

CEO 갑질에 대한 공중 반응 연구

CEO 특성, 갑질 유형, 갑질 피해 대상에 따른 분석

조수영 경희대학교 미디어학과 교수*

양윤주 경희대학교 미디어학과 학사**

김가람 경희대학교 미디어학과 석사과정***

배경 및 목적

본 연구는 CEO의 갑질로 인해 발생한 기업 위기 상황에서 CEO의 이미지, 성별, 갑질의 유형과 피해 대상이 공중의 부정적 반응에 미치는 영향을 살펴보았다.

방법

연구를 위해 CEO 이미지(서민적 vs. 귀족적), CEO 성별, 갑질 피해 대상(내부인 vs. 외부인), 갑질 유형(폭력성 vs. 불공정성)을 독립 변인으로 설정하여 2 × 2 × 2 × 2 개체 간 실험 연구를 실시했다.

결과

연구 결과, 응답자들은 CEO가 내부 공중인 직원에게 갑질을 했을 때 보다 외부 공중에게 갑질을 했을 때 더욱 강하게 처벌해야 한다고 답했다. 전반적으로 오프라인 부정적 커뮤니케이션 의도가 온라인보다 높게 나타났다. 온라인의 경우 중간 값인 4에도 미치지 않았다. 더불어, 폭력성 갑질이 불공정 갑질에 비해 오프라인 부정적 커뮤니케이션 의도가 높게 나타나 사람들이 CEO의 폭력성 갑질에 보다 민감하게 반응하는 것으로 보인다. 한편, 통계적으로 유의미하지는 않으나 남성 CEO가 여성보다, 귀족적 이미지의 CEO가 서민적 이미지의 CEO보다 공중에게 보다 부정적인 반응을 이끌어 냈다.

논의 및 결론

본 연구는 기존 연구에서 많이 다루지지 않은 CEO의 윤리적인 위반 행위인 갑질에 집중하여, 이때 CEO 성별이나 이미지에 따라 공중의 반응에 차이가 있는지 살펴보았다. 또한, 처벌 기대 반응이라는 새로운 개념의 종속 변인을 제시하여 위기관리 연구의 이론적 폭을 넓혔다.

KEYWORDS 갑질, 위기, CEO 이미지, CEO 성별, 부정적 커뮤니케이션 의도, 불매 의도, 처벌 기대 반응

* sycho@khu.ac.kr, 제1저자 · 교신저자

** diddbswana@naver.com

*** dyawy1020@naver.com

서론

2013년 한 기업의 대리점 갑질 사건을 기점으로 ‘기업 갑질’은 우리 사회의 윤리적 문제점으로 수면 위로 부상하게 되었다. 이후, 2014년 대한항공 땅콩 회항 사건, 2019년 대한항공 오너 일가의 직원에 대한 폭행, 2015년 몽고식품 회장의 운전기사에 대한 폭행, 2018년 아시아나 항공 회장의 여승무원 성희롱 등이 언론을 통해 크게 이슈화되었고, CEO 갑질로 인해 해당 기업들은 이후 주가와 영업 이익의 하락, 비윤리적인 기업이라며 여론의 못매를 맞았다. 한편, CEO ‘갑질’ 범주에 속하는 사건이라도 2017년 우리은행장 채용 비리 사건, 한화 3남 술집 폭행 사건 등은 기업 이미지나 주가에 큰 타격을 주지는 않았다. 우리은행은 2019년 대학생이 가장 일하고 싶은 금융 기업 순위 3위를 차지하며 취업 시장에서 여전히 긍정적인 이미지를 유지하고 있다(Kim, 2019. 10. 19). 또한, 한화 그룹도 사건 발생한 후 다음 해까지 매출이 상승했으며(Yoo, 2020. 1. 10), 61개의 대기업 브랜드 평판 지수 중 상위권을 차지하는 등 큰 타격 없는 모습을 보였다(Lee, 2018. 12. 11).

2013년 이후, ‘갑질’에 대한 보도량은 2014년에 1087건, 2016년 8137건, 2018년 1만9665건으로 매해 폭발적으로 증가했다(BIG KINDS, Searching result of the key word, ‘Gapjil’ during 2013-2020). 그러나 다양한 갑질 사건 중 공중의 분노를 촉발해 기업의 평판과 매출에 큰 타격을 입힌 갑질 사건은 일부에 불과하다.

그렇다면 어떤 갑질 사건들이 선택적으로 이슈

화되는 것일까? 즉, 갑질 사건의 어떤 특정 요소가 공중의 이목을 끌고 보다 부정적인 반응을 유도하는 것일까? 공중은 누가 행한, 어떤 갑질에 더 분노하고 반응할까? 갑질 유형을 학술적 차원에서 분류한 시도는 있었으나(Kim, 2018) 이는 사례 중심의 유형 분류이다. 본 연구는 우리 사회에서 일어날 수 있는 다양한 갑질 중 그간 이슈 주목도가 높았던 기업 CEO의 갑질을 피해 대상의 소속과 갑질 유형, CEO의 특성에 따라 분류하여 살펴보고 이러한 갑질 유형 및 CEO 특성에 따라 공중 반응에 차이가 발생하는지 살펴보고자 한다.

조계원(Cho, 2018)은 갑질로 인한 위기가 다른 기업 위기에 비해 쉽게 공중의 집합 감정(collective emotion)을 일으킨다고 했다. 이는 갑질에 대한 공중의 공감 정도가 사건의 화제성에 영향을 미칠 수 있음을 시사한다. 예를 들어, 기업 외부인에 대한 갑질은 공중 자신에게도 일어날 가능성이 있다는 생각에 더 큰 분노나 행동을 초래할 수도 있다. 조직의 수직적 구조를 어느 정도 감내해야 하는 내부 공중보다 공중의 공분을 샀던 실제 대리점 갑질 사건처럼 외부인이나 협력업체에 대한 갑질에 더 큰 반감을 표할 가능성도 있으나 이는 아직 명확히 밝혀진 바 없다. 본 연구는 기업 CEO의 갑질 피해 대상이 내부 공중인지 외부 공중인지에 따라 공중의 부정적 반응과 행동에 차이가 있는지 살펴보고자 한다.

갑질의 피해 대상과 함께 고려될 수 있는 것은 갑질의 유형이다. 언론에 이슈가 되는 CEO 갑질은 주로 폭력적인 것이 많다. 오너 일가의 폭언, 폭행 등의 문제는 그간 우리 사회에서 대표적인 ‘갑

질'로 명명되어 공중의 분노를 샀다. 그러나 갑질은 언어적·신체적 폭력의 형태만 있는 것은 아니다. 위메프, 과학창의재단 등에서 발생한 열정페이, 채용 비리 또한 '갑질'로 분류될 수 있다. 본 연구는 기존 갑질 연구들이 주로 '폭력'의 속성에 집중한 것(Kim & Cho, 2019; Lee, 2019; Nam, 2018)에서 나아가 빈번하게 거론되는 '불공정' 갑질을 추가하여 유형을 구성하였다. 아직까지 갑질을 피해 대상이나 특성별로 분류하여 공중의 반응을 살펴본 위기 커뮤니케이션 분야 연구는 부재한 실정이다.

본 연구는 위와 같은 갑질 유형, 피해 대상과 더불어 갑질의 주체인 CEO의 특성에 따라서도 공중 반응에 차이가 있는지 살펴보았다. CEO 갑질이 사회적 논란이 된 경우라도 그 정도는 차이가 크다. 예를 들어, 재벌 3세인 대기업 계열사 사장의 '운전기사 갑질 매뉴얼'은 세간에 큰 화제가 되며 공분을 자아냈으나, 자수성가형 CEO인 건설 회사 회장의 하도급 상대 갑질, 임금 체불과 같은 논란은 크게 이슈화되지 않았다. 이와 같은 예는 CEO의 성별이나 배경, 이미지와 같은 CEO 특성이 공중 반응에 영향을 미칠 가능성을 시사한다. 갑질 가해자의 객관적인 성별 비율과 달리 이슈화된 갑질 가해자의 상당수가 여성이라는 점 또한 주목할 만하다. 2016년 경찰청 조사에 따르면 전체 갑질 가해자 중 남성이 89.5%로, 실제 갑질 가해자는 남성이 압도적으로 많다(Lim, 2016. 10. 5). 그러나 우리 사회에서 큰 논란과 주목을 받았던 갑질 사건, 예를 들어 땅콩 회항 사건, 대한항공 차녀의 물컵 던지기 사건, 조선일보 손녀딸 폭언 사건, 유

튜버 하늬 갑질 사건, 연예인 학폭 가해 논란의 주인공은 주로 여성이다. 이는 CEO의 성별과 갑질에 대한 공중의 주목도나 반응 간 관계가 있을 가능성을 암시한다.

성별과 더불어 CEO가 가진 배경이나 이미지도 CEO 갑질을 바라보는 공중의 반응에 차이를 만들 가능성이 있다. CEO가 저지른 갑질(윤리적 위기) 및 횡령(법률적 위기)에 대한 공중의 반응을 살펴본 선행 연구에 따르면, 공중은 서민적 이미지의 CEO에 비해 귀족적 이미지의 CEO에게 더 큰 분노의 감정을 느끼는 것으로 나타났다(Kim & Cho, 2019). CEO의 서민적 이미지 효과에 대한 일련의 선행 연구들에 의하면(Cho, 2014, 2017), CEO의 서민적 이미지는 공중의 호감이나 신뢰를 얻는 데도 유용하지만, 위기 시에도 완충 작용을 할 가능성이 있는 것으로 나타났다. 하지만 CEO의 이미지가 CEO 위기 발생 시 가지는 효과에 대해서는 보다 검증될 필요가 있다.

본 연구는 CEO 갑질 위기에서 공중의 반응에 영향을 미칠 가능성이 있는 변인들, 즉 갑질 피해 대상의 소속(내부 공중 vs 외부 공중), 갑질 유형(폭력성 vs 불공정성), CEO 이미지(서민적 vs 귀족적), CEO 성별(남 vs 여)을 독립 변인으로 선정하고 이에 따라 공중 반응이 달라지는지 살펴보고자 한다. 갑질을 세분화하여 위기 커뮤니케이션 분야의 새로운 이론적, 실무적 제언을 제공하고자 한다.

이론적 배경

갑질의 유형

위계질서가 비교적 명확한 한국 사회에서 소위 말하는 높은 사람들의 갑질이 잘못된 것이라고 인식되기 시작한 것은 그리 오래지 않다. 2013년 발생한 식품 회사의 대리점 갑질 이전에도 기업의 임원들이 직원에게 부당한 행동을 하는 사건들은 존재했으나 이를 통칭하는 용어도 부재했으며 지금과 같이 큰 이슈도 되지 못했다. 이에 대해 남경태(Nam, 2018)는 한국의 권위주의 문화가 갑질에 대한 사회적 담론 형성을 저해했다고 설명한다. 그의 연구에 따르면 권위주의 정도가 높은 사람들은 갑질에 대한 인지도도 낮다. 권위주의 문화는 오랜 기간 한국 사회에서 지배와 복종의 미덕을 강조하는 데 일조했으며(Jun, 1994), 이러한 분위기 속에서 상사나 CEO의 갑질은 묵시적으로 침묵의 대상이었다.

최근 갑질이 사회적으로 이슈화된 것에 대해서 다음과 같은 이유들이 제기되고 있다(Jung & Cho, 2019), 먼저 SNS의 사용이 대중화되면서 갑질을 불특정 다수에게 알리는 것이 어렵지 않게 변했다는 점이다. 또한 일상에서의 민주화가 서서히 한국 사회의 가치관을 변화시켜 왔다는 견해도 존재한다. 이러한 변화 속에서 CEO나 힘 있는 자들의 갑질은 공중의 분노를 촉발하고 조직에 막대한 피해를 초래하는 위기 요인으로 점차 부각되고 있다. CEO 갑질이 기업 위기로 발전한 대표적인 사례는 2014년 대한항공의 ‘땅콩 회항 갑질 사건’이다. 이 사건은 대한항공의 기업 이미지와 주가에

심각한 타격을 입혔을 뿐만 아니라 조현아 전 부사장은 한동안 자리에서 물러나야 했다(Kang, 2014, 12, 11).

갑질에 대한 학술적 접근은 정치, 경영, 커뮤니케이션 등의 분야에서 진행되고 있으며(Jung & Cho, 2019; Nam, 2018; Ryu & Ryu, 2018), 연구자에 따라 다양한 개념화 시도가 이뤄지고 있다. 갑질은 사회경제적으로 우위에 있는 갑이 그렇지 못한 을에게 불공정한 행위를 하거나 폭력을 행사하여 을의 인격과 신체에 피해를 입히는 행위(Lee, 2016), 정신적·신체적 폭력과 갑의 권력을 남용하여 을에게 부정적 영향을 미치는 일체의 행위(Kim, 2018)로 정의된다. 다시 말해 갑질은 사회적 계약 관계인 갑이 을에게 행하는 폭력 혹은 불공정과 같은 비윤리적 행위로 정의될 수 있다.

김종두(Kim, 2018)는 대표적인 갑질 사례들을 중심으로 오너형, 밀어내기형, 열정페이형, 텃세형, 권력형, 국가형으로 갑질을 세분화했다. 오너형은 미디어에서 쉽게 접하는 갑질 유형으로, 기업의 대표자, 오너 일가 등이 직원들을 상대로 폭언, 폭행을 행하는 유형이다. 남양유업 사건으로 대표되는 밀어내기형은 비교적 우위를 점한 기업이 그렇지 않은 사업 상대에게 무리한 요구를 하는 유형이다. 이 외에도 청년들을 대상으로 하는 열정페이형, 신입 직원이나 신규 이주민 등을 상대로 하는 텃세형, 우월한 지위를 남용하는 권력형, 국가 간의 권력 차이에서 발생하는 국가형이 있다.

선행 연구들은 주로 오너형이나 밀어내기형 갑질 사례를 선정하여 진행되었으나 갑질 사건의 특성에 따라 공중의 반응이 달라지는지 살펴본 연구

는 없다. 본 연구는 특히 CEO의 갑질(오너형)에 초점을 두어 이때 갑질 피해자의 소속과 갑질 유형에 따라 공중의 반응에 차이가 있는지 살펴보고자 한다. 앞서 언급했듯 오너형은 미디어에서 자주 접하는 갑질 유형으로, 기업의 대표자, 오너 일가 등이 직원들을 상대로 폭언이나 폭행을 행하는 유형이지만(Kim, 2018), 눈으로 직접 목격할 수 있는 언어적·신체적 폭력뿐 아니라 불공정한 행위도 포함될 수 있다. 그간 크게 이슈화된 CEO의 갑질 사건들은 갑의 폭력 행사가 골자인데, 선행 연구(Kim & Cho, 2019)에 의하면 공중은 CEO의 명령과 같은 법률적 위반 행위보다 폭력성 갑질에 더욱 부정적으로 반응하는 것으로 나타났다.

불공정성 또한 갑질의 속성 중 하나이다. 공정성에 대한 논의는 애덤스(Adams, 1965)의 공정성이론(equity theory)에서 근간을 찾을 수 있는데, 이에 따르면 공정성은 자신이 투자한 자원 대비 보상의 가치를 고려하는 것과 타인과의 비교를 통해서 자신이 얻은 보상의 가치에 대해 평가하는 것으로 나뉜다. 경영학에는 공정성을 다양한 조직 공정성 개념으로 세분화하고 있는데 그중 절차적 공정성의 내용이 불공정한 갑질 행태와 맞닿아 있다. 절차적 공정성이란 기업 구성원의 업적 평가 및 승진 등의 절차에서의 공정성을 뜻한다(Levental, 1980). 현실에서 주로 발생하는 불공정 갑질의 예로는 승진 및 채용, 선발 등에 있어 힘입는 자의 개입을 들 수 있겠다(Gang, 2010). 실례로, 최근 공공기관 채용 비리 건수가 83건 가량 적발되는 사건이 있었고 이에 대한 공중의 반응도 매우 부정적이다(Kim, 2020. 7. 24). 경쟁이 심화된 한국 사

회에서 채용 및 승진 절차에서 불공정한 권력의 개입은 공중의 부정적 반응을 야기하기에 충분하다.

다음으로 본 연구는 갑질 피해자의 소속을 기준으로 기업 내부 공중과 외부 공중으로 분류했는데, 내부 공중을 향한 갑질은 주로 오너형, 권력형 갑질에서 자주 발생하며 직원이 피해자가 되는 상황이다. 외부 공중 대상의 갑질은 대리점, 협력사, 혹은 취업 지원자를 향한 갑질이 대표적으로, 이해관계에 따른 권력 차이는 있으나 원칙적으로는 수평적 협력 관계라는 점에서 차이가 있다. 피해 대상을 분류한 이유는 피해자의 위치에 따라 공중이 느끼는 공감도가 다를 가능성이 있다는 점에서 기인한다. 장정현과 김선호(Chang & Kim, 2014)는 갑질에 대한 공중의 분노와 연민은 희생자에 대한 관찰자의 공감에서 비롯되며 대상과의 거리와 관계에 따라 공감 정도가 달라질 수 있다고 설명한다. 즉, 갑질을 바라보는 공중의 갑질 피해자와의 심적 거리감에 따라 반응이 달라질 수 있음을 시사한다. 그렇다면 공중은 기업 외부인이 갑질의 피해자일 때 더 공감할까, 아니면 기업 내부인에 대한 갑질에 더 공감할까? 그간 공분을 자아냈던 CEO 갑질 사례들은 내부 공중을 향한 경우가 많았는데, 실례로 한진그룹 및 대한항공 땅콩 회항 갑질 대부분이 내부 공중을 대상으로 한 갑질로 전국적인 공분을 샀고 오랜 기간 그 여파가 지속됐다. 한편, 한화그룹 오너 일가의 외부 공중에 대한 갑질은 사회적 논란은 있었으나 그 지속력 및 파장은 적은 편이었다. CEO 위기와 갑질에 대한 공중 반응을 살펴본 선행 연구는 갑질을 내부 공중에 대한 폭력으로 한정하고 있는데, 본 연구는 현실에

서 발생하는 보다 다양한 갑질 유형과 대상을 반영하고 이에 대한 공중 반응을 알아보고자 한다.

CEO 특성이 갑질에 대한 공중의 반응에 미치는 영향

같은 잘못이라도 평소에 좋은 관계와 이미지를 유지했던 기업에 대해 공중은 좀 더 너그러운 반응을 보이지만 평소 이미지가 좋지 않은 기업의 위기에는 가혹한 평가를 내린다. 비슷한 논리로 CEO 개인의 이미지나 개인 특성이 CEO의 비윤리적 행동에 대한 평가에 영향을 미칠 수 있을까? 본 논문은 CEO 이미지 효과에 대한 선행 연구를 바탕으로 CEO 이미지와 성별이 CEO의 비윤리적 행위(갑질)에 대한 공중의 평가에 미치는 영향을 알아보고자 한다.

서민적 이미지(plain folks)는 주로 정치인들이 자신이 일반 대중과 비슷한 점을 가지고 있음을 강조하여 공중을 설득하고 신뢰를 얻고자 하는 고전적인 선전 기법 중 하나이다(Lee & Lee, 1939, p. 92: as cited in Severine & Tankard, 2004, p. 177). 서민적 이미지는 주로 정치인들이 수수하고 '보통 사람(서민)'의 배경과 용모를 강조하며 공중에게 친밀감을 주려는 전략인 것이다. 이와 반대되는 귀족적 이미지는 '보통의 평범한 사람'과는 대조되는 화려한 배경과 용모로 부각되는 이미지로 일반 대중에게 다가감에 있어 득보다는 실이라는 평가가 존재한다. 조수영(Cho, 2014)은 정치인들이 주로 사용하는 "서민적 이미지" 전략을 최초로 기업 CEO에 적용하여 긍정적 효과가 있는지 살펴보았다. 구체적으로 서민적 이미지와 귀족적 이미지의 여성 CEO와 정치인에 대한 공중의 호감

도, 신뢰도 및 능력 평가를 비교했는데, 서민적 이미지는 여성 정치인뿐 아니라 여성 CEO의 호감도와 신뢰도 또한 높이는 요인으로 나타났다. 이후 후속 연구 또한 CEO의 서민적 외모와 서민적 배경이 공중의 남녀 CEO에 대한 호감과 신뢰에 긍정적 영향을 주는 것으로 나타났다(Cho, 2017).

서민적 이미지가 정치인뿐 아니라 CEO에게도 좋은 전략으로 사용될 수 있음을 확인한 연구자는 CEO의 위기 상황에서 CEO가 가진 서민적 이미지가 위기 완충 작용을 할 수 있는지를 테스트했다(Kim & Cho, 2019). 연구 결과에 따르면, 공중은 CEO 위기 상황에서 서민적 이미지보다 귀족적 이미지를 가진 CEO에 더욱 분노하는 것으로 나타났다. 이는 CEO의 서민적 이미지가 공중의 호감을 얻는 것에서 나아가 위기 상황에서 CEO에 대한 부정적 감정을 감소시키는 가능성을 암시하고 있다. 하지만 서민적/귀족적인 CEO의 이미지는 해당 기업에 대한 공중의 부정적 커뮤니케이션 의도나 타 브랜드 대체 같은 행동 의도에 차이를 만들지는 않았다(Kim & Cho, 2019). 서민적 이미지가 보통의 상황에서 긍정적인 요인이 될 수는 있지만 CEO가 저지른 잘못으로 인한 위기 시에도 비슷한 역할을 하는지에 관한 연구는 아직 희소하다. 본 연구는 선행 연구를 바탕으로 CEO의 서민적 이미지가 CEO의 윤리적 위반 상황에서 완충 역할을 하는지, 그리고 CEO의 성별에 따라 그 효과에 차이가 나는지 검증해 보고자 한다.

CEO의 성별을 연구의 주요 변인으로 삼은 기존 연구는 대부분 CEO의 성별과 리더십의 관련성을 살펴보았다(Jang & Cho, 2014; Kang, 2018;

Kim & Kim, 2000). 참여적, 인간 중심 리더십에 대한 요구가 증대되면서 여성 리더십이 주목받기 시작했다(Kim, 2006). 조경순 등(Cho et al., 2004)은 남녀의 리더십 행동 차이에 대한 대다수의 연구에서 여성은 인간관계 중심적 행동을, 남성은 과업 주도적 행동을 보인다는 결론을 얻었다고 설명했다. 흥미로운 점은, 남성과 여성 리더가 모두 민주적이고 대인관계를 중요시하는 여성적 리더십 스타일을 채택했을 때에는 동등하게 평가되었으나, 여성 리더가 독재적 성향이 강하고 지시적 스타일의 전형적인 남성적 리더십을 취했을 경우에는 남성 리더보다 평가 절하되는 경향을 보였다는 점이다(Lee & Alvares, 1977; Rosen & Jerdee, 1973, cited from Cho, Lee & Kim, 2004, p. 281). 이는 여성 리더가 기존의 남성성을 대변하는 권위주의적 자세를 취할 때 남성에 비해 더 부정적으로 인식된다는 것을 시사한다. 원숙연(Won, 2007, 2010)은 여성이 소극적, 감정적, 의존적이라는 고정관념적 사고가 여성 관리자과 권력을 연관 지어 생각하는 과정에서 부자연스러움을 초래한다고 언급했다.

여성 리더에 대한 이러한 고정관념은 여성CEO가 갑질과 같은 우월적 지위를 이용한 윤리적 잘못을 저지를 경우에 적용되어 남성 CEO가 같은 갑질을 했을 때보다 부정적 감정이 증폭될 가능성이 있다. 현재까지 CEO가 유발한 위기 상황에서 CEO의 성별의 차이가 위기 상황을 가중/경감시키는지에 대한 연구는 거의 없으며, 특히 갑질 관련 연구에서 CEO의 특성에 관한 고찰 또한 충분하지 않다.

선행 연구들을 종합해 보면 다음의 두 가지 함의를 도출할 수 있다. 첫째, CEO의 서민적 이미지는 기업 평판을 긍정적으로 형성하고 위기 상황에서 공중의 부정적 반응을 줄이는 데 효과적인 전략이었다. 둘째, 여성이 더 사려 깊을 것이라는 기대, 고정관념으로 인해 여성 리더는 인간 중심적이고 민주적인 여성 리더십에서 벗어나는 행태를 보였을 때 남성 리더에 비해 더 부정적인 평가를 얻는다는 점이다. 본 연구는 이러한 선행 연구 결과를 바탕으로 CEO 갑질 위기 상황에서 CEO 이미지와 성별에 따른 차이가 나타나는지 살펴보았다.

CEO 위기에 대한 부정적 공중 반응

최근 갑질 사건이 사회적으로 이슈화되면서 비윤리적 행위로 초래된 위기에 대한 연구가 많아지고 있는데 선행 연구들은 이러한 사건이 공중의 브랜드 전환 의도, 브랜드 인식 및 가치 변화, 부정적 구전 의도에 미치는 영향을 살펴보고 있다. 박명호와 장영혜(Park & Jang, 2013)는 비윤리적 브랜드 위기가 브랜드 전환 의도에 직접적 영향을 미치는 않지만 후회감이나 부정적 구전 의도에는 유의한 영향을 주는 것을 발견했다. 김지은과 조수영(Kim & Cho, 2019)은 CEO로 인한 위기를 비윤리적 위기인 갑질과 법률적 위기인 횡령으로 설정하고 위기 유형에 따라 브랜드 대체 의도와 부정적 커뮤니케이션 의도에 미치는 영향을 알아보았는데, 연구 결과 법률적 위기보다 윤리적 위기를 저질렀을 때 대체 가능성과 부정적 커뮤니케이션 의도 모두 더 높았다.

선행 연구들은 주로 부정적 구전 의도나 감정,

브랜드 전환 등을 종속 변인으로 두었는데, 이는 본질적으로 기업의 비윤리적 행위에 대한 '처벌'로 볼 수 있다(Friedman, 1985; Jeon & Seo, 2015). 더 나아가 실제 이러한 비윤리적 위기 발생 시 공중은 CEO의 사퇴나 형사적 처벌 등 해당 관계자에 대한 물리적 처벌을 촉구하기도 한다. 이는 부정적 구전 의도나 브랜드 전환보다 보다 강하고 직접적인 부정적 반응이라고 할 수 있다. 본 연구는 이를 공중의 '처벌 기대 반응'으로 명명하여 종속 변인으로 설정했다.

대한항공 오너 일가의 '물벼락 갑질'에 대한 누리꾼들의 댓글을 약 한 달간 분석해 보도한 기사에 의하면, '한진 일가 비판'이 40%로 가장 많았고 확실한 조사 및 강력한 처벌(특검) 25%, 재벌 특혜 등 사회 전반적, 구조적 문제 해결 12% 등이 그 뒤를 이었다(Kim, 2018. 6. 7). 그 외에도 '한진 일가 경영에서 물러나라', '국토부 조사 필요', '국적기 박탈해야'와 같이 오너 일가에 대한 처벌과 '사퇴'와 같은 조치를 요구하는 반응이 주를 이뤘다. 이와 같이 공중은 CEO의 갑질을 향해 불매와 같은 기업에 대한 처벌 외에도 갑질 당사자에 대한 법적 처벌을 요구하는 경우가 있다. 본 연구는 CEO 갑질에 대해 공중이 기대하는 처벌 강도와 유형을 종속 변인으로 선정하여 기존 연구와 차별을 시도하고자 한다. 이를 통해 CEO에 대한 직접적 처벌과 기업에 대한 처벌(예를 들어 불매, 부정적 구전)이 유사한 패턴을 보이는지 살펴보고자 한다.

공중의 처벌 기대 반응과 유사한 개념으로 범죄학 분야에서 빈번히 사용되는 '처벌 판단'이 있다. 처벌 판단이란 '전혀 처벌하지 않는다~매우

강한(혹은 최대의) 처벌을 한다'로 측정되는 변인으로 범죄학 관련 연구에서 범죄 행위에 대한 공중의 인식을 알아보기 위해 사용된다. 범법자에 대한 처벌 판단 과정에서 범법자의 사회경제적 지위와 범행 의도 불확실성이 미치는 영향을 조사한 연구(Hong, Lee, & Hur, 2018)는 양형 판단과 보상 판단을 함께 측정하여 '전반적 처벌 판단'이라는 개념을 도출한 바 있다. '처벌 판단'은 위법 행위를 기준으로 강력한 처벌, 약한 처벌 등 추상적 표현으로 처벌 수위를 구분했다는 점에서 공중의 다양한 처벌 기대 반응을 세밀하게 살펴보기에 다소 한계가 있다. 본 연구는 공중의 처벌 판단을 기반으로 공중이 기대하는 처벌의 다양한 양상을 처벌 기대 반응으로 설정하였다.

다음으로, 부정적 커뮤니케이션 의도는 기업 위기 시 공중의 반응을 잘 측정할 수 있는 변인이다. 문빛과 이유나(Moon & Lee, 2011)는 능동성, 가시성, 방향성을 기준으로 정보 전달에 초점을 맞춰 공중의 커뮤니케이션 행동을 여섯 가지로 구분하였다. 그중, 대상에 대한 "부정적인 의견을 전달하는 행동인 '공격행동'"과 대상에 대한 "부정적인 의견이 있으면 동의하고, 긍정적인 의견이 있으면 반박하는 '비판행동'"을 부정적 커뮤니케이션 행동으로 볼 수 있다. 즉, 기업 위기 상황에서 인터넷에 부정적 댓글을 남기거나, 오프라인에서 친구에게 부정적 얘기를 하는 행위들을 말한다. 본 연구에서는 부정적 커뮤니케이션 의도를 온라인과 오프라인 상황으로 나눠 고려함으로써 CEO 갑질에 대한 부정적 커뮤니케이션 의도를 다양하게 살펴보고자 한다.

한편, 소비자가 기업에 행사할 수 있는 가장 부정적 행동 중 하나인 불매운동과 처벌 기대 반응이 다른 점은 공중이 기업의 비윤리적 행위에 대한 징벌을 위해 자신의 손해 비용을 함께 고려해야 한다는 점이다. 최근 들어서는 소비자 불매운동을 윤리적 소비의 일종으로 여기는 관점도 존재한다 (Chen, 2010; Jeon, 2019). 본 연구도 기업 갑질이라는 비윤리적 행위에 대한 공중의 윤리적 소비 행동의 하나인 불매운동을 종속 변인으로 선정하였다. 더불어 구매 중지라는 소극적 불매운동에서 나아가, 전향판과 서정희(Jeon & Suh, 2015)의 정의를 차용해 불매운동을 소비자 개인 혹은 관련 집단이 경제적, 윤리적, 정치적 문제 등을 해결하기 위해 특정 제품이나 기업에 대해 자발적으로 구매를 포기하거나 타인에게 동참을 호소하고 홍보, 설득하는 등 부정적 커뮤니케이션 의도를 포함하는 총체적 행위로 정의했다.

불매운동 의도에 관한 선행 연구에 따르면, 기업의 비윤리적 위기 상황에서 공중 관여도가 높은 기업일 경우 불매 가능성이 높았던 반면, 조직-공중 관계성이 높은 경우에는 불매 가능성이 낮은 경향을 보였다(Jeon et al., 2019). 이는 CEO 갑질 위기에 대한 공중의 부정적 반응이 공중 관여도와 같은 변인에 의해 조절될 수 있음을 시사한다. 본 연구는 갑질의 유형과 피해 대상, CEO 특성에 따른 공중의 반응 차이를 살피는 데에 그 목적이 있다. 따라서 공중의 반응에 영향을 미칠 수 있는 공중의 관여도 및 기업 특성과 같은 변인들은 고려되지 않았다.

연구문제 및 연구 모형

선행 연구들의 논의를 기반으로 본 연구는 CEO 이미지(서민적 vs 귀족적), CEO 성별, 갑질 유형(폭력성 vs 불공정성), 갑질 피해 대상의 소속(내부 공중 vs 외부 공중)이 공중의 처벌 기대 반응과 불매운동 의도, 부정적 커뮤니케이션 의도에 미치는 영향을 살펴보고자 한다.

연구문제 1: 서민적 이미지의 CEO 갑질의 경우, CEO 성별과 갑질 피해 대상의 소속, 갑질 유형은 갑질에 대한 공중의 반응에 어떤 영향을 미치는가?

연구문제 1-1: 서민적 이미지의 CEO 갑질의 경우, CEO 성별과 갑질 피해 대상의 소속, 갑질 유형은 공중의 처벌 기대 반응에 어떤 영향을 미치는가?

연구문제 1-2: 서민적 이미지의 CEO 갑질의 경우, CEO 성별과 갑질 피해 대상의 소속, 갑질 유형은 공중의 온라인, 오프라인 부정적 커뮤니케이션 의도에 어떤 영향을 미치는가?

연구문제 1-3: 서민적 이미지의 CEO 갑질의 경우, CEO 성별과 갑질 피해 대상의 소속, 갑질 유형은 공중의 불매운동의도에 어떤 영향을 미치는가?

연구문제 2: 귀족적 이미지의 CEO 갑질의 경우, CEO 성별과 갑질 피해 대상의 소속, 갑질 유형은 갑질에 대한 공중의 반응에 어떤 영향을 미치는가?

연구문제 2-1: 귀족적 이미지의 CEO 갑질의 경우, CEO 성별과 갑질 피해 대상의 소속, 갑질 유형은 공중의 처벌 기대 반응에 어떤 영향을 미치는가?

연구문제 2-2: 귀족적 이미지의 CEO 갑질의 경우, CEO

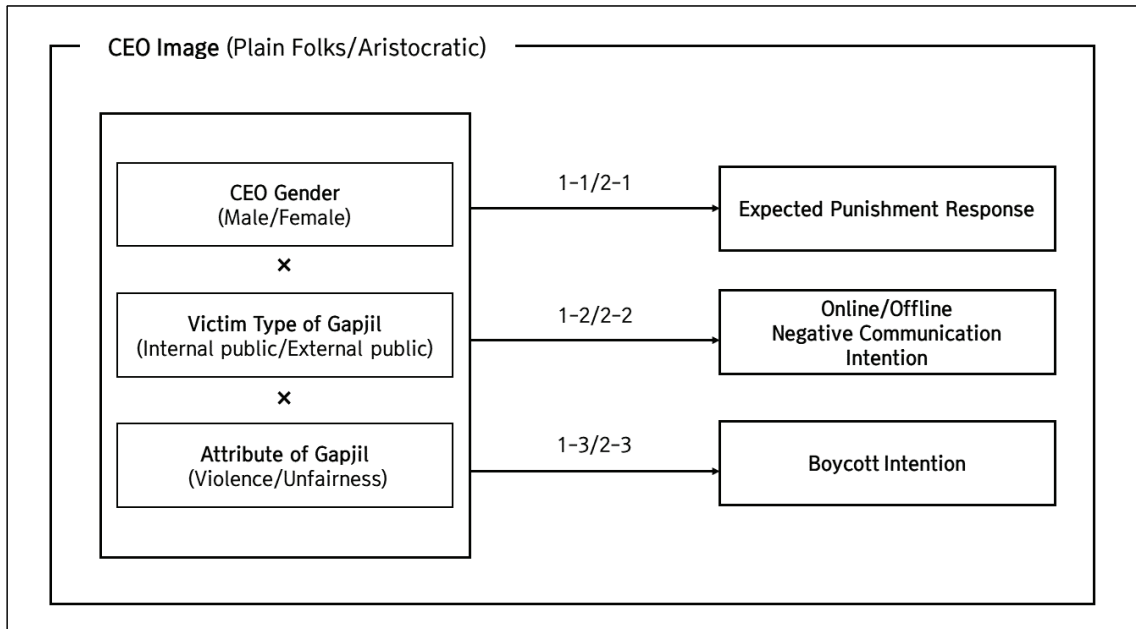


Figure 1. Research model

성별과 갑질 피해 대상의 소속, 갑질 유형은 공중의 온라인, 오프라인 부정적 커뮤니케이션 의도에 어떤 영향을 미치는가?

연구문제 2-3: 귀족적 이미지의 CEO 갑질의 경우, CEO 성별과 갑질 피해 대상의 소속, 갑질 유형은 공중의 불매 운동 의도에 어떤 영향을 미치는가?

연구 방법

실험 설계 및 표본 구성

본 연구는 CEO 개인의 특성과 갑질 유형, 갑질 피해자 유형 등을 조합하여 2(CEO 성별) × 2(CEO 이미지: 서민적 vs. 귀족적) × 2(CEO 갑질 유형:

폭력성 vs. 불공정성) × 2(피해자 유형: 내부 공중 vs. 외부 공중) 개체 간 실험으로 구성되었다. 실험은 피험자가 온라인 기사 형식의 자극물을 접한 뒤 조작물 점검에 대한 문항 및 종속 변인, 인구통계학적 질문에 응답하도록 진행되었다. 실험이 종료된 후 실험에 사용된 온라인 기사는 연구를 목적으로 제작된 가상의 기사임을 피험자들에게 공지했다. 표본은 리서치 전문 회사의 패널을 활용하여 총 16개 실험 그룹에 각 40명의 피험자가 무작위 할당되었다.

실험 자극물 조작

실험 조작물은 총 16개, 온라인 기사 형식으로 제작되었다. CEO 이미지의 효과를 극대화하고 피험

자들이 CEO의 성별을 쉽게 구별할 수 있도록 기사에는 해당 컨디션에 적합한 CEO의 사진을 첨부했다. 각 독립 변인에 대한 구체적인 조작은 다음과 같다. 갑질 피해 대상의 경우, 내부 공중은 기업 내부 직원으로 설정하고 직원의 근무 연수와 인터뷰 등을 삽입함으로써 내부 공중임을 알 수 있도록 했다. 외부 공중은 기업과 관련된 대리점, 협력사로 설정했으며 이 경우도 CEO가 갑질의 주체가 되어야 하기 때문에 CEO가 외부 공중에 대한 갑질을 직접 지시했다고 명시함으로써 모든 집단의 피험자들이 CEO를 갑질의 주체로 인식할 수 있도록 했다. 갑질의 유형 중 폭력은 CEO가 피해자에게 신체적·언어적으로 폭력을 가하는 것으로, 불공정은 CEO의 부당 해고(내부 공중 대상) 및 대리점 관측 비용 떠넘기기(외부 공중 대상) 지시로 선정하였다.

CEO 이미지는 조수영(Cho, 2014, 2017, 2019)의 CEO의 서민적 이미지 효과에 관한 선행 연구의 조작을 본 연구에 적용하여 서민적 이미지의 CEO는 어려운 가정에서 자라 난항을 겪으며 자수성가한 인물로 묘사했으며 수수한 외모와 캐주얼한 옷차림의 사진을 첨부하여 외모에서도 서민적 이미지를 느낄 수 있도록 했다. 반면, 귀족적 이미지의 CEO는 해당 기업의 장남(장녀)으로 묘사되었으며 해외 유명 대학에서 석사를 취득했다는 내용을 밝혀 귀족적인 배경을 서술했으며, 정장 차림, 액세서리 등을 착용한 사진을 첨부하였다. 연구의 독립 변인 중 하나인 CEO 성별은 사진을 통해 구분할 수 있었다. 조작물 기사에는 ‘CEO’라는 명칭을 대신하여 대중에게 더 친숙한 표현인 ‘대표’라는 용어를 사용했다. 가외 변인의 영향을 최

소화하기 위해 사전 평판이 있는 실제 기업이나 인물이 아닌 가상의 인물을 설정하고, 기업명과 인물명은 모자이크 처리하여 참가자들이 가상이라는 것을 최대한 인지하지 못하도록 했다. 모든 실험 집단의 기사에서 언급된 기업의 업종은 가공식품 분야로 통일했으며 기업의 규모 또한 국내 유명 기업으로 설정하여 이로 인해 발생할 수 있는 차이를 통제했다. 즉, 기업에 대한 관여도 및 공중이 가질 수 있는 특정 기업에 대한 사전 태도 및 인식을 방지하였다.

실험 자극물 조작 점검 결과

총 16개 실험 집단이 구성되었고 각각 약 40명이 배정되어 총 656명이 온라인 실험에 참여하였다. 피험자 중 CEO 성별을 제대로 구분하지 못한 53명을 제외하고 603명을 대상으로 본 실험을 통해 조작 점검 및 본 분석을 실시하였다. 피험자들은 실험 자극물인 기사를 읽고 다음과 같은 문항에 답했다. 첫째, “귀하가 방금 읽은 기사에 나온 대표에게 느껴지는 이미지는 어느 쪽에 가깝습니까?”로, “서민적이다~귀족적이다”까지 7점 척도로 측정하였다. 갑질 피해 대상은 “귀하가 방금 읽은 기사에서 갑질 피해 대상은 누구입니까?”에 대한 질문에 “기업 내부인(직원)~기업 외부인(대리점주)”으로, 갑질 유형에 대한 질문은 “귀하가 읽은 기사에 나온 사건은 어느 쪽에 가깝다고 생각하십니까?”라는 질문에 “폭력성 사건~불공정 사건”까지 7점 척도로 답하였다. 이때, 폭력과 불공정에 대한 응답자의 가 폭력성과 불공정에 대해 주관적인 정의를 내리는 것을 방지하기 위해 폭력은 “타

인에게 신체적 위해를 가하거나 난폭한 언행과 말투로 상대를 위협함”, 불공정은 “경제적, 사회적으로 공평하고 올바르지 않은 것을 요구하거나 행함”과 같은 정의를 함께 제시했다.

조작 검증 답변에 대한 독립 표본 *t*-test를 실시한 결과, CEO의 서민적 이미지($M = 4.41, SD = 1.65$)와 귀족적 이미지($M = 5.99, SD = 1.06$) 사이에 유의한 차이가 나타났다($t = -13.864, p < 0.001$). 갑질 피해 대상 또한 내부 공중($M = 1.82, SD = 1.29$)과 외부 공중($M = 6.04, SD = 1.46$) 간 차이가 있었으며($t = -37.186, p < 0.001$), 마지막으로 갑질 유형도 폭력성($M = 2.79, SD = 1.98$)과 불공정성($M = 6.28, SD = 1.09$) 간 통계적으로 유의한 차이를 보였다($t = -26.660, p < 0.001$).

종속 변인의 조작적 정의 및 측정

종속 변인은 총 네 가지로 첫째, 처벌 기대 반응은 ‘공중이 기업이 잘못된 행위에 대해 직접 사과행동 등 책임을 요구하거나 정부 등 제3자에게 기업에 대한 처벌을 촉구하는 공중의 반응’으로 정의했다. 이는 기존 연구에서 측정된 적이 없기 때문에 문항을 만들기 위해 빅카인즈에서 검색 옵션으로 전체 기간과 중앙지를 설정하고 ‘갑질’이라는 키워드로 검색하여 총 2만1802건의 기사 중 50개를 무작위 선정했다. 선정된 기사에서 누리꾼이나 시민, 여론의 반응을 인용한 문구를 척도 구성에 참고하였다. 구체적인 문항은 CEO에 대한 처벌 기대 반응과 기업에 대한 처벌 기대 반응을 나누어 구성하였는데, 먼저, CEO에 대한 처벌 기대 반응

은 “해당 기업의 대표는... 1) 대국민 사과를 해야 한다, 2) 피해자에게 손해 배상을 해야 한다, 3) 벌금을 내야 한다, 4) 사퇴해야 한다, 5) 징역을 살아야 한다” 등 총 5개(7점 척도)로, 기업에 대한 처벌 기대 반응은 “해당 기업은... 1) 대국민 사과를 해야 한다, 2) 피해자에게 손해 배상을 해야 한다, 3) 벌금을 내야 한다, 4) 시장에서 퇴출되어야 한다, 5) 형사적 처벌을 받아야 한다” 등 5개를 7점 척도로 측정했다.

둘째는 부정적 커뮤니케이션 의도이다. 문빛과 이유나(Moon & Lee, 2011)는 이를 “조직과 관련된 사안에 대해 자신의 부정적인 의견을 전달하며 주변 사람들이 해당 사안에 대해 부정적인 의견을 나누는데 직, 간접적인 영향을 미치려고 하는 것”으로 정의했다. 본 연구도 이들의 정의를 참고하여, 부정적 커뮤니케이션 의도를 온라인과 오프라인으로 나누어 측정했다. 먼저, 온라인은 문빛과 문현기(Moon & Moon, 2014)의 연구에서 제시된 척도 중 ‘주도적 공격’과 ‘반응적 공격’ 반응 척도를 본 연구에 맞게 수정했다. 주도적 공격은 능동적으로 해당 조직에 대한 부정적 글을 게시하는 등의 행위를, 반응적 공격은 다소 수동적인 것으로 조직에 대한 긍정적 글에는 부정적 반응을 부정적 글에는 공감을 표시하는 커뮤니케이션 방식이다. 구체적으로, “1) 나는 온라인상에서 해당 기업을 지지하는 콘텐츠를 보면 이에 반박하는 표현(ex. 싫어요, 비공감 등)을 할 것이다, 2) 나는 온라인상에서 해당 기업을 비판하는 내용을 보면, 이를 지지하는 댓글을 달 것이다, 3) 나는 해당 기업에 대한 부정적 정보를 카톡으로 주변 지인에게 전

송할 것이다, 4) 나는 SNS를 통해 해당 기업을 비판하는 글을 자발적으로 포스팅할 것이다”의 총 4개를 7점 척도로 측정했다.

셋째, 오프라인 부정적 커뮤니케이션 의도는 첸(Chen, 2010)의 연구에서 ‘불만에 대한 사적 토로’ 등을 참고하여 총 3개 문항, “나는 사적인 자리에서… 1) 해당 기업에 대한 부정적인 이야기를 먼저 시작할 것이다, 2)누군가 해당 기업에 대해 부정적으로 말하면 이에 동조할 것이다, 3)누군가 해당 기업을 옹호하면 반박할 것이다”을 7점 척도로 측정했다.

마지막으로 불매운동 의도는 헬슨(Harrison, 2005)의 불매운동에 대한 정의를 참고하여 ‘소비자들이 특정 기업 제품의 구매를 보류, 중지하고자 하는 의도이자 이러한 행위를 타인에게도 전파해 자신의 사회적 관여를 표현하고자 하는 행위’로 정의했다. 척도는 첸(Chen, 2010)과 제미경, 전향란(2013)의 불매운동 참여의도 척도를 참고, 수정하여 총 6개 문항, “1) 나는 해당 기업 제품을 구매 보류할 것이다, 2) 나는 해당 기업 제품을 대체할 제품을 찾아볼 것이다, 3) 나는 해당 기업의 불매운동에 서명할 것이다, 4) 나는 내 주변 사람들에게

Table 1. Socio-demographic characteristics

		<i>N</i>	Percentage (%)
Total		603	100.0
Gender	Male	307	50.9
	Female	296	49.1
Age	20s	154	25.5
	30s	148	24.5
	40s	155	25.7
	50s	146	24.2
Education Status	High school graduate or below	80	13.3
	Undergraduate student	56	9.3
	Bachelor's degree	400	66.3
	Master's degree above	67	11.1
Monthly Income (Unit: 10,000 KRW)	Less than 200	59	9.8
	200~less than 400	192	31.8
	400~less than 600	164	27.2
	600~ess than 800	93	15.4
	800~ess than 1,000	59	9.8
	1,000~less than 1,200	16	2.7
	1,200 or more	20	3.3

게 해당 기업에 대한 불매를 권유할 것이다, 5) 나는 온라인이나 SNS에서 해당 기업 제품의 불매운동을 펼칠 것이다, 6) 나는 오프라인에서 해당 기업의 불매운동 시위에 동참할 것이다”를 7점 척도로 측정했다.

연구 결과

온라인 리서치 회사를 통해 총 656명을 대상으로 온라인 실험을 진행했고, 자극물 스크리닝 테스트 등을 통해 불성실한 응답을 걸러내고 603명을 대

Table 2. Results of Confirmatory Factor Analysis

Measurement	Factors			
	Expected Punishment Response	Offline Negative Communication Intention	Online Negative Communication Intention	Boycott Intention
EPR 1	.608	.412	.252	.034
EPR 2	.599	.440	-.169	.195
EPR 3	.776	.172	.053	.113
EPR 4	.666	.269	.136	.174
EPR 5	.726	.084	.268	.165
EPR 6	.683	.300	.206	.080
EPR 7	.706	.274	-.112	.153
EPR 8	.842	.045	.131	.115
EPR 9	.654	-.009	.391	.300
EPR 10	.727	-.059	.288	.285
Offline NCI 1	.209	.748	.297	.140
Offline NCI 2	.235	.773	.157	.313
Offline NCI 3	.184	.678	.314	.248
Online NCI 1	.096	.389	.680	.174
Online NCI 2	.155	.194	.857	.084
Online NCI 3	.105	.106	.903	.040
Online NCI 4	.212	.122	.816	.250
BI 1	.284	.286	.189	.827
BI 2	.235	.244	.112	.859
BI 3	.336	.292	.465	.622
Eigenvalue	5.403	2.702	3.647	2.413
Total Variance (%)	27.014	13.511	18.236	12.063
Cronbach's α	.916	.845	.900	.896

상으로 분석이 실시되었다. 성별 및 연령대는 유사하게 할당되었다(〈Table 1〉 참조). 참가자들의 갑질 경험 정도는 낮았으나($M = 2.51/7$ 점 기준), 갑질에 대해 중간 이상의 심각성($M = 4.09/7$ 점 기준)을 인지하고 있었다.

종속 변인에 대해 요인 분석을 실시한 결과, CEO/기업 처벌 기대 반응이 나누어지지 않고 하나의 요인으로 분류되어 이를 처벌 기대 반응으로 명명하였다. 더불어 여러 요인에 겹치는 요인 적재치를 보이는 3개 문항(온라인 부정적 커뮤니케이션 의도: 나는 온라인상에서 해당 기업을 지지하는 콘텐츠를 보면 이에 반박하는 표현을 할 것이다; 불매운동 의도: 나는 내 주변 사람들에게 해당 기업에 대한 불매를 권유할 것이다, 나는 오프라인에서 해당 기업의 불매운동 시위에 동참할 것이다)을 제거한 후 분석되었다, 그 결과 총 4개의 요인이 추출되었고 각 요인은 문항 간 높은 신뢰 수준을 보였다($KMO = .900$, Bartlett 구형성 검정 $\chi^2 = 9015.468$, $p < .000$)(〈Table 2〉 참조).

각 독립 변인별로 종속 변인에 평균 차이가 있는지 살펴보았다. 먼저, 갑질 피해 대상이 내부인일 때보다 외부인일 때 높은 처벌 기대 반응을 보였다(내부: $M = 5.17$, 외부: $M = 5.43$, $t = -2.771$, $p < .01$), 불공정 갑질보다 폭력 갑질에 대한 오프라인 부정적 커뮤니케이션 의도가 높았다(폭력: $M = 5.23$, 불공정: $M = 4.94$, $t = 2.876$, $p < .01$). 또한, 0.1 수준에서 CEO 이미지에 따른 처벌 기대 반응(서민적: $M = 5.22$, 귀족적: $M = 5.38$, $t = -1.721$, $p < .1$)과 오프라인 부정적 커뮤니케이션 의도(서민적: $M = 4.99$, 귀

족적: $M = 5.17$, $t = -1.783$, $p < .1$)의 평균 차이가 유의하게 나타났다. 한편, 통계적으로 유의하지는 않지만, 남성 CEO, 귀족적 이미지의 CEO일 때 부정적인 반응인 종속 변인들의 평균 수치가 여성 CEO, 서민적 이미지의 CEO일 때보다 다소 높았다(〈Table 3〉 참조).

네 개 종속 변인에 대한 평균을 CEO 이미지를 중심으로 나누어 다시 살펴보았는데, 서민적 이미지 CEO가 귀족적 이미지의 CEO 보다 종속 변인의 평균이 전반적으로 낮았다. 이는 서민적 이미지의 CEO가 귀족적 이미지 CEO보다 덜 부정적인 평가를 얻었음을 의미한다(〈Table 4〉, 〈Table 5〉 참조). 서민적 이미지의 경우, 남성 CEO는 외부인에게 폭력을 행사했을 때, 여성 CEO는 외부인을 대상으로 불공정한 갑질을 행했을 때 모든 종속 변인들(처벌 기대 반응, 온오프라인 부정적 커뮤니케이션 의도, 불매운동 의도)의 평균이 가장 높게 나타났다(가장 부정적).

반면, 귀족적 이미지의 경우, 남성 CEO는 외부인에게 폭력을 행사했을 때 처벌 기대 반응과 불매운동 의도가 높았고 내부 공중에게 폭력을 행사했을 때 온오프라인 부정적 의도가 높았다. 귀족적 여성 CEO는 외부인에게 폭력을 행사했을 때 모든 종속 변인의 평균이 높게 나타났다. 한편, 네 개의 종속 변인 중 온라인 부정적 커뮤니케이션 의도는 모든 경우에 대체로 중간 값인 4점이 미치지 못해 다른 종속 변인들에 비해 낮게 나타났다(〈Table 4〉, 〈Table 5〉 참조).

〈연구문제 1-1〉~〈연구문제 1-3〉는 CEO 이미지가 서민적일 때, CEO 성별(남성/여성), 갑질

Table 3. Difference of DVs (Victim type/attribute of Gapjil, CEO gender, CEO image)

DV	IV	IV						
			<i>N</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>T</i>	<i>MD</i>	<i>p</i>
EPR	Victim Type of Gapjil	Internal	294	5.17	1.20	-2.771	-0.258	0.006***
		External	309	5.43	1.08			
Offline NCI		Internal	294	5.05	1.24	-0.610	-0.062	0.542
		External	309	5.11	1.25			
Online NCI		Internal	294	3.62	1.48	-0.953	-0.117	0.341
		External	309	3.74	1.52			
BI		Internal	294	5.14	1.25	-1.120	-0.120	0.263
		External	309	5.26	1.37			
EPR	Attribute of Gapjil	Violence	300	5.33	1.16	0.579	0.054	0.563
		Unfairness	303	5.27	1.13			
Offline NCI		Violence	300	5.23	1.29	2.876	0.291	0.004***
		Unfairness	303	4.94	1.18			
Online NCI		Violence	300	3.72	1.54	0.704	0.086	0.482
		Unfairness	303	3.64	1.47			
BI		Violence	300	5.26	1.31	1.028	0.110	0.305
		Unfairness	303	5.15	1.32			
EPR	CEO Gender	Male	303	5.33	1.15	0.691	0.065	0.490
		Female	300	5.27	1.13			
Offline NCI		Male	303	5.16	1.27	1.516	0.154	0.130
		Female	300	5.01	1.21			
Online NCI		Male	303	3.71	1.54	0.417	0.051	0.676
		Female	300	3.65	1.46			
BI		Male	303	5.23	1.33	0.578	0.062	0.564
		Female	300	5.17	1.30			
EPR	CEO Image	Plain Folks	293	5.22	1.15	-1.721	-0.161	0.086*
		Aristocratic	310	5.38	1.13			
Offline NCI		Plain Folks	293	4.99	1.23	-1.783	-0.181	0.075*
		Aristocratic	310	5.17	1.25			
Online NCI		Plain Folks	293	3.62	1.52	-0.943	-0.116	0.346
		Aristocratic	310	3.74	1.48			
BI		Plain Folks	293	5.13	1.39	-1.186	-0.128	0.236
		Aristocratic	310	5.26	1.23			

Note: *statistically significant at 0.1 level. ** statistically significant at 0.05 level. *** statistically significant at 0.01 level.

EPR: Expected Punishment Response

Offline NCI: Offline Negative Communication Intention

Online NCI: Online Negative Communication Intention

BI: Boycott Intention

Table 4. Descriptive statistics (*MD* among DVs of plain folks CEO)

IVs			<i>N</i>	DVs of Plain Folks CEO							
Victim Type	Attribute	CEO Gender		EPR		Offline NCI		Online NCI		BI	
			<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	
Internal Public	Violence	Male	37	5.04	1.24	5.22	1.21	3.35	1.45	5.25	1.28
		Female	32	5.14	1.31	4.60	1.49	3.20	1.81	4.83	1.40
	Unfairness	Male	36	5.27	1.15	4.98	0.96	3.75	1.30	5.09	1.30
		Female	35	4.88	1.17	4.85	1.09	3.67	1.48	4.95	1.38
External Public	Violence	Male	39	5.64	0.97	5.41	0.97	4.09	1.53	5.38	1.32
		Female	35	5.13	1.05	4.94	1.23	3.63	1.29	5.20	1.18
	Unfairness	Male	39	5.02	1.23	4.85	1.41	3.50	1.69	4.88	1.73
		Female	40	5.57	0.97	5.00	1.34	3.70	1.54	5.44	1.45

Table 5. Descriptive statistics (*MD* among DVs of aristocratic CEO)

IV			<i>N</i>	DVs of Aristocratic CEO							
Victim Type	Attribute	CEO Gender		EPR		Offline NCI		Online NCI		BI	
			<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	
Internal Public	Violence	Male	39	5.38	1.18	5.64	1.28	3.87	1.77	5.35	1.27
		Female	39	5.10	1.16	5.02	1.32	3.74	1.29	5.06	1.37
	Unfairness	Male	37	5.32	1.18	5.00	1.29	3.74	1.33	5.31	1.04
		Female	39	5.21	1.23	5.00	1.06	3.57	1.40	5.22	0.96
External Public	Violence	Male	39	5.55	1.26	5.35	1.49	3.69	1.45	5.43	1.34
		Female	40	5.58	1.02	5.51	1.07	4.09	1.57	5.47	1.31
	Unfairness	Male	37	5.44	0.94	4.81	1.29	3.64	1.74	5.16	1.28
		Female	40	5.46	1.05	5.01	1.04	3.53	1.29	5.10	1.27

피해 대상(외부/내부), 갑질 유형(폭력/불공정)이 종속 변인에 영향을 미치는지 살펴보고, 이를 위해 삼원 분산 분석(Three-Way ANOVA)를 실

시했다. 결과에 의하면, 서민적 이미지 CEO 경우, 먼저 처벌 기대 반응의 경우 0.1 수준에서 갑질 피해 대상의 주효과(내부 $M = 5.08$, 외부 $M =$

Table 6. Results of Three-Way ANOVA (Plain folks CEO : CEO gender*attribute of Gapjil*victim type of Gapjil)

	Source	<i>df</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
Expected Punishment Response	Corrected Model	7	2.742	2.101	.043
	Victim Type of Gapjil (VT)	1	4.850	3.717	.055*
	Attribute of Gapjil (A)	1	.221	.169	.681
	CEO Gender (CG)	1	.271	.208	.649
	VT*A	1	.096	.074	.786
	VT*CG	1	.542	.416	.520
	A*CG	1	1.472	1.128	.289
	VT*A*CG	1	10.924	8.371	.004***
	Error	285	1.305		
Total	293				
Offline Negative Communication Intention	Corrected Model	7	2.159	1.433	.192
	Victim Type of Gapjil (VT)	1	1.328	.882	.349
	Attribute of Gapjil (A)	1	1.090	.724	.396
	CEO Gender (CG)	1	5.192	3.448	.064*
	VT*A	1	1.174	.780	.378
	VT*CG	1	.816	.542	.462
	A*CG	1	5.608	3.724	.055*
	VT*A*CG	1	.061	.041	.840
	Error	285	1.506		
Total	293				
Online Negative Communication Intention	Corrected Model	7	2.624	1.130	.344
	Victim Type of Gapjil (VT)	1	4.156	1.789	.182
	Attribute of Gapjil (A)	1	.595	.256	.613
	CEO Gender (CG)	1	1.023	.440	.507
	VT*A	1	8.764	3.773	.053*
	VT*CG	1	.005	.002	.961
	A*CG	1	2.432	1.047	.307
	VT*A*CG	1	1.517	.653	.420
	Error	285	2.323		
Total	293				

	Source	df	MS	F	p
Boycott Intention	Corrected Model	7	1.931	.987	.441
	Victim Type of Gapjil (VT)	1	2.744	1.403	.237
	Attribute of Gapjil (A)	1	.419	.214	.644
	CEO Gender (CG)	1	.152	.078	.781
	VT*A	1	.225	.115	.735
	VT*CG	1	3.990	2.040	.154
	A*CG	1	4.784	2.445	.119
	VT*A*CG	1	.995	.508	.476
	Error	285	1.956		
	Total	293			

Note: *statistically significant at 0.1 level. ** statistically significant at 0.05 level. *** statistically significant at 0.01 level.

Table 7. Post-hoc analysis (Plain folks CEO, DV = expected punishment response)

DV	IV									
	CEO Gender	Attribute of Gapjil	Victim Type	N	M	SD	T	MD	p	
Expected Punishment Response	Male	Violence	Internal	37	5.04	1.24	-2.335	-.595	.022**	
			external	39	5.64	.97				
		Unfairness	Internal	36	5.27	1.15	.910	.252		
			external	39	5.02	1.23				
	Female	Violence	Internal	32	5.14	1.31	.023	.007	.982	
			external	35	5.13	1.05				
		Unfairness	Internal	35	4.88	1.17	-2.795	-.695		.007***
			external	40	5.57	.97				

Note: *statistically significant at 0.1 level. ** statistically significant at 0.05 level. *** statistically significant at 0.01 level.

5.35, $F = 3.717, p < .1$)와 0.01 수준에서 삼원 상호작용이 나타났다(<Table 6> 참조).

사후 검증 결과, 서민적 이미지 남성 CEO는 폭력 갑질을 외부 공중에게 행했을 때 내부 공중에서

보다 높은 처벌 기대 반응이 나타났다. 반면, 서민적 이미지의 여성 CEO가 행한 폭력 갑질의 경우는 내/외부 공중 간 차이가 없었지만, 불공정 갑질을 내부 공중보다 외부 공중에 행했을 때, 처벌 기



Figure 2. Plain folks CEO: Interaction plots for expected punishment response (CEO gender x victim type of Gapjil x attribute of Gapjil)

대 반응이 유의하게 높게 나타났다. 즉, CEO 갑질에 대한 공중의 처벌 기대 반응은 CEO 성별, 갑질 유형, 갑질 대상에 따라 다소 복합적인 양상을 띄고 있음을 확인할 수 있다(〈Table7〉, 〈Figure 2〉 참조).

또한, 오프라인 부정적 커뮤니케이션 의도에서도 0.1 수준에서 CEO 성별의 주효과(남성: $M = 5.12$, 여성 $M = 4.86$, $F = 3.448$, $p < .1$)와 갑

질 유형과 CEO 성별 간 상호작용이 나타났는데 (〈Table 6〉 참조), 불공정 갑질의 경우, CEO 성별에 따라 오프라인 부정적 커뮤니케이션 의도에 차이가 없었으나, 폭력적 갑질의 경우에는 여성 CEO보다 남성 CEO가 했을 때 유의미하게 높은 오프라인 부정적 커뮤니케이션 의도를 보였다 (〈Table 8〉, 〈Figure 3〉 참조).

온라인 부정적 커뮤니케이션 의도에서도 0.1

Table 8. Post-hoc analysis (Plain folks CEO, DV = offline negative Communication intention)

DV	IV							
	Attribute of Gapjil	CEO Gender	N	M	SD	T	MD	p
Offline Negative Communication Intention	Violence	Male	76	5.32	1.09	2.621	.539	.010***
		Female	67	4.78	1.36			
	Unfairness	Male	75	4.91	1.21	-.089	-.018	
		Female	75	4.93	1.22			

Note: *statistically significant at 0.1 level. ** statistically significant at 0.05 level. *** statistically significant at 0.01 level.

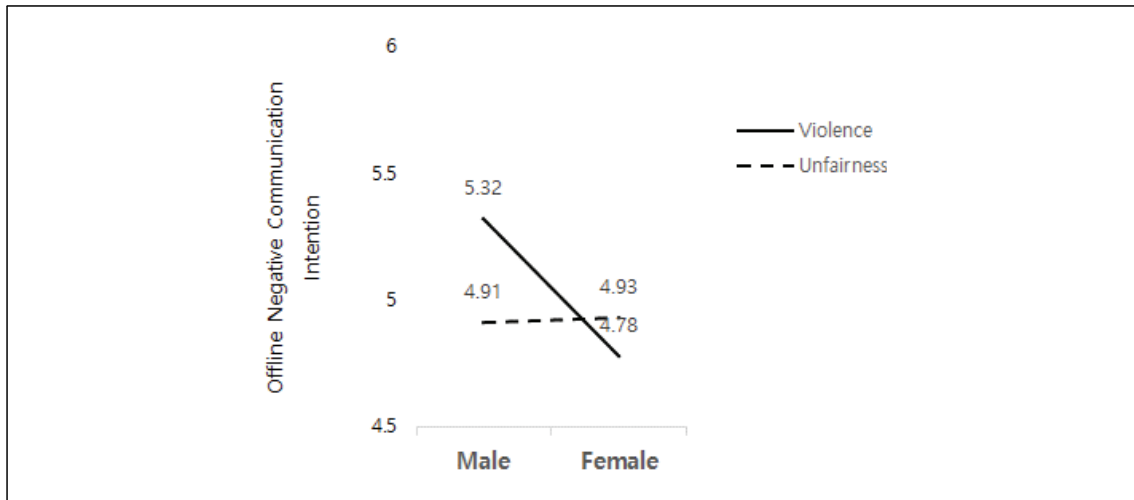


Figure 3. Folks image CEO: Interaction plots for offline negative communication intention (CEO gender × attribute of Gapjil)

수준에서 갑질 피해 대상과 갑질 유형 간 상호작용이 나타났다. 즉, 불공정 갑질의 경우는 내외부 공중에 대한 갑질에 비슷한 반응이 나타났으나, 폭력적 갑질의 경우, 갑질 대상에 따라 큰 점수 차이가 났다. 다시 말해, 내부 공중보다는 외부 공중에 대한 폭력적 갑질이 더 높은 온라인 부정적 커뮤니케이션 의도를 이끌어 냈다(〈Figure 4〉, 〈Table

9〉 참조). 그렇다고 해도 온라인 부정적 커뮤니케이션 의도는 중간 값인 4점을 넘지 않았다.

마지막으로 불매운동 의도에 대해서는 통계적으로 유의한 차이가 없었다. 다만 내부 공중에 대한 폭력적 갑질에 대해서는 남성 CEO, 외부 공중에 대한 불공정 갑질에 대해서는 여성 CEO의 평균이 다소 높은 양상을 보였다(〈Table 10〉 참조).

Table 9. Post-hoc analysis (Plain folks CEO, DV = online negative communication intention)

DV	IV							
	Attribute of Gapjil	Victim Type	N	M	SD	T	MD	p
Online Negative Communication Intention	Violence	Internal	69	3.28	1.61	-2.316	-.592	.022**
		external	74	3.87	1.43			
	Unfairness	Internal	71	3.71	1.38	.434	.107	
		external	79	3.60	1.61			

Note: *statistically significant at 0.1 level. ** statistically significant at 0.05 level. *** statistically significant at 0.01 level.

Table 10. Plain folks CEO: Results of research question 1

DV			EPR	Offline NCI	Online NCI	BI
IV	Victim	Attribute				
Mean Comparison	Internal	Violence	M ≈ F	M > F	M ≈ F	M > F
		Unfairness	M > F	M ≈ F	M ≈ F	M ≈ F
	External	Violence	M > F	M > F	M > F	M ≈ F
		Unfairness	M < F	M ≈ F	M ≈ F	M < F
Main effect			Victim Type	CEO Gender	X	X
Interaction effect			O (3-way)	O	O	X

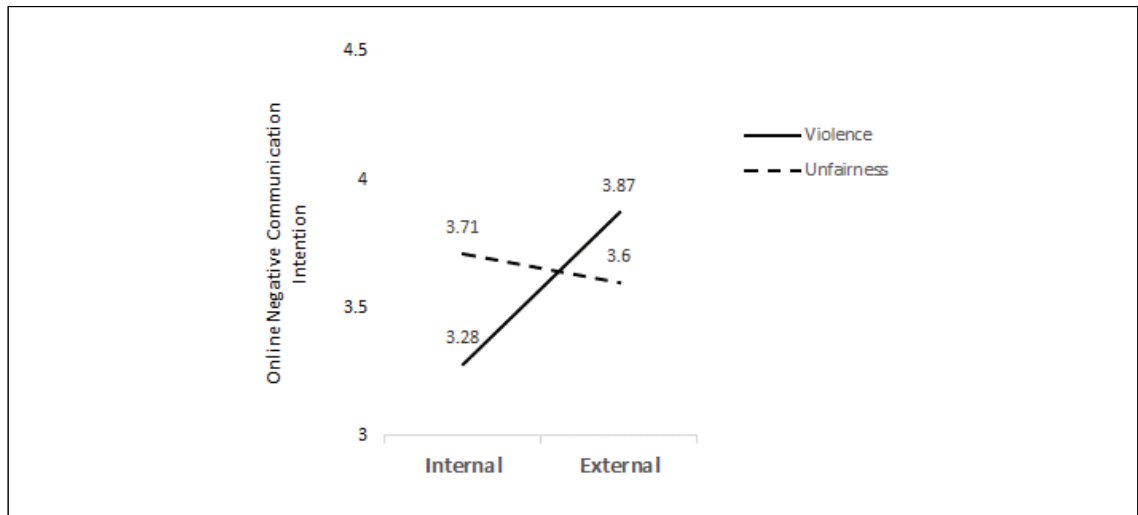


Figure 4. Folks image CEO: Interaction plots for Online negative communication intention (Victim type of Gapjil x attribute of Gapjil)

〈연구문제 2-1〉~〈연구문제 2-3〉은 CEO 이미지가 귀족적일 때, CEO 성별(남성/여성), 갑질 피해 대상, 갑질 유형(폭력/불공정)이 종속 변인에 영향을 미치는지 살펴보았다. 삼원 분산 분석 결과에 의하면, 귀족적 이미지의 CEO 경우, 처벌 기대 반응에서 갑질 피해 대상의 주효과(내부: M

$= 5.25$, 외부: $M = 5.51$, $F = 3.923$, $p < .05$)와 오프라인 부정적 커뮤니케이션 의도에서 갑질 유형의 주효과(폭력성: $M = 5.38$, 불공정성: $M = 4.96$, $F = 9.068$, $p < .01$)가 나타났다(〈Table 11〉 참조). 즉, 귀족적 이미지의 CEO는 외부 공중에 대한 갑질($M = 5.51$, $SD = 1.07$)이

Table 11. Results of Three-Way ANOVA (Aristocratic CEO : CEO gender*attribute of Gapjil*victim type of Gapjil)

	Source	df	MS	F	p
Expected Punishment Response	Corrected Model	7	1.071	.829	.563
	Victim Type of Gapjil (VT)	1	5.063	3.923	.049**
	Attribute of Gapjil (A)	1	.158	.122	.727
	CEO Gender (CG)	1	.613	.475	.491
	VT*A	1	.396	.307	.580
	VT*CG	1	.922	.715	.399
	A*CG	1	.125	.097	.756
	VT*A*CG	1	.131	.101	.750
	Error	302	1.291		
Total	310				
Offline Negative Communication Intention	Corrected Model	7	3.333	2.167	.037
	Victim Type of Gapjil (VT)	1	.002	.001	.973
	Attribute of Gapjil (A)	1	13.950	9.068	.003***
	CEO Gender (CG)	1	.267	.173	.677
	VT*A	1	.704	.458	.499
	VT*CG	1	4.638	3.015	.084*
	A*CG	1	2.131	1.385	.240
	VT*A*CG	1	1.652	1.074	.301
	Error	302	1.538		
Total	310				
Online Negative Communication Intention	Corrected Model	7	1.261	.565	.784
	Victim Type of Gapjil (VT)	1	.004	.002	.964
	Attribute of Gapjil (A)	1	3.934	1.763	.185
	CEO Gender (CG)	1	.001	.000	.988
	VT*A	1	.431	.193	.661
	VT*CG	1	1.692	.758	.385
	A*CG	1	1.434	.643	.423
	VT*A*CG	1	1.119	.502	.479
	Error	302	2.231		
Total	310				

	Source	df	MS	F	p
Boycott Intention	Corrected Model	7	.910	.588	.766
	Victim Type of Gapjil (VT)	1	.264	.171	.680
	Attribute of Gapjil (A)	1	1.274	.823	.365
	CEO Gender (CG)	1	.768	.496	.482
	VT*A	1	2.852	1.843	.176
	VT*CG	1	.659	.426	.515
	A*CG	1	.053	.034	.853
	VT*A*CG	1	.408	.264	.608
	Error	302	1.548		
	Total	310			

Note: *statistically significant at 0.1 level. ** statistically significant at 0.05 level. *** statistically significant at 0.01 level.

Table 12. Aristocratic CEO: Results of research question 2

DV		EPR	Offline NCI	Online NCI	BI	
IV	Victim					Attribute
Mean Comparison	Internal	Violence	M ≅ F	M > F	M ≅ F	M > F
		Unfairness	M ≅ F	M ≅ F	M ≅ F	M ≅ F
	External	Violence	M ≅ F	M ≅ F	M < F	M ≅ F
		Unfairness	M ≅ F	M ≅ F	M ≅ F	M ≅ F
Main effect		Victim Type	Attribute	X	X	
Interaction effect		X	O	X	X	

내부 공중에 대한 갑질($M = 5.25, SD = 1.18$)보다 처벌 기대 반응의 점수가 높았다. 또한, 폭력적 갑질($M = 5.38, SD = 1.31$)이 불공정 갑질($M = 4.96, SD = 1.16$)보다 오프라인 부정적 커뮤니케이션 점수가 높았다(〈Table 12〉 참조).

또한, 0.1 수준에서 오프라인 부정적 커뮤니케이션 의도에 대한 갑질 대상과 CEO 성별 간 상호

작용 효과가 나타났다(〈Table 11〉 참조). 하지만 사후 검증 결과, 갑질 대상 × CEO 성별 집단에서 평균의 유의한 차이는 발견되지 않았다(〈Table 13〉 참조).

Table 13. Post-hoc analysis (Plain folks CEO, DV = offline negative communication intention)

DV	IV							
	Victim Type of Gapjil	CEO Gender	<i>N</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>T</i>	<i>MD</i>	<i>p</i>
Offline Negative Communication Intention	Internal	Male	76	5.329	1.320	1.537	.312	.126
		Female	78	5.017	1.191			
	External	Male	76	5.088	1.417	-.890	-.179	.375
		Female	80	5.267	1.081			

Note: *statistically significant at 0.1 level. ** statistically significant at 0.05 level. *** statistically significant at 0.01 level.

결론 및 논의

인권에 대한 감수성이 높아지면서 그간 우리 사회에서 종종 목격되어 왔던 권력 있는 자에 의한 부당한 대우와 갑질에 저항하는 공중의 관심과 집단 행동도 심화되고 있다. 특히 CEO의 갑질로 인한 위기는 단순히 개인이 아닌 기업의 위기로 직결되어 주가, 매출, 기업 이미지에 지속적이고 심각한 영향을 미치는 것이 목격되어 왔다. 그럼에도 불구하고 우리 문화에서 내부 절대 권력을 가진 CEO가 갑질의 주체가 된다는 점에서 기업의 PR/위기관리팀이 CEO 갑질에 대한 예방책이나 위기관리 방안을 수립하는 것은 상당히 어려운 숙제이다. 또한, 비슷한 갑질 위기라고 해도 특정 사건에 중점적으로 언론의 관심과 공중의 분노가 쏟아진다는 점도 위기관리를 예측하기 어렵게 한다.

본 연구는 갑질의 유형과 갑질 위기의 주체인 CEO의 속성(CEO 성별과 이미지)에서 갑질 위기관리를 예측할 수 있는 실마리를 찾고자 했다. 즉, 갑질의 속성과 유형을 다양하게 분류하여 이에 따

라 공중 반응에 차이가 나타나는지 살펴봐 실무적인 함의를 제공하고자 했다. 더불어 그간 공중 불매운동에 내포되어 왔던 기업의 잘못을 처벌하고자 하는 공중 심리를 ‘처벌 기대 반응’으로 명명하여 종속 변인으로 측정했다. 이를 통해 위기관리 연구에서의 새로운 종속 변인(공중 반응)을 제시하여 공중의 다양한 심리를 보다 생생하게 반영하고자 시도했다.

연구 결과를 전반적으로 살펴보면, CEO 갑질의 피해 대상이 외부인일 때가 내부인일 때보다 처벌 기대 반응이 높았다. 즉, 응답자들은 CEO가 내부 공중인 직원에게 갑질을 했을 때보다 외부 공중에게 갑질을 했을 때 더욱 강하게 처벌해야 한다고 답했다. 갑질이 타 위기 유형과 비교해 공감할 때 개로 공중의 감정을 유발한다는 선행 연구를 볼 때, 응답자가 자신이 될 수도 있는 외부 공중에게 갑질을 한 경우에 더욱 공감하고 처벌 의도도 높게 표현한 것으로 보인다. 본 연구의 처벌 기대 반응은 해당 CEO에 대한 처벌과 더불어 기업에 대한 처벌 문향도 포함하고 있다. 김지은과 조수영(Kim

& Cho, 2019)은 CEO의 비윤리적 행위는 공중이 CEO 개인에게 부정적인 평가를 내릴 뿐 아니라 해당 기업의 사업에도 악영향을 미칠 수 있다는 점을 강조한다. 본 연구 결과 또한 비슷한 맥락으로 해석할 수 있다. 기존에 사회적으로 큰 파장을 일으킨 갑질 사건들은 (e.g., 대한항공 등) 피해 대상이 내부 공중인 경우가 많았다. 하지만 연구 결과, 공중은 외부 공중에 가하는 갑질에 민감한 것으로 보아 CEO의 외부 공중 갑질 사건으로 인해 야기될 수 있는 기업 피해에 유의할 필요가 있다.

부정적 커뮤니케이션 의도는 오프라인과 온라인으로 나누어 살펴보았는데, 전반적으로 오프라인 부정적 커뮤니케이션 의도가 온라인보다 높게 나타났으며, 온라인의 경우 중간 값인 4에도 미치지 않았다(Table 3) 참조). 본 연구에서 정의한 온라인을 통한 부정적 커뮤니케이션 의도는 단순히 온라인상에서 반대 의견을 누르는 행위에 그치는 것이 아니라 댓글을 달고 해당 기업에 대한 부정적 정보를 카톡으로 전달하거나 SNS를 통해 포스팅하는 등 상당한 관여가 요구되는 문항으로 구성되어 있다. 사적인 자리에서 해당 기업을 비판하는 오프라인 부정적 정보 공유 행동보다 더욱 적극적인 부정적 정보 공유 의도라고 볼 수 있으며, 연구 결과에 의하면 사람들은 온라인을 통한 부정적 정보 공유나 유포는 덜 적극적인 경향을 보이는 것으로 파악된다. 한편, 본 연구 참여자들은 일반적인 공중이라고 할 수 있지만, 온라인에서 화제가 되는 기업 위기들은 일부 커뮤니티 사이트에서 열혈 네티즌들에 의해 불붙어 구전되는 경우가 많아 온라인 부정적 구전 의도와 그 영향력은 네티즌

성향에 따라 매우 달라질 수 있음을 유념해야 한다. 더불어, 폭력성 갑질이 불공정 갑질에 비해 오프라인 부정적 커뮤니케이션 의도가 높게 나타나 사람들이 CEO의 폭력적 갑질에 보다 민감하게 반응하는 것으로 보인다.

한편, 통계적으로 유의미하지는 않으나 남성 CEO가 여성보다, 귀족적 이미지의 CEO가 서민적 이미지의 CEO보다 종속 변인들의 평균이 다소 높아 공중이 보다 부정적인 반응을 보이는 것으로 보인다. 이는 앞으로 추가 연구가 진행되어 보강될 필요가 있다. 또한, 보다 다양한 CEO 위기 상황(법률적, 윤리적 위기)에서 서민적 이미지의 효과를 증명한 선행 연구(Kim & Cho, 2019)를 고려했을 때, 이미 공중들에게 상당한 분노를 유발하는 CEO “갑질” 위기만에 집중한 본 연구의 조건이 서민적 영향력을 감소시켰을 가능성이 있는 것으로 보인다.

다음으로 CEO의 이미지를 서민적, 귀족적으로 분리하고 각각의 CEO들의 갑질의 속성에 따라 종속 변인들에 미치는 영향을 살펴보았다. 먼저, 첫 번째 종속 변인인 처벌 기대 반응에서 서민적 CEO와 귀족적 CEO 모두 갑질 피해 대상에 대한 주효과가 나타났는데, 응답자들은 모두 갑질 피해 대상이 내부인일 때보다 외부인일 때 CEO와 해당 기업을 강하게 처벌해야 한다고 응답했다. 이와 더불어 서민적 이미지 CEO의 경우 삼원 상호작용(갑질 피해 대상, 유형과 CEO 성별)이 나타났다: 남성CEO는 폭력을 외부인에게 행했을 때, 여성CEO는 불공정 갑질을 외부인에게 행했을 때 처벌 기대 반응이 높았다. 즉, CEO의 성별과 갑질 유형

간 상호작용이 나타났는데, 이러한 결과는 성별에 대한 기존의 논의들을 고려해 생각해 볼 수 있다. 허민숙(Heo, 2017)은 여성은 공격적이지 않을 것이라는 일반적인 믿음이 사회 내에 존재함을 지적한다. 그러한 맥락에서 남성CEO 폭력 갑질은 예상 가능한 반면에 여성 CEO의 폭력 갑질은 쉽게 상상되지 않을 것이고, 이러한 요소가 남성 CEO의 폭력성 갑질에 대한 처벌 기대 반응을 높이는 데 영향을 주었을 것으로 추측된다. 더불어, 사회에서 여성에게 기대하는 리더십은 배려와 권력의 공정한 분배를 중심으로 한다는 특징이 있는데 (Lee, 2010), 여성이 불공정한 갑질을 한 경우는 기존의 기대를 위반하면서 공중의 부정적 반응을 더욱 유발했을 것으로 사료된다. 장정현과 김선호 (Chang & Kim, 2014)는 갑질에 대한 공중의 연민과 분노는 희생자에 대한 관찰자의 상상에서 유발된다고 설명했다. 본 연구의 결과 또한 그 연장선상에서 해석될 수 있을 것으로, 응답자들은 외부인에게 행해진 갑질에 대해 보다 공감하는 경향을 보였다. 한편, 그간 우리 사회에서 커다란 이슈가 되어 왔던 CEO 갑질의 경우 내부인을 향한 것들이 많고 공중의 커다란 공분을 사왔기 때문에 이에 대해서는 향후 연구를 통해 재검증이 필요해 보인다.

두 번째 종속 변인인 오프라인 부정적 커뮤니케이션 의도의 경우, 귀족적 이미지의 CEO는 갑질 유형의 주효과가 나타났다. 구체적으로 공중은 귀족적 이미지의 CEO가 폭력적 갑질을 했을 때 불공정 갑질보다 더 적극적인 오프라인 구전 의도를 보였다. 불공정 갑질도 여론의 뭇매를 맞는 경

우가 많지만 실제 그간 미디어의 큰 관심을 불러 모은 갑질 사건들은 재벌 CEO의 폭력적 갑질인 경우가 많았고 이는 적극적으로 구전되는 양태를 보여 현실을 연구 결과가 반영하고 있었다. 한편, 서민적 이미지 CEO의 경우, 갑질 유형과 CEO 성별의 상호작용이 나타났는데, 구체적으로, 불공정 갑질은 남녀에 따라 오프라인 부정적 커뮤니케이션 의도에 차이가 없었지만, 폭력성 갑질은 여성보다는 남성 CEO가 했을 때 더 높은 커뮤니케이션 의도가 나타났다. 특히 폭력적 갑질은 자극적인 요소가 포함되어 있어 가십의 대상이 되기 쉽고 더욱 구전이 용이할 것으로 보인다.

또 다른 종속 변인인 불매운동 의도의 경우 독립 변인들의 주효과 및 상호작용 효과가 나타나지 않았다. 불매운동과 처벌 기대 반응 모두 이타적 처벌로 볼 수 있으나 처벌 기대 반응이 대상에 따라 차이를 보였던 것과는 달리, 불매운동 의도는 모든 컨디션에서 비슷한 강도로 높게 나타났다. 통계적으로 유의한 차이는 아니었지만, 가장 높은 불매운동 의도의 평균값을 보인 실험 컨디션은 서민적 남성 CEO는 외부인에 대한 폭력, 서민적 여성 CEO는 외부인에 대한 불공정 갑질이었으며, 귀족적 남녀 CEO는 모두 외부인에 대한 폭력 갑질이었다. 갑질 대상이 외부인일 때 불매운동 의도가 다소 높게 나타난 점은 박은아와 박민지(Park & Park, 2018)의 연구에서 피해자와의 동일시가 불매운동 참여 의도에 정적 관계를 보인 것과 비슷한 맥락으로 볼 수 있다.

한편, 서민적 이미지 CEO의 경우 대체로 남성 CEO의 갑질이 여성 CEO의 갑질보다 응답자들로

부터 보다 부정적인 반응을 이끌어 냈으나, 흥미롭게도 외부인에 대한 ‘불공정’ 갑질 컨디션에서는 서민적 여성 CEO에 대한 평가가 남성 CEO보다 부정적이었다. 여성은 더 인간적이고 민주적일 것이라는 고정관념 때문에 여성 리더가 독재적이고 지시적인 남성적 리더십을 취했을 때 남성 리더보다 평가 절하되는 경향을 보였다(Lee & Alvares, 1977; Rosen & Jerdee, 1973 cited from Cho, Lee, & Kim, 2004, p. 281)는 연구결과도 있듯이, 외부인에 대한 불공정 갑질을 여성 CEO가 행했을 때 보다 부정적으로 평가받은 것으로 보인다. 실제 사례를 상기해 보면, 정재계 분야에 여성 리더가 많지 않은 우리 사회에서 여성 리더들이 일으킨 물의는 더욱 언론의 주목을 받고 회자되는 경우가 많다. 향후 CEO로 인한 위기 연구는 CEO 이미지가 미치는 영향과 더불어 성별의 영향력을 보다 탐구할 필요가 있다.

서민적 이미지의 CEO와 달리 귀족적 이미지의 CEO의 경우, 갑질 피해 대상 변인의 주효과 이외에 다른 변인들의 주효과 및 상호작용은 없었다. 또한, 서민적 이미지에 비해 귀족적 이미지 CEO의 갑질에 대한 부정적인 반응이 다소 높았으나 이 또한 통계적으로 유의미한 수준은 아니었다. CEO의 비윤리적, 법률적 위기 상황에서 CEO 이미지의 효과를 살펴본 선행 실험 연구에 따르면, 공중은 서민적 이미지의 CEO보다 귀족적 이미지 CEO의 잘못에 대해 더 ‘분노’하는 등, CEO 이미지의 주효과를 확인했으나 ‘브랜드 전환 의도’나 ‘부정적 커뮤니케이션 의도’같은 행동에서는 CEO 이미지에 따른 차이가 나타나지 않았다(Kim & Cho,

2019). 즉, CEO 이미지의 효과는 해당 연구에서 다른 독립 변인과의 상호작용을 살펴보면 보다 복잡한 결과를 보이지만, CEO 위기 상황에서 공중의 해당 기업에 대한 “부정적 행동”에는 대체로 큰 차이를 만들지 않았다. 한편, 해당 연구에서 공중의 ‘분노’, ‘실망감’과 같은 부정적 감정은 브랜드 전환 의도나 부정적 커뮤니케이션과 같은 종속 변인의 매개 요인으로 작용하는 것으로 나타났는데(Kim & Cho, 2019), 이러한 결과를 고려해 볼 때 CEO의 이미지가 간접적으로는 공중의 부정적 행동으로 연결될 수 있는 가능성을 보인다. 위기 상황에서 CEO 이미지가 미치는 영향력에 대해서는 보다 다양하게 연구될 여지가 있다. 예를 들어, 위기 후 사과 방식에서 CEO의 이미지에 따라 다른 방안이 강구될 수 있는지 등도 아직 연구되지 않은 분야이다.

본 연구는 CEO의 갑질로 인해 기업이 겪을 수 있는 위기 상황을 중심으로 위기관리 및 PR에 대한 몇 가지 학술적, 실무적 함의를 제시한다. 첫째, 학술적 측면에서 위기관리 연구에서 차별 기대 반응이라는 새로운 종속 변인을 제시했다. 그간 위기 커뮤니케이션 연구의 종속 변인으로 위기를 겪고 있는 기업에 대한 태도, 구매/불매 의도, 부정적 커뮤니케이션 의도 등이 반복적으로 사용되어 왔다. 차별 기대 반응은 사회적 물의를 일으킨 CEO와 기업이 치러야 할 대가에 대한 공중의 직관적인 반응을 측정하고 있어 향후 위기관리 연구의 척도로 적절히 활용될 수 있다. 연구자들은 CEO와 기업을 분리하여 차별 기대 반응의 측정하고자 시도했으나, 요인 분석 결과 하나의 요인으

로 분류됨으로써 CEO의 비윤리적 행동은 해당 기업에 대한 부정적인 인식으로 연결됨을 다시 한 번 확인할 수 있었다.

둘째, 본 연구 결과에 의하면 공중의 온라인과 오프라인 부정적 커뮤니케이션 의도는 차이를 보이며, 온라인 커뮤니케이션 의도는 낮은 편에 속했다. 대다수의 일반적 공중들은 온라인을 통해 CEO 갑질에 대해 이야기를 적극적으로 나누거나 전파할 의도는 낮아 보인다. 이는 역설적으로 실제 상황에서 CEO 갑질 관련 이슈가 온라인에서 크게 확산되고 공중이 적극적인 관심을 표시한다면 이는 기업에 매우 위중한 위기일 수 있음을 암시한다. CEO 갑질로 인해 큰 사회적 파장을 불러왔던 실제 사례들의 경우, 온라인에서도 공중들의 거센 반응을 일으켰으며 기업 이미지의 하락은 물론 경제적인 측면에서 파장도 상당했다. CEO 갑질 실제 상황이 닦혔을 때, 온라인을 통한 확산이 빠르고 부정적 공중 의견이 우세하다면 기업 위기 관리팀은 이를 가볍게 여겨서는 안 된다.

본 연구는 위와 같은 이론적, 실무적 함의를 가지지만 다음과 같은 한계도 있다. 첫째, 갑질 피해 대상과 유형을 제외한 다른 독립 변인들의 주효과

가 크지 않았다. 자극물 조작 점검 결과는 각 독립 변인들이 연구자의 의도대로 인식됨을 확인했으나 독립 변인의 개수가 많아 각각의 독립 변인들이 응답자들에게 확실히 부각되지 않았을 가능성도 있다. 추후 연구는 독립 변인의 수를 보다 줄여 살펴볼 필요가 있다. 둘째, 본 연구 결과에 따르면, 갑질 유형이나 CEO 특성에 따른 차이가 없이 불매운동 의도가 모두 높게 나타났으나 실제 상황에서 갑질로 물의를 일으킨 기업일지라도 불매운동의 대상이 되지 않거나 단기에 그치는 경우도 많았다. 실제 불매운동과 불매행동 의도는 차이가 있을 수 있으며, 본 연구의 조작물을 가상의 기업으로 조작한 것이 불매행동 의도를 실제보다 높인 것일 수 있다. 보다 현실적인 상황을 설정해 불매운동 의도를 측정해 보는 노력 또한 필요해 보인다. 셋째, 공중의 특성(나이, 직업, 성별, 경제 상태 등)에 따라 달라지는 갑질 피해자 및 대상에 대한 공중의 심리적 거리감 및 공감의 차이를 살피지 않았다. 추후 연구에서는 피해자 특성과 갑질 대상/피해자를 고려하여 공중의 인구통계학적, 심리적 변인에 따라 공중 반응에 차이가 있는지 살피는 것도 흥미로울 것이다.

References

- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 2) (pp. 267-299). Academic Press.
- Chang, J. H., & Kim, S. H. (2014). How empathy and responsibility attributions affect intention to altruistic punishment?: A case of consumer boycotts of 2013. *Korean Society For Journalism And Communication Studies*, 58(5), 97-122.
- Chen, J. (2010). *The moral high ground: perceived moral violation and moral emotions in consumer boycotts* (Doctoral dissertation). University of Oregon, OR.
- Cho, G. S., Lee, S. J., & Kim, H. W. (2004). The effects of sex and gender on leadership: A literature review. *The Journal of Asian Women*, 43(1), 269-311.
- Cho, S. Y. (2014). Effects of leadership style and plain folks appeal on public's evaluations towards female political leaders and CEOs. *Journal of Public Relations*, 18(3), 71-101.
- Cho, S. Y. (2017). Factors composing a CEO's image-focusing on plain folks appeal. *Journal of Public Relations*, 21(6), 107-130.
- Cho, S. Y. (2019). A study on effective CEO image strategies by corporation's gender image. *Journal of Practical Research in Advertising and Public Relations*, 12(1), 140-167
- Friedman, L. M. (1985). *Total justice*. Russell Sage Foundation.
- Harrison, R., Newholm, T., & Shaw, D. (Eds.). (2005). *The ethical consumer*. Sage.
- Heo, M. S. (2017). Women in crime: A study on family homicide, gender-stereotyping and cultural injustice. *Women's Studies Review*, 34(1), 103-129.
- Hong, S. E., Lee, H. J., & Hur, T. K. (2018). Socioeconomic status and ambiguity of criminal intent on punitive judgment. *The Korean Journal of Social and Personality Psychology*, 32(3), 101-118.
- Jae, M. K., & Jeon, H. R. (2013). Analysis of behavior in consumer boycotts type based on the extended theory of planned behavior. *Korean Consumption Culture Association*, 16(4), 191-213.
- Jang, H. K., & Cho, S. Y. (2014). The Effects of CEOs leadership style and corporate gender image match-up on publics evaluations towards the CEO. *Korean Journal of Journalism & Communication Studies*, 58(2), 269-306.
- Jeon, H. K. (2019). *A study on the factors affecting the boycott* (Master's thesis). Ewha Womans University, Seoul.
- Jeon, H. R., & Seo, J. H. (2015). Relevance between consumer boycott participation and perception types on the consumer boycotts. *Family and Environment Research*, 53(2), 143-155.
- Jeon, S. H., Kim, H. W., Zhang, X., Kim, J. E., & Cho, S. Y. (2019). Why am I hesitating not to buy?: The dilemma of boycott. *Journal of Public Relations*, 23(2), 141-182.
- Jeong, H. W., & Jo, G. W. (2019). An empirical study on gapjil culture in korean society. *Korean Political Science Review*, 53(1), 105-125.
- Jo, G. W. (2018). Three anger and social relations in peanut rage incident : Focusing on inequality of status-power. *Economy and Society*, 218, 306-338.
- Jun, D. H. (1994). *A Study on the court officer' authoritarian personality and job behaviors* (Master's thesis). Sungkyunkwan University, Seoul.
- Kang, H. G. (2014, 12, 11). Cho Hyun-ah, "Peanut Return," what makes us angry?. *Hankookilbo*. URL: <https://www.hankookilbo.com/News/Read/201412110493178076>
- Kang, N. H. (2010). Study on the application of fairness model in the redundancy practice. *Korean Industrial Economic Association*, 23(5), 2697-2712.
- Kang, Y. H. (2018). Women in leadership - Research challenges and opportunities. *Gender and Culture*,

- 11(1), 105-144.
- Kim, D. Y. (2019, 10, 19). Kookmin Bank is the No. 1 financial company that university students want to work for the most. *News1*. URL: <https://www.news1.kr/articles/?3744713>
- Kim, E. B. (2020, 7, 24). 83 cases of hiring irregularities at public institutions have been uncovered ... Anti-Corruption and Civil Rights Commission, investigation request for 9 public institutions. *Newspim*. URL: <https://www.newspim.com/news/view/20200724000457>
- Kim, S. Y. (2018, 6, 7). 'Dousing with water Gapjil' by Korean Air, 96% of Internet comments are 'negative'. *Hankook Sporbiz*. URL: <http://www.sporbiz.co.kr/news/articleView.html?idxno=241891>
- Kim, Y. H., & Kim, H. S. (2000). A comparative study on the leadership of male and female managers in the company. *Research Report of Korean Women's Development Institute*.
- Kim, Y. H. (2006). Women, leaders and women leadership. *Samsung Economic Research Institute*.
- Kim, J. D. (2018). Improvement direction and recognition of gapjil act. *Journal of the Korea Entertainment Industry Association*, 12(4), 283-294.
- Kim, J. E., & Cho, S. Y. (2019). Effects of CEO image, type of crisis, and CSR history on public's emotional responses and negative behavioral intentions. *Journal of Public Relations*, 23(3), 145-178.
- Lee, J. E. (2018, 12, 11). Brand reputation of conglomerate group "1st Samsung, 2nd SK, 3rd Naver". *Wsobi*. URL: http://m.wsobi.com/news/articleView.html?idxno=67831#_enliple
- Lee, J. H. (2010). Women leaders in the corporation: Behavioral and attitudinal characteristics. *The Journal of Asian Women*, 49(2), 7-44.
- Lee, S. R. (2016). Pathological personality and the society: Focus on the narcissistic personality disorder. *Journal of Modern Social Science*, 20, 31-47.
- Lee, S. W. (2019). *Effects of the corporate Gapjil and the reputation on consumer perception of CSR* (Doctoral dissertation). Hanyang University.
- Lim, K. C. (2016, 10, 5). A resident assaulted a security guard, a professor molested a student ... rampant 'Gapjil'. *Yonhapnews*. URL: <https://www.yna.co.kr/view/AKR201610051000004?input=1195m>
- Leventhal, G. S. (1980). What should be done with equity theory?. In K. J. Gergen, M. S. Greenberg, & R. H. Willis (Eds.), *Social exchange* (pp. 27-55). Springer, Boston, MA.
- Moon, B., & Moon, H. K. (2014). Development and validation of publics' crisis communication behaviour (PCCB) model in social media. *The Korean Journal of Advertising*, 25(6), 169-193.
- Moon, B., & Rhee, Y. N. (2011). Two different faces of organization-public relationships in public relations: measurement of the negative relational characteristics. *Korean Society for Journalism and Communication Studies*, 55(5), 416-447.
- Nam, K. T. (2018). A Study of corporate crisis caused by gapjil and the effect of CSR. *Social Science Research Review*, 34(4), 203-222
- Park, E. A., & Park, M. J. (2018). Who participate in a boycott? : A study of antecedents about boycott participation intention. *The Korean Psychological Association*, 19(1), 121-138.
- Park, M. H., & Jang, Y. H. (2013). Negative effects of brand crisis: Focus on cognitive, affective and behavioral aspect. *Journal of Business Research*, 347-375.
- Ryu, H. S., & Ryu, K. S. (2018). Influence of supervisors GABJIL(abusive supervision)in the food service industry on outcome variables : Testing moderation effect of organizational Justice.

- Korean Hospitality and Tourism Academe*, 27(1), 91-107.
- Severine, W. J., & Tankard, J. W. (2000). *Communication theories: Origins, methods and uses in the mass media* (5th edition). Longman.
- Won, S. Y. (2007). Gendered underlying mechanisms for perception of female managers in organizations: A theoretical review. *Korean Association Of Women'S Studies*, 23(4), 151-175.
- Won, S. Y. (2010). The influence of the cultural characteristics of organization on the perception of female managers. *Korean Public Administration Review*, 44(2), 63-84.
- Yoo, S. Y. (2020.01.10.). ["Vision 2020" report card 6] Hanwha's "Qualitative Growth" performance despite its failure to meet sales targets. Consumer News. URL : <http://www.consumernews.co.kr/news/articleView.html?idxno=536349>
- 최초 투고일 2020년 11월 22일
논문 심사일 2020년 12월 08일
논문 수정일 2021년 02월 03일
게재 확정일 2021년 02월 21일

A Study on Public Responses to CEO Gapjil

Focusing on CEO Characteristics, Gapjil Types, and Victim Types

Sooyoung Cho

Ph.D., Professor, Dept. of Media, Kyung Hee University*

Yoon Ju Yang

B.A., Dept. of Media, Kyung Hee University**

Garam Kim

Master's student, Dept. of Media, Kyung Hee University***

Objectives

This study was conducted to examine the influence of the CEO image, CEO gender, attributes of Gapjil, and the victims' types of Gapjil on negative public responses in the corporate crisis caused by Gapjil, an arrogant and authoritarian attitude or actions performed by CEO.

Methods

A 2 × 2 × 2 × 2 between-groups experiment was designed with independent variables which are CEO image(Plain folks vs. the Aristocratic), CEO gender(Male vs. Female), the victims' types of Gapjil(Internal public vs. External public) and the attributes of Gapjil (Violence vs. Unfairness).

Results

The respondents answered that the CEO should be punished more strongly when he/she overstepped his/her authority on the internal public than the external public. In general, offline negative communication intention was higher than that of online. In the case of online negative communication intention, its score was less than the median(4). Furthermore, when it comes to the attributes of Gapjil, people seem to be more sensitive to violent Gapjil, as violent-Gapjil has a higher offline negative communication intention compared to unfair-Gapjil. On the other hand, although it is not statistically significant, a male CEO and a CEO with aristocratic image have drawn more negative responses from the public than a female CEO and a CEO with plain folks image.

Conclusions

This study focused on Gabjil, the unethical violation behavior of the CEO, which has not been

* First & Corresponding Author: sycho@khu.ac.kr

** diddbswana@naver.com

*** dyawy1020@naver.com

addressed much in previous studies, to investigate if there are differences in public responses depending on the CEO gender or image. In addition, by presenting a new concept as a dependent variable, expected punishment responses, the study tried to expand the theoretical scope of crisis management research.

KEYWORDS Gapjil, Crisis, CEO Image, CEO Gender, Negative communication intention, Boycott intention, Expected punishment response, Public's Expectation of punishment