

# 한국인의 사과 지형:

지난 10년간 사과문의 조직 및 유형 별 분석

김영옥\* · 양정은\*\*

이 연구의 목적은 우리나라에서 이루어진 2000년대 10년간의 사과문 분석을 통하여 우리나라 사람들이 어떤 위기 커뮤니케이션 전략을 사용하고 있는지 실제적인 상황 진단을 내려 보는 것이다. 이를 위해 기존 문헌에서 사용된 사과전략의 유형과 우리나라 사과문에서 독특하게 발견된 사과 유형을 탐색하여 분석에 이용하였다. 또한 조직별, 위기 유형별, 위기진행시기별로 각각 다르게 나타나는 위기 커뮤니케이션 전략을 세부적으로 알아보았다. 분석 결과 위기 커뮤니케이션 전략 중 사과 전략과 수정행위 전략이 가장 많이 사용되고 있었으며, 입지 강화와 동정심유발 전략이 그 뒤를 이었다. 조직별, 위기 유형별, 위기 진행시기별로도 선호되는 위기 커뮤니케이션 전략에 차이가 있었는데, 정부나 공적기관의 경우, 위기의 책임성이 내부에 있는 경우 및 통제력이 있다고 여겨지는 인문사회위기인 경우 정당화 전략을 선호하는 경향이 나타났다. 이와 같은 결과는 우리나라의 문화적 특징인 정, 체면 의식과 관련되어 있는 것으로 보인다. 즉 광범위한 의미에서 간접적 수정행위 전략, 초월 전략 등은 일종의 체면유지 전략으로 이해될 수 있으며, 입지강화나 동정심 유발은 인정에 호소하는 전략이라고 해석할 수 있다. 향후 연구에서는 이러한 우리나라의 문화적 특징을 반영한 새로운 위기 커뮤니케이션 유형화와 함께 그것의 효과를 입증하는 실증연구가 이루어져야 할 것으로 보인다.

주제어: 사과, 위기 커뮤니케이션, 사과 전략, 위기 유형, 위기 책임성

## 1. 서론

“사람들은 조직 자체를 경험하기보다 조직의 이슈와 그에 관한 커뮤니케이션을 통해 조직을 이해한다”(Elwood, 1995, p.3). 따라서 조직이 위기에 당면했을 때, 공중들에게 무엇을 말해야 하는가는 중요한 문제이다(Coombs, 1995; Fortunato, 2008). 조직이 어떠한 메시지를 전달하느냐에 따라 공중들의 상황 인식이 달라지기 때문이다. 공중들은 위기 상황에 대한 정보를 추구하고며 원인을 찾고자 애쓰는데(Coombs, 2007; An & Gower, 2009; Coombs & Holladay, 2004), 조직은 이러한 공중들에게 커뮤니케이션을 통해 적절한 정보를 전달할 뿐 아니라 자신의 입장을 정당화하지 않으면 안 된다(Hearit, 2006; Svensson, 2009). 이 때문에 위기 상황에서의 조직 커뮤니케이션은 PR커뮤니케이션의 다른 어느 영역보다 수사학적인 접근 방법과 깊이 연관된다(김영옥, 2002, 2003, 2008; Ulmer, 2001).

실제로 지금까지 위기 커뮤니케이션 분야에서 발전된 많은 이미지 회복 이론들은 수사학적인 접근을 근간으로 형성되었다고 볼 수 있다(김영옥, 2008). 이미지 회복 이론이 잘못된 행위(wrongdoing)에 대한 자기 방어의 수사학인 사과론(apologia)에서 체계화되거나 발전되어왔기 때문이다. 방어적인 담화는 잘못된 행위에 대한 상대방의 인식을 변화시키기 위해 펼치는 설득적 커뮤니케이션을 의미하는데(Benoit, 1995a), 위기 시 조직은 자신의 이미지를 보호하고 평판을 회복하기 위해 광범위한 방어적 담화를 구사하게 된다. 하지만 이때 조직이 공중들에게 전하는 메시지는 단순히 설득만을 목적으로

\* 이화여자대학교 언론홍보영상학부 교수(kimyw@ewha.ac.kr)

\*\* 이화여자대학교 커뮤니케이션미디어연구소 연구원(yangjoen@naver.com)

하는 것이 아니라 이야기 혹은 서사(narrative)의 형태로 의미를 공유하기 위한 것이다(Burke, 1969; Heath, 2004; Palenchar & Heath, 2006; Caldiero, Taylor & Ungureanu, 2009). 이런 관점에서 위기 시 조직의 메시지는 위기를 겪은 공중이 가장 잘 이해할 수 있고 장기적인 관점에서 논리가 지속될 수 있는 이야기 구조를 가지는 것이 필요하며, 이러한 위기 커뮤니케이션을 사용해야 공중의 수용 정도를 높일 수 있다 (김영옥, 2008).

한국에서 이루어지고 있는 위기 커뮤니케이션, 혹은 이미지 회복 전략에 대한 기존 연구들을 살펴보면, 한국인이 가지는 문화적 특징이 이미지 회복 전략의 수용에 영향을 주는 것으로 나타나고 있다. 예를 들어, 기존의 상황적 위기커뮤니케이션이론(SCCT: Situational Crisis Communication Theory) 등에서는 조직의 위기 책임성이 높은 경우엔 사과전략을, 조직의 위기책임성이 낮은 경우에는 부인전략을 사용해야 한다고 주장하지만, 한국에서는 대부분의 위기 상황에서 사과전략과 체면전략이 연계된 ‘정당화 전략’이 상대적으로 자주 사용되고 있었다 (김영옥, 2004; 2006; 이상경 · 이명천, 2007; 백진숙, 2006). 또한 실제로 이루어진 조직의 이미지 회복 전략의 유형을 분석해보면, 조직의 사과 전략과 공중들의 우호적 사과 수용 정도에는 차이가 있는 것으로 나타났는데, 빈번하게 사용되는 정당화 전략의 경우 실제 사과 수용 측면에서는 큰 효과를 갖지 못한 것으로 나타났다 (박은혜 · 김영옥, 2007; 김영옥, 2006; 윤영민 · 최윤정, 2008; 이상경 · 이명천, 2007). 따라서 한국인의 사과 사용 형태는 서양의 이론과 맞지 않는 부분이 있으며, 장기적인 기간을 분석하여 그 사용 유형을 한 번 정리할 필요가 있다.

이 연구의 목적은 우리나라에서 이루어진 2000년대 10년간의 사과문 분석을 통하여 우리나라 사람들이 어떤 위기 커뮤니케이션 전략을 사용하고 있는지 실제적인 진단을 내려 보는 것이다. 이를 위해 기존 문헌에서 사용된 사과전략의 유형을 대부분 수용하였지만, 우리나라 사람들에게 독특하게 나타나는 사과 유형도 탐색하여 분석에 이용하고자 하였다. 전반적인 상황을 이해하기 위해 조직별, 위기 유형별, 위기진행시기별로 각각 다르게 나타나는 위기 커뮤니케이션 전략을 세부적으로 알아보았다. 이 연구는 우리나라 조직들이 위기 커뮤니케이션 전략의 사용에 있어 어떤 상황과 와 있는가라는 현황을 분석해 보는데 초점을 둔다.

## 2. 문헌연구

### 1) 위기 커뮤니케이션의 유형화

위기는 예측 불가능하면서 부정적인 사건으로(Coombs, 2007), 위기 상황에 직면한 조직은 자신의 이미지와 명성이 실추되지 않도록 당면한 위기를 피하거나 줄이기 위해 공중들에게 메시지를 전달하게 된다. 조직의 비행(wrongdoing)으로 인해 위기가 발생하면, 조직은 외부적 공격에 대응하여 자신의 이미지를 회복하기 위해 설명하고, 정당화하고, 합리화하고, 사과 혹은 변명하는 다양한 커뮤니케이션 행위를 펼치게 된다(Holtzhausen & Roberts, 2009). 이미지 회복 이론에서는 위기로 인해 발생한 불균형을 시정하고자 공중들에게 어떠한 메시지를 전달할 것인가를 다루고 있는데(Benoit, 1995a, 1995b, 1995c, 1997, 2000, 2006), 위기 커뮤니케이션 연구에서 이미지 회복 이론은 ‘핵심적인 패러다임’으로

오랫동안 인정받아 왔다(Ulmer, Seeger, & Sellnow, 2007, pp. 130).

이미지 회복에 대한 지금까지의 연구는 크게 버크(Burke, 1973), 헤릿(Hearit), 웨어와 린쿠겔(Ware & Linkugel, 1973)을 중심으로 하는 수사학적 접근과 콤즈(Coombs, 1999, 2006)로 대표되는 사회과학적 접근, 그리고 수사학과 사회과학 전통에서 뽑아낸 이미지 회복 커뮤니케이션 전략을 유형화한 베노이트(Benoit)의 접근을 들 수 있다. 또한 최근에는 콤즈 등의 학자들이 (Coombs, 2006) 상황적 위기 커뮤니케이션 이론 (SCCT: Situational Crisis Communication Theory)등을 통해 수사학적 접근과 사회과학적 접근을 연결하고자 시도하고 있다.

PR 커뮤니케이션 분야에서 이루어진 이미지 회복과 관련된 연구들은 대부분 수사학적 전통과 사회과학적 전통이 혼재되어 있는 것으로 보인다(김영욱, 2008). 이러한 경향은 국내의 PR 커뮤니케이션 학자들의 연구에서도 나타나고 있는데, 조직 혹은 개인의 이미지 회복 관련한 최근 연구들 중 상당수가 콤즈(Coombs, 2006)의 SCCT 이론을 활용하거나 (윤영민 · 최윤정, 2011; 윤영민 · 최윤정, 2009; 문비치 · 이유나, 2009 등) 베노이트의 이미지 회복 전략을 활용(나재훈 · 윤영민, 2008; 김영욱 · 김찬아, 2007; 김찬석, 2005 등)하는 경향을 보인다. 이 중 베노이트(1995a, 1995b)의 이미지 회복 전략 연구는 위기 상황에서 조직이나 개인이 자신의 이미지를 어떻게 관리하였는가를 확인하는 데에 적합한 이론이라고 평가받고 있다 (나재훈 · 윤영민, 2008).

베노이트(Benoit, 1995a, 1995b)는 사회학, 심리학 분야에서의 연구를 기반으로 이미지 회복에 대한 이론적 접근을 총체적으로 집대성했다. 아리스토텔레스(Aristotle), 버크(Burke), 피셔(Fisher), 고프먼(Goffman), 웨어와 린쿠겔(Ware & Linkuel) 등의 다양한 연구가 베노이트의 이론에 반영되었지만 (Caldiero, Taylor & Ungureanu, 2009) 그 중에서도 가장 크게 이론 형성에 기여한 연구는 버크(Burke, 1973)의 드라마 이론, 웨어와 린쿠겔(Ware & Linkugel, 1973)의 사과 이론, 스콧과 라이먼(Scott & Lyman, 1968)의 고전적 설명 이론 세 가지를 들 수 있다. 버크, 웨어와 린쿠겔, 스콧과 라이먼의 이론을 통합하여 만든 베노이트의 이미지 회복 이론(theory of image restoration)에서는 공격적 행동이 발생했거나 행동의 책임성이 있는 것으로 개인이나 조직이 추궁 받을 때 이미지 회복 전략의 구사가 필요하다고 보았다(Benoit, 2006; Benoit & Brinson, 1999).

베노이트는 크게 다섯 가지 틀로써 위기 상황에서의 이미지 회복 전략을 제안하였는데, 부인(denial), 책임회피(evading of responsibility), 피해축소(reducing offensiveness), 개선행위(corrective action), 사과(mortification)가 이에 해당하며, 이는 다시 열네 가지의 세부 전략으로 나뉜다. 먼저 부인 전략의 경우, 일어난 행위 자체를 부정하는 ‘단순부인’과 잘못된 일을 자신이 아닌 다른 누군가가 했다고 하는 ‘책임전가’가 있다. 책임회피 전략의 경우에는 잘못된 인정하지만 잘못의 원인이 다른 사람에게 있다고 하는 ‘희생양 만들기’, 잘못된 인정하되 상황이 불가항력적이었다는 점을 강조하는 ‘불가항력’, 그리고 잘못된 했으나 의도는 좋았음을 강조하는 ‘좋은 의도’로 이루어져 있다. 세 번째 피해축소 전략은 사건의 충격을 최소화하고자 하는 전략으로, 예전의 선행을 강조하는 ‘입지강화’, 잘못된 행동으로 인한 피해가 심각하지 않음을 강조하는 ‘최소화’, 사건 자체를 일반적으로 비난받아야 할 상황과는 다른 사안으로 보이게 하려는 ‘차별화’, 더 큰 대의명분을 강조하는 ‘초월’, 비난하는 사람을 오히려 공격하는 ‘비난자 공격’, 그리고 피해에 대한 보상을 약속하는 ‘보상’으로 이루어져 있다. 넷째는 개선 행위, 다섯째는 사과로서 이 두 가지 전략에 대해서는 특별히 세부 전략으로 구분하지 않았는데, 개선 행위란 문제를 해결 혹은 방지하기 위한 계획을 제안하는 것이고, 사과는 사건의

책임을 인정하고 용서를 구하는 태도를 뜻한다(Benoit, 1995a, 1995b, 1995c). 위기 유형과 상황에 따라 달라지기는 하나, 일반적으로는 베노이트의 다양한 전략 중 사과가 가장 효과적이면서도 선호되는 전략인데, 렌-라이오스와 베노이트(Len-Rios & Benoit, 2004)의 경우, 사과 전략을 이미지 회복을 위한 조직의 노력 중에서도 가장 필수적인 것으로 언급하기도 했다.

베노이트의 이미지 회복 이론은 위기 시 기업(Benoit, 1995c; Benoit & Brison, 1994; Cowden & Sellnow, 2002), 정치가들(Benoit, 2004; Benoit, 2006; Benoit & Henson, 2009; Len-Rios & Benoit, 2004; Liu, 2007), 유명인(Brazeal, 2008; Legg, 2009; Benoit & Brison, 1999), 국가나 정부(Drumheller & Benoit, 2004; Peijuan, Ting, & Pang, 2009; Zhang & Benoit, 2009) 등 다양한 영역에서의 조직의 대응을 이해하는데 광범위하게 적용되고 있다. 그러나 일부에서는 베노이트의 이론에 대해 전략의 수용 결과를 일반화하거나 예측하기 어렵다고 문제를 제기하기도 한다(Holtzhausen & Roberts, 2009). 이는 베노이트의 연구가 보통 케이스 스터디 중심의 분석적 연구로 진행되었기 때문에 나타난 문제로서(Benoit, 2000) 베노이트 스스로도 이미 인정한 것이기도 하다.

또한 몇몇 연구에서는 베노이트의 이미지 회복 전략들 안에 포함되지 않은 위기 커뮤니케이션에 대해 지적했다. 리우(Liu, 2007)는 부시 대통령의 연설을 분석한 결과, 베노이트의 이미지 회복 전략에 유머가 빠져있음을 언급했다. 또한 부분적 사과 전략(partial apology)을 펼친다면 완전한 사과(full apology)를 할 때보다 효과가 떨어진다는 점을 지적하면서 기존의 ‘사과’라는 전략 틀을 보다 세분화할 필요가 있다고 주장하기도 했다. 따라서 베노이트가 이야기한 이미지 회복 전략 외에도 다른 학자들이 제안한 위기 커뮤니케이션 전략을 함께 고려할 필요가 있는데, 실제로 여러 학자들에 의해 침묵(McLaughlin, Cody, & O’Hair, 1983)과 연민표현(Englehardt & Sallot, 2004), 모호한 표현(Huxman, 2004) 등의 이미지 회복 전략이 제안되기도 하였다.

<표 1> 각 학자들의 이미지회복전략

학자	사과전략
Benoit (1995a, 1995b)	부인(denial), 책임 회피(evading of responsibility) 피해 축소(reducing offensiveness) 개선 행위(corrective action) 사과(mortification)
Liu (2007)	유머 (humor) 부분적 사과(partial apology)
McLaughlin, Cody, & O’Hair (1983)	침묵 (silence)
Englehardt & Sallot (2004)	연민 표현 (expressing compassion)
Huxman (2004)	모호한 표현 (ambiguous expression)

## 2) 위기의 유형에 따른 위기 커뮤니케이션

위기 커뮤니케이션을 연구하는 학자들은 위기를 유형화함으로써 각 위기의 유형에 따른 효과적인 위기 커뮤니케이션 전략을 살펴보고자 하였다. 이는 위기를 유형화함으로써 위기를 효율적으로 예방

하고 준비할 수 있기 때문이다 (김영옥, 2008).

우선 위기의 내용에 따라 위기를 유형화해볼 수 있다. 포찬트와 미트로프(Pauchant & Mitroff, 1992)는 위기를 기술경제적/인간사회적, 정상 상태/심각한 상태의 차원에 따라 구분하였다. 이 두 가지 차원에 의해 네 가지 위기 유형 - 기술경제적이면서 심각한 위기, 기술경제적이면서 정상적인 위기, 인간사회적이면서 심각한 위기, 인간사회적이면서 정상적인 위기 - 을 분류하였다. 그러나 이들의 분류는 좀 더 다른 질적인 변수와 결합될 필요가 있는데, 현실상황에서는 공중과의 관련성, 사회문화적 맥락, 책임성 등 다양한 변수가 작용할 가능성이 크기 때문이다. 이후 미트로프와 아나노스(Mitroff & Anagnos, 2001)는 특히 기업에게 올 수 있는 7가지의 유형을 제안하였는데, 경제적 위기, 정보관련 위기, 물질적인 위기, 조직원 관련 위기, 평판관련 위기, 정신이상적 행위, 자연재해가 그것이다. 한편 콤즈(Coombs, 1999)는 여러 학자들의 위기 유형 분류를 통합하여 자연재해, 악의적인 사건, 기술적인 문제, 사람에 의한 문제, 도전, 대규모 피해, 조직의 비행, 현장비행, 소문의 9가지 위기 유형을 제시하였다.

이러한 위기의 내용과 함께 위기 유형화에 있어 무엇보다 중요하게 다루어지고 있는 기준은 위기의 책임성이다. 위기는 위기 책임성에 따라 유형화될 수 있는데, 콤즈와 홀러테이는 귀인이론(attribution theory)에 근거하여 위기 책임의 소재(사건의 원인이 내부적인가 외부적인가)와 위기의 의도성(사건의 통제가능성에 따라 의도적인가 비의도적인가)을 구분하였다. 이들은 비의도적 내부적 위기를 사건(accidents), 비의도적 외부적 위기를 책임추궁 (faux pas), 의도적 내부적 위기를 위반 (transgression), 의도적 외부적 위기를 테러리즘(terrorism)으로 유형화하였다(Coombs & Holladay, 1996). 이후 콤즈와 홀러테이는 위기 반복성을 추가하여 위기 책임의 소재, 위기 의도성 및 위기 반복성을 통해 위기의 책임성이 판단된다고 설명하였다(Coombs & Holladay, 2004). 일반적으로 책임소재가 내부에 있으며 통제가 가능하고, 외적 통제가 별로 없으며 반복해서 일어나는 위기는 책임성이 높은 위기라고 볼 수 있다 (김영옥, 2008). 이 가운데 이 연구에서는 위기의 책임성을 위기 책임의 소재 (위기의 책임이 조직 내부에 있는가 외부에 있는가)와 의도성(의도적인 위기였는가 의도하지 않은 위기였는가)으로 나누어 살펴보고자 한다.

### 3) 위기 책임성과 사과커뮤니케이션

위기의 책임성은 위기의 성격을 판단하는 데에 있어 종종 가장 중요한 요인으로 논의된다. 위기 책임성의 문제는 위기 커뮤니케이션과 밀접한 관계를 가질 수밖에 없는데, 그것은 책임성 판단에 따라 조직의 입장에서는 커뮤니케이션을 확대하거나 제한하기도 하며, 공중의 입장에서는 책임성 판단에 따라 조직의 커뮤니케이션을 평가하게 되기 때문이다 (김영옥, 2008).

위기 책임성의 문제는 귀인이론(attribution theory)과 결합하여 위기 커뮤니케이션 연구에 활용되었는데, 대표적인 이론으로 콤즈와 홀러테이(Coombs & Holladay, 2004)의 상황적 위기커뮤니케이션 이론(SCCT: Situational Crisis Communication Theory)이 있다. SCCT에서는 위기 유형을 자연재해, 훼손, 사고, 위반 군집으로 나누고, 위기 커뮤니케이션 반응 전략도 귀인이론에 따라 부인, 축소, 복구의 세 가지 군집으로 나눈다 (Coombs, 2006; Coombs & Holladay, 2004). 부인 전략에는 해명, 공격, 비난전가가 포함되고, 축소 전략에는 변명과 정당화, 그리고 복구 전략에는 고통감수, 강화, 타인 칭찬, 보상, 개선행위, 사과가 포함되며, 부인에서 축소, 복구로 갈수록 조직의 책임성을 더 많이 인식하는

행위가 된다.

이 중 사과의 경우 잘못을 인정하고 용서를 비는 전략으로서 (윤영민 · 최윤정, 2009; 백진숙, 2006) 학자들은 공중의 위기 책임성 인식이 사과의 수용에 영향을 미칠 수 있다고 보았는데, 공중이 조직의 위기 책임성을 높게 인식하면 조직의 사과에 대한 수용은 낮아지는 반면 공중이 조직의 위기 책임성을 낮게 인식하는 경우 조직의 사과에 대한 수용은 높아진다고 보았다 (Coombs, 1999; Coombs & Holladay, 2004).

국내에서 이루어진 위기 커뮤니케이션 연구들의 경우에도 책임성 여부에 따라 위기의 유형을 구분하고, 위기 커뮤니케이션의 차이를 살펴본 연구가 큰 비중을 차지하고 있다. 박은혜와 김영옥 (2007)은 식품위기 상황에서 언론의 위기 프레임과 공중의 책임성 인식이 이미지 회복 전략 수용에 미치는 영향을 살펴보았다. 연구결과, 책임성이 높게 인식된 사건의 경우 수정행위>변명>정당화>부인의 순서로 이미지 회복 전략에 대한 선호가 나타났으며, 책임성이 낮은 사건의 경우 수정행위>정당화>변명>부인의 순서로 선호하여 책임성이 높은 사건의 경우, 대의명분이나 정당성을 강조하는 전략은 수용정도가 매우 낮다는 것을 보여주었다. 이현우, 김소윤과 손승우 (2010)는 위기 책임 소재의 차이가 공중의 사과전략 (부인전략, 사과전략 및 환심사기 전략)의 수용에 미치는 영향을 살펴본 결과, 책임소재가 외부에 있는 경우 환심사기 전략이 가장 효과적인 대응 전략으로 나타났는데, 환심사기 전략은 일종의 정당화 전략으로서 조직의 과거의 선행을 상기시킴으로써 위기 상황에서 공중의 긍정적인 평가를 유도하는 전략이다 (Coombs, 1999).

윤영민과 최윤정 (2008, 2009, 2011)은 위기 책임성 귀인에 영향을 미치는 요인과 위기 책임성 인식이 위기 커뮤니케이션 수용에 미치는 영향에 관한 연구를 통해, 사과 전략과 다른 이미지 회복 전략을 함께 사용하였을 경우 공중이 인식하는 도의적 책임성이 낮아진다는 사실을 검증하였다. 그러나 이러한 결과는 실제적 책임 인식에는 적용되지 않았는데, 이는 위기에 대한 원인을 기업이 제공한 것이 명백한 경우 위기커뮤니케이션 전략의 차이나 사과의 유무는 책임성 인식에 영향을 주지 못함을 보여준다. 또 다른 연구에서는 인식된 책임성이 높을수록 사과 수용 정도는 낮게 나타나고 있다(윤영민 · 최윤정, 2009; 2011). 문비치와 이유나(2009)는 위기의 책임성 인식과 조직이 사용하는 사과전략이 공중이 조직을 용서하고자 하는 의도에 미치는 영향을 살펴보았다. 연구 결과, 위기의 책임성이 외부에 있는 위기인 경우 책임성이 내부에 있는 위기에 비해 용서하고자 하는 의지가 더 높게 나타났다. 또한 사과전략은 귀인과 상호작용하여, 외부귀인 위기의 경우에는 이성적인 사과광고가 효과적이었으며, 내부귀인인 위기의 경우에는 감성적인 사과광고가 더 효과적인 것으로 드러났다. 즉, 선행연구 결과를 통해 위기 책임성이 높은 위기일수록 조직은 공중들에게 위기 책임성이 낮게 인식되도록 노력을 기울여야 이후 조직의 사과 커뮤니케이션에 대한 수용 정도를 높일 수 있음을 확인할 수 있다(이상경 · 이명천, 2006).

#### 4) 위기 발전 단계에 따른 위기 커뮤니케이션

위기는 라이프사이클을 가지며 (Gonzalez-Herrero & Pratt, 1995), 각 위기 커뮤니케이션은 위기 발전 단계에 따라 다른 효과를 가진다 (김영옥, 2008). 대부분의 위기는 발생 후 진행단계를 거쳐 종결되는 일련의 과정을 거치게 된다. 핑크(Fink, 1986)는 위기의 발전 단계를 최초로 나누고 이론적

토대를 마련했는데, 그는 위기가 징후단계(prodromal), 발생단계(acute crisis), 감소단계(abatement) 그리고 종결단계(termination)와 같은 네 단계로 발전한다고 보고, 위기 단계별 위기관리가 필요하다고 보았다. 조직의 위기 라이프 사이클은 보통 이러한 네 단계를 밟아 가는데, 조직이 회망하는 위기의 사이클은 징후 단계와 종결단계 두 단계뿐이라는 데에 문제의 핵심이 있다는 것이다 (Fink, 1996).

링케(Linke, 1989)는 위급함의 정도와 대처할 시간적 여유를 기준으로 폭발적 위기, 즉각적 위기, 진행하며 발전하는 위기, 진행하며 발전하는 위기, 만성적 위기의 4가지로 나누었다. 폭발적 위기(exploding crisis)는 갑작스러운 충격을 가져다주는 위기 상황으로서, 화재, 비행기 추락 등의 위기 상황이 이에 속한다. 즉각적 위기(immediate crisis)는 주로 미디어의 고발성 보도에 의해 촉발되는데, 폭발적 위기보다는 대처할 시간적 여유가 조금은 있는 위기 상황이라고 볼 수 있다. 진행성 위기(building crisis)는 노동쟁의나 파업 등과 같이 향후 위기 국면이 어떻게 발전할 지 예측하기 어려운 위기를 말하며 마지막 만성적 위기(continuing crisis)는 오랜 시간동안 대중들에게 회자되면서 쉽게 사라지지 않으나 표면화 되기까지는 오랜 시간이 걸리는 위기의 유형으로 악성투머, 가십성 보도 등이 해당된다.

콕츠(Coombs, 1999)는 위기의 3단계 모델에서 위기 단계를 위기 전 단계(pre-crisis stage), 위기 단계(crisis stage), 위기 후 단계(post crisis stage)로 구분하였다. 특히 그는 위기 봉쇄와 관련한 커뮤니케이션 전략을 논의하였는데, 위기 봉쇄를 위해 초기 커뮤니케이션 활동, 명성관리에 영향을 미치는 요인 점검, 대응전략 및 활동 재개 전략 그리고 후속 커뮤니케이션 활동을 제안하였다. 콕츠는 특히 위기가 발생하였을 때 위기의 속성과 위기의 발전단계를 함께 고려하여 가장 적절한 이미지 회복 전략을 실행해야 하며, 위기 커뮤니케이션 전략이 공중과의 의미를 공유할 수 있는 주제 하에서 일관성 있는 커뮤니케이션으로 이루어져야 한다고 설명하였다. 또한 위기 후의 후속 커뮤니케이션은 위기에 대응하는 조직의 진정성을 보여주고 지속적인 공중관계를 형성하는 데에 꼭 필요한 것이라고 보았다 (Coombs, 1999). 콕츠(1999)의 이론은 위기관리 이론에서 처음으로 수사학적인 위기 커뮤니케이션 전략과의 통합을 시도했다는 점에서 의의를 가진다 (김영옥, 2008).

스터지(Sturges, 2002)는 핑크(Fink, 1996)의 위기 발전 단계를 도입하여 이를 여론의 형성과정과 접목시켰다. 공중의 여론은 잠재쟁점 - 사건발생 - 찬성과 반대파의 형성 - 토론 공방 발생 - 시간 경과 - 여론의 형성 - 사회적 반향 - 사회적 규범화의 8 단계를 거쳐 형성되는데(Oskamp, 1977), 여론은 한번 형성되면 변화시키기 어렵기 때문에 조직의 입장에서는 1단계인 잠재쟁점 단계나 5단계인 시간 경과 단계에서 커뮤니케이션 효과를 기대할 수 있게 된다.

한편 스토지는 정보 전달의 목적에 따라 커뮤니케이션의 종류를 정보전달형(instructing), 조정형(adjusting), 내재화형(internalizing)으로 구분하였다. 정보전달형은 위기상황에서 공중이 피해를 줄이기 위해 어떻게 해야 하는가를 알려주는 것이고, 조정형은 위기 후 공중이 받게 되는 심리적인 불안, 조직에 대한 정체성 상실 등을 극복하게 도와주는 것이며, 내재화형은 최종적으로 공중이 조직에 대해 가지는 이미지에 영향을 주는 커뮤니케이션 활동을 말한다. 스토지는 이를 위기 발전 단계에 대입하였는데, 즉 위기 징후 단계에는 내재화형, 정보전달형, 조정형 순으로 강조점을 두게 되며, 발생단계에서는 정보전달형 커뮤니케이션에 중점을 두어야 하고, 또한 감소단계에는 조정형과 내재화형 커뮤니케이션을 사용하여 사건의 충격을 완화하도록 해야 한다. 종료단계에서는 특히 내재화형 커뮤니케이션이 강조된다. 위기 후 공중이 조직에 대해 어떤 이미지나 평판을 갖게 되는가에 영향을

크게 미칠 수 있기 때문이다(김영욱, 2002).

국내에서 이루어진 위기 커뮤니케이션 연구 중 위기 발전 단계에 따른 이미지 회복 전략을 살펴본 연구는 많지 않다. 김지윤과 성민정(2009)은 GS칼텍스사의 개인정보유출 사례를 통해, 위기의 발전단계에 따라 사용되는 이미지 회복 전략을 분석하였다. 이 연구에서는 GS 칼텍스 위기사례를 크게 위기징후단계, 위기발생단계, 만성적 위기단계, 위기해결단계로 나누어 살펴보았는데, 분석결과 모든 위기 단계에서 사과전략을 사용하되, 부분적으로나마 책임을 인정하고 책임져야 할 부분에 대해 사과하는 전략을 취하면서 빠르게 대응 조치를 취하면서, 부정적 정보에 대해서는 침묵전략으로 대응하였다. 이 연구는 GS칼텍스 위기가 성공적으로 관리될 수 있었던 이유는 사건이 발생한 즉시 ‘최초 대응’에 성공했기 때문이라고 평가하고 있다(김지윤·성민정, 2009).

### 5) 연구문제

지금까지 살펴본 선행 연구를 기반으로 해서 이 연구의 목적을 달성하기 위한 연구문제를 설정해 보았다.

연구문제 1: 지난 10년간 우리나라에서 발생한 위기 상황에서 발표된 사과문에 나타난 위기 커뮤니케이션 전략의 양태는 어떠한가?

연구문제 2: 사과 주체에 따라 사과문에 사용된 위기 커뮤니케이션 전략의 양태는 어떻게 달라지는가?

연구문제3: 발생한 위기의 유형에 따라 사과문에 사용된 위기 커뮤니케이션 전략의 양태는 어떻게 달라지는가?

3-1. 위기 내용에 따라 사과문에 사용된 위기 커뮤니케이션 전략의 양태는 어떻게 달라지는가?

3-2. 위기 책임의 소재에 따라 사과문에 사용된 위기 커뮤니케이션 전략의 양태는 어떻게 달라지는가?

3-3. 위기 의도성에 따라 사과문에 사용된 위기 커뮤니케이션 전략의 양태는 어떻게 달라지는가?

연구문제4: 위기의 발전 단계에 따라 사과문에 사용된 위기 커뮤니케이션 전략의 양태는 어떻게 달라지는가?

## 3. 연구 방법

### 1) 분석대상

이 연구는 2000년 7월 1일부터 2010년 6월 30일까지의 10년 치 사과문을 분석대상으로 하였다. 처음에는 검색기간을 2000년 1월 1일에서 2009년 12월 31일 10년으로 잡았지만 실제 검색 결과 2000년 7월에 처음 사과문이 나왔기 때문에 10년의 분석기간을 채우기 위해 2010년 6월 30일까지로 분석기간을 변경하였다.

## 2) 검색 매체 및 방법

네이버 뉴스 상세검색에서 조선일보, 중앙일보, 동아일보, 한겨레, 경향신문, 매일경제, 연합뉴스의 7개 언론사를 설정하여 ‘사과문’으로 검색하였다. 가장 영향력이 큰 신문매체로 알려진 조선일보, 중앙일보, 동아일보와 함께 다른 보도이데올로기를 보여주는 것으로 알려진 한겨레신문과 경향신문을 추가하였고, 경제지에서 매일경제, 통신사에서 연합뉴스를 추가하여 모든 사과문이 검색될 수 있도록 하였다.

검색된 총 2636건의 기사 중, 3개 이상의 언론사에서 동일하게 다루고 있으며(사안의 중요도), 사과문 전문을 찾을 수 있는 사과문을 분석 대상으로 채택하였다. 사과문 전문은 주요 포털사이트의 블로그, 관련 단체의 홈페이지 팝업 창 및 게시판, 관련 기사 등을 통해 찾아내었다. 이 과정을 통해 최종적으로 89개의 사과문을 분석 대상으로 선정하였다.

## 3) 분석 절차 및 조작적 정의

### (1) 사과문 분석틀

사과문에 사용된 커뮤니케이션 전략을 살펴보기 위하여 분석 틀로서 베노이트의 이미지 회복 전략과 새롭게 다른 연구에서 추가된 전략들을 통합하여 분석 유목을 설정하였다. 또한 사과문에 대한 사전 분석을 통해서 기존 문헌연구에서 나타나지 않은 전략도 도출하였다. 이러한 전략도출 작업은 분석 과정을 통틀어 계속 되었다.

기존에 사용된 이미지회복전략은 아니었으나 사전 분석을 통해서 다음과 같은 전략 구분도 제안 가능하다고 보았다. ‘호된 질책과 분노에 괴로워하며’, ‘지울 수 없는 아픔을 안고’ 등 자책이나 대중의 이해를 구하는 것은 일종의 사과와 정당화 전략의 요소를 복합적으로 내포한 “동정심 유발”로 분류 가능하다. 또한 ‘...주어진 사회적 책임을 다하겠다.’, ‘국민 여러분의 기대와 사랑에 보답하는 기업이 될 것을 약속드립니다.’ 등 구체적인 수정방안이 나타나지는 않았지만 수정행위 의사가 간접적으로 드러난 경우는 직접적 수정행위와 구별하여 “간접적 수정행위”로 보았다 (<표2> 참조).

분석단위는 사과문의 각 문장이다. 분석유목을 적용하여 기본적으로 한 문장을 기준으로 분석하되, 한 문장에 두 개 이상의 이미지 회복 전략이 나타나는 경우, 모든 전략의 횟수를 중복 계산하였다.

<표 2> 사과문 분석 틀과 조작적 정의

전략	조작적 정의		실제 적용
부인	단순부인	사건의 존재를 부인	‘잘못 보도되었다, 실제로는 ... 없다.’ ‘그런데 보도를 보니 박 회장이 내가 아는 사실과 다른 이야기를 했다고 합니다.’
	책임전가	사건을 부인하면서 비난을 전가함	‘회사와는 관련이 없는...가 저지른 행위일 뿐’ ‘저는 ... 그들이 보고하는 모든 내용을 100% 신뢰하였습니다.’
변명	희생양 만들기	사건은 인정하지만 책임을 다른 사람에게 전가	‘...의 미흡한 정책기준 때문에 발생했다.’ ‘이번 일이 민간용역업체 직원에 의한 것이었다고는 하나...’

	불가항력	불가항력적이었음을 드러냄	‘상황 상 어쩔 수 없었다.’ ‘당시 황우석을 지지하는 국민여론이 90%를 넘는다는 사실에 비추어서 ... 추후도 의심할 수 없는 상황이었습니다.’
	사고	단순한 사고	‘단순한 사고였다.’
	좋은 의도	의도는 좋았음을 드러냄	‘경비절감을 위해 한 일이다.’ ‘보다 공정한 입찰을 위해 도입했다.’ ‘기고문 작성의 동기는 부처님의 자비로 작금의 왜곡과 갈등, 혼란 등을 극복하자는 뜻으로 쓰게 되었고 그 외 다른 의도는 전혀 없었습니다.’
정당화	입지강화	예전의 선행을 드러냄	‘지금까지 가장 우수한 식품 업체로 선정되었다.’ ‘...지난 10년간 국내 정보통신 발전을 위해 최선의 노력을 다해 왔습니다.’
	최소화	사건은 사소한 것이었음을 드러냄	‘알려진 사실과 달리 중요한 것이 아니다.’ ‘이런 현실에 대해 ... 실제 이상으로 과장돼 있다고 항변해 왔습니다.’
	차별화	공격의 내용과 사건과는 차별적인 것임을 드러냄	‘이 사건은 재료의 선정 과정과는 무관하다.’ ‘특별히 호의적인 동기가 개입한 것으로 보였습니다만 성격상 투자이고...’
	초월	대의명분을 내세움	‘국민의 건강을 위해...’ ‘국민의 알권리’를 최우선적으로 고려해 보도했습니다.
	비난자 공격	비난자를 역공격	‘오히려 정부가 일을 확대한 것’ ‘근거 없는 이야기가 횡행하고 일반 국민들이 오해하지 않을 수 없게 만드는 경솔한 발언들이 끊임없이 언론에 공급되는 ...’
	보상	보상함	‘최선을 다하여 배려하고, 보상하겠다.’ ‘...비용과 상관없이 즉각적인 원상복구를 책임지기로 약속했습니다.’
	수정 행위	행동, 규율 개선	‘앞으로 ...을 개선하겠다.’ ‘수정하겠다.’, ‘...을 설립하겠다.’ ‘앞으로는 중국 현지 생산 제품의 성분을 더욱 철저히 조사하고 개선하여 ...’
사과	책임 인정, 사과	‘...에 대해 책임을 지고, 사과 한다.’ ‘...사건이 발생하여 국민여러분께 심려와 실망을 끼쳐드려 고개 숙여 사과드립니다.’	
동정 표현	책임을 지지 않고 동정만 표현함	‘...에 대해 유감을 표명하나, 우리의 책임만은 아니다.’ ‘뾰족한 대안이 없는 것에 대하여 통탄을 금할 길 없습니다.’	
침묵	단순침묵	언급을 피하는 것	‘조사 중인 사안이라 밝힐 것이 없다.’
	숨기기	은폐	‘그런 일은 없다.’
애매모호함	애매모호한 표현	‘조사 결과가 나왔으나’ ‘그러나 중요한 것은 증거입니다.’	
간접적 수정 행위	구체적인 방안은 드러나지 않으나 수정행위 의사가 드러난 경우	‘국민 여러분의 기대와 사랑에 보답하는 기업이 될 것을 약속...’	
동정심 유발	자책이나 대중의 이해를 구함	‘어쩌면 죽은 후에도 지울 수 없는 아픔을 안고...’ ‘호된 질책과 분노에 괴로워하며’	

(2) 사과문 분류

분석 대상의 사과문을 사과 주체와 위기 유형에 따라 분류하여 비교 분석하였다. 우선, 사과 주체에 따라 정부기관, 공적 기업 (또는 조직), 사적 기업(또는 조직), 기타(개인)로 분류하였다. 언론사의 경우, 방송사는 ‘공적 기업’으로 신문사는 ‘사적 기업’으로 분류하였다(<표 3> 참조).

<표 3> 사과주체에 따른 사과문 유형

유형	적용 사례
정부기관	서울시, 김밥 할머니 폭행 파문 사과 광주시교육청, 수능부정사태 관련 사과
공적 기업(조직)	민주노총, 성폭력 파문 관련 대국민 사과 서울대학교, 황우석 허위논문 관련 사과
사적 기업(조직)	보령 메디앙스, 석면 검출 관련 사과 삼성중공업, 기름유출사고 관련 사과
기타(개인)	유홍준 문화재청장, 현충사 현판 언급 관련 사과 최연희 의원, 여기자 성추행 관련 사과

위기 유형의 경우, 위기의 내용, 위기 책임의 소재, 위기의 의도성의 세 가지 기준으로 유형화하였다. 우선, 위기의 내용에 의한 유형화는 기술경제적 사안인지 혹은 인문사회적 사안인지에 따라 위기를 분류한 포찬트와 미트로프(Pauchant & Mitroff, 1992)의 분류를 참조했다. 즉 위기 사안의 내용이 자연재해나 기기 사고와 같이 물리적, 기술적, 경제적인 사안을 ‘기술경제적’으로 분류했고, 범죄 행위와 같이 (기술경제적이지 않은) 사람에게 의한 위기 사안은 인문사회적으로 분류했다. 의도성의 판단은 사과문의 내용이 아닌 언론 보도에 준거를 두었다. 즉, 위기를 발생시킨 행동이 의도된 것이었는지 여부는 보도문의 사실(fact) 표현에 따랐다. 언론사 간의 서술이 불분명한 경우, 다수의 사실 표현을 채택하였다.

또한, 위기 사안에 대한 책임성의 경우, 위기 책임의 소재와 위기 의도성에 따라 위기 유형을 분류했던 콤즈와 홀러데이(Coombs & Holladay, 1996)의 위기 유형 분류를 참조했다. 우선 위기 책임의 주체가 조직의 내부 혹은 외부에 존재하는 지에 따라 위기를 유형화 하였다. 개인이 사과 주체인 경우는 책임 주체를 조직 내부로 분류하였다. 위기 의도성의 경우, 김영욱(2002) 및 콤즈와 홀러데이(1996)의 분류에서는 위기의 의도성과 다른 분류 기준(위기의 내용 혹은 위기 주체의 소재)을 교차 적용하여 위기를 유형화하였으나, 본 연구에서는 위기의 의도성에 따라 사용되는 위기 커뮤니케이션 전략의 차이를 보다 분명하게 살펴보기 위해, 위기 의도성을 따로 떼어 위기 유형을 분류하고 사용된 위기 커뮤니케이션 전략의 차이를 살펴보았다.

마지막으로, 위기 발전 단계는 사안의 진행성에 따라 위기 사안을 유형화하였다. 사안의 진행성에 따른 유형화는 링케(Linke, 1989)의 4가지 위기 구분 (폭발적 위기, 즉각적 위기, 진행성 위기, 만성적 위기)에 근거하여, 각 분류의 조작적 정의를 수정·보완하였다 (<표4> 참조). 종결된 위기 사안은 폭발적 위기와 즉각적 위기로, 진행 중인 위기 사안은 만성적 위기와 진행성 위기로 분류하였다. 즉각적 위기는 종결된 사안 중에서도 언론보도 이전에 대처시간이 존재했던 위기로, 폭발적 위기는 자연재해와 같이 언론보도 이전에 대처시간이 존재하지 않았던 위기로 보았다. 종결 단계를 거치지

않은 진행 중인 위기 사안 중에서도 장기간 지속적으로 존재해 온 위기는 만성적 위기로 보았고, 만성적 위기는 아니나 (노동파업과 같이) 향후 진행 방향이 결정되지 않은 위기는 진행성 위기로 보았다.

<표 4> 위기 사안의 진행성에 따른 위기 유형 (Linke, 1989)

폭발적 위기	즉각적인 충격을 주는 위기상황 (화재, 비행기 추락 등) 서울 중구청장, 승례문 화재 관련 대국민 사과 삼성중공업, 기름유출사고 관련 사과
즉각적 위기	폭발적 위기보다는 대처 시간 여유가 있음 고발성 내용의 언론보도가 선행하는 사건 등 최연희 의원, 여기자 성추행 관련 사과 창원중부경찰서장, 종교편향 관련 사과
진행성 위기	어떻게 발전할지 예측하기 어려운 위기 (노동쟁의, 파업 등) 이랜드그룹, 노사협상 진행 관련 대국민 사과 이명박 대통령, 쇠고기 파동 관련 사과
만성적 위기	표면에 나타나나가지 오래 시간이 걸리는 위기 (악성루머, 가십성 보도 등 대중에게 회자하면서 쉽게 사라지지 않는 유형) 중앙일보 기자 일동, 안기부 도청 녹음테이프 관련 사과 두산그룹 명예회장, IMF 사태 관련 사과

(3) 분석

두 명의 코더가 코딩에 참여하였다. 코더는 언론홍보영상학 전공생으로, 사전 교육을 통해 항목을 숙지하게 하였다. 전체 분석 대상 기사의 10 퍼센트를 추출해 코헨의 카파(Cohen's Kappa)를 사용하여 코더 간 신뢰도를 측정된 결과 신뢰도는 0.872로 측정되어 신뢰할 수 있는 것으로 판단하였다. 일치하지 않는 항목은 논의 후 코더들의 합의로 유무를 결정하였다.

4. 연구결과

1) 사과문에서 사용된 위기 커뮤니케이션 전략

지난 10년 간 89개의 사과문을 이미지 회복 전략 유목화를 바탕으로 우리나라의 위기 상황에서 사용된 위기 커뮤니케이션 전략을 분석한 결과, 침묵을 제외한 모든 전략이 한 번 이상씩 사용된 것으로 나타났다.

<표 5>는 사과문에서 각각의 이미지 회복 전략이 사용된 빈도를 정리한 것이다. 이미지 회복 전략의 빈도는 한 건의 사과문에 사용된 각 전략의 횟수를 명시한 것이다. 표에서 볼 수 있듯 한 건의 사과문에서 특정 이미지 회복 전략이 적게는 1회에서 최고 17회까지도 사용되고 있는 것을 알 수 있다.

가장 자주 사용된 전략은 사과로서, 사용된 전체 위기 커뮤니케이션 전략의 3분의 1이상(327회,

34.21%)을 차지하고 있었다. 사과 전략은 한 사과문에서 최고 12회까지도 사용된 경우도 있었으나, 5회 이하의 빈도로 사용된 경우가 가장 많았다. 사과 다음으로 자주 사용된 전략은 수정행위와 간접적 수정행위로서, 각각 전체 위기 커뮤니케이션 전략의 17.47%(167회)와 13.91%(133회)를 차지하고 있었다. 이를 통해 볼 때 우리나라의 사과문에는 사과전략과 수정행위 전략과 같은 수용적 커뮤니케이션 전략이 자주 사용되었음을 알 수 있다. 한편, 사과전략이나 수정행위만큼 빈도가 높지는 않았으나, 입지강화 전략(75회, 7.85%)과 동정심유발 전략(65회, 6.80%)도 다른 위기 커뮤니케이션 전략에 비해 상대적으로 빈번하게 사용되고 있었다. 이러한 정당화 전략의 빈번한 사용은 기존 연구 결과와도 일맥상통하는 것이다. 한편, 초월 전략(35회, 3.66%), 좋은 의도 전략(36회, 3.77%), 그리고 불가항력 전략 (31회, 3.24%)이 그 뒤를 이었다.

<표 5> 사과문에서 사용된 위기 커뮤니케이션 전략

이미지 회복전략	빈도(횟수/각 사과문별%)																	합계 (횟수/%)
	1회	2회	3회	4회	5회	6회	7회	8회	9회	10회	11회	12회	13회	14회	15회	16회	17회	
부인	단순부인	1/100.00																1/0.10
	책임전가	2/10.53	2/21.05											1/68.42				19/1.99
변명	희생양만들기	6/33.33	3/33.33	2/33.33														18/1.88
	불가항력	10/32.26	3/19.35		1/12.90	1/16.13	1/19.35											31/3.24
	좋은 의도	19/52.78	2/11.11	1/8.33	1/11.11		1/16.67											36/3.77
정당화	입지강화	13/17.22	2/5.33	6/24.00		3/20.00	2/16.00						1/17.33					75/7.85
	최소화	5/100.00																5/0.52
	차별화	8/47.06	3/35.29	1/17.65														17/1.78
	초월	7/20.00	2/11.43					1/20.00										35/3.66 48.57
	비난자공격	1/9.09		2/54.55	1/36.36													11/1.15
	보상	5/50.00	1/20.00	1/30.00														10/1.05
수정행위	25/14.97	17/20.36	2/3.59	5/11.98		1/2.99	3/12.57	2/9.58	2/10.78	1/5.99	1/6.59						167/17.4 7	
사과	11/3.36	18/11.00	22/20.18	13/15.90	8/12.23	7/12.84	3/6.42	2/4.89	1/2.75		2/6.73	1/3.67					327/34.2 1	
동정 표현	1/25.00		1/75.00															4/0.42
애매모호함	2/100.00																	2/0.21
간접적 수정행위	22/16.54	19/28.57	8/18.04	1/3.00	1/3.76	2/9.02			2/13.53	1/7.52							133/13.9 1	
동정심유발	13/20	4/12.31	4/18.46	3/18.46	-	1/9.23	2/21.54											65/6.80
<b>합계</b>	<b>151</b>	<b>152</b>	<b>150</b>	<b>100</b>	<b>65</b>	<b>90</b>	<b>63</b>	<b>32</b>	<b>45</b>	<b>20</b>	<b>33</b>	<b>12</b>	<b>26</b>				<b>17</b>	<b>956/100</b>

## 2) 위기 주체에 따른 위기 커뮤니케이션 전략

사과문에 나타난 주체에 따라 위기 유형을 분류한 결과, 공적 조직이 전체의 32.6% (29건), 사적 조직이 전체의 29.2% (26건)로 이러한 조직이 사과의 주체인 경우가 전체의 반 이상을 차지하고 있었다. 공적 조직과 사적 조직 다음으로는 개인이 주체가 된 사과문이 많았으며 (22건, 24.7%), 정부기관이 주체가 된 사과문이 가장 적었다 (12건, 13.5%).

각 주체 별 사과문에 사용된 위기 커뮤니케이션 전략의 빈도를 분석한 결과는 <표8>와 같이 나타났다. 가장 자주 등장했던 주체인 공적 기관의 경우 사과 (93회, 37.20%) 전략이 가장 많이 사용되었으며, 수정행위 (56회, 22.40%), 간접적 수정행위 (42회, 16.80%), 입지강화 (12회, 7.56%), 희생양 만들기 (12회, 4.8%), 좋은 의도(10회, 4%), 동정심유발(8회, 3.2%) 전략이 상대적으로 더욱 빈번하게 사용되고 있었다. 그러나 단순부인, 차별화, 초월, 비난자 공격 및 애매모호함 전략은 공적 기관의 사과문에서는 한 번도 사용되지 않았다.

사적 기관의 경우 역시 사과(71회, 29.83%) 전략이 가장 많이 사용되었으며, 수정행위(53회, 22.27%), 간접적 수정행위(48회, 16.80%), 입지강화 (22회, 9.24%), 동정심유발 (12회, 5.04%) 등의 전략이 상대적으로 더 빈번하게 사용되었다. 사적 기관의 경우 대부분의 사과 전략이 한 번 이상 사용되고 있었다.

개인의 사과문의 경우 사과 (108회, 44.44%)가 가장 많이 사용되었고, 동정심 유발(38회, 15.64%), 입지 강화(23회, 9.47%), 책임전가(15회, 6.17%), 수정행위(12회, 4.94%)가 상대적으로 자주 사용되었다. 개인의 경우에도 동정 표현 전략을 제외한 대부분의 사과 전략이 한 번 이상 사용되고 있었다.

정부 기관의 사과문의 경우 사과(55회, 24.44%)와 수정행위(46회, 20.44%)가 비슷한 빈도로 사용되었으며, 간접적 수정행위(37회, 16.44%), 초월(30회, 13.33%), 입지강화 (17회, 7.56%), 불가항력(14회, 6.22%), 좋은 의도(12회, 5.33%)가 그 뒤를 이어 빈번하게 사용되었다. 한편, 단순부인, 책임전가, 최소화, 동정 표현 및 애매모호함 전략은 정부기관의 사과문에서는 발견되지 않았다.

전략 별로 살펴보면, 사과 전략이 총 327회(34.21%)로 가장 빈번하게 사용되었으며, 개인(108회, 44.44%)과 공적 기관 (93회, 37.20%)이 사적 기관(71회, 29.83%)과 정부 기관(55회, 24.44%)에 비해 상대적으로 사과 전략을 더욱 빈번하게 사용하고 있었다. 사과 전략 다음으로 자주 사용된 수정행위와 간접적 수정행위 전략의 경우, 정부 기관 (46회, 20.44%와 37회, 16.44%), 공적 기관 (56회, 22.40%와 42회, 16.80%), 사적 기관 (53회, 22.27%와 43회, 18.07%)에서 비슷한 빈도로 사용되었으나 개인의 사과문에서는 상대적으로 적게 (12회, 4.94%와 11회, 4.53%) 사용되었다. 다음으로 입지강화 전략 (75회, 7.85%)과 동정심 유발 전략(62회, 6.49%)이 빈번하게 사용되었는데, 입지강화 전략의 경우 각 주체들의 사용 빈도에 큰 차이가 없었던 반면 동정심 유발 전략은 특히 개인들에 의해 자주 사용된 경향을 보였다 (총 38회, 15.64%).

<표 6> 위기주체에 따른 위기 커뮤니케이션 전략

이미지 회복전략		위기 주체(횟수/전체%)								합계	%
		정부기관	%	공적기관	%	사적기관	%	기타(개인)	%		
부인	단순 부인	-	-	-	-	-	-	1	0.41%	1	0.10%
	책임 전가	-	-	1	0.40%	2	0.84%	15	6.17%	19	1.99%
변명	희생양 만들기	2	0.89%	12	4.80%	1	0.42%	3	1.23%	18	1.88%
	불가항력	14	6.22%	4	1.60%	2	0.84%	11	4.53%	31	3.24%
	좋은 의도	12	5.33%	10	4.00%	8	3.36%	6	2.47%	36	3.77%
정당화	입지 강화	17	7.56%	13	5.20%	22	9.24%	23	9.47%	75	7.85%
	최소화	-	-	1	0.40%	3	1.26%	1	0.41%	5	0.52%
	차별화	6	2.67%	-	-	6	2.52%	5	2.06%	17	1.78%
	초월	30	13.33%	-	-	3	1.26%	2	0.82%	35	3.66%
	비난자공격	1	0.44%	-	-	7	2.94%	3	1.23%	11	1.15%
	보상	1	0.44%	3	1.20%	3	1.26%	2	0.82%	10	1.05%
	수정행위	46	20.44%	56	22.40%	53	22.27%	12	4.94%	167	17.47%
사과	55	24.44%	93	37.20%	71	29.83%	108	44.44%	327	34.21%	
동정 표현	-	-	3	1.20%	1	0.42%	-	-	4	0.42%	
애매보호함	-	-	-	-	1	0.42%	1	0.41%	2	0.21%	
간접적 수정행위	37	16.44%	42	16.80%	43	18.07%	11	4.53%	133	13.91%	
동정심유발	4	1.78%	8	3.20%	12	5.04%	38	15.64%	62	6.49%	
총합	225	100%	250	100%	238	100%	243	100%	956	100%	

다음으로 각 주체들이 다른 주체에 비해 상대적으로 더 자주 사용하였던 이미지 회복 전략을 분석해 보았다. 분석결과, 정부 기관은 초월 전략을 다른 주체들에 비해 월등하게 자주 사용하였고(30회, 13.33%), 공적 기관의 경우 희생양 만들기 전략을 다른 주체들에 비해 더 자주 사용하는 경향을 보였다(12회, 4.80%). 또한 사적 기관의 경우 비난자 공격 전략(7회, 2.94%)을 다른 주체들에 비해 더 자주 사용하였고, 개인의 경우 책임전가(15회, 6.17%)와 동정심 유발(38회, 15.64%) 전략을 다른 주체에 비해 월등하게 자주 사용하였다. 정부기관의 경우 책임전가 전략은 사용하지 않았다.

각 주체들이 사용하는 위기 커뮤니케이션 전략의 차이가 통계적으로 유의미한 것인지 알아보기 위해 베노이트의 위기 커뮤니케이션 전략에 대한 교차분석을 실행하였다. 커뮤니케이션 전략은 크게 부인, 변명, 정당화, 수정행위 및 사과의 다섯 전략을 살펴보았는데, 분석결과 위기 주체와 사용된 위기 커뮤니케이션 전략 간에는 통계적으로 유의미한 차이가 있는 것으로 나타났다( $\chi^2=109.853$ ,  $df=12$ ,  $p \leq .001$ ).

### 3) 위기 유형에 따른 위기 커뮤니케이션 전략

앞서 설명한 바와 같이, 위기의 내용, 위기 책임의 소재 및 위기의 의도성 여부에 따라 위기를

유형화하고, 각 위기 유형에서 빈번하게 사용된 위기 커뮤니케이션 전략을 살펴보았다. 분석 대상이었던 사과문에 나타난 위기 유형의 분포를 살펴보면, 우선 위기의 내용에 따라 기술경제적 위기가 전체의 27%(24건), 인문사회적 위기가 전체의 73%(65건)를 차지하고 있었다. 또한 위기 주체의 소재가 조직 내부인 위기가 전체의 93.3%(83건)였던 반면 조직 외부였던 경우는 6.7%(6건)에 그쳤다. 위기의 의도성을 기준으로 분류하였을 경우 의도적 위기가 69.7%(62건)이었으며 비의도적 위기는 30.3%(27건)이었다.

우선 위기 내용에 따른 위기 커뮤니케이션 전략을 살펴보았는데, 위기 사안의 내용적 성격에 따라 위기를 기술경제적 위기와 인문사회적 위기로 구분하고, 각 위기 유형 별로 사용된 위기 커뮤니케이션 전략에 차이가 있는 지 분석하였다. 분석 결과 기술경제적인 위기의 경우, 일반적으로 가장 자주 사용되었던 사과와 수정행위, 간접적 수정행위 전략을 제외한 경우 동정심 유발 (11회, 4.70%), 입지강화 (10회, 4.27%), 좋은 의도 (9회, 3.85%), 불가항력(8회, 3.42%) 전략이 상대적으로 더 빈번하게 사용되었다. 인문사회적 위기의 경우, 사과와 수정행위 전략을 제외하면 입지강화 (65회9.00%), 동정심유발 (54회, 7.48%), 초월(31회, 4.29%), 좋은 의도(27회, 3.74%), 불가항력 (23회, 3.19%) 전략이 더 자주 사용되고 있었다. 기술경제적 위기의 경우 단순부인, 비난자 공격, 동정 표현 전략은 사용되지 않은 반면, 인문사회적 위기의 경우 모든 전략이 한 번 이상씩 사용되었다. 한편 위기 사안에 따라 더 자주 사용되는 전략의 종류에는 큰 차이가 없었으나, 인문사회적 위기의 경우 입지강화 (65회, 9.00%), 초월(31회, 4.29%), 동정심유발 (54회, 7.48%) 등의 전략이 기술경제적 위기에서보다 더 빈번하게 사용되는 경향을 보였다.

<표 7> 위기 내용에 따른 위기 커뮤니케이션 전략

이미지 회복전략		위기 유형(횟수/전체%)				합계 (%)	
		기술 경제적	%	인문 사회적			
부인	단순부인	-	-	1	0.14%	1	0.10%
	책임전가	1	0.43%	18	2.49%	19	1.99%
변명	희생양 만들기	5	2.14%	13	1.80%	18	1.88%
	불가항력	8	3.42%	23	3.19%	31	3.24%
	좋은 의도	9	3.85%	27	3.74%	36	3.77%
정당화	입지강화	10	4.27%	65	9.00%	75	7.85%
	최소화	1	0.43%	4	0.55%	5	0.52%
	차별화	3	1.28%	14	1.94%	17	1.78%
	초월	4	1.71%	31	4.29%	35	3.66%
	비난자 공격	-	-	11	1.52%	11	1.15%
	보상	3	1.28%	7	0.97%	10	1.05%
수정행위		53	22.65%	114	15.79%	167	17.47%
사과		81	34.62%	246	34.07%	327	34.21%
동정 표현		-	-	4	0.55%	4	0.42%
애매모호함		1	0.43%	1	0.14%	2	0.21%
간접적 수정행위		44	18.80%	89	12.33%	133	13.91%
동정심유발		11	4.70%	54	7.48%	65	6.80%
<b>총합</b>		234	100.00%	722	100.00%	956	100.00%

위기 내용에 따른 위기 커뮤니케이션 전략의 차이가 통계적으로 유의미한 것인지 알아보기 위해 베노이트의 위기 커뮤니케이션 전략에 대한 교차분석을 실행하였다. 커뮤니케이션 전략은 크게 부인, 변명, 정당화, 수정행위 및 사과의 다섯 전략을 살펴보았는데, 분석결과 위기 내용과 사용된 위기 커뮤니케이션 전략 간에는 통계적으로 유의미한 차이가 있는 것으로 나타났다 ( $\chi^2=18.697$ ,  $df=4$   $p\leq.001$ ).

다음으로, 위기의 책임이 조직 내부에 있는 경우와 조직 외부에 있는 경우, 사용되는 커뮤니케이션 전략에 차이가 있는 지 살펴보았다. 분석 결과 위기의 책임이 조직의 내부에 있는 경우 훨씬 더 다양한 커뮤니케이션 전략이 사용되고 있음을 볼 수 있다. 위기의 책임이 조직 외부에 있는 경우, 가장 빈번하게 사용되는 사과와 수정행위, 간접적 수정행위 전략을 제외하고는 입지강화(7회, 11.29%) 전략 정도만이 상대적으로 빈번하게 사용되고 있었다. 그러나 위기의 책임이 조직 내부에 있는 사안인 경우, 사과와 수정 행위를 제외한 전략들 중 입지강화(68회, 7.61%)와 동정심 유발(63회, 7.05%) 전략이 비슷한 빈도로 자주 사용되었으며, 좋은 의도(36회, 4.03%), 초월(33회, 3.69%), 불가항력(29회, 3.24%) 등의 전략도 자주 사용되는 것으로 나타났다.

<표 8> 위기 책임의 소재에 따른 이미지 회복 전략

이미지 회복전략		위기 유형(횟수/전체%)				합계	%
		조직내부	%	조직외부	%		
부인	단순부인	1	0.11%	-	-	1	0.10%
	책임전가	19	2.13%	-	-	19	1.99%
변명	희생양 만들기	16	1.79%	2	3.23%	18	1.88%
	불가항력	29	3.24%	2	3.23%	31	3.24%
	좋은 의도	36	4.03%	-	-	36	3.77%
정당화	입지강화	68	7.61%	7	11.29%	75	7.85%
	최소화	5	0.56%	-	-	5	0.52%
	차별화	17	1.90%	-	-	17	1.78%
	초월	33	3.69%	2	3.23%	35	3.66%
	비난자 공격	11	1.23%	-	-	11	1.15%
	보상	9	1.01%	1	1.61%	10	1.05%
	수정행위	152	17.00%	15	24.19%	167	17.47%
사과	304	34.00%	23	37.10%	327	34.21%	
동정 표현	4	0.45%	-	-	4	0.42%	
애매모호함	2	0.22%	-	-	2	0.21%	
간접적 수정행위	125	13.98%	8	12.90%	133	13.91%	
동정심유발	63	7.05%	2	3.23%	65	6.80%	
<b>총합</b>		894	100.00%	62	100.00%	956	100.00%

위기 책임 소재에 따른 위기 커뮤니케이션 전략의 차이가 통계적으로 유의미한 것인지 알아보기 위해 베노이트의 위기 커뮤니케이션 전략에 대한 교차분석을 실행하였다. 커뮤니케이션 전략은 크게 부인, 변명, 정당화, 수정행위 및 사과의 다섯 전략을 살펴보았다. 그러나 분석결과 위기 책임 소재와

사용된 위기 커뮤니케이션 전략 간에 통계적으로 유의미한 차이는 발견되지 않았다( $\chi^2=3.280$ ,  $df=4$   $p=.512$ ).

또한 위기 사안이 의도된 것이었는지 혹은 의도되지 않은 것이었는지에 따라 위기의 유형을 구분하고, 사용된 위기 커뮤니케이션 전략을 살펴보았다. 분석 결과, 의도적인 위기 사안인 경우 비의도적 위기 사안에 비해 훨씬 더 다양한 위기 커뮤니케이션 전략을 사용하고 있었다. 비의도적 위기 사안의 경우 공통적으로 자주 사용되었던 사과, 수정행위, 간접적 수정행위 전략을 제외한 전략들 중 입지강화(13회, 5.53%)와 동정심 유발(11회, 4.68%) 및 희생양 만들기(8회, 3.40%) 전략이 빈번하게 사용되었다. 의도적 위기 사안의 경우 사과와 수정행위 전략들을 제외하고는 역시 입지강화(62회, 8.60%)와 동정심 유발(54회, 7.49%) 전략이 빈번하게 사용되긴 하였으나, 이에 더하여 초월(32회, 4.44%), 좋은 의도(31회, 4.30%) 및 불가항력(29회, 4.02%) 전략도 자주 사용되었다.

<표 9> 위기의 의도성에 따른 이미지 회복 전략

이미지 회복전략		위기 유형(횟수/전체%)				합계	%
		의도적	%	비의도적	%		
부인	단순부인	1	0.14%	-	-	1	0.10%
	책임전가	19	2.64%	-	-	19	1.99%
변명	희생양 만들기	10	1.39%	8	3.40%	18	1.88%
	불가항력	29	4.02%	2	0.85%	31	3.24%
	좋은 의도	31	4.30%	5	2.13%	36	3.77%
정당화	입지강화	62	8.60%	13	5.53%	75	7.85%
	최소화	3	0.42%	2	0.85%	5	0.52%
	차별화	14	1.94%	3	1.28%	17	1.78%
	초월	32	4.44%	3	1.28%	35	3.66%
	비난자 공격	11	1.53%	-	-	11	1.15%
	보상	6	0.83%	4	1.70%	10	1.05%
수정행위		118	16.37%	49	20.85%	167	17.47%
사과		239	33.15%	88	37.45%	327	34.21%
동정 표현		4	0.55%	-	-	4	0.42%
애매모호함		1	0.14%	1	0.43%	2	0.21%
간접적 수정행위		87	12.07%	46	19.57%	133	13.91%
동정심유발		54	7.49%	11	4.68%	65	6.80%
<b>총합</b>		<b>721</b>	<b>100.00%</b>	<b>235</b>	<b>100.00%</b>	<b>956</b>	<b>100.00%</b>

위기 의도성에 따른 위기 커뮤니케이션 전략의 차이가 통계적으로 유의미한 것인지 알아보기 위해 베노이트의 위기 커뮤니케이션 전략에 대한 교차분석을 실행하였다. 커뮤니케이션 전략은 크게 부인, 변명, 정당화, 수정행위 및 사과의 다섯 전략을 살펴보았는데, 분석결과 위기 의도성과 사용된 위기 커뮤니케이션 전략 간에 통계적으로 유의미한 차이가 있음이 검증되었다( $\chi^2=17.393$ ,  $df=4$   $p \leq .01$ ).

#### 4) 위기의 발전 단계에 따른 이미지 회복 전략

위기의 발전단계는 위기의 진행성을 통해 살펴보았는데, 위기의 진행성에 따라 사용되는 위기 커뮤니케이션 전략에 차이가 있는지 살펴보았다. 발전단계에 따라 위기를 폭발적 위기, 즉각적 위기, 진행성 위기, 만성적 위기의 4가지 단계로 구분하고 각 위기 단계에서 사용된 이미지 회복 전략을 살펴보았다.

분석 결과, 모든 위기 단계에서 가장 많이 사용된 전략은 사과, 수정행위, 간접적 수정행위, 입지강화 및 동정심 유발로 나타났다. 대부분의 위기 단계에서 입지 강화와 동정심 유발은 비슷한 수준의 빈도를 보였으나, 진행성 위기인 경우 입지 강화 전략이 동정심 유발 전략에 비해 2배 이상 자주 사용되었다.

한편 위에 언급된 전략 외에 폭발적 위기의 경우 희생양 만들기 전략(5회, 3.09%), 즉각적 위기의 경우 좋은 의도(18회, 4.02%)와 희생양 만들기(11회, 2.46%) 전략도 빈번하게 사용되었다. 진행성 위기의 경우 초월(26회, 10.97%) 전략이 사과와 수정행위 전략에 이어 가장 자주 사용된 전략으로 나타났으며, 책임전가(18회, 7.59%), 불가항력(16회, 6.75%), 좋은 의도(14회, 5.91%) 전략이 그 뒤를 이었다. 만성적 위기의 경우 위에 언급된 전략 외에 차별화(7회, 6.42%) 전략이 자주 사용되었다.

<표 10> 위기 발전 단계에 따른 이미지회복전략

이미지 회복전략		위기진행성(횟수/각 사과문별%)								합계	%
		폭발	%	즉각	%	진행	%	만성	%		
부인	단순부인	-	-	-	-	1	0.42%	-	-	1	0.10%
	책임전가	-	-	-	-	18	7.59%	1	0.92%	19	1.99%
변명	희생양 만들기	5	3.09%	11	2.46%	2	0.84%	-	-	18	1.88%
	불가항력	2	1.23%	8	1.79%	16	6.75%	5	4.59%	31	3.24%
	좋은 의도	3	1.85%	18	4.02%	14	5.91%	1	0.92%	36	3.77%
정당화	입지강화	10	6.17%	31	6.92%	25	10.55%	9	8.26%	75	7.85%
	최소화	1	0.62%	2	0.45%	-	-	2	1.83%	5	0.52%
	차별화	2	1.23%	3	0.67%	5	2.11%	7	6.42%	17	1.78%
	초월	2	1.23%	5	1.12%	26	10.97%	2	1.83%	35	3.66%
	비난자 공격	-	-	4	0.89%	6	2.53%	1	0.92%	11	1.15%
	보상	4	2.47%	1	0.22%	3	1.27%	2	1.83%	10	1.05%
수정행위		30	18.52%	94	20.98%	32	13.50%	11	10.09%	167	17.47%
사과		57	35.19%	179	39.96%	54	22.78%	37	33.94%	327	34.21%
동정 표현		-	-	3	0.67%	1	0.42%	-	-	4	0.42%
애매모호함		-	-	1	0.22%	1	0.42%	-	-	2	0.21%
간접적 수정행위		36	22.22%	53	11.83%	20	8.44%	24	22.02%	133	13.91%
동정심유발		10	6.17%	35	7.81%	13	5.49%	7	6.42%	65	6.80%
<b>총합</b>		162	100%	448	100%	237	100%	109	100%	956	100%

위기 진행성에 따른 위기 커뮤니케이션 전략의 차이가 통계적으로 유의미한 것인지 알아보기 위해 베노이트의 위기 커뮤니케이션 전략에 대한 교차분석을 실행하였다. 커뮤니케이션 전략은 크게

부인, 변명, 정당화, 수정행위 및 사과의 다섯 전략을 살펴보았는데, 분석결과 위기 진행성과 사용된 위기 커뮤니케이션 전략 간에 통계적으로 유의미한 차이가 있음이 검증되었다 ( $\chi^2=112.375$ ,  $df=12$   $p \leq .001$ ).

## 5. 결론

이 연구는 우리나라에서 2000년부터 2010년까지 10년 간 발표된 사과문 분석을 통하여 우리나라 사람들이 어떤 사과 유형을 사용하고 있는지 살펴보았다. 연구결과, 위기 주체별, 위기 유형별, 위기 단계별로 빈번하게 사용되는 사과 전략에 차이가 있음이 발견되었다. 분석을 통해 나타난 우리나라 사과문에 나타난 사과 전략의 결과를 정리해보면 다음과 같다.

첫째, 전체적으로 보았을 때 사과 전략과 수정행위 전략(수정행위 및 간접적 수정행위)이 가장 많이 사용되고 있었다. 위기 주체별, 위기 유형별, 위기 단계별 분석에서도 같은 결과를 보였다. 이는 우리나라 사람들의 경우 위기의 유형을 막론하고 사과 전략에 대한 수용이 높다는 기존의 연구결과(윤영민·최윤정, 2008; 이상경·이명천, 2007; 백진숙, 2006)와 일맥상통하는 결과라고 볼 수 있다. 그러나 수정행위 전략의 경우, 구체적인 수정행위를 명시하는 ‘수정행위’ 전략과, 모호하면서 간접적으로 수정행위 의도를 표현한 ‘간접적 수정행위’ 전략이 비슷한 수준으로 사용되고 있었다.

사과와 수정행위 전략 다음으로 가장 빈번하게 사용된 전략은 입지강화 전략과 동정심유발 전략이었다. 동정심 유발 전략이 사과의 일부 특성과 정당화의 일부 특성을 함께 가지고 있다고 본다면, 입지강화와 동정심유발 전략은 모두 일종의 정당화 전략으로 간주할 수 있는데, 입지강화는 과거의 선행을 언급함으로써 공중들에게 우호적인 평가를 받고자 하는 시도이며, 동정심유발은 자책이나 동정을 유발함으로써 공중에게 우호적인 평가를 받고자 하는 전략이다. 두 전략 모두 우리나라 사람들이 갖는 문화적 정서인 정(情)에 호소하는 전략이라고 볼 수 있는데, ‘인지상정’이라는 표현에도 나타나듯 정에 약한 우리나라 사람들에게 입지강화 전략이나 동정심 유발 전략이 우호적으로 수용될 가능성이 크다는 판단 하에 빈번하게 사용되고 있는 것으로 보인다. 한편 동정심 유발을 일종의 한국적인 사과 전략으로 본다면 우리나라 사람들의 사과는 개인 자책적인 성향이 많이 강조된다고 할 수 있다.

둘째, 위기 주체별, 위기 유형별, 위기 단계별로 빈번하게 사용되는 사과 전략에 차이가 있는 것으로 나타났다. 분석 결과 공적기관과 사적기관이 가장 다양한 유형의 사과전략을 구사하고 있었던 반면, 정부기관은 상대적으로 다양하지 않은 커뮤니케이션 전략을 사용하고 있었다. 특히 정부기관의 경우 ‘초월 전략’을 다른 전략과 비교하여 월등하게 자주 사용하고 있었다. 이는 대통령 이하 정부기관의 사과문의 내용에 ‘국가와 민족의 이익을 위해 어쩔 수 없이 내렸던 결정’이라는 식의 표현이 자주 사용되는 것과 깊은 관련이 있다. 즉, 자신들의 행동에 대한 책임을 직접 지려고 하기 보다는 모든 것을 ‘국가와 민족을 위한 결정’이었다고 하며 초월적인 태도를 취함으로써, 위기 상황에서 사건이 가지는 충격을 축소하고자 하는 것이다. 정부기관의 사과문에서 특히 초월 전략이 자주 사용되었다는 점은, 우리나라 대통령 포함 정부기관이 가지고 있는 높은 체면의식을 엿볼 수 있게 한다. 체면 역시 우리나라의 중요한 문화적 특징 중 하나로서, 높은 체면의식을 가진 사람들은 체면 손상의 위기가 있는 위기나 갈등 상황에서 커뮤니케이션을 회피하는 경향을 보인다 (Kim & Yang, 2011a; Kim &

Yang, 2011b). 즉, 조직이나 대통령의 경우에도 마찬가지로, 위기 상황에서 스스로의 체면 손상을 막기 위해 직접적 책임을 지는 커뮤니케이션 전략보다는 초월과 같은 사과 전략을 구사하는 것이라고 분석해볼 수 있다. 또한 정부의 경우 비교 대상이 되었던 다른 주체들에 비해 사과 전략을 가장 적게 사용하고 있었다. 이 또한 정부가 위기 상황에서 국민들에게 사과를 하는 행동을 체면 손상 행위라고 여기고 있기 때문인 것으로 보인다.

공적 기관의 경우, 초월 보다는 희생양 만들기 전략을 가장 자주 사용하고 있었는데, 이 또한 우리나라의 공공기관이 가지고 있는 체면의식에서 비롯된 것이라고 해석해볼 수 있다. 즉 스스로 위기 상황에 대한 책임을 지기 보다는 위기의 책임을 다른 주체에게 넘기는 일종의 체면 전략이라고 볼 수 있다. 공공기관의 경우 종종 위기의 원인을 한 명의 담당자나 한 개인의 책임으로 돌리는 방식으로 희생양 만들기 전략을 구사하는데, 위기를 개인화함으로써 조직 전체의 체면이 손상되는 것을 방지하고자 시도하는 것이다. 그러나 이러한 방식의 위기 개인화는 조직화된 근원적 문제 해결을 어렵게 할 뿐이다.

사적 기관의 경우, 비난자 공격 전략을 다른 주체들에 비해 더 빈번하게 사용하는 경향을 보였다. 기업의 경우 기업의 속성 상 영리추구집단이기 때문에, 사회적 도덕성이나 윤리성에 대한 기준이 정부나 공적 기관에 비해 낮을 수 있으며, 이 때문에 상대방이나 경쟁자를 비난하는 전략 사용에 대해 상대적으로 다른 주체들에 비해 자유롭다고 해석해볼 수 있다. 또한 시장 환경에서는 경쟁자에 대한 공격이 조직의 전문성이나 경쟁우위를 입증하는 방법으로 사용되기도 하기 때문으로 생각된다. 한편 어느 정도 규모를 갖춘 기업이라면 법률담당자나 법무팀이 있기 마련인데, 따라서 갈등 해소에 있어 공격적인 방식이나 법적인 해결을 선호하는 경향이 있을 것이라고 분석해볼 수 있다.

개인의 경우에는 책임전가 전략을 다른 주체들보다 월등하게 많이 사용하고 있음을 알 수 있다. 위기 상황에서 개인은 조직이나 기관에 비해 약한 입지를 가질 수밖에 없는데, 이 때문에 일단 위기 상황에 대한 책임을 부인하고 비난을 전가하려는 성향이 강하게 나타나는 것이라고 할 수 있다.

다음으로는 위기 유형별 사과전략을 살펴보았는데, 위기 유형은 위기의 내용(기술경제적 위기/인문 사회적 위기), 위기의 책임 소재 (내부책임/외부책임), 위기의 의도성 (의도적, 비의도적)에 따라 구분하여 살펴보았다. 우선 위기 상황이 조직 내부의 책임인 경우, 모든 유형에서 가장 빈번하게 사용되었던 사과전략과 수정행위전략을 제외하면, 좋은 의도, 입지강화, 초월, 불가항력 전략이 빈번하게 사용되었다. 조직 외부의 책임인 위기 유형의 경우에는 입지 강화 전략이 가장 빈번하게 사용된 것으로 나타났다. 여기서 차이는 책임성이 조직 내부에 있는 경우, 책임성이 조직 외부에 있는 위기 유형에서는 사용되지 않은 전략인 ‘좋은 의도’ 전략이 자주 사용되었다는 것이다. 즉 ‘위기를 초래하려던 것은 아니었으며, 좋은 의도에서 시도된 것이다’라는 측면을 강조함으로써 공중의 이해를 구하고자 하는 전략이라고 해석될 수 있다. 한편 위기의 책임이 조직 외부에 있는 위기 상황의 경우에도 위기의 책임이 조직 내부에 있는 위기 상황의 경우와 비슷하게 ‘입지 강화’ 전략이 빈번하게 사용되고 있었다. 이는 앞서 언급한 우리나라의 ‘정(情)’ 문화와 관련이 있다고 분석되는데, 이전의 선행을 드러냄으로써 선처를 호소하는 ‘인지상정’ 전략으로써 입지강화가 자주 사용되고 있다고 보여진다. 이와 같이 ‘정(情)’에 호소하는 커뮤니케이션 전략은 모두 일종의 정당화 전략으로, 정당화 전략이 빈번하게 사용되고 있음을 보여준다.

한편, 의도적 위기와 비의도적 위기 상황을 비교한 결과, 비의도적 위기 유형인 경우 의도적 위기

유형에 비해 희생양 만들기 전략이 더 빈번하게 사용되었으며, 의도적 위기 유형인 경우 초월, 좋은 의도, 불가항력 등으로 조직의 책임성이 내부에 있는 위기 유형과 비슷한 사과전략이 사용되고 있는 것으로 나타났다. 위기 소재의 경우와 위기 의도성의 경우 모두, 위기의 책임성이 자신에게 있을 때, 더 다양한 전략을 사용하는 것으로 나타났는데, 이는 모두 체면의 유지를 위한 조직이나 개인의 노력과 어느 정도 상관이 있을 것으로 짐작된다.

위기 사안의 내용별로 살펴보면, 기술경제적 위기인 경우 좋은 의도 전략과 불가항력 전략이 자주 사용된 반면, 인문사회적 위기는 초월 전략, 좋은 의도 전략 및 불가항력 전략의 순으로 사용된 것으로 나타났다. 기술경제적인 위기의 경우 대부분 책임성이나 통제력이 낮은 위기로 분류될 가능성이 크며, 이에 따라 ‘의도는 좋았다’는 설명이나 ‘우리의 힘으로는 어쩔 수 없었다’라는 변명 전략이 자주 사용되는 반면, 책임성이나 의도성이 높게 평가될 가능성이 큰 인문사회적 위기의 경우 정당화 전략인 초월 전략을 자주 사용함으로써 책임성에서 벗어나고자 하려는 것으로 해석된다. ‘좋은 의도’ 전략은 변명 전략에 포함되며 ‘초월’ 전략은 정당화 전략에 포함된다. 변명 전략은 위기 상황에 대한 책임을 인정하지 않는 전략인 반면 정당화 전략은 위기 상황에 대한 책임은 인정하는 전략이다. 책임성이나 통제력이 낮은 위기 상황인 기술경제적 위기 상황에서는 적극적으로 책임을 부인하고자 하는 변명 전략을 선호하는 반면 책임성이 비교적 높은 인문사회적 위기 상황에서는 일단 최소한의 책임은 인정하되 행위를 정당화하는 전략을 구사하는 것이다. 이러한 결과는 또한 앞서 설명하였듯 체면을 유지하고자 하는 동기에서 비롯된 것이라고 분석할 수 있다. 책임이 불분명한 위기 상황에서는 강하게 그 책임을 부정함으로써 체면을 유지하고자 하는 경향이 나타나는 반면, 책임이 분명한 상황에서는 오히려 어느 정도 책임을 인정하며 스스로의 행위를 정당화함으로써 체면을 유지하고자 하는 경향을 보이는 것이다. 또한 인문사회학적 위기의 경우 사람과 관련된 위기인 경우가 많으므로, 일단 책임을 전가하고자 하는 경향이 더 강하게 나타나고 있다고 분석해볼 수 있다.

위기 단계별로 사용된 사과 전략을 살펴보면 모든 단계에서 가장 빈번하게 사용되었던 사과 전략과 수정행위 전략을 제외한 경우, 폭발적 위기인 경우와 즉각적 위기인 경우에는 희생양 만들기 전략이 상대적으로 빈번하게 사용되었다. 또한 진행성 위기인 경우에는 초월, 책임전가, 불가항력, 좋은 의도 등 다양한 사과전략이 사용되고 있었으며, 만성적 위기인 경우에는 차별화 전략이 자주 사용되고 있었다. 폭발적 위기 상황은 즉각적인 충격을 주는 위기 상황으로, 대부분의 조직들이 미처 대처할 충분한 시간을 갖지 못한 채 위기 커뮤니케이션을 시작하게 되는 경우가 대부분이다. 즉각적 위기 역시 폭발적 위기보다는 약간의 시간 여유가 있을 수 있으나 이 역시 빠른 대처를 해야 하는 위기 상황이다. 따라서 이렇듯 긴박한 위기 상황에 처했을 때에는 위기의 책임을 희생양에게 덮어씌우는 전략이 빈번히 사용되는 경향이 나타나는 것이다. 한편 진행성 위기의 경우 향후 위기의 추이를 예측하기 어려운 상황이므로 다양한 위기 커뮤니케이션 전략이 동원되었으며, 마지막으로 만성적 위기의 경우 지속적으로 존재하는 위기 상황이므로 위기의 정체성을 다르게 가져가려는 ‘차별화’ 전략이 시도되고 있는 것으로 분석할 수 있다.

### 이론적 함의 및 후속연구 제안

이러한 결과들을 토대로 본 연구가 갖는 함의를 정리하면 다음과 같다. 첫째, 우리나라의 사과문에 나타난 위기 커뮤니케이션 전략 중 사과 전략과 수정행위 전략은 위기의 주체나 위기의 유형과 상관없

이 가장 광범위 하게 사용되고 있었다. 특히 수정행위 전략 중 간접적 수정행위가 수정행위 못지않게 빈번하게 사용되고 있었는데, 사과문 표현 중 “저희는 이번 일을 계기로 기업의 사회적 책임을 다할 수 있도록 노력을 다할 것입니다 (홈플러스 회장 장애인 비하 발언 관련 사과문, 2009)”, “앞으로 또다시 이러한 사건이 일어나지 않도록 최선을 다하겠습니다는 약속을 드리는 것으로 조금이나 죄송한 마음을 전하고자 합니다 (민주노총 성폭력 파문 대국민 사과, 2009)”, “도덕성을 회복하고 지방의회의 투명성을 바로 세우는 자정의 거울이자 진정한 기회로 삼고자 합니다 (서울시의회 한나라 의원들 뇌물사태 관련 사과, 2008)” 등 구체적이지도 않으면서 모호하고 간접적으로만 수정 행위를 제안하는 간접적 수정행위 전략의 빈번한 사용은 우리나라 사회에서 수용 전략의 광범위한 효력을 시사한다.

둘째, 전반적으로 정당화 전략이 선호되고 있었다. 특히 정부나 공적 기업의 경우 정당화 전략인 초월전략이나 변명 전략인 희생양 만들기 전략을 선호하고 있었다. 희생양 만들기 전략을 통해 위기를 개인화하거나 초월 전략을 통해 대의명분을 내세우는 것은 우리나라의 정부나 공공기관이 가지고 있는 강한 체면 욕구를 반영하는 것이라고 해석할 수 있다. 예를 들어 2008년 미국 쇠고기 수입 반대 관련한 대통령의 사과문에서 초월 전략이 매우 빈번하게 사용되고 있음을 발견할 수 있는데, “그러나 저는 대통령으로서 국가의 이익을 지키고 미래를 생각하지 않을 수가 없었습니다”, “지금 우리는 선진국에 진입하느냐, 못하느냐 하는 그야말로 역사의 분기점에 서 있습니다”, “그러한 우리가 국제 사회에서 신뢰마저 잃는다면 미래가 걱정스러울 수밖에 없습니다”, “지금은 기업도 정부도 근로자도 모두 한 결속씩 양보하고 고통을 분담해야 할 때입니다” 등의 표현을 통해 나타나듯이, ‘국민과 나라를 위한다’는 대의명분을 내세움으로써 국민 앞에서 정부의 체면을 지키고자 함을 볼 수 있다. 그러나 이렇듯 조직체면 유지에 급급한 위기 커뮤니케이션 전략은 결과적으로 갈등 해소에는 큰 도움을 주지 못하게 된다.

셋째, 위기 유형별로 다른 형태의 사과 커뮤니케이션 전략이 사용되고 있었다. 그러나 선호되는 커뮤니케이션 전략은 받아들이는 공중과의 의미공유와는 무관하게 전략화 되는 경향을 보이고 있었다. 이러한 결과는 공중과 의미 공유 및 공중이 이해할 수 있는 서사의 형태를 갖춘 사과 커뮤니케이션을 위해 노력할 필요가 있음을 시사한다. 넷째, 한국인의 중요한 문화적 특징 중 하나인 ‘정(情)’이 위기 커뮤니케이션 전략에 영향을 주고 있었다. 구체적 수정 방법은 제시하지 않은 채 간접적으로만 수정행위를 약속하는 간접적 수정행위 전략이나, 자책을 통해 대중에게 호소하는 동정심 유발 전략, 또한 과거의 선행을 강조하는 입지 강화 전략, 불가항력적인 상황이나 의도 자체의 순수성을 강조하는 변명 전략이 빈번하게 사용되고 있었다. 대표적인 사례로 폭행사건 이후 발표되었던 한화 김승연 회장의 사과문을 들 수 있는데, 사과문의 전반부는 동정심유발 전략으로 시작하여 (“저 또한 이 순간까지 국민 여러분의 호된 질책과 분노에 괴로워하며, 깊은 회한과 참회의 날들을 보내야 했습니다. 상대방을 탓하고 분노하기 이전에, 자식에게 먼저 회초리를 들어 꾸짖지 못했던 제 자신이 너무도 후회스럽기만 합니다. 누구보다도 사회에 모범을 보여야 할 신분으로서, 처음 사건 발단 시 적법한 절차 에 따라 신중하게 처신하지 못한 제 자신이 너무도 원망스럽습니다”), 입지강화 전략 (“그 동안 새로운 미래를 향한 도전에 박차를 가해 온 임직원들의 노력들이 한 순간에 물거품이 되지는 않을까 스스로를 자책하고 또 자책하게 됩니다. 그룹의 사활을 걸고 추진하고 있는 글로벌 경영이 이제 막 가시적인 성과를 보이려는 상황이었는데, 임직원들의 상심이 너무도 커 안타깝고 죄송한 마음뿐입니다”) 및 간접적 수정행위 전략 (“이번 일을 계기로 앞으로는 제 인생의 마지막 소명이라는 각오로

기업경영에만 전념할 것 입니다.국가경제 발전에 크게 기여하는 기업을 일구는 것만이, 이번 일로 누를 끼치게 된 국민 여러분과 저희 한화 임직원들께 조금이나마 용서를 구하는 길이 될 것으로 생각합니다.”)으로 끝을 맺고 있어, 사과문 표현의 대부분이 국민들의 ‘정(情)’에 호소하는 내용으로 이루어져 있음을 볼 수 있다. 이처럼 감정에 호소하는 전략이 우리나라 사과문에서 빈번하게 발견되는 결과는 인정(人情)에 약한 한국인의 문화적인 특징이 반영된 것이라고 해석할 수 있다. 마지막으로 우리나라 조직이나 사람의 사과전략에서 동정표현, 애매모호함, 간접적 수정 행위 등 자신의 체면을 유지하고자 하는 의도가 반영된 커뮤니케이션들이 사용되었으며, 이는 체면전략으로서 우리나라 사과 전략의 독특한 측면을 반영한다.

이러한 연구 결과는 실용적인 측면에서도 함의를 가진다. 이 연구에서는 선호되고 있는 각각의 사과 전략이 수용자들에 의해서도 마찬가지로 선호되고 있는가라는 부분은 연구의 범위에 포함시키지 못하였다. 그러나 본 연구 결과를 통해 우리나라 조직들의 사과문이 다분히 조직 중심 차원에서 이루어지고 있음을 발견할 수 있다. 조직의 입장과 체면만을 고려한 사과가 진정성 있는 사과로 수용되기는 어려울 것이다. 특히 정부나 공공기관의 사과문에서 조직의 체면유지에 급급한 정당화 전략이 윤택히 빈번하게 사용되고 있었다는 결과는 한국사회의 낮은 공적 신뢰와도 무관하지 않을 것으로 보인다. 물론 이러한 함의는 향후 공중의 사과 수용 측면을 함께 살펴봄으로써 더 분명히 밝혀져야 할 것이다.

한편 이와 같은 함의를 바탕으로 대략적인 한국적 위기 커뮤니케이션 전략의 여섯 가지 유형화(부인, 변명, 정당화, 수정행위, 사과, 체면 전략)가 가능하다(<표11> 참조). 여기서 특히 체면 전략은 우리나라 상황에서 매우 유효한데, 위기상황에 대한 명확한 답변은 피하면서 여지를 남기거나(애매모호함), 자신의 체면이 공격 받기 전에 먼저 상대에게 동정을 표현하며 (동정 표현), 구체적이지 않고 확실하지 않은 수정행위를 약속하는 등의 행위는 모두 조직의(혹은 개인의) 체면 손상을 최소화하기 위한 커뮤니케이션 전략과 관련되어 있는 것으로 보인다. 한국적 체면 전략의 특징은 크게 보아, 애매모호함, 체면 손상의 최소화, 불확실한 약속이라는 특징을 지닌다. 이러한 유형화는 부인, 최소화, 수용, 체면 전략 등 네 가지 전략으로 간략화해서 구분할 수도 있다. 변명과 정당화는 책임의 최소화와 위기 충격의 최소화를 지향하기 때문에 모두 최소화 전략으로 유형화할 수 있다. 또한 수정행위와 사과는 대체적으로 위기 커뮤니케이션의 수용전략으로 해석될 수 있다.

<표 11> 한국적 위기 커뮤니케이션의 유형화

대분류 전략		소분류 전략
유형화1	부인	단순부인, 책임전가
	변명	희생양 만들기, 불가항력, 사고, 좋은 의도
	정당화	입지강화, 최소화, 차별화, 초월, 비난자 공격, 보상
	수정행위	수정행위
	사과	책임인정 사과, 동정심 유발
	체면	동정표현, 애매모호함, 간접적 수정행위
유형화2	부인	단순부인, 책임전가
	최소화	희생양만들기, 불가항력, 사고, 좋은 의도 입지강화, 최소화, 차별화, 초월, 비난자 공격, 보상
	수용	수정행위, 책임인정 사과, 동정심 유발
	체면	동정표현, 애매모호함, 간접적 수정행위

향후 연구에서는 이러한 유형의 수용 가능성과 타당성을 검증하여, 좀 더 구체적으로 우리나라의 문화적 특징을 반영한 한국적 위기 커뮤니케이션 전략의 효과와 문화적인 함의를 알아보는 것이 필요하다. 또한 많은 분석 자료를 대상으로 한 장기적인 기간별 비교를 통하여 시대별로 사과의 유형이 어떤 식으로 변화해 왔는가를 점검하는 것도 후속연구가 필요한 부분이다.

## Ⅰ 참고문헌

- 김영옥 (2002). 『위기 관리의 이해』. 서울: 책과 길.
- 김영옥 (2003). 『PR커뮤니케이션: 체계, 수사, 비판 이론의 통합』. 서울: 이화여자대학교 출판부.
- 김영옥 (2004). 정치인의 이미지 회복 커뮤니케이션 분석: 김영삼 대통령의 IMF 사태 관련 언변 중심. 『광고학연구』, 15(5), 397-421.
- 김영옥 (2006a). 우리나라 조직의 사과 수사학: 신문에 난 사과광고문의 내용과 수용 여부 분석. 『광고학연구』, 17(1), 179-207.
- 김영옥 (2006b). 공격과 방어의 수사학: 황우석 사건 위기 커뮤니케이션 분석. 『한국언론학보』, 50(4), 5-32.
- 김영옥 (2008). 『위협, 위기 그리고 커뮤니케이션』. 서울: 이화여자대학교 출판부.
- 김지윤·성민정 (2009). 언론보도에 반영된 조직의 위기관리 전략 분석. 『언론과학연구』, 9(3), 37-69.
- 문비치·이유나 (2009). 조직 위기상황에서의 사과광고 메시지 전략과 용서. 『한국언론학보』, 53(6), 354-378.
- 박은혜·김영옥 (2007). 언론 프레임과 이미지 회복 전략이 공중의 위기 인식에 미치는 영향. 『한국언론정보학보』, 38(2), 73-118.
- 백진숙 (2006). 위기관리를 위한 사과광고 메시지 유형별 공중의 반응 비교연구. 『한국언론학회 2006년 봄철 정기학술대회』, 787-812.
- 윤영민·최윤정 (2008). 사과 포함 여부가 책임귀인과 위기 커뮤니케이션 전략 수용에 미치는 영향: 방어적 사과 전략의 효용성 탐구. 『한국언론학보』, 52(5), 207-226.
- 윤영민·최윤정 (2009). 반 대기업 정서, 위기 책임성, 그리고 사과 수용 간 관련성. 『한국언론학보』, 53(1), 288-304.
- 윤영민·최윤정 (2011). 한국 공중의 도의적, 실제적 위기 책임성 지각과 사과 수용에 영향을 미치는 요인들은 무엇인가?. 『한국언론학보』, 55(5), 158-184.
- 이상경·이명천 (2006). 기업위기에서 기업 이미지가 사과의 수용, 책임귀인, 반복성 판단에 미치는 영향. 『홍보학연구』, 10(2), 197-229.
- 이현우·김소윤·손승우 (2010). 기업 위기 상황에서의 환심 사기 전략의 효과. 『홍보학연구』, 14(1), 5-31.
- An, S-K., & Gower, K. K. (2009). How do the news media frame crises? A Content analysis of crisis news coverage. *Public Relations Review*, 35, 107-112.
- Benoit, W. L. (1995a). *Accounts, excuses, and apologies: A Theory of image restoration strategies*. Albany: State University of New York Press.
- Benoit, W. L. (1995b). Image restoration discourse and crisis communication. *Public Relations Review*, 23, 177-186.
- Benoit, W. L. (1995c). Sears' repair of its auto service image: Image restoration discourse in the corporate sector. *Communication Studies*, 46(1~2), 89-105.
- Benoit, W. L. (1997). Image repair discourse and crisis communication. *Public Relations Review*, 23, 177-187.
- Benoit, W. L. (2000). Another visit to the theory of image restoration strategies. *Communication Quarterly*, 48,

40-44.

- Benoit, W. L. (2006). Image repair in President Bush's April 2004 news conference. *Public Relations Review*, 32, 137-143.
- Benoit, W. L., & Brinson, S. L. (1994). AT&T: "Apologies are not enough". *Communication Quarterly*, 42, 75-88.
- Benoit, W. L., & Brinson, S. L. (1999). Queen Elizabeth's image repair discourse: Insensitive Royal or compassionate Queen? *Public Relations Review*, 25, 145-156.
- Benoit, W. L., & Henson, J. R. (2009). President Bush's Image repair discourse on Hurricane Katrina. *Public Relations Review*, 35, 40-46.
- Brazeal, L. M. (2008). The image repair strategies of Terrell Owens. *Public Relations Review*, 34, 145-150.
- Burke, K. (1969). *A rhetoric of motives*. Berkeley:University of California Press.
- Burke, K. (1973). *The philosophy of literary form*. Berkeley:University of California Press.
- Caldiero, C. T., Taylor, M., & Ungureanu, L. (2009). Image repair tactics and information subsidies during fraud crises. *Journal of Public Relations Research*, 21, 218-228.
- Coombs, W. T. (1995). Choosing the right words: The development of guidelines for the selections of the "appropriate" crisis response strategies. *Management Communication Quarterly*, 8, 447-476.
- Coombs, W. T. (1999). *On going crisis communication: Planning, managing, and responding*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Coombs, W. T. (2002). Deep and surface threats: conceptual and practical implications for "crisis" vs. "problem". *Public Relations Review*, 28, 339-345.
- Coombs, W. T. (2006). Crisis management: A communicative approach. In C. H. Botan & V. Hazleton(eds.), *Public relations theory II* (pp. 171-197). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Coombs, W. T. (2007). Attribution Theory as a guide for post-crisis communication research. *Public Relations Review*, 33, 135-139.
- Coombs, W. T., & Holladay, S. (2004). Reasoned action in crisis communication: An attribution theory-based approach to crisis management. In D. P. Millar & R. L. Heath (Eds.), *Responding to a crisis: A rhetorical approach to crisis communication*(pp.95-115). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Drumheller, K., & Benoit, W. L. (2004). USS Greenville collides with Japan's Ehime Maru: Cultural issues in image repair discourse. *Public Relations Review*, 30, 177-185.
- Elwood, W. N. (1995). *Public Relations Inquiry as Rhetorical Criticism*. Westport, CT: Praeger.
- Englehardt, K. J., & Sallot, L. M. (2004). Compassion with out blame: Testing the accident decision flow chart with the crash of ValuJet Flight 592. *Journal of Public Relations Research*, 16, 127-156.
- Fink, S. (1986). *Crisis Management: Planning for the inevitable*. New York: AMACOM.
- Fortunato, J. A. (2008). Restoring a reputation: The Duke University lacrosse scandal. *Public Relations Review*, 34, 116-123.
- Gonzalez-Herrero, A., & Pratt, C. B. (1995). How to manage a crisis before-or whenever-it hits. *Public Relations Quarterly*, 40(1), 25-29.
- Hearit, K. M. (2006). *Crisis management by apology: Corporate response to allegations of wrongdoing*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Heath, R. L. (2004). Telling a story: A narrative approach to communication during crisis. In D. P. Millar & R. L. Heath (Eds.), *Responding to a crisis: A rhetorical approach to crisis communication* (pp.95-115). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Holtzhausen, D. R. & Roberts, G. F. (2009). An investigation into the role of image repair theory in strategic

- conflict management. *Journal of Public Relations Research*, 21, 165-186.
- Huxman, S. S. (2004). Exigencies, explanations, and executions: Toward a dynamic theory of the crisis communication genre. In D. P. Millar & R. L. Heath (Eds.), *Responding to a crisis: A rhetorical approach to crisis communication*(pp.281-297). Mahwah, NJ: LEA.
- Kim, Y., & Yang, J. (2011a). The influence of Chemyon on facework and conflict styles: Searching for the Korean face and its impact. *Public Relations Review*, 37(1), 60-67.
- Kim, Y., & Yang, J. (2011b). The impact of cultural variables and third party mediation on conflict resolution. *Korean Journal of Communication Studies*, 19(4), 5-28.
- Legg, K. L. (2009). Religious Celebrity: An analysis of image repair discourse. *Journal of Public Relations Research*, 21, 240-250.
- Len-Rios, M. & Benoit, W. L. (2004). Gary Condit's image repair strategies: Determined denial and differentiation. *Public Relations Review*, 30, 95-106.
- Linke, C.G. (1989). Crisis: Dealing with the unexpected. In B. Cantor and C. Burger (Eds.), *Experts in action: Inside public relations* (2nd ed.) (pp.166-178). New York: Longman.
- Liu, B. K. (2007). President Bush's major post-Katrina speeches: Enhancing image repair discourse theory applies to the public sector. *Public Relations Review*, 33, 40-48.
- McLaughlin, M. L., Cody, M. J., & O'Hair, H. D. (1983). The Management of failure events: Some contextual determinants of accounting behavior. *Human Communication Research*, 9, 208-224.
- Murray, J. (2003). Another Burkean frame: Rhetorical criticism and the call of the other. *Communication Studies*, 54(2), 169-187.
- Palenchar, M. J. & Heath, R. L. (2006). Strategic risk communication: Adding value to society. *Public Relations Review*, 33, 120-129.
- Pejuan, C., Ting, L. P. & Pang, A. (2009). Managing a nation's image during crisis: A study of the Chinese government's image repair efforts in the "Made in China" controversy, *Public Relations Review*, 35, 213-218.
- Pauchant, T.C., & Mitroff, I. (1992)
- Mitroff, I. & Anagnos (2001). *Managing crisis before they happen: What every executive and manager needs to know about crisis management*. New York: AMACOM.
- Coombs, W.T., & Holladay, S.J. (1996). Communication and attribution in a crisis: An
- Scott, M. H. and Lyman, S. M. (1968). Accounts. *American Sociological Review*, 33, 42-62.
- Sturges, D. L. (1994). Communicating through crisis: A strategy for organizational survival. *Management Communication Quarterly*, 7(3), 297-316.
- Svensson, P. (2009). Embracing left and right: Image repair and crisis communication in Polarized ideological Milieu. *Management Communication Quarterly*, 14, 590-615.
- Ulmer, R. R., Seeger, M. W., & Sellnow, T. L. (2007). Post-crisis communication and renewal: Expanding the parameters of post-crisis discourse. *Public Relations Review*, 33, 130-134.
- Ware B. L. and Linkugel, W. A. (1973). They spoke in defense of themselves: On the generic criticism of apologia. *Quarterly Journal of speech*, 59, 273-283.
- Zhang, E. & Benoit, W. L. (2009). Former Minister Zhang's discourse on SARS: Government's image restoration or destruction? *Public Relations Review*, 35, 240-246.

## ABSTRACT

## The Koreans Apology Map: An Analysis of Apologies by Types during the Past 10 Years

Yungwook Kim\* · Jungeun Yang\*\*

The purpose of the study was to analyze the apologies made in Korea for the past 10 years, and to diagnose how Koreans used crisis communication strategies. For the analysis, typology of crisis communication strategy was adopted from previous study as well as the new typology distinctively found in Korea. Also preferred crisis communication strategies were analyzed by crisis subject, by crisis type and by stage of crisis. Results showed that among the crisis communication strategies, apology and corrective action were the most used strategies, followed by bolstering and appealing to sympathy. Preferred crisis communication also differed by crisis subject, by crisis type and by stage of crisis. When the crisis subject were government or public institutions, when the locus of crisis responsibility was internal, and when the crisis was a controllable human/social crisis, the justification strategy was preferred. The results seemed to be related to the unique cultural characteristics of Koreans, especially to sense of Cheong and Chemyon. Indirect corrective action and transcendence were Chemyon-saving strategies while bolstering and appealing to sympathy were strategies appealing to Cheong. Future study should address the new typology of crisis communication strategy reflecting the cultural characteristic.

Keywords: Apology, Crisis Communication, Apology Strategies, Crisis types, Crisis Responsibility

---

\* Professor, Communication, Ewha Womans University

\*\* Researcher, Communication and Media Research Center, Ewha Womans University

## <부록 1> 분석 대상 사과문 리스트

1. LG트윈스 이영환 단장, '이상훈 폭로' 관련 공식 사과 (2010-04-06)
2. SBS '그것이 알고싶다', '삼질 검찰 로고' 공식 사과 (2010-03-20)
3. 라디오 DJ 김범수, '치한놀이' 발언 관련 공식사과 (2010-03-15)
4. FC서울, '티아라 사건' 사과 (2010-03-14)
5. 배스킨 라빈스, 이벤트행사 관련 홈페이지 사과문 게재 (2010-02-17)
6. MBC, 아이티 파견 구조대 논란에 대한 입장 (2010-02-01)
7. 안철수연구소, 행정 프로그램 파일 오진관련 김홍선 대표 사과문 (2010-01-12)
8. KBS 노동조합 대국민 사과 (2009-12-4)
9. KBS '미수다' 제작진, 루저 발언 관련 사과 (2009-11-12)
10. 정광용 박사모 회장, 나경원 모욕 관련 사과 (2009-10-26)
11. 홉플러스 이승환 사장, 장애인 비하 발언 공식 사과 (2009-10-20)
12. 강인, 음주뺨소니 사과 (2009-10-16)
13. 2PM 박재범, 한국비하 사과 (2009-09-06)
14. JYP엔터테인먼트, 2PM 재범 한국비하 관련 사과 (2009-09-05)
15. 갑상공원료원, 故최진실 유골함 도난 관련 사과 (2009-08-18)
16. SBS '스타킹', 일본 방송 표절 사과 (2009-07-22)
17. 한나라당 진성호 의원, '네이버 평정' 발언 사과 (2009-07-02)
18. 마이클 베이 감독, 한국 팬에게 공식 사과 (2009-06-14)
19. 신영철 대법관, 좆불재판 개입 관련 사과 (2009-05-13)
20. 노무현 전대통령, 박연차 게이트 사과 (2009-04-07)
21. 노무현 전대통령, 박연차 게이트 사과문 이후 관련 게재글 (2009-04-12)
22. 보령메디앙스, 석면 검출 관련 사과 (2009-04-02)
23. 신동아, '미네르바' 오보 관련 사과 (2009-02-17)
24. 민주노총, 성폭력 파문 관련 대국민 사과 (2009-02-06)
25. 창녕군, 화왕산 행사 사상자 발생에 따른 사과 (2009-02-10)
26. 다음, 한메일 서비스 장애 관련 사과 (2008-11-26)
27. 환경운동연합, 공급 유용 파문 관련 사과 (2008-11-03)
28. 유인촌 장관, 육설 파문 관련 대국민 사과 (2008-10-26)
29. 서울대 대학신문, 허위 인터뷰 게재 관련 사과 (2008-10-18)
30. 동서식품, 멜라민 파동 관련 사과 (2008-10)
31. 해태제과, 멜라민 파동 관련 사과 (2008-10)
32. 롯데제과, 멜라민 파동 관련 사과 (2008-10)
33. 창원중부경찰서장, 종교편향 관련 사과 (2008-09-28)
34. MBC, 'PD수첩'에 대한 사과문 (2008-08-12)
35. 현대아산 사장, 금강산 사고 관련 대국민 사과 (2008-07-24)
36. Daum, 한메일 서비스 장애 관련 사과 (2008-07-23)
37. 서울시의회 한나라 의원들, 뇌물사태 관련 사과 (2008-07-17)
38. 이명박 대통령, 쇠고기 파동 관련 대국민 사과1 (2008-05-22)
39. 이명박 대통령, 쇠고기 파동 관련 대국민 사과2 (2008-06-19)

40. 충주시의회, 해외 성매매 의혹 관련 사과 (2008-05-23)
41. 서울시, 김밥 할머니 폭행 파문 사과 (2008-05-19)
42. 하나로텔레콤, 고객정보유출 관련 사과 (2008-04)
43. 이견희 회장 대국민 사과와 삼성 경영 쇄신안 (2008-04-22)
44. 한국식품공업협회, 식품안전사고 관련 사과 (2008-03-22)
45. 농심, ‘생퀴머리 새우깡’ 관련 사과 (2008-03-18)
46. 유홍준 문화재청장, 승례문 화재 소실 사건 관련 대국민 사과 (2008-02-12)
47. 서울 중구청장, 승례문 화재 관련 대국민 사과 (2008-02-13)
48. 삼성중공업, 기름유출사고 관련 사과 (2008-01-22)
49. 박연차 회장, 기내소란 관련 사과 (2007-12-05)
50. 축구대표팀, 음주파문 관련 사과 (2007-10-31)
51. 문화일보, ‘신정아 알몸 사진 게재’ 관련 사과 (2007-10-18)
52. 안정환 사과 (2007-09-12)
53. 유홍준, 문화재청 홍보용 기념도서 구입관련 대국민 사과문 (2007-08-03)
54. 이랜드그룹, 대국민 사과 (2007-07-26)
55. 김승연 한화그룹 회장 사과문 (2007-05-11)
56. KBS, 방송중단 관련 대국민 사과 (2006-10-15)
57. 황우석지지 국민연대, 사과문 (2006-04-28)
58. 현대차, 대국민 사과 (2006-04-19)
59. 이홍훈 대법원장, 범조비리 관련 대국민 사과 (2006-08-16)
60. 장윤기 법원행정처장, 고위법관 비리 관련 대국민 사과 (2006-08-16)
61. 최연희 의원, 여기자 성추행 관련 사과 (2006-03-20)
62. 황우석 박사, 대국민 사과 (2006-01-12)
63. 서울대학교, 황우석 허위논문 관련 사과 (2006-01-11)
64. 노무현 대통령, 과잉진압에 따른 농민 사망 관련 사과 성명 (2005-12-27)
65. MBC, PD수첩(황우석) 취재윤리 위반 관련 사과 (2005-12-04)
66. ‘프라하의 연인’ 제작진, 덕수궁 돌담길 훼손 공식 사과 (2005-11-22)
67. 엄홍철 대전 시장, 역대 뇌물수수 사건 관련 사과문 (2005-08-24)
68. 삼성그룹, 불법도청 사건 관련 대국민 사과 (2005-07-25)
69. 두산그룹 박용곤 명예회장, 사과 (2005-07-22)
70. 국정원, 불법감청 문제 관련 대국민 사과 (2005-08-05)
71. 중앙일보 기자 일동, 안기부 도청 녹음테이프 관련 사과 (2005-08-05)
72. MBC, 성기 노출 사고 관련 사과 (2005-07-30)
73. 김우중 전 대우그룹 회장, 사죄의 글 (2005-06-14)
74. 기아자동차, 노사 채용비리 관련 대국민 사과 (2005-02-01)
75. 유홍준 문화재청장, 현충사 현판 언급 관련 사과 (2005-01-28)
76. 기아자동차 노조위원장 대국민 사과문 (2005-01-24)
77. 제일기획, 연예인 X파일 관련 사과 (2005-01-21)
78. MBC 이궁희 사장, 선물 파문 관련 사과 (2005-01-13)
79. 광주시교육청, 수능부정사태 관련 사과 (2004-11-23)
80. 최기문 경찰청장, 유명철 사건 관련 사과 (2004-07-29)

81. 이명박 서울시장, 대중교통개편 관련 대시민 사과 (2004-07-04)
82. 이회창 전 한나라당총재, SK 100억 비자금 관련 대국민 사과 (2003-10-30)
83. 최병렬 한나라당 대표, SK비자금 관련 대국민 사과 (2003-10-27)
84. 김진환 서울지검장, 피의자 사망사건 관련 대국민 사과 (2002-11-02)
85. 이명재 검찰총장, 피의자 사망사건 관련 대국민 사과 (2002-11-04)
86. 김대중 대통령, 김홍업 비리 연루 관련 대국민 사과 (2002-06-22)
87. 민주노총, 조합원에 대한 사과문 (2002-04-04)
88. 한승수 외교장관, 사형과문 관련 대국민 사과 (2001-11-07)
89. 미8군사령관, 독극물 무단방류 공식사과 (2000-07-24)