

브라질 현지 한국 기업 내 효과적인 조직 리더십에 관한 연구: CSP 제철소 건설 현장을 중심으로*

이 성 준**

한국외국어대학교

권 정 운

한국외국어대학교

이 용 우

한국외국어대학교

이성준(2016), 「브라질 현지 한국 기업 내 효과적인 조직 리더십에 관한 연구: CSP 제철소 건설 현장을 중심으로」, *이베로아메리카연구*, 27(3), 97-131.

초 록 본 연구는 브라질의 발레(Vale, 사업지분 50%) 그리고 한국의 동국제강(30%)과 포스코(20%) 간 합작투자자 브라질 북동부 세아라주 빼생 산업단지에서 건설 중인 CSP 제철소 건설 현장을 중심으로 브라질 종업원이 한국인 리더를 어떻게 평가하고 있는지 구체적으로 파악하고 이를 바탕으로 한국인 리더-브라질 부하 간 효과적인 리더십 행태를 규명하는 것을 목적으로 한다. 연구 결과, 브라질인이 인지하는 한국적 리더십으로 총 6개 요인, 즉 ① 과업 중심 팀 리더십 ② 독단적 온정주의 리더십 ③ 참여 중심 전문가형 리더십 ④ 권위형 리더십 ⑤ 불신형 리더십, 그리고 마지막으로 ⑥ 방임형 리더십이 도출되었다. 또한 이들 6개 리더십 요인을 독립 변수로 그리고 리더십 성과를 결과 변수로 설정하고 다중회귀분석을 실시한 결과 ①-③번 요인은 리더십 성과와 양(+)의 상관관계를, 그리고 ④-⑥번 요인은 주로 음(-)의 상관관계를 가지는 것으로 나타났다. 더불어 본 연구는 한국과 브라질 간 문화적 차이를 중심으로 이러한 연구 결과가 나타난 원인을 이론적 차원에서 분석했다.

핵심어 브라질, 한국, 글로벌 리더십, 국제인적자원관리, 주재원, 현지 채용인

* 본 연구는 2016년도 한국외국어대학교 교내 학술연구비 지원에 의해 작성되었다.

** Sung-Jun Lee is a professor of Brazilian studies at Hankuk University of Foreign Studies, Korea. Jeongwoon Kwon and Yongwoo Lee are undergraduate students of Brazilian studies at Hankuk University of Foreign Studies. Direct correspondence to Sung-Jun Lee(E-mail: s9114021@yahoo.com).

국제인적자원관리 시스템(김윤호 외 2013) 등을 살펴보았다.

이들 선행 연구 검토를 통해 확인할 수 있는 흥미로운 사실 가운데 하나는 이들 연구가 모두 직·간접적으로 한국과 뚜렷하게 다른 브라질만의 독특한 문화적 특성이 자회사 경영 행태에 결정적인 영향을 미치고 있으며 결과적으로 이에 효과적으로 대처하는 것이 성공적인 경영에 무엇보다도 중요하다고 지적하고 있다는 점이다. 실제로 브라질에 진출한 한국 기업 가운데 상당수는 이러한 한국과 브라질 간 문화적 차이 그리고 이에 따른 브라질 내 독특한 비즈니스 관행 또는 규정 등에 대한 몰이해로 말미암아 소송에 휘말리거나 또는 잦은 파업 등으로 말미암아 상당한 규모의 금전적 손해를 보고 있는 실정이다.

이러한 맥락에서 본 연구는 브라질 현지 자회사 내 효과적인 조직 운영에 결정적인 영향을 미칠 수 있는 다양한 변수 가운데 특히 조직 리더십에 주목, 이를 실증적 차원에서 살펴보고자 한다. 보다 구체적으로 본 연구는 브라질의 발레(Valc, 사업지분 50%) 그리고 한국의 동국제강(30%)과 포스코(20%) 간 합작투자자로 브라질 북동부 세아라주 빼생 산업단지에서 건설 중인 CSP 제철소 건설 현장을 중심으로 브라질 종업원이 한국인 리더를 어떻게 평가하고 있는지 구체적으로 파악하고 이를 바탕으로 한국인 리더-브라질 부하 간 효과적인 리더십 행태를 규명하는 것을 목적으로 한다. 브라질의 경우 공용어로 포르투갈어를 쓰고 있는 관계로 지금까지 한국인 연구자의 접근이 상대적으로 어려운 측면이 있었다. 하지만 본 연구는 포르투갈어를 구사할 수 있는 연구자가 직접 브라질인 종업원과 접촉, 설문조사를 실시했다는 점에서 이러한 문제를 상당부분 해소할 수 있었다. 또한, 본 연구는 처음으로 한국 기업 브라질 자회사에 근무하는 현지 브라질인의 한국인 리더에 대한 인식을 실증적으로 살펴보았다는 점에서 선행 연구와 충분한 차별점을 가진다.

II. 이론적 배경

본 연구는 대부분의 한국인 리더-한국인 부하 관계(leader-follower

relationship)에서 높은 효과성(effectiveness)을 기대할 수 있는 특정 리더십 행위가 한국인 리더-브라질인 부하 관계에서 양국 간 문화적 차이로 말미암아 그 효과성이 상대적으로 떨어지거나 혹은 심지어 부정적인 결과로 이어질 수 있으며 이러한 한국인과 브라질인 간 리더십 인식 차이는 결과적으로 한국 기업의 효과적인 브라질 자회사 경영에 중대한 걸림돌이 될 수 있다는 가정에서 출발한다. 물론, 이러한 가정은 결코 새로운 것이 아니다. 일련의 비교문화연구(cross-cultural studies)는 국가문화가 인간 생활의 사실상 거의 모든 측면에 결정적인 영향을 미친다는 사실을 다양한 경험적 증거와 함께 이미 여러 번 실증적으로 증명한 바 있다. 보다 구체적으로, 가논(Gannon et al. 1994, 3)은 이들 선행 연구 결과를 바탕으로 국가문화가 태도 차이(variations in attitudes)의 약 25-50%를 효과적으로 설명할 수 있다고 결론 내린 바 있다. 이와 더불어 1980년대 중·후반 경영학계에 불어 닥친 문화 개념의 높은 인기와 더불어 몇몇 비교경영연구(comparative management studies)는 국가문화가 리더십 인식에 미치는 영향을 실증적 차원에서 살펴보기 시작했으며 특히 GLOBE 프로젝트는 이들 연구 가운데 가장 규모가 큰 대표적인 연구로 꼽을 만하다(Kim et al. 1999).

이러한 맥락에서 본 연구는 ①한국과 브라질 문화의 특징을 기술하고 ②양국의 리더십 인식을 실증적으로 살펴본 일련의 비교문화 및 비교경영 선행 연구를 정리, 검토한 후 ③이를 바탕으로 한국인 리더-브라질인 부하 관계에서 빈번하게 나타날 것으로 기대되는 문제를 이론적 차원에서 논하고자 한다. 먼저, 브라질 문화의 특징과 이에 따른 리더십 관련 논의가 다음 장에서 이어진다.¹⁾

1) 물론 한 국가의 문화가 가지는 여러 다양한 특징을 올바르게 기술하는 것은 매우 방대한 양의 작업을 요하며, 본 연구의 범위를 크게 벗어난다. 따라서 본 연구에서 소개되는 한국과 브라질 문화의 특징은 결코 포괄적인 또는 '완전한' 성격의 것이 아니며 또한 문화 개념을 바라보는 이론적 시각에 따라 서로 다른 해석이 가능할 수 있음을 밝힌다.

1. 브라질 문화와 리더십

1) 브라질 문화의 특징

(1) 집단주의

지금까지 전세계 여러 국가 문화를 실증적 차원에서 측정, 비교한 일련의 비교문화연구는 브라질 문화의 두드러지는 특징으로 ①내집단 집단주의(in-group collectivism) ②높은 권력거리(power distance) 등을 꼽은 바 있다(예: Hofstede 2010). 브라질인의 집단주의적 성향은 민족, 국가, 단체 등과 같이 불특정 다수가 모인 ‘넓은’ 집단이 아닌 가족, 친족, 친구, 직장 동료 등 친밀한 관계를 중심으로 형성된 훨씬 ‘좁은’ 내집단(in-group)에서 특히 두드러지게 나타나는 편인데(최영수 2005, 111) 이는 브라질의 저명한 문화인류학자 세르지우 부아르끼 지 올란다(Sérgio Buarque de Holanda)가 자신의 저서인 『Roots of Brazil(Raízes do Brasil)』에서 “the cordial man(homem cordial)” 개념을 소개하면서 지적한 바와 같이(Horlanda 1995) 이성보다는 감성을, 그리고 공적 관계보다는 상호 간 친밀함을 바탕으로 형성된 사적 관계를 더욱 중시하는 브라질인의 독특한 문화적 성향에 기인한다. 이러한 브라질 문화의 특징은 과거 포르투갈 식민지 시대 백인 사탕수수 농장 지주와 흑인 및 원주민 노예 간 형성된 공과 사의 경계가 불분명한 소위 ‘애증’의 관계에서 그 뿌리를 찾을 수 있다는 것이 학계의 정설이다.

자비단(Javidan et al. 2006, 77)은 브라질 문화의 이러한 내집단 집단주의적 특징을 고려, 브라질인 종업원과 함께 일하는 가상의 미국인 관리자는 다음과 같은 행동을 취할 필요가 있다고 제안한 바 있다. 첫째로, 미국인 관리자는 비록 자신의 업무와 직접 관련이 없는 사람일지라도 조직 내 모든 핵심 간부와 개인적인 만남을 가질 필요가 있다. 둘째로, 조직 내 높은 위치에 있는 사람에게 존경심을 보일 필요가 있으며 이를 통해 그들만의 내집단(in-group)에 속하는 것은 매우 중요하다.

· 행정 체계에 맞서 뇌물 공여, 연고 활용 등과 같은 ‘유연한’ 방법 또는 기존에 아무도 생각지 못한 창조적 대안 등과 같은 ‘혁신적’ 방법으로 어려운 또는 금지된 상황을 타개하는 브라질인의 단기적 문제 해결 방식으로 정의될 수 있다 (정보은 2013).

‘제이칭뉴’의 근원은 이베리아 반도에서 건너온 권위주의적이고, 온정주의 적이며, 배타주의적이고, 임시 방편적인 과거 식민지 시대 사회 체제가 독립 이후 다양한 근대화 노력에도 불구하고 크게 변하지 않고 지금까지 내려오면서 굳어져 버린 형식과 실제 간 지나친 괴리에서 찾을 수 있다. 다시 말해, 이러한 괴리 속에서 개개인 은 문제 해결을 위해 공식적인 법 제도에 의지하기보다 비 공식적인 인간관계를 활용, 이를 스스로 ‘알아서’ 해결하기 시작했으며 이는 이후 소위 ‘제이칭뉴’로 불리는 편법을 통한 ‘땀질식’ 문제 해결 방식으로 굳어져 브라질 사회에 만연하게 되었다는 것이다.

물론, 이러한 문제 해결 방식은 브라질인만의 것이 아니다. 다시 말해, 법 · 행정 체계를 파괴, 회피하고 편법적인 방법으로 목적을 달성하는 행위는 물론 정도의 차이는 존재하지만 심지어 선진국을 포함, 사실상 전 세계 모든 국가에서 찾아볼 수 있는 현상이다. 하지만 특히 ‘제이칭뉴’의 경우 그 사용 범위가 훨씬 광범위한 편이며 대부분의 브라질인에게 매우 ‘브라질스러운’, 즉 국가 정체성을 상징하는 어떤 것으로 받아들여지고 있다는 점은 특히 흥미롭다. 이러한 맥락에서 브라질 기업문화 또는 조직구조 등을 살펴본 일련의 선행 연구는 ‘제이칭뉴’가 조직 내 상위 계층과 하위 계층 간 지나친 분리로 말미암아 발생할 수 있는 갈등을 부드럽게 ‘조율’하는 기능을 수행한다고 지적한 바 있다 (Tanure and Durate 2005; Amado and Brasil 1991).

2) 브라질적 리더십

지금까지 논의된 브라질 문화의 특징에 부합하는 소위 ‘브라질적’ 리더십은 과연 어떠한 특징을 가지는가? 이러한 질문에 답하기 위해 지금까지 브라질인 관리자의 리더십을 실증적 차원에서 살펴본 몇몇 선행 연구 결과를 간략하게 정리하면 다음과 같다.

는 조직 내 상호협력을 촉진, 결과적으로 업무 효율성을 높이는데 긍정적인 영향을 미칠 수 있다. 마찬가지로, 까스따뇨(Castaño et al. 2015)의 연구 결과를 따르면 브라질인 종업원은 일반적으로 다른 조직과의 관계 또는 처세 등 조직 외부보다 내부 관계를 중시하는 리더를 훨씬 선호하는 편으로 나타났다.

셋째로, ‘제이칭뉴’는 위에서 논의된 브라질 문화의 두 가지 이율배반적 특성, 즉 높은 권력거리와 강한 내집단 집단주의 사이에서 발생할 수 있는 사회적 갈등을 ‘적당한’ 수준으로 완화, 조절하는 역할을 한다. 리더십 측면에서 이는 온정주의와 깊은 관계를 가진다. 다시 말해, ‘제이칭뉴’는 리더-부하 관계가 단순히 상명하복을 중시하는 권위주의적 관계에서 그치는 것이 아닌 부하 직원으로부터 리더에게 사적인 ‘도움’을 받을 수 있으며 이를 통해 리더는 부하 직원으로부터 개인적인 충성심을 기대할 수 있는 사적 관계 형성을 촉진한다는 것이다(Nelson 2014).

2. 한국 문화와 리더십

1) 한국 문화의 특징

(1) 유가사상

삼국시대 한자의 전래와 함께 한반도에 유입된 유가사상은 이후 한국인의 일상생활 구석구석에 결정적인 영향을 미치면서 한국 문화의 중요한 근간으로 작용했다. 하지만 유가사상이 한국 문화에 미친 영향에 대한 평가는 관점에 따라 크게 엇갈리는 편이다. 혹자는 유교적 가치의 긍정적 효과를 강조한 바 있다. 예를 들어, 홉스테데 · 본드(Hofstede and Bond 1988)는 동아시아 국가 경제 발전의 근본 원인을 유교 윤리에서 찾으려 소위 ‘유교적 역동성(Confucian dynamism)’ 개념을 제안한 바 있다. 하지만 부정적 의견도 만만치 않는데 예를 들어 한국 사회 내 고착된 상명하복의 경직된 의사소통 체계, 지나친 권위주의, 성차별을 합리화하는 가부장적 모습 등이 상당 부분 유교적 가치에 기인한다는 사실은 -비록, 유교의 ‘실제’ 근본 이념은 이러한 전근대적 가치와 다르다고 할 지라도- 누구도 적극적으로 부인하기 힘들 것이다.

(Okabe 1983)는 집단주의적 가치를 중시하는 사회 구성원은 일반적으로 내집단을 우선시하며 인간관계가 수직적이고 관계 지향적이며 출신, 배경, 연령, 계급 등을 중시한다고 언급한 바 있다. 마찬가지로, 이종한(1994), 임태섭(2006) 등은 한국인의 인간관계에서 나타나는 대표적인 특징으로 혈연, 지연, 학연을 중시하며 내집단 구성원과는 친밀함을 유지하지만 외집단 구성원에게는 배타적인 태도를 보이는 점 등을 지적했다.

(3) 체면 중시

한국인의 또 다른 대표적 특성 가운데 하나는 체면을 중시하는 것이다. 최재석(1994)은 체면을 “지위를 의식해서 지위에 상응하는 외적 행동 양식을 나타내 보임으로써 자신의 존재를 보장받는 것”으로, 그리고 윤태림(1986)은 “위신을 지키기 위해 형식적인 면에 치중하여 사실과 달리 겉치레적인 행동을 하게 되는 것”으로 정의한 바 있다. 이는 또한 “남을 대하기에 멧멧한 도리나 얼굴”로 정의되기도 한다(전병준 2001; 최상진 1992).

일반적으로 한국인은 다른 나라 사람보다 체면을 더욱 중시 여기는 것으로 널리 알려져 있는데(최상진 2000) 이는 그만큼 한국인이 체면에 민감하다는 것을 의미한다. 일상생활에서 자주 쓰이는 다음과 같은 체면 관련 표현, 예를 들면 “체면이 말이 아니다”, “간신히 체면치레는 했다”, “부하들 앞에서 체면을 구겼다” 등은 좋은 예가 될 수 있을 것이다(이용규 · 정석환 2006, 36). 또한 최상진 · 김기범(1998), 최상진 · 유승엽(1992) 그리고 임태섭(1994) 등은 개인주의적 가치보다 한국 등과 같이 집단주의적 가치를 중시하는 사회에서 체면을 지키는 것이 훨씬 중요한 의미를 가진다고 주장한 바 있다.

2) 한국적 리더십

일련의 비교문화연구는 한국적 리더십의 가장 두드러지는 특징으로 ①상명하복의 질서를 강조하는 리더-부하 관계 그리고 ②조직 내 화합을 강조하는 가부장적 리더십 등을 꼽은 바 있다(Lee 2001). 한국적 리더십의 이러한 특징은 이미 위에서 논의된 브라질적 리더십의 특징과 적어도 부분적으로 비슷한 맥

한 바 있는데 이는 권위주의와 체면이 사실상 동전의 양면과 같은 성격의 것임을 의미한다. 한국인은 특히 체면에 매우 민감하게 반응하는 편인데 이는 ‘자신’과 자신이 속한 ‘집단’을 쉽게 구분하지 못하는 소위 ‘우리주의’의 영향 때문인 것으로 볼 수 있을 것이다. 이러한 맥락에서, 브라질적 리더십의 경우와 마찬가지로 리더는 부하 직원의 체면을 지켜줌으로써 높은 리더십 효과성을 기대할 수 있을 것이다. 다시 말해, 리더는 부하 직원이 자신의 능력을 극대화하여 효과적으로 해결할 수 있는 수준의 업무를 부여함으로써 이들로 하여금 긍정적인 자아 이미지, 즉 체면을 지킬 수 있도록 배려함과 동시에 높은 업무 성과를 기대할 수 있다는 것이다.

3. 한국적 리더십과 브라질적 리더십의 비교

이미 위에서 논의된 바와 같이 한국과 브라질 문화는 일견 많은 부분, 특히 권력거리와 집단주의 측면에서 서로 비슷한 모습을 보인다. 하지만 자세히 살펴보면 그 구체적인 내용은 상당히 다른 편이다. 먼저, 한국과 브라질 모두 집단주의 성향이 비교적 높은 편이지만 한국의 집단주의는 유가사상의 영향을 받아 ‘우리주의’로 불리는, 즉 동질화된 단일체적 공동체주의에 가까운 반면, 브라질의 경우 식민지 시대 사탕수수 농장 지주와 노예 간 가부장적 관계가 오랜 시간 동안 굳어져 형성된 족벌주의에 가깝다. 이러한 차이는 GLOBE 프로젝트 결과에서도 간접적으로 확인할 수 있다. GLOBE 프로젝트 결과를 살펴보면 내집단 집단주의의 경우 한국과 브라질 모두 전 세계 평균을 웃돌고 있지만 사회제도적 집단주의의 경우 브라질의 점수는 한국보다 크게 낮은 것으로 나타났다. 이는 한국의 집단주의가 브라질의 경우와 달리 단지 친밀한 관계를 중심으로 형성된 내집단뿐만 아니라 훨씬 광범위한 맥락에서 -예를 들면, 애국심, 애향심 또는 애사심 등- 작용할 가능성이 크다는 것을 의미한다. 또한, 권력거리와 관련하여 한국의 경우 수직적 관계를 중시하는 유교적 가치를 중심으로 조직 내 위계질서를 중시하는, 즉 소위 ‘물인간적 권위(impersonal authority)’의 중요성이 강조되는 반면 브라질의 경우 ‘인물주의(personalism)’

즉 보다 좁은 차원에서 리더의 사회적 지위, 재산, 또는 배경 등을 바탕으로 형성되는 ‘인간적 권위(personal authority)’의 중요성이 훨씬 강조되는 경향을 보인다(이성준 · 윤택동 2014). 이와 더불어, 이미 위에서 언급한 바와 같이 GLOBE 프로젝트 연구 결과를 따르면 한국 문화와 브라질 문화는 또한 ①성과 지향주의 그리고 ②남녀 평등주의 측면에서 비교적 큰 차이를 보인다.

이러한 한국과 브라질 간 문화적 차이로 말미암아 한국인 리더와 브라질인 종업원 간 관계는 일반적으로 다음과 같은 특징을 보일 것으로 예상할 수 있다. 첫째로, 브라질인 종업원은 리더와 개인적인 친밀함을 바탕으로 소위 ‘개인화된(personalized)’ 관계를 추구하는 경향을 보일 것이다. 만약 리더-부하 간 이러한 ‘사적’ 관계가 충분히 형성되지 못하고 단지 ‘공적’ 관계의 중요성만 강조되는 경우 브라질인 종업원은 리더의 지시에 수동적, 혹은 심지어 방관자적 태도를 견지할 가능성이 크며 이는 심한 경우 조직 내 지시 불이행 등과 같은 문제를 초래할 수 있을 것이다. 이는 개인적인 친밀함을 바탕으로 형성된 내집단 속에서 강한 집단주의 성향을 보이는 브라질인의 문화적 성향에 따른 것이다.

반면, 한국인 리더는 브라질인 종업원의 이러한 리더와의 사적 관계를 지나치게 중시하는 태도를 조직 내 ‘공동체적’ 가치 창출을 방해하는 개인주의 혹은 기회주의적 태도로 인식할 가능성이 크다. 오히려, 일반적으로 한국인 리더는 부하 직원과의 관계에서 조직 전체의 이익을 위해 모두가 합심하거나 때에 따라 소수가 조직을 위해 희생하는 공동체적 가치의 중요성을 강조할 가능성이 크며 이는 때로는 문화적 차원에서 브라질인 종업원의 반발을 불러일으킴으로써 결과적으로 리더십 효과성에 부정적인 영향을 끼칠 수 있다는 것이다. 이러한 맥락에서 브라질인 종업원은 한국인 리더의 리더십 행위가 때에 따라 지나치게 과업 중심적이며 인간에 대한 배려가 부족하다고 느낄 가능성이 크다. 지금까지 논의를 바탕으로 본 연구는 다음과 같은 두 가지 연구 문제를 제시하고 이를 실증적 차원에서 살펴보고자 한다.

연구 문제 1) 한국 기업 브라질 현지 자회사에 근무하는 브라질인 종업원은 한국인 리더의 리더십 스타일을 일반적으로 어떻게 평가하는가?

연구 문제 2) 과연 어떠한 종류의 리더십 행위가 특히 브라질인 종업원을 대상으로 높은 효과성을 보이는가?

본 연구는 기본적으로 한국과 브라질 간 국가문화 차이가 한국인 리더에 대한 브라질 종업원의 인식에 미치는 영향을 엄밀하게 검증하는 것이 아닌 브라질인 종업원이 한국인 리더의 리더십 행위를 실제로 어떻게 인지·평가하고 있는지 총체적으로 살펴보고 해당 결과를 문화적 차원에서 분석하는 것을 목적으로 한다. 따라서 본 연구는 엄격한 가설을 설정하는 것이 아닌 위와 같은 두 가지 큰 연구 문제를 제시하고 이를 탐색적 차원에서 접근하고자 한다.

지금까지 상당수 브라질 경영 관련 선행 연구는 브라질 기업문화 또는 브라질 종업원의 근로 가치관(work value) 등을 다소 부정적으로 묘사한 바 있다. 예를 들어, 아마두·브라지우(Amado and Brasil 1991, 40)은 브라질 기업문화의 특징으로 특히 ‘제이칭뉴’의 영향으로 말미암아 장기적 차원의 면밀한 계획 없이 단기적 이익만을 집착하며 업무와 관련하여 책임과 권한의 소재가 불분명하다고 지적한 바 있다. 하지만 이러한 부정적인 의견은 적어도 부분적으로 브라질 국가문화의 독특한 특성에 대한 이해 부족에 기인하는 것으로 볼 수도 있을 것이다. 이러한 맥락에서 본 연구는 한국인 리더-브라질인 부하 직원 간 관계에서 특히 높은 효과성을 보이는 리더십 행위를 규명함으로써 브라질 경영을 더욱 깊이 이해하고 더불어 실무적 차원에서 의미 있는 제언을 하고자 한다.

III. 연구 방법

본 연구는 브라질 종업원의 한국인 리더에 대한 인식을 측정하기 위해 인터넷을 통하여 설문조사를 시행했다. 설문조사는 먼저 포르탈레자(Fortaleza) 및 주변 지역 관련 SNS 홈페이지에 자발적인 참여를 독려하는 광고 글을 게시한 후, 해당 지역 근무 경험이 있는 한국인 통역자의 인맥을 적극 활용, 브라질인 응답자를 확보하는 식으로 이루어졌다.

〈표 1〉 표본의 인구통계학적 특성⁴⁾

구분	인원(명)	비율(%)	
직급	현장노동자	41	72
	총책임자	10	18
	사무노동자	3	5
	관리자	3	5
직무	전문직	21	38
	현장업무직	20	37
	서비스직	9	16
	보조직	5	9
나이	20대	22	39
	30대	23	40
	40대	8	14
	50대	4	7
성별	남자	33	58
	여자	24	42

N=59(아래 각주 4 참조)

관식 문항이 추가적으로 포함되었다. 모든 설문 항목은 원어민의 검수를 거쳐 포르투갈어로 작성되었으며 리커트 5점 척도로 측정되었다.

이후 포스코(POSCO)의 한국 하청업체에서 근무하고 있는 브라질 현지인을 대상으로 설문지를 배포한 결과 총 63부가 회수되었다. 설문 응답은 2016년 5월 10일부터 동년 6월 10일에 걸쳐 이루어졌다. 이들 63부 가운데 부적절한 응답을 제외한 총 59부가 분석에 사용되었다. 이들 응답자의 인구통계학적 특성을 정리하면 다음과 같다.

실제로 CSP 건설 현장에 근무한 경험이 있는 브라질인 종업원 가운데 대다수는 현장 노동자가 차지하지만 본 설문에 참여한 응답자의 경우 실제보다 관리자의 참여 비율이 매우 높았다. 이는 아마도 설문지가 한국 통역사와 개인적인 친분이 있는 브라질인을 통해 배포되었기 때문으로 보인다. 물론 이러한 표

4) 몇몇 응답자는 표본의 인구통계학적 특성을 묻는 문항을 빈칸으로 남겼으나 다른 문항에는 모두 성실하게 답했다. 이 경우 표본은 분석에 포함되었다. 따라서 표 1의 직급, 직무, 나이, 성별에 표본 수는 전체 표본 수와 일치하지 않는다.

〈표 2〉 기술통계량

항 목	평균	표준편차
Administratively Competent	3.37	1.188
Autocratic	3.64	1.269
Autonomous	3.00	1.365
Charismatic I: Visionary	3.37	1.351
Charismatic II: Inspirational	3.34	1.334
Charismatic III: Self-sacrificial	3.37	1.188
Conflict Inducer	2.72	1.297
Decisive	3.80	1.297
Diplomatic	3.14	1.345
Face Saver	3.07	1.158
Humane Orientation	3.22	1.247
Integrity	3.27	1.172
Malevolent	2.66	1.093
Modesty	2.92	1.304
Non-Participative	2.96	1.273
Performance-Oriented	3.49	1.002
Procedural	3.44	1.343
Self-Centered	2.79	1.185
Status Consciousness	3.39	1.083
Team I: Collaborative Team Orientation	3.17	1.101
Team II: Team Integrator	3.58	1.021
효과성: 한국인 리더의 성격 및 특성은 업무를 성공적으로 완수하는데 효과적이다.	3.57	1.015
효과성: 한국인 리더의 성격 및 특성은 부하 직원의 요구를 만족시키는데 효과적이다.	3.31	1.021
만족: 나는 한국인 리더에 매우 만족한다	3.25	1.334
만족: 나는 한국인 리더로부터 받은 배려에 만족한다	3.22	1.274
추가 노력: 한국인 리더는 내가 기대했던 것 보다 더 높은 성과를 올릴 수 있게끔 도와준다.	3.58	1.235
추가 노력: 한국인 리더는 직무를 성공적으로 수행하려는 내 욕구를 높여 준다	3.39	1.339

로 나타났다. 보통, 요인 적재치가 0.4 미만인 항목은 요인분석에서 제외되는 편이다(Stevens 1992). 하지만 본 설문조사 결과의 경우 모든 항목의 요인 적재치가 0.4 이상으로 나타났으며 따라서 모든 항목이 분석에 포함되었다.

〈표 3〉 요인분석 결과

항 목	공통값	요 인					
		1	2	3	4	5	6
Procedural	.599	.763	.041	.063	.017	-.104	.007
Status Consciousness	.676	.723	.276	.047	-.104	-.236	-.090
Modesty	.690	.704	.110	.271	-.316	.095	.013
Performance-Oriented	.596	.679	.053	.236	-.099	.255	.032
Team II: Team Integrator	.819	.633	.490	-.109	-.276	-.059	.294
Team I: Collaborative Team Orientation	.612	.515	.421	.111	-.376	.069	.104
Diplomatic	.648	.496	.370	.483	-.127	-.010	.123
Self-Centered	.837	.094	-.778	-.189	.289	.300	-.112
Decisive	.663	.306	.631	.328	-.066	.197	.141
Charismatic I: Visionary	.692	.341	.569	.465	.185	.019	-.033
Humane Orientation	.668	.437	.538	.030	-.116	.217	-.355
Non-Participative	.618	.086	-.183	-.694	.300	.072	-.012
Integrity	.740	.492	.262	.607	-.113	.136	-.171
Administratively Competent	.698	.410	.034	.585	-.139	-.409	.017
Face Saver	.759	.419	.140	.494	-.320	-.019	.465
Autocratic	.761	-.183	-.011	-.195	.824	.022	.100
Conflict Inducer	.650	-.108	-.224	-.158	.708	.150	.198
Charismatic III: Self-sacrificial	.639	.129	.135	.027	-.079	.753	.176
Malevolent	.676	-.169	-.202	-.133	.328	.694	-.005
Autonomous	.670	-.101	.133	-.088	.184	.206	.747
Charismatic II: Inspirational	.596	.472	-.091	.194	.237	.012	.521
고유값		4.300	2.524	2.317	2.099	1.630	1.437
공통변량(%)		20.467	12.019	11.032	9.995	7.761	6.844
누적변량(%)		20.467	32.495	43.528	53.522	61.283	68.127

KMO=.778, Barlett's $\chi^2 = 555.583$ ($p < .001$)

첫 번째 요인의 경우 총 7개 항목(Procedural, Status Consciousness, Modesty, Performance-Oriented, Team II: Team Integrator, Team I: Collaborative Team Orientation, Diplomatic)이 적재되었다. 이들 항목은 주로 팀 워크를 중시하며 팀원의 업무 규정 준수 및 성과 창출을 강조하는 리더십 행위를 포함한다. 따라서 본 연구는 이를 “과업 중심 팀 리더십”으로 지칭하고자 한다. 이들 항목이 하나의 요인으로 묶인 여러 이유 가운데 하나는 아마도 설문조사가 건

설 현장에서 근무하는 브라질 종업원을 중심으로 이루어졌기 때문으로 보인다. 다시 말해, 대규모 건설 프로젝트를 효과적으로 관리하고 예정된 기한 내 공정을 무사히 마치기 위해서는 팀 워크를 독려하고 실제 성과를 강조하는 리더십이 중요하다는 것이다. 더불어 ‘절차적(Procedural)’ 항목의 경우 특히 업무 수칙 준수 및 안전이 중시되는 건설 현장의 특성으로 말미암아 본 요인에 함께 포함된 것으로 미루어 짐작된다.⁵⁾

두 번째 요인의 경우 상반되는 성격의 항목이 함께 묶였다. ‘자기중심적(Self-Centered)’와 ‘인간지향적(Humane Orientation)’은 ‘Self-Centered’ 요인의 요인부하값이 음수인 점을 고려하면 모두 종업원을 고려하는 소위 ‘인간적인’ 리더십 유형을 의미하는 반면 나머지 두 항목, 즉 ‘결단적(Decisive)’와 ‘카리스마 I: 비전제시(Charisma I: Visionary)’는 소위 “나를 따르라!” 식 장군 리더십 유형으로 읽힐 수 있다. 이는 브라질인 종업원의 관점에서 한국인 리더의 리더십 행위가(아마도 특히 업무 외적 차원에서) 인간적이면서 동시에(아마도 특히 업무 관련 의사결정 과정에서) 독단적으로 비쳤을 가능성이 있다는 점을 시사한다. 따라서 본 연구는 이를 “독단적 온정주의 리더십”으로 명명하고자 한다.

세 번째 요인의 경우 총 4개 항목(Non-Participative, Integrity, Administratively Competent, Face Saver)이 함께 묶였다. 이들 항목은 주로 한국인 리더의 업무 처리 스타일과 관련된 것으로 보인다. 브라질인 종업원의 관점에서 한국인 리더는 업무를 투명하고 능숙하게 처리하며 동시에 이 과정에서 팀 구성원의 참여를 강조하고 상호 간 체면을 중시한다는 것이다. 본 연구는 이를 “참여 중심 전문가형 리더십”으로 명명하고자 한다.

네 번째 요인의 경우 두 가지 ‘부정적인’ 리더십 행위, 즉 ‘독재적(Autocratic)’과 ‘갈등 유발(Conflict Inducer)’이 하나의 요인에 함께 적재되었다. 흥미로운

5) 실제 CSP 공사 현장에 방문한 경험이 있는 한 연구원은 한국인의 경우 일반적으로 안전 수칙을 잘 지키지 않는 편이었으며, 브라질인의 경우 이를 지키느라 업무가 지연되는 경향이 있다고 언급했다.

〈표 4〉 GLOBE와 본 연구의 결과 비교

	Charismatic/ Value-Based	Team-Oriented	Self-Protective	Participative	Humane	Autonomous
GLOBE 프로 젝트	<ul style="list-style-type: none"> Charismatic I: Visionary Charismatic II: Inspirational Charismatic III: Self-Sacrifice Integrity Decisive Performance-Oriented 	<ul style="list-style-type: none"> Team I: Collaborative Team Orientation Team II: Team Integrator Diplomatic Malevolent (역채점) Administratively Competent 	<ul style="list-style-type: none"> Self-Centered Status Conscious Conflict Inducer Face Saver Procedural 	<ul style="list-style-type: none"> Autocratic (역채점) Non-Participative (역채점) 	<ul style="list-style-type: none"> Modesty Humane Orientation 	<ul style="list-style-type: none"> Autonomous
	과업 중심 팀 리더십	독단적 온정주의 리더십	참여 중심 전문가형 리더십	권위형 리더십	불신형 리더십	방임형 리더십
본 연구	<ul style="list-style-type: none"> Procedural Status Conscious Modesty Performance-Oriented Team II: Team Integrator Diplomatic Team I: Collaborative Team Orientation 	<ul style="list-style-type: none"> Self-Centered (역채점) Humane Orientation Decisive Charismatic I: Visionary 	<ul style="list-style-type: none"> Non-Participative (역채점) Integrity Administratively Competent Face Saver 	<ul style="list-style-type: none"> Autocratic Conflict Inducer 	<ul style="list-style-type: none"> Charismatic III: Self-Sacrifice Malevolent 	<ul style="list-style-type: none"> Autonomous Charismatic II: Inspirational

Team Integrator) 과업 중심 팀 리더십 요인에 함께 적재되었으나 카리스마 리더십 관련 3개 항목의 경우(Charismatic I: Visionary, Charismatic II: Inspirational, Charismatic III: Self-Sacrifice) GLOBE 프로젝트 연구 결과와 달리 서로 다른 요인에 적재되었다. 특히, 이들 3개 항목 가운데 2개는 모두 ‘부정적인’ 리더십 항목과 함께 묶었는데(불신형 리더십과 방임형 리더십) 이는 한국인 리더의 카리스마적 리더십 행동이 브라질인 종업원에게 매우 부정적으로 인식되었을 가능성이 크다는 점을 강력하게 시사한다. 둘째로, GLOBE 프로젝트의 ‘자기방어(Self-Protective)’에 해당하는 요인을 본 연구 결과에서는 찾아볼 수 없었다. 이는 아마도 한국인 리더가 브라질인 종업원의 업무에 적극적으로 개입, 성과 창출을 위해 많은 노력을 기울인 것으로 해석할 수 있을 것이다. 마지막으로,

〈표 7〉 다중회귀분석 결과 - 추가노력

	B	β	t	Sig.
과업 중심 팀	.744	.604	7.788**	.000
독단적 온정주의	.435	.353	4.555**	.000
참여 중심 전문가형	.383	.311	4.008**	.000
권위형	-.286	-.232	-2.994**	.004
불신형	.014	.011	.147	.884
방임형	.269	.219	2.819**	.007
Adjusted R ²	.651			
F	19.067**			

* $p < .05$ ** $p < .01$

문가형 리더십은 모든 결과변수와 통계적으로 유의미한 양(+)의 상관관계를 가지는 것으로 나타났다. 다시 말해, 이는 브라질 종업원이 ①과업 중심적이며 팀 워크를 강조하고 ②리더 중심의 하향식 의사결정 방식을 선호하되 동시에 인간적인 모습을 보이며 ③업무 전문성이 높으며 일을 정직하게 수행하고 부하 직원의 참여를 독려하는 한국인 리더를 긍정적으로 평가했음을 의미한다. 반면, “권위형 리더십”의 경우 모든 결과변수와 통계적으로 유의미한 음(-)의 상관관계를 가지는 것으로 나타났다. GLOBE 프로젝트 연구 결과를 따르면 ‘독재적(Autocratic)’ 항목은 문화적 차이와 상관없이 모든 국가에서 부정적인 리더십 행위로 인식되는 것으로 나타났으며 본 연구의 결과도 이와 정확하게 일치한다. “불신형 리더십”의 경우 비록 베타값의 방향은 ‘추가노력’의 경우를 제외하고 음수를 보이는 것으로 미루어 보아 “권위형 리더십”과 마찬가지로 부정적인 리더십 유형에 해당하는 것으로 보이지만 통계적으로 유의미한 결과를 찾아볼 수는 없었다. 마지막으로 “방임형 리더십”의 경우 ‘효과성’이 결과변수로 투입된 회귀분석에서 음의 베타값을 보이는 것으로 보아 부정적인 리더십 유형 가운데 하나로 볼 수 있지만 나머지 ‘만족’과 ‘추가노력’이 투입된 회귀분석에서는 오히려 양의 값을 보이며 특히 후자의 경우 통계적으로 유의미한 결과를 보였다. 이는 아마도 이미 위에서 논의된 바와 같이 적어도 일부 브라질인 종업원은 한국인 리더가 자신의 일에 간섭하지 않는 경우 오히려 더욱 높은

〈표 8〉 주관식 설문 응답 요약

부정적인 측면	긍정적인 측면
과업에만 몰두	인간적임
권위적임	유능하고 숙련됨
부하 직원의 의견 반영 소홀	부하 직원의 의견을 경청
브라질 법 숙지 소홀	호의적임
비효율적인 업무 처리 및 경영 방식	
재해 방지에 소홀	

만족을 느꼈으며 직무를 성공적으로 수행하려는 욕구를 느낀 것으로 보인다.

마지막으로 본 연구는 응답자로 하여금 자유롭게 한국인 리더를 평가할 수 있는 주관식 항목을 설문지에 포함시켰다. 분석에 투입된 59명의 응답자 가운데 총 26명이 의견을 제시했다. 이를 간략하게 정리하면 <표 8>과 같다.

주관식 설문도 대체로 위 분석 결과와 마찬가지로 한국인 리더의 지나치게 권위주의적 태도를 꼬집는 반면 높은 전문성과 실용적 태도 그리고 인간적인 측면에 대한 긍정적인 평가가 주를 이뤘다. 전반적으로 긍정적인 답변이 많은 반면 일부 응답자는 한국인 리더에 대하여 노골적인 반감을 보이기도 했는데 특히 한 응답자는 “한국인은 브라질의 역사를 존중하지 않으며 브라질이 좋지 않은 나라라고 생각한다”고 지적하기도 했다.

V. 분석 및 결론

본 연구는 이론적 차원에서 선행 연구 결과를 바탕으로 한국적 리더십을 리더-부하 간 상명하복을 중시하며 지시적이고 통제적이지만 동시에 온정주의적 관계가 강조되는 가부장적 · 온정주의적 리더십으로 정의 내린 바 있다. 이와 더불어 강한 내집단 집단주의 및 제이칭뉴 등과 같은 브라질의 고유한 문화적 특성을 언급하면서 이로 말미암아 나타날 수 있는 한국인 리더와 브라질인 종업원 간 조직 내 갈등을 이론적 차원에서 짚어보았다. 더불어, 브라질 현지 설문조사를 통해 한국인 리더에 대한 브라질 종업원의 주관적 평가를 파악한 결과 한국인 리더의 긍정적인 리더십 스타일로는 ① 과업 중심 팀 리더십

② 독단적 온정주의 리더십 ③ 참여 중심 전문가형 리더십이, 그리고 부정적인 리더십 스타일로는 ④ 권위형 리더십 ⑤ 불신형 리더십 그리고 마지막으로 ⑥ 방임형 리더십 등을 확인할 수 있었다.

물론 이러한 연구 결과는 다양한 차원에서 해석될 수 있을 것이다. 예를 들어, 이문화 적응 능력(cross-cultural adjustment) 등과 같은 리더 개인 차원의 변수 또는 공사 기일이 정해져 있고 해결해야 할 과업의 성격이 매우 뚜렷한 건설 현장이라는 상황적 특수성 등은 분명 설문조사 결과에 의미 있는 영향을 끼쳤을 것으로 예상할 수 있다. 실제로, 한 설문 응답자는 주관식 문항에서 자신이 경험한 한 한국인 리더는 팀 중심적이고 부하 직원의 말을 경청했지만 다른 한국인 리더는 매우 신경질적이었음을 지적한 바 있다. 하지만 본 연구 결과를 문화적 차원에서 접근, 해석하는 것은 문화 개념의 포괄성, 그리고 특히 브라질 문화가 한국인 리더의 관점에서 매우 생소할 가능성이 높다는 점을 고려하면 충분히 의미 있는 작업이 될 수 있을 것이다. 이와 관련하여 몇몇 핵심 논점을 짚어보면 다음과 같다.

먼저, 브라질인 종업원이 인지한 한국인 리더의 리더십 스타일, 즉 리더가 독단적으로 의사결정을 내리지만 동시에 부하 직원과 인간적인 관계를 중시하는 모습은 위에서 논의된 소위 “한국적 리더십”의 특성과 상당히 유사한 모습을 보인다. 실제로, ‘결단적(Decisive)’과 ‘독재적(Autocratic)’ 항목의 높은 평균값(각각 3.80과 3.64)에서 확인할 수 있는 바와 같이 한국인 리더의 권위주의적 태도는 설문조사에서 매우 뚜렷하게 나타났으며 ‘팀 II: 팀 통합자(Team II: Team Integrator)’ 등과 같은 팀워크 관련 항목이 바로 그 뒤를 이었다. 또한 이 미 논의된 바와 같이 브라질인 종업원의 관점에서 한국인 리더는 실용적이며 성과를 강조하는 것으로 비쳤는데 이 또한 유가 사상의 현세 지향적 특성으로 말미암아 나타나는 결과로 이해할 수 있을 것이다.

하지만 이러한 “한국적 리더십”에 대한 브라질인의 평가는 크게 긍정적인 평가와 부정적인 평가로 나뉘는 모습을 보인다. 흥미로운 점은 긍정적인 평가를 받은 리더십의 경우 ①과업 중심 팀 리더십의 ‘팀’ ②독단적 온정주의 리더

십의 ‘온정주의’ 그리고 ③참여 중심 전문가형 리더십의 ‘참여 중심’이라는 단어에서 유추해 볼 수 있듯이 이는 모두 브라질인 종업원과 일정 부분 밀접한 ‘스킨십’을 요구한다는 점이다. 이러한 ‘스킨십’은 권위주의적 태도 또는 지나친 성과 강조 등 한국적 리더십의 부정적인 측면이 가져올 수 있는 문제점을 일정 부분 완화하는 것으로 보인다. 특히, 한국인 리더의 권위주의적인 태도는 서로 다른 두 가지 평가로 이어지는 모습을 보이는데, 즉 과업 완수 및 성과 창출을 중시하는 실용적 태도, 높은 전문성, 또는 종업원을 위한 팀 중심적 태도 등과 같은 한국인 리더의 긍정적인 측면과 함께 결합하는 경우 이는 조직 내 별다른 갈등을 일으키지 않거나 심지어 ‘강한 추진력’으로 비쳤지만, 불신 또는 방임적 태도 등과 함께 결합하는 경우 이는 리더십 성과에 일관되게 부정적인 영향을 미쳤다. 이에 대해 한 응답자는 주관식 문항에 흥미로운 응답을 남겼다: “비록 최종 결정은 항상 그들의 것이지만 (한국인 리더의) 긍정적인 측면은 작업 시 (브라질인) 부하 직원을 위한다는 점입니다”. 이러한 응답은 브라질인 종업원의 관점에서 한국인 리더의 권위주의적 태도는 여전히 부정적으로 비치지만 다른 긍정적인 요소가 이러한 부정적 효과를 상쇄하고 있음을 의미한다. 이러한 맥락에서 상당수 리더십 관련 선행 연구가 효과적인 브라질인 종업원 관리 방법 가운데 하나로 가능한 한 이들이 의사결정 과정에 참여한다는 느낌을 받게 하는 것이 중요하다는 지적한 점은 충분한 타당성을 가지는 것으로 보인다.

이와 비슷한 맥락에서 상당수 브라질인 종업원은 한국인 리더의 성과를 강조하는 태도를 뚜렷하게 인지하면서도 이를 부정적으로 평가하지 않았다는 점은 특히 흥미롭다. 본 연구는 위 이론적 배경에서 브라질 문화의 특징을 언급하면서 브라질인 종업원의 관점에서 한국인 리더는 지나치게 성과를 강조하는 것으로 비칠 가능성이 크며 이는 결과적으로 리더십 성과에 부정적인 영향을 미칠 것으로 예상한 바 있다. 하지만 설문조사 결과는 오히려 반대로 나타났다. 이러한 결과가 나타난 원인을 구체적으로 파악하는 것은 본 연구의 범위를 벗어난다. 하지만 몇몇 브라질 문화 및 노동 환경에 익숙한 전문가에게 이러한 결

과가 나타난 원인을 묻자 다음과 같은 대답을 들을 수 있었다. “브라질에서는 많은 일이 계획대로 진행되지 않고 마무리를 못 짓는 일이 허다합니다. 따라서 높은 전문성과 뚜렷한 목표를 가지고 계획대로 일을 척척 추진하는 한국인 리더(의 성과 지향적 태도)는 높은 평가를 받을 수 있을 겁니다”.

한국적 리더십에 대한 부정적인 평가도 마찬가지로 한국과 브라질 간 문화적 차이에 따른 갈등으로 이해할 수 있을 것이다. 본 연구의 방법론적인 한계로 말미암아 이러한 리더-부하 간 문화적 갈등을 자세하게 살펴볼 수는 없었지만 적어도 일부 한국인 리더는 분명 브라질인이 원하는 조직 내 리더와 부하 직원 간 인간적인 ‘스킨십’을 피하고 단지 권위주의적 측면만을 강조하거나 혹은 아예 거리를 둔 것으로 보인다. 내집단 집단주의적 가치에 익숙하며 따라서 자신이 속한 조직 내에서 ‘개인화된’ 인간관계를 추구하는 브라질인의 문화적 성향상 이러한 리더십은 아마도 매우 부정적으로 받아들여졌을 가능성이 크다. 실제로 몇몇 주관식 설문 문항도 이러한 주장을 뒷받침한다. “(한국인 리더는) 성과만 강조하며 부하 직원과 어떠한 감정을 공유하거나 관계를 가지려고 하지 않습니다”.

이러한 맥락에서 본 연구의 “방임형 리더십”과 리더십 성과 간 상관관계는 흥미로운 논쟁거리를 제공한다. 대다수 선행 연구는 브라질인 종업원은 개인주의적이며 독립적인 성향의 리더를 부정적으로 평가하는 경향을 보인다고 지적한 바 있다. 하지만 본 연구 결과는 이와 달리 다소 혼재된 양상을 보인다. 본 연구에서 방임형 리더십의 경우 리더십 효과성과 음(-)의 상관관계를 보였지만 리더십 만족 그리고 추가 노력과는 양(+)의 상관관계를 보였다. 특히 ‘만족’이 양의 상관관계를 보였다는 점이 흥미로운데 물론 이는 매우 다양한 각도에서 설명될 수 있을 것이다. 한 가지 가능한 설명은 일부 브라질인 종업원의 경우 한국인 리더와의 ‘스킨십’을 오히려 지나친 ‘간섭’으로 여겼을 가능성을 생각해 볼 수 있다.

지금까지 논의를 바탕으로 본 연구는 브라질 현지 자회사에 근무하는 한국인 리더 및 관리자를 대상으로 다음과 같은 제언을 하고자 한다. 첫째로, 브라

질인 종업원의 관점에서 한국적 리더십은 경우에 따라 때로는 긍정적으로 혹은 부정적으로 받아들여질 수 있다는 점을 주의할 필요가 있다. 이와 관련하여 본 연구는 특히 브라질인 종업원에 대한 배려에 기초한 ‘스킨십’의 중요성을 강조한 바 있다. 둘째로, 본 연구 결과는 한국인 리더가 브라질 문화의 특수성을 고려하여 자신의 리더십 행동을 바꾸었다는 어떠한 직간접적인 증거도 찾아볼 수 없었다. 오히려 몇몇 응답자는 주관식 문항에 한국인 리더가 브라질 문화의 특수성을 충분히 인지하지 못하고 있음을 지적한 바 있다. 이는 경우에 따라 문화적 차이로 말미암아 매우 심각한 리더-부하 간 갈등을 초래할 수 있다는 점에서 주의가 요구된다. 같은 맥락에서 일련의 해외 자회사 주재원 관련 선행 연구는 주재원의 이문화 동기부여가 현지에서 효과적으로 업무를 처리함에 있어서 필수적으로 요구된다고 언급한 바 있다(예: 오혜 · 이상민 2015). 특히 브라질의 경우 한국인의 관점에서 심리적 거리(psychic distance)가 매우 먼 편인 바 이에 대한 준비 단계는 리더십 효과성에 긍정적인 영향을 미칠 수 있을 것으로 기대된다. 마지막으로, 일부 브라질인 종업원은 한국인 리더에 매우 적대적인 감정을 드러낸 경우도 분명히 있음을 주의할 필요가 있을 것이다.

본 연구는 실무적 차원의 다양한 제약으로 말미암아 몇 가지 분명한 한계점을 가진다. 첫째로, 표집 편향 문제와 표본 수 문제를 꼽을 수 있다. 표본 수가 약 60개인 관계로 더욱 정교한 통계 분석을 할 수 없었으며 또한 현지 근무 경험이 있는 한국인 통역사를 중심으로 표본이 수집되는 과정에서 한국인에게 상대적으로 호의적인 브라질인 종업원이 표본 내 지나치게 편향되어 나타났을 가능성이 있다. 둘째로, 연구가 단일 사업장, 즉 CSP 건설 현장을 대상으로 이루어졌다는 점도 물론 분명한 약점으로 작용한다. 마지막으로 동일방법편의(common method bias) 문제를 꼽을 수 있다. 특히 리더십 성과 관련 변수 측정과 관련하여 이러한 문제가 나타났을 가능성을 배제할 수 없다.

이러한 여러 분명한 한계점에도 불구하고 본 연구는 처음으로 브라질인 종업원의 한국적 리더십에 대한 평가를 실증적으로 분석했다는 점에서 분명한 이론적 · 실무적 기여점을 가진다. 추가로 지금까지 논의를 바탕으로 향후 연

구 방향을 제언하면 다음과 같다. 첫째로, 본 연구에서 살펴보지 못한 가장 흥미로운 연구주제 가운데 하나는 과연 어떠한 경우 한국적 리더십이 브라질인 종업원에게 때로는 긍정적으로 혹은 부정적으로 받아들여지는 그 근본적인 원인을 밝히는 작업이 될 수 있을 것이다. 이와 관련하여 본 연구는 보다 정성적 차원에서 관찰 또는 참여 등의 방법을 통해 한국 기업 브라질 자회사 내 한국인 리더-브라질인 부하 관계가 형성되고 발전하는 과정을 보다 가까이서 심층적으로 파악할 필요가 있을 것으로 판단된다. 둘째로, 브라질 종업원의 한국인 리더에 대한 인식이 아닌 반대로 한국인 리더 및 관리자의 브라질인 종업원에 대한 인식을 구체적으로 파악하고 본 연구 결과와 비교하는 것도 매우 흥미로운 작업이 될 수 있을 것이다.

참고문헌

- 권기수, 고희채(2010), "A Study on the Relationship between Localization and Performance in Latin America: Micro Data Analysis", *Revista Iberoamerica*, Vol. 21, No. 2, pp. 1-24.
- 권석만(1996), 「임상심리학에서의 비교문화적 연구: 정신병리에 나타난 한국 문화와 한국인의 특성」, 한국심리학회 동계연구세미나 발표논문.
- Kim, J. S., 송계충, 양인숙, 김교훈(1999), 「세계 보편적 리더십 연구: GLOBE의 생성과 현황」, *인적자원개발연구*, Vol. 1, No. 1, pp. 32-62.
- 나은영(1997), 「법전문가와 비전문가의 법의식에 관한 심리학적 분석」, *법과 사회*, Vol. 14, pp. 176-204.
- 나은영, 민경환(1998), 「한국 문화의 이중성과 세대차의 근원에 관한 이론적 고찰 및 기존 조사자료 재해석」, *한국심리학회지: 문화 및 사회문제*, Vol. 4, No. 1, pp. 75-93.
- 박명찬, 윤성환(2007), 「한국 기업의 브라질 현지 경영전략에 관한 연구: 정치적 환경을 중심으로」, *사회과학연구*, Vol. 33, No. 2, pp. 141-158.
- 백기복, 서재현, 구자숙, 김정훈(2010), 「한국형 리더십」, *인사 · 조직연구*, Vol. 18, No. 4, pp. 33-69.
- 오혜, 이상민(2015), 「주재원의 테르티우스 용겐스 지향이 중국 현지근로자 태

- 도에 미치는 영향», 한국국제경영관리학회 학술발표대회 논문집, pp. 541-563.
- 윤태림(1986), 『한국인의 성격』, 동방도서.
- 이성준, 윤택동(2014), 「한국과 브라질 간 국가 문화 차이에 관한 연구 5개 대표 비교 문화 연구 결과에 관한 비판적 고찰」, 국제지역연구, Vol. 18, No. 2, pp. 27-54.
- 이재혁(2015), 「한국기업의 브라질 운영모드 선택 결정요인: 비즈니스 네트워크 관점의 실증연구」, 국제경영연구, Vol. 26, No. 2, pp. 1-32.
- 이종한(1994), 「연고주의가 한국사회의 발전에 미치는 부정적 영향과 이에 대한 대안의 모색」, 한국 심리학회지: 문화 및 사회문제, Vol. 1, No. 1, pp. 83-94.
- 이주희(2003), 「여성 관리직 진출 기업의 특성」, 한국사회학, Vol. 37, No. 5, pp. 107-130.
- 이진규, 박지환(2003), 「부하가 인지한 상사의 변혁적, 거래적 리더십과 성과간 신뢰 및 가치일치의 매개효과 검증」, 경영학연구, Vol. 32, No. 4, pp. 925-954.
- 이진우(1998), 「공동체주의의 철학적 변형: 공적과 정체성의 개념을 중심으로」, 철학연구, Vol. 42, pp. 243-273.
- 이용규, 정석환(2006), 「한국적 토착심리가 조직구성원의 혁신행동에 미치는 영향」, 한국행정연구, Vol. 15, No. 1, pp. 33-70.
- 임두빈(2013), 「제이칭뉴(jeitinho brasileiro)를 통해 본 브라질의 일상 문화코드」, 글로벌문화콘텐츠, Vol. 11, pp. 53-74.
- 임태섭(1994), 「체면의 구조와 체면욕구의 결정요인에 대한 연구」, 한국언론학보, Vol. 32, pp. 205-247.
- 임태섭(2006), 『정, 체면, 연줄 그리고 한국인의 인간관계』, 한나래.
- 전병준(2001), 「체면이 상사의 반응행위에 미치는 영향에 대한 연구」, 국제학술발표대회, 한국국제경영학회.
- 정보은(2013), 「지식정보사회에서 문화자본으로서 브라질 제이칭뉴(jeitinho)와 중국의 판시(關係)」, 포르투갈-브라질연구, Vol. 10, No. 1, pp. 83-107.
- 최상진(1992), 「한국인의 통제유형」, 중앙대학교 사회과학연구소, 사회과학연구, Vol. 5, pp. 105-120.
- 최상진(2000), 『한국인 심리학』, 중앙대학교 출판부.

- 최상진, 김기범(2000), 「체면(體面)의 심리적 구조」, 한국심리학회지: 사회 및 성격, Vol. 14, No. 1, pp. 185-202.
- 최상진, 김의철, 홍성윤, 박영숙, 유승엽(2000), 「권위에 대한 한국인의 의식체계: 권위, 권위주의와 체면의 구조에 대한 토착심리학적 접근」, 한국심리학회지: 문화 및 사회문제, Vol. 6, No. 1, pp. 69-84.
- 최상진, 유승엽(1992), 「한국인의 체면에 대한 사회심리학적 한 분석」, 한국심리학회지: 사회, Vol. 6, No. 2, pp. 137-157.
- 최영수(2005), 「브라질의 문화코드와 의사소통방식」, 중남미연구, Vol. 23, No. 2, pp. 106-125.
- 최재석(1994), 『한국인의 사회적 성격』, 현음사.
- 최준식(1997), 『한국인에게 문화는 있는가』, 서울: 사계절.
- Amado, G. and Brasil, H. V.(1991), “Organizational Behaviors and Cultural Context: The Brazilian “Jeitinho””, *International Studies of Management & Organization*, Vol. 21, No. 3, pp. 38-61.
- Castaño, N., de Luque, M. F. S., Wersing, T., Ogliastrì, E., Shemueli, R. G., Fuchs, R. M., and Robles-Flores, J. A.(2015), “El Jefe: Differences in Expected Leadership Behaviors across Latin American Countries”, *Journal of World Business*, Vol. 50, No. 3, pp. 584-597.
- Central Intelligence Agency(2015), “CIA World Factbook 2015”, <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/bf.html>.
- Friedrich, P., Mesquita, L., and Hatum, A.(2006), “The Meaning of Difference: Beyond Cultural and Managerial Homogeneity Stereotypes of Latin America”, *Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, Vol. 4, No. 1, pp. 53-71.
- Gannon, M. J. and Pillai, R.(1994), *Understanding Global Cultures: Metaphorical Journeys through 17 Countries*, London: Sage.
- Hofstede, G. and Bond, M. H.(1988), “The Confucius Connection: From Cultural Roots to Economic Growth”, *Organizational Dynamics*, Vol. 16, No. 4, pp. 5-21.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., and Minkov, M.(2010), *Cultures and Organizations: Software of the Mind: Intercultural Cooperation and its Importance for Survival*, 3rd Ed, New York: McGraw Hill.
- Holanda, S.(1995), *Raízes do Brasil. 26.ed*, São Paulo: Companhia das Letras.
- House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., and Gupta, V.(2004), *Culture*,

Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies, Thousand Oaks: Sage Publications.

Javidan, M., Dorfman, P. W., de Luque, M. S., and house, R. J.(2006), “In the Eye of the Beholder: Cross Cultural Lessons in Leadership from Project GLOBE”, *Academy of Management Perspectives*, Vol. 20, No. 1, pp. 67-90.

Lee, Jeong-Kyu(2001), “Impact of Confucian Concepts of Feelings on Organizational Culture in Korean Higher Education”, *Radical Pedagogy*, Vol. 3, No. 1, iuicode: <http://www.icaap.org/ihuicode?2.3.1.6>.

Nelson, R. E.(2014), “Leadership, Personal Values, and Cultural Context in Brazil, China, and the USA”, *Brazilian Administration Review*, Vol. 11, No. 1, pp. 47-63.

Okabe, R.(1983), Cultural Assumptions of East and West: Japan and the United States. In W. Gudykunst(Ed.) *Intercultural Communication Theory: Current Perspectives*, Beverly Hills, CA: SAGE.

Stevens, J. P.(1992), *Applied Multivariate Statistics for the Social Sciences 2nd Ed*, Hillsdale, NJ: Erlbaum.

Tanure, B. and Duarte, R. G.(2005), “Leveraging Competitiveness upon National Cultural Traits: The Management of People in Brazilian Companies”, *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 16, No. 12, pp. 2201-2217.

이성준

한국외국어대학교
s9114021@yahoo.com

권정윤

한국외국어대학교
aabbkk41@naver.com

이용우

한국외국어대학교
yongwoo405@naver.com

논문투고일: 2016년 10월 18일
심사완료일: 2016년 12월 12일
게재확정일: 2016년 12월 13일

Identifying Effective Leadership Style in Korean Leader-Brazilian Follower Relationship: A Survey Study at Companhia Siderúrgica do Pecém

Sung-Jun Lee

Hankuk University of Foreign Studies

Yongwoo Lee

Hankuk University of Foreign Studies

Jeongwoon Kwon

Hankuk University of Foreign Studies

130

131

Lee, Sung-Jun(2016), "Identifying Effective Leadership Style in Korean Leader-Brazilian Follower Relationship: A Survey Study at Companhia Siderúrgica do Pecém", *Revista Asiática de Estudios Iberoamericanos*, 27(3), 97-131.

Abstract This study aims to figure out, using survey method, how Brazilian employees at CSP(Companhia Siderúrgica do Pecém) steel mill construction sites in Ceará, Brazil –a joint venture of Dongkuk Steel Group(30%), POSCO (20%) and Vale(50%)– subjectively evaluate their Korean leaders and, based on the result, identify effective leadership style in Korean leader-Brazilian follower relationship. As a result of factor analysis, the following 6 Korean leadership styles emerged, namely ① task-oriented team leadership ② humane-authoritative leadership ③ participative expert leadership ④ autocratic leadership ⑤ distrusting leadership and ⑥ autonomous leadership. Also, while the leadership style of ①–③ showed a positive relationship with overall leadership performance, the relationship between the leadership style of ④–⑥ and leadership performance was rather negative. The study discussed the survey results from the lens of cultural differences between Korea and Brazil.

Key words Brazil, Korea, global leadership, international human resource management, expatriates, locally hired employees