

문화간 의사소통의 관점에서 본 국제협상¹⁾

나 은 영

전북대학교 심리학과

국가간 협상은 서로 다른 언어와 문화를 지닌 국가들이 합의에 도달하기 위해 의사소통하는 상황이기 때문에 필연적으로 문화차와 의사소통의 문제가 개입된다. 따라서 본 논문에서는 국가간 협상을 문화간 의사소통의 하나로 간주하여 문화, 의사소통, 및 국제협상 간의 관계를 크게 네 범주로 나누어 논의하였다: 구체적으로, (1) 협상과 국제협상(협상의 기본원리, 국제협상의 복잡성, 및 국제협상 모델에서 차지하는 문화의 위치), (2) 협상과 의사소통(협상에서의 의사소통의 종류, 협상에서의 언어적·비언어적 의사소통과 문화), (3) 국제협상과 문화(국가문화의 차원, 갈등지각 및 해결방식의 문화차, 협상스타일의 문화차, 권력 차이 있을 때의 국제협상), 그리고 (4) 한국의 국제협상에 주는 시사점을 다루었다. 한국을 포함한 세계 50여개국이 권력과 불평등에 대한 가치관에서, 개인과 집단간의 관계에서, 남녀 역할에 대한 기대와 자기 주장성에서, 상황 속의 불확실성에 대응하는 방식에서, 그리고 유교적 장기지향성에서 보이는 문화차를 논의하고(Hofstede, 1991), 이에 근거하여 어떻게 여러 나라의 협상스타일을 예측할 수 있으며 어떻게 대처하는 것이 바람직한지를 고찰하였다.

국제화 또는 세계화라는 구호가 거의 일상화 되다시피 한 요즘, 다음과 같은 신문기사가 유난히 눈길을 끈다:

미국정부의 통상압력이 가중되던 수년 전 한국 정부의 관계장관이 미국측에 미국의 한국산 수출품에 대한 비효율적 통관절차에 불만을 제기했다. 미국측은 당연히 그 사례를 구체적으로 명시하라고 요구했다. 며칠 후 고심 끝에 마련된 장관 명의의

“미국 정부의 비효율적인 통관절차에 대한 회답”이 서한 형식으로 美통상관계 부처에 전달됐다.

이 서한을 접수한 미국측은 아연했다. 한국정부 관계장관의 서한은 문제의 한국수출품 품목과 수출일자, 미국내 하역항구, 그리고 통관지연 등에 관한 내용이 불과 편지지 한 장 길이에 적혀 있었기 때문이다. 한국정부는 “장관이 보내는 서한이 어찌 실무자들이 하듯 시시콜콜하게 모든 내용을 적시하느냐”는 반응을 보였다.

1) 본 논문의 초고를 읽고 도움말씀을 주신 중앙대 심리학과 최상진 교수, 전남대 심리학과 한규석 교수, 한림대 정치외교학과 양기웅 교수, 그리고 본 논문의 참고자료를 기꺼이 제공해 주신 서울대 심리학과 차재호 교수, 서울대 국제정치학과 신옥희 교수, 전북대 신문방송학과 마동훈 교수와 정치외교학과 최성권 교수께 깊이 감사드립니다.

상대방을 설득하기보다 상대방이 스스로 납득하기를 바라는 이같은 한국식 협상자세는 지금도 美워싱턴에서 이루어지고 있는 한국기업이나 정부의 낙후된 대미(對美) 로비방식의 한 전형으로 지적되고 있다.

- 중앙일보 (1995년 8월 8일자 제6면) -

위 기사의 내용은 두 나라의 문화차로 인해 협상과정에서 어떤 마찰이 생길 수 있는지를 간접적으로 보여 주는 하나의 예에 불과하다. Hall(1976)의 용어를 빌리면 미국은 저맥락(low context) 의사소통이 이루어지는 사회이고 한국은 고맥락(high context) 의사소통이 이루어지는 사회이다. 저맥락 의사소통은 겉으로 표현된 내용 이외에 숨은 뜻이 별로 없는 직설적인 의사소통으로, 주로 개인주의 사회에서 이루어지는 의사소통 방식이다. 반면, 고맥락 의사소통은 겉으로 표현된 내용 이외에 숨은 뜻이 상당히 포함되어 있을 수 있는 의사소통으로, 주로 집합주의 사회에서 이루어지는 의사소통 방식이다(차재호·나은영 역, 1995, p. 97; 한규석, 1995, p. 234; Hofstede, 1991, p. 60). 즉, 한국의 관계장관이 “시시콜콜하게” 말하지 않아도 상대방이 “알아서” 납득해 주기를 바라는 것이다.

의사소통(communication)은 협상의 핵심적인 과정이다(Elgstrom, 1990). 의사소통이 제대로 이루어지지 않고서는 협상의 과정에서도 마찰이 있을 수밖에 없고, 따라서 협상의 결과도 만족스럽기가 힘들다. 더구나 국가간 협상은 서로 다른 언어와 문화를 지닌 국가들이 합의에 도달하기 위해 의사소통하는 상황이기 때문에 필연적으로 문화차와 의사소통의 문제가 개입된다. 따라서 본 논문에서는 국가간 협상을 문화간 의사소통의 하나로 간주하여, 이를 (1) 협상과 국제협상, (2) 협상과 의사소통, (3) 국제협상과 문화, 그리고 (4) 한국의 국제협상에 주는 시사점이라는 네

범주로 크게 나누어 검토해 보고자 한다. 여기서 국제협상이란 말은 국가간 협상(international negotiation)이란 말과 같은 뜻으로 사용할 것이며, 다자간 협상보다는 2자간 협상에 논의의 초점을 맞출 것이다.

1. 협상과 국제협상

(1) 협상의 기본 원리

협상(negotiation)이란 “둘 또는 그 이상의 당사자들이 서로 이익이 상반된다고 생각하는 문제에 관하여 합의에 도달하기 위해 서로 이야기를 주고 받는 집합적 의사결정 과정”이라고 정의할 수 있다(Carnevale, 1994, p. 271). 이 협상 과정은 아이들이 놀다가 장난감 하나를 사이에 놓고 다투는 상황이나 시장에서 물건값을 흥정하는 상황과 같은 소규모의 사적인 일부터 노사협상이나 국제협상과 같은 대규모의 공적인 일에 이르기까지 실제 생활 속에서 다양하게 일어나고 있는 현상이다.

Carnevale과 Pruitt(1992)는 협상 연구가 세 갈래의 전통으로 나뉜다고 본다. 그 하나는 협상 실무자들을 위한 지침서들(Nicolson, 1964; Lax & Sebenius, 1986; Fisher & Ury, 1981; Zartman & Berman, 1982), 두번째는 경제학자들과 게임이론가들이 발전시킨 “합리적” 협상에 관한 수학적 모델들(Harsanyi, 1956; Roth, 1985), 그리고 세번째는 실험실과 현장의 경험적 연구에 바탕을 둔 행동적 이론들이라는 것이다(Rubin & Brown, 1975; Pruitt, 1981; Thompson, 1990). 이 세 갈래의 이론적 전통은 Zartman(1977)이 분류한 협상이론의 전략적 접근, 경제학적 접근, 및 심리학적 접근에 각각 해당한다고도 볼 수 있다. 협상에 관한 심리학적

연구들은 대부분 경험적 연구들로, 실험실의 게임 상황(예: 죄수 딜레마 게임)에서 대학생들을 대상으로 이루어진다. 그 중 두 당사자들 간의 의사소통이 없이 자원분배 행동만을 관찰한 실험상황은 협상과 직접적으로 관련되었다고 보기 어렵고, 당사자들 간의 의사소통을 허용하고 이것이 결정 또는 합의에 어떤 영향을 주는지를 본 연구들이 협상의 본질에 근접했다고 볼 수 있다(e.g., 남기덕, 1994; Voissem & Sistrunk, 1971; Wichman, 1972).

Pruitt(1981)는 일반 협상행동의 근본 원리들을 경험적 근거들과 함께 체계적으로 제시하고 있다. 그 중 국제협상에 응용될 수 있는 것들만 간추려 간단히 설명하고자 한다. 먼저, 그는 어느 협상에나 적용될 수 있는 협상이론의 틀로서 두 가지를 제시하고 있다. 그 첫번째 것인 전략적 선택(strategic choice) 모델은 협상자가 협상의 매 단계마다 합의에 도달하기 위한 세 가지 기본 전략 중 한 가지를 선택한다고 가정한다. 세 가지 전략이란 ① 일방적 양보(협력적 행동), ② 상대방의 양보를 얻어내기 위한 설득(경쟁적 행동), 그리고 ③ 타협안을 제시한다든지, 문제해결을 위한 토론을 한다든지, 긴장감소를 위한 조치를 먼저 취한다든지, 또는 갈등을 해결하려는 제3자와 협력한다든지 하는 행동(조정적 행동)을 말한다(Pruitt, 1981, p. 15). 이 세 가지 이외에 협상자가 사용할 수 있는 두 가지 전략을 더 첨가하기도 하는데, 그 하나는 아무런 행동도 하지 않는 것, 다른 하나는 협상을 포기하는 것이다. Carnevale(1994)은 이 다섯 가지 전략을 양보(concession making), 주장(contending), 문제 해결(problem solving), 무행동(inaction), 및 철수(withdrawal)라고 명명하는데(p. 274), 이 다섯 가지가 모두 협상에서의 의사소통 방식들을 나타내고 있다는 점에 주목할 필요가 있다. 언어적

이든 비언어적이든 어떤 식의 의사소통이 있어야만 협상이 가능한 것이다.

Pruitt(1981)가 말하는 두 가지 협상이론 중 또 하나는 목표/기대 가설(Pruitt & Kimmel, 1977)이다. 이 이론은 협상에서 조정적 행동이 실행되기 위해서는 두 가지 선행조건, 즉 ① 조정 목표와 ② 상대방에 대한 신뢰감이 전제되어야 한다고 가정한다. 여기서 신뢰감(trust)은 상대방도 기꺼이 조정에 임할 의사가 있다고 믿는 것이다(Pruitt, 1981, p. 16). 쌍방의 신뢰감이 전제가 되지 않으면 신뢰감을 가진 쪽이 그렇지 않은 쪽으로부터 착취(exploitation)를 당할 가능성이 많아지기 때문에, 성공적인 조정을 위해서는 필히 양쪽 모두가 서로에게 신뢰감을 지녀야 한다.

이와 같은 협상이론의 기본적인 틀과 함께 어느 협상에나 적용될 수 있는 협상의 심리학적 개념들 몇 가지를 검토해 볼 필요가 있겠다. 먼저, 요구수준(demand level)은 협상 당사자가 최초에 요구하는 수준을 가리키며, 한계수준(limit)은 “이 이상은 절대로 양보할 수 없다”고 설정해 놓은 최하 요구수준이다. 그러니까 당연히 한계수준보다 요구수준이 더 높기 마련이다. 이 두 가지 요구수준은 협상자의 포부수준(aspiration level)과 직접적인 관련이 있다. 양보율은 요구수준부터 한계수준까지 얼마나 빨리 내려가느냐 하는 것으로 결정된다. 최초의 요구수준이 높을수록, 그리고 양보율이 낮을수록 협상에서 원하는 결과를 얻게 될 가능성이 높다(Stevens, 1963). 즉, 최초의 요구수준이 낮을수록, 양보율이 높을수록 협상력은 떨어진다.

사람들이 협상에서 최초의 요구를 높게 하고 양보를 빨리 하지 않으려는 경향은 입장 상실(position loss)이나 이미지 상실(image loss)을 염려하는 동기로 설명된다. 입장 상실은 협상의

규범상 일단 양보를 하고 나면 그 양보를 취소할 수 없기 때문에 중요해진다. 상대방의 눈에 비친 이쪽 편의 이미지 상실이 문제가 되는 이유는, 한번 양보를 하면 이쪽이 약하다는 이미지를 주게 되어 상대방이 집요하게 더 큰 요구를 해 올 가능성이 있기 때문이다(Pruitt, 1981, p. 23). 이미지 상실에 대한 두려움은 체면유지에 대한 관심과 일맥상통하는 것이다(cf. 나은영, 1995; 최상진·유승엽, 1992; Brown, 1977; Deutsch & Krauss, 1962).

Brown(1977)은 협상에서 체면을 유지하려고 하는 근본적인 이유를 크게 두 가지로 나눈다. 그 하나는 협상의 구조상 어쩔 수 없는 “본질적인 패러독스(inherent paradox)”가 내재하기 때문에(Stevens, 1963) 체면유지에 관심을 가질 수밖에 없다는 것이다. 협상의 본질적인 패러독스란 ① 협상에 임하면 원칙적으로 합의에 도달해야 하므로 양보를 해야 한다는 필요성과 ② 협상에서 자신이 얻게 될 이익을 증가시키기 위해서는 양보하지 않는 것이 전략적인 가치를 지닌다는 두 가지 사실 간의 모순을 말한다. Podell과 Knapp(1969)의 표현을 빌리면 “내 협상입장을 약화시키지 않기 위해 양보하지 않는 것처럼 보이면서 양보하는 방법”이 무엇인지를 찾아야 하는 것이 “협상자의 딜레마”이다(Brown, 1977, p. 277에서 간접인용).

협상에서 체면을 유지하려고 하는 두번째 이유는 Deutsch와 Krauss(1962)의 규범적 설명에서 찾고 있는데(Brown, 1977), 이런 규범적 설명은 서양의 문화권에 더 잘 적용된다. Deutsch와 Krauss(1962)는 미국사회의 전반적인 규범에 비추어 볼 때 (특히 협상과 같은 경쟁적인 상황에서) 강하게 보이는 것이 높이 평가되고 양보하는 것은 약해 보이거나 겁장이처럼 여겨지기 때문에 사람들이 (겁장이처럼 보이는 것은 체면을 잃

는 것이라고 생각하여) 잘 양보하지 않으려 한다고 설명한다. 이는 아마도 미국의 문화가 자기주장성에 가치를 두는 남성적 문화이기 때문인 것 같다. 문화와 관련된 협상스타일의 차이는 본 논문의 후반부에서 상술하기로 한다.

(2) 국제협상의 복잡성

지금까지 간단히 언급한 협상의 일반적인 원리들을 그대로 국제협상에 적용하기에는 국제협상이 너무나 복잡한 양상을 띤다. Winham(1977)은 국제협상의 복잡성이 다음과 같은 두 가지 사실에 기인한다고 본다: 첫째로, 협상상황의 크기(환경의 다양성을 말함)가 너무 커서 관련 정보를 쉽게 기억할 수가 없으며, 둘째로 협상자가 구할 수 있는 정보에 불확실성이 존재하기 때문이라는 것이다. 국제협상이 개인간의 협상보다 더 복잡한 것은 당연하다. 모든 정보를 다 얻을 수도 없고 얻은 정보도 불확실할 경우가 많다. 그러므로 불충분한 정보를 가졌을 때의 귀인편파나 의사결정 과정을 협상에 적용한 연구(e.g., Guth & Selten, 1989; Thompson, 1990), 혹은 상황의 불확실성 지각 수준이 협상에 미치는 영향을 본 연구(e.g., Christensen-Szalanski, 1994) 등이 국제협상 문제에 응용될 여지가 많다.

협상을 공동 의사결정(joint decision-making) 과정으로 본 Zartman(1977)은 협상에 관한 양보/수렴(concession/convergence) 이론이 현실적이지 못하다고 비판한다. 양보/수렴 이론의 기본 가정은 협상의 양 당사자가 처음에는 서로 다른 요구수준을 제시하고 조금씩 교대로 양보하여 합의에 도달하게 되는 수렴과정을 거친다는 것이다. Zartman(1977)에 의하면 이 이론은 우선 대칭성(symmetry)의 문제를 지닌다. 즉, 실제 협상 상황에서는 양 당사자 중 어느 한 쪽이 정보

를 얻는데 더 유리한 위치에 있는 경우가 많은데, 양보/수렴 이론은 이러한 현실적인 상황을 잘 반영하지 못한다는 것이다. 그가 지적하는 양보/수렴 이론의 두번째 문제는 결정성(determinancy)에 있다. 결정론적 이론이 듣기에는 깨끗하지만, 여기에는 협상 기술이나 전략, 세력균형 등의 문제가 개입될 여지가 없다. 실제로 협상을 처음 시작할 때는 아무도 양보율을 미리 결정할 수 없으며, 협상이 진행됨에 따라 전략도 유동적으로 바뀐다. Druckman과 Mahoney(1977)도 게임이론과 실험연구들을 국제협상 연구에 응용하는 데에는 한계가 있다고 지적한다.

그러나 국제협상이 복잡하다고 해도 복잡한 그대로를 놓고서는 이론화가 불가능하다. 이론화의 목적은 복잡한 현상 속에서 어떤 규칙성을 찾아 나중에 그와 비슷한 상황에 놓이게 되었을 때의 결과를 예측하고 대응하기 위한 것이다. 그러므로 이론화를 위한 이론화는 물론 지양되어야 하겠지만, 이론화 자체가 복잡한 현상 속에서 규칙성을 찾아내기 위한 단순화를 의미하기 때문에 어느 정도의 단순화는 불가피한 것으로 보인다(Mautner & Markhof, 1989, p. 538). 울퉁불퉁한 지구의 모양 그대로를 놓고서는 지구의 부피나 표면적을 구하는 것도 무척 어려울 것이다. 이제 복잡한 국제협상 과정을 어느정도 단순화시킨 모델을 살펴 보기로 한다.

(3) 국제협상 모델과 문화

국제협상이 일반협상과 달리 서로 다른 문화권의 사람들이 접촉하여 의사소통한다는 사실은 국제협상의 복잡성을 한층 더 가중시킨다. 그러나 Poortinga와 Hendriks(1989)가 지적했듯이, 협상에서 문화 변인을 다룬 경험적 연구들은 별

로 많지 않다. 그나마 문화 변인을 포함시킨 연구들도 대부분 한 문화권 내의(intra-cultural) 비교적 동질적인 두 집단 간의 협상스타일(또는 분배행동)을 다른 문화권 내의 협상스타일(또는 분배행동)과 단순히 비교하는데 그친 비교문화적(cross-cultural) 연구들이다(e.g., Druckman, Benton, Ali, & Bagur, 1976; Leung, 1987). 비교문화적 연구들도 가치가 있기는 하지만, 국가 간 협상의 핵심인 문화권 간의 상호작용(inter-cultural interaction)을 직접 다룬 연구가 드물다는 사실이 아쉽다(Poortinga & Hendriks, 1989, p. 205). Elgstrom(1990)도 국제협상에서의 문화의 역할을 단순히 언급한 논문들은 많으나 이것을 집중적으로 중요하게 다룬 논문들은 드물다고 지적한다(p. 153). 그런 의미에서 한 문화와 다른 문화 사이의 협상을 직접적으로 다룬 Cohen(1987), Elgstrom(1990), Kimmel(1994), 그리고 Poortinga와 Hendriks(1989) 등의 연구는 중요한 가치를 지닌다.

문화 요인이 포함된 포괄적인 국제협상 모델의 하나로 그림 1과 같은 Sawyer와 Guetzkow(1965)의 협상 모델을 들 수 있다.

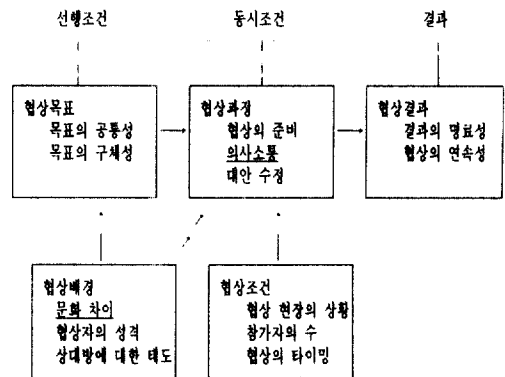


그림 1. 국제협상 모델(Sawyer & Guetzkow, 1965).

이 모델에서 특히 문화와 의사소통이 차지하

는 위치를 유의해서 볼 필요가 있다. 문화는 협상배경에, 의사소통은 협상과정에 속하며, 문화가 의사소통에 영향을 줌으로써 협상결과에 영향을 준다. 즉, “문화 → 의사소통 → 협상”이라는 인과적 순서로 문화가 국제협상에 영향을 준다고 볼 수 있다. 물론 문화만으로 국제협상을 모두 설명할 수도 없고, 문화가 국제협상의 가장 중요하거나 유일한 요인도 아니다. 그러나 문화요인을 빼놓고는 국제협상 과정에서 발생할 수 있는 무수한 마찰들을 이해할 수도 없고, 따라서 이러한 마찰을 사전에 방지할 수도 없을 것이다. 이제 이 과정들을 구체적으로 살펴 보려고 한다.

2. 협상과 의사소통

(1) 협상에서의 의사소통의 종류

Khroustalev(1989)는 협상의 과정을 사회적 의사소통의 한 형태로 보고, 이것을 표현적 의사소통과 도구적 의사소통으로 나누었다. 전자는 자신의 생각과 가치를 있는 그대로 표현하는 의사소통이고, 후자는 다른 목적을 위해 도구적으로 행하는 의사소통이다. 전략적으로 상대방의 더 큰 양보를 얻어내기 위해 작은 문제에 양보하는 척 하거나 호의적인 태도를 보이는 것은 도구적 의사소통에 속한다. 일본이 도구적 의사소통에 능하다는 사실은 다음과 같은 신문기사에서 드러난다:

아시아올림픽위원회는 2002년 아시안게임을 부산에서 열기로 결정했다. . . . 41개 회원국 중 37개국이 부산을 지지해 결정한 일이다. 그렇지만 부산과 경합을 벌였던 가오슝의 탈락에 분노한 대만 사람들의 반한(反韓)감정이 만만치 않다는 소식이 다. . . . 이번 결정은 한국의교의 승리처럼 보인다

하지만 그보다는 중국의 대회 보이콧 위협, 일본의 한국편들기, 사마란치 IOC 위원장의 압력 등이 작용했다는 뒷얘기다. 중국이 대만개최를 꺼린다는 것은 이해할 수 있지만, 일본이 한국을 편든 것은 금방 이해할 수 없는 일이다. 일본은 한국이 예뻐서가 아니라, 자국이익을 위해 한 수를 더 내다봤다. 2002년 아시안게임을 부산개최가 결정되자, 곧바로 일본은 “월드컵 축구와 아시안게임을 한 나라에서 같은 해에 치를 수 없다”면서 선전을 강화하고 있다. 이미 3년 전부터 월드컵 유치를 위해 뛰고 있는 일본이 큰 떡을 먹기 위해 작은 떡은 일본 라이벌인 한국의 입에 넣어주는 수를 쓴 것이다.

- 조선일보 (1995년 5월 27일자 제1면) -

이것은 한국과 일본의 직접 협상에 의한 결정은 아니었지만, 협상이나 합의 결정에서의 의사소통 내용을 액면 그대로 받아들인다면 협상에서 결국 큰 것을 놓치게 되는 수도 있음을 암시하는 예이다.

협상에서 자주 사용되는 의사소통의 종류에는 앞서 언급했듯이 양보, 주장, 조정(문제해결), 무행동, 및 철수 등이 있다. 앞의 세 가지는 언어적 의사소통 과정이고, 뒤의 두 가지는 비언어적 의사소통이다. 이 가운데 양보, 무행동, 및 철수의 방법은 별로 다양하지 않지만, 상대의 양보를 얻어내기 위한 주장과 조정(문제해결)의 방법은 다양하므로 여기서 좀 더 세부적으로 언급하고자 한다.

주장을 위한 의사소통. 주장(contending)의 방법 중에서 많이 쓰이는 것들로 Carnevale(1994)은 세 가지를 지적한다. 그 첫번째 것으로 위협 또는 협박(threat)은 흔히 강대국이 약소국에 가하는 외압의 형태로 표현된다. 협박이 상대방의 양보를 얻어내는데 효과가 있기 위해서는 협박의 실행가능성이 높아야 한다(양기웅, 1994). 협박의

실행가능성을 심리학적인 용어로 말하면 협박하는 사람의 신빙성(credibility)이다(Carnevale, 1994). 즉, 협박하는 측의 말이 믿을만하지 않다고 생각되면 그 협박은 상대방의 양보를 얻어내는데 전혀 효과가 없을 뿐 아니라 협박에 대한 저항(cf. Na, 1992)이나 역협박(counter-threat)을 가져올 가능성도 있다. 협상의 한 규범처럼 되어 있는 상호성(reciprocity)은 양보 뿐만 아니라 주장을 위한 협박에도 적용된다. 즉, 한쪽이 양보하면 다른 쪽이 양보할 가능성이 많아지는 것처럼, 한쪽이 협박이라는 경쟁적 전략을 사용하면(특히 먼저 협박한 쪽의 협박이 실현가능성 없고 협박당한 쪽이 역협박할만한 능력이 있을 때) 다른 쪽도 역협박과 같은 경쟁적 전략을 사용할 가능성이 높아진다. 먼저 협박당한 쪽의 세력이 약한 경우, 즉 협박관계가 비대칭적인 경우에는 약한 쪽이 자신의 협상 재량권이 작은 것을 이유로 상대방부터 보다 큰 양보를 얻고자 하는 묶인 손 전략(tying hands strategy)을 사용할 수도 있다(양기웅, 1994).

상대편과 자기편의 협박사용 효과에 대한 지각이 비대칭적임을 보여 주는 연구도 있다. Rothbart와 Hallmark(1988)는 실험에서 피험자들에게 한 나라의 국방부 장관 역할을 맡았다. 위협적 무기 개발과 관련된 두 나라간 분쟁 상황에서 피험자들에게 화해 가능성이 가장 높은 전략을 지적하라고 했을 때, ① 자기 국가는 상대방이 위협적인 무기 수준을 감축시켰을 때(즉, 상대방이 부드러운 협조 전략으로 나올 때) 가장 긍정적인 반응을 보일 것이라고 응답하면서도, ② 상대 국가는 자기 국가가 위협을 했을 때(즉, 강경한 경쟁 전략을 쓸 때) 유화적 반응을 보일 확률이 높을 것으로 믿었다(홍대식, 1994에서 간접인용). 이 연구가 실제의 국제협상에 주는 시사점은 협박 전략을 사용하고자 할 때 그 협박

의 효과를 자기 나라의 입장에서만 생각할 것이 아니라 상대 국가에서 그 협박에 어떻게 대응할 가능성이 높은지를 먼저 검토해 볼 필요가 있다는 것이다. 위협이나 협박으로 인해 갈등이 해결되기는 커녕 오히려 증폭될 위험성이 다분히 있다.

Carnevale(1994)이 말하는 주장의 두번째 방법은 입장천명(positional commitment)이다. 이것은 자기가 제안한 어떤 수준의 요구가 받아들여지지 않으면 더 이상 협상에 임하지 않겠다는 협박과 함께 사용되는 경우가 많다. 이 방법은 상대방이 합의에 도달할 것을 절실하게 원하지 않는 한 효과를 보기 어렵다. 그러므로 협박과 입장천명은 상대방의 잠재력을 보아 가며 조심스럽게 사용해야 하는 주장 전략이다. 주장의 세번째 방법은 의견차를 좁히기 위해 상대방을 설득하는 것이다. 설득주장(persuasive arguments)을 통해 이쪽의 제안이 상대방에게도 최선의 선택임을 확신시키는 것이다.

협박, 입장천명, 및 설득과 같은 자기이익 위주의 주장이 협상의 의사소통에서 가장 효과적일 것처럼 보이지만, 이렇게 일방적으로 몰아부쳐서 얻은 승리는 장기적으로 볼 때 바람직하지 않다고 Carnevale(1994)은 지적한다. 이런 주장 전략들이 문제해결(problem-solving) 전략과 병행될 때에는 효과가 커질 수도 있는데, 그 이유는 일단 이쪽에서 강하게 나감으로써 상대방의 포부수준을 현실적인 수준으로 떨어뜨린 다음에 문제해결 전략을 사용하면 훨씬 더 쉽게 협상을 성공으로 이끌 수 있다는 것이다.

문제해결을 위한 의사소통. 문제해결을 위한 의사소통의 저변에는 어느 한 쪽의 이익만 고려하는 것이 아니라 양쪽 모두의 이익을 최대화시키고자 하는 노력이 포함된다. Carnevale(1994)

이 지적하는 구체적인 문제해결 방법으로는 먼저 양 당사자가 나누어 가질 자원의 총량을 늘이는 것을 들 수 있다. 이는 상호간의 의사소통을 통하여, 파이를 나누어 먹더라도 나누어진 조각의 크기가 양 당사자에게 모두 만족스러울 수 있을 정도로 파이를 크게 만드는 것이다. 둘째로는 협상에서 각자 주장하는 입장 배후의 이익이 무엇인지를 파악하여 그 이익에 상반되지 않게 자원을 나누어 갖는 것이다. 예를 들면, 두 사람이 모두 오렌지를 원하는데 한 사람은 알맹이로 주스를 만들려 하고 다른 사람은 껍질로 케이크를 만들려고 한다면, 이 둘은 각자 원하는 것을 충분히 나누어 가질 수 있다. 세번째 방법은 협상의 양 당사자에게 특히 어떤 문제가 상대적으로 더 중요한지를 따져서, 이쪽에 더 중요한 문제를 양보받는 대신 상대방에게 더 중요한 문제를 양보해 주는, 이슈별 거래(trade-off) 과정을 거치는 것이다. 이와 같은 문제해결을 위한 의사소통 방법들은 모두 상호간의 높은 신뢰감에 바탕을 두고 있다(Carnevale, 1994). 상호 신뢰가 없으면 실패할 가능성이 많다는 것이다. 그런데 실제 협상 상황에서는 상호 신뢰감이 높은 경우가 드물고, 이쪽에서 정보를 주면 저쪽에서 이를 악용할 가능성도 있으므로 이와 같은 문제해결 의사소통이 이상적으로 이루어지기란 말처럼 쉽지가 않다.

(2) 협상에서의 의사소통과 문화

지금까지의 논의에서 알 수 있듯이, 의사소통이 없이는 협상이 이루어질 수가 없다(Elgstrom, 1990; Jonsson, 1987). Winham(1987)에 따르면 “협상은 종종 당사자들이 이익을 절충시킬 수 없기 때문이 아니라 서로 이해하지 못하기 때문에” 파국으로 치닫는 경우가 흔하다(p. 179). 협상

이 효과적이기 위해서, 즉 “고무적이고도 지속적인 해결책에 빨리” 도달하기 위해서는 의사소통이 잘 이루어져야 한다(Rubin & Brown, 1975, p. 92). 실무적인 협상 전략을 기술하고 있는 Fisher와 Ury(1981)도 “의사소통이 없으면 협상도 없다. 협상은 합의된 결정에 도달하기 위해 당사자들이 주고 받는 의사소통이다”라고 말한다(p. 33).

협상에서 중요한 위치를 차지하는 의사소통에 의미를 부여하는 것이 바로 문화이다. 문화의 정의도 다양하지만, 대개 같은 집단의 사람들이 공유하는 가치규범이나 상징체계의 집합으로 보면 무난하다(다음 절에서 더 자세히 언급됨). 겉으로는 같아 보이는 말이나 행동도 문화에 따라 다른 의미를 지닐 수 있다. 협상은 합의에 도달하기 위한 상호간의 설득 시도(mutual persuasion attempts)로 이루어지기 때문에(Jonsson, 1989, p. 260), 설득 커뮤니케이션을 주는 쪽과 받는 쪽에서 서로 다른 의미로 생각한다면 그 설득 커뮤니케이션의 효과를 기대하기는 힘들다. 특히 국제협상에서 국가간 의사소통의 의미전달을 좌우하는 것이 해당 국가들의 문화이므로, Elgstrom(1992)의 주장처럼 문화를 국제협상 연구에서 핵심적으로 다룰 필요가 있다(p. 153).

언어적 의사소통과 문화. 먼저 서로 다른 문화권의 언어적 의사소통 방식이 어떻게 다를 수 있는지를 알아보려고 한다. 미국과 일본의 의사소통 양식을 비교한 Ramsey와 Birk(1983)의 연구는 다음과 같은 차이들을 명시하고 있다(p. 240):

미 국

1. 개인지향 상호작용
2. 언어적 의사소통이 중요
3. 설득적, 수량적, 실용적

일 본

1. 대인관계지향 상호작용
2. 비언어적 의사소통이 중요
3. 조화적, 전체적, 과정지향적

미국은 대표적인 개인주의 국가이고 일본은 대표적인 집합주의 국가임을 감안한다면(다음 절에 자세히 소개됨), 이러한 의사소통 방식의 차이는 충분히 납득이 간다. 미국인들은 대화나 혹은 다른 방식으로 다른 사람과 상호작용 할 때 자기의 입장을 일방적으로 상대방에게 설득시키기를 원하는 반면, 일본인들은 둘 모두의 입장을 전체적으로 바라보려는 경향이 더 강하다. 또한 미국인에게는 언어적으로 표현된 것이 중요하게 받아들여지는 반면, 일본인에게는 비언어적으로 암시된 것이 중요하게 받아들여진다. 그러므로 미국인은 명시적인 자기위주의 상호작용을, 일본인은 암시적인 관계위주의 상호작용을 선호한다고 요약할 수 있다.

한국이나 일본과 같은 집합주의 문화는 이러한 관계중심적 특성 때문에 협상시에도 당사자끼리 직접 마주보고 흥정하는 방법보다 제3자를 중재자로 내세우는 것과 같은 간접적인 의사전달 방법을 선호한다. 이는 당사자끼리 직접 대립하는 경우에는 협상이 끝난 후 당사자들 간 관계를 좋게 유지하기가 어려워지기 때문이다. 이와 관련하여, 집합주의 문화에서는 싫더라도 언어적으로 명백하게 거절하는 의사를 잘 표현하지 않으려는 경향도 보인다. Hofstede(1991)는 이런 상황을 다음과 같이 표현하고 있다:

대부분의 집합주의 문화에서는 남에게 정면으로 대드는 것은 무례하고 바람직하지 않은 것으로 간주된다. “싫다”고 말하는 경우가 거의 없는데, 싫다고 말하는 것 그 자체가 대드는 것이 되기 때문이다. “그렇지도 모르죠” 또는 “한번 생각해 보죠”와 같은 말은 부탁을 완곡히 거절하는 예이다. 마찬가지로 “예”라는 말은 반드시 승인을 의미하는 것이 아니라 대화를 계속 이어가는 방편으로 쓰인다. 일본에서는 “예, 당신이 하는 말 들었어요”라는 뜻밖에 없다.

- 차재호·나은영 역, 1995, p. 94 -

이처럼 “싫다(no)”고 노골적으로 말하기를 꺼리는 경향은 비단 아시아 동양문화권에만 한정되는 것이 아니라, 탄자니아와 같은 동아프리카 국가들이나 사우디를 비롯한 아랍권에서도 발견된다(Brady, 1991; Elgstrom, 1990).

언어로 표현되지 않은 내용을 중요시하는 의사소통은 고맥락 의사소통(집합주의 문화), 언어로 표현된 내용을 중요시하는 의사소통은 저맥락 의사소통(개인주의 문화)이라고 한다는 점은 앞서 언급한 바와 같다. 이러한 의사소통 방식의 문화차는 행동이나 말의 귀인과정, 즉 행동이나 말의 원인을 유추하는 과정의 문화차와 맞물려 문화간 의사소통에 장애가 되기도 한다. Ehrenhaus(1983)는 고맥락 문화와 저맥락 문화의 귀인과정 차이에 관해 세 가지 가설을 제시하고 있는데, 그 중 본 논문의 맥락에서 중요하다고 생각되는 앞의 두 가설만 풀어서 제시하면 다음과 같다(pp. 263-264):

1. 고맥락 문화의 사람들은 어떤 행동이나 말을 왜 하게 되었는가를 유추할 때 상황적 요인을 더 중요시하는 반면, 저맥락 문화의 사람들은 그 행동이나 말을 하는 사람의 내적인 요인을 더 중요시한다.
2. 문화간 의사소통 초기에 고맥락 문화와 저맥락 문화의 의사소통자들은 각자에게 더 현저하게 느껴지는 정보를 추구한다. 예를 들면 저맥락 문화의 사람들에 비해 고맥락 문화의 사람들은 상대방의 사회적 배경이나 상황 정보를 더 많이 알고 싶어한다. 이러한 정보의 차이로 인해 양쪽의 귀인 차이는 더욱 커질 가능성이 있다.

이러한 귀인과 의사소통 방식의 차이는 협상 상황에서도 은연중에 나타날 것이다. 그러므로 저맥락 국가와 협상할 때에는 상대방이 언어로 표현한 내용에 더 주의를 기울이고, 고맥락 국가

와 협상할 때에는 언어로 표현한 내용 이면의 숨은 의도에 더 주의를 기울일 때 더 가치로운 정보를 얻을 가능성이 클 것이다. 고맥락 의사소통을 하는 이라크와 저맥락 의사소통을 하는 미국 간의 협상에서 생길 수 있는 마찰의 예는 다음 절에서 개인주의-집합주의 문화 차원을 다룰 때 언급하기로 한다.

비언어적 의사소통과 문화. 언어적 의사소통 뿐만 아니라 비언어적 의사소통도 협상에서 중요하다(Jonsson, 1989). 협상과정에서 언어적으로 동의하거나 이의를 제기하는 것 뿐만 아니라 아무런 말이나 행동을 하지 않는 것(inaction)이나 철수하는 것(withdrawal)도 협상전략에 속한다. 협상과정 중에 종종 접하게 되는 “침묵”의 예를 들어 보면, 이것이 의미하는 바가 문화마다 상당히 다르기 때문에 상대방의 진의를 오해하여 협상에 좋지 않은 결과를 가져올 수도 있다. 아무 말도 하지 않는 것도 일종의 의사소통이며, 이것의 참된 의미는 문화적 맥락 안에서만 이해가 가능하다. 구체적으로, Ramsey와 Birk(1983, p. 246)는 ① 일본인들이 T-group 안에서 30분까지의 침묵을 견딜 수 있다는 Hoshino(1973)의 관찰과 ② 일본의 TV 드라마나 라디오 프로그램에서는 1분 가까이 침묵이 용납된다는 Wayne(1974)의 보고를 인용하고 있다. 더욱 중요한 것은 미국인들은 침묵하는 표정을 “걱정, 비판, 후회, 당황스러운 것”으로 받아들이는 데 비해, 일본인들은 “기다림 또는 동의”의 표현으로 본다는 것이다(한규석, 1995, p. 241). 그러므로 우리가 미국과 협상할 때와 일본과 협상할 때 똑같은 침묵의 순간이라도 달리 (각각의 문화권에 맞게) 해석해야 차질이 없을 것이다.

떨어져 앉는 거리나 눈맞춤의 횟수도 문화간의 의사소통시 유의해야 할 대목이다. Little(1968)은

대화할 때 가장 가깝게 앉는 나라부터 열거하면 그리스, 이태리, 미국, 스웨덴, 영국 순이라고 한다(한규석, 1995에서 간접인용). 그리고 Watson과 Graves(1966)에 의하면 아랍인들은 미국인에 비해서 더 가깝게 다가섰고 눈맞춤의 횟수도 많았으며 목소리도 컸다고 한다. 그 이후의 연구에서도 일관성있게 아랍과 인도, 파키스탄 사람들이 가장 가깝게, 라틴아메리카와 남부유럽 사람들이 그 다음, 북부유럽과 미국 사람들이 가장 멀리 앉는 경향이 있음을 보였다(한규석, 1995, pp. 236-239 참조; Watson, 1970). 이러한 연구들은 거의 대부분 비공식적인 대화상황에서의 관찰에 토대를 두고 있지만, 국가간의 협상에서도 협상 테이블 밖에서 이루어지는 비공식적인 대화나 로비활동의 영향을 무시할 수 없기 때문에, 어떤 식으로든 다른 나라와의 외교적 접촉을 위해 떠나는 사람들에게 어느정도 도움이 될 수는 있을 것으로 보인다. 멀리 떨어져 앉아야 편하게 느끼는 나라의 사람들에게 너무 가깝게 다가가면 자기를 무시하거나 존경하지 않는다고 생각할 것이고, 가깝게 앉아야 편하게 느끼는 문화권의 사람들에게서 너무 멀리 떨어져 앉으면 친근하지 않다는 느낌을 주게 될 것이다. 이러한 비언어적 의사소통은 말로 표현된 그대로의 내용을 중요시하는 저맥락 의사소통 문화(예: 미국)에서보다 말로 표현되지 않은 내용을 중요시하는 고맥락 의사소통 문화(예: 한국, 일본, 아랍)에서 더 중요한 역할을 할 것이라고 쉽게 짐작할 수 있다.

그렇다면, 이처럼 협상에서 언어적·비언어적 의사소통을 하는 가운데 종종 오해의 근원이 되고 있는 각 나라의 문화의 내용은 구체적으로 어떻게 차이가 날까? 이제 이 국가문화의 차이들을 구체적으로 살펴 본 다음 이 문화차를 근거로 각 나라의 협상스타일의 차이를 어떻게 예

측할 수 있으며 어떻게 대응하는 것이 바람직한지를 차례로 논의하려고 한다.

3. 국제협상과 문화

(1) 국가문화의 차원

협상에서 의사소통되는 내용의 의미가 문화적 맥락에 따라 달라진다면, 여러 국가들의 문화가 어떻게 다른지를 체계적으로 알아 볼 필요가 있다. 몇개국의 국가문화에 관한 부분적인 비교문화 연구들은 많지만(e.g., Bontempo, Lobel, & Triandis, 1990; Stander & Jensen, 1993), Hofstede(1980, 1989, 1991)의 연구가 그 중 가장 포괄적이고 체계적인 국가문화의 비교 자료를 제시한 것 같다(차재호·나은영 역, 1995 참조). 그는 전세계 50개국과 3개의 다국지역들(아랍권, 동아프리카, 서아프리카)의 IBM 근무자들을 대상으로 얻은 자료에서 4개의 국가문화 차원을 발견했다. 그가 발견한 국가문화의 차원들은 한국을 포함한 세계 50여개국의 문화가 권력과 불평등에 대한 가치관에서(권력거리), 개인과 집단 간의 관계에서(개인주의-집단주의), 남녀 각각의 사회적 역할 기대와 자기주장성에서(남성성-여성성), 그리고 생활 속의 불확실성에 대응하는 방식에서(불확실성 회피) 어떻게 다른지를 체계적으로 보여준다. IBM 근무자들은 국적 이외의 모든 면에서 거의 유사한 특성을 지닌 표본이었다는 점에서 국가들 간의 차이를 더욱 분명하게 보여준다고 Hofstede(1991)는 주장한다. 여기서 국가문화의 차원들을 하나하나 살펴 본 다음, 이러한 국가문화의 차이가 협상과정에 어떻게 반영될 수 있는지를 생각해 보고자 한다.

문화의 정의 중 가장 간단한 것은 Brady(1991)의 표현 대로 “행동에 영향을 주는 공통된 가치

관의 집합”이라고 할 수 있다(p. 23). 좀 더 구체적으로 정의한다면 문화는 Hofstede(1991)가 말한 대로 “한 집단을 다른 집단과 구분지워주는 정신프로그램”이라고 할 수 있다(차재호·나은영 역, 1995, 제1장 참조). 우리는 어렸을 때부터 우리가 살고 있는 문화 속에서 길들여져 우리 문화의 가치규범과 상징들이 우리의 머리 속에 프로그램되어 있고, 이 프로그램에 따라 생각하고, 느끼고, 행동하게 된다. 한 국가를 다른 국가와 구분지워 주는 정신프로그램은 바로 국가문화이다. 세계 각국의 사람들이 지니고 있는 정신프로그램은 제각기 다르지만, 이것이 나라에 따라 어떻게 다른지를 체계적으로 알 수 있다면 문화간 의사소통으로 이루어지는 협상에서의 오해와 마찰을 줄이는데 기여할 수 있을 것이다.

권력거리 차원. 프랑스의 장군이었던 베르나도트가 스웨덴의 국왕으로 취임할 때 스웨덴어로 연설을 하는데 그가 스웨덴 말을 잘 못하자 스웨덴 청중들이 크게 웃으며 떠들었다고 한다. 베르나도트 장군이 프랑스에서 성장하는 동안에는 상사가 실수를 하더라도 부하가 웃는 법이 없었기 때문에 그는 처음에 큰 충격을 받았다(차재호·나은영 역, 1995). Hofstede(1991)는 이와 같은 프랑스와 스웨덴의 문화차는 “불평등을 다루는 방식”의 차이에서 온다고 본다. 즉, 사회 속에 존재하는 불평등(예: 신분의 차이)을 당연한 것으로 받아들이는 정도가 스웨덴보다 프랑스가 더 크다는 것이다. 우리나라의 예를 들어 본다면 옛날에 하인이 양반 밑에 있으면서 양반이 누리는 권리를 전혀 누리지 못해도 이것을 당연한 것으로 받아들였는데, 이런 경우 권력거리(power distance)가 아주 큰 것이다. 각 나라의 권력거리의 크고 작음을 가려 내기 위한 질문들 중 대표적인 것은 “상사에게 이견을 말하

는 것이 얼마나 두려운지”를 묻는 것이다. Hofstede(1991)가 조사한 세계 50개국과 3개의 다국지역들(①이집트, 이라크, 쿠웨이트, 레바논, 리비아, 사우디아라비아, 아랍 에미레이트 연방을 포함하는 아랍권; ②이디오피아, 케냐, 탄자니

아, 잠비아를 포함하는 동아프리카; 그리고 ③가나, 나이지리아, 시에라리온을 포함하는 서아프리카)의 권력거리 순위가 표1의 두번째 열에 나와 있다.

표 1. 50개국과 3개 다국지역들의 권력거리, 개인주의, 남성성, 불확실성 회피, 및 장기지향성의 순위 (순위가 빠를수록 해당 차원의 경향이 강함)

국 가	권력거리	개인주의	남성성	불확실성 회피	장기지향성 ^a
과테말라	2/3 ^b	53	43	3	- ^c
그 리 스	27/28	30	18/19	1	-
나이지리아	-	-	-	-	22
남아프리카	35/36	16	13/14	39/40	-
네덜란드	40	4/5	51	35	10
노르웨이	47/48	13	52	38	-
뉴질랜드	50	6	17	39/40	16
대 만	29/30	44	32/33	26	3
덴 마 크	51	9	50	51	-
독 일	42/44	15	9/10	29	14
동아프리카	21/23	33/35	39	36	-
말레이시아	1	36	25/26	46	-
멕 시 코	5/6	32	6	18	-
미 국	38	1	15	43	17
방글라데시	-	-	-	-	11
베네수엘라	5/6	50	3	21/22	-
벨 기 에	20	8	22	5/6	-
브 라 질	14	26/27	27	21/22	6
살바도르	18/19	42	40	5/6	-
서아프리카	10/11	39/41	30/31	34	-
스 웨 덴	47/48	10/11	53	49/50	12
스 위 스	45	14	4/5	33	-
스 페 인	31	20	37/38	10/15	-
싱가포르	13	39/41	28	53	9
아 랍 권	7	26/27	23	27	-
아르헨티나	35/36	22/23	20/21	10/15	-
아일랜드	49	12	7/8	47/48	-
에콰도르	8/9	52	13/14	28	-
영 국	42/44	3	9/10	47/48	18

국가	권력거리	개인주의	남성성	불확실성 회피	장기지향성 ^a
오스트레일리아	41	2	16	37	15
오스트리아	53	18	2	24/25	-
우루과이	26	29	42	4	-
유고슬라비아	12	33/35	48/49	8	-
이 란	29/30	24	35/36	31/32	-
이스라엘	52	19	29	19	-
이탈리아	34	7	4/5	23	-
인 도	10/11	21	20/21	45	7
인도네시아	8/9	47/48	30/31	41/42	-
일 본	33	22/23	1	7	4
자메이카	37	25	7/8	52	-
중 국	-	-	-	-	1
짐바브웨	-	-	-	-	19
칠 레	24/25	38	46	10/15	-
캐 나 다	39	4/5	24	41/42	20
코스타리카	42/44	46	48/49	10/15	-
콜롬비아	17	49	11/12	20	-
태 국	21/23	39/41	44	30	8
터 키	18/19	28	32/33	16/17	-
파 나 마	2/3	51	34	10/15	-
파키스탄	32	47/48	25/26	24/25	23
페 루	21/23	45	37/38	9	-
포르투갈	24/25	33/35	45	2	-
폴 란 드	-	-	-	-	13
프 랑 스	15/16	10/11	35/36	10/15	-
핀 란 드	46	17	47	31/32	-
필 리 핀	4	31	11/12	44	21
한 국	27/28	43	41	16/17	5
홍 콩	15/16	37	18/19	49/50	2

주. ^a장기지향성은 1위부터 23위까지, 다른 네 차원은 1위부터 53위까지 분포함.

^b권력거리 2-3위 국가의 점수가 같다는 뜻임. ^c해당 국가의 자료가 없음을 의미함. [출처: 차재호·나은영(1995)의 표2.1, 3.1, 4.1, 5.1, 및 7.1에서 순위 자료만을 뽑아 재구성함].

표1에서 확인할 수 있듯이, 프랑스의 권력거리 순위는 15-16위인데 비해 스웨덴은 47-48위이다. 그러니까 프랑스에서는 지위 높은 사람이 특권을 누리는 것을 당연한 것으로 여기고 상사에게 이견을 말하는 경우가 드물지만, 스웨덴에서는 지위에 별로 구애받지 않고 상사에게라도 이견을 자유롭게 말한다는 것이다. 대부분의 유럽 국가들은 권력거리가 크지 않은데 비해 유독 프랑스만이 큰 권력거리를 지니는 것이 눈길을 끈다.

권력거리가 큰 나라는 권력이 집중되어 있어서 협상시에도 최고지도자의 의견이 크게 작용한다. 그래서 이런 나라의 외교관은 “권력은 있지만 협상기술은 없는 정치가”의 지시를 받아가며 협상하게 되는 경우가 많다(Hofstede, 1991). 반면, 권력거리가 작은 나라는 권력이 분산되어 있어서, 외교관에게 상대적으로 더 많은 재량권이 부여된다. 권력이 분산되어 있는 나라에서는 전쟁과 같은 극단적인 결정을 하게 될 가능성은 그만큼 더 낮아지게 된다. Leng(1993)에 의하면 권력거리가 작은 민주국가일수록 맞대응(tit-for-tat) 전략과 같은 상호적 전략(reciprocating strategy)을 더 많이 사용한다고 한다. 구체적으로 그가 분석한 국가간 군사적 위기(militarized interstate crisis) 사례들, 즉 당사국들 중 적어도 한 나라가 군사력을 사용할 가능성이 있는 국제적 갈등 사례들을 보면, 민주국가의 경우는 25건 중 11건(44%)에서 상호적 전략을 사용한 데 비해 독재국가의 경우는 52건 중 9건(17%)에서만 상호적 전략을 사용했다.

개인주의-집합주의 차원. 위에 설명한 권력거리 차원이 각 나라 국민들의 권력자에 대한 의존도를 말해 준다면, 개인주의-집합주의 차원은 이들의 내집단에 대한 의존도를 나타낸다. 집합주의 문화에서는 “내가 어느 집단에 속하는

가” 하는 것이 “내가 누구인가”를 나타내는데 결정적인 역할을 한다. 집합주의 사회는 개인의 이익보다 집단의 이익을 중요시하며, 개인주의 사회는 집단의 이익보다 개인의 이익을 중요시한다. 이와 관련하여 집합주의 사회에서는 일보다 인간관계가 우선이며, 개인주의 사회에서는 대인관계보다 일이 우선이다. 각 나라의 개인주의 순위가 표1의 세번째 열에 나와 있다.

표1을 보면 한국과 일본·중국을 비롯한 동양권 문화와 아랍권 문화가 대표적인 집합주의 문화임이 드러나는데, 이런 나라에서 상대에게 정면으로 대드는 것을 보류하기 위해 사용하는 간접적인 의사소통 방법 때문에 협상에서 오해가 생길 여지가 많다. 즉, 자기 생각을 명백하게 표현하는 것이 미덕인 개인주의 사회의 협상자가 집합주의 문화의 “고맥락” 의사소통을 접하면 진짜 “맥락”을 파악하기가 어렵게 된다. 이 맥락은 같은 문화권의 사람들에게만 암시적으로 느껴지기 때문이다. 고맥락 의사소통을 하는 사람들은 다른 사람이 겉으로 드러내어 말한 것보다 속에 숨겨두고 말하지 않는 것이 무엇인지에 더 신경을 쓴다.

미국(개인주의 1위, 권력거리 40위)과 이라크(개인주의의 26/27위, 권력거리 7위)의 1991년 제네바 회담을 문화적 의사소통의 관점에서 분석한 Kimmel(1994)의 논문을 보면(pp. 191-192),

미국의 협상스타일은

- ① 과제지향적 - 쿠웨이트에서 이라크군을 철수 시키라는 요구,
- ② 추상적 - 국제법에 호소,
- ③ 비개인적 - 대통령끼리 개인적으로 만나지 않고 편지 전달,
- ④ 한정적 - 후세인의 반응을 요구,
- ⑤ 빠른 진행 - 협상종결 시한을 짧게 둬.

이라크의 협상스타일은

- ① 집단지향적 - 미국 협상자들의 집합적인 특징을 알고자 함,
- ② 경험적 - 과거 역사에 호소,
- ③ 개인적 - 지도자들끼리 직접 만나자고 요구,
- ④ 비한정적 - 미국 대표들과 아무런 상호작용도 없이 개입하지 않음,
- ⑤ 느린 진행 - 협상종결 시한이 너무 빠르면 거부

로 요약된다. 또한 이라크와 같은 고맥락 집합주의 사회에서는 서면으로 쓰는 것보다 말로 하는 것을 더 잘 받아들인다(Kimmel, 1994, p. 193). 그리고 무엇을 말하느냐 하는 것보다 어떻게 말하느냐, 누가 말하느냐, 말하지 않고 있는 속마음은 무엇이나 하는 것을 더 중요시 한다. 이러한 간접적 의사소통 방법으로 서로 체면을 잃지 않고 협상하려는 경향이 있다. 집합주의 사회에서 제3자를 중개인으로 내세우는 것을 선호하는 이유도 상당부분 당사자들의 체면유지에 있다(Leung, 1987).

저맥락 의사소통을 하는 개인주의 국가와 고맥락 의사소통을 하는 집합주의 국가 간에는 협상의 진행과정에서 뿐만 아니라 협상의 결과로 얻어진 협정안을 실천하는 과정에서도 빈번하게 오해가 발생한다. 한 가지 좋은 예로서, 미국을 비롯한 서양의 많은 나라들이 일본과 교역하는 중에 골탕을 먹는다고 하는데, 그 이유는 일본과의 공식적인 계약서는 간단하지만 막상 실천하려고 보면 암묵적으로 따라야 할 규칙들이 너무 많기 때문이라고 한다(Hofstede, 1991).

우리나라도 고맥락 의사소통을 하는 집합주의 국가이기 때문에 특히 높은 사람들이 시시콜콜하게 말하지 않아도 아랫사람들이 알아서 해야 할 주기를 원한다. 이런 고맥락 의사소통에서 결

으로 드러나지 않은 의중을 잘 파악할 때 우리는 눈치가 빠르다는 표현을 쓴다(최연희·최상진, 1990). 눈치는 “상대방에게 스스로의 의도를 은연중에 전달하는 간접적인 의사소통 기술”로 정의된다(최연희·최상진, 1990; 한규석, 1995, p. 241). 그런데 이 눈치에 의한 의사소통은 협상과 같은 국제적인 의사소통에서는 별로 바람직하지 않다. 자칫 상대방의 진의를 오해할 소지가 많기 때문이다. 협상에서는 보다 직접적이고 분명한 의사소통 방식이 바람직하다고 본다.

남성성-여성성 차원. 남성성은 자기주장성(assertiveness)과 관련된다. 남성적 문화를 지닌 문화에서는 겸손보다 자기주장을 높이 평가하는 반면, 여성적 문화에서는 자기주장을 내세우는 것보다 겸손한 것을 더 미덕으로 여긴다. 이와 유사하게 남성적 문화에서는 주변과의 조화보다는 자기 자신의 성취를 더 중요시하며, 여성적 문화에서는 성취보다 조화를 더 중요시한다. 남성적 사회의 지배적인 가치는 물질적 성공과 진보이며 돈과 물건을 중요시하는 반면, 여성적 사회의 지배적인 가치는 다른 사람을 돌보는 것과 보호하는 것이며 사람들과의 따뜻한 인간관계를 중요시한다(Hofstede, 1991). 각 나라의 남성성 순위는 표1의 네번째 열에 나와 있다.

여성적 문화에서는 약한 자에게 공감하는 반면 남성적 문화에서는 강한 자에게 공감한다. 그래서 미국(남성성 15위)이나 영국(남성성 9/10위)과 같은 남성적 국가에서는 가난한 사람들의 비참한 운명은 그들 스스로의 게으름 탓이라고 보는 경향이 많고, 스웨덴(남성성 53위)이나 네덜란드(남성성 51위)와 같은 여성적 국가에서는 부유한 사람들이 가난한 사람들을 도와 주어야 한다고 믿는다. 국제관계에서도 이러한 사고방식의 영향으로 여성적 국가들이 남성적 국가들보

다 후진국 원조를 더 많이 한다고 한다. 이는 국가의 절대적인 부(富)의 수준이 원조량을 결정하는 것이 아니라 원조국의 문화적 특성이 원조량을 결정한다는 이야기다. 예를 들어, 1988년에 오스트리아(남성성 2위)는 자국 GNP의 0.24%만을 원조에 소비한 반면, 노르웨이는 거의 5배 가량 되는 1.12%를 원조했다고 한다(차재호·나운영 역, 1995, p. 151).

남성적 문화의 국민들이 더 성취지향적이고 경쟁적이며 힘에 의존하는 경향이 더 크기 때문에, 여성적 문화에서는 타협과 협상으로 갈등을 해결하려고 하는 반면 남성적 문화에서는 투쟁하여 물리침으로써 갈등을 해결하려고 한다. Hofstede(1991)가 자주 사용하는 예로, 포클랜드 섬의 위기는 남성적 문화를 가진 두 나라(영국과 아르헨티나) 간의 갈등이었기 때문에 힘의 대결로 치달아 많은 손실을 입은 반면, 올란드 섬의 위기는 여성적 문화를 가진 두 나라(스웨덴과 핀란드) 간의 갈등이었기 때문에 평화적인 해결책에 이르렀다고 한다. 세계대전을 일으켰던 일본(남성성 1위), 이탈리아(남성성 4/5위), 그리고 독일(남성성 9/10위)은 하나같이 남성적 문화를 가지고 있다. 남성적 국가들은 가난한 나라들을 돕는데 돈을 많이 쓰지 않는 대신 군비 지출이 많다.

협상의 두 당사국들 중 한 국가가 남성적이고 또 한 국가가 여성적인 경우, 여성적 문화를 지닌 국가는 협조적 전략으로 나가는 반면 남성적 문화를 지닌 국가는 경쟁적 전략으로 대처할 가능성이 높기 때문에, 다른 면에서의 힘의 우위가 보장되지 않는 한 결과적으로 여성적 국가가 손해를 보게 될 가능성이 많다. 상대방이 경쟁적으로 나오는데도 이쪽에서 계속 협조적으로 나가면 상대방의 협조를 얻기보다 착취를 당하게 될 가능성이 높다는 연구들에서 이러한 시사점을

얻을 수가 있다(김재한, 1995; Axelrod, 1980a, 1980b). 가까운 예로서 우리나라와 잦은 접촉이 있을 수밖에 없는 중요한 국가들 -- 미국, 중국(여기서는 홍콩), 일본, 그리고 짐작컨대 북한 -- 이 모두 남성적 문화를 지니고 있다는 것은 우리에게 큰 불행이 아닐 수 없다. 우리가 늘 협상에서 고전하는 것이 정치권의 사전 준비부족과 일관성 없는 외교정책 탓도 있겠지만 일부는 (어쩌면 근본적으로) 우리의 여성적 문화배경 탓일 수도 있다. 북한과의 협상을 게임이론적으로 접근한 김재한(1995)도 “비대칭적 협상태도에서는 타협적 태도를 가진 측이 불리할 수 있다 . . . 상대방이 버티고 있을 때 자신만이라도 양보하는 것이 더 낫다고 생각하는 자세는 실질적으로 협상력의 감소를 가져온다”고 지적한다(p. 184).

Kramer, Newton, 및 Pommerenke(1993)의 연구에 따르면, 자기고양 편파(self-enhancement bias) 혹은 자존심(self-esteem)이 높은 사람이 더 낙관적이고 포부수준이 높을 뿐만 아니라, 자신을 상대방보다 더 협동적이고 공정하며 신뢰롭다고 생각한다. 남성적 문화의 사람들이 더 자기고양 편파가 높다고 볼 때, 여성적 문화의 사람들보다 더 낙관적이고 포부수준도 높고 자신감도 있기 때문에 전쟁을 일으킬 가능성도 더 높아진다. 전쟁을 일으켜서 질 것이라고 생각한다면 결코 전쟁을 일으키지 않을 것이다. 남성적 국가는 전쟁이 자국에 긍정적인 결과, 즉 승리를 가져올 것이라고 낙관하기 때문에 투쟁적 해결방식을 택하게 된다. 이것은 김재한(1995)이 말하는 모험지향성과도 관련이 있다. 그는 전쟁결과에 대한 기대효용 함수에 모험주의적 성향을 포함시킨다. 북한은 모험주의적 전략을 잘 사용한다고 하는데, 모험주의적 전략이란 “불확실한 상황과 상대방의 모험회피적 태도를 함께 이용하는 방법”으로 정의된다(김재한, 1995, p. 198).

김재한(1995)은 북한이 “상황의 불확실성, 자신의 모험주의 성향, 상대방[즉, 남한]의 모험회피적 성향 등을 적절하게 이용”하는 협상행태를 취한다고 본다. 여기서 알 수 있는 것은 우리의 모험회피적·여성적 성향이 북한의 모험지향적·남성적 성향에 의해 이용당하고 있다는 것이다. 이것을 더욱 부추기는 것은 상황의 불확실성인데, 이제 국가문화의 불확실성 회피 경향에 대해 구체적으로 살펴 보려고 한다.

불확실성 회피 차원. 불확실성 회피란 “한 문화의 구성원들이 불확실한 상황이나 미지의 상황으로 인해 위협을 느끼는 정도”라고 정의된다(차재호·나은영 역, 1995, p. 170). 불확실성 회피는 모험 회피와 관련은 있지만 같은 것은 아니다. 이는 심리학에서 흔히 구분하는 불안과 공포의 차이라고 Hofstede(1991)도 지적한다. 즉, 불확실성이나 불안에는 특정한 대상이 없지만, 모험이나 공포에는 특정한 대상이 있다. Hofstede(1980, 1991)가 불확실성 회피 경향을 실제로 측정한 문항들 중 대표적인 것은 각 나라의 IBM 근무자들이 일에 대한 스트레스를 얼마나 받는지, 그리고 규칙을 꼭 지켜야 한다고 생각하는 정도가 어느 정도인지 하는 것이다. 불확실성 회피 경향이 큰 문화일수록 국민들이 일에 대한 스트레스를 더 많이 받으며, 규칙은 반드시 지켜야 한다고 생각한다. 각 나라의 불확실성 회피 경향의 순위가 표1의 다섯번째 열에 나와 있다.

협상 상황에서는 아무도 협상의 결과를 정확하게 예측할 수 없기 때문에 불확실성이 높기 마련이다. 더구나 서로 상대방에 대한 모든 정보를 가지고 있는 것이 아니라 불완전한 정보만을 가지고 있는 상황이기 때문에 불확실성은 더욱 높아진다. 협상을 해 가면서 점차 상대방에 관해 많이 알아 가게 되지만, 근본적으로 협상은 불완

전한 정보의 처리 과정이다. 그래서 앞에 언급했듯이 협상 과정을 불완전한 정보의 귀인과정으로 보는 사람도 있다(e.g., Guth & Selten, 1989). 특히 국제협상에서는 다른 나라에 관해 우리가 알 수 있는 정보가 부분적이거나 편파적일 가능성이 더욱 높기 때문에(홍기선, 1984, p. 110), 불확실성은 더욱 증가한다고 볼 수 있다.

불확실성 수용 문화에서는 자기와 다른 것들을 호기심있게 열린 마음으로 바라보는 반면, 불확실성 회피 문화에서는 자기와 다른 것들은 무조건 위험한 것으로 보고 마음을 닫는다. 그러므로 협상에 임하는 자세도 불확실성 수용 문화의 협상자는 여유가 있는 반면 불확실성 회피 문화의 협상자는 늘 긴장하고 신경을 곤두세울 것이다. 따라서 불확실성 수용 문화끼리의 협상이 그 반대의 경우보다 더 좋은 결과로 이어질 가능성이 많을 것이고, 불확실성 회피 문화끼리의 협상은 상당히 피곤하게 진행될 가능성이 많을 것이다. 불확실성 회피 문화의 협상자들은 규칙들이 조목조목 공식화되어 있는 서류들을 불확실성 수용 문화의 협상자들보다 더 선호할 것이다. 불확실성 회피 문화에서는 필요 없는 규칙들이라도 규정되어 있어야 안심을 하는 경향이 있기 때문이다.

장기지향성 차원. 이 마지막 문화차원은 마이클 본드(Michael Bond)가 중국의 가치를 반영하는 문항들을 포함시킨 가치조사에서 얻은 것이다(Hofstede, 1991). 유교적 역동성(Confucian dynamism)이라고도 불리우는 이 차원은 문화가 장기지향적이나 단기지향적이나를 구분해 준다. 즉, 나중의 좋은 결과를 위해 현재 기꺼이 희생을 감수하려는 정도가 얼마나 되는지, 얼마나 참을성이 있는지를 나타낸다. “아시아의 다섯 마리 용”으로 알려져 있는 중국, 홍콩, 대만, 일본, 그

리고 한국이 모두 극히 장기지향적인 문화로 드러났다. 이들 나라가 급속한 경제성장을 이루게 된 문화적 배경이 바로 유교적 인내성이었다고 Hofstede(1991)는 주장한다. 이러한 참을성이나 인내력, 후일의 좋은 결과를 기약하고 현재를 희생하는 문화적 특성은 협상 장면에서도 물론 그대로 드러날 것이다.

지금까지 설명한 국가문화 차원들의 특성에 근거하여, Hofstede(1989)는 한 나라가 각 문화 차원에서 차지하는 위치를 알면 그 나라의 협상 스타일을 예측할 수 있다고 보았다. 그의 말을 일부 그대로 옮기면 다음과 같다(pp. 199-200):

1. 권력거리가 큰 국가는 중앙집중화된 통제를 선호할 것이며, 의사결정 구조도 중앙집중화되어 있을 것이다 (주요 협상은 최고 통치자의 결정에 좌우될 것이다).

2. 집합주의 국가는 안정된 관계 유지를 필요로 하기 때문에, 협상도 잘 아는 사람들 사이에서 오랜 기간에 걸쳐(종종, 몇 년간에 걸쳐) 이루어질 것이다.

3. 남성적인 국가는 자기과시 행동을 나타내기 쉬우며, 협상시에도 자기보다 우월한 상대에 대해 공감하는 경향이 있다. 남성적인 문화는 타협보다 투쟁을 통해 갈등을 해결하려고 한다. 여성적인 국가는 자기를 눈에 띄지 않게 하려는 행동을 보이며, 약자에게 공감한다. 적어도 한 나라의 문화가 여성적인 경우보다 두 나라 모두 남성적인 문화를 가지고 있는 경우 협상에 더 큰 어려움을 겪는다.

4. 불확실성 회피 경향이 강한 나라는 애매한 것을 참지 못하며, 자기가 잘 모르는 낯선 행동을 보이는 상대를 불신한다. 불확실성 회피 문화는 협상시에도 고도로 구조화되고 격식을 갖춘

절차를 선호하는 경향이 있다.

5. 유교적 역동성(장기지향성)이 강한 나라는 희생을 감수하고서라도 바라는 결과를 얻을 때까지 참을성있게 버틸 가능성이 높다.

그럼 이와 같은 국가문화의 차이들이 실제의 국가간 갈등 상황이나 협상 상황에서 어떤 양상으로 드러나고 있는가? 이런 문제를 구체적인 예들과 함께 살펴 보고자 한다.

(2) 갈등 지각 및 해결방식의 문화차

협상은 국제적 갈등(international conflict)을 다루는 가장 중요한 절차이다. 협상이 다른 국제적 행위(예: 전쟁 등)와 다른 점은 양 당사자가 모두 상호의존적임을 인식하고 있다는 사실이다(Stein, 1988). 자기가 원하는 것을 얻기 위해 자기 혼자 힘만으로는 안되고 상대방의 선택에도 의존한다는 것이다. 이와같은 이익의 상호의존성 지각이 있을 때 국제협상이 이루어진다. 그러므로 같은 갈등상황이 문화에 따라 어떻게 달리 지각될 수 있는지, 그리고 각 문화권마다 선호하는 갈등해결 방식은 무엇인지를 아는 것은 협상에 도움이 될 것이다.

Leung(1987)은 국가의 문화가 집합주의적이나 개인주의적이나에 따라 갈등을 해결하는 방식의 선호도 다르고 특정 방식을 선호하는 이유도 다를 것이라고 생각하였다. 구체적으로, 유럽(프랑스, 독일)이나 북아메리카(미국, 캐나다)와 같은 개인주의 사회에서는 대립적(adversary) 갈등해결 절차(예: 재판)를 선호하고, 아시아(한국, 중국, 일본)나 중남미(멕시코, 페루)와 같은 집합주의 사회에서는 비대립적(nonadversary) 갈등해결 절차(예: 합의)를 선호한다는 것이다. 이와같이 갈등상황에서의 의사소통 방식과 해결책 선호가

문화에 따라 다르다는 것은 Ting-Toomey(1988)의 글에도 잘 나타나 있다 (표2 참조).

집합주의 사회가 개인주의 사회보다 대인관계를 더 중요시한다는 점을 생각해 볼 때, 이러한 차이는 충분히 납득할만 하다. 집합주의 사회에서 비대립적 갈등해결 절차를 선호하는 이유는 양 당사자간의 적대감을 감소시킬 수 있기 때문이라고 한다. 같은 이유로, 집합주의 사회에서는 서로 의견이 맞지 않는 사람들끼리 마주보고 얼굴을 붉히느니, 중재인(mediator)을 내세워 타협에 이르는 방식을 개인주의 사회보다 더 선호한다. 중재인을 통해 어색함을 면하고, 체면을 잃지도 않고, 갈등해결 후 상대방과 적수가 되는 것도 방지할 수 있다는 것이다(Leung, 1987).

그런데, 위에서 설명한 집합주의 문화의 관계 중심적 특성은 외집단보다 내집단에 대해서 훨씬 더 두드러지게 나타나며, 집합주의 문화일수록 외집단에 대한 배척은 오히려 더 심해진다고 주장하는 학자들도 있다(e.g., Hsu, 1970; Leung & Bond, 1984). 예컨대, 이라크와 같은 집합주의 국가가 자국 내에서는 대인관계와 조화를 중요시하면서도 대외적으로는 개인주의 국가들보다 훨씬 더 배타적인 행동을 보이는 예를 생각해 볼 수 있다. 더구나, 일본인(Kawashima, 1963)이나 중국인(Bond & Wang, 1983)과 같은 집합주의 문화권 사람들은 내집단 안에서의 갈등도 지나치게 심화되면 내집단 성원들이라 하더라도 외집단처럼 취급하여 아주 강한 감정적 적대감

표 2. 갈등상황에서의 의사소통: 개인주의 문화와 집합주의 문화 비교

개인주의(저맥락) 문화		집합주의(고맥락) 문화
강조점	자율성, 상대방과 다른점	우리라는 동체감, 상대방과의 관계
우려점	자율성에 대한 침해	관계의 단절가능성
갈등해결 선호양상	직접적인 방법 지배적, 대결적, 회피적 해결지향적 의사표현 분쟁적, 경쟁적	간접적인 방법 정서지향적 의무적 의사표현 통합적, 타협적
비언어행위	개인적 비언어행위 직접적 감정표현	역할근거적 비언어행위 은근한 간접적 의사표현

[출처: 한규석(1995, p. 342)의 표9-3의 일부를 발췌·수정함(Ting-Toomy, 1988 참조).]

을 보인다고 한다. 이것은 아마도 집합주의 문화의 관계중심적 특성보다 감정(또는 정서)지향적 특성에 기인하는 것으로 보인다. 그러므로, 갈등수준이 지나치게 높지 않을 때는 집합주의 문화

가 개인주의 문화보다 일반적으로 더 비대립적인 해결절차를 선호하지만, 갈등수준이 극도로 높아지면 오히려 집합주의 문화가 더 극단적인 감정적 대립을 보일 가능성이 많다고 결론지을

수 있겠다.

(3) 협상스타일의 문화차

협상행동에 관한 문화차 연구에서 Druckman, Benton, Ali, 및 Bagur(1976)는 인도, 아르헨티나, 및 미국의 협상스타일을 비교하였다. 이들은 비록 세 나라의 아동들과 청소년들을 대상으로 경쟁적인 자원분배 과제를 연구하기는 했지만, 여기서 얻은 세 나라의 문화차를 성인들의 협상 과정에도 응용해 볼 수는 있을 것 같다. 이들의 연구 결과, 인도 사람들은 협상하는데 상대적으로 더 오랜 시간이 걸렸으며, 미국 사람들은 한번씩 교대로 제안을 하고 점차 합의를 향해 수정해 나가는 수렴적 협상스타일을 보였다. 또한 인도와 미국에서는 남자가 여자보다 더 경쟁적이었으나, 아르헨티나에서는 그 반대였다.

Jonsson(1989)은 사회심리학의 인지적 접근을 협상절차에 응용하면서, 미국이나 유럽과 같은 서양의 협상자들은 세세한 문제들에 먼저 합의를 한 다음에 일반원칙의 합의로 들어가는 귀납적 접근을 사용하는데 비해 소련의 협상자들은 일반원칙을 먼저 합의한 다음 세부 사항으로 들어가는 연역적 접근을 사용한다고 지적한다. 더욱 중요한 것은 Ross(1977)가 말한 합의오류(false consensus) 가정 때문에 상대방도 자기와 같은 생각을 가지고 있을 것이라고 잘못 가정한다는 것이다. 그의 표현을 빌리면 국제협상에서 각 당사자가 서로 다른 추론공간(discursive space), 즉 인지도(cognitive map)를 가지고 협상에 임한다. 각 당사자는 자신의 추론공간에 비추어 여러 대안들을 이해하고 이것들의 가치를 평가하여 행동방향을 정하게 된다.

합의오류 효과는 종종 남북한 협상에서 우리 측이 잘 범하는 실수와도 관련된다. 남한과 북한

은 분명히 같은 한민족으로 구성되어 있지만 분단 이래 서로 완전히 다른 길을 걸어왔기 때문에, 현재의 남한 문화와 북한 문화가 같다는 가정 하에서는 성공적인 협상을 기대하기 힘들 것으로 보인다. 국가간 문화차까지는 가지 않더라도 체제간 문화차는 엄연히 존재한다는 사실을 받아들이고 이런 차이를 협상에서 충분히 반영할 수 있어야 실수가 줄어들 것이다. “북한이라는 실체는 뒷전에 놓고 우리 마음대로 북한이 변한다고 믿는 그릇된 인식, 희망적 기대”를 갖지 않아야만 좋은 성과를 기대할 수 있을 것이다(양성철, 1995년 8월 12일자 중앙일보 p. 4). 북한과의 쌀 협상과 그 진행과정에서 인공기 계약 문제나 사진촬영으로 인한 쌀수송선의 억류 문제도 북한의 가치, 영웅, 의식, 및 상징으로 나타나는 북한 지도층의 문화를 제대로 이해하지 못했기 때문에 일어났다고 해도 과언이 아닐 것이다. 우리측의 평화적 제안이 그쪽에서는 체제전복 시도로 비추어질 가능성이 충분히 있다. 아무리 좋은 제안이라도 상대방이 우리의 규칙대로 게임에 임하지는 않는다. 그들은 그들 나름의 규칙을 가지고 협상에 임하는 것이다. “국제적 협상에서는 쌍방의 가치가 같고 협상목표도 같다는 가정을 할 수 없다. 게임의 참가자는 각자의 규칙에 따라 게임을 한다”는 Hofstede(1991)의 말이 남북한 협상에도 그대로 적용된다(차재호·나은영 역, 1995, p. 361).

Brady(1991)도 국제협상에서 문화가 차지하는 역할을 강조하면서 중국과 미국, 사우디와 미국간의 협상스타일의 차이를 간략하게 언급하였다. 그녀에 따르면 미국인은 너무 서두르고 중국인은 느긋하다고 한다. 중국인의 이러한 느긋함은 중국인들이 자기 문화 이외의 모든 문화를 야만인의 문화로 취급하는 “문화적 우월감” 때문이라는 분석을 덧붙였다. 그리고 이러한 문화적 우

월감은 아랍권에서도 나타난다고 본다. 즉 “아랍 우월감 콤플렉스” 때문에 아랍식의 협상스타일이 나온다고 하면서 Quandt(1981, p. 150)의 말을 직접인용하고 있다:

[아랍인들은] 여전히 간접적인 토의 방식을 고수하고 있다 . . . 시간제한이 있을 때는 결정을 내리지 못한다. 가능한 한 ‘네/아니오’ 응답을 하지 않으려 하고, 그 대신 ‘아마 . . . , 어쩌면 . . . [할 수 있을 지 모르죠]’를 뜻하는 수많은 형태의 말을 구사한다. 서면상의 동의보다 구두로 이해하는 것이 더 중요하다. 비밀 보장은 필수적이어서, 공개했다 하면 바로 신의를 저버린 것으로 생각한다.

이러한 국가의 협상스타일이 천천히 변화할 수도 있으나, Hofstede(1991)가 예견했듯이 각 국가의 문화가 조금씩 변한다 하더라도 국가간의 문화 차이는 아주 오랜 세월동안 그대로 유지될 가능성이 많기 때문에, 여러 나라의 협상스타일의 차이를 알아 두는 것은 국제화 시대의 세계무대 진출에 필수적이라고 할 수 있다. Brady(1991)는 국가간 협상스타일의 차이가 협상자들의 행동반경의 상한과 하한을 결정지어 준다고 보는데, 이런 관점은 마치 우리의 지능이 환경에 의해 변화할 여지가 많기는 하지만 어디부터 어디까지 변할 수 있는지를 결정해 주는 것은 유전이라고 보는 심리학적 관점과 유사하다. 즉, 집합주의적 문화에서도 개인주의적 성향의 협상자가 있을 수 있고 또 그 반대로 마찬가지로, 개인이 어디부터 어디까지 융통성을 발휘할 수 있느냐 하는 것은 자기도 모르는 사이에 문화의 제약을 받게 된다는 것이다.

Brady(1991)의 연구와 같은 국제정치학 분야에서의 협상 연구는 심리학 분야에서의 협상 연구와 달리 사변적 통찰이나 사후 사례분석에 많

이 의존하기는 하지만, 심리학이 현미경으로 협상이라는 현상의 일부만을 확대해서 보는 미시적 시각을 가지고 있는 것에 비해 국제정치학은 실제 협상의 전체적인 그림을 다루고자 하는 거시적 노력을 보이므로, 이 두 분야의 협상 연구가 상호보완적 역할을 할 수 있을 것으로 생각된다. 협상이라는 주제 자체가 학제적 성격을 띠고 있기 때문에 여러 학문 분야(예: 국제정치학, 커뮤니케이션학, 심리학, 등)에서의 접근이 불가피한데, 각 분야에서 코끼리의 다리와 꼬리만을 하나씩 붙들고 있어서는 협상을 완전히 이해하기 힘들 것이다. 서로 다른 학문분야의 “문화”를 이해하고자 하는 노력도 필요할 것 같다.

(4) 권력차이 있을 때의 국제협상

협상에 관한 기본적인 이론의 틀은 거의 권력의 대칭성(symmetry of power)을 가정한다. 한 쪽 당사자가 어떤 요구를 하면 다른 쪽 당사자가 그 요구를 받아들이거나 자기측 요구(예: 상대방의 요구수준을 꺾는 것)를 한다. 이런 방식이 주거나 받거나 계속되다가 두 당사자가 모두 그런대로 만족스럽게 여기는 합의점을 찾아낸다. 협상전략 중에도 가장 효력있는 방법으로 인기가 있는 것이 맞대응 전략(tit-for-tat strategy)인데, 이것은 처음에만 협동적으로 나가고 그 다음부터는 상대방이 협동적으로 나오면 협동적으로, 상대방이 경쟁적으로 나오면 경쟁적으로 대응하는 전략이다(Axelrod, 1980a, 1980b). 이와 같은 수렴적 협상방식이나 맞대응 전략은 특히 미국인들이 선호한다고 한다. Hofstede(1991)가 지적했듯이, 어떤 이론이든 그 이론을 내놓은 사람(들)의 문화적 배경이 그 이론에 반영되기 마련이다. 그러므로, 지금까지 많이 알려져 있는 협상 이론도 미국과 같은 개인주의 강대국의 학

자들이 주로 내놓은 것이기 때문에, 약자의 입장에서 강자와 협상할 때 어떻게 하는 것이 좋은지를 암시해 주는 이론은 흔하지 않다(예외: Habeeb, 1988; Zartman, 1971). 그런 의미에서 협상력의 불균형이 존재하는 외국 원조 협상(foreign aid negotiation)에 관한 문화적 연구는 우리에게 좋은 시사점을 줄 수 있을것이다(e.g., Elgstrom, 1990). 미국과 일본의 통상정책과 교섭전략을 다룬 양기웅(1994)의 최근 논문도 두 나라의 “비대칭적 상호의존관계”를 언급하고 있다(p. 199).

Elgstrom(1990)은 스웨덴의 입장에서 본 스웨덴-탄자니아 간 국제협상을 규범과 문화의 맥락 속에서 분석하였다. 공여국인 스웨덴(강자)의 입장에서 본 협상규범 중 가장 골짜려운 것은 각 나라가 동등한 주권을 갖는다는 원칙에 기반을 둔 불간섭(non-interference) 규범이다. 이 규범은 공개적인 위협이나 외압을 협상시에 사용하는 것이 비합법적으로 보이게끔 만든다. 그러므로 Habeeb(1988)가 주장했듯이 약자가 원칙에 호소하거나 자기측이 정당하다는 근거를 제시하면 강자도 주춤해질 수밖에 없다. 우리가 미국과 협상할 때에도 국가의 주권을 내세워 불간섭 규범을 상기시키면 (비록 실제로는 간섭이 계속될 지언정) 어느정도 주춤해질 수는 있다. 이 규범은 상대방이 지닌 협상력의 합법성(legitimacy)을 문제삼는 전략이다. 실제로 제3세계의 많은 나라들이 이런 전략을 사용한다고 한다(Krasner, 1985).

둘째로 부유한 나라가 가난한 나라를 도와야 한다(aid-should-be-given)는 규범도 스웨덴과 탄자니아와 같은 공여국-수혜국 간 협상에 존재한다(Elgstrom, 1990, p. 150). 이것은 양측이 모두 궁극적으로 좋은 결과를 얻게 될 것이라는 기대에서 출발한다. 이 규범은 우리의 대북(對

北) 쌀 협상시에도 존재했던 규범이 아닌가 생각된다. 그들이 쌀을 필요로 하는데 같은 민족으로서 우리가 주지 않을 수 있나, 외국에서 사서라도 주겠다, 결과적으로 우리가 주는 쌀로 인해 그들이 마을을 열고 우리가 마련해 놓은 통일안에 머리숙이고 들어올 것이다 -- 이와 같은 “도와야 한다”는 규범과 그들 마음도 우리와 같을 것이라고 생각한 합의오류(false consensus)로 인해 냉철하게 이것 저것 절차상의 문제를 따지지도 않고 협상에 임했을 가능성이 있다. 본 논문의 처음에서 언급했듯이 양 당사자가 협상에 임하는 것은 서로 상반되는 이익이 존재하기 때문이다. 게다가 같은 민족이기는 하지만 지금은 남과 북이 서로 다른 정신프로그램, 즉 문화를 가지고 있을 가능성이 많다(그러지 않기를 바라는 우리 마음과는 관계없이). 그러므로 누가 되었던 협상에 임할 때는 상대방의 정신프로그램의 입장에서 득실을 따져 볼 필요가 있다. Hofstede(1991)는 이와 관련하여 정상회담의 장단점을 이야기한 바 있다. 그에 의하면 정상회담은 실권자가 직접 외교장면에 임한다는 점에서 더 효율적인 협상이 가능하기는 하지만, 한 나라의 대통령이나 수상은 바로 그 나라를 대표하는 정신프로그램(문화)을 가장 철저하게 지니고 있음으로 하여 그 위치에 오를 수 있었던 사람이 대부분이기 때문에 상대방의 정신프로그램을 기꺼이 인정하려는 열린 마음이 부족할 수 있다.

도와야 한다는 규범과 관련되기는 하지만 같지는 않은 약자측의 전략으로 필요에 호소하는 방법이 있다. 탄자니아가 스웨덴에 대해 잘 사용하는 방법이 “절실하게 필요하다”고 말하는 것이라고 한다. 이것은 공평성(fairness) 규범에 의지하여 약자가 강자로 하여금 도덕적 의무를 느끼게 만들으로써 강자가 더 많은 양보를 하도록 요구하는 전략과는 다르다. 후자는 아프리카 국

가들이 유럽공동체(EC)와 협상할 때 주로 쓰는 전략이라고 한다(Zartman, 1971, p. 64, 225). 탄자니아도 아프리카에 속하지만 스웨덴과 협상할 때 공평성 규범보다는 필요를 더 강조했다(Elgstrom, 1990, pp. 152-153).

탄자니아의 문화적 특성은 비교적 큰 권력거리(권력거리 21/23위)에 집합주의적(개인주의 33/35위)이다(표1 참조). 따라서 권력거리가 작고 개인주의적인 스웨덴(권력거리 47/48위, 개인주의 10/11위)의 협상자에게는 탄자니아의 협상자가 형식에 지나치게 높은 가치를 두는 것으로 보일 뿐 아니라 각 부처간에 손발이 안맞는 것으로 보이기도 하는데, 이것은 탄자니아의 행정문화(administrative culture)가 심하게 중앙집중화되어 있어서 하위직 공무원이 고위직 공무원에게 자기 의견을 허심탄회하게 이야기할 수 없기 때문으로 분석된다(Elgstrom, 1990, p. 155).

이런 탄자니아의 행정문화는 마치 우리나라 공무원들의 복지부동(伏地不動) 자세나 “패섬죄”를 연상시킨다. 스웨덴 협상자에게 비친 탄자니아 협상자는 그밖에도 감정을 별로 드러내지 않으며 “아니오”라는 응답을 거의 하지 않는다. 협상 중에 화를 내는 것은 예의에 어긋난다고 간주되며 자기나 상대방의 체면이 손상되는 일을 사전에 예방하려고 노력한다. 이런 경향은 앞서도 언급했듯이 일본이나 사우디와 유사한 것이다. 도움을 주면서도 수혜국의 독립성을 상당히 강조하는 스웨덴으로서는 이러한 탄자니아의 협상자세가 지나치게 일방향 의존적인 것으로 보일 수도 있다. Elgstrom(1990)이 면접한 스웨덴 협상자들 중에 “탄자니아인들도 지적(知的)인 사람들인데, 어떻게 그런 식의 주장과 행동을 할 수 있을까?” 하고 말하는 사람도 있었다고 한다(p. 155). 이러한 차이점에도 불구하고 한 가지 다행스러운 점은 스웨덴과 탄자니아 모두가 여

성적인 문화를 지니고 있기 때문에(스웨덴 남성성 53위, 동아프리카 남성성 39위), 갈등에 대처하는 방식이 대립적이 아니라 화합적이라는 것이다(표1 참조). 여성적인 나라들의 협조적인 자세는 상호 신뢰감의 바탕이 되고, 이런 신뢰감은 다시 원만한 협상 진행과정의 바탕이 될 수 있다.

참 고 문 헌

- 김재한(1995). 게임이론과 남북한 관계 : 갈등과 협상 및 예측. 서울 : 한울.
- 나은영(1995). 의식개혁에 장애가 되는 문화적 요인들 : 체면과 동조. 한국심리학회지 : 사회문제, 2(1), 인쇄중
- 남기덕(1994). 동맹협상에서 상황맥락이 동맹결과에 미치는 효과에 관한 연구 : 비교문화적 연구. 한국심리학회지 : 사회, 8(2), 70-84.
- 양기웅(1994). 미·일의 통상정책 및 교섭전략. 한국과 국제정치, 10(2), 199-219.
- 양성철(1995). 對北정책기조 어떻게 잡아야 하나 : 신증론. 중앙일보(1995. 8.12. p.4).
- 조선일보(1995. 5.27). 만물상. p. 1.
- 중앙일보(1995. 8. 8). 세계화 : 밖에서 본 한국(上). p. 6.
- 중앙일보(1995. 8.16). 美 동아시아 외교 비즈니스에 비중 : 무역 동 분쟁 때 中·日 보다 다루기 쉬워 이점. p. 30.
- 차재호·나은영 역(1995). 세계의 문화와 조직 : 문화간 협력과 세계 속에서의 생존. 서울 : 학지사.
- 최상진·유승엽(1992). 한국인의 체면에 대한 사회심리학적 한 분석. 한국심리학회지 : 사회, 6(2), 137-157.

- 최연화·최상진(1990). 눈치 기제가 유발되는 상황과 이유에 대한 연구. 한국심리학회 '90 연차대회학술발표 논문집, pp. 293-301.
- 한규석(1995). 사회심리학의 이해. 서울 : 학지사.
- 홍기선(1984). 커뮤니케이션론. 서울:나남.
- 홍대식 편저(1994). 사회심리학. 서울:양영각.
- Axelrod, R.(1980a). Effective choice in the Prisoner's Dilemma. *Journal of Conflict Resolution*, 24, 3-25.
- Axelrod, R.(1980b). More effective choice in the Prisoner's Dilemma. *Journal of Conflict Resolution*, 24, 379-403.
- Bond, M.H., & Wang, S.H.(1983). Aggressive behavior in Chinese society: The problem of maintaining order and harmony. In A.P. Goldstein & M. Segall(Eds.), *Global perspective on aggression* (pp. 58-74). New York: Pergamon Press.
- Bontempo, R., Lobel, S., & Triandis, H.(1990) Compliance and value internalization in Brazil and the U.S. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 21(2), 200-213.
- Brady, L.P.(1991). *The politics of negotiation*. Chapel Hill & London: The University of North Carolina Press.
- Brown, B.R. (1977). Face-saving and face-restoration in negotiation. In D. Druckman (Ed.), *Negotiations: Social psychological perspectives* (Ch. 9, pp. 275-299). Beverly Hills, CA:Sage.
- Carnevale, P.J. (1994). Negotiation. In V.S. Ramachandran (Ed.), *Encyclopedia of Human Behavior* (Vol. 3, pp. 271-281). New York : Academic Press.
- Carnevale, P.J., & Pruitt, D.G.(1992). Negotiation and mediation. *Annual Review of Psychology*, 43, 531-582.
- Christensen-Szalanski, J. (1994). Settling liability disputes : The effects of asymmetric levels of ambiguity on negotiations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 60, 108-138.
- Cohen, R. (1987), International communication : An intercultural approach. *Cooperation and Conflict*, 22(2), 63-80.
- Deutsch, M., & Krauss, R. (1962). Studies of interpersonal bargaining. *Journal of Conflict Resolution*, 6, 52-76.
- Druckman, D., Benton, A.A., Ali, F., & Bagur, J.S. (1976). Cultural differences in bargaining behavior: India, Argentina, and the United States. *Journal of Conflict Resolution*, 20(3), 413-452.
- Druckman, D., & Mahoney, R.(1977). Processes and consequences of international negotiations. *Journal of Social Issues*, 33(1), 60-87.
- Ehrenhaus, P.(1983). Culture and the attribution process. In W.B. Gudykunst (Ed.), *Intercultural communication theory: Current perspectives* (Ch. 15, pp. 259-270). Beverly Hills, CA: Sage.
- Elgstrom, O. (1990). Norms, culture, and cognitive patterns in foreign aid negotiations. *Negotiation Journal*, 6(2), 147-159.
- Fisher, R., & Ury, W. (1981). *Getting to YES: Negotiating agreement without giving in*. Boston : Houghton Mifflin.
- Guth, W., & Selten, R. (1989). On the time

- aspect of international negotiations and the probability for reaching an agreement : An incomplete information approach. In F. Mautner-Markhof (Ed.), *Processes of international negotiations* (Ch. 28, pp. 319-331). London: Westview Press.
- Habeeb, W. (1988). *Power and tactics in international negotiations : How weak nations Bargain with strong nations*. Baltimore/London: John Hopkins University Press.
- Hall, E.T. (1976). *Beyond culture*. Garden City, Ny : Doubleday Anchor Books.
- Harsanyi, J. (1956). Approaches to the bargaining problem before and after the theory of games : A critical discussion of Zeuthen's, Hick's, and Nash's theories. *Econometrica*, 24, 144-157.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences : International differences in work-related values*. Beverly Hills, CA:Sage.
- Hofstede, G. (1989). Cultural predictors of national negotiation styles. In F. Mautner-Markhof (Ed.), *Processes of international negotiations* (Ch. 16, pp. 193-201). London : Westview Press.
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and organizations : Software of the mind*. London : McGraw-Hill.
- Hoshino, A. (1973). The characteristics of Japanese self-expression. *Eigo Kyoiku*, 22(3), 16-18.
- Hsu, F.L.K. (1970). *Americans and Chinese*. New York : Natural History Press.
- Jonsson, C. (1989). International negotiations and cognitive theory : A research project. In F. Mautner-Markhof (Ed.), *Processes of international negotiations* (Ch. 23, pp. 257-276). London : Westview Press.
- Kawashima, T. (1963). Dispute resolution in contemporary Japan. In A.T. von Mesren (Ed.), *Law in Japan : The legal order in a changing society* (pp. 41-72). Cambridge : Harvard University Press.
- Khroustalev, M.A. (1989). Some methodological problems of modeling international negotiations (CH. 29, pp. 333-340). London : Westview Press.
- Kimmel, P.R (1994). Cultural perspectives on international negotiations. *Journal of social issues*, 50(1), 179-196.
- Kramer, P.M., Newton, E., & Pommerenke, P.L. (1993). Self-enhancement biases and negotiator judgment : Effects of self-esteem and mood. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 56, 110-133.
- Krasner, S.D. (1985). *Structural conflict : The Third World against global liberalism*. Berkeley : University of California Press.
- Lax, D.A., & Sebenius, J.K. (1986). *The manager as negotiator*. New York : Free Press.
- Leung, K. (1987). Some determinants of reactions to procedural models for conflict resolution : A cross-national study. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53(5), 898-908.
- Leung, K., & Bond, M.H. (1984). The impact of cultural collectivism on reward allocation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 43, 793-804.
- Little, K.B. (1968). Cultural variations in social

- schemata. *Journal of personality and Social Psychology*, 10, 1-7.
- Mautner-Markhof, F. (Ed.). (1989). *Processes of international negotiations*. London : Westview Press.
- Na, E.Y. (1992). *Resistanced of identity-relevant beliefs under threat from an antagonistic out group*. Doctoral Dissertation, Yale University, U.S.A.
- Nicolson, H. (1964). *Diplomacy*. New York : Oxford.
- Plantey, A. (1982) A cultural approach to international negotiations. *International Social Science Journal*, 34, 535-544.
- Poortinga, Y.H., & Hendriks, E.C. (1989). Culture as a factor in international negotiations : A proposed research project from a psychological perspective. In F. Mautner-Markhof (Ed.), *Processes of international negotiations* (Ch. 17, pp. 203-212). London : Westview Press.
- Pruitt, D.G.(1981). *Negotiation behavior*. New York : Academic Press.
- Pruitt, D.G., & Kimmel, M.J. (1977). Twenty years of experimental gaming : Critique, symthesis and suggestions for the future. *Annual Review of Psychology*, 28, 363-392.
- Quandt, W.B. (1981). *Saudi Arabia in the 1980s*. Washington, DC: Brookings Institution.
- Ramsey, S., & Birk, J. (1983). Preparation of North Americans for interaction with Japanese : Considerations of language and communication style. In D. Landis, & R.W. Brislin (Eds.), *Handbook of Intercultural Training* (Vol. 3, pp. 227-259). New York : Pergamon Press.
- Roth, A.E. (1985). *Game-theoretic models of bargaining*. Cambridge : Cambridge University Press.
- Rothbart, M., & Hallmark, W. (1988). Ingroup-outgroup differences in the perceived efficacy of coercion and conciliation in resolving conflict. *Journal of Personality and Social Psychology*, 55, 248-257.
- Rubin, J.Z., & Brown, B. (1975) *The social psychology of bargaining and negotiations*. New York: Academic Press.
- Sawyer, J., & Guetzkow, H. (1965). Bargaining and negotiation in international relations. In H.C. Kelman (Ed.), *International begavior : A social-psychological analysis*. New York : Holt, Rinegart, & Winston.
- Stander, V., & Jensen, L. (1993). The relationship of value orientation to moral cognition : Gender and cultural differences in the United States and China explored. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 24(1), 42-52.
- Stein, J.G (1988). International negotiation : A multidisciplinary perspective. *Negotiation Journal*, 4(3), 221-231.
- Stevens, C.M. (1963). *Strategy and collective bargaining negotiation*. New York : McGraw-Hill.
- Thompson, L.L. (1990). Negotiation begavior and outcomes : Empirical evidenced and theoretical issues. *Psychological Bulletin*, 108, 515-532.
- Ting-Toomey, S. (1988). A face-negotiation theory. In Y. Kim & W.B. Gudykunst (Eds.), *Theory in intercultural communication*. Newbury Park, CA : Sage.
- Voissem, N.H., & Sistrunk, F. (1971)

- Communication schedule and cooperative game behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 19, 160-167
- Watson, M.O. (1970). Proxemic behavior : A cross-cultural study. The Hague : Mouton.
- Watson, M.O., & Graves, T.D. (1966). Quantitative research in proxemic behavior. *American Anthropologist*, 68, 971-985.
- Wayne, M. (1974). The meaning of silence in conversations in three cultures. In *Patterns of communication in and out of Japan*. Tokyo : ICU Communication Department.
- Wichman, H. (1972). Effects of communication on cooperation in a 2-person game. In L. Wrightsman, J. O'Connor, & N. Baker (Eds.), *Cooperation and Competition*. Belmont, CA : Brooks/Cole.
- Winham, G.R. (1977) Complexity in international negotiation. In D. Druckman (Ed.), *Negotiations : Social psychological perspectives* (Ch. 12, pp. 347-366). Beverly Hills, CA: Sage.
- Zartman, I.W. (1971). The trade negotiations between *Africa and the European Economic Community: The weak confront the strong*. Princeton : Princeton University Press.
- Zartman, I.W. (1977). Negotiation as a joint decision-making process. *Journal of Conflict Resolution*, 21, 619-638.
- Zartman, I.W., & M.R. (1982). *The Practical negotiator*. New Haven, CT : Yale University Press.

Intercultural Communication Perspectives in International Negotiation

Eun-Yeong Na

Chonbuk National University

International negotiations are aimed to reach a consensus between two countries with different languages and cultures. Thus, cultural differences and communication problems are essentially involved in international negotiation situations. The present article regarded international negotiation as a kind of intercultural communication, and discussed four categories of the issue : (1) negotiation and international negotiation (basic principles of negotiation, complexity of international negotiation, and culture in an international negotiation model), (2) negotiation and communication (various communications in negotiation, verbal/nonverbal communications and culture), (3) international negotiation and culture (dimensions of national culture, cultural differences in conflict perception and conflict resolution, cultural differences in negotiation styles, and negotiations under imbalanced power relation between two countries), and (4) implications for Korea's international negotiations. Based on the discussions on over 50 countries' cultural differences in values in power and inequality, relationship between individuals and groups, expectations of male and female roles and assertiveness, reactions in uncertain situations, and Confucian long-term orientation, it was speculated how negotiation styles of various countries can be predicted and how we can wisely cope with national differences of negotiation styles.