

위기 커뮤니케이션

[언론 커뮤니케이션 전략]



정용민 著, 스트래티지샐러드 2009

www.strategysalad.com / www.jameschung.kr

위기사 언론 커뮤니케이션 전략과 철학

인정 할 때와 안 할 때

미디어 트레이닝 교재에서는 함부로 자사의 잘못을 인정하지 말라고 한다. 또 어떤 교재는 우선 잘못이 있으면 무조건 인정하고 사과하라고 한다. 이런 주장들 사이에서 실무자인 우리는 어떻게 해야 하나? 우선 결론을 말하면 객관적으로 입증이 가능한 부분은 인정하고 그렇지 않은 부분은 절대 인정하면 안 된다. 그러나 더욱 중요한 것은 인정을 하건 안 하건 항상 케미스트리(chemistry)가 변수가 될 수 있다는 것이다. 또 일단 인정을 해버리면 그 다음에는 다시 돌이킬 수가 없다는 것이 문제다. 법적으로 소송들이 예상될 때에는 이러한 인정이 매우 큰 부담이 되곤 한다.

인정 이전에 책임을 '통감'하자. 그리고 인정 할 수 없는 부분은 입증하기 위해 최선을 다할 것이라는 점을 강하게 강조하자. 무엇이 키 메시지가 되어야 할지 알자. 여기에서 키 메시지는 "사실 입증에 최선을 다할 것"이 되어야 한다. "책임을 통감한다"는 취지의 메시지는 서브 메시지로 남겨야 한다.

보통 오디언스들이 위기 시 기업을 비판하는 점은 '잘못을 인정하지 않는 것'이다. '사실을 인정하냐 아니냐' 하는 사실관계나 법적 책임의 관계 이전에 '감정적 인정'을 구하는 것이다. 항상 위기관리 커뮤니케이션에 실패한 기업들의 공통점은 이 '감정적인 인정'에 인색하다는 것이다. 또 일단 '감정적인 인정'을 실행했다고 해도, 사실관계 확인에 대한 노력을 강조하는 것을 놓친 경우들이다.

항상 오디언스의 마음으로 역지사지하라고 한다. 기업을 대변하는 홍보담당자라고 하더라도 위기사에는 자유롭게 모드변환을 해보면서 메시징을 해야 한다. 사실관계 여부보다 감정이 우선되는 그 현실을 인정해야 한다.

나의 사랑하는 딸이 학교에 간식거리로 가져간 과자에서 인체에 치명적일 수도 있는 유리조각이 나왔다고 상상을 해보자. 아버지로서 또는 어머니로서 나의 마음은 어떨까 생각해 보자. 놀람, 두려움, 안도, 분노, 혼란스러움이 믹스가 되기 마련이다. 사랑하는 자식에게 치명적인 부상이 있었을 수도 있었다는 섬뜩함을 함께 '공감'해보자.

이 공감대안에서 그 소비자들은 어떤 답변을 이 제품을 생산한 회사로부터 듣고 싶을까 생각해보자. "고객님, 이 제품에서 발견된 유리조각은 저희 생산과정에서는 절대 유입될 수 없는 이물질입니다. 그 이물질의 유입경로를 정확하게 밝히기 위해서 저희가 조사를 해 보겠습니다." 이런 답변이 위안이 될까? 이 화난 소비자가 원하는 것은 유입경로나 이 회사의 생산시설이 최첨단이나 아니냐가 아니다.

화난 상대를 위하는 방법은 최대한 그 상대의 심정을 '공감'해주는 것이다. 그 공감의 수준을 극대화해서 화난 상대가 느끼는 절망의 수준 이상까지를 함께 해주는 것이다. 감정을 관리해 주고 추후에 이성적 메시지의 전달이 가능할 수 있도록 노력해야 한다.

"고객님, 얼마나 놀라셨습니까? 자녀분께서 다치신 데는 없으십니까? 저도 두 명의 자녀를 키우고 있는 부모로서 고객님께서 그런 이물질 때문에 얼마나 맘이 상하고 놀라셨는지 충분히 이해가 됩니다. 고객님, 저희가 최선을 다해서 문제를 해결하겠습니다. 그 이물질이 어디서 어떻게 유입되었는지를 꼭 밝히

겠습니다. 그러나 그 이전에 저희에게 가장 중요한 것은 고객님과 고객님 자녀분의 안전입니다. 다시 한번 자녀분이 해당 제품으로 이상이 없는지 확인해보시고, 저희 담당직원도 곧바로 찾아 뵙고 안전조치를 취하도록 하겠습니다. 본의 아니게 이런 불편을 드려서 너무 죄송합니다.” 이런 정도의 공감적인 표현도 지나치진 않다.

위의 답변이 고객에게 한 답변이라면 언론에게도 비슷하게 말하자. 단, 언론은 감정과 이성에 약간 균형을 주어 답변해야 한다는 점만 감안하자.

“이번 이물질 유입 사건으로 심려를 끼쳐드린 점 해당 소비자와 국민 여러분들께 우리 회사 임직원 일동은 깊이 사죄 드립니다. 우리 회사에게는 소비자의 안전이 가장 중요한 가치입니다. 따라서 일차적으로 소비자가 안전한지 여부를 확인했고, 현장에 담당인력들을 투입해서 소비자를 위한 안전조치를 취하고 있습니다. 해당 이물질의 성분분석과 유입경로에 대한 정확한 규명은 저희 담당인력이 해당 제품을 회수하여 전문가 분석을 통한 후 즉시 발표하도록 하겠습니다. 다시 한번 이번 사건으로 인해 심려를 끼쳐드려서 죄송합니다. 최선을 다해 원인을 구명하고 재발을 방지토록 하겠습니다.” 이 정도가 적절하다.

분명히 이 답변을 들은 기자는 이렇게 물어 볼 것이 틀림 없다. “아 예, 그렇습니까? 근데요. 팀장님 보시기에는 이 유리조각이 어떻게 들어갈 수가 있었다고 보세요?” 여기에서 다시 홍보담당자는 ‘100% 확신(sure)’와 ‘100% 사실(true)’의 메시지 간에 혼동을 겪게 된다. 어떤 답변을 해야 할까? 현재 ‘100% 사실(true)’인 답변이 없다면 ‘확실한 혼입과정이 밝혀지면 그때 바로 알려드리겠습니다’가 정답이다.

무조건 사과가 능사는 아니다

일단 사과(apology)하고 보자? 너무 형식적이다. 이미 소비자들은 잘못을 저지른 기업들의 수 많은 사과(apology)들을 보았다. 리콜(recall)? 언제부터인가 사과의 가장 큰 표현이 되었다. 사실 위기 시 이 리콜(recall)이란 어차피 논란이 되어 소비자들이 외면해 팔리지 않을 물건들을 먼저 수거하는 꼴일 뿐이다. 따라서 리콜(recall)은 사과(apology)의 표현이나 위기관리의 하이 프로파일(high profile)전략은 근본적으로 아니다.

사과(apology)는 키 메시지도 아니다. 중요한 키 메시지는 ‘어떻게 현재의 부정적인 이슈를 해결할 것이고, 앞으로 어떻게 재발을 방지할 것이냐’다. 따라서 이것이 셋팅 되어 전달되지 않으면 단순 사과(apology)는 별 소용이 없다. 원인파악도 못하고 사과만 하는 것도 소비자에게 진심으로 들리지 않는다. 공감은 최대한 표시하되, 성의나 근거 없는 사과는 삼가 하는 것이 좋다.

이는 연인끼리 서로 싸울 때도 해당이 된다. 남자가 어떤 잘못을 했다 치자. “내가 잘못했어. 미안해”하는 말은 그냥 이 상황을 덮고 마음을 풀어달라는 표현일 때가 많다. 대신 ‘내가 이런 저런 일들을 잘 못했다. 그래서 미안하게 생각한다. 다시는 이런 일들이 일어나지 않도록 노력하겠다’하는 것이 현실적으로 수용 가능성이 많다. 무조건 미안하다는 말이 상대의 마음을 열게 한다는 것은 분명 오해다.

그렇다고 사과를 하지 않고 버티는 것은 어떨까? ‘아직 사실이 확인되지도 않았는데 왜 우리가 먼저 사과를 하고 들어가야 하는가?’하는 것이 보통 사내 법무팀의 의견일 때가 많다. 사건이 오픈 되었고, 언론

에서 떠들기 시작했다. 각종 검색 포털 사이트에서는 우리 회사명과 제품명들이 검색어 순위 상위권에 오르락 내리락 한다. 매 분 마다 온라인 뉴스 포털에는 이 사건에 대한 기사들이 연이어 업로드 되고 있다.

이런 긴급한 상황에서 '사실이 규명될 때까지 외부와 아무런 공식적인 커뮤니케이션을 하지 말라'는 지시는 마치 태평양 한가운데 빠진 사람에게 구조선이 올 때까지 구명정은 무시하라 하는 것과 비슷한 꼴이다. 소비자 및 오디언스의 시각에서 '공감'을 표시하는 것은 사실을 인정하는 것과는 분명 다르다. 일단 가장 먼저 그들과 공감하자고 했다. 공감한 바를 커뮤니케이션 하라고 했다.

사실규명은 사실규명대로 하겠다 하자고 했다. 최소한 사실 규명 때문에 공감을 표시하는 것을 머뭇거리지 말자는 거다. 책임소재는 사실 규명 이후다. 일단은 공감을 해주고, 아픔이나 상처를 함께 느껴주자. 거만, 안하무인, 막가파, 배째라, 무시일관, 아랑곳...이런 평가를 초반에 받지 말자는 거다. 일단 초기에 이렇게 평가돼 버리면 돌이키기가 너무 힘들다. 사실을 규명해보니 우리의 책임이 아니었다고 해도 남은 것은 하나도 없다.

사실이 완전히 밝혀져서 우리회사의 책임이 크다고 최종 판정이 나면, 그때 깨끗하게 사과하자. 이길 밖에 없다. 변명이나 다른 측에로의 핑거 포인팅(finger pointing)은 절대 금물이다. 이때도 사과 메시지만을 키 메시지로 만들지는 말라고 했다. 재발방지 및 보상대책을 가장 중심으로 놓아 키 메시지로 하자. 일단 모든 위기는 발발함과 동시에 하이프로파일로 가는 성격이 있다. 이러한 위기를 관리하는 방식은 하이 프로파일이 원칙이다. 몇몇 특수한 상황을 빼고는 위기는 하이 프로파일로 관리하자. 우리가 잘 못해서 뼈를 깎는 아픔이어도, 하이 프로파일로 커뮤니케이션 하자. 다시는 이런 일이 일어나지 않도록 최선을 다해서 혼심을 다 기울일 것이라는 긍정적인 해결책과 마음가짐을 크게 커뮤니케이션하자. 리콜만 해 놓고 '우리는 우리 할 일을 다 했다'고는 하지 말자. 제발.

High? or Low?

위기 관리 커뮤니케이션 방식에는 최단 말미에 두 가지 옵션이 있다. 하이 프로파일이나, 로우 프로파일이나 하는 거다. 하이 프로파일 전술은 해당 위기가 전적으로 자사의 책임일 때나 전혀 책임이 아닐 때 공히 채택 가능하다.

자사의 책임일 때 하이 프로파일 전술은 '자사의 개선 의지'를 강조해서 소비자들로부터 그 의지에 대한 인정을 받기 위한 적극적 행동들을 실행하는 것이다. 반면, 해당 위기가 자사의 책임일 때 로우 프로파일 전술을 택하는 것은 극히 위험하다. 자칫 '복지부동' '침묵'으로 비추어져서 여론을 자극할 수가 있기 때문이다. 단, 이 로우 프로파일은 위기의 규모가 그리 크지 않고, 영향 받는 이해관계자가 극소수에 머무를 때 한정적으로 상호 이해에 기반해 채택할 수 있는 전술이다.

자사의 책임이 아닐 때 하이 프로파일은 한마디로 '자사의 억울함'을 대대적으로 호소하는 전술이다. 소비자들로부터 동정과 이해를 이끌어 내는 방식이다. 자사의 책임이 아니면서 로우 프로파일을 선택하는 것은 앞서서와 마찬가지로 위기의 규모와 이해관계자의 규모가 크거나 많지 않을 때 '없었던 일'로 하자는 망각 유도 방식이다.

고민은 하이 프로파일 전술을 고려 할 때에 있다. 특히 자사의 책임을 인정하고 나서 하이 프로파일 전술을 구사하려고 한다면 과연 어떤 것들이 하이 프로파일 활동이 될 수 있을까 하는 것이 실무자들의 고민이다. 이 하이 프로파일 활동들을 해야 하는 핵심 목적은 무엇인가? 자사의 개선 및 재발 방지 의지를 적극적으로 커뮤니케이션 하려 하는 것이다.

소비자들의 시각에서 위기가 목격되면 가장 먼저 그 책임자에게 묻는 질문이 있다. “이 상황을 어떻게 할 겁니까?” “앞으로도 또 계속 이런 상황이 벌어지는 거 아닙니까?” “믿어도 됩니까?” 이 질문에 적절한 답변을 주고 더 한 발자국 나아가서 그 질문을 상회하는 행동을 보여주는 것이 하이 프로파일 전술이다. 대표적 사례로 80년대 초 미국 타이레놀 사건과 2007년 미국 완구 회사 마텔 사건을 들 수 있다. 소비자 일반의 기대수준을 상회하는 대응방식으로 효과를 본 타입이다. 그리고 이러한 하이 프로파일 활동을 전개함에 있어서도 각종 미디어들을 통해 하이 프로파일 커뮤니케이션을 동시에 진행해 시너지를 이뤘다.

수많은 실패 사례들은 거의 로우 프로파일 전술에 머무르는 경우들이다. 부분적 리콜과 지역적 리콜이 그 사례들이다. 또한 그냥 상황을 관리하는 데만 힘쓰고, 외부와의 커뮤니케이션을 차단하는 경우도 있다. 근본적으로 로우 프로파일 전술에는 적극적 커뮤니케이션 활동은 기대할 수 없다. 이러한 한정적인 활동과 커뮤니케이션이 그 효력을 발휘하면 문제가 없다. 그러나 그 와중에 또 다른 변수가 작용하거나, 다른 사건이 더해지면 그 다음은 더욱 통제 불능이 된다.

이는 곧 늦장대응으로 비취지며, ‘쉬 쉬’가 된다. ‘안이한 대응’이 되며 ‘복지부동’으로 주변 공중들 사이에서 공감대를 이룬다. 위기시의 이러한 로우 프로파일 전술은 어느 정도 폭탄을 안고 가는 형국과 같이 효과적인 위기 관리 전술로 권장 되지는 않는다.

물론 우리가 이야기하는 하이 프로파일 전술이 한 명의 기자가 호기심으로 물어온 잠재적 이슈에 대해 출입기자 전체에게 대대적으로 사전 경고 또는 설명을 하라는 뜻은 아니다. 많은 기자들이 모르고 있던 우리회사의 부정적인 이슈들을 끌어 내서 떠들라는 이야기도 아니다. 하이 프로파일이나 아니냐 하는 판단의 핵심은 오디언스의 부정적인 반향의 수준, 그리고 이해관계자의 크기와 수에 따라 그에 적절하거나 그들을 압도해야 한다는 것이다. 이래야 이것이 진정한 ‘위기 대응’이나 ‘위기 관리’라고 할 수 있다는 것이다.

사장이 나서야 할 때

기업의 위기 관리를 보면서 각 기업간에 가장 큰 차이점은 최고경영자(CEO)가 앞에 나서느냐 아니냐 인 것 같다. 특히 외국 기업들은 중소기업은 물론이고 초대형 기업들도 어느 정도 규모 이상의 위기시에는 최고경영자(CEO) 자신이 직접 나서 공중들과 커뮤니케이션 한다.

애플의 스티브 잡스 회장도 아이포드의 가격하락과 관련된 논란시 직접 자신이 나서서 커뮤니케이션 했다. 마텔의 밥 에카르트 회장도 자사의 중국산 장난감에 납 성분이 검출되자 앞에 나서서 사죄를 구하고 리콜에 협조해 달라 요청했다.

무조건 최고경영자(CEO)가 위기시 나서는 것이 좋다는 말은 아니다. 그렇지만 최고경영자(CEO)가 나서

야 할 때 나서지 않는 것은 더 큰 위기를 초래하는 비전략적 선택이다. 물론 인간적으로는 나서기 싫고 주저할 수 있다.

언제 최고경영자(CEO)가 나서야 하는가? 사례들을 대분 해 보면 첫 번째가 자사의 핵심 사업 가치와 관련 된 위기다. 이런 위기는 보통 논란의 수위와도 많이 연동 되는 데, 해당 위기를 가만히 놔 두거나 최고경영자(CEO)가 직접 다루지 않으면 향후 더 큰 문제가 생길 만한 논란에 관련이 있다.

자사 핵심 사업 가치와 관련 된 위기 사례 및 최고경영자(CEO) 리더십

2006년 오비맥주 김준영 최고경영자(CEO), 오비맥주 매각설에 대해 공개적으로 출입기자들을 만나 해명

2005년 아시아나항공 박찬범 최고경영자(CEO), 자사의 파업으로 인한 고객 불편에 대해 직접 대국민 사과문 발표

2005년 한국토요타 오기소 이치로 최고경영자(CEO), 렉서스 3개 모델 엔진출력 과대표기에 대해 직접 공개 사과

2004년 풀무원 남승우 최고경영자(CEO), 풀무원 녹즙 관련 일부 언론 보도에 대해 직접 나서 해명

그 다음은 자사의 제품 및 서비스가 소비자들에게 모종의 피해를 입힌 경우다. 물론 사망사건과 각종 형사사건이 개입된 부분에서는 거의 예외 없이 최고경영자(CEO)의 리더십은 중요한 역할을 한다.

자사 제품 및 서비스에 관련한 사건 사고

2007년 일본 린나이 나이토 야스히로 최고경영자(CEO), 자사 제품의 가스 순간온수기에서 발생한 일산화탄소 중독사고로 3명이 사망한 사건에 대해 공개적으로 나서 사과 성명 발표

2006년 일본 소프트뱅크 손정의 최고경영자(CEO), 시스템 장애로 소프트뱅크 휴대전화 가입자뿐 아니라 경쟁사인 NTT도코모, KDDI(au) 측에 피해를 끼친 데 대해 사과

2007년 에스원 이우희 최고경영자(CEO), 자사 직원이 일으킨 불미스러운 사건에 대해 공개 사과

2006년 하나로텔레콤 박병무 최고경영자(CEO), 자사 서비스 해지지연·하나TV 사업자간 사전협의 미흡에 대해 사과

2006년 한국코카콜라 이명우 회장, 자사 제품과 관련 한 협박 사건에 대해 공개적으로 해명

그러나, 준비되지 않았거나 사과할 마음이 없는 최고경영자(CEO)들이 공개적으로 나서 일을 논란을 더욱 확대시키는 경우도 있다.

그 예로 미국에서 대표적 위기 관리 실패 사례로 꼽히는 엑슨 발데즈 호 원유 유출 사건 시 보여준 엑슨사 최고경영자(CEO)의 자세는 차라리 앞에 나서지 않았으면 더 좋았을 해프닝이기도 했다. 또한 일본 유키지루시 유업 의 식중독 위기 시 이 회사 최고경영자(CEO) 반응도 남달랐다.

위기사 최고경영자(CEO)가 나서 리더십을 가져가야 할 때가 분명 있다. 이는 개인적인 차원이나 조직적인 차원을 넘어서 전략적인 기준을 가지고 선택되어야 한다. 꼭 최고경영자(CEO)가 나서야 할 때 최고경영자(CEO) 스스로 또는 실무자들이 주저하거나, 최고경영자(CEO)에게 리더십을 가지도록 제안하지 않는 것은 진정 회사를 위한 선택이 아니다.

공개적인 최고경영자(CEO) 리더십을 표현하면, 언론과 공중들은 그 기업의 진정성과 개선의지에 대한 더욱 큰 확신을 가지게 된다. 그들의 마음에는 '다시는 이런 일이 일어나지 않겠군'하는 믿음이 심어지게 마련이다. 심각한 위기 시에도 앞에 나서지 않는 최고경영자(CEO)들을 바라보면서 언론과 국민은 딱 그 반대의 느낌을 가지게 된다. 기업은 이것을 두려워해야 한다.

지휘관의 의도를 살리자

군대에서는 각 병사마다 전쟁 발발 시 자신이 가장 먼저 맡아 해야 할 일을 카드로 만들어 평시에 외우도록 한다. 보통 그 조그마한 카드에는 '최초 군장을 챙겨 A지점에 있는 탄약고로 이동하여 탄약 000 발과 수류탄 0발을 수령, B 지점으로 신속히 이동하여 경계 대기한다' 이런 식의 최초 행동 프로세스가 자세히 명기되어 있다.

전쟁이 발발했을 때 수 많은 병사들이 자신이 해야 할 일을 빨리 기억해서 전체적인 상호간 혼란을 줄이고, 효과적인 방어작전을 수행할 수 있도록 이런 개인임무카드에 대한 학습과 암기 훈련은 정기적으로 이루어진다.

그러나 이는 분명 연습상황에서만 유효하다. 수많은 병사들이 각자 개인임무카드에 명시된 행동 프로세스들을 완전 암기해 숙지해 놓았다 하더라도 실제 전쟁이 발발하면 그 행동 프로세스를 100% 수행할 수 있는 가능성은 거의 없다.

만약 자신은 탄약고로 이동해야 한다고 했는데, 이동하려는 순간 그 탄약고가 폭격을 받아 불기둥에 휩싸였다고 치자. 그러면 이 병사는 그 다음 무엇을 어떻게 해야 할까? 탄약이나 수류탄 수령 없이 그냥 정해진 장소로 이동 매복하고 있으면 될까? 아니면 탄약이 보충 되어 올 때까지 그 자리에서 마냥 기다려야 하나?

기업의 위기관리 매뉴얼에도 이런 상황은 마찬가지다. 많은 기업들이 자사의 위기관리 매뉴얼에 자세하게 위기를 관리하는 절차와 프로세스들을 명기해 놓았다. 그러나 그 프로세스는 매뉴얼을 위한 것이지 실제 상황을 관리하기 위한 것은 아니다. 경험상 그렇지 않은 적이 더 많다.

일부 매뉴얼에서는 대응 시간대까지 정해서 신속한 행동 프로세스를 요구하고 있는데, '위기 발생이 감지된 후 3시간 내에 최고경영자(CEO)가 주재하는 위기대책 회의를 소집해 회사의 공식적인 결정을 도출하고 즉각 발표한다'는 프로세스가 있다고 치자. 실제 위기가 터졌다. 최고경영자(CEO)은 브라질로 출장을 가 있다. 그 다음 전권을 이양 받아야 할 기획 사장은 어젯밤 쓰러져 병원 응급실에 있다. 지금은 새벽 2시라서 위기관리팀 구성원인 최고 경영진들 중 3분의 2가 연락이 안 된다. 이 때 실무자들은 무엇을 해야 하나?

보통 날이 새기까지 기다린다. 브라질로 계속 전화를 해 최고경영자(CEO)을 찾는다. 새벽 술에 취한 경영진들의 휴대폰에 수 십 개의 문자메시지를 넣어 놓는다. 이것이 위기관리에 있어서 매뉴얼과 프로세스 중심 사고의 병폐다. 실제 위기를 일선에서 관리하는 실무자들에게 영혼을 뺏고, 자기결정에 따른 적절한 최초 조치를 못하게 만드는 것이다.

계획 되로만 전개되는 전쟁은 없다. 매뉴얼대로만 움직여주는 위기도 없다. 사람에게는 본능이라는 것이

있고, 조직인에게는 조직을 위한 본능이 존재한다. 이 본능을 십분 활용할 때 전쟁이나 위기관리는 성공한다.

좁다란 인도를 따라 길을 걸을 때, 마주 오는 사람과 부딪치지 않기 위해 미리 고민을 하고 상대방이 이렇게 피하면 나는 이렇게 피한다는 식의 수많은 시나리오들을 머릿속에서 돌리나? 그러지 않아도 우리는 그냥 상대와 부딪치지 않고 잘 걸어간다. 마주 오는 상대방의 발걸음과 눈빛으로 0.5초도 되지 않아 자신의 포지션을 정하고 자연스럽게 지나가게 된다. 여기에서 보행자의 마음에는 '부딪치지 말자'는 간단한 개념만이 존재한다.

위기관리에서는 이 개념을 '지휘관의 의도 (CI : Commander's Intent)'라고 부른다. 이 CI는 보통 간단한 문장 정도의 명령문 형식으로 존재하고 공유된다. 지역 전투시에 지휘관의 의도는 '교전 발발 이후 0시간 동안 이 지역을 사수한다'가 되겠다. 기업의 특정 위기 시에는 '소비자의 안전이 최우선이다'가 될 수 있겠다. 불타는 남대문을 바라보는 소방수의 머릿속에는 '모든 수단과 방법을 동원하여 조기 진화하라'는 CI가 새겨 있어야 한다.

일선과 저 멀리 있는 의사결정자들간에는 항상 물리적 거리가 존재한다. 상당량의 시간차도 있다. 멀리서 지나간 상황을 보고받아 내리는 결정은 거의 효과를 상실한다. 일단 공유된 CI가 있다면 그냥 일선은 일관되게 그것에만 따르면 되게 하는 것이 진정한 위기관리 시스템이다. 사후에 CI에 충실했다고 별하면 안 된다. CI에 근거한 모든 위기관리 활동들은 옳은 것이라는 믿음이 조직 내에 있어야 한다.

위기관리 교과서에서 성공한 위기관리로 회자되는 존슨앤존슨의 타이레놀 케이스. 여기에는 존슨앤존슨이 전사적으로 공유하고 있던 CI가 있었다. 신조(credo)라고 불리는 이 존슨앤존슨의 CI는 위기 시에 바로 의사결정으로 이어진다. 존슨앤존슨의 신조에는 분명히 'We believe our first responsibility is to the doctors, nurses and patients, to mothers and fathers and all others who use our products and services'라고 쓰여져 있고 수십년 동안 반복해서 공유되어 왔었던 것이다.

자사의 제품에 독극물이 투입되어 소비자들이 사망하는 사고가 일어 나자 존슨앤존슨은 그냥 이 CI에 충실했다. 소비자들을 위해 모든 제품을 다 수거해 말끔하게 다 없애버렸다. CI에 충실한 결정이었고, 이 결정에 대해 나중에 비판을 하는 사람은 없었다. 이것이 공유된 CI의 소중함이다.

여론에 순응하자

미디어 트레이닝을 받으면 위기시나 논란시에 공격적인 기자를 상대로 한 완벽한 방어가 가능 할까? 혹은 이런 트레이닝을 받아 봤자 악의 섞인 기자의 공격을 막아내기는 역부족이니 필요 없다고 생각하는 게 맞을까?

분명한 것은 어떤 홍보담당자도 기자를 단순히 속이거나 이겨서 큰 여론의 흐름을 돌려 놓을 수는 없다는 것이다. 우리가 미디어에 대해서 알고, 우리의 핵심 메시지를 알고, 인터뷰 스킬을 알고, 여러 위기대응 전략에 대해 익숙하더라도 여론의 큰 흐름은 거스를 수 없다.

도리어 그 큰 흐름을 거스르려 무리를 할수록 그 반향은 커져만 가고, 결국 자사에게 치명적 부메랑으로 되 돌아온다. 인정할 것은 인정하고, 주장할 것은 주장하고, 공감하고, 반론하는 수준이 홍보담당자와

대변인에게 맡겨진 최대의 역할이다.

물론 핵심 메시지를 사수하지 말라는 말이나, 우리의 역할을 과소 평가하라는 말은 절대 아니다. 우리가 미디어 트레이닝을 통해 갖추어야 할 것은 준비된 메시지와 좀더 전략적인 대응 시스템과 능력이다. 이 시스템과 능력은 우리의 메시지를 적시에 정확한 대상에게 정확하게 전달하기 위한 밑바탕이다.

여론의 흐름은 운명이다. 누구도 그 방향을 정확하게 예측할 수 없다. 하지만, 우리가 주목해야 하는 위기 사례들은 '그러지 않아도 되는데' 여론을 거슬렀던 사례들이다. 이 시점에서는 사과를 하고, 용서를 빌 때가 되었는데, 침묵을 한다. 소비자들은 아픈데 심한 말로 그들을 두 번 죽인다. 책임지지 못하거나 정확하게 밝혀지지 않은 사실을 강조해서 소비자들을 혼란스럽게 한다. 이런 불필요한 트러블을 만들지 말자는 게 요지다.

이러한 위기관리 자세는 우리 회사가 우리 제품이 그리고 우리 직원들이 함께 공명정대하게 움직이고 있을 때만 빛이 난다. 만약 어디 한 곳이라도 숨기고 싶거나, 대충 지나치고 싶을 때는 이러한 위기관리 기술이 아무리 뛰어나도 그 효력은 미지수가 된다.

위기에 홍보담당자에게 맡겨진 역할은 입(口)의 역할이다. 팔과 다리의 역할이 아니다. 팔과 다리는 따로 놓고 있는데 입만 올바른 메시지들을 뇌까릴 수는 절대 없다. 아무리 언변이 좋아도 성난 공중을 이 해시키고 안정시키기는 힘들다.

공중은 기업을 용서할 준비가 돼있다는 말이 있다. 기업은 용서 받을 수 있고, 용서 받아 왔다. 위기에 공중들은 기업의 말을 먼저 듣는다. 그리고 어떻게 그 기업이 움직이는지를 본다. 말과 행동이 서로 맞지 않으면 당연히 적대감과 배신감은 더 깊어진다. 용서하고 싶지 않아지는 거다. 이런 상황에서 '멋진 말과 알맹이 없는 메시지들'은 꺼져가는 불씨에게 뿌려지는 휘발유의 역할을 한다.

기자는 일부 한 두 번 속여서 (거짓말을 해서) 기사를 쓰게 하거나 쓰지 않게 할 수는 있다. 그러나 공중을 완벽하게 속일 수는 없다. 현재와 같은 다매체 그리고 개인 매체 시대에 있어서 100% 찬성과 반대는 존재하지 않는다. 설부른 일선 기자의 '찜 찜 먹기'는 우리 기업과 그 기사를 한 꺼 번에 나락으로 내 모는 위험 천만한 모험이다.

어제 같은 내일은 없다

일단 위기가 벌어지면 한가지 포기해야 할 것이 있다. 내일은 어제 같을 것이라는 인식이다. 한번 위기가 발생하면 다시는 위기 이전으로 완전히 돌아갈 수 없는 게 사실이고 현실이다. 이 사실을 확실히 인식하고 공유해야 제대로 된 위기관리가 나온다. 이러한 이해는 위기관리의 성패에 대한 평가에도 영향을 주는 근간이기 때문에 매우 중요하다.

방탄유리의 기능을 한번 생각해 보자. 방탄유리가 테러리스트의 총알을 막아내기는 하지만, 그 방탄유리 자체에는 그 총탄이 다시는 돌이킬 수 없는 큰 흠집을 남긴다. 기업의 위기관리도 마찬가지다. 예상되는 '최악의 결과'만 피했다면 위기관리는 어느 정도 성공한 것이라고 자평하는 게 일반적이다.

기업의 위기와 그 영향들을 소비자나 중요한 이해관계자들(stakeholders)의 머릿속에서 아무일 없었다는

듯 깨끗이 지울 수 있는 방법은 이 세상에 존재하지 않는다.

가끔 위기관리 서비스를 의뢰하면서 일부 클라이언트는 '위기 이전의 상황으로의 회귀' 또는 '아무일 없는 듯 조용한 언론 반응'을 목표로 삼아 SOS를 친다. 이 지구상 어떤 위기관리 회사도 이런 마술을 부릴 수는 없다. 어느 인하우스도 마찬가지다.

제품 내 이물질 사건을 보도하는 언론을 어떻게 침묵하게 할 수 있을까? 예전 군사독재 시절처럼 지금은 상상할 수도 없는 무력을 빌어 기사를 끊어 내기라도 하면 되나? 수백 만개의 블로그와 커뮤니티 사이트들에서 복제되고 논의되는 정보의 흐름을 청평담 강물 막듯이 막아버리면 될까?

일단 위기가 발생되면 기업은 상처를 입게 마련이다. 그 상처가 깊을 것으로 예상될수록 사전 예방에 더욱 힘쓰면 된다. 그러나 일반적인 기업들은 어떤가? 우리 평생 또는 최고경영자(CEO) 재임 기간 중에 한번 일어날까 말까 하는 그런 '심각한 위기'에 대해 선뜻 예산을 들이고 싶어하진 않는다.

기업의 위기 요소 진단 (crisis vulnerability audit)을 해보면 이런 기업내의 현실의식은 뚜렷하게 그 형체를 나타낸다. 진단을 할 때 가장 기준이 되는 것은 위기의 발생가능성과 발생시 위해성의 두 축이다. 간단히 말해서 한 기업에게 발생 할 수 있는 모든 위기 유형들을 다 끌어 내서, 그 중 가장 발생가능성이 높고, 발생시 위해성이 높은 것을 중점 관리하는 활동이 이 진단이다.

위기 요소들을 진단해 보면 어느 기업이나 거의 99% 이상은 홍보담당자들이 기존에 알고 있고, 이미 겪었던 일들이 주요 위기 유형으로 대두된다. 이에 대한 기업의 반응은 두 가지로 나뉜다. 하나는 "돈을 들여서 진단을 해봐도 딱히 별다른 게 없다"하는 축과 "우리가 예견했던 결과 그대로다. 문제가 있는데도 개선하지 못한 우리가 문제다"라고 하는 축이다.

전자의 경우 우리는 이렇게 물어본다. "그렇게 자주 반복적으로 이런 위기들이 발생했었는데, 왜 계속 재발이 되는 건가요? 사전에 대비를 해서 통제할 수는 없을까요?" 이런 경우 답변은 여러 개이지만 가장 안타까운 답변은 이런 것들이다. "예산이 없어서요" 또는 "이게 본질적인 문제가 있는 부분이거든요" 기업이나 사람은 불행히도 자잘한 위기를 통해 면역력을 기르게 된다. 어머니께서 해 주신 밥에서 머리카락이 자주 나오는 집의 경우 손님이 소스라치게 놀라는 밥 속의 머리카락도 그 집 식구들은 대수롭지 않게 뽀아 내고 먹는다.

이런 '부정적인 면역력'을 개선하는 첫 단추는 최고경영자(CEO)의 의지와 결단이다. 위기가 벌어지면 결코 그 이전으로 되돌아 갈 수 없다는 사실. 현재 우리가 예전 같다 생각을 해도 절대 그렇지 않다는 현실을 인식한 최고경영자(CEO)의 개선 리더십이 매우 중요하다. 절대 어제 같은 내일은 없다. 내일도 오늘 같지는 않을 것이다.

아무도 믿지 말자

한 기업 내에서 외부와의 '공식적' 커뮤니케이션을 매일 매시간 하고 있는 부서는 어딜까? 바로 홍보 부서다. 홍보 부서가 외부로 전달하는 모든 정보는 공식적이면서 정확한 정보다. 그리고 그 정보의 진실성에 대한 책임은 기업 전체가 진다.

반면 다른 부서들은 어딜까? 기획, 인사, 생산, 마케팅이나 영업부문의 정보는 대부분 외부 공유를 위한

것이기 보다는 내부 공유를 위한 것이다. 더욱 이 정보가 외부공유에 적절하지 않다는 것은 그 정보에 기업 스스로의 '주관성'이 많이 개입해 있다는 것이다.

보통 경쟁사보다 전국 시장점유율에서 뒤지는 기업의 마케팅이나 영업부문은 주관적으로 전국 권역별 판매나 브랜드별 판매를 분리해 내부 공유하는 트릭을 쓴다. 나름대로 직원들의 사기를 위한 것이기도 하고, 부분적인 접근 전략을 위한 것이기도 하다. 그러나 이는 오직 '내부 정보'일 뿐 외부에 밝힐 수 있는 정확한 정보는 아니다. 큰 그림을 보기 원하는 기자들에게는 객관성이 떨어지기 때문이다.

생산관리 부문은 어떨까? 이 세상 어느 회사에도 우리 생산 부문의 생산성이 경쟁사보다 떨어진다고, 품질관리 수준이 열악하다고 홍보팀에 솔직하게 이야기하는 생산 부문은 없다. 우리의 품질 관리 수준은 업계 최고 수준이다. 1000만개당 1개 이하로 품질 이상 비율을 관리한다. 절대 제품에 이물질이 들어가거나 잘못된 제품이 출하되지 않도록 우리는 세계 최고의 적외선 검사기(Inspector)를 2중 3중으로 설치해 놓았다... 이런 이야기가 생산관리 부문의 주된 메시지다.

재무부문에서도 누구 하나 홍보팀에게 다가와 "사실 우리가 진행한 유상감자가 이런 이런 연유다"라는 내용을 솔직하게 알려주진 않는다. 인사부문이나, 총무, 기획 등 모든 담당자들이 홍보담당자들에게 조차 나름대로의 '홍보(?)'를 하고 있는 데서 정보의 정확성에 문제가 있다.

위기가 발생 했을 때 홍보담당자는 기업 내부에서 '기자'가 되어야 한다. 철저하게 각 관련 부문에서 전 해오는 정보들을 객관성과 진실성을 기준으로 분석해야 한다. 100% 확신(sure)과 100% 사실(true)간에 명확한 선을 그어야 한다. 그렇지 않으면, 홍보담당자는 거짓말쟁이가 되고, 그 기업은 부도덕한 악덕 기업이 돼버린다.

홍보팀을 둘러싼 부문들이 홍보팀을 속이고 있다는 이야기가 아니다. 그들은 단지 내부에서만 공유할 수 있는 디자인 된 정보와 외부로 공유해도 될 몇몇한 정보간의 차이를 모를 뿐이다. 이를 필터링하고, 이해하는 것이 홍보담당자의 임무라는 이야기다.

문제는 가끔 일부 최고경영자(CEO)들께서도 이렇게 객관적이지 않는 내부의 정보를 기자들에게 흘리시는 분들이 계시다. 홍보담당자들은 이런 경우 참으로 곤혹스럽다. 최고경영자(CEO)의 화두를 가지고 달려드는 기자들에게 몇몇하게 줄 수 있는 객관적인 정보가 없기 때문이다.

그냥 내부에서 공유하고 있는 디자인 된 정보를 제공하게 되면 당장 객관적인 정보를 들이치는 경쟁사로부터 반격을 받게 될 것이 뻔하다. 그렇다고 최고경영자(CEO)께서 정확한 이야기를 하신 것이 아니라 고 발뻠을 하면 최고경영자(CEO)은 무엇이 될까?

항상 각 부문이나 최고경영자(CEO)으로부터 나오는 정보는 다시 한번 홍보담당자들이 검증할 필요가 있다. 그리고 외부로 커뮤니케이션 할 때는 항상 객관적이고 입증이 가능한 정보만을 선별해 전달 할 필요가 있다. 홍보담당자는 그래서 바쁘다. 일단 거짓말쟁이가 되고 나서 그 정보의 소스에게 손가락질을 해 봐도 그 때는 이미 늦은 것을 알기 때문이다.

분식(粉飾) 커뮤니케이션의 한계

무슨 봉창 두들기는 소리인가 하겠지만 여러 경험상 '위기관리는 기업의 철학이 한다'는 사실을 자주 반

복적으로 깨닫게 된다. 위기를 통해서 기업은 성장한다. 그러나 어떤 기업은 위기를 통해서 더욱 교묘해 저간다.

시민단체나 블로그스피어의 많은 사람들은 위기 시 해당 기업의 진정성에 자주 의문을 제기한다. “과연 저 기업이 이번 사태에 대해 우리에게 진정으로 잘못을 사과하고 있는가?”하는 궁금함이 들기 때문이다. 사실 기업 내에서 어떤 의사결정이 어떻게 내려지는 지 일반 공중들은 모르고 결코 알 수도 없다. 그들이 오직 보고 느낄 수 있는 것은 기업이 위기에 처해 어떤 ‘행동’을 하고 어떤 ‘말’을 하는가가 전부다. 이런 현실에서 많은 기업들과 기업내 홍보실무자들이 위기관리를 ‘기술(skill)’적 측면에서 접근한다는 것이 참으로 안타깝다. 1970년 홍보학자 피어슨(Pearson)이 언급했던 것처럼 공중을 바라보는 시각이 ‘Damn the public (공중들에게 엿이나 먹으라고 해)’ 하는 수준에 머물러 있는 기업이 아무리 위기관리의 기술(skill)을 연마한 듯 진정한 위기관리가 가능 할까 하는 게 의문이다.

자사의 제품에 문제가 발견돼 정부기관으로부터 리콜 명령을 받았다고 치자. 언론이 이를 대서특필해서 1주일도 넘는 기간 동안 홍역을 치르고 나니 시장점유율이 그만 반 토막 나버렸다. 전문경영인 최고경영자(CEO)에게는 내심 이런 마음이 들기 마련이다. “하필 왜 내가 최고경영자(CEO)로 있을 때 이런 일이 생긴담. 타이밍이 아주 나빴어...” 또는 “이게 다 언론 때문이야. 그 것들이 조금만 조용 했어도 대중 넘어갈 수 있는 일이었는데 말이야...” 또는 “어느 시민단체들이나 비이성적이고 극단적인 면이 있는데 이번에는 그걸 통제를 못 했어...” 인간이기 때문에 이런 마음이 들 수도 있다.

문제는 이런 생각이 위기관리 프로세스를 지배하면 안 된다는 것이다. 최고경영자(CEO)는 위기가 닥쳤을 때 기업의 철학을 쳐다 보아야 한다. 수십 년 간 우리가 외부 공중과 내부 식구들에게 공유해 온 ‘우리만의 철학’이 무엇인지를 기억해야 한다.

사실 진정성만 100% 통한다면 자잘한 위기관리의 기술(skill) 따위야 큰 문제가 될 수 없다. 우리 회사의 기업 철학이 그 동안 ‘소비자를 그 무엇보다 우선한다’는 소비자 중심 철학이었다면, 위기관리는 그 철학에 충실하게 그냥 행동하는 것 자체다.

별도의 고민과 의사결정이 무슨 필요가 있나? 성실하게 기업의 철학을 따라 의사결정을 내린 후 ‘우리는 위기에 임해 우리의 철학을 따랐을 뿐’이라 이야기 할 수 있어야 한다.

이러한 기업 철학에 기반한 성실한 접근은 해당 기업을 공중들에게 ‘친숙한 친구 또는 같은 편’으로 느껴지게 만든다. 흔히 위기시에 기업은 공중들을 관리의 대상이자, 극복해야 할 대상(敵)으로 생각하곤 하는데, 이런 생각을 가지고 있는 기업은 이미 위기관리에 실패한 기업이다.

그러나 안타깝게도 많은 기업들이 입으로는 ‘소비자’를 이야기 하면서도 ‘손익계산서’를 들여다 본다. ‘소비자에게 믿음이 가는 기업’이라고 외치면서 막상 위기가 닥치면 ‘신뢰’를 저버린다. ‘품질’을 지상명제로 한다는 기업이 ‘잘못된 제품’을 그냥 덮으려고 한다.

여러 위기관리와 미디어 트레이닝 세션을 진행하면서 안타까운 것들이 이것이다. 가없는 홍보실무자들은 잠을 줄이고, 시간을 쪼개가면서 위기관리 시스템을 만들고 있고, 미디어 트레이닝을 받아 위기관리 일선에서의 사소한 실수들을 없애려 하고 있다. 그러나 기업의 철학이 제대로 발휘하지 않는 위기관리에 있어서 일선 홍보담당자의 분식(粉飾) 커뮤니케이션이 무슨 의미가 있고, 어떤 효력을 발휘할 수 있는가는 항상 의문이다.

위기관리의 경제성을 경계하자

언론을 포함한 일반 국민들과 소비자들은 위기사 줄곧 회사의 '안전 불감증'이나 '저급한 품질관리' '불결한 생산 프로세스' '건강하지 못한 재료 및 함유물' 등에 대한 대응 자세(attitude)에 대해 비판을 한다. 지난 과자, 캔, 빵, 떡볶이 떡, 소시지 등의 사례에서도 반복적으로 소비자들 사이에서 거론된 것이 "왜 우리나라 회사들은 소비자들에 대한 기본 예의가 안돼있냐?"하는 것이다.

특히 언론에서는 "왜 소비자가 이물질을 발견했다는 신고를 했는데, 바로 리콜을 선언하지 않았느냐?" "지금까지 쉬쉬하고 있었던 것은 문제를 숨기려 했던 것 아니냐?" "왜 제품 한 세트를 소비자에게 주었느냐? 입막음용이냐?" "왜 이물질을 발견한 소비자가 말을 번복하느냐?"등등 의도를 깔고 많은 질문들을 쏟아냈다.

소비자 단체들은 "소비자 안전을 등한시 하는 기업은 불매운동을 해서라도 버릇을 고쳐야 한다"고 한다. 위기관리 전문가들이나 타사 홍보임원 분들은 "이번 사례가 큰 깨달음의 기회가 되어서 어서 우리 회사들도 위기관리 시스템을 확충하고, 그와 함께 더더욱 품질관리에 신경을 써야 한다"고 주장하고 있다. 다 좋다.

단, 이런 논의는 지난번 이야기한 것과 같이 우리 기업들이 '훌륭한 위기관리'의 선결 조건인 '훌륭한 경영 철학'이 전제되었다는 가정하에서 실현성이 있는 비판이며 논의다.

기업의 진화 프로세스에 있어 우리 기업들은 아직 '기업이 존재하는 이유는 이윤창출'이라는 수십 년 전 기업관에서 그리 크게 성장해 있지 않다. '사회 시민으로서 맡겨진 책임을 성실히 이행하다 보면 자연스럽게 이윤은 창출되며, 훌륭한 사회 시민으로서 지속적 활동을 해 나감에 따라 그 이윤은 더더욱 극대화 된다'는 철학이 뿌리 깊게 공유되어 있는가는 의문이다.

어떻게 보면 필자의 생각에 대해 '정말 나이브(naïve)'하다 할 수도 있겠다. 필자 스스로도 여러 위기관리 프로젝트에서 이런 철학적인 벽으로 인한 한계를 피부로 느꼈었다. 사실, 이 부분은 한국 기업과 외국 기업간의 차이가 그리 많다고 볼 수도 없다. 외국 기업이라고 다 훌륭한 철학을 가지고 있는 것은 아니기 때문이다. 훌륭한 철학과 함께 그들에게는 '한국시장'을 바라보는 시각이 또 부가적으로 큰 영향을 미친다

우리 제품 '전복죽'에서 개구리 뒷다리가 나왔다고 치자. 화난 소비자의 마음을 가라 앉히고, 12종 죽 세트를 선물하니 소비자가 '다음부터는 이런 일이 없어야 한다'고 하면서 없던 일로 처리해 준다. 조금 떠드는(?) 소비자에게는 한 50만원을 건네준다. 그래도 못 참겠다고 하는 소비자가 있으면 '얼마를 원하느냐?'해서 적절히 무마 한다.

자신의 신체가 이 제품으로 해를 당했다고 주장하고 제조 회사를 상대로 소송을 벌이겠다는 적극적인 소비자도 있다. 이럴 때 회사는 머리를 굴린다. (철학을 일깨우는 대신) '우리 회사가 사용 중인 로펌에 소송 대응을 맡기면 얼마나 들까?' 따라서 그렇게 크게 일을 법정으로 까지 끌고 가기 싫으면 로펌의 소송 준비 서류 개발 비용만큼의 돈을 그냥 소비자에게 합의금조로 쥐버리면 위기관리는 어느 정도 오케이이다. (나름 신속하고, 비용효율적인 대응이다...)

이렇게 대중적 활동을 가지고 위기관리를 잘했다 못했다 거론 하는 것이 작금의 현실이다. 근본적 원인

해결과 재발 방지에 대한 실제 활동이 없는 것이 당연하다. 왜냐하면 이런 대중적 치료가 근본적 체질 개선 보다 '경제적'이기 때문이다.

훌륭한 철학이 없는 기업에게 가장 큰 자극은 지금까지 실행했던 '대중적 위기관리의 경제성'을 박탈하는 것이다. 대중적 위기관리의 경제성을 박탈하기 위한 소비자 집단 소송제도의 도입은 '훌륭한 철학이 존재 하지 않는 기업'들에게는 전혀 다른 위기관리 패러다임을 강요하게 될 것이다. 안타까운 현실이지만 제대로 된 훌륭한 위기관리는 그 다음부터다.

위기시 기업이 침묵하는 이유

수많은 소비자들이 위기라고 생각하는 사건에 대해 막상 사건 당사자인 기업은 침묵할 때가 많다. 침묵이란 아무것도 하지 않거나, 아무런 커뮤니케이션도 하지 않는 '단절'을 의미한다. 자사 제품에서 해괴한 이물질이 나왔는데도 침묵하며 몰래 리콜을 한다거나, 자사의 매장에서 치명적인 인사사고가 발생했는데도 아무런 설명 없이 당사자와의 합의에만 몰두하는 경우들이 다 그렇다.

부정적인 상황이 발생되면 밖으로는 가능한 떠들지 않는 우리네 정서를 나타내는 것 같기도 하지만, 기업이 평소 사랑한다 외쳐왔던 소비자들이나 이해관계자들의 시각에서는 영 못 견딜 것 같은 안타까움이다.

왜 기업은 위기시에 침묵할까? 다음과 같은 이유 때문이다.

위기를 위기로 인식하지 않는 경우

CEO나 오너께서 해당 사건을 하나의 해프닝이나 그냥 자잘한 논란이라 치부하는 경우다. 아무리 일선에서 문제의 심각성을 토로해도 윗분들께서 '그 까짓 것'하시면 어쩔 길이 없다. 도리어 바쁘신 윗분들로부터 '아니 그렇게 사소한 일 하나 처리 못해서 이 난리냐?'하는 호통까지 나 올 정도면 더욱 심각하다. 위기라고 보지는 않지만 빨리 해결해야 하니 밖으로는 침묵하고 안으로만 닦달을 하는 상황이 벌어지게 되는 거다.

위기를 이해하지 못하는 경우

소셜미디어상의 위기가 그렇다. 위기가 발생해서 성장하고 있을 때까지 기업이 소셜미디어상에서 그 위기를 모니터링하지 못한다. 당연히 소셜미디어내의 공중들은 '왜 이 기업은 지금 우리의 대화에 대해 침묵하는가?'하는 궁금증과 증오를 가지게 된다. 많은 기업들이 소셜미디어상의 위기에 대해서는 모니터링도 부족하고 관여방식에 대해서도 확신이 없다. 당연히 알게 되도 침묵할 수 밖에 없다.

위기 대처 시스템이 없는 경우

위기를 위기라 생각하면서도 대응하는 데 절대적인 시간이 소요되는 기업들의 경우다. CEO에게 상황을

보고하는 데도 수시간이 걸리고, 그 이슈를 해당 임원들에게 브리핑하고 그들의 의견을 청취하는 데도 한나절이 걸린다. 수백개의 기업 소비자 접점에 대한 파악이나 개개의 처리방식에도 정해진 룰이나 담당자가 부재하다. 당연히 여러 명이 공공대고 논쟁에 논쟁을 거듭하지만 외부에서 볼 때는 해당 기업이 침묵하는 것으로 밖에 보이지 않는다. 시끄러운 침묵이다.

지켜보는 경우

위기라는 심각성은 이해하면서도 더 이상 이 상황이 번져갈지 어떨지에 대한 확신이 없어 그냥 지켜만 보는 경우다. 보통 우리나라의 경우 위기 이슈가 생겨도 여기저기에서 반복적인 회자만 없으면 2-3일을 넘기지 않는 특징을 너무나 잘 알고 있는 기업의 경우다. 항상 반복적으로 이런 유사한 이슈들을 경험해 왔기 때문에 이번에도 가만히 보고 있으면 자연 소멸되리라 일부 확신은 가지고 있는 유형이다.

어찌 할 도리가 없는 경우

너무 일이 커져서 이미 할 수 있는 일이 극히 제한되어 있는 경우다. 가능하면 그 논란과 공격에서 생존하기 위해 전략적으로 입을 다물고 '죽여주세요'하는 제스처어를 견지하는 경우다. 일부 전략적인 판단이 가미되었다고도 볼 수 있겠지만 자칫 '무성의한 침묵'으로 비추어지면 돌아올 수 없는 강을 건널 수도 있다. 조직 전체가 절대 패닉에 빠져있는 경우도 여기에 해당하겠다.

위기사 침묵하는 것은 개인이나 조직의 본능이다. 문제는 평소에 진행해왔던 커뮤니케이션의 분량과 주체에 있다. 소비자를 사랑한다 실재 없이 외치던 대기업이 소비자에게 부정적인 일을 저질렀을 때 어떻게 갑자기 침묵할 수 있냐 하는 거다. 소비자의 안전을 파괴한 후에 어떻게 소비자의 안전이 우리의 최고 우선가치라고 계속 말할 수 있냐. 소비자의 건강을 최고의 신념으로 알고 있었다는 회사가 소비자를 사망케 하고서 입을 다물면 어쩔 건가.

많은 기업들이나 조직들이 위기사 침묵한다. 극도로 부정적인 비판을 받고 있는 기업들의 홈페이지는 그 와중에서도 반짝 반짝 빛을 낸다. 홈페이지 초기 화면에서 CEO는 웃고 있고, 직원들은 행복해 하고 있다. 소비자들만 불행해 보인다. 소비자들이 우리 회사로 인해 슬퍼하고 있는데 TV에서는 예쁜 모델들이 "우리회사는 너희를 위해 존재한다!" 외치고 있다.

위기사 침묵은 절대 금(金)이 아니다. 위기사 침묵은 절대 금(禁)해야 할 행동이며 포지션이다.

[끝]