

텔레비전 뉴스에 나타난 위기관리 커뮤니케이션에 관한 연구

이 현 우** · 지원 배

(한양대학교 광고홍보학과 교수) · (한양대학교 광고홍보학과 박사과정)

본 연구에서는 텔레비전 뉴스에 나타난 위기 관련 보도를 중심으로 조직의 위기 관리 커뮤니케이션에 대해서 살펴보았다. 분석대상은 공영방송사인 KBS 저녁 9시 뉴스를 선정하였으며 연구결과는 다음과 같다.

우선 위기 유형을 살펴보았을 때 '내부에서 의도적으로 발생한 위기'가 다른 위기 유형보다 많이 발견되었으며, 텔레비전 뉴스에서는 기업보다 정부기관과 관련된 위기가 주로 다루어지고 있었다. 또한 위기상황에서 조직은 대변인보다는 조직의 간부를 통해 위기를 관리하고 있었으며, 위기관리 메시지 전략 중에서는 주로 거리두기 전략이 사용되었다. 한편 위기유형, 조직의 성격, 그리고 인터뷰 대상자에 따라 위기관리 메시지 전략은 커다란 차이를 보이고 있음이 분석을 통해 발견되었다.

본 연구의 결과는 기업뿐만 아니라 정부기관도 전략적인 위기관리가 필요하다는 사실을 시사하고 있다. 또한, 조직원들이 다양한 위기관리 메시지 전략을 사용할 수 있도록 사전에 미디어 트레이닝을 실시해야 한다는 필요성도 제기하고 있다.

* 키워드: 위기관리, 텔레비전 뉴스, 메시지 전략

목 차

1. 서론

2. 연구문제의 제기

- 1) 위기의 유형
- 2) 위기관리를 위한 정보원 전략
- 3) 위기관리를 위한 메시지 전략
- 4) 위기관리 커뮤니케이션 전략의 수립

3. 연구방법

- 1) 분석대상
- 2) 분석유목과 분석유목 조작적 정의

4. 연구결과

- 1) 연구결과 1의 결과
- 2) 연구결과 2의 결과
- 3) 연구결과 3의 결과
- 4) 연구결과 4의 결과
- 5) 연구결과 5의 결과

5. 결론

1. 서론

최근 들어 우리 기업들의 대내외적인 경영환경이 급속히 변화하면서 기업에 결정적인 위협이나 손실을 가져다줄 수 있는 위기발생 요인들도 더욱 복잡하고 다양해지는 경향을 보이고 있다. 이러한 위기 요인들은 기업뿐만 아니라 정부기관이나 정당, 민간단체 등에도 역시 적지 않은 영향을 미친다. 조직은 이러한 위기를 완전히 차단할 수는 없지만 피해를 최소화할 수는 있다. 그러기 위해서는 위기에 대한 적절한 관리가 필요하다.

위기관리에 있어서 가장 큰 어려움은 위기상황이 언제, 어디서, 어떤 방식으로 발생할지 예측할 수 없다는 점이다. 뿐만 아니라, 일단 위기가 발생하면 미디어와 정보통신 기술의 비약적 발전에 따라 위기는 공중에게 순식간에 전달되어 작은 위기도 커다란 사회적 문제로 부각되고 있다.

따라서, 위기 상황에서 위기관리 커뮤니케이션을 어떻게 전략적으로 수행하느냐에 따라 한 조직의 생존여부까지 결정될 수 있다. 미국에서는 1982년 타이레놀 사건 이후, 위기관리가 PR분야에서 매우 중요한 영역으로 자리잡았다. 기업들은 타이레놀의 경우처럼 위기관리가 잘 되었을 때의 긍정적 효과와 엑슨이나 유니온 카바이드처럼 위기관리가 제대로 되지 않았을 때의 부정적 효과를 동시에 비교함으로써 그 중요성을 인식하고는 있으나 아직까지도 미국의 거대 영리기업 중 50%에서 70%가 아무런 위기관리 계획을 갖고 있지 않다고 한다(Burnett, 1998).

1990년 두산전자의 폐놀사건 이후, 국내에서도 위기관리의 필요성에 대한 인식이 형성되면서 외국기업들의 위기관리 사례분석 등 위기관리에 대한 연구가 시작되었다. 그러나 삼풍백화점 붕괴사고, 대한항공 괄 추락사고, IMF 이후 기업의 구조조정, 대기업 해체 등 수많은 위기들이 끊임없이 발생하고 있지만 국내 기업이나 조직은 위기에 대한 적절한 커뮤니케이션 전략을 사용하지 못하고 있는 것으로 보인다. 유종숙(2001)의 연구결과에 의하면 한국의 88개 대기업 중 13개 사(社)만이 위기관리 매뉴얼을 확실히 보유하고 있는 것으로 나타났다.

일반적으로 위기 상황에서의 커뮤니케이션은 이해관계자들의 지각에 심각한 영향을 미치는 것으로 알려져 있다(Allen & Caillouet, 1994 : Benoit, 1995, 1997). 즉 위기발생 시 조직이 어떠한 위기관리 커뮤니케이션을 사용하느냐에 따라 이해관계자들의 반감을 최소화하거나 반대로 조직의 명성을 훼손함으로써 치명적인 상처를 줄 수 있다. 그러므

로 조직의 위기가 발생했을 때 적절한 위기관리 커뮤니케이션 전략이 중요하다. 특히 초기에 매스 미디어 보도에 적절히 대응하지 못하여 조직이 재정적·정신적 손실을 보는 경우가 많기 때문에 이에 대한 적절한 대응이 필요하다.

이미 미국에서는 위기관리의 일반화에 관한 연구단계를 넘어 위기커뮤니케이션의 핵심인 전략 연구에도 상당한 발전을 보이고 있다. 그러나 우리나라의 경우 위기관리가 기업 및 조직의 활동에 미치는 영향이 크게 증가하였음에도 불구하고 중요성에 대한 인식만 있을 뿐 위기관리에 대한 실질적 연구는 그리 많지 않다.

현재 국내의 기존 연구에서는 기업을 대상으로 위기관리를 한정시켰을 뿐 정부와 정당, 기관과 같은 조직을 포함한 연구가 미비한 실정이다. 또한 기업이나 조직이 통제할 수 있는 영역인 사과광고와 의견광고를 위기관리와 연결하여 연구한 논문들이 주종이었다. 위기라는 것은 급박한 상황 속에서 통제 불가능한 경우가 많기 때문에, 텔레비전 뉴스와 같이 조직이 통제하기 힘든 영역인 매스미디어 보도에 의한 위기관리 커뮤니케이션 전략이 필요하다. 특히 텔레비전은 시청각매체로서 그 효과가 타매체보다 훨씬 크다. 대다수의 공중들이 텔레비전을 통하여 신속하게 새로운 소식을 접하고 정보를 수용한다(윤희중·차희원, 1997). 실질적으로 2001년 통계청 조사 결과에 따르면 우리 나라 국민은 4년 전보다 텔레비전을 더 많이 보고 있으며 방송 프로그램 가운데서 뉴스를 가장 좋아하는 것으로 나타났다(KBS 9시 뉴스, 2001. 5. 1). 그러므로 텔레비전 뉴스에 의한 위기보도는 다른 매체보다도 더 많은 이해관계자들에게 빠르게 전달되기 때문에 좋은 연구분석 대상이 될 것이다.

본 연구에서는 텔레비전 뉴스에 나타난 위기 관련 보도를 중심으로 기업이나 조직의 위기관리 커뮤니케이션에 대해서 살펴보았다. 즉, 텔레비전 뉴스에 나타난 위기관리 커뮤니케이션의 특성을 살펴봄으로써 위기관리 커뮤니케이션에 영향을 미치는 요소가 무엇인지 그리고 어떠한 상황에서 어떠한 유형의 위기관리 커뮤니케이션 전략이 주로 사용되는지를 분석하여 조직의 전략적인 위기관리 커뮤니케이션의 실질적 방향성을 제시하는 것이 본 연구의 목적이다.

2. 연구문제의 제기

1) 위기의 유형

위기관리 문헌에서 가장 자주 언급되고 있는 주제는 바로 위기에 대한 조직의 ‘초기 대응’ (initial response)이다. 여기서 초기 대응이란 대변인이 위기와 관련하여 공중에 제공하는 초기의 성명서를 말한다. 초기 성명서는 전형적으로 매스 미디어를 통해 전달된다. 위기관리에서 대 미디어 관계가 중요한 이유는 바로 여기에 있다. 조직의 초기 대응은 위기에 대한 이해관계자의 첫인상에 지대한 영향을 미치며 이렇게 형성된 첫인상은 위기가 진행되는 동안 지속적으로 유지되기 때문에 초기 대응은 무엇보다도 중요하다고 볼 수 있다(이현우, 2001). 또한 초기 대응이 성공하면 조직은 언론을 비롯한 다양한 이해관계자들에게 주도권을 행사할 수 있고 상황을 통제할 수 있게 된다. 이렇듯 매스 미디어를 통한 초기대응은 위기사 조직에게 중요한 커뮤니케이션 전략으로 사용된다.

그러나 가장 효과적인 위기관리 커뮤니케이션 전략을 수립하기 위해서는 해당 위기의 유형에 대한 이해가 선행되어야 한다. 조직에 영향을 미칠 수 있는 위기들은 매우 광범위하기 때문에 여러 학자들은 다양하게 위기를 유형화하였다.

예를 들어, Newsom(1989)은 위기의 유형을 물리적으로 격렬함(격렬, 비격렬)의 정도와 발생원인을 기준(자연현상, 고의적 사고, 우발적 사고)으로 크게 6가지로 구분하였으며, Linke(1989)는 위기의 진행사항과 관련하여 위급함의 정도와 대처할 시간적 여유를 기준으로 위기 유형을 네 가지로 구분하였다.

특히, Coombs와 Holladay(1996)는 위기상황에서의 커뮤니케이션과 귀인에 관한 논문에서 위기 유형과 위기반응 전략간의 결합에 관해 연구했는데 여기서 위기 유형을 외적 통제(external control)와 의도성(locus)에 기초하여 네 가지로 나누었다. 외적 통제는 사건의 원인이 내부적이냐 외부적이냐의 문제이고, 의도성은 사건의 원인이 예방 가능한 것인가 예방 불가능한 것인가의 문제이다. 네 가지 위기 유형은 다음과 같다(표 1 참조).

과실(Faux pas)은 외부에서 발생한 비의도적 행위를 뜻한다. 사고(Accident)는 조직이 정상적으로 운영되는 동안 비의도적으로 발생한 위기를 의미하며, 제품 결함, 화재, 직원산재, 시스템 장애, 자연재해 등이 이에 포함된다. 사고는 천재와 인재로 구분하기도 한다. 위반(transgressions)은 조직에 의해서 공중이 위험에 노출되도록 취해진 활동

이다. 위기의 발생이 내부에서 기인하며 통제 가능하다는 점에서 조직의 책임성이 높다. 테러(Terrorism)는 외부의 행위자에 의해 저질러진 의도적인 행위이다. 보이콧, 제품 위해, 테러, 사보타지 등이 이에 해당된다.

〈표 1〉 Coombs와 Holladay의 위기 유형

외적 통제 \ 의도성	비의도적	의도적
내부적	사고(incident)	위반(transgressions)
외부적	과실(faux pas)	테러(terrorism)

이번 연구에서는 Coombs와 Holladay(1996)의 위기 유형 체계를 사용하여 우리나라 텔레비전 뉴스에서 나타난 위기의 유형을 다음의 〈연구문제 1〉을 통해 검증하려 한다. 한편 조직의 유형에 따라 발생하는 위기의 유형이 다를 가능성을 검증하기 위해서 〈연구문제 2〉도 아래와 같이 도출되었다.

연구문제 1: 위기와 관련된 텔레비전 뉴스에서는 주로 어떠한 위기 유형이 보도되고 있는가?

연구문제 2: 텔레비전 뉴스에 나타난 위기의 유형은 조직의 형태에 따라 어떠한 특성을 보이고 있는가?

2) 위기관리를 위한 정보원 전략

우리나라 뉴스에는 부정적 뉴스가 유난히도 높게 나타나고 있다. 특히 범죄 사건, 사고 기사에서 시의성, 부정성, 영상적 볼거리 등의 가치가 높게 나타났다(윤석홍·김춘옥, 2000). 우리나라 방송 뉴스에서는 부정성(21.3%)을 두 번째 뉴스가치 판단의 기준으로 보고 있다. 이는 영국의 BBC 텔레비전(세 번째, 24.7%), 미국 NBC 텔레비전(네 번째, 14.4%)보다 높다고 할 수 있다(손승혜, 1999).

위기사 언론관계는 부정적인 사건을 어떻게 관리하느냐를 의미한다. 부정적 사건은

돌발적 경성 뉴스이기 때문에 뉴스 미디어나 조직체 어느 한쪽도 뉴스의 발생을 예견하거나 뉴스의 흐름을 통제할 수 없다. 또한 즉각적인 보도를 요구하기 때문에 뉴스 미디어는 마감시간이라는 엄격한 시간 제한 속에서 취재를 해야 하는 제약을 받게 된다. 때문에 부정적 사건의 경우 조직의 공식 정보원이 다른 사람보다 사건에 대한 접근이 용이하여 핵심 정보를 얻을 수 있으며 객관적으로 해당사건에 관련해 공식적 권위를 갖고 있기 때문에 이들의 행동은 뉴스 보도의 흐름에 커다란 영향을 미치고 있다.

위기시 대변인의 역할이 매우 중요한데, Coombs에 따르면 대변인의 가장 중요한 책임은 위기상황에서 수집된 메시지의 일관성과 정확성을 관리하는 것이다(이현우, 2001). 위기 전문가들은 대변인을 대상으로 하는 미디어 트레이닝의 필요성을 지속적으로 강조하고 있다. 미디어 트레이닝은 리허설을 통해 미디어의 질문에 답하는 연습을 말하며, 대변인은 인상관리 이론(Impression Management Theory)에 나타난 바와 같이 특별한 목적 달성을 위하여 그들의 이미지를 타인들에게 호의적으로 제시해야 한다(Geffman, 1959).

뉴스에서 나타나는 위기보도는 기업이나 조직의 위기를 크게 부각시킬 수 있기 때문에 취재에 응하는 조직의 대변자들(인터뷰에 응한 조직의 대변인 또는 직원)은 항상 긍정적이고 일관적인 이미지를 가지고 있어야 한다. 때때로 위기와 관련된 뉴스를 보도할 때 인터뷰를 회피하거나 모자이크 처리를 하는 경우가 있는데, 이는 오히려 뉴스를 시칭하고 있는 공중들에게 악영향을 줄 위험성이 있다. 그러므로 기업이나 조직이 위기에 대한 인터뷰를 할 때는 조직의 대변인을 두어 이들에게만 정보를 제공할 수 있게 해야 하며, 이해관계자들에게 좋은 인상을 심어줄 수 있도록 위기관리 커뮤니케이션 전략을 조화 있게 사용해야만 한다.

이러한 관점에서 위기발생시 조직내에 누가 조직의 대표로 텔레비전 뉴스에 나오느냐도 위기에 대한 중요한 변인이 될 수 있다. 위기발생시 텔레비전 뉴스에서 나오는 인터뷰 유형으로는 현장에서의 직접 인터뷰, 조직내의 방문 인터뷰, 기자회견, 전화 인터뷰, 진행자와 토론식 인터뷰(방송사내에서의 인터뷰 또는 앵커와의 화상 인터뷰), 그리고 인터뷰 화면없이 조직의 입장을 기자가 대신 표명하는 경우 등이 있다. 여기서 기자회견과 진행자와의 토론식 인터뷰는 조직의 통제가 어느 정도 가능한 영역이다. 반면에 현장에서의 직접 인터뷰와 조직내의 방문 인터뷰, 전화 인터뷰는 갑작스런 인터뷰가 많고, 질문의 내용을 알 수 없기 때문에 통제하기가 어렵다.

기업이나 조직에게 위기가 발생시 기자들은 정보를 얻기 위해서 인터뷰를 하게 된다. 이때 인터뷰에 응한 정보 제공자는 위기에 처한 기업이나 조직뿐만 아니라 학자, 시민단체, 협회, 그리고 유명 인사 등 다양한 사람들에게 정보를 제공받는다(이현표, 2001). 우선 조직내의 대변자를 살펴보면 대변인, 관련부서 직원, 조직 간부가 있다. 우리나라에서는 아직 홍보담당을 하는 대변인이 많지 않기 때문에 조직간부가 주로 나온다. 특히 여론의 부정적 반응이 예상되는 커다란 사고의 경우 매니저들은 책임감을 느낀다. 한 설문 조사에 의하면 10명 중 8명은 그러한 경우 사장이 제일 먼저 대중 앞에 나서야 한다고 생각하고 있고, 10명 중 1명만이 이를 홍보 부서의 임무라고 간주하고 있는 것으로 조사되었다(이현표, 2001). <연구문제 3>은 우리나라 조직들의 위기관리를 위한 정보원 전략을 검증하기 위해 제기되었다.

연구문제 3: 위기와 관련된 텔레비전 뉴스에서는 어떠한 조직원이 주로 인터뷰를 담당하고 있는가?

3) 위기관리를 위한 메시지 전략

위기상황에서 조직의 이미지를 보호하는 것은 조직의 중요한 임무 중에 하나일 것이다. 그러므로 조직의 이미지를 보호하기 위해서는 이미지 회복을 위한 메시지 전략을 개발하고 이해해야 한다. 오랫동안 위기를 연구하는 학자들은 위기 커뮤니케이션 전략들을 하나의 연속선 위에 배열하는 다양한 방법을 만들어 왔다. 위기 커뮤니케이션 전략들의 정확한 수를 헤아리는 노력은 별로 의미가 없다. 그보다도 가장 광범위하게 사용되고 있는 위기 커뮤니케이션 전략을 찾아내고 그것들을 하나의 틀로 서로 묶을 수 있는 연결고리를 만들어내는 것이 보다 생산적인 접근 방법이 될 것이다.

위기관리 커뮤니케이션 전략에 관한 연구는 1990년대부터 이루어지기 시작했다. 그 중에서 Benoit(1997)는 위기상황에서 이미지 회복을 위해서 부인(Denial), 책임 회피(Evading of Responsibility), 사건의 공격성 감소(Reducing Offensiveness), 수정 행위(Corrective Action), 굴욕(Mortification) 등 다섯 가지 전략을 제시하였다(박기순, 2000).

이러한 위기 커뮤니케이션 전략을 체계화한 대표적인 학자가 Coombs이다.

Coombs(1995, 1999)의 연구를 요약해보면 크게는 네 가지로, 세부적으로는 일곱 가지 전략으로 세분화할 수 있다.

우선, 위기부인 전략(the nonexistence strategies)이다. 위기부인 전략은 위기의 존재 자체를 부인하며 더 나아가서 위기의 존재를 주장하는 대상에 대한 보다 적극적인 대응을 시도하는 메시지를 지칭한다. 세부적으로는 공격 전략과 위기부인 전략이 있다. 우선 공격 전략(Attack the accuser)은 위기가 존재한다고 주장하는 사람 또는 그룹에 맞서는 전략으로, 조직을 비난하는 사람들을 상대로 법적 소송도 불사하겠다고 위협하는 식의 대응을 지칭한다. 두 번째로 부인 전략(Denial)은 위기가 존재하지 않는다고 주장하는 전략을 말한다. 위기가 존재하지 않는 이유를 설명하는 행동이 동반된다.

둘째, 거리두기 전략(the distance strategies)이다. 거리두기 전략은 위기의 존재 자체는 인정하지만 조직과 위기와의 인과적 관련성을 약화시켜 위기로 인한 조직의 이미지 손실을 최소화하려는 메시지 유형이다. 세부적으로는 변명 전략과 합리화 전략이 있다. 우선 변명 전략(Excuse)은 위기에 대한 조직의 책임을 최소화하려는 전략을 말한다. 조직이 위기를 유발한 사건에 대한 통제력이 전혀 없었다고 주장하거나, 부정적 결과에 대한 조직의 의도성을 부인하는 방법을 사용한다. 반면 합리화 전략(Justification)은 위기로 인하여 발생된 피해가 대수롭지 않다는 인식을 형성하기 위한 전략을 지칭한다. 심각한 피해나 부상자가 존재하지 않는다고 말하거나 희생자들이 희생당할 만한 이유가 있다고 주장하는 방법 등을 사용한다.

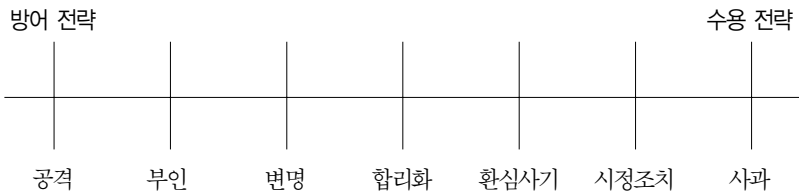
셋째, 환심사기 전략(the ingratiation strategy)이다. 환심사기 전략은 과거의 긍정적 이미지를 활용하여 현재의 위기가 초래하고 있는 부정적 영향력을 상쇄하려는 메시지를 말한다. 즉 이해관계자를 칭찬하거나 조직의 과거 선행을 이해관계자에게 상기시키는 방법을 사용한다.

넷째, 굴욕감수 전략(the mortification strategies)이다. 굴욕감수 전략은 위기에 대한 조직의 책임을 인정하고 공중으로부터 용서를 구하는 메시지를 말하며, 세부적으로 시정 조치 전략과 사과 전략이 있다. 시정 조치 전략(Corrective action)은 위기로 인한 피해를 회복하기 위한 방법을 찾거나 위기 재발 방지를 위한 조치를 취하는 방법을 사용한다. 한편 사과 전략(Full apology)은 위기에 대한 전적인 책임을 지며, 위기에 대한 용서를 구한다. 금전이나 원조와 같은 보상을 제공하는 방법 등을 사용한다.

위와 같이 위기관리 커뮤니케이션 전략은 크게는 네 가지, 세부적으로는 일곱 가지로

나눌 수 있는데 이는 방어전략과 수용전략의 연속선상에서 나타낼 수 있다. <그림 1>에서 보는 바와 같이 공격 전략과 부인 전략은 방어 전략에 가깝고, 시정조치와 사과 전략은 수용 전략에 가깝다.

<그림 1> 위기관리 전략



이상과 같이 위기 발생시 조직은 다양한 위기관리 커뮤니케이션 전략을 사용할 수 있다. 그러나 현재 매스미디어를 통한 위기 대응이 이와 같은 방식으로 이루어져 왔는가는 알 수 없다. 그러므로 텔레비전 뉴스에 나타난 위기관리 커뮤니케이션 전략이 어떻게 활용되고 있는지를 <연구문제 4>를 통해 살펴보고자 한다.

연구문제 4: 우리나라 텔레비전 뉴스에서 조직은 어떠한 위기관리 메시지 전략을 주로 사용하고 있는가?

4) 위기관리 커뮤니케이션 전략의 수립

Coombs(1999)는 위기와 관련된 기존 연구를 통해서 위기관리 커뮤니케이션 전략의 일반적인 원칙을 제공했다. 즉 위기가 발생했을 때 상황에 따라 위기관리 커뮤니케이션 전략을 효과적으로 사용했을 경우에만 조직에 유리한 결과가 나타날 수 있다는 것이다. 예를 들어, 조직의 책임수준에 따라서 위기관리 커뮤니케이션 전략이 다르게 나타날 것이다. 범죄 사건의 경우에는 수용 전략 사용이 요구된다. 그리고 희생자에 대한 관심을 극대화하기 위해서는 시정조치 전략과 함께 사과 전략을 사용할 수 있다. 사고가 발생했을 때 위기관리자들은 변명, 합리화, 환심 사기, 시정 조치 전략을 복합적으로 사용할 수 있다. 사고가 의도적인 것이 아닌 경우에는 변명 전략이 적절할 수 있으며, 시정 조치 전

략은 희생자들에 대한 관심을 보여주는 데 도움을 줄 수 있다. 이러한 배경에서 앞에서 연구문제로 제시한 위기의 유형, 조직의 성격, 그리고 위기관리를 위한 인터뷰 대상자에 따라 위기관리를 위한 최상의 메시지 전략이 달라질 수도 있다는 가능성을 검증하기 위해 아래와 같이 <연구문제 5>가 제시되었다.

연구문제 5: 위기의 유형, 조직의 성격, 그리고 인터뷰 대상자에 따라서 위기관리를 위한 메시지 전략은 어떻게 나타나는가?

- ①연구문제 5-1: 위기 유형에 따라서 위기관리 메시지 전략은 다르게 나타나는가?
- ②연구문제 5-2: 조직의 성격에 따라서 위기관리 메시지 전략은 다르게 나타나는가?
- ③연구문제 5-3: 조직의 인터뷰 대상자에 따라서 위기관리 메시지 전략은 다르게 나타나는가?

KCI

3. 연구방법

1) 분석대상

본 연구는 2000년 5월부터 2001년 4월까지 KBS 저녁 9시 뉴스에 보도된 기사를 대상으로 선정하였다. 텔레비전을 분석대상으로 삼은 이유는 위기 관련 보도가 타 매체보다 이해관계자들을 신속하게 접할 수 있고, 조직이 위기를 최소화하기 위해서 인터뷰를 통한 위기관리 커뮤니케이션 전략을 사용할 수 있기 때문이다. 한편 분석대상 프로그램으로는 KBS 저녁 9시 뉴스를 선정하였는데 그 이유는 중요한 위기 관련 뉴스보도에 있어서 모든 방송사가 비슷하게 취급하고 있으며 조직의 인터뷰 내용도 동일하기 때문이다. 또한 기사의 양도 다른 3개 공중파 방송보다 많기 때문에 분석대상으로 삼았다.

분석대상의 기사는 KBS 인터넷 홈페이지(www.kbs.co.kr)에서 자료를 수집하였으며, 분석기간은 2000년 5월부터 2001년 4월까지의 1년간으로 한정하였다. 분석내용은 전체 기사 목록과 세부 내용(full text), 그리고 각각의 VOD 뉴스화면을 통해 선정하였으며, 위기와 관련된 기사가 2회 이상 보도되었거나, 1회 보도되었더라도 인터뷰가 있을 시는 분

석대상에 포함시켰다. 또한 조직을 대상으로 한 기사를 우선 선정하였으며, 개인일지라도 사회의 영향력이 큰 인물(예를 들어 국회의원, 연예인)은 분석대상으로 포함시켰다.

2) 분석유목과 분석유목의 조작적 정의

각각의 분석유목의 경우 코더에 따라 주관적으로 분류될 가능성이 높기 때문에 본 연구에서는 연구자와 두 명의 코더가 독립적으로 코딩하였으며 일치되지 않은 항목에 대해서는 연구자와 합의를 거쳐 재분류를 하였다.

(1) 위기 관련 기사

위기는 뉴스의 가치가 높아 언론에 집중 보도됨으로써 조직에 손실을 가져올 수 있으며, 즉각적으로 대처해야 하는 상황을 말한다. 텔레비전 뉴스에 나타나는 위기 관련 기사는 반드시 조직의 인터뷰 대상자가 포함되어 있고, 언어적으로 위기관리 커뮤니케이션을 사용한 경우만으로 한정시켰다. 즉, 아무리 위기 관련 기사라도 조직의 입장을 대변하는 인터뷰가 없거나 언어적인 메시지가 아니면 분석대상에서 제외하였다.

(2) 위기 유형

어떠한 위기 유형이 텔레비전 뉴스에서 주로 보도되고 있는가(연구문제 1)를 알아보기 위해서 위기 유형을 Coombs와 Holladay(1996)가 제시한 외적 통제(external control)와 의도성(locus)에 기초하여 <표 1>에 제시된 것처럼 네 가지로 나누었다. 여기서, 외적 통제란 위기의 원인이 내부조직에서 발생했는지, 혹은 외부에서 발생했는지에 대한 구분이며, 의도성은 사건의 원인이 예방가능한지 혹은 불가능한지에 대한 구분을 말한다.

(3) 조직의 분류

위기에 처한 조직의 분류는 크게 기업 관련, 정부·정당 관련, 비영리단체, 개인 등 네 가지로 분류할 수 있다. 기업은 세부적으로 위기에 처한 기업의 수에 따라 특정기업과 기업군으로 분류할 수 있다. 특정기업은 위기에 처한 기업이 하나일 때를 말하며, 기업군은 위기에 처한 기업이 2개 이상일 때를 말한다. 정부·정당 관련에서, 정부는 행정부

에 속한 정부기관을 말하며, 정당은 여당과 야당을 말한다. 비영리단체는 금전적으로 이익을 얻고자 하는 곳이 아닌 단체를 말한다. 마지막으로 개인은 사회적으로 영향력이 큰 인물로, 위기가 발생했을 때 자신이 속한 조직의 위기라기보다는 개인과 관련된 위기로 국회의원과 연예인 등이 그 예라 하겠다.

(4) 인터뷰 대상자에 의한 분류

인터뷰에 응한 조직 구성원은 크게 네 가지로 분류할 수 있다. 인터뷰에 응한 조직 구성원으로는 대변인, 평직원, 간부, 익명의 관계자가 있다. 직원과 간부의 구분은 조직의 의사 결정권을 기준으로 나누었다. 예를 들어 기업의 경우 팀장이나 부장급 이상을 간부로 구분하였다. 그밖에 익명의 관계자는 인터뷰는 했지만 자신의 직위를 밝히지 않은 조직의 구성원으로 한정하였다.

한편, 인터뷰 대상자가 조직 구성원 중 여러 사람일 경우 조직의 의사 결정권이 높은 간부나 대변인을 우선적으로 선정하였다. 만약 간부나 대변인이 동시에 나온 경우는 대변인이 나온 경우가 조직의 전략적인 위기관리 커뮤니케이션으로 볼 수 있으므로 대변인을 우선적으로 선정하여 분석하였다.

(5) 위기관리 커뮤니케이션 메시지 전략

조직은 위기발생시 대변인을 통해 다양한 위기관리 커뮤니케이션 전략을 사용하고 있다. 위기관리 커뮤니케이션 전략의 유형으로는 위기부인 전략(공격 전략, 부인 전략), 거리두기 전략(변명 전략, 합리화 전략), 환심사기 전략, 굴욕감수 전략(시정초치 전략, 사과 전략)으로 나누었다. 여기서 굴욕감수 전략은 수용 전략에 가깝고 위기부인 전략은 방어 전략에 가깝다. 일곱 가지 위기관리 커뮤니케이션 전략의 조작적 정의는 Coombs(1999)의 정의를 기초로 하였다. 위기관리 커뮤니케이션 전략은 조직 대변자의 인터뷰 내용을 분석대상으로 삼았으며, 사건의 정황을 파악하기 위하여 기사 내용을 참조하였다.

4. 연구결과

분석유목의 코더간 신뢰도 검증은 다음과 같다. 우선 코더간의 위기 관련 기사의 정의에 대해서 의견을 교환한 후 2000년 5월부터 2001년 4월까지의 텔레비전 뉴스에 대한 위기관련 기사를 대상으로 하였으며 그 결과 533개의 위기 관련 기사를 최종 분석대상으로 삼았다.

위기 관련 기사를 선정한 후 위기 유형, 위기 조직, 인터뷰 대상자, 위기관리 커뮤니케이션 전략을 코딩하기 위해서 다시 두 차례에 걸쳐 의견조정을 한 후 코딩을 하였다. 그 결과 위기 조직은 94%, 인터뷰 대상자는 98%, 분석 유목은 90% 이상의 코더간 일치도가 나타났으며 위기 유형의 코더간의 일치도는 82%, 위기관리 커뮤니케이션 전략의 코더간 일치도는 84%로 비교적 높게 나왔다. 분석유목에서 일치하지 않은 항목은 연구자와 협의하여 결정하였다. 이상과 같이 분석유목에 대한 코더간 신뢰도는 모두 80% 이상 나왔기 때문에 다음과 같이 연구문제에 대한 분석을 실시하였다.

1) 연구문제 1의 결과

〈연구문제 1〉에서는 위기와 관련된 텔레비전 뉴스에서는 주로 어떠한 위기 유형이 보도되고 있는가를 묻고 있다. 이에 대한 분석 결과는 〈표 2〉와 같다.

위기의 발생 위치에 따른 결과는 ‘내부에서 발생한 위기’ (58.2%)가 ‘외부에서 발생한 위기’ (41.8%)보다 높게 나타났으며 조직의 통제성과 관련된 위기 유형은 ‘의도적으로 발생한 위기’ (58.3%)가 ‘비의도적으로 발생한 위기’ (41.7%)보다 다소 높게 나타났다. 즉, 전체적인 위기 유형을 살펴보았을 때 ‘내부에서 의도적으로 발생한 위기’ (38.8%)가

〈표 2〉 위기 유형 보도건수

	빈도수(기사건수)	백분율(%)
내부+ 비의도적	103	19.3
내부+ 의도적	207	38.8
외부+ 비의도적	119	22.3
외부+ 의도적	104	19.5
총계	533	100.0

다른 유형보다 높게 나타났다.

이처럼 텔레비전 뉴스에서 ‘내부에서 의도적으로 발생한 위기’ 유형의 기사가 높게 나타나는 이유는 조직이 위기에 대한 원인을 제공하였고 사전에 위기를 막을 수 있음에도 불구하고 의도적으로 범죄를 저질렀기 때문이다. 다시 말해서 사건이 명확하고, 조직의 책임수준이 높은 생략적 뉴스 가치 속성 때문에 다른 유형의 위기보다 더 많이 보도되고 있다.

2) 연구문제 2의 결과

텔레비전 뉴스에 나타난 위기 관련 기사는 주로 정부와 정당 기사(49.3%)가 가장 많이 나타났으며, 특히 정부기관과 관련된 위기 기사(41.1%)가 가장 많이 나타났다. 텔레비전 뉴스에서 기업보다 정부의 위기 관련 기사가 더 많이 보도되는 이유는 뉴스 특성상 시청자들의 공통 관심사를 다루어야 하고 정부의 행위는 시청자들에게 가장 큰 관심사이기 때문이다.

텔레비전 뉴스에 나타난 위기의 유형은 조직의 형태에 따라 어떠한 특성을 보이고 있는가(연구문제 2)를 분석해 본 결과 <표 3>과 같이 조직의 형태에 따라 위기 유형이 유의미한 차이를 보이고 있다($\chi^2 = 73.061, d.f.=9, p < .001$).

<표 3> 위기 조직과 위기 유형 교차분석(기사건수)

		위 기 유 형				총계
		내부+비의도적	내부+의도적	외부+비의도적	외부+의도적	
위 기 조 직	기업관련	52(9.8%)	84(15.8%)	37(6.9%)	15(2.8%)	188(35.3%)
	정부+정당 관련	40(7.5%)	78(14.6%)	66(12.4%)	79(14.8%)	263(49.3%)
	비영리단체	9(1.7%)	32(6.0%)	2(.4%)	6(1.1%)	49(9.2%)
	개인	2(.4%)	13(2.4%)	14(2.6%)	4(.8%)	33(6.2%)
	총계	103(19.3%)	207(38.8%)	119(22.3%)	104(19.5%)	533(100.0%)

$\chi^2 = 73.06 : d.f.=9 : p < .001$

우선 기업에서는 ‘내부에서 발생한 위기’ (전체 188건 중 136건, 72.4%)가 ‘외부에서 발생한 위기’ (53건, 27.6%)보다 더 많이 보도되었다. 기업은 현대그룹의 위기와 금융노조 파업 등과 같이 내부에서 일어나는 위기가 많기 때문에 텔레비전 뉴스에서 주로 보도

되었다. 두 번째로 정부와 정당에서는 ‘의도적으로 발생한 위기’ (전체 263건 중 157건, 69.7%)가 ‘비의도적으로 발생한 위기’ (106건, 30.3%)보다 두배 이상 보도되었다. 정부에서 의약분업을 실행함으로써 의사협회의 파업에 대한 원인을 제공한 것처럼 정부의 의도성이 높은 위기일 때 주로 보도되고 있음을 알 수 있다. 결국 기업은 외적 통제성에 따라(내부에서 발생한 위기), 정부와 정당은 의도성(의도적)에 따라 다른 조직과 위기 관련 뉴스에 대한 차이를 보이고 있다.

한편, 비영리단체에서는 ‘내부에서 의도적으로 발생한 위기’ (전체 49건 중 32건, 65.3%)일 때 위기 관련 뉴스가 주로 보도되었다. 그러나 ‘외부에서 비의도적으로 발생한 위기’ (4건, 4.1%)일 때는 위기 관련 뉴스가 거의 보도되지 않았다. 이는 비영리단체 특성상 기업처럼 영리를 추구하지 않기 때문에 사건의 원인이 외부에서 통제할 수 없는 비의도적인 위기는 거의 일어나지 않는다. 반면에 특례부정입학 사건과 미군 독극물 투여사건과 같이 사건의 원인이 내부에서 일어나고 의도성이 높을 때 위기가 주로 발생하고 있는 것으로 나타났다.

3) 연구문제 3의 결과

위기와 관련된 텔레비전 뉴스에서 어떠한 조직원이 주로 인터뷰를 담당하고 있는가 (연구문제 3)에 대한 결과는 다음과 같다(표 4 참조).

텔레비전 뉴스에서는 위기발생시 간부(52.7%)가 가장 많이 인터뷰를 한 것으로 나타나 있고, 그 다음으로 직원(19.9%), 익명의 관계자(13.3%), 그리고 대변인(6.9%) 순으로 나타났다. 위와 같은 특성을 살펴보았을 때 우리 나라에서는 위기시 대변인을 거의 사용하지 않고 있는 것을 알 수 있다.

〈표 4〉 조직의 인터뷰 대상자 보도건수

	빈도수(기사건수)	백분율(%)
대변인	37	6.9
직원	144	27.0
간부	281	52.7
익명의 관계자	71	13.3
총계	533	100.0

비록 조직의 간부가 관련 부서 직원보다 더 많이 인터뷰를 하고 있고 조직의 상황을 누구보다 잘 알 수는 있으나 미디어 트레이닝이 제대로 이루어지지 않을 수 있기 때문에 효과적인 위기관리 커뮤니케이션 전략을 할 수 없다.

그러므로 위기 발생시 조직은 전문적으로 미디어에 훈련된 대변인을 두어 조직의 일관적인 이미지를 전달시켜야 하며, 텔레비전 뉴스와 인터뷰할 수 있는 대변인 이외의 조직 구성원에게도 사전에 정보를 공유하여 일관성 있는 메시지를 전달해야 한다.

4) 연구문제 4의 결과

〈연구문제 4〉에서는 우리나라 텔레비전 뉴스에서 조직은 어떠한 위기관리 메시지 전략을 주로 사용하고 있는가를 묻고 있으며 이에 대한 분석결과는 다음과 같다(표 5 참조).

텔레비전 뉴스에 나타난 위기관리 메시지 전략은 거리두기 전략(변명 전략+합리화 전략, 48.0%)을 가장 많이 사용하고 있으며 세부적으로는 변명 전략(35.5%)을 가장 많이 사용하였다. 그 다음으로 위기부인 전략(공격 전략+부인 전략, 28.3%)을 많이 사용하였고 굴욕감수 전략(시정조치 전략+사과 전략, 15.8%), 환심사기 전략(7.9%)은 덜 사용된 것으로 나타났다.

위의 결과를 살펴보면 우리나라에서는 위기사 조직이 공중에게 굴욕감수 전략과 환심사기 전략과 같은 수용적인 전략을 사용하기보다는 위기부인 전략과 거리두기 전략과 같은 방어적인 전략을 주로 사용하고 있다는 것을 알 수 있다. 즉 우리나라에서는 조직이 조직의 책임을 최소화하는 데 노력하고 있다.

〈표 5〉 위기관리 메시지 전략 보도건수

		빈도수(기사건수)	백분율(%)
위기부인 전략	공격 전략	67	12.6
	부인 전략	84	15.8
거리두기 전략	변명 전략	189	35.5
	합리화 전략	67	12.6
환심사기 전략		42	7.9
굴욕감수 전략	사정조치 전략	49	9.2
	사과 전략	35	6.6
총계		533	100.0

결국 위기관리 커뮤니케이션 전략은 책임수준과 위기의 발생원인에 따라서 다르게 사용되어야 함에도 불구하고 우리나라에서는 조직의 책임을 회피하려는 거리두기 전략을 너무 편중되게 사용하고 있다. 이것은 우리나라에서 위기에 대한 전략적인 관리가 이루어지지 않는 것을 나타내는 것으로 앞으로 조직은 전략적인 위기관리가 절실히 필요함을 암시하고 있다.

5) 연구문제 5의 결과

(1) 위기 유형 × 위기관리 메시지 전략

위기 유형에 따라서 위기관리 메시지 전략이 다르게 나타나는지에 대한 분석 결과는 <표 6>에 나타나 있으며 통계적으로 유의미한 결과가 나왔다($\chi^2 = 102.492$, d.f.=18, $p < .001$).

위기 유형에 따른 위기관리 메시지 전략을 살펴보면 위기 유형이 '내부에서 비의도적으로 발생한 위기' 인 경우 거리두기 전략(56건, 10.5%)이 가장 많이 사용되고 있었고 그 중에서도 변명 전략(45건, 8.4%)이 많이 사용되고 있었다. 비록 내부에서 위기가 발생했으나 위기에 대한 조직의 의도성이 없기 때문에 조직의 책임을 최소화하려는 변명 전략을 많이 사용하였다. 특히 사고나 조직이 개별적으로 통제하기 힘든 조직원들의 범죄 행위에 대해서는 조직이 위기를 유발한 사건에 대한 통제력이 전혀 없었다고 주장하는 경향이 강했다.

위기 유형이 '내부에서 의도적으로 발생한 위기' 인 경우에도 거리두기 전략(118건, 22.1%)이 가장 많이 사용되고 있었으며 그 중에서도 변명 전략(80건, 15.0%)이 많이 사용되고 있었다. 한편 '내부에서 의도적으로 발생한 위기' 에서는 다른 위기 유형에 비해서 굴욕감수 전략(44건, 8.3%)이 상대적으로 많이 사용되고 있음을 알 수 있다. '내부에서 의도적으로 발생한 위기' 는 조직내에서 사건의 원인을 의도적으로 일으킨 경우이기 때문에 상대적으로 다른 유형의 위기보다 위기에 대한 책임수준이 크다. 따라서 조직은 위기에 대한 사과를 하거나 위기 재발 방지를 취하는 굴욕감수 전략을 더 많이 사용해야 할 필요성이 있다.

위기 유형이 '외부에서 비의도적으로 발생한 위기' 인 경우에는 위기부인 전략(63건, 11.8%)이 가장 많이 사용되고 있었고 그 중에서도 세부적으로 부인 전략(39건, 7.3%)이

〈표 6〉 위기 유형과 위기관리 메시지 전략 교차분석(기사건수)

위기전략 위기유형	위기부인 전략		거리두기 전략		환심사기 전략	굴욕감수 전략		총계
	공격	부인	변명	합리화	환심사기	시정조치	사과	
내부+비의도적	7(1.3%)	12(2.3%)	45(8.4%)	11(2.1%)	11(2.1%)	11(2.1%)	6(1.1%)	103(19.3%)
내부+의도적	12(2.3%)	24(4.5%)	80(15.0%)	38(7.1%)	9(1.7%)	21(3.9%)	23(4.3%)	207(38.8%)
외부+비의도적	24(4.5%)	39(7.3%)	35(6.6%)	7(1.3%)	4(.8%)	9(1.7%)	1(.2%)	119(22.3%)
외부+의도적	24(4.5%)	9(1.7%)	29(5.4%)	11(2.1%)	18(3.4%)	8(1.5%)	5(.9%)	104(19.5%)
총계	67(12.6%)	84(15.8%)	189(35.5%)	67(12.6%)	42(7.9%)	49(9.2%)	35(6.6%)	533(100.0%)

$\chi^2 = 102.492 ; df=18 ; p < .001$

많이 사용되고 있었다. ‘외부에서 비의도적으로 발생한 위기’는 다른 유형에 위기보다 조직의 책임성이 낮은 사건이라 할 수 있다. 조직이 사건의 원인을 일으킬 의도성이 없고 내부에서 일어난 위기가 아니기 때문에 위기에 대해서 방어하려는 부인 전략이나 공격 전략을 사용하는 것이 바람직하다. 그런 점에서 볼 때 현실적으로 위기관리 메시지 전략이 적절히 사용되었다.

위기 유형이 ‘외부에서 의도적으로 발생한 위기’인 경우에는 거리두기 전략(40건, 7.5%)이 가장 많이 사용되고 있었고 그 중에서도 변명 전략(29건, 5.4%)이 주로 사용되고 있었다. 다음으로는 위기부인 전략(33건, 6.2%)이 많이 사용되고 있었고 그 중에서도 공격 전략(24건, 4.5%)이 많이 사용되고 있었다. 비록 위기가 외부에서 발생되었지만 조직의 책임이 크기 때문에 수용적인 측면이 강한 굴욕감수 전략과 환심사기 전략을 적절히 사용해야 함에도 불구하고 현실적으로는 조직을 방어하려는 위기부인 전략과 거리두기 전략을 많이 사용하고 있는 것으로 나타났다.

전체적으로 볼 때, ‘내부에서 의도적으로 발생한 위기’ 유형이 가장 많았으며(207건, 38.8%), 이러한 위기 유형에는 거리두기 전략이 가장 많이 사용되고 있는 것을 알 수 있다. 한편 책임수준에 따른 위기관리 커뮤니케이션 전략을 살펴보았을 때 책임수준이 높은 위기(즉 ‘내부에서 의도적으로 발생한 위기’)에서는 다른 위기 유형과 비교해보았을 때 거리두기 전략뿐만 아니라 상대적으로 굴욕감수 전략을 많이 사용하였고, 책임수준이 비교적 낮은 위기(‘외부에서 비의도적으로 발생한 위기’)에서는 위기부인 전략이 많이 사용되고 있어 현실적으로도 전략적인 커뮤니케이션이 이루어지고 있음을 알 수 있다.

(2) 위기 조직 × 위기관리 메시지 전략

조직의 성격에 따라서 위기관리 메시지 전략이 다르게 나타는지에 대한 분석 결과는 <표 7>에 나타나 있으며 통계적으로 유의미한 결과가 나왔다($\chi^2 = 97.869$, d.f.=18, $p < .001$).

위기 조직의 성격에 따른 위기관리 메시지 전략을 살펴보면, 위기 조직이 기업, 정부·정당, 비영리단체인 경우 모두 거리두기 전략(112건, 21.0% / 119건, 22.4% / 21건, 3.9%)이 가장 많이 사용되고 있었고 그 중에서도 변명 전략(79건, 14% / 91건, 17.1% / 16건, 3.0%)이 가장 많이 사용되고 있었다는 것을 알 수 있다. 이는 조직들의 위기가 대부분 내부에서 비의도적으로 발생한 경우가 많기 때문에 완전한 위기의 부인보다는 거리두기 전략(그 중에서도 변명 전략)을 통해 위기에 대한 조직의 책임을 최소화하려는 데 주안점을 두었기 때문이다.

그러나 개인의 위기일 경우에는 위기부인 전략(23건, 4.4%)이 가장 많이 사용되고 있었고 그 중에서도 공격 전략보다는 부인 전략(19건, 3.6%)이 많이 사용되고 있음을 알 수 있다. 개인의 위기는 사실 여부가 상당히 애매한 부분이 많고 법의 집행이 이루어지기 전까지는 어떠한 결론을 내릴 수 없기 때문에 주로 부인 전략이 많이 사용한다.

<표 7> 위기 조직과 위기관리 메시지 전략 교차분석(기사건수)

위기조직 \ 위기전략	위기부인 전략		거리두기 전략		환심사기 전략		굴욕감수 전략		총계
	공격	부인	변명	합리화	환심사기	시정조치	사과		
기업관련	12(2.3%)	22(4.1%)	79(14.8%)	33(6.2%)	12(2.3%)	19(3.6%)	11(2.1%)	188(35.3%)	
정부·정당관련	48(9.0%)	36(6.8%)	91(17.1%)	28(5.3%)	27(5.1%)	23(4.3%)	10(1.9%)	263(49.3%)	
비영리단체	3(.6%)	7(1.3%)	16(3.0%)	5(.9%)	1(.2%)	7(1.3%)	10(1.9%)	49(9.2%)	
개 인	4(.8%)	19(3.6%)	3(.6%)	1(.2%)	2(.4%)	-	4(.8%)	33(6.2%)	
총계	67(12.6%)	84(15.8%)	189(35.5%)	67(12.6%)	42(7.9%)	49(9.2%)	35(6.6%)	533(100.0%)	

$\chi^2 = 97.869$; d.f.=18 ; $p < .001$

(3) 인터뷰 대상자 × 위기관리 메시지 전략

조직의 인터뷰 대상자에 따라서 위기관리 메시지 전략이 다르게 나타는지에 대한 분석 결과는 <표 8>에 나타나 있으며 통계적으로 유의미한 결과가 나왔다($\chi^2 = 136.665$, d.f.=18, $p < .001$).

위기 조직의 인터뷰 대상자의 위기관리 커뮤니케이션 전략을 살펴보면, 우선 대변인은 위기부인 전략(24건, 4.5%)을 가장 많이 사용하였으며 세부적으로는 공격 전략(17건,

3.2%)을 많이 사용하였다. 우리나라에서는 정당에서 주로 대변인을 많이 사용하기 때문에 정당 조직의 특성상 위기를 수용하기보다는 위기를 방어하려는 전략을 많이 사용하고 있다. 둘째, 인터뷰 대상자가 직원일 경우 거리두기 전략(111건, 20.8%)을 가장 많이 사용하고 있었으며, 그 중에서 변명 전략(86건, 16.1%)을 가장 많이 사용하고 있었다. 직원들은 부정적인 정보의 유통을 완전히 차단시키거나 정보를 왜곡하여 피해의 정도를 최소화하려는 경향이 강하기 때문에 거리두기 전략을 많이 사용하였다.

〈표 8〉 조직의 인터뷰 대상자와 위기관리 메시지 전략 교차분석(기사건수)

위기전략 인터뷰대상자	위기부인 전략		거리두기 전략		환심사기 전략	굴욕감수 전략		총계
	공격	부인	변명	합리화	환심사기	시정조치	사과	
대변인	17(3.2%)	7(1.3%)	4(.8%)	3(.6%)	5(.9%)	1(.2%)	-	37(6.9%)
직원	2(.4%)	11(2.1%)	86(16.1%)	25(4.7%)	4(.8%)	10(1.9%)	6(1.1%)	144(27.0%)
간부	38(7.1%)	57(10.7%)	63(11.8%)	32(6.0%)	32(6.0%)	34(6.4%)	25(4.7%)	281(52.7%)
익명의 관계자	10(1.9%)	9(1.7%)	36(6.8%)	7(1.3%)	1(.2%)	4(.8%)	4(.8%)	71(13.3%)
총계	67(12.6%)	84(15.8%)	189(35.5%)	67(12.6%)	42(7.9%)	49(9.2%)	35(6.6%)	533(100.0%)

$\chi^2 = 136.665$; d.f.=18 ; $p < .001$

셋째, 간부인 경우에는 위기부인 전략(95건, 17.8%)과 거리두기 전략(95건, 17.8%)을 주로 사용하고 있었으며, 그 중에서도 특히 변명 전략(63건, 11.8%)과 부인 전략(57건, 10.7%)을 가장 많이 사용하였다. 한편 다른 조직과는 달리 간부들은 위기관리 메시지 전략을 다양하게 구사하였다. 다시 말해서 다른 조직들은 위기부인 전략이나 거리두기 전략에 한정되어 있는 데 반해 조직간부나 조직의 대표자는 위기부인 전략이나 거리두기 전략 외에 환심사기 전략(32건, 6.0%)과 굴욕감수 전략(59건, 11.1%)을 상대적으로 많이 사용하고 있는 것으로 나타났다. 간부들은 조직의 위기 발생시 내부의 사정을 가장 잘 알고 있고 위기의 심각성이 큰 경우 주로 인터뷰에 응하기 때문에 다양한 위기관리 커뮤니케이션 전략을 구사하고 있다.

마지막으로 익명의 관계자들은 대부분 거리두기 전략(43건, 8.1%)을 많이 사용하고 있었고, 그 중에서도 변명 전략(36건, 6.8%)을 많이 사용하고 있었다. 이들은 자신의 직함을 밝히지 않기 때문에 위기사 적극적인 대응자세라고 볼 수 없으며 그렇기 때문에 방어적인 측면에서 변명 전략을 주로 사용하였다.

5. 결론

위기는 기업이나 조직을 위협한다. 이러한 위협은 조직의 이미지(명성)에 심각한 영향을 미친다. 만약 위기로 인해 조직의 이미지가 훼손되기 시작하면 조직은 재정적·심리적 위기를 맞게 되며 더 나아가서는 조직의 존재까지도 위협받게 된다. 그러므로 조직은 위기관리 커뮤니케이션 전략을 통해서 명성의 훼손을 줄이거나 제거하여 조직을 보호하는 방법을 찾아야 한다.

본 연구에서는 텔레비전 뉴스에 나타난 조직의 위기관리 커뮤니케이션의 특성과 그에 따른 조직의 위기관리 커뮤니케이션 전략이 어떠한지를 연구함으로써 조직의 전략적인 위기관리 커뮤니케이션의 필요성을 제시하고자 하였다.

본 논문을 통해 얻어진 결과는 다음과 같다. 우선 <연구문제 1>과 관련하여 전체적인 위기 유형을 살펴보았을 때 ‘내부에서 의도적으로 발생한 위기’가 다른 위기 유형보다 높게 나타났다. 이는 ‘내부에서 의도적으로 발생한 위기’가 다른 유형의 위기보다 사건이 명확하고 조직의 책임수준이 높은 생략적 뉴스 가치 속성 때문에 다른 유형의 위기보다 더 많이 보도되고 있었다.

<연구문제 2>의 결과에 의하면 텔레비전 뉴스에 나타난 위기 관련 기사에서는 기업보다 정부기관에 관련된 위기가 가장 많이 다루어지고 있었다. 이러한 이유는 정부와 관련된 내용이 시청자들에게 가장 큰 관심영역이기 때문이며, 따라서 정부기관에서는 기업보다 전략적인 위기관리가 더욱더 필요할 것이다. 한편 조직의 형태에 따라서 위기 유형이 다르게 나타난다는 사실도 발견되었다. 즉 기업은 외적 통제의 기준으로 보았을 때 정부와 정당보다 내부에서 발생한 위기 관련 뉴스가 더 많이 나타났고, 정부와 정당에서는 의도성에 대한 기준으로 보았을 때 기업보다 의도성이 큰 위기 관련 뉴스가 더 많이 나타났다. 결국 조직의 형태에 따라 주로 발생하는 위기 유형을 파악하여 보다 전략적인 위기관리가 필요할 것이다.

<연구문제 3>의 결과에 의하면 텔레비전 뉴스에서는 위기사 조직 간부가 인터뷰를 가장 많이 한 것으로 나타났다. 반면에 대변인은 다른 인터뷰 대상자보다 가장 적게 인터뷰를 한 것으로 나타나 있어 전문적으로 미디어 트레이닝이 된 대변인의 필요성이 절실히 요구되고 있다.

<연구문제 4>의 결과에 의하면 텔레비전 뉴스에 나타난 위기관리 메시지 전략은 다른

전략에 비해 거리두기 전략이 가장 많이 사용되고 있었고, 세부적으로는 변명 전략이 가장 많이 사용되었다. 이러한 결과를 살펴볼 때 우리나라에서는 책임수준과 위기의 발생 원인에 따라서 위기관리 커뮤니케이션 전략이 다양하게 사용되어야 함에도 불구하고 아직까지 조직의 책임을 회피하려는 거리두기 전략을 너무 편중되게 사용하고 있는 것으로 드러났다.

마지막으로 <연구문제 5>에서 위기의 유형, 조직의 성격, 그리고 인터뷰 대상자에 따라서 위기관리를 위한 메시지 전략이 어떻게 나타나는가를 살펴보았는데 연구 결과 모두 통계적으로 유의미한 결과가 나왔다. 따라서, 구체적인 상황에 따라 적절히 위기관리 메시지 전략을 구사하는 것이 위기를 효과적으로 관리하기 위해 무엇보다 절실하게 필요하다라는 사실을 본 연구 결과는 지적하고 있다.

본 연구의 시사점으로는 크게 세 가지를 들 수 있다. 첫 번째로 조직은 위기발생시 전략적인 위기관리 커뮤니케이션을 구사해야 한다는 점이다. 연구 결과, 위기 유형에 따라서 조직은 메시지 전략을 다르게 사용하고 있는 것으로 나타났다. 즉 책임수준이 높은 위기일 경우에는 사건에 대한 진정한 사과를 이해관계자에게 구해야 하며 즉각적으로 문제를 해결하려는 시정조치를 내려야 할 것이다. 반면에 위기의 원인이 조직에 의한 것이 아니고 책임수준이 낮을 때에는 위기에 대해서 부인을 하거나 적대적인 특정 공중이 있다면 법적인 소송과 같은 공격 전략을 사용하는 것이 바람직하다. 결국 모든 위기에 대해서 변명 전략과 합리화 전략과 같은 거리두기 전략을 사용하는 것은 전략적인 측면에서 볼 때 바람직하지 못하다. 특히, 정부기관은 위기와 관련된 기사가 TV 뉴스에서 자주 보도 되기 때문에 효과적인 위기관리에 대한 사전대비가 절실히 필요하다고 하겠다.

둘째로, 전략적인 위기관리를 하기 위해서는 조직원들이 다양한 전략을 사용할 수 있어야 한다. 이를 위해서는 사전에 조직원들에 대한 미디어 트레이닝이 필요하다. 특히, 위기관리를 위한 전문적인 대변인이 위기상황에서 필요하나 우리나라에서는 조직 구성원들이 미디어와 갑작스런 인터뷰를 할 수 있기 때문에 위기상황에서 조직의 정보를 충분히 조직원과 교류하여 일관적으로 위기관리 메시지를 전달해야 할 것이다.

세 번째 시사점으로 조직은 위기 발생 후 위기상황의 진행에 따라서 메시지 전략을 다양하게 사용할 필요가 있다. 위기는 과정적 개념이며 가변적인 속성을 지니고 있기 때문에 시간이 지난 후 처음보다 위기상황이 악화될 경우에는 방어전략보다는 수용전략으로 변화하는 것이 효과적이다. 반면에 시간이 경과되면서 조직에게 유리한 상황으로 전개

될 경우 수용전략보다는 방어전략을 사용하는 것이 조직의 이미지를 보호할 수 있다. 하지만 전략이라는 것은 주변상황에 따라 다르게 사용해야 하기 때문에 통합적인 분석을 통해서 위기관리 커뮤니케이션 전략을 사용하는 것이 바람직하다.

위기관리에 대한 실무적 관심이 높아진 반면 아직까지도 위기관리에 대한 학문적 연구들은 많지 않은 실정이다. 향후 연구의 활성화를 위해 본 연구의 한계점과 후속 연구에 대한 제언을 다음과 같이 제시한다.

우선 본 연구의 첫 번째 한계점으로는 조작적 정의의 한계를 들 수 있다. 비록 코더간의 신뢰도가 모두 80% 이상 높게 나타났지만 위기기사에의 정의는 연구자에 따라 조금씩 다를 수 있으며 위기 유형, 위기관리 커뮤니케이션 전략도 연구자에 따라서 다르게 해석될 수 있다. 그러므로 본 연구에서 사용된 코딩체계의 타당성에 대한 보다 엄밀한 검증이 필요할 것이다. 둘째, 본 연구는 분석단위를 위기와 관련된 기사건수로 하였기 때문에 연속성 기사와 단발성 기사가 혼용되어 분석되었다. 그러나, 연속성 기사의 경우 동일 사건과 관련된 위기 커뮤니케이션 전략 또는 위기 유형 등이 비슷하기 때문에 전체적인 연구 결과에 왜곡적인 영향을 미칠 수 있는 가능성이 높다는 사실을 지적할 필요가 있다.

이상과 같은 한계점을 바탕으로 앞으로의 후속연구에 대한 제언을 하면 다음과 같다.

첫째, 아직까지 매스미디어에 나타난 위기관리 커뮤니케이션 연구들이 많지 않기 때문에, 앞으로의 후속연구에서는 연속성 기사를 포함하여 더욱더 체계적이고 객관적인 분석단위를 설정하여 분석하는 것이 바람직하다. 특히, 연속성 기사일 경우 시간에 따라 조직의 위기관리 커뮤니케이션이 다르게 나타날 가능성이 있기 때문에 이에 대한 연구도 필요할 것이다. 다시 말하면, 과거와 현재의 위기관리 커뮤니케이션이 어떻게 전략적으로 변화되고 있는지도 관심 있는 주제가 될 것이다.

둘째, 위기관리 커뮤니케이션을 언어적인 요소뿐만 아니라 비언어적인 커뮤니케이션 요소를 통해 분석하는 것도 좋은 연구주제가 될 것이다. 위기발생시 위기 커뮤니케이션 메시지도 중요하지만 메시지의 비언어적인 전달력이 더욱 중요할 수 있다. 예를 들어 위기 기사 인터뷰를 할 때, 조직을 대표하는 인터뷰 대상자의 발음, 억양, 자세, 손동작 등이 어떠한가에 따라서 이해관계자들의 반응은 다르게 나타날 것이다. 그러므로 객관적이고 체계적인 분석유무를 설정하여 인터뷰 대상자의 비언어적인 요소를 분석하는 것도 향후 좋은 연구주제가 될 것이다.

〈참고문헌〉

| 국내문헌 |

- 김한경(1998). 위기관리의 첩병, PR. 《광고정보》, 4월호, p17
- 박기순(2000). 이미지 회복을 위한 방어전략. 《홍보학 연구》, 4(2)호, pp.5-33.
- 손승혜(1999). 한국 TV 저널리즘의 내용과 뉴스가치. 한국방송진흥원세미나, 1999. 9.
- 유종숙(2001). 한국 100대 기업의 위기관리 현황에 관한 연구. 한국홍보학회 봄철 정기 학술 세미나, 한국홍보학회, pp.83-110.
- 윤미경(2000). 위기관리를 위한 커뮤니케이션 전략 연구. 한양대 석사학위논문
- 윤석홍 · 김춘옥(2000). 《신문방송, 취재와 보도》, 나남출판.
- 윤희중 · 차희원(1997). 위기상황에서의 공중 관여도, 정보추구행동 및 매체선택행동에 관한 연구. 《홍보학 연구》, 1호, pp187-209.
- 오두범(1986). 귀인과 커뮤니케이션효과 간의 관계에 관한 실험연구. 서울대학교 박사학위 논문.
- 오택섭 편역(1994). 《설득이론과 광고》, 나남.
- 이기철(1999). 기업이미지가 위기관리에 미치는 영향에 관한 연구. 한양대학교 석사학위논문.
- 이운심(1991). 기업의 위기관리 PR에 대한 연구. 연세대학교 석사학위 논문.
- 이현우 역(1996). 《설득의 심리학》, 21세기 북스
- _____ 역(2001). 《위기관리 커뮤니케이션》, 커뮤니케이션북스.
- _____ 외 공저(2001). 《PR 캠페인》, 한울아카데미.
- 이현표 역(2001). 《인터뷰를 위한 인터뷰의 이론과 실제》, 커뮤니케이션북스
- 최윤희(1992). 《현대 PR론》, 나남
- _____ (1994). 《기업의 위기관리와 PR 전략》, 한국경제신문사
- _____ (1999). 《비언어 커뮤니케이션》, 커뮤니케이션북스
- 「한국일보」, 2001년 9월 20일 5면
- 「KBS 9시뉴스」, 2001년 5월 1일, <http://news.kbs.co.kr/news9/20010501/2001050119.htm>

| 국외문헌 |

- Allen, M. W. & R. H. Caillouet(1994). Legitimation endeavors: Impression management strategies used by and organization in crisis. *Communication Monographs*, 61, pp. 44-62.
- Barton, L.(1993). *Crisis in organization: Managing and communicating in the heat of chaos*. Cincinatti, OH: College Divisions South-Western.

- Benoit, W. L.(1995). *Accounts, excuse, and apologies: A theory of image restoration*, Albany :State University of New York Press.
- _____(1997). Image Repair Discourse and Crisis Communication. *Public Relations Review*, 23(2), pp.178-186.
- Bizer, L. F.(1968). The rhetorical situation. *Philosophy and Rhetoric*. pp.165-168.
- Burnett, John J.(1998). A Strategy Approach To Managing Crises. *Public Relations Review*, 24(4). pp.475-488.
- Brecher, Michael & James, Patrick(1988). Patterns of Crisis Management. *Journal of Conflict Resolution*, 32(4), pp.344-376
- Coombs, W. T.(1995a). Choosing the right words : The development of guidelines for the selection of the “appropriate” crisis response strategies, *Management Communication Quarterly*, 8, pp.447-476.
- _____(1998). An analytic framework for crisis situation :Better response from a better understanding of the situation. *Journal of Public Relations Research*, 10(3), pp. 179-193.
- _____(1999). *Ongoing Crisis Communication : Planning, Managing, and Responding*, Sage Publications, Inc.
- _____, & Sherry J. Holladay(1996). Communication and Attributions in a Crisis: An Experimental Study in Crisis Communication. *Journal of Public Relations Research*, 8(4), pp279-295.
- Grunig, James E. & Todd Hunt(1989). *Managing PRs*, 박기순, 박정순, 최윤희 공역(1989), 《현대 PR의 이론과 실제》, 탐구당.
- Herrero, A. G & C. B. Pratt, (1996). An Integrated Symmetrical Model for Crisis-Communications Management. *Journal of Public Relations Research*, 8(2), pp.79-105.
- Hobbs, J. D.(1995). Treachery by any other name: A case study of the Toshiba public relations crisis. *Management Communication Quarterly*, 8, pp.323-346
- Linke, Curtis G.(1989). Crisis-Dealing With the Unexpected, in Bill Cantor, (ed), *Expert in Action*, London: Longman, pp.67-72.
- Lindsay, R.(1975). *Crisis Theory : a Critical Overview*. Perth, University of Western Australia Press.
- Lagadec, Patrick(1993). *Preventing Chaos in a crisis: Strategies for Prevention, Control and Damage Limitation*, London, McGraw-Hill, English Edition.

- Newsom, D., A. Scott and J. V. Turk(1989). *This is PR : The Reality of Public Relations*, Wordsworth Publishing Company.
- McAuley, E., T. E. Duncan & D. W. Russell,(1992). Measuring causal attributions: The revised causal dimension scale. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 18, pp.556-573.
- Mitroff, I. I. and C. M. Pearson,(1993). *Crisis Management*, San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers.
- Pauchant, T. C. & I. I. Mitroff.(1992). *Transforming the crisis-prone organization: Preventing individual, organizational and environmental tragedies*, San Francisco : Jossey-Bass.
- Petac, William J.(1985). Emergency Management: A Challenge for Public Administration. [Special Issue]. *Public Administration Review*, 45.
- Petty, R. E. & J. P. Cacioppo(1981). *Attitudes and Persuasion: Classic and Contemporary Approaches*, Iowa : Wm. C. Brown Co.,
- Stohl, C. & Redding, W. C.(1987). Messages and message exchange processes, In F. M. Jabling, L. L. Putnam, K. H. Roberts, & L. W. Porter(eds). *Handbook of organizational communication: An interdisciplinary perspective*, pp. 451-502, Beverly hills, CA:Sage.
- Tesser, A. & Rosen, S.(1975). The reluctance to transmit bad news, In L. Berkowitz(ed.). *Advances in experimental social psychology*, 8, pp.193-232, New York : Academic Press.
- Weiner, B., J. Amirkan, V. S. Folkes, & J. A. Verette.(1987). An attribution analysis of excuse giving: Studies of a naive theory of emotion. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53, pp.316-324.
- Weiner, B., R. P. Perry, & J. Magnusson,(1988). An attribution analysis of reactions to stigmas. *Journal of Personality and Social Psychology*, 55, pp.738-748.
- Wilson, S. R., M. G. Cruz, L. J. Marshall, & N. Rao.(1993) . An attribution analysis of compliance-gaining interactions. *Communication Monographs*, 60, pp.352-372.

An investigation of crisis communication in the TV news coverage

Hyun Ou Lee

(Professor, Department of Advertising and PR, Hanyang University)

Won Bae Ji

(Ph.D. candidate, Department of Advertising and PR, Hanyang University)

This study made an effort to investigate crisis communication in the TV news coverage. Specifically, KBS 9 o'clock news was content analyzed with the following results. First of all, 'internal and intentional crisis' was found to be the most common type of crisis in the TV news coverage. Second, surprisingly, crisis news related to government outnumbered those of corporate. Third, high ranking managers in the organization were more frequently utilized to handle crisis. Fourth, as for crisis message strategies, the distance strategy was preferred to be used in the crisis situation. Finally, the use of crisis communication strategies was heavily influenced by the type of crisis, the nature of organization under crisis, and the type of interviewees. Along with those key findings, several implications of this study were also mentioned.

Key Words: crisis management, television news, message strategy