

문화적 다양성이 커뮤니케이션에 미치는 영향

Cultural Diversity and Communication Barrier

양 춘 희(Yang, Chun-hee)¹⁾

<차 례>

- I. 서 론
- II. 문화와 커뮤니케이션
- III. 이 문화커뮤니케이션과 비즈니스
- IV. 결 론

Abstract

We're living in a world of one global village. The globalization of business is acceleration as more companies cross national borders to find customers, materials and money. Many foreign companies and organizations are doing their business aggressively in Korea and many Korean companies are rushing into foreign market. When people communicate for business with someone from another culture, there could be difficult communication barriers to overcome resulting from differences in their values, beliefs, norms for behavior, expectations, attitudes and so on. To do successfully business, we need to understand culture background and communication style that is different from nation, race, language.

Communication barriers stemming from cultural differences may vary. Largely, they can be divided into value system, non-verbal communication, and perception process. Value system can be divided into individualism versus group orientation, avoidance of uncertainty degree, power distance, and high-context culture versus low-context culture. Also non-verbal communication method and perception process may play decisive roles in communication effectiveness. Especially nonverbal communication

이 논문은 남서울대학교 지역발전전략연구소의 연구비지원으로 연구되었음.

1) 남서울대학교 경영학과 부교수

barriers which sometimes play more important roles than the verbal parts are composed of eye contact, gesture, kinesics, proxemics, chronemics, paralanguage and language of color Cross-cultural communication affect business situation. I expect that if we understand cultural background, and then we overcome cross-cultural communication barriers. To overcome and to adapt inter-cultural business, we need to develop curriculum on the cross-cultural education which I will study in the next paper.

<키워드> cross-cultural communication, Inter-cultural communication, culture context, nonverbal communication,

I. 서 론

최근 경영환경은 국가를 넘어 국제적으로 바뀌고, 그 교류의 폭이 확대되어 맥루한(McLuhan)의 말처럼 지구촌화 되어가고 있다.(Edwards Hall, 1959) 이렇게 서로 다른 민족과 인종 간에 교류가 빈번해지는 현실에서 문화적 배경을 이해하지 않고 원활한 커뮤니케이션을 기대할 수는 없게 되었다. 왜냐 하면 다양한 문화가 같은 상황이나 공간에서 공존하면서 빚어지는 역기능은 경영효율성에 어떤 형태로든 영향을 미치는 것이 사실이기 때문이다.

서로 다른 인종, 또는 민족 간의 커뮤니케이션에 있어서 장애가 일어나는 요인은 언어만의 문제로 국한할 수 없다. 언어의 배경에 흐르고 있는 문화적 다양성과 차이를 규명해야 한다. 국제적인 비즈니스에서 커뮤니케이션 능력은 대인간 의사소통차원으로 다루지 말고 조직커뮤니케이션 관점에서 다루어야 한다.

Hall은 <침묵의 언어>라는 책에서 최초로 문화 간 커뮤니케이션이라는 용어를 사용하였다. 문화 간 커뮤니케이션의 문제는 다양한 민족이나 인종과 더불어 사는 사회에서 주요 이슈화되었다. 1970년대 초 미국 스피치 커뮤니케이션 협회(SCA)가 국제 문화 간 커뮤니케이션 위원회를 만들고 문화 간 커뮤니케이션 분과위원회를 설치하게 되면서 이론적 연구는 속도를 더하게 되었다.(Guo-Ming Chen and William J. Starosta, 1998, 4)

미국의 대학교에서 이러한 이슈를 다루게 된 것은 1960년대 스피치커뮤니케이션 학과에 문화간 커뮤니케이션 학과목을 개설하면서 시작되어 1980년에 200여 개 대학교에서 과목이 개설되고 박사과정에서 이 주제를 연구하게 되었다.(최윤희, 2001, 18-28)

최근 Beamer(2001)는 'Inter-cultural Communication in the Global Workplace'에서 이 문화간에 효과적인 커뮤니케이션을 달성하려면 왜 그 사람들이 그렇게 행동하는가를 문화의 이해에서 구해야 한다고 하였다.(김정아, 2002. 60)

본 논문은 비즈니스 환경이 문화적인 다양성을 수용해야 하는 시점에서 필요한 관리적 시사점이 무엇인가를 연구하기 위해 문헌을 중심으로 문화권간의 비교를 하는 방식을 취하였다. 문화에 대한 개념을 정의하기 위해 문화의 외연이 넓어 혼돈을 가져올 수 있으므로 문화에 대한 스펙트럼을 커뮤니케이션과 연관 있는 분야에 한정하기로 하였다.

II. 문화와 커뮤니케이션

문화는 특정지역의 관습, 믿음, 그리고 사회구조를 공유하고 있다. 언어, 규범, 신화, 가족패턴 정치제도 등 문화의 여러 구성요소들이 사람들의 커뮤니케이션 방식을 결정한다.

교차 문화적 혹은 문화 간(Inter-Cultural) 커뮤니케이션으로 인해 조직효율성에 장애를 주기도 하는데 그 이유는 양대 문화권간에 차이가 존재하기 때문이다. 많은 학자가 문화의 하위 구성요소를 제시하여 이러한 차이를 설명한다.

즉 문화의 하위체계의 첫 번째는 가치체계가 문화권마다 달라서 커뮤니케이션에서 장애가 있을 수 있다. 가치체계 이외에도 비언어 커뮤니케이션의 문화 간 차이 및 지각과정의 문화 간 차이로 인해 커뮤니케이션에 장애가 된다.

1. 가치체계

1) 개인주의 와 집단주의

문화 간 커뮤니케이션을 이해하려면 상대방 문화의 가치체계를 이해하여야 한다. 가치는 문화권마다 다르며 문화는 그러한 가치체계가 작동하는 방법에 따라 분류된다. 학자들은 각 문화의 차이나 유사함을 규명하는 준거역할을 하는 것으로 문화적 가치체계를 연구하였는데 우리의 행동에 많은 영향을 미치는 문화적 가치체계로 홉스테드(Hofstede)의 네 가지 가치와 홀(Hall)의 커뮤니케이션 과정에 영향을 미치는 맥락(context)을 중심으로 문화의 차이를 설명한다.

홉스테드는 문화구분의 가장 중요한 요인으로 개인주의와 집단주의를 꼽았다. 개인주의와 집단주의에 의해 민족과 나라별로 차이가 있음을 설명한다. 개인주의 성향이 높은 문화권에서는 '나'에 대한 의식이 강하며 협력보다는 경쟁이 강조된다. 개인의 목표가 집단의 목표보다 우선시된다. 이러한 문화는 술선수범과 성취를 강조하고 개인의 의사결정에 가치를 둔다.

집단주의성향의 강한 문화권에서는 자신이 속한 그룹을 In-Group이라 하고 자신이 속하지 않은 집단은 Out-Group이라고 구별한다. 이러한 문화권에서는 개인의 조직에 대한 의존을 강조한다.(권기남, 1998, 71) 또한 개인자신보다는 소속집단의 견해, 욕구, 및 목표

를 강조하고 개인의 즐거움보다는 집단의 규범을 따르고, 집단과 공유되는 신념을 가진다.

개인주의 문화권에서는 종업원과 고용주와의 관계는 상호이익에 바탕을 두는 계약적, 계산적관계이다. 집단주의 문화권에서는 종업원과 고용주와의 관계는 도덕적 요소가 강조된다.

홀스테드는 문화권에 따라 개인주의 수준이 높은 나라순서로 미국, 호주, 영국, 캐나다, 네덜란드, 뉴질랜드, 이탈리아, 벨기에, 덴마크, 등을 들었다. 개인주의 수준이 낮은 나라 순서로는 베네수엘라, 콜롬비아, 파키스탄, 페루, 대만, 싱가포르, 칠레, 일본, 홍콩을 들고 있다.

우리나라는 집단주의 성향이 강한 나라로 인식되고 있으나 최근에 개인주의 성향으로 많이 기울어지고 있는 실정이다. 이는 세대 간에 차이가 있는 것으로 나타난다.

의사소통에 있어 한국인은 집단주의적 문화의 세계관을 보여준다.

일본인 과 미국인이 비즈니스 대화에서도 차이가 난다.

미국인은 자신이 누구인가를 먼저 밝히고 직책을 말한다. 이에 반하여 일본인은 회사를 밝히고 나중에 자신의 이름을 알린다.

<표 1> 집단주의와 개인주의

	개인주의 문화	집단주의 문화
용어 선택	'나'라는 용어를 자주 사용함	'우리'라는 용어를 자주 사용함.
의사결정 패턴	결정은 대표가 즉석에서 내린다.	결정은 조직의 의견을 대표가 이야기 한다
책임소재	혼자서 일을 완수하며 개인적으로 책임을 진다.	집단으로 일을 완수하는 경향이 있고 책임을 집단적으로 진다.
휴가 관행	휴가는 몇 명 혹은 혼자서 보낸다.	휴가는 집단으로 또는 대가족 단위로 보낸다.

2) 불확실성의 회피

어떤 문화권에서는 모호하거나 예측할 수 없는 상황을 회피하려 하고, 다른 문화권에서는 그러한 상황을 편안해 한다. 두 문화권에서 비즈니스 협상의 양상을 보면 불확실성의 회피가 높은 문화권의 사람들은 낮은 사람들에 비하여 천천히 처리하길 원하며 구체적인 세부계획을 원한다.

불확실성의 회피가 높은 문화권은 포르투갈, 그리스, 독일, 페루, 벨기에 및 일본을 들 수 있고, 불확실성의 회피가 낮은 문화권으로 스웨덴, 덴마크, 노르웨이, 미국, 핀란드, 네덜란드 등을 들 수 있다.

불확실성의 회피가 높은 문화권에서의 의사결정의 양상은 모든 가능성이 있는 대안을 천천히 조심스럽게 결정한다. 반면 불확실성의 회피가 낮은 문화권에서는 소수사람의 적은 정보로서 신속한 의사결정을 내리고 위험을 피하기보다는 감수하는 결정의 양상을 보

인다.

불확실성의 회피가 높은 문화권에서는 높은 수준의 일체감을 원하고, 법규나 의례, 기준 과 같은 공식성을 높이 평가하고 지켜야 할 대상으로 여긴다. 따라서 관료주의적 규칙이 많다. 드러내고 싶은 생각과 감정을 조심스럽게 표현한다. 그리고 조직에서 가족이나 핵심요원들과 같은 믿을만한 사람들만을 믿으려 한다. 이에 반하여 불확실성의 회피가 낮은 문화권에서는 계층구조를 싫어하고 모험심이 많고 융통성이 있다. 자기와 다른 견해를 가진 사람에 대하여 불편해 하지 않고 진취적 사고를 높이 평가한다. 명문화된 규칙을 적게 가지려 하고 생각과 느낌을 자유롭게 표현하여 긴장감이 적고 좀 더 이완된 삶을 산다.

3) 권력차이 정도

권력차이의 차원은 권력, 명성, 부가 한 문화권 내에 분배된 정도를 말한다. 권력차이가 크다는 것은 두 주체 간에는 권력의 분배정도의 불규칙 정도가 크다는 것을 사회구성원이 인정하는 것이다. 거리가 큰 예로는 직장에서 상사와 부하간의 관계가 주종적이라든가, 부모와 자식간의 관계가 독립적이지 않고 온정적 가부장주의 등을 들 수 있다.

권력의 거리 혹은 차이가 적은 문화권에서 부모는 어려서부터 자식들의 독립성을 키우려 노력한다. 그러나 권력의 차이가 큰 문화권에서는 어려서부터 성인이 되기까지 종속적으로 후원하고 그 결과 의존적 관계가 형성된다.

권력의 차이가 큰 사회는 작은 사회에 비하여 나이가 많아 보이려고 한다. 또한 직장에서는 권력차이가 많은 문화는 위계적 조직이 설계된다.

권력이 차이가 크다고 인식되는 사회에서는 외형적인 것, 일테면, 자동차, 골프회원권, 좋은 집 등이 자신의 신분과시라는 믿음이 보다 강하다. 따라서 직위를 중시하며 외모에 집중하게 된다.

4) 고 맥락 문화와 저 맥락 문화

홀은 (Hall) 그의 저서 ‘문화를 넘어서(Beyond Culture)’에서 커뮤니케이션이 일어나는 주변상황과 문화적 상관성을 설명한다.(Edward Hall, 1977. 85-128) 맥락(context)이란 커뮤니케이션이 발생하는 물리적 사회적 주변상황으로 전달되는 메시지 이면에 깔린 배경에 대하여 의미를 부여하는 것이다. 홀은 맥락을 다음과 같이 표현한다.

“사람들이 대화할 때 상대방이 대화의 주제나 전후 상황에 대하여 어느 정도 알고 있는지 어느 정도 알고 있는지 당연시하는 정도를 맥락이 높은 경우라고 말한다. 저맥락 상의 대화에서는 듣고 있는 사람이 대화의 주제에 대하여 아는 것이 거의 없으며 그래서 모든 상황에 대하여 자세한 설명을 들어야만 이해하는 경우를 말한다. 반면 고맥락 상의 대화에서는 듣는 사람이 이미 주제나 전후 맥락을 잘 알고 있다. 그러므로 상황에 대한 별도의 정보를 설명할 필요가 없는 경우를 말한다.”

고 맥락 문화에 속한 나라를 수준의 순위대로 보면 일본, 아랍이다. 물론 한국은 고 맥락 문화에 속한다. 저 맥락문화 순위대로 보면, 독일, 스칸디나비아, 북미, 프랑스, 이탈리아, 영국, 스페인, 라틴아메리카 순이다.

고 맥락 문화(High-Context Culture)란 전달되는 언어적 메시지 이외에 대부분의 사람들이 일반적으로 느끼고 있으며 표현하지 않아도 묵시적으로 인정하는 내재된 믿음을 말한다. 예를 들어 일본이나 한국 대만사람들은 고 맥락 문화권의 사람들로서, 이러한 아시아 계통의 사람들은 직접적인 언어보다 간접적이고 함축적인 언어를 구사한다. 따라서 커뮤니케이션이 일어나는 경우 저변에 깔린 배경과 상황을 유추하고 그것에 민감하게 반응하므로 대체로 언어에만 의존하지 않고 비언어적 전달방법인 소위 ‘눈치’를 살피게 된다.

저 맥락 문화(Low-Context Culture)권에서 전달되는 언어적 메시지는 절대적으로 중요하다고 믿는다. 그러므로 언어적 메시지는 정확해야 하며 논리적이고 명확하기를 바란다. 정확성이 떨어지면 질문이 따르고 데이터로 근거를 제시하기를 원한다. 스위스나 독일, 스칸디나비아, 북미 등이 저 맥락 문화에 속한다.

저 맥락 문화에서는 서면합의서와 계약, 그리고 메시지가 거래에 중요한 역할을 하지만 고 맥락 문화에서는 계약서 뿐 아니라 대인관계, 개인적 지위와 타이틀, 상거래가 발생하는 당시의 사회적 환경이 중시된다.

저 맥락 문화에서와 고 맥락 문화에서 커뮤니케이션을 할 경우 영향을 줄 수 있는 몇 가지 요소가 있다.

(1) 대인관계

고 맥락문화에서는 신뢰가 때로는 비즈니스보다 앞선다. 신뢰는 대체로 대인관계에서 시간을 두고 형성된다. 고 맥락 커뮤니케이션에서 대인관계는 자신과 회사에 대한 정보에 바탕을 두고 있다. 따라서 상담을 하거나 제안을 할 경우 회사의 제품과 역사가 소개된 연례보고서나 문서들을 미리 보내고, 자신의 이력서와 편지도 함께 보낼 필요가 있다. 그러한 서류들이 신뢰를 형성해 상담을 쉽게 이룰 수 있게 만든다.

(2) 타이밍

미국의 비즈니스 문화는 즉시성(promptness)을 특징으로 한다. 그러나 고 맥락문화에서는 시간을 별로 중시하지 않는다. 보기를 들어 기다리게 하면 미국인은 그것을 모욕으로 생각하지만 라틴 아메리칸 및 아랍인들은 개의치 않는다.

(3) 공식성 수준

고 맥락문화는 일반적으로 개인적 및 문서 커뮤니케이션 모두에서 공식성과 적합한 에티켓을 원한다. 달리 변경을 요구하니 않는 한 주소를 슬 때 성명과 함께 타이틀 및 공식 편지지를 사용한다.

한 미국인 경영자가 멕시코에서 자기의 민주적 기질을 보이려고 진바지와 스포츠 셔츠를 입고 다녔다. 그러나 사람들은 그를 버릇없는 사람으로 간주하였다.

미국을 포함한 대부분의 나라에서는 공식적인 악수로 회의를 시작하는 것이 적합한 예티켓이다. 그러나 유럽이나 남미에서는 아침에 만나 인사하고 악수를 했다 해도 만날 때마다 악수를 한다. 일본이나 아시아국가에서는 만날 때 고개를 숙여 인사한다.

공식적인 행동에서 일반적으로 명함(business cards)을 교환하는 것이 중요하다. 일본을 비롯한 아시아국가에서는 대부분 만날 때마다 명함을 건넨다. 그것도 양손을 사용하고, 조심스럽게 취급하면서, 그리고 천천히 주의 깊게 명함을 읽는다. 명함을 얹어놓거나 뒷면에 글을 쓰는 것은 무례한 행동으로 취급한다.

2. 비언어 커뮤니케이션

해리슨(Harrison)은 인간의 비언어적 커뮤니케이션을 행위적, 인공적, 상황적, 매개적 코드라는 네 가지로 나누고 있다.(박상화, 2001, 60-68) 행위적 코드는 얼굴표정, 제스처, 신체의 움직임, 목소리의 톤과 억양 등 유사 언어적 형태를 말한다. 인공적 코드는 옷이나 화장, 가구배열 등 인간의 인위적 행위를 의미하며, 상황적 코드는 커뮤니케이션의 시간적, 공간적 상황에 의한 행위를 뜻한다. 마지막으로 매개적 코드는 커뮤니케이션 매체 내부에서 정보를 인식하고 기각하는 처리방법에 관한 기호를 말한다.

비언어적 커뮤니케이션은 의사전달 상황 내에서 송신자와 수신자에 잠재적 메시지 가치를 갖고 있는 인간이나 환경에 의해 야기된 언어를 제외한 자극이라고 정의할 수 있다.

비언어적 커뮤니케이션은 신체언어를 중심으로 생각할 수 있다.

신체언어는 다른 문화를 이해함에 있어 언어보다 더 중요하다고 할 수 있다. 문화마다 비언어 커뮤니케이션 패턴이 다르기 때문이다. 신체언어에는 시선, 몸짓, 개인 거리, 옷차림, 시간적 행위, 공간적 행위, 및 유사언어가 있다.

(1) 시선(eye contact)

미국인의 경우 조금 오래 똑바로 바라보는 행위는 일반적으로 편안한 감을 주지 못한다. 이때 구별하여야 할 것은 말할 때 눈을 쳐다보지 않는 것이 불편하다는 것이 아니다. 말할 때는 시선을 피하는 것이 오히려 정직하지 못하기 때문이다. 고맥락 문화에서는 오래 바라보는 것이 일반적이다. 아랍인의 경우 눈을 마음의 창으로 여긴다. 따라서 상대방의 마음을 읽기 위해 노력하는 것이 허용된다. 만일 직접적인 시선 접촉을 피할 경우 아랍인들은 무례하고, 진지하지 못하며 극단적으로는 부정직하다고 생각한다. 일본에서는 아이들에게 위사람을 똑바로 쳐다보는 것을 권장하지 않았다. 이것이 어른이 되어도 습관이 되어 직장에서 상사와 대화할 때 존경의 표시로 자신의 시선을 조금 낮춘다.

(2) 표정 (face)

얼굴표정은 인간의 감정에 관한 가장 많은 정보를 표현한다. 얼굴은 상대를 호의적으로 대하는지의 여부가 가장 잘 나타나기도 한다. 얼굴은 지적인 이해의 정도를 나타내기도 하고 감정을 조절하는 정도를 나타내기도 한다.

(3) 몸짓(gesture)

몸짓은 문화마다 아주 다른 의미를 가진다. 따라서 몸짓으로 인해 오해가 생길 수도 있으므로 문화적 차이를 알고 주의하여야 한다.

① 홍콩에서는 인지(index finger)로 신호를 보내는 행위를 무례한 짓으로 간주한다.

② 미국이나 유럽 대부분에서는 OK사인으로 엄지와 인지로 동그라미를 만든다. 그러나 브라질에서는 상스러운 행동으로 간주한다. 같은 행동인데도 프랑스인들은 제로로 인식하고 한국과 일본에서는 돈으로 인식된다.

③ 호주에서는 손을 뒤로 보이며 V자 모형을 표시하면 승리의 사인이 아니라 음란한 제스처로 간주한다.

④ 손가락(인지)으로 코를 가볍게 두드리는 경우 잉글랜드나 스코틀랜드에서는 “당신과 나 사이에 비밀이 있다”는 표시이다. 그러나 웨일즈 근처에서는 “당신은 매우 참견하기 좋아하는 사람이다”는 뜻으로 해석한다.

⑤ 손가락(인지)으로 관자놀이를 가볍게 두드릴 때 서구에서는 대부분 누군가 “돌았어”라는 표현이다. 하지만 홀랜드에서는 영리하다며 칭찬할 때 이 같은 행동을 한다.

문화마다 몸짓을 사용하는 빈도도 차이가 있다. 프랑스나 이탈리아 사람들은 미국인보다 몸짓을 더 많이 사용한다. 하지만 한국이나 일본사람들은 아주 덜 사용한다.

(4) 공간적 행위(거리)

상대방과 물리적인 공간을 얼마나 띄울 것인가 하는 것이 문화마다 다르다. 저맥락문화에서는 4-12피트 정도가 비즈니스에 적당한 거리가 된다. 고맥락문화인 아랍인들은 상대방의 냄새를 맡을 수 있을 정도로 거리를 가깝게 유지하는 것은 몰입의 표시로 보아 거리를 가깝게 유지한다. 이와는 반대로 미국인들은 사람의 얼굴에서 상대의 입김을 맡지 않도록 후년되어 있어서 문화적 차이를 알지 못하면 위협이나 불쾌한 인상을 줄 수 있다.

(5) 시간적 행위

시간은 동, 서 문화권에서 아주 달리 해석되는 요소 중 하나이다. 일반적으로 시제가 정확히 구분되는 언어를 사용하는 문화권의 사람들은 그렇지 않은 사람들보다 시간개념이 엄격하다. 앵글로 색슨, 독일 및 스칸디나비아 사람들은 단일 시간 문화권이다. 이들은 한번에 한 가지 일을 처리하는 것을 선호하고 정해진 스케줄대로 처리하고자 한다.

시간개념이 유연한 문화권 사람들, 즉 스페인, 이탈리아, 아랍 및 아시아인들은 스케줄이나 시간엄수에 다소 느슨하다. 동시에 여러 가지 일을 하는 것이 더 높은 성취감을 느낀다고 여긴다.

(6) 의사언어(paralanguage)

의사언어는 공식언어가 아닌 인간의 갖가지 소리를 말하며 준언어라고 볼 수 있다. 의사언어에는 음질과 음색, 및 음단절이 포함된다.

음질이란 음조의 범위, 입술의 조령, 리듬의 조정, 말의 속도 등에 의해 나타난다.

음색은 웃음소리, 한숨소리, 하품 등을 말하, 음단절은 동의나 만족감을 나타내는 ‘응’소리나 경멸이나 불신을 나타내는 ‘흥’소리와 갖가지 정지음 등으로 구성된다. 웃음에도 상대를 무시하는 비웃음이 있고, 허탈함을 나타내는 ‘쓴웃음’이 있으며 주변상황에 억지로 반응하는 의례적인 웃음 등 다양하다.

음조에 의해 상대에게 설득력있게 다가갈 수 있으며 상대에게 태도나 감정의 전달이 쉽게 된다. 의사언어적 표현은 듣는 사람에 따라 여러 가지로 해석된다. 흥분상태, 거짓말상태, 망설임상태 등을 표현할 수 있다. 인간의 심리나 감정을 많이 담아내는 것이 의사언어이다.

말과 말을 할 때 말 사이의 간격도 문화에 따라 차이가 있다. 북미인은 말과 말 사이가 비교적 짧아서 조금 간격이 길어지면 상대에게 말할 기회를 준다는 의미가 된다. 그러나 다른 문화권에서는 말 사이가 길어서 북미인과 대화할 때는 문화적 차이를 이해하지 못하면 장애가 일어나게 된다.(박상화, 2001, 72)

3. 지각과정

1) 자민족 중심주의

모든 문화는 정도의 차이가 있을 뿐 자기 민족 중심주의를 가지고 있다. 자기민족이 아닌 다른 민족에 대한 반응이 부정적이면 커뮤니케이션은 장애가 일어난다. 다양한 문화의 접촉이 가속화되어도 그러한 자기민족중심주의는 완전히 탈피하기는 힘들다. 다만 열린 마음을 가지려는 노력이 필요하다.

2) 고정관념

자기민족중심주의의 한 하위체계로서 구체적으로 나타나는 것이 고정관념이다. 고정관념은 특정인의 자질이나 특성 또는 행동을 그가 속한 범주의 모든 구성원에게 과도하게 일반화시켜서 부정적이거나 긍정적인 평가를 내리는 말한다. 일반적으로 부정적인 일반화를 고정관념으로 지칭한다.(Fred E.,1995,.53)

고정관념이 발생하는 범주는 집단, 계층성, 종교집단, 직업 및 출신지역, 국민, 민족 등에 이르기까지 광범위하다. 이것은 특정개인의 특성 차이를 무시하고 쉽게 일반화하여 커뮤니케이션에 치명적인 오류를 범하게 하는 요인이다.

고정관념의 기본적인 관점에 관하여 휴스턴과 브라운(M. Hewstone & R. Brown)은 몇 가지로 분류한다.(이한검, 1994)

첫째, 사람들은 보통 성별(gender), 또는 인종과 같이 쉽게 눈으로 식별되는 특성을 바탕으로 범주화된다.

둘째, 그 범주에 해당하는 모든 사람들에게 특정 속성이 부여된다. 이 속성을 중심으로 고정관념과 된 집단에 속하는 사람들은 서로 비슷하다고 여겨지며 다른 집단과는 다르다고 여겨진다.

셋째, 그 범주에 속하는 개개인 구성원에게 특정 속성이 부여된다. 예를 들어 러시아인은 둔감하고 프랑스인은 감정적이며 미국인은 합리적이라고 평가한다. 또는 키가 큰 사람은 싱겁다거나 얼굴이 검은 사람은 정렬적이라는 등의 판단을 내리게 된다.

고정관념 자체가 커뮤니케이션에 영향을 주기보다는 이러한 지각상의 오류로 인해 마음에 있는 이미지가 커뮤니케이션 과정에서 작동하여 장애를 일으킨다.

<표 2> 미국인이 가진 문화적 편견

대상	문화적 편견
미국 흑인	운동기질이 강함. 훈련되지 않음, 백인보다 덜 영리함, 폭력적이고 범죄가 많음
아시아 계통	영리하고 부지런함, 도당적임, 거만함, 기술은 좋으나 관리능력은 약함
히스패닉 계통	남자는 야성, 여성은 복종적임, 동기부여가 안 됨, 영어를 하기 싫어함, 변덕스러운 성격
앵글로 아메리칸	거만함, 무감각함, 권력남용, 압제적임
남성	무감각함, 야성적임, 여성을 객체로 취급함. 비정서적임, 여성을 힘으로 위협함
여성	본능적이고 비분석적임, 수학에 약함, 정서적임. 경력 지향적이지 않음, 리더십이 약함
노인	변화를 싫어함, 질병에 약함, 동기부여가 안 되었음, 새 방식을 가르치기 어려움, 듣기 어려움. 자기방식 고집
장애자	육체적 장애가 정신적 장애로 일반화, 언제나 돌봄이 필요함 다른 사람이 자기들을 돌봐 주기를 기대함.

자료인용 : Loden, M. and Rosener, pp.65-67

Ⅲ. 이 문화 커뮤니케이션과 비즈니스

서로 다른 문화권간의 비즈니스 교류가 빈번해지면서 교차문화 커뮤니케이션 또는 이문화(異文化)커뮤니케이션이라는 말이 일반화되었다. 서로 문화배경을 달리 하는 개인 간, 집단 간에 이루어지는 의사소통을 이 문화 커뮤니케이션(Inter-Cultural communication)이라 한다. 따라서 경영환경은 더욱 국제화 또는 세계화, 지구촌화 되어가고 있다. 그로 인해 비즈니스에 있어서는 문화배경이 다른 주체 간에 행동과 관습의 차이를 이해하지 않으면 이문화간 갈등으로 인해 비즈니스의 성과에 영향을 주게 된다.

1. 이 문화 커뮤니케이션의 발생

이 문화 커뮤니케이션의 성립은 복잡한 경로를 통해서 생긴다. 인종은 같으나 이질문화에서 생활하면 다른 가치관, 행동양식을 가지게 되어 이 문화 커뮤니케이션의 문제가 발생한다.

한국계 미국인이 백인 계 미국인과 교류를 하는 경우에는 어떠한 일이 일어나는가. 두 사람의 얼굴모습은 다르나 같은 언어를 사용하는 것으로 보아 의사소통에 문제가 없을 것 같다. 그러나 문화바탕이 달라 이 문화 커뮤니케이션 현상이 발생한다.

미국 내에서 중국계, 일본계, 멕시코 계, 미국인이 각기 그들 고유의 커뮤니케이션을 가지고 있으며, 미국의 문화 내에서 각자의 새로운 문화를 발전시키고 있다. 따라서 한국계 미국인이 미국계 미국인을 만나서 교류를 하게 되면 이민족간 이 인종 간 커뮤니케이션이 동시에 발생한다.

한국인이 한국계 미국인을 만나면 이 문화 커뮤니케이션이 일어나지만 이민족간 커뮤니케이션은 일어나지 않는다.

2. 비즈니스와 이 문화 커뮤니케이션

문화 간 차이는 비즈니스 현장에서 갈등을 야기할 수도 있다. 언어구조의 차이와 커뮤니케이션 방식의 차이, 가치관에서 차이가 있는 두 문화권의 주체가 비즈니스를 하는 경우 생길 수 있는 장애요인을 알아보기로 한다.

국제협상을 연구한 Foster는 '비즈니스는 협상될 수 있으나 문화는 협상이 불가능하다'고 지적하였는데 이는 문화가 비즈니스 협상의 장벽이 됨을 시사한다.(D.A. Foster, 1995, 17)

문화는 행동, 의사결정, 사고방식, 접근방법, 견해를 지배하고 해석을 규정한다. 또한 문화는 세상의 현상을 해석하는 기초적 믿음을 정의하고 관계성, 시간, 공간, 의사소통 등에

대한 신념을 처리하도록 하는 판단의 토대가 된다. 따라서 문화의 주체가 유사한 나라나 민족 간의 비즈니스 거래는 그렇지 못한 나라나 민족간의 협상에 비하여 수월하게 된다. 이러한 문화에 대한 범주화를 문화적 동맹국(Allies)과 문화적 섬(Islands)들로 표현한다. (이두원, 1998, 141) 문화적 동맹국은 여러 그룹으로 다시 세분할 수 있다.

그룹 1에는 오스트레일리아, 캐나다, 영국, 뉴질랜드, 싱가포르, 미국이 속한다. 이그룹은 일보다 가족생활을 중시하고, 비교적 외국어 능력이나 국제적 경험이 부족하다. 그룹 2에는 아르헨티나, 브라질, 이탈리아, 멕시코, 스페인, 베네수엘라가 속하고 이 그룹은 회사를 사적으로 경영하고, 기업보호 무역정책의 의존도가 높다. 그룹 3에는 오스트리아, 벨기에, 핀란드, 프랑스, 독일, 네덜란드, 스웨덴이 속한다. 이 그룹은 외국어 능력이나 국제적 경험이 풍부하고, 긴밀한 파트너십을 요구하며, 비판적 미래관을 가진다는 특성이 있다.

다음으로 문화적 섬이라 할 수 있는 예를 들면 첫째 일본이다. 이 국가는 강한 직업윤리를 가지며 자유무역을 선호한다. 다음으로 한국은 보호주의를 강력히 선호하며, 회사보다 국가를 먼저 고려하고, 낙관적 미래관을 가진다. 다음 인도는 낙관적 미래관을 가지고 보호주의를 강력히 선호한다.

1) 이 문화 커뮤니케이션의 차이

문화가 다르면 서로 사고방식이 달라져 행동 말의 표현, 해석의 차이 때문에 서로 오해를 하게 되는데 이를 ‘이 문화 커뮤니케이션 차이’라고 한다.

한국의 경우 이 문화 커뮤니케이션 차이를 보면 다음과 같다.

① 칭찬(compliment)은 마음으로 한다.

미국인들의 생활 중에 상대를 칭찬한다는 것은 대단히 중요한 의미를 갖고 있어 대화 중에 칭찬의 말이 자주 쓰인다. 사전적 의미로 compliment는 ‘인사말, 찬사, 추이는 말’로 풀이한다. 이 말은 찬사이기는 하나만, 한편, 인사말의 뉘앙스도 포함하는 것에 유의해야 한다. 영어에는 ‘칭찬’의 뜻을 가진 단어에 아첨(flattery)이 있다. 이 단어는 ‘아첨, 아무, 알랑대기’의 뜻을 가져 칭찬이 아첨과 관련을 가질 때는 이에 해당된다.

② ‘사양’이 말이 일상화되어 있다.(face value)

미국인들은 상대가 하는 말을 내용 그대로 듣는 것이 우리와 다르다. 가령 음식을 권할 때 우리들은 일단 사양한다. 그러나 계속 들기를 권하면 마지못해 응하는 것이 우리의 관행이다. 그러나 미국인들은 첫 말의 사양을 그대로 받아들인다. 다시 말하면 우리들이 하는 ‘한 마디의 밀’에는 일단 인사 치레로 앞쪽 말을 한 후 본심(뒤쪽)이 나오게 되지만 미국인은 첫 말을 그대로 받아들인다.

③ 설명(explanation)은 변명 같아서 잘 안 한다.

한국인은 설명하거나 설명을 듣는 것을 좋아하지 않는 경향이 있다. 우리들이 ‘설명’에

대하여 관심이 없는 것은 단일 민족적 색채가 강해서 온 것이라고 볼 수 있다.

④ 무표정한 경우가 많다.(rudeness)

한국인들의 예의는 예절바름을 중시한다. 이 단어는 ‘공손한, 정중한’의 뜻으로 어른에게 공손하고 예의범절을 갖추는 데 기준을 두고 존대어를 쓰지 않거나 불손한 언행을 할 때에는 예의가 없다고 지적한다. 그러나 미국인들은 자신의 말을 하는데 상대가 “아, 그러시죠” “그래요”라고 맞장구를 쳐 주지 않거나, 선물을 받는 데도 반가워하는 표현이 약하거나 사람을 만난 자리에서 굳은 표정을 지으면 ‘거칠다’라는 차원에서 무례를 탓한다.

⑤ 격식을 갖춘 친절함에 중점을 둔다.(friendly)

한국인은 사람을 만날 때 정중하고 공손하며 형식을 중시하는 것이 교양이며 예의로 여긴다. 그래서 미국인들의 ‘friendly’한 언어가 경박하다고 생각하는 것은 점잖음과 프랜들리의 상반된 가치관 때문이다. 미국인은 낯모르는 사람을 만나도 사람을 가리지 않고 프랜들리하게 대한다. 누구에게나 친절하게 대해준다, 그러나 친해진 상대가 무엇을 부탁하는 경우, 그 내용이 조금만 무리하다고 생각되면 냉정할 만큼 여지없이 거절하고 자리에서 떠날 수 있을 만큼 ‘제한된 프랜들리 관계’를 유지한다. 즉, 인간관계에서 정신적 및 심리적 의무를 느끼지 않으므로 미소하기 전에 상대를 관찰할 필요가 없어 쉽게 가까워질 수 있다.

이에 반하여 미국의 경우 이 문화 커뮤니케이션의 차이를 보면 아래와 같다.

① 의례행사에 현금은 사양한다.(money)

미국인은 보통 선물 대신 돈을 주지 않는다. 돈을 준다는 것은 상대를 너무 가볍게 생각하는 것 같고, 금전 액수가 나타나 이해 타산적이며 그런 선물은 마음이 담겨진 것이 아니라고 보기 때문이다. 결혼 축의금도 현찰로 하지 않고 신부측이 지정한 상점에 가서 미리 비치해 준 상품리스트 중에서 자기가 사서 주고 싶은 상품 값을 상점에 지불하는 간접 지불 방식을 취해서 현찰 지불방식을 피하고 있다.

② 지나친 겸손은 매너 위반이다(modesty)

미국인들은 예절바름(politeness)이란, You and I are equals(당신과 나는 동등)라는 점에 포인트를 맞춘다. 우리 문화는 ‘I am your inferior’(저는 당신보다 손아래 사람)를 강조하여, 이것이 경의로 표출되어 공손한 매너를 보여 예의바름을 나타내지만, 반대로 미국인들은 inferior로 상대에게 강조해 보이는 것은 예절이 아니라 상대를 오히려 불편하게 하고 입장을 곤란하게 만드는 것으로 여긴다.

③ 공평한 것을 추구한다.(fair)

공평함은 미국인의 일상생활 속에 깊이 침투되어, 부자간, 부부간, 사제간, 고용주와 종업원간에서 인간관계를 규정하고 있다. 인간관계에서는 같은 상황에서는 평등하게 취급되어야 하며, 가치나 공로를 편견 없이 정당하게 인정해 주는 등 공명정대가 요체가 된다. 그래서 미국인들은 노인에서 어린아이까지 이 기준에 맞추어서 ‘페어하게’ 취급되기를 기대하고 있으며, 그것이 지켜지지 않으면 불평을 말하게 된다.

④ 사생활을 중시한다.(privacy)

우리들은 인사말로 상대방에게 나이, 가족상황, 건강 같은 것을 묻는 것이 관행이지만 외국인에게 이러한 것을 질문하는 것은 사생활을 침해하는 것이 된다. 또한 상대의 수입, 재산 등을 묻거나, 타인의 신체에 대한 질문과 타인, 특히 여성의 눈을 ‘들여다 보는’ 것은 명백히 프라이버시 침해이므로 친한 사이나 남으로부터 소개를 받는 상황이 아니면 사교상 금기시된다.

⑤ 숙녀우선의 관행은 오랜 전통이다.(lady first)

구미 남성들은 숙녀에 대하여 깍듯이 대하고 있으며, 그렇지 않을 때, 오히려 남자의 체면이 깎이는 것으로 생각한다. 물론 최근에는 여성들의 사회진출이 활발하여 남성의 지나친 보호에 여성들 자신이 수용을 하지 않는 면이 있어 다소 변화가 있다.

2) 개인주의 문화와 집단주의 문화 간 비즈니스

홉스테드에 의하면 미국, 호주, 영국, 캐나다, 네덜란드, 뉴질랜드의 경우 개인주의 문화권이며, 파키스탄, 콜롬비아, 한국, 일본, 아랍, 대만을 집단주의 문화권에 해당한다고 하였다. 이러한 문화차이가 비즈니스에서 커뮤니케이션 차이를 보인다.(최정희, 2001, 14-18)

다음의 예시는 미국인과 일본인이 문화적 차이가 비즈니스현장에서 어떻게 일어나는가를 보여준다.

미국 컴퓨터 제조업체의 부장 데이빗 피어스씨는 납품업체 밥윌슨에게 하드디스크물량 일 떨어졌음을 알리고, 유통업자인 일본인 스즈키씨가 일을 처리하는 방식을 그들 간의 전화대화를 살펴보면 이문화 커뮤니케이션의 이해가 중요함을 알 수 있다.

(Telephone rings and Bob picks it up)

Bob : Bob Wilson

David : Bob, this is David Pierce from Future Computers.

Bob : Yes, David, what can I do for you?

David : I ordered some hard disks from you last week and they haven't arrived yet Is there some sort of problem with the order?

Bob : No, there's no problem I shipped those off to you three days ago.
 David : Well, we haven't gotten them yet How long does it usually take?
 Bob : Usually two to three days, you'll have to call the shipping company.
 David : Okay, I will When did you ship it out?
 Bob : October 4, at about three o'clock.
 David : okay, Bob, thanks I'll get ahold of the shipper right away.

(David now calls his Japanese supplier to check on a similar situation)

(Telephone rings and someone picks it up)

Suzuki : Hello, this is XYZ Distributors, International Department, Suzuki speaking.
 David : Hello, Mr Suzuki, this is David Pierce
 Suzuki : I'm sorry, what company?
 David : This is David Pierce from Future Computers.
 Suzuki : Oh yes, Future computers, Mr Pierce Did you receive the memory chips?
 David : No, I haven't, that's why I'm calling Our line is stalled because we're waiting
 for them.
 Suzuki : I'm sorry, what company?
 David : This is David Pierce from Future Computers.
 Suzuki : Oh, yes, Future Computers, Mr Pierce Did you receive the memory chips?
 David : No, I haven't, that's why I'm calling Our line is stalled because we're waiting
 for them.
 Suzuki : I'm sorry, Mr Pierce
 David : I can't do much with sorry When did you ship it?
 Suzuki : I must check with my department staff to find out
 David : Okay, I'll wait here while you check
 Suzuki : I'm sorry, we must have a meeting to discuss the problem
 David : Another meeting? Is that all you ever do? (Hangs up the phone In frustration)

위 예시에서 미국인과 일본인의 문화차이를 엿볼 있는 대목은 몇 군데가 된다. 초반에 미국인은 자기이름을 먼저 밝히고 일본인 스즈키는 회사이름을 먼저 밝힌다. 미국인이 이름을 말하자 이름보다, 어느 회사냐고 다시 묻는다. 개인의 이름만 밝혀도 사업을 할 수 있다고 믿는 미국인은 개인주의적이고 개인의 이름은 회사의 이름과 회사에서의 직급을 안 후에나 관련 있는 요소로 남겨두는 일본인은 집단주의적이라 할 수 있다.

문제가 생길 경우 미국인은 자신이 맡은 업무에서 어느 정도의 결정권이 있는데, 일본인은 부서 내 다른 사람과 집단의사결정인 회의를 거쳐야 함을 알 수 있다.

미국인 데이빗은 자국내 공급업자 밥에게서 하드디스크의 선적일자와 시간을 정확히 파악하였다. 이것을 근거로 배달책임자인 일본인 스즈키에게 전화를 하였으나 답을 듣기에는 인내가 필요하였고 이 부분에서 문화적 갈등을 겪었다. 미국인은 직선적이고 행동지향적이며, 신속한 일처리를 하고 일본인은 이와는 다르다.

3) 업무중심 문화와 인간관계중심 문화 간 비즈니스

관계중심문화권의 비즈니스 주체가 업무중심 문화권의 주체와 교류를 할 경우, 다른 양상을 보인다. 일반적으로 동양권의 문화는 그 사람의 배경이나 계층출신에 대하여 관심을 갖는다. 이에 반하여 서구문화권은 학연 및 혈연과 같은 인간지향보다는 상대방이 하는 일이 무엇인가 하는 것에 관심이 있다.

다음의 예시는 세계 각국에서 온 다국적 기업의 경영자들이 일본에서 업무회의를 하던 중 미국인과 일본인, 아랍인이 휴식시간에 하던 대화에서 볼 수 있는 이 문화 커뮤니케이션 갈등사례이다. 미국 텍사스에서 온 미국인 스미스가 일본인과 아랍인이 대화하는 것을 보고 참여하여 이야기를 나누게 된다.

Smith : Good Morning, gentlemen, I'm John Smith(He extends his hand to the Arab man first and then to the Japanese.) Do you mind if I join you?

Mohammed : (As he shakes Smith's hand with both of his) Welcome, please join us.

Suzuki : (He steps backward and bows slightly He shakes Mr Smith's hand without saying anything, ready to exchange business cards)

Mohammed : Are you enjoying yourself in this wonderful country, Mr Smith?

Smith : Oh sure, it's nice here What do you do Mr?

Mohammed : Mohammed Rag도 I'm from Egypt and the president of my import company We are here to look at some of the available products and meet our Japanese friends.

Smith : (Turning to Suzuki) And your name, sir?

Suzuki : (He silently hands Smith his business card)

Smith : (After looking at it quickly) Oh, you're Suzuki

Suzuki : Yes, Sany Corporation

Smith : I see (Puts Suzuki's card in his pocket and hands each his business card) Do you have a business card, Mohammed?

Mohammed : (Smiling) No, I don't carry them with me Everybody knows me(Moving closer to join to show his hospitality) I'm the president.

Smith : (Stepping back from Mohammed) Oh I understand

Suzuki : Mr Smith, you are from Blackford Company?

Smith : Yes, I'm the marketing director in charge of the Southwestern Division.

Mohammed : Well, should we all go have some coffee and enjoy our bread time together?

Smith : I'm sorry, but I have to go talk to some other people Maybe we'll get together later on. It was very nice to meet you Goodbye?

위 예시에서 미국인과 일본인 아랍인간의 문화차이를 엿볼 있는 대목은 몇 군데가 된다. 대화를 시작하고 풀어나가는 방식에서 차이가 난다. 아랍인 모하메드는 개인적이고 사적인 질문으로 대화를 시작하는데 이는 사업적인 관계에서도 인간적인 유대감을 형성하는 것을 중시하기 때문이다. 아랍인의 문화를 반영하듯 대화 중에 가까이 접근하여 공간적인 거리를 좁힌다. 일본인 스즈키는 개인보다는 소속단체를 우선하는 일본적 문화를 반영한다. 미국인 스미스는 대화에 거침없이 끼어들어 자신을 소개하고 필요한 정보를 얻기 위해 적극적이다. 미국인 스미스는 자기의 직장보다 자기 자신의 역할을 강조한다, 잠정적인 준비단계 없이 업무에만 관심을 갖는 과업 지향적 태도로 일관하다. 또한 주도적으로 대화를 리드하고 자신이 필요한 정보를 수집하면 인간관계를 돈독히 하려는 다른 문화권의 제안을 거절하고 즉시 다른 대상을 찾아가서 똑같은 절차로 대화하고 현실적으로 필요한 정보를 수집한다. 이러한 장면에서 인간관계를 지속적으로 형성하려던 문화권의 사람인 아랍인은 문화적 충격을 느낀다.

다음은 미국인과 아랍인의 갈등 사례이다.

쿠웨이트 사업가 모하메드 살라가 미국에 있는 루터포드의 회사에서 설명회를 갖기 위해 플로리다에 온다, 루터포드는 살라를 간단히 소개한다.

" Folks, I like to introduce to you a man Whose company could do great things for us in the future, please welcome Mohammed." Dr Salah rose to give the presentation, slightly insulted at his introduction. He began the meeting. " Good morning, I am Dr Mohammed Salah from Kuwait I am very pleased to be here in Florida where I received my doctoral degree from the University of Miami. As you know, Kuwait is rebuilding, and there are many opportunities for your company in my country" Dr salah continued talking further about his country's history and his company's credentials including recent partnerships with several German organizations. After about thirty minutes Rutherford, who was very anxious to het on with business, interrupted Dr Salah. "Dr Salah, this is all interesting background information, but could you please give some specific examples of what we can do for you?" Dr Salah was confused because he thought he was doing exactly that.

위 사례에서 쿠웨이트사람 Dr Salah는 본론으로 들어가기 전에 쿠웨이트의 개괄적인 소개와 자기의 회사 신임도 등을 비교적 오래 설명한다. 이것은 인간관계를 돈독히 하려 하는 것인데 미국인의 경우에 이것을 장황한 것으로 여기며 시간을 재촉하게 된다.

4) 비 격식 문화와 격식 문화 간 비즈니스

격식을 중시하는 문화와 그렇지 않은 문화 간에는 서로간의 관계설정방식이 다르다. 격식을 중시하는 일본과 한국과 같은 문화권 사람들은 상대방의 나이와 지위 등에 민감하게 반응하지만, 미국과 같은 비격식 문화권 사람들은 나이, 성, 지위, 신분의 차이와 상관 없이 언어를 평등화하려고 한다.

비언어적 커뮤니케이션에서도 문화권간에 차이가 나는 것을 보여준다.

다음의 사례는 격식에 관한 비교상황이다. 미국사람 스미스는 LA 본사에서 세계적인 기업가들과 협상을 하는 상황이다. 미국인 스미스는 자기부터 소개하기 시작한다.

Smith : Good afternoon everyone. I'm John Smith Director of Marketing and Sales for Goodman and Smith, please call me John.

Suzuki : Thank you very much, I'm sorry for my English I am with the Suzuki Motor Corporation. I work in the International Department, Tokyo office.

Mohammed : I come from Saudi Arabia from the Mohammed Ah family, and I'm the president of my company. I have a Ph K from Standford University. If you come to Saudi Arabia , please visit our home and have dinner with us.

Smith : Great, please call me John. It's getting very warm in here(All the Americans immediately follow Smith's advice and take off their coats. Other participants, waiting for an indication from their senior member, do not)

Bob : John, could you tell me how many of those you could produce in month?

Smith : Two thousand, Bob (Looks around room)Do our associates from Japan have any questions?

(They nod their heads, "yes, yes", but don't say anything, so John continues with his presentation, assuming they have any questions. From the silence, John assumes no noe does, so he thanks everyone for their time, and closes the presentation. Afterward, John is curious how his presentation went, so he decides to ask Mr Suzuki for his opinion)

Smith : do you think your company. would have an interest in buying some of our products?

Suzuki : Yes. yes.

Smith : That's wonderful. I'm sure you'll be happy with them Dr Mohammed, do you think you would be interested in buying some of our items.

Mohammed : In sha Allah (god willing), we will do a great deal of business with your company. However we have to see you in Saudi Arabia first.

위 사례에서 일본인 스즈키는 아랍인 모하메드와 비슷하게 수직적인 위계서열의식에 따라 격식을 갖추어 대화에 참여한다. 의사결정을 자신이 독단으로 내리지 않으며 상사의 의중을 살핀다. 이에 반해 미국인 스미스는 자유롭게 대화에 참여한다. 실내가 더우면 격식을 따져 지위나 나이에 따라 서열을 중시하는 동양문화권 사람과는 달리 상의를 벗는다.

문화배경이 다른 주체와 비즈니스를 하는 경우에 이 외에도 다양한 사례가 생길 것이다. 즉 표현적 문화와 은폐적인 문화 간 차이로 인해 비즈니스 커뮤니케이션의 차이를 유발할 수도 있다. 전화 통화나 문서 커뮤니케이션에서도 대면접촉과 마찬가지로 문화 간에 처리방식이 차이가 난다. 이렇게 비즈니스에 있어서 상호 교류를 할 경우, 상대 문화권에 대한 이해를 하는 것이 갈등을 방지하고 더 나아가서는 거래 성사의 결정적인 관건이 된다.

다음에서는 이러한 다양한 문화 간 비즈니스를 하려면 어떠한 실천이 필요한지를 다룬다.

3. 이 문화에 대한 적응의 유형

이 문화를 이해하는 것은 사람에 따라 이 문화 평가가 달라진다. 적극적으로 상대의 문화배경을 알아서 그에 적응하려고 노력하는 사람이 있는가 하면, 그에 부담을 느껴 아예 자기 문화를 중심으로 '자기 식 행동'을 하는 사람도 있다. Milton Bennett는 문화적응과정을 거부-방어-상이점 최소화-수용-적응-통합의 6단계로 나누어 설명하면서 첫 3단계를 자기민족 중심주의 단계라 명명하고 나머지 3단계는 민족 상대주의 단계라고 구분하기도 한다.(G. M. Chen and W. J. Starosta, 1998, 230-231) 이런 의미에서 볼 때 다음 네 가지 유형이 존재한다.

1) 자국문화

자신들과 다른 습관, 가치관과 만날 경우, 그 차이를 객관적으로 보려고 하지 않고 거부해버리는 사람이다. 그래서 '이 나라는 우리나라와 이런 저런 점이 달라 나쁘다'라고 모든 것을 비판적 자세로 본다. 이런 유형의 이 문화에 대한 적응은 매우 어렵다. 이것은 자기 나라에 대한 애국심은 좋으나 국수주의적 편향적 자세로써 자기 나라 중심을 합리화하는 것이다.

2) 도피

집단 사회에서 통례화된 상하의 인간관계가 이 문화에서 통용되지 않는다. 특히 개인주의가 철저한 구미 사회에서는 이제까지 익숙한 사고방식이 통하지 않게 되므로 좌절을 느껴 의식적으로 이 문화를 기피한다. 이런 사람은 대부분 성격이 내향적, 자폐적이어서 이 문화에서는 적응이 어렵다.

3) 동화

자신의 이질성을 숨기려고 하는 동시에 가급적 그 문화 속에 안주하려고 하는 사람이다. 이런 유형의 사람은 이 문화에서 자기의 이질성에 대해서 열등의식을 갖고 있어서 이 문화에 동화함으로써 자기방어를 하려고 한다. 이런 사람은 행동양식, 생활 형태 등 모든 것을 그 나라의 사람과 같아지려는 성향을 갖고 있다. 대개 이런 타입의 사람들은 자기 문화에 무지한 젊은 층에 많으며, 타국에서 귀국해서는 ‘그 나라는 이렇더라’는 식으로 자기가 생활하고 있는 현실의 모든 것을 이 문화 중심의 가치를 판단 기준으로 삼으려고 한다.

4) 적응

자국 문화중심 유형과 같이 다른 문화에 대한 거부 반응을 보이거나 ‘도피유형’의 사람과 같이 소극적이지도 않다. 이들은 ‘동화유형’의 사람과 같이 자신의 이질성을 비하하지도 않으며 그렇다고 자신의 정체성(identity)을 잃어버리지도 않는다. 이런 유형의 사람은 보통 사고적이며 다음과 같은 이점을 갖고 있다.

- 현지인과 적극적으로 부합하려고 노력하며 자국문화 중심으로 행동하는 것을 조심한다.
- 외국에서 그 나라 문화에 순응하고, 그들의 관습을 존중한다.
- 이 문화는 그 나름대로 고유성이 있다는 것을 인정하고 사물을 좋고 나쁘다는 식의 우열로 판단하지 않는다.
- 이 문화와의 접촉을 통해서 자국문화의 특이성을 재확인해 가면서 행동한다.

이와 같은 적응유형의 사람들이 이른바 ‘국제인’으로서의 자질을 가진 사람이라고 할 수 있다.

VI. 결 론

본 연구에서 비즈니스 환경이 다양한 문화권간에 이루어지는 현실에서 발생하는 문화

간 커뮤니케이션의 양상을 규명하고자 했다. 또한 문화의 개념과 구성요소는 무엇이며 문화의 차이의 원천은 무엇인가를 알고 경영관리에서 문화 간 비즈니스에 시사점을 제공하고자 하였다.

우선 문화가 달라 커뮤니케이션에 영향을 주는 요인은 학자마다 견해가 다르지만 본 연구에서는 크게 3가지로 대별하여 살펴보았다. 즉, 가치체계가 달라서 커뮤니케이션 차이가 생기고, 비언어커뮤니케이션이 문화권 간에 차이가 있고, 지각과정에서의 차이로 인해 커뮤니케이션이 다른 것을 알 수 있었다.

가치체계를 형성하는 하위요소로는 한 조직의 개체가 보이는 태도나 행태가 개인주의 인지 집단주의인지에 따라 다름을 알 수 있었는데 서양의 국가 다수가 개인주의 문화이고 동양권 국가 다수가 집단주의 문화임을 알 수 있었다. 이러한 차이가 비즈니스 협상의 방식의 차이로 이어지고 때로는 갈등의 소지가 될 수 있음도 알았다. 다음은 불확실상황을 얼마나 감내하느냐에 따라 불확실성의 회피가 높은 문화권인지 낮은 문화권인지가 차이가 있고 이에 따라 조직의 문화에 영향을 주게 된다. 그 다음으로 권력의 분배가 두 두체 간에 큰지 작은지에 따라 권력차이정도가 큰 문화권과 작은 문화권 간에 비즈니스 행태가 다름도 알았다. 또한 상대방의 메시지를 이해할 때 표면의 이야기만 이해하느냐 그 저변의 맥락까지 이해하느냐에 따라 고 맥락 문화와 저 맥락 문화로 구별하고 이러한 차이가 비즈니스 거래에서 자주 커뮤니케이션 효율을 떨어뜨림도 알게 되었다. 가치체계의 하위요소로는 비언어커뮤니케이션에 있어 차이가 있었다. 어떤 문화권의 시선이나 표정, 몸짓, 공간적 행위, 시간적 행위 및 의사언어는 다른 문화권 간에 차이가 있었다. 또한 사물이나 현상을 지각하는 방식에서도 차이가 있고 고정관념이 있어 문화 간 커뮤니케이션이 차이가 존재한다.

이러한 문화차이로 인해 커뮤니케이션이 다르다면 국가간 거래나 협상을 하는 비즈니스 영역에 끼치는 영향을 조사해 보아야 했다. 연구결과 문화 간 관행의 차이로 인하여 도는 개인주의와 집단주의 차이로 인해 비즈니스에 영향을 주었고, 업무중심적인 문화와 인간관계중심문화 간 비즈니스 관행에도 차이가 있음을 알게 되었다.

그렇다면 문화 차이가 비즈니스에 영향을 주는 상황이므로 이 문화 거래에서 커뮤니케이션 비효율을 없애기 위해 문화적응훈련을 할 필요가 있다. 본 논문에서는 문화적응의 유형과 단계를 파악하여 설명하였다. 앞으로는 문화 간 비즈니스 커뮤니케이션을 위한 현실적 대안으로서 문화적응을 위한 문화 간 비즈니스 커뮤니케이션 교육방법을 마련하고, 교육과정을 체계화하는 과제로 연구가 이어져야 한다. 본 연구가 문화 차이가 비즈니스 효율의 중요요인임을 밝히는 것에 공헌하길 바라며, 현실적 대안마련은 향후의 과제로 남기고자 한다.

참고문헌

<국내문헌>

- 권기남(1998), '문화간 커뮤니케이션 교육에 관한 연구', 중앙대학교 대학원 박사학위 논문.
- 김정아(2001), '문화간 비즈니스 커뮤니케이션 훈련내용 개발을 위한 기초연구', 이화여자대학교 대학원, 석사학위 논문.
- 박상화(2001), "문화 간 비즈니스커뮤니케이션의 장애요인에 관한 연구", 계명대학교 대학원 박사학위 논문.
- 양춘희 외(2005), 비즈니스 커뮤니케이션, 북코리아.
- 양춘희 외 (2001), 대인교류와 글로벌 에티켓, 다솔.
- 이두원(1998), '문화간 협상 커뮤니케이션 패러다임 연구', 한국커뮤니케이션학, 6집.
- 이한검(1994), 인간행동론, 형설출판사.
- 최윤희(2001), '문화 간 커뮤니케이션과 문화 간 관계 훈련', 한국커뮤니케이션학, 제5호.
- 최정희(2001), '문화 간 커뮤니케이션에 관한 연구' 단국대학교 대학원 석사학위논문

<외국문헌>

- Chen G. M. and W. J. Starosta(1998), *Foundations of Intercultural Communication*, (Needham Height: Allyn & Bacon)
- Foster D.A.(1995), *Bargaining Across Borders*, (Mcgraw-Hill)
- Hall Edward(1997), *Beyond Culture*, (NY: Douleday/Anchor Press)
- Hall Edwark(1959), *The Silent Language*, (New York).
- Jandt Fred E.,(1995), *Intercultural Communication*, (C.A.:Sage Publications)
- O'hairH. Dan, James S. O'Rourke, and Mary John O'Hair(2001), *Business Communication*, (South-Western)
- Tubbs Stewart L. & Sylvia Moss(2003), *Human Communication 9th ed.*, (Mcgraw Hill)