

# 무역계약분쟁예방을 위한 협상시 유의점에 관한 연구

- 한·미·이슬람협상관행을 중심으로 -

신 군 재\*

## 〈 목 차 〉

### I. 서 론

### II. 무역계약협상에 관한 문헌적 고찰

1. 무역계약협상의 개념
2. 무역계약협상에 관한 기존연구

### III. 한·미·이슬람 협상자의 요인별 특성비교

1. 방침상의 특성
2. 대화시의 특성
3. 토의시의 특성
4. 합의시의 특성

### IV. 결 론 : 외국인과의 협상시 유의점

\* 성심외국어대학 무역실무과 조교수

## I. 서 론

무역학에서 무역상무의 연구분야는 국제매매계약의 성립, 이행, 종료에 따른 국제상거래의 제현상을 관습(custom)과 관례(practice) 및 법리(legality)에 근거를 두고 종합적으로 연구하는 학문이다. 지금까지 무역상무의 주된 연구분야는 계약의 이행과정 및 종료시의 국제적 법리내지는 국제관습에 대한 내용이 주였던 반면에 무역계약의 성립과정 및 분쟁해결과정에 대한 연구는 미흡하였다.

모든 거래는 계약에서 출발하고 계약상의 문제로 인하여 클레임이 발생한다. 계약조건을 어떻게 체결하느냐에 따라 기업의 손익이 달라지며, 또한 계약을 잘 체결해야만 향후 클레임을 예방할 수 있기 때문에 당사자간의 합의도출과정인 협상이 매우 중요하다고 할 수 있다. 또한 협상은 계약상의 클레임을 해결하는 과정 중 당사자간의 우호적 해결을 하는 과정이나, 알선, 조정, 중재, 소송 등의 과정 중 당사자간의 타협을 유도하는데 있어서도 결정적인 역할을 한다.

특히 WTO체제로 대변되는 무한경쟁 시대가 출범하면서 직면한 IMF상황이 극복되고 있는 상황에서 우리 기업들이 보다 더 해외판매를 증진시키기 위해서는 무역담당자들의 협상능력을 배양시키는 것이 무엇보다도 중요하다고 하겠다. 무역담당자의 대외협상력을 증진시키기 위해서는 개인이 협상에 관한 전문지식을 습득하고 국제협상에 참여하여 경험을 쌓는 것 못지 않게, 「知彼知己면 百戰百勝」이라는 손자병법처럼 자신과 상대방의 협상관행을 사전에 숙지하고 외국인과의 협상에 임하는 것이 단기간에 협상력을 제고시키는 방법이라고 할 수 있다.

기존의 문헌적 연구에 의하면, 유능한 협상자의 첫째 조건은 사전준비를 철저히 하는 자라고 하였으며, 외국인과 계약을 체결하거나 무역클레임을 해결하기 위한 협상을 준비하는데 있어서 협상자가 반드시 체크하여야 하는 것 중 하나는 상대국 협상자의 특성을 파악하는 것이라고 하였다. 상대국 협상자의 특성은 협상팀의 팀장 및 팀원 개개인의 성격, 자질 등의 요소 등 개인적 특성외에 특정 국가의 문화적 특성에 따른 협상자의 행동양식 및 비언어적 수단의 의미와 관련된 특성도 포함한다.

본 연구는 국가경쟁력을 제고시켜 해외판매를 증진시키기 위하여 외국인과 협상을 하기 위해 사전준비를 하는 협상자에게 도움을 주고자 하였다. 협상자들이

협상테이블에서 상대방의 이해하지 못할 행동에 대하여 적절히 대응하지 못해 겪게 되는 협상의 실패를 최소화하면서 소기의 목적을 달성하기 위하여는 문화적 특성에 따른 행동양식을 이해하여야 한다. 따라서 본 연구에서는 문헌적 고찰을 통하여 협상테이블에서 외국인의 행동양식을 규명하여 외국인과의 협상시 유의할 점을 제시하고자 하였으며, 동·서양 및 이슬람 문화의 협상관행의 특징을 비교 분석하기 위하여 한국, 미국 및 이슬람의 협상자를 연구의 대상으로 하였다.

## II. 무역계약협상에 대한 문헌적 고찰

### 1. 무역계약협상의 개념

본 연구에서 협상에 관한 정의는 마케팅에서의 정의를 따르고자 한다. 협상이란 함은 “자신들의 목적을 가진 두 당사자들이 공동의 이해라는 문제에 대해 상호 만족스러운 합의에 도달하고자 함께 협의하면서 자신들의 목적을 조정해 가는 동태적인 과정”<sup>1)</sup>이며, 다음과 같은 특징을 가지고 있다.

첫째, 협상이라는 것은 협상당사자가 자신들의 입장, 요구, 목표를 제시하고, 서로가 만족할 수 있는 결과를 모색하는 문제해결과정이다.

둘째, 사업은 영속성이 요구되어지기 때문에 “협상 당사자 모두가 만족하는 Win-Win 상황을 어떻게 발견하는가, 즉 Positive sum의 상황을 어떻게 실현하는가?”가 중요하다. 따라서 기업은 협상시 협상당사자 모두가 만족하는 상태가 되도록 항상 고객 지향적이어야 한다.

무역협상은 일반 마케팅 협상의 정의와 마찬가지로 문제해결과정으로 이루어지지만 특징적인 것은 서로 문화적 배경을 달리하는 당사자간에 이루어지기 때문에 각국의 협상관행이 합의에 도달하는지 여부에 영향을 미친다는 점이다. 특히, 무역상무론에서 무역협상이 중요한 이유는 다음과 같다.

첫째, 어떻게 협상을 하느냐에 따라 계약의 체결여부가 결정되며, 둘째, 체결된 계약이 기업의 손익에 직접적으로 영향을 미친다. 셋째, 계약의 이행과정이나 중

1) P.D.V. Marsh, 「Contract Negotiation Handbook」, A Gower Handbook, 1984, p.1.

료시 발생할지도 모르는 클레임을 예방할 수 있고, 넷째, 발생한 클레임을 효과적이고 효율적으로 해결할 수 있으며, 마지막으로 현재 우리나라 기업들은 신용장, 인코텀즈와 같은 무역실무에 대한 지식과 더불어 협상력을 갖춘 협상전문가가 무엇보다도 필요하다는 점이다. 결국 기업이 협상력을 증진시킨다는 것은 곧 국제 경쟁력을 갖추어 해외판매능력을 제고시키는 것이라고 할 수 있다.

## 2. 무역계약협상에 관한 기존연구

무역계약협상에 대한 연구는 1970년대부터 비롯되었다. 1970년대의 연구들은 외국인과 무역계약협상에 직접 참여하였던 실무자들을 중심으로 이루어졌는데, 문화적 차이에 따른 외국인의 협상스타일을 규명하는 데 그 목적이 있었다(예를 들면, Van Zandt, 1970; Kapoor, 1974). Herbig와 Kramer는 이질문화간 협상에서 성공하는 길은 상대방을 완전히 이해하고 각 당사자가 협상으로부터 얻고자 하는 것을 실현하기 위하여 자신의 이점을 활용하며 협상을 승승(win-win)상황으로 만드는 것이라고 하였다<sup>2)</sup>.

1980년대에 접어들면서 협상결과에 영향을 미치는 요인에 대한 실증적 연구들이 사회심리학과 교환이론을 바탕으로 한 모델과 모의실험방법 등을 응용하여 본격적으로 행해졌다. <표 II-1>에서 보는 바와같이 이들 모의실험을 통한 실증분석의 결과로 미루어 보더라도 문화적 차이에 따라 협상테이블에서 협상자의 전략이나 행위가 다르다는 것을 알 수 있다. Janosik(1987)에 의하면 상대방 문화를 아는 것은 상대방 협상자의 행위의 방향을 예단(pre-determinate)하는데 도움을 준다고 하였다<sup>3)</sup>.

협상에 관한 문화의 중요성은 협상테이블에서 협상자가 취하는 행동의 목적이 나 결과보다는 협상의 과정이나 전략을 예측하거나 해석하는데 있다. 문화는 협상을 성공적으로 마치는 데 결정적인 요인은 아니지만 협상을 결렬시키는 주요 원인이 된다고 할 수 있다. 즉, 협상자가 다른 문화의 특성을 일단 인식하게 되면 상대방이 협상테이블에서 행하는 행위를 예측하고 이해할 수 있으며 또한 상대방

2) Paul A. Herbig & Hugh E. Kramer, "Do's and Don'ts of Cross-Cultural Negotiations", 『Industrial Marketing Management』, Vol.21, 1992, p.288.

3) Janosik, R.J., "Rethinking the Culture-Negotiation Link", 『Negotiation Journal』, Vol.3, 1987, p.534.

의 행위에 대하여 확신을 갖고 대응할 수 있다<sup>4)</sup>.

<표 II-1> 무역협상의 실증연구 요약

연구자	피실험자	실험설계	실험적 변수	결과
Graham (1983)	일본인 44명 브라질인 50명 미국인 38명	Kelly의 모의실험	결과변수(이익) 과정변수(의사소통전략, 매력, 권력, 신뢰성, 인상) 상황적 제약요인(문화, 역할) 개인적 특성(자부심, 외향성, 외부와의 접촉빈도, 경험, 나이)	일본인 : 역할관계가 중요 미국인 : 이해적 협상전략 브라질인 : 도구적 협상전략
Graham (1984)	일본인 6명 미국인 6명 브라질인 6명	상 동	언어 및 비언어적 행위 협상자의 특성(나이, 경험, 외부와의 접촉빈도)	일본인 : 비언어적 의사소통, 'No'라는 말을 하지 않음 미국인: 언어적, 공정한 가격을 제시 브라질인: 매우 공격적
Adler, Graham & Gehrke (1987)	미국인 138명 멕시코인 68명 캐나다인 148명	상 동	협상결과(협상자의 이익, 상대방의 만족) 과정변수(이해적 전략, 상호간 매력) 집단특성(경험)	미국인, 미국계 캐나다인 : 이해적 전략 프랑스계 캐나다인: 도구적 전략 멕시코인: 관계와 역할이 중요
Graham, Dong Ki, Kim, Chi-Yuan Lin & Michael Robinson (1988)	중국인 54명 일본인 42명 한국인 38명 미국인 138명	상 동	협상결과(개인의 이익과 상대방만족) 과정변수(문제해결전략, 상호간 매력) 상황적 제약요인(역할) 개인적 특성(나이, 경험)	중국인 : 경쟁적 전략 일본인 : 역할중요 한국인 : 미국과 일본의 결합 미국인 : 문제해결전략
Adler & Graham (1990)	미국인 190명 일본인 72명	상 동	협상결과(개인적 이익, 공동의 이익, 만족) 과정변수(문제해결접근) 상황적 제약(상호간 매력, 시간)	① 협상자는 다른 문화를 수용 ② 일본인이 미국인보다 더욱 지위지향적
Graham, Evemko & Rajan(1990)	소련인 56명 미국인 160명	상 동	협상결과(협상자의 이익, 상대방만족) 협상과정(문제해결전략, 상호간 매력) 협상자특성(나이, 경력)	소련인 : 개인적 이익을 위해 경쟁적 행위를 위해 협력적 행위 미국인 : 상호간 이익을 위해 협력적 행위

자료 : 연구자 작성

4) Hawrysh B.M. & Zaichkowsky J.L., "Cultural Approaches to Negotiation: Understanding the Japanese", 『International Marketing Review』, 1990, Vol.7 No.2, p.28.

따라서 외국인과의 협상에 임하는 협상자는 실패의 확률을 최소화하면서 협상성과를 높이기 위해서는 상대방의 협상관행을 사전에 숙지하여야 한다. 본 연구에서는 협상실무자들에게 도움을 주고자 동양, 서양 및 이슬람 문화의 협상관행의 특징을 비교분석하기 위하여 Stephen & Stripp가 제시한 12가지 문화적 요인<표 II-1 참조> 및 「범세계적 협상흐름도」 <그림 II-1 참조>를 이용하였다.

<표 II-1> 범세계적 협상 Framework

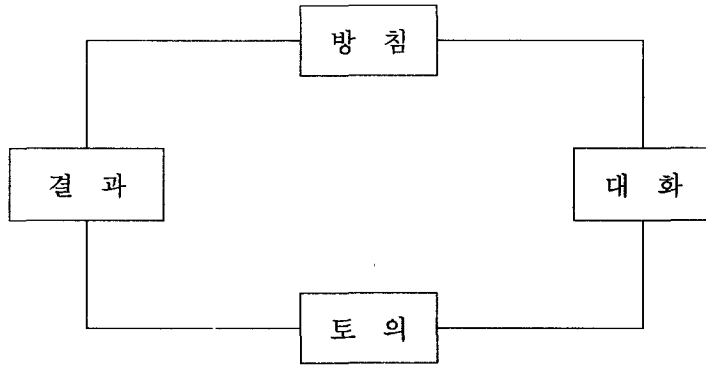
고려요인		협상의 프로필
방 침	1. 기본자세 2. 협상자의 선정요소 3. 개인의 역할 4. 협상에티켓 5. 협상쟁점	협 조 적 <-----> 경 쟁 적 능 력 <-----> 자 질 조 직 우 선 <-----> 개 인 우 선 형 식 적 <-----> 비 형 식 적 실 익 중 시 <-----> 인 간 관 계 중 시
대 화	6. 의사소통 7. 설득수단 8. 시간의 가치	언 어 적 <-----> 비 언 어 적 논 리 적 <-----> 감 정 적 엄 격 함 <-----> 느 슨 함
토 의	9. 신용의 가치 10. 위협선호경향 11. 의사결정	법 <-----> 신 퇴 관 계 회 피 <-----> 선 호 권 위 적 <-----> 합 의 적
결 과	12. 합의의 형태	명 시 적 <-----> 묵 시 적

자료 : 電通異文化間コミュニケーション研究所 譯, 「國際ビジネス交渉術」,  
勁草書房, 1991, p.141.

Stephen & Stripp는 방침, 대화, 토의 및 결과 등 4가지 과정에 대하여 다음과 같이 조작적 정의하였다.

첫째, 방침은 협상의 핵심이 되는 협상자의 철학, 욕구 및 선발기준 등을 말하며, 둘째, 대화는 협상자들이 요구 및 대안을 제시하면서 정보를 교환하는 과정이라고 정의하였다. 셋째, 토의는 교환된 정보를 토대로 상대방을 설득시키면서 상호간의 요구 및 대안을 조정하는 과정을 말하며, 넷째, 결과는 토의의 결과로 도달한 합의의 내용 및 형태라고 정의하였다.

[그림 11-1] 범세계적 협상 흐름도



자료 : 상계서, p.137.

### Ⅲ. 한·미·이슬람 협상자의 요인별 특성 비교

#### 1. 방침상의 특성

##### 1) 기본자세

한국인들은 농경문화와 유교사상의 영향으로 인해 集團主義性向이 강하여 협상에서도 調和를 중요시 여기며 개인보다는 자신이 속한 집단을 우선시 한다. 또한 한국인은 禮를 중요시 여기며, 상대방을 호칭할 때는 퍼스트네임을 불러서는 안 된다. 그리고 오랜 신분사회로 인해 지위관계를 중요시하여 ‘부자지간의 협상’으로 비유되는가 하며, 이러한 지위관계로 인하여 의사소통에 있어 경칭어가 발달하였다는 특징을 가지고 있다. 또한 몬스운(Monsoom) 기후지대의 벼농사로 인하여 韓國人들은 10년이나 20년 후의 보다 큰 이익을 위해 현재의 작은 이익을 포기하지 못하며 매사 모든 일에 서두르는 경향이 있어 과정을 무시한 채 결과에 집착하는 결과주의 성향을 낳아 무슨 일이든 빨리 끝마치는 것을 미덕으로 삼았

다.5)

그러나 미국인들은 유럽대륙에서 신대륙으로의 이주, 서부개척의 역사적 배경 등으로 無에서 有를 창조하고(made something out of nothing), 광활한 대지에서 살아남기 위하여 개인주의적인 독립성을 강조하는 가치관이 형성되었다. 따라서 미국인들은 거의 모든 인간관계가 ‘평등의 원칙’ 하에 형성되어 ‘형제지간의 협상’으로 비유되며, 경칭어가 없으며, 다른 사람과의 관계는 자신의 이익과 자신의 보호라는 기준에서 이루어진다. 또한 미국인들은 주입식 교육이 아닌 토론식 교육으로 인하여 객관적 증거자료를 제시하면서 논리적으로 상대방을 설득하는 학생이 동료학생들로 부터 존경을 받았고 높은 학점을 받는 교육과정으로 인하여 협상시 설득과정을 중요시하였다.

이슬람인들은 이슬람이 곧 종교임과 동시에 법이고 가치기준이며, 경전 꾸란 및 이슬람교도의 일상생활 및 언행에 대한 준칙을 제시한 무함마드의 언행록인 “하디스(Hadith)”에 생활의 구속을 받으며 종교적 의무의 실천을 지상과제로 하는 특이한 사회이다. 또한 사막이라는 지형적 특성과 유목생활로 인하여 자연과 꾸준히 투쟁하여 왔으며, 지형적 고립주의로 인하여 부족이 위험에 직면하였을 경우 이를 극복하기 위하여 혈족내부의 단결이 무엇보다도 필요하여 개인의 역할이 무시되었다6). 이슬람 문화에서는 고립주의에 의하여 연장자를 ‘현명한 사람’으로서 존경하는데 이와같은 연장자에 대한 존경의 관념은 가정 안에서는 부친에 대한 외경(畏敬) 및 부친이 없는 경우에 맏아들이 가족의 생활과 안전을 지키는 대리인의 역할을 하도록 하는 관행으로 나타나고 있다7).

## 2) 협상자의 선정

이질문화간 협상에서는 참석인원, 지위, 연령, 팀 구성원의 기술 등과 같은 요소들은 협상의 각 단계와 밀접한 관련이 있다. 한국에서는 협상자를 선정하는데 있어서 資質을 중요시 여겨 출신학교, 성격 및 배경이 매우 중요한 기준이 되고 있다. 그러나 韓國에서는 이 중에서도 血緣, 地緣, 學緣 등 최고 경영자와의 특수

5) 李奎泰, 續 韓國人の 意識構造(上), 신원문화사, 1983, pp.176-177.

6) 佐久間 賢, 「交渉の戰略」. 實踐教育出版, 1987, p.74.

7) 현대중합상사주식회사, 「국가별문화차이」, 내부자료용, p.90.



관계에 있는 사람들이 협상에서 중요한 역할을 하며, 제너럴리스트들을 선호한다.

미국 기업들은 정해진 목표를 최대한 효율적으로 달성하기 위한 최적의 수단을 선택할 것을 촉구함으로써 비교적 단기간에 가시적 성과를 내도록 하는 '직무' 중심의 인사관리를 채택하고 있다. 이러한 직무중심의 인사관리로 인하여 교육훈련 및 직무순환을 수행할 경우에는 전문지식, 기술 및 그 직무수행의 결과인 업적을 중요시 여겨, 협상자를 선정하는데 있어서도 전문가를 우선적으로 선정한다. 협상팀을 구성할 때에도 당해 거래와 관련된 전문가들을 포함시키는데 당사자간의 책임관계를 서면화하기 위하여 통상 변호사를 포함시킨다. 협상팀장은 회의 진행과 조정을 효과적으로 수행하기 위하여 테이블의 중앙에 앉으며, 모든 참가자에게 적극적으로 의견을 제시하도록 격려하는 역할을 담당하여 창조적, 순발적, 집중적 사고를 할 수 있는 자질이 요구된다.

이슬람 협상팀은 당해 협상전문가 4-5명으로 구성되는데, 협상팀을 구성할 때 개인적인 능력보다는 개인적 신분 및 영향력 등과 같은 자질을 중요시하여 선발한다. 이슬람에서는 가장 지위가 높은 사람이 말을 꺼내기 전에는 다른 사람이 먼저 말해서는 안되는 관행이 있다. 이로 인하여 협상시 통상 상급자는 먼저 모습을 나타내어 인사를 나눈후 협상테이블에서 나가 있다가 협상의 마무리단계에서 다시 들어와 최종 마무리하며, 세부 사항들은 직급이 더 낮은 직원들이나 기술부서 직원에게 맡긴다<sup>8)</sup>. 즉, 협상팀 내에서의 역할에 있어서 최고 경영자는 상대방과 의례적인 인사와 최종 결정을 내리는 반면에 협상팀내 부하직원들은 최고 경영자에게 조언을 하거나 상담을 하며 필요한 기술적 지원을 제공하는데 있다.

### 3) 개인의 역할

韓國에서는 농경문화의 공통적인 특징인 집단주의 성향으로 인하여 '나'라는 사고보다는 '우리'라는 개념이 강조되고 있어 개인보다는 팀웍을 중요시한다. 이는 공동체내 구성원들로 하여금 상부상조를 강조한 계, 두레, 품앗이 등과 같은 관행이 발달하여 오늘날 산업체에도 계승된 것이다. 한국인들은 직장생활 및 사생활

8) 삼성국제경영연구소 역, 「해외비즈니스 문화를 알아야 성공한다」, 21세기북스, 1995 (원제, Farid Elashmawi & Philip R. Harris, 「Multicultural Management : New Skills for Global Success」), p.274.

에 상호간 개입할 정도로 집단주의성향이 지나쳐 기업내에서 구성원들이 공식적인 업무관계를 중심으로 행동하기보다는 비공식적인 학연, 지연 등의 연고관계 중심으로 행동하는 특성을 갖고 있어 공과私家 혼동되는 역기능을 보여주고도 한다.

미국인들은 개인을 중시하여 개인의 개성, 자율, 경쟁, 성취 등을 강조함으로써 권익, 격식, 집단적 합의, 연장자 우대보다는 공정한 경쟁과 성과의 중시, 개인적이고 전문적인 업무방식을 선호하도록 하는 평등, 자유, 개방성, 자기신뢰, 협동에 우선 순위를 두고 있다. 미국인들의 자기존중(self-respect)과 자기실현(self-actualization)에 의해 동기가 부여되며, 자신의 이익과 보호를 위해 다른 사람들과의 관계가 형성된다.<sup>9)</sup> 미국인들은 자신의 성공과 성과에 대한 직접적 보상을 위하여 위험을 감수하고자 하며, 경쟁적인 성향을 가지고 있다. 이러한 성향으로 인하여 미국인들은 협상시 종종 본사의 기본적 방침선을 어긋나더라도 협상을 타결시키려고 하는 경향을 갖고 있다.

이슬람인들은 사막이라는 고립된 지형적 특성에 인하여 혈족내부의 단결과 부족 집단에 대한 복종이 강조된 계급사회로서 개인의 역할은 가족관계에 의존하여 개체(identity)는 개인적 특성에 의존하기보다는 가족의 특성 및 집단내 다른 것에 의존한다. 개인의 발전보다는 가족, 종족, 사회, 국가 또는 이슬람 형제 특히 이슬람 공동체에 대한 희생을 강조하며, 성과에 대한 포상은 직위에 따라 차등 포상된다. 이슬람인들의 충성심은 기업과 고객간의 관계뿐만 아니라 기업과 기업의 관계, 그리고 고용주와 피고용주와의 관계에서도 적용된다. 아랍인의 동기부여는 권위 구조내의 자아감각에 호소하는데 예를 들면 위기 또는 축제등의 분위기를 조장함으로써 강력한 결속력을 다진다. 집단주의 성향이라는 면에서는 한국과 같지만, 내용면에서 전혀 다른 특징을 가지고 있다. 한국에서는 공동의 안녕과 번영이라는 측면에서의 집단주의 성향이 강한 반면에 이슬람인들은 국가기관에 대해서는 관심과 책임이 별로 없으며, 공동노력이나 공동 관심사에는 등을 돌리고 개인적인 복지, 가족 및 혈연의 안녕 및 전통에 남다른 관심과 의지를 보이고 있는 특징을 가지고 있다.<sup>10)</sup> 그래서 매사 자기위주로 생각하고 모든 약속이나 계약내

9) Boye Lafayette DeMente, 「Japanese Etiquette & Ethics in Business,(6th ed.,)」, NTC Business Books, 1994, p.181.

10) 박정남, 「이슬람과 아랍」, 홍익출판사, 1986, pp.126-127.

용도 자기 중심으로 판단하려고 하며 국제관습이나 관행도 무시되는 경우가 많다.

#### 4) 협상에티켓

한국은 유교적인 전통에 의해 禮를 중요시하는 형식적인 사회이어서 협상시 상대방에 대한 예의를 지키는 것이 대단히 중요하며, 禮를 준수하지 않는 사람은 다른 사람으로부터 인간이하의 사람이라는 평가를 받는다. 韓國에서는 첫 대면시 협상장소에서 고개를 약간 숙이면서 서로 악수를 나눈 후 명함을 교환하는데, 이때 악수이외의 직접적인 상대방과의 신체적 접촉을 하지 않으며, 상대방이 여자일 경우에는 악수도 생략하고 간단히 목례만 한다. 또한 이름 자체가 숭고한 의미를 가지고 있어서 성씨에 직책을 붙여 호칭하며 퍼스트 네임(first name)을 부르지 않으며, 협상시 정장을 입어 상대방에게 예를 갖추는 특징을 가지고 있다.

미국인들은 소탈(informality)하다. 미국인들은 이러한 소탈함이 오히려 진정한 인간관계를 맺게 하는데 필수적이라고 보아 존칭이나 호칭의 사용에 불편함을 느낀다.<sup>11)</sup> 이러한 소탈한 성격과 인간관계에 있어 평등이라는 가치관에 의해 미국인들은 사장이나 중역이라도 퍼스트 네임을 스스럼없이 부르며, 간편한 복장을 입고 회의에 참석한다든지, 껌을 씹는다든지, 공식 회의상에서도 농담조의 어휘를 사용하며, 직책과 지위를 무시하는 경향이 있다. 또한 미국인들은 직접성, 성실성, 평등성이라는 가치관에 기인하여 협상시에 상대의 눈을 피하고 이야기하면 신뢰할 수 없는 사람으로 취급되며, 무엇을 숨기고자 한다거나 속이고자 한다라고 의심을 하게 된다.

이슬람인들은 사회적 상호작용이 매우 의례적이어서 관습적 공식성과 의정서(protocol)등의 인간관계를 맺는 절차가 필수적이다<sup>12)</sup>. 따라서 이슬람인과 협상시에는 공식적 절차가 중요한데, 추진중인 거래가 잘 진행되도록 하기 위해서는 쟁점을 토론하기에 앞서 커피와 차를 마시면서 인간적 관계를 맺는 사전적 시간을 갖는 것이 중요하다.

이슬람인과 인사를 나눌 때에는 먼저 본 사람이 하고 젊은 사람이 연장자에게

11) 김익환, “의사소통 형태에 미치는 문화의 영향”, 「동서연구」, 계명대학교 동서연구분회원, 1987, p.314.

12) Paul A. Herbig and Hugh E. Kramer, op.cit., p.291.

하며 평화의 인사인 [살람아레이꿈]이라고 말한다. 친한 사이인 경우는 악수를 하고 난 후 [까이프하락]라는 말과 함께 상대방 어깨를 겨앉고 양볼에 키스를 한다. 악수를 할 때에는 손을 세게 잡지 않고 상대방에게 지지 않을 정도로 당당하게 그리고 상대의 눈을 보고 악수하여야 하며, 대화를 할 때에는 직업, 연령, 가족관계 등 개인적인 것에 대한 질문을 해서는 안되는데 이는 자신을 해치는 악령에게 자신을 알린다고 생각하기 때문이다. 또한 종교 및 이스라엘에 관한 것에 대한 것을 화제로 삼아서는 안된다

이슬람지역에서는 식사는 오른손으로 하며 왼손은 불결한 것을 집을 때 사용한다. 또한 개인관계를 원만히 하기 위해 선물을 줄 때에는 뇌물이라는 의미를 줄이기 위하여 공개적으로 제공되어야 하며 초대를 받았을 때에는 음식이나 음료를 가져가면 안된다.

##### 5) 협상의 쟁점

한국인들은 매매계약의 내용이나 조건에 대한 協商爭點보다는 人間關係를 구축하는 것이 중요한 반면에 미국인들은 人間關係보다는 쌍방의 대립되는 점들을 먼저 밝히고 쟁점들을 토의하여 해결하는 것을 중요시한다. 賣買契約內容에 대한 爭點에 있어서도 韓國人들은 價格條件, 日本人들은 品質條件 등을 중요시 여기며 클레임 및 분쟁해결방법 등에 대해서는 그다지 중요하게 여기지 않는 반면에, 미국인들은 品質條件을 중요시 여기며 이들 거래조건외에도 권리침해, 분쟁해결 등도 중요시한다.

이슬람 지역에서는 개인간의 관계 및 종교가 사업보다 앞선다. 따라서 협상시 계약조건에 대한 논쟁보다는 주로 “이전에 몇번이나 접촉하였는가?” 또는 “어떠한 사람과 만났는가?”가 협상의 주요 쟁점이 된다. 이슬람인과 협상시에는 이슬람인이 비즈니스와 관련하여 자신이 믿을만한 의논 상대라고 여길 때까지 그 사람과 많은 시간을 보내는 것이 중요하다<sup>13)</sup>. 구체적인 계약조건에 대하여는 이들은 품질에 대한 감각이 없고 가격 경쟁적인 제품을 선호하며, 복잡한 것을 싫어하여 제품에 대한 설명은 간단히 해야한다.

13) 삼성국제경영연구소 역, 전게서, p.280.

## 2. 대화시의 특성

### 1) 의사소통

한국은 高背景文化圈에 있는 사회이다. 일반적으로 아시아의 언어는 高背景文化에 속하지만 한국은 그중에서도 특히 그 경향이 강하다. 한국인들은 상호의존과 집단간의 조화를 중시하는 문화적 가치때문에 함축적이고 모호한 어휘를 사용하거나 침묵을 지키는 등 자신의 의중을 은폐시키고 ‘눈치’로 상대방의 마음을 헤아리는 의사소통이 발달한 반면에 적극적으로 나를 표현하거나 자신의 주장을 관철시키고자 하는 논쟁기법<sup>14)</sup>이 발달하지 못하였다. 협상테이블에서도 한국인들은 서로 대치되고 있는 協商의 爭點들에 대해 직접적으로 논쟁에 들어가기보다는 주변 이야기부터 시작하고 협상쟁점에 대하여는 나중에 토의하고자 한다. 서신교환은 정보를 얻어내고 제안을 하며, 인간관계의 우정을 형성하려는데 있다.

미국인들은 크리스트교의 ‘로고스’라는 탐구정신에 의하여 言語的 意思疏通이 발달하였다. 미국인들의 意思疏通은 자신의 생각이나 느낌을 상대방에게 어떻게 잘 전달하느냐를 중시하기 때문에 비언어적 의사소통은 중요하지 않다. 특히 의사소통에 있어서 직접적으로 ‘예’와 ‘아니오’를 분명하게 한다. 서신교환은 상대방에게 정보를 제공하여 그에게 약속을 얻어내고 행동계획을 수립하려는데 목적이 있다.

이슬람인들은 면전토론이나 인터뷰의 의사소통형태를 선호하여 협상, 교섭 및 설득이 크게 발달되어 있다. 몸짓이 아주 dramatic하며, 언어는 종종 내용과 톤에 있어서 과장적인데 특히 음성톤은 개인의 사회적 지위 및 가족의 영향력에 의존한다. 이슬람인들은 비록 외국인과 거래를 할 때에도 감정을 억제하지만 목소리를 높이거나 감정을 보이는 것이 진실성을 나타낸다고 보고 있다.<sup>14)</sup> 이슬람인들은 직접적인 것은 무례한 것이며 모욕적인 것으로 간주하기 때문에 직접적으로 ‘아니오’라고 의사표시를 하지 않고 가능한 간접적으로 의사전달을 하는 것이 발달하였다<sup>15)</sup>. 따라서 직접적으로 ‘아니오’라는 거절의 의사표시를 하지 않아 상대

14) Brake T., Walker D.M. and Walker T., 「Doing Business Internationally : The Guide to Cross-Cultural Success」, IRWIN, New York, 1995, p.125.

15) Martin J. Gannon and Associates, 「Understanding Global Cultures: metaphorical

방의 말에 진의를 파악하는 것이 어렵다. 특히 비언어적 의사소통중 고개를 끄덕이는 것은 우리의 '예'라는 의미와는 달리 '아니오'라는 의미를 갖는다는 것을 주의해야 한다. 이슬람인들에게 있어서 협상시 유모는 효과적인 의사소통기술로서 대치국면과 갈등을 피하는 방법 및 친구를 만들고 우정을 유지하기 위하여 매우 유용하게 사용된다.

## 2) 설득의 수단

한국인들은 협상시 調和를 중요시 여겨 실질적인 협상의 爭點인 가격에 대하여 값을 흥정하면서도 調和를 유지하기 위하여 상대방을 비판하지 않는다. 따라서 협상시 상대방의 주장내용에 대하여 일방적으로 비난을 하지 않고, 자신을 낮추는 겸손한 태도로 상대방을 설득하여 상호간의 體面을 세울 수 있는 방법을 모색하고, 합의에 도달하기 위한 명분을 만들고자 한다. 이러한 성향으로 인하여 한국인들은 협상시 객관적인 증거를 제시하는 등의 방법으로 상대방을 궁지로 몰기보다는 좋은 분위기를 만들고 감정적인 호소를 통해 상대방을 설득하고자 한다.

미국인사이의 협상은 두 형제간의 협상과 같이 상대적으로 평등한 지위를 갖고 협상하기 때문에 공정한 제의를 주고 받는 설득단계를 중요시하고 있으며 상호간의 불일치한 쟁점에 대해서는 열렬한 토론을 통하여 해결하고자 한다.<sup>16)</sup> 설득의 무기는 사실과 논리로서 정확한 지식, 합리적인 사고방식, 솔직함, 상대방에 대한 존경 그리고 좋은 언어적 기술 등을 요구한다. 따라서 미국인들은 狀況을 분석하고 결정을 내릴때 막연한 설명보다 분명한 사실과 숫자에 근거한 객관적 자료를 요구한다.<sup>17)</sup>

이슬람인들은 흥정이라는 훌륭한 예술에 참여하여 단순히 그것을 즐기고자 할 정도로 협상은 문화의 핵심적인 한 부분이다. 이들은 매매협상에서 최초의 요구는 높고 협상은 일련의 양보를 통하여 협상을 진행해 간다<sup>18)</sup>. 특히 고객과 상인

journeys through 17 countries」, SAGE Publication, Inc., 1994, p.222.

16) Nathaniel B. Thayer & Stepher E. Weiss, "Japanese Negotiating Styles", Hans Binnedijk(ed.), 「National Negotiating Style」, Foreign Service Institute, U.S. Department State, 1987, p.67.

17) 김익환, 전개논문, p.322.

18) Brake T., Walker D.M. and Walker T., op., cit., p.128.

간의 언쟁은 수우끄(Souk) 또는 바자르(Bazaar) 경제의 특징으로서 거의 약식화 되어 있어 이슬람인들은 서로간 흥정관행을 잘 알고 있기 때문에 다음 단계에서 상대방이 제시할 조건을 알게되며 양자는 서로 상대방의 최종 목표에 도달했는지 여부도 감지할 수 있다. 따라서 이슬람인들은 어떤 객관적인 자료를 가지고 논리적으로 상대방을 설득하는 전술보다는 상대방과의 관계로 설득하고자 한다.

### 3. 토의시의 특성

#### 1) 시간의 가치

한국에서도 시간엄수를 중요시하지만 “Korean Time”이라는 것이 있어 시간을 엄수하지 않는 것에 대해 관대하다. 따라서 協商時限은 보통 정하여 있지 않고 狀況에 따라 신축적으로 협상시한을 정한다. 협상시 협상에 대한 쟁점을 토론하기보다는 인간관계를 구축하는데 많은 시간을 보내는 특징을 가지고 있다. 시간 관념에 있어서도 중·단기 지향적이며, 또한 과정보다는 결과지향적인 성향으로 인하여 외국인과 협상시 상대방에게 너무 일찍 자신에 대한 최종안을 빨리 제시함으로써 손해를 보는 경우가 많다.

미국인들은 “시간은 돈”이라는 가치관에 기인하여 시간지향적이다. 美國人들에 있어서 시간은 가치가 있는 것으로 다음 스케줄을 위해 정시에 일을 마칠려고 항상 서두르는 인상을 주며<sup>19)</sup>, 미국인들은 협상시 시간 약속을 정확히 지키는 것뿐만 아니라 ‘시간을 소중하게 여겨 스케줄을 정할 때 조금도 시간의 낭비도 없도록 시간 단위가 아니라 분단위로 짜고 있다. 따라서 協商時 인간관계를 구축하는 단계를 무시하거나 또는 적어도 이 단계를 가능한 빨리 끝마치기를 원하여 다른 주변의 이야기없이 바로 본론으로 들어가려고 한다.<sup>20)</sup> 이러한 철저한 시간관념과 저돌적인 성향으로 인해 미국인 협상은 충분한 정보교환없이 이루어지기도 하며, 개인적인 업적을 중시하여 단기적인 이익을 먼저 생각하여 협상에서 너무 빨리

19) Graham J.L., “A Hidden Causes of America’s Trade Deficit with Japan,” 「The Columbia Journal of World Business」, 1981 Fall, p.9.

20) Sak Onkvist & John J. Shaw, 「International Marketing」, Merrill Publishing Company, 1989, p.243.

讓步하는 경향이 있다.<sup>21)</sup>

이슬람인들은 “시간은 단지 시간이다”라고 시간에 대한 가치를 두고 모든 일은 신의 뜻(In Sha Allah)에 달려있다고 생각하여 시간관념이 없다. 또한 이들은 서두르는 것은 모욕이며 특정 안건을 심의하고 심사숙고할 시간이 필요하다는 가치관을 가지고 있다<sup>22)</sup>. 이슬람인들은 한국인과 마찬가지로 협상시 데드라인과 스케줄에 관하여 큰 융통성을 보여주고 있으며 회합시 정확한 시간을 지키지 않는다든지 또는 회합중 보다 더 중요한 회합이 있을 경우 진행중인 회합을 중단하는 것이 일반적이다. 이는 이슬람문화에서는 공식적인 일의 객관성보다는 인척관계 등에 의한 비공식적인 관계를 매우 중요시하는 관행에 기인하는 것으로 가장 중요한 사람은 가장 빨리 서비스를 받으며, 관계가 적거나 없는 사람은 마냥 기다려야 한다<sup>23)</sup>. 따라서 이슬람인들이 협상시한을 끄는 것이 알라의 뜻이라는 종교적 의미인지 아니면 단순히 지연전술인지를 외부인이 알기가 어렵다.

## 2) 신 용

한국에서 상호신뢰는 매우 중요하다. 따라서 이러한 신뢰를 구축하기 위하여 인간적으로 정을 통하기 위한 일련의 활동 등과 직접적인 접촉보다는 제3자로부터 소개를 받아 접촉하는 것이 비즈니스관계를 수월하게 한다. 그러나 한국인들은 短期的인 成果를 중시하여 신용을 지키지 않으려는 심리도 가지고 있다.

미국인들도 신용을 중요시 하지만 한국처럼 비공식적 접촉을 통한 상호신뢰관계를 기본으로 협상되는 것이 아니라 契約關係에 의하여 형성된다. 상대방과의 신뢰는 즉 합의한 내용을 얼마나 충실히 잘 이행하느냐에 따라 형성된다.

이슬람인들은 집단규범과 전통에 대한 일치성을 기대하여 집단내 신뢰와 신용이 중요하다<sup>24)</sup>. 이러한 신용을 중시하는 관행은 바르고 정직하며 신뢰를 바탕으로 한 상거래를 하도록 한 꾸란과 하디스의 교시 및 거짓맹세를 하며 제품을 판

21) Samfrits Le Poole, "John Wayne Goes to Brussels", Lewicki, R.J., Litterer J.A., Saunders. D.V & Minton J.W., 「Negotiation」, Irwin, 1993, p.554.

22) Brake T., Walker D.M. and Walker T., op., cit., p.123.

23) Edward T. Hall, "The Silent Language in Overseas Business", in James C. Baker, 「International Business Classics」, D.C. Heath and Company, 1988, p.91.

24) Dindi, H. and Gazur, M., 「Turkish Culture for Americans」. Boulder Co., 1989, p.17.



매하는 것은 가장 나쁜 것 중의 하나라고 한 예언자 무함마드의 교시<sup>25)</sup>에 따르기 위한 것이다. 이는 이슬람인들은 꾸란과 하디스 및 무함마드의 교시에 따라 거래를 수행할 경우 비록 엄청난 부를 축적할 수 없을 지라도 알라의 축복을 받을 것이라고 믿음을 갖고 있기 때문이다.<sup>26)</sup> 이슬람인들은 신뢰가 구축된 상점에서만 물건을 구입하는 관행이 발달하였다. 따라서 이슬람인들과 거래를 할 경우에는 장기적인 안목에서 적절한 이윤만을 생각하고 거래를 해야 하며, 이슬람인들과 사업을 하기 전에는 먼저 신뢰를 구축하는 것이 중요하다. 이를 위하여는 협상 쟁점에 대한 본안에 토의하기 전에 먼저 인간관계를 구축하기 위한 많은 접촉을 갖거나 최고 경영자와 정확하게 인맥이 닿는 대리인을 찾는 것이 중요하다.

### 3) 위험선호성향

한국인은 일반적으로 체면과 調和를 중요시하기 때문에 매사에 조심하여 危險을 기피하는 성향이 있다. 이는 ‘모난 들은 처라’라는 속담과 함께 집단중심성이 강한 韓國人들이 가족이나 특정집단에 대한 충성심이 강하게 작용하여 자아실현보다는 가문과 체면(face saving)을 중시하여 자신들의 행동을 제약한 結果라 할 수 있다. 사회 또는 조직의 구성원들이 미래의 변화와 불확실성에 어떻게 대처하는지에 대한 성향인 危險回避性向에 대한 호프스테드의 분석에서도 한국은 일본과 미국에 비하여 불확실성 회피성향이 가장 높은 것으로 나온 결과에서도 볼 수 있다<sup>27)</sup>. 그러나 한국기업 1세대들은 ‘하면된다’는 신념으로 높은 위험선호 성향으로 기업성장의 원동력이 되었으며, IFM이후 젊은 세대를 중심으로 위험이 높은 벤처비즈니스가 매우 활발히 이루어지고 있다.

미국인들은 집단보다는 개인이 중요하며 개인의 평가는 업적에 의해 평가되기 때문에 여러 가지 가능한 대안을 만들고 이중에서 높은 보상에 따른 위험을 감수하려는 성향을 갖는 경향을 가지고 있다<sup>28)</sup>.

25) Mannan M.A., 「Islamic Economics: Theory and Practice」, Hodder and Stoughton, London, 1986, p.285.

26) Abdur Rahman I. 「Doi, Shari'ah The Islamic Law」, Ta Ha Publishers, London, United Kindom, 1984, p.354.

27) 이학중, 「한국의 기업문화」, 박영사, 1993, p.190.

28) David K. Tse, Kam-Honee, Ilan Vertinsky & Donald A wehrung, "Does Culture Matter? A Cross-Cultural Study of Executives' Choice, Decisiveness, and Risk

이슬람인들은 개인의 운명은 신의 뜻에 달렸다고 믿고 있으며 천국과 지옥에 갈 사람은 신에 의해 이미 결정되었다고 생각하고 있는 운명주의자들이다. 이러한 운명관으로 인하여 이슬람인들은 변화 자체를 극도로 위험한 것으로 간주하고 전통적인 관습이나 행위를 유지하고자 한다. 이러한 위험기피 경향은 호프스테드가 40개국을 대상으로 실시한 불확실성회피의 성향에 대한 문화의 차원을 조사한 결과에서도 이들 지역은 불확실성회피경향과 집합주의적 특수주의가 결합되어 있다고 하였다<sup>29)</sup>.

#### 4) 의사결정

한국에서의 意思決定權限은 유교적 전통에 의하여 로얄 패밀리 라고 일컬어지는 소유자/최고경영자들에게 집중되어 있으며 부하가 상사에게 무조건 복종하는 ‘上意下達式’ 의사결정이 이루어진다. 따라서 어떤 문제에 대하여 일단 결정이 내리면 그것을 반드시 지켜야 하고 부하들의 의견과 상사의 의견이 다를 경우에는 일단 상사의 의견을 우선시하는 것이 바람직하다고 생각하고 있는 것이다. 이러한 意思決定慣行으로 인하여 日本이나 중국과 같은 다른 아시아 국가들보다 意思決定이 빨리 이루어진다<sup>30)</sup>.

미국의 의사결정은 다양한 계층의 관리자에게 그들의 업무에 대한 의사결정권을 부여하는 分散된 意思決定體制로서 개인적이며 참여적인 방식으로 이루어지고 있다. 즉, 미국 기업들은 문제해결에 있어서 문제집단 또는 구성원들간의 직접적인 토의와 참여를 강조하여 개인의견이 전체를 위하여 사장되지 않고 표면화되는 방향에서 각 구성원이 참여하는 방식으로 의사결정이 이루어진다. 意思決定은 실행과 목표달성에 초점을 두며 여러 정보의 수집으로 신속한 意思決定이 이루어지는데<sup>31)</sup>, 이때 실용주의 사고방식에 의하여 체면에 대한 고려보다는 편익분석(Cost-Benefit Basis)에 의해 행해진다. 의사결정과정은 한국과 마찬가지로 ‘上意

Adjustment in International Marketing”, 「Journal of Marketing」, Vol. 52, Oct. 1988, p.82.

29) 불확실성 회피 지수치(UAI)가 68점을 기록함

30) Rosalie L. Tung, "How to Negotiate with the Japanese", 「California Management Review」, Summer 1984, p. 34

31) 이학중, 전게서, p.194.

下達'방식을 취한다.

이슬람 문화의 조직구조는 권력과 권위가 최고 의사결정권자에게 집중된 관료적인 사회로서 모든 의사결정권한은 최고 경영자에 있다. 특히 이슬람문화에서는 최고경영층이 자질구레한 것까지 결재할 정도로 의사결정권한이 대부분 최고 경영자층에 집중되어 있으며 통상 의사결정기간이 길며 '상의하달'식으로 이루어진다. 최고경영자의 의사결정권한은 富, 權力 및 關係(connection)에 의한 권위에 따라 정해지고 있는데 최근에는 최고 경영자층에 서구에서 교육을 받은 사람들이 차지하는 비중이 높아가고 있다. 최고 경영자는 조직내에서 종업원들에게 사실상의 공개재판을 열 수 있는 권한을 가질 정도로 막강하다.

#### 4. 합의시의 특성

한국인은 상호간의 신뢰감을 중요시하여 협상이 끝난 후 구두합의를 존중하며 또한 별도로 書面契約書를 작성하는 경우에도 통상 契約書上에 융통성이 있는 조항을 첨부해둔다. 즉, 한국은 동질사회로서 법적 관계보다 '공동이해'를 우선 시하여 契約文書에 구속받기 보다는 「상호간 배려」와 和의 정신을 우선 시하는 관행을 가지고 있다.<sup>32)</sup> 따라서 한국에서의 契約은 당사자들이 반드시 지켜야 하는 권리·의무를 규정한 것이라기보다는 일반적인 活動指針에 불과하여 통상 비교적 짧게 작성하는 것이 특징이다.

미국사회는 '나'란 개체를 중심으로 하여 집 밖은 '남'으로 생각하고, 모든 인간 관계는 '나'와 '남'사이의 契約이나 법률에 의해 정해지는 사회이다. 미국에서는 契約은 당사자간 권리·의무를 규정한 것이기 때문에 이 契約은 여하한 일이 있더라도 지켜져야만 한다. 따라서 협상의 결과인 합의에 대하여 쌍방의 권리나 의무를 명확히 하기 위하여 합의한 내용을 서면화하기 위하여 장문의 계약서를 작성하며, 이때 사용되는 표현과 그 해석에 신중을 기하기 위하여 협상시 변호사를 기용한다.

이슬람에서는 구두 계약이 서면계약방식보다 훨씬 더 확실한 계약방식으로 이용되어, 구두계약을 못믿고 서면계약을 요구하는 것은 이슬람인들의 기분을 상하

32) 이규태, 전게서, p.107.

게 하는 것이며 그들의 명예가 훼손되었다고 생각하기도 한다<sup>33)</sup>. 구두합의의 방법은 2가지 방법이 있는데 하나는 쟁점에 대하여 모든 참가자들이 찬성한다고 호명함으로써 동의를 하는 방법이고, 다른 하나는 쟁점에 대하여 침묵을 지키는 방법인데 이슬람에서는 침묵을 긍정적인 의도로 받아들여 이들 2가지 방법 모두 유효한 동의로 보고 있다. 이슬람인들은 계약이 체결되었다고 하더라도 일방적으로 그 계약을 취소하며, 매사 자기편의주의로 해석하고 있어 계약유효기간이 지났음에도 불구하고 자신이 유리할 경우 이의 이행을 촉구하는 경향이 있다.

<표Ⅲ-1>한·미·이슬람인의 협상관행 비교

		한국인	미국인	이슬람인
방 침	1. 기본자세	유교의 영향 자연에 순응 집단주의	기독교의 영향 자연과 투쟁 개인주의	이슬람교의 영향 자연과 문화 집단주의
	2. 협상자의 선정	자질중시	능력중시	자질중시
	3. 개인의 역할	조직우선	개인우선	조직우선
	4. 협상에티켓	‘禮’ 중시	소탈함(비형식적)	‘禮’ 중시
	5. 협상쟁점	인간관계구축	실익중시	인간관계구축 (절충희수중시)
대 화	6. 의사소통	비언어적 수단발달 (눈치)	언어적수단발달(‘예’ ‘아니오’가 분명)	비언어적수단발달(직 접적 감정표현)
	7. 설득수단	감정적 호소(명분 중시)	객관적 증거	홍정선호, 상대방과 의 관계중시
	8. 시간의 가치	느슨함, 서두름	엄격함, 서두름	느슨함, 서두름이 없 음
토 의	9. 신용의 가치	인간관계	계약관계	인간관계, 종교적 의 무중시
	10. 위험선호경향	위험기피	위험선호	위험기피
	11. 의사결정	상의하달(집중적 의사결정)	상의하달(분산된 의 사결정)	상의하달(집중적 의 사결정)
결 과	12. 합의의 형태	구두계약선호	서면계약선호	구두계약선호

이상에서 살펴본 Stephen & Stripp이 제시한 협상에 관한 문화적 요인에 따른 한국, 미국, 이슬람인들의 협상관행의 특징을 비교하며 <표Ⅲ-1>과 같다.

33) Edward T. Hall, op. cit., p.96.

#### IV. 결론 : 외국인과의 협상시 유의점

지금까지 동서양 및 이슬람 문화에 대한 협상관행의 특징에 대하여 기존의 문헌적 연구를 통하여 비교하여 살펴보았다. 앞서 살펴본 바와같이 종교, 역사 및 지형적 특성 등으로 인하여 각 협상자의 가치관을 비롯한 문화적 특성이 다르며, 이에따라 협상관행이 다르다. 따라서 외국인과 협상에 임하는 협상자들은 협상을 행하기 앞서 반드시 상대방의 문화 및 협상관행의 특징을 사전에 조사하여 '해야 할 일'과 '해서는 안되는 일'에 대한 세심한 주의가 요구된다.

협상자가 외국인과 협상을 효과적으로 수행하여 협상성과를 높이기 위해서는 무엇보다도 거래 상대국의 협상관행의 특징 및 협상전략에 대한 사전준비를 철저히 하여야 하며, 둘째, 상대방 국가의 언어능력 및 특징을 향상시키며 협상이라는 것은 상대방이 존재하기 때문에 자신의 이익만을 추구하기 보다는 상대방에게도 이익을 줌으로써 승·승의 협상결과를 낳도록 하는 전략을 마련하여야 할 것이며, 셋째, 인내심을 갖고 상대방이 양보할 때까지 기다리는 전략도 적절히 이용하여야 한다.

또한 본 연구에서 살펴본 미국인의 협상관행을 토대로 미국인과 협상시에는 다음과 같은 점을 유의하여야 할 것이다.

첫째, 미국인들은 「시간은 금」이라는 가치관을 가지고 있어 협상시 양보를 쉽게 하는 경향이 있어 시간적 여유를 가지고 기다리는 것이 중요하다.

둘째, 미국인과의 협상시에는 시간을 준수하여야 한다. 미국인들은 시간에 대한 관념이 철저하며 대체로 다음 협상이 기다리고 있기 때문에 시간약속을 잘 지키는 것이 상대방에게 신뢰감을 주게된다.

셋째, 미국인과 협상시에는 객관적인 자료를 준비하여 설득하고 '예'와 '아니오'를 분명히 해두어야 하며, 상대방의 눈을 쳐다보면서 이야기를 하여야 한다.

넷째, 미국인은 협상 후 합의의 결과를 서면으로 작성하는 것을 중요시하므로 협상팀에는 변호사를 포함시켜야 한다.

한편, 이슬람인들의 협상관행을 토대로 이슬람인과 거래를 위한 협상시 유의점은 다음과 같다.

첫째, 이슬람인들과 협상을 하는데 있어서는 무엇보다도 좋은 개인적 관계를 통한 신뢰를 구축하여야 한다. 이를 위하여 우정, 신의, 좋은 유모아, 환대 및 빈번한 접촉이 매우 유익한 방법이며 개인적 접촉을 상대방과 정장을 하여 예를 갖추어야 한다.

둘째, 이슬람인들과 서면계약을 작성할 경우에는 각 조항마다 모호한 단어 및 표현은 가급적 피해야 한다. 이는 이슬람인들은 구두계약을 선호하며 또한 서면계약을 작성한 경우에는 자신에게 유리한 쪽으로 해석하여 터무니없는 조치를 취하는 관행이 있기 때문이다.

셋째, 의사결정권한이 최고경영자에게 있기 때문에 최고 경영자 또는 영향력이 있는 사람과 직접 협상을 하도록 하여야 한다. 특히 첫 거래일 경우에는 영향력 있는 대리인을 찾는 것이 중요하며, 협상시에는 상대방과 상대방의 회사에 존경을 포함과 동시에 상대방의 직책과 영향력을 존중해야한다.

넷째, 이슬람인과 무역거래를 하기 위해서는 종교가 그들 생활 전체를 지배하고 있음을 명심해야 한다. 이들은 의심이 많고 자부심이 강하고, 시간관념이 없으며 특히 대화시에는 사생활에 관한 질문을 행해서는 안된다.

본 연구는 각 문화는 하나의 공유된 가치관을 가지고 있으며 이러한 가치관의 차이로 인하여 다른 협상관행을 갖고 있다는 전제하에 한국인, 미국인 및 이슬람인의 협상관행의 특징을 도출하였다는데 한계점을 가지고 있다. 이러한 한계점에 도 불구하고 본 연구는 이들과 각종 계약체결 및 클레임 해결을 위해 협상을 준비하는 실무자들이 가장 먼저 겪게 되는 문화적 차이로 인한 혼돈과 갈등을 잘 관리함으로써 서로 상이한 문화적 배경을 갖는 협상자와 효율적으로 협상을 하는데 도움을 줄 것으로 기대된다.

## ABSTRACT

### A Comparative Study On the Characteristics of Korean, American and Islam Business Negotiators

Koon Jae Shin

All kinds of commerces are begun from the contract and the claims are frequently raised by the problem in the contracts. Therefore, the negotiation is very important to make a contract and resolve the claim. This article compared and analyzed the negotiation practice of Korean, American and Islam to strengthen the negotiation power of the Korean domestic companies and suggested the some guidelines when the Korean companies negotiate with the foreign companies.

For the negotiator to make a effective negotiation with the foreigners and a make the negotiation performance, The negotiator has to prepare for the negotiation practice and strategy of the foreign countries. Secondly, the negotiator has to be accustomed to the foreign country and make the win-win strategy by giving the benefit to the foreign company as well as him. Especially, in the negotiation with American, it is very necessary that the negotiator persuade him logically by preparing the objective data and

include the lawyer into the negotiation team. In the negotiation with Islam, making the personal relationship and ,if possible, frequent contact with the person who has the responsibility in the contract is very important.

## 참 고 문 헌

- 김익환, 의사소통 형태에 미치는 문화의 영향, 「동서연구」, 계명대학교 동서연구문화원, 1987.
- 박정남, 「이슬람과 아랍」, 홍익출판사, 1986.
- 삼성국제경영연구소 역, 「해외비즈니스 문화를 알아야 성공한다」, 21세기북스, 1995.(원제, Farid Elashmawi & Philip R. Harris, Multicultural Management : New Skills for Global Success).
- 이규태, 續 韓國人の意識構造(上), 신원문화사, 1983.
- 이승영, 「국제협상의 ABC」, 일신사, 1992.
- 이학중, 「한국의 기업문화」, 박영사, 1993.
- 최영길, 「이슬람의 생활규범」, 명지대학교 출판부, 1985.
- 현대종합상사주식회사, 「국가별문화차이」, 내부자료용.
- 電通異文化間コミュニケーション研究所 譯, 「國際ビジネス交渉術」, 勁草書房, 1991.(原著, Robert T., Moran & William G., Stripp, 「Dynamics of Successful Internatioanl Business Negotiation」, Gulf Publishing Company, Houston, 1991).
- 佐久間 賢, 「交渉の戦略」, 實踐教育出版, 1987.
- Abul Alamauddi, 「Toward Understanding Islam」, International Islamic Federation of Student Organization, 1970.
- Abdur Rahman I. 「Doi, Shari'ah The Islamic Law」, Ta Ha Publishers, London, United Kindom, 1984.
- Abdur Rehman Shad, 「Do's and Do not in Islam」, Adam Publishers and Distibutors, India, 1986.
- Boye Lafayette DeMente, 「Japanese Etiquette & Ethics in Business,(6th ed.)」, NTC Business Books, 1994.
- Brake T., Walker D.M. and Walker T., 「Doing Business Internatioally : The Guide to Cross-Cultural Success」, IRWIN, New York, 1995
- David K. Tse, Kam-Honee, Ilan Vertinsky & 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, Oct. 1988.
- Dindi, H. and Gazur, M., 「*Turkish Culture for Americans*」. Boulder Co., 1989.
- Edward T. Hall, "*The Silent Language in Overseas Business*", in James C. Baker, 「*International Business Classics*」, D.C. Heath and Company, 1988.
- Graham J.L., "*A Hidden Causes of America's Trade Deficit with Japan*," 「*The Columbia Journal of World Business*」, Fall 1981.
- Hans Binnendijk(ed.), 「*National Negotiating Styles*」, Foreign Service Institute U.S. Department of State, 1987.
- Hawrysh B.M. & Zaichkowsky J.L., "*Cultural Approaches to Negotiation: Understanding the Japanese*", 「*International Marketing Review*」, Vol.7 No.2, 1990.
- Janosik, R.J., "*Rethinking the Culture-Negotiation Link*", 「*Negotiation Journal*」, Vol.3, 1987.
- Khursid Ahmad, 「*Islam: Basic Principles and Characteristics*」, Islamic Foundation, 1981.
- Lewick R., Litterer J., Saunders D. and Minton J., eds., 「*Negotiation : Readings, Exercises and Cases*」, 2nd ed., Irwin Inc., Boston, 1993.
- Martin J. Gannon and Associates, 「*Understanding Global Cultures: metaphorical journeys through 17 countries*」, SAGE Pubication, Inc., 1994.
- Mannan M. A., 「*Islamic Economics: Theory and Practice*」, Hodder and Stoughton, London, 1986.
- Paul A. Herbig and Hugh E. Kramer, "*Do's and Don'ts of Cross-Cultural Negotiation*", 「*Industrial Marketing Management*」, Vol. 21, 1992.
- P.D.V. Marsh, 「*Contract Negotiation Handbook*」, A Gower Handbook, 1984.
- Rodney Wilson, 「*Islamic Theory and Practice*」, EIU, London, 1980.

Rosalie L. Tung, "*How to Negotiate with the Japanese*", 「California Management Review」, Summer 1984.

Sak Onkvist & John J. Shaw, 「International Marketing」, Merrill Publishing Company, 1989.

Van Zandt H. F., "*How to Negotiation In Japan*" , Harvard Business Review, November-December, 1970.

Vern Terpstra & Kenneth David, 「The Cultural Environment of International Business」, 3rd ed., South-Western Publishing Co., Ohio, 1991.