CULTURE SERIES 2

주요 국가별 문화적 특성과 차이

1990년 중반에 미국의 거트 호프체드(Geert Hofstede)라는 국제 문화 학자가 세계 주요 40개국의 일반적인 문화와 관련된 기초 조사를 하기 위해 10만 명을 대상으로 설문 조사한 자료가 있다. 설문 자료를 분석한 결과는 아래의 표와 같다.

첫 번째 조사 항목은 빈부의 격차로, 그 격차가 큰 나라일수록 부의 편중화 현상이 시간이 갈수록 심화되는 것으로 조사되었다. 반면 빈부의 격차가 작은 나라(표에서 보면 수치가 낮을수록) 일수록 부의 분배가 균등해지도록 노력하고 있는 것으로 조사되었다. 두 번째 조사 항목은 개인주의와 집단주의에 대한 성향이다. 개인주의가 심할수록 개인 관계가 느슨해지며 집단에 대한 성과보다 개인 성과에 가치를 두기 때문에 자칫하면 개인의 이기주의에 빠지기 쉬운 단점이 있다고 한다. 세 번째 항목은 불확실성에 대한 기피 성향이다. 불확실성에 대한 기피가 심할수록 자리 보전에 강한 집착을 보인다고 한다. 이러한 성향이 강할수록 자리 보전을 위한 방편으로 책임보다는 권한을 강화하고 권한 보호를 위한 규제가 늘어나는 특성을 가지고 있다. 네 번째 항목은 남성과 여성에 대한 성차별 문화에 관한 것이다. 조사 결과에서 수치가 높을수록 성차별이 없는 것으로 해석된다. 이 부문에서는 지역보다는 국가별로 상당한 차이를 나타내고 있다. 같은 아시아 지역이지만 우리나라는 남녀 성차별이 비교적 높은 39인 반면 일본의 경우는 95로 남녀 성차별이 거의 없는 것으로 나타났다. 또한 일반적인 인식과 달리 미국이 일본보다 성차별이 높다는 점도 눈여겨볼 만하다.

미국에서 우리나라의 기본적인 문화 환경을 보는 시각인 부의 편중 현상이 평균을 넘게 나오고 있고 개인주의보다는 강한 집단주의를 나타내고 있는 것으로 분석되었다.

국가별 사회 문화 환경의 특성

국가	개인주의(*1)	불확실성 기피(*2)	빈부 차(*3)	성차별(*4)
캐나다	80	48	39	52
멕시코	30	82	81	69
미국	90	46	40	62
아르헨티나	46	86	49	56
브라질	38	76	69	49
덴마크	74	23	18	16
프랑스	71	86	68	43
독일	67	65	35	66
이탈리아	76	75	50	70
네덜란드	80	53	39	14
노르웨이	69	50	31	8
스페인	51	86	57	42
스웨덴	71	29	31	5
영국	89	35	35	66
호주	90	51	36	61
중국	20	60	80	50
일본	46	92	54	95
뉴질랜드	79	49	22	58
싱가포르	20	8	74	48
한국	18	85	60	39

주 : *1) = 수치가 높을수록 개인주의 성향. *2) = 수치가 높을수록 기피성 증가.
*3) = 수치가 높을수록 빈부 격차 심함. *4) = 수치가 높을수록 성차별 감소.

시간의 개념

미국이나 서유럽, 그리고 일본, 싱가포르 등 선진화된 아시아 국가의 경우 한번에 한 업무에만 집중하는 것이 용인되는 사회로 반드시 납기일을 준수해야 하는 것도 이들 국가가 가진 문화적 특성이다. 이에 비해 남부 유럽이나 라틴아메리카의 경우 동시에 여러 업무를 하기 때문에 일을 마무리하는 것도 인간적인 관계가 큰 영향을 발휘하게 된다. 미국, 독일, 스위스 등 전자에 속한 국가들은 '시간은 돈'이라는 개념으로 단 1초의 시간도 가치를 따져가며 일을 한다.

이에 반해 후자의 국가들은 프로젝트 혹은 약속 시간의 지연이 당연하게 받아들여지

는 문화 속에 있다. 즉 일반적으로 약속이 반드시 지켜진다는 보장을 받기가 힘들다는 것이다.

예측 가능한 미래와 운명론적 문화

서구 사회의 경우 문화 자체가 통제 속에서 이뤄진다. 즉 '인생은 나 하기 나름' 식이지만 미래는 예측 가능하다. 따라서 계획을 체계적으로 수립해야 한다는 고정 관념이 사회 전반을 지배한다. 이에 반해 아시아적 문화는 '물 흐르는 대로 가라'는 식으로 계획 자체를 외부 환경에 돌리려는 속성이 강하다. 라틴아메리카 국가나 중동 국가는 '생명이 허락하는 한도에서 가져'라는 식의 운명론적 문화가 바탕에 깔려 있다.

'나는 일을 한다. 고로 존재한다'

프랑스와 라틴아메리카는 일반적으로 연역적인 사고를 하는 습관을 가지고 있다. 즉 과거의 문화가 미래에도 영향을 준다는 인식이 강한 경향이다. 데카르트가 주장했듯이 '나는 생각한다. 고로 존재한다'라는 식의 사고 방식이다. 이런 문화는 이론과 원칙을 대단히 중시한다. 이에 비해 기타 미국이나 대부분의 서구 국가들은 귀납적인 사고 방식을 가지고 있다. 모든 것을 수치 혹은 통계에 기본을 두고 있다. 즉, '나는 일을 한다. 고로 존재한다'는 사고가 이들 문화를 대변해주고 있다.

경쟁 문화

미국이나 서유럽, 홍콩, 멕시코, 아르헨티나, 일본의 경우 승자가 모든 것을 차지하는 것을 받아들이는 문화를 가지고 있다. 또한, 일을 하기 위해 산다는 신념에서 물질적인 중요도가 상당히 높은 편이다. 반면, 북유럽, 기타 남아메리카 국가, 일부 유럽 국가의 경우 더불어 산다는 경쟁 개념과 살기 위해 일한다는 신념을 갖고 있다.

의사 소통

긴밀하고 체계적인 의사 소통 체계를 유지하고 있는 그룹이 있다. 관계가 중시될수록 아주 사소한 문제에도 많은 시간을 대화에 쏟는 경향이 있다. 의사 소통이 안 되면 불안해 한다. 이에 비해 모든 것을 업무 중심으로 이해하고 회의를 하면 곧바로 핵심에 들어가야 직성이 풀리는 그룹이 있다. 이들은 종종 '나에게 최종 마지노선을 알려달라'라는 식이며 인간 관계보다는 사업 관계를 더 중시한다. 미국이나 스위스 혹은 독일을 제외한 대부분의 국가들은 긴밀한 의사 소통 그룹 쪽으로 약간 기울어 있다.

'신은 스스로 돕는 자를 돕는다'

행동 문화에 관한 한 미국의 대표적인 문화는 '신은 스스로 돕는 자를 돕는다'로 표현된다. '당신이 누구냐'는 물음에 자기 이름과 직무의 타이틀을 함께 소개한다. 라틴아메리카나 아프리카, 중동과 남유럽 등의 국가는 가족 상황이나 혹은 다소 철학적인 의미를 곁들여 답변한다.

사회 문화 환경에 대한 종합 분석

위에 열거한 6개 부문 15개 항목에 대해 국가나 지역별 혹은 개인별로 단일 속성을 가졌다고 판단하기는 거의 불가능하다. 따라서 이들 15개 항목별로 협상 상대방의 기업이나 개인의 성향을 테이블화하여 종합적인 판단을 내리는 것이 바람직하다. 즉 협상 상대방의 속성을 개인별로 분석하여 A, B로 나눈 다음 상대팀의 속성을 다시 A, B군에 대입시켜 어떤 방향으로 협상을 이끌어내야 할지를 결정하는 데 참고해야 할 것이다.

협상 상대팀의 속성 구분 분석표

A 그룹	B 그룹
통제 문화	조화 문화
단일한 집중도	동시 다발형
엄격한 시간 관리	유연한 시간 관리
현재에 충실	미래를 고려
즉시 행동	다소 미적거림
낮은 의사 소통	높은 의사 소통
직접적	간접적
격식 파괴	격식 중시
평등한 사고	가부장적 사고
유연함	엄격한 질서 중시
높은 위험 부담	위험 기피
연역적 사고	귀납적 사고
직선적 사고	종합적인 사고

미국인들의 개성에 대한 시각

미국을 제외한 세계인들이 미국인을 보는 시각을 미국인의 입장에서 분석한 재미있는 결과가 있다.

세계인들은 미국인을 볼 때 우선 오만 방자하고 도대체 남의 문화를 인정하지 않는 몰지각하고 자유 분방한 사람으로 보고 있다. 또 욕심이 많고 폭력을 서슴없이 휘두르고 권위를 우습게 보며, 시간에 쫓기는 것으로 생각하고 있다. 그러나 한편으로는 정말 열심히 일하고 항상 변화를 추구하면서 만남과 헤어짐이 극히 자연스럽다. 그리고 낭비벽이 심하며, 모든 의문 사항에 대한 답을 가져야만 안심하는 조바심을 가지고 있는 것으로 판단하고 있다.

그러나, 미국인들은 현실 문제에 집중도가 대단히 높은 편이다. 무엇이든 반드시 해야 하는 의무라면 어떤 대가를 지불해서라도 해야만 직성이 풀린다. 프로젝트에서는 결과를 가장 중시한다. 아무리 가까운 사이라도 타인과는 일정한 거리를 둔다. 악수는 짧게 손에 힘을 주어 한다.

개인주의가 극에 달해 있으며 남과 경쟁하기를 좋아하고 위험을 감수하는 데 전혀 주저함이 없다. 사실에 입각한 귀납적인 사고가 지배적이며 일반적으로 한번 택한 방식을 고수하는 경향이 아주 높은 편이다. CJ

이복남
한국건설산업연구원 선임연구위원
bnlee@cerik.re.kr