

조직 내 도움 청하기(Help-seeking)에서 나타나는 문화적 차이: 라틴아메리카 문화와 한국 문화 비교*

정혜윤, 강영희**
공동/고려대학교

Chung, Hye-Yoon and Young-Hee Kang (2014) "Cultural Influences on Help-seeking in Work Settings: Differences in Help-seeking between Latin Contexts and Korean Contexts"

ABSTRACT

This study aims to verify if there are any differences in 'help-seeking' behaviors in the workplace between two different cultural groups: Latin Americans and Koreans. We attempt to explain the cause of distinctive patterns of 'help-seeking' behaviors between the two groups (Latin American employees vs. Korean employees) via the explanatory concepts of 'face' and 'in-group'. The social and psychological cost of 'help-seeking' corresponds to the risk of 'losing face', which is estimated as a higher risk for persons within the Korean culture as compared with those in the Latin American culture. Also, the differing conceptions of 'in-group' between the two groups affects two further distinctions in the help-seeking behaviors that are displayed: the type of help that is sought as well as the person to whom the request for help is addressed. Based on cultural differences in face and in-group (e.g., Bargiela-Chiappini 2003; Osland et al. 1999), we provide four propositions: 1) the Korean employees are less likely to seek help than the Latin American employees; 2) the two groups would show differing degrees of help-seeking behaviors according to the type of help they are seeking; 3) the boundaries of 'in-group' are different in the two cultures; and 4) Latin Americans are less sensitive to the loss of face than Koreans. Implications for future research and practice are discussed.

Key Words: help-seeking, Latin America, Korea, workplace, culture, face
/ 도움 청하기, 라틴아메리카, 한국, 문화, 조직, 체면

* 이 논문 또는 저서는 2012년 정부(교육과학기술부)의 재원으로 한국연구재단의 지원을 받아 수행된 연구입니다(NRF-2012-S1A2A3-048875). 유익한 논평으로 논문의 질적인 향상을 위해 많은 도움을 주신 익명의 세 분 심사위원들께 감사드립니다.

** Hye-Yoon Chung (1st author) is a research professor at Korea University, Korea. Young-Hee Kang (2nd author) is a research professor at Korea University, Korea. Direct correspondence to Young-Hee Kang (Email: iwin02@korea.ac.kr).

서론

‘도움 청하기’(help-seeking)는 사람이 자신에게 당면한 문제를 해결하고자 매우 적극적인 자세로 도움을 줄 수 있는 타인에게 도움을 구하는 태도를 의미한다(Lee 1997). 도움을 요청하는 것은 개인들 간에 일어나는 중요한 상호작용으로 조직 내 구성원들 사이에서도 빈번히 발생한다. 조직 내에서 ‘도움 청하기’ 행동은 가족 문제나 건강과 같은 구성원 개인의 신변적인 문제뿐만 아니라, 조직 구성원의 공식적인 업무에 이르기까지 많은 부분에 걸쳐 발생할 수 있다. ‘도움 청하기’는 여러 측면에서 개인의 학습 역량을 강화하고, 성과를 개선하여, 궁극적으로 조직의 성과 향상에 기여하는 것으로 알려져 왔다(Lee 1997).

조직 구성원 간의 ‘도움 청하기’에 대한 기존의 연구는 주로 ‘도움 청하기’에 대한 방식이 성별과 인종에 따라 어떻게 다른가를 주로 다루어 왔다(e.g., House 1981; Knouse, Rosenfeld and Culbertson 1992; Neighbors and Taylor 1985; Reed 1994; Hopkins 2002). 예를 들어, 흑인, 히스패닉, 아시아계인, 백인들 사이에 ‘도움 청하기’ 행동이 어떻게 다른 지를 비교하거나 직장 내 소수 집단에 속하는 여성 종업원들의 ‘도움 청하기’ 행동에 대한 특징들을 연구해왔다(e.g., Knouse, Rosenfeld and Culbertson 1992; Reed 1994; Van Der Pompe and Heus 1993). 특히, ‘도움 청하기’의 주요 대상이 되는 상사의 성별에 따라 ‘도움 청하기’의 빈도가 달라지는지(e.g., Lightner and McConatha 1995) 그리고 상사와 부하직원이 동일한 성별일 경우와 아닐 경우 ‘도움 청하기’의 빈도가 달라질 수 있는가(Gestein et al. 1993)도 주요 관심 주제였다(Hopkins 2002). 이는 ‘도움 청하기’ 행동에 대한 연구가 다양한 민족과 인종으로 구성된 미국 사회를 바탕으로 하고 있기 때문인 것으로 보인다.

하지만, 기존의 연구로는 조직 내에서 ‘도움 청하기’를 이해하는데 한계가 있다. 우선, 미국 기반의 연구들은 주로 미국 문화를 기준으로 삼아 미국 문화와의 상대적인 차이를 바탕으로 다른 문화를 묘사하는 경우가 많다. ‘도움 청하기’에 대한 연구도 이런 접근 방식을 취하기 때문에 미국 문화를 배제하고 다른 문화들을 직접적으로 비교하기가 어렵다. 따라서, ‘도움 청하기’에 대한 문화의 영향을 이해하기 위해서는 각 문화권의 표본을 직접 비교할 필요가 있다. 둘째, 본 연구는 ‘도움 청하기’에서 나타나는 두 문화의 차이를 설명하는

중요한 변수로 ‘체면’(face)의 역할을 살펴본다. 기존의 ‘도움 청하기’ 연구에서는 체면의 역할이 제대로 설명되지 못했으나, 본 연구에서는 ‘사회심리적 비용’으로서의 체면의 특징을 부각시킴으로써 ‘도움 청하기’ 행동을 보다 심도 있게 이해하고자 한다. 마지막으로, 본 연구에서는 문화가 ‘도움 청하기’에서 미치는 영향을 비교하기 위해 미국 내 한국인과 히스패닉이 아니라, 한국에 거주하고 있는 한국인과 라틴아메리카 지역의 라틴아메리카인들을 비교하려고 한다.

본 연구는 다음과 같은 점에서 매우 중요하다. 첫째, ‘도움 청하기’에서 나타나는 한국 문화와 라틴 문화의 차이점을 비교함으로써 ‘도움 청하기’에 대한 연구 영역이 기존의 인종과 성별을 넘어 문화적 배경으로까지 확장될 수 있다. 둘째, 미국 문화 중심의 ‘도움 청하기’에 대한 연구가 라틴 문화와 한국 문화로까지 확장될 수 있다. 셋째, ‘도움 청하기’에서 나타나는 문화적 차이를 이해함으로써, 조직 구성원들이 도움을 주고 받는 과정에서 발생할 수 있는 문제점을 줄이는데 기여할 수 있을 것이다.

본 연구의 구체적인 목적은 다음과 같다. 첫째, 조직 내 ‘도움 청하기’에서 나타나는 라틴 문화와 한국 문화의 차이를 비교한다. 둘째, 도움을 청하는 종류와 대상(helping giver)에 대한 두 문화의 차이점을 비교한다. 마지막으로, ‘도움 청하기’에서 나타나는 한국 문화와 라틴 문화 간의 차이를 ‘체면’을 통해서 설명하고자 한다. 이러한 연구 목적을 위해, ‘도움 청하기’에 대해 간략히 소개한 다음, ‘도움 청하기’와 문화의 관계를 탐색하고자 한다.

‘도움 청하기’(help-seeking) 행동이란?

Lee(1997, 337)에 따르면, ‘도움 청하기’는 구체적인 사안을 해결하기 위해 다른 사람에게 도움을 청하는 행동이다. 따라서, ‘도움 청하기’는 도와주는 사람과 도움을 청하는 사람이 존재하기 때문에 두 사람 이상이 연관되어 있다. 그리고, ‘도움 청하기’는 주도적으로 대책을 간구하는 행동이다. 도움을 받는 사람은 누군가로부터 도움을 기다리는 수동적인 인물로 묘사되기도 하지만(Greenberg and Westcott 1983), 도움을 청하는 사람(help-seeker)은 문제에 대처하기 위해서 자신들이 필요로 하는 도움을 받기 위해서 적극적으로

행동한다(Lee 1997).

‘도움 청하기’와 유사한 개념으로 ‘정보 수집’(information seeking)과 ‘피드백 추구’(feedback seeking)가 있다. 조직 내에서 피드백을 즉각적으로 얻기 어렵기 때문에 적극적으로 피드백을 구하는 행동은 조직 구성원들이 자신의 목표와 현재의 성과 사이의 간극을 줄이는데 중요한 역할을 하게 된다(Ashford 1986; Morrison and Bies 1991). 그리고, 정보 수집은 불확실성을 줄이기 위해서 조직 구성원들이 적극적으로 다양한 정보를 수집하려는 행동을 말한다(Lee 1997, 338). 이들 세가지 행동 모두 구성원으로 하여금 성과 향상을 위해서 필요한 자원을 확보하려는 매우 적극적인 행동으로 규정될 수 있다(Lee 2002, 18). 하지만, ‘도움 청하기’는 구체적인 문제를 해결하는데 초점을 둔 반면에, 다른 두 행동은 반드시 그렇지 않다. 그리고, ‘도움 청하기’는 잠재적으로 도움을 줄 수 있는 사람과의 상호작용을 야기하는 반면, 피드백 추구하고 정보 수집은 도움을 주고 받는 교환행위를 전제로 하지는 않는다. 이처럼, ‘도움 청하기’는 다른 사람과의 상호작용을 전제로 하기 때문에 본질적으로 사회적인 상황에서 발생하게 된다. 조직에서의 ‘도움 청하기’는 새로운 기술을 습득하고, 더 나은 문제 해결 방법을 도출하며, 조직에 대한 만족감을 높은 수준으로 끌어올려 보다 오래 해당 조직에 근무하게 만드는 데 긍정적인 역할을 하기 때문에 궁극적으로 조직의 성과 향상에 기여하게 된다(Tyre 1992; Tyre and Ellis 1993).

Lee(2002, 18-19)에 따르면, ‘도움 청하기’에는 사회적 비용이 발생한다고 한다. 도움을 청하는 것은 자신의 무능함을 드러내는 것이므로 도움을 청하는 사람은 도움을 주는 사람보다 능력이 떨어짐을 인정하는 것이다. 이는 문제 해결을 위해 타인에게 의존한다는 것을 의미하며, 혼자서 과업을 수행하기 어렵다는 사실을 인정하는 것이다. 따라서, 도움을 청하는 사람은 자존감이 훼손될 수 있으며, 무능함과 열등감을 느끼거나, 자신이 의존적이라는 생각이 들 수 있다(Lee 2002, 19). DePaulo and Fisher(1980)는 심리적 관점에서 이와 같은 ‘도움 청하기’의 비용에 대해서 언급하였다. 이들에 따르면, 도움을 청하면서 발생하는 심리적 비용은 도움을 요청하는 사람에게뿐만 아니라 도움을 주는 사람들에게도 해당된다. 왜냐하면 도움을 주기 위해서 자신의 일을 중단하거나 도움을 주는 과정에서 발생할 수 있는 불편함을 감수해야 되기 때문이다.

이 밖에도 도움을 받고자 하는 문제의 성격이 지나치게 쉽거나 어려울

경우에도 비용이 발생할 수 있다(Lee 1997). 그렇기 때문에 도움을 청하는 사람은 도움을 청함으로써 문제를 해결할 수 있는 실질적인 이익과 그 대가로 지불해야 하는 비용간의 갈등 속에서 손해가 적은 쪽으로 도움을 청하거나, 아니면 아예 도움 청하기를 포기한다. Taylor et al.(2004)는 아시아인들과 아시아계 미국인들의 ‘사회적 지원 요청’(social support-seeking) 경향을 연구하면서 집단주의 문화권의 사람들은 자신의 고민을 토로하면서 친밀감을 증가시킬 수도 있는 반면, 소속 집단에 개인적인 고민으로 말미암아 추가적인 문젯거리를 제공함으로써 집단 전체의 조화를 깰 수 있는 위험 사이에서 고민을 한다고 언급하였다.

한국 문화 대 라틴 문화

문화적 배경이 ‘도움 청하기’에 미치는 영향을 알아보기 위해서는, 먼저 한국 문화와 라틴 문화를 비교해야 한다. 두 문화권은 지정학적으로 거리가 매우 멀지만 여러 가지 공통점이 있다. 이러한 문화적 공통점은 미국 문화를 기준으로 삼은 기존 연구에서도 잘 나타난다. 두 문화권에 대한 정량적인 비교는 국내외에 잘 알려진 Hofstede의 연구를 통해 가능하다. Hofstede(1995)가 국가별 문화 유형을 분류하기 위해 권력격차(power distance), 개인주의-집단주의 성향(individualism-collectivism), 남성성-여성성(masculinity-femininity), 불확실성 회피(uncertainty avoidance)이라는 네 가지 가변성 차원을 제시하였다. 이 기준에 따라 한국 문화와 라틴 문화를 비교하면, 큰 권력 격차, 높은 수준의 집단주의 성향과 불확실성 회피성향을 보인다는 공통점을 찾을 수 있다(Choi 2004).

집단주의적 성향과 큰 권력 격차를 보이는 사회는 내집단(in-group)을 우선시 하며, 인간관계가 수직적이고, 관계지향적인 특징을 갖고 있다(Okabe 1983). 즉, 한 개인을 평가할 때, ‘임무지향’(doing) 문화에서는 능력이나 후천적으로 성취한 업적을 기준으로 판단하는 반면, ‘관계지향’(being) 문화에서는 출신 배경, 연령, 사회계급을 더욱 중요하게 생각한다. Okabe(1983)는 전자의 대표적인 예로 미국과 같은 서양문화권, 후자는 동양문화권을 들었다. 라틴아메리카 비즈니스 상관습에 대한 여러 보고서에 따르면, 라틴아메리카 문화권 사람들은 다른 사람들과 가까운 관계는 물론, 비즈니스 관계로 발전하기 전에 그 사람의

배경을 탐구하는 데 많은 시간을 투자한다(Choi 2005a; 2005b; 2005c). 이는 관계지향 문화의 주요한 특징이므로 한국 문화와 라틴 문화에서 모두 발견된다. Hofstede and Bond(1988)가 문화적 가치를 비교하기 위해 제안했던 다섯번째 차원인 장기지향성-단기지향성 분류에서도 두 문화권은 공통적으로 인내, 끈기, 희생, 절약에 가치를 둔다는 점에서 공통점을 보인다(Chung 2007). 한편, 두 문화권의 유사성은 문화인류학자인 Hall(1976)의 일원적 분석기준인 맥락성(contextuality)으로도 나타낼 수 있는데, 조직 구성원 간의 높은 공감대를 바탕으로 의사소통 방식이 간접적이고 함축적이며, 비언어적인 의사소통을 선호한다는 점에서 고맥락문화(high-context culture)의 성격을 보인다(Choi 2003; Chung 2007; Gómez Parra 2009).

다음으로, 두 문화 간에 나타나는 차이점을 알아보기로 하자. Lewis(2006)가 제시한 세 가지 문화 유형에 의하면, 두 문화 간의 차이가 보다 뚜렷하게 나타난다. 라틴 문화는 복합적 행위(multi-active)와 대화지향적인(dialogue-oriented) 면모를 보이는 반면에, 동양 문화권은 대개 반응적(reactive)이며, 청취 문화에 익숙하다. 여기서, ‘복합적 행위’와 ‘대화 지향적’이라는 것은, 각각 ‘선형적 행위’(linear-active)와 ‘데이터 지향적’(data-oriented)과는 대별되는 개념으로¹, 전자에 속하는 문화권은 다른 사람들과의 관계를 이용하여 정보를 수집하며, 이미 많은 정보를 간직하고 있기 때문에 많은 것을 상황 속에서 파악한다. 또한, 이들은 한번에 많은 일을 처리하거나, 일을 계획할 때 큰 윤곽만을 세운다. 사람들과의 관계를 중시하고, 다른 사람들의 대화에 잘 끼어들며, 계획이나 말이 자주 바뀌고, 계획 변경 시 변명을 잘 낸다. 그리고, 상당히 감정적이고 참을성은 적으며, 몸짓과 제스처 등 비언어적인 의사소통방식을 자주 사용하는 특징이 있다². 이에 반해, 반응 문화권의 사람들은, 인내심이

1 Lewis(1996)의 세 가지 문화 유형 중, 선형적(linear-active) 문화권 vs. 복합적(multi-active) 문화권의 구분은 시간 이용 방식에 따라서 문화권을 구분한 Hall and Hall(1990)의 단시적(monochromic) vs. 복시적(polychromic) 문화 구분과 관련이 깊다. Hall and Hall(1990)의 구분법에 의해서는, 라틴 문화는 복시적인 특성을 지니나, 현대 한국 문화는 근대화 및 산업화의 과정을 통해 ‘복시적’ 문화에서 ‘단시적’ 문화로 변모하고 있다고 할 수 있다.

2 반면, 독일이나 미국 같은 게르만족 그리고 앵글로 색슨족계 서구문화의 특징으로 설명되는 선형적이고 데이터지향적인 사회는 이와는 정반대의 특징을 갖는다. 가령, 한 번에 한 가지 일을 수행하고, 계획을 차근차근 실행하며, 업무-중심적이다. 또한, 객관적인 자료, 논리와 사실에 입각해 판단하고, 체면을 잃는 것을 싫어하며, 신체 언어(gesture)의 사용이 제한적이다.

강하고, 말을 하기 보다는 듣는 것을 선호하며, 상대방의 행위에 수동적으로 반응하는 편이다. 그리고, 의사소통 방식이 간접적이고 공손하며 다른 사람들의 대화에 잘 끼어들지 않고, 체면 손상은 반드시 피해야 할 것으로 생각한다.

두 문화의 시간에 대한 해석 또한 큰 차이를 보인다. 라틴아메리카 문화권 사람들은 약속 시간을 잘 지키지 않고, 이에 대해 융통성 있는 자세를 취한다. 이는 라틴아메리카에 진출한 한국 기업인들이 가장 큰 애로사항으로 지적하는 점 중에 하나이기도 하다(Choi 2005a; 2005b; 2005c). 선형적인 서양 문화권이나 복합적인 라틴 문화권 사람들은 ‘시간을 어떻게 관리하는가’에 차이점을 보인다. 시간을 중시하는 선형문화권의 사람들이 기념일, 약속시간, 역사적인 사건 등을 중요하게 인식하고, 결정을 신속하게 내리며, 과거에 어떤 일이 일어났는가는 상관없이 현재의 일 처리하는 경향을 보이는 등 ‘시간지향적’(time-oriented)인 태도를 보인다. 반면에, 라틴아메리카와 같은 복합문화권 사람들은 시간보다는 사건을 보다 중요시 여긴다. 그렇기 때문에 ‘사건이 실제로 발생했는가’ 혹은 ‘약속된 활동이 이루어졌는가’를 중요하게 생각하고, 시간은 부차적인 개념으로 여기는 ‘행사지향적’(event-oriented)인 태도를 갖고 있다(Choi 2004, 재인용). 따라서, 라틴아메리카에서는 약속 시간을 안 지키는 것이 큰 실례가 되지 않는다. 하지만, 동양문화권 사람들은 대체적으로 시간을 관리 대상으로 보는 것이 아니라 ‘순응’ 또는 ‘적응’해야 할 대상으로 본다 고 한다.

동양문화권 사람들은 시간을 ‘순환적’(circular) 개념으로 인식하는 경향이 강하다. 시간을 소모되는 것이 아니라, 무궁무진하게 공급되는 대상으로 인식하는 것이다. 예컨대, “태양이 매일 뜨고 지며, 계절이 바뀌며, 사람은 늙고 죽기 마련이지만, 자녀들은 그 다음을 따르는 것”이 자연의 섭리라고 생각한다(Choi 2004, 229). 이러한 경향 때문에, 아시아인들은 당면 과제의 상황에만 주목하지 않고 미래를 내다보면서 일을 처리하는 경향이 있다(Lewis 2006). 전통적으로 한국 사회도 이러한 순환적 시간 관념을 가지고 있었으나, 현대 한국인의 시간 개념은 시간 지향적 사고관에 더 가깝다. 특히, 업무와 관련된 한국어 표현 중에 외국인에게 가장 잘 알려진 말이 ‘빨리, 빨리’라고 한다. 이는 개화기 이후 산업화 및 근대화를 거치면서 ‘시간 중심적인’ 서구가치관이 유입된 것뿐만 아니라, 단기간에 많은 것을 빨리 이루고자 하는 다소 비정상적 조급성에서 비롯된 것으로 보인다(Lee 2000). 따라서 일을 처리하는 과정에서 *mañana*(내일), *luego*(다음에)를 남발하는 라틴아메리카 사람들에게 ‘빨리, 빨리’

를 외쳐대는 한국인은 이상하게 여겨질 수 밖에 없고, 반대로 한국인들은 라틴문화권 사람들을 답답하게 느낄 수 밖에 없다.

Osland et al.(1999)는 라틴아메리카 문화의 특성이 조직 내 근무 환경에서 어떤 방식으로 나타날 것인지에 대해 수년간 축적한 지식과 자료를 바탕으로 라틴 문화의 특성을 다음과 같이 나열하였다. 연민(*simpatía*)/존엄성(*dignidad*)/계급차별(*classism*), 관계지향주의(*personalism*), 특수주의(*particularism*), 낮은 수준의 신용(*low level of trust*), 가(假)-집단주의(*pseudo-collectivism*), 가부장주의(*paternalism*)/수직적 인간관계(*hierarchical relationships*), 숙명주의(*fatalism*). 이 중에서 한국적인 정서와는 다른 정서인 *simpatía* 정서와 가(假)-집단주의, 숙명주의에 대해 좀더 논의해보려 한다.

Trandis et al.(1994)에 따르면, *simpatía* 정서는 가족중심주의(*familism*)과 더불어 대표적인 라틴 문화 특성(*cultural script*)으로, ‘타인에 대한 연민, 존중, 타인과의 조화에 해당하며, 한국의 측은지심 또는 동정심 또는 정(情)에 가깝다고 볼 수 있다. 일견 두 문화는 공통적인 정서를 갖고 있는 것 같지만, 라틴 문화의 이러한 정서가 경직된 사회 계층 구분을 강조하는 라틴 문화의 계층적 구별(*classism*)과 접목될 때에는 그 정도가 한층 약화된다(Osland et al. 1999, 220). *simpatía*는 조직 내에서 동일 계층 간에서만 작용하는 정서이기 때문에, 자기보다 낮은 계층의 사람들에게는 *simpatía*를 훨씬 적게 갖게 되는 것이다(Gillin 1955).

현대 한국 사회는 ‘개천용’이라는 말이 있을 정도로 라틴 사회보다는 계층간 이동이 비교적 잘 이뤄지는 편이다. 그리고, 정(情)은 상대적인 계층 차이에 상관없이 대부분의 인간 관계에서 발생하는 정서이며, 측은지심의 정서는 오히려 자신보다 처지가 열악한 타인에게 자연스럽게 느끼는 감정일 것이다. 다만, 한국인에게는 자신과 유사한 사회·경제적 지위에 있는 사람과 끊임없이 비교하며 경쟁 심리를 느끼는 경향이 독특하다고 볼 수 있다. Osland et al.(1999, 220)가 Hofstede(1995)의 ‘개인주의-집단주의’ 성향을 보다 세분화한 것도 한국 문화와 라틴 문화의 차이를 비교하는데 도움이 된다. 사회 구성원들 간의 신뢰도와 관계의 수직성 또는 수평성이라는 분류 기준을 사용하면, 공통적으로 한국 문화와 라틴 문화는 집단주의 성향을 띠지만, 구성원들 간의 신뢰도가 낮은 라틴 문화는 진정한 의미의 집단주의 성향을 띠지 않는다고 한다. 그

이유는 집단주의 성향의 기본 단위가 두 문화가 다르기 때문이다(Osland et al. 1999).

집단주의 성향을 띠는 문화의 또 다른 특징은 ‘내집단’(in-group)을 중시하는 경향인데, 이 때 ‘내집단’의 정의는 보통 구성원들 간의 인구통계학적 동질성을 바탕으로 한다(Trandis 1989). 다문화로 이뤄진 라틴 문화에서는 내집단의 경계가 가족이라면, 단일 문화로 이뤄진 한국에서는 조직(회사), 사회, 궁극적으로는 국가가 될 것이다. 현대 라틴아메리카인들은 사회구조의 태생적인 경직성으로 말미암아 자신의 한계를 일찌감치 깨닫게 되며, 도덕적 특수주의의 만연으로 인해 사회 또는 조직에 대한 불신풍조의 뿌리가 깊다. 따라서, 믿을 사람은 자기를 낳고 키운 가족과 친지들 또는 종교적으로 맺은 ‘대부’(代父: *compadrage*)까지이며(Gillin 1955; Cochran 1960), 그 외의 사람들은 모두 ‘외부인’(out-group)으로 분류하고 이들에 대해 별다른 소속감을 갖지 않는다. 조직 내에서도 라틴 문화권 사람들의 가족을 우선시하는 ‘가(假)-집단주의’ 성향으로 잘 드러나는데, 병가 또는 결근을 하는 주요 원인은 가족 관련 문제인 경우가 많다(Osland et al. 1999). 또한 라틴아메리카 진출 한국 기업 주재원들이 현지 종업원의 회사에 대한 낮은 충성도를 문제점으로 지적하기도 한다(Choi 2005a; 2005b; 2005c). 반면, 한국의 직장인들에게는 자신이 근무하는 회사는 또다른 내집단이다. 여전히 한국 직장인들은 자신들이 근무하는 직장에 대한 애사심과 충성도가 높은 편이다(Cho 2001). 표 1은 한국 문화와 라틴 문화의 공통점과 차이점을 정리해 놓았다.

표 1. 문화적 변수로 살펴본 한국 문화와 라틴 문화의 공통점과 차이점

문화적 변수	학자	한국	라틴아메리카	비교
개인주의 vs 집단주의 (Individualism-Collectivism)	Hofstede (1995)	집단주의 내집단(in-group) 중요 수직적 인간관계	집단주의 내집단(in-group) 중요 수직적 인간관계	유사
불확실성의 회피 (Uncertainty-Avoidance)		높다	높다	유사
권력차이 (Power Distance)		크다	크다	유사
남성성 (Masculinity)		중성적	남성적	다름
장기지향적 (Long-Term Orientation)	Hofstede and Bond (1988)	장기지향적	장기지향적	유사

문화적 변수	학자	한국	라틴아메리카	비교
맥락성 (Contextuality)	Hall (1976)	고맥락	고맥락 (남미 대부분)	유사
일(업무)(doing) 지향 vs 관계(being) 지향	Okabe (1983)	관계지향	관계지향	유사
격식과 비격식 (직접적: Directness)	Stewart (1972)	격식	격식	유사
선형적(Linear-active)행위 vs 복합적(Multi-active)행위 vs 반응(Reactive)행위	Lewis (2006)	반응적	복합적 (남미, 스페인)	다름
데이터 지향성 (Data-oriented) vs 대화지향성 (Dialogue-oriented) vs 청취문화(Listening)		청취문화	복합적 (남미)	다름
시간에 대한 관념 (Time usage)	Ligenfelter and Mayers (1986)	순환적(circular) → 시간지향적 (time-oriented) (업무처리관련) '빨리, 빨리'	행사지향적 (event-oriented) 'mañana', 'luego'	다름

‘도움 청하기’와 문화변수

이 절에서는 앞 절에서 설명한 한국 문화와 라틴 문화의 특징을 바탕으로 조직 내에서 조직 구성원들 간에 ‘도움 청하기’가 어떻게 이뤄질 것인지에 대해 추론할 것이다. 여기서 ‘조직 구성원들’이라는 용어는 넓은 의미에서 직위와 상관없이 함께 근무하는 ‘동료’(coworkers)로 치환될 수 있다. 하지만, 라틴 문화에서 ‘도움 청하기’의 주요한 변수로 작용할 수 있는 동료 간 직위 차이는 본 논문에서 다루지 않기로 한다.

두 문화에서 나타나는 ‘도움 청하기’ 행동을 직접적으로 비교한 선례는 매우 드물다. 심지어, 두 문화에서 ‘도움 청하기’의 양상에 대해 연구도 부족한 편이다. 기존의 연구는 미국 내에서 흑인, 아시아계인, 히스패닉 등의 ‘도움 청하기’ 양상을 비교하는 것이 주류를 이루고 있다. 가령, Tracey et al.(1986)는 미국 내 아시아계 미국인(Asian-American)과 백인 대학생들 간의 각종 상담 사례들을 비교해 본 결과, 아시아계 미국인들은 백인 학생들에 비해 자신이 직면한 문제를 해결하기 위해 도움을 청하는 비율이 낮았으며, 또한 도움을

청하는 문제의 종류도 차이를 보이는 결과를 얻었다. 아시아계 미국인들이 상담하는 문제의 종류는 학업 또는 진로와 관련 것이 대부분이나, 백인 학생들은 우울증이나 외로움 등의 심리적 문제나 인간관계 등과 같은 개인적인 문제에 대해 상담하는 것으로 나타났다. 이에 대한 설명으로, 저자들은 아시아계 미국인들은 체면 유지를 중시하는 동양문화권에 속하는데, 개인적이거나 감정적인 문제를 시인하고 이를 토로한다는 것은 개인의 위신에 ‘오점’(stigma)을 남기는 행위(Shea and Yeh 2008), 즉, 체면이 깎이는 일로 생각하기 때문에 자제한다고 설명하고 있다(Tracey et al. 1986). 이와 같은 맥락으로, Taylor et al.(2004)와 Kim et al.(2008)에서는 아시아인, 아시아계 미국인, 유럽계 미국인들 간의 ‘사회적 지원’(social support) 활용 빈도를 비교했을 때, 아시아인들과 아시아계 미국인들이 유럽계 미국인들보다 ‘사회적 지원’에 대한 요청하기를 더 꺼리며, 요청 가능한 사회적 지원의 활용 빈도도 낮다는 결과를 얻었다. Taylor et al.(2004)와 Markus et al.(1997)는 이러한 차이를 개인주의 문화권과 집단주의 문화권의 특성과 연결해서 설명했다. 이들은 후자 문화권에서는 개인은 조직 또는 국가의 구성원으로서 같은 집단 내 구성원들과 긴밀한 관계를 맺고 있어, 도움을 청하는 일은 조직 전체에 부담을 지우거나 본인의 체면 실추 등의 부정적인 결과를 불러일으키기 때문에, ‘도움 청하기’를 꺼리는 경향이 있다고 해석했다.

그렇다면, 라틴 문화권 사람들의 ‘도움 청하기’ 태도 또는 정도는 어떠한가? 한국인들의 전문적 또는 일상적 ‘도움 청하기’ 행위에 대한 연구에 비해 라틴 문화권 사람들의 ‘도움 청하기’를 다룬 연구는 소수에 불과하다. 그 중에서 Kaniasty and Norris(2000)의 연구가 주목할 만하다. 이 연구에서는 허리케인 등 자연재해와 같은 응급상황(emergency)과 개인적이거나 사소한 문제 발생 시와 같이 상대적인 비응급상황(non-emergency)에서 미국 내 라틴계 미국인, 아프리카계 미국인, 유럽계 미국인의 ‘도움 요청에 대한 편안함’(help-seeking comfort: 타인에게 도움을 청하는 것에 대한 거부감을 느끼지 않는 것)과 실제적으로 도움을 요청하는 것과의 상관관계를 분석했다. 응급상황에서는 세 인종 모두 도움을 청하는데 거부감을 덜 느끼지만, 비응급상황에서는 인종간의 차이가 나타났다. 라틴계 미국인들이 느끼는 거부감의 정도는 응급상황과 비슷했으나, 흑인이나 백인의 경우에는 거부감이 급격히 커졌다. 즉, 라틴계 미국인들은 외부 상황에 관계없이 도움을 요청하는 것에 주저함이 없다고

볼 수 있다. 이에 대해, Kaniasty and Norris(2000, 572)는 “라틴계 사람들은 스스로 타인에게 아무 때나 도움을 요청할 수 있다” 것으로 해석하였다. 비록 두 문화에서 나타나는 ‘도움 청하기’에 대한 연구의 질과 양에 상당한 격차가 있긴 하지만, 위에서 설명한 몇몇 연구를 통해 추론할 수 있는 명제는 다음과 같다.

명제 1: 한국 종업원에 비해 라틴 문화권의 종업원들은 적극적으로 ‘도움 청하기’를 하는 경향이 있다.

‘도움 청하기’에 대한 기존 연구를 보면, ‘도움 청하기’의 세부적인 양상에 따라라도 두 문화권은 차이를 보이는 것으로 나타났다. 먼저, 요청하는 도움의 종류에 따라 차이를 보인다. Kaniasty and Norris(2000)에 따르면, 라틴계 미국인들은 요청하는 도움의 종류(감정적인 도움, 정보적인 도움, 물질적 또는 실질적 도움)에도 영향을 받지 않는 것으로 나타났다. 이와 대조적으로, 다른 인종 집단은 상황에 따라 도움을 요청하는 종류가 다르다. 예컨대, 응급상황에서는 감정적이거나 정보적인 도움을 청하는데 거부감을 느끼지 않으며, 비응급상황에서는 물질적이고 실제적인 도움을 바라지 않는다고 한다. Kim et al.(2008)는 아시아인들, 아시아계 미국인들과 유럽계 미국인들이 요청하는 도움의 종류를 비교했는데, 아시아계인들은 가까운 지인들에게 ‘노골적인 도움 청하기’ 행위를 하는 것 보다는 어려움에 처했을 때 그들을 떠올리는 것만으로 감정적인 도움을 받는 ‘암시적 도움 청하기’ 행위를 선호한다. 반면에, 유럽계 미국인들은 보다 직접적이고 노골적인 도움 청하기를 선호한다고 주장했다. 그렇다면, 어떻게 ‘암시적으로 도움 청하기’가 진정한 의미의 ‘도움 청하기’가 될 수 있는가? Taylor et al.(2004, 355)에 따르면, 집단주의 문화권의 사람들은 상호의존적이므로, 직접적인 도움을 받지 않아도 어려움에 처해있을 때 나를 도와줄 누군가가 항상 있을 거라는 믿음만으로도 심적인 스트레스를 경감시킬 수 있다고 보았다. 하지만, 이러한 해석이 라틴 문화권 사람들에게도 적용되는지는 의문이다. 그들에게 ‘회사’ 또는 조직은 엄밀한 의미에서 내집단이 아니며, 외부인들에 대한 신뢰도가 낮은 라틴 문화권에서는 나에게 도움을 줄 사람은 가족이지 동료는 아닐 것이다.

또한, 도움을 요청하는 대상이 누구인가에 따라라도 두 문화는 차이를 보이는 것으로 나타났다. Kaniasty and Norris(2000)에서는 인종 집단에 따라 도움

요청하는 대상이 누구냐에 대해서도 약간씩 차이를 보이는데, 공통적으로 외부인>친구>가족 순으로 ‘도움 청하기’에 대해 도움을 청하는 사람이 느끼는 거부감의 정도가 낮아진다. 하지만, 히스패닉의 경우, 가족에게 도움을 청하는 것에 대한 거부감이 가장 낮은 것으로 나타났는데, 이는 라틴 문화의 특성중의 하나인 가족주의가 반영된 것이라고 해석했다. 반면에, Kim et al.(2008, 359)는 먼저 실시한 선행연구(e.g., Taylor et al. 2004)에서는 아시아인들과 아시아계 미국인들의 ‘특히 가까운 관계에 대한 우려’ 때문에 응답자들이 ‘나와 가까운 사람이 내 문제로 스트레스 받게 하는 것을 원하지 않는다’ 또는 ‘가까운 사람들에게 내 문제를 털어놓으면 수치심을 느낄 것이다’ 등의 대답으로 유럽계 미국인들에 비해 가까운 사람에게 ‘도움 청하기’를 꺼리는 이유를 밝혔다.

명제 2 한국 종업원은 요청하는 도움의 종류에 따라 ‘도움 청하기’의 정도가 다른 반면, 라틴 종업원은 도움의 종류에 상관없이 ‘도움 청하기’의 정도가 비슷할 것이다.

명제 3 한국 종업원은 도움을 요청하는 대상이 가까운 사람(가족, 친구 포함)에 대해 도움 청하기를 꺼리는 반면, 라틴 종업원들은 요청하는 대상이 가까운 사람일수록 도움 요청의 의존도가 높아질 것이다.

‘체면’(face)과 ‘도움 청하기’의 관계

본 절에서는 두 문화간의 ‘도움 청하기’에서 정도의 차이를 보이는 이유가 ‘도움 청하기’의 반대 급부인, 사회적 또는 심리적인 비용의 부담 정도의 차이에서 기인한다고 보고 이에 대해 논의를 펼치고자 한다. 앞서 설명한 바와 같이, 어떤 사람이 타인에게 도움을 청하기에 앞서 내적 갈등을 겪게 되는 이유는 ‘문제 해결’이라는 목표와 도움을 청할 때와 도움을 청하고 난 뒤 발생할 수 있는 여러 가지 부차적인 상황 사이에서 갈등하기 때문이다. 구체적으로는 자신이 속한 집단, 가령, 조직, 가족, 심지어 국가에 끼칠 부담, 도움 요청이 거부당할 경우에 대한 우려, 도움 받은 것에 대한 보답, 마음의 빚, 그리고 도움을 요청함으로써 깎이게 되는 체면 내지는 자존심에 대한 걱정 등이 해당될 것이다(Nadler and Fisher 1986; Nadler 1991). 본 절에서는 이 중에서 ‘체면 손실’에 대해 다루고자 한다.

‘체면’(face)은 유교문화권인 한국인에게 친숙한 개념이지만 학문적인 개념으로 등장한 것은 캐나다 사회학자인 Erving Goffman에 의해서이다. 그에 따르면, ‘체면’이란, “개인이 자신에 관해서 주장하는 긍정적인 사회적 가치”이다(Goffman 1955, 338). Goffman의 체면에 대한 개념은 화용언어학자인 Brown and Levinson(1987)의 ‘공손 이론’(theory of politeness)을 통해 학계에서 큰 반향을 일으켰다. 비록 Brown and Levinson(1987)의 연구는 지나치게 서구중심적인 사고 방식에 의거했다고 적잖은 지적을 받았으나, 이들은 대화 상황에서 자신과 상대방의 ‘체면’을 유지하기 위해 사용하는 여러 가지 전략 및 언어적인 장치에 대해 논의하였고, 이들의 이론을 추종하는 비서구권 언어학자들에 의해 논의가 보다 정교해지면서 여전히 그 명맥을 유지하고 있다. 대표적인 비서구권 언어학자인 Ting-Toomey의 이론에 따르면, 인간은 타인과 상호작용하는 동안 자신, 타인 또는 공동의 체면이 손상될 위협에 처하게 되기 때문에 체면을 유지하기 위해 끊임없는 노력을 하는데, 문화권마다 노력하는 방식에 차이가 있다고 보았다. 가령, 집단주의 성향이 강하고 권력격차가 큰 문화권에 속해 있는 사회구성원들은 자신의 체면뿐만 아니라 타인의 체면 혹은 소속집단의 체면을 중시하며, 경우에 따라서는 공동의 체면을 우선시하기도 한다(Ting-Toomey and Kurogi 1998).

Ting-Toomey의 주장대로라면, 집단주의적 특징과 큰 권력격차를 보이는 라틴 문화와 한국 문화의 ‘체면’ 유지 전략은 유사할 것이다. 하지만, 다양한 문화권에 속한 개개인들의 체면 유지 전략을 단순히 ‘개인주의-집단주의’인 차원으로만 구별된다고 하기에는 무리가 있다. 사실, 동양 문화, 아랍 문화, 또는 러시아 등 동유럽 또는 라틴 문화 모두 집단주의로 구분되긴 하나(Trandis 1989), 이들의 체면에 대한 정의와 체면 유지 전략이 모두 동일하다고 보기 어렵다. 예컨대, 한국어의 ‘체면’과 Goffman(1955)이 정의한 ‘face’에 해당하는 스페인어 단어는 ‘cara’(얼굴)라기 보다는 ‘imagen’(이미지) 또는 ‘imagen social’(사회적 이미지)이 될 것이다(Potelés Lázaro 2011 재인용).

4 한국 문화와 라틴 문화를 어느 정도 접해본 사람이면 두 문화권에서 ‘체면’에 대한 의식이 사뭇 다르다는 것을 직감적으로 느낄 것이다. 이는 필자는 물론, 필자들이 인터뷰한 수명의 라틴아메리카권 교환학생, 서문과 교강사, 교포 등에 의해서 유사한 직관을 공유한 바이기도 하다.

표 2. 문화권에 따른 '체면'의 개념과 중요성 차이

체면의 중요성	체면의 의미	사회적 특징	예시 국가	개인주의 vs 집단주의 (Hofstede 1995; Ting-Toomey and Kurogi 1998)
절대적 존재의미 부여	사회적 의무뿐만 아니라 개인의 권리, 존엄성, 명예 관련	전통적으로 신분사회였으나 현재는 (사회적) 계층간 이동이 가능	한국, 중국	집단주의
부차적	사회적 의무	사회적으로 계층 구분이 뚜렷 (Beals 1953)	일본, 멕시코, 남아프리카의 Zulu족	집단주의
개인적 차원	개인의 이미지와 이미지 관리	개인주의 문화, 수평한 사회	북유럽과 북미인	개인주의

출처: Bargiela-Chiappini(2003)의 주장을 토대로 재정리.

Bargiela-Chiappini(2003, 1463)는 체면의 의미와 관련 이론을 고찰하면서, Goffman(1955, 1967)의 초기 의도와는 상관없이 체면의 개념이 널리 알려지면서 그 의미가 다소 변질된 감이 있으며, 또한, 체면의 의미는 문화권, 심지어 국가간에 그 의미 차이가 있다고 주장했다. Bargiela-Chiappini(2003)는 Ting-Toomey and Kurogi(1998)가 제시한 집단주의 문화권과 체면과의 관계를 좀더 세분화하였다. 즉, 체면의 의미가 대인행동의 결정적인 실마리를 제공하는 문화권과, 체면보다는 존중(*respeto*)이 더 중요한 가치로 여겨지는 문화가 있다고 보았다. 전자의 특징을 나타내는 문화권은 사회·경제적 신분에 바탕을 둔 한국이나 중국 같은 국가에 해당하며, 이런 문화권에서는 예의를 차리는 일은 사회적으로 규범적인(normative) 성격을 지닐 수도 있고 개인적인 전략(strategic)의 하나로 여겨질 수 있다. 따라서, 개인은 (사회적) 의무, 이른바 '사회에 대한 빛' 뿐만 아니라, 개인의 권리, 존엄성, 명예, 즉, '타인에 대한 빛'도 중요하게 여긴다(Bargiela-Chiappini 2003). 반면에, 후자의 문화권은 사회적으로 계층 구분이 뚜렷한 일본, 멕시코,⁵ 남아프리카의 Zulu족에 해당하며, 이런 문화권에서는 예의를 차리는 일이 규범적인 성격만을 지닌다. 따라서,

5 멕시코 스페인어의 공손이론 화법에 대한 몇몇 선행연구에서도 *respeto*(존중)와 *confianza*(신뢰, 친밀함)가 멕시코인들의 대인관계를 결정하는 중요한 단서가 되는 개념으로 상정하고 있다(García 1996; Covarrubias 2002).

개인은 사회적 의무에만 신경을 쓴다(Bargiela-Chiappini 2003). 이와 같은 두 종류의 집단주의 성향을 띠는 문화권 내에서 체면에 대한 의미의 공통 분모는 개인은 사회 조직의 일부라는 점이다. 한편, (사회적) 신분에 대한 구분이 전혀 또는 거의 없다고 여겨지는 북유럽과 북미 사람들은 ‘체면’의 개념이 Goffman(1955, 1967)과 Brown and Levinson(1987)이 정의한 대로 개인적 차원에 머무른다. 즉, 이러한 문화권에는 ‘개인의 이미지와 이미지 관리’ 차원에 중점을 둔다(Bargiela-Chiappini 2003).

‘도움 청하기’와 관련하여 이를 저해하는 요인이 사회적, 심리적 비용인 체면 상실 또는 체면이 손상될 염려라고 할 때, 두 문화권에서 생각하는 체면의 개념이 다르기 때문에 ‘도움 청하기’의 기회비용이 다르게 책정될 것이다. 체면의 개념이 ‘사회적 자아’뿐만 아니라 관계 설정이 매우 중요한 한국 문화에서는 체면을 잃는다는 것은 개인의 존재감 또는 정체성에 큰 타격을 준다. 하지만, 라틴아메리카처럼 체면의 개념이 부차적이고 (‘나와 직결되지 않는’) 타인에 대한 존중(*respeto*)이 더 중요한 개념으로 인식된다면, 체면을 잃는다는 것은 사회에 비취지는 개인의 대외적 이미지는 약간의 타격을 받을지는 몰라도 개인의 정체성에는 치명적인 영향을 끼치지 않을 것이다. 바꾸어 말하면, 사회적으로 계층 이동이 매우 어려운 라틴 문화권에서 체면 유지를 위해서 할 일은 나와 계층이 다른 사람들에게 그에 합당한 대우를 해주고, 나보다 상대적으로 상위계층에 속한 사람에게는 순종하고, 하위계층에 속한 사람에게는 지시를 하면 된다. 인간적인 존중이나 신뢰(*confianza*)를 가지고 대해야 할 사람들은 자신과 동등한 계층에 속한 사람들인 것이다.

유교사상의 영향을 받았던 한국 사회는 일본의 식민지 지배를 겪고, 해방 후 산업화 과정에서 급격하게 서양문화가 유입되면서 여러 가지 가치관이 복합적으로 공존하게 되었다. 제도적으로 신분 상승이 가능한 사회가 되면서 보이지 않는 계층을 자발적으로 만들어서 수시로 남과 비교하고 경쟁하며, 체면을 유지하려 끊임없이 노력하고 체면이 실추되는 것을 꺼리는 경우가 많다. 이처럼 체면에 대한 라틴아메리카 문화와 한국 문화의 개념이 다르기 때문에 체면이 ‘도움 청하기’에 미치는 영향도 다를 것이다.

명제4: 한국 종업원에 비해 라틴 문화권의 종업원은 도움을 청하는 것에 대해 체면 손상을 인식하는 정도가 낮을 것이다.

결론

본 연구는 문화가 조직 구성원의 ‘도움 청하기’ 행동에 어떻게 영향을 미칠 수 있는가를 탐색하고자 하였다. 구체적으로, 조직 내에서 도움을 청하는데 있어 라틴아메리카 문화와 한국 문화가 어떻게 다른가를 비교해 보고자 하였다. 이러한 취지는 ‘도움 청하기’ 연구에 중요한 의미를 가진다. 문화적 특성이 조직 구성원의 행동 양식에 영향을 끼칠 수 있는 중요한 요인으로 작용하므로 조직의 성과 향상에 기여하는 ‘도움 청하기’에 문화가 어떤 영향을 미칠 것인가를 이해해야 한다. 동료에게 도움을 청하는 것을 상대적으로 덜 부담스럽게 느끼는 문화에서는 조직 구성원의 ‘도움 청하기’ 행동이 더 빈번하게 발생할 수 있다. 반면에 상대방에게 도움을 청하는 것을 어려워하는 문화에서는 조직 내에서의 구성원들 간에 도움을 요청하는 빈도도 상대적으로 적을 것이다. 이런 문화적 차이는 도움을 주는 것에 대한 조직 구성원의 인식에 영향을 미쳐 조직 구성원 간의 상호작용에 영향을 줄 수 있다. 예컨대, 동일한 일에 대해 도움을 청하더라도 사람에 따라 도움의 경중을 달리 인식할 수 있다. 그리고, 기존의 ‘도움 청하기’ 연구에서는 체면이 도움을 청하는 행동에 미치는 영향을 크게 다루지 않았으나, 본 연구에서는 체면의 사회·심리적 비용이 문화마다 다를 수 있음에 착안하여 ‘도움 청하기’에서 나타나는 문화적 차이를 설명하였다. 이러한 시도는 ‘도움 청하기’ 문헌의 연구 범위를 확장시켜, 해당 분야의 연구를 풍성하게 하는데 기여했다.

앞서 명시한 바와 같이 본 연구의 목적은 실증 연구를 하기에 앞서, 문헌 연구를 통해 라틴아메리카 지역의 조직 구성원과 한국의 조직 구성원의 도움 청하기에 대한 차이를 비교하는 명제를 도출하는데 있기 때문에, 실증 연구에 적합한 표본을 수집하여 제시한 명제를 검증하는 일은 향후 연구 과제로 남겨두는 것이 바람직하다고 여겨진다. 다만, 효과적인 검증을 위한 구체적인 측정 방안을 몇 가지 제안하고자 한다. 본 연구의 명제들을 실증하기 위해서는 인종, 국적과 같은 인구통계학적 변수뿐만 아니라 개인 수준에서의 문화적 성향에 대한 측정도 필요하다. 본 연구에서는 부담을 느끼는(indebtedness) 정도가 ‘도움 청하기’에 영향을 준다고 가정하므로 이에 대한 측정이 필요하다. 그리고, 한 문화권에서도 개인 수준의 문화적 성향은 차이가 있기 때문에 라틴아메리카 내에서도 개인별로 도움을 청할 때 느끼는 부담감의 수준이

다를 수 있고, 따라서 라틴아메리카 현지인이 한국인보다 심리적 부담감에 대해 덜 민감하다고 단정하기는 어렵다. 따라서, ‘도움 청하기’와 문화의 관계에 대한 실증 연구를 하기 위해선 개인의 부담감 성향을 측정할 필요가 있다. 또한, 향후 두 문화 집단 간 ‘도움 청하기’에 관한 차이 연구에서는 미국 내 히스패닉 문화와 라틴아메리카 내 존재하는 본래의 라틴 문화 간의 구분, 한편으로는 미국 내 아시아계 또는 한인 문화와 한국인의 문화 간의 차이에 대한 구분이 좀더 명시적으로 이뤄져야 할 필요가 있을 것이다.

본 연구와 비슷한 맥락에서, ‘도움 청하기’ 행위에서 나타나는 문화적 차이에 대해 도움을 요청하는 종류를 보다 구체적으로 다루는 연구도 가능하다. Pearce and Amato(1980)에 의하면, 도움의 종류는 미리 계획되고 공식적인 도움과 즉흥적이고 비공식적인 도움이 있다. 앞서 살펴 본 것처럼 한국 문화와 라틴 문화는 도움을 청하는 종류가 다를 것으로 보이는데, 이를 보다 구체적으로 살펴봄으로써 본 연구를 더욱 발전시킬 수 있다. 예컨대, 두 문화간에 ‘도움 청하기’를 필요로 하는 영역을 업무와 같은 공적인 영역과 업무 외적인 영역으로 나누고, 한국 종업원과 라틴 문화권 종업원의 경우 어떤 영역에서 도움을 더 많이 청하는가를 살펴볼 수 있을 것이다.

그리고, ‘도움 청하기’에 있어 문화와 성별의 상호작용을 살펴보는 연구도 가능할 것이다. Hopkins(2002)와 Lee(1997)의 연구에 따르면, 도움을 청하는데 있어 문화에 따라 남녀 차이가 다르게 나타났다. 예컨대, 남성의 경우 개인주의 문화보다는 집단주의 문화에서 도움을 청하는 경우가 더 많은데 비해, 여성의 경우에는 문화적 차이가 없었다(Lee 1997). 비록, 한국 문화와 라틴 문화가 모두 집단주의 문화권에 속하지만, 라틴 문화는 남성성(machismo)이 강한데 비해(Gillin 1995), 한국 문화는 중성적이다(Hofstede 1995). 따라서, 성 역할에 대한 인식이나 태도가 두 문화가 다를 수 있기 때문에 조직 내에서 도움을 청하는 행동에서 남녀 차이를 살펴보는 것도 가능할 것으로 보인다.

조직 내에서 발생하는 ‘도움 청하기’는 조직의 성과에 긍정적 역할을 하는 중요한 상호작용이기 때문에(Lee 1997), 인적자원관리에 있어서도 시사점이 많다. 글로벌 경제에서 기업의 조직 구성원이 점차 다양해지고 있다. 게다가, 라틴아메리카가 신흥 유망시장으로 떠오르면서 국내 기업의 라틴아메리카 진출이 활발하다. ‘도움 청하기’가 조직 구성원의 가족 문제와 건강과 같은 신변적인 문제뿐만 아니라, 업무를 수행하는 과정에서 발생하기 때문에 이에

영향을 주는 요인을 탐색하는 것은 매우 중요하다. 특히, ‘도움 청하기’에 있어서 문화가 미치는 영향에 대해 라틴아메리카와 한국 문화를 비교하는 것은 집단주의와 권력거리가 크다는 공통점에도 불구하고 ‘도움 청하기’에 있어서 두 문화의 차이는 두드러질 것이다. 현지 종업원을 관리하는 데 있어 그들의 행동 양식을 파악하는 것은 필수적이다. 일상적인 조직 생활에서 발생하고, 조직의 성과 향상에 긍정적 역할을 할 수 있는 ‘도움 청하기’에 대한 라틴아메리카 현지인들의 인식과 태도를 연구하는 것은 실용적으로 매우 가치 있는 일이다. 조직 내 ‘도움 청하기’에서 나타나는 한국과 라틴아메리카의 문화적 차이를 비교함으로써 라틴아메리카 지역의 인적자원관리에 대한 실무적 시사점도 제시할 수 있을 것이다.

참고문헌

- Ashford, Susan J.(1986), "Feedback-seeking in Individual Adaptation: a Resource Perspective," *Academy of Management Journal*, Vol. 29, No. 3, pp. 465-487.
- Bargiela-Chiappini, Francesca(2003), "Face and Politeness: New (Insights) for Old (Concepts)," *Journal of Pragmatics*, Vol. 35, No. 10, pp. 1453-1469.
- Brown, Penelope and Stephen C. Levinson(1987), *Politeness: Some Universals in Language Usage*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Choi, Yun-Hee(2004), "Dimensions of Cultural Variability in Perspective of Intercultural Management," *Journal of International Area Studies*, Vol. 7, No. 4, pp. 3-20.
- Choi, Yoon Kook(2005a), "Business Information: Cultural Biz and Negotiation Culture of Mexico and Cuba," *International Area News and Report*, Vol. 143, No. 0, pp. 100-103.
- _____(2005b), "Business Information: Cultural Biz and Negotiation Culture of Peru and Chile," *International Area News and Report*, Vol. 145, No. 0, pp. 100-103.
- _____(2005c), "Business Information: Cultural Biz and Negotiation Culture of Argentina and Brazil," *International Area News and Report*, Vol. 146, No. 0, pp. 90-94.
- Chung, Yong Kyun(2007), "The Relationship between Export Marketing Negotiation and National Cultures in Hofstede and Hall's Perspectives," *Journal of International Area Studies*, Vol. 11, No. 1, pp. 253-290.
- Cochran, Thomas C.(1960), "Cultural Factors in Economic Growth," *The Journal of Economic History*, Vol. 20, No. 4, pp. 515-530.
- Covarrubias, Patricia(2002), *Culture, Communication, and Cooperation: Interpersonal Relations and Pronominal Address in a Mexican Organization*, Lanham, MD: Rowman and Littlefield.
- DePaulo, Bella M. and Jeffrey D. Fisher(1980), "The Costs of Asking for Help," *Basic and Applied Social Psychology*, Vol. 1, No. 1, pp. 23-35.
- Garcia, Wintilo(1996), "Respeto: a Mexican Base for Interpersonal Relationships," in Gudykunst W.B., S. Ting-Toomey and T. Nishida(eds.), *Communication in Personal Relationships across Cultures*, Sage, Thousand Oaks, pp. 122-136.
- Gerstein, L. et al.(1993), "The Effects of Biological Sex and Ethnicity on EAP Utilization and Referrals," *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, Vol. 45, No. 4, pp. 23-27.
- Gillin, John(1955), "Ethos Components in Modern Latin American Culture," *American Anthropologist*, Vol. 57, No. 3, pp. 488-500.
- Goffman, Erving(1955), "On Face-work: an Analysis of Ritual Elements in Social Interaction," *Psychiatry: Journal for the Study of Interpersonal Processes*, Vol. 18, pp. 213-231.

- _____ (1967), *Interaction Ritual*, New York: Random House, pp. 5-45.
- Gómez Parra, María Elena(2009), "Cultural Distance among Speakers of the Same Language," *Article publié en ligne*, Vol. 10, <http://www.sens-public.org/spip.php?article653>
- Greenberg, M. and D. Westcott(1983), "Indebtedness as a Mediator of Reactions to Aid," in J.D. Fisher, A. Nadler, and B. DePaulo(eds.), *New Directions in Helping*, Vol. 1, New York: Academic Press, pp. 85-112.
- Hall, Edward Twitchell and Mildred Reed Hall(1990), *Understanding Cultural Differences*, Vol. 12, Yarmouth, ME: Intercultural press.
- Hofstede, Geert(1995), *Cultures and Organizations*, London: McGraw-Hill.
- Hofstede, Geert and Michael Harris Bond(1988), "The Confucian Connection: From Roots to Economic Growth," *Organizational Dynamics*, Vol. 16, pp. 4-21.
- Hopkins, Karen M.(2002), "Interactions of Gender and Race in Workers' Help Seeking for Personal/Family Problems Perceptions of Supervisor Support and Intervention," *The Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 38, No. 2, pp.156-176.
- House, James S.(1981), *Worker Stress and Social Support*, MA: Addison-Wesley.
- Kaniasty, Krzysztof and Fran H. Norris(2000), "Help-seeking Comfort and Receiving Social Support: the Role of Ethnicity and Context of Need," *American Journal of Community Psychology*, Vol. 28, No. 4, pp. 545-581.
- Kim, Heejung S., David K. Sherman and Shelley E. Taylor(2008), "Culture and Social Support," *American Psychologist*, Vol. 63, No. 6, pp. 518-526.
- Knouse, Stephen B., Paul Ed Rosenfeld and Amy L. Culbertson(1992), *Hispanics in the Work-place*, Newbury Park, CA: Sage.
- Lee, Fiona(1997), "When the Going Gets Tough, Do the Tough Ask for Help? Help Seeking and Power Motivation in Organizations," *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 72, No. 3, pp. 336-363.
- _____ (2002), "The Social Costs of Seeking Help," *The Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 38, No. 1, pp. 17-35.
- Lee, Seung-Young(2000), "Historical Perspectives on Korean Corporate Culture: the Transition of Its Future," *Journal of International Area Studies*, Vol. 4, No. 3, pp. 3-29.
- Lewis, Richard D.(2006), *When Cultures Collide: Leading Across Cultures*, London: Nicholas Brealey Publishing.
- Lightner, Eilee and J.T. McConatha(1995), "Factors Affecting Supervisory Referrals to Employee Assistance Programs: the Impact of Race and Gender," *Journal of Social Behavior and Personality*, Vol. 10, pp. 179-188.
- Markus, Hazel R., Patricia R. Mullally and Shinobu Kitayama(1997), "Selfways: Diversity in Modes of Cultural Participation," *Emory Symposia in Cognition*, Vol. 7, August, Cambridge University Press, pp. 13-61.
- Morrison, E.W. and R.J. Bies(1991), "Impression Management in the Feedback

- Seeking Process: a Literature Review and Research Agenda,” *Academy of Management Review*, Vol. 16, No. 3, pp. 522-541.
- Nadler(1991), “Help-seeking Behavior, Psychological Costs and Instrumental Benefits,” in Margaret S. Clark(ed.), *Review of Personality and Social Psychology*, Vol. 12, New York: Sage, pp. 290-311.
- Nadler Arie and Jeffrey D. Fisher(1986), “The Role of Threat to Self-esteem and Perceived Control in Recipient Reaction to Help: Theory Development and Empirical Validation,” *Advances in Experimental Social Psychology*, Vol. 19, pp. 81-122.
- Neighbors, Harold W. and Robert J. Taylor(1985), “The Use of Social Service Agencies by Black Americans,” *The Social Service Review*, pp. 258-268.
- Okabe, Roichi(1983), “Cultural Assumptions of East and West: Japan and the United States,” in W.B. Gudykunst(ed.), *Intercultural Communication Theory: Current Perspectives*, Vol. 7, pp. 21-44.
- Osland, Joyce S., Silvio De Franco and Asbjorn Osland(1999), “Organizational Implications of Latin American Culture Lessons for the Expatriate Manager,” *Journal of Management Inquiry*, Vol. 8, No. 2, pp. 219-234.
- Pearce, Philip L. and Paul R. Amato(1980), “A Taxonomy of Helping: a Multidimensional Scaling Analysis,” *Social Psychology Quarterly*, Vol. 43, No. 4, pp. 363-371.
- Potelés Lázaro, José(2011), “Cortesia pragmática e historia de las ideas:face y freedom,” *Onomázein*, Vol. 24, pp. 223-244.
- Reed, Beth(1994), “Women and Alcohol, Tobacco, and Other Drugs: the Need to Broaden the Base within EAPs,” in M. Lundy and B. Younger(eds.), *Empowering Women in the Work-place: Perspectives, Innovations, and Techniques for Helping Professionals*, New York: Haworth, pp. 179-201.
- Shea, Munyi and Christine J. Yeh(2008), “Asian American Students’ Cultural Values, Stigma, and Relational Self-construal: Correlates of Attitudes toward Professional Help Seeking,” *Journal of Mental Health Counseling*, Vol. 30, No. 2, pp. 157-172.
- Stewart, Edward(1972), *American Cultural Pattern*, Washington D.C: SIETAR.
- Taylor, Shelley E. et al.(2004), “Cultural and Social Support: Who Seeks It and Why,” *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 87, No. 3, pp. 354-362.
- Ting-Tomney, Stella and Atsuko Kurogi(1998), “Facework Competence in Intercultural Conflict: an Updated Face-negotiation Theory,” *International Journal of Intercultural Relations*, Vol. 22, pp. 187-225.
- Tracey, Terence J., Frederick T.L. Leong and Cynthia Glidden(1986), “Help Seeking and Problem Perception Among Asian Americans,” *Journal of Counseling Psychology*, Vol. 33, No. 3, pp. 331-336.
- Trandis, Harry C.(1989), “The Self and Social Behavior in Differing Cultural Contexts,” *Psychological Review*, Vol. 96, No. 3, pp. 506-520.

- Tyre, Marcie J.(1992), *Help-seeking, Helping, and Learning by Using New Technologies*, Unpublished manuscript, Massachusetts Institute of Technology.
- Tyre, Marcie J. and Shmuel Ellis(1993), "Determinants of Helping and Help-seeking among Developers and Users of New Technologies," Paper presented at the 53rd Academy of Management Conference, August, Atlanta, GA.
- Van Der Pompe, Gieta and Peter De Heus(1993), "Work Stress, Social Support, and Strains among Male and Female Managers," *Anxiety Stress and Coping*, Vol. 6, pp. 215-229.

Article Received: 2014.04.02

Revised: 2014.05.14

Accepted: 2014.05.16