

상호 모순되는 구조적 요구 해결 기제로서의 헐겁게 연결된 시스템(Loosely Coupled System): 협회 소속 언론매체 사례를 중심으로*

김 경 목**

본 연구는 효율성 극대화와 유연한 대응이라는 상호모순적인 두 목적을 변증법적으로 달성하는 기제로서 제시되고 있는 '헐겁게 연결된 시스템(Loosely Coupled Systems-LCS)' 관점을 소환하여 LCS의 추동 요인, 통일성 유지 메커니즘, 성과 등을 심층적으로 분석하였다. 우리나라 협회 및 협회 소속 언론매체 쌍을 대상으로 하여 다중사례연구를 한 결과, 첫째, 업무의 이질성, 환경 불확실성, 제도적 압력 등은 LCS를 추동하는 중요한 요인인 것으로, 둘째, 변혁적 리더십, 구성원의 변화 수용성 등은 과업의 이질성, 환경 불확실성, 제도적 압력 등의 요인이 LCS에 미치는 영향을 긍정적으로 조절하는 것으로, 셋째, LCS는 조직의 활동 다양성, 환경 적응력 등을 높이는 것으로 나타났다. 그리고, 협회는 협회 소속 언론매체에 대하여 헐거운 연결에 의해 자율성을 부여하되 재정지원, 임원 겸직, 비전(vision) 공유, 조직문화 창달 등의 방법으로 조직 통일성을 유지하는 것으로 나타났다. 본 연구는 하부조직이 상부 조직으로부터 형식적으로 분리·독립한 형태의 LCS 사례를 다룬 최초의 연구로서 기존의 조직구조와 관련된 연구적 지평을 확장·심화시켰다는 의미를 지닌다. 더불어 본 연구는 지금까지 한 번도 분석 대상으로 삼은 적이 없었던 협회 소속 언론매체를 대상으로 하여 LCS 추동 요인-LCS 형태-LCS 성과 간 적합성에 관한 모델을 제시함으로써 LCS 모델의 활용 가능성을 고양했다는 실무적인 의의도 지닌다.

주제어: 헐거운 연결 시스템, 모순, 다중사례연구, 조직구조, 유연성, 언론매체

1. 서론

우리가 흔히 조직이라고 하는 것은 동일한 의미 시스템을 가지는 구성원들이 다른 범주의 구성원들에 비하여 더 자주, 그리고 숙명적으로 상호작용하면서 참여하도록 설계된 집단을 일컫는다(Scott, 2001, 56쪽). 조직은 구조를 설계하고 경계를 설정함으로써 조직에 속한 사람, 물건, 활동 등을 연결·관리한다(Aldrich and Herker, 1977; Lamont and Molnar, 2002; Lomi, Lusher, Pattison,

and Robins, 2014; King, Felin, and Whetten, 2010; O'Mahony and Bechky, 2008; Rogan and Mors, 2014; Scott, 2001). 그런데, 상황이론(Battilana and Casciaro, 2012; Donaldson, 2001)은 조직 내·외부의 환경이 사람, 물건, 활동 등의 연결·관리를 결정하는 중요한 요소라는 점을 지적한다. 조직 내부와 외부의 불확실성이 적어 안정적인 운영이 필요한 경우에 조직은 사람, 물건, 활동 등을 예측 가능한 규칙과 절차에 의해서 엄격하게 연결·관리하고 그 반대의 경우에는 느슨한 형태의 연결·관리를 한다는 것이다. 그런데 최근 일군

논문접수일: 2021. 11. 17. 1차 수정본 접수일: 2022. 01. 17. 2차 수정본 접수일: 2020. 02. 05. 게재확정일: 2022. 02. 07.

* 본 연구는 2020년도 덕성여자대학교 교내연구비 지원으로 이루어졌음.

** 덕성여자대학교 경영학과 교수(kgmook@duksung.ac.kr), 단독저자

의 학자(Arango-Vasquez and Gentilin, 2020; Brunsoni, Prencipe, and Pavitt, 2001; Hagan, Hewitt, and Alwin, 1979; Spender and Grinyer, 1996)는 이러한 상황이론은 상황에 따른 조직의 다원성을 조직 설계와 연결시켰다는 공로가 있기는 하나 여전히 조직 구성요소의 연결을 단선적/평면적으로 분석·처방하고 있다는 점을 비판한다. 이를테면, 조직 환경은 확실/불확실, 안정/역동, 단순/복잡 등이 공존할 수 있고, 조직 활동 또한 합리/불합리, 이성/감성, 독립/의존, 공식/비공식, 계획/즉흥 등과 같은 상호모순적인 것이 공존할 수 있다는 것이다(Arango-Vasquez and Gentilin, 2020; Spender and Grinyer, 1996; Weick, 2001). 조직 연구 분야에서 헐거운 연결 시스템(Loosely Coupled Systems-LCS) 개념이 등장하는 데는 바로 이와 같은 조직 요소의 연결·관리에 대한 관점의 변화와 관련이 있다. 조직에는 합리와 감정, 의도성과 즉흥성, 독립과 의존, 공식과 비공식 등과 같은 상호배반적인 요소들이 혼재되어 있으므로 하나의 방식으로 조직 요소를 연결할 것이 아니라 상호배반적인 요소들을 변증법적으로 결합하려는 노력을 기울여야 한다는 것이다(Arango-Vasquez and Gentilin, 2020; Bernard, Morineau, and Thierry, 2020; Covalleski and Dirsmith, 1983; Huang and Provan, 2007; Liu, Napier, Runfola, and Cavusgil, 2020; Meyer and Rowan, 1977; Orton and Weick, 1990; Seo and Creed, 2002; Weick, 1976).

LCS란 특정 조직 내 상부조직과 하부조직, 그리고 각 하부조직들이 서로 연결되어 있되 각각 자율성을 유지하는 것을 말한다(Orton and Weick, 1990). LCS를 도입한 조직은 상부조직과 하부조직이 엄격한 규칙이나 명령 체계에 의하여 강하게 그리고 일관되게 연결되는 것이 아니라 강한 연결과 약한 연결을 병행한다. LCS를 도입한 조직은 통일

성 유지, 효율성 제고, 전문화 등을 추구할 뿐만 아니라 유연성(적응력)과 혁신을 높이 산다. 마치 개별 악기(연주자)가 각자의 음색을 가지고 독자적인 연주를 하되 일관된 악상과 지휘자의 엄정한 통제 아래 하나의 큰 음악을 만드는 오케스트라와 같다(Liu et al., 2020). LCS 기능의 핵심은 양립하기 어려운 업무 혹은 조직구조가 하나의 큰 시스템 안에 변증법적으로 공존할 수 있게 된다는 것이다(Liu et al., 2020; Orton and Weick, 1990). 상부조직이 하부조직에 대하여 어느 정도의 연결을 원하는냐는 헐거움(Looseness)과 관련이 있고, 그 헐거움의 정도는 상부조직의 하부조직에 대한 통제 및 목표 공유의 필요성, 하부조직 간 활동의 보완성 등과 같은 요소에 달려있다(Luo, Shenkar, and Gurnani, 2008). LCS는 동일 조직 내에 존재하는 하부조직들 간의 관계에서도 적용될 수 있다. 하부조직들이 헐겁게 연결되어 있다는 것은 집합적인 통제나 목표 공유에 의해서 다른 하부조직과 연결되어 있되 하부조직 자신의 목적 달성을 위해서 자유로운 결정권을 가지면서 활동에 대한 독자적인 통제력을 행사할 수 있다는 것을 의미한다(Luo et al., 2008).

지금까지 LCS를 연구해 온 학자들(Bernard et al., 2020; Covalleski and Dirsmith, 1983; Hagan et al., 1979; Huang and Provan, 2007; Liu et al., 2020; Meyer and Rowan, 1977; Orton and Weick, 1990; Seo and Creed, 2002; Weick, 1977)은 관료적 통제와 학습 조직, 일관성 유지와 유연한 적응, 혁신과 항상성, 효율성과 장기 성장 등과 같은 상충되는 두 목표를 변증법적으로 달성할 수 있는 조직 설계 방법을 제시했다는 점에서 조직이론에 큰 공헌을 하였으나 몇 가지 한계점을 지닌다. 첫째, 선행연구는 LCS의 표면적인 가치에 치중한 나머지 LCS를 신화적인 모델-조직설계에 있어서 매우 드문 현상-로 여겨왔다. 이에 따라 LCS는 오랜 연원을 가짐에도 불구하고 지금까지의 실증연

구는 학교(Fusarelli, 2002; Meyer and Rowan, 1977; Weick, 1977), 병원(Bernard et al., 2020; Covaleski and Dirsmith, 1983), 법원(Hagan et al., 1979), 네트워크(Acharya, Ojha., Patel, and Gohale, 2020; Brunsoni, 2001; Brunsoni et al., 2001; Burke, 2014; Huang and Provan, 2007; Liu et al., 2020; Van der Aalst, 2000; Zhang and Zhang, 2021) 등에 국한되었다. 더욱이 LCS를 조직설계에 있어서 매우 드문 현상으로 여긴 나머지, 표본 습득의 어려움을 이유로 사례연구를 주된 조사방법으로 활용하였다(Arango-Vasquez and Gentilin, 2020). 둘째, 선행연구는 LCS를 이분법적인 구조 즉, 조직 내부의 상부구조와 하부구조 간의 관계(Bernard et al., 2020; Covaleski and Dirsmith, 1983; Fusarelli, 2002; Hagan et al., 1979; Meyer and Rowan, 1977; Weick, 1977) 혹은 상호 독립적인 두 조직 간의 관계(Acharya et al., 2020; Brunsoni, 2001; Brunsoni et al., 2001; Burke, 2014; Huang and Provan, 2007; Liu et al., 2020; Van der Aalst, 2000; Zhang and Zhang, 2021)에만 국한하여 분석하였다. 이를테면, 차별적인 특성을 가진 하부조직이 법적 실체를 갖춘 조직으로 분리·독립하면서도 여전히 모태조직(상부조직)과 깊은 관계를 유지하는 모델은 거의 다루지 않았다. 셋째, 선행연구는 지나칠 정도로 LCS의 구조적 특질 분석에 치중했다. 즉, 지금까지 진행된 선행연구는 LCS의 조직 설계적인 특징(Arango-Vasquez and Gentilin, 2020; Beekun and Glick, 2007; Meyer and Rowan, 1977; Newton, Ewing, and Collier, 2014; Orton and Weick, 1990; Pancs, 2016; Spender and Grinyer, 1996; Spitzmuller and Park, 2018; Weick, 1976, 2001), 상부조직의 하부조직에 대한 자율성 부여 체계(Bernard et al., 2020; Newton et al., 2014), 상부조직과 하부조직 간 정보 공유

(Berente and Yoo, 2012; Sahaym, Steensma, and Schilling, 2007), 상부조직의 하부조직에 대한 지원(Covaleski and Dirsmith, 1983), 상부조직과 하부조직 간 통일성 유지 기제(Hagan et al., 1979; High, Krishnan, and Sanchez, 2008; Spender and Grinyer, 1995) 등을 분석하는 데에 초점을 맞추었다. 조직이 LCS를 선택하도록 추동하는 요인이 무엇인지, 리더와 구성원들의 특성은 조직이 LCS를 도입하는 데에 어떤 역할을 하는지, LCS를 도입한 조직은 어떠한 메커니즘에 의해서 일체성을 유지하는지, LCS가 하부조직의 성과에 미치는 영향이 무엇인지에 대한 분석은 거의 없었다. 본 연구는 이러한 연구적 갭(Gap)을 메우는 것을 목적으로 한다.

신문사를 연구 대상으로 한 Gilbert(2005)의 연구에 의하면, 외부환경의 변화에 대한 압력은 자원의 경직성(Resource Rigidity)을 타파하는 중요한 요인이다. 즉, 신문사들이 디지털 매체의 등장으로 인하여 변화 압박이 강함에 따라 기존의 자원 투하 방식을 변경하는 사례가 급증하였다. Gilbert(2005)의 연구에 의거할 경우, 협회 소속의 언론매체들은 최근 언론시장의 변화, 특히 인터넷/모바일 등 대안적 매체의 급격한 증가(문화체육관광부, 2021; 심영섭, 2021; 한국신문협회, 2021; 한국ABC협회, 2020)에 따라서 협회가 정해주는 조직(사업) 범위를 넘어서 새로운 형태의 조직 범위를 설정할 가능성이 커졌다. 이를테면, 협회 소속 언론매체들은 과거 협회의 자금 지원에 의존할 수밖에 없는 구조에 매몰되어 협회 내 하나의 부서로서 협회를 대변하는 홍보지 역할을 탈피하여 언론 본연의 기능을 정립하고, 새로운 형태의 조직을 도입할 가능성이 커졌다. 이러한 협회 소속 언론매체에 가해지는 압박은 필연적으로 상부조직인 협회와의 연결 관계 재설정을 몰고 온다.

협회 소속 언론매체는 각 협회를 구성하는 회원들의 이익을 대변한다는 점, 운영 측면에서 협회의 상당한 지원을 받고 있다는 점 등과 같은 공통점 외에

운영상의 독립성이라는 언론매체의 고유한 특징을 지닌다. 특별히 후자와 관련하여 각 협회 소속 언론매체들은 협회의 일반적인 운영 원리와는 다른 운영 원리를 가지고 있다. 즉, 협회 언론매체 부문 구성원들의 의미 시스템, 상호작용, 활동 체계는 협회 일반 구성원들의 그것과 다르다. 이러한 상이성을 가지고 있는 협회 소속 언론매체를 협회가 어떠한 연결 모델로써 관리·통제하느냐는 조직을 연구하는 사람들에게 매우 흥미로운 주제라고 할 수 있다.

본 연구는 특정 조직 내 하부조직들 간의 관계를 연구하는 데는 집약적인 사례연구가 더 효과적이라는 Burns(2013)의 주장, 그리고 LCS에 대한 연구는 사례연구가 대세라는 Arango-Vasquez and Gentilin(2020)의 지적 등을 감안하여 특정 협회와 그 협회 소속 언론매체 5개 쌍을 선정하여 심층적으로 분석하는 방법(사례연구)을 택했다. 구체적으로, 연구자는 LCS를 촉진하는 조직 내·외부 요인들이 어떠한 메커니즘으로 하부조직의 분리·독립을 촉진하는지, 하부조직의 분리·독립된 이후 상부조직과 하부조직 간의 관계 관리가 어떻게 이루어지는지, 하부조직의 분리·독립이 어떤 효과가 있는지를 심층적으로 분석하였다. 본 연구의 이러한 시도는 기존 LCS 관점의 연구적 지평을 확장하였을 뿐만 아니라 LCS에 기반을 둔 조직 설계에 대한 실무적 지침을 제공했다는 의의를 지닌다.

II. 이론적 배경

2.1 헐겁게 연결된 시스템(LCS)

조직 간 혹은 특정 조직 내의 하부조직 간의 연결(Coupling)은 각 조직(혹은 하부조직)이 연계된 정도를 나타낸다(Stern, 1979). 그런데 조직 간의 연

결은 강한 것도 있고 헐거운 것도 있다. '헐거운 연결(Lose Coupling)'은 연계된 사건(혹은 요인)은 즉각적으로 서로 반응하지만 각 사건은 각각의 정체성을 지니고, 물리적으로, 개념적으로 독립된 것을 말한다(Weick, 1976, 3쪽). 예컨대, 갑이라는 단위 조직의 변화가 을이라는 단위 조직의 변화에 영향을 불규칙적으로, 불완전하게, 간접적으로 미친다면 갑과 을은 헐겁게 연결되어 있다고 할 수 있다(Berente and Yoo, 2012; Orttton and Weick, 1990; Stern, 1979). 요컨대, 조직이 하나 큰 텐트를 형성하고 있고, 그 텐트에 속한 특정 하부조직이 독자적인 운영 원칙을 가지며 상당한 수준의 재량권을 행사할 수 있을 때 우리는 그 시스템을 헐겁게 연결된 시스템이라고 부른다.

조직 연구 분야에서 헐거운 연결 개념이 등장하는 데는 합리와 감정, 의도성과 즉흥성, 독립과 의존, 공식과 비공식 등과 같은 상호 배반적인 조직 특성을 변증법적으로 결합하려는 노력과 연결된다(Arango-Vasquez and Gentilin, 2020; Spender and Grinyer, 1996). 대표적인 연구자가 Orton and Weick(1990)인데, 이들은 헐거운 연결 개념 제시의 배경으로 인과관계의 불확정성을 든다. 인과관계의 불확정성이란 수단과 목적의 관계가 불분명하다는 것으로서 인간의 합리성 한계, 선택적인 지각, 불확실성, 모호성, 탐지 불가능성 등과 관련이 있다. 조직의 의사결정자이면서 행위자로서 경영자(조직 성원 포함)가 가지는 합리성의 한계, 조직 내·외부 환경의 불확실성 증가, 의사결정 환경을 둘러싼 모호성 증가, 결과의 예측 불가능성 등은 모두 합리성에 기반으로 둔 조직이론을 배경하는 요인이다(Arango-Vasquez and Gentilin, 2020; High et al., 2008; Newton et al., 2014). 이를테면, LCS 관점(Arango-Vasquez and Gentilin, 2020; Bernard, et al., 2020; Covaleski and Dirsmith, 1983; Fusarelli, 2002; Hagan et al., 1979; Meyer

and Rowan, 1977; Orton and Weick, 1990; Spender and Grinyer, 1996; Spitzmuller and Park, 2018; Weick, 1976, 2001)은 모든 조직에는 불확정성이 깊이 내재되어 있으므로 조직을 사회의 목적으로 달성하기 위한 합리적인 도구로서 파악할 것이 아니라 확실성과 불확실성, 질서와 혼돈(무질서)이 공존하는 것으로 파악해야 한다고 주장한다.

헐거운 연결의 출현을 설명하는 또 하나의 중요 요인으로는 지식의 전문화이다(Brunsoni, 2001; Brunsoni et al., 2001; Orton and Weick, 1990; Weick, 1976, 2001). 특정 부서가 하는 일이 전문적인 지식이 필요한 경우에 경영진은 일사불란한 통제를 할 수 없게 된다. 전문성을 요하는 과업으로 이루어진 부서는 상당한 수준의 자율성을 누리게 되고, 결과적으로 그 부서는 상부조직뿐만 아니라 여타 하부조직과 헐겁게 연결된다.

헐겁게 연결된 조직 내 하부조직들은 그 활동에서는 서로 부드럽게 연결된다(Arango-Vasquez and Gentilin, 2020; Fusarelli, 2002; Orton and Weick, 1990). 대학을 예로 들면 대학의 입학처는 총장-부총장-처장-과장-주임-일반직원(입학사정관)이라는 강하게 연결된 구조를 가지지만 일반 단과대학은 학과장-교수-학생-학부모-동문-외부기관 등으로 특징되는 매우 부드럽고 헐겁게 연결된 형태의 구조를 가진다. 이를테면 단과대학에 속한 학과와 입학처는 대학이라는 동일 울타리에 속하지만 운영에 있어서는 상호 독립적이다. 이러한 상호 독립성으로 말미암아 대학 내 각 행정부서나 단과대학은 각자가 행하는 핵심적인 활동(강의와 연구)의 내용이나 처리 방법을 두고 타 부서와 긴밀하게 연결되는 일이 거의 없다(Fusarelli, 2002; Meyer and Rowan, 1977; Orton and Weick, 1990). 더불어 대학교에서는 규정을 위반하는 경우가 자주 발생하고, 정책의 집행은 일관성을 갖지 못할 뿐만 아니

라 체계적이지도 않다. 행정본부는 교수들의 행동을 밀착해서 감시하지 않을뿐더러 교수들에 대한 평가에 세세한 잣대를 들이대지도 않는다. 설사 교수들에 대한 평가가 있더라도 그 평가는 비정기적으로, 불규칙하게, 형식적으로 이루어진다(Fusarelli, 2002; Meyer and Rowan, 1977, Weick, 1977). 대학교는 정부, 고등학교(지원자), 학부모, 동문 등과 같은 외부 이해관계자들로부터 받는 여러 형태의 압력을 수용해야 할 뿐만 아니라 수월적인 연구와 강의 구현이라는 기술적인 압력을 교수, 학생 등과 같은 내부 이해관계자들로부터 받는다. 요컨대, 대학교는 상충하는 제도적인 압력과 기술적인 압력을 동시에 충족시켜야 하는 입장이 서게 되는데, 이러한 변증법적인 과제를 해결하는 방편으로서 헐거운 연결에 기반을 둔 조직구조를 선택하게 된다(Newton et al., 2014; Orton & Weick, 1990).

조직 전체에 적용되는 규칙과 지침, 일사불란한 명령 체계, 철저한 감독, 모든 사람들이 공유하는 조직 이념과 목표 등을 특징으로 하는 강하게 연결된(Tightly Coupled) 시스템(김용근, 류성민, 2016; Luke, Begun, and Pointer, 1989; Meyer and Rowan, 1977)과는 달리 LCS에서는 조직을 일사불란하게 통제하거나 지휘하는 정도가 낮으며, 구성원들의 공동체 의식도 약하다(Luke et al., 1989; Pancs, 2016). LCS에서는 조직을 구성하는 요소들은 상호 연결되어 있지만 독자적인 변화 가능성과 결정성(Determinacy)을 지닌다. 헐거운은 바로 각 하부구조가 각자의 업무에 충실하고, 각자의 정체성을 유지하려는 독자성에서 나온다. 더불어 헐거움은 자원의 상호의존과 공동 활동에 기반을 둔다(Luo, Shenkar, and Gurnani, 2008). 따라서, LCS를 채택한 조직에서 각 하부조직은 각각 독립성을 유지하나 서로 연결되어 상호작용한다.

〈그림 1〉은 강하게 연결된 시스템과 약하게 연결된 시스템이 달성하고자 하는 목표를 비교한 것이다.



〈그림 1〉 강하게/약하게 연결된 시스템이 추구하는 목표 비교

지금까지 진행된 LCS 관련 연구는 크게 LCS를 조직 내부의 현상으로 보고 조직 내 상부구조와 하부구조 간의 관계를 규명한 부류(Bernard et al., 2020; Covaleski and Dirsmith, 1983; Fusarelli, 2002; Hagan et al., 1979; Meyer and Rowan, 1977; Weick, 1977)와 LCS를 조직 간의 관계로 확대 적용하여 독립적인 조직 간의 네트워크(network)를 분석한 부류(Acharya et al., 2020; Brunsoni, 2001; Brunsoni et al., 2001; Burke, 2014; Huang and Provan, 2007; Liu et al., 2020; Van der Aalst, 2000; Zhang and Zhang, 2021)로 구분된다. 특별히 후자와 관련하여 지금까지의 연구는 법적으로나 실질적으로 완전히 독립된 조직 간의 관계를 분석 대상으로 하였다.

조직에 따라서는 형식적으로는 분리·독립되었으나 실질적으로는 내부의 상·하부 조직과 다름없이 긴밀한 관련을 맺으면서 LCS를 도입할 수 있다. 그러나 지금까지의 LCS에 대한 연구는 조직 내부와 외부를 엄격하게 구분함으로써 내부 조직 간의 관계 특성과 외부 조직 간의 관계 특성을 동시에 지니는 조직을 분석 대상으로 삼지 못했다. 본 연구는 내부 조직 간의 관계 특성과 외부 조직 간의 관계 특성을

동시에 지니는 협회와 협회 소속 언론매체 간의 관계를 분석함으로써 기존 연구의 갭(gap)을 메우는 역할을 한다.

2.2 LCS 추동 요인

위에서 언급한 바 있듯이 선행연구(Bernard et al., 2020; Covaleski and Dirsmith, 1983; Fusarelli, 2002; Hagan et al., 1979; Meyer and Rowan, 1977; Orttton and Weick, 1990; Spitzmuller and Park, 2018; Weick, 2001)는 조직이 LCS를 채택하는 이유로 조직 자체가 안고 있는 불확정성을 가장 큰 이유로 들었다. 그리고 일부의 연구는 LCS를 추동하는 요인으로는 전략(Beekun and Glick, 2021), 조직 기술(Beekun and Glick, 2021), 환경의 역동성(Beekun and Glick, 2021), 제도적 압력(Spender and Grinyer, 1996), 최고 경영자의 리더십(Spender and Grinyer, 1995) 등을 들었다.

그렇다면, 조직이 LCS를 도입하도록 영향을 끼치는 요인으로 어떤 요인을 추가할 수 있을까?

오늘날 일부 조직은 하나의 조직 안에 복합적인

목표나 이질적인 활동을 수행하는 다수의 하부조직을 가질 수 있다.¹⁾ 이러한 조직에서는 각 하부조직의 제도적 원리가 제각각이어서 하부조직 간 충돌이 자주 발생한다. Berente and Yoo(2012)는 하부조직들 간 과업의 시작과 완료 시기, 원재료, 과업 절차, 과정 및 성과에 대한 해석, 그리고 제도적인 원리 등의 차이로 인하여 충돌(제도적인 모순)이 자주 발생할 시에는 헐겁게 또는 부드럽게 연결된 관계 체계를 도입할 것을 권한다. Spender and Grinyer(1996)은 공식적인 절차와 규정에 의해서 업무를 처리하는 부서와 자율적이고 유연한 업무처리를 하는 부서가 공존할 경우에 LCS를 도입할 것을 권하였다. 협회의 업무는 일반적으로 규칙과 절차를 중시한다. 이에 반하여 언론매체의 업무는 즉시성과 자율성을 근간으로 한다. 그러므로 부서 업무의 이질성과 조직설계에 관한 선행연구(Englmaier, Foss, Knudsen, and Kretschmer, 2018)와 LCS의 조직적 특징을 분석한 선행연구(Berente and Yoo, 2012; Spender and Grinyer, 1996))를 결합할 때 우리는 다음과 같은 연구 명제를 설정할 수 있다.

연구 명제 1: 협회와 협회 소속 언론매체 간의 업무 이질성은 협회 소속 언론매체의 분리·독립을 촉진할 것이다.

조직은 하나의 큰 텐트를 형성하고 이질적인 외부 환경을 가진 하부 조직을 다수 둘 수 있다(Pancks, 2014; Stern, 1979). 그런데 Rindova and

Courtney(2020)는 환경 불확실성은 조직으로 하여금 전략적인 선택을 하게 하는 중요한 요인이라는 점을 지적한다. 조직은 외부환경의 불확실성이 커지게 되면 그에 맞추어 적응·개선 활동을 한다. 환경과 조직구조 간의 적합성(Fitness) 관계를 연구한 선행연구(Duncan, 1972; Olson, Slater, and Hult, 2005; Packard and Clark, 2020; Venkatraman and Camillus, 1984; Volberda et al., 2012; Yin and Zajac, 2004)는 환경의 불확실성이 큰 조직은 사람과 활동들을 느슨하게 연결하는 것이 좋다는 주장을 하고 있다. 우리는, 이러한 환경 불확실성과 조직설계 간의 관계에 대한 선행연구에 터잡을 경우, 외부환경의 불확실성이 큰 하부조직(언론매체)은 외부환경의 불확실성이 작은 상부조직(협회)과는 다른 형태의 조직설계를 원한다는 것, 더 직접적으로 하부조직의 환경 불확실성은 상부조직인 협회와 하부조직인 언론매체 간의 관계 재설정을 결정하는 중요한 요인이라는 것을 쉽게 짐작할 수 있다. 이미 LCS를 연구한 일부 선행연구(Beekun and Glick, 2007; Spender and Grinyer, 1996; Stern, 1979)는 특정 하부조직의 환경 불확실성이 상부조직과 하부조직 간의 헐거움을 결정하는 중요 요인이라는 점을 밝힌 바 있다. 따라서 우리는 다음과 같은 환경 불확실성²⁾과 언론매체의 분리·독립의 관계에 대한 명제를 설정할 수 있다.

연구 명제 2: 협회 소속 언론매체의 환경 불확실성은 협회 소속 언론매체의 분리·독립을 촉진할 것이다.

1) 하나의 조직 내에서 존재하는 여러 하부조직 간의 연결 정도는 이질성(Distinctiveness), 전문화(Specialization), 반응성(Responsiveness), 통합(Integration) 등의 조합에 의해서 결정된다. 만약 이질성과 반응성이 모두 결여되었다면 시스템이 아니다. 즉, 연결되지 않은 시스템이다. 반응성만 있고 이질성이 없다면 강하게 연결된 시스템이라고 볼 수 있으며, 이질성만 있고 반응성이 없다면 분리된 시스템이고, 이질성과 반응성을 동시에 지니면 헐겁게 연결된 시스템이다(Brusoni et al., 2001).

2) 불확실성은 외생적인 불확실성과 내생적인 불확실성으로 구분된다. 외생적인 불확실성은 개인의 영향력이 미치는 바깥 즉 외부환경의 불확실성을 말하고, 내생적인 환경은 개인의 영향력이 미치는 범위 즉, 개인과 밀접한 연관이 있는 환경, 즉 내부환경의 불확실성을 말한다(Griffin and Corte, 2020; Packard and Clark, 2020). 본 연구는 이 중에서 외생적인 환경, 즉 외부환경의 불확실성에 초점을 맞춘다.

제도화이론(노성철, 김일주, 2018; 전이영, 이경목, 2017; Dimaggio and Powell, 1983; Graebner, 2004; Jay, 2013)에 의하면 동일한 제도적 환경에 속한 조직들은 비슷한 구조와 운영 원리를 갖게 된다. 왜냐하면, 각 조직은 제도적 원칙(Institutional Rule), 즉 동일한 규범과 관행을 따르기 때문이다. 우리나라의 협회들은 각 협회를 구성하는 회원들의 성격, 협회 존립의 목적 등은 달라도 비슷한 규범과 관행을 따른다. 따라서 협회 소속 언론매체들도 서로 모방하여 비슷한 조직구조, 운영 원리 등을 갖출 것으로 기대된다. LCS와 제도적 압력 간의 관계를 연구한 선행연구(Arango-Vasquez, 2020; Fusarelli, 2002; Spender and Grinyer, 1996)는 제도적 압력이 험거운 연결을 촉진하는 중요한 요인이라는 것을 밝혔다. 그러므로 우리는 제도적 압력은 협회 및 협회 언론매체가 LCS 도입을 결정하는 데 있어서 중요한 역할을 할 것이라는 명제를 도출할 수 있다.

연구 명제 3: 제도적 압력은 협회 소속 언론매체의 분리·독립을 촉진할 것이다.

Spender and Grinyer(1995)에 의하면 최고경영자는 상부조직과 하부조직을 연결하는 접착제로서 조직이 구조를 설계하거나 변형시키는 데 있어서 핵심적인 역할을 한다. Spender and Grinyer (1995)에 의하면 경영자는 조직에 가해지는 외부환경과 조직 내부의 환경을 분석하여 조직구조 재설계에 관한 의사결정을 내린다. Sandberg, Löwstedt, and Räsänen(2021)에 의하면 최고경영자는 조직 내·외부 환경의 변화, 조직에 가해지는 조직 내·외부 이해관계자 압력을 판단하고 조직 활동의 패턴을 결정함으로써 조직의 구조적 변화를 주도한다. Spender and Grinyer(1995)의 연구와 Sandberg et al. (2021)의 주장에 따르면 최고경영자는 조직의 업무 이질성, 환경 불확실성, 제도적 압력 등을 분석하

고 그 결과를 조직구조 변화에 반영하는 데 있어서 중요한 역할을 한다. 따라서 우리는 최고경영자의 조직 설계 변화와 관련된 리더십, 즉 변혁적 리더십(이원희, 정홍준, 김동원, 2011; 정동일, 이은희, 민동화, 2013)은 업무 이질성, 환경 불확실성, 제도적 압력 등의 요인이 LCS에 미치는 영향을 조절한다고 볼 수 있다. 이를테면, 최고경영자의 변혁적 리더십이 강할수록 업무 이질성, 환경 불확실성, 제도적 압력 등의 추동 요인이 LCS에 미치는 영향은 강해질 것이다.

연구 명제 4: 최고경영자의 변혁적 리더십은 업무 이질성, 환경 불확실성, 제도적 압력 등이 협회 소속 언론매체의 분리·독립에 미치는 영향을 조절할 것이다. 즉, 최고경영자의 변혁적 리더십 정도가 높을수록 업무 이질성, 환경 불확실성, 제도적 압력 등이 협회 소속 언론매체의 분리·독립에 미치는 영향은 강해질 것이다.

오늘날 조직 구성원들은 행동상의 자율성뿐만 아니라 인지(Cognitive) 상의 자율성을 점점 더 많이 요구한다(Aguilera, Judge, and Terjesen, 2018). 조직 구성원들은 특정 사물이나 사건을 자유롭게 인식, 해석, 판단하기를 원한다(Bahemia, Sillince, and Vanhaverbeke, 2018). 선행 연구(Jay, 2013; Moilannen, 2011)도 조직 구성원들의 자율성 증대에 욕구 증가도 LCS 등장을 부추기는 중요한 요인이라는 점을 지적한다. 하지만 조직 변화를 다룬 선행 연구에 의하면 인간은 본질적으로 변화를 싫어한다(Amabile and Conti, 1999; Iverson, McLeod, and Erwin, 1996). 미지의 세계에 대한 두려움이 있고, 지위 상실에 대한 불안감, 고용 안정성에 대한 불안감, 관계 해체에 대한 불안감 등이 있을 수 있다.

협회 소속 언론매체가 협회로부터 분리·독립을 하게 되면 편집권과 운영권의 독립을 쟁취할 수 있지만, 재정적 압박을 받을 가능성이 있다. 그리고 이러한 재정 압박은 언론매체 근로자들의 고용불안을 몰고 올 수 있다. 따라서 협회 소속 언론매체의 분리·독립에는 구성원들의 수용 여부가 중요한 요인으로 작용할 수 있다. 조직 구성원들의 변화 수용성의 크기에 따라서 업무 이질성, 환경 불확실성, 제도적 압력 등의 요인이 분리·독립에 미치는 영향이 달라질 것이다. 따라서 우리는 다음과 같은 연구 가설을 설정할 수 있다.

연구 명제 5: 조직 구성원의 변화 수용성은 업무 이질성, 환경 불확실성, 제도적 압력 등이 협회 소속 언론매체의 분리·독립에 미치는 영향을 조절할 것이다. 즉, 조직 구성원의 변화 수용성이 클수록 업무 이질성, 환경 불확실성, 제도적 압력 등이 협회 소속 언론매체의 분리·독립에 미치는 영향은 강해질 것이다.

2.3 LCS에서의 통일성 유지 요인

LCS를 채택한 조직은 하부조직에 대하여 세밀한 통제/감시를 배제하지만, 여전히 조직 통합과 단결을 필요로 한다(Berente and Yoo, 2012). 이에 따라 LCS를 채택한 조직에서는 각 하부조직의 자율성을 부여하는 대신에 집합적 통제³⁾에 골몰하는데, LCS를 채택한 다수의 조직은 하부조직의 통합과 단결의 방편으로 비전(목표) 공유, 통일된 조직문화,

공동 활동 등의 기제를 활용한다. 그리고 일부 조직은 LCS와 함께 표준화, 전문화, 공식화 등과 같은 강하게 연결된 시스템의 특징을 병렬적으로 유지/견지하기도 한다(Fusarelli, 2002; High et al., 2008; Meyer and Rowan, 1977; Weick, 1976).

자원의존이론(Hillman, Withers, and Collins, 2009; Pfeffer and Salancik, 1978)에 의하면 자원의 의존은 권력의 중요한 원천이 된다. 이를테면, 중요 자원을 제공하는 쪽은 권력을 행사하는 입장에, 중요 자원을 의존하는 쪽은 복종하는 입장에서 된다. 협회는 협회 소속 언론매체에 대하여 지분투자, 자산수증 등 자본적인 투자를 할 뿐만 아니라 구독료 대납, 광고료 지불 등의 형태로 영업을 한다. 협회의 이러한 재정지원은 협회 소속 언론매체의 존립에 중요한 영향을 미친다. 자원의존 이론(Hillman et al., 2009; Pfeffer and Salancik, 1978)에 터를 잡는다면, 협회의 협회 소속 언론매체에 대한 재정지원은 통일성을 유지하는 중요한 수단이 될 것이다. 따라서 우리는 다음과 같은 연구 명제를 설정할 수 있다.

연구 명제 6: 협회의 협회 소속 언론매체에 대한 재정지원은 통일성 유지에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

헐겁게 연결된 조직은 사람 및 업무의 교류를 통하여 연대감을 유지한다. 그런데 지배구조에 관한 선행 연구(Elsayed, 2007; Kim et al., 2009)는 독립된 조직은 임원의 겸직을 통하여 보다 강한 유대를 형성할 수 있다는 점을 지적한다. 임원 겸직을 통하여 상부조직과 하부조직은 목표 및 가치의 공유

3) 조직 소속 모든 하부조직에 적용되는 규율과 운영 원리가 적용되는 것을 집합적 통제라고 한다(Luo et al., 2008). 집합적 통제에는 조직과 하부조직 모두에 적용되는 공유 가치, 공유 전략(목표), 공동 행사 등이 포함된다. 반면에 하부조직에만 적용되는 규율과 운영 원리를 개별적인 통제라고 한다. 협회 소속 언론매체에 적용되는 개별적 통제로는 독자적인 신문 편집, 독자적인 광고 수주 활동, 독자적인 인사관리 체제(특히 고용관계관리) 등을 들 수 있다.

를 꾀할 수 있다. 또한, 상부조직은 겸직을 하는 임원을 통하여 상부조직의 방침과 규칙을 하부조직이 지키도록 압력을 넣을 수 있다(Kim et al., 2009). 따라서, 우리는 협회와 협회 소속 언론매체 간의 임원 겸직은 협회와 협회 소속 언론매체의 일체감을 높일 것이라는 연구명제를 설정할 수 있다.

연구 명제 7: 협회와 협회 소속 언론매체 간의 임원 겸직은 통일성 유지에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

조직이 LCS를 도입할 때에는 표면적으로 조직 전체를 꿰뚫는 원칙과 합리성이라는 신화를 견지한다(Sapir and Oliver, 2017). 실행 측면에서 조직 전체를 꿰뚫는 원칙은 경영 방침이나 취업규칙 형태로 구체화되며(Barki and Pinsonneault, 2005, Briscoe and Tsai, 2011), 합리성의 신화는 비전과 조직문화로써 구체화된다. 특히 후자와 관련하여, 조직 통합에 관한 선행연구(Kahn and Mentzer, 1996; O'Reilly and Tushman, 2004)는 비전과 조직 문화의 공유는 조직 통합을 촉진하는 중요한 요인이라는 점을 지적한다. 이러한 선행연구의 주장에 따르면 LCS를 도입한 협회는 협회 소속 언론매체와의 일체감(통일성) 유지를 위하여 비전과 조직문화 공유책을 구사할 것이라는 점을 쉽게 짐작할 수 있다. 따라서 우리는 다음과 같은 연구 명제를 설정할 수 있다.

연구 명제 8-1: 협회와 협회 소속 언론매체 간의 비전(vision) 공유는 통일성 유지에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

연구 명제 8-2: 협회와 협회 소속 언론매체 간의 조직문화 공유는 통일성 유지에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

2.4 LCS의 효과성

Levinthal and Marino(2015)에 의하면 조직이 외부환경에 효과적으로 대응을 하기 위해서는 활동의 다양성과 유연성이 필요하다.

활동 다양성은 조직이 목적 달성을 위하여 행하는 활동이 얼마나 많은가를 일컫는 것으로 상이한 사업, 과업 등의 수로써 측정된다(Levinthal and Marino, 2015; Thompson, Zald, and Scott, 2003). LCS 관점을 집대성한 Weick(1976, 2001)는 조직이 불확실성이 큰 환경에 대응하기 위해서는 다양한 활동을 갖추어야 한다는 점을 지적했다. 따라서 Weick(1976, 2001)의 주장에 따르면 LCS를 갖춘 조직은 활동 다양성이 높아질 것으로 예측할 수 있다.

불확실성이 큰 환경에 처한 조직에게는 위험 분산이 중요한데(Acharya et al., 2020), 조직은 활동 다양성을 지닌 하부조직을 둬으로써 상부조직과 하부조직, 하부조직들 간 위험 이전 가능성을 차단할 수 있다(Acharya et al., 2020; Newton et al., 2014). 이를테면, LCS를 채택한 조직은 하부조직의 활동 다양성을 촉진하게 되며, 결과적으로 활동 다양성은 특정 하부조직의 부실이 상부조직이나 여타 하부조직으로 전이되는 것을 막는다. 따라서 협회와 협회 소속 언론매체가 도입하는 LCS(분리·독립)가 실제로 하부조직의 활동 다양성과 연결되는지는 중요한 연구적 물음이 아닐 수 없다.

연구 명제 9: 협회 소속 언론매체의 분리·독립은 조직의 활동 다양성을 높일 것이다.

조직의 유연성은 새로운 환경을 맞이하거나 새로운 일이 닥쳤을 때 조직이 가진 자원을 얼마나 빨리 재조합할 수 있느냐에 관한 것이다(Sahaym et al., 2007; Schilling and Steensma, 2001). 유연성

이 높은 조직은 전략적인 자원을 보다 빨리, 효율적으로 전개하여 변화하는 환경에 대응한다. LCS에 관한 선행연구(Acharya et al., 2020; Bernard et al., 2020; Covalleski and Dirsmith, 1983; Fusarelli, 2002; Hagan et al., 1979; Li, 2020; Liu et al., 2020; Meyer and Rowan, 1977; Pfeffer and Salancik, 1978; Sahaym et al., 2007; Stern, 1979; Weick, 1976)는 LCS의 가장 큰 이점으로 유연성 증가를 꼽았다. 조직은 LCS를 도입함으로써 환경의 변화에 민첩하게 적응할 뿐만 아니라 환경을 조직에 유리한 방향으로 조정할 수 있게 된다는 것이다. Pil and Cohen(2006)은 변화와 적응을 중시하는 조직은 헐겁게 연결된 조직 구조를 채택하고 있다는 점을 실증연구를 통하여 밝혔다. 따라서 우리는 다음과 같은 연구 명제를 설정할 수 있다.

연구 명제 10: 협회 소속 언론매체의 분리·독립은 조직의 환경 적응력을 높일 것이다.

III. 연구 방법

3.1 연구 대상과 조사 방법

본 연구는 협회 소속 언론매체를 연구 대상으로 선정하였다. 비슷한 업종(산업), 운영 형태, 규모, 이해(利害) 등을 특징으로 하는 다수의 기업으로 이루어진 협회는 엄격한 규정과 기능적 전문화에 의해서 운영되는 관료적 조직이다. 반면에 언론매체는 자율성, 변칙성, 차별성 등을 특징으로 하는 업무와 무정형적인 근로를 특징으로 한다. 이에 따라 협회 소속 언론매체는 LCS의 추동 요인, 과정, 결과 등을 체계

적으로 엿볼 수 있는 매우 뛰어난 연구 대상이다. 그런데, 협회 소속 언론매체는 주식회사, 사단법인 등으로 분리·독립된 조직이 있는가 하면 협회 내의 부서 형태를 가진 미분리된 조직으로 있는 등 협회와의 연결 형태가 다양하다. 더욱이 독립된 법인 체제를 갖춘 언론매체라고 하더라도 협회로부터 상당한 지원과 감독·감시를 받는 조직이 있는가 하면 운영 및 관계상 완전히 독립한 언론매체도 존재한다. 따라서 협회 소속 언론매체는 LCS의 다양성을 심층적으로 분석할 수 있는 매우 훌륭한 연구 대상이라고 볼 수 있다.

사례연구는 조직의 특정 사건이 종단적으로 진행된 과정을 알 수 있고 다면적인 자료의 원천을 통하여 조직의 다양한 이해관계자들의 관점을 반영할 수 있다(Larsson, 1993)는 장점을 지닌다. 더불어 사례연구는 양적인 연구로는 파악이 어려운 복잡다기한 현상을 풍부하게 분석·묘사함으로써 특정 연구가 보편적인 법칙을 제시하는 능력을 갖게 한다(Eisenhardt and Graebner, 2007; Larsson, 1993). 사례연구는 복잡하면서도 내면적인 사회적 사실에 대한 풍부한 자료를 습득할 수 있게 함으로써 새로운 이론 구축이나 기존 이론의 검증 수준을 높인다(Eisenhardt and Graebner, 2007). 특히, 구조화되고 잘 측정된 사례연구는 답변자의 풍부하면서도 정직한 답변을 얻을 수 있게 함으로써 연구의 객관성을 높인다(Eisenhardt and Graebner, 2007). 연구자는 사례연구의 이러한 장점을 높이 사서 사례연구 방법을 조사 방법으로 채택했다.

본 연구는 연구 결과의 강건성(Robustness)과 이론적 통찰의 외적타당도를 높이기 위하여 다중사례연구(Multicase Research) 방법을 도입하였다. 다중사례연구법에서 개별 사례는 특정 연구 대상의 특성이나 패턴, 상황을 비교/분석하는 요소로써 활용되며, 결과적으로 연구적 통찰의 엄밀성을 판단하는데 있어서 중요한 역할을 한다(Eisenhardt and

Graebner, 2007; Silverman, 2005; Turner and Rindova, 2012; Yin, 2003, 2008). 다중사례연구의 가장 큰 이점은 무엇보다 개별 사례의 비교가능성이다. 즉, 다중사례는 단일 사례에서 발견된 사실이나 법칙이 다른 사례에서도 적용되는지를 보여줌으로써 결과의 확증성을 높인다. 다중사례연구는 단일 사례가 갖는 비교분석 및 일반화의 한계를 보완하여 사례연구가 보편적인 법칙을 추구하는 것이 가능케 한다(Laanti, McDougall, and Baume, 2009; Larsson, 1993; Yin, 2008). 따라서 다중

사례연구는 단일 사례연구에 비하여 현실 적합성, 엄밀성, 일반화 가능성(외적타당성) 등에서 우위에 있다(Eisenhardt and Graebner, 2007; Yin, 2003, 2008)고 볼 수 있다.

본 연구는 모두 5개의 협회와 그 협회 소속 언론매체의 쌍을 분석 대상으로 선정하였다. 사례연구 결과의 외적타당성을 높이기 위해서 협회 및 언론매체 선정에 있어서 업력, 규모(발행 부수), 발간 형태, 언론매체의 독립 형태 등에서 크게 차이가 나도록 했다. <표 1>은 본 연구에서 사례 대상으로 선정환

<표 1> 사례조사에 포함된 언론매체의 특징 요약

구분	e대한경제	전기신문	기계설비신문	농민신문	중소기업뉴스
소속 협회	대한건설협회	전기공사협회	대한기계설비협회	NH농협	중소기업중앙회
조직 형태	주식회사	주식회사	주식회사	사단법인	사내부서
발행 형태	일간	주 3회	주 1회	주 3회	주 1회
ABC발행 부수	20,062	19,929	10,000 ^a	430,518	41,672
종업원 수(명)	103 (비정규직 10)	38	9 (비정규직 3)	170 (비정규직 50)	9
주요 주주 (지분율)	대한건설협회 54.34%, 건설공제조합 45.21%, 한국건설산업연구원 0.45%	전기공사협회 39.2%, 전기공사공제조합 23.3%, 대한전기협회 15.5%, 안전기술원 12%, 기타 10%	대한기계설비건설협회 51%, 기계설비건설공제조합 49%	농협중앙회와 지역 농·축협이 사원으로 등록 (사원 수 1,000명)	-
협회장의 CEO 겸직 여부	분리 직후 겸직/현재는 독립 CEO	협회 기술위원회 위원장이 겸직	협회장이 겸직	협회장이 겸직	협회장
독립 시 출자 형태	협회(현물), 공제회, 연구원(현금)	현물	협회(현물+현금), 공제회(현금)	사원 당 연 10만원의 회비	-
협회의 지원 형태	회원사 구독료 대납, 공동 행사 주최, 조합 광고	구독료 대납, 광고, 행사 협찬	구독료 대납, 광고	회원사의 광고, 지역 농·축협의 신문 구매	직접 지원, 구독료 대납, 광고
유료구독자 중 협회 비중	55%	30%	70%	10% 미만	66%
광고 중 협회 비중	16%	5%	70%	10% 미만	29.7%

^a 기계설비신문은 ABC 기준이 아님.

협회 소속 언론매체들의 특징을 요약한 것이다.

연구자는 연구 결과의 일반화 가능성을 높이기 위하여(Graebner, 2004) 지배구조의 형태(분리·독립 정도)에 따라서 협회와 미분리(1개), 주식회사 형태(3개), 법인 형태(1개) 등 3개의 범주로 구분하였다. 본 연구에서 채택한 3개의 범주는 본 연구에서 연구자가 탐색하고자 하는 LCS 관련 명제들을 인정 혹은 불인정하는 개별적인 실험 사례의 역할을 한다(Graebner, 2004; Turner and Rindova, 2012; Yin, 2008). 채택된 언론매체의 신문 발행부수는 40만 부 이상 1개, 4만 부 이상 1개, 2만 부 이상 2개, 1만 부 이상 1개 등이다.

5개 쌍의 협회 및 협회 소속 언론매체에 대하여 연구자는 모두 10번의 구조화된 면접을 실시하였다. 각 협회와 협회 소속 언론매체 쌍을 조사하기 위하여 협회 소속 언론매체의 면접 대상은 편집국장과 경영(관리)본부장으로 삼았고, 협회의 면접 대상은 기획/운영 담당 책임자로 삼았다. 이렇듯 하나의 조직(협회와 협회 소속 언론매체 쌍)을 조사함에 있어서 업무와 직위가 다른 다수를 면담 대상자로 삼은 것은 역할과 직위가 다른 다수자를 면담하는 것이 면담 조사의 신뢰성과 타당성을 높인다는 선행연구(Eisenhardt and Graebner, 2007; Gavetti, 2005; Stake, 2006; Turner and Rindova, 2012)를 중시했기 때문이다.

3.2 면담 조사 및 데이터

다중사례연구의 핵심은 개별 사례들의 공통된 현상이나 조건을 찾아내는 것이다(Eisenhardt and Graebner, 2007; Gavetti, 2005; Stake, 2006; Yin, 2008). 따라서 다중사례연구에서는 공통된 과녁 찾기가 중요하다(Gavetti, 2005; Yin, 2008). 사례연구에서 공통된 과녁 찾기는 공통된 질문, 즉 구조적인 질문을 개발하여 동일한 절차에 의해 면담

을 함으로써 실현된다(Eisenhardt and Graebner, 2007; Larsson, 1993). 다중사례연구에서 각 사례에 공통적으로 적용되는 질문을 사전에 만들게 되면 조직의 복잡한 과정을 보다 쉽게 파악할 수 있게 되고, 개별 사례들을 비교·분석할 수 있게 함으로써 보다 본질에 가까운 조사가 될 수 있다(Larsson, 1993). 깊이가 있고 본질에 가까운 연구가 되기 위해서는 사전적으로 예비분석하기, 전문가의 자문 듣기 등을 통하여 사례 대상을 충분히 이해한 후에 질문을 만드는 것이 좋다는 Larsson(1993)의 주장을 참고하여 사례 협회 및 언론매체와의 예비 면담, 협회 소속 언론인의 자문, 문헌조사 등을 통하여 질문을 만들었다. 더불어, 질문이 이론적인 강건성을 지니기 위해서는 질문 초기부터 이론적 근거가 있는 질문을 만드는 것이 좋다는 Jay(2013)와 Green(2021)의 주장을 받아들여 질문의 구상에서부터 실행에 이르기까지 이론적인 근거가 충분한 질문에 충분히 반영되도록 노력하였다. 마지막으로, 이론을 바탕으로 한 조사내용의 범주화는 질적 연구의 강건성을 높이는 중요한 요인이라는 Grodal, Anteby, and Holm(2021)의 연구를 참조하여 질문을 범주화하였다.

〈표 2〉는 본 연구(다중사례연구)에서 활용된 구조화된 질문이다. 〈표 2〉와 같이 작성된 질문을 토대로 2021.5.부터 2021.9.까지 면담조사를 실시하였다. 구체적으로, 구조화된 질문지를 이메일을 통하여 담당자에게 미리 보내 질문 내용을 준비하도록 했고, 현장 면담에서는 미리 보낸 구조화된 질문에 바탕을 두고 세부적인 내용을 묻는 방식을 채택했다. 면담 형식은 법정(Courtroom) 질의/응답(질문에 대하여 응답자가 자신의 판단을 배제하는 대신 사실 위주의 답변을 하는 형식) 형식을 따랐다. 또한, 연구 결과의 편기를 막기 위해서는 답변자에게 먼 과거에서부터 현재까지 다양한 내용을 질문하는 것이 필요하다는 Eisenhardt and Graebner(2007)의

주장에 따라 종단적인 질문을 만들어서 언론매체의 태동기, 조직 분리 움직임이 일어난 시기, 조직 분리가 일어난 직후, 최근 3년, 현재 등으로 시간적으로 구분하여 이에 걸맞은 질문을 하였다.

면담은 언론매체와 연관을 가지는 협회의 특성을 묻는 것부터 시작하였고, 협회로부터 언론매체가 분리된 배경, 응답자의 조직 내 위치와 업무 등과 구조화된 질문을 하는 순서로 진행되었고, 마지막으로 언론매체의 조직구조 변동 후 성과를 묻는 것으로 면담을 종결하였다.

면담 시간은 1시간 내외였다. 현장 면담에서는 인터뷰 외에 신문사 사무실 둘러보기, 종업원들의 작업 관찰하기, 장비 및 설비 둘러보기 등을 병행하였다. 이러한 관찰 사항들 역시 모두 필기하였고 현장 조사가 끝나면 그날 바로 면담 및 관찰 내용을 정리하였다.

현장 면담 시에는 본 연구와 직접적으로 관련이 있는 기록자료들을 열람하거나 넘겨받았다. 이러한 자료는 협회와 언론매체의 관계를 엿볼 수 있는 자료들이다. 본 연구에서는 이러한 현장 조사 외에 전

〈표 2〉 구조적 질문의 내용

질문 내용	LCS와의 관계
귀 신문사와 협회와의 관계는 어떤 형태(지배구조)입니까?-독립(주식회사, 사단법인), 사내부서 등; 귀 신문사는 재정/회계, 인사, 운영(행정), 영업 등의 측면에서 협회로부터 어느 정도 독립되어 있습니까?: 주식회사 형태로 독립을 한 경우, 각 주주의 지분율은 어떻게 됩니까?: 분리·독립 시 협회의 출자 형태는 무엇이며, 그 규모는 어느 정도입니까?	LCS 형태
협회 내 한 부서였던 귀 신문사가 현재의 체제로 전환한 주된 이유(배경)는 무엇입니까?: 귀 신문사가 현 체제로 전환할 당시 귀 신문사가 속한 협회 또는 귀 신문사에 영향을 끼친 외부환경으로는 어떤 것이 있으며, 영향력은?: 귀 신문사의 업무를 수행하는 데 필요한 지식, 기술 등은 협회의 일반적인 업무를 수행하는 여타 부서의 그것과 어떻게 다릅니까?: 귀 신문사의 신문 편집, 광고 영업 등을 수행하는데 필요한 활동은 협회의 일반적 업무를 수행하는데 필요한 활동과 얼마나 큰 차이가 있습니까?	LCS 추동 요인
협회장은 귀 신문사가 협회로부터 독립하는 데 있어서 어떠한 역할을 했습니까?: 협회장은 귀 신문사 운영(편집)에 있어서 어느 정도의 영향을 미칩니까?: 협회장은 귀 신문사의 혁신/변화 과정에서 어떤 역할을 했습니까?	협회장의 변혁적 리더십
협회로부터 독립된 이후 귀 신문사는 어떠한 형태의 지원을 받습니까?: 자금 지원을 받는다면 지원 규모는 연간 어느 정도입니까?: 귀 신문사 유료구독자 중에서 협회 회원의 비중은?: 귀 신문사 광고 수익 중 협회 또는 협회 회원사 발주액의 비중은?: 협회가 귀 신문사를 지원하는 이유는 무엇입니까?: 협회의 지원은 귀 신문사 운영에 있어서 어느 정도의 중요도를 가집니까?	LCS 연결/지원 관계
귀 신문사와 협회와의 교류는 어느 정도입니까?: 귀 신문사와 협회 간의 인사 교류 정도는?: 귀 신문사 이사회(감사 포함)에 협회 소속 이사의 비중은?: 귀 신문사와 협회 간의 업무(활동) 공유 정도는?: 귀 신문사와 협회가 공동으로 개최하는 행사는 어떤 것이 있으며, 그 행사의 특징은?: 귀 신문사는 비전, 목표, 활동 등의 측면에서 협회와 어느 정도 공유합니까?: 귀 신문사는 협회로부터 어떤 형태의 통제를 받습니까?: 귀 신문사에 대한 협회의 간섭/감독은 어느 정도입니까?	LCS 통제/조정 체계
현재와 같은 지배구조(협회로부터의 독립)의 장점은 무엇입니까?: 협회로부터 독립한 이후 귀 신문사가 새롭게 가지게 된 운영상 혜택은? 협회로부터 독립한 이후 귀 신문사 구성원들이 느끼는 만족도는?	LCS의 성과

화 확인, 이메일 확인, 웹사이트 자료조사나 기록조사(자료집, 감사보고서 등) 훑어보기를 병행하였다.

사례 코딩의 신뢰성과 타당성을 높이기 위해서 삼각법(Golafshani, 2003)을 활용했다. 즉, 연구자, 협회 소속 전문가, 박사 학위를 지닌 전문가 등이 연구자가 수집/기록한 자료들을 기록하거나 검증하는 과정을 거쳤다. 3명의 사례 코딩자 간의 신뢰성을 확보하기 위해서 초기에 면담 분석을 한 언론매체를 애벌로 하여 코딩을 하고 상호조율하는 과정을 거쳤다. 그 후 나머지 5개의 협회 및 협회 소속 언론매체 쌍을 면담하고 바로 코딩하는 작업을 했다.

IV. 연구 결과

연구 결과, 5개의 사례 언론매체는 모두 상부 조적인 협회와 헐거운 연결 체계를 가지고 있는 것으로 나타났다. 사례 언론매체들은 주식회사 형태(3개), 사단법인 형태(1개), 사내부서 형태(1) 등으로 다양한 분포를 보이기는 했으나 명령(보고) 체계, 규칙/지침의 적용, 조정 체계, 목표 및 문화의 공유, 업무 흐름 등의 측면에서 대체로 헐겁게 연결된 시스템을 갖추고 있었다. 협회 소속 언론매체들은 협회 내의 여타 기관(또는 부서)과는 협회라는 넓은

울타리 안에 들어 있지만, 운영에 있어서는 상호 독립적인 관계를 유지하고 있었다.

협회 소속 언론매체들은 신문의 편집, 광고의 수주, 인사관리, 직무설계, 업무 공간 설정 등의 측면에서 상당한 수준의 자율성을 가지는 것으로 나타났다. 또한, 언론매체의 일하는 방식, 근로조건 등은 협회 내 여타 기능부서의 그것과 크게 다른 것으로 나타났다. <표 3>은 협회와 협회 소속 언론매체의 조직구조 특성을 비교한 것이다.

협회는 일반부서들을 관료주의(혹은 기능주의)에 근간을 두고 조직구조 설계를 한다. 하지만, 언론매체 부문에 대해서 상당한 수준의 자율성을 부여하는 것으로 나타났다. 이렇듯 서로 다른 조직구조 설계 원칙을 가진 협회와 협회 소속 언론매체는 서로 다른 조직 속성(업무의 흐름, 의사결정, 위계, 의사소통, 규칙 적용 등)에 의해서 운영이 되며, 양자는 헐거운 고리로 연결된 것으로 나타났다.

4.1 LCS 추동 요인

Grodal et al.(2021)은 질적 연구의 엄밀성을 높이기 위해서는 사례연구를 통하여 습득한 자료를 이론과 연결하여 범주화하는 것이 필요하다고 보았다. 본 연구에서는 이 점을 중시하여 5개의 사례 언론매체에서 습득한 자료를 토대로 첫째, 언론매체

<표 3> 협회와 언론매체의 조직 구성 요소 비교

구분	협회	언론매체
업무의 결합	부서	비정형 팀
상호작용/갈등 조정	규칙 적용과 경영진의 조정	유연한 규칙/관계적 조정
운영 원리	전문화/표준화	적용/탄력성
의사결정	집권화	분권화
위계	엄격하고 많은 위계	간소화된 위계(delayering)
규칙	일사불란한 규칙/지침	유연한 규칙/지침
의사소통	명령 사슬/보고 관계	권한 위양/문제 해결적 소통

조직의 독립을 추동하는 요인, 둘째, 리더의 변혁적 리더십과 언론매체 구성원 수용성의 조절 효과, 셋째, 언론매체 분리·독립의 효과성, 넷째, 협회와 언론매체의 통일성을 강화하는 메커니즘 등으로 범주화하여 조사 결과를 정리하였다.

연구 결과, 협회 소속 언론매체의 업무와 협회 일반 업무의 특성 차이는 협회가 협회 소속 언론매체와 LCS 관계를 가지는 데 있어서 중요한 역할을 하는 것으로 나타났다. 구체적으로, 협회로부터 독립한 언론매체 4개 모두, 그리고 독립을 준비하고 있는 중소기업뉴스는 신문사 업무는 협회의 일반 업무와 공존이 어려울 정도로 차이가 나므로 언론매체의 분리·독립과 같은 LCS를 도입했다고 답을 했다.

“협회는 상근부회장, 전무, 감사 등의 임원진과 기획본부, 정책본부, 진흥본부, 산업본부 등의 조직으로 구성되어 있습니다. 이들 하부조직은 일반 건설 관련 행정업무를 기능에 따라서 처리하도록 설계되어 있고, 업무의 흐름, 조정, 통제, 의사소통 등은 관료적 조직의 특성을 보유하고 있습니다. 반면에 신문을 만드는 부서는 협회의 일반 기능부서와는 크게 다른 조직 특성을 지니고 있습니다. 기사 취재, 편집, 제작, 광고 등은 일반 행정 업무와는 투입물과 산출물, 작업 흐름, 업무 처리 방식, 근로시간, 근로 장소 등에 있어서 크게 차이가 납니다. 근로 방식을 예를 들어보면 취재와 편집, 광고의 수주와 제작 등은 야간작업과 휴일작업이 비일비재합니다. 과업 수행을 위한 지식과 태도도 일반부서의 그것과 현격한 차이가 있습니다. 사정이 이러하다 보니 협회 내의 일반 부서와 우리 부서는 협회라는 울타리는 같지만 하는 일은 완전히 다른, 이른바 물과 기름과 같은 관계이죠. 그래서 결국은 우리가 협회로부터 분리된 것입니다.”

(대한건설협회 예○○ 기획부장)

“신문사의 활동, 특히 기사의 취재와 신문 편집은 협회의 일반적인 행정업무와는 확연히 다릅니다. 한국전기공사협회 기능부서의 일은 일반 관공서의 일과 대동소이합니다. 그런 일을 하는 사람들과 우리 같은 신문쟁이는 하나의 운영 원리 아래에서 일할 수 없었습니다. 특히, 광고, 편집 분야는 업무 특성, 조직 문화, 근무 형태(야

근, 휴일 근무 등) 등에서 차별성이 워낙 크기 때문에 협회와 공존하기 어렵습니다. 우리가 한국전기공사협회로부터 분리될 수밖에 없었던 것은 업무상 이질성 때문입니다.” (한국전기신문사 유○○ 편집국장)

NH농협의 산하 부서로 있을 당시 농민신문은 신문의 편집 및 영업과 관련하여 NH농협 경영진 및 타 부서와 상당한 갈등을 겪었다. 비록 농민신문에 실는 기사가 협회의 사업과 밀접하게 연관되어 있지만 업무 스타일과 구성원들이 과업에 임하는 태도가 협회 내의 여타 부서의 그것과 크게 달랐기 때문이다. 면담에 응한 농민신문의 한○○ 편집국장은 NH농협과 농민신문의 업무 이질성이 농민신문의 분리·독립의 중요한 요인이었다는 점을 지적했다.

“협회 내의 일반 기능부서와 우리 신문사의 업무 스타일은 크게 다릅니다. 우리 신문사의 기자들은 언론인입니다. 취재 대상과 과정을 기획하고, 실제 취재를 하고, 취재 결과를 배열/편집하는 것은 언론인의 전문 영역입니다. 그리고 언론인의 근무 형태는 협회 내의 일반 행정부서의 그것과 매우 다릅니다. 우리는 야근을 밥 먹듯 합니다. 대신에 근태에 대한 통제가 크지 않습니다. 이러한 특성을 가지는 우리를 NH농협 내에서 통일된 취업규칙으로 통제를 받는 것은 업무 자체에서 능률이 떨어질 뿐만 아니라 신문 부문 종사자들의 정서와도 맞지 않습니다. 이질적인 업무를 수행하는 우리가 NH농협 안에서 독자 노선을 걷는다는 것이 쉽지 않았습니다. 그래서 우리가 분리·독립한 겁니다.” (농민신문 한○○ 편집국장)

“우리가 독립한 데는 신문 제작 업무가 협회의 일반 업무와 맞지 않았기 때문입니다. 신문사의 업무는 협회 업무와는 달리 예측이 어렵고 불확실한 측면이 많습니다. 특별히 신문 편집에는 종업원의 자율성이 무엇보다 중요합니다. 우리가 협회 내에 하나의 부서로 있을 때 업무 처리 방식의 차이로 인하여 불편한 점이 한두 가지 아니었습니다. 그래서 우리는 독립을 원했고 협회장님께서 결단하여 협회로부터 분리된 것입니다.”

(기계설비신문 안○○ 경영지원부장)

최근 협회와 언론매체의 분리를 추진하고 있는 중소기업뉴스도 중소기업협동조합중앙회와 중소기업뉴스 간의 업무의 이질성을 중소기업뉴스 분리·독립의 중요한 요인이라고 밝혔다.

“기사의 취재와 신문의 편집은 업무 특성상 중앙회 내 각 사업본부와 크게 다릅니다. 기사의 취재는 정형적인 틀이 없고 외근이 많습니다. 그리고 신문의 편집과 광고 업무는 근무 시간이 일정하지 않습니다. 보고 및 지시 체계도 크게 다릅니다. 우리의 근로형태는 일부 부서의 그것과 많이 다릅니다. 신문이 나올 즈음 우리는 야근을 밥 먹듯 합니다. 이러한 특성을 지닌 우리를 중소기업협동조합중앙회 안에 둔다는 것은 어불성설입니다.”

(중소기업뉴스 손○○ 편집국장)

협회 소속 언론매체가 협회와 관계에서 LCS를 도입하는 데 있어서 영향을 미치는 두 번째 요인으로 언론시장의 불확실성 증가를 들 수 있다. 협회로부터 분리·독립한 언론매체는 물론 협회로부터 분리·독립을 추진하려는 언론매체 모두 언론시장의 불확실성 증가를 LCS 도입의 중요한 요인이라는 점을 밝혔다.

2000년대 들어서 신문을 비롯한 인쇄매체 시장은 구독, 광고 발주 등에서 완전한 하락세를 보이고 있다(문화체육관광부, 2021). 반면에 디지털, IPTV, 위성/DMB, 케이블/중편, 모바일, 옥외광고 등 신매체 시장은 급성장하고 있다(문화체육관광부, 2021; 한국신문협회, 2021; 한국ABC협회, 2020). 이러한 언론매체 시장의 변화로 인하여 상대적으로 입지가 약한 협회 소속 언론매체의 운영상 불확실성이 크게 증가하였다. 협회 소속 언론매체들은 이러한 환경 불확실성 증가에 대응하는 방편으로 LCS를 도입한 것이다.

“e대한경제가 주식회사 형태로 독립하기 전에는 우리 신문의 구독자와 광고주 대부분은 협회 소속 회원사들이

었습니다. 2010년 이후 종이 신문이 쇠퇴 일로를 걷고 있고, 모바일, IP TV, PC 등 새로운 형태의 언론이 마구 쏟아지는 가운데 우리가 협회 안에 갇혀있으면 고사하고 말 것이라는 불안감이 종업원들 사이에 팽배했습니다. 이러한 불안정한 상황에서 우리가 살아남기 위해서는 새로운 형태의 언론매체를 도입하고, 기사를 다양화할 필요가 있었습니다. 매체의 다양화, 기사의 다양화를 위해서는 무엇보다 조직구조와 그 운영 시스템의 변화가 필요합니다. 우리는 활동의 다양성과 자율성을 보장하는 조직구조를 바탕으로 새로운 편집 체계 도입, 광고 수주 활동 등을 하였습니다. 삼성전자를 광고주로 유치한 것이 이러한 조직구조 및 운영 체제 변화의 대표적인 성과입니다.” (e대한경제 이○○ 경영관리본부장)

중소기업협동조합중앙회가 중소기업뉴스의 독립을 검토하는 데에는 언론매체 시장의 불확실성 증가가 도사리고 있다. 즉, 중소기업뉴스는 협회로부터 분리·독립을 추진하고 있는 이유로 신문, 방송 등 전통적인 언론매체가 퇴보하는 가운데 대안적인 언론의 급부상으로 혼돈 상태에 있는 언론 시장에 대비하기 위함이라고 주장한다. 이를테면, 중소기업협동조합중앙회와 중소기업뉴스 간의 관계를 ‘헐거운 연결’ 형태에 기반을 둔 ‘법적인 독립’ 관계를 구축함으로써 중소기업뉴스의 환경 적응력을 높이는 것이다.

“최근 종이신문 시장이 급격하게 위축되고 인터넷, 모바일, IPTV 등에 기반을 둔 언론사들이 강자로 부상하고 있습니다. 지금 언론시장은 구 언론매체와 신 언론매체가 뒤엉켜서 싸우는 혼돈 상태 그 자체입니다. 우리는 언론시장의 개편에 대응해야 합니다. 취재, 편집, 광고, 배부(송출) 등의 체제를 전면적으로 바꾸어야 합니다. 그런데 현재와 같은 조직 체계로는 이러한 불확실한 환경 변화에 대응할 수 없습니다. 그래서 우리가 중앙회로부터 독립하려는 것입니다. (중소기업뉴스 임○○ 편집국장)

협회 소속 언론매체가 협회와의 관계에서 LCS를 도입하는 데 있어서 영향을 미치는 세 번째 요인은

로 제도적인 압력을 들 수 있다. 본 사례연구의 대상인 5개의 언론매체 중에서 3개의 언론매체가 제도적 압력이 LCS 도입의 중요한 요인이었다는 점을 밝혔다.

먼저, 본 사례연구의 대상인 기계설비신문의 경우, 이 신문이 대한기계설비건설협회로부터 독립한 데는 제도적 압력이 매우 중요한 요인이었다는 것이 드러났다. 즉, 대한기계설비건설협회는 그 운영에 있어서 모태 협회라고 할 수 있는 대한건설협회의 활동들을 모방하여 도입하는 경향을 보였는데, 대한기계설비건설협회는 신문사를 분리·독립하는 과정에서도 대한건설협회와 e대한경제의 분리 사례를 많이 참조하였다.

“우리 협회는 특정 사안을 결정할 때 대한건설협회가 어떻게 하느냐를 중요시합니다. 아시는지 모르겠습니다만 대한건설협회 소속 e대한경제는 종사자 수가 100명이 넘는 대형 언론사로 성장하였습니다. 건설업계에서는 그 영향력이 대단합니다. 우리가 주식회사 형태로 분리된 데에는 e대한경제 사례가 중요한 역할을 했습니다.”
(기계설비신문 안○○ 경영지원부장)

농민신문이 NH농협으로부터 분리·독립을 하는 데는 좀 독특한 제도적 압력이 작용하였다. 즉, 1980년대 초반 전두환 정부에서 언론 길들이기의 일환-언론통폐합-으로 NH농협의 한 부서에서 발간하는 농민신문을 경향신문사에 편입시키려고 하자 이를 피하는 방법으로 NH농협은 농민신문을 사단법인으로 독립시켰다.

“1980년대 초 전두환 정권이 농민신문을 경향신문과 통폐합시키려는 압박을 가해왔었습니다. 우리는 이러한 군부 정권의 압력을 피하고 우리 신문을 보호하는 방법으로 사단법인으로 독립하는 방안을 고안하였습니다. 결과적으로 잘한 일입니다.” (농민신문 한○○ 편집국장)

중소기업협동조합중앙회가 중소기업뉴스의 분리·독립을 추진하는 데는 농민신문, e대한경제, 전기신문 등과 같은 협회 소속 신문사들의 성공이 중요한 추동요인으로 작용하고 있다.

“중소기업협동조합중앙회가 중소기업뉴스의 독립을 검토하게 된 것은 NH농협(농민신문), 대한건설협회(e대한경제), 전기공사협회(전기신문) 등의 사례에 고무되었기 때문입니다. 이들 협회는 신문사를 협회로부터 분리함으로써 구독자와 광고주의 범위를 크게 늘렸습니다. 중소기업뉴스의 독립이 구독자의 외연을 확대하고 광고주를 중앙회 또는 중소기업협동조합 소속 회원사를 넘어 일반기업이나 기관으로 확대하는 데 큰 도움을 줄 것으로 생각합니다.” (중소기업협동조합중앙회 서○○ 부회장)

4.2 조절요인

연구 결과, 최고경영자(협회장)의 리더십, 조직 구성원의 변화 수용성 등은 업무의 이질성, 환경의 불확실성, 제도적 압력 등의 요인이 협회 소속 언론매체가 분리·독립하는 데 있어서 촉진제 역할을 하는 것으로 나타났다. 즉, 최고경영자의 (변혁적) 리더십, 구성원들의 변화 수용성 등은 업무의 이질성, 환경의 불확실성, 제도적 압력 등의 요인과 결합하여 협회의 LCS 도입을 강화시키는 것으로 나타났다.

“우리가 독립할 수 있었던 것은 협회장의 적극적인 추진 의지와 내부적인 필요성이 조화롭게 결합되었기 때문입니다. 신문사 독립의 필요성이 아무리 크다 하더라도 협회장의 강한 리더십이 없으면 실현 불가능합니다. 각 협회에 속한 신문들의 중요한 기능 중 하나는 협회장의 행적을 홍보하는 것입니다. 발행되는 신문에는 협회장의 사진과 기사가 적어도 5번 이상 실립니다. 그걸 통해서 협회장은 자신을 알리고 결과적으로 재선에 활용하죠. 그런데 편집권이 독립되면 협회장 홍보 기능이 현저히 줄어듭니다. 우리 협회장은 자신의 희생을 감수하면서 언론매체 환경의 변화와 내부 문제를 해결하기 위해서 독립을 추진한 것입니다.”

“독립 당시 신문에 속한 직원들은 상당한 고민을 했습니다. 고용 불안감 때문이죠. 우리가 협회 안에 있으면 협회가 워낙 재정적으로 안정되어 있으니 제 발로 걸어 나가지 않는 한 정년 때까지 일을 할 수 있게 되죠. 그러나 독립을 하게 되면 우리 스스로가 먹고살아야 하니 걱정이 태산 같았습니다. 게다가 우리가 2020.10. e대한경제로 제호를 변경하면서 기자를 30명이나 추가적으로 뽑았습니다. 인건비 급증을 비롯하여 경영상 어려움이 이만저만 아닙니다. 그럼에도 불구하고 우리는 편집권과 광고 수주의 독립을 위해서 합심하여 협회로부터 주식회사 형태로 독립했습니다.”

(e대한경제 이○○ 경영관리본부장)

“우리 신문사가 협회로부터 분리·독립된 형태의 조직 구조를 갖추는 데는 정달홍 회장의 결단이 중요한 역할을 했습니다. 신문 시장의 불확실성 증가, 신문 편집의 자율권 보장 등 분리·독립의 필요성을 제기하는 협회 및 신문사 내부의 목소리는 오래전부터 있었습니다. 그러나 분리·독립을 반대하는 목소리도 만만치 않았습니다. 협회로서는 재정 부담이 커지는 것과 통제 가능한 홍보 부서가 사라지는 것을 우려했고, 신문사 내부에서는 고용 불안을 우려했습니다. 이러한 신문사의 분리·독립을 촉진하는 요인과 방해 요인이 공존하는 상황에서 정달홍 회장이 분리·독립을 결정한 것입니다. 정달홍 회장은 우리 신문이 e대한경제처럼 우리 업계의 이익을 대변하는 것을 넘어 경제 신문으로 성장하길 원했습니다.”

(건설경제신문 안○○ 경영지원부장)

변혁적 리더십과 구성원의 변화 수용성은 분리·독립을 추진하고 있는 중소기업뉴스에서도 중요한 역할을 하는 것으로 나타났다. 즉, 기계설비신문이 대한기계설비건설협회로부터 분리·독립을 할 때 나타났던 분리·독립 찬성의 목소리와 반대의 목소리가 중소기업신문 조직 내부와 중소기업협동조합중앙회 모두에서 제기되었으나 2021년 하반기 김기문 회장의 결단으로 일단락되었다. 중소기업뉴스가 분리·독립을 결정하는 데는 신문 조직 내부 구성원들의 적극적인 변화 수용도 한몫을 했다.

“우리 부서는 편집권 독립의 중요성과 언론매체 시장의 불확실성 증가를 내세우면서 중소기업뉴스의 독립을 주장했습니다. 그렇지만 (중소기업협동조합)중앙회는 재정 부담을 이유로 반대했고, 우리 신문 부서 내부 일부 직원은 고용불안을 이유로 반대를 했습니다. 이러한 상황에서 김기문 회장이 분리·독립을 강력하게 추진하고 있습니다. 물론, 중앙회의 경우 재정 부담이 상당하겠지요. 하지만 중소기업뉴스가 독립하여 자리를 잘 잡으면 장기적으로는 신문사 운영에 관한 중앙회의 부담을 줄일 수도 있을 것입니다. 우리 신문부서로서는 편집권 독립을 위해서는 얼마간의 위험 감수를 해야겠지요. 어쨌든, 회장의 리더십과 신문부서 직원들의 변화 수용으로 곧 분리·독립을 추진할 겁니다.”

(중소기업뉴스 임○○ 편집국장)

이렇듯 협회장의 리더십과 신문사 구성원들의 변화 수용성은 업무의 이질성, 외부환경의 불확실성 등의 추동 요인들이 언론매체의 분리·독립에 미치는 영향을 조절하는 중요한 요인인 것으로 나타났다.

4.3 LCS의 효과

협회와 협회 소속 언론매체가 분리·독립을 통하여 LCS를 도입한 데 따른 효과로는 활동의 다양성 증가를 들 수 있다. 사례조사 대상이 된 언론매체들은 분리·독립을 한 후에 기존 협회 소속 회원사들-업종 관련 기사-에 초점을 맞춰 편집하는 방식을 과감히 탈피하고 정치, 경제, 외교(국제관계), 사회, 레저/문화, 법 등의 영역으로 확대하는 경향을 보였다. e대한경제를 예로 든다면, 주식회사 체제로 독립하기 전에는 협회 소속 회원사와 직접적으로 관련이 있는 주택 및 부동산 정책, 토지정책, 신도시 건설과 각종 균형발전 정책, 도로와 철도, 항만, 공항 등에 관한 보도로 일관하였다. 하지만 분리·독립 이후 정치, 경제, 외교(국제관계), 사회, 레저/문화 등에 대한 기사를 실는 한편 일반경제, 정부의 경제정책, 환율, 증권, 조세 및 금융제도, 보증제도, 투

자 및 규제 관련 법률/정책, 기업 경영 등과 같은 확대된 범위의 기사도 실었다. 더불어 신문의 판형을 바꿨고 발행 면의 확대, 발행 횟수 증가 등을 도모했다. 또한, 사례 언론매체 모두는 언론시장의 변화에 맞춰 인터넷 및 모바일 방송을 시작하는가 하면 광고 수주 영역을 협회 소속 회원사에서 타 업종으로 크게 넓혔다.

“우리는 독립 이후 주 3회 발행에서 매일 발행으로 발행 체제를 바꾸었고, 신문의 판형을 기존 베를리너판에서 대판으로 변경하였습니다. 광고 수주 또한 기존에는 협회(건설공제조합)와 협회 소속 회원사가 주류를 이루었으나 독립 이후에는 장비 제조사, 가구업체, 건설 자재업체, 정부, 공공기관 등으로 확대되었습니다. 특히 2020.10. 일반경제 신문으로 전환한 이후에는 일반 기업으로 광고 수주 영역이 크게 확대되었습니다.”

(e대한경제 이○○ 경영관리본부장)

전기신문도 주식회사 형태로 독립한 이후 활동 다양성이 크게 증가하였다. 독립 이후 전기신문은 한국전기공사협회 회원사들이 관심을 가지는 중전기, 전선·자재, 전력, 원자력, 발전·거래, 에너지 외에 그날그날의 사회적 이슈를 다루는 종합, 문화, 연예, 스포츠, 다양한 산업 분야 사람들의 의견/동향, 국제 뉴스 등으로 지면을 다양화하였다. 세부적으로 전기신문은 국내외 전기 산업의 흐름을 짚어내는 기사에 초점을 맞추면서 산업발전에 걸림돌이 되는 각종 규제/문제들에 대한 해법을 제시하는 해설, 업계 종사자 인터뷰, 시공 안전, 전기경제, 에너지, 인물, 문화, 세계 등의 기사들로 지면을 다채롭게 구성했다. 전기신문사의 독립은 독자층과 광고주를 다양화하는 데도 큰 역할을 하였다. 과거 분리·독립 전에는 구독자의 70% 이상, 광고주의 60% 이상이 한국전기공사협회 혹은 협회 소속 회원사였으나 분리 이후 구독자 및 광고주 모집 범위가 크게 넓어져 2021.10. 현재 전기신문의 유료구독자 중 한국전기

공사협회 및 전기공사공제조합 회원의 비중은 35%, 연간 광고 수주액 중 한국건설협회 및 건설공제조합 회원의 비중은 5% 정도로 크게 낮아졌다.

농민신문은 분리·독립 이후 신문의 편집과 발행 체계를 전면적으로 쇠신하였다. 먼저 신문의 초점을 ‘농·축인과 농·축산업’에 맞추되 지면을 범주별로 나누고 기사를 범주별로 세분화하였다. 예컨대, 정책 부분은 정부, 국회, 농협, 농업단체, 정책 일반 등으로 세분화하였고, 경제는 유통, 농산업, 축산, 금융·재테크, 국제 등으로 세분화하였다. 더불어 농민신문은 NH농협으로부터 분리되는 시점에는 8면을 발행하였으나 1년 후에 12면, 10년 후에 16면, 25년 후에 32면으로 늘렸다.

“독립 이후 우리 신문의 가장 큰 변화는 기자들의 취재 활동이 다양해졌다는 것입니다. 우리는 농축산업에 관한 기사 위주에서 탈피하여 정부 정책, 국제 관계, 산업 일반, 사회·문화 영역에 이르기까지 폭넓은 기사를 다루기 시작했습니다. 그러다 보니 기사가 넘쳐나게 되어 지면과 발행 횟수를 늘렸습니다. 우리 신문이 발행 부수가 백만이 넘었다는 사실과 5대 일간지에 들어간다는 사실을 일반 국민은 잘 모를 겁니다. 우리가 NH농협의 한 부서로 있었다면 오늘날과 같은 다양한 기사를 실지 못했을 것이고, 오늘날과 같은 지위를 갖지 못했을 겁니다.” (농민신문 한○○ 편집국장)

마지막으로 기계설비신문은 협회로부터 독립 이후 신문 체제를 갖추는 데에 주력했다. 협회로부터 분리·독립 이후 월간지 형태의 발간 체제를 주간(타블로이드 배판) 체제로 바꾸었고, 전체 지면을 종합, 산업, 기계설비법, 기술·기자재, 환경·에너지, 부동산·개발, 국제, 사람들, 기획·특집 등의 범주로 확대·개편하였다. 분리·독립으로 인한 성과는 한마디로 활동 다양성 증가이다.

협회 소속 언론매체가 분리·독립한 데에 따른 두 번째 효과로 환경 적응력 향상을 들 수 있다. 본 연

구에서 도입한 사례분석 대상 언론매체들은 협회와 분리·독립되어 환경 적응력이 크게 증가했다는 점을 이구동성으로 밝혔다.

“대한건설협회로부터의 독립 이후 e대한경제가 크게 달라진 점은 환경 변화에 대한 적응력이 높아졌다는 점입니다. 건설 산업은 정부의 정책과 법률(규제)의 영향을 많이 받습니다. 우리 신문사로서는 건설업계의 권익 보호가 중요인데, 정부의 새로운 정책이 나오거나 건설 관련 법률이 재·개정될 때 e대한경제는 보다 강화된 취재진을 활용하여 광범위하면서도 심화된 기사를 게재하고, 확대된 독자층을 바탕으로 관련 내용을 확산시킴으로써 정부에 압력을 행사합니다. 이러한 빠른 대응은 독립 전에는 찾아보기 어려웠습니다.”

“우리 신문이 독립 후에 가장 크게 변한 것은 시사각각으로 변하는 언론매체 시장에 능동적으로 대응하는 체제를 갖추었다는 점입니다. e대한경제는 독립 이후 ‘디지털 전환’이라는 시대적인 큰 흐름에 발 빠르게 편승하여 다양한 신규 사업을 추가하였습니다. 최근 언론 시장은 인터넷과 모바일의 보급으로 크게 요동치고 있습니다. 우리는 디지털 전환 시대를 맞아 e대한경제TV, Youtube 채널 등을 활용하여 기사 및 정보를 독자들에게 제공하는 체제를 갖추었습니다. 또한, 온라인 유통이 대세인 점에 착안하여 대한경제페밀리몰이라는 온라인 쇼핑몰을 개설하였습니다. 이런 것들은 모두 우리가 협회에서 독립하면서 추가적으로 수행한 업적이라고 할 수 있습니다.” (e대한경제 예○○ 기획부장)

한국전기신문, 농민신문 또한 협회로부터 독립 이후 환경 변화에 대한 적응력이 증가했다고 밝혔다.

“주주들에 대한 의존도를 낮추고, 독자 생존할 수 있는 기반을 구축하기 위하여 3개년 프로젝트를 진행하는 중입니다. 특별히 최근 종이신문에 대한 수요가 줄어든다는 점을 중시하여 on-line 방송, 실시간 방송 등과 같은 신매체 사업으로의 다각화를 적극적으로 추진하고 있습니다. 일반 지상파 방송국에 비해 바는 못 되지만 현재 전기신문TV를 통해서 실시간 방송을 하고 있습니다.”

(한국전기신문 유○○ 편집국장)

“농민신문이 NH농협으로부터 독립한 이후, 변화에 대하여 발 빠르게 적응할 수 있는 체제를 갖추었다는 점을 말하고 싶습니다. 농민신문은 기사 다양화를 토대로 1988.1.1.부로 주 2회로 발생 체제를 구축하였고, 1991.7.1.부로 주 3회로 발행 체제를 전환했습니다. 또한, 농축산업과 농·축산인을 대변하는 전문지로서 역할을 다하기 위해서 1991년에 경쟁자였던 새농민사, 2000.8.에 월간축산 등을 인수하였습니다. 이러한 일련의 전문화 및 사업다각화를 통한 환경 변화에 대한 대응은 독립 이전에는 기대하기 어려웠습니다.”

(농민신문 한○○ 편집국장)

4.4 협회와 소속 언론매체의 연결 강화 요인

연구 결과, 협회는 소속 언론매체를 주식회사 또는 사단법인 형태로 분리·독립시켜 기사 편집, 광고 영업 등 신문사 본연의 활동에서 자율성을 보장하지만, 여전히 협회와 긴밀한 관계를 유지하는 것으로 나타났다. 즉, 협회 소속 언론매체는 분리·독립 이전의 정도와는 비교할 수 없지만 물질, 비물질인 교류를 통해 하나의 우산 아래 존재하는 상부조직과 하부조직 간의 관계를 유지하는 것으로 나타났다. 구체적으로, 협회는 ① 지분보유에 의한 주주권 행사(사단법인인 NH농협의 경우 대표사원권 행사), ② 구독료 대납, 광고비 지원 등의 재정지원, ③ 임원 겸직(인사 교류 포함) ④ 비전 및 조직문화 공유 등을 통해 언론매체가 협회의 통제 범위를 벗어나는 것을 막는 것으로 나타났다.

각 협회와 협회 소속 언론매체 간의 통일성 유지 메커니즘을 정리하면 다음과 같다.

대한건설협회-e대한경제: 대한건설협회는 e대한경제가 주식회사 전환 시에 현물(60.1억원)을, 대한건설협회 산하의 건설공제조합(50억원)과 한국건설산업연구원(2.5억원)은 현금을 출자하였다. 이에 따라 e대한경제(자본금 110.60억원)의 지분은 대한건설협회가 54.34%, 건설공제조합이 45.21%,

한국건설산업연구원이 0.45% 등으로 구성되어 있다. 2016.10. 주식회사 형태로 독립한 이후 e대한경제의 발행인(대표)은 대한건설협회장이 겸하거나 대한건설협회의 퇴직자들이 맡았다.⁴⁾ 더불어 감사 1인을 협회 소속 이사가 겸직하도록 했다. 따라서 e대한경제는 대한건설협회로부터 주주권 및 경영권 행사를 통해 지배를 받았다. e대한경제는 자원 측면에서 대한건설협회에 의존하는 상태에 놓여있다. 즉, 대한건설협회는 협회 내 기관인 건설공제조합과 함께 매년 30억원 내외의 금액을 회원사 구독료 대납, 광고 게재, 행사 지원 등의 형태로 지원하고 있다.

대한건설협회는 비전 공유와 조직문화 창달과 같은 사회문화적인 방법을 통하여 협회와의 연결성을 강화한다. e대한경제와 대한건설협회는 '건설 산업의 발전과 건설인의 이해증진'이라는 넓은 의미의 비전을 공유하고 있다. e대한경제 구성원들은 대한건설협회 소속의 언론매체라는 점과 운영상 대한건설협회의 지속적인 지원을 받고 있다는 점에서 대한건설협회와 상당한 동질감을 가지고 있다. 더욱이 하부조직인 e대한경제는 구심력을 발휘하여 대한건설협회와 공동 행사(예컨대, 마라톤 대회)를 개최하는 등 e대한경제와 대한건설협회는 한 가족이라는 점을 종업원들에게 각인시키고 있다.

“우리 신문사는 건설 산업의 발전과 건설인의 이해증진이라는 비전 아래 대한건설협회, 건설공제조합 등과 끈끈한 관계를 가지면서 공동행사 주최 등 다수의 일체감을 진작시키는 활동을 하고 있습니다”

(e대한경제○○ 기획부장)

한국전기공사협회-한국전기신문사: 2021.10. 현재 (주)한국전기신문사의 지분은 한국전기공사협회가 39.2%, 전기공사공제조합이 23.3%, 대한전기협회

가 15.5%, 안전기술원이 12%를, 기타 기관(전력기술인협회, 전기조합, 전기산업진흥회 등)이 10%를 보유하고 있다. 한국전기공사협회는 전기신문을 주식회사로 독립시키면서 관련 기관과의 유대 강화 차원에서 대한전기협회 등 협회 유관기관의 한국전기신문사에 대한 지분 투자를 허용하였다. 그러므로 한국전기신문은 지배구조 측면에서 한국전기공사협회에 종속되어 있다고 볼 수 있다.

한국전기신문사의 임원진은 사장, 부사장, 감사(2인), 이사(26인) 등으로 구성되는데 주식회사 전환 이후 상당한 기간에 걸쳐서 전기신문의 임원 전원이 한국전기공사협회 소속 회원사의 경영자였다. 2021.10. 현재 (주)한국전기신문사의 대표인 양우석은 한국전기공사협회의 회원사인 (주)금강이엔티 대표이사이며, 한국전기공사협회 이사, 한국전기공사협회 기술위원회 위원장, 전기공사공제조합 기술위원회 위원장을 역임하는 등 한국전기공사협회와 긴밀한 관계를 가지는 사람이다.

한국전기신문사와 한국전기공사협회는 재정지원 체제에 의해서도 연결되어 있다. 한국전기신문사는 한국전기공사협회와 그 산하기관인 전기공사공제조합으로부터 매년 15억원 내외의 재정지원을 받고 있다. 2020년 한 해 동안 한국전기공사협회는 한국전기신문사에 대하여 회원사 구독료 지원 형태로 4억원, 행사 협찬 형태로 1억원, 광고 형태로 1.5억원을 지원하였다. 전기공사공제조합의 연간 지원 규모도 15억원으로 한국전기공사협회의 지원 규모와 비슷하다.

영업 측면에서 한국전기신문사는 한국전기공사협회와 밀접하게 연관되어 있다. 전기신문의 구독자와 광고주는 한국전기공사협회 회원, 공제조합 회원, 산업통상자원부 산하 공공기관(한전, 발전 5사, 한국

4) 그러나 2020.10. 건설경제에서 e대한경제로 제호를 변경하고, 기존의 주 3회 발행에서 매일 발행 체제로 전환한 이후에는 전문 언론인(김형철)이 대표를 맡고 있다.

수력원자력 등 에너지 공공기관), 배터리업체, 조명 업체, 정부, 지자체, 일반 기업 등으로 구성되어 있다. 그런데 구독자와 광고주 상당 부분은 한국전기공사협회와 직간접적으로 관련된 조직이다.

한국전기신문사는 신문의 제작 및 편집 분야에서 상당한 자율성을 가지지만 재정적존, 임원 겸직, 영업 의존 등에 의해서 한국전기공사의 통제권 아래에 있다.

NH농협-농민신문: 농민신문은 상부조직인 NH농협의 조직 형태를 본떠서 다수의 사원⁵⁾이 중요한 사안을 결정하고 운영은 대표사원에게 위임하는, 이른바 사단법인으로 출발하였다. 따라서 농민신문의 대표는 NH농협 회장이 맡는다. 분리·독립 이후 농민신문은 신문사의 핵심이라고 할 수 있는 편집, 출판, 광고 영업 등의 측면에서 자율성을 충분히 누렸지만, 신문사의 전략 수립 및 운영 측면에서 NH농협으로부터 상당한 수준의 통제를 받았다. 즉, 사단법인으로 독립한 직후 농민신문의 임원진 20-30% 정도는 NH농협의 임원들이 차지하였다. 임원의 겸직은 자연스럽게 인사, 재정, 행정의 교류와 연결되었다.

그러나 시간이 지나면서 독립 경영에 대한 신문사 내부의 강한 요구로 인하여 2021.10. 현재에는 NH농협 이성희 회장이 신문사의 대표를 맡는 것을 제외하고는 임원 겸직은 없다.

“농민신문이 농업협동조합중앙회(NH농협)로부터 독립한 직후에는 편집 방향, 신문사의 운영 등을 놓고 NH농협, 그리고 농민신문 내의 NH농협 출신 임원들과 상당한 갈등을 겪었습니다. NH농협을 운영하던 관료적 방식 또는 과거에 농민신문이 NH농협 조직 내에 있을 때의 통제 방식을 그대로 유지하려는 것이죠. 그러나 시간이 흐르면서 법적인 조직 분리의 효과가 나타나기 시작했고, 농민신문은 NH농협의 통제를 받지 않는 독립 언론사로서의 입지를 굳힐 수 있었습니다.”

“농민신문은 1982년 독립하여 우여곡절을 겪은 끝에 오늘에 이르렀습니다. 독립 초기에는 재정, 인사, 운영 등의 측면에서 농업협동조합중앙회와 상당한 정도의 지배·종속 관계를 유지하였으나 지금은 거의 모든 측면에서 독립성을 확보하였습니다.” (농민신문 한○○ 편집국장)

농민신문은 독립한 지 20년이 지난 이후부터 인사, 재정, 행정 등의 부문에서 자율권을 행사하면서 NH농협과의 연계성을 줄여나갔다. 하지만, 영업 측면에서 농민신문과 NH농협은 연결고리를 갖고 있다. 이를테면, NH농협은 전국의 지역 농협, 축협에서 회원사·회원 교육 목적으로 상당한 부수의 신문을 구매해 주고 있으며, 규모는 작지만 광고 지원(연간 1억원)을 하고 있다.

농민신문은 사단법인 독립을 통하여 편집, 인사 등의 측면에서 상당한 정도의 자율권을 행사하고 있지만, 여전히 사원권 행사, 임원 겸직, 재정지원, 운영지원 등에 의해서 NH농협에 묶여있다.

대한기계설비건설협회-기계설비신문: 주식회사 체제로 독립한 이후에도 기계설비신문은 대한기계설비건설협회와 소유 및 운영 측면에서 깊은 관계를 유지하고 있다. 기계설비신문의 지분은 대한기계설비건설협회가 51%, 기계설비건설공제조합이 49%를 보유하고 있고 기계설비신문의 발행인(대표)은 대한기계설비건설협회장을 역임하고 있는 정달홍이 겸하고 있다. 기계설비신문의 구독자 중 70%는 대한기계설비건설협회 또는 기계설비건설공제조합 회원사이다. 더불어 기계설비신문의 주된 광고주는 대한기계설비건설협회 소속 회원사들이다. 이외에 기계설비신문은 대한기계설비건설협회와 같은 건물을 쓰고 있다는 점, 신문사의 주요 행사를 대한기계설비건설협회의 후원으로 진행하고 있다는 점 등도 긴밀한 연결을 촉진하는 요인들이다.

5) 사단법인인 농민신문의 사원은 NH농협, 1,000여 개의 지역 농·축협으로 구성되어 있다. 사원들의 연회비는 10만원이며, 농민신문은 사원들로부터 연간 1억 정도의 회비를 받고 있다.

“대한기계설비협회장이 대표직을 겸하고, 지분 관계상 협회와의 연관성이 크나 그 관계는 매우 험거운 형태입니다. 우리는 협회라는 큰 집 안에 속하는 작은 집이라고 할 수 있지만 독자적인 편집권과 운영권을 행사합니다.” (기계설비신문 안○○ 경영지원부장)

본 연구 결과, 재정지원과 더불어 비전(vision) 및 조직문화 공유는, 험거운 연결 정도(분리·독립)와 관계없이, 협회와 협회 소속 언론매체를 엮어매는 중요 요인인 것으로 나타났다.

4.5 연구 결과의 요약

본 연구 결과, 모든 언론매체에서 과업 이질성, 외부환경의 불확실성 등은 협회와 언론매체 간의 험거운 연결(언론매체의 분리·독립)을 추동하는 중요한 요인인 것으로 나타났다. 반면에 전기신문을 제외한 모든 언론매체에서 제도적 압력은 분리·독립에 긍정적인 영향력을 미치는 것으로 나타났다. 구체적으로, 건설기계신문, 중소기업뉴스, e대한경제 등은 타 협회의 언론매체에 대한 조직구조 설계를 모방하

려는 힘이, 농민신문은 정책당국의 규제가 강한 압력으로 작용했다.

본 연구 결과, 최고경영자의 변혁적 리더십과 구성원의 변화 수용성은 과업 이질성, 외부환경의 불확실성 등의 요인이 협회와 언론매체 간의 험거운 연결(언론매체의 분리·독립)에 미치는 영향을 조절하는 것으로 나타났다. 즉, 최고경영자의 변혁적 리더십과 구성원의 변화 수용성이 클수록 협회와 언론매체 간의 험거운 연결 가능성이 커지는 것으로 나타났다.

본 연구 결과, 협회와 언론매체 간의 험거운 연결은 언론매체의 활동 다양성과 환경 적응력을 높이는 것으로 나타났다.

연구자는 사례분석 내용을 변수에 맞추어 (독립변수-종속변수 간의) 영향 관계의 강도를 판단하였다. 영향력 강도에 대한 판단은 앞에서 설명한 바 있는 삼각법을 활용하였다. <표 4>는 본 연구에서 도출한 협회와 언론매체 간의 험거운 연결(언론매체의 분리·독립)을 추동하는 요인, 조절 요인, 분리·독립의 효과 등의 강도를 표시한 것이다.

위의 설명과 마찬가지로, 연구자는 삼각법을 활용

<표 4> 언론매체 분리·독립의 추동 요인, 그리고 효과성^a

주요 변수	e대한경제	전기신문	농민신문	건설기계신문	중소기업뉴스
분리·독립 추동 요인					
과업 이질성	√√√	√√√	√√√	√√√	√√√
환경 불확실성	√√√	√√√	√√√	√√	√√
제도적 압력	√√	√	√√	√√√	√√√
조절 요인					
변혁적 리더십	√√√	√√	√√√	√√√	√√√
구성원 수용성	√√√	√√	√√	√√	√
분리·독립의 효과					
활동 다양성	√√√	√√√	√√√	√√	√
환경 적응력	√√√	√√	√√√	√√	√

^a √는 각 활동의 강도를 나타냄. √√√=매우 높음; √√=높음; √=보통. 중소기업뉴스는 독립 직전의 상황을 표시.

〈표 5〉 협회와 언론매체 간 통일성을 강화하는 요인^a

주요 변수	e대한경제	전기신문	농민신문	건설기계신문	중소기업뉴스
재정지원 요인					
지분 보유 ^b	√√√	√√√	√√	√√√	√√√
구독료 지원	√√	√√	√	√√√	√√√
광고비 지원	√√√	√√	√	√√√	√√√
운영비 지원	√	√		√	√√√
인적 통제					
임원 겸직		√	√√√	√√√	√√√
인사 교류	√	√	√	√√	√√√
사회/문화적 요인					
vision 공유	√√	√√	√√√	√√√	√√√
조직 문화 창달	√√√	√√√	√√	√√	√√√

^a √는 각 요인의 강도를 나타냄. √√√=매우 높음; √√=높음; √=보통.

^b 농민신문은 사단법인, 중소기업뉴스는 협회 내 하부조직이라는 점을 감안.

하여 협회와 언론매체의 통일성(연결성)을 높이는 요인들의 영향력 정도를 판단하였다. 〈표 5〉는 협회와 언론매체 조직의 통일성을 강화하는 요인, 그리고 그 강도를 표시한 것이다.

연구 결과, 협회는 〈표 5〉에서 보는 바와 같이 재정지원, 사회문화적 방법(비전 공유, 조직 문화 창달) 등을 통하여 하부조직인 언론매체와 통일성(일체감)을 유지하는 것으로 나타났다. 먼저, 재정지원의 경우, 분리·독립이 일찍 이루어지고 언론매체의 재정자립을 갖춘 농민신문은 협회인 NH농협으로부터 구독료, 광고비, 운영비 등의 재정지원을 거의 받지 않은 것으로 나타났고, e대한경제, 전기신문, 건설기계신문, 중소기업뉴스 등 나머지 언론매체는 구독료, 광고비 지원 등을 통해 협회로부터 많은 재정지원을 받는 것으로 나타났다. 협회 내부 부서 형태의 조직인 중소기업뉴스를 제외하고는 협회가 운영비를 직접 지원하지 않는 것으로 나타났다.

직접적인 통제/감독 정도를 살펴보면, 농민신문,

건설기계신문, 중소기업뉴스 등은 임원 겸직과 인사 교류를 통해 통일성을 유지하는 것으로 나타났다. 반면에 분리·독립이 되지 않은 중소기업뉴스는 인사교류의 정도가 매우 큰 것으로 나타났다.

본 연구 결과, 모든 사례에서 비전(Vision) 및 조직문화 공유에 의한 일체감 조성 활동은 매우 강한 것으로 나타났다.

V. 연구 결과의 토론

5.1 연구 결과의 함의점

〈그림 2〉는 본 연구에서 LCS 추동요인, 조절요인, LCS의 성과, LCS에서의 통일성 유지 요인 등을 분석하는 데 있어서 활용된 주요 변수들을 정리한 것이다.



〈그림 2〉 연구에서 고찰된 LCS 관련 요인들

본 연구 결과, 협회와 언론매체 간의 업무 이질성, 외부환경의 불확실성, 제도적 압력 등은 협회와 언론매체 간의 험거운 연결, 특별히 언론매체의 분리·독립을 추동하는 중요한 요인인 것으로 나타났다.

첫째, 언론매체는 취재, 기사 작성, 편집 등과 같은 업무처리 측면에서 협회 내의 여타 하부조직과 상당한 이질성을 지닌다. 언론매체의 취재, 편집, 광고 등의 업무는 비정형적인 활동으로 구성되어 있고, 변화 가능성, 복잡성 또한 매우 크다. 이에 따라서 언론매체를 구성하는 부서들은 느슨하게 연결되어 있고, 규칙을 위반하는 경우가 많고 의사결정은 종종 실행되지 않는 경우가 많다. 이러한 업무의 특이성은 종업원들의 근무 형태 및 의사소통의 차이뿐만 아니라 보고 체계, 위계, 규칙 및 규범의 적용, 상호작용, 의사결정, 갈등의 조정, 직무설계, 업무의 연결 등과 같은 조직 설계 요소의 차이를 유발한다. 본 연구 결과, 협회와 언론매체의 업무 이질성은 조직 설계의 차이를 유발하고, 이는 결국 언론매체의 분리·독립을 추동하는 중요 요인인 것으로 나타났다. 이러한 결과는 조직 내 하부 부서들간 업무의 이질성은 험거운 연결을 촉진하고, 험거운 연결은 다시 이질적인 업무를 특성으로 하는 하부부서의 분리·독립을 촉진하는 중요한 요인이라는 것을 함의한다.

둘째, 본 연구 결과, 외부환경의 불확실성은 협회 내 언론매체의 분사를 촉진하는 중요한 요인인 것으로 나타났다. 최근 종이 신문이 쇠퇴 일로를 걷고 있

고(심영섭, 2021; 한국신문협회, 2021), 모바일, IP TV, PC 등 새로운 형태의 언론이 마구 쏟아지는 가운데 언론매체가 생존하기 위해서는 매체, 기사, 구독자, 광고주 등의 다양화가 필요하다. 언론매체로서는 변화된 환경에 빠르고 유연하게 대응하기 위해서는 협회로부터의 분리·독립이 필요했다고 볼 수 있다. 반면에 협회 입장에서는 언론매체와의 연결을 느슨한 형태로 바꿈으로써 환경의 변화에 민첩하게 적응할 뿐만 아니라 환경을 협회에게 유리한 방향으로 조정할 수 있게 된다. 본 연구의 결과는 험거움(Looseness)은 조직으로 하여금 핵심 시스템의 안정성을 유지하면서 환경의 요구조건에 맞추어서 변화할 수 있는 기회를 제공한다는 선행 연구의 주장(Acharya et al., 2020; Aldrich and Herker, 1977; Pfeffer and Salancik, 1978; Stern, 1979; Weick, 1976)을 뒷받침하는 것이 된다.

환경의 불확실성이 커지게 되면 조직은 환경의 불확실성이 맞추어 적응(Adapting) 혹은 개선(Shaping) 행위를 한다(Olson et al., 2005; Rindova and Courtney, 2020; Venkatraman and Camillus, 1984; Volberda et al., 2012; Yin and Zajac, 2004). 환경의 불확실성이 커질 경우, 환경에 맞게 조직구조를 변경하거나 조직 체계에 맞게 환경을 변화시키는 활동을 하게 된다. 본 연구의 결과는 환경의 역동성이 큰 하부조직을 보유하고 있는 조직은 그 하부조직을 LCS로 설계하는 것이 조직성과를 높

이는 길이라는 것을 응변으로 보여준다.

셋째, 본 연구 결과, 우수 사례 벤치마킹 등과 같은 모방 동형화(Mimetic Isomorphism)에 기반을 둔 제도적 압력이 협회 내 언론매체의 분리·독립에 긍정적인 영향을 미친 것으로 나타났다. 제도적 압력의 긍정적인 영향은 본 연구에서 사례로 삼은 건설기계신문과 중소기업뉴스에서 특히 강하게 나타났다. 특별히 우리는 중소기업뉴스가 속한 중소기업협동조합중앙회는 중소기업뉴스 소속 종업원들을 비롯하여 내부적인 요구가 크지 않음에도 불구하고 타 협회 사례에 고무되어 분리·독립을 추진하고 있다는 점에 주목할 필요가 있다. 제도적 압력이 헐거운 연결 시스템을 결정하는 중요한 요인이라는 본 연구의 결과는 특정 조직의 조직구조 설계와 조정 체계 구축에는 사회 통념에 부합하고자 하는 욕구, 즉 조직의 사회적 정당성 추구가 중요한 역할을 한다는 선행 연구의 주장(노성철, 김일주, 2018; 전이영, 이경묵, 2017; Dimaggio and Powell, 1983; Graebner, 2004)을 뒷받침하는 것이 된다.

넷째, 본 연구 결과, 최고경영자의 변혁적 리더십과 구성원들의 변화 수용성은 업무의 이질성, 환경의 불확실성, 제도적 압력 등이 협회와 언론매체 간의 헐거운 연결 시스템에 미치는 영향을 조절하는 요인인 것으로 밝혀졌다. 본 연구의 이러한 결과는 최고경영자는 상부조직과 하부조직의 연결을 촉진하는 윤회유로서 조직구조의 설계 변화를 이끈다는 것을 의미한다. 협회 소속 언론매체의 중요 기능 중 하나는 협회장의 치적을 홍보하고, 협회장의 지명도를 높이는 데에 있다. 협회 소속 언론매체가 분리·독립을 하게 되면 협회장은 자신의 홍보 기회를 날리는 셈이다. 협회 소속 언론매체의 분리·독립은 3-5년 주기로 선거를 치르는 협회장에게는 자기희생이 따르는 어려운 의사결정이다. 따라서 아무리 업무 이질성, 환경의 불확실성, 제도적 압박 등이 크더라도 최고경영자인 협회장의 리더십이 없으면 언론매

체의 분리·독립을 기대하기가 어렵다.

협회와 언론매체의 연결 관계 설정은 언론매체 구성원들에게도 중요한 의미를 지닌다. 언론매체가 협회로부터 독립하게 되면 독자적인 힘으로 조직을 운영해야 한다. 종이신문 시장이 급격하게 위축되고 있고, 새로운 형태의 언론매체들이 경쟁자로서 속속 등장하는 상황에서 언론매체에 속한 구성원들은 독자 경영의 위험을 고스란히 짊어져야 한다. 본 연구의 면담 과정에서 종업원들은 분리·독립을 꺼리는 이유로 고용불안을 들었다. 그러면서 협회 소속 언론매체의 분리·독립을 필요성이 아무리 크더라도 언론매체 소속 종업원들이 반대하면 분리·독립 자체가 어렵다고 했다. 이러한 결과에 터를 잡아본다면 변화를 성공적으로 이끄는 언론매체 소속 구성원들의 변화 수용성은 조직변화에 대한 저항을 불식시키고 분리·독립을 촉진하는 중요한 요소라는 것이 명확하다.

우리는 본 연구의 결과를 통하여, 최고경영자의 변혁적 리더십과 종업원의 변화 수용성은 업무의 이질성, 환경의 불확실성, 제도적 압력 등의 분리·독립 추동 요인들과 상호작용하여 헐거운 연결 시스템(분리·독립)에 긍정적인 영향을 미친다고 결론지을 수 있다.

다섯째, 본 연구 결과, 협회 소속 언론매체의 분리·독립은 활동 다양성 증가, 환경 적응력 증가 등의 효과가 있는 것으로 나타났다. 먼저, 사례 언론매체 대부분은 분리·독립 직후, 신문의 발행회수 확대, 신문 기사의 다양화, 구독자/광고주 범위 확대, 사업 확장 등을 꾀하는 것으로 나타났다. 이러한 연구 결과는 LCS는 하부조직 구성원들의 탐색 및 창의적 활동을 자극하여 조직이 추구하는 비전과 목표 변화를 초래하고, 이러한 비전과 목표 변화는 조직의 활동 다양성과 연결된다는 것을 시사한다.

본 연구 결과, 협회 소속 언론매체들에는 협회로부터 독립하여 상당한 수준의 자율성을 누리려는 원심력이 작용하나, 다른 한편으로는 협회로부터 떨어져

지 않으려는 구심력도 함께 작용하는 것으로 나타났다.

본 연구 결과, 협회의 언론매체에 대한 재정적인 지원은 언론매체를 협회에 묶어두는 중요 요인인 것으로 나타났다. 협회 소속 언론매체는 조직 운영에서 가장 중요한 요인인 재정을 협회에 의존함으로써 협회의 지시나 감독에 복종해야 하는 입장에 놓이게 된다. 본 연구의 이러한 결과는 자원의 의존은 지배-종속을 결정하는 중요한 요인이라는 Pfeffer and Salancik(1978)의 주장을 지지하는 것이 될 뿐만 아니라, 자원 의존 관계는 LCS에서 상부조직과 하부조직 간의 관계에서 '통일성을 유지하는' 중요 요인이라는 것을 함의한다.

조직이 LCS를 도입하는 것은 불확실한 외부환경으로부터 조직 핵심을 보호하기 위한 일종의 전략이라고 볼 수 있다. 조직은 전략의 실행 측면에서 각 하부조직의 다양성을 권장하면서도 조직 전체의 통일성을 유지하는 비전과 규범을 견지한다(Fusarelli, 2002; Sapir and Oliver, 2017). 연구 결과, 협회 소속 언론매체들은 협회와 비전 공유, 공통 문화 창달 등과 같은 사회/문화적인 방법으로 일체감을 유지하는 것으로 나타났다. 과업의 이질성과 일하는 방식의 차이로 인하여 독립적인 운영이나 법적인 분리가 불가피하더라도 협회 소속 언론사는 여전히 협회라는 큰 우산 아래에서 협회 소속의 여타 부서와 공존해야 할 위치에 있다. 이러한 입장에 놓인 협회와 언론매체로서는 사회문화적인 방법에 의한 일체감 조성이 필요하다고 하겠다. LCS를 구축한 협회는 명령 일원화를 기본으로 하는 관료적 통제를 하는 본부의 일반부서와는 달리 분리·독립한 언론매체에 대하여 비전 및 조직문화와 같은 사회심리적인 방법으로 통제한다는 것이 본 연구의 중요한 함의점이다.

5.2 연구의 의의와 한계

본 연구에서 연구자는 상호 모순된 조직 설계의

요소들을 가진 조직이 그 모순을 해소하기 위해서 차별적인 특성을 가진 하부조직을 분리·독립하는 사례를 제시함으로써 '헝겍계 연결된 시스템'의 개념을 확장적으로 재정립하였다. 지금까지 진행된 LCS 관련 연구는 LCS를 조직 내의 상부조직과 하부조직 간, 혹은 하부조직 간 현상으로 보고 이에 대한 분석에 집중하였다. 본 연구는 조직 안에 있었던 하부조직이 법적인 독립성을 가지면서도 상부조직의 지배 혹은 조정의 대상이 되는 사례를 제시함으로써 LCS 관련 연구적 흐름을 한 단계 진화시켰다는 의의를 지닌다. 특별히 상부조직과 분리·독립한 하부조직 간 헝겍계 연결된 시스템이 온전히 작동하고 있는 사례를 적확하게 묘사/분석함으로써 조직을 연구하는 학자들에게 이론이 현실 세계에서 어떻게 이해되고 있으며, 현실 세계를 통하여 이론을 어떻게 다듬어야 할지에 대한 지침을 제공했다는 의의를 지닌다.

본 연구는 지금까지 한 번도 분석 대상으로 삼은 적이 없었던 협회 소속 언론매체를 대상으로 하여 '헝겍계 연결 시스템'을 추동하는 요인과 그 성과를 분석했다는 점에서 기존의 LCS 관점의 연구적 범위를 확장했다는 의의를 지닌다. 지금까지 진행된 LCS 관련 연구는 학교(Fusarelli, 2002; Meyer and Rowan, 1977; Weick, 1977), 병원(Bernard et al., 2020; Covaleski and Dirsmith, 1983), 법원(Hagan et al., 1979), 네트워크(Acharya et al., 2020; Brunsoni, 2001; Brunsoni et al., 2001; Burke, 2014; Huang and Provan, 2007; Liu et al., 2020; Van der Aalst, 2000; Zhang and Zhang, 2021) 등이 전부였었다. 본 연구는 협회와 협회 소속 언론매체의 관계를 분석함으로써 지배구조의 레퍼토리(repertoire)를 확대하였다는 의의를 지닌다.

본 연구에서 연구자는 조직구조에 대한 연구에서 오랜 연원을 가지는 적합성(fitness) 개념을 도입하여 'LCS의 추동 요인-LCS의 형태-LCS의 성과'

모델을 설명하였다. 그런데 많은 선행연구(Olson et al., 2005; Venkatraman and Camillus, 1984; Volberda et al., 2012; Yin and Zajac, 2004)는 조직구조의 적합성을 판단하는 기준으로 기업 활동의 효율성-그 결과로서 재무적 성과-을 제시하였다. 본 연구에서는 이러한 종래의 연구적 흐름과는 달리 적합성을 판단하는 기준으로, Bernete and Yoo(2012)가 제시한 '조직구조가 조직에서 일어나는 실제 활동을 얼마나 광범위하게 반영하는가'라는 개념을 원용하여, 'LCS가 얼마나 다양한 활동을 촉진하는가'를 도입하였다. 이러한 연구자의 시도는 지금까지 진행된 조직 적합성 개념을 확장시켰다고 볼 수 있다.

본 연구에서 연구자는 상부구조가 분리·독립된 하부조직을 통합/조정하는 메커니즘을 분석하였다. 상부조직과 하부조직 간의 조정/협력 메커니즘은 조직 설계의 핵심이다. 그럼에도 불구하고 종래의 LCS에 대한 연구는 구조적인 측면만 주목했을 뿐 LCS의 과정적인 측면을 소홀하게 다루었다. 본 연구에서 연구자는 상부구조가 하부구조에 대하여 상당한 수준의 자율성을 보장하나 통일성을 유지하기 위해서 임원 겸직, 비전/조직문화 공유, 자원의존 관계 활용 등을 하고 있다는 점을 체계적으로 부각시켰다. 따라서 본 연구에서 연구자가 제시한 모델은 기존의 LCS 관련 모델에 비하여 훨씬 더 확장된 활용 가능성을 지닌다고 볼 수 있다.

본 연구는 조직의 경계를 LCS 관점과 융합시킴으로써 기존의 조직 경계 및 LCS에 대한 연구적 지평을 확장했다는 의의를 지닌다. 지금까지 진행된 조직 경계에 대한 연구(Aldrich and Herker, 1977; Lamont and Molnar, 2002; Lomi et al., 2014; King et al., 2010; O'Mahony and Bechky, 2008; Tushman, 1977; Zietsma and Lawrence, 2010)는 독립된 조직의 경계에 국한하거나 조직 경계를 평면적으로만 바라다보았다. 사람,

업무, 재정, 목표, 가치 체계 등의 측면에서 매우 긴밀한 관계를 가지는 두 조직 간에 형성되는 매우 흐릿한 경계를 대상으로 하거나 조직 경계를 입체적으로 조망하는 연구는 지금까지 거의 없었다. 본 연구는 이러한 조직 경계와 관련된 기존 연구와는 달리 흐릿하면서도 입체적인 경계를 가진 협회와 협회 소속 언론매체 간의 관계를 심도 있게 분석함으로써 조직 경계 및 조직설계와 관련된 이론을 심화시켰다는 의의를 지닌다.

본 연구는 몇 가지 실무적인 함의점을 지닌다.

첫째, 본 연구 결과에 의하면 업무의 이질성이 크거나 외부환경의 역동성이 큰 하부조직을 보유한 조직은 LCS를 도입하는 것이 그 하부조직의 효과성을 높인다. 즉, 업무의 이질성이 크거나 외부환경의 역동성이 큰 하부조직은 분리·독립과 같은 형태로 헐거운 연결 구조를 갖추는 것이 그 하부조직 활동의 다양성을 높이는 것으로 나타났다. 또한 본 연구 결과, LCS는 선행 연구의 지적(Acharya et al., 2020; Bahemia et al., 2018; Pfeffer and Salancik, 1978; Stern, 1979; Weick, 1976)처럼 상부조직(협회) 핵심 시스템의 안정성을 보장하면서 하부조직(언론매체) 환경의 요구 조건에 맞추어서 변화할 수 있는 기회를 제공하는 것으로 나타났다. 회원사들의 다양한 이해를 반영하기 위한 일반적인 업무와 신문 발행 업무를 동시에 수행하는 협회는 외부환경(이해관계자)의 요구와 내부 정체성 유지라는 상충되는 목표를 변증법적으로 달성하는 방편으로써 LCS를 도입하는 것이다.

본 연구의 조사 과정에서 다수의 사례 면담자는 언론매체 분리·독립의 이유로 위험 분산을 들었다. 조직은 차별성이 큰 하부조직을 분리·독립시킴으로써 그 하부조직의 위험 이전 가능성을 차단할 수 있다(Acharya et al., 2020; Newton et al., 2014). 이를테면, 조직이 독립성을 지닌 다수의 하부조직으로 구성될 경우 LCS는 특정 부문의 부실이 타 부문

으로 전이되는 것을 막는 역할을 한다. 환경이 급변하는 조직, 하부조직 간 업무의 이질성이 큰 조직은 적극적으로 LCS 조직을 구축하는 것이 필요하다는 것이 본 연구의 시사점이다.

그러나 본 연구는 조직이 무조건적으로 LCS를 도입하는 것을 지지하지는 않는다. LCS는 표준화 및 전문화의 이점을 살릴 수 없다는 점, 상·하부조직 간의 갈등 증가로 인하여 조정 비용이 많이 든다는 점, 하부조직 간의 기회주의적인 행동이 촉발된다는 점 등에서 한계를 지닌다. 따라서 특정 조직이 LCS를 도입할 때에는 LCS는 중립적인 개념이라는 점을 충분히 이해하고 이러한 LCS의 문제점들을 보완할 수 있는 기제를 갖추어야 한다. 이러한 기제 중의 일부가 본 연구에서 도출된 지배구조에 의한 통제, 비전과 조직문화 공유, 변혁적 리더십, 구성원들의 변화 수용성 제고 등이다.

둘째, 본 연구에 의하면 LCS를 특징으로 하는 조직 설계를 하는 데에는 강력하면서도 효과적인 리더십이 필요하다. 오늘날과 같이 기술과 시장이 급변하는 상황에서 기술과 시장의 변화에 효과적으로 대응하기 위해서는 리더가 조직 변화의 목표를 분명히 하고, 조직 구성원들이 새로운 조직구조에 적응하도록 유도하는 강한 리더십을 발휘하는 것이 필요하다. LCS를 운영하는 경영자(회장)의 책임은 하부조직과 본부 간에 연결 끈이 있다는 점을 구성원들에게 각인시켜주는 것이다. 이러한 작업은 상장의 관리, 공통 비전 심어주기, 공동 활동 개발 등을 통해서 이루어진다. 본 연구는 혈겁게 연결된 조직을 운영하기 위해서는 강력한 통제력에 기반을 둔 지휘와 자율에 기반을 둔 조정이 동시에 필요하다는 것을 응변으로 보여주고 있다.

셋째, 모든 구성원들이 공유할 수 있는 가치(Shared Value)를 정립하는 것이 필요하다. 하부조직의 독립성을 존중하고 낮은 수준의 통제를 특징으로 하는 LCS에서도 여전히 단결과 협력이 중요하다는 것이

본 연구의 시사점이다. 조직 전체를 아우르는 비전을 설정하고, 조직 구성원 모두를 묶을 수 있는 조직 문화를 정립하고, 조직구성원들이 일체감을 가질 수 있는 선한 믿음과 실천 규범을 만드는 것이 필요하다. 아울러, 우리가 잊지 말아야 하는 사실은 각 조직의 조직문화, 업종 환경, 지배적인 법과 규범 체계, 구성원의 심리체계 등과 같은 상황적 요인이 조직의 지배구조와 관련된 재량범위, 역량 등에 영향을 끼친다는 점이다(Aguilera, et al., 2018; Giudici, Reinmoeller, and Ravasi, 2018). 환언하면, 아무리 훌륭한 조직 지배구조 모델이라도 특정 업종의 사회·심리적 특성을 반영하지 못하면 그 효과성을 장담할 수 없다. 따라서 조직 전체의 일체감을 조성하기 위한 공유가치 창출 시에는 조직의 상황적 요인을 충분히 반영하여야 한다.

본 연구는 LCS가 매우 두드러지게 드러나는 협회와 협회 소속 언론매체를 연구 대상으로 하여 최초로 분리·독립한 LCS를 분석했다는 연구적 의의를 지니지만 몇 가지의 한계점도 있다.

먼저, 본 연구는 조직의 안정성이 높고 관료적 통제를 특징으로 하는 협회와 외부환경의 압력이 강하고 활동의 특이성이 큰 협회 소속 언론매체의 쌍을 대상으로 하여 LCS를 추동하는 요인 및 그 성과를 분석하였다. 따라서 본 연구 분석 대상의 특이성은 학교, 병원, 법원 등을 대상으로 한 기존의 LCS에 관한 연구가 지니는 한계점을 고스란히 안고 있다. 미래의 연구는 LCS가 모든 조직에 적용할 수 있는 보편적인 모델인지를 일반 제조기업을 대상으로 하여 실증해 보길 권한다.

둘째, 본 연구는 5개의 사례를 분석함으로써 그 결과의 일반화 문제를 안고 있다. 비록 LCS를 채택한 조직이 매우 드물기 때문에 양적인 연구를 할 만큼의 충분한 표본을 얻기가 쉽지 않지만(Arango-Vasquez and Gentilin, 2020) 본 연구의 결과는 외적타당성이 다소 떨어진다는 한계점을 지닌다. 따라서 미래

의 연구는 선행연구에서 LCS가 일반적이라는 학교, 법원, 병원 등과 본 연구에서 분석한 바 있는 언론매체를 보유한 협회를 대상으로 하여 체계적이고도 광범위한 데이터 분석을 해보길 권한다.

셋째, 조직의 설계는 각 국가의 문화, 정치, 경제, 사회, 법, 구성원의 가치관 등 상황적 요인의 영향을 받는다. 분명히 특정 조직이 도입하는 LCS도 이러한 국가적(혹은 문화적) 환경에 따라서 달라질 것이다. 미래의 연구는 본 연구에서 분석한 LCS 추동 요인, 조절요인, 효과성 등의 결과를 비교·문화적인 조사를 통해서 확증해 보길 권한다.

넷째, 본 연구는 변수 간의 인과관계 사슬 분석이 미흡하다는 한계점을 지닌다. 연구자는 연구의 엄밀성을 높이고자 각 연구 명제에 맞는 변수를 도입하고, 변수 간의 관계를 분석하였다. 그러나 사례분석의 한계로 인하여 변수 간의 인과관계 사슬을 명확하게 보여주지 못하였다. 미래의 연구는 본 연구에서 설정한 변수 간 인과관계 사슬을 보다 엄밀하게 분석할 수 있는 연구 모형과 조사방법을 도입할 것을 권한다.

REFERENCES

- Acharya, C., D. Ojha., P. C. Patel, and R. Gohale (2020), "Modular interconnected processes, fluid partnering, and innovation speed: A loosely coupled systems perspective on B2B service supply chain management," *Industrial Marketing Management*, 89, 209-219.
- Aguilera, R. V., W. Q. Judge, and S. A. Terjesen (2018), "Corporate governance deviance," *Academy of Management Review*, 43(1), 87-109.
- Aldrich, H., and D. Herker(1977), "Boundary spanning roles and organization structure," *Academy of Management Review*, 2(2), 217-230.
- Amabile, T. M., and R. Conti(1999), "Changes in the work environment for creativity during downsizing," *Academy of Management Journal*, 42(6), 630-640.
- Arango-Vasquez, L., and M. Gentilin(2021), "Organizational couplings: A literature review," *Innovator*, 31(79), 161-178.
- Bahemia, H., J. Sillince, and W. Vanhaverbeke (2018), "The timing of openness in a radical innovation project, a temporal and loose coupling perspective," *Research Policy*, 47 (10), 2066-2076.
- Barki, H., and A. Pinsonneault(2005), "A model of organizational integration: Implementation effort, and performance," *Organization Science*, 16(2), 165-179.
- Battilana, J., and T. Casciaro(2012), "Change agents, networks, and institutions: A contingency theory of organizational change," *Academy of Management Journal*, 55(2), 381-398.
- Beekun, R. I., and W. H. Glick(2001), "Organization structure from a loose coupling perspective: A multidimensional approach," *Decision Science*, 32(2), 227-250.
- Berente, N., and Y. Yoo(2012), "Institutional contradictions and loose coupling: Postimplementation of NASA's enterprise information system," *Information Systems Research*, 23 (2), 376-396.
- Bernard, C. I., T. Morineau, and S. Thierry(2020), "The degrees of freedom problem: How to guide trajectories with the dynamic safety model to assist activity in loosely coupled work systems," *Safety Science*, 127, DOI: 10.1016/j.ssci.2020.104712.
- Briscoe F., and W. Tsai(2011), "Overcoming relational inertia: How organizational members respond

- to acquisition events in a law firm," *Administrative Science Quarterly*, 56(3), 408-440.
- Brunsoni, S. A.(2001), "Managing knowledge in loosely coupled networks: Exploring the links between product and knowledge dynamics," *Journal of Management Studies*, 38(7), 1019-1035.
- Brusoni, S., A. Prencipe, and K. Pavitt(2001), "Knowledge specialization, organizational coupling, and the boundaries of the firm: Why do firms know more than they make?" *Administrative Science Quarterly*, 46(4), 597-621.
- Burke, W. W.(2014), "Changing loosely coupled systems," *Journal of Applied Behavioral Science*, 50(4), 423-444.
- Burns, H. C.(2013), "Working alone together: Coordination in collaboration across domains of expertise," *Academy of Management Journal*, 56(1), 62-83.
- Covaleski, M. A., and M. W. Dirsmith(1983), "Budgeting as a means for control and loose coupling," *Accounting, Organizations, and Society*, 8(4), 323-340.
- Dimaggio, P. J., and W. W. Powell(1983), "The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields," *American Sociological Review*, 48(2), 147-160.
- Donaldson, L.(2001), *The Contingency Theory of Organizations*, Thousand Oaks: Sage Pub..
- Duncan, R. B.(1972), "Characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainty," *Administrative Science Quarterly*, 17(3), 313-327.
- Eisenhardt, K. M., and M. E. Graebner(2007), "Theory building from cases: Opportunities and challenges," *Academy of Management*, 50(1), 25-32.
- Elsayed, K.(2007), "Does CEO duality really affect corporate performance?", *Corporate Governance: An International Review*, 15(6), 1203-1214.
- Englmaier, F., N. J. Foss, T. Knudsen, and T. Kretschmer(2018), "Organization design and firm heterogeneity: Towards an integrated research agenda for strategy," *Organization Design*, (40), 229-252.
- Fusarelli, L. D.(2002), "Tightly coupled policy in loosely coupled systems: Institutional capacity and organizational change," *Journal of Educational Administration*, 40(6), 561-571.
- Gavetti, G.(2005), "Cognition and hierarchy: Rethinking the microfoundations of capabilities' development," *Organization Science*, 16(6), 599-617.
- Gilbert, C. G.(2005), "Unbundling the structure of inertia: Resource versus routine rigidity," *Academy of Management Journal*, 48(5), 741-763.
- Giudici, A., P. Reinmoeller, and D. Ravasi(2018), "Open-system orchestration as relational source of sensing capabilities: Evidence from a venture association," *Academy of Management Journal*, 61(4), 1369-1402.
- Golafshani, N. (2003), "Understanding reliability and validity in qualitative research," *The Qualitative Report*, 8(4), 597-607.
- Graebner, M. E.(2004), "Momentum and serendipity: How acquired leaders create value in the integration of technology firms," *Strategic Management Journal*, 25(8/9), 751-777.
- Green, J.(2021), "Testimonio: artful inquiry into counter-stories of people on the margins," in Crossman, and S. Bordia(Eds.). *Qualitative Research Methodologies in Workplace Contexts*, Cheltenham, Edward Elgar, 114-132.
- Griffin, M. A., and G. Grote(2020), "When is more

- uncertainty better? A model of uncertainty regulation and effectiveness," *Academy of Management Review*, 45(4), 745-765.
- Grodal, S., M. Anteby, and A. Holm(2021), "Achieving rigor in qualitative analysis: The role of active categorization in theory building," *Academy of Management Review*, 46(3), 591-612.
- Hagan, J., J. D. Hewitt, and D. F. Alwin(1979), "Ceremonial justice: Crime and punishment in a loosely coupled system," *Social Forces*, 58(2), 506-527.
- High, R., G. Krishnan, and M. Sanchez(2008), "Creating and maintaining coherency in loosely coupled systems," *IBM Systems Journal*, 47(3), 357-376.
- Hillman, A. J., M. C. Withers, and B. J. Collins (2009), "Resource dependence theory: A review," *Journal of Management*, 35(6), 1404-1427.
- Huang, K., and K. G. Provan(2007), "Resource tangibility and patterns of interaction in a publicly funded health and human services network," *Journal of Public Administration Research and Theory*, 17(3), 435-454.
- Hughes, D., K. Thoelen, J. Maerien, N. Matthys, W. Horre, J. Del Cid, and W. Joosen(2012), "The Loosely-coupled component Infrastructure," *2012 IEEE 11th International Symposium on Network Computing and Applications*, 236-243, doi: 10.1109/NCA.2012.30.
- Iverson, R. D., C. S. McLeod, and P. J. Erwin(1996), "The role of employee commitment and trust in service relationships," *Marketing Intelligence & Planning*, 14(3), 36-44.
- Jay, J.(2013), "Navigating paradox as a mechanism of change and innovation in hybrid organizations," *Academy of Management Journal*, 56(1), 137-159.
- Jeon, Y. Y., and K. M. Lee(2017), "Employment of the disabled: Institutional and agency perspectives," *Korean Journal of Management*, 25(4), 173-208. [printed in Korean]
- Jung, D. I., E. H. Lee, and D. H. Min(2013), "Analyzing Korean Re's successful transformation and the role of CEO Jong-won Park's leadership based on full range leadership model," *Korea Business Review*, 17(3), 53-88. [printed in Korean]
- Kahn, K. B. and J. T. Mentzer(1996), "Logistics and interdepartmental integration," *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 26(8), 6-14.
- Kim, K., A. H., Al-Shammari, B. Kim, and S. Lee (2009), "CEO duality leadership and corporate diversification behavior," *Journal of Business Research*, 62(11), 1173-1180.
- Kim, Y. G., and S. M. Ryu(2016), "Organization redesign using social network analysis methodology," *Korea Business Review*, 20(4), 27-44. [printed in Korean]
- King, B. G., T. Felin, and D. A. Whetten(2010), "Finding the organization in organizational theory: A meta-theory of the organization as a social actor," *Organization Science*, 21(1), 290-305.
- Korea Audit Bureau of Certification(2020), *ABC, 2020 Daily Newspaper Publication and Paid Edition Announcement*, Seoul: Korea Audit Bureau of Certification. [printed in Korean]
- Korea Newspaper Association(2021), *Statistical Data for 2021*, <http://www.presskorea.or.kr>. [printed in Korean]
- Laanti, R., F. McDougall, and G. Baume(2009), "How well do traditional theories explain the internationalization of service MNEs from small and open economies?-Case: national

- telecommunication companies," *Management International Review*, 49(1), 121-143.
- Lamont, M., and V. Molnar(2002), "The study of boundaries in the social sciences," *Annual Review of Sociology*, 28(1). 167-195.
- Larsson, R.(1993), "Case survey methodology: Quantitative analysis of patterns across case studies," *Academy of Management Journal*, 36(6), 1515-1546.
- Lee, W. H., H. J. Jeong, and D. O. Kim(2011), "Realization of high performance work system by transformational leadership: A case study on Atlas BX," *Korea Business Review*, 15 (1), 27-44. [printed in Korean]
- Levinthal, D., and A. Marino(2015), "Three facets of organizational adaptation: Selection, variety, and plasticity," *Organization Science*, 26(3), 743-755.
- Li, P. P.(2020), "Organizational resilience for a new normal: Balancing the paradox of global interdependence," *Management and Organization Review*, 16(3), 503-509.
- Liu, S. Y. H., E. Napier., A. Runfola, and S. T. Cavusgil(2020), "MNE-NGO partnerships for sustainability and social responsibility in the global fast-fashion industry: A loose-coupling perspective," *International Business Review*, 29(5), DOI:10.1016/j.ibusrev.2020.101736.
- Lomi, A., D. Lusher., P. E. Pattison, and G. Robins (2014), "The focused organization of advice relations: A study in boundary crossing," *Organization Science*, 25(2), 438-457.
- Luke, R. D., J. W. Begun, and D. D. Pointer(1989), "Quasi firms: Strategic interorganizational forms in the health care industry," *Academy of Management Review*, 14(1), 9-19.
- Luo, Y., Shenkar, O, and H. Gurnani(2008), "Control-cooperation interfaces in global strategic alliances: A situational typology and strategic responses," *Journal of International Business Studies*, 39(3), 428-453.
- Meyer, J. W., and B. Rowan(1977), "Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony," *American Journal of Sociology*, 83(2), 340-363.
- Ministry of Culture, Sports and Tourism(2021), *Periodical Registration Management System*, Seoul: Ministry of Culture, Sports and Tourism. [printed in Korean]
- Moilanen, S.(2011), "Learning and the loosely coupled elements of control," *Journal of Accounting & Organizational Change*, 8(2), 136-159.
- Newton, J. D., M. Ewing., T., and P. M. Collier (2014), "Resolving contradiction in institutional demands through loose coupling," *Industrial Marketing Management*, 43(5), 747-753.
- Noh, S. C., and I. J. Kim(2018), "Intra-organizational political process and organizational responses to institutional pressure in pluralistic organizations: Dilemmas and choices of two public broadcasters in Korea," *Korean Journal of Management*, 26(2), 83-112. [printed in Korean]
- Olson, E. M., S. F. Slater, and G. T. Hult(2005), "The performance implications of fit among business strategy, marketing organization structure, and strategic behavior," *Journal of Marketing*, 69(3), 49-65.
- O'Mahony, S., and B. A. Bechky(2008), "Boundary organizations: enabling collaboration among unexpected allies," *Administrative Science Quarterly*, 53(3), 422-459.
- O'reilly, C. A., and M. L. Tushman(2004), "The ambidextrous organization," *Harvard Business Review*, April, 1-10.
- Orton, D., and K. E. Weick(1990), "Loosely coupled

- systems: A reconceptualization," *Academy of Management Review*, 15(2), 203-223.
- Packard, M. D., and B. B. Clark(2020), "On the mitigability of uncertainty and the choice between predictive and nonpredictive strategy," *Academy of Management Review*, 45(4), 766-786.
- Pancs, R.(2017), "Tight and loose coupling in organizations," *Journal of Theoretical Economics*, 17(1), 20150081.
<https://doi.org/10.1515/bejte-2015-0081>
- Pfeffer, J., and G. R. Salancik(1978), *The External Control of Organizations*, New York: Harper and Row.
- Pil, F. K., and S. K. Cohen(2006), "Modularity: Implications for imitation, innovation, and sustained advantage," *Academy of Management Review*, 31(4), 995-1011.
- Rindova, V., and H. Courtney(2020), "To shape or adapt: Knowledge problems, epistemologies, and strategic postures under knightian uncertainty," *Academy of Management Review*, 45(4), 787-807.
- Rogan, M., and M. L. Mors(2014), "A network perspective on individual-level ambidexterity in organizations," *Organization Science*, 25(6), 1860-1877.
- Sahaym, A., H. K. Steensma, and M. Schilling (2007), "The influence of information technology on the use of loosely coupled organizational forms: An industry-level analysis," *Organization Science*, 18(5), 865-880.
- Sandberg, R., M. Löwstedt, and C. Räisänen(2021), "Working in a loosely coupled system: Exploring practices and implications of coupling work on construction sites," *Construction Management and Economics*, 39(3), 212-226.
- Sapir, A., and A. Oliver(2017), "Loose coupling, conflict, and resistance: The case of IPR policy conflict in an Israeli university," *Higher Education*, 73(5), 709-724.
- Schilling, M. A., and H. K. Steensma(2001), "The use of modular organizational forms: An industry-level analysis," *Academy of Management Journal*, 44(6), 11149-1168.
- Scott, W. R.(2001), *Institutions and Organizations* (2nd Eds.), Thousand Oaks, CA: Sage Pub..
- Seo, M. G., and W. E. D. Creed(2002), "Institutional contradictions, praxis, and institutional change: A dialectical perspective," *Academy of Management Review*, 27(2), 222-247.
- Shim, Y. S.(2021), "2021 Newspaper industry survey," *Newspaper & Broadcasting*, January, 61-67. [printed in Korean]
- Siggelkow, N.(2007), "Persuasion with case studies," *Academy of Management Journal*, 50(1), 20-24.
- Silverman, D.(2005), *Doing Qualitative Research*, London: Sage Pub..
- Spender, J. C., and P. H. Grinyer(1995), "Organizational renewal: Top management's role in a loosely coupled system," *Human Relations*, 48(8), 909-926.
- Spender, J. C. and Grinyer, P. H.(1996), "Organizational renewal: Desinstitutionalizaion and loosely coupled systems," *International Studies of Management & Organization*, 26(1), 17-40.
- Spitzmuller, M., and G. Park(2018), "Terrorist teams as loosely coupled systems," *American Psychologist*, 73(4), 491-503.
- Stake, R. E.(2006), *Multiple Case Study Analysis*, New York: Guilford Press.
- Stern, R. N.(1979), "The development of an inter-organizational control network: The case of intercollegiate athletics," *Administrative Science Quarterly*, 24(2), 242-266.

- Thompson, J. D., M. N. Zald, and W. R. Scott(2003), *Organizations in Action: Social Science Bases of Administrative Theory*. New York: Routledge.
- Turner, S. F., and V. Rinddova(2012), "A balancing act: How organizations pursue consistency in routine functioning in the face of ongoing change," *Organization Science*, 23(1), 24-46.
- Tushman, M. L.(1977), "Special boundary roles in the innovation process," *Administrative Science Quarterly*, 22(4), 587-605.
- Van der Aalst, W.(2000), "Loosely coupled inter-organizational workflows: Modeling and analyzing workflows crossing organizational boundaries," *Information & Management*, 37(2), 67-75.
- Venkatraman, N., and J. C. Camillus(1984), "Exploring the concept of "fit" in strategic management," *Academy of Management Review*, 9(3), 513-525.
- Volberda, H. W., N. Weerdt., E. Verwaal., M. Stienstra, and A. J. Verdu(2012), "Contingency fit, institutional fit, and firm performance: A metafit approach to organization-environment relationships," *Organization Science*, 23(4), 1040-1054.
- Weick, K. E.(1976), "Educational organizations as loosely coupled systems," *Administrative Science Quarterly*, 21(1), 1-19.
- Weick, K. E.(2001), *Making Sense of Organization*, Malden, MA.: Blackwell.
- Yin, R. K. (2003), *Case Study Research: Design and Methods* (3rd ed.), Thousand Oaks, CA: Sage.
- Yin, R. K. (2008), *Case Study Research: Design and Methods* (4th ed.), London: Sage.
- Yin, X., and E. J. Zajac(2004), "The strategy/governance structure fit relationship: Theory and evidence in franchising arrangements," *Strategic Management Journal*, 25(4), 365-383.
- Zhang, J., F. Li, and X. Zhang(2021), "Decoupling strategy and modular design for loosely coupled organizations," *Discrete Dynamics in Nature and Society*, <https://doi.org/10.1155/2021/8490335>.
- Zietsma, C., and T. B. Laerwnc(2010), "Institutional work in the transformation of an organizational field: The interplay of boundary work and practice work," *Administrative Science Quarterly*, 55(2), 189-221.

국내참고문헌

- 김용근, 류성민(2016), "SNA 기법을 활용한 과학적 조직 재설계," *Korea Business Review*, 20(4), 27-44.
- 노성철, 김일주(2018), "다원적 조직 내 정치적 과정과 제도적 압력에 대한 조직의 대응: 두 공영방송사의 사례를 중심으로," *인사조직연구*, 26(2), 83-112.
- 문화체육관광부(2021), *정기간행물 등록관리시스템*, 서울: 문화체육관광부.
- 심영섭(2021), "신문산업 실태조사," *신문과방송*(1월호), 61-67.
- 이원희, 정홍준, 김동원(2011), "변혁적 리더십에 의한 성과 작업시스템의 실현: ㈜아트라스BX의 사례," *Korea Business Review*, 15(1), 61-96.
- 전이영, 이경목(2017), "제도적 압력에 대한 기업의 반응과 재배구조의 조절효과: 장애인의무고용제도를 중심으로," *인사조직연구*, 25(4), 173-208.
- 정동일, 이은희, 민동화(2013), "전 범위 리더십 모델로 본 코리안리의 성공적인 변화와 박종원 사장의 리더십," *Korea Business Review*, 17(3), 53-88.
- 한국ABC협회(2020), *ABC협회, 2020년 일간신문 발행·유료부수 발표*, 서울: 한국ABC협회.
- 한국신문협회(2021), *2021년도 통계자료*, <http://www.presskorea.or.kr>.

Resolving Contradictions in Organizational Structure through Loosely Coupled Systems: Media Cases Affiliated with the Association*

Gyeojing Mook Kim**

Abstract

This study focused on the fact that prior research on organizations focused on loosely coupled systems (LCS) had a narrow analysis target, focused on a flat analysis, and lacked analysis on the LCS operating mechanism. In line with this, the factors driving LCS, operating mechanism, and performance were analyzed multifaceted way through targeting Korean associations and their media pairs. As a result of in-depth analysis focusing on multiple cases, first, heterogeneity of tasks, environmental uncertainty, and institutional pressure were found to be important factors driving LCS. Second, transformational leadership and members' acceptability of change were found to positively moderate the effects of task heterogeneity, environmental uncertainty, and institutional pressure on LCS. Third, LCS was found to positively increase the organization's activity diversity and environmental adaptability. In addition, it was found that the association maintains coherency through mechanisms such as financial support, concurrent positions of executives, shared vision, joint activities, and creation of organizational culture, while granting autonomy to the association's media outlets by loosely coupling. The study is the first to integrate organizational boundaries and LCS perspectives, and has the significance of expanding and deepening the existing research on organizational structure design. In addition, the study has practical contributions in that it increases the possibility of using the LCS model by presenting a distinct mapping of fitness among LCS driving forces, LCS form, and LCS performance targeting the media affiliated with the association from scratch. I hope to restore the full richness of LCS in organization studies.

Key Words: loosely coupled systems, contradictions, multicase research, organization structure, flexibility, media

* This work was supported by Duksung Women's University Research Grant 2020.

** Professor of Business Administration, Duksung Women's University, First Author