

# 환경 불확실성에 대처하는 공연예술 콘텐츠 조직의 경계탐색 전략

## Boundary-Spanning Roles in Strategic Approach to Coping with Environmental Uncertainty in the Area of Performing Arts Organization

박문식

성균관대학교 동양철학과

Moonsik Park(bayern3@naver.com)

### 요약

본 논문은 공연예술 콘텐츠 조직이 공공 지원 축소라는 환경 불확실성에 유연하게 대처하며 지속적인 콘텐츠 활동을 영위할 수 있는 전략은 무엇인지를 알아보는 것이 목적이다. '창조경제, 문화융성'의 실현이 문화예술진흥기금의 고갈로 어려움에 처하고, 예술 콘텐츠 환경의 불확실성은 날로 증가하고 있다. 콘텐츠 진흥이란 훌륭한 콘텐츠가 원활하게 창조되고 매개되어 모두가 공연예술 콘텐츠를 풍부하게 향유하는 환경을 만드는 일이다. 영역과 경계를 넘어 다양한 정보를 획득하고, 정보 분석과 지식활동의 확산을 통해 환경에 대응하는 통합된 콘텐츠 진흥 전략이 필요하다. 외부 위기를 기회로 전환하여 불확실성에 대처하고, 내부 약점을 보완하여 혁신을 추진하면, 지속적인 공연예술 콘텐츠 활동이 가능하다. 경계탐색 전략은 환경 변화와 관련한 모든 정보를 취합하고 분석하는 지식활동의 방법으로 불확실성에 대처할 뿐 아니라 조직 내부의 강점들을 외부 환경에 노출시키는 방법으로 조직 활동의 정당성이 외부로 확산되는 혁신 전략이다.

■ 중심어 : | 공연예술조직 | 예술경영 | 환경분석 | 불확실성 | 경계탐색 |

### Abstract

The aim of this research is to find out how to cope with and manage environmental uncertainty to be effective. Environmental conditions of complexity and change create a greater need to gather information and to respond based on that information. Despite of the governmental campaign '*creative economy, flourishing culture*', governmental subsidies are becoming more unstable. The prosperity of culture means that artists can create great works and people can enjoy them without boundaries. This research investigated Boundary-spanning roles through the strategic formulation and implementation. Key factors of strategy are information and knowledge management. Boundary-spanning roles link and coordinate an organization with important elements in the external environment. It is primarily concerned with the exchange of information to detect and bring into the organization information about changes in the environment and send information into the environment that presents the organization in a favorable light. Two themes in this article are that organizations can learn and adapt to the environment and that organizations can change and control the environment.

■ keyword : | Organization | Strategy | Environment | Uncertainty | Boundary-spanning |

## I. 서론

공연예술 콘텐츠 진흥이란 예술인이 보다 좋은 환경에서 훌륭한 콘텐츠를 창조할 수 있도록 돕고, 일반 향유자는 보다 양질의 콘텐츠를 원활하게 제공받아 모두가 함께 예술을 누릴 수 있는 환경을 만드는 과정이다.

공연예술 콘텐츠 분야의 창작 환경은 항상 지속적인 재원 확보라는 가장 큰 문제에 직면하게 된다[1].

창작 단계에서 예술가는, 일상의 어려움과 예술 활동의 한계에도 불구하고, 상업적인 대중예술 콘텐츠의 대척점에 위치하며 단순히 창작활동에 전념하는 것이 순수하게 예술 콘텐츠 활동, 즉 창작에 참여한다는 인식을 갖고 있다.

이브 미쇼(Yves Michaud)는 경제와 경영 이론으로 이윤 추구의 영리 개념을 예술 분야에 접목하려는 시도는, 단순하고 감성적인 접근법의 한계라고 지적했다. 콘텐츠 창작에 참여하는 예술가는, 이러한 시도를 예술의 완성도와 미학적 가치 체계에 대한 심각한 손상과 도전으로 받아들이는 경향이 있다는 것도 밝혔다[2].

창의성을 최우선으로 생각하는 기초 순수예술분야의 공연예술 콘텐츠가 고립적이며 폐쇄적인 조직의 구조로 사회 변화의 속도와 걸맞지 못하고, 외부 환경 변화에 스스로 유연하게 대처하는 노력보다, 공공 지원과 같은 정부의 보호와 육성을 기대하는 것도 위기 요소이다. 공공 지원에 의존하여 온실 속의 화초처럼 보호를 받는 가운데 조직의 혁신을 게을리 하면 현재의 위기가 더욱 큰 위기로 확대될 수 있다[3].

공연예술 콘텐츠가 적극적 경영 기법으로 이윤 추구의 극대화에 몰입하면, 예술 창조의 창작 활동 자체를 타락시키고, 질 낮은 작품이 향유자에게 제공되는 결과를 낳게 된다. 시장 상황으로 비유하면 질 낮은 제품으로 인해 소비자의 구매력 또한 낮아져 궁극적으로 공급자와 소비자, 매개자 모두에게 피해가 미친다는 경제적 분석이다[4].

이러한 원인과 환경을 면밀하고 촘촘하게 분석하는 일로부터 전략적 접근이 시작된다.

본 논문은 공공 지원의 축소와 재원 확보의 위기에서 처한 공연예술 콘텐츠 조직이, 외부 환경의 불확실성에

유연하게 대처하며, 지속적인 콘텐츠 활동을 영위할 수 있는 내부 혁신의 전략이 무엇인지를 알아보는 것이 목적이다.

본론에서 공공 지원을 중심으로 외부 환경의 불확실성과 공연예술 콘텐츠 조직의 위기를 설명하고, 창조 부문의 관료화와 관리 부문의 효율성과 관련한 내부 문제를 지적한다. 제기된 문제를 해결하기 위해서 환경 분석에 따르는 통합된 전략의 수립과 실행이 필요함을 논술한 후, 불확실한 사회적 환경의 변화에 따라 불가피한 상황이 발생하기 전에 이를 예측하고 대응할 수 있는 전략 방안으로 대프트(Richard L. Daft)가 설명하고 주장하는 경계탐색(Boundary-Spanning)을 검토하고자 한다[5][6].

## II. 공연예술의 위기

### 1. 외부 환경의 불확실성: 예술 지원금 논쟁

불확실성은 불완전하고 확실하지 않은 정보로 인하여 조직의 결정권자가 의사 결정에 필요한 유효 정보를 획득하지 못하는 상황을 말한다.

환경불확실성(Uncertainty)은 조직이 외부환경 요소들로부터 끊임없이 영향을 받는 상황에서, 유효 정보의 부족으로 인하여 조직이 환경 변화를 예측하지 못하는 어려움에 직면한다는 개념이다.

환경 불확실성과 관련한 가장 큰 요인은 정보의 획득과 분석이다. 외부 환경의 다양한 요소들이 기회로 작용할 것인지 또는 위기로 작용할 것인지 판단하기 어려운 상황이 불확실성이다.

조직이 조직을 둘러싼 외부 환경에 대한 정보 획득이 제한되거나 어렵고, 제한된 정보가 기회인가 위기인가에 대한 해석상의 불투명도로 인하여 외부 환경의 변화를 예측하기 힘든 것이 불확실성의 개념이다.

공연예술 콘텐츠 조직 외부 환경의 대표적인 불확실성은 재원 확보의 문제다.

국가가 공연예술 콘텐츠의 진흥을 위해 공공 지원을 확대할수록 예술인들의 창작환경이 개선되고 향유자들의 예술 접근성이 확대되어 공연예술 콘텐츠 내부의 환

경이 향상되고 발전할 것이라는 믿음이 있다. 사회적 외부 환경의 영향이 클수록, 이는 기회요소로 작용하여, 공연예술 콘텐츠가 진흥되는 순기능이 있다.

정부의 예술에 대한 공공 지원을 정당화하기 위한 이론적 근거는 예술과 관련된 문제들을 경제학적인 접근 방법을 통해 분석하려는 시도에서 찾아볼 수 있다.

러스킨(J. Ruskin, 1819-1900)과 모리스(W. Morris, 1834-1896)는 예술을 생활 및 노동과 연관시키면서 예술이 경제발전에 미치는 영향에 대해 본격적으로 관심을 가졌다. 그들은 19세기 산업사회의 ‘물인간성(沒人間性)’ 현상에 관심을 기울여, 이에 대응하는 문화의 중요성을 인식하고 문화를 경제학의 한 주제로 설정하는 이념적 방향을 제시하려 했다. 케인즈(J.M. Keynes, 1883-1946)는 예술의 창조나 향수는 개인적 노력의 한계를 넘어선다는 사실을 예의주시하고 예술에 대한 공적 지원의 필요성을 역설했다. 케인즈(Keynes) 복지주의 이념에 따르면, 정부는 문화예술분야에 적극적으로 개입하여 정부가 사회의 최고 조정기관으로서 조정하고 간섭하는 역할을 다해야 한다. 시장 경제에 의도적으로 간섭을 하는 경우를 말한다. 문화예술에 대해 정부가 직접적으로 혹은 간접적으로 지원을 하는 것도 일종의 사회 간섭에 해당 한다[7].

보몰(W. J. Baumol)과 보웬(W. G. Bowen)은 그들의 ‘공연예술의 딜레마’ 이론으로 예술 지원의 당위성을 주장했다[8].

그들의 이론을 따르면, 개인의 구매력에 의해 소비자 결정되면 안 되는 상품이 있다. 자본주의 국가의 구성원들은 경제적 능력의 많은 차이가 있기에, 각각의 사정에 따라 구매할 수 있는 상품들이 다르다. 그러나 사회의 상품들 중 단지 돈이 없다는 이유로 구매 제한을 받으면 안 되는 상품들이 있고, 그 중의 하나가 예술이다. 예술에 대한 관심의 폭이 좁은 관객은 관심이 없는 것이 아니라, 사회가 예술 향수의 기회를 박탈한 결과이다.

좀 더 자세히 살펴보면, 그들은 먼저 생산 부문(자동차 산업, 제조업 등)과 비생산적 부문(공연예술)으로 구성되는 경제를 상정한다. 비생산적 부문(공연예술)은 그 기술적인 특성으로 인하여 끊임없는 적자상태 즉 소득

부족(income gap)에 빠지게 된다.

경제 전체의 임금 상승이 발생할 때 생산 부문의 제조업체들은 생산성 향상을 통하여 임금상승을 상쇄시킬 수 있다. 그러나 노동집약적인 비생산적 부문의 공연예술 단체들은 생산성 향상을 통한 임금상승을 기대할 수 없다. 비생산적 부문의 수요가 고정되어 있거나 그 증가폭이 적고 속도가 느릴 때에는 필연적인 적자상태에 직면하게 된다.

예술창작물은 사적재의 성격과 공공재의 성질을 동시에 공유하는 혼합재의 성격이 강하기에, 국가나 지방 정부 혹은 민간 부문과 사적 지원이 이러한 적자를 지원해야 공연예술 단체들이 생존할 수 있다는 것이 핵심이다.

국가 주도형의 예술지원 정책을 펴는 국가들은 이와 같은 문화경제학 이론을 근거로 하여, 국가의 공공 지원을 통해서 국민들의 예술 향수 기회가 균등하게 보장되도록 간섭하는 예술 지원의 당위를 주장한다[9].

모든 국민들은 예술을 좋은 것으로 생각하고 있으며, 기회만 있다면 자발적으로 예술을 소비할 것이라는 사회적 합의를 가정하는 일종의 가치 전체가 선행되어 있다.

공공 지원의 근거인 형평성 개념은 정의(正義) 혹은 선(善)에 기초하며, 무엇이 올바른 것인가에 대한 판단을 전제로 한다. 그러므로 형평성에 대한 고려는 국가의 지원 결정에 대한 일종의 전제로 작용할 수 있다.

‘어떤 것이 옳다’는 가치판단이 선행된 후, 그에 대한 지원이 가능하다. ‘아름답고’, ‘순수한’ 예술 진흥을 위해 공공 지원이 분명 ‘옳은 일’이라 당위를 갖는다면, 국가 는 예술에 대하여 최선의 지원을 아끼지 않는다.

만일 사회 모든 구성원이 예술을 무가치한 것으로 생각하고 소비하지 않으면, 논의 자체는 그 출발부터 무의미한 일이 될 수 있다.

이러한 논의로부터 반세기가 흘러 21세기가 시작된 현재, 공연예술 콘텐츠 환경은 크게 변화하고 있다.

공연예술 콘텐츠의 공공 지원과 관련한 미국의 변화는 사회의 기부 형태가 공공부문 보다는 민간지원과 사회적 지원에 의존하는 바가 큰 형태로 역전된 사실이 있고, 구(舊) 소련 중심의 사회주의 국가에서 이루어진 국

가 지원의 예술 장려는 결국 부메랑이 되어 국가 정책의 큰 고된거리가 되어 버린 것도 간과할 수 없다.

1988년, 서울 올림픽 이후 우리나라 공연예술 콘텐츠 분야는 공연장과 공연예술단체의 양적 증가에 따라, 국가 주도의 예술정책과 공공 지원에 의존하는 비영리 공연예술 콘텐츠 조직이 빠르게 양산되는 과정이 진행되었다.

공연예술 콘텐츠 조직의 양적 증가로 인하여 경쟁 상황이 벌어짐에 따라, 환경 변화에 적절하게 대처하고 독자적 생존 능력을 확보해야 할 필요가 있음을 인식하여 전문적 예술 경영에 대한 관심이 증가한 것은 고무적이다.

공연예술 콘텐츠 환경의 전체 규모가 커짐에 따라 국가의 공공 지원 정책도 복잡한 양상을 보인다.

창작환경의 개선과 향유환경의 확대, 두 가지 목적을 모두 이루기 위해, 본래 중심의 소액 다건주의 정책을 추진한 사례가 있다. 1995년부터 1999년까지 5년 동안 지원한 문화예술진흥기금 지원사업별 내용을 살펴보면 70% 이상이 500만원이하의 소액인 것으로 나타났다. 공공 지원의 정부 보조금을 소액으로 나누어 한정된 총액 범위에서 많은 수혜자에게 지원 가능한 정책이다[10].

정부는 많은 수의 단체를 지원한다는 명분이 있지만, 개별 수혜 조직이 받게 되는 공공 지원 금액은 상대적으로 감소한다. 결과적으로 정부가 최초 의도한 목적을 달성하지 못한 상황으로 ‘밑 빠진 독에 물 붓기’라는 비난을 피할 수 없다.

국가와 지방자치단체에 소속되어 안정적인 공공 지원을 받는 공연예술 콘텐츠 조직도 구조조정과 혁신의 대상이 되고 있다.

공연예술 콘텐츠 부문에서 문화 경제학적 이론을 근거로 공공 지원의 정당성을 내세우고 있는 것과 반대로 정부는 공공 부문에 있어서 상시적인 무한경쟁과 조직 혁신을 요구하고 있다.

그 배경에는 문화예술 부문에 투입한 재정 운영의 타당성과 효율을 검토하는 과정에서 과연 공공 지원을 통한 공연예술 콘텐츠의 활성화가 지역 경제의 활성화에 기여하는지에 대한 의문이 있다. 이를 반증할 근거를 가진 구체적 대표 사례와 연구를 찾는 것이 쉽지 않은

일이다.

예를 들어, 지역에서 활동하는 공연예술 콘텐츠 조직과 공연장에서 자체 제작한 공연이 큰 성공을 거두어, 외부 지역에서 많은 관람객이 찾아온다면, 지역경제 활성화를 검토할 수 있다. 그러나, 값비싼 외부 단체를 초청하여 공연하는 경우, 관람객의 주요 구성원이 주취 지역의 주민들 뿐 이라면, 과연 공연예술 콘텐츠를 통한 지역의 생산유발과 수입증대라는 경제적 관점에 대해 어떤 결과를 제시할 수 있는지 예측이 불가능하다.

공연예술 콘텐츠 조직이 지역을 중심으로 지역경제 활성화에 기여한다고 주장하려면, 브로드웨이나 웨스트엔드처럼 공연장들이 군집을 이루어 상시적으로 공연이 열리고, 외부 관람객의 방문이 끊임없이 이루어질 때 비로소 가능한 일이다.

안정적으로 공공 지원을 받는 공연예술 콘텐츠마저도 경제적 파급효과가 기대에 못 미치는 미미한 성과를 거두고 있다[11].

국가 문화재정의 중심인 문예진흥기금도 기금의 고갈로 인하여 ‘창조경제, 문화융성’의 실현이 어려움에 직면하고 있다[12].

문예진흥기금의 대안으로 새로운 재원을 공공 재정으로 확보하는 제도를 도입하려면, 까다로운 법적 요건과 장기간의 절차를 진행해야 하는 문제가 있다. 그 실현을 위해 사회적 합의와 함께 정치적인 결단도 필요하다[13].

다른 대안으로 민간 부문의 기업들에게 공공을 위한 예술 지원을 확대하라고 강요하는 것은 무리다. 기업의 예술지원은 명분상 대가 없는 기부이자 자선 행위로 사회 공헌이다. 영리 목적의 기업이 사회공헌에 참여하도록 유도하는 정책은 효과가 있다. 자선 행위에 대해 기업이 세제 혜택을 받거나 기업이미지 제고 또는 상품과 관련한 예술 마케팅의 수단으로 예술을 활용하는 것은 가능하다. 그러나 기업에게 공공 예술지원의 범위와 폭을 확대하라고 주장할 수 있는 근거로는 부족하다.

공공 지원과 사적 지원이 전무 하다면 공연예술 콘텐츠를 구성하는 비영리 공연예술조직의 존속은 매우 어려운 상황에 처한다.

순수 비영리 공연예술조직이 생존이라는 명분을 가

지고 상업적인 대중예술 장르에 뛰어들어 영리 추구에 나서면, 순수 공연 예술이 창작되고 확대 재생산되는 것을 가치사슬의 기반으로 하는 창조 산업이 더 큰 위치에 처할 수 있다.

‘창조경제 문화융성’이 불가능한 일로 다가오면, 그 자리를 대자본 중심의 상업예술이 차지할 수 있고, 미래 전략 자원의 생산을 가능하게 하는 공연예술 콘텐츠의 진흥은 요원한 일이 된다.

일부 영리를 추구하는 공연예술 콘텐츠 조직들이 콘텐츠 소재와 콘텐츠 자원 개발을 위해 자발적으로 기초 순수 공연예술 콘텐츠에 과감한 재투자를 하는 현상이 발생할 수 있다는 연구도 있다[14].

이 같은 긍정적 기대는 아직 우리가 가깝게 볼 수 있는 일이 아니다.

국가의 공공 지원이라는 기회요인이 위기요인으로 작용하여 공연예술 콘텐츠 환경의 불확실성을 가중시키는 상황도 예측할 수 있다.

공공 지원의 축소에 따르는 공연예술 콘텐츠의 창작 환경 변화는 현실로 다가온 위기이며, 현실의 위기를 해결하려면 창작자인 예술가와 더불어 콘텐츠 참여자 모두 전략적 사고를 중심으로 철저히 준비하고 대비하는 자세가 필요하다.

## 2. 내부의 약점: 공연예술 콘텐츠 조직의 문제

공공 지원의 확대라는 기회요소와 축소라는 위기요소는 외부 환경의 요인이다. 내부 환경에 존재하는 조직의 강점과 약점을 파악하기 위해서는 조직이 갖고 있는 구조, 문화, 내부자원 등을 모두 검토해야 한다.

이 장에서는 공공 지원을 받는 조직 내부 환경의 문제를 검토하려 한다.

공공 부문이 설립한 공연예술 콘텐츠 조직의 기본 설립이념은 지역 주민을 위한 문화 복지와 지역문화의 창달이다. 지역을 기반으로 하는 공연예술 콘텐츠 조직이 먼저 강조해야 할 것은, 지역 주민의 문화 향유 기회의 확대를 통하여 중앙과 지역 간의 문화적 불균형을 해소하고, 각 지역의 문화적 정체성을 확립하며, 고유한 지역문화를 창조하는 일이다[15].

중앙이나 지방정부가 공공 지원 형태로 공연예술 콘

텐츠 조직을 운영하는 것은 효율성이라는 경영가치 보다 지역 사회를 기반으로 하는 지역 문화의 공공성에 더 큰 의미가 있다.

국가나 지방자치단체가 직영하거나 위탁 운영하는 공연예술 콘텐츠 조직은 정부예산회계법에 따라 세입과 세출을 분리하는 회계방식을 가지고 있고, 행정 부문은 지방행정 공무원 직제를 따르고 있다

조직 구성은 크게 창조 조직과 관리 조직으로 나눌 수 있고, 관리 조직에서는 인사, 조직, 예산, 시설, 서비스 등 성격이 서로 다른 분야가 포함되어 각각 폭넓은 조직 구성의 영역을 갖고 있다.

부패 방지라는 목적을 가지고 한 근무지에 오랜 기간 근무하지 않는 순환 보직제도는 공무원 신분의 구성원과 예술단체 혹은 예술가와의 유착을 방지하여 공정한 관리자의 업무가 가능하다는 장점이 있다.

이러한 장점과는 다르게 창작에 몰두하는 예술인을 제외하고 지원 업무 성격의 직무를 순환 보직의 직제로 운영하는 것은 결과적으로 예술창작 업무에 대한 전문성이 결여되는 문제가 발생한다. 전문성의 결여는 소통의 부재로 이어지고 소통의 부재는 갈등으로 표출될 수 있다.

피크(J. Pick)는 공연예술 콘텐츠 조직에서 창조 조직과 관리 조직의 갈등은 피할 수 없는 것으로 규정하고 있다. 관리가 우선인 관리부서와 창조적 역량이 요구되는 예술부서간의 업무 성격 차이와 이해 부족에 의한 갈등은 공연예술 콘텐츠 조직 운영에 항상 존재한다. 공공 운영되는 조직은 수직적 위계에 의한 관리 조직으로, 사업 추진의 유연성 확보와 환경 변화에 적절하게 대응하는데 한계가 있고, 전문적인 업무 추진과 창조적 업무 수행에 장애가 많다[16].

이브 미쇼(Yves Michaud)는 예술인의 생존 문제를 해결하기 위해 예술인과 예술조직을 정부의 제도권 안으로 포함하려는 정책을 사용하면, 창작에 몰두하던 예술인이 자연스럽게 공무원 신분으로 변하게 되고, 안정된 신분체제에서 점차 관료화되어 예술 창작활동의 질이 낮아지는 문제점이 발생하다는 것을 프랑스 사례를 통해 지적했다[17].

조직의 수장이 예술가인 경우, 해당 조직의 창작 역

량의 강화를 기대하지만, 현실적으로 내부 구조의 의사결정은 공공 재원 확보와 조직의 안정적 운영이라는 행정 목표를 우선 과제로 추진하게 된다.

관료가 된 예술가는 창작 역량을 강화해야 하는 예술가 중심의 조직 보다 공무원 중심의 행정 편의적 조직 운영을 선호할 수 있다.

예술의 전당과 국립중앙극장처럼 국가가 직영하는 국립예술단체는 행정감독과 예술감독이 분리된 이원체제를 운영하고 있으나, 감독 직위 위에 의사결정을 하는 상위 직제로 단체장(대표)과 이사회가 있으므로 예술가 중심으로 조직이 운영된다는 평가는 한계가 있다.

공공 부문이 운영하는 비영리공연예술조직의 의사결정 과정에는 예술인이 중심이기 보다는 관료 또는 정치인이 단체장이나 이사로서 우월적 지위를 갖고 있다.

창의적 활동을 주요 목적 사업으로 삼는 공연예술 콘텐츠 조직이 관료주의에 빠져 경직된 조직 구조를 갖는 것은 예술 창작 역량의 강화라는 목표와 걸맞지 않다.

공연예술 콘텐츠 조직이 민간 부문에서 수익을 추구할 수 있도록 완전 민영화하면 설립이념의 공공성을 크게 훼손하는 문제가 발생한다.

공공 운영을 위해서는 지속적이고 안정적인 재원 확보와 조직의 안정이 우선 과제이고, 민간 운영 주체가 공공성을 훼손하지 않고 민영화를 추진하려면 수익을 최소화하는 가운데 지속가능한 성장 모델을 만들어야 하는 어려움이 있다.

공공 운영이나 민영화 모두 불확실한 환경에 대한 정보가 부족하기 때문에 환경 변화에 유연한 대처가 어렵다.

다음 장에서 공연예술 콘텐츠의 창작과 매개 그리고 향유 활동을 우선으로 하는 조직이, 공공 지원의 축소라는 외부 환경 변화의 위기와 공무원을 중심으로 관료화 되어 가는 내부의 약점을 보완하기 위해서 어떤 전략을 수립하고 실행할 수 있는지 알아보자.

### III. 환경에 대처하고 혁신을 추진하는 경계탐색

#### 1. 전략추진의 필요성

전략이란 경쟁에서 이기는 방법이다. 전략과 전술의

차이를 구분해야 할 필요가 있는데 전략(strategy)이 기업이나 국가가 경쟁우위를 갖기 위하여 경영자원을 배분하는 전반적인 계획이라고 하면, 전술(tactic)은 특정한 행동을 위한 계획을 뜻한다. 전술이 소규모의 전투에서 승리하기 위한 작전을 의미한다면, 전략은 전투가 아닌 전쟁에서 승리하기 위한 총체적인 계획이다.

경쟁우위를 제공하고 이를 유지시켜 줄 수 있는 주요한 의사결정 과정이 전략이다. 전략은 경쟁상황에서 어떻게 자신에게 경쟁우위를 가져다 줄 수 있는가를 체계적으로 분석하는 구체적인 사고 방법이다. 조직이 경쟁에서 승리하기 위해 필수불가결한 요소는 구체적인 목표 설정, 경쟁 상황에 대한 이해, 자신과 경쟁자의 경영 자원에 대한 객관적 평가 그리고 효과적인 전략 수행 등이다.

전략의 내용에만 집중하는 경향은 전략의 수립과 실행이라는 이분법의 함정에 빠지기 쉽다. 전략의 수립과 정에는 실제로 전략을 수행하는 사람들의 의견이 반영되어야 현실적으로 실행 가능한 올바른 방향의 전략 수립이 가능하다. 전략의 수립과 실행은 동시에 이루어지거나 깊은 상호연관성을 갖는다. 전략의 실제에 있어서 내용과 과정을 동시에 고려해야 성공적인 전략이 가능하다.

전략 계획에서 환경 분석을 강조하는 이유는 자원을 분석하고 종합적으로 판단하는 능력을 배양할 수기 때문이다. 전략은 최고경영자나 직관과 통찰력이 뛰어난 소수의 사람들만이 수행하는 업무가 아니라, 조직 내 모든 구성원이 전략적 사고방식을 갖추고 임무를 수행해야 한다.

전략의 궁극적 목적은 경쟁 우위를 갖는 것이다. 경쟁 우위를 창출하기 위해서는 조직의 경영 자원이나 핵심 기술이 다른 경쟁 조직에 비해 독특한 것이어야 하며 환경과 부합되어야 한다. 경쟁 우위를 가지며 대체 불가능한 경영자원은 유형/무형자원 보다 인적자원에서 찾을 수 있다. 외부 환경의 다양한 요소들이 기회 또는 위기로 작용하는 것을 판단하기 어려운 불확실한 상황에서 외부 환경 변화에 적절히 대처하고 새로운 혁신을 통해서 경쟁 우위를 창출하여 환경 불확실성에 대처할 수 있는 성공요인은 우수한 인적자원이다. 유효한 정보

를 획득하고, 유효 정보에 따라 환경을 분석하여 유형/무형 자원의 분배가 가능하도록 이끄는 것은 인적자원의 역할이다.

외부 환경은 사회적 환경으로 경제적 환경, 정치·법률적 환경, 사회·문화적 환경, 기술적 환경, 국제적 환경을 말한다. 사회 전체적으로 모든 조직에 공통적으로 영향을 주는 환경이다. 사회를 구성하는 개별 조직의 하나인 공연예술 콘텐츠 조직은 상위 개념인 사회적 환경을 관리하거나 통제할 수 없기 때문에, 외부 환경 변화에 적절하게 적응하는 것을 목표로 하여, 외부 환경을 예측하고 대응해 나가는 것에 초점을 맞추어야 한다.

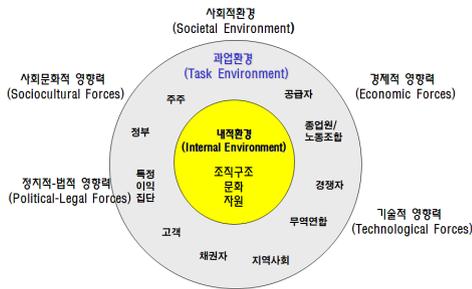


그림 1. 사회적 환경

사회적 환경에 포함되는 개념으로 과업환경이 있다. 과업 환경은 개별 조직들과 밀접한 관계를 맺고 있으며 직접적으로 조직에 영향을 미치는 환경으로 그 대상과 실체가 명확하여 조직 간에 영향력을 행사하며 관리와 통제가 가능한 특징을 가지고 있다.

국가의 공공 지원이 투입되는 것은 공공 지원이 증가될 때 공연예술 콘텐츠 조직에게 기회요소가 될 수 있으나, 반대로 국가나 공공의 지원금이 축소될 때는 위기요소로 작용하게 된다. 국가의 공공 지원과 같은 외부 자원은 공연예술 콘텐츠 조직 내부에서 관리하고 통제할 수 있는 요소가 아니다.

공연예술 콘텐츠 조직들은 외부 환경 변화가 단순하고 안정적인 상황에서는 자원의 안정적인 조달을 위한 조직의 선택으로 공공기관의 보조금과 같은 공공 지원을 통해 자원을 충당할 수 있다.

공공 지원에 대한 공연예술 콘텐츠 조직의 자원 의존성이 심화 될수록, 정부지원 보조금이 문화예술 창작활

동의 가장 중요한 속성인 창의성과 자율성을 제한하는 방향으로 진행할 우려가 있다.

국가의 지원을 받는 공연예술 콘텐츠 조직은 국가의 공공 지원을 통하여 자유로운 예술 활동이 보장을 받을 수 있다는 명분을 주장하고 있다. 그 배경에는 국가로부터 정치 선전적(propaganda)인 국가 행사에 적극적으로 참여하거나 찬성해야 한다는 묵시적 압력이 있다. 이런 현상이 우리나라의 공공문화예술단체의 사례에서 지적된 바가 없지 않다[18].

## 2. 경계탐색(Boundary-Spanning)

앞에서 제기된 문제점들을 해결하기 위해, 공연예술 콘텐츠 조직이 외부 환경의 불확실성에 대처하고 내부 조직의 약점을 보완하며 혁신을 추진할 수 있는 전략 방안으로 경계탐색(Boundary Spanning)을 제안한다.

경계탐색은 환경불확실성에 처한 조직의 인적자원들이 유효한 정보를 획득하기 위해 조직 내부와 외부의 경계를 넘나들며 정보를 모으고, 유효한 정보를 지식활동으로 소통하고 확산하는 과정이 반복되도록 이끄는 것이다. 조직 구성원 개인들을 서로 비슷하고 익숙한 그룹으로 결속하여 동질의 특징을 강화하거나, 전혀 다른 이질적 특징을 가진 구성원들을 그룹으로 묶은 후 학습과 소통을 통해 개인마다 다른 이질적 특징을 그룹 내 모든 구성원이 공유하도록 만들기도 한다. 이를 위해 조직 구조를 수직적이고 기계적이기보다는 유기적이며 수평적인 형태로 유지하고, 구성원들의 자유로운 이동과 원활한 의사소통이 가능해야 한다.

불확실성이란 외부 환경의 여러 정보들을 충분하게 얻을 수 없다는 것과 그것에 대한 해석상의 불투명성 때문에 미래를 정확히 예측하기 매우 어렵다는 개념이다. 불확실성에 대처하는 것은 환경을 하나의 정보 덩어리로 보는 관점으로 부터 정보를 획득하고 정보의 분석을 통해 불확실한 미래를 예측하는 것이다. 불확실성은 외부 환경의 변화의 속도가 빠르거나 외부 환경에 대해 고려해야 할 요소의 수가 많을수록 증가한다[19].

경계탐색은 공연예술 콘텐츠 조직 환경의 내부와 외부를 구분하지 않으며, 환경 변화와 관련한 모든 정보를 취합하고 분석하여 불확실성에 대처할 뿐 아니라,

조직 내부의 강점들이 경계의 구분 없이 외부 환경에 자유롭게 노출되는 방법으로 조직 활동의 정당성을 확산시키는 혁신 전략이다.

### 2.1 불확실성에 대처하는 정보 획득과 지식 활동

다양한 정보의 획득을 위해서는 조직의 모든 구성원들이 각각의 영역과 경계를 넘는 역동적인 노력이 필요하다.

김주호는 “예술 경영은 예술(생산)과 관객(소비)의 만남을 효과적으로 주선하는 방법론이자 실질적인 지식, 그리고 그에 관한 총체적인 활동”으로 정의한다[20].

사사키 아키히코(佐佐木晃彦)는 “예술가의 재능과, 그것을 시장에 제공할 수 있도록 하는데 필요한 자본과 조직, 그리고 그 작품을 향수하는 관객 등 세 가지 요소를 유기적으로 연계시키는 것”이 예술 경영의 개념이자 기본적 역할이라고 했다[21].

공연예술 콘텐츠 환경에서 예술인 혹은 예술집단과 그들의 창작물을 향유하는 관객 그리고 그들을 지원하는 매개 역할을 말하는데, 보편적으로 공연예술 콘텐츠의 창작과 매개, 향유의 세 가지 영역은 각각으로 분리해서 생각할 수 없다.

기계적이고 수직적인 공연예술 콘텐츠 조직에서는 앞의 3단계를 각각 고유하고 독립적인 영역으로 나누어 이해한다. 유기적이며 수평적인 조직 구조를 가지고 불확실성에 대처하는 경계탐색의 전략에서는 각 영역 간의 원활한 의사소통과 정보 공유를 통해 창작과 매개, 향유 과정의 모든 정보가 통합된 지식 활동으로 공유됨과 동시에 정보를 지식으로 발전시키는 과정을 매우 중요하게 생각한다. 경계탐색에서 주요한 개념은 지식 활동을 통한 소통과 확산이다.

드러커(P. Drucker)는 정보의 다양함이 존재하는 오늘의 사회를 ‘지식사회’라고 하며 정보와 지식의 중요성을 강조한다. 지식은 노동, 자본, 토지와 같은 생산요소의 자원이기보다 조직의 전략 자원이다. 희소 가치는 기술, 전문지식, 디자인, 마케팅, 고객관리, 개인의 창조성, 조직의 혁신성 등 지식을 바탕으로 한 무형의 전략 자원에 의해 결정되기 때문이다[22].

자료, 정보, 지식, 지혜의 차이를 구분한다면 자료는

단순한 사실의 나열로서 일반적으로 제공되는 가공되지 않은 상태이다. 정보는 1차적인 자료에서 조직화된 사실로 찾아낸 형태를 의미하고, 지식은 정보에 의미를 부여한 것으로서 정보에 관련성과 목적성이 부가되면 곧 지식으로 발전되고 진화된다. 지혜는 지식을 바탕으로 근본원리나 새로운 가치관 및 통찰력을 습득하고 이를 현실에 적용하는 능력이다[23].

지식은 목적을 달성하기 위한 수단으로 설명할 수 있는데 각 주체에 따라 지식 활동을 정의할 수 있다.

국가의 지식활동은 국가경쟁력 제고를 위하여 부문별 지식경영 활동을 촉진하고 상호작용을 통해 상승효과를 창출하도록 하는데 필요한 리더쉽, 전략 등 국가 차원의 자산과 능력을 신장시키는 역할을 한다.

기업은 개인 또는 조직에 체화되어 있는 사실, 기술, 노하우, 유형, 제도 등을 모두 조직의 의사결정과 경영 활동에 활용할 수 있는 전략자원으로 지식을 통합할 수 있으며, 개인에게 지식은 자기 성취를 위한 능력 향상의 수단이다[24].

정보는 단편적인 사고의 작용으로 외부로부터 이를 수용해야 하는 수동적 특성이 있다. 지식을 창조하는 매개 자료이며 가치 판단을 위한 과정과 절차의 단계이다.

원자재 단계의 정보는 유효한 정보인지 아닌지 판단하고, 분석, 가공 등의 과정을 거치며 다시 구성원들 모두가 공유해야 하는 지식으로 변해 간다.

이처럼 정보가 발전하여 지식으로 변화하는 지식 활동과정에 경계 탐색자(boundary-spanner)들의 경계 탐색(boundary-spanning)은 필수불가결한 활동이다. 자기(自己)와 타자(他者) 또는 내부, 외부의 경계나 구분 없이 수없는 정보와 지식이 교류되는 가운데 능동적인 지식활동이 발생한다.

지식은 종합적인 사고의 작용으로 주체적으로 사고하고 가공하며 판단하는 특성이 있다. 사고의 경험을 통해 정보가 체계화 되었을 때 지식으로 축적되며, 의사결정 및 행동을 통하여 능동적으로 가치판단을 실행하는 단계이다[25].

새로운 기술이나 노하우를 생성하는 창출 활동, 창출된 지식이나 기존의 지식을 조직에 조장하는 축적 활

동, 개인과 개인 또는 조직과 조직사이의 상호작용을 통해 지식을 교환하는 공유 활동, 개인이나 조직에 체화된 지식을 사용하는 활용 활동, 그리고 새로운 지식을 체화하고 환경변화를 감지하는 학습 활동 등으로 지식활동을 구분할 수 있다[26].

경계탐색이 활발하게 일어날 때, 조직과 개인에게 그들의 비전과 목표를 효과적으로 달성하는 좋은 자원과 수단으로 지식 활동이 상호 작용할 수 있다.

수직적이며 기계적인 공연예술 콘텐츠 조직 환경에서, 권위의 위계에 따른 강제적 지시에 의해, 창작에 몰두하는 예술가에게 경영과 관리의 정보를 요구하고, 마케팅 담당에게 공연예술 콘텐츠 미학을 요구하는 일은, 모두에게 불쾌한 일로 느껴질 수 있다. 이러한 불쾌한 요구들이 수평적이며 유기적인 환경에서 반대의 상황을 만든다. 정보가 지식으로 전환되는 소통과 확산의 경계탐색으로 조직 구성원들이 자발적 참여로 지식활동을 발전시킬 수 있다. 지식은 차별화되고 통합된 전략 자원으로 다시 모든 구성원에게 환류과정을 거쳐 확산된다.

전략적 사고는 학습에 의해 배양할 수 있다고 가정하기에, 경계탐색을 통한 지식 활동의 패러다임 즉 지식을 창조하고 전파하며 공유하는 조직 문화의 형성은 외부 환경의 불확실성이 증가하면 증가할수록 더욱 중요한 역할과 과제로 인식된다.

공연예술 콘텐츠 조직에서 교육, 학습, 설득, 정보등과 관련한 지식활동이 조직의 목표 달성에 도움을 주는 전략자원으로 활용되려면 조직과 개인에게 체화되어야 한다. 지식 활동은 학습을 강조하는데 학습이란 환경변화를 인지하고 이에 맞도록 조직을 개혁하고 혁신하는 모든 활동이다[27].

## 2.2 내부의 강점을 외부에 알리는 신호

경계탐색에서 강조하는 조직 내부의 정당성과 강점을 외부에 전달하는 방법으로 신제도주의관점의 제도적 동형화(Institutional isomorphism)이론이 있다.

마이어(J.W. Meyer)와 로완(B. Rowan)은 제도적 동형화에 대한 연구에서 조직 구조, 조직 내에서의 변화와 혁신, 조직 성과 등 조직의 여러 특징들을 제도적 환

경의 영향으로 해석하고 있다[28].

제도적 환경에는 모두가 인정하고 받아들이는 제도화된 규범들이 존재하며, 이러한 제도적 규범은 조직의 행동과 특성에 영향을 준다. 제도적 환경에서 형성된 규범들은 규칙과 같은 위치에 있게 되며, 이러한 제도적 환경의 영향을 받는 조직들은 생존을 위해서 제도적 규범들을 받아들여야 한다는 주장이다[29].

디마지오(P.J. DiMaggio)와 포웰(W.W. Powell)은 제도적 동형화는 조직들이 제도적 환경에서 형성된 제도적 규범을 받아들임으로써 제도적 환경과 유사해 진다는 것을 주장한다[30]. 그들은 제도적 환경이 어떠한 형태로 조직에 영향을 미치는가에 대하여 강제적(Coercive) 영향, 모방적(Mimetic) 영향, 그리고 규범적(normative) 영향의 3가지 형태로 정의한다[31].

첫째, 강제적 영향은 제도적 환경이 조직에 대하여 강제성을 갖게 되는 것을 말한다. 제도적 환경에서 형성된 제도를 강제적으로 받아들여야 하는 경우가 여기에 해당되며 주로 정부정책, 법적인 규제나 명령, 또는 다른 조직에 의존하거나 종속되어 있는 경우를 말한다.

둘째, 모방적 영향은 하나의 조직이 다른 조직을 모방함으로써 제도를 받아들이는 것을 말한다. 제도를 이미 받아들인 조직을 아직 받아들이지 못한 조직이 모방할 때 제도까지 모방의 대상이 된다면 모방적 영향에 의해서 제도가 받아들여지는 것이라 할 수 있다.

셋째, 규범적 영향은 공인된 교육기관이나 전문기관에서의 교육을 통해서 이루어진다. 전문가 집단은 학술적 근거를 토대로 특정 부문에 대한 제도 형성에 영향을 미친다. 교육 제도는 관련 학문분야에서 학술적 근거를 토대로 형성된다는 주장이다.

제도적 동형화는 조직의 정당성을 먼저 획득하여 성과를 보이는 조직의 제도나 규범을 후발 조직이 강제, 모방, 학습의 형태로 그 문화를 쫓아가는 과정을 말한다. 모방을 예로 들면, 후발 조직은 성공하는 조직의 모방을 통해 조직의 정당성을 얻게 되고, 조직의 정당성은 조직들이 제도적 환경에서 각각이 필요한 자원을 획득하는데 유리하다. 경쟁우위를 갖는 핵심 자원의 획득이 조직성과에 영향을 미친다면 제도적 동형화와 조직 성과 또한 매우 밀접한 관계를 갖는다.

경계탐색과 제도적 동형화 현상을 다시 정리하면 사회적 환경은 각각의 개별 행동 양식이 모방, 경쟁, 강제, 학습 등을 통해 서로가 서로에게 영향을 주고, 차후 서로가 정당성과 효율성을 획득하기 위해 서로 닮아간다는 개념이다.

조직의 정당성을 획득하고 성과를 만들어 낸 선도적 위치의 조직으로부터 제도화된 환경들이, 강제, 모방, 규범의 형태로 영향을 준다. 영향을 받은 조직은 내부 혁신을 일으키게 되고 이것이 외부 환경으로 전달되어 다시 외부로부터 조직의 정당성을 획득하는 순환 구조가 만들어 진다.

포터(Michael E. Porter)는 이와 함께 가치 창출 활동을 통하여 경쟁우위를 달성할 수 있다고 주장한다. 가치사슬(Value Chain)이라는 분석 도구를 가지고 조직의 가치 활동을 점검해보고 이 활동들 간의 상호작용을 체계적으로 살펴야 한다[32].

가치사슬은 조직의 내부에서 경쟁우위를 찾는 방법이며 이를 확대한 가치 무리(Value Constellation)는 조직의 외부까지 범위를 넓혀 외부의 다른 조직과의 창조적인 상호작용이나 관계설정까지 점검하여 가치창조 시스템을 구축하는 활동으로 확장된다[33].

가치 활동을 통하여 분석한 조직의 내부 능력 중에서 지속적으로 경쟁우위를 창출할 수 있는 능력이 핵심역량(Core Competence)이다.

국가의 정치, 행정이라는 고유 분야에도 경제와 경영이라는 사고를 접목하고 마케팅과 전략경영 이론을 적극적으로 적용하여 새로운 전략, 전술을 만들어야 한다[34].

경계탐색의 핵심 요인은 소통과 확산이다. 외부 환경 변화에 따른 불확실성에 대처하고 내부 약점을 보완하여 강점으로 전환하는 혁신은 소통으로부터 시작하여 경쟁우위를 갖는 핵심 역량으로 조직의 내부와 외부를 구분하지 않고 확산되어 간다.

## V. 결론

공연예술 콘텐츠 조직이 직면한 어려움을 극복하기

위해서 어떤 전략으로 위기를 기회로 약점을 강점으로 전환할 수 있는 방법을 도출할 수 있는가에 대한 문제 제기로 연구를 시작했다.

본론 2장에서 외부 환경 변화의 불확실성을 예술지원금 논쟁을 중심으로, 공공 지원의 근거와 함께 공공 지원을 받는 공연예술 콘텐츠 조직이 오히려 자원의 문제로부터 재원 확보의 어려움에 처할 수 있는 위기를 설명했다. 조직 내부의 문제로는 예술인의 행정 관료화 문제와 창조 조직과 관리 조직의 충돌이 있을 때, 공연예술 콘텐츠 본연의 창조 역량 강화라는 목표를 성취하기 어렵게 되는 약점이 있음을 지적했다.

3장에서는 다양한 외부 환경 변화요인들이 기회로 작용할 것인지 또는 위기로 작용할 것인지 판단하기 어려운 상황을 말하는 환경 불확실성 개념을 설명하며, 환경의 불확실성과 관련한 가장 큰 요인은 정보의 획득과 분석으로 논술하고, 공연예술 콘텐츠 조직이 불확실성에 대처하고 내부 조직의 약점을 보완하며 혁신을 추진할 수 있는 방안으로 경계탐색의 전략을 제안했다.

경계탐색을 통해 획득한 정보의 분석으로부터 정보를 지식으로 전환하는 전략적 사고와 지식활동이 가능하고, 내부 모든 구성원들과 공유하고 소통하는 확산 과정을 통해 조직 내부의 약점이 보완될 수 있음을 논술했다.

경계탐색은 공연예술 콘텐츠 조직 환경의 내부와 외부를 구분하지 않고 환경 변화와 관련한 모든 정보를 취합하고 분석하여 불확실성에 대처할 뿐 아니라, 조직 내부의 강점들을 외부 환경에 노출시키는 방법으로 조직 활동의 정당성을 확산시키는 혁신 전략이다. 다양한 정보의 획득을 위해서는 조직의 모든 구성원들이 각각의 영역과 경계를 넘는 역동적인 노력이 필요하다.

그렇다면 구체적으로 경계탐색 전략은 어떻게 적용되어 공연예술 콘텐츠 조직의 외부의 위기와 내부의 약점을 보완하는 역할을 담당할 수 있을까?

경계탐색을 통해 공연예술 콘텐츠 조직은 외부의 전문가 집단과의 연결을 시도할 수 있다. 재원을 조달하고 확보하는 문제는 외부 네트워크의 협력을 통하지 않고는 불가능한 일이다. 외부 네트워크를 통하여 공공 지원의 재원 구조와 집행, 평가 업무등과 관련한 핵심

역량을 가진 전문 인력을 통해 자원을 획득하는 방법이 가능할 수 있다.

지식 활동의 공유와 확산을 통하여 내부 구성원의 능력과 자질을 차별화 할 수 있고, 통합된 전략적 사고와 협력으로 관리 부문 구성원들의 창조역량이 강화되는 것도 기대할 수 있다.

본 연구에서 위기에 처한 공연예술 콘텐츠 조직의 생존과 안정적인 콘텐츠 활동의 가능성을 예측하기 위하여 전략이론을 차용하였다. 경영전략에서 전략의 목표는 생존과 안정보다는 시장의 경쟁 상황에서 비교우위를 가진 핵심역량을 통하여 경쟁을 선도하는 것이다.

콘텐츠 진흥을 위하여 예술가를 지원하는 연구는 많지만, 공공 지원의 형평성에 대한 연구와 예술 장르를 구분하여 지원하는 공공 지원의 문제점을 검토하는 자료를 찾는 일은 쉽지 않다.

아울러 기초 순수 공연예술 콘텐츠와 상업·대중예술 콘텐츠의 공통과 차이를 분석하여 전략 자원을 찾는 분석과, 공연예술 콘텐츠 조직에서 전략을 구체적으로 실제 적용한 사례가 지속적으로 연구되기를 기대한다.

#### 참 고 문 헌

- [1] 문화체육관광부, 2012문화예술인실태조사, 문화체육관광부, pp.1-44, 2012.
- [2] Y. Michaud, *La crise de l'art contemporain -Utopie, démocratie et comédie*, PUF, 1997, 하태환 譯, *예술의 위기*, 동문선, pp.43-72, 1999.
- [3] 김형수, “문화적 가치의 발원지로서의 기초예술”, 문화정책연구소 기초예술연구자료집-기초예술의 가치에 대한 연구, pp.3-26, 2005.
- [4] 김주호, 용호성, *예술경영*, 김영사, pp.30-35, pp.100-108, pp.234-239, pp.251-259, pp.276-296, 2002.
- [5] T. L. Wheelen and J. D. Hunger, *Strategic Management & Business Policy: entering 21st Century Global Society, 7th ed.*, Prentice Hall, pp.53-80, pp.305-318, 2000.
- [6] R. L. Daft, *Organization Theory and Design, 7th ed.*, South Western, pp.128-163, 2001.
- [7] 김문환, *문화경제론*, 서울대학교 출판부, pp.3-22, pp.103-120, 1997.
- [8] W. J. Baumol and W. G. Bowen, *Performing Arts-the Economic Dilemma: A Study of Problems Common to Theatre, Opera, Music and Dance*, MIT Press, pp.161-180, pp.369-386, 1966.
- [9] 이해경, “공공예술지원과 예술의 공공성-영국의 경험”, 문화정책논총, 제13집, pp.255-278, 2001.
- [10] 임학순, “문화예술진흥기금 운영 28년의 성과와 한계:문화예술진흥기금의 지원체계”, 문화예술위원회 문화예술, 2001년 8월호, pp.15-21, 2001.
- [11] 배기형, “공연산업의 경제적 파급효과 분석”, 한국콘텐츠학회논문지, 제13권, 제1호, pp.147-155, 2013.
- [12] 채경진, 박양우, “공공기금의 고갈과 재원조성 방안”, 예술경영연구, 제33집, pp.5-24, 2015.
- [13] 김진, “문화예술진흥기금 존치평가 연구”, 문화경제연구, 제17권, 제1집, pp.57-82, 2014.
- [14] 고정민, *산업화에 접어든 공연예술*, 삼성경제연구소, pp.35-56, 2003.
- [15] 전병태, *문화예술회관의 전략적 프로그램 방안*, 한국문화관광정책연구원, pp.34-74, 2004.
- [16] J. Pick and M. Anderton, *Arts Administration 2nd ed.*, E&FN Spon Press, pp.27-38, 1996.
- [17] Y. Michaud, *La crise de l'art contemporain -Utopie, démocratie et comédie*, PUF, 1997, 하태환 譯, *예술의 위기*, 동문선, pp.43-72, 1999.
- [18] 기획취재팀 고종관, 정재왈, 김태진 기자, 중앙일보 기획취재, “공연예술 흥행 거품투성이 순수有料 관객 10% 안팎”, 중앙일보, 1-2면, 1999.1.15.
- [19] R. L. Daft, *Organization Theory and Design, 7th ed.*, South Western, pp.128-163, 2001.
- [20] 김주호, 용호성, *예술경영*, 김영사, pp.23-24, 2002.
- [21] 佐佐木晃彦, *藝術經營學講座*, 東海大學 出版部,

p.10, 1994.

[22] P. F. Drucker, *Post-capitalist Society*, Harper Collins, pp.17-42, pp.165-198, 1993.

[23] 윤순봉, “통합적 관점으로 보는 지식경영”, *지식경영 심포지엄-지식경영과 한국의 미래*, 삼성경제연구소, pp.1-23, 1999.

[24] 김상헌, 김나윤, “문화콘텐츠 개발을 위한 지식정보체계,” *한국콘텐츠학회논문지*, 제11권, 제12호, pp.711-722, 2011.

[25] I. Nonaka and H. Takeuchi, *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, Oxford University Press, pp.20-55, 1995.

[26] 김영수, 김영수, 노재범, “한국기업의 지식경영모델”, *지식경영 심포지엄-지식경영과 한국의 미래*, 삼성경제연구소, pp.354-447, 1999.

[27] P. Kotler and J. Sheff, *Standing room only: Strategies for marketing the performing arts*, Harvard business press, pp.299-320, 1997.

[28] J. W. Meyer and B. Rowan, “Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony,” *American Journal of Sociology*, No.83, pp.340-363, 1977.

[29] 현선훈, “비영리조직의 제도적 동형화와 조직성과에 관한 연구”, *생산성논집*, 제13권, 제1호, (Productivity Review, Vol.13 No.1), pp.63-79, 1999(2).

[30] W. W. Powell and P. J. Dimaggio, *The new institutionalism in organizational analysis*, University of Chicago Press, pp.1-40, pp.63-82, 2012.

[31] P. J. Dimaggio and W. W. Powell, “The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organization Fields,” *American Sociological Review*, No.48, pp.147-160, 1983.

[32] M. E. Porter, *On Competition*, Harvard Business School Press, pp.75-98, 1998.

[33] 류준호, 윤승금, “생태계 관점에서의 문화콘텐츠 산업 구성 및 구조”, *한국콘텐츠학회논문지*, 제10권, 제4호, pp.327-339, 2010.

[34] M. E. Porter, *On Competition*, Harvard Business School Press, pp.155-196, 1998.

저 자 소 개

박 문 식(Moonsik Park)

정회원



- 2006년 2월 : 성균관대학교 공연예술협동과정(공연예술학 석사)
- 2013년 9월 ~ 현재 : 성균관대학교 동양철학과 박사과정(문화철학 전공)

<관심분야> : 문화철학, 공연예술, 예술경영