 관리의 대상으로 삼아서는 안 된다. 그 대신 조직 구성원들의 내재가치는 최대한 이해되고 존중되어야 한다.

또한 개인들과 집단의 내재가치 지표는 단지 실제의 내재가치를 탐험하는 것을 돕기 위한 지도 또는 표지판에 불과하므로 이를 절대화해서는 안 된다. 다양한 오류의 가능성을 염두에 두고, 그 세부적인 수치에 집착하는 대신 큰 방향성과 균형 잡힌 시각에 초점을 두고 바라보아야 한다.

내재가치가 발견된 후에도 대부분의 사람들이 이를 국가문화들의 차이에만 국한하여 활용해 온 것은 참으로 안타까운 일이다. 국가문화란 대부분 오랜 역사와 정체성의 차이를 갖고 있어서 단지 그 차이가 두드러져 보일 뿐이며, 실제로는 같은 나라 안의 조직들도 광범위한 내재가치의 다양성을 갖고 있다. 특히 경제사회적 개발과 시대적 변화가 가속화되면서 어디서나 세대차이가 커지고 있고, 순수한 국내조직들 안에서도 다양한 하위문화들을 발견하게 된다. 따라서 내재가치 진단의 필요성은 다국적기업에게만 해당되는 것이 아니라 국내조직의 작은 팀까지도 해당되며, 심지어 가족관계에까지 적용하여 문제를 해결하고 새로운 통찰을 얻을 수 있다.

이러한 기본적 원칙들을 인식하고 지킨다면 누구나 내재가치를 다양한 방식으로 활용할 수 있을 것이다. 이에 자신의 지식과 경험을 연계시키고 그 동안 사용하던 방법론과 통합하여 새로운 시너지를 일으킬 수 있는 대안들을 창의적으로 개발할 수 있을 것이다.

본 연구는 단지 그 많은 가능성들 중 하나의 예로서 “문화지도(Culture Map)” 모형을 소개하고자 한다.

## 1. 문화지도(Culture Map) 모형

이 모형은 기존 조직문화 진단 모형으로 널리 알려진, 쾨과 카메론의 ‘경쟁가치 모형’ (Competing Values Model)과의 호환성을 모색한 것이다.

내재가치와 조직가치 중 어느 한 쪽만 측정하는 것은 조직과 사람에 관한 전체 그림을 보는 대신 일부만을 보기 때문에 부정확해질 수밖에 없다. 내재가치는 “Who are we?”에 대한 답이고 조직가치는 “What do we have?”에 대한 답이다. 이 두 가지 질문은 태극의 음과 양처럼 서로 얽혀 있다.

본 연구에서 제시하는 문화지도(Culture Map) 개념은, 조직의 내재가치와 그 분포를 분석한 후에 조직가치의 현상(As-is)과 미래상(To-be)에 대한 조사를 수행하고, 이어서 내재가치와 조직가치 간의 상관관계를 문화지도(Culture Map)로 그려서 그 문화역동성을 종합적으로 분석하는 것이다.

이렇게 하는 이유는, 내재가치를 통해 잠재적 워크스타일을 유추해 볼 수 있으나, 이것이 곧바로 조직 내의 실제 관행(practice)이라 할 수는 없기 때문이다. 조직가치는 내재가치가 조직맥락(organizational context)에 대응하여 일으키는 결과물이다. 즉 같은 내재가치를 가지고도 조직맥락이 달라지면 다른 조직가치가 발생한다. 따라서 바람직한 조직문화, 즉 조직가치의 이상적 미래상을 실현하기 위해서는, 상수(constant)인 내재가치와 그 워크스타일을

명확히 이해한 기반 위에서 변수(variable)인 조직맥락에 적절한 변화를 주는 것이 최선의 방법이다.

그러기 위해서는 조직가치를 측정하는 것이 필요한데, 조직가치의 현상과 미래상 사이의 갭을 측정한 후 그 변화의 필요성을 분석하고 조직맥락과의 연관성을 추적해 나가는 것이 순서이다. 결국 관리자들이 인위적으로 개입하여 변화를 줄 수 있는 영역은 내재가치도 조직가치도 아니라 조직맥락뿐이다.

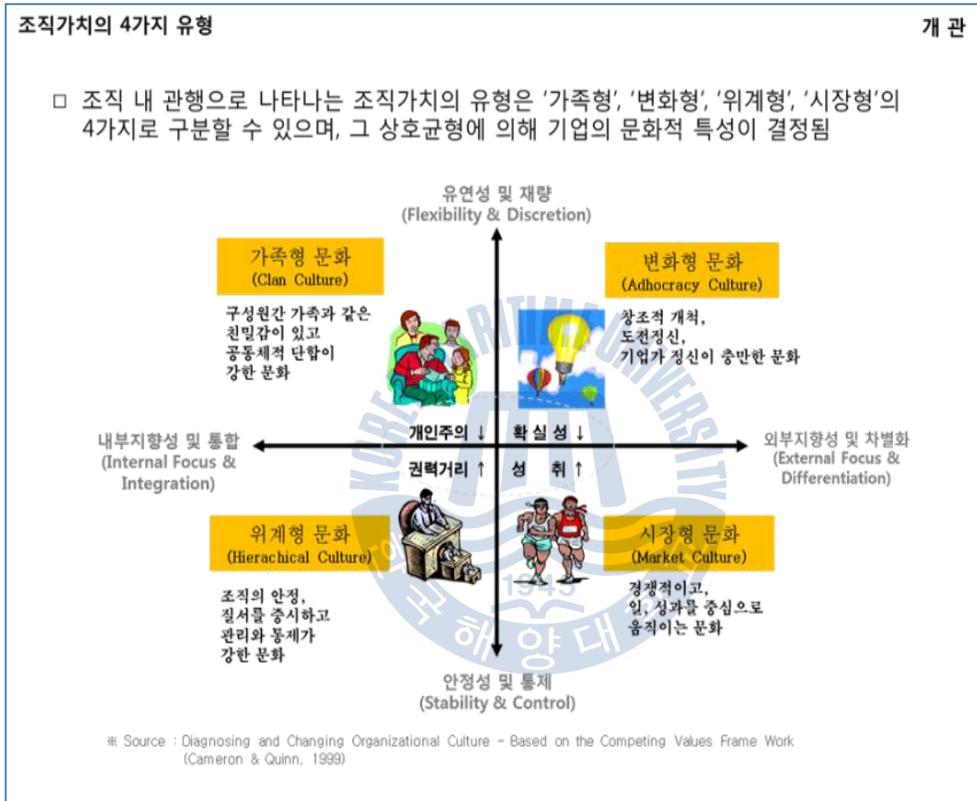
조직가치를 측정하는 도구들은 시중에 많이 나와 있으나, 내재가치와 조직가치 사이에 정보의 연속성을 담보할 수 있도록 두 도구 사이의 호환성이 필요하다. 그 동안의 연구 결과 내재가치 측정 도구로 사용되는 호프스테드의 CWQ 에 가장 잘 상응하는 조직가치 도구는 카메론과 퀴이 공동으로 개발한 OCAI(Organizational Culture Assessment Instrument)라고 사료된다. 이 도구는 많은 기업에서 광범위하게 사용되고 있으며 그 이론적 방법론을 따라 경쟁가치모형(Competing Values Model)으로도 불린다.

경쟁가치모형은 VSM 처럼 실제 조직에서 대단위 표본을 대상으로 조사한 실증적(empirical) 연구의 결과가 아니라, 다수의 전문가 집단이 모여 조직 효과성(organizational effectiveness)에 영향을 미치는 조직가치들을 제안하고, 토론을 통해 이 중에서 가장 중요한 것들을 선별하고 체계적으로 분류한 것이다. 이는 조직효과성이라는 공통분모를 통해 다른 이론이나 모형들과 연계될 수 있는 가능성을 열어 주는 것이며, 경험적 통찰을 통해 진화할 수 있는 여지를 보여 주는 것이다.

‘그림 VI - 1’ 에서 보는 바와 같이 이 모형은, 내부지향성(통합)/외부지향성(차별화) 차원과 안정성(통제)/유연성(재량) 차원을 교차시켜 4 개의 사분면을

만들고 각기 가족형(Clan), 변화형(Adhocracy), 시장형(Market), 위계형 (Hierarchical) 이라는 4 개의 조직가치 유형으로 분류하였다.<sup>103</sup>

그림 VI - 1: 조직가치의 4 가지 유형



이 네 가지 조직가치 유형은 다음과 같은 특성들을 갖고 있다.

<sup>103</sup> Cameron & Quinn (1999), *Diagnosing and Changing Organizational Culture*, chap.3

- ① **가족형**: 구성원 간 가족과 같은 친밀감이 있고 공동체의 단합이 강한 문화
- ② **변화형**: 창조적 개혁, 도전정신, 기업가정신이 충만한 문화
- ③ **시장형**: 경쟁적이고, 일/성과를 중심으로 움직이는 문화
- ④ **위계형**: 조직의 안정, 질서를 중시하고, 관리와 통제가 강한 문화

이를 호프스테드 모형의 내재가치 차원들이 내포하고 있는 ‘잠재적 워크스타일’ (embedded work-style)과 연관시켜 생각해 본다.

예를 들어 권력거리가 큰 내재가치를 가진 직원들을 많이 보유한 조직은, 잠재적 워크스타일에서 위계지향성을 내포하고 있으므로, 그렇지 않은 조직에 비해 위계형 조직문화의 조성이 상대적으로 용이할 것이라는 것을 예측할 수 있다. 달리 말하면, 새롭게 발족한 조직에 특별한 외력을 가하지 않고 자연발생적으로 조직문화가 조성되도록 허용할 경우, 위계지향적 내재가치를 가진 사람들이 다수를 차지하거나 중요한 위치를 점하고 있을 경우 위계형 조직문화가 형성될 가능성이 크다는 말이다.

또한 같은 원리로, 집단지향성이 강한 내재가치를 가진 직원들이 다수를 차지하는 조직에서는 가족형 문화를 조성하기가 쉬운 반면, 개인지향성이 강한 직원들이 다수를 차지하는 조직에서 가족형 문화를 조성하기 위해서는 특별한 노력이 필요할 것이다. 그 이유는 앞에서 다룬 바와 같이 그들의 내재가치 속에 ‘잠재적 워크스타일’이 이미 내포되어 있기 때문이다.

이를 ‘표 VI - 1’과 같이 정리해 보았다. 같은 원리로, 조직구성원들 간에

불확실성용인(Tolerance for Ambiguity) 성향이 강한 조직은 변화형 조직문화로의 방향성을 띠는 가능성이 크고, 성취지향성(Achievement Orientation)이 강한 조직은 시장형 조직문화로의 방향성을 띠는 가능성이 크다는 추론을 할 수 있다.

표 VI - 1: 내재가치와 조직가치의 상관관계

내재가치	잠재적 워크스타일	조직가치(문화)의 방향성
집단주의	고용주-직원 관계는 가족과 같은 도덕적 의미를 갖는다. 내집단(ingroup)의 구성원들은 집단의 이익을 위해 충성하고 그 대신 보호를 기대한다.	구성원 간 가족과 같은 친밀감이 있고 공동체의 단합이 강한 문화 (가족형)
불확실성 용인	응용보다 발명에 능하다. 규칙은 최소화하고 자율권을 준다. 혼란을 당연시한다.	창조적 개혁, 도전정신, 기업가정신이 충만한 문화 (변화형)
성취지향	공정한 룰 위에서 경쟁을 장려하고 승자를 포상한다. 일이 삶보다 우선이다.	경쟁적이고, 일/성과를 중심으로 움직이는 문화 (시장형)
위계지향	감독자가 많고, 위계적 통제에 의존한다. 권력의 중앙집중을 선호한다.	조직의 안정, 질서를 중시하고, 관리와 통제가 강한 문화 (위계형)

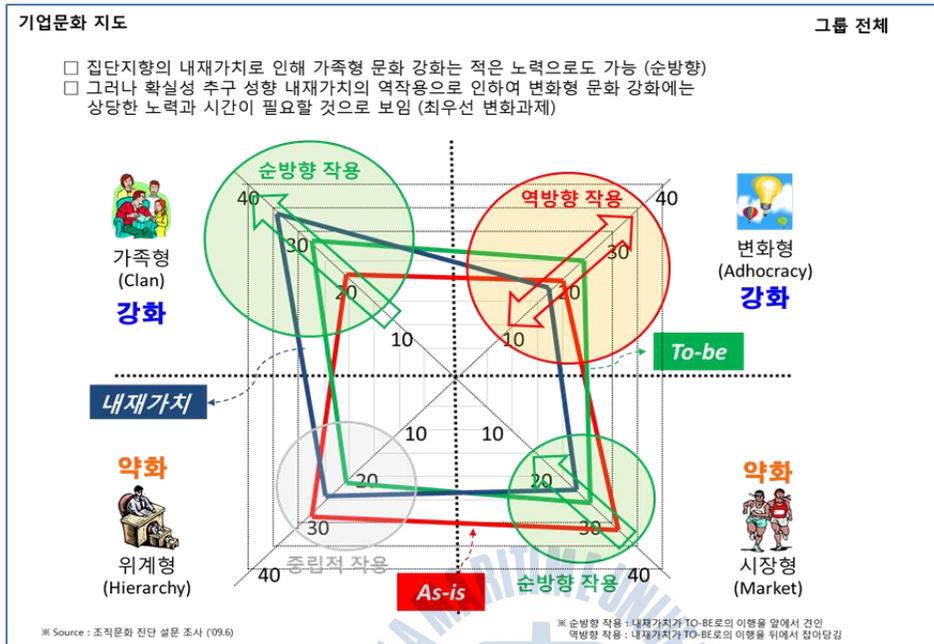
따라서, 이러한 상관관계를 기초로, 조직문화 진단 시 내재가치 측정을 병행하여 구성원들의 ‘잠재적 워크스타일’을 파악한다면, 조직문화의 변화를 위한 전략 수립에 유용한 정보를 얻을 수 있을 것이다. 이렇게 할 경우, 비록 내재가치 자체는 조직문화가 아니지만, 조직문화 진단을 보완하는 효과적인

도구로 쓰일 수 있을 것이다.

조직가치 진단은 현상(As-is)과 미래상(To-be)에 대한 측정을 동시에 수행하여 그 갭의 방향성과 크기를 진단한다. 내재가치 측정을 병행하지 않을 경우 단순히 그 갭의 크기에 따라 변화의 우선순위가 결정될 가능성이 크다. 하지만 내재가치와 이를 기초로 한 ‘잠재적 워크스타일’을 함께 진단할 경우 전혀 다른 전략이 수립될 가능성이 생긴다. 예를 들어 구성원들의 내재가치가 조직가치 변화의 목표지점보다 앞에 위치해 있다면, 설사 그 변화해야 할 갭의 크기가 크다 하더라도 단순히 ‘잠재적 워크스타일’이 발현되지 못하도록 억제하고 있었던 원인을 찾아 이를 해소하면, 마치 중력이 작용하듯 스스로 변화의 방향을 찾아가게 될 가능성이 있기 때문이다. 이에 반해, 변화해야 할 갭의 크기가 작더라도 내재가치가 변화방향의 반대편에 위치해 있다면, 그만큼 보이지 않는 저항으로 작용하여 원하는 변화를 이루어 내기가 힘들 것이다.

이러한 개념을 한 장의 도표로 정리하면 ‘그림 VI - 2’와 같은 문화지도(Culture Map)가 된다. 그림의 사례에서 조직가치의 현상(As-is)은 “사다리꼴”유형을 보이고 있는데, 이는 시장형과 위계형이 강한 반면 가족형과 변화형이 약한 것이 특징이다. 동 조직이 도달하고자 하는 미래상(To-be)은 위쪽이 무거운 “역사다리꼴”에 가깝다. 그래서 시장형과 위계형을 줄이고 가족형과 변화형을 강화시키는 것이 변화관리의 목표가 된다. 그런데 동시에 이 모든 것들을 수행할 수가 없으므로 전략적 우선순위를 선정할 필요가 있다. 단순히 현상과 미래상 간의 갭만을 분석하면 위계형(약화)과 가족형(강화)에 가장 많은 변화가 필요한 것으로 드러난다. 그리고 시장형(약화)과 변화형(강화)의 갭은 크지 않으므로 요구되는 변화의 정도가 그다지 크지 않아 보인다.

그림 VI - 2: 문화지도(Culture Map)



하지만 내재가치와 함께 입체적으로 분석하면 다른 판단을 하게 된다. 내재가치는 시장형과 가족형의 변화방향과 일치하고 변화를 촉진시키는 위치에 있으므로, 시장형의 약화와 가족형의 강화가 오히려 변화로 인한 스트레스가 적을 것으로 예측할 수 있다. 그리고, 내재가치가 위계형에 대해서는 중립적 위치에 있는 데 반해, 변화형에서는 변화방향과 반대편에 있어서 역작용을 예상할 수 있다. 이를 종합적으로 고려하면 비록 겹은 작게 나왔어도 변화형에 최우선순위를 두어야 한다는 판단을 할 수 있다. 단, 이것은 큰 그림으로 전체를 조망하기 위한 도구이므로, 이를 참고로 시나리오들을 세운 후 세부적 내재가치 및 조직가치 진단 결과를 심층분석하여 결론을 내려야 할 것이다.

## 2. 전략지도와 문화지도의 연계

문화지도(Culture Map) 개념은 마치 전쟁을 지휘하는 사령관이 병사들의 특성부터 시작하여 조직체계를 한 눈에 볼 수 있게 하는 큰 스케일의 그림이다. 하지만 그의 궁극적인 목표가 전쟁의 승리에 있는 한 이 지도는 여전히 한 가지를 결여하고 있는데, 그것은 바로 전략에 관한 정보다.

내재가치에는 우열이 없지만 조직가치에는 우열이 생긴다. 내재가치는 사람의 입장에서 보지만 조직가치는 조직의 입장에서, 즉 승리를 위한 전략적 입장에서 바라보기 때문이다. 그렇다면 무엇이 좋은 조직가치인가? 바로 전략적 목표에 가장 부합되는 조직문화를 갖추게 될 때 이상적인 조직가치를 가졌다고 말할 수 있을 것이다. 따라서 성공하는 변화관리를 위해서는 내재가치, 조직가치 외에 반드시 전략에 대한 진단이 병행되어야 한다.

전략에 대한 진단에는 조직이 궁극적으로 성취하고자 하는 비전과 미션, 중장기 목표, 그리고 그것들을 어떻게 성취하고자 하는지에 대한 설계도와 그것을 관통하는 핵심전략 등이 포함되어 있어야 한다. 그 설계도에는 당연히 무형자산들, 그 중에서도 가장 중요한 조직자산을 어떻게 관리하고 전략적으로 정렬시킬 것인지에 대한 분명한 방향성이 제시되어 있어야 한다. 따라서 조직의 변화관리는 전략적으로, 즉 조직이 전략을 수행하는 데 가장 효과적인 ‘전략중심적 조직’ (strategy-focused organization)으로 정렬시키는 데 최우선순위를 두어야 한다.<sup>104</sup>

---

<sup>104</sup> Kaplan & Norton (2003), *Strategy Maps*, HBS Press, p.206

하지만 전략이 올바르게 세워지기 위해서는 먼저 조직 구성원들과 조직문화에 대한 정확한 이해가 필요하므로 어느 한 쪽이 우선한다기 보다 서로 보완 관계에 있다고 할 수 있다. 그러므로, 변화관리에 있어서 내재가치, 조직가치, 전략목표는 마치 삼각형의 세 꼭지점과 같이 서로 얽혀 있다. 삼자 간의 관계를 정리해 보면 아래와 같다.

### (1) 내재가치(internal values) vs. 전략목표(strategic goals)

“코끼리를 훈련시켜 소처럼 걷게 할 수는 있어도 황새처럼 날게 할 수는 없다” 즉, “조직 구성원들의 내재적 특성을 올바르게 이해하는 것”이 “그들을 어떻게 일하게 할 것인가” 보다 선행되어야 한다.<sup>105</sup>

전략목표를 명확히 알아야 거기에 적합한 사람들을 선발할 수 있다. 즉, 신설 기업이나 대대적인 인적 쇄신이 가능한 경우에는 전략목표가 우선적일 수 있다.

실제로 다국적기업들은 해외투자를 하기 전에 현지인들의 내재가치를 연구하고 그들이 가장 잘 할 수 있는 분야의 업종을 선택하여 전략목표를 세운다.

---

<sup>105</sup> Hofstede, et al. (2010), *Cultures and Organizations*, McGraw-Hill, chap.10

## (2) 조직가치(organizational values) vs. 전략목표(strategic goals)

조직가치는 이미 선발되어 활동하고 있는 사람들을 어떻게 조련하고 조직하여 전략목표에 맞는 강하고 우수한 조직으로 변화시킬 것인가에 초점을 둔다.

(내재가치가 구성원들의 잠재적 능력과 특성을 보여 준다면) 조직가치는 현재 조직의 역량과 특성, 그리고 그들이 품고 있는 이상적 미래상에 관해 알려 준다.

조직가치에 대한 올바른 인식 위에서 정밀한 전략 수립이 가능하다. 또한 전략에 대한 올바른 인식 위에서 효과적인 조직혁신이 가능하다.

## (3) 내재가치(internal values) vs. 조직가치(organizational values)

내재가치는 조직가치 뒤에서 보이지 않게 작용하고 있는 자기장(magnetic field)과 같다. 그 속에 잠재된 워크스타일과 가급적 가까운 조직가치를 추구한다면 조직 스트레스를 줄이고 효율을 올릴 수 있을 것이다.

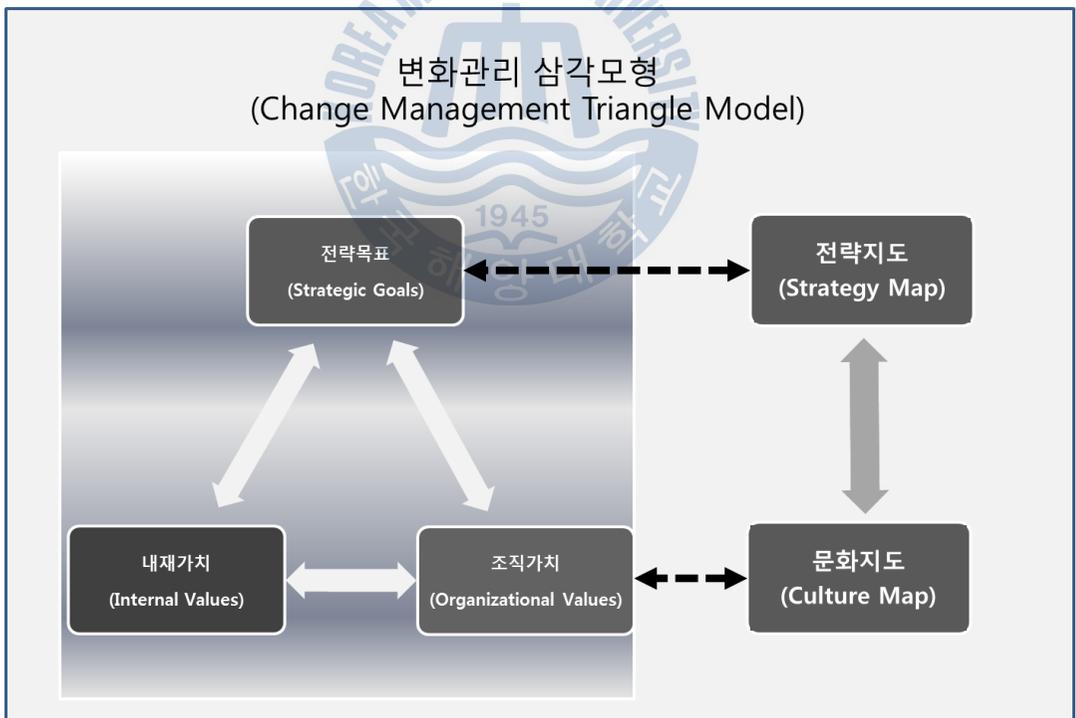
설사 전략적 이유로 인해 내재가치와 다른 방향으로 조직가치를 추구하더라도, 내재가치를 올바르게 이해할 때 구성원들과의 최선의 소통방법을 찾을 수 있게 되고 조직혁신을 위한 최단거리를 발견할 수 있다.

조직가치의 현상과 미래상에 대한 올바른 이해 위에서 이를

기준으로 내재가치의 잠재적 장단점을 분석하여 전략적으로 활용할 수 있다.

따라서 가장 이상적인 변화관리 방법은 문화지도(Culture Map)와 전략지도(Strategy Map)를 동시에 그리는 것이다. ‘그림 VI - 3’ 과 같이 이 두 지도를 나란히 놓고 바라보면 서로간에 필요한 정보를 제공하며 총체적인 관점에서 사물을 바라보도록 도와 준다.

그림 VI - 3: 변화관리 삼각모형



전략목표, 내재가치, 조직가치가 서로 조화를 이루고 전략적으로 정렬되어 있을 때 기업 경영에서 최선의 성과를 거둘 수 있다. 이들의 정렬된 관계를 요약하면 다음과 같다.

- ① 전략적 비전과 목표는 조직가치에서의 미래상(To-be)과 같은 지향점을 공유하고 있어야 한다.
- ② 핵심전략은 조직 구성원들의 내재가치가 갖고 있는 잠재적 워크스타일을 고려하여, 그 장점을 가장 잘 활용할 수 있는 방향으로 선정되는 것이 바람직하다.
- ③ 내재가치와 조직가치는 전략목표를 달성하기 위한 핵심역량을 공급할 수 있어야 한다.
- ④ 전략지도의 미션 및 핵심가치는 조직가치에서의 현상(As-is)으로 구현되어야 한다.

전략지도의 도구로서 알려진 가장 대표적인 방법론은 캐플란과 노튼이 개발한 BSC(Balanced Scorecard) 모형을 들 수 있다.<sup>106</sup> 이들은 자신들의 방법론이 변화관리 도구라고 강조하는데, 이것은 BSC 4 대 관점을 통해 유형자산과 무형자산과의 연계성이 명확히 드러나기 때문이다.

---

<sup>106</sup> Kaplan & Norton (2003), *Strategy Maps*, HBS Press, p.11

즉 조직과 인적자원에 투자를 하면, ‘내부 프로세스 관점’과 고객관점에서의 성과를 거쳐 궁극적으로는 재무관점의 성과로 나타나게 되므로 전체를 조망하면서 일관성 있고 체계적인 변화를 기획하고 수행할 수 있으며, 그 성과지표를 통해 성과를 관리할 수 있다.

전략지도를 도출하기 위해서는 먼저 미션(우리는 왜 존재하는가?), 비전(우리는 무엇이 되고자 하는가?), 핵심가치(우리에게 중요한 것은 무엇인가?), 핵심전략(우리는 어떻게 비전을 달성할 것인가?)의 4 가지 질문을 먼저 물어야 한다. 그런 다음 가까운 장래에 성취해야 할 중장기목표들을 설정하고 이를 달성하기 위한 방법론적 근거, 즉 핵심전략을 선정한다. 이를 전략적 기초단계(strategic foundation)로 부른다.

이를 기반으로 전략을 전개해 나가는데, 관점 별 전략목표와 성과지표를 선정하는 것이다. 재무관점에서부터 고객관점, ‘내부 프로세스 관점’, ‘학습과 성장 관점’으로 인과관계를 따라 순차적으로 수립해 나간다.<sup>107</sup> 이를 전략적 전개단계(strategic development)로 부른다.

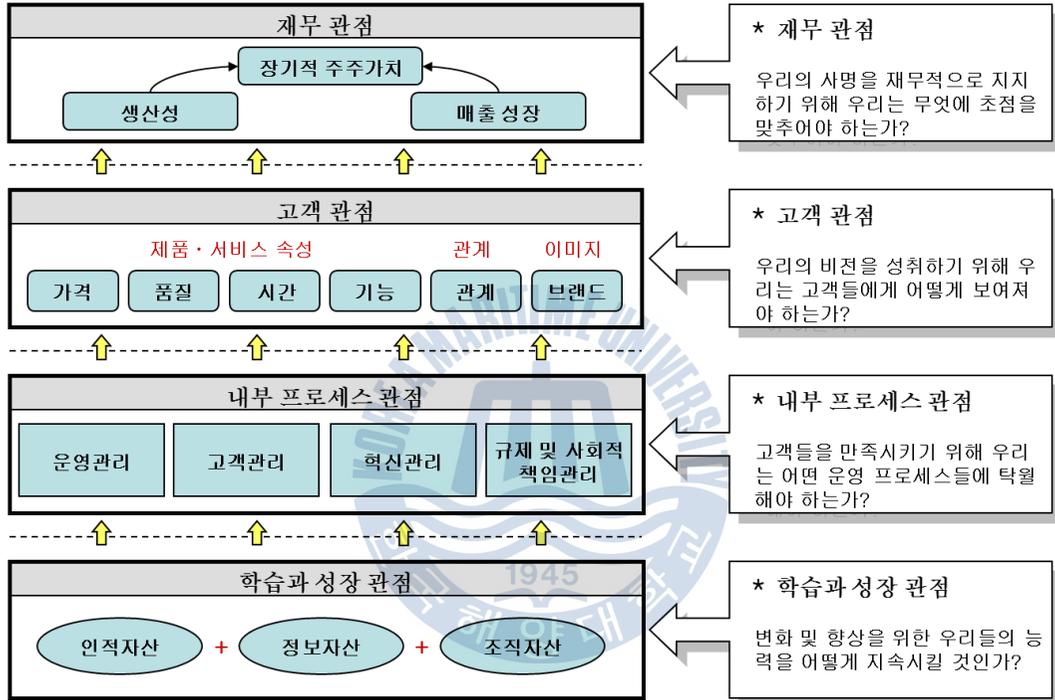
본 연구는 캐플란과 노튼이 창안한 BSC 개념에 입각한, ‘그림 VI - 4’와 같은 전략지도를 채택하였는데 그 이유는 동 모형이 십여 년 간 세계적으로 광범위하게 사용되며 충분히 검증되었고, 또한 구조적으로 조직문화의 구성요소들과의 호환성이 높기 때문이다. 단, 미션과 비전은 조직과 사업의 특성에 따라 순서가 바뀔 수도 있으며, 핵심가치는 미션에 내포된 하위개념으로 간주하였다.

---

<sup>107</sup> Kaplan & Norton (2003), *Strategy Maps*, HBS Press, p.61

그림 VI - 4: 전략지도(Strategic Map)

미션	우리는 왜 존재하는가?
비전	우리는 궁극적으로 무엇이 되고자 하는가?
중장기 목표	머지않아 무엇을 이루어야 하는가?
핵심전략	그것들을 어떻게 이룰 것인가?



전략지도의 4 대 관점 가운데 가장 아래에 위치한 ‘학습과 성장 관점’ (Learning and Growth Perspective)에는 문화, 리더십, 정렬, 팀워크 등 4 개의 기둥이 있고 수평으로는 조직자산, 인적자산, 정보자산의 3 가지 구성요소가 있다. 전략 수립 과정에서 이곳에 선정되는 전략목표, 성과지표, 그리고 실행계획 들이 문화지도 작업에서 수립되는 변화관리 우선순위 및 실행계획과 일치하거나 조화를 이루는지 점검할 필요가 있다. 또한 중복되는

것은 서로 통합하여 성과관리를 단순화함으로써 프로세스를 줄이고 경비와 인력을 절약할 수 있다.

혹시라도 불일치나 부조화가 발견될 경우 원인을 추적하여 균형을 맞추는 것이 필요하다. 그 때 반복하여 물을 질문은 다음과 같다.

- ① **“Who are we?” (내재가치):** 최고경영자를 비롯한 조직 구성원들이 갖고 있는 내재가치는 어떤 특성과 분포를 보이고 있는가? 그들의 무의식 속에서 작동하고 있는 ‘암묵적 가정’ (basic assumption)과 ‘잠재적 워크스타일’ (embedded work-style)은 전략 및 조직가치와 조화를 이루고 있는가 혹은 갈등요소를 안고 있는가? ‘사회적 준거’ (social norms)와의 차이는 어떠한가?
- ② **“What do we have?” (조직가치):** 조직은 실제로 어떻게 일하고 있는가? 조직 내에서 공유되고 있는 조직가치는 분명한 특성을 드러내고 있는가? 구성원들은 이를 잘 인지하고 있는가 아니면 의견이 분산되고 있는가? 그들이 인지하는 조직가치의 현상과 미래상은 어떤 껍을 갖고 있고 이를 메우기 위해서 어떤 노력을 기울이고 있는가? 조직가치는 전략적으로 정렬되어 있는가, 아니면 어떤 변화가 필요한가?
- ③ **“Where do we go?” (전략목표):** 조직이 목표하고 있는 비전과 미션, 그리고 중장기전략목표들은 어떠한가? 비전을 성취하기 위해서 어떤 전략을 선택하였는가? 그러한 전략은 조직 구성원들이 갖고 있는 내재가치의 잠재적 장점과 현재 보유하고 있는 조직가치를 최대한 활용하는 것인가? 내재가치와 조직가치를 모두 고려하고 원점에서부터 다시 사업을 시작한다면 최선의 전략은 무엇인가?

### 3. 글로벌시대의 실행 과제

문화에 대한 올바른 인지의 필요성은 이제 한국 기업들이나 다국적기업들의 조직 운영에 필수불가결한 요소가 되었고, 글로벌 환경과 시대적 변화에 따라 본원적으로 내재되어 있는 문제들을 체계적으로 해결하지 않고서는 장기적으로 글로벌 경쟁력을 확보하기 어렵다는 것이 밝혀졌다.

그러므로, 이러한 문제들에 대한 체계적인 대안으로서 다음과 같은 사항들을 우선적으로 고려할 필요가 있다.

#### (1) 문화인지교육(Cultural Awareness Training)

미국이나 유럽에 본사를 두고 있는 대표적인 다국적기업들은 임직원들을 해외에 파견할 때는 반드시 다문화교육(cross-cultural training / intercultural training)을 실시하고 있다. 이를 통해 자기가 근무할 현지의 문화에 대한 이해도를 높이고 현지 임직원들이나 거래선들과도 보다 원활한 소통을 할 수 있도록 돕는다. 성공적인 다문화교육 프로그램들은 그 중심에 문화인지교육(cultural awareness training)을 실시하는데 이는 타 문화를 이해하기 전에 자기 자신의 내재가치를 들여다보고 문화적 정체성을 되찾는 작업이다.

그래서 효과적인 교육을 받는 사람은 학습 과정에서 일종의 “Aha! experience” 와 같은 문화충격을 겪게 되고, 마치 번데기가 날개를 달고 나비가 되어 날듯이 해방감을 느낀다. “자기 관점의 절대화” 라는 함정에서

벗어나 “모든 관점의 상대화”로 옮겨 가는, 그런 심층적 체험을 거치는 사람은 자문화중심적(ethnocentric) 혹은 단일문화적(mono-cultural) 관점에서 벗어나 다문화적(multicultural / cross-cultural) 관점을 갖게 된다.

이렇게 확장된 관점은 성격 차이 등 사람들 간의 모든 다양성에 대해서까지 관용적이고 긍정적인 태도를 갖게 하는 전환점이 된다. 또한 자기 자신의 내재가치의 특성을 인지하고 그것을 자신의 정체성으로 인정함으로써 자신의 내부에서 수시로 일어나는 무의식적 감정의 원인을 이해하고 적절히 대처할 수 있게 된다. 결과적으로 이러한 교육과 훈련을 통해 보다 넓고 유연한 관점으로 자신의 삶과 일을 잘 운영해 나감으로써 국제 사회에서 보다 뛰어난 경영능력을 갖춘 성공적 경영자로 성장할 가능성이 높아진다. 따라서, 대부분의 다국적기업들이 CEO 등 요직의 인사를 선발할 때는 다양한 해외근무 경험을 필수요건으로 요구하고 있다.

한국의 대기업들도 최근에 이러한 흐름을 감지하고 해외파견 근무자들에 대한 다문화교육을 실시하는 곳이 늘어나고 있으나, 그 내용은 주로 현지의 언어와 예의범절 등의 문화적 습속에 대한 암기식 교육에 치우쳐 있어서 근본적인 관점의 변화를 기대하기 힘들다. 그러나 그나마도 이러한 방향으로 나아가고 있는 것은 다행스러운 현상이라 믿는다. 하지만 여전히 대부분의 임직원들은 문화에 대해 무지한 상태로 살아 가고 있는데, 오늘날의 글로벌 환경에서는 타 문화권 사람들과의 교신이 빈번해졌기 때문에, 국내근무자도 해외근무자와 별 다른 없는 문화갈등의 가능성을 안고 있다.

따라서 조직의 모든 구성원들에게 문화인지교육을 실시하고 그 지식과 용어를 실제 업무에 사용하도록 유도하는 것이 필요하다. 예를 들면 자신이

주로 상대하는 이해당사자(stakeholders)의 문화적 특성을 5 차원 분석한 후 자신의 내재가치와 비교하여 가장 효과적인 소통방법을 개발하는 한편, 장애요소들을 예견하고 적절한 대응책을 강구하는 것이다.

## (2) 조직의 내재가치 분석

관리자들은 자신이 책임지는 조직에 대해 맨 먼저 그 구성원들이 어떤 내재가치를 갖고 있는지 심층적으로 분석해야 한다. 한국 전체로 보면 타 문화권과 확연히 구별되는 준거적 내재가치를 공유하고 있으나, 각 개별 기업과 산하 조직으로 들어가 보면 미묘한 다양성들이 혼재해 있고, 때로는 정반대의 내재가치도 드러나곤 한다. 그리고 심층적인 분석을 하지 않고서는 결코 발견되지 않는 그 미묘한 차이들이 업무 현장에서는 매우 중요한 영향력을 발휘하고 있다. 마치 한방에서 환자의 체질에 따라 다른 처방을 주고, 한 유형의 환자에게 양약이 되는 것이 다른 환자에게는 독약이 될 수도 있는 것처럼, 먼저 자기 조직의 체질을 이해한 후 그에 맞는 전략과 경영 방법을 선택하는 것이야말로 가장 중요한 성공의 지름길이라 할 것이다.

서로 다른 언어권의 사람들이 만날 경우 평소와 같은 언어를 사용하면 상대가 이해하지 못 한다는 것을 쉽게 인지하므로 상대방의 언어를 배우거나 통역을 시켜서 상대방이 알아듣는 언어로 전달하려 애쓰게 마련이다. 그리고 행여라도 소통 과정에서 문제가 생기지는 않았는지 확인하기 위해 문서를 교환하기까지 한다. 하지만 같은 한국인 간에는 그런 것을 전혀 고려하지 않고 자신의 평소 언어습관과 방식을 사용하는데, 비록 표면적인 언어는 같으나,

상대방과 자신의 내재가치 차이에 따라 그 해석에 차이가 생기는 문제가 발생한다.

특히 우리나라는 홀(Edward Hall)이 말한 것처럼 고맥락문화(High-Context Culture)이므로 복잡다단한 상황 속에서 다양한 맥락의 이면에 감추어져 있는 수많은 정보들을 단지 각자의 직관, 그리고 반사적으로 솟구치는 감정에 영향을 받으며 해석해 내어야 한다는 점에서 더욱 불리하다. 또한 반 세기만의 압축성장으로 인해 3 가지 다른 시대의 내재가치 특성을 지닌 사람들이 함께 살고 있기 때문에 그 문화적 코드의 차이로 인해 발생하는 에너지의 손실, 그리고 갈등과 스트레스의 수준은 심각할 수밖에 없다. OECD 최고의 자살률, 특히 청년층의 높은 자살률이 이를 방증하고 있다. 그러므로, 한국 기업들의 조직 내 소통에도 글로벌 환경과 마찬가지로 다문화적 관점으로 접근할 필요가 있고, 그 출발점은 관리자들이 자기 자신의 내재가치를 분석하고 조직 내에서의 상대적 지표와 한국인들의 준거적 내재가치와의 거리를 확인하는 것이다.

### (3) 역량모델의 재해석

다국적기업들의 본사에서 개발한 역량모델을 해외에서도 똑같이 사용하는 것은 현지의 준거적 내재가치 및 그 워크스타일과의 차이 때문에 심각한 장애요소가 된다는 것을 앞에서 지적했다. 이제는 다국적기업뿐 아니라 한국의 대기업들과 일부 중견기업들까지도 역량모델 기법을 도입하여 사용하는 중이고, 미국의 준거적 내재가치를 기초로 개발된 역량사전을 문자 그대로 인용하고

있어서 외국의 다국적기업들과 같은 문제가 발생하고 있는 것은 매우 심각한 문제가 아닐 수 없다. 그렇다고 해서 온 세상의 수많은 문화에 그 토착 내재가치에 맞는 개별적인 역량사전을 개발하여 보급한다는 것은 거의 불가능한 일이기에 당장 시중에서 손쉽게 해결할 수 있는 방도는 보이지 않는다.

외국에 본사를 둔 일부 다국적기업들은 이런 문제를 인식하고 그 오류를 줄이기 위해 아시아권, 아프리카권 등 상호간에 문화의 차이가 적고 어느 정도의 공통점을 지닌 광역문화권 별로 역량모델을 개발하고 있다. 하지만 이것 역시 국가 간의 미묘한 문화의 차이를 간과하기 때문에 충분한 해결책이 되지는 않는다. 따라서 가급적 자문화에 맞는 별도의 역량모델을 개발하는 것이 바람직하다. 다행히 CWQ 를 통한 내재가치의 측정과 잠재적 워크스타일의 분석이 그다지 어려운 일이 아니므로, 그 맥락 위에서 기존 역량모델을 재해석하기만 해도 상당한 개선이 이루어질 수 있다.

역량모델이 효과적으로 사용될 경우 이는 조직문화의 변화에 가장 큰 기여를 할 수 있다. 그럴 경우 역량모델은 조직의 구성원들이 어떻게 행동해야만 가장 성공적인 성과를 얻을 수 있는지를 명시해 주고, 그 결과에 따라 보상, 승진 등 모든 인사체계가 이루어지기 때문에, 이는 조직맥락(organizational context)<sup>108</sup> 속에서 가장 강력한 영향력을 갖는 요소로 자리잡게 된다. 조직구성원들의 개별적 행동 변화는 조직가치의 변화로 이어지고 결과적으로

---

<sup>108</sup> 조직맥락(organizational context)은 구성원들의 조직행동에 영향을 줄 수 있는, 조직의 환경, 구조, 시스템, 상황, 슬로건, 캐치프레이즈, 인간관계, 리더십 등 모든 외적 요소들을 총칭한다.

조직문화를 이상적 미래상에 접근하도록 이끄는 강력한 동인이 된다. 그러기 위해서는 우리 체질에 맞는 역량모델을 갖는 것이 필요한데, 불행하게도 아직 한국의 내재가치에 맞춰 재해석한 역량사전을 구할 수는 없는 실정이다.

본 연구의 “잠재적 워크스타일” 개념과 그 유형분석은 그러한 껍을 메우는 중요한 단서가 될 수 있다. 이를 통해 조직 구성원들의 암묵적 가정이 무엇인지 분별할 수 있고, 기존 역량의 정의가 기초한 내재가치 및 암묵적 가정과 어떻게 달랐는지 비교해 보면 올바른 방향성을 갖고 역량을 재해석할 수 있을 것이다.



## VII. 결론

### 1. 연구결과의 요약

본 연구의 목적은 조직 구성원들의 내재가치가 조직문화에 미치는 영향을 분석하고, 내재가치의 진단을 통해 보다 효과적으로 조직문화를 진단하고 조직의 변화를 관리하는 방법을 제시하는 데 있다.

문헌연구에 기초한 연역적 추론을 중심으로 연구를 진행했으며 후반부에 일부 사례연구들을 포함했다.

내재가치와 조직문화 간의 관계를 규명하기 위해 문화의 개념과 구조 등에 대한 19세기 이후 선행 연구자들의 연구 성과들을 고찰하고, 본 연구의 논리적 토대로서 7가지 공리를 도출하였다. 그 중 핵심은 문화를 “정체성(Who we are)”의 개념으로 바라보는 인류학적 관점을 공리로 인정하는 것이고, 그 논리의 토대 위에서 조직문화를 “자산(What we have)” 개념으로 바라보는 사회학적, 경영학적 관점과의 조화를 모색하는 접근방법이었다.

문화 가치는 아동기에 형성된 후 평생토록 바뀌지 않는, “변수(variable)가 아닌 상수(constant)”이고 “좋고 나쁨이 없고 오직 서로 다를 뿐”이라는 전자의 관점과, “더 좋은” 조직문화를 만들기 위해 가치를 “변화시키고 관리해야” 하는 후자의 관점과 모순을 빚고 있었다. 이로 인해 기업경영에

혼란을 초래하고 학문들 간의 소통과 통합에 심각한 장애가 되고 있다는 것을 밝혔다.

또한 앞서 도출한 7 가지 공리를 토대로, 사회학과 경영학에서 사용하는 조직문화의 가치는 인류학적 관점에서는 가치가 아니라 관행(practices)에 가까운 개념이라는 것을 확인하였다. 문제의 원인이 한 쪽에서는 사람의 내면적 가치를 바라보고 다른 편에서는 조직 차원의 공유가치를 바라본 데 있다는 것을 규명한 후, 전자를 내재가치(internal values), 후자를 조직가치(organizational values)로 구분하여 호칭할 것을 제안하였다.

보이지 않는 문화를 드러내어 이해할 수 있게 하는 것은 문화 연구의 초기부터 줄곧 이어져 온 중요한 사명이었다. 문화를 측정하여 지수화(indexation)하는 방법을 발견한 연구들을 비교, 분석한 후 그 중에서 신뢰성과 타당성이 높은 2 개의 방법론, 즉 호프스테드의 VSM(Values Survey Module)과 잉글하트의 WVS(World Values Survey)를 채택하고 이를 통해 국가문화의 차이와 문화의 시간적 변화에 관해 고찰하였다.

국가문화라는 거시적 문화에서 출발한 VSM 을 국가 수준 아래의 다양한 하위문화에서도 활용할 수 있는 조건들에 대한 검증작업을 거쳐, VSM 과의 호환성을 가지면서도 개인단위로 문화가치를 측정할 수 있는 CWQ(Culture in the Workplace Questionnaire)의 논리적 근거를 추적해 보았다. 단, CWQ 의 지표는 그것이 설사 조직 단위로 수행된다 해도 그 자체로서는 조직문화가 아니며, 조직문화에 대한 잠재적 영향력을 갖고 있다는 것을 규명했다.

내재가치가 조직문화에 미칠 수 있는 잠재적 영향력을 클라크의 모형을 통해 분석하고, 내재가치와 사회적 준거(norms), 워크스타일(work-style)의 관계에

대해 추론하였다. 그리고 내재가치 차원 간의 교차를 통해 만들어지는 10 개의 워크스타일 유형을 정의하고, ‘잠재적 워크스타일 유형 분석’을 통해 보다 구체적인 내재가치 진단을 할 수 있는 새로운 진단 모형을 제시했다.

3 개의 실제 사례연구를 통해 동 진단 모형을 활용하고 분석하였다. 다국적기업의 다국적 그룹, 다국적기업의 한국인 그룹, 그리고 한국기업의 한국인 그룹을 대상으로 내재가치를 측정된 후 ‘잠재적 워크스타일 유형’을 분석하고, 각기 상황에 따른 진단 목적을 만족시키는 것을 확인하였다. 또한 동 지표들이 표상하는 내용과 피험자들이 상정하던 행동 준거와의 관계에 일관성이 있다는 것을 확인할 수 있었다.

내재가치 진단 모형을 다른 경영기법들과 연계시켜 보다 효과적으로 조직문화를 진단하고 조직의 변화를 관리할 수 있는, ‘전략적 조직문화 관리’의 개념적 틀을 제시하였다. 내재가치와 조직가치를 연계한 문화지도(Culture Map)와 여기에 전략지도(Strategic Map)를 연계시킨 삼각모형(Triangle Model)을 제시하였다. 또한 실천적인 방안으로서 문화인지교육과 내재가치의 측정, 역량모델의 재해석이라는 3 가지 과제를 제안했다.

## 2. 연구의 시사점

내재가치는 그 동안 주로 국가문화 등의 거시문화에서만 다루어지고 조직문화와 관련해서는 대부분 무시되고 있었다. 본 연구는 내재가치가 실제로는 국내외 조직을 막론하고 그 조직문화와 기업경영에 심층적인 영향을 주고 있다는 근거를 제시하며 내재가치의 중요성을 강조하였다.

포스트모더니즘 혁명과 관련한 가치의 양극화가 우리 사회에 광범위하게 진행 되고 있음을 발견하였고, 이로 인해 조직 내 내재가치의 다양성과 세대 갈등의 가능성이 높아지는 것으로 분석되었다.

지난 두 세기 동안 주로 인류학을 중심으로 발달해 온 문화 연구의 관점이 사회학, 경영학의 관점과 상충되어 일어났던 “가치(values)” 개념의 혼란에 대해 그 원인을 분석하고 용어의 구분을 제안하였다.

내재가치가 조직행동에 미치는 영향을 준거(norms)와 위크스타일 유형으로 설명하고 이를 유형별 진단 모형으로 제시함으로써, 추상적인 가치의 개념이 조직 내의 구체적인 행동들과 연계될 수 있음을 설명했다. 또한 내재가치 진단 모형을 다른 경영기법들과 연계시켜 통합, 활용할 수 있는 가능성을 보여주었다.

### 3. 연구의 한계 및 향후 연구과제

본 연구는 기업경영에 혼란을 초래하는, 거시적 문화와 조직문화와의 관계에 대한 체계적인 접근을 시도했고, 인류학, 사회심리학, 사회학, 경영학 등의 서로 다른 학문들의 관점들을 입체적으로 통합하기 위해 노력했다. 하지만, 문화 연구의 역사적 배경이 인류학에서 비롯되었기 때문에 자연스럽게 인류학적 관점에 중심을 두고 논리를 전개한 면이 있다. 따라서, 향후 다른 학문들의 관점에서 다시 한번 점검해 보는 것도 필요할 것으로 본다.

내재가치의 진단과 응용을 위한 새로운 모형을 제시하고 이를 실제로 적용한

사례들을 다루었으나, 동 방법론을 심층적으로 평가할 수 있는, 학문적으로 체계를 갖춘 실증연구를 한 것은 아니다. 따라서 향후 진정한 의미의 실증연구를 통해 이를 검증하고 더욱 발전시켜 나갈 수 있기를 바란다.

본 연구는 학문간의 경계에 걸쳐 있는 주제의 특이성 때문에 공통적 주제에 대해 친착한 선행연구를 찾기가 어려웠다. 따라서 논문 검색보다는 주로 단행본을 참조하고, 다양한 의견들을 소개하는 대신 역사적으로 검증되고 신뢰할 수 있는 일부 중심 이론들에서 도출한 공리를 토대로 논리를 전개하였다. 이는 곧 최근에 발견된 새로운 사실들을 놓치고 있을 가능성이 있으므로 향후 보다 폭넓은 논문 검색을 통해 이를 검증할 필요가 있다고 본다.

향후 연구과제는, 우선 본 연구에서 제시한 진단 모형들이 실제로 기업경영의 성과에 공헌하는지에 대한 중장기적 검증과 분석이 필요하다고 본다. 조직문화란 비록 내재가치와 달리 가변적이기는 하나, 문화의 변화란 장구한 시간이 걸리는 일이므로, 그 변화와 성과의 연관성을 지속적으로 추적하는 일이 결코 쉬운 과제는 아니지만 그 당위성은 부정할 수 없다.

내재가치가 조직행동과 조직문화에 미칠 수 있는 잠재적 영향을 워크스타일 개념으로 설명하였으나 이는 직무행동 및 직무역량과 연계시켜 좀 더 심층적으로 실험하고 검증할 필요가 있다. 이를 발전시켜 내재가치의 맥락에 맞춰 보완된, ‘내재가치 별 역량사전’의 개발로 연결시킬 수 있다면 오늘날 범세계적으로 일어나고 있는, 문화적 물이해에서 비롯된 수많은 문제들을 해소하는 데 도움이 될 것으로 믿는다.

2010 년에 호프스테드와 민코프가 발표한 내재가치 제 6 차원 ‘Indulgence vs. Constraint’ (IVR)은 <sup>109</sup> 아직 충분한 검증이 되지 않았으므로, 향후 이것을 어떻게 검증하여 기존 이론에 통합시킬 것인지는 새로운 연구과제로 남아 있다.

World Values Survey 는 2010-2012 년에 걸쳐 제 6 차 조사를 전세계적으로 실시하고 있다. 지난 30 년간 누적된 데이터와 정기적으로 추가되는 데이터를 잘 활용하여 다양한 과제들로 연구한다면 새로운 통찰을 많이 얻을 수 있을 것이다. 특히 오늘날 한국을 비롯한 많은 나라들에서 진행되고 있는 포스트모더니즘 혁명과 관련하여 연구한다면 세대차이에 대한 심층적인 이해를 도울 것으로 믿는다.

샤인이 말한 것처럼 문화에 관한 연구는 여전히 여백이 많고 앞으로도 지속적으로 진화할 것이다.<sup>110</sup>



---

<sup>109</sup> Hofstede, et al. (2010), *Cultures and Organizations*, McGraw-Hill, chap.8

<sup>110</sup> Schein E. (2010), *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco, Jossey-Bass, p.2

## 참고문헌

### < 한국문헌 >

- 갈렘앤컴퍼니 (2004), "혁신으로 가는 항해 - BSC 1000 일의 기록",  
21세기북스
- 강상중 (2004), "근대문화비판 - 오리엔탈리즘을 넘어서" (Beyond Orientalism),  
이경덕/임성모 역, 이산
- 김병운 (2005), "삼성신화 아직 멀었다", 한림원
- 김승욱 (2009), "다문화 콘서트", 법문사
- 김언수 (1999), "한국적 패러다임을 위한 경영관리 분야의 한국적 연구",  
한국학술진흥재단
- 김중순 (2001), "문화를 알면 경영전략이 선다", 일조각
- 남인숙 외 (2009.5), 「특집: 다문화 시대의 사회윤리」, 사회이론 35 호,  
한국사회이론학회
- 노명환 (2004), 「독일의 국가문화와 의사소통방식」, 국제지역연구, 8(2),  
pp.3-37, 한국외국어대학교 외국학종합연구센터
- 니스벳 R. (2004), "생각의 지도" (The Geography of Thought), 최인철 역,  
김영사
- 덕 J. D. (2002), "체인지 몬스터" (The Change Monster), 보스틴컨설팅그룹

- 역, 더난출판
- 라파이유 C. (2008), "컬처코드" (The Culture Code), 김상철/김정수 역,  
리더스북
- 르윈 R. 외 (2002), "컴플렉소노믹스" (The Soul at Work), 김한영 역, 황금가지
- 린튼 R. (1997), "문화와 인성" (The Cultural Background of Personality),  
전경수 역, 현음사
- 마르티니엘로 M. (2003), "현대사회와 다문화주의" (Sortir des Ghettos Culturels),  
윤진 역, 한울
- 매클린 G. N. (2011), "조직개발의 이해" (Organization Development),  
우하영/이유진/김호광 역, 민음인
- 메리만 J. (1995), "시민법 전통: 대륙법과 영미법의 비교", 철학과 현실사,  
윤대규 역
- 박성열 (2010), "혁신과 사업을 성공시키는 변화관리자", 한울출판사
- 박재림 외 (2005), "일터문화 - 기업 최후의 경쟁력", 거름
- 박재림 외 (2006), "Great Work Place - 일하기 좋은 기업", 거름
- 반병길 (2006), 「조직문화와 생산성의 관계: 공기업에 대한 시장요인 도입을  
중심으로」, 학위논문(박사), 경상대학교 대학원
- 베네딕트 R. (2003), "국화와 칼" (The Chrysanthemum and the Sword),  
김윤식/오인석 역, 을유문화사

- 베르텐스 H. (2000), "포스트모던 사상사" (The Idea of Postmodern),  
장성희/조현순 역, 현대미학사
- 브라운 S. (2003), "포스트모던 마케팅", 엄주영 역, 비즈니스북스
- 샤인 E. H. (2009), "기업문화 혁신전략" (The Corporate Culture Survival Guide),  
AT 커니 코리아 역, 일빛
- 서로우 L. (1999), "지식의 지배 - 부는 지식이 결정한다", 한기찬 역, 생각의  
나무
- 세계인과 다문화경영 포럼, <http://seri.org/forum/cccm/>
- 신상원 (2009), "기업문화 오디세이", 놀와
- 신용준 (1994), 「조직문화와 리더십의 적합성에 따른 조직유효성에 관한  
실증연구: Quinn & McGrath의 모형을 응용하여」, 학위논문(박사),  
경성대학교 대학원
- 신철호 (1999), "14 가지 경영혁신 기법의 통합모델 II", 서울경제경영
- 앨퍼드 F. C. (2000), "한국인의 심리에 관한 보고서" (Korean Values in the  
Age of Globalization), 남경태 역, 그린비
- 이규태 (1999), "한국인, 이래서 못 산다", 신원문화사
- 이순철 (1999), "지식경영의 이해", 삼성경제연구소
- 이홍민 (2004), "직무분석과 조직재설계를 통한 강한 조직 만들기", (주)중앙경제

- 일상문화연구회 (1996), "한국인의 일상문화", 한울
- 임창희 외 (1998), "한국형 팀제를 넘어서", 삼성경제연구소
- 잭 웰치 (2002), "끝없는 도전과 용기", 이동현 역, 청림출판
- 전기상 (2008), 「R&D 조직문화와 직무태도간의 관계에서 직무스트레스의 조절효과에 관한 연구」, 학위논문(박사), 금오공과대학교 대학원
- 정대현 (2006), "다원주의 시대와 대안적 가치", 이화여자대학교 출판부
- 정영섭 (2006), 「외국인 선원 혼승선박의 문화.조직적 특성이 자기효능감과 조직커미트먼트에 미치는 영향」, 학위논문(박사), 한국해양대학교 대학원
- 조공호 (2003), "한국인 이해의 개념틀", 나남출판
- 조기숙 (2007), "마법에 걸린 나라", 지식공작소
- 주영종(2010), 「조직문화 연구에 대한 통합과 실증분석 = Integration and empirical analysis of organizational culture studies」, 학위논문(박사), 중앙대학교 대학원
- 주효진 외 (2007), 「행정조직의 문화유형에 대한 실증적 분석: 조직문화평가도구(OCAI)의 적용」, 한국사회와 행정연구, 18(3), pp.41-59, 서울행정학회
- 캐플란 R. 외 (2004), "BSC의 구축과 실행을 위한 전략체계도" (Strategy Maps), 웨슬리퀘스트 역, 21세기북스

- 케언크로스 F. (1999), "거리의 소멸 & 디지털 혁명", 홍석기 역, 세종서적
- 코치 R. (2002), "80/20 세계를 지배하는 자연법칙", 유한수 역, 21세기북스
- 코터 J. 외 (2003), "기업이 원하는 변화의 기술" (The Heart of Change),  
김성수/김기웅 역, 김영사
- 코터 J. 외 (2004), "변화관리" (Change), Harvard Business Review,  
현대경제연구원 역, 21세기북스
- 콜린스 J. (2008), "좋은 기업을 넘어... 위대한 기업으로" (Good to Great),  
이무열 역, 김영사
- 콜린스 J. 외 (2008), "성공하는 기업들의 8가지 습관" (Build to Last),  
워튼 포럼 역, 김영사
- 콜릿 P. (2001), "습관을 알면 문화가 보인다" (Foreign Bodies), 이윤식 역,  
청림출판
- 포스코 PI 프로젝트 추진팀 (2001), "디지털 포스코 - PI 프로젝트 추진기",  
(주)북 21
- 피터스 T. 외 (2006), "초우량기업의 조건" (In Search of Excellence), 이동현 역,  
더난출판
- 피터슨 B. (2006), "문화지능 - 글로벌 시대의 경쟁력" (Cultural Intelligence),  
현대경제연구원 역, 청림출판
- 하우봉 (2005), "한국과 일본 - 상호인식의 역사와 미래", 살림

- 한국경제신문특별취재팀 (2002), "삼성전자 왜 강한가", 한국경제신문
- 한국행정학회 조직학연구회 (2002), "정부조직진단", 대영문화사
- 한세희 (2003), 「한국인의 가치지향성에 내재된 차별」, 사회이론, 23, pp.241-262
- 헌팅턴 S. (2001), "문명의 충돌" (The Clash of Civilization), 이희재 역,  
김영사
- 헌팅턴 S. 외 (2001), "문화가 중요하다" (Culture Matters), 이종인 역, 김영사
- 호프스테드 G. (2001), "세계의 문화와 조직" (Cultures and Organizations),  
차재호/나은영 역, 학지사
- 홍은숙 (1992), 「교과의 내재적 가치 인식에 관한 고찰」, 교육학 연구,  
30(3), pp.43-55



< 외국문헌 >

Abramson P. R. et al (1995), *Value Change in Global Perspective*, Ann Arbor, The University of Michigan Press

Aycicegi-Dinn & Caldwell-Harris (2011), *Individualism-collectivism among Americans, Turks and Turkish immigrants to the U.S.*, International Journal of Intercultural Relations, 35(1), pp.9-16

Benedict R. (1934), *Benedict*, p.46

Benedict R. (1934), *Patterns of Culture*, Boston: Houghton Mifflin Company, p. 52

Benedict R. (1946), *The Chrysanthemum and the Sword: Patterns of Japanese Culture*. Rutland, VT and Tokyo, Japan: Charles E. Tuttle Co.

Bing & Han (2011), *Mergers and Acquisitions: What to do when communicating more is just not enough*, Global Forum, 3, DIA, pp.18-22

Bing J. W. (2004), *Metrics for Assessing Human Process on Work Teams*, IHRIM Journal, Nov/Dec 2004

Boas F. (1940), *The Aims of Anthropological Research, in Race, Language and Culture ed.*, George Stocking. Chicago: University of Chicago Press. 253

- Boas F. (1940), *The Methods of Ethnology, in Race, Language and Culture ed.*, George Stocking. Chicago: University of Chicago Press, 284
- Bourdieu P. (1980), *Bourdieu*, pp.88-89
- Bourdieu P. (1993), *The Field of Cultural Production*, New York, Columbia University Press
- Cameron, K. S. et al (1999), *Diagnosing and Changing Organizational Culture*, Reading, Massachusetts, Addison-Wesley
- Carter J. (2005), *Our Endangered Values - America's Moral Crisis*, New York, Simon & Schuster
- Dell M. (2000), *Direct from Dell - Strategies that Revolutionized an Industry*, New York, HarperBusiness
- Dilworth R. et al (2007), *Fogs of War & Peace - A Midstream Analysis of World War Three*
- Durlauf S. et al (2001), *Social Dynamics*. Cambridge, MIT Press
- Dwyer, T. S. (1997), "National culture, organizational culture, and personal value influences on personal selling practices: a five-nation study" [microform]
- Earley P. C. et al (1997), *The Transplanted Executives*, Oxford & New York, Oxford University Press

Edwards M. et al (1996), *360 Degree Feedback*, New York, Amacom

Encyclopedia Britanica, [www.encyclopedia.com](http://www.encyclopedia.com)

Gates B. (1995), *The Road Ahead*, New York, Viking

GLOBE (*Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness*)  
Project

Granered E. (2006), *Global Call Centers - Across Cultures & Time Zones*,  
Boston/London, Nicolas Brealey

Grove A. (1999), *Inside Intel - the Rise of the World's Most Powerful  
Chip Company*, New York, Random House

Grove A. (1999), *Only the Paranoid Survive*, New York, Random House

Hall E. (1977/1989), *Beyond Culture*, New York, Anchor Books

Hall & Ringel (2004), *Generation Cohorts and Personal Values: A  
Comparison of China and the United States*, ORGANIZATION SCIENCE,  
Vol.15 No.2

Hammer M. et al (1998), *Reengineering the Corporation - A Manifesto for  
Business Revolution*, London, Nicolas Brealey

Handy C. (1995), *Beyond Certainty - The Changing Worlds of Organizations*,  
London, Random House

Harvard Business Review on *Culture and Change* (2002), Boston, Harvard

Business School Publishing Corporation

Harvard Business Review on *Knowledge Management* (1998), Boston, Harvard  
Business School Publishing Corporation

Healey J. (2004), *Your Child's Growing Mind: Brain Development and  
Learning From Birth to Adolescence*, New York, Broadway Books

Hofstede et al. (2010), *Cultures and Organizations, Software of the Mind  
(3rd ed.)*, New York, McGraw-Hill

Hofstede G. (2001), *Culture's Consequences (2nd ed.)*, London, Sage  
Publications Inc.

Hofstede G. J. et al (2002), *Exploring Culture*, Yarmouth Maine,  
Intercultural Press Inc.

House, Hanges, Javidan, Dorfman, & Gupta (2004)

Inglehart (1997), *Modernization and Postmodernization*, Princeton  
University Press

ITAP Asia-Pacific, [www.itapasia.com](http://www.itapasia.com)

ITAP International, [www.itapintl.com](http://www.itapintl.com)

Jöns, Froese, & Pak (2007), *Cultural changes during the integration  
process of acquisitions: A comparative study between German and  
German-Korean acquisitions*, International Journal of Intercultural

Relations, Volume 31/5, Pages 591-604

Kaplan R. S. et al (2001), *the Strategy-Focused Organization*, Boston, Harvard Business School Press

Kaplan R. S. et al (2003), *Strategy Maps*, Boston, Harvard Business School Press

Koeppling K. (1983), *Adolf Bastian and the Psychic Unity of Mankind: The Foundations of Anthropology in Nineteenth Century Germany*, St. Lucia: University of Queensland Press.

Kuhn T. (1996), *The Structure of Scientific Revolution*, University Of Chicago Press

Lee, Forster, & Rehner (2011), *The retention of public child welfare workers: The roles of professional organizational culture and coping strategies*, Children and Youth Services Review, Volume 33/1, Pages 102-109

Liker J. et al (2008), *Toyota Culture - The Heart and Soul of Toyota Way*, New York, McGraw Hill

Lombardo M. et al (2004), *For Your Improvement - A guide for development and coaching*, Lominger

Luijters, van der Zee, & Otten (2008), *Cultural diversity in organizations: Enhancing identification by valuing differences*,

International Journal of Intercultural Relations, Volume 32/2,  
Pages 154-163

McCarty, J. A. (2000), "The Measurement of Personal Values in Survey Research: A Test of Alternative Rating Procedures", *Public opinion quarterly*, Vol.64/3

Mead M. (1928), *Coming of Age in Samoa*, NY, William Morrow

O'Hara-Devereaux M. et al (1994), *Global Work - Bridging Distance, Culture & Time*, San Francisco, Jossey-Bass

Owen H. (2000), *The Power of Spirit - How Organizations Transform*, San Francisco, Berrett-Koehler Publishers Inc.

Owen, H. (2008), *Wave Rider - Leadership for High Performance*, San Francisco, Berrett-Koehler Publishers Inc.

Pease A. et al (2004), *Body Language*, New York, Bantam Dell

Peters & Waterman (1982), *In Search of Excellence*, HarperBusiness Essentials, pp.75-76

Peters T. (1993), *Liberation Management*, London, Pan Books

Peterson & Castro (2006), *Measurement metrics at aggregate levels of analysis: Implications for organization culture research and the GLOBE project Original Research Article*, *The Leadership Quarterly*, Volume 17/5, Pages 506-521

- Rasiel E. M (2000), *The McKinsey Way*, New York, McGraw Hill
- Sagiv & Schwartz (2000)
- Sarala R. M. (2010), *The impact of cultural differences and acculturation factors on post-acquisition conflict*, Scandinavian Journal of Management, Volume 26, Issue 1, Pages 38-56
- Schein E. (1985), *Organizational Culture and Leadership, A Dynamic View*, Jossey Bass
- Schein E. (2010), *Organizational Culture and Leadership" (4th ed.)*, San Francisco, Jossey-Bass
- Schwartz (1994), Sagiv & Schwartz (2000)
- Shore, Chung-Herrera, Dean, Ehrhart, Jung, Randel, & Singh (2009), *Diversity in organizations: Where are we now and where are we going?*, Human Resource Management Review, Volume 19/2, Pages 117-133
- Smith, Trompenaars, & Dugan (1995); Smith, Dugan, & Trompenaars (1996); Smith, Peterson, & Schwartz (2002)
- Soeters & Schreuder (1988), *The interaction between national and organizational cultures in accounting firms*, Accounting, Organizations and Society, Volume 13/1, Pages 75-85
- Spencer L. M. et al (1993), *Competence at Work - Models for Superior*

- Performance*, New York, John Wiley & Sons Inc.
- Storti C. (1998), *Figuring Foreigners Out, Yarmouth Maine*, Intercultural Press Inc.
- Riikka M. Sarala (2010), *The impact of cultural differences and acculturation factors on post-acquisition*, Scandinavian Journal of Management, Volume 26/1, Pages 38-56
- Trompenaars & Hampden-Turner (1998), *Riding the Waves of Culture*, (2nd ed.), New York, McGraw-Hill
- Tylor E.B. (1874), *Primitive culture: researches into the development of mythology, philosophy, religion, art, and custom*
- Underhill B. et al (2007), *Executive Coaching for Results - Developing Organizational Leaders*, San Francisco, Berret-Koehler
- Wikipedia, [www.wikipedia.com](http://www.wikipedia.com)
- World Values Survey, [www.worldvaluessurvey.org](http://www.worldvaluessurvey.org)

## 감사의 글

이 논문은 지난 10 년 간 조직문화 및 변화관리 컨설턴트로 활동하면서 발전시켜 온 이론들을 정리한 것이다. 논문이 나올 수 있었던 것은 여러 스승들과 동료들의 도움이 있었기 때문임을 상기하며 도와 주신 모든 분들께 감사를 드린다.

제일 먼저, 이론적 토대를 제공해 주시고 여러 번 만나서 직접 가르침을 주신 ‘헤르트 호프스테드’ (Geert Hofstede) 박사님께 이 논문을 바친다.

ITAP International 의 ‘존 빙’ (John Bing)은 내재가치 진단 모형과 워크스타일 유형론을 제기하고 발전시켜 온 연구의 안내자였고, ‘안 다커티’ (Ann Dougherty)와 ‘마이클 휴즈’ (Michael Huges)는 새로운 방법론들을 적용하는 데 기술적 도움을 주었다.

‘캐더린 머서 빙’ (Catherine Mercer Bing)은 새로운 방법론을 국제적인 M&A 사례에 적용할 수 있는 기회를 제공하고, 동 사례연구를 미국의 Global Forum 저널에 공동 기고함으로써 이 논문의 직접적인 계기를 만들어 주었다.

오랜 기간 기다려 주시며 지도교수로서 격려와 지원을 아끼지 않으셨던 조성철 교수님, 그리고 냉철한 지적과 조언으로 논문의 완성에 기여해 주신 이기환, 김시화, 신용준, 최영로 교수님들께 다시 한번 감사를 드린다. 또한 항상 친절하게 편의를 제공해 준 강다영 조교에게도 고마움을 전한다.

결에서 산고를 함께해 준 아내, 격려를 아끼지 않았던 자녀들과 형제들에게 거듭 감사의 마음을 전한다.

부디 이 논문이 우리 사회의 문화 이론의 이해와 적용에 도움이 될 수 있기를 바라며 경영학의 발전에 기여할 수 있기를 기원한다.