



기업 위기 관리 커뮤니케이션에서 신뢰 회복과 불신 강화 구성 차원에 관한 연구

김수연 서강대학교 지식융합미디어학부 부교수
박혜영 프레인 키웨스트 차장

Construct Development of Repairing Trust and Strengthening Distrust in Corporate Crisis Communication Management *

Soo-Yeon Kim**

Associate Professor, School of Media, Arts, and Science, Sogang University

Hyeyoung Park***

Senior Manager, PRAIN KEYWEST

Understanding public trust and distrust as distinct concepts in corporate crisis management and communication, this study attempted to find and develop constructs of repairing trust and strengthening distrust in corporate crisis communication. Following relevant literature, this study initially identified trust in two dimensions of integrity and competence, and distrust in two dimensions of discredibility and malevolence. In-depth interviews with six public relations practitioners and six consumers were conducted to explore their perceptions of trust and distrust on corporations. After reviewing relevant literature and conducting in-depth interviews, constructs of trust included 31 items about authenticity, trust, emotion-based trust, distribution, interaction, system, transparency, apology, and operational trust. Constructs of distrust included 30 items about organizational distrust, corporate distrust, repetition, slow response, concealment, distrust, and secretiveness. In April 2019, two phases of survey were implemented to develop scale items of constructs of repairing trust and strengthening distrust in crisis communication. The study used a Korean online research company's survey service. The first survey was conducted with 339 respondents and the second survey was conducted with 768 respondents. Exploratory and confirmatory factor analyses were performed to develop measures of repairing trust and strengthening distrust using SPSS 22.0 and *Mplus* 7.0. Results of exploratory factor

* This work was supported by the Ministry of Education of the Republic of Korea and the National Research Foundation of Korea (NRF-2018S1A5A2A01036052). (이 논문 또는 저서는 2018년 대한민국 교육부와 한국연구재단의 지원을 받아 수행된 연구임 (NRF-2018S1A5A2A01036052)).

** sooyk@sogang.ac.kr

*** cheerupyou@naver.com, corresponding author

analysis showed that one item of repairing trust and four items of strengthening distrust need to be deleted to ensure validity of constructs. After removing these items, results of confirmatory analysis concluded that three items of repairing trust and three items of strengthening distrust should be deleted. Finally, a total of 27 items of three constructs of repairing trust and 24 items of three constructs of strengthening distrust were developed. Constructs of repairing trust included 13 items of the reactive crisis communication to prioritize the survivors and victims' families, 11 items of sincere communication to keep the promise, and three items of corporate culture to reflect societal climate. Constructs of strengthening distrust included nine items of closed communication, nine items of illegal and unethical businesses, and six items of repetitive crisis management failure. In conclusion, the reactive crisis communication to prioritize the survivors and victims' families of repairing trust, and closed communication and repetitive crisis management failure of strengthening distrust are reactive crisis communication. Sincere communication to keep the promise and corporate culture to reflect societal climate of repairing trust, and illegal and unethical businesses of strengthening distrust are about corporate culture and reputation. Finally, the results emphasize the significance of existent corporate reputation to repair trust in times of crisis.

Keywords: corporate crisis communication management, repairing trust, strengthening distrust, construct development

1. 서론

우리나라 근대화과정에서 중심 역할을 했던 국내 공공조직들이 공중으로부터 신뢰를 잃고 있다(노진철, 2014). 최근 3년간 에델만 신뢰도 지수(Edelman Trust Barometer)를 살펴보면 한국 공중들의 기업에 대한 신뢰도는 전 세계에서 최하위 수준을 보이고 있으며 최근으로 올수록 더욱 떨어지고 있다. 2015년 지표에 의하면 기업에 대한 신뢰도 지수는 36%였고, 2016년은 전 세계 평균보다도 20%나 낮은 33%에 머물러서 최하위를 나타냈으며, 2017년에도 29%로 역시 최하위를 기록했다. 특히 한국에서는 해외국적 기업에 대한 신뢰도는 상승한 반면, 자국기업에 대한 신뢰도는 더욱 낮아졌다는 점이 눈에 띈다(2016 에델만 신뢰도 지표 조사).

삼성의 대표적 기업, 삼성전자는 반도체, 스마트폰 등으로 대한민국의 IT기업을 주도하는 국내 글로벌 기업으로 좋은 명성을 가지고 있지만(이승관, 2018, 11, 11), 그 동안 많은 위기 사건들이 있었다. 그 중 2007년 삼성전자 반도체 기흥공장에서 일하던 근로자 황유미씨의 사망 사건과 관련하여서는 오히려 인과관계의 불명확성을 주장하며, 책임을 회피하다가(이재현, 2010, 2, 5), 2018년이 되어야 피해자 및 유가족에게 사과하는 등(어기전, 2018, 11, 23) 위기 관리 커뮤니케이션에 있어서는 실패한 사례이다. 삼성전자는 레퓨테이션 인스티튜트(Reputation Institute)이 발표하는 2019년 글로벌 평판 100대 기업 순위에서 2018년 26위에서 2019년 52위로 크게 하락했으며(최현준, 2019, 3, 10), 한국 국민 신뢰도 평가에서도 소통 능력이 떨어지는 기업으로 부정적인 평가를 국내에서 받고 있음이 드러나기도 했다(장영훈, 2018, 11, 11). 그러나 2015년 제일모직과 삼성물산의 합병과정에서 미국계 헤지펀드 엘리엇 매니지먼트의 합병 관련 소송에서는 엘리엇매니지먼트가 외국계 회사로, 삼성전자가 오너일가의 삼성전자 지배권 승계를 위해 부당한 합병비율로 합병을 추진하였다는 주장에 대하여, 일반 공중의 반응은 외국계 기업인 엘리엇매니지먼트 보다는 삼성 기업을 지지하는 쪽으로 형성되기도 했다(윤태구, 2016). 삼성 등의 사례에서 보듯이, 한 기업에 대한 일반 공중들의 판단은 양가적일 수 있다. 삼성전자의 분식회계 사건, 반도체 직원 백혈병 사망 사건, 경영권 승계를 위한 뇌물 수수 사건 등 삼성 기업에서 발생하는 끊이지 않은 위기 사건에 대해서는 불신감이 고조될 수 있지만, 외국 기업과 비교했을 때 삼성 기업에 대해서는 대한민국의 대표 기업으로서 애정도 존재하는 신뢰의 대상이 될 수 있는 것이다.

이러한 삼성의 사례는 한 조직에 대해서 신뢰와 불신의 개념이 동시에 존재할 수 있는, 별개의 개념일 수 있음을 시사한다. 이는 몇몇 학자들의, 신뢰와 불신이 동일선상의 양극단이 아니며 서로 다른 차원의 차별적 개념이라는 주장(박통희, 1999; Earle & Cvetkovich, 1995)과

일맥상통한다. 인간관계와 비슷하게, 공중과 조직의 관계에서도 불신감은 한 순간에 생길 수 있으며, 신뢰는 쌓기보다 잃기가 훨씬 쉽다는 점에서 주목할 필요가 있다. 신뢰를 잃게 하는 부정적인 사건은 신뢰를 쌓을 수 있는 긍정적인 사건보다 더 가치적이고 눈에 띄는데, 이는 부정적인 사건이 긍정적인 사건보다 더 가치 개입적이기 때문이다(Slovic, 1993). 이는 기업에 대한 소비자들의 신뢰를 쌓는 일과는 별개로 기업에 대한 불신감의 최소화가 조직-공중 관계성에서 중요하게 고려되어야 함을 시사한다.

이 연구에서는 기업의 위기 관리 커뮤니케이션에서 일반 공중들의 신뢰를 회복하고 불신을 강화하는 구성 차원을 차별적으로 탐색해 보고자 한다. 앞서 사례를 든 삼성의 경우 기업에 대한 신뢰감과 별개로 위기 사건들로 형성된 불신감은 위기 커뮤니케이션에서 기업에 대한 신뢰와 불신이, 신뢰가 떨어지고 난 이후 불신이 형성되는 양극단의 개념이 아닌 동시에 구성되는 별개의 차원임을 짐작하게 한다. 이에 이 연구는 지금까지 많이 연구된 위기 책임성에 따른 공중의 위기 책임성 인식과 그에 따른 위기 커뮤니케이션 전략에 관한 기능주의적 논의를 넘어서 위기관리 커뮤니케이션에서 형성되는 공중의 신뢰와 불신이 서로 다른 하위 요인으로 구성되어 있음을 밝히고, 그 구성 차원을 탐색해 보고자 한다.

2. 이론적 배경

1) 신뢰와 불신 개념 고찰¹⁾

신뢰에 관한 연구는 이미 구미 사회과학 분야에서 많이 진행되었으며, 한국 학계에서도 다양하게 이루어졌다. 로소우, 시트킨, 버트, 그리고 캐머러 (Rousseau, Sitkin, Burt, & Camerer, 1988) 신뢰를 “상대방을 통제하거나 관찰할 수 있는지와 관계없이 긍정적 기대를 기반으로 상대의 약점도 받아들일 수 있는 의지”(395쪽)라고 정의했는데, 이 ‘약점도 받아들일 수 있는 의지(willingness to be vulnerable)’라는 신뢰에 대한 정의는 가장 많이 인용되는 신뢰 개념들 중

1) 신뢰와 불신의 개념을 차별적으로 고찰한 연구(노진철, 2014; 문빛·박건희, 2014; 2016; 박통희, 1999; Earle & Cvetkovich, 1995; Kang & Park, 2017)에서는 신뢰와 불신의 구성 차원이 다름을 설명하여 두 개념에 대한 고찰이 구분하여 이루어진 반면, 신뢰와 불신 개념을 양극단의 개념으로 본 논의(김재희·김정애, 2010; 김대원·윤영민, 2015; 장혜지·조수영, 2013; 조수영·정민희, 2011)에서는 신뢰 개념에 대한 설명만을 다루기도 했다. 이에 본 연구에서 특히, 불신 개념을 논의할 때 비교 대상인 신뢰 개념에 대한 고찰 없이 불신만을 고찰하기가 쉽지 않았기에 신뢰와 더불어 불신 개념을 고찰했음을 밝힌다.

의 하나이다(Murnighan, Malhotra, & Weber, 2004). 노진철(2014)은 “신뢰는 우선 행위자 간 소통에서 정보가 부족한 상황을 전제한다. 만일 상대방이나 조직, 사회의 기능체계에 대해 완전한 지식을 갖고 있다면 신뢰 자체가 필요 없을 것이다.”(39쪽)라고 신뢰 개념에 대한 근원적 해석을 했고 “신뢰대상이 자신에게 불이익을 초래한다든지 자신의 생명과 재산을 방치한다고 느낀다면, 공중은 그 반대급부로 그 체계를 강하게 불신한다.”(41쪽)며 불신은 신뢰의 대안이라고 주장했다. 이러한 그의 해석은 신뢰가 미래지향적 개념과 관련성이 있기 때문인데 신뢰라는 개념은 상대에 대한 신뢰가 깨진 후에야 신뢰했었다는 것을 깨닫는 것과 상통한다(노진철, 2014). 호스머(Hosmer, 1995)도 신뢰를 사람들이 상대방과 소통할 때 도덕적으로 책임있게 행동할 것이라고 예상하는 기대라고 도덕성과 미래지향적 개념을 강조했다. 따라서 이러한 신뢰에 대한 개념은 기존의 협력하며 쌓은 상호호혜적인 상대방과의 경험(Murnighan et al., 2004)에 기초한 미래에 대한 긍정적 기대감이라고 할 수 있다.

이에 반해 그로비어(Grovier, 1994)는 불신을 “상대에 대한 자신감의 결여로, 상대가 해를 끼칠 수 있으며 상대의 복지에 관심이 없거나 해를 끼치거나 적대적으로 행동할 수 있는 걱정”(240쪽)이라고 정의했으며, 스위프트(Swift, 2001)는 불신을 “상대가 속임수로 사리사욕(self-interest)을 추구한다는 가정”(9쪽)으로 이해했다. 불신은 신뢰의 연장선상에 있는 반대의 개념으로서 무분별한 감정적 반응에서 거절로의 범위로 해석되기도 했다(Walls, Pidgeon, Weyman, & Horlick-Jones, 2004). 문빛과 이유나(2012)는 기업에 대한 공중의 불신을 “조직과의 관계 속에서 해당 기업 행동에 대해 부정적으로 확신하는 정도”(426쪽)라고 정의내렸으며, 노진철(2014)은 “신뢰와 불신은 기본적으로 가치중립적인 개념이다. 애초에 신뢰와 불신 중 어느 것도 우위에 있지 않다”(350쪽)라고 주장했다. 이에 반해 머닝햄 등(Murnighan et al., 2004)은 신뢰가 깨지는 의미를 그동안 신뢰를 쌓았던 시간과 관련지어 이해하고자 했는데, 긴 시간에 걸쳐 쌓은 신뢰가 깨진 경우 상대방은 더욱 그 문제를 감정적으로 접근하게 되지만, 짧은 시간에 쌓은 신뢰가 깨진 경우는 더욱 계산적이며 이성적으로 이해하게 된다고 주장했다.

일부 학자들은 신뢰와 불신이 동일선상의 양극단이 아니며 서로 다른 차원의 차별적 개념이라고 주장했다. 불신은 단순히 신뢰의 반대가 아니며 구분되는 개념으로 보아야 하는데 그것은 우리가 누군가를 신뢰하거나 누군가에게 의지하는 것의 정도가 다르므로 신뢰와 불신은 구분되어야 한다고 보는 입장이다(Earle & Cvetkovich, 1995). 박통희(1999)는 신뢰와 불신을 동일선상으로 이해하지 않으며 신뢰와 불신이 동시에 공존 가능하다는 입장을 “신뢰가 복합적 또는 다중적인 사회적 관계를 바탕으로 한다는 점에 기인한다. 즉, 사회적 관계의 다중성(multifacet, multiplexity)은 신뢰개념의 다차원성에 배태한다.”(11쪽)고 지적했다. 노진철

(2014)도 “불신을 신뢰의 부재로 설명하게 되면 그 심리적 경과에 대한 설명이 불명확할 뿐만 아니라, 신뢰와 불신의 근거가 다른 이유를 제시할 수 없다는 한계에 부딪힌다.”(352쪽)고 주장했다. 이러한 입장은 한 대상에 대해서 A라는 속성에 대해서 신뢰하지만 B라는 속성에 대해서는 불신할 수 있다는 가능성을 열어둔 것이며, 신뢰를 위한 기대의 근본과 불신하게 되는 근본이 다르다는 뜻으로도 해석가능하다.

2) 기업의 위기 관리 커뮤니케이션에서 신뢰 개념 고찰

레딩햄과 브루닝(Ledingham & Bruning, 1998)은 신뢰를 “서로에게 기댈 수 있는 관계에서의 감정이며 의존성(dependability), 솔직성(forthrightness), 신용(trustworthiness)이 주요 요인이다”(p.58)라고 주장했다. 혼과 그루닉(Hon & Grunig, 1999)은 신뢰를 “상대에 대한 자신감이자 자신의 모든 것을 상대에게 기꺼이 공개할 수 있는 마음”(p.3)이라고 정의내리며, 구성요인에는 진실성(integrity), 의존성(dependability), 능숙함(competence)이 있다고 강조했다. 그루닉과 황(Grunig & Huang, 2000)은 4개의 관계성 결과물인 신뢰, 상호통제, 만족, 헌신이 조직-공중관계성(Organiation-Public Relationship)의 핵심이며 신뢰는 “관계성의 인지적, 정서적 측면”(p.42)을 나타낸다고 했다. 브루닝과 레딩햄(Bruning & Ledingham, 2000)은 사업자들과 경영자들이 전화 서비스 업체를 선정하는데 있어 신뢰가 다른 변수들(공개성, 관련성, 투자, 헌신)에 비해 조직-공중 관계성에 영향을 미치는 가장 중요한 변수임을 밝혔으며, “신뢰가 소비자 행동과 만족에 영향을 미치는 가장 중요한 변수로 나타났기에 후속 연구에서는 분명히 신뢰에 대해 명확히 그 의미를 밝히는 연구가 더욱 필요하다” (p.171)고 주장했다.

위기 관리 커뮤니케이션 관련 실증 연구들(박주형·김홍규, 2011; 송동근·민귀홍·진범섭, 2016)에서 신뢰 개념은 위기 커뮤니케이션의 효과를 측정하는 종속변수로 주로 연구되었다. 박주형과 김홍규(2011)는 위기 시 제품에 대한 공중의 인식 유형을 제시하고 공중과의 신뢰도 및 인지도를 높이기 위해서는 관계 개선 전략과 인지 강화 전략이 필요함을 시사했다. 송동근 등(2016)은 2015년 국내 공중보건 위기 상황이었던 메르스 사태 때 정보 정확성과 정보 적절성이 정부에 대한 신뢰에 미치는 영향을 살펴보았으며, 연구 결과 정보의 정확성과 적절성은 모두 정부에 대한 긍정적 신뢰 형성에 유의미한 영향을 미쳤으며, 정부 외에서 소통되는 정보에 적절감을 느낄수록 정부 신뢰에는 부정적인 영향을 미침을 확인했다.

그 외 조직-공중 관계성 변수를 적용한 위기 후 신뢰(김재희·김정애, 2010), 위기 유형에 따른 공중의 신뢰(장수진·박현순, 2014)에 관한 선행 연구들도 있었다. 김재희와 김정애(2010)는 소비자가 기업에 대해 기존에 친밀감을 형성하고 있는 경우 위기가 있을 때 그렇지 않

은 소비자에 비해 기업 신뢰성과 관계유지 의도가 더욱 긍정적임을 확인했다. 신뢰 개념을 더욱 세분화하여 장수진과 박현순(2014)은 공중 신뢰를 인지적 신뢰와 정서적 신뢰로 구분하여, 위기 유형에 따른 인지적 신뢰 위반과 정서적 신뢰 위반을 살펴보았다. 연구 결과 의도적으로 발생한 위기의 경우 비의도적으로 발생한 위기보다 공중들의 인지적, 정서적 신뢰 모두 더 크게 하락하였고 사과수용 의도와 관계 조정 의도도 더 낮았다. 연구자들은 가상 기업을 이용한 실험연구를 바탕으로 했기에 정서적 신뢰를 구축할 수 없었을 것이라고 해석하였지만, 이 연구의 흥미로운 결과는 의도적 위기일 경우 정서적 신뢰보다 인지적 신뢰가 더욱 크게 영향을 받았다는 것이었다.

또한 위기 관리 커뮤니케이션 연구에서 신뢰를 조절변수로 활용한 연구도 있었는데, 평소에 구축된 신뢰는 기업이 부정적 루머에 휘말렸을 때 신뢰의 훼손 폭을 낮춰준다고 밝혀졌다(김대원·윤영민, 2015; 장혜지·조수영, 2013; 조수영·정민희, 2011). 김대원과 윤영민(2015)은 위기 발생시 SNS에서 형성된 신뢰의 조절 효과를 살펴보았는데, SNS상에서 형성된 신뢰는 “만사형통(萬事亨通)의 비기(秘器)로 일컬을 수는 없지만, 위기를 자초한 조직에게 향하는 공세를 약화시키는 기능을 할 수 있는 방어막으로는 칭할 수 있다”(217쪽)고 주장했다. 그러나 반대로 기업의 부정적 행위가 있을 경우, 높은 기대나 신뢰를 쌓은 기업에 대해 공중의 신뢰는 더욱 큰 폭으로 하락하기도 했다(이지은·최인석, 2011). 그 외 매체의 차이에 따른 정보 신뢰도 차이가 위기 관리 커뮤니케이션 평가에 미치는 영향을 연구한 일부 연구들도 있었다. 위기 커뮤니케이션을 위해 전통매체보다는 뉴미디어를 사용할 때 조직에 대한 공중의 신뢰가 더욱 높아졌고(Stephens & Malone, 2009; Sweetser & Metzgar, 2007), CEO가 트위터를 통해서 사과를 할 때 그렇지 않은 경우보다 메시지 수용 및 조직 신뢰성에 더 긍정적임을 밝힌 일부 연구도 있었다(박노일·한정호·정지연, 2012). 이 연구에서는 혼과 그루닉(1999)의 “상대에 대한 자신감이자 자신의 모든 것을 상대에게 기꺼이 공개할 수 있는 마음”(p.3)이라는 신뢰의 정의를 참고하여, “기업이 위기라는 부정적인 사건을 겪은 후에도, 공중이 기업에 대한 자신감을 여전히 가지고 있는 상태”라고 위기 관리 커뮤니케이션에서의 신뢰를 정의하였다.

3) 기업의 위기 관리 커뮤니케이션에서 불신 개념 고찰

커뮤니케이션학 분야에서 위기 관리 커뮤니케이션 관련 선행 연구들은 주로 위기라는 부정적 사건을 겪은 후에 위기 커뮤니케이션의 활용을 통해 위기를 잘 극복했는지를 평가하는 위기 커뮤니케이션의 효과성을 긍정적인 측면에서 주로 살펴보았다(Ha & Riffe, 2015). 그러나 최근 들어 위기 커뮤니케이션 관련 실증적 연구들은 부정적 종속변수들(예를 들면, 부정적 감정: Jin, 2010, 부정적 구전 의도: 김요한·이상훈; 2018; 남궁민·박현순, 2018, 부정적 조직-공중 관

계성: 권지현·김수연, 2018)을 위기 관리 커뮤니케이션을 평가하는 종속변수들로 이용하기 시작했다. 이러한 부정적 종속 변수들에 대한 관심은 위기라는 부정적 사건을 보다 현실적으로 접근했다는 점에서 학문적, 실무적 시사점이 더욱 클 수 있다.

불신을 주요 변수로 위기 관리 커뮤니케이션에서 활용한 실증적 연구들은 많지 않았지만, 조직에 대한 신뢰와 불신을 차별적으로 탐색하며 신뢰와 불신 개념을 독립적인 개념임을 확인한 실증 연구들이 특히, 문빛과 그 외 학자들에 의해 활발히 진행되었는데, 구체적으로 정부의 정책 갈등(문빛·박건희, 2014), 기업의 위기 상황(문빛·박건희, 2016), 기업과의 관계해지(Moon & Yang, 2015) 등 다양한 상황에서의 연구들이 진행되었다. 문빛과 박건희(2016)는 신뢰와 불신을 차별화되는 개념으로서 행동적인 차원에서 “특정 대상을 신뢰한다는 것은 긍정적인 혹은 바람직한 행위가 뒤따를 것이라고 확신하는 것이다. 불신의 상태는 상대가 서로에게 최선인 행동을 선택하지는 않을 것이라 믿는 것을 의미하며, 잠재적으로 상대를 해하는 행위를 할 것이라 확신하는 것이다”(25쪽)라고 구분했다. 비슷한 맥락으로 문성식(2018)도 신뢰와 불신이 단일선상의 양극단이 아니라고 이해하며, “신뢰는 기업에 대한 부정적 인식이 증폭되지 못하도록 막아주고 위기 정보 인식의 판단기준이 되며 향후 관계를 회복하거나 유지하는데 중요한 역할을 하게 된다. 그러나 불신은 기업의 위기 상황에서 속성과 역할을 신뢰와 달리한다. 불신은 상대가 최선의 행동을 하지 않을 것이라고 믿는 것이기 때문에 불신의 프레임 안에서 상황에 대한 해석을 하고 방어적으로 정보를 처리하려고 하기 때문에 신뢰보다 더욱 신중하고 주의 깊게 판단을 하게 된다.”(181쪽)라고 주장했다.

불신과 신뢰를 연속선상의 양극단이 아닌 차별적 개념으로 이해하려고 시도한 강과 박(Kang & Park, 2017)은 신뢰의 하위차원을 능력(competence)과 진실성(integrity)으로, 불신의 하위차원을 불신용(discredibility)과 악의(malevolence)로 차별적으로 세분화했다. 특히, 신뢰와 불신의 차이에 주목한 연구들에서, 공중의 기업에 대한 신뢰는 기업의 윤리와 능력 두 가지 영역과 관련하여 영향을 받는 반면, 기업에 대한 불신은 기업의 윤리와 관련해서만 유의미하게 영향을 받음이 나타났으며(문빛·박건희, 2016), 정부의 갈등 관리 능력과 절차적 투명성은 신뢰와 불신 모두 영향을 미친 반면, 절차적 투명성은 정부에 대한 불신에만 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다(문빛·박건희, 2014). 또한, 조직-공중간의 대화적 커뮤니케이션의 다양한 속성들과 조직에 대한 신뢰와 불신의 관련성에 관한 연구(Yang, Kang, & Cha, 2015)에서는 상호통제성(mutuality)과 개방성(openness)은 공중의 조직에 대한 신뢰에 긍정적 영향을 유의미하게 미치는 반면, 조직에 대한 불신에는 개방성만 부정적 영향을 유의미하게 미쳤다. 보다 구체적으로 상호통제성은 협동(collaboration), 기초교육(grounding), 평등

(equality), 반응성(responsiveness), 존중(respect), 공감(empathy)의 의미를 내포했고, 개방성의 속성은 접근성(accessibility), 진실성(genuineness), 투명성(transparency)이었다. 따라서 이 실증적 연구 결과들을 종합해 보면, 조직의 능력과 윤리는 공중의 신뢰에 유의미한 영향을 미친 반면, 조직의 윤리는 공중의 불신에만 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

그 외 매개 변인으로서 정부 불신(최미옥, 1999; Kang, Kim, & Cha, 2018)과 기업 불신(Gao, Zhang, Zhang, & Knight, 2015) 개념이 소수 실증적으로 연구되었다. 최미옥(1999)은 방사성 폐기물 처분장 입지정책에 대한 주민의 저항요인을 경로 분석하였으며, 연구 결과 정책 불수용에 대하여 위험인지 다음으로 정부 불신이 방사성 폐기물 처분장 입지정책을 불수용하게 하는데 유의미한 매개 변인이 될 수 있음을 밝혔다. 강 등(Kang et al., 2018)은 2015년 국내 메르스 사태 당시 정부의 대화커뮤니케이션이 반정부 활동 의도에 미치는 영향을 알아보면서 정부 불신을 매개 변인으로 설정하고 알아보았는데, 정부가 대화커뮤니케이션을 잘 할수록 정부 불신은 낮출 수 있었지만, 정부 불신은 회의주의, 화, 걱정과 같은 부정적 변수들에 유의미하게 긍정적 영향을 미쳤고, 이러한 부정적 변수들을 통해 결국 반정부 활동 의도를 향상시켜 그러한 행동을 하게 되는 것으로 나타났다. 따라서 이 연구에서 정부 불신은 정부의 위기 관리에서 중요하게 고려해야 할 주요 매개 변인으로 파악되었다. 가오 등(Gao et al., 2015)은 2008년 중국 오염 분유 파동 당시 중국 국내 브랜드에 대한 불신이 해외 브랜드와 하이브리드 브랜드(국내에서 제조된 해외 브랜드)에 미치는 영향을 실증적으로 연구해서 브랜드 카테고리, 지각된 위기 심각성, 브랜드 원형성 등 다양한 조절변인으로 영향을 다르게 미침을 밝혔다. 이 연구에서는 그로비어(1994)의 “상대에 대한 자신감의 결여로, 상대가 해를 끼칠 수 있으며 상대의 복지에 관심이 없거나 해를 끼치거나 적대적으로 행동할 수 있는 걱정”(p. 240)이라고 정의한 불신을 참조하여, “기업이 위기라는 부정적인 사건을 겪은 후, 공중이 기업에 대한 자신감이 결여되어 관계 회복이 어려운 상태”라고 위기 관리 커뮤니케이션에서의 불신을 정의하였다.

4) 신뢰 및 불신 개념의 구성요인

(1) 신뢰 개념 구성요인

이 연구에서는 신뢰 개념을 혼과 그루닉(1999)의 상대에 대한 자신감이자 자신의 모든 것을 상대에게 기꺼이 공개할 수 있는 마음이라는 개념적 정의를 따르고자 한다. 이들의 논의에서 신뢰 개념의 구성 차원으로 진실성(integrity), 의존성(dependability), 능숙함(competence)이 있다고 강조했는데, 그 중 신뢰 개념 논의에서 공통적으로 다루고 있는 2개 요인인 진실성, 능숙

함은 여러 학자들에 의해 신뢰 개념의 구성차원으로 밝혀진 바 있다. 메이어, 데이비스, 그리고 스셔만(Mayer, Davis, & Schoorman, 1995)은 신뢰를 능력, 진실성, 자선 관련 세 차원으로 단순화하였으며, 페인(Paine, 2003)은 신뢰라는 개념 안에 능력, 진실성, 신뢰성, 개방성, 의존성, 직원들에 대한 관심, 동일시, 상호 통제의 차원이 모두 포함되어 있다고 이해했다. 박통희(1999)는 신뢰대상의 속성을 능력, 일관성, 개방성, 배려성, 집단적 동질성, 가치·이념적 동질성으로 구성되어 있는 것으로 보았다.

① 진실성

진실성이란 너그러움, 배려, 믿을 수 있음을 의미하는데 신뢰 개념에 관한 연구에서 많은 학자들에 의해 구성 요인으로 논의되었다(Kang & Park, 2017; Mayer et al., 1995; Mishra, 1996). 진실성에 대한 개념을 측정하기 위해서 ‘기업 활동에 있어 공정함’, ‘기업 활동에서 다른 사회 구성원들을 고려함’, ‘기업 활동에 있어 법을 준수함’ 등의 문항이 사용되는데 이는 신뢰 개념이 어떠한 대상이 건전한 원칙을 바탕으로 하여 행동하는 가운데 사회구성원들을 고려하는 등 윤리적 행동을 할 것으로 기대하는 것을 의미한다(Hon & Grunig, 1999).

② 능숙함

능숙함이란 전문성, 능력, 역량 등을 의미하는데 이는 여러 연구에서 신뢰 개념의 하위 요인으로 논의된 바 있다(장수진, 박현순, 2014; Kang & Park, 2017; Mayer et al., 1995; Mishra, 1996). 이에 대한 측정 문항으로는 ‘기업이 말한 바를 지킬 능력이 있음’, ‘기업의 약속 이행’, ‘기업의 방향성에 대한 긍정’ 등이 있다(Hon & Grunig, 1999).

(2) 불신 개념 구성요인

이 연구에서는 그로비어(1994)의 “상대에 대한 자신감의 결여로, 상대가 해를 끼칠 수 있으며 상대의 복지에 관심이 없거나 해를 끼치거나 적대적으로 행동할 수 있는 걱정”(p. 240)이라는 정의를 바탕으로 불신 개념을 정리하였다. 문헌고찰 결과, 불신과 신뢰 개념을 차별화하여 논의한 연구가 많지 않았으며, 차별화하여 논의한 이후에도 그 구성 차원에 대해 밝힌 연구는 부족하였다. 바크만, 하나피 에거, 그리고 에텔트러드(Bachmann, Hanappi-Egger, & Edeltraud, 2014)는 메이어 등(1995)의 신뢰에 대한 정의를 따라 불신을 능력, 진실성, 자선 관련 불신의 세 가지 유형으로 구분해서 이해했다. 이담과 그의 동료들 역시 불신 개념의 하위 요인으로 신뢰 개념의 하위 요인의 반대 개념을 그대로 사용하였는데, 진실성과 능력 두 개 개념의 반대가 불신

개념의 구성 차원이 된다고 소개했다(Adams, Highhouse, & Zickar, 2010). 강과 박(2017)은 불신의 하위차원을 불신용(discredibility)과 악의(malevolence)로 차별적으로 세분화하였는데 아담과 그의 동료들과의 구분과 다르지 않은 것을 알 수 있었다.

① 불신용

불신용은 아담과 그의 동료들(Adams et al., 2010)의 연구에서 조직 불신에 대한 개념으로 ‘기업은 법을 준수하지 않음’, ‘기업 활동에 대해 책임지지 않음’, ‘기업활동에 있어 윤리성을 고려하지 않음’ 등 기업 활동 전반에 대해서 공익이나 사회에 관심이 없거나, 신뢰 개념에서의 ‘능숙함’과 반대되는 개념으로 이해할 수 있다.

② 악의

악의는 신뢰 개념의 ‘진실성’과 반대되는 개념으로, ‘기업 경영자들은 이익을 얻기 위해서 거짓말을 함’, ‘기업은 주는 것보다 받는 것이 많음’, ‘기업은 의도적으로 공중을 속임’ 등 적대적으로 행동하는 가운데 해를 끼칠 수 있는 가능성에 대한 고려라는 의미를 포함한다(Adams, Highhouse, & Zickar, 2010).

Table 1. The Summary of Factors in the Concept of Trust and Distrust

	Scholar	Construct
Trust	Mayer et al (1995)	Ability, Benevolence, Intergity
	Mishra (1996)	Competence, Openness, Concern(caring), Reliability
	McAllister (1995)	Cognitive process based trust, Emotion based trust
	Lewicki et al (1998)	Hope, Faith, Confidence, Assurance
	Jang & Park (2014)	Cognitive process based trust, Emotion based trust
	Kang & Park (2017)	Integrity, Competence
Distrust	Elangovan & Shapiro (1998)	Types of ‘betrayal’ that destroy trust
	Lewicki et al (1998)	Fear, Skepticism, Cynicism, Vigilance
	Kang & Park (2017)	Malevolence, Discredibility * Note: Revised Adams et al (2010)

지금까지 선행연구들은 위기 관리 커뮤니케이션 효과를 살펴하는데 있어 위기 책임성 인식, 기업 혹은 조직에 대한 태도, 메시지 수용성, 조직-공중 관계성, 기업 평판과 같은 긍정적 종속 변인들을 주로 이용해서 위기 관리 커뮤니케이션의 효과를 살펴봤었지만(이현우·손영곤, 2016), 양 등(Yang et al., 2015)이 신뢰와 불신을 차별화되는 개념으로 이해하며, 이에 대한

후속 연구가 필요함을 역설하였다. 이 연구는 위기라는 부정적인 사건을 겪은 기업의 위기 관리 커뮤니케이션에서 공중의 신뢰를 회복시키는 요인과 불신을 강화시키는 요인을 차별적으로 규명하고, 하위 요인 간 타당도를 입증하고자 아래 연구문제 1과 2를 설정하였다.

연구문제 1: 기업 위기 관리 커뮤니케이션에서 공중 신뢰 회복 및 불신 강화 개념은 어떤 구성 개념으로 이루어지는가?

연구문제 2: 기업 위기 관리 커뮤니케이션에서 공중 신뢰 회복 및 불신 강화 개념을 구성하는 하위 요인 간 타당도는 어떠한가?

3. 연구 방법

1) 연구 절차

위기 관리 커뮤니케이션에서 신뢰 회복과 불신 강화 개념을 구체화하기 위해 척도개발 단계를 거쳐 각각의 구성 차원을 살펴보고자 하였다. 척도 개발과정의 타당도를 위해 제안된, ‘측정 항목 생성, 측정치 정리, 타당도 검사, 새로운 데이터로 영향 관계 검증’(Churchill, 1979; Hinkin, 1998; Mohr et al., 1998) 등의 단계를 준수하여 진행하고자 했다. 본 연구에서는 처칠(Churchill, 1979) 등의 척도 개발 단계에 따라 문헌 고찰을 바탕으로 구성 개념을 정리하였으며, 문헌 고찰과 함께 개방형 인터뷰 등을 실시하여 보다 면밀히 척도를 개발한 연구(최지현·조삼섭, 2017)를 참고하였다.

본 연구 수행을 위한 구체적인 척도개발 단계는 <Table 2>와 같다. 예비 연구 단계에서 문헌 고찰과 더불어 신뢰 회복 및 불신 강화의 구성 차원을 정리하고 이에 대한 예비 문항을 수집하고자 질적 인터뷰를 진행했다. 2018년 11월, 위기 관리 경험이 풍부한 PR회사 소속 실무자 6명(국내 PR회사 소속 실무자 4명, 국외 PR회사 소속 실무자 2명)과 인터뷰를 진행하였으며, 인터뷰 대상자들의 연령은 30세부터 51세까지, PR회사 경력은 3년부터 18년까지 다양했다. 또한 2019년 1월, 6명의 일반인 소비자(20대부터 40대까지 남녀 각 6명)들과 인터뷰를 진행하였고, 20대 2명은 미혼이었으며 30대부터 40대까지 4명은 모두 기혼이었고, 6명의 평균연령은 36세였다. 실무자 인터뷰는 위기관리 경험 사례, 신뢰하는 기업, 불신하는 기업, 위기 관리에서의 신뢰와 불신의 의미 등에 대해, 일반 소비자 인터뷰는 신뢰하는 기업, 불신하는 기업, 기억에 남는 기업의 위기 사건, 기업에 대한 감정 등에 대해 반구조적 인터뷰를 진행했다. 모든 인터뷰 대상

자에게는 사례비를 지급했으며 모든 인터뷰 내용은 전사기록하였고 연구자들이 그 내용을 읽고 기존 문헌을 참고하여 분석하였다.

Table 2. The Procedures of Developing Constructs

	Contents	Detailed
Step 1	Literature review	Review of theoretical literature
Step 2	In-depth interview	Interviews with 6 experts and 6 consumers
Step 3	Experts' review	Advisory group's (public relations practitioners and holders of a Ph.D. in public relations) reviews
Step 4	Pilot study	Pilot tests conducted with a few undergraduate and graduate students
Step 5	Primary study	Survey conducted with more than 300 respondents exploration factor analysis / final scale item selection
Step 6	Main study	Survey conducted with more than 700 respondents model Fit test, confirmatory factor analysis, validity analysis

2) 유사척도 수집

문헌고찰과 인터뷰 내용을 바탕으로 신뢰 회복 차원에는 진정성, 피해자와 유가족 보상, 위기의 재발을 막기 위한 신속한 시스템 개선, 투명한 커뮤니케이션, 책임에 대한 즉각적 사과, 내부 직원에 대한 분명한 커뮤니케이션, 위기와 관련한 명확한 내부 가이드 라인, 매뉴얼의 존재 등으로 정리되었다(참고 <Table 3-1>). 불신 강화 차원에는 냉소주의, 반복적 역사, 늦장 대처, 법적 책임만 염두에 두는 태도, 고의적 은폐, 진정성을 느낄 수 없는 거만함, 폐쇄적 커뮤니케이션 등으로 정리되었다. 이에 아래 <Table 3-2>와 같이 유사척도를 수집하였으며 반복적 상황, 대처 행위, 은폐, 폐쇄적 커뮤니케이션 등에 해당하는 문항은 인터뷰 내용을 바탕으로 하여 새롭게 구성하였다.

Table 3-1. The Identification of Dimensions to Repairing Trust and Collection of Similar Scales

		Questions	References
Item 1	Authenticity	The company always tells the truth.	Yoo (2013), Kang & Park(2017)
Item 2	Authenticity	If a company makes a mistake, it admits it and tries to improve the situation.	
Item 3	Authenticity	Sound principles seem to guide the company's behavior.	
Item 4	Authenticity	The company acts no lie.	
Item 5	Authenticity	The company has the ability to accomplish what it says it will do.	Choi & Lee (2013)
Item 6	Authenticity	The company acts with sincerity.	
Item 7	Authenticity	The company does not mislead people like me.	
Item 8	Authenticity	The company can keep its promises to its public.	

		Questions	References
Item 9	Trust	The company treats its public fairly.	
Item 10	Trust	When the company makes an important decision, members know the company will consider the decision's impact on members.	Paine(2003)
Item 11	Trust	This company can be relied on to keep its promises.	
Item 12	Emotion based trust	The company has a family-like organizational culture.	
Item 13	Emotion based trust	The company does more than expected individually.	Jang & Park (2014)
Item 14	Emotion based trust	The company behaves in accordance with societal climate.	
Item 15	Distribution	The company makes efforts to compensate the survivors and victims' families fairly.	
Item 16	Distribution	The company tries to ensure proper compensation for survivors and victims' families.	
Item 17	Distribution	The company provides the necessary conditions to resolve problems with survivors and victims' families.	
Item 18	Distribution	The company provides the compensation to survivors and victims' families as much as expected.	Yoon & Lee (2017)
Item 19	Interaction	The company acts politely while resolving the issues with survivors and victims' families.	
Item 20	Interaction	The company makes its best efforts to resolve problems with survivors and victims' families.	
Item 21	Interaction	The company tells the truth, including the cause of the crisis, to survivors and victims' families.	
Item 22	System	The company improves the system to prevent the recurrence of the crisis promptly.	An item created
Item 23	Transparency	The company provides the information needed to understand the crisis.	
Item 24	Transparency	The company provides relevant information regarding crisis of the company (causes of crisis, follow up, etc).	Vaccaro & Echeverri (2010)
Item 25	Transparency	Corporate crisis information is communicated to consumers in a clear and reliable way.	
Item 26	Apology	The company admits that it has done something wrong.	Choi & Lee (2013)
Item 27	Apology	If the company is responsible, the company apologizes immediately.	
Item 28	Apology	The company apologizes to survivors and victims' families first of all.	Items created
Item 29	Apology	The company communicates to the press before it communicates to the survivors and victims' families.*	
Item 30	Organizational trust	The management should establish a process for transparency and provide consistent guidance throughout parliament and culture.	Paine(2003)
Item 31	Organizational trust	The management clearly prepares ethical standards for crisis-related operating policies, and company-wide training.	

*Reversed-coding item

Table 3-2. The Identification of Dimensions to Strengthening Distrust and Collection of Similar Scales

		Questions	References
Item 1	Organizational distrust	Companies will lie if doing so will increase company profits.	Mirvis & Kanter(1989)
Item 2	Organizational distrust	Companies are not respectful of laws.	
Item 3	Organizational distrust	The company pretends to serve others more than its actual behavior.	
Item 4	Corporate distrust	Companies do not accept accountability for their actions.	
Item 5	Corporate distrust	Companies do not care about acting ethically.	
Item 6	Corporate distrust	Companies will break laws if they can make more money from it.	
Item 7	Corporate distrust	Companies put their own interests above the public's interests.	
Item 8	Corporate distrust	Companies are driven by greed.	
Item 9	Corporate distrust	Companies care only about money.	
Item 10	Corporate distrust	Companies want power at any cost.	
Item 11	Repetition	The company had a similar crisis in the past.	
Item 12	Repetition	The company has not adequately compensated survivors and victims' families in the past crisis.	
Item 13	Repetition	The company did not apologize immediately in the past.	
Item 14	Repetition	The company once tried to cover up the crisis when it had a crisis.	
Item 15	Repetition	Although the company had a similar crisis in the past, it did not establish a crisis management system.	
Item 16	Slow response	The company does not respond quickly to crisis.	
Item 17	Slow response	The company does not provide the victims' families with the adequate information promptly.	
Item 18	Slow response	The company does not communicate with the public but only cares for legal responsibilities.	
Item 19	Slow response	The company makes excuses to avoid taking responsibility of the crisis.	
Item 20	Concealment	The company does not provide the exact cause of the crisis for survivors and victims' families.	Items created
Item 21	Concealment	The company tries to cover up the cause of the crisis rather than trying to find it out.	
Item 22	Concealment	The company does not communicate with survivors and victims' families, but prioritizes the media.	
Item 23	Distrust	The company often deceives publics intentionally.	
Item 24	Distrust	The company seems to hide its problems.	
Item 25	Distrust	The company does not seem to practice transparent management.	
Item 26	Distrust	The company puts more weight on its private interests than on public interests.	
Item 27	Secretiveness	The company closes the call center, homepage, and etc.	
Item 28	Secretiveness	The company only asks consumers to wait without responding to them.	
Item 29	Secretiveness	The company does not communicate with its customers.	
Item 30	Secretiveness	The company does not respond to the media.	Moon & Rhee (2013)
			Items created

수집된 예비 문항의 의미 전달, 단어 사용, 문법 등 내용 타당도를 검토하기 위해 광고홍보 전공 교수, 박사 과정생, 석사 과정생 등 총 9인으로 구성된 소집단 회의를 통해 수정작업을 진행하였다. 이후 서울 소재 대학생 및 대학원생 30여 명을 대상으로 파일럿 테스트를 시행하였으며, 관련 피드백을 반영하여 최종적으로 설문지를 완성하였다.

3) 표본 선정

신뢰 회복 차원의 31개 문항, 불신 강화 차원의 30개 문항의 설문지를 완성한 후 2019년 4월 전문 조사회사의 패널을 대상으로 인구비례층화표집에 따른 할당표집 방식을 이용하여, 예비 조사 및 본 조사에 쓰일 자료를 수집하였다. 모든 참여자는 설문조사 시작에 앞서, 연구의 목적과 내용에 대해 안내받았으며 이 연구에 대한 참여/개인정보 수집/연구 윤리 등에 관해 동의한 자에 한하여 설문 조사가 진행되었다. 최종적으로 1차 예비조사에는 339명, 2차 본 조사에는 768명이 온라인 설문에 참여하였다. 1차 예비 연구 분석 결과, 척도의 요인을 설정할 수 있었고 합치도 등을 고려하여 본 연구용 척도를 구성하였으며 후에 2차 본 조사를 진행했다.

예비 조사 및 본 조사에 활용된 자료의 인구통계학적 구성은 <Table 4>와 같다. 예비 조사 단계에서는 총 339명의 자료가 활용되었다. 남성이 174명(51.3%), 여성이 165명(48.7%)이었으며, 연령대는 20대가 18.3%, 30대가 19.5%, 40대가 22.1%, 50대가 23.9%, 60대가 16.2%를 차지하였다. 본 조사 단계에서는 768명에 대한 자료가 수집되었으며 남성이 394명(51.3%), 여성이 374명(48.7%)이었으며 연령대는 20대가 18.4%, 30대가 19.9%, 40대가 22.7%, 50대가 22.7%, 60대가 16.4%였다.

Table 4. The Demographic Composition of this Study

		1 st survey (339 respondents)		2 nd survey (768 respondents)	
		Frequency	%	Frequency	%
Gender	Male	174	51.3	394	51.3
	Female	165	48.7	374	48.7
Age	20-29	62	18.3	141	18.4
	30-39	66	19.5	153	19.9
	40-49	75	22.1	174	22.7
	50-59	81	23.9	174	22.7
	60-69	55	16.2	126	16.4
Residence	Seoul	67	19.8	150	19.5
	Gyeonggi / Gangwon region	108	31.9	254	33.1

		1 st survey (339 respondents)		2 nd survey (768 respondents)	
		Frequency	%	Frequency	%
	Chungcheong region	32	9.4	79	10.3
	Honam region	40	11.8	81	10.5
	Gyeongbuk region	39	11.5	83	10.8
	Gyeongnam region	53	15.6	121	15.8
Highest degree	High school graduate	64	18.9	146	19.0
	Undergraduate students	15	4.4	50	6.5
	College graduate	215	63.4	479	62.4
	Graduate students	9	2.7	9	1.2
	Master's or doctoral degree	36	10.6	84	10.9
Occupation	Agriculture, Fishing, Forestry and Livestock	1	0.3	0	0.0
	Private operators	30	8.8	54	7.0
	Sales / Service Industry	15	4.4	29	3.8
	A qualified(Skilled) technician	6	1.8	15	2.0
	Working labor	5	1.5	12	1.6
	Official / Technical Job	136	40.1	359	46.7
	Management	25	7.4	38	4.9
	Professional / Freelancer	18	5.3	55	7.2
	Housewife	51	15.0	96	12.5
	Student	21	6.2	44	5.7
	Unemployed	19	5.6	45	5.9
	Others	12	3.5	21	2.7
Income	Less than 1 million won	10	2.9	29	3.8
	\$ 100 or more-less than \$ 300	91	26.8	144	18.8
	3 million won or more-less than 5 million won	109	32.2	294	38.3
	5 million won or more-less than 10 million won	108	31.9	267	34.8
	More than 10 million won	21	6.2	34	4.4
Total		339	100.0	768	100.0

4) 분석 절차 및 방법

이 연구는 신뢰 회복 및 불신 강화 개념의 척도 개발과 타당화를 목적으로 척도개발 단계를 준수하여 다음과 같이 분석을 진행했다. 첫째, 척도의 예비 검사 결과를 분석하기 이전에 각 문항에 대한 평균·표준편차·상관 계수를 확인하였다. 둘째, 타당한 하위 요인의 개수를 결정하기 위해, 이론적 배경에 근거하여 요인 수를 설정하였으며, 이후 사각회전 방법으로 공통요인분석을 진행했다. 셋째, 본 조사에서 수집한 자료에 대해 평균·표준편차·상관계수·문항 간 상관·하

위 차원 간 상관 등을 확인하여, 문항의 정규성 등을 확인했다. 넷째, 확인적 요인 분석을 통해 척도, 요인 구조 등을 확인했다. 예비 연구 및 본 연구의 문항분석, 요인 분석, 준거 관련 타당도를 위한 상관 분석을 위하여 SPSS 22.0을 사용하였으며, 척도의 타당성 검증, 확인적 요인 분석 등을 위하여 M-plus 7.0을 활용했다.

5. 연구 결과

1) 예비 조사 분석

(1) 예비 조사의 기술 통계치 검토

문항의 기술통계치 검토에서는 평균 및 표준편차의 수치가 너무 높거나 낮은지 등을 통해 변별력을 확인하며, 문항 총점 간 상관계수는 0.2 보다 작을 경우 검토 대상이 되는데, 모두 0.2 이상이었다. 내적합치도는 신뢰 회복 차원의 경우 0.740 ~ 0.975로 양호한 수준이었으며, 불신 강화 차원의 경우도 0.928 ~ 0.976 이었다. 몇몇 문항의 경우, 제거 시 내적합치도가 올라가는 것으로 나타났으나, 요인의 내적합치도가 모두 기준치를 충족되는 것으로 판단되고, 해당 문항은 구성상 적절한 것으로 논의되어 삭제하지 않고 진행했다.

(2) 예비 조사 결과

탐색적 요인분석²⁾을 통해 요인 구조를 살펴보고자, 단일주축분해 방식으로 분석을 진행하였다. 분석 결과, 신뢰 회복 구성차원의 경우 3개 요인 누적분산비율 0.81로 나타났으며, 불신 강화 구성차원의 경우 3개 요인 누적분산비율 0.82로 나타났다. 각 차원의 요인의 개수를 3개로 결정한 이후, 요인 간 상관을 확인하였으며(참고 <Table 5-1>, <Table 5-2>) 요인 간 상관이 존재하므로 요인 간 상관을 가정한 사각회전 중 PROMAX 방식을 선택하였다. 요인분석 결과, 비교적 안정적으로 요인에 부하되는 것을 확인하였으나 몇 개 문항에서 구성상 타당하지 않다고 생각되는 문항이 있어, 연구자들의 검토 이후 신뢰 회복 차원에서 역문항 29번, 불신 강화 차원에서 17

2) 요인 분석 시 요인의 수 결정방식은 스크리 검사, 누적 분산 비율, 해석 가능성 등 세 가지가 주로 쓰이며 스크리 검사 역시 고유치를 활용하므로 누적 분산 비율 기준 방식과 동일하다고 볼 수 있기에(이순목, 2000), 이 연구에서는 요인의 개수 결정을 위해 누적 분산 비율과 해석가능성 등을 참고했다.

번, 18번, 20번, 26번을 제외하기로 결정했다.

요인분석 결과, 신뢰 회복 차원은 1 요인으로 '기업이 피해자와 유가족 보상 문제 해결을 위해 최선의 노력을 기울인다.', '기업이 피해자와 유가족 보상에 대한 처리 결과를 공정하게 한다.', '기업이 피해자와 유가족 보상이 적절하게 이루어지도록 한다.' 등 피해자 및 유가족 관련 보상과 대처 부분과 '기업이 위기의 재발을 막고자 시스템을 신속하게 개선한다.', '기업의 운영자가 위기 관련 운영 방침, 기업 전반의 훈련과 트레이닝 등에 관한 윤리적 기준을 분명하게 준비한다.' 등 시스템과 매뉴얼 관련 부분, '기업의 위기와 관련된 정보를 전달한다.', '기업이 피해자와 유가족에 원인 등 진실을 말해준다.' 등 위기 커뮤니케이션에 있어서 소통 문제 등을 포함하였다. 1 요인에서 위기 커뮤니케이션의 보상 및 대처, 시스템, 커뮤니케이션 등이 포함되어 '피해자와 유가족을 고려하는 위기 커뮤니케이션'으로 명명하였다. 2 요인으로, '기업의 언행이 일치한다.', '기업이 약속을 잘 지킨다.', '기업이 진실성 있게 행동한다.', '기업이 속이지 않는다.' 등 기업의 진정성 있는 태도에 관련한 문항이 포함되어 '진정성 있는 커뮤니케이션'으로 명명하였다. 3 요인으로는 '기업이 우리나라의 정서에 적합하게 행동한다.', '기업이 개인적으로 기대하는 그 이상을 한다.', '기업에 가족적인 조직문화가 형성되어 있다.'가 포함되어, '친사회적 기업문화'로 명명하였다.

불신 강화 차원은 1 요인에 '기업이 고객과 소통하지 않는다.', '기업이 아무런 대응도 하지 않고 소비자에게 기다리라고 한다.' 등의 소통하지 않음과 '기업이 문제를 감추려고 한다.', '기업이 의도적으로 소비자를 기만하려 한다.' 등 은폐, 그리고 '기업이 언론을 우선시하고 피해자와 유가족과 소통하지 않는다.'와 '기업이 콜센터, 홈페이지 등을 폐쇄한다.' 등 언론 대응 및 폐쇄성 등이 포함되어 '폐쇄적 커뮤니케이션'으로 명명하였다. 2 요인에는 '기업이 기업 활동에 대한 책임을 지지 않는다.', '기업이 이윤을 남기기 위해 법을 위반한다.', '기업이 기업의 이익을 위해 거짓말을 한다.' 등 기업의 이익을 위해 비윤리적 경영활동을 하는 행위가 다수 포함되어 있어 '비합법적/비윤리적 경영'으로 명명하였다. 3 요인에는 '기업이 예전에도 즉시 사과하지 않았다.', '기업이 비슷한 위기를 겪고도 대처방안을 여전히 확립하지 못했다.', '기업이 예전에도 위기 발생 시 사건을 은폐하려 한다.', '기업이 위기 책임을 회피하고 변명한다.' 등이 포함되어 '반복적 위기 관리 실패'로 명명하였다.

Table 5-1. Correlation between Factors in Preliminary Survey(Repairing Trust)

Factor	1	2	3
Factor 1	1.000		
Factor 2	.749	1.000	
Factor 3	.596	.503	1.000

Table 5-2. Correlation between Factors in Preliminary Survey(Strengthening Distrust)

Factor	1	2	3
Factor 1	1.000		
Factor 1	.599	1.000	
Factor 1	.798	.649	1.000

Table 6-1. The Results of Exploratory Factor Analysis to Repairing Trust in preliminary survey

Items	1	2	3
The company makes its best efforts to resolve problems with survivors and victims' families.	.931		
The company makes efforts to compensate survivors and victims' families fairly.	.921		
The company tries to ensure proper compensation for survivors and victims' families.	.920		
If the company is responsible, the company apologizes immediately.	.917		
The company improves the system to prevent the recurrence of the crisis promptly.	.915		
The company tells the truth, including the cause of the crisis, to survivors and victims' families.	.913		
The company admits that it has done something wrong	.913		
The company provides the necessary conditions to resolve problems with survivors and victims' families.	.912		
The company apologizes to survivors and victims' families first of all.	.909		
The management clearly prepares ethical standards for crisis-related operating policies, and company-wide training.	.908		
The company provides relevant information regarding crisis of the company (causes of crisis, follow up, etc).	.898		
The company acts politely while resolving the issues with survivors and victims' families.	.897		
Corporate crisis information is communicated to consumers in a clear and reliable way.	.884		
The company provides the information needed to understand the crisis.	.881		
The management should establish a process for transparency and provide consistent guidance throughout parliament and culture.	.865		
The company provides the compensation to survivors and victims' families as much as expected.	.857		
The company has the ability to accomplish what it says it will do.		.941	

Items	1	2	3
The company can be relied on to keep its promises		.938	
The company acts with sincerity.		.936	
The company does not mislead people like me.		.929	
The company acts no lie.		.920	
The company can keep its promises to its public.		.913	
If a company makes a mistake, it admits it and tries to improve the situation.		.898	
The company treats its public like me fairly.		.878	
The company always tell the truth.		.873	
Sound principles seem to guide the company's behavior.		.855	
When the company makes an important decision, members know the company will consider the decision's impact on members.		.830	
The company behaves in accordance with societal climate.			.836
The company do more than expected individually.			.777
The company has a family-like organizational culture.			.648
Initial eigenvalues	21.126	2.449	1.549
Extraction sums of squared loadings (%)	68.148	7.900	4.996
Rotation sums of squared loadings (%)	68.148	76.048	81.044

Table 6-2. The Results of Exploratory Factor Analysis to Strengthening Distrust of Preliminary Survey

Items	1	2	3
The company does not communicate with its customers.	.918		
The company only asks consumer to wait without responding to them.	.912		
The company seems to hide its problems.	.902		
The company often deceives publics intentionally.	.899		
The company does not seem to practice transparent management.	.887		
The company does not respond to the media.	.883		
The company tries to cover up the cause of the crisis rather than trying to find it out.	.879		
The company does not communicate with survivors and victims' families, but prioritizes the media.	.879		
The company closes the call center, homepage, and etc.	.870		
Companies do not accept accountability for their actions.		.919	
Companies will break laws if they can make more money from it.		.917	
Companies are driven by greed.		.912	
Companies are not respectful of laws.		.906	
The company pretends to serve others more than its actual behavior.		.900	
Companies want power at any cost.		.895	
Companies will lie if doing so will increase company profits.		.892	
Companies do not care about acting ethically.		.878	

Items	1	2	3
Companies care only about money.		.875	
Companies put their own interests above the public's interests.		.862	
The company did not apologize immediately in the past.			.917
The company once tried to cover up the crisis when it had a a crisis.			.913
Although the company had a similar crisis in the past, it did not establish a crisis management system.			.903
The company makes excuses to avoid taking responsibility of the crisis.			.898
The company has not adequately compensated survivors and victims' families in the past crisis.			.894
The company does not respond quickly to crisis.			.882
The company had a similar crisis in the past.			.750
Initial eigenvalues	20.203	3.411	1.052
Extraction sums of squared loadings (%)	67.345	11.369	3.506
Rotation sums of squared loadings (%)	67.345	78.714	82.220

2) 본 조사 분석

(1) 본 조사 문항별 기술 통계치 및 내적합치도

문항의 기술통계치 검토에서는 평균 및 표준편차의 수치를 확인한 결과 너무 높거나 낮은 문항은 없었다. 문항 총점 간 상관계수는 0.2 보다 작을 경우 검토 대상이 되는데, 모두 0.2 이상이었다. 내적합치도는 신뢰 회복 차원의 경우 0.802 ~ 0.978로 양호한 수준이었으며, 불신 강화 차원의 경우 0.964 ~ 0.969 이었다. 문항 제거 시 내적합치도가 올라가는 문항은 없었다.

(2) 본 조사 결과

요인분석 결과를 바탕으로 본 연구에서 신뢰 회복 차원으로는 총 30개 문항, 불신 강화 차원으로는 총 26개 문항이 사용되었다. 확인적 요인분석을 통해 모형적합도 측정치로 자료가 척도의 요인구조를 지지하는지 여부를 판단할 수 있다.

신뢰 회복 차원의 확인적 요인분석 결과 적합도 지수가 CFI 0.938, RMSEA 0.086, SRMR 0.036으로 적합한 수치임을 확인하였다. 모형의 적합도를 확인한 결과, 측정 모형의 적합도는 $\chi^2 = 2138.377$ 으로 모형이 자료에 부합하다는 영가설을 기각하였다($p = 0.000$). 그러나 χ^2 분포는 표본 크기에 영향을 크게 받으므로 다른 적합도 지수인 RMSEA, CFI, TLI, SRMR을 확인하며(Boomsma, 2000; Kline, 2011; McDonald & Ho, 2000; West, Taylor, & Wu, 2012) 본 검사의 확인적 요인분석 결과 모형이 자료에 적합한 수치임을

〈Table 7-1〉과 같이 확인하였다.

불신 강화 차원의 확인적 요인분석 결과 적합도 지수가 CFI 0.933, RMSEA 0.089, SRMR 0.029으로 역시 적합한 수치임을 확인할 수 있었다. 측정 모형의 적합도는 $\chi^2 = 1771.639$ 으로 모형이 자료에 부합하다는 영가설을 기각하였으나($p = 0.000$) χ^2 분포는 표본 크기에 영향을 크게 받으므로 다른 적합도 지수인 RMSEA, CFI, TLI, SRMR을 통해 확인할 수 있다(Boomsma, 2000; Kline, 2011; McDonald & Ho, 2000; West et al., 2012). 여러 적합도 지수를 통해 불신차원의 측정모형이 자료에 적합한 수치임을 알 수 있었다(〈Table 7-2〉 참고).

집중타당도는 요인적재량 0.5 이상, 개념신뢰도(CR) 0.70 이상, 평균분산추출지수(AVE) 0.50 이상일 때 집중타당도가 있는 것으로 간주하는데(우종필, 2012) 모두 기준치 이상인 것을 확인하였다(〈Table 8-1〉, 〈Table 8-2〉 참고). 판별타당도는 평균분산추출지수(AVE)가 요인 간 상관계수의 제곱근을 상회하는지 여부로 판단하는데(송지준, 2014) 본 모형의 판별타당도는 〈Table 9-1〉, 〈Table 9-2〉와 같이 적합한 것을 확인하였다.

본 조사의 확인적 요인분석 결과, 신뢰 회복 차원에서 문항 24번과 문항 23번, 문항 24번과 문항 25번이 MI(modification indices) 지수가 가장 높아 3개의 설문문항을 확인해 본 결과, 세 개 문항이 유사한 의미로 받아들여질 수 있을 것으로 판단되어, 적재량이 높은 '문항 24'를 사용하기로 결정하였다.³⁾ 이후에도 모형 적합도가 다소 낮은 지수가 있어 MI를 확인한 결과, '문항 31'과 '문항 30' 중 '문항 30'을 삭제하기로 했다. 불신 차원에서는 3요인에서 '문항 11'과 '문항 7'이 요인적재량이 낮아 삭제하기로 했다. 신뢰 회복 차원은 3개 요인 총 27개 문항, 불신 강화 차원은 3개 요인 총 24개 문항으로 구성되었다.

Table 7-1. Goodness-of-Fit Index of This Main Study (Repairing Trust)

Model	χ^2	df	TLI	CFI	RMSEA	90% Confidence interval		SRMR
						low	high	
						2138.377 (0.000)	321	

3) 신뢰 차원의 문항 24번은 '기업의 위기와 관련한 정보(위기 원인, 후속 조치 등)를 제공한다.'이며 문항 23번은 '기업이 위기를 이해하기 위해 필요한 정보를 제공한다.'이다. 문항 25번은 '기업의 위기 관련 정보가 소비자에게 분명하고 확실한 방법으로 전달된다.'이며 문항 30번은 '기업의 운영자가 위기와 관련해 투명성을 위한 과정을 확립하고 내부 직원들에게 일관적으로 설명한다.'이며 문항 31번은 '기업의 운영자가 위기 관련 운영방침, 기업전반의 훈련과 트레이닝 등에 관한 윤리적 기준을 분명하게 준비한다.'이다.

Table 7-2. Goodness-of-Fit Index of This Main Study (Strengthening Distrust)

	χ^2	df	TLI	CFI	RMSEA	90% Confidence interval		SRMR
						low	high	
						Model	1171.639 (0.000)	

Table 8-1. The Results of Confirmatory Factor Analysis(Repairing Trust)

		Statistics			C.R	CR	AVE
		Unstandardized estimates	Standardized estimates	S.E			
The reactive crisis communication to prioritize the survivors and victims' families	The company makes efforts to compensate survivors and victims' families fairly.	1.000	0.939	0.000	-		
	The company tries to ensure proper compensation for survivors and victims' families.	1.009	0.943	0.019	54.259		
	The company provides the necessary conditions to resolve problems with survivors and victims' families.	0.977	0.941	0.018	53.426		
	The company provides the compensation to survivors and victims' families as much as expected.	0.885	0.850	0.023	38.155		
	The company acts politely while resolving the issues with survivors and victims' families.	0.961	0.912	0.020	47.401		
	The company makes its best efforts to resolve problems with survivors and victims' families.	1.025	0.946	0.019	54.578	0.999	0.991
	The company tells the truth, including the cause of the crisis, to survivors and victims' families.	1.064	0.943	0.020	53.862		
	The company improves the system to prevent the recurrence of the crisis promptly.	0.968	0.908	0.021	46.543		
	The company provides relevant information regarding crisis of the company (causes of crisis, follow up, etc).	0.838	0.842	0.023	37.127		
	The company admits that it has done something wrong.	0.951	0.891	0.022	43.586		
	If the company is responsible, the company apologizes immediately.	0.921	0.885	0.022	42.731		
The company apologizes to survivors and victims' families fist of all.	0.951	0.883	0.022	42.406			

		Statistics			C.R	CR	AVE
		Unstandardized estimates	Standardized estimates	S.E			
	The management prepares ethical standards for crisis-related operating policies, and company-wide training.	0.798	0.825	0.023	35.304		
Sincere communication to keep the promise	The company always tell the truth.	1.000	0.826	0.000	-	0.999	0.990
	If a company makes a mistake, it admits it and tries to improve the situation.	1.003	0.857	0.033	30.223		
	Sound principles seem to guide the company's behavior.	0.854	0.844	0.029	29.428		
	The company acts no lie.	1.087	0.918	0.032	34.017		
	The company has the ability to accomplish what it says it will do.	1.079	0.942	0.030	35.587		
	The company acts with sincerity.	1.059	0.930	0.030	34.771		
	The company does not mislead people like me.	1.086	0.924	0.032	34.326		
	The company can keep its promises to its public.	1.015	0.921	0.030	34.090		
	The company treats its public like me fairly.	1.024	0.903	0.031	32.872		
	When the company makes an important decision, members know the company will consider the decision's impact on members.	0.942	0.849	0.032	29.610		
The company can be relied on to keep its promises.	1.079	0.939	0.031	35.320			
Corporate culture to reflect societal climate	The company has a family-like organizational culture.	1.000	0.613	0.000	-	0.987	0.964
	The company does more than expected individually.	1.274	0.874	0.077	16.537		
	The company behaves in accordance with societal climate.	1.179	0.777	0.071	16.614		

Table 8-2. The Results of Confirmatory Factor Analysis(Strengthening Distrust)

		Statistics			C.R	CR	AVE
		Unstandardized estimates	Standardized estimates	S.E			
Closed communication	The company tries to cover up the cause of the crisis rather than trying to find it out.	1.000	0.879	0.000	-	0.998	0.988
	The company does not communicate with survivors and victims' families, but prioritizes the media.	0.998	0.882	0.028	35.962		

		Statistics			C.R	CR	AVE
		Unstandardized estimates	Standardized estimates	S.E			
	The company often deceives publics intentionally.	1.008	0.888	0.028	36.304		
	The company seems to hide its problems.	0.978	0.888	0.027	36.378		
	This company does not seem to practice transparent management.	0.981	0.855	0.029	33.465		
	The company closes the call center, homepage, and etc.	0.995	0.801	0.034	29.351		
	The company only asks consumers to wait without responding to them.	1.041	0.896	0.028	36.783		
	The company does not communicate with its customers.	1.059	0.903	0.028	37.472		
	The company does not respond to the media.	1.014	0.858	0.030	33.498		
Illegal and unethical businesses	Companies will lie if doing so will increase company profits.	1.000	0.862	0.000	-	0.998	0.986
	Corporations are not respectful of laws.	0.989	0.886	0.028	34.748		
	The company pretends to serve others more than its actual behavior.	0.983	0.873	0.029	33.459		
	Companies do not care about acting ethically.	1.046	0.896	0.030	35.212		
	Companies do not care about acting ethically.	0.960	0.807	0.033	28.765		
	Companies will break laws if they can make more money from it.	1.060	0.887	0.031	34.429		
	Companies are driven by greed.	1.046	0.859	0.033	32.136		
	Companies care only about money.	0.990	0.805	0.035	28.454		
	Companies want power at any cost.	1.060	0.879	0.032	33.555		
Repetitive crisis management failure	The company has not adequately compensated survivors and victims' families in the past crisis.	1.000	0.861	0.000	-	0.998	0.989
	The company did not apologize immediately in the past.	1.046	0.904	0.029	36.100		
	The company once tried to cover up the crisis when it had a crisis.	1.092	0.910	0.030	36.467		
	Although the company had a similar crisis in the past, it did not establish a crisis management system.	1.060	0.900	0.030	35.442		
	The company does not respond quickly to crisis.	0.970	0.881	0.029	33.890		
	The company makes excuses to avoid taking responsibility of the crisis.	1.069	0.900	0.030	35.429		

Table 9-1. Discriminant Validity(Repairing Trust)

Factor	1	2	3
Factor 1	0.991	0.646	0.403
Factor 2	0.804***	0.990	0.407
Factor 3	0.635***	0.638***	0.964

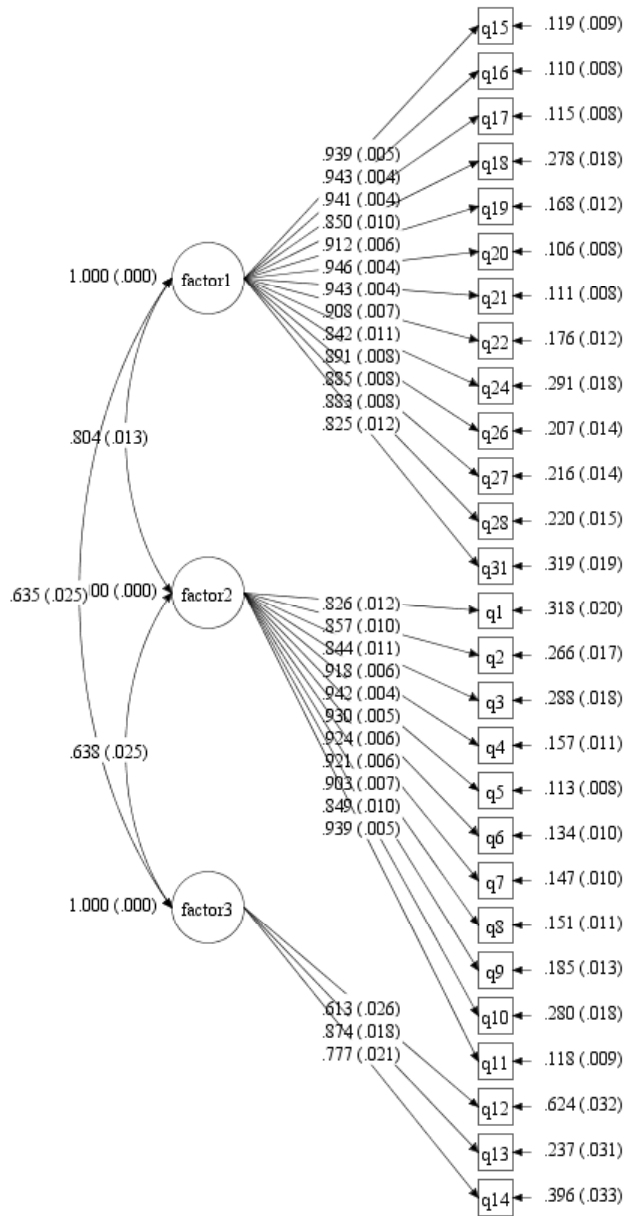
*** $p < .001$.

Table 9-2. Discriminant Validity(Strengthening Distrust)

Factor	1	2	3
Factor 1	0.988	0.535	0.855
Factor 2	0.738***	0.986	0.585
Factor 3	0.922***	0.774***	0.989

*** $p < .001$.

Note. Diagonal bottom: estimated correlation coefficient between variables / Diagonal top: squared correlation coefficient / Figures on the diagonal line are AVE



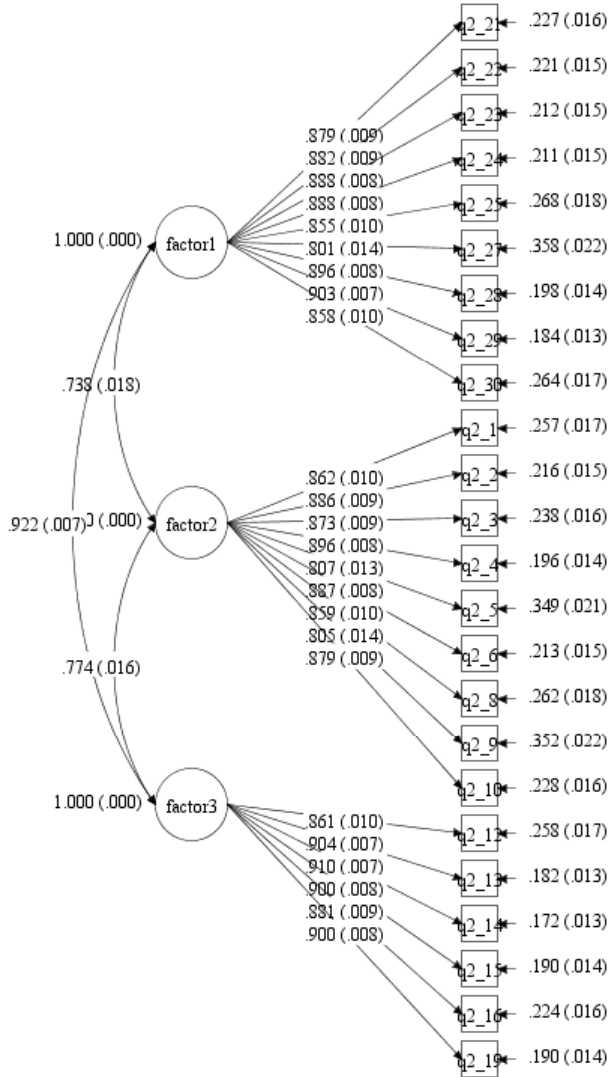
Note.

factor 1 - The reactive crisis communication to prioritize the survivors and victims' families

factor 2 - Sincere communication to keep the promise

factor 3 - Corporate culture to reflect societal climate

Figure 1. Measurement model of repairing trust dimension(standardized)



Note.
 factor 1 - Closed communication
 factor 2 - Illegal and unethical businesses
 factor 3 - Repetitive crisis management failure

Figure 2. Measurement model of strengthening distrust dimension(standardized)

6. 결론

1) 연구의 결과 요약

이 연구는 위기 관리 커뮤니케이션에서 공중의 신뢰를 회복시키고 불신을 강화시키는 구성 차원을 탐색적으로 밝히고자 하였다. 연구 결과, 위기 관리 커뮤니케이션의 신뢰 회복 차원에는 3개 요인, 총 27개 문항이 도출되었으며 구체적으로는 '피해자와 유가족을 중요하게 고려하는 위기 커뮤니케이션'(13개 문항), '약속을 이행하는 진정성 있는 커뮤니케이션'(11개 문항), '친사회적 기업 문화'(3개 문항) 차원으로 파악되었다. 그리고 불신 강화 차원에는 3개 요인, 총 24개 문항으로 도출되었으며, 구체적으로는 '폐쇄적 커뮤니케이션'(9개 문항), '비합법적/비윤리적 경영'(9개 문항), '반복적 위기 관리 실패'(6개 문항) 차원으로 파악되었다.

2) 학술적 함의

본 연구를 통해 밝혀진 신뢰 개념의 3개 구성 차원과 관련해서 우선, 첫 번째 요인인 '피해자와 유가족을 중요하게 고려하는 위기 커뮤니케이션'에는 기업의 피해자에 대한 보상 처리 문제, 기업의 유가족에 대한 소통, 위기 관리 시스템과 대응, 사과 등이 포함되어 있었다. 콤스(Coombs, 2012)는 피해자(victims)를 위기로 인해 완전히 새롭게 생겨나는 이해관계자로 정의하며, 피해자에게 걱정을 표하는 것이 위기의 책임성을 인정하는 것과는 다르다고 구별하며 위기시 대변인(spokesperson)은 피해자에 대한 걱정과 동정심을 표현해야 한다는 정도로만 강조했다. 이 연구에서 위기 관리 커뮤니케이션에서 신뢰 회복의 가장 주요한 요인으로 '피해자와 유가족을 중요하게 고려하는 위기 커뮤니케이션' 차원이 나타난 결과는 피해자에 대한 염려와 고려, 보상이 피해자에만 국한되는 위기 관리의 영역이 아니라는 점을 시사한다. 이는 2007년 삼성전자 반도체 기흥공장에서 일하던 근로자 황유미씨의 사망 사건과 관련하여서는 삼성전자가 오래도록 인과관계의 불명확성을 주장하며, 책임을 회피하는 모습(이재현, 2010, 2, 5)으로 일반 공중들이 분노하고 실제로 삼성전자의 명성이 부정적으로 바뀌게 된 상황을 잘 설명해준다. 즉, 기업의 위기 관리 커뮤니케이션으로서 피해자와 유가족을 대하는 기업의 태도를 일반 공중들이 매우 눈여겨 보고 있으며 기업의 피해자와 유가족을 대하는 태도는 결국 일반 공중들의 신뢰 회복에 결정적 잣대가 될 수 있음을 의미한다. 그러나 기존 서구에서 개발된 위기 커뮤니케이션 관련 이론(예를 들면, 콤스(Coombs, 2002)의 상황적 위기 커뮤니케이션 이론)에서 이러한 차원이 논의되지는 않았기에, 이러한 차원이 한국에서만 강조되는 문화적 특징에 기인한 것인지에 대해서는 추후 실증적 연구를 통해 다시 확인을 할 필요성이 있다.

신뢰 강화의 두 번째 요인인 ‘약속을 이행하는 진정성 있는 커뮤니케이션’에는 기업의 진실성, 실수에 대한 인정, 기업의 약속 이행, 공정한 태도 등이 포함되었다. 여기서 약속을 이행하는 부분은 기업이 말한 바를 지키는 의미의 신뢰(Hon & Grunig, 1999)에서 능숙함을 의미할 수 있고, 진실성은 메이어 등(Mayer et al., 1995)이 신뢰를 능력, 진실성, 자선 관련 세 차원으로, 강과 박(2017)이 신뢰를 능력과 진실성 두 차원으로 파악했을 때, 진실성에 해당할 수 있다. 이에 위기 관리 커뮤니케이션에서도 진실성과 능력은 공중의 신뢰를 회복하는 주요차원으로 파악되며, 특히 정상시의 기업의 약속을 지키는 커뮤니케이션 방식이 위기 시에도 영향을 미쳐 신뢰를 회복하는데 도움이 된다는 뜻으로 해석된다.

세 번째 요인인 ‘친사회적 기업문화’에는 가족적인 조직문화, 기업에 대한 긍정적 기대감 등이 포함되어 있었다. 이 차원은 사회분위기를 반영하는 긍정적인 기업 문화라는 기업 명성을 평소에 기업이 가지고 있다면 공중들의 신뢰 회복에서 긍정적인 역할을 할 수 있음을 나타낸다. 김영욱(2012)은 퍼천트와 미로프(Pauchant & Mitroff, 1992)의 위기 관리 양파 모델을 가장 바깥의 겹은 조직 전략, 바깥에서 두 번째 겹은 조직의 구조, 세 번째 겹은 조직 문화, 가장 내부의 겹은 조직원 개인의 성격이라고 설명하며, “조직 차원의 신념 체계 및 문화적 요인은 위기 관리의 효율성과 연관이 있다.”(119쪽)고 덧붙였는데, 이 차원은 퍼천트와 미로프(Pauchant & Mitroff, 1992)의 조직 내부에 존재하는 조직문화가 위기관리에서 공중의 신뢰회복에 영향을 미치는 주요 요인이라는 주장을 지지하였다.

위기 관리 커뮤니케이션에서 불신 강화 차원의 첫 번째 요인인 ‘폐쇄적 커뮤니케이션’에는 위기 원인에 대한 은폐, 피해자와 소통하지 않는 모습, 투명하지 않은 기업 운영, 콜센터와 홈페이지 폐쇄, 언론에 대한 무대응 등이 포함되었다. 이 결과는 양 등(Yang et al., 2015)의 접근성(accessibility), 진실성(genuineness), 투명성(transparency)을 포함하는 개방성이 조직에 대한 불신에 부정적 영향을 유의미하게 미친다는 주장과 강 등(Kang et al., 2018)의 2015년 국내 메르스 사태 당시 정부의 대화 커뮤니케이션 능력은 정부 불신을 낮추는데 효과적이었다는 선행 연구와 일맥상통한다. 위기 커뮤니케이션을 해야 하는 시점에 피해자, 언론, 일반 공중들과 모두 소통하지 않는 폐쇄적 커뮤니케이션은 공중의 불신을 강화하는 가장 주요한 요인으로 파악되었다.

두 번째 요인인 ‘비합법적/비윤리적 경영’에는 기업이 이윤을 위해 위법 혹은 거짓말을 하는 경우, 기업 활동에 대해 책임지지 않는 경우, 공익보다 기업의 이익을 더 중요시하는 경우 등이 포함되었다. 여기서 위법 행위는 불신 구성에서 불신용에 해당하며, 거짓말, 비윤리적 행위는 불신에서 악의에 해당한다고 할 수 있다. 따라서 이는 기존의 실증적 연구들(문빛·박건희,

2014, 2016)이 도덕, 윤리의 이슈에 있어서는 신뢰보다는 불신이 더 유의미한 관계가 있으며, 기업이 평소 공익보다는 기업의 이익만을 챙기며, 비윤리적 행위를 하는 것이 공중의 불신을 강화시키는 주요 요인이 된다는 주장과 어느 정도 일맥상통한다.

마지막 ‘반복적 위기 관리 실패’ 차원에는 과거 위기 시 적절한 보상을 하지 않고 즉시 사과하지 않는 경우, 위기 시 은폐하려 하거나 무대응 하는 경우, 대처방안을 수립하지 못한 경우, 위기 책임을 지지 않으려는 회피 행동 등이 포함되었다. 콤스(Coombs, 2004)는 과거 위기 이력 자체가 위기 시 조직의 위기 책임성에 대한 인식과 조직의 명성에 영향을 미치는 주요한 조절 변인이라고 주장했었다. 따라서 이 연구 결과도 과거 위기 관리를 실패했던 실패 이력은 새로운 위기 발생시, 위기 관리 커뮤니케이션에 대한 공중의 불신을 강화시키는 주요 요인이 될 수 있음을 시사했다.

강과 박(2017)은 신뢰의 하위차원을 능력과 진실성으로, 혼과 그루닉(1999)은 신뢰의 구성요인을 진실성, 의존성, 능숙함으로 파악했다. 이 연구에서 밝혀진 위기 관리 커뮤니케이션의 세 차원에 이러한 기존 연구들의 신뢰의 구성 차원을 적용해 보면, ‘피해자와 유가족을 중요하게 고려하는 위기 커뮤니케이션’은 위기관리 능력, ‘약속을 이행하는 진정성 있는 커뮤니케이션’은 능력과 진실성, ‘친사회적 기업문화’는 진실성에 해당한다고 할 수 있다. 마지막 ‘친사회적 기업문화’는 신뢰의 진실성 차원이 어떠한 대상이 건전한 원칙을 바탕으로 하여 행동하는 가운데 사회구성원들을 고려하는 등 윤리적 행동을 할 것으로 기대하는 것(Hon & Grunig, 1999)의 개념적 의미가 포함되기에 전체 사회구성원을 고려한다는 점에서 진실성 차원으로 분류했다. 강과 박(2017)은 불신의 하위차원을 불신용과 악의로 차별적으로 세분화했고, 메이어 등(1995)은 불신을 능력, 진실성, 자선 관련 불신의 세 가지 유형으로 구분했다. 불신용은 기업활동에 있어 무책임성, 법을 준수하지 않는 것 등을 의미하며, 악의(malevolence)는 의도적인 속임, 거짓말 등을 의미한다(Kang & Park, 2017). 이 연구에서 밝혀진 위기 관리 커뮤니케이션에서의 불신 강화 세 차원에 선행 연구에서 밝혀진 구성 차원을 적용해 보면, ‘폐쇄적 커뮤니케이션’은 불신용, ‘비합법적/비윤리적 경영’은 불신용과 악의, ‘반복적 위기관리 실패’는 불신용에 해당한다고 파악된다.

이 연구는 신뢰와 불신이 동일선상의 양극단이 아니며 서로 다른 차원의 차별적 개념(Earle & Cvetkovich, 1995)이라는 가정에서 출발했으며, 위기 관리 커뮤니케이션에서 공중들의 신뢰를 회복시키고 불신을 강화시키는 요인들을 차별적으로 탐색해 보았다. 연구 결과 선행 연구(Kang & Park, 2017)에서 밝혀진 신뢰의 능력과 진실성 차원, 불신의 불신용과 악의 차원으로 위기 관리 커뮤니케이션에서의 신뢰 회복과 불신 강화차원이 설명이 가능함을 확인했다.

기존 실증적 연구들(문빛·박건희, 2014, 2016; Yang et al., 2015)은 조직의 능력과 진실성(윤리)이 신뢰에 영향을 미치는 반면, 능력은 불신에 유의미한 영향을 미치지 않고, 악의(윤리)만 불신에 영향을 미친다고 주장했다. 그러나 이 연구는 신뢰에서 능력과 반대되는 개념의 불신용도 악의(윤리)와 함께 불신 강화에 영향을 미침을 확인했다. 이러한 결과는 공중들의 조직에 대한 일반적인 신뢰와 불신 개념과 위기 관리 커뮤니케이션에서의 공중의 신뢰 회복과 불신 강화 개념이 별개일 수 있음을 의미한다. 또한 특히 위기 관리 커뮤니케이션 영역에서 공중의 신뢰를 회복시키고 불신을 강화시키는데 조직의 위기 관리 능력 차원은 공중들에게 더욱 중요하게 기대됨도 확인 가능했다.

3) 실무적 함의

신뢰 회복 차원의 '피해자와 유가족을 중요하게 고려하는 위기 커뮤니케이션'과 불신 강화 차원의 '폐쇄적 커뮤니케이션'과 '반복적 위기 관리 실패'는 위기 후 커뮤니케이션의 특징들이었다. 그러나 신뢰 회복 차원의 '약속을 이행하는 진정성 있는 커뮤니케이션'과 '친사회적 기업문화', 불신 강화 차원의 '비합법적/비윤리적 경영'은 평소의 기업 경영, 기업문화, 기업 커뮤니케이션 방식이었다. 따라서 이러한 연구 결과는 위기 관리 커뮤니케이션 영역에는 위기 후 커뮤니케이션 전략 뿐 아니라, 평소 공중의 기업 명성에 대한 지식, 태도, 평가가 기업에 대한 신뢰 회복과 불신 강화에 결정적 영향을 미침을 의미한다. 또한 기업이 위기가 발생한 후에 신뢰를 회복하는 데에는 평상시 기업의 커뮤니케이션 방식과 기업 문화라는 두 차원이 중요하게 고려되지만, 불신을 강화시키는 데에는 위기 후 커뮤니케이션인 폐쇄적 커뮤니케이션과 반복적 위기 관리 실패라는 두 능력 차원이 중요하게 고려되었다. 이 결과는 평상시 기업의 명성과 무관하게 위기 후 커뮤니케이션만으로 신뢰를 회복하는 것이 어려울 수 있지만, 최소한 불신 강화를 막는 데는 영향력을 상대적으로 더 발휘할 수 있음을 시사한다. 신뢰를 형성하는 데는 오랜 시간이 필요하며, 신뢰가 쌓여 기업 명성이 형성되는데, 이는 위기가 터지기 이전의 평소 활동을 통해 중요하게 형성되기에 위기관리에 국한한 것이 아닌, 기업 경영 전반에 관련한 사항임을 기업관계자 및 PR실무자는 늘 염두에 두어야 할 것이다.

4) 한계 및 향후 연구

이 연구는 아래와 같은 한계점을 지닌다. 우선, 편의표집을 통해 6명의 전문가와 6명의 일반인과 인터뷰를 진행하여 구성차원을 정리했는데, 이들이 위기 관리 커뮤니케이션에 대한 전문가 및 일반 소비자 전체 집단을 대표한다고 할 수는 없다. 또한 엄밀한 척도 개발단계를 준수하여 진행하

였으나, 인터뷰를 통해 밝혀진 구성 차원보다 실제보다 더 적은 하위요인으로 구성되었다. 이는 태도 및 감정 등의 측정에 있어서는 그 모형이 이론적으로 구성되지 않으며 하위요인들이 함께 묶여서 형성되는 경우가 다수 있으므로, 개발된 척도를 적용할 때 주의를 기울여야 할 부분으로 이해된다. 또한 신뢰 회복 및 불신 강화 차원이 각각 3개 요인으로 구성된 완전판별모형으로 고차적 요인분석을 진행할 수 없었기에 구성된 하위요인간의 일차원성을 확인하는 검정은 진행하지 못했다. 또한, 신뢰와 불신을 양 극단으로 보는 학자들도 상당수 있으며 향후 본 연구가 확장되기 위해서는 밝혀진 신뢰 및 불신 개념의 구성차원을 입증하는 연구가 더욱 진행되어야 한다. 따라서 신뢰 및 불신 개념을 구성하는 각 하위요인이 실제 신뢰, 불신 개념을 설명하는데 타당한지를 검정하고자 각 하위요인을 설명요인으로 하여 신뢰 및 불신 개념에 영향을 미치는가를 검정하는 실험연구가 진행되어야 할 것이다. 이러한 추후 연구를 통해 밝혀진 구성차원이 각 개념을 설명하는 하위요인이 될 수 있음을 밝힐 수 있으며, 각 하위요인의 영향력 또한 살펴, 보다 실무에 도움이 되는 결과를 도출해낼 수 있을 것으로 기대한다. 위기 커뮤니케이션에 있어 그간 신뢰 및 불신에 대해, 일반 공중의 인식 혹은 반응 등으로 보아 그 개념적 정의가 매우 단순하며 그 측정방식에 대한 고민도 심도 깊게 다뤄지지 않은 것을 상당부분 알 수 있었다. 위기 커뮤니케이션에서 공중의 반응 중 신뢰 및 불신의 개념은 주요한 개념으로 앞선 문헌고찰 결과를 통해서 상당부분 종속변수, 조절 및 매개변수 등으로 논의되는 것을 확인하였다. 이처럼 공중의 신뢰 및 불신을 단순한 태도나 감정으로 볼 것이 아니라 보다 이론적으로 확장하여 논의할 필요성이 제기된다. 이 연구에서의 신뢰 및 불신 개념에 대한 고찰은 향후 위기 커뮤니케이션의 실무에 있어 보다 전략적인 측면에서 활용될 수 있을 것이다. 또한 앞으로의 연구는 위기에 있어서도 다양한 유형이 존재하고 많은 상황적 요인들이 포함되므로, 위기의 유형을 구체적으로 나누어 구성차원을 논의하거나 적용할 필요성이 제기된다. 본 연구는 탐색적 연구로서 위기 커뮤니케이션에 있어서의 신뢰 회복 및 불신 강화 개념의 구성차원을 밝혀보았다. 밝혀진 구성차원을 활용하여, 현재 주요변수로 논의되는 신뢰 및 불신 개념이 보다 이론적으로 확장되기를 바라며, 이러한 이론적 확장이 위기 관리 커뮤니케이션의 이론과 실무에 있어 보다 구체적인 제안과 그리고 대안을 제시하는 실질적 논의로 확장될 것을 기대한다.

References

- Adams, J. E., Highhouse, S., & Zickar, M. J. (2010). Understanding general distrust of corporations. *Corporate Reputation Review*, 13(1), 38-51.
- Bachmann, R., Hanappi-Egger, A., & Edeltraud, H. (2014). Can trust flourish where institutional distrust reigns? In Harris, J., Moriarty, B. and Wicks, A. (eds), *Public Trust in Business* (pp. 266-289). Cambridge: Cambridge University Press.
- Boomsma, A. (2000). Reporting analyses of covariance structures. *Structural Equation Modeling*, 7(3), 461-483.
- Bruning, S. D., & Ledingham, J. A. (2000). Organization and key public relationships: Testing the influence of the relationship dimensions in a business-to-business context. In J. A. Ledingham & Bruning, S. D. (Eds). *Public Relations as Relationship Management* (pp. 159-173). Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Cho, S.-Y., & Chung, M.-H. (2011). Effects of online readers' comments on audiences' belief towards negative rumor about a company. *Korean Journal of Journalism & Communication Studies*, 55(5), 312-339.
- Choi, M.-O (1999). The empirical analysis on acceptance policy of nuclear waste disposal site policy and resident resistance factors: Risk perception, government distrust, and anti-nuclearism. *Korean Policy Studies Review*, 8(1), 47-112.
- Choi, Y.-S., & Lee, K.-Y. (2013). Measuring SNS authenticity and its components by developing measurement scale of SNS authenticity. *The Korean Journal of Advertising*, 24(5), 157-179.
- Choi, J.-H., & Jo, S.-S. (2017). A study on government-public relationship dimensions in Korea. *Journal of Public Relations*, 21(1), 54-96.
- Choi, H. J. (2019, March 1). *Samsung Electronics falls from 26th to 52nd in global reputation*. Hankyoreh. Retrieved 9/27/19 from http://www.hani.co.kr/arti/economy/economy_general/885282.html
- Churchill Jr, G. A. (1979). A paradigm for developing better measures of marketing constructs. *Journal of Marketing Research*, 64-73.
- Coombs, W. T. (1995). Choosing the right words the development of guidelines for the selection of the “appropriate” crisis-response strategies. *Management Communication Quarterly*, 8(4), 447-476.
- Coombs, W. T., & Holladay, S. J. (2002). Helping crisis managers protect reputational assets: Initial tests of

- the situational crisis communication theory. *Management Communication Quarterly*, 16(2), 165-186.
- Coombs, W. T. (2004). Impact of past crises on current crisis communication: Insights from situational crisis communication theory. *The Journal of Business Communication*, 41(3), 265-289.
- Coombs, W. T. (2012). *Ongoing crisis communication: Planning, managing, and responding* (3rd edition). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Earle, T. C., & Cvetkovich, G. (1995). *Social trust: Toward a cosmopolitan society*. CA: Greenwood Publishing Group.
- Elangovan, A. R., & Shapiro, D. L. (1998). Betrayal of trust in organizations. *Academy of management review*, 23(3), 547-566.
- Gao, H., Zhang, H., Zhang, X., & Knight, J. G. (2015). Spillover of distrust from domestic to imported brands in a crisis-sensitized Market. *Journal of International Marketing*, 23(1), 91-112.
- Grovier, T. (1994). An epistemology of trust. *International Journal of Moral Social Studies*, 8(2), 155-174.
- Grunig, J. E., & Huang, Y-H. (2000). From organizational effectiveness to relationship indicators: Antecedents of relationships, public relations strategies, and relationship outcomes. In J. A. Ledingham & Bruning, S. D. (Eds). *Public relations as relationship management* (pp. 23-53). Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Ha, J. H., & Riffe, D. (2015). Crisis-related research in communication and business journals: An interdisciplinary review from 1992 to 2011. *Public Relations Review*, 41(4), 569-578.
- Hinkin, T. R. (1998). A brief tutorial on the development of measures for use in survey questionnaires. *Organizational Research Methods*, 1(1), 104-121.
- Hon, L. C., & Grunig, J. E. (1999). Guidelines for measuring relationships in public relations. Gainesville: Institution for Public Relations.
- Hosmer, L. T. (1995). Trust: The connecting link between organizational theory and philosophical ethics. *Academy of Management Review*, 20(2), 379-403.
- Huang, Y. H., Lin, Y. H., & Su, S. H. (2005). Crisis communicative strategies in Taiwan: Category, continuum, and cultural implication. *Public Relations Review*, 31(2), 229-238.
- Jang, S.-J., & Park, H.-S. (2014) Cognitive & affective trust violation, apology strategy, and trust restoration of corporations in crisis. *Korean Journal of Journalism & Communication Studies*, 58(2), 478-504.
- Jang, Y. H. (2018, November 11). *Samsung Electronics is beaten by Apple in Korea, but it is more popular in America*. Insight. Retrieved 9/27/19 from <https://www.insight.co.kr/news/190309>

- Jang, H.-J., & Cho, S.-Y. (2013). The effect of social coordination, response method, and rumor history of malicious rumors on corporate evaluation and rumor trust. *Korean Journal of Journalism & Communication Studies*, 57(4), 96-123.
- Jin, Y. (2010). Making sense sensibly in crisis communication: How publics' crisis appraisals influence their negative emotions, coping strategy preferences, and crisis response acceptance. *Communication Research*, 37(4), 522-552.
- Kang, M., Kim, J. R., & Cha, H. (2018). From concerned citizens to activists: a case study of 2015 South Korean MERS outbreak and the role of dialogic government communication and citizens' emotions on public activism. *Journal of Public Relations Research*, 30(5/6), 202-229.
- Kang, M., & Park, Y. E. (2017). Exploring trust and distrust as conceptually and empirically distinct constructs: Association with symmetrical communication and public engagement across four pairings of trust and distrust. *Journal of Public Relations Research*, 29(2-3), 114-135.
- Kim, D.-W., & Yoon, Y.-M. (2015). Trust formed on social network services as a shield for an organization in a crisis: analysis on the moderating effect of trust between negative emotions and intention of negative behavior. *Korean Journal of Journalism & Communication Studies*, 59(2), 196-225.
- Kim, J.-H., & Kim, J.-A. (2010). The effects of crisis communication strategies and positive relationship between consumer and corporation on corporate credibility. *The Korean Journal of Advertising*, 12(1), 394-423.
- Kim, Y. (2010). *Understanding crisis management*. Seoul: Book and road.
- Kim, Y.-H., & Lee, S.-H. (2018). The effect of the type of crisis response strategy and inclusion of emotion on anger and worry : focused on preventable cluster crisis. *Locality and Globality: Korean Journal of Social Sciences*, 42(3), 147-176.
- Kline, R. B. (2011). *Convergence of structural equation modeling and multilevel modeling*. NY: The Guilford Press.
- Kwon, J.-H., & Kim, S.-Y. (2018). The effects of crisis communication strategy and timeliness on a corporation's brand equity and negative dimensions of organization-public relationships. *Korean Journal of Journalism & Communication Studies*, 62(1), 165-198.
- Ledingham, J. A., & Bruning, S. D. (1998). Relationship management in public relations: Dimensions of organization-public relationship, *Public Relations Review*, 24(1), 55-65.
- Lee, S. (2000). *Basics of factor analysis*. Seoul: Kyoyookbook.

- Lee, S.-K. (2018, November 11). *Samsung ranked #2 in corporate brand reputation in the U.S.* Yonhap New s. Retrieved 9/27/19 from <https://www.yna.co.kr/view/AKR20181110047700003?input=1195m>
- Lee, J. H. (2010, February 5). *Is Samsung not ashamed.* Media today. Retrieved 9/27/19 from <http://www.mediatoday.co.kr/news/articleView.html?idxno=85851>
- Lee, J.-E., & Choi, I.-S. (2011). The change in trust toward social commerce companies after failure of social commerce services: focusing on severity and main source of service failure, and brand equity of social commerce companies. *The Korean Journal of Consumer and Advertising Psychology, 12*(4), 799-824.
- Lee, H.-O., & Sohn, Y.-K. (2016). A meta-analytic review of crisis communication research in Korea. *Journal of Public Relations, 20*(3), 139-172.
- Lewicki, R. J., McAllister, D. J., & Bies, R. J. (1998). Trust and distrust: New relationships and realities. *Academy of Management Review, 23*(3), 438-458.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review, 20*(3), 709-734.
- McAllister, Daniel J. (1995). Affect- and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of Management Journal, 38*(1), 24-59.
- McDonald, R. P., & Ho, M. H. R. (2002). Principles and practice in reporting structural equation analyses. *Psychological Methods, 7*(1), 64.
- Mirvis, P., & Kanter, D. L. (1989). Combating cynicism in the workplace. *National Productivity Review, 8*(4), 377-394.
- Mishra, A. K. (1996), "Organizational responses to crisis: the centrality of trust", in Kramer, R. M. and Tyler, T. R. (Eds), *Trust in Organisations: Frontiers of Theory and Research*, Sage, Thousand Oaks, CA, pp. 261-287.
- Mohr, L. A., Eroğlu, D., & Ellen, P. S. (1998). The development and testing of a measure of skepticism toward environmental claims in marketers' communications. *Journal of Consumer Affairs, 32*(1), 30-55.
- Moon, B., & Park, G.-H. (2014). The differential roles of trust and distrust in conflict management of Korean government. *Journal of public relations, 18*(3), 216-240.
- Moon, B., & Park, G.-H. (2016). An exploratory study on the antecedents and consequences of trust and distrust -crisis type, anger, and negative communication behavior. *Journal of Public Relations, 20*(1),

- Moon, B., & Rhee, Y. (2012). Publics communication behavior as organization-public relationship outcome in public relations. *Korean Journal of Journalism & Communication Studies* 56(2), 167-197.
- Moon, B., & Yang, S. (2015). Why publics terminate their relationship with organizations: Exploring antecedents of relationship dissolution in South Korea. *Asian Journal of Communication*, 25(3), 288-306.
- Moon, S.-S. (2018). A study on the influence relationship between negative emotions, trust, distrust, and negative behavior of consumers in a franchise corporate crisis : focusing on the trust transfer and distrust transfer, *Journal of Foodservice Management Society of Korea*, 21(6), 179-201.
- Murnighan, J. K., Malhotra, D., & Weber, J. M. (2004). Paradoxes of trust: Empirical and theoretical departures from a traditional model. R. M. Kramer & K. S. Cook (Eds). *Trust and distrust in organizations*. (pp. 293-326). New York: Russell Sage Foundation.
- Nam, K.-M., & Park, H.-S. (2018). Why psychological distance and responsibility attribution matter in corporate crisis communication? *Korean Journal of Journalism & Communication Studies*, 62(5), 295-328.
- No, J.-C. (2014). *Trust and distrust in uncertainty times*. Paju: Hanwool.
- Paine, L. S. (2003). Is ethics good business?. *Challenge-new work*, 46(2), 6-21.
- Park, N., Han, J.-H., & Jeong, J.-Y. (2012). The effects of CEO's tweeting on crisis management the exposure of ceo's apology, apology subject types, and emotional appeal via twitter. *The Korean Journal of Advertising*, 23(3), 85-108.
- Park, J.-H., & Kim, H.-K. (2011). A study on cognition types and crisis communication of the public for corporate crisis : case of the asbestos crisis. *The Korean Journal of Advertising*, 22(7), 35-60.
- Park, T.-H. (1999). A critical analysis of trust conceptualization for reconstruction. *Korean Public Administration Review* 33(2), 1-17.
- Pauchant, T. C., & Mitroff, I. I. (1992). *Transforming the crisis-prone organization: Preventing individual, organizational, and environmental tragedies*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S., & Camerer, C. (1998). Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *Academy of Management Review*, 23(3), 393-404.
- Slovic, P. (1993). Perceived risk, trust, and democracy. *Risk Analysis*, 13(6), 675-682.
- Song, D.-K., Min, G.-H., & Jin, B.-S. (2016). The effects of information accuracy and adequacy on trust in

- and satisfaction with the government during the crisis of public health -An application of the MERS outbreak. *Journal of Public Relations*, 20(2), 61-90.
- Stephens, K. K., & Malone, P. C. (2009). If the organizations won't give us information...: The use of multiple new media for crisis technical translation and dialogue. *Journal of Public Relations Research*, 21(2), 229-239.
- Sweetser, K. D., & Metzgar, E. (2007). Communicating during crisis: Use of blogs as a relationship management tool. *Public Relations Review*, 33(3), 340-342.
- Swift, T. (2001). Trust, reputation and corporate accountability to stakeholders. *Business Ethics: A European Review*, 10(1), 16-26.
- Uh, K.-S. (2018, November 23). *Samsung semiconductor reaches conclusion of 11 year leukemia controversy*. Newswatch. Retrieved 9/27/19 from <http://www.newswatch.kr/news/articleView.html?idxno=16472>
- Vaccaro, A., tjrkdeogk& Echeverri, D. P. (2010). Corporate transparency and green management. *Journal of Business Ethics*, 95(3), 487-506.
- Walls, J., Pidgeon, N., Weyman, A., & Horlick-Jones, T. (2004). Critical trust: Understanding lay perceptions of health and safety risk regulation. *Health, Risk & Society*, 6(2), 133-150.
- West, S. G., Taylor, A. B., & Wu, W. (2012). Model fit and model selection in structural equation modeling. In R. H. Hoyle (Ed.), *Handbook of structural equation modeling* (pp. 209-231). New York, NY, US: The Guilford Press.
- Woo, J. P. (2012). *Understanding concepts of SEM model*. Seoul: Hannarae.
- Yang, S. U., Kang, M., & Cha, H. (2015). A study on dialogic communication, trust, and distrust: Testing a scale for measuring organization–public dialogic communication (OPDC). *Journal of Public Relations Research*, 27(2), 175-192.
- Yoo, S.-W. (2013). Effects of authenticity. *Korean Journal of Journalism & Communication Studies*, 57(6), 7-34.
- Yoon, B.-S., & Lee, J.-M. (2017). A study on the effects of perceived non-fairness of logistics firms on negative emotions, complaints and repurchases -based on the moderating role of the relationship quality and regulatory focus. *Korea Logistics Review*, 27(1), 109-122.
- Yoon, T (2016). *Public relations communication paradigm as discourse struggles: focusing on the case of m&a between Samsung C&T and Cheil industries inc*. Unpublished master's thesis, Sogang University, Seoul.

최초 투고일 2019년 6월 7일
게재 확정일 2019년 9월 20일
논문 수정일 2019년 10월 3일

부록

- 권지현·김수연 (2018). 기업 위기 커뮤니케이션의 전략과 그 전략의 활용 시점이 기업의 고객기반 브랜드자산 및 조직-공중 관계성의 부정적 관계 특성에 미치는 영향. <한국언론학보>, 62권 1호, 165-198.
- 김대원·윤영민 (2015). SNS에서 형성된 신뢰가 위기 시 방어막이 될 수 있는가. <한국언론학보>, 59권 2호, 196-225.
- 김영옥 (2012). <위기 관리의 이해>. 서울: 책과 길.
- 김요한·이상훈 (2018). 위기 대응전략 유형과 정서 포함 여부에 따른 분노와 부정적 구전 의도: 예방 가능 집단의 위기를 중심으로. <사회과학연구>, 42권 3호, 147-176.
- 김재휘·김정애 (2010). 위기대처 커뮤니케이션과 “소비자-기업” 간 긍정적 관계가 기업의 신뢰성에 미치는 영향. <한국광고홍보학보>, 12권 1호, 394-423.
- 남궁민·박현순 (2018). 심리적 거리감에 따른 책임 귀인이 위기 대응 전략의 효과에 미치는 영향. <한국언론학보>, 62권 5호, 295-328.
- 노진철 (2014). <불확실성 시대의 신뢰와 불신>. 경기도 파주: 도서출판 한울.
- 문빛·박건희 (2014). 정책갈등 관리에 있어 정부 신뢰와 불신의 역할. <홍보학 연구>, 18권 3호, 216-240.
- 문빛·박건희 (2016). 기업 위기 상황에서 신뢰와 불신의 선행 요인과 결과 요인 탐색에 관한 연구 : 위기 유형, 공중의 분노 및 부정적 커뮤니케이션 행동을 중심으로. <홍보학 연구>, 20권 1호, 22-49.
- 문빛·이유나 (2012). 관계경영의 새로운 효과지표. <한국언론학보>, 56권 2호, 167-197.
- 문성식 (2018). 프랜차이즈 기업의 위기상황에서 소비자의 부정적 감정과 신뢰, 불신, 부정적 행동의 도 간 영향관계에 관한 연구. <외식경영연구>, 21권 6호, 179-201.
- 박노일·한정호·정지연 (2011). CEO 트위터 사과메시지의 위기관리 효과. 한국언론학회 학술대회 발표논문집, 204-206.
- 박주형·김홍규 (2011). 기업 위기에 대한 공중의 인식 유형과 위기 커뮤니케이션에 관한 연구: 석면 위기를 중심으로. <광고학연구>, 22권 7호, 35-60.
- 박동희 (1999). 신뢰의 개념에 대한 비판적 검토와 재구성. <한국행정학보>, 33권 2호, 1-17.
- 송동근·민귀홍·진범섭 (2016). 공중보건 위기 상황 시 정보 정확성과 정보 적절성이 정부 신뢰와 만족에 미치는 영향 -메르스 사태를 중심으로. <홍보학연구>, 20권 2호, 61-90.

- 이기선 (2018, 11, 23). 삼성반도체 백혈병 분쟁 11년만에 종지부...대한항공은. <뉴스위치>.
Retrieved from <http://www.newswatch.kr/news/articleView.html?idxno=16472>
- 우종필 (2012). <구조방정식모델 개념과 이해>. 서울: 한나래출판사.
- 유선욱 (2013). 진정성 (authenticity) 효과. <한국언론학보>, 57권 6호, 7-34.
- 윤보섭 · 이종명 (2017). 물류기업에 대한 소비자의 지각된 비공정성이 부정적 감정 그리고 불평행동
과 재구매에 미치는 영향에 관한 연구-: 조절초점의 조절역할을 중심으로. <한국물류학회지>,
27권 1호, 109-122.
- 윤태구 (2016). 담론경쟁으로서의 PR커뮤니케이션 패러다임에 대한 연구: 삼성물산과 제일모직의
합병 과정에서의 커뮤니케이션을 중심으로.<서강대학교 대학원 석사학위 논문>.
- 이순목 (2000). <요인분석의 기초>. 서울: 교육과학사.
- 이승관 (2018, 11, 11). “한국보다 미국서 더 사랑받는 삼성” IT기업 중 평판 2위. <연합뉴스>.
Retrieved from <https://www.yna.co.kr/view/AKR20181110047700003?input=1195m>
- 이재현 (2010, 2, 5). 삼성은 부끄럽지 않은가. <미디어오늘>. Retrieved from [http://www.media
today.co.kr/news/articleView.html?idxno=85851](http://www.media
today.co.kr/news/articleView.html?idxno=85851)
- 이지은 · 최인석 (2011). 소셜커머스 서비스 실패에 따른 소비자의 신뢰도 변화. <한국심리학회지:
소비자 · 광고>, 12권 4호, 799-824.
- 이현우 · 손영곤 (2016). 국내 위기관리 커뮤니케이션 연구에 대한 메타분석. <홍보학연구>, 20권 3
호, 139-172.
- 장수진 · 박현순 (2014). 기업 위기 유형에 따른 인지적 · 정서적 신뢰 위반, 사과 전략, 신뢰 회복 간
의 관계 연구. <한국언론학보>, 58권 2호, 478-504.
- 장영훈 (2018, 11, 11). 한국에서는 애플한테 밀리는데 미국서는 더 인기 높은 삼성전자. <인사이트>.
Retrieved from <https://www.insight.co.kr/news/190309>
- 장혜지 · 조수영 (2013). 악성루머에 대한 사회적 동조, 대응방법, 루머이력이 기업평가 및 루머신뢰
에 미치는 영향. <한국언론학보>, 57권 4호, 96-123.
- 조수영 · 정민희 (2011). 기업의 부정적 루머에 대한 사실 인식에 미치는 댓글의 영향력. <한국언론학
보>, 55권 5호, 312-339.
- 최미옥 (1999). <정책연구논문> 핵폐기물처분장입지정책 수용방안과 주민저항요인에 관한 실증적 분
석: 위험인지, 정부불신, 반핵주의를 중심으로. <한국정책학회보>, 8권 1호, 47-112.
- 최윤슬 · 이경렬 (2013). SNS 진정성의 속성과 척도개발에 관한 연구: 트위터와 페이스북 이용자의
진정성 지각을 중심으로. <광고학연구>, 24권 5호, 157-179.

최지현·조삼섭 (2017). 한국형 정부 - 공중 관계 구성 차원에 관한 연구. <홍보학 연구>, 21권 1호, 54-96.

최현준 (2019, 3, 1). 삼성전자, 글로벌 평판 순위 26위에서 52위로 하락. <한겨레>. Retrieved from http://www.hani.co.kr/arti/economy/economy_general/885282.html

기업 위기 관리 커뮤니케이션에서 신뢰 회복과 불신 강화 구성 차원에 관한 연구

김수연

(서강대학교 지식융합미디어학부 부교수)

박혜영

(프레인 키웨스트 차장)

이 연구는 기업의 위기 관리 커뮤니케이션에서 공중의 신뢰와 불신 개념을 동일선상의 양극단이 아닌 차별적 개념으로 이해하며 위기 관리 커뮤니케이션에서 공중의 신뢰를 회복시키고 불신을 강화시키는 구성 차원과 그 구성차원의 척도를 개발하고자 하였다. PR회사 소속 실무자 6명과 일반 소비자 6명을 대상으로 질적 인터뷰를 진행하여 확인된 구성차원을 바탕으로 1차 339명, 2차 768명에게 설문조사를 진행하여 신뢰도와 타당도를 확보한 구성차원과 그 관련 척도를 개발했다. 분석 결과, 기업의 위기 관리 커뮤니케이션에서 신뢰 회복 차원에는 '피해자와 유가족을 중요하게 고려하는 위기커뮤니케이션' 13개 문항, '약속을 이행하는 진정성 있는 커뮤니케이션' 11개 문항, '친사회적 기업문화' 3개 문항으로 구성된 27개 문항이 확정되었다. 불신 강화 차원에는 '폐쇄적 커뮤니케이션' 9개 문항, '비합법적/비윤리적 경영' 9개 문항, '반복적 위기관리 실패' 6개 문항으로 구성된 24개 문항이 추출되었다.

핵심어: 위기 관리 커뮤니케이션, 신뢰 회복, 불신 강화, 구성 차원 개발