

디지털화 시대의 PR 패러다임*

James E. Grunig University of Maryland College Park**

김정남 The University of Oklahoma***

이혜림 The University of Oklahoma****

배경 및 목적

뉴미디어는 PR 분야를 더욱 글로벌하게, 더욱 균형적(symmetrical)으로, 더욱 대화적(dialogical)으로 만들 수 있으며, 조직이 사회적으로 더 책임을 다할 수 있도록 도움을 줄 수 있다. 하지만 상당수의 PR 실무자들이 뉴미디어를 일반 대중에게 메시지를 살포하는(dumping) 수단으로만 이해하거나 활용하고 있다. 실무자와 학자들은 행동적이고 전략적인 경영 패러다임(strategic behavioral paradigm)으로 PR을 재정립(reinstitutionalize)할 필요가 있으며, 이를 위해서 더 효과적이고 참여적으로 디지털 미디어를 활용하는 PR 전략 모델이 필요하다. 이전의 논의들을 바탕으로 디지털 시대에 맞는 PR 전략 모델에 관해 고민해 보았다.

방법

행동중심 전략경영 이론(strategic behavioral paradigm, Grunig & Kim, 2011)의 관점에서 Excellence in Communication Management Theory(이하 엑셀런스 이론)(Grunig, Grunig, & Dozier, 2002)에서 제시한 PR의 전략적 기능(strategizing)과 전략경영 모델 그리고 일반 원칙(generic principles)이 어떻게 디지털 미디어 환경에서 융화될 수 있는가에 대하여 논의하였다.

결과

디지털 미디어가 PR에 가져오는 변화에 관한 현재까지의 이론들을 검토 및 논의하였다. 이를 통해 디지털 미디어가 PR을 보다 균형적이고 보다 더 전략적으로 수행할 수 있는 환경과 기회를 조성하고 있음을 논증하였다. 그러나 잘못된 디지털 미디어 활용 방식은 전략적, 균형적 커뮤니케이터가 반드시 극복할 과제로 남아 있다.

논의 및 결론

공중과의 균형적 커뮤니케이션과 전략적 관계를 강조하는 엑셀런스 이론의 일반 원칙은 디지털 시대에 더욱 중요하다. 일부 PR 실무자와 학자들은 PR의 기능과 역할을 아직도 상징적으로만 여기고 있으나, 공중의 주관적 해석에 영향을 주고, 통제하려는 상징적 PR 패러다임의 관성적 사고에서 벗어나야 한다. 디지털 환경에서는 PR이 조직의 의사 결정 과정에 참여하고 전략적 행위를 모색하는 행동중심 경영 패러다임으로 PR을 재제도화(reinstitutionalize)하는 노력이 요청된다.

KEYWORDS 글로벌 PR, 디지털 PR, 상황 이론, PR의 일반 원칙, 행동적-전략적 패러다임

* 본 논문은 PRISM의 양해하에 James E. Grunig의 2010, Paradigms of Global Public Relations in an Age of Digitalisation을 modified reprint 하였다. 원문은 다음의 링크를 참조. <http://www.prismjournal.org/upload/s/1/2/5/6/125661607/v6-no2-a1.pdf>

** jgrunig@umd.edu, 제1저자

** layinformatics@gmail.com, 공동저자

*** hyelima@gmail.com, 교신저자

서론

PR은 이전부터 유행에 민감한 분야로, 일시적인 트렌드가 분야 전반을 장악하는 일이 매우 흔하게 일어났다. 이런 경우 용어 자체에 대한 개념화가 없거나, 그 트렌드의 효과나 작동 기제가 무엇인지에 대한 설명이 빈약한 경우가 많다(e.g., “image”, Grunig, 1993; “reputation”, Grunig & Hung-Baesecke, 2015). 일례로, 그간 PR 분야에서 크게 유행했던 트렌드 개념들로는 이미지(image), 인식(perceptions), 메시지(message), 평판(reputation), 브랜드(brand), 통합마케팅 커뮤니케이션(integrated marketing communication), 전략적 커뮤니케이션(strategic communication), 기업의 사회적 책임(corporate social responsibility), 투자 수익률(Return on Investment: ROI) 같은 것들이 있는데, 이런 트렌드들만을 좇는 경우, PR 실무자들은 메시지 제공 중심의 매체 관계(media relations)만을 최우선시하게 된다. 트렌드만을 좇다 보면 새로운 디지털 미디어에서도 전통 미디어의 관행인 메시지 전달 중심의 관성적 사고에서 벗어나기 쉽지 않다.

최근 PR 실무자들은 소셜 미디어를 PR에서 가장 중요한 부분으로 인식하고 있다. 많은 실무자들이 전통적인 미디어에 접근했던 방식으로 디지털 미디어에 접근하는 경향이 강하지만, 소셜 미디어가 가지고 있는 새로운 잠재력이 PR 분야에 긍정적인 결과를 가져올 것으로 기대하는 것에는 이견이 없어 보인다. 소셜 미디어의 잠재력이 완전히 실현된다면, PR은 더욱 글로벌해지고, 전략

적으로 바뀔 것이며, 양방향적이고 더 활발한 상호작용을 가능하게 할 것이다. 또한, PR은 더욱 균형적(symmetrical) 혹은 대화적(dialogical)으로 바뀔 것이다. 그리고 조직의 사회적 책임을 더 효과적으로 구현할 수 있을 것이다.

디지털 미디어는 PR에 대한 모든 것을 변화시키고 있다. 그러나 이론적인 관점에서, 디지털 미디어의 등장이 PR의 기본적인 원칙과 가치(예: 관계성, 균형성)들을 무효화시키지 않는다. 오히려 뉴미디어와 달라진 공중의 행태는 PR 원칙이 더 잘 적용되도록 돕고 실무자들이 더 공중 관계를 전략적으로 이해하고 형성하도록 촉진하는 환경을 제공하고 있다. 본 논문에서는 PR 관리자와 조직의 리더들이 디지털 사회로 전환하며 함께 고민해 보아야 할 점들을 정리해 보았다.

통제에 대한 환상을 버려라 (Abandoning the Illusion of Control)

전통적 매스 미디어 환경에서는 조직(기업, 정부 등)이 정보를 생성, 배포, 통제하는 것을 PR의 주요한 업무로 여겼다. 디지털 사회로의 전환기에서 새로운 디지털 네트워크 미디어의 등장이 어떻게 PR(공중 관계) 노력에 영향을 미치고 있는가를 알기 위해서는 메시지/정보의 흐름을 커뮤니케이션 담당자들이 통제할 수 있는가라는 질문으로부터 시작되어야 할 것이다. 디지털 미디어의 등장으로, PR 실무자와 전통적 미디어의 저널리스트들은 정보의 흐름을 통제할 수 없게 되었다. 지금은

누구나 저널리스트가 될 수 있고, 일반 사람들도 자유롭게 의사 표현을 할 수 있게 되었으며, 정보는 아주 적은 비용과 노력으로 취득, 가공, 사용할 수 있게 되었다. 디지털 미디어가 커뮤니케이션에 대한 통제를 불가능하게 만들었다는 것은 분명하다. 다만, 주장하고 싶은 바는 애초에 PR이 메시지 효과와 공중을 통제할 수 있다는 가정 자체가 환상에 가깝다는 것이다

이러한 ‘통제가 가능하다는 환상’은 PR을 단순히 메시징, 퍼블리시티, 정보 제공, 미디어 관계에만 기능하는 것으로 보는 전통적인 PR 패러다임에서 기인한다. 한국에서 ‘public relations’의 대표적 번역은 홍보(弘報)이다.¹⁾ 이는 ‘널리 알린다’는 일본식 조어로 광보(廣報)로 불리기도 한다. 홍보는 또 다른 응용 커뮤니케이션 분야인 광고(廣告)와 그 의미에서 ‘널리 알리는 노력’의 개념으로 사전적으로 동일한 의미를 갖는다. PR을 널리 알린다는 메시징 기능으로 규정하는 역사적 연원은 PR 업계와 비전문 클라이언트들이 PR의 기여와 업무를 오해하는 현상을 초래한다. 특히, 대인론 관계, 메시지 전달의 기능을 과도하게 강조하는 경향과 메시지를 통해 ‘공중의 인식, 태도, 행동을 변화, 통제가 가능하다’는 잘못된 믿음을 유발해 왔다.

구체적으로 이러한 패러다임에 의존하는 실무자들은 퍼블리시티, 뉴스, 커뮤니케이션 캠페인 그리고 미디어와의 긴밀한 관계 유지 등을 지나치게 강조해 왔다. PR을 단순히 미디어 퍼블리시티

혹은 ‘통합 마케팅 커뮤니케이션’ 프로그램 내에서 실시하는 광고 혹은 마케팅 기능을 지원하는 마케팅 커뮤니케이션의 일종으로 보는 경향도 있다. 이러한 패러다임 안에 갇힌 실무자들은 대부분 공중이 노출하는 메시지를 자신들이 원하는 방향으로 통제할 수 있다고 믿는다. 이들은 공중(공통의 문제 인식과 적극적 행위 패턴을 보이는 공중, public)이라기보다는 오디언스(미디어 콘텐츠를 소비·반응하는 수용자, audience)라고 표현하는데, 무의식적으로 갖는 통제의 환상에서 비롯된 결과이다. 그들은 준비된 메시지를 통해 공중을 설득하고 변화시킬 수 있다고 믿는다. 상징적 패러다임을 신봉하는 실무자들은 공중과 오디언스를 혼동하고(예: general public의 오용), 그들을 ‘타깃’으로 삼아 메시지를 소비하게 할 수 있고, 필요하다면 공중을 만들어 낼 수 있다고 믿기도 한다. 공중의 인식, 태도, 행동을 비균형적인 커뮤니케이션(asymmetrical communication)으로 다루려고 하며, 공중의 이익을 고려하지 않고 오로지 조직의 입장과 이익만을 우선 목표로 하는 커뮤니케이션을 통해서 조직이 원하는 바대로 공중에 영향을 미칠 수 있다고 믿는 것이다. 이들이 설명하는 설득이란, 메시지를 통해 공중의 내면에 형성된 ‘인지적 구성체(cognitive representation, 예를 들어 이미지, 평판, 브랜드, 인상, 인식, 혹은 그와 비슷한 개념들)’가 변화함을 의미한다. 따라서 이러한 인지적 구성체들은 조직이 하려고 하면 메

1) 역주: 한국 PR학회의 대표 저널의 명칭이 “홍보학연구”임이 이를 잘 보여 준다.

시장을 통해 ‘관리’할 수 있다고 믿게 되는 것이다.

통제에 대한 환상을 생산하는 이러한 패러다임과는 반대로, 수십 년간에 걸쳐 수행한 연구 결과들에서는 PR에 의한 통제가 일어날 수 있다는 전제 자체를 기각하고 있다. 이러한 연구를 기반으로 저자들은 상징적·해석적 패러다임(symbolic interpretive paradigm)을 극복한 전략적인 행동 중심 패러다임(strategic behavioral paradigm)을 강조하고 있다(Grunig & Kim, 2011). 행동주의 패러다임은 PR을 피동적으로 다른 관리자들의 의사 결정들에 따라 메시지를 생성, 전달하는 행위만이 아닌, 조직 의사 결정의 참여자로서 바라보고 있다. 또한 PR의 기능은 조직이 필요로 하는 경영 환경에 관한 정보를 주요 이해관계자들로부터 경청하고, 배우고 반영하는 과정으로 설명하고 있다. 이때 PR의 목적은 홍보 마케팅에만 국한한 것이 아닌, 모든 경영 과정 전반에 관련된 이해관계자들과의 상호작용에서 파악된 공중과 관계를 개선, 신장시키는 커뮤니케이션 프로그램을 만드는 것이며 바람직한 관계(relationships)를 형성하기 위해 동원되는 모든 종류의 매니지먼트 노력에 있게 된다.

공중에 대한 상황 이론(situational theory of publics, Grunig, 1997; situational theory of problem solving, Kim & Grunig, 2011)의 많은 연구들은 조직이나 미디어가 아니라 공중 스스로가 노출된 메시지에 대해 통제력을 갖고 있다는 것을 보여 주고 있다. 상황 이론 연구는 1960년대의 콜롬비아 소작농 연구(Grunig, 1971), 땅을 소유·경작하는 자경 농부들에 대한 연구(Grunig,

1969)에서 시작되었는데, 이 연구들은 개발도상국의 가난한 소작농들도 정보 노출과 사용에 대한 통제력을 갖고 있다는 것을 보여 주었다. 최근에 김정남(Kim, 2006), 김정남과 그루닉(Kim & Grunig, 2011)의 연구에서는 왜 그리고 어떻게 공중이 정보에 대한 노출을 스스로 통제하며, 왜 그리고 어떻게 공중이 정보에 대한 사고 틀을 독자적으로 형성해 나가는가, 그리고 공중이 비슷한 문제에 직면한 느슨한 사람들의 집합(loose aggregations of people)에서 서로 커뮤니케이션하는 적극적인 공중으로 바뀌어 나가는지를 설명하여 이론을 확장시켜 왔다.

상황 이론의 설명과 연구 결과는 PR의 핵심 개념이자 관계의 대상으로서 ‘공중’은 자신의 일상적 삶에서 경험한 문제들로 인해 동기화되고 비슷한 문제를 인식한 사람들과 연계하고 조직화하기도 하며 문제 해결을 위해 함께 행동하기도 한다는 사실을 보여 주고 있다(Grunig & Kim, 2017). 따라서 공중과 이해관계자들은 조직(기업, 정부 등)에 의해서가 아니라 자신들 스스로 문제를 인식, 평가, 정의하며 조직과의 이해관계 역시 자신들의 관점에서 정의 내린다. 대부분의 경우 공중들이 인식하게 되는 문제 상황(problematic situation)은 조직이 내린 결정들(예: 해고, 안전하지 않은 제품, 오염, 정부 결정에 대한 간섭, 차별 등)과 조직 행위가 초래하는 ‘행위의 결과(consequence)’에 의해 비롯되는 것이다.

또한 공중은 조직이 자신들이 처한 직접 초래한 문제가 아니어도 문제 상황을 **조직(기업, 정부 등)**이 개선하거나 해결하는 데 필요하다면, 적극

적으로 먼저 문제를 함께 해결하도록 조직에 촉구하거나 요청하기도 한다(예: AIDS를 치료하는 약물 개발, 실업 문제 해결, 과도한 교통 체증 문제 해결). 대부분의 사람들은 조직이 공중으로 파악하고 싶어도 적극적인 공중이 아닌, 소극적인 공중 혹은 비공중(passive or nonpublic)인 경우가 대부분이다. 대체로 PR 실무자들은 이러한 소극적인 공중 혹은 비공중에게 메시지를 살포(dumping) 하면서 공중을 창출하려고 하는데, 반복되는 연구 결과에 의하면 이러한 메시징 캠페인은 거의 효과가 없다(Grunig, 1997; Grunig & Kim, 2017). 그 이유는 비공중은 이러한 메시지에 좀처럼 노출되지 않고, 소극적 공중들은 메시지를 제대로 주목하지도 기억하지도 못(안)하기 때문이다.

상황 이론 연구들은 또한 균형적 커뮤니케이션(symmetrical communication) 프로그램이 조직과 공중 간의 관계를 형성하는 데 있어서 비균형적

커뮤니케이션보다 더 성공적이라는 사실을 보여주고 있으며, 메시지를 이용해 공중을 통제하려는 시도가 ‘통제의 환상(illusion of control)’이라는 점을 분명히 보여주고 있다(Grunig, 2001; Grunig & Huang, 2000; Grunig & Kim, 2021; Hon & Grunig, 1999). <Figure 1>은 김정남과 그루닉이 문제 상황에서 개인의 사고와 정보 행위의 방향성이 역방향(cognitive retrogression in problem solving)으로 진행되는 경향성을 설명한다. 문제 해결 상황 이론(situational theory of problem solving)은 문제 해결을 위해 활성화된 개인들이 적극적인 정보 행위를 보이지만 **퇴행적 사고 경향(cognitive retrogression)**을 보인다고 지적한다(Kim & Grunig, 2021). <Figure 2>에서 설명하듯 활성화된 공중(active public)은 방어적 정보의 선별(justificatory information forefending, Kim, Oh, & Krishna, 2018)의 경향성이 강하기 때문에

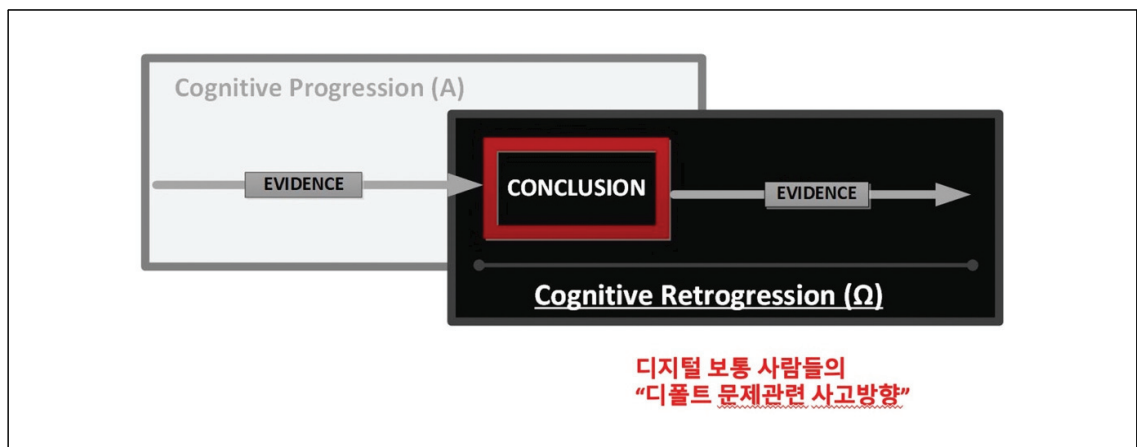


Figure 1. Cognitive approaches in problem solving.

Resource: Kim, J.-N., & Grunig, J. E. (2021). Lost in informational paradise: Epistemic momentum to cognitive arrest in problem solving of lay publics. *American Behavioral Scientist*, 65, 213-242.

피동적 수용자라기보다 능동적 정보 선별자, 정보 생성자, 정보 공유자의 특성을 보인다. 특히, 적극적인 공중은 이슈 메이킹을 시도하고 조직의 메시징에 대하여 자기의 문제 인식과 해결법을 정보 선별과 정보 공여를 통해 자기 복제하려는 경향이 강하다. 더 많은 사람들이 자신의 관점과 사고법, 선별된 정보를 공유할수록 문제 해결에 드는 비용 감소와 필요 자원의 동원이 용이하기 때문이다. 이러한 적극적 공중과 능동적 정보 행위자들을 메시지를 통해 설득, 변화, 통제하려는 시도는 대개의 경우 실패하게 된다(Kim & Grunig, 2011).

또한 평판, 이미지, 브랜드, 혹은 다른 종류의 인지적 구성체들은 공중의 사고와 경험을 통해 자

생적으로 생성·유통되어 분산적으로 존재하는 것이지, 조직이 메시지를 통해 인위적으로 창조하고 관리할 수 있는 종류의 것이 아님을 보여 주고 있다(Bromley, 1993; Grunig & Hung-Baesecke, 2015). 이와 더불어 PR 연구자들의 연구 결과들은 인지적 구성체들은 조직의 결정이나 행동, 공중과의 적극적인 균형적 커뮤니케이션 노력, 조직-공중 관계의 질이 직간접으로 생성시키는 것이라는 사실을 반복적으로 보여주고 있다(Yang, 2007; Yang & Grunig, 2005). 따라서 PR 관리자들이 공중이 가지고 있는 인지적 구성체들을 ‘관리’할 수 있는 유일한 방법은 공중에게 영향을 미칠 수 있는 ‘의사 결정’과 ‘조직 행위’를 선제적이고 전략

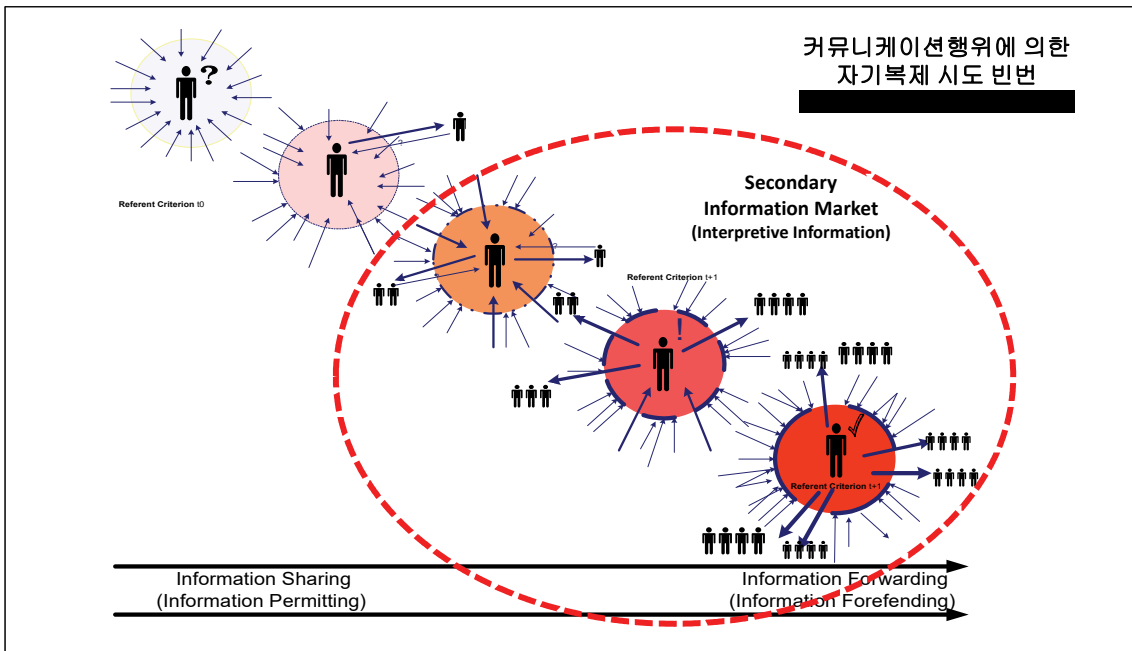


Figure 2. Information forefending and forwarding of active problem solvers in problem solving

Resource: Kim, J.-N., & Krishna, A. (2014). Publics and lay informatics: A review of the situational theory of problem solving. *Communication Yearbook*, 38, 71-105.

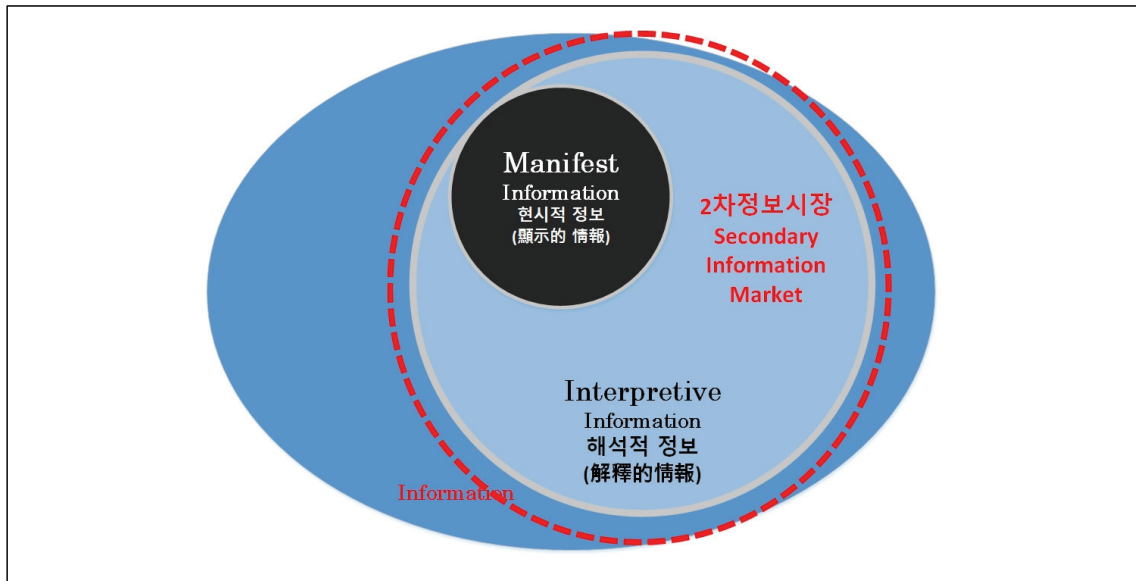


Figure 3. Information classification: Manifest versus interpretive information (modified)

Resources: 김정남 (2014). 디지털 보통 사람들: 디지털 네트워크화된 시장의 소비자 인포머틱스와 속전속결 소비주의. *C-Insight*, 3, 11-32; Kim, J.-N., & Gil de Zúñiga, H. (2021). Pseudo-information, media, publics, and the failing marketplace of ideas: *Theory. American Behavioral Scientist*, 65, 163-179.

적으로 생성·수행하는 과정에 참여하고, 공중들과의 관계를 개선, 향상, 유지하기 위해서 지속적으로 커뮤니케이션을 관리하는 것에 있다.

몇몇 연구자들(e.g., Phillips & Young, 2009)은 새로운 디지털 온라인 PR(online public relations)에서는 20여 년 동안 PR 이론들을 지배해 온 전략적 경영 패러다임, 즉 엑셀런스 이론(excellence theory)²⁾이 도전을 받고 있다고 주장하기도 하였다. 이러한 주장의 요체는, 엑셀런스 이론은 커뮤니케이션의 벡터를 조직과 공중 사이

에 존재하는 것으로 보고, 그 교환 행위의 균형(symmetry)을 중요하게 생각하는데, 소위 '새로운 PR'을 위해 제기되는 주장에서 나오는 과감한 주장은 평판을 형성하는 소통의 근본적인 벡터와 이해 당사자와의 관계를 90도로 뒤집었다는 것이다. 이제 진정으로 의미 있는 담론은 인터넷 매개 소셜 네트워크에서 나오는 상호 연결되고 통합된 메시지에 의해 조직, 제품 또는 서비스를 둘러싼 대화에서 형태와 실체를 제공한다는 것이다(Phillips & Young, 2009, pp. 247-248).

2) 역주: 우수 이론으로 보편적으로 번역되나, 본 논문에서는 한국의 어법상 우수는 "최우수"와 같이 쓰이는 것을 고려하여 원래의 의도인 '가장 뛰어난 커뮤니케이션'이라는 의미를 제대로 전달하기 위해 엑셀런스 이론이라 번역하였다.

그러나 이들의 주장과는 달리, ‘인터넷 사회’ 혹은 ‘새로운 PR’의 등장으로 인해 엑셀런스 이론, 즉 행동 중심 전략경영 패러다임이 무용하다고 주장하는 것에 동의하지 않는다. 이들은 ‘조직과 공중’이 ‘인터넷 매개 소셜 네트워크’와 별개라고 생각하는 것처럼 보인다. 그러나 저자들은 조직과 공중은 인터넷 매개 소셜 네트워크에 배태되어 있어, 여전히 PR은 조직과 공중과의 **관계**와 이들의 **행위**를 반드시 다루어야 된다고 생각한다. 디지털 사회에서 조직은 자신이 내린 의사 결정, 행위의 영향을 직접 받는 이해관계자와 공중과의 커뮤니케이션과 상호작용을 더욱 주목하고 보다 신중해져야 하는 상황에 맞닥뜨렸다.

사람들은 이제 조직이나 미디어에서 공개하기로 선택한 정보에만 의존하지 않는다. 이제 시민 사회의 구성원들은 저널리스트들뿐만 아니라, 세계 어디에서나 수백만 명의 정보원으로부터 정보를 찾을 수 있게 되었다. 공중의 구성원들은 서로 교류할 수 있고, 집단적 행동을 통해 공중은 원한다면 언제든지 다른 공중과 교류 혹은 정합할 수 있게 되었다. 사람들은 이제 저널리스트들의 정보원보다 그들이 이용할 수 있는 훨씬 더 많은 정보 원천을 가지고 있다. 전 세계 공중 사이에서 대화가 이루어지고 있으며, 조직들은 이제 이러한 대화에 참여하기 위해 PR을 이용해야 한다.

〈Figure 3〉은 디지털 네트워크에서 통용되는 정보들을 두 유형으로 나눴다(Kim, 2014). 현시적 정보(顯示的 情報, manifest information)는 메시지를 준비하는 측이 강조하고 싶은 면을 중심으로 생성된 공식적, 기술적 정보로 광고, 공식적

기관의 웹사이트, 문서, 대중 매체에서의 분석, 전문가들의 평가 정보들을 의미한다. 현시 정보는 표피적이고 공식적이며, 정보 제공자의 이해관계를 주로 반영, 달성하거나 관철시키려는 설득적 정보들과 정보 수용자에게 어필하고 싶은 측면들을 돋보이게 하고 드러내 보여 주려는 판촉적 정보들(promotional information)을 가리킨다. 특히, 정부, 공신력을 가진 사회적 기구, 전문가들이 합의한 과학적·사회적 사실들을 포함하는데, 정보가 주장하는 내용에 관해 객관적 검증에 응할 의무를 포함하고, 주장에 대한 책임성(liability)이 강하게 요구된다. 이에 반해, 해석적 정보(解釋的 情報, interpretive information)는 비공식적 소스나 채널로 유통되며, 특히 보통 사람들 개개인의 경험, 인식, 평가, 의견, 추측 등 어떤 현상과 경험 등을 개인적 사고, 가치 판단을 통해 풀이하는 정보를 의미한다. 해석 정보는 자생적이며 그 현상의 의미와 함의를 분석하거나 혹은 현시 정보를 이차적으로 재가공하며 생성되는 파생적 정보로, 개인적 정보원으로부터 유래하는 경험적이고 사유적 정보들을 가리킨다. 온라인 벤더나 각종 네트워크상의 다양한 커뮤니티 등에 올라온 사용 후기(testimonials), 불만, 사용·구매 추천 이유, 또한 SNS(Twitter, Facebook 등)상의 상품·서비스나 경험과 관련한 평가, 문제 제기, 권유 등이 이러한 해석 정보들의 예이다. 해석 정보는 정보가 주장하는 내용에 관해 주관적 검증에 머무는 경우가 많고, 주장에 대한 책임성(liability)에 관대하다.

〈Figure 4〉는 디지털 네트워크상의 두 가지 정보 시장을 유형화하였다(Kim & Gil de Zuniga,

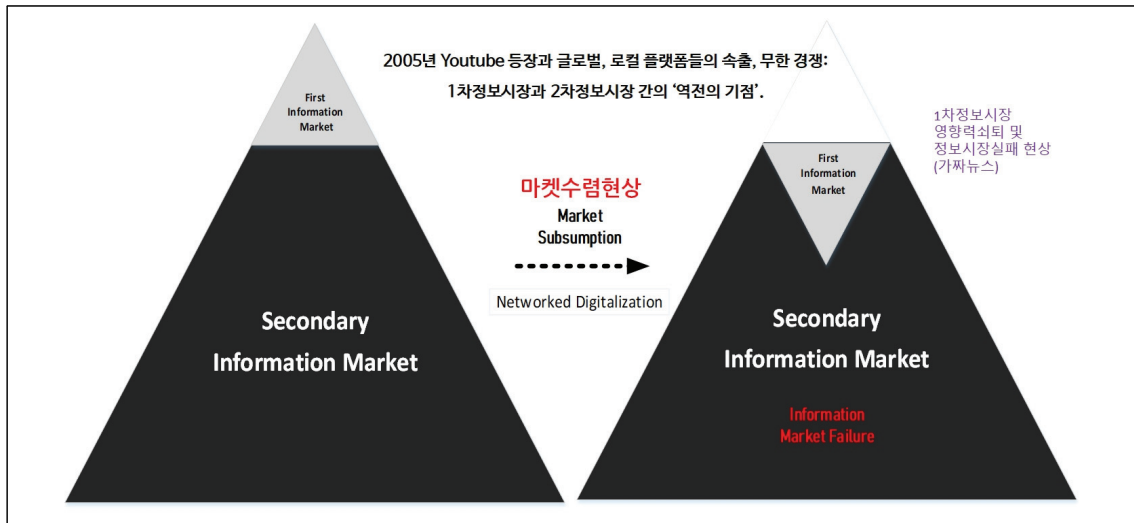


Figure 4. Marketplace of ideas and changes: Market subsumption to market failure

Resource: Kim, J.-N., & Gil de Zúñiga, H. (2021). Pseudo-information, media, publics, and the failing marketplace of ideas: *Theory. American Behavioral Scientist*, 65, 163-179.

2021). 1차 정보 시장(first information market)은 정부, 기업, 전통적 미디어, 사회 기관, 기구(예: 대학, 이익단체, 분야별 학계), 조직화된 시민단체 등이 사회적 협의, 객관화의 절차에 따라 각 미션에 관련된 문제·사안·이슈 등을 생성해서 유통하는 공식적인 사고의 시장(formalized marketplace of ideas)을 지칭한다. 그리고 2차 정보 시장(secondary information market)은 공식적 기구, 기관, 단체가 아닌 개인들이 개인적 사고와 주관적 판단에 따라 자신의 문제, 관심사, 이슈 등을 생성해서 유통하는 비공식적인 사고의 시장(informal marketplace of ideas)을 지칭한다. 2차 시장에서는 1차 정보 시장의 정보를 가공하여 생성하는 비중이 크고, 댓글들, 소셜 커뮤니케이션, 카카오톡 단체 채팅방 등에서 유통되는 비공식적 해석 정보가 주로 거

래된다. 2차 정보 시장은 주요 사회적 이슈에서 1차정보 시장과 서로 협력하고 보완하기도 하고(예: 코로나 정부, 통신사, 언론의 협력+온라인 커뮤니티의 공조 등), 빈번히 갈등·충돌하기도 한다.

디지털 네트워크 사회는 1차 정보 시장의 기업, 정부, 조직이 2차 정보 시장의 시민들과 공중에 우위를 점하는 정보 독과점이 어려운 방향으로 진화하였다. 정보 생성과 제공을 통해 조직의 관점이나 이해를 일방적으로 도모하기에는 해석 정보의 양과 질, 그리고 2차 정보 시장에 의한 1차 정보 시장의 수렴 현상이 심각하다. 즉, 1차 시장의 정보 행위자들과 이들의 현시 정보들은 2차 시장의 정보 행위자들과 해석 정보의 수와 양에 밀려 디지털 네트워크화 이전의 영향력을 점차 상실하고 있다.

이러한 현상에서 '전략적 메시징(현시 정보)'을 통해 공중과 시민을 통제하려는 발상은 윤리적 논란 이전에 실효성의 문제조차 극복하기 어려운 환경이 되었다.

이미 행동적-전략적 경영 패러다임에서는 이런 논의를 디지털 미디어가 등장하기 전부터 고민하고 있었지만, 그 때는 훨씬 더 제한적인 범위 안에서만 진행되었다. 디지털 미디어는 이제 세계 어느 곳에서도 대중이 관계를 형성하는 것을 더 쉽게 만들고 있으며, 필립스와 영(Phillips & Young, 2009)이 말한 바와 같이 "인터넷 매개 소셜 네트워크에서 생산하는 상호 연결되고 집합된 메시지에 의해 형태와 실체를 부여하고 활성화하는 대화" (p. 252)가 대인적 대화만큼이나 쉽게 이루어지고 있다. 따라서 디지털 사회에서는 과거보다 더욱 공중을 관계의 대상으로 이해하고 그들의 문제와 이해관계를 더 적극적으로 관여하고, 수용해야 한다. 즉, 2차 정보 시장과 현시 정보가 압도하는 디지털 네트워크 사회에서는 엑셀런스 이론의 관계성, 개방성, 호혜성 등 핵심 원칙이 더욱 중요하게 되었고, 조직의 리더와 커뮤니케이터들이 이러한 노력들을 하고자 한다면 더 쉽게 적용할 수 있는 환경을 조성하였다. 정보 행위자로서의 공중의 속성인 인지적 퇴행성(cognitive retrogression)과 정보 시장의 속성인 2차 시장에서의 해석 정보의 압도와 매스 미디어의 영향력 쇠퇴를 이해한다면, 양방향·균형적 커뮤니케이션을 강조하고 전략적 의사 결정, 행동, 관계와 리스닝(organization listening)이 그 핵심인 엑셀런스 이론은 디지털 미디어에 의해 도전을 받고 있다기보다, 오히려

그 중요성과 실효성이 더욱 강력히 부각되고 있다고 생각해야 할 것이다.

새로운 미디어 그러나 낡은 사용 방식 (Using New Media in the Old Way)

새로운 디지털 미디어는 대화적(dialogical), 상호작용적(interactive), 관계적(relational)이며, 글로벌 속성(global properties)을 가지고 있어 관계 중심, 이해관계자의 참여, 그리고 공중과의 양방향 그리고 균형적 커뮤니케이션의 노력을 중시하는 엑셀런스 이론의 핵심적 가치들이 중요하게 생각하고 있는 점을 더욱 부각시키고 있다. 디지털 네트워크 사회의 속성은, 일방적이고 메시지 지향적이며, 통제 지향적이고, 비균형적이며 자집단 중심적(ethnocentric) PR 패러다임이 부적절함을 더욱 선명하게 드러낸다. 과거의 사례들에서 알 수 있듯이 새로운 미디어가 도입될 때마다 사람들은 올드 미디어를 사용했던 것과 같은 방식으로 새로운 미디어를 관성적으로 사용하는 경향이 있다.

PR 실무자들도 마찬가지로 처음에는 전통적인 미디어, 뉴스레터, 출판물을 이용하는 것과 같은 방식으로 온라인 미디어를 메시지 살포 혹은 정보 덤프(dumping messages)을 하려는 목적으로 이용했다. 웹 사이트는 현시 정보를 전파하고 출판물과 뉴스 발표를 게시하는 데 사용되었다. 직원 인트라넷은 주로 온라인 뉴스레터를 배포하는 목적으로 쓰였다. e-메일은 스팸이라는 이름이 붙을 정도로 PR 메시지를 밀어붙이는 데 이용됐다. 소

설 미디어는 바이럴 마케팅과 같은 기법을 통해 마케팅 메시지를 전파하는 데 이용되고 있다. <Figure 5>에서 볼 수 있듯이, 이러한 모델들을 선전, 정보, 일방적 비균형, 양방향 균형 모델로 나누어 정리할 수 있다. 디지털 미디어는 커뮤니케이터들이 양방향 균형 모델 쪽으로 움직이도록 요구하는 것처럼 보일지 몰라도, <Figure 5>는 각 모델마다 디지털 톨이 존재할 수 있다는 것을 보여 준다. 예를 들어, 정적인 형태의 웹 사이트는 선전, 홍보 모델을 구현하는 데 사용될 수 있고, 자주 업데이트 되는 웹 사이트는 정보 모델, 코멘트가 있는 블로그는 일방적 비균형 모델을 가능하게 할 수 있으며, 열린 기업 소셜 미디어 사이트나 트위터 및 온

라인 커뮤니티 등을 통해 양방향 균형 모델을 통한 상호작용과 관계성 향상을 도모할 수 있다. 그러나 상당수의 기업, 정부 등의 조직이 양방향·균형적 상호작용의 특성과 기회를 활용하지 못하고 일방적 선전, 홍보의 기회로만 이해하고 접근한다.

마찬가지로, 전통적으로 PR을 괴롭혔던 많은 윤리적 문제들이 온라인 PR에서도 동일하게 발생하고 있다. 이러한 문제들 중 가장 흔한 것은 가짜 블로그(fake blog, flog)를 사용하는 것으로, 조직이나 PR 회사가 클라이언트를 칭찬하기 위해 클라이언트를 대신하여 만든 블로그가 실제 조직과 연관이 없는 중립을 가장한 블로거에 의해 운영되고 있다고 보이는 전략이다(front group tactic). PR

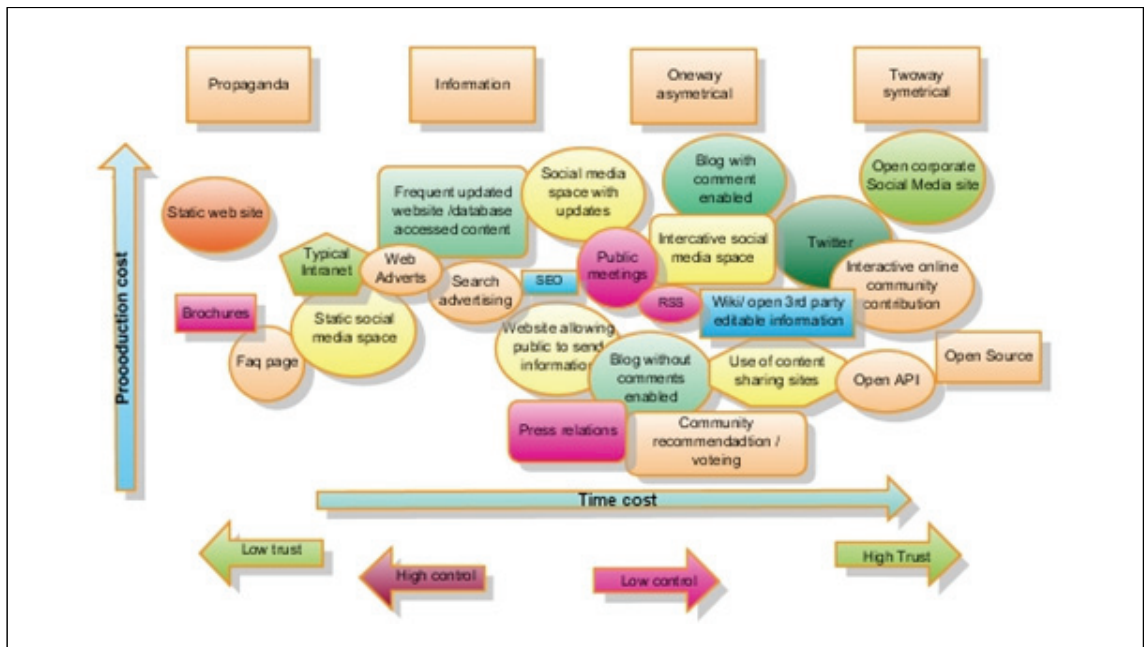


Figure 5. A new media adaptation of the models of public relations.

Resource: Phillips, D. (2009, January 9). *A Grunigian view of model PR*. Leverwealth. Retrieved from http://leverwealth.blogspot.com/2009/01/grunigian-view-of-modern-pr.html?disqus_reply=5552359#comment-5552359

실무자들 사이에서는 게시하는 사람의 실제적 정체나 자신이 홍보하고 있는 조직과의 관계를 밝히지 않고 블로그나 소셜 미디어 사이트에 호의적인 메시지를 올리는 관행도 흔하게 이루어지고 있다 (i.e., astroturfing). 이 두 가지 관행 모두 커뮤니케이터가 메시지를 통해 설득을 시도할 때 자신의 정체와 이해관계를 공개할 의무가 있다는 설득 윤리의 공개 원칙 (disclosure of intent and identity) 을 위반한다 (Grunig & Grunig, 1996).

왜 많은 PR 실무자들이 새로운 디지털 미디어를 오래된 방식으로 사용하고 있는지를 이해하기 위해서는 미래의 PR 모델로 서로 상호 경쟁하고 있는 두 가지 PR 패러다임을 살펴볼 필요가 있다. 해석적-상징적 패러다임 (interpretive, symbolic paradigm) 과 행동적, 전략적 경영 패러다임 (strategic, behavioral paradigm) 그 두 가지 패러다임이다. 우리는 디지털 혁명이 전략적 경영 패러다임이 아닌 해석적, 상징적 패러다임의 차원에서만 실행된다면 PR이 디지털 혁명을 계기로 PR의 전략적 기여와 역할을 재설정하지 못할 것을 우려해야 할 것이다.

해석적 패러다임 vs. 전략경영 패러다임 (Interpretative and Strategic Management Paradigms)

해치(Hatch, 1997)는 자신이 쓴 조직 이론을 다룬 교과서에서 조직에 대한 세 가지 관점을 모더니스트적 관점(modernist perspective), 상징적-해석적 관점(symbolic-interpretative perspective), 포스트모더니즘적 관점(post-modernistic perspective)으로 구별하고 있다.³⁾ 해석적, 전략적인 모더니스트적 관점은 현실을 객관적으로 보고, 매니지먼트를 객관적으로 측정하며, 목표 달성을 위해 고안된 일련의 활동으로 보는 고전적 경영 이론에 바탕을 두고 있다. 상징적-해석적 패러다임은 조직 자체, 환경, 관리자의 행동과 같은 개념을 관찰 가능하고 측정할 수 있는 현실이라기보다는 현실을 주관적 개념으로 보고, 현실의 주관적 실현, 즉 소통을 통해 발생한 현실/사건에 대한 의미를 협상하려는 시도가 가능하다고 본다.

상징적 패러다임을 옹호하는 학자와 실무자들은 일반적으로 대중들이 조직의 행위를 '사후적'으로 '해석하는 방식'에 영향을 미치려고 노력한다. 시민과 공중들이 형성하는 인지적 해석은 이미지, 평판, 브랜드, 인상, 정체성과 같은 개념들로 구체화된다. 해석적 패러다임은 경영학과에서 가르치는 평판 관리 개념, 광고 프로그램의 통합 마케팅 커뮤니케이션, 커뮤니케이션학과의 비판적·레

3) 역주: 세 가지 관점과 해석적, 전략경영 패러다임에 관한 최신의 논의는 탐 등(Tam et al., 2020)을 참조.

토리 이론 등에서 찾을 수 있다. 해석적 패러다임을 따르는 실무자들은 메시지, 퍼블리시티, 미디어 관계, 미디어 효과를 강조한다(Grunig & Hung-Baesecke, 2015). 이 패러다임은 PR을 전략적 메시징 역할로 격하시키지만, 이러한 전략의 사용 역시 효과성의 문제와 별도로 나름의 이론적 배경을 갖고 있다. 이 이론은 커뮤니케이션 전략은 조직이 환경으로부터 완충(buffering)할 수 있게 하는 인상을 공중의 마음속에 심어 주어, 결국 스캇(Scott, 1987)과 반 더 부쉬와 반 리엘(Van den Bosh & Van Riel, 1998)의 말을 빌리자면, 조직이 원하는 대로 행동할 수 있게 해 준다고 주장한다.

이와는 대조적으로 행동적, 전략적 경영 패러다임은 PR 실무자가 조직의 행동 관리에 도움이 될 수 있도록 PR이 의사 결정에 직접 참여하는 데 초점을 맞추고 있다. 반 더 부쉬와 반 리엘(Van den Bosh & Van Riel, 1998)은 이러한 유형의 PR을 스캇의 용어를 다시 사용해 완충 기능보다는 브릿징(bridging) 역할로 정의했다. 브릿징 활동으로서의 PR 활동은 이해관계자들의 간섭으로부터 조직을 보호, 완충시키기 위해 고안된 일련의 메시징 활동에서 벗어나 이해 당사자들을 관여시키고 이들과의 관계를 개선, 구축하기 위한 것이다(Kim & Kim, 2016).

전략적 경영 패러다임은 경영 결정에 있어 공중의 목소리를 제공하고, 경영진과 공중 간의 상호작용을 더 원활하게 하는 다양한 형태의 양방향 커뮤니케이션을 강조한다. 행동 중심의 전략적 경영 패러다임은 미디어 관계, 정보 전파 등 전통적인 PR 활동을 배제하지 않는다. 오히려 미디어·커

뮤니케이션 활동의 수와 종류를 넓히고, 공중과 이해관계자의 사고, 문제, 행위의 배경을 이해하려는 연구 및 청취 프레임에 PR 활동을 집중시킨다. 행동 중심 패러다임이 강조하는 양방향, 균형적 커뮤니케이션 노력은 메시지가 공중의 정보에 대한 니즈와 조직을 변호하는 메시징 니즈를 동시에 잘 반영하게 유도한다. 결과적으로 행동 중심 전략경영의 노력은 정보 전달의 효과 역시 일정하게 높이는 효과를 가져온다(Tam et al., 2020).

위버, 모션, 그리고 로퍼(Weaver, Motion, & Roper, 2006)와 같은 비판적 학자들은 ‘상징적-해석적 경영’ 패러다임을 가장 주요한 PR의 실천 방식으로 보며, 전략적인 경영 패러다임을 “기대할 것 같지 않은 희소성과 심지어 환상”으로 보는 경향이 있다(p. 15). 그러나 이 두 가지 접근 방식은 근원적인 차이를 가진다. 상징적 패러다임은 공중의 간섭을 피하거나 시선을 따돌리고 자기 조직의 손익에만 집중하는 결정을 내리고 싶어 하는 조직 리더와 의사 결정자들의 희망을 반영하는 것일 뿐이다. 이 상징적 패러다임은 또한 메시지만으로도 공중으로부터 조직을 보호할 수 있다고 믿으며, 의사 결정자와 조직 리더들이 추구하는 ‘이해관계자들의 간섭으로부터의 자유’를 상징적 통제 혹은 전략적 메시징을 통해 실현할 수 있다고 믿는 실무자들의 희망을 반영하는 것이다.

PR에 대한 평가적 연구(evaluation research)(Dozier & Ehling, 1992)에서는 일반적으로 이러한 해석적 패러다임이 기대하는 효과를 가져다주지 못하기 때문에 상징적 통제 방식이 효과적이지 않다는 것을 지속적으로 보여 주고 있다. 가장 중

요한 것은 상징적 통제 접근 방식이 PR을 어떻게 실천해야 하는지에 대한 규범적 모델(normative model), 즉 예비 PR 전문가들에게 가르칠 수 있으며 PR 기능의 윤리적·사회적 책임을 고려하는 모델을 제공하지 않는다는 점이다. 이와 달리 '전략적 행동 경영' 패러다임은, PR 활동에 대한 윤리적 행위와 이를 통해 실효성을 높이는 접근 그리고 조직, 공중, 사회적으로 호혜적 가치를 높이는 접근을 위한 관계 중심의 모델을 제공하고 있다 (Grunig & Kim, 2021).

PR은 조직 수준의 의사 결정에 있어서 공중의 목소리를 내고 힘을 실어 주는 방법을 조직 리더에게 제공할 수 있다(포스트모던적 관점). 양방향 커뮤니케이션과 이해관계의 균형을 모색하는 노력이 핵심 가치인 전략적 행동 패러다임에서는 공중에 관한 문제뿐 아니라 경영상의 문제도 의사 결정 과정으로 가져오는 역할과 노력을 강조한다. 이를 통해 PR은 조직의 수익을 증대시키고, 비용을 절감하며, 리스크를 줄이는 것(반모더니즘적 관점)을 통해 조직의 의사 결정, 정책 개발, 서비스 제공을 돕고, 이해관계가 있는 공중이 용인하는 방향으로 조직이 행동하도록 만들어 그들의 지지와 리소스의 조달을 용이하게 해 조직에 이익을 제공한다(Grunig & Hung-Baesecke, 2015).

그래서 전략경영 패러다임에 있어서 PR은 조직의 리더들과 의사 결정자들이 당면한 딜레마-조직의 목표 추구에서 발생하는 이해관계의 난맥

과 선택이 초래할 수 있는 윤리적 책임 문제를-를 해소할 수 있도록 돕는다.⁴⁾ 이에 반해 해석 중심의 상징적 패러다임은 공중에게 조직이 행한 결정과 행위가 공중 자신들에게 미치는 영향을 어떻게 해석해야 되는지를 메시징을 통해 가르치려 시도한다. 즉, 조직으로 인해 벌어진 일과 상황을 공중이 어떻게 해석할지를 놓고 그 의미를 협상하는 과정에서 커뮤니케이션과 PR의 설득 기능과 역할에 과도한 노력을 쏟고, 조직과 이해 당사자인 공중 양측이 받아들일 수 있는 조직 결정과 조직 행동을 협의하는 데에는 충분한 관심을 기울이지 않는다.

모든 PR 실천을 두 범주로만 정리하는 것은 지나친 단순화라고 할 수 있다. 그러나 이 두 가지 사고방식을 식별하는 것은 PR의 축소된 역할과 기여가 왜 발생하는가를 이해하고, 왜 많은 PR 관행이 디지털 미디어에 의해 제시된 기회에 적응하지 못하는지를 이해하고 개선할 수 있는 출발점을 제공한다. PR에 대한 전문성이 부족한 일반인들, 클라이언트, 그리고 저널리스트들은 PR은 메신저로서의 역할과 '널리 알리는' 홍보의 도구로서의 PR 효과에 과도한 기대를 가질 수 있다. 안타깝게도 이러한 비전문가들이 PR에 대해 생각하는 것처럼 상징적 패러다임에 근거해 PR의 역할과 기여도가 규정되는 PR의 제도화(institutionalized) 문제가 PR 산업과 학계의 숙제라고 본다. PR의 두 패러다임은 PR이 조직과 공중, 사회를 위해 무엇을 할 수 있고 어떤 역할을 해야 하는가를 규정하기 때문에

4) 역주: 그루닉과 그루닉(Grunig & Grunig, 1996), 그루닉과 김(Grunig & Kim, 2021)의 논문에서 균형적 커뮤니케이션과 윤리적·사회적 책임성의 생태적 관계에 관한 윤리철학적 논의를 찾아 볼 수 있다.

매우 중요하다. 나아가 어떤 PR 패러다임적 사고를 하는가의 선택은 조직뿐 아니라 각 PR 담당자와 실무자가 PR에 대해 무엇이고 어떤 역할을 해야 하는지를 스스로 제한하거나 확장하는가를 결정한다. 즉, 누군가는 PR을 사회적 책임과 기업과 조직의 윤리적 행위를 유도하는 전략적 경영 기능으로 볼 수도 있고, 누군가는 클라이언트와 자신이 일하는 조직의 책임과 윤리적 책임을 자신의 업무와 무관하게 시키는 것을 널리 알리는 메신저 역할로 국한할 수 있다.

돈을 받고 요구받은 서비스만 제공하면 된다는 협소한 관점을 극복하고 자신의 조직과 공중 사이 공통의 이해를 모색하는 사회적 기여와 프로페셔널로서의 잠재력을 최대한 발휘하도록 하기 위해서는 상징적 패러다임이 규정하는 업무와 역할 이상의 노력이 필요하다. 행동 중심 전략경영 패러다임은 PR 실무자들이 자신의 역할이 전략 입안자(strategizer), 의사 결정 참여자임을 이해하도록 돕는다(Tam et al., 2020). 행동-전략 패러다임적 사고를 통해 필요한 정보를 찾아 조직의 리더들에게 제공하고 이해관계를 조정하는 의사 결정 참여 기능으로서 조직의 선택과 행위가 가져올 사회적 기여와 책무를 다할 수 있도록 PR을 재제도화(reinstitutionalize)하는 것이 반드시 필요하다. 이러한 새로운 제도화 없이는 PR 실무자들이 디지털 미디어의 긍정적 잠재력의 실현에 어려움을 겪게 될 것이다. 따라서 어떻게 디지털 미디어가 PR에 대한 전략적 관리 기능으로서 활용될 수 있는지 살펴보는 일은 중요하다. 전략적 매니지먼트로서 디지털 PR이 활용될 수 있는지를 정리해 본다.

PR의 전략적 매니지먼트에서의 디지털 미디어 (Digital Media in the Strategic Management of Public Relations)

엑설런스 이론과 관련한 연구들(Grunig, Grunig, & Dozier, 2002; Tam et al., 2020)에서는 우수하고 효과적인 PR 부서들이 조직 내 전반적인 전략적 의사 결정에 참여하거나 자문을 제공한다는 것을 발견했다. 효과적으로 일하지 못하는 부서는 일반적으로 조직 내의 다른 사람들이 내린 전략적 결정에서 배제되어, 의사 결정 이후에 이에 관한 메시지를 전파하는 보조적 역할(post-decisional communication)을 하는 것으로 나타났다. 이와 반대로 우수한 PR 부서는 조직의 결정에 참여함으로써 조직 결정의 영향을 받는 이해관계자나 그 결정에 영향을 줄 이해관계자를 가려낼 수 있는 위치에 있었다. 우수한 PR 부서들은 일단 이해 당사자들을 파악한 후, 그들과 소통할 수 있는 프로그램을 전략적으로 개발하고 실행했다(pre-decisional communication). 그들은 잠재적 이슈를 식별하고 이해관계자들과 소통하기 위한 프로그램에 대한 목표를 정의하기 위해 목표생성적 연구(Formative Research)를 수행했고, 이를 통해 커뮤니케이션 프로그램에 대한 측정 가능한 목표를 명시했으며, 목표가 달성되었는지 여부를 평가하기 위해 공식적인 방법과 비공식적인 평가 방법을 모두 사용했다. 우수성이 낮은 부서는 목표 생성적 또는 평가적 연구를 수행하지 않았으며 일반적으로 측정하기 어려운 모호한 목표만 가지고 있었다(Tam et al., 2020).

〈Figure 6〉은 조직의 전반적인 전략경영 프로세스와 PR 프로그램의 전략적 관리에서 우수한 PR 부서의 전략적 행위와 결정을 위한 ‘생성적 역할’을 묘사하고 있다. 〈Figure 6〉은 PR 과정의 모든 단계에서 디지털 미디어가 어떻게 사용될 수 있는지를 이해하는 데 유용하다. 기업, 조직과 관련한 부정적 경험과 의견은 소셜 미디어 어널리틱스와 디지털 커뮤니티, 그리고 유튜브와 관련 뉴스 기사 등에 달린 댓글들의 크롤링과 분석을 통해 문제의 조짐을 파악하여 선제적, 예기적 문제 해결이 가능하다. 상징적 패러다임에서는 매스 미디어와 소셜 미디어를 통해 배포한 메시지가 기업, 조직, CEO 등에 관한 좋은 이미지가 형성, 유지되었는가를 모니터링하지만, 행동전략 모델에서는 디지털

모니터링이 시민과 공중이 제기하는 불편, 개선, 혹은 ‘문제’의 시그널을 포착하는 디지털 환경 스캐닝(cyberscanning)을 통해 조직의 행동과 결정이 초래하는 잠재적 문제를 이슈나 조직의 위기로 비화하기 전에 그 리스크를 경영 과정에 선제적으로 수렴할 수 있다.

〈Figure 6〉에서 묘사한 중심 개념은 맨 위에 있는 매니지먼트상에서의 의사 결정(Management Decision), 오른쪽의 이해관계자 및 공중, 왼쪽의 결과물로서의 관계(Relationship Outcomes) 등이다. 경영진과 공중을 연결하는 것은 서로의 행동이 상대방에게 미치는 결과로, 조직과 조직의 환경 사이에 존재하는 상호 의존성(interdependence)이며 이것은 PR의 필요성을 나타내고 있다고 할

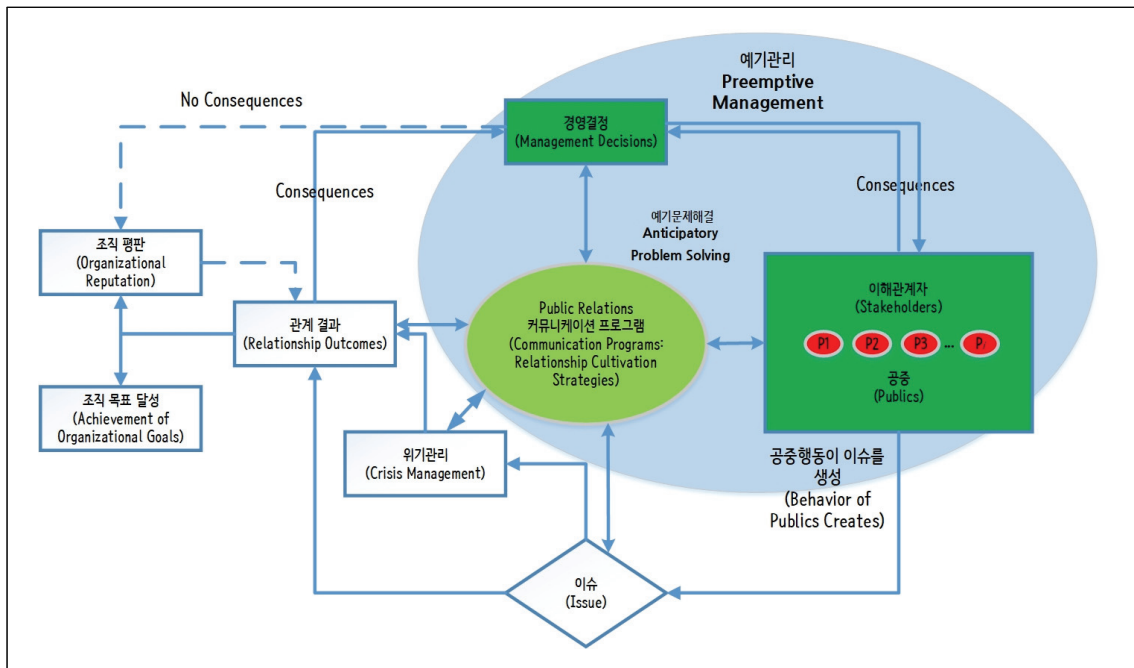


Figure 6. The model of strategic management of public relations: A preemptive management frame.

수 있다.

〈Figure 6〉의 오른쪽 상단의 경영 결정과 이해관계자(Stakeholders) 사이에 있는 상호작용 화살표는 조직이 이해관계자와의 우호적인 관계를 유지하는 데 있어서 전략적 의사 결정자의 결정이 공중에 상당한 영향을 끼칠 수 있으므로, PR 기능이 이해관계자와 상호작용에 있어 중요하다는 것을 보여 준다. 이해관계자는 조직이 인식하는 문제를 해결하기 위해서 혹은 조직으로부터 특정 결과를 얻기 위해서 조직과의 긴밀한 관계를 추구할 수 있다. 그러므로 조직의 결정으로 나온 결과 및 그 결정에서 비롯되는 행동 자체가 조직의 이해관계자를 정의한다고 할 수 있으며, 따라서 이해관계자는 조직과 관계를 맺고자 하는 사람들이라고 설명할 수 있다.

이해관계자는 경영진의 결정에 영향을 받을 수 있거나, 혹은 조직의 결정에 영향을 줄 수 있는 광범위한 범주의 사람들(예: 직원 또는 지역 사회 주민)로 정의할 수 있다. 전략적으로 PR 관리자가 환경을 스캔할 때에는, 첫 번째 단계에서 이해관계자 범주의 관점에서 넓게 생각해야 한다. 그런 다음, 담당자는 이해관계자 범주에 존재할 수 있는 적극적(active), 소극적(passive), 잠재적(latent) 공중을 비공중(nonpublic)으로부터 식별하고 구분하도록 공중에 관한 이론(예: Kim & Grunig, 2011, 우선순위의 공중을 세분화하는 상황 이론)을 사용해야 한다.

적극적 공중(active public)은 전형적으로 조직이 내린 결정의 결과로부터 문제를 인식하고 이슈를 만들게 되므로 적극적 공중을 세분화하는 것

은 더욱 중요하다. 이들의 행동은 개인적일 수도 있고 공중의 일원이 액티비스트 집단으로 조직될 때가 있으므로 집단적일 수도 있다. 때때로 시민들은 공해나 차별과 같은 조직 행동의 해로운 결과에 부정적인 반응을 보인다. 다른 때에는, 그들은 더 깨끗한 강과 개울을 원하는 지역 사회 주민들과 같이 그들에게 유용한 결과를 가져다주는 조직으로부터 행동을 유지, 확보하려고 긍정적으로 행동한다. 다른 때에는 공공이 조직과 협력하여 양쪽 모두에게 이익의 결과를 확보하는 경우도 있다. 〈Figure 6〉은 공중이 자신에게 해가 되는 결과를 막을 수 없거나, 자신에게 이익이 되는 결과를 확보할 수 없을 때, 일반적으로 조직의 결과로부터 이슈를 만든다는 것을 보여 준다. 결국 문제가 잘 처리되지 않으면 이해관계에 불만 있는 공중은 이슈를 만들어 제기하고, 이는 다시 위기가 될 수 있다. 이슈 자체 혹은 잠재적 이슈를 공중과 협상할 때, 그 결과는 공중과의 관계 개선이 중심이 되어야만 한다.

〈Figure 6〉에 기술된 전략 프로세스의 중심에는 커뮤니케이션 프로그램이 있다. 이 커뮤니케이션 프로그램은 공중과의 관계를 함양하고 공중과의 갈등을 관리하기 위한 프로그램이다. 잠재적 공중과의 커뮤니케이션은 의사 결정이 내려지기 전, 공중이 형성되었으나 문제나 위기를 만들지 않았을 때 혹은 이슈나 위기가 발생한 단계에서 필요하다. 뒤의 두 개의 단계에서의 커뮤니케이션 프로그램은 보통 PR 실무자들에 의해 이슈 관리, 위기관리로 불리는데, 〈Figure 6〉이 보여 주고 있는 것처럼 의사 결정 이전에 이루어지는 공중과의

커뮤니케이션이야말로 공중이 이슈나 위기를 만들 수 있는 의사 결정을 최소화하기 때문에 가장 효과적인 커뮤니케이션이라고 할 수 있다. 만약 PR 실무자가 이슈나 위기가 발생하기 전까지도 커뮤니케이션을 하지 않는다면 위기를 해결할 수 있는 확률은 매우 낮다.

〈Figure 6〉의 중심에 있는 타원은 PR 프로그램이 전략적 매니지먼트, 즉 조직의 전반적인 전략 매니지먼트에서 PR이 참여하고 있음을 보여 주고 있다. 이러한 커뮤니케이션 프로그램은 공중과 관계를 함양하는 방향으로 발전시키는 프로그램으로, 방향(일방향 vs. 쌍방향), 목적(균형적 vs. 비균형적)을 탈바꿈하고, 매개적(mediated) 혹은 대인적(interpersonal), 그리고 윤리적(ethical) 혹은 비윤리적(unethical)이라는 대조되는 개념을 통합하기 위해 사용한 새로운 개념의 PR 모델이라고 할 수 있다(예: Chapter 8; Hung, 2007; Grunig, Grunig, & Dozier, 2001). 커뮤니케이션 프로그램은 조직의 전략적 선택, 행위를 준비하는 목표 생성적인 연구부터 시작해야 한다. 또한 성취 가능하며 측정 가능한 목표를 개발해 목표에 따라 커뮤니케이션 프로그램을 실행할 수 있어야 하며, 목표에 부합했는지에 대한 평가로 마무리되어야 한다.

〈Figure 6〉의 마지막 경로는 ‘조직 평판’과 ‘경영 결정’ 간의 관계, ‘관계 결과’에 이르는 점선으로 표시된 지점(No Consequences)이다. 이 경로는 상징적 패러다임을 취하고, 경영 결정에 대한 긍정적인 메시지(대부분 매스 미디어나 소셜 미디어를 통해 무차별적으로 배포되는 현시 정보) 자체

가 긍정적인 조직 평판을 만들어 낼 수 있다고 믿는 PR 실무자들이 취하는 접근 방식을 보여 주고 있다고 할 수 있다. 이러한 경로는 또한 평판적 관계(reputational relationship)만을 형성한다고 볼 수 있다. 평판적 관계란, 2차적 차원에만 기인하고, 조직과 공중 간의 실제적인 관계에 기반을 두지 않는 관계를 말한다(Grunig & Hung-Baescke, 2015).

매니지먼트상의 결정에 대한 퍼블리시티는 조직과 메시지에 노출된 오디언스 사이의 평판적 관계를 만들 수 있기는 하지만, 아주 제한된 범위와 특정한 상황에서만 평판적 관계가 형성된다. 조직이 아무런 상호 영향이 없는 사람들과만 평판 관계를 맺게 되기 때문에 〈Figure 6〉에서는 ‘결과가 없음(No Consequences)’이라고 표시하였다. 이러한 조직과 관계가 없는 사람들은 진정한 공중이 아닌 단순 오디언스로 정의될 수 있다. 그러나 이 오디언스는 조직에 있어 별로 중요하지 않다. 조직 혹은 공중은 상대의 행위가 자신에게 어떤 결과를 초래하면서 저관여적인 ‘평판적 관계’로부터 관여도가 높은 ‘행동적 관계’로 발전되기 시작한다. 이때야말로, 수동적인 오디언스가 아닌 적극적이고 전략적인 공중으로 탄생하게 되는 지점이라고 할 수 있다.

전략적 경영 모델은 의사 결정을 가장 위에 두고 이해관계자들과 공중은 오른쪽에, 관계의 결과는 왼쪽에 위치시켜 공중 관계의 전략적 경영 모델을 보여 주고 있다(〈Figure 6〉 참조). 공중 관계 관리에 있어 가장 먼저 고려해야 할 점은 기관이나 기업의 경영진에서 내리는 전략적 결정이 이해관

계자 및 공중에게 어떠한 영향(consequences)을 미칠 것인가를 미리 예측하고 평가해야 한다는 것이다. 또한 이해관계자들과 공중들이 경영진의 전략적 결정과 행위에 또한 영향을 미친다는 것을 인지하고 그 각기의 관계와 영향력을 예측하고 평가해야 한다. 이러한 선제적 문제 해결을 **예기적 문제 해결(anticipatory problem solving)** 혹은 **예기 관리(豫期管理, preemptive management)**로 부를 수 있다. 이 두 가지 프로세스가 제대로 이루어지지 않으면 해당 기관과 이해관계자 간에 문제가 발생하게 될 뿐만 아니라 이 단계가 제대로 관리되지 않으면 이슈나 위기로 발전하게 된다. 저자들은 그동안 공중 관계 연구 및 실무가 대부분 예기 관리 이후의 단계, 즉 이슈 관리, 위기관리, 평판 관리에 치우쳐져 있었다는 점을 지적한다. 따라서 디지털 미디어 시대에 있어 앞으로의 기관이나 기업의 소통은 예기 관리에 주안점을 두어야 이후의 이슈나 위기 발생을 최소화하는 데 가장 효과적일 뿐만 아니라 공중과의 관계 관리 및 평판 보호에도 효과적이라고 제안한다. 또한 기존 이슈 관리와 예기 관리의 차이점으로, 예기 관리는 경영에서의 전략적 결정과 공중과의 상호 작용 관계에서 발생할 수 있는 영향에 초점을 두고 미연에 조직의 행위, 의사 결정, 혹은 정책 결정으로 인한 조직-공중 관계에 대한 파급 효과를 적극적으로 분석해 갈등이나 쟁점의 발생을 방지하는 선제적 적극적 경영 방식으로 보았다는 것이다. 반면, 기존 이슈 관리의 개념은 대내외적 환경에서 발생할 수 있는 이슈 파악 및 관리로 봄으로써 예기 관리보다 소극적인 반응적(reactive) 경영 방식이라는

점에서 차이가 있다고 하겠다.

〈Figure 6〉은 PR 실무자들이 전략적 의사 결정 과정에 어떻게 참여해야 하는지에 대한 이론적 개요를 제공하고 있다. 그러나 이러한 이론적 개요 외에 이 과정에서 PR 실무자들의 활동에 도움을 줄 수 있는 더욱 구체적인 수준의 응용 툴이 필요하다. 디지털 미디어는 그러한 툴로서 적극적으로 활용할 수 있는 여지를 마련하고 있다.

PR과 전략을 위한 디지털 툴 (Digital Tools for the Public Relations and Strategy)

커뮤니케이션 프로그램

대부분의 PR 실무자들은 디지털 미디어를 업무에 사용하는 걸 고려할 때 〈Figure 6〉의 중심에 있는 타원(커뮤니케이션 프로그램)에서의 활용으로 바로 생각하는 경향이 있다. 디지털 미디어는 또한 미디어 관계, 고객 관계, 재정 관계, 지역 사회 관계, 비영리 단체 회원 관계, 기부 관계, 대학 및 대학 동문 관계, 정부 및 정치 캠페인, 공중과의 관계를 발전시키기 위해 고안된 많은 다른 프로그램에도 광범위하게 사용되고 있다.

필립스(Phillips, 2009)가 지적한 바와 같이, 디지털 미디어는 여전히 일방적이고 비균형적인 커뮤니케이션 프로그램으로 광범위하게 사용되고 있다. 그러나 현재 많은 조직들이 디지털 미디어를 통한 쌍방향, 대화형 커뮤니케이션 프로그램을 개발하고 있으며, 특히 블로그와 트위터와 같은

마이크로블로그를 이용하고 있다. 저렴하고 빠른 정보 유통이 가능한 디지털 네트워크의 속성 때문에, 디지털 네트워크 변화 이후 많은 조직과 PR 프로그램들이 매스 미디어 외에도 소셜 미디어, 웹사이트 등을 통해 신속하게 정보를 제공, 배포하는 노력과 시스템을 갖추고 있다.

일례로, 사우스웨스트 항공(Southwest Airline)은 이미 10년 전부터 직원과 고객들을 위해 블로그 운영을 적극적으로 시행했고, 트위터를 이용해 항공편이나 예약에서 경험할 수 있는 실시간 문제에 대해 고객과 소통해 오고 있다. 최근에는 소셜 미디어를 통해 위기를 잘 극복하는 사례를 보여 주었는데, 뉴욕의 라과디아 공항(LaGuardia Airport)에서 여객기가 본체 앞부분부터 닿으며 착륙한 위험한 상황에 대해 트위터 및 페이스북을 통해 매우 신속하게 열린 커뮤니케이션으로 대응했다. 사우스웨스트 항공은 소셜 미디어 계정을 통해 실시간으로 사고 상황을 업데이트하고, 앞으로 회사가 어떻게 대응할 것인지를 알려 고객들의 많은 격려와 큰 지지를 받았다(Borman, 2018).

환경 스캐닝 (Environmental Scanning)

〈Figure 6〉이 전달하는 요점을 말하자면 PR 프로세스는 전략적 PR에서는 PR의 역할과 기여가 커뮤니케이션 프로그램에서가 아닌 경영 의사 결정 과정부터 시작된다는 점에 있다. PR이 의사 결정에 참여하거나 의사 결정에 접근할 수 있는 경우,

의사 결정에 있어서 경영진의 주의를 필요한 결과(consequences)를 먼저 알아낼 수 있고, 이해관계자나 공중이 특정 이슈를 문제로 만들기 전에 선제적으로 식별하고 이에 관해 경영진의 주의를 대응을 유도할 수 있다. 따라서 PR 과정은 의사 결정 이후 결정 사항을 알리는 커뮤니케이션 프로그램이 그 시작이라기보다는 의사 결정 과정에서부터 참여한 후 커뮤니케이션 프로그램으로 끝나는 과정이라고 할 수 있다. PR 실무자가 의사 결정 과정에 참여하지 않고 결정 이후에 뒤늦게 개입하는 커뮤니케이션 프로그램으로 시작하는 일은 많은 실무자들이 새로운 미디어를 단순히 오래전부터 해 온 낡은 프로그램을 반복적으로 실행하는 도구로 사용할 때 많이 저지르는 실수이다.

상징적 패러다임에서는 신속한 정보 전달과 저렴한 비용이 디지털 미디어가 PR에 제공하는 가장 매력적인 기회로 파악하지만, 상대적으로 기업이나 정부 등 조직의 잠재적 문제, 이슈, 위기의 시그널을 포착하고 선제적으로 대응하는 시도는 부족하다.⁵⁾ 디지털 미디어는 환경 스캐닝을 연구하는데 있어 이상적인 틀을 제공하며, 문제, 공중 및 이슈와 관련하여 사이버 공간을 스캔하는 데 사용할 수 있는 많은 틀을 제공한다. 예를 들어, 조직의 이름, 조직과 관련된 잠재적인 이슈와 문제, 경영진이 고려하고 있지만 아직 구현하지 않은 결정 또는 행동과 관련된 키워드를 입력하여 구글 알람을 설정하는 것만큼 쉬운 틀을 제공하기도 한다. 미디

5)역주: 저자들은 최근 한국 대기업과 PR 인더스트리의 경영진, 실책임자들과의 인터뷰에서 이러한 노력이 매우 부족하다는 점을 확인하였다.

어 모니터링 도구는 현재 사이버 공간에서 광범위하게 사용할 수 있다. 미디어 모니터링이 사실 전통적인 미디어보다 디지털 미디어에 사용되었을 때 훨씬 더 가치가 있다. 디지털 미디어 모니터링은 다양한 공중을 망라해 환경 스캐닝에 사용될 수 있는 반면, 전통적인 미디어에 대한 모니터링은 대부분 미디어 관계 프로그램을 평가하기 위해 이루어진다. 비록 디지털 미디어를 자동화된 기계 코딩이나 인간 코딩을 사용하여 감시해야 하는지에 대해 여전히 많은 논쟁이 있지만, 이 문제를 토론하는 연구자들은 두 가지 방법 모두 다른 환경에서 사용될 수 있고 두 방법 모두 고유한 장점을 가지고 있다는 것에 동의하고 있다.

디지털화된 공중은 온라인상에서 자신들이 겪고 있는 문제들, 자신의 관점에서 정의한 문제의 원인과 해결책, 또한 문제 해결을 위해 협조와 지지, 지원을 요청하기 위해 많은 정보 선택, 생성, 공유 행위를 한다. 따라서 디지털 환경 스캐닝을 통해 자신의 조직과 연관된 문제들에 대해 부정적 감성, 갈등의 용어를 지속적으로 스캐닝하고, 문제의 조짐으로 파악된 디지털 네트워크상의 해석 정보(뉴스 댓글, 유저 생성 콘텐츠 등)를 생성한 2차 정보 시장의 활성화된 커뮤니케이션 행위자들을 파악하며, 이들에 대한 심층 이해를 경영 관리, 의사 결정자들에게 상시적으로 조언해야 한다. 나아가 디지털 2차 정보 시장의 공중이 생성하는 수많은 정보 중에는 조직에 위해를 가하기 위한 의도성을 가진 가짜, 왜곡 정보(disinformation), 조직 관련 오정보(misinformation)도 혼재해 있다(Kim & Gil de Zúñiga, 2021). 디지털 환경의 스캐닝을

통해 포착한 정보들은 선제적 조치로 정보의 진위와 왜곡, 가짜 정보에 대한 정정 등 조직의 법률 부서와 함께 적극적으로 대응하는 인포메이션 패트롤링(information patrolling)의 역할을 수행해야 한다.

이해 당사자 및 공중 분류

대부분의 PR 연구자들은 ‘이해관계자’와 ‘공중’이라는 용어를 서로 바꾸어 쓰는 경향이 있으나 둘을 구분해야 한다. 직원이나 고객 또는 지역 사회 구성원과 같이 조직에서 유사한 지분을 가진 광범위한 그룹의 사람들을 정의하기 위해 이해관계자라는 용어를 사용하는데, 이해관계자는 조직과의 관계에서 비롯되는 유사한 위험을 가진 사람으로 정의할 수 있다(Post, Preston, & Sachs, 2002). 그러나 이해관계자 그룹의 모든 구성원이 동일한 공중의 구성원은 아니며, <Figure 6>에서 알 수 있듯이 각 이해관계자 범주 내에서 몇 가지 다른 종류의 공중을 발견할 수 있다. 이들 공중은 액티비스트부터 적극적 공중, 수동적 공중, 비공중에 이르기까지 다양하다.

필립스와 영(Phillips, & Young, 2009)이 지적한 바와 같이, 이해 당사자와 공중을 세분화하여 이들과 조직 관계 사이에 서로 다른 입장과 기대가 존재함을 이해하고, 뉴미디어를 이용해 자신의 문제와 관심사에 대해 소통할 수 있는 것이 중요하다. 상황 이론 연구자들은 경영상의 결정이 직원, 고객 또는 주주들과 같은 그룹에 미치는 결과나 잠재적 결과의 영향을 파악하여 이해관계자를 세분화하고 있다(Kim, Ni, & Sha, 2008). 그런 다음,

유형화, 세분화를 돕는 상황 이론(Grunig, 1997; Kim & Grunig, 2011)을 사용하여 이러한 이해관계자 그룹으로부터 공중을 더 세분화한다(Kim, 2011). 이 이론은 문제 인식, 제약 인식 및 관여 인식의 개념을 사용하여 공중을 세분화한다. 필립스와 영(2009)은 또한 공중을 가치와 개념에 따라 세분화할 것을 제안했다. 가치와 개념 외에도 이들은 이데올로기를 세분화 개념으로 추가하고 싶어했다. 하지만 이러한 개념들은 각각으로 존재하는 것으로 간주할 게 아니라 가치관, 개념, 이데올로기가 사람들이 인식하는 문제들과 그것들을 어떻게 정의하느냐에 영향을 주므로 공중을 명확히 정의하고 그 특성을 설명하는 상황 이론의 틀 안에 통합되어야 할 것이다(Chon & Kim, 2016).

행동 중심 패러다임은 PR 연구자들이 디지털 미디어의 콘텐츠를 데이터베이스로 사용하여 이해관계자와 PR을 세분화할 수 있다고 생각한다. 아직 상용화하지는 않았지만, 콘텐츠 분석 기법을 온라인 자료와 함께 사용하고 상황 이론뿐만 아니라 가치관, 개념, 이념 등을 활용해 문제, 제약 조건, 관여 유형 등의 개념을 식별하고 코딩할 수 있다. 일단 이들이 확인되면, 공중이 인식하는 문제는 그것이 결정을 내릴 때 경영진에게 전달될 수 있고, 이러한 개념에서 도출된 공중의 범주는 커뮤니케이션 프로그램을 계획하기 위한 목표 생성적 연구로 사용될 수 있다.

문제 및 위기 예측과 대처

〈Figure 6〉의 두 단계는 이슈 단계, 위기 단계와 관련이 있었다. 〈Figure 6〉에서는 대부분의 이슈

가 공중이 문제를 가지고 이슈를 만드는 행위에서 비롯되며, 위기가 문제에 대한 경영진의 선제적 대응 미흡에서 비롯될 수 있다는 것을 보여 주고 있다. 따라서 온라인 미디어의 분석은 이해당사자와 공중을 세분화하여 공중이 제기할 수 있는 문제와 이러한 이슈로 인해 발생할 수 있는 위기를 검색하고 분류하는 것을 넘어서 더 발전시킬 수 있을 것이다.

웹사이트나 블로그와 같은 디지털 미디어는 이슈나 위기 커뮤니케이션 프로그램에도 이용될 수 있다(Coombs, 2007). 예를 들어 제너럴 모터스는 2009년 파산 위기 당시 여러 블로그와 웹페이지를 이용했다(Harris, 2009). 또한 많은 조직들은 자연 재해나 사고와 같은 위기가 발생했을 때 자신의 산업 분야나 사업 환경에서 예상할 수 있는 다크웹을 개발하고 있다(Coombs, 2007).

관계 및 평판 측정

〈Figure 6〉과 같이 관계와 평판은 PR과 경영 행위, 그리고 이해관계자와 공중의 상호작용 과정의 결과이다. IABC 엑셀런스 프로젝트의 20여 년간의 연구 결과에 따르면, 이해관계자와 공중을 세분화하고, 이슈와 위기를 파악하고 예상하며, 모든 과정에서 공중과 적극적으로 소통하는 조직은 공중의 지지를 받는 전략적 목표를 수립하고 공중과 사회적 지원을 통해 설정한 목표를 달성할 수 있다. 또한 공중의 적극적 정보 행위에 힘입어 긍정적인 평판을 발전시키며, 매니지먼트 결정 수행과 관련해 좋지 않은 관계로 인해 발생할 수 있는 문제를 줄일 수 있도록 공중과의 관계를 더욱 발전

시킬 수 있다(Grunig, Grunig, & Dozier, 2002).

이 과정의 다른 단계들과 마찬가지로, 그루닉과 황(Grunig & Huang, 2000), 그루닉(Grunig, 2002) 그리고 혼과 그루닉(Hon & Grunig, 1999)에 의해 개발된 신뢰, 상호 통제성, 만족도, 헌신의 개념을 이용해 공중과 함께 개발한 관계의 유형과 질을 측정하는 데이터베이스로 사이버 공간을 이용하는 것이 가능하다. 이러한 방식으로 관계를 측정하려면 관계 개념을 반영하는 해석 정보의 내용 분석 체계가 필요할 것이다. 온라인 콘텐츠에서 직접 관계를 측정하는 것 외에도 소셜 미디어를 통해 구현되는 커뮤니케이션 프로그램의 성과를 평가하기 위한 추가 조사 연구를 할 수 있다(Paine, 2007a).

마지막으로 평판은 사람들이 당신에 대해 생각하고 말하는 것으로, 평판에 대한 브롬리(Bromley, 1993)와 그루닉과 황(Grunig & Huang, 2000)의 정의를 사용하여 측정할 수 있다. 사이버 공간에서 논의되는 조직의 가장 일반적인 행동과 속성을 반영하는 테마가 무엇인지 확인함으로써 평판을 측정할 수 있다. 필립스와 영(Phillips, & Young, 2009, p. 157)이 말했듯이 “당신의 명성은 점점 당신이 구글에 어떤 연관 검색어가 같이 검색되어지는가에 달려 있을 것이다”라고 할 수 있다. 따라서 앞서의 디지털 환경 스캐닝의 업무와 함께 온라인 상에서 조직과 조직 관련 사안에 관한 전현직 임직원들, 그리고 소비자 등의 다양한 공중이 생성, 확

산시키는 해석 정보(megaphoning, Kim, 2014; Kim & Rhee, 2011)에 대한 인포메이션 패트롤링을 통해 평판 관리를 수행하며, 누적적 평판의 손상을 정보 수정과 논쟁점에 대한 적극적 설명, 추가 정보 제공을 통해 장기적으로 관리하는 역할 또한 PR이 수행해야 한다(Kim, 2014).⁶⁾

커뮤니케이션 프로그램의 평가

디지털 미디어 프로그램의 효과를 평가하기 위한 많은 분석 체계가 개발되고 있다(예: Jeffries-Fox, 2004; Paine 2007a, 2007b; Phillips & Young, 2009). 이는 웹사이트에 대한 단순한 인기도 측정에서 인지, 태도, 행동, 관계의 종류와 질에 대한 지표에 이르기까지 다양하다. 이러한 지표들은 온라인 콘텐츠에 직접 적용할 수 있는 경우가 많다. 최근에는 데이터 애널리틱스를 활용한 다양한 모니터링 서비스가 선보여지고 있다. 대표적으로 시전(Cision)이 있는데, 이들의 ‘퍼블릭 릴레이션 스위트(Public Relation Suite)’ 서비스는 블로거, 저널리스트들에 대한 데이터베이스를 제공하고, 뉴스와 소셜 미디어, 웹사이트를 분석하고 모니터링할 수 있는 서비스를 제공한다. 이와 유사한 방식으로 개발된 서비스들이 많이 출시되고 있는데, 멘션(Mention), 나폴레옹캣(NapoleonCat), 후스 스위트(Hootsuite), 버퍼(Buffer) 등이 있다. 물론 이 외에 추가 서베이나 실험 연구도 수반되어야 할 것이다. 무엇보다 현재의 디지털 데이터 마이닝은

6) 역주: 더 상세한 디지털 네트워크상의 평판 관리와 해석 정보와 현시 정보의 경합의 속성에 대한 설명과 행동 중심 전략경영의 2차 정보 시장에 관한 원칙들은 김정남(Kim, 2014)을 참조.

기업, 조직, CEO 등에 대한 프로모션 기사, 캠페인 등에 반응한 일반 시민들의 ‘반응 중심’이다. 즉, 상징적 패러다임의 주요 PR 활동인 조직 친화적 기사, 캠페인을 통한 ‘정보 살포’와 그 콘텐츠에 반응하는 시민·공중의 공부정도를 측정하는 것에 집중한다. 그러나 상황 이론이 설명하는 공중의 특성상 일반 시민들은 문제를 인식하면 디지털 네트워크상에서 독자적인 해석 정보 생성, 선택, 공유 행위를 적극적으로 한다. 공중은 디지털 네트워크상에서 기업이나 조직의 잠재적 이슈, 위기 등을 예견할 수 있는 시그널들을 생성하고 표현하고 있다. 따라서 커뮤니케이션의 평가에는 전략적 메시징보다 전략적 리스닝이 관계의 향상, 이슈와 선제적 위기관리의 시작점이 될 수 있다. 유튜브, 트위터, 페이스북, 인스타그램, 포탈의 댓글들에 대한 데이터 마이닝을 통해 리스크와 개선·혁신의 시그널들을 얼마나 파악하고 이를 경영, 의사결정 과정에 공여하고 제안했는가를 주요한 전략 PR 경영과 그 프로그램 평가의 목표로 설정해야 한다.

결론

상당수의 PR 실무자들은 오랫동안 자신들이 원한다면 공중을 창조하고 메시지 통제(현시 정보)를 통해 이들의 사고와 행위를 변화시키고 통제할 수 있다고 믿어 왔다. 조직과 클라이언트를 위해 공중의 인지적 해석을 통제하고, 공중의 태도와 행동을 바꾸도록 설득할 수 있다는 믿음은 매체 효과

연구와 공중, 시민들의 커뮤니케이션 행위에 관한 연구들이 지적하듯 통제의 환상에 가깝다. 공중 행위적 속성을 설명하는 문제 해결 상황 이론은 사람들이 문제 상황을 맞이하면 자발적으로 행동하거나 조직화하고, 메시지 노출을 선택하고 스스로 통제한다는 것을 보여 주었다. 게다가, 활성화된 공중은 그들 자신을 둘러싼 문제 상황과 자신의 이해관계에 영향을 초래한 조직과 그 행위에 관해 독자적 사고와 나름의 아이디어들(interpretive information)을 형성하고, 이를 주위에 적극 전파하며 스스로 자신의 행동을 선택한다. 상황 이론에 의하면 활성화된 공중은 ‘적극적이지만 퇴행적 사고’의 경향을 보이며 시간이 지날수록 폐쇄적인 입장을 띠게 된다.

그루닉과 그의 동료들에 의해 만들어진 PR 이론과 그 일반 원칙(generic global principles)의 연구와 논의는 PR이 전략적(strategizing), 관리적(managerial), 균형적(symmetrical), 통합적(integrated), 윤리적(ethical)으로 수행되고 다양화(diverse)될 때 조직과 사회 모두에 더 큰 가치를 가져온다는 강력한 증거를 제공해 왔다. 이 범용 이론(global theory)에 따라 PR이 실행될 때, PR은 조직이 목표를 달성하고, 사회와 세계와의 관계를 발전시키며 갈등을 줄이는 데 도움을 주는 역할을 하게 될 것이다.

이러한 상태에 도달하기 위해서는 PR 실무자와 학자들이 PR의 기능과 역할을 메시징 중심으로 국한하고, 공중의 해석에 영향을 가하고 통제하려는 상징적 PR 패러다임의 관성적 사고를 극복해야 한다. 그리고 PR이 이해관계자가 얽힌 주요 의사

결정과 조직의 행위를 조정하는 전략적 의사 결정 기능으로 활용하는 행동 중심 경영 패러다임으로 PR을 다시 조직 내에 재제도화하는 것이 요청된다. 디지털 사회로의 전환은 시민과 공중의 자발적 의사 표현과 정보 행위를 극적으로 향상시켜 왔다. 정보 기술의 발전으로 인해 공중은 언론 기관, 기업, 정부 등 사회 기관에 대한 정보 의존도가 줄어들고 자신들이 맞닥뜨린 문제들에 사회 기관의 적극적 협조를 요구하고, 책임을 회피하거나 사실 관계를 호도하려는 조직의 시도를 용인하지 않고 집단행동을 통해 더욱 손쉽게 응징할 수 있게 되었

다. 시민과 공중의 강력해진 정보력, 진화하는 조직력과 행동력은 조직과 리더들이 더욱 전략적 사고, 전략적 의사 결정, 전략적 행위를 할 것을 요구하고 있다. 2차 정보 시장의 압도적 우세와 해석 정보 홍수 속에서 표류하지 않으려면 PR이 행동 중심적 사고를 통해 전략 수립자 및 집행자로서의 역할을 더 강화해야 한다. 그러므로 디지털 미디어는 PR에 진정으로 디지털 혁명을 일으킬 수 있는 기회를 제공하고 있다. 이를 이루기 위해서는 PR의 역할과 가치를 전략적 리스닝과 전략적 행위에서 찾는 패러다임의 전환이 일어나야만 할 것이다.

References

- Bornman, J. (2018, November 3). Social media crisis averted. Well done southwest. *Medium*. Retrieved from <http://medium.com/@janabornman/social-media-crisis-averted-well-done-southwest-d18ece47b940>
- Bromley, D. B. (1993). *Reputation, image, and impression management*. Chichester, UK: John Wiley & Sons.
- Chon, M-G., & Kim, J-N. (2016). Understanding active publics and their communicative actions through public segmentation: Applying situational theory of problem solving to public segmentation in an organizational crisis situation. *Journal of Public Relations*, 20(3), 113-238.
- Coombs, W. T. (2007, October 30). *Crisis management and communication*. Gainesville: FL: Institute for Public Relations Essential Knowledge Project. Retrieved from http://www.instituteforpr.org/essential_knowledge/detail/crisis_management_and_communications/
- Dozier, D. M., & Ehling, W. P. (1992). Evaluation of public relations programs: What the literature tells us about their effects. In J. E. Grunig (Ed.), *Excellence in public relations and communication management* (pp. 159-184). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Grunig, J. E. (1969). Information and decision making in economic development. *Journalism Quarterly*, 46, 565-575.
- Grunig, J. E. (1971). Communication and the economic decision making processes of Colombian peasants. *Economic Development and Cultural Change*, 19, 580-597.
- Grunig, J. E. (1993). Image and substance: From symbolic to behavioral relationships. *Public Relations Review*, 91(2), 121-139.
- Grunig, J. E. (1997). A situational theory of publics: Conceptual history, recent challenges and new research. In D. Moss, T. MacManus, & D. Verčič (Eds.), *Public relations research: An International Perspective* (pp. 3-46). London: International Thomson Business Press.
- Grunig, J. E. (2001). Two-way symmetrical public relations: Past, present, and future. In R. L. Heath (Ed.), *Handbook of public relations* (pp. 11-30). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Grunig, J. E. (2002). *Qualitative methods for assessing relationships between organizations and publics*. Gainesville, FL: The Institute for Public Relations, Commission on Public Relations Measurement and Evaluation.
- Grunig, J. E., & Grunig, L. A. (1996, May). *Implications of symmetry for a theory of ethics and social responsibility in public relations*. Paper presented to the International Communication Association, Chicago.
- Grunig, J. E., & Huang, Y. H. (2000). From organizational effectiveness to relationship indicators: Antecedents of relationships, public relations strategies, and relationship outcomes. In John A. Ledingham and Steve D. Bruning (Eds.), *Public relations as relationship management: A relational approach to the study and practice of public relations* (pp. 23-53). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Grunig, J. E., & Hung-Baesecke, C.-J. F. (2015). The effect of relationships on reputation and reputation on relationships. In E.-Y. Ki, J.-N. Kim, & J. Ledingham (Eds.), *Public relations as relationship management: A relational approach to the study and practice of public relations* (2nd ed.) (pp. 63-113). New York, NY and London: Routledge and Taylor & Francis.
- Grunig, J. E., & Kim, J.-N. (2011). Actions speak louder than words: How a strategic management approach to public relations can shape a

- company's brand and reputation through relationships. *Insight Train*, 1, 36-51.
- Grunig, J. E., & Kim, J.-N. (2017). Publics approaches to health and risk message design and processing. In R. Parrott (Ed.), *The Oxford encyclopedia of health and risk message design and processing*. New York, NY: Oxford University Press.
- Grunig, J. E., & Kim, J.-N. (in press). The four models of public relations and their research legacy. In C. Valentini (Ed.), *Handbook of public relations*. DeGruyter Mouton.
- Grunig, L. A., Grunig, J. E., & Dozier, D. M. (2002). *Excellence in public relations and communication management: A Study of communication management in three countries*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Harris, R. (2009, October 16). *Using social media to remain transparent: Crisis response, reputation, management and research*. Presentation to the Summit on Measurement, Institute for Public Relations, Portsmouth, New Hampshire.
- Hatch, M. J. (1997). *Organization theory: Modern, symbolic, and postmodern perspectives*. Oxford: Oxford University Press.
- Hon, L. C., & Grunig, J. E. (1999). *Guidelines for measuring relationships in public relations*. Gainesville, FL: The Institute for Public Relations, Commission on PR Measurement and Evaluation.
- Hung, C.-J. (2007). Toward the theory of relationship management in public relations: How to cultivate quality relationships. In E. L. Toth (Ed.), *The future of excellence in public relations and communication management: Challenges for the next generation* (pp. 443-476). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- IABC Research Foundation & Buck Consultants (2009). *Employee engagement survey: Survey Results*. San Francisco: International Association of Business Communicators.
- Jeffries-Fox, B. (2004). *A primer in internet audience measurement*. Gainesville, FL: Institute for Public Relations, Commission on Public Relations Measurement and Evaluation.
- Kim, J.-N. (2006). *Communicant activeness, cognitive entrepreneurship, and a situational theory of problem solving*. Unpublished doctoral dissertation, University of Maryland, College Park.
- Kim, J.-N. (2011). Public segmentation using situational theory of problem solving: Illustrating summation method and testing segmented public profiles. *PRism*, 8(2).
- Kim, J.-N. (2014). Fast-choicism: Instant trust and prompt loyalty in digitalized, networked marketplace. *Communication Insight*, 3, 10-31.
- Kim, J.-N., & Gil de Zúñiga, H. (2021). Pseudo-information, media, publics, and the failing marketplace of ideas: Theory. *American Behavioral Scientist*, 65(2), 1-16.
- Kim, J.-N., & Grunig, J. E. (2011). Problem solving and communicative action: A situational theory of problem solving. *Journal of Communication*, 61(1), 120-149.
- Kim, J.-N., & Grunig, J. E. (2021). Lost in informational paradise: Epistemic momentum to cognitive arrest in problem solving of lay publics. *American Behavioral Scientist*, 65, 213-242.
- Kim, J.-N., & Krishna, A. (2014). Publics and lay informatics: A review of the situational theory of problem solving. *Communication Yearbook*, 38, 71-105.
- Kim, J.-N., Ni, L., & Sha, B.-L. (2008). Breaking down the stakeholder environment: A review of approaches to the segmentation of publics. *Journalism & Mass Communication Quarterly*, 85(4), 751-768.
- Kim, J.-N., Oh, Y. W., & Krishna, A. (2018). Justificatory information forefending in digital age: Self-sealing informational conviction of risky

- health behavior. *Health Communication*, 33, 85-93.
- Kim, J.-N., & Rhee, Y. (2011). Strategic thinking about employee communication behavior (ECB) in public relations: Testing the models of megaphoning and scouting effects in Korea. *Journal of Public Relations Research*, 23(3), 243-268.
- Kim, S., & Kim, J.-N. (2016). Bridge or buffer: Two ideas of effective corporate governance and public engagement. *Journal of Public Affairs*, 16, 118-127.
- Paine, K. D. (2007a). *How to measure social media relations: The more things change, the more they remain the same*. Gainesville, FL: Institute for Public Relations, Commission on Public Relations Measurement and Evaluation.
- Paine, K. D. (2007b). *Measuring public relationships: The data-driven communicator's guide to success*. Berlin, NH: K. D. Paine & Partners.
- Phillips, D. (2009, January 9). A Grunigian view of model PR. *Leverwealth*. Retrieved from http://leverwealth.blogspot.com/2009/01/grunigian-view-of-modern-pr.html?disqus_reply=5552359#comment-5552359.
- Phillips, D., & Young, P. (2009). *Online public relations: A practical guide to developing an online strategy in the world of social media*. London and Philadelphia: Kogan Page.
- Post, J. E., Preston, L. E., & Sachs, S. (2002). *Redefining the corporations: Stakeholder management and organizational wealth*. Stanford, CA: Stanford University Press.
- Scott, W. R. (1987). *Organizational, rational, natural, and open systems*. London: Prentice-Hall International.
- Tam, L., Kim, J.-N., Grunig, J. E., Hall, J., & Swerling, J. (2020). In search of communication excellence: Public relations' value, empowerment, and structure in strategic management. *Journal of Marketing Communications*. 1-24.
- Van den Bosch, F. A. J., & Van Riel, C. B. M. (1998). Buffering and bridging as environmental strategies of firms. *Business Strategy and the Environment*, 7, 24-31.
- Weaver, K., Motion, J., & Roper, J. (2006). From propaganda to discourse (and back again): Truth, power, the public interest and public relations. In J. L'Etang & M. Pieczka (Eds.), *Public relations: Critical debates and contemporary practice* (pp. 5-21). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Yang, S.-U. (2007). An integrated model for organization-public relational outcomes, organizational reputation, and their antecedents. *Journal of Public Relations Research*, 19, 91-121.
- Yang, S.-U., & Grunig, J. E. (2005). Decomposing organizational reputation: The effects of organization-public relationship outcomes on cognitive representations of organizations and evaluations of organizational performance. *Journal of Communication Management*, 9, 305-325.

최초 투고일 2020년 08월 23일
 논문 심사일 2021년 11월 26일
 논문 수정일 2021년 01월 04일
 게재 확정일 2021년 02월 16일

Paradigms of Public Relations in an Age of Digitalisation

James E. Grunig

University of Maryland College Park*

Jeong-Nam Kim

University of Oklahoma/DaLI Lab Director**

Hyelim Lee

The University of Oklahoma***

Objectives

New media can make the PR field more global, symmetrical, and dialogical; and they can help organizations fulfill more social responsibilities. However, many PR practitioners understand or use the new media only as a tool to dump messages to the entire population. Practitioners and scholars need to reinstitutionalize PR with a strategic behavioral paradigm, which requires a more effective and participatory PR strategy model that uses digital media. Based on our previous discussions of PR theory, this article discusses such a PR strategy model for the digital age.

Methods

From the perspective of our strategic behavioral paradigm (Grunig & Kim, 2011), we discussed the strategic functioning of PR (strategizing), strategic management models, and how generic principles can be fused in the digital media environment presented in Excellence in Communication Management Theory (Grunig, Grunig, & Dozier, 2002).

Results

This review of our previous theorizing and our discussion of the changes that digital media bring to PR demonstrate that new media offer an opportunity to make PR more symmetrical and more strategic. However, current misuse of digital media to misrepresent and misinform provides a challenge that strategic, symmetrical communicators must overcome.

Conclusions

The generic principles of the Excellence Theory, which emphasize symmetric communication and strategic relationships with publics, is even more important in the digital age. Too many PR practitioners and scholars still regard the function and role of PR only as symbolic, which they

* First Author: jgrunig@umd.edu

** Co-Author: layinformatics@gmail.com

*** Corresponding Author: hyelima@gmail.com

believe can be used to influence and control the subjective interpretations of publics. In the digital environment, instead, PR should be reinstitutionalized as a behavioral management paradigm in which PR participates in the organization's decision-making process and seeks strategic actions.

KEYWORDS behavioral, strategic management paradigm, Digital PR, generic principles of public relations, situational theory of problem solving