

새로운 영상제작 패러다임: VJ System

최 이정
한남대학교 멀티미디어학과

VJ System as The New Video Production Paradigm

E-Jung Choi
Dept. of Multimedia, Hannam University

요 약

디지털 영상제작 환경의 변화가 제일 먼저 뿌리를 내린 곳은 바로 1인 제작방식(One Man Producing System)을 취하고 있는 VJ(Video Journalist) 분야다. 6mm 소형 디지털 카메라와 디지털 편집기술의 등장 이후 VJ를 중심으로 급속도로 확산되고 있는 1인 제작시스템은 영상물 제작의 새로운 패러다임을 형성하고 있으며, 특히 VJ시스템의 고효율성은 기존의 방송영상물 시장에 기여할 수 있는 높은 잠재력과 가능성을 내포하고 있다. 그러나 현재 VJ시스템은 단지 값싼 영상제작 시스템 정도로 왜곡되어 관습화 되어가고 있는 실정이다. 이런 맥락에서 본 논문은 VJ시스템의 특성을 중심으로 그 경쟁력 강화를 위한 지향점을 논한다.

1. 서 론

VJ는 기존의 분업식 혹은 팀제작 방식의 개념과 차별화된 새로운 1인 제작방식의 제작자로 통칭되고 있다. 그 탄생의 주 동인으로는 1996년 처음 출시된 6mm디지털 카메라를 들 수 있다. 6mm디지털 카메라의 소형화와 경량화, 화질의 발전, 사용의 간편성과 같은 기술적인 요인은 높은 경제적 효율성을 지닌 1인 제작 시스템을 가능케 했고 VJ라는 신종집단을 탄생시켰다. VJ들은 영상제작상의 아이템 구성부터 연출, 촬영, 편집, 진행의 전과정을 혼자 수행하며 기존의 방송국 인력과 마인드로는 가능하지 못했던 것을 가능하게 할 수 있는 특화된 효율성을 지니고 있다. 이러한 장점을 기반으로 현재 VJ 시스

템은 공중파와 케이블 방송뿐만 아니라 인터넷방송의 새로운 제작방식으로 자리잡아 가고 있다.

그간의 비디오 카메라 역사 속에서 전문가용 VCR의 개발과 소형화는 우선 카메라의 디자인과 외형에 본질적인 변화를 촉발했다. 방송사에서 1973년 HL33이라는 최초의 전문가용 ENG (Electronic News Gathering)카메라를 소개했는데, 비록 가벼운 카메라는 아니었지만 이동형 소형카메라 시대의 신호를 올렸다. 당시만 해도 카메라는 영상을 입력받는 렌즈몽치(camera)와 그 화상을 기록하는 레코더(recorder)가 분리된 형태였기 때문에, 카메라를 한쪽 어깨에 메고 레코더는 보조 카메라맨이 들거나 다른 한쪽 어깨에 메는 번거로움이 뒤따랐지만, 기동성의 측면에

서 필름카메라에 비할 바가 아니었으며, 촬영 즉시 볼 수 있었고, 복사도 용이했다[5]. 그후 곧 일체형 텔레비전 카메라의 시대가 도래했고 1981년 최초의 전문가용 ENG 카메라가 소개된 것이다. 당시의 ENG 카메라는 그 이전에 뉴스취재나 영상제작에서 필름을 사용해오던 관행을 깬으며, 그 기동성과 민첩성을 토대로 주로 스튜디오 제작에 한정되어 있던 방송프로그램을 전세계의 현장으로 확장시켰다. 이것은 당시로서는 기술변화가 만든 방송프로그램의 혁명과도 같은 것이었다. 그런데 요즘 들어 과거의 ENG를 통한 혁신적인 변화 이상으로 우리사회에 점점 강하게 다가오고 있는 것이 바로 1996년에 등장한 Mini DVC(Digital Video Cassette) 즉, 6mm 디지털 카메라다. 기존의 ENG 등장은 방송국의 제작주체 자체의 변혁으로 이루어지기보다는 동일 제작주체와 동일 시각 안에서 제작영역만을 확장하는 것이었다면, 6mm 디지털 카메라를 통한 영상제작 시스템은 모든 시민이 적어도 촬영의 기술·경제적 한계를 넘어 제작주체로써의 가능성을 지니게 된 것이다.

물론 아직까지 VJ의 정체성은 모호하고 그 성과 또한 미진한 상태지만 우리가 주목할 것은 VJ 시스템에 내포된 잠재적 가능성이다. 특히 디지털 비디오 테크놀로지가 기존의 아날로그 신호를 대치함과 동시에 이에 걸 맞는 1인 제작을 지향하는 디지털 영상 기자재 및 테크닉의 진보는 지금도 놀라우리 만큼 빠른 추세로 발전되고 있음을 감안할 때 21세기 뉴미디어 시대에 있어서 VJ 방식은 매우 경쟁력 있는 새로운 영상제작방식으로 정착될 가능성을 내포하고 있다. 이런 맥락에서 본 논문은 VJ시스템의 시장경쟁력을 중심으로 그 가능성과 지향점을 논해

보고자 한다.

2. VJ 시스템의 시장 효율성 검토

그간 VJ 시스템은 기자재의 저렴함과 제작과정의 비용절감으로 수치상으로 나타나는 경제적 효율성이 매우 높은 방식으로 알려져 있다. 기존의 팀별 운영시스템에서 가장 간단한 유형중의 하나인 교양정보물의 경우에도 PD, AD(혹은 FD), 카메라맨, 오디오맨, 조명2명, 운전기사 등 최소 7명으로 구성되고, 리포터나 스크립터 등이 함께 촬영을 나가는 경우엔 10명은 쉽게 넘을 수 있다. 이에 비하여 VJ시스템은 이런 전체 인원을 1명으로 줄여놓은 방식을 기본 특성으로 지니고 있는 것이어서 인건비부터가 싸게 든다는 산술적인 계산이 가능하다. 따라서 VJ의 경제적 효율성의 개념은 영상시장 안에서 실질적인 확산의 기제가 될 것이다.

그러나 이처럼 비용절감의 측면만을 강조하다보면 VJ시스템 자체가 궁극적으로 기업의 다운사이징(downsizing)의 도구로 전략될 가능성이 높고 그로 인한 문제점이 지적될 수 있다는 것에 주목할 필요가 있다. 다운사이징은 경영학에서 보통 “의도적인 인력의 감축”으로 정의되고 있다[14,17,3]. 인원조정, 비용절감, 자산축소 등의 일련의 다운사이징 전략은 무엇보다도 군살제거를 통한 효율성 제고로 요약된다[15]. 그러나 다운사이징은 기업의 도덕성에 흠집을 낼 수 있고 종업원의 동기부여를 저하시켜 결과적으로는 제품이나 서비스의 질을 떨어뜨려 시장 점유율을 하락시킬 수도 있게 된다. Cameron은 다운사이징이 조직 내에서 반감과 저항을 야기함으로써 조직의 경쟁력 개발에 도움이 되지 못할 수 있다는 점을 지적했고[13], 김경목도

같은 관점에서 경제적 절감만을 강조한 무리한 다운사이징은 위기의식의 팽만을 초래하고 혁신을 오히려 억제시키는 요인으로 작용할 수도 있다는 것을 지적하고 있다[1].

같은 맥락에서 VJ가 단순히 비용절감과 관련된 다운사이징의 관점으로 취급될 때 발생할 수 있는 문제로는 다음 두 가지 측면에서 논의가 가능하다. 첫째, 제작자의 관점에서 1인 제작 시스템은 기존 고용 구조의 약화와 최악의 노동형태를 의미할 수도 있다는 점이다. 즉 단기적으로는 노동의 착취, 장기적으로는 실업의 문제까지도 발생시킬 수 있는 것이다. 이것은 뉴테크놀러지의 도입시 발생하는 반작용 현상과도 같은 맥락에서 파악되는 문제다. 즉 테크놀로지의 발전은 때로는 부정적인 결과를 초래하기도 한다는 것인데, 김명준은 이런 관점에서 특히 자본주의 사회에서 과학기술의 발전이 가져오는 예산의 절감이 주로 고용인력의 축소로 이어진다는 명제에서 6mm DV도 예외는 아니며, 때로는 카메라맨이 해고의 일 순위에 오르고, PD 역시 정리대상으로 생각될 수 있으며, 살아남은 자들에게는 노동강도의 지속적인 강화가 기다릴 수 있다는 가능성을 지적하기도 한다[2]. 실제로 방송 실무진에서는 VJ와 6mm 디지털 카메라의 도입으로 직종간 영역 구분도 모호해지고 있으며, 기존 카메라맨들은 '기술진보로 일자리를 잃는 게 아니냐'는 불안감도 없지 않다[11].

둘째, VJ의 작품이 다운사이징 개념에서 의의를 찾는 것이라면 정작 VJ프로그램은 누구를 위한 것이며 궁극적으로 한국 영상물 경쟁력 강화의 측면에서는 무슨 의미가 있는가 하는 점이다. 바꾸어 말하면 이런 단순한 비용절감의 의식 속에서 VJ에 접근할 때 VJ의 장점이 살겠는가하는 것이다. 제작자 입

장에서는 단기적으로 제작비를 절감해서 좋지만 혼자 제작하는 열악한 환경 자체는 당연히 질 낮은 상품으로 이어지기 마련이고, 따라서 시청자 입장에서는 적어도 미학적인 측면에서는 질 낮은 영상을 봐야만 한다. 또한 방송사 입장에서도 6mm의 미학적 단점을 대체하고도 남을만한 VJ의 장점을 대안으로 살릴 수 없다면 VJ시스템의 작품은 시청자의 외면 속에 결국은 비효율적인 생산방식이 될 수도 있는 것이다. 더구나 직접 노동비의 절감의 의미가 점점 축소되는 미래의 경영 개념에서 단순히 다운사이징의 관점이 방송소프트웨어 경쟁력강화에 과연 무슨 역할을 할 수 있는가하는 의문을 가질 수밖에 없는 것이다. Cameron은 "20세기가 끝나는데 이 시점에서 직접 노동비는 많은 산업의 경우에 총 직접비용의 10 내지 15%로 줄어 들고 있다. 10%정도의 직접인력을 감소시켜봤자 총비용의 겨우 1내지 1.5%의 감소를 가져오는데 그치고 있다. 따라서 과거의 경영자들이 사용해 오던 단순한 비용절감 노력은 이제 더 이상 효과가 없는 것이다"라고 주장하고 있다[13]. 김언수·김재욱은 이와 같은 관점에서 단순한 비용절감은 큰 그림의 일부에 지나지 않으며, 경쟁력 제고를 위해 기업을 합리화한다는 것은 단순한 비용절감의 차원을 넘어선 것이어야 한다고 주장한다[3]. 따라서 기존의 제작방식에 값싼 노동력을 제공하는 VJ시스템이라는 의식과 다운사이징의 관점에서 벗어나 어떤 관점으로 VJ의 경제적 효율성을 장점화할 수 있는가? 시청자에게 시사할 수 있는 참 의미는 무엇일까? 그리고 한국의 방송경쟁력 강화에 어떻게 기여할 수 있는가에 초점을 맞추어 재검토가 필요해 보인다.

이런 문제와 관련하여 Bruton은 "성공적

방식에서의 제작비만으로도 VJ시스템은 장기적 운영이 가능한 것이다. 이런 관점에서의 접근은 앞에서 제기되었던 노동의 혹사나 실업의 우려도 해소될 수 있고, 적어도 내용면에 있어서 기존의 프로그램과 다른 차별성의 프로그램을 창출하는 기반이 될 수 있다.

3. 다양성 확보를 위한 상호 보완적 시각

지금까지 새로운 매체가 등장할 때마다 주요 명분이 되어 왔던 것은 시청자에게 콘텐츠의 다양성을 제공한다는 것이었다. 그러나 영상에 있어서 다양성에 대한 올바른 이해를 위해서는 다양성을 양적인 면과 더불어 질적인 면을 중요한 요인으로 살펴볼 필요가 있다. 다양성의 사전적인 의미는 '여러 가지의 모양이나 양식의 제공'이며 이는 양적으로 다수의 의미를 갖는다. 이를 서비스 제공이라는 측면에서 해석하자면, 소비자들이 사용할 수 있는 상품이나 서비스의 영역이 양적으로 풍부해지는 것을 의미한다. 그러나 Murdock은 다양화는 단순히 수적인 증가만을 의미하는 것은 아니라고 주장한다. 그에 따르면 다양성을 의미있게 확장시키지 않고도 채널의 수와 배포하는 프로그램의 수를 증가시킬 수 있기 때문에 양적인 증가가 질적인 다양성을 반드시 보장하지 않는다. 따라서 단순히 방영되는 프로그램 수에 의한 다양성 논의는 별 의미가 없다. 또한 수평적, 수직적으로 구분된 다양성 측정을 제시했던 McQuail에 따르면 수평적 다양성이란 일정 시간에 시청자, 청취자가 이용할 수 있는 서로 다른 프로그램이나 프로그램 유형의 수를 의미하며, 수직적 다양성이란 한 채널(또는 일련의 채널들)이 전체 스케줄(저녁, 한주, 한달 등) 내에서 제공하는 서로 다른 프로그

램(유형)의 수를 의미한다. 수직적 다양성은 시청자가 어떤 특정한 시간에 이용할 수 있는 선택의 폭을 그대로 반영하지는 않는다. 따라서 TV방송의 수직적 다양성이 반드시 시청자 선택의 증가라고 해석될 수는 없는 것이다. 이와 함께 다양성은 구체적으로 영역의 관점에서 논의될 수도 있다. 먼저 Hoffmann-Riem은 "다양성의 영역"을 4가지, 즉 형식과 이슈(format and issues), 내용(contents), 사람과 집단(person and groups), 지리적인 커버리지와 관련성(geographical coverage and relevance)으로 구분하였다[10]. 이는 다양성을 거론하기 위해서는 첫째 다양한 유형의 프로그램을 제공해주어야 하며, 둘째 프로그램 내용에 다양한 주제와 이슈들이 포함되어야 하며, 셋째 일부 한정된 계층을 겨냥하기보다는 다양한 계층의 시청자들이 수용할 수 있어야 비로소 프로그램이 다양하다고 할 수 있다는 의미이다. 그리고 Blumler는 다양성 항목을, 첫째 의견과 이슈, 규범과 가치를 포함하는 실제적 다양성, 둘째 내용 형태를 포함하는 프로그램 형태의 다양성, 셋째 채널 내 또는 다채널간의 선택성을 넓히는 배열의 다양성, 넷째 독창적 형태를 지향하는 스타일의 다양성, 다섯째 각기 다른 목표 수용자를 겨냥하는 수용자 다양성, 여섯째 우수 프로그램의 집중 또는 편중을 피하고 고른 분포를 지향하는 우수 품질의 다양성으로 분류하였다[10].

그렇다면 이런 다양성의 개념들 속에서 VJ들은 어떤 형태의 다양성으로 전체 방송영상의 경쟁력 강화에 공헌할 수 있는 것일까? 이와 관련하여 VJ 시스템에서 일차적으로 중요하게 고려할만한 것이 '제작 주체의 다양성'을 들 수 있다. VJ시스템은 방송화질에 육박하는 디지털 카메라의 저렴한 보급과 사

용의 편리성으로 인해 일반시민들 누구나 영상물 제작의 주체가 될 수 있는 혁신적인 가능성이 내재되어 있다. 즉 누구나 자신의 메시지를 스스로 드러낼 수 있게 되었고, 궁극적으로는 영상시장에 진정한 다양성의 지평을 확장시키는 가능성이 내재되어 있는 것이다. 그런데 여기서 중요한 것은 제작주체가 다양해진다는 것이 단순히 같은 목소리가 양적으로 많아진다는 것이 아니라 기존의 프로그램에 담기 어려웠던 다양한 계층의 소외되었던 목소리의 표출을 의미한다는 데 있다. 따라서 여러 다양성의 관점들 중 VJ를 통한 다양성의 의미는 양적 보다는 질적인 다양성, 수평적 다양성보다는 수직적 다양성에 더욱 초점이 맞추어지는 것이다. 또한 Hoffmann-Riem이 이야기한 프로그램 내용과 주제와 이슈들의 영역이나 Blumler가 주장하는 의견과 이슈, 규범과 가치를 포함하는 다양성 즉 프로그램 내용의 다양성에 초점이 맞추어진다고 할 수 있다. VJ는 매체나 채널을 다룰 때와는 달리 제작방식 자체의 변화에서 기대되는 다양성이므로 당연히 기존 영상의 내용의 영역 차원에서의 변화와 확장을 가장 중요 요소로 보는 것은 당연하다.

이런 맥락에서 볼 때 VJ는 대안적 시민영상운동의 차원에서도 그 의미가 증폭될 수 있다. 아직 방송에는 선보이지 않은 역량 있는 독립 VJ들도 점점 늘어나고 있는데, 이들 독립 VJ들의 주류적인 색채는 영상제작의 대중화의 전위에서 영상시민운동을 전개하고 있어서 방송민주화의 대안적 가능성을 지닌 집단으로 파악된다. 국내에서 지역 및 진보적 대중운동에 기반한 영상단체로는 1985년부터 뉴스와 다큐멘터리를 제작해오고 있는 민주노총 산하의 <노동자 뉴스 제작단>, 전교조 산하 교사들이 주축이 된 <참교육 영

상집단> 등이 있고, 진보적 시민운동 단체인 <참여연대>에서 영상제작팀을 준비중에 있다[8]. 또한 회원제 운영을 하고 있는 <푸른영상>은 활발한 시민영상운동을 전개하며 VJ 결속체를 만들고 있다.

기존의 독립 VJ들의 작품 중에는 색다른 목소리의 대안적 작품들이 많이 있다. 그 유형을 살펴보면 철거민 등 서민의 애환, 비전향수나 불법수사문제, 민주주의 운동, 환경오염의 재해석 등 기존 언론의 시각과는 분명히 차별화 되는 시민의 목소리가 들어 있다. 이들은 전통저널리즘과는 차별화 되는 시민저널리즘(civic journalism)과 참여적 민주주의의 관점을 소형카메라와 결합시키려는 노력을 보이고 있으며, 특히 기존 방송사에 액세스프로그램 편성 의무화 조항이 방송법에 새로 삽입된 이후 VJ방식은 구체적인 시민영상실천방안의 키를 쥐고 있다고 해도 과언이 아닐 만큼 중요한 제작방식으로 주목되고 있다. 이처럼 소형 디지털 비디오와 저널리즘이 만나 형성되고 있는 것이 바로 비디오저널리즘(video journalism)인 것이다. 이 때문에 비디오저널리즘은 대형 비디오 카메라로 혼자서 분쟁 지역 등을 무대로 충격적 영상을 촬영해 제공해왔던 캄저널리즘과 구별해 '소형카메라를 사용하는 저널리즘(Small-format Journalism)'이라고 부르기도 한다[6].

방송역사에서 ENG가 등장했을 때 제작방식의 패러다임이 바뀌고 이어 프로그램자체의 질적 전환을 가져 왔듯이, 다양성의 측면에서 VJ시스템에 거는 기대 또한 새로운 제작 패러다임이라는 그릇에 담길 실질적인 내용의 변화다. 이것은 결국 VJ방식이 기존의 팀운영방식의 일부를 단순히 싼값의 생산체제로 전환하는 '대체의 관계'가 아니라 기

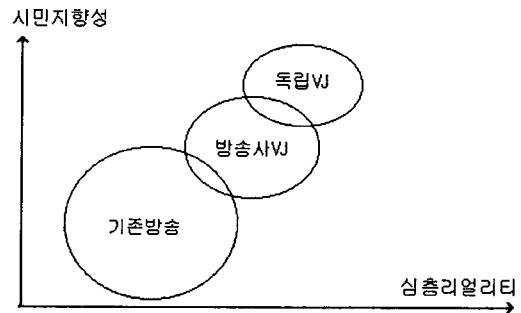
존방송에서 만들기 어려웠고 결핍되었던 영역을 VJ만의 배타적 장점으로 상호 보완해 나간다는 '상호보완적 관계'의 인식에서 출발해야 한다는 것을 의미한다. 이런 상호 보완성의 시각은 방송사 입장에서도 기존의 미학적 완성도를 다소 접는 것까지도 감수하면서 VJ를 통해 얻을 수 있는 싼값 이상의 실제적인 이익이기도 하며, VJ가 한국방송에 기여할 수 있는 참의미가 될 수 있다.

이런 관점에서 VJ가 지향해야할 영역은 기존방송과의 상호보완성을 전제로 재 설정되어야 하는데, 우선 크게 다음 두 가지 영역을 생각해 볼 수 있다.

첫째, 심층적 리얼리티 제고 영역: 단기적 분산에너지를 장기적 집중에너지로 전환한다는 의식이 전제된다면 기존의 거대한 방송국이 가지고 있는 인력, 장비, 예산을 가지고는 만들어 낼 수 없는 심층 리얼리티 프로그램 개발에 VJ 시스템이 크게 기여할 수 있는 배타적 영역을 확보 할 수 있을 것이다. 6mm 디지털 카메라의 장점으로 VJ들 사이에서 흔히 알려진 취재원 접근의 용이성, 취재대상의 카메라 거부감 감소, 심층밀착성, 리얼리티 표현에 유리하다는 등의 특성들은 기본적으로 상호보완성의 의식을 전제로 한 단기분산에너지의 장기집중에너지화 모델에서 제시하는 의식과 시행 속에서만 가능한 것들이다.

둘째, 독립VJ의 시민지향적 영역: 이 영역은 경제적 비용절감이나 현장 운용의 편리성의 관점보다는 제작주체의 다양성의 의미를 살려 주장과 내용의 다양성 제고에 초점을 맞춘 영역이다. 이것은 시민 영상참여 운동의 영역에서와 같이 주로 독립VJ들의 특성이 담긴 대안적 영상제작 영역에 주목하는 관점이다. 사실상 독립 VJ들이 미학적 질과

관련하여 지니는 단점에도 불구하고 방송사에서 독립VJ에게 기대를 걸고 수용할 수 있을 만한 것은 그들의 또 다른 시민적 시각을 기반으로 한 색다른 내용 자체에 있다고 생각된다. 이상과 같은 논의를 토대로 VJ의 영역개척의 지향점을 종합하여 정리하면 <그림2>에서와 같이 심층리얼리티와 시민지향성의 특성을 축으로 하여 기존 방송물과 차별화된 영역을 설정할 수 있다.



<그림2>VJ영역 개척의 지향점

4. 결 론

VJ시스템은 기존 방송사에게는 새로운 프로그램 영역개발의 기회요인이 될 뿐 아니라 독립 영상인들에게는 제작비용의 한계를 한층 뛰어넘어 생산대열에 합류하게 하는 현실적인 기제가 될 수 있다. 그리고 인터넷방송 등 미니(mini) 미디어에 적합한 현실적인 제작패러다임으로도 주목받고 있다. 따라서 제작주체가 확장되고 대안적 콘텐츠 생산방식으로써의 의미까지를 지니고 있는 VJ에 대한 인식이나 정체성 확립에 있어서도 기존의 틀을 뛰어넘는 새로운 사고가 요구되며, 기존의 제작자원의 운영방식에 있어서도 적어도 일정부분은 일인제작체제의 수용이 유효해 보인다. 물론 이때 전제가 되고 초점이

맞춰져야 할 것은 독립VJ 혹은 방송사내 VJ 시스템이 우리의 전체적인 방송경쟁력 향상에 어떻게 긍정적으로 기여할 수 있는가 하는 그 미래의 가능성에 있을 것이다. 이런 관점에서 디지털 시대의 기술력을 기반으로 형성된 VJ시스템 자체를 키워 나가는 것은 기존에 접근하기 어려웠던 새로운 영역의 영상 소프트웨어 확보를 통한 다양성제고 및 더 나아가 방송수용자 복지에도 크게 기여할 수 있을 것으로 보인다.

참 고 문 헌

- [1]김경목(1999). 다운사이징이 혁신에 미치는 영향에 관한 연구, 한국경영학회 학술대회발표 논문집, 여름호.
- [2]김명준(1997), DV와 영상환경, 영상타임즈.
- [3]김언수·김재욱(1997). 다운사이징: 경영전략관점에서의 해석, 경영학연구.
- [4]방송위원회(1996). 수용자 참여 프로그램의 발전 방안 연구.
- [5]심길중(1996). 텔레비전제작론, 한올아카데미.
- [6]안해룡(1999), 무엇이 진정한 비디오 저널리스트인가, 제3회 서울다큐멘터리영상제 비디오저널리스트 포럼 자료.
- [7]이성진(1999). 아웃소싱과 다운사이징에 따른 조직구조의 변화, <http://mis.kr21.net>.
- [8]주명진(1999). 제1회 비디오저널리스트 포럼을 개최하며, 제3회 서울다큐멘터리영상제 비디오저널리스트 포럼 자료.
- [9]최이정·박정의(2000). 영상제작패러다임의 변화와 비디오저널리스트의 의미, 방송연구 여름호.
- [10]방송위원회, “편성의 다양성 제고방안에 관한 토론회”, 1992. 12.
- [11]중앙일보(1997. 6. 18).
- [12]Bruton(1996). “Downsizing the firm”, Academy of Management Executive, 10, 2.
- [13]Cameron, K.(1994). “Strategies for successful organizational downsizing”, Human Resource Management, 33, 2.
- [14]Cascio, W. F.(1993). “Downsizing: What do we know? What have we learned?” Academy of Management, 33, 2.
- [15]Freeman, S & Cameron, K.(1993). “Organizational downsizing: A convergence and reorientation framework,” Organizational Science, 4(1).
- [16]Massoudi, R. & Julienne, A. & illrad, B. & Hornberger, R.(1995). “Rightsizing for Corporate Survival: An IS Manager’s Guide”, Prentice Hall books.
- [17]McKinley et al (1995). “Organizational downsizing: Constraining, cloning, learning”, Academy of Management Executive, 9, 3.