

미래를 보는 전략 vs. 과거를 보는 문화, 간극과 해법

민세주 수석연구원, ESG경영연구실(sejoomin@posri.re.kr)

Summary

- 회사가 수립한 전략 목표를 성공적으로 달성하기 위해서는 조직 문화에 맞는 실행 전략이 필수적이며, 이를 위해서는 회사의 조직 문화를 심층적으로 이해하고 전략과 문화의 잠재적 간극을 정확히 파악해야 함
- 조직 문화는 회사의 일상 업무에 적용되는 직원들의 태도와 행동을 나타내는 암묵적인 사회적 규칙이며, 변화에 대한 반응과 구성원 간 상호작용에 따라 크게 8가지 유형으로 구분할 수 있음
- 전략-문화 간극 해소를 위해서는 대대적인 변화 관리 이니셔티브를 추진하기보다, 직원들이 자부심을 가지는 문화적 요소를 강화하는 방향으로 전략과 연계하거나 ‘키스톤 행동(Keystone Behavior)’ 1~2가지를 발굴하여 개선하는 것이 효과적임

1. 배경

- 전략을 성공적으로 추진하려면 사람들의 생각과 일하는 방식에 크든 작든 변화가 일어나야 하고, 그 변화가 조직에 유기적으로 뿌리내리기 위해서는 문화로 자리 잡아야 함
 - 전략은 미래를 향한 회사의 목표를 공식적인 논리를 통해 나타내고 사람들의 행동과 의사 결정을 위한 명확한 초점을 제공하며, 목표 달성에 대한 평가와 보상하에서 계획과 선택의 과정을 통해 실행됨
 - 반면 문화는 과거의 경험을 바탕으로 형성된 가치와 신념을 통해 목표를 표현하고 공유된 사고방식과 사회적 규범에 기반을 두고 있기 때문에 눈에 명확히 보이지는 않으나 수면 밑에서 사람들의 인식과 행동, 선택에 큰 영향을 끼침
- 회사가 훌륭한 전략을 수립한다고 해도 기존의 조직 문화와 맞지 않는 부분이 있다면 전략이 제대로 실행되어 기대했던 성과를 달성하기는 어려울 것임
 - "문화는 전략을 아침 식사로 (가볍게) 먹어버린다(Culture eats strategy for breakfast)"는 오래된 비즈니스 격언은 이러한 상황을 생생하게 묘사하고 있음
 - Strategy+Business(2022)의 기사에 언급된 한 금융 기업의 경우 경영진은 회사를 더 혁신적이고 고객 중심으로 변화시키고자 노력했으나 목표한 성과가 제대로 나지 않았고 오히려 직원들의 이직률이 높아지는 상황에 직면하게 되었음
 - 조직 문화 진단 결과 이 금융 기업의 문화는 매우 수직적이고 프로세스 중심적이며 변화에 대해 매우 신중한 것으로 나타났음
 - 이러한 문화는 엄격한 규제와 프로세스를 따라야 하는 금융산업의 특성에 잘 맞지만, 혁신과 고객 중심을 추구하는 전략과는 맞지 않으므로 당초 계획했던 목표를 달성하기 어려웠던 것임

2. 정확한 조직 문화 파악이 먼저

- 전략 수립 과정에는 경영진이 깊이 관여하는 경우가 많은데, 경영진과 일반 직원 간에는 조직 문화(정체성)에 대한 인식 격차가 존재하기 때문에 현실에서 실행하기 어려운 전략을 수립하게 될 가능성이 있음
 - 경영진은 스스로 회사의 문화를 잘 이해한다고 생각하지만, 대부분은 과거

직원이었던 시절의 인상적인 순간이나 경험했던 특정 일화를 기반으로 판단하고 있을 가능성이 높음

- PwC의 2021 Global Culture Survey에 따르면 경영진은 회사가 추구하는 이상적인 문화가 실제 회사의 문화라고 느끼는 경향이 일반 직원들보다 더 높은 것으로 나타남

○ **문화는 단순한 감정이나 느낌을 넘어 더 포괄적인 조직의 특성을 나타내며, 회사가 일상 업무에서 어떻게 작동하는지에 대한 '보이지 않는 암묵적 규칙'을 의미함**

- 보통 회사에서 실시하는 공식적인 조사는 '직장에 출근하는 것이 행복한지, 커리어를 성취하고 있는지, 친구나 지인에게 회사를 추천할 것인지' 등 임직원의 만족도를 측정하는 경우가 많음
- 그러나 직원 만족도는 회사의 문화에 대한 직원들의 느낌을 묻는 것이지, 회사가 어떤 조직 문화를 가지고 있는지를 보여주는 것은 아님
- 문화적인 특성은 본질적으로 좋고 나쁨(good or bad)을 가리는 대상이 아니며 모든 특성에 장점과 단점이 있음

[PwC의 문화 지문 진단(Culture Thumbprint Diagnostic) 중 일부]

- 책임 구조가 명확히 정해져 있는가, 아니면 합의에 의해 결정되는 편인가?
- 직원들은 서로 예의를 차리며 소통하는가, 아니면 갈등을 어느 정도 드러내는 편인가?
- 특정 사업이나 부서 등 회사 내에서 중요한 우선순위로 생각하는 부분이 있는가, 아니면 새로운 기회가 나타나면 열린 자세로 받아들이는가?
- 위험을 어느 정도 감수하는 것에 익숙한가, 아니면 위험을 회피하려는 성향이 강한가?
- 공식적인 프로세스에 따라 업무를 수행하는 편인가, 아니면 담당자의 재량권과 융통성이 많이 발휘되는 편인가?

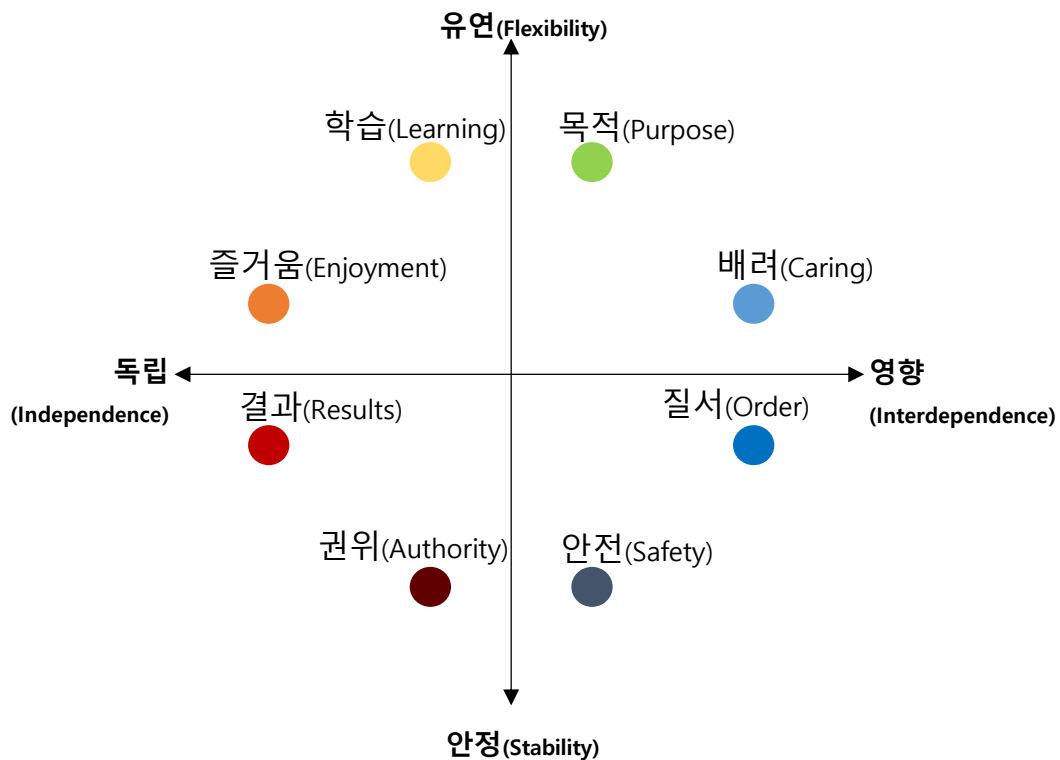
○ **HBR(2018)에 따르면 조직 문화는 변화에 대한 반응 정도와 구성원 간 상호작용 방식에 따라 크게 8가지 유형으로 구분 가능함**

- 이러한 유형 구분을 통해 회사의 조직 문화를 명확히 파악할 수 있고, 이를

기반으로 구체적인 전략 실행 방안과 목표 달성을 위해 개선 강화가 필요한 문화적 측면을 도출할 수 있음

- 8가지 유형은 배려(Caring), 목적(Purpose), 학습(Learning), 즐거움(Enjoyment), 결과(Results), 권위(Authority), 안전(Safety), 질서(Order)임
- 아래 그림에서 세로축은 변화에 대한 반응 정도(유연/안정)를, 가로축은 구성원 간 상호작용 방식(독립/영향)을 나타내며, 상호 인접하는 문화 유형은 대개 조직 내 공존하는 경우가 많음

[8가지 문화 유형을 나타내는 프레임워크]



○ **성공적인 전략 실행을 위해서는 우리 회사의 문화, 즉 조직의 정체성을 심층적으로 이해하고 전략-문화의 잠재적 간극을 정확히 파악해야 함**

- 그래야만 전략 실행에 대한 달성 목표 수준을 적절하게 설정하고 성공 확률을 높일 수 있을 것임
- 앞의 금융 기업 사례에서도 경영진은 회사의 문화가 평등한 리더십을 가진 수평적인 문화라고 생각하고 있었으나 실제로는 그렇지 않았기 때문에 전략의

성과를 내지 못했던 것임

- 위의 프레임워크에 따라 경영진이 생각하는 회사의 문화와 일반 직원들이 인식하는 조직 문화 유형을 비교해 보고, 회사가 선택한 전략을 실행하고 목표를 달성하기 위해 어떤 문화 유형의 특성이 필요한지를 시각적으로 확인해볼 필요가 있음

3. 전략-문화 간극 해소를 위한 키스톤 행동

- 회사가 추구하는 전략과 현재의 조직 문화 사이에 격차가 있을 때 일반적으로 경영진은 변화 관리를 위해 대대적인 이니셔티브를 추진하려는 유혹에 빠지기 쉽지만 이는 바람직하지 않음
 - 오히려 회사의 전략을 잘 지지할 수 있고 직원 자부심의 원천이 되는 기존의 문화적 요소를 파악하고 이 요소를 더욱 강화하는 것이 효과적임
 - 또한 특별히 문제가 되는 문화적 요소를 개선하려는 목적이라면 핵심적인 행동(키스톤 행동, Keystone Behavior)을 찾아낼 필요가 있음
- 키스톤 행동은 '반복적이고 눈에 보이는 행동 패턴'으로 조직의 전략적 목표를 달성하는 데 중요한 영향을 미침
 - 키스톤 행동을 찾아내는 효과적인 방법 중 하나로 "5 Whys"를 예로 들 수 있는데, 문제 상황이 '왜 나타나는지' 질문을 5번 반복하면서 겉으로 드러나는 현상 속에 숨겨진 근본 원인을 찾아내는 방법임
 - 「습관의 힘(The Power of Habit)」의 저자이자 뉴욕타임즈 기자인 찰스 두히그(Charles Duhigg)는 가족들이 저녁 식사를 거의 함께 먹지 않는 문제를 해결하기 위해서 5 Whys 질문을 반복했고, 아침에 아이들이 옷을 입는 데 시간이 오래 걸리는 것이 근본 원인임을 발견했음
 - 그는 문제 해결을 위해 아침에 아이들이 입을 옷을 전날 밤에 미리 결정하여 꺼내놓기로 했고, 그 결과 아침 시간을 차분하게 보내고 → 제시간에 아이들을 학교에 데려다 주고 → 회사에 여유 있게 출근하여 → 업무를 제시간에 마치고 늦지 않게 퇴근하여 → 집에서 가족과 저녁 식사를 함께할 수 있게 되었음
- 여기서 핵심은 선택과 집중임
 - 한꺼번에 너무 여러 가지를 바꾸려고 하거나 총체적인 문화 혁명을 시도하는 것이 아니라 한두 가지 사안에 우선순위를 두어 집중적으로 시행해야 성공할 수 있음
 - 예를 들어, 앞의 사례로 든 금융 기업은 부서 간 협업과 투명한 의사 소통에

도움이 될 만한 키스톤 행동을 찾아내고자 했음

- 그 결과 소수의 직책자가 아닌 일반 직원들이 경영진에게 생생한 피드백을 건의할 수 있는 자문위원회를 구성했는데, 자문위원회를 통해 회사의 지나친 계층적 문화를 완화하고 혁신적이고 고객 중심의 목표를 달성하는 데 효과를 볼 수 있었음

이 자료에 나타난 내용은 포스코경영연구원의 공식 견해와는 다를 수 있습니다.

[출처]

- Does your culture fit your strategy?, Strategy+Business, 2022.8.18
- 2021 Global Culture Survey, PwC
- The Leader's Guide to Corporate Culture, Boris Groysberg et. al., Harvard Business Review, 2018.Jan-Feb
- How Asking 5 Questions Allowed Me to Eat Dinner With My Kids, The New York Times, 2016.3.10