

영화와 경영교육

- 영화를 통한 협상교육 사례를 중심으로*

박헌준 **

Joseph E. Champoux ***

김상준****

.....

본 논문은 영화가 경영교육의 새로운 자원으로써 효과적임을 실제 경영협상교육 사례를 중심으로 논한다. 특히 갈등상황을 배제하기 어려운 기업경영 환경 속에서는 갈등 해결과 문제 해결을 위한 창의적 사고가 필요한데, 이를 위해서는 좌뇌 편향적인 교육에서 벗어나 전뇌적인 교육을 지향해야 하며 또한 새로운 매체를 통한 교육방법의 개발과 교육효과에 대한 검증이 필요하다. 영화는 영상매체로써 문자매체에 비해 해석의 거부감도 적고 문화적 차이, 언어적 차이를 극복할 수 있으므로 교육에 유용하다. 따라서 영화를 문자매체와 더불어 학습에 활용한다면, 이해를 위한 물입이 빠를 뿐만 아니라 전뇌적인 학습이 가능하게 되고 창의적 사고를 유도할 수 있다. 이를 위하여 실제 영화가 경영교육에 어떻게 활용될 수 있는지 영화 교육방법과 실제 강의에 어떻게 활용할 것인가에 대한 방안을 제시하고, 실제 경영협상교육 사례를 중심으로 영화를 통한 교육의 학습효과를 고찰함으로써 효과적인 경영교수법을 모색한다.

.....

I. 서론

디지털 혁명으로 인한 미디어 기술의 발달로 경영 교육에 있어 다양한 매체로 구성된 시각적인 자료에 접근하기 쉬워졌다(박헌준, 1998; Connors & Craddock, 1998; Maltin, 1998; Martin & Portor, 1998). 게다가 사용이 간단해진 영상장비와 영상제작 소프트웨어들이 개발되면서 누구나 영상을 제작하고 전송하는 것도 가능해졌다. 이러한 디지털 매체를 접하면서 자라온 젊은 세대들은 문자 매체보다 영상 매체에 더 친근한 영상 세대이기 때문에 '영상의 사회'에서 수동적인 소비자를 넘어서 능동적인 참여자로 변화하고 있다. 이러한 시대흐름과 기술변화에 맞추어 경영학 교육 방법론에도 변화가 있어야 함은 당연하다고 볼 수 있으며 새로운 미디어를 통한 교육은 경영

* 본 논문은 2003년 8월 한국경영학회 통합학술대회에 발표하였던 것을 수정 보완한 것이며, 연세대학교 경영연구소의 지원에 감사한다.

** 연세대학교 경영대학 교수

*** Professor of Management, The University of New Mexico Albuquerque

**** 연세대학교 대학원 경영학과 석사과정

학 교육에 활력을 불어넣을 수 있을 것이다. 영상매체 중의 하나인 영화는 오늘날 젊은 세대들이 가장 자주 접하는 문화생활이 되었고, 영화의 대중화와 함께 이제 손쉽게 그리고 싼 가격으로 영화 대여나 구매가 가능하게 되었다. 따라서 영화가 강의를 위한 교재로서 접근이 매우 용이해졌다. 1990년대 이전까지만 해도 교육목적으로 영화를 구하기가 어려웠다. 영화를 구할 수 있는 곳이 한정되어 있는가 하면 대여절차가 느렸을 뿐만 아니고 복잡하고 비쌌기 때문에 경영학 교육을 위한 수업 교재로써 영화를 활용한다는 것은 그렇게 용이하지도 않았고 효율적이지도 못했다. 하지만 최근 영화는 비디오나 DVD 대여점에서 손쉽게 구할 수 있게 되었고, 과거 영화, 외국 영화, 다큐멘터리, TV 시리즈물 등 접근 범위도 넓어졌다. 게다가 매체 형식에서도 비디오뿐만 아니라 레이저디스크, DVD 등 다채로워짐에 따라(Connors & Craddock, 1998; Maltin, 1998; Martin & Portor, 1998) 영화를 학습 교재로 활용할 수 있는 여지가 커졌다.

미국에서 영화를 이용한 교육방법은 1970년대부터 시도되기 시작했다. Wegner(1977)가 영화를 통한 교육의 효시인데 그는 영화의 유형을 분류하고 각 유형별 강의 용도에 대해서 설명했다. 많은 연구에서 영화를 통한 교육이 정치학, 미국학, 불어, 집단역학, 과학, 인류학 등 다양한 분야에서 효과적임을 보이고 있다(Bloom, 1995; Dubeck, 1990; Foreman & Thatchenkery, 1996; Funderburk, 1978; Johnson & Iacobucci, 1995; Krandorf, 1980; Michaud, 1997; O'Meara, 1976; Ruby, 1976; Sanchez, 1976; Voller & Widdows, 1993; Shim & Baik, 1997).

본 논문은 영화가 경영교육을 위한 중요한 교육자원이 될 수 있음을 주장하고 강의나 토론, 책이나 읽을거리에 의한 전통적 강의 형식과 OHP, 그림, 프리젠테이션에 의한 시각적 강의 형식에 덧붙여, 영화가 경영교육에 효과적임을 제시하고자 한다. 이를 위해 학습효과를 극대화시킬 수 있는 영화의 특징과 영화를 통한 교육이 구체적으로 어떻게 이루어질 수 있는가에 대하여 먼저 논의한다. 영화를 통한 교육을 사례, 실습, 은유, 풍자, 상징성, 의미부여, 간접경험의 8가지로 나누어 생각해 보고 일반적으로 영화를 통한 경영교육이 어떻게 이루어질 수 있는지 사례를 통해 알아본다. 또한 실제 경영교육이 영화를 통해 어떻게 이루어질 수 있는지를 저자의 협상교육 경험에 비추어 그 활용 사례를 보고한다.

II. 학습효과 극대화의 원천으로써 영화의 중요성

일반적으로 영화는 오락성을 제공하는 경우가 많기 때문에 오락 매체라고 여기고 교육적인 효과가 전혀 없다고 판단할 수 있다. 그러나 영화, 나아가 영상이 주는 사회적, 심리적 역할을 고찰해 보았을 때 오락성을 뛰어넘는 우수한 교육적 효과를 모색할 수 있다.

영상은 문자와 달리 인식체계가 다르기 때문에 대뇌에서 영상과 문자를 해독하는 부위가 다르다. 좌뇌와 우뇌의 기능분화와 이를 학습에 활용하는 것에 대한 연구는 많이 이루어져 왔다(Herrmann, 1989 De Bono, 1992; Wonder & Donovan, 1984 Cassidy & Knowlton, 1983; Springer & Deutsch, 1998). 좌뇌는 말로 표현할 뿐만 아니라, 상징과 추상적 개념을 사용하여 객관적으로

생각하기를 좋아하고, 시간 감각이 강하다. 따라서 자연히 연속적이고 논리적인 인과관계를 잘 할 수 있다. 또한 합리적이므로 논리와 사실과 양을 수치로 표시한 것도 찾으려고 애쓴다. 반대로 우뇌는 공간지각에 좌뇌보다 더 지배적으로 기능하기 때문에 인과관계에 대한 감각이 거의 없다. 또한 동시에 전체를 인지하고 생각할 수 있기 때문에 직관적이고 전반적이다. 따라서 좌뇌는 확산적, 분석적, 직선적, 명쾌함, 연속적, 언어적, 구체적, 합리적, 활동적, 목적 지향적 특징을 가지고 있고, 우뇌는 직관적, 일시적, 정서적, 비언어적, 시각적, 예술적, 종합적, 시각적, 확산적, 상징적, 육체적인 특징을 가지고 있다(Wonder & Donovan, 1984). 그렇기 때문에 좌뇌는 문자적 개념을 이해하고 표현하는 세계를 다룬다면 우뇌는 공간지각, 기하학 등 영상이나 음향의 느낌의 세계에 연관된다. 그러므로 기존의 문자 위주의 교육은 개념과 관련되고 이성적, 논리적, 분석적 능력과 관련이 있다. 이와 반대로 영상에서는 느낌이 강조되는 정서적이고 직관적인 영역이 많이 존재한다. 따라서 이 두 가지 영역을 동시에 개발할 수 있다면 생각의 폭이 넓어질 뿐만 아니라 깊어질 수도 있고, 창의적인 사고를 할 수 있게 될 것이다. 창의적인 사고는 어려운 문제에 봉착했을 경우 문제를 보다 효과적으로 해결할 수 있는 실마리를 제공할 수 있기 때문에(Lumsdaine & Lumsdaine, 1995) 반드시 교육과정에 포함시킬 필요가 있다. 특히 Herrmann(1989)은 뇌의 기능이 크게 4가지의 영역으로 분화되어 있다고 설명하고¹⁾ 이 네 가지를 모두 학습할 수 있을 때 창의적 사고에 대하여 가장 학습효과가 크다고 주장하고 있다.

그런데 오늘날의 우리나라 교육에서는 좌뇌 기능 특성에 의한 수업방법이 지배하고 있기 때문에 뇌기능의 분화적 발달에 불균형을 초래할 가능성이 있다(하종덕, 1993). 이렇게 좌뇌 기능에 편향된 교육의 문제점은 창의적인 사고를 가로막을 수 있기 때문에 효율적으로 문제해결에 접근할 수 있는 가능성을 저해한다. 따라서 양쪽 뇌의 기능을 통합하여 균형적으로 사용할 수 있게 하는 교육방법이 무엇보다 중요한 것이다. 우리나라의 교육이 좌뇌 기능에 편향되어 있다는 점을 감안할 때 우뇌 기능을 활성화해 줄 수 있는 교육방법이 필요한데 우뇌의 공간 지각적이고 비언어적 시각적 특징을 고려한다면 시각적인 자료를 통한 교육은 감성적이고 직관적인 사고를 권장하는 우뇌의 기능을 강화할 수 있기 때문에 좌뇌가 우세한 학습자의 학습역량이 증진될 수 있다. 이는 하종덕(1993) 연구에서도 실증된 바 있다. 따라서 좌뇌의 논리성뿐만 아니라 우뇌의 창의성과 직관력을 동시에 학습할 수 있기 위해서는 기존의 강의 형식과 더불어 영상 매체의 도입이 불가피한 것이다.

또한 영상은 기본적으로 모든 신호를 '보이는 것'으로 재현함으로써 몰입의 조건을 형성한다. 쉽게 말해 자아와 대상 사이에 존재하는 '거리'를 최소화함으로써 자아가 대상에 쉽게 이해하고 접근하는데 영상은 가장 효율적인 언어체계를 제공하고 있다는 것이다(성동규, 라도삼, 2000). 즉 영상은 시각적으로 표현됨으로써 해석의 거부감이 줄어들게 됨으로써 문화적인 차이, 언어장벽에서 오는 거리감을 제거할 수 있게 된다. 즉 문화적 차이를 영화를 통해 더 효과적으로 이해할 수

1) Herrmann(1989)은 분석적 영역(Analytical Quadrant), 절차적 영역(Sequential Quadrant), 관계적 영역(Interpersonal Quadrant), 상상적 영역(Imaginative Quadrant)으로 나누고 각각을 A, B, C, D 사교라 명명하였다.

있게 되고, 언어코드에 대한 강박관념이 반감될 수 있다. 이렇게 축소된 '거리'는 사회적으로 영상 언어의 총체적 지배를 받게 되었고 이제 우리에게, 보이는 것으로 이야기하는 것이 이해를 용이하게 하는 필요조건이 되었다. 따라서 영상언어는 그 이해가 문자언어에 의한 이해보다 빠르고, 지리적, 문화적 장벽을 뛰어넘을 수 있는 초국적 언어라 할 수 있다. 이는 반대로 이문화나 새로운 경험을 위해서는 문자언어보다 영상언어가 더 효과적임을 설명하는 것이다.

영상은 수용의 측면에서도 효과성을 발휘한다. 다양한 미디어를 통한 교육은 사람들에게 다양한 상징체계를 제공해주고, 이러한 상징체계의 변화는 다양한 학습 양식에 따라 다양한 인지 과정으로 활성화될 수 있다(박준현, 1998; Pryluck & Snow, 1967; Salomon, 1979, 1981; Salomon & Snow, 1968). 특히 Salomon(1979)의 연구에 의하면 사람들은 추상적이고 새로운 개념들은 문자매체와 영상매체를 통해 교육했을 경우 가장 학습효과가 큰 것으로 나타났는데 이는 사람들이 문자매체와 영상매체를 처리하는 인지과정의 차이를 보여주고 있다. 즉 영상매체에 의한 인지 및 학습 과정은 문자매체에 의한 인지 및 학습과정과는 다르기 때문에 상이한 매체양식을 모두 활용할 경우 매체간의 상호작용에 의해서 학습효과가 극대화될 수 있다. 따라서 영화와 같은 영상매체를 통한 교육은 경영학의 추상적 이론과 개념을 시각화하여 나타낼 수 있기 때문에 경험이 부족한 학생들에게 현실감각을 심어줄 수 있을 뿐만 아니라 개념 정립에 효과적이므로 중요하다.

III. 영화 교육 방법

Champoux(1999)가 제시하는 영화를 통한 교육방법은 크게 사례, 실습, 은유, 풍자, 상징성, 의미부여, 간접경험의 8가지로 나누어 생각할 수 있다.

1. 사례를 통한 교육

사례 분석은 영화를 교육용으로 사용하고자 할 때 가장 먼저 머리에 떠오를 수 있는 방법이다. 잘 짜여진 구성과 조리 있는 스토리의 전개는 좋은 사례로 활용될 수 있고, 연기력 있는 배우들과 좋은 감독이 만들어 낸 영화의 장면들은 인쇄 매체보다 더 극적이고 매력적인 사례 자료가 된다. 22살의 나이에 근로 기준법의 준수를 외치며 분신자살한 노동자 전태일의 이야기를 다룬 영화인 '아름다운 청년 전태일(1995)'은 70년대 우리나라 노동운동의 한 사례를 잘 보여준다. 하루 15시간이 넘는 고된 노동과 인간 이하의 생활 속에서 언제나 의문을 갖던 어느 날 근로기준법을 발견하고부터 그의 삶이 변화하기 시작한다. 동료들과 함께 바보회를 조직하고 적극적인 행동을 시도하지만 계속 현실의 두꺼운 벽에 부딪쳐 좌절하고 만다. 결국 아무 곳에도 쓸모없는 근로 기준법전을 자신과 함께 불살라버리는 길을 택한다. 이런 영화는 당시 노사노정 간의 관계와 노동운동의 전개 상황을 현재와 비교 분석해 볼 수 있는 좋은 사례가 된다.

사례로 적절하게 선택된 영화는 학생들의 분석력을 개발하는 데 도움을 준다. 'The Coca-Cola Kid (1985)'의 몇 장면은 조직 변화에 대한 저항을 잘 보여준다. 여기서 변화 담당자인 Becker (Eric Roberts)의 의견이 변화의 목표와 다르고, 변화의 노력을 기울이지도 않는 모습을 보인다. 학생들은 이런 장면들을 통해 저항에 대한 몇 가지 이유들을 쉽게 찾아낼 수 있다.

어떤 영화들은 개념이나 이론에 대한 이해를 강화시키거나 풍부한 토의거리를 제공하기도 한다. '치킨런(2000)'은 비록 영화는 아니지만 닭 농장에서 펼쳐지는 닭의 탈출기를 통해 기업체 임직원이 가져야 할 리더십과 위기관리 및 조직관리 전략을 자연스럽게 의인화하여 보여주고 있다. 또 다른 영화들은 하나의 통합된 사례가 되기도 하는데, 'Crimson Tide(1995)'에는 의사 결정과정, 스트레스, 충돌, 리더십 등에 관한 장면들이 등장한다. 이 장면들은 각 분야에서 학생들의 분석력을 테스트하거나 심도 있는 토의를 불러일으키기 충분한 자료들이다.

2. 실습을 통한 교육

영화는 경험적인 실습을 가능하게 해주기도 한다. 인쇄물 대신 영화를 사용하는 것은 특유의 이점을 가지고 있다. 'Apollo 13 (1995)'에서 "Houston, we have a problem"이라고 외치는 장면은 경험적인 실습의 좋은 자료이다. 통제본부와 특히 비행 대장인 Gene Kranz (Ed Harris)는 부분적으로 부서진 우주선으로 지구에 안전하게 귀환하는 데 문제를 겪게 된다. 통제본부 안의 어떤 사람도 이런 문제를 실제로 경험해 보지 못했다. 이는 시뮬레이션 상황이 아닌 것이다. 학생들은 이 장면들에 보고 일반적인 문제해결, 개인 의사 결정, 그룹 의사 결정 등에 관한 지식을 가지고 상황에 대한 결정을 조언할 수 있을 것이다. 또한 의사 결정 나무(decision tree)를 사용하여 어떤 종류의 의사 결정 과정이 발생하는 지도 알아볼 수 있다.

'The Experiment (2001)'라는 독일 영화는 1971년 미국의 스탠포드 대학 심리학과에서 실제로 행해졌던 "스탠포드 감옥실험(Stanford Prison Experiment)"을 그려낸 것이다. 실험이 시작되고 얼마 지나지 않아 교도관 역할을 맡은 참가자들이 매우 폭력적이고 강압적인 태도로 죄수들을 학대하기 시작했고, 이들로부터 반복적인 구타와 감금을 당한 죄수 역할의 참가자들은 심한 혼란감과 불안, 우울감에 휩싸여 제대로 기능을 못하는 수준이 되어 버리고 말았으며 두 그룹은 폭력적으로 대치하는 상황까지 이르게 된다. 결국 실험은 6일 만에 중단되고 말았다.

이런 실험은 학생들이 직접 참여해서 그 결과를 겪어본다는 것이 거의 불가능하다. 영화를 통해 그룹별로 심리적인 변화와 조직 행동 변화 등에 대한 관찰과 토의를 거쳐 관련 개념과 이론들을 더 쉽게 이해할 수 있을 것이다. 특히나 이 영화는 실제 행해졌던 실험에 기초한 실제상황에 가까운 것이기 때문에 학생들에 대한 학습 효과는 더욱 클 것이다.

3. 은유를 통한 교육

은유는 산문이나 시에서 자주 쓰이고 교육용으로 쓰이는 영화에서도 많은 몫을 담당하고 있다. 은유는 복잡한 생각들을 명백하게 드러내주고, 추상적인 것들을 생생하게 전달해주며, 극적인

효과를 위해 생각들을 확장시켜 통찰력을 준다. 은유의 가장 중요한 기능은 상상을 표현하고, 독자나 청자들의 상상력을 자극하는 것이다. 하지만 은유는 묘사된 사실을 왜곡하는 것이 아니라 그런 사실들을 경험하는 새로운 방법을 제시해 주는 것이다. 그리고 사람들이 쉽게 상기시킬 수 있는 인상을 남겨준다.

영화는 추상적인 이론이나 개념에 대한 적절한 은유적 이미지들을 만들어 낼 수 있는 많은 기회를 제공한다. 감독들은 종종 그들이 강조하고자 하는 중요한 주제를 은유적으로 표현하고자 노력한다. 그리고 이는 의도적으로나 무의식적으로 행해진다. '센과 치히로의 행방불명(千と千尋の神隠し, The Spiriting Away Of Sen And Chihiro)(2001)' 중 오물신(汚物神)으로 착각할 정도로 더러워진 강의 신이 목욕하러 오는 장면은 하야오 감독의 애니메이션 대부분에 등장하는 환경오염 문제를 암시하고 있다. 다른 귀신들이 어찌할 줄 모르고 있는 상황에서 센이 강의 신 몸에 박힌 쓰레기를 뽑아낸다. 이는 사람들이 더럽힌 강을 사람이 깨끗하게 되돌려 놓아야 한다는 뜻을 은유적으로 표현하고 있는 장면이다.

4. 풍자를 통한 교육

풍자는 어떤 개념을 사람들의 마음속에 새겨 넣는 효과적인 기술로, 겉모습과 실재에 대한 유머나 비웃음을 사용한다. 풍자는 과장, 억제된 표현, 허세 등을 통해 인간과 사회의 잘못을 지적하는 데 초점을 맞추고 있다. 영화 속에 등장하는 기막힌 풍자는 강조하고자 하는 개념을 학생들의 마음속에 오래도록 새겨 넣을 수 있다. 풍자는 사실을 무조건 왜곡하는 것이 아니다. 왜곡은 사회나 인간의 결점에 초점을 맞추어 보는 사람들로 하여금 풍자가 비판하고자 하는 내용을 깨우치도록 하는 역할을 한다. 좋은 풍자는 신선하고 다른 관점으로 주변과 일상을 보도록 해준다. 찰리 채플린의 초기작인 'Modern Times(1936)'은 조립 라인에서의 순기능과 역기능을 풍자적인 관점에서 보여주는 월등한 사례이다. 이 영화는 반복된 동작에서 오는 육체적인 역기능과 조립 라인이 노동자의 행동을 규정하는 모습들을 보여준다. 학생들에게 이 영화를 보여준다면 그들은 이미지를 기억하여 그런 장면들을 반복적으로 언급하게 될 것이다. '담뽕뽕(Tampopo: Dandelion)(1987)'라는 일본 영화의 음식점 장면은 일본인들의 순응주의와 지위 의식, 식습관 등을 보여준다. 이는 일본 비즈니스맨들의 행동을 풍자하여 보여주는데, 일본 사회의 현실을 새로운 관점에서 보여주고 있다는 점에서 꽤 유명했던 영화이다. 음식점 장면은 다른 회사에서 온 회사원들의 전형적인 점심 미팅을 보여준다. 가장 높은 사람이 주문을 하면 다른 모든 고참들도 같은 음식과 음료를 주문한다. 그런데 젊은 보조원 하나가 그런 기준을 벗어나 다른 메뉴를 주문한다. 그의 튀는 행동은 고참들의 못마땅한 시선을 받게 된다. 이런 우스꽝스러운 장면들은 일본의 영업 문화에 대한 학생들의 이해를 도울 수 있는 좋은 풍자이다.

5. 상징성을 통한 교육

영화의 어떤 장면들은 이론과 개념들을 전달하는 데 상징적인 방법들을 제공할 수 있다. 색다른 화면 구도나 장면 배열, 조명, 흑백처리 등은 상징성을 부각시키는 도구로 활용된다. '우리들의 일그러진 영웅(1992)'에서는 독재시대의 사회상과 독재가 몰락한 후의 무정부 상태에 대한 아노미 현상들을 교실의 풍경을 통해 드러내고 있다. 무엇인가 불만사항이 있지만 겉으로 드러내지 못하고 독재자인 업석대의 명령에 따를 밖에 없는 상황, 이를 벗어나려는 소수의 움직임 등은 그 시절의 사회적 모순을 잘 드러내고 있다. 학생들은 이 영화를 통해서 독재의 모순점과 사람들의 심리 상태, 그리고 무정부상태에서 벗어지는 혼란까지 학습할 수 있게 된다.

6. 의미 부여를 통한 교육

영화는 또한 이론과 개념에 어떤 의미를 부여하는 좋은 매체이다. 좋은 영화의 시청각 효과는 인쇄물이나 강의보다 더욱 효과적으로 메시지를 전달할 수 있다. '12인의 성난 사람들(12 Angry Men)(1957)'은 교과서나 강의보다 더 효과적으로 갈등의 개념과 의미에 대해서 잘 보여준다. 이 영화는 총 4가지의 이야기로 이루어져 있는데 각 이야기는 무죄와 유죄를 판결 짓지 않은 채 배심원들이 나가는 것으로 끝이 난다. 그리고 연기된 이 판결은 다음 이야기의 갈등의 요소가 된다. 각 이야기가 진행되는 동안 등장인물들의 행동에서 갈등 양상을 확실히 파악할 수 있게 된다.

7. 간접경험을 통한 교육

영화의 독특한 장점의 하나는 관객에게 심도 있는 경험을 하게 해주는 것이다. 당신은 영화를 통해 학생들에게 다른 나라의 문화를 소개할 수 있다. 어떤 영화들은 국가 간 문화 차이에 의한 조직 행동이나 경영 방식을 배경에 깔고 있다. 이런 영화들을 보여주면서 국가 간 차이를 학생들로 하여금 찾아보도록 할 수 있는 것이다.

어떤 학생들은 자국어로 번역된 부제가 붙은 외국 영화를 보는 데 거부감을 가질 수 있다. 이런 경우에는 다른 문화에 대한 소개와 함께 풍자나 유머로 표현된 영화를 먼저 보여줌으로써 거부감을 줄일 수 있을 것이다. 1997년 일본에서 일어난 실제 금융 스캔들을 영화화한 '쥬바쿠(2001)'는 사회의 거대한 조직에 짓눌려 하고자 하는 말과 하고자 하는 일을 못하는 모든 직장인들이 보면 공감할 만한 작품이다. 영화가 촬영될 동안에도 이 스캔들에 대한 재판이 계속되고 있었다고 하는데, 영화는 내용뿐만 아니라 그 규모에 있어서는 거대한 제국을 연상케 하고 리얼리티에 있어서는 어떤 실화 바탕 영화보다도 최고라고 할만하다. '쥬바쿠'는 '개인의 힘으로는 막을 수 없는 사회와 제도의 암묵적 부정이나 비리에 연루되다'라는 의미인데, 우리나라의 분식회계 사건 등과 비교대조 분석을 통해 사회 문화적인 차이를 간접적으로 경험해볼 수 있을 것이다.

8. 시간을 초월한 교육

앞선 시대를 배경으로 하는 영화는 당시의 조직 행동과 경영 방식을 바라보는 관점을 키워줄 수 있다. 또한 그 때와 현재를 비교하여 어떤 부분에 차이를 보이고, 그러한 차이를 통해 어떤 변화를 유추해낼 수 있는지 토의해 볼 수 있다. 'The Full Monty(1997)'는 대처리즘의 등장으로 노동계에 불어 닥친 구조조정의 여파로 일자리를 잃은 영국의 노동자들의 삶의 모습을 잘 보여주고 있다. 영화에서는 역설적으로 해학과 익살로 표현하고 있지만 그 배면에 깔려있는 시대상황과 그 당시 노동자들의 어려움을 간접적으로 학습할 수 있다.

IV. 영화 활용 방법

경영교육을 위해서 실제 강의 중에 영화의 장면을 활용하는 방법은 여러 가지 방법이 있다 (Proctor & Adler, 1991; Zorn, 1991). 하지만 교수자의 강의 스타일과 과목 내용에 따라 효과성이 달라질 수 있으므로 가장 효과적인 방법을 모색할 필요는 있다.

1. 사전적 활용

영화를 사전적으로 활용하는 방법은 영화의 장면들을 토의하기 이전에 보여주는 것으로 이는 토의를 할 주제들을 미리 가늠할 수 있게끔 하는 시각적 이미지를 제공해주기 때문에 효과적일 수 있다. 또한 영화에서 보인 예들을 쉽게 회상함으로써 토의를 더욱 원활하게 이끌 수 있다. 예를 들어 'Top Gun(1986)'의 첫 장면들은 미국 해군 비행 조직의 문화를 보여준다. 이렇게 토의 이전에 장면을 보여주는 것은 조직 문화 개념에 대한 준거의 틀을 형성할 수 있으므로 토론이 보다 활발하게 진행될 수 있다. 학생들 사이에 활발한 토론을 가능하게 하는 영화의 장면들은 학생들로 하여금 조직 문화에 대한 개념을 보다 명확히 학습할 수 있게 하기 때문에 유용하다.

2. 사후적 활용

영화를 사후적으로 활용하는 방법은 이론이나 개념 설명 후에 영화의 장면들을 보여주는 것으로 학생들이 학습한 내용을 적용하는 데 있어서 보다 분석적인 능력을 고양시킬 수 있다. 'Top Gun'에서, 먼저 조직 문화 이론의 요소들에 대한 일차적인 토의를 한 후에 영화를 보여주면서 분석의 가이드라인을 제공할 수 있다. 사례분석을 통한 교육시 유용하게 활용될 수 있는 방법으로 지문에 의한 사례분석보다 더 효과적인 이점을 발휘할 수 있다. 특히 실제 미국 해군들의 실제 생활상을 이전에 알고 있었다라면, 그 배경지식을 통해서 더 효과적인 학습이 이루어질 수 있다.

3. 반복적 활용

토의의 앞과 뒤에 영화의 장면을 반복해서 보여주는 것은 특히 복잡한 주제의 이해를 돕는데 효과적이다(Wolensky, 1982). 영화의 장면을 반복적으로 활용하는 방법은 다음과 같다. 토의 이전에 영화를 보여주어 시각적인 주의를 환기시킨 후 주제에 대한 설명과 토의를 통해서 학생들로 하여금 개념정립에 도움을 준다. 그런 다음 다시 영화로 돌아와서 사례분석과 같은 방법으로 이론이나 개념과 영화의 장면을 결부시켜 영화의 장면을 분석하게끔 한다. '야망의 함정(The Firm)(1993)'의 초반부 장면들은 반복적 활용방법에 의해서 조직 사회화에 대한 토의를 효과적으로 이끌어낼 수 있는 좋은 자료가 된다. Mitch McDeere(Tom Cruise)는 하바드 법대에서 공부를 하고 회사에 취직을 한 후 겪는 경험들과 사회화 과정을 보여주는데 이 장면들을 통해서 조직 사회화에 대한 간접적인 경험 및 개념의 이해를 할 수 있다. 특히 미묘한 장면이나 쉽게 지나쳐버리기 쉬운 장면들은 재차 반복하고 중간에 설명을 덧붙임으로써 이해를 도울 수 있다. DVD와 같이 기술의 발달로 영화내용의 탐색이 수월해져서 반복적 활용 방법은 그 효과성이 극대화될 수 있다.

V. 영화와 협상교육

1. 협상의 전반적 이해

이상의 내용을 바탕으로 실제 영화를 통한 경영교육이 어떻게 이루어지고 있는지 협상교육 사례를 통해서 알아보자. 협상은 "당사자간 이해관계의 상충을 인식하는 상황에서 상호 타결의사를 가진 또는 그 이상의 당사자간에 의사소통을 통하여 합의에 이르는 과정"으로(Carnevale, 1994), 결국 의사결정 과정이라 할 수 있다. 그렇기 때문에 협상은 정태적이 라기보다는 동태적이고 초점은 가능한 여러 가지의 대안들 중에서 집행을 위해서 한 가지를 선택하는 일일 것이다. 그러나 이러한 의사결정은 어느 한 주제에 의해서 행해지는 일방성보다는 상대를 동시에 의사결정 과정에 끌어들이야 하는 다자간의 상호작용을 요소로 하는 사회정치적 과정의 하나라 볼 수 있다.

실천 학문인 협상학은 협상의 기본요소, 구조를 결정하는 요인들과 이들이 협상과정 및 당사자의 협상성공에 미치는 영향 등을 체계적으로 분석하여 협상의 기본원칙을 제시하고 각 상황에서 협상자들이 협상성공을 극대화하기 위한 방안을 교육함으로써 실제 협상에서 이를 실천할 수 있도록 하는 수단이 되는데 그 목적이 있다.

따라서 협상은 이론적인 부분보다는 실제 상황에서 어떻게 활용할 수 있는가가 더 중요하므로 실제 경험이 중요한 학문이라 할 수 있겠다. 게다가 협상은 그 범위를 확대하게 되면 갈등관리에 대한 일반적인 사항도 모두 포함하게 되는데 갈등과 같이 사람들이 연계된 문제들을 해결하기 위해서는 결국 목적을 둔 둘 또는 그 이상의 당사자들 간의 토론으로 갈등을 해결해야 한다(Pruitt & Carnevale, 1993). 따라서 협상을 통한 갈등해결은 창의적인 생각으로 게임의 규칙을 바꾼다든지 서로 모두 이득을 취할 수 있는 윈-윈 협상을 지향하는 것이 가장 바람직하다 할 수

있기 때문에 협상교육에 있어서 무엇보다 중요한 것은 이론이나 개념에 대한 이해보다는 창의적인 사고를 할 수 있는 능력을 배양하는 것이라 할 수 있다. 즉 창의적인 생각과 논리력과 이성적 판단과 아울러 감성적이고 직관적인 능력도 필요하기 때문에 교육에 있어서도 단일 매체가 아닌 복수의 매체를 활용하여 사람들의 네 가지 영역의 사고(Herrmann, 1989)를 균형적으로 활용할 수 있도록 해야 한다. 박현준(1998)이 멀티미디어 교육에 대해서 주장한 것과 마찬가지로 영화를 포함한 시각적인 매체의 활용은 협상교육에 있어서 더욱 중요하다.

2. 협상 교육과 영화

(1) 협상에 대한 이론교육

협상에서 좋은 성과를 달성하기 위해서는 모든 정보활동 및 의사결정 과정, 협상전략, 전략적 계획수립, 체계적 의사결정 등에 이르기까지 협상에 대한 제반 지식을 잘 갖추어야 할 것이다. 즉, 협상은 상호간의 이익과 이해관계를 절충하여 합리적으로 문제를 해결하기 위한 절차이며 방법이라는 사실을 감안한다면 협상에 대한 기본적인 사고방식과 방법 및 절차, 협상자간의 관계형성 등에 대하여 전체를 충분히 이해할 수 있는 안목이 있어야 한다(Drolet & Morris, 2000; Thompson, 1998). 이러한 관점에서 협상에 대한 전반적인 이론에 대한 교육이 우선적으로 이루어져야 할 것이다. 따라서 교과서적인 이론을 다루고 있는 교재들과 최근의 이슈를 다루는 협상관련 논문들(예 Fisher, Ury & Patton, 1991; Thompson, 1998)을 학습교재로 활용하여 전반적인 협상에 대한 지식을 이해할 수 있도록 했다.

이러한 학습교재를 통하여 학생들로 하여금 협상의 개념, 협상 파트너와의 관계형성, 문화적 차이의 극복, 바람직한 협상태도, 협상성과의 달성을 위한 협상전략의 선택과 사용 등에 대하여 습득하게 하였다.

(2) 영화 사례 분석을 통한 협상개념 및 이론이해

협상이 이루어지고 있는 영화를 통해서 협상을 보다 원활하게 이끌어나가게 할 수 있는 접근법이나 기술, 그리고 각 기술들에 담겨있는 윤리성까지 분석하고 토론하면서 보다 올바른 협상에 대한 학습을 할 수 있다. 협상이라는 단어는 일상생활에서도 쉽게 접할 수 있는 것처럼 영화 속에서도 협상과 관련된 장면들이 굉장히 많다.²⁾ 실제 협상을 주제로 한 영화도 있는가 하면 단순한 대인간의 대화 속에서도 협상을 효과적으로 이끌어낼 수 있는 6가지 원칙(Fisher, Ury & Patton, 1991)을 찾아낼 수 있다. 실제 강의에서는 협상의 6가지 원칙의 이해를 돕기 위한 방법으로 협상 관련 영화에 대한 교육을 실시하였는데, 대상영화는 '에린 브로코비치(Erin Brockovich)(2000)'와 '네고시에이터(The Negotiator)(1998)'이다.

2) 협상관련 영화는 네고시에이터(Negotiator)(1998), 랜섬(Ransom)(1996), 비상계엄(Siege)(1998), 보일러 룸(Boiler Room)(2000), 스워드피쉬(Sword Fish)(2001), Erin Brokovich(2000) 등으로 구체적 협상기술에 관한 부분이 많다.

에린 브로코비치(2000)는 두 번의 이혼 경력과 16달러의 은행잔고, 세 아이를 키우며 고졸에 뚜렷한 자격증도 직업도 없는 에린 브로코비치가 우연히 대기업인 PG&E 공장에서 유출된 중크롬 성분과 관련된 의학기록을 발견하여 96년 대기업을 대상으로 미국 역사상 최대의 보상기록을 이끌어낸 실화를 바탕으로 제작된 영화이다. 영화는 실제 협상의 성공사례로 많이 회자되었을 뿐 아니라 교육적인 차원에서 협상의 원칙을 잘 보여주고 있는 영화이다. 한편, 네고시에이터는 세인트 루이스의 가장 뛰어난 인질 협상가가 경찰 내부인들의 음모에 휘말려 누명을 썼던 실제 사건에 기초한다. 그 협상가는 진짜 범인을 찾기 위해 스스로 인질극을 벌였고, 이 사건과 전혀 무관한 타 지역의 유능한 인질 협상가를 불러 달라고 대치중인 경찰에게 요구했다. 이 사건을 해결하기 위해 나타난 협상가가 이 인질범이 정말 살인범인지 아니면 진실을 밝히기 위한 억울한 경찰인지 의문을 해결해나가는 이야기이다.

에린 브로코비치가 협상의 6가지 원칙을 이해차원에서 묘사하고 있는 영화라고 한다면 네고시에이터는 두 협상가의 협상 스타일의 비교를 통해서 실제 협상이 어떻게 이루어지고 있는지 협상 전략과 전술 차원에서 살펴볼 수 있는 영화이다. 협상의 6가지 원칙을 바탕으로 영화 속에서 이 원칙들이 어떻게 작동하고 있는지 이해하면서 자연스럽게 6가지의 내용을 숙지함과 동시에 확실히 개념을 정립할 수 있게 된다.

• 협상의 원칙 1 : 명확한 목표와 도전적 기대치 •

협상의 기본원칙에서 가장 중요한 원칙은 구체적인 목표에 대한 전념이다. 명확한 목표는 동기부여 차원에서 자신감 차원에서 협상에 큰 도움을 주기 때문이다.

Erin Brockovich (01:21:46-01:23:58)

에린 브로코비치는 PG&E를 상대로 최대한 높은 보상금을 얻어내겠다는 명확하고 도전적인 목표를 가지고 이를 이룰 수 있는 방향으로 협상을 진행시켰다. 이러한 측면은 PG&E와 에린이 있는 에드 마스리 측과의 협상장면에서 알 수 있다. 에린은 우선 상대의 양심을 강하게 공격해서 주눅들게 만들면서 협상의 주도권을 이끌어다가 PG&E에서 2천만 달러가 과분하다는 뜻을 보이자 그의 100배를 제시하는 도전적인 제안을 했다. 다소 감정적인 제안처럼 보이지만 이렇게 구체적이고 명확한 목표를 가지고 있었기 때문에 결과적으로 PG&E로부터 높은 보상금을 얻을 수 있었다.

• 협상의 원칙 2 : 숨은 이해관심사 •

협상에 있어서 상대방의 입장에서 서서 상대방의 숨은 이해관심사를 파악하고 이해하는 것이 매우 중요하다. 하지만 자신의 입장에서 세상을 바라보는 인간의 기본적인 마인드와 협상이 가지고 있는 경쟁적 속성, 그리고 협상이 시작되면 공유가치보다는 자신의 입장만을 대변하려고 노력하기 때문에 상대방의 숨은 이해관심사를 찾는 노력은 간과되기 쉽다. 하지만 상대방의 이해관계

를 보다 정확하게 이해할 수 있는 사람들이 단순히 자신의 목표에만 관심있는 사람보다 더 나은 결과를 성취할 수 있게 되므로 중요하다.

Erin Brockovich (50:30-52:26)

에린, 에드와 포일의 협상에서 숨은 이해관심사가 얼마나 중요한지 나타내준다. 에린과 에드는 PG&E가 크롬과 관련된 자신의 과오를 숨기고 싶어 하고 뜻내기 변호사 포일은 제한된 권한만을 가지고 있다는 사실을 파악하고 협상에 임한 반면 포일은 협상상대에 대해서 무지했고 회사 규모에 대한 언급만으로도 물러설 것이라는 생각 하에 협상을 진행시키고자 했다. 당연히 포일의 언급은 아무런 영향을 미치지 못하고 그 자리에서 물러서게 된다.

Negotiator (01:21:13-01:24:22)

네고시에이터에서도 협상상대방의 숨은 이해관심사를 파악하는 것이 중요함을 제시하고 있다. 대니와 새비언의 협상장면은 우호적인 교환을 위한 공동의 이해관계를 파악한 후 서로에게 필요한 것을 맞교환하는 장면을 보여주고 있다.

• 협상의 원칙 3 : 협상 스타일과 심리 이용 •

상대방의 협상 스타일을 파악하여 이를 활용하는 것도 협상을 효과적으로 이끌기 위한 중요한 원칙이 된다. 따라서 협상 초기에 협상 상대를 주의 깊게 살피고 그에 대응하는 전략을 사용하는 것이 적합하다.

Erin Brockovich (01:02:57-01:06:10)

소송에 대한 에린과 에드의 대화 속에서 협상스타일을 파악하는 것이 얼마나 중요한지를 알 수 있다. 에드는 소송을 지속할 것인지에 대해서 소송의 규모와 비용이 방대해지자 좌절하고 소송 포기 의사를 보이는 반면 에린은 "열성"에 대한 언급으로 에드의 자존심을 건드림으로써 소송을 지속토록 강력하게 설득하게 된다. 즉 상대에 대한 심리파악을 통하여 협상에서의 우위를 확보하게 된 것이다.

Negotiator (59:47-01:02:54)

협상스타일에 대한 내용은 네고시에이터에서 더 극명하게 나타난다. 특히 대비되는 두 협상가의 협상스타일을 비교할 수 있고 협상스타일에 대한 적절한 협상전략에 대한 토론도 가능하다. 대니는 본능적 직감과 뛰어난 위기 대처 능력을 지닌 행동파 협상가로 대비하고 솔직한 성격으로 동료와의 의리를 소중히 여긴다. 대니는 인질극이 벌어지는 사건의 현장으로 직접 뛰어든다. 목숨을 걸고 인질범과 대면하여 그의 행동을 변화시키는 강경파이다. 처음 대하는 인질범의 심리상태를 정확히 파악하고 감정적인 분노까지 완벽하게 진압한다. 반면에 새비언은 대니의 요구로 사건현장에 투입된 타 지역 특급 인질협상가로 논리적이고 침착한 현장지휘로 인질범을 설득하는

지성과 협상가이다. 따뜻하고 사려 깊은 성격으로 감정적인 흥분은 용납하지 않으며 인질극의 현장 밖에서 치밀하게 상황을 계산하고 조율하여 정확한 판단아래 협상을 시작한다. 그에게 있어 총격전은 최후의 수단이며 논리적인 설득과 인간적인 접근으로 인질범 스스로 인질을 풀어주도록 유도한다.

• 협상의 원칙4: 기준과 규범 •

권위 있는 기준과 규범을 바탕으로 협상은 진행된다. 인간은 권위를 따르려고 하는 경향을 가지고 있기 때문이다(Cohen, 1989). 협상의 당사자들이 이런 규범으로부터 지나치게 동떨어진 논쟁을 벌일 때 그들은 상대를 화나게 하기도 하고 예상치 못한 문제를 일으키기도 하며 비합리적인 결론에도 이르게 된다. 기준과 규범은 공정하고 합리적인 법칙과 관행을 결정하고 있는지에 대해 권위적인 메시지를 전달하기 때문에 상당한 힘을 갖고 있다.

Erin Brockovich (50:30-52:26)

에린과 에드의 취직협상에서 기준과 규범에 입각한 협상을 진행하고 있음을 확인할 수 있다. 에린은 PG&E와의 협상에서 구체적인 자료와 데이터를 통해서 협상의 주도권을 가지고서는 자신의 제안을 힘 있게 주장할 수 있었다.

Negotiator (01:13:40-01:15:10)

대니는 자신의 결백을 알리고 싶으나 입지가 약했다. 따라서 약한 입지의 극복을 위해 언론, 즉 청중에 호소했다.

• 협상의 원칙 5 : 협상 상대방과의 좋은 관계 •

관계적 요소는 협상을 성공적으로 이끌기 위한 중요한 변수이다. 협상은 사람과의 의사소통을 통해서 이루어진다고 봤을 때 감정적인 부분을 완전히 배제할 수 없기 때문이다. 상대에게 우호적인 사람이 자신이 원하는 것을 더 효과적으로 얻어낼 수 있다. 물론 너무 상대를 빨리 믿거나 개인적 우정과 비즈니스를 혼동하는 관계의 덧은 있기 마련이지만 협상에서 관계를 활용하는 것은 효과적인 경우가 많다.

Erin Brockovich (58:30-01:00:15)

주민들과의 관계유지를 위해 에린은 주민들의 작은 호의에 따뜻하게 대하면서 주민들과의 신뢰의 벽을 두껍게 하였고 특히 협상에서 실패할 경우 한 푼도 받지 않겠다는 옵션 제시와 함께 주민들과의 믿음을 더욱 강하게 하였다.

Negotiator (01:51:36-01:53:47)

대니의 독백은 상대방의 감정에 호소하여 상대방의 공감을 얻어내는 동시에 자신의 의지를 더욱 강경하게 상대에게 인지시킨다. 이는 감정을 유지하고 타인에게 좋은 평가를 받고 싶은 욕구에 호소하는 것이라 할 수 있다.

• 협상의 원칙 6 : 협상 레버리지 •

협상에서 목표를 이루는 가장 현명한 방법은 레버리지를 얻고 이를 사용하는 것이다. 협상의 성과를 가장 실질적으로 이끌어주는 변수이다. 레버리지는 단순히 합의에 이르게 하는 힘이 아니라 자신의 조건으로 합의를 얻을 수 있게 하는 힘이다. 레버리지가 있으면 평균적인 협상자조차도 레버리지 없는 숙련된 협상자가 얻는 것에 비해 많은 것을 얻어낼 수 있다. 레버리지에는 필요에 바탕을 둔 긍정적 레버리지, 위험에 바탕을 둔 부정적 레버리지, 일관성의 원칙으로부터 나오는 규범적 레버리지의 세 가지 형태가 있다.

Erin Brockovich (44:10-45:50)

에린과 에드의 임금협상에서 에드는 에린의 자료를 원하고 있었기 때문에 에린에게 협상의 주도권이 있었다. 따라서 에드가 처음에 5%의 임금인상을 제시하였으나 에린은 10%와 초과를 포함한 보증을 제시하고 추가적으로 다른 직장으로의 이직을 언급하는 BATNA(Best Alternative to a Negotiated Agreement)(Fisher, Ury, Patton, 1991)를 통해서 임금협상을 자신에게 유리한 방향으로 이끌고 나갔다.

Negotiator (01:10:57-01:13:22)

새비언과 경찰국장의 대화에서 상대방의 이해관계를 간파하고 심리를 이용하여 원하는 것을 얻어내려고 했다. 이에 책임지기를 싫어하는 심리를 이용하여 경찰국장으로부터 지휘권의 이양을 받아낸다.

(3) 실제 협상관련 영화 탐색에 따른 학습

강의시간에 미리 준비되어진 영화가 아니라 학생이 직접 본 영화 중에서 협상의 이론들을 설명할 수 있는 영화를 찾게 함으로써 협상이론에 대한 개념 정립은 물론이고 클래스 내에서 정보 공유 및 토론을 통해 심화 학습까지 가능하도록 유도했다. 그리고 학습효과는 영화를 통한 강의 못지않게 큰 것으로 나타났다.

학생들에 의해서 추가적으로 개발된 영화를 통한 협상교육 자료는 '랜섬(Ransom)(1996)', '레인메이커(The Rainmaker)(1997)', '장군의 딸(The General's Daughter)(1999)', '프루프 오브 라이프(Poof of Life)(2000)', '존 큐(John Q)(2002)', '대부(The God Father)(1972)', 'LA 컨피덴셜(LA Confidential)(1997)', '타임투킬(A Time to Kill)(1996)', '양들의 침묵(The Silence of the

Lambs)(1991)', '데블스 애드버킷(The Devil's Advocate)(1997)', '애니 기븐 선데이(Any Given Sunday)(1999)' 등의 외화와 국내영화로는 광복절 특사(2002) 등이 있다. 그 중에서 광복절 특사는 국내 코미디 영화임에도 불구하고 비록 작은 비중이지만 협상의 원칙에 대해서 언급할 수 있는 장면이 포함되어 있다는 것은 형식을 막론하고 협상은 의사소통이 있는 상황에서는 언제든지 활용 가능함을 학생 스스로 터득하여 이를 활용하였다는 점에서 의미를 찾을 수 있다.

3. 영화 매체를 통한 교육효과

영화 매체를 통한 교육효과에 대한 연구는 이미 1970년대 이후 80년대와 90년대에 이르기까지 실증적 연구가 이루어졌다(Fails, 1988; Gladstein & Feldstein, 1983; Lewis, 1995; Smith, 1973; Allen, Danforth and Drabman, 1989; Ayres et al., 1993; Gagliano, 1988; Martin and Jones, 1994; Neef, Trachtenberg, Loeb and Sterner, 1991; Petchers, Biegel and Drescher, 1998; Reiser, Williamson and Suzuki, 1988; Schermer, 1988). 연구들이 방법론 상 일관성 있게 이루어진 것은 아니지만 영화를 통한 교육에 대한 학습효과는 모두 정(+)의 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다. 영화를 통한 강의에 대한 강의평가는 전형적으로 강한 정(+)의 관계를 보여주는 것으로 나타났다(Fails, 1988; Gladstein & Feldstein, 1983; Lewis, 1995; Smith, 1973), 영화를 이용한 교육은 긴장감을 줄여주고 인간관계와 커뮤니케이션 능력의 학습이 가능해지며 성범죄, 성관련 질병을 예방해주는 효과가 나타났다(Allen, Danforth and Drabman, 1989; Ayres et al., 1993; Gagliano, 1988; Martin and Jones, 1994; Neef, Trachtenberg, Loeb and Sterner, 1991), 비디오를 통한 정신 질환 치료를 위한 교육 프로그램은 고등학생들에게 효과적인 것으로 나타났다(Petchers, Biegel and Drescher, 1998). 또 어른들과 함께 영화를 보고 이에 대해서 토의를 하는 것은 아동들의 언어 및 수리 지각력 학습에 큰 정(+)의 효과가 나타났으며(Reiser, Williamson and Suzuki, 1988), 1960년부터 1982년 동안에 이루어진 간호학 교육에서의 태도형성과 변화에 대한 영상 매체의 메타 분석 결과 태도 변화에 큰 영향이 있으며 태도 유지에도 미약하나마 영향이 있는 것으로 나타났다(Schermer, 1988).

본 논문에서는 2003년 1학기 연세대학교 경영대학에서 협상교육을 받은 53명의 학부 학생들의 협상저널을 분석한 결과를 토대로 영화를 통한 교육의 효과를 다음과 같이 제시한다. 첫째, 영화를 통한 협상교육 후에 협상에 대한 호감이나 호의적인 태도가 나타났으며 몰입을 강화할 수 있었다. 특히 추상적인 개념과 실제 상황에 대한 '거리'를 영화를 통해 줄일 수 있었기 때문에 호의적인 태도 양상을 보이게 된 것이다. 특히 과외 시간을 이용해 강의 중에 보았던 영화를 다시 보는 등, 협상을 향한 내적 동기가 강하게 형성되고 있음을 파악할 수 있었다. 단순한 호감이 아니라 학생들이 실제 이를 행동으로 옮기려 했다는 점에서 영화를 통한 교육의 효과성이 크다는 것을 알 수 있었다. 이와 관련한 학생들의 생각을 협상일지에서 발췌하면 다음과 같다.

"네고시에이터 영화를 보면서 협상가라는 직업이 너무나 매력적으로 다가왔고 협상론을 내가 더 좋아하게 된 계기가 되었다."

"결국 집에 오는 길에 비디오를 빌려서 밤새 3번이나 봤다. 그리고 배우들의 억양 표정, 제스처 등을 따라 해보며 협상가로서의 흉내도 내보았다."

"네고시에이터의 협상가와 같은 유능한 협상가가 되고 싶다."

"실제로 영화에서 협상의 단계를 보니 더욱 흥미가 생겼다."

"수업을 통해 훌륭한 협상가로 거듭나는 것은 힘들겠지만 그런 협상가의 두뇌를 가지고 에린 브로코비치 같은 마음을 가진 협상가를 목표로 하고 싶다는 생각이 들었다."

"재미있는 장면이 많이 있어서 집에 가면서 비디오가게에서 빌려서 보기도 했다."

둘째, 간접경험을 통해서 협상자체의 이해를 보다 효과적으로 달성할 수 있었다. 영화라는 매체는 시각 청각을 통해서 다양한 정보를 제공하며 훌륭한 협상가의 행동양식, 자질들을 간접체험하게 해준다. 영화를 통한 협상 교육의 장점은 상황의 다양성, 인물의 다양성, 접근방식의 다양성, 현실과의 일치성, 협상의 느낌과 분위기의 전달, 그리고 재미에 있다. 영화는 실제의 장면을 재현해 내기 위해서 작은 소품에서부터 시작해 주변인물, 주인공의 심리상태 묘사 등을 세밀히 나타내 주기 때문에 현실에서 놓치고 지나기 쉬운 부분까지 관심을 쏟을 수 있다. 학생들은 추상적이고 현실에서 쉽게 접할 수 없는 상황까지도 영화를 통해서 간접경험 함으로써 협상에 대한 이해를 더욱 효과적으로 할 수 있게 되었다. 학생들의 협상일지에서 발췌한 내용들을 인용하면 다음과 같다.

"영화 속 협상분석은 협상에 대한 고정된 이미지를 탈피하는데 도움을 주었다."

"협상의 6가지 원칙들은 영화 에린 브로코비치를 통해서 좀더 실질적으로 확인할 수 있었다."

"이미 다 알고 있던 협상 기술이랄 수도 있겠지만 조목조목 자세히 들여다보니 학문적으로 체계화되는 기분이 든다. 다시 한번 이렇게 협상의 기본 원칙을 하나 하나 확인해보니 이해가 잘 된다."

"에린 브로코비치는 협상의 스킬이나 배울 점은 물론 그 중요성과 협상이 가지는 힘에 대해서도 느끼게 해 주는 영화였다. 네고시에이터는 여러 가지 협상 상황들이 다양한 각도에서 연출되어 많은 볼거리와 배울 점들을 시사해 준 영화였다."

"네고시에이터는 협상에서의 내부 동조와 우위를 어떻게 점령해 나가는 지를 제대로 보여준 영화로 기억할 수 있을 것이다."

"여러 가지 협상 원칙과 그것을 응용한 포인트가 나온 영화를 보는 것은 정서적으로 강한 각인을 주기 때문에 쉽게 잊혀지지 않을 것 같다."

"영화 에린 브로코비치를 통해 협상이란 무엇인가에 대해 확실한 감을 잡을 수 있는 계기를 만들었다."

"협상 관점에서 영화를 보니 예전의 느낌과 이렇게 다르다니 놀라울 뿐이다."

"에린 브로코비치 영화를 다른 시각에서 보니 또 다른 깊은 의미를 가지게 됐고 흥미로웠다."

"집에 와서 다시 비디오를 빌려보면서도 영화를 이런 쪽으로도 볼 수 있다는 사실이 재미있었다. 이제 영화를 볼 때 그냥 심심풀이로 보게 될 것 같지 않다."

"네고시에이터는 우리가 흔히 접하기 쉬운 협상 상황이 아니라 인질 협상이라는 하나의 crisis situation 속에서 어떻게 협상의 기본 원칙들을 지키면서 협상 상대한테 접근하는가에 대하여 잘 보여주고 있다."

"에린 브로코비치는 예전에 환경문제 쪽에 초점을 맞춘 영화로 본 일이 있었지만 여기서 협상의 원칙들을 발견하게 될 줄은 몰랐다."

"직접 여러 가지 협상을 모두 체험하는 것은 현실적으로 불가능한 일이고, 간접적으로나마 다양한 현실의 협상을 경험한 것은 상당히 효과적인 수업 방식이었다고 생각한다."

셋째, 영화를 통해 얻은 개념의 이해를 한 차원 끌어올려서 새로운 원리나 세계관을 인식할 수 있다. 단순히 영화 속 장면의 이해뿐만 아니라 그 장면과 관련된 사항을 자기 세계관에 비추어 재구성하고 재인식하는 계기를 마련할 수 있기 때문에 보다 심층적인 분석을 가능하게 한다. 실제 에린 브로코비치 영화를 통해 단순한 협상 기술만 이해하려고 한 것이 아니라 그 영화에서 찾을 수 있는 기업의 윤리의식이나 협상가의 윤리의식, 협상가로서 반드시 가져야 할 자질 등에 대하여 온라인상에서 학생들 간의 활발한 토론이 전개되었다. 학생들의 구체적인 의견들은 다음과 같다.

"영화를 보면 나도 저 정도는 말할 수 있다고 생각하게 되지만 때로는 감성을 자극하고 때로는 논리적으로 상대방의 약점을 파고들어서 자신의 협상력을 높이는 기술은 쉽게 얻을 수 있는 것이 아니고 그래서 협상론이라는 과목을 들을 필요가 있는 것이 아닐까라고 생각했다."

"PG&E 협상가들은 대기업 협상 대표들로 나름대로 교육을 받고 그 분야에 있어서 전문가들일 텐데 하나같이 협상에 있어서 미숙한 모습을 보이는 것은 우리의 졸업 후 모습일지도 모른다는 생각을 했다."

"수업 듣기 전에 에린 브로코비치 영화를 보고 수업 내용과 관련하여 협상자의 자세와 기업가의 윤리의식에 대하여 생각하게 되었다."

"크림스 타이드의 앨라배마 호리는 특수 설정과 그들의 협상을 통해 협상을 협상으로 받아들이기 때 우리는 보다 능숙해 질 수 있다는 점과 상황의 특수성, 한계를 극복하려는 노력이 협상에서 반드시 필요하다는 점을 깨달을 수 있었다."

"에린 브로코비치가 협상가가 가져야 될 마음의 자세를 가르쳐 준 영화라면 네고시에이터는 협상가의 두뇌에 대해 많은 것을 시사해 준 영화라고 생각된다."

"협상이란 그런 것 같다. 돈으로 다 되는 것이 아님을, 힘으로 다 되는 것이 아님을 협상이라는 것은 우리에게 보여주고 있다."

"협상이라는 것은 에린 브로코비치처럼 순간의 재치와 판단력도 필요하지만 많은 준비와 공부가 필요하다는 것을 다시 한번 생각하게 되었다."

"네고시에이터를 보면서 뛰어난 협상가의 자질을 생각해 보게 된다."

"에린 브로코비치의 협상은 전략적 협상가에서 나온 테크닉이러기보다는 임기응변과 협상스킬이 강한 사람에게서 나온 것이 아닐까?"

마지막으로, 협상의 절차적인 특성을 영화를 통해서 체득하고 이를 실제 상황에 적용하려는 노력을 학생들 스스로 찾을 수 있다. 기존의 좌뇌 중심의 학습에서는 찾을 수 없는 교육 효과로 영화를 통한 교육의 가장 특징적인 부분이라 할 수 있다. 단순히 영화를 분석적, 해석적, 논리적으로

로만 바라보는 것이 아니라 실제 생활에서 어떻게 적용될 수 있는지에 대한 사고, Herrmann (1989)이 제시한 B와 D 영역의 사고라 할 수 있는 절차적 사고와 상상적 사고를 가능하게 한다는 점에서 영화를 통한 교육의 효과성이 돋보인다. 앞에서 제시한 개념 수용에 대한 호의적 태도와 개념 이해에 관한 교육 효과들이 A 사고, 즉 분석적 사고와 관련된 교육 효과라 한다면 결국 영화를 통한 교육이야말로 진뇌적인 접근이 가능한 교수법이 아닐까 한다. 많은 학생들이 자신의 경험과 자신의 상황에 비추어 영화를 접근하려고 했고, 실제 이해한 협상의 개념과 협상의 원리들을 일상생활에 적용하려는 시도와 노력이 진지하게 이루어졌다. 구체적인 내용은 다음과 같다.

"실제 주위에서 있을 수 있는 상황들 속에서 우리의 생활 가운데 발생할 수 있는 협상이라는 요소가 곳곳에 있다는 것을 깨달을 수 있었다. 특히 인간의 협상에서 마이크로 한 부분, 즉 사람의 태도나 말투, 상황에 따른 변수들이 협상에 있어서 상당한 영향을 미칠 수 있다는 점과 그에 따르는 결과가 편이하게 다를 수 있다는 것을 다시 한번 상기하게 되는 기회가 되었다."

"당장은 아니더라도 직장에서 일할 때, 혹은 살아가면서 내가 협상이라는 상황에 놓이게 되었을 때 그 언젠가를 위해서 지금부터라도 노력하고 싶다는 의욕이 생기게 된 것이 이 영화를 수업시간에 본 후 얻은 가장 큰 소득이라고 생각한다."

"네고시에이터를 보고 내가 정말로 위급한 상황에서 협상을 하게 되었고 누군가 도와줄 사람을 하나 붙여준다고 하면 나는 어떤 이를 선정해야 할까 하고 생각해 보게 되었다."

"열심히 협상 수업을 듣고 생각도 많이 하고 나의 삶에 적용하면서 시행착오를 거치면서 나는 그러한 사람이 될 수 있을까"

"영화가 실제 이야기라는 것은 허구적인 협상이 아니라 실제 협상에서 쓰일 수 있는 원칙들을 확인할 수 있다는 말로도 바뀔 수 있을 것이다. 협상은 비즈니스 뿐만 아니라 생활 속에서도 이루어진다는 것을 느낄 수 있는 시간이었다."

"크림슨 타이드에서 영화의 두 주인공은 서로를 이해하고 설득시키려는 노력의 부족으로 협상에서 실패하고 말았지만 현실 속에서 우리는 일상의 많은 협상 속에서 인내와 능숙함으로써 성공적 협상을 할 수 있기를 바란다."

"나는 이 협상이라는 단어가 연애 생활에 얼마나 완벽하게 대입되는지에 대해서 생각해보았다."

"협상은 항상 협상 테이블에서만 일어나는 것이 아니라 우리 일상생활에서 타자를 대하며 나누는 대화도 모두 협상의 연장으로 보아야 한다는 생각이 들었다."

"에린 브로코비치를 본 이후에 영화를 보거나 드라마를 볼 때 협상의 원칙에 대해 생각하게 되었다."

"협상 관점에서 영화를 다시 보았을 때 처음 영화를 감상할 때 볼 수 없었던 부분이 보였고 결국 가장 크게 느낀 바는 역시 내게 필요한 부분이 무엇인가를 다시금 되새길 수 있었다는 점이다."

"두개의 영화들을 보면서 느낀 것인데 과연 실제 협상이 영화 속의 협상과 같이 절묘하게 맞아 떨어지지만 할지 의문이 든다."

"극중에서 주인공 및 배우들이 행동을 통해서 실제 생활에서도 같은 협상을 해볼 수 있을 것이라는 생각이 들었다."

"우리가 깨달아야 할 중요한 것은 협상이라는 것이 꼭 정장 차림의 서류가방을 지닌 비즈니스맨들 사이에서만 일어나는 아주 특수한 현상은 아니라는 것이다."

"영화를 보고 나서 협상이란 요소가 현실 속에 녹아있는 일상적인 것이며 이것을 간접적으로 손쉽게 체험할 수 있구나라는 생각을 하게 되었다."

"여러 협상원칙을 이용해 만약 내가 에린의 입장이라면 어떻게 했을까라는 주제로 한번 생각해보기로 했다."

VI. 요약 및 결론

지금까지 영화를 통한 경영교육이 어떻게 이루어질 수 있으며 어떤 교육 효과가 있는지 경영협상 교육을 사례로 알아보았다. 영상 매체를 통해 나타나는 이미지를 해석하는 것은 멀티태스킹과 유연한 사고를 필요로 하는 디지털 정보사회에서는 필수적인 능력이다. 게다가 영화는 주변에서 쉽게 접할 수 있고, 자료를 구하는 데 있어서도 그렇게 어렵지 않기 때문에 교육 자료로서의 활용도가 매우 크다. 또한 DVD 매체의 발달로 원하는 장면을 탐색하거나 북마크 하기가 훨씬 쉬워졌기 때문에 기존의 비디오 테잎에 의한 강의 자료 준비보다 훨씬 수월하게 준비할 수 있게 되었다. 한편, 지적재산권에 대한 문제도 제기될 수 있는데, 저작권법 제2장 제6절 제23조에 의거, 학교교육목적 등에서의 이용에 대해서는 지적 재산권이 제한될 수 있기 때문에 영화를 통한 경영교육은 지적 재산권에 관한 문제에서 벗어나 있다고 할 수 있다.

다만, 적절한 주제에 맞는 영화 선정이 힘들고 허구성의 인식으로 인해서 현실적인 접근에 대한 거부감이 발생할 수 있고 나아가 강의 내용 자체에 대한 불신으로 발전할 수 있는 가능성도 있을 것이다. 또한 영화의 경우에는 오락성을 배제할 수 없고 장면의 구성 자체가 이러한 극적인 부분을 포함하고 있기 때문에 해석이나 분석에 있어서 편향성에 노출될 우려가 있다.

하지만 분명히 영상매체와 문자매체는 인지처리과정이 다르게 구성되고 있고 개인의 수용측면에 있어서도 각기 다른 처리과정과 리터러시(literacy)로 매체의 내용을 재구성하기 때문에 영화를 통한 교육의 효과는 영화의 오락성을 뛰어넘어 사회 문화적 차원에서도 유용한 교육 효과가 있다고 판단된다. 특히 사람들 간의, 객체 및 주체간의 갈등으로 이루어져 있는 사회 현상을 주시한다거나, 사람들 간의 끝없는 상호작용으로 이루어져 있는 기업 사회를 인식하여야만 하는 경영교육에 있어 이러한 갈등 관계와 이를 해결해 나가는 능력을 간과할 수 없다. 따라서 효과적인 경영영지를 양성하기 위해서는 여러 대상들과의 갈등을 효과적으로 해결할 능력의 향상이 필요하다고 본다. 이러한 능력은 창의적인 사고에서 기초하며 이러한 창의적인 사고를 강화시켜줄 수 있는 새로운 교수법이 필수 불가결하다고 본다. 이러한 면에서 영화를 통한 경영교육은 새로운 교육 대안으로 발전할 가능성이 크며 경영 교육자들의 관심을 기대한다.

참고문헌

- 곽노성 (2000). 한국 협상학 교육의 현재: 현황 평가와 미래 발전방향, 협상연구, 6(1), pp.143-154.
- 박현준 (1998). 멀티미디어 경영교육 프로그램: 인터랙티브 사례와 시뮬레이션, 경영교육연구, 2(1), pp.49-71.
- 박현준, 이종건 (2000). 협상교육: 경험적 학습을 통한 협상능력 개발, 협상연구, 6(1), pp. 129-142
- 성동규, 라도삼(2000). 사이버네틱 영상미디어의 발전에 따른 사회적 '거리' 변화에 관한 연구, 사이버커뮤니케이션학보, 5, pp. 75-105.
- 하종덕 (1993). 우뇌 능력 훈련이 뇌의 인지특성 및 수학적 문제 해결력에 미치는 효과, 교육학연구, 31(3), pp. 71-92.
- Allen, K. D., Danforth, J. S., and Drabman, R. S. (1989). "Videotaped Modeling and Film Distraction for Fear Reduction in Adults Undergoing Hyperbaric Oxygen Therapy." *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 57, pp.554-558.
- Ayres, J., Ayres, F. E., Baker, A. L., Colby, N., De Blasi, C., Dimke, D., Docken, L., Grubb, J., Hopf, T., Mueller, R. D., Sharp, D., and Wilcox, A. K. (1993). "Two Empirical Tests of a Videotape Designed to Reduce Public Speaking Anxiety." *Journal of Applied Communication Research*, 21, pp.132-147.
- Bloom, M. E. (1995). "Using Early Silent Film to Teach French: The Language of Cinema Muet." *ADFL-Bulletin*, 27, pp. 25-31.
- Cassidy, M. F., and Knowlton, J. Q. (1983). "Visual Literacy: a Failed Metaphor?" *Educational Communication and Technology*. 31. pp. 67-90.
- Carnevale, P. J. (1994). "Negotiation," *Encyclopedia of Human Behavior*, 3, p.271
- Champoux, J. E. (1999). "Film as a Teaching Resource," *Journal of Management Inquiry*, 8(2), pp.206-217
- _____, (2001). "Animated Films as a Teaching Resource," *Journal of Management Education*, 25(1), pp. 79-100.
- Connors, M., and Craddock, J. (1998). *VideoHound's Golden Movie Retriever*. Detroit: Visible Ink Press.
- De Bono, E. (1992). *Serious Creativity: Using the Power of Lateral thinking to Create New ideas*, London: Fontana.
- Drolet, A. L., and Morris, M. W. (2000). "Rapport in Conflict Resolution: Accounting for How Face-to-Face Contact Fosters Mutual Cooperation in Mixed Motive Conflicts," *Journal of Experimental Social Psychology*, 36, pp. 26-50.
- Dubeck, L. (1990). "Science Fiction Aids Science Teaching." *Physics Teacher*, 28, pp. 316-318.
- Fails, E. V. (1988). "Teaching Sociological Theory Through Video: The Development of an Experimental Strategy." *Teaching Sociology*, 16, pp.256-262.

- Fisher, R., Ury, W., and Patton, B. (1991). *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In*, NY: Houghton Mifflin.
- Foreman, J., and Thatchenkery, T. (1996). "Filmic Representations for Organizational Analysis: the Characterization of a Transplant Organization in the Film *Rising Sun*." *Journal of Organizational Change Management*, 9, pp.44-61.
- Funderburk, C. (1978). "Politics and the Movie." *Teaching Political Science*, 6, pp.111-116.
- Gagliano, M. E. (1988). "A Literature Review on the Efficacy of Video in Patient Education." *Journal of Medical Education*, 63, pp.785-795.
- Gladstein J. A., and Feldstein, J. C. (1983). "Using Film to Increase Counselor Empathic Experiences." *Counselor Education and Supervision*, 23, pp.125-131.
- Herrmann, N. (1989). *The Creative Brain*. North Carolina: Brain Books, The Ned Herrmann Group.
- Johnson, S. D., and Iacobucci, C. (1995). "Teaching Small Group Communication with the *Dream Team*" *Communication Education*, 44, pp.177-182.
- Kranzdorf, R. I. (1980). "Political Science Film Courses: More Than Meets the Eye." *Teaching Political Science*, 7, pp.345-352.
- Lewis, R. A. (1995). "Video Introductions to Laboratory: Students Positive, Grades Unchanged." *American Journal of Physics*, 63, pp.468-470.
- Lumsdaine, E., and Lumsdaine, M. (1995). *Creative Problem Solving: Thinking Skills for A Changing World*, NY: McGraw-Hill.
- Maltin, L. (1998). *Leonard Maltin's Movie and Video Guide: 1998 Edition*. New York: Signet.
- Martin, A., and Jones, E. (1994). "Comparing Interactive Videodisc Instruction with Traditional Methods of Social Skills Training." *Education and Training Technology International*, 31, pp.187-195.
- Martin, M., and Porter, M. (1998). *Video Movie Guide 1998*, New York: Ballantine Books.
- Michaud, G. (1997). "Class Conflicts: Teaching the War Film" *Radical Teacher*, 22, pp. 12-16.
- Neef, N. A., Trachtenberg, S., Loeb, J., and Sterner, K. (1991). "Video-Based Training of Respite Care Providers: An Interact ional Analysis of Presentation Format." *Journal of Applied Behavior Analysis*, 24, pp.473-486.
- O'Meara, P. (1976). "The Use of Full-Length Commercial Films in Political Science Undergraduate Education." *Teaching Political Science*, 3, pp.215-221.
- Petchers, M. K., Biegel, D. E., and Drescher, R. (1988). "A Video-Based Program to Educate High School Students About Serious Mental Illness." *Hospital and Community Psychiatry*, 39, pp.1102-1103.
- Proctor II, R. F., and Adler, R. B. (1991). "Teaching Interpersonal Communication With Feature Films." *Communication Education*, 40, 393-400.
- Pruitt, D. G., and Carnevale, P. J. (1993). *Negotiation in Social Conflict*, Pacific Grove, CA: Books/Cole.
- Pryluck, C., and Snow R. E. (1967). "Toward a Psycholinguistics of Cinema." *AV Communication Review*, 15, p.54-75.

- Reiser, R. A., Williamson, N., and Suzuki, K. (1988). "Using "Sesame Street" to Facilitate Children's Recognition of Letters and Numbers." *Educational Communication and Technology*, 36, pp.15-21.
- Ruby, J. (1976). "Anthropology and Film: The Social Implications of Regarding Film as Communication." *Quarterly Review of Film Studies*, 1, pp.436-445.
- Salomon, G. (1970). "What Does It Do to Johnny?: a Cognitive-Functionalistic View of Research on Media." In *Commentaries on Research in Instructional Media*, G. Salomon and R. E. Snow, eds, pp.33-62. Bloomington, IN: School of Education, Indiana University.
- _____. (1979). *Interaction of Media, Cognition, and Learning: An Exploration of How Symbolic Forms Cultivate Mental Skills and Affect Knowledge Acquisition*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- _____. (1981). *Communication and Education: Social and Psychological Interactions*. Beverly Hills, CA: Sage Publications.
- Salomon, G., and Snow, R. E. (1968). "The Specification of Film Attributes for Psychological and Educational Research Purposes." *AV Communication Review*, 16, pp. 225-244.
- Sanchez, J. M. (1976). "Hollywood Comes to Class: A Course on the American Political Film" *Teaching Political Science*, 4, pp.93-100.
- Schermer, J. (1988). "Visual Media, Attitude Formation, and Attitude Change in Nursing Education." *Educational Communication and Technology*, 36, pp.197-210.
- Shim, J. & Baik, J. (1997). "Using Movies in Language Classrooms: Rationale and Methods," *English Teaching*, 52(1), pp. 59-83.
- Smith, D. D. (1973). "Teaching Introductory Sociology by Film" *Teaching Sociology*, 1, pp. 48-61.
- Springer, S. P., and Deutsch, G. (1998). *Left Brain, Right Brain*. San Francisco: W. H. Freeman.
- Thompson, L. (1998). *The Mind and Heart of the Negotiator*, New Jersey: Prentice Hall.
- Voller, P., and Widdows, S. (1998). "Feature Films as Text: A Framework for Classroom Use," *ELT Journal*, 47(4), pp. 342-353.
- Wegner, H. (1977). *Teaching with Film*. Bloomington, IN: Phi Delta Kappa Educational Foundation.
- Wolensky, R. P. (1982). *Using Films in Sociology Courses: Guidelines and Reviews*. Washington, D.C. American Sociological Association.
- Wonder, J. & Donovan, P. (1984). *Whole-Brain Thinking - Working From Both Sides of the Brain*. New York: Quill William Morrow.
- Zom, T. F. (1991). "Willy Loman's Lesson: Teaching Identity Management with *Death of a Salesman*." *Communication Education*, 40, pp.219-224

<부록 1> 협상교육에 활용 가능한 영화목록

제 목	원 제	제작	감독	주 연
네고시에이터	The Negotiator	1998	F. 게리 그레이	사무엘 잭슨, 케빈 스페이시
	세인트 루이스의 가장 뛰어난 인질 협상가가 경찰 내부인들의 음모에 휘말려 누명을 썼던 실제 사건에 기초한 영화			
대부	The God Father	1972	프란시스 포드 코폴라	알론 브란도, 알 파치노
	'마피아(Mafia)'의 세계를 통해 미국 자본주의를 풍자한 영화			
데블스 애드버킷	The Devil's Advocate	1997	테일러 핵포드	키아누 리브스, 알 파치노
	명예욕에 사로잡힌 변호사와 이를 악용하는 대기업 회장의 이야기를 중심으로 펼쳐지는 악마주의의 공포를 표상한 영화			
랜섬	Ransom	1996	론 하워드	멜 깁슨, 르네 루소
	유괴된 아들을 구출하는 아버지를 그린 영화			
레인메이커	The Rainmaker	1997	프란시스 포드 코폴라	맷 데이먼, 클레어 데인즈
	변호사 시험에 갓 합격한 신출내기 변호사가 백혈병 환자의 보험비를 위해 보험회사라는 거대집단과 싸워나가는 과정을 그린 영화.			
보일러룸	Boiler Room	2000	벤 영거	지오바니 리비시, 빈 디젤
	인생의 목표인 백만장자가 되기 위해 주식시장에 뛰어들어 성공하지만 그것이행복이 아님을 깨닫게 된다는 줄거리의 풍자극.			
비상계엄	The Siege	1998	에드워드 즈윅	덴젤 워싱턴, 아넷 베닝, 브루스 윌리스
	아랍테러리스트와 이를 저지하는 CIA 요원의 이야기를 그린 영화.			
스워드 피쉬	Sword Fish	2001	도미니크 세나	존 트라볼타, 휴 잭맨
	가상공간에 숨겨진 비자금 95억 달러를 놓고 스파이와 해커간의 두뇌싸움을 벌이는 영화			
애니 기본 선데이	Any Given Sunday	1999	올리버 스톤	데니스 퀘이드, 매튜 모던, 알 파치노
	풋볼팀의 운영을 둘러싼 헤드 코치와 젊은 여 구단주와의 갈등을 그린 영화			
양들의 침묵	The Silence of the Lambs	1991	조나단 드미	조디 포스터, 안소니 홉킨스
	FBI 견습 요원 클라리스가 연쇄 살인범으로 감옥에 갇혀 있는 정신과 의사 렉터의 도움을 받아 또다른 사이코 연쇄 살인범 빌을 추적하는 과정을 다룬 영화			
에린 브로코비치	Erin Brokovich	2000	스티븐 소더버그	줄리아 로버츠, 알버트 피니
	에린이 대기업을 대상으로 최대의 보상금액을 얻게 된 실화를 그린 영화			
LA 컨피덴셜	LA Confidential	1997	커티스 헨슨	러셀 크로우, 가이 피어스, 케빈 스페이시
	LA최대 범죄조직에 대한 경찰의 대규모 제거작업에서 발생한 사건들을 다룬 영화			
장군의 딸	The General's Daughte	1999	사이먼 웨스트	존 트라볼타, 매들린 스토우
	금지구역에서 목격된 장군의 딸 살해사건과 이를 둘러싼 일련의 사건들에 관한 영화			
존 큐	John Q	2002	닉 카사베츠	덴젤 워싱턴
	아들의 수술을 위해 인질극을 벌인 아버지를 그린 영화			
크림슨 타이드	Crimson Tid	1995	토니 스캇	덴젤 워싱턴, 진 핵크만
	러시아 잠수함과 대치 중인 미국 잠수함 알리버마호에서의 사건을 다룬 영화			
타임 투 킬	A Time to Kill	1996	조엘 슈마허	산드라 블록, 매튜 매커너히, 사무엘 잭슨, 케빈 스페이시
	인종차별을 주제로 한 법정영화			
프루프 오브 라이프	Proof of Life	2000	테일러 핵포드	러셀 크로우, 맥 라이언
	댐 공사를 진행하는 미국 기업의 기술 총감독이 남미의 반정부군에게 도심 한가운데서 납치되면서 펼쳐지는 인질협상에 관한 영화			

<부록 2> 협상교육에 활용한 영화장면 예시: 프루프 오브 라이프

▲ 프루프 오브 라이프 (Proof of Life, 2000)

감독	테일러 헵포드
출연	러셀 크로우, 맥 라이언, 데이빗 모스, 데이빗 카루소, 파멜라 리드
시간	135분
장르	드라마, 스릴러, 액션

▲ 줄거리

안데스 산맥에 위치한 테카라에 댐을 건설 중인 미국인 수석 엔지니어 피터 바우만이 반콜롬비아 정부군에 의하여 납치당한다. 반군은 그의 몸값으로 300만불을 요구하는데, 그가 소속된 휴스톤의 회사는 지금 파산 일보직전이어서 유괴 대비 보험을 취소한 상태라 그 돈을 지불할 수 없다. 회사로부터 아무 도움도 얻지 못하는 피터의 부인 엘리스는 자구책으로 호주 출신의 프로 인질 협상가 테리 쏬을 고용한다. 협상이 장기전으로 이어지면서 피터는 안데스 산맥의 게릴라 캠프에서 아마존 정글의 캠프로 옮겨지는데 육체적, 정신적인 극도의 고통을 겪는다. 더 이상의 협상이 어렵다고 판단한 테리는 자신의 협상가 동료 디노와 세 명의 프로 용병들과 함께 대담한 구출 작전을 결심하게 된다.

▲ 협상교육에 활용한 영화장면

장면	협상의 원칙 및 장면 설명
SCENE #1 (도입부)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 당신과 상대방의 협상 스타일을 파악하라. 5. 협상 상대방의 숨은 이해 관심사를 파악하라. <p>이 부분은 도입부분에 쓴 활약을 브리핑하는 장면이다. 러시아측과 협상을 시작하지만 러시아가 약속을 잘 지키지 않는 스타일임을 알고 체첸측과 직접 협상을 시도한다. 그리고 체첸 측이 진정으로 원하는 건 돈이기 때문에 직접 그들과 협상을 하는 것이 더욱 안전하다고 판단하여 협상에 나서게 된다.</p>
SCENE #2 (26:14~26:55)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 당신과 상대방의 협상 스타일을 파악하라. 3. 협상에 필요한 권위 있는 기준과 규범을 준비하라. 4. 협상 상대방과 좋은 관계를 형성하라. 5. 협상 상대방의 숨은 이해 관심사를 파악하라. 6. 협상의 레버리지를 높여라. <p>쏘나 납치를 당한 바우만 가족과의 대화에서 쏬는 먼저 자신은 이 부분의 전문가임을 내세운다. 물론 바우만의 가족들과 협상을 하는 것은 아니지만 진짜 협상에 앞서 같이 협상에 임할 가족들을 설득하여 자신을 믿게 하는 과정에서 이 부분에 관련한 전문기업의 직원임을 내세워 자신의 레버리지를 높이고 있다. 이러한 과정에서 상대방의 협상스타일을 파악하고 상대방과 좋은 관계를 유지하기 위해 Small Talk를 꾸준히 하게 된다.</p>

장면	협상의 원칙 및 장면 설명
SCENE #3 (40:30~42:05)	3. 협상에 필요한 권위 있는 기준과 규범을 준비하라. 5. 협상 상대방의 숨은 이해 관심을 파악하라. 6. 협상의 레버리지를 높여라. 앨리스가 떠나려는 손을 잡는 장면이다. 앨리스는 과거 쏘이 했던 이야기를 하면서 쏘이 떠나지 말 것을 요구한다. 그러나 쏘이는 회사의 이해관심사는 '돈'이기 때문에 회사의 명령에 따라 행동을 하게 된다.
SCENE #4. (88:30~91:05)	1. 당신과 상대방의 협상 스타일을 파악하라. 3. 협상에 필요한 권위 있는 기준과 규범을 준비하라. 5. 협상 상대방의 숨은 이해 관심을 파악하라. 6. 협상의 레버리지를 높여라. 쏘이 대신 바우만의 협상을 맡은 알투로와 쏘이 만나는 장면이다. 여기서 쏘이는 알투로의 숨은 이해관심사가 협상보다는 돈을 얻는 것을 원한다는 것을 알아차리고, 더군다나 일이 잘 안 풀릴 경우 무력을 행사할 것이라는 것을 미리 파악하고 동료로 데리고 온다. 알투로와 대화 도중 협상의 원칙 등을 설명하여 상대방의 본색을 드러내게 한다. 그리고는 동료와 함께 상대방을 제압한다.
SCENE #5 (99:20~100:39)	2. 협상의 목표를 명확하게 기대치는 도전적으로 세워라. 6. 협상의 레버리지를 높여라. 상대방과의 일종의 기싸움으로 시작하며 이는 상호간의 레버리지는 높이는 데 이용된다. 협상을 진행하기에 앞서 생존증거(Proof of Life)를 확인하는 것이 가장 중요하므로 생존증거를 확인하려는 목표에 접근하기 위해 여유를 가지고 임한다.
SCENE #6 (114:00~114:31)	1. 당신과 상대방의 협상 스타일을 파악하라. 협상 상대방의 이름과 국적 역량 등을 파악함으로써 간접적 혹은 직접적으로 상대방의 협상 스타일을 파악한다.
SCENE #7 (115:00~116:35)	3. 협상에 필요한 권위 있는 기준과 규범을 준비하라. 6. 협상의 레버리지를 높여라. 날씨를 분석하여 상대방의 말이 진실이 아님을 알아챈다. 이를 바탕으로 우리측의 레버리지를 높이는 데 이용한다
SCENE #8 (119:45~121:31)	2. 협상의 목표를 명확하게 기대치는 도전적으로 세워라. 4. 협상 상대방과 좋은 관계를 형성하라. 5. 협상 상대방의 숨은 이해 관심을 파악하라. 꾸준히 마르코와 협상을 하면서 나름대로 좋은 관계를 형성하였다. 그리고 60만 달러정도의 목표치를 정해두고 40만 달러 수준부터 협상을 시작하여 65만이라는 가격을 얻어내게 되었다.
SCENE #9 (131:44~132:14)	2. 협상의 목표를 명확하게 기대치는 도전적으로 세워라 바우만의 시체를 확인하지 못하였으므로 시체를 확인할 때까지는 협상을 하겠다는 내용이다. 분명 가망이 희박한건 사실이지만 바우만의 부인에게 희망을 불어넣고 자신의 의지를 알리려는 목적이 있다.

<부록 3> 경영교육에 활용 가능한 영화목록

제목	원제	제작	감독	주연
담뽕뽕	Tampopo	1986	이타미 주조	아마자키 츠토무, 미야모토 노부코, 야쿠쇼 코지
	음식 그 중에서도 라면이 사실상의 주인공인 코메디로 최고의 라면을 만들려는 사람들의 재미난 에피소드			
모던 타임스	Modern Times	1936	찰리 채플린	찰리 채플린
	자본주의에 대한 명쾌한 분석과 노동 과정으로부터의 소외에 관한 스펙터클을 풍부한 상상력으로 형상화낸 작품			
센과 치히로의 행방불명	The Spiriting Away Of Sen And Chihiro	2001	미야자키 하야오	
	평범한 열 살 짜리 소녀 치히로가 펼치는 환상의 어드벤처 애니메이션			
12인의 성난 사람들	12 Angry Men	1957	시드니 루멧	헨리 폰다 , 마틴 발삼
	한 소년의 살인사건에 관한 판결에서 일어난 에피소드를 다룬 영화.			
아름다운 청년 전태일	아름다운청년 전태일	1995	박광수	김선재, 문성근, 홍경인
	22살에 근로 기준법의 준수를 외치며 분신 자살한 노동자 전태일을 그린 영화.			
아폴로 13	Apollo 13	1995	론 하워드	탐 행크스, 게리 시니즈, 빌 팩스톤, 케빈 베이컨
	우주에서 산소 탱크 폭발로 4일간의 사투를 벌이며 지구로 무사히 귀환한 아폴로 13호의 실화를 그린 영화.			
엑스퍼리먼트	The Experiment	2001	올리버 히르쉬비겔	모리츠 블라임트로이, 크리스찬 베크, 유스투스 본 도나니
	스탠포드 감옥 시뮬레이션을 영화화한 작품.			
우리들의 일그러진 영웅	우리들의 일그러진 영웅	1992	박종원	최민식, 홍경인, 신구, 태민영
	서울의 명문 국민학교에서 시골 국민학교로 전학하게 된 병태의, 선생님과 같은 위치에서 반 아이들의 맹종을 받고 있는 업적대와의 갈등관계를 그린 영화.			
쥬비쿠	Jubaku	2001	하라다 마사토	나카다야 타츠야, 야쿠쇼 코지
	1997년, 어느 날 도쿄에서 일어난 금융 스캔들에 관한 영화.			
치킨런.	Chicken Run	2000	닉 파크, 피터 로드	
	포악하고 잔인한 트위디 여사의 닭 농장에서 끔찍한 감옥 생활을 견디지 못한 닭들이 농장을 탈출하려는 모험기를 그린 클레이메이션.			
코카콜라 키드	The Coca-Cola Kid	1985	듀상 마키베예프	그레타 스카치, 에릭 로버츠, 빌 커, 크리스 헤이워드
	권한을 부여받고 코카콜라 판촉을 위해 호주에 파견된 사원이 현지 콜라 공급업체와 계약을 맺으려고 벌이는 온갖 에피소드들을 그린 영화			
탑 건	Top Gun	1986	토니 스캇	톰 크루즈, 켈리 맥길리스, 발 킬머
	메버릭 대위가 탑건 훈련 학교에 입학하면서 시작되는 일들과 사랑이야기			
풀 몬티	The Full Monty	1997	피터 카타니오	로버트 칼라일, 마이크 애디, 윌리엄 스네이프, 스티브 휴이슨
	실직한 영국의 실직 노동자들이 우여곡절 끝에 스트립쇼를 하게 되는 이야기			

Film and Management Education - A Case of Teaching Negotiation by Films

Hun-Joon Park *
Joseph E. Champoux **
Sang-Joon Kim ***

<Abstract>

This study shows effectiveness of films for teaching method, especially management education, through a case of teaching negotiation. Particularly the corporate environment that meets many troubled situation calls for creative thinking for managing conflicts and problems among many other group or persons associated. For creative thinking, we have to consider the whole brain educational approach beyond left-brain-oriented educational approach, and the development of teaching method through new media, then investigate the learning effect on teaching resource.

The film can be far-reaching teaching resource because it has less accommodation for understanding as visual media than written language, and can reduce the cultural and linguistic difference between other country. adaptation is useful. Therefore, Using the film as teaching resource with classical teaching method can give us not only easy understanding for management theory and concept, but also whole brain learning, then creative thinking. Thus, we describe how to facilitate the films in the classroom for teaching resource, and explore the effective educational method through a case of teaching negotiation by the film.

* Professor of Management, Yonsei University School of Business

** Professor of Management, The University of New Mexico Albuquerque

*** MS student, Yonsei University School of Business