



뉴스룸의 내외적 자원융합에 관한 연구 통합뉴스룸과 수용자 참여를 중심으로*

황용석

건국대학교 언론홍보대학원 부교수 prohys@gmail.com

김대경

아디아호주립대학교 매스미디어학과 부교수 kimdk@isu.edu

정동우

건국대학교 언론홍보대학원 부교수 forum@konkuk.ac.kr

저널리즘융합은 교차미디어를 충족시킬 수 있는 통합뉴스룸 논의를 촉발시켰다. 통합뉴스룸은 제한된 기자인력의 활용을 극대화하기 위한 것으로 뉴스생산 체제의 내부자원융합이라 할 수 있다. 반면 융합미디어문화로 수용자들의 능동적 참여가 늘어나면서 이들을 언론사의 외적 자원으로 바라보고 뉴스제작과정에 결합하는 외부자원융합이 있다. 이 연구는 언론사의 자원활당 전략인 통합뉴스룸 논의를 살펴보는 것과 동시에 저널리즘의 질적 측면을 비교해 보았다. 언론사와 수용자의 새로운 관계형성을 통한 수용자 자원의 개발논의를 다루었다. 뉴스생산의 외적자원융합이라 할 수 있는 언론사와 수용자의 결합은 참여 저널리즘의 요소가 결합되어 새로운 가치를 만들 잠재력을 갖고 있는 것으로 평가된다. 저널리즘융합에 대한 내외적 자원을 균형 있게 판단하는 것과 이를 활용하는 데 필요한 개념을 문헌을 중심으로 탐구하였다.

KEYWORDS 저널리즘융합 • 통합뉴스룸 • 교차미디어 • 오픈소스, 크라우드소싱 • 시민저널리즘

* 이 논문은 2008학년도 건국대학교의 지원에 의하여 연구되었음.

1. 서론

기자가 정치인이나 문필가로부터 독립된 상근 직업으로 정착하기 시작한 것은 19세기 중반에서였다. 이 시기에 인쇄인, 발행인, 그리고 편집인의 역할이 분리되기 시작했고, 특파원(correspondents)이 등장해 정보를 수집하는 취재범위가 넓어졌다(김영옥, 1999). 기자가 독립된 직업으로 자리를 잡은 후에도 언론사 내부적으로 직능분화가 일어났다. 다양한 영역으로 특화 혹은 전문화가 일어나면서 신문에서는 취재기자, 사진기자, 교열기자, 편집기와 같은 세분화된 직능이 등장했다. 보다 복잡한 제작과정이 필요한 텔레비전뉴스에서는 취재기자, 카메라기자, 편집기자 등 보다 다양한 기능분화가 일어났다. 이처럼 매스미디어시대 저널리즘은 끊임없는 ‘분화’과정을 거쳐 발전해 왔다.

저널리즘 직군이 세분화되는 것과 함께 제한된 시간에 대량의 뉴스를 생산하기 위한 복잡한 구조의 뉴스룸 조직화가 일어났다. 뉴스룸 내 분화되어 있는 기능들을 효과적으로 통제하고 신경망적인 정보보고체계를 유지하기 위해 수직적이며 위계적인 의사결정구조로 뉴스룸이 조직화되었다(Macintosh, 1994). 언론사들은 제한된 시간에 효과적으로 정보의 흐름을 통제하고 배타적으로 보유한 정보로 가치를 만들기 위해서 패쇄적이고 수직적인 뉴스룸 구조를 발전시켰다. 효과적이었다. 뉴스룸 내 하위 부서들의 정체성은 명확했으며 직능별 노동의 경계 역시 분명했기에 부서들 간의 수평적 커뮤니케이션 보다는 상하간의 수직적 커뮤니케이션이 보다 발달했다. 이러한 일련의 분화는 기자의 정체성 및 역할, 뉴스룸 관행과 문화, 의사결정구조 등 다층적인 미디어사회학적 현상과 맞물려 오늘날 전문직 저널리즘의 특성을 형성했다(Hanitzsch, 2006).

그러나 디지털기술 환경에서 저널리즘이 맞이한 새로운 변화의 흐름은 분화가 아닌 융합이다. 저널리즘에서 융합화의 현상은 1990년대 초반 이후 등장한 웹의 출범과 함께 가속화되었다. 인터넷을 포함한 디지털기술들은 뉴스의 생산과 소비에 걸친 모든 영역에서 변화를 불

러왔다. 이것은 저널리즘 행위와 시스템 전반에 큰 변화를 불러왔다 (Chaffee & Metzger, 2001; Turow, 1992). 저널리즘융합현상에 대해서는 그동안 다양한 논의가 전개되어 왔다. 이 현상에 대해 학자들이 사용한 명칭도 다양해서 교차미디어생산(cross media production, Petersen, 2006), 트랜스미디어(trans media, Jenkins, 2003), 멀티플랫폼(multiple platforms, Jeffery-Poulter, 2003), 하이브리드 미디어(hybrid media, Boumans, 2004), 인터미디어(intermedia, Rajewsky, 2002) 등 여러 가지로 불러왔다.

저널리즘융합현상을 설명하는 여러 논의들은 이 개념이 기술, 경영 전략, 조직 내 커뮤니케이션, 전문직이라는 복합적인 관점에 걸쳐 있는 다차원적인 속성을 갖고 있다고 말한다(Salaverria, 2003; García Avilés, 2006). 같은 맥락에서 파블릭(Pavlik, 2000)은 저널리즘융합이 기자들의 작업 방식, 뉴스 콘텐츠양식, 뉴스룸의 조직 및 구조, 그리고 언론사·기자·수용자들 간의 관계변화 등 네 가지 차원에서 설명될 수 있다고 말했다. 또한 싱어(Singer, 2004: p.3)는 저널리즘융합을 ‘상호 구별되던 인쇄, 텔레비전, 그리고 온라인 미디어들이 기술, 상품, 종사자 그리고 물리적 환경 차원에서 결합되는 것’으로 설명했다.

이 같은 맥락 속에서 이 연구는 교차미디어환경에서 나타나는 저널리즘융합의 두 가지 양상, 즉 통합뉴스룸으로 대표되는 뉴스제작체계의 조직융합과 능동적 수용자들이 뉴스제작에 직·간접적으로 참여하면서 나타나는 수용자와의 외적융합에 주목하고자 한다. 뉴스생산체계의 융합화는 피할 수 없는 미디어의 구조적 변동이지만, 서로 상이한 성격의 융합화 현상이 동시에 일어나면서 다양한 저널리즘 이슈들이 발생하고 있다. 이 연구는 자원활당 전략인 통합뉴스룸을 저널리즘의 질적 측면을 평가한 후, 언론사와 수용자의 새로운 관계형성을 통한 수용자 자원의 개발논의를 다루었다. 뉴스생산의 외적자원융합이라 할 수 있는 언론사와 수용자의 결합은 참여저널리즘의 요소가 결합되어 새로운 가치를 만들 잠재력을 갖고 있는 것으로 평가된다. 저널리즘융합에 대한 내외적 자원을 균형 있게 판단하는 것과 이를 활용하는 데 필요한 개념

을 문헌을 중심으로 탐구하였다. 또한 이 연구에서는 통합뉴스룸을 중심으로 한 논의와 참여저널리즘적 현상이 뉴스조직에 공존할 수 있는지 그리고 이러한 결합이 언론사에 가져다줄 조직적이고 문화적인 과제는 무엇인지를 탐구하고자 한다.

2. 저널리즘융합의 두 가지 접근

1) 기술·산업적 접근

저널리즘융합은 미디어융합의 한 부분이다. 여기서 융합이란 정보가 언제든 조립되고 해체될 수 있다는 것을 의미하며 나아가 매체 간 기술적 경계가 무의미해진다는 것을 뜻한다. 즉, 디지털 테크놀로지에 의한 매체 융합은 미디어 기술, 미디어 산업, 그리고 수용자 등 뉴스 미디어 전 영역에 걸쳐 일어나고 있으며 그 영향력 역시 모든 분야에 미치고 있다(Gordon, 2003; Quinn, 2002, 2005). 미디어융합은 디지털 기술 혁신에 의해 서로 다른 미디어 기능들이 하나로 통합되어 가는 일련의 과정이자 결과물이다(Dupagne & Garrison, 2006; Stipp, 1999). 이 개념은 문자(text), 이미지(image), 소리(audio), 영상(video) 등 서로 다른 정보양식들이 디지털 기술로 결합되는 멀티미디어 환경을 지칭하지만, 그 설명범위가 기술에 국한되는 것이 아니다. 다양한 미디어 변형(Fidler, 1997)이 일어나는 가운데 나타나는 미디어 산업의 지형과 제도의 변화, 그리고 미디어 이용자 환경의 변화가 미디어융합에 내포되어 있다.

고든(Gordon, 2003)은 미디어융합을 여섯 가지 차원으로 구분했다. 미디어기술(콘텐츠의 생산, 분배, 소비단계에서의 기술융합), 미디어조직(뉴스생산, 분배채널의 소유권의 융합), 미디어전략(교차미디어 환경에서 상호관측을 위한 전략), 미디어구조(직무나 조직의 융합), 정보수집(정보양식과 수집의 융합), 그리고 스토리텔링(정보제시방식)이

그것이다.

융합을 부정확하게 또는 지나치게 다양하게 정의한다는 비판에도 불구하고(Noll, 2002; Quinn, 2005), 미디어융합 논의는 기술 혁신과 그에 따른 미디어 기능이나 응용물의 통합과 같은 기술적·산업적 차원에서 다루어져 왔다(Dupagne & Garrison, 2006; Stipp, 1999). 볼드윈 등(Baldwin, McVoy, & Steinfield, 1996)도 미디어융합을 “방송, 케이블, 통신, 서비스가 함께 모여 새로운 미디어 세계를 형성하는 현상”으로 정의하면서 미디어융합 논의의 촉발기제로서 미디어산업의 탈규제와 미디어 시장의 통합을 들고 있다. 특히 미국의 미디어 시장의 변화는 범세계적인 미디어융합논쟁을 촉발했다. 인쇄미디어, 방송미디어, 통신미디어가 각각 구분되어 있던 미디어 산업의 3분할 모델이 미디어 시장간 교차소유 규제를 철폐한 1996년의 통신법제정 이후 급격한 시장통합현상이 나타났다. 이 법의 제정 이후 미국에서는 미디어 간 인수합병이 급속히 진행되었으며, 그 결과 거대 미디어 기업의 등장과 더불어 미디어산업의 국제화가 나타났다(권만우, 2005). 이러한 현상은 범세계적인 것으로서 한국 역시 예외가 아니다. 특히 한국에서는 2011년 방송법의 개정을 통해 신문사의 종합편성채널이 허용됨으로써 신문사의 방송저널리즘 진출이 본격화되었다.

미디어융합의 산업적 논리는 뉴스의 생산과 분배를 둘러싼 융합논의와 밀접히 연관되어 있다. 복합 미디어기업들이 보유한 신문, 방송, 온라인 뉴스콘텐츠를 유기적으로 공유하거나 생산단계에서 그것이 가능하도록 설계하는 것은 저널리즘융합의 가장 중요한 주제로서 복합 뉴스기업의 시너지효과를 높이기 위한 생산체계의 융합을 포함하고 있다(Fitzgerald, 2001; Quinn, 2002).

저널리즘융합에 대한 다수의 논의는 언론사들이 뉴스생산체계를 저비용 체제로 바꾸기 위한 비용절감전략(van Kranenburg, 2004), 기자가 취재과정에서부터 복수의 매체에 동시에 뉴스를 제작 및 전송할 수 있도록 하는 통합된 뉴스제작시스템, 다재다능한 능력을 보유한 기자 등을 포함하는 다양한 주제로 확장되었다.

미디어융합이 산업이나 기술융합과 같은 거시적인 논의로부터 개념이 확장되어 왔다면, 저널리즘융합은 뉴스룸 혁신이나 뉴스생산체계의 재편과 같이 보다 구체적인 사안을 중심으로 논의가 전개되어 왔다. 특히 뉴스룸은 기자의 역할, 저널리즘 가치와 문화, 그리고 뉴스생산체계가 집약된 곳으로 저널리즘융합의 중심주제였다. 과거와 다르게 교차 미디어 경영을 해야 하는 언론사에게 있어 뉴스룸 구조는 경제적 효율성을 구현하는 가장 중요한 출발점이자 콘텐츠의 품질을 결정하는 요소이기 때문이다.

2) 융합문화적 접근

다른 한편으로 기술적이고 산업적인 차원에서 융합을 정의내리는 것과 다르게 미디어융합을 문화적 관점에서 해석하려는 시도들이 있다 (Jenkins, 2004; 2006; 정준희 · 김예란, 2010). 이러한 입장에서는 미디어산업의 논리를 바꾸는 힘이 미디어를 가로지르는 수용자의 참여적 힘이며, 융합이 하나의 기기에 기능을 통합하는 기술적 통합과정에 그치는 것이 아니라 수용자 스스로 기술을 접목하여 산재된 미디어 콘텐츠를 연결하여 사용하는 문화적 전환이자 과정으로 융합을 바라본다. 젠킨스의 논의는 미디어융합을 둘러싼 담론이 기술, 서비스, 정책, 콘텐츠라는 정형화된 틀을 넘어서서 디지털경제의 재구조화, 생산자와 소비자의 새로운 관계형성, 소비과정으로서 참여 등 역동적이고 모순된 과정을 설명하는 데 유용하다. 이는 융합과 분화가 동시에 고려되어야 함을 의미하며 융합이 미디어 기업의 내부자원을 융합하는 제한된 시각을 벗어나 소비자와의 관계적 시각 또는 공존적 시각을 가져야 한다는 의미이다(Jenkins, 2006). 그런 점에서 젠킨스의 ‘융합문화론’은 기술 중심적이고 산업 편향적인 관점을 넘어 융합을 사회변동의 중요한 축으로 내세웠다는 점에서 의의가 있다.

융합문화적 관점은 미디어 내부의 조직합리화보다 미디어 밖의 새로운 힘 또는 세력의 자율성에 주목한다. 올드미디어와 뉴미디어가 상

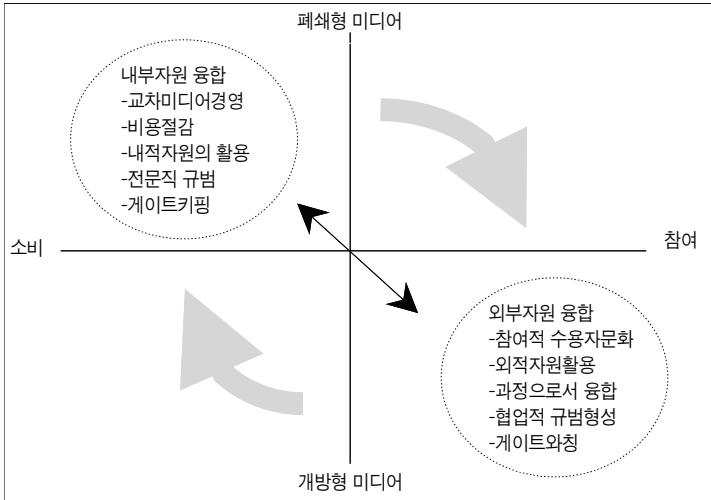


그림 1. 저널리즘융합의 두 가지 양상

호 교차하는 가운데 거대기업 미디어와 참여형 풀뿌리 미디어가 뒤섞이면서 기자와 같은 미디어 생산자와 참여하는 수용자 사이에 힘의 관계가 예측하기 어려운 방향으로 변하고 있다. 또한 수용자의 능동성이 전통적인 매스미디어의 정보관리능력을 위협하고 있다(정준희·김예란, 2010). 이른바 풀뿌리 언론, 시민저널리즘, 위키저널리즘, 크라우드소싱저널리즘과 같은 새로운 양식의 참여형 저널리즘 모델은 미래형 언론의 상을 제시하는 것이다.

3. 내부자원융합과 통합뉴스룸의 한계

1) 통합뉴스룸모델

교차미디어 환경에서 뉴스는 단일 미디어에서 소비되는 정보가 아니라 다양한 미디어를 통해 유통되고 소비되는 복합적인 정보상품이 되었다. 그에 따라 언론사들은 융합미디어환경에 맞춘 제작환경과 인력구조를 갖추어야 했다. 통합뉴스룸은 적은 비용으로 다수의 매체를 동시에 만족시켜 경영 효율성을 높이기 위한 수단이며 이종 매체 간의 정보를 공유하고 업무의 효율성을 높이는 지식경영의 구현체이기도 하다 (Quinn, 2002). 또한 새로운 기술의 채택과 조직구조의 변화를 통해 비용을 절감하고 변화된 기술과 수용자 환경에 기민하게 대응하기 위한 수단이라 하겠다.

통합뉴스룸은 뉴스룸의 내부 자원의 효율을 극대화하려는 경영전략으로서 이 글에서는 뉴스룸의 내부자원융합으로 명명했다. 이러한 내부자원융합은 통합뉴스룸 도입의 필요성과 모델을 제시하는 선행연구들에 잘 반영되어 있다. 통합뉴스룸을 설명하는 모델들은 느슨한 통합에서 완전한 통합으로 단계별 진화를 다루며, 그 진화의 결과물은 이종 미디어 간 결합효과를 양적으로나 질적으로 극대화시키는 데 있다.

통합뉴스룸 논의는 국내에서도 중요한 주제의 하나였다. 국내 연구들은 새로운 모델을 제시하기 보다는 해외 사례를 소개하고 있다. 이종순(2006)은 미디어융합에 대한 논의를 통해 통합뉴스룸의 등장배경을 살펴보고, 통합뉴스룸의 성공사례와 실패사례를 분석한 후 미디어 산업적인 측면에서 통합뉴스룸의 성장방향을 제시했다. 정동우(2006)는 국내신문사들의 뉴스룸 통합의 조건을 분석하면서, 통합뉴스룸이 다매체 전략으로 언론사의 생존 역량을 높이는 데 기여하고 있으며 회사 내의 각 사업 부분을 자극하고 견인하여 전체적으로 기업으로서의 역동성을 만들게 될 것이라고 전망한 바 있다. 황용석(2003)은 새로운 디지털 미디어 환경에서 방송저널리즘의 뉴스룸 차원에서는 다매체 환

경을 동시에 만족하는 단일 뉴스룸 또는 조직이 필요하며, 기자 개인의 차원에서는 복합기능이 수행되어야 한다고 제시한 바 있다. 권만우(2005)는 미국 신문기업 사례를 분석하면서, 다양한 통합뉴스룸 모델을 소개하고 있다.

통합뉴스룸 모델은 이론체계에 기반해 있기보다는 사례를 통해 귀납적으로 제시된 것이다. 대표적으로 게리슨과 듀파인(Garrison & Dupagne, 2003)은 기술적인 관점, 비즈니스적인 관점 그리고 콘텐츠의 다양한 활용 관점에서 통합 뉴스룸의 유형을 나누어 설명한다. 필락(Filak, 2003)은 미국 언론사들의 통합 형태를 연구해서 통합의 강도를 바탕으로 최소 통합모델, 조직분리-기사공유통합모델, 영역단위통합모델, 그리고 슈퍼 기자 통합모델 등 네 가지로 구분하였다.

데일리 등(Dailey, et al., 2005)의 연구는 멀티미디어 환경에서 이종 매체들간의 뉴스룸 통합이 어떤 단계로 진전되는가를 설명한다. 이들은 뉴스룸의 통합유형이 서로 다른 매체들의 협력관계의 수준으로 구분될 수 있다고 말하면서 5단계의 통합모델을 제시했다. 5단계는 매체간 상호관측, 복제, 경쟁협조, 콘텐츠 공유 그리고 완전한 융합 단계를 말한다. 각 단계는 완전히 분단되어 있는 것은 아니다. 매체간의 협력 정도와 상호작용에 따라 중복되기도 한다. 5단계를 통합의 수준으로 구분하면 상호관측과 복제는 낮은 수준의 통합이며, 경쟁협조는 중간 정도의 통합, 콘텐츠 공유 이상은 높은 수준의 통합이다.

2) 뉴스룸융합에 따른 평가적 논의들

(1) 경영적 차원

통합뉴스룸에 대한 상당수 논의들은 경영효과를 다루고 있다. 일부 경험적 연구들에서 통합의 효과로 긍정적 결과들이 나타난다는 증거가 발견되었다. 설리번(Sullivan, 2004)은 미국 캔사스 주 로렌스의 저널 월드(Journal World) 사례 연구를 통해 통합 뉴스룸이 경영수지 개선에 유용하다는 결과를 제시했다. 영국 데일리텔레그래프그룹에 대한 사

레연구를 통해 “데일리텔레그래프가 신문, 방송, 온라인 등 계열 미디어들의 뉴스룸 통합을 통해 경영위기를 성공적으로 극복하고 있다”며 “뉴스룸 통합이후 효율적인 원-소스-멀티-유스를 통해 신문부수 감소추세는 경쟁사들에 비해 줄어들고, 신문의 분야에서 수입이 증가하는 등 경영수지가 호전됐다”고 평가했다(IFRA, 2008). 독일 AS그룹은 뉴스룸 통합을 통해 인력절감 효과를 거두어 비용절감에 긍정적인 영향을 미친 것으로 나타났다(박주연, 2005).

국내 언론사들이 통합뉴스룸을 도입한 이후 나타난 경영성과를 분석한 연구들에서도 긍정적 결과들이 발견되었다. 김경호·김동규(2008)는 국내 주요 오프라인 신문사들이 기존 아날로그에서 디지털 기술 기반으로 전환을 모색하는 과정에서 나타나는 조직 안팎의 변화를 유형화하면서 신문사들이 온라인과 오프라인의 통합 뉴스룸을 확대하는 전략을 폈으며, 이종매체 간 전략적 제휴, 신규 뉴스서비스 도입, 공동아카이브 사업의 가시화 등 비즈니스적으로 새로운 성과들을 확인했다.

임봉수(2009)는 통합뉴스룸을 채택한 언론사의 발행부수를 종속변수로 놓고 실시한 회귀분석에서 통합여부, 통합수준, 물리적 통합여부 등 통합과 관련한 세 가지 독립변인들이 모두 긍정적인 영향을 미치고 있음을 발견했다. 정동우(2007)는 CBS에 대한 사례연구를 통해 뉴스룸 구성원들의 정서적 동의 등 성공의 조건들이 충족되어야 통합뉴스룸의 경영성과가 높아진다는 결론을 내렸다. 실제로 CBS의 경우 뉴스룸을 통합한 이후 매출과 광고실적이 크게 늘어났다고 평가했지만, 이 같은 유형이 대형 언론사에도 적용될지에 대해서는 회의적인 평가를 내렸다(정동우2007). 김정환·김성철·윤영민(2011)은 경영학적인 지식자원 관점에서 언론사가 자사뉴스에 사용자 제작콘텐츠(UGC, User Generated Contents)를 활용하는 정도를 분석해서 ‘기업규모’나 ‘지식기반자원’(전체인력 중 뉴미디어종사자 비중, 시민기자제도 활용정도)이 언론사들의 UGC 활용 정도에 유의미한 영향을 미치고 있음을 확인했다.

물론, 이와 상반된 결과도 있다. 톰킨스(Tompkins, 2001)은 통합 뉴스룸이 오히려 새로운 인력을 수급해야하는 등 비용을 더 발생시킬 수 있다고 주장했다. 또한 글래서(Glaser, 2004)와 케터러(Ketterer, et al., 2004) 등의 연구에서도 통합뉴스룸의 경제적 효과가 과장되었다는 주장이 포함되어 있다.

(2) 가치·문화적 차원

저널리즘융합현상의 하나로 나타나고 있는 통합 뉴스룸은 그것이 갖는 경제적 효과에 대한 기대에도 불구하고 ‘저널리즘의 질’이나 ‘조직의 효과적인 운영’ 측면에서 여전히 많은 과제를 안고 있다. 통합적이고 멀티 미디어적 조직적 환경에서는 상이한 미디어 문화가 충돌하고 조직간 편집권 통제의 문제가 발생될 수 있다. 통합 뉴스룸 통합과정에서 기존 언론종사자들의 우려도 동시에 존재하고 있다(Noll, 2002; Quinn, 2005).

싱어(Singer, 2004)는 미디어 뉴스룸 통합과정에서 기자들의 저널리즘 규범과 가치, 조직 내 문화적인 변화와 뉴스 제작(making news) 과정 등에 대한 인식 조사를 진행하였다. 그는 이 조사에서 일반적으로 기자들은 융합환경이 가져다주는 가능성, 즉 단일 매체 뉴스보다 멀티 미디어 뉴스가 더 심층적이고 상세한 뉴스를 만들어 낼 수 있다고 답했다. 그러나 통합 뉴스룸의 환경에서 기자들 상호가 상대 미디어에 대한 이해가 부족하고 편견이 있다는 것도 발견했다. 그가 인터뷰한 한 신문 기자는 멀티미디어 환경에 대한 경험을 요리에 비유해서 응답했다. “텔레비전은 애플타이저(전채), 신문은 주 코스, 그리고 웹 사이트는 디저트이다”라는 그의 답변은 기자들이 갖고 있는 매체에 대한 편향성을 드러내는 것이다(Singer, 2004, p.846). 또한 디지털 미디어융합의 환경에도 불구하고 자신들의 기존 미디어 문화에 대한 견지와 다른 매체에 대한 편향이 존재한다는 사실도 발견되었다. 예를 들면, 신문 기자들은 텔레비전 기자는 심각하고 이슈 지향적인 뉴스에 별로 관심이 없다고 여기고 있었다.

폴(Paul, 1998)에 따르면 기존의 매체들이 뉴스룸을 통합하지 못한 이유는 여러 가지이다. 매체별 기술적 특성과 그에 대한 이해도의 차이에서 오는 장애, 오랜 동안 구축된 매체별 문화적 특성에서 오는 장애, 그리고 공유하는 규범이나 가치관의 차이 등이 대표적인 통합의 장애요소들이다.

이처럼 통합 뉴스룸의 성공 열쇠는 기술의 문제라기보다는 조직 간 문화적 장벽을 어떻게 해소할 것인가에 달려 있다. 피츠제랄드(Fitzgerald, 2001)에 따르면 매체 간 융합의 가장 큰 장애요소는 '문화적 저항'(cultural resistance)이다. 문화적 저항은 전통이 오래된 조직일수록 더 심했다. 따라서 뉴스룸의 통합은 모든 사례에 공통적으로 적용되는 획일적인 모델을 갖는 것이 아니라 개별 매체사들의 역사적 배경, 문화적 특성에 기반해서 변형적으로 적용되고 있다. 또한 뉴스룸의 문화적 융합은 기자 개인들이 새로운 것을 받아들일 수 있는 탄력적 사고(flexibility)에서부터 나온다고 말할 수 있다(Trombly, 2000). 이 외에도 통합뉴스룸에서 빚어지는 갈등과 문화충돌을 다룬 연구(Glaser, 2004a; Bulla, 2002; Dotinga, 2003)들은 뉴스생산 조직의 변화가 단순히 기술의 채택이 나 경영 효율성의 문제만은 아님을 말해 준다.

해몬드(Hammond, et al., 2000) 등은 융합미디어 환경에서 미디어들 간의 상호 경쟁적 문화가 협력적이고 융합적인 문화로 옮겨가야 한다고 보았다. 구체적으로 뉴스제작과정이 개별 매체별로 구분된 환경에서 기자들은 개별 매체에 제한적으로 적용되는 특정한 기술을 보유하며 뉴스룸의 문화도 위계적인 구조를 띤다. 그러나 협력적 문화단계를 거치고 융합의 수준으로 진전된 뉴스룸에서는 복수의 매체에 뉴스를 보내는 병렬적 제작과정과 통합된 멀티미디어 기술, 그리고 자기 조직화를 통한 자율적인 의사결정문화가 필요하다고 봤다.

(3) 기자노동 차원

통합뉴스룸 도입에 따른 기자노동이나 게이트키퍼과정에 초점을 맞춘

연구에서 김사승(2006)은 온-오프 뉴스룸 통합에 따라 뉴스조직 내 간부의 통제기능이 어떻게 달라지는지를 살폈다. 생산관행에 있어서, 효율적인 뉴스생산을 위해 간부의 통제는 ‘통제중심’에서 조정 및 관리가 강조되는 ‘느슨한 통제’로 달라진다고 밝힌바 있다. 이 분석을 통해 그는 뉴스내용을 둘러싼 뉴스조직의 인적요소, 뉴스조직의 생산전략, 환경요인 등이 서로 영향을 미치면서 뉴스내용에 변화를 가져올 수 있다는 의견을 제시했다.

이화행·김채환(2007)은 통합뉴스룸 도입으로 인한 신문기자들의 뉴스 제작 및 생산측면의 변화에 대해 분석하였다. 신문기자들의 심층인터뷰를 통해 컴퓨터 활용 취재보도의 증가, 멀티미디어 기사쓰기의 일반화, 온라인 저널리즘의 질적 발전 등이 긍정적으로 인식되고 있었으며, 마감시간 변화에 따른 업무부담으로 소재의 연성화 등 뉴스의 질 하락을 우려하는 견해가 제시되었다.

윤익한·김균(2011)은 CBS 통합뉴스룸 사례를 통해 뉴스생산 노동과정의 변화를 연구하였다. 분석 결과, 통합뉴스룸 도입으로 인해 기자들은 숙련노동에 대한 통제력을 상실해가면서 탈숙련화되었으며, 경영진들은 새로운 뉴스생산 관행, 가족주의 노사문화에 대한 노동자들의 동의를 획득해 나갔고, 내부노동시장 분절화를 통해 기업권력의 강화와 노동사회의 고립화 전략을 취하고 있었다.

(4) 기자역할 인식 차원

통합 뉴스룸에 대한 최근 연구들은 기자들이 변화한 조직환경에서 중요하게 생각하는 요소를 알 수 있다. 미국 전역에 걸쳐 신문 뉴스룸에 종사하는 3,800명 신문 기자들을 대상으로 한 조사에서 나타나는 것과 같이 대부분의 기자들은 저널리즘의 기능이 디지털 영역으로 이동했다고 인식한다(Williams, Lynch, & Lebailly, 2009).

지역 텔레비전 방송국의 통합뉴스룸 연구(Smith, Tanner, & Dube, 2007)에서 스미스와 그의 동료들(2007)은 통합뉴스룸 운영에 대한

인식 조사와 함께 일상적인 뉴스 제작 과정에 미치는 영향에 대해 연구를 하였다. 10명 중에 거의 7명(68%)은 융합 관련 업무에 관여를 하고 있으며, 절반 이상(55.6%)이 그러한 디지털 뉴스 업무에 긍정적 혹은 매우 긍정적으로 응답을 하였다. 전체적으로 보면, 60.8%의 기자들과 제작자들은 방송국의 컨버전스 환경에 긍정적으로 평가하고 있는 것으로 나타났다.

미국 플로리다의 탬파뉴스센터(Tampa News Center) 연구에서 듀팽과 게리슨(Dupagne & Garrison, 2006)은 탬파 뉴스센터가 설립된 지 3년이 지난 시점에서 새롭게 통합된 뉴스룸 구조 등이 기자들의 인식과 뉴스 제작환경에 미치는 영향에 대해 조사를 하였다. 여기서 신문, 방송, 그리고 온라인 미디어에서 각각 선택된 12명의 뉴스 편집자와 디렉터를 대상으로 한 심층 인터뷰에서 미디어 융합에 대한 정의, 뉴스룸의 운영과 조직문화에 나타난 변화, 컨버전스 뉴스룸 환경 아래 요구되는 전문 기술, 저널리즘 교과목에 대한 합의 등에 대해 조사를 하였다. 대부분의 기자들이 저널리즘융합을 인적, 시설, 그리고 아이디어 등 활용가능한 자원의 공유로 인식하는 경향이 있으며 서로 다른 매체 간의 소통강화를 중요 과제로 인식하고 있다. 또한 뉴스룸 운영과 조직 문화의 변화와 관련해서, 멀티미디어 플랫폼 환경에서 자신들의 증가된 업무 부담 속에서 멀티미디어 스토리텔링에 대한 관심이 증가하고 있음을 보여주었다. 특히 온라인 플랫폼에서 어떻게 뉴스를 보도하고 재현해 내는가에 대한 노력이 요구된다. 한편, 이들의 연구에서 변화되는 뉴스 작업 환경에도 불구하고, 저널리즘 업무에서 핵심적인 역할은 변하지 않았다고 응답하였다.

3) 내적 자원관리의 한계

통합뉴스룸은 교차미디어경영의 관점에서도 상반된 증거를 보여주고 있다. 아직까지 통합의 경제적 효과를 체계적으로 검증할 만한 자료는 부족하다. 대부분의 연구가 제한된 사례연구에 기반해 있기 때문이다.

선행 연구들을 참조해 보면, 경영적 관점에서 긍정적 평가가 다소 많은 반면, 가치와 문화적 충돌이 역시 중요한 문제점으로 지적되고 있다.

이 문헌들을 비교하는 데 있어 국내 연구들의 대다수가 온라인과 오프라인의 통합에 초점을 맞추고 있다는 점에서 설명의 제약이 따르는 것도 사실이다. 2011년에 방송법이 개정되면서 신문사의 종합편성채널 운영이 허가되었지만, 조치가 출범한지 얼마 되지 않아 연구대상으로는 적합해 보이지 않는다.

이 같이 제한된 문헌에도 불구하고 통합뉴스룸이 저널리즘의 질을 증진시켰다는 경험적 자료가 매우 빈약하다고 말할 수 있다. 오히려 젠킨스(Jenkins, 2006)의 주장처럼 통합뉴스룸은 미디어기업의 잉여가치 창출을 위한 필수전략이 구현되는 장치로 해석될 수 있다. 통합뉴스룸의 핵심은 언론사 내부의 인적자원의 활용을 극대화하는 데 있다.

기술적이고 경제적 효용성이 기자들의 상호경쟁을 촉발시킨다는 점에서는 일부 긍정적 위안을 찾고자 하지만(Singer, 2004; 권만우, 2005) 경쟁과 기사품질의 관계는 명확하지 않다. 뉴스룸 통합이 오히려 저널리즘의 훼손한다는 글레이저(Glaser, 2004)의 주장은 설득적이다. 기자들이 하루에 생산할 수 있는 기사가 제한되어 있지만 통합뉴스룸은 이전보다 더 많은 양의 기사를 소화하도록 만들고 있다. 특히 통합뉴스룸이 비용을 줄이기 위한 목적에서 추진되는 경우가 많아서 추가적 인력투입 없이 기존의 인력을 재할당하는 방식으로 융합미디어환경에 대응토록 한다. 따라서 과도한 업무로 인해 부실기사가 양산될 수 있으며, 심층적인 뉴스를 소화할 시간적 여유가 허락되지 않는 경우가 많다.

실제로 통합뉴스룸 환경은 기자들에게 컴퓨터뿐만 아니라 스틸 사진, 비디오나 오디오 클립 등을 생산하고 가공해서 여러 미디어의 뉴스 수요를 충족시키는 다재다능한 능력을 요구하고 있다. 더 이상 단일한 미디어만을 위해 뉴스를 만들어서는 안 되고 텔레비전, 라디오, 신문, 온라인 등 여러 가지 미디어플랫폼에 맞는 다른 양식의 뉴스를 생산할 수 있는 복합적인 기능을 요구하고 있다(Quinn, 2005; Singer, 2008). 이 같이 다재다능한 기자상은 저널리즘의 사회적 책임과 관련되었다기보

표 1. 통합뉴스룸에 대한 문헌상의 평가

분야	긍정적	부정적
경영	수입증가(Sullivan, 2004) 인력절감(Ibra, 2008) 광고실적 증대(정동우, 2007) 신규서비스 도입(김경호 외, 2008) 총수입 및 발행부수 증대(임봉수, 2009)	비용증대(Tomplcins, 2001)
가치·문화	탄력적 사고(Trombly, 2000)	편견, 이해부족(Singer, 2004) 문화저항(Fitzgerald, 2001) 규범과 가치충돌(Daul, 1998; Glaser, 2004; Bulla, 2002; Dotinga, 2003)
노동	간부통제 완화(김사승, 2008) 컴퓨터 활용도 상승(이화행 외, 2007)	업무시간 증대(이화행 외, 2007) 탈속련화화 기업권력강화(윤익환 외, 2011)
역할인식	융합환경에 대한 긍정적 태도(Smith, et al, 2007)	

다는 언론사의 경영효율화에 기준이 두어져 있기에 이러한 다재다능함이 곧 보도의 품질로 반영되는 것은 아니다.

통합뉴스룸에서 이루어지는 작업들이 기사의 품질을 높이고 공공사안을 더 깊이 있게 파고들기 보다는 여러 출구로 내보낼 소포꾸러미를 포장하는 것에 불과하다는 벨트랩(Beltrame, 2001)의 비판적 평가와 서로 다른 미디어를 충족하기 위해 별도의 추가 취재 없이 단순히 뉴스를 재구성하는 수준의 다량생산 시스템이라는 스톤(Stone, 2002)의 주장은 뉴스룸 통합이 생산성 증대에 기반해서 추진되는 한계를 보여주는 것이다. 실제로 클리넨버그(Klinenberg, 2005)의 분석에 따르면, 기자들이 기사를 작성하는 시간이 줄어든 반면 인터넷이나 다른 미디어에 보낼 기사를 재가공하는 시간은 늘어난 것으로 나타났다. 기자들 역시 높은 노동강도로 인해 연성기사와 같이 취재시간이 짧고 여러 미디어에서 소화될 수 있는 기사를 선호한다.

뉴스제작시스템의 내적 효용성을 높이고자하는 시도는 경영성과를 위해 융합미디어 환경에서 피할 수 없는 것처럼 보이지만, 저널리즘

의 질의 측면에서 바람직한 결과를 낳는다고 말하기는 힘들다. 언론사들이 제한된 내부자원의 활용을 극대화하는 데는 한계가 존재한다. 폭발적으로 늘어가는 정보량과 사회의 복잡성을 소수의 내부인력으로 소화하는 것에도 제약이 있다.

4. 외부자원융합과 협업적 뉴스룸의 가능성

1) 융합문화와 수용자의 새로운 관계

제한된 기자인력의 활용을 극대화하기 위한 통합뉴스룸전략이 뉴스생산의 내부자원융합이라면, 수용자들을 언론사의 외적 자원으로 바라보고 이들을 뉴스제작과정에 능동적으로 결합하는 것을 이 글에서는 외부자원융합이라 칭하고자 한다. 외부자원융합은 미디어 기업 간의 교차경영이라는 산업적 해석과 다른 차원이다. 과거 뉴스소비자로 머물렀던 수용자들을 뉴스생산의 한 축으로 접목할 수 있는 것은 새롭고 부상하는 융합문화에 기인한다.

웹2.0기술이 대중화된 후 수용자들의 참여문화가 증진되고 언론사와 수용자의 협업적 관계가 형성되기 시작했다. 수용자들은 자신들이 보유한 다양한 기기를 기반으로 다른 사람과 소통하면서 콘텐츠를 자유롭게 활용하고자 하는 문화를 양산하고 있다. 그들은 뉴스제작 및 유통 과정에 더 참여하려 하고 있으며 언론에 자신들의 의견을 피드백으로 보내고 있다. 이러한 새로운 경향은 미디어 생산자와 소비자 간의 관계를 재강화시키는 촉매가 되며 융합된 뉴스기사를 양산시킨다(Jenkins 2004). 미디어 생산과 소비의 융합은 시민-소비자, 공동 창작자, 시민 기자 등과 같은 참여저널리즘을 불러 왔다고 본다.

융합미디어문화가 만들어 내는 참여적이고 협력적인 수용자는 언론사의 외부자원으로서 중요한 가치를 갖는다. 길모어(2004)는 디지털 시대의 뉴스는 수용자에게 강연하는 자세가 아니라 대화하는 자세로

바뀌어야 하며 뉴스의 생산 메커니즘도 정보의 통제보다는 어떻게 이용자들의 참여를 이끌어 낼 것인가로 관심이 이동해야 한다고 주장한다. 이 점에서 융합미디어 환경에서는 기자들은 변화된 수용자의 위상과 역할을 이해하고 뉴스제작의 동반자로 그들과 상호적인 관계를 형성해야 할 필요가 커졌다(Deuze, et al., 2007; Gillmor, 2004).

또한 융합미디어 환경은 게이트키퍼로서 저널리스트의 역할을 축소시키면서 수용자인 시민들이 정보를 스스로 선택하고 때로는 언론사나 공중에게 정보를 제공하는 역할도 수행하고 있다. 번스는 게이트키퍼에서 게이트워칭(gate watching)으로의 변화가 핵심이라고 주장한다(Burns, 2010). 게이트 워칭은 언론사의 내부의 작동 메커니즘과 상관 없이 사회가 뉴스의 게이트인 언론을 감시한다는 것을 말한다.

2) 뉴스룸과 외부자원의 융합

(1) 기자와 수용자의 새로운 관계

저널리즘과 수용자의 관계가 뉴스의 소비적 차원이 아닌 생산적 차원에서 결합되는 것은 참여저널리즘의 특성이다. 수용자들이 뉴스제작에 적극적으로 참여하는 모델은 1980년대와 1990년대 미국에서 활발하게 전개된 공공저널리즘에서도 시도된 바 있다. 그러나 공공저널리즘은 뉴스생산의 주체인 언론사가 수용자의 목소리를 듣는 데 초점이 맞추어져 있었기 때문에 뉴스생산자로서 기자와 뉴스소비자로서 수용자간의 힘의 관계를 바꾸지는 못했다(Burns, 2010).

반면, 웹2.0기술은 기자와 수용자의 양자의 관계를 대등하고도 생산적인 조건으로 변화시키고 있다. 이러한 변화흐름은 벤클러(Benkler, 2006)가 말한 사회적 대화모델과 맞닿아 있다. 이 모델은 UCC와 같은 이용자 기반의 콘텐츠를 통한 상호작용이 촉진될수록 보다 나은 사회정보가 양산되고 이를 통한 정보교류가 우리사회를 합리적인 의사결정과정으로 이끈다는 웹2.0의 정신을 담고 있다(Morison, 2010). 기존의 일방향적인 '시장 모델'에서 소비자는 상품을 사서 소비하는 수동적 존재

였지만, '사회적 대화모델'에서는 이들이 정보생산자로 전환되며 동등한 권한을 갖는 일종의 '동등집단'으로서 간주된다.

장기적으로 볼 때, 참여저널리즘이 미래의 언론모델이라는 주장도 있다. 그 이유는 지속적인 TV뉴스시청시간의 감소와 새로운 디지털세대의 등장, 전통매체의 광고시장 축소 등으로 인해서 언론사들이 과거 처럼 많은 기자를 고용하기 힘들어서 프리랜서기자나 수용자들로부터 취재정보의 많은 것들을 기대게 되며 뉴스의 제작에까지도 이들 외부 자원이 더 깊이 개입하게 만들 것이기 때문이다(Deuz, 2008).

참여저널리즘은 넓게는 공공/시민/공동체저널리즘(public/civic/communitarian)을 포함하며, 좁게는 시민/민중/오픈소스/클라우드/협업저널리즘(citizen/people/open-source/crowd/wiki/collaborative journalism) 등으로 다양한 용어로 불려 왔다(Deuze, 2008; Outing, 2005). 이 용어들은 참여저널리즘이 구현되는 기술적 특성과 참여구조의 특성에 의해 구분된다. 뉴스룸의 외부자원을 활용한다는 측면에서 참여저널리즘의 특성을 고려해야 한다.

(2) 수용자를 뉴스룸으로 끌어들이기

참여저널리즘은 인터넷게시판, 블로그, 위키와 같은 온라인 협업도구, P2P 등 다양한 인터넷서비스를 활용해서 이루어진다. 언론사가 어떤 목적에서 어떻게 설계하는가에 따라 다양한 참여의 방식이 활용할 수 있다. 효과적인 수행을 위해서는 사전에 참여의 플랫폼을 잘 설계하는 것이 요구된다. 참여자들의 특성에 맞는 다양한 활동을 촉진하는 것이 중요한데, 예를 들면 의견게시, 블로그나 위키상의 글을 필터링하거나 편집하기, 사실 확인과 검증, 풀뿌리 보도, 주해달기, 피어리뷰, 멀티미디어 콘텐츠 제작과 리포팅, 광고, 자료나 지식의 관리와 경영 등 여러 형태의 참여유형이 존재하므로 이를 효과적으로 이용하는 것이 유용하다(Bowman & Willis, 2003).

참여저널리즘은 다양한 참여자들 간의 네트워킹과정이자 그 결과

물이라고 할 수 있다. 전통적 저널리즘은 훈련된 기자를 투입하고, 직업 윤리와 전문기술을 가진 인적자원의 품질이 내용과 품질을 결정했다. 그러나 뉴스룸 외부자원을 활용할 때는 누가와 네트워킹했는가가 중요하다. 참여자의 속성과 참여자들의 구조, 그리고 참여에 동원되는 플랫폼 품의 특성이 함께 콘텐츠의 품질에 영향을 미친다(Deuze, 2008). 언론사들은 뉴스룸과 외부자원을 연결 짓는 다양한 방식을 고안할 수 있다. 단순한 취재 아이디어에서부터 기사작성까지 기획특성에 맞추어 매우 가변적인 형식을 띤다. 기사작성에 참여하는 방식도 참여자의 개입 정도나 뉴스룸의 정책에 따라 다르게 나타난다.

이와 관련해서 넬(Nell, et al., 2008) 등은 언론사 외부의 수용자가 참여하는 기사쓰기 방식을 융합의 수준에 따라 네 가지로 구분해서 설명한다. 첫째는 기자와 수용자(시민)간의 상호관계성이다. 이 단계는 전통적인 저널리즘과 일부의 시민이 뉴스와 정보를 만드는 데 협조하는 것으로 시민이 자신의 개인미디어로 뉴스를 제보하는 것과 같은 느슨한 정보협조를 말한다. 두 번째는 보완적 시민글쓰기이다. 이 단계는 전통저널리즘을 보완하기 위해 인터넷상에 수용자들이 참여해서 심층적인 토론을 벌이게 하고 뉴스보도를 제보하는 공간을 제공하는 것이다. 셋째는 수용자(시민) 글쓰기이다. 이 단계는 시민들이 올리는 각종 정보나 글을 기자들이 도와서 작성하는 것을 말한다. 마지막으로 경쟁적 시민논객은 전통저널리즘의 대안매체로 참여저널리즘이 기능하는 것을 말한다. 단순히 실험적 접근이 아니라 그 자체가 강력한 미디어 기능을 수행하는 것이다.

개별플랫폼의 특성은 참여방식과 밀접한 연관성을 갖는다. 위키는 그 기술적 특성으로 인해 협업에 유리한 측면이 있어 이것을 사용하는 참여저널리즘 형태를 협업저널리즘이라 부른다. 이것의 의미는 기사를 공동으로 작업으로 완성시키는 방식을 말한다(Lih, 2004). 위키 기반의 협업플랫폼을 통해 구현되는 저널리즘으로 2004년 만들어진 위키뉴스(wikinews)가 가장 대표적이다. 위키는 웹 브라우저에서 간단한 마크업 언어를 이용해 공동 문서를 작성할 수 있도록 하는 서비스로서 복수

표 2. 뉴스룸 내 수용자 참여 플랫폼

플랫폼	수정과정	강점	단점
게시판	토론중재자의 토의규칙을 잘 설정하고 조정하는 것이 필요	참여에 필요한 진입장벽이 낮음	지나치게 개방적인 경우가 있고, 참여자가 많은 경우 주제를 벗어나는 등 토론 통제가 어려움
블로그	댓글과 같은 수용자의 피드백이 중요하나 잘못된 정보에 대한 통제가 어려움	쉽게 개설이 가능하고 비용이 저렴하며, 글 작성과 함께 동시에 온라인 출판이 되는 효과	높은 수준의 노력이 요구되며, 수용자의 이목을 끄는 것이 어려움
협업출판 (위키)	위키 시스템 안에 작성자들의 명성평가체계, 코멘트, 중재자 설정, 토론진행자 설정 등 역할을 부여해서 독립적인 콘텐츠 거버넌스 구성이 가능	오픈소스 툴을 이용해서 저렴하고, 위키를 통해 작업에 참여할 권한을 참여자의 능력 및 특성에 따라 다르게 부여할 수 있음	운영에 기술적 장벽이 높으며, 참여자들의 속성이나 환경에 따라 작업속도 등을 통제하는 데 가변성이 큼
P2P (메신저, SMS)	-	동시적 커뮤니케이션이 가능	참여자들이 사용하는 시스템이 동일해야 작동

의 사용자들이 함께 내용을 추가시켜 나갈 수 있다. 여럿이 함께 쓰는 하이퍼텍스트로 불리기도 한다. 주로 인터넷상에서 산발적으로 의견을 나눌 때 유용한 도구이다.

위키의 장점은 주제가 복잡하더라도 의견을 효과적으로 정리할 수 있다는 점이다. 복잡한 사건의 진행을 지속적으로 업데이트 시키면서 하나의 진행형 기사로 만들 수도 있다. 위키트레블(WikiTravel)과 같은 사이트는 특정 여행지에 살거나 오래 머물러온 사람들에게 여행정보를 기술하고 공동 편집해서 축적된 전 세계 여행 가이드를 제공하고 있다 (Gillmor, 2004, p150). 개별 언론사가 방대한 여행지의 정보를 내부 인력을 동원해서 만든다면 상당한 비용이 요구될 것이다. 그러나 위키방식의 협업저널리즘은 뉴스룸 밖의 수용자들의 자발성을 바탕으로 양질의 콘텐츠를 지속적으로 업데이트하고 있다.

3) 크라우드소싱을 통한 외부자원동원

크라우드소싱(Crowdsourcing)은 참여저널리즘의 자원동원적 기능에서 가장 두드러진 개념이다. 이 단어는 2006년 와이어드 매거진의 제프 하워(Jeff Howe) 객원 편집자가 처음으로 제시한 개념이다. 군중을 뜻하는 크라우드와 외부자원 활용을 뜻하는 아웃소싱이 합성된 단어이다. 기업이 제품이나 서비스 개발과정 등에서 공모형태로 외부 전문가나 일반 대중이 참여할 수 있도록 하고, 참여자의 기여로 혁신이나 성과를 달성하면 수익을 참여자와 공유하는 방법으로 정의되고 있다(Howe, 2006). 크라우드소싱의 개념은 주로 기업의 비즈니스적 관점에서 많이 논의되었다. 기업의 내부자원을 활용하는 인소싱(insourcing)과 외부자원을 활용하는 아웃소싱(outsourcing)에 비해 크라우드소싱은 성공적으로 수행될 경우 비용을 낮춘다는 장점이 있다.

크라우드와 저널리즘의 결합은 기자와 수용자의 권력관계가 변했다는 것을 보여주는 것이다. 그동안 기자들이 뉴스가 무엇이고 그것을 어떻게 보도하고, 글을 작성하고, 배포하는지를 결정했다면 크라우드소싱은 독자에게 취재자료를 요청하고, 필요한 정보를 요청하고, 더 나아가서는 분석까지 요청하는 방식이다(Hermida, 2010). 크라우드소싱이 뉴스룸에 결합되는 방식에 관해 바우만과 윌스(Bowman & Wills, 2010)는 기사를 생산하는 데 있어 언론사가 수용자들에게 아이디어를 묻고, 콘텐츠를 요청하고, 기타 여러 형태의 자원을 요청해서 그 자원을 바탕으로 보도하는 것이라 했다. 뉴스보도에 필요한 데이터나 정보, 자료를 기자들이 수집하고 분석하던 전통 저널리즘 방식에서 벗어나 시민의 자발적 기여에 의존하는 모델이라고 할 수 있다.

크라우드소싱은 대중과 같이 익명의 다수에게 집단적 정보나 지식을 얻는 것이 특징이다. 다른 참여저널리즘 모델보다 많은 수의 수용자들을 참여시키는 크라우드소싱은 이미 다른 산업분야에서 다양하게 활용되어 왔었다. 최근 유행인 마케팅 전문가들이 사용하는 소셜마케팅, 업스트림 마케팅 또는 구면마케팅이라는 용어에는 크라우드소싱 개념

이 들어 있다(Svensson 2005). 크라우드소싱을 가장 잘 활용하는 분야는 컴퓨터나 게임산업일 것이다. 이 분야는 제품이 만들어지는 첫 과정에서부터 소비자의 아이디어를 적극적으로 수렴하는 것으로 유명하다. 특히, 게임사는 소비자를 공동 개발자로 간주하고 그들의 이용행태 보고나 아이디어 보고를 매우 가치 있게 활용하고 있다(Jepesen & Molin 2003).

크라우드소싱을 뉴스제작에 적용되는 방식은 크게 세 가지로 정리할 수 있다(황용석, 2011). 하나는 기자들이 탐사보도와 같은 기획 기사를 준비할 때 방대한 자료나 정보를 얻는 수단으로 이를 활용한다. 경우에 따라서는 기자들이 온라인에 자료를 올려놓고 독자들에게 정보를 분석해 달라고 요구하기도 한다. 대량의 자료와 정보를 취급하고 분석하려면 많은 인력이 필요하지만, 수용자 중에 각 분야의 전문가들을 활용하면 더 효과적인 경우가 많다. 좋은 예는 부시 행정부에서 법무장관을 해임시킨 파워블로그인 토크포인트 메모(TalkingPointsMemo)의 경우이다. 토크포인트메모라는 뉴스블로그는 미 사법부에서 얻은 수 천 건의 문서를 사이트에 올려 독자들에게 분석을 부탁하고 연관성 있는 서류를 검증해서 2006년에 8명의 연방검사가 해고되는 중요한 보도를 했다.

두 번째 유형은 넓은 지역에 흩어져 있는 포괄적인 정보를 수집하는 것을 말한다. 수용자들이 경험하는 일상생활에서 소소한 정보에서부터 과학적인 정보까지 모두 포함될 수 있다. 예를 들어 BBC 방송국은 종종 시민들에게 뼈꾸기를 본 경험을 블로그에 코멘트하게 하여 영국 내에 뼈꾸기 분포지도를 만들어 지속적으로 모니터링하고 보도하고 있다.

세 번째는 취재에 필요한 경제적 자원을 획득하기 위한 크라우드펀딩이 있다. 크라우드펀딩은, 특정 취재 프로젝트를 수행하기 위해 수용자들로부터 소액을 후원받아 자금을 조달하는 방식이다. 스팟어스(Spot.us)는 크라우드 펀딩의 대표적 예이다. 스팟어스는 기사취재가 이뤄지기 전에 수용자들이 기사의 기획안을 보고 기부할 수 있게 한다. 개인 기부자들은 총 취재비용의 20%까지 기부할 수 있도록 되어 있다. 개인이 아닌 언론사가 기부할 경우 20%이상 가능하며 51%를 넘기면 투

자한 기사에 대해 저작권을 행사할 수도 있다.

4) 외부자원 활용의 효과와 한계

참여저널리즘적 요소들은 몇 가지 차원에서 뉴스생산에 영향을 미치고 있다. 첫째는 기사작성에 외부인사를 적극 활용하는 점이다. UCC와 같은 이용자 저작물들을 통해 내용이나 시각을 제공하거나 자사의 콘텐츠에 대한 이용자 피드백, 편집자와의 상호작용, 기사에 대한 평가 등의 반응을 수렴하는 것도 포함된다. 또는 이용자에게 블로그 공간을 제공해서 새로운 콘텐츠를 생산하기도 하고 기자의 작업공간에서까지 시민이 참여하기도 했다.

두 번째는 폐쇄적인 뉴스제작 체계를 개방시키는 효과가 있다. 기사노동은 직업활동으로서 그 과정이 비공개적이며 비밀주의적이다. 그러나 참여저널리즘은 공개적이며 토의적인 속성을 갖는다. 이러한 특징은 뉴스가치가 있다고 여기는 정보를 배타적으로 소유하는 정책에서 공개적인 뉴스의제나 아이템을 개발해서 협업적으로 기사를 발전시키게 함으로써 정보원과 관점의 다양성을 증진시킨다.

셋째, 브런스(Bruns, 2005)의 주장처럼 기자들이 뉴스를 공표하는 게이트키퍼이라는 개념에서 시민으로 부터 제공된 정보를 포함해서 다양한 정보소스를 소개하는 게이트워칭(gatewatching)으로의 관점 변화도 유의미한 영향이다. 기자와 언론사간에 상호대등한 관계가 만들어지는 것이다.

넷째, 뉴스부서를 외부 활용에 적합한 구조로 바꾸는 현상도 나타나고 있다. 미국 유에스에이 투데이(USA Today)를 비롯한 미국 내 90여 개 신문의 소유주인 가넷(Gannett)이 모든 매체에 걸쳐 클라우드싱을 시작했다. 가넷의 뉴스룸은 정보 센터(Information Center)라는 이름으로 재편되고 기존 부서도 데이터, 디지털, 커뮤니케이션, 대화와 같은 이름의 7개의 부서로 재편되었다. 이러한 뉴스룸 구조는 전통적인 신문사의 뉴스룸과는 확연히 차이나는 것이다. 그 목적은 이용자 제작

콘텐츠의 활용을 확대하고, 항상 열려있는 뉴스룸을 지향하며, 신문사, 클라우드소싱을 다방면에 걸쳐 활용해서 감시·내부고발·연구기능 등에 사용하고자 하는 의도가 담겨 있다.

그러나 참여형 뉴스제작 체계에 대해 회의적 시각도 존재한다. 검증되지 않은 제보기사들이 오보를 양산하는 경우도 상당수이다. 실제로 2010년에 한 시민이 CNN의 아이리포트에 애플(Apple)사의 스티브 잡스(Steve Jobs)가 심장통증을 호소해 병원으로 후송되었다고 보도했다. 곧바로 애플의 주가는 곤두박질 친 바 있다. 정보를 거르고 검증하는 저널리즘의 본질적 기능이 시민의 참여와 어떻게 결합되어야 하는가에 대한 과제를 남겨두고 있다(Howe, 2010). 따라서 이들 이용자 제공 정보를 어떻게 뉴스에 결합할 것인가는 뉴스룸의 융합의 또 다른 중요한 과제가 아닐 수 없다. 협력적인 저널리즘은 몇 가지 비판을 받아왔다.

또한 클라우드소싱이나 협력적 저널리즘의 경우, 개방된 플랫폼에서 공동으로 기사를 작성하기 때문에 비밀유지가 안 되어 기사가 시의성을 충족시키지 못하는 경우도 있다.

무엇보다 다양한 정보원으로부터 자료들이 수집되지만, 반면 사실 확인을 위한 검증장치가 없고 기사작성과 보도의 질이 참여자의 수준에 의해 결정되기 때문에 균등한 품질을 보장할 수 없다. 협력 프로젝트의 질은 평가하기 어려울 것이다. 기사의 팩트는 다양한 정보원로부터 수집되기 때문에 확인이 어렵다. 기사 작성과 보도의 질 또한 협력에 참여하는 사람에 따라 다르다는 것도 단점이다.

4. 맺으면서

이 연구는 뉴스룸을 중심으로 한 저널리즘융합의 문제 가운데 뉴스룸의 지원할당에 초점을 맞추었다. 저널리즘융합의 양면성을 받아들이기 위해서는 융합문화에 대한 총체적인 이해가 선행되어야 한다. 앞에서 언급했다시피 기존의 미디어 융합 관련 논의는 산업적인, 기술적인 차원

에서 논의가 주를 이루었다. 그러나 기존의 미디어와 커뮤니케이션 환경을 새롭게 재편하고 있는 미디어융합 환경을 보다 종합적이고 포괄적으로 이해를 할 필요가 있다. 특히, 저널리즘 환경에서 구체화되고 있는 융합 문화 현상에 대한 이해가 중요하다. 즉, 저널리즘 과정, 행위의 일련의 전 과정에 걸쳐 일어나고 있는 융합 문화 현상에 대한 이해, 나아가 저널리즘 과정에서 개별 주체들에 대한 역할 재인식과 그 개별 주체들 간에 새롭게 등장하고 있는 관계를 파악해야 한다.

교차미디어를 만족시키고 경영적 효율성을 추구하는 통합뉴스룸은 뉴스룸 융합연구의 중심적인 주제였다. 외부적 환경변화에 대한 내적 대응체계로서 통합뉴스룸 논의는 기사생산방식의 다창구화를 전제로 하며, 인적자원의 다기능화를 추구한다. 미디어별 수직적 조직구조보다는 기능에 따라 여러 미디어를 커버하는 수평적 조직구조로 나아가고 있음을 알 수 있다.

그러나 통합뉴스룸 논의는 기자노동 및 저널리즘의 질을 고양하기 보다는 가용한 자원의 범위를 내부에 한정하고 비용절감을 추구하면서 뉴스룸 내에서 부서 간 문화적 충돌과 기자노동의 강도가 높아지는 문제등을 양산하는 것도 사실이다. 융합미디어 문화에 의해 나타나는 적극적인 수용자의 참여와 그것을 뉴스제작에 필요한 자원으로 전환하는 논의는 상대적으로 빈약하다.

물론, 융합의 양면성을 고려할 때 교차미디어 경영 및 수용자와의 능동적 상호작용을 모두 충족시키는 새로운 양식의 뉴스룸 구조가 가능한가에 대한 보다 근본적인 물음도 가능하다. 외적 자원으로서 시민이 뉴스제작에 결합되는 것에 대한 비판적 평가도 존재한다.

그러나 사회의 복잡성이 증가하면서 제한된 기자로 개별 언론이 소화할 수 있는 사안의 비율은 점점 줄고 있다. 수용자들이 인터넷 연결이 가능한 개인미디어를 통해 다양한 정보원에 직접 다가가고 있다. 광고비와 미디어 이용시간의 트렌드 역시 언론사에게 긍정적인 신호를 보내고 있지 않다. 이 같은 징후를 고려할 때 뉴스제작의 구조 개방성과 이용

표 3. 뉴스룸의 내적 자원융합과 외적자원 융합

	내적자원융합	외부자원융합
조직화	교차미디어 통합뉴스룸	수용자 네트워킹과 크라우드소싱
자원	내부 기자와 종사자, 정보자원	외부 수용자(시민)
중심가치	저널리즘 전문직 규범	개방적 문화
기대가치	경영효율성	뉴스자원의 확대와 다양성
문화적 요소	이종 미디어 간 가치 및 문화충돌	기자과 시민간의 가치충돌 통제의 어려움
기자에게 요구되는 능력	멀티미디어 능력	협상능력

자와 협력성은 미래 언론의 필수적인 변화 방향이다.

뉴스룸의 외적 자원을 효과적으로 활용한 대표적인 사례는 허핑턴 포스트에서 찾을 수 있다. 허핑턴포스트는 뉴욕타임스를 제치고 미국에서 가장 많은 사람들이 이용하는 온라인뉴스이다. 뉴스블로그사이트인 허핑턴포스트가 이처럼 급성장해서 AOL에 인수되기까지 한대에는 외부 자원을 잘 활용한 때문이다. 이 회사는 자체 기자인력을 고용하기 보다는 분야별로 전문가를 블로그로 끌어들이어 콘텐츠의 품질을 높였다. 필진에게 원고료나 임금을 주는 방식을 바꾸어 많이 읽힌 만큼 성과가 돌아가는 새로운 방식으로 고료를 지불했다. 또 소셜네트워크를 적극적으로 활용해서 뉴스룸과 독자 간의 소통을 극대화했다. 댓글관리는 직원들이 아닌 충성도 높은 독자들에게 자율적으로 맡겼다. 허핑턴포스트는 뉴스를 많이 읽히게 하는 데 있어서도 독자들의 힘을 빌렸다. 기사공유를 많이 하는 사람에게 '슈퍼유저'라는 배지를 주는 것만으로도 엄청난 배급효과를 보았다. 허핑턴포스트는 여기서 더 나아가 24시간 온라인 뉴스네트워크를 가동할 예정이다. 24시간 라이브로 진행되는 비디오 채널(Web TV) 역시 외부의 자원을 빌릴 계획이다. 뿐만 아니라, 이 회사는 2012년 대선보도를 위해 현재 시민기자를 모집 중이다. 2008년 대

선에서는 무려 2천명의 시민기자를 확보해서 생생한 뉴스 기사를 쏟아낸 바 있다.

이 같은 사례는 언론사의 전략에 따라 기자가 아닌 외부자원을 동원하는 것이 뉴스의 품질을 저하시키지만은 않는다는 유용한 증거이다. 언론사들이 미디어 융합에 따라 이용자의 역할 변화, 그리고 이에 기반해서 기자와 시민들 간의 새로운 관계 인식에 보다 주목하는 것은 필연적 과제라 할 수 있다.

이를 위해서는 뉴스룸의 또 다른 정보자원으로서 이용자들의 참여를 제도화시키고 구조화시키는 방안이 강구되어야 한다. 전통적 뉴스룸은 기자들만의 강고한 전문직 가치와 문화가 작동한다. 이러한 뉴스룸의 문화적 요소들은 저널리즘이 한 사회에서 갖는 제도적 역할, 존재론적 인식, 윤리적 가치 등을 포함하는 복합적인 개념이다(Hanitzsch, 2007). 따라서 뉴스룸의 융합은 문화와 가치의 충돌로 나타나는 경우가 많다.

실제로 통합뉴스룸에서 뉴스룸 내의 개별 직종 간 가치 및 문화적 차이가 융합의 저해요인으로 작용했다는 경험적 연구들이 발표된 바 있다. 여기서 더 나아가 기자와 일반시민 간의 가치 및 문화적 충돌을 해소하기 위한 새로운 뉴스룸 편집체계가 필요할지도 모른다. 또한 이를 위한 협업적 커뮤니케이션 플랫폼과 같은 기술적 장치, 내외적 정보공유에 필요한 인터넷, 정보원의 신뢰를 평가할 수 있는 평판시스템, 기자의 협상능력 등 다양한 요소들이 고려될 수 있다.

통합뉴스룸의 사례들은 비용절감이라는 경제적 요인이 오늘날 언론사에 얼마나 중요한가를 보여줬다. 기존의 전통적인 미디어 환경에서의 언론사들이 갖고 있던 두 가지 수익원, 즉 구독료(시청료)와 광고에 의존을 했던 전통적인 방식은 이미 한계에 다다랐다. 현재 많은 언론사들이 새로운 수익원을 찾고자 하는 노력이 진행 중인데 이용자문화에 기반한 외부자원 활용 역시 수익의 협력자가 될 수 있다는 것을 이해할 필

요가 있다.

뉴스생산체계의 융합을 지나친 기술위주의 과정으로 이해하는 것을 경계하고, 새로운 디지털 멀티미디어 환경아래 저널리즘의 본연의 기능과 역할을 수행하기 위해 그러한 디지털 테크놀로지를 어떻게 활용하고 적용해 나갈 것인가에 대한 논의에 중점을 두는 다소 원론적인 주장을 되새길 필요가 있다(Alberto, Aviles, & Carvajal, 2008; Dupagne & Garrison, 2006).

참고문헌

- 권만우 (2005). 뉴스룸 컨버전스의 개념 정의와 유형 분석. 『사이버커뮤니케이션학보』, 15호, 229~277.
- 김경호·김동규 (2008). 디지털화에 따른 국내 오프라인 신문사들의 뉴스 공급 체계 변화에 관한 연구. 『한국출판학연구』, 34권 2호, 5~43.
- 김사승 (2006). 온-오프 뉴스룸 통합에 의한 간부통제기능의 변화가능성에 대한 분석. 『한국언론학보』, 50권 3호, 122~150.
- 김영욱 (1999). 『언론인 전문화 교육』. 서울: 한국언론재단.
- 김정환·김성철·윤영민 (2011). 언론사의 내부자원이 뉴스에서 사용자 제작 콘텐츠(UGC)를 활용하는 정도에 미치는 영향. 『언론과학연구』, 11권 3호, 33~62.
- 박주연 (2005). 『미디어기업의 협력과 통합』. 서울: 한국언론재단.
- 윤익한·김균 (2011). 통합 뉴스룸 도입 이후 뉴스생산 노동과정의 변화-CBS 통합뉴스룸 사례연구. 『한국언론정보학보』, 통권55호, 164~183.
- 이종순 (2006). 통합 뉴스룸을 통해 본 Media 融合, 理論과 실제. 『한국방송학회 학술대회 논문집(2006)』, 647~660.
- 이화행·김채환 (2007). 통합 뉴스룸 도입에 대한 신문기자들의 현실인식에 관한 연구. 『언론과학연구』, 제7권 3호, 266~300.
- 임봉수 (2009). 『뉴스룸 통합이 미디어의 경영성과와 조직운영에 미치는 영향』. 세종대학교 박사학위논문.
- 정동우 (2006). 국내 신문사 뉴스 룸 통합의 전제조건에 대한 분석. 『한국언론학보』, 50권 4호, 249~278.
- 정동우 (2007). 뉴스 룸 통합이 언론인의 뉴스 가치에 대한 인식과 취재행위 및 언론사 경영에 미치는 영향. 『한국언론학보』, 51권 4호, 111~135.
- 정준희·김예란 (2010). 컨버전스의 현실화: 다중 미디어 실천에 관한 인간, 문화, 사회적 관점. 『언론정보연구』, 47권 1호, 5~42.
- 하성준 (2006). 『뉴스영상 디지털 전송의 저널리즘 함의 연구』. 한국외국어대학교 석사학위논문.

- 허종봉 (2005). 『방송과 통신의 융합에 따른 방송 제작 시스템 구축 방안』. 단국대학교 석사학위논문.
- 홍창용 (2003). 『지상파 TV 방송의 디지털화에 따른 방송 영상 디지털 아카이브 시스템 방안 연구』. 서강대학교 석사학위논문.
- 황용석 (2003). 디지털 미디어 환경에서 방송저널리즘의 변화. 『방송연구』, 2003년 여름호, 7~32.
- 황용석 (2011). 클라우드소싱과 저널리즘. 『해외언론동향』. 서울: 한국언론재단.
- Avilés, J. A. G. (2006). *El periodismo audiovisual ante la convergencia multimedia*. Elche: Ed, Universidad Miguel Hernández.
- Avilés, J. A. G., & Carvajal, M. (2008). Integrated and cross-media newsroom convergence. *Convergence*, 14(2), 221~239.
- Baldwin, T. F., McVoy, S. D., & Steinfield, C. (1996). *Convergence: Integrating media, information, & communication*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Bowman, S., & Willis, C. (2003). We media: How audiences are shaping the future of news and information. Online Available: http://www.hypergene.net/wemedia/download/we_media.pdf
- Bruns, A. (2005). *Gatewatching: Collaborative online news production*. New York: Peter Lang.
- Bruns, A. (2010). Gatekeeping, gatewatching, real-time feedback: new challenges for Journalism. *Brazilian Journalism Research Journal*, 7(2), 117~136.
- Bulla, D. (2002). Media convergence: Industry practices and implications for education. Paper presented to the Association for Education in Journalism and Mass Communication Annual Convention. Miami, Fla., 7-10 August 2002.
- Chaffee, S. H., & Metzger, M. J. (2001). The end of mass communication? *Mass Communication & Society*, 4(4), 365~379.
- Dailey, L., Demo, L., & Spillman, M. (2005). The convergence continuum: A model for studying collaboration between media newsrooms. *Atlantic Journal of Communication*, 13(3), 150~168.
- Deuze, M. (2008a). The professional identity of journalists in the context of convergence culture. *Observatorio Journal*, 7(2008), 103~117.

- Deuze, M. (2008b). Understanding journalism as newswork: How it changes, and how it remains the same. *Westminster Papers in Communication and Culture*, 5(2), 4~23.
- Deuze, M., Bruns, A., & Neuberger, C. (2007). Preparing for an age of participatory news. *Journalism Practice*, 1(3), 322~338.
- Dupagne, M., & Garrison, B. (2006). The meaning and influence of convergence. *Journalism Studies*, 7(2), 237~255.
- Filak, V. F. (2003). *Convergence and conflict: Change and intergroup bias in the newsroom*. Ph.D. dissertation, University of Missouri.
- Fitzgerald, M. (2001). Media convergence face tech barrier. Editor & Publisher, Online available: <http://www.allbusiness.com/services/business-services-miscellaneous-business/4688389-1.html>
- Gillmor, D. (2004). *We the media: Grassroots journalism by the people, for the people*. Sebastopol, CA: O'Reilly.
- Glaser, M. (2004). Lack of unions makes Florida the Convergence State. *Online Journalism Review*. [Online] Available: <http://www.ojr.org>.
- Godwin, M. (2001). Who's a journalist? In G. Robert & R. W. Snyder (Eds.), *What's next? Problems and prospects of journalism* (pp.45~50). New Brunswick, NJ: Transaction Publishers.
- Gordon, R. (2003a). Convergence Defined. USC Annenberg Online Journalism Review. Online available: <http://www.ojr.org/ojr/business/1268686368.php>
- Gordon, R. (2003b). The meanings and implications of convergence. In K. Kawamoto, (ed.), *Digital journalism: Emerging media and the changing horizon of journalism* (pp.57~73). New York: Rowman and Littlefield Haile.
- Hammond, S. C., Pertersen, D., & Thomsen, S. (2000). Print, broadcast and online convergence in the newsroom. *Journalism & Mass Communication Educator*, 55(2), 16~26.
- Hanitzsch, T. (2006). Mapping journalism culture: A theoretical taxonomy and case studies from Indonesia. *Asian Journal of Communication*, 16(2), 169~186.
- Hanitzsch, T. (2007). Deconstructing journalism culture: toward a universal theory. *Communication Theory*, 17(4), 367~385.
- Hermida, A. (2010). Twittering the news: The emergence of ambient journalism. *Journalism Practice*, 4(3), 297~308.
- Howe, J. (2011, March 6). Garnett to crowdsource news. *Wired Magazine*.

Online Available:

<http://www.wired.com/software/webservices/news/2006/11/72067?currentPage=all>

- Jenkins, H. (2004). The cultural logic of media convergence. *International journal of cultural studies*, 7(1), 33~43.
- Jenkins, H. (2006). *Convergence culture: Where old and new media collide*. New York: NYU Press.
- Jeppesen, L. B., & Molin, M. J. (2003). Consumers as co-developers: learning and innovation outside the firm. *Tech. Anal. Strategic Management*, 15(3), 363~384.
- Klinenberg, E. (2005). *Convergence: News production in a digital age*. *The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science*, 597(1), 48~64.
- Lih, A. (2004). The foundations of participatory journalism and the Wikipedia Project. Conference paper for the Association for Education in Journalism and Mass Communications Communication Technology and Policy Division, Toronto, Canada, August 7, 2004.
- Noll, M. (2002). The myth of convergence. *The International Journal on Media Management*, 5(1), 12~13.
- Petersen, A. B. (2006). Internet and cross media productions: Case studies in two major Danish media organizations. *Australian Journal of Emerging Technologies and Society*, 4(2), 94~107.
- Quinn, S. (2002). *Knowledge management in the digital newsroom*. London: Focal Press.
- Quinn, S. (2005). Convergence's fundamental question. *Journalism Studies*, 6(1), 29~38.
- Singer, J. B. (2004). More than ink-stained wretches: The resocialization of print journalists in converged newsroom. *Journalism & Mass Communication Quarterly*, 81(4), 838~856.
- Singer, J. B. (2008). Five Ws and an H: Digital challenges in newspaper newsrooms and boardrooms. *The International Journal on Media Management*, 10(3), 122~129.
- Smith, L. K., Tanner, A. H., & Duhe, S. F. (2007). Convergence concerns in local television: Conflicting views from the newsroom. *Journal of Broadcasting & Electronic Media*, 51(4), 555~574.
- Stipp, H. (1999). Convergence now? *The International Journal on Media*

Management, 1(1), 10~13.

- Thelwall, M., & Stuart, D. (2007). RUOK? blogging communication technologies during crises. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 12(2), 523~548
- Tompkins, A. (2011). Convergence needs a leg to stand on. Online Available <http://www.poynter.org/centerpiece/022801tompkins.htm>).
- Turow, J. (1992). On reconceptualizing 'mass communication'. *Journal of Broadcasting & Electronic Media*, 36(1), 105~110.
- Williams, V., Lynch, S., & Lebailly, B. (2009). *Life beyond print: Newspaper journalists' digital appetite*. Evanston, IL: Northwestern University, Media Management Center.

최초 투고일 • 2011.12.30
논문 수정일 • 2012.02.07
게재 확정일 • 2012.02.09