

# 언론보도에 반영된 조직의 위기 관리 전략 분석 : GS칼텍스 개인정보 유출 사건을 중심으로

김지운 (중앙대학교 광고홍보학과 석사과정)

성민정(중앙대학교 광고홍보학과 교수)

## 1. 서론 및 이론적 배경

개인정보 유출과 관련된 사건들이 계속 발생함에 따라 관련 법규 마련에 대한 논의가 계속 되고 있는 상황에서 2008년 9월 발생한 GS칼텍스 개인정보 유출은 “사상 최대 개인정보 유출 사건”으로 일컬어졌다. 그럼에도 불구하고 GS칼텍스의 위기 관리가 위기 관리 전문가 및 언론, 산업계로부터 긍정적인 평가를 받고 있다는 점은 주목할만하다(장강명, 2008.9.8;성재우, 2008.9.10). 특히 많은 국내 기업들이 위기에 적절하게 대처하지 못해 조직의 이미지 및 평판에 타격을 받았다는 점에서 이는 보다 깊이 있게 살펴볼 가치가 있다. 물론 한 사례가 모든 기업의 이미지 회복 전략을 반영한다고 볼 수는 없지만, 위기 발생 시 어떠한 대응이 적절한가에 대한 탐색은 가능할 것이다. 나아가 그 사례 분석에 있어 조직의 위기 대응 전략은 결국 언론이라는 중간 매개체를 통해 수용자에게 전달되고 이를 바탕으로 상황이 해석된다는 점을 고려한다면, 언론에 반영된 내용을 통해 조직의 위기 관리 전략을 살펴보는 것은 의미가 있을 것이다. (박은혜·김영옥, 2007).

위기관리에 있어 위기 단계 구분은 위기가 어떤 단계적 특성을 따라서 진행되었으며 조직이 각 단계별로 어떠한 조치를 취했는지 보다 깊이 있게 살펴볼 수 있게 한다(김영옥, 2002). 따라서 전략적인 위기관리를 위해서 많은 학자들은 위기를 단계별로 구분하고 있다(Coombs, 1999; Fearn-Banks, 1996; Fink, 1986; Gonzalez-Herrero & Praitt, 1995; Mitroff & Pearson, 1993; Pauchant & Mitroff, 1992). 특히 여러 연구자들이 위기 진행 단계 연구의 근간으로 활용하는 핑크의 모델은 징후단계(prodromal crisis stage), 발생단계(Acute crisis stage), 만성단계(Chronic crisis stage), 해결단계(Crisis resolution stage)로 나뉜다.

선행연구에서 지적되었듯이, 위기 발생 시 수용자들은 언론보도를 통해서 위기와 관련된 정보를 얻고 프레임링한다. 따라서 조직의 입장에서는 위기와 관련된 미디어 보도 내용이 해당 조직의 입장을 반영하도록 프레임링되어야 하며, 이는 추후 위기관리의 성공 여부를 평가하는 하나의 방법이 되기도 한다. 예를 들어, 콤즈(Coombs, 1999)는 위기에 대한 미디어 보도가 조직 대변인의 발표 내용을 인용하거나 조직이

제공한 자료를 사용하는지, 그리고 위기 사건에 대해 정확하게 묘사하는지 등을 통해 이를 확인할 수 있다고 보았다.

위기 상황에 처한 개인이나 조직은 자신의 이미지가 실추되는 위기상황을 극복하기 위해 수사학적 전략을 구사한다. 베노이트(Benoit, 1995)는 수사학적 전략에 대한 기존 연구를 종합하여 부인(Denial), 책임회피(Evading responsibility), 사건의 공격성 축소 혹은 피해의 감소(Reducing offensiveness), 수정행위(Corrective action), 굴욕 감수 혹은 사과(Mortification)라는 5가지 전략적 틀을 만들었다. 본 연구는 GS칼텍스 개인정보 유출 사건에 대해 언론 보도 내용을 바탕으로 살펴보고자 한다.

### 3. 연구 문제 및 연구방법

#### 1) 연구 문제

1. 언론에 보도된 프레임의 표현방식은 위기 단계별로 어떠한 특성을 갖는가?
  - 1-1. 사건을 표현하는 보도 태도는 어떠한가?
  - 1-2. 사건 보도에 드러난 정보원은 어떠한 특성을 갖는가?
2. 언론에 보도된 이미지 회복 전략은 위기 단계별로 어떠한 특성을 갖는가?
  - 2-1. 어떠한 이미지 회복 전략이 사용되었으며 이것이 갖는 수사학적 의미는 무엇인가?

#### 2) 연구 방법

##### (1) 분석대상

본 연구의 분석기간은 GS칼텍스의 실명 보도가 시작된 2008년 9월 5일부터 집단소송등법적분쟁이 시작되기 직전인 9월11까지 이다. 집단 소송의 경우 '개인 정보 유출'이라는 사건 자체가 법적인 문제로 귀결될 수 없다는 점에서 본 연구에서 살펴보고자 하는 위기 대응 전략의 범위를 벗어났다고 판단하여 분석 대상에서 제외하였다. 기사는 한국언론재단 종합 뉴스 데이터 베이스인 카인즈(KINDS:www.kinds.or.kr)에서 검색 가능한 종합일간지를 대상으로 키워드 검색 방식으로 이루어졌으며 검색어는 'GS칼텍스', '개인정보 유출', 'GS칼텍스 개인정보 유출'을 사용하였다. 또한 카인즈에서 검색되지 않지만 본 사건을 가장 먼저 보도했던 온라인 언론 CBS 노컷뉴스 기사를 위와 동일한 검색어를 사용하여 검색하였다. 이 과정을 통해 논설, 논평 등의 의견 기사를 배제하고 총 92개의 기사가 수집되었다.

## (2) 분석 틀 및 분석방법

〈연구문제1〉과 관련해 위기 단계별로 언론 보도의 프레이밍 표현 방식을 살펴보기 위해 기사 보도 태도와 정보 출처를 살펴보았다. 보도 태도의 경우 사건을 보도하는 표현 태도를 의미하는 것으로 긍정, 부정, 중립 3가지의 세부 항목으로 분류하였다. 정보원은 확인 가능한 정보를 제공하는 주체로, 사전 조사를 통해 16개의 정보원으로 유형화하였다. 이를 바탕으로 내용분석 방법을 광고홍보학을 전공하는 대학원생 2명이 각각 독립적으로 전체 기사를 분석하였다. 코딩과정에서 분류기준이 모호한 기사에 대해서는 코더 간 협의를 통해 해결했으며 코더 간 신뢰도 계수는 91.3%였다.

〈연구문제2〉와 관련해 이미지 회복 전략을 살펴보기 위해서는 선행연구를 바탕으로 베노이트의 이미지 회복 전략 사용하였으며, 선행연구(김영옥·박송희·오현정, 2002; 이수범·김수정·김유훈·정수아, 2005)에서 베노이트의 분석유목에 침묵전략을 분석유목에 포함시켜 활용하고 있다는 점을 고려하여 본 연구에서도 침묵 전략을 연구 분석유목에 포함시켰다.

## 3. 연구결과

### 1) 언론보도에 나타난 프레이밍 표현 방식

#### (1) 위기 단계별 기사 보도 양 및 보도 태도

〈표2〉 위기 단계별 보도 태도 〈단위: 건수.〉%

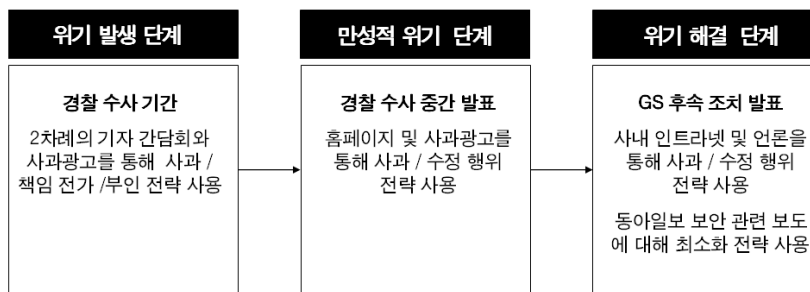
위기 단계	보도 태도			전체(%)
	긍정(%)	부정(%)	중립(%)	
위기 징후 단계	-	-	-	-
위기 발생 단계	-	9(9.8)	35(38.0)	44(47.8)
만성적 위기 단계	3(3.3)	8(8.7)	31(33.7)	42(45.7)
위기 해결 단계	-	1(1.1)	5(5.4)	6(6.5)
합계(%)	3(3.3)	18(19.6)	71(77.2)	92(100)

## (2) 위기 단계별 정보원 출처

〈표 3〉 위기 단계별 정보원 〈단위: 건수.〉%

정보원 구분	위기 단계			계
	위기 발생 단계	만성적 위기 단계	위기 해결 단계	
GS칼텍스 관계자	35(21.6)	19(11.7)	3(1.9)	57(35.2)
경찰 관계자	20(12.3)	23(14.2)	1(0.6)	44(27.2)
시민단체	2(1.2)	1(0.6)	-	3(1.9)
시민 및 네티즌	6(3.7)	4(2.5)	-	10(6.2)
위기관리전문가	1(0.6)	1(0.6)	-	2(1.2)
정유업계 관계자	2(1.2)	6(3.7)	-	8(4.9)
법원	-	3(1.9)	-	3(1.9)
변호사	1(0.6)	11(6.8)	1(0.6)	13(8.0)
GS넥스태이션	1(0.6)	1(0.6)	-	2(1.2)
보안업체 관계자	2(1.2)	2(1.2)	-	4(2.5)
한국정보보호진흥원	1(0.6)	2(1.2)	-	3(1.9)
방송통신위원회	2(1.2)	-	1(0.6)	3(1.9)
포털사이트 관계자	1(0.6)	2(1.2)	-	3(1.9)
GS칼텍스 고객	2(1.2)	-	1(0.6)	3(1.9)
언론 관계자	2(1.2)	-	-	2(1.2)
기타	2(1.2)	-	-	2(1.2)
전체	80(49.4)	75(46.3)	7(4.3)	162(100)

## 2) 언론 보도에 나타난 이미지 회복 전략



〈그림1〉 위기 단계에 따른 이미지 회복 전략

## 5. 결론 및 제언

〈연구문제1〉는 언론 보도가 위기 단계별로 어떻게 나타났는지에 대해 사건을 표현하는 보도태도와 정보 출처를 통해 살펴보았는데, 우선 기사 보도 양을 살펴보면 전체 위기 기간 중 총 92개의 기사가 보도되었으며 위기 단계별로 위기 발생단계에 44개, 만성적 위기 단계에 42개 위기 해결단계에 6개의 기사가 보도되었다. 기사 보도 태도는 전체 기사 중 긍정적 기사 3개, 부정적 기사 18개, 중립적 기사가 71개였으며, 위기 발생 단계, 만성적 위기 단계, 위기 해결 단계에 모두 부정적 보도 태도 기사보다 중립적 보도 태도 기사가 압도적으로 많아 전반적으로 중립적인 보도가 이루어졌음을 알 수 있었다. 보도에 인용된 정보원의 경우 GS칼텍스의 보도자료와 경찰 수사 결과 자료가 많이 이용되어 GS칼텍스 관계자(35.2%)와 경찰관계자(27.2%)를 가장 빈번하게 정보원으로 인용하였다. 위기 단계별로 살펴보면 위기 발생 단계에는 GS칼텍스 관계자(21.6%), 경찰관계자(12.3%), 시민 및 네티즌(3.7%)순으로 인용되었으며 만성적 위기 단계에는 경찰관계자(12.3%), GS칼텍스 관계자(21.6%), 변호사(6.8%)순으로 인용되었다. 〈연구문제2〉에서는 언론에 보도된 이미지 회복 전략이 위기 단계별로 어떠한 특성을 갖는지 분석하였다. 전체 기간 동안 GS칼텍스는 일관성 있게 사과전략을 사용하였으며 경우에 따라 위기 단계별로 한 두 개의 전략을 추가적으로 사용하였다. 경찰 수사 기간이었던 위기 발생단계에는 2차례의 기자간담회와 1번의 사과광고를 통해 사과, 책임 전가, 부인 전략을 사용하였으며, 경찰 수사 중간 발표가 있었던 만성적 위기단계에는 홈페이지 및 1번의 사과 광고를 통해 사과 및 수정행위 전략을 사용하였다. 만성적 위기 단계는 경찰 중간 수사 결과가 발표되는 시점으로 GS칼텍스의 책임 소재가 명확해지는 시점이었으므로 사과 전략과 더불어 책임 전가와 부인전략을 추가적으로 사용했던 위기 발생 단계와 달리 사과 전략과 수정행위 전략을 사용하였다. 마지막으로 GS칼텍스의 후속 조치 발표가 있었던 위기 해결단계에는 사내 인트라넷 및 미디어를 통해 사과, 수정행위 전략을 사용하였는데 만성적 위기 단계에 주로 GS칼텍스 이용자를 대상으로 한 이미지 회복 전략에 주력한 반면 위기 해결단계에는 커뮤니케이션 대상의 폭을 사내 직원까지 보다 넓혔다. 또한 위기 초기 기자회견 발언과 관련한 동아일보의 취재와 관련하여서는 최소화 및 침묵전략을 사용하였다.

이러한 연구결과를 토대로 GS칼텍스가 위기 관리를 성공적으로 할 수 있었던 것은 ‘최초의 대응’에 성공하였기 때문으로 해석할 수 있다. 위기 초기에 정보의 부재를 막음으로써 언론에 조직의 입장이 반영되도록 프레임하는 데 성공하였고 부정적인 기사를 예방할 수 있었다. 또한 이미지 회복 전략에 있어 최초 대응으로서 ‘사과 전략’을 사용하여 전반적인 위기 기간 동안 일관된 조직의 일관된 이미지를 보여주었다.

## 참고문헌

- 김영옥 (2002). 위기관리의 이해: 공중관계와 위기관리 커뮤니케이션. 서울: 책과길.
- 김영옥·박송희·오현정 (2002). 행정기관 이미지 회복 전략의 수사학적 분석: 경기도 교육청 입시 재배정 파문을 중심으로. *홍보학연구*, 6(2), 5-40.
- 이수범·김수정·김유훈·정수아 (2005). 정당의 위기관리를 위한 이미지 회복 전략. *한국언론정보학보*, 29, 189-231.
- 박은혜·김영옥 (2007). 언론 프레임과 이미지 회복 전략이 공중의 위기 인식에 미치는 영향. *한국언론정보학보*, 38, 73-118.
- Benoit, W. L. (1995b). Sears' Repair of its Auto Service Image: Image Restoration Discourse in the Corporate Sector. *Communicationstudies*, 46, 89-105.
- Coombs, T. W. (1999). *OnGoingCrisisCommunication* Thousand Oaks, CA: Sage. 이현우 옮김 (2001). 위기관리 커뮤니케이션. 서울: 커뮤니케이션북스.
- Fearn-Banks, K. (1996). *CrisisCommunications: ACasebookApproach*. Mahwah, NJ: Laurence Erlbaum Associates. 최양호·이명천 옮김 (2005). 위기관리 PR 커뮤니케이션. 서울: 커뮤니케이션북스.
- Gonzalez-Herrero, A., & Pratt, C. B. (1995). How to manage a crisis before or whenever it hits. *PublicRelationsQuarterly*, 40(1), 25-30.
- Mitroff, I. I. (1994). *Crisis Management and Environmentalism: ANaturalFit*. *California Management Review*, 36, 101-113.
- Mitroff, I. I., & Pearson, C. M. (1993). *Crisis Management: A Diagnostic Guide for Improving Your Organization's Crisis-Preparedness*. San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers.
- Pauchant, T. C. M., I. I. (1992). *Trans for ming the Crisis Prone Organization*. San Francisco, CA: Jossey- Bass Publishers.