



뉴스디지털 시스템 구축을 시작한지 벌써 만 2년이 된다.

월드컵의 합성이 채 가지지 않은 2002년 7월 2일 SBS 뉴스디지털팀은 보도, 기술, 전산, 데이터 정보, 영상편집 등 다양한 직종의 7명의 열혈 청년들로 구성돼 뜻을 올렸다.

마치 미지의 세계를 향해 떠나면 항해를 떠나는 탐험대 처럼...

어쩌면 험난한 질곡을 스스로 극복하며 싸워나가야 하는 戰士들 처럼...

그래서 우리팀은 스스로를 '황야의 7인' 이라고 불렀다.

그리고 우리는 오로지 하나의 목표인 '목동 신사옥의 뉴스디지털화' 를 위해서 전력투구하기로 다짐했다.

우리는 이 목표를 '미션(Mission)' 이라 불렀다. 미션은 '使命' 이다.

使命이란 "목숨을 걸고 완수하라"는 지상명령이다.

우리팀은 시스템 구축과정이 얼마나 힘든지 미처 알지도 못한 채 회사가 맡겨 준 지상명제를 가슴에 안고 무작정 출항을 했다.

이제부터 시작되는 길은 우리 팀의 겪어야 했던 고난의 항해일지를 다시금 회고해보는 내용이기도 하다.

필자는 먼저 우리의 일기장과도 같은 항해일지를 공개하기 전에 사실 적지 않은 고민을 해야만 했다. 공학도들의 전문지에 비공학도가 마치 전문가연하며 장광설을 늘어 놓는 것이 것이 과연 적절한 것인가? 그리고 우리가 나름대로 개발에 성공했다고 자부하는 기술을 어디까지 공표할 수 있을 것인가라는 자문이었다. 우리는 여기서 다음과 같은 전제 아래 글을 이어가기로 했음을 밝혀 두며 넓은 이해를 구하고자 한다. 기자직분으로서 이번 프로젝트의 책임을 맡게 된 필자로서는 시스템 개발에 관한 기

술보다는 개발의 이면에 가리워져 있는 비기술적 측면의 고충을 전함으로써 개발과정의 오류를 최소화하는데 도움이 되기를 바랄 뿐이다. 더구나 세부적인 기술내역은 아직은 회사로부터 대외공표를 허락받지 않은 상태이므로 개인적으로 소상히 밝힐 수 없음에 대해 먼저 정중하게 양해를 구해야겠다.

뚜렷한 목표의식

우리 팀이 맨 처음 맞닥뜨린 것은 “과연 어떤 방향으로 디지털화를 구현할 것인가?” 라는 원초적인 명제였다. 우리는 이 프로젝트를 추진하면서 외국의 성공사례를 찾기 위해서 나름대로 많은 노력을 기울였다. 그럼에도 불구하고 뉴스 제작과정의 디지털화가 우리의 기대 수준 만큼 성공리에 마무리된 선례를 찾기가 힘들었다. 관련 업체들로부터도 인내심이 필요할 정도로 프레젠테이션을 받았다. 그러나 판단의 책임은 우리의 몫으로서 감언이설에 현혹되지 않으려 힘썼다. 우리는 프로스트의 식귀 절차럼 ‘아무도 가지 않은 길’ 을 가고 있었다.

하나의 프로젝트를 성공시키기 위해서는 뚜렷한 목표의식이 요구되는 것은 어쩌면 당연하다고 본다. 왜? 무엇 때문에? 해야 하는가에 대한 명확한 목표의식이 없을 때 프로젝트는 성공하기 어렵다.

우리는 우리 스스로 목표를 설정했다.

뉴스제작과정의 100% 디지털화!

우리 팀은 이 목표를 위해서 만 2년동안 휴일도 없이 결연한 의지를 다져 왔다.

뚜렷한 목표의식은 느슨해 지기 쉬운 팀의 결속을 위해서도 반드시 필요했다. 확고한 목표는 조직의 장래를 위해 과감히 자신을 희생할 수 있게 만든 근원이기도 했다.

전권의 부여

뉴스디지털화는 새로운 패러다임의 도입이다.

때문에 업무에 커다란 변화가 생기게 마련이다. 직종이 새로 생기기도 하고 없어지기도 한다. 새로운 업무는 신설교육을 해야 하고 없어지는 직종은 직종변환을 시켜 줘야 한다. 사람에게 맞춰 시스템을 개발하는 것이 아니라 새로운 시스템에 사람을 맞춰야 한다. 다시 말해 뉴스디지털화는 단순한 시스템 개발 뿐 만 아니라 시스템의 안착을 위해 조직개편 문제도 어느 정도 범위 내에서 간여할 수 밖에 없다. 이 때문에 시스템 개발팀은 관련 분야의 인사,조직에도 무관하지 않기 때문에 유관부서와 긴밀한 협의를 해야 하는 한편, 이를 추진하기 위한 전권을 가져야 한다. 외국의 사례에서도 보듯이 디지털화 추진팀은 최고경영자의 직속기구로서 전권을 가지고 추진한다. 조직의 변화가 수반되는 프로젝트를 성공시키기 위해서는 이해가 상충되는 조직 사이에서 다양한 의견을 수렴하되 뚜렷한 방향성을 가지고 일관되게 추진하기 위한 불가피한 선택이다. 경영진은 프로젝트 추진팀에 힘을 실어 줘야 한다. 조직의 존폐와 관련된 문제가 불거질 경우 반발이 나오기 마련인데 이에 휘말리다 보면 목표는 표류하기 마련이다. 따라서 다소간의 시행착오는 덮어 주되 추진은 과감하게 하도록 전권을 부여하고 적절한 기회에 명시적으로 반발을 무마해 주어야 한다. 그렇지 않으면 기술개발의 어려움보다는 과점상의 저항 때문에 실패할 수도 있다.

철저한 직무분석

뉴스디지털 시스템은 방송제작과정이 아닐로

그에서 디지털로 전환하는 획기적인 變革이다. 단순한 변화가 아니라 혁명적 요소가 가미되어 있다.

잘 알다시피 디지털화를 아날로그 기술에서 단순히 업그레이드 된 것이 아니라 전혀 새로운 패러다임의 도입이다. 다시 말해 지금까지의 고루한 방송제작방식에서 과감히 탈피할 각오를 지녀야 한다. 이를 위해서는 지금까지의 업무를 철저히 분석하고 낡은 관행에서 오는 비능률적인 요소와 낭비적인 절차를 혁신해야 한다. 그러나 조직은 관성의 법칙이 있는 법이어서 변화가 필요하다. 동의하면서도 정작 자신에게 닥쳐올 변화에 대해서는 선뜻 나서지 않는 경향이 있다. 직무분석은 초기엔 오해를 불러 일으키기도 했다. 처음에는 구조조정의 신호탄이 아니냐는 의심도 받았다. 그러나 이러한 직무분석은 반드시 필요하다. 왜냐하면 “어떻게 디지털화 해야 하는가?” 라는 방향성을 정하는데 필수적이기 때문이다. 우리는 그래서 술한 오해를 무릅쓰고 약한 달 가까이 부서별 개별 면담을 강행했다. 뉴스제작과 관련된 전 부서를 하나도 빠지 않고 면담을 했다. 면담은 해당부서의 책임자를 포함해 중간관리자와 하위직원을 수직적으로 끌고루 참여시켰다. 면담은 한마디로 횡적, 종적으로 이뤄져 시스템 개발의 씨줄과 날줄 역할을 할 수 있었다.

면담은 원초적인 것부터 시작해서 사소한 것도 빠짐없이 모두 재확인했다. 그리고 어떻게 바뀌었으면 좋겠느냐는 현업의 의견을 확인해 나갔다. 물론 전체의 방향성을 일탈하는 무리한 요구사항은 참고사항으로 적시했다. 철저한 직무분석은 새로운 워크 플로우(New Work Flow)를 만들어 가는데 좌표가 돼 주었다.

업체선정의 투명성 확보

SBS 프로젝트는 그 규모나 스케일 면에서 지금까지 추진해온 다른 방송기술과 비교하기 쉽지 않을 정도로 웅장하다. 이러한 프로젝트를 추진하려면 의례 경합이 붙은 경쟁사들 사이에서 터무니 없는 흑색선전이 난무하기 마련이다. 그와 같은 악성 루머는 개발의 모든 과정에서 악령처럼 따라 붙게 된다.

이를 막는 길은 애초부터 오해의 근원을 제거해 구설수에 휘말리지 말아야 한다. 목표가 훌륭해도 과정상의 흠탕물이 본질을 훼손할 수도 있기 때문이다. 그래서 우리는 발주사양서(RFP) 공개시점을 만 24시간 전에 해당업체에 전격적으로 동시에 알렸다. 발주사양서 내용이 사전에 누출되는 것을 막기 위해서였다. 그리고 프로젝트 매니저(PM)들의 업체직원과 접촉은 철저히 금지했다. 심지어 내부적으로 이에 대한 각서까지 받을 만큼 엄격하게 진행됐다. 심사과정은 컴퓨터 채점으로 이뤄졌다. 특정인의 편중된 배점이 심사결과를 좌우하지 못하게 배려했다. 외부의 영향력은 철두철미하게 배제 했다. 심지어 영향력을 행사하려는 업체는 공식적인 경기가 주어졌다. 이러한 소소한 과정들은 프로젝트가 뒷말이 없이 무사히 성공하게 된 배경이기도 하다.

역량있는 업체의 선정

SBS 뉴스디지털 프로젝트는 무려 850개의 프로그램으로 구성된 방대한 양의 시스템이다. 특히 활자정보가 영상미디어와 결합해 움직여야 하는 프로세스이기 때문에 난이도는 기존의 프로젝트와는 차이가 있다고 본다. 비교하자면 증권사 하나의 시스

템을 구축하는데 약 330개~350개 프로그램으로 구축된 것에 비하면 증권사 두 개 반을 세우는 규모와 맞먹는 것이다.

그만큼 프로젝트의 성공가능성은 낮고 위험부담이 컸다고 하겠다. 그렇기 때문에 더욱더 역량이 있는 업체를 선정하는 것은 당연하다고 하겠다.

업체들은 사업 추진계획을 발표할 때 현실역량보다 과장하게 마련이다. 여기에 현혹되면 실패할 수도 있다. 가급적이면 구축경험이 있는 업체인 경우가 가장 안전하다. 프로젝트를 해본 업체와 그렇지 않은 업체, 구현사례를 지닌 회사와 그렇지 않은 업체간의 차이는 마치 하늘과 땅 차이로 볼 수 있다.

외국의 사례에서도 보듯이 역량이 부족한 업체를 선불리 선정해 무리하게 추진하는 과정에서 중도 포기하는 사례를 간과해서는 안 될 것이다. 더구나 시스템 구축은 기존 방송장비 도입과 달라 도중에 실패하면 전체가 무용지물이 된다는 점을 유념해야 할 것이다.

철저한 기록관리

대형 프로젝트를 하다보면 초기에는 추진과정이 단순하게 정리되는 듯 하지만 시간이 갈수록 복잡다기하게 흘러 갈 수 밖에 없다. 더구나 쟁점사항이 서로 첨예하게 대립할 경우 추진과정이 낱알이 기록되어 있지 않으면 뜻밖의 곤욕을 치를 수도 있다. 회사내부 조직은 물론 계약업체와의 법적 분쟁도 충분히 고려해 일지형식의 치밀한 기록은 반드시 필요하다. 그리고 문서는 초기에 대원칙에 의거해 가급적 컴퓨터로 분류해 놓아야 나중에 손쉽게 검색해 볼 수 있다.

SBS의 경우 면담과정은 마치 속기록 작성하듯

상세하게 남겨 놓았다. 나중에 해당부서에서 추진방향과는 전혀 엉뚱하게 주장해 와도 대응할 수 있는 근거 자료가 되어 주곤했다. 또한 디지털화는 대부분 단계적으로 추진할 수 밖에 없는 대형프로젝트로서 차후에 다른 부문으로 디지털화를 확산시키는데 매우 소중한 밑거름이 될 수 있다. 철저한 기록은 프로젝트 추진의 기본이다.

충분한 개발시간 확보

이번 프로젝트를 추진하면서 가장 부담스러웠던 점은 시간 부족이었다.

기술적인 부분은 국제적으로 역량이 있는 업체들이 합심해 노력해 왔기 때문에 의심의 여지는 없었으나 문제는 절대적으로 부족한 '시간'이었다. SBS 목동 신사옥 건축 일정에 맞추어 시스템 구축이 필요했고 더구나 신사옥에서 뉴스가 차질없이 방송돼야 하기 때문이었다. 특히 시스템은 개발이 완료되어도 필요한 곳에 장비를 구축하고 전체적으로 차질없이 돌아가는 지를 확인하는 안정화 기간이 필요하다. 문제는 방송은 이러한 안정화 기간동안 많은 다양한 직종의 인력이 동시에 참여할 수 있는 리허설 기간을 충분히 확보하는 것이 쉽지 않다는 점이다. 따라서 시간에 쫓겨 시스템을 서둘러 가동하기 보다는 충분한 테스트를 거친 뒤 운행하는 것이 안정성을 담보받을 수 있는 지름길이 될 것이다.

디지털 마인드의 광범위한 확산

뉴스디지털화란 필자의 견해로는 '방송기술이 기

계적 기술에서 IT적 기술로 전이되는 과정'이라고 생각된다. 지금까지 아날로그 방식은 마디마디 끊어지는 분절화 된 형태였는데, 디지털 시스템은 이를 네트워크를 통해 시스템적으로 계속 연결되도록 이어 놓은 것이다. 다시 말해 사람의 경험으로 진행되던 업무를 컴퓨터 시스템으로 치밀하게 프로그래밍한 것이다. 따라서 변수가 많은 방송제작과정을 일일이 프로그램으로 전환하려면 업무를 단순화하고 통일화 하는 작업이 필요하다. 더구나 사용자는 이렇게 프로그래밍하는 과정을 이해하고 따라 주어야 하는데 이를 불필요하고 번거로운 작업으로 치부하게 된다. 따라서 디지털화를 추진하는 팀은 전 구성원들을 상대로 단계별로 디지털 전환의 당위성과 추진방향을 소상히 알려 줄 필요가 있다. 교육과 시연 등을 통해 점진적으로 디지털 마인드를 확산 시켜 놓지 않으면 정작 막바지에 가서는 새로운 시스템에 대한 막연한 두려움이 사용자들의 숙련을 가로막는 장애가 되기도 한다.

새로운 패러다임의 적응 노력

반복되는 이야기이지만 디지털은 단순한 기술 발전이 아니라 새로운 패러다임이요 틀이다. 지금까지 아날로그는 먼저 기술을 습득한 자가 선배대접을 받았다. 그러나 디지털은 선배나 후배 할 것 없이 모두 똑같은 출발선상에 와 있는 것이다. 그러기에 디지털환경에서 자란 후배들이 보다 친숙하게 디지털 시스템에 적응하게 마련이다. 따라서 기존의 아날로그 시스템에 익숙해진 선배들은 새로운 패러다임에 적응하려는 갑절의 노력이 필요하다. 더욱 중요한 것은 훌륭한 시스템의 개발 못지 않게 사용자들의 사용역량을 균등하게 제고하는 것이다. 전 사원이 새로운 시스템에 적응해

야만 시스템이 제 성능을 발휘할 수 있게 된다. 새로운 기술은 맞서 싸울 것이 아니라 마치 파도를 타듯이 슬기롭게 타고 넘어야 하는 과제이기 때문이다.

최고 경영진의 확고한 신뢰

최고경영진은 대체로 시대적 요청이 디지털화라는 대명제에 대해서 충분히 인지하고 공감하면서도 정작 디지털화를 추진하는 과정에서는 기존의 상식을 뛰어넘는 고도의 전문적인 기술력이 동원되기 때문에 세부 기술에 대해서는 이해가 부족할 수도 있다. 추진과정을 정기적으로 보고하는 것은 필수적이지만 보고를 위한 보고 형태가 되면 추진방향이 갈팡질팡하게 마련이다

보고는 최소화하되 결과를 증시해야 한다. 이 과정에서 경영진은 확고한 목표를 제시하되 과정은 인내심을 갖고 지켜 봐 주어야 한다.

현재 디지털 기술은 영상미디어를 네트워크로 활용할 수 있는 충분한 기술력이 입증된 상태임을 구태여 의심할 필요가 없다. 다만 추진하는 회사의 목표에 맞게 합리적으로 진행되고 있는가를 점검한다면 된다.

가까운 이웃나라 일본의 경우 민방 최고경영진의 의구심이 추진과정을 혼란스럽게 만든 사실을 타산지석으로 삼아야 할 것이다.

뉴스디지털화 성공요인 3가지

끝으로 뉴스디지털화의 성공요인을 꼽자면 여러 가지가 있을 수 있겠지만 다음과 같이 세 가지 정도로 압축해 볼 수 있을 것이다.

첫째, 시스템 초기 구성자가 끝까지 책임을 맡아 개발, 구축을 완수 할 것

시스템이란 마치 우주선이 달나라에 가는 것과 같아서 무수한 궤도수정이 필요하다. 그러나 그 궤도 수정은 일관된 범주안에서 추진되어야 하는데 중간에 개발에 참여하거나 프로젝트를 이어 받을 경우 기본개념에서부터 차질과 혼선을 빚어 효과적으로 결실을 맺지 못하게 마련이다. 프로젝트의 일관된 추진을 위해서 반드시 필요한 사항이라고 본다.

둘째, 역량있는 업체의 기술력을 존중해 일관되게 추진할 것

뉴스디지털 시스템 구축은 다양한 기술력의 합작품이다. 영상과 정보, 네트워크와 서버, 개별 장비의 방대한 인터페이스 등 일일이 열거할 수 없을 정도로 방대한 기술력의 결정체이다. 따라서 개발에 참여시키는 업체는 적어도 기술력이 검증된 업체를 선정해야 한다. 만에 하나 어느 한 업체의 중도포기는 전체 개발에 심대한 차질을 빚게 마련이

다. 기술은 이미 가능하다. 문제는 그 기술이 해당 방송사에 적합하도록 인내심을 갖고 구현해 내는데 있다.

셋째, 수뇌부의 확고한 신념과 변함없는 신뢰다.

전혀 새로운 시스템을 도입하려면 많은 의구심이 뒤따르게 마련이다.

그러나 조직은 머리가 흔들리면 전체가 흔들리게 마련이다. 시스템 개발은 개발에 참여한 인사들이 가장 잘 알고 있다. 문제는 비전문가가 여러 경로를 통해 들어오는 지엽적인 정보에 흔들려 간섭을 하기 시작하면 프로젝트는 견잡을 수 없이 흔들리기 마련이다. 글을 마치면서 강조하고 싶은 사항은 SBS의 경우 이 부분에서 분명했다는 점을 밝혀 둔다. 어떠한 어려움이 있어도 변함없는 믿음과 신뢰를 보여 준 경영진의 믿음이야말로 지금까지 온갖 고난을 무릅쓰고 한국방송 기술사에 또 하나의 새로운 신기원을 이루게 된 가장 큰 성공요인이었음을 이 자리를 빌어 거듭 강조 하고자 한다.

필자 소개

이 선 명

- MBC 사회부, 보도제작부 기자
- SBS 사회부, 국제부차장, 본특과원, 기동취재팀장, 사회부장, 비서팀장, 특임CP
- 2002년 7월-현재 : SBS 뉴스디지털 팀장