Global Management Insight

11|2005

GMI

문화지능과 기업경영

現代經濟硏究院
HYUNDAI RESEARCH INSTITUTE

문화지능과 기업경영

EXECUTIVE SUMMARY

1. 문화지능 (Cultural Intelligence)의 발전 배경

- 문화지능은 인간이 새로운 환경에 처했을 때 문화충격을 최소화하면서 새로운 문화에 적응하는 과정인 '문화변용'이라는 심리학적 이론에 그 뿌리를 둠
- 이러한 심리학적인 이론을 기업경영에 접목해 런던 경영대학 교수인, 크리스토퍼 얼리가 '문화지능'이란 이론으로 발전
- 글로벌화의 확산과 급격하게 변화하는 오늘날의 경영환경 속에 기업은 서로 다른 문화를 이해하고 이를 활용할 수 있는 능력이 요구됨
- 많은 기업들이 미래 경쟁력 향상을 위한 수단으로 활용하고 있는 인수 합병 (M&A) 전략에서도 이질적 문화를 융화하는 데 문화지능은 기업의 필수요소임

2. 문화지능의 개념

- (정의) 문화지능이란 '새로운 문화에 효과적으로 적응하는 능력'을 의미
- (목표) 기업과 그 구성원이 문화적 장벽을 극복할 수 있도록 돕고 문화적 차이를 통한 시너지 효과를 얻어 최대의 결과 (Win-Win Outcomes)를 창출
- (범위) 문화지능은 인간의 합리적 사고능력을 가리키는 IQ와 IQ를 이용하고 통제하는 능력인 정서지능 (EQ), 여기에 경험까지 포함하는 넓은 개념의 지수임
- (구성요소) 문화지능은 문화적인 차이를 이해하는 능력인 '인지적 문화지능', 상황에 따른 적절한 행동을 하는 능력인 '행동적 문화지능', 마지막으로 해당문화에 적응하려고 노력하려는 동기부여 능력인 '감성적 문화지능'으로 구성

3. 기업경영에의 문화지능 활용

○ 인수합병시의 문화적 이질감 해소

- 기업이 인수합병을 성공적으로 완수하기 위해서는 문화지능의 요소를 고려해야 함
- 인수 기업은 사전에 문화지능이 높은 구성원들을 선발/육성하여 인수합병 실시후 피인수 기업의 적소에 배치시켜서 구성원들이 문화적 차이에서 오는 이질감을 최소화시킴
- 벤츠와 크라이슬러 그리고 메릴린치와 머큐리 사례는 양사간 문화적 통일을 이루지 못해 합병이 실패한 것으로 보고 있음

O 부서전환에의 효율적 적용

- 조직 구성원들을 해외파견 근무, 지방 또는 다른 부서로 이직시킬 때 문화지능 요소를 고려해야 함
- 문화지능이 낮은 구성원은 이직후 새로운 문화에 적응하는 능력이 문화지능이 높은 사람보다 떨어지므로 기업의 효율성, 나아가서는 이익에 악영향을 줄 수 있음
- 따라서 이직시키려고 하는 구성원들을 선발할 경우 사전에 상급자의 면밀한 관찰과 문화 유형 테스트를 통해서 구성원들의 문화지능 수준 파악이 필요
- 일반적으로 조직 구성원들은 새로운 문화에 직면 할 경우 토박이 유형, 분석자 유형, 자연인 유형, 대사 유형, 모방자 유형, 그리고 카멜레온 유형중 하나 또는 둘이상의 유형에 속함

O '문화경영'의 도입

- 기업경영에 문화를 접목 시키는 21세기 신경영방식인 '문화경영'이 대두되고 있는 현시점에서 문화지능은 문화경영을 보다 효과적으로 수행가능 하도록 함
- 기업이 기업 고유의 정체성 (Corporate Identity)을 확립하여 완전한 기업 문화를 창출하기 위해서는 구성원들에게 높은 문화지능이 요구됨
- 문화지능이 높은 조직 구성원은 문화에 대한 이해와 그 문화에 동화하려고 하는 동기부여가 높기 때문에 기업의 이념과 비전을 신속하게 습득
- 이에 따라, 조직은 구성원들의 기업문화에 대한 충분한 이해와 참여로 기업문화를 하나의 핵심역량으로 완성할 수 있음

4. 시사점

- 문화 주도의 신 경영패러다임의 요소인 비져너리 경영, 윤리경영, 감성경영에 문화지능은 필수요소임
- 문화지능의 활용은 조직구성원이 합병 및 부서 전환 시 문화적 충격을 최소화시키고 단시일 내에 해당 문화에 적응함으로 기업 경쟁력을 향상시킴
- 문화지능의 활용으로 조직 구성원간의 활발한 교류와 대화가 통하는 열린 기업문화를 창출하고 구성원들이 서로를 이해하려고 하는 易地思之의 정신을 가지도록 함
- 기업의 문화지능 도입으로 대외 이미지가 향상되고, 결과적으로 해당 기업의 국가로 직접 또는 간접 투자의 기회가 높아짐

1. 문화지능 (Cultural Intelligence)의 발전 배경

- **문화지능은 완전히 새로운 이론이 아니고 심리학과 정신의학에 기초**
  - · 문화지능은 인간이 새로운 환경에 처했을 때 문화충격을 최소화하면서 새로운 문화에 적응하는 과정인 문화변용 (Cultural Adaptation)이라는 심리학적 이론에 그 뿌리를 둠
  - · 인간이 낯선 환경 또는 문화에 접하면서 오는 문화충격 (Cultural Shock)에 대한 연구가 문화지능 이론의 기초
  - · 이러한 심리학적인 이론을 경영학과 접목해 런던 경영대학 조직행동론 교수인 크리스토퍼 얼리가 '문화지능'이란 이론으로 재창출

- **글로벌화의 확산과 급격하게 변화하는 경영환경 속에 기업은 서로 다른 문화들 이해하고 이들 활용할 수 있는 능력이 요구됨**
  - · 글로벌 시대에 성공적으로 살아남기 위해서는 새로운 문화에 효과적이고 빠르게 적응 할 수 있는 능력 필요
  - · 비단 국제 업무에 관련되지 않는 사람이라도 새로운 회사로 이직할 경우 새로운 기업 문화를 자연스럽게 받아들일 수 있는 능력 필요
  - · 대기업인 경우 하부의 문화 (Subcultures), 즉 본부, 부서, 팀, 직무, 지역별로 고유의 문화가 다름으로 효과적 적응능력이 요구됨

- **많은 기업들이 미래 경쟁력 향상을 위한 수단으로 활용하고 있는 인수 합병 전략에서도 이질적 문화들 융화하는 데 문화지능은 기업의 필수요소임**
  - · 많은 기업들이 경쟁력을 극대화하기 위해 인수/합병을 시도하였으나 기업간의 문화적 차이를 극복하지 못하고 내분 등의 어려움을 경험
  - · 성공적인 인수/합병을 위해서는 다른 문화에 효과적으로 적응할 수 있는 능력이 필요
  - · 서로 다른 문화의 사람들과 교류하면서 함께 모여 통합된 문화를 이룰 때에만 기업이 발전하고 경쟁에서 살아남을 수 있으므로 다른 문화를 포용할 수 있는 능력이 중요

- **따라서 문화지능이 높은 기업은 환경변화에 적절히 대응해 미래 경쟁력 확보가 가능**
  - 오늘날 많은 기업들이 임직원 경력개발을 위해 다양한 다기능의 직무 부여, 직무 순환, 다른 지방/나라로의 발령 등을 실시하고 있어, 문화지능은 조직 구성원 경력개발에 필수요소
  - 문화지능이 높은 인재를 선발 및 육성하여 다른 구성원들에게도 시너지 효과를 발생시킴으로써 문화지능이 높은 기업으로의 발전

2. 문화지능의 개념

○ 문화와 지능의 정의

- **(문화의 정의) 조직문화론의 대가인 에드거 샤인 (Edgar Schein)은 문화들 다음과 같이 정의**
  - 문화란 한 집단이 외부적응과 내부융합의 문제를 해결하면서 배우는 공통된 기본 가정의 패턴
  - 즉 집단의 구성원들은 그 집단의 공통된 패턴 즉 가치, 행동, 규칙, 전통 등을 습득하고 학습하여 집단의 새로운 구성원들에게 그 공통된 가정의 패턴을 가르쳐 답습함

- **(지능의 정의) 가드너는 그의 저서, 「정신의 구조: 다중지능 이론」에서 지능을 다음과 같이 정의**
  - 지능이란 한 문화 또는 하나이상의 문화 속에서 가치가 부여된 문제를 해결하거나 결과물을 창출하는 능력
  - 가드너의 정의는 합리적인 사고능력에만 국한되어 있던 기존의 지능(IQ) 개념보다 훨씬 넓은 범위의 개념
  - 결과물을 창출한다는 의미는 하얀 도화지에 사람의 감정을 나타내는 그림을 그리는 것도 포함되며, 또는 한 집단이 어떤 문제로 논쟁이 있을 때 합의점에 도달하는 것도 포함
  - 가드너는 실생활 상황에서 지능을 통해 어떤 능력을 발휘 할 수 있는가에 초점을 두고, 인간의 지능을 음악적 지능, 신체-운동적 지능, 논리

-수학적, 언어적 지능, 공간적 지능, 대인관계 지능, 자기이해 지능으로 구분

○ 문화지능의 정의와 목표

- (정의) 문화지능이란 '새로운 문화에 효과적으로 적응하는 능력'

· 문화지능은 한 개인이 얼마만큼 새로운 문화에 잘 적응하고 해당 문화의 가치나 풍습 등을 부작용 없이 소화해 낼 수 있는가에 대한 새로운 측정지수

· 문화지능은 타 문화를 이해하고 신속하게 배워서 그 문화에 동화에 나가는 능력

· 가드너의 정의에 따르면, 여러 지능 중에서 문화지능은 대인관계 지능과 자기이해 지능과 관계가 있음

※ 여기서 문화란 국가, 조직, 조직 내 하부 문화까지 총칭임

- (목표) 문화지능은 급변하는 경쟁시대에 조직과 조직 구성원이 문화적 장벽을 극복할 수 있도록 돕고 문화적 차이들 통한 시너지 효과들 얻어 최대의 결과 (Win-Win Outcomes)들 창출하는 데 필수요소

· 조직은 문화지능 수준이 높은 인재를 선발 및 육성하여 급변하는 환경에 효과적으로 대응해 나가고 경쟁력을 강화해 나가야함

· 조직 구성원은 해외, 지방 또는 다른 부서로의 이동시 문화적 차이에서 오는 혼란과 스트레스를 최소화하고 새로운 문화에 효과적으로 적응할 수 있는 능력을 확보해야 함

○ IQ, 정서지능 (EQ), 그리고 문화지능 (CQ)의 비교

- IQ는 인간의 합리적 사고 능력을 측정

· IQ가 높은 사람은 합리적인 사고능력, 즉 기억력, 이해력, 추리력, 계산력, 창의력 등이 뛰어남

· IQ는 7가지 기본정신기능(Primary Mental Ability)인 기억요인, 수요인, 지각요인, 추리요인, 공간요인, 언어요인, 유창성요인을 측정

- **정서지능은 합리적인 사고능력 능력을 이용하고 통제하는 능력**
  - 메이어 셀러비에 따르면 정서지능은 자신과 타인의 정서를 평가하고 표현할 줄 아는 능력, 자신과 타인의 정서를 조절할 줄 아는 능력, 그리고 자신의 삶을 계획하고 성취하기 위해서 그런 정서를 활용할 줄 아는 능력을 가리킴
  - 정서지능의 구성 요소는 자기인식, 자기조절, 자기 동기화, 감정이입, 대인관계 기술로 구성되어 있음

- **문화지능은 인간의 합리적 사고능력을 가리키는 IQ와 IQ들 이용하고 통제하는 능력인 정서지능 (EQ), 여기에 경험까지 포함하는 넓은 개념의 지수임**
  - 문화지능이 높은 사람은 감성적 문화지능에 꼭 필요한 감성지능과 함께 인지적 문화지능에 필수적인 합리적인 사고능력, 즉 IQ도 높음
  - 문화지능은 합리적 사고 능력 (IQ)과 감정과 정서의 관리 및 통제 능력(EQ), 그리고 다양한 경험이 모두 요구됨

- **문화지능은 정서지능과 밀접한 관계가 있지만, 감성지능이 간과한 부분을 보완**
  - 문화지능과 정서지능의 유사점은 행동하기 전 미리 생각하고 판단을 보류하는 성향이 있는 점임
  - 하지만 문화지능이 정서지능보다 우위의 개념은 아니지만 문화지능은 서로 다른 문화 공간에서도 적용됨으로 더 넓은 개념
  - 정서지능은 한 문화 속에서 그 문화를 이해하고 공유 할 수 있는 구성원들에게만 그 효력을 발휘하고 서로 다른 문화 공간 (Cross-Cultural Context)에서는 적합하지 못함
  - 정서지능이 높은 사람은 개인과 개인 관계에서 타인과 자신의 차이점을 잘 알아 타인과 쉽게 공감대를 형성
  - 이에 비해 문화지능이 높은 사람은 개인과 개인 관계뿐만 아니라 개인과 그룹, 조직 문화에도 효과적으로 적응하는 능력이 있음
  - 따라서 정서지능이 높은 사람일지라도 문화지능은 낮을 수 있음

○ 문화지능의 3가지 구성요소

- 문화지능은 인지적 문화지능, 행동적 문화지능, 감성적 문화지능으로 구성되어 있음

· 인지적, 행동적, 감성적 문화는 개별적으로 작용하는 것이 아니고 새로운 문화에 적응하는 과정에서 상호작용

· 3가지 구성요소는 긴밀하게 연결되어 있어 일반적으로 높은 인지적, 감성적 문화지능은 높은 행동적 문화지능을 산출함

- 인지적 문화지능

· 문화적인 차이를 이해하는 능력으로 예를 들면 다른 환경에 처한 사람들에게 무엇이 동기부여를 하는가에 대해 이해하는 능력

· 인지적 문화지능은 사람들이 새로운 문화를 학습하는 전반적인 과정일 뿐만 아니라 사람들의 지력기능에 도움을 줌

· (사례) 경쟁적인 환경 속에서 일해 온 영업 매니저가 가족적인 분위기의 회사로 이직했을 때 새 회사의 문화를 이해 또는 고려하지 않은 상태로 자신의 전 회사 관행대로 업적이 우수한 한 직원을 다른 동료들 앞에서 칭찬하고 포상했을 때 오히려 팀 분위기를 저하시킬 수 있음

- 행동적 문화지능

· 다양한 행동양식 속에서 상황에 따른 적절한 행동을 하는 능력

· 행동적 문화지능은 물리적인 행동으로 쉽게 관찰 가능

· (사례) 라틴 아메리카의 나라들과 프랑스에서는 동료들 간의 반가움표시로 가벼운 포옹이나 뺨에 키스가 일반적인 모습이지만 미국이나 영국같은 나라에서는 위의 관습이 실제로 잘 받아들여지지 않으며 심지어 성추행으로도 확대 해석 가능

- 감성적 문화지능

· 정서지능과 비슷한 개념으로써 사람들이 낯선 문화에 던져졌을 때 해당 문화에 적응하려고 노력하는 행동성향

· 감성적 문화지능은 '동기부여 문화지능'이라고도 불리며 새로운 문화를

이해하는 인식력에서 더 나아가 해당 문화에 맞게 행동하려는 동기부여 능력을 포함

- 즉 비록 다른 문화 구성원들이 다르게 보이고, 말하고 행동하더라도 타문화 사람들의 입장에서 서서 그들을 이해하고 공감하는 능력을 가리킴
- 감성적 문화지능은 문화지능 3개의 구성요소 중 문화지능이 높은 사람과 낮은 사람 간에 가장 큰 차이를 보이는 부분임
- (사례) 타문화에 대해 이해심이 거의 없는 사람들은 타문화 구성원 간에 발생하는 대립과 몰이해를 이기지 못하고 쉽게 포기하는 경향이 있는 반면에, 이해심이 많은 사람들은 易地思之의 정신에 입각해 구성원 간의 마찰과 불협화음을 잘 해결해나감

○ 문화지능의 측정

- 얼리 (Earley) 와 앵 (Ang)은 문화지능을 인지적, 행동적, 감성적 지능으로 나누어 자기보고 (평가) 방식의 측정방법을 개발 했지만 아직 미흡한 점이 많음

- 문화지능의 성향(Trait)에만 중점을 두고 상황적 (Situational Context)인 측면의 문화지능은 간과
- 다시 말해서 얼리와 앵의 테스트는 상황에 따라 변할 수 있는 개인의 행동을 한 데 묶어서 공통화 시켰기 때문에, 결과적으로 상황에 따라 변할 수 있는 개인의 행동 가능성을 배제하고 개인의 행동성향에만 중점 (Trait Approach)을 둠
- 상황적 (Situational Context)인 측면을 강조하는 다른 문화지능 학자들은 개인의 행동은 그 순간 개인이 처한 환경 및 상황에 따라 달라질 수 있기 때문에 문화지능 측정 시 반드시 '상황'을 고려해야 한다고 주장
- 자기보고방식이기 때문에 자기 자신이 정확하게 자신을 평가할 수 있는가 하는 문제점이 제기

<문화지능지수 평가 샘플>

이 질문지는 문화지능의 다양한 측연을 측정할 수 있다. 각각의 질문에서 나온 답을 합산한 후에 4로 나누연 평균값을 구할 수 있다. 설문지에서 얻은 점수를 다른 사람과 비교해보연 여러분의 자기 개발에 크게 도움이 될 것이다. 아울러 새로운 문화에 적응해야 하는 인재를 선발함에 있어서도 유용한 도구로 사용될 수 있을 것이다. 일반적으로 평균 3점 미만은 개선이 필요함을 의미하며, 평균 4.5점이 넘으연 강력한 문화지수를 갖고 있다는 뜻이 된다. 다음의 기준을 가지고 질문에 답해보시오.

1=아주 동의하지 않는다, 2=동의하지 않는다, 3=보통이다, 4=동의한다,
5=매우 동의한다

1. 나는 다른 문화에서 온 사람을 만나기 전에 내가 뭘 성취하기 원하는지 스스로에게 묻는다. _____
2. 만약 낯선 문화에서 일하연서 뭔가 예상치 못한 일을 만나연, 나는 그 경험을 미래에 다른 문화에 대응하는 새로운 방법을 개발하는 일에 활용한다. _____
3. 나는 새로운 문화에서 온 사람들을 만나기 전에 그들과 어떻게 이야기해야 하겠다는 것을 미리 계획한다. _____
4. 새로운 문화적 상황에 놓이게 되연 나는 즉시 어떤 일이 잘 되고 있는지, 아니연 잘 안 되고 있는지를 금방 알아챈다. _____

총합 _____ / 4 = _____ **인지적 문화지수**

1. 다른 문화에서 온 사람들을 편안하게 할 수 있는 몸동작(예를 들어 시선, 자세 등)을 바꾸는 일이 내게는 쉽다. _____
2. 나는 다른 문화의 사람들과 만나는 일을 위해서라연 내 의사표현도 바꿀 수 있다. _____
3. 나는 다른 문화에서 온 사람들을 위해서 내가 말하는 스타일 (예를 들어 억양이나 톤등)을 바꾼다. _____
4. 문화 접촉 시 필요하연 행동방식을 쉽게 바꾼다. _____

총합 _____ / 4 = _____ **행동적 문화지수**

1. 나는 다른 문화에서 온 사람들을 잘 대해줄 자신이 있다. _____
2. 문화적 배경이 나와 다른 사람과 친구가 될 수 있다. _____
3. 나는 비교적 쉽게 다른 문화의 삶의 방식에 적응한다. _____
4. 낯익지 않은 문화적 상황을 잘 대처할 자신이 있다. _____

총합 _____ / 4 = _____ **감성적 문화지수**

○ 문화지능 향상을 위한 교육

- 문화지능은 IQ와는 달리 개발/발전 가능

· 문화지능은 타고난 성격처럼 선천적인 면도 있지만 교육/훈련을 통해 발전 가능성이 있음

· 문화지능은 개발 3 단계 프로그램으로 향상시킬 수 있음

- 1단계: 자가 평가와 자신에 대한 타인 평가

· 자기 자신의 강점과 약점을 평가 (Self-Assessment Test)

· 타인에 의한 360도 피드백 평가

· 예를 들어 허그스 전자회사는 해외파견 근무하는 매니저의 한국문화 습득수준을 평가하기 위해 자체 칵테일파티를 열어 매니저를 다각도에서 평가

- 2단계: 평가결과에 따른 교육/훈련 선택

· 문화지능 구성요소 중 취약부문에 대한 교육 및 훈련 실시

· 인지적 문화지능이 취약할 경우, 유추능력과 반응에 신속하게 대응하는 능력을 개발할 수 있는 훈련이 필요한데 이의 수단이 경영사례연구 (Business Case Study)임

· 행동적 문화지능이 취약할 경우, 상대방의 행동을 쉽게 이해하기 위해서 연극수업 (Acting Class)을 추천

· 감성적 문화지능이 취약할 경우, 동네 슈퍼에서 신문을 사거나 회사로 인터뷰를 하려고 온 사람을 맞이하는 등의 간단한 훈련을 마친 뒤 직원들의 행동평가를 하는 등의 좀 더 수준 높은 훈련 실시

- 3단계: 재평가결과에 따른 교육/훈련 선택

· 자기 자신의 강점과 약점을 재평가 (Self-Assessment Test)

· 타인에 의한 360도 피드백 재평가

· 1차 평가와 비교하면서 보완점 발견 시 재교육

3. 기업경영에의 문화지능 활용

○ 인수합병시의 문화적 이질감 해소

- 기업이 인수합병을 성공적으로 완수하기 위해서는 문화지능의 요소들 고려해야 함

· 벤츠와 크라이슬러 그리고 메릴린치와 머큐리 사례는 양사간 문화적 통일을 이루지 못해 합병이 실패한 것으로 보고 있음

· 사전에 문화지능이 높은 구성원들을 선발 및 육성하여 인수합병 실시 후 적소에 배치시켜서 구성원들이 문화적 차이에서 오는 이질감을 최소화 시켜야함

- 문화지능과 기업합병 사례

<벤츠와 크라이슬러의 합병>

– (배경) 1998년에 늘어난 R&D비용을 감당하고 규모의 경제를 위해서 벤츠와 크라이슬러는 합병

· 벤츠는 세계 고급차 시장에서 우위를 가지고 최고의 명차를 생산하는 기업인 반면에 크라이슬러는 대중화에 초점을 맞춰 제품의 일반화에 중점을 둠

· 기술 또한 벤츠는 고도화된 정밀성을 강조한 반면 크라이슬러는 경제성을 추구하는 기술에 촛점

– (합병결과) 합병이 보다 넓은 시장을 커버할 수 있다는 기대는 어긋나고 다임러 크라이슬러(동합 후의 그룹명)의 합병은 성공적이지 못함

· 합병 후 얼마 안가서 크라이슬러의 6개의 공장 폐쇄, 2만 6천여 명의 감원 등 회사는 큰 어려움에 빠짐

· 98년 합병 당시 양사의 자산대비 부채율이 130%대였는데 2002년도에는 약 220%까지 급등했으며, 주가는 합병 이후 4년간 무려 75%나 폭락

– (실패이유) 합병의 실패요인은 두 회사 간의 순조로운 문화 동합 실패

· 동등 합병으로 진행된다는 당초 약속과는 달리 합병의 비중이 합병 후 벤츠 쪽으로 너무 치우침

· 벤츠는 수직적 조직구조에 완벽주의 추구, 도전적 성향, 성과 중심적 성향의 기업문화인 반면 크라이슬러는 수평적인 조직구조에 동합성과 부서간 원활한 커뮤니케이션, 개방, 화합 등을 중시하는 기업문화

· 벤츠는 크라이슬러의 미국식 문화에 대한 이해 없이 자기 고유의 기업문화를 주입하려고 하였고, 크라이슬러는 문화적인 충격과 혼란, 리더십의 부재 등으로 합병에 실패

<메릴린치와 머큐리의 합병>

- **(합병배경) 1997년 말 미국의 메릴린치가 영국의 머큐리 자산운용사를 매입**
  - 메릴린치는 비형식적이며 빠르고 공격적이며 도전적인 문화를 가진 반면 머큐리의 기업문화는 상하서열이 강한 위계적이며 통제적인 회사

- **(문화적 동합 노력시도) 메릴린치는 두 회사 간의 문화적 차이를 줄이고 두 회사가 하나가 되기 위한 노력을 시도**
  - 노력의 일환으로써 매주 금요일을 캐주얼 프라이데이 (Casual Friday)로 지정하여 이 날은 양복이 아닌 캐주얼 복장으로 일하도록 하는 방침을 정함
  - 캐주얼 프라이데이의 방침을 잘 실천한 직원도 있었지만 대부분의 직원은 몇 주 만에 포기하거나 그 방침을 받아들이는 것이 패배의 인정이라 생각하고 전혀 수용하지 않음

- **(문제점) 구성원들의 문화지능 구성요소 결핍으로 인한 합병의 어려움**
  - 전혀 방침을 수용하지 않은 사람들은 환경변화이후의 충격을 제대로 소화 해내지 못했음 (인지적 문화지능의 결핍)
  - 그들의 옷차림을 변화시키는데도 실패했음 (행동적 문화지능 결핍)
  - 머큐리 문화에 오랫동안 젖어 자신을 변화 시키려는 동기부여도 부족했음 (감성적 문화지능 결핍)

○ 부서전환에의 활용

- **기업이 조직 구성원들을 해외파견 근무, 지방 또는 다른 부서로 이직시킬 때 문화지능 요소들 고려**
  - 문화지능이 낮은 구성원은 이직 후 새로운 문화에 적응하는 능력이 문화지능이 높은 사람보다 떨어지므로 기업의 효율성, 나아가서는 이익에 악영향을 줄 수 있음
  - 따라서 이직시키려고 하는 구성원들을 선발할 경우 사전에 상급자의 면밀한 관찰과 문화 유형 테스트를 통해 구성원들의 문화지능 수준 파악이 필요

- **새로운 문화에 직면 할 경우 일반적으로 조직 구성원들은 다음 6가지 유형중 하나 또는 둘이상의 유형에 속함**

① 토박이 유형 (Provincial Type)

- 익숙한 환경에서는 매우 유능하지만 낯선 환경에 처해서는 많은 어려

움을 겪는 유형

· (사례) 시보레 (Chevrolet)사의 트럭 사업부에서 일하는 한 젊은 기술자는 기술면에서나 대인관계에서나 모두 훌륭한 평가를 받아 새턴(Saturn)의 자가용 사업부로 스카우트 됐으나 새턴사의 협동 및 높은 수준의 참여문화에 적응하지 못하고 시보레 (Chevrolet)사의 트럭 사업부로 복귀함

② 분석자 유형 (Analyst Type)

· 다양한 학습방법을 시도하여 체계적으로 낯선 문화의 규칙과 기대를 해석

· 분석자 유형의 관리자들은 자신이 낯선 문화에 있다는 것을 빨리 인식하고 해당 문화의 직장에서 어떻게 행동하고 그 구성원들과 어떻게 어울릴지 규정

· (사례) 런던의 한 회사에서 일하는 관리자는 기술제휴를 할 일본회사의 관리자들을 만나기전 면밀히 분석하고 사전에 많은 전략을 세워 유리한 조건에 계약

③ 자연인 유형 (Natural Type)

· 체계적인 학습보다는 자신의 직관에 의존하는 유형

· 자연인 유형의 관리자들은 사람의 첫인상에서 느껴지는 자신의 판단에 의존

· (사례) 유니레버 (Unilever)의 브랜드 매니저인 도날드의 임무중 하나는 세계의 다양한 문화에서 온 고객들을 판단하고 그들의 욕구를 빨리 파악하는 일인데 그는 분석적인 학습에 의존하기보다는 지금까지의 경험에서 우러나오는 직관으로 업무를 해결

④ 대사 유형 (Ambassador Type)

· 정치적 성향이 강한 유형으로 실제로는 자신이 접한 낯선 문화에 대해서 잘 모르지만 자신은 이미 그 문화 속에 동화 되었다고 말하는 유형

· 6개 유형중 가장 흔히 볼 수 있음

· 이들 유형은 자신감이 문화지능의 매우 강력한 요소가 되지만 자기가

모르는 부분에 대해서는 인정하고 문화적 차이를 과소평가하지 않도록 하는 겸허함이 반드시 필요

· (사례) 다국적 기업에서 해외영업부에 새로 입사 한 윌리엄은 다른 문화에 대해서 잘 모르면서도 자신은 이미 그 문화에 동화되었다는 자신감만 넘쳐 실질적인 문화의 차이 인식에 실패

⑤ 모방자 유형 (Mimic Type)

· 단순히 상대방을 흉내 내는 것이 아니라 상대방이 편안함을 느낄 수 있도록 상대방을 배려하는 마음에서 비롯된 모방

· 낯선 문화에 처해지면 일단 해당 문화 구성원을 모방

· (사례) 중국의 지역 발전소에서 일하는 밍은 중국에 처음오는 외국인을 맞이할 때 그들의 불편함을 조금이나마 최소화시키기 위해서 상대방과의 대화 유지거리, 눈맞춤, 말하는 속도 등을 상대방과 비슷한 수준으로 유지

⑥ 카멜레온 유형 (Chameleon Type)

· CQ의 3개 구성요소가 모두 높은 가장 드문 유형의 관리자 (5%)

· 외모를 제외하고 내국인과 별 차이를 못 느낌

· 글로벌 감각으로 해당 문화의 사람들도 해결하기 어려운 일도 할 수 있음

· 오늘날 기업이 가장 필요로 하는 관리자 유형

· (사례) 기업가인 니젤은 외교관의 아들로 태어나 어려서부터 여러나라 사람들을 접해 본 경험으로 영국, 프랑스, 독일, 파키스탄 등에서 벤처기업을 성공적으로 운영

○ '문화경영'의 도입

- 문화경영의 개념

· 문화경영이란 기업경영에 문화를 접목해서 문화를 기업경영에 활용하는 행위

· 비전과 이념을 실천하는 문화경영을 위해서는 기업문화 아이덴

터티 (Corporate Identity)를 확립해서 기업 정체성의 확립이 중요

· CI 확립을 통해 구성원들의 힘을 한 방향으로 집중시키고 다른 기업과 차별되는 기업으로 재창조함으로써 경쟁력을 확보

· 사우스웨스트사의 CEO, 켈러 (Kelleher)는 현존하는 아이디어를 뛰어넘어 새로움을 창출한다는 점이 유머와 경영이 닮아 있다고 주장하고 유머경영을 실시해서 자유롭고 수평적인 새로운 기업문화를 창조함

- 문화지능이 높은 기업은 문화경영을 보다 효과적으로 수행

· 문화지능이 높은 조직 구성원은 문화에 대한 이해와 그 문화에 동화하려고 하는 동기부여가 높기 때문에 기업의 이념과 비전을 신속하게 습득

· 기업이 기업문화를 완성하기 위해서는 문화 구성요소들의 성숙과 구체화를 위한 시간과 노력이 필요한데 문화지능이 높은 기업은 그 시간과 노력을 단축시킬 수 있음

· 문화지능이 높은 기업은 구성원간의 지속적인 대화와 교류로 기업 문화 아이덴터터 (CI)를 강화하고 경쟁우위로 발전시킴

· 문화지능이 높은 기업의 구성원들은 기업문화에 대한 충분한 이해와 참여로 문화를 하나의 핵심역량으로 완성시킴

4. 시사점

- 문화 주도의 신 경영패러다임에 문화지능은 필수요소임

· 문화지능의 도입은 기업의 비전과 이념을 설정하고, 이를 기초로 한 전반적 경영관리 가능하도록 도와 문화경영이 실현될 수 있게 함

· 최근의 기업경영은 도덕적 가치를 중시하기 때문에 조직 구성원들의 행동양식, 신념, 가치관 등을 구성하고 있는 문화의 상대적 중요성이 높아짐

· 문화지능의 도입으로 기업은 감성적 접근이 요구되는 상품제공 능력을 향상시켜 소비자 니즈를 만족

- **문화지능의 활용은 조직구성원이 합병 및 부서 전환 시 문화적 충격을 최소화시키고 단시일 내에 해당 문화에 적응함으로 기업 경쟁력을 향상시킴**
  - 기업이 인수 합병을 성공적으로 완수하기위해서 인적/조직 문화적 적합성 확보가 중요.
  - 인수합병을 실시 하기이전부터 사전에 문화지능이 높은 구성원들을 선발/육성하여 인수 합병 실시 후 적소에 배치시켜서 구성원들이 문화적 차이에서 오는 이질감을 해소 시키는 완충작용 역할을 함
  - 인수 합병이전 문화지능이 뛰어난 직원들을 인수 합병 하려고 하는 기업에 적당 기간 근무 시켜 인수 합병 후, 기업 운영 방식을 어떻게 할 것인지에 대한 전체 틀을 사전에 명확히 하는 것이 필요

- **문화지능의 활용으로 조직 구성원간의 활발한 교류와 대화가 통하는 열린 기업문화 창출**
  - 조직 구성원간의 원활한 커뮤니케이션은 구성원 간에 일어나는 갈등을 해소 시키는 작용을 하여 조직의 분위기를 융화
  - 문화지능의 도입으로 다양한 환경에서 온 구성원들이 서로를 이해하려고 하는 역지사지의 태도를 지니게 함

- **기업의 문화지능 도입으로 대외 기업 이미지 향상**
  - 문화지능이 높은 기업 구성원들과 함께 일한 다른 기업의 구성원들은 그 기업에 대해 전반적으로 좋은 이미지를 갖게 됨
  - 기업의 긍정적 대외 이미지는 해당 기업의 국가로의 직접 또는 간접 투자 기회를 높임

연구위원 문태원 (02-3669-4135, ipsul@hri.co.kr)