

쟁점 및 위기관리

서강대학교 영상대학원 2005년 봄 학기

기간 중 매주 월요일 1900-2200

김 호(金 湖)

사무실:

이동전화:

이메일: hoh.kim@edelman.com

학습목표: 수업에 투자함으로써 얻고자 하는 “변화”(Change)

본 수업에 참여하는 학생들은 한 학기동안 수업료를 포함한 각종 비용 투입 이외에 많은 시간을 투자하게 된다. 공휴일을 제외하고, 수업 참여만을 위해서 총 45시간, 이외에 수업에 제대로 참여하기 위한 준비와 과제물 수행을 위해서는 최소 90시간 등 적어도 총 135시간을 투자하게 될 것이다. 여러분이 PR Firm에 근무하는 AE라고 가정했을 때, 그리고, 그들의 시간당 수입료(hourly charge)가 대략 100,000원선인 것을 감안할 때, 여러분은 교통시간을 제외하고도 최소 1,350만원의 가치의 투자를 하게 되는 것이다. (물론, 여기에 여러분의 수업료와 각종 교재비, 복사비 등 각종 비용을 따지면, 1,500만원은 쉽게 넘어갈 것이다.)

투자를 한다는 것은 어떤 “(긍정적) 변화”를 기대하기에 하는 것이다. 한 학기 동안 여러분은 어떤 변화를 이끌어 내고 싶은가? 이를 통해서 우리는 무엇을 얻고자 하는지를 명확히 할 필요가 있다. 본 수업의 담당으로서, 다음과 같은 목적을 제시한다:

- **읽기:** 이번 한 학기가 지났을 때, 여러분이 이슈 및 위기관리에 대한 다양한 논문 20편 이상의 분량을 읽었다는 뿌듯함을 가질 수 있어야 한다.
- **생각 + 고민하기:** “읽는다”는 행위는 그 자체로는 별 의미를 갖지 못한다. 이슈/위기관리에 대한 다양한 시각을 제시하는 다양한 학자들의 논문읽기를 통해, 정말로 우리가 해야 하는 것은 그러한 다양한 시각에서 주위의 현상에 대한 새로운 생각과 고민을 해보아야 한다라는 것을 의미한다. 끊임없이 생각하고 고민을 하는 속에서, 한 학기 후, 쟁점 및 위기관리 분야에 대한 자기만의 인사이트(insight)가 늘어났을(stretch)것임은 자명하다.
- **쓰기(기록하기):** 다른 사람의 논문을 읽고, 자신이 생각하고, 고민한 것을 바탕으로 자기만의 인사이트를 가진 것에서 우리는 한 발 더 나아가야 한다. “쓰기(writing)”라는 작업은 두 가지의 의미를 갖는다. 첫째, <읽기 + 생각하고 고민하기>라는 작업을 통해 가지게 된 자기만의 인사이트를 확실히 자기화하게 된다. 자기의 생각을 자기만의 구조를 잡아서 써 나간다는 작업은

하나의 창조적인 작업이며, 이를 통해 자기의 생각을 더욱 정리하고 확실하게 자기의 것으로 만들어 나갈 수 있게 되는 것이다. 물론, 여기에서 이야기하는 쓰기작업은 단순히 유명한 학자의 생각을 정리하여 나열하는 것에 그치는 식의 '수입잡화점'식의 글쓰기는 제외한다. 둘째로, 쓰기 작업을 통해 자신의 생각을 다른 사람과 나눌 수 있다라는 점이다. 반대로 이야기하면, 서로 쓰고 서로 나눔으로써, 동료의 고민의 결과를 함께 접함으로써, 우리 모두 배움의 질과 양을 늘려나갈 수 있게 되는 것이다.

- **말하기 + 듣기:** 커뮤니케이션을 전공하는 대학원생으로써, 이슈 및 위기관리에 대한 자기 고민의 결과물을 다른 사람과 같이 말하고, 또 다른 의견을 들음으로써 더욱 내 생각을 발전시킬 수 있다고 믿는다. 이번 한 학기는 이슈 및 위기관리에 대해서 집중적으로 말하고 듣는, 서로의 생각을 나누는 장이 될 것이다.

수업방법

매주 수업은 발표와 토론을 중심으로 진행하게 되며, 전체 한 학기를 보았을 때 다음과 같이 크게 세 가지의 구성을 갖게 됩니다:

- (2주~10주): 쟁점 및 위기관리에 대한 이론과 케이스
- (11주~13주): 쟁점 및 위기관리 분야 중 3가지에 대한 application/simulation
- (15주/16주): 수업 참가자들의 Presentation 및 종합 워크샵

과제물: 수업에 참여하기로 약속함으로써 갖게 되는 의무(Requirements)

Requirement 1: Weekly Insight Paper(WIP)

2주에서 13주까지 중간고사 기간을 제외하고 11회에 걸쳐 모든 수업 참여자는 **weekly insight paper**를 제출한다. 분량은 A4 1장이내이며, 그 주의 읽을 거리를 바탕으로 자신의 **insight**를 적은 것이어야 한다. WIP에는 그 주에(혹은 최근 한 달 이내에) 언론을 통해서 접할 수 있는 이슈나 위기관련 사건 하나를 활용해서 이야기를 풀어가야 한다(관련 기사 **tex**첨부). 매주 수업 시작 전 조교를 통해 제출하며, 수업이 끝난 후, 지정된 웹사이트에 올려 놓아(첨부 파일로 올리지 말고, **text**로 올릴 것) 참여자 서로가 다른 사람의 시각을 자유롭게 접할 수 있도록 한다. 'reply' 기능을 활용, 서로가 의견을 활발하게 교환할 것을 기대하며, 최종적으로, 웹사이트에 올려 놓은 것을 실제 제출한 것으로 간주하게 된다.

Requirement 2: Final Term Paper

최근 한국내에서 발생한 주요 위기 사례인 <감기약(PPA) 파동>, <쓰레기 만두 사태>, <기아자동차 노조의 인사 비리> 중, 하나를 선택하여 위기관리 분석 페이퍼를 작성함. 기본적으로 페이퍼에서는 다음의 사항을 포함시켜야 함:

- . 언론의 보도 성향 분석(질적, 양적 분석* 중 택일)
- . 언론을 통해 나타난 해당 stakeholder(기업, 시민단체, 정부 등)의 반응/대처 행태
- . 위기관리 이론의 적용한 자기 나름의 분석 및 인사이트

분량: A4, font size 11, double space로 20장 내외 (cover page, appendix, reference 등은 제외)

제출 기한은 6월 7일 오후 8시 마감.

6월 13일(15주), 20일(16주) 양일에 걸쳐 발표/워크샵 진행

* 질적, 혹은 양적 분석 방법 중 한 가지를 사용(리서치 방법에 대해서 과거 수업 경력이 없는 사람은 본인이 스스로 알아서 공부하여 제시하여야 함) 분석 결과를 제시하고, 이에 근거하여 본인의 인사이트를 제공해야 함 (data dump는 사절함)

Requirement 3: Class Discussion Facilitation

수업 참여자는 순번을 정하여, 그 주의 교재를 읽고, 핵심 내용을 요약 발표하고, 이를 바탕으로 토론을 이끌어야(facilitation) 합니다. 발표시에는 두 가지 문서를 작성해서 수업 참여자 모두에게 배포하여야 합니다:

- . Reading summary: 교재 내용을 A4 1장분량으로 수업참여자들의 이해를 돕기 위해 핵심내용을 요약하여야 합니다.
- . Facilitation guideline: 또 다른 A4 1장에는 facilitation을 위한 질문을 중심으로 facilitation guideline을 만들어 이를 활용하여 수업 토론을 이끌어 가도록 합니다.

수업 참여자의 성과를 어떻게 평가할 것인가?

- WIP (20%): 기본적으로 “매주 적극적으로(성의있게) 참여했는가?”라는 것이 성적 평가의 가장 중요한 잣대가 될 것이다.
- Final term paper (40%): “다른 사람의 생각을 바탕으로 자기의 생각을 얼마만큼 짜임새있게 설득력을 가지고 작성했는가?”라는 질문을 바탕으로 평가하게 될 것이다.
- Mid-term paper (15%): 오픈북으로 실시하게 되며, 여러분이 지정된 영화중

하나를 미리 시청하고, 이에 근거하여 시험문제를 풀게 된다.

- **Class discussion facilitation (15%):** 준비 자료의 짜임새와 presentation과 facilitation, 특히 “질문을 제대로 던지는가?”라는 점을 보게 될 것이다.
- **Class participation (10%):** 물리적인 참석도 5%, 수업시간 토론의 참여도 5%의 비중으로 평가를 하게 될 것이다.

Text

1) 김영옥 (2002). 위기관리의 이해: 공중관계와 위기관리 커뮤니케이션, 서울: 책과 길.

2) Coombs. W. (1999). Ongoing crisis communication: Planning, managing, and responding. Thousand Oaks, CA: Sage; 이현우 역(2001). 위기관리 커뮤니케이션, 서울: 커뮤니케이션북스

3) Regester, M., & Larkin, J. (2002). *Risk issues and crisis management*. London: Kogan Page; 박현순 역(2004). 전략적 이슈관리 PR, 서울: 커뮤니케이션북스

4) 이외 주별 수업계획에서 제시된 읽을 거리 포함

주별 수업 계획 및 읽을 거리

중간고사/고려

1주/ 3월 7일: Course Introduction

Syllabus 중심으로 한 학기 진행상황에 대한 소개 및 질의 응답

2주/ 3월 14일: Issues & Crisis Management Overview

Readings

위기관리 커뮤니케이션

- 제1장: 위기관리란 무엇인가? (pp. 13-24)
- 제2장: 위기관리에 대한 단계적 접근 방식 (pp. 25-37)

위기 관리의 이해,

- 3장: 위기와 위기 관리: 기본 개념과 이론(61-96)
- 4장: 쟁점관리와 위기관리의 통합적 이해(97-114)

Stocker, K. (1997). A strategic approach to crisis management. In C. Caywood (ed.), *The handbook of strategic public relations & integrated communications* (pp. 189-203). New York: McGraw-Hill

Cases

김경해 (2001). 위기를 극복하는 회사, 위기로 붕괴하는 기업. 서울: 효형출판

- 제1장: 전통적인 위기 메이커

3주/3월 21일: Scenario and Crisis Management + Worst-Case Thinking

Readings

Schwartz, P. (1996). *The art of the long view: Paths to strategic insight for yourself and your company*, New York: Currency Doubleday; 박슬라 역(2004). 미래를 읽는 기술, 서울: 비즈니스북스

- 1장: 미래를 읽는 힘: 시나리오란 무엇인가(41-58)
- 2장: 세 가지 미래: 시나리오 어떻게 구성할 것인가(59-76)
- 3장: 미래의 기억: 인간은 미래 예측 능력을 타고 난다(77-96)
- 8장: 미래의 논리: 행동의 변화를 이끌 플롯 짜기(215-250)
- 부록: 시나리오 개발 과정(350-369)

Harvard business essentials: Your mentor and guide to doing business effectively. (2004). *Crisis Management: Master the skills to prevent disasters*. Boston, MA: Harvard Business School Publishing

- Ch. 1: Taking stock of potential perils: What could go wrong (pp. 1-20)

Cases

전략적 이슈관리 PR

- 4: 이슈를 목살하면 위기가 닥칠 것이다(pp. 77-124)

4주/ 3월 28일: Crisis Management Theory: Different Models

Readings

위기관리의 이해

- 5장: 위기관리의 기존 모델과 개량모델(pp. 115-148)

Fearn-Banks, K. (2001). Crisis communication: A review of some best practices. In R. Heath, (Ed.), *Handbook of public relations* (pp. 479-485). Thousand Oaks, CA: Sage.

Cases

전략적 이슈관리 PR, 6장 <위기가 터졌다. 이제 어떻게 해야 하는가?>

5주/ 4월 4일: Issue Management from Crisis Preparedness Perspectives I

Readings

전략적 이슈관리 PR

- 2: 이슈 관리 (pp. 33-48)
- 3: 이슈관리 프로그램-이슈관리 모델(pp.49-76)

박종민 (2004). PR론. 서울: 커뮤니케이션북스

- 제6장/2절: PR과 여론 형성(pp. 415-454)

Heath, R. (1997). *Strategic issue management: Organizations and public policy challenges*. CA: Sage

- Ch. 6: Issue communication: argument structures and zones of meaning (190-235)
- Ch. 9: Issue management and crisis communication-preparing for the worst (288-322)

6주/ 4월 11일: Issue Management from Crisis Preparedness Perspectives II

Readings

위기관리의 이해

- 6장: 어떻게 위기 징후를 포착하고 인식할 것인가?
- 7장: 어떻게 위기를 준비할 것인가?
- 8장: 어떻게 위기를 예방할 것인가?

Olaniran, B., & Williams, D. (2001). Anticipatory model of crisis management: A vigilant

response to technological crises. In R. Heath, (Ed.), *Handbook of public relations* (pp. 487-500). Thousand Oaks, CA: Sage.

7주/ 4월 18일: Media/Journalism Perspectives

Readings

Bennett, W. (1996). *News: The politics of illusion* (3rd ed.). NY: Longman

- Ch.4: How journalists report the news (pp. 117-139)

Goldberg, B. (2002). *Bias: A CBS insider exposes how the media distort the news*. Washington, D.C.: Perennial

- Chapter 11: The most important story you never saw on TV (169-184)

Langer, J. (2003). Tabloid television and news culture: Access and representation. In S. Cottle (Ed.), *News, public relations and power* (pp. 135-151). London: Sage.

Sonnenfeld, S. (2000). Media policy-what media policy? In *Harvard business review on crisis management* (pp. 119-142). Boston, MA: HBS Press

Cases

전략적 이슈관리 PR, 8장 <위기에서의 미디어>

김경혜 (2001). 위기를 극복하는 회사, 위기로 붕괴하는 기업. 서울: 효형출판

- 제4장: 위기관리와 언론 대응

8주/ 4월 25일: Mid-term Examination

중간고사

9주/ 5월 2일: Relationship Management Perspectives

Readings

위기관리의 이해

- 2장: 관계, 조직-공중 관계, 그리고 위기 관리(pp. 35-58)

위기관리 커뮤니케이션

- 4: 위기의 예방(pp. 72-103)

Coombs, T. (2000). *Crisis management: Advantages of a relational perspective*. In J. Ledingham, & S. Bruning (Eds.), *Public relations as relationship management: A relational approach to the study and practice of public relations* (pp. 73-94). NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Bridges, J., & Nelson, R. (2000). *Issues management: A relational approach*. In J. Ledingham, & S. Bruning (Eds.), *Public relations as relationship management: A relational approach to the study and practice of public relations* (pp. 95-116). NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

10주/ 5월 9일: Message from Reputation Protection Perspectives + Trust

Readings

Hearit, K. (2001). Corporate apologia: When an organization speaks in defense of itself. In R. Heath, (Ed.), *Handbook of public relations* (pp. 501-511). Thousand Oaks, CA: Sage.

Sixth annual Edelman trust barometer: A global study of opinion leaders. (2005). New York: Edelman.

Cases

전략적 이슈관리 PR, 7장 <인식이 바로 현실이다>

11주/ 5월 16일: Application/Simulation 1: Change Communications (HR issue)

Readings

Wetlaufer, S. (2000). After the layoffs, what next? In *Harvard business review on crisis management* (pp. 143-170). Boston, MA: HBS Press

Clampitt, P. (2001). *Communicating for managerial effectiveness* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.

- Ch. 7: Communicating change (pp.147-177)

Kotter, J. (1996). *Leading change*, Boston, MA: HBS Press; 한정곤 역(1999). *기업이 원하는 변화의 리더: 기업혁신의 8가지 함정과 8단계 성공법*. 서울: 김영사.

- 제6장, 새로운 비전을 널리 알리기

Larkin, T., & Larkin, S. (2004). Communicating big change using small communication (available at www.larkin.biz)

12주/ 5월 23일: Application/Simulation 2: Product Withdrawal and Recall

Readings

위기관리의 이해

- 9장: 어떻게 위기를 봉쇄하고 손상된 이미지를 회복할 것인가?(pp. 243-274)
- 10장: 어떻게 위기 관리 활동을 평가하고 학습할 것인가?(pp. 275-288)

Smith, N., Thomas, R., & Quelch, J. (2000). A strategic approach to managing product Recalls. In *Harvard business review on crisis management* (pp. 61-86). Boston, MA: HBS Press

13주/ 5월 30일: Application/Simulation 3: High-Stake Communication

Patterson, K., Grenny, J. McMillan, R., & Switzler, A. (2002). *Crucial conversation: Tools for talking when stakes are high*. Highstown, NJ: McGraw-Hill.

전략적 이슈관리 PR, 9장 <위기 관리와 법>

14주/ 6월 6일: 공휴일, 휴강

15주-16주/ 6월 13/20일:

15주 전반부는 Ethics에 대해서 다루게 되며, 15주 후반부와 16주 전반부는 Final Term paper 발표와 토론을 겸한 종합 워크샵을 실시하게 된다.

Readings (15주)

위기관리의 이해

- 12장 위기관리와 윤리

Christians, C., Fackler, M., Rotzoll, K., & McKee, K. (2001). *Media ethics: Cases and moral reasoning* (6th ed.). NY: Addison Wesley Longman

- Ch. 10: Public communication (pp. 199-216)
- Ch. 11: Telling the truth in organizational settings (pp. 217-227)
- Ch. 13: The demands of social responsibility (pp. 240-250)