

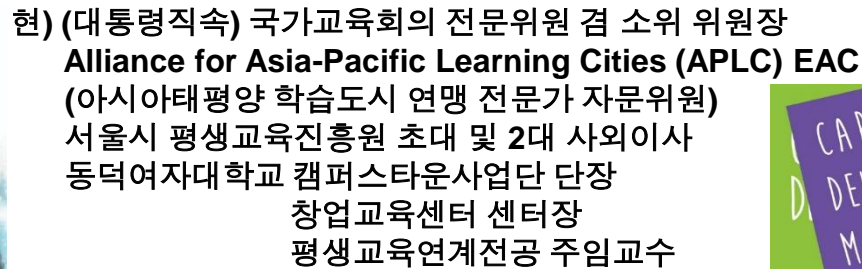


이문화 사례 연구

2021년 12월 9일

동덕여자대학교 일반대학원 교육컨설팅학과
교육대학원 교육컨설팅전공 이상섭

한국교육컨설팅코칭학회/한국프랜차이즈경영학회/한국성인교육학회 부회장
전) 한국액션러닝학회 회장

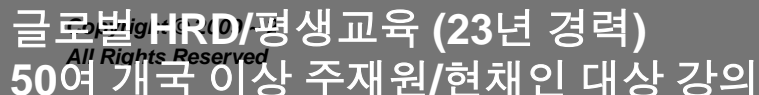


LG전자 CHO Learning & Development Team 차장

Global HRD, 이문화, 리더십: 프로젝트, 강의, 자문



- 삼성전자(2013-2015, 2017-2021), 삼성디스플레이(2017-2018), 삼성전기(2018), 멀티캠퍼스/크레듀(2011, 2014, 2017), 삼성인력개발원/세리 CEO(2013-2014), 삼성SDI(2016), 삼성물산(2012-2014), 제일기획(2016), 삼성SDS(2011-2012),
- 현대자동차그룹/현대자동차(2011-2020), 현대엔지니어링(2017-2019, 2021), 현대오트모터(2012-2013, 2016, 2017), 현대모비스(2012, 2017), 기아자동차(2017), 현대글로벌비스(2015), 현대카드/현대캐피탈(2015), 현대다이모스(2014), 현대하이스코(2012), 현대건설(2012)
- SK경영경제연구소(2019), SK플래닛(2015), SK텔레콤(2009), SK이노베이션(2013), SK건설(2013), SK컨티넨탈이모션(2013)
- LG디스플레이(2013-2021), 판토스(2018), LG전자(2009-2013, 2016), 서브원(2017), LG화학(2011-2013), LG상사(2011-2013)
- 롯데호텔(2020), 롯데인재개발원(2014), 롯데경제경영연구소(2011), 포스코그룹(2010-2013, 2015, 2019), GS그룹(2015), 한화S&C/한화시스템(2013, 2017-2018), 현대중공업그룹(2017), 두산중공업(2016), 한국가스공사(2015), CJ그룹(2010-2011, 2015, 2017, 2018), CJ오쇼핑(2017), 현대그룹/현대경제연구원(2012-2015, 2018), 한화큐셀(2021), 현대엘리베이터(2013, 2015-2017), 아모레퍼시픽그룹(2016), 현대해상화재보험(2021), 한독(2021), 대상그룹(2018), 다스(2018), 세아상영(2018), 코스맥스(2017), 하나투어(2015-2016, 2019), 태광실업(2016), 제주항공(2016), 동화기업(2019), 서연이화(2017), 세종텔레콤(2016), 희림종합건축사사무소(2016), SL Cororation(2015), 보령제약그룹(2015), 한라비스테온공조(2012-2014), 네이버(2014), 코닝정밀소재(2014), SPC그룹(2013), 신세계 I&C(2013), 세방전지(2013), KCC(2013), 두산인프라코어(2012), 만도(2012), CMOE(2012), KT&G(2008)
- 금융기관: 신한카드(2018-2019), KB카드(2019), 마을금고(2017-2018), KB손해보험(2015), 산업은행(2014), 외환은행(2014)
- HRD기관: 한국능률협회(2009, 2014-2016, 2018), 메가넥스트(2013-2017), 오라클(2017), 한국생산성본부(2010-2013, 2015-2016), 휴넷(2016), IGM(2012-2013, 2015), 한국인사관리협회(2014-2015), 당근영어(2010)
- 공공기관: 국가교육회의(2020-2021), 글로벌인재포럼(2009-2018), 국가공무원인재개발원(2010, 2011, 2014, 2016, 2018-2021), 행정자치부 지방자치인재개발원(2016-2021), 노동부/산업인력공단/노사발전재단(2013-2021), 한국보건복지인력개발원(2015-2017, 2019), 외교부 국립외교원(2018), 한국직업능력개발원(2018), 국가평생교육진흥원(2009, 2017-2021), 서울특별시(2017-2021), 광주광역시(2016-2017, 2019-2021), 중소기업진흥공단(2014, 2019), 서울시평생교육진흥원(2016-2021), 서울시50+재단(2017), 서울시민대학(2017), 국민건강보험공단(2017), 서울교통공사(2017-2018), 전경련(2014, 2016-2017, 2019), 한국여성과학기술인지원센터(2014), 고양시육아종합지원센터(2018), 강동구청(2017-2019), 국토교통인재개발원(2014, 2020-2021), KOTRA(2014), 정보통신산업진흥원(2014), 한국정보화진흥원(2014), 인현평생학습관(2014), Pudan University(2013), 벤처기업협회(2010)
- 언론기관: 하버드비즈니스리뷰코리아(2016), 동아비즈니스리뷰(2016), 오미우리신문(2015), 한국경제신문(2014), President Magazine(2012)



sangseub@dongduk.ac.kr, 02-940-4697
<http://supboy.tistory.com>
<http://www.facebook.com/sangseub>



등덕여자대학교

* 빨강색 2021년 실적

Contents

1. 이문화 리더십
2. 문화의 영향
3. 이문화 커뮤니케이션
4. 이문화 사례 연구

1. 이문화 리더십

- 1) 해외 현장소장 필요 역량
- 2) 이문화 리더십

1) 해외 현장소장 필요 역량

1. 이문화 리더십

1) 해외 현장소장의 필요 역량

- 이문화 이해 + 다양성 관리
- 언어: 영어? 현지어?
- 리더십: 리더십? 관리?
- 직무: 자신의 일?

1. 이문화 리더십

1) 해외 현장소장의 필요 역량

해외 현장소장의 역할과 책임

- 직무 성과 관리
- 이문화 접점 관리
 - 발주처/관공서
 - 대민
 - 직원
- 직원 관리
 - 한국 협력업체
 - 현지 협력업체
 - 제3국 협력업체
- 의전(?)

1. 이문화 리더십

2) 이문화 리더십

1. 이문화 리더십

2) 이문화 리더십

리더십이란?

타인을 리딩



[리더십이란 무엇인가?]

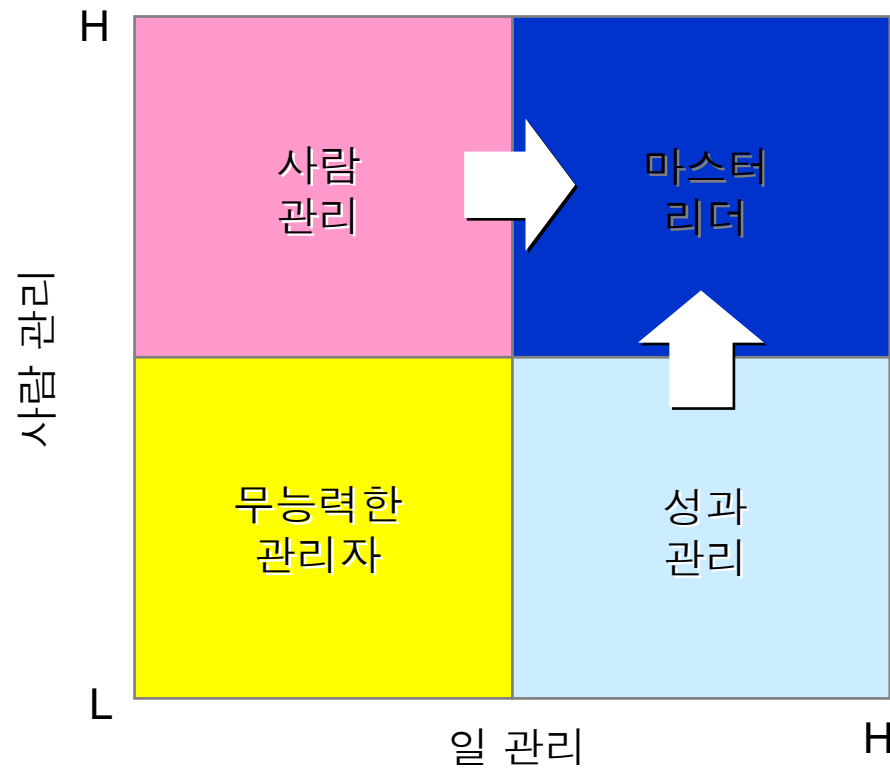
리더십이란 공통의 목표를 이루기 위해 한 개인이 다른 사람들에게 영향을 미치는 과정이다.

Northouse, P., G. (2012). Introduction to leadership: Concepts and practice. Thousand Oaks, CA: SAGE.

1. 이문화 리더십

2) 이문화 리더십

리더의 요구 능력



2. 문화의 영향

- 1) 이문화의 도전
- 2) 한국인의 가치: 비한국인의 관점
- 3) 준거 틀(Frame of Reference)의 영향

2. 문화의 영향

1) 이문화의 도전

2. 문화의 영향

1) 이문화의 도전

문화의 정의

한 집단 또는 한 범주를 구성하는 사람들을 다른 집단 또는 범주의 성원과
달라지게 만드는 집합적 정신 프로그램

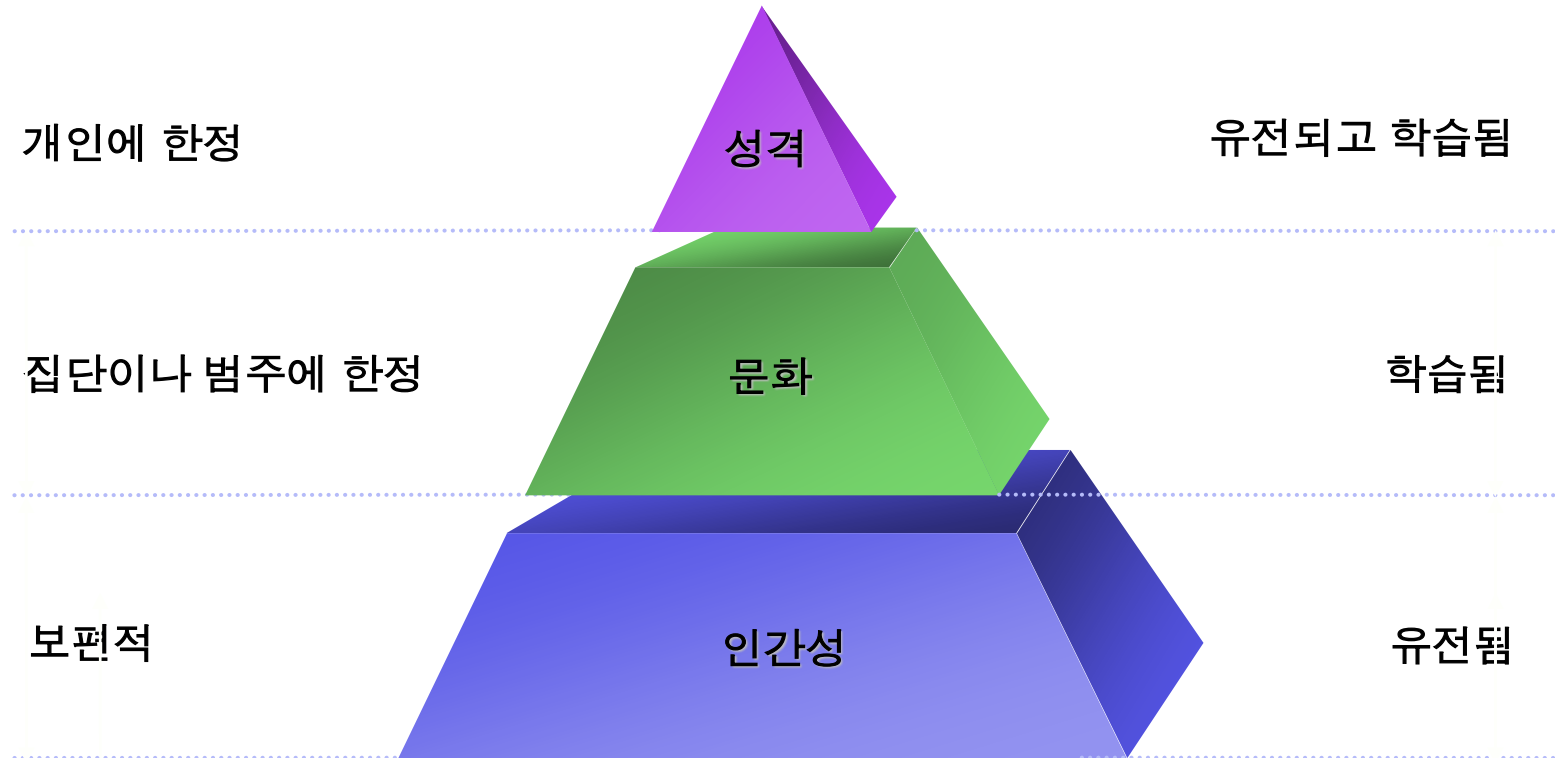
- Geert Hofstede & Gert Hofstede -

Hofstede, G., & Hofstede, G. J. (2005). Cultures and organizations software of the mind. New York, NY: McGraw Hill.

2. 문화의 영향

1) 이문화의 도전

정신 프로그램화의 세가지 수준



Hofstede, G., & Hofstede, G. J. (2005). Cultures and organizations software of the mind. New York, NY: McGraw Hill.

2. 문화의 영향

1) 이문화의 도전

문화의 수준: 양파의 비유



1. 상징: 어떤 문화를 공유하는 사람들에게만 통하는 특별한 의미를 지닌 말, 동작, 그림, 대상 (예, 낱말, 은어, 의상, 헤어스타일, 코카콜라, 국기, 지위 상징 등)
2. 영웅: 어떤 문화 안에서 높이 받드는 특징을 지닌, 행동의 귀감이 되는 사람들 (예, 배트맨, 스누피 등)
3. 의식: 원하는 목표달성을 위해 꼭 필요한 것은 아니지만 한 문화 안에서 없어서는 안될 것으로 생각되는 집합적 활동들 (예, 인사하는 법과 존경을 표하는 법, 사회적, 종교적인 의식 등)
4. 관행: 상징, 영웅, 의식은 외부 관찰자가 볼 수 있으나 문화권에 사는 사람들이 내리는 관행의 해석인 “문화의 의미” 타인이 볼 수 없음

Hofstede, G., & Hofstede, G. J. (2005). Cultures and organizations software of the mind. New York, NY: McGraw Hill.

2. 문화의 영향

1) 이문화의 도전

문화의 수준: 양파의 비유

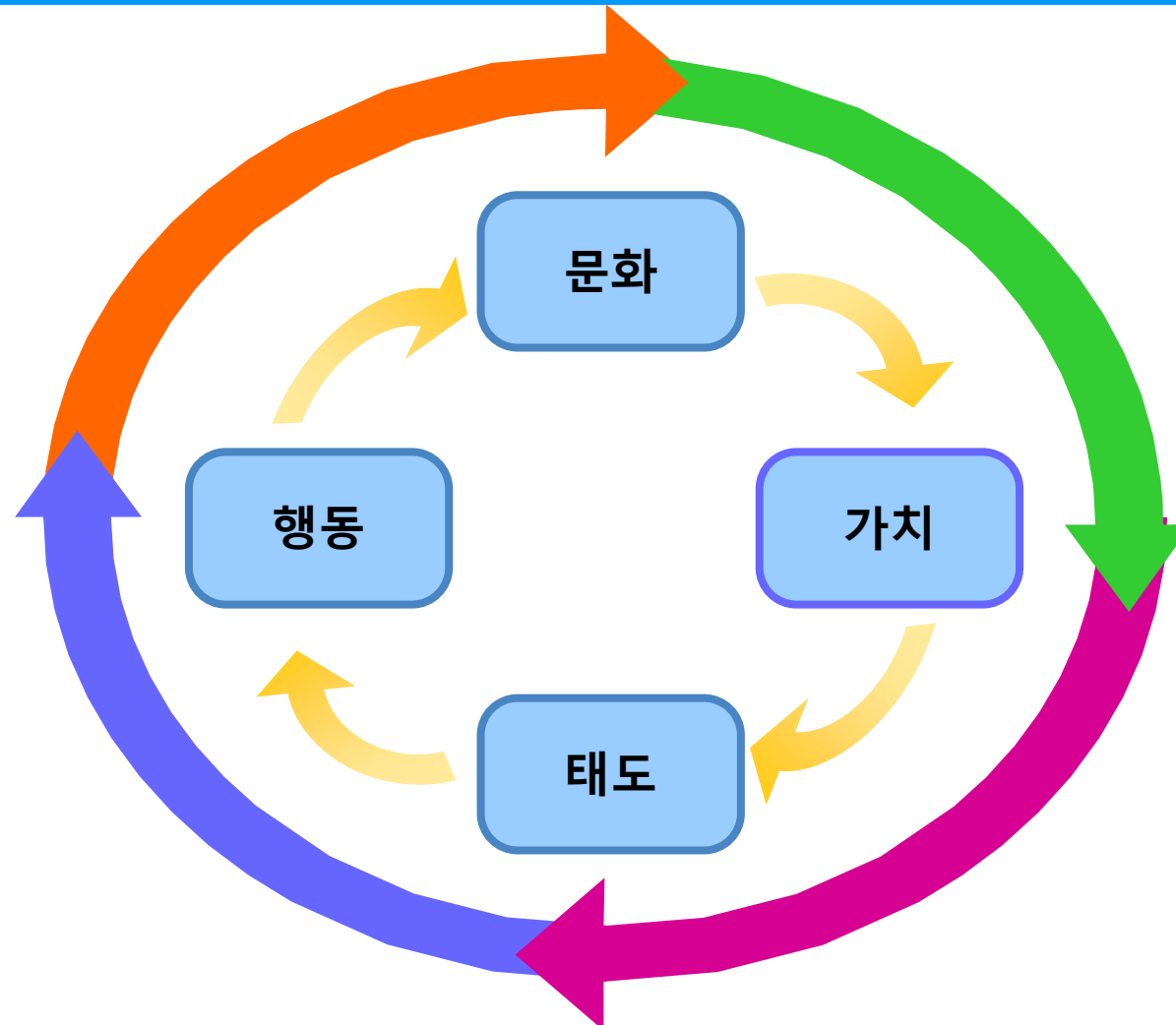
5. 가치: 문화의 핵이며, 어떤 한 상태 보다 다른 상태를 선호하는 포괄적인 경향성으로 긍정적인 면과 부정적인 면이 있음 (예, 선 대 악, 깨끗함 대 더러움, 아름다움 대 추함, 자연스러움 대 부자연스러움, 정상 대 비정상, 논리성 대 비논리성, 합리성 대 비합리성 등)
 - 기본적인 가치체계는 10세 이전의 대부분의 어린이들에게 확고하게 자리잡기 때문에 이후에는 변화를 기대하기 어려움
 - 아주 어린 시절 가치체계를 획득하기 때문에, 사람의 정신 속에 많은 가치들이 무의식적으로 남아 있게 됨

Hofstede, G., & Hofstede, G. J. (2005). Cultures and organizations software of the mind. New York, NY: McGraw Hill.

2. 문화의 영향

1) 이문화의 도전

문화와 행동의 영향



Adler, N. J. (2002). International dimensions of organizational behavior. Cincinnati, OH: South-Western.

2. 문화의 영향

1) 이문화의 도전

문화: 빙산의 비유

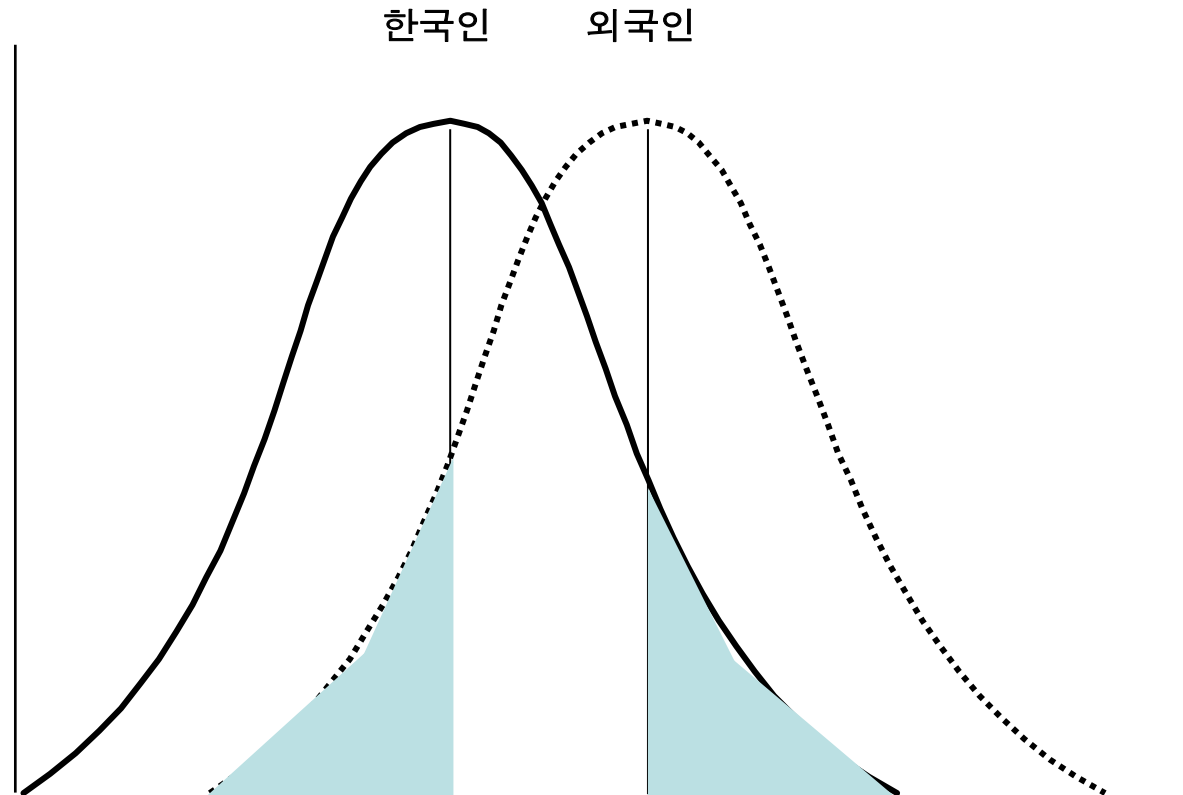


- 문화는 종종 빙산에 비유됨
- 빙산은 바다 위에 떠 있는 부분보다 바다 아래의 보이지 않는 부분이 더 큼.
- 문화 또한 보이는 부분과 보이지 않는 부분이 있으며 보이지 않는 부분이 보이는 부분보다 큼

2. 문화의 영향

1) 이문화의 도전

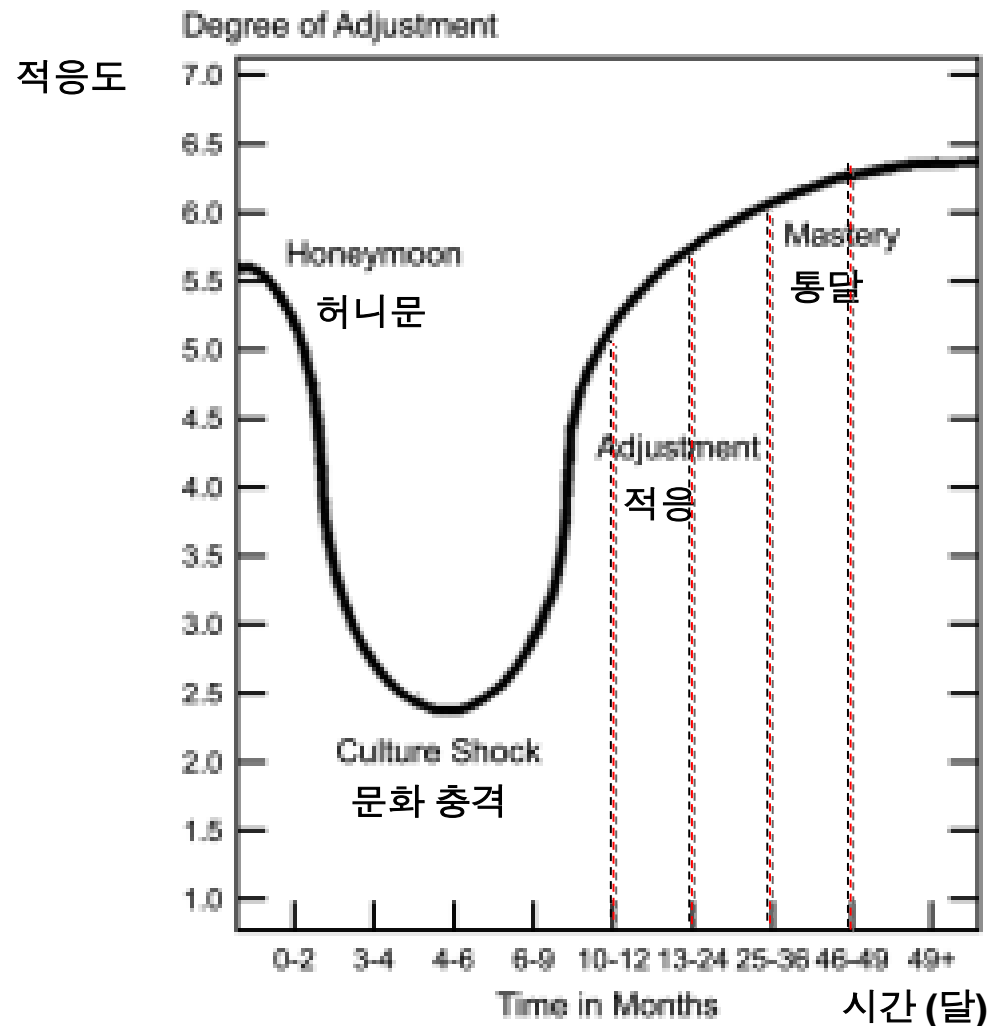
개인과 국가의 차이



2. 문화의 영향

1) 이문화의 도전

문화 적응 곡선



Lysgaard, S. (1955). Adjustment in a foreign society: Norwegian Fulbright grantees visiting the United States. International Social Science Bulletin, 7, 45-51.

2. 문화의 영향

1) 이문화의 도전

이문화 학습의 단계



2) 한국인의 가치: 비한국인의 관점

2. 문화의 영향

2) 한국인의 가치: 비한국인의 관점

- 늦게까지 일하는 것이 일 잘하는 것인가? (Is working overtime a sign of good performance?)
- 한국인은 원래 고집스러운가? (Are Koreans stubborn by nature?)
- 한국인은 현지 비즈니스 문화를 이해하고 있는가? (Do Korean expatriates understand local business culture?)
- 한국인은 말하거나 행동할 때 매우 공격적인가? (Why is my Korean expatriate so aggressive in the way he speaks and acts?) Is this a Korean culture thing?
- 어떻게 해야 한국인과 현채인 사이의 의사소통을 증진시킬 수 있는가? (How can we improve the communication between our expats. and local employees?)
- 한국인이 해외에 파견되기 전에 관리 역량을 교육 받는가? (Are expats. trained in management skills before being sent out?)
- 한국인은 현지 문화에 적응하는 것이 어려운가? (Is it hard for Koreans to adapt to foreign cultures?)

3) 준거 틀(Frame of Reference)의 영향

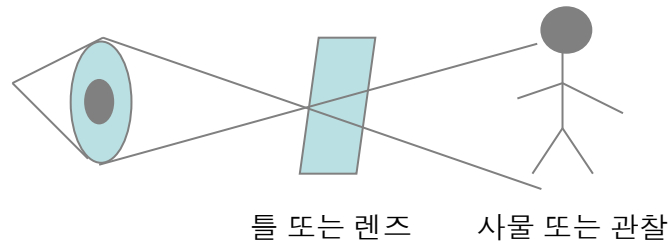
2. 문화의 영향

3) 준거 틀(Frame of Reference)의 영향

사실 또는 상황에 대한 판단의 근거는 무엇이고, 왜 사람들은 그렇게 판단을 할까?

“항상 발생하고 행동의 과정과 산출물을 선별적으로 제한하는 문맥, 관점, 추정, 평가 준거에 대한 개인의 인식과 사고”

Fontana Dictionary of Modern Thought (2nd edn: 1988)

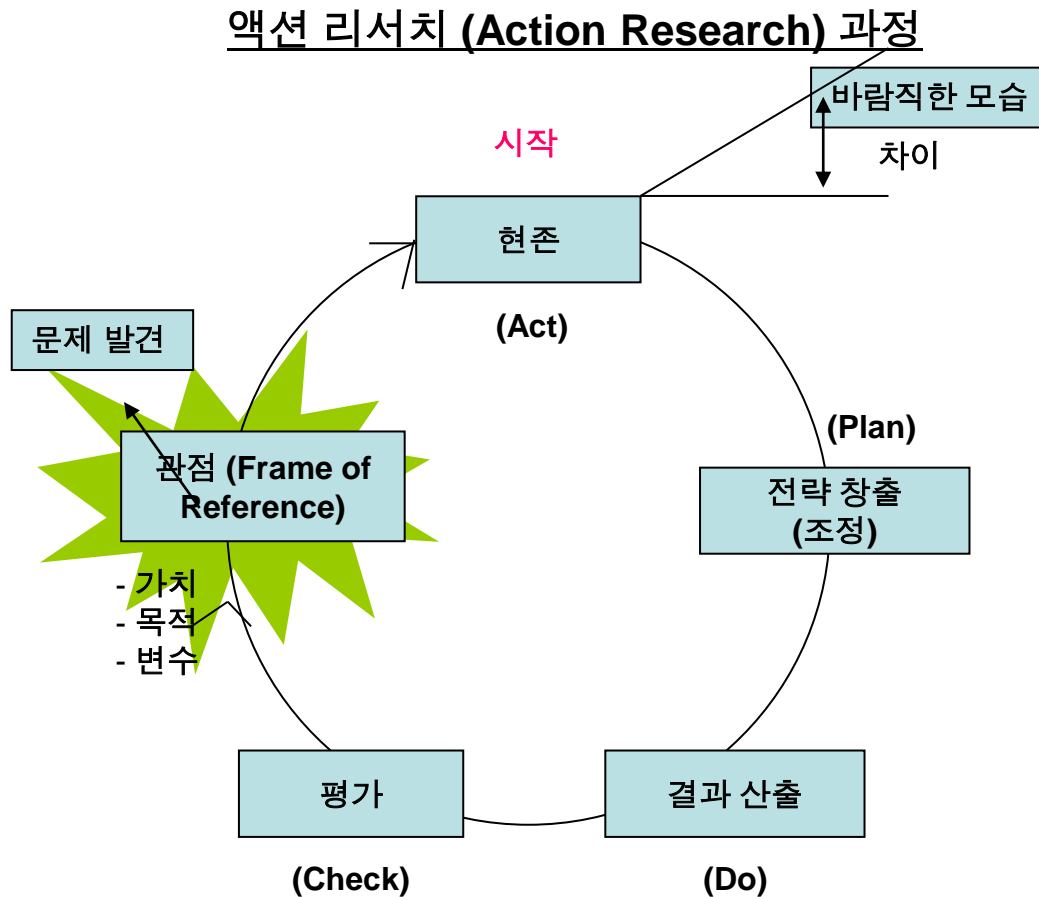


“ 우리 모두 세상을 바라볼 때 자기 자신의 관점으로 바라본다 ”

2. 문화의 영향

3) 준거 틀(Frame of Reference)의 영향

문제 진단과 성과 증진 단계에서 관점의 중요성



1. 일반적으로 성과 증진을 위해 4단계를 사용함
2. 정확하고 객관적인 문제 발견 및 진단을 위해 관점(가치, 목표, 변수)에 대한 확인이 필요
3. 문제에 대한 인식을 변화 대상과 주체 모두가 공유해야 함
4. 변화의 출발점에서 구성원의 가치 체계 공유가 필수적임

2. 문화의 영향

3) 준거 틀(Frame of Reference)의 영향

1. 인간 시스템에서 정확하게 문제를 정의하기 어렵기 때문에, 문제에 대한 상호이해와 수용으로 근접지역을 찾아 실제 문제와 도출해 낸 문제와의 차이를 최대한 줄여야 함.
2. 문제 접근 시, 개인의 관점(Frame of Reference)에서 출발하여 그룹과 조직을 바라보면 문제를 줄일 수 있음
3. 조직은 유기체이고 지속적으로 새로운 문제가 발생하기 때문에 문제를 줄일 수 있는 것이지, 완전한 해결은 아님.
4. 문제해결의 초점은 “실행”임. 항상 “실행”을 취할 수 있는 “계획”을 만들어야 함. “실행”을 통한 새로운 문화 구축이 되어야 함. 공유된 가치, 목표 설정, 측정가능한 실행이 계속 반복적으로 일어날 수 있도록 해야 하고, 모든 구성원들이 참여해야 의미있는 변화를 이끌어 낼 수 있음.
5. 개인별 문제인식의 차이는? “추론의 사다리”로 차이를 줄 일 수 있음. 이 부분 또한 개인의 관점(Frame of Reference)에 의해 제약을 받을 수 있으므로 계속 가치의 차이를 줄이는 실행에 치중해야 함.

2. 문화의 영향

3) 준거 틀(Frame of Reference)의 영향

사실과 가정의 구분

가정은 무엇인가?

- 주체에 대한 어떤 믿음, 아이디어, 예감, 또는 생각
- 행동을 안내하기 위해 가정을 사용함
- 가정과 추론을 사실로 믿을 때 문제가 발생함
- 타인과 업무를 같이 하기 전 자신의 가정을 명확히 하고 확인하는 것이 중요함
- 그렇지 않다면,

가정을 만드는 요인

- 관점, 편견, 기대, 예측할 수 없는 결과, 타당성 실패, 추론, 불완전한 사고

데이터 수집 및 분석의 핵심 포인트

- 객관적 데이터 수집 후, 팀원간의 토의를 통해 정보를 생성함
- 데이터 수집 시 처음부터 개인의 의미 부여 지양

3. 이문화 커뮤니케이션

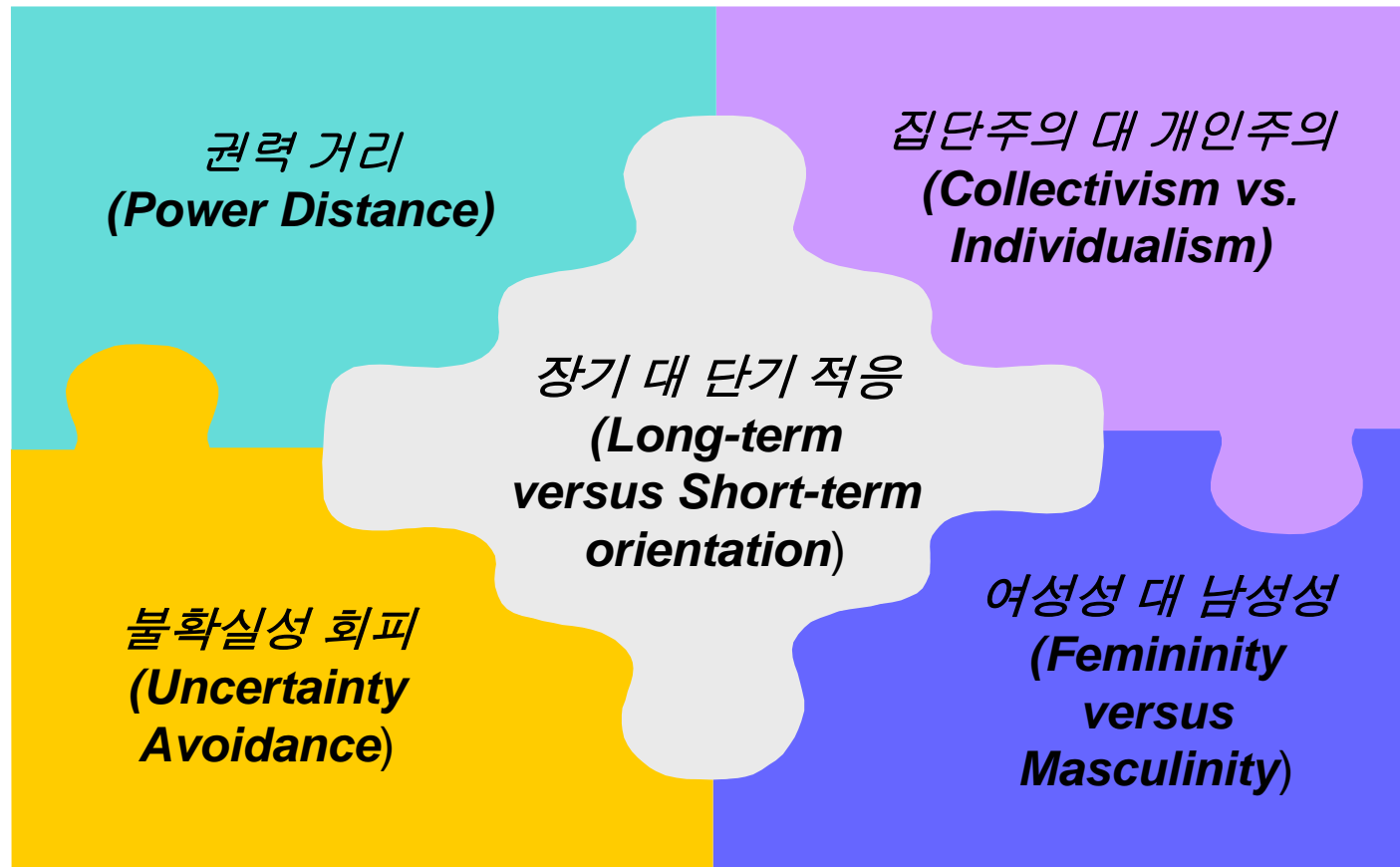
1) 문화의 차원과 대응 방법

1) 문화의 차원과 대응 방법

3. 이문화 커뮤니케이션

1) 문화의 차원과 대응 방법

문화 차원



Hofstede, G., & Hofstede, G. J. (2005). Cultures and organizations software of the mind. New York, NY: McGraw Hill.

3. 이문화 커뮤니케이션

1) 문화의 차원과 대응 방법

권력 거리 (Power Distance)

- 상대적으로 권력이 약한 사회 구성원이 권력이 불공평하게 분배된 것을 기대하고 받아들이는 정도

3. 이문화 커뮤니케이션

1) 문화의 차원과 대응 방법

적은 권력 거리와 큰 권력 거리 사회의 주요 차이점: 직장

적은 권력 거리 (SMALL POWER DISTANCE) 큰 권력 거리 (LARGE POWER DISTANCE)

- 조직내의 위계 질서는 역할의 불평등을 반영하며, 편의를 위해 만들어졌다.
- 분권화가 대중적이다.
- There are fewer supervisory personnel.
- There is narrow salary range between the tops and bottom of the organization.
- 관리자는 자신의 경험과 부하사원에 의존한다.
- 부하사원은 상의 받기를 기대한다.
- 이상적인 상사는 지략있는 민주주의자이다.
- 부하사원과 상급자의 관계는 실용적이다.
- 특권과 높은 사회적 신분의 상징을 못마땅해 한다.
- Manual work has the same status as office work.

- 조직내의 위계 질서는 높고 낮은 지위간의 존재하는 불평등을 반영한다.
- 중앙집권화가 대중적이다.
- There are more supervisory personnel.
- There is a wide salary range between the top and bottom of the organization.
- 관리자는 상급자와 공식적인 규칙에 의존한다.
- 부하사원은 무엇을 하라고 지시 받기를 기대한다.
- 이상적인 상사는 자애로운 독재자 또는 좋은 아버지이다.
- 부하사원과 상급자의 관계는 감정적이다.
- 특권과 높은 사회적 신분의 상징이 일반적이고 대중적이다.
- White-collar jobs are valued more than blue-collar jobs.

Hofstede, G., & Hofstede, G. J. (2005). Cultures and organizations software of the mind. New York, NY: McGraw Hill.

3. 이문화 커뮤니케이션

1) 문화의 차원과 대응 방법

74개 국가와 지역의 Power Distance Index (PDI) 가치

COUNTRY/REGION	SCORE	RANK	COUNTRY/REGION	SCORE	RANK	COUNTRY/REGION	SCORE	RANK
Malaysia	104	1	Brazil	69	26	Italy	50	51
Slovakia	104	1	France	68	27	Argentina	49	52
Guatemala	95	3	Hong Kong	68	27	South Africa ¹	49	52
Panama	95	3	Poland	68	27	Trinidad	47	54
Philippines	94	5	Belgium Walloon	67	30	Hungary	46	55
Russia	93	6	Colomiba	67	30	Jamaica	45	56
Romania	90	7	Salvador	66	32	Estonia	40	57
Serbia	86	8	Turkey	66	32	Luxembourg	40	57
Suriname	85	9	East Africa	64	34	United States	40	57
Mexico	81	10	Peru	64	34	Canada total	39	60
Venezuela	81	10	Thailand	64	34	Netherlands	38	61
Arab countries	80	12	Chile	63	37	Australia	36	62
Bangladesh	80	12	Portugal	63	37	Costa Rica	35	63
China	80	12	Belgium Flemish	61	39	Germany	35	63
Ecuador	78	15	Uruguay	61	39	Great Britain	35	63
Indonesia	78	15	Greece	60	41	Finland	33	66
India	77	17	Korea (South)	60	41	Norway	31	67
West Africa	77	17	Iran	58	43	Sweden	31	67
Singapore	74	19	Taiwan	58	43	Ireland	28	69
Croatia	73	20	Czech Republic	57	45	Switzerland German	26	70
Slovenia	71	21	Spain	57	45	New Zealand	22	71
Bulgaria	70	22	Malta	56	47	Denmark	18	72
Morocco	70	22	Pakistan	55	48	Israel	13	73
Switzerland French	70	22	Canada Quebec	54	49	Austria	11	74
Vietnam	70	22	Japan	54	49			

Scores for countries or regions given in **bold type** were calculated from the IBM database. Scores for other countries were based on replications or estimates.

¹ The data were from whites only.

Hofstede, G., & Hofstede, G. J. (2005). Cultures and organizations software of the mind. New York, NY: McGraw Hill.

Copyright © 2009 ~ 2021 Sang Seub Lee, Ph.D.

All Rights Reserved

[34/55]

3. 이문화 커뮤니케이션

1) 문화의 차원과 대응 방법

집단주의 대 개인주의 (Collectivism vs. Individualism)

- 사회가 개인 또는 집단을 강화하는 것을 나타냄
- 높은 개인주의는 사람들이 대부분 그들 스스로에게 초점을 두는 것을 의미함
- 낮은 개인주의는 사람들이 그룹 중심적인 사고를 하고 공동의 목적이 개인의 목적보다 중요하다고 생각하는 사회에서 나타남

3. 이문화 커뮤니케이션

1) 문화의 차원과 대응 방법

집단주의자와 개인주의자 사회의 주요 차이점: 학교와 직장

집단주의자 (COLLECTIVIST)

- 학생들은 그룹에 의해 승인을 받았을 때 교실에서 크게 말할 수 있다.
- The purpose of education is learning how to do.
- Diplomas provide entry to higher-status groups.
- 직업 유동성이 낮다.
- 직원들은 그들 내집단의 이익을 추구하는 내집단의 구성원들이다.
- 채용과 승진의 결정은 직원의 내집단을 고려한다.
- 고용주와 고용인의 관계는 기본적으로 도덕적이며, 가족 연결과 같다.
- 관리는 그룹의 관리이다.
- 부하사원에 대한 직접적인 평가는 화합을 망친다.
- 내집단 고객은 보다 나은 대접을 받는다 (개별주의).
- 관계가 일보다 우세하다.

개인주의자 (INDIVIDUALIST)

- 학생들은 개별적으로 교실에서 크게 말할 수 있다.
- The purpose of education is learning how to learn.
- Diplomas increase economic worth and/or self-respect.
- 직업 유동성이 높다.
- 직원들은 자신의 흥미와 일치하면 고용주의 흥미를 추구하는 “경제적 인간”이다.
- 채용과 승진의 결정은 스킬과 규칙에만 기반하여 고려된다.
- 고용주와 고용인의 관계는 노동 시장에서 당사자간의 계약이다.
- 관리는 개인의 관리이다.
- 관리 교육훈련은 감정의 솔직한 공유를 가르친다.
- 모든 고객은 똑같은 대접을 받는다 (보편주의).
- 일이 관계보다 우세하다.

Hofstede, G., & Hofstede, G. J. (2005). Cultures and organizations software of the mind. New York, NY: McGraw Hill.

3. 이문화 커뮤니케이션

1) 문화의 차원과 대응 방법

74개 국가와 지역의 Individualism Index (IDV) 가치

COUNTRY/REGION	SCORE	RANK	COUNTRY/REGION	SCORE	RANK	COUNTRY/REGION	SCORE	RANK
United States	91	1	Czech Republic	58	26	Slovenia	27	49
Australia	90	2	Austria	55	27	Malaysia	26	52
Great Britain	89	3	Israel	54	28	Hong Kong	25	53
Canada total	80	4	Slovakia	52	29	Serbia	25	53
Hungary	80	4	Spain	51	30	Chile	23	55
Netherlands	80	4	India	48	31	Bangladesh	20	56
New Zealand	79	7	Suriname	47	32	China	20	56
Belgium Flemish	78	8	Argentinian	46	33	Singapore	20	56
Italy	76	9	Japan	46	33	Thailand	20	56
Denmark	74	10	Morocco	46	33	Vietnam	20	56
Canada Quebec	73	11	Iran	41	36	West Africa	20	56
Belgium Walloon	72	12	Jamaica	39	37	Salvador	19	62
France	71	13	Russia	39	37	Korea (South)	18	63
Sweden	71	13	Arab countires	38	39	Taiwan	17	64
Ireland	70	15	Brazil	38	39	Peru	16	65
Norway	69	16	Turkey	37	41	Trinidad	16	65
Switzerland German	69	16	Uruguay	36	42	Costa Rica	15	67
Germany	67	18	Greece	35	43	Indonesia	14	68
South Africa ¹	65	19	Croatia	33	44	Pakistan	14	68
Switzerland French	64	20	Philippines	32	45	Colombia	13	70
Finland	63	21	Bulgaria	30	46	Venezuela	12	71
Estonia	60	22	Mexico	30	46	Panama	11	72
Luxembourg	60	22	Romania	30	46	Ecuador	8	73
Poland	60	22	East Africa	27	49	Guatemala	6	74
Malta	59	25	Portugal	27	49			

Scores for countries or regions given in **bold type** were calculated from the IBM database. Scores for other countries were based on replications or estimates.

¹ The data were from whites only.

Hofstede, G., & Hofstede, G. J. (2005). Cultures and organizations software of the mind. New York, NY: McGraw Hill.

3. 이문화 커뮤니케이션

1) 문화의 차원과 대응 방법

여성성 대 남성성 (Femininity vs. Masculinity)

- 여성성 측면에서는 감정적인 성 역할이 겹쳐짐: 남성과 여성 모두 관계를 중시하고 삶의 질을 고려함
- 남성성 측면에서는 감정적인 성 역할이 명확히 구분됨: 남성은 적극적이고 강인하며 물질적 성공에 초점을 두도록 기대되는 반면 여성은 관계를 중시하고 삶의 질을 고려하도록 기대됨

3. 이문화 커뮤니케이션

1) 문화의 차원과 대응 방법

여성성과 남성성 사회의 주요 차이점: 직장

여성성 (FEMININE)

- 관리스타일이 직관적이고 의견 일치이다.
- 갈등의 해결은 타협과 협상이다.
- Rewards are based on equality.
- 작은 조직에 대한 선호가 있다.
- 사람들은 살기 위해 일한다.
- 보다 많은 돈보다 많은 여가 시간을 선호한다.
- Careers are optional for both genders.
- There is a higher share of working women in professional jobs.
- Humanization of work by contact and cooperation.
- Competitive agriculture and service industries.

남성성 (MASCULINE)

- 관리스타일이 결단력 있고 공격적이다.
- 갈등의 해결은 가장 강한자가 이긴다.
- Rewards are based on equity.
- 큰 조직에 대한 선호가 있다.
- 사람들은 일을 하기 위해 산다.
- 보다 많은 여가 시간보다 많은 돈을 선호한다.
- Careers are compulsory for men, optional for women.
- There is a lower share of working women in professional jobs.
- Humanization of work by job content enrichment.
- Competitive manufacturing and bulk chemistry.

Hofstede, G., & Hofstede, G. J. (2005). Cultures and organizations software of the mind. New York, NY: McGraw Hill.

3. 이문화 커뮤니케이션

1) 문화의 차원과 대응 방법

74개 국가와 지역의 Masculinity Index (MAS) 가치

COUNTRY/REGION	SCORE	RANK	COUNTRY/REGION	SCORE	RANK	COUNTRY/REGION	SCORE	RANK
Slovakia	110	1	Greece	57	25	Peru	42	51
Japan	95	2	Hong Kong	57	25	Romania	42	51
Hungary	88	3	Argentina	56	28	Spain	42	51
Austria	79	4	India	56	28	East Africa	41	54
Venezuela	73	5	Bangladesh	55	30	Bulgaria	40	55
Switzerland German	72	6	Arab countires	53	31	Croatia	40	55
Italy	70	7	Morocco	53	31	Salvador	40	55
Mexico	69	8	Canada total	52	33	Vietnam	40	55
Ireland	68	9	Luxembourg	50	34	Korea (South)	39	59
Jamaica	68	9	Malaysia	50	34	Uruguay	38	60
China	66	11	Pakistan	50	34	Guatemala	37	61
Germany	66	11	Brazil	49	37	Suriname	37	61
Great Britain	66	11	Singapore	48	38	Russia	36	63
Colombia	64	14	Israel	478	39	Thailand	34	64
Philippines	64	14	Malta	47	39	Portugal	31	65
Poland	64	14	Indonesia	46	41	Estonia	30	66
South Africa ¹	63	17	West Africa	46	41	Chile	28	67
Ecuador	63	17	Canada Quebec	45	43	Finland	26	68
United States	62	19	Taiwan	45	43	Costa Rica	21	69
Australia	61	20	Turkey	45	43	Slovenia	19	70
Belgium Walloon	60	21	Panama	44	46	Denmark	16	71
New Zealand	58	22	Belgium Flemish	43	47	Netherlands	14	72
Switzerland French	58	22	France	43	47	Norway	8	73
Trinidad	58	22	Iran	43	47	Sweden	5	74
Czech Republic	57	25	Serbia	43	47			

Scores for countries or regions given in **bold type** were calculated from the IBM database. Scores for other countries were based on replications or estimates.

¹ The date were from whites only.

Hofstede, G., & Hofstede, G. J. (2005). Cultures and organizations software of the mind. New York, NY: McGraw Hill.

3. 이문화 커뮤니케이션

1) 문화의 차원과 대응 방법

불확실성 회피 (Uncertainty Avoidance)

- 불확실성 회피가 강한 문화는 알려지지 않은 상황이 위협으로 느껴져 사람들이 불확실성을 피하고자 함
- 불확실성 회피가 약한 문화는 사람들이 알려지지 않은 상황에 대해 적은 위협을 느껴 보다 혁신, 위험 등에 개방되어있음

3. 이문화 커뮤니케이션

1) 문화의 차원과 대응 방법

불확실성 회피와 강한 불확실성 회피 사회의 주요 차이점: 직장, 조직, 동기

약한 불확실성 회피 (WEAK UNCERTAINTY AVOIDANCE)

- 고용주의 많은 변화로 근무 기간이 짧다.
- 반드시 필요한 경우를 제외하고 더 이상 규칙이 없다.
- 필요할 때만 열심히 일한다.
- 시간이 방향 설정의 토대이다.
- 애매성과 혼란에 대한 용인이 있다.
- 박학다식한 사람과 상식에 대한 믿음이 있다.
- Top managers are concerned with strategy.
- 많은 새로운 트레이드마크가 있다.
- Focus on decision process.
- 사내 기업가는 규칙으로부터 비교적 자유롭다.
- There are fewer self-employee people.
- 창의력은 더 좋고, 실행력은 더 나쁘다.
- 성취, 존경 또는 재산에 의해 동기 부여가 된다.

강한 불확실성 회피 (STRONG UNCERTAINTY AVOIDANCE)

- 고용주의 적은 변화로 근무 기간이 길다.
- 작동이 되지 않더라도 정서적으로 규칙에 대한 필요성을 느낀다.
- 바빠야 한다는 정서적인 필요성과 일을 열심히 해야 한다는 내부적인 욕구가 있다.
- 시간은 돈이다.
- 정확성과 형식화에 대한 필요성이 있다.
- 전문가와 기술적인 해결에 대한 믿음이 있다.
- Top managers are concerned with daily operations.
- 적은 새로운 트레이드마크가 있다.
- Focus on decision content.
- 사내 기업가는 존재하는 규칙에 의해 제한된다.
- There are more self-employed people.
- 창의력은 더 나쁘고, 실행력은 더 잘한다.
- 안전과 존경 또는 친밀한 관계에 의해 동기 부여가 된다.

Hofstede, G., & Hofstede, G. J. (2005). Cultures and organizations software of the mind. New York, NY: McGraw Hill.

3. 이문화 커뮤니케이션

1) 문화의 차원과 대응 방법

74개 국가와 지역의 **Uncertainty Avoidance Index (UAI)** 가치

COUNTRY/REGION	SCORE	RANK	COUNTRY/REGION	SCORE	RANK	COUNTRY/REGION	SCORE	RANK
Greece	112	1	Hungary	82	26	Trinidad	55	51
Portugal	104	2	Mexico	82	26	West Africa	54	52
Guatemala	101	3	Israel	81	28	Netherlands	53	53
Uruguay	100	4	Colombia	80	29	East Africa	52	54
Belgium Flemish	97	5	Croatia	80	29	Australia	51	55
Malta	96	6	Brazil	76	31	Slovakia	51	55
Russia	95	7	Venezuela	76	31	Norway	50	57
Salvador	94	8	Italy	75	33	New Zealand	49	58
Belgium Walloon	93	9	Czech Republic	74	34	South Africa ¹	49	58
Poland	93	9	Austria	70	35	Canada total	48	60
Japan	92	11	Luxembourg	70	35	Indonesia	48	60
Serbia	92	11	Pakistan	70	35	United States	46	62
Suriname	92	11	Switzerland French	70	35	Philippines	44	63
Romania	90	14	Taiwan	69	39	India	40	64
Slovenia	88	15	Arab countries	68	40	Malaysia	36	65
Peru	87	16	Morocco	68	40	Great Britain	35	66
Argentina	86	17	Ecuador	67	42	Ireland	35	66
Chile	86	17	Germany	65	43	China	30	68
Costa Rica	86	17	Thailand	64	44	Vietnam	30	68
France	86	17	Bangladesh	60	45	Hong Kong	29	70
Panama	86	17	Canada Quebec	60	45	Sweden	29	70
Spain	86	17	Estonia	60	45	Denmark	23	72
Bulgaria	85	23	Finland	59	48	Jamaica	13	73
Korea (South)	85	23	Iran	59	48	Singapore	8	74
Turkey	85	23	Switzerland German	56	50			

Scores for countries or regions given in **bold type** were calculated from the IBM database. Scores for other countries were based on replications or estimates.

¹ The data were from whites only.

Hofstede, G., & Hofstede, G. J. (2005). Cultures and organizations software of the mind. New York, NY: McGraw Hill.

3. 이문화 커뮤니케이션

1) 문화의 차원과 대응 방법

장기 대 단기 적응 (Long-term vs. Short-term orientation)

- 단기 적응은 개인 명성의 보호, 전통 존경, 사회 의무 이행과 같은 과거와 현재와 관련된 미덕을 발전시킴
- 장기 적응은 지속과 인내와 같은 미래와 관련된 미덕을 발전시킴

3. 이문화 커뮤니케이션

1) 문화의 차원과 대응 방법

단기 적응과 장기 적응 사회의 주요 차이점: 비즈니스와 경제

단기 적응 (SHORT-TERM ORIENTATION)

- 주된 직무 가치는 자유, 권리, 성취, 주체적 사고를 포함한다.
- 여가 시간은 중요하다.
- Focus is on bottom line.
- Importance of this year's profits.
- 관리자와 직원은 심리적으로 두 진영이다.
- 능력에 따른 보상이 이루어지는 능력주의이다.
- 비즈니스 필요에 따라 개인의 충성도가 다양하다.
- There was slow or no economic growth between 1970 and 2000.
- 적은 저축과 투자를 위한 돈이 적다.
- 뮤추얼 펀드에 투자한다.

장기 적응 (LONG-TERM ORIENTATION)

- 주된 직무 가치는 학습, 정직, 적응성, 책임, 자기 훈련을 포함한다.
- 여가 시간은 중요하지 않다.
- Focus is on market position.
- Importance of profits 10 years from now.
- 주인-관리자와 직원은 같은 염원을 공유한다.
- 넓은 사회적 경제적 차이는 바람직하지 않다.
- 평생의 개인 네트워크에 투자한다, *guanxi*.
- There was fast economic growth between 1970 and 2000.
- 많은 저축과 투자를 위한 펀드가 가능하다.
- 부동산에 투자를 한다.

Hofstede, G., & Hofstede, G. J. (2005). Cultures and organizations software of the mind. New York, NY: McGraw Hill.

3. 이문화 커뮤니케이션

1) 문화의 차원과 대응 방법

39개 국가와 지역의 Long-Term Orientation Index (LTO) 가치

COUNTRY/REGION	SCORE	RANK	COUNTRY/REGION	SCORE	RANK	COUNTRY/REGION	SCORE	RANK
China	118	1	Norway	44	13	Germany	31	25
Hong Kong	96	2	Ireland	43	15	Canada Quebec	30	28
Taiwan	87	3	Finland	41	16	New Zealand	30	28
Japan	80	4	Bangladesh	40	17	Portugal	30	28
Vietnam	80	4	Switzerland	40	17	United States	29	31
Korea (South)	75	6	France	39	19	Great Britain	25	32
Brazil	65	7	Belgium total	38	20	Zimbabwe	25	32
India	61	8	Slovakia	38	20	Canada	23	34
Thailand	56	9	Italy	34	22	Philippines	19	35
Hungary	50	10	Sweden	33	23	Spain	19	35
Singapore	48	11	Poland	32	24	Nigeria	16	37
Denmark	46	12	Austria	31	25	Czech Republic	13	38
Netherlands	44	13	Australia	31	25	Pakistan	0	39

Scores for countries or regions given in **bold type** were calculated from the IBM database. Scores for other countries were based on replications or estimates.

1 The data were from whites only.

Publications
THE WORLD FACTBOOK

Hofstede, G., & Hofstede, G. J. (2005). Cultures and organizations software of the mind. New York, NY: McGraw Hill.

4. 이문화 사례 연구

- 1) 사례 연구 I
- 2) 사례 연구 II

1) 사례 연구 I

4. 이문화 사례 연구

1) 사례 연구 I

사례 1: 이문화 접점별 대응

중국 건설현장에 현장소장으로 파견된 B부장은 중국인의 한국과 한국인의 대한 인식을 알고 깜짝 놀랐다. 중국인은 한국을 대국 아래의 소국으로 여기고 있었다. 중국에 오기 전 B부장은 현채인은 모두 다 내 아래라고 생각을 했는데, 막상 중국인의 한국인에 대한 인식을 알고 나서 왜 현채인이 자신의 지시를 무시하는 듯한 행동을 했는지 어렵듯이나마 이해할 수 있었다.

B부장의 생각으로는 소국 출신의 자신의 지시가 대국 출신인 중국인 현채인에게 잘 적용되지 않는 것 같았다. 이는 단순히 중국인 현채인 뿐만 아니라 중국인 발주처, 중국인 관공서, 중국인 지역민에게도 동일하게 영향을 미치는 것 같았다.

관공서의 경우 다양한 문제를 해결하기 위해 중국인 경찰서장, 구청장 등의 관료와 사적으로 친해져야 하는지, 또는 어려운 일이 생기면 직접 해결하지 않고 그 사람의 윗사람을 통해 해결해야 하는지 도무지 알 수가 없었다. 특히 한국과는 다르게 서로 의사결정을 하지 않고 커뮤니티를 통해 의사결정을 하는 과정이 잘 이해가 되지 않았다.

동시에 자기들 사람과 장비를 써 달라며 현장에 와서 행패를 부리는 지역민의 민원이 이해가 되지 않았다. 어떻게 해야 이러한 지역민의 민원을 최소화 할 수 있을지 잘 이해가 되지 않았다.

또한, 발주처와 가까워지기 위해서는 특히 이문화 관리가 절실히 필요해 보였다. 어떻게 해야 짧은 시간안에 중국과 중국인에 대한 이문화를 이해하고 이문화를 관리할 수 있을지 고민이 깊어져 갔다.

1. 본 사례의 문제의 원인은 무엇이며, 혹시 이와 유사한 경험을 한 적이 있습니까?
2. 본 사례의 문제는 어떻게 해결할 수 있습니까?

4. 이문화 사례 연구

1) 사례 연구 I

사례 2: 현채인의 업무 처리

말레이시아 건설현장에 현장소장으로 파견된 S차장은 현채인들의 업무처리 방식에 불만이 많았다. S차장이 현채인들과 함께 일을 하려고 하면 현채인들은 항상 “그 일은 내가 잘 알고 있다”라고 큰 소리로 주장하곤 했으나, 막상 업무를 맡기면 현채인들은 납기가 지나도록 업무를 제때에 처리하지 못하곤 하였다.

S차장이 볼 때 현채인들은 업무 처리에 있어 일반적으로 업무를 시작할 때의 태도와는 달리 보통 일의 반도 끝내지 못하였다. 현채인들은 업무를 끝내지 못한 것에 대하여 대부분 핑계를 대며, 이런 저런 이유로 문제가 발생하여 일을 끝내지 못한 것뿐이지 자기 잘못은 절대 아니라는 변명을 늘어놓을 뿐이었다. 현채인들은 문제가 발생한 상황에만 집착하여 그 상황만을 탓할 뿐 자신에게는 문제가 있다고 생각하지 않는 것 같아 보였다. 이는 S차장이 미국 건설현장에서 현장소장으로 근무할 때 미국인 현채인들과 경험한 사례와는 너무 달랐다. 미국에서는 명확한 시스템에 의거하여 업무 절차에 따라 문제가 된 부분을 업무로 풀었었다.

S차장이 보기에 현채인들은 업무 처리 도중 문제가 발생하면 이를 팀 구성원과 서로 협력하여 해결하기보다는 업무를 더 이상 진행시키지 않을 핑계로 삼는 것이었다. 이러한 현채인들의 태도는 S차장을 실망시켰을 뿐만 아니라, 팀의 업무가 제대로 진행되는데 큰 장애물이 되었다.

이는 S차장이 한국에서 한국인 동료들과 함께 일할 때 경험하지 못한 일이었다. 한국인 임직원들은 대부분 업무를 잘 이해하고, 방향 제시나 관리를 하지 않아도 업무를 잘 수행하였다.

1. 본 사례의 문제의 원인은 무엇이며, 혹시 이와 유사한 경험을 한 적이 있습니까?
2. 본 사례의 문제는 어떻게 해결할 수 있습니까?

4. 이문화 사례 연구

1) 사례 연구 I

사례 3: 정시 퇴근

B차장은 자사 멕시코 건설현장에 현장소장으로 파견되었다. 그러나 B차장은 현채인들과 함께 근무하면서 현채인들에 대하여 점차 실망하게 되었다. 그가 보기에는 현채인들은 자사에 대한 애사심이 전혀 없어 보였기 때문이다.

B차장을 포함한 소수의 한국인들은 주말을 포함하여 회사에서 항상 늦게까지 업무는 보는 반면 현채인들은 퇴근 시간만 되면 모두 정시에 퇴근을 해버렸다. 덕분에 회사에서 가장 늦게 퇴근하는 사람은 B차장과 한국인들이었다. B차장은 한국에서는 이와 같은 경험을 한 적이 없어 현채인들의 이런 행동을 도저히 이해할 수 없었다.

특히 B차장이 근무하는 멕시코 건설현장은 자사에서 전략적으로 매우 중요한 건설현장인 관계로 항상 본사 임원진과 외부 VIP의 방문이 수시로 이루어 졌다. 따라서 주말을 포함하여 갑작스런 업무 보고 요청이 자주 발생하였다. 그러나 현채인들은 이런 상황을 아는지 모르는지 바로 내일 본사 임원진이 방문하게 되어 준비해야 할 보고가 급증하여도 항상 정시에 퇴근을 하였다.

그러다 보니 현채인들이 급증하는 업무량에 상관없이 퇴근 시간만 되면 퇴근을 하기 때문에 종종 주요 업무가 미루어지고, 때로는 본사에서 떨어지는 중요한 보고를 정시에 못하게 되는 경우가 발생하였다. 이러한 상황에서 현채인들의 주말 근무는 상상도 하기 어려웠다.

1. 본 사례의 문제의 원인은 무엇이며, 혹시 이와 유사한 경험을 한 적이 있습니까?
2. 본 사례의 문제는 어떻게 해결할 수 있습니까?

4. 이문화 사례 연구

1) 사례 연구 I

사례 4: 성과 관리

오스트리아 건설현장에 근무하고 있는 클라우디아는 한국인 현장소장의 성과 관리 방법에 매우 불만이 많다.

클라우디아가 보기에는 한국인 현장소장의 성과관리 방법은 현채인 개개인의 성과에 바탕을 두지 않고 팀 성과를 기준으로 개인에게 고과를 나누어 주는 것처럼 보였다. 특히 한국인 현장소장은 객관적인 데이터에 기반한 성과관리가 아닌 현장소장 개인의 감에 의한 성과관리를 하는 것처럼 보였다. 클라우디아가 보기에 한국인 현장소장은 클라우디아가 작년 12월달과 1월달에 성취한 업적에 대하여 별로 관심이 없는 것 같아 보였다. 한국인 현장소장은 클라우디아가 그녀의 작년 12월, 1월달의 객관적인 실적을 제시한 이후에나 그녀의 성과를 기억을 하는 것 처럼 보였다.

더구나, 그녀가 보기에는 한국인 현장소장은 현채인 개개인이 그 해 이룩한 객관적인 성과가 아닌 한국인 현장소장과 친한 에른스트에게 고과를 더 좋게 주는 것 처럼 보였다. 에른스트는 성과가 좋지 않았지만 성과가 좋은 다른 현채인과 비슷한 고과를 받은 것이다. 클라우디아가 보기에는 에른스트는 한국인 현장소장보다 더 한국사람처럼 행동을 하였으며, 회식이나 기타 야근을 많이 하여 한국인 현장소장이 에른스트를 좋아하는 것 같아 보였다.

클라우디아는 한국인 현장소장이 현채인들에게 공정하게 고과를 주는지 매우 의심스러웠다. 심지어 인종차별과 성차별을 하는 것 같아 보였다. 특히 한국계 현채인들에게 더 고과를 잘 주는 것 같았다.

1. 본 사례의 문제의 원인은 무엇이며, 혹시 이와 유사한 경험을 한 적이 있습니까?
2. 본 사례의 문제는 어떻게 해결할 수 있습니까?

4. 이문화 사례 연구

1) 사례 연구 I

사례 5: 잦은 퇴사

베트남 건설현장의 현장소장인 K부장은 깊은 고민에 빠졌다. 오늘 그가 몇 년 동안 심혈을 기울여 육성해왔던 현채인 매니저가 회사를 떠나겠다고 이야기 했기 때문이다. 문득 그가 현장소장으로 부임하기 전 전임 현장소장에게 들은 말이 떠올랐다. “현채인은 믿지마라. 현채인은 키우면 도망간다”.

우수한 현채인의 퇴사 문제는 어제, 오늘 만의 일은 아니었다. 베트남 건설현장은 박봉임에도 불구하고, 건설현장의 업무량이 많은 편이어서 현채인들은 주말근무를 포함하여 많은 야근을 해야했다. 따라서, 현채인들은 작은 조건의 차이에도 쉽게 회사를 떠났다. 특히 K부장이 보기에는 현채인들이 자사의 경력을 단순히 몸값 상승의 기회로 이용하는 것 같아 보였다.

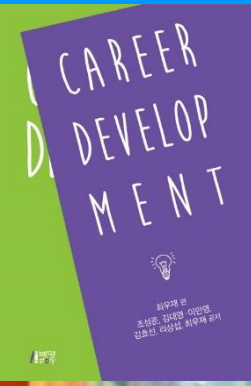
K부장은 건설현장에서의 돈과 관련된 인센티브는 제약점이 많아 현채인 유지 수단으로 현채인 육성에 많은 자원과 노력을 투자했다. 그러나 현채인들은 어느 정도 육성이 되어 건설현장에서 쓸만하다 싶으면 바로 회사를 그만두고 더 나은 보수를 받는 곳으로 옮기는 경우가 많았다.

K 부장은 훌륭한 인재가 자꾸 회사를 떠나는 문제로 인해, 조직의 분위기도 좋지 않고, 시간이 지날수록 건설현장이 경쟁력을 잃을 것이 걱정되었다.

1. 본 사례의 문제의 원인은 무엇이며, 혹시 이와 유사한 경험을 한 적이 있습니까?
2. 본 사례의 문제는 어떻게 해결할 수 있습니까?

2) 사례 연구 II

02-940-4697, sangseub@dongduk.ac.kr
<http://supboy.tistory.com>
<http://www.facebook.com/sangseub>



Q & A

