

# 사주의 퍼포먼스와 신문 조직의 문화적 통제:

조선일보 사례를 중심으로\*

김건우\*\* · 김균\*\*\*

언론 조직이 표방하는 가치는 때로 충돌한다. 사주는 언론의 사회적 책임과 연관된 가치를 실현하는 보편적인 저널리스트로서의 역할을 기자들에게 주문하면서도, 결정적인 순간에는 조직의 존립이나 이익과 연관된 가치를 따르라고 요청한다. 이러한 현상은 사주나 언론 조직이 실질적으로 중시하는 가치가 따로 있기 때문에 발생하는 일이다. 이 논문은 조선일보를 사례로 삼아, 언론 조직이 진정으로 강조하는 가치가 무엇이며 그러한 가치가 지향하는 조직문화가 무엇인지 살펴볼 것이다. 이러한 목적을 위해 조선일보 안에서 수행되는 기념식이나 의례 같은 각종 퍼포먼스를 분석한다. 조직문화의 토대가 되는 가치는 퍼포먼스에 내포되어 있기 때문이다. 연구 결과에 따르면, 조선일보의 사주가 기자들에게 강조하는 핵심 가치는 ‘인화’이다. 인화의 가치가 강조되는 한, 보편적인 저널리스트로서의 책무보다는 조선일보라는 기업의 이익에 충실한 조직 구성원으로서의 역할을 다하는 것이 기자들에게 더 중요한 덕목으로 간주된다. 인화의 가치를 강조하는 조선일보의 조직문화를 언론계 전체로 일반화할 순 없겠지만, 우리는 이와 같은 연구를 통해 조직 중심적인 가치를 우선시하는 조직문화가 기자들의 저널리즘 행위에 대해 어떤 함의를 가질 수 있을지에 대해서도 생각해 볼 수 있다.

주제어: 저널리스트, 문화적 통제, 가치, 퍼포먼스, 의례, 조직문화, 조선일보

## 1. 문제제기

언론 조직은 때론 두 얼굴의 ‘야누스’ 같다. 외적으로는 권력을 감시하고 비판하는 ‘목탁’의 역할을 자신의 사명으로 여긴다. 기자들도 특정한 신문사에 소속돼 있는 ‘샐러리맨’이긴 하지만 그 사회적 책무 때문에 자신을 단순한 샐러리맨이라고 생각하지 않는다. 사주 역시 기자들에게 평범한 샐러리맨이 되지 말라고 주문한다. 2012년 3월9일자 『조선일보 사보』<sup>1)</sup>(이하 사보; 2012.3.9., 2면)를 보면, 조선일보 사장 방상훈은 창간 92주년 기념식에서 “신문을 만드는 사람은 평범한 샐러리맨과는 달라야” 한다며 조직을 뛰어넘는 보편적인 저널리즘의 가치와 언론의 사명을 강조한다.

그러나 조직 안에서는 이와 다른 풍경도 연출된다. 지금으로부터 38년 전인 1975년 2월의 어느 날, 방우영 사장은 한 정치인의 기고문 게재 청탁과 관련해 편집권과 언론 자유 침해 여부를 놓고 일선 기자와 편집국장 사이에 불거졌던, 이른바 ‘3.6사태’의 도화선이 된 조직 내 ‘불협화음’에 대해 단호한 어조로 말한다. “최근 언론자유 실현문제를 둘러싸고 우리 사의 전통인 인화단결과 화목한 직장 분위기에 금이 간 것이 아닌가 하는 노파심에서...유대감의 회복을 공동 모색코자 합니다...조선

\* 이 글은 2011년 한국언론학회 봄철정기학술대회 저널리즘 분과에서 발표된 원고를 전면 개작한 것입니다.

\*\* 서강대학교 신문방송학과 박사과정 수료(reprican@hanmail.net)

\*\*\* 서강대학교 신문방송학과 교수(kyunkim@sogang.ac.kr)

1) 『조선일보 사보』는 특별한 언급이 없는 한 괄호 안에 발행연월일을 적고 쪽수를 기입하는 방식으로 인용한다. 예를 들어, 2005년 8월15일자 4면은 “(2005.8.15., 4면)”으로 표기한다. 단, 조선일보 사사를 통해 확인할 수 있는 2000년 이전의 사보는 학보의 참고문헌 인용방식을 따른다. 조선일보 전직 사우회보인 『조우』의 인용은 “(조우, 2005.8.15., 4면)”과 같은 방식으로 적는다(두 자료의 온라인 주소는 참고문헌 참조).

일보는 공익기관이면서 영리를 추구하는 사기업임에는 틀림없습니다. 이 점을 강조할 생각은 없지만 공익만을 내세우는 사원이 있기 때문에 입에 담기 싫으면서 명백히 천명해두는 것입니다(조선일보90년사편찬실, 2010c, 310~311쪽).” 기자라고 해서 이윤을 추구하는 사기업의 특성을 망각한 채 조직의 인화나 유대감을 헤치는 행동을 할 수는 없다는 것이다.

이 대목에서 우리는 동일한 언론 조직 안에서 사기업의 사원으로서 추구해야 할 가치(인화)와 언론인으로서 따라야 할 공적 가치(언론자유)가 상충하고 있음을 엿볼 수 있다. 사주는 어떤 때는 기자들에게 셀러리맨이 아닌 기자의 보편적 사명과 가치에 충실하라고 말하면서도, 그것이 조직의 이익에 반할 때는 대의명분을 따르느라 언론 기업의 구성원임을 잊은 채 조직의 결속을 약화시키는 행동을 해선 안 된다고 경고한다. 이유 여하를 막론하고 조직의 존립이 언론의 보편적 가치에 선행한다는 사주의 믿음 때문이다.

이렇게 언론 조직 안에서 나타나는 가치의 충돌 양상을 고려하면, 언론기관이 여러 가지 가치를 내세우지만 정작 사주가 조직의 기틀을 다지기 위해 강조하는 가치는 따로 있다고 생각할 수 있다. 어떤 면에서 조직으로서의 언론이 실질적으로 추구하는 가치가 기자들의 사회적 책임과 사명에 대한 규범적인 가치보다 우선할 수도 있다. 이런 상황에서 사주가 기자들에게 권장하는 보편적인 가치가 조직의 이해관계와 충돌할 경우, 대외적으로 공언하던 명분은 유보되고 조직의 생존에 유리한 가치가 선택된다. 따라서 사주가 중시하는 핵심 가치를 알게 된다면, 그 언론의 조직 운영 방식이나 저널리즘적 행태를 이해할 수 있는 단서를 찾을 수 있을 것이다. 그러므로 해당 언론사가 지향하는 조직의 모습을 알아보려면, 사주가 실질적으로 조직 구성원들에게 언급하는 가치와 그 가치가 드러나는 방식을 분석해야 한다. 그리고 이런 분석을 통해 대외적인 명분에 가려진 그 언론의 본 모습이 드러날 것이라는 ‘가정’이 바로 우리의 문제의식이다.

이러한 문제의식에서 출발한 이 연구는 조선일보를 분석 대상으로 삼았으나 하나의 사례를 신문 전체에 일반화하려는 목적으로 수행된 것은 아니다. 언론사 간의 비교를 위한 동등한 수준의 자료 확보가 여의치 않은 상황에서 이 연구의 결과가 조선일보의 특수성으로부터 비롯된 것인지 신문업계 전반의 공통된 특징인지 현재로서 단언하기는 어렵다. 하지만 기자들이 기자 일반의 사회적 책무보다 특정 언론사에 소속된 구성원으로서의 정체성과 행동 양식을 갖게 만드는 조직 내부의 작동방식을 알게 되면, 그 동안 저널리즘 연구에서 크게 주목 받지 못했던 조직 내부의 문화적 통제 양상에 대한 이해도 높아질 것이다. 더 나아가 우리는 이 연구가 신문 지면과 기자들이 사주와 조직의 이익에 따라 사유화되는 현상을 이해하는 작은 출발점이 될 수 있다고 생각한다.

## 2. 이론적 배경 및 연구문제

### 1) 조직 안에서 사주의 중요성

저널리즘 연구에서 좀처럼 다뤄지지 않았던 영역이 있다면 그것은 아마도 기자들을 통제하기에 용이한 신문사 조직문화의 형성에 기여하는 사주의 역할이지 않을까 한다. 사주의 제왕적 권력에 대한 날선 비판에도(김재영, 2006, 225쪽; 류한호, 1999; 장호순, 2004, 87~88쪽) 신문사 특유의 폐쇄성

에서 오는 낮은 접근성과 자료 부족, 시간과 비용 문제 때문에 시주에 관한 연구는 가로막히기 일쑤이다(강준만, 1991, 223쪽; 1999a, 63~67쪽; 한태열, 2002, 153~154쪽).

시주는 단순히 조직을 이루고 있는 개인이 아니다. 오히려 조직을 실질적으로 규정하는 역량을 가지고 조직의 “분위기를 만들어가”며(Curran & Seaton, 1997/1997, 125쪽) “궁극적으로 조직의 가치관을 결정”하고(Kovach & Rosenstiel, 2001/2003, 95쪽) “저널리즘의 스타일을 결정”(Harcup, 2009, p.18)하는 개인이라는 점에서 중요한 연구대상이다. 언론 조직 안에서 힘의 원천은 시주에게 있으며, 구성원들이 준수해야 할 조직의 방침을 정하는 것도 시주이기 때문이다(Shoemaker & Reese, 1996/1997, 284쪽). 전 워싱턴 포스트 편집국장 벤 브래들리(Ben Bradlee)의 말처럼 좋은 편집인이 되려면 좋은 소유주를 만나야 한다(신학림, 2008, 74쪽).

그런데 조직을 통제하는 시주의 힘은 소유·경영·인사권과 같은 공식적이고 제도적 권위만으로 충분치 않다. 조직의 규범과 목표를 내면화함으로써 기자들이 소유주의 관심과 목적에 맞게 행동하도록 하려면 ‘조직 내부의 사회화 과정’이 필요하다(Napoli, 1997). 조직에 대한 통제력은 겉으로 잘 드러나지 않지만 조직 내부의 문화적 기제에 의해서도 간접적으로 행사된다. 외부 환경에 대한 적응이나 내부 통합 등을 도모하는 과정에서 조직 안에 정착된, 비가시적이고 비공식적인 형태의 가정이나 가치들을 토대로 형성된 것을 언론사의 ‘조직문화’라고 정의할 때, 이를 체득하게 만드는 문화적 기제가 조직 안에서 작동해야 구성원들이 조직의 성격을 파악하고 업무를 수행할 수 있다(김재영, 2006, 223~227쪽). 그만큼 조직문화를 습득하는 과정으로서의 사회화는 구성원들에게 조직 안에서 소통되는 상징적 현실과 의미 체계를 전수한다(Bantz, 1997). 물론 기자와 조직 내부에 대한 시주의 통제는 반드시 제도적이며 물질적인 토대 위에서만 이뤄지지 않는 ‘내부 현상’이므로 외부 연구자에게 ‘실증적인 가시성’이 떨어진다는 단점이 있다. 그러나 신문시주가 기자들의 자율성을 직접적으로 훼손하지 않으면서(Giltlin, 2003, p.59) 조직을 관리하려면 저항감이 덜한 비제도적인 방식에 의존해야 하므로, 간접적이며 비공식적으로 이뤄지는 시주의 문화적 통제양상을 ‘실증적 불투명성’ 때문에 외면할 수는 없다.

## 2) 조직문화와 퍼포먼스

### (1) 조직문화와 시주의 통제

신문사 조직 안에서 시주의 통제적 역할이 조명 받는 까닭은 독점적 소유권을 가진 시주가 편집권이 나 보도 방향처럼 기자 고유의 직무나 생산 관행까지 좌우할 수 있기 때문이다(김광원, 2008, 11~12쪽; 원용진, 1998, 66쪽; Shoemaker & Reese, 1996/1997, 273쪽). 그래서 기자들은 시주의 관심사에 반하지 않는 선에서 저널리즘을 수행할 수 있고, 시주가 원하는 바를 기자들이 깨닫는 과정은 조직 내 사회화를 통해 이뤄진다(Mano, 2005, p.58; McManus, 1997, p.5). 이런 맥락에서 편집국 내부의 사회적 통제에 관한 브리드의 연구(Breed, 1997)는 공식적으로 명문화되지 않은, 시주가 제시한 언론 조직의 방침을 습득하기 위해 사회화 과정이 필요하다는 사실을 지적했다는 점에서 주목할 만하다(Ettema & Whitney & Wackman, 1997).

하지만 기자들의 사회화에 관한 브리드의 연구는 뉴스를 만드는 전문직업인으로서의 기자가 아닌 ‘조직 구성원’으로서의 기자들이 지녀야 할 정체성과 역할에 대한 시주의 문화적인 통제가 언론

조직 안에서 이뤄질 수 있다는 사실에는 크게 주목하지 않은 것으로 보인다. 솔로스키(Soloski, 1997)의 언급처럼, 언론 조직은 공적인 사회적 사명만을 추구하는 집단일 뿐만 아니라 수익을 창출하는 기업이기도 하다. 그래서 수익을 위한 기사형 광고 게재를 놓고 사업적 가치와 뉴스 가치를 둘러싼 갈등이 빚어지기도 한다(Eckman & Lindlof, 2003). 언론 조직 안에서 전문직업인으로서의 자율성이 조직의 생존이나 기업적 이해관계와 충돌할 가능성이 상존하므로(Hollifield & Kosicki & Becker, 2001, p.93), 사주는 기자들이 수익과 무관한 보편적인 직업 규범만을 따르지 않도록 통제할 필요를 느끼게 된다. 이는 전문가적 규범보다 조직과의 일체감을 강조하는 의미 체계나 가치가 언론 조직 안에서 더 강하게 작동할 수 있음을 암시한다(Bantz, 1997). 이렇듯 언론사 내부에 기자들이 따라야 할 상이한 가치와 규범이 충돌할 개연성이 존재하고 이 때문에 조직은 혼란에 빠질 수 있다. 그럴 때 필요한 것은 기자들의 직무에 초점을 맞춘 제도적 차원의 사회화만이 아니다. 그들을 구성원으로서 조직에 밀착시킬 수 있는 비공식적인 문화적 기제도 필요하다.

## (2) 조직문화와 가치

조직문화는 구성원들이 조직과 연관된 이야기나 의례, 은유, 특정 용어(Bantz, 1997, p.127) 등에 반복적으로 노출되면서 자연스럽게 내면화된다. 이런 문화적 방식의 간접적인 조직관리 기제가 더욱 효과적인 이유는 자존심과 명분, 자유로움을 먹고 사는 기자들이 명시적인 외적 개입을 금기시하기 때문이다(방우영, 2008, 177쪽; Breed, 1997, p.107). 따라서 사주가 자신이 원하는 가치나 신념을 기자들에게 체득시킴으로써 문화적 통제력을 확보하려면 그들을 서서히 조직문화로 동화시키는(혹은 ‘흡수하는’) 점진적인 방법을 택해야 한다(Breed, 1997, p.109; Shoemaker & Reese, 1996/1997, p.165).

신문사 내부에서 기자들이 점차 터득하게 되는 조직문화는 사실상 사주나 리더가 제시한 가치가 조직 안에 착근됨으로써 형성된다(Deal & Kennedy, 1982; Schein, 1992). 딜과 케네디가 주장하는 것처럼, 구성원들의 행동을 관리하는 조직문화의 핵심은 ‘가치’에 있다. 성공한 조직일수록 구성원들의 생각과 행동양식에 지침이 되는 가치를 매우 강조하기 때문에 창립자나 리더, 관리자들은 어떤 가치를 지닌 조직문화를 만들지에 대해 관심을 갖는다. 가치를 제시하는 일이 리더의 주요 업무이므로, 조직의 가치는 대개 창립자와 리더가 “선호하고 지지하는 가치(espoused value)”와 일치한다(Deal & Kennedy, 1982, pp.5~37; Schein, 1992, pp.19, 26, 211).

여기서 특별히 주목해야 할 것은 통합의 와해나 불복종과 같은 조직 내부의 도전에 직면했을 때 리더가 실질적 가치로 여기는 조직의 핵심 가치, 즉 근본 가정(basic assumption)이 드러난다는 점이다(Schein, 1992, pp.238~239). 위기의 순간이 조직의 근본 가정에 대한 리더의 ‘본심’을 알 수 있는 시험대가 되기 때문에 위기 때 발휘되는 가치가 조직문화의 근본 가정과 연관된 가치라고 할 수 있다. 따라서 조직이 위기에 처했을 때 조직의 리더가 어떤 가치를 강조하는지 살펴보면, 그 조직문화의 저변에 깔린 가치와 사주가 지지하는 핵심 가치가 무엇인지 알 수 있다.

조직문화의 심층에 착근된 근본 가정이나 가치는 암묵적으로 공유되기 때문에 쉽게 드러나지 않는다. 그래서 샤인이 지적하듯이, 조직문화의 핵심 가정을 알려면 그것을 가시적으로 구현하는 “가공된 문화물(artifact)”을 해독해야 한다. 조직문화의 표층에 존재하는 가공된 문화물은 일련의 관찰 가능한 의례와 기념식, 조직과 인물에 대한 신화나 이야기, 조직의 언어, 상징, 물리적 구조물, 몸짓, 연설 방식이나 의복 양식 등을 가리킨다(Islam & Zyphur, 2009, p.116; Schein, 1992, p.17; Trice &

Beyer, 1984, pp.654~655). 그 중에서 의례나 기념식 등은 조직의 근본적인 문화적 가치나 신념을 재현하는 구체적인 표본이므로(Deal & Kennedy, 1982, pp.62~64), 이를 분석하는 것은 장기간의 민속 지학적 탐구가 불가능한 상황에서 효과적인 연구 방법이 될 수 있다(Islam & Zyphur, 2009, p.116). 따라서 시주가 기자들과 조직을 관리·통제하기 위해 조직 안에서 수행하는 문화적 행위와 그것이 지향하는 조직문화의 토대를 이해하려면 시주의 가치가 반영된 의례, 이야기, 언어처럼 해석과 상징적 의미가 담긴 문화적 퍼포먼스를 살펴봐야 한다(Griffin, 2009, pp.251~257).

### (3) 퍼포먼스 개념의 유용성

퍼포먼스(performance)란 말은 그 쓰임새를 전부 포괄할 수 있는 공통분모를 찾기 어려울 정도로 외연이 넓다(Carlson, 2004, p.5). 퍼포먼스라는 용어는 요리나 사교활동 같은 일상적인 행동에서부터 음악·연극 등의 공연예술과 스포츠처럼 고도로 훈련된 행위뿐만 아니라 놀이, 비즈니스, 미사와 같은 종교적 집회, 기념식이나 추도식 같은 세속적 의례를 총망라한다(Schechner, 2006, p.31). 하지만 다양한 퍼포먼스를 관통하는 몇 가지 속성을 살펴보면, 신문시주의 가치가 반영된 가공된 문화물(기념식 등)을 퍼포먼스로 간주하는 것이 몇 가지 차원에서 유용하다는 사실을 알 수 있다.

퍼포먼스의 첫 번째 속성은 퍼포먼스가 의례처럼 반복적으로 복원된 행동(repeated and restored behavior)이라는 점이다(Schechner, 1987, p.7). 반복적으로 복원되는 기념식이나 추도식과 같은 가공된 문화물은 정해진 시간에 되풀이되는 ‘시간적 주기성’, 특별한 장소에서 수행되는 ‘공간적 고정성’, 수행방식과 과정의 ‘형식적 유사성’ 때문에 퍼포먼스의 전형적인 사례로 꼽힌다. 반복적인 복원성은 과거를 현재로 소환함으로써 과거와의 연속성에 의미를 부여하고 기념하는 역할을 한다(Connerton, 1989, pp.44~48; Schechner, 2006, p.53). 둘째, 그렇다면 퍼포먼스가 복원하려는 것은 무엇인가? 퍼포먼스는 의례나 기념식과 같은 가공된 문화물을 통해 현재에 되살리고 싶은 특정한 “가치”를 소급하는 작업이다. 의례나 연극적인 퍼포먼스가 문화를 가장 온전하게 표현할 수 있는 수단이라고 말하는 이유 중에 하나는 그런 기제들이 문화 구성에 필요한 가치와 의미를 부여하기 때문이다(Connerton, 1989, p.44; Schechner & Appel, 1990, p.1). 의례와 같은 퍼포먼스는 특정 문화의 독특한 에토스와 감수성을 명시적으로 재현한다(Carlson, 2004, p.47; Connerton, 1989, pp.50~52; Schechner, 1987, p.8; 2006, p.52). 마지막으로, 퍼포먼스는 ‘실천’이 강조되며 ‘행위’가 동반되는 의례 과정이다. 기어츠의 말처럼 가공된 문화물은 문화의 형태에 구체성을 부여하지만, 그것에 담긴 의미는 모종의 역할과 기능을 “수행”할 때에만 발생한다(Geertz, 1973, p.17). 따라서 의례는 사유나 의미, 가치를 전달하는 부차적인 ‘물리적 수단’이 아니다. 어떤 면에선 공동체의 집단적인 신념과 이상을 경험하고 조상을 기억하기 위해 “동시에 수행되어야 할” 실천적 수단이다(Bell, 1992, pp.19~20; Durkheim, 2008).

이러한 퍼포먼스 개념적 특성을 가지고 의례와 기념식 등의 가공된 문화물을 분석하면 신문사 내에서 기자들을 상대로 시주가 수행하는 퍼포먼스의 문화적 통제를 이해하는 데 적어도 3가지 유용성을 기대할 수 있다. 첫째, 가공된 문화물 중에서도 주기적으로 실천되는 의례나 기념식에 주목하면 그러한 퍼포먼스를 주도하는 시주가 수행 주체로서 더욱 부각된다. 신문사 조직문화의 밑바탕에 암묵적이고 당연시되는 가치가 깔려 있고, 이 가치의 근원이 시주와 연관된다면, 기념식 등의 퍼포먼스가 반복적으로 복원하는 것은 결과적으로 시주가 중시하는 가치일 것이다. 둘째, 조직의 암묵적인 가치를 리더가 발의하고 그 리더가 퍼포먼스의 주체가 된다면, 가치와 가공된 문화물과의 관련성도

선명해진다. 가공된 문화물을 가치 실천적인 퍼포먼스로 간주할 경우, 그것은 구성원들에게 리더가 지지하는 가치나 암묵적으로 합의된 근본 가정을 지속적으로 강화하는 “문화적 연장(cultural toolkit)” 이 된다(Swidler, 1986). 이렇듯 사주가 선호하는 가치가 가공된 문화물 등의 퍼포먼스를 통해 구현된다면, 조직의 핵심 가치를 알기 위해 다양한 의례를 분석할 필요성은 커진다. 셋째, 어느 조직이든 리더가 선호하는 가치는 외부에서 보면 진부하게 느껴질 만큼 교훈적이고 규범적인 내용이 많다. 하지만 사주가 강조하는 가치가 낡은 구호처럼 보이더라도 그것은 조직 안의 구성원들에게는 믿고 순응해야 할, 거부할 수 없는 사회적 현실이다(Bantz, 1997, pp.124~127; Deal & Kennedy, 1982, pp.21~24). 따라서 기어츠(Geertz, 1973)의 말을 패러디하자면, 사주의 퍼포먼스를 분석하면 조직의 사회적 현실을 이루고 있는 ‘가치의 그물망(web of value)’이 어떻게 직조되었는지 알 수 있다.

### 3) 분석대상 선정과 연구문제

사주의 퍼포먼스를 분석하려면 무엇보다 사주의 다양한 문화적 행위를 볼 수 있는 자료들을 확보하는 것이 급선무이다. 그래서 연구자들은 조선일보를 연구 대상으로 삼았다. 조선일보는 사주의 소유·경영권이 증주부(방응모)로부터 현재(사장 방상훈)에 이르기까지 약 80년에 걸쳐 매우 안정적으로 승계되어 사주의 입지가 대내외적으로 가장 뚜렷한 언론사이다. 게다가 사주의 행적이나 신문사 내부 사정에 관한 자료를 접하기 어려운 상황에서 사주를 둔 경쟁 신문사에 비해 조선일보 자료에는 비교적 사주의 삶과 신문사 내부 사정에 관한 정보가 많았다. 조선일보 사주 개인의 성향을 엿볼 수 있는 전기, 기념집 뿐만 아니라 사사나 사보 등에서도 사주의 퍼포먼스 사례들을 발견할 수 있었다.

브리드는 발행인 등의 고위 임원들에 관해 알 수 있는 몇 가지 통로를 언급하는데, 그 가운데 하나가 바로 사보(house organ)이다. 다른 두 가지 방법은 고위 임원들을 직접 관찰하거나 그들의 이야기를 듣는 것 등이다(Breed, 1997, p.111). 뒤의 두 가지가 사주나 고위 간부 등을 만나지 않고서는 가능하지 않은 방법임을 고려하면, 사보를 통한 접근도 하나의 방법이 될 수 있다.

조선일보 사보는 77년의 역사(1936년 3월16일 첫 발행)를 지닌, 국내에서 가장 오래된 사보이다. 1940년 12호를 끝으로 중단되었으며 1957년 속간되었다가 1961년부터는 격주로 나오기 시작했고, 1973년 10월부터 오늘날까지는 주간으로 발행되고 있다(2011.4.11., 4면). 조선일보에게 사보는 단순한 친목 도모용 내부 소식지나 대외 홍보물이 아니라 “회사의 역사”이면서 “언론의 역사”이고 “역사의 벽돌쌓기와 다름없는” 사료이다(2005.4.22., 1면; 2011.4.11., 4면). 사사편찬 관계자가 인정하듯이, 사보는 『조선일보90년사』(총 4권)를 쓰기 위해 그 전체를 뒤져야 할 정도로 사료적 가치가 충분한 자료였다(2010.3.8., 6면). 이런 사보를 통해 조선일보의 경우처럼 신문사를 운영하는 사주의 가치관이 나 방침, 소신 등을 지속적으로 확인할 수 있다면, 사보는 사주를 직접 만나거나 관찰하는 것이 불가능한 상황에서 사주를 읽을 수 있는 ‘창’이기도 하다.

연구자들은 온라인으로 접근 가능한 2000년 1월~현재(2012년 12월)까지의 사보에 나타난 시무식과 창간기념식 등의 퍼포먼스에서 사주가 반복적으로 강조하는 가치에 해당하는 몇 가지 주제어들을 선별했다. 이를 사보의 온라인 사이트에서 ‘키워드 검색’하여 유관 자료를 추가적으로 확보했고, 그 과정에서 사주가 선호하는 특정 가치가 집약된 문구나 사보 기사 등도 포착할 수 있었다. 온라인 사보의 부족함은 2000년 이전의 사보로 보완했다. 2000년 이전에 발행된 사보는 조선일보에 방문해야

열람할 수 있기 때문에(2011.4.1., 4면), 온라인으로 접할 수 없는 2000년 이전의 기록들은 ‘90주년 사사’에 의존했다.

< 표 1 > 분석대상이 된 퍼포먼스의 종류와 건수

		접근 경로	90주년 사사	온라인 사보	합계(건)
		분석 기간	1933~1999	2000~2012	
퍼포먼스	사주	신년사	20	19	39
		창간기념사	29	20	49
		취임·퇴임	9	0	9
		기타	4	1	5
	간부	이·취임(국장급 이상)	28	12	40
		시무식(국장급)	6	0	6
		기타	4	0	4
합계(건)			100	52	152

조선일보 안에서 벌어지는 퍼포먼스는 시무식(1월), 창간기념식(3월), 역시 연례행사인 사주에 대한 추모식(8~9월초), 사주가 선호하는 특정 가치를 집약한 문구, 사주나 간부·임원들의 이·취임식, 사주의 사보 기고문이나 인터뷰·부고 기사 등이 있다. 분석대상이 된 사주의 신년사나 창간기념사 등은 두 가지 경로를 통해 접근했다. 먼저, 온라인으로도 확인 가능한 사보에서는 40건의 관련 기사를 추출했다. 온라인을 통해 구할 수 없는 2000년 이전의 자료는 『조선일보90년사』(조선일보90년사사편찬실, 2010b, 2010c, 2010d)를 활용했다. 2000년 이전 자료의 수집·분석 기간은 조선일보 ‘중흥’의 시발점이자 사주 일가의 ‘시조’ 격인 방응모가 신문사를 인수한 시점(1933년)을 기준으로 삼았다. 실제로 사주의 신년사나 창간기념사가 사사에 등장하는 기간은 1958년 1월~1999년 3월까지였으며 총 62건의 자료를 찾아냈다. 사주 외에 간부와 임원들의 이·취임식과 같은 퍼포먼스도 위와 비슷한 방식으로 자료를 확보했다. 2000년 이후에 있었던 편집국장 이·취임식은 온라인을 통해 12건을, 2000년 이전에 있었던 국장급 이상의 퍼포먼스들은 사사를 통해 38건을 확인했다(이상 <표1> 참조). 연구자들은 이렇게 뽑아낸 다양한 퍼포먼스들을 앞서 제시한 조직문화 개념 및 퍼포먼스 이론과 연계시켜 몇 가지 연구문제로 나누었다.

- ▶ 연구문제: 조선일보 안에서 어떤 관행적인 퍼포먼스가 수행되고 있는가? 그러한 퍼포먼스에 매개된 가치에는 어떤 것들이 있는가? 조선일보 조직문화의 형성과 관련해 퍼포먼스에 구현된 가치들은 저널리즘에 어떤 함의를 던져주고 있는가?

이 물음을 바탕으로 본론에서 우리는 사주가 중시하는 특정 가치를 조직문화로 전이시키는 데 동원되는 몇 가지 퍼포먼스를 분석할 것이다. 조직문화의 근간을 이루는 가치들은 특정한 퍼포먼스에 일대일로 대응한다기보다 동일한 가치가 여러 퍼포먼스에 중첩되어 나타나기도 하고, 한 가지 퍼포먼스에 여러 가치가 포함되기도 한다. 따라서 퍼포먼스를 종류별로 분류해 각각의 퍼포먼스에 상응하는 가치를 제시하는 방식으로 분석하진 않을 것이다. 대신에 조선일보의 사주가 강조할 뿐만 아니라

조직의 갈등과 위기의 순간에 실질적으로 발현된 가치가 무엇인지를 사주의 퍼포먼스에 초점을 맞춰 몇 가지로 분류하여 기술할 것이다. 결론 부분에서는 이상의 논의를 정리하면서 사주의 퍼포먼스에 매개된 가치가 조선일보의 조직문화 형성과 관련해 저널리즘에 어떤 함의를 줄 수 있을지에 대한 견해도 덧붙인다.

### 3. 사주의 퍼포먼스를 통해 본 조선일보가 지향하는 가치

#### 1) 사주 일가가 중시하는 여러 가치들

샤인(Schein, 1992)의 말처럼 리더가 선호하는 가치가 곧 조직의 가치로 이어지므로 조선일보 사주 일가가 자신의 조직에 적합한 가치로 열거한 것이 무엇인지를 분석의 출발점으로 삼아야 한다. 창간 90주년 사사(조선일보90년사사편찬실, 2010b, 2010c, 2010d)와 사보를 살펴보면, 조선일보 안에서 사주 일가가 각종 시무식과 기념식, 취임·퇴임식 같은 조직 내부의 공식석상에서 강조하는 가치들이 다양해서 어떤 가치가 핵심 가치인지 분간하기 어렵다. 가치의 집합에는 민중을 위하는 민족지로서의 역사, 조직의 유대를 강화하는 인화단결 또는 인맥과 혈맥, 주인의식, 재정 독립, 편집 불간섭, 인재 양성, 복지 향상, 경영과 사업 비전, 언론으로서의 사회적 책임과 사명, 신문 품질 향상과 직원들의 근무 자세 등이 포함된다.

사주 일가는 ‘민중 언론’이라는 명분을 중시한다. 1933년 4월 부사장에 취임하면서 민중의 권익을 옹호·신장하며 민족을 대변하겠다는 방응모의 다짐은 그의 장손자인 방일영의 창간기념사(1960·1963·1970년 3월)에서도 반복된다. 강제 폐간과 정간 속에서도 민족정기를 드높이며 민족과 역사를 함께 해 온 조선일보의 민족적 가치는 방일영의 동생 방우영(1980·1990년 3월 창간기념식, 1990년 1월 시무식), 방일영의 장남 방상훈의 퍼포먼스(2001~2003·2006~2009년 3월 창간기념식, 2004년 1월 시무식)에서도 재현된다.

조직 구성원 간의 끈끈한 화합의 가치(인화단결, 인맥과 혈맥)를 호소하는 부분도 눈에 띈다. 예를 들면, 방우영은 언론자유와 조직 내 민주화 열풍으로 인해 편집권을 둘러싼 내용의 조짐이 들끓던 시점에(1975년 3월 창간기념식) 조선일보 가족으로서의 동인의식에 바탕을 둔 “뜨거운 혈맥과 정”을 강조한다. 방우영은 조선일보에 노조 결성 움직임이 있던 때의 시무식(1988년 1월)에서도 직원들에게 인화단결을 호소한다. 방상훈도 1993년 3월 사장 취임식 때부터 직원들에게 조선일보의 전통적인 협동정신을 내세웠고 인화와 화합의 사풍(2002년 1월 시무식)을 유지하자고 말한다.

재정독립도 주목받는 가치 중 하나이다. 1920년 창간 이후부터 방응모가 인수하기 직전인 1932년까지 약 12년 동안 사장이 8차례나 바뀔 정도로 경영이 불안정했던(이동욱, 1996, 195쪽; 정진석, 205, 510쪽) 조선일보를 1933년에 인수해 중흥시킨 방응모는 “글로 인해 폐간에 이르는 경우는 드물었지만, 돈과 관련되어 기울어지는 신문사의 경우는 비일비재한”(이동욱, 1996, 194쪽) 시대를 경험했던 탓에 재정 안정을 중시했다. 이것은 방우영(1999·2002~2003·2010년 3월 창간기념식, 2000년 1월 시무식)과 방상훈(2002·2009년 3월 창간기념식, 2005년 1월 시무식)이 계승하는 가치이기도 하다.

재정을 안정시키되 편집에 간섭하지 않는 것도 사주 일가가 조직 내에 구현하려는 가치이다. 방응모

는 “튼튼한 재정과 탁월한 경영 능력”이 신문사의 존속을 결정한다고 믿었지만 “아침마다 한 번씩 편집실 문을 열어 보고 가는 것이 편집과 관련한 유일한 일과”였을 만큼 편집인들의 일에 관여하지 않았다(이동욱, 1996, 194, 331쪽). 방일영도 사보에 실린 그의 부고 기사에 따르면 “(편집) 불간섭주의”를 표방했다(2003.8.8., 3면). 방우영도 창간 82·83·92주년 기념식에서 선대로부터 내려온 재정·편집의 균형과 분리에 관한 신조를 거듭 역설했다. 창간 90주년을 기념해 기자협회보와 가진 인터뷰에서 알 수 있듯이, 방상훈 역시 “조선일보의 힘”을 ‘외풍’을 막아주고 기자들에게 ‘자율성’의 가치를 인정해주는 위임 경영과 불간섭의 원칙에서 찾는다(2010.4.2., 3면).

능력 있는 인재를 발굴하고 그에 걸맞은 대우를 하는 것에도 비중을 둔다. 방우영은 뽀족한 송곳처럼 도드라진 “일등 인재를 찾아내 일등 대우 해 주자”는 지론을 갖고 있었다(2009. 10.1., 3면; 이동욱, 1996, 201~202쪽). 방일영도 신문 경영의 핵심이 인재에 있다고 보았고(권영기, 1999, 314쪽), 방우영과 방상훈도 조선일보의 가장 귀중한 자산이 사람이라는 생각 아래 소수정예의 인재들에 대한 최고 대우와 지원(급여 및 사내 복지 향상과 사원 연수 등)을 거듭 약속한다(1970~1971·1973·1977·1986·1990년 1월 시무식, 1977·1981·1983·1992·1996년 3월 창간기념식, 1993년 3월 사장 취임식, 1994~1996·2002~2003·2006~2009·2012년 1월 시무식, 1999~2000·2004~2009·2012년 3월 창간기념식).

마지막으로 주인의식이라는 가치도 반복된다. 방우영과 방상훈은 방우영이 주인의식을 강조했음을 상기시키며(1994·1996년 3월 창간기념식) 조선일보는 여러분의 신문이라거나 조선일보맨으로서의 정체성과 소속감을 가질 것을 구성원들에게 당부하며 조선일보가 구성원들의 운명 공동체란 점을 각인시킨다(1970·1974·1985·2002~2005년 3월 창간기념식, 2004·2009년 1월 시무식).

## 2) ‘제작 거부’라는 조직의 위기: ‘실질적 가치’가 드러나는 계기

그렇다면 이렇게 여러 퍼포먼스에서 발견되는 다양한 가치들 중에 어떤 것이 조선일보가 조직의 핵심으로 삼는 근본 가정이라고 말할 수 있을까. 그것을 알 수 있는 하나의 방법은 샤인(Schein, 1992)이 말한 것처럼 구성원들의 불복종으로 인해 내부 통합에 심각한 문제가 야기됐을 때 어떤 가치가 전면에서 부각되는가를 보면 된다. 파업과 같은 위기 때 조직문화를 구성하는 근본 가정이 드러나기 때문이다.

방우영은 1964~1993년까지 30년 동안 대표이사과 사장으로 재직하면서 제작 거부와 같은 ‘조직의 위기’를 3차례 경험했다고 한다(방우영, 2008, 177쪽). 첫 번째는 기자들이 봉급인상 등 처우개선 문제로 신문 제작을 중단한지 16시간 만에 복귀한 1973년의 ‘6.4파동’이며, 두 번째는 유신체제의 불가피성을 주장하는 정치인의 기고문 게재에 대해 편집국장에게 항의하다가 해고된 기자 2명의 복직을 요구하며 기자들이 6일 동안 농성했던 1975년의 ‘3.6사태’<sup>2)</sup>이고, 세 번째는 창간 70주년을 사흘 앞두고 편집권 독립과 사원지주제 도입·인사 및 퇴직금의 개선 등을 요구했으나 하루 만에 끝났던 1990년 3월2일의 파업이다(방우영, 2008, 157~177쪽; 조선일보90년사사편찬실, 2010a, 261~263, 324~325쪽; 2010c, 247쪽).

2) ‘3.6사태’란 말은 사측의 입장을 반영한 표현이다. 반면, 조선일보 노조는 그 날의 일이 단순한 하극상이나 기강문란 행위가 아니기 때문에 ‘3.6사태’가 “‘3.6자유언론실천운동’임을 선언”하며 이를 ‘3.6운동’으로 명명한다(조선일보90년사사편찬실, 2010c, 728쪽; 조선자유언론투쟁위원회, 1993).

이 가운데 조선일보에게 가장 큰 위기감과 피해를 주며 깊은 상처로 남은 사건은 ‘3.6사태’였다. “영리를 추구하는 사기업(의)…집단안보와 기업방위”를 무엇보다 우선시하는 방우영은 파업을 “엄연한 현실로 존재하는 조선일보라는 체제를 타도하려는” 행동으로 간주했고, 그 책임을 물어 조선일보 기자 100여 명 중에 무려 30%가 넘는 32명을 해고하는 초유의 사태가 벌어진다(방우영, 2008, 169쪽; 조선일보90년사사편찬실, 2010a, 264쪽; 2010c, 311, 729쪽; 한겨레20년사사편찬위원회, 2008, 21쪽; 팔호는 필자 첨가). 막대한 인력 손실 게다가 애써 키운 기자들의 집단행동에 대한 인간적 서운함까지 겹쳐 ‘3.6사태’는 그에겐 “치욕의 한 장”이자 30여년이 지났어도 “지워지지 않은 마음의 멍에”이면서 “불행한 상처이고 응어리”가 되었다(방우영, 1998, 577쪽; 2008, 162, 165~166쪽; 조선일보90년사사편찬실, 2010c, 728쪽). 방우영은 창간 60주년 기념식, 1988년 시무식, 1993년 회장 취임식에서도 ‘3.6사태’를 “불행한 사태”, “비극과 아픔” 등으로 표현하고 있다(조선일보90년사사편찬실, 2010c, 441, 671쪽; 2010d, 23쪽).

유정희 소속 의원의 원고 청탁에 대한 내부 갈등에서 빚어진 ‘3.6사태’는 사주 일가가 퍼포먼스를 통해 공언했듯이 기자들의 정당한 편집권에 직·간접적인 제약을 하지 않았다면 일어날 수 없는 사건이었다. 사측이 말하는 사태의 발단은 유신을 지지하는 중앙정보부장 보좌관 출신 전재구 의원의 기고문이 1974년 12월17일자에 실리는 과정에서 백기범·신흥범 기사가 위계질서를 무시하고 김용원 편집국장에게 거칠게 ‘항명’한 것에서 비롯되었다. 해고된 두 기자들은 유신을 옹호하는 해당 기고문의 게재가 편집국장의 자율적인 판단이 아니라 “사내외의 어떤 압력에 의해서 들어간 것이라면 그것은 편집권이 침해 받은 것이라는 점”에 대해 정당한 문제제기를 했다고 생각했다. 반면, 당시 편집국장은 이를 위계질서를 파괴하고 국장의 편집권한을 침해한 행동으로 간주했다(조선자유언론수호투쟁위원회, 1993, 41~45쪽).

그러나 이 사건은 스스로 표방했던 편집 불간섭의 가치를 저버린 채 ‘외풍’에 흔들린 사주가 편집에 불어넣은 결정적인 ‘입김’ 때문에 야기되었다. 자신의 팔순 기념집에 기술하고 있듯이 “어려운 시절에 정보도 미리 귀땀해주고 곤란한 일이 있으면 나서서 무마도 해주는 등 신문사를 알게 모르게 도와준” 전재구 의원의 기고문을 “매정하게 거절하기 어려워 편집국에 검토해보라고”<sup>3)</sup> 넘긴 사람이 방우영이었기 때문이다(방우영, 2008, 162~163쪽). 즉, ‘편집 자율성’의 가치를 보장하기 위해 사내외의 압력을 막아주며 제작에 불간섭하겠다고 사주가 되레 이해관계에 얽매어 편집에 개입함으로써 조직의 갈등과 위기를 자초한 것이었다.

방우영 스스로 창간 70주년이라는 잔칫상이 깨어졌다(방우영, 2009, 177쪽)고 표현한 1990년 3월의 파업에서도 ‘3.6사태’와 마찬가지로 사주 일가가 내걸었던 편집 자율의 가치는 외면당한다. 사원지주제나 편집권의 기자 공유, 편집·출판국장에 대한 임명 동의제와 탄핵제 등 노조가 사측에 요구한 편집 자율권 보장 방안이 “모두 유례없는 재산권 및 경영권 침해”로 간주되었기 때문이다(조선일보90년사사편찬실, 2010c, 757~758쪽). 이처럼 조직에 위기가 올 때 유보되는 가치가 있는 반면, 그 조직이 균열될 때 노출되는 실질적 가치도 있다. 이제 그 실질적인 가치의 실마리를 찾아볼 차례이다.

3) 김주언에 따르면, 당시 이 기고문은 선우휘 주필을 통해 내려온 것이라고 한다(조선자유언론수호투쟁위원회, 1993, 116쪽).

### 3) 퍼포먼스로 구현되는 조직의 실질적 가치

시주의 본심이 담긴 가치, 즉 위기의 순간에 시주가 부정하는 표면적 가치가 아니라 긍정하는 핵심 가치를 알기 위해서는 먼저 파업(1973년 ‘6.4파동’, 1975년 ‘3.6사태’, 1990년 3월의 파업)과 같은 조직의 위기가 발생했을 시점의 퍼포먼스를 중심으로 어떤 가치가 강조되고 있으며 이후 그것이 어떤 식으로 반복되고 있는가를 봐야 한다. 다시 말해, 파업처럼 외부 압력과 내부 갈등이 분출되는 시기에 있던 퍼포먼스뿐만 아니라 주기적으로 수행되는 창간기념식, 시무식, 이임·퇴임식과 취임식 등을 보면 시주가 구성원들에게 공유되기 원하는 가치가 어떻게 이어져 왔는지를 알 수 있다.

#### (1) 조선일보 조직문화의 근본가정: 인화·단결과 끈끈한 혈맥의 가치

조직이 파업 같은 위기에 처했을 때 조선일보 시주의 주문은 기자들이 보편적 규범에 따라 신문을 제작하고 사회적 책무를 이행하는 전문가로 행동하기에 앞서 조선일보에 소속된 기자로서 정체성을 먼저 갖춰야 한다는 것이었다. 그러기 위해서는 조직의 ‘중요한 덕목’인 인화의 가치를 지녀야 한다. 예를 들어 ‘3.6사태’처럼 조직 내부의 위계질서와 화합을 중시하는 가치가 언론자유를 강조하는 규범적 가치와 충돌할 경우, 기자들은 저널리스트 일반으로서 가져야 할 직무상의 가치가 아니라 조선일보 구성원으로서 따라야 할 조직의 가치(인화)를 택해야 한다. 그것이 조선일보가 내세우는 조직문화의 근본가정이자 핵심가치이기 때문이다.

‘3.6사태’가 나기 얼마 전에 “전통적 사풍을 지켜나가자”는 제목으로 1975년 2월22일자 사보에 기고했던 글에서 방우영은 자신을 비롯한 경영진이 중요하게 생각했던 가치의 실체가 무엇인지를 보여준다. 당시 상황은 1974년 10월24일 동아일보에서 시작된 언론자유수호운동이 언론계 전반에 확산됨에 따라 조선일보에 재결성된 한국기자협회 분회가 소식지를 만들어 회사 내에 여론을 형성하고 있는 중이었다. 조직에 맞서는 집단적 움직임을 못마땅하게 여긴 시측은 “분회소식지를 다시 발간하면 징계조치”하겠다고 엄포를 놓았지만 유인물은 발간되었다. 이런 갈등 상황에서 시주는 사보 기고문을 통해 현 사태에 대한 심경을 밝혔다(조선일보90년사사편찬실, 2010c, 309~310쪽).

이 기고문에서 방우영은 “모두가 함께 잘 살아보자는 생각”에서 신문을 만들어왔는데, 자신이 속한 기업의 이익은 외면한 채 언론 자유를 위해 조직의 위계질서를 위반하는 혁명적 행동으로 간부의 권위를 무시하거나 “우리 사의 전통적인 인화단결과 화목한 직장 분위기를” 깨뜨리는 사람들은 “마땅히 자진퇴사”하라고 단호하게 못을 박는다. 언론자유를 실천하는 일이라도 이것이 집단농성으로 이어져, 엄연히 영리를 추구하는 사기업인 조선일보의 화합과 조직의 공존공생을 해치는 불협화음을 낳는다면 결코 용납할 수 없다는 것이다(조선일보90년사사편찬실, 2010c, 310~311쪽).

인화단결의 강조는 ‘3.6사태’ 하루 전에 있었던 방우영의 창간 55주년 기념사에서도 분명하게 드러난다. 조선일보의 한 가족으로서 발행부수 100만 부를 달성하려면 “몽치면 살고 흩어지면 죽는다…발행인, 편집인과 일선 기자가 한마음 한뜻…한 덩어리”가 되어야 한다(조선일보90년사사편찬실, 2010c, 313쪽). 그러려면 구성원들은 뜨겁고 끈끈한 “혈맥”으로 뭉쳐야 한다. “본사와 지사, 지국, 보급소와의 사이에도 뜨거운 혈맥이, 그리고 따뜻한 정이 흘러 뜻과 마음이 한결” 같아지고 “조선일보맨…조선일보 가족이라는 동인의식”으로 단합할 때 갈등과 반목도 해결될 수 있다(조선일보90년사사편찬실, 2010c, 313쪽). 방우영은 이런 이유 때문에 창간 83주년 기념사에서도 끈끈한 인맥과 혈맥의

가치가 조선일보 발전의 자양분이라고 말한다(2003.3.7., 3~4면). 창간 79주년 기념식에서 그가 언급한 것처럼 1등 신문이 되기 위해 가장 중요한 것은 바로 “조화와 단결”의 가치이다.

첫째는 조선일보사의 재정적 독립입니다…둘째…투철한 직업의식과 글로 승부하겠다는 왕성한 기자정신…세 번째 키워드가 가장 중요합니다. 조선일보는 공생과 공존을 생명으로 해왔습니다. 공존하고 공영하는 속에서 조화와 단결을 이룰 때 경쟁에서 이길 수 있습니다…단결 없인 좋은 신문을 만들 수 없습니다. 흩어지면 안 됩니다. 이것은 하나의 세상사는 철학과 처세의 첫째 경륜입니다(조선일보90년사사편찬실, 2010d, 266쪽).

1964년 11월, 방일영이 동생 방우영에게 1954년부터 맡아온 대표이사직을 넘기고 회장으로 물러나며 사원들에게 당부한 가치도 “인화”였다. 그는 1964년 12월1일자 사보에서 신문사를 단을 각오로 ‘언론윤리위원회’ 소집을 거부했던 때를 떠올리며 “신문을 만드는 데 인화가 가장 중요하다”는 사실을 환기시킨다(조선일보90년사사편찬실, 2010b, 874~875쪽). 방일영이 회장과 고문으로 재임한 시절에 주필이었던 김대중은 그가 “인화의 덕목”을 소중히 여기는 사주였다고 기록한다(김대중, 1999.3.19., 3면). 개성과 능력을 발휘하더라도 조직의 테두리 안에서 조율하고 조직의 화합을 깨지 않도록 자신을 용해시켜야 한다는 것이 방일영의 신조였다. 방우영도 ‘공존공생’에 집착했던 방일영처럼 자기 재주만 믿고 의리 없이 “조직체를 폄하하거나 불리하게 하는 기자”는 사람으로 취급하지 않았다(김대중, 1998, 648쪽). “인화”의 가치는 사주가 확립한 조선일보의 전통이었다.

아무리 개성이 강한 인사도, 우리 신문사에 일단 들어와서 한 서너 달 같이 어울리다 보면…개인을 떠나 사원으로서 조선일보인이라는 틀에 맞은 일인이 되어 주는데…정말로 기특하게도…이심전심으로 인화를 이루어왔다. 그래서 이것을 우리 신문사의…굳어진 전통이라고 말하는 것이다…전체 분위기를 보다 중요시하여서 조선일보의 틀에 완전히 동화시키는 이 전통을 나(방일영)의 사장 재임 기간 중에 확립시킨 것을 나는 다행으로 생각하고 있다…자기 분위적인 개인 주장이 사그러지는 현상, 이 용해저력이 바로 조선일보의 전통에서 우러나오는 힘이 아닌가 생각했었다(방일영, 1983, 123~125쪽, 괄호는 필자 삽입).

관리자로서 사주의 대리인 역할을 하는 편집국 고위 간부들도 퍼포먼스를 통해 이러한 사주 일가의 가치들을 사원들과 공유하며 실천하는 사회화 과정에 동참한다. 1973년 ‘6.4파동’으로 퇴진했다가 ‘3.6사태’ 후 2년 만에 편집국장으로 복귀한 신동호도 인화단결의 가치를 역설한다. 1975년 6월21일에 있었던 취임식에서 그는 일치된 단결로 ‘3.6사태’를 극복한 현 시점에 필요한 것은 보편적인 언론인으로서의 사명감만이 아니라고 말한다. “직장인으로서의 조선일보맨으로서의 동료의식과 상하동료간의 일체감”이 중요하기 때문에 “인화단결이야말로 우리 사의 미풍이며 거대한 기구를 이끌어나가는 원천적 동력”이 된다(조선일보90년사사편찬실, 2010c, 323~324쪽). ‘언론인 일반’이 아닌 ‘조선일보 기자’로서 자신이 소속된 조직과 불화해서는 안 된다는 것이 신동호 편집국장의 취임 일성이었던 것이다. ‘3.6사태’ 재평가를 요구하는 노조의 농성이 있던 1989년 5월, 인보길 편집국장도 이임사에서 조직의 미래를 담보로 한 내분을 그만두라고 당부한다. ‘3.6사태’처럼 언론자유를 위협하는 외압의 문제를 “내부 투쟁으로 전환시키면…내부의 힘의 결집”을 무너뜨려 미래를 파괴할 뿐이기 때문이다(조선일보90년사사편찬실, 2010c, 730쪽).

“조선미디어그룹 내 인화(人和)의 분위기를 재점검하자. 모두가 하나의 목표를 향해 매진하면서 서로를 밀어주고 끌어주는 분위기를 만들어 온 것이 본사의 전통이기 때문이다. 인화는 구성원들의 화합으로 시너지를 발생시켜 회사의 생산성을 향상시키는, 조직에서 중요한 덕목이다. 본사가 인화를 핵심 가치로 여기는 것도 이러한 이유에서이다”(2012.9.7., 1면).

인화의 가치를 중시해 온 일련의 퍼포먼스를 반영이라도 하듯, 조선일보는 최근(2012년 9월) 건전한 조직문화 형성을 위해 인화가 조직의 근본 가치임을 구성원들에게 거듭 환기시키며 복원하는 사내 캠페인을 전개했다. 조직 구성원들을 식구처럼 여기는 인화의 가치가 조직 운영의 근간이므로 이를 되살려야 한다고 주장하는 사보 기사는 인화를 통한 화합의 시너지가 중요함을 역설한다.

## (2) 인화와 인접한 가치: 조선일보 기자로서의 주인의식

인화단결이나 혈맥의 가치는 조직과의 일체감을 강화해서 ‘코스모폴리탄적인 저널리스트’가 아니라 조직에 속한 구성원의 정체성을 확고하게 만든다. 인화라는 핵심 가치를 체화해 조선일보의 구성원으로서 주인의식을 갖는다는 것은 곧 언론인으로서 보편적인 가치나 명분을 따르느라 조직 논리에 반하는 행동을 하지 않겠다는 뜻이기도 하다. 조선일보의 기자인 한에서만 기자로서의 사명을 다할 수 있기 때문이다. 이럴 경우, 조직 구성원에게 요구되는 가치는 저널리스트 일반의 덕목보다 선행한다. 따라서 조선일보 기자라면 보편적인 언론 자유에 매달리기보다 먼저 사기업에 고용된 구성원이라는 정체성과 주인의식을 확립해야 한다.

방우영의 74주년 창간기념사를 보면 주인의식도 인화나 혈맥처럼 선대의 사주로부터 계승된 가치라는 사실을 확인할 수 있다. 그는 회장이 된 후 처음으로 맞는 창간기념식에서 조선일보 발전의 기틀을 놓은 조부 방응모가 사장 취임사를 통해 역설했던 “주인의식”을 또다시 강조한다. 방우영은 조선일보의 사원들이 책임 없는 손님처럼 행동하면 아무 일도 할 수 없기 때문에 “주인의식을 가지고 책임을 가지고 일을 하자”고 말한 “계초(방응모)의 주인의식”이 조선일보의 성장에 소중한 밑바탕이 되었다고 평가한다(조선일보90년사사편찬실, 2010d, 61쪽, 괄호는 필자 첨가).

창간 80·82주년 기념식을 통해서도 방우영은 1등 신문의 자리를 유지하려면 주인으로서의 책임의식·사명감·용기 등을 가지라고 주문한다(2000.3.6., 5면; 2002.3.8., 1면). 어려운 고비를 넘긴 힘의 원천이 구성원들의 주인의식에 바탕을 둔 동질감과 공동체 의식에서 나온다고 믿기 때문이다. 2004년 창간 84주년 기념식에서 방우영은 “팔도강산을 아무리 쳐다보아도 주인이 없었다”는 안창호의 탄식을 인용하며 구성원들에게 다시 한 번 주인의식의 중요성을 반복한다. 주인의식 없이 서로 의견충돌하며 갈등하고 분열을 일삼는 나라가 쇠퇴하듯이, 주인의식으로 뭉치지 못한 조직도 발전할 수 없다는 것이 그의 지론이었다(2004.3.5., 2면). 창간 92주년 기념사에서도 방우영의 그런 신념은 계속된다. “오늘날까지 조선일보가 많은 고비를 겪었습니다마는 그때마다..주인의식이 있었기 때문에 기자들이 이겼다”(2012.3.9., 3면; 괄호는 필자 삽입).

방상훈은 증조부와 숙부가 중시했던 주인의식의 가치를 ‘수처작주’라는 상징적 문구를 통해 재현해 낸다. 그는 2003년 말경, 만해마을에 한용운 관련 희귀자료를 기증한 보답으로 ‘수처작주’라는 글귀가 쓰인 서예작품을 선물로 받았다. 이후 기회가 있을 때마다 사내 여러 곳에서 그 의미를 반복해서 소개했다(2003.12.19., 1, 3면; 2010.7.16., 1면). 어떤 사보 기사는 기증받은 서예작품의 사진과 함께

그 문구가 지닌 의미의 역사적 배경과 현재적 의미를 아래와 같이 해설하고 있다.

‘隨處作主(수처작주=어느 곳에서든 주인이 되라).’ 정동별관 6층 엘리베이터를 내리면 정면 벽 오른쪽으로 보이는 액자 속의 문구다. 중국 당나라 때 고승 입제선사의 어록에 나오는 말로, 원문은 ‘隨處作主 立處皆眞’. 어느 곳에서든 주인의식을 가져라. 서 있는 곳마다 참되게 하라는 뜻이다...지금이야말로 ‘우리 모두가 주인의식을 마음속에 한층 더 새기고 다져야 할 때’...모두가 자신에게 주어진 권한을 100% 활용해 새로운 것을 찾아 매진하고 그 결과에 대해 책임을 지겠다는 마음가짐, 그것이 바로 주인의식일 것이다(2005.9.23., 1면).

방상훈이 ‘수처작주’라는 상징적 문구를 통해 강조하는 주인의식은 장소와 직책을 가리지 않고 조선일보 전체 구성원에게 점진적으로 확산된다. 부사장으로 퇴직하는 전직 임원과 계열사 사장으로 부터 승진한 사람과 신입 사원에 이르기까지 수처작주를 반복한다. 일례로 편집국장 4년, 편집인으로 16년을 보낸 안병훈은 부사장으로 정년퇴임 하면서 사보와 가진 인터뷰에서 “(방상훈) 사장께서 ‘수처작주’를 말씀하셨는데, 내가 고등학교 때 배운 것은 ‘수처위주’이다. 어딜 가든 주인이 되라는 것이다. 이 직장을 내거라고 생각하면 된다”고 말한다(2003.12.26., 3면; 팔호는 필자 삽입). 차장으로 승진한 기자의 입에서도 회사의 주인으로서 느끼는 책임감에 대한 고백이 흘러나온다. “승진이란 단어에는 책임감이 가중된다...수처작주의 주인의식으로 열심히 하겠다”(2010.2.5., 2면). 업무직의 탈수습 소감에서도 “처음 입사 시 배운 ‘수처작주’라는 단어를 가슴 깊이 명심하고 조선일보에 필요한 사원이 되겠다”는 각오가 이어진다(2007.8.31., 4면). 조선일보 계열사의 한 대표는 “(계열사) 창립 당시 방상훈 사장이 당부하셨던 ‘수처작주’를 되새겨 사원 각자가 회사의 주인이...(된다면)...우리 앞에 있는 파고를 거뜰히 넘으리라 확신”한다(2008.11.21., 3면; 팔호는 필자 삽입). 그래서 “아침마다 수처작주 글귀를 바라보며 ‘나를 믿고 대표이사직을 맡겨준 회사에 은혜를 갚는 마음으로 성심을 다하겠다’”는 의지를 다진다(조우, 2011.6.25., 9면).

주인의식을 체화한 간부들도 기자들에게 조직 구성원으로서 의무와 정체성을 고취하는 퍼포먼스를 한다. 일례로 신동호 편집국장은 100만부 돌파를 위한 결의를 다지기 위해 1976년 10월 편집국에 긴급 소집한 회의에서 회사 발전과 자기 발전을 하나로 생각하는 주인의식의 중요성을 언급했다. 사사에 따르면 이 가치는 “조선일보 구성원들의 주된 가치의 하나로 자리 잡았고, 회사 발전 원동력의 근원”이 되었다(조선일보90년사사편찬실, 2010c, 343~344쪽). 1988년 10월 출범한 노동조합이 ‘3.6사태’ 재평가를 요구하며 50여 일간의 장기 농성에 돌입했던 1989년 5월, 그 책임을 물어 8개월 만에 편집국장에게 물러났던 인보길도 이임사에서 기자 일반의 사명을 운운하기 전에 기자들에게 자신이 조선일보 기자라는 사실을 망각해선 안 된다고 강조한다. 그가 이 자리에서 제일 먼저 후배들에게 당부했던 것은 “조선일보 기자가 되라는 것”이었다. 신문사가 사기업으로 존재하는데도 불구하고 “막연히 코스모폴리탄적인 저널리스트”로서 언론의 자유와 같은 보편적 가치에만 몰두하는 “세계인적인 자유인적인 관념적 언론인”으로 행세하려 든다면, 조선일보 기자로서 자격이 없다는 것이다(조선일보90년사사편찬실, 2010c, 728~730쪽). 즉, 기자로서의 정체성을 조직 밖에 있는 보편적 사명이나 가치에서 발견하는 것이 아니라 조직 안에서 찾을 때 회사 발전에 기여하는 주인 같은 기자, 기자다운 기자가 될 수 있다고 강변한 것이었다. 결국 주인의식은 기자로서의 직무 수행이 조직이 제시하는 가치에서 이탈하지 않을 경우에만 실현 가능하다는 점을 역설하는, 인화의 가치사슬을 이루는 또 다른 요소이다.

(3) 조직의 근본 가정과의 연관성: 사주 일가의 가부장주의 혹은 가족주의

조선일보 사주 일가는 조직 전반에 핵심 가치(인화)가 스며들도록 여러 퍼포먼스를 하게 되는데, 그러한 가치는 사주 일가의 가풍, 즉 ‘가부장적인 가족주의’와 연결되어 있다. 조선일보처럼 소유·경영권을 혈족이 대물림하는 가족기업은 조직의 사주가 곧 가정의 가부장이기도 하다. 사주가 회사나 조직을 또 하나의 가족으로 간주하게 되면 사적 영역의 가치가 신문사라는 공적 영역으로 전환되어 사주 일가의 가족주의는 곧 조직의 가치(인화나 주인의식과 같은)가 된다. 끈끈한 유대와 인화로 회사의 발전을 위해 주인처럼 일하라는 주문은 사주에게 조직을 ‘확장된 가족’으로 보는 시각이 전제되어 있지 않고서는 불가능한 일이다. 이는 바꿔 말하면, ‘언론 자유’처럼 조직의 생존과 동떨어진 ‘코스모폴리탄적인 문제’를 내부로 끌고 들어와 불화와 갈등을 일으켜 조직에 해를 입히는 구성원은 가족으로 인정할 수 없다는 뜻이기도 하다. 그런 맥락에서 ‘3.6사태’ 가담자 32명에 대한 해고는 가부장적인 가족주의가 저널리스트적인 규범이나 가치보다 조직의 위계질서와 절차를 얼마나 중시하는지 보여주는 사례이다.

‘중흥사주’로 칭송받는 방응모에서 시작된 사주 일가는 가부장의 권위와 엄격한 상하관계를 중시하는 가풍을 대대로 고수해왔다. 방응모는 “형제나 가족 간의 위아래를 분명하게 구분”하며 “집안 내의 질서를 존중”하는 “가부장적인 유교이념”을 가진 사람이었다(방우영, 1998, 39, 57쪽). 가족 간의 위계질서, 온정과 화목에 중점을 두는 유교적이고 보수적인 집안 분위기 속에서 자란 방일영은 “가부장의 위치와 안목”(방우영, 1998, 55~56쪽)을 가지고 “가족처럼 같이 걸어 나가는 마음”을 “맥맥히 우리 조선일보”에 이어나가려고 한다(방일영, 1983, 143~144, 147쪽). 방일영 고문의 퇴임을 기념해 김대중 주필이 쓴 글에서도 사주 일가가 가부장적인 가족주의를 바탕으로 한 기업관을 갖고 있음을 알 수 있다. 조선일보라는 조직의 근본 가정(인화)은 사주 일가의 가부장적인 가풍과 불가분의 관계에 있다.

(방일영의) 가정 안에서의 생활은 보수적인 편이었다. 자유롭되, 가족 간의 질서와 서열은 엄연히 가풍으로 살아 있었다...가정 안에서의 이런 분위기는 회사로도 그대로 이어졌다. 회사는 규모가 큰 가정이나 마찬가지로 방일영의 기업관이었다. 당연히 조선일보 사원들도 방일영의 뜻에 따라 그가 항상 강조해온 인화를 바탕으로 가족 같은 분위기에서 화기에애하게 정을 쌓아왔다(권영기, 1999, 462쪽; 팔호는 필자 삽입)...그(방일영)는 가정적으로 대가족의 ‘어른’이다. 그러면서 그는 가족의 어느 구석도 그의 시야에서 벗어나 있도록 방치하지 않는다. 가족의 일원이 화목의 울타리에서 이탈하면 그는 어느 누구라고 용서하지 않는다. 그의 이러한 가족관은 곧바로 조선일보라는 조직의 지배적 논리로 이행한다(김대중, 1999.3.19., 3면; 팔호는 필자 삽입).

방우영도 이런 전통을 이어간다. 1973년 ‘6.4파동’ 이후 방우영이 사보에 기고했던 글에서 알 수 있듯이 그는 “질서와 기강 속에 총화”를 이루는 “우리 신문사의 가족적인 분위기를 자랑으로” 여기고 있다. 그래서 창간 65주년 기념사를 통해서도 “평생가족의 개념”을 조직의 확고한 전통으로 만들겠다는 의지를 다진다(조선일보90년사사편찬실, 2010c, 249, 578쪽). 아버지가 갑자기 돌아가시고 조부마저 납북된 상황에서 다섯 살 위였던 형 일영을 “아버지 대리 역할”로 생각했던 방우영(방일영, 1983, 146쪽)은 가족의 가부장이면서 조직의 사주였던 형 방일영과 “따로 움직이는 한 몸...한 덩어리가 되어 형성된 인격체”처럼 지냈다(권영기, 1999, 463쪽; 방일영, 1983, 147쪽).

사주 일가의 가족주의는 ‘3.6사태’처럼 조직의 위계와 “화목의 울타리”를 이탈해 조직에 등을 돌리지만 앓는다면, 구성원들에게 인간적 배려와 온정을 아끼지 않는다. 그래서 이를 경험한 조선일보 구성원들은 사주를 ‘넉넉한 아버지’나 ‘온정적인 어머니’로 기억한다. 논설위원 출신의 남재희는 그를 사람들에게 술값과 여비에 인색하지 않은 “커다란 Father image…덕성스럽고 참으로 무던한 대가장의 이미지”로 기억하고 있다(권영기, 1999, 357쪽; 남재희, 1983, 248쪽; 괄호는 필자 삽입). 방일영은 정치부장과 편집국장을 지낸 김용태가 이따금 방우영 사장에 불려가 꾸지람을 들은 날이면 그를 “인사불성이 되도록 술을 먹이며 위로해”주기도 했다. 회사에서 반대했던 미국 연수를 갔다가 그만 접고 귀국하라는 요청을 거절했는데도 자신을 용서해 준 그 “후덕함”을 경험하고 나서는 방일영에게 친정 엄마의 잔잔한 ‘모정’을 느끼기도 한다(김용태, 1983, 227, 229쪽). 편집부국장 겸 출판국장을 지낸 조영서에게도 방일영은 “아래, 위, 옆으로 사원과 사원 사이 인화를 강조”하며 조선일보를 떠난 사람에게도 “늘 한 식구처럼” 대해주는 따뜻함을 잊지 않는 “정 많은 대인”이었다(조영서, 1983, 474, 476, 477쪽). 너그러운 부모처럼 물질적으로 베풀고 인간적인 정을 아끼지 않는 그는 사원들에게 “다정다감한 막후의 돈(don, 수령)”이자 “오야봉”이었다(최영정, 1983, 508, 510쪽; 괄호는 필자 첨가).

사주의 거부장적인 온정주의의 가치는 농성으로 조직이 위기에 처했을 때도 상호 반목을 조정하고 조직을 단합하기 위해 사용되기도 한다. 인화를 중시하는 가족주의는 온정주의와 자연스럽게 맞물려 있다. 일례로, 방우영은 ‘6.4파동’때 기자들의 허기를 달래주려고 밤중에 빵과 음료수를 들여보내다가 하면 기자들을 대량 해고했던 ‘3.6사태’가 끝나고 나서도 “서로 몽치고 웬만하면 온정주의로 나가자”는 마음을 먹기도 한다(방우영, 2008, 159, 169쪽). 1989년 5월 노조가 방우영에게 해묵은 상처로 남아 있던 ‘3.6사태’ 재평가를 요구하며 51일 동안 농성했을 때(방우영, 2008, 172~173쪽; 조선일보90년사사편찬실, 2010c, 727쪽), “3.6은 거론하지 마라…차라리 나 죽고 나서 내 무덤에 와서 나를 욕하고 침을 뱉어라”라고 불쾌감을 표시하며 노조의 요구를 완강히 거부했던 이가 방우영이었다(방우영, 2008, 174쪽). 그러나 밤샘을 하는 노조 간부들을 아침에 방문해 “밥은 먹고 싸우자며 해장국집으로 데려”가는 거부장적인 온정을 발휘한 사람도 방우영이었다(방우영, 2008, 176쪽).

#### 4. 마치는 말: 연구의 함의와 제언

홉스봄(Hobsbawm)에 따르면, 전통을 세운다는 것은 과거와 연속성을 지닌 가치체계와 행위를 반복해서 주입하는 공식화된 의례를 발명함으로써 사회를 통합하고 권위를 정당화하는 사회화 과정이다(Hobsbawm & Ranger, 1983/2004, 20~33쪽). 가치를 내면화하는 사회화 과정은 구성원들을 조직이 원하는 방향으로 통제하는 문화적 기틀이 된다. 조선일보 안에서도 가공된 문화물로서의 퍼포먼스를 통해 구현된 ‘가치의 그물망’(인화, 인맥·혈맥, 주인의식)은 기자들을 조직으로부터 상대적 자율성을 지닌 보편적인 저널리스트로서가 아니라 조선일보라는 특정 조직에 속한, 그래서 조직이 요구하는 가치를 다른 어떤 명분보다 먼저 따라야 하는 구성원으로 호명하고 있다. 인화의 가치는 위계적인 질서 속에서 구성원 간의 화목과 단합을 강조하는 사주 일가의 거부장적이고 온정적인 가족주의와 연결된다. 언론으로서의 보편적 사명보다 기업으로서의 생존을 안정적으로 지속하는 것이 조선일보 사주 일가의 퍼포먼스에 드러난 가치의 지향점이라고 해석된다.

혹자는 “조직의 수장으로서 가족주의적인 인화의 가치를 반복적으로 구성원들에게 주지함으로써 사주가 조직 친화적인 문화를 만드는 것이 왜 문제인가?”, “아무리 기자라고 하더라도 그가 조직 구성원으로서 조직에 충실한 것에 대해 비판할 필요가 있는가?”라고 반문할 수 있다. 현실적으로 기자들에게 조직에 속한 생활인의 한계를 뛰어넘어 자유롭게 자기 조직을 비판하라고 요구하는 것은 이상적인 측면이 없지 않다(강명구, 2004, 337쪽; 류한호, 1999, 67쪽). 더구나 인화나 가족주의의 가치가 기업을 경영하는 데 나쁜 것도 아니다. 구해근(Koo, 2001/2002)에 따르면, 동아시아의 기업들은 위계질서와 권위를 존중하고 가족주의를 중시하는 유교문화 덕분에 노사갈등이 적은 기업문화를 만들고 생산성도 높일 수 있었다.

그럼에도 조선일보 사주나 고위 간부들의 퍼포먼스가 표방하는 가치에 대해 문제를 제기하는 것은 인화가 그 자체로서 그릇된 가치라서가 아니다. 진실 추구를 위해 때론 사주나 조직의 이해관계로부터 자유로워야 하는, 사기업의 종업원과 달라야 할 기자들에게 이런 가치를 강조하는 게 과연 바람직한 것인가 하는 의구심 때문이다(Kovach & Rosenstiel, 2001/2003, 75쪽). 조선일보 사주와 몇몇 간부들의 발언에서 드러나는 것처럼, 조직의 생존을 다른 가치보다 우선시하는 인화의 덕목이 기자 일반으로서 따라야 할 코스모폴리탄적인 저널리즘의 규범보다 우위에 있다는 사주의 방침 때문에 후자가 전자에 의해 유보되는 것이 조직 내부에서 기정사실화되면, 이는 사실상 언론으로서의 존재 이유를 스스로 부정하는 것이나 다름없다(Kovach & Rosenstiel, 2001/2003, 74쪽). 언론의 공적인 책임뿐만 아니라 기업으로서 수익도 고려해야 하는 이중적인 구조 속에서(강상현, 1994, 125쪽) 기자들이 기업의 생존을 우선시하는 조직 중심적 가치와 조직을 초월하는 언론인으로서의 사명감 사이에서 고민할 때 사주의 퍼포먼스가 전자의 가치를 구성원들에게 강조한다면, 그 조직은 사사로운 이익에 얽매이지 않고 언론으로서 공정하고 자유로운 저널리즘을 수행할 수 없게 된다. 신문사가 사기업인 것을 부인할 수는 없다. 그러나 조직 내부에 갈등이 있을 때마다 사주가 “집단안보와 기업방위”를 운운하며 기자들에게 인화를 내세우는 조직문화가 자리 잡는 것은, 인화라는 가치의 긍정적 측면을 고려하더라도 우려할 만하다. 이것이 바로 조선일보 사주의 퍼포먼스를 통해 표출된 가족주의적인 인화의 가치가 조직문화 형성의 근본이 되는 현상을 가볍게 보아서는 안 되는 이유이다.

이 연구는 자료 부족과 한계 때문에 어려움이 있었다. 인터뷰가 성사된다고 해도 내부 비판적인 진술 확보가 불가능할 수도 있겠지만 사주나 고위 간부, 일선 기자들과의 인터뷰, 또는 조선일보 내에서 이뤄지는 퍼포먼스에 대한 참여관찰이 가능했다면 조선일보라는 조직의 가치가 위에서부터 아래로 공유되는 양상을 더욱 입체적으로 보여줄 수 있었을 것이다. 사주가 제시한 가치를 토대로 형성된 조직문화에 대한 구성원들의 생각이나 반응 등을 간접적으로 확인할 수 있을지 모른다는 생각에 노보를 열람하려고 했으나 이것도 여의치 않았다. 그러나 사보, 사사, 기념집 등의 문헌 자료를 통해 짧은 기간의 관찰이나 인터뷰로는 얻기 힘든, 장기간에 걸친 사주의 퍼포먼스를 살펴볼 수 있었다. 다행인 것은 76년이나 된 조선일보의 사보가 40년 전부터 주 1회씩 정기적으로 발행되고 있고, 사보를 통해 조직의 역사와 선대 사주의 발자취, 조직에 필요한 가치 등을 반복하는 사주의 퍼포먼스를 확인할 수 있었다는 점이다.

이 연구가 사주에 의해 기자들이 조직 구성원으로 호명되는 문화적 양상을 보여주었다면, 이를 토대로 조직 중심적 가치를 내면화한 기자들이 수행하는 일탈적인 저널리즘에 관한 후속 연구가 가능할 것이라는 제언을 하고 싶다. 예를 들어, 신문 조직 안에서 소유·경영권을 가진 사주가 자신과 회사의

이해관계에 맞게 기자와 지면을 ‘사유화’하는 현상(소위 말하는 ‘사주 저널리즘’)은 저널리즘 일반의 규범적 가치보다 조직 중심의 가치가 강조되기 때문에 나타난다. 그리고 조직 중심성은 조선일보의 경우처럼 인화의 가치를 조직 내부에 착근시키려는 사주의 방침과 이를 확산시키는 퍼포먼스वाद도 무관하지 않을 것이다. 다시 말해, 조직 내의 인화를 강조하다보면 저널리스트가 사회적 책무를 하기 위해 갖춰야 할 자율성의 정도가 위축되고 언론은 자사의 이익이나 사주의 의중에 사로잡혀 본연의 비판 기능을 발휘하지 못하게 될 것이다. 따라서 후속 연구는 사주가 문화적인 방식으로 형성한 조직 중심적 가치가 어떻게 왜곡된 저널리즘 행태에 영향을 미치는가에 관한 탐구로 이어져야 한다. 여기에 조선일보와 다른 신문사와의 비교 연구가 병행된다면, 인화를 강조하는 조직문화가 조선일보에만 국한된 특수한 현상인지, 아니면 다른 신문사에도 확장 가능한 것인지도 알 수 있을 것이다.

## Ⅰ 참고문헌

- 강명구(2004). 한국언론의 구조변동과 언론전쟁. 『한국언론학보』, 48권 5호, 319~348.
- 강상현(1994). 한국언론의 조직 내 민주화에 대한 일 고찰. 『언론과 사회』, 6호, 121~145.
- 강준만(1991). 언론사·언론인 연구의 가능성과 한계: 비판적 입장. 한국언론학회 편. 『한국언론학의 쟁점과 진로』 (221~247쪽). 서울: 나남.
- 강준만(1998). 조선일보 방우영 회장의 미덕과 해악. 『인물과 사상』, 6호, 19~45.
- 강준만(1999a). 조선일보 방씨 일가는 한국 제1의 영역인가?. 『월간 인물과 사상』, 9호, 60~78.
- 강준만(1999b). 『조선일보』는 신문사인가 정당인가?. 『인물과 사상』, 10호, 93~130.
- 권영기(1999). 『방랑 60년: 방일영과 조선일보』. 서울: 방일영문화재단.
- 김광원(2008). 『언론사의 지배·편집 구조가 보도 내용에 미치는 영향: 삼성 X파일 보도 분석을 중심으로』. 경기대학교 정치전문대학원 박사논문.
- 김대중(1998). 방우영 시대의 기자였음에. 방우영. 『조선일보와 45년: 권력과 언론 사이에서』 (648~651쪽). 서울: 조선일보사.
- 김대중(1999.3.19). 조선일보 56년 이끈 언론사 증인. 『조선일보』, 3.
- 김용태(1983). 정치기사는 용태한테 얘기해. 방일영. 『태평로1가』 (227~230쪽). 서울: 조선일보사.
- 김재영(2006). 미디어 조직과 메시지 생산과정. 한국언론정보학회 엮음. 『현대사회와 매스커뮤니케이션』 (208~239쪽). 서울: 한울아카데미.
- 남재희(1983). 참으로 무던한 Father Image. 방일영. 『태평로1가』 (248~252쪽). 서울: 조선일보사.
- 류한호(1999). 언론인은 언론사주로부터 정신적으로 독립해야. 『저널리즘 비평』, 28호, 66~67.
- 방우영(1998). 『조선일보와 45년: 권력과 언론 사이에서』. 서울: 조선일보사.
- 방우영(2008). 『나는 아침이 두려웠다』. 서울: 김영사.
- 방일영(1983). 『태평로1가』. 서울: 조선일보사.
- 신학립(2008). 좋은 신문 위한 필요조건은 ‘좋은 소유주를 갖는 것’. 『신문과 방송』, 1월호, 74~78.
- 원용진(1998). 『한국 언론민주화의 진단: 1987~1997년을 중심으로』. 서울: 커뮤니케이션북스.
- 이동욱(1996). 『계초 방응모』. 서울: 방일영 문화재단.
- 장호순(2004). 『언론의 자유와 책임』. 파주: 한울아카데미.
- 조선일보90년사사편찬실(2010a). 『신문 그 이상의 미디어, 조선일보: 간추린 조선일보 90년사』. 서울: 조선일보사.
- 조선일보90년사사편찬실(2010b). 『조선일보90년사(상)』. 서울: 조선일보사.

- 조선일보90년사사편찬실(2010c). 『조선일보90년사(중)』. 서울: 조선일보사.
- 조선일보90년사사편찬실(2010d). 『조선일보90년사(하)』. 서울: 조선일보사.
- 조선자유언론수호투쟁위원회(1993). 『자유언론, 내릴 수 없는 깃발: 조선투위 18년 자료집(1975~1993)』. 서울: 두레출판사.
- 조영서(1983). 미소하는 ‘대인’. 방일영. 『태평로1가』 (474~477쪽). 서울: 조선일보사.
- 최영정(1983). 다정다감한 DON. 방일영. 『태평로1가』 (508~512쪽). 서울: 조선일보사.
- 한겨레20년사사편찬위원회(2008). 『희망으로 가는 길: 한겨레 20년의 역사』. 서울: 한겨레 신문사.
- 한태열(2002). 『한국언론의 구조적 통제와 언론자유』. 서울: 풀빛.
- Bantz, C.(1997). News organization: Conflict as a crafted cultural norm. In D. Berkowitz (Ed.). *Social meanings of news: A text-reader* (pp.123~137). Thousand Oaks, CA: Sage. (Original work published in 1985).
- Bell, C.(1992). *Ritual theory, ritual practice*. NY: Oxford University Press.
- Breed, W.(1997). Social control in the newsroom. In D. Berkowitz (Ed.). *Social meanings of news: A text-reader* (pp.107~122). Thousand Oaks, CA: Sage. (Original work published in 1955).
- Carlson, M.(2004). *Performance: A critical introduction* (2nd ed.). NY: Routledge.
- Connerton, P.(1989). *How societies remember*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Deal, T. & Kennedy, A.(1982). *Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life*. London: Addison-Wesley.
- Durkheim, É.(2008). *The elementary forms of the religious life* (J. W. Swain Trans.). Mineola, NY: Dover. (Original work published in 1912).
- Eckman, A. & Lindlof, T.(2003). Negotiating the gray lines: An ethnographic case study of organizational conflict between advertorials and news. *Journalism Studies*, 4(1), 65~77.
- Ettema, J. & Whitney, D. & Wackman, D.(1997). Professional mass communicators. in D. Berkowitz (Ed.). *Social meanings of news: A text-reader* (pp.31~50). Thousand Oaks, CA: Sage. (Original work published in 1987).
- Geertz, C.(1973). *The interpretation of cultures*. NY: Basic Books.
- Gitlin, T.(2003). *The whole world is watching* (2nd ed.). Berkeley: University of California Press.
- Griffin, E.(2009). *A first look at communication theory* (7th ed.). NY: McGraw Hill.
- Harcup, T.(2009). *Journalism: Principle and practice* (2nd ed.). London: Sage.
- Hobsbawm, E. & Ranger, T.(Eds.)(1983). *The invention of tradition*. 박지향·장문석 옮김(2004). 『만들어진 전통』. 서울: 휴머니스트.
- Hollifield, C. & Kosicki, G. & Becker, L.(2001). Organizational vs. professional culture in the newsroom: Television news directors’ and newspaper editors’ hiring decisions. *Journal of Broadcasting & Electronic Media*, 45(1), 92~117.
- Islam, G. & Zyphur, M.(2009). Rituals in Organizations: A review and expansion of current theory. *Group & Organization Management*, 34(1), 114~139.
- Koo, H.(2001). *Korean workers: The culture and politics of class formation*. 신광영 옮김(2002). 『한국 노동계급의 형성』. 서울: 창작과비평사.
- Kovach, B. & Rosenstiel, T.(2001/2003). *The elements of journalism*. 『저널리즘의 기본요소』. 서울: 한국언론재단.
- Mano, W.(2005). Press freedom, professionalism and proprietorship: Behind the Zimbabwean media divide. *Westminster Papers in Communication and Culture* (Special issue: Nov.), 56~70.
- McManus, J.(1997). Who’s responsible for journalism? *Journal of Mass Media Ethics*, 12(1), 9~17.
- Napoli, P.(1997). A principal-agent approach to the study of media organizations: Toward a theory of the media

firm. *Political Communication*, 14, 207~219.

Schechner, R.(1987). Victor Turner's last adventure. In V. Turner. *The anthropology of performance* (pp.7~19). NY: PAJ.

Schechner, R.(2006). *Performance studies: An introduction* (2nd ed.). NY: Routledge.

Schechner, R. & Appel, W.(1990). Introduction: By their performances shall ye know them. In R. Schechner & W. Appel (Eds.). *By means of performance: Intercultural studies of theatre and ritual* (pp.1~7). Cambridge: Cambridge University Press.

Schein, E.(1992). *Organizational culture and leadership* (2nd ed.). San Francisco: Jossey-Bass.

Shoemaker, P. & Reese, S.(1996). *Mediating the message*. 김원용 역(1997). 『매스미디어의 사회학』. 서울: 나남.

Soloski, J.(1997). New reporting and professionalism: Some constraints on the reporting of the news. in D. Berkowitz (Ed.). *Social meanings of news: A text-reader* (pp.138~154). Thousand Oaks, CA: Sage. (Original work published in 1989).

Swidler, A.(1986). Culture in action: Symbols and strategies. *American Journal of Sociology*, 51(2), 273~286.

Trice, H. & Beyer, J.(1984). Studying organizational cultures through rites and ceremonials. *Academy of Management Review*, 9(4), 653~669.

『조선일보 사보』 (2000년부터 현재까지) Available: <http://srchdb1.chosun.com/sabo/>

『조우』 (조선일보 전직 사우회보) Available: [http://srchdb1.chosun.com/chouob/index\\_new.jsp](http://srchdb1.chosun.com/chouob/index_new.jsp)

(투고일자: 2013. 02. 28, 수정일자: 2013. 04. 16, 게재확정일자: 2013. 04. 24)

## ABSTRACT

## Cultural Control through Performances in the Newsroom: A Case Study of Chosun Ilbo.

Kun-Woo Kim\* · Kyun-Kim\*\*

Value collision takes place in the news organization at times. The concept of social responsibility has been serving as the *raison d'être* not just of individual reporters but eventually of journalism in general. But when the organizational interests are at stake, more realistic values contributing to the organization often override the normative values. This phenomenon occurs since there exists a clear discrepancy between the nominally highlighted values and the virtual values of press owner or news organization. Focusing on Chosun Ilbo, this paper tries to identify the values a news organization really underlines and pursues, and explores the nature of organizational culture embedded in these values. In specific, this study analyzes such performances as ceremonies and rituals, regular or occasional, in *Chosun Ilbo*, since these are cultural practices which produce and circulate particular meanings and values forming the basis of organizational culture. According to this study, 'strong unity' is the core value which the owner family in *Chosun Ilbo* has ever been spotlighting. As long as the strong unity is stressed, the role playing as members of news organization for its interest is more highly regarded than carrying out the normative missions given unto the journalists in general.

Keywords: journalist, cultural control, value, performance, ritual, organizational culture, *Chosun Ilbo*

---

\* (PhD Candidate, Graduate school of communication, Sogang Univ.)

\*\* (Professor, College of communication, Sogang Univ.)