

사전대응적 단계: 쟁점관리

□ 쟁점관리의 정의

- 조직에 영향을 미칠 수 있는 경향, 관심 사항, 쟁점을 사전에 파악하고 관련하여 조직의 긍정적 이미지를 형성할 방법을 찾는 조직의 활동 (Coates, Coates, Jarratt, & Heinz, 1986)
- 조직이 조직에 영향을 미치는 법적, 정치적, 사회적 쟁점들의 원인을 분석한 후에, 조직의 자원을 동원하여 쟁점의 진행 과정을 조직이 원하는 방향으로 전개하려 하는 조직의 행동 지향적 관리 조정 기능 (Hainsworth & Meng, 1988)
- 조직이 쟁점을 미리 파악하고 이 쟁점이 문제로 발전하여 위기가 뒤따르기 전에 사전에 막는 기능(최윤희, 2000)

사전대응적 단계: 쟁점관리

□ 히스의 쟁점관리의 단계

○ 히스(Heath, 1997)

- 쟁점확인: 전략적인 경영 목표를 성취하기 위한 한 조직의 능력에 영향을 끼칠 수 있는 일련의 뉴스와 가십거리들이 누락되지 않도록 찾아내는 것
- 쟁점 스캐닝: 등장한 쟁점이 현저한 양상으로 변모할 때 그러한 쟁점들을 분간해내는 과정
- 쟁점 모니터링: 다수의 쟁점들 중 두드러진다고 판단된 현저한 쟁점들에 대해 지속적으로 그 증감을 관찰하고 나아가 예측하는 과정
- 쟁점 분석: 가넴의 네가지 프레임 차원, SWOT, 히스의 분석 보고서
- 쟁점의 우선순위 선정: 쟁점관리를 위해 필요한 추가적인 인적, 물리적 자원의 배분을 고려

사전대응적 단계: 쟁점관리

□ 쟁점 조사

○ 양적 방법

- 언론보도 내용분석
- 공중 여론 조사
- 여론 지도층 서베이 등

○ 질적 방법

- 입법 경향 분석
- 언론보도 질적 내용분석
- 공중 인터뷰
- 여론 지도층 인터뷰 등

전략 단계: 위험 커뮤니케이션



출처 : 세계일보 2014.04.28 기사 발췌



출처 : 한국경제 2006.08.17 기사 발췌

전략 단계: 위험 커뮤니케이션

□ 전략단계 활동의 개념 정의

○ 위험커뮤니케이션

- 인적 물적 피해와 같은 다양한 위기로의 발전을 미연에 막기 위해 조직이 수행하는 일련의 커뮤니케이션 활동
- 위험이 존재하는 한 그리고 그 위험이 하나의 위기로 발전하기 전까지 지속적으로 수행

○ 갈등 포지셔닝(conflict positioning)

- 조직이 갈등적 상황들 예를 들어 소송, 보이콧, 적대적인 입법과정, 공중의 적대적 여론 등에 앞으로 직면할 것을 예상하면서 이러한 일련의 상황들에 대해 구성원을 포함하여 조직 자체가 차분하고 유연하게 대응하도록 준비하는 자세(Wilcox & Cameron, 2010)

○ 위기관리매뉴얼의 제작 및 업데이트

- 모든 위기에 대해 계획을 수립할 수는 없지만 주요 위기 유형을 중심으로 이를 조직 차원에서 어떻게 대응할 것인지 사전에 계획을 수립하는 것이 가능하며 이를 통해 조직은 보다 효율적으로 위기에 대비할 수 있다(Coombs, 1999a)

전략 단계: 위험 커뮤니케이션

□ 위험커뮤니케이션의 원칙 (Zoda,1994)

- 조직에 영향을 미칠 수 있는 이해관계자들과 조기에 대화를 시작하라.
- 사람들의 관심과 걱정이 무엇인지 적극적으로 찾고 간파해야 한다.
- 위험커뮤니케이션 과정상에서 주요 이해관계자들을 대화의 상대로 인정하라. 이익집단들과 쌍방향 커뮤니케이션을 수행하고 핵심적인 오피니언리더들의 의견과 목소리를 활용하라.
- 비록 직접 관련이 없다할 지라도 관심사가 되고 있는 위험요인을 바로잡아야 한다.
- 갈등 해결을 위해 상호 간에 동의하는 영역을 찾고 공통된 합의를 향해서 노력하라.
- 언론 매체의 필요성을 이해하라. 시기적절하고 정확한 정보를 제공하고 (언론의) 요청에 즉각 응대하라.
- 항상 정직하라.

전략 단계: 위험 커뮤니케이션

□ 위험 평가 모형(Jin & Cameron, 2007)

	위험평가요인	문항
상황적 요청	상황적 어려움	조직이 직면한 그 위험은 다루기가 어렵다
	위험의 상황적 지속성	조직이 직면한 그 위험은 장기적인 위협이다
	위험의 심각성	조직이 직면한 그 위험은 심각하다
	위험에 대처하는 조직의 확신의 정도	조직이 그 위험을 다루는 데 있어 확고함을 가지고 있지 않다
	상황적 친숙함	조직이 그 위험을 다루는 데 있어 상황적으로 친숙하지는 않다
조직의 자원	지식과 기술	조직은 그 위험을 다룰 충분한 지식과 기술을 가지고 있지 않다
	시간	조직은 그 위험에 반응할 충분한 시간을 가지고 있지 않다
	재정적 자원	조직은 그 위험을 다루기에 충분한 재정적 자원을 갖고 있지 않다
	최고경영진으로부터의 지지의 정도	조직은 그 위험을 다루기 위해 경영진으로부터 충분한 지원을 받고 있지 못하다

전략 단계: 위험 커뮤니케이션

□ 위기관리 매뉴얼의 예

[제1장] 쟁점관리

1. 쟁점관리의 중요성
2. 쟁점관리의 방법
3. 쟁점의 유형
4. 쟁점관리의 대상

: 1) 대정부 관계, 2) NGO 관계, 3) 지역사회/지역주민 관계

5. 쟁점의 변화 양상

6. 쟁점관리를 위한 활동들

: 1) 모니터링, 2) 모니터링 대상 리스트 작성 및 분석, 3) 미디어트레이닝 실시, 4) 대변인 선정 및 역할 교육

[제2장] 위험/위기커뮤니케이션

1. 위기의 정의
2. 위기의 유형 및 구체적인 사례
3. 위기에 대한 평가와 판단
4. 위기 발생 전 활동

: 1) 위기 대책기구 구성, 2) 긴급 연락체계 구축, 3) 위기 관리 대응 업무의 흐름, 4) 사전 시나리오의 준비, 5) 기타 사전 체크리스트

5. 위기 발생 시 활동

: 1) 위기 대응의 원칙, 2) 위기 상황의 진단, 3) 대책TF(task force) 및 위기관리팀 설치, 4) 위기 대응 시 PR실무자의 책임과 역할, 5) 언론 대응 방법

6. 위기 상황 종료 시 후속 조치

: 1) 언론 모니터링, 2) 사건 종료 후 해야 할 일, 3) 위기 대응 평가

[제3장] 위기관리 사례

1. 위기 유형별 위기관리 사례: 1) 성공사례, 2) 실패사례
2. 위기관리 PR캠페인 시행 사례
3. 가상 위기 시나리오

사후단계: 위기 커뮤니케이션



출처 : 뉴시스 2014.04.16 기사 발췌



출처 : JTBC 2014.04.23 기사 발췌

사후단계: 위기 커뮤니케이션

□ 위기의 정의

- 편뱅크스(Fearn-Banks, 1996): 조직, 회사, 산업 및 그와 관련한 공중, 제품, 서비스, 그리고 좋은 이미지에 부정적인 영향을 미칠 수 있는 주요 사건들
- 바튼(Barton, 1993): 조직과 조직의 구성원, 그리고 조직의 제품, 서비스, 재정적 상황, 이미지에 심각한 손실을 야기시키는 예상치 못한 사건들
- 베노이트와 팡(Benoit & Pang, 2008): 사실이나 현실이 어떠한가의 문제보다 사람들의 인식이 더 중요하다고 주장. 사람들이 보고 싶어 하는 것을 보고 스스로 보기 싫은 것은 보지 않는 경향도 있기에 사실과는 달리 인식 상에서 얼마든지 부정적인 위기가 발생할 수 있음
- PR학 원론의 정의: 조직과 조직의 자산에 물리적인 손해를 끼치거나 부정적인 이미지를 낳을 수 있는 (미디어에 의해) 공중에게 알려진 사건

사후단계: 위기 커뮤니케이션

□ 위기의 유형

- 유형: 자연재해, 악의, 기술적 문제, 인적 문제, 도전, 대규모 피해, 조직의 범죄, 작업장 폭력, 루머

□ 위기커뮤니케이션의 원칙

- 판단에 앞서 먼저 공중을 생각하라.
- 책임감을 가져라. 조직은 문제 해결을 위해서 책임감을 가져야 한다.
- 정직해야 한다. 사실을 왜곡하거나 공중을 오도하려고 해서는 안된다.
- “드릴 말씀이 없다” 즉 “노 코멘트”라고 결코 말하지 마라.
- 공식 대변인 창구를 일원화하라.
- 위기관리센터를 설치하라.
- 정보의 흐름을 원활하게 하라. 정보가 숨겨질 때 의혹이 각종 뉴스로 변모한다.
- 언론의 요청에 귀 기울이고 마감일을 준수하라.
- 외부에서 위기커뮤니케이션팀을 쉽게 접촉할 수 있어야 한다.
- 뉴스보도와 전화 요청을 면밀히 모니터링하라.
- 핵심 공중과 소통하라.

사후단계: 위기 커뮤니케이션

□ 위기커뮤니케이션의 수사 전략

○ 콧즈: 공격, 부인, 변명, 합리화, 환심사기, 시정조치, 사과

○ 베노이트

- 부인(단순부인, 책임전가)
- 책임성의 회피(도발, 불가항력, 사고, 좋은 의도)
- 사건에 대한 공격성의 감소(강화, 최소화, 차별화, 초월, 비난자 공격, 보상)
- 수정행위
- 사과

회복단계: 평판관리



출처 : 스틸뉴스 2012.04.19 기사 발췌



출처 : 세정신문 2007.01.05 기사 발췌

회복단계: 평판관리

□ 평판관리

- 정의: 조직 이미지를 회복하고 개선하기 위한 평판관리는 조직의 평판의 현재 상태가 어떠한지 진단하는 체계적인 조사와 긍정적인 이미지를 배양하기 위한 다양한 커뮤니케이션 활동의 수행으로 구성
(Wilcox & Cameron, 2010)
- 프로그램의 예
 - 기업의 사회공헌활동(CSR: corporate social responsibility)
: 업의 본질에 부합하는 봉사활동이나 기부를 수행
 - 비전선포식
 - CI(corporate identity) 변화
 - 대표의 이미지PR활동: PI(president identity)프로그램

토론

☐ 토론 질문

Q1. 교재에 제시된 네티앙의 위기관리가 실패한 이유는 무엇이라고 생각하는가?

Q2. 위 사례 이외에 위기커뮤니케이션의 성공사례와 실패사례를 각각 하나씩 찾고 두 사례의 위기관리의 차이점을 설명하라.