▌이베로아메리카 제13권 1호 [2011. 6] : 351~388

국제비즈니스에서 문화간 역량과 문화간 훈련*

조 호 현**
(Cho, Ho-Hyeon)

〈Abstract〉

Intercultural Competence and Intercultural Training in International Business

Many global business failures have been ascribed to a lack of intercultural competence, especially to a lack of an adequate conceptualization and definition of intercultural competence, focusing instead on the knowledge, skills, and attributes that appear to be its antecedents. Intercultural competence should be perceived as multifaceted important components of global management capabilities. Depending on the related concepts of intercultural competence, such as global mindset, intercultural sensitivity, and cultural intelligence, dynamic aspects of intercultural competence as learning process are suggested.

Also, the domain of intercultural competence in the context of global management or business comprised three dimensions - perception management, relationship management, and self

* 이 논문은 2008년 정부(교육과학기술부)의 재원으로 한국연구재단의 지원을 받아 수행된 연구임(NRF-2008-362-A00003)

** 부산외국어대학교 경영학부
E-mail: mkgcho@pufs.ac.kr

management. Each dimension is characterized by facets that further delineate aspects of intercultural competence.

With respect to the domain of intercultural competence, appropriateintercultural training methods should be designed. In practice, human resource managers may benefit from gaining knowledge about which measures to use for identifying employee's weakness in intercultural competence in order to create appropriate training programs.

[Key words: Intercultural Competence/ Intercultural Training/ Global management Capabilities/ Global Mindset/ Cultural Intelligence]

[주제어: 문화간역량/ 문화간훈련/ 글로벌경영역량/ 글로벌사고/ 문화지능]

Ⅰ. 서론

오늘날 지구촌은 이미 세계화(globalization), 국제화되어 이문화간 접촉은 양적인 면에서의 증가는 물론 질적인 측면에서도 그 깊이를 더하고 있다. 우리나라 가수들의 소위 K-pop은 일본, 동남아에서의 한류 열풍에 더하여 서구사회에서도 이제는 낯설지 않을 정도로 전파되고 있으며, 국내적으로도 급격히 다문화사회로 접어들고 있고 있다. 이러한 과정에서 성공적인 문화적 적응은 세계로의 진출 및 다양한 세계 문화의 수용에 있어서 그 중요성이 더해가고 있다.

우리나라 주요 대기업들의 경영활동은 이미 해외 매출이 매출액의 절

반을 넘는 것은 물론 해외 현지생산활동이 국내생산보다 많아지는 등 이미 글로벌 기업으로서의 위상을 점하고 있다. 또한 국내 생산보다는 해외로 진출하여 해외에서 생산활동을 하고 있는 중소기업들의 수가 기하급수적으로 늘고 있고 있어 오늘날 수많은 경영자와 종업원들이 글로벌 전략 결정과 문화간 상호작용에 직면하고 있다. 글로벌 경영, 특히 글로벌 인적자원관리(global human resource management)에서의 핵심적 문제 중의 하나는 국가 다양성(national diversity)과 글로벌 전략적 복잡성(global strategic complexity)에 기업이 어느 정도 효과적으로 대처하는가에 기업의 성패가 달려있다고 해도 과언이 아닐 것이다. 즉, 글로벌 비즈니스 전략 전개와 이에 필요한 인적 자원 역량의 개발을 어떻게 조화시키는가가 글로벌 경영에 있어서 핵심적인 과제로 떠오르고 있다.

국경을 넘은 기업활동은 항상 다양한 문화적 및 제도적 특수성에 직면하게 되고, 이러한 맥락에서의 경영은 특히 복잡하게 된다. 국제 비즈니스 실패의 주요인 중의 하나는 이러한 복잡한 국제 비즈니스 환경의 요구에 기업들과 경영자들이 적응하지 못하는 것인데, 이에 관한 기존 연구들은 주로 파견경영자 실패와 해외 사업에서의 문화적 문제에 대한 본부 경영자들의 인식 부재에 관한 연구들이 주로 이루어져 왔다. 파견 경영자 실패(expatriate failures)에 관해서는 Tung(1982)이 유럽 및 일본 경영자에 비하여 미국 경영자가 해외 임무로부터 조기에 귀국하는 비율이 높다는 것을 밝히면서부터 파견 경영자 실패 현상과 이에 따른 기업의 비용 발생에 관한 연구들이 꾸준히 이루어지고 있다. 파견경영자 실패는 그 자체의 엄청난 비용상의 손실뿐 아니라 해외 시장에서의 기회 상실, 생산성 감소 및 관계 악화 등 추가적 비용을 초래하게 된다.

기업의 해외 진출의 증가로 현지 문화 적응 문제뿐만 아니라 국내로 유입되는 유학생 및 노동자, 나아가 탈북자들의 적응문제 역시 중요한

이슈로 떠오르고 있다(정진경, 양계민 2004). 2007년 글로벌 마케팅 회사(global marketing company)로서의 LG전자 비전을 발표하고, 이에 걸맞는 글로벌 시스템의 구축이 필요하다는 판단 하에 2008년 회사 내 핵심인력인 최고 인사책임자까지 외국인으로 영입하면서 외국인 위주의 최고경영진을 꾸려 국내외의 주목을 받았다. 그러나 이러한 LG전자의 실험은 약 2년 후 재직 중이거나 계약 만료 예정인 외국인 임원에 대해 계약 해지나 계약 불연장을 통보하여 실질적으로 그 막을 내리게 되었다. 이와 같은 LG전자의 실험은 아시아계 기업으로는 드물게 다양성을 갖춘 기업으로 평가 받는 등 호의적이었으나 그 결과는 2010년 LG전자의 실적부진과 맞물려 막을 내리게 된 것이다. LG전자의 새로운 시도의 실패와 관련해 가장 많이 거론되는 것은 '소통의 부재'이다. 즉, 인적 다양성을 수용할 수 있는 조직·문화적 토대가 제대로 갖추어져 있지 않은 상황에서 외국인 임원의 전폭적 영입은 결국 양측의 소통의 부재를 낳았고, 정서적·문화적으로 너무 다르다라는 사실을 깨닫게 해주었다. 그러나 이러한 시도는 글로벌 기업에 필요한 자질 등에 관한 중요성을 절감할 수 있는 기회를 제공하는 동시에 기업의 많은 부분에서 글로벌 기준이 채택되는 부분적인 성과도 이루었다(Weelkey BIZ 2010). 이러한 LG전자의 실험에서 실적 부진으로 인해 다양성 실험이 미리 뿌리내리지 못하고 좌초하였지만, 바로 그 다양성의 시도는 우리 사회가 세계화로 나아가는데 반드시 거쳐야 할 경로라 할 수 있을 것이다.

국내외적으로 문화간 접촉이 증가하면서 서로의 문화에 대한 이해의 부족으로 인한 갈등 역시 증가하고 있으며, 이러한 상황에서 이문화와 상호작용하기 위한 준비가 되어있지 않으면 문화간 접촉의 맥락에서 목표로 하였던 많은 일들이 실패로 돌아갈 가능성이 많은 것이다. 이와 같은 맥락에서 많은 학자들 및 실무자들은 글로벌 기업의 실패의 핵심요

인으로서 Gertsen(1990)이 언급한 문화간 역량(intercultural competence), 즉 다른 문화에서 효과적으로 기능하는 개인의 능력의 부족을 제시하고 있다. 실제로 많은 연구의 결과를 살펴보면 글로벌 기업의 실패는 업무의 기술적인 측면에서의 능력 부족보다는 자회사의 현지 문화를 경영자들이 이해하지 못하고 해외 파트너들과 효과적으로 상호작용하지 못하는 것이 주요 요인으로 밝혀지고 있다. 문화간 역량이 중요한 것은 국제비즈니스 성공의 만병통치약이라고 할 수는 없지만 성공을 위해 필요하지만 충분하지 않은 요인이라는 점이다. 국제비즈니스에서 문화적 이슈에 관한 수많은 연구가 있었음에도 불구하고, 기업 현실을 보면 여전히 국제 비즈니스 환경에 대한 경영자들의 인식이 충분하지 않다는 지적이 많은 것이 현실이다. 국제비즈니스 연구에서 문화간 역량이라는 주제의 중요성에도 불구하고 기존 연구들의 한계를 다음과 같이 요약할 수 있다(Johnson et al. 2006).

첫째, 문화간 역량의 구성개념에 관한 합의가 부족하다. 둘째, 문화간 역량의 선행변수로 생각할 수 있는 지식, 기능 및 속성에 초점을 맞추는 연구들이 절대적으로 부족하다. 셋째, 파견경영자가 처한 보다 거시적 환경을 소홀히 다루는 경향이 있다. 넷째, 직장 다양성 및 문화간 커뮤니케이션 등 문화간 역량을 다루는 분야가 너무 광범위하다.

문화간 역량을 개발하고 전개하는데 많은 시간과 비용을 들여야 하는 근거를 뒷받침하는 서로 다른 논리들이 있을 수 있다는 주장이 있음에도 불구하고 현재의 국제 비즈니스 환경의 복잡성을 다루기 위해 동태적 경영과 리더십 능력과 관련된 문화간 역량에 대한 하나의 지배적 논리의 개발이 필요하다. 본 논문은 국제비즈니스에서의 문화간 역량을 국제비즈니스 역량(international business capabilities) 또는 글로벌 동태적 역량(global dynamic capabilities)의 관점에서 문화간 역량의 구성요소에 관

한 통합적인 이론적 틀을 모색함과 아울러 문화간 역량의 영역 및 관리와 이에 상응하는 문화간 훈련의 체계를 제시하고자 한다. 2절에서는 자원거점견해(resource-based view) 또는 지식기반경영(knowledge-based management)의 관점에서 문화간 역량 개념을 고찰하고, 국제비즈니스에서의 문화간 역량의 통합적 이론적 틀을 제시하고, 3절에서는 국제비즈니스에서의 문화간 역량의 영역 및 이의 관리와 더불어 이에 부합하는 문화간 훈련의 유형 및 방법에 대해 논할 것이다. 마지막으로 국제비즈니스의 성공을 위해서 국제비즈니스 역량 관점에서의 문화간 역량 모델의 의미를 논의하고, 이를 바탕으로 문화간 역량을 제고할 수 있는 관리 및 훈련을 위한 미래 연구의 방향을 제시한다.

Ⅱ. 국제비즈니스에서 문화간 역량

1. 문화간 역량에 관한 기존 연구의 검토

1) 문화간 역량 연구의 영역

Johnson 등(2006)은 각종 문헌 데이터베이스를 토대로 문화간 역량(intercultural or cross-cultural competence) 관련 개념을 검색하여 다음과 같이 세 가지 연구 영역을 구분하였다.

(1) 국제비즈니스
(2) 직장에서의 다양성관리(diversity management in workplace)
(3) 문화간 커뮤니케이션(intercultural communication)

국제비즈니스 문헌에서의 문화간 역량이라는 개념은 다양한 용어로

언급되고 있다. 즉 관심분야에 따라 'intercultural competence', 'cross-cultural competence', 'global' and 'transnational competence', 'globally competent' manager 등 다양한 용어들이 사용되고 있다.

문화가 다른 사람들이 서로 잘 의사소통하고 상호작용하기 위해 필요한 특성으로서의 문화간 역량(intercultural competence)은 다른 문화의 사람들과 만난 상황에서 효과적으로 의사소통하고, 다양한 문화적 맥락에서 효과적으로 행동할 수 있는 능력이라 정의할 수 있다(Gertson 1990).

Leiba-O'Sullivan(1999)은 정태적 및 동태적 문화간 역량을 구분하면서 문화간 역량을 '지식(knowledge)', '기능(skills)', '능력(abilities)', '개인 관심사 및 개성(personal interest and personality)'의 구성개념으로 언급하고 있다. Black과 Mendenhall (1990)은 직접적으로 문화간 역량을 언급하고 있지는 않지만 문화간 훈련(cross-cultural training)의 효과성에 초점을 맞추어 문화간 기능(cross-cultural skills)을 자아(self), 관계(relationship), 그리고 인지(perceptual) 차원으로 구분하면서 문화간 기능 개발(development)과 조정(adjustment)라는 두 가지 문화간 역량이 파견경영자의 성과를 결정한다는 것을 실증하였다. 그에 따르면 문화간 훈련은 오해와 부적절한 행동을 감소시켜 사람들로 하여금 효과적인 문화간 상호작용을 촉진하는 내용과 기능을 학습할 수 있다. 한편 Adler와 Bartholomew(1992)에 따르면 국제적으로 유능한 경영자(globally competent manager)는 사업을 수행하기 위해 많은 외국 문화, 관점, 취향, 경향, 기술 및 접근법에 관해 학습하여야 하고, 다양한 문화 배경을 갖는 사람들과 동시에 일하는데 능숙하여야 하며, 다른 문화에서 사는데 적응할 수 있어야 하고, 외국 동료들과 동등하게 상호작용하는 방법을 알아야 한다.

국제비즈니스 관련 기존 연구들을 종합하면 문화적 역량은 결국 다른 문화에서 효과적으로 기능하는 능력으로 정의할 수 있으며, 전형적으로

개성 특성 및 태도의 정서적 차원(affective dimension), 문화적 지식을 어떻게 습득하고 분류하는가의 인지적 차원(cognitive dimension), 효과적인 커뮤니케이션을 하는 행동적 차원(behavioral dimension)으로 구분할 수 있다(Johnson et al. 2006). 국제비즈니스에서 문화간 역량은 보편적으로 인정되는 명확한 정의는 없지만 '효과적인 문화간 상호작용(effective intercultural interaction)'이라는 공통적 개념을 도출할 수 있다.

문화간 역량이라는 개념을 많이 사용하는 또 하나의 분야는 직장 다양성과 문화 역량(workplace diversity and cultural competence)이다. 다양한 문화권을 배경으로 하는 사람들이 모여 사는 미국에서는 기업의 고용평등정책이 시행되면서 문화적 갈등 문제에 직면하였다. 특히, 보건, 의료 및 교육 분야에서 소수자와 정부 기관과의 상호작용에 관하여 문화 역량이라는 개념이 널리 사용되었다. 이에 관한 수많은 연구들은 직장에서의 소수자의 문제를 다루고 있으며, 성, 출신민족, 종교, 연령 등으로 구분되는 현재의 문화적 하위그룹들과 관련된 직장에서의 노동력 다양성의 맥락에서 문화 역량(cultural competence)을 정의하고 있다. 가장 많이 언급되고 있는 Cross 등의 연구(1989)에 따르면 문화 역량은 하나의 시스템, 기관 내에서 또는 전문가들간 일치가 되는 조화된 행동, 태도 및 정책의 집합이며, 이는 그러한 시스템, 기관 또는 전문가들이 문화간 상황에서 효과적으로 일을 할 수 있도록 한다. 이들은 문화적으로 유능하게 된다는 것은 발달과정이며, 실무자들의 문화 역량의 단계를 높일 수 있는 개인적 특성(personal attributes), 지식(knowledge) 및 기능(skills) 등 세 가지 요인들을 주장한다.

이러한 직장 다양성에서의 문화 역량의 개념화는 매우 구체적이어서 국제비즈니스 관점에 바로 적용하기에는 무리가 따르지만, 문화 역량을 제고하는 것은 계속 학습과 강력한 제도적 뒷받침이 필요한 지속적 과

정으로 인식되며, 이러한 문화 역량의 집합에는 문화간 역량의 구성요소인 지식, 기능, 속성 및 개인 태도 등이 포함되므로 국제비즈니스에서의 문화간 역량의 정의 및 관리에 많은 시사점을 제공한다.

마지막으로 문화간 커뮤니케이션에서의 역량에 관한 기존 연구들은 다른 문화를 가진 개인들간에 발생하는 커뮤니케이션 과정에서 적합하고 효과적인 해법을 제시하고 있다. 따라서 이 분야에서의 역량은 다른 문화를 가진 개인들간 상호작용에 효과적이고 적절하다는 것을 의미하며(Johnson et al. 2006), 국제비즈니스에서의 문화간 역량의 행동적 측면을 구체적으로 제시할 수 있다는 점에서 주목을 받는다.

국제비즈니스에서의 문화간 역량에 관한 연구들은 다양한 지식, 기능, 능력 및 태도의 소유와 이들을 문화간 환경에 사용하고 적용하는 능력간의 차이, 즉 '아는 것(knowing)'과 '행하는 것(doing)'의 차이에 대해서 소홀히 다루고 있다. 반면 직장에서의 다양성관리와 문화간 커뮤니케이션 분야의 연구들은 행위적 결과에 초점을 맞추고 있어 문화간 역량 연구에 보완적인 공헌을 하고 있다(Johnson et al. 2006).

Johnson 등은(2006) 기존의 국제비즈니스에서의 문화간 역량 연구의 결과에 더하여 문화간 역량의 구성요소인 필요한 정도의 지식, 기능, 능력 및 태도를 갖추는 것으로는 충분하지 않고, 이를 어렵고 도전적인 상황에서 적용할 수 있어야 한다고 주장한다. 이들은 단순한 문화적 역량의 구성요소를 파악하는데 그치지 않고 문화적 환경 내에서 제도적 자민족중심주의(institutional ethnocentrism) 및 문화적 거리(cultural distance)라는 두 가지 개념을 문화적 역량 제고에 관한 장애요인 성격의 조정 변수들로 제안하고 있다.

2) 관련 개념에 관한 연구

최근 역량(competence)이라는 개념이 경영전략 및 인적자원관리에서 광범위하게 사용되고 있다. 특히 글로벌 경영 역량(global management competences)이라는 주제는 조직의 맥락에서 많은 주목을 받고 있다. Lawler(1994)는 전통적 조직구조에서의 직무 기반 중심에서 현대 글로벌 조직에서의 역량 중심으로 초점을 변화시키면서 이는 모든 경영 시스템에서 실질적인 변화를 필요로 하는 것이라 주장하였다. 글로벌 경쟁에서는 환경의 예측가능성이 낮아지고, 직무의 안정성이 줄어들고, 또한 수평적 조직이 일반화됨에 따라 조직에서의 직무의 중요성이 낮아지게 되어, 직무 기반 시스템은 더 이상 지속적 학습 과정을 촉진할 수 없다. 따라서 직무 기반 시스템의 대안으로서 개인적 능력(capabilities)이 중심이 되는 조직 시스템이 주목을 받게 되었고, 이러한 시스템은 경쟁우위를 획득하는 조직 능력(organizational capabilities)을 개발하는 조직을 촉진하게 된다. 빠르게 변화하는 기업 환경에서 조직은 기술적으로 매우 뛰어난 능력을 보유한 인력뿐만 아니라 더 중요하게는 빠르게 학습할 수 있고, 변화에 적응하며 효과적으로 의사소통할 수 있고 개인간 관계를 촉진할 수 있는 인력의 가치를 인지하고 있다(Rodriquez et al. 2002).

이와 같이 볼 때 문화간 상황에서 그리고 글로벌 경영자의 입장에서 역량(competencies)은 지식, 기능, 능력 및 개성, 그리고 행동 레퍼토리로 구성된 임무를 효과적으로 수행할 수 있는 능력이라고 볼 수 있다. 따라서 글로벌 경영 역량을 논할 때 앞서 언급한 문화간 역량과 더불어서 글로벌 사고(global mindset), 문화간 감수성(intercultural sensitivity), 문화 지능(cultural intelligence) 등의 개념이 상호보완적으로 거론되고 있다.

① 글로벌 사고(global mindset)

Rhinesmith(1992)는 삶을 모순된 여러 힘의 균형으로 받아들이면서, 경계를 다시 생각하고 행동을 바꿈으로써 자신과 다른 사람들에 개방적인 것을 계속 추구하는 사람을 글로벌 사고를 가진 사람으로 묘사하였다. 그는 또한 글로벌 경영자에 대한 6가지의 사고 특성을 구분하였는데, 더 크고 넓은 그림을 향해 나가는 것을 좋아하며, 모순된 것을 조화시키고, 구조를 넘어서는 과정을 신뢰하며, 차이를 중요시하고, 변화를 관리하고 일생 동안 배우는 것이 그것이다.

Levy 등은(2007) 글로벌 사고 연구들은 두 가지 접근법으로 분류할 수 있다고 주장한다. 첫째 전략적 접근법에서는 초국적 사고(transnational mentality)의 개념에 초점을 맞추어 경영자들은 조직에서의 복잡한 전략적 모순에 효과적으로 대처하는데 이러한 초국적 사고가 필요하다는 것이다. 전략적 모순에 대처하는 능력, 즉 초국적 사고는 인지적 복잡성(cognitive complexity)을 필요로 한다. 둘째 문화적 접근법은 문화적 다양성에 대처하는 능력을 말한다. 다국적 기업 경영의 본사-자회사 관계에 있어서 자민족중심적 사고(ethnocentric mindset)는 본사 지배적 관점이고, 이와 반대되는 관점은 진출한 현지 국가 중심적으로 경영하는 현지중심적 사고(polycentric)이다. 한편 세계 중심적 사고(geocentric view)는 본국과 진출국 간 유사성과 차이점을 함께 아우르는 말 그대로 세계적 관점(global view)이다.

이러한 글로벌 사고 연구는 글로벌 경영 역량, 구체적으로 문화간 역량의 개념화에 많은 기여를 하고 있다. 우선 글로벌 사고 구성개념으로부터 글로벌 전략적 모순의 인지적 측면을 도출할 수 있으며, 이러한 전략적 접근법은 다국적 의사결정 과정에서 글로벌 전략적 모순에 대처하는 능력과 관련되며, 이는 인지적 장점과 유연성을 필요로 한다. 한편

문화적 접근법은 다른 문화의 일반 및 특수 지식으로서 글로벌 경영 역량의 인지적 부분을 제기한다.

② 문화간 감수성(intercultural sensitivity)

문화간 감수성은 서로 다른 문화의 사람들과 조직에 대처하는 능력을 언급하는데 사용되는 또 다른 구성개념이다. 문화간 감수성은 문화 차이의 인지수준과 서로 다른 문화적 맥락에서 적절히 반응하는 능력에 초점을 맞춘다.

Van der Zee와 Van Oudenhoven(2000)은 문화간 감수성을 타인에 대해 관심을 가지고, 그들의 감정, 생각 및 행동을 이해하는 것을 중요하게 생각하는 것이라고 정의한다. 문화간 감수성의 단계는 크게 자민족중심(ethnocentric)과 민족상대주의(ethno-relative) 단계로 나눌 수 있다(Hammer et al. 2003). 민족상대주의는 문화간 차이에 적응하고 다른 문화적 세계관을 수용하는 능력과 관련된다. 문화간 감수성이 높은 사람은 문화간 차이에 대처할 수 있고 차이를 과정으로 해석하여, 이러한 차이에 적응할 수 있고, 따라서 자신을 다양한 문화적 방법으로 해석할 수 있는 사람을 말한다. Van der Zee와 Van Oudenhoven(2000)에 따르면 이러한 사람들은 다른 규범 및 규칙을 갖는 작업 환경에서 효과적으로 임무를 수행할 수 있는 사람을 말한다.

문화간 감수성의 구성개념은 다른 문화의 인식과 다른 문화에의 적응, 그리고 개방성 및 문화적 감성과 같은 여러 특성들에 초점을 맞춤으로써 문화적 감수성의 정도가 높으면, 사람들의 문화간 역량 또는 문화간 효과성이 높아진다는 것을 강조한다. 또한 문화간 감수성 구성개념은 문화간 학습과 관련되어 다양한 문화간 학습 과정을 개발하는데 도움이 된다. Van der Zee와 Van Oudenhoven(2000)의 문화간 감수성 차원에 따

르면 사회적 솔선(social initiative), 유연성, 개방성 및 감성적 안정성 등이 개인적 특성의 부분이 된다.

③ 문화지능(cultural intelligence)

글로벌 경영 역량과 관련된 또 하나의 구성개념인 문화지능(cultural intelligence; CQ)은 최근에 학계와 실무계에서 많은 주목을 받고 있는 개념이다(Earley 2002; Earley and Ang 2003). 여기에는 보다 지능을 측정가능하고 계량화할 수 있는 기본적 요소로서 정의하는 보다 일반적인 지능 관점과 지식의 흐름과 지식의 실질적 활용에 초점을 맞추는 지능에 관한 다면적 접근법으로 구분할 수 있다. 후자의 관점에 따르면 문화지능(CQ)는 문화간 상황의 특정 영역에 초점을 맞추며(Ang et al. 2007), 다양한 문화적 맥락의 적응을 반영하는 지능의 구성개념이며(Earley and Ang 2003), 다른 문화적 배경을 가진 사람들을 효과적으로 다루는 능력을 말한다(Thomas 2006).

문화지능은 문화적 다양성이 두드러진 상황에서 효과적으로 파악하고, 생각하며 행동하는 능력에 초점을 맞추는 특별한 형태의 지능으로 인식되는데, Earley와 Ang(2003)에 따르면 초인식(meta-cognition), 인식(cognition), 동기(motivation)의 세가지 정신적 능력(mental capabilities)과 명시적 행동(overt actions)의 형태인 하나의 행동적 능력(behavioral capability)인 네 가지 차원으로 구성된다. Ang 등(2007)에 따르면, 초인식적 지능은 인식의 통제를 의미하는데, 지식과 행동을 연결하는 문화지능의 일부이다. Thomas(2006)는 이에 대해 사고(mindfulness)라는 용어를 사용하면서, 한편으로는 문화적 차이 사이의 지식과 다른 한편으로는 적절한 행동적 대안들의 선택을 연결하는 초인식적 전략(meta-cognitive strategy)을 언급하고 있다.

Thomas 등(2008)은 그들의 문화지능모델에서 문화지능을 문화적 초인식에 의해 연결되는 지식, 기능 등의 상호작용 시스템으로 정의하고 사람들로 하여금 그들의 환경의 문화적 측면에 적응, 선택 및 형성할 수 있도록 한다고 주장한다. 따라서 문화지능이 문화간 역량에서 갖는 의미는 학습을 가능하게 하는 사고의 동태적 측면을 강조하는 동시에 행동적 대안들을 강조한다는데 있다.

2. 글로벌 경영 역량(Global Management Capabilities)

1) 동태적 역량(Dynamic Capabilities)

많은 전략 경영 연구들에서 강조되는 동태적 역량(dynamic capabilities)은 모방하기 힘든 자원들의 결합의 결과로서 조직간 관계를 효과적으로 조정하는 것을 포함하며 경쟁우위를 확보하는 기반이 된다(Dyer and Singh 1998; Teece et al. 1997). 특히 글로벌 동태적 역량은 첫째, 각국의 독특한 환경을 인지하여 개별 국가의 전략에 맞추는 것을 용이하도록 하는 체계적인 글로벌 통일성을 개발하는 동시에, 둘째 글로벌 시장에서의 기회에 대응하도록 내부적 및 외부적 자산을 적응, 통합 및 재구성하는 것과 관련된다(Teece et al. 1997). 동태적 역량은 기업이 내부적 및 외부적 자산을 활용하여 사업 관계에서 힘을 증대시킴으로써 조직간 활동을 조정하고 경쟁자들의 전략에 유연하게 그리고 신속하게 반응할 수 있도록 한다.

글로벌 환경 맥락에서의 동태적 역량은 경로의존적인 내부 자산과 외부 자산의 전략적 배분 및 조정을 통해 획득된다(Teece et al 1997). 여기에서 내부 자산 및 외부 자산은 기업이 글로벌 경쟁우위를 획득할 수 있게 하는 전략을 개발하는데 필요한 힘을 제공하는데, 이는 기업의 자원

기반 견해(resource-based view)와 시장 기반 견해(market-based view)를 통합하는 것이다(Eisenhardt and Martin 2000; Teece et al. 1997).

기업의 자원 기반 견해(resource-based view of the firm)는 전통적으로 기업 수준의 자원에 초점을 맞추어 기업으로 하여금 독특한 경쟁적 위치를 제공하는 것으로 독특한 기업간 연결을 통하여 관계적 지대(relational rents)와 경쟁우위를 획득하는 것이다(Dyer and Singh 1998). Dyer와 Singh(1998)의 확장적 자원 기반 견해에 따르면 기업의 핵심 자원은 기업의 경계를 넘어서 확장될 수 있다. 이 관점에서의 핵심자산으로서 자산특정성(asset specificity)과 예측가능성(predictability)을 들 수 있다. 자산특정성은 특정 사업관계와 직접적으로 연결되고(Petraf 1993), 또한 대체안이 없는 자산과 관련되는데, 예로서 특별한 장비와 같은 물적 자산(physical assets)과 절차 및 방법 등과 같은 활동을 수행하는 것과 관련된 지식인 지식 자산(knowledge assets)을 들 수 있다(Dyer and Singh 1998). 한편 예측가능성은 사전에 교환 상황을 예견할 수 있는 능력을 의미한다. 예측가능성은 전략적 확실성을 증가시켜, 보다 정확한 계획을 가능하게 하고 비용을 예측하고 줄일 수 있도록 한다. 글로벌 경영에서 예측가능성이 증가한다는 것은 해외 현지 경영에 있어서 유연성이 높아지고 변화하는 시장 상황에 보다 잘 적응할 수 있다는 것을 의미한다(Sheth and Parvatiyar 1992).

기업의 시장 기반 견해(market-based view of the firm)에 따르면 자산은 기업의 환경기관과의 상호작용으로부터 나온다. 기업의 자원 기반 견해의 보완적 견해로서 시장 기반 견해에서의 기업들은 가치 있고, 드물며, 완전히 모방할 수 없는 외부 자산에 초점을 맞춘다. 시장기반 자산(market-based assets)은 지적 자산 또는 관계 자산이 중심이 된다(Srivastava et al. 1998). 지적 자산(intellectual assets)은 환경에 관해 조직

이 보유한 시장 및 지식의 구조와 관련되며, 관계 자산(relational assets)은 기업이 각각의 특정 시장에서 개발한 관계에서 비롯된다. 글로벌 환경에서 글로벌 동태적 역량을 개발하는데 필수적인 시장기반 자산에서 대표적인 것은 은 시장 지식 격차(market knowledge gap)에 관한 것이다(Griffith and Harvey 2001). 글로벌 경영 맥락에서 시장 지식 격차는 현지 시장과 관련된 국제 파트너들간 지식의 차이를 의미하며, 시장에 대한 암묵적 지식과 관련된 기업의 능력을 말한다.

2) 글로벌 동태적 역량으로서의 문화간 역량

글로벌 환경에서 기업의 경쟁우위를 결정하는 동태적 역량은 그 기업의 내부적 자산인 지식자산(knowledge assets)과 외부적 자산인 시장기반 자산(market-based assets)에 크게 의존하게 된다. 앞서 문화간 역량(intercultural competence)은 다른 국가 문화 배경을 가진 사람들과 본국 또는 해외에서 성공적으로 일을 하기 위해 필요한 일련의 지식, 기능 및 개인적 특성을 기반으로 하는 개인의 효과성으로 정의되며, 여기에는 인지적, 감정적 및 행동적 요소가 포함된다(Johnson et al. 2006).

따라서 개인 수준에서의 문화간 역량은 조직 수준에서의 글로벌 동태적 역량의 기초가 된다. 예를 들어, 해외 유통업자가 현지 시장 관계에서 발생하는 여러 가지 제도적 및 문화적 절차나 방법에 관한 특정적 자산을 통제한다면, 본국의 생산자는 해외 유통업자에 의존할 수 밖에 없고, 따라서 힘은 해외 유통업자에 실리게 된다.

한편 두 시장간 문화적 차이가 증가하면, 시장 지식 격차가 증가하고, 따라서 효과적인 활동을 위해서 현지에 관한 암묵적 지식이 더 필요한 상황이 발생할 것이다. 시장 기반 견해에 따르면 문화와 시장에 관한 암묵적 지식은 현지 활동이 성공에 매우 중요한 외부적 자산이 된다.

따라서 개인 수준에서의 문화간 역량의 증가는 조직 수준에서 내부적 자산으로서의 현지 시장에 관한 지식 자산의 증가로 이어지고, 시장간 문화적 차이에 기인하는 암묵적 지식이라는 외부적 자산의 축적으로 이어져 결국, 글로벌 동태적 역량의 강화로 이어질 수 있을 것이다.

3. 문화간 역량의 통합 모델

앞서 문화간 역량을 중심으로 글로벌 사고, 문화간 감수성 및 문화지능 등 관련 개념을 고찰하였고, 이들이 글로벌 동태적 역량에 어떤 영향을 미치는 가를 살펴보았다. 여기에서는 글로벌 동태적 역량 관점에서 문화간 역량 개념을 중심으로 관련 개념들의 상호보완적 역할을 고려하여 글로벌 동태적 역량 관점에서 문화간 역량의 통합적 모델을 모색해 보기로 한다.

글로벌 경영 역량과 관련하여 문화간 역량, 글로벌 사고, 문화간 감수성 및 문화지능 등 여러 가지 연구 흐름들의 공통적인 요인 중의 하나는 다양한 문화적 배경을 가진 사람들에 대해 효과적으로 대응하는 것이고, 또 다른 하나는 이러한 구성개념들을 조직 행동과 연관시키는 것이다. Johnson 등(2006)은 문화간 역량의 선행변수로서 개인 특성(personal attributes), 개인 기능(personal skills) 및 문화 지식(cultural knowledge)을 꼽았으며, Caligiuri와 Di Santo (2001) 역시 글로벌 역량을 정의하는데 있어서 지식(knowledge), 능력(abilities) 및 기능(skills) 등의 세 가지 범주를 언급하고 있다. 글로벌 사고에 관한 연구에서도 지식, 기능 및 기타 사고를 논의하고 있으며, 문화간 감수성 역시 개성 또는 특질 그리고 학습, 기타 다른 행동적 성향과의 강한 상관관계를 보여주고 있다. 문화 지능에 관한 연구들에 있어서도 지식과 기능 요인들이 일관되게 언급되고 있으며, 초인식(meta-cognition)이라는 새로운 개념을 제시하고 있다.

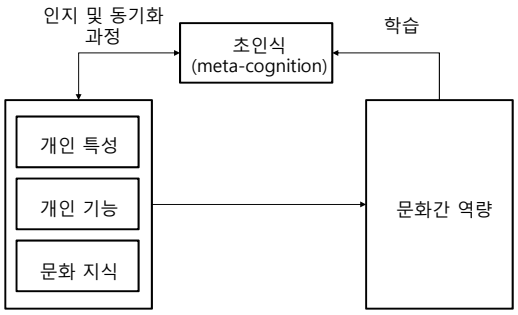
이러한 여러 연구 흐름들의 공통적인 요인과 차이점들을 바탕으로 통합적인 모델을 모색할 때 우선 고려하여야 할 점은 어떻게 구성개념들이 상호관련되는가 또는 피드백 경로를 가지는 보다 동태적인 상호관련성이 있는 가이다. 본 논문에서는 이러한 질문에 대한 해결책으로서 Bird와 Osland(2004)의 연구와 Thomas 등(2008)의 연구를 바탕으로 통합적인 모델을 모색하였다.

Bird와 Osland(2004)은 지식, 특질, 태도 및 기능 등을 함께 어우르는 피라미드 모델을 제시하였는데, 하층의 개인 수준에서 상층의 조직 수준으로 전개되는 상향식 모델을 취하고 있다. 그들은 글로벌 경영 역량의 내용보다는 과정에 더 초점을 맞추고 있다고 주장하지만, 그들의 피라미드 모델은 동태적이라고는 할 수 없을 것이다.

본 연구에서는 이러한 한계를 극복하기 위해 문화 지능 및 글로벌 사고 등의 연구흐름에서의 성과를 도입하여 기존의 문화간 역량의 선행변수간의 상호관계에 초점을 맞춘 동태적인 모델을 제시하고자 한다. 즉, 문화간 역량의 선행변수들은 지식, 능력, 및 기능 그리고 행동적 요인들에 더하여 능동적이고 동태적인 학습과정으로서 사고(mindfulness) 또는 초인식(meta-cognition)이라는 구성개념을 모델에 포함시켜 보다 동태적인 통합적 모델을 제시하였다. 따라서 기존의 종속변수인 문화간 역량과 이의 선행변수간 단순한 모델에서 벗어나 보다 전략적인 관리과정으로서의 학습 과정 개념을 포함한 동태적 모델을 제시하면 다음과 같다.

모델에서 초인식은 문화간 역량의 선행 변수인 개인 특성, 기능 및 지식을 지속적으로 감시, 해석, 조정하는 학습 요인을 나타낸다. 이러한 초인식은 인지 및 동기과정에 의해 문화간 역량의 선행변수에 영향을 미치게 된다. 인지 과정의 결과 일반 및 특수 문화 지식이 적용되면 이는 새로운 인지적 틀의 발달로 이어져 다양한 관점을 추구하고 가치 명제

에 대한 적응으로 이어진다. 또한 동기적 과정은 문화적으로 다른 가정, 생각 및 감정의 인지 및 해석을 촉진하고 어떻게 이들이 바람직한 것에 영향을 미치고 따라서 우리들의 행동에 영향을 미치는지를 설명하게 된다(Thomas 2006). 이러한 인지적 및 동기과정은 함께 새로운 행동 유형의 발달을 유도하게 되는데, 이들 두 과정은 문화적 차이에 의해 영향을 받는다. 문화 의존적인 우리들은 다른 인지적 틀을 개발하게 되고, 문화는 우리 자아의 구성, 즉 개인 특성에 영향을 미친다.



[그림 1] 국제비즈니스에서 문화간 역량 모델

개인 특성은 인지적 및 동기적 과정을 촉진하거나 억제하는 매개적인 역할을 한다. 감정적 안정성 또는 개방성 등의 개인 특성은 성공 또는 실패의 경험이 새로운 지식, 기능 또는 행동의 발달로 이어질 때 일어나는 학습과정을 촉진하기도 한다.

마지막으로 문화간 역량은 효과적인 문화적 및 글로벌 전략적 성과로 이어지는데 이로부터의 선행변수로의 피드백은 인지적 및 동기 과정을 통한 학습요인인 초인식을 촉발하게 되는 것이다.

Ⅲ. 문화간 역량의 관리와 훈련

1. 문화간 역량의 관리

학습요인을 포함한 통합적 문화간 역량 모델을 바탕으로 문화간 역량을 제고하기 위한 조직 차원의 관리 영역을 구분하는 것은 매우 중요하다고 할 수 있다.

Black과 Mendenhall(1990)은 문화간 훈련의 영역으로서 문화간 기능(cross-cultural skills) 개발과 조정(adjustment)으로 구분하고, 문화간 기능을 자아(self), 관계(relationship), 그리고 지각(perceptual) 영역으로 구분하였다. 이를 바탕으로 Leiba-O'Sullivan(1999)은 역량 차원을 자기 유지 차원(self-maintenance dimension), 관계(relationship) 차원 및 지각(perceptual) 차원으로 구분하고 각 차원 별로 정태적 및 동태적 역량으로 구분한 바 있다.

한편 Osland 등(2006)은 글로벌 리더십 문헌들을 분석하여 글로벌 역량을 여섯 가지 차원으로 구분하여 각 차원에서 수많은 관리 영역들을 제시하였다. 이를 정리하면 다음과 같다.

〈표 1〉 글로벌 리더십 역량의 분류

문화간 역량 (개인/팀 수준)			글로벌 사업 역량 (거시 수준)		
문화간 관계 기능	특질 및 가치	인지 지향성	글로벌 사업 전문성	글로벌 조직 전문성	비전제시
문화감수성 평가다양성 건설적 대화 동기/보상 계발 권한부여	호기심 자원풍부성 낙관적 마음 진정성 활동성 감성지능	글로벌 사고 개방적 사고 사고 유연성 인지적복잡성 불확실성관리	사업 이해 기술적 이해 사업 능력 고객지향성 외부지향성 결과지향성	팀구축 파트너십구축 설계	가능한 비전 및 전략 제시 비전 제시 가치 제시 문화적 변화 촉매

리더십공유 사회적 교양 문화적 교양	스트레스극복 집요함 안정적 생활 생활 균형성 개인적 교양		경쟁우위유지		전략적 변화 촉매

자료원: Osland et al. (2006), p.209에서 정리

이러한 분류는 파견경영자 조정 관련 연구에서 국제 조정 모델(international adjustment model; IA)로 발전하였다(Black et al. 1991; Bhaskar-Shrinivas et al. 2005). IA 모델의 개인 차원은 해외의 다른 문화를 가진 사람 또는 비교문화적으로 중요한 상황과의 상호작용에서 성공 수준을 높이는데 영향을 미치는 특질과 역량에 초점을 맞추는 세 가지 차원을 분류한다. 요약하면 인지적/지각적(cognitive/perceptual) 차원, 타인/관계(other/ relationship) 차원, 자아/자아존재감(self/self-efficacy) 차원으로 분류된다. 이는 앞서의 문화간 역량의 선행변수인 문화 지식, 개인 기능 및 개인 특성차원과 비교될 수 있다. 따라서 문화간 역량 제고를 위한 관리 영역은 개인 차원에서는 인지관리(perception management), 관계관리(relationship management) 및 자아관리(self management)로 구분할 수 있다.

이러한 문화간 역량 제고를 위한 관리 요인들은 앞서 언급한 Osland(2006) 등의 연구를 바탕으로 정리하면 다음과 같다.

1) 인지관리(perception management)

인지관리(perception management)는 사람들이 어떻게 문화적 차이를 인지적으로 접근하는 가에 관한 것이다. 이는 문화적 차이를 접하였을 때 사람들의 정신적 유연성과 이러한 차이에 관한 성급한 판단을 하는 경향, 기대한 것과 다른 상황에 접하였을 때 그들의 지각을 관리하는 능

력을 평가하는 것이며, 또한 다른 문화에 관한 내적인 관심 및 호기심을 평가하는 차원이다. 여기에는 다음과 같은 다면적인 측면을 관리하여야 한다.

판단유보(nonjudgementalness)는 새롭거나 익숙하지 않은 사람, 상황 또는 행동에 관하여 판단을 보류하거나 하지 않는 경향의 정도를 나타낸다. 글로벌 리더십과 파견경영에 관한 기존 연구들은 이러한 성향이 문화간 효과성과 관련된다고 주장한다(Moro and Tubbs 2004).

호기심(inquisitiveness)은 새롭거나 다른 생각, 가치, 규범, 상황 및 행동을 적극적으로 이해하고자 하는 개방성에 관한 것이다. Tucker 등(2004)은 이를 새로운 생각을 받아들이거나 문제를 접근하고 해결하는 자신의 방법 이상을 보는 능력으로 개념화한다.

모호성에 대한 인내(tolerance of ambiguity)는 어떤 것을 해석하는데 반드시 옳은 방법이 존재하지 않는 새롭고 복잡한 상황에서의 불확실성을 관리하는 능력이다. 사람들은 새로운 생각과 경험에 대해 개방적일 수 있지만, 이들과 관련된 모호성이나 불확실성을 반드시 관리할 수 있는 것은 아니다(Jokinen 2005). 불확실성을 관리하는 것뿐만 아니라 이를 적극적으로 수용하고, 도전하며 동기화하는 능력은 글로벌 리더에게 중요한 능력이다.

세계주의(cosmopolitanism)는 국제적 이슈에 대한 관심 정도뿐만 아니라 다른 국가나 문화에 관한 자연적 관심 및 호기심에 관한 것이다. 글로벌 또는 문화간 환경에 효과적이기 위해서는 자신이 처한 현지 환경을 넘어서는 시공간 관점을 갖는 것이 필요하다(Kedia and Mukherji 1999). Levy 등(2007)은 이를 외부로 향하는 지향성으로 표현되는 마음상태로 정의하기도 하였으며, 다른 사람들이 주장하는 대안적 의미 체계를 탐구하고 이로부터 배우려는 의지라고 정의하기도 한다.

범주 포괄성(category inclusiveness)은 어떤 것을 집단이나 범주로 분할하기 보다는 공통요소에 기초한 것을 인지적으로 포함하고 받아들이는 경향을 말한다. 보다 넓은 범주를 가진 사람들은 문화적으로 다르다고 생각되는 사람들과 접할 때 마찬가지로 더 포괄적이 될 것이다(Detweiler 1980).

2) 관계 관리(relationship management)

관계 관리는 일반적으로 관계의 중요성에 대한 사람들의 지향성을 말한다. 이 영역은 정신 구조가 어떻게 행동을 형성하는가에 대한 것에 초점을 맞춤으로써, 특히 문화간 및 개인간 관계의 개발 및 관리에 관하여 인지 관리를 보완한다. 또한 관계 관리는 사회적 지지의 원천으로 작용할 뿐만 아니라 사람들이 다른 문화를 이해하는데 도움이 되는 정보의 원천이기도 하다.

관계 관심(relationship interest)은 사람들이 그들의 사회적 환경에 대해 관심과 인지를 나타내는 정도를 말한다. 사람들은 관계 관심이 높을 수도 있지만, 그들이 관심을 가지는 사람들과의 효과적인 관계를 개발하는 실질적 능력이 부족할 수도 있다. 문화간 역량의 문헌에서는 이를 다른 기능과 개념적으로 묶어서 보다 넓은 개인간 기능으로 개념화하기도 한다(Shaffer et al. 2006).

개인간 관여(interpersonal engagement)는 사람들의 다른 문화의 사람들과 관계를 개시하고 유지하려는 바램과 의지를 갖는 정도를 의미한다. 개인간 관여는 상호작용관리, 관계구축 등 여러 다른 용어로 표현되지만, 글로벌 역량 연구에서 효과적인 문화간 상호작용에 중요한 역량으로 평가된다(Jokinen 2005).

감정적 감수성(emotional sensitivity)은 사람들이 타인의 감정 및 느낌을

인지하고 느끼는 정도를 말한다. 이는 적대감 없이 타인에 대한 친사회적, 공동체적 지향성과 비슷하며, 예의, 동정, 친절 및 존경 등을 나타낸다(Shaffer et al. 2006).

자아 인식(self-awareness)는 개인간 기능(interpersonal skills)에서의 강점 및 약점, 자신의 철학 및 가치 등을 인지하는 정도를 말한다. 자아 인식이 높다는 것은 새로운 역량이나 기능을 전략적으로 획득하는 기초가 확고하다는 것이다(Jokinen 2005).

사회적 유연성(social flexibility)은 우호적인 인상을 심어주고 관계 구축을 용이하게 하기 위해 타인에게 자신을 표현하는 정도를 말한다. 또한 이는 생각과 행동을 수정하고 타협하는 능력, 새로운 일 방식을 잘 수용하는 능력과 관계된다.

3) 자아관리(self management)

자아관리 영역은 사람들이 자신의 감정과 스트레스를 효과적으로 관리하는 능력을 말한다. 문화간 상황에서 성공적이기 위해서 사람들은 자신에 대해 확실하게 느끼고 자신의 기본적인 가치를 명확하게 이해하는 것이 중요하다.

여기에는 낙관주의(optimism), 자기 확신(self-confidence) 및 자기 정체성(self-identity) 등 자신에 관한 생각과 관련된 요소와 감정적 회복력(emotional resilience), 비스트레스 경향(non-stress tendency), 스트레스 관리(stress management), 관심 유연성(interest flexibility) 등 감정과 스트레스를 관리하는 능력과 관련된 요소를 들 수 있다(Caligiuri 2006; Gertsen 1990; Osland et al. 2006; Bhaskar-Shrinivas et al. 2005).

2. 문화간 훈련(intercultural training)

1) 문화간 훈련의 내용과 사전 준비

문화간 역량의 관리는 앞서 언급한대로 인지관리, 관계관리 그리고 자아관리 등 3가지 영역으로 구분할 수 있다. 문화간 훈련은 기본적으로 단기간에 사람들이 다른 문화적 배경을 지닌 사람들과 함께 하면서 효과적으로 일을 하도록 준비시키는 것이다. 이러한 목적을 달성하기 위해서 문화간 훈련 프로그램은 문화간 역량의 관리 차원에서 인지, 정서 및 행동 등 세 부분으로 구분하여 볼 수 있을 것이다(정진경, 양계민 2005). 즉, 인지적 측면에서의 문화간 훈련은 인지관리 측면에서, 정서적 측면에서의 문화간 훈련은 자아관리 측면에서, 행동적 측면에서의 문화간 훈련은 관계관리 측면에서 이루어져야 할 것이다.

문화간 역량을 제고하기 위한 문화간 훈련 프로그램의 유형과 관련하여 다음과 같은 기본적인 기준을 설정할 필요가 있다(Graf and Mertesacker 2009).

① 훈련의 내용: 문화 특정적(culture-specific)/문화 일반적(culture-general)
② 훈련에 사용되는 접근법: 교훈적(didactic)/경험적(experiential)
③ 문화간 역량 관리의 다차원적 성격을 따른 상이한 교육체계: 인지적(cognitive)/정서적(affective)/행동적(behavioral)

인지적 측면의 문화간 훈련 프로그램은 문화와 관련된 지식을 전달해주는 프로그램이라 할 수 있다. 여기에는 문화특수적 내용과 문화일반적 내용이 포함된다. 한편 사람들이 문화적 차이에 직면하게 될 때 나타나는 정서적 반응을 문화적 충격 또는 문화적응 스트레스로 설명할 수 있

다. 따라서 이를 완화시켜주는 정서적 측면에서의 문화간 훈련 프로그램이 필요하다. 행동적 측면에서의 문화간 훈련 프로그램은 참가자들이 문화적응에 필요한 행동을 연습하게 함으로써 다른 문화에서 적절한 행동이 무엇인지를 알게 하는 기회를 제공한다(정진경, 양계민 2005).

Graf와 Mertsacker(2009)는 인적자원관리에서 문화간 역량관리를 위한 프로그램 구성에 앞서 사전에 문화간 강·약점을 포함한 훈련참여자들의 능력을 평가할 필요성을 주장하였다. 즉, 참여자가 인지적 측면에서의 문화간 역량이 부족하다면 지식과 인지 중심의 인지적 훈련 모듈을 제시하는 것이 효과적이며, 반대로 행동적 수준에서 부족하다면 경험적 훈련 노력이 요구된다고 할 수 있다. 즉, 성공적인 문화간 훈련을 위해서는 우선 훈련 니즈의 파악이 선행되어야 한다는 것이다.

이러한 관점에서 Graf와 Mertsacker(2009)는 다음과 같이 6가지 차원의 사전 평가척도를 개발하였다.

〈표 2〉 문화간 훈련의 내용 및 척도

척도	측정대상	인지적	정서적	행동적
ICSI	문화간 감수성		●	
	개방성		●	●
	유연성			●
FLCS	외국어 역량	●		●
NVCCS	비언어적 커뮤니케이션 역량	●	●	●
ISAS	문화간 자기인식	●		
TIHK	관점 변화 능력	●		●
SIB	자기 확신			●

자료원; Graf and Mertesacker (2009), p.542에서 인용

ICSI(intercultural sensitivity inventory) 척도는 문화간 감수성(intercultural

sensitivity), 개방성(open-mindedness) 및 유연성(flexibility)의 실제적 수준을 측정하는 것이다. 문화간 감수성이 높은 사람은 문화적 차이에 민감하고 외국문화에 대한 경의의 표시로서 기꺼이 행동을 수정한다(Bhawuk and Brislin 1992). 이와 함께 외국 문화 구성원에 대한 개방성(open-mindedness)과 상황의 요구에 따라 다른 행동에 관여하는 의지, 즉 유연성(flexibility) 역시 측정되어 ICSI 척도에 포함되었다(Graf and Mertesacker 2009).

외국어 역량을 측정하기 위해 척도로서 FLCS(foreign language competence scale)는 외국어 지식 및 기능 및 동기뿐 아니라 적절하고 효과적인 사용을 측정한다.

문화간 맥락에서 효과적으로 또한 적절하게 의사소통하기 위해서는 비언어적 소통 능력을 가지는 것이 필수적이다. 비언어적 소통 능력을 척도인 NVCCS(nonverval communication competence scale)는 외국인의 비언어적 행동을 인식하는데 필요한 지식의 정도, 비언어적 행동을 나타내는 기술, 및 이를 해석하고 표현하려는 동기 등을 측정하며, 또한 비언어적 소통에서의 적절성과 효과성을 측정한다.

문화간 자기인식 척도(ISAS; intercultural self-awareness scale)는 외국인과의 개인간 관계를 구축 및 유지하기 위해 자신의 문화적 배경을 인식하는 정도를 평가한다. 한편 TIHK 척도는 다른 관점을 수용하는 능력과 관련되는 것으로 문화간 역량의 전제로서 능력, 행동 또는 상황에 대해 적절히 설명할 수 있는 동형적 귀인(isomorphic attributions)에 필요한 것이다(Triandis 1975). 마지막으로 확신성을 측정하는 척도인 SIB(scale for interpersonal behaviors)는 외국인과의 의사소통과 관계 구축을 촉진하는 외향성(extraversion)에 해당되는 것이다.

성공적인 문화간 상호작용을 위한 문화간 훈련은 문화간 역량을 제고

하기 위한 인지적, 정서적 및 행동적 프로그램의 구성의 중요성 못지 않게 파견경영자들의 훈련 니즈를 파악하는 것 역시 매우 중요하다. 따라서 Graf와 Mertesacker (2009)가 제안한 훈련참여자들의 문화간 역량에 관한 사전적 평가를 통하여 훈련의 효과성을 높이기 위한 보다 고객지향적 문화간 훈련 프로그램의 구성이 요구된다.

2) 문화간 훈련의 방법

문화간 훈련의 내용에 못지 않게 훈련 성과를 높이기 위한 방법론의 채택 역시 중요하다. 문화간 훈련의 방법 역시 앞서의 문화간 훈련의 내용 구분, 즉 인지적, 행동적 및 정서적 훈련과 상응하게 구분하여 제시하고자 한다(정진경, 양계민 2005).

인지적 문화간 훈련방법은 시간과 내용을 계획하기 쉽고, 비용이 덜 들며 시행하기가 용이하며, 기본적인 정보를 전달하는데 도움이 될 수 있는 장점이 있다. 그러나 전달하려는 정보가 너무 많으면 정보를 기억하기 어려울 수 있고, 정보를 나열하기만 함으로써 통합되지 않은 개별 정보에 머물 수 있는 가능성도 있다(Fowler and Blohm 2003).

행동적 문화간 훈련방법은 문화적응에 필요한 행동을 연습함으로써 자기 문화에서 장점으로 작용하던 행동들이 다른 문화권에서는 어떻게 작용하는가를 생각해보는 기회를 제공하는 동시에 다른 문화에서 적절한 문화를 실제로 행동해보고 그 행동에 대한 피드백을 받는 과정을 거친다(정진경, 양계민 2005).

마지막으로 정서적 문화간 훈련방법은 문화적 차이에 직면하여 사람들이 다른 문화에 대해 부정적인 느낌을 가지게 되면서 비교문화적 경험을 매우 불쾌한 것으로 느끼는 결과를 낳게 된다. 이럴 경우 문화간 훈련 프로그램은 사람들이 자신의 정서적 반응을 다룰 수 있도록 도와

주어야 한다. 사람들이 처음에는 다른 문화에 대한 지식과 행동을 중심으로 학습을 하는데 그 과정에서 원래 자신의 지식과 행동과 반할 때 정서적으로 거부감을 느끼게 되므로, 이를 해소시켜 주고 이를 극복하였을 때 긍정적인 측면이 있다는 것을 느끼게 해주어야 한다(정진경, 양계민 2005).

인지적, 행동적 및 정서적 문화간 훈련 영역별로 구체적인 훈련 방법론을 정리하면 다음과 같다.

〈표 3〉 문화간 훈련방법론

구분	방법	내용
인지적 방법	강의	새로운 주제를 소개하거나 정보 및 모델을 제시할 때 추상적인 개념을 명확히 제시할 때 유용
	문헌자료	사실이나 지식, 개념적인 정보를 획득할 수 있고, 문제에 대한 분석이나 해결을 위하여 필요한 정보를 비교
	컴퓨터 훈련	세계 각국에 있는 사람들과 실시간으로 접촉하여 생생한 반응을 서로 교환할 수 있으며, 참가자가 가능한 시간에 훈련을 받을 수 있으며, 동료들끼리의 학습이 가능
	시청각 자료	상황에 대한 분석을 위한 시나리오를 제공하고, 사람들을 동기화시키며, 정보와 사례를 제공하는데 유용하며, 실제 상황을 훈련으로 끌어들일 수 있고, 구체적인 상황에 대한 이해를 돕는데 유용
	자기평가	특정한 주제와 관련된 영역에 대해 점수화하여 스스로에 대한 지각을 높이는 방식
	사례연구	어떠한 사례를 제시하고 그 상황의 성격과 맥락을 파악한 후, 그 상황에서 어떤 행동을 하여야 하며 가능한 결과들이 어떤 것들이 있는지를 분석하는 방법으로 구체적인 문제를 다루기 때문에 참가자들의 동기부여를 할 수 있다
	위기사건	비교문화적 상황에서의 적응이나 문화적 차이에서 발생할 수 있는 오해, 문제, 갈등이 있는 상황을 제시하고 그 문제의 해결에 대한 몇 가지 대안 중 답을 고르게 한 후 상세한 해설을 설명

행동적 방법	역할극	문화적 차이로 인하여 발생할 수 있는 구체적인 상황을 참가자들에게 제시하고 그 상황에서 각 인물의 역할을 연기
	시뮬레이션	게임이 가지고 있는 요소 즉, 목표와 보상 및 제약에 따라 게임을 행하는 사람의 결정에 따라 성공 및 실패를 하는 등의 실제 상황에 적용하여 시행해보는 것
	현장체험	일상적으로 살아나가는 환경에 직접 가서 경험을 통한 학습을 하는 것
정서적 방법	문화대비훈련	자기 자신의 문화에 대한 각성과 사람들이 평소 가지고 있던 가치가 도전 받을 때 나타나는 전형적인 반응으로 자기에 대한 인식(self-awareness)를 촉진시키고자 하는 것
	비교문화분석	참가자들이 일련의 자기 문화와 반대되는 가치와 문화적 지향성에 반응을 하는 경험적 프로그램으로 참가자들이 집단을 이루어서 다른 문화권의 사람들과 어떤 가치에 대해 토론하는 것
	비교문화대화	서로 다른 문화에서 온 사람들과 상황에 따른 짧은 대화를 함으로써 문화적 인식을 높이고 문화간의 미묘한 차이를 극복하는 것
	시각적 심상	앞으로 다른 문화를 접촉하였을 경우 어떻게 될 것인지를 머리 속으로 그려보는 것

자료원; 정진경, 양계민(2005), pp.198-206 정리

Ⅳ. 논의 및 결론

세계화의 흐름 속에서 국제비즈니스를 포함한 모든 일상에서 문화간 접촉은 이제 더 이상 특수한 상황이 아니고 일반적인 상황이 되었다. 따라서 문화적 적응은 내적으로 외부 문화 수용뿐만 아닐 외부 세계로 진출할 때의 문화적, 제도적으로 복잡한 상황이 전개될 때 중요한 성공 요소가 된다.

국제비즈니스에서도 세계화 현상 속에서 해외에서의 성공적인 경영활동을 위해서는 문화간 역량의 축적이 매우 중요하게 되었다. 세부적으로는 국제인적자원관리 분야에서의 문화간 역량의 축적뿐 아니라 기업의

국제경쟁력 측면에서도 문화간 역량은 매우 중요한 경쟁우위요소로 자리잡게 되었다. 본 고에서는 국제비즈니스에서 글로벌 경영역량의 동태적인 핵심요소로서의 문화간 역량을 살펴보았다. 문화간 역량은 글로벌 기업의 내부적 자산인 지식자산(knowledge assets)과 외부적 자산으로서 시장기반자산(market-based assets)를 형성하는 중요한 요소로서 기능하게 된다(Griffith and Harvey 2001).

글로벌 경영 역량의 중요한 구성요소로서의 문화간 역량을 기존의 선행적 변수인 개인 특성, 개인 기능 및 문화지식으로만 설명하는 것은 문화간 역량의 동태적인 요소를 파악하는데 한계가 있다. 따라서 본 연구에서는 문화간 역량과 관련되는 개념인 글로벌 사고(global mindset), 문화간 감수성(intercultural sensitivity) 및 문화지능(cultural intelligence) 등의 문헌연구들을 검토하여 문화간 역량의 학습과정으로서의 초인식(meta-cognition)의 개념을 도입하고 이것이 인지 및 동기화 과정을 통하여 문화간 역량의 선행변수들을 강화 또는 약화시키는 통합적 모델을 제시하였다. 따라서 정태적인 관점에서 문화간 역량을 구성하는 변수들만을 파악하는 것에서 머물지 않고 문화간 훈련의 중요성이 강조되는 동태적인 모델을 모색하였다.

문화간 역량을 제고하는데 있어서 문화간 역량의 관리 영역을 인지관리(perception management), 관계관리(relationship management) 그리고 자아관리(self management) 측면으로 구분하였으며, 이에 따른 문화간 훈련의 분야를 인지적 문화간 훈련, 행동적 문화간 훈련 및 정서적 문화간 훈련으로 구분하는 동시에 사전적으로 훈련참여자들의 문화간 역량을 파악하여 훈련참여자들 수준에 적합한 문화간 훈련 모듈을 설계하는 것이 바람직하다는 것을 제시하였다.

우리나라의 문화간 훈련은 현재 유네스코와 국제이해교육원이 함께

하는 다문화교육과 대기업 중심으로 이루어지는 이문화 훈련 프로그램이 대표적이라 할 수 있다(정진경, 양계인 2005). 그러나 이러한 훈련 프로그램들은 언어교육, 비즈니스 커뮤니케이션 또는 국제매너, 그리고 지역연구를 가르치는 수준에 머물고 있어(구은진 1999) 체계적이고 이론에 근거한 프로그램이라기보다는 단편적이고 임시방편적인 훈련프로그램에 그치고 있는 실정이다.

특히 국제비즈니스에서 체계적이고 이론에 근거한 훈련프로그램이 되기 위해서는 글로벌 경영역량의 중요한 요소로서의 문화간 역량의 구성요소와 동태적 특성에 근거한 문화간 역량의 관리 및 축적이 필요하다. 또한 조직 차원에서 문화간 역량을 강화하기 위해서는 구성원들의 현재의 문화간 역량을 파악하여 맞춤화된 문화간 역량 관리와 훈련방법을 실시하는 것이 필요하다.

본 논문에서 문화간 역량의 동태성, 관리 영역 및 문화간 훈련 방법 등을 강조하였지만, 여전히 문화간 역량에 관한 정의는 여러 학문분야에서 통일된 정의로 이루어지고 있지 않다. 따라서 향후 연구에서는 국제비즈니스 관점에서 문화간 역량을 정태적인 측면에서의 구성요소와 동태적 측면에서의 학습과정을 명확히 통합할 수 있는 모델과 분석방법론이 필요할 것이다. 이와 함께 문화간 역량 개념을 포괄하는 글로벌 경영역량에 관한 거시모델의 개발도 자원기반견해 및 시장자산관점에서 풀어야 할 과제로 생각된다.

이와 함께 본 연구는 기존 문헌 연구들을 바탕으로 한 검토 연구의 한계를 가지고 있다. 즉, 구체적인 사례 연구와 질적 연구 등의 연구 방법론을 추가한다면 보다 설득력 있는 연구가 될 수 있을 것이다. 또한 실증 연구가 아닌 이론 연구의 한계성 역시 본 논문이 가지고 있는 한계일 것이다. 그럼에도 불구하고 향후 실증 연구를 위한 이론적 모델을 제시

하고 관련 변수들을 제시하는 것은 나름대로의 본 연구의 성과라 할 수 있다. 또한 사례 연구와 질적인 연구 방법론의 도입 역시 본 논문의 이론적 체계를 바탕으로 앞으로 전개되어야 할 연구의 방향이 될 수 있으며, 이러한 다양한 연구 방법론의 도입을 위한 기초적인 모델 제시가 본 논문의 한계이자 공헌이라 할 수 있을 것이다.

참고문헌

구은진(1999), 「이문화 교육프로그램에 관한 연구」, 비서학연구 19, pp.1-32.

정진경, 양계민(2004), 「문화적응이론의 전개와 현황」, 한국심리학회지: 일반, Vol.23, No.1, pp.101-136.

정진경, 양계민(2005), 「문화간 훈련의 이론과 방법」, 한국심리학회지: 일반, Vol.24, No.1, pp.185-215.

Adler, N.J. and Bartholomew, S.(1992), "Academic and Professional communities of discourse: generating knowledge on transnational human resource management," *Journal of International Business Studies,* Vol.23, No.3, pp.551-569.

Ang, S., Van Dyne, L., Koh, C., Ng, K.Y., Templer, K.J., Tay, C. and Chandrasekar, N.A.(2007), "Cultural intelligence: Its measurement and effects on cultural judgment and decision making, cultural adaptation and task performance", *Management and Organization Review*, Vol.3, No.3, pp.335-371.

Bhaskar-Shrinivas, P., D.A. Harrison, M.A. Shaffer, and D.M. Luk(2005), "Input-based and time-based models of international adjustment:

meta-analytic evidence and theoretical extensions," *Academy of Management Journal,* Vol.48, pp.259-281.

Bhawuk, D.P.S. and R.W. Brislin (1992), "The measurement of intercultural sensitivity using the concepts of individualism and collectivism," *International Journal of Intercultural Relations,* Vol.16, pp.413-436.

Bird, A. and J.S. Osland(2004), "Global competencies: an introduction", in H.W. Lane, M.L. Maznevski, M.E. Mendenhall, and J. McNett (Eds), *The Blackwell Handbook of Global Management: A Guide to Managing Complexity,* Blackwell Publishing, Oxford, pp.57-80.

Black, J.S. and M. Mendenhall(1990), "Cross-cultural training effectiveness: a review and a theoretical framework for future research," *Academy of Management Review,* Vol.15, No.1, pp.113-136.

Black, J.S., M. Mendenhall, and G. Oddou(1991), "Toward a comprehensive model of international adjustment: an integration of multiple theoretical perspectives," *Academy of Management Review,* Vol.16, No.2, pp.291-317.

Caligiuri, P.(2006), "Developing global leaders", *Human Resource Management Review,* Vol.16, pp.219-228.

Caligiuri, P. and V. Di Santo (2001), "Global competence: what is it, and can it be developed through global assignments," *Human Resource Planning,* 24, pp.27-35.

Cross, T., B. Bazron, K. Dennis and M. Isaacs(1989), *Towards a Culturally Competent System of Care, Volume I,* Georgetown University Child Development Center, CASSP Technical Assistance Center: Washington, DC.

Detweiler, R.A.(1980), "Intercultural interaction and the categorization process: a conceptual analysis and behavioral outcome," *International Journal of Intercultural Relations,* 4, pp.275-293.

Dyer, Jeffery H. and Habir Singh(1998), "The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage," *Academy of Management Review,* Vol.23, No.4, pp.660-679.

Earley, P.C.(2002), "Redefining interactions across culture and organisations: moving forward with cultural intelligence", *Research on Organisational Behaviour,* 24, pp.271-299.

Earley, P.C. and S. Ang(2003), *Cultural Intelligence,* Stanford University Press, Stanford, CA.

Eisenhardt, Kathleen M. & Jeffrey A. Martin(2000), "Dynamic Capabilities: What are They?" *Strategic Management Journal* 21(10/11), pp.1105-1121.

Fowler, S. M., and J. Blohm(2003), "An Analysis of Methods for Intercultural Training," In D. Landis, J. M. Bennett, and M. J. Bennett (Eds.), *Handbook of Intercultural Training,* 3rd, pp.37-84, London: Sage.

Gertsen, M.C.(1990), "Intercultural competence and expatriates," *International Journal of Human Resources Management,* Vol.11, No.3, pp.341-362.

Graf, A. and M. Mertesacker(2009), "Intercultural training: six measures assessing training needs," *Journal of European Industrial Training,* Vol.33, No.6, pp.539-558.

Griffith, David A. and Michael G. Harvey(2001), "A Resource Perspective of Global Dynamic Capabilities," *Journal of International Business Studies,* Vol.32, No.3, pp.597-606.

Hammer, M.R., Bennett, M.J. and Wiseman, R.(2003), "Measuring intercultural sensitivity: the intercultural developmental inventory", *International Journal of Intercultural Relations* 27, pp.421-43.

Johnson, J.P., T. Lenartowicz, and S. Apud(2006), "Cross-cultural competence in international business: toward a definition and a model," *Journal of International Business Studies* 37, pp.525-543.

Jokinen, T.(2005), "Global leadership competencies: a review and discussion," *Journal of European Industrial Training* 29(2/3), pp.199-216.

Kedia, B. and A. Mukherji(1999), "Global managers: developing a mindset for global competitiveness," *Journal of World Business,* Vol.34, No.3, pp.230-247.

Lawler, E.(1994), "From job-based to competency-based organizations", *Journal of Organizational Behavior* 15, pp.3-16.

Leiba-O'Sullivan, S.(1999), "The distinction between stable and dynamic cross-cultural competencies: implications for expatriate training," *Journal of International Business Studies,* Vol.30, No.4, pp.709-725.

Levy, O., S. Beechler, S. Taylor, and N. Boyacigiller(2007), "What do we talk about when we talk about global mindset: Managerial cognition in multinational corporations," *Journal of International Business Studies* 38, pp.231-258.

Moro Bueno, C. and S. Tubbs(2004), "Identifying global leadership competencies: an exploratory study," *Journal of American Academy of Business* 5(1/2), pp.80-87.

Osland, J.S., A. Bird, M.E. Mendenhall and A. Osland(2006), "Developing

global leadership capabilities and global mindset: a review", in G.K. Stahl, and I. Björkman (Eds), *Handbook of Research in International Human Resource Management,* Edward Elgar Publishing, Cheltenham, pp.197-222.

Peteraf, Margaret A.(1993), "The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-based View," *Strategic Management Journal,* Vol.14, No.3, pp.179-191.

Rodriquez, D., R. Patel, A. Bright, D. Gregory, and M.K. Gowing(2002), "Developing competency models to promote integrated human resources", *Human Resource Management,* Vol.41, No.3, pp.309-324.

Shaffer, M.A., D.A. Harrison, H. Gregersen, J.S. Black, and L.A. Ferzandi (2006), "You can take it with you: individual differences and expatriate effectiveness," *Journal of Applied Psychology,* Vol.9, No.1, pp.109-25.

Sheth, Jagdish N. & Atul Parvatiyar(1992), "Towards a Theory of Business Alliance Formation," *Scandinavian International Business Review,* Vol.1, No.3, pp.71-87.

Srivastava, Ranjedra K., Tasadduq A. Shervani & Liam Fahey(1998), "Market Based Assets and Shareholder Value: A Framework for Analysis," *Journal of Marketing,* Vol.62, No.1, pp.2-18.

Teece, David, Gary Pisano & Amy Shuen(1997), "Dynamic Capabilities and Strategic Management," *Strategic Management Journal,* Vol.18, No.7, pp.509-533.

Thomas, D.C.(2006), "Domain and development of cultural intelligence: the importance of mindfulness", *Group & Organization Management* 31,

pp.78-99.

Thomas, D.C., G. Stahl, E.C. Ravlin, S. Poelmans, A. Pekerti, M. Maznevski, M.B. Lazarova, E. Elron, B.Z. Ekelund, J-L. Cerdin, Z. Aycan, and K. Au(2008), "Cultural intelligence: domain and assessment", *International Journal of Cross-cultural Management* 8, pp.123-143.

Triandis, H.C.(1975), "Culture training, cognitive complexity and interpersonal attitudes", in R.W. Brislin, S. Bochner, and W.J. Lonner (Eds), *Cross-cultural Perspectives on Learning,* Halsted Press, New York, NY, pp.39-77.

Tucker, M.F., R. Bonial, and K. Lahti(2004), "The definition, measurement and prediction of intercultural adjustment and job performance among corporate expatriates," *International Journal of Intercultural Relations* 28(3/4), pp.221-251.

Tung, R.L.(1982), "Selection and training procedures of US, European, and Japanese multinationals," *California Management Review,* Vol.25, No.1, pp.57-71.

Van der Zee, K.I. and Van Oudenhoven, J.P.(2000), "The multicultural personality questionnaire: a multidimensional instrument of multicultural effectiveness", *European Journal of Personality* 14, pp.291-309.

Weekly BIZ (2010), "LG 전자 요직에 외국인 임원 배치 '남용의 실험' 왜 실패했나," 조선경제, 2010/12/25

논문투고일자: 2011년 4월 28일
심사완료일자: 2011년 6월 21일
게재확정일자: 2011년 6월 23일