

국내외 건설인의 문화적 차이의 이해

김찬중 · 삼성물산건설부문 해외건축팀 부장

서론

최근 국제화의 추세는 이미 건설 시장의 Global화를 촉진하여 점차로 국내외 시장의 구분이 없어지고 있다. 이로 인해 기술적으로나 사회적으로 서로 상이한 문화에 적응을 하지 못하면 사업에 성공할 수 없다는 가정이 현실이 되었고 기업은 종업원들의 이러한 문화적 적응을 돕기 위한 인사 관리 제도를 다각적으로 연구해야만 하는 상황이 되었다. 이미 영국의 CM(Construction Management) 대학원 과정에서는 Human Resources Management(인사 관리) Module에서 Cultures and Organizations라는 Title로 이 부분을 매우 중요하게 다루고 있으며 영국 건설 기술사 협회(Chartered Institute of Building)등에서도 이를 매우 중요시 하고 있어 기술사들의 소양 교육에 이를 반영하고 있다. 그만큼 건설 시장에는 문화적 차이로 인한 문제가 많이 발생되고 있다는 것을 말하는데 비근한 예로 우리 건설사들의 해외 진출 시 제일 먼저 만나는 문제를 보면 Project가 있는 그 나라의 문화적 장벽 외에도 대부분의 공사 감리를 맡고 있는 미국/영국계의 감독들과의 이질 문화로 인해 겪는 어려움 등이 많아 초기에 많은 마찰을 겪는 일이 왕왕 발생한다. 이에 필자는 우리와 서구 건설사 직원이 만났을 때 겪을 수 있는 문화적 차이를 소개 하여 그에 대한 이해도를 높임으로 향후 그들과의 업무 시 측면적인 도움을 주고자 한다. 참고로 아래 열거하는 자료는 네델란드의 저명한 경영학자 Geert Hofstede 교수가 전 세계

IBM직원 12만명을 상대로 조사한 문헌을 기초로 작성 되었음을 먼저 밝히고자 한다.

Power Distance(상하간 관계)

Hofstede 교수가 발표한 한국인의 상하간의 관계지수(PDI score)는 60으로 영국인의 35 미국인의 40 보다 매우 높다. 이 지수가 높다는 것은 그 만큼 상하간의 관계가 상당히 권위 주의로 되어있다는 말과 일맥 상통한다(上命 下伏). 그 이유로 오랜 유교 지배 상황의 영향을 들 수 있는데 통상 이러한 문화의 사람들은 상사의 지시에 No라는 말을 하기 어렵다. 또 침묵이 금이다라는 격언의 영향으로 남 앞에서 자기 의견을 잘 말하려 하지 않는다. 상하간의 역할 관계를 비교해보면 한국이 아래사람이윗사람에 대해 의존적 형태인 반면 영국인은 상사를 조언자로 생각한다. 그러나 한국의 상사는 부하직원들의 발전을 책임지고 그들의 교육, 승진 등에 관심을 기울인다.

또한 주어진 환경을 묵묵히 참고 주위와 마찰을 피하라는 유교/불교의 영향으로 조직에서 모나지 않으려 하는데 이는 항상 자기 의견을 상사 또는 동료에게 개진하는 서구인들과 많이 다른 점이다.

Uncertainty avoidance(불확실성 선호도)

한국인의 Uncertainty avoidance지수(UAI score)는 85로서 영국인의 35(미국인:46) 보다 매우 높다. 이는 한국인이 변화에 대해 매우 거부감을 갖고 있다는 것과 같은 의미인데 국내 학자에 의해 조사된 한국 건설사들에 대한 앙케이트 조사에서도 우리 건설사들이 건설 환경 변화에 매우 취약하고 변화 자체를 원하지 않는다는 결과가 이를 뒷받침 해준다. 통계에 의하면 UAI score는 심한 공황, 전쟁 뒤에는 상승한다는 결과가 있어 우리의 UAI 지표는 전쟁 및 취약한 경제 등의 영향도 없지 않을

것으로 보이나 일반적으로 우리가 모험을 즐기는 서구인에 비해 변화를 기피하려는 경향이 있다는 것은 부정 할 수 없을 것이다. 이는 우리 건설업계의 선진화를 위한 변화 움직임이 많은 진통을 겪고 있는 중요한 사유 중의 하나라고 할 수 있다.

Individualism(개인 주의)

영국의 저명한 건설 경영 학자인 Langford는 그의 저서에서 "일반적으로 기후가 춥고 부유하며 큰 조직일수록 개인주의 적인 경향이 크다"라고 했다. 점차 국민소득이 올라가는 우리도 점차 개인주의의 경향이 커지고 작은 회사보다는 큰회사의 구성원 간에 보다 많은 개인주의가 만연하고 날씨가 덥고 가난한 아프리카나 동남아 사람들 사이에 개인주의가 발을 못 붙이는 것을 보면 상당히 설득력 있는 얘기다. Hofstede 교수가 말한 우리의 개인주의 지표(IDV)는 18로서 영국인의 89(미국:91)보다 매우 낮다. 하지만 이 수치가 작성될 때는 1980년대 초기이기 때문에 그뒤에 많은 변화를 겪은 우리의 개인주의 지수는 상당히 올라 가있으리라 본다. 개인주의에 대해 우리는 나쁜 평가를 많이 하지만 전문가가 키워지고 이를 인정하는 문화가 정착 되려면 어느정도의 개인 주의는 인정 되어야 한다. 특히 개인적인 능력보다는 조직에 얼마나 잘 적응하느냐가 그 사람의 승진 등에 많은 영향을 주는 문화가 지배적일 때는 아무도 힘든 전문가의 길을 택하려 하지 않을 것이며 그 조직은 점차로 하향 평준화의 길을 걸어 가게되어 지금과 같이 고부가 가치 기술이 필요한 건설환경에서는 도약이 불가능 하게 될 것이라는 슬픈 예측도 해 볼 수 있다.

한편 서구 학자들이 보는 이 두 문화의 차이로 인한 Nego 경향은 매우 흥미롭다. 즉 동양인의 Nego는 주로 Group decision에 의한 추진인 반면 서구인은 주도적이고 직설적인 협상을 선호한다.

또한 유 불교의 영향으로 인해 많은 동양

인들은 시간이 흐르면 자연스럽게 문제가 풀릴 수도 있다는 믿음이 있는 반면 서구인들은 시간에 많은 가치(Value)를 부여하여 빠른 결정을 원한다. 최근 우리 건설사들이 진출한 중동 및 중국등의 발주처와 Nego 시 우리는 우리보다는 개인주의가 덜 심한 그들과의 대화에 많은 인내를 필요로 하는데 서구인들이 우리를 보는 시각과 비교해 보면 실로 아이러니 한일이 아닐 수 없다.

Masculinity(외향/남성적 척도)

Masculinity는 일반적으로 야망, 돈을 더 벌고 승진하려는 것에 대한 가치관 척도를 가지고 분류 한다. 일반적으로 Masculinity 척도(MAS score)가 큰 민족은 인간 관계보다는 돈, 지위 등의 성공에 더 가치를 두고 삶의 질보다는 양, 물질주의를 중시하는 문화이다. 당연히 우리의 MAS score는 영국의 66(미국:62)보다 적은 39로 기록되어 있다. 여기서 Hofstede 교수 연구 결과에 흥미로운 점은 동양권에 있는 일본의 MAS score가 전 세계에서 제일 높은 95를 기록하고 있고 삶의 질을 무척 중시하는 스칸디나비아 및 북 유럽 국가 등은 우리 보다 낮은 5-16을 기록하고 있다는 점이다. 경제 동물이라는 별명을 갖고 있는 일본인들은 낮 밤을 가리지 않고 일을 하면서도 그들의 삶의 질은 북구인들이 즐기는 삶에 비하면 매우 열악하다 아니 할 수 없는데 이는 인생관의 차이에서 오는 점이 크다고 할 수 있겠다. 우리가 이러한 차이점에 좀더 주목하면 건설 현장에서 만나는 같은 서구인도 그들이 북구인 인지 미국인지에 따라서도 대화의 화제가 달라짐을 알 수 있을 것이다.

Formality and Communication

한국인들이 서구인들과 건설 현장에서 만나 제일 고통스러워 하는 것은 서구인들과의 언어 소통 및 서류 문화의 이질감이다. 모든 것을 문서화하고 계약문구를 중시하는 서구인들에게는 우리 국내 건설 Project 계약서가 턱없이 간단하고 얇음을 놀라 와 한다. 그것이 발주자와 시공자간의 깊은 상호 신뢰로 인한 것 처럼 보이지만 실상을 들어가 보면 힘있는 자의 횡포가 만연한다. 즉 대부분의 귀책을 시공업자,또 하도 업체가 뒤집어 쓰고 Claim은 거의 생각 할 수 없는 문화에서 굳이 발주자가 계약서를 상세하게 만들 이유가 없다. 그러한 문화에 길들여진 사람이 해외 공사를 처음 맡아 일을 할때 발주자의 귀책 사유로 인한 Claim사항은 말도 못하고 거꾸로 발주자가 제기하는 Claim은 일반적으로 당하는 사례가 발생 되는데 실제로 필자가 만난 한 영국인 엔지니어는 이러한 한국 건설사들의 업무 형태에 대해 자기 밥을 못 찾아 먹 는 우매한 행위로 치부하고 있었다. 물론 국제 계약에 대해 지식이 부족하여 Claim이 무엇인지도 몰라서 못하는 경우도 있겠지만 알면서도 우리 국내의 건설 문화로는 잘 수행되어지지 않는 경우가 많았음은 부정할 수 없는 사실이다.

결론

상기 열거한 문화적 특성에 있어 상대적 /비교적 우열은 각자가 갖고 있는 문화적 특성의 장단점이 공존 하기 때문에 결코 결론지을 수 없다. 한국 은 끈끈한 인간 관계와 다른 사람의 느낌 등을 중시하는 사회이

다. 서구와 한국의 문화를 요약해 보면 용납 못하는 상사의 권위는 단호히 거부하는 서구 문화와 계급 질서를 중시하여 가능한 한 상사의 의견을 중시하는 한국 문화, 서구의 개인주의 대 우리의 집단주의를 크게 얘기 할 수 있다. 최근의 경제 발전에 성공한 홍콩, 싱가포르, 대만, 한국 등의 경우를 보면 문화적 특성이 매우 빠른 변화를 보이고 있어 신유교 문화권이라고 불려지기 까지 하고 있으나 그 정도의 차이가 약간 서구화 되었을 뿐이지 그 깊은 곳 까지 의 변화는 오랜 시간을 필요로 한다. 여하튼 Hofstede교수의 주장에 따르면 문화는 다수 구성원의 의지와 환경에 따라 점차 변할 수 있는 것(Learned)이기 때문에 우리도 현재 우리가 갖고 있는 문화 중 우리의 발전을 저해하는 특성, 즉 지나친 권위주의 및 집단주의, 변화에 대한 거부감 및 발주자(또는 원청자)의 무제한 적인 횡포 등에 대해 발전적인 방향으로의 변화를 주도해 나가야 할 것이다.

또한 점점 세계화 되어가고 있는 건설 업계 에서도 이제는 이러한 문화적 차이에 대한 깊은 이해를 갖고 기존 진출한 시장에서는 물론 신 시장 진출 시에도 우리측 요원에 대한 문화 적응 훈련 과정을 거치게 하여 그들의 신속한 업무 생산성 향상을 도모해야 할 것이다. 미국이나 영국 등의 선진 건설사들은 그들 요원의 해외 파견 시 당사자는 물론 가족들에 대한 문화 적응 교육을 실시하고 있는데 그 이유가 파견자의 빠른 현지 문화 적응(Cultural adaptation)을 통한 회사의 생산성 증가를 도모하기 위함이라는 점을 우리 건설사들도 이제는 심각히 인식해야 할 것이다.