creative commons

COMMONS DEED

저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:

저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.

비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.

변경금지. 귀하는 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공할 수 없습니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 이용허락규약(Legal Code)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

Disclaimer

dCollection

교육학박사 학위논문

맥락의 변화 속에서 집단학습에 나타난 단계적 모순인식과 생성적 학습 양상에 관한 연구

- 정론일보 편집국 사례를 중심으로 -

2021년 2월

서울대학교 대학원

교육학과 평생교육전공

김 다 슬

맥락의 변화 속에서 집단학습에 나타난 단계적 모순인식과 생성적 학습 양상에 관한 연구

- 정론일보 편집국 사례를 중심으로 -

지도교수 한 숭 희

이 논문을 교육학박사 학위논문으로 제출함

2020년 12월

서울대학교 대학원

교육학과 평생교육전공

김 다 슬

김다슬의 박사 학위논문을 인준함

2021년 1월

위 원 장 우 용 제 (인)

부위원장 엄 문 영 (인)

위 원 정 민 승 (인)

위 원 진 성 미 (인)

위 원 한 숭 희 (인)

국문초록

이 논문은 한 사회조직체의 집단적 자기변화를 추동하는 집합적이고 생성적인 학습과정, 혹은 줄여서 '생성적 집단학습'의 양상을 탐색한 연구이다. 집단적 자기변화란, 사회조직체로서의 집단이 집단을 둘러싼 환경과 조건, 즉 맥락의 변화에 대하여 스스로 내부 모순을 인식하고 구조와 형태를 바꾸어나감으로써 긍정적 방향으로 자기존재를 유지해 나가는 과정을 말한다. 이러한 변화를 이끌어 내는 학습은 일견 개인학습들의 집합으로 보이기도 하지만, 다른 한편에서는 개인학습으로 환원될 수 없는 총합성을 동반한다. 연구자는 이렇게 환원 불가능한 집단의 변화 및 적응과정을 집단학습으로 규정하였고, 이러한 집단학습이 어떤 구조와 양상으로 이루어지는가를 탐색하고자 하였다.

이를 경험연구 차원에서 포착하기 위해서 먼저 심각한 환경 혹은 맥락의 변화를 경험하고 있는 공동체 조직단위를 설정할 필요가 있으며, 이 조직단위가 환경에 재적응해 나가는 과정에서 개인학습으로 환원할 수 없는 현상의 단위를 포착하고 그 양상을 기술할 수 있어야 한다. 또한 이런 변화를 '학습' 특히 '집단학습'으로 설명하기 위한 이론적 쟁점들을 추출하고 기존의 학습이론체계 안에서 비판적으로 검토하는 일이 필요하다.

먼저, 이러한 현상을 경험적 차원에서 잘 드러낼 수 있는 사례로서 연구자는 언론사 기자공동체 집단의 변화과정에 주목하였다. 국내 전통 미디어 언론인 정론일보(가칭)의 기자공동체 집단은 수십 년간 안정적으로 작동하여 왔다. 그러나 정보통신기술의 급격한 발전을 근간으로 사회적 맥락이 변화하면서, 신문사 조직체계에 근본적인 모순이 드러나게 되었고, 전통적으로 수행되어 오던 기능에 균열이 발생하였다. 신문사의 중추가 바로 기자공동체 집단이라고 한다면, 이들이 새로운 맥락을 인식하는 방식과, 이에 대응하기 위해 변화하여 나가는 방향을 통하여 신문사의 변화를 추적 가능하다고 보았다.

실제로 연구자는 정론일보 기자공동체 집단에 대한 심층인터뷰와 참

여관찰을 통해 기자공동체의 집단적, 조직적, 소통적, 체계적 변화가 개인 단위를 넘어 집단 차원에서 창발적으로 진화 혹은 자기형성해 나가는 과정을 기술해낼 수 있었다.

이러한 변화를 이론적으로 설명해내기 위해서 연구자는 성인학습 이론 가운데 특별히 집합체를 단위로 하는 변화와 학습의 양상을 다루어 온 상황학습, 활동이론과 확장학습 등을 선별하였고, 이들의 시각에서 연구자가 포착한 정론일보의 집단적 자기적응 과정을 어떻게 정합성있게 설명해 낼 수 있는지를 비판적으로 성찰하였다. 특히, 이 가운데 기존 이론들이 이 현상이 보여주는 집단학습적 차원에서의 독특성을 설명할 수 있는 관점과 개념체계를 제공해 주고 있는지에 주목하였다. 다시 말해서 맥락과 집단 사이에 발생한 균열을 집단적 차원에서 어떻게 모순으로 인식하고 변화를 추동하게 되는지, 그리고 그것을 어떻게 집합적 기억의 차원으로 창발해 내는지를 설명할 수 있는지를 성찰해보고자 하였다.

보다 구체적으로, 이 논문이 설정한 연구문제는 다음 세 가지이다. 첫째, 환경(혹은 맥락)의 변화 속에서 편집국 기자공동체 집단은 집단의 내·외부적 모순을 어떻게 인식하고 있는가? 둘째, 편집국 기자공동체 집단의 활동체계는 어떠한 단계를 거쳐 변화하였는가? 그 형태는 어떠한가? 셋째, 이러한 변화의 과정에는 어떠한 형태의 집단학습이 전개되었고, 그 학습의 양상은 어떠한가?

연구의 발견점은 다음과 같이 요약된다.

첫째, 기존의 전통적인 기자공동체 집단은 집단-지식-학습이 순환적으로 서로를 규정하며 기존 집단을 존속시키는 집단재생산 학습을 통하여 유지되고 있었다. 정론일보 기자공동체 집단은 전통 미디어 독점적 환경에 맞는 권위주의적이고 위계적인 소통구조를 지속적으로 재생산해 내고 있었고 신입기자 입문식으로서 수습기자 교육 기간은 그런 맥락을 현상적으로 재생산하기 위한 과정이었다. 집단의 지식은 이러한 집단 특성을 반영한 가치관과 세계관, 사상, 문화와 정서 등으로 집약되었으며, 지식을 가장 효과적으로 담아낼 수 있는 신문이라는 객체를 통하여 드러났다. 이때의 학습은 집단의 지식을 후대에 전수하고 집단을 효과적으로

존속시키는 집단재생산 학습으로서 기능하였고, 이 과정이 반복되며 집단은 오랜 기간 안정적으로 작동하였다.

둘째, 이러한 안정화된 전통 체계를 흔드는 맥락의 변화 속에서 집단 내부에 모순이 나타났으며, 구성원들은 생존을 위하여 그런 모순을 단계적으로 인식하고 극복해 나가는 양상을 보였다. 즉, 모순의 전개 과정은 (모순전개의 전단계)-모순의 구조화-개인적 모순인식-모순극복의 시도-모순의 응집-집단적 모순인식-모순 극복-(모순인식의 순환적 전개) 등 약 6단계로 나타났다. 초기 단계에서는 이런 변화가 상징하는 모순을 개인 차원에서만 인식하기 시작한다. 즉, 모순 극복을 위해 시도되는 과도적 변화는 보통 모순의 본질에 접근하지 못하고, 집단 내 인식 수준의 격차를 극복하기 어려워 실패로 귀결된다. 하지만, 모순이 더욱 응집하고 집단의 균열이 심해지면 집단적 모순인식이 일어난다. 시스템 전반으로 집단의 질문이 확산되고, 새로운 시스템을 만들어내는 생성적 집단학습을 통하여 모순이 극복되고 집단변화가 이루어진다. 이러한 모순 전개 과정은 모순이 극복되면서 집단변화가 완료되는 선형성을 가지기보다, 모순인식과 극복의 과정이 반복되며 끊임없이 새로운 시스템이 만들어지는 순환적 전개의 특징을 가진다. 정론일보 기자공동체는 이러한 모순 전개의 과정에 따라 총체적인 질적 변화를 경험하였다.

셋째, 모순은 객체-지식-학습-활동-구조의 층위에서 단계적으로 구조화되며, 집단변화를 이끌어 내는 본질적 모순의 특성을 내재화하는 양상으로 나타났다. 집단의 모순은 먼저 객체의 층위에서 드러났다. 변화한 맥락에서 객체가 미디어 수용자들에게 외면받았기 때문이다. 그러나 객체만을 변화시켜 모순을 극복하려는 시도는, 객체와 유기성을 가지는 지식 층위의 모순이 드러나면서 미봉책에 그치게 된다. 이에 집단 지식을 전달하며 집단을 재생산해 온 학습의 층위에서도 모순이 드러나게 되며, 점차 모순은 집단의 활동, 구조 등 시스템의 전반에서 나타난다. 모순은 이러한 확장적 구조화 과정을 통하여 집단의 총체적 변화를 촉발하였다. 모순의 구조화 단계를 분석함으로써, 기자공동체에 드러난 모순이 집단 전반의 총체적인 변화를 요구하는 본질을 가졌다는 점을 확인하였다.

넷째, 집단학습이 가진 생성적 힘은 집단의 객체, 규칙, 분업체계뿐만 아니라, 학습 방식, 집단의 공간과 문화, 그리고 집단변화의 주체인 집단의 유닛마저 변화시키는 집단의 총체적 변화를 이끌어 냈다. 생성적 집단학습은 새로운 시스템을 만들어내는 집단의 힘을 가지며 구성원들의 의지와 함께, 변화한 지식이 부여한 새로운 권력으로부터 강화되었다. 이 학습은 집단 주체가 모순을 인식하고 변화의 방향을 논의하는 과정에서 발현하여 기존의 시스템을 해체한다. 따라서 생성적 집단학습은 집단의 보수성을 극복하고 집단의 자기변화를 이끌어 내었다.

다섯째, 집단학습은 집단 구성원의 주체적 변혁활동 속에서 집단의 실질적인 변화로 연결되었다. 정론일보 기자공동체에서 초기에 시도되었던 관료적이고 하향적인 변화는 기자들의 동의를 얻어내지 못하고 지속력을 잃었다. 반면, 집단 구성원이 집단의식을 매개로 모순을 인식하고 변화의 주체가 되면서 집단변화 과정은 집합적 기억으로 전환되었다. 상향식 변화는 하향식 시도에 비하여 즉각적이고 강한 동력을 갖지는 못하지만, 자발적이고 생성적인 집단학습을 출현시킨 주요 기반이 되었다.

여섯째, 집단의 모순인식이 실제 변화를 이끄는 행동으로 이어지는 데는 집단의 자기극복을 위한 의식적 노력이 존재하였다. 자기극복은 안정되어 있던 기존의 시스템과 조직 구조에 균열을 내는 행위로, 자기 스스로를 해체하는 강한 의지와 노력이 필요하였다. 집단변화 과정에서 기존 시스템은 곧 권력이 되어 변화에 저항하였다. 그러나 집단에 모순이 응집하고 이들이 모순을 인식하고 소통하는 과정에서 구성원들의 직업적 소명감이나 연대의식 같은 정성적 요소가 자기극복 의식을 가능하게 하는 지지대가 되었고 생성적 집단학습의 동력이 되었다.

이러한 현상을 설명하는데 있어서 상황학습, 활동이론, 확장학습 이론 등은 나름의 한계를 노정하였다. 우선, 상황학습 이론은 집단 구조에 대한 분석을 배제하여 집단학습을 설명하는데 한계를 지닌다. 상황학습은 집단에서 이루어지는 학습을 설명하는 이론이지만, 집단의 성격과 구조에 대한 논의보다는 집단 참여자의 학습과정에 논의를 집중하고 있었고, 따라서 집단재생산 학습을 일어나게 하는 집단과 지식, 학습의 관계 구

조를 설명하지 못하였다. 또한, 집단에 작용하는 힘이나 정치적인 특성을 파악하지 않기 때문에 학습과정을 설명할 때 집단의 불균형성을 간과하고 있었다. 또한 집단을 고정적으로 주어진 것으로 인식함으로써 집단의 변화 및 집단학습에 대한 논의에 이론적인 설명을 제공하는데 한계를 가지고 있었다.

또한, 집단의 변화를 논의하는 확장학습은 활동시스템의 도식 안에서 이루어지는 표면적인 논의에 집중하여 집단변화 과정의 체계와 구조를 밝혀내는데 제한점을 드러내었다. 집단과 집단의 맥락에 대한 분석이 미흡하기 때문에 주요 개념인 모순이 집단에 구조화되는 방식, 집단의 변화를 촉발하는 과정을 잘 드러내주지 못하였다. 또한 집단을 변화시키는 동력에 대한 설득력이 부족하고, 집단변화의 핵심에 다가가기 어렵다는 한계를 드러내었다. 집단에 대한 역사적이고 구조적인 이해가 결여되어 활동시스템의 변화가 보다 지역화되고, 자본주의 사회의 구조적 모순을 토대로 하는 확장학습을 평범한 조직변화 이론으로 축소하는 경향이 관찰되었다.

이 연구의 의의는 다음과 같다.

첫째, 이 연구는 실제 집단의 변화과정에서 나타나는 구체적인 양상을 깊게 들여다봄으로써, 집단학습의 본질에 다가가고자 했다. 집단을 다루는 기존 연구들은 특정한 이슈나 문제의 해결 과정에 주목하는 경향이 강했다. 반면, 이 연구는 문화기술지를 통하여 연구 참여자들과 오랜 기간 라포를 형성하여 긴 시간 동안 형성되어 온 집단의 관습과 작동방식을 분석하고, 집단의 이면에 존재하는 힘의 흐름에 가까이 다가가는 과정에서 집단변화에 대한 보다 근본적인 질문과 실체적 특성을 탐색할 수 있었다.

둘째, 학습을 통한 집단 변화의 가능성을 확인하였다. 생성적 집단학습은 집단의 시스템을 변화시켜 나가는 총체적인 변화를 촉발하는 힘을 가지고 있다. 집단학습은 좁은 의미의 학습활동을 넘어 집단의 존재양식 자체를 규정하는 역할을 하였다. 이러한 특징은 보다 확장적 차원에서 학습을 통하여 사회체계를 변화시킬 수 있는 가능성을 시사한다.

셋째, 맥락에 터한 성인학습의 구체적 장면에 대한 이론적 분석을 통하여 그 양상과 특징을 논의하였다는 데 의의가 있다. 성인학습은 제도화된 교육보다 맥락에 터하여 일어나는 경우가 많아 성인학습 연구에 있어서 이를 이론화하는 데 어려움이 존재하였다. 이 연구는 일터에서의 집단학습에 주목하여 지식이 전수되고 집단을 재생산하는 학습의 작동원리 및 집단변화 과정을 밝히는 것을 핵심으로 하였다. 따라서 성인학습 연구에 이론적 시사점을 제공한다는 의미를 가진다.

넷째, 이 연구는 집단변화를 설명하기 위하여 기존의 이론을 활용하는 데 그치지 않고, 새로운 이론적 발견점을 제시하고자 하였다. 집단변화를 특정한 학습이론으로 설명하기에는 한계가 있었으며, 기존의 학습이론들에서 주목하지 않거나 결여되어 있는 영역이 확인되었다. 이 연구에서는 경험연구를 통하여 발견한 이론적 발견점을 통하여 집단변화를 설명하는 기존 이론의 한계를 짚어내고 그 설명력을 넓히고자 하였다.

주요어: 집단학습, 모순, 생성적 집단학습, 집단변화

학 번: 2017-37467

목 차

Ⅰ. 서론 ····· 1
1. 문제제기 ····· 1
2. 연구문제 ····· 7
3. 용어의 정의 ····· 9
4. 연구대상 및 연구방법 ····· 11
1) 연구대상 ····· 11
2) 연구방법 ····· 16
3) 자료분석 및 검증 ····· 18

Ⅱ. 이론적 배경 ····· 20
1. 실천공동체와 상황학습 ····· 20
1) 학습시스템으로서의 집단: 실천공동체 ····· 20
2) 집단적 실천에서 이루어지는 학습 ····· 23
3) 집단을 재생산하는 학습 ····· 25
2. 활동이론과 확장학습 이론 검토 ····· 28
1) 학습 맥락으로서 사회 구조의 인식 ····· 28
2) 학습 주체로서의 집단 ····· 31
3) 집단을 변화시키는 학습 ····· 34
3. 소결 ····· 39

Ⅲ. 기자공동체 집단의 학습양상 ····· 44
1. 학습의 배경 ····· 44
1) 정론일보 조직 분석 ····· 44
2) 정론일보 편집국 기자공동체 ····· 48
2. 집단을 재생산하는 기자학습의 특징 ····· 55

1) 기자학습에 대한 선행연구 탐색 ····· 56
2) 참여와 실천을 통하여 학습하는 지식과 역량 ····· 60
(1) 현장에서 선배로부터 전달받은 지식 ····· 60
(2) 현장의 누구나 스승 ····· 63
3) 집단 지식의 압축적 전달 기제로서의 학습 ····· 65
(1) 억압적 수습교육 ····· 65
(2) 위계적 조직문화 ····· 70
4) 정체성과 소속감의 형성 ····· 75
3. 소결 ····· 78

Ⅳ. 집단을 둘러싼 맥락의 변화 ····· 82
1. 환경과 조건의 변화 양상 ····· 82
1) 미디어 환경 변화 ····· 82
(1) 미디어의 확장 ····· 83
(2) 국내 언론지형의 변화 ····· 86
(3) 전통 언론미디어 독점의 약화 ····· 89
2) 비즈니스 모델의 변화 ····· 94
3) 지식의 역전 ····· 97
(1) 새로운 사회적 담론의 생성 ····· 97
(2) 디지털 네이티브 세대의 등장 ····· 100
(3) 새로운 세대의 힘 ····· 103
2. 모순의 구조화 ····· 105
3. 과도적 변화기 ····· 109
1) 하향식 변화의 시도 ····· 109
(1) 온라인 퍼스트 정책 ····· 109
(2) 한계와 갈등 ····· 112
2) 긴장의 확산 ····· 118
(1) 대립하는 가치관 ····· 118
(2) 강고한 위계와 조직구조 ····· 122

(3) 세대 간 정서적 격차 ····· 125

Ⅴ. 기자공동체 집단의 질적 변화 과정 ····· 130
1. 이행의 전개와 고조 ····· 130
1) 집단의 모순 인식 ····· 131
2) 인식의 기반으로서 정서의 공명 ····· 135
(1) 직업적 소명감 ····· 135
(2) 구성원의 연대의식 ····· 139
2. 학습의 전개와 새로운 모델 ····· 142
1) 집단적 질문의 확산 ····· 143
2) 집단학습의 양상 ····· 146
(1) 경계를 허무는 협업과 소통 ····· 146
(2) 시스템 전반으로 확장하는 생성적 집단학습 ····· 149
3. 변화의 양상과 특징 ····· 155
1) 학습양상의 변화 ····· 155
(1) 지식전달체계의 재설정 ····· 155
(2) 수습기자 교육 방식의 재설정 ····· 162
2) 집단의 질적 변화 ····· 168
(1) 새로운 객체의 생산 ····· 168
(2) 제작시스템의 변화: 신문과 온라인의 공존 ····· 170
① 힘의 분산 ····· 170
② 업무 방식의 변화 ····· 174
③ 업무공간의 변화 ····· 176
(3) 집단 문화의 변화 ····· 185
3) 변화를 지속시키는 학습 ····· 189
(1) 다양한 목소리들 ····· 189
(2) 변화의 일상화 ····· 191
4. 소결: 집단의 질적변화 단계 ····· 194

Ⅵ. 분석 및 논의 ····· 200
1. 집단재생산 학습의 양상과 특징 ····· 200
1) 집단을 재생산하는 집단-지식-학습의 순환적 자기규정 ····· 200
2) 집단재생산 구조의 해체 ····· 202
3) 집단재생산 학습에 대한 상황학습의 설명체계 비판 ····· 204
2. 단계적 모순인식에 따른 집단의 질적 재구조화 ····· 206
1) 모순의 단계적 자기전개 흐름 ····· 206
2) 집단변화를 이끄는 모순 전개 과정 ····· 208
3) 집단 전반으로 확장되는 모순의 구조화 탐색 ····· 212
4) 활동이론에서의 모순인식 및 집단변화 양상 ····· 214
5) 집단변화에 대한 활동이론의 설명체계 비판 ····· 220
3. 집단의 질적변화를 이끄는 생성적 집단학습의 특징 ····· 224
1) 시스템의 총체적 변화를 이끌어 내는 집단학습 ····· 224
2) 학습을 발현하는 상향적 집단학습 ····· 227
3) 변화를 추동하는 집단의 자기극복 의식 ····· 229

Ⅶ. 요약 및 결론 ····· 232

참고문헌 ····· 239
Abstract ····· 247

표 목 차

<표 Ⅰ-1> 심층면담 연구참여자 정보 ····· 15
<표 Ⅰ-2> 참여관찰 내역 ····· 15
<표 Ⅲ-1> 정론일보의 조직 구성 ····· 45
<표 Ⅴ-1> 정론일보 기자공동체 집단의 질적 변화 과정 ····· 196
<표 Ⅵ-1> 집단 내부의 모순전개 과정 ····· 206

그 림 목 차

[그림 Ⅱ-1] 비고츠키의 삼각형모델 ····· 29
[그림 Ⅱ-2] 일반적인 활동시스템 모형 ····· 33
[그림 Ⅱ-3] 확장학습에서 상호작용하는 2개의 활동시스템 ····· 33
[그림 Ⅱ-4] 매개 활동의 개념(왼쪽) 및 비고츠키의 삼각형 모델 (오른쪽) ····· 35
[그림 Ⅱ-5] 확장학습 주기의 학습 행동 순서 ····· 37
[그림 Ⅲ-1] 정론일보 신문제작 과정 ····· 47
[그림 Ⅲ-2] 정론일보 편집국 조직도 ····· 49
[그림 Ⅲ-3] 2000년대 정론일보 편집국 공간 배치도 ····· 53
[그림 Ⅲ-4] 2000년대 중반 이후 정론일보 편집국 공간 배치도 · 54
[그림 Ⅲ-5] 1990년대의 수습기자 일과표 ····· 68
[그림 Ⅲ-6] 사회부의 기본적인 위계 구조 ····· 71

[그림 Ⅲ-7] 2013년도 정론일보 수습기자 매뉴얼 ····· 72
[그림 Ⅳ-1] 뉴욕타임스가 선보인 ‘스노우폴’ 콘텐츠 ····· 85
[그림 Ⅳ-2] 뉴욕타임스가 선보인 인포그래픽 기사 ····· 93
[그림 Ⅴ-1] 2019년 수습기자 일과표 ····· 164
[그림 Ⅴ-2] 디지털뉴스국의 업무 및 의사소통 구조 ····· 179
[그림 Ⅵ-1] 집단-지식-학습의 순환적 자기규정 구조 ····· 201
[그림 Ⅵ-2] 기자공동체 집단의 변화를 이끄는 모순 전개도 ····· 210
[그림 Ⅵ-3] 기자공동체 집단 활동시스템의 단계적 변화 ····· 216
[그림 Ⅵ-4] 편집국 내 대립하는 활동시스템 간의 상호작용 ····· 217
[그림 Ⅵ-5] 전환된 기자공동체 집단의 활동시스템 ····· 218

Ⅰ. 서론

1. 문제제기

이 연구는 집단적 자기변화를 추동하는 생성적 집단학습의 양상과 그 특징을 탐색하고자 하는 연구이다. 집단적 자기변화는 집단이 그를 둘러싼 환경과 조건, 즉 맥락의 변화가 집단의 생존에 위협이 될 때, 그 사태에 적응하기 위하여 스스로 구조와 형태를 바꾸어나가는 과정을 의미한다. 이 연구는 이러한 집단변화 과정이 어떻게 이루어지는지에 대한 질문으로부터 시작하였다. 집단변화가 어떻게 촉발되고 또 어떤 구조와 양상을 가지고 진행되며, 집단변화를 이끌어 내는 학습의 양상과 특징이 무엇인지에 대한 질문이다. 즉, 이 연구는 변화하는 맥락 속에서 집단변화를 일으키는 집단학습이 어떤 구조와 양상으로 이루어지는지 탐색하는 것을 목적으로 하였다.

집단적 자기변화를 이끌어 내는 탐색 과정은 집단을 학습의 배경이 아닌, 상황이나 활동의 차원에서 전면화하는 관점으로부터 시작된다. 전통적인 학습이론에서는 학습에서 개인 행위자를 중요시하여, 학습을 개인이 지식을 획득 및 조직하고 사용할 때 관여하는 정신구조와 과정의 변화로 본다(Brown et al., 1989; Sawyer, 2006). 학습에서 개인에게 초점을 맞추면, 학습 주체가 가지는 사회·문화적인 관계나 상호작용을 논의하는 데 한계가 존재한다. 따라서 집단에서의 학습 상황과 집단 차원의 변화를 논의하기 어려워 진다(Fenwick, 2001; Seaman, 2008).

개인을 넘어 집단을 학습시스템으로 개념화하는 데는 관점의 전환이 필요하다(Kasl & Marsick, 1997). 대안적 인식론에서는 인지의 발달이 개인의 내부가 아니라 사회적인 상황 안에서 다른 이들과의 상호작용과, 협동에 의하여 이루어진다고 본다(Leont'ev, 1974: 18; Lompscher, 2006: 38; Cobb, 1994; Rogoff, 1990). 즉, 학습은 인지적 현상이 아니라 사회·

문화적인 현상이며 마음은 본질적으로 세계 안에 터하여 있기 때문에, 인지발달은 풍부한 사회접촉과 상호작용의 결과로서 지식은 우선 사회에서 구성되고 개인에게 내면화된다(Livingstone & Sawchuk, 2003: 57; Vygotsky, 1980; Rogoff, 1990). 따라서, 학습은 지식을 구성하는 사회적 과정에의 참여이며, 둘 이상의 개인들이 상호작용하는 학습과정에 초점을 맞추게 된다(김경애, 2007). 특히, 집단이 학습의 전면에 드러날 때, 집단은 학습자나 지식의 생성자로서 이해된다. 사회적인 변화 상황에서 집단은 역동성을 가지는 학습의 주체로서, 공동의 사회적 목표를 가지고 학습을 통해 집단의 변화를 이끌어 낸다(Kilgore, 1999).

이러한 관점에서, 집단적 자기변화를 추동하는 집단학습을 경험연구 차원에서 포착하기 위해서는 맥락의 변화 속에서 집단변화를 경험하고 있는 집단 단위를 설정할 필요가 있다. 그동안 안정적으로 작동해 오던 실제의 집단이 새로운 맥락에 재적응하기 위하여 집단을 변화시키는 과정에서 개인학습으로 설명할 수 없는 현상을 확인하고, 그 양상을 집단학습으로 설명하기 위한 이론적 쟁점에 대한 논의가 필요하기 때문이다.

따라서 이 연구는 언론사인 정론일보(가칭) 편집국의 기자공동체 집단에 주목하였다. 정론일보는 20세기 중반에 설립된 신문사로, 내부적인 관행이나 문화, 운영 방식 등이 공고하게 확립되어 있는 전통 미디어 언론사이다. 정론일보의 시스템은 신문제작 관행을 중심으로 구축된 강한 수직적 위계와 권력 구조를 지지대로 하여 오랜 기간 동안 안정적으로 작동되어 왔다. 이처럼 수십 년간 변화 없이 유지되어 왔던 정론일보 기자공동체에 변화가 시작된 것은 2000년대 후반부터였다. 당시, 정론일보를 둘러싼 환경과 조건이 급격하게 변화하기 시작하였다. 디지털 미디어 기술이 획기적으로 발달하면서 미디어 환경의 변화가 일상에 가시화되고, 전통 미디어가 누려온 언론의 독점이 깨지기 시작하였다(Castells, 2004; Castells, 2013; 김동규, 김경호, 2005; 김관규, 김충식, 2009). 같은 변화의 선상에서 언론사에는 디지털 미디어에 대한 지식을 기반으로, 새로운 사회적 담론과 진일보한 문화양식을 체화한 세대가 진입하기 시작하였다(Hammond, Petersen & Thomsen, 2000; 황용석, 2013). 이러한

맥락의 변화 속에서 집단 내부에 잠재되어 있던 모순이 드러나며 그간 전통적으로 수행되어 오던 기능에 균열이 발생하게 된다. 집단은 이와 같은 상황에 생존에 위협을 느끼고, 새로운 맥락에 적응하기 위하여 변화하여 나가는 방향을 선택한다. 집단의 변화는 일부 기능이나 형태적인 변화가 아니라 집단의 지식과 학습, 문화, 구조, 정서 등 집단 전반에서 총체적으로 이루어졌다.

집단의 이러한 변화를 이론적으로 어떻게 설명할 수 있을까? 우선 이에 대한 설명을 시도하기 위하여 기존의 학습이론 가운데 집합체로서의 집단을 단위로 학습의 양상과 집단변화를 다루어 온 상황학습, 활동이론과 확장학습 등을 선별하였다. 이들의 시각에서 정론일보 기자공동체 집단의 변화과정을 어떻게 정합적으로 설명할 수 있는지 비판적으로 성찰하고자 하였다. 특히 이들이 맥락과 집단 사이에 발생한 모순과 이로 인하여 추동되는 집단변화의 양상과 과정, 그리고 이 과정이 창발적인 집단 생성의 차원으로 나아가는 구조에 대하여 설명할 수 있는지에 주목하였다.

이들 학습이론은 각각 논의의 특징에 따라 각각 집단을 규정하는 방식과, 집단학습의 양상 및 과정, 집단변화에 대한 태도 등에 차이가 존재하였다. 상황학습에서 학습의 터전은 일상적 실천이 일어나는 학습시스템으로서, 공동체가 공유하는 특정한 집단인 실천공동체로 구체화된다. 실천공동체는 집단의 신규 참여자가 고참(old-timer)이 되어가는 상황학습이 일어나는 장으로, 학습이 이루어지는 양상과 방식은 실천공동체라는 집단이 가진 성격과 구조에 따라 규정된다(Lave & Wenger, 1991; Wenger, 1998; Wenger, 2010). 활동이론과 확장학습이 일어나는 터전은 집단 내부의 모순이 나타날 수 있는 사회적 구조로 확대된다. 구체적으로 현대 자본주의 사회라는 배경 하에, 직장·학교, 과학·예술 분야와 같은 삶의 활동 터전인 활동시스템이 학습의 맥락이며, 활동시스템 내부에 모순이 드러날 때 집단을 변화시키는 학습이 촉발된다. 학습의 시작은 개인이지만, 확장학습의 분석단위는 집단의 활동시스템 또는 활동시스템 네트워크이며, 학습자로서 공동체가 우선된다(Engeström, 2015;

Engeström, 2016). 상기한 학습이론들은 집단에서의 실천을 통하여 학습이 이루어진다는 점에서 공통점을 가지지만, 학습에 대한 이론적인 논의는 각 학습이론에서 규정하는 집단이 가진 성격과 구조에 따라 서로 다른 특징을 가지며, 학습을 수행하는 주체와 학습의 양상 및 학습이 일어나는 과정과 방식 또한 달라진다.

따라서, 집단학습을 논의하기에 앞서, 집단에 대한 근본적인 탐색이 선행되어야 한다. 상황학습 이론은 신입이 참여와 실천을 통한 학습을 거쳐 전임참여자가 되어 가는 과정을 설명한다(Lave & Wenger, 1991). 이 학습 과정은 '합법적 주변 참여'의 개념으로 설명되는데, 이는 집단에 진입한 신입이 적응하여 나가는 가는 학습과정에 대한 일반적이고 공통된 개념일 뿐, 실제 집단에서 일어나는 학습의 양상과 방식을 규명하는 이론적 설명을 제시하지 못한다. 집단이 가지는 성격과 구조에 따라 요구되는 지식과 역량이 규정되고, 이를 지지하는 집단의 시스템이 구성되며, 집단에서 이루어지는 학습의 양상과 방식도 이에 따라 규정될 것이기 때문이다. 또한, 집단에 작용하는 힘이나 정치적인 특성 등 불균형성을 간과하여 학습과정에 대한 설명에 한계가 노정된다. 따라서, 집단에서의 학습을 논의하기 위해서는 집단에 대한 분석을 선행하고, 집단이 어떠한 방식으로 시스템을 구조화하고 있으며, 학습의 양상과 방식을 규정하는지에 대한 구조적 질문을 먼저 제기해야 하는 것이다.

사회·문화적인 맥락에 터한 집단이 가지는 근본적인 특성은 또 다른 질문을 낳는다. 맥락은 정체되고 고정되어 있는 것이 아니라 끊임없이 변화하고 움직이는 역동성을 가진다. 그렇다면, 집단이 터한 맥락이 변화하면 집단도 변화의 압박을 받게 되지 않을까? 집단변화는 어떻게 촉발되고, 어느 주체에 의하여, 어떠한 양상과 단계에 따라 이루어질 것인가?

집단변화에 대하여 제기되는 이러한 질문에 기존 학습이론의 설명은 제한적이다. 우선, 상황학습 이론은 실천공동체에서 이루어지는 학습을 설명하고 있지만 집단변화에 대해서는 논의하지 않는다. 따라서 상황학습에서 설명하는 집단의 지식과, 학습의 양상 및 방식은 이미 제시된 형태의 고정적인 집단에서만 작동하며, 집단이 변화할 때 지식과 학습이

어떠한 영향을 받는지 상황학습 이론을 적용하여 설명하기 어렵다.

반면, 확장학습 이론은 집단변화를 설명하는 이론으로, 집단을 둘러싼 세계의 변화로 인하여 집단 내부에 모순이 드러나면서 학습이 시작된다. 즉, 집단에 드러난 모순은 새로운 지식이나 학습을 만들어내는 집단학습을 촉발하고, 집단 시스템의 총체적인 변화를 만들어 낸다(Engeström, 2016). 다만, 확장학습에는 집단변화의 과정과 집단변화를 일으키는 집단학습의 특징이 구체적으로 드러나지 않는다. 확장학습 과정은 모순인식-분석하기-새로운 모델 수립하기-검토하기-적용하기-평가하기-안정화하기 등 7단계의 순서로 제시되는데, 이 과정은 매우 단순하고 선형적이다(Engeström, 2016). 따라서 이 사이클을 기반으로 이루어지는 확장학습 연구에서는 집단의 변화를 촉발하는 집단의 모순이 왜 일어나고, 모순의 어떠한 특징이 변화를 촉발하며, 변화는 어떠한 양상으로 일어나고, 변화를 일으키는 학습은 어떠한 양상과 특징을 가지는지 등에 대하여 구체적인 논의가 이루어지기 힘들다. 이처럼 확장학습 이론은 집단변화의 구체적인 내용이 생략된 채, 활동시스템의 전환 과정을 제시하기 때문에 집단을 둘러싼 맥락의 변화에 따라 일어나는 집단의 자기변화 과정을 설명하기 어렵다.

이처럼 확장학습은 집단변화에 대하여 논의하면서도, 집단 자체가 가진 성격이나, 구조적 특성에 대해서는 깊게 논의하지 않는다. 집단에 대한 분석이 배제될 때, 집단학습을 촉발하는 모순에 대한 역사적이고 구조적인 이해가 결여되어 집단변화의 근본적인 구조에 다가서기 어렵다. 따라서, 확장학습은 기본적으로 현재의 집단에 존재하는 모순을 극복하고 집단이 변화하는 과정에 대한 이론이지만, 집단 자체에 대한 분석이 충분히 이루어지지 않기 때문에 지엽적이고 표면적인 집단변화 과정에 대한 분석에만 머무를 수 있다.

이와 함께, 집단이 모순을 인식하고 집단변화의 주체가 되는 창발적인 학습 과정에서 집단 구성원들의 역할은 잘 드러나지 않거나 순응적으로 그려지는 경향이 나타난다. 확장학습에서 이들은 집단에 모순이 나타나게 된 근본적인 문제를 직시하거나 기존의 집단 시스템에 도전하는 저

항의식 없이, 집단변화를 이끄는 경영진이나 전문가의 개입에 순응하는 모습을 보인다(Avis, 2007). 모순을 극복하고 집단을 변화시키는 것은 결국 모든 활동요소와 전체적인 시스템을 변화시켜 나가는 총체적이고 전면적인 과정이기 때문에 집단 구성원의 생성적인 역할이 중요하지만, 이러한 모습은 잘 드러나지 않는다. 이러한 제한점에 따라 마치 모순이 나타나면 확장학습이 필연적으로 이루어지는 것처럼 그려진다(Langemeyer, 2006: paragraph 17). 실제 확장학습이 이루어지며 집단의 변화가 진행될 때는 개개인의 다양한 목소리들(multi-voicedness)로 구성된 집단의 생성적인 학습이 요구된다. 따라서, 집단의 학습양상과 과정에 주목하지 않으면 집단을 변화시키는 생성적인 학습의 특징과, 집단변화의 구체적인 단계와 양상을 규명하기 어렵다.

이처럼 기존의 학습이론이 한계를 노정함에 따라, 이 연구는 실제 집단의 변화과정에서 나타나는 구체적인 양상과 특징을 탐색하여 집단변화를 일으키는 집단학습에 대한 본질에 다가가고자 하였다. 따라서, 기자공동체의 변화 과정은 집단변화가 어떻게 시작되고, 집단을 변화시키는 학습은 어떠한 특징을 가지며, 집단의 변화는 어떠한 과정에 따라 이루어지는지 답을 찾아가는 실제적인 사례가 되었다. 이 연구에서 설정한 구체적인 연구문제는 다음 세 가지이다. 첫째, 환경(혹은 맥락)의 변화 속에서 편집국 기자공동체 집단은 집단의 내·외부적 모순을 어떻게 인식하고 있는가? 둘째, 편집국 기자공동체 집단의 활동체계는 어떠한 단계를 거쳐 변화하였는가? 그 형태는 어떠한가? 셋째, 이러한 변화의 과정에는 어떠한 형태의 집단학습이 전개되었고, 그 학습의 양상은 어떠한가?

연구문제의 답을 찾기 위한 경험연구는 문화기술지 방법으로 진행되었다. 피상적인 부분 이외에 크게 알려진 바가 없는 언론사 내부에서 일어나는 학습양상과, 집단변화라는 주제에 본질적으로 접근하기 위해서이다. 현장의 구체적이고 생생한 정보와 함께 내부자적 관점을 확인하여 이면의 논의를 이끌어내는 과정에서, 집단에서 일어나는 학습의 작동원리를 확인하고 나아가 학습이 집단의 존재 방식에 어떠한 영향을 미치는지 탐색하고자 하였다.

또한 이 연구는 집단학습을 설명하는 기존의 학습이론을 확장, 보완하는 작업이기도 하였다. 물론 기존의 학습이론은 이 연구에 앞서 이론적 개념과 분석의 틀을 제공한다. 상황학습의 실천공동체 개념은 정론일보 기자공동체 집단의 특성을 규정하여 그 안에서 이루어지는 학습양상을 논의할 때 기준점을 제시한다. 언론사는 비즈니스 사업체인 일터이지만, 그 작동 방식이 실천공동체의 특성을 가지고 있다. 업무 방식은 참여와 실천을 기반으로 이루어지며, 구성원들 간의 상호작용을 중시하고 상호작용의 결과로 공공적 권위를 가진 뉴스나 신문 제작이라는 공동의 업무가 이루어진다. 이 과정에서 공동체의 역사를 반영하는 조직의 정체성이나 문화 등 공동의 자산이 생산되는 실천공동체의 특징적 모습이 드러나기 때문이다(Wenger, 1998). 확장학습의 활동시스템은 집단의 변화를 논의할 때 학습주체의 성격이나, 모순의 개념, 집단변화 과정에 대한 기본적인 개념의 틀을 제공한다. 그러나, 이들 학습이론은 집단이 주도하는 학습 현상을 이론적으로 충분히 설명하지 못하기 때문에, 경험연구를 통하여 기존의 학습이론이 가지는 설명력을 넓히고자 한다.

마지막으로, 이 연구가 학습을 통한 실천 세계의 변화 가능성에 대한 관점에서 의미를 가질 수 있을 것으로 본다. 특히 학습이 새로운 시스템을 만들어 내고, 이 시스템이 스스로 자기조절성을 가지고 그 영향력을 확대하여 나가는 창발성(emergence)을 확인할 것이다(한숭희, 2006: 183). 집단에서의 학습이 기존에 생성되어 있는 지식을 보수적으로 전달받기만 하는 것이 아니라, 집단이 주도하는 생성적인 학습을 통하여 집단 스스로 자기변화를 이루어낼 수 있다는 점을 이 연구에서 확인하고자 하기 때문이다. 따라서 이 연구의 대상인 정론일보 기자공동체 집단은 그저 학습자들이 터해 있는 장소나, 학습의 배경이 아니라 사회·문화적인 관점에서 역동성을 가진 학습의 주체가 된다.

2. 연구문제

맥락의 변화 속에 나타나는 집단의 모순 인식과 학습 양상을 탐색하고자 하는 이 연구는 실제 작동하는 집단으로서, 정론일보 편집국 기자공동체의 사례를 대상으로 수행한 경험연구로 진행되었다.

수십 년의 오랜 기간 동안 큰 변화 없이 집단을 유지하고 이를 재생산하여 온 기자공동체 집단이 맥락의 변화에 따른 집단의 위기 상황에 봉착하면서 나타난 집단학습의 특징적인 양상과 작동원리를 밝히고자 하였다. 이를 위하여 먼저, 맥락의 변화로 인하여 집단 내부에 드러난 모순의 성격을 확인하고, 집단이 모순을 인식하는 단계를 밝히고자 하였으며, 모순의 인식이 이루어지면서 집단이 변화하는 과정과 그 양상을 확인하였다. 이어, 이러한 집단변화를 만들어 낸 집단학습의 양상과 형태를 확인하는 과정을 통하여 집단을 변화시키는 생성적 집단학습의 특징을 밝히고자 하였다. 이에 대한 연구문제를 구체적으로 기술하면 다음과 같다.

첫째, 환경(혹은 맥락)의 변화 속에서 편집국 기자공동체 집단은 집단의 내·외부적 모순을 어떻게 인식하고 있는가?

첫 번째 연구문제의 목적은 안정적으로 운영되어 왔던 집단인 정론일보 편집국 기자공동체의 변화를 촉발한 모순의 성격을 확인하고, 편집국의 기자공동체가 이를 인식하는 과정과 그 특징을 탐색하기 위한 것이다. 이를 위하여 집단 내·외부의 모순을 드러나게 한 배경으로서의 맥락의 변화가 어떠한 양상과 특징을 가지는지 먼저 확인하였다. 이어 모순이 전개되는 과정에 대한 구조적 차원의 접근을 통하여, 집단의 체계에 모순이 구조화되는 단계와 집단이 모순을 인식해 나가는 과정을 탐색하였다. 이를 통하여 집단을 변화시키는 학습을 일으키는 모순의 특징을 확인하는 것이 이 연구문제의 목적이다.

둘째, 편집국 기자공동체 집단의 활동체계는 어떠한 단계를 거쳐 변화하였는가? 그 형태는 어떠한가?

두 번째 연구문제는 실제로 기자공동체가 어떠한 변화를 경험하였고, 또 어떠한 형태로 변화하여 나갔는지 그 과정과 형태적 특징을 밝히는 것이다. 집단을 둘러싼 맥락이 변화하면서, 기존의 집단체계에 모순이 드러나고 이는 집단에 위협으로 작용하였다. 따라서, 기존의 집단은 위기 상황에서 새로운 환경에 적응하고 집단의 존속을 위하여 스스로 자신의 형태를 바꾸어 나가는 변화의 과정을 겪게 되었다. 이 과정이 어떻게 시작되고 어떠한 요인에 의하여 추동되며 또 변화 단계에서 나타난 형태적 특징이 무엇인지 구체적으로 확인하고자 한다.

셋째, 이러한 변화의 과정에는 어떠한 형태의 집단학습이 전개되었고, 그 학습의 양상은 어떠한가?

기자공동체 집단의 변화 과정은 맥락의 변화로부터 저절로 이루어지거나, 전문가나 경영진이 개입하여 이루어진 것이 아니었다. 이 변화는 기자공동체 집단이 스스로 변화의 주체가 되는 집단학습을 통하여 전개되었다. 이 연구에서는 집단 내부에 드러난 모순을 확인하고 해결해 가는 집단학습의 전개과정을 탐색하고자 하였으며, 집단을 변화시키는 집단학습이 어떠한 양상과 형태를 가지는지 그 특징을 밝히고자 하였다. 이 과정은 궁극적으로 학습을 통한 집단변화의 가능성을 확인하는 작업이 될 수 있을 것으로 기대한다.

3. 용어의 정의

‘맥락’이라는 용어는 집단의 활동이 이루어지는 환경과 조건, 즉 집단을 둘러싼 배경이자 사회적 시스템이라는 의미로 사용되었다. 각 학습이론이 맥락을 정의하는 방식에는 차이가 존재하지만, 맥락은 보통 학습이 일어나는 사회적 시스템이라는 의미를 가진다. 상황학습에서 맥락은 일상적 실천이 일어나는 사회적 학습시스템으로, 공동체가 공유하는 실천

공동체 개념으로 드러난다(Lave & Wenger, 1991). 초기 활동이론에서 맥락은 매개를 통하여 이어지는 인간의 실제 삶이 실현되는 세계이며(Leont'ev, 1978: 42, 44), 확장학습에서는 보다 구체적으로 현대 자본주의 사회라는 배경에서 활동이 이루어지는 삶의 터전을 맥락이라고 보고 있다(Engeström, 2016). 각 학습이론의 맥락에 대한 이같은 정의에 기반하여 이 연구에서 사용하는 맥락이라는 용어는 행정적, 구조적 개념인 조직과 구분하되, 집단이 터한 사회적 시스템으로서, 집단과 상호작용하며 모순을 촉발시키는 세계로서의 의미를 강조하여 사용하였다.

'조직'은 사업체 혹은 행정체제로서 정론일보와 정론일보 편집국을 지칭할 때 사용되었다. 이 연구에서 쓰인 조직이라는 용어는 보통 정론일보 편집국을 뜻하는 의미이며, 문맥에 따라 기자집단이 속한 총괄 사업체로서 정론일보를 지칭하였다.

'집단'은 집단학습을 통한 변화의 주체가 되는 구성원들의 네트워크로서, 이 연구에서는 정론일보 편집국에 속한 기자공동체 집단을 의미한다. 즉 집단은 공식적인 경계를 가지는 조직이 아니라, 변화의 주체로서 구성원들끼리의 연결성이 강조되는 개념으로 사용된다. 집단은 참여자들 간의 상호작용과 공동의 업무 및 자산을 공유하는 특징을 가지는 실천공동체와도 유사한 의미로 사용된다. 다만, 실천공동체가 명확한 경계를 가지고 있다는 점(Lave & Wenger, 1991)을 고려하면, 이 연구에서 집단은 경계성을 강조한다기보다는 주체의 활동체계로서의 네트워크성을 강조하는 용어로 사용되었다. 정론일보 편집국 기자공동체 집단은 구체적으로 편집국에 속한 취재기자 구성원들의 집단으로 한정하는데, 이는 편집국에서 취재기자 구성원들이 조직의 정체성을 결정 짓는 의사결정 권한 및 주요 권력체계를 장악하고 활동하여 집단의 재생산 과정과 집단 체계 변화 과정의 주체가 되기 때문이다.[1)]

'집단학습'은 집단이 최소 분석단위가 되는 학습으로, 학습의 주체가 개인이 아니라 가치와 자산을 공유하는 집단이 되며, 집단의 변화를 목표로 새로운 지식을 창출해내는 역동성을 가지는 학습이라는 의미로 사

1) 이에 대해서는 3장 1절에서 상세하게 후술하였다.

용되었다. 학술적인 차원에서 집단학습은 다양한 사회적 단위에서 이루어지는 집단 수준의 학습을 설명하는 방식으로 논의된다. 따라서 공동체 학습, 조직학습 등 각 논의에서 적합한 용어로 구체화되고 있다(김경애, 2007). 공동체 학습(Community Learning)에서 집단학습은, 지역이라는 공간성을 가진 집단에 초점을 맞추면서도 공동체의 공유된 규칙이나 규범, 목적에 기반한 상호작용을 통하여 지식을 축적하고 집단의 가치체계를 조정하는 과정으로 이해된다(Falk, 1997; Capello, 1999). 조직학습과 학습조직은 보통 혼용되어 쓰이는데, 이들의 관점에서 집단학습은 환경에 적응하는 과정 또는 조직의 오류를 수정해나가는 과정으로서(박선형, 2004), 조직의 외부와 내부를 유기적으로 연결하고 상호적으로 더 적합한 정도를 찾기 위하여 집단을 개발하는 과정으로 보고 있다(Backström, 2004: 471). 즉, 여러 논의에서 집단학습은 단위의 성격에 따라 다양하게 구체화되고 있지만, 집단을 역동적인 학습의 주체로 인정하고 집단이 주체가 되어 집단에서의 지식을 창출하며 집단의 변화를 목표로 한다는 점에서 공통점이 존재한다.

4. 연구대상 및 연구방법

1) 연구대상

이 연구의 연구대상[2]은 국내 종합일간지 중 하나인 정론일보 편집국의 기자공동체 집단이다. 연구대상의 선정 준거로는 먼저, 집단으로서 언론사에서 일어나는 학습의 양상 및 변화의 특징을 확인할 수 있도록 역사성과 규모, 체계를 갖춘 언론사의 기자공동체가 적합하다고 보았다. 이와 같은 조건에 따라, 20세기 중반에 설립되어 지금까지 존속되어 왔고 200여 명의 기자가 소속되어 체계를 갖추고 있는 정론일보가 연구대상으

2) 연구대상의 익명성 유지를 위하여 이를 특정할 수 있는 명시적인 정보는 수록하지 않았다.

로 타당하다고 판단하였다. 특히 정론일보 기자공동체 집단은 최근 언론사 중 선도적으로 학습문화 및 업무형태를 변화시키고 있기 때문에, 집단에서 이루어지는 학습의 양상이 집단의 변화와 어떠한 관계를 가지며 그 특징이 무엇인지 면밀하게 확인할 수 있을 것으로 기대하였다.

정론일보는 편집국, 경영지원실, 광고국 등 다양한 국실 체제를 갖추고 있는데 이 중에서 연구의 대상은 편집국 취재부서의 기자공동체 집단으로 한정하였다. 현재 활동하고 있는 정론일보 기자들은 대다수가 편집국에 소속되어 있고, 타 국·실의 경우 담당하는 업무 자체가 전혀 다르며 공유하는 문화 또한 이질적이다. 편집국은 취재부서, 편집부서, 사진부서 등으로 구성되는데 이들은 서로 배타적인 업무를 수행하고 있으며 채용 시에도 구분하여 선발하는 경우가 많다. 물론 편집국 타 부서 구성원들과 협력하거나 공유하는 업무가 있고, 인사교류를 하기도 하지만 이들을 동질적인 공동체라고 보기는 어렵다. 무엇보다, 편집국의 주요 보직을 취재기자가 맡고 있는데, 이는 주요 업무 및 정책을 결정하는 권력을 취재기자가 가지고 있다는 의미이며 수적으로도 다수를 점하고 있다.

취재기자들의 경우에도 물론 업무의 내용적인 측면에서 넓은 스펙트럼을 가지고 있다. 예를 들어, 정치부 소속 기자와 경제부 소속 기자가 다루는 업무의 내용은 전혀 다르다. 그러나 취재부서 기자들의 경우 입사 이후 대개 유사한 경험을 하며 집단의 전임참여자로 성장하며, 입사 10년 차 미만까지는 적어도 2-3개 이상의 부서를 경험하며 업무를 익힌다. 또한, 편집국에는 입사 연차에 따라 평기자-차장-부장-부국장-국장 등의 직급이 존재하기 때문에 기사가 어느 한 기자의 바이라인(by-line; 필자의 이름)을 가지고 있다고 하더라도 이 기사가 세상에 나오기까지는 여러 구성원들 간 상호작용을 통한 논의 및 협의를 거치게 된다. 따라서 맡은 업무의 영역과 내용은 달라지더라도 이들 사이에는 지속적인 상호작용이 이루어지고 업무적으로도 협업하며 동질적인 정체성을 가지고 있어 편집국 취재부서 구성원으로서 공동의 자산을 가진 하나의 실천공동체를 구성하고 있다고 판단하였다.

구체적으로 연구참여자는 연구자가 속한 대학의 생명윤리심의위원회

(IRB)로부터 연구심의 절차를 통해 연구 진행 승인(IRB No. 1805/003-003, IRB No. 1911/002-002[3])을 받아 본격적으로 선정하고 자료수집을 시작하였다. 연구참여자는 우선 연구방법에 따라 심층면담 참여자와 참여관찰 참여자로 구분하여 선정하였다.

심층면담 연구참여자는 정론일보에 재직 중인 연구자의 지인을 통하여 일부 소개 받았으며, 소개 받은 연구참여자들로부터 또다시 소개 받거나 참여관찰 중에 섭외하여 진행하였다. 연구참여자에게는 먼저 연구 취지를 설명하고, 연구 윤리와 관련된 내용을 안내한 후 이에 동의한 12인을 대상으로 연구를 진행하였다. 선정된 연구참여자는 이 연구의 목적에 따라 주로 편집국 취재부서에서도 사회부 사건팀과, 디지털뉴스국에 재직 중이거나 경험이 있는 기자들이었다. 사회부 사건팀은 수습기자 교육을 실시하는 주무부서로, 모든 취재기자들이 신입으로 입사하면 거쳐가는 부서이기 때문에 막 입사한 신입기자들이 전임참여자가 되어 가는 과정을 확인할 수 있다. 또 수습기자부터 평기자, 차장, 부장, 부국장급인 에디터까지 소속되어 있기 때문에 언론사의 문화를 연구함에 있어 그 특징이 보다 뚜렷하게 드러날 수 있을 것으로 보았다. 디지털뉴스국은 신문사에서 기존의 지면 콘텐츠가 아닌 뉴콘텐츠를 기획, 운영하고 신문사 구성원들을 대상으로 뉴콘텐츠에 대한 교육을 함께 실시하고 있는 비전통적인 부서이다. 업무 특성에 따라 낮은 연차 기자에서 중견기자, 웹디자이너 등 비기자 구성원 등이 함께 소속되어 있어 현재 변화하고 있는 학습형태와 공동체의 양상을 관찰할 수 있는 부서이다.

또한, 기자들의 학습경험을 연구하고자 하는 연구목적에 따라 연구참여자들 연차별로 고르게 선정하고자 하였는데, 언론업계와 사회적인 통념에 따라 입사 1-5년 차를 신입 기자 그룹, 15년 차 안팎의 기자를 중견기자 그룹, 20년 차 이상의 국장, 부장 등 데스크진을 고참기자 그룹으로 분류하였다. 실제로 심층면담 참여자들은 경력 20년 이상의 기자가 4인, 10년-15년 사이의 중견 기자가 5인, 5년 이하의 신입기자가 2인이었

3) IRB 유효기간이 1년이기 때문에 기존 IRB가 종료된 후, 추가 연구를 위하여 심의신청을 한 차례 더 하고 승인을 받았다.

으며, 비기자 구성원의 경우 전체 경력보다 편집국에서의 경력이 5년 이하이기 때문에 신입급으로 보았다. 심층면담 연구참여자들에 대한 정보는 아래 <표Ⅰ-1>과 같다. 이들의 개인정보가 드러나지 않도록 이름은 가명으로 처리하였으며 맡은 직무와 연차 등의 정보는 명시적으로 기재하지 않고 연구목적에 필요한 정도로만 수록하였다. 연구참여자가 현직 언론사 기자라는 점을 고려하여 심층면담 내용 중 사회적, 정치적으로 민감한 내용이 있는 경우 아예 삭제하거나 배제하고 인용하였다.

참여관찰은 당시 편집국장과 주관부서인 디지털뉴스국의 담당 국장 및 실무자와의 면담을 통하여 연구의 취지와 내용을 미리 설명하고 연구를 허가받았다. 참여관찰의 대상이 되는 연구참여자들에게는 별도로 연구취지를 설명하고 동의한 이들에 대해서만 참여관찰을 진행하였다. 참여관찰은 연구가 진행된 2018년 상반기 동안 디지털뉴스국에서 진행하였던 데스크진 교육의 일정에 맞추어 진행하였다. 교육을 주최하고 진행하는 이들은 디지털뉴스국에 속한 평기자들이었으며 참여자들은 편집국 각 부서의 최소 차장급 이상의 데스크진이였다. 실제 연구참여자는 평기자가 6인(평사원 포함), 데스크진이 5인이었다. 일주일 간 같은 그룹이 교육에 참여하므로 각 참여관찰 현장에는 중복된 인원이 다수 존재하였다. 중복을 제외한 참여관찰의 총 참여인원은 11인이었으며, 이들 중 2인(김윤주, 이지윤)은 심층면담에도 참여하였다. 참여관찰 내역은 아래 <표Ⅰ-2>와 같다.

<표 Ⅰ-1> 심층면담 연구참여자 정보[4)]

번호	이름(가명)	부서	근무경력	직책
1	이원진	논설위원	20년 이상	부장
2	최준호	모바일팀	10년-15년	평기자
3	정윤형	디지털뉴스국	20년 이상	국장
4	김윤주	뉴콘텐츠팀	10년-15년	평기자
5	이지윤	뉴콘텐츠팀	10년 이하 (편집국 5년 이하)	웹기획자
6	김성우	모바일팀	5년 이하	평기자
7	임경원	정치부	10년-15년	평기자
8	이수진	뉴콘텐츠팀	10년-15년	평기자
9	오주현	사회부	10년-15년	평기자
10	김영동	사회부	20년 이상	부장
11	박재훈	논설위원	30년 이상	국장
12	장혜인	사회부	5년 이하	평기자

<표 Ⅰ-2> 참여관찰 내역[5)]

no.	구분	참여자			내용
		이름	부서	직책	
1	온라인 기본교육	박인홍	콘텐츠운영팀	평기자	온라인 클릭 수, 뷰 수 등 온라인 이해를 위한 기본 개념 설명
		김선우	사회부	부장	
		이정환	경제부	부장	
2	카드뉴스 제작실습	김선우	사회부	부장	온라인용 카드뉴스 작성 및 게재 실습
3	정리뉴스 제작실습	이정환	경제부	부장	온라인용 정리뉴스 작성 및 게재 실습

4) 연구참여자 이름은 익명 처리하고 정확한 연차는 밝히지 않았다.
5) 참여관찰 참여자 이름은 익명처리 하였다.

4	온라인 제목달기 교육	안재경	모바일팀	평기자	온라인 제목달기 교육
		김선우	사회부	부장	
		이정환	경제부	부장	
5	뉴콘텐츠 교육	김윤주	뉴콘텐츠팀	평기자	국내·외 뉴콘텐츠 트렌드 파악 및 정론일보의 나아갈 방향에 대한 토론
		한동현	뉴콘텐츠팀	평기자	
		오재근	국제부	부장	
		박상욱	경제부	차장	
		김선우	사회부	부장	
6	뉴콘텐츠 제작실습	이지윤	뉴콘텐츠팀	평사원	프로그램을 이용한 뉴콘텐츠 만들기 실습
		오재근	국제부	부장	
		박상욱	경제부	차장	
		김선우	사회부	부장	
7	뉴콘텐츠 교육	김윤주	뉴콘텐츠팀	평기자	뉴콘텐츠 트렌드 파악 및 편집국 체계 변화 방향 토론
		이태우	편집국장	국장	
8	SNS 실습	김혜연	뉴콘텐츠팀	평기자	SNS 올리기 실습
		이태우	편집국장	국장	

2) 연구방법

이 연구는 단순히 참여자 개개인에게 초점을 맞추는 연구가 아니라 정론일보 기자공동체라는 집단에서의 학습양상과, 집단을 둘러싼 맥락의 변화에 따라 집단이 변화해 나가는 양상과 과정의 특징을 확인하고자 하는 것이다. 집단에서의 학습이 어떻게 작동하는지, 집단이 변화하는 상황에서 학습의 양상과, 집단의 시스템은 어떻게 변화하는지 그 과정과 특징을 분석하였다. 이 때의 학습은 개개인의 경험과 성장으로만 귀결되는 것이 아니라 학습이 이루어지는 사회·문화적인 맥락과 밀접한 연관을 가지고 상호작용하며, 집단에서의 참여와 실천을 통하여 일어난다. 이와 같은 이 연구의 특징에 따라 연구방법은 문화기술지(ethnography)를 선택하였다. 문화기술지는 문화공유집단이 가지고 있는 믿음, 언어, 행동, 이

슈 등을 연구하여 의미를 탐색하는 질적연구 방법의 하나로, 최종적으로 문화공유집단에 대한 이해를 추구하는 방법론이다. 문화기술지의 특성을 파악할 수 있는 2가지 핵심 질문은, '문화공유집단의 참여자들은 공유된 시스템을 작동하도록 하기 위하여 무엇을 해야 하고, 무엇을 알아야 하는가?', '그들이 공유하는 것은 어떠한 방법으로 습득하게 되는가?'이다 (Creswell, 2012). 이 질문들은 집단에서의 학습 양상과 특징을 밝히기 위하여 언론사 기자들의 학습을 연구하고자 하는 이 연구와 상통하는 것이다. 집단에서의 학습을 규명하는 것은 집단이 가지는 근본적인 성격과 구조를 파악하여 내부적인 관점을 외부자인 연구자가 충분히 이해하는데서 시작할 것이기 때문이다.

구체적인 연구방법으로는 문화기술지 방법론에서 대표적인 기법인 참여관찰과 심층면담을 사용하였다. 정론일보 기자공동체에서 진행된 학습 양상의 특징과 변화의 과정을 총체적으로 확인하기 위하여 폭넓은 연차와, 직급 등을 가진 연구참여자를 대상으로 심층면담을 진행하였다. 집단의 변화양상과 변화과정에서의 학습이 가진 특징을 탐색하기 위해 디지털뉴스국에서의 참여관찰 방법을 사용하였다. 참여관찰은 데스크진 대상 뉴콘텐츠 교육을 중심으로 8회 진행하였고 이를 통하여 집단의 변화에 따라 집단에서의 학습양상과 집단 시스템이 어떠한 양상으로 변화하고 있는지, 집단은 이를 어떻게 받아들이고 어떤 방법으로 변화를 만들어나가고 있는지 확인하고자 하였다. 참여관찰 과정에서 드러난 주제에 대해서는 추가적인 심층면담을 통하여 완전히 이해하고자 하였다.

심층면담과 참여관찰 같은 연구방법 이외에도 연구대상인 기자공동체 집단의 이면에 포진한 내부자적 관점을 탐색하기 위하여 연구용으로 기록하지 않은 비공식적인 방문 및 면담, 집담회 등을 통하여 연구참여자들과 교류하며 라포를 형성하였다. 이때에는 주로 면담이나 참여관찰시 포착했던 내부적 용어나 은어, 사례에 대한 이해를 돕는 에피소드를 중심으로 환담하였다.

또한 이 연구는 연구참여자 개인의 경험이나 관점을 넘어서 학습주체로서 집단이 가진 성격과 구조 및 이면의 역학관계에 주목하고 있다. 이

를 위하여 심층면담 및 참여관찰과 함께 현지자료, 문헌, 사진 등을 수집하였고, 집단 차원의 관행과 규범, 지배적인 문화를 가지고 있었던 기존의 집단이 어떻게 새로운 변화를 맞이할 수 있게 되었는지 그 과정을 짚어 나가고자 하였다.

심층면담은 반구조화된 인터뷰(semi-structured interview) 방식을 사용하였다. 반구조화된 인터뷰는 인터뷰 질문지를 사전에 준비하기는 하지만, 엄격하게 질문이 결정되어 있지는 않으며 참여자의 반응에 따라서 추가적인 질문의 가변성을 어느 정도 허용하는 방식이다(유기웅 외, 2012). 뚜렷한 면담의 목적은 있지만, 구조화된 질문 이외에 연구자와 면담 대상자가 상호작용하며 대화할 수 있는 반구조화된 방식을 활용하였을 때 예상치 못한 부분에 대한 정보가 드러날 수 있기 때문이다. 모든 면담은 참여자 별로 1-3회 가량 실시하였으며, 소요시간은 1시간에서 2시간 사이로 이루어졌다. 대면 면담을 진행한 후 의미가 명확하지 않거나 추가적인 질문이 필요한 경우는 2차 면담을 하거나 전화, 온라인 채팅과 같은 비대면 방법을 활용하였다.

심층면담 및 참여관찰은 참여자의 동의 하에 대부분 녹음하였다. 이외에도 과거에 진행된 학습의 양상을 확인하기 위하여 현지에서 사용되어 온 교육자료, 사진자료, 교육을 녹화한 비디오 영상, 음성파일 녹음자료 등 현지자료를 충분히 활용하였다. 다만, 민감한 내용과 개인이 드러나는 자료가 많아 본문에 수록할 때 매우 신중하게 검토하여 선별하였다.

3) 자료분석 및 검증

자료의 분석은 연구를 진행하는 과정에서 반복순환적인 방법을 사용하여 진행하였다. 먼저 심층면담이나 참여관찰 직후 떠오르는 주요 키워드를 메모한 후 전체 전사 작업을 통하여 심층면담 및 참여관찰 내용을 그대로 텍스트로 전환하였다. 현지 연구 중에 수집한 양식, 매뉴얼, 교육용 문서 등의 문헌자료나, 사진자료 등은 이를 별도로 보관하는 한편, 사

진으로 찍어 라벨링과 함께 컴퓨터 파일로 저장해두어 자료분석 과정에 활용하였다. 전사한 자료와 메모한 내용, 수집한 자료 등을 반복적으로 읽으면서 공통된 특성 및 관계에 대한 범주를 밝히고 그 가운데서 규칙과 유형을 발견하였다. 그리고 다음 단계에서는 하위 단위들을 구체적으로 분석하여, 범주화한 유형과 관련된 속성을 체계적으로 검토하며 중심주제를 찾았다. 이 과정을 거친 후 원자료의 코딩을 통하여 1차적으로 자료의 큰 유형을 중심으로 연구주제와 관련된 범주화를 실시하였다. 다음 단계에서는 이러한 구성 범주와 관련된 자료들을 해체하여 다시 조직하는 방식으로 체계화한 후, 각 범주에 따라 의미를 가지고 재배열하여 각 범주의 특징을 도출하는 실질적 범주화를 수행하였다. 이러한 과정을 수차례 반복하면서 자료분석을 진행하였다. 자료분석 중에도 새롭게 드러나는 주제가 있으면, 연구의 전체적인 흐름과 방향을 수정해나가며 연구를 진행해나갔고 이 방식을 계속 반복하였다. 분석자료 중 이해가 되지 않거나 사태를 이해하는 데 있어서 연결고리가 필요한 부분은 바로 추가적인 면담을 통하여 메꾸어 나갔다.

이 연구는 질적자료의 신빙성과 진실성을 제고하기 위하여 다음과 같은 방법을 사용하였다. 먼저, 일부 연구참여자 중 이 연구에 많은 관심을 가지고 도움을 준 2인에게 전체적인 피드백을 요청하였다. 이를 통하여 수집한 자료와 해석에 오류나 왜곡이 없었는지 확인하였다. 개별 연구참여자에게도 다시 연락하여 원하는 참여자에 한해 본인과 관련된 내용을 전달하고 피드백을 받았다. 다만, 이러한 과정에서 외부자적인 관점에서 사태를 바라보는 연구자의 해석이나 분석이 연구참여자 개인의 관점이나 선입관에 의하여 왜곡되지 않도록 신중히 접근하였다. 또한, 자료의 수집 단계에서 한 현상에 대하여 가능한 풍부한 자료를 수집하여 특정한 자료에 현혹되지 않고 경쟁적인 해석을 통한 적절성을 획득할 수 있도록 노력하였다. 특히 이 연구는 연구참여자들 간에 다양한 입장과 의견을 가지고 있고, 같은 사건에 대한 기억도 각자의 위치에서 다르게 묘사될 수 있는 가능성이 크기 때문에 반드시 여러 연구참여자의 이야기를 함께 들을 수 있도록 주의하였다.

Ⅱ. 이론적 배경

이 연구는 사회·문화적인 맥락과 상호작용하는 집단과, 집단변화를 추동하는 집단학습에 주목하고 있다. 이를 경험연구 차원에서 포착하기에 앞서, 기존 학습이론에서의 설명 가능성을 확인하기 위하여 집합체를 단위로 하는 변화와 학습의 양상을 다루어 온 학습이론의 시각을 비판적으로 성찰하고자 한다.

따라서 이 장에서는 집단이 단지 학습의 배경이 아닌 상황이나 활동의 차원에서 전체를 구동하는 차원으로 전면화하는 형태의 학습을 이론적으로 설명하려고 시도한 학습이론으로서, 상황학습 이론과 활동이론 및 확장학습 이론을 선별하여 검토하였다. 특히 이들 이론이 집단의 자기변화 과정을 정합성 있게 설명할 수 있는 관점과 개념 체계를 제공하는지에 주목하였다. 즉, 맥락의 변화에 따라 집단과 맥락 사이에 발생하게 된 균열을 집단이 모순으로 인식하고, 모순의 구조화 과정에서 새로운 집단을 만들어내는 생성적 집단학습이 창발되는 과정을 설명할 수 있는지 성찰하고자 하였다.

1. 실천공동체와 상황학습

1) 학습시스템으로서의 집단: 실천공동체

실천과 참여를 통한 학습은 실천공동체(CoP; Communities of Practice)에서 일어난다. 실천공동체는 우리가 참여하는 일터·학교·집 등의 활동 장소에서 관심사나 이슈를 공유하며 지식과 전문성을 기르고자 하는 집단을 말한다(Wenger, 1998; Wenger et al., 2002). 실천공동체는

물리적 공간과 같은 개념은 아니다. 이는 개인적이라기보다 공동체가 공유하는 실천의 맥락이며, 사회적 학습시스템으로 이해해야 하는 개념이기 때문이다(Wenger, 1998: 24-25, 85; Wenger, 2010: 179-180). 실천공동체가 일상적인 학습의 터전이기 때문에, 이 개념이 이미 존재하는 상황에 대하여 이름을 붙인 것에 불과하다는 지적이 제기되기도 한다. 실제로 실천공동체 개념은 그동안 존재하지 않던 현상이나 새로운 개념에 대한 발견은 아니다. 다만, 이 개념은 짜여진 교수활동에 의한 형식교육과 구분하여 학습이 실천행위에 내재하여 있다는 의미에서 사용되었다는 데 의미가 있다(Wenger, 2010).

상황학습 이론에서 실천공동체는 신입들이 참여와 실천을 통하여 세계를 경험하고 의미를 부여하며 고참이 되어 가는 상황학습이 일어나는 장(場)이다(Lave & Wenger, 1991; Wenger, 1998). 따라서 상황학습은 실천공동체를 벗어나서는 학습이 일어나기 어렵다. 즉, 상황학습이 일반성(generality)을 가진다기보다는 핵심적인 학습과정이 일어나는 학습시스템으로서 실천공동체라는 경계를 가진다는 점이 강조된다(Lave & Wenger, 1991: 24-25).

웽거는 실천공동체를 보다 세밀하고 구체적으로 설명한다. 모든 공동체가 실천공동체인 것은 아니며, 특정한 3가지 차원을 만족하는 특정 형태의 공동체로 한정된다. 참여자들 간 상호작용을 의미하는 '호혜적 관여(mutual engagement)', 상호작용의 결과로서 나타나는 '공동 업무(a joint enterprise)', 공동체가 거쳐 온 역사를 반영하는 관례·언어·행동방식 등을 뜻하는 '공동 자산(a shared repertoire)'의 개념에서 실천공동체의 구체적인 특성이 드러난다(Wenger, 1998). 이 상호작용은 상하 관계가 아니라, 참여를 기반으로 한 동료와의 협력 관계에서 일어난다는 것이 특징이다(Wenger et al., 2002). 레이브와 웽거가 수행한 조타수, 의복공, 보험사 등 도제교육의 사례에서 이루어지는 학습 연구는 이러한 실천공동체의 특징을 잘 보여주고 있다(Lave & Wenger, 1991; Wenger, 1998).

실천공동체 개념에 대해서는 그간 여러 비판이 제기되어 왔다. 그 중 하나는, 실천공동체 개념 자체가 사회·문화적인 학습을 설명하기에 시대

착오적이며 폐쇄적이라는 것이다. 실천공동체의 예시가 주로 장인-도제 관계가 성립하는 직업 조직으로 설명되고 있으며, 네트워크로 이루어진 글로벌 세계에 걸맞지 않은 폐쇄적인 공동체(커뮤니티; community)를 강조하고 있다는 지적이다. 이러한 관점에서 커뮤니티는 집단 내 정체성을 강조하고 외부와 경계지어지는 폐쇄성을 가지기 때문에, 연결성을 강조하는 네트워크 개념과는 대립적으로 이해된다. 그러나, 실천공동체를 커뮤니티와 네트워크라는 이분적 관점으로 구분짓지 않고 확장성을 가지는 구조적 유형으로 이해할 때, 실천공동체는 구성원들끼리의 연결성을 강조하는 네트워크 구조로도 볼 수 있다(Wenger, 2010).

실천공동체에 대한 가장 큰 비판은, 공동체에 작용하는 다양한 요소를 고려하지 않았다는 것이다. 특히 실천공동체는 '힘(power)'의 문제를 도외시하고 있어서 학습과정에 작용하는 불균형성에 대한 논의가 부족하다는 지적을 받는다. 사람들의 관계성이나 정치적인 측면에 대한 이론적인 개념화가 부족하여, 참여자들의 관계를 단순화하고 있다는 것이다(Niewolny & Wilson, 2009; Kang, 2007; Gee, 1999; Henriksson, 2000; Halliday & Johnsson, 2010). 실제로, 상황학습 이론에서는 실천공동체의 권력이나 위계의 문제를 심각하게 보고 있지 않는데, 웽거(Wenger, 1998)는 권력은 갈등, 지배와 같은 부정적인 것만이 아니라 행동력, 추진력이라는 능력으로도 생각할 수 있다고 보았다. 고참이 신입보다 더 큰 힘을 가지고 있다는 점을 인정하지만, 이 힘은 공동체의 지식에 공헌하는 행동력이나 추진력 등의 능력으로 볼 수 있으며 명령을 내리는 권한(authority)의 의미가 아니라는 것이다(Wenger at al., 2003; Wenger, 1998). 고참과 신입 사이에 이루어지는 학습과정에서 나타나는 갈등도 긴장 관계 정도로 축소되며, 오히려 갈등의 순작용에 주목한다. 갈등으로 인하여 고참들이 자신들의 생산활동의 체계를 보다 잘 이해하게 되고, 공동체에서 이루어지는 기존의 실천을 돌아볼 수 있게 해준다는 것이다(Lave & Wenger, 1991). 이러한 관점에서 보면 권력의 비대칭성에 따라 일어나는 갈등조차 공동체의 이상적인 학습과정에 기여하는 것이 된다.

이에 따라 실제의 공동체에는 성별, 위계, 능력 차이, 참여자들이 가

진 역사적 배경 등 서로 다른 정체성이 혼재되어 있으나, 상황학습의 실천공동체는 통합적이고 조화로운 것으로 그려진다(Henriksson, 2000; Halliday & Johnsson, 2010: 39에서 재인용; Brown & Duguid, 2001). 웽거는 비교적 최근(2010년)의 논의에서도 실천공동체에 작용하는 힘에 대하여 낙관적이고 이상적인 견해를 유지한다. 힘과 학습을 분리해서 볼 수는 없다는 비판에 동의하면서도, 아주 강한 힘이라도 실천공동체를 완전히 통제할 수 없다고 보고 있다. 참여로써 이루어지는 학습과정에는 참여자들 간의 의미 협상 과정이 함축되어 있기 때문에, 이것이 작은 틈(crack)이 되어 현실의 실천공동체에서 권력의 작용을 제한할 수 있다는 것이다(Wenger, 2010: 188-191).

그러나, 일터나 학교, 집, 시민공동체 등 실천공동체를 떠올렸을 때, 집단의 불균형성을 고려하지 않고서는 학습의 작동과정을 분명하게 설명하기 어렵다. 실제 학습에는 승자와 패자가 존재하며 성별이나 위계, 참여자들의 상이한 배경 및 역사, 역량 등이 학습에 영향을 미친다(Lave, 1988; Niewolny & Wilson, 2009). 학습은 상호작용 과정과 활동이 일어나는 사회적 맥락에서 형성되기 때문이다(Hansman, 2001). 웽거(Wenger, 2010)는 이후 실천공동체가 권력의 문제를 충분히 강조하지 않았고, 공동체라는 용어 자체가 조화롭고 균질적이라는 인식을 담고 있다는 위험을 가지고 있다고 인정한다. 사회적 체계 안에서 이루어지는 학습은 권력을 상호적으로 함축하며, 권력은 책임성이나 역량을 부여하는데 있어서도 작동하기 때문에 실천공동체에서 갈등은 실천의 중심 요소가 될 수 있고 이는 결코 평등주의적이라고 할 수는 없다는 것이다. 이처럼 실천공동체는 구조적으로 집단 특수성을 가지는 권력이나 정치성이 반영될 수밖에 없다. 이는 실상 도제 관계에서 학습이 이루어지는 상황학습의 기본적인 개념과 아이디어를 고려했을 때 간과되어서는 안되는 부분이다.

2) 집단적 실천에서 이루어지는 학습

상황학습 이론은 실제의 학습 상황에서 시작되었다. 1980년대 학계에서는 도제교육에 대한 관심이 높았고 도제에 대한 여러 가지 재개념화가 시도되고 있었다. 그러나 이를 확실하게 규명할 적절한 이론을 찾기 어려웠기 때문에 그에 맞는 이론을 개발할 필요성이 제기됐다. 상황학습은 이러한 문제의식을 가지고 여러 도제교육의 현장에서 합법적 주변 참여라는 개념을 도출하였고, 학습이 사회적 실천 속에 붙박여 있다는 시각으로 발전하였다(Lave & Wenger, 1991: 20-22).

현장의 상황을 중시하는 상황학습 이론의 인식론적 토대는 비고츠키로 거슬러 올라간다. 비고츠키는 지식이 사회로부터 시작한다고 생각하고, 사회적 상호작용을 중시하였는데 이러한 토대로부터 상황학습 이론이 "사회·문화적 변혁에 대한 이슈를, 변화해 나가는 집단적 실천의 맥락에서 신입과 고참 사이 관계의 변화"를 보고자 할 수 있었던 것이다. 이러한 인식은 학습에 대한 연구를 "의도적 교육을 넘어서 학습의 분석에 사회적 세계의 구조를 포함하며 사회적 실천의 모순적 성격을 중요하게 다루"는 엥게스트롬의 확장학습과도 맞닿아 있는 지점이다(Lave & Wenger, 1991: 36-37). 따라서, 상황학습 이론은 레이브의 연구로부터 시작하여 주로 미국에서 발전하여 왔지만, 이론의 뿌리는 비고츠키에 닿아 있다고 볼 수 있다(Vygotsky, 1980; Rogoff, 1990; Quay, 2003: 108).

상황학습의 중심 개념은 참여와 실천이다. 참여와 실천은 반드시 구체적 맥락에서 일어나므로, 실제의 참여는 실천공동체 내에서 이루어지고 실천 역시 실천공동체에서의 상호작용을 통하여 일어난다. 이처럼 상황학습에서 학습이 작동하기 위한 핵심적인 기반은, 실천공동체에서 이루어지는 사회·문화적 상호작용에 있다(Guile & Young, 1998). 실제로 상황학습에서 제시하는 구체적인 장면들은 항상 실천공동체에 터하여 나타난다. 새로 실천공동체에 진입한 신입은 고참과의 상호작용을 통하여 지식과 기술을 학습한다. 신입의 학습은 반드시 실천공동체 안에서 참여와 실천을 통하여 이루어지며, 이 과정은 살아있는 세계를 경험하고 의미를 부여하는 학습의 과정이 된다. 이처럼 상황학습은 지식이 특정 학습 맥락에 철저하게 의존적이라는 인식에 기반하고 있다. 상황학습에서

는 추상적 규칙 같은 일반화된 지식(general knowledge)이라도 특정 맥락에서만 획득되고 작동된다고 본다(Lave & Wenger, 1991).

이러한 상황학습의 관점은 학습이 본질적으로 사회적이라는 점을 강조하는 상황적 인지(situated cognition) 개념에서 도출된다. 상황적 인지는 지식은 상황 중심적이며 문화, 활동의 산물임을 강조하는 대안적인 인식론이다(Brown et al., 1989). 이는 마음을 몸, 세상과 개념적으로 분리하여 머리 속에 존재하는 내부적 독립체로 보고 있는 데카르트식의 이원론을 거부하는 관점이다(Rowlands, 2010; van Gelder. 1995). 상황적 인지는 또한 상호작용의 역할을 중시하는데, 학습이 사회·문화적 맥락 안에 있는 학습자 간의 상호작용에서 일어난다고 본다(Hansman, 2001). 즉, 상황적 인지에 기반한 상황학습은 실천공동체에서 지식이 사회적으로 구성되는 과정을 둘 이상의 개인이 참여하는 상호작용 과정을 통하여 설명하고 있다(김경애, 2007).

상황학습에서 학습은 반드시 특정 집단인 실천공동체에서 이루어지지만, 학습 자체의 분석단위는 사회적 실천에 참여하는 '사람'이 되는 특이성을 가지고 있다. 보통, 학습이론이 개인의 인지적 영역에 초점을 둘 때 분석의 단위도 개인이 되고, 사회적 실천이나 구조에 관심을 두는 이론의 경우, 개인의 단위를 부각시키지 않기 때문이다(Lave & Wenger, 1991: 40-41). 다만 상황학습에서 사람은 낱낱의 사람으로서의 개인이 아니라 사회·문화적 공동체의 구성원이자 세계 안의 존재이며, 이러한 관점에서 학습은 사람들 사이의 관계에서 존재하는 활동, 일, 기능 등을 익히는 것이다. 즉, 상황학습에서 학습활동은 사회 공동체와 사람 간의 관계구조에서 일어나며, 사회공동체와 내부의 관계 구조가 함께 재생산되며 변화된다. 따라서 상황학습에서 학습이란 집단 내의 관계 안에서 사람이 변화해 나가는 것이다. 이처럼 관계적 측면에 초점을 맞추면 사회적 구조와 실천을 중시하는 학습이론에서도 개인의 자아 구성 문제를 다룰 수 있다(Lave & Wenger, 1991: 41-42).

3) 집단을 재생산하는 학습

상황학습에서 학습이 일어나는 과정은 합법적 주변 참여 개념으로 설명된다. '합법성'이라는 것은 참여자의 소속 방식을 정의하는 특성으로, 실천공동체의 정식 구성원으로 인정받는 경우 합법적 참여자가 된다. '주변성'이라는 말은 실천공동체의 참여 영역에서 더 혹은 덜 개입되는 다층적인 방식이 존재한다는 것을 가리키는데, 주변적 참여라고 하였을 때는 실천공동체의 중심부에서 거리가 있는 위치에 있다는 말이다. 즉, 실천공동체의 참여자가 더욱 중심적인 참여의 가능성을 가지면서 중심부로 이동해나가는 상태나, 앞선 세대와 분절되어 애매모호한 위치에 존재하는 참여형태를 합법적 주변 참여라는 개념으로 설명할 수 있다. 신입은 이 과정을 거쳐 점차 전임 참여(full-participation) 단계에 진입하는 고참이 된다(Lave & Wenger, 1991).

상황학습은 이 합법적 주변 참여의 개념을 중심으로 학습이 이루어지는 과정을 선형적으로 제시한다. 이 학습과정은 다른 학습이론처럼 단계적으로 나타나기보다, 학습자가 참여와 실천을 통하여 어떻게 변화하여 가는지의 과정을 보여준다. 즉, 상황학습 이론의 학습과정은 신입이 점차 공동체의 중심부로 진입해 들어가고, 결국에는 고참이 되기까지의 과정에 집중하고 있다(Lave & Wenger, 1991: 44-45). 다만, 상황학습의 학습과정이 단순히 한 참여자가 고참이 되는 것으로 완료되는 것은 아니다. 신입이 공동체의 중심부로 진입하는 학습과정은 곧 실천공동체의 재생산 단계와 이어진다. 곧, 상황학습에서 학습은 신입이 합법적 주변 참여 과정에서 공통된 업무나 추구하는 영역을 충분히 공유하게 되었다는 것이며, 이 과정이 반복되면서 실천공동체는 학습의 역사를 공유해 나가게 된다(Kang, 2007).

이러한 특징을 통해 상황학습의 학습과정은 실천공동체를 재생산하는 과정이 된다. 학습이 참여자와의 관계에서 이루어지고, 실천의 맥락과 세계·행위·사고 등으로 밀접하게 관련되는 상호의존성을 가지기 때문에, 학습되는 지식이나 성과 및 참여자들의 관계는 학습 과정에서 교섭과 재교섭 과정을 거치면서 생산 및 재생산된다. 참여자들 사이에서 이루어지는

이러한 활동을 통하여 실천공동체가 구성되며, 학습이 변화하면 실천공동체도 함께 변화하여 재생산되는 것이다(Lave & Wenger, 1991). 따라서 상황학습에 기반하여 실천공동체에서 일어나는 학습과정을 확인하기 위해서는 참여자 개인들 간의 상호작용뿐 아니라 실천공동체라는 집단과의 상호작용도 함께 논의되어야 한다. 신입이 학습과정을 거쳐 공동체의 정체성을 획득하여 고참이 되면 또 다른 신입이 진입하게 되는 과정은 개인적이라기보다 집단으로서 실천공동체의 생산과 재생산의 연결고리로 작용하기 때문이다.

다만, 상황학습 이론에서 실천공동체의 변화 및 재생산 등 집단에 대한 논의가 면밀하게 이루어지지는 않는다. 상황학습이 그리는 학습과정의 궤적을 신입이 전임참여자가 되어 그 다음 신입을 받을 때까지의 지점으로 제한하는 것으로 보면(Lave & Wenger, 1991: 81), 하나의 학습주기에 대한 연구에 가까워 보이기도 한다. 참여자의 학습과정이 더 강조되면서, 참여자와 공동체 사이에 존재하는 상호작용에 대한 이론적인 설명이 불완전하기 때문이다(김효경, 윤창국, 2014). 또한 신입에서 고참으로 가는 선형적인 상황학습 과정의 틀을 구체적인 집단에서의 학습에 적용하였을 때, 이를 상황학습으로 설명하는 것은 생각보다 단순하지 않다. 참여자들 간의 관계나 상호작용의 개별성, 다양성을 고려하면 상황학습 장면에는 훨씬 더 복잡한 요소들이 관여하기 때문이다.

따라서, 상황학습에서 학습을 일방향적인 변화로 그리고, 학습에 작용하는 상호적이고 수평적인 요소들에 대한 고려를 거의 하지 않았다는 비판이 제기되며(Engeström, 2016: 37), 집단재생산의 관점에서 공동체의 유지 기제로서의 보수성을 지적 받는다. 신입들이 실천 활동에서 공동체의 규준이나 가치, 문화적 모형, 내러티브 등을 학습하여 문화화·사회화되는 과정만이 강조되고, 실천공동체를 안정되고 고정적인 것으로 전제하기 때문에 집단의 내·외부에 작용하는 다양한 힘의 관계나 집단과 집단에서의 지식과 역량 등은 고려하지 않기 때문이다(Guile & Young, 1998; Gee, 1999).

2. 활동이론과 확장학습 이론 검토

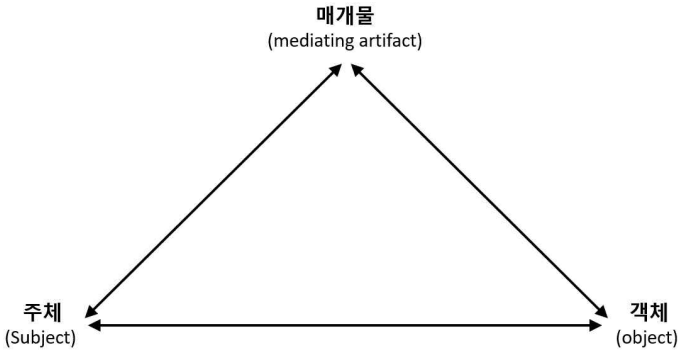
1) 학습 맥락으로서 사회 구조의 인식

활동이론은 19세기 이후 철학·생물학·사회과학 분야의 큰 발전으로부터 영향을 받은 맑스의 새로운 인식론을 기반으로 시작되었다. 당시 철학 분야에서 헤겔은 물질·생산활동·노동도구 등의 역할과 개인의 마음이 사회의 영향을 받는다는 사실에 주목하였고, 다윈은 인간에 대한 시스템적이고 역사적인 인식에 자연과학과 경험적인 토대를 강조하였다. 맑스와 엥겔스는 헤겔과 다윈의 통찰에서 더 나아가 인간은 진화의 결과물이자 문화에 동화되는 존재이면서, 창조하고 또 변화시키는 존재라고 보았다(Engeström, 2015: 31-32). 맑스는 활동의 개념을 인식론에 도입하여 활동을 "자연적, 사회적 실제에 대한 의도적 변화를 구성하는 사회적 존재의 한 형태"라고 정의했다(Davydov, 1999: 39-41). 맑스에게 활동은 주변 세계의 객체에 접촉하고, 저항하고 행동하는 감각적이고 실제적인 것이었다(Leont'ev, 1978: 9-10).

맑스의 인식론을 토대로 초기 활동이론은 20세기 초·중반 소비에트 연구자들에 의하여 발전되어 왔다. 활동이론에서 인간의 활동은 항상 특정한 분업과 특정한 규칙에 의하여 지배되는 공동체 내에서 일어나며, 내부의 모순이 나타날 수 있는 사회적 구조가 학습의 기본적인 터전이 된다(Engeström, 2015: 114). 학습활동의 객체는 다양성과 복잡성으로 가득한 사회적인 실천 또는 사회적 생활 세계이고, 이러한 맥락에서 일어나는 학습활동은 내적 모순이 나타나면 새로운 활동 구조를 생산해낸다(Engeström, 2015: 99).

활동이론이 일어나는 맥락은 1세대 활동이론을 발전시킨 비고츠키가 제시한 매개의 개념에서부터 드러난다. 비고츠키는 '인간의 마음은 매개(mediation)된다'는 기본 개념을 통해, 개인은 그들이 터한 사회를 배제하고서는 이해할 수 없다는 인식을 가지고 있었다. 이는 인간의 사회적, 정신적 활동이 문화적으로 구성된 매개물을 통하여 조직된다는 관점이

다. 비고츠키는 인간이 물질 세계에 대하여 바로 행동하는 것이 아니라 도구나 노동 활동에 의지하며, 세계를 변화시킬 수 있다고 보았다. 우리가 사는 세계라는 상황에서, 상징적 도구와 사인을 이용하여 다른 이들과 우리 자신과의 관계를 매개함으로써 이 관계의 본성(nature)이 변화하는 것이다(Lantolf, 2000: 1-2). 매개 개념은 그저 하나의 심리학 개념이 아니라, 인간의 마음을 문화와 사회로부터 분리하는 데카르트식 이원론의 벽을 붕괴시키는 혁명적인 것이었다(Engeström, 1999a: 29; Engeström, 2015: xiv). 전통적 인식론에서는 객체의 효과가 직접적으로 주체의 현재 상태를 변화시킨다고 보았으나 활동이론에서는 주체와 객체 사이를 연결하는 중간 연결체를 통하여 주체와 객체가 상호적인 변화를 일으키는 과정을 겪게 되는 것이다(Leont'ev, 1974: 9). 비고츠키의 이론은 아래 [그림 Ⅱ-1]처럼 주체(subject), 객체(object), 매개물(mediating artifact)이 삼각형의 꼭지점을 연결하는 '삼각형 모델(triangular model)'을 통하여 잘 표현되어 있다(Engeström, 2015: xiv).



[그림 Ⅱ-1] 비고츠키의 삼각형모델

출처: Engeström, 2001: 134-135

이 개념에서, 매개 도구(instruments)는 인간과 연결되는 활동을 매개하는데 객체에만 연결하는 것이 아니라 다른 사람들과도 연결한다. 인간의 심리 과정은 사람들과의 협업을 통하여 전달되는 연결 구조를 가지고 있기 때문이다. 따라서 활동이론에서는 인간과 인간의 실제 삶이 실현되

는 세계가 매개를 통하여 이어지며 활동이론의 맥락은 매개를 통하여 확장된다(Leont'ev, 1978: 42, 44).

그 이후 활동이론은 레온티예프 등 비고츠키의 동료들에 의하여 계속 발전되었다. 레온티예프는 비고츠키의 매개 개념을 활동이론으로 발전시켰으며, 더 넓은 사회적 실천영역을 활동이론에 포함시켰다(Livingstone & Sawchuk, 2003: 58-59; Foot, 2001: 60). 다만, 활동이론은 당시 모순 개념 때문에 상당한 탄압을 받았기 때문에 1-2세대 활동이론을 발전시켜 온 소비에트 학자들은 활동이론을 어린이들의 놀이와 학습에 제한하여 연구하여 왔고, 문화적 다양성을 배제한 담론에 그칠 수밖에 없었다. 이후 1960년대부터 서구의 급진적인 연구자들이 활동이론을 받아들여서 재개념화했는데, 이때부터 일터와 같은 새로운 활동영역이 활동의 관점에서 연구되기 시작하였고 활동시스템을 둘러싼 역사적, 전통적 개별성 등에 대한 검토의 필요성이 제기되었다(Engeström, 2015: xiv-xv; Engeström, 2001: 135).

3세대 활동이론인 확장학습은 현대 자본주의 사회에서, 사회의 급속한 변화와 깊은 관련을 가지고 역사적으로 출현하였다. 이러한 배경 하에서 확장학습은 구체적으로 직장·학교, 과학·예술 분야와 같은 삶의 활동 맥락에 터한 활동시스템에서, 내부적 모순이 개인을 압박할 때 발생한다(Engeström, 2016: 29). 최근에는 확장학습의 경험연구가 다양하게 진행되면서 학습의 맥락도 보다 지역화되는 양상도 드러나고 있으며, 사회가 빠르게 변화는 만큼 맥락이 다양화되어 가는 모습도 나타난다. 엥게스트롬은 확장학습의 맥락이 인터넷이나 웹 2.0과 같은 새로운 사회적 생산방식이나 환경이나 경제 문제 같은 전 지구적 이슈가 과거에 존재하던 분야·직업·조직의 경계를 재개념화하면서 확대되고 있고, 이들이 곧 확장학습의 새로운 장이 되고 있다고 설명한다(Engeström, 2016: 40).

확장학습에도 위계나 권력의 문제가 제기된다. 확장학습에서는 실무자나 경영자가 모순을 식별하고 학습을 진행하는 데 협력적인 것으로 묘사되지만(Engeström, 2000: 966), 이는 기본적으로 확장학습이 기존 집단 구조의 해체를 전제한다는 점에서, 집단에 작동되는 권력을 배제한 해석

일 수 있다. 또, 확장학습에 참여하는 노동자들은 계급이나 위계에 대한 인식이 없으며, 사회적 적대감이나 저항의식이 나타나지 않아 대립을 일으키지 않는 것으로 여겨진다. 그러나, 이 역시 확장학습이 기존의 질서에 균열을 일으키는 모순에서 일어난다는 이론의 기본적인 틀과 배치되는 지점이다(Avis, 2007).

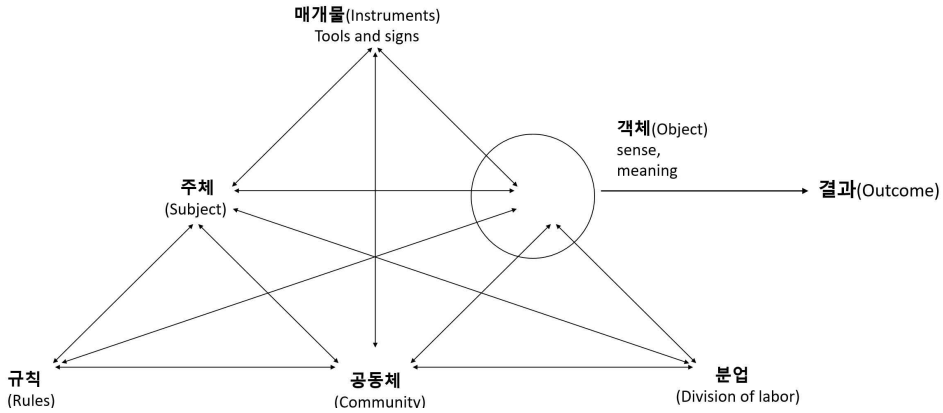
2) 학습 주체로서의 집단

활동이론은 행동의 분석 단위를 개인에게서 집단으로 확장시키며 개인주체와 공동체 사이에 존재하는 복잡한 상호관계로 초점을 이동했다는 점에서 큰 의미를 가진다(Engeström, 2001). 활동의 개념은 개인에게 국한되지 않으며 인간이 일반적인 사회적 존재로서 행동할 때, 활동은 집단에도 개인에게도 존재하기 때문이다(Davydov, 1999: 39-41). 1세대 활동이론은, 매개 개념을 중심으로 인간 행동에 대한 문화적 개입을 밝혀내 중요한 개념적 토대를 확립하였다고 평가받지만, 그 분석의 단위가 여전히 개인에게 집중되는 점은 한계로 지적된다. 이는 레온티예프를 중심으로 한 2세대 활동이론가들에 의하여 극복되기 시작한다(Engeström, 1996; Engeström, 2015: xiv).

레온티예프는 개인행동과 집단활동의 차이를 설명하는 '원시 집단 사냥'의 예를 통하여 분업의 역사적 진화가 어떻게 개인의 행동과 집단의 활동 간 중요한 차이를 만들었는지 드러냈다(Engeström, 2015: xiv-xv). 활동이론의 관심을 개인과 집단 사이의 복잡한 상호작용으로 확장하여, 상호작용을 정보의 교환뿐만이 아닌 경험·생각·관계 등의 측면에서 '사회적 교환'을 뜻하는 소통(communication)으로까지 넓힌 것이다. 소통은 각 고립된 개인 사이가 아니라, 서로 다른 사회적 관계 안에서 형성되어 온 다양한 사회적 관계 사이에서 계속 이루어지기 때문에(Lompscher, 2006: 41), 소통의 과정은 인간을 객체의 세계와 다른 사람에게로 연결시켜서 개인의 활동과 인류의 경험을 동화시키는 과정이다(Leont'ev, 1974: 19).

레온티예프는 행동을 주체, 객체, 매개적 도구로 구성된다고 본 비고츠키와는 달리, 활동시스템의 3가지 수준을 '활동(activity)', '행동(action)', '동작(operation)'으로 구분한다. 활동은 객체지향적이고 동기지향적이며, 활동을 구성하는 행동은 의식적이고 도구 매개적이며 목표지향적이다. 행동을 성취하는 방법인 동작은 일상적으로 이루어지기 때문에 구체적인 조건의 영향을 받아 행동의 무의식적 구성요소가 된다(Leont'ev, 1974: 22-23, 25; Foot, 2001: 60). 활동시스템은 집합적으로 관여하는 행위자 간의 도구-매개적인 행동에 의하여 만들어진다. 개별적인 활동시스템은 객체에 따라 그 방향이 결정되고 활동은 특정형태나 내용으로 끊임없이 재구조화되기 때문이다. 이러한 관점에서 인간의 발달은 개인적·인지적·소극적인 것이 아니라 활발한 사회적 과정이 된다(Foot, 2001: 60-61). 이처럼, 레온티예프가 집단을 활동의 분석단위로 제시한 것은 활동이론의 큰 발전이나, 집단 활동을 시스템으로 도식화한 것은 아니다. 이에 따라 사람 사이의 소통적 교환과 객체지향적 생산 간의 관계는 다소 명확하지 않다(Engeström, 1999a: 25; Engeström, 2015: xv; foot, 2001: 61).

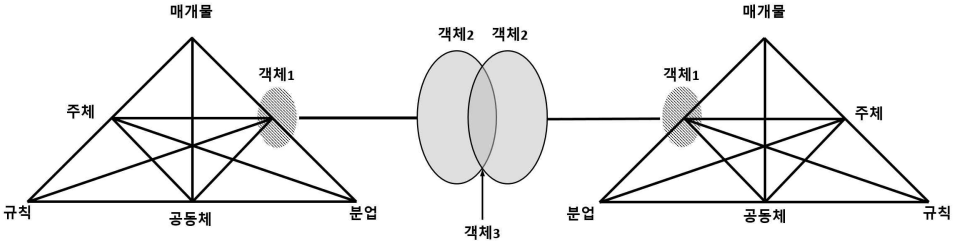
확장학습 이론에서 학습의 분석단위는 집단의 활동시스템 또는 활동시스템 네트워크로 확장된다. 집단으로 확장한 활동시스템을 엥게스트롬은 아래 [그림 Ⅱ-2]처럼 표현하고 있다. 맨 위 삼각형은 집단적 활동시스템에 깃들어 있는 개인과 그룹 활동이며, 그 아래 삼각형들은 사회의 규칙·공동체·분업과 같은 도구의 사용 등 매개 조건들을 상징한다. 활동시스템 내에서 모순은 삼각형에 존재하는 6개의 점에서 모두 발생할 수 있다(Engeström, 2015: xvi; Langemeyer, 2006: paragraph 15-16).



[그림 Ⅱ-2] 일반적인 활동시스템 모형

출처: Engeström, 2016: 45

확장학습의 활동시스템은 아래 [그림 Ⅱ-3]처럼 기본 삼각형 모델이 최소한 두 개의 상호작용하는 활동시스템을 포함하는 것으로 확장된다. 객체는 상황적으로 주어진 원재료 상태(객체 1)에서 활동시스템에 의하여 구조화된 집단적으로 의미 있는 객체(객체 2)로 움직이며, 잠정적으로 공유되거나 함께 구성하는 객체(객체 3)로 옮겨간다. 즉, 전통적 관점에서 학습은 주체의 행동이나 인식 등의 변화를 보여주지만, 확장학습에서는 집단 활동에서의 객체의 변화에 주목하며, 성공적인 확장학습은 활동시스템의 모든 요소들의 질적 변화를 이끌어내는 것이 된다(Engeström, 2016: 44, 49).



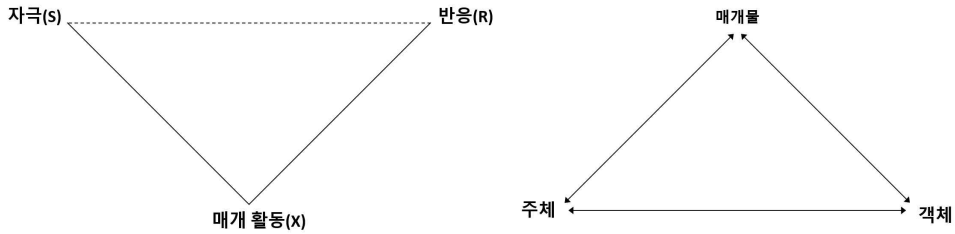
[그림 Ⅱ-3] 확장학습에서 상호작용하는 2개의 활동시스템

출처: Engeström, 2001: 136

엥게스트롬이 확장학습에서 학습자로서 개인보다 공동체(community)를 우선한다고 명시하였지만(Engeström, 2016: 36), 확장학습의 활동시스템은 상황학습과 비교했을 때 공동체의 물리적인 경계가 확실하게 드러나는 것은 아니다. 상황학습의 경우, 그 경계가 확실한 실천공동체가 존재하고 업무지향이 같은 팀과 같은 업무단위가 있어서 학습의 집단적인 주체가 된다. 하지만 확장학습은 예를 들어, 엥게스트롬이 경험연구를 진행한 헬싱키 아동 의료센터 등의 사례에서처럼 집단학습이 팀이나 조직과 같은 확실한 집단의 경계를 가지고 일어나지는 않는다. 확장학습에서는 명확한 집단의 경계 없이, 내부의 모순에 의하여 서로 연결되어 있고 변화하는 네트워크 안에서 학습이 일어나기 때문이다. 엥게스트롬은 이를 각각의 활동시스템 네트워크로 구조화하고 있으며, 이를 분석이나 재설계가 충분히 가능한 안정적인 시스템으로 보고 있다(Engeström, 2001: 140). 이처럼 활동이론의 관심은 집단적인 사회적 관행으로서 활동시스템의 변화에 있기 때문에 사회적으로 광범위하고 구조적인 분석이 일어나기는 힘들다는 측면도 존재한다(Avis, 2007: 173-174).

3) 집단을 변화시키는 학습

초기 활동이론은 명시적으로 드러나는 과정으로서의 학습이 아닌, 보다 인식론적이며 개념적인 형태로 인간 활동의 과정을 보여주는데 치중한다. 기존의 인식론에서는 아래 [그림 Ⅱ-4]의 좌측처럼 자극(S)과 반응(R)이 직접적으로 연결된다고 생각해왔다. 그러나, 비고츠키는 우측의 그림처럼 주체와 객체가 매개체를 통하여 연결된다는 인식을 가지고, 주체-객체-매개체를 삼각형 모델로 구조화하였다. 인간의 활동에 매개적 인공물을 등장시켜서 학습이 이루어지는 과정을 직관적으로 보여주는 것이다(Engeström, 2001: 134-135).



[그림 Ⅱ-4] 매개 활동의 개념(왼쪽) 및
비고츠키의 삼각형 모델(오른쪽)

출처: Engeström, 2001: 134

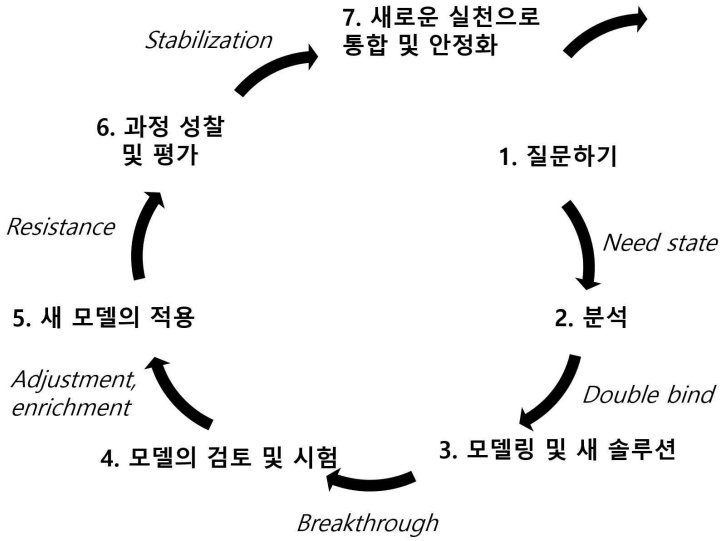
2세대 활동이론에서 레온티예프는 학습의 주체를 개인에게서 집단으로 확장하면서, 활동-행동-동작이라는 3가지 단계로 구성된 활동시스템의 계층적 구조를 제시했다. 이 3가지 단계는 각각 동기(motives)-목표-조건이라는 단위와 상응하는데, 활동은 동기로부터 일어나고 활동은 행동으로부터 실현되며, 행동은 목표를 달성하기 위해 일련의 과정을 거치는데 이러한 행위는 도구나 수단 등 조건에 의존하는 동작을 수반한다. 이러한 구조는 고정된 것이 아니며 활동은 계층 사이에서 오히려 "계속적으로 진행되는 변화"로 개념화된다(Leont'ev, 1978: 48).

확장학습의 단계에 이르면 활동이론은 집단의 변화과정에 대한 이론으로서 구체성을 가진다. 확장학습 이론은 '확장' 개념을 통하여 학습자들이 스스로 새로운 객체와 개념을 집단적 활동 내에서 구성하고, 이를 실천 안에서 실행하는 지점에 주목한다. 엥게스트롬은 기존의 학습이론들이 모두 다른 방식으로 학습을 설명하면서도 학습을 통한 변화나 창조를 논의하지 않는 보수성을 가지고 있다고 보았는데, 확장학습에서는 공동체에서 새로운 지식이나 학습이 나타나는 측면을 포착하여 공동체의 변화를 설명하고자 하였다(Engeström, 2016: 36-37).

확장학습은 모순으로부터 시작한다. 활동시스템에서 빚어지는 여러 모순은 단순한 갈등이나 문제가 아니라 활동시스템 안에서 역사적으로 축적된 구조적인 긴장이기 때문에, 모순이 곧 변화를 위한 혁신적인 시도를 일으키는 힘으로 작용한다. 체계 내에서 모순이 악화되면 이에 대

한 질문이 일어나고, 모순의 상황에서 참가자들이 느끼는 이중구속(double-bind) 상황은 이를 해결해보고자 하는 의지나 동기를 부여하므로, 참가자들은 기존 활동의 방향성을 전환하고 전략적 학습행위를 해나간다. 이러한 모순의 극복 과정에서 공동체와 개인의 상호작용이 일어나며 공동체에 새로운 지식이나 학습이 일어나는 확장적인 전환이 일어나게 된다. 따라서 확장학습에서는 보다 집단적인 사회적 관행에 관심을 두고, 집단적인 변화에 대한 관심을 현장의 모순에 개입시킨다(Engeström, 2001).

확장학습의 이상적이고 전형적인 학습과정은 아래 [그림 Ⅱ-5]와 같이 표현된다. 활동시스템에 속한 개인이 현재 상태에 대한 질문을 제기하고, 이것은 점차 집단적인 움직임이나 조직 차원으로 확장된다. 이런 행동들이 모여 확장학습의 학습과정 주기가 만들어지며 이 과정은 활동시스템 내에서 연속적으로 진화하는 모순들의 구조로 이해된다(Engeström, 2015: xx). [그림 Ⅱ-5]에 제시된 확장학습 과정은 구체적으로 다음과 같다. 1) 개인이 기존의 질서나 논리에 의문을 품기 시작하고 2) 상황을 분석한 다음 3) 새롭게 발견된 관계에 대한 모형화를 실시하고 4) 모형을 완전히 파악하기 위해 모델을 검토 및 시험하고 5) 모형을 실제적으로 적용해보고 6) 과정을 성찰 및 평가한 후 7) 결과를 새롭고 안정적인 형태의 실천으로 통합하는 순서이다(Engeström, 2015: xxi; Engeström, 2016: 25-26). 실제 확장학습의 과정에서는 이러한 단계가 모두 다 나타나지 않을 수 있다. 확장학습은 추상적인 것에서 구체적인 것으로 나아가는 논리로부터 파생된 경험적인 개념 장치로, 아래 학습과정은 추상적이고 이상적인 형태로 제시된 것이기 때문이다(Engeström, 2016: 49). 이러한 확장학습의 작은 주기들이 모여 큰 확장학습이 나타나는데 모든 주기가 반드시 확장학습으로 이루어지는 것은 아니며, 확장학습이 일어나기 위해서는 의도적인 개입과 노력이 필요하다(Engeström, 2015: xxii).



[그림 Ⅱ-5] 확장학습 주기의 학습 행동 순서

출처: Engeström, 2016: 49

확장학습 과정은 고립된 개인이 집단과 네트워크로 변화하는 과정이다. 첫 질문하기 단계에서는 개인이 현존하는 질서나 논리에 의문을 제기하게 되는데, 이 단계 이후 몇몇이 합세하여 활동시스템에서의 학습이 일어나는 근접발달영역 안에서 협력하여 문제를 분석하고 새로운 시스템으로 변화할 수 있는 모델링을 수행한다. 이러한 학습노력은 집단적 활동시스템으로 확장되어 모든 참여자들을 포용하게 되는 것이다(Engeström, 2016: 44).

다만, 확장학습의 단계에는 부정적인 문제가 상존할 수 있으며 언제든지 확장의 주기가 무너질 수 있다. 확장학습이 전개되는 중에 모순이 다른 단계로 이동하기도 하고, 확장이 진행되어도 기존의 문제가 사라지지 않을 수도 있다. 처음에는 확장학습처럼 보이던 사이클이 결국 고립된 하나의 이벤트로 끝나거나 퇴보하고, 아예 활동시스템에서 분리될 수도 있다(Engeström, 2016: 51-56). 활동시스템 내부에도 위계나 권력이 존재하기 때문에 확장학습 과정에서 오해나 갈등이 심화될 수 있으며,

조직의 경영진이나 국가 등 상부 조직에서 활동시스템의 변화를 막는 정책을 시행할 수도 있다(Young, 2001: 160-161).

확장학습은 기존 학습이론이 가진 보수성을 비판하며 시작되었지만 아이러니하게 같은 비판을 받는다. 확장학습이 활동시스템을 둘러싼 대립이나 갈등 상황을 도외시하고 기존 시스템을 유지하는데 초점을 맞추기 때문에 근본적인 변화가 없는 보수적인 실천에 머무르고 있다는 지적이다(Avis. 2007). 확장학습이 일어나려면 모순에 대한 인지 및 극복이 필수적이지만, 이 단계에서 조직에 속한 개인의 저항적 특성이나 내부적인 제약, 동기부여 실패 등의 모습이 드러나지 않기 때문에 마치 모순이 일어날 때 학습이 필연적으로 일어나는 것처럼 오해를 불러일으킨다(Langemeyer, 2006: paragraph 17).

엥게스트롬은 이러한 지적들에 대하여 확장학습의 활동시스템을 보다 지역화하여 규정하면서, 확장학습이 꼭 큰 규모의 정치적 대항을 필요로 하는 것이 아니라 활동시스템 내부의 변화를 목표로 한다고 밝힌다. 또한, 확장학습의 구체적인 경험연구 사례에서 활동시스템에 대한 신자유주의적 위협을 확인하게 되거나, 사용가치와 교환가치 간의 주요 모순을 발견하고 있기 때문에 모순은 더 분명해지고 있다고 보고 있다(Engeström, 2016: 72).

그러나 확장학습은 맑시즘적 토대를 중요시하면서도 이론의 실제적 적용 측면에서 괴리를 만들어낸다. 맑스의 인식론과 비고츠키의 연구를 토대로 활동이론을 계승한 엥게스트롬은 맑시즘을 단순히 활동이론의 역사적 선조로만 보는 것이 아니라 핵심 개념인 상품(commodity), 사용가치(use-value), 교환 가치(exchange-value)와 모순(contradiction) 등의 개념을 이론의 중심에 놓길 원했다(Avis, 2007: 162). 그러나, 확장학습에서는 활동시스템에 모순이 발견되어도, 시스템이 터하여 있는 더 넓은 사회에 도전한다거나 기존 질서에 문제를 제기하지 않는다. 시스템 안의 노동자들에게 사회적 적대감이나 저항의식도 거의 발견되지 않는다. 확장학습에서 사용되는 모순의 개념 또한 맑스와 유사해 보이지만 평범한 시스템 이론과 오히려 유사하게 나타날 수 있다. 예를 들어, 확장학습 주

기에서 '질문하기'나, '모순 찾기' 등의 단계는 활동이론에 국한되지 않으며 많은 일터나 조직 과정 연구에 반영되어 있기 때문이다(Avis, 2007: 169, 171).

3. 소결

집단이 이론에 전면화하는 상황학습 이론, 활동이론과 확장학습은 각각 학습이 이루어지는 집단의 구조와, 집단과 맥락의 상호작용을 이해하는 방식, 학습의 과정, 집단변화에 대한 관점 등의 측면에서 학습을 이해하고 이론화하는 방식에 뚜렷한 특징이 도출되었다.

첫째, 학습이 이루어지는 상황으로서 맥락에 대한 관점은 개인적이거나 특정 상황 중심에서, 사회적이고 구조적인 시스템으로 확대되었다. 상황학습은 실천공동체라는 구체적인 집단에서 나타난다. 상황학습에서 학습은 실천공동체에서의 참여와 실천을 통하여 기존 구성원들과의 상호작용을 통하여 이루어지는데, 이 학습과정에서 실천공동체는 개인적이라기보다는 참여자들에게 공유되는 특정한 공동체라는 특징을 가진다. 활동이론이나 확장학습은 내부적인 모순이 발생할 수 있는 사회적 구조인 활동시스템에서 일어난다. 학습은 특정한 분업과 규칙에 의하여 지배되는 활동시스템에서 이루어지는데, 활동시스템은 매개를 통하여 다른 객체나 사람들과 연결되기 때문에 네트워크성을 가지고 확장되는 특징을 가진다.

둘째, 학습의 분석단위는 개인적인 차원에서 집단 시스템의 단위로 확대된다. 상황학습은 개인의 변화를 설명하고 있지만, 이는 실천공동체 내 관계 구조에서 이루어지며, 집단에서의 사회적 참여나 실천, 상호작용 등이 핵심개념이므로 공동체와의 관계적 측면이 중요시된다. 상황학습에서 개인은 낱낱의 개인이라기보다는 상호적인 관계를 통하여 규정되고, 참여를 통하여 공동체의 멤버십을 획득해 나가는 합법적 주변 참여자로서 이해된다. 활동이론에서 분석단위는 활동시스템으로 확대된다. 1세대

활동이론에서 개인과 사회가 매개를 통해 연결된 이후, 2세대 활동이론부터는 집단 단위의 활동시스템을 기본 분석단위로 전환하여 집단적인 관행의 변화에 초점을 맞추고 있다. 확장학습에서는 이를 체계화하여 네트워크로 연결된 활동시스템이 학습의 분석단위가 되며 성공적인 확장학습은 시스템의 질적 변화를 이끌어 내는 것으로 정의된다. 여러 집단이 중첩되어 있는 현대사회에서 일어나는 학습을 이해하기 위해서 개인뿐만 아니라 집단이나 사회로까지 분석단위를 확장해 나가는 흐름으로 설명할 수 있을 것이다.

셋째, 학습과정은 학습의 분석단위와 학습의 목표에 따라 선형적인 평면성이 강조되기도 하고, 중첩적인 확장성이 드러나기도 한다. 상황학습은 신입이 고참이 되는 과정에 집중하기 때문에 학습과정은 선형적이고 일방향적으로 그려진다. 학습과정을 통한 주체의 변화는 실천공동체와의 상호작용을 통하여 맥락의 생산 및 재생산이라는 보다 집단적인 학습과정을 배태하고 있지만, 실제 상황학습 이론에서 명시되는 학습과정의 형태는 제한적이다. 활동이론과 확장학습의 학습과정은 활동시스템이 점차 확장해 나가면서 여러 활동시스템이 중첩되는 양상으로 나아간다. 1세대 활동이론에서 주체와 세계가 연결되는 구조가 삼각형 모델을 통하여 인식론적으로 개념화되지만, 그 이후 활동시스템의 분석단위는 개인에서 집단으로 확장된다. 확장학습은 나아가 최소한 두 개의 활동시스템이 상호작용하며 집단의 질적 변화를 이루게 된다. 구체적인 확장학습의 과정은 개인의 모순인식으로부터 시작하여 새로운 모델을 집단적으로 실행에 옮기는 단계까지 하나의 주기로 나타나는데, 이를 통하여 집단의 확장적 변화가 이루어진다.

상기한 이론의 비교 검토 과정을 통하여 도출된 논의는 그 의미와 함께 한계도 드러낸다. 각 학습이론들에서 학습은 집단이라는 단위에서 이루어지지만 집단과, 집단과 상호작용하는 맥락과의 관계에 대한 분석이 충분치 않기 때문에, 이 연구에서 포착한 맥락의 변화에 따른 집단의 자기적응 과정을 설명할 수 있는 개념 체계를 제시하는 데는 한계가 노정되었다. 따라서, 집단변화가 촉발되는 과정과 집단변화를 추동하는 집단

학습을 설명하기에는 적합하지 않다는 결론이 도출되었다.

상황학습은 실천공동체에 진입한 신입이 고참이 되어가는 과정을 실천공동체라는 맥락에서 설명하고 있다. 상황학습은 실천공동체라는 뚜렷하고 구체적인 집단에서 형식교육이 아닌 실천에의 참여를 통하여 참여자 간의 사회·문화적인 상호작용에 따라 학습이 이루어지는 과정을 밝혔다. 또한 집단이 참여자들 간의 교섭과 재교섭 과정을 거치며 재생산되어 나가는 과정을 드러냈다.

그러나 상황학습 이론은 실제적 측면에서 여러가지 질문을 불러일으킨다. 우선 실천공동체는 실제 세계에 비하여 단순하고 평등하게 그려진다. 상황학습 장면에는 여러 참여자들이 존재하여 상호작용하고 그들은 실천의 맥락에 자리하는 위치에 따라 다른 역할과 지위를 가지고 있으나, 이들의 관계에서 갈등이나 긴장, 불평등과 같은 불균형성이나 대립적 상황은 드러나지 않고 조화롭고 긍정적인 측면에 치중된다. 참여자들 간의 상호작용이 학습의 주요 방식으로 제시되는 학습이론으로서 위계나 권력과 같은 힘의 문제가 배제되어 있다는 점은 중요한 맹점일 수 있다.

또한, 상황학습 이론은 실천공동체와 주변 맥락의 역동성을 고려하지 않는다. 즉, 이 이론은 고정적인 집단을 전제로 학습을 설명하기 때문에 또 다른 의문이 파생된다. 집단과 집단의 맥락이 변화한다면 학습의 양상은 어떻게 변화할 것인가? 상황학습이 일어나는 방식은 합법적 주변참여의 개념으로 설명되는데, 집단이 변화해도 실천공동체의 주변부와 중심부의 위치는 그대로일까? 고참과 신입이 가지는 지식과 역량의 수준에도 변화가 없을까? 지식에 변화가 나타나면 집단의 학습방향은 어떻게 달라질 것인가? 즉, 집단이 변화하면 집단이 요구하는 지식과, 학습에도 변화가 일어날 수 있을 것이라는 의문이 제기된다. 이런 경우, 상황학습은 변화를 설명할 수 있을까? 따라서 상황학습은 집단이 변화하는 상황에 대한 이론적 설명의 틀을 제공하지 못한다는 제한점이 존재한다.

활동이론과 확장학습 이론은 학습의 분석단위로 집단을 등장시켜 학습을 통한 집단의 변화를 설명하고자 하였다는 점에서 의의를 가진다. 특히 확장학습은 기존의 학습이론들이 학습을 통한 변화나 창조를 논의

하지 않은 점을 지적하면서, 역사적으로 진화한 내적 모순을 원천으로 하여 학습을 통한 공동체의 변화를 설명하고자 하였다(Engeström, 2015; Engeström, 2016).

그러나 역설적으로 확장학습 역시 학습과정과 학습의 결과를 제시하는데 주력하고 있기 때문에, 집단 자체에 대한 분석이 결여되어 집단 내부에 존재하는 근원적 대립이나 갈등 상황 및 구조적인 대립은 논의하지 않고 있다. 확장학습은 현대 자본주의 사회에 터한 실제 삶의 맥락에서 일어나는데(Engeström, 2001; Engeström, 2016), 실제 분석 과정에서는 확장학습이 일어나는 집단의 성격이나 구조에 대하여 면밀한 분석은 이루어지지 않는다. 이에 따라 집단의 내부에서 모순이 나타나고 이것이 집단 주체의 인식으로 인하여 확장학습으로 이어지는 배경에 대한 구조적인 분석에 한계가 도출된다.

이러한 선상에서 집단 구성원들의 역할은 수동적으로 그려진다. 확장학습은 기본적으로 맑시즘의 인식론적 토대를 가지기 때문에, 사회의 구조적 문제로부터 모순이 일어나며 이를 극복하고자 하는 주체의 역할이 중요하다. 그러나 확장학습 이론에 드러나는 구성원들에게는 기존의 시스템에 대한 저항이나 도전의식이 드러나지 않으며, 오히려 경영진이나 학습을 이끌어가는 실무자의 역할이 두드러진다. 따라서 확장학습에는 구성원들의 능동적인 모순인식과 참여의 과정이 나타나지 않아서 마치 집단변화가 필연적으로 일어나는 것처럼 보인다(Langemeyer, 2006). 따라서, 확장학습을 통한 집단변화의 과정에 실제의 주체가 어떠한 의식을 가지고 어떠한 역할을 하는지에 대한 탐색이 필요하다.

또한, 확장학습 이론은 학습과정의 구체성이 부족하여 학습이 일어나는 양상과 집단의 변화에 대하여 논의하기 어렵다. 이러한 제한점에 따라, 확장학습 이론에서 제시하는 학습과정을 보면 모순이 일어나면 일정한 단계에 의해 학습이 일어나고, 집단이 변화하는 것처럼 받아들여지는 측면이 존재하기 때문에, 실제의 집단변화에서 일어나는 역동적인 집단학습의 양상과 특징을 파악하는데 어려움이 존재한다.

학습이론의 이러한 의미와 한계는 기본적으로 각 학습이론에서 집단

에 대한 면밀한 검토와 분석이 부족하다는 데서 기인한다. 따라서, 집단에서 이루어지는 학습을 연구할 때, 집단의 성격과 구조에 대한 질문이 선행되어야 한다. 집단이 파악되어야만 집단에서 학습이 어떠한 구조와 방식에 따라 일어나고 집단의 변화는 어떻게 촉발되는지, 또 집단변화를 추동하는 집단학습은 어떠한 특징과 양상을 가지는지 논의할 수 있기 때문이다.

Ⅲ. 기자공동체 집단의 학습양상

언론사 기자 지망생들은 보통 대학을 졸업하고 상식, 국어, 논술, 영어와 같은 과목의 필기시험과, 몇 번의 면접시험으로 구성된 입사시험을 치르고 기자가 된다. 그들이 기자가 되기 전까지 학습하였던 지식은 기자 업무를 위한 역량과는 큰 관련이 없다. 이들을 어떻게 언론사가 필요로 하는 기자로 만들 것인가? 이 장에서는 이러한 질문에 따라 언론사라는 집단이 신입 기자를 정식 기자로 길러내는 과정으로서의 학습 양상을 탐색하였다. 이 과정은 실천의 현장에서 참여와 실천을 통하여 이루어졌으며, 집단이 가지는 지식과 역량을 학습하는 과정이었다. 집단은 이러한 학습과정을 통하여 집단이 요구하는 지식과 역량을 후대에 전수하고 집단을 재생산하였다.

1. 학습의 배경

1) 정론일보 조직 분석

신문사 조직은 매우 복잡한 체계로 이루어져 있다. 신문제작이라는 출판 사업의 특성상 다수의 인원이 종사하고 복잡한 관리조직이 필요하기 때문이다. 대부분의 신문사 조직에는 기자들이 속하여 있는 편집국 외에도 조직경영을 담당하는 경영지원국 또는 총무국, 광고매출을 담당하는 광고국, 신문제작 외 기타 사업을 담당하는 사업국, 신문 외 기타 출판업무를 담당하는 출판국 등이 소속되어 있다(이지영, 박한규, 1992). 정론일보의 조직은 일부 특징적인 사업을 제외하면 이와 유사한 체계로 조직되어 있으며, 조직 구성은 아래 <표 Ⅲ-1>과 같이 이루어져 있다.[6)]

6) 정론일보를 특정할 만한 특징적인 국·실 등은 <표 Ⅲ-1>에서 제외하였다.

<표 Ⅲ-1> 정론일보의 조직 구성

구분	국 · 실	하위 조직
신문제작	편집국	[그림 Ⅲ-2]에 수록
	논설위원실	-
	윤전국	윤전팀, 기술관리팀,
	미디어제작국	제작팀, 정보기술팀
경영·사업	미디어전략실	미디어사업팀, e-마케팅팀, 기술개발팀, DB관리팀
	전략기획실	전략경영팀, 기획인사팀, 경영정보팀, 재경팀
	경영지원국	총무팀, 시설관리팀
	독자서비스국	판매팀, 지방팀, 발송팀,
	광고국	광고팀, 광고관리팀, 광고제작팀
	문화사업국	사업팀
출판	출판국	출판팀

출처: 이지영, 박한규(1992: 91)를 참고하여 연구자 재구성

이처럼 정론일보 조직은 궁극적으로 '신문제작'이라는 목적을 공유하지만, 여러 국·실 등 세부 조직의 실제적인 업무는 흔히 잘 알려진 편집국 등 신문제작 부서 이외에도 종사 부문에 따라 다양한 목적을 가진다. 세부조직들은 업무 내용, 업무 체계가 다를 뿐만 아니라 인사교류도 거의 없어 신문사 내에서도 아예 별도의 조직으로 생각하는 경우가 많다. 가령 정론일보의 경우, 광고국 직원과 편집국 기자는 별도의 채용절차를 거쳐서 선발하고 인사교류는 거의 이루어지지 않는다. 예외적으로 편집국 기자를 다른 국·실로 전보하는 경우도 있기는 하지만 이는 일반적인 경우가 아니며, 그 반대의 전보가 이루어지는 경우는 더욱 드물다.

이처럼 같은 정론일보에 속하여 있는 조직이라고 하더라도 실천영역, 내부문화, 가치관 등 전반적인 면에서 이질적이기 때문에, 정론일보라는 조직 내에는 수많은 실천공동체 및 활동체계가 존재한다. 물론 이들이 완전히 독립적으로 존재하는 것은 아니며, 서로 맞물리는 경계 영역이 존재하여 이 영역에서 상호작용을 통한 경계 접속이 일어난다. 따라서

어떤 참여자들은 여러 업무에 관여하게 되고 다양한 실천공동체에 중복 참여를 할 수도 있다(Wenger, 1998). 예를 들어, 편집국 기자와 광고국 사원은 별개의 영역에 있지만, 어떤 경우에는 업무적으로 부딪치게 될 수도 있으며 또 협력할 수도 있다.

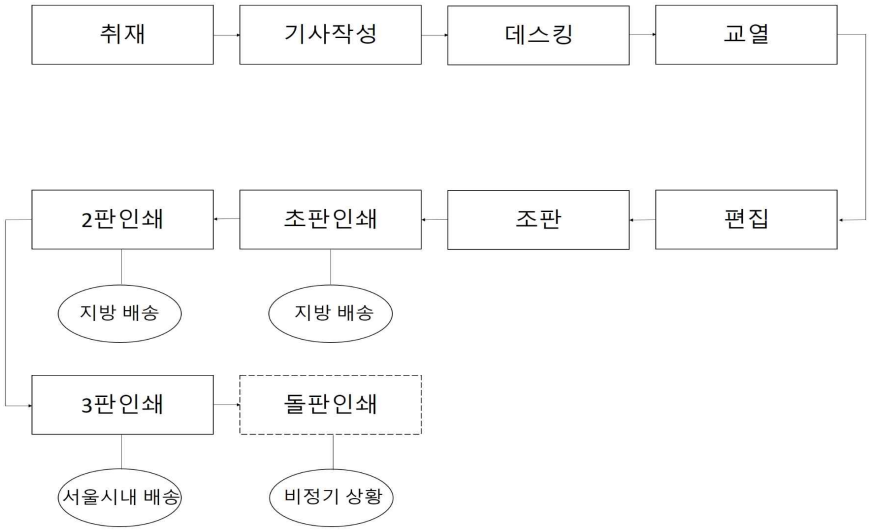
신문제작 업무는 실제 취재하고 기사를 작성하는 기자들이 소속되어 있는 편집국 이외에도 논설위원실, 윤전국, 미디어제작국 등의 조직이 관여하여 진행된다. 신문의 내용 생산을 담당하는 편집국에서도 세부적인 업무가 나뉜다. 기사는 취재기자들이 생산하고, 그 중에서도 그래픽이나 만평 등은 따로 담당부서가 존재하며, 신문지면의 레이아웃은 편집기자들이 만들고 전체적인 신문의 오·탈자는 교열기자들이 검토한다. 신문을 실제 인쇄할 수 있는 상태로 제작하는 일은 미디어제작국이 담당하고, 윤전국은 실제로 신문을 인쇄하는 일을 담당한다. 논설위원실은 사설, 칼럼 등 신문사를 대변하는 논설을 담당하는 별도의 조직이지만, 그 구성원은 편집국의 취재기자들로 구성된 데스크진이기 때문에 완전히 편집국과 분리된 조직이라고는 볼 수 없다.

정론일보에서 신문을 제작할 때 거치게 되는 일반적인 작업과정은 크게 취재-편집-인쇄 과정으로 분류되는데 이를 도식화 하면 아래의 [그림 Ⅲ-1]과 같다. 기자들이 일선에서 취재를 하면, 데스크진이 그날 지면에 실을 기사를 선택하고, 편집부장과 편집부 기자들이 작성한 지면 레이아웃에 따른 기사분량에 맞추어 기자들이 기사를 작성한다. 데스크진이 기사를 데스킹[7]하고, 교열을 거쳐 편집부에 전송하면 편집부에서 레이아웃대로 기사를 편집한다. 이 과정 사이에 기사에 맞는 사진, 삽화, 도표 등도 레이아웃에 반영된다. 지면 레이아웃대로 편집된 기사는 신문지면 조판과정을 거쳐 윤전소에서 최종적인 형태의 신문이 찍혀 나와 각 지역으로 발송된다. 이 단계 사이사이에도 여러 차례 확인 작업이 진행된다. 본격적으로 인쇄에 들어가기 전에 조판팀에서 출력해서 나오는 '신문대장(臺狀)[8]'을 데스크진 및 일선 기자들이 다시 한번 확인하고 오타 및 편

7) 차장이나 부장 등 부서의 고참기자들이 일선에서 보내온 기사를 수정하며 게이트키핑(gatekeeping)하는 행위이다.

8) 표준국어대사전에는 대장을 대교지(신문 및 전단 인쇄에서, 한 면을 조판한

집 과정에서 들어간 오기(誤記), 의도와 맞지 않는 부분을 수정하게 된다.



[그림 Ⅲ-1] 정론일보 신문제작 과정

출처: 연구자 재구성

처음으로 인쇄된 가판은 지방 도서 지역으로 배송이 되는데, 이후에도 언론사마다 정해진 시간에 따라 계속 기사와 레이아웃을 수정하여 새롭게 조판하여 인쇄한다. 이를 언론사들은 '판갈이'라고 부른다. 판갈이 때는 가판 인쇄 이후에 발생한 주요 기사가 새롭게 들어가거나, 가판 기사에서 추가적으로 진행된 상황을 업데이트한다. 간혹, 외부에 미리 공개하고 싶지 않은 기사는 일부러 넣지 않고 있다가, 판갈이 때 추가하기도 한다. 언론사마다 보통 자정부터 다음날 새벽 2시 정도까지 마지막 판갈이를 진행하고, 이때 인쇄한 신문은 시내에 배포한다고 하여 '시내판(市內版)'이라고 하며, 실제로 배송 거리가 짧은 서울시내에만 배달된다. 자정 이후 정말로 중요한 사건이 발생했을 때 언론사들은 예상치 않은 판갈이, 이른바 '돌판'을 내기도 한다. 업무가 세분화되어 독립성을 가지고

뒤에 교정지와 대조하기 위하여 간단하게 찍어 내는 인쇄용지)라고 설명하고 있다.

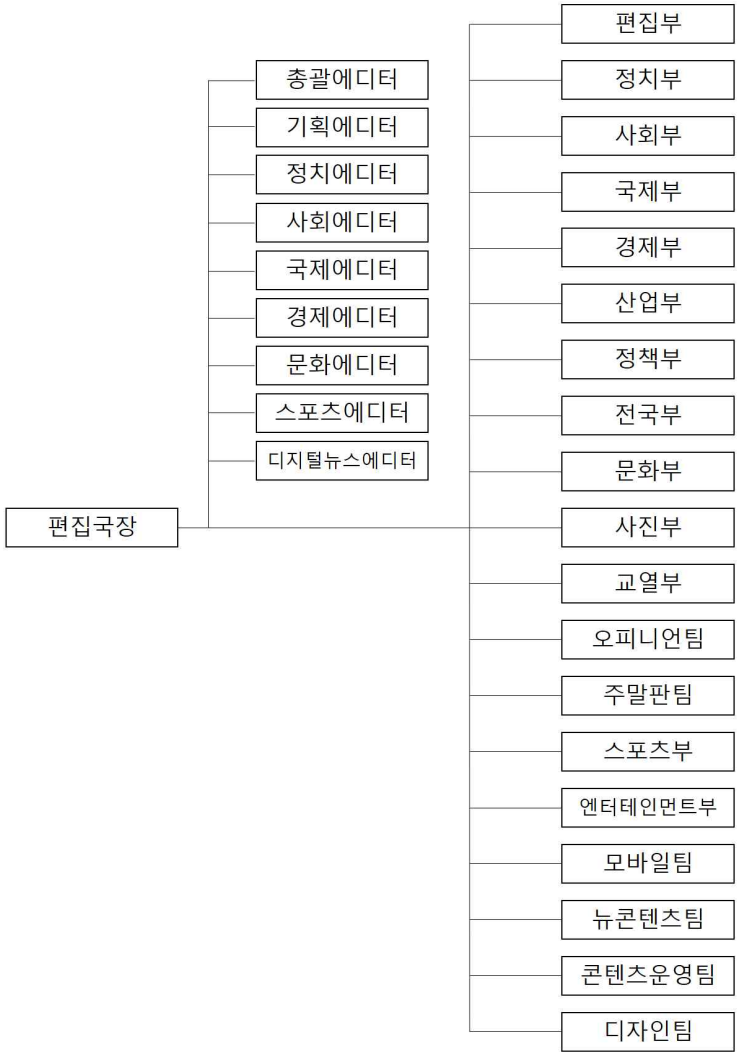
있기 때문에 신문 제작을 위한 협의과정에서 서로 주장이 엇갈리거나 이해관계가 상충되면 각 부서 간 크고 작은 갈등이 발생하기도 한다. 이러한 과정이 반복되며 신문사의 역사는 쌓여간다.

2) 정론일보 편집국 기자공동체

이 연구는 조직으로서 전체 정론일보가 아닌 정론일보 편집국 취재기자공동체를 분석의 대상으로 진행하였다.[9] 이를 구분한 것은 같은 편집국 내부에서도 다양한 활동체계로 구성되어 있는 언론사 조직의 특수성을 고려하는 한편, 편집국이라는 조직의 지배적인 활동체계를 만들어내고, 변화시키는 힘을 가지는 주체로서 취재기자들의 집단을 연구의 대상으로 선정하였기 때문이다.

정론일보의 편집국은 정치부, 경제부, 사회부, 문화부 등 기삿거리를 취재하고 기사를 작성하는 취재부서 외에도 지면의 편집을 담당하는 편집부, 사진을 담당하는 사진부, 지면에 수록되는 그래픽, 도표 등을 생산하는 디자인팀, 기사의 오기를 바로잡는 교열부 등 다양한 부서로 구성되어 있다. 2010년 이후에는 모바일팀, 뉴콘텐츠팀, 콘텐츠운영팀 등 온라인과 뉴콘텐츠에 특화된 부서들이 도입되었다. 이들은 각각 고유의 업무를 수행하는데, 편집국의 조직 구성도는 아래 [그림 Ⅲ-2]와 같다.[10]

9) 본문에서는 기자공동체 집단 혹은 기자공동체라는 용어를 사용하였다.
10) 정론일보를 특정할 만한 특징적인 부서 등은 [그림 Ⅲ-2]에서 제외하였다.



[그림 Ⅲ-2] 정론일보 편집국 조직도

출처: 연구자 재구성

편집국의 취재부서와 비취재부서는 참여와 실천체계 및 선발체계가 다르고 서로 간에 업무 순환이 거의 이루어지지 않으므로 이들이 동일한 공동체로서 동일한 활동체계를 가지고 있다고 보기는 어렵다. 주 실천 영역과 그 영역에서 공유하는 업무, 그로 인하여 발생하는 공동의 자산 등도 서로 구분된다. 이에 따라 편집국이라는 같은 조직에 속하여 있지

만 편집국 내부에서도 이들 부서 사이에 명확한 경계를 설정하고 있다. 다만, 신문이라는 동일한 객체를 공유하고 있기 때문에, 직무상 상호작용하고 함께 협력하며 업무를 진행하고 있다. 예를 들어 취재기자가 편집기자와 지면 구성을 논의하거나, 편집기자가 기사의 제목을 정하면서 취재기자와 상의하는 것, 취재와 사진기자가 함께 현장에 나가서 협업하는 등의 일이다. 이처럼 교류가 일어나긴 하지만 그들 공동체 자체의 경계는 매우 확실한 편이다. 편집국의 취재기자들은 그들 간 공고한 공동체를 구성하고 있으며, 편집기자, 사진기자, 영상 및 디자인, 조판 오퍼레이터 등도 마찬가지다. 이들은 자신의 실천영역 내에서 긴밀하게 상호작용하며, 공동의 업무와 자산을 구성해 나간다. 이러한 것들은 그 공동체의 역사를 반영하면서, 미래를 구성하는 원천이 되기도 한다.

이와 같이 편집국에는 다양한 활동체계가 존재하고, 서로 공통 및 고유의 업무를 진행하며 편집국 조직을 구성하고 있다. 다만, 통상적으로 신문사 편집국을 지칭할 때 그 구성원은 취재기자를 지칭하며, 집단학습을 통한 활동체계의 변화를 보고자 하는 이 연구에서도 취재기자를 분석의 대상으로 한다. 이는 편집국에서 취재기자들이 가진 숫자적인 우위보다, 취재기자들이 편집국에서 가지는 조직체계를 만들어내고 변화시킬 수 있는 주체로서의 역할을 부여하는 위상과 힘의 우위에서 비롯한다. 편집국에 존재하는 위계체계의 가장 상급자이자 조직의 중심으로서 전체 부서를 지휘하고 편집방향을 관할하는 편집국장은 언제나 취재기자 출신이 담당한다. 또한 취재기자들은 이른바 언론고시라 불리는 경쟁을 뚫고 입사하여 엘리트로서의 자부심을 가진다(김동규, 김경호, 2005).

이처럼 취재기자들은 공적 권위를 가진 기사를 게이트키핑하며 생산하는 권력을 가지고 편집국이라는 조직에서 가장 큰 힘을 가지며 조직을 이끌어 나가는 활동체계로서의 집단을 구성하고 있다. 나아가, 이들은 보통 정론일보 요직을 맡아 편집국 이외에도 정론일보에 소속된 모든 집단에 영향력을 행사한다. 이러한 권력 구조로 인하여 미디어 경쟁이 온라인으로 옮겨가며 여러 언론사의 일선 편집국들이 조직체계의 변화를 겪을 때, 취재부서보다 비취재부서의 위상이나 조직이 축소되는 경우가 많

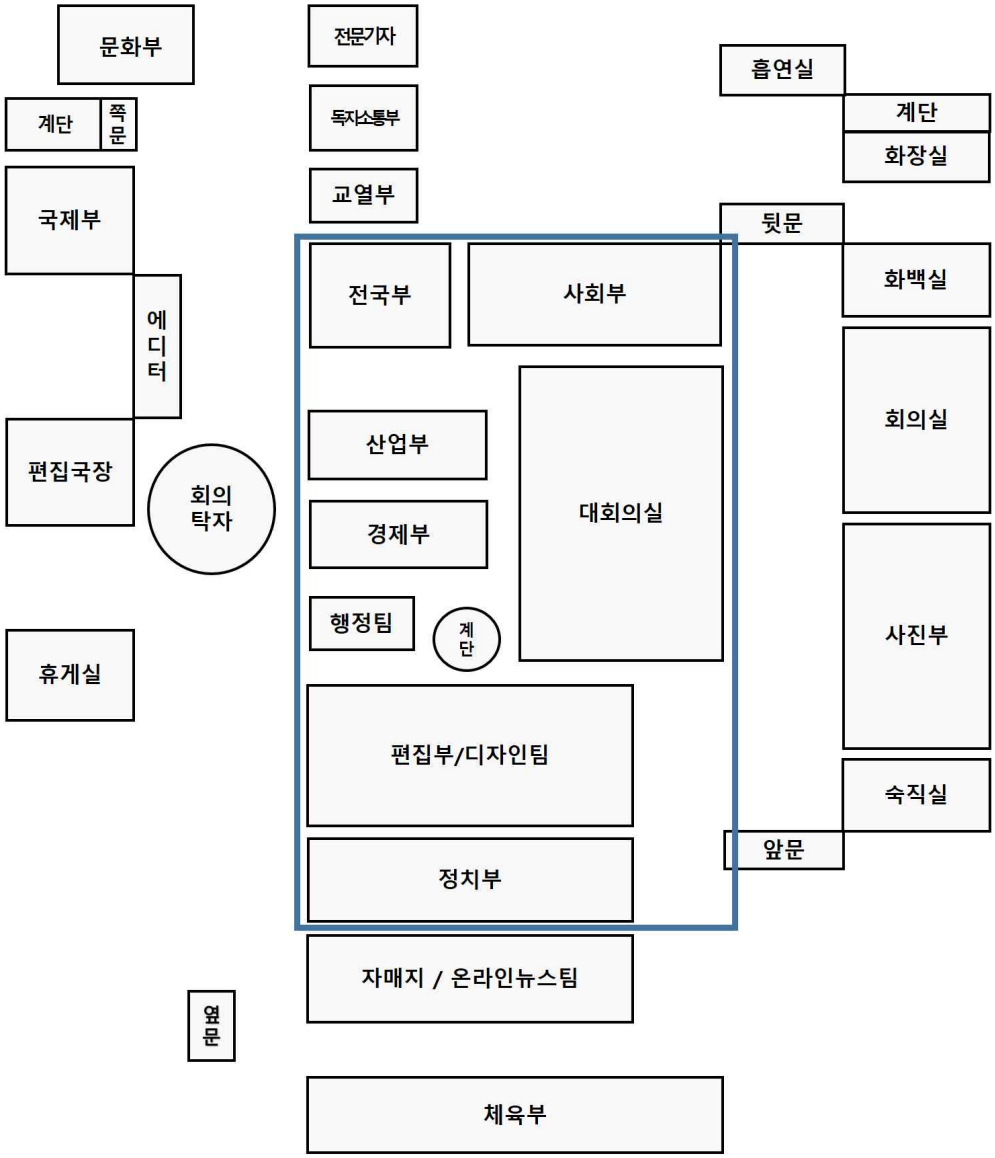
았다. 전국지와 지역신문 모두에서 편집부, 교열부, 사진부 등이 두드러진 인력의 감축을 겪었다. 실질적인 감원 외에도 계약직으로 인원을 대체하거나 아웃소싱 하는 등 그 입지가 크게 약화된 것이다(정승호, 박선희, 2007).

취재기자들은 여러 부서에서 각각 다른 업무를 수행하지만 이들을 서로 다른 이질성을 가지는 활동체계라고 보기는 어렵다. 예를 들어, 정치부는 각 정치단체에 기자를 파견하여 정치기사를 생산하고 경제부는 경제 영역에 속한 금융, 재정정책 등과 관련된 분야를 담당한다. 문화부는 영화, 도서, 학술, 공연 등 사회의 문화 현상을 다루는 부서이다. 이처럼 담당 업무는 다르지만 취재기자들은 같은 선발과정을 거쳐 함께 수습기자 교육을 받으며 역량을 기르고, 각 부서를 순환하며 근무하기 때문에 언제든지 대체가 가능한 같은 활동체계를 공유한다. 다만 취재부서에도 핵심 조직이 존재한다. 정치부, 경제부, 사회부 등 소위 스트레이트 기사를 쓰는 '스트 부서'는 편집국의 핵심부서이며, 보통 편집국장 등 주요 보직을 맡기 위해서는 이들 핵심부서에서의 경력과 인정이 필요하다. 편집국의 공간 배치는 이러한 조직의 성격과 위계를 반영하고 있다. 정론일보의 경우 편집국은 별도로 한 층을 쓰고, 기획경영실, 광고국, 사업국 등은 아예 층이 분리되어 있었다. 편집국 공간은 업무내용, 업무연관성, 신문제작의 정책방향 등에 따라서 특징을 가지고 배치되어 있기 때문에(이지영, 박한규, 1992), 편집국 공간을 잘 보면 신문제작의 경향이나 과정도 엿볼 수 있다. 우선 아래의 [그림 Ⅲ-3]은 정론일보에서 2000년대 중반까지 운용하던 편집국 공간의 모습이다.[11]

이 때 편집국의 공간은 3개의 통로를 중심으로 나뉘어 있었다. 편집국 자체가 세로로 긴 형태의 공간인데, 가운데 넓은 공간과 양쪽 벽면에 위치한 공간으로 나뉘어 배치되었다. 네모 박스로 표시한 공간은 이른바 편집국의 핵심이 모여 있는 곳이다. 지면회의 등 주요 회의를 하는 대회의실 주변으로 전통적인 주요부서들인 사회부, 경제부, 정치부 등이 포진

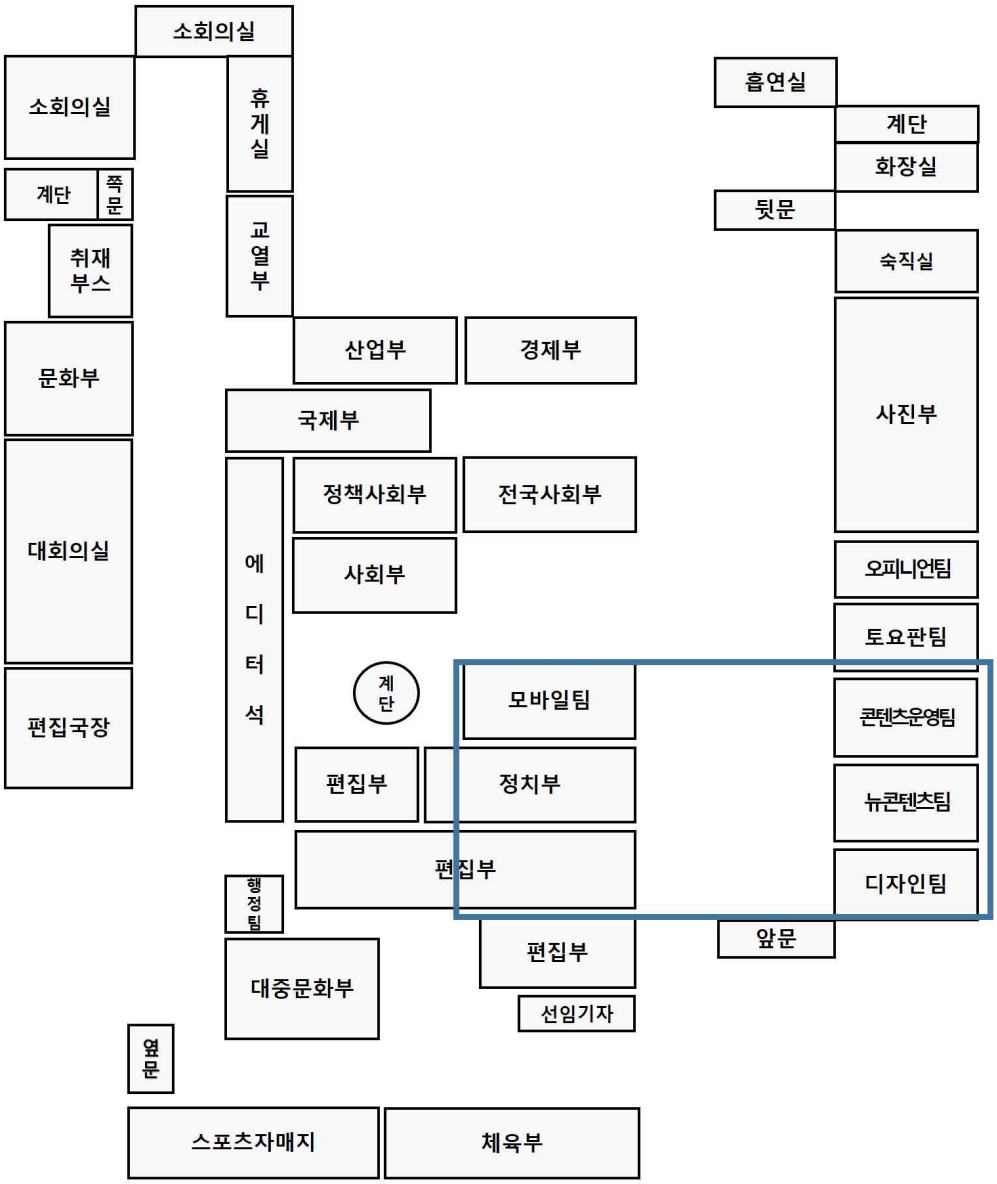
11) 과거의 편집국 공간에 대한 자료가 남아 있지 않아 여러 기자들을 인터뷰하여 재구성하였다.

되었다. 전국부-사회부, 산업부-경제부는 각각 사회면과 경제면을 같이 사용하며, 간혹 같은 부서장이 양 부서를 맡기도 하는 등 긴밀히 협의하는 부서로 같은 공간에 위치하였다. 신문제작 시 빠르고 원활한 소통을 위하여 편집부와 디자인팀은 이들 부서의 사이인 중앙에 배치되어 있다. 왼쪽 벽면의 중앙 공간에는 편집국장석과 접견실, 에디터(부국장)들의 이 위치하여 있다. 당시 온라인 홈페이지에 올라가는 기사를 담당하던 온라인뉴스팀은 자매지, 체육부 등과 함께 문 안쪽 공간의 오목한 아래쪽에 배치되었다. 오른쪽 공간의 하단에는 엘리베이터와 화장실 등 외부 공간으로 통하는 앞문이 있는데, 문 바로 앞에서부터 숙직실, 사진부, 작은 회의실 등이 배치되어 있다. 이러한 공간 배치는 명확히 스트 부서를 중심으로 이루어져 정론일보에서 중시하는 핵심가치를 알 수 있다.



[그림 Ⅲ-3] 2000년대 정론일보 편집국 공간 배치도

출처: 연구자 재구성



[그림 Ⅲ-4] 2000년대 중반 이후 정론일보 편집국 공간 배치도

출처: 연구자 재구성

2000년대 중반 이후 정론일보의 편집국 공간은 위의 [그림 Ⅲ-4]와 같이 재배치된다. 새로 생긴 부서와 새로운 업무 체계 등을 반영하여 공

간이 리모델링된 것인데, 기자들 사이에서 기존의 형식을 타파하는 상당히 전격적인 변화로 받아들여졌다.

가장 큰 변화는 네모 박스로 표시한 것처럼 신설된 디지털뉴스국의 부서들을 중앙 공간에 배치한 것이다. 대회의실을 왼쪽 벽면 공간으로 이전하고, 그 자리에 모바일팀을 위치시켰으며, 복도 건너에 콘텐츠운영팀과 뉴콘텐츠팀을 디자인팀과 한 공간에 배치하였다. 디자인팀은 과거 편집부와 함께 있었으나 이제 뉴콘텐츠 등 온라인 기사 제작과의 협업이 잦아진 것을 반영하여 한 공간으로 묶이게 되었다. 이러한 변화는 디지털뉴스국을 편집국에서 주요 부서로 간주하고 있으며 여러 부서와의 협업을 염두하여 공간배치를 하였다는 점을 알 수 있다. 과거 부국장으로 지칭되었던 에디터 제도가 강화되면서 에디터석이 부서에 밀착되어 배치된 것도 큰 변화이다. 과거에는 각 부서의 부장들에게 대부분의 권한이 주어져서 기사 지면계획을 세우고 부서 업무를 모두 처리하였으나, 이제 에디터 제도가 정착되면서 에디터와 부장들이 매일 정례적인 회의시간을 통하여 함께 지면계획을 세우고 조율한다. 예를 들어 사회에디터와 사회부장, 전국부장, 정책부장이 함께 논의하여 신문의 사회면을 계획하는 것이다. 이러한 에디터제도는 편집국장-부장을 중심으로 한 수직적이고 집중화되어 있는 결정권한과 권력을 여러 에디터를 중심으로 분산하는 목적을 가지는 조직문화 개편의 의도를 가지고 있다.

정론일보 조직과 편집국 기자공동체는 이러한 업무적, 공간적, 문화적 특징을 가지고 있으며, 정론일보 편집국의 참여와 실천이 이루어지는 경험연구의 실제적인 배경이 된다.

2. 집단을 재생산하는 기자학습의 특징

정론일보에서는 1980년대부터 기자생활을 한 국장급 기자와, 2010년에 기자생활을 시작한 젊은 기자가 겪은 학습경험에 차별적인 지점이 나타나지 않는다. 입사하자마자 바로 현장에서 수습기자 교육을 받으며 정

식 기자가 되고, 정식기자가 된 이후에는 여러 출입처 보직을 순환하며 그때그때 필요한 지식과 역량을 학습하며 새로운 보직에 적응해나갔다. 여러 언론사 시험을 보다가 정론일보에 합격했기 때문에 정론일보 기자가 된 이들은 이러한 과정을 겪으며 '정론일보'의 기자가 된다. 더 이상 낱낱의 개인이 아닌 정론일보 기자로서의 정체성과 소속감이 만들어지는 것이다. 기자학습에 대한 선행연구에서는 수습기자나 기자들이 겪는 학습 경험에 대하여 일부 소개하고 있으나 이는 보통 학습의 관점보다는 언론의 관점에서 서술되어 제한적으로 제시된다. 이 절에서는 기자학습의 구체적인 양상과 특징을 1995년에 정론일보에 입사하여 25년 가까이 기자생활을 하고 있으며, 이 기간 동안 정론일보 기자로서 전형적인 학습을 해 온 이원진 기자의 경험을 중심으로 제시하고자 한다.

1) 기자학습에 대한 선행연구 탐색

기자 직종에 대한 연구는 언론학의 오랜 관심사였다. 따라서 관련 연구도 활발히 이루어졌는데, 주로 수행된 연구 주제는 기자라는 직업 현실이나 노동 양상, 산출물(뉴스)이 어떤 영향을 미치는지 등에 관한 것이었다. 반면, 기자나 기자 집단이 직접 연구의 대상이 되는 경우는 드문 편이다. 특히 기자 정체성의 형성 과정이나 기자 집단에서 작용하는 상호작용, 갈등 등에 대하여 주목한 연구는 찾기 어렵다. 언론이 생산하는 실제의 메시지는 전적으로 그 안에서 움직이는 사람들에 의하여 만들어지는 것이고 이들을 배제하면 언론의 실체를 파악하기 어려움에도 불구하고, 기자 집단 자체에 대한 규명은 언론학계에서도 제대로 수행되지 않았다. 이는 기자들이 겪는 일상적인 노동의 '경험'과 그 과정에서 형성되는 자의식, 집합적 정체성 등에 대해 연구자들의 관심이 상대적으로 덜한 편이었기 때문이다(임영호, 김은미, 박소라, 2004; 박진우, 송현주, 2012).

기자들의 직업 정체성에 주목한 연구에서는 각 개인 주체가 아니라 집합적 행위자로서 기자 집단과, 기자들이 속한 조직 환경과의 연계적인

측면에서 기자 정체성을 바라보고 있다. 박진우와 송현주(2012)는 기자의 정체성, 노동의 양상은 기자의 직업환경 속에서 계속적 교섭 및 타협의 과정을 통하여 산출되므로 집합적 행동의 차원으로 확장시켜야 하며, 그 속에서 상호관계나 복합적 실천의 양상을 확인해야 한다고 보았다. 집단적 측면에서 기자 정체성은 상당수가 언론의 위기 현상과 관련해서 연구되었데, 이정훈과 김균(2006)은 조직 환경의 변화가 기자로서의 정체성 변화에 영향을 주고 있다고 보고 있다. 과거 기자들은 지식인으로서의 정체성을 가지고 있었으나 자본의 영향력이 커지고, 기업논리가 언론계를 지배하면서 점차 기존의 정체성이 약화되고 기업의 종업원이라는 샐러리맨으로서의 정체성이 강화되었다는 것이다. 김성재(2005) 역시 현재 기자들이 정체성의 위기를 겪고 있다고 진단하고 있다. 높은 노동강도에 시달리며, 자발적 편집권이 주어지지 않는 상황에 광고나 판매를 병행해야 하는 등 자본 종속적 노동자로서 전락하여 심각한 정체성의 위기에 봉착했다는 것이다. 여기에 생존에 대한 기자들의 위기감이 중첩되면서 이러한 경향성은 더 심화된다. 기자의 정체성 구성에는 기자가 터한 공동체로서의 조직이 굉장히 큰 영향력을 발휘하고 있기 때문에, 언론사들이 기업적 논리를 강화하는 현상과 생존에 대한 위기감이 중첩되면서 기자들의 직업 정체성 형성에 큰 영향을 주고 있다는 것이다(이정훈, 김균, 2006). 다만 이들의 연구에서는 기자들이 겪는 정체성의 위기나 언론 환경의 변화라는 현상에 집중하였고, 구체적으로 어떠한 형태로 조직이 구성원인 기자들에게 직접적인 영향을 주었는지, 기자들은 어떤 경험을 통하여 정체성에 변화를 일으켰는지 등 실제적인 작동 원리를 확인하기는 어렵다.

흥미로운 지점은 일부 연구들이 정체성의 위기에 대한 극복 방법으로 학습을 제시하고 있다는 점이다. 박진우, 송현주(2012)가 17명의 현직 기자들을 대상으로 심층면접 방법의 질적 연구를 수행한 결과, 연구 참여자들은 최근 변화하는 고용 조건 하에서 숙련 구조가 결여되어 있으며, 재교육 시스템이 미비하다고 지적하면서 개인의 역량 증대와 함께 시스템 차원에서 교육이 이루어져야 한다는 데 공감대를 형성하고 있었다.

이러한 공감대의 배경에는 기자들이 실체적인 독점적 지식 체계가 부족한 상황에서, 스스로 전문직이라는 자의식을 통하여 직업 정체성을 형성하고 있었으나 이것이 흔들리는 상황이 되자 학습을 통하여 스스로를 '전문화'시켜야 한다는 생각이 깔려 있는 것이다. 김성재(2005)는 기자들의 정체성 유지 및 강화를 위하여 평생교육 차원의 사내 교육과 국내·외 연수교육을 실시하여 기자라는 인적 자원을 지속적으로 재생산해야한다고 보았다. 기자들이 공식적으로 받는 교육은 입사 초기 3-6개월 간 이루어지는 수습기자 교육이 거의 유일하기 때문이다. 그는 "언론인들의 정체성은 일반적으로 대학 4년 간 배운 지식과 수습기자 시절에 익힌 노하우에 의해 형성"되지만, "이러한 지식은 급변하는 사회 환경을 따라잡는 데 몇 년 안 가 고갈"되기 때문에, 학습은 기자로서의 자질 향상 및 정체성 유지를 위하여 절대적으로 필요하다는 것이다(김성재, 2005: 115).

수습기자 제도에 대한 선행연구도 일부 존재하는데, 수습기자 교육이 기자로서의 정체성을 가지게 되는 기간이라고 보는 시각도 있으나, 적절성 및 효과성에 대한 비판도 제기된다. 박재영(2014: 96)은 "수습기간은 평범한 사람이 급격한 변화를 겪으면서 기자로 재탄생하는 결정적인 시기"이며 "수습기간 6개월 내에 회사가 원하는 인재상(像)으로 탈바꿈"한다고 보면서도 현재의 수습기자 교육에 진짜 '교육'은 없다는 지적도 함께 제기한다(박재영, 2014). 이러한 상반된 지적은 수습기자 교육의 형태에서 기인한다. 박주필(1993)은 수습기자 교육 과정을 외부자의 시각에서 상세하게 전하고 있다. 수습기자 교육은 각 언론사마다 차이가 있지만 한 달 간의 각 부서 순환교육을 마치면 네 달 가량의 사회부 경찰출입교육으로 채워지고, 이 시기가 본격적인 기자교육의 기간이 된다. 이때부터는 "몸으로 때우면서 기자가 갖추어야 할 것들을 배워나"가게 되는데 "언론사에서는 체계적인 교육과정 없이 자신의 직업적 능력을 몸으로 체득하는 것을 전통으로 지키면서 은근한 자랑으로 간주하기까지 한다"는 것이다(박주필, 1993: 173-174). 즉, 수습기자 교육을 일반적인 교수-학습 활동으로는 설명하기 힘들다. 가시적 형태의 교육과정이 존재하

는 것이 아니라 실제 기자의 직무 영역인 취재 현장이라는 실천 맥락에서, 선배기자와 수습기자 간에 상호작용 형태로 이루어지기 때문이다.

이처럼 단기에 집중적으로 자질을 향상시키는 것이 수습기자 교육의 목적이다보니, 업무에 익숙하지 않은 수습기자를 바로 취재 현장에 투입하는 과정에서 적절성이나 효과성의 문제가 발생한다. 현직 기자인 권란(2013: 68-69)은 수습기자 시절을 "집에도 못 들어가고, 잠도 못 자고, 밥도 못 먹고, 일진[12]에게 깨지고, 스스로에게 답답해하고, 속상한 일이 한두 가지였겠는가. 하지만, 당시 나에게 가장 서러운 건 '춥고 졸린 것'이었다."고 회상한다. 또한 현장에서 '스스로' 배우게끔 하므로 어떤 고참과 상호작용하느냐에 따라서 교육과정은 현저히 달라지며, 앞서 권란의 말처럼 "서러운" 일을 겪기도 한다. 이러한 수습교육 형태는 일부 언론사가 최근 약간 변용한 것을 제외하고 그 틀은 계속 이어져 오고 있다. 시스템을 갖추지 않고 개별 기자들에게 의존하여 도제식으로 이루어지고, 이 과정에서 부실하거나 강압적인 교육 과정이 계속되는 것이다(이병희, 2014). 특징적인 점은 기자들이 수습기자 교육에 대하여 제대로 된 학습의 과정이라고 여기지 않는 등 비판하면서도 필수불가결한 집중적인 학습의 기간으로 생각하는 모순적 인식을 하고 있다는 것이다. 체계적인 커리큘럼을 만들고자 하는 시도가 있었지만 이는 가능하지 않았으며, 현재 언론사의 구조 내에서는 변화가 불가능했다는 것이다(이재섭 외, 2014).

일부 선행 연구에서는 내부 구성원들 사이에 존재하는 권력 및 불평등, 갈등의 문제에 대해 논의하고 있다. 기자들이 '잘하는 기자'를 어떻게, 누가 판단하는지 기자의 역량과 자질이라는 정성적인 판단의 영역에서 불평등과 권력의 문제가 드러난다. 능력이나 자질은 구성원 사이의 평가에 따라 이루어지는데, 여기에는 조직 내에서 상호작용하는 여러 가지 힘과 권력의 문제가 얽혀 있는 것이다. 임영호 외(2004)가 수행한 기자와 기자 집단의 커리어 이동성 연구에는 이러한 특성이 일부 드러난

12) 같은 출입처를 담당하는 사수인 선배기자를 칭하는 언론계 용어로, 연차 서열에 따라 '일진', '이진' (...) '말진(수습)' 순서대로 명명된다. 본문에서는 수습기자를 담당하는 바로 위의 선배를 말한다.

다. 기자 역할을 수행하는 데 필요한 자질이나 능력을 정의할 때 공동체 내에 존재하는 학연, 지연, 공채 네트워크 등의 '연줄'이 판단기준으로 작용하고 있었고, 이는 다른 구성원에 대한 배제 및 폐쇄의 형태로 나타났다는 것이다. 이러한 불평등을 구성원들이 인지하지 못하고 있더라도 이미 공동체 내에 불평등과 권력은 내재되어 있을 수 있다. 박진우, 송현주(2012)는 전통적 취재인력과 그렇지 않은 인력 간에 나타나는 갈등을 지적하고 있는데, 이는 문화적 충돌 혹은 차별로 드러난다. 예를 들어 기자, 비기자 구성원 사이에 존재하는 갈등과, 기존 구성원과 신규 구성원 사이에 존재하는 갈등에 대한 논의이다. 이러한 갈등은 특히 조직의 변화 국면에서 크게 표출될 수 있다. 조직의 변화에 대한 이해도나 필요성에 대한 인식적 측면에서 견해 차이가 발생하기 때문이다.

2) 참여와 실천을 통하여 학습하는 지식과 역량

(1) 현장에서 선배로부터 전달받은 지식

언론사에 입사한 신입 기자들은 기자가 되기 위한 이른바 언론고시를 준비하고 입사시험을 치른 후 기자가 된다. 그러나 입사 전까지 학습한 지식은 보통 기자업무와 직접적인 관련이 없는 교양의 영역에 가까우며, 취재나 기사작성과 같은 실무의 경험이 없는 경우가 대다수이다. 이원진 기자 역시 사범대에서 국어교육을 전공하여 국어학, 교육학과 같은 이론을 공부하고 교생실습을 나가서 아이들을 가르쳐봤다. 기자가 되면서 봤던 시험도 논술, 작문, 상식, 영어면접 등이었기 때문에 특별히 기자가 되기 위하여 준비한 것은 없었다. 그렇기 때문에 기자가 무슨 일을 하는지 막연하게 들어보기만 했을 뿐, 기자가 되면 정작 어떤 일을 해야 하는 지, 어떻게 기자 업무를 배울 수 있는지 거의 알지 못하였다. 따라서, 언론사에서는 입사시험에 합격한 이들을 바로 기자로 채용하는 것이 아니라 수습기자 교육을 받아야만 정식 기자로 인정한다. 관습적으로 구성원 사이에서 인정을 획득할 뿐만 아니라 제도적으로도 정규직원으로 채

용되는 것이다.

수습기자 교육은 강의실에서 시작하지 않았다. 신입기자들은 기자 명함만 손에 쥔 채, 곧바로 현장의 한가운데에 배치되어 취재에 투입된다. 20여 년 전의 기억이었지만, 이원진 기자는 정식 수습기자 교육을 받기 위해 사회부에 배치되던 그 날을 생생하게 기억한다. 그 날 아침, 수습기자 전원은 개인 무선호출기(삐삐; pager)를 하나씩 받았다. 처음 배치 받은 출입처는 종로경찰서였다. 신입기자가 된 후 오리엔테이션의 취지로 시행되었던 사내교육 기간 중에 수습교육 방식에 대하여 정식 사전 교육도 없었으며 어떤 언급도 들어본 적이 없었다.

> 너는 어느 어느 경찰서(로 가라). 그 때 (경찰서 당직팀에 비치된) 당직사건기록부라는 걸 처음 들었지. 당직사건기록부를 보고 어떠 어떠한 것을 보고를 하라고... (...) 근데 일진 선배가 그때부터 무슨 출장인가 휴가인가 해서 옆 라인[13]에 있는 ○○○ 선배한테 보고 하라고 했던 기억이 나.

실제로 수습기자들에게 현장 투입에 앞서 별도의 교육은 이루어지지 않는다. 수습기자들이 어떻게 취재하고 어떻게 행동해야 하는지 그 어떤 매뉴얼이나 사전교육도 없다. 따라서 이원진 기자가 겪은 수습 첫 날의 아침보고는 정말 어려웠다. 사실상 그때까지 이원진 기자가 들었던 기자 업무에 대한 교육은 '당직사건기록부를 확인하고 형사에게 물어보라', '육하원칙대로 보고를 하라', '보고는 짧게 하라' 등이 전부였기 때문이다. 이날 그는 경찰서 형사계의 당직사건 기록부를 보고 소위 말해서 "쌍피(상호폭행) 사건", 즉 보통은 기삿거리가 안 되는 "술 먹고 애들 붙은" 정도의 경미한 시비 사건을 취재했다.

---

13) 라인은 사회부 사건팀에서 담당하는 출입처를 뜻하는 말이다. 사회부 경찰팀 기자들은 서울 시내에 있는 경찰서를 중심으로 3-4개의 경찰서를 묶어서 하나의 출입처로 구성하고 있었다. 예를 들어, '강남라인'이라고 하면, 강남서-서초서-송파서-강동서를 묶어서 기자 1-2명이 그 일대의 사건 기사 취재를 담당하게 되는데, 강남서에 배치된 수습기자라면 강남라인 담당 기자를 일진으로 하여 수습교육이 진행되는 것이다.

수습기자들은 현장에서 취재하며 선배의 지시와 피드백에 의지하여 배운다. 선배 기자는 한두 명의 수습기자를 맡아 수습기자의 취재활동과 함께 일상생활 전반에 관여하며 도제교육의 장인과 유사한 역할을 한다. 다만, 선배가 하는 취재 교육은 매우 불친절하다. 보통 "더 물어봐라", "사연을 취재해봐라", "깊이 취재하면 무조건 이야깃거리는 나온다" 정도의 지시가 전부이다. 수습기자가 보고를 하면 부족한 부분에 대하여 끊임 없이 취재를 시키는데, '이름이나 나이를 알아 보라'는 것과 같은 납득할 만한 지시사항도 있지만 지시하는 이유가 불분명해 보이는 것들도 있다. 이 과정을 반복하면서 수습기자들은 취재방법을 점차 습득해 나간다. 이원진 기자는 선배에게 추가 취재를 지시받는 과정에서 상당한 깨우침을 얻었다.

> 그때 이런 일이 있었지. (경찰서에서 취재한 사건 중에) 티코를 모는 사람과 그랜저 모는 사람이 시비가 붙었는데, 그랜저 모는 사람이 티코를 모는 사람을 때렸어. 그 이유가 뭐냐면, '감히 티코 모는 사람이 그랜저를 추월해?' 대단한 게 아니라 그냥 소소한 쌍피 사건인데, 그 제목이 나오니까 그건 기사가 되는 거잖아. 그런 말을 이끌어 내라는 거지. 분명히 싸우면 사유가 있을 텐데. (...) 그럼 그 내용이 사람들한테 보편적으로 이해가 되거나 재밌거나 그러면 기사가 되는 거지. 나는 그때 되게 깨우침을 받았어.

수습일과 중에 가시적인 형태의 피드백은 저녁에 회사에 복귀한 후에 받는 기사작성과 첨삭의 시간에 이루어진다. 당일에 취재한 사건 중에 사소한 사건이라도 주제를 잡아 기사로 써보는 시간인데, 보통 육하원칙에 의하여 작성되는 짧은 기사를 쓰고 일진에게 첨삭을 받는 것이다. 기사작성법을 따로 배우거나 교재가 있는 것은 아니었고 신문을 통해 배웠다. 당시 언론사들은 매일 각사의 신문들은 스크랩해서 자료실에 보관했는데, 수습기자들은 그 스크랩을 가져다가 몇 가지 포맷을 참조하여 기사를 쓰는 것이다. 이런 자료를 보고 기사 포맷을 지정해주는 것은 교육담당인 경찰청 출입기자[14] 선배의 몫이었다. "이를테면 큰 사건 같으면

원인, 발생 이런 것들을 조그맣게 고딕체로 (제목을) 쓰는 거, 그런 포맷"도 모두 신문을 보면서 익혔다. 이들이 참여한 현장이 곧 강의실이고 신문이 교재이자 교과서였던 것이다.

(2) 현장의 누구나 스승

수습기자가 아닌 정식 기자들도 업무를 위한 새로운 지식은 현장에서 참여하고 직접 실천하며 학습한다. 인력의 이동이 잦은 반면 일손은 부족한 언론사 인력구조의 특성상 제도적인 교육 장치나 전문성 교육이 별도로 이루어지지 않기 때문에, 기자들은 바로 현장에 투입되어 스스로 참여하며 학습할 수밖에 없다. 정론일보에서도 수개월에서 수년 사이에 출입처를 바꾸어 가며 순환근무를 하기 때문에 사회부 사건팀에서 경찰서 출입을 하던 기자가 갑자기 다음날에는 경제부 금융팀에서 원·달러 환율 추이를 전망하는 기사를 써야 하는 것이다.

이원진 기자는 정식 기자가 된 후 편집부로 발령받았다. 편집부는 수습기자 기간 동안 쌓았던 경험과는 전혀 다른 일을 하는 곳이었다. 각 신문 지면을 몇 면씩 담당하며 기사와 사진을 적절히 배치하고 알맞은 제목을 짜는 일이 편집부에서 하는 일이었다. 수습 기간 동안 알게 되었던 것들이 완전히 "리셋(reset)"되는 순간이었다. 편집부 초반은 좌충우돌이었다. 그가 가장 힘들었던 건 편집부에서만 쓰는 '일본식 용어'였다. 와리스께, 다대, 요꼬, 빼다판[15]... 지시를 잘 못 알아들으니 당황스러운 실수가 이어졌다.

'와리스께 가져와라' 그러면 그게 무슨 말인지 몰라 가지고... '이건,

---

14) 보통 사회부 사건팀은 소위 '캡'이라는 별칭으로 불리는 서울시경찰청 출입기자가 팀장을 맡아 사건팀 및 수습기자들을 관리한다. 그 아래 경찰청 출입기자를 '바이스'로 불렀는데 바이스가 나머지 경찰서를 담당하는 일진기자 중 대표격으로, 수습기자 교육의 실제적인 부분을 책임지는 경우가 많다.

15) 와리스께는 지면의 편집 초안인 '대장(臺狀)'을, 요꼬는 가로, 다대는 세로, 빼다 판은 제목 등지에 검정 바탕에 흰 글씨, 흰 바탕에 검정 글씨 등으로 강조하는 편집기술을 말한다.

다대 3단 쓰자' 그러면 이게 세로로 제목을 3칸, 세로 편집이니까 3단 사이즈 제목을 이만큼 (손으로 한 뼘쯤 가리키며) 쓰라는 거거든. (...) 뭔 말인지... 심지어 그 선배는 어쨌냐면, 배구하다 다쳤다고 등에 파스를 '아, 요꼬로 붙일까 다대로 붙일까?' (웃음) (...) 근데 첨에 '모르겠습니다' 말을 못하잖아. 일주일이나 가는데도 계속 그 용어가 헷갈리는 거야. 그런 말이 너무 많았으니까.

신입 편집 기자를 위한 별도의 교육 시간이 있었던 것은 아니다. 사수가 있었지만, 시간을 내어 교육을 시켜줄 인력이나 시간이 부족했다. 이원진 기자도 편집부에 발령받자마자 아무것도 모르는 상태에서 바로 담당 지면을 배정받았는데, 어깨너머로 배우며 그때그때 모르는 것은 물어가며 편집 일에 능숙해지게 되었다.

회사에서 내근하는 부서가 아닌, 외부 현장이 있는 출입처를 처음 맡게 되면 취재하고 기사 쓰는 일은 더욱 어려워진다. 보통 인력이 부족하기 때문에, 현장에 담당 기자 한 명만 나가 있는 경우가 많은데 사수 없이 바로 업무에 필요한 지식을 습득하여 기사를 작성해야 하기 때문이다. 이원진 기자는 3년 차 기자일 때 경제부에 배치되면서 가장 막막함을 느꼈다. 첫 출입처로 중소기업을 담당하였는데, 당시 정부는 중소기업, 벤처기업 육성에 드라이브를 걸었고 각 언론사에서 관련 정책 보도에 대한 경쟁도 심한 상황이었다. 3년 차 기자가 되었다고 하지만 사범대를 졸업했고 경제에 대해 크게 관심이 없었기 때문에 일반인 정도의 경제 지식만을 가지고 있는 상태였다. 그러나 인력 구조상 기사는 당장 써야 하는 상황이었고, 중소기업은 신문사에서도 중요하게 생각하지 않았던 출입처기 때문에 기사를 쓰는 데 도움을 줄 선배도 전혀 없었다.

기자들의 스승은 취재 현장에 있었다. 출입처의 여러 기관, 연구원에서 벌어지는 일들, 정책자료들, 전문가들로부터 당장의 기삿거리를 취재하고 그 과정에서 업무에 필요한 지식과 현안을 배우며 점차 역량을 길러가는 것이다. 이원진 기자는 중소기업 관련 연구원의 원장을 무작정 찾아갔다. 매일같이 그와 함께 원장실에 앉아서 비치된 관련 잡지를 보면서 내용을 묻고, 경제 통계를 해석하는 법을 배웠다. 거의 "과외"를 했

던 셈이었다. 작은 정책으로 보여도 그것을 거시적이거나 정치적인 관점에서 보는 방법도 배웠다.

(연구원장이 나에게) '당신이 장관이나 대통령이라면 어떻게 하겠냐'고 (묻는 거야). 3년 차 기자가 이해도 못할 부분을 되게 크게 봐서 정치적으로 해석해주면서 얘길 하는 거야. 그게 나는 되게 재밌었지. 그래서 기사를 볼 때 3년 차 기자로 볼 게 아니고 '내가 만약 정책결정권자라면 어떻게 할 것인가, 어떻게 반영할 것인가'를 가지고 큰 틀에서 봐야 된다, 그런 생각을 그때 배우게 됐지.

이때 학습했던 지식은 향후 경제부에서 정책금융을 출입하면서도 도움이 되었다. 정부에서 정책이 발표되면 그것이 곧 중소기업 현장과 연결되는 경우가 많았기 때문에 정책에 대한 이해도가 높았고, 단순 정책기사나 통계기사를 쓰는 것이 아니라 적절한 중소기업 케이스를 기사 서두에 활용해서 기사 가독률을 높일 수 있었다.

(경제부 기사) 가독률 떨어졌다고 나오면 '아무개 남동공단의 아무개 피복업체는 올해 일하는 시간이 저번 주 들어서 몇 시간 정도 줄었다. 물량 발주가 끊겼고...' 이런 부분을 나는 (기사 앞머리에) 읊고 시작했지. 그 기사를 보고 선배들이 되게 좋다고 그랬어. 그런 기사는 진짜 현장을 많이 가봐야 쓸 수 있는 기산데. 중소기업 맡으면서 많이 (현장을) 돌았거든.

이원진 기자가 기자로서 필요한 지식들은 그 현장에 있는 스승들에게서 직접 배울 수 있었고 그것이 기자생활을 하면서 얻은 자산이 되었다.

3) 집단 지식의 압축적 전달 기제로서의 학습

(1) 억압적 수습교육

수습교육은 '기선제압'으로부터 시작된다. 정론일보의 수습기자들은 처음으로 현장에 가기 전 반드시 회식을 한다. 이 회식은 '출정식'이라고 불리는데, 본격적인 사회부 수습교육이 시작되기 직전에 엄청나게 많은 술을 먹인 직후에 출입하게 될 경찰서로 배치하는 것이다. 수습기자들은 술에 잔뜩 취한 채로 첫 담당 출입처인 경찰서를 방문하게 되고,[16] 술까지 마신 상태에서 첫 현장 취재를 경험하게 되는 수습들은 담당 사수인 일진에게 크게 혼날 수밖에 없게 된다. 이원진 기자 역시 술에 취한 채로 종로경찰서에서 첫 취재를 하고 선배에게 첫 보고를 했다. 그때 그는 정신이 확 들었다. 전날까지 회식자리에서 화기애애하게 술을 마시던 선배의 태도가 180도로 바뀌어 있었던 것이다.

그렇게 잘해줬던 ○○○ 선배가 갑자기 '이 XX야' 하면서...(웃음)
그날 정신이 확 들면서 이걸 내가 왜 해야 하지?

수습기자는 현장에 참여하여 취재를 실천하며 선배와의 상호작용을 통하여 학습하지만, 이 상호작용은 결코 평등하지 않다. 선배의 일방적인 지시를 수습기자는 무조건 이행하고 그 결과를 '보고'하며 다음 지시를 기다려야 한다. 수습기자는 비합리적이거나 무리한 취재지시라 하더라도 이에 대한 의문이나 반대를 표시할 수 없으며 취재지시를 받아들여 이행해야 한다. 이에 따라 비윤리적인 행위를 하게 되거나, 수습기자가 위험에 처하는 사건도 간혹 벌어졌다. 2000년대 중반에 수습교육을 받았던 한 기자가 병원 장례식장에서 취재 지시를 받고, 망자(亡者)의 친구로 위장하여 유족에게 접근해 취재를 위한 정보를 얻었다가 발각되어 폭행을 당한 사례도 있었다. 1990년대까지는 사건 현장에서 증거품이나 피해자의 유류품 등을 가지고 오는 경우가 비일비재했다. 고참 기자들이 수습

16) 그때부터 대략 3-6개월의 본격적인 수습 기간이 시작되는데, 이 시기를 기자들끼리는 '사츠(스)마와리'라고 불렀다. 이 은어는 일본식 용어로, 경찰을 뜻하는 '사츠'와, 순회하다는 뜻을 가진 '마와리'라는 일본어가 더해진 것으로 보통 사회부에서 경찰서를 출입하는 기자들을 뜻한다. 수습교육이 끝나고 정식으로 사회부에 배치된다고 해도, 이들은 여전히 사츠마와리라고 불린다.

기자 시절을 떠올리며 무용담처럼 하는 이야기 중, 신문의 사건 기사에 실리는 사건 당사자의 사진을 구하기 위해 몰래 집안에 잠입하여 사진 액자를 훔쳐 온 일은 마치 단골처럼 나오는 경험담이다.[17]

퇴근 없이 경찰서에서 숙식하며 진행되는 수습교육 스케줄은 수습기자를 억압하는 가장 폭압적인 장치이다. 이원진 기자의 이야기를 토대로 당시 수습기자의 일과를 재구성해보면, 아침 6시 일진 선배에게 첫 보고를 하게 된다. 이때 자신이 속한 라인의 경찰서를 모두 들려서 그곳에서 벌어진 사건·사고, 즉 기삿거리를 '수집'하여 일진에게 보고해야 한다. 아침 6시에 보고를 하려면 수습기자는 2-3시간 전인 새벽 3-4시에 일어나서 자신이 담당하는 경찰서를 모두 다니며 취재를 해야 한다. 전날 밤 보고가 새벽 1시 전후로 끝나기 때문에 물리적으로 수습기자에게는 2-3시간의 수면시간만 주어지는 것이다.

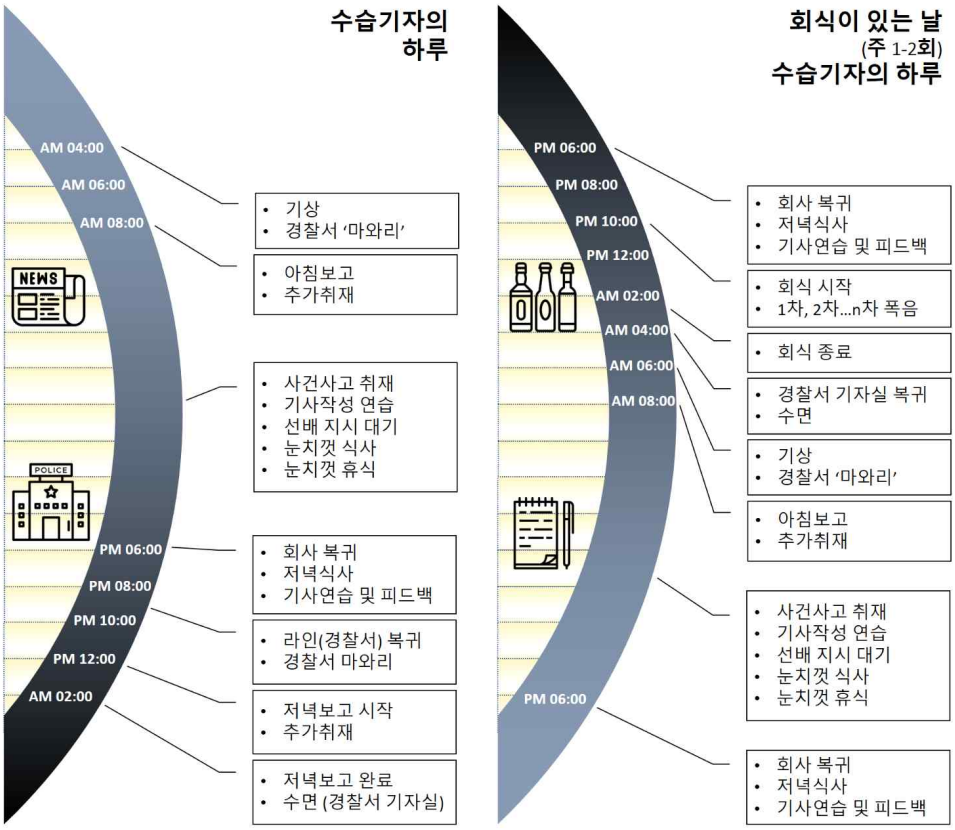
따라서 수습기자들은 집에 귀가하지 못하고 보통 큰 경찰서에 마련되어 있는 수습기자실에서 잠을 청할 수밖에 없으며 이것이 규칙이기도 하다. 이러한 숙식 취재를 언론사에서는 '하리꼬미'[18]라고 통칭하는데, 수습기자실은 온돌방처럼 생긴 (보통 아무것도 없는) 방이며 남녀 구분 없이 모든 수습기자들이 이곳에서 잠깐 눈을 붙이고 움직이는 것이다. 아침 보고가 끝나면 일진이 추가로 지시하는 보강 취재를 실시하고, 낮 동안은 계속 일진의 지시에 따라 취재를 진행한다. 다만, 택시, 버스와 같은 교통수단에서 꾸벅꾸벅 졸거나 요령 있게 눈을 붙이고 식사도 하면서 체력을 보충해야 한다. 하지만, 불시에 선배로부터 연락을 받게 되면 모골이 송연해지는 경험을 하게 된다. 많은 기자들이 몰래 잠을 자다 선배에게 걸린 기억, 국밥을 한 그릇 시켜서 한 숟갈 뜨는 순간 선배에게 연락을 받고 그대로 나와야 했던 기억을 가지고 있다.

---

17) 2000년대 중반에 입사한 김윤주 기자만 해도, 선배들로부터 '마루사진 없냐?'는 이야기를 듣곤 했다. 마루사진은 일본어로 동그라미를 뜻하는 명사 'まる'에서 비롯된 기자들의 은어로, 신문에 들어가는 얼굴 사진이 동그란 타원 형태로 들어간 것을 묘사한 단어이다.

18) 하리꼬미는 '잠복함'이라는 뜻을 가진 일본어 명사 '張込み'에서 나온 기자들의 은어로, 수습기자가 경찰서에서 숙식하며 취재하는 것을 이르는 말이다. 혹독한 수습교육을 상징적으로 이르는 말이기도 하다.

신문사의 기사 마감 시간이 지나는 오후 6시 이후, 수습기자들은 모두 회사 사회부로 복귀하는데, 이때 일진 기자들과 직접 대면하여 그날 쓴 기사에 대한 첨삭을 받게 된다. 첨삭이 끝나면 다시 수습기자들은 본인이 담당하는 라인 경찰서로 복귀하고 밤 11-12시 사이 정해진 시간에 다시 당직인 일진 기자에게 출입처의 사건·사고를 보고한다. 이러한 일과가 일요일부터 금요일 밤까지 이어지고, 휴일은 토요일은 하루이다. 이러한 일과는 아래 [그림 Ⅲ-5]처럼 표현할 수 있다.



[그림 Ⅲ-5] 1990년대의 수습기자 일과표

출처: 연구자 재구성

수습기자들은 주 6일을 이와 같이 숨막히는 스케줄에 따라 움직이며 지시를 충실히 이행하며 취재경험을 쌓고, 기자로서 필요한 지식을 전수받게 된다. 이에 대한 반발은 보통 개인적인 형태로 나타나는데, 도중에 그만두고 퇴사하는 경우가 간혹 발생하지만 이는 보통 기자들 사이에서 '근성' 없이 낙오한 것으로 인식되었다. 이 과정을 겪어낸 수습기자들은 시간이 지나면서 이러한 폭압적인 수습기자 교육을 하나의 훈련 과정으로서 받아들인다. 이러한 인식은 이원진 기자와 20년 이상 차이가 나는 3년 차 김성우 기자도 가지고 있었다.

> 빨리 빨리 생산물을 내놔야 하는 체계 안에서는 그렇게 (선배가) 하나 시킬 때마다 의문을 품고 했을 때, (선배가) 말을 너무 명령조로 한다고 해서 이거는 잘못된 거여서 일 안하겠다고 버티고 이렇게 하면 조직이 기능하지 않는다고 생각하기 때문에... 웬만큼 엄청나게 불합리한 일을 하지 않는다면, 약간의 인격모독...(은 할 수 있다) (웃음) (선배가) 욕은 안했어요. 아무도 욕하는 선배는 없었는데 짜증나죠. 어차피 기사 안될 거는 저 선배도 알고 나도 아는데 어쨌든 그 과정 자체가 훈련이라고 생각해서 저는 따랐던 편이고, 그랬습니다. (김성우 기자)

이원진 기자는 점차 수습기자 교육이 "게임같은 것"이라고 느꼈다. "정말 선배들이 후배들을 갈구고 싶어서 그랬다기보다는... 사람을 빨리 (기자로) 바꿔야 되고 적응하게 만드는 일종의 통과제의라고 생각"을 하게 되었다는 것이다. 그는 나름대로의 깨달음을 얻으며 수습 생활에 익숙해졌다. 이원진 기자는 후에 일진 기자를 거쳐 사건팀 캡을 하면서 회의시간을 줄이는 등 방식을 약간 수정하기는 하였지만 역시 같은 방식을 따라 수습기자를 교육하였다.

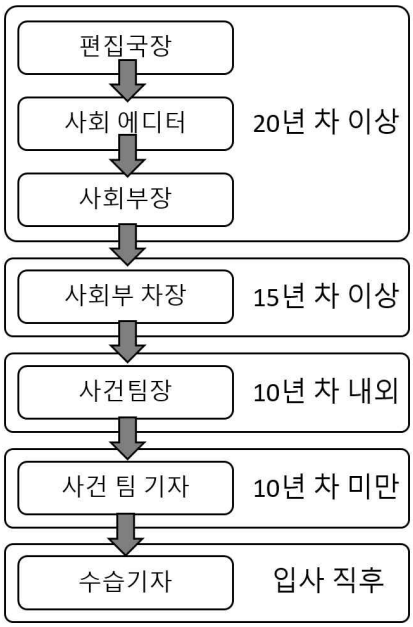
정론일보의 수습기자 교육이 이처럼 수십 년 간 이어질 수 있었던 것은 공동체의 지식이 일방향으로 전달되는 메커니즘에 따라 그대로 재생산될 수 있었기 때문이다. 수습기자 교육에 성실히 참여한 이원진 기자

와 같은 이들은 선배가 되면 배운대로 수습기자를 교육시키며 그들이 학습한 것들을 다시 후배에게 전달한다. 조직의 위계에 따라 일방향적으로 전달되는 지식은 결국 집단의 동일성을 유지하는 효과적인 기제가 되었다.

(2) 위계적 조직문화

언론사에서는 업무 효율성을 강조하는 조직의 특성상 수직적 구조와 명령체계가 매우 강고하게 구조화되어 있다. 수습기자에 대한 취재 지시는 일차적으로 일진이 담당하지만, 지시와 명령체계는 이러한 수직적 조직구조에 따라 일어난다.

수습기자들은 조직 구조의 가장 하단에 위치하여 일방적으로 지시를 수용하는 위치에 있다. 사건팀의 일진 기자 역시 보통 5년 차를 넘지 않는 비교적 젊은 기자들로, 일진 기자들 위에는 사건부팀장 격인 바이스의 지시를 받으며, 그 위에는 소위 캡이라 불리는 사건팀장이 있다. 사건팀장은 보통 10년 차를 전후로 한 중견기자이며, 그 위에는 사건 담당 차장, 사회부장, 사회에디터(부국장급), 편집국장이 포진되어 있다. 일진 기자는 수습기자에게 취재지시를 하지만, 특이사항이 있으면 바이스와 캡에게 보고하고 그들은 차장, 부장에게 보고하며, 부장은 에디터와 국장에게 보고하는 체계를 가지고 있는 것이다. 사회부의 위계구조는 아래 [그림 Ⅲ-6]과 같다.



[그림 Ⅲ-6] 사회부의 기본적인 위계 구조

출처: 연구자 재구성

지시체계는 보고체계의 역순으로 제시된다. 이러한 구조는 연공서열에 따라 형성되며, 상위로 갈수록 고참으로서 권위와 역량을 인정받는다. 이원진 기자는 1995년에 수습기자였지만, 편집부, 섹션팀, 경제1부, 경제2부, 사회부 사건팀, 사회부 법조팀, 사회부 교육팀, 온라인콘텐츠팀, 논설위원실 등 다양한 부서를 지나는 사이에 연차가 쌓이고 직급은 점차 높아져, 평기자에서 차장대우, 차장, 부장을 거쳐 이제 부국장급인 에디터가 되어 의사결정을 주도하고 있다.

이러한 위계는 수습기자들에게 두려움으로 작용한다. 이들이 처음 부딪치는 벽은 '무서운 선배'인데, 선배에게 보고 전화를 거는 상황을 기자들은 가장 두려웠던 순간으로 꼽는다. 아래 [그림 Ⅲ-7]에서 볼 수 있듯이 정론일보의 2013년도 '수습매뉴얼'에 따르면 보고시간과 보고요령 및 내용이 상세하게 적혀 있다.

가. 보고요령

기사 리드에 해당되는 '야마(주제 · 핵심)'를 잡고 육하원칙 중 주요 사항을 넣어 한 문장으로 짧게 보고한 뒤 1진의 추가 질문에 답한다.

> **"수습 ○○○입니다. ○○라인 보고하겠습니다. 강남서 절도(살인, 강도, 강간 등) 사건입니다. 추석 연휴기간 강남 반포 일대 빈아파트 열 곳에서 모두 5000만원 상당의 금품을 턴 10대 청소년 3명이 경찰에 붙잡혔습니다."**

그 뒤 1진이 묻는 ▲피의자 · 피해자 인적사항 ▲피해 내용 ▲범행수법 ▲검거경위 ▲구속영장 신청 또는 발부 여부 ▲기타 특이사항 등 구체 질문에 답한다.

나. 보고시간

보고시간은 마감시간과 같다. 정례적인 보고는 자의로 5분, 10분 늦추지 않고 앞서서 보고하지 않는다. 단, 시간을 다투는 중요 취재를 할 때는 1진에게 보고한 뒤 보고 시간 조절을 요청한다. 긴급이나 돌발 상황이 벌어졌을 때는 즉각 1진에게 보고한다. 담당 경찰서, 병원 등 라인을 모두 돈 뒤 1진에게 오전 첫 보고를 한다. 그 뒤 1시간마다 사건 및 상황을 보고하는 것이 원칙이지만 구체적 취재 및 보고는 1진 지시에 따른다. 야간에는 당일 야근하는 1진 기자에게 보고한다. 이 역시 매시간 보고가 원칙이나 야근자 지시에 따른다.

[그림 Ⅲ-7] 2013년도 정론일보 수습기자 매뉴얼

출처: 정론일보

선배 기자와의 상호작용은 동등하게 이루어지지 않는다. 상기한 요령을 지키지 않았을 경우, 선배에게서 불호령을 듣게 된다. 예를 들어 "수습 ○○○입니다." 라는 첫 보고 문장을 지키지 않았을 경우, 전화를 끊고 바로 다시 하도록 하거나, 보고시간을 다시 지정하여 보고를 받는 선배 기자들도 있다. 그리고 수습기자들은 선배의 지시에 따라 수습기자 기간 내의 모든 행동 및 동선을 결정하게 된다.

선배들이란 존재가 나에게 어떤 영향을 미칠 수 있으며, 나를 얼마나 갈굴 수 있는 존재들인지 다 알게 되고. 위계라는 게 이렇게 심하구나. '일진', '바이스'는 뭐고 '캡'은 뭐고... 처음 들어왔는데 너무 낯선 어휘들에다가... 바이스고 캡이고... 데스크, 부장... 또 누구 국장, 이게 막 위계가 쫙 서 있는데, 이게 일진하고 수습의 관계도 너무 위계 권위가 강하니까... (오주현 기자)

이러한 수직적 구조는 호칭에서 명확하게 드러난다. 신문사에서 호칭은 연공서열을 기준으로 붙여진다. 선배들은 항상 수습기자들에게 반말을 사용하며, 수습기자들은 항상 존대를 한다. 선배가 본인보다 상당히 어리거나 심지어 대학 후배인 경우도 있지만 수습기자와 선배기자로 만나는 순간 기존의 관계는 사라지게 된다. 동기들에게는 나이와 무관하게 모두 말을 놓도록 지시한다. 입사 전까지 '○○아, 언니, 오빠'로 부르던 사이라고 할지라도, 같은 언론사에 입사한 이상 이들은 그저 입사 기수에 따라 선후배 관계로 나뉘게 된다. 하루 전까지 '○○아' 하고 불렀던 학과 후배가, 이제 ○○선배가 되는 것이다.

신문사에서는 위계질서가 중요한데, 전에 알던 사람에게 누나, 형이러면 (위계가) 흐트러질 수 있는 거고, 동기들은 아무리 나이 차이가 많이 나더라도 무조건 다 그냥 말 트면서 지내게 만드는 (...) 그런 것들이 위계 때문에 그런 거지.

호칭의 문제로 이원진 기자는 수습기자 시절 선배와 주먹다짐까지 벌였다. 같이 입사한 동기가 입사 전부터 알았던 학교 선배였기 때문에 입사 후에도 자연스럽게 '○○이 누나'라고 불렀다. '누나'라는 호칭은 쓰지 않아야 한다는 얘기는 들었지만, 자기도 모르게 선배 기수와의 회식 때 "누나"가 저절로 튀어나왔다. 그 순간 선배의 날카로운 목소리가 들렸다. "너 뭐라 그랬어?"

이러한 엄격한 위계구조는 검찰이나 군대와 같은 조직에서도 유사하게 나타나는 문화이다. 검찰의 경우 검찰총장이 나온 기수 이상의 검사

들은 모두 사퇴하는 등 조직 문화가 매우 엄격하게 적용되고 있다. 언론사에서도 지금은 덜하지만, 과거 편집국장과 같은 기수의 기자들은 그만두거나 편집국 외부로 발령받는 등 강한 위계질서가 작용했다. 언론사 이런 조직문화가 존재해온 이유는 상당수의 언론사가 정권이나 기업의 입김에서 자유롭지 못했던 과거의 언론 문화와 관련되어 있다.

> 그때 당시에는 언론사에서 기사가 밑에서 상향식으로 발제된 게 아니라, 다 관제언론이고 그런 식의 시스템이었기 때문에 그러지 않았나 (...) 기본적으로 위에서 결정되는 기사가 훨씬 많지. 특히나 우리가 아무리 언론사라고 해도, 취재 못하는 부분이 훨씬 많았잖아. 성역이라는 게 있었을 것이고. 90년대에 민주화됐다고 하지만, 그렇기 때문에 언론이 올바르게 서지 못했고 그런 것이 조직문화에 그런 식으로 나타난 게 아닌가 싶어. 밑에서 말도 잘 못하고. 위에서 하여튼 다 상명하달이니까.

정권의 권위주의 체제에서 언론사들이 '관제언론'으로서 작동하며 기사의 편집방향이나 내용에 대한 검열을 받던 시기에는 이른바 '윗선'에서 하달하는 기사의 편집방향이 존재하였다. 언론사 기자들은 권력이나 위협에 맞서 진실을 보도하고자 하는 기자로서의 사명감과, 하달되는 기사에 이중구속을 겪을 수밖에 없었다. 따라서, 언론사가 원활히 작동하기 위해서는 기자들에 대한 통제가 필요했으며 이는 강한 위계와 수직적 조직문화로 나타났다. 당시에는 왜 기사로 써야 하는지 설득이 안되고, 기자로서 양심에 반하는 기사여도 "무조건 쓰라면 써"야 하는 상황이 많이 벌어졌었고 철저한 위계질서는 '윗선의 입맛에 맞는' 신문제작을 위하여 반드시 필요했던 것이다.

> (수습교육이) 엄청나게 폭압적으로. 인권이라는 게 없잖아. 폭압적으로 아침에 수면권도 보장하지 않으면서 강하게 시키는 거지. 그게 이제 기자로서 근성을 기르는 것도 있지만 하나의 폭력적인 조직문화가 전수되는 과정이지.

1990년대 이후 정치체제가 민주화된 이후에도, 권력과 맞닿아 있던 사회 곳곳에 권위주의 시절의 잔재가 남아 있었기 때문에 언론사가 가진 조직문화와 위계질서에는 큰 변화가 나타나지 않았다. 정론일보의 경우 2000년대 초반 이후 내부 기자들 사이에 언론으로서 가져야 할 가치와 편집방향에 합의가 이루어진다. 일선 기자와 데스크가 원하는 기사와 논조가 크게 다르지 않게 된 것이다. 이러한 측면은 표면적으로 집단 내부의 민주적인 의사소통이 이루어지는 것처럼 보이게 하기 때문에, 조직문화가 가진 모순이 드러나지 않게 된다. 역설적으로, 정론일보가 가진 조직문화나 위계가 구성원들의 큰 저항 없이 존속될 수 있었다. 이러한 문화는 억압적인 수습교육을 통하여 효과적으로 전수되고 재생산되었다.

4) 정체성과 소속감의 형성

수습기자 교육 방식에 대하여 처음에는 비판적이던 수습기자들은 정식기자가 된 이후에는 변화한 견해를 보인다. 수습기자 제도의 적절성이나 효과성에 대해서는 비판하면서도, 한편으로는 현재와 같은 교육의 형태가 필수불가결하다고 느끼는 것이다. 현재 언론사 구조에서 단기간에 기자를 길러내는 데에는 현재의 수습기자 제도가 가장 적합하며, 회사가 원하는 인재를 길러낼 수 있다는 이유에서이다(박재영, 2014; 이재섭 외, 2014). 실제로 정론일보의 고참 기자들 중에는 여전히 이와 같은 생각을 하는 사람들이 상당히 많은 편이다. 비교적 젊은 기자들 사이에서도 효과성을 인정하는 이들이 적지 않았다. 수습기자 제도가 많은 비판을 받으면서도 수십년 간 존속되어 올 수 있었던 힘은 어디에서 온 것일까.

6개월 간의 수습기자 경험은 다양한 경험을 가진 수습기자들을 변화시킨다. 처음 그의 눈에 비친 동기들은 서로가 다들 달랐다. 신문학과 대학원까지 나온 준비된 이도 있는가 하면, 왜 기자가 됐는지 모를 정도로 문제의식이 없는 이도 있었고, 문학청년 같은 이도 있었다. 살아온 집안 배경이나, 출신 대학도 모두 달랐다. 하지만 6개월 후, “그 전까지는 그

렇게 다르던 사람들이" 어느 순간 모두 비슷한 기자가 되어 있었다. 서로 같은 것들을 보고 찾고 생각하다 보니 그것이 내재화되어서 "언론사 기자로서 비슷"한 "획일적인 기자가 되는 것"(이원진 기자)이다. 사안에 대해서 '기자'로서 생각하는 훈련을 하다 보니 그것이 내재화되어서 점차 기자로서의 정체성이 갖추어지는 것이다.

> 그걸 (수습기자를) 하고 나면, 언론사 기자로서 비슷해지는 것 같아. 더 비판적으로 보게 되고, 그담에 뭔가 찾아낼 게 없는지 계속 질문거리를 생각하게 되고, 이걸 어떻게 하면 언어로 빨리 정리할까, 이런 생각을 하게 되지. 일단 기사 패턴, 문장을 암기하잖아. 스트레이트 기사 같은 거를. 일단 기사체를 암기해둔 자체가 스키마(schema)가 돼서 그런 식으로 (...)

수습기자 기간을 "회사가 원하는 인재상(像)으로 탈바꿈"(박재영, 2014: 96)하는 때로 보는 분석처럼, 모두 달랐던 개인이 수습기자 교육을 마친 후 정론일보에 소속감을 가진 전형적인 기자가 된다. 수습기자 초기에는 무섭게 윽박지르기만 했던 선배들도 이제 그들을 동료로 인정하고 동등한 입장에서 대우해 나간다.

> (수습기자 제도가) 난 좀 필요하다고 생각하고 지금도 그런 게 있어. 그러니까 이게 단기간에 사회화시키는 거지. 기자로서 사회화. 다른 게 아니라, 우리 조직에. 특히나 지금 들어서는 ○○일보 기자와 우리 신문 기자가 완전 다르잖아. 그런 것까지 해서 어떤 거기에 대한 우리 조직의 로열티도 심고...

수습기자들은 6개월의 압축된 기간 동안 집단의 업무방식, 전문지식을 학습하면 문화와 정체성을 함께 학습한다. 집단 내에서 쓰는 언어, 규범, 행동 및 사고 방식을 함께 받아들이는 것이다. 처음에는 수습기자 제도에 대하여 비판적이었던 신입기자들이 수습기자 기간이 끝나고 나면 이 제도의 존속에 동의하게 되는 까닭은 여기에 있다. 이들이 기존 구성

원들의 사고방식을 습득하게 되면서 수습기자 제도가 조직의 유지에 필요하다는 점을 직관적으로 알게 되기 때문이다. 이러한 지점은 이원진 기자뿐만이 아니라 고참 기자들이 보편적으로 인식하고 있다.

> 이 회사에 소속감을 만들어주는 절차랄까. (...) (수습기자 경험이) 정론일보의 기자로서 (...) 신문기자의 위상이랄까 그런걸... 이제 정통성이랄까. (...) 그런 과정을 밟았던 거 같고. (박재훈 국장)

이러한 특징으로 인하여 1980년대의 수습교육과 2010년의 수습교육이 크게 변하지 않고 지속될 수 있었다. 학습을 통하여 정론일보 구성원들의 정체성이나 소속감이 유지될 수 있었고 이는 기존의 구성원이 겪은 학습경험을 존속시켰기 때문이다. 그 후 이원진 기자는 정론일보에서만 20년을 근무했다. 이제, 자신의 정체성이 '정론일보 기자'라는 타이틀을 떼어버리면 얼마 남지 않는다고 생각하게 되었다. 그의 행동이나 태도, 특정한 이슈에 대한 가치관도 정론일보 기자의 입장에서 생각하게 되었다.

> 내가 되게 잘난 것 같지만 정론일보 이름을 떼버리고, '이원진 기자'로 나가면. 내가 가지고 있는 나의 한 20%밖에 안 될 거 같아. (...) 벌써 20년도 넘게 있었으니까. 정론일보의 울타리가 생각보다 큰 거지. 자기 앞에 붙는 접두어로서의 정론일보가 여러 가지가 정말. (...) 사실 나를 규정하는 거고 나는 정론일보 기자니까 훨씬 행동거지도 올바르게 해야 한다는 생각이 들고. ○○일보 기자보다 훨씬. (웃음)

그에게 정론일보는 단순히 직장이 아니라 자신을 규정하는 정체성으로서 기능하였다.

3. 소결

이 장에서는 정론일보 기자공동체에서 이루어져 왔던 학습의 양상과 학습이 일어나는 방식을 탐색하였다. 이 학습은 집단이 요구하는 지식과 역량을 후대에 전수하는 집단재생산의 과정이었으며, 이러한 학습의 양상과 방식은 집단의 구조와 성격에 따라 규정되었다.

기자학습은 실천의 맥락에서 이루어졌다. 기자들이 직무를 배우기 위하여 강의실에 앉아 연단의 강사 말을 경청하는 일은 거의 없다. 현장에서 직접 취재하고 여러 상황에 부딪치면서 기자로서 필요한 지식과 역량을 키워나가게 된다. 즉, 기자들의 학습은 제도 학습이 아닌 실제 세계에서 상황 중심적으로 이루어진다. 언론사에서 이루어지는 대표적인 학습과정인 수습기자 교육은 이처럼 참여와 실천을 통하여 이루어지며, 고참과의 상호작용을 거쳐 집단이 요구하는 지식과 역량을 전달받는 과정이다. 폭행 혐의로 경찰서에 입건된 사건은 어떤 것들을 취재해야 하고, 화재가 났을 때는 무슨 내용을 알아봐야 하고, 도심에서 큰 집회가 있을 때는 어떻게 취재를 해야 기사를 쓸 때 필수적인 사실 및 새로운 사실, 의견 등을 찾아낼 수 있는지 구체적인 맥락에서 선배와의 상호작용을 통해 학습하는 것이다. 이 과정에서 이들이 고참으로부터 전달받는 것은 지식뿐만이 아니다. 단기간의 압축적인 학습과정을 통하여 집단의 언어, 문화, 사고방식 등 집단이 가진 자산이 그대로 전수된다. 이러한 기자학습의 특징은 지식뿐 아니라, 집단의 역사를 공유하며 실천공동체의 역사를 공유하는 상황학습의 특징을 가진다(Lave & Wenger, 1991).

수습기자 교육에서 이루어지는 학습방식은 억압적으로 이루어진다. 수습기자의 공식 일정을 따라가면 하루 수면시간이 2-3시간에 불과하며, 그마저도 집이 아닌 경찰서 기자실에서 묵는 것이 공식화되어 있다. 이러한 생활은 주 6일 간 계속된다. 밥을 먹거나, 세면을 하는 등 인간으로서 기본적인 생활을 보장받지 못하며, 무슨 상황에서도 선배의 지시가 앞선다. 이 기간을 이겨내고 마침내 정식 기자로 발령받게 되면 집단 내 다른 구성원들도 이들을 동료이자 정식 후배로 인정하고, 이에 걸맞게

대우한다.

따라서, 수습기자 교육 기간은 기자공동체에 갓 진입한 신입이 집단에서 인정받는 전임참여자의 단계로 이동해 나가는 관문이자 통과제의로서의 성격을 가진다. ‘수습’이라는 이름에서도 알 수 있듯이 이들은 언론사에 입사는 했으나 아직 기자로서 자격을 갖추었다는 내·외부적인 인정을 받지 못했으며, 집단이 가지고 있는 역사와 자산을 공유하지 못한 단계이기 때문에 완전한 집단의 구성원이라고 볼 수 없다. 즉, 기자라는 명칭을 부여받은 합법적 구성원이지만, 실상으로는 전적인 참여에 이르지 못하는 주변성을 가지고 있다. 주변성을 버리고 합법적 지위를 획득한 전임참여자가 된다는 의미는 곧 공동체가 요구하는 총체적인 학습이 이루어졌다는 것을 뜻한다. 즉, 신입들이 전임참여자가 되어가는 과정은 그들을 집단의 일원으로 탈바꿈하며 집단을 유지하고, 또 재생산해나가는 과정이기도 하다.

이러한 집단재생산의 과정에는 집단의 학습 맥락에 작용하는 강한 권력과 위계가 효과적인 기제로 작용한다. 신입과 전임참여자인 고참이 가지는 힘의 크기가 다르기 때문에 참여자들 간의 상호작용은 동등하게 이루어지지 않으며, 학습과정에도 승자와 패자가 존재한다(Lave, 1988; Niewolny & Wilson, 2009). 보통 막 대학을 졸업하고 입사한 수습기자들에게 이는 매우 낯설고 두려운 권력이다. 이에 따라 수습기자들을 힘들게 하는 살인적인 일정도 수용되며, 비합리적인 처우도 용인된다. 수습기자들이 집단에 통용되는 힘을 가지고 있지 않은 상태에서, 기존의 지식과 문화가 빠르게 전수될 수 있는 것이다. 즉, 수습기자 제도가 과도하게 강한 위계를 가지고, 비인간적인 업무일정 등을 유지하는 이유도 6개월이라는 단기간에 가장 높은 교육 효과를 통하여 집단의 한 일원으로 만들어내기 위한 하나의 의도된 기제일 수 있다. 이 과정을 받아들이지 못하거나, 적응하지 못하는 이들은 정식 기자라는 타이틀을 달기 전인 수습기자 시절에 탈락함으로써 집단의 순수성은 이어진다. 실제로 상당수의 기자들은 비인간적인 수습기자 교육제도 자체도 교육적 효과를 위해 필요하다고 생각하고 있다. 이 과정을 통하여 신입기자가 업무뿐만

아니라, 조직과 융화하는 내부의 문화를 함께 습득할 수 있게 된다고 보기 때문이다.

이러한 특징을 가지는 정론일보 기자공동체의 학습 양상과 방식은 곧 학습이 이루어지는 집단으로부터 규정되었다. 정론일보 기자공동체의 특징은 그를 둘러싼 환경과 조건이 되는 배경으로서 수십 년간 지속된 권위주의적인 사회·정치체계와 맞닿아 있었다. 언론사는 비즈니스 사업체이지만, 수익 창출만이 아니라 공공적 권위를 가진 뉴스 생산을 목적으로 모인 조직이다. 기자들 스스로도 그들 자신을 일반 회사원과 분리하여, 공익성을 구현하는 뉴스의 생산에 필요한 개인적인 자질이나 규범, 직무 역량 등을 부각시킨다(박진우, 송현주, 2012). 그러나 20세기 중반에 설립된 정론일보를 비롯한 전통 미디어 언론은 우리나라의 권위주의 체제를 거쳐오면서 관제언론으로서 작동하였던 시기를 겪었으며 이 과정에서 수직적이고 위계적인 조직문화가 고착화되었다. 이처럼 집단이 터한 세계가 수십 년간 변하지 않고 안정적이고 고정된 상태를 유지하여 왔기 때문에 집단에 요구되는 지식과 역량도 변화하지 않았으며, 집단은 이러한 구조를 재생산하며 유지시킬 필요를 가지고 있었다. 따라서 기존의 지식을 후대에 전수하는 집단학습의 과정은 위계적인 조직문화의 지지하에 효과적으로 집단을 재생산하였다. 이 과정을 통하여 집단은 완벽하게 작동되었고, 1990년대에 입사한 고참이 2010년에 입사한 신입을 가르칠 수 있었으며, 고참이 가진 우월적 힘은 그대로 유지되었다.

상황학습 이론은 실천공동체에서 신입과 고참사이에 이루어지는 학습의 과정을 효과적으로 설명하고 있지만, 특정한 학습의 양상과 방식이 어떻게 나타났고, 집단을 재생산하는 학습이 어떠한 구조에 따라 일어날 수 있었는지, 집단의 성격 및 구조와 학습, 지식, 집단의 재생산의 관계에 대하여 규명하지 않는다. 상황학습은 도제교육에서 출발하여 신입이 실천공동체에 진입하면서 이루어지는 학습에 대하여 이론적인 틀을 세우는 데 주목하기 때문이다. 그러나, 이 장에서 이루어진 정론일보 기자공동체에서의 경험연구에 의하면 이러한 집단학습에서 집단의 성격과 구조에 대한 탐색을 선행하지 않고서는 학습과 지식의 재생산을 통한 집단재

생산을 논의할 수는 없다. 집단이 요구하는 지식은, 집단이 가진 구조와 성격에 의하여 규정된 학습의 양상과 방식을 통하여 후대에 효과적으로 전달되었으며, 이는 다시 집단을 재생산하였다. 변화 없이 고정된 집단에서는 요구하는 지식도 존속되었기 때문에 이러한 재생산 구조는 수십 년간 지속될 수 있었다. 이러한 특징에 따라 학습 맥락으로서의 집단과 집단이 요구하는 지식, 집단을 재생산하는 학습의 순환구조가 만들어질 수 있었던 것이다.

Ⅳ. 집단을 둘러싼 맥락의 변화

3장에서 정론일보 기자들의 학습양상을 확인하였다. 이들은 참여와 실천을 기반으로 하는 상황 중심의 학습을 통하여 기자로서 알아야 하는 지식과 역량을 습득하였다. 고정되어 있는 맥락에서 이루어지는 학습은 기존의 관행, 조직문화, 사고방식을 그대로 신입에게 전수하였으며 이 같은 과정을 통하여 집단은 재생산되어 왔다.

이 장에서는 정론일보 기자공동체를 둘러싼 환경과 조건 등 맥락이 변화하면서 집단 내부에 모순이 구조화되는 과정을 탐색하였다. 맥락의 변화로 인하여 그동안 정론일보에서 통용되어 왔던 지식이 변화한 맥락에 대응하지 못하는 현상이 나타난다. 이는 집단의 지식을 전수하여 집단을 재생산하여 왔던 기존의 학습에 모순을 일으키고 정론일보 기자공동체의 변화를 촉발하게 되었다.

1. 환경과 조건의 변화 양상

정론일보 기자공동체의 변화는 정론일보를 둘러싼 내·외부 환경과 조건의 변화로부터 시작되었다. 미디어 환경의 변화와 비즈니스 모델의 변화 등 환경의 변화와 함께, 소수 엘리트가 이끌어 가던 사회적 담론과 아젠다의 영역에 정보통신기술(ICTs)이 발달하였다. 이를 기반으로 새로운 경험과 다변화된 생각의 구조를 가진 세대가 등장하는 등 기자공동체 집단 안팎의 맥락은 큰 변화를 겪었다. 이러한 변화는 전통 미디어로서 오랜 시간 같은 방식으로 작동하여 왔던 지반 시스템을 압박하는 모순을 촉발하였다.

1) 미디어 환경 변화

전통 미디어를 둘러싼 언론 기반 구조 및 시설은 크게 변화하고 있다. 커뮤니케이션 기술이 급격히 발전하면서 전통 미디어가 독점하고 있던 미디어 채널이 개인에게도 확장되고, 정보의 유통 구조가 언론 독점에서 여러 개인으로, 정보 집중에서 오픈 소스로 변화하는 조류를 거스르기 어려워지고 있다. 이런 상황에서 국내·외 언론은 다양한 시각화 콘텐츠와 새로운 미디어 채널을 도입하는 등 언론의 지형도 변화되고 있다.

(1) 미디어의 확장

과거 미디어는 커뮤니케이션의 상호작용을 사회 전반으로 확장시키는 방송이나 매스미디어를 가리켰다. 그러나 현대에는 인터넷 미디어가 대두하고 영상 콘텐츠가 확산되면서 미디어 간의 경계가 사라지고, 점차 커뮤니케이션 전반으로 확장하고 있다(김관규, 김충식, 2009). 인터넷, 월드와이드웹, 무선통신 등은 전통적인 의미에서는 미디어가 아니었지만 지금은 모든 형태의 커뮤니케이션 사이에 경계가 모호해지면서 미디어로 인정받고 있다. 개인이 다양한 커뮤니케이션 기술을 가지고 스스로 미디어가 되어 서로를 연결하고 있으며 그 파급력도 이미 확인되고 있는 것이다.

예를 들어, 개인이 올리는 유튜브, 온라인 뉴스의 상호작용적인 블로깅(blogging) 등의 경우 새로운 형태의 미디어로서 광범위하게 이용되고 있다. 커뮤니케이션 학자인 마누엘 카스텔스는 이러한 형태의 도구들을 매스 셀프-커뮤니케이션(mass self-communication)으로 개념화하고 있는데, 매스 셀프-커뮤니케이션 도구의 특성은 개인의 콘텐츠가 글로벌 수용자에게 도달할 수 있는 통로가 되어준다는 것이다. 이는 소수에게 집중되어 있던 미디어 권력이 개인에게 개방되면서 정보가 분산되는 것을 의미한다. 따라서, 이러한 종류의 미디어가 직접민주주의를 실현하거나 대의민주주의를 보완하는 차원의 역할을 할 수 있을 것으로 기대되기도 한다. 미디어가 정치 참여와 시민들 사이의 수평적 의사소통을 향상

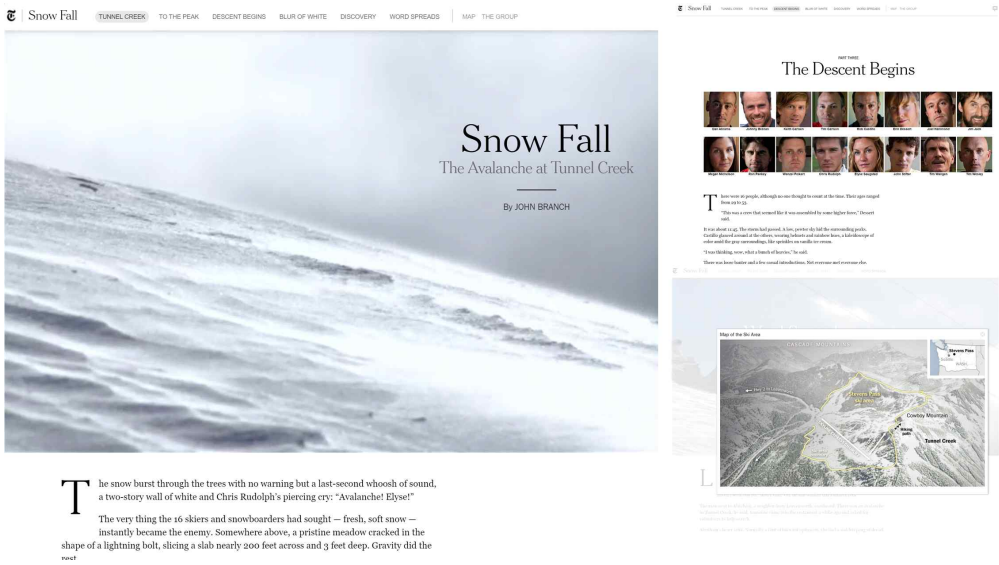
시키는 유연하고 융통성 있는 정치 공간을 창출할 수 있다는 것이다(Castells, 2008; Castells, 2014).

미디어의 확장은 기존의 언론 매체로서는 큰 위기일 수밖에 없다. 이에 따라 국내·외를 막론하고 매체의 권력 이동 및 독자이탈 등에 대한 위기와 극복 방안을 모색하고 있으며, 특히 신문산업은 경쟁력이나 위상의 측면에서 가파른 하향길을 걷고 있는 상황이다(김동규, 김경호, 2005). 이들이 생존을 위해서는 디지털 미디어에 대한 대응을 하지 않을 수 없게 되었다.

실제로 현재 신문, 방송 등 대부분의 미디어가 전통적인 서비스 형태인 신문지면이나 방송 채널 등 외에도 온라인 공간에서 다양한 미디어 채널을 새로 확보하고 있다. 이들은 여러 플랫폼을 통하여 새로운 형식의 콘텐츠를 선보이면서 미디어의 변화에 따라 스스로의 외연을 확장해 나가고 있다. 외국의 전통있는 미디어들이 이 방면에서도 선도적인 발걸음을 하고 있는데, 2012년 뉴욕타임즈가 선보인 '스노우폴'이라는 콘텐츠는 전 세계 언론에 파장을 일으켰다. 스노우폴은 기사이면서 곧 영상이다. 독자들은 우선 시각적으로 압도된다.[19] 페이지 상단에는 눈보라가 날리는 광대한 설산이 펼쳐져 있고, 기사 중간 적재적소에 인터뷰 영상과 관련 사진, 취재영상이 삽입되었다. 그간 스토리와 사진만으로 말하던 방식에 화려한 기술을 통한 시각적 효과를 극대화한 것이다. 스노우폴은 2013년 기획보도 퓰리처상을 수상했다. 뉴욕타임스는 2014년 발간한 혁신보고서에서 "저널리즘을 독자에게 전달하는 기술에서는 경쟁자들에게 뒤쳐져 있"었고, "정작 디지털 시대의 암호를 해독하는 데 관심을 기울이지 못해왔다"고 자성하며 스노우폴과 같이 새로운 형태의 콘텐츠를 만들어낸 이유를 밝히고 있다.

---

19) NYTIMES(2012. 02. 19.). Snow fall. NYtimes. http://www.nytimes.com/projects/2012/snow-fall/index.html#/?part=tunnel-creek에서 검색.



[그림 Ⅳ-1] 뉴욕타임스가 선보인 '스노우폴' 콘텐츠

출처 : 뉴욕타임스 홈페이지

스노우폴이 나온 직후인 2013년 영국 가디언에서도 태즈매니아 산불과 홈즈 가족의 이야기를 '파이어스톰'이라는 시각화된 스토리텔링으로 제시한 콘텐츠를 선보였다.[20] 스노우폴은 기사 중에 삽입된 형태로 시각자료를 제시한 데 비해, 파이어스톰은 아예 시각자료를 전면에 제시하고 독자는

이 영상과 인터뷰를 따라가기만 하면 된다는 점에서 더욱 더 '영상화' 된 기사로 볼 수 있다. 이러한 경향은 계속 확산되어 BBC 뉴스랩에서는 2017년, '뉴스를 위한 새로운 포맷'을 발표했는데, 이 12가지의 포맷은 '길이'와 '시각화'를 두 축으로, 이어폰을 사용하지 않고 영상을 시청할 수 있도록 짧은 영상과 자막, 스마트폰 스크린에 어울리는 가로 스토리(horizontal stories), 스노우폴과 같은 롱폼(long-form) 스토리텔링 등 현

20) The Guardian(2013. 05. 23). Firestorm. The Guardian. https://www.theguardian.com/world/interactive/2013/may/26/firestorm-bushfire-dunalley-holmes-family에서 검색.

대 독자들의 눈높이에 맞는 새로운 콘텐츠의 형태로 제시되고 있다.[21] 미디어의 확장에 적응해나가고자 하는 기존 언론사들의 새로운 시도는 빠르게 치열하게 이루어지고 있다.

(2) 국내 언론지형의 변화

국내 전통 언론미디어를 둘러싼 변화는 서서히 시작되었다. 1990년대부터 디지털 기술의 발달에 따른 신문의 위기론이 학계나 언론계에서 이미 회자되는 상황이었지만, 막상 이를 체감하는 언론은 많지 않았다. 언론사들은 관행적으로 신문을 발행하고 있었고, 기업의 광고 수익으로 언론사는 유지되었다. 그러나 세계의 주요 언론기업들이 디지털 미디어 환경에 적극적으로 대응하고 있는 것처럼, 국내 언론사 내·외부에서는 변화가 진행되고 있었고 여러 가지 전략을 선보이고 있다. 기존에 주력하던 미디어뿐만 아니라 다양한 영역과의 컨버전스(convergence)를 시도하여 디지털 분야를 포함하는 사업 다각화를 추진하고, 편집국 조직 개편, 관련 기업 인수합병 등의 시도가 이어지고 있다(윤익한, 김균, 2011; 김관규, 김충식, 2009).

2000년대 들어 기존 언론들에서는 통합 뉴스룸을 구성하는 경우도 늘고 있다. 통합 뉴스룸은 신문, 방송과 같은 단일 미디어를 운영하던 언론사들이 점차 인쇄, 영상, 온라인 등 다양한 미디어를 함께 운영하는 형태를 이르는 말로, 온라인이라는 새로운 미디어 유통공간이 생기면서 뉴스룸의 통합이 나타나기 시작했다(황용석, 2013). 미국 내 일부 언론들은 2000년 이후 인터넷 강화, 온·오프라인 간 협업, 자회사 설립이나 별도 법인 분리를 위한 통합 뉴스룸을 구성하고 있다(윤익한, 김균, 2011). 뉴스룸의 통합 방식은 주로 신문, TV, 온라인 미디어를 중심으로 라디오, 기타 잡지 등과 통합하는 2자 결합 – 5자 결합까지 다양한 형태로 이루어진다(권만우, 2005). 대표적으로 뉴욕타임스는 뉴욕타임스와 뉴욕타임

21) 채반석(2018). BBC뉴스랩 선정 12가지 디지털 뉴스 포맷: '길이·시각화' 중시… 아직 완벽한 형식은 없어. 신문과 방송.
https://blog.naver.com/kpfjra_/221196220349 에서 검색.

스닷컴의 조직통합을 위해 2003년부터 통합운영하다가 2007년 완전 통합을 이루었다. 동영상, 블로그, 오디오, 인포그래픽 등을 통합 뉴스룸에서 인터넷을 통하여 제작하는 것이다(김관규, 김충식, 2009: 233).

국내에서는 2008년 미디어법 통과 이후 2010년 종합편성채널이 선정되면서 통합 뉴스룸 논의가 본격화되었다. 국내 언론사 가운데 최초로 통합 뉴스룸을 운영하고 있는 CBS의 경우, 2005년부터 라디오와 케이블 TV, 인터넷 노컷뉴스의 뉴스룸을 하나로 통합했고, 그 이후 무료신문 데일리노컷뉴스를 발행하면서 라디오+TV+인터넷+종이신문을 포함하는 다매체를 운영하고 있다. 따라서 CBS 통합 뉴스룸에서는 CBS 소속 보도국 기자들과 CBS의 자회사인 CBSi에 소속된 인터넷 노컷뉴스 기자 그리고 CBS의 손자회사인 데일리노컷뉴스의 기자들이 정보를 공유하면서 뉴스를 생산하고 있다. 다만 이들은 일상적으로 협력하고 교류한다기보다는, 단순히 인력을 교류하는 방식으로 한 공간에 통합되어 있는 형태로 운영되고 있다(윤익한, 김균, 2011: 168-169). 이외 상당수의 신문사들이 방송채널까지는 아니더라도 영상제작, 인터넷 사이트 등을 함께 운영하는 방식으로 통합 뉴스룸화를 꾀하고 있다. 통합 뉴스룸이 아니더라도 신문이 영상을 만들고, 방송이 카드뉴스를 만드는 등 매체 융합적인 변화도 나타나고 있다.

콘텐츠의 측면에서도 다양한 방법이 시도되고 있다. 신문, 방송과 같은 단일 미디어를 운영하던 언론사들도 점차 인쇄, 영상, 온라인 등 다양한 미디어를 함께 제작하고 있으며 이에 따라 동영상, 이미지, 인터랙티브(상호작용성), VR(가상현실) 등의 요소를 적극 활용하는 뉴콘텐츠 기사들이 속속 선보이고 있다. 조선일보가 2013년 내놓은 '와글와글 합창단', '시베리아 벌목공들'과 매일경제의 '당대불패'와 '내사랑 스톤', 뒤이어 나온 경향신문의 '그놈 손가락', 한겨레의 '수첩인사의 비극', 민중의 소리 '내란 : 내란음모의 모든 것' 등이 그 예이다.[22] 이후 VR과 저널리

22) 정상근(2016. 01. 29). 기사 잘 만들어도 고양이 짤방을 이길 수 없는 현실. 미디어오늘.
http://www.mediatoday.co.kr/?mod=news&act=articleView&idxno=127647#csidx83768650e425b5a96b47b8b317b13ed 에서 검색.

즘을 접목하는 사례들도 나오고 있다.[23] 그리고 기존 미디어가 가지는 유통 플랫폼의 한계를 극복하고 다양한 연령대의 독자를 유인하기 위하여 유튜브에 독자 채널을 운영하는 경우도 많다.

이와 같은 변화에 따라 기자들이 현장에서 수행해야 하는 업무는 크게 변화하고 있다. 기술 혁신이 촉발한 기존 언론 미디어의 재구조화로 언론의 콘텐츠 제작 및 서비스 양상이 바뀌고 있기 때문이다. 뉴콘텐츠를 제작하기 위해서는 기획과 기술, 인력이 필요하며 기자들의 업무영역에도 확장이 필요하다. 현장에서 온라인에 속보를 올리거나, 기사에 이미지나 영상을 삽입하고, 기사의 길이, 문체 등도 온라인에 최적화된 방식으로 바꿔야하는 등의 새로운 업무가 생겨나기 때문이다. 따라서, 이러한 변화는 언론 업무의 성격 및 노동 형태의 변화를 수반하였다. 기존에 만들어 오던 익숙한 콘텐츠가 아니라 뉴콘텐츠를 만들어야 하다 보니 기자들은 이제 온라인 채널에서 더 효과적으로 전달할 수 있는 커뮤니케이션 방식을 기획하는 역할을 요구받기도 한다. 심지어, 직접 영상 촬영 및 제작, 편집, 코딩 및 변환을 배우고 기술자와 협업하여 실행하는 업무도 하고 있다. 즉, 신문이 영상을 만들려면 기존의 펜 기자들이 영상을 찍고 편집하고, 코딩까지 해야 하는 시대가 찾아온 것이다.[24]

다만, 기자들의 업무 변화를 다루고 있는 선행 연구는 많지 않으며, 대부분 저널리즘이나 가치관의 측면, 언론 조직 구성원의 문화 충돌 등의 관점에서 이 현상을 바라보고 있다. 언론학계에서는 ICTs의 도입이 기자 노동에 대한 '탈숙련화(deskilling)'를 일으킨다는 관점과 '재숙련(reskill)'이라는 관점이 계속 논쟁하여 왔다(윤익한, 김균, 2011). 탈숙련을 주장하는 이들은 ICTs나 다매체를 활용하는 콘텐츠가 기존 기자들의

---

23) 정상근(2016. 01. 29). 기사 잘 만들어도 고양이 짤방을 이길 수 없는 현실. 미디어오늘.
http://www.mediatoday.co.kr/?mod=news&act=articleView&idxno=127647#csidx83768650e425b5a96b47b8b317b13ed 에서 검색.

24) 금준경(2017. 11. 17). '문송'한 기자들도 코딩을 배워야 하는 이유. 미디어오늘.
http://www.mediatoday.co.kr/?mod=news&act=articleView&idxno=139849에서 검색.

역할이나 지식을 평가 절하시키고 기술적인 업무를 강요하고 지적한다. 이에 따라 기자적 양식이 부족하나 ICTs에 능한 비숙련 인력들이 채용되고 있어, 기자의 가치를 약화시킨다고 본다(Liu, 2006). 이러한 주장은 자본주의 생산양식에서의 기술혁신이 노동의 탈숙련화를 야기한다는 관점과 궤를 같이하고 있다. 하지만 이러한 변화의 과정이 탈숙련이라기보다는 다양한 부문에서 숙련도를 향상시키는 재숙련의 과정이라고 보아야 한다는 주장도 상존한다(윤익한, 김균, 2011). 기존 언론조직의 업무나 관행에 익숙해져 있는 기자들이 이제 새로운 부문에서 추가적인 역량을 요구받을 수밖에 없는 것이다. 한편으로는, '기사 잘 만들어도 고양이 짤방을 이길 수 없는 현실'이라는 '미디어오늘'의 제목에서 볼 수 있듯이 열심히 취재해서 써낸 자신의 기사보다 인터넷 포털에서 게시한 카드뉴스가 훨씬 더 많이 읽히고 호응을 받는 현실 사이에 모순을 느끼기도 한다. 이러한 부분에서 기자들의 업무나 조직의 기존 관행은 큰 변화에 직면해 있다.

(3) 전통 언론미디어 독점의 약화

미디어를 둘러싼 변화는 기존 언론을 대하는 일반인들의 태도를 변화시켰다. 이는 신문 구독률 통계로 나타났다. 신문 구독률은 1996년 69.3%였으나, 2005년 43%로 떨어졌고(김영욱, 2004), 이미 뉴스를 종이신문이 아닌 포털 사이트에서 접하는 이들이 크게 늘어나기 시작했다. 당시 기존 언론들의 대응은 자사 인터넷 사이트에 기사를 공급하는 정도의 소극적인 정도에 그쳤고, 이로 인해 포털사이트의 영향력이 급격히 커진다. 2005년 인터넷뉴스 이용자들 중 80% 이상이 포털 사이트를 이용하고 있었던 것이다(장호순, 2005). 신문 기사가 가정에 배달되던 종이신문이 아닌 컴퓨터의 포털 사이트를 통하여 독자에게 읽히는 세상으로 급격하게 바뀌어 간 것이다. 정론일보에서 전범(典範)으로 삼고 있던 외국의 전통 있는 유수 언론사들에서는 점차 새로운 시도를 하고 있었다. 뉴욕타임스 등 언론사들은 이미 2000년대 초에 통합 뉴스룸을 구성하거

나 인터넷을 강화하는 방식으로 새로운 미디어 환경에 발맞추어 형태를 변화시켜 나갔다(윤익한, 김균, 2011).

전통 미디어의 정보 및 채널 독점이 무너진 상황은 언론사들에 큰 압박으로 작용하였다. 2010년대 중반에 이르러, 미디어 환경의 변화가 직접적으로 종이신문 시장에 파급력을 나타내기 시작한다. 우선 2002-2003년 무렵 잇따라 선을 보이며 지하철 선반에 쌓여 출근길 시민들의 손에 들려 있던 무가지(無價紙)들부터 사라져갔다. 2014년 '시티신문', 'AM7', '포커스', '데일리 노컷뉴스' 등이 차례로 휴간하거나 파산했다. 포커스 신문은 무기한 휴간을 알리는 사고(社告)를 통하여 '기약 없는 휴간을 할 수 밖에 없는 것은 모바일 기기 확산 등 미디어 환경의 복합적 변화에 따른 것'이라는 이유를 밝혔다. 데일리 노컷뉴스도 '미디어 환경의 급박한 변화와 광고물량 감소'를 파산의 이유를 설명했다.[25][26]

점차 종이 신문의 하향세는 뚜렷해지고 온라인이나 모바일로 뉴스를 보게 되는 시대가 찾아왔다. 2010년대 후반에 이르러서는 전체적으로 신문사들의 구독부수가 급감하고 있다.

> 전체적으로 신문 부수들이 많이 줄은 거야. 우리 때 ○○(신문사)가 200만 넘고 그랬는데 지금은 100만도 안넘을 거야. (...) △△, □□는 60만, 70만 정도 밖에 안돼. (...) 젊은 사람들은 (신문을) 안 보고 이러니까. 그래서 독자들은 자꾸 나이가 갈수록 올라가고. (이태우 국장)

ICTs 기술의 발전으로 그간 언론이 독점하던 커뮤니케이션 통로가 대중에게 열리게 된 것도 기존의 언론사에는 위협으로 작용한다. 개인도 기술을 가지고 자신만의 커뮤니케이션 채널을 운용할 수 있게 되었으며

---

25) 강진아(2014.05.07.). '포커스' 무기한 휴간...무료신문의 추락. 기자협회보. https://news.naver.com/main/read.nhn?mode=LSD&mid=sec&sid1=102&oid=127&aid=0000018441 에서 검색.

26) 강진아(2014.07.16.). 데일리노컷뉴스 파산 후폭풍. 기자협회보. https://news.naver.com/main/read.nhn?mode=LSD&mid=sec&sid1=102&oid=127&aid=0000018928에서 검색.

스스로 플랫폼이 되어 콘텐츠를 타인과 대량으로 주고받게 되었다. 개인이 스스로 미디어를 가질 수 있게 되었기 때문에 언론이 가진 권력이 분산되고 독자들 역시 분산되었으며, 독자들과의 커뮤니케이션이 가능해지면서 언론사의 기사 방향에도 영향을 미치고 있다. 온라인으로 기사가 유통되기 때문에 공론장이 형성되면서 독자들과 쌍방의 커뮤니케이션이 이루어지고, 이는 또 정보의 순환을 만들어내면서 새로운 기사의 원천이 되는 것이다. 이러한 상황에서 매체의 형태나, 매체가 가진 이름의 중요성은 약화된다. 형식보다 내용이 부각되기 때문이다.

기존의 경쟁자가 유사한 전통 미디어인 신문, 방송이었다면 이제 온라인의 콘텐츠 공급자나 유튜버, 인터넷 언론, 프리랜서 기자 등 모두가 경쟁자가 되었다. 오히려 주로 온라인에서 활동하는 젊은 층에게는 이러한 신규 플랫폼의 인지도가 더 높은 경우도 많다. 예를 들어 영상 플랫폼을 기반으로 시작한 '닷페이스'는 20대 청년들이 주축이 되어 2016년 설립된 후, 유튜브 팔로워 20만 명, 페이스북 구독자는 15만 명 넘게 보유한 미디어 스타트업이다. 이들은 인권이나 소수자, 정의 등을 주제로 기존 언론에서 다룰 수 없는 방식으로 소재를 다루기 때문에 큰 사회적 반향을 일으키고 있다. 닷페이스의 수익은 펀딩이나, 멤버십 등으로 확충한다.[27] 10대, 20대 등 젊은 층의 독자들은 닷페이스를 '갓페이스'[28]라고 부르며 이들의 콘텐츠를 공유하고 여론을 형성해나가고 있다. 과거 언론사들이 새로운 미디어를 도외시했다면 지금은 협업을 원하는 경우가 많다. 자신들의 독점 구조가 약화되는 상황을 인지하고, 새로운 플랫폼이나 콘텐츠를 만들어서 기존의 이미지를 벗어나고 싶어하기 때문이다.

조소담(닷페이스 대표)이 자기 페북에 한번 제안한 적이 있어요. 미투(Me too 운동)가 사라지지 않게 하는 방법이라고 해가지고

27) 블로터(2019. 05. 29.). 미디어 스타트업 닷페이스가 사는 법. https://m.post.naver.com/viewer/postView.nhn?volumeNo=20553412&memberNo=2886464&vType=VERTICAL에서 검색.

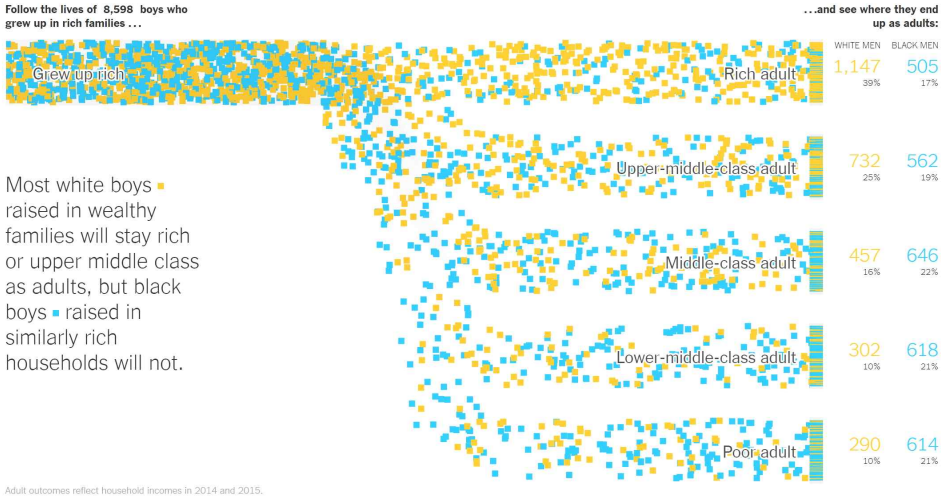
28) 닷페이스라는 플랫폼 이름에 신(God)을 뜻하는 '갓'을 붙여 만든 합성어로, 젊은층이 칭송하는 대상의 애칭을 만들 때 흔히 사용하는 조어 방식이다.

(...) 우리도 미투를 아카이빙해보자. 기관이라든지, 기존 언론이라든지, (같이 하자고) 제안을 했더니 기존 언론들이 밑에 다 댓글을 달았죠. (...) 같이 하고 싶어 가지고. (김윤주 기자)

아예 새로운 플랫폼을 직접 만들기도 한다. 한국일보나 노컷뉴스같은 언론사에서는 영상 플랫폼을 만들면서 아예 본인들의 정체성을 지우고 '프란', '시리얼'과 같은 이름을 사용하고 있다. 콘텐츠를 누가 만들었는지 모르게 함으로써 기존 매체에 대한 저항감을 느끼는 독자들도 부담을 느끼지 않도록 하기 위해서다. 운영 자체도 편집국이나 보도국과 아예 별도로 분리하여 기존의 저널리즘과는 차별화될 수 있도록 시스템을 만들어 놓은 경우도 많다.

콘텐츠 측면에서도 팩트(fact) 중심의 딱딱한 스트레이트 기사가 아니라 다양한 인포그래픽이나, 사진, 영상 등을 활용하여 제시하고자 한다. 뉴욕타임스는 2018년 상류계급 가정에서 태어난 흑인, 백인 소년들의 계층 이동성을 대규모 데이터를 기반으로 움직이는 인포그래픽을 활용하여 보여주고 있다.[29] 아래 [그림 Ⅳ-2]에서 보이는 두 가지 색상의 점들은 각각 흑인소년과 백인소년을 가리키며, 상류층이었던 이들이 성인이 되어가면서 어떤 계급으로 이동하는지 각각의 점들이 화면에서 점점 이동하며 그 차이를 명확하게 보여준다. 인포그래픽을 통한 이러한 시각화 방식은 텍스트로 된 기사를 읽지 않아도 한눈에 기사의 의미를 전달한다.

29) Badger, E., Miller, C., Pearce, A., Quealy, K. (2018. 03. 19). Extensive Data Shows Punishing Reach of Racism for Black Boys. NYTIMES. https://www.nytimes.com/interactive/2018/03/19/upshot/race-class-white-and-black-men.html에서 검색.



[그림 Ⅳ-2] 뉴욕타임스가 선보인 인포그래픽 기사

출처: 뉴욕타임스 홈페이지

플랫폼이 온라인으로 확장되면서 다양한 소재와 형식의 기사도 큰 호응을 받고 있다. 예를 들어, 중앙일보의 콘텐츠 '인천공항에서 롤러코스터 타는 내 가방'[30]은 공항에서 짐이 운반되는 과정을 화물에 카메라를 달아 영상으로 보여주고 이를 또 기사로 쓴 새로운 시도이다. 일상 속 흥미로운 소재가 기사가 되는 것인데, 온라인 플랫폼을 이용해서 영상과 텍스트로 함께 보여줘 큰 화제가 되었다. 아시아투데이는 일상적인 호기심을 소재로 삼았다. '그거 있잖아, 뜨거운 커피 마실 때 쓰는 거~'[31]라는 제목에서처럼, 쉽게 접하지만 이름을 몰랐던 사물들을 언론사 블로그에 카드뉴스로 올리고 간단한 기사로 이를 소개해 많은 관심을 끌었다.

---

30) 강갑생(17.12.15), 국내 최초 촬영.. 인천공항에서 롤러코스터 타는 내 가방. 중앙일보.
https://news.joins.com/article/22206497에서 검색.

31) 이부희(2018.01.06.). "그거 있잖아, 뜨거운 커피 마실 때 쓰는 거~". 아시아투데이.
http://www.asiatoday.co.kr/view.php?key=20180104001703569&ie=embargo에서 검색.

기사가 되는 콘텐츠에 대한 의미가 변화함에 따라 이제 단독기사보다 좋은 아이디어와 탐사보도의 중요성을 주장하는 기자들도 늘어나고 있다.

> 더 이상 (특종, 단독) 그런 건 없다고 생각해. 다 오픈소스지 누가 그렇게 (정보를) 꽁꽁 감춰놨다가 빵빵 터뜨리고 그러겠어. 맥락을 계속 지켜보다가 이때 사회적인 이런 의미가 있구나 던져 주는 게 탐사보도 아닌가.,, (김윤주 기자)

이제 신문을 만드는 신문기자들은 스스로에게 질문을 던져야 하는 상황을 맞았다. 신문이 더 이상 읽히지 않는 세상에서 신문사가 살아나갈 수 있을까? 정보 유통 미디어로서 신문이라는 전통 미디어가 더 이상 시장에서 과거와 같은 기능과 위상을 누리지 못한다는 점은 이미 체감되고 있었다. 온라인을 언론 매체로 인정하지 않던 이들도 스스로 온라인이나 모바일을 활용하여 정보를 접하게 되는 상황에서 이를 부정하기 어려워졌다. 변화에 소극적인 고참기자들에게도 외면할 수 없는 사실이었다. 정론일보 기자들이 맞닥뜨린 변화의 상황은 이제 더욱 명확해지게 되었다. 언론 매체로서 신문의 중요도가 저하되는 상황은 정론일보 구성원들의 정체성을 위협하는 것이었다.

2) 비즈니스 모델의 변화

언론사의 수익은 기본적으로 기업 광고에 의존한다. 광고 수익은 언론사가 얼마나 좋은 기사를 쓰고, 좋은 신문을 만드는지보다는 언론사 광고 시장의 시스템이나 광고주인 기업들의 태도에 좌지우지되는 측면이 크다. 기업광고 의존도는 1998년 17.7%에서 2003년에는 22%로 증가하는 등 갈수록 높아지고 있었으며, 광고주에 대한 보도를 하는 데 영향을 끼칠 수밖에 없기 때문에 언론의 신뢰성을 떨어뜨리고 본연의 저널리즘적 가치를 훼손할 수 있다는 측면도 존재한다(임봉수, 이완수, 이민규, 2014). 따라서, 신문사들은 신문제작과 별도로 다양한 사업을 벌여서 안

정적이고 다각적인 수익구조를 확보하고자 하지만, 실제적으로는 여전히 기업 광고 의존도가 높다. 2000년대 들어서면서 신문사 수익구조의 불안정성은 더 심화되고 있었다. 신문 구독률이 줄어들고 신문 지면 자체의 영향력이 줄어들면서 신문광고가 가지는 힘 또한 약화되고, 광고주인 기업의 입장에서도 신문에 광고를 낼 유인이 줄어들었기 때문이다.

이러한 상황에서 온라인은 새로운 비즈니스 모델로 제시되었다. 이미 당시 인터넷 기업들이 급격히 성장하며 소위 '닷컴버블'[32]이 커지고 있었다. 일부 신문사나 경제신문들의 경우에도 온라인 사이트를 기반으로 사업을 하는 경우가 많았다. 당시에는 온라인이 "뭘 하지 않아도 자연 증가되는 시장"(정윤형 국장)으로, 감소하는 지면광고 시장의 대안으로 여겨졌기 때문이다. 당시 정론일보의 디지털 부문 자회사도 상당한 수익을 내고 있었다. 정론일보 기자들이 생산한 신문 콘텐츠를 온라인에 유통하면서 수익을 내는 구조였는데, 포털에서 받는 전재료와 클릭 수나 페이지뷰에 따른 광고 매출, 제휴콘텐츠 등 다양한 수익의 경로가 있었다.

> 전통적인 신문기반의 광고는 늘어나지 않고 당연히 줄어들 것이고, 우리의 신문사는 전통적으로 대기업 의존도가 높으니까 그나마 현상유지 되지, 조금은 감소해 가지고 가는데 이쪽(온라인) 부문은 확장 가능성이 있는 거죠. (...) 네트워크 광고라고 하는데. 클릭 대비로 하는, 아주 콘텐츠가 안 좋은 것들이 있기도 한데... (정윤형 국장)

위 인터뷰 내용은 온라인 플랫폼을 통한 수익 증대의 명암을 시사한다. 언론사로서는 분명 온라인이 다양한 경로의 수익을 추구할 수 있는 새로운 영역이기도 하지만, 콘텐츠의 질이 적극적으로 관리되는 신문 지면에 비해서 질적 저하가 충분히 우려될 수 있는 일이기 때문이었다. 따

---

32) 경제 인터넷과 관련된 산업이 발전하면서 산업 국가의 주식 시장에서 지분 금액이 급격하게 오른 1995년부터 2000년에 발생한 거품 경제 현상. https://ko.dict.naver.com/#/entry/koko/c36ab6fbe0884e718ab2b8afd7e55913에서 검색

라서 온라인 사이트를 수익확보의 차원에서 확장하고, 이를 통하여 돈을 벌 수 있다는 점은 정론일보 구성원들에게는 기회로 여겨지기도 하였지만, 저널리즘의 측면에서는 위험성도 내포하고 있었다.

이 문제는 2009년 정론일보에 꾸려진 디지털추진을 위한 태스크포스(TF)의 주요 이슈가 되었다. TF에서는 정론일보의 편집국과 자회사인 디지털 부문을 통합해야 한다는 아이디어가 제시되었다. 종이신문과 인터넷뉴스 즉, 온·오프라인의 협력적 통합은 당시 국내·외에서 경쟁적으로 도입하는 모델이기도 했다(김관규, 김충식, 2009: 233). 이는 새로운 수익모델 개발이라는 장점도 있었지만, 신문 저널리즘을 중요시하는 전통 미디어로서 위험한 도전이기도 하였기 때문에 당시 TF 참여자들의 생각은 모두 달랐다. 온라인은 신문사에서 부수적일 사업일 뿐이라는 주장과, 온라인 플랫폼의 중요성을 강조하는 주장이 1년 간 맞섰다. 실제로 지면광고 시장이 이미 포화된 상황에서 당시 적극적으로 온라인을 확장하던 다른 언론사들에서는 온라인 비즈니스 모델이 보편화되어 갔다. 다만, 온라인 플랫폼은 공공연하게 수익만을 위한 장치로 여겨지고 있었다. 온라인은 저널리즘의 품격이나 질을 생각하는 곳이 아닌 돈을 버는 시장이었던 것이다. 여기에는 온라인 독자층의 성향이나 콘텐츠를 소비하는 행태가 출처나 브랜드를 중요시하기보다, 눈에 띄고 자극적인 어뷰징(abusing)[33] 기사를 클릭하게 되는 경향이 크기 때문에 이러한 성향을 이용하는 방향으로 언론사의 온라인 시장이 형성되었기 때문이다.

> 아까 퀄리티 얘기했잖아. 다른 (언론사) ○○○, □□에서 온라인 이미 하신 분들한테 물어봤더니, '단적으로, 고품격은 신문에서 하시고요. 온라인은 그런 바닥이 아닙니다.' (정윤형 국장)

정론일보에서는 온라인 기반 비즈니스를 도외시할 수 없는 상황에서,

---

33) 인터넷 포털 사이트에서 언론사가 의도적으로 검색을 통한 클릭수를 늘리기 위하여 쓰는 방법(한경 경제용어사전). https://terms.naver.com/entry.nhn?docId=2079324&cid=50305&categoryId=50305에서 검색.

정론일보의 정체성과 옳은 저널리즘이라는 가치관을 온라인에서만큼은 버려야 할 수도 있는 딜레마에 부딪치게 되었다. 언론사의 자체 플랫폼이 시장에서 독자적으로 기능하지 않고 있었기 때문에 이러한 고민은 더욱 커졌다. 이미 포털 사이트의 시장 경쟁력이 커지면서 언론사 플랫폼은 마치 대형마트 옆의 구멍가게처럼 경쟁이 되지 않는 구도가 고착화되어 있었다. 언론사에서는 콘텐츠를 자체 온라인 사이트나 플랫폼에서 제공하는 경우 독자들에게 잘 유통이 되지 않기 때문에, 포털에 전재하는 수밖에 없는 것이다.

물론 포털에서 제공하는 전재료가 당장의 수익증가에는 도움이 된다. 다만 포털 사이트는 모든 언론사가 유사한 콘텐츠를 두고 경쟁하는 시장이기 때문에 콘텐츠의 품격과 같은 질적인 관리는 더욱 어려워지게 되었다. 유사한 콘텐츠 사이에서 클릭을 유도하기 위해서는 출혈적인 속보경쟁이나 보다 자극적인 기사를 추구하게 되기 때문이다. 따라서 온라인 기반의 비즈니스는 수익증대에 대한 기대감을 불러오기도 하지만, 저널리즘의 측면에서는 오히려 반작용을 낳는 복합적인 측면을 가지게 되었다. 아직은 신문지면의 광고 수익이 정론일보 수익의 상당 부분을 차지하고 있다는 점도 복합적인 요인으로 작용하였다. 온라인보다는 확실하고 안정적인 수익이 나오는 신문제작에 집중하는 것이 합리적이라는 명분도 제기되었기 때문이다. 그러나 분명한 것은 수익구조의 측면에서도 정론일보를 둘러싼 세계가 바뀌고 있다는 것이었고, 온라인 기반의 비즈니스는 계속 팽창하고 있다는 점이었다.

3) 지식의 역전

(1) 새로운 사회적 담론의 생성

과거 권위적 국가주의의 틀 안에서 국가의 권력은 시민사회에 비하여 배타적으로 비대하였고, 새로운 담론이 성장하지 못하였다. 권력에 의하여 이용될 수 있는 공공·민간 기관은 정권의 재생산 기제로 작동하였다

(한숭희, 2005a). 2000년대 이후 한국의 정치사회 영역은 큰 전기를 맞이한다. 한국의 민주주의는 1987년 6월 항쟁으로 쟁취한 이른바 '87년 체제'로부터 시작되었다. 그러나 사회 곳곳에 뿌리내린 개발독재 및 권위주의의 잔재가 쉽게 지워지지 않은 상황에서, 2000년대 이후 다시 시민들에 의한 참여민주주의가 등장하였다. 참여민주주의는 자유민주주의와 대의민주주의의 한계를 극복하는 대안적인 패러다임으로, 참여라는 민주주의의 특성을 강조하는 '강한 민주주의', '두꺼운 민주주의(thick democracy)'로 수사되며, 일반 시민의 참여와, 인권, 사회적 웰빙 등의 개념을 강조한다(Barber, 1984; Schugurensky, 2010).

실제로 시민들에 의하여 성장해 온 한국의 민주주의는 2000년대 이후 참여민주주의의 등장을 통하여 새로운 전기를 맞게 된다. 그 중, 2000년대 초반부터 시작되었던 촛불집회는 시민들이 정치의 전면에 등장하였던 중심적인 사건이다. 촛불집회는 그동안 잘 작동해 온 것처럼 보이는 공동체의 법적·제도적·사회문화적 장치들이 더 이상 사회의 위기관리 능력을 할 수 없다고 판단되는 지점에서 출발하였다(박영균, 2009). 2002년 '효순이, 미선이 사망사건'에 대한 항의로 처음 등장해서, 2004년 노무현 대통령 탄핵반대 촛불집회, 2008년 미국산 쇠고기 수입 반대 촛불집회, 2016년 박근혜 대통령 퇴진 촛불집회까지 대규모로 개최된 촛불집회는 현대 한국의 민주주의에 간과하기 어려운 중심적인 사건으로 기록되었다(손호철, 2009).

촛불집회로 상징되는 2000년대의 민주주의 운동은 과거의 운동과 구분되는 확실한 특징을 가진다. 먼저, 정치·노동조직·지식인 계층을 구심점으로 한 일부 활동가들이 중심세력으로 등장하였던 과거 민주화운동과는 달리 2000년대의 운동은 시민 주체의 자발적이고 능동적인 담론의 생성으로부터 시작되었다. 따라서, 사회적 합의도가 높았고 대규모 동원을 이루어낼 수 있었다(김종엽, 2008). 이러한 특징의 기반은 온라인에 생성된 공론장에 있었다. 미디어가 대중화되면서 온라인의 포털사이트, 게시판, 인터넷 카페에 만들어진 공론장은 폭발성과 지속성을 가졌다. 광장과 온라인의 게시판이라는 두 개의 차원은 서로의 경계를 넘어 상호연결되

어 확산되고 실현되었다. 시민행동에 대한 제안은 온라인으로 연결된 네트워크를 통해서 전국적으로 빠르게 확산되었고, 온라인에서 이루어진 정보 교환과 취합, 토론, 결정 과정은 그대로 광장에 반영되었다(박영균, 2009).

이처럼 시민사회의 동력은 활기찬 정치적 공론장에서 생성되는 끊임없는 자극으로부터 발생할 수 있었고, 온라인은 대안적 공론장으로서 기능하였다(Habermas, 2007). 발달한 ICTs 기술은 이를 실제적으로 뒷받침했는데, 광장에서 시민들은 휴대전화, 무선인터넷을 갖춘 노트북, 캠코더와 디지털 카메라를 통한 인터넷 생중계 등을 통하여 실시간으로 온라인 광장에 접속하여 정보를 주고 받으며 기존 언론이 제공하지 않는 틈새를 파고들며 서로 소통할 수 있었다(김종엽, 2008). 온라인은 미디어의 제약이 없는 의사소통 매체로서의 장점 때문에 새로운 문제들이 더 민감하게 지적되어 담론이 더 광범위하고 표현적으로 이루어지는 공간이 되었다(Habermas, 2007). 이러한 현상은 일회성의 이벤트로 끝나지 않고 온라인 공론장을 통하여 지속되었다.

나아가 시민들은 점차 SNS를 활용하여 대의제 민주주의를 보완하는 직접 정치에 다가서고 있었다. 이는 2016년 최순실 국정농단 사건을 계기로 SNS를 통하여 직접 정치인들에게 의견이나 정보를 전달하는 장면에서 상징적으로 드러났다. 같은 해 12월에 이루어진 국정조사 청문회에서 더불어민주당 박영선 의원에게 김기춘 전 청와대 비서실장의 위증을 제보한 것은 한 시민이었다. 청문회에서 김기춘 전 청와대 비서실장이 '비선실세' 최순실 씨를 몰랐다고 주장하는 것을 보고 이를 반박하는 영상자료를 검색, 실시간으로 박영선 의원에게 SNS 프로그램인 카카오톡을 통해 제공한 것이다.[34] 민주주의의 가치를 해치는 국정농단 사태에 비판적인 시민들이 자유자재로 온라인에 있는 정보를 검색할 수 있는 정보력과 이를 확산시킬 수 있는 미디어를 갖추고, 여기에 정치인의 SNS를 통하여 직접 압력을 가하는 행위가 새로운 시민행동의 형태로 나타난

34) 박지영(2016. 12. 08). "정치인에 직접카톡" 최순실정국, 주목받는 SNS 정치, 파이낸셜뉴스.
http://www.fnnews.com/news/201612081446039149에서 검색.

것이다.

이러한 과정을 통하여 사회적 담론이 생성되고, 또 온라인이라는 현대에 최적화된 대안적 공론장을 통하여 공유되고 진화하여 나가는 장면이 확산되었다. 온라인 공론장에서 쉴 새 없이 생성되는 생각의 타래를 경험한 이들을 중심으로 기존의 담론 구조를 벗어나 생각의 구조가 다변화되어 갔다. 이는 담론을 독점하던 기존의 엘리트 계층과, 언론을 포함한 기존의 권력 기관들의 힘을 약화시키는 의미를 가지는 변화이다. 즉, 권력을 가진 구체제의 힘이 약화되고, 시민 주체가 새로운 방식으로 세계를 바라보고 담론을 구성해 나가며 또 행동으로 전환시키는 힘을 자각하는 사회적 토대가 마련된 것이다.

(2) 디지털 네이티브 세대의 등장

많은 언론사들이 외형상의 변화를 시도하고 있는 것과는 달리 언론사의 관행이나 구조, 문화적인 측면에는 쉽게 변화가 시작되지 않는다. 새로운 일에 도전하고 역동적인 혁신지향의 조직문화와, 위계적이고 수직적인 경직된 조직문화가 혼재되는 것이다(원철린, 김봉렬, 2011). 오히려, 변화에 적응하는 과정에서 인적, 물적 부족 상황에 처하면 조직의 효율추구성향이 강해지면서 기존의 위계질서 중심의 관료적 구조와, 도제식 교육, 연공서열이나 기수 중심 문화 등이 여전히 존재하거나 더욱 강화되는 '조직의 이중성'이 생겨났다는 지적도 있다(김동규, 김경호, 2005: 62).

이와 같은 상황에서 1990년대를 전후로 출생한 디지털 네이티브(digital native) 세대가 기존 언론사에 진입하기 시작하였다. 디지털 네이티브 세대는 디지털 기기를 태어나면서부터 자연스럽게 접하고 자유자재로 사용하는 세대로서, 후천적으로 디지털 기술에 적응한 기성세대와는 구분된다(Prensky, 2001). 디지털 네이티브 세대는 역사, 사회적인 의미를 강하게 가지고 있는 기존의 세대 개념과 완전한 유사성을 가지지는 않는다(김기환, 윤상오, 조주은, 2009: 142). 다만, 디지털 네이티브 세대

역시 비슷한 시기에 동일한 문화권에서 태어나 유사한 의식, 행위양식을 갖는다는 것을 특징으로 한다는 점에서 1990년대를 전후로 태어난 이들을 하나의 세대 개념으로 논의할 수 있다.

디지털 네이티브 세대는 구체적으로, 문자를 접할 때 지면보다 디지털 기기 사용을 더 용이하게 생각하며 글로벌 환경에 익숙하고, 이동성이 높다는 특징을 가지고 있다. 또, 구글을 통해 얻은 정보와 디지털 기술 기반의 소셜네트워크를 적극적으로 이용한다(Prensky, 2001; 고흥석, 신충현, 2018; 박치완, 2019: 26-27; 공수경, 2017: 2021).

이러한 특성을 가지는 디지털 네이티브 세대의 진입은 기존의 언론사들이 변화를 겪고 있는 최근, 또 다른 변수로 작용하고 있다. 이들은 신문사와 같은 전통 미디어 언론에 진입하였더라도 지면 신문보다 오히려 온라인을 통하여 뉴스를 보며 자랐고, 정보를 매우 빨리 습득하고, 누가 가르치지 않아도 온라인 유통을 위해 최적화된 방식으로 취재하고 기사를 쓸 수 있는 역량을 갖추고 있다. 또한, 2000년대 이후에 벌어진 참여민주주의의 새로운 현장을 목격하고 성장하였으며, 온라인에서 자유자재로 움직이며 새로운 담론을 형성하고 다각적으로 사고하는 것에 익숙하다. 이러한 특징에 따라 구체제의 문화나 권력을 답습하지 않는 특징을 가진다. 따라서, 인권과 노동 이슈에 민감하고 기존의 질서에는 강한 반감을 표시한다.

디지털 네이티브 세대의 이러한 특성은 기존 언론사의 구성원 및 조직문화와 갈등을 빚을 수밖에 없었다. 전통적 미디어에 익숙한 기존의 구성원과 디지털에 익숙한 이들 사이에는 콘텐츠에 대한 인식과 문화, 규범, 가치관 등의 격차가 매우 크기 때문에 의사소통 장애 및 이해부족이 나타나는 것이다.[35] 즉, 언론사에서 점차 강조되고 있는 새로운 기술이나 업무의 변화를 받아들이는 관점이나 속도가 기존의 구성원들과 다르고, 기존의 신문이나, 방송 플랫폼을 대하는 태도 역시 다르다. 특히,

---

35) Paul, N. (2002. 08. 26). Integrating old and new media newsrooms. Poynter Online.
https://www.poynter.org/archive/2002/integrating-old-and-new-media-newsrooms에서 검색.

기존의 구성원들은 위계적인 언론사의 조직문화에 익숙하지만, 디지털 세대들은 협력적이면서 자율적인 의사결정 구조에 익숙한 문화를 가지고 있기 때문에 같은 조직 내에서 이들이 공존할 때 갈등이 발생하게 된다(Hammond, Petersen & Thomsen, 2000; 황용석, 2013). 디지털 미디어와 함께 성장한 이들이 사회를 바라보는 방식은 기성세대와 확연히 다르다. 구성원 사이에서 벌어지는 이러한 갈등은 문화적 저항(cultural resistance)으로 확대되고 이것은 미디어 환경에 적응하고자 하는 기존의 언론사가 겪는 큰 장벽으로 여겨지고 있다(Fitzgerald, 2001).

언론사에서 나타나고 있는 이러한 변화와 갈등의 모습은 일견 디지털 네이티브 세대와 기성세대 간의 갈등으로 보이지만 이것을 보편적 세대 갈등의 차원이라고 보기는 어렵다. 세대 갈등은 역사적으로 어느 시대에나 보편적으로 나타날 수 있는 현상이지만, 보편적 세대 갈등과 최근 언론사에서 일어나고 있는 변화에는 질적인 차이가 존재하기 때문이다. 그것이 바로 '미디어'이다. 사회학 연구자들은 2010년 이후에 20대를 보낸 세대를 분석할 때, 보편적 세대 차이를 벗어나서 기존 세대와 큰 차이를 낳는 배경으로 미디어를 꼽는다. 특히 소셜미디어가 등장하여 급속히 확산되면서 디지털 네이티브 세대는 전통 미디어의 지배적 영향의 중심에 있던 20세기에 출생한 세대는 물론이고 최근 10여 년 전과도 크게 다른 특성을 보인다. 이 과정에서 전통 미디어와 뉴미디어의 이용자 집단인 디지털 네이티브 세대가 서로 갈라지는 현상이 두드러졌으며, 이들이 사회를 바라보는 방식은 기성세대와 확연히 차이가 난다는 것이다(김영임, 2017). 디지털 네이티브 세대를 결속시키고 다른 세대와의 차이를 명확히 드러내는 힘이 바로 미디어를 통해 형성되고 있다.

이처럼 현재의 젊은 층은 미디어를 기반으로 적극적으로 소통하면서 개인적 성향이 강하고 개인의 권리에 대한 높은 기준을 가진다는 특징을 공유한다(이현우, 이정진, 2013). 언론사에 최근 진입한 기자들은 디지털 네이티브 세대의 특징을 가진 20대-30대 초반이 주류로 콘텐츠를 보는 시각이 기존의 구성원과는 다를 수밖에 없으며, 개인의 권리를 해치는 언론사의 조직문화를 수용하지 못하여 기존 시대와 갈등을 빚게 되었다.

(3) 새로운 세대의 힘

2010년 초중반 이후, 정론일보에는 상당한 변화가 일어난다. 대략 2011년, 2012년 이후에 정론일보에 입사한 젊은 기자들이 변화의 주인공이었다. 이들은 그 전에 입사한 세대와 확실히 다른 생활양식과 생각을 가지고 있었다. 이미 스마트폰이 대중적으로 확산된 시기에 20대 초반을 보내며 유튜브, 페이스북, 트위터 등의 디지털 플랫폼에서 자유롭게 소통해 온 디지털 네이티브 세대인 이들은, 전통 미디어인 신문사에 진입한 이후 오히려 혼란을 겪었다. 본인들이 가지고 있는 상식과, 집단 내부의 지배적인 관행 및 인식이 충돌을 빚었기 때문이다.

이들 젊은 기자들은 정윤형 국장이 몇 년간 고민하고 보고 배웠던 것들을 이미 배울 필요가 없이 삶의 양식으로 '체화'한 상태였다. "배워야 할 정도도 아니고 (이미) 디지털 네이티브"(정윤형 국장)들이었던 것이다. 정윤형 국장이 아이패드 앱을 만들고자 태스크포스를 만들고 '아이패드란 무엇인가'부터 시작해서 한참 끙끙거리고 있던 당시 들어온 수습기자들은 이미 아이패드를 하나씩 들고 업무에 활용하고 있었다. 뿐만 아니라, 취재를 할 때도 디지털에 대한 감각은 본능적인 것이었다. 온라인용 기사를 써보라고 시키면 배우지 않았음에도 온라인이라는 매체에 맞는 뉴스를 골라내고, 제목을 잘 붙이고 내용도 온라인에 맞게 소화해냈다. 온라인을 '배운' 기존 기자들보다 훨씬 더 감각 있게 온라인에 통할 수 있는 콘텐츠를 만들어냈다. 이런 감각은 고참들은 가지지 못한 것이었다.

> ○○ 취재를 갔어. (그런데) ○○가 취재하는 나한테 위협적인 행동을 해. 그럼 (젊은 기자들은) 본능적으로 영상을 찍는 거야. (그리고 온라인 기사로) 사진을 올려. 누가 시키지 않았지. 교육을 통한 게 아니라, 자기들이 미디어를 소비하는 방식으로 취재를 하는 거지. 그걸 역으로 (선배들에게) 지금 가르쳐줘야 하는 거지. (김윤주 기자)

디지털에 대한 지식과 감각은 이들에게 무엇보다 힘을 부여했다. 신문사에는 매년 새로운 세대가 입사하고, 이들 중에는 신세대도, X세대도, 밀레니엄 세대도 있었지만 이들과 디지털 네이티브 세대를 확연하게 구분하는 지점이 바로 이 '힘'이다. 과거에는 기자공동체에 신세대가 진입하더라도 항상 고참들이 신입보다 신문제작이라는 업무를 수행하는 데 있어 높은 지식과 역량을 가지고 있었다. 이것이 곧 고참의 권력이 되었고, 신입들은 고참으로부터 지식을 일방적으로 전달받으며 점차 기존 구성원들과 유사해지는 과정을 밟아왔다.

반면, 디지털 네이티브 세대는 온라인과 스마트 미디어를 활용한 콘텐츠 제작이나 유통의 측면에서 기존의 구성원들보다 훨씬 뛰어나다. 이는 지금의 정론일보에서 업무를 수행할 때 직접적으로 필요한 지식이며 더욱 중요성이 강화되고 있는 분야이다. 따라서 신입기자라고 할지라도 고참들보다 나은 지식과 역량을 가지고 있다. 이 상황은 정론일보 기자공동체가 과거에 경험하지 못했던 지식의 역전이었다. 갓 입사한 세대가 지식이라는 힘을 가지게 되자, 그들이 원하는 변화에 대한 정당성과 명분을 주장하는 데 힘이 실렸다. 시간이 지나며 정론일보에 진입하는 새로운 세대의 층이 두터워졌고 이들의 목소리는 더욱 강해지게 되었다. 이제 고참기자들의 생각이나 행동 양식이 오히려 이들에게 영향을 받게 되었다. 과거에는 수습기자 교육 등을 거치며 젊은세대가 고참기자들의 방식을 받아들이게 되었다면 이제 사회화의 방향이 달라지게 된 것이다.

신입 기자들은 기사를 보는 눈이나 좋은 기자로 설정하는 기자상 자체도 달랐다. 지금까지 언론사에서는 '좋은 기사'나 '기자의 역량'을 특종이나, 단독기사를 잘 쓰는 것을 기준으로 판단해왔다. 따라서, 집요하게 사건 현장을 파헤쳐서 나오는 팩트가 가장 중요한 기사가 되고, 이런 취재를 잘하는 것이 기자의 본분이라고 생각되었다. 그러나 이들은 경찰서에서 단독 사건 기사를 취재하는 것보다 환경, 소수자, 젠더 등 사회적 가치와 인식에 대한 이슈에 훨씬 더 관심을 가지고 있고 이러한 아젠다를 이끌어 내는 기자를 좋은 기자라고 생각한다.

기자 되기 전에는 권력에 대해서 비판을 엄청 하고 이런 기자가 좋은 기자라고 생각을 했는데 (...) 저희 20-30대들이 주축으로 섰을 때는 사실 그런 이슈보다는, 제 주변 친구들 같은 경우는 진짜 사소하게 각자의 자기 정체성에 맞는 이슈, 여성 이슈에 관심이 많다든지, 장애인에 관심이 많으면 장애인 이슈라든지 그런 세분화된 이슈에 관심이 많은 친구들이 굉장히 많은데, 그런 기사들을 막 찾아보고 그런 기사들을 훨씬 더 공유를 많이 하고 이런 게 있고. 사실 닷페이스 이런 게 유행하는 것도 그런 류잖아요, 사실. (...) 그런 걸 조금 더 파고, 그런 이슈를 파려고 하는 사람이 조금 더 좋은 기자가 아닐까. 나중에 더 잘 팔리는 기자가 되지 않을까 하는 생각도 하게 되는 거 같아요. (장혜인 기자)

활용잠재력이 높은 온라인을 기준으로 사고하기 때문에 콘텐츠를 제시하는 새로운 기법이나 도구에 관심을 많이 보이며, 전통적인 정치, 사회부 같은 부서보다 디지털뉴스국의 뉴콘텐츠팀에서 하는 업무에 더 큰 관심을 가지고 배울 것이 많다고 생각한다. 문화적인 차이도 크다. 연차가 낮으면 나이고하를 막론하고 말을 놓거나 하대하는 기존의 문화와 달리, 연차나 나이에 차이가 있더라도 서로 '○○씨'라고 지칭하며 서로 존댓말을 하는 것에 익숙하다. 이들의 이러한 행동이나 사고방식은 기존의 조직문화로 동화되지 않고 새로운 문화를 형성하며 오히려 집단 내부의 조건을 변화시키는 힘으로 작용하고 있다.

2. 모순의 구조화

정론일보 기자공동체는 수십 년간 안정적이고 효율적으로 작동해왔다. 기자공동체 구성원들은 자신의 자리에서 항상 해오던 방식으로 업무를 수행하며, 기자들은 소위 '스트레이트'[36] 특종을 좇아 매일 마감에 맞

36) 전통 미디어인 신문사는 1면 등에 스트레이트 기사로 보도할 수 있는 정치,

춰 신문을 생산하고, 전국 각지로 유통하는 일을 반복하여 왔다. 정론일보의 잘 짜여진 이러한 시스템은 신입 기자가 들어오면 수습기자 교육이라는 압축적인 학습과정을 통하여 전수되었다. 이들은 다시 기자공동체의 숙련된 구성원이 되어 업무를 수행하고 또 새로운 이들을 맞아 지식과 역량을 전수하였다. 이러한 재생산 구조는 큰 변화 없이 반복하여 작동하며 2000년대 후반까지 지속되었다.

정론일보의 집단재생산 과정은 집단과 지식, 학습, 조직(활동)의 관계를 통하여 설명된다. 정론일보 기자공동체는 과거 전통 미디어의 독점 환경에 맞는 권위주의적이고 위계적인 소통구조에 따른 집단 시스템을 갖추어 왔다. 이는 통제적인 권위주의 정치·사회 체제라는 맥락과도 상응하는 것이었다. 이러한 맥락 하에서 기자공동체는 관료적이고 하향적인 신문제작 시스템과 기사의 논조와 편집방향을 통제할 수 있는 상명하달의 의사소통 방식 등과 같은 집단의 성격과 구조를 만들어냈다. 집단에서의 지식은 이러한 집단의 특징에 결맞은 가치관과 세계관, 문화, 관행 등으로 규정되었으며 이는 집단이 생산하는 콘텐츠에 집약되었다. 집단의 지식은 그에 걸맞은 방식의 객체, 즉 게이트키핑이 자유롭고 정보의 일방향성이라는 특성을 가진 신문지면을 통하여 유통되었다. 조직에서의 활동, 체계(구조)는 집단이 가장 효과적으로 작동할 수 있는 방식으로 규정되었다. 집단의 구성원인 기자들에게는 집단이 원하는 방향의 기사를 작성하고 신문을 제작할 수 있는 역량, 그리고 조직에 대한 충성심을 가지고 조직문화에 순응하는 태도가 요구되었다. 따라서, 집단의 위계구조, 의사결정 구조, 지식의 생산 및 전달 양식 등은 집단에서 일관성을 가진다. 즉, 집단은 맥락과의 상호작용에 의하여 규정되며, 집단에서의 지식과 학습을 규정하고, 이는 집단의 활동 및 체계를 규정하였으며, 집단은 다시 학습을 통하여 재생산되는 순환 구조에 따라 작동하여 왔다.

이러한 구조를 해체하는 모순은 객체의 층위에서부터 드러나 점차 집단 전반으로 구조화되었다. 기자공동체를 둘러싼 미디어 환경 등 맥락이 변화하면서, 신문이라는 집단의 객체가 점차 미디어 수용자로부터 외면

사회 분야의 특종 기사를 가장 가치 있는 것으로 여겨 왔다.

받게 되었다. 객체의 모순은 객체만의 이슈가 아니라, 변화한 맥락이 집단에 요구되는 지식을 변화시킨 데에서 기인하였다. 그동안 신문이라는 객체를 통하여 생산해 온 지식이 새로운 맥락의 요구를 충족하지 못하면서, 새로운 방식의 지식이 나타나기 시작한 것이다. 따라서 지식을 전달하는 매체로서 지식과 상호 유기성을 가지는 객체에서 먼저 모순이 드러나게 되었다. 모순은 점차 집단 전반으로 확장되었다. 지식을 전수해 온 기존의 학습방식과 기존의 집단을 받쳐 오던 분업체계, 규칙 등의 활동, 위계나 권위적 위사결정 구조 등 집단 전반의 시스템에 모순이 나타나게 된다.

즉 새로운 맥락에 따라 집단에 새로운 지식과, 지식을 전달하는 새로운 객체가 나타나면서 기존에 통용되었던 지식과 객체는 더 이상 집단을 온전하게 작동시키지 못하게 되었다. 이제 기존의 체제에 통용되던 지식을 보유한 고참기자들의 권력은 약화되고, 새로운 지식을 가진 젊은 세대들의 힘이 커지게 되었다. 이에 따라 기존의 지식을 후대에 전수하여 왔던 기존의 학습양상과 방식도 그 용도를 잃게 되었고, 기존의 집단 재생산 구조가 흔들리게 된다. 이처럼 집단에 구조화된 모순은 집단 전반을 흔드는 큰 변화를 촉발하였다.

모순이 구조화되어 가는 과정에서 정론일보 기자공동체에는 집단의 변화가 필요하다고 느끼는 이들이 하나, 둘 생겨나기 시작했다. 신문지면이라는 객체가 더 이상 과거와 같은 기능을 하지 못하는 상황은 집단의 근간을 흔들었고, 신문 없는 사회의 신문기자가 될 수 있다는 존재론적 우려와 함께 신문기자로서의 정체성이 위협받는 상황이 일상화되었기 때문이다. 콘텐츠의 유통은 곧 수익구조와 연결되기 때문에 변화의 필요성은 더욱 설득력을 가졌다. 언론사는 주로 신문지면의 광고수익만으로 운영되었으나, 온라인 플랫폼으로 기사를 서비스하지 않을 수 없게 되면서 온라인에서 언론사 인지도를 유지하는 것은 곧 생존의 문제가 되었다. 점차, 모순 인식의 지점은 객체의 변화로부터 시작하여 변화하는 객체와 새로이 요구되는 지식을 지지할 수 없게 된 집단 시스템으로 확장되어 갔다. 또한 기존의 집단을 재생산하는 학습 형태인 수습기자 교육 방식

에도 문제제기가 나타났다. 기존의 수습기자 교육은 변화한 집단과, 집단이 요구하는 지식에 부합하는 기자를 만들어낼 수 없기 때문이다.

다만, 모든 구성원들이 같은 시점에 이러한 모순을 인식하였던 것은 아니다. 특히 연차별, 세대별로 상당한 차이가 나타났다. 입사한 지 얼마 되지 않은 젊은 기자들은 자신들이 성장하면서 내면화하였던 가치, 양식이나 태도와 어긋나는 기존 집단의 모순점을 바로 민감하게 인식하고, 이에 대한 문제를 제기했다. 젊은 기자들은 지면제작과 온라인 콘텐츠 제작을 분리하여 생각하지 않았기 때문에 지면제작에 고착화되어 있는 기존의 시스템에서 큰 모순을 발견했다. 이들에게 콘텐츠는 당연히 온라인으로도, 지면으로도 제작할 수 있는 것이지만, 신문지면 제작만을 중시하며 비효율을 만들어내는 기존의 시스템을 받아들이지 못했던 것이다. 오히려, 신문사에 입사하면서 온라인용 기사와 신문 기사를 따로 송고해야 하는 인위적인 구분에 혼란을 느꼈다. 이는 집단 내부에 갈등으로 나타났다.

> 맨날 온라인, 온라인 하면서 제일 크게 나온 목소리가 뭐냐면, 후배들은 '우린 알아서 할테니, 부장들 부국장들이나 잘하세요.', '배워야 할 건 우리가 아니라 고참들입니다.' (...) '자꾸 우리보고 열심히 일하라, 말라 따지지 마시라, 우리는 아무리 할래도 위에서 막혀 있고, (선배들은) 신문 얘기만 하고.' (정윤형 국장)

입사한 지 10년 안팎인 정론일보의 중견기자들은 과거 집단의 관행과 문화에 순응하여 전임참여자로서 활동하여 왔다. 수습기자 교육을 열심히 받았고 또 관행대로 수습기자를 교육시켰으며, 회식에 참여하여 주량을 넘는 술잔도 사양하지 않았고, 단독과 특종을 지향하며 신문제작 과정에 참여하였다. 그러나 이들은 맥락의 변화를 상대적으로 예민하게 받아들이며 자기반성과 함께 기존 시스템의 모순을 비교적 빠르게 인식하였다. 현대 사회에 나타난 담론의 생성과 변화를 겪으며 문화적으로 진보한 시각을 가지게 된 중견기자들 사이에서는 세상이 달라지는 만큼 새로운 저널리즘의 필요성과 함께 회식문화나 비효율적인 신문제작 시스

템, 출입처 시스템 등 그에 맞는 조직문화와 교육환경이 필요하다는 인식이 보편화하게 되었다. 이들은 젊은 후배들과 교류하고, 또 시대의 변화에 따라 '정치적으로 옳은 것'에 대한 감수성을 키워나갔기 때문에 이러한 자각을 할 수 있었다.

구성원의 상당수인 중견 이상의 고참 기자들은 신문지면으로 구현하는 저널리즘의 가치를 가장 중요하게 생각하여 변화를 인정하지 않는 경향이 강했다. 다만 집단 내부에 모순이 점차 응집하면서 계속 이를 회피할 수는 없는 상황이 만들어지고 있었다. "집에서 가족들이 신문은 펼치지도 않고 이것(스마트폰)만 보"는 상황이 일상적인 풍경이 되어 갔다. 심지어 기자들마저도 신문은 "1면하고 제목만 보고 버"리는 이들이 많았기 때문에, 이제 변화를 "모르면 바보"(김영동 부장)인 세상이 되어가고 있었기 때문이다.

이와 같이 정론일보 기자공동체에 나타난 모순과, 그에 따른 변화는 기존의 집단에서 작동되어 왔던 재생산 시스템의 순환 고리를 끊는 것이었다. 변화된 지식은 집단과 학습의 양상을 변화시키고, 학습은 이제 기존 체계의 재생산이 아니라 새로운 집단 체계를 창발하는 새로운 형태로 드러나야 하는 단계가 되었기 때문이다.

3. 과도적 변화기

1) 하향식 변화의 시도

(1) 온라인 퍼스트 정책

2009년, 정론일보 편집국에는 온라인 퍼스트 정책이 도입된다. 당시 편집국장과 몇몇 편집국 임원진들이 주도하여 맥락의 변화에 대응하여 마련한 대책이 바로 온라인 퍼스트이다. 온라인 퍼스트는 기사를 온라인에 빨리 올리는 것뿐만 아니라, 온라인이라는 매체 성격에 맞는 기사를

발굴하기 위하여 기사를 판단하는 시각 자체를 전환하자고 강조하는 정책이다. 온라인 퍼스트 캠페인에 대하여 이수진 기자는 아래와 같이 회상한다.

> ‘간단한 거라도 빨리 써서 보내라.’ 간단하게 명료하게 말하면, 그때 (온라인 퍼스트 시행을) 우리한테 브리핑할 때, ‘제빵왕 김탁구 빵이 나온다.’ 이런 걸 누가 보겠냐고 생각했겠지만 이걸 온라인으로 쓰니까 이렇게 뷰수(view; 온라인 클릭 수)가 많이 나온다. 이런 예를 들었던 게 생각이 나. 별 거 아닌 거라도 (온라인 기사를) 보내주면 도움이 되고, 빨리 쓰면 도움이 된다. 빠르게, 간단하게라도 빠르게... (이수진 기자)

이제 기자공동체 구성원들은 온라인에 첫발을 디뎠다. 신설된 디지털뉴스국에 발령을 받은 구성원들에게 온라인은 막막하기도 했으나 “몰랐던 세상은 참 넓고 할 일도 많”(정윤형 국장)은 곳이었다. 초기에는 기사 하나하나를 어떻게 온라인에 유통할 지부터가 고민이었다. 그동안 기자들은 잘 살펴보지 않았던 홈페이지도 정비가 필요했으며, 트위터나 페이스북, 블로그 등 SNS 채널을 개설하고 운영하는 일도 필요했다. 전 부서의 기사를 모두 받아서 온라인에 전송하는 역할도 하다 보니, 하루에 50개, 100개씩 수정하고 보완해야 했다. 기사를 온라인에 빨리 송고하는 한편, 온라인 기사에 사진이나 그래픽 등 시각화 자료를 추가하는 것도 함께 따르는 일이었다. 기자들을 독려하여 블로그를 개설하도록 하고, 다른 플랫폼들을 관리하면서 팔로워(follower)를 늘리는 일도 업무의 하나였다. 온라인에서의 구독률을 높이기 위하여 플랫폼별 독자층 분석, 관심기사 분석, 독자유입 시간대 분석 등도 디지털뉴스국에서 해야 하는 작업이었다.

온라인 저널리즘에 대한 고민도 계속되었다. 같은 시기에 TF의 결정에 따라 디지털 부문 자회사도 편집국에 통합하였는데, 온라인 기반의 비즈니스로 수익모델을 다변화하면서도 직접 편집국에서 콘텐츠 관리를 할 수 있도록 하기 위해서였다. 당시 온라인 사이트에는 신문지면에 싣

지 못하는 선정적이거나 자극적인 기사나 광고가 많이 게시되어 있었다. 클릭을 유도하여 트래픽이나 방문 순위 등을 올리기 위하여 어뷰징(abusing)을 하는 것이다. 이는 기자 구성원들에게 온라인에 대한 거부감을 초래하는 딜레마로 작용하여 온라인을 도외시하는 관성을 강화하는 측면도 있었다. 따라서, 디지털 부문을 편집국에 통합한 후에도 저널리즘의 질 관리 문제는 상존하였다. 기자들이 직접 온라인 사이트를 관리하게 되면서 온라인부문의 저널리즘 원칙을 세우는 일이 필요했다. 관행적으로 게시되어 온 자극적인 기사나 광고를 없애는 작업을 먼저 진행하였는데, 이 과정에서 구성원 간에 시각 차이가 드러나기도 했다.

> (사이트 첫 페이지 좋은 자리에) 하나는 비키니. 하나는 이화여대 어쩌고 이런 여혐(여성혐오) 기사. (...) 없앴어. 아 (일부 구성원들이) 저항하더라고. (...) '아 이거 트래픽 떨어지면... 우리가 좋아서 (게시) 하는 거 아니에요.' (...) '누구는 저널리즘 싫어하는 줄 알아? 해 봐' (...) 이런 게 조금 일각에 있었지. 근데 (선정적 광고를 없앤 이후에도) 트래픽은 다 올랐어. 순위도. (김영동 부장)

이처럼 앞장서서 온라인 부문을 정비하고 변화를 추진한 이들도 있었지만, 신문중심의 제작 시스템에 익숙한 대부분의 기존 구성원들은 상당한 혼란을 느꼈다. 기본적으로 신문에 출고하던 기사를 온라인에 먼저 출고하자는 것에 대한 거부감이 컸다. 연차나 나이의 많고 적음을 막론하고 언론사 기자들의 온라인이나 모바일에 대한 인식이 부족했기 때문이었다. 구체적으로 무엇을 어떻게 해야 하는지 일선 기자들의 문의가 빗발쳤다. 질문은 보통 이런 것들이었다. '어떤 기사를 온라인으로 송고하고, 어떤 기사를 송고하지 말아야 하나', '온라인 기사는 언제 송고해야 하나', '내가 전철을 타고 취재를 가야 하는데, 온라인 기사는 언제 처리해야 되느냐' 등이었다. 디지털뉴스국에서는 편집국 전 부서를 순회하며 간담회를 하는 등 적극적으로 구성원들을 설득하고자 하였다. 아직 기자들이 익숙하지 않은 업무에 의문을 가지는 상황이었기 때문에 질문에 대하여 직접적인 예시를 들며 하나하나 설명해야 했다.

‘(기사가) 온라인에 가야 한다’, ‘지면에 가야 한다’가 아니라, ‘기사를 써야 한다’고 (결정)하면 우선 온라인에 한두 줄 그냥 보내라, 아침보고 하듯이 보내면 된다. (...) 리드만 있으면 (우선 온라인에) 보내고, 밥 먹고 취재하고, 보충을 하고 업데이트 재전송을 해라... (김영동 부장)

따라서, 온라인 퍼스트 정책 시행 초반에는 온라인 퍼스트의 취지나 구체적인 방법 등을 설명하는데 상당히 치중하였다. 물론 디지털뉴스국 구성원들도 처음 하는 일이었기 때문에 여러 번 전략을 수정해서 전 부서에 공지하는 작업을 지속적으로 했다.

새로운 신문제작 시스템도 시도되었다. 기존의 제작 시스템에서는 각 부서와 편집부가 별도로 존재하고, 편집부 소속 편집기자들은 본인이 담당하는 지면의 편집과 제목 등을 관장한다. 즉, 사회면의 담당 편집기자는 사회면에 들어가는 기사와 사진의 레이아웃을 정하고, 그에 따라 기사 매수를 정하며, 데스킹을 마치고 편집부로 송고되는 기사의 제목을 달아서 레이아웃대로 편집한다. 이 과정에서 사회부장 등 담당 부서 데스크와의 끊임 없는 협의가 진행된다. 새롭게 시도된 정책은 각 지면 담당 편집기자들을 각 부서에 아예 배석하도록 하는 것이다. 사회부 담당 편집기자는 편집부가 아닌 사회부에 자리를 마련하여 함께 근무를 하는 식이다. 이 제도의 취지는 편집기자와 담당 부서 간의 소통을 활발하게 하여 제작 효율성을 높이고 더불어 온라인 기사도 빨리 출고할 수 있도록 하는 것이다. 그러나 부서 위주로 업무를 하던 기존의 관행에 익숙한 구성원들이 새로운 시스템에 적응하기 어려워하여, 이 정책은 오래 지속되지 못하였다.

(2) 한계와 갈등

시간이 지나면서 기자공동체 구성원들은 왜 온라인 퍼스트가 필요한지 이성으로는 이해하면서도, 종이신문을 제작해오던 기자로서 온라인

업무를 자신의 일처럼 이해하고 받아들이지 못하였다. 많은 기자들이 온라인과 지면이라는 두 가지 플랫폼의 콘텐츠 모두에 집중하기 어려운 이중구속의 상태에 놓였다. 점차 여러 가지 갈래의 불만들이 제기되었다. 가장 많은 것은 늘어나는 노동량에 대한 불만이었다. 주요 사건이 일어났을 때 온라인 기사를 먼저 송고하고 또 지면 기사를 써야 하므로 업무량이 증폭되어 항상 인력부족에 시달리는 일선 부서에서 온라인 퍼스트는 현실적으로 무리라는 주장이었다. 즉, 기사를 더 많이 쓰게 되는 만큼 '추가 노동'과 이에 대한 '보상'의 문제들이 생겨난 것이다.

기자들의 불만을 잠재우고 온라인 퍼스트 참여를 독려하고자 정책들이 고안되었다. '금주의 온라인 기사'와 같은 인센티브 제도가 생겨났다. 이는 매주 좋은 온라인 기사를 선정하여 5만원 상당의 상품권을 지급하는 것으로, 어느 정도 동기 부여나 보상의 역할이 기대되었다. 가장 트래픽이 높았던 온라인 기사를 선정하여 개별 인센티브를 주자는 의견도 제시되었지만, 이는 저널리즘의 가치를 트래픽으로 판단하면 안된다는 의견 하에 실행되지 않았다. 다만, 이러한 보상 정책은 구성원들의 인식 변화에 큰 영향을 주지는 못하였다. 일부에서는 여전히 온라인에 시간과 노력을 쏟아 붓기보다 신문제작과 저널리즘의 질을 높이는 데 노력해야 한다고 생각했다. 따라서 온라인이라는 플랫폼에 맞는 별도의 온라인 전용 기사나 콘텐츠를 만드는 기자는 완전히 자발적인 의지나 관심을 가진 소수에 불과하였다. 온라인에 송고한 기사를 관련 출입처 담당 기자가 와서 '신문용으로 쓴 기사인데 왜 온라인에 실었느냐'는 등의 항의를 하는 일은 비일비재했다. 데스크진이 관심이 없는 경우, 온라인 기사를 아예 송고하지 않기도 했다.

> (온라인을) '왜 해야 하는데? 그럼 어떻게 해야 하는데?' (이런 질문들에 대해) '좋은 기사는 이거야, 좋은 제목은 이거야.' 끊임없이 가이드하고 홍보하고, 틱틱거리는 멤버들이 있어도 좌절하지 않고 꾹 참고 계속 웃는 얼굴로 '이렇게 하는 게 좋을 거 같애.' 그런 식으로... 그 과정인 거 같애. 참는 걸 많이 배웠어. 기자님들, 기자님들이라고 칭하기도 해. 애먼 소리 한 분들 많아. (정윤형 국장)

기자들 사이에서는 디지털뉴스국으로 발령나는 것이 마치 징벌적인 좌천처럼 받아들여지기도 했다. 어린 연차의 취재기자가 디지털뉴스국으로 발령이 나자 상당한 소란이 일어났다. 한 부서에서 따로 운영했던 온라인 섹션에는 기자들이 이 팀에 가려고 하지 않아 순번을 정해 강제적으로 출입처를 비우고 몇 주씩 로테이션을 시키기도 했다.

> 우리는 항상 어느 출입처 가도 사람이 적은데, 2주씩 비우라고 하면 멘붕이잖아요. 출입처에서도 막 난리가 났잖아요. 그때 불만이 많았어요. (최준호 기자)

구성원들의 인식이나 동의 수준이 낮았기 때문에, 온라인 퍼스트 정책은 하향식 지시 이상을 넘어서기 어려웠다. 근본적으로는 온라인 퍼스트가 집단의 질적인 변화를 추동할 동력으로 충분하지 않았다는 한계가 존재했다. 오랜 전통을 가지고 운영되어 온 집단이 변화하기 위해서는 내부에 존재하는 관성보다 큰 힘을 가진 모순이 발생하고, 집단 구성원들이 이를 인식하는 과정이 필요했기 때문이다. 당시, 디지털뉴스국장은 온라인 퍼스트에 대한 강한 신념이 있었기 때문에 이를 밀어붙여야 한다고 보았다. 인터뷰에 응한 기자들에 따르면 전 직원을 회사에 불러 모아 온라인 퍼스트를 강조하고 설득하는 일이 잦았다고 한다.

> 약간 집단적으로 위에서 찍어서 하라고 하는 교육만... 교육도 아니지. (윗선의) 지시가 있었던 거지. (온라인 퍼스트에 대한) 교육이 있었던 것도 아니고... (김윤주 기자)

온라인 퍼스트에 대한 인식을 확산시키고 자발적 동기를 부여하기 위한 노력이 아예 이루어지지 않은 것은 아니었다. 디지털뉴스국에서는 보통 분기에 한 번씩 부장 이상급 데스크진을 대상으로 교육을 실시하였는데, 도시락을 준비해서 진행하는 점심특강의 형태였다. 강의는 디지털 부문의 외부 전문가들을 섭외해서 진행되었고, 외국 언론사들의 온라인 동

향이나 미디어 환경변화, 디지털 마케팅 등 전반적인 미디어 관련 주제가 주를 이루었다. 이러한 형태의 강의 교육은 업무 시간 중에 가욋일처럼 이루어졌고, 외부 강사들을 초청하다보니 강의 주제도 실무와 괴리되어 참석자들의 관심도가 높지 않았기 때문에 어느 순간 점심특강은 종료되었다.

2016년쯤에는 보다 적극적인 방안으로 데스크진 대상의 온라인 실무교육이 실시되었다. 인사고과에 반영하겠다고 미리 공지하고 출석체크도 하는 등 참석이 강제되었다. 교육에 참석하는 데스크진은 디지털뉴스국의 팀원 입장이 되어 일주일 간 온라인 기사 편집, 기사 작성, 모바일 페이지 유지 관리 등 실무에 투입되었다. 당시 교육에 참여한 데스크들에게서 실제로 제일 많이 나온 얘기는 '우리 웹, 모바일 페이지를 유지하기 위하여 이렇게 노동력이 필요하구나', '시스템도 개선의 여지가 많구나' 등의 내용이었다.

이들은 원래 팀원들이 하는대로 아침출근(조출)과 야근일정도 소화했다. 매일 제작 타임라인이 주간에 집중되어 있는 신문 제작 시스템과 다르게, 온라인은 아침 시간과 밤 시간까지 커버를 해야 하기 때문에 출·퇴근 시스템이 유연하게 이루어져 있다. 통상 조출하는 경우 아침 7시까지 출근하고 오후 4시면 퇴근하게 되며, 야근은 오후 2시에 출근해서 새벽 1시 반까지 업무를 하게 된다. 데스크진들은 무엇보다 이러한 유연한 타임라인에 적응하기 어려워했다. 조출을 맡은 데스크진들이 일찍 나오되, 퇴근을 못하는 것이었다. 한 번도 오후 4시에 퇴근해보지 않았기 때문이다.

> 그렇게 (이른 시간에 집에) 가보신 적이 없는 분들이라, 아침 일찍 나오는 건 그렇다치고, ○○○ 선배는 4시에 끝나고 가라니까 갈 데가 없고, 댁이 왕십리신데 걸어가셨다는 거야. 그 생활 적응 못하고. (...) □□ 부장, △△△ 씨는 여기 있다가 '자율시간이에요' 하면서 자기 자리로 돌아가서 (기존의 업무를) 하는 반칙을 하기도 하고. (정윤형 국장)

교육 기간에는 현업에서 아예 빠지는 것이 원칙이었지만, 데스크들도 그들의 부서원들도 지면 제작을 위한 기존의 업무나 명령체계에서 벗어나지 못했다. 잠깐 쉬는 시간이 주어지면 교육을 받던 데스크진이 본인의 부서에 가서 지면제작 업무를 하는 일이 잦았다. 부서원들도 한 주 동안 데스크 없이 지내는 것을 불안해 하는 상황이었다. 교육 중임에도 '잠깐 가서 결정할 것이 있다'고 데스크를 소환하는 부서원들도 있었고, 기존의 의사결정 과정에서 벗어나기 어려워했다. 당시 디지털뉴스국의 교육 담당자는 데스크의 지면제작 참여 비중을 줄이는 것도 교육의 하나로 보았기 때문에, 교육이 끝나면 데스크진을 회사에서 퇴근시키는 것이 또 하나의 일이 되기도 했다.

온라인 퍼스트 정책을 잘 이해하는 이들은 오히려 변화에 적응하지 못하는 다른 구성원들을 답답하게 여기고, 기존의 신문제작 방식의 비효율성을 비판하며 온라인과 지면 제작 모두에 어려움을 겪는 이중구속 상태에 불만이 커졌다. 신문지면 중심의 제작 방식이나 시스템, 관행 등 기존의 방식이 유지되면서 온라인 퍼스트를 하는 것은 매우 비효율적이라고 느꼈다. 예를 들어 열심히 취재해서 정보를 충분히 담은 10매짜리 기사를 방금 보냈는데, 다시 데스크가 전화해서 '아까 보냈던 기사를 4매로 줄여서 보내라'고 하는 지시를 이해하지 못하는 것이다. 그런 작업은 내근하는 데스크진이 알아서 처리하여 지면을 만드는 것이 효율적인데 굳이 비효율적인 작업을 지시한다는 것이다. 일선 기자가 앉아서 기사를 줄이고 있는 시간 만큼 취재 시간은 줄어들게 된다.

점점 '후배들은 열심히 일하고 있는데, 선배들은 신문지면 얘기만 한다.' '불필요한 기사를 형식적으로 쓰게끔 하지 말라'는 목소리가 커지게 되었다. 종이신문을 없애자는 급진적인 주장을 하는 이도 있었다. 본인의 생각과 다르더라도 어느 정도 조직에 순응해 온 과거의 구성원들과는 달리, 자기 주장에 강하고 의견 개진에 적극적인 최근의 젊은 기자들은 활발히 논의에 참여하면서 차이는 더 명확하게 드러나게 되었다. 여기에 보다 유연한 사고와 진보한 문화적 의식을 가지고 있던 10년 차 안팎의 비교적 젊은 중견기자들도 변화의 필요성에 동의를 하게 되면서, 이들과

고참들 사이의 불협화음은 피할 수가 없게 되었다. 그리고 이는 신문사 내에서 기득권을 가지고 있는 고참기자들과 후배들의 정당성 논란으로 확대되었다.

> 나는 ○○○선배한테 그런 얘기를 했어. 선배, 그거 잘 따져보면 선배 권력을 놓기 싫어서 그런 거라고. 잘 생각해봐라. 선배, 왜 신문이 중요하고 지면이 중요하냐. 아니, 온라인도 다 콘텐츠라고. 근데 선배는 그게 더 익숙하고, 그거를 더 잘하고 더 숙달돼 있기 때문에 선배가 더 잘하는 부분이다. 하지만 잘 생각해봐라. 밑에 기자들은 온라인이나 이런 부분에 선배보다 더 잘하고 더 일종의 전문성이 있다. 상대적으로 치면. 생각해보면, 기득권 논리밖에 안된다. (임경원 기자)

이러한 질문들은 후배들의 노조 기고와 같은 이벤트나, 구성원들 간의 소통의 단계를 거쳐 점차 전체 구성원에게로 확산되어 갔다. 온라인 업무가 추가되면서 업무량이 늘어난 탓에 부서별로 일선에서는 불만의 목소리가 나오기는 하지만 기존의 관행에 변화가 필요하다는 것은 모두가 인식할 수 있게 되었던 것이다.

다만 여전히 고참기자들은 본인들의 경험과, 변화가 체감되는 내·외부 환경, 후배들의 주장 등 다양한 생각이 중첩되어 혼란을 느끼는 모습을 보인다.

> (지금은) 혼란스러운 게 있어. 앙시앙 레짐[37]도 있고, 신체제도 있고. 먹고 사는 문제는 또 새로운 부분인데 앙시앙에 아직 의존하고 있는데, 이제는 그거에 의존하기만은 어려울 수 있는 상황이고... 내부 조직도 그렇고 제작도 그렇지만 더 큰 틀에서의 사업 추진에서도... 지탱을 해왔던 체제들이 자꾸 빠져나가... (박재훈 국장)

---

37) 구체제를 일컬어 칭하는 말(ancien régime). 여기에서는 신문지면의 제작을 중심으로 유지되어 왔던 기존의시스템을 지칭해서 하는 말이다.

온라인 퍼스트 정책에 추진력을 높이기 위해 여러 가지 노력을 기울였지만 점차 한계가 노정되었다. 시간이 지나면서 온라인 퍼스트를 강하게 추진했던 편집국 임원진 및 국장단은 임기를 마치게 되었다. 다음 세대, 그 다음 세대의 임원진이 등장하게 되자 리더십으로 움직이던 하향식 모델의 동력이나 명분은 점차 약화되어 가기 시작했다. 온라인 퍼스트 정책 자체가 폐기되지는 않았으나 추진 전략이나, 추진력, 업무비중 등에서는 차이가 생겨났고 다음 국면으로 확장시켜 나가는 데는 분명한 한계가 드러났다. 온라인 퍼스트 정책을 계속 시행함에 있어 이와 같은 갈등이나 거부감으로 인하여 집단의 변화에 불연속면(discontinuity)이 나타났다. 결국 이 시점에서 온라인 퍼스트 정책을 필두로, 기존의 관행을 전환하고 집단의 체질을 변화시키고자 하는 노력은 벽에 부딪치게 되었다.

2) 긴장의 확산

(1) 대립하는 가치관

정론일보 기자들은 동시대에 비교적 동질적인 집단에 속해 있지만, 기자로서 어떠한 정체성이나 가치관을 축적하고 있느냐에 따라 변화에 대하여 다른 태도를 보였다. 정론일보의 신문기자로서 가지는 가치관과 정체성이 강한 이들은 변화에 대한 거부감이 높았다. 반면, 비슷한 연차의 기자라 할지라도 기자생활 동안 보다 다양한 경험을 하였던 이들은 새로운 것에 더 민감하게 반응하고 변화를 적극적으로 수용하고자 하는 양상을 보였다. 이러한 차이는 완전히 개인적인 것이라기보다 그들의 경험과 맥락에 반영하는 집단성을 갖고 있었다.

약 25년 간 정론일보에서 기자 생활을 한 이원진 기자는 그의 정체성을 '정론일보 이원진 기자'로 정의하고 있었다. 그는 매우 성실하게 기자생활을 해 왔다. 수습기자 교육에 누구보다 열심히 참여했고, 발령받는 부서마다 열정을 가지고 배우고 취재했으며, 선후배들과도 좋은 관계를

축적하고, 스트레이트 취재부서의 데스크를 오가며 커리어를 쌓아 나갔다. 그는 기자생활을 하면서 많이 배웠고, 기자로서의 자부심도 가지게 되었으며, 그가 하는 행동이나 태도, 가치관은 정론일보 기자의 입장에서 형성되어 있다고 스스로 생각하고 있었다. 정론일보라는 조직이 가진 가치관과 본인의 가치관에 괴리가 없기 때문에 “행복하”다고 느꼈으며 정론일보 기자로서 자랑스러운 마음도 숨기지 않았다. 반면, 집단의 변화에 대해서는 상당히 신중하며 보수적인 태도를 가지고 있었다. 그에게 신문기사와 신문지면은 온라인 플랫폼이나 뉴콘텐츠보다 훨씬 큰 의미를 가진다. 정론일보 기자로서 추구해야 하는 저널리즘, 정론일보 기자로서 가지는 로열티, 공동의 자산 등은 계속 지켜내야 할 소중한 가치라고 생각하고 있기 때문이다.

신문을 만들어 온 이들의 정체성은 신문이라는 객체로부터 왔다. 집단이라는 활동시스템에서 객체는 가장 중요한 개념인데, 행동은 활동의 객체에 따라 일어나며, 활동의 정체성은 주로 그 객체에 의하여 결정되기 때문이다(Leont’ev, 1978; Engeström, 2016: 123에서 재인용). 그와 유사한 경험을 하며 기자생활을 한 기자들의 태도도 이와 크게 다르지 않았다. 디지털뉴스국에서 교육을 받으면서도 마음은 신문지면에 가 있거나 온라인에 기사를 쓰는 것 자체에 상당한 거부감을 가지고 있는 이들도 많았다. 이들은 기자로서 신문지면에 집중된 경험을 하였고, 신문기자로서의 정체성을 매우 강하게 가지고 있었다. 그리고 이렇게 강고한 정체성의 근간에는 정론일보 기자로서 가진 성취의 순간이나, 보람찬 경험들이 존재하였다. 특종을 한 경험, 박수를 받았던 기억, 조직의 소속감을 크게 느낄 수 있었던 기억 등은 이들의 정체성을 강화하였다. 박상욱 차장 역시, 본인의 전문 영역에서 전방위로 활동하며 상당한 입지를 쌓아올리고 있는 기자이다. 그는 아직도 신문에서 영상도 찍고 뉴콘텐츠도 만들자는 제안에 신문기자로서 혼란을 느낀다. 그가 보기에 최근 여러 신문사에서 하는 일들은 “방송용 아이템”으로 생각되고 “방송들이 하는 영역”으로 보인다. 신문기자들이 이런 일까지 하는 것은 신문의 질을 낮추는 일이라고 생각한다.

예전에 우리가 한참 동영상 되는 핸드폰 나왔을 때 나가서 현장을 찍고 그랬었잖아. 그때 내가 정체성의 혼란을 느꼈던 게 뭐냐면 내가 당장 오늘도 신문을 만들어야 하는데, 이걸 찍고 있는 거야, 이거를. 물론 홈페이지에 (영상이) 올라가는 건 맞겠지만 이게 신문으로 넘어가 가지고 지면의 질로는 올라가지 않는다고. 이걸 찍고 있으니까 뒤에 가서 (현장을) 읽을 수가 없잖아. 어떻게 돌아가고 이거를 못 찍겠더라고. 들고 있어야 하는데. 원래는 '아 그거 어떻게 그렇게 된 거냐' 듣기도 하고 그런 거 해야 하는데... (박상욱 차장)

이러한 정체성이 고참세대 기자들에게 더 강하기는 하지만, 반드시 세대나 나이로만 구분되는 특징은 아니다. 외부의 다양한 플랫폼이나 새로운 커뮤니케이션 기술에 관심을 가지고 있고 기자생활을 하면서 보다 다채로운 경험을 했던 이들은 그들의 기자 정체성을 신문지면 중심으로 고정하고 있지 않았다, 정윤형 국장은 평소 컴퓨터 소프트웨어에 관심이 많았고 잘 다루는 편이었으며, 이러한 배경을 근거로 디지털뉴스국에 발령받은 이후부터 "넓고 할 일도 많"은 새로운 세상을 알게 되었다. 이때부터 정론일보의 온라인 퍼스트를 위한 근간을 다지고, 국내·외의 다양한 매체를 공부하며 뉴콘텐츠 리포트를 작성하는 등 정론일보 온라인의 추진방향을 결정하는데 실무적으로 큰 역할을 했다. 그는 계속 신문사가 할 수 있는 다양한 방향의 경험을 축적하며 기자의 정체성을 확장해 나갔다. 김영동 부장도 2000년대 후반에 이미 신문제작 위주의 정론일보에서 새로운 발전의 방향이 필요하다는 생각을 하게 된다. 그는 사회부 사건팀장으로 재직하며 팀원들 대상으로 온라인 카페를 개설해서 외국의 좋은 기사를 소개하고 다양한 콘텐츠화 방식을 고민하기 시작하였다. 이후 전문적으로 미디어 부문을 취재하며 신문사에서도 플랫폼을 다양화하고 디지털을 강화해야 한다는 생각이 강해진다.

나는 온라인 기사도 많이 보냈거든. 그때는 아무도 안보낼 때. (...)

내가 미디어 담당하던 2009년, 2010년에 개인자격으로 밤마다 남아가지고 다음 날 아침인가, 조·중·동·경향·한겨레 다섯 개를 내가 브리핑을 해줬어, 기자 블로그를 만들어가지고. (...) 그때 보니까 조회수가 꽤 나왔거든. 하루에 몇백 명씩 보고 그랬어. (김영동 부장)

이처럼 정론일보에 변화가 시작되던 시기에 새로운 경험을 축적하며 정체성을 확장해 나간 이들은 집단의 변화를 위하여 전면에서 문제제기를 하고, 다른 이들을 설득하는 일을 자발적으로 하게 된다. 부서별로 돌아다니면서 온라인 강화를 위한 간담회를 주도하고, 새로운 실천 방향을 제시하며 개별적인 소통을 통하여 구성원들을 설득하여 스스로 변화의 추동 동력이 되는 것이다. 젊은 기자들의 경우 상대적으로 온라인 부문에서의 다양한 경험을 빨리 접하고, 새로운 것에 수용적인 경우가 많았기 때문에, 그동안 상당한 시간을 지면신문 위주로 살아왔다 할지라도 고참들보다 용이하게 변화를 받아들이는 모습을 보였다.

특히 2010년 경에 디지털뉴스국이 만들어지고 상당수의 젊은 기자들이 이 부서에 순환 근무를 하며 학습하고 경험한 것들이 이들에게 큰 영향을 미쳤다. 점차, 젊은 기자들 사이에서 온라인이나 뉴콘텐츠를 강화하는 방향으로 집단이 변화해야 한다는 의견이 강하게 개진되기 시작한다. 이러한 차이는 고참세대와 마찬가지로 꼭 나이나 연차가 어려서 나타난 것이 아니다. 일부 타 언론사의 경우, 오히려 젊고 낮은 연차의 기자들 사이에서 온라인 뉴스나 새로운 플랫폼에 대한 반발이 더욱 심한 경우가 많다고 정론일보 기자들은 전한다.

그게 ○○(언론사)이 대표적이야. (...) 몇 년 전에 밑에 애들이 자보를 붙이고 그랬어. 밑에 애들이 더 저항했어. 저항의 논리가 그거야. 업무부담도 있지만, 우리가 뭐 통신사 기자냐, 이런 식으로. 우리는 그런 일 하는 사람이 아니다... (임경원 기자)

변화에 대한 심리적 거부감은 그들이 기자생활을 하며 어떠한 경험에

따라 정체성을 형성하였느냐에 따라 달라졌다. 신문기자로서, 신문지면을 제작하는 것에 가장 큰 의미에 가치를 둔 이들일수록 신문 이외의 플랫폼으로 업무를 확대하는 것에 대한 거부감이 높았다. 그들이 터한 맥락에서의 경험에 따라 형성된 가치관이나 정체성에 따르면 추구해야 할 저널리즘은 신문지면에 있다고 생각하는 것이다. 데스크진들이 현업에서 빠지고 디지털뉴스국의 교육에 참여하면서도, 막상 신문지면 제작 업무를 놓지 못하는 것도 본인이 해야 할 일이 바로 이 일이며 이 일이 가장 중요하다고 인식하고 있기 때문이다. 따라서 정론일보 기자들이 가진 기자로서의 가치관과 정체성은 변화를 거부하는 힘으로 작용하기도 하고, 반면 변화를 추동하는 동력으로 작용하기도 하였다.

(2) 강고한 위계와 조직구조

언론사는 강한 조직문화와 위계를 가지고 있는 대표적인 집단이다. 위계적이고 수직적인 관료적 구조에서 공고한 연공서열이나 기수문화 중심의 조직문화가 형성되어 있다(원철린, 김봉렬, 2011; 김동규, 김경호, 2005). 나이를 막론하고 선배에게는 깍듯이 대하고, 수직적 의사소통 구조에 따라 움직이며, 강압적 회식문화가 존재한다. 언론사 집단이 종종 군대나 검찰 조직과 비교되는 것도 조직문화의 유사성 때문이다. 이러한 조직문화는 수습교육으로 대표되는 도제식 교육과 언론사의 수직적인 위계 시스템 하에서 수십 년간 지속적으로 재생산되어 왔다. 정론일보 기자들은 연차의 높고 낮음을 막론하고 신입으로 처음 입사했을 때는 이러한 조직문화에 대해 매우 비판적인 태도를 보인다. 그러나 이들 대부분은 공동체의 전임참여자로서의 역량을 키워나가면서 점차 관행에 순응하게 된다.

> 저는, 지금과 달리 엄청나게 구악(舊惡)으로 악독하게 많이 했었기 때문에... 제가 수습 떼고 사건팀에 남은 다음에, 바로 수습들을 받았거든요. 선배들에게 배운 것 치고도 되게 악독했거든요. 그래서 애들이 되게 힘들어했거든요. (...) 그 (기존의 수습교육) 틀에서 되

게 많은 걸 가르치겠다, 막 이러면서 있었던 건데 사실 그 틀 자체를 바꿨어야 했던 건데, (제가) 그러고 있었던 거예요. 사건팀을 나감과 동시에 후회를 많이 했던 거 같아요. 진짜 후회 많이 하고... (내가) 왜 그랬지? 하면서... (오주현 기자)

정론일보가 가진 이러한 구조적 요인은 집단변화를 어렵게 한다. 미디어 환경의 변화에 따라 온라인 부문을 강화하고 뉴콘텐츠를 개발하기 위해서는 시스템의 변화가 필요한데 그 구조를 깨트리기 어려운 것이다. 예를 들어 기존의 신문제작 시스템은 온라인 독자들의 뉴스 소비 행태와 맞지 않아서 결국 기자들이 하루에 지면용 기사를 쓰고 온라인용 기사를 다시 쓰는 등 같은 일을 두 번 세 번 해야 하는 일이 매일 벌어지게 되었다. 이러한 비효율을 극복하기 위해서는 신문사 구성원들이 업무를 다시 분담하여 업무 행태를 새로운 뉴스 플랫폼과 독자들의 타임라인에 맞추어 변화시키는 일이 필요하다. 일선 기자들이 요구하는 바는 한번 기사를 보내면 데스크가 직접 지면이나 온라인 등 여러 플랫폼에 맞추어 기사를 다시 정리하고 배치하는 것이다.

구조적 관점에서 보면 이는 단순한 업무 변화가 아니라 의사결정 구조 및 위계와 맞닿아 있다. 고참 기자들이 지면제작 시스템에 맞추어 피라미드 형태로 정립되어 있었던 의사결정 체계에서의 권력을 내려놓아야 가능한 변화이기 때문이다. 온라인 속보성을 강화하는 것 또한 데스크가 기사를 하향식으로 주문하고 기자들은 상향식 보고를 하며 데스크의 게이트키핑을 거쳐 기사를 송고하는 과정을 완전히 축소해야 하는 일이다.

(제작 시스템 변화는) 기존에 지면 오리엔티드(지향) 되어 있었던 마인드 자체를 리셋해야 하는 과정이 필요하기 때문에. 진짜 '꼰대' 라면 나의 가치를 부정당하는 느낌을 받을 수도 있거든. (김윤주 기자)

각 기자가 몇 개의 출입처를 맡아서 업무를 진행하는 출입처 시스템 또한 새로운 미디어 환경에 부합하지 않는다는 지적도 제기되는데, 이

역시 집단 내 위계와 맞닿은 문제이다. 출입처 시스템은 부서에 부장과 차장 등 데스크진이 있고 그 아래 일선 기자들이 여러 개의 출입처를 나눠서 맡는 피라미드형 구조이다. 따라서 위계에 따른 업무분담이 철저하고 여러 개의 출입처를 배타적으로 담당하기 때문에, 유연한 업무 순환이 어렵다. 주요 취재가 있어도 본인이 담당하는 다른 출입처 이슈도 본인이 처리해야 하기 때문에, 앞서 경제부 박상욱 차장이 제기한 것과 같은 불만이 나온다. 영상 등 다양한 콘텐츠로 제작할 수 있는 심층 취재를 하고 있다고 하더라도 주식시장에 큰 변동이 생기면 그것 역시 출입기자가 처리해야 하니 업무부담이 커지고 역량이 분산되는 것이다. 이는 인사시스템과도 연계된다. 인력 현황이나 업무량을 고려하여 빈 곳을 메꾸듯이 기자들을 발령내기 때문에 짧은 시간에 여러 부서를 옮겨다니게 되는 기자들도 많다. 기자들은 자신의 분야에서 역량을 기를 수 있는 시간을 갖지 못하고 마치 부품처럼 활용되는 것에 대한 불안감을 느끼기도 한다.

> 나는 돌이켜보면 거의 1년 단위로 하는 일이 바뀌었거든. 처음부터 다시 적응을 시작해가지고, 이제 조금 할만 하면 또 바뀌고 최근에 또 바뀌었고. 이제 약간 포기단계에 이르렀는데, 약간 내가 재미를 느꼈으면 좋겠는데. 재미를 느끼려고 억지로 재미를 짜내서 재미를 느끼는 순간에 (부서가) 바뀌어. 이런 일이 왜 일어날까를 생각해 봤어. 우리는 모든 일을 다 커버하려고 하고, 인력은 한정돼 있으니까 어떤 사람은 이렇게 되고... (이수진 기자)

변화를 요구하는 이들은 집단의 구조에서 모순을 인식한다. 기존의 조직문화나 위계와 같은 구조적 요인이 변화의 맥락과 배치되기 때문이다. 예를 들어, 문화적으로 진보한 시각을 가지게 된 중견기자들 사이에서는 세상이 달라지는 만큼 새로운 저널리즘의 필요성과 함께 회식문화나 비효율적인 신문제작 시스템, 출입처 시스템 등을 개선하여 새로운 조직문화와 교육환경이 필요하다는 인식이 보편화하게 되었다. 젊은 후배들과 교류하고, 또 시대의 변화에 따라 '정치적으로 옳은 것'에 대한

감수성을 키워나갔기 때문에 이러한 자각을 할 수 있었던 것으로 보인다.

> 생각이 많이 바뀌었어, 기본적으로. 여러 가지 측면에서. 문화적으로. 정치적으로는 오히려 더 온건해졌는데 문화적으로는 진보적이라고 해야 되나. 나도 왜 그렇게 됐는지 모르겠는데. 그냥 여기 뭐 직장생활하고 책 읽고 하면서 자연스럽게 그렇게 된 거 같애. (...) 그리고 내가 교류하는 사람은 결국 아래 위에 있는 회사사람들인데 (...) 나도 생각들이 굉장히 많이 변하고... (임경원 기자)

기존의 집단 구조는 안정적이고 업무의 효율성을 담보하는 장점을 가지고 있다. 다만, 변화를 시도할 때는 새로운 일에 도전하고 역동적인 혁신지향의 조직문화와, 위계적이고 수직적인 경직된 조직문화가 혼재하며 조직 내의 갈등으로 작용할 수 있다(원철린, 김봉렬, 2011). 따라서, 변화의 과정에서 기존의 구조가 변화에 저항적인 성격을 가지게 되는 것이며, 변화를 원하거나 적극적으로 수용하는 구성원들에게는 변화시켜야 할 대상으로 여겨지는 것이다.

(3) 세대 간 정서적 격차

정론일보 기자들이 변화를 대하는 태도는 정서적인 측면에서 세대별로 구분된다. 고참 세대에게 현재의 정론일보는 그들의 삶과 애정이 집적된 곳이지만, 젊은 세대들에게는 앞으로 만들어나갈 미래이다. 이러한 정서적 차이는 변화에 대한 입장에 영향을 미쳤다.

입사 20년 차 안팎의 부장급 고참 기자 세대들은 온라인 퍼스트에 거부감을 가지고 업무에 적극적으로 적용하지 않는 모습을 보였다. 반면, 비교적 젊은 기자들은 변화의 필요성을 더 크게 느끼고 보다 적극적인 모습을 보인다. 정론일보에서 오랜 시간을 보내면서 지금의 집단에 대한 자부심과 애정을 가지고 있는 고참기자 세대와, 향후 미디어 환경에서 정론일보의 존속이라는 미래에 더 집중하는 젊은 세대가 변화를 받아들

이는 태도나 정서에는 본질적인 차이가 있었기 때문이다.

고참기자들은 지금의 정론일보를 그들이 만들어 냈다는 자부심을 가지고 있었다. 정론일보는 그들에게 자랑스러운 과거를 만들어준 터전이자, 여러 난관을 겪으면서도 오늘날까지 지켜 온 분신 같은 것이었다. 정론일보에서 경험한 과거의 성취나 정론일보의 기자로서 벅찼던 순간들은 이러한 점을 더욱 강화하였다. 이러한 경험은 그들을 젊은 세대와 구분짓게 하였다.

> (독자들이) 지나가면서 힘내라고 얘기를 하니 본인이 소회가 남다른 거지. 처음으로 정론일보 와 가지고 신문다운 신문, 독자들이 불러주는 신문(이 되었구나 하는) 그 생각을 했거든. (...) 위상이 아주 상승한 거지. 그건 정말 소중한 거지. 새로 들어온 사람들은 모르지. (박재훈 국장)

1997년 IMF로 인하여 급격히 사세가 기울었던 시절에도 함께 조직을 지켜나간 데 대한 동료애나, 조직에 대한 애정도도 깊다. 정론일보라는 조직이 돈을 벌고 자아를 실현하는 직장 이상의 의미를 가지게 된 것이다.

> ○○부에서 2년 일을 하니까 (IMF 시절) 우리 회사가 망할 때 못 나가겠더라고. 이 조직이 되게 중요하단 생각이 들어서. 어찌 보면 그때 회사는 망했지. 사람도 많이 나갔거든. 나도 IMF 때 월급도 안나오고. 근데 나는 그때 이제 이 조직이 되게 중요하다 생각을 하게 됐던 거 같애. (이원진 기자)

따라서 그들은 2000년대 이후로 집단 내·외부에서 급격하게 진행되고 있는 변화의 압력에 대하여 불안감이나 정서적 거부감을 가지고 있었다. 고참기자 세대가 가진 세대적 특징에 따라 이러한 측면은 더욱 강화된다. 1980년대-90년대에 입사한 기자들은 보다 집단적이고 순응적인 정서를 가지고 집단 내에 존재하는 불균형적이고 반인권적인 문제들을 상대

적으로 거부감 없이 받아들였다. 새벽까지 이어지는 술자리는, 선배들로부터 경험을 전수 받는 일종의 학습과정이며 유대를 다지는 시간으로 이해했다. 당시의 선배들이 모든 측면에서 지식의 우위에 있다는 것을 인정하고 있었기 때문에 업무를 배워나가면서 선배들에게 가지는 존경심도 존재하였다. 수습교육 기간에 선후배 사이에서 폭언이나 심지어 폭행이 이루어졌더라도 보다 개인적인 선에서 문제를 수습하곤 하였으며, 집단 내부에서도 상호 간에 어느 정도 이해가 이루어졌다. 고참 세대가 기자로서 얻게 되었던 특권은 이들이 기자로서 가지는 자부심을 더욱 높이는 요소로 작용하였다. 고참세대는 기자 집단의 이러한 측면이 기자를 만드는데 여전히 필요하다고 생각하고 있으며 이 과정을 통하여 집단에 대한 소속감이나 충성심이 만들어진다고 보고 있다.

> (...) 내부 조직하고 융화하고 알아가고 익혀가고 하는 것이 굉장히 중요했던 거 같애. 그런 거로서는 굉장히 유용했던 거 아닌가 싶은 생각이 들고. 그때 (수습) 교육은 나로서는 그렇게 나쁘지는 않았던 거 같애. (박재훈 국장)

이처럼 정서적으로 변화에 대한 거부감을 가진 고참기자 세대가 공동체 내에서 가지고 있는 권력은 변화에 대한 저항성을 강화한다. 공동체라는 용어가 주는 인상이 마치 실천공동체는 평등하고 조화로운 것처럼 들리지만 실제의 맥락은 참여자에 따라 불균형하게 작용하는 것처럼 (Wenger, 2010), 정론일보에서도 고참세대와 젊은 기자들이 가진 힘은 같지 않으며 고참기자들은 전임참여자로서 공동체의 중심부에서 더 큰 힘을 가지고 정책 및 의사결정 등 전반적인 측면에서 결정권을 가진다. 따라서 세대적 요인에 따라 고참기자들이 가지고 있는 변화에 대한 거부감은 정론일보의 변화를 볼 때 주요하게 고려해야 하는 요소이다.

고참세대가 젊은 세대와 소통이 부족한 점도 변화에 대한 저항성이 유지되고, 젊은 세대는 고참세대에 대한 거부감을 가지게 되는 이유가 된다. 정론일보에서는 대략 20년 차 안팎에 부장급이 되는데 연차의 차이가 벌어질수록 소통의 기회를 얻기가 어렵고, 소통하더라도 피상적인

대화에 그칠 확률이 높아진다. 이에 따라 고참세대는 유사한 경험을 가지고 과거를 공유한 주변인들과의 소통에만 더욱 매몰된다.

> 지금 더 어린 후배들 앞에서는 내가 어떤 이야기를 해도 이게 기본적인 맥락같은 게 없잖아. 서로 같이 공유한 바가 별로 없기 때문에, 이야기하려면 되게 위에 겉도는 이야기밖에 못하지. (...) 오히려 지금 나는 ○○ 선배들하고 훨씬 편하지. (...) (위 선배들과는 생각이) 거의 합일 되지. 오래 다니니까 진짜 여기는 형제같고 삼촌같고 조카고 그러잖아. (이원진 부장)

> (요즘 후배들과 대화한 경험은) 한 번도 없지. 여기는 다 (서로) 공감하는 사람들만 있어. (박재훈 국장)

물론, 모든 고참세대가 변화에 소극적이기만 한 것은 아니다. 과거의 경험과 인식 수준에 따라 정체성이 다르게 형성되면서 여러 가지 의견을 가진 이들이 존재한다. 변화에 앞장서는 고참세대는 후배기자들과의 괴리를 고민한다. 2010년 이후에 입사한 신입급 기자들이나 변화의 필요성을 주장하는 이들은 지금 집단을 변화시키고 새로운 시도를 하지 않으면 집단의 미래가 불안한 상황이라고 생각하며 고참세대에 대한 답답함을 느끼고 있다.

> (상황이) 매일매일 달라져요. 그런 면에서 전통 언론사가 지금은 물정 모르고 지나가는 거 같애. 그럼 (나는) 대충 정년이 10년도 안 남았다, 그렇게 갈 수도 있어. 뒷일은 잘 모르고. 근데 후배들은 그 생각을 하는 거지. '올드'들 때문에 우리는 앞으로 어떻게 될지 모르는데 그렇게 대충하지 마시오. 클레임도 받고. 그렇게 됐네, 어쩌다가. (정윤형 국장)

정론일보에서 이루어지고 있는 변화의 모습에 대하여 많은 고참세대들은 여전히 조심스럽다.

(정론일보가) 발전적인 건 모르지만 어쨌든 해체되는 중이야. 방향성은 없는거 같은데 어쨌든 해체는 되는 것은 분명한 것 같으네. (...) 내부에 조직도 그렇고 제작도 그렇지만 더 큰 틀에서의 사업 추진에서도 큰 전환점인지 아닌지도 잘 모르겠고... 그 안에 이제 지탱을 해왔던 체제들이 자꾸 빠져나가. (박재훈 국장)

이처럼 오랫동안 정론일보에서 경험을 쌓으며 집단에 대한 애정과 자부심을 가져 온 고참세대들은 현재의 정론일보가 본인을 만들고 키워 온 세계이기 때문에 자신의 경험 밖으로 나오기 어려워 한다. 이런 점은 후배기자들도 알고 있다. 다만, 세대가 바뀌고, 시대가 바뀐 만큼 변화가 필요하고 이 변화는 이제 고참세대가 아닌 자신들이 할 수 있어야 한다고 생각한다.

○○○ 선배는 그렇게 치면 반개혁세력은 아니지만 (...) 실제로 회사에서 개혁을 한다고 하면, 젊은 사람이나 다른 사람이 하는 거지. 세상은 그렇게 돌아가는 거야. 386(세대)은 민주화운동 한 거고, 정치개혁은 386이 아니라 새로운 사람이 하는 거야. 386이 하려고 하니까 문제가 되는 것처럼, 시대가 바뀌고 세상이 바뀌고 논리가 바뀌고 기술이 바뀌면 다른 사람이 하는 거지. (임경원 기자)

정론일보 기자공동체의 변화에 있어서, 세대집단 간의 경험과 정서적 차이에서 비롯한 생각 차이는 변화에 대한 저항으로 나타나기도 하며, 변화의 여러 국면에서 후배 기자들과의 대립이나 갈등을 초래할 수 있는 요인으로 작용하는 것이다.

Ⅴ. 기자공동체 집단의 질적 변화 과정

이 장에서는 집단에 새로운 지식과, 학습 양상이 나타나며 집단 시스템이 질적으로 변화해 나가는 과정을 탐색하였다. 수십 년간 변하지 않고 안정적이었던 정론일보 기자공동체 집단을 둘러싼 맥락이 변화하면서 기존의 지식과, 집단을 재생산하여 왔던 학습의 방식이 새로운 맥락에 대응하지 못하는 상황이 발생한다. 즉, 기존의 집단 시스템에서는 새로운 맥락이 요구하는 실천 사항이 완전하게 작동되지 않는 모순의 상황이 나타난 것이다. 집단은 맥락에 적응하고 생존해 나가기 위하여 모순을 적극적으로 극복하는 방법을 택하였다. 이는 집단학습의 양상으로 나타났으며, 집단 전반의 시스템을 변화시키는 질적전환을 이끌었다. 이 장에서는 집단학습이 어떠한 양상과 방식으로 나타났는지 그 전개 과정과 변화한 집단의 모습을 확인하고자 하였다.

1. 이행의 전개와 고조

모순을 극복하기 위하여 시도된 하향식 변화는 어느 정도 성과를 내었으나 변화의 지속성을 담보하지 못했다. 구성원마다 모순을 인식하는 정도나 수준이 달라 구성원 간 갈등이 초래되거나 변화를 거부하는 경우가 발생하였기 때문에 지속적인 동력이 만들어지지 않았다. 2010년대 중반에 이르자, 집단 내부의 모순이 더욱 심화되고 응집되면서 기존 시스템의 균열이 커져갔으며, 보수적인 태도를 보여왔던 구성원들의 태도도 변화하기 시작하였다.

이들이 내부 모순을 인식하고 태도를 변화한 것에는 외부적 압력이나 내부의 강압적인 수단보다 정론일보 기자공동체라는 집단의 주체로서 가지는 의식적 특성이 강하게 작용하였다. 집단적 목표가 좋은 신문 제작

에서 좋은 콘텐츠 제작으로 확장되었다는 것을 체감하였고, 그들이 가진 직업적 소명감이 변화를 받아들여야 한다는 것을 인식하게 되었다. 집단의 질적 변화를 추동하는 과정은 기존 구성원이 획득하였던 인정과 권력을 내려놓는 자기극복의 작업이 선행되어야 했고, 이들이 가지는 정서적 특징은 이를 가능하게 했다. 즉 좋은 객체를 만들어내야 한다는 직업적 소명감과, 구성원들 간에 서로 조화를 이루며 신뢰하는 연대의식은 변화를 만들어내는 자기극복의 지지대가 되었다.

1) 집단의 모순 인식

기자들의 태도가 변화한 것은 집단 내부에 모순이 더욱 응집되고 변화를 체감하게 되면서부터이다. 기자들 스스로도 신문보다 온라인으로 다양한 콘텐츠를 접하는 것이 자연스러워지면서 기사의 외연이 확대되었다는 것을 인식하게 되었다. 기자로서 추구하는 좋은 기사의 의미 또한 달라지고 있었다. 과거에는 좋은 기사가 신문지면에 쓰는 고정된 형식과 내용의 기사였다면, 신문기사 외에도 온라인 콘텐츠, 뉴콘텐츠, 영상물 등이 좋은 기사가 될 수 있다는 것에 공감대가 형성된 것이다.

> ‘이렇게 (온라인 퍼스트로) 가야 한다’가, (예전에는 구성원들이) ‘싫어요, 싫어요’하는 게 점점 많아져서 그게 고민이었다면, (지금은) 그 부분이 소통이 된 부분이 있어. 옛날 같은 방식으로 고집하고 있으면 지금은 업무상으로도 심리적으로도 배척이 될 수밖에 없는 상황이니까. (정윤형 국장)

점차 기자들은 기존의 시스템에 존재하는 모순을 인식하고 또 인정하게 되었다. 이는 개인적이고 개별적인 인식이나 불만 차원의 문제제기가 아니라, 집단적인 질문의 지점에 와 있었다. 신문지면에서 온라인으로 변화하는 객체에서 나타난 모순에서부터 시작된 질문은 온라인 퍼스트나 온라인 콘텐츠 강화와 같은 온라인 이슈에만 머무르지 않았다. 기자공동

체 집단의 모순은 집단을 둘러싼 맥락이 변화하고 이에 따라 내부적 괴리가 깊어지면서 구조화된 것이었기 때문에, 온라인 강화와 같은 지엽적인 문제에 국한되지 않았다. 구성원들의 질문은 점차 집단 시스템 전반으로 확산되어 결국 '구체제'라는 연결 고리를 가지고 모이기 시작했다. 과거에 형성되어 지금까지 존속되어 온 신문제작 중심의 내부 시스템과 위계를 중시하는 조직문화가 의문의 대상이 되었고, 구성원 간의 소통을 통하여 집단의 질문이 되어 갔다.

이러한 인식은 10년 차 안팎의 중견기자들에게서 더욱 명확하게 드러났다. 이들은 새로운 미디어 환경에 따라 새로운 저널리즘이 필요하다고 생각하며, 신문사 내부의 전반적인 시스템과 문화에 대한 질문을 제기하였다. 그 중, 수습기자 교육은 과거에 머물러 있는 구체제의 대표격인 유물로 인식되었다. 과거 저널리즘의 목표가 특종기사를 잘 쓰고 집요하게 파고드는 이른바 '민완(敏腕)기자'였다면, 새로운 미디어 환경에 있는 언론사에서 필요로 하는 기자상이 달라지고 있기 때문에 어긋남이 나타났다. 이미 "기자들이 기사가 된다고 생각하는 것의 기준이 바뀌"고 있고, "전달하는 방식도 달라지고, 기사의 형식도 다양한 실험들을 많이 하고 있는 상황이"(오주현 기자)기 때문이다.

기자들이 추구하는 기자상이 달라지면서 기존의 수습기자 교육에도 모순이 발생하게 된다. 수습기자 교육이 기자를 길러내는 첫 번째 학습의 장임에도 새로운 저널리즘이 요구하는 기자를 길러낼 수 없기 때문이다. 2000년대 중반 이후 사회가 인권 및 노동 이슈에 민감해지고 보다 진보적이 된 것도 한 몫했다. 2006년에 입사한 임경원 기자는 입사 초반에 비해 "문화적으로 진보적"이 되고 "여러 가지 측면에서" 자연스럽게 "생각이 많이 바뀌었"다. 우선 입사하는 후배들이 달라졌다. 과거 그가 기자 초년생이었던 시절에는 선배들이 술을 마시자고 하면 싫어도 마시고, 악습이라고 해도 관행을 따라 분위기를 맞췄다. 그러나 최근에 들어오는 후배들은 확실히 생각과 행동이 달랐다. 훨씬 유연하고 자유로웠다. 싫으면 싫다는 것을 확실하게 표시했고, 인권 이슈에도 민감했다. 바뀐 시각에서 보는 수습기자 교육은 매우 반인권적이고 반노동적인 것이기도

했다.

> 요즘 젊은 기자들도, 여자도 마찬가지인데 남자들도 보면 확실히 달라, 생각들이. 훨씬 더 유연하고, 자유스럽고. 정통적 의미의 자유주의스럽고, 정말로. 우리 때만 해도 회식하고 소폭(폭탄주)먹고 하면 싫어도 있잖아. 대충 마셔주잖아, 남자들은. 요즘은 남자기자들도 그거는 아니라고, 싫다고 그래. (임경원 기자)

새벽 4-5시에 출근해서 그 다음날 새벽 1-2시까지 집에 귀가하지 못한 채 경찰서 내 구석진 수습기자실에서 새우잠을 청하고 제대로 씻지도 먹지도 못하는 수습기자들의 생활이 더 이상 지속되면 안된다는 목소리가 높아졌다. 기사의 단골 주제로 인권, 노동권 등의 이슈를 제기하면서, 내부 제도는 예외로 보는 것은 위선적이라는 날 선 지적도 피하기 어려웠다. 3-4년 전 수습기자 교육을 받은 신입기자들은 수습기간이 끝나고 이를 집단적인 논의에 부쳤다. 정론일보의 노동조합 신문에 '우리 신문은 기사에서 8시간 노동, 주 52시간 노동을 주장하면서 왜 수습기자들에게는 예외를 적용하느냐. 수습기자들은 아파도 말하지 못하는 문화가 있는데 다시는 이런 일이 반복되어서는 안된다'는 내용의 기고를 하였다. 교육의 측면에서도 경찰서에서만 6개월 간 머물며 취재하게 하는 방식은 효과성이 떨어진다는 내용도 포함되었다. 이러한 직접적인 문제제기는 다른 기자들에게도 큰 반향을 일으켰고 점차 전체 구성원이 더 이상 도외시할 수 없는 이슈가 되었다.

> (이제 수습교육을) 더 좋게 하기 위해서 근본적으로 바꿔야 하는 거지, 지금 상황부터는 인권침해적이고 무슨 요구가 있기 때문에 바꾸는 게 아니잖아요. 이 단계부터는. 교육을 위해서 바꿔야 한다는 차원이죠. (...) (바꿔야 한다는 것에 대해) 아무도 이견을 제시할 수가 없잖아요. 그게 벌써 몇 년 전부터 '우리 이거 바꿔야지'라는 얘기가 계속 나오고 있었고... (오주현 기자)

저널리즘 및 기사 트랜드에 대한 계속적인 전문교육의 필요성도 제기되었다. 세상은 급격하게 바뀌는데 언론사에는 수습기자 교육 외에 뚜렷한 재교육 과정이 없다는 것이다. 언론재단 등에서는 언론인 대상으로 다양한 교육과정을 운영하거나 교육비를 지원하고 있는데, 지금까지는 이런 과정에 참여하는 것이 보편적이지 않았다. 그러나 최근 뉴미디어 트렌드에 따른 보도경향이 늘어나고, 탐사보도에 대한 중요도 역시 높아지면서 현직 기자들도 재교육을 받지 않으면 따라가기 어려운 상황이 되었다. 기자교육에 있어서 이러한 변화는 기존의 수습교육이 더 이상 유용하지 않다는 인식과도 함께 한다.

질문의 연장선에 언론사의 악명높은 회식문화도 존재한다. 정론일보를 포함하여 대부분의 언론사들은 부서마다 약간씩 차이는 있지만 일주일에 한두 번은 정기적으로 회식을 하고, 그 외 한두 번은 비정기적인 술자리를 갖고 있었다. 이러한 술자리는 보통 새벽 1-2시를 넘겨서도 계속되었으며 폭탄주 돌리기 등의 폭음이 당연시되었다. 술을 잘 못하는 이들도 술잔을 거절할 수 없는 강압적인 분위기가 존재했다. 이제 언론사에 진입한 젊은 신입 기자들이 이를 받아들이지 못하는 것은 물론, 중견기자들도 점차 본인의 가치관과 괴리되는 회식 문화에 대하여 큰 의문을 가지게 되었다.

온라인 환경에 맞추어 신문제작 시스템에도 변화가 필요하다는 인식은 집단의 위계 구조와 연결되었다. 기존의 신문제작 시스템은 온라인과 지면제작을 동시에 해내야 하는 새로운 환경에 적합하지 않았기 때문에 이 시스템을 변화시켜야 할 필요성이 있었다. 시스템이 변화하면 기존의 의사결정 체계와 이에 따라 구성되어 있는 조직구조에도 변화가 필요하였다. 출입처별로 기자를 배정해서 업무를 하는 시스템에도 질문이 던져졌다. 과거처럼 언론사 기자들이 출입처 인사들과 '공생관계'로 지내며 출입처에서 정보를 주고 받는 형태(김동규, 김경호, 2005)는 앞으로 지속가능하지 않으며, 탐사보도나 새로운 아이디어로 승부하는 대안이 있어야 신문사가 살아남을 수 있다는 것이다. 따라서, 기자 개인을 여러 출입처에 단기 로테이션시키며 소진하게 만드는 문제도 모두 "다 묶여 있"는

연계적인 문제이고, “로테이션을 포기하는 거는 출입처를 버리는 일인데, 출입처를 버리려면 기사 쓰는 방식 자체가 바”(김윤주 기자)뀌어야 한다는 본질적인 문제제기가 나온다.

또한, 출입처 제도에서는 연공 서열에 따라 보직을 맡은 부서의 부장이 업무를 지휘한다. 그런데, 부장이나 국장과 같은 보직은 기자 집단에서 이른바 ‘출세’의 마지막 코스로 여겨지기 때문에 내부적 위계를 강화시키고 자유로운 의사소통 및 업무의 상하 이동을 어렵게 만든다. 반면 팀(team) 제도는 기자들이 출입처와 같은 고정 틀을 갖지 않고 주요 주제나 이슈별로 취재를 하는 제도로, 환경이나 이슈 변화에 탄력적으로 대응할 수 있다는 장점이 있다(김관규, 김충식, 2009). 이외에도 팀제에서는 출입처 제도보다 위계나 의사결정에 자유로울 수 있다. 부서장이 있다고 하더라도 상대적으로 연차가 낮은 기자들이 번갈아 가며 팀장을 맡을 수 있기 때문에 자유로운 소통이 가능한 것이 특징이다. 또 개인이 출입처를 나눠서 담당하는 것이 아니라 팀 내에서 업무를 분담해서 소화하기 때문에 유연한 업무조정이 가능하다. 따라서 중견 기자들 사이에서는 “10년 차가 팀장을 해야 하고 2-3년 간 관리직을 하다 다시 내려가”는 “팀제를 해야”(김윤주 기자)된다는 목소리도 생기게 된 것이다.

위와 같은 질문들은 표면적으로 모두 다른 이슈에 대한 문제제기로 보인다. 그러나 온라인 강화, 수습교육제도 개편, 조직문화 및 관행 개편 등의 이슈를 불러일으킨 모순의 기저에는 독점적 미디어 환경과 이에 걸맞은 권위주의적인 구체제라는 집단의 맥락이 존재하였다. 온라인 퍼스트 정책 시행이 구성원의 인식을 변화시키지 못하고 답보상태에 머물렀던 것은 문화와 관행, 그리고 구성원들의 인식이 아직 변화할 준비가 되지 않았던 것일 수 있다. 변화는 구성원들이 모순을 인식하는 첫 단계에서부터 시작하기 때문이다.

2) 인식의 기반으로서 정서의 공명

(1) 직업적 소명감

은퇴를 앞두고 있는 박재훈 국장이 마음에 걸리는 것은 좋은 기사를 더 쓰지 못한 것이다. 큰 아쉬움이 남았던 기획기사, 열심히 준비했지만 세상에 내놓지 못했던 기사, 아이디어만 가지고 있다가 시도하지 못했던 기사들이 아직도 마음에 선명하게 남아 있었다.

> 내가 역량이 부족했던 거 같애. (...) 할 수 있었을 텐데, 근데 (다른 부서) 와 가지고 ○○○(기획)시리즈 한다고 그건 못했어. 지금 얘기 꺼내니까 갑자기 죄책감이 드네. (...) ○○○(기획) 그것도 생각만큼 안됐어. (...) 내가 좀 미흡해서 잘 못했던 거 같아. 괜찮은 거였는데, 상당한 의미가 있는 거였고. 사회에는 아직 준비가 안됐더라도 우리가 메시지를 던지면 되는 거니까. 메시지 던지는 걸 우리가 잘 할 수 있었지만...(그렇지 못해 아쉽다) (박재훈 국장)

기자들은 '좋은 기사'를 쓰는 것에 대하여 상당한 자부심과 열망을 가지고 있었다. 오랜 세월 동안 그들의 직업적 목표는 신문지면에 좋은 기사를 쓰는 것이었고, 다른 신문보다 먼저, 사회적 의미를 가진 기사를 써야 한다는 직업적 소명감이 있었다. 이는 변화의 시기에 오히려 부정적인 동력으로 작용하였는데, 집단변화의 시도들이 기자들의 직업적 역할에서 벗어나는 행위라고 여기는 경향 때문이었다. 따라서 온라인 퍼스트 정책 시행 초기에 기자들은 무엇을 어떻게 해야 할지 혼란을 느끼거나, 애정을 가지고 쓴 기사를 신문에 게재하기도 전에 온라인에 올리는 것에 대해서 뚜렷한 거부감을 보이기도 했다. "취재원에게 신문에 게재하는 것을 약속하고 인터뷰를 했는데 왜 온라인 기사로 배포를 했느냐", 왜 자신의 출입처에서 나온 기사를 "허락 안 받고 (온라인 기사로) 배포했느냐"(정윤형 국장)는 등의 항의도 부지기수였다. 기본적으로 온라인을 지면보다 가치가 떨어지고 부차적인 것으로 생각했기 때문이다.

반면, 기자들이 내부적 모순을 인식하게 되고 변화의 필요성을 느끼게 되면서 이들이 가지고 있는 직업적 소명, 즉 좋은 기사를 쓰고자 하는 욕구는 새로운 변화를 만들어 가고자 하는 자발적인 동력으로 작용하

기 시작하였다. 외부적 압력이나, 경제적인 보상 등 외재적 요인이 아니라, 기자로서 좋은 콘텐츠를 만들어내고 싶다는 의식이 집단변화를 이끌어 내는 자발성으로 전환된 것이다.

> (변화의 동인이) 그게 단 발, 단 건의 기사 많이 썼다고 성과급 주거나, 블로그하니 뭐 그런 게 아니라,.. 내가 쓰고 싶은 기사를 맘 편하게 쓸 수 있는. (...) 자발적인 열의라고 할까. (...) 사람 평균 생산력이라고 해야 할까, 자발적인 의지이지... (정윤형 국장)

변화의 움직임이 시작된 단계에서 기자들은 여러 차원의 논의를 시작했다. 2018년에 실시한 데스크진 뉴콘텐츠 교육의 사례는 데스크진과 뉴콘텐츠팀의 젊은 평기자들이 소통하는 자리였다. 데스크진들은 뉴콘텐츠 동향이나 사례에 대하여 교육을 받지만, 그 과정에서 자유롭게 토론이 이루어지고 자연스럽게 정론일보가 변화해나가야 할 방향에 대하여 논의하는 집단학습의 모습이 두드러지게 나타났다. 신입급 기자에서 고참까지 다양한 연차의 기자들이 함께 의견을 개진하고 토론하며 집단의 변화 방향을 만들어 가는 것이다. 이러한 집단학습을 가능케 한 기반 중 하나가 결국 쓰고 싶은 기사를 쓰고 싶은 욕구, 좋은 객체-기사, 콘텐츠-를 만들어내고 싶은 집단 공통의 목표였다.

집단변화를 추동하는 이와 같은 인식적 기반은 특히 고참세대들에게는 평생 동안 쌓아 온 그들의 경험과 역량, 그로 인하여 획득한 집단에서의 인정과 권력을 어느 정도 내려 놓아야 하는 자기극복 의식을 통하여 이루어졌다. 새로운 영역으로 나아가는 집단변화는 곧 기존 권력의 분산을 뜻하기 때문에, 이미 권력을 가진 이들이 변화에 자발성을 가지고 임하려면 정량적으로 설명하기 어려운 의식적인 영역에서의 의지와 노력이 필요하였다. 이는 새로운 도전의식과 자기극복의 의지에서 찾을 수 있었다.

당시 정론일보보다 규모가 큰 언론사들에서는 투자와 보상을 통한 위로부터의 변화를 이루어내고 있었다. 이들은 회사 측의 주도로 엄청난 자금을 투입하여 뉴콘텐츠를 개발하고 인력을 육성하며, 인센티브를 도

입하여 기존 구성원들을 독려하였다. 즉, 사주(社主) 또는 발행인이 주도하는 혁신 방침에 따라 하향식으로 집단변화가 진행되고 있는 것이다. 그 결과 구성원들은 자발적이 아닌 타율적, 관행적으로 움직였고 집단변화를 위한 정책은 업무부담 가중과 같은 말로 받아들여졌다. 따라서 이들 언론사에서 집단변화를 담당하는 이들에게 "뭐가 제일 어렵"냐고 물으면 "아무리 (혁신의 필요성을) 브리핑 해도 실무 부서장들이 부원들에게 가서 '얘들아, 내일부터 일이 더 많아진대'라고 밖에 얘기를 안한다는"(정윤형 국장) 점이 거론되었다. 정론일보와 유사한 규모의 한 일간지에서는 '각 부서마다 1개씩 온라인 전용 콘텐츠를 생산하라'는 지시를 내려 구성원들이 크게 반발하는 일도 있었다.

따라서 정론일보 기자들이 가지는 자발성은 언론계에서는 매우 독특한 현상으로 받아들여졌다. 다른 언론사에서 정론일보 기자들이 특별한 인센티브 없이도 온라인용 기사나 콘텐츠를 열심히 생산하는 이유를 직접 물어온 적도 있었다. 다른 보상 없이 절대적인 일의 양은 늘어나는데도 구성원들이 자발적인 이유가 궁금했기 때문이다.

정윤형 국장: 그것을(온라인 기사 송고) 버릇을 들이고 체화를 한 것은 그 뭐지, '해야 되겠구나', 더하기 '왜 해야 되고 어떻게 해야 되는구나'를 체감하는 거지. (...) '뭐 이렇게 하면 인센티브를 많이 주고 상을 줄게'가 아니라...

김윤주 기자: 그냥 필요성에 공감대가 있어서...

정윤형 국장: 그리고 이쪽(온라인) 부분에 대한 (독자들의) 반응은 또 다르잖아. 즉각적이고... (여기에 기자들이) 재미를 느낀다면.

김윤주 기자: 리버럴한 조직 분위기? 애초에 그 기반이 아주...(큰 영향을 미쳤다)

정론일보 기자들은 이제 좋은 객체를 생산하려면, 신문지면 외에도 다양한 플랫폼에서 새로운 방식과 내용의 콘텐츠를 만들어야 한다고 생

각하고 있다. 좋은 기사, 좋은 콘텐츠를 만들어내고자 하는 욕구와 공통의 목표를 가지고 있었기 때문에, 집단변화의 필요성에 대하여 이러한 공감대를 가질 수 있었다. 따라서 보상이나 고과반영같은 상벌이 없더라도 구성원들이 자발적으로 온라인용 콘텐츠를 생산하고 뉴콘텐츠를 기획, 개발하며 변화에 동참한다. 모두가 아직 낯선 길이기도 하며 심지어 절대 업무량이 늘어나는 일이지만 정론일보 기자들은 이것을 '해야 하는 일'로 인식하고 있었다. 이는 곧 변화를 이루어내는 동력이 되었다.

(2) 구성원의 연대의식

정론일보 편집국은 제왕적 사주의 영향력보다는 구성원들이 이끌어가는 집단이다. 확고한 편집방향이 존재하는 언론사에 비하여 기자의 기사작성 자율성이 높은 편이다. 과거에는 "기본적으로 기사가 결정되는 것이 위에서 결정되는 것이 훨씬 많"았고, 왜 기사를 써야 하는지 "설득이 안돼도 무조건 쓰라면 써"야 하는 일들이 있었지만, 지금은 그런 경우가 "거의 없다고 봐도 될"(이원진 기자) 만큼 게이트키핑 측면에서 의견의 합일을 이루고 있다.

> (우리 회사는 기자들이 회사를) 잘 안나가잖아요. ○○이나 이런데 옆에서 들으면 얼마나 열악하고 극악해. 돈은 좀 벌어도. 최소한 여기는 양심에 어긋나는 일은 안 할 수도 있잖아. (김영동 부장)

이 같은 특징은 정론일보 구성원 및 선·후배 사이의 신뢰를 두텁게 만들었다. 신뢰는 공동체 내부의 안정감을 형성하였고, 명확한 상벌체계로 경쟁구도를 만들기보다는 구성원들의 조화를 중시하는 조직문화가 형성되었다. 이러한 분위기는 구성원들의 생각이나 태도를 유연하게 만들었으며, 변화를 시도하는 데 있어서 강점으로 작용했다.

한 사례로, 정론일보는 2010년대 초반에 이미 취재현장에서 기자가

온라인에 기사를 바로 송고할 수 있는 시스템을 도입하였다. 지금은 대부분의 언론사가 이러한 시스템을 쓰고 있지만 당시에는 언론사 중에서도 선제적이고 과감한 시도였다. 한참 일선 현장에서 취재를 하고 기사를 작성하는 어린 연차 기자들에게 상당한 권한이 주어지고, 데스크진 등 고참 기자들에게는 기사를 체크하고 데스킹하는 고유의 업무이자 권력이 약화되는 것이었기 때문이다. 그러나, 정론일보 집단이 가진 유연성은 이러한 시도를 어느 정도 자연스럽게 받아들이게 했다.

> 그때는 우리가 그걸 빨리 했었던 게, (...) 사내에서 반발이 그렇게 크지 않았고. (...) (분위기가) 굉장히 리버럴했기 때문에, 우리에게 뭔가 달란트가 있었기 때문이 아니고, (조직의) 리버럴했던 성격과, 지금의 리버럴해지는 미디어 환경이 우연히 맞아가지고 처음에 시작을 빨리 했지. (...) 으쌰으쌰하는 분위기는 아니지만 뭘 하는 걸 막진 않잖아. 막 도와주진 않아도. (웃음) (김윤주 기자)

정론일보 기자공동체의 이러한 특성은, 편집국에 배치된 비기자 구성원과의 융화를 이루는 데도 도움이 되었다. 정론일보는 온라인이나 뉴콘텐츠를 강화하기 위해 자회사를 합병하면서, 자회사 구성원들이 편집국으로 배치되었는데 기자들과 다른 차별을 두지 않고 대우하면서 원하는 자리로 발령을 내는 등 수용적으로 통합하였다. 웹기획자, 디자이너와 같은 기술인력들도 디지털뉴스국에서 기자들과 함께 업무하며 여느 기자들과 마찬가지로 선·후배라 호칭하며 협업하고 있다.

> 저희 회사 분위기가 다른 데랑 좀 다른 거 같아요. ○○회사는 (...) (비기자 구성원이) 뭐 기자들이라고 표현을 하더라구요. 저는 사실 '기자들'이라고 생각을 해본 적이 없어서. 그냥 다 선배, 후배. 저희 회사가 좀 특이한 걸 수도 있는 거 같아요. 좀 그런 거 같아요. (...) 업무가 나뉘어 있지 않아요. 다 협업인 거예요. (이지윤 웹기획자)

물론, 조직에 대한 애정이나 신뢰가 크고 자유로운 분위기의 정론일보 기자공동체라 하더라도 집단변화가 시작되는 시점에는 다양한 갈등상황이 발생했으며 변화의 방향성에도 완벽한 합의가 이루어지지 않았다. 기본적으로 각자의 위치에서 의견을 개진하는데 자유로운 분위기가 존재하였기 때문이다. 다만, 점차 집단변화에 대한 합의가 이루어지면서 이러한 분위기는 변화를 만들어나가는 데 강점으로 작용하였다. 정론일보에서는 공식적인 회합이나 학습의 자리가 아니더라도 선후배가 소규모로 모여서 소통하는 자리가 많은 편인데, 이런 자리에서 나누는 이야기의 주제는 보통 정론일보의 미래에 대한 것이었다. 좋은 신문, 좋은 기사는 무엇이고 따라서 정론일보는 어떤 방향으로 변화해야 하는지 등에 대하여 토론이 이루어졌다.

> (아직 방향성에) 어떤 합의가 이루어졌다 할 만큼 오지는 않은 거 같아. 근데 기자들 사이에서, '더 이상 (온라인에) 쓰는 자체로는 안된다.' 그리고 기자들이, '이런 거 써봤자 뷰(view) 수가 안나오는 걸 써봤자다. 그러니까 숫자로 승부하지 말자.' 이런 얘기도 서로 하고... (이수진 기자)

고참 기자들이 뉴콘텐츠팀과의 협업 아이디어나, 신문제작 타임라인 조정 문제 등 여러 가지 관련 이슈에 대하여 후배 기자들과 적극적으로 논의하기도 한다. 가령, "경제 쪽도 보면 어려운 내용이 많은데, 쉽게 풀어줄 수 있는"(박상욱 차장) 콘텐츠가 있으면 좋겠다는 아이디어가 제시되기도 하고, 국가적인 주요 이벤트가 예정된 날의 지면에 대해서는 "그날 어떻게 할 건지 모바일팀까지 다 해서", "뛰어난 아이디어가 나올"(김선우 부장) 수 있게 논의해봐야 한다는 이야기가 나온다.

신문기사도 쓰고, 온라인 콘텐츠도 만들어야 하는 신문기자로서 느끼는 혼란에 대해서도 터놓고 논의하며 일종의 해결 방향을 찾아가는 모습을 보였다. 박상욱 차장은 온라인과 지면에서 여러 가지 일을 처리하다 보니 "인터뷰를 하나 한다고 하더라도, 반나절을 준다든가 하루를 준다거나 하면 준비가 되는데, 항상 쫓"기면서 하게 되는 상황에 대하여 고

민하고 있었는데, 토론 과정에서 “부서 내에서 정리하면 될”(오재근 부장) 수 있게끔 기사를 취사선택하거나, 내근하는 데스크들이 일을 분담할 수 있도록 지면제작 시스템을 바꿔가야 한다는 것에서 합의점에 이른다. 몇 년 사이에 고참 기자들의 온라인 관련 지식이 많이 늘어난 것은 아니지만, 본인들이 고수하고 있었던 지면 위주 사고의 틀을 깨면서 이러한 대화가 가능하게 되었다. 고참기자들과 자주 소통하며 토론해 온 김윤주 기자는 이렇게 말한다.

> 내가 아무리 순화를 했어도 선배들의 뭔가를 부정하는 말을 굉장히 많이 했을텐데도 불구하고 그걸 마치고 나서, ‘그럼 내가 부서에 가서 이렇게, 이렇게 해봐야겠다.’ 이런 얘기를 (선배들이) 굉장히 많이 하는 거야. 물론 그게 백프로 실현되지는 않는데, 그게 50%는 실현이 돼. (김윤주 기자)

변화의 과정에서 발생하는 거부감을 넘어서 실제의 실천으로 확장될 수 있는 길목에는 구성원들 사이에 형성된 신뢰나 연대감이 존재하였다. 이러한 의식적 특성은 기존의 권력을 내려놓고 변화를 받아들이는 자기 극복을 가능하게 하는 밑거름이 되었다.

2. 학습의 전개와 새로운 모델

정론일보 구성원들이 집단 내부에 존재하는 모순을 인식하고, 기존 체제의 전반으로 문제의식이 확산하였지만 실제적인 실천 방향을 설정하고 새로운 모델을 만들어내는 것은 어려운 문제였다. 어떻게 변화할 것인가? 그동안 축적해 온 신문 중심 저널리즘의 틀과 새로운 제안들 사이에서 혼란이 생겨나기 시작했다. 이러한 혼란 속에 기자들은 각자의 자리에서 서로 소통을 시작하였으며 이는 집단의 변화를 만들어나가는 집단학습이 되었다. 이러한 집단학습의 양상을 연구자가 참여관찰한 데스

크진 뉴콘텐츠 교육의 현장을 중심으로 제시하고자 한다.

1) 집단적 질문의 확산

기자들은 점차 직접 질문을 던지고 집단의 아젠다를 만들어나가면서 변화의 주체로 나서기 시작했다. 변화를 위한 집단학습은 지엽적인 이슈나 문제상황에 국한되는 것이 아니라, 집단의 변화를 위한 움직임으로 확대되었다. 구체적인 변화의 방향은 각 질문의 지점에서 가시화되었다.

한 일화로, 온라인을 강화하는 과정에서 경제부에서는 '주식시황을 매일 온라인 기사로 송고해야 하는가'라는 오랜 주제에 대한 논의가 벌어졌다. 구체적으로, 코스피(KOSPI) 지수가 전날에 비해 얼마나 올랐는지 혹은 내렸는지를 계속 온라인 기사로 송고해야 하는지가 주제였다. 종합일간지인 정론일보가 단순하게 중계하듯이 계속 시황 기사를 올리는 것은 온라인 퍼스트와 상관없이 의미 없는 일이라는 주장과, 그래도 주식은 많은 이들의 관심사인 만큼 속보는 필요하다는 주장이 함께 제기되었다. 한정된 인력으로 지면 기사 외에도 많은 수의 온라인 기사를 소화해야 하는 경제부에서 누군가가 매일 주식시장 개장, 폐장 등의 시황을 확인하여 기사를 작성해야 하는 일이었기 때문에 결론이 쉽게 나지 않았다.

이는 단순한 문제처럼 보일 수 있지만, 결과적으로 온라인 송고에 대한 업무부담의 문제와, 어떤 기사를 온라인에 올릴 것인지에 대한 가치판단의 문제와 결부되었다. 온라인 플랫폼에 대한 분석이나 고민 없이 무조건 모든 기사를 온라인에 송고하고자 했던 당시 경제부의 기사 처리 경향은 결과적으로 경제부 온라인 콘텐츠의 질을 제고하는 데 장애물처럼 여겨졌고, 점점 구성원들의 불만이 쌓여갔다. 당시 이미 주식을 전문영역으로 속보를 제공하는 경제신문이나 인터넷 언론이 수십 개에 이르고 개인도 쉽게 여러 사이트에서 주식 시황 정보를 얻을 수 있기 때문에 굳이 정론일보의 주식 기사를 찾아보는 독자가 많지는 않은 상황이었다. 그럼에도 경제부에서는 주식 시황이 그동안 신문지면에서 전통적인 주요

영역이었다보니 쉽게 결단을 내리지 못했다.

경제부에서는 이 문제를 디지털뉴스국이 주재한 부서별 간담회에서 논의하고, 경제부 내부에서도 토론회를 열어 논의를 이어갔다. 이 과정을 거쳐 기본적으로 온라인 뉴스를 강화해야 한다는 데에 기자들은 동의하였다. 이를 위해서는 오히려 '중계식 보도'의 전형인 주식시황을 폐지하고 온라인 송고에 대한 기자들의 부담을 줄여야 한다는 데 마침내 합의가 이루어졌다. 주식시황에 주요 이슈가 발생한 때에만 온라인 기사를 송고하자는 결론이 도출된 것이다. 합리적이고 단순한 결론이지만 결론을 내기까지의 시간은 길었다.

> 디지털을 해야 한다는 그게(인식이) 있다 보니까, (...) 온라인을 더 해야한다. (...) 그걸(주식시황 기사) 온라인 처리를 어떻게 할지 정리하는 데 몇 년이 걸린 거야. 별 거 아닌데. 우린 당연히 정론일보 기자면 주가 분석 기사를 쓰고, 코멘트 따서 쓰지, 이런 걸 써야지 (주식시황 중계를 할 필요가 있나). (김영동 부장)

온라인 콘텐츠 강화에 대한 구성원 간의 컨센서스가 확립되면서 실천을 위한 협력의 필요성은 더 강해졌다. 집단 내부에서도 상대적으로 젊은 층에 속하는 기자들은 새로운 환경에 쉽게 적응하고 지면기사를 온라인으로 변환하는 비교적 단순한 작업 이외에 인터랙티브, 영상 등을 활용한 다방면의 뉴콘텐츠에 관심을 가지고 참여하였다. 그러나, 고참에 속하는 데스크진 이상의 기자들은 지면 중심의 사고의 틀에 갇혀 실무를 어떻게 개선해야 하는지 실천의 방향을 잡지 못하는 경우가 많았다.

이러한 상황에서 정론일보 기자들이 고안한 것이 2018년의 데스크진 뉴콘텐츠 교육이었다. 이 교육은 아예 데스크진이 일주일 간 디지털뉴스국에서 출·퇴근하며 하루 종일 전념할 수 있도록 구성되었다. 교육대상은 데스킹을 맡은 차장, 부장, 에디터, 국장 등이며 교수자는 디지털뉴스국에 속해 있는 2-12년 차의 후배 기자, 콘텐츠 기획자 등 비기자 구성원들이다.

이 교육의 목표는 그저 뉴콘텐츠 동향을 배우고, SNS를 직접 체험해

보는 등의 수동적이고 기술적인 측면에 국한된 것이 아니다. 커리큘럼은 국장이나 에디터가 개입하기보다 실무자들이 브레인스토밍을 통하여 구성하였으며, 다 같이 참여하는 회의에서 결정되었다. 온라인 퍼스트 초기에 시행됐던 정책이나 교육은 하향식 지시에서 비롯된 것이었지만, 이번 교육은 일방적인 강의를 통한 설득의 자리가 아니었다. 이미 집단적인 모순인식이 이루어진 상황에서 변화의 방향을 찾아가고자 하는 기자들의 필요에 의하여 개설되었고 기자들이 원하는 방향으로 꾸려졌다는 특징이 있다. 따라서 이번 데스크진 교육의 목표는 그저 체험이나, 실무교육의 수준이 아니었다.

> 지난번에는 체험이라면, 이번에는 응용편으로, 이제 뭐 세세하게 어디 랭킹하고 편집툴(tool)을 기량으로 익히고 사진 오려 붙이고 이런 거는 이제 안다 치고, 실제 부서장들이 여기 이렇게 돌아가는 온라인 뉴스 흐름을 보시고 현업부서에 가셔서 좀 지휘를 해주세요 (하는 목표를 가지고 있다). (정윤형 국장)

이 시간의 명칭은 '교육'이었지만, 실제로는 선·후배간의 만남과 소통을 통한 변화의 아이디어가 오가는 장이었다. 실무를 지휘하는 부서장들과 변화의 선두에 서 있는 일선 기자들이 함께 서로의 제안과 우려를 나누고 새로운 방향을 설정하는 주체로서 함께 자리하였기 때문이다. 후배들은 데스크진에게 온라인 뉴스에 대한 다양한 주제를 던지며 여러 사례를 보여주고, 개선점을 제안하기도 하며 소통을 이끌어 냈다. 참여자인 데스크진도 후배들과 활발하게 토론하며 그동안 지면 위주로 생각해 왔던 자신들의 태도를 반성하기도 하고, 대안을 제시하거나 우려점을 전달하였다. 이 때 오간 주제들은 기사 출고 시간 변경, 열독률 제고의 문제, 저널리즘 본질, 취재현장에서의 장애물, 협업의 방안 등 집단의 시스템 전반에 대한 것이었고, 치열한 논의가 이루어졌다. 따라서 데스크진에게 이 기간은 자신들이 일하는 곳에서 무엇을 어떻게 바꿔야 할지 생각할 수 있는 시간이 되었다. 교육을 받은 데스크진이 자신의 부서로 돌아가서 콘텐츠를 기획할 수 있도록 기본 소양이나 새로운 마음가짐을 갖추게

하고자 한 교육의 목적이 달성된 셈이다. 정론일보 기자공동체의 변화 과정은 특별한 이벤트나 일정이 아니더라도 내부 곳곳에서 이루어지는 크고 작은 모임에서 계속되었다. 이러한 다양한 논의의 자리에서 일반 기자 구성원들은 변화의 주체가 되었다.

2) 집단학습의 양상

(1) 경계를 허무는 협업과 소통

신문지면만을 제작해 온 정론일보 기자공동체에서도 이제 집단 전반의 변화가 필요하다는 것에 구성원들의 동의가 이루어졌다. 다만, 전통 미디어로서 존속되어 왔던 정론일보에서 새로운 변화의 방향을 찾고 실제로 집단을 변화시켜 나가는 일은 많은 고민과 도전이 필요한 일이었다. 이 과정을 이끌어 나간 것은 집단 내부의 경계를 허물고 일어난 집단의 협업과 소통이었다.

그 대표적인 형태는 뉴콘텐츠 제작 작업에서 나타났다. 온라인 퍼스트 정책 초기에 신설되었던 뉴콘텐츠팀은 말 그대로 신문이 아닌 새로운 콘텐츠를 만들어 내는 조직이다. 어떠한 이슈나 문제, 주제의식에 대하여 기존 텍스트 위주의 콘텐츠와는 달리 이미지·인터랙티브·동영상 등 다양한 방식을 활용하여 온라인 플랫폼에 맞게 새로이 제작하는 것이다. 신문사에서 기존에 시도해 본 적 없는 뉴콘텐츠 제작은 항상 쉽지 않은 작업이 되었다. 최근에는 범부서적인 협업형태가 새로운 제작 모델이 되어 가고 있다. 협업은 타 부서의 취재기자들이 신문지면용 기획기사를 계획하는 초기부터 시작된다. 같은 속도로 뉴콘텐츠를 함께 제작하여 지면에 기획기사가 나가는 시점에 온라인 플랫폼에는 기사와 연계하여 시각화된 뉴콘텐츠를 함께 올려서 시너지 효과를 내고자 하였고 실제로 많은 주목을 받았으며 반향을 이끌어 냈다.

뉴콘텐츠팀의 온라인 교육은 집단의 변화에 필요한 협업과 소통의 추동력을 얻는 시간이었다. 뉴콘텐츠팀의 12년 차 김윤주 기자와 11년 차

한동현 기자가 교육을 이끌었으며, 오재근 국제부장과 김선우 사회부장, 박상욱 경제부 차장이 참여했다. 김윤주, 한동현 기자는 교육 시작 전에 편집국 안쪽 구석에 위치한 소회의실에 장비를 미리 설치해두었다. 이날 교육 참여자들을 전부 단체 카카오톡 방에 초대하여 화면에 띄우는 모든 자료를 공유하고, 모바일 환경에서 바로바로 구현하여 직접 볼 수 있도록 하였다. 무엇보다 뉴콘텐츠가 담당 부서만의 업무가 아니라 집단 내부에서 함께 뛰어드는 협업이 필요한 것이라는 주제가 먼저 던져졌다. 아직은 낯선 협업형태에 대하여 일부 데스크진은 우려를 먼저 제시한다.

김윤주 기자: (기사를) 쓰기 전에 취재과정이나 이럴 때 본인들이 필요한 야마(주제) 같은 거를 뽑아서 '요 부분을 어떤 식으로 구현한다'는 아이디어를 주면 저희가 같이 (거리를) 찾아 가지고 만들 수 있으니까. 사전에 같이 작업하는 게 가장 중요해요. 기획단계부터.

오재근 부장: 일반적인 기획기사 이런 거는 같이 작업하기가 쉽지 않아 보이는데...

김윤주 기자: 데일리하게 하는거요?

오재근 부장: 일주일 준비해서 딱 하는 짧은 기획 같은 거.

김윤주 기자: 시작 단계부터만 알려주시면, 할 수 있는 부분들이 분명 있어요.

한동현 기자: 뭐든 걸 다 해야 하는 게 아니라, (독자에게) 보여줬을 때 '좋겠다' 싶은 걸 하면...

오재근 부장: 작업시간이 워낙 많이 걸려서. 그 호흡을 따라갈라 그러면..

한동현 기자: 아무리 길어도 2주면 다 할 수 있어요. 빠른 거는 하루만에도 하는데 그건 좀 별로 (퀄리티가 좋지 않다).

뉴콘텐츠 작업은 팀 내에서 기획부터, 시각화, 편집 및 가공까지 직접 진행하다보니 작업기간이 길게는 2-3주까지 걸려 새로운 이슈에 즉각적으로 대응하기에는 적합하지 않을 수 있다. 다만, 한번 제작해 두면 가공

하여 재생산할 수 있는 연대기 형태의 콘텐츠나, 특정 이슈 등에 대한 스토리, 요약 및 정리용으로 제작한 콘텐츠는 얼마든지 다시 사용할 수 있다. 따라서, 인력이 부족할수록 좋은 기획 거리를 취재기자들과 협업하며 데이터베이스화해두는 작업은 더욱 유용하게 활용될 수 있다.

> (최근에 작업한 뉴콘텐츠를 보여주며) 이런 걸 한번 공들여서 만들어 놓으면 언제든지 또 쓰고 이슈가 생길 때마다 똑같이 손봐서 다시 유통하고. 이런 건 2-3주 걸려도 만들어 놓을만 한 콘텐츠죠. 또 써먹으면 되니까. 이런 거는 시간이 걸려도 계속 만들어 놓는 게 데이터베이스화하는 작업을 위해서도 필요한 거 같애요. 이런 게 있으면 저희에게 알려주시면... (김윤주 기자)

이어, 회의실 화면에는 국내·외 언론사들이 어떻게 뉴콘텐츠를 활용하고 다양한 소재를 콘텐츠로 만들어내는지 생생한 화면들이 전개되었다. 유려한 영상으로 제작된 뉴욕타임스의 스노우폴이 화면을 채울 때는([그림 Ⅳ-1] 참고) 숨소리도 들리지 않았다. 다양한 방법으로 시도되고 있는 뉴콘텐츠 사례를 통하여 “이제까지는 저게 기사인가 싶었던 콘텐츠가 요즘 사람들한테 소구하고 있는 방법을 보여”(김윤주 기자)주면서, 기존의 저널리즘이 가지고 있던 한계가 점차 사라져 가는 모습이 생생하게 전달되었다. 영상이나 다양한 기술을 통한 뉴콘텐츠 외에도 신문이라는 매체 자체가 메시지로 활용되는 사례들도 제시되었다. 예를 들어, 프랑스의 3대 일간지인 ‘리베라시옹(Liberation)’은 여성의 날을 맞아, 획기적인 아이디어를 내놓는다. 똑같은 일자의 신문을 2가지 버전으로 만들고 남성용은 2.5유로, 여성용은 2유로로 분리 책정하여 지면 자체를 남녀 임금 격차를 보여주는 사회적인 메시지로 만들어낸 것이다.

이제 기존의 시각에서는 기사라고 할 수 없는 기사들이 ‘왜 팔리는지’ 고민이 시작된다. 김윤주 기자가 뉴욕타임스의 스노우폴을 교육의 첫머리에 보여주는 이유도, 품격 있는 ‘전통의 선진 신문’이라고 생각하는 언론도 이미 뉴콘텐츠로 영역을 확장하고 있다는 점을 바로 피부에 와 닿게 하여 향후의 방향에 대한 고민을 이끌어 내기 위해서이다.

몰입하여 듣고 있던 김선우 사회부장이 돌연히 말한다. “이제 승부는 내가 보면 저기다. (...) 그거 1면을 어떻게 할지, 온라인 콘텐츠는 어떻게 할지 거기에서 승부가 날 거 같은데.” 과거 데스크들이 큰 이슈가 되는 일정을 앞두고 1면 제목과 기획을 어떻게 쓸 지만 고민했다면, 이제 새로운 지면 구성, 온라인 콘텐츠 제작을 함께 고민하게 된 것이다. 박상욱 경제부 차장은 경제 관련 뉴콘텐츠 아이디어를 여러 가지 내놓았다. 경제부에서는 부동산, 증권 등에 복잡하고 어려운 기사들이 많기 때문에 여러 가지 시각화 콘텐츠를 만들 수 있는 소재가 될 수 있다. 교육장 밖에서도 조직의 변화를 위한 학습은 계속되었다. 여러 취재 부서와 디지털뉴스국이 협업하며 새로운 콘텐츠를 만들어내는 방안을 고안하며 팀 간 치열한 논의 끝에 결과물이 나온다. 뉴콘텐츠는 기존과는 다른 제작 방식뿐만 아니라, 전면적인 사고체계의 변화를 요구하며 집단의 학습을 이끌어 내고 있었다.

(2) 시스템 전반으로 확장하는 생성적 집단학습

신문제작 중심의 기존 시스템에서 새로운 콘텐츠를 만들 때 현장에서는 여러 가지 혼란이 나타난다. 기존의 규칙과 분업체계에 따라 발생하는 어긋남과 비효율 때문이다. 새로운 콘텐츠를 기존의 규칙에 따라 생산하고 배포하는 경우 효율성과 효과성이 떨어졌고, 기존의 업무방식과 분업체계에 따라 새로운 콘텐츠를 만드는 일은 업무부담을 가중시켰다. 일선의 불만과, 데스크진의 우려가 상존하면서 새로운 시스템에 대한 필요성은 커지게 되었다.

데스크진 뉴콘텐츠 교육에서는 집단변화의 과정에 요구되는 새로운 규칙에 대한 실제적인 논의가 이루어졌다. 새로운 콘텐츠 제작방식과 충돌하는 기존의 규칙, 분업체계 등에 대한 변화의 필요성이 제시되고 이에 대하여 고참 기자들이 우려하는 지점도 드러났다. 6년차 박인홍 기자가 주재한 온라인 기본 교육 중에는 기사 출고 시점 조정에 대한 주제가 나오면서 데스크진이 가진 생각이 자연스럽게 나타나게 된다.

정론일보 비즈니스 섹션 관련해서 (...) PV(페이지뷰)가 많은 거(시간대)는 (오후) 2시에서 5시에요. 근데 2시에서 5시도 (온라인에 출고되는) 우리 기사가 거의 없어요, 있는데 적죠. (...) 출고시점을 당기는 게 훨씬 낫지 않을까. (PV) 분석을 보면 그렇게 생각이 드는 거죠. (박인홍 기자)

상당수 데스크진은 출고시점 변경에 아직 신중한 입장이다. 아래 대화에서 이와 같은 데스크진의 의견이 잘 나타난다. 독자들이 온라인 기사를 가장 많이 보는 시간에 맞춰 기사를 출고해야 한다는 필요성은 모두 받아들이고 있으나, 기사의 질이 저하될 수 있다는 우려도 높은 것이다. 박인홍 기자는 이에 대한 반론을 제시한다.

박인홍 기자: (...) 온라인으로 보내는 게 (퀄리티가) 나을 수 있잖아요. 사진도 많고 기사 내용도 더 길고. 그러면 정책사회 데스크가 와서 '이 기사의 지면용 기사는 (온라인으로) 생성하지 마세요' 말하거든요. '뭐 4매짜리 (지면기사) 생성해서 뭐해' 하면 안 만들어요. 아예 저희가.

(중략)

김선우 부장: 근데 그게 또 문제가 온라인으로 보낸 기사가 기사의 오류가 발생할 확률이 되게 높아. 제목도 약간 정제가 안 되고. 맞춤법이라든가. 그렇다고 데스크들이 전부 다 올린 기사를 데스크를 다 볼 수 없고.

박인홍 기자: 그 경우엔 (정제한 기사로 처음에 보낸 온라인용 기사를) 덮어쓰거나 아니면 두 개 다 유통되거나...

김선우 부장: 가능한 한 교열도 다 거치고 편집도 다 거쳐가지고 완성된 제목이 달린 기사가... (온라인에 유통되는 것이 좋다)

(중략)

이정환 부장: 그게 이제 제 생각에는 시간 지나고 나면 기사가 정

리되고 정제되는 것이 있어서 사실 가치는 다르게 판단해야 하는 거 아닌가...

후배 기자들이 제안하는 새로운 구조를 정착시키고 온라인 콘텐츠를 확장하는 측면에서도 우려는 제기되었다. 박상욱 차장은 새로운 아이디어가 있더라도 부서에 이러한 일을 추진할 인력, 즉 "사람이 없"다는 것을 온라인 중심 정책 실현에 가장 큰 장벽으로 느낀다. 데스크이지만, 직접 현장에서도 뛰는 취재기자인 박상욱 차장은 현장에서의 고충을 생생하게 전했다. 경제부의 여러 부문에서 온라인 콘텐츠를 만들 수 있는 주제가 많지만 인력이 부족으로 인하여 현실화가 불가능하다는 것이다. 그는 실제로 현장 기자와 내근직 데스크를 겸하고 있는데 "지난주에도 데스크 (보러 회사에) 들어 왔고, 이번주에는 여기에(교육) 있고, (출입 기자가) 부동산도 없고, 증시도 없"기 때문에 새로운 콘텐츠를 만들 겨를이 없다. 오히려, 신문사에서 소위 뉴콘텐츠를 만들거나, 온라인 중심으로 전환하는 흐름이 거세지면서 현장에서의 업무강도나 압박이 심해진 것을 피부로 느끼고 있었기 때문에 이러한 변화에 부정적인 태도를 가지고 있었다. 결국 좋은 의도에서 기획한 일들이라도, 한정된 인력 상황에서 여러 가지 업무를 해야할 때 신문의 질이 떨어질 수 있다는 점을 가장 우려하는 것이다.

박상욱 차장: (뉴욕타임즈의 시각화 콘텐츠를 보며) 저 정도 수준의 VR이나 이런 거 같으면 차라리 우리나라처럼 종편(종합편성채널) 만들어 가지고 하는 게 낫지.

김윤주 기자: 종편에선 이 투자를 못할 거 같은데요.

박상욱 차장: 언론사가 저 정도의 동영상을. 소위 텍스트회사에서 저렇게까지는 좀 오바처럼 보인다는 거지.

(중략)

박상욱 차장: 온라인 할 때 되게 아쉬운 게 회사에서 콘텐츠를 바라보는 경향이... 예전에는 이런 거 하면 사진부기자가

가장 좋은 그림 찍자, 이거였는데, 이제는 뭐 돈 없으니까 대충 찍어오란단 말이야. 그래놓고 이런 것 또 최대 퀄리티로 하라니까...

현장에서의 고민에 대하여 기자들은 각 상황에 따른 의견을 제시하며 활발한 토론을 벌인다. 그리고 토론 과정에서 해결을 위한 다양한 제안이 나오고, 이에 대한 논의가 이루어졌다. 예를 들어 김윤주 기자는 박상욱 차장에게 이런 제안을 한다. 영상도 찍어야 하고, 취재도 기사도 공을 들여야 하는 인터뷰가 잡혔다면, "나머지를 다 '킬'[38]"할 수 있어야 한다는 것이다. 경제부 증권팀의 경우 '증시 폭락'이 있었다면 신문 경제면을 다 쓸 수 있는 상당히 큰 이슈이지만, 이 경우에도 출입기자가 아닌 내근 당번이나, 부장, 차장 등 회사 내근자가 기사를 처리하는 식으로 기존의 업무 방식을 아예 바꿔야 한다는 제안이다. 이는 지면을 위주로 움직여 온 고참 기자들에게는 가치관의 전환이 필요한 일이었다. 이러한 과정을 통하여 편집국의 규칙은 변화하고 있었다.

김윤주 기자: 그런 식으로 지면이 조금씩 바뀌어야지, 선배가 말씀하시는 현실적인 부분이 해결되겠죠.
박상욱 차장: 그게 안되면, (인터뷰) 가고 있는데, (부장이) 갑자기 '오늘 증시 이상한데 체크해봐' 이렇게 되지.
김윤주 기자: 부장이 킬을 시키게 확실히 말을 하셔야 하죠.
박상욱 차장: 그거만 되면 뭐...

이러한 논의는 편집국장과도 이루어졌다. 김윤주 기자와 이태우 편집국장은 데스크진 교육 시간을 통하여 온라인 콘텐츠 제작 시스템 개선에 대하여 의견과 제안을 나누었다. 김윤주 기자가 10년 이상 기자생활을 하였다 해도 30년 가까이 재직한 이 국장에게는 까마득한 후배이지만, 의견개진과 토론이 대등하게 이루어졌다. 이들은 신문지면을 제작해온

38) 킬(kill)은 쓰기로 예정되어 있었던 기사를 쓰지 않기로 결정되었을 때 쓰는 언론계 은어이다.

그동안의 관행과, SNS 등 모바일로 기사를 보는 독자들의 구독 습관을 분석하며 소통해 나갔다. 이에 따라 데스크진 교육 시간이 지식의 전달이 아니라 그동안 신문지면에 맞추어 온 기사작성 방식, 기사마감 시간, 기사에 게재하는 사진의 스타일, 신문제작 타임라인까지 새로운 시스템이 필요하다는 것에 공감하는 상호작용의 시간이 될 수 있었다. 특히 과거의 수직적인 분업체계에 따라 일선 기자들이 지면제작과 온라인 제작을 동시에 하면서 같은 일을 다른 형태로 여러 번 해야 하는 등의 비효율에 대한 논의가 제기되었다.

김윤주 기자: 문제는 뭐냐면, 편집(팀)은 어쨌든 지면에 들어갔을 때 가장 예쁜 사이즈를 주문할 수밖에 없잖아요. 저희는 그림을 모르는 사람이니까 '그럼 그렇게도 만들고 그거를 모바일로도 하면 되잖아' 그렇게 생각하는데 여기 가로에 1센치만 들어가도 또 손을 봐야 되는 거죠. 일을 두 번 하는 거죠.

이태우 국장: 그래서 그것도 좀 준비를 (하고 있다). 하여간 편집(부 담당)한테 그 얘기까지 해놨어. 디자인의 크기나 방향은 디자인이 주도하게 해라. (...)

김윤주 기자: (...) 말씀드리면서 제일 강조했던 게 (기자가 지면제작용 기사와 온라인 노출용 기사를 각각 따로 작업하는 식으로) 두 번 일 하면 안된다는 거였어요. (...) 현장에 가는 순간 그런 여기(온라인)에 걸만한 시각화와 모든 거에 충실할 기사는 안나온다고 말씀드린 게, 일을 두 번 하면 이미 지속 가능성이 없는 거죠. (...)

이태우 국장: 그것만 되면 어쨌든 뉴콘텐츠 작업이 좀 쉬워질 거야. 그치? 모바일 하고 나면 바로 그냥 (쓸 수 있도록)...

김윤주 기자는 계속 기사, 디자인, 편집 등이 지면 제작용과, 온라인용으로 구분되어 일을 두 번 하게 되는 경우 온라인 주도의 새로운 시스

템이 지속 가능하지 않다는 점을 이 국장에게 언급하였다. 지면용으로만 삽화를 쓸 수 있게 재단해 놓으면 온라인용, 뉴콘텐츠용으로 다시 작업을 해야 하기 때문에 결과적으로 온라인 노출이 늦어지고 효율성이 떨어져 담당자의 업무량 역시 폭증하게 되는 것이다. 이 국장도 이러한 우려와 지적에 공감하며 즉각적으로 답했다. 그간 온라인 작업을 할 때의 고충을 후배들에게 수차례 들어왔고 나름대로 개선을 위해 기울이고 있는 노력에 대한 설명이 이루어졌다. 이러한 논의는 점차 이 국장이 주도적으로 앞으로 온라인과 지면제작 방침을 공존시킬 수 있도록 지면제작의 타임라인을 바꾸는 방향과, 모바일 시스템을 개편하는 시기 등에 대하여 김 기자에게 설명하며 의견을 청취하는 것으로 발전하였다.

김윤주 기자: (오후) 4시경부터 (온라인에) 토요일판 (기사가) 나오거든요. 아마 조금 있으면...

이태우 국장: 요즘은 내가 (컴퓨터에) 아예 데스크[39]를 걸어놓는 게 아니라 이쪽을 걸어놔. 웹페이지랑 뷰나오는 거. 그러다 보니까 조금씩 보이더라고. 실제로 같은 기산데도 (독자들의 기사를 보는) 뷰(view)가 어느 시간에 가장 올라가는지. 지금쯤 제일 많이 올라가지. 4시, 4시 반, 5시, 이렇게. (...)

김윤주 기자: 그 시간에 딱 기사가 (온라인으로) 와 줘야...

이태우 국장: 그러니까. 4시 안에 큰 기사들 많이 들어오게 하고 그 다음에 이제 적어도 6시, 6시 반까지 다 노출하게 하고, S 걸은 것[40]만 다음날 아침에 싹 (올라)가게...

데스크진 당 일주일씩 이루어진 뉴콘텐츠 교육의 자리는 일방적인 교

39) 정론일보 기자들이 기사작성, 송고, 편집 등을 위해 쓰는 전문 프로그램.

40) 정론일보에서는 기사를 송고하면 보통 바로 인터넷에 노출하거나, 시간을 두고 노출하는데, 단독기사를 송고할 때는 최대한 인터넷 노출을 신문이 시내에 배포되는 다음날 오전까지 하지 말아 달라는 의미로 기사에 'S'를 붙여서 송고한다. 따라서 'S 걸었다'는 말은, 단독기사 혹은 노출을 늦게 해야 하는 주요 기사로 표시를 하여 송고했다는 말이다.

육만 존재하거나, 주장과 갈등만이 부딪치는 자리가 아니었다. 집단의 새로운 시스템을 만들어내기 위한 장으로서, 집단의 변화 과정에서 고참들이 제기해 온 우려가 스스로 해결책을 찾아가기도 하고, 신문제작 위주로 형성되어 있었던 기존의 가치관 변화가 필요하다는 사실을 인정하는 결론에 이르기도 하였다. 이러한 과정을 통하여 집단의 질적 변화를 위한 학습은 계속되고 있었다.

3. 변화의 양상과 특징

정론일보를 둘러싼 맥락의 변화는 집단에 필요한 지식과 역량을 변화시켰으며, 이는 집단 시스템의 변화로 이어졌다. 과거 지배적이었던 지식과 역량이 변화하여 지식전달체계가 재설정되고, 변화된 객체에 따라 시스템과 권력의 구조가 재조정되는 양상이 확인되었다. 이 절에서는 집단의 질적 체계를 바꾸어 나가는 생성적 집단학습을 통하여 변화한 기자공동체의 양상과 특징을 제시하고자 한다.

1) 학습양상의 변화

(1) 지식전달체계의 재설정

한참 데스킹을 마치고 올라오는 기사들을 확인하고 있어야 할 금요일 오후 4시. 이태우 편집국장은 국장석에 앉아 마우스를 잡고 모니터 화면을 보며 고심하고 있었다. 옆자리에 앉아 있던 김혜연 기자도 모니터에 집중하고 있었다. 이 국장은 SNS에 직접 뉴스 콘텐츠를 올려보는 실습교육을 받는 중이었다. 교수자는 2013년에 입사한 5년 차 김혜연 기자. SNS에 서투른 이 국장에게 김 기자는 수십 번 고개를 저었다.

정론일보의 데스크진 뉴콘텐츠 교육의 실습에서는 근속 연수가 20년이 넘은 부장, 에디터 등 데스크진이 까마득한 후배들에게 ‘기사 쓰는

법'을 새로 배우는 교육이 진행됐다. 지면에 실리는 기사가 아니라, 모바일, PC 등 웹으로 쓰는 기사, 제목 달기, 새로운 포맷으로 기사 쓰는 법을 배우는 것이다. 교육 프로그램 중 모바일 및 뉴콘텐츠 교육은 2-3명이 조를 짜서 한 주씩 진행되었다. 모바일팀에서는 하루의 업무 일과를 따라가며 직접 업무를 해보는 방식으로 교육을 받는다. 일반 지면용으로 올라온 기사를 모바일 플랫폼에 적합한 기사 제목으로 수정하고, 텍스트만 보내온 기사에 사진이나 영상 등 시각자료를 추가하며, 온라인에 직접 기사 링크를 걸고 지면기사보다 먼저 출고하는 등의 실무와 함께, 직접 온라인 전용 콘텐츠를 작성하는 일까지 실습하게 된다. 뉴콘텐츠팀 교육은 페이스북, 트위터, 구글플러스 등 소셜미디어 매체의 특성에 따라 기사가 어떻게 유통되는지 경험하고, 카드뉴스 등 간단한 형태의 뉴콘텐츠를 직접 만들어보는 등의 실습을 진행한다. 각 실습의 교수자는 대부분 10년 차가 안되는 젊은 기자들이다.

편집국장도 예외일 수 없었다. 편집국장이 참여하는 실습교육은 몇 차례 무산되었다가 이번에 겨우 성사되었다. 보편적으로 큰 기사가 많지 않은 금요일 하루를 업무에서 빠지고 교육에 참여하는 것으로 일정을 잡았으나 자꾸 금요일에 큰 사건들이 터지면서 여러 차례 순연되었기 때문이다. 이 국장이 수습기자 교육 이후 25년 간의 기자생활 동안 현업에서 빠지고 하루 종일 교육을 받은 날은 이번이 처음이었다. 먼저 정론일보의 페이스북 계정으로 접속하여 직접 카드뉴스를 만들어 올려보기로 했다. 김 기자는 이번 실습이 신문지면에 수록된 사진 밑에 쓰는 '사진설명'과는 달리 페이스북이라는 매체에 맞는 "코멘트를 잘 뽑는" 것이 핵심이라고 이 국장에게 설명했다.

김혜연 기자: 이게 약간 (지면과) 다른 게요. 지면에는 전체적으로 (봐서) 여기에는 상보[41]가 있으니까 밑에는 박스(기사)로 설명을 하고... (그런데 SNS에서는) 이런 게 안 되고. 이 기사 하나만 읽는 독자를 생각을 하고 코멘

41) 보통 스트레이트 기사의 내용을 부연하는 상세한 기사를 말한다.

트를 써야 하거든요.

이태우 국장: (코멘트를 적어보다가 김 기자를 힐끗 보며) 이건 좀 재미가... (없지?)

김혜연 기자: 아, 아니요. (웃음) 아주 재밌게 쓰지는 않으셔도 돼요.

(이태우 국장이 코멘트 작성 후)

김혜연 기자: (코멘트를 작게 읽으며 고개를 끄덕끄덕) 으음. 어 이거 괜찮은데요? 이거 멘트 되게 좋아요.

김 기자의 칭찬에 이 국장의 표정이 밝아졌다. 김 기자는 이 국장이 적은 코멘트에 줄바꿈을 위해 엔터를 치며, "이렇게 하면 행 갈이가 되어서 모바일에서 잘 보일 수 있"다고 다시 한번 설명했다. 김 기자는 실습을 하면서 신문 지면과 SNS의 차이점과 특성에 대하여 여러 가지 이야기를 했다. 예를 들어, 지면에서 크게 쓴 기사와 단신으로 쓴 기사를 비교했을 때, SNS에서 독자 관심도는 지면 기사의 길이와는 전혀 비례하지 않다는 것이다. 또 기사에 따라 붙는 코멘트에 따라 기사에 관심을 갖는 독자의 연령대도 달라지기 때문에 타깃 독자층을 고려하여 코멘트를 작성해야 한다. 온라인 매체별로 독자들의 기사 도달률[42]이 변화하고 매체별 정책이 달라지기 때문에 그에 따라 전략도 수시로 재고해야 한다는 것이다. 편집국장에게 굳이 온라인에 기사를 올려보는 실습 교육을 하는 목적은 국장이 SNS를 자유자재로 쓸 수 있게끔 하는 것이 아니다.

(국장이 SNS) 작업을 하시는 게 중요한 게 아니에요. 제목을 달고 어떻게 보면 다음부터 국장은 평생 (SNS를) 안 쓰실 수도 있고 안 쓰셔도 상관이 없어요. 어차피 이런 건 저희가 하면 되니까. 근데 이제, 기사를 어떻게 야마(주제)를 잡고, 어떻게 하면 SNS를 (살릴 수 있을지) 평소에도 이걸 좀 머릿속에 가지고 계시면. 사실 이게 지면을 만들 때에도 도움이 될 수 있고... (김혜연 기자)

42) 기사가 얼마나 많은 독자들에게 읽히는지 측정하는 기법 중 하나이다.

2018년 상반기 내내 실습이 진행되면서 편집국 한 중간에 있는 원탁 테이블에서는 서른 전후의 후배기자들이 중년 이상의 지긋한 선배들을 모아놓고 '가르치는' 모습이 종종 눈에 띄었다. 박인홍 기자는 편집국이 한참 분주한 월요일 오후 2시경 원탁 테이블로 이정환 경제부장, 김선우 사회부장 등 데스크진을 불러 모았다. 6년 차 박 기자는 데스크진을 대상으로 하는 본격적인 온라인 교육에 앞서 온라인 이해의 기본이 되는 여러 개념을 설명하는 교육을 맡았다. 온라인에 대한 개념적 이해가 거의 없는 데스크진에게 각 언론사들의 온라인 현황을 알 수 있는 통계자료를 통해 기본 개념을 교육하는 것이다. 유니크 비지터(Unique Visitor/UV), 페이지뷰(Page View/PV) 등의 개념을 축으로 각 언론사 홈페이지에 얼마나 많은 인터넷 사용자가 어떤 경로를 이용하여 방문하고 체류하는지, 한 페이지만 보고 창을 닫는지, 최근 추이가 어떠한지를 통계를 통해 설명한다. 눈에 잘 드러나지 않는 온라인 기사가 실제로 어떻게 소비되고 있는지를 보여줌으로써 데스크진이 그 영향력을 체감하도록 하는 것이다. 교육에 참여한 데스크진은 아는 지식 범위 내에서 열심히 질문하며 개념을 익히고, 또 정론일보의 온라인 구독 현황을 파악하는 모습이었다.

박인홍 기자: (...) '도달률'이 전체 우리나라 인터넷 사용한 사람을 100명으로 봤을 때 네이버 들어온 사람이 육십몇 명이다, 뭐 이거거든요. 다음은 30, 40% 이 정도 되고, 언론사 중에 많은 게, 보시는 게 약간 차이가 있는데 보통 ○○이나 XX이나 △△이 도달률이 5-7% 정도 되고요. 우리가 한 *%[43] 정도 돼요. 통계적으로 1% 미만은 의미가 없다고 하더라구요. (...) 근데 한 가지 더 말씀을 드릴 것은 그럼 '우리가 *% 밖에 영향이 없느냐?'라고 보시면 안 될 게, 우리는 동시에 우리 홈페이

43) 정론일보 익명성 유지를 위하여 구체적인 숫자를 수록하지 않았다.

지도 나가고 네이버에도 나가잖아요.

김선우 부장: 그렇지, 그렇지.

박인홍 기자: 네이버에서 팔리는 거는 네이버 카운트로 되는 거니까. 그렇게는 볼 수는 없는데. 홈페이지 경쟁력으로만 보면 그렇다는 거죠.

이정환 부장: 맞네.

오후 3시에 바로 이어진 교육은 모바일팀 안재경 기자의 '온라인 제목달기' 프로그램이었다. 안 기자는 12년 차 편집기자로 지면 편집을 담당하다가 지금은 모바일팀 편집 업무를 하고 있다. 같은 기사를 소스로 하더라도 지면과 모바일에서 붙이는 제목 스타일은 매우 다르다. 지면 기사 제목은 보통 편집기자가 달고 편집데스크를 거친다. 각 부서의 데스크를 비롯한 취재기자들은 의견을 제시하는 정도의 역할을 한다. 그러나 온라인시장이 커지고, 경쟁이 심화되면서 빠르게 기사를 출고하는 속보성이 중요시되고 있기 때문에, 온라인 기사는 시간적 효율을 위하여 직접 기자들이나 데스크가 제목을 붙인다.

온라인에서는 제목에 따라 기사 클릭 수가 결정되기 때문에 적절한 제목을 붙이는 것은 매우 중요한 역량이다. 온라인 제목은 기자들이 익숙한 지면과는 다른 특성을 가지고 있기 때문에 안재경 기자가 따로 시간을 내어 교육하는 것이다. 지면용의 제목과 온라인의 제목이 어떤 면에서 다른지 내용, 형태, 길이, 이미지 유무의 차이 등을 확인하고, 어떤 제목이 온라인이나 모바일 독자의 관심을 끄는데 적절한지 플랫폼 별로 함께 비교해보며 제목을 어떻게 붙여야 하는지 생각하는 시간이었다. 안 기자가 말하는 온라인 제목 짓기 팁은 먼저, '짧게 핵심만' 다는 것이다. 제목이 길면 포털 화면에 상당부분이 잘려서 보이지 않기 때문에 핵심을 전달하지 못하게 되고 가독성이 떨어져 독자들이 클릭하지 않게 된다.

안재경 기자: 지면하고 마찬가지로 짧게, 핵심이 들어가 있으면 좋구요. 늘어지면 일단은 (독자들이) 읽지 않으니까. 지금 온라인으로 넘어오는 것(기사)들을 보면 긴 게 많아요.

근데 포털에 (기사가) 돌아다닐 때는 상관이 없는데, 어디 (메인화면 등에 기사가) 걸렸다고 하면, '땡땡땡'[44]이 되는 거예요.

(중략)

김선우 부장: 최대한 짧게 하자는 거예요. 예컨대, 'MB소환' 이거랑 'MB 검찰소환' 이거랑 두 글자가 더 들어가니까...

안재경 기자: (...) (포털에) 본인이 단 것(제목)이 그대로 나갔는데, 땡땡땡 이런 식으로 달리는 것보다는 이왕이면 본인이 맞춰줘서, 편집자나 부장이 만지든 안 만지든 그걸 고려해서 달면 제일 좋겠죠.

다음 팁들은 보다 실제적이다. 어플리케이션 화면에 맞도록 21자가 넘어가지 않게 붙여야 한다거나, 기호, 구두점, 괄호 같은 약물(約物)을 활용하는 방법, 사람들의 궁금증을 자아내는 '낚시성' 제목 짓기 등의 방법이 있다. 예를 들어 순위 랭크에 대한 기사면 독자가 궁금하도록, "2등은 ○○인데, 1등은?" 하는 식으로 제목을 달아서 클릭을 유도하는 것이다. 제목만 보고 정보를 모두 얻을 수 있게 되면 기사 본문을 보지 않기 때문이다. 무엇보다 안 기자가 강조하는 것은 온라인은 지면과 매우 다르다는 것이다. 따라서 독자 입장에서 포털 기사를 볼 때를 생각해 제목을 달아야 한다고 조언한다.

데스크들이 이러한 교육을 받는다고 해서 직접 카드뉴스를 만들거나, 코멘트를 달고, 항상 제목을 달아야 하는 것은 아니다. 다만 왜 제목을 신중하게 달아야 하는지, 독자의 입장에서 어떠한 기사를 클릭할 것인지, 어떻게 써야 온라인이라는 플랫폼에서도 잘 읽히는 기사를 쓸 수 있을 것인지 다시 한번 고민하는 모습이 교육 시간마다 드러났다. 2016년에 입사해 이제 3년 차인 김성우 기자도 모바일팀에서 데스크진을 교육하면서 같은 생각을 하고 있었다.

---

44) 제목이 길어서 화면에서 보이지 않는 부분이 화면에서 말줄임표(……)로 생략되는 상황을, 말줄임표의 의태어 격인 땡땡땡으로 표현한 것이다.

근데 어차피 부장들이 (부서로) 돌아가셔서 백 엔드(back-end) 만지고 백 엔드 운영하는 그런 일을 하실 건 아니니까, 교육의 이상적인 목표는 모바일적인 감각을 갖고, 그런 사고를 하기를 바라는 건데 (...) 경험을 한번 시켜주면 부서로 돌아가서도 본인이 작성할 수도 있고 본인이 작성 안하더라도, 어떤 사건을 보고 '야 이거 사건 자체로는 얘기 안되지만, 예전 그거까지 붙여 가지고 모바일로 한번 만들어봐' 얘기를 할 수도 있는 거고. (...) (김성우 기자)

이러한 목표 하에, 직접 데스크진이 카드뉴스나 정리뉴스를 만들어보는 실습이 이루어진다. 실습은 기자들이나 뉴콘텐츠팀에 소속된 웹기획자 등이 주관하는데, 데스크들 옆에 앉아 일대일로 시범을 보이고 틀린 것을 수정해주며 새로운 방법을 알려주는 방식으로 진행된다. 그 후, 데스크들이 직접 프로그램을 이용하여 카드뉴스 콘텐츠를 만드는 과정을 통하여 어떤 주제의 기사가 카드뉴스로 적합하고 그것을 어떻게 표현하는 것이 뉴콘텐츠 형식에 적합한지 직접 알 수 있게 되는 것이다.

이제 입사한 지 만 3년이 안 된 신입기자부터 10년차를 갓 넘은 중견기자까지, 젊은 후배들이 20년 차 안팎의 고참기자들을 대상으로 교육을 실시하는 모습은 이제 정론일보 편집국에서 낯선 풍경이 아니다. 정론일보의 영역이 디지털 기술을 기반으로 한 온라인으로 확대되면서 이 부문에 훨씬 많은 지식과 관심을 가지고 있고 역량이 있는 후배 기자들이 선배인 고참들에게 지식을 전달한다. 3장에서 과거 이원진 기자가 편집부에 발령 받아 사수인 선배에게 많은 것을 배웠던 것처럼 이제 어떤 영역에서는 후배들이 사수가 되는 것이다. 정론일보의 젊은 기자들이 주축이 되어 특별히 데스크진 대상 교육이라는 행사를 실시하면서 가지는 바람은 모두 다르지 않았다. 데스크들이 직접 모바일이나 뉴콘텐츠 업무를 수행하는 기술을 알게 하는 것도 목적 중의 하나이겠지만, 온라인과 오프라인 플랫폼이 공존하는 언론 환경에서 데스크들이 콘텐츠를 대하는 시야를 확대하여 온라인 환경에서 새로운 콘텐츠를 기획하고 개발하는데 도움이 되기를 바랐다. 데스크들 역시 이에 부응하여 궁금한 것들을 열심히 묻고 앞으로의 정론일보가 변화해 나갈 방향을 고민했다.

이러한 장면은 집단을 둘러싼 맥락의 변화로 인하여 집단에 요구되는 지식이 변화하면서 나타난 것이다. 새로운 지식을 가진 이들이 집단에서 힘을 가지게 되면서 기존의 위계와 권력이 약화되었고 지식의 전달방식과 재생산 방식 또한 변화를 겪고 있다. 기자공동체 집단을 둘러싼 맥락의 변화에 기존의 지식이 대응하지 못하면서 발생한 연쇄적인 변화의 양상인 것이다.

(2) 수습기자 교육 방식의 재설정

앞서 3장에서 기술한 것처럼 언론사의 수습교육은 매우 폭압적이고 반인권적인 방식으로 진행되어 왔다. 이러한 방식의 수습교육이 만들어지고 또 존속해온 데는 언론사라는 조직의 수직적 위계와 일방향적 명령체계라는 집단의 오랜 조직구조가 있었다. 기자공동체의 변화 과정에서 나타난 특징적인 현상 중 하나는 이 강고했던 수습기자 교육의 방식이 마침내 폭압적인 형태를 벗어나 보다 존중적인 형태로, 내용면에서도 다양한 경험을 할 수 있도록 다각화되었다는 점이다.

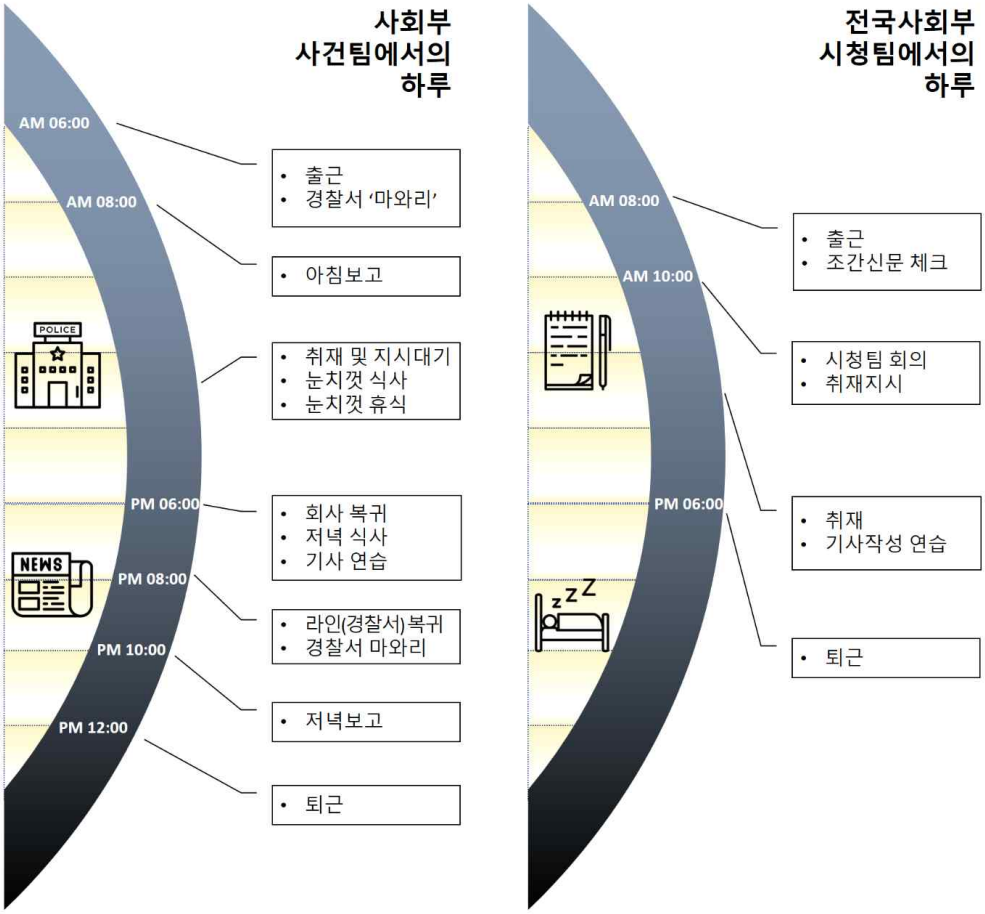
장혜인 기자는 2019년 정론일보에 입사했다. 1990년대 생인 장 기자가 경험한 수습기자 생활은 선배들과는 매우 달랐다. 선배들이 6개월 내내 경찰서에서 숙식하며 일진과 캡의 지휘를 받았다면, 장혜인 기자의 첫 3개월은 편집국 부서 순환교육으로 시작했다. 전국사회부에서 하루를 경험하고, 정치부에서 1주일, 뉴콘텐츠팀에서 2주일, 모바일팀에서 1주를 지냈고, 오피니언팀이나 디자인팀, 교열팀, 섹션팀 등에서도 머물렀다.

장혜인 기자가 수습기간 중 가장 좋았다고 꼽은 기간은 뉴콘텐츠팀에서의 2주일이었다. 뉴콘텐츠팀에서 장 기자와 수습 동기들은 직접 영상을 만들었다. 당시 노동절을 앞둔 시점이어서 뉴콘텐츠팀 기자들과 같이 기획회의를 하고 아이디어를 냈다. 영상촬영과 편집 교육을 받은 후에 수습기자 4명이 함께 영상을 촬영하고 직접 편집을 해서 콘텐츠를 만들었다. 영상은 실제 뉴콘텐츠팀의 콘텐츠에 삽입되었다. 모바일팀에서는 모바일 앱에서 기사를 어떻게 배치하는지, 하이퍼링크 작업을 어떻게 하

는지 기술적인 부분부터, 편집, 제목 등의 교육을 받았다. 또 직접 주제를 잡아서 정리뉴스 형식의 콘텐츠도 작성했다. 정치부에서는 각 정당에서 주관하는 회의를 참관하고 국회의원을 인터뷰해서 직접 기사를 작성한 후에 정치부 선배 기자에게 피드백을 받았다.

이 때의 3개월은 '정상적'인 직장인과 같았다. 과거 수습기자들이 출·퇴근 없이 경찰서에서 숙식했던 것과는 달리, 보통 오전 9시에 출근해서 오후 6시에 퇴근했으며, 부서마다 특수성이 있는 경우에는 그에 따랐다. 모바일팀은 업무 특성상 아침 출근(조출), 평시 출근, 야근이 따로 나뉘어져 있기 때문에, 수습기자들도 모바일팀 기자들처럼 움직였다. 퇴근을 하면 일반 직장인들처럼 친구도 만나고 집에서 쉴 수 있었다. "꿈같은 시간"이었다.

나머지 3개월은 사회부 사건팀에서 보냈다. 다만 과거 선배기자들과는 다른 방식으로, 다른 경험을 하였다. 24시간 퇴근 없이 주·야간을 경찰서에서 숙식하는 수습생활이 아니라, 주간과 야간을 나누어서 근무하며 취재했다. 출·퇴근을 하면서도 밤낮을 구분하지 않고 일어나는 사건·사고의 취재경험을 익힐 수 있도록 불가피하게 근무형태를 구분한 것이다. 주간에는 아침 7시쯤 출근해서 오후 6시에 퇴근하고, 야간에는 오후 1시쯤에 출근해 자정에 퇴근했다. 출근을 경찰서로 하되, 일진 선배에게 출근했다고 보고를 하고 2시간마다 라인 특이사항을 보고하는 방식으로 교육이 진행되었다. 회식도 자주 하지 않았다. 하더라도, 밤 10시-11시를 넘기지 않았다. 과거에는 새벽까지 술을 마시고 바로 경찰서로 복귀해서 또 바로 아침보고를 위한 취재를 하는 경우가 많았지만, 그러한 문화는 거의 사라졌다. 술을 강요하는 분위기도 아니다. 장혜인 기자의 사건팀 수습생활 일과는 아래 [그림 Ⅴ-1]과 같다. 이는 1995년에 입사한 이원진 기자의 수습기자 일과표인 [그림 Ⅲ-5]와는 매우 달라진 것이다.



[그림 Ⅴ-1] 2019년 수습기자 일과표

출처 : 연구자 재구성

이러한 변화에는 관공서의 달라진 문화도 영향을 미쳤다. 과거 선배들은 경찰서 구석구석을 드나들며 사건을 취재할 수 있었던 것과 달리 장 기자의 경찰서 취재는 쉽지 않았다. 경찰이 수사과정에서 알게 된 사실을 기소 전에 언론 등을 통하여 알리는 '피의사실공표' 등이 문제가 되면서 기자들의 내부 출입 자체가 제한되는 추세였기 때문이다.

○○○경찰서는 형사계가 아예... 지문같은 거 찍고 들어가는 문이 있거든요. 심지어 문이 이렇게 있으면 데스크는 멀리 떨어져 있어

요. 그러니까 제가 막 '똑똑'하고, 이렇게 막 해야 보이는 정도였는데.. '저 한번만, 인사드리려고 하는데 들여보내 주시면 안되냐' 이렇게 했는데 계속 거절 당하니까. 너무 화가 나기도 하고 너무 짜증나서... 그냥 지구대를 돌았어요. (장혜인 기자)

그는 경찰서에서의 수습기자 교육이 더 이상 효과적이지 않다고 생각하고 있었다. 취재환경이 몇 년 새 매우 달라졌기 때문이다. 이러한 경향에 따라 실제 경찰서에서 수습교육을 하는 기간은 6주 정도로 종료되었다. 마지막 6주는 수습기자가 직접 기사 아이디어를 내고 기획취재를 하는 시간이었다. 일진의 조언 하에 기획 아이템을 직접 취재해보고 기사를 쓰는 과정에서 장혜인 기자는 경찰서를 돌아다니며 취재할 때보다 더 많은 것들을 배웠다.

사실 저희는 어떤 게 기사가 되는지 모르잖아요. 저희 눈에는 사실 다 신기하게 보이고 아니면 이게 뭐 문제라고 보이는데, 어떤 건 이미 나온 것도 되게 많고. 그때 선배들이 '여기까지는 기사가 나왔으니 나는 여기서 이런 게 더 궁금한데, 너는 이런 게 궁금하지 않니, 이런 것 좀 알아볼래?'라거나 코칭을 해주고, 제가 거기서 길을 찾아가면서 하니까 그래도 어떤 게 기사가 되고 누구를 만나서 해야 하고, 이런 분야의 시민단체는 뭐뭐가 있고 이런 걸 다 파악하게 되니까 좀 그런 게 더 낫더라고요. (...) 근데 나머지 타사 수습들은 6개월을 거의 (경찰서)마와리만 돌았거든요. 그러니까 사실 같이 경찰서에 있어도 저는 그런 아이템 보고를 하거나 취재 간다고 하거나 이런 걸 보면서 엄청 부러워하긴 했어요. 우리도 그런 거 하고 싶은데 그런 건 없다고 막... (장혜인 기자)

선배들과의 호칭체계도 과거와는 달라졌다. 기수에 따른 연공서열이 매우 강한 언론사 조직에서는 수습기자가 아무리 나이가 많아도 선배는 후배에게 무조건 반말을 사용해왔다. 호칭 역시 '철수야'와 같이 완전히 낮추어 불렀다. 반면, 장혜인 기자의 경우 일진 선배들이 대부분 '혜인씨'

로 호칭하며 존대를 했다. 수습기자들보다 나이가 더 많은 경우에는 반말을 하는 선배도 있었지만 존칭과 존대를 사용하는 것이 보편적이 되었다.

장혜인 기자가 경험한 이와 같은 수습기자 생활은 2-3년 전에 입사한 김성우 기자에 비해서도 한층 변화한 것이다. 김성우 기자의 첫 한달은 사건팀에서 시작되었다. 사건팀에는 수습 초반부와 후반부에 배치되어 총 9-10주 정도 교육을 받았는데 아침 8시, 저녁 10시에 일진에게 보고를 하는 것이 가장 중요한 일과였다. 저녁에는 10시-12시 사이에 집으로 퇴근했고 아침보고 5-6시에 출근하여 출입처의 사건·사고를 체크해서 아침보고를 할 수 있었다. 선배 기자들에 비해서는 큰 변화였지만, 하루 총 16-18시간에 가까운 노동시간에 대한 문제제기가 지속되었고 마침내 주 52시간제를 언론사에서도 적용하면서 장혜인 기자는 보다 더 나은 근무조건에서 교육을 받게 되었다.

김성우 기자도 사회부 법조팀, 전국사회부 시청팀, 문화부, 디지털뉴스국 등 부서순환 교육을 경험했다. 법조팀이나 시청팀에서의 일과는 사건팀과 매우 달랐다. 오전 8시에서 9시 사이에 출근을 하고 타 언론사 조간신문을 체크해보고, 팀 회의를 한 후 지시받은 취재를 하고 별일이 없으면 오후 6시면 퇴근할 수 있었다. 예를 들면 시청팀에서 수습기자들은 미리 보도자료를 모두 훑어보면서 하루를 시작했고, 시청팀 출입기자인 선배가 아침 9시 40분에 보고를 마치면, 수습기자들은 그날의 숙제를 받았다. 지자체에서 진행하는 사업에 대한 간략한 내용이나 당일 행사 안내 등이 안내되어 있는 보도자료 중에 기삿거리가 되는 건을 취재하러 가거나, 보도자료를 보고 기획기사를 발제해서 취재하는 등의 활동을 하는 것이다. 취재 후에는 직접 기사를 써 보고 선배에게 피드백을 받았다. 퇴근 시간 후에는 자신의 시간을 가질 수 있었고, 회식을 하더라도 함께 저녁을 먹고 간단히 맥주 한잔 하고 헤어지는 정도로 변화했다. 이러한 변화는 바로 1년 전, 경찰서에서만 5개월 간 수습기자 생활을 했던 1년 선배 기자들의 적극적인 건의에 의하여 만들어졌다.

(바로 윗기수인) ○○기 선배들은 사회부 사건팀 생활만 한 5개월 정도 한 걸로 알아요. (...) 근데 이분들이 노보(정론일보 노동조합 신문)에 쓰기도 하고, 회사에 적극적으로 항의와 건의를 해서... (김성우 기자)

변화를 위한 기자들의 노력에 따라 장혜인 기자와 김성우 기자가 경험한 수습기자 생활은 과거와 크게 달라졌다. 1995년 이원진 기자가 입사했을 때 수습교육은 "거의 군대"였다. 경찰서에서 숙식하고, 한 주에 1-2회는 회식에 참석해서 새벽 두어시까지 반강제로 폭탄주를 마신 후 경찰서로 복귀해야 했다. 이러한 수습기자 생활은 1986년에 입사한 박재훈 국장 때도, 2006년에 입사한 김윤주 기자 때도 반복되었다. 그리고 2016년까지 계속되었다.

수습기자 교육의 변화는 몇 년 새 급격하게 이루어졌고, 최근에도 매해 계속 변화하고 있었다. 경찰서 취재의 비중이 많이 줄어든 점도 하나의 예이다. 김성우 기자의 경우, 사건팀 교육을 받으며 경찰서 위주의 취재를 했고 이미 수습기자 교육의 형태는 변화하고 있었지만, 교육의 내용 면에서는 크게 달라지지 않았다. 경찰서 몇 개를 출입처로 담당하며, 경찰서의 형사과, 강력팀, 경제팀 등을 돌아다니며 기사거리를 캔 후 이를 선배에게 보고하는 형태는 변화하지 않았기 때문이다.

(선배한테) 보고하고, 시키는 일 하고... 일진마다 성향이 조금씩 다른데, 적극적인 (기사)발제나 이런 거를 원하는 일진도 있고, 아니면 정말 옛날 전통적인... '지금 형사과로 쳐들어가라.' '뭘 가져와라.' 이런 재촉하는 것도 있고. 저는 후자를 꽤 만났어요. (김성우 기자)

그러나 장혜인 기자가 입사한 후에는 이런 점이 보완되어 직접 기사 아이템을 발굴하고 기획취재를 하며 역량을 기르는 교육 기간도 생겨났다. 정론일보에서 수습기자 교육의 변화는 계속될 것으로 보고 있다. 신입기자들 뿐 아니라, 중견기자, 고참기자들 역시 소통과 교류의 과정에서

점차 변화의 흐름에 발을 맞추어 가고 있는 모습이 점차 뚜렷해지고 있기 때문이다. 김성우 기자가 겪었던 수습교육의 경험은 장혜인 기자에게서 변화하였고, 이들의 후배는 또 다른 경험을 하게 될 것이다.

2) 집단의 질적 변화

(1) 새로운 객체의 생산

2019년 현재, 정론일보에서는 신문지면뿐만이 아닌 다양한 플랫폼을 활용하여 새로운 독자층에 소구하는 이슈를 기사화하고 있다. 그 한 예로, 정론일보는 사건 자체뿐만 아니라 사회적으로 큰 논쟁을 유발하였던 '강남역 화장실 살인사건'[45]에 대하여 다양한 방식으로 콘텐츠를 만들어냈다. 이 사건이 페미니즘 이슈로 받아들여지면서 온라인의 트위터 공간에 공론장이 마련되었고, 정론일보에서는 트위터를 활용하는 콘텐츠를 만들어냈다. 이슈를 재생산하는 기사를 공유하고, 취재부서가 아닌 모바일팀에서 단독 시리즈를 만들어내기도 했다. 즉, 이슈에 적합한 온라인 플랫폼의 특징을 활용하여 기사를 생산해내는 것이다.

> (아직 일반에서) 수용할 수 있는 페미니즘 수위라는 게 있잖아요. (...) 여기(일반 온라인)에 올리면 물론 (독자에게) 도달수가 굉장히 높고, 논란의 글이 돼서 도달 수가 높겠지만, 너무 논란이 심하게 될 것 같은 글들은 가끔 빼기도 하거든요. 근데 트위터에는 거의 다 (거르지 않고) 올려요. 사람들이 그거를 가지고 뭔가 얘기를 하

45) 2016년 5월 새벽, 강남역의 한 노래방 건물의 남녀공용 화장실에서 한 30대 남성이 범행을 계획하고 숨어들어, 남성들은 그냥 보내고 여성인 피해자가 나타나자 '묻지마 살인'을 저지른 사건. 여성혐오 범죄와 여성의 사회적 안전에 대한 이슈가 폭발적으로 증가했으며, 남녀 구도의 사회적 논쟁이 촉발되었다.
출처: http://news.jtbc.joins.com/article/article.aspx?news_id=NB11237895, http://www.ohmynews.com/NWS_Web/View/at_pg_w.aspx?CNTN_CD=A0002211451

고 공유하고 싶어하는 사람들이 모여 있기 때문에. 저희가 쓴 의도랑 더 맞기도 하고 이쪽이... 트위터는 그런식으로 좀 특화가 돼가지고, 저희가 그래도 여기 페북보다는 이쪽에서는 조금 더 피씨한[46] 매체로 인식이 되지 않나 싶어요. (김윤주 기자)

신문지면이라는 한계를 넘어서자, 콘텐츠를 만드는 방식도 폭넓게 확대되었다. 인터뷰 기사의 경우, 과거에는 지면에 사진 1-2장과 함께 인터뷰를 싣는 것이 일반적이고도 절대적인 방식이었다면 이제 플랫폼을 고려하여 다양한 방식으로 콘텐츠를 구성하고 있다. 기존과 같은 방식으로 신문 지면에 싣기도 하지만, 플랫폼에 특성에 따라 분량을 조절하고, 영상을 삽입하여 함께 출고하는 것이다. 협업의 방식은 보통 다음과 같다. 취재 기자가 인터뷰를 하고 기사를 쓰면, 디지털뉴스국의 기자들과 비기자 구성원들이 같이 작업하면서 시놉시스를 쓰고, 영상 콘티(대본)를 짠 후에 영상을 찍고 편집하여 함께 온라인에 게재한다. 일부 기획은 아예 처음부터 취재부서와 디지털뉴스국이 협업하여 지면 기사와 웹 기획이 함께 진행되기도 한다. 웹 기획은 인터랙티브, 게임, 연대기 등 다양한 유형의 아이디어를 활용하여 내용을 구성한다.

사진부 기자들은 보도사진을 인스타그램과 같은 SNS 플랫폼에도 게시하기 시작했다. 과거에는 공간과 색상이 제한된 신문지면에만 실을 수 있던 콘텐츠를 이제 해시태그를 걸고 플랫폼의 특성에 따라 편집하여 게시하는 것이다. 좋은 사진은 이곳에서 많은 수의 추천을 받게 되고, 이렇게 유입된 독자들은 정론일보에 대해서 한 번쯤 더 인식하게 되는 효과도 생긴다.

저희가 이해를 돕기 위해서 똑같은 콘텐츠가 어떻게 소비되는지를 부장들한테 계속 보여드리는 건데, 이거는 ○○선배가 하동 가서 꽃 찍어 오셨던 거예요. 이게 당시에 지면 같은 경우는 사회면에 3단으로 위로 올라가 있었는데, 그때 (사회면 사고기사에) 참변 나

46) 정치적 올바름(Political Correctness)을 뜻하는 속어.

오면서 밑으로 내렸던 거 같애요. (...) 이거를 저희가 인스타에도 올렸어요. 이게 사진 하나를 약간 벚꽃이 생각보다 하얗잖아요. 분홍색이 아니라, 그걸 약간 보정을 해가지고, 좀 큰 사진으로 넣어서. 이렇게 인스타에서는 이런 식으로 소비가 되거든요. (...) 꽃 같은 거는 사진으로 보기 좋은 콘텐츠니까, 조금 와이드하게. 한 칸이 사진 하난데, 사진 하나를 아홉 조각 내 가지고 올린 거예요. (김윤주 기자)

정론일보에서는 전형적인 신문제작 방식을 탈피하여 새로운 방식의 콘텐츠를 계속 시도하고 있다. 다양한 플랫폼을 활용하고 그에 적합한 형태의 콘텐츠를 만들어 다양한 형태로 재생산한다. 일선의 부서와 협력하여 뉴콘텐츠를 만들어 기획을 끌고 가거나, 보강하여 새로운 호흡을 불어넣기도 한다. 이러한 작업은 새로운 독자층을 만들고 입지를 넓혀나가는 효과를 가지고 있다. 다양한 시도가 이루어지면서 업무 상의 비효율을 줄여나가고자 하는 작업도 계속되고 있다.

(2) 제작시스템의 변화: 신문과 온라인의 공존

① 힘의 분산

기자들의 업무는 기본적으로 하향식으로 진행된다. 사회부 사건팀의 경우, 일선 기자들은 기사거리 및 취재내용에 대한 보고를 사건팀장에게 하고, 사건팀장이 보고내용을 확인하여 사회부 데스크진에게 보고한다. 사회부장은 편집국장 및 전체 부서 부장단이 참석한 지면회의에서 사회부 기사 계획을 보고하고 이 자리에서 논의를 거쳐 지면계획을 확정하게 된다. 이제 실제로 쓸 기사와 취재계획에 대한 지시사항은 역순으로 하달된다. 그럼 다시, 일선 기자들은 기사 및 취재계획에 따라 취재하고 기사를 작성한다. 취재 상황은 수시로 보고하며, 작성한 기사는 부서의 데스크진이 데스킹을 보고 수정 및 취재보완을 거쳐 편집부에 기사를 넘긴다. 편집부에서는 기사에 제목을 달고 편집해서 지면에 수록한다. 과정은

여기에서 끝나지 않는다. 첫 마감이 끝나면 다시 지면회의를 하고 새로운 상황을 반영해서 다시 지면계획을 잡은 후 이를 일선 기자에게 재지시한다. 이와 같은 선형의 수직 취재 구조는 여타 언론사에서 비슷하게 운용되고 있으며, 조직 차원의 한계로 지적되고 있지만 데스크진이나 취재현장의 기자들 모두 안주하고 있는 경향이 강했다(김동규, 김경호, 2005).

온라인이 활성화된 2000년대 이후에는 위와 같은 과정에 몇 가지 단계가 더 추가되었는데, 데스크가 지면계획을 짜면서 온라인에 먼저 올리거나, 온라인에만 송고할 기사를 따로 선택하는 것이다. 그러면 일선 기자는 지면용 기사와는 별도로 온라인용 기사를 따로 송고해야 하는 비효율이 발생하였다. 그 이후 과정은 별반 다르지 않다. 데스크가 기사를 데스킹한 후 온라인 담당 부서로 전송하고, 온라인 부서에서는 편집, 제목 붙이기 등의 과정을 거쳐 온라인에 게시한다. 이런 과정을 거치다 보면 기자의 손을 떠난 기사는 여러 사람의 손을 거쳐야만 지면 또는 온라인에 게시될 수 있다. 대부분의 부서는 이와 같은 체계에 따라 움직이며 이러한 위계나 지시 체계는 매우 강건하게 유지되어 왔다. 언론사에서는 기사가 나오기까지 기자의 자율성보다는 위계에 의한 게이트키핑이 우선시되고 있었기 때문이다(김동규, 김경호, 2005: 45).

온라인 기사가 점차 많아지고, 온라인 정책이 활성화되면서 이러한 하향식 업무구조는 급격하게 변화되었다. 그 중 가장 특징적인 변화는 현장에서 가장 연차가 낮은 이른바 '말진' 기자가 데스킹과 게이트키핑의 과정 없이 온라인에 바로 기사를 송고하는 것이다. 정치부는 부서 특성상 온라인 속보를 자주 쓰는 부서이다. 아침 라디오에서 정치인이 한 발언, 정당 주관 회의에서 나온 발언 등을 모두 온라인 기사 속보로 빠르게 내보낸다. 이때, 송고할 기사를 선택하고, 작성하고, 기사를 게시하는 모든 과정을 정치부 말진 기자가 선배나 데스크진의 게이트키핑 없이 본인의 판단에 의해서 진행한다. 정치부 말진 생활을 오래 했던 오주현 기자는 말진이 알아서 온라인에 바로 보내는 기사가 많았다고 얘기한다.

(정치인) 워딩이 쓸만한 게 있으면 바로 그냥 저희가 알아서, 말진

기자들이 다 보냈어요. 말진 아니면 그 바로 위의 선배? (서로) 얘기해 가지고 이건 누가 보내고, 이건 누가 보내고 해 가지고 그냥 알아서들 보내는 거예요. (오주현 기자)

물론 이렇게 말진이 직접 처리하는 온라인 속보는 기본적으로 발언 자체를 그냥 기사로 쓰면 되거나, 발언의 맥락이 있어서 굳이 기자의 판단이나 해설을 달지 않고 써도 되는 기사들이 많다. 그러나, 보낼 기사를 선택하고, 기사에서 사용할 단어를 선택하는 것부터 이미 기자 개인의 판단이 들어간다. 이에 따라 같은 기사라도 각 언론사마다 보내는 속보의 내용이나 단어가 달라진다.

가령, ○○에서 어떤 건에 대해서 여권(與圈)을 비판을 하는데, (...) 보통 워딩은 '이렇게 말했다'고 쓰지만, 어떤 때는 기본적으로 그냥 '어 왜 이거 비판을 이런 식으로 제기를 하지?', '이거는 또 색깔론을 들고 나왔구나'라고 (스스로 판단)하면 '또 해묵은 색깔론을 들고 나왔다'고 온라인에 기사를, 그 발언을 이렇게 쓰는 거죠. (오주현 기자)

사회부에서도 마찬가지의 방식으로 온라인 기사를 게재한다. 예를 들어 큰 집회 등 속보 송고가 필요한 현장의 경우, 취재 나가 있는 일선 기자가 기사를 데스킹 없이 바로 온라인에 송고한다. 아주 민감한 내용의 기사인 경우 캡이나 데스크가 확인하는 경우가 있지만 대부분 일선 기자가 알아서 처리한다. 사회부의 경우 정치부 말진보다 더 경험이 짧은 신입급 기자들이 현장에 나가서 취재를 하지만 직접 기사를 쓰고 제목도 달아서 송고하는 권한을 가지고 있는 것이다.

데스킹 없이 일선 기자가 직접 기사를 송고한다는 것은 기존의 언론사 조직에서는 생각하기 어려운 일이다. 물론 지금도 데스킹을 안하고 나가는 기사에 대하여 우려나 불안감을 표시하는 고참 기자들이 존재한다. 기사의 맞춤법이나 오·탈자 등 비교적 가벼운 오류에서부터 정제되지 않은 내용이 나갈 수 있는 위험성도 상존하기 때문이다.

기존의 관행이나 질적인 측면에서 제시되는 우려에도 불구하고 현재의 미디어 환경 자체가 속보성을 요구하면서 이와 같은 송고 방향은 정착되어 가고 있다. 특히, 연구가 진행되었던 2018-2019년에는 남북정상회담, 남북 핫라인 설치 등과 같은 큰 이슈가 시간 단위로 터져 나오면서 현장의 일선 기자는 정보를 습득함과 동시에 실시간으로 온라인 기사를 전송해야 했다.

이러한 양상을 뒤집어 보면, 기존의 결정권자들이 지닌 권한이 분산되었다는 의미가 도출된다. 데스크진은 그간 기사를 게재하고 뉴스를 취사 선택할 게이트키핑의 전권을 가졌지만, 속보의 영역에서는 권한이 위계의 말단인 현장의 일선 기자에게로 일부 분산된 것이다. 이러한 변화에 따라 데스크진의 역할도 함께 변화하고 있다. 기존에는 데스크의 가장 중요한 업무가 게재할 기사를 선택하고 또 작성된 기사를 데스킹하여 지면에 수록하는 것이었다. 그러나 일선 기자가 직접 기사를 송고하는 경우도 많아지면서 이들의 업무적 권한이 축소되고 있다. 물론, 이러한 과정에는 구성원들의 신뢰감이 기반이 된다. 젊은 후배 기자들이 "괜찮은 애들이"고, 조직 내에서 제대로 된 교육을 받았다는 전제가 있기 때문이다.

이처럼 데스크의 역할이 축소되는 상황에서, 게이트키핑 권한의 분산되면서 점차 젊은 구성원들의 영향력이 커지고 있다. 이미 디지털 네이티브로, 미디어가 곧 삶인 세계에서 성장해 온 젊은 기자들은 끊임없이 조직의 변화를 요구하고 이를 관철시켜 나가고 있는데, 보다 더 큰 힘을 가지게 되는 것이다.

> 거꾸로 치면, 막내인 현장 기자의 권한이 어마어마하게 세지는 거야. 이거는 위에 상의할 필요가 없어. 지시 받을 필요가 없어. 바로 (온라인에) 쏴버리면 돼. 나 사회부 때도 마찬가지고... 웬만한 기사는 그냥 내가 (온라인에) 쏘고 싶잖아. 그러면 쏴 버리면 돼. 그거 (기사 쓴다는 것)를 미리 얘기하는 사람도 있는데, 대부분 미리 얘기 안하고 써. (임경원 기자)

대신 데스크의 역할은 어떤 기사가 우선순위인지 판단하고, 일선 기자들이 충분히 취재 및 기사작성을 위한 시간을 확보할 수 있도록 업무를 분배하는 등으로 재조정되고 있다. 단순한 기사작성이나 기사 분량 조절과 같은 업무는 데스크가 처리하는 등 새로 생겨난 일들도 있다. 일선 업무에 바쁜 기자들 대신 기획 기사를 계획할 때, 온라인이나 뉴콘텐츠와 협업할 수 있는 방안이나 아이디어를 제시하는 것도 점차 데스크의 몫이 되고 있다.

② 업무 방식의 변화

신문지면 제작을 위하여 만들어진 기존의 업무 방식은 온라인과의 공존을 위하여 변화 중이다. 기사를 출고하는 타임라인, 송고 및 데스킹 방식, 기사나 콘텐츠의 형태 등이 온라인 플랫폼을 반영하여 조정되고 있다.

2010년 초반까지 신문의 첫판 마감시간은 대략 오후 6시 즈음이었다. 마감시간은 지면제작에 있어서 하루 중 가장 중요한 일정으로, 모든 기자들은 마감 시간을 중심으로 하루를 살게 된다. 그러나 이제 독자들이 주로 온라인과 모바일로 기사를 보게 되면서, 독자가 온라인 뉴스를 집중적으로 접하는 시간은 주로 직장인들의 퇴근 시간인 오후 5시 이후가 된다. 따라서, 기사 게재 시간이 독자의 뉴스 소비 패턴과 크게 엇갈린다. 심지어, 공력이 많이 들어간 새 기사는 데스킹-제목수정-모바일팀에서 재수정 등의 단계를 거치고 나면 오후 10시가 가까운 시간에야 온라인에 게재될 수 있다. 따라서 지금은 이 서너 시간의 틈새를 메꾸는 작업이 진행되고 있다. 우선, 마감시간은 1차 마감이 오후 5시, 2차 마감이 오후 9시로 앞당겨졌고, 마감 시간 전에도 중요한 기사의 1보, 엠바고[47] 기사, 온라인 출고가 급한 기사 등은 우선 출고하는 문화가 기자들 사이에 정착되고 있다.

47) 일정 시점까지 보도를 금지하는 것을 조건으로 미리 관련 정보가 언론사에 배포된 기사를 말한다.

지면 기사 마감을 아예 더 빨리 당기자는 논의도 시작되고 있다. 마감을 서너 시간 앞당기는 것은 일선 업무량이 훨씬 늘어나는 일이지만 현재 미디어 동향 상 반드시 개편이 필요하다고 판단하고 있기 때문이다. 다만, 이는 오랫 동안 지면 기사 위주로 만들어졌던 편집국의 타임라인을 완전히 개편하는 혁신이 필요한 작업이다. 따라서, 정론일보에서는 독자의 뉴스 소비패턴을 중심으로 온라인과 지면 기사를 보다 효과적으로 생산하는 것을 목표로 태스크포스를 꾸리고 있었다.

함께 진행되고 있는 변화는 '기사 매수의 혁신'이다. 기존 신문사의 기사는 지면이 한정되어 있기 때문에 특수한 기획기사가 아닌 경우에는, 보통 5매, 길어도 12매를 넘지 않았다. 하지만 현재 온라인이나 모바일로 뉴스를 보는 독자들에게 이러한 분량은 충분한 정보량을 담지도, 한 번에 눈에 담을 수 있을 정도로 충분히 짧지도 않았다. 독자들의 뉴스 소비 패턴에 따른 변화의 방향은 "3매 아니면 20매"이다. SNS에 걸기 좋은 짧은 속보이거나, 깊이 있는 취재로 독자들을 몰입하게 할 수 있는 호흡 긴 기사이거나 둘 중 하나여야 한다는 것이다.

기사의 송고 방식에서도 그간 지적되어 온 비효율이 사라지고 있다. 다른 언론사들이 모두 쓰는 기사를 굳이 취재하여 기사를 쓰게 하거나, 기자들에게 같은 기사를 온라인이나 오프라인의 플랫폼 형식에 맞춰서 몇 번을 고쳐 쓰게 하는 업무 관행이 변화하고 있는 것이다. 실제로 사회부에서는 기사 송고방식이나, 데스킹 방식이 확연히 바뀌었다. 과거에 기자들은 같은 기사라도 3매짜리 지면용 기사와, 온라인 기사를 따로 보내야 했다. 기자가 충분하게 취재해서 10매짜리 온라인 기사를 데스킹을 위하여 데스크 프로그램에 올려놨다 하더라도 지면 마감 시간에는 이 기사를 지면 수록용 3매짜리 기사로 줄여서 다시 보내야 했던 것이다. 그러나, 요즘 사회부 기자들의 기사 송고 방식은 훨씬 효율화 되었다. 기자들은 하루의 기사거리를 발제하는 아침보고 때, 발제 카테고리를 '단독', '주요', '선출고'로 구분하고 있는데, 단독은 그야말로 혼자만 쓰는 단독기사이거나 발굴기사인 경우, 주요 기사는 단독기사는 아니지만 중요하게 소화하는 것이 필요한 기사, 선출고 기사는 우선 온라인에 먼저 출고할

기사를 말한다. 이 구분에 따라 기사 송고 방식을 달리하고 있다. 단독기사인 경우에는 온라인에 내보내는 시점을 기자와 데스크가 세심하게 조율하지만, 그 외 기사는 기자가 취재되는 대로 온라인용 기사를 작성하여 바로 데스크 프로그램에 올려놓는다. 기사 길이는 10매가 되든, 20매가 되든 상관이 없다. 온라인 기사는 길이가 길더라도 충분한 정보를 담고 있어야 잘 읽히기 때문이다.

물론 종이신문의 지면은 한정되어 있기 때문에 아무리 중요한 기사라고 하더라도 보통 8매를 잘 넘지 않는다. 스트레이트 기사는 5매 안팎인 경우가 가장 많다. 하지만 사회부 기자들은 20매짜리 기사를 5매로 다시 줄여 보낼 필요는 없다. 신문사 안에서 내근하는 사회부장과 차장이 지면계획에 따라 아무리 긴 기사라도 '알아서' 기사를 수정해서 출고하기 때문이다. 같은 기사를 줄이고 늘릴 시간에, 일선 기자들의 취재시간을 확보하도록 해주는 것이 훨씬 중요하다고 보기 때문이다.

> 우리 (부서의) 지시는 나랑 ○○○(차장)이 이렇게 써, '온라인에 다 채워둘 것. 안에서 정리.' (...) (일선에) 나가 있고, 취재 있는데 뭐하러 그래. 별 것도 아니야. 대신 해줘야 돼. 일을 서로서로 대신 대신 해주면 정말 수월해져. (김영동 부장)

신문과 온라인이 집단에 공존하면서 기존의 구조나 관행 등 집단 시스템이 점차 해체되고 새로운 집단으로 변화하고 있다.

③ 업무공간의 변화

디지털뉴스국은 2010년 편집국에 신설된 부서이다. 3장에서 기술한 것처럼 디지털뉴스국에는 모바일팀, 뉴콘텐츠팀, 콘텐츠운영팀과 같은 비전통적인 부서들이 소속되어 있다. 이와 같은 파격적인 이름의 뉴콘텐츠팀이 편집국에 자리하게 된 것은 정론일보가 온라인 퍼스트를 시행하면서부터이다. 온라인 퍼스트는 기사를 온라인에 먼저 출고하자는 것이지

만, 그간 신문제작 위주로 업무를 진행해 온 편집국 기자들의 행동 전환을 요구하는 의미를 가진다. 이미 2000년대 중반에 미디어 환경이 디지털 기술의 비약적인 발전을 토대로 시장이 재편되면서 일선 언론사에서도 온라인 콘텐츠 생산 및 조직구조 개편에 대한 필요성이 커졌다. 정론일보 편집국에서도 혁신이 필요하다는 목소리가 나올 수밖에 없었다.

이에 대응하기 위하여 디지털뉴스국이 신설된지 약 10년 가까이 지난 현재, 이제 1년 전에 사용한 플랫폼이 지금은 이미 낡은 것이 되어버릴 정도로 변화의 속도감이 느껴지고 있다. “인포그래픽 만들 때(1년 전)만 해도 PC 중심이었는데 모바일로 다 옮겨”가고 있어서 “요즘은 PC에 들어가서 보는 사람이 거의 없을 정도”(김윤주 기자)가 되었기 때문이다.

지면이 아닌 온라인으로 기사를 보는 독자들에게는 효과적인 전달 방식도 달라졌다. 텍스트 중심의 기사를 선호하는 기존 독자층과는 달리, 이미지나 영상을 선호하는 독자들이 많아졌다. 이에 따라 아이템을 선정하는 기준도 달라졌는데, 예를 들어 과거 지면에서는 구문(舊聞)이라 하여 쓰지 않았던 기사도 영상으로 만들면 독자층에 어필하는 새로운 기사가 될 수 있다. 정론일보가 디지털뉴스국을 신설한 것은 온라인 중심의 보도를 위하여 새로운 콘텐츠를 생산하는 기반을 마련하는 첫 번째 단계였다.

> 우리의 경쟁력, 우리의 특화된 콘텐츠를 생산하는 기반을 갖추자. 뉴욕타임즈니 뭐니 남들 인적, 물적 자원을 풍부한 데를 괜히 따라 잡을라고 하다가 가랑이가 찢어지는... 우리의 현실 여건에서 할 수 있는 부분만 최선을 다하자. (...) (정윤형 국장)

온라인 관련 업무를 중심으로 하는 디지털뉴스국은 기존 부서와는 다른 업무형태를 가지고 있다. 지면 제작 시계에 따라 돌아가는 기존 부서와는 달리 온라인 시계에 따라 짜여져 있기 때문이다. 예를 들어 모바일팀의 근무형태는 조출(오전 7시 출근), 평근, 야근(오후 12시 퇴근)으로 나뉘는데, 기자들이 돌아가면서 오전에 출근하고 일찍 퇴근하거나, 오후에 출근하고 새벽에 퇴근하는 방식으로 운영된다. 아무리 늦어도 마감시

간이 존재하는 신문 지면과 달리, 24시간 멈추지 않는 온라인 세계의 틈새를 막기 위하여 만들어진 근무 형태인 것이다.

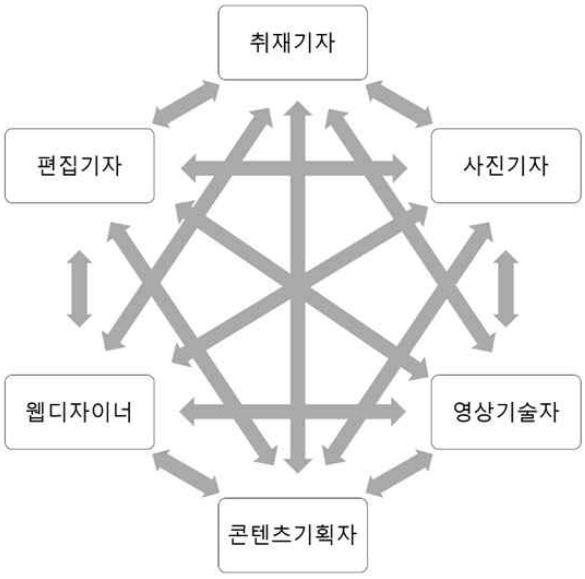
디지털뉴스국의 등장은 편집국의 공간도 바꿔 놓았다. 앞서 3장의 [그림 Ⅲ-3]에서 볼 수 있듯이 과거 편집국 공간은 전통적인 부서들을 중앙에 배치하고 있었으나 이제 [그림 Ⅲ-4]에서처럼 디지털뉴스국이 편집국의 중앙을 차지하고 있다. 편집국의 공간배치는 임의적인 것이 아니라 새로운 콘텐츠를 생산하는 디지털뉴스국의 중요성을 인지하고, 타부서와의 협업으로 이루어지는 업무 특성을 반영한 것이다.

특히 디지털뉴스국의 두드러지는 특징은 기자와, 기자가 아닌 구성원이 편집국 내 같은 부서에서 협업을 한다는 점이다. 과거 편집국은 거의 기자들만의 공간이었고, 기자와 비기자 구성원은 업무와 공간이 모두 분리되어 있어 교류가 거의 이루어지지 않았다. 그러나 디지털뉴스국에 속한 팀에는 다양한 구성원이 함께 하고 있다. 예를 들면, 웹디자이너와 콘텐츠기획자, 기자가 한 팀에서 협업을 하는 것이다. 온라인 콘텐츠를 제대로 만들기 위해서는 기자들과 비기자들이 협업해야 한다고 보았기 때문에, 계열사로 분리되어 있던 정론일보 닷컴을 편집국에 통합시키며 이러한 형태를 이끌어 냈던 것이다. 이는 기술적인 부분은 외주를 주거나 별도의 팀을 만드는 타 언론사와는 다른 점인데, 인력 및 자원이 부족한 정론일보가 만들어낸 시스템이다. 이들은 콘텐츠를 만들어내는 기획, 개발, 디자인 등의 과정을 분담이 아닌 협업을 통하여 구축해내고 있다.

> 우리가 ○월 ○일에 ○○기획 했었잖아요. 동현씨(기자)나 지연씨(가명·디자이너)가 (...) 반응형이라는 페이지를 만드는데 기술적으로 사람들의 흥미를 좀 끌었던 포인트가 있었다면, 이거는 디자인팀 ○○○씨가 (...) 감성적으로 접근할 수 있도록 (만들어준 거예요). (김윤주 기자)

[그림 Ⅴ-2]와 같이 표현되는 디지털뉴스국의 업무 및 의사소통 구조는 다양한 콘텐츠를 만들 수 있는 기반이 되며 이러한 협업을 통하여 새로운 시너지가 창출되고 있다. 이들은 선형적이고 단순한 위계 구조에

따라서 움직인다기보다는 적재적소에 협업하는 방식으로 업무를 수행한다.



[그림 Ⅴ-2] 디지털뉴스국의 업무 및 의사소통 구조

출처: 연구자 재구성

이처럼 기자들과 기자가 아닌 구성원이 같은 부서의 구성원이 되다 보니 초창기에 팀장을 맡은 정윤형 국장은 여기서 내가 “뭐하는 거지?” 라는 의문이 들었다고 한다. 편집국 기자들 중에서도 컴퓨터를 좀 알고, 콘텐츠에 좀 관심이 있다는 사람들이 디지털뉴스국으로 발령을 받아 왔으나, 해보지 않은 분야에서 새로운 체계와 업무구조를 수립하는 일이 쉬운 것은 아니었다. 편집국 차원에서 온라인 퍼스트 정책이 시작되었지만 기자들의 인식 수준이 낮았고, 기술이나 기획 등의 측면에서도 본격적으로 새로운 영역의 콘텐츠를 제작할 역량이 갖추어져 있지 않았기 때문이다.

무엇보다 급선무는 서로 다른 영역에 있었던 구성원 간의 벽을 허무는 것이었다. 한 달에 한번은 사무실에서 피자와 맥주를 주문해 다과를 나누고, 팀장들은 자신의 팀을 소개하고 게임을 하며 서로를 이해하고자 노력하였다. 이제 비기자인 직원의 업무가 편집국에 완전히 융화되면서

콘텐츠 기획자나 디자이너가 편집국의 데스크진 교육도 진행하고 있다. 수습기자들이 디지털뉴스국에 배치될 때 이들의 교육도 함께 맡고 있으며, 수습기자들도 당연히 이들을 다른 기자들을 부르는 방식과 똑같이 '선배'라고 부른다.

기존 언론사 조직이라면 이들은 사실 수십 년간 같은 직장에 다닌다고 해도 서로 간의 교류는커녕 거의 만날 일이 없는 사람들이었다. 언론사에는 기자공동체 외에도 디자이너, 오퍼레이터 등 여러 공동체가 존재하지만, 기자들의 학습은 기자공동체의 경계 안에서 이루어져 왔기 때문이다. 예를 들어 현재 부장인 기자는 수습기자였을 때는 사수인 선배 기자들에게 배웠을 것이고, 중견 기자였을 때는 후배 기자들에게 지시하고 선배인 데스크진의 지시를 받았을 것이며, 부장인 현재에는 부서원들에게 기사의 방향을 제시하고 기사를 만들어내는 과정에서 자신이 가진 역량이나 자질을 자연스럽게 전수하는 일을 하고 있다. 하지만 이제 편집국에는 이러한 모습만 볼 수 있는 것이 아니다.

이지윤 기획자는 2013년에 정론일보의 운영팀(비편집국)에 웹기획자로 입사했다. 당시 홈페이지 기획 등의 일을 개발팀과 함께 했기 때문에 편집국과는 다른 층에 있는 사무실에서 일을 했다. 따라서, 기자들과는 교류가 전혀 없었다. 그러나 3년 후 그는 편집국으로 발령을 받아 기자들과 함께 일을 하며 콘텐츠를 만들게 되었다. 뉴콘텐츠팀은 그와 같은 웹기획자 외에도, 기자, 디자이너 등이 함께 속한 새로운 형태의 융합형 부서이다. 독자적으로 하나의 콘텐츠를 만들어내기 어려운 업무의 특성상 구성원들은 콘텐츠 제작의 전 과정에 활발하게 커뮤니케이션하고 협업하여 함께 결과물을 만들어낸다. 이들은 자리도 나란히 배치되어 있다.

> 예를 들어 (업무과정은) 제가 그림을 그리고 디자이너가 퍼블리싱까지 해서 이제 모니터 안에 그 그림을 띄우고 나면 이제 개발자가 움직인다, 이렇게 분업이 되어 있는데 (...) 서로 얘기를 많이 한다고 해야 하나. 개발도 이거는 이렇게 움직일 게 아니라. 저렇게 움직이고 (하는 게 좋겠다는) 얘기도 (하고), '이런 분위기보다 저런 분위기가 좋을 것 같다'거나, '실사 분위기도 만들었으니 이번엔

질리니까 조금 더 만화같은 분위기로 만들어 볼까'라든가 얘기를 많이 하죠. (이지윤 기획자)

그는 2018년 데스크진 교육과정에서 카드뉴스 실습을 담당하고 있었다. 카드뉴스는 주로 모바일로 기사를 접하는 이들을 위하여 이미지 비율을 높이고 가독성을 높인 새로운 형태의 기사 포맷이다. 불과 수년 전만 해도 이러한 형태의 뉴스를 정론일보가 만들지 않았고, 기자가 아닌 이들이 편집국에서 교육하는 역할을 맡는 상황 역시 상상할 수 없는 것이었다. 그러나 이제 편집국에서 카드뉴스나 인터랙티브 콘텐츠 등 뉴콘텐츠를 만들고 모바일 환경에서도 실행될 수 있도록 가공하고 있으며 최근의 콘텐츠 트렌드를 따라가고 있다. 그리고 이는 편집국에서 수십 년을 근무한 기자들보다 이지윤 기획자가 더 잘 알고 있는 업무이다. 따라서 이들은 이제 편집국에서 가르치고 배우는 관계가 되었다.

이지윤 기획자는 2018년 데스크진 뉴콘텐츠 교육 중에 데스크진에게 카드뉴스를 만드는 실습을 직접 진행했다. 디지털뉴스국의 비기자 구성원이 편집국의 오랜 경력을 가진 기자들과 어떻게 학습하고 있었을까? 1990년대에 입사하여 정치부, 국제부 등을 거치며 경력을 쌓은 데스크진들은 이지윤 기획자의 설명이나 시연을 경청하며 실습하고, 조언을 구했다. 이들의 카드뉴스 실습 시간은 아래와 같이 동등한 분위기에서 진지하게 이루어졌다.

금요일 오후 2시. 정론일보 편집국은 조용했다. 기둥 곳곳에 설치되어 있는 TV 모니터에서만 쉴 새 없이 속보 뉴스 채널이 움직였지만, 그마저도 소리는 소거되어 있었다. 이 시간은 편집국에서 내근하는 기자들이 점심 식사를 하고 하나 둘 다시 자리로 모여드는 시간이기도 하다. 점심 시간에도 취재원과의 만남이 이루어지는 기자 활동의 특성상 다른 업종에 비하여 점심시간이 자유로운 편이다. 각 부서에 자리한 이들은 대부분 말없이 모니터를 응시하거나, 키보드를 두드리고만 있었다.

이날 뉴콘텐츠팀의 교육에는 이정환 경제부장, 김선우 사회부장, 박

상욱 경제부 차장이 실습생으로 참여했다. 오전에는 김윤주 기자와 한동현 기자가 언론과 뉴콘텐츠에 대한 세미나를 진행했고, 오후 2시부터는 '카드뉴스'를 직접 만들어보는 실습을 하기로 했다. 카드뉴스는 주로 모바일로 뉴스를 보는 독자들을 위하여 이미지를 중심으로 짤막한 텍스트만을 넣어 만드는 카드 형식의 뉴스 전달 포맷으로, 언론사들이 집중도와 가독성을 높이기 위하여 2010년대 중반부터 많이 활용하는 전달 매체이다.

각자 점심을 먹은 후에, 이정환 부장과, 박상욱 차장은 2시 전부터 미리 편집국에서 대기 중이었다. 뉴콘텐츠팀에는 여유 좌석이 없어서 건너편에 있는 모바일팀 끝자리에서 실습을 해야 했다. 정수기 옆에 있는 안쪽 자리에는 박상욱 차장이, 맞은편 자리에는 이정환 부장이 앉았다. 함께 교육을 받아야 하는 김선우 부장이 아직 점심자리에서 돌아오지 않아서 이정환 부장과 박상욱 차장은 각각 본인들이 속해 있는 부서의 기자 데스크 프로그램을 모니터링 하고 있었다. 교육 중에는 현업에 공식적으로 관여하지 않기로 결정되었기 때문에, 교육에 참여하는 데스크진들이 마치 휴가라도 받은 것처럼 달가워했다지만 내심 부서가 어떻게 돌아가고 있는지 궁금한 모습이었다.

2시 10분쯤, 이날의 교육을 총괄하는 뉴콘텐츠팀의 김윤주 기자가 실습생들을 모아놓은 카카오톡 단체방에 뉴콘텐츠팀의 이지윤 기획자를 초대했다.

[김윤주 기자] 카드뉴스 교육을 맡아줄 이지윤 님을 초대했습니다.
[이지윤 기획자] 안녕하세요 (이모티콘)
[박상욱 차장] (이모티콘)
[이지윤 기획자] 오후시간에는 인터넷 사이트를 이용해 카드뉴스를 만들어 보겠습니다. 아주 간단하게 만드실 수 있어요. 사이트 주소는 tyle.io입니다

메시지를 받은 이정환 부장, 박상욱 차장은 각자 노트북에 연결된 모니터에 사이트를 띄워보더니 생소한 모양인지 이내 보고 있던 기자 데스크 프로그램에 올라오는 새로운 기사들로 눈을 돌렸다.

이지윤 기획자는 뉴콘텐츠팀에서 부서 기자들, 디자이너들과 함께 기사를 가공한 새로운 콘텐츠를 만드는 일을 하고 있어서 데스크진 교육에서도 카드뉴스를 직접 만들어보는 실습을 진행하게 되었다. 이정환 부장의 자리에서 그가 본격적으로 카드뉴스 실습을 위한 설명을 시작했다. 박상욱 차장은 뒤에 서서 함께 설명을 들었다. 오늘의 미션은 카드뉴스 제작을 위한 기본 탬플릿을 제공하는 사이트를 활용하여 각자 주제를 선정해서 카드뉴스를 만들어보는 것이다. 이지윤 기획자는 이정환 부장의 모니터에 띄워진 사이트에서 직접 시연을 하며 설명했다.

이렇게 이 사이트에는 이미 만들어진 탬플릿들이 있는데요. 이걸 가지고 카드뉴스를 만드는 거예요. 탬플릿은 이 중에서 하나를 선택하셔서, 이미지를 넣으시고, 이미지에 따라서 텍스트 위치를 이렇게 바꾸시면 되고요. (카드뉴스) 주제를 선택하셔서 탬플릿 10장을 만들고 저장하면 돼요. 10장 만들면 이미지를 다운받을 수 있어요. 스크립트 쓰시고... 사진 얹으면 끝나요. (이지윤 기획자)

“만들어서 보내면 돼?” 박상욱 차장은 간단한 설명만을 듣고도 바로 이해한 것 같았다. 그러나 이정환 부장은 바로 와 닿지 않는 모양이었다. 박상욱 차장의 질문이 끝나자마자 “어디에다 저장해?”, “뭘 보내?” 당황한 목소리로 연이어 물었다.

이지윤: 이미지를 저희한테요. 제가 (탬플릿) 디자인 (주제에) 맞는 것을 정해드리고 도움 드리기도 하는데 다들 그냥 잘 만드시더라고요. 다들 저보고 옆에 있지 말고 가 있으라고 하고 알아서 만드십니다.

박상욱: 그건 부르지 말란 얘기인데? (웃음)

박상욱 차장은 바로 자리로 돌아가 작업을 시작했다. 그러나 이정환 부장은 아직 어지러운 표정이었다.

이정환: 4차 산업혁명 시대에 너무 빨리 적응하는 거 같애...
이지윤: 다들 그냥 잘 만드시더라구요. 다른 분들이 만든 거 보여드릴게요. (이지윤 기획자)

그는 이정환 부장을 위해 앞서 실습을 진행한 다른 데스크진이 만들었던 카드뉴스를 불러 와 화면에 띄웠다.

이건 ○○○부장이 만드신 거고요. 이건 □□□에디터가 만드신 건데요. 설명 듣지도 않으시고 알아서 이렇게 만드셨어요. 근데 저를 자주 불러 주시면 좋습니다. 사진 찾는 사이트는 보통 여기... (모니터에 pixabay 주소를 직접 타이핑하며) 축구를 검색해 보면... 이렇게... 이미지 찾아보시고 이미지가 안찾아지거나 애매하다 싶으면 알려주세요. (이지윤 기획자)

이정환 부장은 이제 주제가 고민이었다. 편집국 차원에서 온라인 콘텐츠 제작을 독려했기 때문에, 부장인 자신도 부서원들을 독려하기는 했지만 카드뉴스 주제를 직접 고민하고 만들어보기까지 하는 것은 처음이었기 때문이다.

주제를 정해야 하는데... (생각하고 있는 주제는) 텍스트를 많이 들여야 할 거 같은데 큰일 났네... (이정환 부장)

우선 정치부와 국제부에서 주로 일했던 이정환 부장은 당시 북한의 비핵화를 목표로 한 대화가 시작되던 정세에 맞추어 '핵폐기 모델'에 대한 자료를 기자 데스크 프로그램에서 찾기 시작했다.

핵폐기 모델들을 일단 만들어 볼까. 리비아, 우크라이나, 미얀마 이런 데들이 어떻게 핵폐기를 해왔는지 우선 보는데... 일단 사진이 관건인 거 같아. 리비아, 우크라이나 이런 데는 오래되기도 했고. 텍스트는 어떻게 줄여서 쓸 수 있을 것 같은데, 사진을 골라야... 1990년대 우크라이나 이런 때 사진은 오래되기도 했고... (이

정환 부장)

이정환 부장이 추가 설명을 들으며 주제를 고민하고 있을 때, 열심히 카드뉴스를 만드는 것 같던 박상욱 차장은 전화로 취재를 하고 있었다. 교육 기간에는 현업에서 빠지게 되어 있었지만 박상욱 차장이 속한 경제부에 인력이 부족해 결국 기사를 써야 하는 상황이었다. “지면은 만들어야 하니까...” 박상욱 차장은 투덜거리면서도 열심히 취재하며 기사를 썼다.

2시 30분쯤 김선우 부장이 들어왔다. 점심을 겸한 취재 자리가 늦어진데 대해 미안함을 표하며, 자리에 앉아 모니터와 노트북을 세팅했다. 이지윤 기획자는 다시 김선우 부장의 자리로 와서 같은 설명을 시작했다.

(3) 집단 문화의 변화

언론사는 위계가 강하고 폐쇄적이다. 마감시간까지 매일 최대의 성과를 내야 하고, 기사를 게이트키핑하는 언론사 업무의 특성상 효율성을 강조하게 되고 이에 따라 독특한 조직문화 및 관행이 발달했기 때문이다. 특히 연공서열별 위계 중심의 수직적 구조, 선형적이고 관료적인 명령체계, 도제식 교육을 통한 조직문화 재생산 과정은 가장 변하지 않고 있는 핵심적인 특징으로 꼽힌다(김동규, 김경호, 2005). 이러한 문화는 기자공동체의 변화에 따라 함께 변화하고 있다. 오랫동안 변화 없이 이어져 오던 수습교육이 마침내 달라지고, 수직적이고 하향식이었던 위계적인 조직문화에도 균열이 생긴 것이다.

대표적인 구체제로 지목되어 온 수습교육이 상기한 소절에서 수록한 것과 같은 형태로 변화하기까지 기자들 사이에 많은 논의와 토론이 제기되었다. 기자들은 집단의 모순이 단순히 온라인에 기사를 쓰고 뉴콘텐츠를 만드는 것에 그치지 않는다는 것을 인식하였다. 집단의 목표가 변화하면 이는 결국 집단의 모든 시스템과 연결되어 집단 전체의 변화가 요구되기 때문이다. 따라서, 수습기자 교육이 바뀌어야 한다는 요구는 이미

집단 내에 응축되고 있었다. 수습교육이 현재의 취재환경이나, 기자들이 원하는 기자상에 부합하지 않는 모순적인 교육이라는 근본적인 질문을 이제 모두가 피하지 못하게 되었기 때문이다.

구체적인 변화의 모델을 처음으로 만든 것은 임경원 기자가 수습교육을 담당하는 사건팀장인 캡이 되면서부터였다. 그는 캡을 맡으면서 새벽부터 다음날 새벽까지 경찰서를 돌리는 방식이 취재를 잘하는 기자를 만드는 것도 아니며, 인권이나 노동 이슈에 민감한 젊은 세대들을 교육하는 방식으로 적절하지 않다고 판단했다. 따라서 기존에 있었던 '수습기자 매뉴얼'을 재정비하여 당시 에디터, 편집국장 등에게 내밀었다. 기존의 매뉴얼은 교육의 목표나 기준 등 교육 자체에 대한 것이 아니라 경찰서 출입방법, 보고방법 등에 대한 설명이 주가 되었으며 내용 자체가 반인권적이기 때문에 대폭 수정한 것이었다.

> (새로 만든) 수습교육의 원칙은 실제로 현장에서 도움이 되는 실용적 교육, 그 다음이 정론일보에 로열티를 높일 수 있는 충성도 제고, 세 번째가 반인권 교육 탈피 이렇게 썼어. 청산이라고 썼던가? (웃음) 중요한 건 그거 다 통과됐어. (읽어 본 데스크들이) '3번은 너무한 거 아니야?' 이러면서 (웃음) (임경원 기자)

당시 국장단 역시 수습교육의 문제점을 충분히 인식하고 있었으나 기존의 수습교육이 가진 장점도 존재한다고 보았기 때문에 다른 기자들의 의견을 수렴하는 과정을 거쳤다. 그 결과, 전체 기간 동안 사건팀에서 경찰서 중심으로 독점하여 진행해오던 기존의 교육 방식을 탈피하여 여러 부서를 순환하는 교육으로 변화하였다. 가장 악명높던 경찰서 숙식취재, 즉 하리꼬미는 폐지되었다. 사회부 사건팀에서만이 아니라 사진부, 디지털교육팀 등 편집국내 다양한 부서에서 교육을 받도록 했다. 또 비효율적인 회의와 회식이 줄었다.

수습교육은 공론을 거치며 매해 변화해나가고 있다. 임경원 기자가 캡을 할 때 수습기자들은 오전 5-6시쯤 출근하고 오후 10시-12시에 퇴근했는데, 고참인 선배들은 이러한 변화가 필요하다고 동의하면서도 수

습기자들이 집중적으로 교육받지 못할 수 있다는 점을 우려한 반면, 후배들은 이 역시 주 52시간 노동에 위배되는 과도한 노동이라고 지적했다. 이후로도 후배기자들은 수습교육의 내용이나, 선배들과의 소통 및 수직적인 위계 같은 문화적인 측면에 대한 문제도 끊임없이 공론화하였다.

연구자: (수습교육을) 바꿔야 한다는 문제제기를 했나요?
김성우 기자: 네. 당연히 해야죠. 후배들은 좀 더 나은 교육을 받아야 되니까. 후배들이 후배를 받았을 때도 당연한 의무고...

2019년에는 사회부 사건팀과 법조팀, 정치부, 국제부, 사진부, 편집부 등에 국한되었던 부서순환 교육이 디지털뉴스국의 뉴콘텐츠팀, 모바일팀으로 확대되었고 오피니언팀, 디자인팀, 교열팀, 주말판팀 등도 짧은 시간이나마 포함되었다. 특히 뉴콘텐츠팀에 2주, 모바일팀에는 1주일이라는 기간이 배정되어 달라진 콘텐츠 제작 환경을 반영하였다. 근무시간도 확연히 줄어들어 오후 6시면 퇴근할 수 있게 되었다. 사회부 사건팀에서 머무는 기간이 3개월로 가장 길긴 하지만, 경찰서 취재를 최소화하고 아이템 발굴이나 기획 취재에 집중하게 된 것도 큰 변화였다.

수습기자에 대한 비인격적인 대우도 개선되고 있다. 과거 일진 기자들은 수습기자들에게 무조건 반말을 하며 낮추어 불렀지만 이제는 그렇게 하지 않는다. 선배들은 수습기자들에게 '○○씨'라고 칭하고 존대를 하고 있다. 이런 문화가 젊은 기자들 사이에서 정착되면서 이에 익숙하지 않은 선배들도 점차 노력하고 있다. 이제 중견기자인 13년 차 오주현 기자는 2019년 당시 사건팀장인 캡을 맡아 수습기자 교육을 담당하고 있었는데, 혼란을 느끼면서도 함께 일하는 후배들과 맞추어 나가고 있었다.

저도 저 같은 경우에는 저희 공식 카카오톡 창에서는 존대를 하거든요. '누구씨'라고 부르는 건 당연하고. 존대하면서 '누구씨, 이런 거 해주시고'... 존대한다고 해도 지적할 건 다 지적할 수 있잖아요. 존대의 차이가 아닌데... 근데 저도 완전히 그렇게는 안나오고 어색해서 안돼... 개인적으로 전화하거나, 개인 카톡에서 얘기할

때는 '누구씨'라고만 하고, 이거 이거잖아(라고 반말이 나와요). (웃음) (오주현 기자)

새로운 사고와 생활 방식이 정착되면서 폭력적인 음주문화나 위계를 강조하는 조직문화도 함께 변화해나가고 있다. 일주일에 두어 번씩, 새벽 2시, 3시까지 이어지던 회식 문화는 이제 거의 사라졌다. 폭탄주를 돌리며 강권하고, 본인 의견이나 주량에 관계 없이 무조건 마셔야 했던 분위기도 옛날 일이 되었다. 회식도 원하는 사람만 참여한다. 부서 단위로 움직이며 전체의 참여와 단합을 중요시하던 대표적인 부서였던 사회부에서도 마찬가지다.

요즘 그렇게 안 해. 술 먹고 그런 거 안 해. 어제도, (송년 회식이었는데) 막 11시 반에 끝나고, ○○이가 한잔 더하자고 그래서, 16명이 회식하고 나가서 '2차 갈 사람, 이리와' 했더니 다 절로(저기로) 가 있데. (김영동 부장)

(회식 때) 밥먹고 술먹고 하는데 그때 엄청 강요하지는 않고... 술먹는 거를. 좀 빨리 끝나는 편인 거 같아요. 11시? 10시? 늦게 끝나는 때는 12시까지 하긴 했었는데 그건 진짜 드물고 거의 10시, 11시 쯤이고... 어떤 기수 선배들은 그냥 2차 카페 갈래? 제안하시는 분들도 계셨고... (장혜인 기자)

수습기자 교육, 회식문화, 위계 등으로 대표되는 언론사의 조직문화는 수십 년간 이어져왔고, 기자들 역시 마치 이러한 문화가 '기자의 상징'인 것처럼 어느 정도 자부심을 가지며 필요악으로 여겨오기도 했다. 이렇게 뿌리 깊은 행동양식이나 문화에서 모순을 인식하고, 공론화 과정을 통하여 실제로 변화할 수 있었던 이유는 기자공동체의 인식이 변화하였기 대문이다. 이들 스스로 종이신문을 제작할 때 만들어졌던 과거의 체제가 새로운 맥락 하에서 인권, 노동권 등 주체적인 인간의 권리가 중심이 되는 새로운 체제로 전환되어 간다는 것을 느끼게 되었다.

뭐 혁신이다 뭐다 그렇게 해도 막상 그날 그날, 다음 날 다음 날, 다음 달에 보면 별로 바뀐 것도 없는 거 같아. (바뀌지도 않는데) 이걸 왜 그렇게 필요하다고 하나, 바쁜데... 그런데 반년, 1년 지나면 바뀐다고. (김영동 부장)

기자로서 “자부심도 있었고”, “특권이나 보장에 대한 그런 것”(1995년 입사 이원진 기자)을 가진 이들의 세계에서 “기자가 노동자 종류 중에 하나라고 생각”(2016년 입사 김성우 기자)하는 이들의 세계로 변화하고 있는 것이다.

3) 변화를 지속시키는 학습

(1) 다양한 목소리들

정론일보 기자공동체는 계속 바뀌어 나가고 있다. 새로운 모델이 제시되면 실천해보고 다시 논의해서 바꾼다. 이 과정에 걸리는 시간이 상당히 짧고 변화도 빠르다. 디지털뉴스국 정윤형 국장의 아래와 같은 말은 이러한 특징을 잘 보여준다.

○○○(편집)국장께는 ‘이거 가지고 너무 무겁게 생각하는 게 아니라, 우리는 했다가 안되면 바로 접고 새 거 해야 하는 그런 구조다. 3개월, 3개월 후에 바꾸겠단 얘길 하시라.’ (...) 목숨 걸고 올인해 가지고 ‘그게 아니면 이 길뿐이 답이 아니다’ 이렇게 했던 게 아니니까. (정윤형 국장)

기자공동체의 변화 과정에서 새로운 실천모델에 대한 평가와 재모델링은 매우 자연스럽게 일어난다. 우선 시도해보고 실패하면 다시 이를 분석해서 바꾸면 된다는 것이 새로운 변화를 실행할 때의 전제였으며, 변화에 대한 의지나 무겁지 않은 의사결정 구조가 이를 실천하는 기반이

되었다.

2018년에는 지면신문의 마감시간 조정 등의 아젠다가 논의되고 있었다. 업무 프로세스를 재정비하는 이러한 과정은 하향식으로 결정된 것이 아니라 다양한 커뮤니케이션 통로를 통하여 기자들의 요구와 필요성을 반영하여 진행되었다. 정윤형 국장의 말처럼 현재 공유되고 있는 몇 가지의 원칙 하에서 수정, 보완된 모델을 만들어가고 있는 것이다. 정 국장은 새로운 업무 시스템 모델을 고안하며 몇 가지의 원칙을 제시한다.

> (...) 골자는 말했다시피 '온라인에 우리 기사 보낸다', '쓸데없는 거 보내지 않는다', '부서장은 (기사를) 잘 가려준다' 엉뚱한 에너지를 소비하지 않게. '가급적 빨리 보내거나, 아니면 품 들여서 쓴 기사는 굳이 (여러 기사가) 많이 섞여 있을 때 쓰지 말고 새벽에 보내거나 한다' (정윤형 국장)

암호같이 제시된 이 원칙들에는 기자들의 요구사항이 집약되어 있다. '우리 기사 보낸다'는 것은 속보경쟁을 하면서, 연합뉴스 등과 같은 통신사의 뉴스를 그대로 베낀 후 '○○○ 닷컴' 등의 바이라인을 붙여서 내보내는 관행을 답습하지 말자는 것이다. 따라서 첫 번째 원칙은 속보 경쟁을 하지 않고 신뢰할 수 있는 자사 기자의 기사를 온라인에 송고하겠다는 것이다. "쓸데없는 거 보내지 않는다", "부서장은 잘 가려준다"는 내용은 그간 데스크진들의 관행과 연관이 있다. 특별히 기사를 게재해야 할 만큼의 필요성이나 가치가 없는 기사도 다른 언론사에서 썼다는 이유로 무조건 일선 기자에게 기사를 보내라고 요구하는 관행을 멈추고 필요한 기사를 부서장이 잘 선별해야 한다는 의미이다. 다음 내용은 속보경쟁에 휘말려 다른 언론사에서도 수없이 올리고 있는 기사를 따라 써서 "엉뚱한 에너지"를 소모하지 않도록 공들여 취재한 후 속보 경쟁이 가라앉은 다음에 기사를 내보내자는 의미이다. 이러한 원칙에 따라 새로 논의되고 있는 아젠다는 기자들이 하고 싶은 취재를 더 잘 할 수 있도록 좀 더 유연한 업무 시스템을 만드는 것이다.

정론일보 기자공동체의 다양한 변화들은 모두에게 동일한 속도로 진행되고 있지는 않다. 각 부서의 상황이나, 구성원들의 인식 수준에 따라 상당한 차이를 보이고 있다. 세부적인 면에서 견해가 다른 경우도 많다. 가령, 편집국 내 취재 인력이 항상 부족하다보니 디지털뉴스국에 발령내는 기자를 줄이자고 하거나 인턴사원으로 대체하는 것이 낫다고 보는 이들도 있다. 따라서 구성원들끼리 서로 부딪치는 일도 여전히 발생한다. 다만, 집단변화에 대한 큰 방향성이 공유되고 있으며, 이러한 다양한 목소리들이 변화를 함께 만들어 가고 있다.

(2) 변화의 일상화

기자공동체를 둘러싼 환경과 조건이 계속 달라지는 만큼, 일선 기자들의 생각도 정체되지 않고 함께 변화하고 있다. 막 정론일보에 진입한 젊은 기자들은 정론일보에서 만드는 뉴콘텐츠에 벌써 '올드'한 느낌을 받고 있었다.

> 아직 저희 신문이 그거(뉴콘텐츠)를 완벽하게... 따라가고 있지는 못하다고 생각을 한 게, 꽤 분량이 많은 기사였는데 그걸 모바일로 할 때는 그걸 하나에 다 욱여넣은 거예요. 그러니까 사람들이 볼려면 (장 기자가 손을 아래로 스크롤하는 동작을 하며) '이렇게, 이렇게, 이렇게' 계속 해야 됐었거든요. 그런걸 보고 약간 충격을 먹었던 게, 저같으면 차라리 저는 1면 소개글 같은 거를 소개글 따로 채널을 만들고, 그 밑에 각자의 인터뷰가 있으면 각자 링크를 달아서 하나하나 클릭하게 했으면 됐는데, 그걸 안하고 그걸 귀찮은지 뭔지 모르겠지만 그걸 쫙 다 이어붙여서 해서 전 너무 놀랐거든요. (...) 아무리 우리끼리 '좋다, 좋다' 평가를 해도 사람들이 이걸 안 읽어주면 끝이잖아요. (...) 저희도 유통 방식을 진짜 조금 더 고민을 별로 안하는 거 같기도 하고... (장혜인 기자)

이러한 새로운 시각이 모여서 또 새로운 변화가 만들어진다. 기존의

구성원들은 이미 변화했다고 생각하는 시스템도 시각에 따라 여전히 고민과 변화의 대상이 된다. 2020년 수습기자를 뽑기 전인 2019년 겨울, 오주현 캡은 현재 막내급인 사건팀 기자들과 수습교육 개선안에 대하여 함께 논의를 하고 있었다. 10년 차 안팎의 중견기자인 캡이 느끼는 것보다 일선 팀원들은 “더 예민하게 뭔가 불편한 것들이 계속 있”고, “불합리하다고 생각하는 것들이 다 있”(오주현 기자)을 것이기 때문이다. 과거에는 수습기자 교육안을 만드는데 막내기자들이 참여하는 경우가 없었지만, 사실 막 수습기자교육을 받은 기자들이 개선할 점을 더욱 잘 알 것이기 때문에 함께 참여하는 것이 옳다고 보고 있다.

실제로 고참 기자들은 2019년의 수습기자 교육도 많이 변화되었다고 느꼈지만, 정작 막 수습을 끝낸 막내 기자들은 긍정적이지만은 않았다. 이제 경찰서에서는 배울 것이 없기 때문에 기획취재나, 시민사회단체 등에 대한 교육을 강화해야 한다고 보며, 오히려 뉴콘텐츠팀이나 모바일팀에서 오래 교육을 받는 것이 좋다고 생각한다. 과거 수습교육을 받은 기자들이 6개월 동안 경찰서에서 취재를 했고, 그것만이 유일한 수습교육 방법이라고 생각했던 것과는 매우 달라진 것이다.

> 일단 경찰서를 막 돈다고, 도는 게 사실 이제는 효과적인 방법인가? 저는 의문이 들긴 해요. 이제 거의 경찰들이 문도 안 열어주고 말도 안해주는데, 그냥 한번 박치기해봐라는 식으로 무작정 보내는 것은 조금 아닌 거 같기도 하고. (...) 저희 비중이 사건 기사보다는 기획이나 이런 위주다보니까, (...) 뒤에 6주 했던 그런 과정(기획취재 교육)이 더 보강이 되거나, 그런 과정에서 조금 더 세밀하게 좀 일진들이 코치를 했어야 하지 않을까. (...) 아니면 차라리 시민단체 마와리같은 걸 돌아도 괜찮겠다 싶고. 부서교육같은 경우에는 사실 뉴콘팀이나 모바일팀 이런 데 오래 있는 건 중요한 거 같거든요. 왜냐면 (앞으로) 그런 게 더 강화되니까. 그 두 부서를 제외한 다른 부서에 엄청 오래 있을 필요는 없을 거 같긴 해요. 어차피 나중에 갈 수도 있고... 그때는 재밌게 체험했단 느낌이지, 엄청 배웠단 느낌은 아니었고... 오히려, 앞으로를 위해서 뉴콘팀이나 모바일팀

이런데 있는 게 낫지 않은가 생각해요. (장혜인 기자)

선배기자들은 젊은 기자들이 자기 주장이 강하고 자유롭게 의견을 표현하는 세대라고 생각하고 있지만, 젊은 기자들이 느끼는 현실은 또 달랐다. 소통에 어려움을 느끼고 있고, 조직 내 위계도 여전히 강하다고 보았다.

인생을 되돌아보면 군대가 제일 힘들었고, 그 때(수습기간)가 두 번째였던 거 같아요. 의사소통은 일방적인, 군대 같은 그런 삼엄한 수직적 체계에 따라서 움직이기 때문에 거의 소통이 일방향이고 다시 상향식 질문이나 이런 것들을 잘 되지 않았어요. '이게 너무 불만이다'하면 우리 카톡방에서 이런 것 좀 물어봐도 될까? 아씨 물어봐, 물어봐, 질러버려. 해서 하나씩 물어보는 그 정도? (김성우 기자)

그래도 일진되고 나서는 조금 약간 불만이 있으면 저희들끼리 막 얘기하고 하면 그 중에 한 명이 캡한테 말하거나 총대 메고 말하거나 하죠. (자유롭고 활발하게 의견개진하는) 그런 거까지는 아닌 거 같아요. (...) 당연히 눈치가 좀 보이잖아요. 아무리 개방적으로 됐다고 해도, 뭔가 암묵적으로 좀 위계에 따르게 되는 것일 수도 있긴 한데... (장혜인 기자)

그래서 젊은 기자들은 어떻게 하면 보다 자유롭게 소통하는 조직을 만들 수 있을지 계속 고민한다. 장혜인 기자는 수습기자들의 '보고언어'부터 바꾸고 싶어했다. 수습 매뉴얼에 있는 딱딱한 보고언어를 그대로 지키고 있다 보니, 소통의 장애로 작용한다는 것이다. 이들은 이러한 논의 과정이 "좋은 방향으로 계속 바뀌"(오주현 기자)고 있는 상황이라고 판단하며 여러 가지 고민을 하고 있다.

최근 젊은 기자들 사이에서는 스스로 기회를 찾아 학습하며 기자로서의 영역을 확장시키는 모습도 보이고 있다. 관심 있는 영역에서 적극적

으로 외부 교육에 참여하면서 업무에서도 실천에 옮기는데, 이러한 행동이 하나의 학습문화로 자리 잡는 양상도 보인다. 사회부 사건팀의 젊은 기자들의 경우, 집회 취재를 자주 나가게 되는데 인터뷰 당시에도 사회적으로 큰 집회가 주말마다 열리고 있었다. 당시 기자들의 고민은 다른 언론사와 똑같이 몇 명이 집회에 왔다거나, 어떤 일이 일어났다는 등의 평범한 집회기사를 쓰기보다, 데이터 정보를 활용하여 새롭고 풍부한 기사를 쓰는 방법에 대한 것이었다. 예를 들어, 그냥 몇 명이 집회에 왔다기보다 지하철 이용 데이터를 보면 어느 구에서 몇 명이 왔는지, 몇 시에 어떤 이들이 집회에 머물러 있었는지 등을 파악할 수가 있다. 별도로 신문사에서 제공하는 교육 시스템이 없기 때문에 이들 사건팀의 젊은 기자들은 따로 모여서 머리를 맞대고 반나절 동안 데이터를 다루어 보기도 했다. 또 업무시간이 아닌데도 개인적으로 신청해서 교육을 듣고 팀 내에 공유도 하면서 본인들의 역량을 확장해나가고 있었다.

새로운 미디어나 기사의 영역에 관심을 가지고, 스스로 랩 음악을 접목한 기사콘텐츠를 만드는 등 새로운 포맷을 발굴해온 한 10년 차 기자는 미국에서 진행되는 탐사보도 디플로마 과정에 참여하고 돌아왔다. 13년 차 기자는 스스로 코딩을 배워서 뉴콘텐츠 개발에 일조하고 있으며, 14년 차 기자는 사내 기자들과 함께 여성주의를 공부하는 책모임을 만들어서 공부하고 있다. 이러한 모습은 집단 내부에 반향을 일으키고 있다. 정윤형 국장은 정년이 얼마 남지 않았지만 변화에 대한 책임감을 더욱 느끼고 있다. "'올드들(고참)'때문에 우리는 앞으로 어떻게 될 지 모르는데 그렇게 대충하지 마시"(정윤형 국장)라는 한 후배의 이야기가 뇌리에 남은 이유이다. 앞으로도 집단 내부에 새로운 시각과 사고방식이 존재하는 한 기자공동체의 변화는 지속될 것이다.

4. 소결: 집단의 질적변화 단계

이 장에서는 정론일보 기자공동체가 질적으로 전환되는 과정을 탐색

하였다. 정론일보는 수십 년 전에 설립되었지만 2000년대 중반까지 질적인 동일성을 유지하고 있었다. 그동안 기자들은 유사한 경험을 하며 비슷한 방식으로 신문을 제작했다. 집단의 업무 및 관행이나 기자들의 문화, 사고방식 등에 변화가 없었기 때문이다. 2000년대 후반에 들어 기자공동체는 큰 변화의 시기를 맞는다. 이 변화는 집단 안팎의 환경과 조건이 변화하면서 기자공동체가 맞닥뜨린 모순에서 시작하였지만 이는 곧 구체제에 대한 질문으로 확장되었으며, 새로운 집단을 만들어 내는 질적인 이행의 과정이 되었다. 이 과정을 단계별로 나타내면 아래 <표 V-1>과 같다.[48]

정론일보 기자공동체의 변화는 단기간에 이루어지지 않았다. 2000년대 초반부터 집단을 둘러싼 맥락의 변화가 급격하게 진행된 것이 시작점이었다. 이는 미디어 환경변화에서 시작하여 신문기자라는 정체성을 흔드는 변화였다. 물론, 1990년대에도 미디어 환경의 변화에 따른 신문의 위기가 논의되고 있었지만 국내·외 언론사들이 이를 체감할 정도는 아니었다. 그러나 2000년대에 진입하면서 변화의 속도가 가팔라졌다. 커뮤니케이션 기술이 획기적으로 발전하고 일반에 보급되면서 이 파고는 기존 전통 미디어 독점의 약화를 초래했다. 미디어 수용자들이 신문 지면이나 TV를 통한 일방향적인 콘텐츠를 이용하기보다 온라인과 모바일로 옮겨가기 시작했기 때문이다. 전통 미디어의 존립 방식에도 변화가 찾아와 그간 기업 광고에 의존해 오던 수입원을 플랫폼 다변화를 통한 온라인 기반 비즈니스 모델로 분산하기 시작했다.

48) 전환의 단계가 반드시 선후관계를 가지며 나타난 현상이라고 볼 수는 없다. 어느 단계에서는 거의 동시에 나타나거나, 중첩되는 변화의 단계들이 존재한다.

<표 Ⅴ-1> 정론일보 기자공동체 집단의 질적 변화 과정

시기 / 구분	내 용
2000년대 ~ 내/외부 환경 및 조건의 변화	• 미디어 환경 변화 및 언론 독점 구조 약화 • 온라인 기반 비즈니스 모델의 보편화 • 디지털 지식을 체화한 신입기자들의 진입 • 신문기자 정체성의 위협
2009년 ~ 하향식 전환 시도	• 온라인 부문 자회사를 편집국과 통합 • 디지털뉴스국 신설 • 온라인 퍼스트 시행
2010년대중반 모순의 응집	• 가시화된 상황과 맥락의 변화 • 모순 상황의 심화 및 응집 • 내부 긴장의 강화
2010년대중후반 집단 주체의 모순 인식	• 권위주의적 구체제에 대한 인식 • 지면 신문 위주의 콘텐츠 제작 • 비효율적 제작 체계 • 반인권적 수습교육 제도 • 위계적 조직문화
변화를 위한 집단학습	• 이슈별 소통 및 문제제기 • 내부 집단 간담회를 통한 이슈 논의 • 데스크진 뉴콘텐츠 교육 실시 등
2010년대후반~ 새로운 실천모델 제시	• 콘텐츠 다변화: 영상, 인터랙티브 등 뉴콘텐츠 강화 • 온라인 플랫폼 강화 • 제작 시스템 개편 및 효율화 • 수습교육 방식 개선 • 조직문화 변화

출처: 연구자 재구성

같은 시기에 정론일보의 내부 인적 구성에는 큰 변화가 나타났다. 급속히 발달한 디지털 미디어가 보편화된 시기에 성장하며 이에 대한 지식과 역량을 체화하고 새로운 담론과 진보적 인권의식을 가진 새 세대가 진입하기 시작한 것이다. 이들은 새로운 지식과 역량이라는 '힘'을 가지고, 집단의 변화를 요구하였다. 이 단계에서 일어난 변화들은 분명 집단에 압력으로 작용하였으나, 변화의 필요성에 대한 구성원들의 인식 수준이 낮았기 때문에 직접적으로 집단변화를 일으키는 추동력을 가지지는 못했다.

2000년대 후반, 정론일보 편집국의 임원진을 포함한 일부 구성원이 점차 변화의 필요성을 느끼기 시작했다. 이 때 만든 정책이 모든 기사를 신문지면보다 온라인에 송고하는 것을 중심으로 하는 온라인 퍼스트이며, 원활한 시행을 위하여 조직 개편도 이루어졌다. 기존 시스템에 익숙한 구성원들은 혼란을 느꼈으며, 아직 변화에 대한 필요성을 인식하지 못하는 상황이었다. 편집국 곳곳에서는 갈등이 빚어졌다. 온라인 송고에 대한 거부감이 큰 구성원들이 반발을 하였고, 관련 부서로 발령나는 것을 징벌처럼 여기기도 했다. 당시 온라인 퍼스트를 주도한 기자들은 이 정책을 설득하기 위하여 강연을 하고 외부 특강을 주최하는 등의 노력을 하였으나, 인식 전환의 계기에까지 이르지는 못하였다.

이 상황에서 디지털 네이티브인 젊은 기자들이나 변화의 필요성을 느끼고 있는 일부 기자들은 변화에 소극적인 고참 기자들에게 불만을 느끼고 갈등을 빚었다. 곧, 달라지는 미디어 환경에 대비하기 위한 온라인 강화 정책은 더 이상 나아가지 못하는 형국이 되었으며, 정책에 적극적으로 임하는 이들은 소수에 불과하여 추진력은 약화되었다. 이러한 긴장의 이면에는 구성원 내부에 존재하는 가치관의 차이와, 세대 간에 존재하는 정서적 격차와 같은 의식의 측면이 존재하였으며, 변화를 어렵게 만드는 집단 내 위계와 지시체계 등 기존 시스템이 존재하였다.

2010년대 중반을 넘어가면서, 대다수의 구성원들이 집단 내부의 모순을 인식하기 시작한다. 맥락의 변화는 더욱 가속화되어 집단 내 모순이 깊어지면서 신문기자들마저도 뉴스를 신문으로 접하지 않을 정도가 되었

기 때문에, 종이신문을 발행하며 반세기 동안 존속되어 온 전통미디어 정론일보가 더 이상 종이신문 발행만으로는 언론사로서의 입지를 유지할 수 없는 상황이 되었다. 이에 따라, 집단의 질적전환 단계는 변곡점을 맞았다. 기존 체제에 대한 집단적 질문이 제기되기 시작했고, 집단을 유지시켜 온 기존의 시스템과 현재 언론 미디어에 요구되는 실천양상 사이의 괴리를 인식하게 되었다. 집단의 인식 전환은 집단변화의 추동력으로 작용했다.

이제 정론일보 기자공동체의 집단 주체가 변화의 방향성을 주도하기 시작했다. 집단변화를 위한 학습이 집단 차원에서 이루어지게 된 것이다. 부서나 팀 내부에서 이루어지는 공식, 비공식 간담회에서 다양한 이슈를 논의하고 구성원들 간 이슈에 대한 문제가 제기되었다. 전체 데스크진을 대상으로 실시된 뉴콘텐츠 교육에서는 그동안 변화에 대하여 가장 큰 거부감을 가지고 있었던 이들 고참 기자들이 평기자들과 함께 새로운 시스템을 위한 다양한 방향을 제시하고 논의하였다. 집단학습의 과정을 거치며 집단이 가지고 있는 권위주의적인 구체제의 문제점에 대한 폭넓은 컨센서스가 이루어졌다. 지면신문 위주로만 짜여진 제작 체계와, 반인권적 수습교육, 수직적이고 위계적인 조직문화가 집단이 가진 구체제의 가장 큰 문제점으로 인식되었다.

다음 단계에서 정론일보 구성원들은 모순을 극복하기 위한 새로운 실천모델을 제시하고 있었다. 지면신문 위주로 경직된 콘텐츠를 영상, 인터랙티브 등 다양한 뉴콘텐츠로 확대하고, 이를 유통하기 위한 온라인 플랫폼을 강화하며, 새로운 제작 방식을 효과적으로 뒷받침할 수 있도록 제작 시스템을 개편하여 효율화하는 것이다. 신문제작에 가장 효율적인 기존 시스템에서 새로운 콘텐츠를 제작하는 것은 집단 내 시스템의 여러 측면에서 또 다른 모순을 발생시키는 일이었다. 즉, 온라인 콘텐츠를 도입하는 문제는 곧 뿌리 깊은 기존의 신문사 조직문화나 수습교육 제도, 업무방식 등 전체 시스템에 대한 변화 요구와 연계되었다. 따라서 집단변화는 집단의 위계와 권력의 해체에 대한 문제가 되었다.

이에 따라 정론일보 기자공동체는 전체의 집단 시스템을 재구조화하

는 질적 전환을 해 나가고 있다. 취재 및 기사 송고 방식, 부서 구성, 마감시간, 업무분담 등 그동안 합의되어 있었던 규칙과 분업 형태가 변화하고, 위계적인 조직문화나 수직적인 권력 구조도 약화되었다. 젊은 기자들을 중심으로 수습교육 개편안이 제시되고 고참 기자들도 이를 받아들이면서 새로운 형태의 수습교육이 실시되기 시작했다. 강압적인 회식문화가 사라지고, 연공서열을 기반으로 정해지는 호칭도 보다 대등하게 변화하였다.

이와 같이 10여 년 간 크게 5단계의 과정을 거치며 정론일보 기자공동체는 과거와는 질적으로 다른 집단이 되어 가고 있다. 과거 1980년대 입사한 기자와 2000년대 입사한 기자가 유사한 기자의 삶을 살았던 것과 달리 지금 지금은 2015년과 2019년에 입사한 기자가 다른 경험을 하고 있다. 집단변화는 아직 완료되지 않았다. 맥락은 끊임없이 변화하고 있고 이에 대한 집단학습 역시 계속 이루어지고 있기 때문이다.

Ⅵ. 분석 및 논의

이 연구에서는 집단적 자기변화를 추동하는 집단학습 과정을 탐색하였다. 정론일보 기자공동체 집단에 대한 경험연구를 통하여, 집단이 환경과 조건, 즉 맥락의 변화에 따른 모순을 인식하고 스스로 구조와 형태를 바꾸어 나감으로써 집단을 유지해나간다는 사실을 확인하였다. 이러한 집단적 자기변화 과정은 새로운 집단을 만들어나가는 집단학습을 통하여 이루어졌다. 따라서 이 장에서는 먼저 기존의 전통적인 집단이 가진 성격과 구조를 밝히고, 기존의 집단에 균열을 발생시키는 모순이 전개되어 나가는 과정을 이론적으로 분석하였다. 이어, 집단이 모순을 인식하면서 나타난 집단학습이 어떠한 양상과 과정을 통하여 집단변화를 만들어나갔는지 종합적인 분석 및 논의점을 제시하고자 하였다.

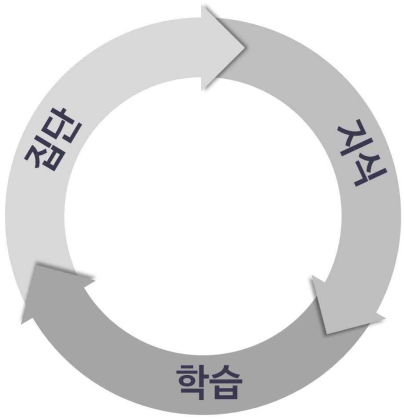
1. 집단재생산 학습의 양상과 특징

1) 집단을 재생산하는 집단-지식-학습의 순환적 자기규정

집단변화 이전, 전통적 집단은 어떻게 오랜 기간 동안 집단을 유지하였을까? 집단은 어떻게 집단의 성격과 구조를 규정하고 이를 지속적으로 재생산할 수 있었을까? 이러한 질문은 집단변화에 대한 연구에 앞서 기존의 집단 시스템이 결합되어 온 방식과 재생산 구조를 확인하기 위한 것으로, 집단변화의 단계에서 집단이 해체되고 새롭게 생성되는 과정을 명확히 드러내기 위한 필수적인 탐색 과정이었다.

연구 결과, 전통적 집단은 집단-지식-학습이 순환적으로 서로를 규정하며 집단을 재생산하는 특징을 가지고 있었다. 즉, 집단의 지식과 학습은 집단의 존속에 핵심적인 역할을 하였으며 이들의 순환적 자기규정의 고리가 단단하게 결합되어 있을 때 집단은 변화 없이 안정적으로 작동하였다. 순환적 자기규정 구조는 아래 [그림 Ⅵ-1]과 같이 표현할 수 있으

며 다음과 같이 설명할 수 있다.



[그림 Ⅵ-1] 집단-지식-학습의 순환적 자기규정 구조

정론일보 기자공동체는 집단의 맥락, 즉 독점적 미디어 환경과 권위주의 체제에 걸맞은 체계를 구성하여 왔다. 이는 폐쇄적인 사회 구조, 소수 엘리트가 독점하는 정보와 지식, 위계적이고 수직적인 사회구조와 억압적인 문화양식 등으로 대표되는 과거의 맥락에서 가장 효율적으로 작동할 수 있는 시스템이었다. 즉, 기자공동체가 가진 위계적인 의사결정 구조, 수직적인 조직문화, 상명하달(上命下達)에 의한 통제적 업무방식 등은 구체제에서 최적의 집단형태가 되었다.

집단의 지식은 집단의 이러한 특성을 반영한 가치관과 세계관, 사상, 문화와 정서, 관행 등으로 집약되었다. 이 지식은 집단이 요구하는 방식에 따라 집단의 경계 안에서 구성된 것으로, 지식을 가장 효과적으로 담아낼 수 있는 신문이라는 객체를 통하여 집약되고 유통되었다. 정론일보 기자공동체에서 신문은 정보가 일방향적으로 전달되고, 게이트키핑을 통한 통제가 가능한 특징을 가지는 매체로서, 집단 지식의 한 부분이자 이에 걸맞은 성격의 객체로 기능하였다.

학습은 집단의 지식을 후대에 전수하고 재생산하는 역할을 하였다. 학습의 과정을 통하여 집단이 가진 성격, 구조, 체계, 문화, 업무의 방식 등이 유지되며 재생산되는 것이다. 학습의 양상과 방식은 집단에 내재된

위계와 의사결정 구조 등이 그대로 투영되어 위계적이고 일방향적인 불균형성을 가지고 이루어졌는데, 이는 지식의 재생산에 가장 효과적인 형태이기도 하였다. 수습기자 교육과 같이 강압적이고 일방적으로 진행된 집단의 학습방식 역시 이러한 특징에 따라 규정되고, 또 용인되어 왔다. 수습기자 교육 제도를 비판했던 이들도 수습 기간이 끝나면 이 제도를 옹호하게 된다. 이러한 학습의 과정이 기존의 집단을 효과적으로 유지, 재생산하면서 학습 참여자를 사회화시키기 때문이다.

즉, 집단은 집단에서의 지식을 규정하고, 지식은 학습을 통하여 후대에 전수되며, 이 과정에서 집단은 재생산되었다. 이처럼 집단을 유지, 존속하는 보수적인 형태로 일어나는 학습은 집단재생산 학습으로 규정할 수 있다. 이와 같은 집단-지식-학습의 순환적인 자기규정을 통하여 기존의 집단은 큰 변화 없이 존속되었고, 안정적으로 고정된 맥락은 이를 뒷받침하였다. 이러한 구조가 바로 정론일보 기자공동체의 구체제가 수십년간 지속될 수 있었던 재생산의 연결고리가 되었다.

2) 집단재생산 구조의 해체

오랜 기간 동안 고정되었던 맥락에 변화가 생기면서 집단에는 변화가 시작된다. 맥락의 변화는 집단에 대한 변화의 압박으로 작용하였다. 집단이 가진 기존의 지식으로는 변화한 맥락에 대응할 수 없었기 때문이다. 이 시점에서 집단과 지식 사이를 잇던 순환적 자기규정의 연결고리가 끊어지게 된다. 예를 들어, 신문지면을 제작할 때 필요한 지식과, 디지털 기술을 활용하여 온라인으로 유통되는 콘텐츠를 제작할 때 필요한 지식은 전혀 다르다. 즉 구체제에서 규정된 지식은 새로운 맥락에서 온전히 기능할 수 없기 때문에 집단은 더이상 기존의 지식을 필요로 하지 않게 되었다.

집단이 요구하는 지식이 달라지자, 기존의 지식을 전수하며 집단을 재생산해 온 학습형태도 과거와 같이 작동하지 않게 되었다. 이는 그저 학습의 내용 차원만이 아니라, 학습을 통한 집단재생산이 원활히 이루어

지지 않는다는 것을 의미한다. 집단과 지식, 학습의 순환적 구조에 모순이 발생하기 때문이다. 집단 지식의 변화로 인하여 신입이나 젊은 기자들이 경력이 많은 고참 기자들보다 많은 지식과 높은 역량을 가지고 있는 분야가 생겨났고, 고참의 지식이 항상 월등하며 지식은 고참에게서 신입으로 전달된다는 전제가 깨지게 되었다. 이렇게 지식전달체계가 역전되면서, 학습의 방식 측면에서도 일방향적이고 강압적인 학습방식이 가진 권위가 약화되었다. 이는 고참의 지식을 후대에 전수하며 집단을 재생산해 왔던 학습양상과 방식 또한 그 용도를 잃게 되었다는 것을 의미한다. 이러한 과정에 따라, 집단을 재생산해 온 집단-지식-학습의 구조는 끊어지게 되었다.

이와 같은 집단재생산 구조의 해체를 촉발한 맥락의 변화는 단순히 ICTs의 발달이나, 뉴콘텐츠 미디어가 독자에게 소구하게 되는 등의 기술이나 유행의 차원이 아니었다. 이는 특정한 환경이나 조건의 형태로 언론사라는 집단에 영향을 미쳐왔던 과거의 맥락-즉 권위주의 체제, 일부 엘리트가 독점해 온 정보와 지식, 폐쇄적이고 수직적인 사회구조, 억압적이고 차별적인 문화양식 등-의 변화에 따른 근본적인 차원의 변화였다. 과거의 맥락은 권력기관과 가까운 곳에 자리 잡은 언론사의 지식과 학습, 조직과 체계를 강하게 연결 짓는 접착제와 같은 역할을 하였으나, ICTs의 급격한 발달을 기반으로 이를 서서히 떼어내는 변화가 일어났다. 이는 미디어의 다원화, 정보독점의 해체, 소수 엘리트가 아닌 일반 시민 주체에 의한 사회적 담론의 생성 등 가시적인 형태로 드러났다.

따라서 맥락의 변화는 집단에 새로운 지식과, 학습, 조직과 체계를 요구하는 강한 압박으로 작용하게 되었다. 새로운 맥락에 적응하지 못하면 도태될 수 있다는 위기의식을 느낀 정론일보 기자공동체는 변화의 필요성을 인식하게 된다. 새로운 집단에 요구되는 새로운 지식은 집단 내부에 작용하는 기존의 위계와 권력 구조를 약화시키고, 새로운 지식을 가진 젊은 기자들에게 힘을 부여했다. 그 결과 집단에 작용하는 불균형성이 완화되고 기존의 역학관계가 변화하게 되었다. 이러한 과정에 따라 기존의 집단재생산 구조는 해체되고 기자공동체가 새로운 집단으로 나아

갈 수 있는 기반이 만들어질 수 있었다.

3) 집단재생산 학습에 대한 상황학습의 설명체계 비판

기존의 정론일보 기자공동체에서 이루어졌던 학습은 집단이 신규 참여자를 집단의 일원으로 사회화하고 기존의 집단을 존속시키는 집단재생산 학습의 특징을 가진다. 이는 집단과 지식, 학습의 순환적 자기규정 구조를 기반으로 이루어졌다.

이러한 현상을 상황학습 이론으로 설명하는 것은 매우 제한적이다. 상황학습 이론은 학습을 설명하는데 실천공동체에서의 참여와 실천, 사회적 실천 양식의 생산과 재생산, 참여자의 정체성 변화 등에 주목한다(Wenger, 1998). 즉 상황학습은 학습 참여자의 학습과정에 이론적 논의를 집중하는 반면, 실천이 이루어지는 집단의 성격, 집단 내부의 역학관계 등 집단의 구조와 체계에 대해 깊게 분석하지 않는다. 따라서, 실천공동체에서의 집단과 지식, 학습 등 구조적인 논의는 찾아보기 어렵다.

이처럼 상황학습 논의에 집단에 대한 분석이 부족하기 때문에, 실천공동체는 실제 학습이 이루어지는 집단으로서 역동성을 가지기보다 학습이 일어나는 배경에 가깝게 인식된다. 상황학습에서는 구체적으로 집단에 내재하는 권력이나 위계 등 집단의 구조에 대한 논의가 이루어지지 않는데(Lave & Wenger, 1991; Niewolny & Wilson, 2009; Kang, 2007; Gee, 1999; Henriksson, 2000; Halliday & Johnsson, 2010), 집단이 가지는 이러한 특징을 간과하면 학습과정에서 성별이나 위계, 상대적인 정체성, 참여자의 배경, 불균형적인 참여 능력 등 실제하는 불균형성이 쉽게 무시될 수 있다(Henriksson, 2000).

상황학습의 주요 개념에도 집단이 가지는 정치적이고 역동적인 측면이 결여되어 있다. 참여와 실천으로 이루어지는 학습, 합법적 주변 참여 등 상황학습의 개념은 의미적인 측면에서 학습을 설명하는 보편적이고 일반적인 개념에 가깝기 때문에, 집단이 가지는 사회적인 특성이나 정치적인 구조가 드러나지 않는다.

이처럼 상황학습 이론이 집단에 작용하는 힘이나 정치적인 특성을 논의에 고려하지 않는 것은, 근본적으로 학습이 일어나는 집단의 성격과 구조에 주목하지 않기 때문이다. 그러나 실제 집단에서 이루어지는 학습을 파악하기 위해서는 집단 자체의 특성에 대한 규명이 선행되어야 한다. 집단에 대한 구조적 파악이 선행되지 않으면 왜곡된 학습현상을 이론적으로 논의하고 의미를 부여하는 함정에 빠질 수 있다. 또한, 집단에 존재하는 권력과 정치성을 간과하면 학습의 작동과정을 분명하게 설명하기 어렵고, 오히려 학습이 기존의 집단을 재생산하는 보수적 기제로만 이해될 가능성이 존재한다.

같은 선상에서 상황학습은 집단을 변화하지 않는 고정적인 것으로 인식한다. 상황학습 이론의 설명체계는 고정되어 있는 집단에서의 학습만을 설명하며, 집단의 변화 상황에 대한 가능성을 논의하지 않는다. 그러나, 실천공동체는 고정된 관습체가 아니라 기본적으로 상황적이기 때문에 변화의 가능성을 가진다. 집단변화를 고려하면 기존에 논의되었던 학습에 대한 설명체계가 완전히 바뀔 수 있다. 실제로 이 연구에서 기자공동체의 맥락이 변화하자 집단에 요구되는 지식과 역량이 달라졌고, 이는 집단의 중심부를 이동시키면서 지식의 전달체계와 방향을 변화시키는 양상을 드러냈다.

또한 지식전달체계가 다각화되면 고참에게 집중되었던 지식과 권력을 분산시키기 때문에 집단변화를 이끌어 내는 힘의 지지대로 작용할 수 있다. 일방향적인 지식전달체계는 고참과 같은 특정 집단에 힘을 집중시켜 기존의 집단을 그대로 재생산하는데 공헌하였다. 그러나 지식전달체계의 변화는 집중된 권력을 분산시켜, 기존의 집단시스템에 저항하고 새로운 변화를 추동하는 힘을 뒷받침할 수 있다.

상황학습은 이처럼 집단의 구조와 성격에 대한 분석이 부족하고 집단을 고정적인 것으로 인식함으로써, 집단변화와 집단이 변화할 때 학습의 변화를 설명하는 데 이론적인 틀을 제공하지 못하는 한계를 드러냈다.

2. 단계적 모순인식에 따른 집단의 질적 재구조화

1) 모순의 단계적 자기전개 흐름

정론일보 기자공동체의 집단변화는 집단에 내재된 모순을 인식하고 극복하는 과정이었다. 모순 개념을 중심으로 집단의 변화 과정을 분석할 때, 여타 조직변화 이론의 변화 사이클 모형이 가지는 일반성을 벗어나 실제적인 집단학습의 장면에서 집단을 변화시키는 동력이 어떻게 생성되는지 포착할 수 있다. 집단의 안정성을 깨뜨리고 혼란과 균열을 가져오는 모순을 집단 주체가 인식하고, 이를 극복하는 과정이 곧 집단을 변화시키는 집단학습의 과정이었기 때문이다. 이 연구의 집단변화 과정에서 드러난 모순전개의 흐름은 아래 <표 Ⅵ-1>과 같이 구분되었다.

<표 Ⅵ-1> 집단 내부의 모순전개 과정

단계	구분	내용
-	모순전개의 전 단계	모순이 집단 내에 내재되어 있거나 드러나지 않는 단계로, 집단 기능은 안정적으로 작동
1	모순의 구조화	집단 내부에 나타나기 시작한 균열이 집단의 주요 활동요소 및 시스템으로 확대되며 모순이 표면화 됨
2	개인적 모순인식	개인 수준에서 모순 인식이 시작되며, 개인 간 인식의 격차가 발생
3	모순 극복의 시도	모순인식 수준이 높은 구성원들을 중심으로 과도적 변화가 시도되나, 모순의 비본질적 접근으로 한계 도출
4	모순의 응집	모순이 더욱 응집하여 집단 내부에 균열이 심화
5	집단적 모순인식	모순 상황이 명확해지면서 집단 주체의 인식이 일어나고, 기존 시스템 전반으로 질문이 확산됨
6	모순의 극복	새로운 시스템을 만들어내는 생성적 집단학습이 시작되며 집단변화를 이끌어냄

–	모순인식의 순환적 전개	집단 시스템이 고정되지 않고 끊임없는 모순인식과 질문제기를 통한 집단학습이 지속

모순전개의 전 단계에서 집단은 안정적이며 정상적으로 기능한다. 하지만, 이 시기에 모순이 드러나지 않는다고 해서 집단에 모순이 존재하지 않는다고 볼 수 없다. 집단의 맥락이 변화하면서 집단 내부에 균열이 발생하게 되면, 잠재되어 있는 모순이 드러날 수 있다.

모순이 구조화되는 단계에서, 집단에 모순이 드러나기 시작한다. 모순은 집단 내부의 여러 요소와 여러 차원에서 표층화될 수 있으며, 모순이 집단 전반의 시스템으로 확대되면 집단의 균열을 초래하고 시스템이 정상적으로 작동하지 않게 된다.

집단의 구성원들은 개인 수준에서 모순을 인식하기 시작한다. 그러나 초기 단계에서 모순 인식의 수준은 개인의 경험, 가치관 등에 따라 격차가 나타나기 때문에, 집단의 변화를 이끌어 내는 집단 주체로서의 모순 인식이 이루어지지는 않는다.

다만, 집단 내에서 모순 인식의 수준이 높은 구성원들을 중심으로 모순 극복의 시도가 나타날 수 있다. 이때의 시도는, 집단 수준에서 일어나지 않거나 모순 상황에 대한 분석이 부족하여 시스템에 대한 전면적인 질문으로 확산되지 못하는 경우가 많다. 따라서 극복의 방식은 집단 내 지엽적인 이슈나 문제 상황에 대한 해결과정으로 나타나게 된다. 이러한 시도는 집단 내 인식 수준의 격차로 인하여 갈등과 대립을 초래하거나, 비본질적인 접근이 가지는 한계에 따라 집단변화로 이어지지 못하고 모순이 상존하는 상태에서 시도가 중단될 수 있다.

집단 내부에 모순이 더욱 응집하면 집단 구성원들이 이를 더 이상 외면하지 못하는 상태가 된다. 모순의 응집 단계에서 모순은 집단의 시스템 차원에서 각 요소에 균열을 만들어내기 때문에, 집단의 기능이 온전히 작동하지 못하여 집단 존립에 위협이 가시화되는 상황이 나타난다.

이에 따라 집단 주체의 모순 인식이 일어난다. 집단이 모순을 인식하고 변화의 필요성을 인정하게 되면서 개인적인 수준에서의 인식이나 불

만 차원의 문제제기를 벗어나 집단적인 질문이 일어나게 된다. 질문은 모순이 두드러지는 지점에서 시작되지만, 점차 전반적인 시스템으로 질문이 확대되며 모순의 본질을 찾아가는 상황 분석이 이루어진다.

모순을 극복하는 과정은 곧 집단학습의 과정으로 나타난다. 기존의 시스템에 구조화되어 있는 모순을 극복하는 집단학습은 집단 내부에 존재하는 경계를 허무는 상호작용의 과정이자, 제안과 비판, 수정된 제안이 교차되며 새로운 실천을 위한 시스템을 다시 만들어내는 생성적 집단학습의 과정이 된다. 이러한 집단변화의 과정은 집단의 시스템과 함께 집단 주체의 가치관과 사고방식, 조직문화가 함께 변화하는 총체적인 변화의 과정이다.

이처럼 집단에 존재하는 모순을 극복하기 위하여 이루어지는 집단변화 과정은, 집단의 지속적인 모순 인식을 통하여 새로운 체계가 끊임없이 구성되어 나가는 순환적 전개의 특징을 가진다. 모순 극복 방식은 선형적 과정에 따라 모순 극복이 완료되면서 새로운 체계로 전환되는 형태로 이루어지지 않으며, 지속적인 모순의 인식과 집단학습의 단계를 거쳐 집단 체계를 구성하는 방식으로 이루어진다. 새로운 집단 체계가 만들어져도 역동성을 가지고 변화하는 환경과 조건의 특성에 따라 집단 내부에 계속 모순이 구조화될 수 있으며, 모순 인식과 집단변화의 과정도 지속적으로 전개되는 특징을 가진다.

2) 집단변화를 이끄는 모순 전개 과정

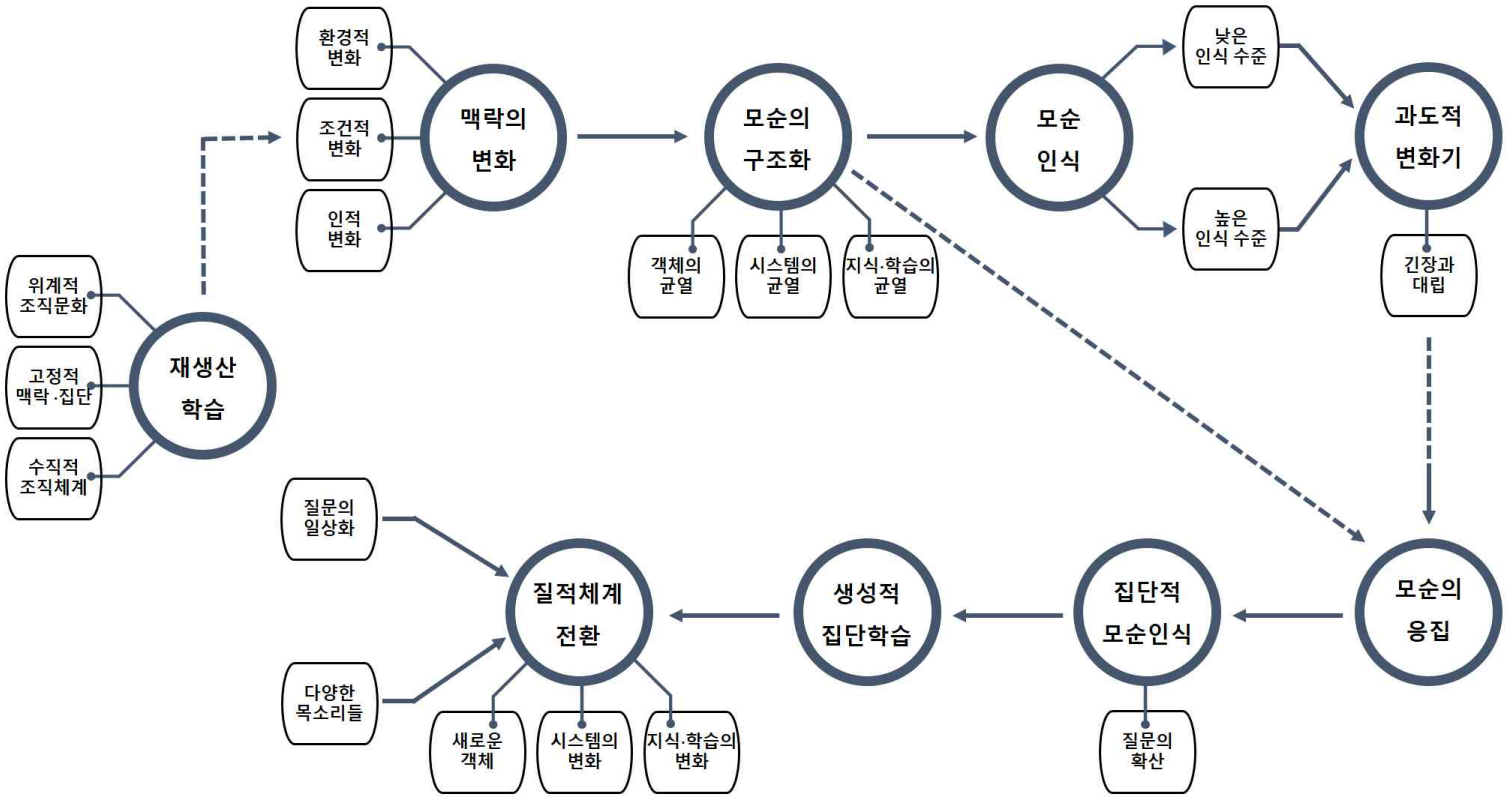
정론일보 기자공동체의 집단변화를 이끌어 낸 모순의 자기전개 흐름을 도식화하면 아래 [그림 Ⅵ-2]와 같이 표현할 수 있다. 정론일보 기자공동체에서 모순의 전 단계는 그림의 가장 왼쪽에 위치한 '재생산학습'의 단계에서 나타난다. 재생산학습은 고정적인 맥락에서 구성된 집단의 성격과 구조에 따라 집단의 지식이 구성되고, 집단에서 규정된 학습의 방식에 따라 지식이 후대에 전달되며 집단이 재생산되는 단계이다. 기자공동체에서는 고착화된 위계적 조직문화와 수직적인 지시체계의 토대 하에

기존의 집단을 존속시키는 집단재생산 학습이 이루어졌다. 이 단계에서 집단은 매우 효율적으로 작동하며, 시스템 내부의 기능이 원활히 수행되기 때문에 모순은 잠재되어 드러나지 않는다.

집단변화는 맥락의 변화로부터 시작되었다. 정론일보를 둘러싼 과거의 세계는 기존의 맥락, 즉 환경·조건·인적 구성의 형태에서 드러난다. 여기에 ICTs 기술을 바탕으로 한 미디어의 확장, 언론지형의 변화 등 환경적 변화, 온라인 비즈니스 모델이 보편화하는 등의 조건적 변화, 새로운 담론과 진일보한 시각을 내재화한 새로운 세대가 진입하는 등의 인적 변화는 기존의 집단 체계를 압박하며 이는 집단 내부에 모순으로 나타나기 시작한다.

모순의 구조화 단계에서는 점차 모순이 표면화되고 기존의 체계에 균열이 생성된다. 정론일보 기자공동체에서는 먼저, 신문이 미디어 수용자들에게 외면을 받는 상황이 가시화되며 집단의 객체에서 모순이 드러났다. 이는 집단에 요구되는 지식이 변화하며 지식 층위에 발생한 모순이, 지식과 유기성을 가지는 객체를 통하여 드러났기 때문이다. 이는 또한 기존의 지식을 유지, 전수하며 집단을 재생산해 온 학습의 층위에 모순을 발생시켰다. 이러한 모순은 집단의 활동체계, 구조 등 시스템 전반의 차원으로 확대되어 나갔다. 이 단계에서 집단에는 모순이 혼재하고, 기존의 시스템은 그대로 유지된 상태에서 점차 혼란과 불안이 발생한다.

정론일보 기자공동체 구성원들은 점차 모순을 인식하게 된다. 그러나, 이때의 모순 인식은 개인적인 수준에서 일어나며 그 수준에는 격차가 존재하였다. 높은 수준으로 모순을 인식한 기자들은 모순을 극복하기 위하여 새로운 시도를 하는데, 이는 온라인 퍼스트 정책의 시행으로 나타났다. 그러나, 신문지면으로 제한되었던 객체를 온라인으로 확장하는 온라인 퍼스트는 객체의 변화에 한정되었기 때문에 집단변화를 이끄는 모순의 본질에 다가가지 못하였다. 이 정책은 집단 내부 인식 수준의 차이 등으로 인하여 집단변화를 만들어내는 데 어려움을 겪었으며 변화과정은 중단 국면을 맞는다.



[그림 Ⅵ-2] 기자공동체 집단의 변화를 이끄는 모순 전개도

집단 내부에 모순이 응집되고 더 이상 이를 도외시할 수 없게 되자, 집단 차원의 모순인식이 일어나게 된다. 변화한 맥락에서 정론일보가 언론으로서 기능하지 않게 될 수 있다는 불안감이 위협으로 다가왔기 때문이다. 이 과정에서 집단 내부의 소통을 통하여 변화에 대한 거부감이 점차 줄어들고 집단변화의 필요성에 대한 인식이 함께 이루어졌다. 만약, 집단변화의 단계가 빠르게 진행되는 경우, 과도적 변화 단계를 거치지 않고 바로 모순이 응집하여 집단적 모순인식이 일어날 수 있다. 하지만, 정론일보 기자공동체의 변화는 10여 년에 걸친 장기적인 변화였기 때문에 집단변화를 추동하는 모순의 전개 과정이 총체적으로 드러날 수 있었다. 즉, 집단적 모순인식 단계에서 모순의 본질을 찾아가는 집단의 질문이 시작되었고, 이 질문은 전체 시스템으로 확산되었다.

정론일보 기자공동체가 파악한 모순의 극복 과정은 집단의 생성적학습으로 나타났다. 어떠한 방향으로, 어떻게 변화할 것인지 실천 방향에 대한 집단학습이 이루어지며 총체적인 집단의 변화를 이끌어냈다. 이 학습은 전문가나 촉진자의 개입이 없이, 정론일보 구성원들이 직접 주체가 되는 집단학습이었다. 집단학습은 연차나 부서, 직급의 경계 없이 다양한 방식으로 이루어진 소통과 협업을 통하여 이루어졌다. 이는 객체와 지식, 학습의 방식, 조직의 규칙과 분업체계 등 집단 체계에 존재하는 모순의 해소 과정이었으며, 새로운 시스템의 생성을 통한 집단변화 과정이었다.

정론일보 기자공동체의 변화는 집단에서의 지식, 학습, 시스템이 변화하는 총체적이고 질적인 변화였다. 새로운 지식은 문화적 다양성, 인권과 평등, 정치적 올바름, 진보적 문화 등 현대 사회와 독자에게 소구하는 방향으로 변화하였다. 기사가 되는 주제 또한 젠더. 환경, 소수자 등 새로운 아젠다를 이끌어 낼 수 있는 방향으로 다원화되었다. 지식이 변화하자 객체 또한 새로운 지식에 걸맞은 온라인 콘텐츠 등 디지털 미디어 기술을 기반으로 하는 다양한 형태로 등장하였다. 지식을 유지하고 전달하는 학습의 내용과 방식은, 보다 양방향적인 소통체계를 갖추고 다양한 경험을 할 수 있는 방식으로 변화되어 가고 있다. 변화한 지식과 객체, 학습에 따라 위계적이고 경직되어 있었던 의사결정구조, 업무방식, 조직

문화 등 집단의 활동구조와 조직체계도 보다 대등한 입장에서 협업과 소통을 기반으로 하는 방향으로 변화하고 있다.

현재 정론일보 기자공동체는 과거의 집단체계와 새로운 체계가 공존하고 있다. 아직 극복되지 않았거나, 새롭게 인식된 모순도 존재할 수 있다. 빠르게 변화하는 사회에 터하여 맥락은 역동성을 가지고 변화하며, 집단 구성원의 시각 또한 계속 변화하고 있기 때문에, 집단 내부에서 질문과 문제제기가 지속적으로 일어나고 있다. 이처럼 집단은 고정적이지 않기 때문에 모순도 끊임 없이 구조화되고, 이를 극복하는 과정이 순환적으로 이루어지고 있다. 따라서 집단변화를 이끄는 집단학습은 지속적으로 전개되며 집단 시스템을 변화시키고 또 수정하는 특징을 가진다.

3) 집단 전반으로 확장되는 모순의 구조화 탐색

정론일보 기자공동체에서 모순은 확장적인 층위의 구조화 단계를 거치며, 집단변화를 이끌어 내는 모순의 실체적 본질에 접근하였다. 모순의 구조화 과정은 객체-지식-학습-활동-구조의 층위에서 단계적으로 나타났으며, 모순이 구조화되어 나가는 과정을 통하여 집단에 내재된 모순의 본질이 드러나고, 모순 극복을 위한 집단의 인식이 시작될 수 있었다.

모순은 객체의 층위에서 먼저 드러난다. 오랫동안 집단의 객체이자 활동의 목적이었던 신문이라는 산출물이, 독자들로부터 외면을 당하는 상황이 나타난다. 전체 신문 시장에서 구독자 수가 현격하게 줄어들고, 많은 무가지들이 폐간하게 되었으며 신문기자조차 점차 신문을 읽지 않게 되었다. 미디어 수용자들이 신문과 방송 등 전통 미디어보다 인터넷과 모바일 등 온라인 플랫폼을 통하여 뉴스를 접하게 되었던 것이다. 객체가 더 이상 집단이 터한 맥락에서 작동하지 않는 모순의 상황은, 집단의 존립을 위협하는 위기 상황으로 인식되었다.

객체의 모순을 극복하고자 하는 온라인 퍼스트 정책은 이러한 위기의식에서 시도되었다. 온라인이라는 새로운 객체를 집단에 도입하여 모순을 해결하고자 한 것이다. 그러나 이러한 시도는 온라인 도입의 필요

성에 대한 의문과, 업무 방식에 대한 불만 등 집단 내부에 여러 가지 혼란과 갈등을 발생시켰다. 이에 따라 온라인 퍼스트는 표면적인 업무 과정을 일부 변화시켰을 뿐 집단변화를 이루어내지는 못하였다. 구성원들의 인식 수준이 낮았고, 집단의 객체만을 변화시키는 시도가 집단의 모순에 대한 비본질적인 처방에 그쳤기 때문이다.

이 지점에서 모순은 지식의 층위에서 가시화되었다. 객체와 그 객체가 담아내는 콘텐츠, 즉 지식은 서로 유기성을 가지고 존재한다. 집단의 지배적인 가치와 세계관, 행동양식, 문화 등 집단의 지식은 객체를 통하여 드러나기 때문이다. 기자공동체 역시 집단의 지식을 그에 걸맞은 방식의 객체인 신문을 통하여 집약하여 왔다. 따라서 객체의 변화만으로 모순의 극복은 불가능하였다. 새로운 객체가 기존의 지식과 유리되면서 또 다시 모순이 발생하기 때문이다. 즉, 객체의 모순은 지식 층위에서의 모순을 내포하기 때문에, 지식 층위의 모순을 인식하지 못하고 객체만을 변화시키고자 하는 시도는 실패로 귀결된다. 이 과정에서 모순은 지식 층위에서도 가시화되었다.

지식에 드러난 모순을 중심으로 집단에 내재된 전반적인 모순이 구조화된다. 먼저, 학습의 층위에도 모순이 가시화되었다. 그동안 집단에서 이루어져 왔던 학습은 집단의 지식을 후대에 전달하는 집단재생산의 학습이었다. 그러나, 집단에서의 지식이 더 이상 집단에서 온전히 작동하지 못하게 되면서 지식을 재생산해온 학습 역시 그 용도를 잃게 되고, 통용되지 않는 지식을 재생산하는 데서 모순이 발생하게 된다.

집단의 객체와 지식, 학습의 층위에서 가시화된 모순은 집단의 활동과 구조의 차원으로 확장된다. 집단은 집단의 지식을 드러내는 객체의 생산을 위한 체계를 가지고 있으며, 이는 집단을 작동시키는 근간이 되어 왔다. 즉, 집단의 지식을 중심으로 집단 전반의 규범, 관행, 제도 등의 규칙과, 업무방식, 분담형태, 분업체계 등 활동의 영역 및 의사결정구조, 위계구조, 조직문화 등 조직 전반의 구조가 구성되어 왔다. 따라서 지식에 드러난 모순은 이러한 체계와 구조 전반에 모순을 발생시킨다. 기존의 규칙과 분업체계에 따라 새로운 지식을 생산하고자 할 때 괴리가 발

생하며 집단의 모순 상황을 가중시키기 때문에, 집단 기능이 과거처럼 온전하게 작동되지 않는다.

이 연구에서는 집단이 모순을 인식하고 이를 극복해나가는 과정을 통하여 집단의 전반으로 구조화되어 가는 모순의 양상을 확인하였다. 맥락의 변화로부터 드러난 모순은 새로운 객체의 도입과 같은 지엽적인 문제해결 차원의 처방으로 극복하기 어려웠다. 객체는 집단을 둘러싼 세계에 가장 맞닿아 있는 지점으로서 모순이 가장 먼저 가시화되지만, 결국 집단변화를 촉발하는 모순의 본질은 집단의 전반으로 구조화되는 모순의 확장 양상을 통하여 드러났다.

다만 집단에 모순이 구조화되고 인식되어 가는 층위는 실제의 집단변화 과정에서 확실한 경계를 가지고 구분되지 않을 수 있다. 모순은 기존의 시스템이 작동되고 있는 상황에서 집단의 전반에 점차 확산되고 집단 구성원은 이를 단계적으로 인식하여 나가기 때문에, 뚜렷한 경계 없이 중층적으로 드러나면서 점차 집단의 전반으로 확산되는 확장적 구조화 과정으로 진행되기 때문이다.

4) 활동이론에서의 모순인식 및 집단변화 양상

활동이론은 활동시스템을 중심으로 집단의 모순인식과 집단변화의 과정을 설명한다. 활동이론을 통하여 정론일보 기자공동체의 변화를 분석했을 때, 활동요소 간의 상호작용이 일어나면서 집단의 단계적인 변화가 이루어지는 양상이 드러났다.

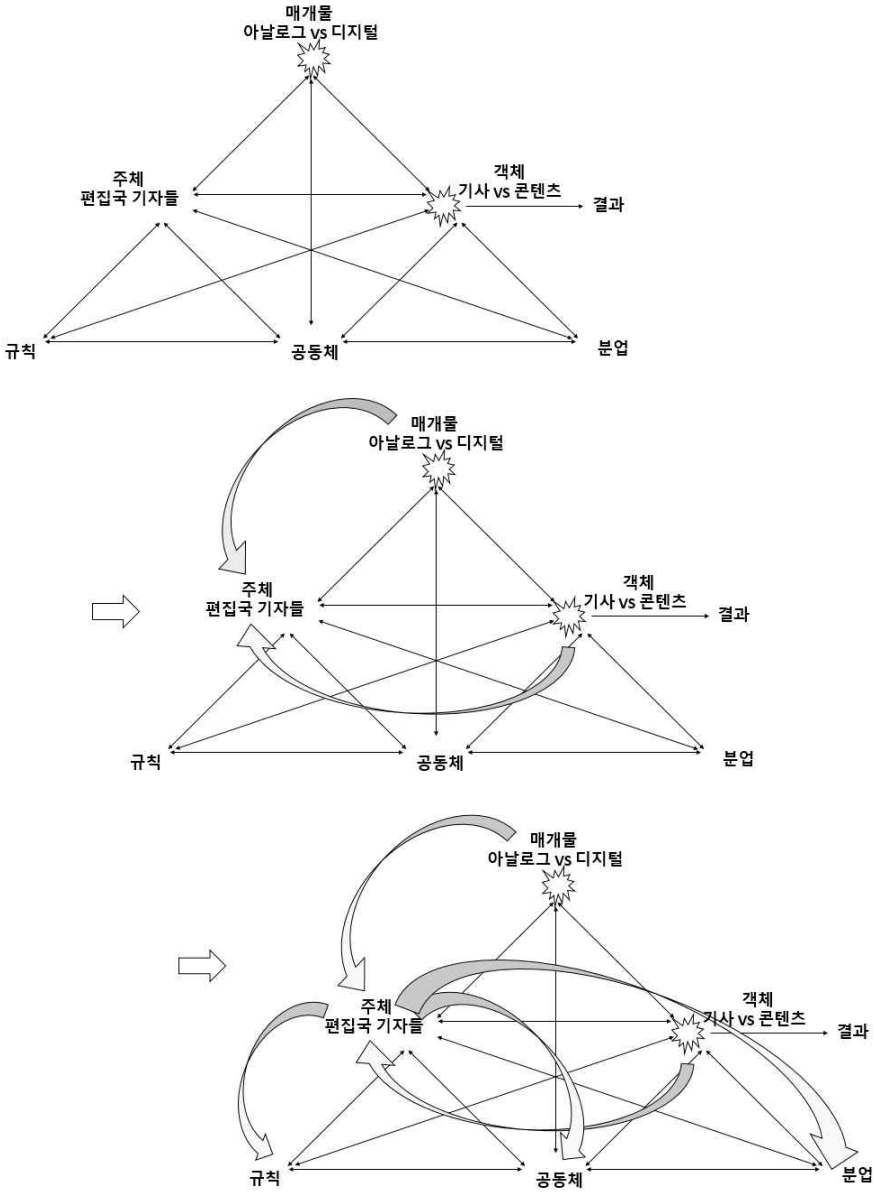
먼저, 활동시스템의 내부에 모순이 발생하면서 활동시스템의 전환이 시작된다. 활동시스템에서 모순은 아래 [그림 Ⅵ-3]의 가장 위 삼각형에 표시한 것처럼 객체와 객체의 도구로서 매개물에 두드러지게 나타난다. 신문지면에 실린 신문기사만이 활동의 객체이고, 특종 기사를 쓰면 좋은 객체로 인정받던 기존의 활동요소가 흔들리게 된 것이다.

모순이 나타나면서 주체는 압박을 받게 된다. 모순을 극복하고 변화해야 한다고 생각하면서도, 기존의 활동시스템에서 구성한 기자로서의

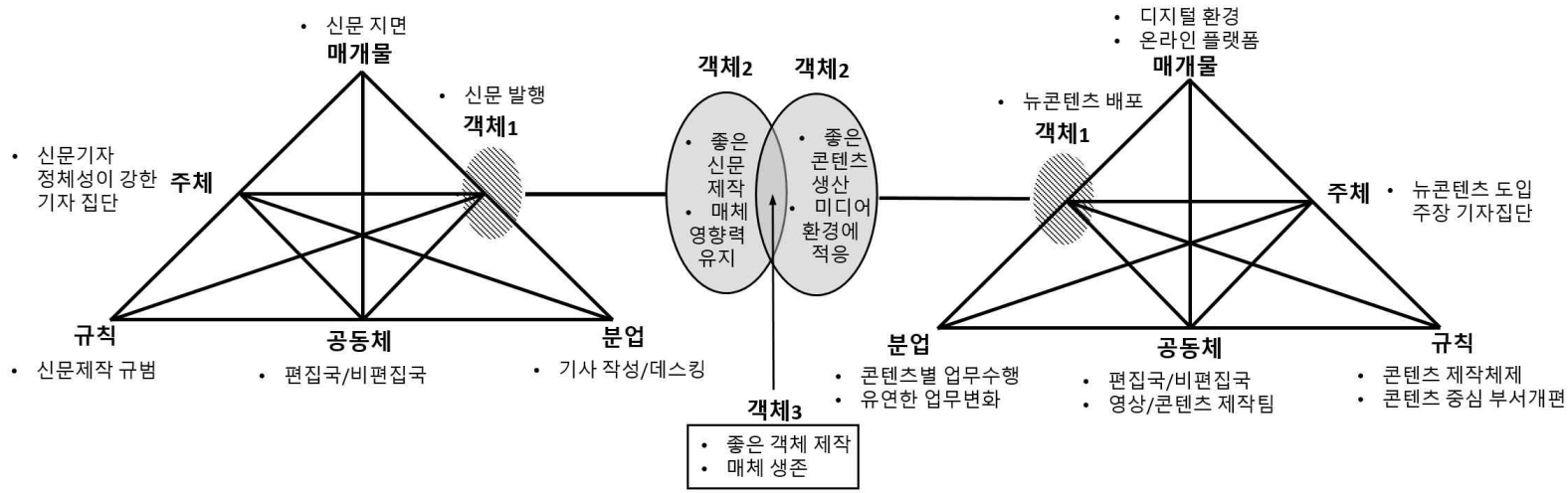
정체성은 변화를 거부하는 이중구속의 상황에 놓인다. 집단 구성원 간에도 모순을 인식하는 수준에 격차가 나타난다. 이에 따라 집단은 모순인식의 격차와, 집단변화의 필요성에 대한 인식 차이를 기준으로 하여 아래 [그림 Ⅵ-4]의 좌우 삼각형으로 양분된다. 그러나 모순이 활동시스템 내부에 심화되고 응집하면서, 집단은 더 이상 변화를 외면하지 못하고 두 집단이 목표로 하는 객체의 공통된 지점인 객체 3에서 접점을 찾는다. 이들 모두에게는 정론일보라는 매체를 존속시키며, 좋은 객체를 제작하고자 하는 공통된 열망이 존재하였기 때문에, 서로 간의 상호작용을 통하여 점차 갈등의 간격을 좁히고 활동시스템의 질적인 전환 과정을 시작하게 된다.

집단 주체는 단계적으로 정론일보 활동시스템의 규칙과 분업체계를 변화시키는 변화를 주도한다. 아래 [그림 Ⅵ-3]에서처럼 심화된 모순이 주체를 압박하면, 주체가 모순을 인식하면서 단계적으로 이루어지는 활동시스템의 변화 단계를 확인할 수 있다. 활동시스템의 변화 초기에는 규칙과 분업체계와 같은 활동요소는 변화하지 않은 채 객체와 매개물만 변화하여 활동요소 간에 변화의 시차가 발생한다. 객체가 신문에서 온라인 콘텐츠까지 확대되었지만, 업무형태나 규칙은 여전히 모순을 내포한 기존의 형태로 존재할 수 있는 것이다. 이러한 경우, 온라인 콘텐츠를 만들 때에도 신문지면을 제작하는 시스템이 작동되기 때문에, 업무상 어려움과 비효율이 발생하고, 위계적인 조직문화나 업무형태는 자유로운 형태와 형식을 가진 콘텐츠를 제작하는데 있어 주체의 활동을 제약한다.

따라서 활동시스템의 객체가 신문뿐 아니라 콘텐츠 제작으로 확대되면서 그에 걸맞은 규칙과 분업체계의 변화가 필요하게 된다. 규칙과 분업체계는 서로 상호성을 가지고 변화하였는데, 분업의 형태가 바뀌면서 규칙이 바뀌기도 하고, 규칙이 바뀌면서 분업체계가 변화하는 상호성이 나타났다. 변화의 결과, 과거 신문이 집단의 유일한 객체였을 때 가장 효율적으로 활동시스템을 작동하게 하였던 규칙과 분업의 형태가 해체된다.

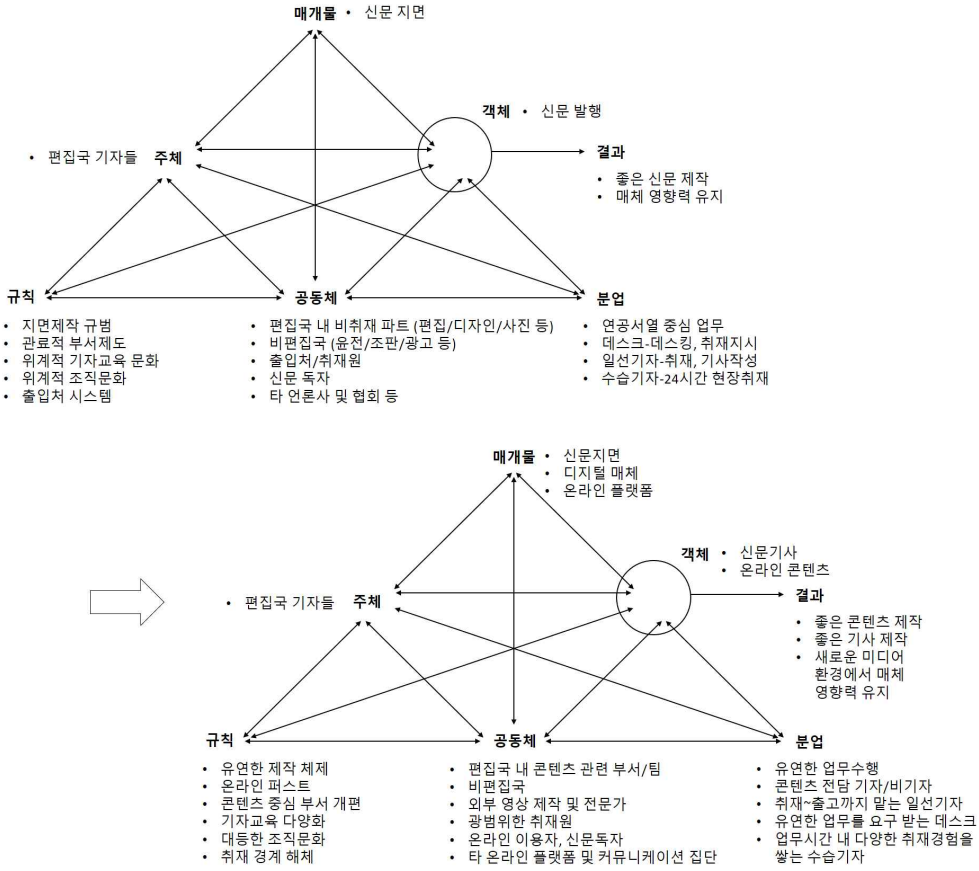


[그림 Ⅵ-3] 기자공동체 집단 활동시스템의 단계적 변화



[그림 Ⅵ-4] 편집국 내 대립하는 활동시스템 간의 상호작용

이러한 변화과정을 거쳐 정론일보는 아래의 [그림 Ⅵ-5]와 같이 전환된다. 신문기사에 한정되던 정론일보의 객체는 이미지, 영상 등 다양한 매개물을 활용하여 온라인 플랫폼으로 유통될 수 있는 정보를 담은 콘텐츠로 확장된다. 활동시스템의 객체와 매개물이 변화하며 확장학습의 과정을 통하여 다른 활동요소들도 함께 변화한다. 새로운 규칙과 분업체계는 이러한 활동이 잘 일어날 수 있도록 변화하여 새로운 활동시스템을 지탱한다.



[그림 Ⅵ-5] 전환된 기자공동체 집단의 활동시스템

새로운 객체인 온라인 콘텐츠는 정해진 마감시간이 존재하지 않아 신문제작을 위한 기존의 제작규칙은 무용해진다. 대신 객체에 부합하는 새로운 규칙이 생겨난다. 객체의 변화는 기존의 활동시스템에서 규정되었던 권력 관계를 약화시켰고, 이는 과거 집단 구조의 중심축이었던 조직의 위계와 수직적인 지시체계를 약화시키면서 활동시스템의 규칙은 문화적으로 진일보한 형태로 변화하게 되었다. 분업체계도 이와 같이 유연하게 변화하고 있다. 하향식으로 전달되던 업무 방식이 콘텐츠를 중심으로 해체되어 일선기자가 취재와 동시에 데스킹 없이 기사를 게재하기도 하고 데스크가 과거 일선기자들이 하던 업무를 맡아서 하기도 하며 콘텐츠 제작 부서와 협업하여 새로운 콘텐츠를 만들어내는 역할로 바뀌어 나간다. 신문기자이지만 영상물 제작을 전담하고, 비기자 직군이 편집국에서 기자들과 협업한다.

정론일보 활동시스템과 교류하는 공동체도 변화하였는데 콘텐츠 제작을 위한 내·외부의 전문가들과 교류하고 출입처를 넘어 광범위한 취재원이 취재의 대상이 되었다. 큰 변화 중 하나는 독자의 성격이 변화했다는 것이다. 수동적인 정보의 수용자였던 독자층이, 온라인 이용자로 확대되면서 쌍방향의 커뮤니케이션이 즉각적으로 이루어지게 되었다. 인쇄되어 버리면 수정 불가능한 신문기사와 달리 쉽게 수정이 가능한 콘텐츠의 특성상 끊임없는 피드백이 이루어질 수 있기 때문에 이용자들은 콘텐츠에 훨씬 더 큰 영향력을 가지게 되었다. 따라서 활동시스템의 변화는 집단의 생존 방식과 조직문화, 집단의 행동양식까지 바꾸어 놓는 질적인 전환이 되었다.

다만, 활동요소의 변화 과정에서, 활동요소 간의 변화 속도가 다르기 때문에 벌어지는 격차로 인하여 활동시스템 내부의 불안정성이 증가되는 특성이 나타난다. 활동시스템의 객체가 변화하였는데 규칙이 변화하지 않으면 활동시스템의 작동에 비효율성이 생기고 이로 인한 갈등이 빚어진다. 명시적인 규칙은 변화하였는데 분업체계가 변화하지 않은 경우, 구성원들 간에 업무 공백이나 중복이 발생하고 긴장과 갈등이 발생한다. 활동시스템의 질적 변화를 위한 학습과정에서 발생하는 내부적 긴장과

갈등이 변화속도의 격차에서 비롯되는 것이다. 일부의 활동요소는 변화하지 않고 변화된 활동시스템에 내포되어 그 기능을 수행하면서도 전환된 활동시스템에 다시 영향을 미치는 자극점으로 존재하기도 한다. 규칙이나, 분업체계와 같은 활동요소가 전환되었지만 기존의 관습대로 유지되는 요소가 존재할 수 있는 것이다.

5) 집단변화에 대한 활동이론의 설명체계 비판

이 연구는 집단이 변화에 대응하여 스스로 형태를 바꾸어 나가는 집단적 자기변화에 대한 연구이다. 집단과 집단에서의 지식 및 학습이 규정되고 재생산되는 방식과, 집단을 둘러싼 배경이 변화할 때 집단이 어떻게 대응하며 어떠한 특징을 가지고 변화하여 나가는지를 확인하고자 하였다. 이 절에서는 앞서 분석한 정론일보 기자공동체의 집단변화 과정과, 활동이론의 틀을 활용한 분석 내용을 재고찰하고 활동이론의 설명체계에 대하여 비판적으로 성찰하고자 한다.

집단변화를 이끄는 집단학습 연구를 위하여 정론일보 기자공동체를 대상으로 수행한 경험연구에서 집단의 맥락이 변화하자 집단에 모순이 나타나고, 이를 인식한 집단 주체가 집단변화를 이끌어내는 실제적인 과정이 드러났다. 특히 집단변화가 집단의 창발적인 변화를 만들어내는 생성적 집단학습을 통하여 이루어지는 양상을 확인하였다. 이 장의 1절에서는 집단의 성격과 구조에 대한 분석을 통하여 집단과, 집단에서의 지식, 학습이 가진 관계적 특성을 확인하였다. 집단은 집단과 상호작용하는 맥락 즉 전통 미디어 독점 환경과 그 토대가 되는 권위주의 체제에 적합한 성격과 구조로 구성되었으며, 집단의 지식은 이러한 집단의 특성에 걸맞게 규정되었고, 학습은 후대에 효과적으로 지식을 전수할 수 있는 방식으로 규정되었다. 따라서 이 과정은 집단과 지식, 학습이 순환적으로 자기규정하는 방식으로 집단을 재생산하는 특징을 가진다. 이러한 재생산 구조가 오래 지속되어 왔던 이유는 집단의 맥락이 고정적이었기 때문이었다. 따라서 맥락이 변화하자 이 재생산 구조의 연결고리는 느슨해지

게 되며 집단에서의 지식과, 학습도 변화하여 나간다.

정론일보 기자공동체의 이러한 집단재생산 구조를 기반으로 2절에서는 집단이 질적으로 재구조화하여 나가는 과정을 모순 개념을 중심으로 밝히고자 하였다. 이 과정은 집단에 모순이 구조화되고, 집단 주체가 이를 인식한 후 모순을 극복하는 과정에서 자기변화가 전개되는 과정이었다. 모순은 그동안 집단을 구성해 왔던 지식, 학습, 활동 등 기존의 시스템에 균열을 발생시켰다. 따라서 모순을 극복하기 위해 기존의 의사결정 구조, 조직문화, 업무 방식 등 조직 전반의 구조와 시스템에 변화가 요구되었고 이 변화는 새로운 조직을 만들어내는 창발적인 생성적 집단학습의 과정을 통하여 이루어졌다.

집단의 변화를 설명하는 학습이론인 활동이론으로서 확장학습은 집단 주체가 스스로 새로운 객체와 개념을 활동시스템 안에 구성하고, 실천을 통하여 활동시스템을 변화시키는 과정을 이론화하였다는 의미가 있다. 그러나 확장학습은 실제의 집단변화 상황에 대한 경험연구 과정에서 집단변화의 표면적인 현상에 집중하여, 집단변화를 촉발하는 개념인 모순에 대한 근본적인 분석과, 집단의 재구조화가 일어나는 구체적인 과정이 잘 드러나지 않는다는 맹점이 존재한다.

확장학습에서 집단의 변화 과정은 질문하기-상황분석-모델링-검토 및 시험-실제적 적용-성찰 및 평가-실천적 통합의 7단계 사이클([그림 Ⅱ-5] 참고)로 제시된다. 이 확장학습 사이클은 집단이 이끌어가는 집단변화의 특징이 나타나지 않으며, 조직변화에서 드러나는 평범하고 일반적인 변화 과정과 큰 차이가 드러나지 않는다. 이 사이클을 표현하는 개념 또한 매우 일반적인 단어로 구성되었다. 따라서, 이러한 집단변화 과정은 특별히 확장학습 이론의 틀을 빌리지 않더라도 누구나 예측이 가능한 모델일 수 있다. 또한 이 사이클은 선형적으로 제시되어 마치 선행하는 단계와 후행하는 단계가 인과구조를 가지고 필연적으로 일어나는 것처럼 오해를 불러일으킬 수 있다. 따라서, 주체가 스스로 집단의 변화를 이끌어 내는 창발성을 퇴색시킨다.

따라서 활동이론으로 정론일보 기자공동체의 변화를 분석한 2절 4항

에서는 확장학습 사이클이 아닌 활동시스템의 활동요소에 중점을 두고 분석을 시도하였다. 활동요소가 상호작용하며 단계적으로 변화하는 과정을 통하여 확장학습의 과정과 활동시스템의 변화 양상을 분석하고, 활동요소 간 변화 속도의 격차로 인하여 내부적 갈등과 긴장이 나타나는 과정을 확인하였다. 이러한 방법으로 진행한 분석 결과, 기자공동체의 변화 과정은 심화된 모순이 집단 주체를 압박하면서 각 활동요소들이 서로 상호작용하며 단계적이고 점진적으로 변화한다는 점을 확인하였다. 이 과정에서 발생하는 활동요소 간 변화 속도의 격차는 집단변화 과정에서 내부의 불안정성이 증가하고, 갈등과 긴장이 발생하는 이유를 설명한다.

그러나 확장학습 이론을 활용한 집단변화의 설명체계로는 표면적으로 드러나는 현상 이외에 활동시스템의 변화를 불러온 근본적 구조와 현상적 특징을 이끌어 내기 쉽지 않다. 집단이 가지는 성격과 구조에 대한 탐색 과정이 결여되어 있기 때문에, 정론일보 기자공동체 집단변화의 분석 과정에 주요 개념이 되는 집단과 지식, 학습의 관계가 드러나기 어렵다. 집단에 대한 분석이 선행되지 않으면 집단에 새로운 학습이 나타나고 새로운 집단이 창발적으로 생성되는 변화 과정의 핵심에 접근하기 어려워진다.

구체적으로 집단이 터하여 있는 환경과 조건으로서의 맥락은 집단이 가진 성격과 구조를 규정하는 사회·문화적 배경으로 기능한다. 집단과 맥락의 불일치에서 발생하는 모순은 맥락의 변화로부터 시작되어 집단 내부에 모순을 구조화하고 집단변화를 촉발하는 역할을 한다. 물론 확장학습 이론도 집단에 모순을 드러내는 사회적 맥락에 대해서 설명하고 있다. 확장학습은 직장·학교, 과학·예술 분야와 같은 삶의 활동 맥락에서 일어나며, 급속히 변화하는 현대 자본주의 사회라는 더 큰 맥락에서 역사적으로 출현하는 것으로 설명된다(Engeström, 2001; Engeström, 2016). 특히 엥게스트롬은 맑시즘적 토대를 중요시하며 변화하는 자본주의 사회를 학습의 터전으로 강조하였고, 사회는 집단 내부에 모순을 구조화시키는 맥락이자 집단을 둘러싼 세계로 이해되고 있다.

그러나 확장학습 이론을 실제 사례에 적용하여 집단의 변화 과정을

분석할 때에는 모순에 대한 근본적이고 구조적인 분석이 이루어지지 않는다. 모순은 활동시스템 내에서 드러나고 집단의 변화를 촉발하는 중요한 개념이지만, 모순이 왜 일어났고, 어떠한 특성을 가지며 집단에서 어떻게 구조화되고 집단의 변화를 촉발하는지에 대한 구체적인 분석이 미흡하다. 따라서, 상당수의 확장학습 경험연구에서 모순은 집단의 맥락으로부터 구조화되는 것이 아니라, 활동시스템이 가진 비효율성이나 문제상황으로 인하여 내부 활동요소 사이에 드러나거나, 다른 활동시스템과의 중첩 관계에서 드러나는 것으로 제시된다. 확장학습의 7단계 사이클에서 제시하는 학습과정 또한 개인의 질문으로 시작하여 선형적으로 진행되는 단순한 구조를 가지고 있기 때문에, 활동시스템에 모순이 나타나고 이것이 창발적인 학습으로 이어지는 구조에 대한 분석이 일어나기 어렵다.

확장학습은 활동시스템의 변화를 분석할 때, 집단의 성격과 구조의 특징에 주목하지 않는다. 집단에 대한 구조적인 분석 없이 집단을 활동시스템의 도식 안에 한정하여 설명하는 방식은 집단에 대한 역사적이고 구조적인 이해가 배제된다는 점에서 방법론적인 한계를 가진다. 이러한 제한점은 확장학습이 일어나는 상황의 규모를 보다 지역화한다. 따라서, 활동이론의 인식론적 기반이 맑시즘에 있지만 세계에 터한 구조적인 모순의 극복 과정으로서 확장학습이 일어나는 경우보다 소규모 문제상황에 대한 해결과정으로서 활용되도록 만든다. 이는 자본주의 사회의 구조적 모순을 이론의 토대로 하는 활동이론의 활용 범위를 평범한 조직변화를 설명하는 이론으로 축소하는 것이다.

이러한 측면에서 확장학습의 틀을 활용한 분석은 집단에 새로운 지식과 객체, 학습이 등장하는 과정과 이들의 자기규정을 통한 집단의 재생산 구조를 설명하지 못한다. 활동시스템을 통한 분석은 객체와 매개물에서 드러나는 표면적인 모순에 주목하기 때문에, 객체와 매개물을 구성하고 또 변화시키는 집단의 지식이 어떻게 역사적으로 규정되었으며 변화하게 되었는지 본질적인 구조를 드러내지 못한다. 따라서 객체의 변화가 왜 전체적인 활동시스템의 변화로 확장되는지에 대한 설명에도 설득력이

떨어진다. 활동시스템을 유지하는 재생산 구조가 드러나지 않기 때문에, 기존의 집단을 재생산하는 기제로서 학습의 역할에도 주목하지 않는다.

집단의 확장적 변화를 설명하는 이론으로서 확장학습이 가진 또 하나의 맹점은 새로운 시스템을 생성하는 집단의 학습과정이 분석 과정에 잘 드러나지 않는다는 점이다. 집단이 모순을 인식하고 집단학습을 통하여 새로운 활동시스템을 만들어나가는 창조적인 과정은, 활동시스템 도식 안에서 이루어지는 분석으로는 그 구체적인 과정과 단계를 확인하기 어렵다. 또 새로운 활동시스템을 형성해나가는 집단의 생성적이고 역동적인 역할이 잘 드러나지 않는다. 생성적 집단학습의 양상과 과정을 확인하지 않으면, 활동시스템의 객체가 변한다고 하여 기존의 위계적 소통구조나 데스크 중심의 의사결정 구조 등 전체의 시스템의 변화로 확장되는 것에 대한 설득력 있는 연결고리를 찾기 어렵다. 집단의 총체적인 변화를 이끌어내는 강한 힘은 기존의 체계를 변화시키고자 하는 학습주체의 생성적 집단학습에서 나오기 때문이다.

3. 집단의 질적변화를 이끄는 생성적 집단학습의 특징

1) 시스템의 총체적 변화를 이끌어 내는 집단학습

정론일보 기자공동체의 집단학습은 집단의 모든 요소를 변화시키는 집단변화를 이끌어낸다. 이 변화는 집단의 객체나, 규칙, 분업체계뿐만 아니라, 집단학습의 방식, 집단의 공간과 문화, 집단 주체의 정서와 행동양식이 바뀌는 변화였으며 나아가 집단변화의 주체가 되는 집단 유닛마저 변화시키는 총체적 변화의 과정이었다.

정론일보 기자공동체는 집단변화의 주체이자 집단으로서 분석의 최소단위가 된다. 이들은 조직으로서 분화된 경계를 가지기보다 구성원 간의 네트워크라는 연결성을 중심으로 이루어진 집단이자, 활동 주체로서의 집단이다. 이들은 편집국 내에서도 취재기자들로만 구성된 폐쇄적이

고 밀착된 집단이다. 취재기자들은 정론일보 내의 다른 집단과 참여와 실천체계가 다르며, 어려운 선발체계를 통과하였다는 엘리트로서의 자부심을 공유하여 어떤 업무에 종사하여도 서로 끈끈한 선·후배로서 종속된다. 이들은 편집국 내의 헤게모니를 장악하여 집단의 시스템을 만들어내고 변화시키는 힘을 가진다. 나아가, 조직의 측면에서도 취재기자 출신이 요직을 맡는 일이 매우 흔하다.

이처럼 공고하고 강한 권력을 가져 온 기자공동체가 스스로 주체가 되어 진행한 집단학습의 결과, 집단이 확장되는 과정에서 집단 주체의 권력은 역설적으로 분산되고 결과적으로 집단이 재구조화되는 변화를 겪는다. 변화한 집단에서는 객체가 변화하면서 취재기자뿐만 아니라, 온라인뉴스 및 뉴콘텐츠 제작을 담당하는 비기자 구성원이 집단의 일원으로서 기존 집단과 융화되어 선·후배라는 정체성을 공유하며 협업한다. 일부 취재기자들도 기존의 업무가 아닌 뉴콘텐츠 제작 등 온라인 콘텐츠와 관련된 업무를 하며 기존의 실천체계를 벗어난다. 이러한 변화는 집단 외연의 측면에서 집단의 확장으로 해석할 수 있다.

반면, 집단 주체의 이러한 변화는 곧 기존의 집단이 가지고 있던 권력을 분산시키고 해체시킨다는 점에서 이중적인 의미를 가진다. 특히 집단 내에서 권력을 가지고 있던 고참 기자들은 지식과 경험의 절대적인 우위를 가지고 전체 업무를 장악해왔으나, 이제 그들이 가진 지식으로 파악하지 못하는 비전통적인 업무의 영역이 늘어나면서 권력도 이와 비례하여 반감되었다. 온라인 콘텐츠라는 새로운 객체가 중요해지면서 집단 내에서 권력의 정점에 있었던 주요 부서들에 대한 집중도도 완화된다. 따라서 집단 외연의 확장은 기존의 집단을 기준으로 하면 집단의 분산이자 해체를 의미하기도 하다.

권력의 분산은 집단에서 이루어지는 학습의 방향을 재설정하였다. 기존 집단에서 이루어진 학습은 집단의 신규 참여자인 개인을 집단에 맞추어 사회화시키기 위하여, 집단의 지식을 전달하고 집단을 재생산하는 학습이었다. 이러한 집단재생산 학습은 고참에게 집중되는 지식과 역량을 일방향적으로 신입에게 전달하는 과정을 통하여 이루어졌다. 그러나 집

단변화로 인하여 집단 지식의 집중도가 완화되고 또한 다각화됨으로써 고참에게 전적으로 부여되어 있던 권력이 분산되었다. 이처럼 분산된 권력 하에 다각화된 지식전달체계에 따라 일방향적으로 이루어지던 집단재생산 학습의 방식이, 소통과 협업을 진작시키는 방식으로 재설정됨으로써 집단을 변화시켜나가는 생성적인 힘으로 작용하였다.

집단 내 지식과 권력의 변화는 공간의 변화에서도 가시화되었다. 기존의 편집국 공간은 정치·경제·사회부 등 기존의 주요 부서가 원활하고 효율적으로 업무를 수행할 수 있도록 구성되었다. 그러나 변화한 집단에서는 비전통적 부서인 디지털뉴스국에 속한 부서들이 다른 부서들과 효율적으로 협업할 수 있도록, 업무형태와 동선을 고려하여 편집국의 중앙에 배치하고 있다. 온라인 플랫폼을 통한 새로운 콘텐츠를 생산하는 디지털뉴스국의 중요성을 인정하고 있기 때문이다.

위계적이었고 폐쇄적이었던 조직문화는 점차 대등하고 수평적인 형태로 변화 중이다. 기존의 엄격하고 위계적인 조직문화는 일반에 파급이 크고 수정이 불가능한 신문제작의 특성과 권위주의 체제에서 형성된 상명하달식 문화를 반영하여 구성되었다. 반면, 신문에 비하여 자유로운 형태와 형식을 가진 온라인 콘텐츠를 만들 때는 이러한 조직문화가 창의성과 업무효율을 저해하는 현상이 나타났다. 따라서 집단변화 과정에서 기존의 사고방식과 행동양식이 변화되어 갔으며, 조직문화도 주체적인 인간의 권리가 중심이 되고 문화적으로도 보다 진일보한 새로운 형태로 전환되어 갈 수 있었다.

집단의 총체적인 시스템을 변화시키는 힘은 집단에 응집한 모순으로부터 시작하여, 모순이 전개되고 극복하는 과정에서 나타난 생성적 집단학습에 있었다. 집단 주체의 소통과 협업으로 나타난 집단학습을 통하여 집단이 새로운 틀을 갖추게 되었다. 생성적 집단학습은 집단의 존속이 위협받는 상황에서 새로운 시스템을 만들어내는 집단의 힘이었으며, 이 힘은 구성원들의 변화에의 의지와 함께, 새로운 지식이 부여한 새로운 권력으로부터 강화되었다. 지식으로부터 생성된 힘이 기존 체제를 변화시키는 강한 목소리가 되어 변화의 지지대로 작용할 수 있었던 것이다.

이러한 현상은 학습이 집단변화를 이끌어 새로운 집단 시스템을 창발해 낸 것으로, 학습을 통한 창발적 변화가 일어날 수 있는 이유는 학습이 자기주동적 추동력을 가짐으로써 스스로 방향성을 가지고 변화를 주도하기 때문이다(한숭희, 2005b). 이는 학습이 집단의 보수성을 극복하고 변혁을 이끌어내는 힘이 될 수 있다는 점을 시사한다.

2) 학습을 발현하는 상향적 집단학습

정론일보 기자공동체의 변화에 대한 분석 과정에서 생성적 집단학습을 발현하는 집단 주체의 특성이 확인되었다. 정론일보 기자공동체가 경험한 변화의 단계는 학습의 주체를 기준으로 구분하여 볼 수 있는데, 집단 내부에 구조화 된 모순인식의 수준에 따라 개인 수준의 학습이 일어나는 시기와 집단이 주체가 되는 학습의 시기가 구분된다.

개인 수준의 학습은 변화의 초기에 집단에 모순이 구조화되며 드러나기 시작하는 시점에서 나타난다. 이때에는 집단의 모순을 인식하는 수준의 차이가 크고, 집단변화의 필요성을 느끼는 이들도 많지 않았다. 따라서 이 시기에는 모순 인식 수준이 높은 일부 개인들을 중심으로 변화가 시도되었다. 정론일보 기자공동체에서 변화에 적극적인 편집국 데스크진과 기자들은 온라인 퍼스트 정책을 중심으로 집단변화를 추진하였다. 온라인 퍼스트는 신문에만 집중되었던 집단의 객체를 온라인으로 확장하는 것으로, 이를 통하여 온라인과 오프라인이 공존할 수 있는 집단으로 변화시키는 것이 목표가 되었다. 그러나, 온라인 퍼스트는 일부 개인이 주축이 되어 상황에 대한 전면적인 분석 없이 하향식으로 추진한 집단변화의 시도라는 점에서 한계를 가졌다. 무엇보다 집단 구성원들의 인식과 동의가 선행되지 않았기 때문에 이 정책은 내부적인 갈등과 반감을 불러일으켰으며, 변화는 지엽적인 업무 방식의 변화에 그치며 집단 전반으로 확장되지 못하였다.

집단의 질적인 변화를 일으키는 학습은 집단 자체가 모순을 인식하며 집단변화의 주체가 되면서 발현되었다. 이들이 집단변화를 추동한 방식

은 일부 정책결정자나 전문가와 같은 개입자의 주도가 아니라 구성원들 간의 집단학습을 통한 상향식 변화였다. 과거, 변화에 대한 큰 거부감이나 온라인 퍼스트에 대한 반발심을 드러냈던 이들도 모순을 인식하며 시작된 집단학습의 과정에서 집단이 변화하지 않으면 언론사로서 존속하기 어렵다는 변화의 필요성에 공감하게 되었다.

정론일보 기자공동체의 변화는 이처럼 집단의 구성원이 주체가 되어 아래로부터 시작될 때, 집단적 변화가 이루어졌다는 특징을 가진다. 하향식으로 추진될 때처럼 당장 명시적인 정책을 강하게 주도해 나가지는 못하더라도, 어떠한 방향으로 변화해 나가야 하는지 집단이 함께 논의하며 만들어나가는 방식으로 이루어졌다. 이처럼 집단 주체가 함께 새로운 집단의 그림을 그리는 모습은 생성적 집단학습의 과정으로 나타났다. 이러한 변화는 일반 구성원들의 논의로부터 점차 편집국 데스크진 등 결정권자와의 소통으로 확대된다.

물론 일반 구성원이 주체가 되는 집단학습은 그 논의의 단계나 절차가 복잡하고 오래 걸리며, 집단의 각 부문마다 발생하는 변화 속도의 격차로 인하여 갈등이나 긴장을 초래하기도 한다. 그러나 집단의 변화 과정에서 집단 구성원들 간의 논의를 통한 인식의 전환 및 동의가 이루어짐에 따라 집단변화에 대한 저항감이나 거부감을 극복하고 집단의 질적 전환을 만들어갈 수 있었다.

기자공동체의 변화 과정에서 나타난 이러한 특징은 확장학습 이론에서, 집단의 변화를 견인하고 변화에 관여하며 또 관리하는 주체로 경영진의 적극적인 역할을 강조하는 것과 대비된다(Engeström, 2016: 189). 이러한 특성 때문에 확장학습은 조직 변화의 측면에서 조직 내의 권력자나 경영자에게 보다 효과적인 조직 변화의 수단이라는 보수성을 지적받기도 한다(Avis, 2007). 확장학습의 이론적인 뿌리가 맑스와 비고츠키의 철학을 기본으로 하는 활동이론에 있지만, 그보다 경영진이라는 권력에 의한 조직변화 이론과 유사성을 보이기 때문이다. 정론일보 기자공동체가 경영진이 주도하는 관료적 조직이었다면 하향식의 변화 시도가 조직변화에 주효했을 수도 있다. 그러나 정론일보 편집국은 경영진이 주도한

다기보다는 기자공동체가 비교적 독립적인 판단에 의하여 운영하기 때문에, 기자들의 참여와 실천을 통하여 유지되는 실천공동체의 특징이 강한 조직이다. 따라서 구성원의 자발성과 적극적인 참여가 집단의 질적전환을 일으키는 데 중요한 요소로 작용하였다. 온라인 퍼스트 정책과 같이 일부 구성원들이 하향식으로 주도한 변화의 시도는 구성원들의 저항에 부딪쳐 단순한 문제해결 과정과 같은 과도적 변화에 그쳤으며, 집단의 질적 변화는 구성원들의 직접적인 모순으로부터 시작되는 자발적이고 상향적인 집단학습을 통하여 일어날 수 있었다.

3) 변화를 추동하는 집단의 자기극복 의식

집단 내부에 드러난 모순을 인식하고 이를 극복하기 위한 변화의 필요성을 자각하는 것은 변화의 촉발 지점이자, 출발점이다. 그러나, 모순 인식을 넘어서 집단변화를 위한 행동을 시작하고, 실제 집단의 변화를 이끌어 내는 데는 집단 주체가 가진 특별한 동력이 요구되었다. 정론일보 기자공동체에서는 이것이 집단의 자기극복 의식으로 드러났다.

정론일보 기자공동체는 이중적인 성격을 가지는 집단이다. 정론일보 편집국은 다른 언론사와 달리 내·외부의 압력에 비교적 독립적으로 운영되고 기사 작성 등 게이트키핑의 측면에 있어서 기자들의 자율성이 상대적으로 높은 집단이다. 따라서 정론일보 기자공동체는 경영진과 노동자가 고용-피고용을 기반으로 종속된 관계라기보다 구성원들의 자율성이 비교적 보장된 실천공동체의 성격을 강하게 가지고 있다. 하지만 동시에 집단 내부에는 연공서열에 따른 위계와 수직적 조직문화가 엄격하게 적용되고 있었으며, 신문제작을 중심으로 만들어진 경직된 업무방식 등 관료적 시스템이 강고하게 자리 잡고 있었다. 이러한 특징은 신문지면을 제작하는 데는 효율적이었으나 온라인을 강화하고 콘텐츠를 다변화하는 데에는 적합하지 않았다.

정론일보 기자공동체의 이러한 집단 시스템은 그동안 한 번도 도전받지 않았다. 정론일보가 역사성을 가지고 지속되어 온 전통 언론사인 만

큼 그간의 집단 시스템이 뿌리 깊게 자리잡혀 있었다. 물론 과거에도 문제제기가 없지 않았고 새로운 관점을 가진 신세대도 존재하였으나, 이는 개인적인 일탈이나 조직에 대한 부적응으로 받아들여졌을 뿐, 대다수 구성원들은 기존의 조직문화를 받아들이고 그 안에 융화되어 왔다. 따라서 수직적 위계에 따라 만들어진 집단의 시스템은 곧 권력이 되었다. 대표적인 구체제로 지목되어 온 수습기자 교육은 많은 문제가 제기되어도 변화할 수 없는 필요악처럼 받아들여져 왔다. 이러한 집단 시스템을 통하여 집단의 지식과 문화, 서열이나 위계에 대한 인식이 전수되고 재생산되어 왔다.

정론일보 기자공동체가 집단학습 과정에서 부딪쳤던 큰 장벽이 바로 이러한 기존의 시스템이 강한 권력으로 집단에 붙박여 변화를 거부하였다는 것이다. 고참 기자들은 기존의 체제에서 형성된 강한 정체성을 가지고 권력의 중심부에 존재하였기 때문에, 집단에 드러난 모순을 쉽게 인식하지 못하였으며 변화의 필요성을 느끼지 못하였다. 이러한 경향 때문에 내부적인 인식의 격차가 커지자 구성원 간의 갈등이 일어나기도 했다.

따라서, 정론일보 기자공동체의 변화과정에서 전환점은 고참 기자들을 비롯하여 변화를 거부하여 오던 이들이 기존 체제의 모순을 인식하고 변화의 필요성을 느끼게 되는 시점이 되었다. 이들이 제기하게 되었던 의문은 곧 기존 집단의 전반적 시스템으로 귀결되었고, 집단에 대한 비판으로부터 변화의 과정이 시작될 수 있었기 때문이다. 이는 안정된 기존의 시스템에 균열을 내는 행위이면서, 스스로 누려 왔던 권력에 대한 도전이자 자기극복의 출발점이었다.

집단변화 과정은 실제로 권력을 가졌던 이들에게 더욱 많은 변화를 요구하였다. 이는 가시적으로 게이트키핑의 권한 분산, 업무 장악력 약화, 지시체계의 축소 등의 변화로 나타났다. 따라서, 고참 기자들에게 변화의 대상인 기존의 집단 시스템은 곧 자신들이 정론일보에서 겪어 온 수십 년의 세월이자 신문기자로서의 정체성이었고, 일과 합일되어 있던 그들의 삶 자체와도 같은 것이었다. 이를 내려놓고 새로운 변화를 추구

하는 동력은 자기극복 의식이 선행되지 않으면 불가능한 것이었다. 변화는 곧 자신들이 가진 권력을 스스로 분산하는 일이었고 생각 여하에 따라 그들의 삶을 부정할 수도 있는 일이었기 때문이다.

이러한 측면을 감수하며 집단변화를 만들어낸 자기극복 의식의 배경에는 정론일보 기자로서 가지는 직업적 소명감이나 구성원들과의 연대의식 같은 정량으로 설명이 불가능한 요인들이 영향을 미쳤다. 정론일보 구성원들의 이와 같은 의식적 특성은 자기극복을 가능하게 하는 지지대가 되었다.

생성적 집단학습은 기존의 시스템에서 모순을 발견하는 구성원들의 의식과 이에 대한 극복의 의지가 없다면 성립되지 않았을 것이다. 이런 측면에서 확장학습 이론이 비판받아온 지점 중 하나는 집단 구성원들의 저항적 의식을 배제하고 있다는 점이었다. 확장학습에서 노동자들은 계급이나 위계에 대한 인식이 없으며, 사회적 적대감이나 저항의식이 없기 때문에 시스템이 터한 사회에 도전하거나 교란하지 않는다는 비판을 받았다(Avis, 2007). 이에 반해 조직의 실무자나 경영자는 모순을 식별하고 집단변화를 진행해 나가는데 협력적인 것으로 나타난다(Engeström, 2000: 966).

그러나 집단의 변화를 촉발하는 모순은 현 체제 내에서 극복되어야 하는 문제상황으로, 집단 주체가 이에 대한 저항의식을 가지지 않은 상태에서 학습이 일어나기는 어렵다. 저항의식이 경영진에 대한 투쟁과 같은 정치적 대항이 아닐지라도, 집단변화를 만들어내기 위해서는 기존의 체제를 비판하고, 극복하고자 하는 의지가 필요하다. 따라서, 집단변화 과정에 대한 분석에는 집단 내부에 명시적, 혹은 암묵적으로 존재하는 권력이나 위계, 집단의식 등을 분석하는 작업이 선행되어야 할 것이다.

Ⅶ. 요약 및 결론

이 연구는 집단적 자기변화를 추동하는 생성적 집단학습의 양상을 탐색한 연구이다. 구체적으로 이 연구는 집단이라는 실천 맥락에서 이루어지는 학습의 양상과 구조를 확인하고, 집단의 변화가 어떠한 단계에 따라 이루어지며 집단 자체의 존재양식을 변화시키는 학습의 양상과 특징을 확인하는 것을 목적으로 하였다.

이와 같은 연구의 목적을 달성하기 위하여 다음과 같은 연구문제를 제기하였다. 첫째, 환경(혹은 맥락)의 변화 속에서 편집국 기자공동체 집단은 집단의 내·외부적 모순을 어떻게 인식하고 있는가? 둘째, 편집국 기자공동체 집단의 활동체계는 어떠한 단계를 거쳐 변화하였는가? 그 형태는 어떠한가? 셋째, 이러한 변화의 과정에는 어떠한 형태의 집단학습이 전개되었고, 그 학습의 양상은 어떠한가?

위와 같은 질문에 대한 답을 찾아가기 위하여 이 연구에서는 정론일보 기자공동체 집단을 연구대상으로 문화기술지 연구를 실시하였으며, 다음과 같이 논의를 진행하였다. 3장에서는 정론일보 기자공동체가 전통적으로 어떤 방식으로 학습을 해왔고 그 특징이 무엇인지 확인하였다. 4장에서는 정론일보를 둘러싼 환경과 조건 등 맥락의 변화 양상과, 이러한 변화로 인하여 집단 내부에 모순이 구조화되고 전개되는 흐름을 확인하였다. 5장에서는 정론일보 기자공동체에서 진행된 질적 변화의 과정과 특징을 탐색하였다. 그리고 6장에서는 3장부터 5장까지의 내용에 대하여 종합적인 분석 및 논의를 진행하였다.

연구의 발견점은 다음과 같이 요약된다.

첫째, 기존의 전통적인 기자공동체 집단은 집단-지식-학습이 순환적으로 서로를 규정하며 기존 집단을 존속시키는 집단재생산 학습을 통하여 유지되고 있었다. 정론일보 기자공동체는 전통 미디어 독점적 환경에 맞는 권위주의적이고 위계적인 소통구조를 지속적으로 재생산해내고 있었고, 수습기자 교육 기간은 그런 맥락을 현상적으로 재생산하기 위한

과정이었다. 집단의 지식은 이러한 집단 특성을 반영한 가치관과 세계관, 사상, 문화와 정서 등으로 집약되었으며, 집단의 지식을 가장 효과적으로 담아낼 수 있는 신문이라는 객체를 통하여 드러났다. 이때의 학습은 집단의 지식을 후대에 전수하고 집단을 효과적으로 존속시키는 집단재생산 학습으로서 기능하였고, 학습의 양상과 방식은 집단의 성격과 구조가 그대로 투영되어 매우 위계적이고 일방향적으로 이루어졌다. 집단-지식-학습이 가진 이러한 재생산 구조가 반복되며 집단은 오랜 기간 안정적으로 작동하였다.

집단재생산 구조는 집단을 둘러싼 맥락이 변화하며 해체되었다. 기존의 지식으로는 집단이 변화한 맥락에 대응할 수 없었기 때문에, 집단에 요구되는 지식이 변화하였다. 지식이 변화하자, 그동안 고참에게서 신입으로 전달되는 일방향성을 가지던 지식전달체계가 역전되는 현상이 나타났다. 과거 권위주의 체제에서 구성된 지식과 미디어 기술을 기반으로 문화적으로 진일보한 새로운 맥락이 요구하는 지식은 매우 달랐기 때문에, 신입이나 젊은 기자들이 경력이 많은 고참 기자들보다 많은 지식과 높은 역량을 가지고 있는 분야가 생겨났기 때문이다. 기존의 지식을 후대에 전달하며 집단을 재생산해 왔던 학습 방식도 더 이상 작동하지 않게 되었다. 이에 따라 기존의 집단-지식-학습의 순환적 자기규정 구조는 해체된다.

둘째, 이러한 안정화된 전통 체계를 흔드는 맥락의 변화 속에서 집단 내부에 모순이 드러났으며, 구성원들은 생존을 위하여 모순을 단계적으로 인식하고 극복해 나가는 양상을 보였다. 즉, 모순은 인식부터 극복까지 (모순전개의 전단계)-모순의 구조화-개인적 모순인식-모순극복의 시도-모순의 응집-집단적 모순인식-모순 극복-(모순인식의 순환적 전개) 등 약 6단계로 나타났다. 집단변화의 과정이 시작되기 전 단계에서 모순은 드러나지 않으며 집단 기능은 안정적으로 작동한다. 집단 내부에 모순이 구조화되면서 구성원의 모순 인식이 일어나는데, 초기 단계에서는 모순 인식은 개인 차원에서만 나타난다. 인식 수준이 높은 이들을 중심으로 모순 극복을 위한 과도적 변화가 시도되지만, 이 시도는 보통 모순

의 본질에 접근하지 못하고 인식 수준의 격차를 극복하기 어려워 실패로 귀결된다. 하지만 모순이 더욱 응집하고 집단의 균열이 심해지면 집단적 모순인식이 일어난다. 이 과정에서 시스템 전반으로 집단의 질문이 확산되고, 새로운 시스템을 만들어내는 생성적 집단학습이 시작되면서 모순이 극복되고 집단의 변화가 이루어진다. 이러한 모순 전개 과정은 모순이 극복되면서 완료되는 선형성을 가지기보다 새로운 시스템이 끊임없이 구성되어 나가는 순환적 전개의 특징을 가진다.

셋째, 모순은 객체-지식-학습-활동-구조의 층위에서 단계적으로 구조화되며 집단의 변화를 이끌어내는 본질적 모순의 특성을 내재화하는 양상으로 나타났다. 집단의 모순은 먼저 객체의 층위에서 드러났다. 미디어 기술을 기반으로 한 새로운 플랫폼이 등장하면서 집단의 목표이자 생산물인 객체가 미디어 수용자들에게 외면받는 상황이 나타났기 때문이다. 따라서 집단에서는 온라인 콘텐츠라는 새로운 객체를 집단에 도입하는 방법으로 모순을 극복하고자 하는 시도가 이루어졌다. 그러나 객체는 집단의 지식과 유기성을 가지기 때문에, 지식 층위의 모순을 파악하지 않은 상태에서 객체만을 변화시키는 시도는 미봉책에 그치게 된다. 지식 층위에서 모순이 드러나며, 지식을 재생산해 온 학습의 층위에서도 모순이 가시화되었다. 이처럼 객체, 지식, 학습의 층위에서 가시화된 모순은 집단의 활동과 구조 등 집단 시스템의 전반으로 확장되었다. 모순의 구조화 단계에 대한 분석을 통하여, 정론일보 기자공동체의 모순은 집단 전반의 총체적인 변화를 요구하는 본질을 가진다는 점을 확인하였다.

넷째, 집단학습이 가진 생성적 힘은 집단의 객체, 규칙, 분업체계뿐만 아니라, 학습 방식, 집단의 공간과 문화, 그리고 집단변화의 주체인 집단의 유닛마저 변화시키는 집단의 총체적 변화를 이끌어 냈다. 생성적 집단학습은 집단의 존속이 위협받는 상황에서 새로운 시스템을 만들어내는 집단의 힘으로, 구성원들의 의지와 함께 변화한 지식이 부여한 새로운 권력으로부터 강화되었다. 이 학습은 집단 주체가 모순을 인식하고 변화의 방향을 논의하여 나가는 과정에서 발현하여, 기존의 시스템을 해체하고 새로운 시스템으로 변화시켰다. 이 과정에서 집단은 새로운 영역으로

확장되는데, 역설적으로 기존의 집단 주체가 가진 권력을 분산하고 기존의 지식과 지식전달체계로서 학습이 재설정되었다. 이러한 변화는 시스템 전반으로 확산되어 집단의 총체적 질적 변화를 이루어낸다. 따라서 정론일보 기자공동체의 생성적 집단학습은 집단재생산 학습의 보수성을 극복하고 집단의 자기변화를 이끌어 내는 방식으로 집단을 변화시키는 구체적인 사례가 된다.

다섯째, 집단학습은 집단 구성원의 주체적 변혁활동 속에서 집단의 실질적인 변화로 연결된다. 정론일보 기자공동체에서 초기에 시도되었던 관료적이고 하향적인 변화는 일반 구성원들의 동의를 얻어내지 못하고 지속력을 잃었다. 반면, 소수 인원이 아닌 집단 구성원이 집단의식을 매개로 모순을 인식하고 변화의 주체가 되는 과정에서 집단의 질적 변화가 이루어졌다. 이러한 상향식 변화는 하향식 정책에 비하여 즉각적이고 강한 동력을 갖지는 못하지만, 집단 주체가 함께 새로운 집단을 만들어내는 자발적이고 생성적인 집단학습이 나타나게 하는 주요 기반이 되었다.

여섯째, 집단의 모순인식이 실제 변화를 이끄는 행동으로 이어지는 데는 집단의 자기극복을 위한 의식적 노력이 존재하였다. 자기극복은 안정되어 있던 기존의 시스템과 조직 구조에 균열을 내는 행위이면서 자기 스스로를 해체하는 강한 의지와 노력이 필요하다. 정론일보의 집단 시스템은 그동안 별다른 도전 없이 존속되어 왔고, 이는 곧 변화에 저항하는 권력이 되었다. 따라서 변화의 초반에는 기존 집단에서 권력을 가진 고참들이 강한 거부감을 드러냈으며 집단의 모순도 쉽게 인식하지 못했다. 집단에 모순이 응집하고 이들이 모순을 인식하고 소통하는 과정에서 직업적 소명감이나 구성원들과의 연대의식 같은 정성적 요소는 자기극복 의식을 가능하게 하는 지지대가 되었다. 이와 같은 집단 주체의 특징은 생성적 집단학습의 동력이 되었다.

이러한 현상을 설명하는데 있어서 상황학습, 활동이론, 확장학습 이론 등은 한계를 노정하였다. 우선, 상황학습 이론은 집단 구조에 대한 분석을 배제하여 집단학습을 설명하는데 한계점을 도출하였다. 상황학습은 집단에서 이루어지는 학습을 설명하는 이론이지만, 집단의 성격과 구조

에 대한 논의보다는 집단 참여자의 학습과정에 논의를 집중하고 있었고, 따라서 집단재생산 학습을 일어나게 하는 집단과 지식, 학습의 관계 구조를 설명하지 못하였다. 또한, 집단에 작용하는 힘이나 정치적인 특성을 파악하지 않고 있기 때문에, 학습 과정에 대한 설명에 집단의 불균형성은 간과된다. 그러나, 학습에 작용하는 권력과 정치성을 고려하지 않으면 학습의 작동과정을 분명하게 설명하기 어렵다. 이와 같은 측면에서 상황학습은 집단을 고정적으로 주어진 것으로 인식함으로써 집단의 변화와 집단이 변화할 때 학습의 변화를 설명하는 데 이론적인 틀을 제공하지 못하는 맹점을 가진다.

또한, 집단의 변화를 논의하는 확장학습은 활동시스템의 도식 안에서 이루어지는 표면적인 논의에 집중하여 집단변화 과정의 체계와 구조를 밝혀내는데 제한점을 드러내었다. 모순은 활동시스템의 변화를 촉발하는 주요 개념이지만, 모순을 구조화하는 맥락의 특성, 구조화 방식, 집단의 변화를 촉발하는 과정 등 구조적인 분석이 이루어지지 않는다. 또한, 집단의 맥락과 집단이 가진 성격과 구조에 주목하지 않기 때문에 확장학습 과정은 활동시스템 안에 한정되며, 확장학습 과정 또한 매우 일반적인 사이클로 제시된다. 따라서, 집단을 변화시키는 동력에 대한 설득력이 부족하고, 집단변화의 핵심에 다가가기 어렵다는 한계를 드러낸다. 즉, 확장학습에는 집단에 대한 역사적이고 구조적인 이해가 결여되어 집단변화가 보다 지역화되고, 자본주의 사회의 구조적 모순을 토대로 하는 확장학습을 평범한 조직변화 이론으로 축소하는 경향이 관찰되었다.

이 연구의 의의는 다음과 같다.

첫째, 이 연구는 실제 집단의 변화과정에서 나타나는 구체적인 양상을 깊게 들여다봄으로써, 보다 본질적인 특징에 다가가고자 했다는 데 의의가 있다. 집단변화에 대한 기존의 경험연구들이 특정한 이슈나 문제상황을 고려하여 그 안에서 이루어지는 해결의 과정에 주목하였다면, 이 연구는 문화기술지를 사용하여 연구 참여자들과 오랜 기간 라포를 형성하고, 긴 시간 동안 형성되어 온 집단의 관습과 작동방식을 분석하였으며, 집단의 이면에 존재하는 힘과 권력의 흐름에 가까이 다가갈 수 있었

다. 이를 통하여 집단변화라는 현상이 일어나는 보다 근본적인 질문과 집단변화의 실체적인 특성을 탐색할 수 있었다.

둘째, 학습을 통한 집단변화의 가능성을 확인하였다. 학습은 집단에 의하여 규정되고 집단의 지식을 전수하며 집단을 재생산하는 것만이 아니라, 생성적인 학습을 통하여 집단의 시스템을 변화시켜 나가는 총체적 집단변화를 만들어내는 힘을 가지고 있었다. 이는 집단의 학습이 좁은 의미의 학습활동을 넘어 집단이 가진 성격, 지식, 학습의 양상, 시스템 등 존재양식 자체를 규정하는 역할을 하는 것을 의미한다. 이러한 특징은 보다 확장적인 차원에서, 학습을 통하여 사회체계를 변화시킬 수 있는 가능성을 시사한다.

셋째, 맥락에 터하여 이루어지는 성인학습의 구체적 장면을 이론적으로 분석하여 그 양상과 특징을 논의하였다는 데 의의가 있다. 성인학습은 제도화된 교육보다 맥락에 터하여 일어나는 경우가 많아, 성인학습 연구에 있어서 학습양상의 특징을 구체화하고 이를 이론화하는 데 어려움이 나타난다. 이 연구는 성인들의 삶에 큰 비중을 차지하고 있는 일터에서 일어나는 집단학습에 주목하여, 집단을 재생산하는 학습의 작동원리 및 집단변화 과정을 밝히는 것을 연구의 핵심으로 하였다. 따라서 성인학습 분야에 대한 연구에 이론적 시사점을 제공할 수 있다는 의미를 가진다.

넷째, 이 연구는 집단변화를 설명하기 위하여 기존의 이론을 활용하는 데 그치지 않고, 새로운 이론적 발견점을 제시하고자 하였다. 집단변화를 특정한 학습이론으로 설명하는 데는 충분치 않았으며, 기존의 학습이론들에서 주목하지 않거나 결여되어 있는 영역이 확인되었다. 참여와 실천을 통하여 일어나는 학습의 과정과 구조를 밝히는 상황학습 이론은 상황학습이 일어나는 집단이 가진 이면의 특징과, 집단의 권력 등 관계구조의 불균형성에 대하여 주목하지 않고 있다. 또한, 상황학습은 맥락에 터하여 일어나지만 맥락의 역동성에 대한 고려를 하지 않아 집단이 변화할 때의 학습을 설명하기 어렵다. 집단의 변화를 설명하는 확장학습 이론은 변화를 추동하는 모순 등 주요 개념과, 집단의 구조 및 체계에 대

한 논의가 부족하여 집단이 변화하여 나가는 과정에 대한 분석이 표면적으로 이루어진다. 따라서 집단변화에 대한 역사적이고 구조적인 이해가 결여되어 확장학습 과정과 일반적인 조직변화와의 차이점이 잘 드러나지 않는다. 또한 새로운 집단을 만들어나가는 집단의 창발적인 집단학습 과정이 가지는 구체적인 양상을 확인하기 어렵다. 이 연구에서는 경험연구를 통하여 발견한 이론적 발견점을 통하여 집단변화를 설명하는 기존 이론의 한계를 짚어내고 그 설명력을 넓히고자 하였다.

이 연구의 한계는 다음과 같다.

실제의 집단에서 일어나는 학습 상황을 이론적으로 설명하는 일은 쉽지 않은 작업일 수 있다. 이 연구는 실제의 현장에서 연구를 진행함에 있어 기존의 이론만으로는 설명하기 어려운 현상들을 접하게 되었고, 구체적인 연구 사례를 추상화하여 이론화하는 데 기여하고자 하였다. 다만, 정론일보 기자공동체에 대한 연구만으로는 집단변화에 대한 이론화 작업이 제한적일 수 있기 때문에, 경험연구 데이터를 축적하면 이론적 논의를 더욱 체계화하고 실제 연구에서의 설명력을 높이는 데 기여할 수 있을 것으로 보인다.

이 연구의 대상이 되었던 정론일보 기자공동체의 집단변화는 2000년대 후반부터 시작되어 약 10년 간의 기간에 걸쳐 이루어졌다. 본문에도 언급되었듯이 집단은 끊임없이 변화하고, 학습은 계속하여 이루어지기 때문에 연구 기간에 이루어진 집단변화의 과정 또한 완료되지 않았다. 문화기술지 연구가 종료된 이후에도 여전히 기자들은 현재의 집단에 대하여 계속 질문을 던지고 있었으며, 변화가 정체하기도 하고 새로운 요인이 등장하는 등 크고 작은 변화들이 이루어지기도 하였다. 이 과정에서 기자들의 의식이나 태도 또한 여러 번 변화하였다. 지속적인 후행연구가 이루어진다면, 집단변화에 대한 장기적인 사이클을 확인하여, 학습이 집단을 변화시키는 데 있어서 어떠한 역동을 가지는지 시사점을 얻을 수 있을 것이다.

참 고 문 헌

고흥석, 신중현. (2018). 디지털 네이티브 세대의 미디어 이용행태에 관한 탐색적 연구. **한국콘텐츠학회논문지, 18**(3), 1-10.

공수경. (2017). 디지털 네이티브 세대를 위한 제안, 움직이는 픽토그램. **한국디지털콘텐츠학회논문지, 18**(6), 1017-1024.

권란. (2013). 잠자는 집시=수습기자?. **방송기자, 1**, 68-69.

권만우. (2005). 뉴스룸 컨버전스의 개념 정의와 유형 분석. **사이버커뮤니케이션학보,** (15), 229-277.

김경애. (2007). 공동경험 구성과정에 대한 설명가능성: 경험학습론과 공동체학습론에 대한 비판적 검토. **평생교육학연구, 13**(1). 51-76.

김관규, 김충식. (2009). **미디어 융합 시대의 한국과 일본 신문사 편집국 조직변화 비교연구**. 한국언론정보학회 학술대회, 227-242.

김기환, 윤상오, 조주은. (2009). 디지털세대의 특성과 가치관에 관한 연구. **정보화정책, 16**(2), 140-162.

김동규, 김경호. (2005). 국내 신문사 취재 조직체계와 관행에 대한 질적 연구. **언론과학 연구, 5**(2), 33-68

김성재. (2005). 언론노동의 현실과 지역 언론인의 정체성. **언론과학연구, 5**(2), 105-140.

김영욱. (2004). 한국 신문산업의 위기. **관훈저널,** (92), 11-19.

김영임. (2017). 미디어와 세대갈등-수용자 인식에 미치는 미디어 영향요인을 중심으로. **통합인문학연구, 9**(2), 227-255.

김종엽. (2008). 촛불항쟁과 87년체제: [특집] 이명박정부, 이대로 5년을 갈 것인가. **창작과 비평**, 36(3), 36-59.

김효경, 윤창국. (2014). 확장학습을 통한 노인학습자의 활동체계 변화과정과 의미. 평**생교육학연구, 20**(2). 1-33.

박선형. (2004). 학습공동체 구축을 위한 이론적 모델 탐색. **교육행정학연구, 22**(1), 157-177.

박영균. (2009). 촛불 논쟁과 사이버스페이스, 그리고 사이버아고라의 가능성. **시대와 철학, 20**(4), 127-162.

박재영. (2014). 수습기자 교육 무엇이 문제인가. **관훈저널**, (132), 95-101.

박주필. (1993). '콤마 이하 인생' 수습기자 24시. **월간 말**, 172-177.

박진우, 송현주. (2012). 저널리스트 전문직에 대한 인식의 변화: 전문직 노동과 직업 전망에 대한 위기의식. **한국언론정보학보, 57**, 49-68.

박치완. (2019). 세대론의 르네상스와 '디지털 원주민 세대'의 이해. **문화콘텐츠연구**, (16), 7-43.

손호철. (2009). '한국체제' 논쟁을 다시 생각한다: 87년 체제, 97년 체제, 08년 체제론을 중심으로. **한국과 국제정치, 25**(2), 31-59.

원철린, 김봉렬. (2011). 통합 뉴스룸 이후 언론조직문화의 변화와 인식이 기자의 이직의도에 영향을 미치는 요인에 관한 연구. **미디어와 공연예술연구, 6**(3). 95-126.

유기웅, 정종원, 김영석, 김한별. (2012). **질적 연구방법의 이해**. 서울: 박영사.

윤익한, 김균. (2011). 통합 뉴스룸 도입 이후 뉴스생산 노동과정의 변화 -CBS 통합뉴스룸 사례연구. **한국언론정보학보**, (55), 164-183.

이병희. (2014). [특집② 수습기자 교육-전직 캡의 대안] 이렇게 바꿔보자 : 진짜 기자가 되기 전, '잠깐 멈춰서기'. **방송기자, 18**, 8-10.

이재섭, 심우섭, 곽승규, 권민석, 홍주예. (2014). [특집④ 기자 재교육-현장기자들의 대안] "속보, 특종만 쫓는 조직문화에선 기자 교육 달라지지 않을 것". **방송기자, 18**, 14-17.

이정훈, 김균. (2006). 한국 언론인의 직업 정체성. **한국언론학보, 50**(6), 59-88.

이지영, 박한규. (1992). **신문사 편집국의 실내공간 계획에 관한 연구-지방신문사 편집국을 중심으로**. 대한건축학회 학술발표대회 논문집-계획계, 12(1), 91-94.

이현우, 이정진. (2013). 세대별 이념갈등의 이질성- 세대 내 이슈태도

분석을 중심으로. **국가전략, 19**(1), 57-81.
임봉수, 이완수, 이민규. (2014). 뉴스와 광고의 은밀한 동거: 광고주에 대한 언론의 뉴스구성. **한국언론정보학보, 66**(2), 133-158.
임영호, 김은미, 박소라. (2004). 한국 일간지 언론인의 커리어(career) 이동 특성에 관한 연구. **한국언론학보, 48**(3), 61-89.
장호순. (2005). **제6주제 : 국내·외 신문의 위기와 대응**. 한국언론학회 심포지움 및 세미나. 183-218.
정승호, 박선희. (2007). 인터넷 취재로 인한 언론인의 취재활동 및 노동여건, 언론사내 조직위상의 변화: 전국지 지역기자와 지역신문 기자 비교 분석. **언론정보연구, 43**(2), 37-69.
한숭희. (2005a). 문민정부 교육개혁과 평생교육담론: 권위적 국가주의 청산과 교육개혁의 새판짜기. **아시아교육연구, 6**(3), 59-80.
한숭희. (2005b). 평생교육담론이 교육학 연구에 던진 세 가지 파동. **평생학습사회, 1**(2), 1-14.
한숭희. (2006). 평생학습사회의 학습체제 연구를 위한 생태체제적 개념모형탐색. **평생교육학연구, 12**(4), 179-202.
황용석. (2013). **온라인 저널리즘**. 서울: 커뮤니케이션북스.
Avis, J. (2007). Engeström's version of activity theory: a conservative praxis?. *Journal of education and work, 20*(3), 161-177.
Backström, T. (2004). Collective learning. *The Learning Organization, 11*(6), 466 - 477.
Barber, B. (1984). *Strong Democracy.* Berkeley. Cal.: University of California Press.
Brown, J. S. & Duguid, P. (2001). Knowledge and organization: A social-practice perspective. *Organization science, 12*(2), 198-213.
Brown, J. S. & Collins, A. & Duquid, P. (1989). Situated Cognition and the Culture of Learning. *Educational Researcher, 18*(1), 32-42.
Capello, R. (1999). Spatial Transfer of Knowledge in High Technology

Milieux: Learning Versus Collective Learning Processes. *Regional Studies, 33*(4), 353 - 365.

Castells, M.(2008). **정체성 권력.** (정병순 역). 파주:한울아카데미. (원서출판 2004).

Castells, M.(2014). **커뮤니케이션 권력.** (박행웅 역). 파주:한울아카데미. (원서출판 2013).

Cobb, P. (1994). Where is the mind? Constructivist and sociocultural perspectives on mathematical development. *Educational researcher, 23*(7), 13-20.

Creswell, J. W. (2012). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches*. Thousand Oaks: Sage publications.

Davydov, V. V.(1999). The content and unsolved problems of activity theory. In Y.Engeström, R. Miettinem & R. L. Punamäki (Eds.), *Perspectives on activity theory*(pp. 39-52). Cambridge: Cambridge University Press.

Edwards, R. (2006). Beyond the moorland? Contextualising lifelong learning. *Studies in the Education of Adults, 38*(1), 25-36.

Engeström, Y. (1999a). Activity theory and individual and social transformation. In Y. Engeström, R. Miettinem & R. L. Punamäki (Eds.), *Perspectives on Activity Theory*(pp. 19-38). Cambridge: Cambridge University Press.

Engeström, Y. (2000) Activity theory as a framework for analyzing and redesigning work, *Ergonomics, 43*(7), 960 - 974

Engeström, Y. (2001). Expansive learning at work: Toward an activity theoretical reconceptualization. *Journal of education and work, 14*(1), 133-156.

Engeström, Y. (2015). *Learning by expanding.* Cambridge University Press.

Engeström, Y. (2016). *Studies in expansive learning: Learning what is not yet there.* Cambridge University Press.

Falk, I.(1997). Community learning: using learning to re-think community well being. *Community Arts Network News, 57,* 30-36.

Fenwick, T. (2001). *Experiential learning: A theoretical critique from five perspectives.* Ohio State University: ERIC Clearinghouse on Adult, Career, and Vocational Education.

Fitzgerald, M. (2001). MEDIA CONVERGENCE FACES TECH BARRIER. *Editor & Publisher, 134*(3), 30-31.

Foot, K. A.(2001). Cultural-historical activity theory as practice theory: Illuminating the development of a Conflict-Monitoring Network. *Communication Theory, 11*(1), 56-83.

Gee, J. P. (1999). The future of the social turn: Social minds and the new capitalism. *Research on Language & Social Interaction, 32*(1 & 2), 61-68.

Guile, D., & Young, M. (1998). Apprenticeship as a conceptual basis for a social theory of learning. *Journal of Vocational Education & Training, 50*(2), 173-193.

Habermas, W.(2007). **사실성과 타당성.** (한상진, 박영도 역). 파주:나남출판. (원서출판 1992).

Halliday, J., & Johnsson, M. (2010). A MacIntyrian perspective on organizational learning. *Management Learning, 41*(1), 37-51.

Hammond, S. C., Petersen, D., & Thomsen, S. (2000). Print, broadcast and online convergence in the newsroom. *Journalism & Mass Communication Educator, 55*(2), 16-26.

Hansman, C. (2001). Context-based adult learning. In S. Merriam (Ed.), *The new update on adult learning theory*(pp. 43-51). San Francisco: Jossey-Bass.

Henriksson, K. (2000). *When Communities of Practice Came to Town: On Culture and Contradiction in Emerging Theories of Organizational Learning* (No. 2000/3):Department of Business Administration, School of Economics and Management,Lund University, Sweden.

Kang, D. J. (2007). Rhizoactivity: Toward a postmodern theory of lifelong learning. *Adult Education Quarterly, 57*(3), 205-220.

Kasl, E., & Marsick, V. (1997). Epistemology of groups as learning systems: A research-based analysis. In 27th Annual SCUTREA Conference. London: England.

Kilgore, D. W. (1999). Understanding learning in social movements: a theory of collective learning. *International Journal of Lifelong Education, 18*(3), 191 - 202.

Lantolf, J. P. (2000). Introducing sociocultural theory. *Sociocultural theory and second language learning, 1*, 1-26.

Langemeyer, I. (2006) Contradictions in expansive learning: towards a critical analysis of selfdependent forms of learning in relation to contemporary socio-technical change, *Forum Qualitative Sozialforschung/Forum: Qualitative Social Research (on-line journal), 7*(1), Art. 12. Available online at: http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/76/155 (accessed 23 November 2020)

Lave, J. & Wenger, E. (2010). **상황 학습 - 합법적 주변 참여**. (손민호 역). 서울: 강현출판사. (원서출판 1991).

Leont'ev, A. N. (1974). The probelm of activity in psychology. *Soviet psychology, 13*(2),4-33.

Leont'ev, A. N. (1978). *Activity, consciousness, and personality.* Available online at: https://www.marxists.org/archive/leontev/works/1978/activity-con

sciousness
-personality.pdf (accessed 23 November 2020)

Liu, C.-D. (2006). De-skilling Effects on Journalists: ICTs and the Labour Process of Taiwanese Newspaper Reporters. *Canadian Journal of Communication, 31*(3), 695~714.

Livingstone, D. W., & Sawchuk, P. H. (2003). *Hidden knowledge: Organized labor in the information age.* Rowman & Littlefield.

Lompscher, J.(2006). The cultural-historical activity theory: Some aspects of development. In P. H. Sawchuk, N. Duarte & M. Elhammoumi (Eds.), *Critical perspectives on activity: Explorations across education, work, and everyday life* (pp. 35-51). New York: Cambridge University Press.

Niewolny, K. L., & Wilson, A. L. (2009). What happened to the promise? A critical (re) orientation of two sociocultural learning traditions. *Adult Education Quarterly, 60*(1), 26-45.

Prensky, M. (2001). Digital natives, digital immigrants part 1. *On the horizon, 9*(5), 1-6.

Quay, J. (2003). Experience and participation: Relating theories of learning. *Journal of Experiential Education, 26*(2), 105-112.

Rogoff, B. (1990). *Apprenticeship in thinking: Cognitive development in social context*. Oxford University Press.

Rowlands, M. (2010). *The new science of the mind*. Cambridge, MA: MIT Press.

Sawchuk, P. H. (2003). Informal learning as a speech-exchange system: implications for knowledge production, power and social transformation. Discourse & Society, 14(3), 291-307.

Schugurensky, D. (2010). Citizenship learning for and through participatory democracy. *Learning citizenship by practicing democracy: International initiatives and perspectives*, 1-19.

Seaman, J. (2008). Experience, Reflect, Critique: The End of the "Learning Cycles" Era. Journal of Experiential Education, 31(1), 3 - 18.

van Gelder, T. (1995). What might cognition be, if not computation? Journal of Philosophy, *91*, 345 - 381.

Vygotsky, L. S. (1980). *Mind in society: The development of higher psychological processes.* Harvard university press.

Wenger, E. (2007). **실천공동체**. (손민호, 배을규 공역). 서울: 학지사. (원서출판 1998).

Wenger, E. (2010). Communities of practice and social learning systems: the career of a concept. *Social learning systems and communities of practice*, 3, 179-198.

Wenger, E., McDermott, R. A., & Snyder, W. (2002). *Cultivating communities of practice: A guide to managing knowledge.* Harvard Business Press.

Young, M. (2001). Contextualising a New Approach to Learning: Some comments on Yrjö Engeström's theory of expansive learning. *Journal of Education and Work, 14*(1), 157 - 161.

Abstract

Studying the Recognition of Stepwise Contradiction and Generative Learning Aspects in Collective Learning in the Change of Context

-Focusing on the journalist community group of legacy media-

Kim, Da Seul

Major in Lifelong Education, Department of Education

The Graduate School

Seoul National University

This paper explores the collective and generative learning process driving the collective self-change of a social organization, or the aspect of "generative collective learning." Collective self-change refers to the process by which a group, like a social organization, maintains its existence positively through the rearrangement of its structure and form, owing to the recognition of internal

contradictions in response to changes in the environment and conditions surrounding it. At first glance, learning that leads to such a change may appear as being individual learning; however, such changes are accompanied by a total synthesis that cannot be reduced to individual learning. This study defined this irreducible change and the adaptation process of the group as collective learning and explored the structure and aspects of such learning.

To capture this purpose in an empirical study, it is necessary to locate an organizational unit experiencing serious environmental or contextual changes. In the process of re-adapting to the environment, this organizational unit must be able to capture the unit of phenomena that cannot be reduced to individual learning and describe its aspects. In addition, it is necessary to extract theoretical issues to explain these changes as "learning," especially "collective learning," and critically review them within the existing learning theories.

As a case that can reveal this phenomenon at the empirical level, this study focused on the process of change in a journalist community group. The journalist community group of Jeongron-Ilbo (tentative name), a legacy media in Korea, has been operating stably for decades. However, as the social context changed due to the rapid development of information and communication technology, fundamental contradictions were revealed in the group system, and cracks occurred in its longstanding functions. Assuming that the journalist group is the backbone of the newspaper; it was considered that the change in the newspaper company could be traced by studying how the journalist group recognized a new context and changed to adapt to it.

This study conducted in-depth interviews and recorded the participatory observations of the Jungron-Ilbo journalist community group. Through this, the process by which the collective, organizational, communicative, and systematic changes of the journalist community group occurred at the collective level either through evolution or self-formation was described.

To explain these changes theoretically, this study selected situated learning, activity theory, and expansive learning, which have dealt with the aspects of learning and changes in the collective unit among adult learning theories. This study critically reflects on how these theories can consistently explain the process of collective self-adaptation of Jeongron-Ilbo. Particularly, it focuses on whether the existing theories provide a perspective and conceptual system that could explain the uniqueness of the collective learning dimension of this phenomenon. In other words, how the cracks that occurred between the context and the group are perceived as contradictions at the collective level which drive change and how collective learning emerged as a dimension of collective memory.

Specifically, three research questions are proposed in this study. First, how does the journalist community group perceive the internal and external contradictions of the group in a changing environment (or context)? Second, what are the stages of the activity system of the journalist community group and what are its aspects? Third, what kind of collective learning was developed in this process of change, and what is the aspect of learning?

The findings of the study are summarized as follows.

The journalist community group has been maintained through collective reproductive learning, in which group – knowledge –

learning cyclically define each other and persist in the existing group. The Jungron-Ilbo journalist community constantly maintained an authoritarian and hierarchical communication structure suitable for the traditional media monopoly environment and the trainee journalist system as an introductory ceremony for new journalists was a process of phenomenal reproduction in that context. The knowledge of the group was concentrated on values, worldview, ideology, culture, and emotion reflecting these group characteristics, and was revealed through newspapers as factors that can most effectively contain knowledge. Learning at this time functioned as collective reproductive learning that transferred the group's knowledge to future generations and effectively sustained it; this process was repeated and the group operated stably for a long period of time.

Contradictions emerged within the group amidst the change of context that can shake such a stable traditional system, and the members recognized and overcame such contradictions step by step for survival. These steps were as follows: (previous stage of contradiction) - structuring of contradiction - personal contradiction recognition - attempt to overcome contradiction - aggregation of contradiction - collective contradiction awareness - overcoming contradiction - (circular development of contradiction awareness) In the early stages, the contradictions symbolized by these changes were recognized only at the individual level. In other words, transitional changes that attempted to overcome contradiction usually failed to approach the essence of contradiction, and it was difficult to overcome the gap in the level of perception within the group, resulting in failure. However, when the contradictions became more cohesive and the

group's cracks intensified, collective contradiction awareness arose. Group questions spread throughout the system, and contradictions were overcome. Group changes were made through generative collective learning that created new systems. This contradictory development process is characterized by a cyclical development in which a new system is constantly being constructed, rather than having a linearity that is completed as the contradiction is overcome. The journalist community of Jeongron-Ilbo experienced a total qualitative change in the process of unfolding this contradiction.

Contradiction appeared as an aspect of internalizing the characteristics of the essential contradiction that led to group change through the structuring process with five layers; object – knowledge – learning – activity – structure. The contradiction of the group was first revealed in the layer of the object. This is because media audiences neglect objects in the changed context. However, the attempt to overcome the contradiction by changing only the object failed, revealing the contradiction between the object and the knowledge layer's organicity. Accordingly, contradictions emerged from the learning layer that had transmitted group knowledge and reproduced the group, and gradually, they appeared in the overall system, such as the group's activities and structures. This contradiction triggered the overall change in the group through this expansive structuring process. By analyzing the structure layer, it was confirmed that the contradiction revealed in the journalist community of Jeongron-Ilbo required a total change of the group.

The generative power of collective learning led to a total change in the group. It changed not only the objects, rules, and

divisions, but also the learning method, the space and culture, and even the unit of the group, the subject of change. Generative collective learning had the power of the collective creation of new systems and was reinforced with the will of its members and from the new power imparted by changed knowledge. This learning emerged in the process of the group recognizing contradictions and discussing the direction of change, and dismantling the existing system. Therefore, generative collective learning overcame the group's conservatism and led to the group's self-change.

Collective learning was linked to actual change in the group in the subjective transformation activities of group members. The bureaucratic and downward changes that were initially attempted by the Jungron-Ilbo journalist community lost their persistence as the consent of the journalists was not obtained. Contrarily, the qualitative change of the group was transformed into collective memory when the group members recognized the contradiction through group consciousness and became the subject of change. The bottom-up change did not have an immediate and strong effect compared to the top-down change, but it became the basis for spontaneous and generative collective learning.

The conscious effort for the group's self-overcoming existed the most at points where the group's perception of contradiction led to the action leading to actual change. Self-overcoming is an act that breaks the existing system and organizational structure that is stable and requires a strong will and effort to dismantle oneself. In the process of group change, the existing system soon came to power and resisted change. However, in the process of cohesion of contradictions, and in the process of group

recognition and communication with each other, qualitative elements such as professional vocation and solidarity of group members became the support that enabled the consciousness needed for self-overcoming and in turn became the engine of generative collective learning.

In explaining these phenomena, situated learning, activity theory, and expansive learning theory have their own limitations. First, situated learning theory has limitations in explaining collective learning because it excludes the analysis of group structure. Situated learning is a theory that explains the learning that takes place in a group, but rather than discussing the characteristics and structure of the group, the discussion focused on the learning process of group participants. Therefore, it has not been able to explain the structure of the relationship between group, knowledge, and learning that causes collective reproduction learning. In addition, the group's imbalance in the learning process was overlooked because it did not grasp the forces or political characteristics acting on the group. In addition, by recognizing the group as a fixed unit, there was a limitation in providing a theoretical explanation for the discussion of group change and collective learning.

Expansive learning that discusses group change revealed limitations in explaining the system and structure of the group change process by focusing on the superficial discussion within the schematic of the activity system. Since the analysis of the group and the context of the group is insufficient, the structure of the main concept of contradiction, and the process of triggering the change of the group, were not well-detailed. In addition, it revealed the limitations of the lack of persuasive power for the

force to change the group and difficulty in approaching the core of group change. Due to the lack of historical and structural understanding of the group, the change in the activity system became more localized, and the tendency to reduce extended learning based on the structural contradictions of the capitalist society to the ordinary organizational change theory was observed.

The significance of this study is as follows.

First, this study attempted to approach the essence of collective learning by examining the specific aspects appearing in the actual group change process. This study explored the substantive characteristics of group change while analyzing the group's customs and methods of operation and its longstanding ethnographical forces.

Second, the possibility of a group change through learning was confirmed. Generative collective learning has the power to trigger a total change effecting the group’s system. Collective learning played a role in defining the group's own way of being, beyond learning activities in a narrow sense. These characteristics suggest the possibility of changing the social system through learning in a more expansive dimension.

Third, it is significant that the aspects and characteristics of adult learning were discussed through a theoretical analysis of the specific scenes of adult learning in context. This study focused on collective learning in the workplace and focused on clarifying the working principle of learning to transfer knowledge and reproducing the group and the process of group change. Therefore, it can provide theoretical implications for research on adult learning.

Fourth, this study attempted to present new theoretical findings, rather than using existing theories to explain group change. Using theoretical findings discovered through empirical research, the limitations of the existing theories explaining group change were indicated. Finally, the study attempted to expand the explanatory power of these theories.

keywords : collective learning, contradiction, generative collective learning, group change
Student Number : 2017-37467