CULTURE SERIES 1

세계 문화 차이를 알아야 국제 계약에 성공한다

국내 건설기업들이 1965년 이후부터 2001년 9월까지 해외 건설시장에서 수주한 총규모가 1,695억 달러를 상회하고 있다고 한다. 그러나 2001년 국내 기업들의 해외 건설시장에서의 수주 규모는 2000년에 비해 약 25%가 떨어질 것으로 예상되고 있다. 국내 기업들의 해외시장에서의 경쟁력 하락에는 기타 요인도 많지만 세계 각국의 문화 차이를 이해하지 못하는 데서 오는 계약 협상 실패도 상당한 것으로 추정된다. 무역 장벽이 없어졌다고는 하나 세계 각국의 독특한 문화는 유지되고 있으며 또한 앞으로도 지속될 것이다.

진출하고자 하는 국가의 문화는 계약 협상에 임하는 상대방에 의해 이해되어야 한다. 이러한 기본적 접근 방식은 미국이나 일본 혹은 유럽 등 선진국으로 갈수록 상대방 국가의 문화를 이해하려는 노력이 상당하다는 것으로도 알 수 있다. 이에 비해 국내 기업들은 세계 각국의 문화 차이 이해에 대한 관심은 높으면서도 정작 이를 알아보려는 노력이나 임직원들에 대한 세계 문화 차이 이해와 극복에 대한 교육은 절대적으로 부족한 편이다.

본고는 이런 점을 감안하여 최근 미국의 전문기관이 시행한 '세계 문화와 국제 계약 협상'이란 교육에 참여하여 얻은 성과들을 시리즈 형식으로 연재할 예정이다.

문화 차이가 때로는 계약 협상뿐만 아니라 투자사업의 경우 큰 손실만 보고 실패로 끝난 사례도 제시될 예정이다. 계약 협상에서 언어는 물론 몸짓, 심지어는 눈 마주치기도 협상 국가가 어떤 나라냐에 따라 큰 영향을 줄 수 있다. 또한 첫 대면 10분이 가장 중요하며 이때 반드시 해야 할 것과 반드시 피해야 할 것들이 무엇인지도 거론된다.

국제 계약 협상을 위한 해외 출장시 고려해야 하는 상대국의 관습과 음식 습관 및 사회 문화에 대한 지식도 어느 정도 고려해야 하는지도 기술될 것이며, 세계 문화 환경 속에서 제안자가 계약 협상에 임하는 가장 기본적이며 기초적인 원칙이 무엇이며 이들 원칙이 국가 혹은 지역별로 어떤 차이를 가지는지도 분석될 예정이다.

<편집자 주>

프랑스 디즈니랜드의 실패

디즈니랜드는 어린이에서부터 장년에 이르기까지 다양한 연령층을 끌어들이는 미국의 대표적인 오락 및 관광산업이다. 디즈니랜드는 미국뿐만 아니라 이미 일본 및 중국에까지 진출해 있다. 유럽에 교두보를 확보하고자 하는 전략 차원에서 미국은 프랑스 파리를 택했다고 한다. 그러나 결과는 막대한 투자비만 날리고 유럽에서의 첫 발판 마련 시도는 실패로 끝났다는 분석이 나오고 있다. 미국에서 분석하는 실패 원인을 문화 차이를 미처 인식하지 못했다는 데 무게를 두고 있다.

일러스트레이션 : 김순금

미국의 관광과 오락을 대표하는 디즈니랜드는 미국을 대표하는 음식 문화와 여가 문화의 복합체다. 음식 문화는 어린이들이 즐겨먹고 마시는 햄버거, 피자 등 소위 패스트푸드와 코카콜라나 팝콘 등을 들고 걸어다니면서 먹거나 다른 것과 병행해서 동시에 즐기는 개성을 지니고 있다. 또한 서부의 LA나 동부의 올랜드 모두 계절과 관계없이 상시적으로 관광객들이 드나드는 기후 조건들을 지니고 있다.

그러나 프랑스의 음식 문화는 미국의 패스트푸드와는 근본적으로 다른 특징을 갖고 있다. 음식을 즐기는 자체가 프랑스의 문화다. 음식을 스낵 정도로 여기는 미국과는 근본적으로 다르다. 프랑스는 알다시피 대표적으로 어느 특정 기간에 휴가를 가는 특징이 있다. 흔히들 말하는 '바캉스 시즌'은 프랑스에서부터 비롯되었다. 그 만큼 프랑스는 거의 모든 연중 휴가가 특정한 시기(통상적으로 8월)에 집중된다. 따라서 4계절 운영 개념으로는 이를 담당할 재간이 없다. 프랑스는 미국과 달리 자녀들을 학기 중에는 절대 휴가를 위해 학교를 떠나게 하는 일은 상상할 수 없다고 한다. 더구나 비싼 음식값에 비싼 입장료를 내면서 학기 중에 오락을 즐긴다는 것은 프랑스에서 받아들이기 어렵다. 설사 미국에서와 같은 입장료를 받는다고 해도 프랑스인들은 음식에 비싼 값을 지불하는 문화가 있기 때문에 미국에

비해 오히려 돈이 더 들어간다는 것이다. 이것이 미국 측에서 분석한 프랑스 디즈니랜드의 실패 원인이라고 한다.

확신과 오해, 그리고 문화적 장벽

각국의 문화 차이를 얘기할 때 확신이 오해로 나타나는 경우가 많다. 또한 대부분의 사람들이 갖고 있고 또한 절대적으로 믿고 있는 확신의 상당 부분은 사실 오해에서 비롯된다. 첫 번째 확신은 흔히 얘기하는 말로서 "우리는 모두 같은 사람이다"라는 인식이다. 두 번째 확신은 "내 자신이 필요하며 모든 게 잘 될 것이다"라는 자만심이다. 즉, 자신이 갖고 있는 지식의 잣대로 상대방을 평가하려는 것이다. 세 번째 확신은 "성공하기 위해서는 상대방 문화의 관행과 관습을 받아들여야 한다"는 것이다. 이는 상대방의 문화 관행을 받아들이기보다는 상대방 문화에 적응하는 것이 훨씬 효과적이라는 사실을 간과하고 있기 때문이다. 상대방의 문화를 받아들여 소화시키는 것은 시간이 너무 길고 현실적으로 어렵기 때문에 오히려 상대방 문화에 젖어들고자 하는 자세가 훨씬 더 효과적이라는 것이다.

문화 차이를 이해하고 극복하는 데는 다음과 같은 몇 가지 중요한 관념들이 장벽으로 작용되고 있다. 첫 번째가 자기 민족에 대한 우월성에 대한 확신이다. 이는 자기 민족이나 자기 국가의 문화가 상대방 국가의 문화보다 우수하다는 우열적 평가 의식을 갖고 있는 경우다. 두 번째는 흔히 저지르기 쉬운 잘못으로 "그건 말도 안 되지", 혹은 "그건 정말 이상해" 등의 말을 내뱉는 경우다. 이는 상대방에게 모욕감과 적대감을 불러일으킬 수 있다는 점에서 절대로 피해야 할 말들이다. 설사 그것이 농담일지라도. 세 번째는 특정 문화에 대한 고정 관념이다. 이는 상대방 국가에 대해서 갖고 있는 문화에 대한 지식을 너무 자기 중심적으로 해석하여 고정시킨 경우다. 미국인들이 가장 많이 저지르고 있는 실수 중의 하나가 바로 미국 문화에 대한 우월성이라고 한다.

이해를 위한 핵심적 4단계

국제 계약 협상에서 성공하기 위해 상대방 국가의 문화 차이를 이해하는 데는 4가지 핵심 단계를 예시하고 있다. 첫 단계는 개방적 태도를 가져야 한다는 것이다. 폐쇄적 접근은 상대방을 무시한다는 오해를 불러일으키기 쉽다. 두 번째 단계는 자신과 상대방에 대한 배려를 균등하게 하라는 것이다. 협상에서 지나친 자기 비하는 상대방에게 무능하다는 인식을 주기 쉽고 반대로 상대방에 대한 지나친 배려는 상대방에게 자신의 약점을 숨기려 한다는 인식을 줄 위험이 크다는 것이다. 세 번째 단계는 문화에 대한 지식을 가져야 한다. 상대국의 문화에 대한 지식은 많을수록 자신에게 유리하다는 점은 동양의 지피지기(知彼知己)와 동일한 의미로 해석된다. 네 번째 단계는 문화 차이를 넘나드는 기술(skill)을 갖추라는 것이다. 이는 지식에 못지 않게 세계 문화를 접하는 기회가 많을수록 문화 차이를 극복하는 데 유리하다. 이는 세계적인 기업들이 협상 전문가를 소수 및 집중 양성시키는 전략과 무관하지 않을 것으로 판단된다.

협상 대상자 혹은 국가의 개성

국제 협상에서 상대국 국민들이나 혹은 당사자의 개성을 사전에 파악하여 적절한 대응하는 것이 상당히 중요하다. 사람의 개성을 두 가지 유형으로 구분하면 단순형(no-nochronic people)과 팔방미인형(poly-chronic people)으로 나눠 볼 수 있다. 자신이나 자기 국가의 개성을 아는 만큼 상대국이나 협상 대상자의 개성을 어느 그룹으로 분류해 대처하는가도 중요하다고 한다. 두 가지 부류가 갖고 있는 각각의 특징은 표와 같다. 이는 단지 개성의 일반적인 특성만을 기술한 것으로 두 개성간에 우열을 가리고자 하는 것은 아니다. 참고로 미국이 자체적으로 판단하는 미국의 대표적 인간형은 단순형이다.

사람의 두 가지 유형과 특성

단순형(monochronic)	팔방미인형(polychronic)
· 한번에 한가지 일만 처리 · 직무(Job)에 집중도가 뛰어남. · 약속(기한 등)을 지키고자 하는 경향이 큼. · 정보 취득이 비교적 적어 정보가 주어져야 함. · 개인 재산에 대한 애착이 크며 남에게 돈을 빌리거나 빌려주는 경우가 극히 드뭄. · 비교적 단기적인 인간 관계를 선호함.	· 한번에 여러 일을 처리 · 일의 집중도가 떨어지고 종종 중간에 일이 끊기는 경우가 있음. · 가능하다면 약속을 지키는 경향이 큼(약속을 지키는게 선결이 아니라고 함). · 상당한 정보 수집력을 가지고 있으며 협상 전에 이미 상당한 정보 보유 · 남에게 쉽고 빌리고 또 빌려줌. · 평생 동반자적 관계를 구축하려는 경향이 강함.

문화에 영향을 주는 그룹

협상에 영향을 주는 문화를 표출하는 그룹은 개인이 될 수 있고 또 국가가 될 수도 있다. 국가를 대표하는 문화, 기업을 대표하는 문화, 전문 직업(예, 기술자, 변호사 등)을 대표하는 문화, 심지어는 역할(예, 세일즈, 혹은 제작 공정 등)을 대표하는 문화가 있다. 각각을 대표하는 사람들이 팀을 구성하는 경우 팀을 대표하는 문화를 형성하기도 한다. 협상은 이런 다양한 그룹들의 영향이 복합적으로 나타날 수 있기 때문에 주의를 요한다.

예를 들면 우리나라에서의 변호사 집단은 다른 집단에서의 법리 해석을 절대적으로 금기시하는 반면에 미국의 경우 계약 문서 작성에서부터 변호사가 개입하기 때문에 이런 문제는 발생하지 않는다고 한다.

국내에서는 변호사가 계약 문서 작성에 연속적으로 참여하는 직접적인 개입보다는 건설 엔지니어들이 만들어 놓은 조건들을 검토하여 조언하는 정도에 그치는 것 등에서 차이가 나타난다. CJ

이복남
한국건설산업연구원 선임연구위원
bnlee@cerik.re.kr