

이문화 적응과 전환학습 과정에 관한 사례연구

김광오* · 이희수** · 송영선***

*현대기아자동차 · **중앙대학교 · ***건국대학교

요 약

이 연구는 Mezirow의 10단계 전환학습 과정에 기초하여 주재원이 이문화 환경에서 딜레마에 직면하는 과정과 극복하는 과정을 심층적으로 이해하는데 있다. 연구문제로 첫째, 주재원이 경험한 이문화 적응과정은 어떠한가. 둘째, 주재원은 이문화 적응에서 어떠한 전환의 과정을 경험하는가. 셋째, 주재원이 이문화를 극복한 촉진요인은 무엇인가이다. 연구대상은 K자동차사 미국공장에서 주재원으로 3년 이상 근무하고 귀임한 5명으로 자료 수집은 심층면담을 통해 생성하였다.

연구결과는 첫째, 참여자들의 이문화 적응과정은 이문화 마찰→위기→변화→적응 순으로 시계열적으로 나타났다. 둘째, 참여자들의 이문화 적응과정은 혼란스러운 딜레마 경험→문제 인식과 자기반성→도움요청과 인식변화→관점전환과 새로운 시도→변화된 모습 인식의 순으로 Mezirow의 10단계과정을 압축적으로 나타났다. 셋째, 이문화에 적극적으로 적응하게 한 촉진 요인은 조직의 기대, 책임감과 사명감으로 확인되었다.

※ 주제어: 주재원, 이문화 적응과정, Mezirow 전환학습

■ 교신저자: 이희수(heesu@cau.ac.kr)

■ 이 논문은 제1저자의 석사학위논문을 수정·보완하여 발전시킨 논문임.

I. 서론

글로벌화는 전 세계적으로 가장 주요한 현상 중의 하나로 적응해야 할 환경이다(Marquardt, Berger & Loan, 2004). 글로벌 환경에서 기업들은 시장 확대와 경쟁력 확보를 위해 조직전략을 실행할 수 있는 주재원 파견을 확대하고 있다(Shim & Patrick, 2002). 새로운 비즈니스 기회 창출을 위한 기업들의 이 같은 노력은 해외진출 주재원 인원이 증가로 이어지고 있다(박성민, 2011; Gregersen, Black, & Morrison, 1998; Okpara & Kabongo, 2011; Van der Bank & Rothmann, 2006). 주재원의 임무는 해외 사업장에 본사의 조직문화, 기술, 지식을 전수하는 것이다(Bhaskar-Shrinivas, Harrison, Shaffer, & Luk, 2005). 그들은 관리자로서 본사의 핵심가치를 현지에 전파하고 성과를 창출해야 할 책임도 있다(Lin, LU, & Lin, 2012). 이와 같은 업무수행을 위해 주재원은 새로운 역할에 신속하게 적응하고, 새로운 문화규범에 대한 학습이 절대적으로 요구된다(Shin, Morgeson, & Campion, 2007).

선행연구를 살펴보면, 주재원의 이문화 적응 성공과 실패(Harvey, 1997; Hays, 1974), 문화충격과 극복에 관한 내용은 다수 연구되었다(Selmer, 1999; Ward, Bochner, & Furnham, 2001). 주재원 적응에 관한 연구는 가족, 역량(Jokinen, Brewster, & Suutari, 2008), 성격(Black, 1990; Harrison et al., 1996; Ones & Viswesvaran, 1999), 조직지원(Kraimer, 2004) 등이 있다. 주재원 선발과 육성(Mendenhall, Dunbar, & Oddou, 1987), 귀임 주재원 재적응(Hammer, 1998), 주재원의 성과(Lee & Croker, 2006) 등과 관련된 연구도 다수의 학자들과 실천가들의 주요 관심 분야이다.

교육훈련 관점에서는 사전에 이문화 정보를 제공하여 적응지원 차원의 Cross Cultural Training(이하 CCT)에 관한 연구가 다수를 차지한다(Mendenhall & Oddou, 1986; Puck, Kittler, & Wright, 2008; Waxin & Panaccio, 2005). 소수이긴 하지만 주재원의 성찰학습(Shim & Patrock, 2002), 경험학습(Yamazaki, 2003), 조직학습에 대한 의미 있는 연구도 있다(Antal, 2001). 한국에서는 주재원 선발 및 육성, CCT 연구(Yoon, 2011), 주재원 경력 연구가 있다(박성민, 2011). 위의 선행연구에서 보듯이 주재원의 이문화 적응 연구는 주요 관심사였음을 알 수 있다. 그러나 다수의 연구들은 이문화 접촉 환경과 성과요인을 도출하는데 초점이 맞추어져 문화적응의 양상들을 평면적으로만 분석한 한계가 있다. 따라서 문화적응의 의미와 전환학습 관계에 관한 보다 심층적인 고찰이 필요하다.

선행연구 분석과 제기된 문제제기를 종합하면 연구 필요성을 두 가지로 제시할 수 있다. 첫째, 글로벌 시장경제 확대에 따라 주재원의 이문화 적응과정을 재점검해야 한다. 주재원 업무의 성공과 실패의 결정요인은 현지문화에서 얼마나 적절하게 사고하고 행동하느냐에 달려있다(Harrison, Chadwick, & Scales, 1996). 이문화 적응은 주재원 업무수행 성공과 실패에 영

향을 미치는 가장 중요한 요소이다(GMAC, 2007). 주재원의 경우 자신의 문화에 대한 기본 전제와 새로운 문화가 충돌할 때, 이를 이해하는 과정에서 혼란스러운 딜레마를 경험한다(Mezirow, 1991). 이 딜레마는 현재 그들이 가지고 있는 의미 구조를 변화시켜 관점이 전환될 때 해결이 가능하다. Tayler(1993)는 이문화 적응과정에서의 관점전환을 Mezirow가 제시한 전환학습 개념만이 이해가 가능하다고 지적함으로써 이와 같은 사실을 지지하고 있다.

특히 한국 자동차 산업은 양적 성장에 집중하느라 시장의 패러다임 흐름을 놓쳤을 뿐만 아니라, 고비용·저효율 생산구조가 가중되어 위기를 맞고 있다. 2016년에는 자동차 생산량이 인도에 밀려 6위로 하락하였고, 2017년에도 내수 및 수출 판매 부진이 심화되어 생산량 감소세가 지속되고 있는 상황에서 주재원의 역할비중은 더욱 커지고 있다(IBK 경제연구소, 2017). 따라서 조기 정착 및 성과향상을 위해 K자동차사 주재원의 이문화 적응과정과 그 특징을 확인해 보는 것은 의미가 있다.

둘째, K자동차사 주재원이 이문화를 극복한 촉진 요인을 확인해야 한다. 주재원의 현지적응 실패는 조직성공에 부정적 영향과 재정적 손해를 가져온다(Takeuchi, 2010). 주재원 인원과 파견 기간의 확대에도 불구하고 만족도는 높지 않다. 주재원의 성과와 관련 연구에 따르면 미국 주재원의 16~40%가 업무적응에 실패하여 조기 귀임하는 것으로 밝혀졌다(Black, 1998; Osman-Gani & Rockstuhl, 2009). 또한 주재원의 30~50%는 업무성과가 저조하거나 비효율적인 것으로 나타났다(Bhaskar-Shrinivas et al., 2005; Bolino, 2007; McEvoy & Parker, 1995).

K자동차사의 경우, 중국 진출 성공 이유는 복경을 중심지로 삼은 것과 주재원의 역할이 크다. 특히 주재원들의 소속감 제고와 경쟁업체의 전략에 대한 지속적인 학습, 소비자와 공급자 모두에게 적절한 서비스 제공은 큰 요인으로 제시하고 있다(짱한, 2016). 현대 자동차의 인도 진출 성공으로 현지인의 정서를 고려한 밀착 현장관리 및 교육, 철저한 현지인 위주의 관리전략, 진출 국가의 역사와 문화에 대한 선행학습, 주재원의 정기적인 문화 활동과 여가생활의 권장은 이 연구주제와 관련하여 시사점을 제공한다(신호경, 2014).

이 연구는 주재원이 이문화 적응과정에서 다양한 학습전환 과정이 있음에도 불구하고 전환학습 관점에서 주재원의 이문화 적응을 확인하려는 노력이 상대적으로 미흡하였다는 문제의식에서 출발하였다. 이를 위해 K자동차사 주재원이 겪은 이문화 적응과정, 주재원이 경험한 이문화 적응에서의 전환학습 과정, 주재원의 이문화 극복촉진 요인을 확인하였다. 이 연구결과는 주재원 이문화 적응을 위한 기초자료를 제공하였다는 데에 의의가 있다. 그러나 이 연구는 질적 사례연구로써 미국공장에 파견된 K자동차사 주재원 5명을 대상으로 하였으며 참여자가 주재원으로 근무하고 복귀한 후 일정기간이 지난 시점에서 진행한 한계가 있음을 밝힌다.

II. 이론적 배경과 선행연구 고찰

1. 주재원의 이문화 적응과정 선행연구 고찰

글로벌 비즈니스가 급격히 확장되면서 학자에 따라 주재원 개념은 전통적인 의미보다 확장되거나 다르게 정의된다(Steers, Sanchez-Roude, & Nardon, 2010). 일반적인 정의는 기업의 목적 달성을 위해 해외에 장기간 파견된 관리자이다. 그들은 본사에서 비즈니스를 진행 중이거나 향후 비즈니스를 고려하는 해외지역에 파견되어 장기간 업무를 수행한다. 그들의 해외 파견은 일정기간 업무수행 후 모국으로 복귀를 전제로 한다. 이 연구에서는 주재원을 조직 목적 달성을 위해 본사에서 해외로 파견되어 조기귀임 없이 3년 이상 근무하고 귀임한 직원으로 정의한다.

주재원 업무수행의 성공과 실패는 이문화에 어떻게 적응하느냐에 달라진다. 업무수행에 실패한 주재원의 대부분은 이문화 적응능력이 없는 것으로 나타나 이문화 적응의 중요성을 뒷받침하고 있다(Shim, 2004). Hofstede 외(2010)는 국가 간의 문화차이가 클 경우 주재원은 문화충격을 경험할 가능성이 높다고 하였다. Oberg(1960)는 주재원이 문화충격을 경험하고 극복하는 과정을 밀월(honeymoon), 위기(crisis), 극복(recovery), 적응(adaption)의 4단계로 제시하였다. 밀월 단계는 몇 일간 혹은 몇 달까지 지속된다. 모든 것이 새롭고, 흥미롭고, 매혹적이다. 주재원들에게 현지의 문화를 알려주고 근로자들과 소통 역할을 하는 현지채용인(HCN, host country national)은 적극적으로 환영해준다. 위기 단계는 간단한 일을 하면서 실패를 경험하며 대중교통, 쇼핑, 주거, 자녀 학교 문제 등 생활 전반에서 어려움을 겪는다. 주재원이 이 단계를 극복하지 못하면 업무를 수행하는데 어려움을 겪게 되며 조기에 귀임한다.

극복 단계에서 주재원은 지식을 습득하고 스스로 문제를 해결한다. 현지의 문화 환경을 비판하기 보다는 극복해야 할 과제로 인식한다. 그들은 해결방법을 찾고 어려움은 극복하기 위해 적극적으로 노력한다. 여전히 어려움은 존재하지만 협상할 수도 있고 새로운 환경을 접한 사람에게 도움을 받기도 한다. 적응 단계에서는 새로운 삶의 방식으로 현지의 관습과 문화를 수용한다. 주재원은 비록 다소 압박감이 있지만 새로운 환경에서도 활동이 가능하다. 사회현상을 항상 이해하거나 미묘한 차이까지 인지하지는 못하지만, 현지의 제도와 관행에 맞게 생활한다.

주재원을 대상으로 한 연구에서도 딜레마 상황을 살펴 볼 필요가 있다. Fee와 Gray(2013)는 문화차이에 의한 실수, 상황 해석의 오류, 잘못된 기대와 가정(assumption)에 따라 도전적인 상황을 맞는다고 하였다. Tayler(1993)연구에서도 주재원들은 이문화 적응과정에서 혼란스러운 딜레마를 마주하는 것으로 나타났다. 리상섭(2007)의 미국 거주 한국계 이민자 대상으로 한 연구에 따르면, 이문화 적응과정에서 의미구조를 변화시킨 관점전환이 발생한 것으로 나

타났다. 이은경과 나승일(2009) 연구에서는 한국 이주 결혼이민 여성에게도 리상섭(2007)의 연구와 같은 전환학습이 일어난 것으로 밝혀졌다.

주재원의 학습에 관한 Shim과 Patrock(2002) 연구에서는 주재원은 이문화에 대한 통찰력과 성찰결과를 통해 의사결정과 행동을 하는 것으로 밝혀졌다. Oberg(1960)는 학습과 적응과정을 거치면서 어려움을 경험하고 학습을 통해 획득된 문화는 삶의 방식이 된다고 하였다. 기존 문화에 대한 성찰은 새로운 문화에 적응하고 경험을 쌓는 과정에 자신의 인식변화와 적응에 도움을 준다. 학습에 가치를 둔 사람은 실수로부터 배우려는 준비와 변화를 지속적으로 받아들인다(Porter & Tansky, 1999). 따라서 주재원의 학습에 대한 적극적인 태도는 매우 중요하며 이문화 적응에 있어서 성패를 좌우하게 된다고 볼 수 있다.

2. Mezirow의 전환학습 과정과 선행연구 고찰

Mezirow(2000)의 전환학습(transformative learning)은 관점전환을 위한 성인학습 이론이다(Taylor, 2008). Mezirow(2000)는 안드라고지(andragogy)나 자기주도학습(self directed learning)이론들은 성인학습자의 특성에만 관심이 있다고 하였다. 또한 학습을 통해 어떤 사실을 인지하여도 인간의 근본적인 변화는 일어나지 않으며 모든 경험이 학습으로 이어지는 것은 아니라고 비판하였다. 이처럼 개관적이고 실증적인 접근을 비판하면서 1978년에 전환학습 이론을 제시하였다. Mezirow(2000: 7-8)는 전환학습 개념을 “우리의 행동을 정당화하고 진실 입증에 위한 견해와 신념을 생성하기 위해 당연시된 증거의 틀(의미 관점, 생각, 습관, 태도)을 더 포괄적이고 분별력 있고 개방적이며 정서적으로 변화가능하고 성찰할 수 있도록 전환하는 프로세스”라고 정의하였다. Merriam과 Caffarella(1999)는 우리 자신과 세계를 보는 방법에 있어서 나타나는 변화 과정으로 정의하였다. Clark(1993)는 성인 발달과정을 포괄적으로 설명하는 이론으로 경험에 대한 비판적 사고, 반성, 반추 등을 통해 기존의 관점이나 의식이 전환되는 학습과정이라고 정의하였다. 결론적으로 전환학습은 성인학습자가 기존의 다양한 경험에 의해 형성된 총체적 시각이나 관점을 새롭게 긍정적 방향으로 변화시키는 과정에서 발생하는 학습이라 할 수 있다(이희수, 이은주, 송영선, 2011).

Mezirow(1991)는 여성들이 결혼과 직업에 관한 새로운 관점을 갖는 과정을 <표 1>처럼 10단계로 설명하였다. Mezirow의 10단계는 자신의 삶 원칙에 혼란을 가진 성인 학습자가 지금까지 지켜온 원칙에 대한 가정과 의미를 반추하게 한다. 이러한 반추는 해결방안을 강구하고 자신의 삶으로 자연스럽게 통합된다(나윤경, 1999).

Mezirow(1991)는 전환학습의 첫 번째 단계로 혼란스러운 딜레마 상황을 제시하였다. 딜레마 상황의 정도와 과정이 다를 경우 전환학습은 다르게 나타난다. 리상섭(2007)은 그의 연구

<표 1> Mezirow의 전환학습 과정

단계	내 용
1단계	혼란스러운 딜레마
2단계	수치, 죄책감, 화, 두려움을 느끼면서 자기반성
3단계	인식론적, 사회문화적, 심리적 가정에 대한 비판적 평가
4단계	개인의 불만족 인식과 전환과정 공유
5단계	새로운 역할, 관계, 행동을 위한 대안 탐색
6단계	행동과정 계획
7단계	계획을 실행을 위한 지식과 기술 습득
8단계	새로운 역할을 실험적으로 시도
9단계	새로운 역할과 관계에서 자신감과 역량 증진
10단계	새로운 관점에 의해 형성된 조건 위에 자신의 삶을 재통합

주) Mezirow, J. (2000). Learning to think like an adult: Core concepts of transformative theory. p. 22.

에서 참여자는 미국사회에서 겪은 문화충격과 블루칼라로 전락한 것에 대한 수치, 슬픔 등에 의해 딜레마 상황에 직면하였다. 이은경과 나승일(2009) 연구에서는 한국에 이주한 사람들은 결혼 초기에 생활환경 변화로 인해 딜레마 상황에 빠지는 것으로 나타났다. 이상의 연구결과는 전환학습의 원인이 되는 딜레마 상황에 대해 고찰할 필요가 있음을 시사한다.

주재원 관련 선행연구에서는 이문화 적응과정에서 반드시 전환학습이 나타나지는 않았다. Shim(2004) 연구에서는 전혀 나타나지 않았고, Taylor(1993) 연구에서는 부분적으로 나타났다. Hofstede(1984)와 Friedman 외(2009)가 지적했던 것처럼 딜레마 상황은 모국의 문화와 현지 문화차이에 따라 달라진다. 또한 개인의 이문화 지식정도와 가치관, 신념에 따라 다르게 나타난다. 결국 복합적 요인에 의해 전환학습 발생 유무와 정도가 결정된다. 따라서 주재원 이문화 적응과정에서 전환학습 연구와 관련하여 주재원을 둘러싼 복합요소들에 대한 탐색을 시도 하는 것은 중요하다는 것을 알 수 있다.

3. K자동차사 주재원의 이문화 적응과 전환학습 과정 고찰

가. K자동차 주재원의 이문화 적응과정

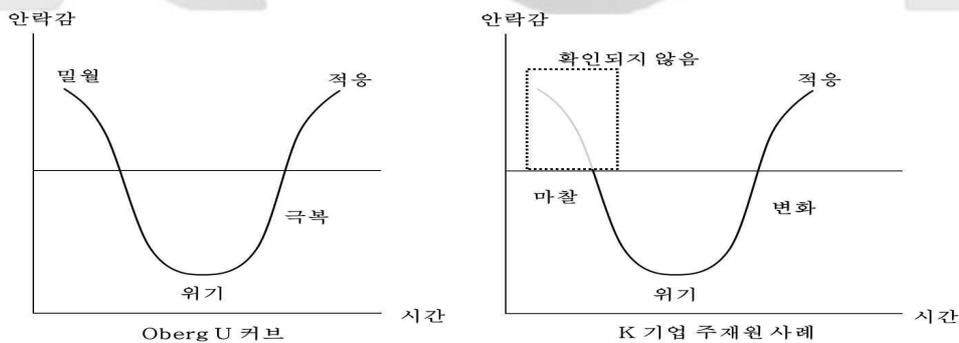
참여자들의 이문화 환경에 적응하는 과정에서 어려움과 혼란스러움은 감정과 태도에 영향을 주었다. 참여자들은 극도의 불안감과 분노, 공포심, 수치심을 느끼거나 HCN에게 화를 내기도 하였다. 어려움을 극복하기 위해 이문화를 학습하고, 경험자와 동료 등의 주변인들에게 도움을 구하거나 조언을 받았다. 이 과정에서 이문화 차이를 인식하고 기존의 사고와 태도, 업무방식을 변경하는 성찰이 일어났다. 성찰결과는 업무수행 과정에서 태도와 행동의 변화로 나타났으며, 그들 스스로 성공적으로 이문화에 적응한 것으로 인식하였다. 연구 참여자는 Oberg(1960)

의 4단계 과정과는 달리 <표 2>와 같이 ‘마찰’, ‘위기’, ‘변화’, ‘적응’의 과정을 거치는 것으로 확인되었다.

<표 2> Oberg의 이문화 적응단계 비교

비교대상	1단계	2단계	3단계	4단계
Oberg(1960)	밀월	위기	극복	적응
	좋은 느낌	어려움 직면	도움 기능	문화 수용
본 연구	마찰	위기	변화	적응
	이문화 마찰	감정적 혼란	성찰/변화	새로운 시도

첫 번째 마찰 단계에서는 참여자들은 Oberg가 주장한 것처럼 구분해서 기억될 정도로 HCN이나 현지인과 밀월기간이 없었다. 현지에 도착하는 즉시 현업을 수행하면서 어려움을 직면하였다. 두 번째 위기 단계는 참여자에게도 유사하게 나타났는데 감정적 위기상태를 겪었다. Oberg는 위기 단계를 충돌과 동일시했으나 최초의 마찰과 위기 사이에는 시간 간격이 존재했고 정도의 차이가 크게 나타났다. 세 번째 변화 단계에도 여전히 어려움은 존재하지만 성찰을 하게 되고 변화를 시도하는 조짐이 있었다. 타인에게 도움을 요청하고 이를 통해 인식전환이 나타났다. 네 번째 적응 단계는 현지의 관습과 문화를 받아들이며, 사회현상을 항상 이해하거나 미묘한 차이까지 인지하지는 못하지만 상당히 적응하였다. Oberg의 U커브와 비교하면 [그림 1]과 같이 도식화 할 수 있다.



[그림 1] Oberg의 U 커브와 비교

이문화 환경에서의 적응 어려움은 사전에 이문화 경험이 없거나 이문화 학습 부족이 중요한 원인이다. 위기를 겪고 난 후 학습과 조언을 통해서 이문화 환경에 대한 이해와 관점전환을 시도한 것에서 확인할 수 있다. 이는 향후 주재원 교육에서의 이문화 교육의 중요성과 교육방법을 추가적으로 연구할 필요성이 있음을 시사한다.

나. K자동차사 주재원의 전환학습과정

K자동차사 주재원은 이문화 적응을 통한 전환과정으로 <표 3>처럼 ① 업무추진 과정에서 문화적 충돌로 인해 혼란스러운 딜레마 상황을 경험하고, ② 자신이 어떤 문제에 직면해 있는지를 인식함으로써 자신의 모습을 되돌아보고, ③문제해결을 위해 주변에 도움을 요청하고 그들의 도움으로 인식변화가 시작되고, ④ 생각하는 관점이 전환됨에 따라 새로운 시도를 하면서, ⑤ 자신의 변화된 모습을 인식하고 가치관이 전환되는 경험을 하였다.

<표 3> K자동차사 주재원과 Mezirow의 전환학습과정 비교

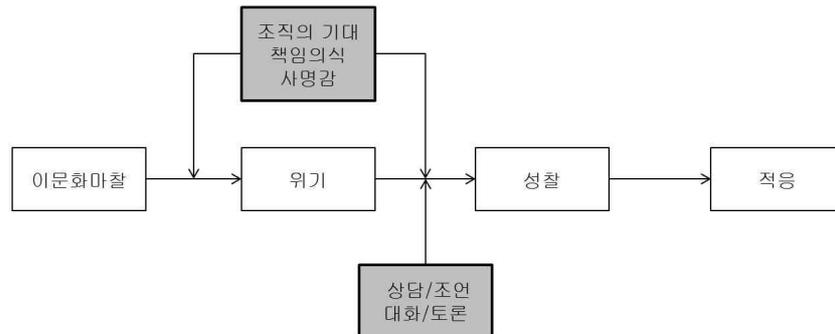
단 계	내 용	Mezirow 단계
1	혼란스러운 딜레마 경험	1
2	문제인식 및 자기반성	2
3	도움요청과 인식의 변화	3~4
4	관점전환과 새로운 시도	5~9
5	변화된 모습 인식	10

참여자들은 이문화 적응과정에서 전환학습을 시계열적으로 경험하는 것으로 확인되었다. 그러나 Mezirow(1991)가 제시한 전환학습 10단계는 거치지만 명확하게 구분되지 않고 일부는 동시에 경험하는 것으로 나타났다. ‘가정에 대한 비판적 평가’와 ‘개인의 불만족 인식과 전환과정 공유’ 단계는 참여자에게는 ‘도움구하기와 인식 변화’로, 5~9단계도 ‘관점의 전환과 새로운 시도’라는 과정으로 확인되었다. 이와 같은 차이는 참여자들의 문제해결 과정에서 비판적 성찰과 인식의 전환이 복합적으로 나타났음을 의미한다.

다. K기업 주재원의 이문화 적응 촉진요인

연구 참여자의 이문화 적응을 촉진하는 주요 요인으로 조직의 기대, 주재원의 사명감, 책임의식인 것으로 나타났다. 또한 주변의 상담, 조언, 대화, 토론도 중요한 역할을 하였다. 조직의 기대, 주재원의 사명감, 책임의식은 이문화와 충돌되어 갈등이 유발되고 촉진되는데 영향을 미쳤다. 이문화 적응에서 세 가지 요인은 주재원들이 조기에 문제를 해결하는데 작용한 것으로 밝혀졌다(Kram, 1985).

이문화 적응을 촉진하는 또 다른 요인으로 선행경험자 및 관련자 조언, 전문부서와 상담, 집단 토론, 동료와의 대화를 들 수 있다(Chao, Walz, & Gardner, 1992). 이상의 요인들은 참여자들의 편견, 잘못된 가정에 대한 비판적인 성찰을 할 수 있도록 촉진하였다. 그들의 성찰은 새로운 방법을 적극적으로 탐색하고 실천함으로써 관점전환이 용이하게 된 것으로 확인되었다. 이상의 내용을 토대로 [그림 2]와 같이 도식화하였다.

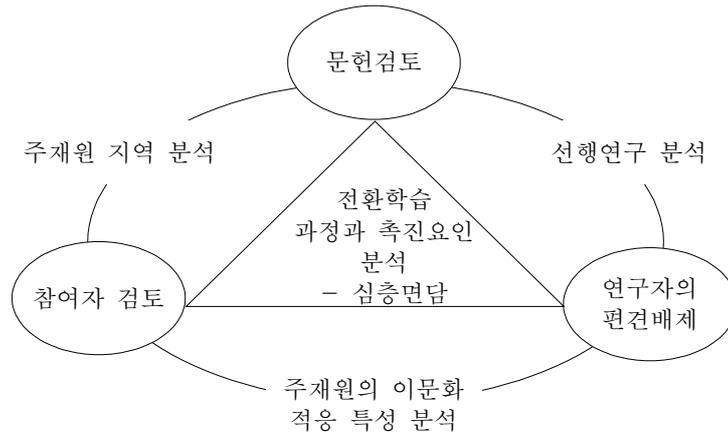


[그림 2] 이문화 적응 촉진 요인

이 연구결과는 Brookfield(2000)가 전환학습의 중심에는 비판적 성찰이 있다고 주장했던 것과 유사하다. 참여자들은 개인적인 상황과 관심에 따라 다양한 방법으로 도움을 구했다. 대상과 방법이 다소 다를 뿐 타인에게 도움을 요청하는 본질적 요소는 공통적이다. 이은경, 나승일(2009) 연구에서도 동일 업무 경험자들의 도움은 유효했던 것으로 확인되어 이 연구 결과를 실증적으로 뒷받침 해준다. 따라서 이 결과는 주재원이 이문화 적응과정을 돕기 위해 조언을 받을 수 있는 방법을 연구해야 함을 시사한다.

III. 연구방법

이 연구는 특정지역에 파견된 K자동차사 주재원의 이문화 적응과 전환학습 과정 사례를 심층적으로 연구하기 위한 질적 사례연구이다. 질적 사례연구는 연구자가 관심을 둔 특정한 경계를 가진 사례나 사건, 환경, 대상에 대하여 심층적으로 연구하는 방법이다(김영천, 2013; Merriam, 1998; Yin, 2009). 연구 설계는 연구자가 관찰과 조사를 통하여 변수간의 인과관계를 추론하고 이를 증명할 수 있게 하는 논리적 모델로(Nachmias & Nachmias, 1992), 이 연구는 Philliber, Schwab, & Samsloss(1980)가 제시한 ① 무엇을 연구할 것인가 ② 무엇을 조사할 것인가 ③ 구체적으로 무엇을 수집해야 하는가 ④ 결과를 어떻게 분석할 것인가라는 기준을 수행하여 사례연구로서의 논리성을 충실히 하였다. 또한 질적 연구의 내적타당성을 위해 Merriam(1998)의 삼각 검증법(triangulation)을 활용하였다.



[그림 3] 연구방법 분석틀

자료수집은 결과 해석을 용이하기 위해 우선 선행연구를 고찰하였다. 이후 참여자의 심층면담을 통해 자료를 확보하였다. 마지막 단계에서는 연구결과의 신뢰성과 타당성 확보를 위해 Guba와 Lincoln(1994)이 제시한 준거를 적용하여 참여자 확인, 동료 연구자 조언을 거쳐 수정하고 보완하였다.

1. 연구 참여자

연구 참여자는 연구목적에 부합한 5명을 선정하였고, 다음과 같은 제한기준을 두었다. 첫째, 기존에 해외유학, 주재원 파견 경험, 2개월 이상 해외 체류경험이 없는 직원이다. 선행연구에 따르면 해외경험을 했던 사람은 문화적 충격을 덜 받거나 받지 않는 것으로 나타났고, 동일 문화권 경우에는 전환학습이 발생하지 않는 것으로 밝혀졌다. 둘째, 참여자는 2007년~2013년 사이에 K자동차사 미국공장에서 관리자로 근무했던 주재원으로 제한하였다. 공장건설 초기에 참여한 연구대상들은 이문화에 대한 정보가 부족하여 도전적인 상황에 노출되기 쉬웠다. 또한 기존에 채용된 HCN인원이 없었거나 많지 않아 주재원이 주도적으로 업무를 추진하면서 이문화 마찰 경험을 많이 할 가능성이 높기 때문이다. 셋째, 주재원 근무기간 최소 3년 이상인 자로 중도 귀임 없이 성공적으로 임무를 수행하고 복귀한 자로 제한하였다. 성공적인 임무수행에 대해서는 선행연구에서 정의한 성공한 주재원 기준을 준용하였다. 넷째, 담당업무에 따른 연구 결과의 차이가 나타나지 않았다. 이상의 내용을 바탕으로 연구 대상자의 특성을 정리하면 <표 4>와 같다.

<표 4> 연구 참여자의 특징

이름	당시직급	주재기간	부임기간	종료근속	담당업무	초기영어
참여자1	과장	5년	'07~'12	14년	품질검사	비즈니스
참여자2	과장/차장	4년	'09~'13	13년	품질관리	생활영어
참여자3	과장	5년	'08~'13	15년	생산관리	비즈니스
참여자4	과장/차장	5년	'07~'12	13년	조립공정	비즈니스
참여자5	과장/차장	4.5년	'07~'11	17년	대관업무	비즈니스

연구지역으로 K자동차사 미국공장을 선정한 이유는 K자동차사 공장 운영 지역(중국, 슬로바키아, 미국) 중 인구통계학적 특성과 문화적 특성이 한국과 가장 상이한 지역이기 때문이다. 문화적인 특성기준은 Hofstede 외(2010)의 6가지 차원의 국가별 문화차이 분석결과를 바탕으로 하였다. 인구통계학적 특성은 인종구성, 언어와 관련된 국가통계자료를 기준으로 삼았다.

2. 자료 수집

자료 수집은 문헌자료와 참여자의 심층면담을 통해 확보하였다. 면담의 전 과정은 전사하기 위해 녹음하였다. 인구통계학적 정보 수집은 구조화된 질문지를 사용하였으며 심층면담은 반구조화된 형식으로 진행되었다. 연구자와 친밀감과 rapport를 형성하고 연구목적과 내용, 방법을 설명하기 위해 실시한 오리엔테이션 때 연구 참여자로 동의를 하였다.

면담은 참여자별로 2차에 걸쳐 실시하였다. 1차 면담은 주재원 이문화 경험과 전환학습 단계를 중심으로 진행되었다. 참여자의 근무지 회의실에서 주로 실시하였으며 상황에 따라 연구자의 집 근처 카페에서 1~2시간 걸쳐 실시하였다. 2차 면담 때는 1차 면담의 내용을 정확히 이해했는지 확인하였으며 참여자의 피드백을 반영하여 수정하였다. 2차 면담 이후에도 필요시 유선 통화와 추가 면담을 실시하였고 면담이 끝난 후 연구 참여자의 소감을 공유하는 시간을 가졌다. 면담 과정에서 현장상황과 연구자의 느낌을 기록하기 위해 성찰일지를 작성하였다.

<표 5> 관찰 및 성찰일지

연구참여자	날짜	
단계	관찰(사실)	분석
시작	태도 및 자세(얼굴표정, 손동작, 특이한 표현), 강조(주장)하는 내용, 자주 쓰는 용어, 회사에 대한 이미지 등	-개인 및 회사측면 -전환학습 과정 -이문화 적응 과정
진행		
마무리		
성찰내용	시사점, 배운 점, 느낀 점	

3. 자료 분석

자료 분석은 김영천(2013)이 제시한 전사 작업, 개방 코딩, 심층 코딩, 주제 발견의 4단계로 접근하였다. 전사 작업은 후속 분석과정에서 편집의 편의성과 간편성을 위하여 <표 6>과 같이 면담 날짜, 면담 시간, 면담 장소, 연구 참여자 등의 일반적인 사항을 기록하였다. 전사내용을 기록하는 곳에는 화자, 내용, 분류 번호란을 두었다. 인터뷰 음성파일은 워드프로세스 파일로 전환하여 개인별로 파일링 한 후 보관하였다.

<표 6> 면담내용 전사양식

연구참여자		면담날짜	
면담장소		면담시간	
화자	내 용		분류번호

코딩과정은 Mezirow의 전환학습 과정과 Oberg의 이문화 적응 과정을 중심으로 개방코딩과 심층코딩을 하되, Strauss와 Corbin(1967)의 근거이론에서 사용하는 개방 코딩과 축 코딩을 응용하였다. 개방 코딩은 자료의 의미나 요지가 잘 드러난 곳에 괄호 치기를 하거나 줄을 긋는 작업인 세그멘팅을 하는 것이다. 세그멘팅이 끝나면 세그멘팅 자료를 검토하면서 관련 있는 내용을 묶어 명칭을 부여하는 초기 코딩을 하였다. 심층 코딩은 개방 코딩을 심화시키는 코딩으로 핵심적이고 통합적인 주제어로 전반적인 내용을 재조직하고 정교화 하여 통합한다. 개방 코딩을 통해 1차 정리된 범주를 바탕으로 맥락 차원을 심층적으로 고려하여 범주간의 관계를 재구성하고 정리하였다.

4. 자료의 신뢰성과 타당성

신뢰성과 타당성 확보를 위해 HRD박사 3명과 선임연구원 2명의 조언과 자문을 받았다. HRD 박사 3명은 질적 사례연구로 학위를 취득한 자로 대학 강의 및 연구원으로 근무하고 있다. 선임연구원 2명은 박사학위 소지자로 K자동차 해외주재원 문화진단 및 분석, 교육기획 및 교육훈련을 담당하고 있다. 그들은 면담내용의 해석 및 인용의 적절성과 분석의 타당성에 대한 검토와 조언을 하였다. 또한 삼각 검증법, 동료연구자 검토에 관여하여 자료 분석과 해석에 도움을 주었다. 이들의 검토와 조언을 반영하여 사례연구의 구성과 절차, 분석 자료와 연구문제의 논리적 연결 및 평가 기준을 수정하였다.

연구 참여자의 확인은 연구결과의 신뢰성 확보에 중요한 요소이다. 이 연구에서 참여자의 경

험 진술을 바탕으로 자료가 정확하게 기록되고 해석 및 분석되었는지를 평가하기 위해 참여자 전원에게 확인하였다. 참여자는 이 과정에서 자신이 성실하게 답변하였는지 확인하고 수정 및 일부 보완도 이루어졌다. 그 외 연구 참여자 검토, 연구과정 진술, 반복 수집, 연구자 반성 등의 방법을 활용하였다.

IV. 연구결과

1. K자동차사 주재원의 이문화 적응과정

연구문제 중 하나로 미국에 파견된 K자동차사 주재원의 이문화 적응과정을 알아보는 것이다. 이를 위해 주재원이 이문화 딜레마에 직면하는 이유와 극복하는 과정을 심층적으로 분석하였다. 참여자들이 진술한 이문화 경험사례를 분석한 결과 Oberg(1960)연구와는 다르게 ① 이문화 마찰 ② 위기 상황 ③ 문화차이 인식과 성찰 ④ 변화 인식의 4단계로 진행되었음을 확인하였다.

가. 이문화 마찰

이문화 환경에서 근무한 경험이 없었던 참여자들은 한국에서의 업무방식과 관행을 그대로 현지에 적용하는 과정에서 어려움을 겪었다. 공통적인 주요요인은 한국의 빨리빨리, Top down 업무문화와 인원채용, 산업안전과 같은 제도이다. 그 외에 일과 삶의 균형을 추구하는 HCN들의 업무태도와의 갈등이다.

저는 이제 회사생활 10 몇 년을 하면서 어쨌든 관습적으로 한 것은 뭐냐면, 'Top down' 방식의, 그 위에서 지시한 사항에 대해서 따라가는 것들이 많이 인제 그 익숙한 문화였지만, 그 현지 직원은 반대로 'Bottom up system' 이었기 때문에 어쨌든 자기네들이 정한거를 위에서 따라주기를 원하는데 그 거에서 상충이 가장 크다고 봐요. 그게 교육부터 시작을 해서 회사 시스템까지 가는 전반적인 느낌이었다고 생각이 됩니다. (참여자 2)

참여자 2는 업무추진과정에서 Top down 방식이 HCN의 Bottom up 방식과 충돌함으로써 어려움에 직면하였다. 참여자들은 상사와 조직의 요구 수준을 맞추기 위한 심리적 압박감이 상당한 것으로 판단되었다.

어느 정도는 직장에서 자기희생에 대한 기본적인 생각은 다 있기 때문에, 업무를 추가하거나 늦게까지

하라고 하거나 그랬을 경우에 불만은 있지만 어쨌든 그런 방식이었는데, 제가 미국 와 보니까 그게 아니다 이거죠. 예를 들면 자기는 7시에 퇴근해서 잔디를 깎아야 되고, 뭐 다른 일을 하고 8시까지 집에 가서 애를 재워야 된다는가... 저희가 이제 뭔가 깨야 되겠다는 생각... (참여자 4)

회사업무를 중시하는 한국문화와 ‘일과 삶의 균형’을 추구하는 HCN과의 갈등을 참여자 4의 사례를 통해 확인할 수 있었다. 참여자 4는 HCN의 일반적인 삶에 불만을 갖고 있었다. 참여자들은 한 사회의 문화현상을 이해하기 위해 노력보다는 HCN의 태도를 바꾸려고 했다.

나. 위기상황

이문화 마찰은 업무과정 중에 HCN과 상호작용을 통해서 나타났다. 참여자들 입장에서의 마찰은 업무수행 차질과 직결되었다. 이문화 이해 없이 업무를 지속할 때 나타나는 이문화 갈등은 업무수행을 걱정해야 하는 위기 단계로 발전하였다. 정도의 차이는 있지만 대부분의 참여자들은 유사하게 경험하는 것으로 확인되었다.

어우 답답했어요. 그니까, 위에서 정해진거다... Top down 방식으로 시스템이 전개되면 결과적으로 밑의 세부적인 시스템을 변경을 해서라도 그 내용을 전개... 그런 방식들에 대해 여러 차례 시도를 했지만, 현지인들은 그거를 받아들이지 않았어요. ... 결과적으로 그거에 대한 내용들을 깊이 있게 얘기하면 할수록 서로간의 반목들과 서로 간에 이해하지 못하는 것은 더 커져갔어요. 좌절감이 엄청났고요. 분노도 엄청났어요.... (참여자 2)

참여자들은 문화차이에서 발생하는 갈등과 어려움에 대해 쉽게 인식하지 못하였다. 그 뿐만 아니라 초기에 상대방의 입장에서 생각하거나 이해하려는 어떠한 노력도 하지 않았다. 그들은 자신들의 업무관행을 HCN에게 그대로 적용하려고 하였다. 이 과정에서 HCN들과 심각한 마찰이 일어나고 격한 감정도 드러냈다. 참여자 2는 더 이상 업무를 수행할 수 없을 정도의 상황에 직면한 것으로 확인되었다.

솔직히 말씀드리면 똥줄이 탄다고 할까요? 그런 거지요. 사실 주재원은 한국 본사에서 주문하는 것도 많고, 기대하는 바도 많고 그리고 주재원은 무슨 뭐 이 그야말로 만능선수로 압니다... 본인의 삶이랄지 개인적인 어떤 삶의 어떤 여유 이런거는 뭐 완전히 희생을 하고 회사의 어떤 성공, 프로젝트의 성공을 위하여 올인을 해야 되는 그런 상황이거든요. (참여자 5)

아. 좀 조금만 더해 컸으면 좋겠는데' 그 안 해줘서 속상하다. (참여자 4)

참여자 5는 업무수행에 대한 과도한 중압감과 스트레스로 본사를 원망하였고, 참여자 4의 경우에도 정도 차이일 뿐 HCN의 업무 방식과 감정적인 갈등을 경험한 것으로 확인하였다.

다. 문화 차이 인식과 성찰

이문화 적응과정에서 나타난 극심한 스트레스, 분노와 같은 감정은 현재 상황을 극복하기 위한 계기가 되었다. 비슷한 환경에 처한 주재원들끼리 토론하고, 미국 사회를 학습하여 문화적 관점을 바꿔보려는 노력도 있었다. 선행경험이 있는 다른 지역의 주재원에게 자문을 구하는 경우도 있었다. 또한 인사부서에 자문을 구하고 현지인과 직접 대화도 시도하였다.

제가 초기에 이제 현지인들하고 일을 하면서 어려움을 겪으면서 과연 어떤 것이 우리 조직문화하고 차이가 있는지 꼼꼼히 생각을 해봤습니다. 해봤더니, 책에서 이런 저런 얘기를 알게 되었고, 제가 찾아보니까 미국인은 리더에서 밑에 있는 직원들은 자동적으로 리더의 지시에 따르는 강한 체제의 군대와 같은 문화가 있음을 알게 되었습니다. (참여자 3)

참여자 3은 책을 통해 현지 문화를 이해하였고, 어려움을 극복하기 위해 많은 생각을 한 것으로 조사되었다. 참여자들의 노력은 자신의 문화적 관점을 되돌아보고 성찰하는 기회였음을 알 수 있었다. 성찰은 참여자가 문화 차이를 인식하게 하는 중요한 요소였다. 문화 차이를 인식하게 되면 참여자는 적극적으로 새로운 시도하는 것으로 나타났다.

'나는 이런 일을 하고 있기 때문에 더 이상의 일을 하게 되면 다른 업무가 지연이 될 수 있다' 라든가, 이 업무 '지금 당장을 할 수 없다' 라든가, 충분히 자기가 하고 있는 일에 대해서 어필을 하는데, 한국 사람들은 이제 관리자가 되도 자기가 그 같이 일하는 사람들의 업무량이라든가 진도라든가 이런 거를 제대로 파악하는 그런 관리력이 부족하기 때문에 일을 막 준다 이거죠. (참여자 4)

참여자 4는 HCN과의 갈등은 자신을 비롯한 주재원들의 업무 방식에 어떤 문제가 있는지를 되짚어 보았다고 하였다. 그는 HCN과의 갈등은 주재원들의 잘못된 업무관행과 리더십 부족에 있다고 생각하였으며 스스로도 반성하는 것으로 확인되었다.

라. 변화 인식

문화차이를 인식하고 관점의 변화를 시작한 참여자들은 이문화 환경에 적응하기 위한 시도를 하였다. 일부는 HCN들의 업무방식을 받아들이고 협력적인 관계를 구축하는 것으로 나타났다. 이 과정에서 참여자들은 변화된 것으로 보였다.

저는 정말 많이 바뀌었어요. 말씀하시는 질문의 취지가 제가 이제 한국 사람으로서, 한국의 직장인으로서 가졌던 미국에 나가기 전의 업무에 대한 자세나 또는 그 업무 프로세스를 준수하는 그런 마인드나 이런 것들하고 미국에 간 이후 미국에서 부딪치면서 느끼고 배우고 익혔던 그런 것들하고 180도로 다른데,

이런 생각이 들어요. (참여자 5)

참여자 5는 한국문화에 익숙했던 업무방식과 태도가 상당히 바뀌었다고 진술하였다. ‘바뀌었다’는 말을 통해 현지 문화에 충분히 적응한 것을 알 수 있다.

극복을 한다는게 차이를 받아들이고 거기에 대응하겠다는 것이 아니라, 차이가 있는... 그 자체를 받아들이고... 차이가 나는 그 자체를 인정을 하고 받아들일 수 있는 마음가짐이 중요하다고 생각합니다. 그런 편견이나 그런 것들을 가지고 있지 않을 때, 굉장히 빨리 현지인들과 소통이 가능하고, 그 다음에 업무 적응하는데... 해결하는데 도움이 되지 않을까, 그렇게 생각합니다. (참여자 1)

참여자 1은 이문화를 극복한다는 것은 문화차이를 인정하는 것이라고 하였다. 그러기 위해서 주재원의 마음가짐이 중요하다고 밝혔는데 ‘마음가짐’이란 이문화에 대한 생각과 태도를 의미한다. 또한 이문화에 대한 ‘편견’을 버려야 한다고 것은 이문화에 대한 잘못된 인식을 버려야 한다는 것이라 할 수 있다.

결과적으로 이문화 마찰은 모국에 기반을 둔 참여자의 문화적 배경에 의해 영향을 받아 나타났다. 위기 상황은 문화적 차이를 극복하지 못해 현지인들과 충돌하거나 업무성적을 내지 못해서 나타났다. 개인학습, 집단토론, 선행경험자로부터의 자문과 조언, 담당부서 상담, 현지교포의 조언, 현지인의 도움 등과 같이 다양한 방법을 모색하는 가운데 문화차이 인식과 성찰이 이루어졌다. 변화인식은 성찰을 바탕으로 새로운 시도를 하고 HCN 및 현지인들과 협력적 관계를 구축한 것으로 나타났다.

2. K기업 주재원의 이문화 적응에서 전환학습 과정

전환 의미는 사람이나 삶의 다양한 관계에 대해 각자의 시각, 즉 준거 틀의 근본적인 변화이다(Mezirow, 1991). 참여자들은 주재원 생활 동안 다양한 이문화 적응 경험을 하였다. 이 과정에서 참여자들은 Mezirow가 정의한 전환과정을 경험한 것으로 나타났다. 참여자들이 경험한 전환의 과정을 ①혼란스러운 딜레마 ②문제인식과 성찰 ③도움구하기와 인식 변화 ④관점전환과 새로운 시도 ⑤변화된 모습 등의 다섯 가지 단계로 분류할 수 있었다.

가. 혼란스러운 딜레마

Mezirow(1991)는 관점전환은 이문화 상황에서의 딜레마에 대응하기 위해 발생한다고 하였다. 참여자들은 주재원으로 업무수행 과정 중 다양한 딜레마를 경험하였다. 딜레마는 주재원의 업무특성과 이문화 요소가 HCN 및 현지인의 관점과 충돌하면서 발생된 것으로 파악되었다.

참여자에 따라 정도 차이는 있지만 참여자 모두에게 공통적으로 나타났다.

상대방이 동의하지 않는 것을 나 혼자 하고 있으니, 과연 이거를 나중에 어떻게 전개를 해서 어떻게 쓸 수 있을 것인가? 어쨌든 양산 1년 반전쯤부터 시작을 해서 진행했던 업무인데 과연 이것을 어떻게 했을 때, 실패했었을 때는, 이 공포라든지 그 답에 이게 이 시스템이 안 될 것 같아서 느끼는, 이 미리 겁을 먹었다고 그래야 되나? 겁을 엄청나게 먹었어요. 두 번째는 겁을 먹은 것만큼, 아 이노무 새끼들! 내가 말을 하면 들어야 되지, 난 매니저고 지는 깃해봐야 어시스턴트 매니저부터 시작해서, 그룹리더고, 팀리더인데 왜 이 말을 안 듣는 건지... (참여자 2)

현지문화에 대한 이해가 없는 상황에서 HCN과의 마찰은 어려운 상황임을 짐작하게 한다. 공장건설의 전체 프로젝트와 진도를 맞추어야 하는 업무특성상 참여자 2의 업무차질은 그의 표현처럼 공포감을 느끼기에 충분하였다. HCN의 동의나 협력 없이 업무를 수행하는 과정에서 개발 이후의 결과에 대해 심한 두려움을 느꼈다. 참여자 2는 이 상황을 HCN의 잘못으로 생각했고 분노를 드러냈다. 참여자 2의 딜레마 상황은 매우 심각했던 것으로 확인되었다.

저는 사실 엄청난 충격이었습니다. 왜냐면 당장 다음 달에 우리 장비를 들여와서 라인을 돌려야 되는데 그런 어떤 무책임하게 그냥... 그 자체를 갔다 '늦어졌다'는 전달하는 정보 정도도 안되는 얘기를 듣고, 저 사람들이 그렇게 책임감이 없나 그것 때문에, 나는 당장 그 모든 것을 책임을 져야하는 입장이기 때문에, 사실 저는 그 부분을 강하게 현지인에게 엘링 비슷하게 큰 소리로 감정이 폭발쳐 올라가지고 이게 얼마나 중요한 일인데 그렇게 밖에 못하냐 일을, 그렇게 큰소리... (참여자 3)

참여자 3은 왜 그런 문제가 발생했는지 이해하기보다는 기존의 관점에서 상황을 파악하였다. 주재원의 업무차질에 대한 강한 압박감과 책임감은 HCN들에게 일사불란한 일처리를 요구하게 되었다. 참여자들은 현재의 상황을 현지 문화적 관점에서 이해하기보다 HCN을 무책임한 사람들로 정의함으로써 더욱 어려움에 직면하였다.

나. 문제인식과 성찰

Mezirow(1997)는 관점을 들을 때, 책을 읽을 때, 문제해결을 시도할 때, 자신의 신념에 대한 비판적 자아성찰을 할 때 가정에 대한 비판적 성찰(critical reflection)이 가능하다고 하였다. 참여자들도 업무수행을 위한 문제해결 과정 외에 다양한 과정에서 비판적 성찰이 있었다.

그게 어떻게 보면 편견이었던 것 같아요. 아까 말씀드렸듯이 그 사람들은 개인주의, 자기 할일만 하고 회사에서 전체적으로 가야할 공동 목표가 있어도, 자기 목표만 채우면 집에 가야된다라고 하는 편견을 가지고 있어서 그런 부분들이 오히려 장애가 되지 않았나... 처음에는 제가 그것을 몰랐던거죠. (참여자 1)

참여자 1의 경우, HCN는 공동목표에 대한 책임감이 부족하다는 자신의 시각이 편견이었다는 것을 깨달았다. 자신의 그런 편견이 HCN과의 갈등 원인이었음을 밝혔다. 참여자 1의 진술 내용은 초기에 현지 문화를 이해하지 못했음을 인정한 것이다. 이는 자신의 태도와 행위에 대한 비판적 성찰이라 할 수 있다.

사람들은 저만 보면 막 뭐... 잡아서 저쪽, 막 안전한 곳으로 대피를 시킨다든가 아니면 못 올라가게 방어를 한다든가 이러는데, 저는 그냥 그 사람들 안 볼 때 짹짹 뭐 어떻게 숨어서 뭐 간다랄지 이런 아주 정말 우수꽝스럽지도 않은 일들을 참 겪은 적도 있습니다. (참여자 5)

현지의 안전법규와 규정 때문에 업무목표 달성의 어려움을 겪었던 참여자 5는 법규를 위반하면서까지 업무를 진행했다. 이 과정에서 참여자 5의 '우수꽝스럽지도 않은' 표현에서 알 수 있듯이 상당한 수치심을 느낀 것으로 보인다. 현지의 안전법규와 규정에 의해 일어난 교착상태의 어려움을 해결하지 못한 자기 자신에 대해 자책하는 모습도 나타난다. 이러한 일련의 과정은 자기 자신을 되돌아보고 성찰하는 과정으로 이해된다.

다. 도움 구하기와 인식의 변화

참여자들은 자신의 상황을 극복하기 위해 주변의 도움을 받았던 것으로 조사되었다. 같은 입장에 처한 동료들과 집단토론을 실시했던 사례도 있었다. 선행 경험자에게 자문을 구하여 조언을 듣기도 하고 HCN과 토론도 했던 것으로 밝혀졌다. 주재원들은 이러한 과정을 통해 무엇이 잘못되었는지 성찰하고 인식이 전환된 것으로 이해된다.

그래서 그런 어떤 미국의 채용방식을 그대로 이제 따라서 한 부분이 사실은 좀 있었는데, 그러면 저희들 주재원 내부적으로는 이제 이 방향이 아닌 것 같다. 미국 사람들 채용하는 그게 초기에 계획했던 것과 틀렸기 때문에 이 방향이 아닌 것 같다 그런 협의가 좀 많았었는데... (참여자 5)

동일한 과제에 관심 있는 주재원끼리 자신들의 방식이 잘못되었다는 가정 하에 토론을 실시하였다. 처음부터 젊은 사람을 채용하려던 것과 한국 방식의 채용이 잘못됐다는 것이다. 참여자 5의 경우, 집단적인 담화와 성찰은 조직의 의사결정과 인식 전환에 매우 의미하다.

그 때는 인제 면담이 깊어지기도 하고 그 답에 아까 얘기했던 것처럼, 참에 품질시스템 하면서 얘기했지만, 이 뭐 몇 날 몇 일 이야기하기도 하고, 몇 달간을 이야기 하는 경우도 있었어요. (참여자 2)

이해 당사자인 HCN과 직접 토론을 시도한 경우도 있었다. 참여자 2는 업무차질이 발생하는

것에 대해 극도의 공포감을 느꼈다고 밝혔다. 면담과정에서 그는 다른 참여자보다 갈등과 딜레마가 더 심했던 것으로 판단되었다. 그가 이해당사자인 HCN과 장기간의 토론을 주저하지 않았던 것은 그의 상황이 쉽지 않았다는 것을 의미한다.

라. 관점의 전환과 새로운 시도

성찰을 통해 자신의 관점이 잘못되었음을 인식하는 과정에서 관점전환이 일어나는 것을 인하였다. 이후 참여자들은 자신이 어떻게 해야 하는지에 대해 새롭게 탐색하는 것으로 나타났다. 이를 통해 새로운 관점으로 자신의 업무를 수행하였다.

그래 가지고 그 당시 현지인한테 물어서 어떻게 했으면 좋겠냐, ... 적극적으로 그 때부터 협조를 했습니다. 아! 이렇게 해야 되는 게 맞구나 침부터 상의를 하고... 현지인 부서장을 통해서 하는 게 맞다고 생각했습니다. 왜냐면 현지인 부서장도 이일은 했었고 그리고 구체적으로 담당자를 킷트를 하면서 이제 남기라던가 이런 부분에 더 일을 열심히 할 수 있도록 하면 할 수 있다는 생각이 들었습니다. (참여자 3)

한국 마인드로 업무를 추진했던 참여자 4는 선행 경험자의 도움으로 인식의 변화가 있었다. 자신이 HCN에게 직접 업무를 지시하던 방법을 바꿔 현지에 맞게 조직장을 통해 지시하였다. 그의 관점전환은 HCN의 협력을 얻어냈고 새로운 역할수행에 대한 자신감을 갖게 되었다.

그래서 어쨌든 처음에는 본사를 설득시키지 못한 좌절감도 있기는 했지만, 어떻게든 방법을 찾아보자 했던 부분이 있었었고, 그 답에 그 중간에 IT 인원이 현지인들이 그렇게 자주 요구하는 것에 대해서, 뭔가 방법을 찾아 보자라고 동의를 해준 부분이 있어서 그러면 어떻게 할건가, 어쨌든 왜 뭐 바뀌었는지 모르지만 하여간 진짜 한 3-4개월 동안은 저녁에 통화만 했어요. 현지인이랑 한 시간씩... (참여자 2)

비판적 성찰에 의한 변화된 관점별변화로 참여자 2는 새로운 역할을 모색하였다. “왜 바뀌었는지 모르지만...”으로 표현했지만 토론과 담화를 통해 바뀌었음을 알 수 있다. 이를 통해 참여자 2는 HCN과 대립관계에서 협력관계로 전환하고 HCN의 적극적 참여를 이끌어 냈다.

마. 변화된 모습

참여자들은 자신의 관점에 대한 성찰과 선행경험자, HCN, 현지인의 도움으로 새롭게 관점이 변화되었다. 조직의 기대와 문제해결을 위한 적극적 의지가 변화를 촉진했던 것으로 밝혀졌다. 변화된 관점에 의해 문화적으로 다른 관점을 갖고 있는 HCN과의 상호작용이 협력적으로 바뀌었다. 참여자들은 변화된 자신을 인식하였으며 변화된 역할에 대한 자신감도 보여주었다.

저는 정말 많이 바뀌었어요... 제가 이제 한국 사람으로서, 한국의 직장인으로서 가졌던 미국에 나가기 전의 업무에 대한 자세나 또는 그 업무 프로세스를 준수하는 그런 마인드나 이런 것들하고 미국에 간 이후 미국에서 부딪치면서 느끼고 배우고 익혔던 그런 것들하고 180도로 다른데, (참여자 4)

주재원의 다양한 경험은 기존의 사고나 태도 변화에 중요한 역할을 한다. 참여자 4는 180도 바뀌었다는 은유적인 표현은 자신의 관점이 새롭게 전환되었음을 의미한다. 그는 미국사회와 한국사회의 시스템을 비교하고 시사점을 제공할 정도로 인식이 변했다.

그 답에 내가 상황 그 인식을 바꿔서 동의를 해서... 갈등이 저를 성숙하게 만들었고, 갈등과 갈등으로 인해서 제 자신이 인격적으로나 그답에 뭐 이 커뮤니케이션의 스킬이라든지, 그다음에 여러 가지 이 상황들을 바라보는 시각에 관해서 많은 넓은 부분들을 제공을 해 주었어요.(참여자 5)

인식과 관점전환 뿐만 아니라 인격도 성숙되었다. 참여자 5는 반복된 갈등과 성찰과정을 통해 스스로 성숙해졌다고 고백했다. 그는 상황을 바라보는 관점뿐만 아니라 시각의 영역까지 확대되었다. 그의 진술은 이문화에 대한 관점을 새롭게 재구성하고 인지하고 있음을 보여준다.

모든 참여자들은 자신들의 사고와 관점이 달라졌음을 확인하였다. 그들의 경험에 대한 진술과 맥락적인 이해를 통해 해석할 때 새로운 관점이 형성되었음을 알 수 있었다. Cranton(1994)은 자신의 신념, 이해, 가치관을 비판적으로 성찰하고 기존의 이해와 새로운 이해를 비교하여 상충되는 생각은 협상과정을 통해 새롭게 통합한다고 하였다. 이상의 결과를 통해서 참여자들은 Mezirow가 제시한 전환학습 과정을 경험했음을 확인할 수 있었다.

3. 이문화 극복 촉진 요인

새로운 문화에 적응하는 과정은 사람마다 다르지만 적응기간은 1년 정도 걸린다(Foster, 1973). 이문화 적응을 위해서는 환경을 보는 관점이 바뀌어야 하고 주변 사람의 도움이 필요하다(Oberg, 1960). 참여자들이 경험한 이문화 극복을 촉진한 요인은 다음과 같다.

가. 조직의 기대와 책임감

주재원 파견 목적과 역할은 조직의 필요성에 따라 다양하다. 그들은 관리자, 협력자, 지식전달자로서의 역할을 수행한다(Joshua-Gojer, 2012). 주재원에 대한 본사의 기대와 그들이 느끼는 책임감은 상당히 크다. 참여자들이 이문화 극복을 위해 노력했던 주요한 요인 중의 하나는 조직의 기대와 책임감이었다. 강한 책임감으로 나타난 HCN과 대립과 갈등은 궁극적으로는

조직 목적을 달성할 수 없지만 걱정과 불안감은 태도 변화를 촉진시킨다. 참여자들이 느끼는 불안감의 내면에는 강한 책임감이 존재한다는 것을 알 수 있었다.

저는 사실 엄청난 충격이었습니다. 왜냐면 당장 다음 달에 우리 장비를 들여와서 라인을 돌려야 되는데 그런 어떤 무책임하게... 저 사람들이 저렇게 책임감이 없나 그것 때문에, 나는 당장 그 모든 것을 책임을 져야하는 입장이기... (참여자 4)

참여자 4와 같은 책임감은 다른 참여자에게도 유사하게 나타났는데 업무일정을 준수해야 한다는 압박감과 책임감이 강했던 것으로 보였다. ‘엄청난 충격’ 단어는 HCN과 갈등에서 느꼈던 심리적인 압박감을 표현한 것이었다. 문화에 대한 무지상태에서 조직의 기대를 충족하기 위한 주재원의 책임감은 갈등을 강화시키는 동인이 되었다. 하지만 책임감은 궁극적으로 HCN와 의 문제를 해결하도록 하는 촉진요인 이었다.

회사에서 인제 그 초기 미국에 자동차 공장 세우는 일에 파견을 한 것이고, 그니까 나름대로 저도 사명감도 있고, 또 열정도 있고 또 뭔가 성공을 해야겠다는 성공에 대한 열망 이런 것들이 (참여자 5)

참여자들은 본사의 기대감을 잘 알고 기대에 부응하고자 사명감을 가지고 열정을 다했다. 참여자 5는 주재원에 대한 본사의 기대감이 얼마나 컸는지 “만능선수” 라고 은유적으로 표현하였다. 그의 성공 열망이 이문화 갈등과 문제해결에 적극적으로 임하게 했음을 알 수 있다.

나. 주변의 도움

주재원으로 파견되기 전에 이문화 경험이 없는 참여자가 주변의 도움 없이 이문화에 적응한다는 것은 쉽지 않다. 참여자들은 다양한 방법으로 주변의 도움을 받은 것으로 나타났다.

현지인들하고 한국인 바이링귀얼을 통해서 얘기를 하고 난 뒤에 실제로 저하고 갈등 상황인 사람을 다시 만나가지고 그 얘기를 나누었죠... 현지인도 대게 좋아하더라고요... (참여자 2)

상대방의 문화와 생각을 이해하고 대화를 하는 것은 상호 공감대를 형성하는데 중요하다. 참여자 2는 미국문화와 한국문화에 익숙한 교포 출신 HCN과 미국인의 입장을 설명해 줄 수 있는 HCN의 조언을 받았다. 참여자 2의 접근방식은 문제해결을 용이하게 하였다.

친하게 지내는 동료들하고... 고민도... 진지하게 한 번 얘기도 해보고, 어떻게... 프로젝트를 성공적으로 이끌 수 있을 것인가? 상사분... 어드바이스랄까요? 이런 것들을 경청하기도 하고... 커뮤니티 리터럴지, 이니면 뭐 주정부나, 시정부 공무원이랄지... 어드바이스 하고 이끌어 준... (참여자 5).

같은 어려움을 겪고 있는 동료들 간의 대화는 문화에 대한 이해를 넓혀주는 방법 중에 하나였다. 참여자 5는 동료뿐만 아니라 주재원 경험이 있는 상사의 조언을 구하기도 했다. 지역 및 관공서 인사들의 조언과 도움은 이문화에 대한 사고확장과 태도 변화를 촉진한 것으로 보인다.

참여자들의 진술을 통해 참여자들은 상당한 책임감과 목표의식을 갖고 있다는 것을 확인하였다. 파견 초기에는 모국의 문화적 관점과 업무방식을 적용하는 과정에서 HCN과 갈등이 있었지만 갈등상황이 지속될수록 업무가 정상적으로 진행될 수 없음을 깨달았다. 주변의 조언과 안내, 집단 토론, 선행연구자 조언, 회의, 동료상담, 현지인과의 대화는 문제를 해결하는데 도움이 되었음이 밝혀졌다. 그들의 진술을 종합하면 책임감과 목표의식, 주변 사람의 조언 등이 이문화 적응하는데 촉진요인임을 알 수 있다.

V. 논의 및 제언

1. 결론 및 논의

참여자들은 HCN 및 현지인과 상호작용을 통해 다양한 이문화 적응 경험을 하였다. 참여자들의 이문화 환경에서 겪은 어려움과 혼란스러움은 감정과 태도에 영향을 주었다. 연구 결과와 논의에 근거하여 연구문제별로 결론과 시사점을 제시하면 다음과 같다. 첫째, 참여자들의 이문화 적응과정은 ① 이문화 마찰 ② 위기 ③변화 ④ 적응 단계로 나타나 Oberg가 제시한 4단계를 유사하게 경험하는 것으로 확인되었다. 하지만 주재원들은 Oberg의 ‘밀월’ 기간을 느끼지 못할 정도로 기억이 없었으며, 리상섭(2007)연구와 같이 수치심, 슬픔 등을 보이기도 하였다. 이 결과는 파견국에 대한 사전 정보와 주재 준비가 미흡했다는 것과 위기상황에서 조직적이고 체계적인 조언과 지원을 받지 못했다는 것을 시사한다.

둘째, 참여자들은 기존 관점에서 벗어나 새로운 관점으로 재통합함으로써 Mezirow(1991)가 제시한 전환학습 과정을 경험하였다. 전환과정은 ① 혼란스러운 딜레마 경험 ② 문제인식과 자기반성 ③ 도움요청과 인식변화 ④ 관점전환과 새로운 시도 ⑤ 변화된 모습 인식의 순으로 나타났다. 그러나 Mezirow(1991)의 경우처럼 10단계가 명확하게 나타나지 않고 일부는 동시에 경험하는 것으로 확인되었다. 참여자의 전환과정이 Mezirow의 10단계를 압축적으로 경험한 것은 조직의 기대감과 책임감이 크게 작용하였다. 심리적 압박감은 그들이 경험한 전환학습 각 단계에 상당한 영향을 미쳤음을 시사한다.

셋째, 참여자의 이문화 적응을 촉진하는 주요 요인은 조직의 기대, 주재원의 사명감, 책임의

식이다. 또한 주변 상담, 조언, 대화, 토론이 위기극복을 촉진하는 데 도움을 준 것으로 확인되었다. 이 결과는 Kram(1985)의 연구결과를 뒷받침하며 갈등이 지속될 경우 조직목표 달성과 성과에 악영향을 미치기 때문이다. 그들은 성찰을 통해 새로운 방법을 적극적으로 탐색하고 실천함으로써 관점전환을 용이하게 된 것이다. 이것은 Brookfield(2000)가 전환학습의 중심에 비판적 성찰이 있다고 주장했던 것과 일치한다. 이은경, 나승일(2009) 연구에서도 동일 경험자들의 도움은 유효했던 것으로 확인되어 이 연구 결과를 실증적으로 뒷받침한다. 이와 같은 결과는 주재원이 이문화 적응과정에 대한 조언을 받는 방법을 고안해야 함을 시사한다.

2. 제언 및 한계점

연구결과와 결론을 토대로 나타난 시사점에 따른 제언은 다음과 같다. 첫째, 주재원 해외 파견 시 조직차원의 이문화 교육과 충분한 정보를 제공해야 한다. 참여자들의 공통점은 파견 전 해외체류 경험과 이문화 교육을 받은 경험이 없었다. 모국 업무수행 방식과 관행은 HCN의 의견과 업무 추진 방법과 충돌과 갈등의 원인이다. 주재원 파견자들에 대한 현지문화, 법률, 규범, 제도, 가치관에 대한 교육은 조기에 적응하는데 촉진하게 될 것이다.

둘째, 주재원 교육 프로그램 설계할 때 형식, 무형식 학습방법을 포함한 교육방법을 다양화해야 한다. 주재원은 이문화 상황에서 크고 작은 사건경험을 통해 학습한다. 이 과정에서 주변의 조언과 안내가 그들의 관점전환과 태도변화에 기여했음을 밝혀졌다. 그들의 경험은 동료, 상사, 조력자들과 광범위하게 공유하는 것으로 드러났다. HCN의 도움은 기존관점을 비판적으로 성찰하고 관점전환에 영향을 주었다. 이것은 형식교육 이외에 다양한 무형식학습이 주재원 교육에 기여할 수 있음을 보여준다.

셋째, 문화적응 과정에서 주재원에게 자문과 조언을 해 줄 수 있는 조직차원의 시스템을 구축해야 한다. 문화차이로 나타난 교착상태를 탈피하기 위해 대부분의 참여자가 택한 방법은 주변의 조언과 자문이다. 조언과 자문과정에서 성찰과 관점전환이 이루어졌음을 확인되었다.

넷째, HCN을 포함한 주재원 교육요구 조사가 이루어져야 한다. 주재원과 직접적인 상호작용 대상자인 HCN은 주재원이 필요한 지식, 기능, 태도를 이문화 관점에서 진술할 수 있다. 주재원의 임기가 4년인 K사의 경우, HCN은 다수의 주재원과 상호작용하게 된다. HCN을 대상으로 한 주재원 교육필요 조사는 이해관계자로서 주재원 교육 프로그램 설계시 유용한 정보이다.

다섯째, 향후 HCN을 대상으로 한 주재원 이문화 및 업무적응 연구가 필요하다. 현재까지 대부분 연구는 주재원에 한정되어 있다. 주재원의 이문화 적응은 HCN 또는 현지 환경과의 상호작용을 통해 이루어진다. HCN은 주재원 이문화 적응에 중요한 역할을 하는 파트너이자 조력자이다. 그들은 주재원의 이문화 적응 경험과정에 중요한 단서를 제공할 수 있는 정보원이다.

끝으로 이 연구는 몇 가지 제한점을 가진다. 첫째, 이 연구는 질적 사례연구로써 미국공장에 파견된 K자동차사 주재원 5명을 대상으로 한정하였으므로 이 연구결과가 모든 주재원을 대표할 수 없다. 둘째, 이 연구는 특정한 시점과 사례에 대해 탐구한 것으로써 연구결과를 모든 주재원과 동일 지역 주재원에게 일반화 하는 것은 무리가 있다. 셋째, 이 연구는 참여자가 주재원으로 근무하고 복귀한 후 일정기간이 지난 시점에서 이루어졌다. 그들의 과거 시점에 대한 진술에 의존한 만큼 검증에 제한이 있다.

참고문헌

- 김영천. (2013). *질적연구방법론 I : Bricoleur(2판)*. 경기 과주: 아카데미프레스.
- 나윤경(1999). 포스트모더니즘과 페미니즘 시각으로 본 Mezirow의 전환학습 이론. *Andragogy Today : International Journal of Adult & Continuing Education*, 2(3), 179-207.
- 리상섭. (2007). 한국계 미국인 이민자 가족의 이문화 적응과 전환 학습. *Andragogy Today: Interdisciplinary Journal of Adult & Continuing Education*, 10(2), 1-30.
- 박성민. (2011). 귀민주재원의 경력개발지원이 직무성과 및 이직의도에 미치는 영향: 조직몰입과 경력몰입을 중심으로. 박사학위논문. 중앙대학교 대학원.
- 신호경. (2014). 흡스테드 문화 이론을 통한 인도 현지 법인 문화 차원 분석:현대자동차 인도법인 사례연구. 석사학위논문. 계명대학교 대학원.
- 이은경, 나승일. (2009). 결혼이민 여성농업인의 전환학습에 관한 현상학적 연구. *농업교육과 인적자원개발*, 41(2), 1-27.
- 이희수, 이은주, 송영선. (2011). 전직지원활동에 참여한 퇴직자의 특성과 전환학습 수준이 고용가능성에 미치는 영향. *한국HRD연구*, 6(4), 61-88.
- 짱한. (2016). 현대자동차의 중국 시장 진출 성공원인 분석-쏘나타와 엘란트라 차종을 중심으로-. 석사학위논문. 계명대학교 대학원.
- IBK경제연구소. (2017). *WEEKLY IBK 경제 브리프*. 508호
- Antal, A. B. (2001). Expatriates' contributions to organizational learning. *Journal of General Management*, 26(4), 62-84.
- Bhaskar-Shrinivas, P., Harrison, D. A., Shaffer, M. A., & Luk, D. M. (2005). Input-based and time-based models of international adjustment: Meta-analytic evidence and theoretical extensions. *Academy of Management Journal*, 48(2), 257-281.
- Black, J. S. (1990). The relationship of personal characteristics with the adjustment of Japanese expatriate managers. *Management International Review*, 119-134.
- Black, J. S. (1998). Work role transitions: A study of American expatriate managers in Japan. *Journal of International Business Studies*, 19, 277-294.
- Bolino, M. C. (2007). Expatriate assignments and intra-organizational career success: Implications for

- individuals and organizations. *Journal of International Business Studies*, 38, 819-835.
- Brookfield, S. D. (2000). *Transformative learning as ideology critique*. In J. Mezirow and Associates(Eds.), *Learning as transformation: Critical perspectives on a theory in progress* (pp. 125—148). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Chao, G. T., Walz, P., & Gardner, P. D. (1992). Formal and informal mentorships: A comparison on mentoring functions and contrast with nonmentored counterparts. *Personnel psychology*, 45(3), 619-636.
- Clark, M. C. (1993). *Transformational learning*. In S. B. Merriam (Eds.), *An update on adult learning theory*(pp. 47-56). *New directions for adult and continuing education*, 57. San Francisco: Jossey-Bass.
- Cranton, P. (2006). *Understanding and promoting transformative learning: A guide for educators of adult* (2nd ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Fee, A. & Gray, S. J. (2013). Transformational learning of international development volunteers in the Asia-Pacific: The case of a multinational NGO. *Journal of World Business*, 48, 196-208.
- Foster, G. M., 1(973). *Traditional Societies and Technological Change*. Harper & Row, New York, NY.
- Friedman, P. A., Dyke, L. S., & Murphy, S. A. (2009). Expatriate adjustment from the inside out: An autoethnographic account. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(2), 252-268.
- GMAC Global Relocation Services. (2007). *Global relocation trends: 2006 survey report*. Woodridge, IL.
- Gregersen, H. G., Black, J. S., & Morrison, A. J. (1998). Developing global leaders for competitive advantage. *Strategic Human Resource Development Review*, 1, 77-102.
- Guba, E. G. & Lincoln, Y. S. (1994). *Competing paradigms in qualitative research*. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *Handbook of qualitative research* (pp.105-117). London: Sage.
- Guy, B. S., & Patton, W. E. (1996). Managing the effects of culture shock and sojourner adjustment on the expatriate industrial sales force. *Industrial Marketing Management*, 25(5), 385-393.
- Hammer, M. R. (1999). Cross-cultural training: the research connection. In S. M. Fowler, & M. G. Mumford(Ed s.), *The intercultural sourcebook*, Vol. 2 (pp. 1–18). Yarmouth, ME: Intercultural Press.
- Harrison, J. K., Chadwick, M., & Scales, M. (1996). The relationship between cross-cultural adjustment and the personality variables of self-efficacy and self-monitoring. *International Journal of Intercultural Relations*, 20(2), 167-188.
- Harvey, M. (1997). Dual-career expatriates: Expectations, adjustment and satisfaction with international relocation. *Journal of International Business Studies*, 627-658.
- Hays, R. D. (1974). Expatriate selection: Insuring success and avoiding failure. *Journal of International Business Studies*, 5(1), 25-37.
- Hofstede, G. (1984). *Culture's consequences: International differences in work-related values* (Vol. 5). London: Sage.

- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations, software of the mind. Intercultural cooperation and its importance for survival(3rd.)*. New York: McGraw-Hill.
- Jokinen, T., Brewster, C., & Suutari, V. (2008). Career capital during international work experiences: Contrasting self-initiated expatriate experiences and assigned expatriation. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(6), 979-998.
- Joshua-Gojer, A. E. (2012). Cross-cultural training and success versus failure of expatriate. *Learning and Performance Quarterly*, 1(2), 47-62.
- Kramer, M. L., & Wayne, S. J. (2004). An examination of perceived organizational support as a multidimensional construct in the context of an expatriate assignment. *Journal of Management*, 30(2), 209-237.
- Kram, K. E. (1985). *Mentoring at work*. Glenview, IL: Scoott Fresman
- Lee, L. Y., & Croker, R. (2006). A contingency model to promote the effectiveness of expatriate training. *Industrial Management & Data Systems*, 106(8), 1187-1205.
- Lin, C. Y., LU, T. & Lin, H. W. (2012). A different perspective of expatriate management. *Human Resource Management Review*, 22, 189-207.
- Marquardt, M. J., Berger, N. O., & Loan, P. (2004). *HRD in the age of globalization: A practical guide to workplace learning in the third millennium*. New York, NY: Basic Books.
- McEvoy, G. M., & Parker, B. (1995). Expatriate adjustment: Causes and consequences. In J. Selmer (Ed.), *Expatriate management: New ideas for international business*: 97-114. Westport, CT: Quorum Books.
- Mendenhall, M. E., Dunbar, E., & Oddou, G. R. (1987). Expatriate selection, training and career-pathing: a review and critique. *Human Resource Management*, 26(3), 331-345.
- Mendenhall, M., & Oddou, G. (1986). Acculturation profiles of expatriate managers implications for cross-cultural training programs. *Columbia Journal of World Business*, 21(4), 73-79.
- Merriam, S. B. (1998). *Qualitative research and case study applications in education: Revised and expanded from case study research in education*. CA: Jossey-Bass Publishers.
- Merriam, S. B., & Caffarella, R. S. (1999). *Learning in adulthood*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Mezirow, J. (1991). *Transformative dimensions of adult learning*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Mezirow, J. (2000). *Learning to think like an adult: Core concepts of transformative theory*. In J. Mezirow & Associates (Eds.), *Learning as transformation: Critical perspectives on a theory in progress (pp.3-33)*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Nachmias, D., & Nachmias, C. (1992). *Research methods in the social sciences*. New York: St. Martin's.
- Oberg, K. (1960). Culture shock: Adjustment to new culture environment. *Practical Anthropologist*, 7(1), 177-182.
- Okpara, J. O., & Kabongo, J. D. (2011). Cross-cultural training and expatriate adjustment: A study of western expatriates in Nigeria. *Journal of World Business*, 46(1), 22-30.
- Ones, D. S., & Viswesvaran, C. (1999). Relative importance of personality dimensions for expatriate

- selection: A policy capturing study. *Human performance*, 12(3-4), 275-294.
- Osman-Gani, A. M., & Rockstuhl, T. (2009). Cross-cultural training, expatriate self-efficacy, and adjustments to overseas assignments: An empirical investigation of managers in Asia. *International Journal of Intercultural Relations*, 33(4), 277-290.
- Philliber, S. G., Schwab, M., & Samsloss, G. (1980). *Social research: Guides to a decision-making process*. Itasca, IL: Peacock.
- Porter, G., & Tansky, J. W. (1999). Expatriate success may depend on learning orientation: Consideration for selection and training. *Human Resource Management*, 38(1), 47-60.
- Puck, J. F., Kittler, M. G., & Wright, C. (2008). Does it really work? Re-assessing the impact of pre-departure cross-cultural training on expatriate adjustment. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(12), 2182-2197.
- Selmer, J. (1999). Culture shock in China?: Adjustment pattern of western expatriate business managers. *International Business Review*, 8(5), 515-534.
- Shim, I. S. & Paprock, K. E. (2002). A study focusing on American expatriates' learning in host countries. *International Journal of Training and Development*, 6(1), 13-24.
- Shim, I. S. (2004). Factors that facilitate or limit expatriates' adapting and adjusting to another country: Focusing on transformative learning theory. *Andragogy today: Interdisciplinary Journal & Continuing Education*, 7(2), 211-241.
- Shin, S. J., Morgeson, F. P., & Campion, M. A. (2007). What you do depends on where you are: understanding how domestic and expatriate work requirements depend upon the cultural context. *Journal of International Business Studies*, 38, 64-83.
- Steers, R. M., Sanchez-Runde, C. J., & Nardon, L. (2010). *Management across cultures: Challenges and strategies*. New York, NY: Cambridge University Press.
- Strauss, A. & Corbin, J. (2001). 근거이론의 단계. 신경림 역. 서울: 현문사.
- Takeuchi, R. (2010). A critical review of expatriate adjustment research through a multiple stakeholder view: Progress, emerging trends, and prospects. *Journal of Management*, 36, 1040-1064.
- Taylor, E. W. (1993). *A learning model of becoming intercultural competent: A transformative process* (Doctoral dissertation, University of Georgia).
- Taylor, E. W. (2008). *Transformative learning theory*. In Merriam, S. B. (Eds.), *Third update on adult learning theory* (pp. 5-15). *New Directions for Adult and Continuing Education*, 119. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Van der Bank, M., & Rothmann, S. (2006). Correlates of expatriates' cross-cultural adjustment: Management dynamics. *Journal of the Southern African Institute for Management Scientists*, 15(4), 29-39.
- Ward, C. A., Bochner, S., & Furnham, A. (2001). *The psychology of culture shock*. London: Routledge.
- Waxin, M. F., & Panaccio, A. (2005). Cross-cultural training to facilitate expatriate adjustment: It works!. *Personnel Review*, 34(1), 51-67.

- Yamazaki, Y. (2003). *Learning skills required for expatriates crosscultural adaptation: An intercultural competency taxonomy based on experiential learning theory*. Case Western Reserve University. Cleveland, OH.
- Yin, R. K. (2009). *Case study research* (4th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Yoon, D. Y. (2011). *The relationships among the extent of participant involvement in cross-cultural learning activities, individual difference of participants, and adaptation of expatriate managers to the host country in a Korean multinational corporation* (Doctoral dissertation, The Ohio State University)

- 최초접수일: 2017년 7월 17일
- 논문심사일:
 - 1차 외부심사일: 2017년 8월 20~24일
 - 2차 편집위심사일: 2017년 8월 25일
- 게재확정일: 2018년 3월 13일

K C I

Abstract

A Case Study on Cross-Cultural Adaptation and Transformative Learning of Expatriates

Kim, Kwang Oh* · Lee, Hee Su** · Song, Young Sun***

*Kia Motors · **Chung Ang University · ***Konkuk University

The purpose of this study was to gain an in-depth understanding of the process through which expatriates face and overcome dilemmas in a cross-cultural environment based on Mezirow's ten-stage transformative learning process model. For this purpose, the following questions were set: First, what cross-cultural adaptation process do expatriates experience? Second, what transformative process do they experience in cross-cultural adaptation? Third, what factors assist them in overcoming cross-cultural situations? This qualitative case study consisted of five Koreans who had worked as expatriates at U.S. plants of K Automobile Company for three years or more and then returned to Korea.

The results of this study can be summarized according to three themes. First, the study participants experienced a time-series cross-cultural adaptation process that involved: ① cross-cultural friction, followed by ② crisis, ③ changes, and ④ adaptation. Second, the participants passed through Mezirow's (1991) transformative learning stages in the cross-cultural adaptation process. Their transformative process involved five stages: ① experience of a confusing dilemma; ② problem awareness and self-reflection; ③ requests for help and a shift in awareness; ④ perspective shifting and new attempts; and ⑤ awareness of a changed self. Third, there were several factors that catalyzed the participants into adopting positive cross-cultural adaptations. Organizational expectations and their sense of responsibility and duty facilitated both crisis and adaptation. Other facilitators of cross-cultural adaptation included advice from those with prior experiences, discussions and conversations with colleagues, advice provided by the Human Resources department, resident Koreans, help from HCNs, and help from natives. Discussions and conversations with colleagues and help from others were found to be vital to cross-cultural adaptation.

※ Key words: expatriates, cross-cultural adaptation process, Mezirow's transformative learning