



위기 대응시 쟁점의 간극(Gap)과 속도(Tempo)가 위기 커뮤니케이션 수용에 미치는 영향에 관한 연구 군의 비행체 사고를 중심으로*

나승용 파주시청 평화안보전문관**

마정미 한남대학교 정치언론학과 교수***

조직에 위기가 발생했을 때 조직은 위기 커뮤니케이션 과정을 거쳐 위기를 관리해 나가고자 노력한다. 그러나 조직의 위기 대응에도 불구하고 언론을 포함한 일반 대중의 반응은 조직의 위기관리 노력에 상응한 결과를 가져오지는 않는다. 이 연구는 위기 대응시 가장 크게 영향을 미치는 요소는 무엇인지를 찾아보고 이를 기초로 위기관리 모델을 모색해보는 데 있다. 이를 위해 군에서 발생한 비행체 사고 4건을 분석하고 연구자가 제시하고자 하는 위기관리 모델에 대입하여 모델의 타당성 여부를 확인하였다.

연구자는 위기 대응에 가장 크게 미치는 요소를 '쟁점의 간극(Gap)과 속도(Tempo)'라고 봤다. 위기는 '관계에 기초한 인식의 문제'라 할 수 있고 모든 전략의 한 축은 '시간'일 수밖에 없기 때문이다. 이런 면에서 쟁점에 대한 갈등의 간극(Gap)과 시간의 속도(Tempo) 요소에 기초하여 위기 커뮤니케이션 전략의 모델 제시 가능성을 살펴보고자 했다. 보다 구체적으로는 쟁점의 간극(Gap)은 충돌(Discord)과 합의(Accord)라는 하위 변인으로 나뉘고 속도(Tempo)는 적시성(Timing)과 지속성(Continuity)으로 나뉘었으며 이들 변인들이 4개의 셀을 만들어 내는 일명 DATC Matrix가 만들어졌다.

이후 간극(Gap)과 속도(Tempo)가 대중의 조직에 대한 평가를 함에 있어서 얼마

* 본 논문은 제1저자의 박사학위 논문을 재구성한 것입니다.

** nk90318@hanmail.net, 제1저자

*** neospero@naver.com, 교신저자

정도의 효과를 가질 것인가 여부를 확인하였는데 여기서 공중이 조직에 대해 갖는 평가에 대한 정도는 비행체 사고 및 이를 처리해 나가는 과정에 있어 언론보도 기사 제목과 공중들이 나타내는 댓글을 감성분석하고 그 결과치를 지표로 삼았다. 연구 결과 DT 전략에서는 논란 쟁점에 대해 쟁점별 집중화된 노력을, AT 전략에서는 관심 쟁점에 대해 pin-point식 관리 노력을, DC 전략에서는 핵심 쟁점에 대해 계산된 모험에 의한 관리 노력을, AC 전략에서는 잠재 쟁점을 발굴하여 사전 차단하는 노력을 기울여 나가는 것이 타당하다고 판단되었다. 이외에도 환심사기 전략을 구사하고 있는 조직(해군·공군)이 환심사기 전략을 구사하지 않는 조직(육군·해병대)에 비해 조직에 대한 신뢰도를 더 높게 가지는 것을 확인해 볼 수 있었다.

KEY WORDS 위기 사전전략· 위기 반응전략· 쟁점의 갭· 타이밍· 템포· 시간의 전략자산화· 메시지 유형· DATC Matrix
· 비행체 추락사고· 적시성· 지속성· 상대성

1. 서론

위기관리를 효과적으로 진행하기 위한 방안으로 위기 커뮤니케이션 전략이 중요시되고 있다. 위기관리가 위기로 인해 발생한 피해를 줄이는 전반적인 과정을 말한다면 위기 커뮤니케이션 전략은 조직이 위기에 대응하기 위하여 행하는 실제적인 행동이라고 말할 수 있을 것이다. 위기관리에 있어 위기 커뮤니케이션의 중요성이 부각된 것은 위기에 대한 관리의 목적과 관계가 깊다. 위기가 발생한 후 위기를 관리하는 과정에서 아무리 훌륭한 위기관리 계획과 위기관리팀을 구성했다 하더라도 만약 커뮤니케이션 시스템이 제대로 작동하지 않는다면 쓸모가 없기 때문이다(Coombs, 1999).

이러한 위기 커뮤니케이션 전략이 효과를 얻기 위해서는 어떠한 변수들이 필요하고 이러한 변수들이 어떻게 관리되어야 하는지에 대한 이론적이고 실증적인 논리체계를 갖추고 있어야 한다.

이제까지 위기 커뮤니케이션 전략에 대해 관심을 보여 왔던 많은 노력들은 위기 유형과 위기 상황에 입각한 다양한 위기 반응전략(crisis response strategies)의 실효성 여부를 확인하는 측면에서 이뤄졌다(Allen & Caillouet, 1994; Burnett, 1998; Martinelli & Briggs, 1998; Williams & Olaniran, 1998; Kauffman, 2001; Coombs, 2015). 대표되는 이론들을 적시해본다면 Benoit의 이미지 회복전략(Benoit, 1995, 1997)이나

Coombs의 상징적 접근(Coombs, 1995, 1998; Coombs & Holladay, 1996, 2001)등을 들 수 있다. 이들이 주장했던 바는 조직으로 하여금 조직의 이미지를 유지하고 위기가 발생한 후에 조직의 이미지 훼손을 최소화하는 방안에 대해 많은 착안점을 주었다.

반면에 위기 사전전략(crisis proactive strategies)은 상대적으로 주목을 많이 받지 못했고 최근에는 비로소 관심을 끌게 되었다고 말할 수 있다. 대체로 쟁점(issue)에 대한 관리와 명성에 관한 연구가 주를 이루었다. 쟁점 관리(issue management)는 공중관계를 통해 잠재된 문제점을 식별해 낸 후 이러한 문제점들이 위기로 변화해 나가는 과정에 대해 관심을 가졌다(Heath, 1997; Herrero & Pratt, 1996). 명성관리는 공중과의 긍정적인 커뮤니케이션 관계를 가짐으로써 조직의 명성에 미치게 될 피해를 완화시키는 것에 대해서도 관심을 가져왔다(Hutton, Goodman, Alexander & Genest, 2001; Ulmer, 2001).

이처럼 위기 커뮤니케이션 연구가 위기 반응전략과 위기 사전전략 두 개의 축으로 양분되어 이뤄지다 보니 전략의 발전이라는 측면에서 몇 가지 한계점을 가질 수밖에 없었다.

무엇보다 메시지 유형과 타이밍을 동시 복합적으로 접근하지 못한 측면이 있다. 비근한 예로 콤즈(Coombs)가 주로 다뤘던 위기 반응 전략(Crisis response strategies)과 아르판과 로스코스-이월슨(Arpan & Roskos-Ewoldsen)이 주로 다뤘던 위기 타이밍 전략(Crisis timing strategies)이 함께 고려되어 연구가 이뤄진 적은 없는 편이다(Claeys, Cauberghe & Leysen, 2010). 이러한 점을 고려하여 본 연구자는 위기관리를 쟁점 관리의 문제와 병합하여 바라보고, 위기관리에 대한 사전전략과 반응전략의 복합적 접근 방안을 모색하고자 했다.

다음으로 위기관리를 위한 대안이나 전략의 제시가 특정 요인에 국한되어 제시됨으로써 보다 포괄적이며 일관된 결과를 내놓기는 제한된 점이 있다. 일례로 ‘연천 총기 난사 사건’을 분석했던 김영욱(2009)에 의하면 당시 군이 공중의 인식과 반대되는 부정 전략을 주로 사용했으며 이에 따라 군 메시지에 대한 공중의 수용도는 매우 낮게 나타났다고 했다. 그러나 공중의 수용도가 낮은 이유는 위기 유형과 이미지 회복 커뮤니케이션이 제시하는 전략의 불일치 때문이라기보다는 분석자가 한정사로 언급했던 ‘공중의 인식과 반대되는’이 의미하는 인식의 괴리 부분에 더 초점이 맞춰져야 한다고 본다.

마지막으로 위기라는 것은 시간적 흐름에 따라 전개되는데도 불구하고 위기를 시간적 흐름에 따라 분석하고 그에 따른 대응 역시 시간적 요소 자체에 주안점을 두고 방안

을 찾아 나가는 노력이 상대적으로 적었다고 본다(Wan & Pfau, 2004). 따라서 본 연구자는 위기 커뮤니케이션 전략을 수행해 나가는 과정에서 시간의 전략적 활용 변수를 타이밍이라는 ‘시점’에 국한하지 않고 보다 유선적이고 상대적이며 지속적인 개념으로 확대해서 바라보고자 했다.

이제까지 언급한 점들을 고려하여 본 연구는 위기 커뮤니케이션을 통해 위기를 관리해 나감에 있어서 가장 크게 영향을 미치는 요소를 찾아보고자 하였다. 선행 연구들을 토대로 연구자가 제시하고자 하는 영향요소는 위기를 둘러싸고 이뤄지는 ‘관계에 기초한 인식의 문제’이며 ‘제반 전략이 투사되는 시간’으로 귀결되었다.

하지만 기존의 연구들이 위기관리 방안을 제시함에 있어 시간의 전략적 요소의 활용이라는 측면은 많이 다루지 않고 있다는 것은 의외라고 할 수 있다. 물론 위기의 동태적 속성을 고려하여 위기의 전개를 단계적으로 구분하거나 쟁점의 라이프사이클과 같은 이론적 논의가 중요하게 다뤄진 것은 사실이지만 시간이라는 요소를 위기를 관리하는 직접적인 변인으로 삼아 시간의 흐름에 따라 위기가 어떻게 확산되는지 실증적으로 분석한 연구는 찾아보기는 힘든 것이 사실이다.

위에서 살펴본 선행 연구의 제한점을 기초로 본 연구에서는 군의 비행체 추락 사고라는 위기 상황에서 쟁점과 시간이라는 요소가 조직의 평가에 미치는 영향이 어떠한지? 각 군에 따라 미치는 영향 정도에 차이가 있다면 어떤 요인에 의해 그러한 결과를 가져왔는지? 등을 실제 사고 사례를 통해 파악하는 것을 목적으로 진행하였다.

본 연구자가 시도한 프로액티브(proactive) 커뮤니케이션과 리액티브(reactive) 커뮤니케이션 두 가지 접근법에 대한 교차접근은 위기 커뮤니케이션 전략의 이론적 발전에 기여할 수 있을 것이다. 또한 조직과 공중과의 간극(Gap)과 시간 요소의 속도(Tempo)를 변인으로 하는 위기 커뮤니케이션 전략 모델 제시나 군의 비행체 사고에 대한 빅데이터 분석을 통한 접근, 그리고 위기관리에 있어 시간의 전략적 활용방안에 대한 언급 역시도 위기 커뮤니케이션 전략을 수립하는데 있어 새로운 지평을 열 수 있을 것으로 기대한다.

2. 이론적 배경

1) 쟁점에 대한 공중의 수용과 간극(Gap)

쟁점에 대해 체이스(Chase, 1984)는 ‘어떤 결정을 기다리는 해결되지 않는 문제’라고 정

의하고 있고, 크래블과 비버트(Crubble & Vibbert, 1985)는 ‘한 사람 이상이 주어진 상황이나 인식된 문제에 대해 중요성을 부여함으로써 생겨나는 인식의 문제’라고 정의했다. 쟁점에 대한 관리가 보다 개념화된 활동(defined activity)으로 다뤄지기 시작한 것은 1970년대 후반부터이지만, 본격적인 학문적 접근이 이뤄진 것은 체이스가 1984년도에 〈Issue Management〉라는 책을 출판한 때부터라고 해야 할 것이다(Jaques, 2007).

이후 많은 학자들에 의해 쟁점관리에 대한 이론적 연구가 이뤄졌는데 체이스는 그의 동료와 더불어 ‘조직의 전체적인 협력 시스템에 대한 대내외적 환경평가를 사전에 예측하는 것’으로 정의하고 있다(Chase & Jones, 1979). 크래블과 비버트(1985)는 조직이 예상하지 못했거나 미처 대비하지 못한 상태에서 쟁점과 만나게 될 때 예상치 못했던 사안을 처리하는 데 국한되어서는 안 된다는 것을 강조하면서 ‘장기 계획을 수립하여 단순히 경향(trends)이 발전되어가기를 기다리기보다는 조직의 관심 사항에 보다 적극적으로 개입하여 어젠다를 창출해 나가는 노력’으로 이야기하고 있다. 멩(Meng, 1992) 같은 경우는 쟁점관리가 갖는 2가지 목표에 중점을 두고 접근했는데 ‘최대한 조직에 영향을 미칠 수 있는 쟁점들을 식별해 내는 것과, 식별된 쟁점들이 조직에 영향을 끼치지 않도록 관리해 나가는 것’으로 정의한다.

이처럼 쟁점에 대한 정의의 다양성만큼이나 쟁점관리에 대한 정의 역시 연구하는 학자들에 따라 다양한 모습을 드러내지만 쟁점관리는 몇 가지 공통된 속성을 갖고 있다. 이에 대해 문빛·김찬석·이철한(2013)은 쟁점관리를 연구했던 기존의 자료들을 분석한 후 3가지로 제시하고 있다. 즉, 쟁점 관리는 사전 예방적인 특성과 특정한 프로세스를 거친다는 점, 그리고 쟁점 자체가 일련의 라이프 사이클을 거쳐 진행되는 만큼 동태적 속성을 보유하고 있다는 것이다.

쟁점관리의 궁극적인 목적은 조직에 대한 긍정적인 이미지를 형성하는 것이라고 할 수 있고, 역으로 조직이 긍정적 이미지를 회복하고자 하는 것은 결국 수용자들을 설득하고 이해시킴으로써 조직에 긍정적인 시각을 확보하는 데 그 목적이 있다(Sturges, 1994).

쟁점관리에 있어 선결과제라 할 수 있는 ‘쟁점에 대한 수용’은 쟁점판매(selling issues) 개념에서 시사점을 얻을 수 있다. 쟁점은 보통 내부적인 갈등을 내포하고 있고, 조직과 공중 간에 일어나는 갈등의 순간이라 할 수 있는 만큼 이러한 갈등은 늘 상대성이라는 개념을 가지고 접근할 수밖에 없기 때문이다.

쟁점 판매에 대해서는 듀턴(Dutton)의 연구가 많이 인용되고 있는데 그의 쟁점판

매에 대한 프레임워크는 쟁점판매 시작→쟁점 패키징 및 쟁점판매 과정→쟁점판매 성공 지표 파악→실질적 쟁점 활성화 등의 순서도 흐름으로 진행된다(Dutton & Ashford, 1993). 이러한 쟁점판매 프레임은 원래 쟁점에 대해 최고 경영자 층에게 어떻게 인지시키고 쟁점 해결을 위한 대응 방안을 실행해 나가느냐는 목적으로 만들어졌다. 이 쟁점판매 프레임은 공중과의 관계에도 그대로 적용될 수 있는데, 쟁점에 대한 공중의 수용은 쟁점에 대한 공중의 관심과 영향력과의 깊은 관계가 있는 만큼 공중과의 연계 속에서 설득하면 받아들여질 확률이 더 크기 때문이다.

이 외에도 쟁점관심주기모형(issue attention cycle model)이 사회적 쟁점에 대한 공중관심의 생애 주기적 변화와 이에 따른 정책변동에 대해 많은 시사점을 준다. 쟁점관심주기모형은 사회적 쟁점에 대해 공중들의 관심이 어떻게 변해 가는가를 중심주제로 다루는데(Holt & Barkemeyer, 2012) 쟁점의 수용이라는 측면에서 바라보면 문제이전 단계부터 문제이후단계에 이르기까지 쟁점에 대한 공중들의 관심은 대단히 능동적이고, 쟁점에 대한 공중의 인식은 지속 변화하며 이 과정에서 갈등은 불가피하다는 것이다.

사람들 간의 관계 인식에 따른 갈등에 대해서는 ‘대인지각(interpersonal perception)’이론이 많은 것을 일깨워준다. 대인지각이란 타인의 심리적 소질에 관한 모든 것을 지각하는 것으로(정양은, 1982), 이러한 대인지각에 있어 왜곡은 피할 수 없는 현상이다(Greenberg & Mitchell, 1983). 왜냐하면 인간은 지각을 하는 과정에서 무수한 정보 중 자신에게 의미 있는 것만 수용하거나 인식한 정보들 역시 기존의 인식에 부합되도록 변형시킬 뿐만 아니라 더 근본적으로 자신의 상황을 중심으로 놓고 타인을 판단하는 존재이기 때문이다. 이러한 지각과정에서 왜곡의 불가피성을 일찍이 인지했던 설리번(Sullivan, 1953)은 부정적인 방향으로 심하게 왜곡된 대인지각이 다양한 사회심리적인 문제를 발생시킨다고 지적한 바 있다.

이처럼 인간에게 있어 갈등은 불가피하고, 인간의 대인지각이나 조직-공중간 인식의 차이가 피할 수 없는 것이라면 이런 인식의 차이를 줄이고 갈등의 최소화하기 위해서는 어떤 노력들을 할 수 있는가? 이에 대해서는 ‘상호지향성모형(Co-Orientation model)’에서 몇 가지 착안점을 발견할 수 있다. 상호지향성모형은 심리학에서 어떤 사물에 대해 두 사람이 가지고 있는 의견의 상호지향성에 대해 확인해보기 위해 만들어진 것으로, 자신의 생각도 중요하지만 다른 사람의 생각 혹은 다른 사람이 자신의 생각에 대해서 추정하는 것도 똑같이 중요하다는 것을 의미한다(Chaffee & McLeod, 1973; 김영욱, 2003).

이 모델에는 주요한 세 가지 개념이 등장한다. 그것은 특정 쟁점에 대한 A와 B의 인식이 어느 정도 비슷한지를 일컫는 합의(agreement), 쟁점에 대한 A의 인식과 B의 인식에 대한 A의 지각이 유사한 정도를 의미하는 일치(congruency), 그리고 상대방의 인지에 대한 평가가 상대방이 실제로 생각한 것과 어느 정도 일치하는지를 나타내는 정도인 정확성(accuracy)이다(Chaffee & McLeod, 1973). 이 세 가지 개념에서 가장 현실적이거나 혹은 필요한 커뮤니케이션 목적이 되는 것은 정확성이라고 할 수 있다. 왜냐하면 어떤 사람이 다른 사람의 생각을 정확하게 인식하고 있다면, 설부른 인식을 위해서 다른 사람의 생각을 따를 필요가 없기 때문이다(김영욱, 2003). 결국 가장 중요한 것은 쟁점에 대해 A가 가지고 있는 인식과 A의 인식에 대해 B가 가지고 있는 메타 인식에 있어 어느정도 인식의 차이가 있는가를 파악하는 것이고, 이러한 것이 파악되었다면 이러한 인식의 차이를 없애려고 하는 노력을 가장 우선하여야 할 것으로 판단된다.

이제까지 살펴본 쟁점에 대한 공중의 수용 문제를 정리해보면 결국 쟁점에 대한 간극(Gap)의 문제로 귀결시킬 수 있는데 이는 다음과 같은 몇 가지 논리적 전개 과정에 연원을 두고 있다. 첫째, 쟁점은 개인적 수준이나 조직적 수준에 있어 근본적으로 갈등을 내포할 수밖에 없다. 둘째, 쟁점에 대한 갈등의 원인은 구조적 측면, 본질적 측면, 환경적 측면 등 연구자에 따라 다양하게 제시될 수밖에 없다. 셋째, 쟁점에 대한 갈등은 쟁점에 대한 공중의 수용성과 깊은 관계성을 갖는다. 넷째, 공중은 쟁점을 모두 수용할 수 없고 미수용된 부분은 갈등의 모습으로 현시화될 수 있다. 다섯째, 쟁점에 대한 갈등이 불가피하고 갈등의 이유가 다양하게 제시될 수밖에 없다면 이를 쟁점에 대한 간극(Gap)으로 일반화시켜 바라볼 수 있을 것이다.

2) 위기관리와 시간의 전략적 활용

위기관리를 연구했던 선행 연구들 속에서 시간이라는 요소는 어떻게 다뤄졌는지를 살펴보면 다음 몇 가지 특징들을 적시할 수 있다. 첫째, 위기의 선형적 시간 진행에 주목하고 있다. 이는 위기가 시간이 흘러감에 따라 선형적인 단계를 좇아 진행되고 그런 가운데 위기의 지속성을 유지해 나가는 것이다. 위기를 정의했던 학자들 중 위기를 특정 사건으로 보지 않고 진행 과정이나 상황으로 봤던 사람들(Lesly, 1986; Fink, 1986; Mitroff, Shrivastava, Udwadia, 1987; Pearson & Clair, 1998; Coombs, 1999)이 주로 해당한다고 볼 수 있겠다.

둘째, 위기의 복합 지속적 시간 진행에 주목하고 있다. 쉽게 말해서 위기 발전 단계를 단선적인 측면만 가지고 바라보는 것은 위기의 복잡한 속성을 고려할 때 타당하지 않다고 보는 측면이다. 일례로 피어슨과 클레어(Pearson & Clair, 1998)이 제시했던 다학문적 접근(multidisciplinary approach)을 들 수 있다. 피어슨과 클레어는 위기관리를 해나갈 때 위기와 관련된 개인들의 심리적 상태를 파악하고, 위기를 둘러싼 사회질서나 공유 가치, 규범 등의 사회 정치적인 연구와 기타 기술적이거나 구조적인 요소들까지를 복합적으로 고려하여 다차원적으로 접근해야 한다는 것을 강조하고 있다.

셋째, 위기가 다가올 사전 징후적 상황에 주목하는 것이다. 많은 위기 관련 연구자(Fink, 1986; Mitroff & Pearson, 1993; Mitroff & Anagnos, 2001)들은 위기징후에 대한 사전 파악을 강조하고 있다. 위기는 반드시 발생하고 어떠한 조직도 위기를 피하기 어렵지만 사전에 탐색이 가능하다는 속성을 가지고 있는 만큼 위기 징후를 가급적 빨리 파악하면 위기 예방으로 이어질 수 있기 때문이다.

넷째, 위기가 갖는 누적성에 주목하는 것이다. 퍼첸트(Pauchant, 1988) 같은 경우는 위기라는 것이 독립적으로 갑자기 일어나거나 무작위로 일어나는 것이 아니라 근본적인 원인에 의해 촉발된다고 봤다. 그런 만큼 처음에는 조그마한 일이 일어나지만, 시간이 지나면서 관련 일들이 쌓여서 결국 위기로 진화한다는 것이다.

다섯째, 위기의 속성 중 하나인 급작성과 그에 따른 시간의 제약성이다. 위기와 관련한 시간은 언제나 급박하게 돌아간다. 러빙거(Lerbinger, 1997)은 위기의 속성으로 급작성과 불확실성, 그리고 시간 제약성을 들었고, 미트로프(Mitroff, 1988) 역시 복잡성과 연결성, 범위와 크기, 속도, 가시성을 제시하였다. 위기의 급작성으로 인해 시간 제약성을 받게 되고 위기의 빠른 진행이 그만큼 위기 대응에 대한 가시성에도 영향을 주어 결국 조직에는 엄청난 시간적 압력으로 다가온다.

여섯째, 시간의 경과에 따라 진행되는 위기의 진행 속도이다. 위기가 진행되는 속도를 고려하여 조직의 대응전략을 마련하고 그에 맞춰 준비를 달리해야 하는 것은 위기를 관리해 나가는데 있어서 중요한 요소다. 진행 속도의 상이성은 위기를 전혀 다른 차원의 위기로 성격을 변화시킬 수 있기 때문이다.

일곱째, 위기의 시간에 따른 확산성에 주목하면서 신속한 대응을 강조하는 것이다. 펀-뱅크스(Fearn-Banks, 2002) 같은 이는 위기가 발생하는 주요 원인으로 소문에 주목한 학자로 소문을 잠재우는 방법으로 대응기구 설치와 소문보다 빨리 정보를 제공하는 것을 강조했다. 올포트와 포스트만(Allport and Postman, 1947)에 따르면 이러한 소문

은 전쟁 중에 특히 문제를 야기하고 정확한 정보의 부재시에 창조되고 확산되는 속성을 가지고 있다고 말할 수 있다.

여덟째, 위기 후 가능한 한 빨리 정상적인 업무로 돌아갈 수 있는 회복 탄력성이다. 회복 탄력성이라는 말은 ‘시스템의 지속 능력 및 외부 변화와 교란을 흡수하여 현 상태의 동일한 관계를 유지하는 능력’을 말한다(Holling, 1973) 이 회복 탄력성을 판단하는 변수는 여러 가지가 있겠지만 시간은 빠질 수 없는 변수다. 회복 탄력성의 목적이 안정성을 유지하는 것에 있다는 것을 감안하기에 기존 상태로 돌아가는데 소요되는 시간(return time)은 그만큼 중요하게 고려될 수밖에 없는 것이다(Holling, 1996; 하현상 외, 2014).

마지막으로 위기 상황의 재발 방지성을 향해 신속하게 움직여야 한다는 것이다. 곤잘레스-헤레로와 프래트(Gonzalez-Herrero & Pratt, 1985)는 맥도날드의 뜨거운 커피에 화상을 입을 소비자 소송과 인텔사의 최고급 제온 프로세서에서 발견된 버그(bugs)에 대한 소비자 항의를 연구한 후에 네 단계 위기 라이프사이클을 제안하였다. 각 단계는 쟁점관리-계획 및 예방-위기-사후 위기 단계를 말하는데 이중 사후 위기 단계에서 위기계획을 보강하고 미래 일어날 또 다른 위기를 예방하기 위한 대책 강구를 강조했다.

지금까지 살펴본 바와 같이 위기관리를 다뤘던 선행 연구들을 분석해보면 모두들 위기관리에서 시간의 요소를 중요하게 여기고 있음을 알 수 있다. 그러나 여전히 시간이라는 요소를 위기를 관리하는 직접적인 변인으로 삼아 연구한 사례는 제한된다는 아쉬움이 있다.

3) 타이밍 전략의 이해와 속도(Tempo)

타이밍 전략은 위기 대응전략에 비해 상대적으로 관심을 적게 받아왔다(Arpan & Roskos-Ewoldsen, 2005). 타이밍에 대한 정의에 대해 콤즈(2015)는 ‘조직이 위기에 대하여 의사소통하기로 결정한 시점(the moment when an organization decide to communicate)’이라고 이야기하고 있다. 여기에서 콤즈가 타이밍을 시점(moment)으로 한정하여 설명하는 것은 실제 정보를 알리는 것 못지않게 위기를 중심으로 전후의 시점을 결정하는 문제가 중요하다는 것을 강조하기 위함으로 보인다. 그러나 대체로 타이밍 전략에 대한 선행 연구들은 위기 커뮤니케이션 사이클에서 늦게 대응했을 때 커뮤니케이션의 설득력이 떨어진다는 것을 언급하면서 가급적 빨리 선제적 조치를 해나갈 것을

권장하고 있다(Gonzalez-Herrero & Pratt, 1996).

이러한 타이밍 전략에 대한 관심은 시간이 흐를수록 높아지고 있다. 구글의 기술 이사이며, 작가, 컴퓨터 과학자, 발명가이자 미래학자인 커즈웨일(Raymond Ray Kurzweil)은 “타이밍이 성공의 열쇠라는 것을 30여 년쯤 전에 깨달았다”며 “발명품이나 미래 예측은 대부분 타이밍이 틀려서 실패할 때가 많다”고 말한다(김승호, 2016). 경영학에서도 수많은 사례 연구는 타이밍을 파악하는 일이 전략적 성패에 얼마나 큰 영향력을 발휘하는지를 강조한다(이민규, 2014). 일례로 스타트업들이 일정 수준 이상의 규모의 경제에 도달하기 위해 위험을 안고서라도 빠른 성장을 추진하는 전략으로 블리츠키텀링(Blitzscaling)이 있다. 이는 2차대전 독일군의 공격교리인 전격전(Blitzkrieg)에서 가져온 개념으로 빠른 기동력을 통해 전략적 목표를 달성했던 방법론을 스타트업의 성장 전략에 적용한 결과물이라고 볼 수 있다(이경혁, 2019).

그렇다면 이러한 타이밍 전략은 위기관리와 어떤 관계가 있는가? 타이밍 전략은 주로 부정적인 정보를 이해당사자들에게 어느 시점에서 알려주느냐? 누가 커뮤니케이션에 대한 주도권을 가지는가하는 문제가 주로 연구의 초점이 되었다. 보다 구체적으로는 ‘stealing thunder(선수 치기)라는 프레임을 가지고 주로 연구가 진행되었다. 여기서 stealing thunder는 ‘위기에 대한 정보나 뉴스를 언론이나 다른 사람이 이야기하기 이전에 해당 조직에서 먼저 이야기하는 것’으로 정의한다(Arpan & Roskos-Ewoldsen, 2005). 선행 연구들은(Arpan & Pompper, 2003; Arpan & Roskos-Ewoldsen, 2005; Sawyer, 1973) 이러한 stealing thunder가 위기를 관리하는데 긍정적인 효과가 있음을 밝히고 있다.

타이밍 전략이 ‘위기 완화와 위기 대비를 위해 시간 자산을 운용하는 과학’이 되기 위해서는 다음 몇 가지 조건을 충족해야 할 것으로 보인다. 첫째, 시간 자원을 전략자산으로 생각하는 개념(concept)의 축적이다. 인간의 모든 행동은 개념의 정립에서부터 시작한다고 말할 수 있다. 그런 만큼 타이밍 전략이 전략으로서 굳건한 입지를 굳히기 위해서는 우선하여 시간이라는 요소를 전략적 자산으로 인식하게 하는 개념을 심어줄 필요가 있다.

둘째, 시간의 전략 수단에 대한 확장이 필요하다. 이제까지 위기를 관리하는 요소로서 타이밍을 연구했던 많은 학자들이 관심의 대상으로 삼았던 것은 부정적 사안에 대해 알리는 ‘시점’과 부정적 사안에 대해 ‘누가’, ‘먼저’ 사전적 커뮤니케이션을 실시할 것인가?에 관한 내용이 주를 이루었다(Sawyer, 1973; Heath, 1997; Arpan & Pompper,

2003; Arpan & Roskeos-Ewoldsen, 2005). 이외에도 시간의 사이클(Handfield, 1995)이나 장기 계획수립(Barringer & Bluedorn, 1999; Lindsay & Rue, 1980) 등에 대한 연구도 일부 실시되었으나 대부분의 연구들이 시간 전략을 수행하는 '시점'에 대한 속성에 국한하고 있다는 한계를 가지고 있다.

그렇다면 시간을 단순한 '시점'의 문제에 국한시키지 않고 보다 입체적으로 파악하기 위해서는 전쟁 수행을 담당하는 군으로부터 시사점을 얻을 수 있다. 군에서는 타이밍의 개념을 넘어서 '템포'를 작전적 부대 운영의 핵심적 요소로 활용하고 있다. 이러한 템포를 『합동·연합작전 군사용어사전』(2014)에서는 '군사행동의 속도율로서 전장에서 수행되는 일련의 군사활동의 속도와 리듬'으로 표현하고 있다. 여기서 속도율이란 개념은 세 가지 요소를 가지고 해석이 가능한데 첫째, 적시적인 효과를 발휘할 수 있어야 하고, 둘째, 아군만의 일방적인 속도가 아닌 적과의 상대적인 관계를 고려해야 하며, 셋째, 속도로 달성한 효과를 유지할 수 있도록 지속성을 발휘하는 속도의 개념으로 접근해 볼 수 있는 것이다(성형권, 2002).

4) 메시지 유형 및 초기 위기 커뮤니케이션 전략 분석

위기를 다루는 위기 관리자들의 고민은 어떤 메시지를 어느 시점에서 이야기해야 하는가? 하는 문제이다. 즉, 메시지 유형과 타이밍을 동시 복합적으로 늘 생각해야 한다는 것이 위기대응시의 딜레마인 것이다. 위기 커뮤니케이션 전략은 메시지 유형을 전략적으로 접근한 많은 학자들(Burke, 1973; Benoit, 1997, 2008; Coombs, 1999)의 연구에 힘입어 정치인이나 조직의 위기상황시 이미지 회복을 위한 커뮤니케이션 전략을 발전시켜왔다. 그러나 콕스가 주로 다뤘던 위기 반응 전략(Crisis response strategies)과 아르판과 로스코스 이월슨이 주로 다뤘던 위기 타이밍 전략(Crisis timing strategies)이 함께 고려되어 연구가 이뤄진 적은 없는 편이다(Claeys, Cauberghe & Leysen, 2010).

이번 연구에서 분석한 비행체 추락사고에 대해 각군은 어떠한 입장 자료를 제공했는지를 살펴보는 것은 의미가 있다. 왜냐하면 앞에서 각군이 사건·사고와 관련하여 어떠한 위기 커뮤니케이션 전략을 수행하고 있는지에 대해 개략적으로 파악해 보았지만 여기에서 더 나아가 각군이 채택했던 전략과 이에 따른 공중의 반응을 보고 추진 전략과 그 메시지의 수용성 간에 서로 어떠한 상관성을 가지고 있는가를 알 수 있기 때문이다. 앞에서 살펴보았던 각군의 사건 초기 위기 커뮤니케이션 전략은 각군의 책임 요소는

최소화하고 위기에 대한 공중들의 인식을 최소화시키는 방향으로 이뤄졌다고 판단해 볼 수 있겠다. 이를 콤즈의 위기관리 커뮤니케이션 전략의 틀로 재구성해본다면 <표 1>와 같이 나뉠 수 있겠다.

표 1. 비행체 사고 초기 위기 커뮤니케이션 전략 구분

전 략		주요 요소	육 군	해 군	공 군	해병대
방어적 메시지 ↑	공격(attack)	책임 전가				
	부인(denial)	위기 존재 부정				
		책임 부인				
	변명(excuse)	위기 통제 불가능 부각				
		책임 최소화	0	0	0	0
합리화 (justification)	피해평가 최소화	0	0	0	0	
	위기 인식 평가 최소화					
↓ 수용적 메시지	환심 사기 (ingratiation)	칭찬				
		위기 맥락 전환		0		
		조직 긍정적 역할 부각			0	
	시정 조치 (corrective)	재발 방지				
		피해 복구				
사과 (apology)	책임 인정					
	용서 구하기					

출처 : Coombs, T(지), 이현우(역), 위기관리 커뮤니케이션 (서울: 커뮤니케이션북스, 2001). p. 202. 내용을 각군의 초기 메시지 전략과 연계하여 정리

3. 연구문제 및 연구 방법

1) 연구문제

이상의 문제 제기와 문헌 고찰을 통해 본 연구에서는 다음과 같은 연구 문제를 선정하였다.

<연구문제 1> 군의 비행체 사고에서, 쟁점에 대한 공중과의 간극(Gap)과 대응 속도(Tempo)는 위기 커뮤니케이션 전략에 어떠한 영향을 미치는가?

<연구문제 2> 군의 비행체 사고에서, 메시지 유형에 따라 쟁점의 간극(Gap)과 속도(Tempo)가 공중의 반응에 미치는 영향 정도는 어떤 차이를 보이는가?

2) 연구 대상 및 연구방법

본 연구에서는 각군의 비행체 사고에 대해 빅데이터 분석을 활용한 감성분석을 실시하

였다. 이를 위한 분석대상은 네이버 포털 뉴스 온라인 뉴스 보도 기사를 위주로 표본을 추출하였다.

이러한 감성분석에 대해서는 이미 다양한 연구들이 진행되고 있다. 임좌상·김진만(2014)은 한국어 트위터의 감성 분류를 위한 기계학습의 실증적 비교를 한 연구에서 형태소분석을 기반으로 한 사전분류방법¹⁾ 대신 기계학습²⁾을 통한 트위터의 감성 분류를 시도하였다. 이들이 이러한 시도를 한 것은 감정에 대해 확인할 수 있는 보다 효율적이고 효과적인 방법을 찾기 위해서였다. 주지하다시피 감정을 확인하기 위해 흔히 사용되는 주관적인 설문이나 생리적 반응 및 행동의 관찰이 노력과 비용이 많이 수반되고 기만한 대응이 어렵다는 단점을 가지고 있다. 반면에 트위터는 140자의 짧은 글에 자신의 감정이나 의견을 싣는 만큼 분석 시스템을 구축한다면 사람들의 감정을 빠른 시간 내에 읽을 수 있다는 장점이 있다는 것에 착안했다. 이들의 연구는 트위터를 대상으로 한국어로 작성된 트윗의 감성분류에 효과적인 기계학습을 살펴보고 형태소와 음절 방식을 사용하여 한국어 트윗의 감성분류에 적합한 자질추출 방식을 확인하는 것을 목적으로 했다. 이를 위해 감정이 담긴 트윗을 표본으로 긍정과 부정 감정을 분류하여 연구한 결과 기계학습에 따라 분류 정확성에 차이를 보였지만 평균적으로 76% 이상 정확하다는 것을 확인할 수 있었다. 또한 이경호·이공주(2013)는 최근 동향을 나타내는 키워드를 신문기사로부터 추출하고, 추출된 키워드를 이용하여 수집된 트윗의 감성 분석을 실시했다. 이들의 연구는 트윗에 나타난 주제를 파악하고 이 주제에 대한 트윗의 감성을 판별하는 것이 특징이다. 이러한 접근은 흔히 토픽 키워드라고 하는 단어를 포함하고 있는 트윗이 있다면 그 트윗은 해당 화제에 대해 언급하고 있는 트윗일 것이라는 가정 하에 시도되었다. 연구 단계는 일단 신문 기사를 수집하고 수집한 신문 기사를 자동으로 분류한 다음 분류된 기사가 가지고 있는 토픽 키워드를 추출했다. 그런 다음 추출된 토픽을 포함한 트윗 데이터를 수집한 후 트위터의 감성을 분석한 후 최종적으로 토픽과 트윗의 감성 분석 결과 간의 관계에 대해 분석하는 순이다. 이들의 연구 결과는

- 1) 감성을 분류할 대상인 텍스트 문장으로부터 단어를 추출한 다음 이 단어가 사전(dictionary)에 포함되어 있는지를 확인한다. 단어가 사전에 정의된 감정값을 추출하여 이를 점수화하고 이를 종합하여 감성을 분류한다. 정밀도는 높은 반면 이를 재현(recall)하는 비율은 낮은 것으로 알려져 있다.
- 2) 기계학습은 두 단계로 이뤄진다. 먼저 학습 단계에서는 학습 집합(trainset)으로부터 텍스트 문장과 문장에 대한 라벨(label)을 추출한다. 이렇게 해서 문장으로부터 감성 분류 자질이 추출되면 이 결과로 벡터를 생성한다. 최종적으로는 벡터와 라벨을 이용하여 분류 모델을 만든다. 이어 테스트 단계에서는 테스트 집합의 각 문장에서 추출한 자질을 벡터화 한다. 그리고 이를 앞서 생성된 분류 모델에 입력하여 문장의 감정을 분류한다. 즉, 이런 과정을 통해 알고리즘을 훈련시킨 후 훈련을 통해 습득된 자질이 실제 분류시 가중치를 갖게 함으로써 문장의 감성을 파악해 내는 것이다.

트윗의 감성 분석을 통해 최근 동향에 대한 여론을 70% 중반의 정확도로 분석할 수 있음을 보여주었다.(오평화·황병연, 2016). 이러한 선행 연구 결과가 함의하는 것은 각종 언론이나 SNS 상에 등장하는 이슈들을 찾아내고 그 이슈에 대한 감성을 파악할 수 있는 시스템 구축이 가능하다는 것과 해당 주제에 대한 대중의 긍정, 부정의 감성을 파악함으로써 주제에 대한 여론의 향방을 살펴볼 수 있다는 것이다.

분석을 위한 표본 수집에서부터 감성 분석에 이르기까지 전반적인 사례분석 진행을 위해 빅데이터 전문기관인 데이터마케팅코리아(DataMKT Korea -<http://www.data-marketing.co.kr/>)의 도움을 받았다. 분석을 위해 육·해·공·해병대 비행체 사고와 관련된 언론 보도기사 제목과 댓글을 네이버 뉴스를 통해 웹 크롤링을 실시하였다. 표본추출 기간은 각군의 비행체가 추락했던 당일로부터 약 1개월 기간을 두고 관련 기사와 댓글을 수집하였다. 구체적으로 육군은 2016년 2월 15일부터 3월 7일까지, 해군은 2016년 9월 26일부터 10월 19일까지, 공군은 2018년 4월 5일부터 5월 3일까지, 해병대는 2018년 7월 17일부터 8월 13일까지다.

여기서 1개월의 의미는 보통 사고 관련 중간조사 결과를 발표하는 시점으로 잠정 사고 관련 위기가 종료된다고 봤기 때문이다. 검색어로는 육군 헬기 추락, 해군 링스헬기 추락, 공군 F-15K 추락, 해병대 헬기 추락 및 조종사 사망 등을 사용하였으며 이를 통해 언론보도 기사 2,008건, 댓글 61,298건을 수집하여 분석했다.

표 2. 데이터 수집 자료 현황

구분	계	육군	해군	공군	해병대
기사 수(%)	2,008(100)	250(12.4)	426(21.2)	623(31.2)	709(35.2)
댓글 수(%)	61,298(100)	3,850(6.3)	7,488(12.2)	19,091(31.1)	30,869(50.4)
댓글 수/기사 수	30.5	15.4	17.6	30.6	43.5

감성분석은 분류모델의 일종으로서 분석에 앞서 긍정/부정/중립 등으로 분류를 해야 하고, 이와 관련된 학습셋을 전처리하는 과정을 거쳐야 한다. 본 연구에서는 군 관련 사고 쟁점에 대한 연구가 부족하고 관련 분야에 대한 토픽모델 기법이 널리 사용되지 않는다는 점을 감안하여 사전분류방법 대신 기계학습을 통한 감성 분류 방법을 사용했다.

우선적으로 전문 분석업체가 가지고 있는 34만 개의 감성분석 학습셋을 이용하여 이를 감성 분석에 필요한 9개 품사별(감탄사, 일반 부사, 형용사, 긍정 지정사, 부정

지정사, 보조 용언, 동사, 명사 파생 접미사, 외국어)로 나누고 여기에 태그를 붙여 학습을 준비했다³⁾.

자연어 처리에서 크롤링 등으로 얻어낸 코퍼스(corpus-이하 코퍼스)⁴⁾ 데이터는 필요에 맞게 처리되지 않은 상태다. 따라서 해당 데이터를 사용하고자 하는 용도에 맞게 토큰화·정제화·정규화시켜야 한다⁵⁾. 주어진 코퍼스에서 토큰이라 불리는 단위로 나누는 작업을 토큰화라고 부르는데 토큰의 단위는 상황에 따라 달라질 수 있다. 분석에 사용할 텍스트 데이터를 단어 주머니 형태로 재구성하기 위해 ‘한국어 형태소 분석 패키지(KoNLPy)⁶⁾를 사용했다.

보통 문서에 있어서 의미의 기본단위며 비교적 기계 추출이 쉬운 ‘명사’를 추출해 분석에 사용하는데 본 분석에서는 ‘형용사’, ‘부사’를 추출해 사용하였다. 이렇게 한 이유는 감성이 잘 드러나는 품사를 사용하는 것이 감성분석을 하는데 유용하기 때문이다. 토큰화 작업에는 형태소 분석기로 메캡(Mecab)을 썼다.⁷⁾ 메캡을 쓴 이유는 다른 분석기에 비해 진행 속도가 빠르다는 장점이 있기 때문인데 유의해야 할 사항으로 단어를 지나치게 잘게 분해함으로써 원하는 단어의 정확성을 확보하는데 허점이 발생할 수 있다는 것이다. 이러한 점들을 고려하여 Mecab을 실행한 후에 다시 ‘사용자 사전’이라는 별도로 제작된 사전을 통해 단어를 분석하는 정확도를 높였다. 이 과정에서 분석을 의뢰했던 데이터마케팅코리아가 보유하고 있는 군관련 자료와 소스들이 연구의 신뢰성을 높이는데 큰 도움이 되었다.⁸⁾

3) 감성분석에서는 주로 형용사나 부사, 감탄사 등이 중점적으로 수집되어 분석되는 만큼 빈도분석이나 네트워크 분석, 워드 클라우드 분석 등은 연구 결과물로 제시되지 않는 편이다. 본 연구를 예로 든다면 수많은 댓글 속에 들어있는 “눈물 나게 고맙네요, 병신들~” 이런 표현이 있을 때 ‘고맙네요’라는 단어 자체의 빈도나 네트워크 연계성 정도는 댓글을 작성한 사람의 의도와 단어가 주는 의미를 제대로 추출하기가 어렵기 때문이다. 따라서 감성분석에서는 단어간 유사도를 최대한 반영할 수 있는 알고리즘을 적용하여 단어의 전체적 의미를 파악해 나가는 게 필요하다.

4) 각 단어가 사용된 문서정보가 포함된 말뭉치를 말한다.

5) 데이터 전처리의 경우는 각 모델에 따라 다른 처리가 필요하다. 예를 들면 회귀모델과 분류모델에 따라 이상 데이터(outlier)를 제거할 필요가 없어질 수 있다. 그러나 보편적으로는 데이터 가공(결측 데이터 제거, 이상 데이터 제거, 관련 데이터만 추출하는 garbage 처리, 데이터 통합, 데이터 차원 축소, 데이터 변환, 데이터 정규화, 중복제거 등)부터 진행한다. 이를 통해 양질의 데이터를 확보하는 부분이 전체 분석 프로세스 시간의 80% 이상을 차지한다.

6) KoNLPy는 파이썬의 범언어적 자연어 처리 패키지로 자연어 처리를 갖 배우기 시작한 학생이나 자연어 처리를 연구 목적으로 사용하려는 연구자에게 적합하다.

7) 해당 분석기는 일본어용 형태소 분석기를 한국어를 사용할 수 있도록 수정한 것이다. Nara Institute of Science and Technology에서 개발하였고 공개 소스다. Retrieved from <https://en.wikipedia.org/wiki/MeCab>

8) 대한민국의 대표적인 빅데이터 분석기관이다(<https://place.map.kakao.com/511534887>). 본 논문

이러한 각 문장마다 긍정, 부정 등을 라벨링하고 6개의 신경망 층을 통해 이를 학습 시킴으로써 최종적으로 분류모델을 완성했다⁹⁾. 이 과정에서 사용했던 모델은 기본적으로 딥러닝 중 하나인 MLP(Multi Layer Perceptron)이다. 퍼셉트론은 다수의 트레이닝 데이터를 이용한 일종의 지도학습을 수행하는 알고리즘으로 기본적으로 데이터의 특성 값에 해당하는 결과값을 가지고 있어야 한다. 그리하여 활성 함수에 의해 결과값이 1 또는 -1로 변환되는데 이 변환된 값과 퍼셉트론 알고리즘에 의해 예측된 값이 다르면 이 두 개의 값이 같아질 때까지 가중치를 업데이트해나가는 과정을 거친다. 그러나 활성 함수가 하나밖에 없는 단층퍼셉트론은 비선형으로 분리되는 데이터에 대해서는 제대로 된 학습을 수행할 수 없다는 단점을 가지고 있다. 이를 보완하기 위해 입력층과 출력층 사이에 하나 이상의 중간층을 두는 MLP 모델을 씬으로써 비선형 데이터 분류까지도 가능하게 하고 있다. 물론 이러한 MLP 모델 역시도 한 가지 어려움은 가지고 있는데 입력층과 출력층 사이에 존재하는 은닉층이 내놓는 출력값에 대한 기준값을 정의할 수 없다는 것이다. 이를 해결하기 위한 방안으로 출력층에서 발생하는 오차값을 이용해서 은닉층으로 역전파(backpropagation)시켜 은닉층에서 발생하는 오차값에 따라 가중치를 업데이트하는 작업을 지난하게 실시해야 한다는 것이다.

표 3. 감성 분석 예측된 문장 예시

원문	긍정/부정/중립	
	Tagging	Percentage(0~1)
방위산업에 삼성에 맡겨라. 진짜 기술력이 부족한 걸까? 의지의 결여겠지.	Negative	0.04
눈물 나고 감동스럽네요. 지켜주셔서 감사합니다.	Positive	0.81
전술기동 중에 그랬다면 이해가 가는데 ... 귀환 도중 벌어진 사고라면 ... 뭔가 석연치 않은 내막이 있는 것 같음 ...	Negative	0.18

본 연구에서 역시 위에서 언급한 과정을 거친 이후 새로운 문장을 봤을 때, 이전에 학습한 긍·부정 문장들과의 문맥의 유사도를 비교해 0점에서 1점 사이의 점수로 예측하도록 하였다. 예를 들어 1점에 가까우면 긍정, 0점에 가까우면 부정인데, 0점~0.4

계재하지는 못했지만 관련된 '사용자 사전', '전 처리 과정 및 소스' 등을 국내에서 가장 많이 보유하고 있다.

9) 딥러닝 기법을 사용했을 때 처리 속도가 느리다는 단점은 있으나 사전분류 기반에 비해 문맥을 읽어내는 능력은 뛰어나다. 딥러닝 기법을 사용함에 있어서도 6개 신경망 층 구조를 설계했을 때 문맥을 읽어내는 정확도 면에서 90% 내외를 유지하는 것을 확인할 수 있었다. 참고로 이 모델을 업체에서는 자체 수정 보완한 것으로 DMKNN(data marketing korea neural networking)으로 명명하여 쓰고 있다.

점은 부정, 0.5점~0.6점은 중립, 0.7점~1.0점이면 긍정으로 판별하게 한 것이다. 아래 표는 감성분석을 예측하는 몇 가지 사례다.

그러나 일부에서는 유사도 검사에서 제시하고 있는 0점에서 1점 사이의 예측이 일반적으로 통용되는 기준인지? 이 값에 대한 신뢰도 문제를 언급하는 경향이 있는 것이 사실이다. 이에 대한 답변은 데이터분석에서 다중 분류에 주로 사용되는 활성화 함수인 소프트맥스(Softmax)에 의해 출력값 결과를 확률로 해석할 수 있도록 변환이 가능하고 그 효과성 역시 높다고 말할 수 있다. 즉 소프트맥스 함수의 출력은 분류하고자 하는 클래스의 개수만큼 차원을 가지는 벡터로 각각의 원소는 0과 1 사이의 값을 가진다. 여기서 각각의 원소는 특정 클래스가 정답일 확률을 나타내는데 원-핫 벡터로 표현되어 표현하고 싶은 단어의 인덱스에 1의 값을 부여하고 다른 인덱스에는 0을 부여한다. 이 과정에서 예측값과 실제값 사이에는 당연히 오차가 존재할 수밖에 없는데 이 오차는 별도의 손실함수인 cross-entropy 함수를 사용하여 손실함수가 최소화되는 방향으로 가중치를 업데이트하는 과정을 거쳐 알고리즘의 정확도 계수가 최대치가 되는 지점을 찾아가게 되는 것이다.

궁극적으로 이러한 유사도 비교를 통해 긍부정 정도를 '점수'로 산출하면, 단순히 긍정 키워드 숫자 - 부정 키워드 숫자 정도의 비교분석이 아닌, 긍·부정의 강도까지 고려한(예 : 좋아요 vs. 좀 좋아요 vs. 완전 좋아요) 비교분석도 가능해진다.

아울러 본 연구에서 확인해보고자 하는 것은 쟁점의 간극(Gap)과 속도(Tempo)의 직접적 효과였는데 이를 위해서는 먼저 쟁점의 간극(Gap)과 속도(Tempo)가 만들어내는 보다 구체적인 모델의 확보가 필요하다. 쟁점의 간극(Gap)은 쟁점의 개수와 빅데이터 분석을 통한 공중의 관심 정도 및 부정적 여론의 정도를 기준 삼아 쟁점에 대한 충돌과 합의로 세분화시킬 수 있을 것으로 보인다. 속도(Tempo)는 사고에 대한 쟁점의 지속시간과 각 쟁점의 소멸 속도 등을 기준으로 하여 속도(Tempo)에 대한 적시성과 지속성으로 세분화시킬 수 있는 것으로 판단된다. 다만 유념할 것은 속도(Tempo)를 이루는 요소가 적시성과 지속성과 상대성이었지만 상대적 속성을 평시에 그것도 공공조직이 국민을 상대로 시행하는 것은 제한된 면이 있다는 점이다. 또한 상대적 속도의 조건들을 만들어 전략 수행에 적용해야 하는 어려움이나 그 결과치를 산출해 내는 과정에서 다소 산술적인 접근이 필요하다고 본다. 그러하기에 이번 연구에서 상대적 속성은 제외할 수밖에 없었다.

본 연구자는 이 모델을 <DATC Matrix>라 칭하여 아래 <표 4>에 제시하였다. 구체

적으로 연구 모델은 간극(Gap)이 합의를 이룰 때와 충돌할 때로 나누고, 아울러 속도(Tempo)의 적시성과 지속성에 따라 구분한 후에 각각의 교합에 따른 4가지 셀이 만들어지는데 각 셀에서는 다루지는 쟁점의 모습과 그에 따른 대응전략을 언급하였다.

표 4. DATC Matrix

구분		속도(Tempo)	
		적시(Timing)	지속(Continuity)
쟁점 간극(Gap)	충돌 (Discord)	DT ① 논란쟁점 관리 전략 ② 갈등 해소 집중화 전략	DC ① 핵심쟁점 관리 전략 ② 계산된 모험 전략
	합의 (Accord)	AT ① 관심쟁점 관리 전략 ② pin-point 전략	AC ① 잠재쟁점 관리 전략 ② 선행 조치 전략

3) 비행체 사고 개요

(1) 육군 헬기 사고

육군 헬기 사고는 2016년 2월 15일 10:10경 발생했다. 당시 사고 헬기는 UH-1H 기동헬기로서 강원도 춘천시 소재 항공대대에서 이륙하였으나 이륙한 지 수 분 만에 항공대대 부근 밭에 원인 미상으로 추락하였다. 이 사고로 4명의 탑승자 중 3명이 사망하였고 1명은 중상을 입었다. 육군에서는 사고와 관련하여 특별히 문자메시지나 입장자료를 발표하지는 않았다. 대신 지역과 서울에서 동시에 언론 질의시 응답 형태를 취했는데 이 방식은 별도의 입장을 발표하는 등의 공식적 자리를 마련하지 않고 언론의 문의에 대해 육군의 입장을 설명해주는 형식을 의미한다.

(2) 해군 헬기 사고

해군 헬기 사고는 2016년 9월 26일 21:05경 동해상에서 발생했다. 당시 사고를 당했던 링스 해상작전헬기는 연합 훈련 중에 있었는데 훈련 차 함정에서 이륙한 이후 불과 10분이 못 되어 통신이 두절되고 레이더에서 소실되었다. 이 사고로 헬기에 탑승했던 조종사를 포함하여 승무원 3명이 사망하였다. 사고 소식을 인지한 해군 정훈공보실에서는 사고 관련 문자를 1회 공지하고 사고 다음 날 사고 경위 및 탐색 작전에 대한 설명자료를 1회 공지하였다.

(3) 공군 전투기 사고

공군 전투기 사고는 2018년 4월 5일 경북 칠곡군 상공에서 발생하였다. 당시 대구 기지에서 13:30경 이륙한 F-15K 항공기 1대가 임무를 마치고 귀환하던 중 14:38경 경북 칠곡군에서 추락하여 조종사 2명이 사망한 것이다. 사고 소식을 인지한 공군 공보실에서는 4번의 문자메시지를 제공하였고 별도의 입장자료는 제공하지 않았다.

(4) 해병대 헬기 사고

해병대 헬기 사고는 2018년 7월 17일 16:46경 포항 비행장 활주로 상공에서 발생하였다. 당시 해병대 상륙기동헬기 1대가 해당 장소에서 정비 후 시험비행을 위해 이륙한 직후 지상 10미터 상공에서 추락하였고 이 사고로 헬기에 탑승했던 승무원 6명 중 5명이 사망하였고 1명은 부상으로 인근 병원으로 이송하였다. 사고 소식을 인지한 해병대 공보실에서는 언론에 2번의 문자메시지를 제공하였는데 이 중 두 번째 문자메시지는 사망자 및 부상자 인적사항에 대해 수정한 내용이었다.

기자들은 사고에 대해 많은 문의를 했지만 해병대에서는 사고 사실만을 언급해주고 구체적인 내용은 답변하지 않았다. 이에 기자들의 불만 제기가 있었고 언론의 관심이 끊이질 않아 사고 발생 3일이 지난 시점에 국방부 기자실에서 사고 조치 관련 백브리핑을 실시하였다.

4. 연구 결과

1) 빅데이터 감성분석 결과와 DATC Matrix

본격적인 결과 분석에 앞서 빅데이터 현황 분석과 감성분석을 토대로 각군의 비행체 사고가 각군의 비행체 사고가 각각 DATC Matrix의 어느 분면에 위치하는지를 파악해볼 필요가 있다. 이는 이후 연구문제를 검증해 나가는데 있어 보다 구체적인 접근을 가능하게 해주기 때문이다. 여기서 쟁점의 간극(Gap)은 쟁점의 개수와 빅데이터 분석을 통한 부정적 여론의 정도로 세분화시킬 수 있는데 구체적으로는 보도기사 및 댓글에 대한 전체적 건수를 살펴봄으로써 가늠할 수 있을 것이다. 아울러 속도(Tempo)는 사고에 대한 관심 및 쟁점의 지속시간과 각각의 쟁점별 소멸 속도 등으로 세분화시킬 수

있는 것으로 판단되었다. 이러한 판단을 토대로 DATC Matrix 위에서 각군 비행체 사고는 <표 5>와 같이 분류할 수 있겠다.

표 5. DATC Matrix와 비행체 사고

구분		속도(Tempo)			
		적시(T)		지속(C)	
		쟁점 지속기간(↓)	쟁점별 소멸속도(↑)	쟁점 지속기간(↑)	쟁점별 소멸속도(↓)
쟁점 간극(Gap)	충돌 (D)	쟁점 개수(↑)	공군 전투기추락	해병대 마린온추락	
		보도·댓글 건수(↑)			
	합의 (A)	쟁점 개수(↓)	육군 헬기추락	해군 링스추락	
		보도·댓글 건수(↓)			

또한 연구를 위해서는 보도기사 및 댓글에 따른 감성분석 결과치를 획득하는 것이 전제되어야 한다. 이에 대한 구체적인 현황을 파이 도표로 정리하면 <그림 1> 및 <그림 2>와 같다.

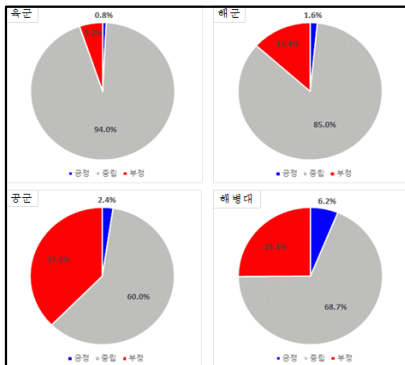


그림 1. 보도기사 제목 감성분석 결과

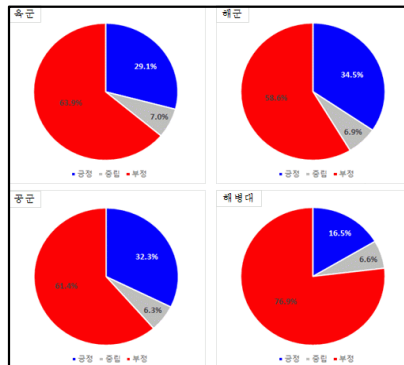


그림 2. 댓글 감성분석 결과

2) 쟁점에 대한 공중과의 간극(Gap)과 대응 속도(Tempo)가 위기 커뮤니케이션 전략에 미치는 영향

쟁점에 대한 공중과의 간극(Gap)이 충돌상태이고 대응 속도(Tempo)도 적시성을 요구

하는 상황에서는 논란쟁점에 대한 적시적 메시지 관리가 효과적이라는 것을 알아보고자 하였다. DT 전략(DATC Matrix 분면의 영문자 앞 글자를 차용하여 명칭 부여)을 쓰는 것은 구체적으로 논란쟁점을 관리하면서 갈등이 되는 쟁점에 대해 조직의 역량을 집중했을 때 위기는 성공적으로 관리되었다고 말할 수 있다. 반대로 인식의 간극(Gap)이 충돌상태인 쟁점에 대해 처리에 대한 적시성을 놓쳤을 경우 그 결과는 부정적으로 흐르게 될 것이다. 본 연구사례에서는 공군의 전투기 추락사고가 분석 대상에 타당하다고 볼 수 있겠다. 먼저 공군 F-15K 전투기 추락사고에 대한 댓글의 추이를 살펴보면 <그림 3>와 같다.

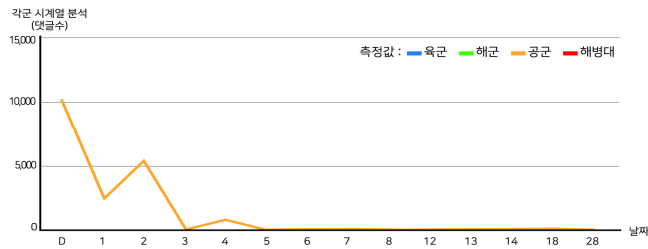


그림 3. 공군 F-15K 전투기 추락사고 댓글 추이

사고가 발생한 D일에 공군에서는 4번의 문자메시지를 제공하면서 사고에 대한 사실관계만을 알렸다. D+1에 국방부 기자간담회 시간을 이용하여 사고에 대한 기자들의 질의를 받고 진행 상황을 설명하였다. 그러한 결과로 D+2일에 공군의 설명을 기초로 한 언론의 보도가 있었고 댓글이 증가하는 경향을 보였다. D+3일에 합동영결식이 있었던 관계로 D+4일 영결식 내용을 포함한 보도가 이뤄졌으나 영결식에 정부 인사가 불참했던 이유로 댓글에 부정적인 내용이 다수 포함되어 게재되었다. 사고가 발생한 후 약 5일 정도가 지난 후부터는 댓글의 반응이 소강상태에 접어드는 것을 확인할 수 있다.

공군 전투기 추락과 관련하여 논란이 되었던 쟁점은 조종사 미탈출 이유를 포함한 사고 원인, 안전 불감증에 대한 사회적 문제, 정부 인사 영결식 미참여, 방산 비리 문제 점 등 4가지 정도였다. 이러한 논란 쟁점에 대해 공군에서는 항공기 결함이 없음을 설명하면서 구체적인 사고원인에 대해서는 사고조사 이후에 시행하겠다는 유보전략을 사용했다. 아울러 안전 불감증에 관한 문제에 대해서는 공군 전투기에 대한 안전 점검을 실시한 후 단계적 비행을 재개함으로써 항공 운항에 대한 안전성을 주고자 발 빠르게

노력하였다.

이러한 공군의 노력 결과 댓글에 대한 감성분석 결과 부정적 내용은 61.4%이고 이는 비행체 추락 사고라는 동일 유형의 위기 속에서 해군 다음으로 낮은 부정적 반응을 유도해냈다. 더구나 61.4% 부정적 내용 중 정부 인사 영결식 불참에 대한 부분이 일정 영역을 차지하고 있고, 공군과 조종사들에게 보내는 긍정적인 내용이 32.3%에 이르렀음을 고려시 DT 전략에서는 논란이 되는 쟁점에 대해 쟁점별로 집중화된 노력을 기울여 나가는 것이 타당하다고 판단된다.

쟁점에 대한 공중과의 간극(Gap)은 합의상태이나 대응 속도(Tempo)는 적시성을 요구하는 상황에서는 관심쟁점에 대한 AT 전략이 효과적이라는 것을 알아보고자 하였다. AT 전략을 쓰는 것은 구체적으로 언론이나 공중이 관심을 보이는 쟁점에 대해 관리하면서 공중과의 합의 상태를 긍정적으로 확장해 나갔을 때 위기는 성공적으로 관리되었다고 말할 수 있다. 그러나 공중과 합의 상태로 갈등을 보이는 쟁점이 많지는 않을지라도 관심쟁점에 대한 적시성 있는 처리를 해 나가지 못했을 때 의외로 부정적 결과에 직면할 수 있다. 본 연구사례에서는 육군의 헬기 추락사고가 분석 대상에 타당하다고 볼 수 있겠다. 먼저 육군 헬기 추락 사고에 대한 댓글의 추이를 살펴보면 <그림4>와 같다.

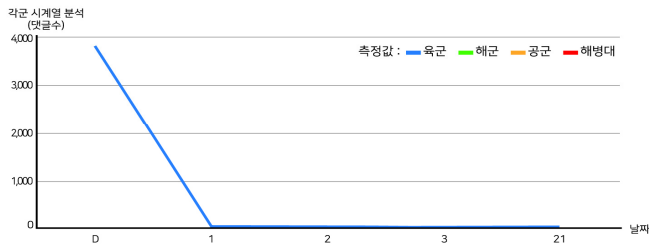


그림 4. 육군 헬기 추락사고 댓글 추이

사고가 발생한 후 불과 하루 만에 댓글의 반응이 급격히 소강상태에 접어드는 것을 확인할 수 있다. 사고가 발생한 D일에 지역발 연합뉴스에 사고 관련 기사가 나왔으나 육군에서는 별도의 입장 자료나 문자 메시지를 제공하지는 않았다. 이는 당시 북한의 4차 핵실험을 포함하여 제반 안보 쟁점들이 많아 국방부 출입기자들이 관련 사고를 증상으로 옮겨오는 것을 바라지 않은 면이 크게 작용하였다. 이러한 언론의 현재 상황

을 파악한 육군으로서의 입장자료나 메시지의 제공이 오히려 공중의 여론을 부추기는 부정적 효과를 낼 수 있다고 판단하였기 때문이다.

육군 헬기 추락과 관련하여 논란이 되었던 쟁점은 UH-1H 헬기 기종의 낙후와 대책 마련, 방산 비리 등 2가지로 수렴시킬 수 있었다. 이러한 관심 쟁점에 대해 육군에서는 사고가 난 해당 헬기 기종이 30년 된 노후 기종으로 현재 수리온으로 대체가 진행 중이고 수리온 대체 사업이 보다 빨리 진행되어야 한다는 방향으로 설명하였다.

아울러 사고 당시 사드 배치를 둘러싼 주요 국가들의 기싸움, 북한의 이동식 대륙간 탄도미사일단 창설 등 쏟아지는 안보 쟁점으로 인해 언론의 관심이 크지 않은 것을 고려하여 사고에 연관된 미담 자료 제공 등도 삼가면서 오직 관심쟁점 자체 진화에 주력하였다.

이러한 육군의 노력 결과 댓글에 대한 감성분석 결과 부정적 내용은 63.9% 정도의 반응을 유도해냈다. 이러한 수치는 동일한 비행체 추락사고와 비교시 해군과 공군 보다 부정적인 수치라고 볼 수 있으나 보도 건수와 댓글의 건수에서 가장 적은 수치로 쟁점의 확산을 차단하고 쟁점의 지속 기간 역시 가장 단기간으로 마무리 지었던 점을 고려시 AT 전략에서는 관심이 되는 쟁점에 대해서 pin-point 식으로 관리하는 노력을 기울여 나가는 것이 타당하다고 판단된다.

쟁점에 대한 공중과의 간극(Gap)이 갈등상태이고 대응 속도(Tempo)에 있어서도 지속성을 가지고 쟁점을 관리해 나가야 하는 상황에서는 핵심쟁점에 대한 지속적 메시지 관리가 효과적이라는 것을 알아보고자 하였다. DC 전략을 쓰는 것은 구체적으로 조직과 공중 간의 갈등을 일으키는 핵심쟁점을 잘 관리하면서 필요시 쟁점에 대한 계산된 모험들을 전략적으로 해 나갈 때 위기는 성공적으로 관리되었다고 말할 수 있다. 반대로 현재의 갈등상태가 봉합되지 못하고 쟁점에 대한 해결이 지속성을 요구할 때 위기는 또 다른 위기를 부르고 그 위기의 정도는 갈수록 심해질 수 있는 위험성이 상존하고 있는 것이다.

본 연구사례에서는 해병대의 마린온헬기 추락사고가 분석 대상에 타당하다고 볼 수 있겠다. 먼저 해병대 마린온 헬기 추락사고에 대한 댓글의 추이를 살펴보면 <그림 5>과 같다.

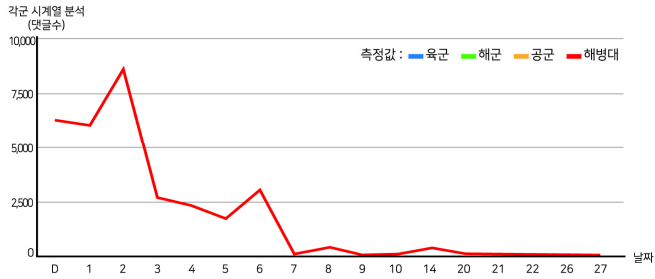


그림 5. 해병대 마린온 헬기 추락사고 댓글 추이

사고가 발생한 이후 해병대에서는 2번의 문자메시지를 제공하는 것 외에 특별한 대응을 하지는 않았다. 하지만 당시 국방부 출입 기자들은 육군의 수리온을 개조한 마린온 헬기의 안전성 여부에 관심을 갖고 있던 터라 사고에 대해 많은 문의를 하였다. 그러나 해병대에서 구체적인 답변을 주지 못했던 관계로 기자들의 불만이 고조되고 부정적인 기사를 양산했으며 이에 따라 댓글 역시 부정적인 방향으로 흐를 수밖에 없었다. 이후 해병대에서 D+1일에 추락 사고를 담은 영상을 공개함에 따라 D+2일에 언론과 공중의 관심은 최고조에 이르는 결과를 초래하였다. 이후에도 언론의 관심이 지속되는 관계로 해병대에서는 D+3일 국방부 기자실에서 두 차례에 걸쳐 사고 관련 백브리핑을 실시하였으나 기자들의 궁금증을 해소하는 데는 역부족이었고 이는 지속적인 부정적 기사 양산으로 이어졌다. D+4일에는 사고조사 결과를 발표하였고 이 시점이 토요일이었던 관계로 D+5일에는 인터넷 판을 통해 보도가 이어지고 D+6일에 언론의 보도와 댓글이 많아지는 양상을 보였다.

해병대 마린온헬기 추락과 관련하여 논란이 되었던 쟁점은 사고 원인, 부품결함, 부실한 시험평가, 시험비행 규정과 절차, 군의 사고 대응 비판, 유가족 청와대 게시판 청원, KAI를 둘러싼 책임 논란, 수리온 필리핀 수출 무산 등 12가지로 각군 중에서 가장 많았다. 이러한 핵심 쟁점에 대해 해병대에서는 사고 발생 직후 문자메시지를 통해 언론에 사고 사실을 알리고 사고 발생 이틀 후 국방부 기자단에게 백브리핑을 실시하는 등 위기 진화를 위해 노력하였다. 그러나 백브리핑에서 기자들이 궁금해 하는 쟁점의 핵심 쟁점들에 대해 의문을 해소시키지 못하고 단순히 사고 자체에 대한 개요와 순직 및 부상 장병 관련 사안만으로 짧게 요약 설명하는 것으로 위기를 해결해 나가려 했다는 아쉬움을 남겼다고 판단된다.

그뿐만 아니라 당시 언론에서는 마린온헬기의 개량전 모델인 수리온에 대해서 기

체 결함 등의 문제를 제기해왔기 때문에 관심이 지대할 수밖에 없었고 사고 관련 부품이 외국산이기에 사고조사 기간도 길어질 수밖에 없는 취약점을 가지고 위기를 대응해 나가야 했다. KAI와 연계하여 헬기생산 및 수출 등 방산 분야와 관련된 관심도 지대하였으나 해병대로서는 이에 대한 답변을 하기가 제한된 면이 있어 쟁점을 잠재우기 힘들었을 것으로 판단된다. 그 결과 이러한 어려운 조건과 상황에 의해 해병대가 많은 노력을 기울였음에도 불구하고 댓글에 대한 감성분석의 부정적 내용은 76.9%이고 이는 비행체 추락 사고라는 동일 유형의 위기 속에서 가장 많은 부정적 반응을 받게 되었다. 댓글에서 나타난 긍정적 반응은 불과 16.5%에 불과했고 4가지 비행체 추락 사고에 따른 전체 댓글이 6만여 건이었는데 이중 약 3만여 건이 해병대 사고에 대한 반응일 정도로 관심도 또한 높았다.

이러한 제반 상황을 고려시 DC 전략에서는 쟁점이 되는 핵심 쟁점관리에 조직의 총 역량을 동원하면서 조직의 역량을 벗어나는 쟁점에 대해서는 유관기관과의 제휴를 통한 해결 등 계산된 모험을 과감히 시도해 나가야 많이 위기를 타개해 나갈 수 있을 것으로 판단된다.

쟁점에 대한 공중과의 간극(Gap)이 합의 상태이고 대응 속도(Tempo)는 지속성을 요구하나 쟁점이 수면 위로 올라오지 않은 상황이라면 잠재쟁점에 대한 AC 전략이 효과적이라는 것을 알아보고자 하였다. AC 전략을 쓰는 것은 구체적으로 합의 상태를 잘 관리하면서 잠재쟁점을 파악하여 이에 대한 선행조치들을 해 나갈 때 위기는 성공적으로 관리되었다고 말할 수 있다. 반대로 현재의 합의 상태에 머물러 잠재쟁점에 대한 사전 조치를 하나가지 못했을 때 새로운 위기로 전환될 수 있는 가능성도 있는 것이다. 본 연구사례에서는 해군의 링스헬기 추락사고가 분석 대상에 타당하다고 볼 수 있겠다. 먼저 해군 링스헬기 추락 사고에 대한 댓글의 추이를 살펴보면 <그림 6>와 같다.

해군의 헬기 사고는 연합 훈련 중 야간에 발생했던 관계로 D+1일에 언론의 보도와 댓글의 관심이 주로 이뤄졌는데 특히 슈퍼링스헬기 추락은 천안함 폭침 현장 탐사과정에서 일어난 이후 6년 5개월 만이라 특히 언론의 관심이 지속적으로 높았다. D+5일에는 추락했던 링스헬기 동체를 인양했던 관계로 언론보도 및 댓글의 탑재가 많이 이뤄졌고 D+6일에 합동 영결식이 거행되었다. 사고 초기부터 해군에서는 해군의 주요 조치들을 인터넷 홈페이지에 실시간으로 게재하는 방식을 병행함으로써 쟁점에 대해 조직의 입장을 신속히 제공하고 이를 통해 쟁점을 관리해 나가는 시스템을 가동시켰다. 하지만 사고 당시 국정감사 기간이었던 관계로 해당 쟁점이 계속 관심의 대상이 되었고 거기에

더해 국방과 안보에 관한 쟁점들이 덧붙여져 쟁점이 지속될 수밖에 없었다. <그림 6>에 나타난 D+11일 상황 역시 국회법사위 국정감사 기간 중 북한의 핵실험 가능성을 언급한 국방장관의 멘트와 묶여서 관심이 고조된 내용이었다. 이후에도 일부 언론의 관심은 지속되었으나 D+15일째인 10월 11일 해군 국정감사를 기점으로 언론보도와 댓글 게재는 소강상태를 보였다.

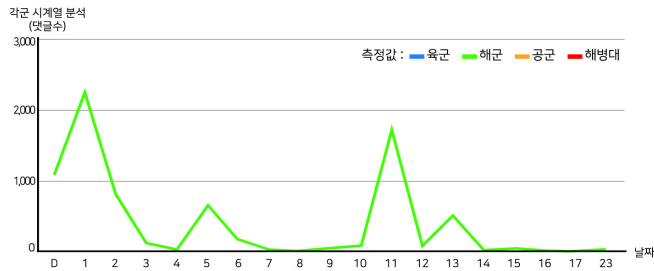


그림 6. 해군 링스헬기 추락사고 댓글 추이

해군 링스헬기 추락과 관련하여 논란이 되었던 쟁점은 링스헬기 안정성 여부와 링스헬기 위조부품 납품을 다룬 KBS보도(D+2일 밤) 등과 맞물려 방산 비리의혹 등 3가지 정도에 불과했다. 이러한 쟁점에 대해 해군에서는 사고가 난 헬기의 노후 연한이 링스헬기 내구 연한인 37년에 못 미치는 17년에 불과하다는 것을 밝히고 기존에 동일 기종의 헬기 사고가 한 번 발생했었지만, 이 역시 기상 조건이 안 좋은 상황에서 조작 실수로 추락했음을 알렸다.

아울러 이러한 내용에 대해 인터넷 홈페이지를 통해 실시간 공유함으로써 부정적인 여론을 차단하는 노력을 기울였다. 이후 국회 국방위에서 사고 헬기에 허위 품질 보증서로 계약된 부품이 납품되었다는 의혹이 제기되고 이를 일부 언론에서 보도하여 위기를 맞았다. 그러나 해군에서는 방위사업청과 협조하여 링스헬기 볼트는 검수 절차에 따라 안전하고 성능에 문제가 없다는 입장을 D+3일에 밝혔다. 이러한 해군의 노력 결과 댓글에 대한 감성분석의 부정적 내용은 58.6%이고 이는 비행체 추락 사고라는 동일 유형의 위기 속에서 가장 낮은 부정적 반응을 유도해냈다. 이는 국정감사 기간과 겹치고 북한의 핵실험 가능성과 국지도발 위협이 높아지는 안보 상황과 맞물려 추가적인 위기에 직면할 가능성이 높았음에도 불구하고 해군과 해군 장병들에게 보내는 긍정적인 내용이 34.5%로 가장 높았음을 고려시 AC 전략에서는 합의된 쟁점관리에 머물지

않고 잠재적 쟁점을 발굴하여 사전 차단하는 노력을 기울여 나가는 것이 타당하다고 판단된다.

3) 메시지 유형에 따라 쟁점의 간극(Gap)과 속도(Tempo)가 공중의 반응에 미치는 영향

각 군이 사용했던 메시지 유형이 쟁점의 간극(Gap)과 속도(Tempo)에 의해 이뤄지는 공중의 반응에 어느 정도 영향을 미치고 그 영향 정도에 있어서 차별성을 갖는가를 확인해보기 위한 것이다. 비행체 사고를 처리해 나가는 과정에 있어서 각 군은 거의 공통되게 변명과 합리화 전략을 구사하고 있었다.

특히 변명에서는 책임을 최소화하는 방안과 합리화 부분에서는 피해에 대한 평가를 최소화하려는 모습들을 확인해볼 수 있었다. 다만 차이가 나는 것은 해군과 공군에서 환심사기 전략을 추가로 활용하고 있다는 것이었다. 구체적으로는 해군의 경우 위기 맥락을 전환하기 위한 내용을, 공군의 경우는 공군의 역할 수행에 있어 조직의 긍정적 역할을 부각하는 것을 강조하고 있었다.

따라서 본 연구에서는 <표 6>와 같이 환심사기 전략을 구사하고 있는 조직(해군·공군)과 구사하지 않는 조직(육군·해병대)으로 구분하여 궁극적으로 조직에 대한 평가에서 두 조직간 차별성이 있는지를 확인해 보았다.

표 6. 메시지 전략과 댓글 감성분석 연계성

환심사기 전략 구사 조직		
	DATC Matrix	댓글 감성분석-부정 인식(%)
해 군	AC 전략	58.6
공 군	DT 전략	61.4
환심사기 전략 미구사 조직		
	DATC Matrix	댓글 감성분석-부정 인식(%)
육 군	AT 전략	63.9
해 병 대	DC 전략	76.9

확인 결과 환심사기 전략을 구사하고 있는 조직이 환심사기 전략을 구사하지 않았던 조직에 비해 댓글의 부정적 인식이 낮은 것으로 확인되었다. 물론 Coombs(1999)가

기업의 커뮤니케이션 전략에서 제시한 내용에 의하면 수용적 메시지는 사과전략이, 방어적 메시지는 책임 회피전략이 효과적이라고 이야기하고 있다.

이번 연구에서 다뤘던 비행체 추락사고의 경우 이미 일어난 사고에 대해 각 군이 입장을 밝히는 상황에서 적극적인 방어적 메시지를 구사하기가 어려웠을 것으로 보인다. 다만 사실관계를 인정하면서 사고에 따른 책임을 최소화하고 그 피해에 대한 평가를 가급적 최소화하는 전략을 택한 가운데 공군과 해군에서는 책임성을 수용하지는 않는 정도 선에서 환심사기 전략을 택한 것으로 보인다. 여기에서 환심사기 전략은 가장 수용적 전략으로 분류되는 사과전략과 비교했을 때 충분히 수용적 메시지를 선택한 것으로 봐도 무방할 것으로 보인다. 그러나 이에 대한 보다 구체적인 성과 여부와 메시지 유형이 쟁점의 간극(Gap)과 속도(Tempo)에 어떻게 영향을 미치고 있는지에 대해서는 후속 연구가 뒤따라야 할 것으로 보인다.

특히 공공조직이 공중을 대상으로 메시지 유형을 구성할 경우 그 효과성에 대해서는 공중을 대상으로 할 경우와 특정 스테이크홀더를 대상으로 할 경우와 결과가 달리 나타날 수 있는 만큼 실증적인 검증 역시 필요하다고 본다. 연구의 방향성을 언급한다면 Coombs 등이 이야기했던 메시지 전략의 내용을 다시 살펴보고 이를 토대로 문제점과 향후 방향을 재언급해주는 것이 필요할 것이다.

5. 결론 및 논의

본 연구는 위기를 관리해 나갈 수 있는 주요 변수로 쟁점이 갖는 간극(Gap)과 타이밍을 보다 발전시킨 속도(Tempo) 요소를 도출하고자 하였다. 위기라는 것은 결국 조직과 공중간의 쟁점의 간극(Gap)과 시간의 흐름 속에서 움직이는 것이기 때문이다.

아울러 주요 관리변수로 추출한 간극(Gap)과 속도(Tempo)를 활용하여 이들 변수의 직접적 효과를 확인해볼 수 있는 'DATC Matrix'를 제시하였다. DATC는 쟁점에서 충돌(Discord)과 합의(Accord)를 속도(Tempo)에서 적시성(Timing)과 지속성(Continuity)을 조합하여 추출하였다.

구체적으로 본 연구에서는 2개의 연구문제를 제시하고 결과를 확인하고자 하였는데 그 결과를 설명하면 다음과 같다. 연구문제 1은 간극(Gap)과 속도(Tempo)의 조합이 만들어 낸 4가지 전략유형을 비행체 사고라는 동일 유형의 사고 사례에 적용해 보고 그 결과를 확인하는 것이었는데 모델의 효과성을 확인해 볼 수 있었다.

DT(충돌-적시) 전략은 공군의 F-15K 추락사고에 해당된다고 볼 수 있는데 논란이 되는 쟁점에 대해서는 쟁점별로 집중화된 해소 노력을 기울여 나가는 것이 타당하다. 즉 사고 발생 후 조종사 미탈출 등 사고 원인에 대한 관심이 높을 때 국방부 주간 기자간담회를 통해 이를 해소하고자 했으며 정부 인사가 영결식에 참석하지 않은 관계로 부정적 여론이 일어나는 것을 고려하여 F-15K를 제외한 단계적 비행 실시와 참모총장 지휘 비행 장면을 제시함으로써 여론의 향배를 이끌고자 하였다.

AT(합의-적시) 전략은 육군의 수리온 추락사고에 해당된다고 볼 수 있는데 관심이 되는 쟁점에 대해서만 pin-point 식으로 관리하는 노력이 필요하다. 육군의 헬기사고의 경우 초반에 다양한 안보 쟁점으로 인해 언론의 관심이 적은 점을 고려하여 사고대응 초기부터 UH-1H 헬기 기종 낙후로 여론의 방향을 유도한 것이 사고를 조기에 수습하는 주요 계기가 되었다고 본다.

DC(충돌-지속) 전략은 해병대 마린온 추락사고에 해당된다고 볼 수 있는데 쟁점이 되는 핵심 쟁점에 대해 조직의 총 역량을 동원하고 유관기관과의 전략적 제휴를 통해 계산된 모험으로 타개해 나가야 함을 알 수 있었다. 해병대 마린온 헬기의 추락 같은 경우는 기존에 수리온 헬기 안전성 논란의 연장선에서 사고 초반부터 부정적인 여론이 팽배하였다. 그러나 해병대 입장에서는 부정적 여론에 대해 직접적인 답변을 내놓기가 쉽지 않은 상황에서 여론의 추이를 관망하는 태도로 일관하여 부정적 여론을 조기에 진화하는데 실기한 면이 있다고 본다.

AC(합의-지속) 전략은 해군 링스헬기 추락사고에 해당된다고 볼 수 있는데 합의된 쟁점관리에 머물지 않고 잠재된 쟁점을 발굴하여 선제적으로 조치해 나가는 노력이 필요하다는 것을 알 수 있었다. 특히 해군에서는 사고 발생 초기부터 인터넷 홈페이지를 통해 사실관계를 실시간으로 게재하면서 해군의 입장을 진솔하게 밝힘으로써 자칫 부정적인 여론으로 악화될 수 있는 것을 사전에 차단한 면이 크다고 본다.

연구문제 2에서 메시지 유형에 따라 쟁점의 간극(Gap)과 속도(Tempo)가 공중의 반응에 미치는 영향을 확인하고자 했는데 메시지 전략이 쟁점의 간극(Gap)과 속도(Tempo)에 의해 이뤄지는 공중의 반응에 차별적 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 즉 동일한 비행체 사고 사례에서 해군과 공군은 환심사기 전략을 구사하였는데 환심사기 전략을 구사하지 않은 육군과 해병대에 비해 댓글의 감성분석의 부정적 인식이 낮은 것으로 확인된 것이다. 이를 볼 때 동일한 사고 유형에서도 환심사기 전략은 쟁점의 간극(Gap)을 낮추고 속도(Tempo)의 적시성을 확보케 함으로써 궁극적으로 감성분석

의 부정적 인식을 낮추게 하는 효과성이 있는 것으로 보인다.

본 연구를 통해 제시할 수 있는 함의는 크게 다음 네 가지로 정리할 수 있겠다. 첫째, 위기 커뮤니케이션 이론 중 위기 반응전략에 비해 상대적으로 비중이 낮게 다루어졌던 위기 사전전략에 대해 정리하고 이를 통해 위기 사전전략이 발전해 나갈 방향성을 제시했다는 것이다. 특히 속도(Tempo)라는 개념은 향후 위기 커뮤니케이션 전략 연구의 새로운 토대가 될 수 있다고 생각한다.

둘째, 위기 사전전략과 위기 반응전략의 교합 가능성을 제시했다는 것이다. 이제까지 위기 커뮤니케이션은 위기 사전전략의 효과성과 위기 반응전략의 효과성을 각각 분리된 영역으로 하여 그 효과성을 찾아왔지만 본 연구는 위기의 사전전략과 위기 반응전략을 분절되지 않는 하나의 연속체로 설정하여 논의를 진전시켰다. 이번 연구를 통해 위기 사전전략에서 주로 다루고 있는 쟁점의 간극(Gap)과 속도(Tempo)의 문제에 더하여 메시지 유형이 어떻게 영향을 미칠 수 있는지를 함께 살펴보았다는 것은 그 자체로도 의미를 가질 수 있다고 본다.

셋째, 위기 커뮤니케이션 전략의 실증사례를 검증하고 전략의 효과성을 사건의 진행시기에 맞춰 분석하였다는 것에 의미를 부여할 수 있다고 본다. 즉, 사건이 진행되는 가운데 불거지는 쟁점과 각 군의 대응에 따라 댓글과 기사에 대한 반응이 어떻게 변해가는가를 비교하는 것은 전략의 효과성을 확인하는 근거가 될 수 있는 것이다. 하지만 이제까지 선행 연구들을 보면 주로 설문지법을 채택하여 위기 커뮤니케이션 전략에서 제시하는 각종 변수들 간의 상관이나 효과성을 제시하는데 머물렀던 경향이 있다. 물론 이 자체만으로 의미를 가질 수 있다고 보지만, 위기 커뮤니케이션 전략이 더욱 이론적 토대를 굳건히 하기 위해서는 실증사례를 통해 이론의 타당성을 검증하고 이에 대한 발전방안들을 축적해 나가야 한다고 본다.

넷째, 쟁점의 간극(Gap)과 속도(Tempo)의 변수가 만들어 내는 전략을 DATC Matrix로 모델화한 것과 위기관리 전략의 효과성을 빅데이터 분석을 통해 확인해본 것은 위기 커뮤니케이션 전략 연구에 있어 진일보한 하나의 방향성을 제시했다고 본다. 그러나 위기관리 전략이 방향성 제시에 그치지 않고 생명력을 가지려면 전략이 구체성을 가져야 한다. 이러한 구체성은 관련 요소의 통계적 수치를 제시함으로써 가능할 것이다. 이런 점에서 쟁점의 간극(Gap)을 쟁점의 개수와 댓글의 숫자를 통해 수량화하고 속도(Tempo)를 위기의 지속시간과 쟁점별 소멸 속도를 수량화하는 등 보다 세밀한 계량화된 접근이 필요하다고 판단된다.

이번 연구는 실용적 측면에서도 몇 가지 의의를 가질 수 있다고 본다. 첫째, 조직이 위기를 관리해 나감에 있어 쟁점의 라이프 사이클을 고려한 상태에서 시간의 요소를 적시성과 상대성, 지속성에 따라 구분하고 이에 따라 위기 대응 전략을 적용할 수 있다. 본 연구에서는 군에서 발생한 비행체 사고에 대해 쟁점의 진화적 상황을 전략적 시간 요소의 측면에서 분석하였으나 이러한 접근은 일반 조직의 위기관리에 적용하더라도 별반 무리가 없으리라 생각한다. 둘째, 위기를 불러온 쟁점을 파악하고 쟁점의 성격을 관심쟁점, 잠재쟁점, 논란쟁점, 핵심쟁점으로 구분하여 접근한다면 각각에 걸맞은 보다 구체적인 대응 방안 마련이 가능하리라 본다. 본 연구에서는 쟁점의 간극(Gap)이 시간의 흐름에 따라 커지는 정도를 고려하여 관심쟁점으로부터 잠재쟁점, 논란쟁점 그리고 핵심쟁점으로 그 유형이 변화해 갈 수 있음을 언급했는데 후속 연구에 의한 추가적인 검증작업이 필요할 것이다. 셋째, Matrix에서 제기한 네 가지 전략은 위기 커뮤니케이션을 효과적으로 수행해 내기 위한 실행계획(Action Plan)을 도출하는 가이드라인이 될 수 있을 것이다. 넷째, 본 연구에서 제시했던 내용들이 좀 더 구체화되어 실제 위기 상황에서 위기 커뮤니케이션 전략을 수행해 나갔을 때 조직이 제공하는 보도 자료를 포함하여 제반 메시지 전략의 효과성 여부를 보다 적시적으로 입증해 나갈 수 있을 것으로 보인다. 이러한 점들 역시도 후속하는 실증연구를 통해 보강해 나갈 수 있으리라 판단된다.

본 연구는 여러 가지 의의에도 불구하고 다음의 몇 가지 점에서 한계를 갖는다. 첫째, 본 연구는 군에서 비행체 추락이라는 동일한 위기 유형 하에서 각 군이 대응했던 전략을 기초로 진행한 실증 사례 연구였다. 따라서 본 연구에서 제시했던 위기 커뮤니케이션 대응 전략의 내용이 비행체 사고보다 큰 유형의 사고이거나 위기 유형이 상이한 사례들에 대해 적용했을 때도 연구 결과가 동일성을 유지할 수 있는가? 하는 문제가 남는다. 이는 후속 실증연구들이 뒤따르면서 확인이 가능할 수 있을 것으로 보인다.

둘째, 실증사례에 대한 검증을 빅데이터 감성분석에 의해 실시했던 관계로 전체적인 연구의 모형에서 언급된 변수들 간의 연계성을 통계적인 검증으로 이뤄내지는 못했다. 물론 감성분석이 빅데이터 자료에 기초하고 있는 만큼 그 결과치는 사실에 근거하고 있지만 예측변수와 견인변수 그리고 조절변수들 간 상관관계 및 인과관계를 좀 더 정확히 제시할 수 있는 과학적 확인 틀은 지속적으로 만들어야 할 것으로 보인다.

셋째, 예측변수로 제시했던 쟁점의 간극(Gap)가 속도(Tempo)를 이루는 하위 요소들을 계량화하는데 있어 보다 정밀한 기준이 마련되어야 할 것으로 보인다. 이는 이번

연구에서 나름대로 계량적인 접근을 시도하기는 했지만 보다 객관성을 확보하기 위해서는 누구나 공감할 수 있는 기준의 마련이 필요하다는 것을 의미한다. 여기에 더하여 본 연구에서는 위기 커뮤니케이션 전략의 성공 지표로 공중들의 댓글에 대한 감성분석 수치를 제시했는데 과연 수행 전략이 성공했다는 것을 어떤 기준 하에서 주장할 수 있을지에 대해서도 보다 정밀한 연구가 뒤따라야 할 것이라고 본다.

넷째, 시간 변수를 전략적 요소로 활용하기 위해서는 시간 변수가 가져오는 효과성을 정확히 확인해 볼 수 있도록 수학적 모델을 설계하고 이를 다수의 실증 사례에 적용하여 그 결과치를 확인해 볼 필요가 있다. 이번 연구에서는 속도(Tempo)의 상대적 속성에 대해서는 초기조건의 민감성 문제는 간단한 수식 정도를 제시하는 것으로 마무리하였다. 그러나 시간 요소의 초기조건의 민감성에 대한 내용은 이 하나만으로도 위기 커뮤니케이션 전략 연구에 있어 중대한 연구 주제가 될 수 있다고 본다.

다섯째, 본 연구에서는 쟁점의 간극(Gap)과 속도(Tempo) 변수를 조합하여 DATC Matrix의 네 가지 전략을 제시했다. 이들 전략은 각각의 전략 자체만으로도 후속 연구의 주제가 될 수 있다고 본다. 그러나 위기관리라고 하는 것이 학제간 영역임을 고려한다면 특정 영역의 단일 연구나 한정된 변수만으로 효과성을 입증하기는 근본적인 한계를 내포하고 있다고 본다.

여섯째, 본 연구에서 빅데이터 감성분석을 통해 각 군의 사고에 대한 공중의 감성 지표를 제시하였다. 그러나 보다 체계적인 연구를 위해서는 보도기사와 댓글의 시계열 분석간 주요한 변곡점이 되는 시점에서는 해당 시점의 감성분석 지표를 제시하는 것이 필요하다고 보는데 이를 정교하게 파고들지 못한 점은 아쉬움으로 남는다. 아울러 보도 기사 제목과 댓글의 감성분석을 각 군별로 분리하여 확인하고 주요 시점별 감성지표를 비교 분석해 나갔다면 또 다른 함의를 찾아낼 수도 있었을 것으로 보인다. 향후 또 다른 위기관리 연구에서는 보도자료 제공이나 각종 대응 전략의 수행 시점에서 감성분석 결과를 병행하여 시계열적으로 파악해 나간다면 그 효과성을 실시간으로 파악하고 보다 심도 있는 위기 대응 전략을 마련해 나갈 수 있으리라 생각된다.

이번 연구를 통해 위기 커뮤니케이션을 잘하기 위해서 하위변수들을 어떻게 식별해 낼 것인가에 대해 노력을 기울여왔다. 그 결과 쟁점의 간극(Gap)과 속도(Tempo)의 변수를 찾고 이들 변수의 활용에 대한 방향성을 미흡하나마 제시했다고 본다. 물론 이 과정에서 본 연구가 이론적 토대를 구축하는데 그치지 않고 위기를 관리해 나감에 있어 즉각 활용할 수 있는 구체적인 알고리즘이나 매뉴얼 수준에 입각한 모델을 제시하지

못한 점은 아쉬움으로 남는다. 그러나 이 모든 것에 앞서 본 연구를 통해 '쟁점의 간극(Gap)과 속도(Tempo)라는 시간의 요소를 가지고 위기 커뮤니케이션 전략의 보다 발전적인 미래를 위해 무엇을 해 나가야 하는가?'라는 질문을 제기했다는 것에 의미를 부여하고자 한다.

참고문헌

- 김승호 (2016, 6월 6일). 성공의 핵심은 적절한 타이밍. *BI Korea*,
<http://www.bikorea.net/news/articleView.html?idxno=1433>
- 김영욱 (2009). 위기 커뮤니케이션과 언론보도 프레임: 연천 GP 총기난사 사건에 대한 국방부 언변 중심. *한국수사학회 학술대회*, 45~71.
- 문빛, 김찬석, 이철한 (2013). 전략적 쟁점관리를 위한 정책 쟁점의 역동성. *한국언론학보*, 57(6), 121~148.
- 성형권 (2002). tempo의 개념과 적용. *군사평론*, 355, 43~76.
- 이경혁 (2019, 11월). 게임도 경영도 타이밍이 승부 갈라. *DBR*, 285.
https://dbr.donga.com/article/view/1203/article_no/9373
- 이민규 (2014). 자원활용 타이밍의 승부. *DBR*, 145.
<https://m.blog.naver.com/businessinsight/221876285655>
- 정양은 (1982). *사회심리학*. 서울: 경문사.
- 하현상, 김종범, 조경호, 이석환, 최진식, 전대욱 (2014). 지역사회 재난 리질리언스 연구의 비판적 고찰과 행정학적 제언. *지역발전연구*, 23(2), 409~464.
- Allen, M. W., & Caillouet, R. H. (1994). Legitimation endeavors: Imprison management strategies used by an organization in crisis. *Communication Monographs*, 61, 44~62.
- Allport, G., & Postman, L. (1947). *The psychology of rumor*. New York: Henry Holt and Company.
- Arpan, L. M., & Pompper, D. (2003). Stormy weather: Testing “stealing thunder” a crisis communication strategy to improve communication flow between organizations and journalists. *Public Relations Review*, 29, 291~308.
- Arpan, L. M., & Roskos-Ewoldsen, D. R. (2005). Stealing thunder: Analysis of the effects of proactive disclosure of crisis information. *Public Relations Review*, 31, 425~433.
- Benoit, W. L. (1997). Image repair discourse and crisis communication. *Public Relations Review*, 23, 177~186.
- Chase, W. H. (1984). *Issues management-origins of the future*. Stanford, CT: Issue Action Publications.

- Claeys, A., Cauberghe, V., & Leysen, J. (2010). *When to say what during crisis situations: Experimental tests of the Situational Crisis Communication Theory(SCCT) and stealing thunder*. <https://biblio.ugent.be/publication/1176852/file/1205792>
- Coombs, W. T. (2015). The value of communication during a crisis: Insights from strategic communication research. *Business Horizons*, 58(2), 141~148.
- Coombs, W. T., & Holladay, S. J. (1996). Communication and attributions in a crisis: An experimental study in crisis communication. *Journal of Public Relations Research*, 8, 279~295.
- Coombs, W. T., & Holladay, S. J. (2001). An extended examination of the crisis situations: A fusion of the relational management and symbolic approaches. *Journal of Public Relations Research*, 13, 321~340.
- Crable, R. E., & Vibbert, S. L. (1985). Managing issues and influencing public policy. *Public Relations Review*, 11(2), 3~16.
- Dutton, J. E., & Ashford, S. J. (1993). Selling issues to top management. *The Academy of Management Review*, 18(3), 397~428.
- Fearn-Banks, K. (1996). *Crisis communication: A casebook approach*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Fearn-Banks, K. (2002). *Crisis management: A casebook approach* (2nd Ed.). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Gonzalez-Herrero, A., & Pratt, C. B. (1996). An integrated symmetrical model for crisis-communications management. *Journal of Public Relations Research*, 8, 79~105.
- Greenberg, J., & Mitchell, S. (1983). *Object relations in psychoanalytic theory*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Heath, R. L. (1997). *Strategic issues management: Organizations and public policy challenges*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Herrero, A. G., & Pratt, C. B. (1996). An integrated symmetrical model for crisis communications management. *Journal of Public Relations Research*, 8, 79~105.
- Holling, C. S. (1973). Resilience and stability of ecological systems. *Annual Review of Ecology and Systematics*, 4, 1~23.
- Holling, C. S. (1996). Engineering resilience versus ecological resilience. In R. J. T. Klein, R. J. Nicholls & F. Tho (Eds.), *Engineering within ecological constraints* (pp. 31~43). National Academies Press.

- Holt, D., & Barkemeyer, R. (2012). Media coverage of sustainable development issues-attention cycle or punctuated equilibrium. *Sustainable Development, 20*(1), 1~17.
- Hutton, J. G., Goodman, M. B., Alexander, J. B., & Genest, C. M. (2001). Reputation management: The new face of corporate public relations? *Public Relations Review, 27*, 247~261.
- Jaques, T. (2007). Issue management and crisis management: An integrated, non-linear, relational construct. *Public Relations Review, 33*(2), 147~157.
- Jones, B. L., & Chase, W. H. (1979). Managing public policy issues. *Public Relations Review, 5*(2), 3~23.
- Kauffman, J. (2001). A successful failure: NASA's crisis communications regarding Apollo 13. *Public Relations Review, 27*, 437~448.
- Lebinger, O. (1997). *The crisis manager: Facing risk and responsibility*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Lesly, P. (1986). Sophisticated management of emergencies. *PR Reporter, 101*(November-December), 1~4.
- Lindsay, W., & Rue, L. (1980). Impact of the business environment on the long-range planning process: A contingency view. *Academic Manage Journal, 1978*(1), 385~404.
- Martinelli, K. A., & Briggs, W. (1998). Integrating public relations and legal responses during a crisis: The case of Odwalla, Inc. *Public Relations Review, 24*(4), 443~460.
- Mitroff, I. I. (1988). *Break-away thinking How to challenge your business assumptions (and why you should)*. New York: John Wiley & Sons.
- Pauchant, T. C., & Mitroff, I. I. (1992). *Transforming the crisis-prone organization*. San Fransico: Jossy-Bass.
- Pearson, C. M., & Clair, J. A. (1998). Reframing crisis management. *Academy of Management Review, 23*(1), 59~76.
- Sturges, D. L. (1994). Communicating through crisis: A strategy for organizational survival. *Management Communication Quarterly, 7*(3), 297~316.
- Sullivan, H. S. (1953). *The interpersonal theory of psychiatry*. New York, NY: Norton.

Wan, H., & Pfau, M. (2004). The relative effectiveness of inoculation, bolstering, and combined approaches in crisis communication. *Journal of Public Relations Research*, 16(3), 301~328.

Williams, D. E., & Olaniran, B. A. (1998). Expanding the crisis planning function: Introducing elements of risk communication to crisis communication practice. *Public Relations Review*, 24(3), 387~400.

최초투고일: 2021년 4월 28일 • 심사일: 2021년 8월 29일 • 게재확정일: 2021년 9월 3일

A Study on the Influence of GAP of Issues and TEMPO on the Acceptance of Crisis Communication in Crisis Response

Focusing on Military Aircraft Accidents

Na, Sengyong

Peace and Security Advisor, Paju City Hall*

Ma, Jung Mi

Professor, Dep. of Politics & Communication Studies, Hannam University**

Crisis can be said to be 'a problem of perception based on relations', and one axis of all strategies is considered to be 'time'. In this respect, I tried to examine the possibility of presenting a model of a crisis communication strategy based on the GAP of the conflict on the issue and the TEMPO element of time. More specifically, the GAP of the issue is divided into sub-variables called Discord and Accord, and TEMPO is divided into Timing and Continuity. Each cell name was named after the acronym, as DT strategy, AT strategy, DC strategy, and AC strategy, and a so-called DATC Matrix was created in which these variables create four cells. After that, it was confirmed how much effect GAP and TEMPO would have in evaluating public organizations. And it was checked whether or not it could have any effect in carrying out these strategies. As a result of the study, it was judged that it is reasonable to focus on the controversial issues in the DT strategy, focusing on each issue. In the AT strategy, it is reasonable to make an effort to manage only the issues of interest in a pin-point manner. In a DC strategy, it makes sense to manage key issues by calculated risk. In the AC strategy, it is considered reasonable to make efforts to identify potential issues and block them in advance. In addition, it can be seen that organizations that use the ingratiation strategy (Navy/Air Force) have a higher degree of trust in the organization than those that do not use the ingratiation strategy (Army/Marine Corps).

KEY WORDS

Pre-crisis strategy • Crisis response strategy • Gap • Tempo • Strategic assetization of time • Message content • DATC matrix • Aircraft crash • timing • Continuity • Relativity

* First Author, nk90318@hanmail.net

** Corresponding Author, neospero@naver.com