이베로아메리카 제12권 2호 [2010. 12] : 217～245

한국과 브라질의 문화 차이(異文化)와 문화간 커뮤니케이션을 위한 연구*

이 광 윤**
(Lee, Kwang-Yoon)

〈Abstract〉

O Estudo sobre a Comunicação Intercultural entre a Coréia e o Brasil

Para fins da análise da comunicação entre culturas diferentes, que precisa levar em consideração as diferenças que estão implícitas no conhecimento cultural dos participantes, este artigo propõe utilizar o modelo desenvolvido por Geert Hofstede, no qual são propostas várias dimensões de valor: “distância do poder”, “individualismo - coletivismo”, “masculinidade - feminilidade” e “controle das incertezas”. Essas dimensões, que constituem programas mentais compartilhados e coletivos, ou seja, culturais, assim como atitudes típicas ligadas a esses programas, são transferidas para a área da comunicação para explicar melhor os mecanismos “de fundo” da comunicação. Essas categorias da psicologia social podem contribuir para análises que relacionem pesquisas sobre sociedade, mídia e sujeitos.

* “이 논문은 2007년 정부(교육과학기술부)의 재원으로 한국연구재단(학술진흥재단)의 지원을 받아 수행된 연구임” (KRF-2007-362-B00018)
** 부산외국어대학교 포르투갈(브라질)어과 교수
E-mail: noelalee@pufs.ac.kr

[Key Words: Comunicação/ Comunicação Intercultural/
Culturas Diferentes/ Comunicação de Negócio/ Brasil]
[주제어: 커뮤니케이션/ 문화간 커뮤니케이션/ 문화차이/ 비지니스
협상 커뮤니케이션/ 브라질]

Ⅰ. 머리말

신자유주의 기치아래 진행되어온 세계화, 국제화, 개방화라는 용어는 이제 우리 사회의 일상적인 용어로 정착되었다. 이러한 경향과 함께 '지구촌 공동체' 시대에 불가피한 문화간 커뮤니케이션(Intercultural Communication)에 대한 관심과 연구의 필요성도 날로 증가하고 있다. 문화간 커뮤니케이션의 특징은 커뮤니케이션의 참여자가 서로 다른 언어, 정치, 경제, 사회, 역사, 문화적 배경을 갖고 있다는 것과 이러한 요인이 대부분 효과적인 의사소통의 방해요인으로 작용하고 있다는 것이다. 한 문화권의 사람이 메시지를 만들고(encoding), 그것이 다른 문화권의 사람에 의해 해독(decoding)될 때 오해의 가능성은 항상 존재하게 마련이다. 왜냐하면 동일한 기호에 대하여 문화권의 차이에 따라 서로 다른 의미를 부여하는 경우가 많기 때문이다.

문화는 언제나 계속적으로 변하고 있기 때문에 한 문화의 특성과 범위를 고정적이고 명확하게 정의하기는 힘들다. 그러나 한 문화권의 형성은 거시적으로 나타나는 인종, 민족, 국가 또는 언어, 정치, 경제, 사회, 역사 등의 변인들이 타 문화권의 그것들과 차별화되면서 가능한 것이다. 이러한 문화권의 변인들은 한 문화권을 규정하는 기준점이 될 뿐 아니라 문화간 차이 때문에 발생하는 의사소통 문제들에 대한 해결의 실마

리가 된다. 따라서 문화간 커뮤니케이션 연구에서 가장 중요한 것은 '문화권'의 범위를 설정하는 것이다. 왜냐하면 동양과 서양의 문화간 커뮤니케이션의 연구 결과를 한국과 브라질의 문화간 커뮤니케이션의 환경에 그대로 적용한다면 흔히 말하는 일반화의 오류에 부닥치게 될 것이기 때문이다. 즉, 한국의 문화가 같은 동양권인 중국이나 일본의 문화와 다르듯이 브라질의 문화도 같은 서양권인 미국이나 프랑스의 문화와 다르기 때문이다.

이처럼 문화의 차이는 국제무대에서 오해와 갈등을 일으킬 수 있으며, 문화적 갈등은 개인간의 관계는 물론 기업경영과 외교를 포함한 국제교류에 중대한 요인으로 작용할 수 있다. 따라서 문화의 차이에서 발생되는 오해와 갈등을 해결하고 타문화에 대한 이해를 넓히기 위한 연구를 이론적 바탕 위에서 수행하려면 다양한 문화권에 걸쳐서 나타나는 함축적 행위의 유사성과 차이점을 설명해주는 방식을 찾아야 한다. 그리고 문화를 커뮤니케이션 이론에 통합하기 위해서는 문화를 하나의 이론적 변인으로 취급할 수 있는 방법을 찾아내야한다. 그 한 가지 방법은 문화적 가변성의 차원(dimensões da variabilidade cultural)에 초점을 맞추어 살피는 일인데 이 차원은 문화권들이 다르거나 비슷한 점을 보여줌은 물론 다양한 문화권의 커뮤니케이션을 설명하는데 사용할 수 있다. 그 일례로 홉스테드(G. Hofstede)[1]의 문화적 가치 차원(dimensões de valor cultural), 클로크혼과 스트로트벡(F. Kluckhohn & R. Strodtbeck)[2]의 가치지향성(orientações de valores), 홀(E.T. Hall)[3]이 제시한 맥락차원(contexto) 그리고 레위스(R. Lewis)[4]의 행위차원을 들 수 있다.

---

1) G. Hofstede, Culture's consequences, London, McGraw Hill, 1983.
2) F. Kluckhohn & R. Strodtbeck, Variation in value orientations, New York, Row Peterson, 1961.
3) E. T. Hall, Beyond culture, Garden City NY, Doubleday, 1976.
4) R. Lewis, When cultures colide, London, Nicholas Brealey, 1996.

본 논문에서는 이문화(異文化) 관리 시각에서 특히 홉스테드의 문화적 가치 차원이 어떻게 문화의 차이를 설명하는가에 초점을 맞추어 고찰하면서 이문화 관리의 관점에서 문화적 가변성의 차원을 살펴보고, 이와 함께 문화적 갈등 혹은 충돌을 최소화하기 위하여 문화간 커뮤니케이션 능력을 극대화하는 방법을 가늠해보며 나아가 한국과 브라질간의 문화간 커뮤니케이션의 실천적 모델을 제시해보고자 한다.

Ⅱ. 이문화(異文化)와 문화적 가변성의 차원[5)]

1. 이문화(異文化)의 개념 및 이문화 관리

문화는 사회과학에서 가장 많이 사용되는 개념으로 그 의미하는 바가 매우 다양하기 때문에 한 마디로 명료하게 정의하기가 어렵다. 왜냐하면 문화는 인간과 사회가 창조해낸 정신적이고 물질적인 산물이면 무엇이든지 포함될 수 있는 개념으로 사회적 관계의 총화이며 인간이 생산한 것의 총화를 모두 가리키고 있기 때문이다. 문화의 상대성이 지적된 이후 문화의 개념이 보다 일반화되고 과학화되면서 가장 고전적이고 종합적인 문화의 정의를 내리고 있는 E. B. Tylor는 "문화 또는 문명이란 지식, 신념, 예술, 도덕, 법률, 관습, 기타 사회구성원으로서 인간에 의하여 획득된 모든 능력이나 관습들의 내재적 개념의 총합"[6)] 이라고 언급하였다.

---

5) 문화적 차원에 관한 구체적인 논의는 최윤희, 김숙현. "문화간 커뮤니케이션의 이해"(서울, 범우사, 1999)와 김숙현, 박기순, 최윤희 등, "한국인과 문화간 커뮤니케이션"(서울, 커뮤니케이션북스, 2001)을 참조하기 바람.

6) 하인아, 이문화 적응 훈련 교육 프로그램의 실태와 문제점, 커뮤니케이션학 연구, 12권 3호, 2004년 가을, p.8.

이러한 정의는 문화 속의 인간 행위의 모든 정신적, 규범적 요소를 망라하고 있으며, 또 이러한 것들이 사회화 과정을 통해 인간이 후천적으로 획득하게 되는 생활양식임을 시사해 주고 있다, 이처럼 문화란 우리가 암묵적으로 동의하는 가치체계나 규범이기 때문에 같은 문화권 내에 있는 사람들끼리는 문화의 차이를 의식하지 못하고 살아가게 된다. 그러나 우리가 다른 가치관, 규범, 질서를 가진 사람과 접촉하는 상황에서는 비로소 자신에게 특정한 문화가 있다는 것을 인식하게 되며 이를 이문화 인식이라고 한다.

문화의 급속한 확산 혹은 혼재는 문화 차이에 대한 인식과 이해를 필요로 한다. 문화 차이의 문제는 세계화의 첨병을 맡고 있는 기업 활동에서 먼저 나타나기 시작했다. 다국적 기업들은 투자가치가 있는 지역이면 어디든 진출하면서 현지 기업이나 현지인들과의 문화적 마찰을 빚었다. 이러한 이유로 이문화(cross-cultural) 또는 교차문화 관리에 대한 논의는 국제경영에서 먼저 논의되기 시작했다 그러나 문화의 세계화가 기업 활동 영역을 벗어나 일상생활로 확대되면서 '이문화 관리와 문화적 다양성과 인식에 대한 논의는 일반적인 생활패턴'[7]으로 확대되었다.

여기서 우리는 이문화의 확실한 이해를 위하여 보통 다문화(Multicultural), 상호문화(Intercultural) 그리고 이문화(Cross-cultural)라 불리는 용어의 차이를 이해할 필요가 있다. 먼저, Multicultural이란 전반적으로 넓은 포괄적인 범위에서 다른 인종, 종족, 민족적 배경 등의 차이를 개방적인 자세로 받아들이는 다문화를 의미하며, Intercultural은 둘 혹은 그 이상의 특정국가에 초점을 맞춰 상호 교류하고 받아들이는 타 문화의 대상을 한정한다는 점에서 앞의 Multicultural과는 차이가 있다. 또한 Intercultural과 매우 비슷한 의미를 가지는 Cross-cultural은 앞서 말한 바

7) Michael Hanke, Comunicaçãp Intercultural - uma perspectiva para as Diferenças entre as Culturas Nórdicas e Latinas, Semiosfera, ano 5, nº 8, p.1.

와 같이 주로 비즈니스 용어에서 사용되고 있다. 예를 들어 Cross-cultural training이란 용어는 해외에서 거주, 근무할 때나 국제적인 관심을 가진 사람들과의 만남을 준비하는 프로그램을 지칭하는데 쓰인다. 결과적으로 "이문화 인식이란 나와 다른 모든 타인과 그들의 문화를 상대방에 대한 존중과 다양성 이해의 관점에서 널리 포용하고 서로 교환하는 것, 그리고 자신의 문화와 창조적으로 조화를 이루는 것"[8] 이라고 설명할 수 있다.

2. 문화적 가치와 패턴화

앞서 말했듯이 문화는 어느 특정 사회의 총체적인 삶의 방식, 신념, 태도 그리고 특징을 의미한다. 즉 그 사회의 모든 구조, 의식, 몸짓뿐만 아니라 전통적으로 정의된 예술형태까지 포함한다. 그러므로 문화라는 것도 역시 인간의 세대나 환경 혹은 인간의 다양한 행위가 가져다 줄 수 있는 여러 가지 이해관계를 내포하고 있는 커다란 호(弧)이다. 하나의 문화로서 주체성은 이러한 많은 이해관계를 내포하는 호에서 어느 정도의 단편들을 선택하느냐에 달려 있다. 모든 인간사회는 어느 지역에 있든지 간에 그 문화제도 중에서 이러한 선택을 한다. 다른 문화에 속한 사람들의 관점에서 보면 이들 모든 인간 사회는 기본적인 것을 무시하고 전혀 엉뚱한 것을 개발하고 있는 것으로 보인다. 이러한 사회적, 지역적 차이를 고려한다면 문화는 다음과 같이 네 개의 범주로 나누어 볼 수 있다. 첫째는 어느 한 시대에 걸쳐 모든 인류에게서 공통으로 찾아볼 수 있는 생활 방식이나 양식이다. 둘째는 다소간 서로 연관성을 갖고 있는 여러 공동체나 사회속의 한 작은 단위 조직이 지닌 특유한 생활양

8) Ibid.

식이다. 셋째는 한 공동체 사회에 특유한 행동양식이다. 넷째는 유기적으로 복합되게 짜여진 거대한 사회에 속하는 분자들의 특수한 행동상의 특색이다. 이는 문화가 어느 특정한 사회의 총체적인 삶의 방식이면서 시간에 따라 스스로 변화할 뿐 아니라 다른 문화의 접속을 통해서 변화하며, 변화를 통해 새로운 문화를 형성하고 있는 유기체적인 단위임을 의미한다. 따라서 각각의 문화에는 정도의 차이는 있지만 공통적인 요소를 지니고 있으며 정도의 차이에 따라 문화적 차이와 패턴을 정의할 수 있다. 일반적으로 문화적 가치와 패턴은 권력차이, 개인주의와 집단주의, 불확실성의 회피 그리고 남성성과 여성성 등으로 측정되어 진다.

1) 권력차이(Distância do poder)

권력차이의 차원은 권력이나 명성, 경제적 부가 한 문화권 내에 분배된 정도를 말한다. 모든 사회는 권력의 구조를 조직하려고 하며 또는 누가 누구에게 종속되는가를 결정지으려 하며 그래서 일반적으로 그것이 어떻게 조직화되어지는가를 설명하고자 한다.[9] 이러한 필요성은 즉, 고용주와 노동자, 부모와 자식, 선생과 학생간의 광범위한 의미에서 상위와 하위간의 종속과 지배라는 위계질서를 말하는 것으로 권력차이는 기관과 조직의 힘없는 구성원들이 권력을 불공평하게 분배한다는 점을 수용하는 범위를 말한다.[10] 그래서 권력차이의 지표(índice de distância do poder)가 높으면 높을수록 종속계층은 권력의 불평등한 분배를 수용하게 된다.

---

9) Simmel, Georg, Superordinação e subordinação, In: Sociologia, São Paulo, Ática, 1983, p.29.

10) Barros, Betania Tanure de, Gestão à Brasileira. Uma comparação entre América Latina, Estados Unidos, Europa e Ásia, São Paulo, Atlas 2003, 1993, p. 29.와 Hofstede, Geert, Cultures and organizations: Software of the mind, London, McGraw-Hill, 1991, p.28 참조.

이러한 지표는 브라질을 포함하여 과테말라, 멕시코, 베네수엘라, 에쿠아도르, 콜롬비아 그리고 엘 살바도르 등 대부분의 라틴아메리카 국가와 아시아, 프랑스 그리고 스페인에서 높게 나타나는 반면 미국이나 이탈리아를 포함한 대부분의 유럽국가 그리고 아르헨티나 등에서는 낮게 나타나고 있다. 이처럼 권력차이가 큰 사회에서는 사회적 지위가 권력에 따라 결정되고, 권위주의적 관계가 사회관계를 이루는 기본적인 틀을 구성하고 있다. 이러한 사회관계는 가부장적인 가족구조에서 비롯되었으며, 이들이 지니고 있는 종교적 특성에서도 가부장적이고 권위주의적인 구조를 찾을 수 있다.

2) 개인주의와 집단주의(Individualismo e Coletivismo)

개인주의와 집단주의는 “공동체적 사고의 형태를 포착하려는 시도로 공동체 안에서 사람들이 자신을 어떻게 규정하고 다른 사람들과의 관계를 어떻게 규정”[11]하느냐에 관한 것이다. 그래서 개인주의적 성향이 높은 문화권에서는 '나'에 대한 의식이 강하게 작용하며 협력보다는 경쟁이 독려되고 개인의 목표가 집단의 그것보다 우선한다. 반면에 집단주의는 개인보다는 자기집단의 견해, 욕구 및 목표, 개인의 즐거움보다는 자기집단에 의해 규정된 규범 및 의무, 자기집단과 차별화된 신념보다는 자기집단과 공유된 신념, 자기집단과 협력할 자세에 더 큰 비중을 두고 있다.

일반적으로 기업 활동에서 개인주의 지표는 개인의 사적인 자유 시간, 작업상의 자유, 삶에 있어서의 일의 중요도, 기능향상의 기회, 작업환경 및 복지후생을 중시하지 않는 태도 등으로 홉스테드의 연구 결과에 따르면 개인주의적 문화를 지닌 나라들은 국민소득이 높고 부유한 나라임

11) Barros, Betania Tanure de, Op.cit., p.49.

을 보여주고 있다.[12] 이와 함께 브라질과 아르헨티나 그리고 대부분의 라틴아메리카 국가와 같이 권력차이가 큰 나라일수록 낮은 개인주의적 문화의 성향과 함께 높은 집단주의적 성향을 보이고 있다.

집단주의의 경향은 일반적으로 동양문화권이 서양문화권보다 상대적으로 강하게 나타난다. 집단주의 문화 경향은 공통적으로 대가족 또는 문중에서 태어나 가족 또는 문중에 대한 충성심이 강하다. 따라서 개인의 행동 패턴도 그 가족과 문중이 지니고 있는 패턴에서 벗어나기 어렵다. 개인이 집단에 충성하는 대신에 집단은 개인의 생활과 활동을 보호해준다. 따라서 '우리'라는 집단적 의미가 강해진다. 이러한 문화권에서는 개인이 조직에 강하게 의존하고 있고, 조직은 개인의 사생활은 물론 그 개인이 속한 문중도 침범한다. 또한 개인은 집단의 결정을 믿고 따르면서 개인의 행동패턴이 집단의 의식을 담게 된다.

이러한 관점에서 개인주의 문화와 집단주의 문화는 몇 가지 차이점을 지닌다.[13] 즉 브라질과 콜롬비아, 베네수엘라 등과 같은 집단주의 문화권에서는 사람들과 관계를 맺는 과정에서 선물의 제공과 봉사가 수반되는데 개인주의 문화권에서 이러한 관행은 뇌물로 간주되기도 한다. 개인주의 사회에서는 연고자의 등용은 일반적으로 못마땅한 일로 간주되지만, 집단주의 사회에서는 비교적 빈번하게 발생하며 어떤 사회에서는 당연하고 자연스러운 일로까지 간주되기도 한다. 또한 개인주의 사회에서는 업무상의 개방성과 직접성이 흔히 장점으로 생각되며, 갈등의 해결이 억제보다 우선된다. 반면 집단주의 문화권에서는 불협화음을 불러오는 개방성을 거부하고 집단의 형식을 유지하고 권위적인 체제를 조화로운 관계로 유지하려고 한다. 따라서 집단주의 사회는 상대적으로 권위적인 사회 질서를 형성하고 있다. 또한 개인주의 사회가 다름을 강조한다면

12) Hofstede, Geert, Op.cit., p.51.
13) 김영철, 라틴아메리카 문화와 비즈니스, 부산외대출판부, 2007, pp.27-29 참조.

집단주의 사회는 같음을 강조한다.

또한 커뮤니케이션의 스타일 측면에서 "브라질 등의 라틴아메리카 국가와 동양권 국가의 집단주의 사회 사람들은 개인주의 문화권 사람들에 비하여 남의 기분을 상하지 않으려 하며 자신의 의견을 남에게 강요하려 하지 않는다. 반면에 개인주의 문화권 사람들은 대화에서 보다 명확성을 기하려 노력하며 그 명확성을 커뮤니케이션의 중요한 요인으로 보고 있다. 이것은 개인주의 문화권 사람들은 요구사항이 있을 때 자신이 직접 요구하는 행위를 가장 효율적인 커뮤니케이션 전략으로 여기고 집단주의 문화권 사람들은 직접 요구하는 행위를 비효율적인 전략"으로 여기고 있기 때문이다.[14)]

또한 커뮤니케이션의 친밀도와 관련해, 타인에 대한 비난과 비평은 집단주의 문화권보다도 개인주의 문화권에서 훨씬 적극적으로 수용되어지는데 이러한 일례는 브라질에서 활동하고 있는 다국적 기업의 두명의 외국인 고용자가 언급한 다음의 인터뷰에서 확인될 수 있다.

> "집단주의 문화권에 속하는 브라질 사람들은 자신에 대한 비난을 좀처럼 받아들이지 않으려 하며, 이것은 종종 커뮤니케이션 자체를 아주 미묘하게 만들기도 한다. 프랑스나 스페인 사람들에게는 이러한 비난이 그저 아무렇지 않은 코멘트일 뿐이지만, 브라질 사람들에게는 공격으로 보일 수 있으며, 나아가 이러한 대화에서 브라질 사람들은 자신의 의견을 완전하게 드러내지 않으려 한다. 프랑스 사람에게는 보다 개방적인 대화의 부재가 자칫 상대방을 존중하지 않는 것처럼 보이지만, 브라질 사람에게는 당연한 행동으로 보인다는 것이다."
>
> "대화를 하면서 브라질 사람들은 너무 지나치게 감정적이다. 그

14) 최윤희, 이문화 관리와 문화적 가변성의 차원에 관한 고찰, 국제지역연구 제 7권 제 4호, 2004, p.214.

러나 스페인 사람들은 그렇지는 않다. 스페인 사람들은 독일 사람들보다는 더 감정적이지만, 그러나 스페인 사람들에 비해 브라질 사람들은 너무 감정적이고 격정적이라, 내게는 아무렇지도 않은 말이 브라질 사람들에게는 무겁고, 냉정하고 그래서 그를 아프게까지 한다"[15]

3) 불확실성 회피(Controle das incertezas)

불확실성의 회피는 한 문화권 사람들이 불확실성을 피하려고 노력하는 정도를 의미한다. 즉 어떤 문화권 사람들은 모호하고, 불확실하며, 예측할 수 없거나 위험한 상황을 피하려 드는 반면 어떤 문화권에서는 사람들이 모호하고 예측할 수 없으며 불확실한 상황에서도 편안해 한다.

그래서 "불확실성의 회피 경향이 높은 문화권 사람들은 낮은 수준의 불확실성 회피 문화권 사람들보다 불확실성과 모호함에 대한 관대함이 적은데, 이는 사람들이 높은 수준의 불안과 에너지 배출, 공식적인 규율과 절대적인 진리에 대한 높은 수준의 욕구를 보이며, 일탈된 생각이나 행위를 보이는 사람들에 대한 아량이 적은데서 오는 것이다. 또한 낮은 수준의 불확실성 회피 문화권 사람들은 높은 수준의 불확실성 회피 문화권 사람들보다 스트레스를 덜 느끼며 자신의 의견과 다른 의견을 수용하고 위험을 감수할 줄 안다."[16]

불확실성의 회피가 높은 문화에는 거의 모든 상황에서 적절한 행동을 하도록 안내하는 명확한 규정과 규율이 많다. 불확실성의 회피가 낮은 문화의 규범과 규율은 불확실성의 회피가 높은 문화권의 그것보다 명확하지 않으며 엄격하지 않다.

또한 불확실성의 회피가 높은 문화권에서 공격적인 행위는 용납하지

---

15) Duarte, Roberto, Cross-border acquisitions and changes in domestic management practices - the case of Brasil, Ph.D.Thesis, University of Cambridge 2001, p.179.
16) 최윤희, Op.cit., pp.214-215.

만 사람들은 갈등과 경쟁을 피하며 공격성을 억제하기를 선호한다. 불확실성 회피가 높은 문화권에서는 의견의 일치가 중요시되며 일탈행위는 용납되지는 않는다. 그렇다고 불확실성 회피가 위험 회피와 동일하게 취급되지는 않는다.[17]

불확실성의 회피가 낮은 문화권에서는 시간이 정향의 틀이며 삶 자체가 느긋하다. 그리고 사람들은 범상치 않은 형태나 아이디어에 화를 내는 일이 적으며 관용적이다. 이러한 불확실성의 회피의 차이가 문화간 커뮤니케이션에 많은 영향을 미친다. 두 문화의 협상에서, 불확실성의 회피가 높은 사람 문화권 사람들은 일을 천천히 처리하기를 원할 것이며, 규칙적인 계획을 요구한다. 불확실성의 회피가 낮은 문화권 사람들은 회의가 아주 구조적이지 아닐지라도 실망하지 않을 것이다. 상이함과 모호함에 대한 관용이 적고 드러내고 싶은 생각, 느낌 및 감정이 있어도 아주 조심스럽게 표현하고자 한다.

4) 남성성과 여성성(Masculinidade e Feminilidade)

남성적 문화와 여성적 문화의 중요한 차이는 한 문화권에서 성적 역할이 어떻게 분포되어 있느냐에 관한 것이다. 남성성(masculinidade)이 높은 문화권 사람들은 실천, 야망, 물질, 권력, 적극성, 성취지향성, 독립성, 공격성, 경쟁성, 주도력, 통솔력, 지배력 등에 높은 가치를 부여한다. 남성성은 개인적인 수준에서는 적극성, 도전, 리더십, 공격성, 경쟁적 특성 등으로 정의되는 반면, 사회적, 집단적 수준에서는 권위주의적인 특성이 강조된다. 따라서 남성성이 강한 사회는 권위적인 위계질서, 남성 우월주의적 특성, 가부장제를 중심으로 한 대가족제도와 함께 도전적인 성향과 공격적인 성향을 지니고 있다. 도전적, 공격적인 성향과 소유욕

17) Michael Hanke, Op.cit., p.4.

이 강하게 결합되어 나타날 때에는 제국주의로 발전하는 경우도 있다.

반면에 여성성(feminilidade)이 높은 문화권 사람들은 삶의 질, 서비스, 남에 대한 배려 및 양육성, 순종성, 자기희생, 의존감, 민감성, 동정심, 질투심 등에 높은 가치를 부여한다. 여성지향적 사회에서는 성적 동등성이 추구되고 사람과 환경 모두가 중요한 것으로 인식된다. 성적 역할은 남성 지향적 사회보다 유동적이며, 상호의존적 행위와 양성적 행위가 이상적인 것으로 인식된다. 이러한 문화가 기업 활동으로 확대되면 남성성은 일(노동)중심주의로 나타나고 여성성은 돌봄과 양육생활을 강조하는 일상생활중심이 된다. 따라서 남성성은 높은 급여, 공헌에 대한 정당한 평가, 승진, 일의 보람에 대한 중요도, 상사와의 인간관계, 직장에서의 협조 및 고용보장을 중시하지 않는 태도 등으로 측정이 가능해진다.

남성성과 여성성은 모든 문화권에 존재하지만 이중 하나가 지배적인 현상으로 나타난다. 남성적 문화권으로는 브라질을 비롯하여 아랍국가들, 독일 이탈리아, 멕시코, 일본 스위스, 베네주엘라를 들 수 있다. 여성적 문화권으로는 칠레, 코스타리카, 아프리카, 핀란드 포르투갈 및 스페인 등을 들 수 있다.[18]

Ⅲ. 문화간 커뮤니케이션

1. 문화간 커뮤니케이션의 기본적 이해

글로벌 시대를 맞이해 지난 수 십년 동안 문화간 커뮤니케이션에 대한 다양한 관심과 연구가 활발히 진행되어 왔다. 특히 문화간 커뮤니케이션 연구는 실제 문화간 접촉이 많이 일어나는 국가일수록, 그리고 문

18) Hofstede, Geert, Op.cit., p.71-75.

화간 교류나 접촉에서 그 이해관계의 정도가 클수록 더욱 활기를 띠어 왔다. 이를테면 다인종, 다민족이 모여 사는 미국이나 유럽의 일부 국가에서 문화간 커뮤니케이션의 연구는 폭넓게 진행되어 온 것을 알 수 있다. 또한 다국적 기업의 마케팅이나 국제협상 등과 같이 막대한 득실이 교차되는 경우, 지엽적이며 미시적 상황의 문화간 커뮤니케이션 연구가 수행되었음을 확인할 수 있다.

문화간 커뮤니케이션은 교역, 전쟁, 사절, 교육, 과학, 예술, 이민 등 수 천년에 걸쳐 문화간 상호교류를 통해 전개되었지만, 오늘날에는 전 세계적으로 과거보다 훨씬 더 넓은 범위에서 보다 활발하게 이루어지고 있다. 외형적으로 다국적 사업을 표방하는 경제적인 동기와 함께 운송수단과 커뮤니케이션의 기술적인 발전은 서로 다른 인종 혹은 다른 국가의 사람들 사이에서 보다 빈번한 문화간 접촉을 실현시키는데 일조하고 있다. 특히 컴퓨터의 대량보급과 통신과 방송매체의 기술적 결합에 의한 인터넷의 발달은 전 세계를 하나의 네트워크로 연결시키고 있다.

문화간 교류를 하는 사람들의 복합적인 정도를 구별하지 않는다면 문화간 커뮤니케이션은 실제로 생활의 일부이며 자국을 벗어나지 않은 경우라도 피할 길은 없다. 문화간 상호작용이 일상적인 활동이 되면서 사람들은 명백하게 혹은 암묵적으로 나타나는 다양한 오해와 타문화권의 이방인이 겪는 심리적 갈등과 같은 문제를 인식하게 되었다. 이러한 문제들은 근본적으로 이방인이 야기하는 문화적 차별성에서 비롯되었다고 할 수 있다. 그래서 문화적 차별성을 일종의 도전으로 간주하여, 해결하고 극복하여 결국에는 소멸시켜야 하는 문제점으로 인식해야 한다고 주장하기에 이르렀다.

문화간 커뮤니케이션 연구는 문화적 차별성을 문제점으로 보는 시각의 이면에 담긴 원인에 관해서는 의문을 제기하지 않는다. 문화적 차별

성을 문제점으로 보는 시각에는 두 가지 이유가 있다. 첫째는 문화적 차별성이 문제가 되는 것은 기존 환경의 질서를 어지럽히는 것으로 간주되기 때문이다. 즉 문화적 차별성은 기존 환경의 질서를 유지하는데 걸림돌이 된다고 보기 때문이다. 여기서 문화적 차별성과 문화를 지속하기 위한 질서는 서로 양립할 수 없다는 전제를 반드시 이해해야 한다. 다른 문화적 배경을 지닌 이방인이 다른 사회에 들어가려고 할 때 그 문화는 이미 개개 문화의 가치관, 범칙, 규범 등에 기초하여 그 사회가 필요로 하는 사회적 현실을 완비한 상태인 것이다. 문화는 현재도 그러하지만 과거에서부터 변함없이 동적인 면모와 침투력을 지닌 존재이다. 개별문화에서 각기 다른 사회적 현실을 유지시키기 위한 목적으로 서로의 상반되는 가치관을 결합시키는 것은 무모한 것으로 인식되어 왔다.[19)]

그러나 두 번째 이유에는 현대의 지배적인 가치관이 반영되어 있다. 즉 문화적 차별성은 효율성 혹은 편리성이라는 가치관에 대립하는 억제요인이 되기 때문이라는 것이다. 문화적 차별성이 심화되는 것과 효율성을 촉진하는 것은 서로 양립이 불가능한 것으로 추정되고 있다. 가령 사소한 일상적인 대화일지라도 이방인이 대화에 참여하여 그가 어느 정도 유창하게 말하지 못하는 상황이라면 그 대화는 매끄럽게 진행될 수가 없다. 이 경우 참가자 중 한 사람 혹은 양측 모두가 그 대화를 효과적이지 못하고 불편한 것, 곧 비효율적인 것으로 판단할 수 있다. 그 주된 원인은 대화의 유형이 동일 문화권의 참가자와 나누는 정상적인 대화에 비해 비정상적인 것으로 파악되기 때문이다.

이것은 하나의 예에 불과하지만 분명히 문화적 차별성은 효율성과 대립하는 다양한 문제점을 창출한다. 이 문제의 논리는 정상성이라는 개념과 상당히 관련되어 있다. 사람들은 현대사회에서 우세한 사회적 가치관

19) 이수범, 문화간 커뮤니케이션 연구경향에 대한 비판적 고찰-이론적 전제와 대안을 중심으로-, 한국언론학보, 제 44-2호, 2000, pp.187-189 참조.

에 적응하기 위해서 문화적 차별성을 해결하고 극복해야 하며 그 간격을 좁히거나 억제 또는 최소화하려 한다. 그리고 문화적 차별성은 편리성의 가치와는 전적으로 양립할 수 없는 것으로 인식되는 까닭에 중요한 문제로 다루어지는 것이다.

2. 문화차이의 극복을 위한 문화간 커뮤니케이션

문화적 차별성은 특히 편견과 고정관념, 자민족 중심주의 등과 같은 가치관 또는 인지적 과정을 통해 발생하는데, 특히 적응하는 과정에서 문화적 차별성을 극복하며 긴장을 느낀다는 것은 이러한 다양한 편견과 고정관념을 극복할 수 있는 능력을 갖춘다는 말과 동일하다고 볼 수 있다.

이처럼 문화간 커뮤니케이션의 장애물로 작용하는 것은 유사성의 전제, 자민족 중심주의, 고정관념 등이 있다. 먼저 유사성의 전제를 극복하기 위해서는 그 나라의 역사, 정치구조, 예술, 문학, 언어의 학습에서부터 시작되어야 한다. 이와 함께 상대방의 문화를 탐구하는 습관을 기르고, 평가하려는 자세보다는 수용하려는 자세와 모호함에 대한 인내력을 기르는 것인데 이 모든 것은 자기중심의 자세를 낮출 것을 요구한다. 자민족 중심주의는 사람들이 외국인의 형태를 자신의 문화기준으로 평가하며 자신의 문화가 다른 모든 문화보다 우월하다고 믿는 경향을 말한다. 자민족 중심주의자들은 기본적으로 자신들이 하는 일은 옳고 적합하며 정상적인 것이고, 문화배경이 다른 사람들이 하는 방식은 잘못된 것이며 열등한 것이라고 가정한다. 모든 사회의 사람들은 그들이 열린 마음을 가졌다고 주장하는 것과 상관없이 어는 정도 자민족 중심주의의 생각을 갖고 있다. 그래서 자민족 중심주의는 편견을 조장하고 외부인에 대하여 경멸감을 갖게 하고 집단 간의 갈등을 부추긴다. 또한 고정관념

은 어떤 특정한 집단의 구성원에 의해 형성된 판단으로 다차원적 이미지라고 할 수 있다. 그 이미지가 복잡성, 구체성, 우호성, 일체감의 정도에 따라 다양해진 고정관념은 사회적 범주의 영향을 받게 된다. 이러한 고정관념화의 과정은 네 가지로 정리할 수 있다.

첫째, 고정관념은 집단 구성원의 멤버십과 심리학적 속성의 관련을 과대평가하는 경향에서 오는 결과이다. 둘째, 고정관념은 우리가 정보를 처리하는 방식에 영향을 미친다. 셋째, 고정관념은 타 집단 구성원들이 어떻게 행동할 것인가에 대한 기대감을 창출한다. 넷째, 우리의 고정관념은 다른 사람들의 커뮤니케이션 패턴을 제약하며 고정관념을 확인시키는 커뮤니케이션을 부추긴다. 따라서 고정관념은 어떤 범주나 집단을 그린 그림으로 한 집단의 구성원은 어떤 고정관념과 조화를 이룰 수도 있지만 그렇지 않을 수도 있는 것이다.

Ⅳ. 브라질 비즈니스 협상의 문화간 커뮤니케이션

1. 브라질에서의 비즈니스 협상의 기본 전제

국제협상에 있어서 문화간 커뮤니케이션을 연구하는 이두원 교수는 '비즈니스는 협상될 수 있지만 문화는 협상될 수 없다'[20]라는 말을 하고 있다. 이 말은 곧 비즈니스 협상의 장벽으로서 문화를 지적한 것이다. 협상이라는 명칭으로 치러지는 게임에서 비즈니스는 게임의 대상이 될 수 있지만, 문화라는 것은 게임이 아니다. 그것은 문화가 가치를 내포하고 있기 때문이며, 게임의 규칙을 지배하는 기저구조로 작용하기 때문이

20) 이두원, 문화간 협상 커뮤니케이션 패러다임 연구, 한국커뮤니케이션학 제 6집, 1998, p.140.

다. 즉 게임을 치르면서 게임의 규칙을 논의할 수는 없는 논리이다.

문화는 우리의 행동, 의사결정, 사고, 방법론, 느낌 등을 지배하며 세상에 대한 우리의 경험을 모양 짓는다. 문화는 어떻게 세상이 움직여 가는가에 대한 기초적 믿음을 정의하며, 관계나 시간, 공간 그리고 의사소통 등에 대한 기초적 믿음을 처리할 수 있는 형식(form)과 실질(substance)을 제공한다. 이렇게 각 요소들을 지배하는 강력한 힘을 가진 문화는 우리가 속한 사회적 그룹 속에서 성장하면서 배우고 개발한 가치들의 집합체로서 상대적으로 정적인 패턴을 갖고 있다.[21]

일반적으로 모든 문화 속에는 그들이 공유하는 가치관을 지니고 있다. 가치관은 문화 속에 내재해 있기 때문에 표면적으로 잘 드러나지 않는다. 언어나 비언어적 행동과는 달리 가치관이란 추상적인 개념이기 때문이다. 가치관이란 직접 볼 수도 들을 수도 없지만 가치관이 반영되어 나타날 때 느낄 수는 있다. 이러한 가치관은 문화와 커뮤니케이션이 이루어지는 문화적 패턴에 있어 가장 기본적인 요소이다. 가치관은 문화적 커뮤니케이션 패턴을 구별할 수 있게 해준다. 모든 사회는 보편적인 조건이나 문제가 존재하는데 그런 문제를 해결하는 방법은 그 사회에서 만들어진 어떤 규범에 따라서만 해소될 수 있다. 이러한 규범들의 하나하나가 가치 지향이다. 따라서 규범은 특정한 사회에서 동일한 패턴을 보이기도 하지만 사회 내에서 변형되기도 한다. 그렇다면 브라질의 가치체계는 어떤 형태를 띠고 있는가를 몇 가지로 요약해보면 다음과 같다.

브라질 사람들은 일반적으로 정에 약하고 사랑에 강하며 사람을 사귀는데 개방적이고 함께 어울리는 것을 좋아한다. 그들의 개방적인 성격은 자신들이 접하게 되는 새로운 사람과 문화에 대해서도 마찬가지이며 그래서 브라질에 이주하여 정착하는 것은 다른 지역에서보다 훨씬 수월하

21) Ibid.,

다.

브라질 사람들은 동양인에게 비교적 우호적이고 친근하게 다가온다. 그들의 원주민인 인디오들이 동양인과 비슷한 외모를 가지고 있어 인종적 차이에서 오는 이질감을 상대적으로 적게 느끼게 된다.

브라질 사람들은 인간적인 관계인 친구를 매우 중요시하게 여기고 있어 친구가 그들의 생활에서 차지하는 비중은 매우 높다. 그들에게 친구는 삶에 있어서 가장 중요한 동반자 중의 하나로 때에 따라 친구를 잘 사귀면 자신의 사회적 지위를 높일 수도 있다. 친구를 중요시하게 여기는 그들의 사고방식은 기업 활동을 하는데 있어서도 그대로 반영된다. 이런 면에서 브라질 사람들은 형식적인 면보다는 인간적이고 비공식적인 행동패턴을 보인다.

브라질 사람들은 온정주의적인 성향을 가지고 있다. 온정주의적 성향은 도시보다는 농촌으로 갈수록 뚜렷하게 나타난다. 온정주의는 브라질을 비롯한 라틴아메리카 현대사에서 자주 등장하는 권위주의 정권의 사회 문화적 토대가 되었다. 온정주의가 강력하게 영향을 미치는 권위주의는 브라질 사람들의 또 다른 특성인 것이다. 또한 브라질은 가톨릭이 지배하는 사회로 가톨릭의 종교적인 원리가 그들의 도덕적인 행위를 지탱하고 있으며 정책결정자, 경제학가, 학자 등의 정향에 많은 영향을 미치고 있다.

이러한 점을 고려할 때 브라질에서 기업 활동을 하는데 있어 가장 중요한 사실은 다음과 같다. 첫째, 인종적으로 같은 황인종임을 강조하는 것이다. 사실 인종적인 동질성을 강조하는 것은 인디오를 비롯한 인디오에 가까운 외모를 지닌 브라질 사람들에게는 설득력을 지니지만 반면에 서양적인 외모와 서구적인 생활패턴을 지닌 브라질 사람들에게는 설득력이 약하다. 따라서 동질성을 강조하는 것이 때에 따라서는 기대한 만

큼의 효과를 거두지 못할 경우도 있다. 그러므로 상대방이 어떠한 외형적인 특성이 강한가 혹은 어떤 생활패턴을 지니고 있는가에 따라서 대응하는 것이 필요하다.

둘째, 브라질 사람들은 대체적으로 일본인에 대해 긍정적인 인식을 지니고 있다. 일본인들의 기업 활동은 월급이나 손익은 명확하게 서류로 계산하고 정직하다고 평가받고 있다. 일본인들은 또한 기업 활동에 있어 도덕적인 인정을 받고 있다. 일본인에 대한 인식 때문에 한국인에 대한 인식도 좋은 편이다. 이러한 장점을 유지시키고 일본인들보다 더 활동적이라는 이미지를 심어주는 것이 좋다. 그리고 일본인들은 사람들을 사귀는데 있어 한국인들보다 폐쇄적인 특성을 보인다. 중남미 인들이 친구를 사귀는데 있어 개방적이기 때문에 일본인들보다는 한국인이 브라질 사람들과 친분관계를 만들 수 있는 가능성이 높다.

셋째, 브라질 사람들은 계약조건을 정확하게 이행하지 않는 경우가 종종 있다. 이럴 경우에는 계약조건에 명시된 절차에 따라 일을 진행시키는 것이 좋다. 따라서 계약이 이루어진 이후 변호사나 공증사무소를 통해 계약내용을 공증 받는 것이 중요하다. 공증내용에 따라 계약 불이행에 따른 절차가 진행되기 때문이다. 계약내용을 공증 받지 않았을 경우에는 피해 사실을 증명할 수 없어 손해 볼 수 있다.[22]

또한 브라질을 포함한 라틴아메리카(국가, 기업과 개인 포함)와 관계를 형성하는데 있어 장애요인으로는 다음과 같은 내용을 지적할 수 있을 것이다. 첫째, 브라질의 일반적인 경향에 대한 이해 부족과 브라질을 어떤 정형화된 틀로 이해하려는 실수들이 브라질 사람들과의 관계를 형성하는데 장애로 작용한다. 위에서 지적했듯이 브라질 사회는 표면적으로 드러나는 공통적인 특성이 존재하는 반면 표면적으로 드러나거나 내

22) 이광윤 외, 중남미 문화와 상관습, 부산외대 국제통상지역원, 1999, pp.37-38.

재되어 있는 숨은 문화의 다양성이 존재한다는 것을 인정해야 한다. 사실, 브라질뿐만 아니라 다른 라틴아메리카지역 혹은 다른 어떤 국가 내에서도 이러한 특징들은 찾아 볼 수 있다.

둘째, 브라질 사람들 개인적인 친분관계를 상당히 중요시 한다. 이런 점을 이해하지 못하고 비즈니스적인 관계만을 생각하고 접근하면 실패하는 경우가 종종 있다. 더불어 브라질 사람들에 대한 신뢰부족이 비즈니스 관계를 형성하기 어렵게 한다. 브라질에서 사업하기 위해서는 개인적인 관계에서 출발하여 비즈니스 관계로 발전하는 것이 좋다. 비즈니스이기는 하지만 개인적인 관계를 우선시 하고 인간관계를 중요시하기 때문에 친분을 쌓는데 많은 시간이 필요한데 한국인들은 이점을 고려하지 않고 비즈니스적인 접근만을 고집하는 경우가 있다.

셋째, 브라질의 비즈니스맨들은 기업 활동 우선순위가 경제적 수익이 아닐 수 있다는 것을 염두에 두는 것이 좋다. 브라질을 포함한 라틴아메리카인들은 사회적 지위, 특권 혹은 여행의 기회로 비즈니스 관계를 형성할 수도 있다. 따라서 비즈니스 관계에 있는 사람이 어떤 생각을 지니고 있는지 파악하는 것이 좋다.

넷째, 문화적인 충돌이다. 대부분의 기업인들은 자신의 경험에 기초해서 사람을 평가하는 경향이 있고, 지역이나 국가적인 특성에 상관없이 이러한 경험이 유효할 것이라 기대하고 행동한다. 그러나 문화권에 따라서는 유사한 일이라 할지라도 동일한 결과를 낳지 않을 수도 있다는 것을 인정하는 것이 좋다. 특히, 문화적인 괴리가 심한 지역과 관계를 형성할 때에는 이러한 부문을 항상 고려해야 한다. 의사소통의 장벽을 극복하기 위해서는 서로의 가치와 이익의 공유 강조, 선의, 공감대 형성과 상호간의 더 많은 이해가 필요하다.

한국과 브라질 간의 시간에 대한 Common Sense가 형성되어 있지 않

아 서로를 이해하는 것은 아주 어려운 일이다. 한국인들은 미래에 관심을 지니고 있지만 브라질 사람들은 과거 지향적이다. 우리의 시간 개념에서 브라질 사람들은 매우 느리게 보인다. 반면 브라질 사람들은 상황을 완전히 이해하고 인간관계를 형성하기 위한 시간은 결코 주어지지 않는 것으로 보인다. 한국인의 의식은 시간에 따라 진행되지만 브라질 사람들은 즐기고 경험하기 위한 자원으로 파악된다. 또한 한국인들은 시간을 소비하고, 얻고, 손해를 보고, 낭비하고, 투자하는 상품으로 파악하고 있지만, 브라질 사람들은 만질 수 없는 것으로 파악하고 있다.

2. 브라질에서의 협상 커뮤니케이션의 해결 방식

문화간 커뮤니케이션은 서로 다른 문화적 배경을 가진 두 사람 이상의 대화로 이루어진다. 이 때, 대화행위자들의 상호 행위는 문화간 대인접촉이며, 가장 기본적인 커뮤니케이션의 형태라고 할 수 있다. 이는 협상에서의 커뮤니케이션에 있어서도 동일하게 적용될 수 있는데, 협상의 행위자 즉 화자(話者)와 청자(廳者)간의 상호 행위의 과정에서 사용하고 의존하는 능력을 기술하고 해석하는 것이다. 따라서 브라질 사람들과의 협상 테이블에서 상대편과의 관계를 원만하게 이끌어 갈 수 있는 능력은 매우 중요한데, 이러한 관계적 능력이란 곧 문화간 협상 커뮤니케이션 패러다임을 구체화하려는 시도로 볼 수 있으며 이는 특히 다음과 같이 브라질과의 협상 전략과 전술에 대한 기존의 이해부족을 극복하는 몇 가지 중요한 실천적 스타일로서 제시될 수 있다.

첫째, 브라질에 대해 문화적인 이해에 충실해야 한다. IMF 이전 우리나라 경제가 최고의 성장기를 맞이하고 있을 때 진출했던 대부분의 기업들은 한국적인 사고에 기초해서 한국적인 행동 패턴을 브라질을 비롯

한 라틴아메리카 현지인들에게 강요했었다. 이로 인해 현지인들과 문화적인 이해에 기초한 관계를 형성하지 못해 실패하는 경우가 많았다. 자민족 중심적인 접근은 브라질 사람들의 자부심을 자극하기에 충분했다. 이러한 문제점들을 극복하기 위해서는 현지에 진출한 기업들이 현지의 가치와 관습을 수용하는 자세가 필요하다. 왜냐하면 문화적인 이해에 기초한 인간관계 형성과 기업 활동이 성공할 수 있는 가능성이 높기 때문이다.

둘째, 브라질 사람들과의 인종적인 동질성을 강조해야 한다. 브라질의 가치 기준과 문화적 특성을 우리와 동일시하는 것은 매우 어려운 일이다. 하지만 브라질 사람들의 원류인 인디오들과의 인종적 동질성과 식민지 경험에 대한 역사적 유사성을 강조하는 것은 관계를 형성하는데 있어 긍정적으로 작용할 수 있다.

셋째, 브라질의 가치와 관습을 정형화하고 지나치게 일반화하지 말아야 한다. 브라질 사람들은 식민 본국인 포르투갈의 문화유산을 공유하고 있으며, 스스로를 유럽적인 문화토양에 기초하고 있다고 생각한다. 그러나 각 국가마다 자신들만이 공유된 경험을 통해 독특한 문화적 특성을 형성하고 있다. 따라서 이러한 특성들을 이해하는 것이 중요하다. 사실 그들은 브라질을 공통적인 유산을 가진 단위로 인식하고 있지만, 다른 한편으로 브라질이라는 하나의 범주로 제한되는 것을 좋아하지 않는다. 따라서 브라질에서 성공적인 비즈니스를 위해서는 브라질의 공통점들을 인정하는 동시에 특수성들도 인정해야 한다.

넷째, 브라질 사람들과 신뢰성에 기초한 개인관계를 발전시켜야 한다. 브라질 사람들은 자신들과 일하는 사람들을 신뢰하는 것을 매우 중요하게 생각한다. 우리나라 사람들은 개인보다는 정부나 특정기업에 대한 신뢰성이 높지만, 브라질 사람들은 개인에 대한 신뢰성이 높으며, 비즈니

스 거래에서도 중요하게 생각한다. 따라서 브라질에서 성공하기 위해서는 그들의 신뢰와 믿음을 얻어야 한다.

다섯째, 브라질 사람들의 언어 즉 포르투갈어로 대화하는 기술을 습득하기 위해 브라질 사람들에게 많은 관심을 나타낼 필요가 없다. 국가적인 업적과 문화에 대한 진실한 존경을 표하는 것보다 브라질 사람들을 기쁘게 하는 것은 없다. 이것은 가능한 한 많은 그 국가, 문화와 문화 내에서 적절한 사회적이고 비즈니스적인 의례를 배워야 한다는 것을 의미한다. 그들의 말로 기본적인 커뮤니케이션 기술을 배우는데 많은 관심을 보여야 한다는 것을 의미한다. 잘 할 필요는 없지만 관심을 가지고 있다는 것을 보이는 것이 중요하다.

여섯째, 한국적인 사고방식으로 접근하지 않아야 한다. 최근 국제적인 비즈니스 기준이 되고 있는 미국의 사고방식, 가치체계와 생활패턴이 나타나고는 있다. 사실은 표면적으로는 미국의 생활패턴을 수용하고 있지만, 내면적인 부문에서는 자신의 독특한 생활 방식을 고집하고 있다. 또한 미국의 생활방식이라 할지라도 미국에서 볼 수 있는 패턴과 구분된다.

일곱째, 브라질에서 활동하고자 하는 한국기업은 비즈니스 스타일을 바꾸어야 한다. 최근 브라질의 대기업들은 일본이나 미국의 경영방식을 도입하고 있지만 아직 대부분의 기업들은 선진적인 협상이나 기업경영에서 비합리적인 방법에 따라 경영이 이루어지고 있다. 또한 개인적인 인간관계를 중시하는 풍토가 여전히 남아 있는데 그들의 비즈니스 스타일을 인지하는 것이 중요하다. 협상에서 브라질 사람들은 이상주의적으로 접근하고 있으며 포르투갈어에서 영어의 타협(Compromise)이 직접적으로 번역되지 않고 구속(commitment)이라는 의미를 지니는 Compromisso로 번역된다. 따라서 라틴아메리카에서 비즈니스를 할 때에

는 윈(Win)-윈(Win)적인 접근을 해야 한다.

여덟째, 브라질 사람들은 한국인들의 일하는 방식을 채용하지 않는다. 따라서 상대방의 입장에서 자신의 모습을 보는 것이 상대방의 태도를 이해하면서 협력과 신뢰관계를 강화시키는 기본적인 자세이다. 또한 브라질 사람들이 하고 있는 일에 대한 대응과 그들의 인식방법을 이해하는 것이 그들과의 비즈니스를 성공적으로 이끄는 접근 방법이 된다.

아홉째, 다른 영역에서 성공했던 방법이 성공적으로 적용될 수 없다는 것을 인정해야 한다. 신뢰와 상호간의 이해관계도 경우에 따라서는 기본적인 사안에 대해서 심각한 마찰을 일으킬 수 있다. 누구나 자신의 이익을 추구하려고 하기 때문에 이러한 이해관계에서 마찰이 일어난다. 장기적인 관점과 선의적인 접근이 분쟁을 수용 가능한 방법으로 해결하게 한다. 이러한 문제들뿐만 아니라 비즈니스의 많은 부분에서 폭 넓은 신뢰관계를 회복하는 것은 매우 중요하다. 만약 어떤 특정한 내용에 합의하지 못할 수도 있지만, 조건을 바꿀 수도 있고 다른 기회가 제공될 수도 있다.

마지막으로, 브라질 사람들과 장기적인 관계 형성을 위해 투자해야 한다. 브라질 사람들과의 성공적인 개인적인 관계를 만드는데 많은 노력을 들여야 하고 장기적인 안목을 지니고 있어야 한다. 브라질 사람들은 미국의 비즈니스 스타일보다는 인간적인 면을 강조하는 비즈니스 스타일을 지니고 있다. 이는 우리의 비즈니스 스타일과 일정 정도 닮아있다. 따라서 현재 진행 중인 비즈니스뿐만 아니라 다음의 비즈니스를 위해서도 장기적인 접근이 필요하다.[23]

---

23) Ibid., pp.39-41 참조.

Ⅴ. 맺음말

문화의 차이는 국제무대에서 오해와 갈등을 일으킬 수 있으며, 문화적 갈등은 개인간의 관계는 물론 기업경영과 외교를 포함한 국제교류에 중대한 요인으로 작용할 수 있다. 따라서 문화의 차이에서 발생되는 오해와 갈등을 해결하고 타문화에 대한 이해를 넓히기 위한 연구를 이론적 바탕 위에서 수행하려면 다양한 문화권에 걸쳐서 나타나는 함축적 행위의 유사성과 차이점을 설명해주는 방식을 찾아야 한다. 그리고 문화를 커뮤니케이션 이론에 통합하기 위해서는 문화를 하나의 이론적 변인으로 취급할 수 있는 방법을 찾아내야한다. 그 한 가지 방법은 문화적 가변성의 차원(dimensões da variabilidade cultural)에 초점을 맞추어 살피는 일인데 이 차원은 문화권들이 다르거나 비슷한 점을 보여줌은 물론 다양한 문화권의 커뮤니케이션을 설명하는데 사용할 수 있다.

본 논문에서는 먼저, 이문화(異文化) 관리 시각에서 특히 홉스테드의 문화적 가치 차원이 어떻게 문화의 차이를 설명하는가에 초점을 맞추어 고찰하면서 이문화 관리의 관점에서 문화적 가변성의 차원을 살펴보고자 하였다. 각각의 문화에는 정도의 차이는 있지만 공통적인 요소를 지니고 있으며 정도의 차이에 따라 문화적 차이와 패턴을 정의할 수 있다. 일반적으로 문화적 가치와 패턴은 권력차이, 개인주의와 집단주의, 불확실성의 회피 그리고 남성성과 여성성 등으로 측정되어 진다.

이와 함께 문화적 갈등 혹은 충돌을 최소화하기 위하여 특히 편견과 고정관념, 자민족 중심주의 등과 같은 가치관 또는 인지적 과정을 통해 발생하는데, 특히 적응하는 과정에서 문화적 차별성을 극복하며 긴장을 느낀다는 것은 이러한 다양한 편견과 고정관념을 극복할 수 있는 능력을 갖춘다는 말과 동일하다고 볼 수 있다.

나아가 한국과 브라질간의 문화간 커뮤니케이션의 실천적 모델을 제시하고자 브라질 사람들의 가치관 또는 가치체계를 나누어 요약하였으며 이와 함께 문화간 협상 커뮤니케이션 패러다임을 구체화하려는 시도의 일환으로 특히 브라질과의 협상 전략과 전술에 대한 기존의 이해부족을 극복하는 몇 가지 중요한 실천적 스타일을 제시하였다.

참고문헌

김영철(2007),『라틴아메리카 문화와 비즈니스』, 부산외대 출판부.

신인아(2000),『문화란 무엇인가, 한국인과 문화간 커뮤니케이션』, 서울, 커뮤니케이션 북스.

이두원(1998),「문화간 협상 커뮤니케이션 패러다임 연구: 기업환경의 실천적 모델을 중심으로」,『한국 커뮤니케이션학 연구』, 제 6호, pp.138-163.

_____(1997),「한-미 문화간 커뮤니케이션 문제의 유형과 해결방식에 관한 분석연구」,『한국 커뮤니케이션학 연구』, 제 5호, pp.30-66.

이수범(2000),「문화간 커뮤니케이션 연구 경향에 대한 비판적 고찰」,『한국언론학보』, 제 44권 2호, pp.186-214.

정현숙,「문화간 커뮤니케이션의 연구동향과 과제」,『언론과 정보』, 제 8호, pp.65-91.

_____,「한국인과 미국인의 언어사용자 차이: 다문화 조직의 커뮤니케이션 사례연구에 나타난 문제를 중심으로」,『사회언어학』, 10권 1호, pp.275-293.

하인아(2004년 가을),「이문화 적응 훈련 교육 프로그램의 실태와 문제점」,『커뮤니케이션학 연구』, 12권 3호, pp.5-26.

최윤희(1999),『문화간 커뮤니케이션의 이해』, 서울, 범우사.

_____(1997),「문화간 커뮤니케이션과 문화간 관계훈련」,『한국커뮤니케이션학』, 제 5호, pp.18-28.

_____(2004),「이문화 관리와 문화적 가변성의 차원에 관한 고찰」,『국제지역연구』제 7권 제 4호, pp.209-234.

Barros, Betania Tanure de, *Gestão à Brasileira. Uma Comparação entre América Latina, Estados Unidos, Europa e Ásia,* São Paulo: Atlas 2003, 1993.

Duarte(2001), Roberto, *Cross-border acquisitions and changes in domestic management practices – the case of Brasil,* Unpublished Ph.D. Thesis, University of Cambridge.

Hall, Edward & Reed Hall, Mildred(1989), *Understanding Cultural Differences: Germans, French and Americans,* Yarmouth (Maine), Intercultural Press.

Hampden-Turner, Charles & Trompenaars(2000), Fons, *Building Cross-Cultural Competence. How to create wealth from conflicting values,* Chichester, John Wiley.

Hanke, Michael, "Comunicaçãp Intercultural - uma perspectiva para as Diferenças entre as Culturas Nórdicas e Latinas", In: *Semiosfera,* ano 5, nº 8.

Hofstede, Geert(1980), *Culturés consequences: International differences in work-related values.* Beverly Hills, CA: Sage.

Hofstede, Geert(1991), *Cultures and organizations: Software of the mind. Intercultural cooperation and its importance for survival,* London, McGraw-Hill.

Leitão(2003), "Cláudia, Globalização e Ocidentalização do mundo: o Discurso da Exclusão", In: *Gestão Cultural: Significados e Dilemas na Contemporaneidade,* Fortaleza, Banco do Nordeste.

Paiva, Raquel(2005); Barbalho, Alexandre (Org.), "Comunicação, Cultura e Conflitos: Uma Abordagem Conceitual", In: *Comunicação e Cultura das Minorias,* São Paulo, Pualus.

Rector, Monica & Trinta(1993), Aluizio Ramos, *Comunicação do corpo.* São Paulo, Ática.

Rodrigues, Adriano Duarte(1993), *Comunicação e Cultura. A experiência cultural na era da informação,* Lisboa, Presença.

Simmel(1983), Georg, "Superordinação e subordinação". In: *Sociologia,* São Paulo, Ática.

▌논문투고일자: 2010년 10월 5일
▌심사완료일자: 2010년 10월 22일
▌게재확정일자: 2010년 10월 27일