

---

## 유럽과 한국의 문화 차이가 협상성과에 미치는 영향에 관한 서설적 연구

박현혁

성균관대학교 무역학과 석·박사통합과정

박명섭

성균관대학교 글로벌경영학과 교수

---

## Preliminary Study on the Influence of Culture Differences between the Europe and Korea on the Negotiation Outcomes

Hyun-Hyeok Park<sup>a</sup>, Myong-Sop Pak<sup>b</sup>

<sup>a</sup>Department of International Trade, Sungkyunkwan University, South Korea

<sup>b</sup>Department of Global Business, Sungkyunkwan University, South Korea

Received 09 April 2021, Revised 25 April 2021, Accepted 28 April 2021

---

### Abstract

This study aims to establish a research model to see how cultural differences affect negotiation outcomes. People from different countries tend to communicate in slightly different ways. So Recognizing the cultural differences in global businesses is an important preparation process and strategy. If such preparations are not made before doing business with companies in other cultures, many conflicts could arise in the negotiation process and even the negotiations could break down. Therefore, it is important to recognize cultural differences and establish appropriate strategies in international negotiations, and it is necessary to take a look at the factors that affect them one by one. For the purpose of this study, Cultural differences based on Edward Hall's context theory and Personal characteristics were set as moderator variables. and The EU countries(low context cultures) and the Korea(high context cultures) were sampled to study the effects of Negotiation strategy(Problem-Solving Approach).

---

**Keywords:** Cultural difference, Negotiation outcome, Communication, Context theory.

**JEL Classifications:** F1, L1

---

<sup>a</sup> First Author, E-mail: [assdd426@naver.com](mailto:assdd426@naver.com)

<sup>b</sup> Corresponding Author, E-mail: [mspak57@naver.com](mailto:mspak57@naver.com)

© 2021 The Korea Trade Research Institute. All rights reserved.

## I. 서론

오늘날 범세계적으로 이루어지고 있는 비즈니스 협상에서 커뮤니케이션이 차지하는 비중은 점점 증가하고 있다. 그중 협상에 참여하는 개인들의 문화적 다양성으로 인해 발생하는 커뮤니케이션 문제는 의미의 잘못된 전달, 해석의 차이 등으로 인해 국제비즈니스 협상을 더욱 어렵게 만든다. 따라서 국제비즈니스 협상에 있어 협상 상대방의 문화를 이해하고 올바른 커뮤니케이션 방식을 준비하는 것은 매우 중요한 절차이다. 원활한 커뮤니케이션은 의사소통의 장벽을 허물어 긍정적인 협상 결과를 이끌게 되며, 종래에는 상호 win-win의 해결책을 이끌어 비즈니스 계약 자체의 성공에 기여한다고 볼 수 있다.(Adler and Gundersen, 2007).

글로벌 비즈니스맨이 되기 위해서는 다른 문화적 환경에서도 업무를 성공적으로 수행하기 위한 커뮤니케이션 능력의 배양이 중요할 것이다. 특히 서로 다른 문화권에서 다른 커뮤니케이션관을 가진 사람과 만나게 되는 경우 자신의 문화권에서 일반적으로 통용되는 행동과 말이 상대방에게 다르게 지각되고 오해를 불러일으킬 수 있다(Park Sang-Hwa, 1999).

이러한 커뮤니케이션 문화 차이에 대하여 인류학자인 Hall(1976)은 사람들이 의사소통에 얼마나 많은 의미를 부여하는지에 따라 문화를 고맥락 문화, 저맥락 문화로 구분하였다. 그는 문화와 커뮤니케이션을 동일시하여 문화적 배경이 다른 집단, 사람들끼리의 의사소통은 동일한 문화권에 속한 집단, 사람들과의 의사소통보다 실패할 가능성이 더 높다고 주장하였다. 저맥락, 고맥락 커뮤니케이션은 모든 문화권에서 나타나는 현상이며 그 정도에 따라 각 문화는 이 중 한 가지 형태의 커뮤니케이션 문화를 이루게 된다(Choe Yun-Hee, 2003). 개인주의적인 문화가 강한 문화권에서는 저맥락 커뮤니케이션의 경향을 보이는 경향이 높으며, 집단주의적 성향이 강한 문화권에서는 고맥락 커뮤니케이션을 통해 자신의 의사를 전달하는 경향이 높다.

본 연구에서는 국제비즈니스 계약에서 커뮤니케이션의 중요성을 인지하고 Hall의 맥락이론에 착안하여 커뮤니케이션 문화 차이가 비즈니스 협상 성과에 미치는 영향에 대한 연구모형을 개발하고자 한다. 이를 위해 집단주의적 성향이 강하고 고맥락 문화가 주로 형성된 한국과 개인주의적 성향이 강하고 저맥락 문화가 주로 형성되어 있는 유럽 문화권을 대상으로 연구 방향을 설정하였다. 결론적으로 문헌적 고찰을 통한 탐색적 연구를 통해 연구모형을 제시하고 글로벌 협상 시 국내 기업들이 활용할 수 있는 커뮤니케이션 전략, 지침을 제시하기 위한 토대를 마련할 것이다.

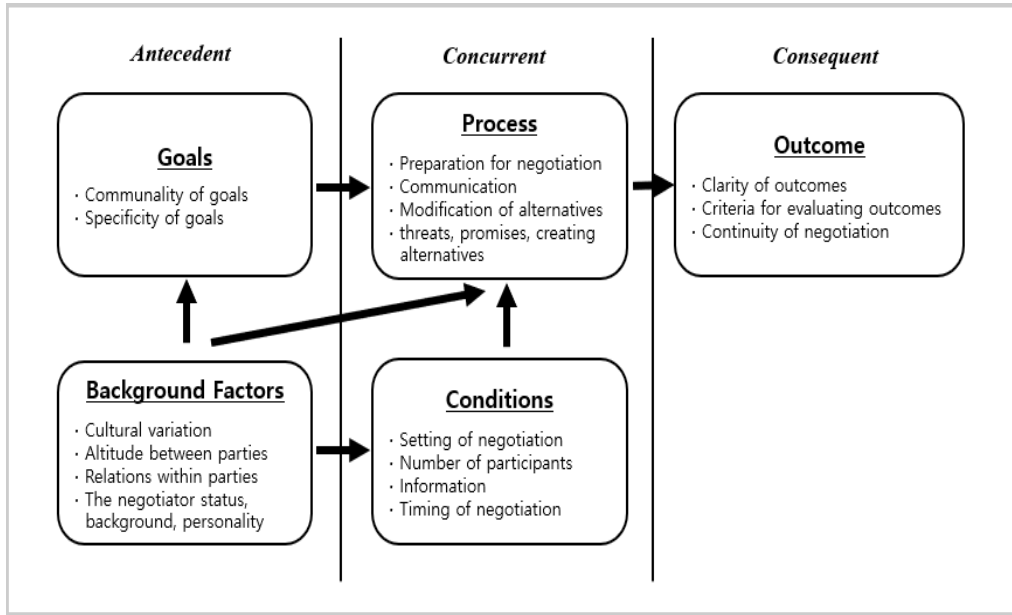
연구의 구성은 먼저 문헌연구를 통해 문화와 협상 간의 관계, 협상 성과에 영향을 미치는 요인들에 대해 선행적 연구를 진행하고 고맥락, 저맥락 문화권의 차이에 대해 살펴본다. 연구중반부에는 협상 성과에 영향을 미치는 변수들에 대해 연구한 기존의 선행연구들에서 변수들을 추출한다. 그 후 Hall의 이론에 따른 문화적 차이 요인과 개인적 특성을 조절 변수로 설정하여 협상 전략과 협상 성과간 직접적 인과 관계에 조절 변수들이 어떠한 영향을 미치는지를 살펴볼 수 있는 연구모형을 개발한다. 이와 같은 연구모형은 고맥락 문화권인 한국이 저맥락 문화권인 유럽과 비즈니스 계약 시 참고할 수 있는 협상 전략 수립에 대한 기초적 자료가 될 것으로 생각되며, 특히 유럽권과의 교류에서 발생할 수 있는 문화적 차이로 인한 문제점을 사전에 인지하고 해결하는 것에 도움을 줄 것으로 사료된다.

## II. 이론적 배경

### 1. 문화와 협상

문화는 여러 구성원들이 참여하는 공동체를 둘러싼 총체적 환경이며, 사회적으로 공유된 지식 구조, 즉 스키마로서, 문화 내로 들어오는 자극에 의미를 부여하고 구성원들의 외부 반응을 유도한다(Triandis, 1972). 따라서 같은 문화적 배경을 보유한 구성원들은 동일한 현상, 사건 등의 외부 변화에 공통된 방향성을 지니고

Fig. 1. Preliminary Social-Psychological Model of Negotiation



Sources: Sawyer and Guetzkow (1965).

반응을 하게 되는 경우가 많다. 이들은 한 국가 내지는 사회 속에서 공동의 생활을 영위하여 서로 간의 사고, 가치관, 감정 및 행위 방식을 공유하게 되고, 이렇게 형성된 문화는 다시 구성원들에게 영향을 미치며 상호작용한다.

이러한 상호작용을 통해 형성된 인간의 심리적, 행동적 특성은 대부분의 사람들 간에 커뮤니케이션을 통해 이루어지는 협상 행위에 그대로 반영이 된다고 할 수 있다(Kim Chin-Hak and Kim Hyeong-Jong, 1999). 이는 문화와 커뮤니케이션의 동질성으로 인해 나타나는 것인데, 문화와 커뮤니케이션은 매우 밀접하여 서로 분리할 수 없는 동시적 현상으로 나타난다(Park Sang-Hwa, 1999). 이러한 사실은 서로 다른 문화권에 속하는 여러 당사자가 참여하는 국제 협상에서 특히 더욱 중요하게 고려되어진다고 할 수 있다. 즉, 협상의 과정은 상호 간 커뮤니케이션의 과정이라고 할 수 있고 호혜적인 커뮤니케이션이 이루어질 경우 두 당사자 간 win-win 협상 성과를 낼 가능성은 더욱 높아지게 된다.

여기서 협상의 정의를 살펴보자면, 협상은 문제해결을 위한 당사자들 간의 의사결정 과정이며, 개인의 생각과 행동을 바꾸도록 시도할 수 있는 최소한의 설득과정으로, 적어도 두 당사자가 상이한 필요와 관점을 가지고 협상 문제에 관해 합의에 도달하려는 시도의 과정으로 정의할 수 있다(Pak Myong-sop, Hur Yun-Seok and Hong Ran-Ju, 2007). 따라서 합의에 도달하려는 과정 속에서 발생하는 문화적 차이로 인한 문제들은 커뮤니케이션의 차이로 인한 문제라고도 할 수 있으며, 여기에서 발생하는 갈등은 협상의 준비 과정에서부터 협상 성과에 까지 광범위한 영향을 미칠 수 있다.

협상에 문화 차이를 반영하여 진행된 과거 연구의 결과물로 <Fig.1>과 같은 협상 모델이 존재한다. <Fig.1>은 Sawyer & Guetzkow(1965)가 제시한 협상 모델로서 이후 다양한 연구자들이 이 모형을 직, 간접적으로 이용하여 파생적인 연구를 진행하였다. 다양한 연구의 토대가 된 Sawyer & Guetzkow의 협상 모델에서는 인과적 순서에 따라 협상 배경이 협상 과정에

영향을 미치고 이에 따라 서로 다른 협상 결과가 도출된다는 것을 제시한다. 특히 협상 과정에 포함된 의사소통은 문화 차이에 의해 영향을 받게 되는 것을 볼 수 있는데, 일반협상과 달리 교류되는 정보의 양이 방대하고 정보의 확실성을 판단하기 쉽지 않은 국제 협상의 경우, 협상이 더욱 복잡한 형상으로 진행될 가능성이 크다. 따라서 서로 다른 문화권에 속하는 국가 간 협상에서 긍정적인 협상 성과를 내기 위해서는 문화적 차이를 인지하고 이에 맞는 의사소통 전략을 수립하는 것이 중요하다고 할 수 있다. 이러한 관점에서 협상 결과에 문화적 차이를 고려한 본 모델은 의미가 있으며, 글로벌 비즈니스 환경 속에서 문화적 차이를 인지하고 사전 계획을 수립하는 것이 얼마나 중요한지 인식하는 계기를 제공했다고 할 수 있다.(Na Eun-Yeong, 1995)

비록 문화와 커뮤니케이션 차이가 국제 협상에 영향을 미치는 가장 중요한 요인은 아닐지라도 오늘날 세계의 다양한 협상 무대에서 여러 문화권들 간에 충돌이 발생하고 그로 인해 갈등이 야기되고 있다는 것은 자명한 일이다. 따라서 문화적 차이를 이해하는 것은 여러 글로벌 기업들에게 필수적인 협상 전 준비 단계로 여겨지고 있다. 특히, 구매자와 판매자간 물품, 서비스 등을 중심으로 이루어지는 국제비즈니스 협상에서 문화적 차이의 이해는 더 나은 협상 성과를 이룰 수 있으며 비용 절감과 이익 증대라는 결과를 이끈다(Ribbink and Grimm, 2014). 실제로 많은 연구들을 통해 협상자의 문화적 맥락에 내재된 태도, 신념, 관습, 법률, 가치관, 전통 등은 협상의 다양한 단계에서 영향을 미치는 것이 확인되어 왔다(Parnell and Kedia 1996).

## 2. 고·저맥락 문화

### 1) 고·저맥락 문화 차이

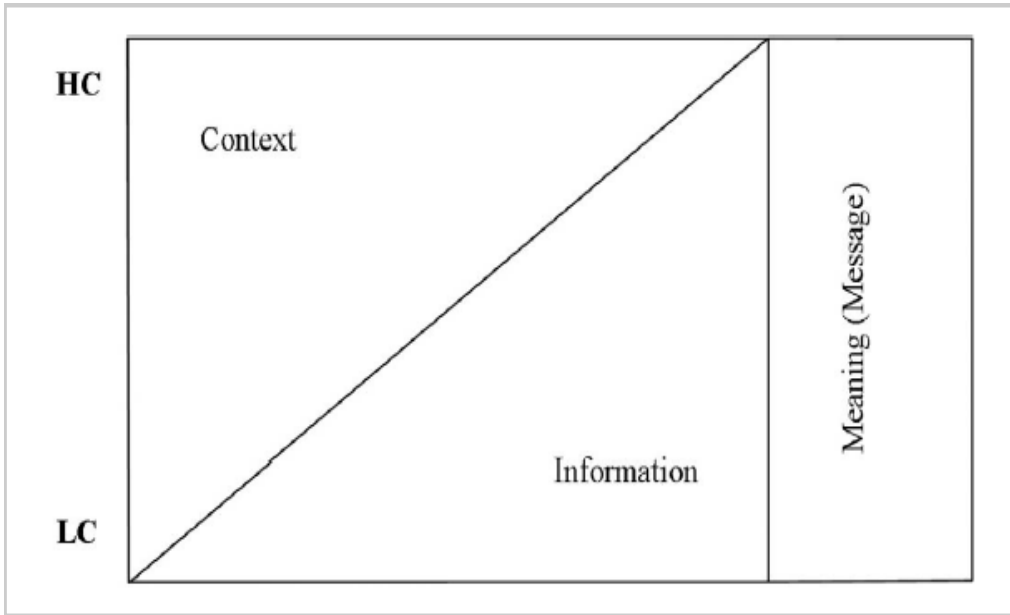
협상은 큰 틀에서 갈등을 해소하는 하나의 과정으로 여겨질 수 있다(Kim Yung-Wook and Yang Jung-Eun, 2009). 협상 당사자들은 커뮤니케이션을 통해 해당 갈등을 해소하고 상

호이익이 되는 결론을 찾기 위해 협상을 진행하게 된다. 따라서 서로 다른 커뮤니케이션 방식과 문화관을 갖는 국제비즈니스 협상에서는 해소 방식이 더욱 복잡하게 이루어질 수 밖에 없다. 이러한 협상 과정에 영향을 미칠 수 있는 문화적 요인에 관한 연구로 Hofstede(2005)와 Hall(1976)의 문화가치 프레임워크를 통한 비교연구를 들 수 있다. 이러한 문화비교 연구는 국제 마케팅 및 국제 협상 등 물건, 사람, 정보의 흐름에 제약이 감소하고 있는 글로벌 시대에 더욱 큰 의미를 시사한다. Hofstede(2005)의 연구에 따르면 국가 문화를 개인주의와 집단주의, 남성성과 여성성, 불확실성 회피, 개인주의와 집단주의, 권력거리, 방종과 절제의 6가지 차원으로 분류하여 설명하였으며, 조직 문화에 대해서도 연구를 진행해 비즈니스 활동 시 참고하여야 할 문화적 차이에 대한 정보를 기업들에게 제공하였다. 이 중 개인주의 집단주의 차원은 문화 비교를 위해 가장 빈번히 사용되는 차원으로 마케팅, 협상, 심리학 등 다양한 분야에서 Hall의 문맥이론과 함께 연구되어오고 있다(Chu Kyoung-Hee, Yuan Ylyue and Kim So-yeon, 2016).

문화 비교연구에 대해 Hall(1959)은 커뮤니케이션과 문화를 동일시하여 여길 만큼 커뮤니케이션의 영향력이 크다고 보았으며, 각국의 문화를 두 가지의 맥락으로 구분하여 제시하였다. 우리말로로는 맥락 또는 상황이라고 표현되는 이 이분법적 구분은 사람들이 자신이 처해 있는 상황에 얼마만큼의 의미를 부여하는가에 따라 고맥락 문화, 저맥락 문화로 분류되며, 모든 국가들은 이 구분에 따라 두 가지 문화권으로 나타날 수 있게 된다.

문맥이론에 따라 고맥락 문화와 저맥락 문화로 나뉠 수 있는 국가들 사이에서 발생하는 커뮤니케이션 문제에 대해 고찰해 본 과거의 연구로는 Condon and Saito(1974)의 연구를 들 수 있는데, 그는 이러한 이문화간 커뮤니케이션 문제를 언어, 비언어적 행동, 가치, 생각의 패턴 4가지 단계로 구분하였다. 구체적으로 고맥락 문화인 일본과 저맥락 문화인 미국을 비교하여 이문화간 커뮤니케이션에 대해 연구 하였으며, 이 연구에 따르면 언어와 비언어적 행

Fig. 2. Cultural differences between high and low contexts



Sources: Kittler, Rygl and Mackinnon(2011).

등을 제외한 나머지 요소들의 경우 체계적인 방법으로 관찰하기가 어려워 서로 다른 문화권 간 커뮤니케이션에서 많은 문제점이 발생한다 (Adler and Graham, 1989). 사람 간 이루어지는 커뮤니케이션은 언어 외에도 많은 비언어적 의사소통이 이루어지며 이러한 의사소통 속에는 화자의 문화적 배경 즉, 가치나 규범 등이 포함되어 있기 마련이다. 맥락이론의 관점에서 보았을 때 연구의 대상이 되는 유럽 문화권과 한국의 경우 지리적, 역사적 차이가 극명하게 나뉘며 각각 고맥락, 저맥락 문화권으로 분류되어 언어와 비언어적 행동뿐만 아니라 이로 인해 형성되는 가치, 생각의 패턴도 모두 다른 형태를 이루고 있는 것으로 볼 수 있다.

구체적으로 고맥락 문화와 저맥락 문화를 구분해보자면, 저맥락 문화는 상황, 문맥보다 정보와 사실이 더욱 중시되며 언어를 이용한 커뮤니케이션을 통해 전달되는 객관적, 구체적 사실에 의존하는 경향이 강하다. 따라서 저맥락 문화권에서는 직접적, 명시적인 표현방법이 주로 사용이 되고 언어에 담긴 메시지가 직접

적으로 청자에게 전달이 된다. 일반적으로 프랑스를 제외한 대부분의 유럽권 국가들과 미국 등의 국가가 저맥락 국가에 해당하는 것으로 알려져 있다. 반대로 고맥락 문화권에서는 언어적인 표현보다 상황, 맥락이 더 중요한 역할을 하게 되며, 자신들이 처한 상황을 문화적 맥락에 따라 해석하여 상대의 의사를 파악하려는 경향이 강하다. 대체로 한국, 일본, 중국과 같은 아시아 국가들이 이 문화권에 해당이 되며, 저맥락 문화권보다 비언어적인 표현의 사용이 빈번히 일어나게 된다. 예를 들어 협상 테이블에서 여러 의제에 대해 다룰 경우, 저맥락 문화권의 협상가들은 각각의 의제에 대한 상대방의 명시적인 정보에 대해서 집중하는 한편, 고맥락 문화권의 협상가들은 추가적으로 상대방의 반응, 표정, 이전 의제에서 다룬 내용들을 모두 고려하여 간접적인 정보까지 추출하려고 하는 경향이 있다(Adair and Brett, 2005).

(Fig.2)는 고맥락과 저맥락 문화의 차이를 도식화한 것으로 가장 핵심이 되는 상황, 정보, 의미라는 세 가지로 구성이 되어있다(Kittler,

Rygl and Mackinnon, 2011). 이에 따르면 의미는 상황과 정보의 결합을 통해서 나타나며, 의미를 생산하는 부분에서 정보와 상황이 각각 얼마만큼의 부분을 차지하는지에 따라 고맥락과 저맥락 문화로 분류할 수 있다. 이 구분에 따르면 의사소통, 시간관념, 가치 중심, 상황 의존도, 대인관계 등의 차원에서 구분점을 발견할 수 있으며, 고맥락 문화에 해당하는 아시아 국가들의 경우, 저맥락 문화인 유럽, 미국의 국가들 보다 높은 상황의존도, 긴 시간수평, 집단주의, 인간관계 중심 등의 특징을 지니는 것으로 나타났다(Ahn Se-Young, 2019).

문맥이론을 활용한 문화적 요인을 활용한 연구로는 Lee Je-Hong(2018)이 해당 접근법에 따라 의사소통, 시간관념, 체면중시, 공간활용, 인간관계중심, 외국인과 SNS 활용으로 요인을 분류하여 중국과 한국 청년의 이문화 차이점을 분석하였으며, Ribbink and Grimm(2014), Mintu-Wimsatt and Gassenheimer(2000) 등이 문화적 개념을 활용하여 협상 성과에 대한 조절 변수로서의 영향을 분석하였다. 또한 Adair and Brett(2005)은 고맥락 저맥락 문화 차이를 이용하여 각기 다른 문화권의 협상자들이 정보를 제공하고 사용하는 방법에 있어서 차이를 보이는 것을 규명하기도 하였다. 위와 같은 연구들은 고맥락, 저맥락 문화권의 이분법적인 구분을 통해 서로 다른 맥락에 해당하는 문화권간의 연구를 중심으로 이루어졌다. 하지만 Meyer(2014)의 경우 같은 맥락에 해당하는 문화권과의 협상에서도 차이가 있음을 발견하였는데, 해당 연구에 따르면 순서대로 고맥락 문화권 출신의 협상자들 간 커뮤니케이션에서 가장 많은 갈등이 발생하였고 저맥락-저맥락 문화권 출신의 커뮤니케이션에서 갈등이 가장 적게 발생하는 것으로 나타났다. 따라서 서로 다른 문화권이 아닌 같은 문화권에 위치한 국가들 간 협상이라 하더라도 그 국가가 성립해온 고유의 문화, 규범 등이 서로 달라 협상 성과가 상이하게 나타날 수도 있다.

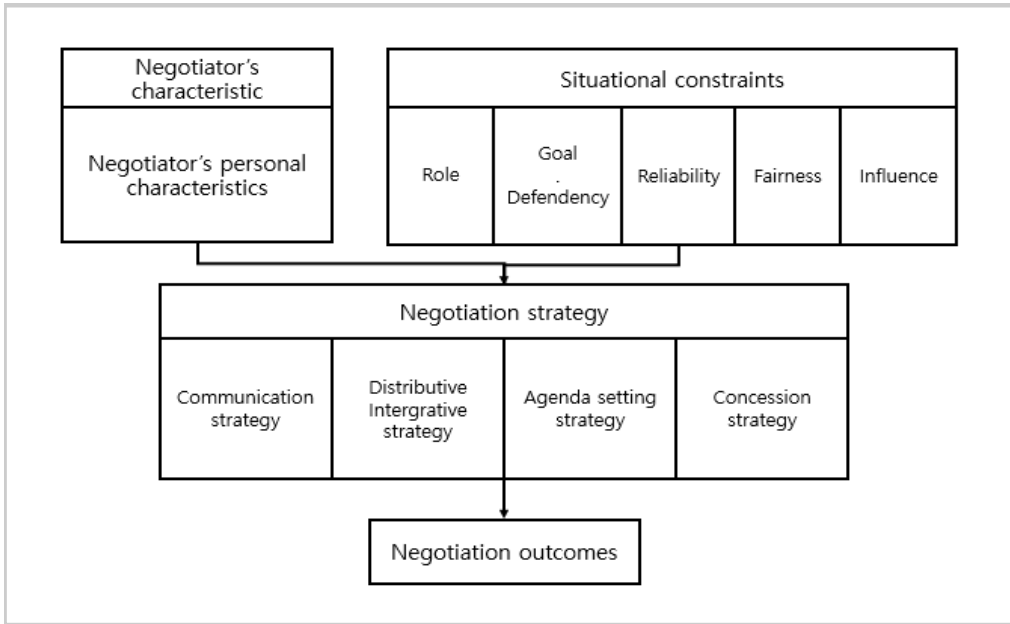
## 2) 고·저맥락 문화차이 사례

고맥락·저맥락 문화차이에 따른 커뮤니케

이션 차이는 사례를 통해 더욱 쉽게 살펴볼 수 있다. 어느 한국인 교수는 한국으로 유학 온 독일 학생들과 한국 학생들의 친목 도모를 위해 등산 약속을 잡게 된다. 교수는 각각의 그룹의 학생들에게 장소와 시간만을 공지하였고 이에 대한 반응을 살펴보게 된다(Ahn Se-Young, 2021). 한국인 그룹은 장소와 시간이라는 두 가지 정보만 가지고도 모든 준비를 끝마친 반면, 독일인 학생 그룹은 산행에 걸리는 시간과 날씨, 식사 등 모든 사항에 대한 구체적인 정보를 교수에게 요구하게 된다. 학생들의 이러한 반응 차이는 교수의 커뮤니케이션 방식에 의해 전달된 정보가 각각의 그룹에게 다르게 인식되었기 때문이다. 한국과 독일은 오랜 역사와 강력한 문화 정체성을 가지고 있다는 점, 그리고 이민국가가 아니라는 점 등에서 전통적인 유사성을 가지고 있다(Ko Sang-Tu, 2012). 하지만 독일의 경우 유럽 문화권 중에서도 고맥락 문화에 속하는 국가로 대표적인 저맥락 국가인 한국과 형성해온 문화가 다르며, 근대화 시기 한국에 방문했던 독일 상인인 오페르트는 조선인들의 화법에 대해 괴상한 점을 느꼈다고 언급할 만큼 커뮤니케이션 방식에 차이가 존재한다(Nam Hye-Kyeong and Kim Young-Soon, 2019). 해당 사례에서도 한국학생들은 공통적으로 공유되는 문화, 관습, 규범에 기초하여 교수의 정보를 파악하고 이를 확장시켜 이해한 반면, 독일인인들은 산행에 대한 구체적이고 객관적인 정보가 더 필요한 것이다.

유사한 예로 시간 관념에 대한 고·저맥락 문화권 간의 차이에 대한 사례를 살펴볼 수 있다. 비즈니스 교류를 통해 알게 된 네덜란드인과의 만남을 위해 한국인 Kim은 사전 약속 없이 그의 사무실을 방문한다(Ahn Se-Young, 2019). 이 때 전화 중이던 네덜란드인은 살짝 손을 흔들어 인사를 마치고는 계속 통화를 이어나갔고, 무려 5분이 지나 통화가 종료된 상황에서야 인사말과 함께 그의 방문객을 반기게 된다. 이 사례에서 살펴볼 수 있는 것은 시간 관념에 대해 고맥락 문화권은 복합시간 관념을 가지며, 저맥락 문화권은 단일시간 관념을 갖는다는 것이다. 저맥락 국가에 속하는 네덜란드는 단일시간 관념을 가지며 정해진 시간에 하나의

Fig. 3. The trade negotiation model



Sources: Shin Koon-Jae(1998).

사건만을 다루고 순서대로 일을 처리하는 경향이 있다. 반대로 고맥락 국가인 한국은 여러 가지 사건을 동시에 진행하려는 경향이 있어 사례와 같은 상황에서는 상대방이 자신을 무시한다는 감정을 느낄 수도 있게 되는 것이다.

이처럼 고, 저맥락 문화권의 차이는 시간관념, 정보의 인지, 공간 등 다양한 차원에서 다르게 나타날 수 있다. 이러한 문화 차이의 중요성을 인지하기 위해 본 연구는 고맥락, 저맥락 구분에 따른 문화적 차이가 협상 성과에 미치는 영향을 알아보기 위해 고, 저맥락 문화차이와 개인적 특성을 조절 변수로 하는 연구 모형을 제시한다. 이를 위해 대표적인 고, 저맥락 문화권으로 여겨지는 유럽과 한국의 문화를 비교하고자 하며, 이들을 대상으로 연구 모형을 수립한다. 문화적 차이를 나타내는 도구로서 Hofstede나 GLOBE 보다 Hall의 연구를 사용하는 이유는 실험적인 협상 상황에서 Hall의 이분법적 분류가 설문 참여자들의 참여와 유도를 이끌어내기가 더 쉽기 때문이다(Ribbink and Grimm, 2014).

### 3. 협상 성과

협상 성과는 협상으로 인해 협상자가 미리 얻고자하였거나, 협상을 통해 획득한 결과물로, 국제 비즈니스 협상 성과에 영향을 미치는 요인들에 대한 연구는 오랜 기간 동안 지속적으로 이루어져 왔다. 일반적으로 이러한 성과가 무엇을 의미하는지는 명확하게 정의가 내려진 것은 없으나, 여러 연구들을 통해 협상을 통해 발생하는 이익 또는 만족 수준이라고 여겨지고 있다(Kim Chin-Hak and Kim Hyeong-Jong, 1999). 이 중 사회심리학적 이론을 바탕으로 이루어진 연구들에서는 협상 성과에 영향을 미치는 요인들에 대해 상황적 제약요인, 개인 특성요인, 협상 전략으로 구분되어 연구가 진행되어 왔다. 이러한 요인들을 활용하는 방법들은 각각의 연구자들마다 차이를 보이긴 하지만 대부분의 연구에서 상황적 제약요인과 개인 특성요인은 외생요인으로, 협상 전략은 내생요인으로 구분되어 협상 성과에 직, 간접적 영향을 미치는 것으로 나타났다(Lee Shin-Kyuo, 1998).

이러한 구분은 커뮤니케이션에 차이를 만드는 인간의 행동 양식이 단순히 한가지의 원인만을 토대로 이루어지지 않기 때문이다. 이를 고려하기 위해서는 문화적 차원, 개인적 특성, 상황적 제약요인, 협상 전략 등의 요인들을 복합적으로 고려해야만 하는 것이다. 이러한 관점에서 위에서 언급했던 <Fig. 1>의 모형을 토대로 다양한 연구가 이루어졌으며, 어떠한 변수를 설정하는지, 어떤 대상을 표본으로 설정하는지에 따라 협상 성과가 다르게 나타나기도 한다. 이는 문화적 차이가 전체 협상 과정에서 결정적인 요인으로 작용하지는 않지만 협상이 결렬되는 경우 대체로 이러한 문화적 차이가 중요한 원인 중에 하나로 여겨진다는 것을 의미한다(Shin Koon-Jae, 1998).

이와 같은 이론적 배경을 계승하여 국내에서 이루어진 연구로는 Shin Koon-Jae(1998)가 무역협상 전략 및 결과에 미치는 요인에 관한 연구라는 주제로 협상자 특성, 상황적 제약 조건이 협상 전략에 미치는 영향, 협상 전략이 협상 결과에 미치는 영향에 대하여 연구 하였다. <Fig. 3>에서 나타나듯 그는 협상자의 특성으로 협상자 고유의 개인적 특성과 상황적 제약 조건으로 역할, 목표, 의존성, 신뢰성 등의 변수들이 협상전략에 영향을 미치고 협상 전략이 협상 결과에 영향을 미치는 관계를 가진 협상 모델을 수립하여 연구를 진행한 것을 볼 수 있다.

상황적 제약요인(Situational Constraints)은 협상 전 혹은 협상 과정에서 협상자가 처한 상황적 여건과 관련된 요인이라고 할 수 있다(Kim Ji Yong, 2009). 따라서 일상생활에서 이루어지는 협상보다 기업과 기업, 정부 간의 전문적인 협상 무대에서 협상자들은 더 많은 상황적 제약에 부딪히게 되며, 이러한 장애물을 이해하고 극복하여야만 유리한 협상 성과를 이끌어 낼 수 있다. 상황적 제약요인에 대한 연구로 Kim Ji Yong(2002)은 협상자들이 스스로의 통제보다는 그들이 처한 상황에 많은 영향을 받아 성과가 도출될 것이라는 사실에 주목하여 자의적 거래 상황, 지속적 거래 상황, 비자의적 거래 상황을 상황적 제약요인으로 설정하고 분석을 실시하였다.

협상전략은 협상결과에 직접적인 영향을 미

치는 요인으로 다양한 연구가 이루어져 왔는데, 일반적으로 투쟁적, 분배적 협상인지 호혜적, 결합적 협상인지에 따라 협상이익이 배분되는 과정을 pizza-cutting, pizza-cooking으로 표현할 수 있다(Lewicki, David and Bruce, 2016). 이 중 pizza-cooking 상황을 만드는 호혜적 협상을 위한 협상전략으로 사용되는 것이 문제해결식 접근방법(PSA; Problem-Solving Approach)으로 일반적으로 비즈니스 협상 과정에서 협상 전략에 포함되는 것으로 알려져 있다(Graham, 1986). 문제해결식 접근방법은 몇몇 논문에서 통합적 협상 전략, 이해적 협상 전략 등으로 표현이 되기도 하는데, 협조적이고 정보 교환 중심적인 협상 행위를 말하며, 고려할 수 있는 대안을 최대한 이용하여 협상 성과를 극대화하기 위한 전략이라고 할 수 있다(Lee Shin-Kyuo, 1998). 문제해결식 접근방법은 장기적인 관계형성, 성공적인 영업 기회 달성의 가능성을 높여주기 때문에 대부분의 협상 성과에 대한 연구에서 이러한 프레임워크를 사용하여 문제해결식 접근방법을 강조하여 왔다(Mintu-Wimsatt and Gassenheimer, 2000).

개인적 특성요인은 협상의 상황, 협상 과정과 같은 환경적 요인이 아닌 협상에 참여하는 개인이 자신의 국가, 사회 속에서 습득해온 자신만의 성향을 말한다. 이와 관련한 기존의 일정 연구들은 개인적 특성요인을 외부적 상황에서 주어지는 것으로 구분하여 문화적 영향력의 범위 밖에서 작용하는 고립된 요소로 정의하여 왔는데, 이러한 특성들이 문화적으로 패턴화될 수 있다는 연구가 진행이 됨에 따라 개인적 특성들과 문화 사이에서도 일정한 관계가 존재할 것이라는 가정 하에 다양한 연구가 진행이 되었다(Barry and Friedman, 1998). 이러한 연구에는 성별, 교육수준, 경험과 같은 인구통계학적 변수들을 중심으로 연구가 진행이 되기도 하였다(Mintu-Wimsatt and Gassenheimer, 2000).

마지막으로 협상 성과 측정을 위한 기존의 연구들에서는 계량적 방법과 비계량적 방법이 사용이 되며, 당사자 일방 또는 쌍방의 성과를 측정하는 방법이 존재한다. 이 중 현재에는 협상이 pizza-cutting 보다 pizza-cooking으로 인



한 win-win 전략을 사용하여 상호 이익이 되는 방안을 증진시키는 방향으로 발전하고 있는 만큼, 양측의 성과를 하나의 성과로 통합하는 방법도 사용이 되고 있다(Ko Jong-Sic and Lim Chae-Seung, 2005). 이러한 성과 측정을 위한 변수로는 협상 결과에 대한 심리적 만족도, 협상에 대한 공정성 지각, 화폐가치로 전환하여 공동이익을 계산하는 방법 등이 존재한다.

### Ⅲ. 연구 설계

#### 1. 연구 범위 및 방법

본 연구의 목적은 한국의 글로벌 기업들이 저맥락 문화권에 해당하는 유럽의 기업들과 비즈니스 교류를 할 경우, 문화적 차이를 인지하고 이를 협상 과정에 전략적으로 활용할 수 있는 기초자료로서 문화 요인을 반영한 연구 모형을 개발하는 것에 있다. 이에 따라 실증적인 분석이 이루어지기 전 문헌적 탐색을 통해 모형에 접목되는 변수들을 도출해보는 것은 의미 있는 과정이 될 것이다. 국, 내외 연구들을 통해 협상 성과에 영향을 미치는 요소들 중 협상 전략이 협상 성과에 미치는 영향을 파악하고자 하였고, 이 과정에서 조절 변수로서 맥락이론에 따른 고·저맥락 문화 차이에 대한 인지와 개인적 특성이 어느 정도의 조절 효과를 가지고 있는지를 살펴보는 연구 모형을 개발한다. 연구의 차별점으로는 기존 연구들이 협상 전략이 협상 성과에 영향을 미치는 과정에서 개인적 특성과 고·저맥락 문화적 차이에 따른 문화 차이 인지 수준이 얼마만큼의 조절효과를 가지는지를 파악해보고자 했다는 것과 단일 국가의 문화가 아닌 유럽의 전체 문화권을 표본으로 설정하여 일정 문화권역의 문화를 비교해보는 모형을 개발해 보고자 했다는 점이다. 여기서 문화적 차이를 조절 변수로 활용한 것은 Mintu-Wimsatt and Gassenheimer(2000), Ribbink and Grimm(2014)의 연구에서 차용하였으며, 이 연구들에서는 개인적 특성, 협상 전략, 신뢰와 같은 요인들이 협상 성과에 영향을 미치는

것에 있어 문화적 차이가 유의할만한 조절 효과를 미치는지에 대해서 분석하였다.

모형 적용을 위한 표본 집단은 맥락이론에 따라 고맥락 문화에 속하는 한국문화와 저맥락 문화에 속하는 유럽 문화권의 기업인들을 대상으로 한다. 유럽 문화권의 경우 미국, 캐나다와 함께 대표적인 앵글로색슨 문화권을 형성하는 네덜란드, 핀란드, 독일, 영국 등의 국가가 분포한 지역으로 모두 저맥락 문화권에 속하는 국가이다. 반대로 한국의 경우 일본, 중국과 더불어 대표적인 고맥락 국가 중 하나이므로 문화 비교 연구에서 의미 있는 결과가 도출될 것으로 여겨진다. 따라서 이 후의 내용에서는 이론적 내용을 바탕으로 연구 모형을 도출하고 예상되는 효과를 파악해보고자 한다.

#### 2. 변수 설정 및 조작적 정의

##### 1) 변수설정

본 연구에서 제시할 모형의 기초가 되는 변수의 설정은 협상 성과에 영향을 미치는 다양한 요소 중 협상 전략, 개인적 특성, 문화적 차이, 협상 성과의 4가지를 선택하였다. 이 중 협상 전략을 독립 변수로 설정하여 종속 변수인 협상 성과에 미치는 직접효과를 살펴볼 수 있는 인과관계를 구성하였다. 그리고 문화적 차이와 개인적 특성을 조절 변수로 설정하여 종속 변수인 협상 전략이 독립 변수인 협상 성과에 영향을 미칠 때, 이 과정에서 문화적 차이와 개인적 특성이 어느 정도의 조절 효과를 미치는지를 알아보려고 하였다.

##### 2) 변수의 조작적 정의

변수의 조작적 정의는 수많은 연구들을 통해 일반화된 추상적 생각이나 관념을 실제로 측정될 수 있도록 정의하는 것을 말한다(Lee Hyung-Seok, 2014). 예를 들어, 협상 성과라는 개념을 계량적으로 측정 가능한 계약 금액, 혹은 협상에 만족하는 사람들의 수 등으로 나타내는 것을 의미한다. 앞선 연구들을 통해 본 연구에서 채택한 독립 변수는 종속 변수인 협상

**Table 1.** Operational Definition and Measurement Factors of Variables

Variable		Operational Definition	Background
Negotiation strategy	Problem-Solving Approach	Information exchange between negotiators -Information sharing -Information disclosure	Eliashberg, Lilien and Kim(1995) Graham(1986)
Personal characteristics	Educational level Experience Gender	Demographic factors of the negotiators	Barry and Friedman(1998)
Cultural difference	High · Low context	Recognition of Cultural differences based on context theory	Mintu-Wimsatt and Gassenheimer(2000) Lee Jae-Hong(2018)
Negotiation outcomes	Satisfaction	Psychological satisfaction with the outcome of negotiations	Lee Shin-Kyou(1998) Shin Koon-Jae(1998)

성과에 정의 영향을 끼치는 것으로 여겨지고 있는데, 이를 본 연구의 모형에 적용하기 위해서는 이에 맞는 구체적 정의를 내릴 필요가 있다. 또한 여기에 개인적 특성과 함께 본 연구에서 중점으로 다루는 문화적 차이 변수를 추가하여 <Table 1>과 같이 정리할 수 있다.

문제해결식 접근방법은 협상당사자 간의 호혜적이고 통합적인 협상 전략을 사용하는 것을 말한다. 따라서 이 경우 당사자들 간 투명한 정보의 공개와 공유라는 행위가 필요하며, 이는 여러 대안들을 도출하기 위한 전제조건이 된다고 할 수 있다. 본 연구에서는 협상자간 정보의 공개 및 공유가 협상 성과에 미치는 영향에 대해서 판단해 보고 서로 다른 문화권에 대한 인지 수준 및 개인적 특성이 협상 성과에 미치는 조절 효과에 대해 파악해보고자 하였다. 개인적 특성으로는 선행 연구들에서 제시된 인구통계학적인 변수 중 협상 경험 및 교육 수준, 성별을 선택하였으며, 문화적 차이에 대한 정의는 문맥이론에 따른 고맥락 저맥락 문화적 차이에 대한 인지 수준을 사용하였다. 마지막으로 협상의 성과는 비계량적인 수치인 심리적인 만족감을 설정하여 문화적 차이, 커뮤니케이션 차이 등에 따라 협상자의 심리적 협상 만족도가 어떠한 영향을 받을 것인지를 더욱 명확하게 하고자 하였다.

### 3. 가설 설정

본 연구에서는 앞서 선행된 연구들에서 제시된 협상 모델들을 통해 협상 성과에 영향을 미치는 여러 변수들을 탐색하였다. 이에 따라 본 연구에서 제시할 연구모형의 변수들을 도출하였으며, 도출한 변수들을 사용해 다음과 같은 가설을 설정하였다.

- H1: 문제해결방식 협상 전략은 협상 성과에 정의 영향을 미칠 것이다.
- H2: 협상 참가자들의 문화적 차이 인지는 협상 전략과 협상 성과의 관계를 조절할 것이다.
- H3: 협상 참가자들의 개인적 특성은 협상 전략과 협상 성과의 관계를 조절할 것이다.
- H3-1: 협상 참가자들의 교육수준은 협상 전략과 협상 성과의 관계를 조절할 것이다.
- H3-2: 협상 참가자들의 협상경험은 협상 전략과 협상 성과의 관계를 조절할 것이다.
- H4-3: 협상 참가자들의 성별은 협상 전략과 협상 성과의 관계를 조절할 것이다.

문제해결식 접근방식을 통해 협상전략을 수립하는 것은 상대방과 공통된 이익에 초점을 두는 것을 가정하여 어떠한 참가자라도 협상을 통해 안 좋은 결과를 맞이하지 않도록 한다

(Elgstrom and Jonson, 2000). 즉, 협상의 이익을 정해진 것으로 보지 않고 각자 호혜적인 방식으로 협상에 참여함으로써 장기적인 관계를 도모한다고 볼 수 있는 것이다. 하버드 대학의 Fisher and Ury(1981)는 이와 같은 방식이 win-win 협상과 공통된 이익을 위한 협동 탐구와 정보 공유임을 암시한 바 있으며, Eliashberg, Lilien and Kim(1995)은 문제해결식 접근방식이 비즈니스 협상에서 가장 일반화할 수 있는 개념이며 장기적인 관계를 쌓기에 가장 효과적인 방법이라고 언급하였다. 또한 동 논문에서 유럽의 대부분을 차지하는 EU 국가들은 하나의 공동체 아래 제도화된 문화권을 형성하여 상호주의를 강조한다고 주장한다(Elgstrom and Jonson, 2000). 이는 한국의 기업들이 유럽의 기업들과 비즈니스 교류를 할 경우 고려해야 할 문화적인 사항으로, 그들은 상호주의에 기초하여 현재의 관계가 미래의 이익 창출로도 이루어진다는 것을 항상 인지하고 있으며, 협상 과정에서도 이러한 가치를 반영하는 것이다. 이러한 관점에서 유럽 문화권과의 비즈니스 협상 시에 문제해결식 접근방식이 두 문화권 간의 협상에서 발생하는 성과에 어떤 영향을 미치는지와 문화적 차이에 대한 인지가 이러한 결과에 어떤 영향을 미치는지를 알아보고자 가설 H1과 H2를 설정하였다.

개인적 특성은 일반적으로 <Fig. 3>의 모델과 같이 협상전략에 영향을 주는 요인으로 구성되어 많은 연구가 이루어져왔다. 본 연구에서는 문화적 차이와 함께 개인적 특성이 협상 성과에 미치는 조절효과를 파악하고자 하였고 이러한 개인적 특성들 중 성별, 교육수준, 협상 경험을 변수로 설정하였다. 성별의 경우 각 문화권에서 남성과 여성의 성 역할은 상이하게 나타나며, 일반적으로 여성의 경우 수용, 복지, 관계지향성과 같은 키워드와 연관되고 남성의 경우 경쟁, 공격성, 이윤추구와 같은 성격의 이미지로 나타나는 경우가 많다(Mazei et al, 2015). 또한 문화에 따라 성 역할에 대해 가지는 편견과 고정관념이 서로 다르게 나타날 수 있어 협상단의 성별 구성, 성별에 대한 타 문화권 국가의 문화적 관점 등을 사전에 고려하는 것이 필요하다. 교육수준과 관련하여서는 한국

의 경우, 대표적인 학력우대사회로서 학벌, 학연 등의 사항이 사회적 성공에 매우 중요한 요소로 손꼽힌다. 따라서 국제적인 무대에서 이루어지는 협상단의 경우 높은 교육수준을 갖는 협상자가 대표로 선정될 경우가 많으며, 경험 또한 풍부한 협상단이 꾸려지는 경향이 강하다고 할 수 있다. 교육수준과 협상 경험, 성별을 하위 변수로 설정한 것은 실제로 저맥락 문화권인 유럽과의 협상에서 이러한 요소들이 어떻게 작용하는지를 알아보고자 한 것이며, 이를 위하여 가설 H3-1, H3-2, H3-3을 설정하였다.

## IV. 연구 모형 도출

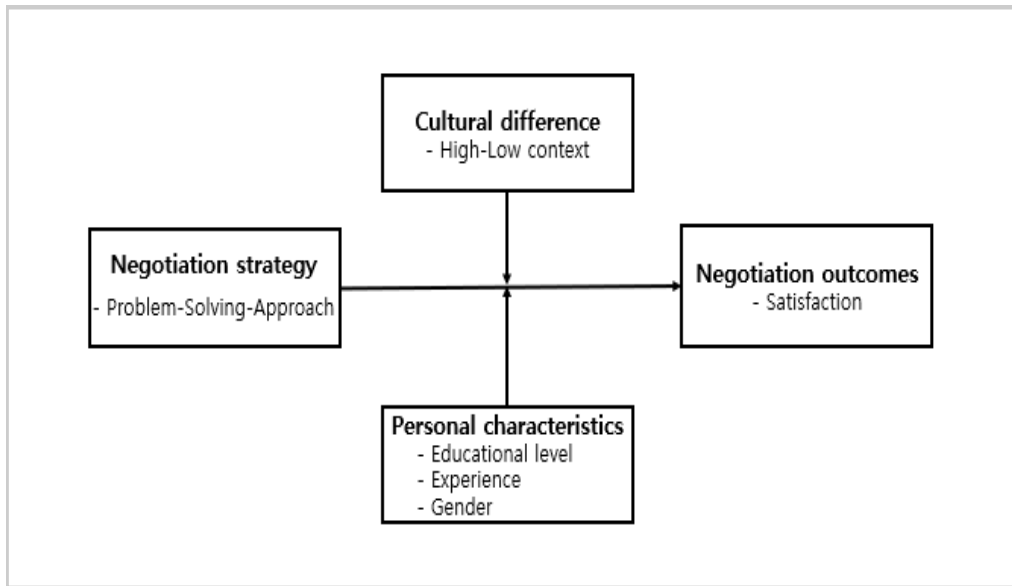
### 1. 연구 모형

본 연구에서는 앞서 문헌 탐색을 통한 이론적 배경을 토대로 문화적 요인이 포함된 여러 협상 모형을 탐색하였으며 변수의 선정, 조작적 정의 및 가설 설정을 통해 <Fig.4>와 같은 연구 모형을 개발하였다. 두 문화권에서 협상 전략이 협상성과에 미치는 영향을 살펴보고 그 과정에서 문화적 차이와 개인적 특성이 어떤 영향을 미치는지 알아보고자 이를 조절변수로 설정하여 모형을 개발하였다.

### 2. 의의 및 예상 효과

제시한 연구모형은 유럽이라는 문화권역과 한국의 문화 사이에서 비즈니스 교류가 발생할 경우 협상 전략이 협상 성과에 미치는 직접적인 영향을 알아보고 이 과정에서 문화적 차이와 개인적 특성이 종속 변수인 협상 성과에 얼마만큼의 조절 효과를 미치는지를 알 수 있게 해준다. 구체적으로 유럽 문화권의 기업들이 대체로 조직화되고 저맥락 문화권의 특징을 가지고 있다는 점에서 장기적인 관점에서의 관계 형성을 위한 문제해결식 접근방법을 협상 전략으로 설정하여 호혜적인 협상 과정에서 문화차이 인지와 협상자의 교육수준, 경험, 성별이 어떤 영향을 미치는지에 대한 연구모형을 제시하였다. 본 연구를 통해 예상되는 효과는 첫 번

Fig. 4. Research model



째, 선정된 독립 변수가 협상 성과에 영향을 미치는 과정에서 문화적 요인을 조절 변수로 선택함에 따라 국제비즈니스 협상에서 문화적 차이의 중요성을 부각할 수 있다는 것이다. 개별 협상이 아닌 다른 문화권에 속하는 기업 간, 정부 간 협상에서는 이러한 문화적 요인이 더욱 복잡한 형태의 협상을 만들 수 있어 주의하는 것이 필요하다. 두 번째, 문화적 요인이 포함된 협상 모델을 개발함으로써 후속 연구에 대한 기반이 될 수 있을 것으로 여겨지며, 기업의 시장조사, 협상 전략 수립 등 글로벌 마케팅 활동을 위한 중점적 자료로 활용될 수 있을 것으로 기대된다. 마지막으로 본 연구를 통하여 유럽과 교류를 하는 국내 글로벌 기업들에게 문화와 커뮤니케이션, 협상의 관계에 대해 그 중요성을 부각시킴으로써 저맥락 문화권과 비즈니스 교류 시 발생할 수 있는 문제점들을 사전에 방지할 수 있는 방안을 마련할 수 있을 것이라 예상된다.

## V. 결론

세계화 시대에서 각 국가의 문화 차이를 인지하는 것은 정치가, 사업가, 일반 시민들까지, 타 문화권과 접촉할 기회를 갖는 사람이라면 누구에게나 중요한 요소로 작용할 것이다. 특히, 글로벌 가치사슬이 세계 곳곳으로 이어지고 있는 오늘날 언어, 의사소통 방식 등이 다른 타국의 기업과 비즈니스 교류를 하는 것은 다양한 문화적 문제점을 발생시킬 수 있다. Hall은 이러한 문화적 차이를 커뮤니케이션의 차이라고 설명을 하며, 협상에 있어서 커뮤니케이션의 중요성을 후대의 학자들에게 전파하였다. 그에 따르면 모든 국가들은 고맥락 또는 저맥락 국가로 분류될 수 있는데, 이에 따라 그 구성원들이 가지는 의사소통 방식이 다르게 나타나게 된다.

본 연구의 논의된 주요 사항은 다음과 같다. 첫째, 문헌연구 및 이론적 고찰을 통해 문화적 요인이 작용할 수 있는 변수들을 살펴보았다. 협상자의 특성과 상황적 제약조건이 협상 전략이 미치는 영향 및 협상 전략이 협상 결과에 영향을 미치는 기존의 연구와는 달리 본 연구에

서는 협상 전략 변수로 문제해결식 접근방식을 설정하여 협상 성과에 미치는 직접적인 영향을 파악해보고자 하였다. 조절 변수로서는 문화적 차이와 개인적 특성 변수가 사용되었으며, 개인적 특성으로 인구통계학적 요인으로 분류되는 교육수준, 협상 경험, 성별을 선택하였고 문화적 차이로는 고·저맥락 차이에 따른 문화적 차이 인지를 조절변수로 설정하였다. 종속변수로 사용된 협상 성과의 경우 협상의 종료 후 협상 과정과 협상의 결과에 대한 전반적인 협상자의 심리적 만족도를 측정함에 따라 문화적 차이의 인지, 원활한 커뮤니케이션 소통 등의 영향을 더욱 직접적으로 파악하고자 하였다. 두 번째, 추출한 변수들에 대한 조작적 정의를 실행하고 이들을 연결하여 연구모델 및 가설을 설정하였다. 이에 따라 두 문화권 간의 문화 차이와 협상 과정에서 이러한 문화적 차이가 미치는 영향을 살펴보고자 하였다.

결과적으로 이문화간 교류가 활발해지는 상황에서 문화간 혐오, 선입견이 암묵적으로 작용할 수 있는 상황을 배제시키고자 이론적 배경을 바탕으로 문화 간 차이가 협상의 결과에 어떠한 영향을 미치는지 파악해보는 체계를 구축한 것에 본 연구의 의의가 있을 것으로 판단된다. 예컨대, 본 연구에서 설정한 표본 집단인 한국과 유럽 간 비즈니스 협상에서 독립변수로

설정된 교육, 협상경험, 성별, 문제해결식 접근 방법에 문화적 차이가 어떠한 영향을 미치는지를 알아볼 수 있는 분석 틀로서 사용될 수 있을 것이다.

연구의 최종적인 목적은 국제적으로 상품 및 서비스를 판매 또는 구입하는 국제 비즈니스 기업들에게 문화적 차이를 인지시키고 국제 협상에서의 협상 전략 수립에 도움을 주는 것에 있다. 이러한 목적을 달성하기 위해 기존의 연구들을 통해 협상 성과에 영향을 주는 요인들을 살펴보았으나 문헌적인 탐색과 고찰을 통한 연구모델 및 연구가설의 제시만이 이루어 졌을 뿐 추가적인 분석이 이루어지지 않은 것은 본 연구의 한계일 것으로 생각된다. 이후의 연구에서는 본 연구에서 설정된 가설과 모형을 활용하여 표본의 명확화 및 설문조사 사항에 대한 설계가 필요할 것이며, 구조방정식을 활용한 면밀한 인과관계분석 및 검도가 이루어져야 할 것이다. 이를 통해 앞으로의 연구에서는 유럽이라는 특정 경제권과 한국의 문화측면을 고려한 비즈니스 협상 모델 수립이 가능할 것이며, 특히 커뮤니케이션의 중요성을 토대로 관련된 기업, 정부 등의 국가간 협상에서 실질적으로 참고할만한 사항을 도출할 수 있을 것으로 생각된다.

## References

- Adair, W. L and J. M. Brett (2005) "The Negotiation Dance: Time, Culture, and Behavioral Sequences in Negotiation", *Organization Science*, 16(1), 33-51.
- Adler, N. J. and J. L. Graham (1989), "Cross-cultural interaction: the international comparison fallacy?", *Journal of international business studies*, 20, 515-537.
- Adler, N. J. and A. Gundersen. (2007), *International Dimensions of Organizational Behavior* (5th ed.), Cengage Learning.
- Ahn Se-Young (2019), *Global Negotiation Strategy* (7th ed.), Seoul, Parkyoungsa.
- Babcock, R. D, and B. Du-Babcock (2001), "Language-Based Communication Zones in International Business Communication", *The Journal of Business Communication*, 38(4), 372-412.
- Barry, B. and R.A. Friedman(1998), "Bargainer Characteristics in Distributive and Integrative Negotiation", *Journal of Personality and Social Psychology*, 74(2), 345-359.

- Chu Kyoung-Hee, Y, Ylyue and Kim So-Yeon (2016), “The Differentiation Strategy of Online Communication of Global Companies in the Asian Market: With a Focus on Korea, China, and Japan”, *Journal of Product Research*, 34(5), 1-10.
- Choe Yun-Hee (2003), “Dimensions of Cultural Variability in Perspective of Intercultural Management”, *International Area Studies Review*, 7(4), 209-234.
- Condon, J. C and M. Saito (1974), *Intercultural encounters with japan*, Tokyo, Simul Press.
- Elgstrom, O. (1990), “Norms, Culture, and Cognitive Patterns in Foreign Aid Negotiation”, *Negotiation Journal*, 6(2), 147-159.
- Elgstrom, O. and Jonson, C. (2000), "Negotiation in the European Union: bargaining or problem-solving?", *Journal of European Public Policy*, 7(5), 684-704.
- Eliashberg, J., G, Lilien and Nam Kim (1995), "Searching for Generalizations in Business Marketing Negotiations", *Marketing Science*, 14(3), 47-60.
- Fisher, R. and Ury, W. (1981), *Getting to Yes*, London, Hutchinson Business.
- Hall, E(1976), *Beyond Culture*, NY, Garden City.
- Hall, E(1959), *The Silent Language*, NY, Doubleday.
- Hofstede, G and G. J. Hofstede (2005), *Cultures and Organizations: Software of the Mind* (2nd ed.), McGraw-Hill
- Kim Chin-Hak and Kim Hyeong-Jong (1999), “A study on the Model of International Negotiation Research: Focused on a Cultural Aspect”, *Journal of Social Science*, 25, 31-56.
- Kim, Dong-Hoon, Y. Pan and Heung-Soo Park (1998), "High-versus low-context culture: A comparison of Chinese, Korean, and American cultures", *Psychology & Marketing*, 15(6), 507-521.
- Kim Ji-Yong (2009), “A Study on the Effect of Situational Constraints of Negotiation affects Outcomes: Focus on the Conditions of Trade Contracts”, *International Commerce and Information Review*, 11(2), 329-342.
- Kim So-Yeon, Park Sung-Ger and Chu Kyoum-Hee (2016), “The Influence of Cultural Values on Communication Strategy of Multinational Companies : A Comparative Study of South Korea, Germany, and United Kingdom”, 16(2), *Journal of Culture Industry*, 117-125.
- Kim Yung-Wook and Yang Jung-Eun (2009), “ The Effect of Cultural Predictors on Perceived Ethicality of Negotiation Behavior: A Comparison of Chemyon and Hofstedes Cultural Dimensions”, *Korean Journal of Communication & Information* 2009.5, 212-244
- Kittler. M. G., D. Rygl and A, Mackinnon. (2011), "Beyond culture or beyond control? Reviewing the use of Hall’s high-/low-context concept", *International Journal of Cross Cultural Management*, 63-82.
- Ko Jong-Sic and Lim Chae-Seung (2005), “The Influence of Moderate Variable on The Negotiation Strategies and Performance”, *Journal of Organization and Management*, 29(2), 1-23.
- Ko Sang-Tu (2012). “Comparative Analysis on Social Integration Model of Immigrants : Cases of the Netherlands, Germany, and Korea”. *Korean Political Science Review*, 46(2), 241-264.
- Lee Hyung-Seok (2014), *Empirical study research* (2nd ed.), Seoul, Hankyungsa.
- Lee Je-Hong (2018), “Comparison of Hall’s Cross-cultural Factors and the Communication(Negotiation) Difference between Korean and Chinese Youth”, *Korea International Commercial Review*, 33(2), 313-329.
- Lee Shin-Kyuo (1998), “Cultural Comparison of the Forms of International Trade Negotiations”, *Journal*

*of Negotiation Studies*, 4(1), 43-64.

- Lewicki, R. J., S. David and B. Bruce. (2016), *Essential of Negotiation*(6th de.), NY, Mc Graw Hill.
- Meyer, E. (2014), *The Culture Map*, NY, Public Affairs.
- Mazei, J., J. Hüffmeier., P. A. Freund., A. F. Stuhlmacher., L. Bilke and G. Hertel (2015), "A Meta-Analysis on Gender Differences in Negotiation Outcomes and Their Moderators", *Psychological Bulletin*, 141(1), 85-104.
- Mintu-Wimsatt. A. and J. B. Gassenheimer (2000), "The moderating effects of cultural context in buyer-seller", *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 20(1), 1-9.
- Na Eun-Yeong (1995), "Intercultural Communication Perspectives in International Negotiation", *Korean Journal of Psychology*, 2(1), 199-226.
- Nam Hye-Kyeong, Kim Young-Soon (2019), "A Study on the Intercultural Communication of Married Korean Women in Germany", *The journal of migration & society*, 12(1), 45-77.
- Nishimura, S., A. Nevgi and S. Tella (2008), "Communication Style and Cultural Features in High/Low Context Communication Cultures: A Case Study of Finland, Japan and India", *Proceedings of a Subject-didactic Symposium in Helsinki 2*, 783-796.
- Pak Myong-Sop, Hur Yun-Seok and Hong Ran-Ju (2007), "A Study on the Strategies of Communication for Cross-cultural Business Negotiation: Focused on the Cases of Non-verbal Communication in the U.S., China and Korea), *International Area Studies Review*, 11(3), 657-686.
- Parnell, J. A. and B. L. Kedia (1996). "The Impact of National Culture on Negotiating Behaviors Across Borders", *International Journal of Value-Based Management*, 9, pp. 45-61.
- Park Sang-Hwa (1999), "International Communication and Business", *Keimyung Research Journal*, 17(1), 179-200.
- Ribbink. D and CM. Grimm(2014), "The impact of cultural differences on buyer-supplier negotiations: An experimental study ", *Journal of Operations Management*, 32(3), 114-126.
- Rogers, E. M., Hart, W. B and Miike, Y(2002). "Edward T. Hall and the history of inter-cultural communication: The United States and Japan", *Keio Communication Review*, 24, 3-26.
- Sawyer. J and H. Guetzkow (1965), *Bargaining and negotiations in international relations*, NY, Holt, Rinehart and Winston.
- Shin Koon-Jae (1998), "A Study on Factors Affecting International Business Negotiation Strategy and Outcome", *Korea International Commercial Review*, 13(2), 173-194.
- Shon Sung-Pyo and Chung Chang-Kun (2015), " An Empirical Study on the Effect of Business and Cultural Aspects of Psychic Distance on Trade Performance", *Korea trade review*, 40(5), 103-120.
- Triandis. H. C.(1972). *The analysis of subjective culture*, NY, Wiley.