

연구논문

## 공공조직관리 관점에서의 공공 오케스트라 지휘자 리더십 확장의 필요성\*

김 윤 경\*\*

- I. 서론
- II. 이론 및 선행연구 고찰
- III. 연구설계
- IV. 분석 및 결과
- V. 결론

### 〈요약〉

본 연구는 공공조직관리 관점에서 공공 오케스트라의 운영 및 발전을 위한 지휘자 리더십 확장의 필요성을 고찰한 탐색적 연구이다. 특히 본 연구는 지방자치단체에 속하여 온전히 정부 재정으로 운영되는 국내 공공 오케스트라의 조직 운영 특수성을 기반으로 지휘자의 역할들을 고민하고 필요한 아이디어들을 제공하고자 한다.

선행연구 고찰을 통하여 본 연구는 공공 오케스트라가 갖는 딜레마, 즉 예술성과 공공성의 이질적인 가치를 동시에 이행해야하는 조직 성격 때문에 어느 한 리더십 유형을 대입하여 조직을 운영하는 것이 어려움을 파악할 수 있었다. 나아가 본 연구는 보다 깊이 있는 현실 파악을 위해 18명의 국내 공공 오케스트라 관련자들을 인터뷰하여 현재 공공 오케스트라가 처한 문제점들과 이를 해결하기 위한 리더로서의 지휘자의 역할들을 분석하였다. 결론적으로 국내 공공 오케스트라의 올바른 운영을 위해서 지휘자는 예술적 성과에만 자신의 임무를 함몰시키지 말고 공공조직관리 차원에서 행정적, 정치적 부분도 두루 관리할 수 있는 리더십의 확장을 필요로 해야 할 것이다. 그래서 지금까지 공공 오케스트라가 운영 효율성의 이유로 추구해왔던 이중 리더십 구조로 인해 나타난 예술과 행정의 분리, 한 조직 내 두 리더의 공존, 그리고 이로 인한 가치 충돌의 상황을 넘어 조직 운영 전반을 두루 살피고 균형있게 조직을 이끌 수 있는 도전적인 리더십이 향후 지휘자들에게 요구될 수 있을 것이다.

[주제어: 지휘자, 공공 오케스트라, 리더십, 이중 구조 리더십, 인터뷰]

\* 이 논문은 저자의 박사학위논문 중 일부를 수정, 보완함을 밝힙니다.

\*\* 한국행정연구원 국정관리연구본부 초청연구위원(yul0127@gmail.com)

## I. 서론

서양 음악의 역사 속에서 오케스트라는 약 200여 년 동안 각 나라별로 지닌 예술의 전통, 사회, 정치적 상황, 문화적 배경 속에서 그 가치를 인정받으며 발전해왔다(Haffner, 2011). 우리나라의 공공 오케스트라는 1945년 고려교향악단을 시작으로 시, 도, 구립 등 지방자치단체, 공영방송국, 기타 국공립예술기관 산하단체를 기반으로 발전하여 최근까지 30여 개의 단체가 운영되고 있다(객석, 2014).

하지만 1990년대 이후 미국을 비롯한 전 세계 공공 오케스트라들은 조직 내 다양한 문제점들로 인해 운영의 어려움을 겪고 있다. 가장 대표적으로 주요 구성원인 단원, 지휘자, 이사장, 행정 부서간의 이해관계 충돌로 인한 조직의 갈등, 음악 프로그램 레퍼토리의 개발 미진으로 인한 관객 수 감소 및 프로젝트 실행 취소 등의 사례들을 꼽을 수 있다(Glynn, 2000). 최근 국내에서도 언론 보도 등을 통하여 공공 오케스트라의 문제점들이 가감 없이 드러나는 장면들을 목격할 수 있었다. 하지만 안타깝게도 조직의 위기 상황을 적극적으로 해결하고 개선하려는 구성원들의 노력은 항상 부족했다. 특히 공공 오케스트라의 대표 리더라 할 수 있는 지휘자의 경우 조직의 위기 상황을 해결하고자 하는 의지보다는 오히려 논란의 중심이거나 논란에 대해 한 발 짝 떨어져있는 소극적 자세를 취하곤 했다.

위와 같은 현상이 수년간 사회 문제로 심심치 않게 대두되어 왔으나, 국내 학계는 공공 오케스트라 리더십에 관한 연구에 매우 무관심하였다. 공공조직관리 차원에서의 공공예술조직 리더십에 관한 국내 연구 수준은 현저히 낮으며 특히 공공 오케스트라 리더십에 관한 연구는 음악 분야에서조차도 활발히 이루어지지 못하고 있다(정환호 외, 2011; 박남희, 2016). 해외는 사회과학분야에서 위와 같은 주제로 연구가 일정 수준 진행되었다. 하지만 대부분의 연구들이 지휘자 리더십의 대상을 단원과의 관계로 한정되었으며 주로 단원들과의 관계 형성과 이를 통해 나타나는 성과에 필요한 리더십의 행태를 연구하는 것에 그쳤다(Hunt, Stelluto, Hooijberg, 2004; Boerner & von Streit, 2005; Rowold & Rohmann, 2009; Krause, 2015).

본 연구는 위와 같은 문제제기를 기반으로 공공조직관리 관점에서 지휘자에게 요구될 수 있는 리더십에 주목하고자 한다. 일반적으로 지휘자는 오케스트라의 핵심 인적 자원으로서 예술적 성과에 집중하는 것을 그들의 주된 임무이자 역할로 보고 있다. 하지만 최근 국내 공공 오케스트라들이 겪는 여러 위기 상황들 속에서 지휘자들이 예

술 외의 문제점들에 대하여 이렇다 할 조정이나 아이디어 없이 소극적인 자세를 취하는 것은 과연 옳은 것인가 하는 물음표를 던진다. 그리고 다음과 같은 질문을 생각해 본다. 공공 오케스트라의 올바른 운영과 발전을 위해 지휘자의 리더십은 어떤 역할을 해야 하는가?

본 연구는 흔히 비영리 조직으로 이해되는 해외 공공 오케스트라와는 달리 지방정부에 온전히 속하여 운영되는 국내 공공 오케스트라의 조직 운영 특수성을 기반으로 공공 오케스트라의 조직 관리에 필요한 지휘자 리더십의 방향을 탐구하는 것에 목표를 둔다. 이를 위해 선행연구 고찰 및 18명의 국내 공공 오케스트라에 종사한 전, 현직 지휘자, 단원, 단무장, 행정가 등을 인터뷰한 자료를 분석하고자 한다. 본 연구를 통하여 공공 오케스트라의 운영 및 지휘자 리더십의 현재와 문제점들을 현실적으로 파악해보고 종합적으로 공공 오케스트라 조직의 발전을 위해 필요한 지휘자의 새로운 리더십을 논의해보고자 한다.

## II. 이론 및 선행연구 고찰

### 1. 공공 오케스트라와 지휘자

#### 1) 공공 오케스트라의 정의

일반적으로 오케스트라는 여러 종류의 악기를 연주하는 연주자들이 지휘자의 통제 하에 조화를 이루어 연주하는 합주체를 뜻한다(김성규, 2008; 강수민, 2009). 본 연구가 집중하고 있는 공공 오케스트라의 정의는 조직 운영 관점에서 민간 오케스트라와 공공 오케스트라 사이에 나타나는 차이를 통해 확인할 수 있다.

먼저 해외를 비롯한 대부분의 재단법인, 사단법인 형태의 비영리 오케스트라들은 크게 민간 오케스트라로 구분하고 있다. 국내의 가장 적절한 예는 2005년과 2012년, 각각 재단법인화된 서울시립교향악단과 KBS교향악단이 있다. 이들 민간 오케스트라들은 공익을 위한 법인 설립의 근거 하에 정부나 시에서 예산 일부를 보조받기도 한다. 이 때 공공으로부터 지원을 받은 민간 오케스트라들은 사회공헌을 위한 활동을 의무적으로 이행할 필요가 있다. 하지만 민간 오케스트라가 공공 오케스트라와 구분되

는 결정적인 부분은 다양한 티켓 마케팅과 홍보 활동, 공공 이외의 개인 혹은 단체로부터의 재원 조성 등을 통하여 자체적인 수익을 증대시켜 조직의 예산을 확보하는 것이 가능하다는 점이다. 그래서 명성이 높은 민간 오케스트라들은 조직 운영의 전문성을 갖춘 재단 이사회와 더불어 음악감독, 행정감독을 중심으로 더 많은 관객을 만나고 더 많은 수익을 올려 오케스트라를 발전시킬 수 있는 활동을 자유롭게 펼치고자 노력한다(남궁선영, 2009). 즉 공공성과 경제성이라는 상반된 가치를 동시에 추구할 수 있는 것이 민간 오케스트라의 특징이다.

반면 공공 오케스트라는 설립 운영주체가 국가 혹은 지방자치단체로써 정부조직법 및 직제령, 지방자치법 등에 근거해 설립되었다(용호성, 2010). 국내의 가장 큰 예는 지방자치단체가 지정, 운영하는 예술단에 속한 시립교향악단, 도립교향악단이다. 이들 조직은 「문화예술진흥법」 제7조에 의거해 국가와 지방자치단체로부터 지정을 받아 운영된다. 예를 들어 시가 직접 관리하는 시립예술단에 속한 시립교향악단은 해당 지방자치단체의 조례에 근거하여 예산 범위 내에서 경비보조, 공공시설 대관 또는 무상 제공 등의 행정적 지원을 받는다(김미리, 김영태, 2016). 이 때문에 공공 오케스트라는 민간 오케스트라와는 달리 자체적인 수익을 올리거나 정부 이외에 재원을 조성할 수 있는 법적, 행정적 여건이 마련되어 있지 않다. 즉 공공 오케스트라에게는 민간의 경제성 논리가 적용되긴 힘들다. 그렇다면 공공 오케스트라가 중요하게 생각하는 가치는 무엇일까? 이를 알아보기 위해 대부분의 국내 공공 오케스트라들의 설치 및 운영 조례를 찾아보았다. 그 시작은 다음과 같다.

“ 제 1조 (목적) 이 조례는 시민의 정서함양과 지역 문화예술의 발전(지방문화예술창달)을 위한 000예술단의 설치 및 운영에 관한 사항을 규정하는 것을 목표로 한다”

조례 내용을 근거로 볼 때, 공공 오케스트라는 지역사회 안에서 창단되어 연주활동을 이어가고 지역주민들을 위한 문화예술적 인프라로서의 역할을 하는 단체로 정의 내릴 수 있다. 또한 공공 오케스트라의 역할은 해당 자치단체의 소속 예술단체로서 수준 높은 공연과 프로그램을 개발하여 시민의 정서 함양에 도움을 주고 나아가 지역문화예술 발전에 기여할 수 있는 단체로 서는 것이다.

이상 공공 오케스트라의 정의를 통해 알 수 있는 것은, 공공 오케스트라가 중요하게 추구하는 가치가 크게 두 가지로 존재한다는 것이다. 이는 예술성과 공공성이다.

여기에서 예술성이란 예술가 자신이 예술을 창작하고 향유하고 즐기는 것, 자기 자신을 표현하고 자기 만족을 추구하기 위한 영역으로써 개개인이 갖는 감성의 영역과 밀접한 관련이 있다고 볼 수 있다(김웅천, 김재범, 2014). 반면 문화예술 분야에서 공공성은 공공의 이익이나 가치, 공공 영역, 공공재 등과 같은 개념에 내재되는 속성으로 논의되어왔다(박신의, 2009). 그래서 예술이 공공의 영역에 포함될 경우, 더 이상 예술은 단순히 예술가나 단체 개개인의 사적 영역에 불과한 것이 아니며 시민과 사회 전체의 문화적 수준을 높이는 사회성을 지닌다고 본다(김정수, 2009).

이 두 가지 가치 가운데 무엇이 더 중요하다고 단정 짓는 건 매우 힘든 일이다. 그럼에도 불구하고 몇몇 국내 학자들은 문화예술의 공공성을 예술의 근원적인 개념 하에서 접근할 것을 당부하고 있다(이혜경, 2001; 박신의, 2009; 한혜선, 2015, 김세훈, 정기은, 2017). 예로 박신의(2009)는 문화예술시설의 공공성은 단순히 공공사업을 위해 구축된 것이 아닌 예술적 수월성(excellence)을 기반으로 한 경쟁력 확보가 필요하며 이를 위한 다양한 프로그램 기획, 연구, 교육역량, 국제교류, 창의적 조직 문화, 리더십 등이 필요하다고 설명한다. 그 결과 공공 문화예술시설의 경쟁력은 문화예술향유의 질적 제고를 유도하고 그 자체가 곧 사회의 예술적 성장과 국가의 문화 성장으로 연결될 수 있다. 위 주장에 근거해볼 때, 궁극적으로 공공 오케스트라의 정의는 예술성을 기본으로 한 공공성을 추구하는 오케스트라 조직으로 정리할 수 있다. 즉, 공공 오케스트라가 지역 사회의 발전과 공공 지원의 책임성을 위해 지역 주민들에게 음악이라는 생산물을 전달하는 것은 중요하지만, 그 생산물이 높은 수준의 예술적 질과 양을 보장할 수 있어야 하며 예술적 수월성을 통해 지역의 문화 수준이 발전할 수 있는 가치를 최우선적으로 여겨야 할 것이다.

## 2) 공공조직관리 관점에서 공공 오케스트라의 성과 및 성과요인

공공 오케스트라는 예술성과 관련된 성과에 집중하는 단체면서 공공 조직으로서 공공성, 투명성, 책무성, 대응성, 효율성 등에 대한 성과도 담당해야 하는 성격을 지닌다. 그러므로 기본적으로 조직관리 관점에서 공공 오케스트라의 다양한 성과 및 성과요인의 측정 및 활용 방법 등에 관한 연구들도 활발히 진행되어왔다.

〈표 1〉은 조직관리 관점에서 공공 오케스트라의 성과 및 성과요인 지표에 관한 국내, 외 대표 선행연구들을 정리하였다.

〈표 1〉 공공 오케스트라의 성과 및 성과요인 지표 내용

| 연구                      | 성과요인                                                                                                                                                                                                   | 성과                                                                                                                                              |
|-------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Gilhespy(1999)          | <ul style="list-style-type: none"> <li>· 정책목표달성</li> <li>· 접근성, 공공 서비스 질, 문화다양성의 최대화</li> <li>· 수익의 최대화</li> <li>· 공공의 참여</li> <li>· 예술적 수월성</li> <li>· 교육</li> <li>· 혁신성</li> <li>· 사회적 화합</li> </ul> | 효과성, 공정성, 경제성, 예술성, 효율성의 논리에 따라 다르게 설정                                                                                                          |
| Radbourne et al. (2009) | <ul style="list-style-type: none"> <li>· 관객들의 경험(지식 및 정보 학습 정도, 물리적 불편함의 정도, 현장성, 연주자와 관객 간의 소통 정도)</li> </ul>                                                                                         | 예술적 질                                                                                                                                           |
| Turbide & Laurinn(2009) | <ul style="list-style-type: none"> <li>· 예술적 성취도</li> <li>· 관객, 후원자, 조직 구성원들의 만족도</li> <li>· 재무 관리, 시장 내에서의 경쟁성</li> <li>· 이미지와 평판</li> </ul>                                                          | -                                                                                                                                               |
| Kushner & Poole(1996)   | <ul style="list-style-type: none"> <li>· 관객만족도</li> <li>· 예술적 목표 달성</li> <li>· 재무</li> <li>· 후원자 및 자원봉사자 만족도</li> <li>· 예술성을 보여주기 위한 기술적 측면</li> </ul>                                                 | 조직 운영의 효과성                                                                                                                                      |
| Holzer & Kloby(2005)    | <ul style="list-style-type: none"> <li>· 담당 직원들의 역량과 지원, 팀워크</li> <li>· 기술도입정도를 통한 시민 대응성</li> <li>· 다른 예술분야나 공공 및 민간 영역과의 파트너십을 통한 서비스 전달 정도</li> </ul>                                               | 시민의 예술활동 참여                                                                                                                                     |
| Kim & Lee(2016)         | <ul style="list-style-type: none"> <li>· 지원예산액 비중</li> <li>· 레퍼토리 구성 및 해외예술가와의 협업</li> <li>· 사회공헌활동비용</li> <li>· 지휘자의 영향력</li> <li>· 조직구조</li> </ul>                                                   | 오케스트라의 명성                                                                                                                                       |
| 강수민(2009)               | <ul style="list-style-type: none"> <li>· 조직의 자율성(사무국의 자율성과 음악감독의 자율성)</li> <li>· 조직의 전문성(사무국의 전문성과 단원의 전문성)</li> </ul>                                                                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>· 재정자립도, 유료관객 점유율</li> <li>· 공연횟수, 언론보도횟수</li> <li>· 업무의 효율적 수행</li> <li>· 연주의 질, 공적 성격의 프로그램</li> </ul> |
| 곽성희(2013)               | <ul style="list-style-type: none"> <li>· 조직 관리</li> <li>· 인사 관리</li> <li>· 재무 관리</li> </ul>                                                                                                            | 연주의 질                                                                                                                                           |

〈표 1〉에 정리한 내용을 종합할 때, 공공 오케스트라의 성과는 분석하고자 하는 초점이 어디인지에 따라 다르게 측정될 수 있다. 이는 각 연구마다 공공 오케스트라가

추구해야 할 여러 가치 속에서 성과의 개념을 단편적으로 정의하기 힘든 상황을 설명하고 있다.

한편, 성과요인 지표들은 어느 정도 공통된 부분들이 존재하였다. 가장 공통된 지표들은 공연의 예술적 성취, 재무관리, 구성원의 역량, 사회공헌 및 고객만족 등으로 볼 수 있다. 이는 공공 오케스트라가 예술성과 더불어 공공 조직으로서의 가치와 기능을 반영한 성과요인들을 지표로 삼았음을 보여준다. 그 외에도 공공 오케스트라의 성과에 영향을 미치는 추가 요인의 가능성을 생각해볼 수 있다. 대표적으로 Glynn(2000, 2002)은 1990년대 파업으로 물의를 일으킨 애틀란타 심포니 오케스트라 사례를 빌어 공공 오케스트라 운영 실패가 단순히 성과 관리 측면을 넘어 조직 구성원들 사이의 가치 및 정체성 충돌에서 비롯될 수 있다고 설명하면서, 이 때 갈등을 조율하고 오케스트라의 부정적인 상황을 개선할 리더십이나 조직 시스템 등에 대한 고찰이 매우 중요함을 논했다. Wittry(2007)도 지휘자가 자신이 목표한 어떤 것에 도달하기 위해서는 단원들을 비롯한 여러 이해관계자들간의 소통이 매우 중요함을 주장하였다. 특히(해외의 경우 재정 지원의 큰 힘을 발휘하는) 이사회와의 관계에 있어 지휘자가 그들과 소통하고 좋은 관계를 유지하기 위해 노력하는 것은 매우 중요하다고 본다. Wittry와 Glynn의 주장은 본 연구 대상인 국내 공공 오케스트라의 대표적인 시, 도립교향악단의 조직 운영 구조로 인한 조직 내 여러 정치적 이해관계들을 고찰해볼 필요성을 깨닫게 한다. 우리나라 시, 도립교향악단의 경우도 재정 지원을 이유로 실제 단체 운영에 공무원들이 관여하는 경우가 많은데, 여기서 예술적 가치를 높이 사는 지휘자나 단원들, 그리고 공적 가치를 높이 사는 공무원들 사이에 가치 충돌이 일어나게 될 가능성은 클 것으로 예상된다. 그러므로 조직 구성원 간 서로 다른 이해관계들을 어떻게 조정하고 관리하여 조직의 발전을 이끌어낼 것인가에 대한 고민은 결국 공공 오케스트라의 성과관리에 중요한 사안으로 여겨질 수 있고 나아가 리더인 지휘자에게 요구되는 또 하나의 역할이 될 것이다.

## 2. 공공 오케스트라의 지휘자 리더십: 단원과의 관계를 중심으로

해외를 중심으로 활발하게 진행된 지휘자의 리더십 관련 선행연구들은 주로 사회과학분야에서 논하는 다양한 리더십의 개념 및 이론들을 활용하고 있다. 이 때, 지휘자의 리더십은 주로 조직 내에서 가장 가까이 관계를 맺고 있는 단원들과의 관계에 집

중한 경향이 있었다. 즉, 지휘자가 발휘한 리더십의 형태에 따라 단원들이 어떻게 행동하고 지휘자와 어떤 관계를 맺어가는지, 이를 통해 연주의 질과 같은 공공 오케스트라의 성과 향상이 얼마나 일어나게 되는지에 대한 분석이 주를 이뤘다.

Boerner & von Streit(2005), 그리고 Rowold & Rohmann(2009)는 독일 공공 오케스트라를 중심으로 거래적, 변혁적 리더십 유형을 활용하여 지휘자 리더십을 연구하였다. 먼저 Boerner & von Streit(2005)는 오케스트라의 예술성 질적 향상을 위한 지휘자의 변혁적 리더십을 강조하였다. 하지만 단순히 지휘자들이 변혁적 리더십을 발휘하기만 해서는 안 되고 오케스트라 내 구성원들 간 협력적인 분위기가 잘 갖춰져 있는 전제 하에 지휘자들이 변혁적 리더십을 발휘할 때 오케스트라가 성장할 수 있음을 주장하였다. Rowold & Rohmann(2009)는 단원들 인터뷰를 통해 그들이 지휘자 리더십에 대해 느끼는 인식이 오케스트라 성과에 어떤 영향을 미치는지 연구하였다. 그 결과, 단원들이 지휘자에게 느낀 긍정적인 인식은 지휘자가 거래적 리더십(transactional leadership)과 변혁적 리더십을 모두 발휘할 때 나타나지만 부정적인 인식의 경우 변혁적 리더십이 부분적으로 작용할 때 나타나는 것으로 밝혀졌다. 하지만 이 연구는 보다 나은 오케스트라 운영을 위해서 두 리더십이 적절히 섞여야 할 필요성을 강조하고 있었다.

Krause(2015)는 오케스트라의 질적 향상을 위해 필요한 새로운 리더십의 형태로 지휘자의 권력 기반 리더십(Power-based leadership)을 주장하였다. Krause는 지휘자가 단원들에게 행하는 권력 기반 리더십을 네 가지 유형으로 나누었는데, 이는 전문성/지시성에 관한 권력, 정보수집에 관한 권력, 지위를 이용한 합법적 권력, 그리고 개인이 연관되거나 혹은 연관되지 않을 수도 있는 모든 상황에서의 보상 및 강압적 권력이다. 구조방정식 모형을 통해 이 네 유형의 리더십 영향력을 파악한 결과, 단원들을 향한 전문성/지시성에 대한 권력 기반 리더십이 오케스트라의 예술적 질을 향상시키는 데 가장 큰 영향을 미치는 것으로 나왔다.

Hunt, Stelluto, Hooijberg(2004)는 Quinn(1988)의 Competing Values Framework를 기반으로 오케스트라의 새로운 조직 흐름을 위해 필요한 지휘자의 리더십과 단원들의 창조성 관계를 제시하였다. 그들은 '내부-외부', '유연성-통제'라는 네 개의 축을 기반으로 총 8개의 지휘자 역할을 제시하였다. 이는 기획자, 조정자에서부터 멘토, 조정자, 감시자, 중개자 등 다양한 역할들이 지휘자에게 필요함을 주장하였다. 그래서 앞으로 새롭게 변화하는 오케스트라의 움직임 속에서 지휘자들은 단원들의 창의력 향상을 위

해 현실적으로 여러 역할들을 감당해야 할 것을 당부하였다.

국내 연구로 정환호 외(2011)는 오케스트라 지휘자의 변혁적 리더십과 리더-구성원간의 교환관계(Leader-Member Exchange, LMX), 그리고 이것이 단위들의 직무만족 및 이직 의도에 미치는 영향을 연구하였다. 그 결과, 지휘자의 변혁적 리더십 중 지적 자극과 개인적 배려는 지휘자와 단위 간 관계 형성 및 악단의 안정적인 운영에 영향을 미쳤으나, 카리스마 요인의 경우는 유의한 영향력을 미치지 않았다. 물론 위 논문은 지휘자의 예술적 유능함과 음악적 권위를 통한 카리스마가 오케스트라 내 단위들의 집단적 동기부여를 유발하는 것에는 동의하나, 그것이 지휘자와 단위 간의 교환관계를 형성하는 데에는 큰 영향력이 없다고 보고 있었다.

〈표 2〉 공공 오케스트라의 지휘자 리더십과 단위와의 관계에 관한 선행연구

| 연구                              | 내용                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|---------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Boerner & von Streit(2005)      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 오케스트라의 예술성 질적 향상을 위한 지휘자의 변혁적 리더십을 강조</li> <li>• 오케스트라 내 구성원들 간 협력적인 분위기 형성이라는 전제 조건 하에 지휘자들이 변혁적 리더십을 발휘해야 함</li> </ul>                                                                                                        |
| Rowold & Rohmann(2009)          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 단위들이 지휘자에게 느낀 긍정적인 인식은 지휘자가 거래적 리더십(과 변혁적 리더십을 모두 발휘할 때 나타나지만 부정적인 인식의 경우 변혁적 리더십이 부분적으로 작용할 때 나타나는 것으로 밝혀짐</li> <li>• 보다 나은 오케스트라 운영을 위해서는 위 두 리더십이 적절히 섞여야 할 필요가 큼</li> </ul>                                                 |
| Krause(2015)                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 권력 기반 리더십(전문성/지시성에 관한 권력, 정보수집에 관한 권력, 지위를 이용한 합법적 권력, 그리고 개인이 연관되거나 혹은 연관되지 않을 수도 있는 모든 상황에서의 보상 및 강압적 권력)에 대한 강조</li> <li>• 단위들을 향한 지휘자의 전문성/지시성에 대한 권력 기반 리더십이 오케스트라의 예술적 질을 향상시키는데 가장 큰 영향을 미치는 요소임</li> </ul>              |
| Hunt, Stelluto, Hooijberg(2004) | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Quinn(1988)의 Competing Values Framework를 기반으로 오케스트라의 새로운 조직 흐름을 위해 필요한 지휘자의 리더십과 단위들 간 관계를 제시함</li> <li>• 그들은 '내부-외부', '유연성-통제'라는 네 개의 축을 기반으로 총 8개(기획자, 조정자의 역할에서부터 멘토, 조정자, 감시자, 중개자 등)의 다양한 관점의 지휘자의 역할들을 제안함</li> </ul>     |
| 정환호 외(2011)                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 지휘자의 변혁적 리더십 중 지적 자극과 개인적 배려는 지휘자와 단위 간 관계 형성 및 악단의 안정적인 운영에 영향을 미쳤으나, 카리스마 요인의 경우는 유의한 영향력을 미치지 않음</li> <li>• 지휘자의 예술적, 음악적 카리스마가 단위들의 직무만족에 있어 집단적 동기부여를 유발하는 것에는 동의하나, 그것이 지휘자와 단위 간의 교환관계를 형성하는 데에는 큰 영향력이 없다고 봄</li> </ul> |

지금까지 살펴 본 선행연구들은 주로 사회과학분야에서 논의된 리더십 유형으로 본 지휘자의 행태가 단위와의 관계 및 오케스트라의 질적 향상에 어떤 영향을 미치는

지, 그리고 이를 위해 지휘자에게 어떤 특정한 역할을 기대할 수 있는지에 대한 결과를 도출하는 것에 초점을 맞추고 있다. 하지만 이론적 논의로 활용한 리더십의 유형이 각기 다르고 어떤 한 유형의 리더십이 최선의 방안이라 선택하기는 쉽지 않다. 특히 공공 오케스트라와 같이 다차원적인 성과를 추구해야 하는 단체일수록 조직의 다양한 가치를 두루 포용할 수 있는 또 다른 지휘자 리더십의 형태가 필요할 것이라 추론되는데 이를 단적으로 결정하는 것 또한 한계가 있다. 이에 좀 더 현실적인 상황에 맞는 지휘자의 리더십을 고찰해보고자, 실제 오케스트라 조직 운영과 관련된 지휘자 리더십의 선행연구들을 살펴보고 위의 한계를 해결해나갈 수 있는 아이디어를 찾아보고자 한다.

### 3. 공공 오케스트라의 지휘자 리더십: 조직 운영 차원에서

공공 오케스트라를 비롯한 대부분의 공공 예술조직은 일반 공공 조직과 마찬가지로 조직 운영에 필요한 행정 부서가 존재한다. 하지만 지휘자와 같은 리더는 예술적 성과를 거두는 일에 집중할 순 있어도 공공 행정에 대한 전문 지식의 부족으로 인해 행정 부서의 리더 역할을 온전히 감당하긴 힘들다. 이와 같은 이유로 공공 예술조직들은 행정 부서와 예술 부서 간 독립적인 구조를 갖는 것이 일반적이고, 행정과 예술 각각의 영역을 담당할 리더들을 따로 분리시켜 조직을 구성한다. 이 때, 예술적 성과를 주로 담당하는 예술 부서는 지휘자와 같은 예술 감독이 리더로, 그 외 조직을 운영하는 행정 부서는 이사장 및 고위급 행정 관리자들이 리더가 된다. 결국 전 세계적으로 대부분의 예술조직들은 조직의 현실적, 효율적 운영을 위해 한 조직 내에 두 명의 리더가 분리되어 존재하는 '이중 리더십'의 형태를 지니고 있다.

예술조직 내 이중 리더십의 필요성에 대한 학자들의 대표적인 논의로써, Chong (2002)은 비영리 예술조직이 추구해야 할 리더십의 우선순위는 무엇보다도 미학적 가치를 추구하는 리더십(aesthetic leadership)이어야 하지만, 다른 한편으로 조직 운영의 중요한 영역인 자원조성은 미학적 리더십 내에서 해결할 수 없는 문제로 보고 있다. 그래서 비영리 예술조직의 경우 원활한 자원조성을 위하여 미학적 리더십 외에도 사회, 정치적인 요소를 조정할 리더십이 함께 공존해야 한다고 주장하고 있다. 그래서 그는 두 갈래로 나뉜 형태의 경영 구조(bifurcated management structures)를 취하여 미학적 리더십과 행정적 리더십이 분리된 것이 비영리 예술조직에게 있어 가장 이

상적인 형태라 주장하였고, 이것이 궁극적으로 미학적 리더십의 온전한 가치를 지키고 창조적인 결과물들을 생산해내기 위한 최선의 방법이라 주장하였다.

Byrnes(2002)는 기본적인 경영학, 행정학에서 주장하는 리더십 이론들이 예술 조직에 그대로 적용되는 것은 어려우며, 예술 조직의 리더들이 갖는 특수성을 인지한 새로운 방식의 리더십을 구축해야 할 필요성을 제기하였다. 그 역시 두 개, 혹은 세 개로 분배(리)된 리더십(distributed leadership)구조가 예술 조직에 필요하며 각각의 리더십이 독립적으로 움직이기 위해서는 각 리더십을 위시한 하위계층구조 또한 독립적으로 존재해야 함을 주장한다.

Williams & Barry(2002)도 이중 리더십을 'Two-Tier Management'로 칭하며 예술적 성과에 있어서 지휘자의 리더십, 행정적 성과에 있어서의 매니저, 이렇게 분리된 오케스트라 조직 구조가 효율적이라고 설명하고 있다. 하지만 이 두 부서가 서로 다른 일을 하는 것은 분명하나, 두 부서가 서로를 격리하거나 차단한 상태에서 일을 하는 것은 옳지 않다고 주장한다. 즉 서로가 협력하는 구조가 반드시 존재해야 하며 이 때 보다 전문적인 오케스트라로 발돋움할 수 있다고 본다.

반면, 이중 리더십에 대한 비판적 시각도 존재하고 있다. 먼저 Glynn(2006)은 한 조직 내에서 예술과 행정(artistic and utilitarian), 두 개로 나뉜 예술조직의 구조가 내부 구성원들간의 큰 충돌을 불러일으킨다고 주장하고 있다. 즉, 예술 부서는 예술적 성취, 행정 부서는 재정을 비롯한 조직 운영의 효율성, 효과성 등의 가치를 높게 보다 보니 두 그룹이 서로를 이해하지 못하고 충돌이 일어날 수밖에 없는 필연성이 설명하고 있었다. Glynn은 이런 조직의 형태를 'hybrid'로 칭하면서 두 개의 상반된 정체성(dual identity)이 혼재하는 상황을 겪는 예술조직 안에서 이를 중재하고 매개자의 역할을 할 리더의 필요성을 강조한다. 특히 그녀는 공공 오케스트라를 예로 들어 단원과 이사회를 포함한 행정부 사이에서 각각의 의견을 전달하고 조율하여 조직 운영의 균형을 맞출 수 있는 중심 역할(Key structural role)로서의 지휘자의 리더십이 매우 중요하다고 언급하였다. 그리고 향후 지휘자들에게 예술과 행정, 이 두 가지의 가치를 모두 조종할 수 있는 도전적인 리더십이 요구될 것이라 논하였다.

Amato, Filho, Neto(2010)도 브라질의 Madrigal InCanto 합창단 지휘자를 사례로 연구하여 지휘자의 역할이 반드시 음악적인 것에만 국한되지 않음을 주장하였다. 이들은 지휘자의 역할이 무대 안과 밖으로 구분될 수 있는데, 지휘자의 조직 관리 역할들(인적자원관리, 기획, 재정관리, 마케팅 등)은 무대 밖에서 행해져야 할 일들이기 때

문에 그것들이 무대 안 예술과 관련한 지휘자 리더십에 큰 영향을 주지 않는다고 보았다. 그리고 전통적 시각에서 지휘자가 음악적 기술에만 국한되던 역할에서 벗어나 조직 운영의 기능적 역할에까지도 감당해야 할 몫이 있음을 주장하였다.

〈표 3〉 공공예술조직 내 이중 리더십에 관한 선행연구

| 이중 리더십에 관한 긍정적 고찰        |                                                                                                                                                                                                             |
|--------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Chong(2002)              | 두 갈래로 나뉜 형태의 경영 구조(bifurcated management structures)를 통하여 예술감독과 행정감독이 철저히 분리된 상태에서, 예술감독은 미학적인 리더십의 온전한 가치를 지키고 창조적인 결과물을 생산하는데 그 역할이 집중됨                                                                   |
| Byrnes(2002)             | 분배(리)된 리더십(distributed leadership)을 통해 각각의 리더십은 독립적으로 존재하며 각 리더십 분야의 계층구조 역시 독립적으로 존재해야 함                                                                                                                   |
| Williams & Barry(2002)   | 'Two-Tier Management'로의 분리된 리더십을 취하나 각 부서가 서로 차단한 상태가 아닌 협력하는 구조를 취할 때 조직 운영의 전문성이 보장됨                                                                                                                      |
| 이중 리더십에 관한 비판적 고찰        |                                                                                                                                                                                                             |
| Glynn(2006)              | 한 조직 내에서 예술과 행정(artistic and utilitarian), 두 개로 나뉜 예술조직의 구조가 내부 구성원들간의 가치 이해의 부족으로 인해 큰 충돌이 일어날 수밖에 없는 필연성이 존재함. 이 때 한 조직 내 두 개의 상반된 정체성(dual identity)이 혼재하는 상황을 겪는 예술조직 안에서 이를 중재하고 매개자의 역할을 할 리더는 매우 중요함 |
| Amato, Filho, Neto(2010) | 전통적 시각에서 지휘자들이 음악적 기술에만 국한되었던 자신들의 역할에서 벗어나 조직 운영의 기능적 역할들까지도 감당해야 할 몫이 있음을 주장함                                                                                                                             |

Glynn(2006)과 Amato, Filho, Neto(2010)의 주장은 공공 오케스트라의 이중 리더십은 조직의 효율적 운영을 위해 필요한 틀은 분명하나 여기에서 오는 리더십의 한계에 대해서 깊이 고찰할 필요성을 상기시킨다. 특히 여러 형태의 위기를 겪고 있는 국내 공공 오케스트라의 현실 속에서 예술적 성과라는 단편적인 목표만을 취해왔던 지휘자의 리더십이 과연 향후에도 옳은 모습일까 하는 큰 의문을 제기할 수 있다. 궁극적으로 본 연구는 이중 리더십 구조 속에 갇혀 예술적 성과에만 치중해왔던 지휘자 리더십의 한계를 생각하고 향후 이중 리더십 구조를 넘어 공공 오케스트라의 발전을 위해 그들에게 요구될 미래의 리더십을 찾는 데 의의를 둔다. 이를 뒷받침하기 위하여 다음 장에는 국내 공공 오케스트라에 대한 경험적 연구를 통하여 현재 공공 오케스트라 지휘자들이 리더로서 갖는 문제점들을 파악하고 향후 그들에게 필요한 바람직한 리더십을 탐색해보도록 한다.

### III. 연구설계

#### 1. 인터뷰대상

본 연구는 국내 공공 오케스트라 지휘자 리더십의 현재와 미래를 파악하기 위한 현실적, 구체적 방법으로써 인터뷰 자료를 기반으로 정성적 분석을 실시하였다. 인터뷰 대상은 29개의 전국 시, 도립 교향악단 중 총 15개 단체에 근무한 경험이 있거나 현재 근무 중인, 혹은 단체 운영과 관련된 일을 했던 분들로 총 18명이다. 구체적으로는 시, 도립교향악단 지휘자 및 부지휘자 8명, 단무장 및 행정직원 4명, 악장 및 단원 4명, 기타 공공 오케스트라 운영 관련 경험자 2명으로 구성됐다. 인터뷰는 2016년 10월부터 2017년 4월까지 주로 이루어졌으며 추가로 2018년 2월에 두 건을 더 진행하였다. 각 인터뷰는 평균 40분~1시간 정도의 시간이 소요되었다. 또한 15명의 인터뷰들은 대상자의 동의를 받아 음성으로 녹음하였다.

#### 2. 인터뷰 설계

인터뷰는 구조화된 8개의 공통질문들을 중심으로 진행되었으며 이 외 대상자의 반응과 내용에 따라 개별적인 질문이 추가되었다. 본 연구에서는 8개의 공통질문에 관한 내용만 중점적으로 분석하였다. 우선 개괄적 차원에서 공공 오케스트라에 대한 일반적인 견해, 정의 등을 물었다. 이 후의 공공 오케스트라의 발전이라는 차원에서의 조직 성과관리를 위해 필요한 지휘자 리더십의 여러 가지 측면에 관해 질문을 이어갔다. 먼저 기본적으로 공공 오케스트라 지휘자의 정의, 역할, 문제점 등에 대해 물었다. 다음으로 <표 1>에서 살펴본 바, 선행연구들이 공공 오케스트라의 성과요인으로 가장 많이 활용하는 공통 지표가 예술적 성취, 재정 관리, 사회공헌 및 고객만족으로 나타났다. 이 고찰을 기반으로 예술적 성취, 재정 관리, 사회공헌에 관한 지휘자의 리더십에 대해 질문하였다. 나아가 Glynn(2000, 2002)와 Wittry(2007)의 연구는 위에서 언급한 공공 오케스트라의 성과요인 외에도 조직 내 다양한 구성원들 간의 이해관계 및 가치 충돌이 오케스트라의 운영에 영향을 미쳤음을 밝혀냈으나 최근까지도 오케스트라 연구에서는 이런 부분들을 연구 설계의 지표나 분석 내용으로 자세히 삼지 않았다. 그래서 본 연구는 위 두 사람의 연구 결과를 바탕으로 공공 오케스트라 내 이해관계가

운데에서도 지휘자에게 가장 영향력을 미칠 수 있는 관계 중 하나인 시장 및 도지사, 관련 공무원들과의 관계, 그들의 정치적 영향력 및 그에 따른 실제 조직 운영의 장, 단점을 물었다. 추가적으로 최근 국내 공공 오케스트라 운영에 있어 단위평가제도와 관련한 이슈가 매우 심각하게 나타나고 있는 만큼, 이에 대한 지휘자 리더십의 역할도 질문하였다. 마지막으로 종합적 차원에서 향후 공공 오케스트라의 발전을 위해 지휘자가 가장 중요하게 생각해야 하는 부분은 무엇인지 물었다.

인터뷰 분석은 최대한 주어진 질문에 관한 내용만을 분석하는 데 집중하였으며 분석의 객관성을 확보하기 위해 각 질문 당 인터뷰 대상자들이 가장 공통적으로 많이 언급한 내용을 키워드로 생성하여 관련된 문장을 추출, 결과로 도출하도록 노력하였다. 예를 들어 ‘공공 오케스트라의 발전을 위해 지휘자가 가장 중요하게 생각해야 하는 것은 무엇인가?’란 질문에 ‘음악 외에도 행정적인 부분에 신경써야 한다’와 비슷한 의미의 말들을 언급한 내용들을 모두 ‘행정’이란 키워드로 묶었다. 이를테면 ‘지휘자가 어느 정도 행정에 대해서 원칙과 마인드를 가지고..’, ‘지휘자가 적절하게 행정적인 부분, 정치적인 부분, 예술적인 부분을 운영하는, 그 세 가지를 골고루 잘 융합시켜서...’와 같은 문장들은 ‘행정’이란 키워드 안에 속할 수 있는 문장들이다. 키워드에 따른 문장 추출 및 정리는 NVivo12 프로그램을 활용하였다.

〈표 4〉 인터뷰 질문 구조

| 항목/주제                   | 구체적 질문                                                                                                                               |
|-------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 일반적 견해                  | · 공공 오케스트라에 대한 일반적인 생각(정의, 특징, 현재 상황에 대한 의견)                                                                                         |
| 지휘자의 중요성, 문제점           | · 오케스트라에서 지휘자란 어떤 존재인가?<br>· 공공 오케스트라 체계 하에 지휘자는 어떤 역할을 주로 하는가? 역할의 한계, 문제점은 무엇인가?                                                   |
| 예술적 성취도 향상을 위한 지휘자의 리더십 | · 레퍼토리 구성에 있어 지휘자가 갖는 권한은 어느 정도인가?<br>· 레퍼토리 구성에 있어 정통성과 대중성 중 어느 것이 더 중요하다고 생각하는가?<br>· 새롭고 혁신적인 레퍼토리 구성을 하는 데 있어 지휘자의 의지는 어느 정도인가? |
| 재정 관리를 위한 지휘자의 리더십      | · 예산 운영 및 관리에 있어 현재 지휘자가 하는 일은 무엇인가?                                                                                                 |
| 사회공헌활동과 지휘자의 리더십        | · 공공 오케스트라에게 있어 사회공헌활동의 중요성과 문제점은 어떤 것이 있는가?                                                                                         |
| 정치적 영향력과 지휘자의 리더십       | · 공공 오케스트라 운영에 대해 정치적 영향력은 어느 정도인가?<br>· 정치적 영향력에 따른 오케스트라 운영의 장, 단점은 어떻게 나타나는가?                                                     |
| 단위평가제도와 지휘자의 리더십        | · 단위평가제도가 오케스트라 운영에 미치는 영향은?<br>· 단위평가제도와 관련된 이슈에 관해 지휘자가 할 수 있는 역할은?                                                                |
| 종합                      | · 공공 오케스트라의 발전을 위해 지휘자가 가장 중요하게 생각해야 하는 것은 무엇인가?                                                                                     |

## IV. 분석 및 결과

### 1. 인터뷰 분석

#### 1) 공공 오케스트라에 대한 일반적인 생각

질문: 공공 오케스트라란 어떤 단체라 생각하는가?

공공 오케스트라에 대한 일반적인 개념에 대해 인터뷰 대상자들은 공공 오케스트라란 시민들의 세금을 통해 운영되는 공공 조직이기 때문에 실질적으로 시민들에게 양질의 문화 예술을 제공해야 하는 책임을 갖는 조직으로 생각하고 있었다. 하지만 그와 더불어 공공 오케스트라는 지역 내 문화예술의 발전을 위해 존재하는 조직인 만큼 수준 높은 예술적 성과에 대해서도 중요하게 생각해야 한다고 말하였다. 즉 예술성과 공공성, 두 가치 모두 공공 오케스트라에게 중요한 부분임을 인터뷰 대상자들이 인식하고 있었다.

“교향악단 운영의 목표는 예술성과 대중성이 50대 50이어야 한다. 그게 제일 중요한 것 같아요 사실은. 예술성이 뭐냐면 클래식 팬들이나 단원들의 음악적인 욕구, 그런 것들도 100프로 맞춰줘야 한다는 거죠. 근데 그렇다고 해서 시민들의 세금을 받기 때문에 시민들이 요구하는 대중성도 무시하면 안된다...” (C1)-2)

하지만 인터뷰 대상자들은 공공 오케스트라가 갖고 있는 예술성과 공공성이라는 다소 이질적인 성격의 공존 때문에 나타나는 조직 운영의 단점에 대해서 지적하였다. 이들이 단점으로 지목하고 있는 부분은 공공성의 논리로 인해 자신들이 추구하고자 하는 예술성이 방해받거나 침해받는 상황이었다. 이런 것을 볼 때 인터뷰 대상자들이 인식하고 있는 공공 오케스트라의 정의는 선행연구에서 살펴본 바와 같이 공공성과 예술성의 가치 중 예술성을 보다 높게 사는 것이 아닐까 짐작해볼 수 있다.

1) C: 전, 현직 시, 도립교향악단 지휘자 및 부지휘자

“문제점은 돈을 가진 자, 갑과 을의 관계인데 갑이 행정이 되고 을이 오케스트라가 된다는 거예요...그러니까 갑이라는 시, 재정을 지원해주는 단체, 그리고 거기서 돈을 받아서 움직이는 교향악단... 이런 문제가 생기다 보니까 이거에 대한 시에서 내려온 불합리함, 예술을 인정하지 아니한, 펜대가 잡고 있는 사람들의 생각에서 나오는 어떤 불합리함 때문에 시립교향악단이 움직이지 못하죠.” (M2-3)

“(시 측에서 특별히 잘 지원을 해줬기 때문에) 우리가 여러 가지 활동도 가능했던 것인데 반면에 이제 이런 지나친 간섭? 뭐 공공 자금의 공공성을 유지하게 위해서 하는 것이긴 하겠으나 의회에서의 지나친...간섭, 좋은 의미의. 예, 그게 가장 어려운 것이죠.” (C-6)

## 2) 지휘자 리더십의 중요성과 현 문제점

질문: 공공 오케스트라에서 지휘자란 어떤 존재인가? 지휘자의 역할은 무엇인가?

인터뷰 대상자들은 공공 오케스트라에서 지휘자란 음악, 예술적인 부분 외에도 상당한 영향력을 발휘할 수 있는 사람이라 말하였다. 그리고 지휘자는 공공 오케스트라의 비전과 방향, 활동 등을 제시하고 그것을 계획하며 움직이는 데 가장 중요한 역할을 감당해야 할 리더라 강조하였다.

“교향악단에서는 뭐 가히 여러 가지 있겠지만 그래도 지휘자의 역할을 제일 중요하게 생각합니다. 가장 직접적으로 대하는 리더이기도 하고 그 위에, 위에라는 표현은 뭐하지만 소속되어 있는 정부 기관과 중재를 해줄 수 있는, 또는 그 기관을 설득을 시키기도 하고 좋은 안을 제시하기도 하고 그것에 또 대항하면서 단위들의 생각을 전달할 수 있는 그런 역할이 있으니까 어쩔 수 없이 지휘자가 제일 중요하죠.” (C-4)

2) M: 전, 현직 시, 도립교향악단 단무장 및 행정직원

질문: 현 국내 공공 오케스트라에서 지휘자의 역할 한계나 문제점은 무엇인가?

지휘자의 중요성에도 불구하고 인터뷰 대상자들은 지휘자의 잘못된 리더십 혹은 역할이 공공 오케스트라 내 갈등을 유발시키는 원인으로 작용하는 다양한 경우들을 설명하였다. 그들이 지적한 지휘자 리더십 문제의 대표적인 예는 **첫째, 비계획적인 예산관리**이다. 사실 지휘자가 예산집행과 관련된 전문적인 지식과 경험을 갖고 있는 경우는 극히 드물다. 하지만 인터뷰 내용 결과, 지휘자가 한정된 예산을 운용해야하는 공공 오케스트라의 열악한 상황을 파악하고 있음에도 불구하고 비계획적으로 예산을 집행하여 조직 운영에 어려움을 주는 일이 꽤 일어나고 있었다. 이 경우 시, 도립교향악단들이 지방자치단체로부터 추가경정예산을 받는 것도 그 절차와 정당성에 있어 한계가 있기 때문에 비계획적인 예산 집행 이후의 사업이 어려움을 겪게 되었고 다음 년도 예산 계획에까지 큰 차질을 주기도 했다.

“일반 시 같으면 \*천만 원 정도 가지고 시작할걸요. 그렇게 운영이 되는데 이 지휘자들에게 협연자 구하라 해놓고 돈을 주면 지휘자들이 상반기에 그 돈을 다 써버려요. 정말로. 그러니까 단무장들 혹은 기획실장들이 큰일 난 거예요. (지휘자가 돈을) 다 써버리니까. 추경을 받아도 받을 거리가 없잖아요. 이런 일을 지휘자들이 많이 해요. 자신의 발판을 삼기 위한....자기 자신한테 좋은. 그러니까 발전이 없는 거죠 이 자체가. 그러니 시에서 보니 이 돈을 너무 낭비하는 거야. 자기 맘대로 쓰는 거죠. 그러니 다시 뺏기 시작하는 거죠.”(M-3)

“자기 예산이 얼마지도 모르는 사람들(지휘자들)이 대부분이에요. 일 년에 얼마 쓰는 지 아냐 그러면 몰라요.”(U3)-1)

둘째, 예술적 관점에서 지휘자 본인이 속한 조직을 발전시킬 수 있는 **혁신적인 레퍼토리 선정 및 운영의 소홀함**이다. 특히 레퍼토리 선정 및 운영은 지휘자의 예술적 역량과 가장 밀접하게 연관된 것으로서 그들의 권위와 음악적 방향을 단원 및 관객들에게 가장 잘 보여줄 수 있는 부분이다. 하지만 지휘자가 조직의 예술적 발전과 관계

3) U: 전, 현직 시, 도립교향악단 악장 및 단원

없는 무리한 레퍼토리를 선정하거나 새롭고 혁신적인 레퍼토리를 연구하고자 하는 노력이 부족할 때, 그리고 단원들이나 관객들로부터 납득하지 못할만한 부적절한 레퍼토리를 선정할 때 그 지휘자의 예술적 리더십은 권위와 신뢰를 상실하게 되고 오케스트라는 좋은 연주 성과를 기대하기 힘들어진다.

“우리가 얼마 전에도 OO OOOO곡을 했는데...근데 지휘자가 뭔가 우리를 시험 삼아서 자기 나중에 더 좋은 오케스트라 가서 거기서 할 것을 미리 여기서 연습해지고 가는 듯한 느낌 있잖아요...그런 느낌이 자꾸 들어서.... 올해 우리가 OO의 교향악 작품을 2개 다 하거든요.(중략) 굉장히 중요한 레퍼토리잖아요. 그것을 자기가 여기서 연습을 많이 해가서 다른 데 가서 써먹을라고 하는 느낌이...이게 **정말 우리를 위해서 하는 레퍼토리 같지 않고**, (중략) 저의 약간 개인적인 생각인데 제가 아는 수석 선생들이나 몇몇도 그렇게 얘기를 해요.” (U-2)

셋째, **정치적 영향력으로부터 쉽게 독립할 수 없는 지휘자의 리더십**을 생각할 수 있다. 인터뷰 대상자들의 의견에 따르면, 여전히 공공 오케스트라에게 주어진 공공성의 무게 때문에 공공 오케스트라는 재정을 지원하는 시, 도의 정치적 간섭과 개입으로부터 자유로울 수 없으며 심지어는 지휘자의 활동마저 제한될 가능성을 지적하고 있었다. 이 부분은 뒤에서 좀 더 자세히 언급하도록 하겠다.

넷째, **외국인 지휘자의 영입**을 들 수 있었다. 국내 공공 오케스트라들이 외국인 지휘자를 영입하는 것은 학연, 지연의 영향력이 많이 작용하는 국내 음악계의 구조를 타파하고 해외 네트워크를 넓히는 것에 기여한다는 차원에서 긍정적으로 평가된다(뉴시스, 2018). 그럼에도 불구하고 대부분의 인터뷰 대상자들은 국내 현실에서 과연 외국인 지휘자의 영입이 올바른 해법인지에 대한 의문을 품었다. 이들이 주장한 외국인 지휘자 영입의 가장 큰 단점은 국내 공공 오케스트라의 생태계에 대한 외국인 지휘자의 낮은 이해도와 그에 따른 마찰 가능성이다. 1차적으로 현재 국내 공공 오케스트라의 외국인 상임 지휘자들 가운데 200일 이상 한국에 머물며 지휘 및 오케스트라를 관리하는 지휘자는 거의 없다. 더구나 지방으로 내려갈수록 언어의 문제로 인해 지휘자와 공무원들 사이의 소통이 원활히 이루어지기 힘든 상황들이 많이 일어나는 점들도 문제로 거론되었다. 이 때문에 조직 구성원들에게 있어 외국인 지휘자는 연주 몇 일 전에 잠깐 지역에 와서 오케스트라만 지휘하고 가는 존재로 인식될 뿐, 조직을 두루 살피고 깊이 있게 이해하며 관리하는 리더로 인식되기 어렵다.

“외국지휘자들이 한국 와서 저는 아쉬운 부분들이 그런 거라 봐요. 조금 이름 있고 잘 한다는 지휘자가 왔는데 그 연주만 하고 딱 가거든요. 단원들의 사정을 전혀 살피지 않아요. 근데 단원들과는 문제가 되게 많아요. 근데 그 중간에서 있는 사람이 아무도 없어요, 소통할 수 있는 사람이.” (C-5)

“(외국인 지휘자가) 뭘 의미하나, 리더의 공백이 있는 거죠. 일 년에 상주하는 게 3개월 채 안되거든요.(중략) 데려다 보니까 행정적으로 좋은 거죠. 응? (웃음) 어떻게 보면 행정상의 편의성이죠. (중략) 외국인 지휘자의 좋은 점은 체류 기간은 짧지만 말을 잘 듣는 부분이 있고 뭐 어떤 요청을 하면 뭐, 오케이~잘 모르니까. 그런 부분. 아까 얘기했지만 중간에 가고 같은 역할을 (지휘자가) 아예 할 수가 없는 것이고, 말이 일단 안 통하는데 그걸...”(U-1)

### 3) 예술적 성취도의 향상을 위한 지휘자의 역할

질문: 레퍼토리 구성에 있어 지휘자가 갖는 권한 혹은 역할은 무엇인가?  
 새롭고 혁신적인 레퍼토리 구성에 있어 지휘자의 의지는 어느 정도인가?  
 레퍼토리 구성에 있어 정통성과 대중성 중 어느 것이 더 중요하다고 생각하는가?

공공 오케스트라의 예술적 성취도와 관련한 질문은 조직의 대표 레퍼토리라 할 수 있는 정기 연주회에 국한하여 그 내용을 파악하였다. 정기 연주회는 해당 오케스트라의 연주 능력을 가장 잘 보여주는 기능을 갖고 있기 때문에 정통 클래식 레퍼토리를 기반으로 꾸며지는 것이 일반적이다. 하지만 최근 관객 동원을 이유로 레퍼토리의 정통성을 벗어나 대중적이고 쉬운 레퍼토리를 정기 연주회로 기획하는 국내 공공 오케스트라들이 늘고 있다. 이런 현실에 대해서 인터뷰 대상자들은 공공 오케스트라가 가져야 하는 정체성이 시민들에게 양질의 음악을 전달해야 하는 것인데, 여기서 양질의 음악이란 쉽게 연주할 수 있는 대중적인 음악보다는 상당한 연습과 연구가 필요한 정통적인 레퍼토리의 유지를 통해 가능해진다고 주장하면서 레퍼토리의 대중화가 강조되는 현실을 비판하였다.

또한 인터뷰 대상자들은 공공 오케스트라가 레퍼토리 개발에 활용할 수 있는 자원과 여건이 충분함에도 불구하고 이를 적극적으로 시행하려는 지휘자들의 관심과 노력

이 부족함을 지적하였다. 예를 들어, 단순하게 초현대음악이나 동시대 작곡가의 곡을 연주하는 것만이 혁신적인 레퍼토리라 생각하고 관객의 반응과 상관없이 무리한 현대 음악 공연을 진행하는 경우도 있다. 이에 인터뷰 대상자들은 새로운 레퍼토리 개발을 위하여 활용할 수 있는 지역의 자원, 요구 등을 통해 그 지역만의 독특하고 혁신적인 프로그램 개발에 있어 지휘자가 앞장서야 한다고 주장하였다.

“우리가 다 같이 하향평준화 하고 싶진 않았어요. 그리고 교향악단의 정체성의 문제도 좀 생길 수도 있고 그 다음에 주민들에게, 혹은 음악을 들으시는 분들에게 어려워도...이렇게 표현하면 뭐하지만 어떤 게 고급스럽고 어떤 게 이 영역에 있는 음악이라는 것을 한 번쯤은 들어보셔야 되지 않겠느냐 하는 생각이 있어요. 그래서 막 영역을 섞고 혼재해서 연주를 하면 오히려 전 음악회가 더 너저분해지고 들으시는 분들도 크게 남는 게 없겠다 싶어서...(중략)(대중적 레퍼토리의 음악들)그건 다른 데서도 충분히 즐길 수 있는 기회가 있지만 도립교향악단 혹은 시립교향악단에서밖에 할 수 없는 그게 있죠. 민간 오케스트라에서도 하기 어려운 곡들이 있죠.” (C-4)

“다른 데 보면 작곡 초연도 많이 하고 시도들이 꽤 있는데...작곡 초연 같은 것도 필요하다고 생각하고 지역 사회에서 키울 거면 그 지역에 작곡가가 있을 거고...우리 같은 경우 지역에 맞는 약간 좀 그런 (콘텐츠를 활용한 창작곡 작곡)을 할 수도 있음에도 불구하고 그런 식으로 추진이 안 되고 (가요, 영화음악 등의) 경음악쪽으로 추진이 되는 거지. (중략) 지역 특색을 살릴 필요는 있다고 생각해. 지방교향악단은 그게 더 중요한 거 (중략) 거기에 어떤 지휘자가 중추적이진 않더라도 좀 역할을 어느 정도...” (U-4)

#### 4) 정치적 영향력과 지휘자의 리더십: 예술적 성취도 관점

질문: 공공 오케스트라의 운영(특히 레퍼토리 운영, 공연기획)에 있어 정치적 영향력은 어느 정도인가?  
정치적 영향력에 따른 오케스트라 운영의 장, 단점은 어떻게 나타나는가?

정치적 영향력에 관한 질문에서 얻은 내용은 정치적 영향력과 지휘자의 리더십 간

의 관계를 크게 두 가지 관점으로 정리할 수 있다. 첫째, 예술적 성취도 관점에서 공공 오케스트라는 상당한 정치적 영향력으로 인해 자주적이고 독립적인 레퍼토리 결정이 불가능한 경우가 많았으며 이것으로 인해 단원들이나 지휘자가 연주에 대한 예술적 성취감을 느끼기 힘들고 자신이 속한 오케스트라의 발전을 기대하기 힘든 상황에 놓여 있었다.

이런 상황 속에서 지휘자가 갖는 또 다른 딜레마가 있었다. 만일 지휘자가 예술성을 위한 고집 혹은 자존심 때문에 정치적 영향력에 대해 반기를 들고 지시사항을 따르지 않는 경우, 지휘자는 자신의 임명권을 갖고 있는 시장, 도지사에게 해촉이 될 수 있다. 이 때문에 인터뷰 대상자들은 지휘자들이 본인의 일자리를 뺏기지 않겠다는 의지 차원에서도 정치적 영향력을 쉽게 거부할 수 없게 된다고 설명하였다.

**“실상은 모든 인사권에 관한 한 다 시가 가지고 있어요. 프로그램 선정도 마찬가지예요.** (중략) (시에서) 지휘자보고 프로그램을 달라 그래요. 지휘자는 프로그램 내죠. (중략) 지휘자를 자기 마음대로 운전하는 거예요, 외국인이든 한국 사람이든. 그런 어려움이 있어요. 관 입장에서 한 두번이 아니잖아요, 지휘자는 너무 실망하는 거죠. 그런...”(M-3)

“그건(협연자를 선정하는 건) 거의 지휘자의 완전한 역량이 있지만, 그것도 어려운 게...상당히 어려운 부분 중에 하나가 **외부에서 들어오는 하나의 청탁성, 그게 좀 있어요.** (중략) 그럼 **그걸 적절한 선에서 (지휘자가) 조율을 할 수 있어야 해. 그게 굉장히 어려워.**”(C-1)

또한 예술적 성취도 관점에서 공공 오케스트라는 공공성의 가치를 높이 보는 정치적 영향에 의해 오케스트라의 주요한 공연 활동보다 사회공헌과 같은 공적 활동을 높이 요구받는 상황에 처해있었다. 이 경우, 공공 오케스트라는 공공성을 강조한 사업에 집중하다가 오히려 예술성과 관련된 주요 성과를 놓치게 되는 부정적인 현상을 초래할 수 있다. 그리고 조직의 예술적 역량을 보여줘야 하는 주요 연주회 개발에 대한 노력을 덜 할 수밖에 없는 상황에 처할 수 있다. 이 때문에 인터뷰 대상자들은 찾아가는 음악회와 같은 사회공헌활동이 오케스트라 전체 활동 중 지나친 부분을 차지하는 것에 대해 우려하였다.

“우리는 **사회공헌을 굉장히 많이 하거든요**. 우리는 그게 구조상 그럴 수밖에 없는 게, 20여개 시, 군을 다 가야한다는 부담이 있어요. 지역의원들이 올해 같은 경우에도 예산을 작년 말 편성해주면서 한 시, 군당 6회. 왜냐하면 모든 시, 도의원들이 각 지역에서 오시는 분들로 구성이 되어 있으니까 이만한 예산을 주는데 우리 군에도 와서, 시에도 와서 연주를 해줘야 되지 않느냐 하는 생각이 있으신거죠. (중략) 그래서 우리는 **정기연주회가 매우 중요하긴 하지만 그것보다도 어떻게 보면 훨씬 더 많은 비중을 그런 쪽(공적 활동)에 쏟고 있어요.**”(C-4)

##### 5) 정치적 영향력과 지휘자의 리더십: 재정 관리 관점

질문: 현재 공공 오케스트라의 예산 운영 및 관리는 어떻게 진행되는가?  
예산 운영 및 관리에 있어 현재 지휘자의 역할은 어떠한가?

정치적 영향력과 지휘자의 리더십 관계를 살펴볼 수 있는 또 다른 관점은 재정 관리와 관련된 부분이다. 대다수의 인터뷰 대상자들이 동의한 것은, 공공 오케스트라의 예산은 정치적 리더십으로부터 결정된다는 것이다. 즉, 해당 공공 오케스트라가 속한 지역의 시장, 도지사가 얼마나 오케스트라에 관심이 있으며 지휘자가 시장, 도지사들, 의회 위원들, 나아가 관련 공무원들과 좋은 정치적 관계를 유지하느냐에 따라 예산이 안정적으로 책정될 수 있는 것이 현실임을 짚었다. 이 때문에 지휘자들은 오케스트라의 안정적인 활동을 유지하고 더 많은 행정적 관심을 받기 위해서라도 행정 리더들과 좋은 정치적 관계를 유지하는 일에 관심을 기울이고 있었다.

하지만 지휘자가 행정부와 정치적 관계를 잘 유지하여 풍족한 예산 배정을 받았다 하더라도 또 이것을 집행하는 데 정치적 영향력이 개입되면서 겪는 어려움이 존재하고 있었다. 이 때문에 인터뷰 대상자들은 공공 오케스트라가 정치로부터 독립성을 유지하기 힘들고 결국 지휘자 리더십도 정치적 영향으로부터 자유로울 수 없을 것으로 판단하고 있었다.

**“우리한테 더 (예산을) 할애를 받게 하기 위해서는 그 다음부터 정치력이 필요한거지. 그걸 세우는 것은 시 예산 기획담당자거든. 그럼 기획담당자하고 밥을 먹든지 이야기를 해야 되고 또 사람들을 움직이게 하는 배경은 시장이야. 시장을 움직이게**

해서 내년에 이 정도 필요하니까 예산을 세워주라고 하면 시장을 예산을 세우겠지, 담당 공무원한테 이야기해서. 그렇지만 의회에서 그게 통과가 돼야해. 쉽게 말해서 행정부에서 그걸 하지만 결국 국회에 와서 예산결산심의위원회를 할 때 하듯이 예산을 통과하기 위해서든 또 담당 시의원하고 접촉을 해 갖고 될 수 있으면 그 선을 까이지 않도록 만들어야 되겠지. 그게 굉장히 커요.(중략) 그러다보니 예산을 세워서 하는 것도 중요한데 예산을 집행하는 것도 상당히 어려워, 쉽지 않아.”(C-1)

## 6) 사회공헌활동과 지휘자 리더십

질문: 공공 오케스트라에게 있어 사회공헌활동의 중요성은 어느 정도인가?  
공공 오케스트라에게 있어 사회공헌활동이 갖는 문제점은 어떤 것이 있는가?

사회공헌활동은 공공 오케스트라의 공적 역할을 가장 잘 보여줄 수 있는 것으로 간주할 수 있다. 인터뷰 대상자들도 시민 대응성, 책무성과 같은 논리로 공공 오케스트라의 사회공헌이 중요하다는 것에는 동의하고 있었다.

하지만 공공 오케스트라의 사회공헌활동이 갖는 문제점 중 가장 많이 지적된 사항은 사회공헌활동의 대표 격인 찾아가는 음악회가 진정한 사회공헌의 의미가 결여된 채 단순히 순회공연만의 기능을 한다는 것이었다. 이런 현상이 발생할 수밖에 없는 이유 중 가장 심각한 점은 찾아가는 음악회가 단원들의 근무 시수를 채워주는 기능을 한다는 것이다. 이 때문에 단원들은 찾아가는 음악회를 단순히 자신들의 노동 의무를 채우는 도구로 생각할 뿐 진정한 사회공헌의 의미를 결부시킬 노력을 덜하게 된다. 또한 지휘자마저도 주요 공연에 더 큰 힘을 쏟게 되면서 찾아가는 음악회까지 관리할 수 있는 여유가 없기 때문에 결국 찾아가는 음악회 프로그램의 개발 및 발전은 이루어지기 힘든 상황이었다. 종합적으로 인터뷰 대상자들은 찾아가는 음악회 운영의 체계성을 갖추고 진정한 사회공헌으로서의 프로그램을 개발하는 작업이 매우 시급함을 지적하였다.

“제가 오늘도 저희 단무장한테 찾아가는 공연에 음악적인 질을 높여야 됩니다, 그래서 이제는 그것들도 연습을 제가 챙기겠습니다 했는데...그냥 가서 행위만 하는 것들은 저는 너무나 안스럽죠. 4명이 가더라도 60명이 가서 하는 것과 똑같은 완

성도를 가지고 해야 되는 것이고요. 그냥 무의미하게 가서 한 번 했다는 것에 대해 의의를 두는 건 전 아무런...그런 건 참 용납이 안돼요.”(C-7)

“(찾아가는 음악회를) 지금처럼 운영할 바엔 필요 없다는 거예요. 원래는 필요한데 지금처럼 운영할 바엔 하지 말라는...(중략) 뭐냐면 단원들 입장에서는 10시에 출근해서 12시 반, 1시에 마치니까 나머지 부분들을 메꿀 부분이 없었던 거죠. 이것을 활용해서 그렇게 공연하고 다닌다. (질문자: 순회공연 하듯이 찾아가는 음악회를) 응, 그러니까 오늘 나간다. 이것은 근무를 안 한 게 아니라 한다, 밖에 나가서. 그런 핑계를 대요.”(M-3)

## 7) 단원평가제도와 지휘자 리더십

질문: 단원평가제도가 공공 오케스트라 운영에 미치는 영향은?  
이 제도에 대해 지휘자는 어떤 자세를 취하는가?

현재 대부분의 국내 공공 오케스트라들은 평균 2년에 한 번 단원평가제도를 실시하고 있다. 이를 통해 점수가 낮은 단원들에게는 패널티를 부여하거나 회생 기회를 주고, 다시 연주 실력이 회복되지 못한 상황일 때 단원을 해촉할 수 있다. 단원평가제도의 궁극적인 목표는 단원들의 실력을 도모하고 오케스트라의 연주력을 향상시키기 위한 것이다.

하지만 인터뷰 대상자들은 단원평가제도가 어느 나라에도 존재하지 않는 굉장히 독특한 한국만의 제도이며, 이것이 오케스트라의 발전을 도모하기 보다는 오히려 조직 구성원들간의 불신을 낳고 충돌을 야기시키는 원인으로 보고 있었다. 그들은 단원평가제도가 단원들의 승진 또는 해촉에 너무 큰 결정적 역할을 하다 보니 이 제도가 갖는 부당함이나 부적절함을 쉽게 표현할 길이 적다고 하였다. 그래서 단원들은 부적절한 상황은 방치한 채 본인들이 해촉되지 않는 길을 찾기 위해 일반 노동자들이 가입하는 노조에 속하고 행정부에 대한 반감을 갖게 된다.

안타깝게도 인터뷰 대상자들이 언급한 내용 중 단원평가제도로 인해 일어나는 조직 내 갈등을 지휘자가 나서서 중재하려는 노력이 보인 경우는 없었다. 몇몇 대상자들은 단원들과 행정부 사이에서 중간자 역할을 가장 잘 소화할 수 있는 사람을 지휘자로 보고 있었으며 지휘자들 또한 단원평가제도의 부적절성에 대해 동의하고 있을 것이라

생각했다. 하지만 지휘자가 단위평가제도와 관련된 조직 내 이슈에 대해 소극적일 수밖에 없는 것은 결국 지휘자 본인도 정치적 압박과 인사권에 대한 이해관계로 인해 쉽게 행정부나 정치 세력자에게 대항하기 힘든 구조 속에 갇혀 있으므로 단위들과 행정부 사이의 중간자 역할을 쉽사리 이행하기란 힘들 것이라 추측하였다.

“우리 같은 경우는 강등이라는 게 문제야. 그것도 난 되게 비합리적이라고 생각이 되는 게, 사실 태도점수가 10점이 들어가는데, 태도점수가 10점을 못 받으면 우리는 무조건 강등이야. 100점을 맞아도. (중략) 우리가 절절 땀 수밖에 없는 구조일 수밖에 없어. 내가 총대매고 올라가서 건의했다가 내가...(바로 가는 거니까, 집에 가는 거니까) 그렇지.”(U-4)

“내 경험으로는 단위평가제도가 틀릴 수밖에 없게 된다. 교향악단의 단위평가는 사실 안 해도 될 사람이 더 많은데, 전체적으로. (중략) 문제가 있는 단원을 해결하기 힘들니 문제없는 단위까지도 다 오디션을 보게 하는거지.”(M-4)

#### 8) 향후 공공 오케스트라의 발전을 위해 필요한 지휘자의 리더십의 모습

질문: 공공 오케스트라의 성과 향상을 위해 지휘자가 가장 중요하게 생각해야 하는 것은 무엇인가?

이 질문에 대해서 공통적으로 가장 많이 주장한 것은 지휘자들이 공공 오케스트라를 맡고 있는 이상, 예술적인 부분만을 관여하는 것에는 한계가 있으며 행정적 영역까지 관리하고 지도할 수 있는 역할도 감당해야 한다는 것이었다. 인터뷰 대상자들은 궁극적으로 지휘자는 예술성과 더불어 조직의 행정적 부분까지 관여할 수 있는 폭넓은 리더십의 확장을 통해 공공 오케스트라의 발전을 이끌어갈 수 있는 인적 자원이 되도록 노력해야 한다고 주장하였다.

“지휘자가 음악만 생각해서 될 21세기의 지휘자가 아닌 것 같아요 지금은. (중략) 지금의 지휘자들은 이미 사회가 그렇고...리더죠, 잘 이끌어 나갈 수 있는 리더고. 음악적으로도 당연한 거고 기본적으로. 그 외의 것들을 할 수 있어야 하는 게, 대

표적으로 펀드레이징이나 대신 뭔가 대표이사가 있지만 대표이사가 못 하는 부분에 관해서 좀 더 도움을... 그러니까 대표자를 좀 더 어시스트 할 수 있는 능력도 있어야죠, 행정적으로도.”(C-8)

“근데 사실은 지휘자가 얘기하면은 받아들여야 하는 건 음악적인 면인데, 그것만 생각하진 않죠. 그게 외부로 나와도 이러한 행정적인 문제도 지휘자가 결정을 해 줘야 되는 거죠 사실은. (중략) 지휘자가 그 조직 안에선 가장 높거든요. 그러니까 포괄적인 책임을 지는 거예요. 어떻게 보면 음악적인 책임 뿐 아니고 조직을 관리 한다는 측면이니까 그 조직을 관리하는 건 그 업무만 있는 건 아니죠. 그 외의 것 들도....(중략)”(C-4)

“정말로 지휘자가 적절하게 행정적인 부분, 정치적인 부분, 예술적인 부분을 운영 하는, 그 세 가지를 골고루 잘 융합시켜서 결론적으로 교향악단의 파이를 크게 만 드는 것, 그게 내가 보기에는 리더십인 것 같아.”(C-1)

## 2. 분석 결과 및 시사점

이상, 인터뷰 대상자들을 통해 얻어낸 각 질문별 인터뷰 내용 분석 결과를 <표 5>와 같이 요약, 정리하였다.

〈표 5〉 인터뷰 내용 분석 결과 요약

| 질문   | 공공 오케스트라는 어떤 단체라 생각하는가?                                                                                                                                                                                   |
|------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 분석결과 | · 공공 오케스트라란 예술적 성과의 중요성 외에도 공공적 성과를 함께 고찰해야 함<br>· 예술성과 공공성의 상반된 가치로 인한 운영의 어려움이 존재함                                                                                                                      |
| 질문   | 공공 오케스트라에서 지휘자란 어떤 존재인가? 지휘자의 역할은?                                                                                                                                                                        |
| 분석결과 | · 지휘자란 공공 오케스트라의 비전, 방향, 활동 등을 제시하고 계획하며 움직이는 데 있어 가장 중요한 리더임                                                                                                                                             |
| 질문   | 현 국내 공공 오케스트라에서 지휘자의 역할 한계나 문제점은?                                                                                                                                                                         |
| 분석결과 | · 비계획적인 예산관리<br>· 혁신적인 레퍼토리 선정 및 운영의 소홀함<br>· 정치적 영향력으로부터 쉽게 독립할 수 없는 리더십<br>· 외국인 지휘자 영입에서 오는 지휘자 리더십의 어려움                                                                                               |
| 질문   | · 레퍼토리 구성에 있어 지휘자가 갖는 권한 혹은 역할은 무엇인가?<br>· 새롭고 혁신적인 레퍼토리 구성에 있어 지휘자의 의지는 어느 정도인가?<br>· 레퍼토리 구성에 있어 정통성과 대중성 중 어느 것이 더 중요하다고 생각하는가?                                                                        |
| 분석결과 | · 레퍼토리 구성에 있어 지휘자가 갖는 권한은 거의 절대적임<br>· 정기 연주회에 있어 레퍼토리의 정통성은 중요함. 하지만 관객 동원의 이유로 쉽고 대중적인 레퍼토리를 기획하는 경우가 늘고 있음<br>· 새롭고 혁신적인 레퍼토리의 유지 및 레퍼토리 개발에 활용할 수 있는 자원과 여건이 충분함에도 이를 적극적으로 시행하려는 지휘자의 관심과 노력이 매우 부족함 |
| 질문   | · 공공 오케스트라의 운영에 있어 정치적 영향력은 어느 정도인가?<br>· 정치적 영향력에 따른 오케스트라 운영의 장, 단점은 무엇인가?                                                                                                                              |
| 분석결과 | · 정치적 영향력으로 인해 공공 오케스트라가 자주적이고 독립적인 레퍼토리 결정이 불가능한 경우가 많음<br>· 지휘자의 임명권이 지방자치단체에 있기 때문에 지휘자 역시 쉽게 독립적인 리더십을 발휘하기 힘들<br>· 공공성의 가치를 높게 보는 정치적 영향력으로 인해 공공 오케스트라가 사회공헌과 같은 공적 활동의 요구를 높게 받음                   |
| 질문   | · 현재 공공 오케스트라의 예산 운영 및 관리는 어떻게 진행되는가?<br>· 예산 운영 및 관리에 있어 현재 지휘자의 역할은 어떠한가?                                                                                                                               |
| 분석결과 | · 공공 오케스트라의 예산 결정은 정치적 리더십으로부터 결정되기 때문에 지휘자와 행정 리더들 간 좋은 정치적 관계가 반드시 필요함<br>· 예산 배정을 위해 정치적 영향력이 개입되기 때문에 결국 지휘자가 정치로부터 자율성, 독립성을 유지하기 힘들                                                                 |
| 질문   | · 공공 오케스트라에게 있어 사회공헌활동의 중요성은 어느 정도인가?<br>· 공공 오케스트라에게 있어 사회공헌활동이 갖는 문제점은 무엇인가?                                                                                                                            |
| 분석결과 | · 사회공헌활동이 중요하다는 것에 대해 동의하고 있음<br>· 주요 공연보다도 찾아가는 음악회 횟수가 더 높은 현상이 대부분 나타남<br>· 단원들의 근무 시수 총당, 프로그램 개발에 대한 미진함 등으로 인해 찾아가는 음악회와 같은 사회공헌활동이 진정한 의미가 퇴색된 채 단순한 순회공연만의 기능을 하고 있음                              |
| 질문   | · 단원평가제도가 공공 오케스트라 운영에 미치는 영향은?<br>· 이 제도에 대해 지휘자는 어떤 자세를 취하는가?                                                                                                                                           |
| 분석결과 | · 단원평가제도에 대한 부당함과 부적절함이 많이 나타나고 있으며 이로 인해 단원과 행정부 사이의 충돌이 심각하게 나타남<br>· 위 제도로 인해 조직 구성원들 사이에 나타나는 갈등을 중재하고자 하는 지휘자의 리더십이 부재한 상태임                                                                          |
| 질문   | · 공공 오케스트라의 성과 향상을 위해 지휘자가 가장 중요하게 생각해야 하는 것은 무엇인가?                                                                                                                                                       |
| 분석결과 | · 지휘자 리더십 역량의 폭이 넓혀져야 함. 더 이상 지휘자는 예술적인 부분만 관여하는 것이 아닌, 행정적 부분까지 관리하고 조직 관리자로서의 리더십을 이행해야 하며 이것이 곧 공공 오케스트라의 성과 향상 및 발전에 가장 필요한 부분일 것임                                                                    |

18명의 공공 오케스트라 관련자들을 인터뷰한 자료로 진행한 정성적 분석을 통해 현재 국내 공공 오케스트라 지휘자들에게 요구할 수 있는 리더십의 역할들을 몇 가지 도출하였다.

첫째, 지휘자는 정통 클래식을 중심으로 새롭고 혁신적인 레퍼토리 개발을 이뤄내기 위한 주도적인 계획과 연구를 이어나가야 한다. 특히 지방에 위치한 공공 오케스트라의 경우 지역 특유의 콘텐츠와 예술 인력들, 지역 주민들의 의견을 활용하여 다른 공공 오케스트라들이 쉽게 모방할 수 없는 혁신적인 레퍼토리 개발에 주목해야 한다.

둘째, 조직 역량 강화를 위하여 지휘자는 정치적 영향을 견제, 활용할 기술이 필요하다. 인터뷰 대상자들은 공공 오케스트라가 운영의 자율성이 필요하다는 점엔 공감하고 있었으나 실제 레퍼토리 선정에서부터 협연자 선정, 사회공헌활동에 대한 요구 등 공공 오케스트라 내 정치적인 개입이 매우 강한 것으로 나타났다. 이를 극복하기 위하여 지휘자는 직접적으로 오케스트라의 활동 계획, 인력 배분, 프로그램 구상에 있어 정치적 관계를 적절한 수준에서 견제할 수 있는 능력을 길러야 할 것이다. 그래서 예술적 성과를 달성하기 위해 지휘자의 권한을 최대한 활용하고 본인의 예술적 권위를 실추시키지 않는 선에서 정치적 영향력에 견줄 힘을 길러야 한다. 한편, 재정 관리를 위해서 지휘자는 정치적 영향력을 적극 활용할 수도 있다. 인터뷰를 통해 재정 확보에 있어 정치권, 행정부와 우호적인 관계 형성은 매우 중요한 것으로 밝혀졌다. 이에 국내 공공 오케스트라 지휘자는 현재 오케스트라에 필요한 자원에 대한 정보를 습득, 관리하고 정치적 네트워크 관리를 통하여 오케스트라 성과 향상에 필요한 자원을 획득할 수 있는 예산을 확보하는 데 적극적으로 나서야 한다.

셋째, 단위평가제도에 대해서도 지휘자의 중재 역할은 필요하다. 대다수의 인터뷰 대상자들은 단위평가로 인해 단위들과 행정부간의 심각한 가치 갈등으로 인하여 공공 오케스트라의 위기가 도래했다고 주장하였다. 하지만 아직까지 이를 중재하거나 관리할 수 있는 지휘자의 역할을 찾아보기 힘들었는데, 단위들과 행정부 모두를 아우르고 중재할 수 있는 지휘자의 중간자 역할은 반드시 필요하며 지휘자가 소통의 장을 열 수 있는 일에 힘써야 함은 현재 공공 오케스트라에서 매우 중요한 리더십 중 하나일 것이다.

결론적으로 공공 오케스트라의 발전을 위해 지휘자는 예술적 성과 외에도 공공 조직으로서 오케스트라를 관리하기 위한 리더십의 폭을 넓혀야 한다. 이는 행정적, 정치적, 예술적 부분 모두를 잘 융합시켜 공공 오케스트라의 성장을 돕는 데 지휘자의 역할이 이전보다 확대되어야 함을 시사한다. 이 시사점은 선행연구에서 살펴본 바, 현재까

지 대부분의 예술조직이 추구했던 이중 리더십에 의해 지휘자와 같은 예술 부분 리더들이 예술적 성과에 대해서만 책임을 가졌던 한계를 벗어나 조직 운영에 관해 다양한 관리 역할을 실행하여 리더십의 폭을 확장해야 함을 강조할 수 있는 근거가 된다.

## V. 결론

본 연구는 공공 오케스트라 지휘자 리더십에 관한 선행연구들이 기존의 사회과학 분야에서 주장한 리더십의 유형에 빗대어 지휘자의 역할을 단적으로 제시한 것의 한계를 지적하였다. 나아가 본 연구는 공공문화예술조직이 강조해온 이중 리더십 구조, 즉 운영 효율성을 위한 예술과 행정의 분리 상태 및 이에 따른 여러 리더들의 공존으로 인해 조직이 겪어온 가치 충돌 속 리더의 한계를 비판하고자 했다. 인터뷰 분석을 통해 살펴본 바, 지금까지 공공 오케스트라의 지휘자들은 예술적 성과 이외 조직이 운영되는 여러 부분들에 있어 다양한 실천적 역할들을 충분히 이행하는데 어려움이 있었다. 하지만 인터뷰 마지막에서도 많은 이들이 주장했듯이, 앞으로 공공 오케스트라의 지휘자는 더 이상 예술성에만 매달리지 말아야 하며 조직이 행정적으로 운영되는데 중요한 또 다른 관리 역할들의 필요성을 인식해야 한다. 본 연구는 향후 공공 오케스트라의 발전을 모색함에 있어 기존의 선행연구들과 현실 세계가 지휘자의 리더십을 어느 한 분야, 혹은 어느 한 유형에 치우쳐 생각하고자 했던 답을 버리고 그들이 새롭게 생각해야 할 리더십의 근본적인 아이디어를 변화시키는 데 의의를 두었다.

사실 아직까지 국내 공공 오케스트라 지휘자들에게 행정 분야의 리더십이란 매우 생소한 영역일 것이다. 본 연구도 지휘자들에게 마치 행정직 공무원과 같은 실제적 역할을 지휘와 동일한 수준으로 이행하라는 것을 요구하고자 하는 게 아니다. 하지만 이제 공공 오케스트라 지휘자는 조직 전체가 잘 운영되는 데 필요한 다양한 관리적 마인드를 취해야 한다. 그래서 예술적 성과에 한정되었던 지휘자 리더십의 폭을 넓혀 전체론적인 관점에서 공공 오케스트라의 성과 향상을 위해 필요한 다양한 지휘자의 관리역할을 연구하고 조직 운영에 도전적인 아이디어를 제시할 수 있는 리더십을 길러야 할 것이다. 그래서 공공 오케스트라의 다양한 영역들을 조화롭게 관리할 수 있는 리더를 중심으로 조직이 서로 다른 가치를 향해 가는 것이 아닌, 하나의 공통된 목표(common goal)<sup>4)</sup>를

4) Financial Times(2012) 기사는 오케스트라의 지휘자(음악 감독)는 조직의 하나의 공통된 목표

향해 나아가는 것이 미래 공공 오케스트라 운영의 핵심이 될 것이다.

한편, 본 연구가 앞으로 더 발전하기 위해 필요한 보완점들이 있다. 특히 인터뷰 내용이 해당 질문에 대한 공통적인 의견을 중심으로 다소 평면적으로 분석되었는데, 같은 질문 하에 서로 다른 배경과 이해관계를 가진 사람들의 응답 내용에 대한 역동적인 비교와 인과관계 등을 밝힐 수 있는 2차원적인 인터뷰 분석이 이루어진다면 보다 더 흥미로운 연구로 발전할 수 있을 것으로 본다. 또한 본 논문에 다 담지 못했지만 주요 질문 외에도 공공 오케스트라의 시스템, 단원 노조와 같은 공공 오케스트라의 현실 속 또 다른 문제점들에 대해 깊이 있게 논의했던 인터뷰 내용들이 남아있는데 향후 별도의 주제로 후속연구를 진행하여 공공 오케스트라 연구 발전에 기여할 수 있는 노력이 필요할 것이다.

## 참고문헌

- 강수민. (2009). 「문화예술조직의 성과요인에 관한 연구: 공립교향악단을 중심으로」. 서울대학교 행정대학원 석사학위논문.
- 객석. (2014). “전국 오케스트라 지도”, 4월 1일, <http://auditorium.kr/2014/04/전국-오케스트라-지도/> [접속날짜 2017. 11. 20]
- 곽성희. (2013). 서울시립교향악단의 법인화에 따른 성과 분석-연주의 질 중심으로-. 한국행정학회 추계학술대회 발표논문집.
- 김미리·김영태. (2016). 공공문화예술기관의 경영성과 영향요인 분석. 「회계연구」, 21(1): 195-219.
- 김성규. (2008). 「예술경영조직론」. 서울: 역사넷.
- 김세훈·정기은. (2017). 예술정책에서 공공성의 함의에 대한 연구. 「공공사회연구」, 7(1): 282-307.
- 김웅천·김재범. (2014). 예술 공론장 개념을 통한 예술의 공공성에 관한 탐색적 연구, 「예술경영연구」, 29: 5-28.
- 김정수. (2009). 행정학적 관점에서 본 예술과 공공성의 관계. 「문화예술경영학연구」, 2(2): 3-27.
- 남궁선영. (2009). 「공립교향악단과 민간교향악단의 조직운영과 공연활동에 대한 비교 연구 -경기필하모닉과 유라시안필하모닉을 중심으로-」. 서울시립대학교 도시과학대학원 석사학위논문.
- 뉴스스. (2018). “오케스트라도 투자한 만큼 효과...외국인 지휘자 전성시대”, 3월 27일, <http://www.>

---

를 향해 조직 관리자들과 함께 팀 형식으로 일하고 함께 전체적인 노력을 하는 일을 중요하게 생각해야 한다고 전했다.

- newsis.com/view/?id=NISX20180327\_0000263462 [접속날짜 2018. 3. 30]
- 박남희. (2016). 「청소년 오케스트라의 지휘자 리더십에 관한 연구: 용인청소년플루트오케스트라를 중심으로」, 단국대학교 문화예술대학원 석사학위논문.
- 박신의. (2009). 문화예술시설에서의 공공성과 경영효율성, 어떻게 접근할 것인가?. 「문화예술경영학연구」, 2(2) : 28-39.
- 용호성. (2010). 민간공연예술단체의 경영환경 변화와 재원조성. 「예술경영연구」, 17: 5-30.
- 이혜경. (2001). 공공 예술지원과 예술의 공공성-영국의 경험. 「문화정책논총」, 13: 255-278.
- 정환호 외. (2011). 교향악단에서 지휘자의 변혁적 리더십과 리더-구성원 교환관계간의 관계가 단원의 직무만족 및 이직의도에 미치는 영향, 「대한경영학회지」, 24(4): 2053-2071.
- 한혜선. (2015). 예술지원에 입각한 공공성에 대한 고찰. 「연극교육연구」, 26: 261-285.
- Amato, R. C. F. & Filho, E. E. & Neto, J. A. (2010). Maestro as manager: the work of conductors beyond the stage. Paper presented at 21th Annual Production and Operations Management Society Conference, POMS, Vancouver, British Columbia, Canada.
- Boerner, S. & Von Streit, C. F. (2005). Transformational Leadership and Group Climate-Empirical Result from Symphony Orchestras, *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 12(2): 31-41.
- Byrnes, W. J. (2002). *Management and the Arts*, 3rd ed., Boston: Focal Press.
- Chong, D. (2002). *Arts Management*, New York: Routledge.
- Financial Times. (2012). "The Modern Maestro". June 16th. <https://www.ft.com/content/ac8c4148-b47d-11e1-bb2e-00144feabdc0> [접속날짜 2018. 11. 14]
- Glynn, M. A. (2000). When Cymbals become Symbols: Conflict over Organizational Identity within a Symphony Orchestra, *Organization Science*, 11(3): 285-298.
- \_\_\_\_\_. (2002). Chord and discord: organizational crisis, institutional shifts, and the musical canon of the symphony. *Poetics*, 30: 63-85.
- \_\_\_\_\_. (2006). Maestro or Manager? Examining the Role of the Music Director in a Symphony Orchestra, pp.57-69 in *The Business of Culture: Strategic Perspectives on Entertainment and Media*, edited by Lampel, J. & Shamsie, J. & Lant, T. K. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Haffner, Herbert (2011). *세계의 오케스트라, Orchester der Welt*(홍은정 역), 서울: 경당.
- Holzer, M. & Kloby, K. (2005). Public performance measurement: An assessment of the state-of-the-art and models for citizen participation. *International Journal of Productivity*, 54(7): 517-532.

- Hunt, J. G. & Stelluto, G. E. & Hooijberg, R. (2004). Toward new-wave organization creativity: Beyond romance and analogy in the relationship between orchestra-conductor leadership and musician creativity, *The Leadership Quarterly*, 15: 145-162.
- Gilhespy, I.(1999). Measuring the Performance of Cultural Organization: A Model. *International Journal of Arts Management*, 2(1): 38-52.
- Kamerman, J. B. (1983). Symphony conducting as an occupation, in *Performers & Performance: the social organization of artistic work*, edited by Kamerman, J. B. & Martorella, R. New York: Praeger.
- Kim, Y. K. & Lee, S. Y. (2016). Decisive Resource as Performance Factor to Affect Reputation of Public Orchestra. Paper presented at International Conference on Cultural Policy Research 2016, Sookmyung Womans University, Seoul, South Korea.
- Krause, D. E. (2015). Four Types of Leadership and Orchestra Quality, *Nonprofit Management & Leadership*, 25(4): 431-447.
- Kushner, R. & Poole, P. (1996). Exploring Structure-Effectiveness Relationships in Nonprofit Arts Organization. *Nonprofit Management and Leadership*, 7(2): 119-136.
- Radbourne, J. & Johanson, K. & Glow, H. & White, T. (2009). The Audience Experience: Measuring Quality in the Performing Arts. *International Journal of Arts Management*, 11(3), 16-29.
- Rowold, J. & Rohmann, A. (2009). Transformational and Transactional Leadership Styles, Followers' Positive and Negative Emotions, and Performance in German Nonprofit Orchestra, *Nonprofit Management & Leadership*, 20(1): 41-59.
- Turbide, J. & Laurin, C. (2009). Measurement in the Arts Sector: The Case of the Performing Arts. *International Journal of Arts Management*, 11(2): 56-70.
- Williams, L. & Barry, D. (2002). Professional Symphony Orchestra Management: A Melting and Melding of the Polar Caps. Paper presented at 7th International Conference on Arts & Culture Management, Bocconi University, Milan, Italy.
- Wittry, D. (2007). Chapter 6: The People Factor in *Beyond the Baton: What Every Conductor Needs to Know*. Oxford: Oxford University Press.