

프로축구 승부조작 사건에 대한 프로축구연맹의 위기단계별 위기대응 커뮤니케이션 전략 분석

Content Analysis of Crisis Response Communication Strategies along Crisis Stages for Match-fixing Case in K-League

방신웅, 황선환
서울시립대학교

Shinwoong Bang(bigbang7@snu.ac.kr), Sunhwan Hwang(shhwang@uos.ac.kr)

요약

본 연구는 Sturges의 위기단계 모델을 바탕으로 K리그 승부조작 사건에 대한 기사보도 빈도, 정보원 그리고 프로축구연맹의 위기대응 커뮤니케이션 전략을 분석하였다. 언론에 보도된 118개의 K리그 승부조작 관련 기사를 대상으로 빈도분석, 내용분석을 실시하였다. 위기단계별 위기대응 커뮤니케이션 전략의 분석단위는 문장단위로 분석하였다. 분석결과 위기단계별 언론보도의 빈도는 위기발생단계에서 가장 높게 나타났다. 보도내용에 대한 정보원은 프로축구연맹, 대한축구협회, 구단, 감독, 선수, 문화체육관광부, 검찰, 전직선수 및 감독, 축구전문가 등 다양한 정보원이 활용되었으며, 이들 중 프로축구연맹이 모든 위기단계에 걸쳐 가장 높은 인용빈도를 보였다. 프로축구연맹의 위기대응 커뮤니케이션 전략은 전체적으로 재발방지를 위한 조치를 취하는 개선행위 전략을 가장 많이 구사한 것으로 나타났다. 구체적으로 위기발생단계에서는 팬들에게 사과하고 재발방지를 약속하는 개선행위 전략을 구사하였으나 변명, 책임전가 등, 대응전략의 일관성을 해치는 전략이 동시에 사용되기도 하였다. 반면에 만성적위기단계와 위기종결단계에서는 재발방지대책과 사건에 연루된 선수들에 대한 징계조치를 취하는 개선행위전략이 일관성 있게 나타났다. 한편, 구단과 선수의 위기대응 커뮤니케이션 전략은 프로축구연맹의 위기대응 커뮤니케이션 전략과 일관성이 없는 것으로 나타났다. 이러한 연구결과에 대한 시사점과 향후연구 방향을 제시하였다.

■ 중심어 : | 위기관리 | 위기단계 | 위기대응 커뮤니케이션 전략 | 승부조작 |

Abstract

This study, based upon the Sturges' crisis stages, examines the crisis response communication strategies of Korea Professional Football League(KPFL) for the K-league match-fixing case as well as the frequency of related news articles and the source of information. To explore the crisis response communication strategies the Korea Professional Football League used, a total of 118 news articles were analyzed using the content analysis and frequency analysis. The unit of analysis for crisis response communication strategies is sentence. The frequency of news articles based upon the crisis stages shows highest rate at the acute crisis stage. The source of information for news reports shows that KPFL was one of the major sources of the news reports. KPFL's crisis response communication strategy throughout all stages of the crisis stage shows that corrective action strategy was used highest ratio. In particular, the crisis response communication strategy between team, player and KPFL was shown lack of consistency throughout all crisis stages. Implication and future research direction for the results are discussed.

■ keyword : | Crisis Management | Crisis Stage | Crisis Response Communication Strategies | Match-fixing |

I. 서론

1. 연구의 필요성

스포츠 경기에서 공정성과 페어플레이는 스포츠의 가치와 정당성을 부여하는 핵심 가치이다[1][2]. 스포츠 경기에서 승부조작은 스포츠경기의 핵심가치라 할 수 있는 공정성을 훼손하는 행위이다. 그럼에도 불구하고 이러한 핵심가치를 훼손하는 승부조작 사건이 국내 프로스포츠에서 계속해서 나타나고 있다. 2011년 프로축구, 2012년 프로배구와 프로야구, 2013년 프로농구에 이르기까지 국내 프로스포츠를 대표하는 4대 리그에서 승부조작 사건이 계속해서 발생했다. 이러한 승부조작 사건은 스포츠팬뿐만 아니라 스포츠계에 크나큰 충격을 안겨준 사건이다. 때문에 프로축구 경기에서 승부조작이 있었다는 사실은 해당 스포츠경기에 대한 존재 가치의 정당성을 훼손하는 치명적인 사건이며, 프로축구에 대한 부정적 이미지를 형성하는 원인이 될 수 있다.

이처럼 조직의 중요한 가치를 위협하고 조직의 미래 활동에 위협을 주며 부정적 결과를 유발할 수 있는 사건이나 상황을 위기(crisis)라고 한다[3-5]. 위기는 조직의 운영에 있어서 불가피하게(inevitable) 발생할 수 있지만 조직이 어떻게 대응하는가에 따라 긍정적 이미지를 형성할 수 있는 기회로도 작용할 수 있다[6-8]. 때문에 위기관리의 중요성이 부각되고 있다.

위기관리(crisis management)란 조직이 위기 상황에 직면하였을 때 이로 인한 피해를 최소화하기 위한 조직 차원의 체계적인 움직임을 의미하는 것으로 위기가 발생하기 전, 위기 발생 상황, 그리고 위기상황이 종료되기까지의 모든 단계에 걸쳐 적절하게 대응하는 것을 의미하는 것으로[6] 위기상황에 효과적으로 대응하기 위한 위기관리 연구가 활발하게 이루어지고 있다[9][10-13]. 그러나 이들 연구는 위기 유형에 따른 효과적인 커뮤니케이션 전략의 방향성을 제시함으로써 위기로 인한 부정적 영향을 최소화하는데 유의미한 시사점을 제공하고 있으나 위기의 진행 단계에 따른 변화를 고려하지 않았다는 한계가 있다.

Sturges[14]는 위기상황은 시간이 지남에 따라 시시각각 변화하며 위기단계별로 독특한 특징을 지니기 때

문에 위기로 인한 부정적 영향을 최소화 하고 긍정적 영향을 극대화하기 위해서는 위기대응 커뮤니케이션 전략 또한 각 단계의 특성에 적합한 전략을 구사해야 한다고 강조한바 있다. 또한, 김영욱[5]은 위기는 그 전개 과정에 있어서 일반적으로 단계적 패턴이 나타나기 때문에 위기 상황을 단계별로 구분하여 분석함으로써 조직차원의 위기관리 계획을 효과적으로 수립할 수 있다고 하였다. 이처럼 위기는 언제 어떠한 형태로 발생할지 예측하기 어려운 불확실성을 지니지만 위기가 발생하기 이전부터 위기상황이 종료되기까지 일반적인 패턴을 지닌다[14]. 따라서 본 연구에서는 K리그 승부조작 사건을 Sturges[14]의 위기단계 모델에 따라 구분하고 프로축구연맹이 구사한 위기대응 커뮤니케이션 전략을 각 단계별로 분석함으로써 승부조작 사건과 같은 위기상황에 대한 위기관리계획 수립에 필요한 시사점을 도출하고자 하였다. 이러한 위기단계별 분석을 통해 프로축구 연맹이 어떠한 방식으로 위기관리를 했는지를 유추할 수 있을 것이다.

2. 위기관리와 위기단계

전략적인 위기관리를 위해 위기상황을 단계별로 구분하여 접근하는 방법은 위기를 둘러싼 주변 환경이 어떻게 상호작용하며 역동적으로 진행되는지를 이해하고, 상황을 해석하는데 유용한 방법이다[15]. 또한 위기상황을 단계별로 이해하고 분석하는 것은 위기상황을 상대적으로 차별화된 전개 양상을 보이는 구간(또는 단계)으로 구분함으로써 특정 위기유형에 관계없이 위기를 관리하는데 유용하다. 만약 위기관리자가 위기진행 양상에 대한 대략적인 윤곽을 예상할 수 있다면 위기관리자는 위기상황에서 어떠한 일이 일어날지에 대해 보다 잘 예측할 수 있을 것이며, 이는 위기 관리자로 하여금 위기관리 계획을 수립하고 적절한 위기대응 전략을 선택하는데 효과적인 가이드라인을 제시할 수 있을 것이다[15]. 이러한 이유로 위기관리 연구에서는 위기단계별로 접근한 연구들이 이루어져 왔다[4][14][16-18].

위기관리를 위해 위기단계별 관점에서 접근한 연구들은 기능주의적 관점에서 접근한 연구와 커뮤니케이션적 관점에서 접근한 연구로 구분할 수 있다. 기능주

의적 관점의 접근방식은 위기관리를 위해서 위기단계별로 조직차원에서 '무엇을' 해야 하는지를 중점적으로 다루고 있는 반면 커뮤니케이션적 관점의 접근방식은 '어떻게' 커뮤니케이션 해야 하는지를 중점적으로 다루고 있다. 기능주의적 관점에서 접근한 연구[4][16-18]들 중 Fink[16]의 위기단계 모델은 위기단계별 관점에서 접근한 연구들에 가장 많이 적용되고 있다. Fink[16]는 위기단계를 '위기징후단계(prodromal stage)', '위기발생단계(acute crisis stage)', '만성적위기단계(chronic crisis stage)', '위기종결단계(termination stage)'로 위기가 발전되는 양상에 따라 4단계로 구분하였다. 위기징후단계는 위기로 발전할 수 있는 잠재적 위기상황에 대한 신호나 전조현상이 나타나는 시기를 의미한다. 이 시기에 나타나는 징후를 사전에 인지하고 대처하는데 실패할 경우 위기가 발생하게 된다. 위기발생단계는 위기발생을 유발하는 계기가 되는 사건(triggering event)이 발생하는 시기로 조직뿐만 아니라 관련 공중에게 물리적, 재정적, 감성적인 충격이 나타나는 시기이다. 만성적위기단계는 위기의 여과가 지속되는 단계로 이 기간에는 위기의 부정적 여과를 최소화하기 위한 조치가 취해지는 시기이다. 마지막으로 위기종결단계는 위기에 대한 최종 해결책이 제시되고 조직운영 환경이 일상적인 환경으로 돌아가는 시기이다. Fink[16]의 위기단계 모델은 후속 연구들[4][14][17][18]에 의해 발전되어 왔으며, 김지운과 성민정[22]은 Fink[16]의 모델을 적용하여 GS칼텍스 개인정보 유출 사건에 대한 위기관리 전략을 분석한 바 있다.

반면, 커뮤니케이션적 관점에서 접근한 연구[14]는 위기관리의 궁극적인 목표는 조직의 평판이 훼손되는 것을 최소화 하는데 있으며, 위기단계별로 관련 공중이 필요로 하는 정보가 다르기 때문에 조직의 커뮤니케이션 활동의 목표도 위기단계별로 차별화 되어야 함을 강조하면서 각각의 위기단계별로 어떻게 커뮤니케이션 해야 하는지를 중심으로 논의하고 있다. 커뮤니케이션적 관점에서 접근한 대표적인 연구자로 Sturges[14]를 들 수 있다. Sturges[14]의 위기단계 모델은 기본적으로 Fink[16]의 위기단계 분류체계를 따르고 있다. 그러나 Sturges[14]의 위기단계 연구는 위기단계에 따른 차별

화된 위기대응 커뮤니케이션 전략의 방향성을 제시하고 있다는 점에서 Fink[16]와 차별성을 지닌다.

이처럼 위기관리를 위한 위기단계별 접근방식은 시간의 경과에 따른 위기상황의 발전양상을 예측하고 적절한 위기관리계획을 수립하는데 효과적인 접근방식이다. 본 연구는 K리그 승부조작 사건에 대한 프로축구연맹의 위기대응 커뮤니케이션 전략을 위기단계별로 분석함으로써 승부조작 사건에 대한 위기관리계획 수립의 시사점을 도출하기 위한 것으로 기능주의적 관점보다는 커뮤니케이션적 관점에서 접근하였다.

3. 위기단계와 위기대응 커뮤니케이션 전략

개인이나 조직이 위기상황에 직면하였을 때 위기로 인해 훼손된 이미지나 명성을 회복하기 위해 관련 공중과 커뮤니케이션 차원의 전략을 구사하게 된다[22]. 이와 같이 위기로 인해 훼손된 조직의 명성이나 이미지 회복을 위한 조직의 커뮤니케이션 차원의 노력을 위기대응 커뮤니케이션이라고 정의하며[23], 이미지 회복을 위해 고안된 메시지를 위기대응 커뮤니케이션 전략이라고 한다[24].

Sturges[14]는 기존의 위기커뮤니케이션 연구들이 위기단계에 따른 변화 양상을 고려하지 않고 위기가 발생한 이후에 조직이 사용한 커뮤니케이션 전략을 분석하는데 그치고 있다고 지적하면서 Fink[16]의 위기단계 모델을 적용하여 위기가 진행되는 단계에 따른 차별화된 커뮤니케이션 전략 실행의 중요성을 주장하였다. Sturges[14]는 위기가 진행되는 단계에 따라 관련 공중이 알고 싶어 하고 관심을 갖게 되는 정보가 달라지기 때문에 공중의 위기와 관련된 정보에 대한 욕구를 충족시킬 수 있는 방향으로 위기커뮤니케이션 활동이 이루어져야 한다고 주장하였다. 이러한 위기진행단계에 대한 이해를 바탕으로 위기단계별 커뮤니케이션 전략의 방향성을 세 가지로 제시하였다. 구체적으로 위기징후단계에서는 내재화형(internalizing information) 커뮤니케이션 전략을 구사해야 하며, 위기발생단계에서는 정보 전달형(instructing information) 커뮤니케이션 전략을 구사해야 하고, 만성적위기단계에서는 심리조정형(adjusting information) 커뮤니케이션 전략을 구사해야

하며, 위기종결단계에서는 다시 내재화형 커뮤니케이션 전략을 구사해야 한다고 주장한다.

내재화형 커뮤니케이션이란 사람들이 조직에 대한 이미지를 형성하는데 사용하는 정보를 의미하는 것으로 광고나 지역사회 복지 프로그램 운영을 알리는 것과 같이 사람들의 마음속에 조직에 대한 긍정적인 이미지 형성을 목적으로 하는 커뮤니케이션이 이에 해당한다. 정보전달형 커뮤니케이션이란 위기가 발생하였을 때 어떠한 위기상황이 발생하였으며 위기상황으로 인한 피해를 예방하기 위해 이해관계자들이 어떠한 조치를 취해야하는지에 대한 정보들로 위기상황과 관련된 사실(fact)을 제공하는 커뮤니케이션 활동을 말한다. 심리조형형 커뮤니케이션이란 위기로 인한 관련 공중의 심리적 충격이나 분노를 최소화하고 위기상황에 대한 사람들의 심리적 대응이나 상황판단에 도움을 줄 수 있는 정보를 의미한다. Sturges[14]는 이와 같이 위기단계별로 세 가지 정보유형에 대한 비율을 차별화하여 구사할 때 위기대응 커뮤니케이션의 궁극적인 목적을 효과적으로 달성할 수 있다고 보았다.

4. 승부조작 사건개요

본 사건의 발단은 2011년 K리그의 모 구단에서 골키퍼로 활약하던 Y선수가 자살하면서부터 시작되었다. Y선수의 자살 사건으로 그간에 소문으로만 떠돌던 K리그의 승부조작 의혹이 강하게 일었으며 검찰에서 승부조작 사건에 대해 본격적으로 수사에 착수하게 되는 계기가 되었다. 검찰이 수사에 착수한 이후 2011년 5월 25일 K리그 현역선수 2명에게 구속영장이 발부되면서 소문으로만 떠돌던 K리그 승부조작 사건이 사실로 밝혀지기 시작했다. 2011년 6월 9일 검찰의 1차 수사결과 발표가 있었으며, 브로커들이 선수들에게 경기에서 결정적인 실책성 플레이를 하는 대가를 지불하는 방식으로 승부조작이 이루어졌던 것으로 밝혀져 배후에 불법베팅 사이트를 운영하는 조직폭력배가 연루되어 있을 것이라는 의혹이 강하게 제기되었다. 검찰은 밝혀진 사건 외에도 훨씬 많은 승부조작이 이루어졌을 것으로 보고 수사를 확대하였으며 그 결과 K리그 뿐만 아니라 컵대회 등에서도 전반적으로 승부조작이 있었던 것으로 나

타나 큰 충격을 안겨주었다. 검찰의 1차 수사결과 발표 이후 프로축구연맹은 2011년 6월 17일 승부조작에 가담한 것으로 밝혀진 K선수 외 총 11명을 영구 제명하는 징계를 내렸다. 2011년 7월 7일 2차 수사결과 발표가 있었으며 승부조작에 연루되어 조사받은 선수만 59명이 넘는 것으로 나타났으며 대부분의 팀들이 사건과 연관되어 있는 것으로 나타났다. 2011년 8월 25일 프로축구연맹은 승부조작에 가담한 C선수를 포함하여 선수 40명과 선수출신 브로커 7명 등 총 47명에 대해 영구 제명 처벌을 내렸으며, 선수 생활은 물론 K리그 관련 직무에 영원히 종사할 수 없도록 조치하였다. 프로축구연맹은 관련자들의 징계조치 외에도 재발방지를 위한 세미나를 개최하거나 관련 처벌 규정을 강화하는 등의 후속조치를 취하였다. 또한, 재판 결과 가담 정도에 따라 3개 등급으로 분류하여 보호관찰, 사회봉사 등의 사법처리가 이루어졌다. K리그의 승부조작 사건은 국내 축구계에 소문으로만 떠돌던 승부조작 의혹이 사실이었으며 승부조작 재발 방지를 위한 대책이 시급함을 일깨워준 사건이었다.

5. 연구목적 및 연구문제

본 연구의 목적은 2011년 K리그 승부조작 사건을 Fink[16]의 위기단계 모델에 따라 위기단계를 구분하고 승부조작 사건의 핵심 관계자인 프로축구연맹, 구단, 선수의 위기대응 커뮤니케이션 전략을 각 단계별로 분석하는 것이다. 이를 위해 다음과 같은 연구문제를 설정하였다.

- 연구문제 1. 위기단계별로 승부조작 사건과 관련된 기사보도의 빈도는 어떠한가?
- 연구문제 2. 위기단계별 사건의 정보원은 어떠한 특성을 갖는가?
- 연구문제 3. 프로축구연맹, 구단 그리고 선수는 위기 단계별로 어떠한 위기대응 커뮤니케이션 전략을 구사하였는가?

II. 연구방법

1. 분석기간 및 대상

본 연구의 분석 기간은 K리그 모 구단 소속의 Y 선수의 자살 보도가 시작된 2011년 5월 6일부터 프로축구 연맹의 제도개선안이 발표된 2011년 10월 7일까지이다. Y선수의 자살사건은 조사과정에서 자살의 원인에 승부조작 연루설이 제기되면서 승부조작 사건에 대한 본격적인 조사가 이루어지게 된 사건이기 때문에 본 연구의 분석기간에 포함하였다.

분석대상은 설정한 분석기간에 K리그 승부조작과 관련하여 종합일간지에 보도된 기사를 분석대상으로 하였다. 자료 수집은 조선일보, 중앙일보, 동아일보, 한겨레, 경향신문에 보도된 기사를 수집하여 분석하였다. 대상 매체의 선정 기준은 열독신문 유형별 점유율과 신문별 열독률 그리고 보도성향의 균형을 고려하여 열독신문 점유율 상위 5개 종합일간지를 대상으로 선정하였다[19][29]. 자료 수집 방법은 해당 매체의 지면 기사를 직접 모니터링하여 PDF파일 형태로 수집하였다. 이와 같은 방법으로 수집된 자료의 특성은 [표 1]과 같다.

표 1. 신문사별 수집된 기사의 수

대상매체	기사의 수	비율
조선일보	24	20.3%
중앙일보	20	16.9%
동아일보	26	22.0%
경향신문	34	28.8%
한겨레신문	14	11.9%
계	118	100%

2. 분석방법 및 분석단위

신문기사에 보도된 위기대응 커뮤니케이션 전략을 분석하기 위하여 내용분석(content analysis)을 실시하였다. 내용분석은 기록된 정보의 내용을 수량화 하여 객관적인 방법으로 분석하는 방법이다[20]. 기사보도에 나타난 위기대응 커뮤니케이션 전략을 분석하기 위하여 2인의 코더를 고용하여 각 코더가 각기 독립적으로 전체 기사를 분석하도록 하였다. 이때 분석 단위는 문장 단위로 분석하였다. 왜냐하면 조직의 위기대응 커뮤니케이션 전략은 현실적으로 사과와 개선행위, 사과와

보상 등과 같이 서로 다른 위기대응 커뮤니케이션 전략이 동시에 사용될 수 있기 때문이다.

3. 코더간 신뢰도 검증

위기단계별 커뮤니케이션 전략을 분석하기 위하여 2인의 코더를 고용하여 위기대응 커뮤니케이션 전략 유목별 각각의 개념에 대해 교육을 실시하였다. 각각의 커뮤니케이션 전략 분석유목의 개념에 대한 교육이 제대로 이루어졌는지 확인하기 위하여 샘플 기사를 제공하여 분석유목에 따라 2인의 코더가 각자 독립적으로 실제로 분석해보도록 하고 각 유목의 개념이 제대로 파악되지 않은 유목에 대해서는 재차 교육을 실시하여 각 유목에 대한 이해가 이루어졌음을 확인한 후 실제 자료를 분석하도록 하였다.

내용분석 결과에 대한 신뢰도의 검증은 Holsti[21]의 코더 간 분류일치도 계수 산출방식을 적용하였다. Holsti[21]의 코더 간 분류일치도(inter-coder reliability)는 분석자 간 일치한 코딩 수의 2배수를 각 코더가 코딩한 수를 더한 값으로 나누어 계산하며 분류일치도가 90%이상일 경우 만족할 만한 신뢰도를 확보한 것으로 판단한다. 위기대응 커뮤니케이션 전략의 코더 간 신뢰도 계수를 산출한 결과 91.3%로 나타나 내용분석의 객관성을 유지하기 위한 기준을 충족한 것으로 판단하고 이후 분석을 진행하였다.

4. 분석유목

4.1 위기단계 유목화

위기단계는 Fink[16]의 위기단계 모델을 적용하여 [표 3]과 같이 구분하였다. 먼저 위기징후단계는 K리그 소속의 Y선수가 자살한 시점을 위기징후단계 시점으로 보았다. 왜냐하면 Y선수의 자살 배경이 승부조작을 의도한 조직폭력배의 협박 때문이었다는 소문에 따라 본격적으로 승부조작에 대한 조사를 시작하게 되는 계기가 되었기 때문이다. 위기발생단계는 Y선수의 자살배경이 되었던 승부조작 연루설에 대해 검찰이 본격적으로 수사를 시작하여 연루선수에게 구속영장이 발부된 시점부터 1차 수사결과 발표이전까지로 이 기간에 K리그에 대한 승부조작의혹이 본격적으로 대두되고 승부

표 2. 위기대응 커뮤니케이션 전략 분석 유목

전략옵션	세부전략	정의
위기관련 정보 (instruction information)	기본정보(crisis basics)	언제, 어디서, 무슨 일이 일어났는지에 대한 정보
	피해예방지침(protection)	위기로 인해 예상되는 피해를 예방하기 위해 관련 공중이 어떻게 대비해야 하는지에 대한 정보
	개선행위(correction)	문제를 해결하고 같은 상황의 재발을 방지하기 위해 조직이 어떠한 노력을 하고 있는지에 대한 정보
부인하기 (deny response option)	공격자 공격 (attack the accuser)	위기가 발생했다고 주장하는 사람들로부터 조직이 위협받고 있다고 주장함으로써 조직이 잘못된 행동을 하였다고 주장하는 개인이나 집단에 맞서는 전략
	부인(denial)	위기가 발생하지 않았다고 주장
	책임전가(scapegoat)	위기에 대해 조직 외부의 다른 사람이나 집단을 비난
최소화하기 (diminish response option)	변명(excuse)	해를 끼칠 의도를 부인하거나 위기의 시발점이 되었던 사안에 대해 통제할 수 없었음을 주장함으로써 위기에 대한 조직의 책임성을 최소화하는 전략
	정당화(justification)	위기로 인한 피해나 손해가 사소한 것이라고 주장함으로써 위기로 인한 피해가 작다고 인식하도록 하기 위한 전략
재건하기 (deal response option)	환심사기(ingratiation)	관련 이해관계자를 칭송하거나 조직이 행한 과거의 좋은 업적들을 상기시키는 전략
	염려(concern)	위기로 인한 피해자에 대한 염려를 표현함
	연민표현(compassion)	피해자에게 금전적, 물질적 보상을 제공
	유감표현(regret)	위기 상황에 대해 유감스럽게 생각하고 있음을 표현
	사과(apology)	위기 상황에 대한 조직의 책임을 모두 인정하고 피해자에게 용서를 구함

※ Coombs[25]의 위기대응 커뮤니케이션 전략 유목은 방신웅(2012)에서 재인용함

조작이 실제로 있었음이 밝혀지는 시기로 축구계에 크나큰 파장을 일으킨 시기이다. 만성적위기단계는 검찰의 1차 수사결과 발표가 이루어진 이후부터 프로축구연맹의 승부조작 연루자에 대한 징계발표가 이루어지기 이전까지로 구분하였다. 이 기간에는 승부조작 사건에 대한 2차 수사결과발표가 있었으며 프로축구연맹 차원에서 사태수습을 위해 다양한 조치와 커뮤니케이션이 이루어진 시기이다. 마지막으로 위기종결단계는 프로축구연맹이 승부조작 연루자에 대한 징계 내용을 발표한 시점을 위기종결단계로 구분하였다. 이 기간에는 승부조작 연루자에 대한 재판 결과가 발표되고 이들에 대한 프로축구연맹차원의 징계가 이루어지면서 재발방지를 위한 후속조치가 발표되는 시기이다.

4.2 위기대응 커뮤니케이션 전략의 분석유목

본 연구에서는 프로축구연맹이 위기단계별로 어떠한 위기대응 커뮤니케이션 전략을 구사했는지 파악하기 위하여 [표 2]와 같이 Coombs[25]의 위기대응전략 유목을 적용하여 내용분석을 실시하였다. Coombs[25]의 위기대응 전략은 위기상황에 대한 조직의 수사학적 특성을 분석하는데 유용한 틀을 제공할 뿐만 아니라 Sturges[14]의 위기단계별 커뮤니케이션 전략의 방향성을 적용하기에 적합한 위기대응 커뮤니케이션 전략 유목이기 때문이다.

표 3. 사건 시점에 따른 위기단계 유목화

단계	위기징후단계	위기발생단계	만성적 위기단계	위기종결단계
시점	5월 7일	5월 26일	6월 9일	8월 26일
주요 사건	Y선수 자살	승부조작 연루 선수 구속영장 청구	1차 수사결과 발표	프로축구연맹 의 관련자 징계 발표

Coombs[25]는 커뮤니케이션 차원의 위기대응전략으로 위기관련정보(instructing information), 부정하기(deny response option), 최소화하기(diminish response option), 재건하기(deal response option)의 4가지 대응 전략을 제시하였다. 위기관련정보는 선택이 아닌 필수적인 사항인 반면 부정하기, 최소화하기, 재건하기는 조직의 커뮤니케이션 목적에 따라 선택적으로 사용될 수 있다. 위기관련정보(instructing information)는 위기상황이 발생했을 때 조직이 이해관계자에게 가장먼저 제공해야 하는 정보들로 이해관계자가 궁금해 하거나 알아야 하는 정보를 의미한다. 이들 정보는 첫째, 위기상황에 관한 기본정보로 무슨 일이 일어났는지에 대한 정보. 둘째, 위기로 인해 예상되는 피해에 대비하기 위해 이해관계자가 어떠한 조치를 취해야 하는지에 대한 정보. 셋째, 조직이 문제를 해결하고 재발방지를 위해 어떠한 노력을 하고 있는지에 대한 정보가 포함되어야 한다. 이러한 정보는 Sturges[14]의 정보제공형 커뮤니케이션과 일맥상통하는 것으로 이해할 수 있다.

부인하기 옵션은 위기상황이 발생하지 않았음을 주장하거나 위기상황에 대한 조직의 책임이 없음을 주장하는 전략들로 공격자공격(attack the accuser), 부인(denial), 책임전가(scapegoat)전략을 포함한다. 부인전략은 사람들로 하여금 조직과 위기상황이 관련이 없다고 인식하도록 함으로써 위기책임성을 회피하는 전략이라는 점에서 사람들이 위기상황을 해석할 때 적용하는 심리조정형 커뮤니케이션으로 해석할 수 있다.

최소화하기 옵션은 위기로 인한 피해를 최소화 하는 전략들로 변명(excuse), 정당화(justification)전략이 여기에 포함된다. 이러한 전략은 위기상황에 대한 조직의 책임성 인식이 최소화 되도록 하기 위한 전략이라는 점에서 심리조정형 커뮤니케이션으로 해석할 수 있다.

마지막으로 재건하기 옵션은 조직에 대한 긍정적인 정보를 제공하여 공중의 관심을 사거나 조직이 사회적 규범을 준수하고 사회적 기대에 부응하도록 운영되고 있음을 강조하는 전략들로 환심사기(ingratiation), 염려(concern), 연민표현(compassion), 유감표현(regret), 사과(apology) 전략이 포함된다. 재건하기 옵션은 조직에 대해 긍정적인 이미지가 형성되도록 하기 위한 전략들이라는 점에서 내재화형 커뮤니케이션으로 이해할 수 있다.

III. 연구결과

1. 위기단계별 기사 보도 빈도분석

프로축구 승부조작 사건과 관련한 기사의 보도 양은 [표 4]에 제시된 바와 같이 총 118개의 기사가 보도되었다. 위기단계별로는 위기징후단계에 1개, 위기발생단계에 62개, 만성적위기단계에 51개, 위기종결단계에 4개의 기사가 보도되어 위기발생단계에 가장 많은 기사가 보도된 것으로 나타났다. 위기관련 기사의 보도는 전체적으로 위기발생단계와 만성적위기단계에 집중되어 있는 것으로 나타났다. 신문사 별로는 경향신문이 전체 118건의 기사중 34건(28.1%)으로 가장 많은 비중을 차지하였으며 한겨레신문이 14건(11.9%)으로 승부조작사건에 대해 가장 적게 보도하였다.

표 4. 위기단계별 기사보도의 빈도

위기단계	조선	중앙	동아	경향	한겨레	계
징후	0	0	1	0	0	1
발생	13	11	15	15	8	62
만성	9	9	10	18	5	51
종결	1	0	1	1	1	4
계	23	20	27	34	14	118

2. 위기단계별 언론보도 정보원

수집된 118개의 기사를 대상으로 사건과 관련된 이해당사자의 위기대응전략을 문장단위로 분석한 결과 총 216개의 문장이 분석되었다. 각각의 보도내용에 대한 정보원을 추출한 결과 프로축구연맹, 대한축구협회, 구단, 감독, 선수, 문화체육관광부, 전직선수 및 감독, 축구전문가, 스포츠도토 등이 인용되었다.

표 5. 위기단계별 정보원

정보원 유형	발생(%)	만성(%)	종결(%)	계(%)
프로축구연맹	52 (41.9)	29 (33.7)	5 (83.3)	86 (39.8)
대한축구협회	7 (5.6)	8 (9.3)	0 (0.0)	15 (6.9)
구단	11 (8.9)	14 (16.3)	1 (16.7)	26 (12.0)
감독	19 (15.3)	11 (12.8)	0 (0.0)	30 (13.9)
선수	10 (8.1)	10 (11.6)	0 (0.0)	20 (9.3)
문화체육관광부	7 (5.6)	3 (3.5)	0 (0.0)	10 (4.6)
검찰	11 (8.9)	8 (9.3)	0 (0.0)	19 (8.8)
전직선수및감독	3 (2.4)	2 (2.3)	0 (0.0)	5 (2.3)
축구전문가	2 (1.6)	1 (1.2)	0 (0.0)	3 (1.4)
스포츠도토	2 (1.6)	0 (0.0)	0 (0.0)	2 (0.9)
계	124 (100.0)	86 (100.0)	6 (100.0)	216 (100.0)

[표 5]는 각 정보원에 대한 위기단계별 인용빈도를 분석한 결과이다. 전체적으로 프로축구연맹이 86회(39.8%) 인용되어 가장 높은 빈도로 나타났고, 감독(30회, 13.9%), 구단(26회, 12.0%), 선수(20회, 9.3%), 검찰(19회, 8.8%), 대한축구협회(15회, 6.9%), 문화체육관광부(10, 4.6%) 순으로 나타났으며, 기타 정보원으로 전직

선수 및 감독, 축구전문가, 스포츠토트 등도 10회(4.6%) 인용되었다. 구체적으로 각 단계별 위기기사에서 정보원의 인용현황을 살펴보면 위기발생단계에서는 전체 위기단계 중 가장 높은 인용빈도(124회)를 보였으며 이 중 프로축구연맹(52회, 41.9%)이 가장 높은 빈도로 인용되었고 감독(19회, 15.3%), 구단 및 검찰(11회, 8.9%), 선수(10회, 8.1%) 순으로 나타났다.

만성적위기단계에서는 발생단계와 비교하여 인용회수가 감소하기는 하였으나 정보원에 있어서 발생단계와 비슷한 패턴으로 나타났으며, 구단의 인용빈도가 높아진 특징이 나타났다. 이는 사건에 대한 검찰의 조사가 진행됨에 따라 추가적인 연루선수가 나타나고 이와 관련하여 구단의 입장에 대한 정보를 제공하였기 때문으로 보인다.

3. 위기단계별 위기대응커뮤니케이션 전략

본 연구에서는 승부조작 사건의 핵심 관계자인 프로축구연맹, 구단, 선수를 중심으로 이들의 위기단계별 위기대응 커뮤니케이션 전략을 분석하였다. 위기징후단계의 위기대응 커뮤니케이션 전략은 나타나지 않아 결과표에 제시하지 않았다.

3.1 프로축구연맹

전체 위기기간 중 프로축구연맹의 위기대응 커뮤니케이션 전략은 [표 6]과 같이 전체 86개 대응사례 중 57개 대응사례가 개선행위 전략으로 사건의 재발방지를 위한 다양한 대책을 마련하고 대책위원회를 구성하는 등의 전략을 가장 많이 사용한 것으로 나타났다. 이외에도 사건에 대해 팬들에게 사과, 책임전가, 변명, 정당화, 환심사기, 유감표현 등의 전략도 함께 사용되었다.

각 위기단계별로 살펴보면 위기발생단계에서 프로축구연맹 총재는 기자회견을 열어 승부조작 사건에 대해 팬들에게 사과하고 재발방지대책을 마련하겠다고 발표했다. 그러나 이러한 직접적인 사과는 발생단계에만 국한 되어 있는 특징이 있으며 사과전략보다는 재발방지를 위한 워크숍개최, 비리근절대책위원회, 사법기관과 제휴한 부정방지 교육 강화 등 개선행위전략이 주를 이루고 있다. 또한, 발생단계에서 프로축구연맹이 구사한

전략들에서 변명, 책임전가, 정당화, 유감표현 등의 전략도 함께 사용되었다. 연맹 홍보부장은 “사법권이 없는 연맹으로서 한계가 있다”고 말해 승부조작을 근절하는데 연맹의 통제가 어려움을 피력함으로써 연맹의 책임을 최소화 하고자 하였다. 또한 연맹 사무총장은 “기본적으로 선수들이 스포츠토트를 해서는 안되지만 불법 사실 토트가 더 문제”라고 지적해 승부조작 사건의 책임을 불법 사실 토트에 전가함으로써 연맹의 책임을 최소화하고자 하였다. 이외에도 승부조작 사건에 대한 당황스러움과 사건에 대한 유감을 표현한 전략도 함께 구사한 것으로 나타났다. 위기발생단계에서는 전체적으로 같은 사건이 재발하지 않도록 하기 위한 대책을 발표하는 개선행위 전략이 주를 이루고 있으나 연맹의 책임을 회피하는 변명전략, 책임전가 전략 등도 함께 사용하여 위기대응 커뮤니케이션 전략의 일관성이 낮은 것으로 나타났다.

만성적위기단계에서는 재발방지를 위한 개선행위전략

표 6. 프로축구연맹의 위기단계별 대응전략

전략	발생	만성	종결	계
기본정보	2 (3.8%)	6 (20.7%)	0 (0.0%)	8 (9.3%)
피해예방지침	3 (5.8%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	3 (3.5%)
개선행위	31 (59.6%)	21 (72.4%)	5 (100.0%)	57 (66.3%)
공격자 공격	0 (0.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)
부인	0 (0.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)
책임전가	3 (5.8%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	3 (3.5%)
변명	1 (1.9%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	1 (1.2%)
정당화	1 (1.9%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	1 (1.2%)
환심사기	1 (1.9%)	1 (3.4%)	0 (0.0%)	2 (2.3%)
염려	0 (0.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)
연민표현	0 (0.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)
유감표현	6 (11.5%)	1 (3.4%)	0 (0.0%)	7 (8.1%)
사과	4 (7.7%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	4 (4.7%)
계	52 (100.0%)	29 (100.0%)	5 (100.0%)	86 (100.0%)

락이 가장 많은 비중을 차지하였다. 만성적위기단계는 검찰의 1차 수사결과가 발표된 시점으로 수사 결과에 따른 연맹차원의 징계조치가 이루어진 시기이다. 때문에 만성적위기단계에서의 개선행위전략의 특징은 수사 결과에 대한 연맹차원의 징계조치와 함께 구체적인 재발 방지 대책에 대한 발표가 이루어졌다는 점이다. 구체적으로 연맹은 상벌위원회를 열고 1차 수사결과 발표에서 승부조작에 관련된 것으로 나타난 선수들에 대해 프로축구계에서 영구퇴출하고 관련 팀에 대해서는 당해 토트수익배당금을 삭감하는 징계를 결정하였다. 또한 리그강등, 승점감점, AFC챔스리그 출전권 박탈, 연봉 현실화 등 승부조작 예방을 위한 후속 대책 및 제도 개선안을 발표하였다. 만성적위기단계에서는 발생 단계보다 사건과 관련한 기본정보에 대한 발표가 증가하였는데 이는 검찰의 수사가 진행됨에 따라 승부조작에 관련된 선수가 추가적으로 나타남으로써 해당 소속 팀들이 이에 대한 상황을 발표하면서 오히려 발생단계보다 기본정보에 대한 발표가 늘어났기 때문이다. 또한, 만성적위기단계에서는 16개 구단이 참여하는 ‘사랑나눔 릴레이’ 재능기부 봉사활동을 진행함으로써 팬들로 하여금 승부조작 사건으로 인해 실추된 이미지를 회복하기 위한 노력을 진행하였다. 이러한 재능기부활동은 조직에 대한 긍정적인 이미지 형성을 목적으로 하는 내재화형 커뮤니케이션 전략의 일환으로 볼 수 있다.

마지막으로 위기종결단계에서는 개선행위전략만 나타났다. 이는 검찰의 2차 승부조작 수사결과 발표를 통해 적발된 40명의 선수에 대한 상벌위원회가 열린 시기이기 때문에 이에 대한 연맹의 입장과 징계내용발표가 주를 이루기 때문이다. 연맹은 8월 25일 상벌위원회를 열고 관련 선수들에 대해 K리그 선수자격 영구 박탈 및 직무자격 영구상실의 중징계를 내렸다.

3.2 구단

전체 위기간 중 각 구단들의 위기대응 커뮤니케이션 전략은 [표 7]과 같이 총 26건이 나타났다. 전체 26건의 위기대응 커뮤니케이션 전략 중 사건과 관련된 기본정보 즉, 각 구단이 사건과 어떻게 연관되어 있는지에 대한 정보를 제공하는 내용이 10건으로 가장 많이 나타

났으며, 개선행위(4건), 부인(4건), 사과(2건) 순으로 나타났다. 이외에도 공격자공격, 책임전가, 변명, 정당화, 염려, 유감표현 등의 전략도 각각 1건씩 나타났다. 구단의 위기대응전략이 다양하게 나타난 것은 소속 구단 선수의 승부조작에 대한 연루상황에 따라 각 구단의 입장이 달랐기 때문에 각 구단의 대응전략도 다양하게 나타난 것으로 보인다.

또한, 구단의 위기대응 커뮤니케이션 전략에서 기본정보가 높게 나타났는데, 그 이유는 검찰의 조사가 진행됨에 따라 승부조작에 연루된 선수들이 새롭게 나타났다. 이에 대한 소속 구단의 대응이 증가하였기 때문으로 판단된다. [표 7]의 만성적위기단계에서 구단의 승부조작 사건과 관련한 기본정보에 대한 발표가 증가한 것은 사건에 대한 조사가 진행됨에 따라 사건에 연루된 구단 소속 선수가 증가하였음을 알 수 있으며, 같은 이유로 위기단계별 대응사례 수가 만성적위기단계에서 증가한 것으로 나타났다.

표 7. 구단의 위기단계별 대응전략

전략	발생	만성	종결	계
기본정보	3 (27.3%)	6 (42.9%)	1 (100.0%)	10 (38.5%)
피해예방지침	0 (0.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)
개선행위	3 (27.3%)	1 (7.1%)	0 (0.0%)	4 (15.4%)
공격자 공격	0 (0.0%)	1 (7.1%)	0 (0.0%)	1 (3.8%)
부인	2 (18.2%)	2 (14.3%)	0 (0.0%)	4 (15.4%)
책임전가	0 (0.0%)	1 (7.1%)	0 (0.0%)	1 (3.8%)
변명	1 (9.1%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	1 (3.8%)
정당화	0 (0.0%)	1 (7.1%)	0 (0.0%)	1 (3.8%)
환심사기	0 (0.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)
염려	0 (0.0%)	1 (7.1%)	0 (0.0%)	1 (3.8%)
연민표현	0 (0.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)
유감표현	0 (0.0%)	1 (7.1%)	0 (0.0%)	1 (3.8%)
사과	2 (18.2%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	2 (7.7%)
계	11 (100.0%)	14 (100.0%)	1 (100.0%)	26 (100.0%)

3.3 선수

승부조작 연루혐의로 조사를 받은 선수는 40여명에 달하지만 이들 중 자신의 입장이 언론에 보도된 선수들의 위기대응 커뮤니케이션 전략은 [표 8]에 보느냐와 같이 총 20건이 언론에 보도 되었다. 이중 부인전략이 10건으로 가장 많은 비중을 차지하였다. 구체적으로 사과(6건), 책임전가(2건), 정당화(1건), 환심사기(1건) 순으로 나타났다.

위기단계별로 살펴보면 발생단계와 만성적위기단계에서의 대응전략 유형은 부인전략과 사과전략이 같은 비율로 나타났다. 이는 선수 개인의 상황에 따라 다른 대응전략을 구사하고 있기 때문에 나타난 것으로 승부조작 가담사실을 인정하고 사과한 선수가 있는 반면 부인한 선수도 있었기 때문이다. 그러나 검찰 조사결과 부정전략을 구사한 선수들 중 일부선수는 승부조작에 가담하지 않은 것으로 밝혀졌으나 일부선수는 승부조작 가담이 사실로 드러나자 사과하는 선수도 있었다.

표 8. 선수의 위기단계별 대응전략

전략	발생	만성	종결	계
기본정보	0 (0.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)
피해예방지침	0 (0.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)
개선행위	0 (0.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)
공격자 공격	0 (0.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)
부인	5 (50.0%)	5 (50.0%)	0 (0.0%)	10 (50.0%)
책임전가	1 (10.0%)	1 (10.0%)	0 (0.0%)	2 (10.0%)
변명	0 (0.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)
정당화	0 (0.0%)	1 (10.0%)	0 (0.0%)	1 (5.0%)
환심사기	1 (10.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	1 (5.0%)
염려	0 (0.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)
연민표현	0 (0.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)
유감표현	0 (0.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)
사과	3 (30.0%)	3 (30.0%)	0 (0.0%)	6 (30.0%)
계	10 (100.0%)	10 (100.0%)	0 (0.0%)	20 (100.0%)

IV. 논의 및 결론

본 연구는 프로축구에서 발생한 승부조작 사건에 대해 Sturge[14]의 4단계 위기단계 모델을 적용하여 위기단계별로 어떠한 위기대응 커뮤니케이션 전략을 구사하였는지를 분석하였다.

연구문제 1에서는 위기단계별로 언론에 보도된 기사의 빈도를 살펴보았다. 기사보도의 빈도는 위기발생단계에서 62개, 만성적위기단계에서 51개, 위기종결단계에서 4개의 기사가 보도되었다. 기사보도의 빈도는 위기발생단계와 만성적 위기단계에 집중되어 있는 특징을 보이고 있다. 이러한 경향은 김지윤과 성민정[22]의 GS칼텍스의 개인정보 유출사건에 대한 기사보도 빈도 분석 결과와 유사한 경향을 보이고 있다. 그러나 GS칼텍스의 개인정보 유출사건의 경우 위기징후단계부터 위기종결단계 시점까지 7일이 소요되었으나 승부조작 사건의 경우 3개월여 동안 지속되었다. 이러한 위기단계별 기사보도 빈도의 특징을 바탕으로 판단할 때 승부조작 사건은 Drennan과 McConnell[26]의 위기유형에서 길게 드리워진 위기(long shadow crisis)유형에 해당한다고 볼 수 있다. Drennan과 McConnell[26]은 위기의 발전 속도와 종료속도에 따라 위기유형을 네 가지로 분류하였는데 길게 드리워진 위기유형은 위기가 발전되는 속도는 빠르지만 위기가 종료되는 속도는 느린 유형이다. 이들에 따르면 길게 드리워진 위기유형의 특징은 사건의 충격이 오래 지속되는 특징이 있다[26]. 따라서 승부조작 사건이 발생하였을 때 스포츠조직은 위기상황이 가능한 빠르게 종료될 수 있도록 빠른 선제 조치를 취하는 것이 중요하다. 본 연구의 승부조작 사건의 경우 프로축구연맹은 위기발생단계에서 K리그를 스포츠도토에서 제외토록 요청하고 연맹총재가 기자회견을 통해 사과하는 등 빠르게 대처하였으나 사건에 연루된 선수가 추가적으로 나타남에 따라 사건이 진정되기 보다는 확대되는 양상을 보였다.

연구문제 2에서는 위기단계별로 기사보도에 인용된 정보원의 특성을 분석하였다. 인용된 문장의 정보원을 분석한 결과 프로축구연맹, 감독, 구단, 선수, 검찰, 대한축구협회, 문화체육관광부, 전직 선수 및 감독, 축구

전문가, 스포츠토토 등 매우 다양한 정보원이 인용되었다. 승부조작에 대한 언론보도에서 다양한 정보원이 인용되는 현상은 다양한 이해관계자가 동시에 관여되어 있는 K리그의 특성을 보여준다. 프로축구리그는 연맹, 구단, 감독, 선수, 대한축구협회, 문화체육관광부 등 다양한 이해당사자가 유기적으로 연계되어 상호의존하는 가치네트워크를 형성하고 있기 때문에 구조적으로 복잡하고 독특한 특성을 지닌다. 이러한 다양성은 K리그의 위기관리를 더 어렵게 만든다. 따라서 향후 연구에서는 프로축구리그의 구조적 특성을 고려한 차별화된 위기관리계획의 수립을 위한 연구가 필요하다.

연구문제 3에서는 위기단계별로 위기대응 커뮤니케이션 전략이 어떠한 특성을 지니는지를 분석하였다. 전술한 바와 같이 Sturges[14]는 위기 상황과 관련하여 관련 공중들이 궁금해 하거나 관심을 가지는 정보의 내용이 다르기 때문에 위기대응 커뮤니케이션의 궁극적인 목적을 달성하기 위해서는 위기단계별로 관련 공중의 욕구에 최적화된 즉, 관련 공중이 궁금해 하거나 관심을 가지는 정보에 대한 커뮤니케이션 활동이 이루어져야 한다고 주장하였다. 이러한 Sturges[14]의 주장을 바탕으로 프로축구연맹의 위기대응 커뮤니케이션 전략을 살펴볼 때 프로축구연맹의 대응은 Sturges[14]가 제시한 방향성과 상당부분 일치하는 것으로 나타났다. 구체적으로 프로축구연맹은 위기발생단계에서 사건에 대한 발생경위에 대해 설명하고 스포츠토토에서 K리그를 제외하도록 함으로써 피해예방조치를 취하였고 개선행위 전략을 통해 재발방지를 위해 연맹차원에서 어떠한 노력을 하고 있는지를 알림으로써 정보전달형 전략을 구사해야한다는 Sturges[14]의 주장과 일치한다. 또한, 만성적위기단계에서는 승부조작에 연루된 것으로 밝혀진 선수들에 대해 영구제명이라는 중징계 조치와 함께 모든 구단이 소위된 이웃을 찾아 축구재능을 기부하는 사회공헌 활동을 진행하기로 함으로써 팬들의 분노를 최소화 하고 K리그에 대한 긍정적 이미지 형성을 위한 심리조정형 전략을 구사하였다. 위기종결단계에서 나타난 전략은 승부조작에 연루된 선수들에 대한 징계조치와 향후 승부조작에 연루되는 팀에 대한 조치들로 개선행위 전략이 주를 이루고 있다. 그러나 이는 사건에

대한 언론의 관심이 줄어든 시기로 보도된 기사의 양이 적기 때문에 본 연구에서 조사된 기사 내용만으로 위기종결단계에서 연맹이 긍정적 이미지 형성을 위한 내재화형 전략을 구사하였는지에 대해 판단하기는 어려우나 연맹차원에서 긍정적 이미지 형성을 위한 적극적인 홍보노력이 부족했던 것으로 판단된다.

한편, 구단의 경우 전체 위기기간동안 위기관리 정보에 대한 전달이 가장 많았으나 개선행위, 부인, 변명, 책임전가, 정당화 등 다양한 전략을 구사한 것으로 나타났다. 이처럼 구단의 위기대응에 일정한 방향성이 나타나지 않은 것은 사건에 연루된 소속 선수의 입장에 따라 구단의 입장이 다르게 나타났기 때문으로 해석할 수 있다. 왜냐하면 사건에 대한 검찰의 조사가 진행됨에 따라 여러 구단에서 승부조작에 연루된 선수가 새롭게 나타났고 해당선수의 상황에 따라 구단의 입장이 달랐기 때문이다. 선수의 경우 전체 위기기간동안 부인전략과 사과전략이 동시에 나타나는 특징이 있다. 이는 승부조작에 연루된 선수가 40여 명에 달하며, 각 선수가 어떠한 입장을 취하느냐에 따라 가담사실을 인정하고 사과하는 전략을 취하는 선수가 있는가하면 가담사실을 전면 부인하는 전략을 취하는 선수도 있었기 때문에 서로 상반된 전략이 동시에 나타났다. 선수의 대응전략에 있어서 주목할 점은 C선수의 경우 검찰조사에서 승부조작 연루 혐의가 처음 나타났을 때는 가담사실을 전면 부인하다가 검찰 수사결과 사실로 드러나자 사과하는 전략을 구사하였다. C선수의 이러한 일관성 없는 대응전략은 오히려 C선수의 이미지에 부정적 영향을 미쳤을 것으로 예상할 수 있다. 유사한 예로 Glantz[27]는 도핑사건에 대한 사이클 선수의 위기대응전략을 분석하였는데 해당 선수의 일관성 없는 대응으로 이미지 회복에 실패하였다고 분석한바 있다.

이상의 논의를 바탕으로 다음과 같은 시사점을 도출하였다. 첫째, 위기단계에 따라 차별화된 위기관리계획의 수립이 필요하다. Sturges[14]는 위기가 진행되는 단계에 따라 관련 공중이 알고 싶어 하고 관심을 갖게 되는 정보가 달라지기 때문에 위기대응전략 또한 관련 공중의 위기와 관련된 정보에 대한 욕구를 충족시키고 위기상황으로 인한 충격과 분노를 최소화 할 수 있는 방

향으로 위기대응 커뮤니케이션 전략을 구사하여야 한다고 주장하였다. 그러나 프로축구연맹의 단계별 위기대응전략을 분석한 결과 전체 위기단계에 걸쳐 개선행위 전략이 주를 이루고 있다. 둘째, 일관성 있는 위기대응전략을 위한 위기관리 전담부서가 필요하다. K리그는 연맹, 구단, 감독, 선수, 대한축구협회, 문화체육관광부 등 다양한 이해당사자가 가치복합체를 형성하고 있기 때문에 위기상황이 발생하였을 때 이들 다양한 이해당사자의 목소리를 조율하고 관리할 수 있는 전담부서를 두고 일관성 있는 대응전략을 수행하는 것이 필요하다. 홍한국, 우보현, 이봉구[29]는 최고경영자의 위기관리에 대한 인식이 따라 대응수준에 차이가 있다고 지적한바 있으며, Bruce & Tini[28]와 Glantz[27]는 일관성 없는 위기대응 커뮤니케이션 전략이 이미지 회복의 실패의 원인이라고 지적한 바 있다. 따라서 사건과 관련된 다양한 이해당사자의 목소리를 조율하고 관리할 수 있는 전담부서를 두고 이를 통해 일관성 있는 대응전략을 수행하는 것이 필요하다.

본 연구는 언론에 나타난 조직의 위기대응전략을 Sturges[14]의 위기단계 모델에 따라 분석함으로써 승부조작 사건과 관련한 연맹과 구단 그리고 선수의 위기대응전략의 특성과 관계를 살펴볼 수 있었다. 그러나 본 연구에서는 언론에 보도된 기사내용만을 분석하였기 때문에 언론보도에 나타난 위기대응전략이 관련 공중에게 어떠한 영향을 미쳤는지에 대해서는 파악하지 못한 한계를 지닌다. 따라서 향후 연구에서는 위기단계에 따른 차별화된 위기대응전략이 메시지 수용자에게 어떠한 영향을 미치는지에 대해 분석하는 연구가 필요할 것이다. 무엇보다 승부조작과 같은 위기상황이 발생하기 전에 구조적 문제를 진단하고 이를 개선하기 위한 노력이 필요할 것이다.

참고 문헌

[1] 강구민, “K리그 승부조작과 형사적 책임”, 스포츠와 법, 제14권, 제4호, pp.173-197, 2011.
 [2] 임석원, “경쟁 스포츠에서 페어플레이 담론”, 한

국체육학회지, 제44권, 제5호, pp.123-129, 2005.
 [3] O. R. Holsti, “Crisis stress and decision making,” *International Social Science*, Vol.23, No.1, pp.53-67, 1971.
 [4] W. T. Coombs, *On-going Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding*, Thousand Oaks, 1999.
 [5] 김영옥, *위기 관리의 이해: 공중 관계와 위기 관리 커뮤니케이션*, 책과 길, 2002.
 [6] 김영옥, *위험, 위기 그리고 커뮤니케이션*, 이화여자대학교출판부, 2008.
 [7] O. Lerbinger, *The Crisis Manager: Facing Risk and Responsibility*, Mahwah, 1997.
 [8] 홍한국, 우보현, 이봉구, “CEO의 리더십 유형에 따른 기업의 위기관리 차이에 관한 연구”, 한국콘텐츠학회논문지, 제13권, 제9호, pp.382-391, 2013.
 [9] 이재은, “한국 행정학에서의 위기관리 연구경향 실증분석: 1987년부터 2007년까지의 연구논문을 중심으로”, 한국콘텐츠학회논문지, 제9권, 제6호, pp.300-308, 2009.
 [10] W. L. Benoit, “Image repair discourse and crisis communication,” *Public Relations Review*, Vol.23, No.2, 1997.
 [11] W. T. Coombs, “An analytic framework for crisis situations: Better responses from a better understanding of the situation,” *J. of Public Relations Research*, Vol.10, No.3, pp.177-191, 1998.
 [12] W. T. Coombs, “Attribution theory as a guide for post-crisis communication research,” *Public Relation Review*, Vol.33, No.2, pp.135-139, 2007.
 [13] W. T. Coombs and S. J. Holladay, “Helping crisis managers protect reputational assets: Initial tests of the situational crisis communication theory,” *Management Communication Quarterly*, Vol.16, No.2, pp.165-186, 2002.
 [14] D. L. Sturges, “Communicating Through

Crisis: A Strategy for Organizational Survival,”
 Management Communication Quarterly, Vol.7,
 No.3, 1994.

[15] T. L. Seeger, T. L. Sellnow, and R. R. Ulmer,
Communication and Organizational Crisis,
 Greenwood Pub Group, 2003.

[16] S. Fink, *Crisis Management: Planning for the
 Inevitable*, AMACOM, 1986.

[17] C. M. Pearson and I. I. Mitroff, “From Crisis
 Prone to Crisis Prepared: A Framework for
 Crisis Management,” *The Executive*, Vol.7,
 No.1, pp.48-59, 1993.

[18] A. Gonzalez-Herrero and C. B. Pratt, “How to
 Manage a Crisis Before-or Whenever-it Hits,”
Public Relations Quarterly, Vol.40, No.1,
 pp.25-29, 1995.

[19] 박은혜, 김영욱, “언론 프레임과 이미지 회복
 전략이 공중의 위기 인식에 미치는 영향”, *한국언
 론정보학보*, 제38권, 제2호, pp.73-118, 2007.

[20] F. N. Kerlinger, *Foundations of Behavioral
 Research(3rd ed)*, Rinehart & Winston, 1986.

[21] O. R. Holsti, *Content Analysis for the Social
 Sciences and Humanities*, Addison-Wesley
 Publishing Company, 1969.

[22] 김지윤, 성민정, “언론보도에 반영된 조직의 위
 기관리 전략 분석: GS칼텍스 개인정보 유출 사건
 을 중심으로”, *언론과학연구*, 제9권, 제3호,
 pp.37-69, 2009.

[23] W. L. Benoit, *Accounts, Excuses, and
 Apologies: A Theory of Image restoration
 Strategies*, State University of New York
 Press, 1995.

[24] W. T. Coombs, “Choosing the Right Words:
 The Development of Guidelines for the
 Selection of the Appropriate Crisis Response
 Strategies,” *Management Communication
 Quarterly*, Vol.8, No.4, pp.447-476, 1995.

[25] W. T. Coombs, “The Protective Powers of

Crisis Response Strategies: Managing
 reputational Assets During a Crisis,” *J. of
 Promotion Management*, Vol.12, No.3, 2006.

[26] L. T. Drennan and A. McConnell, *Risk and
 Crisis Management in the Public Sector*, New
 York: Routledge, 2007.

[27] M. Glantz, “The Floyd Landis Doping Scandal:
 Implications for Image Repair Discourse,” *Public
 Relations Review*, Vol.36, pp.157-163, 2010.

[28] T. Bruce and T. Tini, “Unique Crisis
 Response Strategies in Sports Public Relations:
 Rugby League and The Case for Diversion,”
Public Relations Review, Vol.34, pp.108-115,
 2008.

[29] 한국언론진흥재단, *2012 언론수용자 의식조사*,
 2012.

저 자 소 개

방 신 응(Shinwoong Bang)

정회원



- 2012년 8월 : 서울대학교 체육학
박사졸업
- 2013년 6월 ~ 현재 : 서울시립
대학교 스포츠과학과 박사후연
구원

<관심분야> : 스포츠경영학, 스포츠조직의 위기관리

황 선 환(Sunhwan Hwang)

정회원



- 2008년 8월 : 미국 조지아대학교
여가학 박사졸업
- 2010년 10월 ~ 현재 : 서울시립
대학교 스포츠과학과 부교수

<관심분야> : 여가사회학, 여가심리학, 여가경영, 청
소년 캠프