



위기상황에서 전략적 침묵의 영향력에 관한 사례 연구: 카카오 데이터센터 화재와 SPC 계열사 직원 사망사건을 중심으로*

●최미연**

한양대학교 광고홍보학과 박사수료

●이진***

한양대학교 광고홍보학과 석사과정

●Jyoshita Nair****

한양대학교 광고홍보학과 석사과정

●최윤형*****

한양대학교 광고홍보학과 교수

본 연구는 실제 위기사례를(카카오, SPC) 대상으로 전략적 침묵의 유용성을(e.g., Pang et al. 2022) 사고전략과 비교하여 검증하고자 하였다. 실제 위기 사례 관련 기사의 댓글을 내용분석한 결과, 지연적 침묵이 계획적으로 깨진 카카오와 은폐적 침묵이 강제적으로 깨진 SPC 모두, 침묵 깨짐 전(침묵 전략)과 침묵 깨짐 후(위기대응전략, 사과) 명성, 행동의도에 유의미한 차이를 보이지 않았다. 위기대응전략의 궁극적 목표가 손상된 명성 회복이라는 점을 고려할 때 가장 효과적인 대응 전략으로 알려진 사고전략이 침묵전략과 비교해 명성에 유의한 차이를 만들지 못했다는 점은 주목할 만 한 결과이다. 더욱 흥미로운 결과는 두 사례 모두에서 침묵 깨짐 후 사용한 사고전략이 침묵 깨짐 전(침묵 전략)에 비해 해당 기업의 책임성을 오히려 유의미하게 증가시켰다. 이러한 결과는 침묵전략을 금기시 해 온 서구중심의 위기이론(Coombs, 1999)에 의문을 제기하며, 전략적 침묵이 위기대응전략으로 고려될 때 가장 효과적인 위기대응전략이 사고가 아닐 수 있다는 가능성을 보여준다. 본 연구는 실제 위기사례를 통해 위기대응전략으로서 전략적 침묵의 새로운 가능성을 실증적으로 검증했다는 데에 의미가 있다. 또한 전략적 침묵 유형, 침묵 깨짐 유형이라는 변인을 위기 이론에 통합하여 기존의 위기 유형, 위기대응전략과의 새로운 매칭 시스템 개발의 필요성을 밝혔다는 데에 이론적, 실무적 함의가 있다.

주제어 : 상황적 위기커뮤니케이션(SCCT), 침묵전략, 사고전략, 위기대응전략

*본 연구는 한양대학교 교내연구지원 사업으로 수행됨(과제번호 2023-1793)

**제1저자 (mychoi83@hanyang.ac.kr)

***공동저자 (dlwls0228@hanyang.ac.kr)

****공동저자 (jyoshita.1106@gmail.com)

*****교신저자 (yoonhyeung@hanyang.ac.kr)

▶투 고 일 : 2023년 09월 04일

▶심 사 일 : 2023년 09월 14일

▶게재확정일 : 2023년 11월 24일

1. 서론

“위기가 발생한 지 24시간 안에 어떻게 대응하느냐가 기업의 명운을 가른다(Lerbinger, 2012)”는 말은 위기관리의 교과서처럼 간주돼 왔다. 이미지 회복이론(Image repair theory), 상황적 위기커뮤니케이션이론(Situational Crisis Communication Theory, SCCT) 등 위기관리의 대표적 이론들도 위기에 어떻게 대응할지에 주된 관심이 있었을 뿐, 대응을 할지 혹은 침묵할지는 논의의 대상으로 치부돼 왔다. 위기정보가 제대로 제공되지 않을 경우 추측과 루머가 생성돼 위기가 확대될 수 있어(Pang, 2013), 기업은 침묵해서는 안된다는 관점이 지배적이다(Pang, 2013). 상황적 위기커뮤니케이션이론을 제안한 쿵즈도 침묵 전략은 수동적 대응이며, 사실을 은폐한다는(Richards, 1998)인상을 줄 수 있어 금기 시 하고 있다(Coombs, 1999). 그러나, 한국, 홍콩 등 아시아권의 위기 상황에서 침묵전략이 빈번히 사용되는 것으로 조사됐으며(조정열, 2004; Lee, 2004), 침묵전략이 최소화 전략보다 조직의 신뢰도는 높게, 책임성은 낮게 인지하는 효과를 보인 것으로 나타났다(Lee, 2004; McDonald et al, 2010). 비슷한 결과는 유럽지역에서도 보고된 바 있다. 폭스바겐 배기가스 스캔들(일명 Dieselgate) 관련 대응전략을 분석한 스티글리츠와 동료들(Stieglitz, Mirbabaie, Kroll & Marx, 2019)은 상황적 위기커뮤니케이션 이론이 다양한 문화의 위기대응 전략을 모두 포괄하지 못하는 것으로 보인다고 결론 지으며, 기업이 의도적으로 선택한 침묵전략도 상황에 따라 효과적 대응이 될 수 있

다고 주장했다.

침묵은 자연적 침묵(natural silence)과 전략적 침묵(strategic silence)으로 분류되는데, 자연적 침묵은 조직이 의도하지 않은 것으로, 조직의 의사소통 부족 또는 위기에 대해 명확하고 적절한 응답을 제공하지 않는 것(Woon & Pang, 2017)으로 정의되며, 침묵 외에 다른 선택의 여지가 없을 때 발생하는 것으로 설명된다(Penuet et al, 2013). 위기커뮤니케이션 분야에서 보고돼 온 침묵전략의 부정적 효과는 이와 같은 자연적 침묵(Panuel et al, 2013)과 관련이 있는 것으로 보고된 바 있다(Le et al, 2022). 반면 전략적 침묵은 의도적(intentional)이며, 의미(meaning)를 전달하는 커뮤니케이션 행위로 정의된다(Le et al, 2019). 르와 동료들(Le et al, 2019)에 따르면 조직이 법률이나 규제 요건으로 인해 위기 대응이 어려울 때, 혹은 대응을 준비하는 시간을 벌기 위해 전략적 침묵을 의도적으로 사용할 수 있다고 주장하였다. 한편, 팡과 동료들(Pang et al, 2022)은 최근 전략적 침묵유형(지연적, 회피적, 은폐적)과 침묵 깨짐 유형(계획적, 강제적)을 제시하고, 전략적 침묵의 영향력을 실증적으로 검증해 위기대응 전략으로서 침묵의 중요성을 환기시켰다. 특히 위기 관련 조사가 진행 중임을(work-in-progress) 알리는 지연적 침묵(delaying silence)의 경우 위기상황이 악화되는 것을 막고 전략 수용도를 높이며 조직의 이미지 회복에 긍정적 영향을 미치는 것으로 보고되었다(Le et al, 2019).

아직 초기 단계인 전략적 침묵의 유용성 검증은 먼저 미국 샘플을 대상으로 이뤄졌다(Pang et al, 2022). 팡과 동료들(Pang et al, 2022)은

전략적 침묵의 효과를 다른 문화권에서 검증해야 할 필요성을 강조한 바 있다. 본 연구는 선행 연구의 연장선에서 전략적 침묵의 유용성을 아시아권인 한국에서 검증해 보고자 하였다. 특히, 위기관리연구의 한계로 지적되어 온 가상사례 연구에서 벗어나 동일한 시기에 발생한 실제 위기사례를 대상으로 전략적 침묵의 유용성을 검증해보았다. 구체적으로, 2022년 10월 15일 같은 날 발생한 카카오 데이터센터 화재사건과 SPC계열사 직원 사망사건의 두 위기 사례를 선정했는데, 두 사례 모두 일정기간 동안 침묵을 유지한 후(카카오: 4일, SPC: 6일) 동일하게 사과전략을 사용하여 침묵을 깬 사례로, 침묵유형별로 침묵깨짐 전과(침묵전략) 깨짐 후(사과전략)의 책임성 인식, 명성, 소비자의 행동의도에 나타나는 변화를 살펴보기에 적절하다고 판단하였다. 즉 침묵 깨짐 전과 후의 비교를 통해 전략적 침묵전략과, 위기대응전략으로서 사과 전략이 종속변인에 어떠한 차이를 나타내는지를 통해 전략적 침묵의 유용성을 한국 사례를 통해 검증하고자 하였다. 사전조사를 통해 두 사례에 대한 위기유형, 침묵유형(지연적, 회피적, 은폐적), 침묵 깨짐 유형(계획적, 강제적)을 측정 한 후, 기업의 위기 상황에서 시간의 흐름에 따라 공중의 반응이 즉각적으로 나타나는 뉴스 댓글(김원정, 한정호, 2016) 분석을 통해 책임성, 명성, 행동의도 등의 차이를 분석했다. 위기관리는 이론과 실제의 간극을 끊임없이 줄이는 노력이 필요한 분야라는(Health & Coombs, 2006) 관점에서, 본 연구는 이론의 규범에 가려져 있던 침묵의 실제 영향력을 검증하고 침묵 전략을 타 문화권에서 검증한다는 점에서 이론적, 실무

적 함의가 있다.

2. 이론적 배경

1) SCCT의 한계와 침묵전략의 가능성

상황적 위기커뮤니케이션 이론은(Situational Crisis Communication Theory, SCCT) 위기유형과 대응전략의 체계적 매칭 법을 제시해, 위기분야의 진일보한 이론체계라는 평가를 받아왔다(Yoon & Choi, 2008; 자세한 사항은 Coombs, 2004 참조). 하지만 서구에서 발전되고 검증되어 온 상황적 위기커뮤니케이션 이론을 타 문화권에 적용하면서 이 이론의 한계를 지적하는 연구가 증가하고 있다(김이슬, 최윤희, 2015; 이현우, 최윤희 2014; Hu & Pang, 2016; Pang et al, 2010; Pang et al, 2022). 리(Lee, 2005)는 서양 문화권에 기초하고 발전해 온 위기 커뮤니케이션 이론을 타 문화권에 그대로 적용할 경우 심각한 오류를 범할 수 있다는 가능성을 지적하며, 문화 요인을 필수적으로 고려해야 함을 주장한 바 있고, 콤즈(Coombs, 2010) 자신도 향후 위기 연구의 핵심변인으로 문화를 제시한 바 있다.

문화는 위기상황에서 조직이 책임을 인정해야 하는지, 혹은 변명이나 침묵전략을 선택해야 하는지의 결정에 영향을 미치고(Stephens, Malone, & Bailey, 2005; Ray, 1999), 더 나아가 공중이 조직의 위기 대응전략을 어떻게 평가하고(Lingley, 2006; Takaku, Lee, Weiner, & Ohbuchi, 2005; Tyler, 1997), 위기 상황을

어떻게 인지하는 지에도 영향을 미치는 것으로 알려져 있다(Shaver & Schutte, 2001). 특히, 문화권에 따라 침묵전략을 바라보는 견해가 매우 다른 것으로 알려져 있는데 '침묵이 금이다'라는 속담에서 유추 할 수 있듯이, 고맥락 문화인 동양문화권에서는 침묵도 언어라는 관점하에 침묵 사용에 긍정적인 반면, 저맥락 문화인 서양에서는 과묵함이 약함(weakness)으로 인지되고, 침묵은 반드시 채워져야하는 무(nothing)의 상태로 간주된다(De Mente, 2004). 동양 문화권인 일본에서는 침묵이 사회문화적으로 용인되고 그 자체로서 의미를 갖는 언어로 인식되며(Fujio, 2004), 중국의 경우도 위기 시, 더 큰 비판을 피하고 상황을 악화시키는 것을 방지하기 위한 대표적 위기 전략으로 침묵이 사용되는 것으로 보고되었다(Ye & Pang, 2011). 하지만, 콤즈(Coombs, 1999)는 침묵은 매우 수동적 대응이며, 침묵의 사용은 조직의 불확실성과 은폐 의도를 반영해(Richards, 1998) 부정적 결과를 낳을 수 있어 반드시 지양해야 한다고 주장한다.

국내외 위기 연구를 살펴보면, 침묵전략은 조직이 가장 빈번히 사용하는 위기대응 전략 중 하나인 것으로 나타났다. 침묵은 한국에서 최초 대응전략으로 가장 빈번히 사용되는 것으로 보고 되었고(조정열, 2004), 내부/의도적 위기유형에서도 수용적 전략을 사용하라는 SCCT의 제안과는 달리 과반이 넘는 기업이 침묵전략을 사용한 것으로 나타났다(이은경, 2005). 침묵전략의 부정적 효과가 강조되어 온 것이 사실이지만(이상경, 이명천, 2007; 전혜미, 이수범, 2009; Ferguson et al, 2018), 침묵전략이 최소화, 변명전략 보다 효과적이라는 연구결과도 국내, 외

에서 보고된 바 있다 (Lee, 2004; McDonald et al, 2010). 홍콩인을 대상으로 진행된 리(Lee, 2004)의 연구에 따르면 최소화 전략보다 침묵 전략이 공중으로 하여금 조직의 신뢰도를 높게 평가하고 책임성을 낮게 평가하게 했다. 맥도날드와 동료(McDonald et al, 2010)들의 연구에서도 침묵의 긍정적 효과가 보고되었다. 이 연구에 따르면, 침묵전략은 사과전략 다음으로 분노와 부정적 입소문을 상당히 완화시켰을 뿐 아니라 위기 책임성을 가장 낮게 인지하게 하는 전략으로 나타났다. 이러한 연구결과는 지금까지 간과되어 온 침묵전략의 효용성을 재고할 필요가 있음을 보여 준다.

최근, 팡과 동료들(Pang et al, 2022)은 전략적 침묵의 효과를 실증적으로 검증하면서 위기 대응 전략으로서 침묵의 가능성을 환기시킨 바 있다. 다음 장에서는 전략적 침묵에 대해 더 자세히 다루기로 한다.

2) 위기대응 전략으로서의 전략적 침묵

위기대응 전략으로서 전략적 침묵(strategic silence)은 의도적(intentional)이며, 의미를(meaning) 전달하는 하나의 커뮤니케이션 행위로 정의된다(Le et al, 2019). 르와 동료들은(Le et al, 2019) 법적 요건을 충족시키고 문제를 해결하는 과정에서 기업이 의도적으로 채택하는 전략으로 전략적 침묵을 설명했다(Le et al, 2019). 초기 전략적 침묵 유형은 절대적, 방어적, 보존 및 예상적 침묵의 네 가지 유형으로 제시되었다(Dimitrov, 2015). 이후 베노이트와 팡(Benoit & Pang, 2008), 르와 동료들(Le et al,

2019)은 전략적 침묵 유형을 지연적(delaying), 회피적(avoiding), 은폐적(hiding) 침묵으로 구분하고 실증적으로 그 효용성을 검증하였다(Benoit & Pang, 2008; Le et al, 2019; Pang et al, 2013; Jensen, 1973). 지연적 침묵은 위기 관련 조사가 진행 중임을(work-in-progress) 알리고 공식대응을 준비하기까지 시간을 확보하기 위한 침묵으로(Jensen, 1973; Pang et al, 2013), 특히 효과적 위기대응 전략으로 제안된다(Le et al, 2019; Pang et al, 2022). 또한 조직이 언제 침묵을 깨고 공식 대응전략을 발표할지에 관한 통제권을 갖게 되므로 보다 선제적, 적극적 대응이 가능하다는 장점이 있다. 지연적 침묵은 심층적으로 상황을 파악하기 위해 시간을 벌 수 있다는 점 외에도 잘 실행될 경우 조직의 이미지 회복에 긍정적 영향을 미치는 것으로도 보고되었다(Le et al, 2019). 한편, 회피적 침묵은 공중이나 언론으로부터 기업의 위기 사건이 보도되지 않도록 무대응으로 일관하거나 이슈를 피하기(Jensen, 1973) 위해 사용되고, 은폐적 침묵은 이해관계자로부터 관련 정보를 무기한 숨기거나 보류하기 위해

(Jensen, 1973) 사용되며 조직에 불리한 정보(예: 피해자 수) 등을 공개하지 않는 전략으로 활용된다(Jensen, 1973)(〈표 1〉 참조).

한편, 침묵을 깨야하는 경우, 조직의 계획에 의해 또는 이해관계자 및 공중의 압력에 밀려 침묵이 깨질 수 있다(Pang et al, 2010; 2018). 이러한 침묵 깨짐 유형(silence-breaking type)은 르와 동료들(Le et al, 2019)에 의해 크게 계획적(planned), 강제적(forced) 침묵 깨짐으로 분류되며(Le et al, 2019; Pang et al, 2019), 침묵이 깨지는 유형에 따라 공중의 위기 책임성 인식에 영향을 미치는 것으로 알려져 있다(Pang et al, 2022). 계획적 침묵 깨짐은 기업의 위기 조사가 충분히 이뤄져 공식 발표 준비가 끝나 보상이나 사과가 필요한 경우, 이에 대한 책임을 공식 발표하며 기업의 계획 하에 침묵을 깨는 것이다. 이렇게 의도적, 계획적으로 침묵이 깨질 경우 공중은 조직에 대해 호의적인 인식을 가질 수 있고(Pang et al, 2018). 침묵이 유지되는 기간 동안 부정적인 평판으로 진행되는 것을 예방(Le et al, 2019)하여 조직에 대한 신뢰나 위기 책임이 부정적으로 심화되는 것을

〈표 1〉 전략적 침묵 유형 및 침묵 깨짐 유형 정의

구분		정의
침묵 유형	지연적 침묵	위기관련 조사 진행(work-in-progress) 및 공식대응을 준비하기 위한 의도적인 침묵
	회피적 침묵	공중이나 언론으로부터 기업의 위기 사건이 보도되지 않도록 무대응으로 일관하거나 이슈를 피하기 위한 침묵
	은폐적 침묵	이해관계자로부터 기업의 위기 관련 정보를 무기한 숨기거나 보류하기 위해 조직에 불리한 정보 등을 공개하지 않는 침묵
침묵 깨짐 유형	계획적 깨짐	기업의 위기 조사가 충분히 이뤄져 공식 발표 준비가 끝나 보상이나 사과가 필요한 경우, 이에 대한 책임을 공식 발표하며 계획적으로 침묵을 깨는 유형
	강제적 깨짐	사회적 상황, 언론의 집중 공격, 공중의 반발 및 항의 등 기업이 외부로부터 사과 요구, 압박 등에 의해 강제적으로 침묵을 깨는 유형

Note. Jensen(1973), Le et al(2019), Pang et al(2013)의 연구 참고하여 연구자 정리

[Provider:article] Download by IP 125.143.159.160 at Monday, January 8, 2024 5:13 PM

막을 수 있다(Le et al, 2019). 반면, 강제적 침묵 깨짐은 사회적 상황, 언론의 집중 공격, 공중의 반발 및 항의 등 기업이 외부로부터 사과 요구, 압박 등에 밀려 강제적으로 침묵을 깨고 의견을 표명하는 것으로 설명할 수 있다(Le et al, 2019; Pang et al, 2019)(〈표 1〉 참조).

이러한 개념적 정의를 카카오, SPC 사례에 적용해 보면, 카카오의 경우 10월 15일 데이터센터 화재 사건 발생 이후, 지속적으로 서비스 복구 내용을 알리는 등의 정보 전달을 진행하는 노력을 보였다. 이후 사건 발생 5일차인 10월 19일 대국민 사과를 진행하면서 피해 보상 약속 및 대표 사퇴라는 조치를 취하였다. 즉, 위기관련 조사가 진행 중임을(work-in-progress) 알리고 공식대응을 준비하기까지 시간을 확보하기 위한 지연적 침묵을(Jensen, 1973; Pang et al, 2013) 취한 것으로 분석된다. 또한, 카카오의 침묵깨짐 유형은 위기 조사가 충분히 이뤄진 후 공식 발표 준비가 끝나 이에 대한 책임을 공식 발표하며 계획적으로 침묵을 깬 것으로 분류될 수 있다(Pang et al, 2018). 반면, SPC의 경우 10월 15일 끼임 사건 발생 이후, 자사 홍보 기사 발행, 현장 근무자들에게 정상 근무 지시 등 약 2일의 기간 동안 해당 사건에 대해 침묵하는 양상을 보였다. 홈페이지 내 1차 사과문 게시 이후에도 엄정 수사 촉구 기자회견 및 불매운동이 쟁점화 되었지만 별 다른 대응을 하지 않고 침묵한 것으로 볼 때, 해당 사건관련 정보를 숨기기 위한 은폐적 침묵 유형(Jensen, 1973)을 취한 것으로 보이고, 언론과 불매운동 등 외부 압력에 밀려 강제적 침묵 깨짐을 택한 것으로(Le et al, 2019; Pang et al, 2019) 분류될 수 있다.

르와 동료들은(Le et al, 2019) 회피적, 은폐적 침묵이 강제적으로 깨질 경우 침묵이 유지되는 동안 그리고 침묵이 깨진 이후 조직에 대한 공중의 인식에 부정적인 영향을 미치는 반면, 지연적 침묵이 계획적으로 깨지며 적절한 대응을 구사할 경우 조직에 대한 이미지, 신뢰도 등에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 보고했다. 이러한 선행연구를 기반으로 예측해 보면, 기업 위기 시, 전략적 침묵 유형 및 침묵 깨짐 유형을 어떻게 사용하는지에 따라 위기 책임성(유승희, 차희원, 2015; 정현, 최윤희, 2012; Coombs & Holladay, 1996, Coombs, 2007), 평판(Choi & Lin, 2009; McDonald et al, 2010; Pang et al, 2022), 감정(정현, 최윤희, 2012; Jorgensen, 1996; Stieglitz et al, 2019; Coombs & Holladay, 2007; Choi & Lin, 2009; McDonald et al, 2010), 행동의도 등에 영향을 미칠 수 있을 것으로 예상할 수 있다.

3. 연구방법

1) 연구문제

침묵은 SCCT에서 금기 시 돼 왔지만(Coombs, 2008), 전략적 침묵의 효용성에 관한 제고의 필요성이 꾸준히 제기돼 왔다(Dimitrov, 2015; Pang et al, 2022). 특히, 전략적 침묵의 세 가지 유형 중(지연, 은폐, 회피), 지연적 침묵의 긍정 효과에 대해 연구자들이 주목하면서, 충분한 정보 확보, 및 가장 적절한 대응을 찾기 위한 “work-in-progress” 의미의 지연적 침묵이 위

기 강도를 낮추고 공중의 수용도 또한 높일 수 있다는 주장도 제기됐다(Le et al, 2019). 반면 은폐, 회피적 침묵은 위기와 관련된 정보를 숨기기 위해 사용되는 것으로 위기와 관련된 루머나 부정적 여론이 생성되고 그로 인해 공중의 인식에 부정적 영향을 미칠 수 있다고 알려졌다(Le et al, 2019; Pang et al, 2022).

또한 침묵 전략을 채택한 후, 외부 압력에 의해 어쩔 수 없이 침묵이 깨지는 경우(강제적 침묵 깨짐), 조직에 대한 부정적 인식이 형성되는 것으로 알려져 있다(Le et al, 2019). 한편, 초기 위기 발생 단계에서 부적절한 대응은 오히려 쟁점을 확산시킬 수 있기 때문에, 자연적 침묵을 고수하다 적절한 대응 전략을 수립해 계획적으로 침묵을 깨면 조직에 대한 공중의 인식에 긍정적 효과를 낳는다고 보고된 바 있다(이영렬, 2005; McDonald et al, 2010; Ye & Pang, 2011). 특히, 르와 동료들은(Le et al, 2019) 자연적 침묵이 계획적으로 깨진 경우가 은폐적 침묵이 강제적으로 깨진 경우에 비해 기업 신뢰도, 이미지 등 공중 인식에 더 긍정적인 결과를 가져온다고 밝혔다.

이 연구에 포함된 두 사례(카카오, SPC)를 대상으로 사전조사를 실시한 결과 침묵유형은 카카오의 경우 자연적 침묵, SPC의 경우 은폐적 침묵으로 분류되었고, 침묵 깨짐 유형은 각각 계획적 침묵 깨짐(카카오), 강제적 침묵 깨짐(SPC)으로 조사됐다(〈표 3〉 사전조사 결과 참조). 한편, 침묵이 깨진 후 두 기업 모두 비슷한 시기에(카카오: 사건 5일차, SPC: 사건 7일차) 동일하게 사과전략을 사용하였기에 각각의 사례에서 침묵 깨짐 전 (침묵전략)과 침묵 깨짐 후

(위기대응 전략, 사과), 책임성 인식과 명성, 행동의도의 차이를 비교하기에 적절하다고 판단하였다. 즉 침묵 깨짐 전과 후의 비교를 통해 전략적 침묵전략과, 위기대응전략으로서 사과 전략이 종속변인에 어떠한 차이를 나타내는지 알아보고자 하였다. 이에 다음과 같은 연구문제 1,2를 설정하였다.

RQ1: 자연적 침묵이 계획적으로 깨진 카카오 사례의 경우, 침묵 깨짐 전(Time1: 침묵전략)과 침묵 깨짐 후(Time 2: 위기대응 전략, 사과), 책임성 인식(RQ1-1), 명성(RQ1-2), 행동의도(RQ1-3)에 차이가 나타나는가?

RQ2: 은폐적 침묵이 강제적으로 깨진 SPC 사례의 경우, 침묵 깨짐 전(Time 1: 침묵전략)과 침묵 깨짐 후 (Time2: 위기대응전략, 사과), 책임성 인식(RQ2-1), 명성(RQ2-2), 행동의도(RQ2-3)에 차이가 나타나는가?

2) 사건 개요

카카오 데이터센터 화재 사건과 SPC계열사 직원 사망 사건의 개요는 다음과 같다. 먼저, 카카오 데이터센터 화재 사건은 2022년 10월 15일, 판교 SK C&C 데이터센터 내에 위치한 카카오 데이터센터에서 화재가 발생한 사건으로 메신저 기능과 모빌리티, 카카오페이 등의 주요기능이 중지됐다. 화재 발생 직후 다음카카오 홈페이지 내에 1차 사과문을 발표했고, 화재 발생 당일 밤 화재진압 정보 공개, 이후 카카오 본사 비상대책위원회 출범 후 지속적인 보상 및 서비스 복구 내용을 알렸다. 화재발생 후 4일이 지난 시점에서 복구가 완료되었고, 사건 발생 5일차

에 카카오 대표의 대국민 사과 및 공동 대표의 사퇴가 이루어졌다. 카카오는 2차 공식 사과 발표 즉시 오류로 인한 피해 보상 접수를 시작하였고, 2023년 1월 5일부터 본격적인 보상이 시행되었다.

SPC 사건의 경우, 2022년 10월 15일 SPC 계열사 평택 공장에서 근로자가 소스배합기 기계에 몸이 끼어 사망한 사건으로, 사건 발생 후 3일차에 홈페이지 내에 사과문을 게재하였다. 같

은 날 SPL(SPC 계열사) 평택공장 입구에서 ‘파리바게뜨공동행동(SPC 계열사 파리바게뜨 공동행동 조합)’과 ‘화성식품노조(민주노총 내 단체)’의 사건 원인 규명 및 수사를 촉구하는 기자회견과 온라인 상에서 SPC불매운동이 확산되었으며, 사건 발생 7일차에 SPC 회장의 대국민 사과가 이루어졌다. 사과 발표 이후 유가족이 SPC 허영인 회장을 대상으로 중대재해처벌법 위반 혐의로 고소하였고, 사건관련자 5명이 업무상

〈표 2〉 카카오톡 데이터센터 화재사건과 SPC 계열사 직원 사망 사건 개요

카카오톡 데이터센터 화재사건 개요			SPC 계열사 직원 사망 사건 개요		
발생일자	사건 개요	기업 대응	발생일자	사건 개요	기업 대응
2022.10.15. 15:33	판교 데이터센터 화재 발생 전원 차단 및 서비스 장애 발생 시작	침묵	2022.10.15. 06:20	경기도 평택시 소재 SPC 계열사 공장에서 소스 배합기에 상반신이 끼여 직원 사망.	침묵
2022.10.15.	트위터(SNS)를 통해 판교 데이터센터 화재 및 서비스 장애 공지	화재 사실 정보전달	2022.10.16.	다수 언론 매체에서 관련 사건에 관한 언급 없이 SPC 계열사 파리바게뜨 영국 런던 진출 보도	침묵
2022.10.15.	카카오 대표 남궁훈, 홍은택 다음 포털 홈페이지 내 사과문 게시(화재원인 규명 및 서비스 정상화, 재발 방지 강화)	카카오 홈페이지 1차 사과문 게시	2022.10.16.	사고 발생 기계를 천으로 덮어놓고 공장 직원들에게 정상근무 지시	침묵
			2022.10.17.	허영인 회장 명의 사과문 게시 발표 (개선 후속 조치 및 재발 방지 약속)	SPC 홈페이지 1차 사과문게시
2022.10.15. 23:45	화재 진화 작업 완료	화재 진압 정보 전달	2022.10.17.	SPL 평택공장 입구 ‘파리바게뜨공동행동’ 과 화성식품노조 의 원인 규명 요구 및 엄정 수사 촉구 기자회견	침묵
2022.10.16.	데이터 센터 전원 공급, 서비스 등 일부 복구. 카카오 본사의 비상대책위원회 출범	복구 정보 전달	2022.10.18.	SNS에서 SPC 관련 브랜드 불매운동 확산	침묵
			2022.10.20.	화성 직원의 징계식 빈소에 장례답례품으로 파리바게뜨 빵을 보낸 사실이 인터넷 상에 확산	침묵
2022.10.16. ~ 2022.10.19.	주요 서비스 정상화	복구 정보 전달	2022.10.21.	SPC 허영인 회장 대국민 사과 및 사과문 언론 발표	2차 사과문 언론발표 및 사과 (침묵 깨짐)
			2022.10.23.	상남시 SPC 계열사 사니 공장에서 40대 남성 직원 손가락 절단 사고 발생	침묵
2022.10.19.	기자회견에서 대국민 사과(복구 지연 및 피해 보상 약속) 및 남궁훈 대표 사퇴	사과 언론발표 (침묵 깨짐), 사퇴	2022.10.25.	‘파리바게뜨 노동자 힘내라 공동행동’ 측 중대재해처벌법 위반 등 법률검토의견서 발표 화성식품 노조 등 ‘SPC 파리바게뜨 평택공장 SPL 산재사망사고원인과 책임소재규명 기자회견’ 개최	침묵
2022.10.19.	기자회견 이후 카카오 홈페이지에 남궁훈, 홍은택 대표의 대국민 사과문 게시	2차 사과문 게시	2022.10.27.	피해자 유족 허영인 SPC그룹 회장 중대재해처벌법 위반 혐의로 고소	침묵
2022.10.19. ~ 2022.10.31.	카카오 오류 피해 보상 접수	보상접수 (2023.01.05. 보상)	2022.10.28.	SPC 계열사 SPL 강동석 대표 및 공장 관리자 등 총 5명 업무상 과실처사 불구속 형사입건	침묵
			2022.10.31.	‘파리바게뜨 노동자 힘내라 공동행동’ 측 SPC 본사 앞에서 SPC 그룹 반노동반인민산재 사망 해결 촉구 국민시명운동 산포 및 기자회견	침묵 (2022.11.07. 유가족 위로금 지급)

과실치사로 불구속 형사입건 되었다. 카카오와 SPC 사건에 대한 상세한 타임라인은 <표 2>와 같다.

두 사건의 정황을 살펴봤을 때, 카카오의 경우, 화재 사건에 대한 원인을 먼저 파악하기 위해 침묵을 유지했지만, 원인 파악을 마친 후엔 침묵하지 않고, 소비자들에게 지속적으로 보상 및 서비스 복구 내용 제공(2022.10.15. ‘화재진압완료’, 2022.10.16 ‘데이터센터 전원 공급 및 일부 서비스 복구’, 2022.10.19. ‘주요 서비스 정상화’ 등)하는 등 정보 전달을 진행했다. 반면, SPC의 경우, 사건 발생 후 사건 원인에 대한 설명 없이 자사 홍보를 목적으로 한 기사(2022.10.16. ‘파리바게뜨 영국 진출’)를 내거나, 사고 발생 현장 직원들에게 정상 근무를 지시(2022.10.16. ‘공장직원들에게 정상 근무 지시’)하는 등 사건에 대해 침묵해왔다. 그러나 기자회견(2022.10.17. ‘원인규명 및 엄정수사 촉구’), 불매운동(2022.10.18. ‘SNS에서 불매운동 확산’) 등이 이어지면서 대표이사의 공식사과가 이뤄지면서 침묵이 깨졌다.

3) 사전조사

본 연구의 목적은 같은 시기에 발생한 카카오, SPC 사례를 대상으로 위기 유형, 침묵유형, 침묵 깨짐 유형에 따른 위기 책임성, 명성, 공중의 행동의도 차이를 통해 전략적 침묵의 유용성을 검증하는 것이다. 이를 위해, 공중이 두 사례의 위기유형, 침묵유형, 침묵 깨짐 유형을 어떻게 인식하고 있는지 먼저 사전조사를 통해 알아 보았다.

먼저, 위기유형은 자연재해, 테러, 사고, 범죄의 네 가지 유형을 제시하고 해당 사례를 설명하는 가장 적합한 위기 유형 하나를 선택하도록 하였다(Coombs, 2006). 다음으로 침묵 유형(Typologies of Strategic Silence)은 선행연구(Benoit & Pang, 2008; Le et al, 2019; Pang et al, 2013)를 참고하여, 사건 회피를 위한 회피적 침묵(Avoiding Silence), 사건 관련 정보를 숨기기 위한 은폐적 침묵(Hiding Silence), 사건의 원인 규명과 대응 준비를 위한 지연적 침묵(Delaying Silence)의 세 가지 유형 중 해당 사례를 설명하는 가장 적합한 침묵 유형 하나를 선택하게 하였다. 본 연구에서 다루는 침묵은 조직의 위기 상황에서 대응전략으로 사용되는 전략적 침묵(strategic silence)에 한정하였다. 침묵 깨짐 유형(Types of Silence-Breaking)은 위기 대응 전략(Crisis response strategy)의 사용으로 침묵이 깨지는 것으로 정의하였으며, 기업의 계획 하에 자발적으로 침묵을 깬 경우(planned), 여론 및 국민의 압력에 의해 강제적으로 침묵을 깬 경우(forced)의 두 범주형 척도로(Le et al, 2019; Pang et al, 2019) 측정하였다.

사전조사는 2023. 2. 17~2. 21까지 온라인 설문조사 플랫폼(surveasy)을 활용하였으며, 조사 응답자는 만 18세~67세(M=34.2세), 총 54명(남성 18명 33.3%, 여성 36명 66.7%)이 참여하였다. 응답자의 학력은 고등학교 졸업 20명(37.7%), 대학교 졸업 33명(62.3%)로 집계되었다. 응답자 중 본인 또는 가족이 카카오 및 SPC와 관련이 있다고 응답한 사례와 해당 사례를 모른다고 응답한 경우를 제외한 총 52명(98.1%)이 카카오 관련 데이터 분석에 포함되었고, SPC

〈표 3〉 사전조사 결과

구분	카카오 데이터센터 화재 사건(n=52)		SPC 계열사 직원 사망 사건(n=49)	
	항목	N(%)	항목	N(%)
위기 유형	자연재해	2(3.8)	자연재해	0
	오부테러	5(9.7)	오부테러	0
	사고	44(84.6)	사고	43(87.8)
	범죄(위법행위)	1(1.9)	범죄(위법행위)	6(12.2)
전략적 침묵 유형	회피적 침묵	9(17.3)	회피적 침묵	7(14.3)
	은폐적 침묵	4(7.7)	은폐적 침묵	40(81.6)
	자연적 침묵	39(75.0)	자연적 침묵	2(4.1)
침묵 깨짐 유형	자발적 침묵 깨짐	42(80.8)	자발적 침묵 깨짐	4(8.2)
	강제적 침묵 깨짐	10(19.2)	강제적 침묵 깨짐	45(91.8)

계열사 직원 사망 사건의 경우 총 49명(92.5%)이 분석에 포함됐다. 사전조사 결과, 두 사례 모두 사고유형으로 인지하는 것으로 나타났고 침묵 유형의 경우, 카카오는 자연적 침묵(75.0%), SPC는 은폐적 침묵(81.6%)으로, 침묵 깨짐 유형의 경우, 카카오는 자발적 침묵 깨짐(80.8%), SPC는 강제적 침묵 깨짐(91.8%)으로 인지하고 있는 것으로 나타났다(〈표 3〉 참조).

이 같은 사전조사 결과는 두 기업의 위기 대응 전략에 대한 공중 인식의 차이점을 나타낸다. 카카오와 SPC 모두 침묵 이후 대응 전략으로 사과 전략을 사용하였지만, 공중 인식에 차이를 보였다. 즉 카카오는 화재 발생 후 진화 및 서비스 복구가 완료된 후 계획적으로 침묵을 깨며 사과한 것으로 인식한 반면(자발적 침묵깨짐), SPC의 경우 사과를 발표하기까지 소비자 단체의 집회, 사건 관련자의 구속 등 외부적 상황에 밀려 사과한 것으로 인식하고(강제적 침묵 깨짐) 있는 것으로 나타났다.

4) 분석 대상 선정 및 자료 수집

분석을 위해 선택한 사례는 2022년 10월 15

일 발생한 카카오 데이터센터 화재사건과 SPC 계열사 직원 사망 사건이다. 두 사례를 선정하 이유는 같은 시기 발생한 사고 유형으로(사전조사), 두 사례 모두 비슷한 기간 동안 침묵전략을 유지한 후(카카오: 4일, SPC: 6일), 대국민 사과라는 동일한 위기대응전략으로 침묵을 깨, 실제 사고위기유형에서 침묵유형에(자연적, 은폐적) 따른 효과 및 침묵전략과 사과전략 간 영향력 차이를 검증해 볼 수 있기 때문이다.

두 사례에 대한 공중의 인식(책임성, 명성, 행동의도)를 분석하기 위해, 해당사례 관련 온라인 뉴스기사에 달린 댓글을 분석하였다. 기업 위기 상황에서 시간의 흐름에 따라 공중의 반응이 즉각적으로 나타나는 뉴스 댓글(김원정, 한정호, 2016; 민현희, 정원준, 2022)이 침묵유지, 침묵 깨짐에 따른 공중의 반응을 분석하는 데 가장 적절하다고 판단하였다. 다양한 스펙트럼의 댓글을 분석에 포함하기 위해, 네이버 포털의 종합일간지(조선일보, 중앙일보, 동아일보, 경향신문, 한겨레, 국민일보, 한국일보, 서울신문, 문화일보)를 포함하였고, 댓글 작성이 불가하거나 해당 사례 기사수가 적은 경제지 등은 제외하였다. 카카오의 경우 '카카오톡', '데이터

센터 화재', '카카오톡 오류', '카카오톡 화재', '카카오톡 먹통'을 검색어로, SPC 사망 사건의 경우 'SPC', '파리바게뜨 사망', 'SPC 직원사망', 'SPC 평택공장', '파리바게뜨' 등으로 검색하여 각 언론사별 기사를 추출하였다. 기사 선정 기간은 사건 발생일인 2022년 10월 15일부터 2022년 10월 31일까지로 한정하였다. 10월 31일까지로 기간을 설정한 이유는 본 연구의 주요 관심 변인인 침묵 유형, 침묵 깨짐 유형(카카오: 사건 발생 후 5일, SPC: 사건 발생 후 7일), 그리고 침묵 깨짐 후 공중의 반응을 분석하기에 충분한 기간이라고 판단했기 때문이다. 또한, 당시 이태원 압사 사건 발생(2022.10.29)으로 10월 29일 이후 언론 및 국민적 관심이 이태원 압사 사건에 집중돼 카카오 데이터센터 화재사건과 SPC 직원 사망 사건 보도량이 현격히 감소하기도 하였다. 사고 발생일부터 공식 대응전략(Crisis Response Strategy) 발표 직전까지를 침묵유지 기간(카카오 2022.10.15~2022.10.18, SPC 2022.10.15~2022.10.20)으로 정의하였고,

대국민 사과를 침묵이 깨진 시점(카카오 2022.10.19, SPC 2022.10.21)으로 구분하였다. 마지막으로 침묵이 깨진 후 10월 31일까지, 카카오는 13일, SPC는 11일의 기간을 침묵이 깨진 후 종속변인을 코딩하기 위한 기간으로 포함하였다.

해당기간 동안, 카카오 데이터센터 화재 사건 관련 기사는 총 817건(총 댓글 수 3,108개)이 추출되었고, SPC 계열사 직원 사망 사건 관련 기사는 총 278건(총 댓글 수 1,407건)이 추출되었다. 이 중 중복되거나 댓글이 없는 기사 등을 제외하고, 사건과 무관한 성적 비하 및 욕설, 3음절 이하의 댓글을 제외, 최종 분석에 포함된 기사 수는 카카오 데이터센터 화재 사건의 경우 198건(총 댓글 수 1,615개), SPC 직원 사망 사건의 경우 총 108건(총 댓글 수 869개)로 확인되었다(<표 4> 참조).

5) 분석유목 및 조작적 정의

위기책임성은 위기가 발생했을 때 위기 원인

<표 4> 언론사별 기사 및 댓글 건 수(기간: 2022. 10. 15~2022. 10. 31)

구분	카카오 기사 건수(댓글 수)		SPC 기사 건수(댓글 수)	
	침묵 깨짐 전	침묵 깨짐 후	침묵 깨짐 전	침묵 깨짐 후
조선일보	53(921)	5(62)	11(78)	3(4)
중앙일보	31(189)	0	4(9)	7(17)
동아일보	22(118)	5(25)	5(24)	4(10)
한겨레	17(115)	4(7)	6(207)	9(197)
경향신문	17(56)	2(3)	13(129)	11(44)
국민일보	10(41)	3(8)	9(86)	7(23)
문화일보	8(28)	1(1)	0	2(2)
서울신문	10(13)	1(1)	7(8)	5(13)
한국일보	9(27)	0	5(19)	0
총계	177(1508)	21(107)	60(559)	48(310)
	198(1615)		108(869)	

에 대한 공중의 인식으로 정의하였으며(Coombs & Holladay, 2002), 해당 사건 관련 위기의 원인 대상이 된 기업, 조직 등으로 코딩 하였다. 사전조사를 통해, 카카오 데이터센터 화재 사건의 경우 코딩항목을 카카오 본사(계열사 포함), 정부(소방청, 경찰청 등 포함), SK C&C, 기타로 구분하였으며, SPC 계열사 직원 사망 사건의 경우도, SPC 본사(계열사 포함), 정부(노동부, 근로감독기관 등 포함), 기타 항목으로 분류하고 중복코딩 하였다.

명성(reputation)은 기업에 대한 기대와 판단을 기반으로 형성되는 주관적 평가로 정의하였다(Milgrom & Roberts, 1992; Fombrun, 1996; 정현, 최윤희, 2012). 선행연구(Choi & Lin, 2009; Huang, 2006)를 참조하여, 제품 및 서비스, 고객 대우, 비전 및 리더십, 사회 및 환경적 책임, 전문성, 신뢰성, 안정성, 투명성의 세부항목으로 코딩하였다. 각 명성 항목에 대한 부정적 평판(-1), 중립(0), 긍정적 평판(+1)을 합산하여 최종 점수를 계산하였고(Huang, 2006), 댓글에 카카오나 SPC의 명성항목이 언급되지 않은 경우 조직 명성의 누락(9)으로 처리하였다. 부정적 평판은 제품 및 서비스, 고객 대우, 비전 및 리더십, 사회 및 환경적 책임, 전문성, 신뢰성, 안정성, 투명성의 항목에서 기업에 대한 비판, 불만 등 부정적 언급이 있는 경우로 조작정의 하였다. 최종 명성점수는 세부 항목에 대한 점수를 더해서 계산하였다. 예를 들어, 댓글에 ‘카카오는 국내 트래픽 1% 이상이라 서비스 안정성 의무를 갖는다는데, 백업 책임은 누구한테 있나?’와 같은 언급은 안정성에 대한 부정적 명성으로 -1점, ‘그동안 카카오의 고마움을

느끼는 계기가 되기를 바란다’와 같은 언급은 제품 및 서비스에 대한 긍정평가로 +1로 코딩되어 명성의 총점은 0점이 된다. 마지막으로, 중립적 평판은 가치판단을 배제한 부정도, 긍정도 아닌 댓글(문광수, 김슬, 오세진, 2013)로 조작정의 하였다.

행동의도는 선행연구(신영균 외, 2021; 심우극, 최호규, 2015; 육하늘, 최유진, 2020)를 바탕으로 사전 조사를 통해, 제품 및 서비스 불매, 불편불만 접수, 환불 및 보상 요구, 기타 항목으로 분류하였다.

6) 코딩 절차 및 코더 간 신뢰도

분석을 위하여 커뮤니케이션 분야 전공 대학원생 두 명이 독립적으로 코딩을 진행하였다(Wimmer & Dominick, 2005). 먼저 코딩 항목에 대한 이해를 돕기 위하여 코더 훈련이 이루어졌으며, 훈련 이후 위기 사례와 관련된 기사 댓글 중 약 10%(카카오 데이터센터 화재사건 n=162, SPC 계열사 직원 사망 사건 n=87)를 무작위 추출하여 파일럿 코딩(pilot coding)을 실시하였다. 파일럿 코딩은 두 사건에 대한 책임성 인식, 명성, 행동의도 항목으로 진행하였고, 파일럿 코딩 이후 불일치 항목은 코더 간 논의를 통해 합의를 이뤘고 이를 바탕으로 조작정의 및 코딩 항목을 보완하였다. 이를 통해 얻은 최종 코더 간 신뢰도는 카카오의 경우 명성 .79, 책임성 .94, 행동의도 .75로 나타났고, SPC의 경우 명성 .77 책임성 1, 행동의도 .98로 신뢰할 만한 수준으로 나타났다(이병관 외, 2020). 코더간 신뢰도 계산은 크리펜도르프 알

파(Krippendorff's alpha)를 사용했고 이 방법은 다른 신뢰도 측정 방법에 비해 표본 수, 코더 수, 척도 유형에 구애 받지 않고 사용할 수 있다는 장점으로, 내용분석 연구에서 널리 이용되고 있다(Lombard et al, 2002; Hayes & Krippendorff, 2007; Krippendorff, 2004).

4. 연구결과

1) 기초통계분석

본 연구의 분석에 포함된 댓글 수는 총 2,484개(카카오: 1,615개, SPC: 869개)이며 카카오의 경우 댓글 길이는 최소 6자부터 최대 506자(M= 66.31), SPC의 경우, 최소 7자부터 최대 1,248자로(M= 102.36) 확인되었다.

댓글 주제를 보면 카카오의 경우, 카카오 본사 비판 572건(35.4%), 사건책임 435건(26.9%), 보상 및 피해 230건(14.2%), 정부비판 208건(12.8%), 음모론 185건(11.4%)의 순으로 나타났다. 침묵이 깨지기 전 상위 댓글 주제는 카카오 본사에 대한 비난이 가장 높았고, 침묵이 깨진 후 본사 비판 및 사건의 책임 빈도는 증가하는 양상을 보인 반면, 보상 및 피해와 정부비판에 대한 주제는 감소하는 경향을 보였다. 한편, SPC의 경우, SPC 본사 비판 568건(65.3%), 국민 및 노조 99건(11.4%), 정부비판 91건(10.5%), 불매운동 69건(7.9%), 보상 및 피해 22건(2.5%) 순의 빈도를 보였고, 기타(언론, 가맹점주) 45건(5.2%)으로 나타났다. 침묵 깨짐 후 상위 댓글 주제는 SPC 본사 비난이 가장 높았고, 정부 비판이나 불매운동, 보상 및 피해의 순으로 나타났다. 이로써 침묵이 깨지기 전과 후의 댓글 주제

〈표 5〉 카카오 및 SPC 침묵 깨짐 전 후 댓글 주제

항목	침묵 깨짐 전	침묵 깨짐 후	총계	$\chi^2(df)^*$	
	빈도(%)	빈도(%)	빈도(%)		
카카오	카카오 본사 비판	529(32.7)	43(40.2)	572(35.4)	1.139(.286)
	사건책임	392(25.9)	43(40.2)	435(26.9)	10.226(.001)*
	보상 및 피해	218(14.4)	13(12.1)	230(14.2)	.411(.522)
	정부비판	201(13.3)	7(6.5)	208(12.8)	4.101(.043)*
	음모론	176(11.7)	9(8.4)	185(11.4)	1.047(.306)
	언론보도문제	42(2.7)	1(0.9)	43(2.7)	1.320(.251)
	기타(타사 이용)	40(2.6)	1(0.9)	41(2.5)	1.500(.682)
SPC	SPC 본사 비판	315(56.3)	253(81.6)	568(65.3)	56.211(.000)***
	국민 및 노조	69(12.3)	33(10.6)	102(11.7)	6.385(.236)
	정부비판	72(12.9)	19(6.1)	91(10.5)	9.694(.002)*
	불매운동	47(8.4)	22(7.1)	69(7.9)	.469(.493)
	보상 및 피해	19(3.4)	3(0.9)	22(2.5)	4.777(.029)*
	기타 (언론,가맹점주)	40(7.1)	15(4.8)	55(6.3)	1.425(.100)

Note. 중복코딩

는 카카오와 SPC 모두 사과전략으로 침묵이 깨진 후, 카카오의 경우 본사에 대한 비난이 증가(40.2%)하였고, SPC 본사에 대한 비난 역시 증가(81.6%)했다(〈표 5〉 참조).

2) 연구문제 1 분석 결과

〈연구문제 1〉에서는 지연적 침묵이 계획적으로 깨진 카카오 사례의 경우, 침묵 깨짐 전(Time1: 침묵전략)과 침묵 깨짐 후(Time 2: 위기대응전략, 사과), 책임성 인식(RQ1-1), 명성(RQ1-2), 행동의도(RQ1-3)에 차이가 있는지 알아보았다.

분석에 포함된 카카오 사례 관련 전체 댓글 1,615개 중 책임성이 언급된 댓글은 침묵 깨짐 전 1,507개(93.3%), 침묵 깨짐 후 108개(6.7%)로 확인되었다. 침묵이 깨지기 전, 책임성이 언급된 댓글 중(n=1507) 가장 빈번히 언급된 대상은 카카오 본사 및 계열사(906건, 60.1%), 정부(307건, 20.4%), 북한(119건, 7.9%), “북한군 소행이 확실”, SK C&C(39건, 2.6%), 기타(153건, 10.2% 배터리 제조업체, 중국, 불확실한 대상 등)순으로 나타났다. 이밖에 데이터센터 화재원인에 대한 외부테러 가능성, 주가조작에 대

한 의도적 방화 등에 대한 언급도 있었다. 한편, 침묵이 깨진 후, 책임성이 언급된 댓글 중(n=108), 책임성 인식의 빈도분석 결과를 보면, 카카오 본사 및 계열사에 대한 책임성 인식(76건, 70.4%)이 가장 높았고, 정부(14건, 13.0%), 기타(10건, 9.3%), SK C&C(6건, 5.5%), 북한(4건, 3.7%)의 순으로 나타났다. 침묵이 깨지기 전과 후를 비교한 결과, 사과전략을 사용한 이후, 본사 및 계열사에 대한 책임성 인식빈도는 침묵전략을 사용했을 때보다 오히려 통계적으로 유의하게 높아진 것으로 나타났다($\chi^2 = 4.418, p < .05$).

다음으로 명성이(RQ1-2) 언급된 댓글은 전체 댓글 1,615개 중 836개(51.7%)였으며 침묵 깨짐 전 명성이 언급된 총 댓글 수는 474개(56.7%), 침묵 깨짐 후 총 댓글 수는 362개(43.3%)로 나타났다. 침묵 깨짐 전 명성은 부정적으로 나타났고($M = -.73, SD = -.84$), 침묵 깨짐, 즉 사과전략을 사용한 후에도 명성에는 유의미한 변화가 나타나지 않았다($M = -.74, SD = -.79, t = -.208, p = n.s$).

RQ 1-3에서는 침묵 깨짐 전, 후, 행동의도에 변화가 나타나는지 알아보려고 하였다. 행동의도가 언급된 댓글은 전체 댓글 1,615개 중 총

〈표 6〉 침묵 깨짐 전 후 댓글에 나타난 책임성 대상 빈도분석 결과

항목	침묵 깨짐 전	침묵 깨짐 후	$\chi^2(df)^*$
	빈도(%)	빈도(%)	
카카오	본사 및 계열사	76(70.4)	4.418(.042)*
	정부	14(13.0)	3.319(.068)
	북한	4(3.7)	2.510(.113)
	SK C&C	6(5.5)	3.367(.067)
	기타	10(9.3)	.061(.805)

Note. 중복코딩

123개(7.6%)로 확인되었다. 이중, 침묵 깨짐 전 댓글 총 117개(95.1%)중 가장 높은 빈도를 보인 행동의도는 타사이용(50건, 40.6%)이었고, 환불 및 보상요구(47건, 38.2%), 불매 및 중단(20건, 16.3%)순으로 나타났다. 한편, 행동의도가 언급된 침묵 깨짐 후 댓글 6개(4.9%)중 가장 높은 빈도를 보인 행동의도는 환불 및 보상(5건, 83.3%)이었다. 이에 따라 침묵 깨짐 전, 후 통계적으로 유의미한 행동의도 변화는 없는 것으로 나타났다.

3) 연구문제 2 분석 결과

〈연구문제 2〉에서는 은폐적 침묵이 강제적으로 깨진 SPC 사례에서, 침묵 깨짐 전(Time 1: 침묵전략)과 침묵 깨짐 후(Time 2: 위기대응전략, 사과), 책임성 인식(RQ2-1), 명성(RQ2-2), 행동의도(RQ2-3)의 차이를 알아보았다.

분석에 포함된 SPC관련 전체 댓글 869개 모두에서 책임성이 언급되었고, 이 중, 침묵 깨짐 전 댓글은 559개(64.3%), 침묵 깨짐 후 댓글은 310개(35.7%)로 확인되었다. 침묵이 깨지기 전 책임성이 언급된 전체 댓글 중(n=559) 가장 빈번히 언급된 대상은 SPC 본사 및 계열사(449건, 80.3%), 국민(53건, 9.5%), 정부(38건, 6.8%),

기타(23건, 4.1% 가맹점주, 노조 등)의 순으로 확인되었다. 한편, 침묵 깨짐 후, 책임성 인식의 빈도분석 결과, SPC 본사에 대한 책임성 인식(286건, 92.3%)이 가장 높았고, 다음으로 정부(12건, 3.9%), 국민(9건, 2.9%) 순으로 나타났다. 침묵이 깨지기 전과 후를 비교한 결과, SPC 본사 및 계열사($\chi^2=21.783, p<.001$), 국민($\chi^2=13.023, p<.001$), 기타 대상($\chi^2=6.305, p<.05$)의 책임성 인식에서 모두 유의미한 차이가 확인되었다. 즉, 침묵이 깨지기 전과 비교하여 침묵을 깨며 사용한 사과전략이(대응전략) 해당 기업에 대한 책임성을 오히려 높인 것으로 확인되었다. 책임성을 높인 배경으로는, SPC의 본 사건에 대한 후속조치가 이뤄지기 전 유사 사고(40대 남성 손가락 절단 사고)가 발생하여 본사의 책임성을 더욱 높이는 데에 영향을 미쳤을 가능성을 배제할 수 없다. 반면, 국민과 기타 대상에 대한 책임성 빈도는 침묵 깨짐 후 유의미하게 감소하는 양상을 보였다.

다음으로 SPC의 전체 댓글 869개 중 명성이(RQ2-2) 언급된 댓글은 450개(51.8%)였고, 침묵 깨짐 전 266개(59.2%), 침묵 깨짐 후 184개(40.8%)로 확인되었다. 침묵 깨짐 전, 후 차이를 분석한 결과, 침묵 깨짐 전, 후 유의미한 명성 변화는 없는 것으로 나타났다(침묵 깨짐 전

〈표 7〉 침묵 깨짐 전, 후 댓글에 나타난 책임성 대상 빈도분석 결과

항목	침묵 깨짐 전	침묵 깨짐 후	$\chi^2(df)^*$	
	빈도(%)	빈도(%)		
SPC	본사 및 계열사	449(80.3)	286(92.2)	21.783(.000)***
	정부	38(6.8)	12(3.9)	3.159(.076)
	국민	55(9.8)	9(2.9)	13.023(.000)***
	기타	23(4.1)	3(0.9)	6.305(.012)*

Note. 중복코딩

$M=-.82$, $SD=-1.01$, 침묵 깨짐 후 $M=-.71$, $SD=-.87$, $t=-1.59$, $p=n.s$). 침묵전략 사용(침묵 깨짐 전)과 비교하여 사과전략의 사용이(침묵 깨짐 후) 명성 회복에 긍정적 변화를 주지 못한 것으로 나타났다.

마지막으로, 행동의도가(RQ2-3) 언급된 댓글은 전체 댓글 869개 중 157개(18.1%)로, 침묵 깨짐 전 90개(57.3%), 침묵 깨짐 후 67개(42.7%)로 나타났다. 이 중 침묵 깨짐 전, 가장 높은 빈도를 보인 행동의도는 불매 및 중단(82건, 91.1%)이었고, 타사이용(4건, 4.4%), 환불 및 보상 요구(4건, 4.4%)의 순으로 나타났다. 한편, 침묵 깨짐 후, 가장 높은 빈도를 보인 행동의도 역시 불매 및 중단(61건, 91.0%)이었고, 타사이용(5건, 7.5%), 환불 및 보상 요구(1건, 1.5%)으로 확인되었다. 침묵 깨짐 전, 후 행동의도의 차이를 살펴본 결과, 통계적으로 유의한 변화는 나타나지 않았다. 즉, 행동의도에서도 침묵 전략 사용(침묵 깨짐 전)과 비교하여 사과라는 위기 대응전략의 사용이(침묵 깨짐 후) 행동의도에 유의미한 결과를 낳지 못한 것으로 나타났다.

5. 결론

연구결과를 간략하게 요약하면 다음과 같다. 먼저, 연구문제 1에서는 지연적 침묵이 계획적으로 깨진 카카오 사례를, 연구문제 2에서는 은폐적 침묵이 강제적으로 깨진 SPC 사례를 통해 침묵 깨짐 전, 후의 위기 책임성, 명성, 행동의도의 변화를 댓글분석을 통해 알아보았다. 이를

통해 침묵전략과 사과전략간 차이를 검증하고자 하였다.

주요 결과를 보면, 서로 다른 침묵유형, 침묵 깨짐 유형을 취한 두 사례 모두에서, 사과전략의 사용이 침묵깨짐 전과 비교해 해당 기업(카카오, SPC)의 책임성 인식을 오히려 통계적으로 유의하게 증가시킨 것으로 나타났다. 반면, 명성과 행동의도에서도 침묵 깨짐 전과 후, 유의한 차이는 나타나지 않았다. 위기대응 전략의 주된 목적이 명성 회복인 점을 고려할 때(Coombs, 1995; 2020), 사과전략과 침묵전략간 명성변인에 차이가 없다는 점은 위기관리 연구자와 실무자 모두가 주목할 만한 결과라고 판단된다. 이러한 결과는 위기상황에서 사과전략의 우위성을 보고한 연구들, 즉 책임성 인식을 낮추고, 기업의 명성 회복에 가장 효과적이며 공중의 수용도를 높인다는 보고와는(유로, 최유진, 2020; 이상경, 이명천, 2007; 이현우, 손영곤, 2016; Coombs & Holladay, 2004) 상반되는 결과이다. 반면, 침묵전략의 긍정 효과를 보고한 선행연구들과 맥을 같이하고 있다. 맥도날드와 동료(McDonald, Lynette, Sparks, Beverley, & Glendon, 2010)들에 따르면, 침묵전략이 위기 책임성을 가장 낮게 인지하게 하는 전략으로 나타났으며, 리(Lee, 2004)의 연구에서도 침묵전략이 최소화 전략보다 공중으로 하여금 조직의 신뢰도를 높게 평가하게 하고 책임성을 낮게 평가하게 하는 전략으로 보고된 바 있다. 이와 유사한 결과는 국내 최윤희와 최세나(2013)의 연구에서도 보고된 바 있다. 책임성 인식에서 부인, 사과, 침묵전략 간 유의미한 차이가 발견되지 않았다. 이러한 결과는 사과전략이 같은 수용전략간 비교가 아닌, 부인, 변명 등의

방어 전략과 “부당한(unfair)” 비교를 통해 우위성이 확보됐을 가능성을 제기한 콤즈와 할러데이(Coombs & Holladay, 2008)의 주장으로 설명될 수 있다. 실제 콤즈와 할러데이는 실험연구를 통해 사과 전략과 유사한 수용전략인 동정(sympathy), 보상(compensation) 전략을 비교했을 때, 감정, 전략수용성 등에 유의미한 차이가 발견되지 않음을 보고해(Coombs & Holladay, 2008) 사과 전략이 가장 유효한 전략이 아닐 수 있음을 검증한 바 있다. 또한 기업 입장에서 사과전략은 집단 소송 등 경제적 비용의 부담이 큰 전략으로 사과 전략과 비슷한 효과를 가진 전략을 사용할 것을 제안하기도 하였다. 지금까지 위기커뮤니케이션 연구에서 침묵전략은 그 유용성에도 불구하고 아예 논의의 대상이 되거나, 위기 이론에서 하나의 대응전략으로서 정당한 위치를 차지하지 못했다. 하지만, 실제 위기 사례를 분석한 본 연구의 결과는 침묵 전략의 유용성에 대한 가능성을 보여주고 있으며, 전략적 침묵의 사용이 수용도를 높이며 조직의 책임성, 이미지 회복에 긍정적 영향을 미칠 수 있다는 선행연구의(Le et al, 2019; Pang et al, 2019; 2022) 결과를 뒷받침 하고 있다. 사례분석이라는 한계로 인해, 침묵유형, 침묵 깨짐 유형 간 차이를 보고한 선행연구(Pang et al, 2022)의 결과는 본 연구에서 나타나지 않았지만, 후속연구에서 실험연구를 통해 전략적 침묵 유형, 침묵 깨짐 유형간 차이를 검증해 본다면 위기대응 전략으로서 침묵전략의 유용성에 대한 더 폭넓은 이해에 기여할 수 있을 것이다.

본 연구의 결과는 실무적, 이론적으로 중요한 시사점을 내포하고 있다. 위기 실무자들은 위기 유형, 위기 대응전략과 함께 위기 발생 초기, 전

략적 침묵의 유형과 침묵 깨짐 유형을 함께 고려한 후 대응전략을 구사해야 최적의 위기관리 효과를 얻을 수 있을 것으로 판단된다. 이론적 관점에서도, 실무에서 빈번히 사용되는 침묵전략이 위기이론에서 차지해야 할 정당한 자리를 만들고, 침묵 유형, 침묵 깨짐 유형, 위기대응전략 간 상호관계 검증을 통해 위기이론의 예측력과 설명력을 높여야 할 것으로 보인다. 특히, 미국을 중심으로 발전되고 검증되어 온 상황적 위기커뮤니케이션 이론이 타 문화권에서 설명력 한계가 보고되고 있는 시점에서(이현우, 최윤형 2014; Stieglitz, Mirbabaie, Kroll & Marx, 2019; Pang et al, 2010; Pang et al, 2022) 이 결과가 시사하는 점이 크다고 판단된다.

본 연구의 한계점은 다음과 같다. 첫째, 사고 위기 유형만을 다루었기에 본 연구의 결과를 모든 위기 유형에 일반화할 수 없다는 한계가 있다. 팡과 동료들의(Pang et al, 2022) 초기 연구에서는 정보유출사고 유형을 대상으로 전략적 침묵의 효과를 검증했다. 향후 연구에서는 선행연구와 본 연구 결과가 다른 위기 유형에서도 나타나는지 검증해 볼 필요가 있다. 둘째, 본 연구는 실제 사례를 분석했다는 데에 의미가 있으나, 사례 간 비교를 통한 실험연구가 아니기 때문에 카카오와 SPC기업에 대한 사전 명성이나 태도 등을 통제할 수 없었다. 사전 명성, 태도가 위기책임성과 감정 등에 영향을 미칠 수 있다는 점을(유승희, 차희원, 2015) 고려하여 이 연구결과를 해석해야 할 필요가 있다. 더불어, 사례분석을 통한 연구이기 때문에 사과전략과 침묵전략 간 유의성 및 우의성에 대한 선풍적인 일반화의 오류를 주의할 필요가 있다.

기술한 한계점에도 불구하고 본 연구는 위기 대응 전략으로서 전략적 침묵의 새로운 가능성과 위기대응 전략과의 상호관계에 대한 추후 후속연구의 필요성을 밝혔다는데 큰 의미가 있다. 향후 연구에서는 댓글에 대한 텍스트 분석을 통해 양적 연구가 밝히지 못한 더 풍부한 결과를 도출할 수 있을 것으로 판단된다. 침묵 유형, 침묵 깨짐 유형이라는 변인을 위기이론에 통합하여 기존의 위기유형, 위기 대응전략과의 새로운 매칭 시스템 개발이 필요하며 이는 위기관리 분야의 새로운 연구흐름이 될 수 있을 것으로 판단된다.

참고문헌

김대원, 윤영민 (2015). SNS에서 형성된 신뢰가 위기 시 방어막이 될 수 있는가: 부정적 감정과 SNS 상 부정적 행동 의도 간 관계에서 신뢰의 조절효과 탐색. *한국언론학보*, 59(2), 196-225.

김원정, 한정호 (2016). 조직 위기상황 시 보도기사에 달린 댓글들이 조직 위기책임성과 구매의도에 미치는 영향. *광고학연구*, 27(8), 109-137.

김윤진, 이현우 (2011). 기업의 사전 명성과 위기 커뮤니케이션 전략이 위기 발생 후 명성과 위기인식에 미치는 효과 연구. *홍보학연구*, 15(2), 5-39.

김이슬, 최윤희 (2015). 한국의 위기커뮤니케이션과 심정의 영향력에 관한 연구. *홍보학연구*, 19(2), 1-21.

민현희, 정원준 (2022). 대학구조개혁 정책 관련 언론 기사와 댓글에 나타난 담론 연구: 이슈 변환 단계 모형을 적용한 텍스트 마이닝 기법으로. *광고연구*, 135, 5-50.

박수정, 차희원 (2009). 기업 명성과 기업의 사회적 책임 활동의 동기와 적합성이 위기 시 기업 정당성 인식에 미치는 영향: 삼성중공업 기름유출 사례를 중심으로. *한국언론정보학보*, 45, 496-532.

박현식, 하진홍 (2014). 위기대응 전략으로서의 사과와 활용 시점에 대한 양적 내용분석 연구: 최근 2년간 국내 기업의 위기 사례를 중심으로. *한국광고홍보학보*, 16(3), 181-218.

신영균, 김수연, 김지윤 (2021). 기업 범죄 위기 유형, 위기 주체, 위기 커뮤니케이션 전략이 공중의 부정적 위기 감정, 부정적 행동 의도, 구매 의도에 미치는 영향. *사회과학연구*, 60(1), 75-119.

심우극, 최호규 (2015). 교육서비스 품질이 서비스 가치, 고객만족, 자발적 행동의도에 미치는 영향: 가치 일치의 조절효과를 중심으로. *사회과학연구*, 54(2), 181-215.

유승희, 차희원 (2015). 위기책임성, 명성위기유형, 위기 대응전략이 메시지효과와 기업명성에 미치는 영향: 정서의 매개효과. *광고학연구*, 26(7), 27-57.

육하늘, 최유진 (2020). 자동차시장의 위기 유형과 커뮤니케이션 전략이 소비자 태도와 부정적 행동 의도에 미치는 영향: 중국인 유학생을 중심으로.

한국콘텐츠학회논문지, 20(10), 294-307.

윤문영, 좌보경, 최윤희 (2013). 한국인의 “정”이 위기 대응 전략에 미치는 효과에 관한 연구. *한국광고홍보학보*, 15(3), 156-186.

윤영민, 최윤정 (2008). 사과 포함 여부가 책임귀인과 위기 커뮤니케이션 전략 수용에 미치는 영향: 방어적 사과 전략의 효용성 탐구. *한국언론학보*, 52(5), 207-226.

이병관, 김재민, 김주환, 장다연, 권나현 (2020). 국내 커뮤니케이션 연구의 통계분석방법의 현황과 문제점: 지난 10 년간<한국언론학보> 게재 논문의 내용분석. *한국언론학보*, 64(5), 118-152.

이상경, 이명천 (2007). 기업의 제품 관련 위기 유형과 대응 전략별 효과에 관한 연구. *한국광고홍보학보*, 9(3), 186-218.

이영렬 (2005). 인터넷 상의 소비자 불평에 대한 기업의 대응전략에 관한 연구. 박사학위논문, 중앙대학교 대학원.

이은경 (2005). 미디어에 보도된 국내 조직의 위기유형과 위기대응 커뮤니케이션에 관한 연구: 국내 민간기업과 공공기관을 중심으로. 석사학위논문, 숙명여자대학교 대학원.

이현우, 김소윤, 손승우 (2010). 기업 위기 상황에서의 환심 사기 전략의 효과. *홍보학연구*, 14(1), 5-32.

이현우, 최윤희 (2014). 위기관리에서 상황적 위기 커뮤니케이션 이론의 전개과정과 향후연구를 위한 제언. *홍보학연구*, 18(1), 444-475.

임규목, 부경희 (2015). 개인정보유출에 대한 기업의 위기 커뮤니케이션 전략이 수용자의 반응에 미치는 영향. *홍보학연구*, 19(3), 70-94.

전혜미, 이수범 (2009). 식품 기업의 위기관리를 위한 위기 커뮤니케이션 전략 연구. *호텔경영학연구*, 18(4), 245-260.

정현, 최윤희 (2012). 공중의 정서가 기업 위기 커뮤니케이션에 미치는 영향에 관한 연구. *광고연구*, 95, 349-371.

조정열 (2004). 위기 커뮤니케이션과 위기뉴스 데이터베이스. *광고학연구*, 15(5), 379-396.

진열, 이재은 (2012). 한국과 중국 대학생의 위기 커뮤니케이션 인식 비교. *국가정책연구*, 26(4), 115-140.

- 최윤형, 최세나 (2013). 위기 대응 전략의 일치성이 전략수용성과 책임성에 미치는 영향: 동종업계 다수기업 위기상황을 중심으로. *광고연구*, 96, 194-220.
- 홍주현, 차희원 (2018). 정부의 위기 커뮤니케이션 연구: 의약품 부작용 관련 언론 보도에 나타난 주요 주제, 정보원, 위기 책임 귀인, 프레임 분석 및 네트워크 분석을 중심으로. *한국콘텐츠학회논문지*, 18(4), 575-585.
- Benoit, W. L. (1995). Sears' repair of its auto service image: Image restoration discourse in the corporate sector. *Communication Studies*, 46(1-2), 89-105.
- Benoit, W. L. (2015). Bully or dupe?: Governor Chris Christie's image repair on the bridge lane closure scandal. *Speaker & Gavel*, 52(2), 7.
- Benoit, W. L. (2020). Image repair theory. *Crisis Communication*, 105-119.
- Benoit, W. L., & Pang, A. (2008). *Crisis communication and image repair discourse*. Pearson Allyn & Bacon.
- Burnett, M. S., & Lunsford, D. A. (1994). Conceptualizing guilt in the consumer decision-making process. *Journal of Consumer Marketing*, 11, 33-43.
- Choi, Y., & Lin, Y. H. (2009). Consumer response to crisis: Exploring the concept of involvement in Mattel product recalls. *Public Relations Review*, 35(1), 18-22.
- Coombs, W. T. (1999). Information and compassion in crisis responses: A test of their effects. *Journal of Public Relations Research*, 11(2), 125-142.
- Coombs, W. T. (2004). Impact of past crises on current crisis communication: Insights from situational crisis communication theory. *The Journal of Business Communication*(1973), 41(3), 265-289.
- Coombs, W. T. (2006). The protective powers of crisis response strategies: Managing reputational assets during a crisis. *Journal of Promotion Management*, 12(3-4), 241-260.
- Coombs, W. T. (2007a). Crisis management and communications. *Institute for Public Relations*, 4(5), 6.
- Coombs, W. T. (2007b). Attribution theory as a guide for post-crisis communication research. *Public Relations Review*, 33, 135-139.
- Coombs, W. T. (2008). The development of the situational crisis communication theory. In *Public relations: From theory to practice* (pp. 262-277). Pearson Allyn & Bacon Boston.
- Coombs, W. T. (2010). Parameters for crisis communication. In *The handbook of crisis communication* (pp. 17-53). Wiley.
- Coombs, W. T. (2020). Situational crisis communication theory: Influences, provenance, evolution, and prospects. *Crisis Communication*, 23, 121-140.
- 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(4), 279-295.
- 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., & Holladay, S. J. (2007). The negative communication dynamic: Exploring the impact of stakeholder affect on behavioral intentions. *Journal of Communication Management*, 11(4), 300-312.
- Dimitrov, R. (2015). Silence and invisibility in public relations. *Public Relations Review*, 41(5), 636-651.
- Dimitrov, R. (2018). *Strategic silence: Public relations and indirect communication*. London: Routledge.
- Ekman, P. (1992). An argument for basic emotion. *Cognition and Emotion*, 6, 169-200.
- Ferguson, M. A. (2018). Building theory in public relations: Interorganizational relationships as a public relations paradigm. *Journal of Public Relations Research*, 30(4), 164-178.

- Fombrun, C. J. (1996). *Reputation: Realizing value from the corporate image*. MA: Harvard Business School Press.
- Fujio, M. (2004). Silence during intercultural communication: A case study. *Corporate Communications: An International Journal*, 9(4), 331–339.
- Hayes, A. F., & Krippendorff, K. (2007). Answering the call for a standard reliability measure for coding data. *Communication Methods and Measures*, 1(1), 77–89.
- Heath, R. L., & Coombs, W. T. (2006). *Today's public relations: An introduction*. Sage.
- Higgott, R. (1998). The Asian economic crisis: A study in the politics of resentment. *New Political Economy*, 3(3), 333–356.
- Hu, Y., & Pang, A. (2016). Public relations practitioners' perceptions of the use of crisis response strategies in China. *Public Relations Review*, 42(2), 333–335.
- Hu, Y., & Pang, A. (2018). The indigenization of crisis response strategies in the context of China. *Chinese Journal of Communication*, 11(1), 105–128.
- Huang, Y. H. (2006). Crisis situations, communication strategies, and media coverage: A multicase study revisiting the communicative response model. *Communication Research*, 33(3), 180–205.
- Jensen, J. V. (1973). Communicative functions of silence. *ETC: A Review of General Semantics*, 30(3), 249–257.
- Jorgensen, B. K. (1996). Components of consumer reaction to company-related mishaps: A structural equation model approach. *ACR North American Advances*.
- Krippendorff, K. (2004). Measuring the reliability of qualitative text analysis data. *Quality and Quantity*, 38, 787–800.
- Lazarus, R. S. (1991). Cognition and motivation in emotion. *American Psychologist*, 46(4), 352.
- Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. Springer Publishing Company.
- Lazarus, R. S., Kanner, A. D., & Folkman, S. (1980). Emotions: A cognitive phenomenological analysis. In *Theories of emotion* (pp. 189–217). Academic Press.
- Le, P. D., Teo, H. X., Pang, A., Li, Y., & Goh, C. Q. (2019). When is silence golden? The use of strategic silence in crisis communication. *Corporate Communications: An International Journal*, 24(1), 162–178.
- Lee, B. K. (2004). Audience-oriented approach to crisis communication: A study of Hong Kong consumers' evaluation of an organizational crisis. *Communication Research*, 31(5), 600–618.
- Lerbinger, O. (2012). *The crisis manager: Facing disasters, conflicts, and failures*. Routledge.
- Lingley, D. (2006). Apologies across cultures: An analysis of intercultural communication problems raised in the Ehime Maru incident. *Asian EFL Journal*, 8(1), 97–122.
- Lombard, M., Snyder-Duch, J., & Bracken, C. C. (2002). Content analysis in mass communication: Assessment and reporting of intercoder reliability. *Human Communication Research*, 28(4), 587–604.
- McDonald, L. M., Sparks, B., & Glendon, A. I. (2010). Stakeholder reactions to company crisis communication and causes. *Public Relations Review*, 36(3), 263–271.
- Milgrom, P. R., & Roberts, J. (1992). *Economics, organization, and management*. Prentice Hall.
- Pang, A. (2012). Towards a crisis pre-emptive image management model. *Corporate Communications: An International Journal*, 17(3), 358–378.
- Pang, A. (2013). 11. Dealing with external stakeholders during the crisis: Managing the information vacuum. In A. J. DuBrin (Ed.), *Handbook of research on crisis leadership in*

- organizations* (pp. 209–229). Edward Elgar Publishing, Northampton, MA.
- Pang, A., Jin, Y., & Cameron, G. T. (2010). Strategic management of communication: insights from the contingency theory of strategic conflict management. In R. L. Heath (Ed.), *The Sage handbook of public relations* (pp. 17–34). Sage, Thousand Oaks, CA.
- Pang, A., Jin, Y., Seo, Y., Choi, S. I., Teo, H. X., Le, P. D., & Reber, B. (2022). Breaking the sound of silence: Explication in the use of strategic silence in crisis communication, *International Journal of Business Communication*, 59(2), 219–241.
- Pang, A., Nasrath, B., & Chong, A. C. Y. (2014). Negotiating crisis in the social media environment: Evolution of crises online, gaining credibility offline, *Corporate Communications: An International Journal*, 19(1), 96–118.
- Penuel, K. B., Statler, M., & Hagen, R. (2013). *Encyclopedia of crisis management*. SAGE.
- Ray, S. J. (1999). *Strategic communication in crisis management: Lessons from the airline industry*. Greenwood Publishing Group.
- Seeger, M. W., Sellnow, T. L., & Ulmer, R. R. (1998). Communication, organization, and crisis. *Annals of the International Communication Association*, 21(1), 231–276.
- Shaver, K. G., & Schutte, D. A. (2001). Towards a broader psychological foundation for responsibility: Who, what, how. In A. E. Auhagen & H. W. Bierhoff (Eds.), *Responsibility: The many faces of a social phenomenon* (pp. 35–47). London: Routledge.
- Spielberger, C. D., Reheiser, E. C., & Sydeman, S. J. (1995). Measuring the experience, expression, and control of anger. *Issues in Comprehensive Pediatric Nursing*, 18(3), 207–232.
- Stephens, K. K., Malone, P. C., & Bailey, C. M. (2005). Communicating with stakeholders during a crisis: Evaluating message strategies. *The Journal of Business Communication*(1973), 42(4), 390–419.
- Stern, P. C. (1992). Psychological dimensions of global environmental change. *Annual Review of Psychology*, 43(1), 269–302.
- Stieglitz, S., Mirbabaie, M., Kroll, T., & Marx, J. (2019). Silence" as a strategy during a corporate crisis the case of Volkswagen's "Dieselgate. *Internet Research*.
- Takaku, S., Lee, Y. T., Weiner, B., & Ohbuch, K. I. (2004, October). A cross-cultural examination of perceptions of apology, responsibility, and justice: The USS greenville accident and the E-P3 airplane accident. *International Journal of Psychology*, 39(5–6), 126–128.
- Tyler, L. (1997). Liability means never being able to say you're sorry: Corporate guilt, legal constraints, and defensiveness in corporate communication. *Management Communication Quarterly*, 11(1), 51.
- Wimmer, R., & Dominick, J. R. (2005). Hypothesis testing. In R. Wimmer & J. R. Dominick (Eds.), *Mass media research* (pp. 283–290). Connecticut: Thomson Wadsworth.
- Ye, L., & Pang, A. (2011). Examining the Chinese approach to crisis management: Cover-ups, saving face, and taking the "upper level line". *Journal of Marketing Channels*, 18(4), 247–278.
- Yoon, Y., & Choi, Y. J. (2008). Influence of apology on crisis responsibility attribution and acceptance of strategies. *Asian Communication Research*, 52(5), 207–226.



A Case Study on the Impact of Strategic Silence in Crisis Situations: Focusing on the Kakao Data Center Fire and the Death of an SPC Affiliate Employee

•Mi Yeon Choi*

Doctoral candidate, Dept. of Advertising & Public Relations

•Jin Lee**

Master Student, Dept. of Advertising & Public Relations at Hanyang University

•Jyoshita Nair***

Master Student, Dept. of Advertising & Public Relations at Hanyang University

•Yoon Hyeung Choi****

Professor, Dept. of Advertising & Public Relations at Hanyang University

This study aimed to validate the effectiveness of strategic silence by comparing it with apology strategies(e.g., Pang et al, 2022) in dealing with actual crisis cases involving Kakao and SPC. Content analysis of comments related to the real crisis cases revealed that both Kakao's planned silence and SPC's concealed silence did not show significant differences in reputation and behavioral intentions, both before and after breaking the silence(silence strategy) and during the crisis response (apology). Considering that the ultimate goal of crisis response strategies is to recover a damaged reputation, it is noteworthy that the apology strategy, known as the most effective response strategy, did not significantly differ from the silence strategy in terms of reputation. Interestingly, the results showed that using the apology strategy after breaking the silence actually increased perceived accountability compared to the pre-silence period(silence strategy) in both cases. These findings challenge the Western-centric crisis theories(Coombs, 1999) that stigmatize silence strategies and suggest that strategic silence, when considered as part of crisis response strategies, might be more effective than apologies.

This study holds significance in empirically validating the new possibilities of strategic silence as a crisis response strategy through real crisis cases. Additionally, it highlights the theoretical and practical implications of integrating strategic silence types and types of breaking the silence into crisis theories, calling for the development of a new matching system between crisis types and crisis response strategies.

Keywords: Situational Crisis Communication Theory(SCCT), Silence Strategy, Apology Strategy, Crisis Response Strategies

*First Author (mychoi83@hanyang.ac.kr)

**Co-Author (dlwls0228@hanyang.ac.kr)

***Co-Author (jyoshita.1106@gmail.com)

****Corresponding Author (yoonhyeung@hanyang.ac.kr)

