

기업의 대외 협상

- 문화적 차이에 대한 이해 -

협상은 생활 속에서 늘 발생하는 현상이다. 개인과 개인, 조직과 조직, 국가와 국가 간에 끊임없이 발생한다. 협상은 기업 활동에서 불가피하게 발생하는 갈등을 해결하는 수단이 된다. 오늘날 기업의 활동 범위가 전 세계로 확대되는 가운데 다양한 문화권과 협상을 하는 일이 많아졌다. 다른 문화권의 사람과 협상을 할 때는 우리와는 다른 그들의 문화에 대한 이해와 지식이 필요하다. 협상에 영향을 미치는 요인은 여러 가지가 있겠지만, 본 글에서는 문화적인 측면을 중심으로 다양한 문화가 협상에 어떤 영향을 주는 지 살펴보고자 한다.

홍기종 / 현대경제사회연구원, 마케팅

■ 작은 실수 그러나 큰 결과

80년대 초 미국과 이란이 인질 문제로 갈등을 빚고 있을 때, 당시 유엔 사무총장이었던 발트하임(Waldheim)은 이 문제를 중재(mediate)하고자 했다. 그는 이란 공항에 도착하자마자 “나는 화해를 위해 중재인(mediator) 자격으로 이 곳에 왔습니다”라고 말했고 그의 도착 성명은 라디오와 텔레비전으로 생방송 되었다. 도착한 지 불과 한 시간 후, 그는 자동차를 타고 가는 도중에 분노한 이란인들로부터 돌 세례를 받았다. 이란인들이 화를 낸 이유는 그가 사용한 중재인(mediator)이라는 단어가 페르시아 지방에서는 ‘간섭자’라는 의미로 받아들여지기 때문이었다. 이란인들이 간섭자로 온 그를 환영할 리가 없었다. 그는 같은 단어라도 문화와 전통이 다른 나라에서 전혀 다른 의미로 받아들여질 수 있다는 것을 간과했다. 이 사실은 문화적 배경이 다른 사람들과 커뮤니케이션할 때 생길 수 있는 문제의 한 예이다.

문화적 차이로 인한 커뮤니케이션 상의 어려움은 서로 다른 문화권에 있는 기업간의 협상에서 늘 발생한다. 회사의 이해 관계가 걸려 있는 사안에 대해 다른 문화권의 사람들과 만나 협상을 해야 하는 기업인들에게 이것은 간과해서는 안되는 문제이다.

오늘날 기업의 활동 영역은 전 세계로 확대되고 있다. ‘국경없는 경제(Borderless Economy)’, ‘세계화시대’에서 기업은 세계 사회의 중요한 일원으로 자리잡고 있으며, 세계의 여러 문화

권에서 다양한 사람들과 협상을 해야 하는 것은 피할 수 없는 문제가 되었다.

본 글에서는 협상의 원인과 기능을 알아보고 협상에 영향을 미치는 문화적인 요소를 국가 문화, 기업 문화, 개인적인 스타일로 나누어 살펴보고자 한다.

■ 협상의 원인은 갈등

협상은 생활 속에서 항상 발생하는 현상이라고 할 수 있다. 협상은 개인과 개인, 조직과 조직, 나아가 국가와 국가간에도 끊임없이 발생하며, 전세계적으로 정치·경제·사회·문화 등의 영역이 개방화·세계화됨에 따라 협상의 필요성이 더욱 높아지고 있다. 무엇보다 협상은 경영 활동에서 불가피하게 발생하는 갈등을 다루는 가장 일반적인 수단이라고 할 수 있다.

협상은 쌍방의 커뮤니케이션 활동이다. 쌍방적 커뮤니케이션을 통하여 쌍방간 입장을 상호 교환하고 양보하며, 공동의 이익을 확보하는 해결 과정이다. 협상은 적극적 의미에서 이해 관계를 가지는 쌍방이 전체적으로 최대의 이익을 획득하려는 행위로 볼 수 있다. 반면, 소극적 의미에서는 어떤 문제를 해결하는 실마리를

찾기 위하여 쌍방이 양보를 주고 받는 과정이라고 할 수 있다. 협상이 발생하는 원인은 사람들간에 갈등이 있기 때문이다.

갈등(Conflict)의 발생

갈등은 두 사람 이상이 상호 배타적인 목적을 추구하기 때문에 발생한다. 모든 갈등이 협상으로 이어지는 것은 아니다. <그림 1>에서 보듯이 갈등이 서로간에 상반되기만 하다면(그래프의 왼쪽) 협상이 생길 여지가 없다. 이 경우는 물리적인 충돌이 불가피하다. 반면, 두 사람이 추구하는 목적이 상호 보완적이기만 하다면(그래프의 오른쪽) 애당초 협상할 필요가 없는 문제이다. 협상은 현안이 되는 문제의 성격이 당사자간에 이해 관계가 상반되지만, 동시에 그 이해 관계가 상호 보완적인 성격을 가질 때 이루어진다.

갈등의 해결 방법

이러한 갈등을 해결하는 협상은 몇가지 유형으로 나눌 수 있다. 갈등 관리에 대해서 가장 설득력있게 받아들여지고 있는 것은 '상대방의 이익에 대한 관심'과 '자신의 이익에 대한 관심'을 두 축으로 한 <그림 2>의 모형이다. 갈등 관리의 유형을 설명하면 다음과 같다.

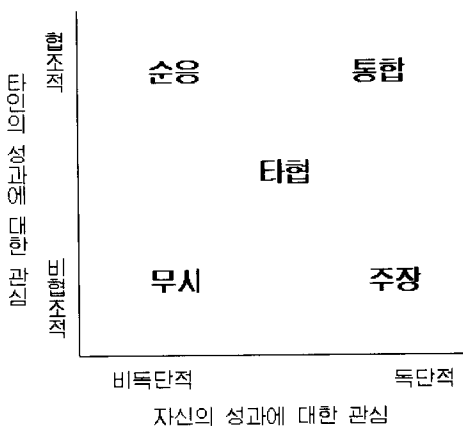
<그림 1> 협상의 장



- 주장(Contending): 상대방의 이익에 대한 고려가 적고 자신의 이익에 관심이 많을

- 경우, 협상자는 상대방에 대해 협박, 처벌, 위협 등의 행동을 취한다.
- 순응(Yielding): 상대방의 이익에 대한 고려가 있는 반면, 자신의 이익에 대한 관심이 적은 경우이다. 당장의 이익보다 상대방과의 관계를 유지하는 것이 중요하게 여겨질 때 이러한 협상 방법을 사용한다.
 - 무시(Inaction): 상대방과 자신의 이익에 대해서 별로 관심이 없는 경우이며 협상자는 철수하거나 냉각기를 갖고자 한다.
 - 통합(Problem solving): 상대방과 자신의 이익에 대한 관심이 높은 경우이다. 이때 가장 적극적인 협상이 일어나며 쌍방간의 협상을 통해 서로의 이익을 극대화할 수 있다.
 - 타협(Compromising): 협상 당사자들간에 힘의 균형이 이루어지고 합의점에 도달하기 어려운 경우 나타나는 협상 형태이다.

<그림 2> 갈등 관리의 유형



자료: Roy J. Lewicki, Joseph A. Litter, John W. Minton and David M. Saunders, *Negotiation(2nd)*, Irwin, 1994, p. 10, Figure 1.3. 수정 인용.

협상을 하는 동기는 공동의 전체 이익을 증가하기 위한 것이지만 결과는 꼭 그렇지만은 않다. 실제 협상에서 가장 많이 일어나는 것은 갈등 관리 유형 가운데 ‘통합’과 ‘주장’의 경우이다. 일반적으로 ‘통합’의 협상에서는 쌍방이 공통적인 목표를 창조하여 공동으로 승리하는 윈-윈(win-win)의 결과에 도달할 수 있다. 그러나 ‘주장’의 협상에서는 한편이 이득을 취하면, 다른 한편은 그만큼 손실을 감수해야 하는 윈-로스(win-loss)의 결과가 나타나기 쉽다.

여기에서는 협상을 간단한 모형으로 설명하였지만, 협상은 특유의 상호 의존성과 전략적 상호 행동에 의해 수많은 예가 발생하기 때문에 어느 것도 협상을 완전하게 설명하고 있지는 못하다. 여기서 상호 의존성이란 협상 당사자들 중의 일방이 상대방에게 의존하고 있기 때문에 상대방의 요구를 수락하거나 타협하지 않으면 안되는 상황에 처하게 되는 것을 말한다. 이점은 상대방도 마찬가지로 입장이다. 전략적 상호 행동이란 서로가 상호 의존 관계에 있을 때, 상대방에게 영향을 미칠 수 있는 여러 가지 행동을 말한다. 협상 당사자가 상호 의존성에 의해 대안을 선택하지만, 당사자는 상대방의 태도만 보고 의사 결정을 하는 것이 아니다. 실제 상대방이 우리의 태도에 취하는 행동을 보고 우리의 입장을 결정해야 하며 상대방도 우리와 똑같은 입장에서 태도를 취한다.

■ 문화를 넘어선 협상

기업이 전세계적인 경영을 하기 위해서 문화

가 다른 국가의 정부, 경영자 또는 시민과 협상을 하는 경우가 많다. 현지 정부로부터 프로젝트에 대한 승인을 받으려 한다든지, 현지 기업을 인수한다든지, 합작 투자 회사를 설립하거나 기술을 도입한다든지 할 때 협상을 거친다.

다른 문화권을 이해하기 위해서는 자국의 문화만을 고집하는 자민족 중심적(ethnocentric) 사고를 버려야 할 것이다. 그리고 이에 대체하여 특정국의 사고 방식에 구애받지 않는 다중심적(polycentric) 사고 내지는 지구 중심적(geocentric) 사고 방식을 갖추는 것이 요구된다.

문화의 차이 만큼이나 협상 자체에 대한 개념도 차이가 있다. 미국의 경영자들은 서로간 합의에 의해 계약서를 작성하고 서명하는 그 순간 협상이 종결된 것으로 본다. 그러나 그리스인은 계약의 성립은 협상 과정의 중간 역할로 볼 뿐이다. 일본인들도 계약을 협상의 종결이 아니라 '感(kan)'에 기반을 둔 장기적이고 독점적인 사업 관계가 형성되는 것으로 인식한다.

문화라는 단어는 매우 포괄적이다. 본 글에서는 논의의 편의상 문화를 국가 차원의 일반적인 문화와 그 하위 문화로서 기업 문화, 마지막으로 협상 당사자들이 지니고 있는 개인적인 문화 요인으로 나누고자 한다. 이러한 각각의 문화적 요인이 협상에 어떤 영향을 주는지 살펴보고자 한다.

경 문화(high-context culture)와 저배경 문화(low-context culture)의 개념으로 이원화했다. 전자는 커뮤니케이션을 비언어적 행동에 의존하고 있는 문화를 말하고, 후자는 주로 실제의 대화에 의존하고 있는 문화를 말한다. 이렇게 나누어볼 때 고배경 문화의 국가는 중국·일본·아랍권이 해당되고, 저배경 문화는 미국·독일 등의 나라가 해당된다. 이러한 문화적 배경은 협상에도 영향을 미쳐 계약을 체결할 때, 고배경 문화는 전통적으로 문서보다는 말로써 맺은 언약을 중요하게 여긴다. 반면, 저배경 문화는 문서에 크게 의존하고 있으며, 미국의 경우 상거래 계약에서 변호사가 개입되는 경우가 많다.

협상 상대국간의 문화적 차이가 많더라도 상대 국가의 문화에 대한 지식이 많을수록 협상을 유리하게 이끌 수 있다. 서구인들이 중국인 및 일본인과 협상을 할 경우, 그들의 상관습(business practice), 사회 관습(social practice), 정치와 언어에 대해 잘 알고 있을수록 협상을 더 원활이 이끌 수 있다.

이러한 사실은 우리나라 협상자들이 문화권이 다른 외국인들과 협상을 할 때 그들의 문화에 대해 많은 연구를 하면 협상을 더 만족스럽게 이끌 수 있음을 시사하고 있다.

기업 문화 요인

국가 문화 요인

기업은 소속 국가의 문화적 영향을 받지만 동시에 나름대로 특유한 문화를 가지고 있다.

기업의 문화적 요인으로 기업의 의사 결정 형태와 하부 계층에 대한 권한의 위임 정도를 들 수 있다.

의사 결정 형태에 관해서 일본계 기업은 미국계 기업에 비해 다수의 합의에 의해 의사 결정을 하는 것으로 알려져 있다. 이는 협상시에도 마찬가지로 협상 테이블에 나온 일본의 협상대표단은 모든 구성원의 충분한 합의를 거친 후 결론을 이끌어낸다. 일본인들은 협상팀의 전원 또는 회사의 간부가 동의하기 전까지는 어떠한 것도 말하려고 하지 않는다. 이로 인해 몇 차례의 회합을 가지며 시간을 끌기 쉽다. 반면, 미국의 협상자들은 첫번째 협상에서 결론을 이끌어내려고 하는 성향때문에, 일본인들과 협상을 할 경우 무리하게 결론을 이끌어내기 위해 애쓰다가 손해를 보는 경우가 많다. 대신 일본인들은 일단 협정이 체결되면 실행하는 데는 신속하다. 이 점은 아랍인들의 경우, 협상의 수행을 또 별개의 문제로 생각하는 것에서 다른 모습을 보이고 있다.

국제 협상에서 협상 대표단의 주요 임무 중의 하나는 본부에 협상 결과를 보고하는 것이다. 조직 내의 의사 결정 권한에 관해서 호프스 테드(Hofstede; 1980)는 말레이시아, 필리핀, 멕시코 등의 나라에서는 중앙 집권적 의사 결정을 하는 반면, 노르웨이, 스웨덴, 영국 등의 나라에서는 분권적 의사 결정을 한다고 한다. 중앙 집권적 의사 결정을 하는 기업에서는 주로 높은 계층의 경영자들이 의사 결정을 하고, 하부 계층의 종업원들은 결정된 결과만 수행하

는 것을 당연하게 받아들이고 있다. 분권적인 기업에서는 종업원들이 활발하게 의사 결정에 참여하며, 이때 성과가 높다. 중국과 캐나다, 홍콩의 의사 결정에 관한 연구에서 중국은 리더가 부하와 상의없이 결정하는 경우가 많았고, 캐나다는 반대였으며 홍콩은 그 중간에 위치하고 있었다(Tse 외 3인; 1988). 미국의 협상대표단은 상당히 독립적인 데 반해, 일본의 협상대표단은 본사로부터 제한된 결정권을 부여받기 때문에 중요한 의사 결정은 본사의 결정을 거치는 경우가 많다.

개인적인 문화 요인(개인 스타일)

문화는 인간의 사고, 감정, 가치관 및 행위 방식에 영향을 미친다. 이러한 문화적 영향을 받아 형성된 인간의 심리적·행위적 특성은 사람들간의 커뮤니케이션을 통하여 이루어지는 협상 행위에 그대로 반영된다.

개인적인 문화 곧 협상자의 스타일이 직접적으로 협상에 영향을 미치고 협상자의 자질은 협상의 성공 여부에 관련된다. 미국의 경영자들은 유능한 협상자가 되기 위해서 대체로 준비 및 계획 수립의 기술, 어려운 상황에서의 사고 능력, 판단력과 이해력, 언어 표현 능력 등 합리성을 갖추어야 한다고 생각한다. 반면, 일본의 경영자들은 합리성보다는 인간 관계, 직무에 대한 헌신, 존경과 신뢰, 성실성 등을 갖추어야 한다고 생각한다.

상대방을 설득하는 방식도 차이가 있는데,

미국 등 북미인들은 상대방을 설득할 때 사실적·논리적으로 호소를 한다. 아랍인들은 감정적이고 주관적인 호소를 하며, 러시아인들은 협상 테이블에서 매우 원칙적이며 거의 양보를 하지 않고 극단적인 태도를 보이기도 한다.

■ 결론

문화권이 다른 기업인들과 협상할 경우에는 협상 현안뿐만 아니라 문화적 배경이 다르기 때문에 발생하는 문제도 있다. 특히, 오랜 세월 각기 고유한 문화의 전통을 유지해온 동·서양 문화권의 협상자들이 협상 테이블에서도 각각 특징을 보이고 있음을 알 수 있다. 그러나 이러한 문화적 차이도 상대국의 문화, 그 기업의 문화, 상대 협상자에 대한 이해와 지식이 갖추어질 때 얼마든지 극복할 수 있는 문제에 불과하다. 이를 위해서는 다양한 문화에 대한 경험과 지식이 축적되어야 할 것이다. 또 역으로 우리의 문화적 특징을 상대측에게 잘 알림으로써 상대측의 이해를 구하고 협상을 더 원활히 이끌 수 있다.

협상은 단지 협상 테이블에서의 커뮤니케이션만을 의미하는 것은 아니다. 협상 테이블을 둘러싸고 있는 각종 환경, 법, 힘의 관계, 문화 등이 복합적으로 얽혀서 이루어지는 무대이다. 외국의 기업가들과 만나는 일이 많아지고 또 그들과의 지속적인 협상이 빈번해지는 이때 상대방과의 문화적 차이점을 극복하려는 노력이 필요하다.♣

◆ 참고 문헌 ◆

- 박송택, 「완전한 협상」, 중앙일보사, 1994.
 이승영, 박영배, 「비교경영론」, 법문사.
 정구현, 「국제경영학(제3판)」, 법문사.
 Greet Hofstede 저(김주수 역), 「경영 문화의 국제 비교: 경영에 있어 문화란 무엇인가?」, 한국생산성본부, 1991, p. 114.
 Adler, Nancy J., *International Dimensions of Organizational Behavior*, Kent Publishing Company, 1986, p. 136.
 Hall, Edward T., "The Silent Language in Overseas Business," *Harvard Business Review*, May-June 1960, pp. 87~96.
 Lewicki, Roy J., Joseph A. Litter, John W. Minton and David M. Saunders, *Negotiation(2nd)*, Irwin, 1994.
 Tse, David K., Kam-hon Lee, Ilan Vertinsky, and Donald A. Wehrung, "Does Culture Matter? A Cross-Cultural Study of Executives' Choice, Decisiveness, and Risk Adjustment in International Marketing", *Journal of Marketing*, Vol. 52, October 1988, pp. 81~95.