

위기관리 커뮤니케이션 홍팀장 스토리



정용민 著, 스트래티지샐러드 2009

www.strategysalad.com / www.jameschung.kr

역할은 나누라고 있는 것

아침 이른 출근길 운전 중 홍길동 홍보팀장은 알 수 없는 번호에서 걸려온 휴대전화 콜을 받았다. “저 안녕하세요. 저 A일보 이몽룡인데요. 조 차장에게서 팀장님 번호 받아 전화하는 겁니다. 급하게 확인 좀 해 주실게 있습니다.” 불길하다. 출입기자가 아니다. “저 이기자님. 제가 운전 중인데요. 바로 회사로 들어가는 데 한 십분 정도 후 제가 이 번호로 전화 드리면 안되겠습니까?” “아...네...저 급하니까. 빨리 전화 주세요.” “근데...확인 하실 게 어떤 일인가요? 먼저 간단하게만 이라도...” “아뇨. 이따 말씀드릴게요. 빨리 전화 부탁드립니다.” 딸깍.

홍팀장은 회사 도착까지 한 십 분간 여러 가지 가정들을 떠 올린다. ‘공장에서 무슨 일이 생겼나?’ ‘우리 제품에 이상이 있어 무슨 제보가 들어간 거 아닌가?’ ‘얼마 전 회사에 M&A설 소문이 도는데..그것 때문인가?’ 맑은 아침이지만 갑자기 홍팀장의 마음에는 구름이 잔뜩 낀다.

사무실에 들어가서 미리 출근해 있는 홍보팀원들을 다 모은다. “여기서 기자들에게 전화 받은 사람 있어?” “무슨 어제부터 도는 이야기 들은 사람?” “사내에 무슨 꺼리가 있을게 있나?” 답변들은 다 한가지로 “아니오”다. 더욱 홍팀장은 막막해 진다.

홍팀장은 자신의 자리에 앉아 잠깐 고민 하다가 아까 그 기자에게 전화를 건다. “네..아까 전화 드린다고 했던 홍길동입니다.” “네...홍팀장님, 저...거기 시장님 이력이 어떻게 되시죠? 서울대 출신에 예전에 한나라당 활동하시고 하셨지요?” “네..그런데 무슨 문제가 있나요?” “아뇨. 근데 최근에 왜 거기 사장께서 가지고 계셨던 보유주식을 대량으로 매각하셨지요? 한 80억 원치 되시는 것 같은데...” “네? 그거야...”

홍팀장의 머릿속에 불꽃이 튼다. 아 이거 큰 건이다. “이기자님, 무슨 말씀이신지 일단...만나서 이야기하시죠. 제가 계신 곳으로 찾아가겠습니다.” “아뇨...저희 마감 아시잖아요. 제가 정신이 없어요. 일단 제가 물어보는 부분만 컨펌 해 주세요.” “저희 사장님 관련해서는 제가 말씀드릴 수 있는 부분이 많지 않습니다. 방금 그 보유주식 매각문제도 제가 파악을 해야 답변을 드릴 수 있을 것 같습니다.” “그럼...누구랑 이야기해야 하나요? 혹시 재무담당임원분 성함이 어떻게 되시죠? 연락처 좀 알려주시면 제가 직접 통화하고 싶습니다.” “저...이기자님, 그렇게 아니라 제가 알아보고 바로 다시 연락 드리겠습니다. 죄송합니다.”

홍팀장은 전화를 끊고 손목시계를 내려다 봤다. 8시다. 뭔가 대형 이슈가 터진 것 같은데 사장이나 임원들이 전원 출근하려면 앞으로 한 10-20분은 더 있어야 한다. 사장에게 1보를 보고 하자니...너무 아는 게 없다. 최고경영자(CEO)에게 전화로 횡설수설하느니 주변 정보들을 더 찾을 필요가 있겠다.

홍팀장은 평소 친분 있던 같은 B일보 산업부장과 증권부장에게 주변 정보를 얻으려고 전화를 한다. 그런데 둘 다 전화 통화가 안 된다. 회의 중 인가. 전화해달라는 문자를 넣어두고, 사장께 어떻게 보고를 드리고 설명을 드려야 하나 궁리 한다. 최근 정치면과 사회면 그리고 증권면에 어떤 이슈들이 있었는지 세부 모니터링을 팀원들에게 지시했다. 바로 밑 김과장에게는 재무팀 동기를 통해 왜 사장이 자신이 보유하고 있던 주식을 매각했는지 정확하게 어느 정도인지 등등을 우회적으로 알아보라 지시했다.

홍팀장은 고민한다. 사장께서 출근하셨단다. 사장실로 무겁게 올라가고 있는 동안 휴대전화가 울리기 시작한다. 아까 이기자가 다시 전화를 해 온 거다. “이기자님, 바로 전화 드리겠습니다.” 사장실 복도를 걸어간다. B일보 증권부 왕부장 전화가 울린다. “왕부장님, 죄송한데...바로 전화드릴게요” 사장 비서가 사장

실로 홍팀장의 입장을 알리는 순간. 다시 홍팀장의 휴대폰이 울린다. 아까 재무팀에 자초지종을 알아오라고 지시했던 김과장의 보고전화다. “어. 김과장, 뭐래?” “네...팀장님. 이게 좀 복잡하고 심각합니다. 사장께서...” “알았다”

사장 앞에 선 홍팀장이 보고를 한다. “사장님, 오늘 아침 A일보 측에서 문의가 왔습니다. 사장 신상과 최근 주식 매각 관련 사안 인데요...” “아. 그거? 별 것 아니야. 개인적인 일이니까 신경 쓸 거 없다 그래. 왜 기자들이 그런 것에 관심을 갖지? 홍팀장이 너무 느슨한 거 아니야?”

홍팀장이 조심스럽게 말한다. “사장님, 제가 보기에 이번 이슈는 상당히 문제가 큰 것 같습니다. 최근 정치 상황과 회사 경영상황과도 연결될 수 있는 이슈이기 때문에 저희가 정확하게 사실을 파악해야...”

“아니..거...당신 일이나 똑바로 해요. 기자들한테도 쓸데 없이 신경 쓰지 말고 지네들 일이나 잘하라고 하고...”

직감적으로 큰 문제다 느낀 홍팀장은 ‘일단은 막아야겠다’는 결정을 한다. 사장실에서 뛰어 내려오자마자 홍팀장은 A일보로 차를 몰아 간다. 전화가 계속 울려댄다. 전화들을 계속 받으면서 문제가 보통이 아니라는 느낌을 받는다. 험레벌떡 A일보 편집실에 들어 선다...여기저기 눈길도 주지 않는 데스크들의 바쁜 모습을 거스르면서 편집국을 돌아다니며 인사를 시작한다...

홍팀장은 어디선가 따르릉 하는 자명종 소리를 들었다. 눈을 뜬 홍팀장은 온몸이 다 젖어 몸을 일으킨다. 어제 기자들과 마신 술에 머리가 깨지는 것 같다. 오늘은 토요일 아침 9시. 꿈이다. 너무 바빴고 죽을 만큼 고민 됐던 꿈이다. 자신의 홍보팀원들 얼굴이 스르르 머릿속을 스쳐갔다. 이 많은 녀석들은 내가 그렇게 바쁠 때 무얼 한 거야. 사장은 역시나 관심이 없으시더군. 이거 진짜 그런 일이 생기는 거 아니야... 아침 마음이 너무 심난하다.

홍팀장은 생각한다. “다음주 출근 하면 꼭 ‘위기발생시 업무분장’을 다시 해 봐야 하겠다. 위기관리 매뉴얼에 있던 업무분장은 도대체 어땠었는지 기억도 나지 않네. 모니터링은 폭넓게 잘돼가고 있는지, 예전에 알고 지냈던 여러 부장들과도 간만에 전화 한 통씩 돌려보아야지. 그리고...”

대부분의 홍보팀장들은 위기시 이렇게 개인전을 펼친다. 시간과 정보의 압박 때문에 차라리 내가 혼자 하는 게 낫다 생각하는 분들도 있다. 하지만, 홍보팀 내 역할은 분담을 하라고 있는 거다. 혼자 다 하는 게 잘하는 게 결코 아니다. 여럿이서 완벽하게 손발을 맞추는 게 잘하는 거다. 위기는 팀워크에 대한 도전이기도 하기 때문이다. 왜 스트레스를 혼자 받나.

내부가 항상 먼저다

아침 출근을 하자마자 홍길동 홍보팀장은 사내전화를 받았다. 고객만족팀장의 전화다. “음...홍팀장님, 저 잠깐 3층 회의실에서 미팅 좀 할 수 있을까?” “네? 무슨 일이?” “아니...조금 민감한 문제라서...10분 후에 3층에서 뵙시다.” “네”

홍팀장은 또 가슴이 두근거린다. ‘제품 사고군...’ 무겁게 3층으로 내려가니 고객만족팀장이 회의실에 들어오고 문을 굳게 닫는다. “저...홍팀장. 홍보팀에서 협조를 좀 해주실 사항이 있습니다. 어제 저녁 저희 안양지점에서 보고가 들어왔는데... 안양 사는 소비자 김철수씨가 우리 아이스크림 제품을 구입했는데 그 안에 조그만 나사 같은 이물질이 있었나 봐요. 그 집 애가 그걸 먹다가 그만 식도에 걸려서...”

홍팀장은 온몸이 쭈뼛해진다. “혹시... 죽었나요?” “아뇨...아뇨...애가 죽지는 않았는데...어젯밤 서울 병원으로 이송 되 식도수술을 했대요. 근데 이 아버지가 절대 합의 안 한다, 용서 못한다 그러네. 문제는 그 애 삼촌이 C TV 기자예요. 그것도 사회부...” 홍팀장은 한숨을 내쉬며 물어본다... “기자 이름이 뭐래요?” “흠... 뭐라더라.. 조풍달 기자라던가?” “조기자라...조기자...” 홍팀장은 일단 상황파악을 위해 보고일지와 아이가 입원해 있는 병원 정보, 그리고 조기자의 이름 등을 적어가지고 사무실로 올라왔다.

이제부터 또 난리다. 홍팀장은 C TV 출입기자에게 전화를 걸어 조기자에 대한 신상을 묻고 개인휴대전화 번호를 얻었다. 출입기자 왈 “홍팀장, 왜 그래? 사회부랑 무슨 관계가 있어? 뭐 일 터졌어?” “아니야... 그냥 아는 사람이 있다 해서, 전화번호나 줘 봐” “에이...아닌 것 같은데...그 선수 까칠한 선수야..조심해” 홍팀장은 더 심난해진다.

홍팀장은 조기자에게 미리 연락을 취해 자초지종을 설명할 것인지, 아니면 그냥 기다리면서 대응할 것인지 고민한다. 무심한 사장은 고객만족팀장에게 무조건 잡음이 나지 않도록 하라고만 지시하고 휴가를 떠났었다. 일단 상황을 지켜보면서 대응하기로 했다. 일단 상황설명과 회사측의 메시지를 만들었다. 홍보팀원들에게 브리핑을 하고 예상질의응답을 만들어 오라 했다. 두 시간만 있으면 어떻게든 메시지들이 정리 되니 대응이 가능하겠다.

오전 11시...홍팀장의 휴대전화가 울린다. 그 조기자다. “네, 홍길동입니다.” “네...홍팀장님이시죠? 저 C TV의 조풍달입니다. 어제 안양에서 귀사 제품 이물질 사고가 났다는 데 알고 계시죠?” “흠...네...조기자님. 저도 오늘 아침에 보고를 받았습시다. 먼저 죄송하다는 말씀 드리고 싶네요...저희가...” “아뇨..됐고요. 거기에서 나온 게 나사라고 하는데 알고 계시죠?” “네, 조그만 이물질로 파악되고 있습니다.” “아니...이물질 종류가 아니라 그냥 나사예요. 제가 아침에 서울병원에서 의사한테 그 나사를 넘겨 받았거든요. 아주 큰 나사예요...빠쭏한...” “아...네...” “그게 어떻게 들어간 거죠? 회사 입장을 말해주세요.”

홍팀장은 문제의 이물질 유입에 사과를 하고 회사의 배상 방침을 자세하게 설명했다. 그리고 또 한번 절절한 사과를 하는 데 조기자가 말을 자른다. “홍팀장님. 내가 그런 말 들으려고 전화한 게 아니고요. 이게 왜 여기 들어가 있냐는 거죠? 생산과정에서 들어간 거죠? 봉지 보니까 G지역에서 만들어진 건데 거기 공장에서 들어간 거 맞죠?” “조기자님...그 이물질이 일단 저희 쪽에 수거가 되어야 저희가 분석을

해서 유입경로를 추적할 텐데...아직 저희가 그 물질을 회수하지 못해서..." "아...참...답답하시네. 그냥 예 아니오만 대답해 주세요. 거 선수끼리 뻘한 소리 마시고. 이 공장에서 들어갔겠죠? 그렇죠?"

홍팀장은 미디어 트레이닝 기억을 더듬어서 또 답변을 한다. "조기자님, 이번 사안은 단순하게 생각해서 예다 아니다 할 문제가 아닌 것 같습니다. 일단 소비자 피해가 있기 때문에 정확한 원인을 조사해서 이에 적절한 배상과 시정조치를 강구해야 하는데..." "에이...진짜...알았습니다. 일단 끊을게요" 딸깍!

홍팀장 이마에서는 땀이 흐른다. 전화 인터뷰를 댄 것 같지는 않은데 그 기세로 봐 아마 인터뷰를 위해 오후에 찾아올 기세다. 조기자가 다음엔 어떤 내용을 취재 할까? 누구에게 연락을 할까 예상을 하다 보니 점심시간이 왔다. 간단하게 먹는 등 마는 등 국수를 한 그릇하고 뛰어 올라왔는데 책상전화가 울린다.

"어이...홍팀장, 나 G공장장인데...거 C TV 조모란 기자로부터 전화가 왔어. 우리공장 제품에서 뭘 나사덩 어리가 나왔다고.....어떻게 그런 게 들어갈 수 있냐 묻더라고. 이거 대답해야 하나? 홍보팀에 전화해보라고 했는데 막무가내더라고." 헉...홍팀장은 울게 왔구나 하면서 뒷골을 만진다. "그래서 어떻게 답변하셨습니까? 공장장님?" "응..뭐 내가 아는 게 없어서...그런 경우는 없을 텐데...아마 만약에 그게 나사라면 컨베이어 라인 그 위 천장부근에서..." 으악...끝장이다. 홍팀장은 전화를 끊었다. 이제 빼도 박도 못한다.

홍팀장은 조기자에게 다시 전화를 건다. 받지 않는다. 홍팀장은 긴급히 각 부문임원들에게 이메일과 SMS를 보내 상황을 브리핑하고 외부전화를 홍보팀으로 일원화 해달라고 했다. 그러나 점심 시간...다른 부문 직원들은 화기애애하게 그룹별로 식사들을 하고 있다.

그때 영업부사장에게 전화가 왔다. "홍팀장, 뭐..이런 일을 지금 알리면 어떻게 해. 우리 H마트 담당하는 영업 직원에게 방송국에서 전화 왔었다고 하던데...그 직원이 어젯밤에 고객 불만 접수 한 걸로..." 홍팀장은 아예 주저 앉아버리고 싶어진다. 고객만족 팀장에게 전화가 온다. "홍팀장님, 그 소비자 아들이 입원해 있는 병원에 우리팀원 하나 보내서 이물질 수거하라고 했는데...거기서 몸싸움이 좀 있었나 봐. 애 아빠가 멱살을 잡고 해서...근데 그 자리에 TV 방송국에서 나와있었다고 해요..."

끝장이다. 더 어쩔 수가 없다. 그날 저녁 C TV 뉴스에는 다친 아이, 의사 인터뷰, 최초 접수 받은 회사의 영업직원, 회수과정에서의 몸싸움, 공장장의 원인발표(?), 그리고 소비자단체의 불매운동 선언까지가 드라마틱하게 꾸며져 방영되었다.

일반적으로 위기를 홍보팀이 혼자 해결하려 하면 꼭 이런 결과를 낳는다. 외부와 커뮤니케이션을 하기 전에 항상 내부 커뮤니케이션을 먼저 해야 진정한 하나의 목소리(one voice)가 가능해진다. 모든 외적 활동이나 메시지들은 홍보팀장에게 공유가 되어야 하고, 홍보팀에서는 안팎의 메시지들을 관리해야 한다. 내부의 합의되고 일치된 커뮤니케이션과 팀워크가 위기를 관리한다.

스트레스를 관리하자

어젯밤 출입기자들과의 오랜만의 회식으로 거의 새벽까지 술에 절었던 홍팀장은 오늘도 아침 일찍 회사에 출근했다. 오늘 일정을 보니 점심때 A일보 신입 산업부장과 간단히 상견례를 겸한 점심식사가 있을 뿐 별다른 사내 미팅이 없다. 오전업무 마감 하고 식사 후 한 두 시간 정도 사우나에 가 몸을 풀 계획을 세웠다.

오늘따라 기자들도 도와주는지 오전에 전화들이 뜸하다. 하긴 어제 그렇게들 퍼뼌으니 오전에 다들 녹초가 되 있겠지. 그 순간 휴대전화가 울린다. "네, 홍길동입니다." "네...홍팀장님, 저 B주간지 장녹수라고 합니다. 안녕하세요?" 홍팀장은 흠칫 놀란다. 이 주간지는 지하철 가판에서 맹위(?)를 떨치는 주간신문으로 최근 온라인과 연계되어 나날이 파괴력(?)을 상승시키고 있는 매체다. "네...안녕하세요. 잘 지내시죠?" "하하하..저희야 뭐...홍팀장님이 안 도와 주셔서 힘들지요. 근데 다름이 아니고요. 저희 쪽에 제보가 하나 들어왔어요...그 회사 직원 중에 구차한씨라고 있나요?" "네? 구차한이요? 저희 직원중이에요?"

홍팀장은 또 다시 등에 땀 한 줄기가 흐르는 것을 느낀다. 구차한이라는 직원은 예전에 지역영업팀장으로 재직했었고, 거래처와의 불미스러운 관계로 인해 해임당한 인물이다. "장기자님, 구차한씨라는 분은 재직년인가 퇴사한 분 같은데요. 왜 그러시나요?" "아...네...지금은 현직에 계시지 않는군요. 아니 한 제보자가 소매상인데 그 회사의 구차한 팀장이라는 분이 그 회사 제품을 싼값에 뒤로 빼주는 대신 리베이트를 요구해서...몇 년 전 리베이트 한 3-4억 정도 미리 받고 도망갔다고 하더라고요. 그래서 사실관계를"

미치겠다. 벌써 수년 전 이야기고 그 피해 입은 소매상은 회사측과 최근까지도 관리책임을 들어 논쟁을 벌이고 있는 민감한 이슈다. "제가 그 사실에 대해 잘 모르니까, 제가 알아보고 말씀 드리겠습니다. 전화 드릴게요" 법무팀으로 달려갔다.

법무팀장은 시큰둥하게 한마디 한다. "아니 지금 소송 준비하고 있는 데 그런 거까지 외부에 말씀할 필요가 있나요?" 홍팀장은 열을 받는다. "그러면 기자에게 뭐라고 설명합니까?" "그냥 전화 받지 마세요. 이야기 안 하면 되죠..." 홍팀장이 폭발 한다. "아니, 기자가 전화를 하는데 홍보팀에서 어떻게 전화를 안받습니까? 그리고 전화 안받아서 그냥 제멋대로 기사 나가면 어떻게 하고요?" 법무팀장이 얼굴을 찡그리며 한마디 하고 돌아선다. "법대로 하죠 뭐...X새끼들..."

감사팀장을 만났다. 감사팀장은 이렇게 말한다. "그거 어떻게 아셨어요? 회사내부에는 그렇게 많이 알려져 있지 않은데...그거 비밀로 해주세요." "아니...주간지에서 취재가 들어왔다고요" "그래도 그거 어떻게라도 막아서 안 나오게 하세요. 윗분들께 큰일 납니다." 홍팀장은 뭔가 있구나 느낀다.

당시 구차한 영업팀장의 보스였던 현재 영업부사장에게 전화를 걸어 구차한이라는 사람에 대해 물어 본다. "누구? 구차한이? 개가 왜. 또 문제 있어?" "그게 아니라...모 주간지에서 그분 관련해서 취재 문의가 들어와서 말입니다. 부사장." "아이참...그거 민감한데. 기사로 안 나왔으면 하는데..." "일단 홍보팀에서 알아야...어떻게라도..."

겨우 사건의 전말을 이야기 듣고 보니 사실 회사측에서는 할말이 없다. 관리책임을 느낀다고 하는 말 한 마디로는 부족하다. 그 주간지 기자를 회사 근처에서 만났다. "기사 좀 어떻게 안될까요? 소송관련 한

사항이라서 그 판결이 내려지면 그때 다뤄주시면 어떨까요?” “저야 뭐 힘이 있겠습니까? 저희 편집국장 이랑 이야기 해 보시죠 뭐. 저는 쓰라는 데로 씁니다.”

그 주간지 편집국장에게 전화를 걸었다. “언제 그 회사가 우리 도와 준 적 있나?” 편집국장이 소리친다. “국장님, 이번만 배려해주시면 다음부터는 은혜를 잊지 않겠습니다.” “됐고...다음 다음 하지 말고 오늘 결론 내시다” 엄청난 압박이다. 홍보팀장 결재사항을 넘어선다. 윗 부사장 보고를 들어갔다.

“거...그 정도 주간지에 그 많은 예산을 꼭 써야 하나? 다른 방법은 없어?” 홍팀장은 점점 더 땀에 젖는다. “저...그쪽에서 하도 강력하게 요청을 하고 있습니다. 기사가 나가면 안 좋다는 전체 부서의 의견도 있습니다...” “당신 팀 예산 있어?” “네???”

이 분의 일도 아니고 십 분의 일 정도로 합의를 보라는 부사장의 명령을 받아서 다시 홍팀장은 그 주간지 사무실로 향한다. “장난합니까? 아니 그 회사 경쟁사인 D사는 우리에게 매달 광고를 줘요. 그게 벌써 2년째야...당신네들 봐줄라고 했는데 안되겠네...김기자...그거 빨리 넘겨” 홍팀장은 연신 머리를 굽실거리면서 다음에는 좀 더 신경을 쓰겠다는 약속을 반복하고 겨우 겨우 마무리를 한다.

지친 몸과 쓰린 배를 움켜쥐면서 주간지 사무실을 나서는데...또 전화가 울린다. “아니 홍팀장 어디야? 우리 부장이랑 신라호텔에 있는데 왜 안 와?” 헉...A일보 산업부장 상견례 식사 약속 시간이 15분이나 지났다. 택시를 타고 밀리는 광화문으로 진입을 하는 데 갑자기 혈압이 오르고 뒷목이 뻐뻐하다. 만나기로 한 출입 기자에게 또 전화가 온다. “홍팀장, 우리 부장이 짜증내면서 그냥 회사 들어갔어. 어쩔래? 홍팀장 이제 꼬였다...쫓쫓...나는 몰라” 허...억...

편집국으로 뛰어 올라가서 화가 난 부장에게 백배사죄하고 사정을 설명했다. 평소 친하던 출입기자가 겨우 도와서 아주 어렵게 부장과 향후 석식 약속까지 잡고 홍팀장은 비실 비실 편집국을 걸어 나온다. 점심도 거른 채 회사로 들어가는데 회사에서 전화가 온다. “여기 사장 비서실인데요. 사장께서 찾으시는데요. 지난달 홍보팀 예산내역에서 몇 가지 의문이 있다고 하셔서요. 어디신가요?”

지난달 기자들과 회식을 하면서 약간 예산이 초과된 부분을 사장이 예산보고를 받으면서 지적을하신 것 같다. 홍팀장은 거의 빈사 상태로 사장실로 걸어 들어간다. ‘뭐라고 해야 사장이 이해를 하실까.....’ 몇 시간이 흐른 후, 홍팀장은 퇴근시간을 남겨두고 책상에 혼자 앉아 이렇게 중얼거린다. “이제 이 짓도 그만해야지. 다른 사람들처럼 평범하게 일하고 싶어.....” 책상 위 혈압 측정기에서 뿅뿅 소리와 함께 170/100를 표시하고 있다. 얼마 전부터는 스트레스와 연이은 술자리로 간 수치에도 빨간 불이 들어왔다. 와이프는 “차라라 이렇게 사느니...퇴직금이랑 돈 모아 장사라도 하자”한다. 홍팀장은 몸에 나쁘다는 담배 한 가치를 또 꺼내 물면서 회사 정문을 나선다. ‘이거라도 안 피면 돌아 버릴 것 같아..’

회사를 대표해서 위기관리를 하는 홍보팀장의 마음을 정확하게 아는 사람은 없다. 이해해 주는 척은 하지만, 얼마나 어느 정도 이해하는지는 알 수 없다. 일부는 홍보팀이 없어도 회사는 굴러간다 생각한다. 회사의 위기를 관리하기 전에 홍보담당자는 스트레스를 관리해야 한다. 개인의 위기를 먼저 관리해야 성공하고, 최소한 개인적 불행은 막을 수 있다는 이야기다.

평소에 잘하자

홍팀장은 아침 출근 후 여느 때와 같이 커피 한잔을 책상 위에 올려 놓고 랩탑을 켰다. 최근 경쟁사와 여러 부문에서 부딪히는 사례들이 많아서 매우 신경이 날카로워져 있다. 어젯밤 늦게 대학교 같은 과 후배로 유력 경제 주간지인 주간 A에 다니는 한 기자로부터 이메일이 한 통 들어와 있다. '홍 선배, 잘 지내죠? 다른 게 아니고...우리 쪽에서 선배 회사 취재 중이야. 방향이 좀 그런데.....선배가 알고 있어야 할 것 같아서. 참고하세요.'

이 녀석...전화를 하지. 전화 걸어보니 받지 않는다. 제 앞길도 힘든 신입 기자가 그래도 선배를 챙겨 준 게 고마워 더 이상 괴롭히지 않는다. "이거 뭐 어떤 내용인지 알아야지...참...답답하네..." 홍팀장은 혼자 뇌까린다. 팀원들을 다 모아 밤새 취재 문의가 들어왔었는지 확인하고, 모니터링에 각별히 신경 쓰라 지시했다. '무슨 이슈인지 알아야 접촉을 하지...'

게다가 그 주간지 강국장하고는 이전 단체 술자리에서 약간 안 좋았던 경험이 있어서 서로가 껄끄러운 사이이다. 일단 그 주간지 모회사인 B일보 조부장에게 지금 그 주간지가 어떤 기획을 하고 있는지 좀 알아달라 부탁했다. 얼마 후 전화가 왔다. "홍팀장, 알아봤는데...좀 세다. 크게 갈 거 같아. 당신네 사업부진에 관한 건이러는데 자세하게 말 안 해. 얼핏 말하던데 한 6P정도라던가?" "네...6...6P요...?"

'뭐가 6P씩이나 나갈게 있나? 우리 사업 부진이야기야 뭐 한 두 해 기사화 된 게 아닌데...뭐 특별하게 더 부진한 것도 아니고...' 홍팀장이 머리를 쥐어 싸고 있는데 전화가 울린다. "홍팀장이시죠? 저 주간 A 김철수인데요. 몇 가지 여쭙볼게 있어서요..." "네, 김기자님, 말씀하시죠."

"네...홍팀장님, 최근 음료사업부문 매출이 어떤가요? 그게 지금 그 정도까지 된 게 언제부터 그랬죠?"

"김기자님, 음료부문의 경우 아직도 그 쪽 분야에서는 그래도 시장점유율측면에서 상당한 위치에 있습니다. 전체적 시각으로 보시기 보다는 분야를 세분해서 보시면..." "네, 압니다. 그러니까, 그쪽 지난 한 5년간 매출 추이 자료 좀 만들어 주시고요..." 각종 자료 요청을 받아 놓고 전화를 끊었다.

불길하다. 아래 조 과장에게 자료 정리를 지시해 놓고, 홍팀장은 사무실을 나간다. '그 주간지 그 국장이랑 평소에 좀 잘 해 놓을걸' 홍팀장은 후회한다. 가까운 K그룹 홍보실 마부장에게 도움요청 전화를 한다. "형님, 주간 A에서 우리회사 조진다는데, 좀 도와주세요." "어? 거기가 왜? 당신네 뭐 잘 못했냐?" "아뇨...사업 부진관련이라는 데..." "후후...당신네 사장 바뀐 지 얼마나 됐다고. 그거 위험한데..."

머느리 마음은 머느리가 안다고 했던가? "그러니까, 형님이 좀 도와줘요. 저 좀 살려주는 셈 치고" "거기 강건남이가 실세야. 나랑 친한데...너도 알지?" "네..근데 그 분이랑 나랑 좀 그래...그래서 더 죽겠어요" "그래도 가서 무릎 꿇어야 하지 않겠냐? 그 선수랑 계속 그럴 건 아니잖아? 아무튼 내가 알아 볼게. 상황을..."

조급한 마음에 아주 오래 전 D일보 부장까지 지내다가 지금은 계열사 사장으로 가있는 고사장에게도 도움을 청한다. "그래요...홍팀장, 내가 한번 알아볼게요" "감사합니다" 또, 극한 상황을 대비해서 마케팅 부사장에게 도움을 요청한다. "부사장님, 주간 A에서 저희 회사 실적을 가지고 상당히 큰 기사를 만들고 있습니다. 마케팅에서 좀 도움을 주실 수 있을까요?" "뭐?...사장 오신지 얼마나 됐다고...어떻게 해서든 그 기사 처리해요. 예산 지원 할 테니까" "감사합니다."

마 부장에게 전화가 온다. “홍팀장, 당신네 큰일났다. 안되겠어. 그게 조금 사내 정치적인 문제도 있고, 아무래도 당신네 경쟁사 쪽 고위 임원하고 연결돼 있는 것 같은 냄새도 난다.” “네??? 우리 경쟁사요?” 식은땀이 또 솟는다. 얼마 전부터 트러블이 있었는데 총 반격을 해오는 것 같다.

고사장도 똑 같은 답변을 해오셨다. 큰일이다. 다시 홍팀장은 마부장에게 전화를 걸었다. “형님...진짜 죄송한데요. 저희가 얼마든지 베티링 할 의향이 있으니 어떻게든 기사 정리가 안될는지 한번 그쪽 반응을 타진해 주시겠어요?” “당신네가 돈을 쓴다면 뭐 어떻게 쓴다는 거야?” “마케팅 쪽에서 6P라고 하니까, 6P 다 광고를 밀어 넣어서라도 어떻게든 정리 해 달라고 해서요...아니면 연간 광고계약으로 가던지...어떻게든...” “알았어. 급하긴 급한가 보군...후후...”

30분 후 다시 마부장에게 전화가 온다. “안되겠다. 못한데. 조금만 빨랐어도 좋은데 오늘이 너무 늦었다.” 뒤...오늘 오전에 취재 요청이 있었는데 무슨. “기사가 다 나왔대. 다 끝났어. 그냥 사내에 먼저 공지하고 윗 분들 놀라지 않게 하는 수 밖에 없겠다. 도와줄 수 있는 방법이 없어 미안하다.” “네...형님 감사합니다. 고생하셨어요.”

홍팀장은 최후 수단으로 직접 그 주간지 사무실을 찾아간다. 홍보팀 여직원 신대리와 김주임을 불러 시원한 맥주 한 박스와 닭튀김 몇 박스를 직접 들고 주간지 사무실에 들어갔다. 저쪽 구석에서 지난번 걸고러운 술자리 때문에 서먹해졌던 강국장이 홍팀장네를 쳐다 본다. “강국장님, 오랜만입니다. 그 동안 안녕하셨죠?” “홍팀장...웬일이야? 여기저기서 전화 많이 받았어. 뭘 그렇게 민감하게 반응 하나?”

“국장님, 보통 때 같으면 모르는데요, 저희 사장이 새로 부임 하신지가 얼마 안되 사내 분위기가 그런데, 이런 기사가 나가면 문제가...” “이런 기사? 이런 기사가 뭘데? 당신이 내용을 알고 있어?” “네? 아니요, 전체적으로 저희 사업 부진에 대한 내용이라고 들어서요...” “누가 그래? 그런 거 아니야. 전체적으로 우리가 그쪽 회사를 보고 반면교사로 삼을게 있어서 그래도...전체적으로 균형 맞춰서 썼으니까 그렇게 부정적이지 않을 거야”

“국장님, 감사합니다. 그래도 저희 쪽에서는 민감할 수 밖에...” “걱정 마, 그리고 여기저기서 전화하지 말라 그래. 당신이 직접 오는 건 괜찮지만...조선배, 고사장, 마부장에 왜 K그룹 쪽이 다 나서고 왜 그래? 그거 역효과란 거 몰라?” “죄송합니다. 제가 모자라서요.....” “됐어. 그냥 기다려. 기사에 문제 있으면 나중에 이야기하고. 잘 가.”

직원들과 들고 들어갔던 맥주와 닭튀김은 그냥 주변 책상 위에 올려 놓고 돌아 나왔다. 신대리가 위로 를 한다. “팀장님, 저희가 할 일은 다한 것 같아요. 저희가 알잖아요. 힘내세요...” 그래. 홍팀장은 길거리에서 미국 출장 중이신 사장에게 전화를 한다. 사장에게 여러 상황을 설명하고, 지금까지 홍보팀에서 진행한 여러 노력들을 말씀 드렸다.

많은 노력에도 불구하고 죄송스럽게도 기사화 될 것이라는 보고를 드렸다. 사장께서 전화 저 건너에서 한숨을 쉬신다. “홍팀장, 홍팀장이 안 된다면 정말 안 되는 거지. 하지만, 우리 회사 정도가 유력한 네트워크가 없다는 것은 조금 문제네요. 경쟁사하고도 자존심 문제고... 알았습니다.” 홍팀장은 광화문 사거리에서 90도로 고개를 숙이면서 휴대전화를 끊는다.

보통 홍보팀의 네트워크가 어디에서 어디까지 여야 하는가에 대한 물음에 대해서는 딱히 정확한 답변이 없다. 회사가 원하는 방향을 만들 수 있는 네트워크면 모두가 포함되기 때문이다. 네트워크의 생성부터 유지 확장 성장 단계별로 가장 핵심은 ‘시간과 예산’이다. 평소 시간투자와 예산투자 없이 위기시에만 찾

아 나서는 네트워크는 당연히 부실할 수 밖에 없다.

더욱 문제인 것은 홍보팀장이나 임원의 '개인적 네트워크'에 기업이 의지를 하는 경우가 많다는 사실이다. '기업 차원의 네트워크'는 분명 '개인 차원의 네트워크'와 질이 다르다. 홍보팀장의 개인적인 '형님, 아우' 사이에 목을 메고 있는 기업은 항상 불안하다. 사실 그것조차도 없는 기업이 대부분이지만 말이다.

Crisis Communication Story by James Chung

100번 잘해도 본전?

홍팀장은 요즘 신이 난다. 최근 한 두 달 동안 별로 나쁜 이슈나 기사들이 없다. 오랜만에 기자들과 웃으면서 소주 한잔도 맘 편히 하고, 집에도 자정 이전에 몇 번이나 들어갔다. 기자들과 여러 회사 홍보팀장들이 그룹을 만들어 주말에 시원하게 라운딩도 가능해졌다. '아 이게 얼마만이야...'

게다가 지난주 새로 출시된 신제품이 아주 훌륭하게 언론의 주목을 받았다. 출시 기자간담회와 포토션도 아주 성공적이었고, 연이어 사장에게 인터뷰들이 어랜지 되어서 나름 만족스러우신 듯하다. 몇 일 전부터는 방송사 프로그램들에서도 우리 신제품에 대한 관심을 보여주고 있어서, 홍보팀원들이 즐거운 비명을 지르고 있다.

'이렇게만 만족스럽게 일할 수 있다면...얼마나 좋아' 홍팀장은 회사 옥상에 올라가 담배 한가치를 꺼내 물면서 기분 좋게 웃는다. 이미 이 여름에 연간 홍보팀 업무 수행 타겟을 다 달성했고, 사장과 면담해서 새로운 타겟을 세우는 작업을 진행 중이니 '이번 연말에는 보너스 좀 나와 우리 홍보팀 직원들 좀 따듯 하겠군...' 하는 생각을 한다.

이 순간 조과장으로부터 휴대전화가 울린다. "어...조과장, 왜?" "네...팀장님. 지금 빨리 내려와 보셔야 하겠습니다." "응? 왜? 무슨 일이야?" "빨리 내려와주세요. 사무실에서 말씀 드려야 해서요" 후다닥...홍팀장은 계단을 달려 내려가면서 동물적으로 굉장한 일이 터졌구나...감지한다.

"왜? 왜? 뭐야?" "팀장님, 저희 영업 지점들에서 신제품 홍보용으로 지구본 장식품을 배포했는데, 거기에 독도 표시가 없었다네요...그래서 지금 네티즌들이 우리 회사가 정신 없는 회사라고..." "무슨 말이야? 어떻게 지구본에 독도가 표시 안돼있어?" "모르겠어요. 디자이너 실수인지...원 지구본이 문제인지..." "아무튼, 그래서 온라인에서 어떻게 난리가 난 거야?" "네...그러니까..."

사실 조과장이 이야기를 해도 홍팀장은 이해가 힘들다. 내일모레 손을 바라보는 홍팀장은 최근야 '블로그'가 어떤 것인지 조팀장을 통해 설명 들었다. 매일 쓰는 사무 프로그램과 인트라 넷이 홍팀장에게는 가장 익숙한 IT 혜택의 전부다. 이메일 정도는 자유롭게 쓴다고 동창회에 나가면 신세대로 불리지만...솔직히 요즘 온라인 바닥은 이해하기도 어렵고 어떨 때는 두렵다.

조과장의 설명에 의하면, 그 증정용 지구본에 대해 한 파워 블로거가 문제를 제기했고, 그 블로거가 우리 회사를 비판하는 상당히 부정적인 포스팅이 다음 미디어 블로거 뉴스에 탑으로 포스팅이 되었다. 그리고 또 한 명의 소비자가 이와 비슷한 내용을 아고라에 올려 댓글이 오늘 아침부터 수천건에 이른단다. 거의 대부분이 우리 회사를 비판하고, 회사의 소유구조라던가, 심지어는 돌아가신 창립자의 친일 행적 의심까지...지금까지의 논란 이슈들이 여러 네티즌들에 의해 집대성 되 토론이 되고 있다는 거다.

"그러면 이걸 어떻게 해야 하는 거지?" 홍팀장은 진땀이 흐른다. 뭘 확실히 알아야 개입을 하지... 홍팀장이 아이디어를 낸다. "조과장, 그 처음 글 올린 사람을 한번 만나서 그 포스팅을 좀 빼달라고 할까?" 조과장의 얼굴이 어두워진다. "아니면...다음 쪽에다가 전화해서 그거 아고라인지 뭔지 그거 좀 어떻게 해달라고 하면 안되?" 조과장이 아무 말 없이 찬물을 마신다. "말을 좀 해봐 바. 어떻게 해야 해?"

"팀장님, 저희가 할 수 있는 일은 거의 없습니다." "뭐? 뭘 소리야...뭐 광고를 주던가, 글 올린 놈한테 명예회손 소송한다고 하던가, 그거 온라인에서 편집하는 선수들한테 육탄 돌격을 해서라도 진정을 시켜.

아...우리 영업직원들한테 전부 공지해서 거기 아고라인지 뭔지에 들어가서 좀 해명글도 올리고 그러라 그래." 조과장의 얼굴이 붉어지면서 한마디 한다. "팀장님, 그건 절대 안됩니다."

이때 IT팀장으로부터 전화가 온다. "홍팀장님, 왜 우리 회사 홈페이지에 과부하가 걸리죠? 게시판이 거의 다운될 지경이에요. 뭐 지도가 어찌고 저찌고 하는데...사람들이 왜 이러는 건가요?" 홍팀장은 조과장에게 전화를 넘긴다. "아...팀장님, 지금 이런 이런 일이 아고라에서 문제가 돼서 네티즌들이 항의방문을 하고 있는 것 같습니다. 네...네..." 홍팀장은 답답해서 소리친다. "조과장, IT쪽에다가 잠시 우리 홈페이지 닫으라 그래... 게시판 댓글들 싹 지워버리던가.....씨..." "팀장님...안돼요. 제발..."

갑갑하다. 홍팀장은 어디다가 이 사건을 하소연할 때가 없다는 걸 느끼면서 점점 더 까마득해진다. 조과장은 홈페이지에 포스팅 할 공식 사과문을 만든다고 영업팀, 법무팀과 IT팀 실무진들과 긴급 회의를 하러 갔다. 그래도 아직 그나마 젊은 조과장이 있어서 얼마나 다행인가.

책상에 앉아서 심란하게 아고라 댓글 들을 읽고 있는데...영업 상무로부터 전화가 왔다. "이봐..홍팀장. 당신 뭐 하는 거야? 우리 아들이 그러는데...뭐 아고라가 뭔가에서 우리회사 때문에 난리가 났다는데...이거 어떻게 안하고 뭐하고 있어?" "열심히 지금 작업 중입니다." 작업은 무슨 작업인가..그냥 상무의 전화를 끊으려고 한말이다.

기획 부사장이 또 전화를 해온다. "홍팀장. 지금 아고라에서 무슨 일이 일어나고 있는지 말아요? 어떤 대책이 없어? 이 영업쪽에서 이런 문제 일으킨 게 누구야? 영업 부사장은 이거 아냐?" "네...알고 계십니다. 노력하고 있습니다." 헉헉...

마케팅 상무가 심각한 표정으로 홍팀장에게 다가온다. "홍팀장님, 지금 우리 마케팅 담당자 회사 메일로도 난리가 났어요. 심지어 우리 광고대행사랑 프로모션 대행사들 한 테까지 항의전화가 와. 이거 어쩔 겁니까?" 홍팀장은 갑자기 더 이상은 못 참겠다는 생각이 든다. "아니...상무님, 사실 이게 홍보팀 문제입니까? 영업쪽에서 사려 깊지 못하게 이렇게 일 처리 한 게 문제 아닙니까? 마케팅에서도 그런 제작물 있으면 필터링 해줘야 했던 거지요. 안 그래요?" 박상무는 얼굴이 굳어진다. "아니...홍팀장, 홍보팀이 어느 부서 돈 가지고 일합니까? 지금. 솔직히 지면광고 계획 없어도 홍보팀 면 세워 줄라고 계획 바뀌가면서 도와주는데.....지금 홍보팀에서 저희에게 이러면 되요?" "아...저...아니 그냥 제가 흥분을 해서 그렇습니다. 일이 하도 꼬여서요...죄송합니다."

홍팀장은 금연인 사무실에서 담배를 꺼내 문다. 불은 감히 못 붙이고...혼자 뇌까린다. "홍보팀 면을 세워 줄라고 회사 광고비를 지출한다고? 홍보팀장이 뭐 자연인이야?...회사를 위한 거니까 하는 거지...나를 보고 하는거야...XXX"

홍보담당자들이 모여서 이야기하면 종종 "100번 잘해도 필요 없더라. 한방이면 홍보팀은 간다."는 자조 섞인 말들을 하곤 한다. 아무리 신제품 출시를 잘 지원해 주어도, 시장의 루머를 잠재워 주어도, 경쟁사를 언론 플레이를 통해 견제해서 영업 시장에 숨통을 틔워 주어도...부정적인 기사 '하나' 못 막거나 온라인에서 '우당탕' 한번이면 홍보팀원들은 다 바보가 된다.

홍보팀원들이 일으킨 문제라면 이런 비판을 달게 받아야 하는 게 당연하다. 그렇지만, 거의 모든 문제들은 다른 부서에서 기인한다. 아니면 외부 시장과 환경으로부터 다가온다. 반면에 사내에서의 비판과 업무평가의 대상은 오직 홍보팀이다. 상당히 말이 안 되는 이야기지만...현실이 그렇다. 그래서 홍보팀은 항상 긴장한다. 그게 주어진 팔자다.

니가 가라 하와이

최근 홍팀장의 팀원들은 밤잠을 설친다. 업계 선두기업 경쟁사가 곧 최대규모의 M&A를 앞두고 있기 때문이다. 홍팀장의 회사는 경쟁사가 이번 M&A에 성공할 경우 업계에서 그 위치가 상대적으로 뚝 떨어질 뿐 아니라 영원히 마이너 기업으로서 생존 조차 불확실해 지기 때문이다.

이미 이런 시장 상황을 감안해 공정위에서는 그 경쟁사의 M&A에 대해 기업결합 심사 중이다. 여러 루트들을 통해 홍팀장 회사는 이번 M&A가 승인될 경우 독과점 체제 형성으로 소비자에게 불이익이 돌아갈 뿐 아니라 공정한 경쟁 시스템이 무너져 버린다 어필하고 있는 중이다.

홍팀장은 요즘 매일 '홍보팀이 이번과 같은 회사의 중대한 위기시에 어떻게 회사를 위해 공헌할 수 있을까?'를 고민하고 있다. 홍팀장의 경우 거의 20년 가까이 재직해 온 회사가 예전 영화를 되찾기는 커녕 변화에 적응하지 못하고 그저 그런 회사로 소멸되는 것이 그 무엇보다도 안타까웠다.

홍팀장은 평소 좋은 관계를 맺고 있던 A 방송 보도국 부장과 술자리를 할 기회를 만들었다. 그 부장이 묻는다. "홍팀장, 자네 회사 힘들겠어. 그게 얼마짜리 M&A야. 이제 옛날 같은 기회는 없어진 거지? 사내 분위기는 어때?" 홍팀장은 폭탄주를 말아 들이키면서 혼자 말처럼 중얼거렸다. "흠...사실 시장에서 소비자들을 대상으로 해서 경쟁하면 우리가 승산이 있다고 봤어요. 근데 돈의 힘에는 못 이기겠네..." 부장이 받아 친다. "사내에서 패배의식이 더욱 진해졌겠군....."

홍팀장은 정색을 하고 말한다. "부장님, 저희 진짜 억울합니다. 이렇게 까지 시장을 과점화 해주는 게 정부 정책일까요? 이 회사만 빼고 시장 모든 경쟁기업들이 다 문제가 있다고 보고 있다고요. 학자들도 분명히 이번 M&A는 공정한 시장 경쟁을 해치는 명백한..."

부장은 웃으면서 말한다. "홍팀장, 안 그래도...우리가 이번 꼭지 몇 개를 묶어서 그 회사 기업결합이 소비자들에게 미치는 영향에 대해 깊이 보도할 예정이야. 소리들이 이렇게 많은데 무시할 수 없지. 한번 가자. 내가 자세하게 다뤄줄게. 당신네 이야기 하고 싶은 것 좀 다 이야기 해 봐." "네??? 어이구 부장님, 제가 이번 은혜는 절대 잊지 않겠습니다. 감사합니다. 정말 감사합니다." 홍팀장은 술자리에서 별떡 일어나 여러 번 절을 해댄다.

다음날 홍팀장은 사장에게 보고를 했고, 사장은 자문변호사, 자문교수단, 대관업무 부사장, 기획 부사장 등을 한자리에 모이게 했다. 사장이 먼저 이야기를 시작한다. "이번 경쟁사의 기업 결합 심사건에 대해서 A 방송에서 우리측 의견을 충분히 반영해 보도 해준다고 하네요. 우선 홍팀장이 좀더 자세하게 설명을 해줘 보세요." "네...A방송이 취재하기 원하는 것은 이런 이런 스토리입니다. 일단 저희 측에서 기본 자료들을 제공했습니다. 내일부터 몇 일간 우리측 의견을 인터뷰를 통해 이야기해 달라는 게 그쪽의 요청입니다. 그 방송에서는 우리측에서 책임 있는 위치에 계신 분이 인터뷰를 해 줬으면 하고 있습니다. 아주 좋은 기회인데요. 제가 생각하기에는 사장께서 직접 나서 주시는 게 좋지 않을까 합니다."

사장의 얼굴이 순간 굳어진다. "흠...내가 나선다고 뭐가 달라질까? 선불리 나서는 게 업계에서 또 문제가 될 수도 있고..." 홍팀장은 생각한다. '아니, 사장이 벌써 이렇게 자신 없는 포지션을 하시다니...' "그럼 사장 대신 누가?"

사장이 말한다. "기획부사장은 어때요? 그쪽이 이번 일은 가장 잘 알고 있지 않나?" 기획부사장은 창 밖

을 내다 보다가 깜짝 놀란 듯 소리친다. “네?? 제 생각으로는 대관 쪽이 공정위하고 공유된 정보가 많아서 적절하다고 보는데요” 대관업무 부사장이 웃으면서 반격 한다. “하하하...대관업무 하는 사람이 어떻게 공정위 찌르는 보도에 나갈 수가 있겠습니까? 저희 밥줄 끊을 일 있습니까?”

사장이 약간 짜증스럽게 이야기한다. “그럼...이번 보도는 나가지 말까요? 이거 해서 우리에게 도움이 될까?” 홍팀장은 얼굴이 화끈하게 달아오른다. 이야기가 원점으로 다시 돌아가는 형국이다. “사장님, 제 생각으로는 그러면 전문가 인터뷰로 처리 해 보는 것이 어떨까 합니다. 여기 계신 저희 자문 교수님들과 변호사들께서 중립적 포지션을 가지고 이야기해 주실 수는 있으시겠지요?”

자문 변호사가 섬뚱 놀라면서 이야기한다. “흠...이런 상황에서 제가 나서기는 힘듭니다. 저도 그 쪽 자문 하는 쪽과 하루 이틀 볼 것도 아닌데, 그런 이슈로 논박하기는 좀...” 홍팀장은 속으로 뇌까린다. ‘그러면 자문 변호사직을 내 놓아야 하는 거 아니야? 우리를 위해 이야기해 줄 수도 없다는 건...?’

자문교수단 중 가장 핵심인 왕 교수가 커피를 훌쩍이면서 거든다. “그래요. 이런 건 그냥 홍보팀에서 처리 하시는 게 나을 듯 합니다. 분명히 저 경쟁사 쪽에서도 반론을 제기 할 텐데...그쪽에서 어떤 레벨이 나오는지도 알아봐야 할 거구요...” 가히 저 정도면 여우다.

사장은 흥미 없다는 듯 정리를 한다. “오케이. 그럼 홍팀장이 인터뷰해요. 내용은 이미 다 알고 있을 테니...자문 변호사님들과 교수님들 도움을 조금 받고. 그럼 그렇게 갑시다.” 홍팀장은 체념한 듯 대답한다. “네. 알겠습니다. 감사합니다.”

홍팀장은 사무실 책상에 돌아와 앉는다. 항상 이런 식이다. 사장을 비롯한 모든 임원들 그리고 외부 자문단들은 신문이나 방송에 매번 극도로 알레르기를 일으킨다. 다른 회의 때는 ‘적극적인 홍보’ 운운하다가도 막상 취재가 시작되면 뒤로 숨는다. 게다가 더욱 홍팀장을 화나게 하는 것은 꿈무늬를 빼는 자신들의 당위성을 주장하기 위해 억지 주장들을 펼치는 것이다. 그런 억지 주장들로 인해 무산된 아까운 홍보 기회들이 수없이 많다는 것이 홍팀장을 우울하게 한다.

이번에도 홍팀장은 또 TV 카메라 앞에 홀로 앉아야 했다. 그 방송사 부장이 전화로 한말이 씁쓸하다.

“아니, 당신네 회사에는 당신 밖에 없어? 당신네 경쟁사 쪽에서는 M&A 지휘한다는 부사장급이 나서는데 이거 균형이 안 맞잖아. 아무튼 알았어. 당신네도 참...”

홍팀장은 힘들게 인터뷰를 마치고, 취재 온 기자에게도 친절하게 인사 해서 돌려 보냈다. 이번 주 중으로 보도가 나갈 예정이라던데, 그 때까지 어떤 상황이 벌어질 찌는 아무도 모른다. 출입기자들과의 술자리에서 우연히 라도 경쟁사 홍보팀장과 맞닥뜨리지만 양기를 바란다. 들리는 이야기로는 경쟁사쪽에서 홍팀장을 엄청 씹고 있다고 한다. 한번 손을 봐주어야 한다고 그쪽 임원이 기자들에게 장담 할 정도란다.

항상 좋고 멋진 일은 사장을 비롯해 임원들의 몫이고 공이다. 힘들고, 구차하고, 민감한 문제는 홍보팀이 당연히 해야 하는 일 아니냐 당연한 듯 말들 한다. 이것이 홍보팀의 업무라면 당연히 하는 것이 옳다. 그러나 일부 개인적인 사사로움이 기업 전략을 해하면 안 된다.

개인적으로 언론이 두렵다면 훈련을 받아 자신감을 가져야 하고, 기업의 커뮤니케이션 전략에 따라 언론제대대변인(spokesperson)이 될 수 있어야 프로다. 이러한 역할을 홍보팀에게만 묶어 놓는 것은 전략적으로 문제가 있다.

포지션이 문제다

홍팀장은 사장으로부터 긴급 회의에 참석하라는 지시를 받았다. '일정에 없던 긴급 회의라는 게 뭐야' 홍팀장이 회의실로 들어가니 모든 부사장들이 모여 두런두런 이야기들을 나누고 있다. 미국 본사에서 무슨 큰 프로젝트가 떨어진 것은 아닐까?

사장이 회의실로 들어선다. "일부 인지하고는 있겠지만 우리 본사 관계 연구기관에 의하면 우리 음료 제품에서 인체에 유해한 성분이 검출되었다고 합니다. 지난 10여년간 국내에서도 잘 판매되고 있는 제품이라 이 사실이 소비자들에게 알려지거나 하면 크게 문제가 생길 텐데...이에 대한 우리 의견을 본사측에다가 전달해야 할 것 같습니다."

기획부사장이 물었다. "판매를 중단한다던가 이런 결정 말인가요?" 사장이 고개를 끄덕인다. 영업부사장이 나선다. "사장도 하시겠지만, 지금같이 어려운 시기에 이 제품을 사내 연구기관 실험결과만을 가지고 접는다는 게... 일단 좀더 지켜보면서 판매는 가져 가는 게 좋을 듯 합니다."

사내 변호사이자 법무 부사장이 나선다. "간단하게 볼 문제는 아닌 듯 합니다. 자칫 나중에라도 소비자단체나 정부기관에게 이 사실이 알려지게 되면, 소송이 불 보듯 뻔해서 가능한 이런 위험을 사전에 방지할 수 있게..." 이때 마케팅 부사장이 나선다. "지금 저희가 그 제품의 존폐를 논하는 것은 별로 의미가 없다고 봅니다. 어차피 본사에서 글로벌 차원으로 결정할 문제고...당장 중요한 것은 올해 4/4분기와 내년엔 걸친 이 제품 마케팅 예산을 내부적으로 조정해야 하는가가 문제라고 봅니다. 중장기적인 제품 포트폴리오도 다시 조정해야 할 듯 합니다."

사장은 한숨을 쉬면서 홍보팀장을 바라보며 이야기한다. "홍팀장, 이 정보가 언론에 유출되는 일이 없었으면 합니다. 본사에서 극도의 비밀준수를 요하고 있습니다. 하지만 문제는 극한 상황을 대비해야 한다는 것인데...본사나 다른 지역 지사에서 이런 정보가 언론에 유출된다면 우리나라도 예외는 아니겠지요?"

홍팀장은 숨이 가빠 지는 것을 느꼈다. "사장님, 이건 엄청난 뉴스입니다. 현재 이 제품은 우리 전체 국민들의 건강과도 관계되는 이슈입니다. 본사에서 어떤 조치가 있겠지만 저희측에서도 적극적으로 본사에 의사를 피력하는 것이 중요하다고 봅니다. 만약 수동적으로 대처하다가 정보가 유출되고 문제가 확산되면 극단적 결말이 예상됩니다."

사장은 고개를 끄덕이면서 말했다. "아무튼 알겠습니다. 각자 부문에서 필요한 대응 프로세스들을 정리해서 기획쪽에서 취합해 보고바랍니다. 이상." 부사장들은 회의실을 나서면서 고개를 가우뚱한다. "아니 무슨 방향으로 가자고 결정된 게 있어야 대응 프로세스를 세우지?" 한 임원이 한마디 거든다. "그 제품을 접어야 우리가 사는 거 아니야? 지금까지 판매된 것들은 다 어쩔꺼구...하루라도 빨리 접어야 나중에 힘이 덜 들걸..."

홍팀장은 고민이 더 많아졌다. 출입기자들에게 지금까지 전달했던 많은 자료들과 토크 포인트들이 다 거짓말이 되어 버렸기 때문이다. 팀원들에게도 내부적으로 'A음료제품에 대해서는 기자들에게 더 이상 정보를 릴리즈 하지 말라' 지시했다. 그러나 그 제품을 빼고는 다른 제품군들에 대해서는 딱히 할 이야기들이 없다는 사실을 알고 있었기 때문에 모두가 의아해 했다.

몇 일 후 사장이 홍팀장을 사장실로 불렀다. “홍팀장, 글로벌에서 결정이 내려졌네. 일단 북미와 유럽 부문에서는 해당 제품 판매를 단계적으로 접어나가기로 했だね. 향후 3년내 정리할 계획이고 대신 B 제품이 그 뒤를 이을 예정이야. 문제는 우리나라지...동남아시아국들과 한국의 경우에는 되도록 해당 제품의 판매를 인위적으로 축소하지 않겠다고 하는군. 가능한대로 판매를 지속하겠다고 하네. 앞으로 약간 힘들어 질 것 같아.”

홍팀장은 이해할 수가 없었다. “그러면 다른 부문들도 마찬가지지만.....저희 홍보쪽에서는 어떤 포지션을 취해야 할까요? 기자들이 그 제품을 우리나라에서 가장 환경친화적인 제품으로 인식하고 있고 소비자들도 믿고 있는데요. 또 해외에서 분명 논란이 될 테고 그걸 국내 언론들이 가만히 앉아서 보고만 있지 않을 텐데 말입니다.”

사장은 고개를 끄덕이면서 말했다. “본사에서 조만간 국내 사업부에 특별 예산이 떨어질 거네. 이 예산으로 미디어트레이닝인가 뭐 그런걸 좀 하고, 위기관리시스템을 구축하라더군. 또 일부 예산은 기자들 관리에 사전 추진하라는 뉘앙스도 있더라고.”

홍팀장은 답답한 듯이 말했다. “사장님, 일단 포지션이 서야 미디어 트레이닝도 가능하다고 생각합니다. 계속 이런 시한폭탄을 가져간다는 게 너무 위험합니다. 위기관리 시스템도 이런 상황에서는 그렇게 큰 역할을 발휘하리라 보지 않습니다. 또, 기자들이 갑자기 예전에 안 하던 스킨십을 받아 줄지도...괜히 굶어 부스럼이라도 되면...”

사장은 단호했다. “글로벌의 지사사항이니 앞으로 홍보쪽은 내가 신경 안 쓰게 해주세요. 세부 예산 사용 계획 짜서 본사 컨펌 받아 주고. 이상.” 홍팀장은 사장실을 나서면서 여러 시나리오들을 머리에 떠올린다. 답이 안 나온다.

평소 존경하던 선배에게 전화를 했다. 위기관리 전문가로서 미디어 트레이닝과 위기관리 커뮤니케이션 코치다. “선배, 잠깐 만나서 마음에 있는 이야기 좀 합시다.” 비밀준수계약서에 사인 하기에는 그런 사이이고, 둘간의 신의에 따라 전문가로서 비밀을 지키기로 했다. 그 선배의 조언은 단 하나였다. “정직 해야 한다” 홍팀장은 고개를 끄덕인다. 다시 질문을 한다. “어떻게 정직할 수가 있지요? 글로벌 차원에서의 포지션이 그렇게 결정되었는데, 내 개인적 정직함이 어떤 의미가 있단 말입니까? 기자들에게 그냥 정직하게 이야기 할 수는 없겠습니까?”

선배가 이야기했다. “상황과 포지션이 허락하는 내에서도 정직해. 앞으로는 더욱 커뮤니케이션 메시지에 있어서 세부적 고려가 더해져야 하지. 문제가 있는 부분에 대해서는 절대 언급 하지 않는 게 핵심이야. 사실을 덮으려 또 다른 거짓말을 하면 안되. 가능한 원칙만을 이야기 하는 게 좋겠어.”

“하지만, 그런 로우 프로파일(Low profile)보다 좋은 것은 해당 제품의 판매에 대해 다시 한번 생각 하는 거야. 홍보의 레벨이 아닌 전사적 공감대를 가지고 사회적 책임을 다하는 거지.” 홍팀장은 고개를 끄덕였다. 그러나 밤늦게 집으로 돌아오는 차안에서 홍팀장은 혼자 중얼거렸다. “매장의 냅킨에 대해 소비자들 흡수력이 너무 떨어진다고 개선해 달라 의견을 냈을 때도, 한국시장 같은 규모에서 무슨 컴플레인이 그리 많나 무시하곤 했는데...그게 먹힐 리가 없지. 그게 본사의 포지션인걸...”

모든 기업에게 ‘올바른 기업 철학’이 있어야 할 필요는 없다. 시장이 ‘올바르지 않는 기업은 심판해 줄 것’이라는 믿음이 있기 때문이다. 그러나 현실에서는 소비자들을 향한 올바른 철학을 가지지 않는 기업들도 어느 정도 성공하는 현상들을 목격한다.

위기관리도 마찬가지다. 잠깐 동안의 성공은 가능하지만, 결국에는 극단적 결과를 초래하고 마는 위기관리가 종종 있다. 홍보부문은 이 과정에서 신뢰를 몽땅 잃고, 윤리적 공격의 주요 대상이 되어 버린다. 아무리 시스템이나 트레이닝을 외쳐도 포지션이 잘 못되면 아무 소용 없다. 홍보팀에게 잘못된 포지션은 독약이다.

Crisis Communication Story by James Chung

적당히 해라

홍팀장 회사는 얼마 전 외부 컨설팅 회사를 통해 '위기 요소 진단'을 진행했다. 홍보팀과 컨설턴트들이 한달 여간 태스크 포스를 만들어 각종 서베이, 인터뷰 그리고 분석작업들을 통해 회사에게 발생 예상되는 거의 모든 위기 요소들을 진단해 냈다.

프로젝트 마지막 날 홍팀장은 컨설팅 결과를 잘 정리해 사장과 임원들 앞에서 프리젠테이션을 했다. 보통 최종 보고회는 외부 컨설턴트가 프리젠테이션 하기 마련이지만 홍팀장은 좀더 그 결과에 힘을 실어 주기 위해 자신이 직접 나서서 프리젠테이션 했다.

"결론적으로 저희 회사의 가장 중요한 위기 요소들은 총 14개로 추려졌습니다. A부분..B부분..C부분..." 사장과 임원들은 고개를 끄덕였다. 사장께서 마지막으로 한마디 하신다. "수고했습니다. 내가 생각했던 것과 같이 아주 정확하게 위기 요소들을 꼬집어내 주었네요. 그 하나 하나에 대해 각 부문별로 예방 대책들과 발생시 대응 방법들을 미리 고안해서 다음달 회의 시에 홍보팀에서 취합 보고 해 주기 바랍니다. 여기 계신 임원 분들께서 적극적으로 협조해 주시기 바랍니다. 이상."

홍팀장은 회의를 마치고 나오면서 속이 시원해 지는 걸 느꼈다. 이제부터는 혼자 이리 뛰고 저리 뛰면서 소위 맨땅에 헤딩하는 사례들이 줄어들 것으로 생각하니 속이 편해진다. 홍팀장은 몇 달 전 까지도 고생했었던 위기 사례들을 떠올린다. 제품에서는 정기적(?)으로 이물질이 보고되고, 영업직원들은 각종 문제들을 보고한다. 일부 주간지 기자들이 항상 회사를 드나들고, TV 탐사 취재팀이 매장을 덮치는 때가 다반사다. 본사에서는 유해한 제품 성분을 당분간 속이라고 하질 않나, 사장은 사업보다는 정치쪽에 관심이 있는 것 같다고 출입기자들이 소곤댄다. 예전 직원들의 불법적인 일들이 하나 둘씩 드러나고, 각종 거래처 소송이 줄을 이었다.

"우리회사 창사 이래 이렇게 위험스러운 일들이 줄을 잇는 건 처음일 거야...어디서부터 잘 못된 걸까?" 홍팀장은 그래도 이렇게 연이은 위기상황들을 나름대로 최선을 다해 막아냈었다. 출입기자들은 홍팀장을 도리어 불쌍하다 평가해 준다. 때로는 함께 술자리를 가지면서 눈물 머금은 신세한탄을 해 기자들의 심금을 자극할 때도 있다. 친한 기자들은 "홍팀장님 때문에 내가 부장이 조지라고 해도 나서서 부장을 설득 한다고요. 우리 부장도 홍팀장 얼굴 봐서 그렇게 극단적으로 까지는 몰아치지 못하는 눈치니까..." 한다.

그렇게 회사를 골탕 먹었던 주간지 기자들도 가끔 홍팀장과 소주를 한잔하면 "홍팀장님도 참 못할 짓 하십니다. 다음 번엔 제가 조금 미리 연락드릴게요"한다. 몇 번 우는 소리를 해서 아주 부정적인 기사들을 돈도 안들이고 막아낸 적도 있다. 완전 구걸과 빈티를 내고 때로는 강짜를 부려서까지 기사를 뺐다. 기자들에게 성난 탄원서를 돌린 소비자를 찾아가서 그 소비자와 소주를 마신 적도 있다. 한숨 섞인 소숫잔으로 소비자의 마음을 풀어 기자들에게 돌린 탄원서를 최소화하는 이메일을 얻어 낸 적도 있다. 그 소비자와는 지금도 형 동생 하면서 연락을 한다.

몇몇 탐사취재 프로그램 PD들과는 이제 하도 봐서 선후배 인맥으로 엮여 있다. 그렇다고 봐줄 선수들은 아니라고 보지만, 예전처럼 그냥 맥없이 당하는 일은 조금 줄 것 이라고 생각하니 그게 어딘가. 그 PD들은 "홍팀장에게 전화만 오면 아주 복잡해 마음이. 내가 다시는 홍팀장네 회사 취재는 안 맡는다..."하면

서 치를 떤다. 그래도 좋은 사람들이다.

“이제 회사 전체 부문이 위기에 대해 관심을 가지고 대책을 세우면 한층 나아질꺼야...” 홍팀장은 기분 좋게 담배 한 모금을 내 뿜으면서 웃었다. 이때 홍팀장의 전화가 울린다. “네, 홍길동입니다.” “홍팀장, 기획팀장인데 잠깐 보자. 대회의실로 와.” 기획팀장은 홍팀장의 입사 2기수 선배다. 또 대학 선배에다가 이전에 홍보팀장을 거친 분이라 항상 깎듯하게 모시는 분이다.

홍팀장이 대회의실로 들어서니 각 부문의 핵심 팀장들이 다 모여있다. 기획팀장이 한마디 한다. “아니 홍보팀에서 무슨 이런 일을 벌여서 가뜰이나 바쁜데 모두를 힘들게 해?” “네?” 홍팀장은 무슨 말인지 어리둥절하다.

“부문 부사장들이 내려와서 각 팀장들에게 위기 요소인가 뭔가를 몇 개씩 내려주고 대응 방침을 마련하라는 데 이게 얼마나 큰 숙제인지 알아? 지금 내년도 비즈니스 플랜도 만들어야 하고 예산작업 하는데도 맨날 야근하고 밤새우는 데 이게 또 뭘 짓이냐고?”

홍팀장은 물러서지 않고 대답한다. “여기 계신 팀장님들도 다 아시겠지만 얼마나 요즘 이슈들이 많았습니까? 한번 터지면 회사 존립 자체가 왔다 갔다 하는 이슈들이 연이어 터지고 있는데 이걸 계속 이런 방식으로 대응하는 게 옳다고 보세요?”

영업팀장이 쓴웃음을 지으면서 이야기 한다. “아니, 우리가 말하는 건, 홍보팀이 왜 있냐 이거예요. 이런 위기 요소라는 것 막고 기사 빼고 하라고 있는 거 아니냐 이거죠. 왜 이런걸 우리에게 짚어서 일을 맡기냐는 거예요. 홍보팀에서 해주면 되죠.”

홍팀장이 황당해서 소리친다. “홍보팀이 어떻게 각 부문에서 상존하는 잠재 이슈들을 하나 하나 찾아가면서 대응책을 마련합니까? 천명도 넘는 영업직원들에 지점직원들까지 홍보팀 지휘하에 있는 것도 아니잖습니까? 일선 부서에서 각각 대응책을 마련해야 그게 실제적이기도 하고요. 안 그렇습니까? 영업팀장님?”

마케팅 팀장이 귀찮다는 듯이 끼어든다. “홍팀장님, 지금까지 잘 해왔잖아요. 기사도 거의 다 빼시고, 그래서 저희가 항상 대단하다고 생각하고 있어요. 저번에 TV 취재도 어떻게 잘 빼주셨잖아요. 그러니까, 그냥 그렇게만 하주세요. 언론에만 안 나가도 어딨습니까? 우리는 그냥 부문에서 지원 해 드릴 테니까...”

홍팀장은 한숨을 쉬면서 회의실 바닥을 내려다 본다. 팀장들이 다들 한 목소리로 “맞아 맞아... 홍보팀이 잘하니까 뭐. 파이팅...”한다. 다들 회의실에서 일어서면서 말한다. “그러면 부사장들에게 홍보팀에서 알아서 한다고 보고드릴게요. 팀장 회의에서 합의를 보았다고. 홍팀장님 부탁해요.”

홍팀장은 비틀거리면서 홍보팀원들을 불러 모았다. 온라인 모니터링에 밤낮과 주말이 없는 조과장, 방송국이나 각 사 기자실 주변에서 뺏치기부터 연이은 술값정산에 요즘 부쩍 흰머리가 생긴 김과장, 아예 치킨, 피자, 생맥주 배달부가 되어버린 두 여자 대리들...그들 하나 하나의 얼굴을 돌아본다. 홍보팀원들은 이미 모든 이야기들을 들었는지 다시 원위치로 돌아온 상황을 이해한다는 표정이다.

무척이나 아이러니 한 이야기지만 위기관리를 너무 잘해도 홍보팀은 위험하다. 위기관리에 완전 실패하면 물론 홍보팀에게 책임이 많은 부분 돌아가지만, 그 반대로 너무 위기관리를 깔끔하게 잘해도 홍보팀은 위험해진다. 조직은 면역이 생긴다. 홍보팀이 고생 고생해서 막은 기사들이 조직차원에서는 원래 없었던 문제들로 간주되기 때문이다.

한 두 해 위기를 완벽히 막아(!)낸 홍보팀이 있는 회사에서는 ‘홍보팀이 있을 필요가 있나? 아무 문제가

없고 너무 잘 되어 가고 있는데?’하는 홍보팀 무용론까지 대두되는 경우까지 있다. 적절히 잘해야지 너무 잘하면 홍보팀에게는 사실 손해다. 물론 이런 생각이 조직에게 도움이 되지는 않지만, 현실이 많은 부분 그러니 어쩔까.

Crisis Communication Story by James Chung

함께 입을 맞추자

홍팀장 회사에서 회심의 신제품을 출시한다. 홍보팀 전체가 마케팅과 함께 거의 날밤을 세우면서 신제품 출시 기자간담회를 준비했다. 배너도 걸고 출입기자들의 초청도 순조롭게 잘되어 기자들이 꽤 많은 관심을 보이고 있다. 하긴 이 회사에선 한 십 년 만에 나오는 신제품이니 그런 반응이 당연하기도 하겠다.

홍팀장은 그런 와중 내심 마음이 불안하다. 최고경영자(CEO)께서 취임 후 첫 외부 노출이시고, 출입기자들에게 대해서 상당히 부담감을 많이 느껴 걱정을 많이 하신다. 특히 신제품 출시 이후 진행되는 질의 응답시간에 부담을 최고로 느끼신다. 하루에도 몇 번씩 홍팀장을 불러 질의 응답 내용을 확인하시곤 한다.

홍팀장은 팀원들과 함께 이미 예상질의응답을 만들어 사장께 보고 한 상태다. 출입기자들이 알고 싶어 하는 핵심 질문들을 리스트화 해서 그에 대해 적절한 답변을 마케팅쪽과 함께 아주 자세하게 만들어서 이미 보고를 마쳤다. 그러나 사장께서는 답변 표현 하나 하나까지 세심하게 다듬으시고, 재차 확인하시면서 추가 준비를 하시는 듯 하다.

기자간담회 당일. 제품출시 관련 발표와 마케팅 임원의 신제품 프리젠테이션이 순조롭게 진행됐다. 이어서 사장을 포함한 신제품 관련 임원 분들 총 5분이 단상 테이블에 착석을 하고, 출입기자들의 질문이 시작됐다.

“예, 저는 A일보 왕신랄인데요. 사장께 질문 드리겠습니다. 이번 신제품 컨셉이 웰빙이고, 또 유기농이라는 것으로 보이는데 맞습니까?” 사장이 웃으면서 답변하신다. “네, 맞습니다. 아까 말씀 드린 대로 100% 유기농입니다.” “근데 요즘 소비자 트렌드를 볼 때 웰빙은 이미 한 물 지나간 이슈 같아서 말입니다. 이 제품이 한 1-2년 전에만 나왔어도 딱 들어 맞을 텐데 너무 늦게 나온 것 같다 보시지 않습니까?”

사장의 표정이 흠칫 한다. 사내에서도 이문제로 말들이 많았었다. 사실 이 제품의 최초 개발 제안은 3년 전이었고, 본사 결정이 자꾸 늦어진 관계로 이런 타이밍이 되었기 때문이었다. 사장은 답변을 생각하는 듯 잠시 말씀을 멈추시더니 이어 나가셨다.

“인간의 가장 기본적이고 중요한 욕구가 건강하게 오래 잘 사는 것이라고 봅니다. 저희 마케팅의 소비자 분석 자료에서도 제시되었다시피, 현재에도 웰빙과 함께 유기농 식품을 선호하는 소비자들은 이 시장 전체 소비자들의 약 70%이상 되는 것으로 파악되고 있습니다. 또 그 외 나머지 소비자들의 경우에도 ‘가격만 적절하다면 당연히 유기농으로 웰빙 하겠다’는 비율이 상당부분을 차지하고 있습니다. 따라서 이번 신제품을 통해 저희는 시장에서 충분히 성공할 자신이 있습니다.”

다른 기자가 손을 들며 질문한다. “얼마 전에도 모 식품회사가 식자재로 유기농을 썼다 대대적으로 광고하다가 그 재료 일부가 유기농이 아니라는 논란이 제기되 거센 소비자들의 비판에 직면했습니다. 결국은 그 제품을 시장에서 철수시켰는데요. 이번 신제품에는 100% 유기농 재료들만 사용되었다는 것을 믿어도 되나요?”

사장이 자신 있게 답변한다. “제 이름과 회사의 명예를 걸 테니 신제품이 완전 유기농 원료로 만들어졌다는 신뢰를 가져주시길 부탁드립니다. 저희는 소비자들의 건강에 유익한 제품만을 만들기 위해 항상

원재료를 철저하게 선별해 사용합니다.”

기자들의 열띤 질문들이 이어졌다. 답변은 마케팅 부사장을 넘어, 생산 부사장에게까지 이어졌다. 생산 부사장은 평생 회사 제조공장에서 재직해 오신 분으로 오직 생산과 생산기술에 대해서만 생각하시는 분이다. 대학에서 식품공학을 전공하신 분이라 특히나 식재료에 대해서는 민감하시고 엄격하신 분으로 사내에 알려져 있다.

홍팀장은 곧 질의 응답을 마무리 지을 테니, 식사를 나오라는 명령을 호텔측에다 했다. 그리고 마지막 질문 하나만을 기자들에게 요청했다. 한 기자가 질문을 한다. “생산 부사장께 마지막으로 여쭙겠습니다. 회사에서 식품 생산을 하신지 얼마나 되셨지요?” 생산 부사장이 자랑스러운 표정으로 답변한다. “네...한 25년 정도 되겠습니다.”

기자가 묻는다. “사장을 비롯해 임원분들이 모두 한 목소리로 이번 제품이 유기농 원재료를 사용한 완전 웰빙 식품이라고 하시는데...그럼 이전에 25년간 부사장께서 생산해 오신 제품들은 유기농 원재료를 사용하지 않았으므로 몸에 좋지 못한 제품이라는 의미로 받아들여도 될까요?”

생산부사장이 흠칫한다. 이건 미처 예상 질의 응답에 포함이 되지 않았던 이슈다. 홍팀장이 끼어 들려고 하는데 생산 부사장이 말씀 한다. “아니죠. 그 때는 유기농이다 아니다라는 기준이 그렇게 명확하지 않았고, 소비자들도 그런 쪽에 많이 신경을 안 쓰셨고...해서...”

기자가 묻는다. “그러니까..그 이전 제품들은 이번 신제품처럼 몸에 이로운 제품들은 아니었다는 말씀이 시네요. 당시 상황이 어떻게 되었건 말입니다.” 생산 부사장이 얼굴을 붉히며 말한다. “아니, 웰빙이다 아니다 라는 이슈가 당시에는 적용이 안되었다는 것이지...그것들이 몸에 좋지 않다는 의미가 아니죠.”

홍팀장이 끼어 든다. “네..네.. 이번 신제품이 웰빙 제품이라는 것은 좀더 저희 회사가 소비자들의 소비 트렌드에 맞추기 위해 노력한 결과라고 보시면 될 듯 하고요...그럼 이것으로...”

갑자기 다른 기자 하나가 질문을 이어 나간다. “홍팀장님, 저 하나 질문만 더 하구요. 딱 하나만...생산 부사장님, 최근에 경쟁사는 원재료에서 GMO Free 선언을 했는데요. 그러면 이번 귀사의 신제품 원재료들도 GMO Free 원료라고 봐도 되겠습니까?” 홍팀장은 순간 생산 부사장을 바라보면서 눈을 크게 떴다. 위험하다.

생산 부사장은 답변을 반사적으로 쏟아낸다. “기술적으로 GMO Free는 아닙니다. 유기농이기는 하지만, 그 원재료가 전부 GMO Free다 아니더라고 말할 수는 없습니다. 경쟁사가 GMO 이야기를 하는 것은 마케팅적으로 우리를 공격하기 위해서 그러는 것 같은데...” 홍팀장은 생산 부사장의 말을 잘라야만 했다. “네...네...시간관계상 공식적인 질의응답은 이것으로 마치겠습니다. 추가 질문이 있으시면 제게 알려주시기 바랍니다. 제가 서면으로 추후 정리해서 답변 드리겠습니다.”

기자들이 소리친다. “아니 GMO Free냐 아니냐가 요즘 이슈인데...이 질문을 막으면 어떻게 해요? 사장님, 유기농 원재료라는 것 보다 GMO Free 원재료가 더 낫다는 건가요? 소비자들을 위해서 원재료를 완벽하게 선별하신다고 하셨는데...요즘 문제가 되고 있는 GMO 원재료는 그 선별기준에 들어있지 않은 건가요?”

홍팀장은 얼굴을 감싼다. 사장의 얼굴은 백지장이 되서 홍팀장을 바라보고, 생산 부사장은 말실수를 했다는 것을 깨닫고 주변을 두리번거린다. 마케팅 부사장은 홍팀장에게 어떻게 해보라는 손짓을 해댄다. 빨리 간담회를 끝내려는 홍팀장에게 기자들의 원성이 커지고, 시니컬 하게 돌아서는 기자들이 하나 둘

씩 보이기 시작한다.

항상 기자들과 마주 앉을 때는 충분한 예상질의응답 준비가 필요하다. 가능한 모든 질문들을 책상위에 올려 놓는 것이 좋다. 질문은 단발성으로 구성하는 것이 아니라 이슈에 대해 꼬리에 꼬리를 물더라도 답변할 수 있도록 답변이 하나의 망(network)을 이루어야 한다.

보통 전문분야에 따라 임원들이 답변을 갈라 말아 하기도 하는데, 이 때 각 부문별 답변의 내용이 서로 상치되거나 모순되면 안 된다. 논리적으로 서로의 답변이 서로를 검증하는 형태가 되어야 한다. 또한 답변을 하지 말아야 하는 이슈, 강조해야 하는 이슈들을 모든 답변자들이 정확하게 공유를 해야 한다. 모든 사람이 입을 하나로 완벽하게 맞추는 것이 안전하다는 뜻이다. 그게 힘들다면 물리적으로라도 딱 한 명의 답변자(또는 대변인)만 마주 앉는 것이 좋다.

침묵이 제일 어렵다

오랜만에 마케팅과 영업 핵심팀장들이 팀장회식을 마련했다. 최근 몇 개월 동안 아주 긍정적인 매출 기록을 연이어 달성하면서 회사 내부 사기가 높다. 특히 영업 팀장들이 그 동안 고생해 준 홍보팀의 노고에 감사하기 위해 홍보팀 홍팀장을 대표로 불러 술을 한잔 사기로 했다.

거의 매일 기자들과 기울이던 술잔을 회사 동료들과 기울이는 기회가 되어 홍팀장은 간만에 회식이 설렌다. 지금까지 영업과 마케팅쪽에서 가지고 있던 사소한 오해들과 불평들도 이 기회를 통해 시원하게 해소하고 팀워크를 다져야겠다 생각한다.

일찌감치 업무를 마치고 회식장소로 이동하기 위해 차에 올랐다. 한남대교 위에서 강남으로 향하고 있는데 사장으로부터 휴대전화가 온다. "홍팀장, 어디야?" "네, 사장님, 오늘 팀장들 회식이 있어서 회식 장소로 일찍 이동하고 있습니다." "흠, 그래? 급한 일이 있으니 차를 돌리세요. 본사에서 오신 분들과 G 빌딩에 있으니 그쪽으로 오세요." 이걸 또 무슨 일인가? 그 분들이 이 시간에 왜 거기 가 있을까? 홍팀장은 이번 회식의 호스트들인 영업 상무와 마케팅 상무에게 사장을 팔아 양해를 구했다. 다들 "무슨 일이야? 사장께서 직접?"하고 고개들을 가우뚱한다.

홍팀장이 G빌딩에 들어섰다. "30층으로 오세요" 홍팀장이 엘리베이터를 타고 30층에서 내리니 아주 고급스러운 인테리어가 된 회사다. 리셉셔니스트가 보인다. '어떻게 오셨지요?' "저...저희 사장께서 여기 계신다고요." "네..이리로 오세요" 훌륭하게 차려 입은 리셉셔니스트가 길을 안내하고 큰 회의실 문을 열어 준다.

회의실에 들어서니 이미 거기에는 본사 핵심 임원들 몇과 사장이 앉아 계시다. 또 처음 보는 와이셔츠 차림의 사람들이 여럿 앉아서 수북이 서류들을 쌓아 놓고 바쁘게 이야기를 나누고 있다. 그들의 옷차림이나 헤어스타일로 그들이 컨설턴트들이거나 은행 쪽 사람들이라는 것을 눈치챌 수 있다.

사장께서 홍팀장을 소개하고, 홍팀장은 각자 누구인지도 모르는 채 눈인사를 나눈다. 홍팀장이 사장 옆에 앉는다. "사장님, 저를 부르신 이유가?" "어...홍팀장, 본사 차원의 큰 이슈가 있어요. 오늘 한번 들어보고 이와 관련해서 홍보팀쪽에서 메시지 관리들을 좀 해줘야 할 것 같아" "네? 이슈라면...?" 사장은 "우선 입 조심하고, 일단 회의 내용을 잘 듣고 판단해요"하신다.

이윽고 회의가 시작됐다. 저 멀리 태평양 건너 본사에서 컨퍼런스콜로 여럿이 들어온다. 빠른 영어로 여럿이서 서로 지지 않고 이야기를 하는 통에 누가 무슨 말을 하는지 헷갈린다. 같은 회의실에 있는 컨설턴트들로 보이는 사람들도 속사포처럼 영어로 이야기들을 쏟아낸다. 사장도 본사 임원들에게 정신 없이 설명을 하고 설명을 들으신다. 홍팀장의 짧은 영어실력으로 들어보니 "우리 회사가 어떤 회사를 인수 한다"고 하는 것 같다. 어떤 회사인지는 모든 사람들이 Rat (쥐)라는 암호를 쓴다. '무슨 소리야...쥐를 잡겠다는 소리는 아닐 테고...' 홍팀장은 머리가 어지러워진다.

본사 커뮤니케이션 임원이 컨퍼런스 콜에 들어와서 크게 설명을 한다. "홍, 너 거기 있니?" "응, 나 여기 있다." "오케이. 네가 이제부터 할 일을 알려줄게. 너와 너의 팀은 이제부터 모니터링에 각별히 신경을 써야 해. 이번 Rat을 잡기 위한 모든 이슈들에 대해서는 네가 코멘트 할 수 없어. 기자들이 물어보면 나에게 연결시켜줘. 그들이 영어를 하는지 못하는지 나는 모르겠다. 하지만, 네가 할 일은 기자들의 질문에

답변하지 않는 것이야. 실시간으로 기자들로부터 어떤 질문들이 있었는지 나에게 보고해 줘. 이메일도 좋고, 메신저도 좋아, 전화를 걸 수도 있어. 아무튼 Rat에 관련해서는 절대 답변하지마, 너에게 공식적인 답변문을 주기까지는 아무런 예측도 너는 할 수 없어. 알겠지?" 홍팀장은 짧게 대답했다. "응"

하지만, 홍팀장은 혼자 생각을 한다. '아무 말도 하지 말라고 나를 여기까지 부른 거야? 그건 그렇고 이 Rat이란 게 어떤 회사야?' 생각을 해 봐도 M&A 할만한 대상이 없다. 같은 업계 시장에 나와있는 매물로도 마땅한 회사가 없어 보인다... 에잇.

다음날, 괜히 아무것도 모르면서 마음만 무거워진 홍팀장은 여기 저기 정보 서치를 해 본다. 주식시장에 떠 다니는 찌라시들도 검토 해보고, M&A 관련 기사들을 서치 해 본다. 답이 안 나온다. 어느 회사일까? 어제 과음에 취한듯한 목소리로 마케팅팀장이 전화를 했다. "어이 홍팀장님, 어제 사장이랑 재미있었어?" "무슨...재미는..." "사장이 뭐래? 뭐 승진이라도 시켜준대? 홍보원임 되나?" "에이...실 없는 소리. 아무것도 아냐 끊어" 할말이 없다. 사장이 왜 불렀고 무슨 이야기들이 오갔는지도.

홍보팀 조과장이 다가와서 묻는다. "어제 사장 미팅 하셨다면데요? 무슨 큰일이라도 있나요? 모니터링 범위를 이렇게 늘리신 것도 그렇고..." "아냐. 그냥 본사에서 모니터링 좀 잘하라고 몇 마디 하더라고...그냥 애들한테 모니터링 놓치지 말고 하라 그래. 이상 있으면 당신이 정리해서 실시간으로 내게 보고하고" 역시나 눈치와 정보력이 앞서는 영업팀장들이 전화를 걸어온다. "홍팀장, 어제 사장 만나서 무슨 이야기 있었어?" "아냐...아무것도" "들리는 설로는 우리회사가 H마트를 산다던데 그 얘긴가?" "뭐? 그게 무슨 소리아. 말도 안되." "아니...그냥 시장에 들리는 소문이 있어서 말이지" "자꾸 헛소리 하다가 사장 귀에 들어가면 큰일나니까 말 조심해" "뭐야...맞는다는 거야? 아니야?" "몰라, 어제는 그런 자리가 아니었어.....끊어" 홍팀장은 깜짝 놀랐다. "아...그 Rat이라는 게 H마트구나. 그렇구나....."

여의도에서 애널리스트로 성공한 친구 하나가 오랜만에 전화를 해온다. "어이 홍팀장, 잘 지내? 당신네 회사 좋은 소리가 들려. 그거 들었지?" "뭐...뭔소리?" "아니 홍보팀장이 아직 그 정보도 모르나? 이거 애들한테도 거의 알려졌는데.....오늘 아침에 입수한 따끈한 정보야. 암튼 자네 H마트 주식을 좀 사 뒤. 괜찮을 거야. 후후후" 홍팀장은 고민한다. '완전 이걸 유혹이군' 집에서 힘들게 아이들 키우면서 지쳐하는 와이프 모습이 갑자기 떠오른다. '아니야...그러면 안되...'

하루 종일 싱숭생숭한 마음으로 업무를 마감한 홍팀장은 정해진 약속대로 C 경제지 출입 기자와 저녁을 한다. 아구찜을 앞에다 놓고 소주잔을 기울이면서 기자가 묻는다. "H마트쪽에서 그러는데...여기저기 입질들이 온다더구먼. 홍팀장네 업계에서도 몇 개 회사가 관심을 보이고 있다던데? 홍팀장네 회사는 어때? 본사 쪽에서 연락 없나?" 홍팀장 목에 술이 껍 하고 막힌다. "čekček...čekček...에이 나이가 먹으니 사래가 잘 걸려...čekček..."

홍보일을 하면서 사실 말하는 것보다 침묵하는 게 어렵다는 것을 깨닫는다. 남에게 받는 것 보다 주는 것이 더 기분이 좋다는 것을 깨닫는 것 처럼...차라리 말해 버리는 게 더 편할 때가 많다. 그러나 전략적으로 또 조직인으로서 홍보인은 개인이 아니다. 회사를 대표하는 공식적인 창구다. 비밀 준수는 프로페셔널로서 홍보인에게 주어진 가장 기본적인 주문이다.

특히 M&A라는 이슈에 접해서 홍보인들은 윤리적인 문제, 관계의 문제, 비밀준수의 문제, 개인적인 갈등과 같은 여러 경험들을 하게 된다. 흔히들 이 과정에서 전략적인 포지션이 관계를 저버리는 이해타산적인 포지션으로 화하고는 하는데, 전략적인 포지션은 그 수준의 차가 있더라도 최대한 상생(win-win)하는

포지션과 관계가 되어야 한다. M&A 커뮤니케이션에서 전략성이 요구되는 이유가 바로 여기에 있다.

Crisis Communication Story by James Chung

누구를 적으로 만들까?

아침 출근을 하자 회사에 이상한 이야기들이 돈다. 마케팅 팀장이 홍팀장 자리로 달려와 묻는다. “홍팀장, 이야기 들었어? 사장이 날아갔대.....” “어? 뭐라고? 무슨 소리야?” 홍팀장이 벌떡 일어난다. “본사에서 날렸대.....사장도 오늘 새벽에 연락 받고 비서한테 짐 챙겨 놓으라고 했다던데. 한번 올라가봐. 당신이 사장이실 분위기를 한번 보고와 봐. 아침 보고하는 시늉하면서.....”

이게 무슨 소린가. 어제 저녁에도 사장과 내년도 마케팅 예산 회의를 같이 했었는데. 홍팀장은 아침 조간 보고를 위해 사장실이 있는 20층으로 올라간다. 사장 비서가 침통한 표정으로 바쁘게 움직인다. “사장 계신가요?” 홍팀장이 아무것도 모른다는 듯이 사장 비서에게 묻는다. “저..홍팀장님. 아시죠? 사장...” 비서가 좌우로 머리를 젖는다. 홍팀장은 비서에게 아주 공식적인 통보 절차에 대해서만 자초지종을 듣고 홍보팀이 있는 사무실로 다시 돌아 내려 왔다.

기획부사장이 홍팀장을 부른다. “홍팀장, 이야기 들었죠? 일단 기자들에게는 알리지 마세요. 본사에서 후임이 정해지면 그 때 발표합니다.” 홍팀장은 그 이야기에 더 깜짝 놀랐다. “부사장님, 기자들에게 언제까지 비밀로 해야 합니까? 오래가진 못 할 텐데요?” 부사장은 “가능한 본사의 결정을 기다립니다”한다. 하긴 당신도 무슨 답이 나올까.

홍팀장은 인터넷의 정보동향을 살피면서 조심스럽게 홍보팀원들을 불러 모았다. “자. 모두들 들어봐. 비상상황이다. 사장 유고 상황이고 기자들이 이 사실을 알면 문제가 있어. 가능한 로우 프로파일 하라는 게 본사 지시다. 모두들 안팎으로 비밀준수하고 기자들 문의 오면 무조건 나에게 넘겨.” 또 홍팀장은 밀의 두 과장들에게 비상시를 대비해서 사장의 사임에 대한 공식 보도자료를 준비해 놓으라 지시한다. 문제는 경쟁사다. 경쟁사 영업 네트워크는 시장 내 정보를 실시간으로 보고하는데 유명하다. 경쟁사가 기자들을 통해 홍팀장 회사의 정보를 확인하려 시도한다면 피할 길이 없다. 홍팀장은 조마조마한 마음으로 담배 한 모금을 빨아 삼킨다. ‘사장도 참...나에게는 자초지종이라도 좀 설명해 주시고 가시지...에휴...’

평소와 같이 기자들에게 기사 자료들을 챙겨주고 전화 통화들을 하는데 별 특이 반응들은 없다. 점심을 팀원들이랑 빨리 해결한 후 회사로 들어 오는데 A 경제지 출입기자로부터 전화가 온다. 이 기자는 홍팀장 업계를 출입한지 한 달도 안 되는 기자인데 사회부에서 잔뼈가 굵은 강골 기자로 알려져 있다. “네...t 송기자님, 웬일이십니까? 점심은 하셨어요?” “네, 홍팀장님. 뭐 하나 물어 봅시다. 거기 사장한테 무슨 일이 있어요?” 홍팀장은 몸이 굳는다. “네? 누...누구요? 사장? 우리 사장?” “네. 아니 거기 사장이 오늘 자로 관두셨다고 누가 그러데...맞아요?”

홍팀장 머릿속에는 여러 가지 답변 옵션들이 순간 교차된다. 사실 확인을 해 주어야 하는지 아닌지, 한다면 어떻게 해야 할지...가히 폭발적인 고민이다. “아니...아직 결정된 것은 없는 것 같아요. 워낙 본사하고 사장간에 이루어지는 커뮤니케이션이라서요. 결정되면 그 때 발표를 할 꺼 같던데요.” 홍팀장은 고민 고민해서 일단 답변을 미루기로 했다.

“그러니까, 사장이 사표를 낸 건지 아니면 본사에서 해임을 시킨 건지 그것만 확인 해 주세요.” 이 기자가 한층 집요해진다. “송기자님, 제가 지금 외부라서요...사무실에 들어가서 연락드릴 테니까 조금만 시간

을 주세요.” 전화를 끊고 사무실에 들어가 전략을 짠다. 어떻게 해야 하나. 이 기자는 컨펌을 하는 동시에 기사를 띄울 태세인데.....그것도 홍팀장 언급까지 달아서.

이 기자에게만 공식답변을 줘버리면 이 기자가 특종을 잡게 될 테고, 그럼 다른 수십 명의 출입기자들은 아마 완전한 적으로 바뀔 것이다. 친한 기자에게만 중요한 인사 소식을 귀뜸해 준 꼴로 비춰지지 않을까? 그렇다고 이 기자에게 사실을 은폐하면서 마냥 시간을 끌 수는 없다. 이미 다 알고 있는 듯하다. 홍보팀이 전체 회의를 거쳐서 결정을 했다. 수십 명의 출입기자들을 적으로 만드는 것 보다 한 명의 기자에게 조금 미안해 하자. 한 명의 기자는 사후 관리를 할 수 있지만 다수는 무리다. 결론적으로 부랴 부랴 오후에 공식 보도자료를 내기로 했다. 사장이 일신상의 이유로 사의를 표명했다는 간단하고 완곡하게 작성된 자료를 출입기자들에게 돌렸다.

갑자기 기자들에게서 전화가 빗발친다. 마치 붓물이 터진 듯이 전화벨들이 울린다. 홍팀장의 휴대폰은 물론 과장들 그리고 대리들의 전화통들이 불이 날 지경이다. 홍보팀들 각자가 정해진 예상질의응답 요령에 따라 대부분 간단히 답변들을 한다. 몇몇 집요하게 기사량을 늘리려는 기자들에게는 읊소를 하면서 양해를 구한다.

그러나 얼마 후 문제의 송기자로부터 벨이 울린다. 홍팀장은 각오한 듯한 표정으로 전화를 받는다. “홍팀장. 당신 어디서 홍보 배웠어? 왜 이딴 식으로 일을 해? 내가 기사를 쓸지 안 쓸지 당신이 왜 판단을 해. 사람 완전 물 먹이고 말이지. 이번 사건 내가 잊지 않겠어. 앞으로는 당신네 회사 자료 내게 보내지 말고...” 홍팀장은 계속 자초지종을 설명한다. 그러나 이미 화가 머리끝까지 난 이 기자는 전화를 세계 끊어 버린다. 어느 기자실에 있는지 수배도 안되고 홍팀장의 전화를 계속 피한다. 난감하다.

홍팀장은 한숨을 쉬면서 회사 사무실 창문 밖으로 흘러가는 구름들을 올려다 본다. 해가 누엣 누엣 저가고 있다. “미안해요. 송기자님. 다수보다는 하나를 적으로 만드는 게 더 낫다고 해서 그랬습니다. 앞으로 다시 친하게 지냅니다. 세월이 약이죠...” 지나가는 마케팅 신입 여직원들이 창 밖을 보면서 혼자 중얼거리는 홍팀장을 바라보면서 이상한 듯 고개들을 가우뚱한다.

앞으로 홍팀장의 회사는 그 기자로 인해 몇 번의 홍역을 치러야 할지 모른다. 그렇지만 홍팀장은 어쩔 수 없는 선택이었다고 생각한다. 홍보담당자는 홍보를 하면서 위기시에 종종 기존에 친하던 출입기자들 중 일부를 적으로 만들어야 할 때도 있다. 일시적인 대립이나 충돌도 경험한다.

좋은 홍보담당자는 이러한 충돌을 피하거나 이를 피해 숨지 않는다. 좋은 홍보담당자는 일시적 적으로 변한 기자를 빠른 시간 내에 다시 예전과 같은 관계로 돌려 놓는 마법을 가진다. 사장들이나 임원들이 미처 알지 못하고 사실 알 필요도 없는 그 무언가가 실무 홍보담당자들에게는 위기를 관리하는 노하우로 존재한다. 자신이 스스로 좋은 홍보담당자라고 생각한다면 적을 만드는 것을 두려워하지 말아야 한다. 그것이 회사를 위한 전략적 판단이면 말이다.

비밀은 없다

새벽 출근길에 휴대폰이 울린다. 기자다. “홍팀장, 나보라인데요. 지금 잠깐 통화 가능해요?” “네...나 기자님, 무슨 일이신가요?” “예, 홍팀장. 방금 전에 외신에서 기사 하나가 뒀는데..... 홍팀장네 회사에서 나오는 A 제품 있죠? 그게 미국에서 리콜이 된다던데, 국내에서도 리콜 예정인가요?” “네? 리콜이요?” 홍팀장은 올게 왔구나 한다. 지난번에 사내연구기관에서 유해물질 검출로 일부 지역에서 브랜드를 접겠다는 내부 통보를 받았던 그 제품이다.

홍팀장은 일단 내부 입장을 정리해서 빨리 알려드리겠다고 하고 회사로 들어왔다. 임원 회의실에 불이 흰하다. 모든 관련 임원들이 본사와 컨퍼런스 콜을 하고 있는 모양이다. 다들 얼굴들이 붉어져 있다. 그 제품 리콜로 회의 중인 게 틀림없다.

홍팀장은 비서에게 양해를 구해 회의실로 들어갔다. 사장이 상기된 얼굴로 묻는다. “왜요? 홍팀장? 무슨 일이야? 언론에 뒀나?” 홍팀장은 고개를 끄덕인다. “사장님, 빨리 저희의 입장을 정리해야 하겠습니다. 우리도 리콜을 할 것인지 결정된 사항을 알려달라 하고 있습니다.” 사장이 단호하게 이야기한다. “리콜 해야지. 리콜 한다 하세요.” “결정된 자세한 사항을 주셔야 저희가 메시지를 만들겠습니다...” 사장은 정신 없다는 듯이... “기획부사장, 홍보팀에 자료 좀 정리해서 줘요” 한다.

홍팀장이 기획으로부터 받은 자료를 보니 참담하다. 이미 정부 기관에서 조사 협조를 요청해 왔고, 리콜 하지 않을 수가 없는 상황이 벌어졌다. 전세계적인 리콜로 한국이 그 예외가 될 수 없는 상황이다. 언론에서 판단하기에 따라 홍팀장 회사가 이미 그 유해제품의 사실을 알고도 시간을 보내고 있었다는 추측이 가능하겠다. 이는 곧 소송 주제가 된다.

홍팀장이 홍보팀 전원을 불러 놓고 이야기를 한다. “일단 리콜 결정을 확실하게 커뮤니케이션 해야겠어. 그리고 만에 하나라도 우리가 그 사실을 알고도 쉬쉬했다는 느낌을 주지 않도록 하자. 한국 법인은 이 사실을 오늘 새벽에야 본사로부터 통보를 받았고 본사결정에 따라 리콜을 발표 진행하고 있다고 선을 명확하게 긋자” 홍보팀원들이 마치 전장에 나가는 비장한 표정들이다.

아까 그 기자에게 홍팀장이 전화를 한다. 아까 홍보팀원들과 공유했던 정보들을 정확하게 전달 한다. 한 시간 내로 공식 보도자료가 나갈 것이라고 이야기한다. 그러자 그 기자가 묻는다. “홍팀장님, 이 이슈는 참 중대한 건이예요. 이 유해물질은 사람이 죽을 수도 있는 거란 말입니다. 이런 위험한 유해물질이 제품에 들어있었는데도 몰랐다는 게 말이 되요? 어느 정도 감은 잡고 있었던 거죠? 그렇죠?” 홍팀장은 단호하게 설명 한다. “아닙니다. 저희는 소비자들의 건강을 가장 우선으로 여기고 있어요. 이번 사례는 저희 회사 설립 후 처음 있는 아주 예기치 못했던 일입니다. 그래서 저희도 상당히 죄송하게 생각하고 있습니다.”

일단 기자가 전화를 끊었다. 홍팀장은 마음이 아프다. 말과 속이 다른 경우가 가장 싫다. 양심을 자꾸 제약하는 회사가 때로는 밍다. 그렇지만, 어쩐라. 조직의 공식 입장이라는 게 있는 것인데.....

홍보팀 책상들에 전화가 울려대기 시작한다. 다른 기자가 또 전화를 걸어왔다. “홍팀장님, 그 회사에서 이미 알고 있었구면 뭐. 한 2주전에 알았다 그러데...그것 때문에 회의도 했다던데. 그렇죠? 그 때 알고서도 리콜 안 한 거죠? 그렇죠?” 홍팀장은 일단 부정을 해야만 했다. “말도 안 되는 소립니다. 그 이슈에

대해서 오늘 새벽 본사 통고를 통해 알았습니다. 고기자님, 제일 중요한 이슈는 가능한 이 제품에 대한 리콜을 빨리 그리고 완벽하게 실행하는 것입니다. 도와주시지요.”

홍팀장은 동물적 감각으로 감이 좋지 않다는 느낌을 받는다. 전화벨들이 울리고 여기저기서 거의 말다툼 수준의 해명들이 이어진다. 각종 인터넷 매체들로부터도 사정없이 많은 전화들이 울려댄다. 인터넷 매체를 담당하는 신대리는 당당하던 여장부였는데도 벌써 스트레스로 눈가가 별경다.

조과장이 저 멀리서 소리친다. “팀장님, D 방송에서 취재 나온 데는 데 팀장님이 인터뷰 하셔야 하나요? 누가 인터뷰 할지 빨리 알려달라네요?” 홍팀장은 눈을 지그시 감고 고개를 끄덕인다. 사장에게 보고할 기력도 없다. 매번 뻔하니 홍팀장이 그냥 나서서 하겠다고 한다. 그 밖에도 2-3개의 TV 인터뷰가 추가됐다. ‘평소에 이렇게 TV 인터뷰가 어랜지 된다면 얼마나 좋아...’ 거의 체념상태다.

전쟁 같은 오후가 지나고 인터넷에 속속 기사들이 뜬다. 아직까지는 단순 리콜만 기사화 되었는데, 몇 개 매체에서 ‘리콜 알고도 쉬쉬’ ‘2주전에 알았다. 기업 윤리 논쟁’ 등등의 자극적인 헤드들이 뜨기 시작한다. 반사적으로 관련 기자들에게 전화를 걸고 해명을 하고, 헤드라도 바꿔달라 애원을 여기저기 하지만 시간은 계속 간다. “가능한 부정적인 헤드를 교정해! 절대로 하나라도 그대로 두지 말아!” 홍팀장이 팀원들에게 소리를 지른다.

마케팅 부사장이 홍팀장에게 다가와 일 끝나고 한잔하자고 한다. 여러 가지 할말이 많단다. 홍팀장은 오늘은 어렵겠다고 했다. 내일자 기사들과 싸움을 하려면 오늘 밤시간도 모자라다 했다. 몇 시라도 좋으니 조인하라는 투다. 알겠습니다. 홍팀장은 약속을 한다.

12시. 팀원들과 내일 보고할 문건들을 만들고, 일부 기사들을 번역을 하고, 파일을 만들고...서둘러 퇴근을 한다. 집에서 한두 시간씩 자고 또 출근을 해야 한다. 팀원들은 집에 가는 길에 포장마차에서 우동한 그릇씩 한단다. 홍팀장은 마케팅 부사장이 있는 바(Bar)로 들어간다. 많이들 취해있다.

“어...홍팀장. 고생했지. 한잔해. 사람이 사는 게 다 그런 거 아니야? 회사가 있고 내가 있는 거지 뭐. 회사가 있고 내가 있는 건가.....고~음” 홍팀장은 가볍게 폭탄을 한잔 말아 마신다. “부사장님, 저는 이 생활하면서 거짓말 하면 안 된다고 배웠습니다. 근데 오늘은 어쩔 수 없이 거짓말을 했네요. 그것도 우리 소비자들에게 칼을 겨누는 거짓말 말입니다. 그래서.....가슴이 아픕니다.” 마케팅 부사장이 홍팀장을 쳐다보면서 한마디 한다. “그래서 내가 2주전에 접자고 했었어. 사장에게 우리가 나서 해결을 하자고 했잖아. 본사에서 안 된다는 걸 어떻게 해. 누구라도 그러고 싶겠어? 나도 가슴이 아파...”

홍팀장은 천천히 술에 취해 혼자 뇌까린다. ‘이세상에 비밀이 어디 있습니까? 비밀을 믿는 사람들이 바보인 거죠. 지금의 비밀이 영원하리라 생각하게는 게 틀린 거죠. 그보다도.....그런 엄청난 비밀을 감추려고 하는 우리가 나쁜 거죠.....’ 천천히 바 실내의 노란 조명등이 돌아가고 있다.

메시지가 없다

오랜만에 홍팀장은 외국계 IB(투자은행)에 다니는 후배와 저녁을 하기로 했다. 일찍이 대학 졸업 후 미국 유수의 MBA를 마치고 뉴욕에서 M&A관련 일을 하다 세계적인 외국계 IB은행의 한국 임원으로 서울에 부임했던 후배다. 우연히 연락이 되어 오랜만에 옛이야기나 하자고 저녁 약속을 잡았다.

청담동 고급 일식집에 들어서니 이미 그 후배는 와서 별실 하나에 자리를 잡고 있다. "이야...홍 선배 이게 얼마만이에요? 어이구 신수가 흰하십니다. 살도 좀 찌신 듯 하고..." "잘 지냈어? 자네 소식은 여러 통로를 통해 듣고 있었지. 아주 잘 나간다고 소문이 자자하더군."

한 순배 두 순배 잔을 부딪히면서 지나간 이야기들을 나눈다. 그 후배는 취한 듯 한 눈빛으로 홍팀장에게 조용히 말을 건넨다. "선배. 선배회사가 말이지...시장에 나와있어. 그거 알지? A그룹에서도 관심을 가지고 있고, 싱가포르쪽에서도 이야기가 나오네. 선배만 알고 있어요. 한 두세 달 걸릴 거야. 본격적으로 말 나오는 건...본사에서 연락이 오겠죠. 선배도 그 전에 개인적으로 준비를 좀 해요."

홍팀장은 갑작스러운 정보에 여러 질문들이 생겨 마구 후배에게 질문을 해댄다. 마치 점을 보러 온 손님처럼. 후배는 홍팀장 미국 본사의 이야기와 M&A 시장에서 돌고 있는 자세한 시나리오들을 홍팀장에게 자세히 설명을 해준다. 항상 말끝에 '선배만 아세요. 꼭...'하는 꼬리를 붙인다.

그 다음날 아침 회사에 출근한 홍팀장은 재무부사장실에 올라가 부사장에게 커피를 한잔 하자 했다. "부사장님, 요즘 시장에 돌고 있는 뭐 재미있는 이야기 좀 없을까요? 기자들이 하도 정보 정보 해서...하나 만들어 줄까 해서요." 부사장은 흠칫 놀라는 표정으로 부사장이실 문을 닫는다. "홍팀장, 당신 무슨 이야기 들었구나? 그치?" 평소부터 홍팀장과 친한 선배라서 부사장은 무언가 감을 느낀 듯하다.

"회사가 매물로 나와있다고 들었어요. 문체는 이 이야기가 경쟁사에 조만간 들어간다는 건데...그러면 직후 바로 기자들에게 가게 되고. 문제죠. 준비를 해야 할 것 같아서요. 왜 자꾸 이런 일들이 생기는 지..." 부사장은 담배를 빼 물면서 불을 붙인다. 금연인 사무실에서 담배를 피우는 거다. 연기를 한숨 빨아 뱉으며 "홍팀장, 자네나 나나 빨리 다른 자리 알아 보자. 사실 한 3개월 전부터 천천히 감이 오더라고. 본사에서 요청하는 것들도 그렇고.....나는 그래서 아는 서치펌 통해서 알아보는 중이다."

홍팀장은 짜증이 난 목소리로 "부사장님, 그게 아니고요. 어떻게 우리가 기자들하고 커뮤니케이션 해야 할까 하는 거예요. 본사에서 공식발표가 나오기 전에 어찌해야 하나고요. 그쪽 전문가시니까 메시지를 좀 주세요. 네?" 부사장은 시니컬 한 톤으로 이렇게 말한다. "그냥 모른다고 그래. 사실 우리가 아는 게 뭐 있어? 본사에서도 아마 아무 말도 하지 말라고 할걸? 준비는 무슨...이제 팔리는 회사 무슨 충성이 남아서..."

홍팀장은 인사를 하고 부사장실을 돌아 나온다. '제기랄, 다들 자기 살길들만 찾는구나...' 홍팀장은 혼자 머리를 굴린다. '본사에서는 무조건 모른다 하라 하겠지. 하지만, 우리나라 기자들에게 모른다는 게 통하나. 무슨 메시지가 있어야 아니다 맞다 대응을 하지 않아...'

사장에게 이메일 공유를 걸어서 본사에 정보보고를 했다. 이메일 내용은 '한국 M&A 시장에서 입수된 정보인데 우리 한국 사업부가 매각될 예정이라는 루머가 있다. 이 루머가 미디어에 입수될 가능성이 많은데 이에 대해 적절한 메시지를 주면 좋겠다.' 이메일을 보내자 사장에게서 전화가 온다. "홍팀장, 재부

부사장에게 이야기 들었어. 잘했다. 가능한 빨리 본사의 의견을 받아서 그 쪽은 내가 신경 쓰지 않게 해라.”

몇 시간 후 본사로부터 이메일이 왔다. “우리회사의 정책은 시장의 어떠한 루머에도 논평하지 않는 것이다. 기자들의 문의에 대해 이러한 정책을 확실히 지키길 바란다. 앞으로 기자들의 어떠한 문의도 답변 후 본사에 보고해.” 홍팀장은 이메일을 읽으며 중얼거린다. ‘메시지를 주지도 않으면서...보고는 무슨...’ 홍팀장에게 일본 일초가 일년 같다. 전화벨만 울리거나 휴대폰에 진동이 오면 깜짝 놀란다. 얼마 전까지 국내 다른 기업을 인수한다는 설까지 있던 홍팀장 회사가 이제는 반대로 매물로 나와 버렸다고 생각하니 뭐가 뭔지 머리가 헛갈린다.

홍팀장은 팀원들을 소집했다. 항상 그렇듯이 모니터링을 철저히 하라고 지시한다. 특히 외국언론을 모니터링 하는 팀에게 본사관련 뉴스를 아주 세부적으로 보고하라고 했다. 기자들과의 커뮤니케이션에서도 평소와 다른 부분들이 있으면 즉각 보고 하라 했다. 막내 대리들에게는 매일 오후 마감 전까지 그날 기자들과의 커뮤니케이션 보고서를 취합 작성해 올리라고 했다.

회의 후 조과장이 홍팀장에게 다가와서 조용히 묻는다. “팀장님, 무슨 일이 또 있군요. 이번에는 좀 더 큰 일인가 보군요.” “어떻게 알아? 왜 누가 뭐라고 해?” “아니요. 팀장님 표정이요. 팀장님 표정에서 아주 불안한 느낌을 읽을 수 있어요. 예전 다른 위기 때와는 다른 그런 느낌이죠.”

홍팀장은 마음속으로 뇌까린다. ‘홍보 담당자가 가장 힘들 때는 아무 말도 할 수 없을 때지. 진짜 이번 이슈에는 우리가 할 수 있는 말이 아무것도.....하나도 없어. 그래서 그렇겠지.....’ 조 과장은 홍팀장의 눈빛을 다시 바라보다가 힘없이 돌아나간다.

최근 들어 국내 기업들에게 M&A 이슈는 큰 숙제다. 기업을 파는 측도 사는 측도 아무 할말이 없다는 게 일선 홍보담당자들에게는 큰 딜레마다. 그나마 순수 국내기업들에게는 사주의 의중에 따라 어느 정도 융통성이 있을 수도 있지만, 외국계 기업들에게는 아주 곤욕이다. 한국 지사의 홍보라인에게 어떠한 메시지나 권한도 주지 않는 게 외국 기업 본사의 입장이기 때문이다.

취재하는 기자들이야 국내기업이나 외국기업이나 동일하다. 하지만, 그들의 취재에 대응하는 방식이나 메시지의 권한 등은 국내 기업과 외국 기업이 180도 다르다. 일부 기자들은 이런 경우 외국 기업 홍보 담당자에게 “사장 전화번호 좀 줘 봐요!”하면서 답답해 한다. 하지만...사실 사장도 할말이 없다. 아니 정확하게 ‘할 수 있는 말’이 없다. 그래서 이 M&A 이슈는 피차에게 괴로운 이슈다.

사장이 왕이다

사장실에서 홍팀장을 부르는 연락이 왔다. 홍팀장은 최근 뒤숭숭한 이슈들 때문에 고민하던 차에 사장께서 무슨 큰 결단을 하신 것 아닌가 하는 마음으로 부리나케 사장실로 올라간다. 사장이 홍팀장을 보고 말한다. “홍팀장, 요즘 고생이 많지? 기자들 동향이 어때?” 홍팀장이 웃으면서 이야기한다. “아시잖아요. 사장. 계속 저희 회사에 관심들을 많이 보여주고 있습니다. M&A 설도 있고, 제품 건도 있고, 사장 관련 관심들도 높고 그렇죠.....”

사장이 커피잔을 들면서 말한다. “그래서 말인데.....추일 출입기자들하고 자리를 한번 만들어 주었으면 해. 내가 최근 상황에 대해 우리 쪽 입장이나 사실확인들을 한꺼번에 하면 어떨까 하는 거지? 홍팀장은 어떻게 생각하나?” 홍팀장은 깜짝 놀란다. “네? 출입기자들과 자리를요? 아.....네.....” 어떻게 보면 상당히 예상외로 적극적인 반응이다. 항상 기자들을 어려워하시고, 거부감을 느끼시던 사장께서 이렇게 공격적인 생각을 하시다니..... 아마 본사 쪽에서 그렇게 하라는 모종의 지시가 있던 건 아닐까. 아무튼 홍팀장은 환영한다는 의견을 밝혔다. 여러 가지 준비할 것들이 산더미 같지만, 회사가 이제 좀더 적극적인 커뮤니케이션에 나서는구나 하니 기분이 좋다.

홍팀장은 홍보팀 사무실로 내려와 팀원들에게 각별히 세심하게 준비에 만전을 기하라고 지시한다. 장소는 캐주얼하게 강남의 대형 갈비 집으로 정했다. 사장의 의중에 따라 공식적이고 격식을 차리는 포맷이 아니라, 오랜 친구들이 어울리는 것처럼 풍부한 음식과 술자리를 마련할 생각이다. 장소를 예약하고 여러 가지 질의 응답을 대비해 질의응답 팩을 만들고 있다.

출입기자들에게 초청장을 돌리니 기자들의 반응이 몰려온다. “어이. 홍팀장님, 무슨 이슈가 있는 거야? 뭐 중대 발표라도 있어?” “아니요. 그냥 우리 사장이 얼굴 한 번씩 보자고 하는 거야. 술 한잔 같이들 하자는 거지 뭐. 그렇게 부담 갖지는 말아요.” 기자들이 누군가. 그냥 얼굴 보자는데 좋다 할까. 그래도 기자들은 내심 ‘뭔가 이야깃거리가 있겠지’하는 듯 하다.

“홍팀장님, 그날 사장도 나와요? 그 밖에 누구누구 나와요?” “네, 사장과 주요 임원들 한 네분이 동석하십니다. 워낙 출입기자들 수가 많아서요.” “아이..그럼 어떻게 사장이랑 이야기를 하나? 너무 많으면 정신만 없지?” “흠 그래도.....우리 사장 아시잖아요. 처음이고. 다음 번엔 조금 소규모나 일대일로 자리를 한번 만들께요. 그냥 부담 없이 이번엔.....오케이?”

기자들의 반응도 좋다. 베일 속에 가려있던 사장이 나와 최근 이슈들에 대해 이야기할 것이라고 예상하는 듯 하다. 모 TV쪽에서는 자기네들이 카메라를 동반해도 되느냐.....인터뷰를 딸 수 있는가 물어온다. 어렵사리 이번 행사가 캐주얼하기 때문에 별로 적절하지는 않겠다고 하고, 다음 인터뷰 어랜지를 약속한다.

며칠이 흘렀다. 이젠 일주일 후로 그 행사 일이 다가왔다. 그 동안 여러 출입기자들과 일정을 조정하고, 가능한 최대한의 참석의향을 받아냈다. 예약했던 장소도 더 큰 곳으로 변경했고, 사내 임원들의 스케줄들도 다 블로킹해서 그날 저녁 모임에 차질이 없도록 준비를 일단 끝 맞췄다.

이제 실제 그날 기자들과의 질의응답을 위해 사장과 그날 참석할 임원들에 대한 브리핑 회의 일정을 조정하고 있었다. 그 때 사장에게서 전화가 온다. “어..홍팀장.” “네. 사장.” “홍팀장. 이걸 어쩌지? 다음주 기

자들과 저녁 하는 거 말이야. 수요일이지? 근데 그날 아침에 본사 사장이 한국을 방문한다는 연락이 왔다. 어떻게 하지?” 홍팀장은...드디어 올 것이 왔구나...어떻게 이렇게 재수가...

한국 지사의 사장으로 본사 사장이 한국을 방문하신다는 데 어쩔까. 아마 하루 종일 본사 사장에게 보고를 하고 그 동행 임원 그룹과 함께 저녁을 하셔야 한다는 거다. 개인적으로 인사문제가 달려있는 터라 밀의 직원으로 기자들과의 약속이 더 중요하다 말해 봤자다.

홍팀장은 홍보팀 사무실로 내려와 책상 위에 쌓여있는 행사 준비문서들을 다 쓸어 쓰레기통에 던져 넣었다. 헐레벌떡 과장들이 눈치를 살피면서 다가온다. “행사 취소다. 본사 사장이 그날 뜬데.....” “네?????” 과장들도 얼굴들이 사색이 되고 숨소리가 거칠어 진다. 이럴 수가.

기자들에게 전화를 돌린다. 워낙 중대한 결례이기 때문에 홍팀장이 직접 하나 하나 전화를 걸어 상황을 설명하고 다음기회를 이야기했다. “홍팀장.....내가 당신한테 뭐라 하는 건 아닌데.....당신네 회사 그러면 안되. 기자들 가지고 장난치는 것도 아니고.....” “뭐라고요? 홍팀장.....누가 당신네한테 밥 사라 그랬어요? 이거 뭐야 애들 장난치는 것도 아니고.....” “후후후.....내가 그럴 줄 알았다. 당신네 회사 사장 진짜 웃긴 사람이다. 아무튼 나중에 한번 진담 좀 흘리게 해줄게. 아주 사람이.....자기가 왕 인줄 알아”

갓가지 험담과 악담수준의 반응들이 돌아온다. 일부는 홍팀장과 홍보팀 전체에게 아주 심한 모욕을 하고 짬밥이나 자세이야기들로 실망감을 표시했다. 홍팀장은 겸허하게 그들의 반응을 경청한다. 다 맞는 말이다. 100% 홍팀장네의 잘못이다. 알가알부할 수도 없다.

기자 한 명이 전화 말미에 이른다. “홍팀장.....진짜 출입기자로서 자존심도 상하고 화도 난다. 오늘 저녁 시간 있으면 소주한잔 합시다. 여기저기서 욕도 많이 먹었을 텐데...C일보 조 선배랑 같이 소주 한잔해요. 이번에 조선배가 사는 날인데 홍팀장 부르라 그러더라고. 이따 봐요”

홍팀장은 전화를 끊고 생각한다. ‘아무래도 오늘 저녁 술을 먹으면 끝이 안 좋을 것 같은데.....저번에도 속상할 때 술 한잔 하니 신세한탄에.....기자들이 아주 죽을라고 했다던데.....’ 이젠 홍팀장도 나이를 먹어서 술을 이기지 못한다. 특히나 이럴 때 술자리는 더더욱 힘들다.

기자에게 다시 전화를 해서 개인적인 이야기로 모임에 참석하지 못하겠다 양해를 구했다. 일단 일찍 집에 들어가야지. 집에 가서 일찍 잠 좀 자야지. 행사 준비로 며칠 동안 집에 못 들어가거나 새벽 행이었는데.....허무하다. 본사측이나 사장 그리고 자신들의 일정이 복잡해 졌다고 투덜거리던 그 임원들은 회사의 이미지나 평판을 신경을 쓰기는 하시는 걸까. 앞으로 출입기자들의 원성과 불신을 어떻게 할까..... 집으로 향하는 홍팀장의 마음이 너무 무겁다. 천근 만근.

홍보팀, 직원 아닌 직원

제 2공장장으로부터 전화가 왔다. “홍팀장, 자네 의견을 좀 들었으면 해서 말이지...” “네, 공장장님 말씀하세요. 무슨 일이신가요?” “흠...이거 일종의 대외비인데...우리 공장 직원 하나가 폐암에 걸려서 오늘 내일 해. 젊은 친구데 올해 나이가 서른이거든. 임신 중인 와이프가 있고 말이지. 근데 이 직원이 폐암에 걸린 원인을 공장 생산환경 때문이라고 주장하고 있어. 물론 그 와이프가 강력하게 항의를 하고 산재도 신청한다고 하고 말이지...”

홍팀장은 감을 잡는다. ‘아...또...구나...’ 수년 전에도 영업직원 하나가 거래처 접대 건으로 과음을 하다가 뇌졸중으로 반신불수가 된 사례가 있었다. 이를 두고 산재냐 아니냐 온갖 언론 지상에서 가십으로 처리되기도 했었다. 이제는 또 공장에서 이런다.

“그 직원이 아주 희생 불가능한 건가요?” “음..내가 병문안을 가봤는데, 의사말로는 이번 주 넘기기가 힘들다더군. 그 와이프는 아예 우리 공장 정문에 텐트를 치고 가족들과 항의 중이야. 어떻게 하지? 이쪽 지역 언론에서 취재를 나온다는 데...”

홍팀장은 공장장에게 위기관리 커뮤니케이션 매뉴얼을 보내주고 자세히 대응 활동에 대한 설명을 진행한다. 그리고 예상 질의응답집을 만들기 위해 노조측 직원, 사내 변호사, 노무 관계자와 공장 해당 작업 반장에게 전화를 걸어 사실확인과 포지션을 확정했다.

사내 변호사는 이렇게 말한다. “거...그 이슈에 대해서는 언론 인터뷰 안 하는 게 좋을 겁니다. 아무것도 이야기 하지 마세요. 나중에 어차피 소송으로 가야 하는데 떠들어 봤자 예요.” 항상 이런 식이라 별로 놀라거나 화가 나지도 않는다. 여기저기 내 외부 전문가들의 의견을 들어보니, 사실 공장 생산환경이 열악하긴 하다. 정부감독기관으로부터 일부 시설 개선 명령을 받기도 했었던단다. 왜 이게 개선되지 않았는지에 대해서 공장장은 한마디로 답을 한다. “그거야 본사가 알지. 예산문제니.....”

난감하다. 직원 한 명의 ‘목숨’이 이슈다. 홍팀장과 같은 회사에서 월급을 받는 동료의 문제다. 그러나 홍팀장은 회사의 공식 대변인으로서 회사 입장의 중심에 서야 한다. 예상 질의응답에 따라 가능한 논점들을 정리하고, 회사의 메시지를 구성했다. 그리고 사장에게 컨펌을 받으러 사장실을 방문했다.

사장이 그 예상 질의응답을 보고 말한다. “홍팀장, 이런 게 왜 기사거리가 되지? 이걸 엄연히 사내 문제 아니야? 직원이 아프고 산재와 관련해서 논란이 있고 이게 무슨 뉴스가 되냐고. 하여간 기자들이란.....” 홍팀장은 고개를 숙이면서 결재를 원한다는 포즈만을 취할 뿐이다. 사장을 이해시키거나 설득하기에 시간이 너무 없다.

공장장을 인터뷰하기로 한 지역언론에게 전화를 걸어 공장장 대신 홍팀장이 직접 전화 인터뷰에 임했다. 일단 공장장이 사전에 그 기자에게 전화를 걸어 회사의 규정에 따라 본사 홍보팀장이 인터뷰를 하게 되었다고 양해를 구해 놓았다. 공장장은 나중에 인터뷰 끝나면 날을 하루 잡아서 들어서 그냥 소주 한잔 하자 했단다.

지역지 기자가 질문을 한다. “직원 A씨 측에서 주장하기로 공장 생산환경이 엄청나게 열악하고 환기시설도 부족하고 해서 폐암이 발생했다고 주장하는 데 이에 대한 회사의 공식입장은 무엇입니까?”

홍팀장이 답변을 한다. “네 먼저 저희 직원 A씨와 그 가족 분들에게 심심한 위로의 말씀 드리고 싶습니

다. 항상 직원들의 건강과 복지 향상을 위해 노력하고 있지만, 그 노력이 완전하지 않았던 것이 아닌가 현재 사내적으로 그 원인을 조사 중입니다. 현재 A씨의 발병원인에 대해서는 전문가들과 함께 다각적으로 조사 중입니다. 예견된 정부 조사에도 성실히 임할 예정입니다. 원인이 밝혀지는 대로 그에 따른 적절한 조치를 강구하도록 하겠습니다.”

기자가 질문을 또 던진다. “그러면, 회사에서 책임을 통감한다는 말씀이시죠?” “저희가 말씀드릴 수 있는 부분은 가능한 빠른 시간 내에 A씨의 발병원인을 규명하겠다는 것입니다. 그에 따른 후속 조치도 적극적으로 강구하겠다는 것입니다.”

기자가 짜증나는 말투로 다시 묻는다. “아니.....그러니까.....A씨 가족들의 주장에 동의하시냐 안 하시냐 하는 거예요. A씨가 폐암에 걸린 원인이 공장 생산환경 때문이냐 아니냐 한마디만 해 달라는 거죠.” 홍팀장이 또 진지한 목소리로 답한다. “김기자님, 현재 상황에서 그 발병원인을 단정적으로 말씀드릴 수는 없습니다. 현재 그 원인을 조사 중이고, 그 원인이 밝혀지는 대로 회사측에서 필요한 적극적인 조치를 취할 예정이라는 부분이 말씀드릴 수 있는 전부입니다.”

기자가 소리를 친다. “아니..정말. 말장난 하시냐? 그러니까 회사측에서는 조사가 끝날 때까지는 나 몰라라 하겠다는 거죠? 그렇게 받아들여도 되죠?” 홍팀장은 다시 한번 답변한다. “그렇지는 않습니다. O씨와 그 가족 분들에 대해 회사와 동료 직원들은 최대한의 관심과 위로를 전달하고 있습니다. 그 가족의 안정과 고통분담을 위해서도 회사와 직원들이 합심해서 지원할 예정입니다.”

그 기자는 전화를 끊으면서 혼잣말처럼 중얼거린다. “에이.....정말.....답이 안 나오네. 답이.....” 홍팀장도 전화를 끊고 혼자 중얼거린다. ‘미안합니다. 제가 드릴 말씀이 그것뿐이어서요.....’

홍팀장은 내일 오전에 그 직원이 입원해 있다는 지방병원에 문병을 갈 예정이다. 가서 그 직원 가족들도 만나보고 그들의 이야기도 들어 볼 예정이다. 그들과 공감을 해야 회사의 메시지도 더욱 정확하게 개발이 되리라 믿기 때문이다. 회사측만을 대변하는 사람으로 낙인이 찍혀.....먹살잡이를 당할 찌라도 문병은 한번 가야 하겠다. 같은 동료로 서로도 말이다.

소비자가 항상 왕인가?

소비자상담센터 담당 팀장이 헐레벌떡 홍보팀 사무실로 뛰어들어온다. “홍팀장님, 홍팀장님, 잠깐만 봐요...” 홍팀장이 하던 일을 멈추고 회의실로 들어갔다. “홍팀장님, 오늘 아침에 한 사람으로부터 소비자상담 센터로 전화가 왔어요. 근데 이게 좀 심각해.” 그 팀장은 회의실에서 문 쪽을 두리번거리면서 소비자 상담 리포트를 조심스레 보여준다. “어떤 미친놈이 전화를 해서 우리 A 음료에 청산가리를 푼다고 하네. 우리에게 10억을 달래요. 안 그러면 이번 주말에 각 놀이공원 등지에서 팔릴 우리 음료에 청산가리를...” ‘이건 또 뭐야...’ 홍팀장은 심호흡을 한다. “방금 전에 사장께 보고 드리고요. 사장께서 경찰에는 어떻게 해야 하느냐고 홍팀장님에게 빨리 자문을 얻으라고 하더라고요.” 홍팀장은 곰곰이 위기관리 매뉴얼상에 이런 이슈가 어떻게 분류되어 있는지 기억해 낸다. “흠... 팀장님. 일단 위기관리팀을 소집해야 결론이 날 것 같아요. 제가 사장께 보고 드리고 위기관리팀을 긴급 소집하죠.” “아...네...그러면 그게 언제쯤...?” 홍팀장은 가능한 빨리 결론을 알려주겠다고 하고 사장에게 전화를 걸고 위기관리팀 소집을 각 담당자에게 알렸다. 문제는 연말이라 위기관리팀으로 지정된 임원들의 과반수가 사내에 없다는 것이다. 일단 리콜을 담당해야 할지도 모르는 영업 부사장은 아르헨티나 출장 중이다. 사내변호사인 법무부사장은 자신의 본가인 미국으로 휴가 중이다. 심지어 사내 위기관리팀에서 중추적인 역할을 해야 하는 기획 부사장은 급성간염으로 병원에서 요양 중이다. 절대안정을 기하란다.

일단 매뉴얼상에서 위기관리팀으로 지정된 부사장들과 부문별로 부사장 유고 시 대체인력들인 일부 팀장들이 다 모였다. 사장이 먼저 입을 연다. “이건 상당히 심각한 이슈인데 본사 보고가 선행되어야 하겠습니까. 기획에서는 각별하게 본사와 커뮤니케이션 해주세요.” “네...” 기획팀장이 별레라도 씹은 표정으로 대답한다.

“법무팀장, 미국에 있는 부사장에게 전화해서 이럴 경우 경찰과 어떻게 협조해야 하는지 알아보세요. 현재 상태에서 해당지역 리콜을 발표해야 하는지, 아니면 일단 경찰에게 수사의뢰를 하고 지켜보아야 하는지 말이죠.” “네” 법무팀장도 아주 표정이 안 좋다. “아니 내일 휴가 갈려고 하와이행 비행기표까지 다 끊어 놓았는데.....이걸 어쩌냐. 어휴...참 팔자도...” 회의를 마치고 나오면서 홍팀장에게 하소연을 한다. 여러 부문에서 각자 해야 할 일을 정하고 회의를 마쳤다. 일단은 미국에 있는 법무부사장의 의견을 들어봐야 하겠지만, 일단 소비자상담실에 녹취된 협박범의 녹음된 목소리 등을 증거로 해 경찰에 수사의뢰를 하고, 해당지역 리콜은 가능한 상황을 봐서 판단하자는 게 큰 방향이었다.

영업팀장이 홍팀장에게 와서 툭 이렇게 말한다. “한 십년전에도 이런 협박이 있었잖아요. 그 때도 뭐 어떤 미친놈이 그냥 장난전화하고 끝난 건데...요즘엔 사장이나 본사나 너무 민감한 것 같아. 연말에 이게 뭐냐고. 다들...에이...” 홍팀장은 그때를 기억한다. 십년전이면 홍팀장이 과장일 때다. 그 때 당시 홍보팀장의 얼굴이 기억이 난다. 물론 일주일 만에 그냥 단순 장난전화로 결정이 났지만, 그 당시 홍보팀장은 일주일 동안 잠도 못 자고 고생했었다. 물론 그 당시 초 짜 과장인 홍팀장도 같이 밤을 새우면서 노심초사 했던 기억이 난다.

법무부사장의 의견이 왔다고 한다. 법무팀에서 대외비 이메일을 통해 위기관리팀에게 법무부사장의 의견을 정리해서 공유했다. 그 요지는 ‘일단 경찰에 수사의뢰를 하고, 공개 리콜은 경찰 수사에 협조하는

차원으로 일정기간 보류'다. 홍팀장은 이 의견을 보면서 다른 생각을 한다. '만약 경찰이 수사를 하는 도중에 주말에 소비자들이 독극물이 든 우리 제품을 먹고 변이라도 생기면 그 때는 어떡하나?'

사장에게 올라가 그런 가능성에 대해 이야기를 했다. 사장은 고개를 끄덕이면서 "어떻게 하겠어. 모 아니면 도 아닌가? 본사에서 그런 유사한 사례들이 많으니 적극적으로 공개 리콜하는게 상당히 부담스럽다는 의견이더라고...브랜드 측면에서도 그렇고 말이야."

홍팀장이 느끼기에는 '일단 두고 보자. 일이 터지면 그 때가서 홍보팀에서 조금 신경을 쓰고...'하는 의미로 해석을 했다. 홍팀장은 이제부터 한 시간이 하루 같다. 홍보팀 사무실 벽에 걸린 '우리의 가치' 게시물을 올려다 본다. '우리는 소비자의 건강을 최고 가치로 한다. 우리는 신뢰받는 기업이다.' 홍팀장은 갑자기 눈물이 핑 돈다. 그 가치 선언문 앞에서 자신이 부끄러워진다.

조과장이 와서 한마디 한다. "팀장님, 예전에도 이런 케이스는 이렇게 대응을 했었나요? 그냥 아무것도 하지 않는 게 우리 회사 대응방식인가요?" 홍팀장은 나지막하게 이야기한다. "회사란 말이야...전체를 위해 개인들이 움직이는 조직이야. 어느 한 부서나 담당자의 가치가 중요하다기 보다는 회사 전체의 가치라는 게 있어. 그게 일단 결정이 되면 우리 직원들은 그걸 성실히 따르고 성공시키는 거다. 그게 다 같이 성공하는 방법이다."

경찰의 수사가 며칠간 지지부진이다. 하긴 그도 그럴 것이 그 이후로는 협박범으로부터 추가 전화가 없다. 주말은 다가오지만 추가적인 협박이 없으니 수사도 당연 그렇다. 주말이 다가옴에 따라 영업사원들을 모두 동원해 주말 동안 전국 각 지역의 놀이공원 소매점에서 특별 감시를 하기로 했다. 각 지역 소매점 주인들에게 특별 프로모션을 약속하고 각별한 협조를 요청했다.

홍보팀은 내부적으로 피해자 발생을 가정해서 공식 발표문의 아웃라인을 미리 만들고 예상질의 응답집을 구성하고 있다. 제발 이 문건을 사용하는 일이 없기를 바라는 마음이지만, 가능한 완벽하게 대비를 하려고 모든 홍보팀원이 밤을 새운다.

주말 아침이 됐다. 사내에는 새벽부터 위기관리팀 전원이 회의실에 집합해 실시간으로 전국 현장 영업직원들과 경찰로부터의 핫라인들을 개통해 놓고 있다. 시간이 간다. 한 시간 두 시간...다들 입술이 마르고...잡담도 하지 못한다. 오후에 들어서니 화가 난 영업팀장이 한마디를 한다. "어떤 새끼인지...잡히기만 해라. 내가 죽여 버릴 테니..."

그 다음 날인 일요일 저녁이 되었다. 이틀간 아무 특이사항도 발견되지 않았다. 현장 영업직원들도 한팀 두팀 철수를 시작했다. 본사 위기관리팀도 경찰과 본사측에 구두 보고를 하고 하나 둘 철수를 한다. 법무팀장이 걸어 나오면서 푸념을 한다. "내가 또 이럴 줄 알았다고. 이게 무슨 손해들이야. 나 같은 경우도 비행기표랑 호텔에 렌터카 예약까지 다 해약하고 말이지...이건 누가 손해를 배상해야 하는 거야?" 장난전화 한 통으로 수천 명의 영업직원들도 몇 일간 고생을 했다. 경찰은 물론이거니와 본사에서도 수백 명이 잠을 못 이뤘다. 회사 비용적인 측면에서도 몇 억 이상이 순식간에 날라갔다.

홍팀장은 퇴근하려는 홍보팀 과장들을 모아 놓고 한마디 한다. "다들 고생했다. 그래도 소비자가 안 다친게 어디냐. 기분이 좋다. 이게 홍보팀의 마음이다. 다들 그 협박범을 욕하지만...우리는 그래도 그게 협박이었기에 다행이라고 봐야 한다. 우리가 우리의 가치를 진정으로 보호하고 있는지에 대해서도 한번씩 깊이 생각해보고. 고생했다. 다들 쉬어라." 홍팀장은 일요일 늦은 저녁 집으로 차를 몬다. 불행 중 다행이다. 그나마 행복하다.

거짓말, 기업을 향한 자객

A 방송국의 탐사보도 프로그램의 작가 한 명으로부터 전화가 왔다. “네, 홍보팀장님이시죠? 저는 A방송국에서 소비자 불만 프로그램 담당하고 있는 작가 진실해인데요. 팀장님 회사에서 현재 B제품을 판매하고 계시잖아요?”

홍팀장의 가슴이 뜨끔하다. “네. 맞습니다. 그런데요...?” “네, 그 제품에 대해서 소비자들의 제보들이 많이 들어와서요. 그 제품 유리 용기가 자주 폭발한다는 제보인데요. 거기에 대해 업체 의견을 좀 듣고 싶어서요.” “네?? 그런 이야기는 제가 금시초문인데요. 어떻게 도와드릴까요?” 홍팀장은 올 것이 왔다는 생각을 하면서 가능한 작가들의 신경을 건드리지 않으려고 협조하는 포지션을 취했다.

“아주 간단하구요. 저희가 회사로 내일 오전 중에 한번 찾아 뵈게요. 팀장님이나 관계자 분이 몇 가지 질문들에 대해 답변을 해주면 되겠습니다. 그럼 내일 뵙지요.” 홍팀장은 곧바로 사장에게 보고를 한다. 사장은 ‘또?’라는 표정으로 아주 짜증스럽게 홍팀장을 바라본다. 마치 홍팀장이 문제를 일으킨 사람인 것처럼 분위기가 이상하다. “용기가 폭발하는 게 뭐 어제 오늘 이야긴가? 그런 거를 왜 잘 설명을 못하고 취재가 나오게 해?” “사장님, 소비자들이 볼 때에는 그런 상황이 상당히 당황스럽고 위험한 것이지요. 당연히 그에 대해서 언론에서는 소비자 관점에서 취재할 수가 있는 거구요.”

사장이 말한다. “어쨌든, 어떻게 할 거야? 누가 인터뷰 잘할 수 있어? 확실하게 기술팀 자문을 얻어서 당당하게 대응해요.” 홍팀장은 예전처럼 “당신이 인터뷰 하세요!” 하지 않으신 것도 다행이라 느끼면서 사장실을 나왔다. 기술팀장과 생산팀장 그리고 소비자 상담팀장을 불러 모았다.

기술팀장이 취재 소식을 듣더니 말한다. “개네 들이 소비자에게 제보를 받은 거죠? 그게 과학적이거나 기술적으로 취재를 하는 건 아니잖아요. 그냥 소비자들 이야기 듣고 꺾 맞추는 거겠죠?” 홍팀장은 무슨 이야기를 하나 하는 표정으로 기술팀장을 바라본다. 기술팀장은 말한다. “어차피 소비자들은 이런 용기 폭발에 관해 과학적이거나 기술적인 지식이 없으니까, 그냥 대중 이야기를 해서 얼버무리면 되겠네요 뭐.”

홍팀장이 한숨을 쉬면서 말한다. “팀장님, 방송이 장난은 아네요. 그 쪽에서도 일단 취재를 하면 각종 기술 연구기관으로부터 자문을 얻고 여러 가지 실험결과와 수치들을 제시할 겁니다. 그렇게 대중 넘어가지는 않을 거예요.” 기술팀장은 의외라는 듯이 고개를 갸우뚱한다.

홍팀장이 소비자 상담팀장에게 묻는다. “일단 우리측에서는 예상질의 응답을 만들어서 공유를 해야 하는데요. 팀장님, 한 해에 용기 폭발과 관련한 사고가 몇 건이나 보고가 되나요?” “흠...저희 측에 보고가 되는 것만 한 해에 한 50-60건 됩니다. 물론 보고가 되지 않는 건이나 경쟁사 관련 보고는 제외하고죠.”

홍팀장은 놀라서 되묻는다. “아니.....그렇게 많나요? 그럼 그 중에 인명피해도 있나요?” “그럼요. 지난달에도 한 소비자가 거의 실명을 할 뻔도 했어요.....” “그럼 어떻게 그런 소비자 클레임을 처리하시나요?” “거야.....회사에서 원칙이 일단 병원비는 물어주고요. 그 후에 합의를 해요. 보통 어느 정도 선에서 금액 합의를 하려 노력하죠.” 홍팀장은 고개를 젓히면서 뇌까린다. “아...이건 아닌데...이건...”

생산팀장이 끼어든다. “한 해에 수십 건 보고되는 사고 클레임에 대해서 그 방송에서는 모를 거 아니냐 이거지. 그러니까.....한 해에 몇 건이나 이런 사고가 일어나냐 물으면 이번이 처음이라고 하면 어떨까?”

그냥 배째라 이거지 뭐. 지네가 내부 통계를 알게 뭐야.”

홍팀장이 고개를 젓는다. “아니예요. 안돼요. 위험해요.” 기술팀장이 소리를 지른다. “아니 홍팀장님. 그럼 사실 그대로 이야기를 하면 어떻게 할 거요. 당신이 책임질 거야? 회사 망하는 꼴 불라고 해요? 사람이 왜 그래? 꼭 언론 편만 들고 말이야.....”

홍팀장이 맞서서 소리를 친다. “팀장님, 저는 회사편입니다. 솔직히 이야기해야 한다는 것은 우리회사 진정으로 살수 있는 방법이기 때문입니다. 이번 한번을 어떻게 덮고 가자 하는 게 벌써 수십 년간 굶아 터져서 이 꼴이 된 거 아닙니까? 이렇게 계속 갈수는 없는 거잖아요?”

소비자 상담팀장이 이야기한다. “아아...이렇게 우리끼리 싸울 필요는 없죠. 본사나 사장께서 어떻게 생각하시는지 한번 알아보고 그에 따르죠 뭐.” 세 명의 팀장이 동시에 묻는다. ‘그럼.....이번 인터뷰는 누가 할까요? 이번에 홍팀장은 안될 것 같네요. 너무 솔직하셔서..후후후...”

결국 이번 인터뷰는 소비자상담팀장이 맡아 하기로 했다. 홍팀장은 일단 사후 관리 부분을 맡기로 했다. 홍팀장은 양심의 가책을 받아 관련 부문 실무자들이 개발한 예상질의 응답을 들여보지도 않았다. 마음이 심란하다.

그 다음날 아침 방송사에서 작가들과 PD 그리고 카메라 크루들이 들이닥쳤다. 조명이 세팅되고, 마이크가 소비자상담팀장 곁에 달려졌다. 자연스럽게 작가와 PD가 번갈아 질문을 한다.

“이번 용기 폭발이 저희에게 제보가 되었는데요. 이런 사고가 한 해에 얼마나 보고가 되나요?” 소비자상담팀장이 답변한다. “저희도 이번 제보를 알고 조사를 해 보았는데, 이런 사고는 저희도 처음이라서 놀라고 있습니다. 흔치 않아요.....” PD가 웃으면서 이야기한다. “소비자원에 보고된 사례만 한 해에 100건이 넘는데요? 이 회사에 보고된 경우는 없는 모양이지요?” “네. 저희에겐 처음입니다.” 홍팀장이 눈을 감는다.

작가가 묻는다. “알겠구요. 그럼 이런 용기 폭발은 왜 발생하는 건가요? 저희 제보에는 용기가 재활용을 하는데 있어서 정해진 재활용 횟수를 초과해서 반복 활용하기 때문이라던데요? 맞나요?” 이때 생산팀장이 끼어든다. “그렇지 않습니다. 저희는 제품 용기의 재활용 연한을 제한하고 관리하고 있어요. 그런 건 사실이 아닙니다.” 완전한 애드립이다. 또한 거짓말이다. 홍팀장은 또 다시 질끈 눈을 감는다. 마치 롤러코스터를 타는 기분이다.

작가가 화가 난 표정으로 깨진 용기를 책상 위에 까서 보여준다. “그럼 이 용기는 생산 년도가 언제인가요? 확인해 주세요.” 기술팀장이 벌떡 일어나 용기의 생산코드를 읽어본다. 사내에서만 표기해 관리하는 비밀코드다. “아...네...이건 올해 초에 생산된 거네요.” 작가가 꼼꼼히 받아 적는다. “그래요? 이상하네요. 이 제품 생산일자가 작년 말인데요?” 아뿔싸.....

한 시간이 넘도록 PD와 작가들이 공격을 해온다. 인터뷰에 배석했던 모든 팀장들이 진땀을 흘리고 급기야 성격이 다혈질인 생산팀장은 자리를 박차고 회의실에서 나가버린다. 완전히 아수라장이다. 홍팀장은 PD를 불러내 사정을 한다. 여러 자료제공과 우리의 기본정책이 방송을 속이려고 하는 것은 아니었고, 실무자들이 일부 실수를 했다는 식으로 설득을 한다. PD의 눈빛에서 ‘참...이 양반도 불쌍한 사람이군...’ 하는 실소를 읽는다. 이런 비웃음이 홍팀장에게는 이제 익숙하다. 어쩔 수 없는 일이다. 이게 삶이다.

나쁜 회사도 회사다

내년도 예산 미팅을 진행 중이다. 각 부문 장들이 사장과 함께 며칠을 끙대고 있다. 본사에서는 내년도 사업전망을 아주 우울하게 보고 있다. 전세계적으로 판매가 약 4-5% 이상 빠질 것으로 예상하고 있다. 한국 지사에 떨어진 판매목표도 그에 따라 조정이 되어야 한다고 한다.

문제는 목표 EBITA다. 판매감소를 예측하는 이 와중에도 EBITA는 내년도 올해 대비 3-4%를 상향해서 목표를 가져다 주었다. 마른걸레를 짠다는 말이 딱 맞다. 사장도 회의 중 혼잣말로 '에이...진짜...못해 먹겠네...'라고 몇 번이나 창 밖을 내다본다.

"일단 마케팅에서 얼마나 예산을 줄일 수 있어? 한 100억 정도만 뺄어내 봐." 마케팅 부사장이 놀란 눈으로 말한다. "오리지널 플랜에서 벌써 올해 대비 45억을 헐어 냈습니다. 기존 프로그램 중 아주 핵심들만 놓아두고 거의 날렸습니다. 저희 마케팅에서 꼭 그 금액을 해야 한다면 어쩔 수 없겠지만....."

사장이 소리친다. "고통을 조금씩 분담합시다. 영업과 다른 부서들에서는 각각 얼마 정도 뺄어낼 수 있을지 정리해서 알려줘요. 특히 생산 쪽에서는 뭐 좋은 생각이 없겠어요?" 생산 부사장이 이야기한다. "사장, 저희는 지금 각 공장이 한푼이라도 아끼려고 화장실도 통폐합했고, 전깃불을 아끼려고 중요하지 않는 시설에는 전구마저 다 빼버렸습니다. 도저히..."

사장이 다시 이야기한다. "생산 쪽에서도 성의를 보여야 할겁니다. 아주 문제가 심각하니 같이 헤쳐 나가자구요." 홍보팀장을 바라보면서 사장이 이야기한다. "홍팀장, 홍보 쪽에서도 이제 기사들과 밥 먹는 비용을 좀 줄여나갔으면 합니다. 가능한 내년 해외 본사 프레스투어 부분도 좀 취소하던가 아깝시다. 그 밖에 내년 플랜에서 우선순위를 봐가면서 조정해서 예산을 세이브하세요." 홍팀장이 우울하게 대답한다. "네..."

전사가 비상이다. 각 부문의 예산담당자들이 마치 단체 합숙훈련에 들어간 모습이다. 다들 눈빛이 온전한 사람들이 없다. 각 부문이 서로가 서로에게 더 많은 예산을 잘라내라고 요구하고 있는 듯 하다.

홍팀장도 팀원들과 예산 정리를 하고 있다. 이때 공장에서 생산팀장으로 있는 동기로부터 전화가 온다. "홍팀장, 우리 공장장이 생산 코스트를 줄이라고 하는데...이게 조금 문제가 있을 수 있을 것 같아서 말이야. 우리가 쓰는 원재료 있잖아. 이걸 수입선을 약간 바꾸고, 그레이드를 조금 다운시키면 한해 약 1-2억 정도는 세이브 될 것 같아. 근데 문제가...제품이 완전 변해. 보관하고 유통일수가 확 준다고. 공장장이 본사 생산에 보고해야 한다고 이 이슈에 대해 본사 홍보팀 의견을 물어보라는데 어떻게 생각해?"

홍팀장이 놀라서 답변한다. "이것 봐. 지금 한 해에 유통변질로 인해서 소비자 컴플레인이 얼마나 들어오는지 알아? 안 그래도 그 건에 대해 생산 쪽하고 이야기 하려고 했었는데 지금까지는 왜 그랬던 거야?" 생산팀장이 말한다. "사실...이건 우리끼리 비밀인데...한 3-4년 전부터 아까 말한 그 부분을 조금씩 줄여나갔어. 소비자 시식 조사나 다 해봐도 별로 눈치들을 못 채고... 그런데...하도 본사에서 예산 타령을 하니까...그래서 아마 컴플레인이 있긴 할 거다 생각했었는데...정말 그렇군."

홍팀장은 "다시는 안되. 더 이상은. 본사에서 분명히 그러잖아. 우리에게 품질이 가장 소중한 자산이라고 말이야. 그런데 우리 생산에서는 그 가치에 반하고 있는 거잖아. 예산이 문제야? 우리 회사가 하루 이를 장사하다 접을 회사냐고? 안 된다고 해줘. 홍보팀 의견이 아주 부정적이라고. 내가 우리 팀에서 그

이슈에 대해서 사장께도 직접 보고할게.”하고 전화를 끊었다.

생산팀장이 문자를 한다. ‘홍팀장. 무슨 뜻인지 알았어. 일단 사장보고는 미뤄. 내가 공장장하고 본사 생산 부사장에게 설명할게. 오케이’

홍팀장은 자신도 모르게 제품의 품질이 점차 하락하고 있었다는 사실을 알게 되니 기분이 무척 나빴다. 기자들에게도 우리 제품은 품질이 우선이라서 절대 경쟁사와 비교하지 말라고까지 했었는데, 자신이 거짓말쟁이가 된 듯 해서 자존심도 상한다. ‘그래서 그렇게 소비자들의 컴플레인이 많았구나. 그래서였구나’

생산부사장이 전화를 해 왔다. “홍팀장, 그게 무슨 소리야. 왜 당신네 팀에서 생산문제에 대해 이래라 저래라야? 회사정책이 있으면 거기에 따라서 홍보팀은 움직여주면 되는 거 아니야? 왜 홍보팀이 일을 되게 하지 않고 자꾸 안 되게 하나 이거야. 언제 당신이 소비자 컴플레인 받아서 기자들 만나 기사 막고 그럴 때 우리가 보고만 있었나? 지난번에도 말이야. 기자들 공장 견학 시키고 하는 거 다 협조해 주고 그랬어.”

홍팀장이 차분하게 답변한다. “부사장님, 제품의 품질에 대한 문제는 본사의 주요관심사입니다. 제가 생각하기에는 이 이슈가 홍보팀과 생산만 같이 이야기 하는 것 보다는 사장을 포함해서 미국 본사 쪽과도 솔직한 의견 합의가 있어야 가능한 이슈라고 생각합니다.” 생산부사장이 화를 내면서 전화를 끊는다. “에이. 이사람 항상 이런 식이야. 말이 안 통해. 알았어.”

홍보담당자가 자신 있고 정확하게 회사관련 정보를 기자들에게 전달하기 위해서는 자신 스스로 회사에 대한 금지와 확신을 가지고 있어야 한다. 회사가 나쁜 짓을 하는 것을 보면서 ‘회사가 그래도 선하다’는 최면을 자신에게 걸 수는 없다. 하지만 현실에서는 수없이 많은 타협과 눈감음이 있다. 홍보인들은 이럴 때 사내에서 누구보다도 더 민감하고, 힘들다. 그러나 나쁜 회사도 회사니 어쩔 수가 없다.

낮술에는 이유가...

대관업무팀장이 홍팀장에게 어두운 얼굴로 다가온다. “홍팀장님, 기자들한테 무슨 이야기 못 들었어요?” 홍팀장이 돌아보면서 이야기한다. “왜? 왜? 또 무슨 일 있어?” 대관업무팀장이 조용하게 이야기한다. “공정위에서...약간 낚새가 있어서요. 가격 가지고.....내사가 들어올 것 같아요. 혹시 모르니까.....조심해야 할 것 같아요. 우리가 뭐 죄가 있어서 그런 게 아니고 자칫 잘 못하면 독박을 쓰게 될 수도 있으니까...”

홍팀장이 고개를 떨군다. 가뜰이나 시장 상황도 좋지 않은데 가격담합 의심을 받고 있다니 속이 탄다. 기자들에게 문의가 오면 또 뭐라고 답변을 해야 하나 걱정이다. 일단 홍팀장은 팀원들에게 이메일을 비롯한 모든 문서들을 분류 정리하고 필요한 서류들은 별도 외장하드로 옮기라고 명령했다. 혹시나 하는 마음에 외장하드에 중요한 서류와 정보들을 챙겨놓아야 하겠다는 생각이다.

특히나 홍팀장의 노트북의 경우에는 회사내의 거의 모든 중요한 대내외비 정보들이 부분적으로 들어있기 때문에...혹시 극단적인 사태가 벌어지면 자칫 위험할 수도 있다. 홍팀장은 이 때문에 노트북 하드를 사용하지 않고 소형 외장하드를 사용해왔다.

몇 년 전 국세청 감사를 받을 때의 경험을 되살려 홍팀장은 항상 조심스럽다. 홍팀장은 무거운 마음으로 퇴근을 한다. 오랜만에 야근을 하지 않고 일찌감치 퇴근을 해서 집에 와 잠자리에 들었다.

홍팀장은 새벽 알람 시계에 맞춰 평소와 같이 5시에 기상했다. 한 시간 가량 골프연습을 하고 회사로 출근을 한다. 회사에 7시 반경 도착해 책상 위에 놓여진 신문들을 읽기 시작했다. 여느 때 같이 하나 둘 직원들이 출근을 시작하고 다른 부서에도 하나 둘 PC들이 켜지고 있다.

이때 사무실 불이 전체 켜진다. 검정색 양복을 입은 사람들이 사무실내로 들어 닥친다. 그 중에서 나이가 있어 보이는 한 사람이 소리를 친다. “공정위에서 조사차 나왔습니다. 모든 직원 분들은 하시던 일들을 멈추시고, 자리에서 그대로 일어나시기 바랍니다. 저희가 사무용 PC와 노트북을 일단 검사하겠습니다.”

홍팀장이 고개를 숙였다. ‘역시 올 것이 왔구나.....’ 홍팀장은 옆에 산더미처럼 쌓여있는 신문더미를 한아름 안고 천천히 일어 섰다. 그 신문 더미 안에는 홍팀장의 외장하드가 들어있다. 홍팀장은 신문더미를 들고 기자실 쪽으로 이동 했다.

검정색 양복을 입은 공정위 직원이 다가와서 묻는다. “뭐 하시는 겁니까? 소속이 어떻게 되세요?” 홍팀장은 태연하게 대답을 한다. “저요...? A경제 기자인데요. 무슨 일이십니까? 뭐예요?” 검정색 양복이 한걸음 물러선다.

홍팀장은 유유히 기자실로 신문더미를 안고 사라진다. 홍팀장은 기자실에 들어와 안도의 한숨을 내쉰다. ‘괜히 쓸데없이 예상 못 한 자료라도 걸러봐. 사내에서나 안팎으로 뭐가 되겠어.....’ 홍팀장은 기자실 내를 두리번거린다. 일주일여 한두 번 기자실로 출근하는 석간 B경제 기자가 다행히(?) 오늘은 이쪽으로 출근을 하지 않았다.

일단 기자들에게는 시침을 떼기로 했다. 이따가 기자들이 몇 명 기자실에 들를 때까지 저 바깥의 검정색 양복들이 일을 마치고 빨리 떠나주기를 바랄 뿐이다. 오늘따라 기자들이 기자실로 일찍 출근을 안 한다. 하늘이 돕는 거다.

몇 시간이 지나고 회사 내에서 검정색 양복들이 철수를 했다. 사장과 영업 부사장 그리고 기획 부사장이 흡연실에 모여 줄담배를 피워댄다. 사장이 흡연실로 들어서는 홍팀장을 바라보면서 묻는다. “홍팀장, 어떻게 됐어? 혹시 홍보팀쪽에서는 무슨 문제없지?” 홍팀장이 힘없이 대답한다. “네...다행히도...”

기자들이 늦게 기자실로 들어섰다. 별다른 낌새를 채지 못한 듯 하다. 모 경제지 기자가 홍팀장에게 다가와서 한마디 한다. “홍팀장님, 오늘 점심이나 같이 하죠. 생태탕 잘 하는 데 있는데...” 홍팀장은 제 발이 저린 듯 조용하게 대답한다. ‘어...어...그래...그렇시다. 우리 조과장하고 다 같이 가자고. 어제 술을 많이 해서...생태탕 좋겠다.’

아침부터 쇼를 했다. 점심식사로 기자들과 조과장을 데리고 유명하다는 생태탕 집에 들어가니 소주 생각이 절로 난다. 생태탕에 고니를 듬뿍 시키고 소주 2병을 시켰다. 한 기자가 놀라서 묻는다. “어이.....홍팀장. 오늘 왜 이러셔. 어제 술도 과했다면서...?” 홍팀장이 웃으면서 말한다. “그냥 해장술이 짝기네.....시원하게 한잔 하지 뭐. 드셔~!”

홍보 담당자들이 마시는 술에는 보통 이유가 없다. 하지만 가끔 개인적으로 ‘이유 있는 술’을 마실 때가 있다. 홍보담당자들에게는 백 번에 한 두 번 정도 이유가 있어 마시는 술이 있어 다행이다. 이 것 조차 없다면 홍보라는 일은 할 일이 못 된다. 주변 그 누구에게도 스트레스를 토로 하기 힘든 일이 이 일이기 때문이다.

뜨거운 목욕탕에서

홍팀장은 오늘 아침 정보보고를 보고 깜짝 놀랐다. 홍팀장네 회사가 검찰 내사를 받고 있다는 정보다. 그 정보보고에 따르면 홍팀장네 회사가 일부 제품의 수입 및 수출물량 처리 과정에서 비자금을 조성했다는 혐의를 받고 있다는 것이다.

홍팀장은 법무팀장에게 전화를 했다. "팀장님, 오늘 정보보고에서 이상한 소문이 도는데 검찰 관련 한 게 사실입니까? 아직 기자들은 모르는 것 같은데 기자들에게 연락이 오기 시작하면 어떻게 답변 해야 할까요?" 법무팀장이 헛기침을 하면서 답변한다. "지금 우리 부사장이 미국 출장 중이라서 자세하게 보고를 못 드렸는데.....일단은 사실이 아닌 것 같아요. 너무 걱정하진 마세요."

홍팀장이 다시 한번 확인을 한다. "일단은 이라니요? 비자금 조성 혐의에 대해 사실이 아니라는 게 확실합니까? 아니면 검찰 측에서 내사가 진행 중인 게 사실이 아니라는 건가요?" 법무팀장이 심드렁 하게 답변을 한다. "일단 확인해 드릴 건 아무것도 없습니다. 미국에 있는 법무부사와 연락이 되면 보고 드린 후에 필요하면 알려드릴게요."

홍팀장이 다그친다. "아니, 기자들이 이제 출근하기 시작하면 전화가 올 것 같다 구요. 그에 대해서 어떤 포지션을 취해야 하는지를 먼저 알려주세요. 사실입니까 아닙니까?" 법무팀장이 다시 한번 이야기한다. "일단 확실한 컨펌이 나기 전에는 기자들과 통화하지 마세요. 전화 받지도 마시고 어차피 검찰 측에서 이야기를 흘리는 것 같으니까.....우리가 이야기해 봤자 소용 없습니다."

한 개인의 문제일 때도 그렇지만 기업이 어떤 부정적인 이슈를 겪고 있을 때 위와 같은 대응은 상당히 일반적이다. 검찰의 경우에는 아주 이런 분야에 프로페셔널이기 때문에 공공 기관들 중 가장 이런 정보의 진공 상태(information vacuum)를 잘 활용하는 곳으로 유명하다.

기본적으로 이런 대응은 정보의 불균형에 기인한다. 기자들이 기사를 쓰기 위해서는 일단 A라는 쪽의 주장과 그에 대한 반대편 당사자인 B의 반응이 있어야 일단 그림이 형성된다. A의 주장만 있거나, 그럴 리는 없겠지만 B의 반응만 있다면 김이 빠진 그림이 된다.

따라서 기자들은 일단 A의 주장이 있으면 그림을 만들기 위해 B를 접촉하게 된다. 그러나 B에 대한 접촉이 불가능한 경우가 많기 마련이다. 그러면 그 다음이 주변 인물들인 B', B'', B'''를 접촉해 정보를 얻고자 한다. 만약 이 또한 모두 실패한다면...익명을 요구하거나, 업계 전문가가 튀어 나오거나, 지인들에 의하면...이 된다.

정보의 품질과 정확성은 B로부터의 직접적인 정보 이외에는 거의 사실로서의 기사가치는 없다. 이는 기사를 만들기 위한 하나의 장치일 뿐이다. 결국 적절하고 정확한 정보 전달이 B로부터 충분히 이루어 지지 않는 한 사실이 아닌 루머와 억측과 가정들이 해당 정보의 진공상태(information vacuum)를 채우기 마련이다.

이슈관리 기법을 목욕 욕조에 비유해 보자. 커다란 빈 욕조에 100도짜리 뜨거운 물을 틀어 놓는다. 뜨겁다. 시간이 가면 점점 더 뜨겁다. 그 안에 들어 앉아 있는 당사자가 할 수 있는 일은 무얼까? 찬물을 트는 거다. 그것도 먼저 틀어 놓은 뜨거운 물의 온도를 상쇄할 수 있도록 더 많은 양을 한꺼번에 쏟아 부어 화상을 피하는 게 유일한 길이다. 타이밍과 분량 그리고 물을 쏟아 부는 효율성도 핵심이다.

육조: Total SOV(Share of Voice) 또는 SOC(Share of Conversation)

뜨거운 물: 자신 또는 자사 이슈에 대한 부정적인 Voice/Conversation

찬물: 자신 또는 자사 이슈에 대한 긍정적인 Voice/Conversation

육조 안의 사람: 자신 또는 자사

뜨거운 물/찬물을 품어대는 수도꼭지들: 언론/기자/블로거/네티즌 - 가끔씩 찬물 수도꼭지 인 줄 알고 뜨는데 뜨거운 물이 나올 수도 있으니 주의. 이는 사전 관계의 문제.

육조 바깥 사람들: 여론

그러지 않고...그 뜨거운 물속에서 어차피 찬물은 틀어봐야 뜨거운 물에 섞일 뿐이니 찬물을 틀지 않겠다...버텨봐야 자기만 손해다. 화상을 입어 죽을 수도 있다.

재미있는 것은 그 목욕탕을 많은 사람들이 들여다 보고 있다는 거다. 뜨거운 물이 배꼽까지 차오르는데도 별경계 데어 가면서 꿈적 없이 앉아 있는 사람을 바라보면서 사람들은 이렇게 생각하곤 한다. "자기가 자기 죄를 아니까 자살을 하려 하는구나...쫓쫓...이래 죽나 저래 죽나 뭐...똑같겠지..." 여론의 법정은 이렇게 잔인하다. 그래서 전략적인 커뮤니케이션은 필요하다.

알아야 이장도 한다

홍팀장은 요즘 안팎으로 스트레스를 부쩍 많이 받는다. 대학동기들 중 일부는 외국계 회사 임원들이 된 지 오래다. 같은 대학을 나와 거의 비슷하게 공부들을 하고 놀기도 했는데...홍팀장은 홍보쪽으로 발을 잘 못 들인 때문인지 승진이 더디다.

홍보 에이전시 사장들이나 임원들을 봐도 대부분 홍팀장보다 나이들이 대여섯 살은 이상 어린데, 사장 이니 부사장이니 임원급이다. 타고 다니는 차를 보건, 입고 다니는 옷이나 이야기 하는 관심사들을 보건 인하우스 월급쟁이에 중간관리자인 홍팀장과는 수준이 다르다는 느낌을 부쩍 느낀다.

'내년에는 꼭 임원이 돼야지. 이번에 밀리거나 실패하면 미래가 없어!' 홍팀장은 연말을 맞으면서 이렇게 결심을 한다. 새해에는 늦었지만 영어공부도 더 열심히 하고, 경영학 쪽도 공부를 해 볼까 생각이다. 기자들과의 술자리는 조금 줄이던가 조과장에게 이양하고 임원 승진 준비를 하려고 생각 중이다.

문제는 자주 터지는 위기상황이다. 적절하게 잘 관리하지 못하다 보면 점점 더 승진 대상에서 밀리는 느낌을 받기에 더더욱 위기관리 활동이 절실해 진다. 소위 남일 같지 않다는 느낌이든지 오래라는 거다.

이런 저런 생각을 하면서 새로 산 내년도 플래너를 들여다 보고 있는데 휴대전화가 울린다. "홍팀장, 뭐 해?" A경제 기자다. "어이구. 이 이른 아침에 무슨 일이십니까? 어디세요? 요즘엔 우리 기자실도 자주 안 들르시고...어디에 또 바람이 나셨어?" "응. 여기 B그룹 기자실이야. 얼마 전부터 이쪽에 있어. 그건 그렇고. 자기네 회사 유상감자 한다던데 그거 좀 알아?" "뭐요? 유상감자? 어디서 그래요?"

"아니, 아는 정보원이 지나가는 말로 그러던데...자기네 유상감자 크게 한다더라고. 해외 본사에서 돈이 필요한가? 그 유상감자 규모가 얼마나 되는지 홍팀장이 혹시 아는가 해서 말이야..." "어...그런 얘기는 들리지 않던데, 제가 우리 재무 쪽에다가 물어보고 확실한 내용을 알려드릴게. 시장 루머일수도 있느니 말이에요."

전화를 끊었다. 홍팀장은 진땀이 난다. '유상감자? 유상감자가 무슨 말이야. 무상감자는 어디서 들어 본 것 같은데...이거 원 내가 재무지식이 있어야지...' 홍팀장은 평소 주식투자라도 해 볼걸 하면서 재무팀 사무실로 뛰어간다. 재무부사장이 눈에 보인다.

"부사장님, 잠깐만 말씀 좀 나눌 수 있을까요?" "어. 그래" 재무부사장실에서 마주 앉았다. "부사장님, 본사에서 저희 회사에 대해 유상감자를 하나요?" 부사장이 아무렇지도 않은 듯 말한다. "어. 그거 어디서 들었어. 빠르게..." "기자가 문의를 해 와서요. 유상감자라는 부분에 대해서는 제가 아는 바도 없고, 또 유상감자라는 말 자체도 사실 저는 이해가 안돼서요..."

재무부사장이 웃으면서 이야기한다. "자네는 몰라도 되. 기자도 뭐 그런걸 알려고 하나 우리가 상장사도 아니고 말이야...그런 거 신경 쓰지 말라고 해." 홍팀장이 웃으면서 답한다. "부사장님, 그래도 문의가 왔으니...제게 설명을 좀 해주시면 제가 공식 메시지를 전달하겠습니다."

부사장은 귀찮다는 듯 사무실 화이트 보드를 쓱쓱 지우고 그 위에 마구 영어단어와 플로우 차트들을 그려댄다. "유상감자라는게 말이야...일단 상법에 의하면 말이지...기업은 일단 납입되어 확정된 자본은 감소시킬 수 없는 것이 원칙이야. 특별한 경우에 예외적으로 자본의 감소를 행할 수 있는데, 이를 감자(減資)라 하지. 근데 국내 상법에서는 자본금의 감소를 원칙적으로 금지시키되, 예외적으로 자본금의 감소(減

少)시에는 정관변경(定款變更)의 특별결의를 거치게 하는 등 엄격한 제한을 가하고 있어. 이 중 감자는 유상감자와 무상감자로 구분할 수 있는데, 유상감자(有償減資)는 감소된 주금액(株金額)을 주주에게 환급해 주는 실질상의 감자고, 무상감자(無償減資)는 주금액을 주주에게 반환하지 않고 주주의 손실부담하에 행하는 감자지..."

홍팀장은 처음에는 받아 적다가...이내 포기를 한 채 재무 부사장의 강의를 듣는다. 점점 더 암울해 진다. 홍팀장이 우선 무슨 말인지를 100% 이해해야 기자들에게 설명을 할 것 아닌가. 그러나 무슨 말인지 솔직히 10%도 모르겠다.

홍팀장은 결국 중간에 재무 부사장의 설명을 끊을 수 밖에 없었다. "부사장님, 죄송한데요. 제가 이해를 잘 못하겠는데...평이한 말로 제가 묻고 싶은 건. 왜 그 유상감자라는 것이 부정적인 의미인가요?" 부사장이 답한다. "외국에서는 뭐 흔한 일인데 우리나라에서는 조금 색안경을 쓰고들 보저. 특히 우리 같은 외국기업에게는..." "아..네... 그럼 유상감자라는 것을 하면 회사 가치가 떨어지는 건가요? 어떤 부분이 여론의 공격을 받는 거지요?" "그건...감자니까 자본을 감소시키는 것이니까 그런 거지. 근데 우리는 달라... 왜냐하면..."

홍팀장은 결국 포기를 한다. 도저히 기자들의 입체적인 질문에 답변할 자신이 없다. 홍보생활 20년 가까이 해 오면서 이렇게 기자들의 응대에 자신이 없어지는 건 처음이다. 홍팀장은 이렇게 제안을 한다. "그러면요 부사장... 죄송하지만 기자들의 질문에 부사장께서 답변해 주시는 건 어떨까요? 제가 그 옆에 있겠습니다. 기자들의 전화를 부사장께 돌릴 테니 그 유상감자 부분에 대해서 부사장께서 답변을 해주세요. 부탁 드립니다."

부사장은 바쁘다는 이유로 투덜거린다. 하지만, 어쩔 수가 없다. 그 경제지 기자에게 전화를 걸어 재무부사장과 통화하게 했다. 그 후로 블룸버그와 로이터, 다우존스 등등의 외국계 언론들로부터 문의가 빗발친다. 홍팀장은 '야...이게 큰 이슈긴 이슈구나'하고 옆에 앉아 감을 잡을 뿐이다.

재무부사장이 지치도록 답변을 하는 것을 옆에서 지켜보면서, 그가 예로 드는 여러 가지 사례와 수치들을 받아 적으면서 홍팀장은 공부를 한다. 하지만 자신이 없다. 임원이 되기는 아직 먼 듯한 느낌이 갑자기 든다. 제기랄 늦깎이로 재무학을 공부해야 하나? 주식투자라도 하면서 공부를 해야 하나? 고민이 많다.

홍보 일을 하는 직원들 중에 홍보 이외에 다른 부문에 대한 이해가 깊은 직원들은 성공할 가능성이 많다. 특히 생산 및 기술과 관련한 지식이라던가 재무 및 회계와 관련된 지식은 기자들과의 커뮤니케이션 시 큰 도움이 된다. 물론 마케팅이나 브랜드에 관한 개념은 필수다. 최소한 임원이 되고 싶은 직원들은 그래야 한다.

지역 언론 뒤에서 흘리는 눈물...

본사 홍보임원으로부터 이메일이 하나 도착했다. 'Extremely Confidential (극비)'이라는 제목이 붙은 비밀 이메일이다. 그 이메일을 읽어보니 도무지 무슨 말을 하는 건지 해석이 힘들다. 기나긴 문장들을 읽어 내려가다가 홍팀장은 갑자기 뒷부분의 한 문장에서 눈이 멈췄다.

'shutdown of the A plant'... 즉, OO시의 공장을 폐쇄한다는 계획이다. '역시 시장상황이 상당히 안 좋구나!' 홍팀장은 깊은 한숨을 내 쉰다. 본사측에서 내려온 명령은 '가능한 공장 폐쇄 관련해서 지역 언론의 반응을 예측하고, 사전에 정지작업을 실행해서, 공장폐쇄 관련한 지역언론의 비판을 최소화 하라'는 것이다

홍팀장은 즉각 본사에 답변을 했다. 물론 사장에게도 cc를 넣었다. '우리 경험으로 볼 때나 현재 한국의 지역 정서를 볼 때 A 플랜트를 폐쇄하고 직원 500여명을 해고하는 것이 지역언론의 주목을 받지 않고 넘어 갈 수는 없다.' 아주 절실하게 상황을 설명했다.

'현재 A시에는 전국 언론 주재 기자들뿐 아니라, 지역 언론만 해도 10여 개가 넘는다. 그리고 지금까지 이들과의 커뮤니케이션은 공장 측에서 담당해 왔기 때문에 본사 홍보팀의 역할은 제한되어있다.'고 썼다. 개인적으로 홍팀장은 지역 언론사 기자들과 '맞짱'을 뜨는 것이 부담스러웠다. 홍팀장 자신이 그 지역의 출신이 아닐 뿐 더러, 본사 출입기자단을 하루 하루 꾸려나가기도 힘겹기 때문이다.

본사에서는 아주 단호하게 답변을 해 왔다. '홍팀장, 당신의 역할이 아주 중요하다. 당장 그 지역으로 내려가서 사전 정지작업을 시작하도록 해라. 우리에게 시간이 없다.' 홍팀장은 그러면 그렇지...하고 고개를 숙인다. 사장도 이메일로 답변을 추가해왔다. '홍팀장, 본사에서 플랜트 폐쇄와 관련해서 지역 언론 사전 정지작업 예산이 내려왔으니, 재무팀과 상의해서 관리 바랍니다.'

이제는 뭐 빼거나 썰 수도 없는 상황이다. 홍보팀원들을 다 불러 모아 특공대(?)를 만들었다. 조과장과 신대리를 데리고 내려가기로 했다. 일단 그 공장장의 지원을 받고, 그 공장 총무부장의 지역 네트워크를 활용하기로 했다.

공장 총무부장이 몇 일에 걸쳐 지역 언론사들을 그룹별로 모아 저녁식사를 단체로 어랜지 해주었다. 지역에서 명문 고등학교를 나온 총무부장의 네트워크 덕을 많이 봤다. 홍팀장은 기자들과 커뮤니케이션 하기 위한 예상질의응답(expected Q&A) 팩을 만들어 본사 홍보팀에서 차출된 특공대원들과 공유했다. 표면적인 방문목적은 '지역 홍보 강화'로 한정했다. 그리고 핵심 메시지를 '우리가 어떻게 지역 언론사들을 도와 드려야 하는지에 대해 스터디 중입니다'로 했다. 그 이전에 미디어 석식의 목적은 '지금까지 소원했던 본사 홍보팀과 지역 언론 담당기자들간의 우호 증진'으로 했다.

그 지역에서 가장 멋진 일식집에서 단체로 석식을 진행한다. 홍팀장이 그 지역 소주를 출입기자단 간사 짬 되시는 기자분에게 한잔 따랐다. 그 간사 기자가 홍팀장의 잔을 받아 채우면서 한마디 한다. "아니, 지금까지 한번도 안 내려들 오시다가, 무슨 일인가요? 무슨 크게 발표할 이야기 거리가 있나요?"

홍팀장은 양 옆의 조과장과 신대리를 둘러보면서 천연덕스럽게 말한다. "아뇨. 아까도 말씀 드린 것 같이 본사 홍보팀이 이제 앞으로 지역 언론도 챙기려고 합니다. 좀더 저희가 관심을 넓히고 해야죠 이제..." 안심한 듯한 지역 언론사 기자 분들이 한 두 마디씩 거든다. "회사 쪽에서 너무 서울 기자들만 챙기는

거 아닌가요?” “지역에 조금 더 관심을 가지고 투자를 좀 하세요” “우리 지역에서 지역 회사를 살려줘야 하는 건데...죄송합니다.” 술잔이 익어감에 따라 여러 가지 우호적인 제안들과 지원약속들이 이어진다.

본사에서 내려온 예산을 보니 지역 언론에 한두 바퀴 정도 광고지원도 가능해 보인다. 홍팀장은 “각 언론사 마다 진행하시는 캠페인 같은 것 있으시면 말씀 주세요. 저희가 많이는 못해도 성의는 표시하겠습니다.” 기자들의 얼굴이 밝아진다. 이제야 이 회사가 지역에 관심을 두는 건가 하는 표정이다.

술자리를 겸한 식사를 마치고, 한잔 더하기 위해 기자단과 함께 자리를 옮겼다. 양주가 나오고 폭탄주가 돌아간다. 간사 기자 분이 옆자리에 앉아서 폭탄주를 말면서 귓속말을 한다. “오늘 참 좋습니다. 이렇게 대기업에서 지역에 내려와서 관심을 보여 주는 게 흔치 않습니다. 앞으로 우리 도움이 필요한 게 있으면 말씀하세요.” 홍팀장은 폭탄주를 그대로 목안으로 털어 넣으면서 쓸쓸히 웃는 것으로 답변을 대신한다.

노래가 시작되고, 홍보팀원들과 기자들이 어깨동무를 하고 즐거운 시간을 보낸다. 조과장은 지역지 B신문 기자 중 하나와 같은 대학교 선후배 사이 인 것이 확인되자 ‘형님, 동생’ 하면서 즐거워한다. 그러나 홍팀장은 가슴이 아프다. 계속 쓸쓸하게 웃으면서 폭탄주를 말아 기자 한 분 한 분과 러브샷을 한다.

새벽이 되어 판을 물리고, 술집을 나서는 데 다들 기분이 아주 좋다. 가장 발행부수가 많다는 C신문사 기자가 홍팀장에게 한마디 한다. “홍팀장님, 다음 번에 내려 올 때는 같이 홍보팀이랑 기자단이랑 골프 한번 합시다. 주말 끼고 내려와서 하룻밤 자고 가시죠 뭐. 저희가 어랜지 할게요.”

홍팀장이 대답한다. “네...네...알겠습니다. 다음 번에 또 뵙지요. 오늘 너무 감사했습니다. 귀한 시간들 내 주셔서...앞으로 저희 열심히 하겠습니다. 감사합니다.” 기자단 한 명 한 명과 이별 악수를 하면서 홍팀장 눈에는 가는 눈물이 맺힌다. 너무 친해져서 골프 약속까지 했다...다음 홍보팀이 이 지역에 다시 웃으면서 내려올 수 있을까...이들과 즐겁게 이야기를 나눌 수 있을까...?

즐겁게 택시들을 타고 돌아가는 기자들의 뒷모습에 90도로 허리를 숙이면서 배웅을 한다. 많이 취한 조과장과 신대리가 그 옆에서 같이 허리를 숙이고 있다. 모두가 돌아가고 홍팀장은 허리를 고쳐 세우면서 한마디를 했다. “자...어디 가서 한잔만 더하자. 그냥 잠들 수가 없을 것 같다...” 가만히 보니 다른 술집을 찾으려고 달려가는 조과장도 울고 있었다. 신대리도 함께 말이다...

법은 여론에 후행한다

A 소비자단체가 시중에서 유통되는 먹거리 성분조사를 실시해 그 결과를 발표했다. 총 30여 개 회사의 동일 먹거리 제품들 중 홍팀장 회사 제품에서만 인체에 유해할 수 있다는 B성분이 소량 발견되었다. 그 소비자단체는 홍팀장 회사를 보도자료 제목에 언급하면서 유해성분 검출 결과를 발표했다.

그 소비자단체는 보도자료에서 “이번에 검출된 B성분은 최근 미국 식품의약협회 조사결과 인체에 심각한 결과를 초래할 수 있는 위험물질로 학계에서 새로 분류되고 있는 물질”이라고 언급했다.

홍팀장은 기자들로부터 빗발치는 전화를 뒤로 하고 일단 사내 기술팀장에게 전화를 걸었다. “팀장님, 저 홍팀장입니다. 오늘 소비자단체에서 C제품군 분석 조사를 발표했는데 거기서 우리 제품에서만 B성분이 나왔다고 하네요. 이게 어떤 성분이고 인체에 얼마나 유해한가요?” 홍팀장은 가슴이 조마조마하다. 기술팀장은 별 것 아니라는 듯 말한다. “홍팀장님, 그거 별거 아니에요. B성분이라는 거는 음식을 뜨거운 기름에 튀기면 다 발생해요. 일부 건강에 문제를 일으킨다는 조사결과가 있기는 한데...뭐 정설은 아직 아니고요. 이 성분은 정부규제대상도 아니에요. 아무 문제 없는데 그 소비자단체가 괜히 난리를 치는 거죠.”

홍팀장은 다시 자세하게 묻는다. “건강에 문제를 일으킨다는 것은 예를 들면...?” 기술팀장이 다시 답변한다. “흠...그러니까. 미국에서 조사결과인데 이 성분에 민감한 알레르기가 있는 사람들이 일부 있는데 이런 사람들이 잘 못 먹으면 뭐...” 홍팀장이 다그쳐 묻는다. “먹으면요? 어떻게 되요?” “흠...뭐 극히 일부 알레르기 환자가 먹으면 뭐...조사결과 자체로 보면 일부 사망도 할 수 있다는데요. 그게 정식으로 인정된 결과는 아니에요.”

홍팀장은 눈을 깜빡이면서 전화기를 붙잡고 있다. 이걸 어떻게 해야 하나? 기술팀장 전화를 끊기 전에 한마디를 한다. “홍팀장님, 다시 한번 말씀 드리지만 아직 전세계적으로 그 위험성이 확실하게 인정된 것은 아니고요. 그리고 우리나라 정부도 규제치를 설정하지 않았으니 기자들에게 걱정 말라고 해주세요.”

홍팀장은 알고 있다. 우리나라에서 가장 상위법은 여론이다. 그리고 전세계 어느 나라나 여론이 법 앞에 선행한다. 여론이 이후 법을 만들고 강화한다. 여론의 법정에서 사형선고를 받게 되면 그 이후에는 법적으로도 살아날 가능성이 희박해지는 법이다.

소비자단체들은 이미 홍팀장네 회사의 제품에 대해 자발적인 리콜 또는 생산중단을 요구 중이다. 어머니단체에서는 학교 급식에 제공되는 해당 제품의 납품중단을 요청하고 있다. 소비자들은 홍팀장네 회사의 소비자상담실에 수천 통의 전화를 퍼붓고 있다.

홍팀장은 ‘이 문제는 간단하게 생각해서 포지션을 정할 문제가 아닌 것 같다’는 감을 잡는다. ‘그 여러 회사들 중 왜 우리회사 제품에서만 이런 성분이 검출되느냐 이거지. 여기에 대해서는 할말이 없네.....’

홍팀장은 혼자 중얼거리면서 사장실로 올라갔다.

사장이 묻는다. “홍팀장. 대관팀에게 들었는데 소비자단체 발표에 대해 기자들 반응은 어때?” 홍팀장이 정리해서 답변을 했다. “전반적으로 기존 위기와는 약간 감이 틀립니다. 해당 검출 성분이 일부 해외 사례에 의하면 아주 위험한 성분이고, 국내 유통되는 여러 개의 제품들 중 유독 저희 회사 제품에서만 해당 성분이 검출돼서요...”

사장이 고개를 저으면서 말한다. “아니...아니. 그건 아무 문제가 없어. 정부규제 대상도 아니고, 위험하다고 정확하게 볼 수 있는 근거가 약해. 그걸 강조해야 하지 않나?” 홍팀장이 대답한다. “네. 기술팀에서도 그렇게 조언을 해 주었습니다. 하지만, 그 부분은 어디까지나 기술적이고 과학적인 답변입니다. 일반 소비자들이 이해하기에는 아무래도 의심이 많이 가고, 위험하다는 느낌이 강하죠. 소비자단체 보도자료에서도 그 위험성과 미국사례가 제시되었고요.”

사장이 다시 묻는다. “그럼 어쩌자는 건가? 우리가 잘못했다고 하고 나가면 너무 문제가 커지잖아. 그럴 필요도 없는 이슈에 말이야. 규제대상도 아닌데 그게 무슨 문제인지...참...” 홍팀장은 더욱 고민이 커진다.

“사장님, 앞으로 우리 제품에서 이 성분이 검출되지 않게 생산할 수 있는 방법은 없을까요?”

사장이 눈을 크게 뜨고 말한다. “아...그거? 그거 우리 기름을 바꾸면 되는데. 그래서 내가 바꾸라고 했어요. 다음달부터는 그 성분이 검출되지 않을 거 같은데?” 홍팀장은 잠깐 생각을 하다가 다시 고개를 숙인다.

“저희가 기름을 바꾸어 다시는 이런 성분이 검출되지 않도록 하겠다 발표를 하는 것도 문제가 될 수 있습니다. 그럼 지금까지는 왜 그렇게 하지 않았느냐고 반격이 들어올 수 있거든요.”

사장이 말한다. “그거야 우리가 그렇게 문제가 될지 몰랐지. 규제대상도 아니라 아무 문제가 없으니.....”

홍팀장이 사장의 말을 끊는다. “사장님, 규제대상이 아니라고 아무 문제가 없는 것은 아닙니다. 여론의 법정에서는 규제대상이 아니라는 사실이 아무 방패막이가 되지 못합니다. 기본적으로 소비자의 인체에 유해할 수 있는 그 어떤 성분도 절대 존재하면 안 되는 거라는 믿음이 그들에게는 있습니다. ‘규제’라고 하는 것은 우리들만의 언어입니다. 통하지가 않아요.....”

사장이 홍팀장 어깨를 두들기면서 이야기한다. “홍팀장, 왜 그래. 지금까지 잘 해 왔는데.....내가 정리를 해 줄게. 일단 해당 제품은 인체에 유해하지 않다. 그리고 이번에 검출된 성분은 정부의 규제 대상이 아니다. 그리고 해당 소비자단체의 검사결과를 신뢰할 수 없어서 다른 중립적인 조사기관에 직접 성분조사를 의뢰하겠다. 이렇게 하는 게 어때? 시간이라도 한번 끌어 보자는 거지...오케이?”

홍팀장은 안다. 그런 꿈수가 통하지 않을 것이라는 것을. 그런데 그 이외에는 이 이슈를 풀어나갈 수 있는 확실한 방법이 없다. 홍팀장 마음 같아서는 “제품 생산 관리를 더욱 철저하게 하겠다”는 키메시지를 전달하고 싶지만, 그렇게 되면 여러 분야에서 후 폭풍이 생겨난다. 홍팀장은 여론의 법정에 나서는 마음이 유난히 무겁다.

비싼 위기 관리 코칭

본사에서 홍보 최고 임원이 연말을 맞아 방한을 했다. 평생 여러 글로벌 회사에서 성공적인 홍보 업무를 진행 해 오신 업계에서 존경 받는 홍보 임원이다. 홍팀장은 그를 위해 올해 한국 시장 홍보 실적을 프리젠테이션 했다. 그 중에서 홍팀장은 여러 번의 위기관리 사례를 보여주면서 자신과 자신의 팀이 어떻게 성공적으로 위기를 관리했는지 강조했다.

사장과 함께 고개를 끄덕이던 그 분께서 한 말씀을 하신다. “아주 훌륭하다. 홍팀장. 이렇게 다양하고 때로는 심각한 위기를 그래도 그 정도 관리를 했다고 하니 경이롭다. 한가지만 묻자. 이런 위기 관리 커뮤니케이션 활동을 할 때 외부 카운슬의 도움을 받고 있나?”

홍팀장은 그 질문의 뜻을 이해하지 못하고 묻는다. “외주 카운슬이라는 의미가 무엇입니까? 에이전시를 말하시는 건가요?” 그 임원분이 답변을 한다. “꼭 에이전시라고만 부를 수는 없고, 위기 관리 커뮤니케이션을 진행하기 위해서는 항상 내부의 시각만이 유효한 것은 아니지. 위키시 조직에게 악마의 대변인 (Devil's Advocate) 역할을 해 줄 수 있는 외부 전문가들이 필요하다는 거야. 위기 관리 커뮤니케이션에 전문적인 조언들을 해 줄 수 있는 적절한 회사를 찾아서 그들의 도움을 받는 것이 좋을 거야.”

사장이 그 임원의 말을 받아 한마디 거드신다. “맞아. 내 생각도 완전히 같다. 홍팀장이 리드해서 내년부터 지금까지 해 왔던 위기 관리 커뮤니케이션 방식을 한층 더 업그레이드 해야 하겠어. 그러니까, 외부 카운슬을 한번 구성해 보지. 좋은 생각 같아.”

홍팀장은 알겠다는 동의를 표하고 프리젠테이션을 종료했다. 그 임원이 다른 회의실로 자리를 옮기면서 홍팀장에게 다가와 어깨를 두들긴다. “홍팀장, 굿 잡.” 홍팀장이 고맙다는 제스처를 한다. 노트북을 챙겨 돌아서는 홍팀장은 고민이 앞선다. ‘외부 전문가를 쓰는 걸 누가 모르나. 예산이 문제지...’

가만히 생각해 보면 그 자리에서 사장께서 동의를 하셨으니 예산 확보가 어렵지는 않을 것 같다. 팀으로 내려와 조과장에게 이야기를 한다. “본사 지시니까 위기 관리 커뮤니케이션 전문 회사를 한번 알아봐. 먼저 예산이 어느 정도 수준인지 일단 산정을 해 보고 나에게 보고해 줘” 조과장이 알았다면서 전화를 돌리기 시작한다.

몇 일 후 조과장이 보고를 들어 온다. “팀장님, 저희 회사와 케미스트리가 맞을 것 같은 위기 관리 커뮤니케이션 전문 회사들 몇 개와 미팅을 했습니다. 본사의 의견을 전했고, 일상적 위기관리 커뮤니케이션 카운슬로서 최소한의 관계를 가져가는 데 어느 정도 fee가 필요한 지 조사를 해서 이렇게 정리를 했습니다.” 홍팀장이 파워포인트에 그려진 예산 비교 차트를 올려다본다. 답이 안 나온다. ‘저 정도의 예산이 연간으로 우리 팀에 허락될 리가 없지...이건 사장과 논의 할 사항이군...’

사장 보고 이전에 몇 개 전문회사의 임원들을 다시 불러 홍팀장이 해당 서비스 개념을 좀더 깊게 질문했다. 각 회사의 임원들 또는 컨설턴트들과 이야기를 나누는 동안 홍팀장은 무언가 풀리지 않는 매듭을 느낀다. 이들이 이야기하는 것들이 홍팀장 회사의 내부 상황에 적절하게 적용되지 않을 것 같은 느낌이 든다.

홍팀장이 관리했던 몇 가지 위기 사례들을 중심으로 이야기를 나누면서 더욱 더 어프로치가 다르다는 것을 느낀다. “홍팀장님, 팀장님께서 지난 달에 경험하신 그 사례에 대해서 하나의 인사이트를 말씀 드리

고 싶습니다. 그 이슈의 핵심은 회사 제품이 소비자에게 분명히 '위험한' 제품으로 인식이 되고 있다는 것입니다. 회사에서는 그 원인을 잘못된 언론의 보도라고 생각하시고, 언론 보도기사에 대한 관리에만 초점을 맞추셨는데요.....좀더 적극적이고 하이 프로파일 포지션으로 소비자 인식을 함께 관리 하셨으면 어땠을까 합니다."

홍팀장은 고개를 고덕인다. "아주 멋진 인사이트 감사 드립니다. 그 당시 저희 홍보팀 의견도 바로 말씀 주신 그대로였습니다. 하지만, 윗분들께서 일단 기사를 빼라 그리고 보도 내용에 대해서 일단 해명을 해라 하셔서 그 정도 수준으로 업무를 종결했었지요. 윗분들의 생각은 우리 제품에 아무 이상이 없는데 무슨 소리가 더 이상 필요하냐 하시는 게 전부입니다. 이런 생각들을 극복하기가 쉽지 않습니다."

홍팀장이 가만히 예전 사례들을 돌아다 보니 홍팀장이 잘 못 한 부분 보다는 윗선에서 "이렇게 하라"고 명령하신 부분이 좀 더 문제였던 것 같다. 하지만, 그들이 회사의 핵심이고 그들이 예산을 감독하기 때문에 그들의 명령을 따를 수 밖에 없다. 내부에서 홍팀장이 아무리 그들을 설득하려 해도 조직적인 문제에서 자유롭지 못한 홍팀장에게는 한계가 존재했다.

홍팀장이 그들에게 이야기를 한다. "여러분들께서 좋은 인사이트들을 주셨습니다. 하지만, 제가 솔직히 저희 회사 조직과 철학을 평가할 때는 아직까지는 저희가 외부 카운슬을 사용하고 나서 큰 효율성과 생산성을 기대하기가 어려울 것 같습니다. 저희가 준비가 되면 그 때 꼭 같이 하시지요. 죄송합니다."

조과장의 얼굴이 사색이 된다. 여러 컨설턴트들이 회의실에서 떠나자 조과장이 묻는다. "팀장님, 제가 보기에는 위에다가 잘만 보고 드리면 이들 중에서 한 개 회사하고는 일 할 수 있을 것 같은데 왜 맘에 안 드세요?" 홍팀장이 웃으면서 답한다. "조과장, 그들이 모자란 게 아니야. 우리가 아직 준비가 안된 거야. 그렇게 엄청난 예산을 사용하면서 그들의 인사이트를 흡수하고 실행하지 못한다면 그 예산은 허비되는 거지. 위기를 바라보는 시각을 우리가 좀더 개선해야 해. 우리 조직 내부에서 위기 그리고 위기관리 더 나아가서 위기 관리 커뮤니케이션에 대한 개념과 철학 수립이 선행 되어야 한다는 생각을 하게 됐어. 그 이전에 본사에서 시킨다고 무조건 외부 카운슬을 고용한다는 것은 예산 낭비지. 본사와 우리와의 차이가 그거라는 것이 내 결론이다."

조과장은 이해가 안 된다는 표정으로 고개를 가우뚱 한다. 홍팀장은 창 밖을 내다보면서 혼자 뇌까린다. '위기는 기업의 철학에 대한 시험이야. 그건 돈으로 살 수도 없고, 교육으로 되는 것도 아니야. 성공적인 위기관리를 해 나가는 회사가 드문 이유가 바로 그거지. 우리 회사는 아직 갈 길이 멀어...아주...'

[끝]