

공영방송 KBS의 조직문화와 가치지향성

박인규**

(인하대학교 언론정보학과 교수)

이 연구는 방송사의 조직문화와 가치지향성이라는 관점에서 한국 방송의 공공성 제고 문제를 검토하였다. 방송은 그것을 만드는 사람의 정신과 무관하지 않고 프로그램 제작자는 자신이 속한 방송사가 지향하는 가치를 벗어나기 어렵다는 연구결과를 바탕으로 설문조사와 면접조사를 통해 한국방송공사 프로듀서들의 문화적 특성과 가치지향성을 살펴보았다. 그 결과, KBS 프로듀서들은 부서에 따라 친밀성과 연대성의 정도가 달랐고, 담당하고 있는 프로그램 장르와 방송 채널에 따라 프로그램의 기획과 제작에서 중요하게 고려하는 가치가 달랐다. KBS는 공공성 확보를 표명해왔지만 실질적인 운영의 원칙으로 삼지 않아 왔고 구성원들의 주요한 가치로 내면화되지 못하면서 공익성과 시청률이라는 두 개의 가치지향성을 갖게 되었다. 이 연구는 우리 공영방송의 공공성 확보가 법과 제도의 차원에서 뿐만 아니라 조직문화와 가치지향성의 측면에서도 접근해야 해결될 수 있다고 제안한다.

키워드: 조직문화, 가치지향성, 공영방송, 시청률, 공익성, KBS

1. 서론

방송의 공공성 확보는 오랫동안 한국 방송의 주요한 과제로 지적되어 왔지만 만족할 수준으로 정착되지 못하고 여전히 비판의 대상이 되고 있다. 방송사들은 경영진이 새로 구성되거나 프로그램 개편이 있을 때면 ‘공영성

* 이 논문은 2001학년도 인하대학교의 지원에 의하여 연구되었음(INHA-21866).

** inkyupark@inha.ac.kr

강화'를 천명해왔지만 일시적인 선언에 그칠 뿐 실질적인 성과로 이어지지 못하고 있다. 올해만 해도 SBS는 '공익성강화추진협의회'를 구성하면서 공익성이 높은 프로그램을 방송하겠다는 발표를 했고 MBC도 프로그램의 질적인 수준을 평가하는 지수를 편성과 제작에 활용하겠다고 밝혔다.¹⁾ KBS는 시청자에게 필요하고 유익한 방송을 하고 프로그램의 수준을 높ی겠다는 '시청자에게 드리는 약속'을 1999년부터 해왔지만 경영평가보고서가 지적한 대로 "대중적 취향에 영합하는 프로그램을 과다 편성해 상업방송과의 차별화를 이루지 못하고 있다"(KBS, 2002).

프로그램의 하향평준화에 대한 비난은 공영방송임을 자부하는 KBS에 더 쏠리고 있다. KBS는 공영방송의 법적 지위를 부여받아 상당 부분의 운영자금을 수신료라는 공공재원으로 충당하고 있으며,²⁾ 매출액 기준으로 33%이상의 시장점유를 못하도록 금지된 독과점 금지조항을 적용 받지 않는 등 상업방송보다 월등히 유리한 환경에서 운영되고 있다. 이러한 법적 지위는 KBS가 상업방송과는 달리 시청률 경쟁에서 상대적으로 자유로운 환경 아래 국민에게 질 좋은 프로그램으로 제공할 수 있도록 하기 위해서 부여되었다고 할 수 있다.

하지만 이러한 당연한 기대와는 달리 KBS가 그동안 공영방송에 적합한 공공서비스를 제공해왔으며 지금도 제공하지 않는지에 대한 평가는 부정적이다. 권위주의 정부시대에는 지나친 친정부적 성향으로 인해 국민들의 수신료거부운동에 직면하기도 했고, 최근에는 상업방송사와의 시청률 과다경

1) 민동기(2003. 3. 6). SBS '공영성 강화' 성공할까. 『미디어오늘』. 김도형(2003. 4.

21). 프로그램 공익성 객관적 수치로 평가. 『한겨레신문』.

2) KBS의 자원 구성비율 추이(단위: %)

자원/연도	'88	'89	'90	'91	'92	'93	'94	'95	'96	'97	'98	'99	'00	'01
수신료수입	26.8	28.3	29.1	31.2	32.6	35.5	33.8	43.1	38.9	41.1	55.2	47.1	39.9	44.4
광고 수입	73.2	71.7	70.9	68.8	67.4	64.5	66.2	56.9	61.1	58.9	44.8	52.9	60.1	56.6

출처: 방송수신료의 이론적 검토와 개선 방안. 김승수, 2002, 『한국방송학보』, 통권 16-3호, 61쪽.

쟁으로 인해 비판을 받았다. KBS 제2텔레비전은 KBS가 자체 개발한 프로그램 평가지수로 측정한 결과, 공영성이 상업방송보다 낮았다. KBS는 제도적으로는 공영방송으로 표방하고 있지만 프로그램으로는 만족할 만한 공영성을 보여주지 못하고 있다는 비판이 끊임없이 제기되고 있다.

KBS가 공영성을 제대로 구현하지 못하는 이유로는 정치적 자율성과 독립성의 보장, 그리고 자금 조달의 불균형, 즉 수신료 수입보다 광고 수입이 더 높은 비중을 차지하고 있는 채용구조의 문제가 가장 빈번하게 거론되고 있다(정용준, 2003). KBS의 전체 수입 가운데 수신료와 광고비의 비율은 4:6으로 광고비의 비중이 월등히 높다. 상업적 공영형태로 분류할 수 있는 현재의 KBS 채용구조로 인하여 프로그램 내용이 공영방송도 상업방송도 아닌 애매한 형태를 보일 수밖에 없다는 것이다. 지금의 상업적 공영형태의 채용구조는 KBS의 공영성을 유도하려는 목적에서 1994년 10월에 KBS 제1텔레비전의 광고를 폐지한 결과이다. 이로 인해 실제로 광고를 하고 있지 않은 제1텔레비전은 공영방송에 대한 일반적인 기대수준에 어느 정도 부합하지만, 광고를 실시하는 제2텔레비전은 시청률을 지향하는 상업방송의 편성과 별차이가 없다는 평가를 받고 있는 점에서 복합적 채용구조에 대한 지적은 적절하다.

복합적 채용구조는 KBS가 제도적으로는 공영방송이라는 외형적인 틀을 가지고 있지만, 내부의 조직문화는 공영성을 추구하는 경향과 상업성을 추구하는 경향을 동시에 존재하게 만들 수 있다. 광고가 공영방송을 재정적으로 보조하는 수단이 되어야 하는데 KBS의 조직문화를 이중적으로 만들어 공영성 추구를 크게 저해하는 요인으로 작용할 수도 있다. 특히 역사적으로 KBS는 방송의 공영성 개념을 내면화할 기회를 갖지 못했다는 점을 고려할 때, 이는 상당히 심각하게 우려할 수준에 달해 있을 수도 있다.

KBS는 정부수립과 함께 공보처 산하의 국영방송으로 시작했고, 그런 KBS의 주된 임무는 정부의 정책을 홍보하는 것이었다. KBS의 구성원은 공무원 신분으로 뉴스 취재나 프로그램 제작에서 자유롭지 못했고, 그 조직은 관료체제의 틀 속에서 운영되었다. 1973년 '한국방송공사'라는 이름의 공영

방송사가 되었지만 공영방송의 정의, 이념, 원칙에 대한 숙의는 없었다. 1980년 언론통폐합조치로 동양방송, 동아방송 등 5개 방송사가 KBS로 통합되었다. 이로써 KBS는 외형적으로는 거대한 공영방송이 되었지만 내부적으로는 국영방송의 '전통'과 상업방송의 시청률주의가 혼재하게 되었다.

이처럼 KBS에서 방송의 공공성, 공익성이 지배적인 가치로 자리 잡지 못한 것은 그 역사와 관련이 깊다. 국영방송으로 출발한 KBS는 공영방송의 개념, 방송의 근본적 목적 등에 관한 충분한 논의의 과정을 거치지 않은 채 공영방송사가 되었고, 뒤이은 방송통폐합조치로 상업방송사를 흡수했다. 이런 과정에서 KBS는 국영방송의 경험을 제대로 정리하지 못한 채 상업방송의 시청률주의를 맞으면서 기형적인 문화가 형성되었다. 지난 20여 년 동안 KBS 프로그램의 선정성, 편파성에 대한 비난이 과도한 광고수입구조와 더불어 이러한 기형적인 조직문화에 기인한다고도 볼 수 있다.

본 연구는 이러한 문제의식 하에 KBS의 공영성 문제를 방송종사자들에게 내재되어 있는 방송사 조직문화 관점에서 분석해보고자 한다. 지금까지 한국 방송에서 어떻게 공영성을 확보할 것인지에 관한 논의는 주로 법적·제도적 차원에서 이루어져 왔다. 하지만 법적, 제도적 논의 못지 않게 조직의 구성원들 사이에 내재되어 있는 조직문화가 공영성을 절대가치로 수용하고 있는지도 중요한 요인이다. 방송은 그것을 만드는 사람의 의식과 가치관을 반영하고, 그 사람은 자신이 속한 방송사의 가치체계의 영향을 받기 때문에 구성원들이 공영성을 방송의 당연한 가치로 받아들이고 있는지, 방송사의 조직문화가 공영성을 지향하고 있는지가 중요하다. 그런 점에서 방송의 공영성 확보라는 문제를 방송사의 조직문화와 가치지향성이란 측면에서 접근할 필요가 있다. 이러한 관점에 입각하여 본 연구는 KBS 종사자들이 방송의 공영성 가치를 어느 정도 내면화하고 있는지 또 KBS의 조직문화가 어떤 가치를 지향하고 있는지를 살펴보고자 한다.

2. 이론적 논의 및 연구문제

1) 조직문화와 조직구성원의 신념체계

조직문화라는 개념은 본래 경영학에서 만들어졌다. 조직심리학이나 조직사회학은 조직 내에서의 개인의 행동과 조직의 구조가 형성되는 방식을 이해하는 데 유용한 여러 가지 개념을 발전시켰지만 조직이 왜 그리고 어떻게 성장하고 변화하며 때로 붕괴되고 이치에 닿지 않는 일들을 하게 되는지를 설명하는 데는 한계가 있었다. 조직문화는 한 조직 내에서의 '비이성적인 측면들', 즉 납득하기 어렵고 불합리하게 보이는 현상을 이해하기 위해 도입된 개념이었다(Morgan, 1986). 바나드(Barnard, 1938)는 인류학적인 의미의 문화를 처음 조직에 적용했다. 그는 조직 내에서 무의식적으로 공유되고 있는 믿음을 문화라고 보았다. 조직문화가 중요하게 다루어지기 시작한 것은 문화와 성과 간에 일정한 관계가 존재한다는 주장이 제기되면서부터였다.

1980년대에 문화는 조직의 효율성을 설명하고 예측하는 메타 이론이 되었다(Linstead & Grafton-Small, 1992). 조직은 전략수립에 문화를 반드시 고려해야 한다고 강조되었다. 하지만 이 시기에 문화는 경영자들이 관리할 수 있는 조직 변수의 하나 또는 전략적 목표를 달성하기 위해 회피하거나 무력화해야 할 장애로 간주되었다.

1990년대에는 문화의 복합적인 측면과 그 영향력에 대한 이해가 진척되면서 문화는 '성가신 존재'에서 '잠재력'으로 달리 인식되었다. 문화는 조직의 구성원들이 스스로를 인식하거나 자신들이 하고 있는 일에 대해 갖는 신념, 가치관, 관례와 같은 상징적인 틀로서 이해되었다(Bolman & Deal, 1991). 문화는 전략과정에 포함해야 하는 골치 아픈 요소에서 전략을 성공적으로 실현하기 위해 이용해야 할 신비로운 힘이 되었다.

샤인(Schein, 1992)은 조직문화란 조직 구성원들이 공유하고 있으면서, 무의식적으로 작용하고, 한 조직이 그 자체와 외부 환경을 인식하는 데 있어 당연하다고 여기는 기본적인 가정(assumptions)과 신념이라고 정의한다. 이

런 가정과 신념은 외부적 환경변화에 적응하고 내부적 통합을 이루는 과정에서 습득되는 일련의 반응들로서 조직이 부딪치는 여러 가지 문제들을 해결하는데 반복적으로, 신뢰할 만하게 작용하면서 구성원들에게 당연한 것으로 받아들여지게 된다.

조직문화는 이제 전략이나 구조, 공정과 마찬가지로 경영의 성패를 가름하는 주요한 요소로 자리잡았다.³⁾ 조직의 문화와 성과 사이에는 긍정적인 관계가 존재하기 때문에 현대 경영에서는 조직의 성공적 운영을 위해 조직의 문화와 조화를 이루는 전략 수립이 불가결한 요소로 여겨지게 되었다. 샤인에 의하면 문화는 인공물(artefacts), 지지하는 가치(espoused values), 기본적인 가정(basic lying assumptions)의 세 가지 차원으로 나타난다(Schein, 1992).

인공물은 문화의 표면에 드러나는 것으로 조직에서 쉽게 보고, 듣고, 느낄 수 있는 것들이다. 조직의 커뮤니케이션 방식, 조직 안에서의 예의나 의전, 물질적인 환경 등이 여기에 포함되는데 이것들은 접근하기는 쉽지만 해석하기는 어렵다. 두번째의 지지하는 가치는 조직이 공식적으로 표현하는 전략, 목표, 철학이다. 하지만 이것을 해석하는 데 주의가 필요하다. 왜냐하면 표명된 임무나 철학이 조직의 실제와는 관계없이 보여지고 싶어하는 모습을 나타낼 수 있기 때문이다. 기본적인 가정은 문화의 본질로서 조직이 추구하는 가치의 원천이자 행동의 동인으로 작용하는 무의식적이고 당연하게 여기는 믿음, 조직 자체와 외부 환경에 대한 인식과 느낌이다. 이런 기본적인 가정은 독립적으로 존재하지 않고 상호 연관된 신념체계나 패러다임을 형성한다. 문화는 개별적인 가정과 믿음의 단순한 조합이 아니라 그것들이 서로 어우러져 신념체계를 형성하기 때문에 강력하다. 문화는 쉽게 변하지 않지만 그렇다고 머물러 있지도 않는다. 문화는 이전의 조직구성원들의 축적된 지식이 구체화된 결과이면서도, 환경의 영향을 받아 변화하고 새로운 구성원이 기존의 문화를 경험하고 그에 대해 반응하면서 재창조되는 과정을 계속 겪어나간다.

3) 타옌(Tayeb, 1994)은 조직행동과 인사관리에 관한 국제적인 논문들의 70%가 문화의 개념을 언급하고 있다고 밝히고 있다.

셴클만(Kung-Shanklemann, 2000)은 사인의 조직문화 이론을 이용하여 BBC와 CNN의 조직문화가 조직구성원이 추구하는 신념체계와 그에 따른 직원들의 행위에 서로 다른 영향을 미치는 것을 분석하였다. 그는 두 방송사의 서로 다른 조직문화가 기본적으로 같은 방송환경의 변화에 대해 취하는 구성원들의 전략적 대응에 차이를 초래한다는 사실을 밝혔다. 세계에서 가장 오랜 역사를 갖는 공영방송사 BBC는 명확한 공공강령에 따라 운영되고 면허료를 재원으로 삼고 있으며 폭넓고 수준 높은 프로그램을 방송하고 있는 반면에 CNN은 뉴스 전문 케이블 방송사로서 상대적으로 최근에 설립되었고 미국의 주류 방송에서 벗어나 있다. 두 방송사는 텔레비전 방송을 한다는 점에서는 같지만 기본적인 임무, 국가적 상황, 프로그램의 범위와 재정 기반에서 현저한 차이가 있다.

그에 따르면, BBC의 조직문화는 네 가지의 기본적인 가정들을 가지고 있다. ① ‘공적 재원이 BBC를 다르게 만든다’-BBC는 공공 서비스 방송이기 때문에 특별하고 남다르며 재정적·상업적 이익보다는 공익을 우선적으로 고려한다. ② ‘방송부문에서의 최고’-BBC는 보도, 프로그램 제작, 방송 기술 등 방송의 모든 부문에서 기준을 정한다고 할 만큼 최고라는 자부심을 갖고 있다. ③ ‘영국식 생활방식의 일부’-BBC는 단순히 텔레비전이나 라디오 프로그램을 공급하는 것보다 훨씬 더 중요한 국가적 정체성을 확립하는 역할을 한다. ④ ‘위대한 유산의 보호’-BBC의 구성원들은 영국 고유의 방송 전통을 소중하게 여기고 이것을 계승하려고 한다.

셴클만은 이 같은 BBC의 기본 가정들은 구성원들에게 공영방송 실천에 대한 동기를 부여하고, 국내에서는 수준 높은 방송에 대한 열의를 갖게 했지만 반면에 이런 문화는 효율성을 높이고 합작사업과 해외진출을 통해 영업이익의 증대를 위하여 구성원들의 적극적인 참가를 유도하려는 BBC의 새로운 전략에 대해 부정적으로 작용했다고 주장한다.

한편, CNN의 조직문화는 네 가지의 믿음으로 움직이고 있다. ① ‘CNN은 뉴스다’-CNN의 뉴스는 특별하고 글로벌 시장을 향한 글로벌 상품이다. ② ‘시청자가 중요하다’-좋은 보도를 하기 원하지만 광고주와 시청자

를 만족시키는 일이 중요하다. ③ ‘개척자 및 반체제 정신’-CNN은 네트워크 텔레비전의 관행을 따를 여유가 없기 때문에 다른 형태로 방송한다. ④ ‘국외자’-CNN은 적대적인 텔레비전 산업에서 불리한 입장에 처해 있기 때문에 새로운 모험을 할 수밖에 없다. 뉴스를 전문으로 공급하려는 방송사들이 늘어나면서 CNN은 지속적으로 해외에서 방송영역을 확장하고 새로운 사업을 개발하며 일반 프로그램의 편성을 늘리겠다는 세 가지의 전략을 마련했다. 앞의 두 전략이 내부적으로 갈등을 빚지 않았던 데 비해 정규 프로그램을 늘리려는 전략은 CNN의 문화적 태도와 관행에 맞지 않았다. 이것은 구성원들이 내면화하고 있는 뉴스에 주력해온 CNN이라는 조직문화와 상충하고 뉴스에 대한 집중도를 불가피하게 떨어뜨렸다.

이 연구는 조직구성원의 신념체계 및 그 신념체계에서 유발되는 행동은 조직문화에 많은 영향을 받고 있다는 점을 강조하고 있다. 이 결과를 본 연구의 첫번째 관심사에 적용하면 KBS가 공영적이지 못한 이유는 KBS의 조직문화가 엄격한 공영방송의 가치를 구성원들에게 내면화시키지 못하고 있기 때문이다. 발전과정에서 형성된 기형적인 공영방송화, 그리고 현재의 복합적 재원구조로 인해 공영성을 추구하는 경향과 상업성의 시정률을 추구하는 경향을 공존하게 만들었고, 이러한 조직문화의 영향을 받아 구성원들이 공영성을 저해하는 결과를 야기시키고 있다고 추론할 수 있다. 이를 밝히기 위해 본 연구는 다음과 같은 질문을 첫번째 연구문제로 설정하고 있다.

연구문제 1) KBS 구성원들 사이에 프로그램의 제작이나 편성시 공영성을 추구하는 가치와 상업성을 추구하는 가치가 어떻게 혼재되어 있는가?

2) 조직문화의 유형

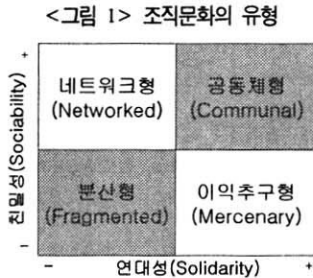
고프와 존즈(Goffe & Jones, 1996)는 문화가 단일한 조직으로서 정체성을 갖게 하는 역할을 한다고 주장한다. 문화는 한마디로 말하면 공통성이고 조

직의 구성원들이 상호간에 어떤 관계를 맺고 있는가의 결과다. 그들은 조직 구성원간 공유하는 '친밀성(sociability)'과 '연대성(solidarity)'의 정도에 따라 조직문화를 네 가지의 유형으로 구분한다. 여기서 친밀성은 한 구성원이 다른 구성원을 자신의 목적을 달성하기 위한 수단으로 보지 않고 동료로 여기는 정서적 지표이고, 연대성은 구성원간의 친소에 관계없이 조직 공동의 과제나 공유된 목표를 추진하기 위해 얼마나 결속할 수 있는가를 나타내는 연대의식의 지표다. 어떤 유형도 '최선'의 문화라고 할 수는 없고 비즈니스 환경에 따라 적합한 문화가 다르다.

친밀성이 높은 조직에서 구성원은 일을 즐기고 조직에 애착을 느낀다. 높은 친밀성은 팀워크, 정보 공유, 새로운 아이디어에 대한 열린 태도를 갖게 하고 기발한 착상을 허용하기 때문에 구성원이 창의성을 발휘할 수 있게 한다. 반면에 기준 이하의 성과에 대해서 책임을 엄격하게 묻지 못하고 구성원들의 합의를 지나치게 중시하며 조직의 목표나 전략에 관한 논의가 활발하지 못하다는 단점이 있다. 친밀성이 높은 조직에서는 문제점에 대해 최선의 해결책보다는 최선의 타협안이 나오기 쉽다. 이런 조직에서는 파벌이나 비공식적 조직이 공식적인 절차를 무력화시키기도 한다.

연대성은 친밀성과 달리 마음보다는 정신에 바탕을 두고 있다고 할 수 있다. 연대성이 높은 조직은 전략에 대한 집중도가 높고 조직의 생존을 위협하는 사안에 대해 신속하게 대응하며 높은 성과에 대해 충분한 보상을 주는 만큼 낮은 성과에 대해 책임을 분명히 묻는다. 이런 조직에서는 전략이 올바르게 수립되어 있는 경우 그 성과도 매우 효과적으로 나타나지만 그 반대인 경우에는 조직이 붕괴될 수도 있다. 이와 같은 조직에서는 구성원의 역할이나 업무에 대한 정의가 명확하지만 개인에게 주어지는 이익이 분명할 때만 협력을 얻을 수 있다.

네트워크형 문화는 친밀성이 높은 반면 연대성이 낮다. 이와 같은 문화를 가진 조직은 구성원간에 위계가 분명하지 않고 사적 모임을 자주 갖는다. 연대성이 낮기 때문에 관리자는 일을 수행하거나 다른 부서와 협력하여 일을 추진하는 데 어려움을 겪기 쉽다. 이런 조직에서는 구성원들이 개인적으



출처: "What Holds the Modern Company Together," by R. Goffe and G. Jones, *Harvard Business Review*, November-December 1996, p.134.

로 또는 가까운 사람들끼리 개인적인 일정에 따라 일을 처리하고, 어떤 사안을 조직의 중심 과제로 삼을지에 대해 의견의 일치를 보기 어렵다. 네트워크형 조직에서는 공동의 목표를 이루려는 연대의식이 약하기 때문에 성과지표나 절차, 규정, 시스템에 대해 자주 논쟁이 일어난다.

이익추구형 문화를 갖는 조직은 친밀성이 낮고 연대성이 높다. 이런 문화는 상품판매를 위해 심한 경쟁을 하는 기업에서 주로 나타나는데 이런 조직에서는 거의 모든 커뮤니케이션이 업무와 관련하여 이루어진다. 그것은 조직의 목표가 구성원의 이해와 일치하기 때문이다. 이익추구형 조직은 시장에서의 기회나 위기에 신속하게 대응한다. 경영진은 중요한 사안이 발생하면 절차에 매이지 않고 신속하게 의사결정을 하지만 구성원의 조직에 대한 충성도가 낮은 편이다.

분산형 문화는 친밀성도 낮고 연대성도 낮다. 이와 같은 문화는 컨설턴트나 변호사와 같이 전문가로 구성된 조직에서 주로 발견된다. 이런 조직의 구성원은 자신의 프로젝트를 다른 사람에게 비밀로 하는 경우가 많다. 연대성이 낮기 때문에 조직의 목표나 성과 측정의 기준에 대해 구성원간에 의견이 일치하는 경우가 드물고, 조직의 전략적 목표에 대해 견해차가 크기 때문에 상의하달식 운영이 어렵다.

공동체형 문화는 친밀성과 연대성이 모두 높은 경우다. 이런 유형의 문화는 한두 가지의 상품을 생산하는 작은 기업이나 구성원들이 수십 년간 협력

하여 일하면서 고탁을 함께 해온 조직에서 발견할 수 있다. 이런 조직의 구성원들은 자신을 조직과 동일시하고 조직의 일원으로서 자부심을 갖고 있다. 공동체형 조직의 구성원들은 연대의식이 강해 위험과 보상을 공평하게 나누고, 특히 기업의 경우 경영상황이 좋지 않은 시기에는 해고보다는 봉급을 줄여 함께 어려움을 극복해나가기도 한다. 하지만 공동체형 문화는 경쟁이 심화되는 환경에서 적절하지 않거나 도달하기 어려운 하나의 이상으로 존재하고 영리를 추구하는 기업에서 이런 문화를 발견하기는 점점 어려워지고 있다. 사업다각화나 해외로 사업을 확장하려는 경우 높은 친밀성은 오히려 저해요인으로 작용할 수도 있다.

고프와 존즈는 1990년대에 BBC가 불편한 과도기를 맞게 된 것이 BBC의 문화적 특성을 잘못 이해했기 때문이라고 진단했다. 효율성과 생산성을 강조하면서 BBC의 공동체 문화가 무너졌다는 것이다. 프로듀서 선택제를 추진하면서 엄격한 성과지표가 마련되었고, 오랜 동안 동료로서 일하던 사람들은 부족한 자원을 차지하기 위해 서로 경쟁하게 되었다. 이에 따라 구성원들간에 친밀성이 줄어들었고 스스로를 공동체의 일원으로 여기던 재능 있는 구성원들이 목표지향적인 변화에 거부감을 갖게 되었다. 그런 구성원들 가운데 일부는 남아서 자신의 이익을 굳세게 지켰지만 다른 많은 사람들이 BBC를 떠났다. 이로써 공동체 문화를 간직하던 BBC는 분산형 문화를 향하기 시작했다. 고프와 존즈는 공영방송의 본 모습으로 돌아가기 위해 BBC가 공동체 문화를 회복해야 한다고 주장했다.

본 연구에서는 고프와 존즈가 제시한 조직유형 틀에 의거하여 KBS의 조직유형을 분석하여 보고자 한다. KBS는 실질적으로 공영성과 상업성을 모두 추구하고 있기 때문에 각 부서가 동일한 유형으로 구분되지 않을 가능성이 높다. 본 연구의 두번째 연구문제는 조직문화의 관점에서 KBS에 어떠한 조직유형이 존재하는가를 분석하는 것이다. 이를 구체적으로 서술하면 다음과 같다.

연구문제 2) KBS 주요 부서의 조직문화를 고프와 존즈의 유형에 의거하

여 분류하고자 한다.

3. 연구방법

본 연구는 KBS의 편성국, 기획제작국, 교양국, 예능국, 위성방송국에서 프로그램의 편성과 제작을 담당하고 있는 프로듀서들을 대상으로 설문조사와 심층 인터뷰를 실시했다.

1) 설문조사

설문지는 크게 두 부분으로 구성되었는데 첫 부분은 KBS의 조직문화 유형을 파악하기 위해 고프와 존즈의 설문을 이용하였다.⁴⁾ 친밀도와 연대감을 측정하기 위한 질문(각각 7개의 문항)에 대해 모두 5점 리커트 척도로 응답하도록 했다. 이 척도는 ‘매우 그렇다’(5점)에서 ‘전혀 그렇지 않다’(1점)까지로 구성되었고, 중앙값은 3점(‘보통이다’)이었다. 본 연구에서 사용된 척도에 대한 신뢰도는 크론바그m 알파(Cronbach's alpha) 테스트를 통해 산출하였다. 측정결과, 친밀도의 알파값은 .84, 연대감의 알파값은 .77이었다.

4) 친밀도 측정을 위한 문항: ‘우리 부서 사람들은 친구가 되려고 서로 노력한다’, ‘우리 부서 사람들은 서로 잘 지낸다’, ‘우리 부서 사람들은 사무실 밖에서도 자주 만난다’, ‘우리 부서 사람들은 서로 존중한다’, ‘우리 부서에서 일하던 사람이 다른 곳으로 떠난 뒤에도 계속해서 연락한다’, ‘우리 부서의 다른 사람들을 위해 어려운 일도 감내한다’, ‘우리 부서 사람들에게 개인적인 이야기를 털어놓기도 한다’.

연대감을 측정하기 위한 문항은 ‘우리 부서(조직, 국, 팀)의 사람들은 동일한 목표를 공유하고 이해하고 있다’, ‘일이 효과적이고 생산적으로 처리되고 있다’, ‘우리 부서에서는 성과가 저조할 경우 그에 대한 강력한 조치를 취하고 있다’, ‘우리는 경쟁에서 승리하겠다는 의지가 강하다’, ‘우리는 경쟁력이 있다고 판단되면 그 기회를 놓치지 않고 활용한다’, ‘우리는 목표를 위한 전략을 공유하고 있다’, ‘우리는 우리의 경쟁자가 누구인지 잘 알고 있다’.

설문지의 두번째 부분은 KBS 조직문화와 구성원의 신념체계와의 관계를 살펴볼 수 있는 질문과 공영성과 관련하여 구성원의 의견을 파악하기 위한 질문 등으로 이루어졌다. '프로그램의 기획·제작에 있어 가장 중요하게 고려하는 요인은 무엇인가', '제2텔레비전의 정체성 시비를 비롯하여 공영방송다운 기획·제작을 하기 위해 필요한 일은 무엇인가', '수신료가 인상되면 시청률 지향의 편성·제작이 줄어들 것이라고 생각하는가', 'KBS의 바람직한 재원형태는 무엇이라고 생각하는가' 등의 질문에 대한 의견을 자유롭게 적도록 했다. 설문지는 2003년 5월 6일부터 9일까지 KBS 프로듀서 협회를 통해 배부하고 수집했다.

2) 심층 인터뷰

설문조사에서 얻어진 자료의 해석을 보완하기 위한 자료를 수집하려는 목적에서 심층인터뷰를 실시했다. 구체적으로는 KBS의 편성·제작 시스템과 조직문화에 대한 보완적인 조사를 위해 프로듀서 협회의 간사를 비롯한 10명의 프로듀서들을 포커스 그룹으로 선정하여 심층 인터뷰했다. 이들은 편성국, 교양국, 기획제작국, 예능국, 위성방송국 등에서 일하는 프로듀서들로 근무경력은 10년에서 15년 정도였다. 설정된 연구문제에 대해 개별적인 면담과 여럿이 논의하는 회의의 형태로 진행했다. 이 조사는 5월 12일부터 15일까지 KBS 프로듀서 협회 사무실에서 이루어졌다.

3) 응답자

설문조사에 참여한 응답자는 총 63명으로 부서와 경력은 <표 1>과 같다. 응답자의 부서는 편성국이 가장 많았고 경력은 10~20년이 가장 많았다. 기획제작국과 교양국을 한데 묶은 것은 교양국으로부터 기획제작국이 분리된 지 채 2년이 되지 않았고 구성원 및 일의 성격이 거의 같기 때문이다.

<표 1> 설문 응답자의 소속과 경력

구분	빈도(명)	백분율(%)
편성국	22	34.9
기획제작국·교양국	16	25.4
예능국	12	19.1
위성방송국	13	20.6
입사 20년 이상	6	9.5
10-20년	29	46.0
5-10년	18	28.6
5년 이하	4	6.4
밝히지 않음	6	9.5
계	63	100.0

4. 연구결과

1) 이중적인 가치지향성: 공익성과 시청률

구성원이 공영성 가치를 지향하는가 상업성 가치를 지향하는가를 알아보기 위해 “프로그램의 기획이나 소재를 선택할 때 가장 중시하는 사항이 무엇인가”라는 질문을 했다. 이에 대해 프로듀서들은 주로 공영성 가치를 나타내는 공익성과 상업성 가치를 나타내는 시청률을 가장 많이 언급했다. 편성국과 기획제작국, 교양국, 위성방송국의 프로듀서들이 공영방송으로서의 KBS 정체성, 사회적 문제 해결을 위한 의제설정 등 공익성을 최우선의 고려 사항으로 들었고, 예능국의 프로듀서들은 응답자 전원이 시청률이라고 답했다. 기타 의견은 개인적인 성취감, 실험성 등이었다.

프로듀서들은 소속 부서 및 담당 프로그램에 따라 우선시하는 사항에 차이가 있었다. 다큐멘터리, 시사 프로그램 등 교양물을 제작하는 기획제작국, 교양국, 위성제작국의 프로듀서들이 공익성을 중시하고 있는 것에 비해 오락 프로그램을 제작하는 예능국의 프로듀서들은 시청률을 중시하고 있다. 이것은 담당 프로그램의 광고 실시 여부와도 깊은 관계가 있다. 기획제작국, 교양국, 위성방송국의 프로그램 대부분 또는 그런 프로그램이 방송되는 제1

<표 3> 프로그램의 기획, 소재 선택에 가장 중요하게 고려하는 사항

(단위: 명, %)

	공익성	시청률	기타
편성국	14(63.6)	6(27.3)	2(9.1)
기획제작국·교양국	11(68.6)	3(28.7)	2(12.5)
예능국		12(100.0)	
위성방송국	12(92.3)	1(7.7)	
전체	37(58.7)	22(34.9)	4(6.3)

텔레비전과 위성채널이 광고를 신지 않는 데 비해 예능국의 프로그램 또는 제2텔레비전에는 광고가 편성되고 있다. 광고 수주와 시청률이 직접적인 관계가 있기 때문에 예능국의 프로듀서들은 시청률을 무엇보다 중시하고 있다.

시청률 중시 성향과 담당 프로그램의 광고 편성 여부와의 관계성은 편성국에서도 찾아볼 수 있다. 시청률을 프로그램 편성의 최우선 요소로 여긴다고 답한 편성국의 프로듀서 6명 가운데 5명이 제2텔레비전으로 방송되는 프로그램의 외주제작을 담당하고 있다. 프로그램을 발주하는 데 있어 높은 시청률을 올릴 수 있을지의 여부는 외주 프로덕션 선택의 중요한 잣대가 되고 있다. 외주로 제작되는 아침 프로그램의 경우, 주간 방송회수보다 많은 프로덕션을 선정하고 제일 낮은 시청률을 기록한 프로덕션에는 다음 한 주 동안 프로그램을 배정하지 않는 ‘경쟁시스템’을 도입하고 있다.⁵⁾ KBS 제2 텔레비전으로 방송되는 ‘행복채널’의 경우, 현재 7개의 프로덕션이 주 5일 방송을 두고 경쟁하고 있다.

담당 프로그램의 광고 여부와 시청률에 대한 인식과의 관계성은 “수신료의 비중을 높이면 시청률 지향성이 완화 또는 지양될 것으로 생각하는가”라는 질문에 대한 응답에서도 확인된다. KBS의 재원에서 차지하는 수신료의 비중을 높이는 것(광고 재원의 비중을 낮추는 것)이 시청률 지향의 편성·제작을 줄일 것이라고 답한 비율은 예능국 66.7%, 편성국 54.5%, 기획제작국·

5) 조현호(2003. 5. 14) 시청률 지상주의 점입가경: 아침프로 “경쟁해야 좋은 프로 제작” 상벌제 도입. 『미디어 오늘』.

<표 4> “수신료 재원의 비중을 높이면 시청률 지향의 편성·제작이 줄어들 것인가”

(단위: 명, %)

	지향·완화	관계없음	무응답
편성국	12(54.5)	9(40.9)	1(4.5)
기획제작국·교양국	8(50.0)	7(43.8)	1(6.2)
예능국	8(66.7)	4(33.3)	
위성방송국	1(7.7)	10(76.9)	2(15.4)
전체	29(46.0)	30(47.6)	4(6.3)

교양국 50%, 위성방송국 7.7%이었다. 이것은 프로그램 편성·제작에서 시청률을 증시하는 비율이 높은 부서의 순서와 일치하고 있다. 이로써 예능국 프로듀서들이 다른 부서의 프로듀서들보다 프로그램 제작에 시청률 압박감을 상대적으로 더 느끼고 있음을 알 수 있다.

한편 일부 프로듀서들은 시청률 지향성과 광고 재원과의 직접적인 연관성을 부정하고 있다. 그 가운데는 “시청률 지향성과 공익성은 대립관계가 아니다”, “시청률은 프로그램 완성도를 평가하는 중요한 잣대다”, “시청률은 KBS의 영향력이다”, “시청률은 공익성 다음으로 추구해야 할 가치다”, “일정 수준 이상의 시청률은 공영성 강화에 도움이 된다”는 의견이 있었다. 응답자 전체적으로 보면 공익성을 프로그램 편성·제작에서 가장 우선하여 고려하는 사항이라고 답했지만 시청률에 대해서도 긍정적인 태도를 보이고 있다. 이것은 강대인의 주장이 타당하다는 것을 보여준다. 그는 방송사의 소유 형태와 관계없이 시청률 지향성이 한국 방송의 주요한 작동 원리라고 지적했다(강대인, 1997). 그는 ‘시청률주의’가 방송 운용의 원리가 된 원인을 정권과 자본에 의해 이끌려온 한국 방송의 역사성에 있다고 보았다. 5·16과 3선 개헌, 12·12 쿠데타 등을 통해 집권한 역대 정권들은 정당성 확보와 국민의 지지를 얻기 위한 홍보도구로 방송을 이용했다. 이들 정권은 국민의 관심을 정치권 밖으로 돌리기 위하여 상업 TV와 라디오 방송을 늘리는 정책을 통해 저속한 대중문화, 즉 쾌락지향적이고 소비지향적이며 유희지향적 가치와 내용으로 구성된 상업주의적 대중문화를 확산시켰고 이에 따라 상업주의와 시청률주의가 공영, 민영의 소유구조와는 관계없이 한국 방송에 만

연하게 된 것이다.

2) 조직문화 유형

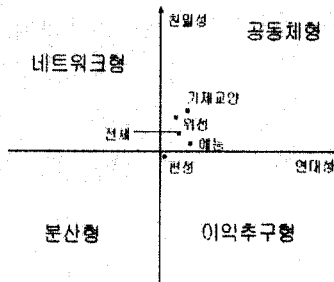
KBS 프로듀서들의 친밀성과 연대성은 소속 부서에 따라 다르게 나타났다(<표 2> 참조). 친밀성은 기획제작국·교양국이 가장 높았고 편성국이 가장 낮았다. 연대성은 모든 부서에서 중앙값보다 높았고, 가장 높은 부서가 예능국, 가장 낮은 부서가 편성국이었다. 두 지표 중 연대성보다는 친밀성의 부서간 차이가 컸다.

조사 결과를 고프과 존즈(Goffe and Jones, 1996)의 문화 유형에 따라 구분하면 편성국은 이익추구형에 속하고, 기획제작국·교양국, 예능국, 위성방송국은 공동체형에 속했다. 응답자 전체적으로는 공동체형에 속한다. 이를 토대로 그린 KBS의 문화유형 지도는 <그림 2>와 같다.

<표 5> KBS 프로듀서의 친밀성과 연대성

	친밀성 평균(표준편차)	연대성 평균(표준편차)
편성국	2.95(0.67)	3.05(0.54)
기획제작국·교양국	3.46(0.58)	3.29(0.68)
예능국	3.07(0.45)	3.33(0.69)
위성방송국	3.27(0.69)	3.16(0.51)
전체	3.17(0.64)	3.19(0.60)

<그림 2> KBS의 부서별 문화 유형



응답 프로듀서 전체의 친밀성과 연대성 평균은 3.17과 3.19로 중앙값에 이접하고 있다. KBS 프로듀서들의 문화유형은 공동체형이지만 그 정도가 매우 약하다고 할 수 있다.

프로듀서들의 친밀성과 연대성은 담당하는 프로그램의 장르와 프로그램이 방송되는 채널과 상관성을 보였다. 친밀성은 기획제작국·교양국, 위성방송국, 예능국, 편성국의 순으로 높았고, 연대성은 예능국, 기획제작국·교양국, 위성방송국, 편성국의 순으로 높았다. 편성 프로듀서들보다 제작 프로듀서들이 상대적으로 높은 친밀성과 연대성을 보였다. 편성국은 프로그램을 직접 제작하지 않고 편성정책을 수립하거나 KBS 제작부서와 외부 프로덕션에서 만드는 프로그램을 편성, 운영하고 있다. 편성국의 친밀성이 낮은 것은 인원의 충원이 제작부서와 다른 것이 한 가지 이유가 될 수 있다. 기획제작국이나 교양국, 예능국 등 제작부서의 프로듀서들이 입사 이후 계속 같은 부서에서 프로그램을 제작하는 것에 비해 편성국은 제작부서의 프로듀서들을 1~2년간 파견의 형태로 받아 충원하고 있다. 각기 다른 부서에서 일하던 프로듀서들이 한시적으로 모여 있기 때문에 제작부서에 비해 친밀성이 낮은 것이다. 다른 이유로는 제작부서가 프로그램 제작이라는 한 가지 업무에 주력하고 있는 것에 비해 편성국은 정책 수립, 시청률 조사, 외주 관리, 편성, 운행 등 여러 업무를 담당하고 있기 때문에 관심이 분산되어 있기 때문이다.

다큐멘터리와 시사·정보 프로그램, 문화·교양 프로그램을 제작하는 기획제작국·교양국, 위성방송국 프로듀서들은 예능국 프로듀서들보다 높고, 연예·오락 프로그램을 제작하는 예능국 프로듀서들의 연대성이 높았다. 이것을 채널의 관점에서 보면 제1텔레비전이나 위성채널로 프로그램을 방송하는 프로듀서들의 친밀성이 높고, 제2텔레비전으로 방송되는 프로그램을 제작하는 프로듀서들의 친밀성은 낮지만 연대성은 높았다. 제작 프로듀서들의 친밀성과 연대성은 프로그램 또는 채널의 광고 실시 여부와도 상관성을 보인다고 할 수 있다.

3) 조직의 지향 가치 및 운영 원칙으로서의 공공성 확보

KBS의 공공성 확보를 위해 응답자 대부분은 현행 재원구조가 바뀌어야 된다는 생각을 갖고 있다. 광고 재원에 의존하는 한 시청률 지향의 제작은 피할 수 없다고 보는 의견이 대다수였다.

KBS는 현재 수신료 수입보다 광고 수입에 더 많이 의존하는 재원구조를 갖고 있다(<표 1> 참조). 바람직한 KBS의 재원구조에 관해 응답자 가운데 15명(23.8%)이 광고를 폐지하고 수신료만으로 운영해야 한다는 의견을 보였다. 46명(73%)의 프로듀서들은 수신료 인상을 통해 광고를 축소해야 한다고 주장했지만 광고 폐지에는 반대했다. 이들은 수신료와 광고 수입의 적절한 비율을 7:3 내지 6:4로 제시하면서 일정한 수준의 광고 유지가 KBS의 안정을 위해 필요하다고 보았다. 응답자 대다수는 수신료 인상이 제2텔레비전 프로그램의 건전성을 가져올 수 있지만 시청률 지향의 태도를 바꾸지는 않을 것으로 보았다. 이들 중에는 “시청률이 낮은 프로그램은 유익하다고 해도 존재할 의미가 없다”, “텔레비전 프로그램은 그 속성상 시청률 지향적이다”, “경쟁력 없는 채널이란 존재할 수 없다”, “시청자에 대한 봉사라는 측면에서 시청률 지향의 방송은 바람직하다”, “한국의 방송환경이 상업방송 주도로 움직이고 있기 때문에 시청률 지향의 편성·제작을 피할 수 없다”는 의견이 있었다.

<표 6> KBS의 바람직한 재원구조에 대한 의견

(단위: 명, %)

	수신료만으로 운영	수신료 인상 광고 축소	광고만으로 운영
편성국	4(18.2)	17(77.3)	1(4.5)
기획제작국·교양국	6(37.5)	10(62.5)	
예능국	4(33.3)	7(58.3)	1(8.3)
위성방송국	1(7.7)	12(92.3)	
전체	15(23.8)	46(73.0)	2(3.2)

시청률이 프로그램에 대한 시청자의 반응을 보여주는 유용한 지표임에는 틀림없지만 프로그램의 유익성이나 완성도를 나타내지는 못한다. KBS는 1997년부터 프로그램의 공익성을 평가하는 ‘공영성 지수(PSI: Public Service Index)’를 자체 개발했다.⁶⁾ 하지만 PSI는 일부 KBS 프로그램의 공익성을 외부에 내보이기 위한 방법으로써 이용되었을 뿐 내부에서 실질적인 평가 지표로 활용되지 않았다. 시청률은 KBS에서 프로그램 평가의 거의 유일한 기준으로 쓰이고 있고 그래서 프로듀서의 능력은 얼마나 유익하고 의미있는 프로그램을 만들었는가보다 얼마나 높은 시청률을 올렸는가로 판단되고 있다.

‘프로그램의 공공성 확보’ 다짐은 KBS의 『연차보고서』, 『시청자에게 드리는 약속』 등의 출판물과 사장 취임사, 프로그램 정기개편 취지문 등에 자주 표명되어 왔지만 실제적으로 KBS 운영의 확고한 원칙이 되지 못했다. KBS는 외부적으로는 공공성을 지향 가치로 표방하고 있지만 개별 부서의 실제적 운영 방향은 이와 다르다. 예능국의 프로듀서들은 회사가 자신들에게 요구하는 것이 높은 시청률이라고 본다. 그래서 KBS 외부에서 제2텔레비전의 정체성, 또는 예능 프로그램의 폭력성이나 선정성에 시비가 일 때 내부에서 비판하는 것에 “정당하지 않고 일관성 없다”고 생각하고 있다. 예능국의 한 프로듀서는 “프로그램의 선정성, 폭력성 문제가 제기되면 경영진에서 공영성 강화 지침을 내려보내지만 일시적일 뿐 프로그램과 프로듀서에 대한 평가는 시청률의 높낮이로 이루어지고 있다”고 밝혔다. 외부에 표명하는 가치와 내부적으로 중요시하는 가치가 일치하지 않을 때 구성원들은 내부적 가치를 지향하게 된다. 유익한 프로그램을 만들려는 노력이 제대로 인정받지 못하고 시청률의 잣대로만 프로그램이 평가될 때 프로듀서들의 지향점은 시청률일 수밖에 없다. 샤인(Schein, 1992)에 의하면, 이것은 지지하는 가치

6) 공영성 지수는 프로그램에 대해 시청자의 만족도를 제작평가, 정보지향 반응, 감성지향 반응의 3가지 항목으로 측정한다. 제작평가의 경우 ‘잘 만들었느냐’는 질문에 대해 ‘전혀 그렇지 않다’(0점)에서부터 ‘매우 그렇다’(10점)에까지 11단계의 측정기준을 제시하고 시청자의 평가를 받는다. 정보지향 반응은 ‘뭔가 얻은 게 있었느냐’는 질문으로, 감성지향 반응은 ‘시간 가는 줄 몰랐느냐’는 질문으로 11단계의 측정기준을 제시한다.

(espoused values)가 기본적인 가정(basic lying assumptions)에 이르지 못한 경우이다. KBS가 지지하는 가치, 즉 공식적으로 밝히는 목표와 철학이 KBS 조직문화의 근본적인 신념을 나타내는 것처럼 보이지만 그것은 KBS가 보여지고 싶은 바 또는 그러면 좋겠다는 바를 표현하고 있을 뿐이다.

한 조직의 구성원들이 자신들의 임무에 대한 공유된 개념을 발전시키고, 이 개념이 조직이 처한 환경 속에서 조직의 생존을 가능하게 하면서 그것은 조직 문화의 중심적인 요소가 되고 조직의 목표와 그것을 이루기 위한 방법을 구체화하는 기제로서 작용하게 된다(Schein, 1992). 이런 점에서 KBS가 공공성을 확보하기 위해서는 표명하고 있는 공공성을 운영의 실질적인 원칙으로 삼아 구성원들의 기본적 신념으로 자리잡게 해야 한다.

조직문화는 오랜 시간에 걸쳐 형성되는 것이기 때문에 구성원의 인식 현실과 관계없는 선언이나 다짐으로 하루아침에 바뀌지 않는다. 그런 점에서 KBS의 공공성 확보를 위한 문화적 접근은 지속적으로 이루어져야 한다. 단기적이고 임시 방편의 대책은 오히려 문제의 해결을 지연시킬 뿐이다. 구성원 모두가 공공성의 가치를 내면화할 수 있도록 충분한 논의를 거치고 그런 경험이 쌓여 문화로 자리잡아야 한다.

5. 결론

이 연구는 공영방송사인 KBS를 연구사례로 삼아 조직문화와 가치지향성의 관점에서 방송의 공공성 문제를 살펴보았다. KBS에서 프로그램의 제작과 편성을 담당하고 있는 프로듀서들을 대상으로 설문조사와 면접조사를 통해 구성원의 친밀성과 연대성, 편성·제작의 결정 요인, 가치지향성, 문화적 특성을 실증 분석하였다. 이 연구는 조직 구성원간의 친밀성과 연대성에 따라 문화를 분류하고 개별 문화의 특성을 고찰한 고프와 존즈(Goffe and Jones, 1996)의 연구, 조직문화를 인공물, 지지하는 가치, 기본적인 가정의 세 가지 차원에서 개념화한 샤인(Schein, 1992)의 연구, BBC와 CNN의 조직

문화와 전략과의 관계성을 조사한 쉐클만(Kung-Shankleman, 2000)의 연구를 이론적 배경으로 삼고 있다.

이 연구의 결과, KBS의 조직문화는 전체적으로 공동체형에 속하지만 그 정도가 약하고, 구성원들은 소속 부서에 따라 친밀성과 연대성에 차이를 보였다. 친밀성은 기획제작국·교양국, 위성방송국, 예능국, 편성국의 순으로 높았고 연대성은 예능국, 기획제작국·교양국, 위성방송국, 편성국의 순이었다. 부서마다 다른 친밀성과 연대성을 보이는 것은 담당하는 프로그램의 장르와 프로그램의 방송 채널, 프로그램의 광고실시 여부와 관계가 있었다. 다큐멘터리와 시사·정보 프로그램, 문화·교양 프로그램(제1텔레비전, 위성텔레비전 프로그램)을 제작하는 기획제작국과 교양국, 위성방송국 프로듀서들의 친밀성과 연대성은 높았다. 연예·오락 프로그램(제2텔레비전 프로그램)을 제작하는 예능국 프로듀서들의 연대성은 높지만 친밀성은 낮았다. 고프와 존즈는 공공목적을 위해 설립된 공영방송과 같은 조직에 적합한 문화는 구성원간 친밀성과 연대성이 모두 높은 공동체형이 바람직하다고 주장한다. 구성원들이 서로를 공공의 목표를 달성하는 동료로 인식하고 개인이나 집단의 이익을 추구하기보다는 전체적인 대의를 위해 협력할 수 있는 조직이 되어야 한다는 것이다. 조사의 결과를 고프와 존즈의 문화 분류에 대입하면 KBS 프로듀서들 전체적으로는 공동체형 문화에 속하긴 하지만 그 정도가 약해 공영방송다운 뚜렷한 문화적 특성을 갖고 있지 않다고 할 수 있다. KBS가 보다 공영방송다운 문화를 갖기 위해 프로듀서들은 정치적 독립성 확보, 관료적 관리시스템의 개선, 직종간 상호 이해의 증진, 수직적·권위적 의사 결정구조의 혁파, 원활한 의사소통체계의 구축이 필요하다고 보았다. 특히 구성원의 합의에 터하여 KBS의 방향을 설정해야 한다는 의견이 많았다. 구성원간 충분한 논의를 거쳐 가치와 목표를 공유하고 그를 통해 조직의 지향점을 분명히 해야 한다는 것이다.

이 연구는 KBS가 시청률과 공익성이라는 두 개의 가치지향성에 의해 운영되고 있다는 것을 보여주고 있다. 프로듀서들은 담당하는 프로그램의 광고 실시 여부에 따라 기획, 제작에 중시하는 사항이 달랐다. 기획제작국,

교양국, 위성방송국의 프로듀서들은 공익성, 예능국의 프로듀서들은 시청률을 각각 최우선의 고려 요소로 꼽았다. 프로듀서들 대부분은 제2텔레비전의 선정성 시비와 관련해 공영방송다운 채널 정체성을 확립하려면 수신료의 비중을 높여야 한다고 생각했다. 하지만 적지 않은 사람들이 재원구조가 어떤 형태로 변해도 시청률 지향의 편성·제작이 지양되지 않을 것으로 보았다. KBS의 많은 프로듀서들은 시청률을 방송의 본질적인 가치로 인식하고 있었다. 유익하지만 일정 수준의 시청률을 거두지 못하는 프로그램은 존재할 필요가 없다고 생각하는 프로듀서들도 상당히 많았다.

KBS에서 방송의 공공성, 공익성이 지배적인 가치로 자리잡지 못한 것은 그 역사와 관련이 깊다. 국영방송으로 출발한 KBS는 공영방송의 개념, 방송의 근본적 목적 등에 관한 충분한 논의의 과정을 거치지 않은 채 공영방송사가 되었고, 뒤이은 방송통폐합조치로 다수의 상업방송사를 흡수했다. 이런 과정에서 KBS는 국영방송의 경험을 제대로 정리하지 못한 채 상업방송의 시청률주의를 맞으면서 기형적인 문화가 형성되었다. 이후로도 경영진이나 구성원 전체가 방송의 목적과 KBS의 목표를 진지하게 논의한 적이 사실상 없었다.

조직문화와 가치지향성은 쉽게 변하지 않지만 머물러 있지도 않는다. 공영방송으로서의 정체성 확립과 프로그램의 공공성 확보를 위해 이제라도 KBS의 구성원들이 공공성의 가치를 내면화할 수 있는 기회가 주어져야 한다. '공공성 확보'가 KBS 존재의 당위성을 주장하는 구호에 그치지 않고 KBS 문화의 기본적인 가정으로 자리잡을 수 있도록 공공성을 운영의 근본적인 지침으로 삼아야 한다. 더디지만 공공성 확보를 위해 가야할 길이다. 이와 더불어 과거에 대한 진지한 성찰이 있어야 할 것이다. KBS는 역대 정권을 정당화하는 도구로 이용되어왔고 이런 역할을 하는 데 앞장선 사람들이 고위직을 차지해왔다. KBS 조직문화의 한 축을 이루어온 이런 역사에 대한 진정한 반성과 개혁이 뒤따라야 한다.

이 연구는 텔레비전 프로그램을 편성·제작하는 제한된 부서의 프로듀서를 대상으로 조사했다는 한계를 지니고 있다. 드라마국, 라디오국 프로듀서

들과 보도 부문의 기자들을 포함하지 못했고 조사대상 인원의 수도 충분하지 못했다. 다만 공영성의 문제를 방송사의 조직문화와 구성원의 가치지향성에서 논의한 시도는 의미가 있을 것이다. 다른 공영방송인 MBC 또는 상업방송사인 SBS 등과의 조직문화 비교는 후속 연구의 과제가 될 수 있으리라 여겨진다.

◆ 참고문헌

- 장대인 (1997). 한국방송 70년의 정치·경제적 특성. 한국방송학회 (편), 『한국방송 70년의 평가와 전망』. 서울: 커뮤니케이션북스.
- 김우룡 (2002). 한국방송의 공영성 제고방안 연구: KBS 규제제도를 중심으로. 『21세기 한국방송의 좌표』. 서울: 나남. 29~98.
- 김승수 (2002). 방송 수신료의 이론적 검토와 개선방안. 『한국방송학보』, 통권 16-3호. 45~74.
- 김학천 (1993). 공영방송의 위상정립과 발전과제. 한국언론학회. 『전환기 공영방송의 역할과 과제』.
- 박은희 (2002. 2) 다채널시대 공영방송의 편성: 목표와 지향. 한국방송학회. 『다채널 시대의 공영방송 정착방안』.
- 박인규 (2002). 프로듀서 선택제에 관한 연구: BBC의 제작문화에 미친 영향을 중심으로. 『한국방송학보』, 통권 16-2호. 178~212.
- _____ (2002). 공영방송사의 조직개편: 한·영 비교연구. 『한국방송학보』, 통권 16-3호. 294~330.
- 윤영철 (2002). 디지털 시대 방송의 공익성과 민주주의. 『방송연구』, 통권53호.
- 정용준 (2003). 공영방송의 재원 모델에 관한 연구. 『언론학회 방송과 뉴미디어분과 월례세미나 발표문』.
- 한군태 (1995). 공영방송의 제작시스템 개선방안. 한국방송학회. 『공영방송의 세계화와 프로그램의 질』.
- KBS (1997). 『공영성 지수(PSI) 측정 및 활용조사』.
- _____ (1999). 『시청자에게 드리는 약속』.

- _____ (2002). 『경영평가보고서』.
- _____ (2003). 『미디어 포커스-KBS, KBS를 말한다』. KBS1 프로그램 (6월 28일 방송).
- Bailey, G. and Lichty, L. (1972). Rough Justice on a Saigon Street: A Gatekeeper Study of NC's Tet Execution Film. *Journalism Quarterly*. vol.49.
- Barnard, C. (1938). *The Functions of the Executive*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
- Bolman, L. G. & Deal, T. E. (1991). *Reframing Organizations : Artistry, Choice and Leadership*. San Francisco : Jossey-Bass.
- Creeber, G. (Ed.) (2001). *The Television Genre Book*. London: British Film Institute.
- Goffe, R. and Jones, G. (1996) What Holds the Modern Company Together. *Harvard Business Review*. November-December. 133 ~148.
- Kung-Shankleman, L. (2000). *Inside the BBC and CNN: Managing Media Organisations*. London: Routledge.
- Lewin, K. (1947). Frontiers in Group Dynamics, II. Channels of Group Life: Social Planning and Action Research. *Human Relations*. Vol. 1, No. 2.
- Linstead, S. & Grifton-Small, R. (1992), On Reading Organizational Culture. *Organization Studies*. 13 (3).
- Morgan, G. (1986). *Images of Organization*. Newbury Park : Sage.
- Schein, E. (1992). *Organizational Culture and Leadership* (2nd edn). San Francisco: Jossey-Bass.
- Sraab, J. (1990). The Role of News Factors in News Selection: A Theoretical Reconsideration. *European Journal of Communication*. Vol. 5, No. 4.
- Tayeb, M. (1994). Organizations and National Culture: Methodology Considered. *Organization Studies*. 15 (3).
- Tuchman, G. (1978). *Making News*. New York: Free Press.