

## 조직-공중간 관계 관리에 있어서의 대인 커뮤니케이션 전략: 지역사회 프로그램 사례를 중심으로

이유나

한국의국어대학교 언론정보학부 조교수

### 1. 서론

대인 커뮤니케이션은 다양하게 정의될 수 있다. Adler, Rosenfeld, Proctor(2004)는 대인커뮤니케이션을 "두 사람 사이에 일어나는 모든 상호작용"(p. 14)으로 정의했다. Verderber와 Verderber(2004)는 대인 커뮤니케이션을 "사람들이 의미 있는 관계를 형성하고 관리하는 과정" (p. 3)이라고 정의하기도 했다. Jensen(2000)은 대인커뮤니케이션이란 "두 사람 사이의 커뮤니케이션이며, 일반적으로 면대면 상호작용이다"라고 설명했다.

이 외에도 수많은 대인 커뮤니케이션의 정의가 있지만, 대부분 두 가지 핵심 요소들을 내포하고 있다. 첫째, 대인 커뮤니케이션 과정에 있어 "관계"가 핵심적인 개념으로 논의되며, 둘째, 대체적으로 대인 커뮤니케이션은 "면대면 상호작용"의 차원에서 논의된다는 것이다. PR커뮤니케이션과 대인커뮤니케이션 간의 연계는 이러한 두 요소를 중심으로 논의될 수 있다.

Thomilson(2000)은 "관계"가 PR과 대인 커뮤니케이션에서 공통적으로 중요한 개념이라고 주장했다. 대인 커뮤니케이션학에서는 오랫동안 개인과 개인간의 관계가 주된 연구주제였다. PR 커뮤니케이션학에서는 최근 들어 조직과 그 핵심 공중간의 관계가 중요 연구주제로 부상하였다. PR 학자들은 조직-공중간 관계를 탐색하는데 있어 많은 경우, 대인 커뮤니케이션 이론들을 고찰하고 적용해 왔다(Bruning, 2001). PR 학자들은 조직-공중간 관계에 어떻게 대인관계 차원들을 적용할 수 있는가에 대해 큰 관심을 가져왔다. 예를 들어, Ledingham과 Bruning(1998)은 조직-공중간 관계에 적용될 수 있는 신뢰, 개방성, 관여, 투자, 헌신의 다섯 가지 대인 관계 차원들을 제시하였다. Grunig와 Huang(2000)도 신뢰, 상호주도권, 헌신, 만족이라는 네 가지의 조직-공중 관계차원을 제시하였다.

대인 커뮤니케이션의 두 번째 핵심요소는 주로 PR커뮤니케이션 모형과 연계되어 있다고 볼 수 있다. Grunig, Grunig, Dozier(2002)에 따르면 PR커뮤니케이션에서 대인 커뮤니케이션 요소는 "개인적 영향 모형 (personal influence model)"(Grunig, Grunig, Sriramesh, Lyra, & Huang, 1995)에서 처음으로 이론적 개념으로써 적용되었

다고 한다. Grunig(1995)등은 개인적 영향 모형에서 면대면 커뮤니케이션은 "미디어, 정부, 또는 정치단체, 시민운동 단체 등의 핵심 인물들과 관계를 형성하고자 할 때

과 타협을 사용해 조직과 공중간 관계를 균형적으로 조절해 나간다고 설명했다. 이 모형에서는 또 조사연구가 일방적인 설득보다는 이해를 도모하기 위한 방편으로 사용되며, 궁극적인 커뮤니케이션의 목표는 공중-조직 간의 상호이해이다 (Grunig & Grunig, 2002). Grunig등은 PR모형들은 매체를 이용한 커뮤니케이션 또는 대인 커뮤니케이션 모두를 사용할 수 있지만, 쌍방향 균형모형의 경우, 대인 커뮤니케이션을 더 많이 사용한다고 주장했다. Grunig와 Grunig(1992)는 대인 커뮤니케이션을 면대면 커뮤니케이션으로 규정하고 있다. 그들은 대인 커뮤니케이션은 정부 관료와 PR 실무자들의 만남, 경영진과 공중들의 만남, 등과 같이 매체 커뮤니케이션과 대별되는 것이라고 설명했다.

본 연구에서는 PR커뮤니케이션에 있어서의 대인 커뮤니케이션, 특히 면대면 커뮤니케이션에 대한 탐색을 해보았다. 특히, 우수사례의 탐색을 통해 어떻게 한 조직이 대인 커뮤니케이션을 활용한 균형적인 PR 프로그램을 통해 지역사회와 긍정적인 관계를 형성하게 되었는지를 알아보았다.

## 2. 사례조직 소개: Brookhaven National Laboratory

Brookhaven National Laboratory(BNL)는 미국 뉴욕 주의 롱아일랜드에 위치한 과학연구소로 미국 에너지성(Department of Energy) 산하의 조직이다. 지난 1997년, 핵 반응기로부터 트리튬(tritium)이라는 방사능 물질이 유출되어 이 연구소는 위기 상황을 맞게 되었다. 중성자 산란(neutron-scattering) 연구에 사용된 연료봉을 저장하는 물탱크에서 트리튬이 새어나간 것이 발견되었으며 이것이 언론에 보도되면서 연구소 정문에서는 환경운동가들을 비롯한 지역 주민들의 시위가 연일 이어졌다. 과학자들은 트리튬 유출로 인해 야기된 방사능 오염은 롱아일랜드 해변에서 측정되는 방사능의 양보다 훨씬 작다고 설명했지만(Garber, 1999), 부정적인 미디어 보도가 이미 포화상태에 이르렀던 당시에는 크게 설득력이 없는 듯 했다.

지역사회와의 훼손된 관계를 회복하기 위해 BNL은 기존에 존재하던 지역사회 프로그램을 개선하고, 또 새로운 프로그램을 개발하고 실행하여, 2001년에는

International Association for Public Participation으로부터 "올해의 조직상"(Organization of the Year Award)<sup>1)</sup>을 수상하기에 이르렀다. 특히 본 연구에서는 지역자문위원회 (Community Advisory Council) 프로그램을 집중적으로 조사하였다.

### 1) 지역사회 자문위원회 (Community Advisory Council)

지역사회 자문위원회(Community Advisory Council, 이하 CAC)는 1997년에 일어난 트리티움 유출사건 직후에 실시된 프로그램이다. BNL은 지역사회와의 정기적인 상호작용의 장으로 CAC를 설립하였으며, CAC는 주변의 다양한 지역사회 단체들과 관계를 형성하는 데 중추적인 역할을 하였다.

CAC는 지역 환경운동가, 시민단체, 사원 등 주요 공중들을 포함하는 모임이다. 임기 2년인 총 32명의 위원으로 구성되며, 매월 정기 회의를 개최하여 지역사회와 관련된 여러 가지 이슈들을 논의한다. BNL 직원들과 지역사회 주민들은 CAC를 연구소가 지역사회 공중들과 관계를 형성하고 관리하는 대표적인 방법으로 생각하고 있었다. 1998년 쓰인 CAC 헌장 초안은 모임의 목적에 대해 아래와 같이 기술하고 있다.

CAC의 목적은 지역사회 주민들의 BNL에 대한 생각, 관심, 우려가 BNL의 의사결정 과정에 고려될 수 있도록 하는 데 그 목적을 둔다. CAC는 특히 환경이나 공공보건과 관련되는 BNL의 정책이나 운영에 대한 우려를 다룰 의무가 있다(Brookhaven National Laboratory, 1998, p. 1).

CAC는 또 지역사회의 이해관계가 대표될 수 있도록 지역사회와 효과적으로 의논할 수 있는 방법을 제안할 책임이 있었다.

### 3. 이론적 배경

최근 PR학과와 업계에서는 조직-공중간 관계관리 개념의 중요성이 크게 부각되고 있다(Bruning & Ledingham, 2000). 미국의 Association for Education in Journalism and Mass Communication 학회에서 Ferguson(1984)이 주장한 이래 조직-공중간 관계는 PR 연구의 핵심 개념으로 떠오르면서 많은 학자들의 연구주제가 되어왔다. Ledingham과 Bruning(1998)에 따르면, 관계관리 관점은 PR을 "커뮤니케이션 메시지를 통한 공중 여론의 조작"의 기능에서 벗어나 "상징적 메시지 및 조직의 행동관리를 통해 상호 우호적인 관계를 촉발, 형성, 유지시키는 기능"(p. 87)으로서 발전적으로 재정의 하고 있다고 설명하였다. 본 연구에서도 Ledingham 과 Bruning 의 관

---

1) 이 상에 대한 보다 자세한 사항은 <http://www.iap2.org/corevalues/cvawards-2001.htm>에서 찾아볼 수 있다.

점을 받아들여 PR을 전략적인 커뮤니케이션을 통해 공중들과 관계를 형성, 관리하는 기능으로 정의한다.

Broom, Casey, Ritchey(1997, 2000)는 대인 커뮤니케이션, 심리치료학, 체계 이론 등의 문헌조사를 통해 조직-공중간 관계(Organization-public relationship, 이하 OPR)을 다음과 같이 정의하였다. "OPR은 조직과 공중간의 상호작용, 교환, 연결 등의 패턴이다"(p. 18). Ledingham과 Bruning(1998)은 OPR을 "조직과 그 핵심 공중 상호간에 경제적, 사회적, 정치적, 그리고 문화적 이득을 제공하고, 상호 우호감이 존재하는 상태"(p. 62)라고 정의하였다.

Grunig, Grunig, 그리고 Dozier(2002)는 OPR에는 공공적(communal) 관계와 교환적(exchange) 관계의 두 가지 유형이 있다고 설명하였다. 공공적 관계는 별다른 전제조건 없이 서로의 이익을 최대한 고려하는 관계를 의미하며, 교환적 관계는 서로 이득이 될 만한 것을 제공한다는 전제하에서만 상대방의 이득을 고려하는 관계를 뜻한다. Hon과 Grunig(1999)은 PR 프로그램은 공공적인 관계를 추구해야 한다고 주장했다.

이 외에도 많은 학자들이 조직-공중관계 측정을 위한 개념의 개발에 많은 노력을 기울였으며, 특히 Broom, Casey, Ritchey(1997)는 관계 선행요인, 관계의 결과 등과 같은 개념을 개발하였다. Ledingham과 Bruning(1998)은 신뢰, 개방성, 관여, 투자, 헌신과 같은 OPR의 다섯 가지 차원을 제시하였다. Grunig과 Huang(2000)은 신뢰, 상호주도권, 헌신, 만족의 네 가지 OPR 차원을 제시하였다. Grunig과 Huang에 의하면, 신뢰는 상대방에 대한 확신의 정도와 자신을 상대에게 개방하고자 하는 의지의 정도를 나타내는 차원이며, 상호주도권은 서로 누가 더 관계에서 주도권을 지니는가에 대한 합의를 나타내는 차원이고, 헌신은 서로 관계를 유지하기 위해 드는 노력이나 에너지를 투자할 가치를 느끼는 정도를 나타내며, 만족은 서로 관계에 대한 긍정적인 기대가 재확인되어 느끼게 되는 호감의 정도를 나타내는 것이라고 설명하고 있다. Grunig와 Huang(2000)에 따르면, 조직-공중간 관계의 성공여부는 결국 조직과 공중이 서로 신뢰하는 정도, 상호주도권에 대한 합의의 정도, 헌신, 만족의 정도에 따라 판단할 수 있다고 했다.

PR이 전략적 커뮤니케이션의 관리를 통해 특정 관계결과를 도출하는 기능이라고 볼 때, 보다 구체적인 커뮤니케이션 전략들에 대한 연구는 매우 중요한 것이라고 할 수 있다. 그러나 현재 관계관리 관점에서 효과적인 커뮤니케이션 전략들은 무엇인가에 대한 연구가 그다지 많지 않은 실정이다. Grunig와 Huang(2000), Hon과 Grunig(1999)은 조직-공중 관계이론에 있어 커뮤니케이션 전략을 구체적으로 제안한 몇 안 되는 학자들이다. Grunig은 이를 관계 배양전략(relationship cultivation strategies)이라고 명하고, "PR실무자들이 새로운 관계를 공중들과 형성하려 하거나

모든 관계에서 발생할 수 있는 갈등이나 스트레스를 다루기 위한 커뮤니케이션 방법"(p. 5)으로 정의하고 있다. 관계 배양전략은 PR모형이론, 갈등조정 이론, 대인 커뮤니케이션 이론 등에 기반을 두고 있으며, Hon과 Grunig(1999)은 아래와 같은 목록을 제시하였다.

대인 커뮤니케이션 이론들로부터 차용된 전략들은 아래와 같다.

- 접근(Access): 공중들이나 오피니언 리더들이 PR 실무자들에게 혹은 PR 실무자들이 공중의 대표자들에게 서로의 전화나 이메일, 우편 등에 직접 응답하는 등 쉽게 접근할 수 있도록 커뮤니케이션 통로를 마련하는 것.
- 적극성(Positivity): 조직이나 공중이 서로의 관계를 우호적으로 만들기 위해 할 수 있는 모든 일을 하는 것.
- 개방성(Openness): 정보의 공유, 상호간의 태도나 감정에 대한 개방성.
- 보장(Assurances): 서로 상대방의 근심이나 걱정이 타당한 것임을 인정.
- 네트워킹(Networking): 조직이 환경운동 단체나 조합, 지역사회 그룹 등의 공중들과 네트워크나 연합을 형성하는 것.
- 과업의 분담(Sharing of Tasks): 조직과 공중이 문제의 해결을 위해 일을 분담하는 것. 예를 들어 지역의 문제를 함께 관리해 나가거나 일자리를 제공하고, 이윤을 남기는 등 서로에게 이득이 되도록 하는 것

갈등조정 이론들로부터 차용된 전략들은 아래와 같다.

- 통합적 전략(Integrative): 개방적인 논의와 의사결정에의 참여 등을 통해 서로의 공통된 관심사를 탐색하고 공동의 문제해결을 추구하는 호혜적인 방법을 찾는 것.
- 양자 고려의 전략(Dual Concern): 혼합동기(mixed-motive) 혹은 협력옹호(collaborative advocacy)로도 불리며, 조직과 공중의 이익을 모두 고려하는 것으로, 다음과 같은 전략들이 포함된다. 1) 협조—조직과 공중이 상호 이득적 관계도출을 위해 서로의 이해관계를 타협. 2) 무조건적으로 건설적이기(unconditionally constructive)—관계를 위해 자신의 이익을 포기할 수도 있는 건설적인 태도. 3) 승-승(win-win) 전략의 고수—서로 합의점을 찾을 수 없을 때는 아무런 협의도 하지 않을 것에 동의 (보다 자세한 리스트는 Hon과 Grunig, 1999 참조).

Grunig등이 문헌연구 등을 통해 제시한 배양전략은 의미 있는 시도이긴 하나, 아직 반복적인 실증연구를 통해 검증된 것이 아니라는 점에서 한계점을 지닌다. 따라서 이 연구에서는 Grunig등의 배양전략의 유용성을 탐색해보고 또 더 나아가 다른 커뮤니케이션 전략을 발견해보고자 하였다. 이제까지의 문헌연구를 바탕으로

다음과 같은 연구문제를 설정하였다.

*RQ. 연구 참여자들은 조직-공중간 관계 형성을 위해 어떤 형태의 커뮤니케이션을 사용하며, 구체적으로 어떤 전략들이 긍정적인 관계 형성에 효과적이라고 생각하는가?*

#### 4. 사례연구법

본 논문은 사례연구법을 택하였다. Stake(1995)는 연구자가 하나의 특정 사례를 심층적으로 이해하고자 할 때는 본질적인 사례연구를 실행하며, 연구자가 연구문제에 대한 답을 얻기 위해 특정 사례를 연구하고자 할 때는 도구적 사례연구를 실행한다고 하였다(pp. 3-4). 본 연구는 문헌조사 등을 통해 도출된 연구문제를 제시하고 이론적 틀이 과연 실제적 상황에서 어떻게 적용될 수 있는가를 알아보하고자 한다는 점에서 도구적 사례연구에 속한다고 할 수 있다. 사례연구는 종종 이론의 개발이나 후속연구를 위한 탐색적인 목적으로 실행되는 경우가 많으며, 이 연구 또한 후속연구에서의 이론 개발을 위해 시도된 것으로 볼 수 있다.

본 연구에서 데이터는 참여자들과의 심층면접을 통해 수집되었다. 3명의 PR 실무자들과 9명의 CAC 위원들, 그리고 CAC에 참여하는 최고경영진 2명과의 심층면접을 하였으며, 연구는 7주간 연구자가 BNL에 상주하며 실시되었다. 평균 면접 시간은 약 56.04분 이었다. 연구자는 세 시간 가량의 CAC 회의를 참여관찰 하였으며, 이 회의에서 면접자들을 모집하였다. CAC에 참여한 지3년 이상이 된 회원들이 모집되었으며 CAC 회의록, 지난 3년간(2000년-2002년)의 CAC 회의녹취록, 정책 매뉴얼, 뉴스레터 등의 관련 문건들을 수집, 분석하였다.

#### 5. 연구결과 및 논의

연구 참여자들은 대부분 연구소와 지역사회간의 관계가 지난 90년대 말의 적대적인 상태로부터 존중적인 상태로 변했다고 생각하고 있었다. 본 연구자는 참여자들에게 현재의 긍정적인 관계에 이르기까지 어떤 커뮤니케이션 전략이나 방법이 가장 효과적이었다고 생각하는지에 대해 물었다.

##### 1) 경영진과 PR실무자들의 관점

일반적으로, 경영진과 실무자들은 면대면, 일대일 커뮤니케이션이 지역사회와

긍정적 관계를 형성하는 데 매우 중요한 요소였다고 보았다. 참여자들은 CAC가 BNL을 의인화(personification) 하는데 큰 역할을 했다고 보고했다. 실무자들과 경영진은 인쇄매체나 온라인 매체 등 대중매체를 통한 커뮤니케이션은 제한적일 수 있다고 생각하고 있었다. 실무자들은 대인 커뮤니케이션의 경우 행동을 관찰할 수 있고, 얼굴 표정, 목소리에 실린 감정 등을 관찰할 수 있다는 점에서 대중매체 커뮤니케이션보다 효과적인 커뮤니케이션을 유도할 수 있다고 설명했다. BNL 총국장의 표현을 빌리자면, CAC를 통해 "지역사회의 집합적인 감정의 상태"를 인지할 수 있다는 것이다.

실무자들은 이러한 면대면 커뮤니케이션을 통해 지역 사회원들과 의미 있는 연계(connection)를 창출할 수 있다고 했다. 누군가와 의미 있는 연계를 갖게 되었을 경우, 그 사람은 연구소의 활동에 대해 더 주의를 기울이게 되며, 매스미디어를 통해 연구소가 내보내는 메시지를 무시하기보다 "힐끗이라도 보게 된다" 는 것이다. 한 실무자의 말을 인용하자면, 이것은 "연구소에 정체성을 부여하는 과정(putting a face on the lab)"이라는 것이다. CAC 에 속한 지역사회 주민들의 응답은 면대면 커뮤니케이션이 연구소가 의도하는 이러한 효과를 내고 있음을 보여주었다.

한 CAC 위원은 다음과 같이 말했다. "이슈가 뭐냐에 따라, 다른 [BNL]사람들이 [CAC 회의에] 나와 설명을 해줍니다. 그렇기 때문에 전 연구소를 '불특정의 그들 (they)'로 보지 않아요." 다른 한 위원도 CAC에서 논의되고 있는 프로젝트가 무엇이나에 따라 그 책임자의 얼굴이 떠오르기 때문에 연구소를 미궁속의 집단으로 보지 않는다고 설명했다. 과거에 BNL은 오해와 추측을 불러일으키는 비인간적인 음모의 장소라는 인식을 주었으나, 면대면 커뮤니케이션의 사용을 통해 이러한 인식을 불식시킬 수 있었다는 것이다. Hon과 Grunig(1999)이 제안했던 관계배양전략도 참여자들에 의해 유용한 커뮤니케이션 전략으로 여겨지고 있음이 발견되었다.

### (1) 개방성(Openness)

Hon과 Grunig(1999)은 솔직함과 정보의 공유를 골자로 하는 개방성을 관계형성과 유지에 있어 효과적인 전략이라고 설명하였다. 본 연구에 참여한 최고 경영진과 실무자들도 이러한 개방성의 전략을 반복적으로 강조하였다. 최고 경영자 한 명은 "우리는 공중을 우리가 원하는 쪽으로 설득하려 한다기보다 PR 프로그램을 통해 그들을 참여시키고, 우리의 의사결정 과정을 보여주고, 공중의 의사가 어느 정도로 반영이 될 수 있는지에 대해 솔직하게 말하는 것을 목적으로 합니다" 라고 말했으며, 또 다른 PR 매니저는 다음과 같이 연구소의 전략을 설명했다.

저희는 CAC를 통해 공중들이 우릴 대신해 중요한 결정을 내리고 연구소를 운영하도록 해주겠다고 하는 것이 아닙니다. 우리는 공중들이 자신들이 중요

하라고 보는 핵심가치관과 우리에게 보여줄 기회를 주고...우리가 그들의 가치...  
"불"경청하고 존중해 준다는 것을 공중들에게 알리는 것입니다. 이런 점에서  
우리는 투명합니다.

최고경영진 두 명은 그들이 연구소에 대해 스스로 판단을 내릴 수 있도록 지역사회 주민들에게 그것이 좋은 나쁜 간에 적절한 정보를 제공하는 것이 중요함을 누차 강조하였다. CAC는 그들에게 있어 공중들을 의사결정 과정에 참여하도록 하고 지역사회 공중들의 의견들이 수렴될 수 있도록 하는 중요한 장이었다.

## (2) 네트워킹(Networking)

연구소는 주변의 지역사회 공중들과 관계를 형성하기 위해 Hon과 Grunig (1999)가 제안한 네트워킹 전략을 사용하고 있는 것으로 나타났다. 연구소는 CAC를 통해 각기 이해관계를 달리하는 지역사회 공중들끼리도 서로 이해할 수 있는 장을 마련해 주었다.

한 실무자는 연구소의 입장에서 CAC는 상당히 효율적인 커뮤니케이션 전략이었다고 말했다. 그 이유는, 만일 연구소가 각각의 지역사회 공중들과 개별적으로 관계를 형성하려고 한다면 더 많은 인력과 시간, 비용의 투입을 거두기 때문이다. 따라서 접을 통해 Hon과 Grunig(1999)의 목록에 포함되지 않았던 새로운 커뮤니케이션 전략들도 발견할 수 있었다.

## (3) 가시적인 리더쉽(Visible Leadership)

연구소를 의인화하는 과정에서 무엇보다 중요했던 것은 가시적인 리더쉽의 존재였다. 실무자들은 이를 "상부 하달식 접근(top-down approach)"이라 불렀다. 한 실무자의 말을 빌리자면, CAC에서 공중들은 "직접 연구소 최고경영진의 입에서 나온 말"을 들음으로써 자신들과의 관계에 대한 연구소의 진지한 태도를 엿볼 수 있다는 것이다. 실무자들은 모두 이러한 지역사회 모임 등에서 핵심 의사결정자들이 가시적으로 참여하는 것은 이러한 지역사회 프로그램의 성패를 결정하는 요소라고 입을 모았다. 한 매니저는 이를 다음과 같이 표현했다. "만일 그게[가시적인 리더쉽] 없으면, [CAC 와 같은 지역사회 프로그램은]잘 될 수 없어요."

## (3) 경청(Listening)

실무자들을 면접하는 과정에서 가장 많이 나왔던 단어 중의 하나가 "경청"이었다. PR 매니저는 위기상황 동안 연구소가 경험했던 지역사회 분노는 사실 "트리티움이 유출되었다는 사실보다 전혀 들으려고 하지 않고 대화하려 하지 않는" 연구소에 대한 것이었다고 설명했다. 그는 경청의 중요성에 대해 다음과 같이 말했다.



누군가의 말에 경청하려고 하면 놀라운 일들이 일어날 수 있어요. 선부른 판단을 내리지 않고 사람들의 이야기를 들으려 하는 것은 물론 쉽지 않은 일이 지요. 사실, 자신과 의견을 같이하거나 친구인 경우 이야기를 들어주는 것은 쉽지요. 그런데, 제가 배운 것은 PR을 하는데 있어 우방들보다 시민운동가 같이 반대파에게서 배울 것이 더 많다는 것이지요. 왜냐하면 반대파들은 언제나 우리의 약점을 콧 집어내거든요. 물론 제가 이러한 경지에 이르기까지 오랜 시간이 걸렸지만, 이제 시민운동단체들의 의견에 경청할 줄 압니다. 그들의 의견은 단순히 의견이 아니라, 어찌 보면 우리가 더 조심스럽고 신중한 조직이 될 수 있도록 해 주는 좋은 채찍 같은 것이죠.

또 한 사람의 PR실무자는 "경청은 내 업무의 80%"라고 말하기도 했다. CAC는 결국 각기 다른 지역사회 공중들이 서로 자신들의 가치나 의견을 개방적으로 공유하는, 그리고 경청을 가능하게 하는 절차였다.

#### (4) 반응성(Responsiveness)

BNL의 PR에 있어서 지역사회 주민의 요구나 의문에 시의 적절하게 반응하는 것은 매우 중요한 커뮤니케이션 전략의 하나였다. 효과적인 지역사회관리를 위한 커뮤니케이션 전략에 관해 묻자 한 실무자는 다음과 같이 말했다.

[지역사회]의 의문이나 근심거리에 대해 적절한 정보를 적절한 때에 제공하는 것이 중요하죠. 시의적절한 반응을 한다는 것은 반드시 그들[지역사회 주민]의 의견에 대해 동의한다는 뜻은 아니지요. 그러나 그들의 근심을 정당한 것으로 인정해주고 그들의 가치를 인식하고, 그들의 의견이 반영이 되었는지 또는 반영되지 않았는지에 대해 말해준다는 것입니다. 이런 것들을 잘 해낸다면, 비교적 성공적인 지역사회 관리를 할 수 있죠...

또 한 실무자는 CAC를 조직의 반응성을 효과적으로 보여줄 수 있는 장이라고 하였다. "CAC 위원들이 feedback 을 주고, 우리는 그들의 feedback이 어떻게 사용되었는지에 대해 알려줄 의무가 있는 것이지요. 다음 회의 때 '우리가 여러분의 feedback에 따라 이렇게 했습니다.'라고 보고하는 것이죠." 이 실무자는 이를 "마무리 짓기(closing the loop)"라고 표현했다. 실무자들의 이러한 반응은 BNL이 지역사회 관리에서 쌍방향 커뮤니케이션을 사용하고 있음을 명확히 보여주고 있었다.

#### (5) 지속적인 대화/인내(Continued Dialogue/Patience)

CAC와의 경험을 토대로 대부분의 연구 참여자들은 "지속적인 대화"를 중요한 관계 배양전략이라고 보고 있었다. 최고 경영진 중 한 사람은, "[관계 관리에서] 가장 중요한 것은 대화를 지속적으로 하는 것입니다"라고 말했으며, 일부 참여자들은 이러한 대화의 지속을 "인내"라는 말로 표현하기도 했다. CAC 초기에는 회의가 진행되지 못할 정도로 갈등과 반목이 심했지만, 개방적인 커뮤니케이션의 장을 지속시

킨 결과, 이제는 연구소와 CAC가 서로 존중하는 관계를 갖게 되었다는 것이다.

"CAC를 시작할 때 우린 이것이 장기적인 헌신을 요구하는 일이란 것을 알았어요." 한 실무자는 이렇게 설명했다. 다른 실무자는 또, "[긍정적인 지역사회 관계란] 단박에 생기는 것이 아니지요. 그것은 고통이 따르고, 비용도 많이 들고, 시간도 많이 드는 것이지만, 해야만 하는 일이에요. 서로 성숙할 수 있는 시간을 주어야 하구요." BNL은 또, "시간의 투자"를 관계형성 과정에서 중요한 전략이라고 보고 있었다. PR 실무자들은 통상 3-4시간 정도 걸리는 CAC 회의를 주최하기 위해 상당한 시간을 사용하고 있었으며, 대개의 경우 CAC 회의는 퇴근시간 이후로 잡혀있다. 한 최고 경영진은 지역사회 관리에서의 비용은 실상 "돈보다 시간" 이라고 봐야 한다고 설명하기도 했다. 이렇듯, 실무자와 경영진과의 면접을 통해 Hon과 Grunig (1999)의 목록에서는 찾아볼 수 없었던 시간적 차원의 전략이 발견되었다.

## 2) 지역사회 주민들의 관점

지역사회 주민들도 대인 커뮤니케이션을 효과적인 관계배양 전략으로 보고 있었다. 한 CAC 위원은 자신이 왜 대인 커뮤니케이션이 효과적이라고 생각하는가에 대해 다음과 같이 설명했다.

사람들은 일대일로 누군가와 대화를 나눌 때, 더 잘 믿는 경향이 있죠. 예를 들어 그냥 회의와는 상관없는 일상적인 전화 통화를 PR실무자와 했다면, 그로 인해 그 실무자는 거대한 조직을 대표하는 사람이라기보다는 더 인간적인 존재로 다가온다는 거죠. 이렇게 되면, 그 실무자가 이야기하는 것에 대해 좀 더 신뢰하게 되죠.

또 다른 CAC 위원은 BNL이 지역사회와 긍정적인 관계를 형성할 수 있었던 이유 중 하나는 "지역사회 주민들로 하여금 연구소를 방문하게 하고 일대일로 연구소 사람들과 이야기할 수 있도록 했기 때문"이라고 설명했다. 한 위원은 CAC 회의에는 연구소 직원들도 참여하기 때문에 자신이 무엇인가에 대해 질문이 있거나 이슈를 제기하고 싶을 때, "바로 그 자리에서 [관련 직원들과] 대화를 할 수 있다"는 점이 좋다고 했다. 이처럼, 대인커뮤니케이션은 연구소에 정체성을 부여하고 의인화시키는 데 큰 도움이 되었다. "이제 더 이상 BNL은 '미궁의 연구소'가 아닌 거죠. 사람들에게는 인간적인 유대가 필요한 법이거든요...일종의 두려운 느낌 같은 것이 사라진다고나 할까요..." 한 위원은 이렇게 BNL의 의인화에 대해 말했다.

지역사회 주민들을 면접하는 과정에서 흥미로운 주제가 발견되었다. 이는 그들의 매스미디어에 대한 인상과 관련된 것으로, 여러 참여자가 매스미디어를 통해 보고 듣는 연구소에 대한 소식을 무작정 신뢰하지 않는다는 것이었다. 한 주민은

이렇게 자신의 의견을 피력했다. "난 연구소에 대한 언론의 보도내용을 곧이 곧대로 신뢰하지 않아요." 이 주민은 특히 자신이 알고 있는 연구소 직원과의 직접적인 연계의 가치를 설명하면서, 자신이 보도에 대해 궁금하거나 의문이 날 때 이 직원을 통해 확인할 수 있다는 점이 좋다고 했다. 또 다른 주민의 경우에도 자신은 대중매체를 통해 접한 메시지나 정보에 대해 "다소 주의를 기울이며 선부른 판단을 하지 않으려 한다." 고 말했다. 여러 주민들은 언론이 오도될 경우가 있으며 판단을 내리기 전에 사실을 확인하려고 노력한다는 이야기를 해 주었다.

그러나 주민들은 또, 아무리 자신들이 CAC 등을 통해 연구소와 좋은 관계를 형성하고 있다고 하지만, 연구소 측에서 말하는 것을 모두다 사실로 받아들이고 믿는다고 보다는, 다른 정보원을 통해 교차확인을 해 보는 편이라고 했다. 한 주민은 다음과 같이 이러한 상황을 표현하였다. "나는 사건의 다방면을 볼 줄 알아요. 나는 연구소 측이 말하는 사실들을 확인해 보고, 또 다른 환경단체들과도 이야기해보곤 하죠."

이렇게 볼 때, 면대면 커뮤니케이션을 주로 사용하는 CAC에 지역사회 주민들이 참여함으로 인해, 연구소 측은 어느 정도 부정적인 대중매체 보도에 대항할 수 있는 기반이 생긴 것이라고 볼 수 있다. 관계형성에 효과적인 커뮤니케이션 전략에 대해 물었을 때, CAC 위원들도 Hon과 Grunig(1999)이 제안했던 배양전략들에 대해 언급하였다.

### (1) 접근(Access)

Hon과 Grunig(1999)은 오피니언 리더나 공중들이 PR 실무자들에게 쉽게 다가갈 수 있도록 해주는 것을 접근이라 명하고, 이를 배양전략의 하나로 보았다. BNL의 실무자들과 경영진은 CAC 위원들의 전화를 제 3자에게 위임하지 않고 직접 응답하는 것으로 나타났다.

"나는 내가 연구소에 전화를 걸면, 응답을 얻을 수 있다는 것을 압니다. 그들은 내가 원하는 정보를 주는 편이죠." "연구소는 전화 한 통화로도 접근할 수 있죠."라고 말한 위원들의 응답에서 보이듯, 현재의 경영진은 과거 위기 전 상황에 비해 훨씬 더 지역사회가 쉽게 접근할 수 있도록 커뮤니케이션 채널을 열어 놓았다. 이에 대해 한 주민은 다음과 같이 말했다. "[옛날 같으면] 정보를 얻기 위해 층층히 하 약속을 잡아야만 하고 이것도 내가 요청을 해야만 가능했었죠. 그렇지만 지금은 연구소가 먼저 CAC와 같은 장치를 통해 먼저 다가왔다고 볼 수 있죠."

### (2) 존중 (Respect)

CAC 위원들은 존중을 중요한 커뮤니케이션 전략이라고 생각했다. 존중을 그

들의 표현을 빌려 말하자면 "진지함," "진중함"에 해당된다. 지역사회 주민들이 기술하고 있는 존중의 전략은 Hon과 Grunig의 "보장(assurance)"에 해당된다고 볼 수 있다. Hon과 Grunig는 보장은 "상대방의 근심이 정당한 것임을 인정해주려는 노력"(p. 15)이라고 설명하고 있다. 즉, 연구소의 입장에서는 큰 문제가 아니라고 보는 것이더라도, 특정 지역사회 단체에게 있어서는 중요한 문제일 수 있으며, 이러한 상대적인 중요성을 인정해 준다는 것이다. CAC 위원들에게 있어 연구소가 각 지역사회 단체들의 독특한 커뮤니케이션 스타일을 인정해 주는 것도 중요한 존중의 표시였다. 예를 들어, 시민운동단체 대표는 다소 과격한 어구를 사용한다거나 감정이 격앙되는 스타일을 사용하고, 납세자 단체(Taxpayers' Association)의 대표는 보다 장황하고 완곡한 표현을 사용한다 해도, 이러한 것들에 대해 편견을 가지고 저지하려 들지 않고 이해해준다는 것이다. 이에 관해 한 위원은 다음과 같이 말했다. "커뮤니케이션을 하는 데는 여러 가지 방법이 있어요. 당신이나 나나 똑 같은 결과를 얻는다 해도 거기에 이르는 방법이나 절차는 다를 수 있는거잖아요. 만일 이러한 것이 존중될 수 있다면, 그리고 참을성 있게 기다려줄 수 있다면, 함께 일해 볼 수 있는 거죠." 이에 비추어 볼 때, PR 실무자들이 다양한 공중의 특성에 따라 적절한 커뮤니케이션 전략을 구사하는 능력을 갖추는 것은 매우 중요한 일이라고 할 수 있다.

### (3) 과업의 분담(Sharing of Tasks)

과업의 분담은 Hon과 Grunig이 제안한 배양전략 중의 하나로, 이 전략은 조직과 공중들이 공동의 문제나 개인의 문제를 함께 풀어나가는 것이다. 다음의 일화는 이러한 배양전략이 BNL과 지역사회 주민들에 의해 사용되었음을 보여주는 것이다. 연구소는 환경부로부터 근처의 강의 오염에 대한 복구 작업에 대한 독촉을 받았으나, 예산의 부족으로 인해 이를 수행할 수가 없는 상황이었다. 이 때, CAC 위원들 중 정치단체 대표는 자발적으로 의회에 예산지원을 촉구하는 서신쓰기 운동을 했으며, 환경운동단체 대표는 언론에 보도 자료를 배포하기도 했다. CAC 내의 정치단체들은 지역구 의원들에게 책임을 묻고 압력을 가하고자 하는 목적이 있었으며, 환경운동단체들의 궁극적 목적은 환경의 보호와 안전보장이었고, 연구소 직원들은 올바른 일을 하고자 하는 의도를 가지고 이 일에 동참했던 것이다. 한 CAC 위원은 이 일을 두고 공동의 문제를 해결하기 위해 조직과 공중이 "협동의 유용성"을 자각한 사건이라고 했다. 지역사회 주민들과의 면접결과, Hon과 Grunig의 목록에 없었던 전략들도 발견되었다.

#### (4) 반응성(Responsiveness)

CAC 위원들의 경우도 실무자나 경영진의 경우와 마찬가지로, 반응성을 중요

이슈나 요청에 대해 연구소 측이 회답을 하는가의 여부를 의미하는 것이었다. 참여자들은 이와 관련해 "그들은 언제나 회답합니다." "그들은 비평에 대해서 상당히 잘 응답하는 편이죠"등의 답변을 하였다.

"[연구소 PR 실무자들은] ‘무엇을 도와 드릴까요?’ ‘필요한 것이 무엇인가요?’ ‘어떤 정보를 더 드리면 될까요?’라고 언제나 묻죠. 한 CAC 위원은 이렇게 답했다. 그는 또 연구소가 지역사회의 근심에 대해 "경청하고, 또 과학적으로 또는 물리적으로 가능한 선에서 근심을 최대한 해소해 주기 위해 노력하는 편"이라고 평가했다.

전반적으로, 연구 참여자들은 긍정적인 조직-공중간 관계를 형성하는 데 대인 커뮤니케이션이 효과적인 것으로 보고 있었다. 특히, Hon과 Grunig(1999)의 개방성, 네트워킹, 접근, 보증, 과업의 분담 등을 효과적인 커뮤니케이션 전략으로 보고 있었다. 또한 면접결과 새로운 전략들도 발견되었다. 예를 들어 연구소는 지속적인 대화, 인내 등을 중요한 전략으로 보고 있었으며, 경청과 반응성은 효과적인 지역사회 관계 관리에 필수적인 전략이었다. 가시적인 리더쉽 또한 연구소를 의인화시키는 데 도움을 주었으며 지역사회 주민들은 연구소가 대인 커뮤니케이션을 통해 성공적으로 주민들과의 긍정적인 관계를 형성한 것으로 보았다.

#### 6. 결론 및 제언

본 연구는 PR의 관계경영 이론에 몇 가지 시사점을 준다. 우수이론 등에서 주장한 바와 같이, 이 연구에서는 대인 커뮤니케이션 전략이 긍정적인 조직-공중간 관계의 형성에 도움을 줄 수 있음을 볼 수 있었다. 또한 기존의 관계 배양전략 외에 가시적 리더쉽, 경청, 반응성, 지속적인 대화 등의 전략들을 발견했다는 데서 연구의 의미를 찾을 수 있겠다. 관계배양 전략에 관한 결과를 정리해보면 아래 <표 1>과 같다.

<표 1> 효과적인 조직-공중 관계배양전략

	PR실무자와 경영진의 관점	CAC 위원들의 관점
새로 발견된 전략들	가시적인 리더쉽 경청 반응성 지속적인 대화/인내	반응성
	개방성	절근

과업의 분담

특히 지역사회 주민들이 경영진의 커뮤니케이션 행동을 중시했다는 점은 관계 관리 관점에서 보다 심층적인 리더쉽 커뮤니케이션에 대한 연구가 이루어져야 함을 시사해 준다. BNL의 사례는 또 긍정적인 조직-공중간 관계는 장기적인 노력에 의해서만 형성될 수 있다는 것을 보여주었다. 실제로 CAC는 2003년 현재 4년 째 운영되고 있다.

본 연구는 탐색적인 것인 만큼 향후 보다 실증적인 연구가 이루어져야 한다. 특히, 논의된 대인 커뮤니케이션 전략들과 구체적인 관계결과의 차원들과의 상호관계성에 대한 양적인 연구가 이루어져야 한다. 이러한 연구의 결과는 실무자들로 하여금 긍정적인 조직-공중간 관계를 형성하고 유지하기 위해 효과적인 커뮤니케이션 프로그램을 개발하는 데 있어 지침을 제공해 줄 수 있을 것이다.

연구결과에서 보이듯, 대인 커뮤니케이션은 매스미디어를 통한 커뮤니케이션의 제한점을 완충해 줄 수 있다. 만일 공중들과 장기적인 관점에서 경험적인 관계를 형성하는 목표를 가진 실무자라면, 프로그램을 개발하는 데 있어 매스미디어를 통한 커뮤니케이션과 정제된 메시지만을 고집할 것이 아니라, 대인 커뮤니케이션의 효과적인 사용을 고려해봐야 할 것이다.

그러나 효과적인 배양전략을 고민하는 데 있어 실무자들은 자기조직의 특정 맥락이나 유형에 대한 고려를 해야 한다. 본 연구의 사례 조직은 정부기관 산하의 비영리 연구소로 이익의 창출을 목적으로 하지 않는 곳이다. 영리기업에 있어서의 대인커뮤니케이션 적용은 상황에 따라 다르게 이루어져야 할 것이다. 소비자 관계나 투자자 관계와 같은 영리영역에 대한 향후 연구는 효과적인 대인 커뮤니케이션 전략에 대한 보다 심층적인 이해를 도울 수 있을 것이다.

이 사례연구는 미국 조직의 경우에 국한되었다. 유사한 연구를 다른 국가의 조직에 대해 수행한다면 대인 커뮤니케이션 전략에 대한 보다 의미 있는 결과를 얻을 수 있을 것이다. Grunig(1995)등에 따르면 문화나 정치체제는 PR에서 대인커뮤니케이션 방법의 사용을 결정하는 요인들이라고 한다. 즉, 정치체제가 권위주의적이고 경직된 문화일수록 PR이 대인 커뮤니케이션에 의존할 확률이 높다고 한다. 이러한 점에서 미국 이외 문화권의 PR활동에서 사용되는 대인 커뮤니케이션 전략에 대한 연구는 흥미로운 대조적 결과를 낳을 수 있을 것이다.

## 참고 문헌

- Adler, R. B., Rosenfeld, L. B., & Proctor, R. F. (2004). *Interplay: The process of interpersonal communication* (9th ed.). New York: Oxford University Press.
- Bruning, S. D. (2001). Axioms of relationship management: Applying interpersonal communication principles to the public relations context. *Journal of Promotion Management*, 7(1/2), 3-15.
- Grunig, J. E., Grunig, L. A., & Ehling, W. P. (1992). What is an effective organization? In J. E. Grunig (Ed.), *Excellence in public relations and communication management* (pp. 65-90). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Grunig, J. E., & Grunig, L. A. (1992). Models of public relations and communication. In J. E. Grunig (Ed.), *Excellence in public relations and communication management* (pp. 285-326). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Grunig, J., Grunig, L., Sriramesh, K., Lyra, A., & Huang, Y. H. (1995). Models of public relations in an international setting. *Journal of Public Relations Research*, 163-186.
- 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 & S. D. Bruning (Eds.), *Public relations as relationship management: A relational approach to the study and practice of public relations* (pp. 23-53). Mahwah, NJ: Erlbaum Associates.
- Grunig, J. E. (2002). *Qualitative methods for assessing relationships between organizations and publics*. Gainesville, FL: The Institute for Public Relations, Commission on PR Measurement and Evaluation.



- Hon, L. C., & Grunig, J. E. (1999). *Guidelines for measuring relationships in public relations*. Gainesville, FL: The Institute for Public Relations, Commission on PR Measurement and Evaluation.
- Brookhaven National Laboratory. (1998). *Draft charter for Community Advisory Committee*.
- Ledingham, J. A., & Bruning, S. D. (1998). Relationship management in public relations: Dimensions of an organization-public relationship. *Public Relations Review*, 24(1), 55-65.
- Stake, R. (1995). *The art of case study*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Thomilson, T. (2000). An interpersonal primer with implications for public relations. In J. A. Ledingham & S. D. Bruning (Eds.), *Public relations as relationship management: A relational approach to the study and practice of public relations* (pp. 177-202). Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Toth, E. (2000). From personal influence to interpersonal influence: A model for relationship management. In J. A. Ledingham & S. D. Bruning (Eds.), *Public relations as relationship management* (pp. 205-220). Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Trenholm, S., & Jensen, A. (2000). *Interpersonal communication* (4th ed.). Belmont, CA: Wadsworth.
- Verderber, K. S., & Verderber, R. F. (2004). *Inter-Act: Interpersonal*