

MEDIA TRAINING

미디어트레이닝

기업 경영진이 언론과 전략적으로 대화하는 방법

Strategy
Salad

미디어트레이닝

기업 경영진이 언론과 전략적으로 대화하는 방법

이 책을 드리며

언론 앞에 서는 일은 늘 갑작스럽게 찾아옵니다. 준비할 시간이 충분했던 인터뷰는 드뭅니다. 전화 한 통, 카메라 한 대 앞에서 기업의 한 해가 결정되기도 합니다.

스트래티지샐러드는 2009년 문을 연 이래 그 자리에 서는 분들을 곁에서 준비시켜 왔습니다. 해마다 여러 그룹사와 대기업의 대표, 임원을 대상으로 미디어트레이닝을 진행합니다. 그 현장에서 반복해 확인한 것은 하나입니다. 말을 잘하는 분이 아니라 준비하신 분이 살아남는다는 것입니다.

이 책은 조직을 대변해 언론과 커뮤니케이션하시는 대표와 임원, 팀장을 위해 그 요점을 정리한 것입니다. 특히 위기의 순간에 가장 중요한 ‘안전한 커뮤니케이션’을 기준으로, 언론 앞에서 해야 할 일과 하지 말아야 할 일을 안내합니다.

저희와 함께 언론 앞에 서 보신 클라이언트 여러분께 이 책을 드립니다. 여러분이 건뎌 내신 질문들과 지켜 내신 원칙들이 이 책의 실제 저자입니다.

부디 이 책이 필요한 순간에 곁에 있기를, 그러나 그 순간이 오래도록 오지 않기를 바랍니다.

스트래티지샐러드 대표 컨설턴트 정용민

이 책은 2011년 스트래티지샐러드가 클라이언트를 위해 펴낸 「전략적 언론 커뮤니케이션 가이드라인」을, 오늘의 언론 환경에 맞추어 다시 손보고 재편집한 것입니다.

차례

1장 전략적 언론 커뮤니케이션이란?

001	훈련 받은 기자, 훈련 받지 못한 대변인	1
002	대변인을 위한 훈련, 미디어트레이닝	2
003	미디어트레이닝은 언론을 ‘위한’ 메시징 기술	3
004	준비된 최고경영자는 밤잠을 설치지 않는다	4
005	‘경험 많은 프로’도 실수는 한다	8
006	차라리 언론을 심심하게 하자	13
007	관심과 노력은 경험을 이긴다	15
008	서랍 속에 잠시 넣어 두자	16

2장 언론 커뮤니케이션 준비

009	예상 질의응답을 만들자	22
010	상황을 기록하고 공유하자	26
011	모니터링 없이 위기관리 없다	29
012	핵심 메시지를 개발하라	32
013	미디어는 컨트롤 할 수 없다, 메시지는 컨트롤 할 수 있다	36
014	언론 인터뷰 전에 알아야 할 것들	38
015	언론 인터뷰는 이렇게 준비하자	42
016	핵심 메시지는 이래야 한다	46

3장 언론 인터뷰 기법

017	자, 이제 인터뷰다	52
-----	------------	----

018	언론 인터뷰에서 해야 할 일들(do's)	56
019	언론 인터뷰에서 하지 말아야 할 일들(don'ts)	60
020	TV 인터뷰	67
021	전화 인터뷰	80
022	언론 커뮤니케이션: 메시징 테크닉	84
023	위험한 질문 유형 7가지	96
024	화를 내면 진다	101
025	인터뷰는 생물이다	103

맷음말 미리 준비하라	105
--------------------	-----

저자 소개	110
--------------	-----

펴낸 곳	111
-------------	-----

주제어 색인	112
---------------	-----

CHAPTER 1

전략적 언론 커뮤니케이션이란?

001 ~ 008

“고위 공무원의 모든 발언은 연출 되어야 한다”

윤증현

001

훈련 받은 기자, 훈련 받지 못한 대변인

회사를 대표해서 언론에게 회사의 공식적인 메시지를 전달하는 최고경영자(CEO)와 홍보 담당자들에게는 어떤 훈련이 필요할까? 바로 미디어트레이닝(media training)이다. 우리말로 적절히 옮긴다면 ‘언론 대응 훈련’이라고 할 수 있겠다. 해외의 대기업의 경우 홍보조직의 방침에 따라 미디어트레이닝이 최고경영자들에게 정기적으로 제공된다. 또한 대형 회사의 고위임원이 되면 필히 거쳐야 하는 일종의 커뮤니케이션 경영 기법 훈련으로 자리 잡고 있다.

고객을 포함한 여러 공중들과 커뮤니케이션하기 위해서는 먼저 언론과 커뮤니케이션하는 과정이 가장 효과적이고 또한 필수적이다. 그러나 언론은 기업의 메시지를 그냥 실어 주는 광고판이 아니다. 특히 기업에게 특정 위기 사태가 벌어지면, 언론은 기업에게 다분히 공격적이 되며, 논란이 되는 해당 위기에 대해 알고 싶어 하고 큰 뉴스로 보도하고 싶어 하게 된다.

002

대변인을 위한 훈련, 미디어트레이닝

훈련 받은 노련한 기자들은 이러한 위기 시에 해당 기업의 최고경영자나 홍보책임자등과 같은 대변인 (spokesperson)을 접촉하게 되고 해당 위기에 대한 회사의 입장과 원인 그리고 수습방법에 대해 질문을 하게 된다. 이 과정에서 ‘적절히’ 훈련 받지 않은 대변인은 곧잘 실수를 범하게 되고, 노련한 기자의 기술적인 질문에 대책 없이 넘어가고 만다. 대변인의 말실수 하나, 잘못된 감정이입, 비전략적이고 즉흥적인 언론 대응이 사건을 더욱 악화시키고 논란을 더욱 부채질 하는 경우를 우리는 종종 접할 수 있다.

미디어트레이닝은 이러한 예기할 수 있는 실수들을 시스템 구축과 사전 실습 훈련을 통해 방지하고자 하는 목적을 가진다. 예를 들어 일개 기업이나 조직을 대표하는 대변인 이라면 자신의 기업이나 조직을 위해 필요한 한 가지 목소리 (one voice)만을 견지해야 한다. 한 가지 목소리란 ‘기업이나 조직 내에서 외부로 커뮤니케이션하기 위해 정한 공식적이고 일관된 주장이나 논점을 공유하는 시스템’을 말한다.

또 ‘토크 포인트(talking point)’라는 것도 있다. 이는 상황 및 이슈에 대한 충분한 이해, 해당 이슈에 대한 전략적인 커뮤니케이션적 논리 등이 기반이 되어 인터뷰시 대변인이 ‘꼭 언급해야만 하는 정해진 답변’이다.

이 ‘하나의 목소리’ 또는 ‘토크 포인트’는 큰 관점에서 설명하면 언론이 특정 이슈에 대해 언제 어디서 누구에게 물어도 미리 정해진 동일한 답변을 얻게 만드는 기본적 언론 커뮤니케이션 시스템이다. 미디어트레이닝은 이러한 여러 가지 시스템들을 점검하고 이에 따른 훈련을 하는 것이다.

003

미디어트레이닝은 언론을 ‘위한’ 메시징 기술

흔히 언론에서는 이 미디어트레이닝을 단순히 ‘언론을 속이기 위한 기술을 가르치는 훈련’으로 잘 못 이해하는 경향도 있는데, 정확히 말하자면 미디어트레이닝은 ‘언론에게 정확하고 신뢰 있는 메시지를 주기 위한 기술 훈련’이다. 언론의 오해와는 반대로 이러한 대변인들의 기술은 기자에게 그리고 기사 자체에 오히려 도움이 된다. 대변인의 정확한

논리와 정리된 표현, 어휘, 자세 등은 기자에게 더욱 양질의 기사를 만드는 데 유익한 환경과 정보를 제공하기 때문이다.

이제 우리나라 기업들에서도 ‘훈련’ 받은 대변인으로서의 홍보담당자와 최고경영자들이 많이 나왔으면 한다. 언론과 제대로 커뮤니케이션할 수 있는 노련한 대변인들이 많아져야만 기업과 언론간의 소위 ‘건전한 긴장관계’가 형성되는 법이기 때문이다.

004

준비된 최고경영자는 밤잠을 설치지 않는다

옛말에 ‘구시화지문(口是禍之門) 설시화지근(舌是禍之根)’이라는 말이 있다. 풀어보자면 ‘입은 화(禍)의 문이며 혀는 화(禍)의 뿌리’라는 뜻이다. 말조심을 해야 화를 면할 수 있다는 교훈을 주는 말인데, 미디어트레이닝의 관점에서 이 고사 성어는 딱 반만 맞는 말이다.

입과 혀 때문에 화를 당한다 하면 당연히 우리는 ‘그러면 차라리 말을 하지 않는 편이 나은 것 아닌가?’하는 생각을 할 수 있다. 그러나 여기서 분명히 해야 하는 것은 입과 혀를

사용한 ‘말’ 자체가 화를 부르는 것이 아니라, 준비되지 않은 선부른 ‘말’이 화를 부른다는 사실이다.

우리는 일상생활을 하면서 거의 90% 이상의 말들을 ‘준비 없이’ 그냥 편안하게 나눈다. 예를 들어 아침 출근을 하다 스타벅스에서 커피 한잔을 살 때도 “오늘의 커피 주세요” “가지고 갈 겁니다” “감사합니다”하는 일상의 말들을 그냥 습관처럼 한다. 직원들과 아침 인사를 하거나 농담을 나눌 때, 거래처의 전화를 받을 때, 업무보고를 받을 때 커뮤니케이션은 그냥 자신의 판단대로 자연스럽게 편안하게 이루어진다. 그 외 ‘준비된’ 커뮤니케이션이라면 일부 거래처와의 사업 협상이라던가 전략회의 또는 업무와 관련된 프리젠테이션 정도로 한정되어 있다고 볼 수 있겠다.

이 때문에 불행히도 우리는 ‘준비된 커뮤니케이션’에 그리 익숙하지 못하다. 종종 ‘준비되었어야 하는’ 커뮤니케이션을 자칫 그냥 편안함과 익숙함을 믿고 진행하고 있다. 게다가 그 커뮤니케이션을 위한 준비에 있어서 ‘어떤 대상과 커뮤니케이션하는가?’에 따라 그 준비의 유형 또한 달라지는데 이러한 고민조차 생략되니 결국 ‘설화(舌禍)’는 우리가 스스로 자초하는 꼴이다.

언론과 커뮤니케이션을 할 때에는 어떤 준비를 해야 화를 면할 수 있을까? 말을 뒤집어 보면 어떤 준비를 해야 언론과

커뮤니케이션을 통해 이로움을 얻을 수 있을까? 일단 기업과 조직을 대표해서 언론과 커뮤니케이션을 하는 사람들은 일부 인원으로 정해져 있다. 흔히 최고경영자와 홍보담당 임직원들이 언론과 커뮤니케이션하게 된다. 이들을 넓은 의미로 대변인 (spokesperson)이라 부른다. 일부 기업이나 조직은 홍보 담당 직원들 중 전문적인 ‘대변인’을 정해 언론과의 커뮤니케이션을 전담하는 창구 역할을 수행하게 하기도 한다. 대통령실 대변인이 우리가 가장 흔히 알고 있는 좁은 의미로의 ‘대변인’의 전형이다.

대변인은 회사의 대표인 최고경영자가 상시적으로 언론과 커뮤니케이션만 하고 있을 수는 없기 때문에 일상으로 최고경영자를 대신하고 회사를 대표해 언론과 커뮤니케이션한다. 그렇지만 언론과 커뮤니케이션을 하는 최고의 위치와 의무는 아직도 최고경영자에게 있다.

언론과의 커뮤니케이션에 있어 ‘준비의 수준’은 비교적 최고경영자보다는 대변인이 더 높은 경향이 있다. 대변인은 일과 중 지속적이고 반복적으로 언론과 커뮤니케이션하기 때문에 그래도 회사의 모든 업무들을 폭 넓게 관장하는 제너럴리스트(generalist)로서의 최고경영자 (CEO)보다는 좀 더 이 분야에 훈련 되어져 있다.

따라서 이러한 전문 대변인 때문에 기업이나 조직과 관련한 ‘설화(舌禍)’가 발생하는 경우는 흔치 않다. 물론 직급상의 권위에 차이가 있다는 이유도 있겠지만, 커뮤니케이션 빈도에 의한 실수 확률을 감안할 때도 일반적인 설화(舌禍)는 ‘준비되지 않은 최고경영자’로부터 자주 발생한다.

기업이나 조직에서 이를 경계해 ‘준비된 최고경영자’를 지향하며 실행하는 훈련이 바로 ‘미디어트레이닝’이다. 여러 기업의 최고경영자들을 위해 미디어트레이닝을 진행하면서 언론과 커뮤니케이션하기 전 최고경영자들에게 ‘준비되어야 한다’고 강조하는 아젠다(agenda)들은 크게 다음과 같다.

- 언론매체를 이해하고 기자들은 누구인가를 안다
- 우리에게 어떤 이슈가 당면해 있는가를 안다
- 각 이슈에 대한 우리의 핵심 메시지는 무엇인가를 안다
- 어떻게 인터뷰를 해야 한다는 것을 안다
- 인터뷰를 연습하면서 준비된 핵심 메시지를 효과적으로 전달하는 방법을 익힌다
- 계속 준비하고 준비하고 준비한다. 연습하고 연습하고 연습한다.

이 ‘여섯 가지 아젠다(agenda)’들은 언뜻 보기에 별로 그리 어렵지 않는 것들이고 단순해 보이기까지 한다. 그러나 뉴스나 신문에는 매일 끊임없이 다양한 ‘설화(舌禍)’들이 등장한다. 모두 준비되어 지지 않은 최고경영자들의 작품이다. 따라서 우리는 ‘준비’라는 것이 그리 쉬운 일은 결코 아니라는 사실을 깨닫게 된다.

“여러분이 내일 아침 신문에서 읽고 싶지 않는 것들에 대해서는 어떠한 경우에도 말하지 마십시오 (If you don't want to read about it. Don't say it !)”

005

‘경험 많은 프로’도 실수는 한다

골프 천재 타이거 우즈는 몇 년 전 어이없는 실수를 저질렀다. 우즈는 스코틀랜드 커누스티 골프 링크스에서 열린 제136회 브리티시 오픈 3라운드 도중 볼을 잘못 쳐 60대 여성 갤러리에게 상처를 입힌 것이다. 3살 때 골프를 시작했고 21살의 나이에 프로에 입문해 세계 최고의 골프 대회들을 휩쓸며 10년간 총 61회의 우승을 따낸 그다. 평소 지독한 연

습벌레로도 유명했다. 이런 프로도 가끔은 이렇게 어처구니 없는 실수를 한다.

얼마 전 타계한 세계적 성악가 루치아노 파바로티는 생전 3 옥타브 '도'음을 자유자재로 구사하여 '하이C의 제왕'으로 불렸다. 그러나 그도 전성기였던 1977년 뉴욕 메트로폴리탄 극장에서 오페라 라보엠 중 노래 <그대의 찬 손>을 부르다가 하이C 음에서 목소리가 흔들리는 치명적 실수를 범한 적이 있었다.

경험 많고 완벽하다는 찬사를 듣는 여러 프로들도 인간이기 때문에 때때로 실수를 한다. 그렇지만 그가 진정한 프로냐 아니냐는 이러한 실수를 범한 후에야 비로소 판가름 나는 법이다.

기본적으로 언론을 대상으로 하는 커뮤니케이션은 일반인들과의 커뮤니케이션 보다는 훨씬 많은 리스크를 내포하고 있다. 이 커뮤니케이션을 주도하는 것은 '기자'다. 기자란 특수한 훈련을 받은 커뮤니케이션 전문가다. 또한 언론은 독자들을 위해 '갈등'과 '문제점'들을 소재로 삼기 즐겨 한다. 위와 같은 우즈와 파바로티의 단순 실수 환경과는 우선 그 차원이 틀리다.

위기 또는 부정적 이슈가 발생했을 때 커뮤니케이션의 필요성은 회사에게나 언론에게나 공히 극대화된다. 이때 회사

를 대표해 대변인으로 나선 최고경영자와 언론사를 대표하고 공중을 대신하여 ‘알권리 충족’에 목마른 기자는 서로 마주 앉게 된다. 안타깝지만 이때 최고경영자 vs. 기자간의 승률은 기자 쪽이 항상 압도적으로 높다.

미국의 한 유명 미디어 트레이너는 맨 처음 훈련 받는 최고경영자들에게 재미있는 조크 하나를 보여주는 데 그 내용은 이렇다. ‘The only good reporter is a dead reporter’ 우리말로 풀자면 ‘유일하게 좋은 기자는 죽은 기자다.’ 그냥 분위기를 살려보기 위한 조크일 뿐이지만 이만큼 기자들은 최고경영자들에게 위협적이고 까다로우며, 신경 쓰이고 때때로 무섭기까지 한 존재라는 뜻 일 것이다.

미디어트레이닝의 목적은 최고경영자들이 기존에 개인적으로 가지고 있는 언론과 기자에 대한 시각을 교정하는 데도 일부 존재한다. 더 나아가서는 최고경영자들로 하여금 올바른 이해를 바탕으로 언론과 기자에 대한 친근한 감정을 가지게 한다. 이래야만 최고경영자는 자신이 기자와 마주앉았을 때 자신의 정확한 역할이 무엇인지를 확인하고 그것을 올바르게 수행 할 수 있기 때문이다.

앞서 말한 것과 같이 ‘프로’도 실수를 한다. 최고경영자들도 경영에 있어서는 분명 ‘프로’들이다. 게다가 언론과의 커뮤니케이션을 하기 위한 ‘미디어트레이닝’을 받았다면 이 부

문에서도 분명 '프로'가 된다. 그러나 언론과의 커뮤니케이션에 있어서 경계해야 할 것들 중의 하나는 '프로로서의 자만심'이다. 항상 '프로도 실수 할 수 있다'는 사실을 명심해야 도리어 실수를 줄일 수 있다.

체계적으로 미디어트레이닝을 받은 '프로' 최고경영자들에게 지속적으로 조언하고 싶은 '경계하셔야 할 바'들을 정리해 보면 다음과 같다. 최근 많은 설화(舌禍)들의 중심에 있는 사회 정치 지도자나 최고경영자 같은 '프로'들도 대부분 공통적으로 이런 사항들을 간과하고 있다.

- 성공한 최고경영자 또는 리더로서의 지나친 자신감을 경계하라
- 타고 태어난 달변가로서의 커뮤니케이션 경험을 경계하라
- 여러 면에서 직설적이고 급하며 다혈질적인 성격을 경계하라
- 일부에게 권위적이고 자존심이 매우 강한 성격을 경계하라
- 생각의 깊이와 스타일에 있어 과도하게 캐주얼 한 커뮤니케이션 타입을 경계하라

성공하신 최고경영자라 할지라도 언론과의 커뮤니케이션에 있어서는 전문가들의 조언과 코칭에 귀를 기울이고 항상 그에 따르시는 것이 좋다. 자신의 성공적 경험들만을 믿다 보면 분명 한계가 있다. 달변가라 할지라도 자신의 대 언론

메시지를 미리 준비하고, 말하기 전에 반복적으로 고민해 봐야한다.

최고경영자의 직설적이고 급하고 다혈질 성격은 흔히 훈련된 기자의 ‘위험한(risky)’ 질문에 휘말려 들어갈 수 있는 좋은 토양을 제공한다. “얼굴 붉히지 마시고, 침착하게, 화 내시지 말고, 흥분을 삭히십시오.” 공격적인 기자의 질문에 대처하는 최고경영자들에게 조언하는 부분이다.

“기자는 언론사를 대표합니다. 연령, 성별, 소속 매체 등을 차별하시면 안 됩니다.” 또 “기자와 절대 논쟁(debate) 하시 마십시오. 기자를 이기려 하거나 설득하려 하지도 마십시오.” 이 조언들은 권위적이고 자존심 강하신 최고경영자들에게 드리는 조언들이다.

마지막으로 항상 캐주얼 한 커뮤니케이션에 익숙해 있으신 최고경영자들에게는 “항상 주변에 기자들이 있다는 생각으로 긴장감을 가지고 커뮤니케이션하십시오” 조언한다.

위의 조언들은 매우 간단하고 이해하기도 쉽다. 또한 너무 극단적인 예라 생각할 수도 있다. “내가 일개 회사의 최고경영자인데 혹시라도 그런 류(類)의 실수들을 하겠어?” 이런 생각을 무심코 가질 수도 있다. 그러나 미디어 트레이너와 미디어트레이닝을 받는 최고경영자들은 항상 ‘최악

(worst)의 사건을 가정해, 이에 대한 최선(best)의 준비를 한다’는 생각을 공유해야 한다.

프로는 한번 실수할 수 있다. 그러나 그 실수가 어이없이 반복되거나, 범한 실수에 대해 별로 대수롭지 않게 생각하거나, 더 나아지려는 피나는 노력이 없는 프로는 더 이상 프로가 아니다. 말실수 잔치와 설화 논란들을 보면서 언론 커뮤니케이션에 있어서 진정한 프로가 그리운 때다.

 006

차라리 언론을 심심하게 하자

미국의 16대 대통령 아브라함 링컨은 생전에 이런 말을 했다. “나의 발언은 날날이 인쇄됩니다. 내가 어찌다 실언이라도 하면 그것은 나 자신과 여러분 그리고 이 나라 전체에 엄청난 영향을 끼칩니다. 때문에 나는 나의 실수가 최소한에 머무르도록 노력하지 않으면 안 됩니다.”

언론과의 커뮤니케이션에 있어 기업의 최고경영자들과 사회 정치 지도자들이 링컨 대통령과 같은 인식만 가지고 있다면 아마 언론 매체들의 기사와 보도들은 참으로 ‘심심한’ 내용들로만 채워질 것이다.

생각이 바뀌면 모두가 편하다

언론 커뮤니케이션에 있어서 최고경영자의 커뮤니케이션 유형을 규정하는 4가지 요건들인 언론에 대한 고정관념(stereotype), 언론 접촉 경험(experience), 성격(personality), 커뮤니케이션 습관(habit) 중 ‘언론에 대한 고정관념’에 대해 이야기해보자.

여러 최고경영자들을 만나 보면 의외로 언론과 기자에 대한 부정적 인식을 가지고 있으신 분들이 많다. 일반적으로 최고경영자들이 생각하는 언론과 기자에 대한 부정적 인식들은 대략 다음과 같이 정리할 수 있다.

- 나쁜 이슈들만을 물고 늘어진다
- 주관적이며 공정하지 못하다
- 권위적이다
- 부패(spoil)했다
- 점점 비즈니스맨이 되 가고 있다

이러한 최고경영자의 고정관념과 편견은 하루 빨리 올바른 언론관으로의 교정되어야 한다. 그래야 안전하다.

007

관심과 노력은 경험을 이긴다

언론 커뮤니케이션에 있어서 최고경영자의 커뮤니케이션 유형을 규정하는 4가지 요건들인 언론에 대한 고정관념(stereotype), 언론 접촉 경험(experience), 성격(personality), 커뮤니케이션 습관(habit) 중 ‘최고경영자의 언론 접촉 경험’에 대해 이야기해본다.

최고경영자 중에는 비교적 기자들과의 네트워크가 좋은 분들이 있다. 반대로 일부 그룹 계열사 최고경영자들 중에는 반대로 언론을 일부러 피하는 분들도 있다. 후자의 경우 나름대로의 ‘전략(!)’에 근거한 포지셔닝이다. 따라서 이 두 경우의 최고경영자들은 언론과의 커뮤니케이션에 있어 그 래도 ‘안전한’ 영역에 있는 분들이라 말할 수 있다.

기자들과의 긍정적이고 오랜 네트워크는 최고경영자(CEO)에게 득이 될 때도 있지만, 해가 되는 경우도 있다. 미디어 트레이너들은 무조건 언론과의 네트워킹에 최고경영자들이 발 벗고 나서라는 조언은 드리지 않는다. 그러나 중요한 것은 회사가 예기치 못했던 부정적 이슈나 위기에 봉착

했을 때 최고경영자의 언론 커뮤니케이션 스킬은 가장 중요한 회사의 가용 자산이 된다는 사실이다. 이를 위해 최고경영자들은 공고한 언론 네트워크까지는 아니더라도, 언론을 실제로 가까이서 충분히 이해하고, 기자들의 취재방식에 익숙해져 있을 필요는 있다.

미디어트레이닝이 필요한 최고경영자 타입은 다음과 같다.

- 과거 언론 접촉 경험이 없었지만 향후 언론 접촉 기회가 많이 생길 것으로 예상되는 최고경영자
- 과거 언론 접촉 경험이 약간 있었지만 아직 언론 메커니즘에 대한 이해가 부족한 최고경영자
- 과거 언론 접촉에 있어 ‘실패’나 ‘실수’한 안 좋은 경험들이 많은 최고경영자

008

서랍 속에 잠시 넣어 두자

이번엔 언론 커뮤니케이션에 있어서 최고경영자의 커뮤니케이션 유형을 규정하는 4가지 요건들 중 최고경영자의 성격(personality)에 관해 이야기를 나눠본다.

사람의 성격은 선천적인 영향 외에도 성장과정과 교육배경, 생활환경 등에 많은 영향을 받는다. 특히 우리가 관심을 가지고 보는 것은 기업 최고경영자의 성격이다. 최고경영자의 성격은 커뮤니케이션 유형과 방식에 영향을 미치는 가장 큰 요소들 중 하나이기 때문이다.

언론 커뮤니케이션에 있어서 긍정적인 최고경영자 (CEO)의 성격은 다음과 같다.

- 친절하고 예의 바름. 겸손함
- 인간미가 있음
- 침착하고 논리적임
- 화를 잘 내지 않고 흥분함이 적음
- 대화하기를 즐기나 남을 일방적으로 이해시키려 하기 보다는 공감대를 이룸
- 주변의 조언에 귀를 기울임
- 자신감은 강하지만, 신중함
- 꼭 해야 할 말 이외에는 말이 적음

반대로 언론 커뮤니케이션에 있어 그리 도움이 되지 못하는 최고경영자의 성격은;

- 독선적, 거만함, 교만함
- 인간미가 없음
- 성격이 급하고 감정적임
- 화를 잘 내고, 곧잘 흥분함
- 일방적으로 남을 이해시키기 위해 대화를 즐김
- 주변의 조언에 귀를 잘 기울이지 않음
- 자신감이 매우 강해 스스로 만족해 함
- 꼭 하지 않아도 될 말들을 함

보통 언론과의 커뮤니케이션에 있어서 위험한 성격을 가지신 최고경영자들은 보통 이런 표현들을 많이 사용한다.

[Don'ts]

- “김기자님이 잘 모르셔서 그러시는데…”
- “김기자님, 기자 몇 년차입니까?”
- “이런 이야기는 쓰지 마세요. 그러니까…….”
- “아 진짜 이해를 못하시네…”
- “이게 무슨 뜻인지 알아요? 김기자님?”

- “내가 김기자님한테만 이야기하는 겁니다...”
- “김기자, 무슨 기사를 그런 식으로 씁니까?”
- “김기자, 앉아보세요. 어딜 가십니까?”
- “알겠어요? 알아들었습니까?”

습관이라는 성을 함락시키자

습관(習慣). ‘습관을 고치는 것은 튼튼한 성 하나를 함락시키는 것 보다 더 어렵다’는 말이 있다. 습관은 제 2의 천성이라고도 한다. 그 만큼 습관은 고치기 불가능한 대상이다.

그러나 고치기 어렵다고 습관을 그냥 천성으로만 유지하는 것은 바람직하지 않다. 더구나 최고경영자(CEO)의 커뮤니케이션 ‘습관’은 언론 커뮤니케이션에 있어 성패에 큰 영향을 미치는 중요한 요소이기 때문에 더욱 주의할 필요가 있다.

최고경영자뿐 아니라 많은 사람들의 일반적인 커뮤니케이션 습관들을 정리해 보면 다음과 같다.

- 잘 듣지 않는다: 경청하지 않는다는 뜻이다. 영어로는 hearing(그냥 듣기)은 하지만 listening(청취)은 하지 않는 습관을 말한다.

- 공감대를 찾지 못한다: 일부는 감정이입이라고 한다. 그러나 일반적으로 ‘나는 나 너는 너’식의 기조를 가지고 말을 나눈다.
- 자신을 오픈 하지 않는다: 자신의 이야기 보다는 상대방의 이야기를 듣기 즐기고 익숙해 한다.
- 비언어적 메시지에 주의를 기울이지 않는다: 얼굴표정이나, 눈빛, 눈동자의 움직임, 손과 발의 동작, 언어 이외의 소리 등이 커뮤니케이션을 방해 하더라도 그렇게 신경을 쓰진 않는다.
- 대체적으로 말이 길고, 말을 끊어 하지 못하고, 논리적으로 정열하지 못한다.

CHAPTER 2

언론 커뮤니케이션 준비

009 ~ 016

“기자의 시각으로 준비하고,
말할 때는 핵심 이해관계자에게 직접 이야기 하듯 하라”
정용민

예상 질의응답을 만들자

보통 기업 소송등과 관련해서 최고경영자에게 법원 출두 명령이 떨어지면 출두하기 전 일정기간 동안 그 최고경영자는 회사 법무팀과 법률 자문 컨설턴트들과 예상질의응답 내용에 대해 숙지를 하곤 한다. 법정에서는 최고경영자의 답변 하나 하나가 모두 법적인 책임을 가지기 때문에, 주요한 이슈들에 대한 일관성 있고 논리적인 답변내용의 준비는 필수적이다.

위기 시 ‘여론의 법정’에 서는 최고경영자나 회사 대변인들에게도 이와 똑같이 예상질의응답의 준비와 숙지과정은 꼭 필요하다. 예상질의응답의 개발 목적은 언론과 커뮤니케이션을 함에 있어서 최고경영자나 대변인 그리고 홍보담당자들이 ‘놀라거나 당황하지 않고 같은 목소리로 답변을 할 수 있도록’ 하기 위한 것이라고 볼 수 있다.

어떤 위기가 발생했을 때 회사의 입장과 대응방안을 발표하는 대변인이 기자들의 질문을 받고 ‘놀라거나 당황’하게 되면 해당 커뮤니케이션의 실패 가능성은 매우 커진다. 모든 관련 이슈들을 대변인과 홍보담당자들은 모두 숙지하고 있어야 하고, 논리적으로 답변할 수 있어야 한다. 위기관리

에 있어서 위기관리 주체인 기업이 해당 위기를 통제(control)하고 있다는 느낌을 지속적으로 공중에게 주는 것은 위기관리의 가장 중요한 기본 포지션이다.

만약 사고로 사망자들이 발생했다면 정확하게 그 사망자들이 몇 명이고, 그 사망자들과 기타 부상자들을 어떻게 처리했는지에 대한 확실한 정보를 가지고 있어야 한다. 또한 한 단계 더 나아가서 이들에게 어떤 배상을 실시할 것인지 또 더 나아가서 이러한 사고 상황이 재발하지 않기 위해 어떤 실질적 대책을 마련 실시할 것인지를 모두 메시지로 준비해서 기자들 앞에 서야 한다.

피해상황을 파악하지 못하고 허둥대는 모습을 보이거나, 처리에 있어서도 무질서하게 뒤죽박죽 메시지들을 흘리게 되면 문제가 커진다. 이런 상황에서 배상 계획이나 개발 방지 계획 등은 발표를 해도 당연히 신뢰가 가질 않게 된다.

위기가 발생했으면 일단 그 상황을 관리하는 부서의 활동과 병행해서 커뮤니케이션 담당자들은 해당 위기를 둘러싼 예상질의응답을 개발하는 데 총력을 기울여야 한다. 물론 이 전에 어떤 포지션을 가지고 위기관리를 할 것인지에 대한 확실한 합의가 최고경영자를 위시로 해서 전체 사내에 존재해야 한다.

정해진 포지션을 기조로 해서 작성된 예상질의응답은 충분히 많고 다양해야 한다. 각각의 질문에 대한 답변은 공식적인 성격을 가지기 때문에 논리적이어야 하고, 전략적으로 디자인 되어야 한다. 물론 최후에 법적인 리뷰도 실행해야 한다. 일부분의 사소한 표현이나 메시지 내용들이 추후 불필요한 소송의 빌미를 제공하거나, 소송에서 불리한 증거자료로 활용되지 않도록 하는 안전장치가 미리 필요하다.

개발된 예상질의응답은 상당히 집중적인(intensive) 세션을 통해 빨리 공유 되어야 한다. 사내에서 대변인의 역할을 실행하는 전문가의 경우에는 예상질의응답의 내용의 대부분이 생소한 부분이 아니기 때문에 1-2시간 정도의 세션을 통해서도 많은 부분의 논리적인 답변 내용 습득이 가능하다.

이러한 예상질의응답 팩의 경우 외부전문가들의 지원을 받을 수도 있다. 가장 이상적인 팩 개발 방식은 다년간 위기를 관리한 경험이 있는 위기관리 전문가들이 함께 모여서 내부와 외부의 시각을 한자리에 모으는 방식이다. 예상질의응답을 내부인사들끼리만 만들다 보면 분명히 너무 내부 중심적인 답변 태도와 메시지들이 주를 이루게 되는 문제가 있기 때문이다.

또한, 이 팩을 개발하는 당시의 상황은 상당히 촉박한 시간적 압박을 느끼게 되고, 정확한 상황 판단에 한계를 느낄 수 있으며, 분위기에 있어서 흥분되고 격앙되어 있는 경우가 많기 때문에 논리적이고 합리적인 표현과 메시지들을 완성하는 데 어려움을 겪는다.

기본적으로 언론 커뮤니케이션에 있어서 날카로운 질문들에 대한 답변의 내용들은 기업 내부의 홍보전문가들이 취합을 하고, 그 내용을 메시지화 하는 단계에서는 외부 전문가들의 지원이 필요하다. 내부의 이해관계자들 보다 좀 더 차분하게 제3자의 시각을 견지하는 그들의 인풋은 위기 시 예상질의응답을 더욱 효과적으로 만들어 주는 경우가 많다.

위기 시 완벽한 예상질의응답 팩은 전시 갑옷에 비할 수 있겠다. 모든 화살을 완벽하게 막아 낼 수 있으면 가장 좋겠지만, 치명적인 부분이라도 잘 막아내 주는 그런 갑옷이라도 고마울 따름이다. 반대로 예상질의응답 팩을 개발하지 않거나 공유하지 않고 언론 커뮤니케이션에 임하는 것은 벌거벗은 채로 화살비를 맞는 것과 같다. 운이 좋으면 살겠지만, 죽을 확률이 더 많은 도박이다.

010

상황을 기록하고 공유하자

온라인에서 시작되는 위기가 일상이 됐다. 기존 언론은 물론 개인이 운영하는 채널과 커뮤니티, 영상 플랫폼까지 모두 관리의 대상이 되면서 예전과 같은 위기관리의 시간표는 이제 소용이 없어져 버렸다.

한때 위기관리에는 ‘24시간 내’에 대응하라는 가이드라인이 있었다. 지금은 24시간이면 거의 모든 상황이 굳어져 버려 대응하기에는 너무 늦은 시간이 되어버렸다.

오프라인 미디어의 뉴스 개발 단위가 하루였다면, 온라인은 그 단위를 초로 바꿔 놓았다. 예전에 손으로 처리하던 서류 업무 하나가 수일에서 수주까지 걸렸다면, 지금은 같은 일을 몇 시간 안에 끝낸다. 위기관리의 시간 단위도 꼭 그만큼 짧아졌다고 보면 된다.

그러면 어떻게 위기에 대한 대응을 초단위로 할 수 있을까? 어떻게 하면 그렇게 어마어마한 시간의 압박을 이겨내면서 성공적으로 외부 언론들 및 이해관계자들과 커뮤니케이션 할 수 있을까? 예전보다 수십 배 늘어난 커뮤니케이션

대상들과 어떻게 우리 한정된 홍보 조직이 꼼꼼하게 커뮤니케이션 할 수 있을까?

이 모든 현실적인 질문의 답이 바로 ‘사전 위기관리 커뮤니케이션 시스템 구축’이다. 사전에 검증된 커뮤니케이션 시스템을 구축하는 것이 바로 ‘위기 대응 역량’의 기본이 된다는 것이다. 위기관리 커뮤니케이션에 있어서 사내의 역할을 규정하고, 책임과 의무를 확정한다. 각 핵심 대변인들이 커버해야 하는 커뮤니케이션 대상들을 리스트화하고, 이들에 대한 분석을 수립하는 것이 1단계다.

2단계는 이러한 기본 시스템을 실제로 구현해 보는 단계다. 가상 상황을 부여하고 위기관리 커뮤니케이션팀 내부에서 상황 파악과 적절한 의사결정이 잘 이루어지는지, 포지션 결정이 정확하게 이루어지는가를 본다. 또한 그 포지션에 따라서 언론을 포함 한 각 이해관계자들에게 전달 공유될 키 메시지들이 잘 정리되는지, 예상질의응답이 완벽하게 구축되는지를 점검한다.

3단계는 가상으로 주어진 상황에서 실제 이해관계자들과 커뮤니케이션하는 ‘방식을 점검’해본다. 이러한 연결 프로세스를 정기적으로 점검 보강하면서 실무자들은 업무 숙련도를 상승시키고, 사내 전체적으로는 팀워크와 시스템 마인

드를 가지게 하는 것이 위기관리 커뮤니케이션 시스템 구축 사업이다.

실제로 가상 위기 상황을 전달하고 이에 따른 위기관리 커뮤니케이션팀 내 커뮤니케이션 실행 상황을 분석해 보면 가장 익숙하지 않은 것이 ‘상황 및 커뮤니케이션에 대한 기록’ 부분이다. 실제 위기가 발생하면 해당 위기를 처리하는 상황 관리 부분 다음으로 바쁜 곳이 바로 커뮤니케이션 팀이다.

위기가 벌어지면 제한적으로 언론에게만 문의가 오는 것은 아니다. 소비자, 관련 정부 담당자, 거래처, NGO, 직원, 심지어는 집안 식구들에게도 오는 전화에 위기관리팀이 모여서 업무를 봐야 하는 워룸(war room)은 그야말로 아수라장이 된다.

이 상황에서 누군가는 여러 커뮤니케이터들이 처리한 상황들과 커뮤니케이션 메시지들을 기록 정리해 공유해야 한다. 일단 언론의 경우에도 위기 시 취재 방식이 단편적으로 홍보팀장의 유선상 이야기만을 참고하기 보다는 홍보임원, 마케팅 임원, 영업 임원 그리고 최고경영자에게까지 전화를 걸어 크로스 체크를 한다.

이런 크로스 체크는 취재방식에 있어서 가장 기본이며, 정확한 사실 파악을 위한 좋은 수단이다. 여기에 대응하는

기업의 커뮤니케이터들은 전체가 하나의 메시지로 묶여 통일화되어야 한다. 이를 위해서는 메시지가 전달된 대상과 이슈 그에 대해 전달된 메시지의 내용이 실시간으로 사내 커뮤니케이터들에게 공유되어야 한다.

기본적으로 외부 커뮤니케이션 시에는 정해진 메시지 처리 시트(sheet)에 대상 이해관계자, 질문 내역, 전달 메시지 등을 자세하게 메모해 ‘상황 기록 공유 담당자’에게 전달하는 것이 좋다. 이 담당자는 실시간으로 이를 취합해서 조정 통제하고 공유하는 역할을 담당한다. 모든 위기관리 커뮤니케이션에서 기록과 공유는 완벽한 위기관리를 위한 필수적인 시스템이다.

 011

모니터링 없이 위기관리 없다

홍보팀의 주요 업무 중 하나는 모니터링이다. 오프라인 매체들은 물론이고 온라인 매체와 각종 소셜 미디어들에 대한 모니터링도 홍보팀의 중요한 업무가 됐다. 군대로 치자면 홍보팀의 모니터링 활동은 전방 철책 안에 들어가 있는 수색대의 업무들과 같다. 위기 발생 전조를 실시간으로 입

수 분석하여 상부에 보고하고 최초 조치를 취하기 위해 모니터링을 실시하기 때문이다. 일종의 파수견(watchdog) 기능이다.

이미 이전에도 언급했던 것과 같이 전조가 없이 발생하는 위기는 매우 드물다. 거의 모든 위기 사례들에서도 일종의 전조는 분명히 존재했었고, 그러한 전조를 초기에 적절하게 관리하는 데 실패했기 때문에 큰 재앙으로 발전한 사례들이 대부분이다.

일선에서는 이 모니터링을 상당히 시간과 인력이 많이 투입되는 ‘부담스러운 일’로 치부하는 경향이 있다. 또한 어느 정도 ‘연륜’이 쌓인 홍보 실무자들은 이러한 모니터링 업무에서 좀 더 자유로워지려고 노력한다. 홍보팀의 신입 막내들 수준에서 일선 모니터링을 맡는 이유가 여기에 있다. 그만큼 많은 스트레스와 부담이 존재한다는 증거다.

위기관리와 같이 모니터링도 잘해봤자 본전이라는 말을 한다. 위기로 전이 가능한 전조를 재빨리 발견했다고 쳐도 보고과정의 지연 또는 보고 후 대응 부재로 인해 결국 ‘욕먹는 일’이 다반사이기 때문이다. 전조를 적시에 잘 발견해서 보고하고, 적절한 처리가 되었다 손 쳐도 모니터링 담당이 한 일은 거의 기억에 남지 않는다. 그 전조를 직접 관리해 해결한 사람이 능력 있다는 평가를 받기 때문이다.

홍보 업무를 하는 분들의 거의 공통적인 환경이겠지만, 아빠가 홍보를 하는 집은 아내와 아이들 모두가 모니터링 담당자가 되곤 한다. 심지어는 부모님들과 가까운 친인척들도 ‘저녁 뉴스’에 우리 회사 관련 보도가 나오면 바로 전화들을 걸어오곤 한다.

홍보 담당자들도 사람이다. 이들에게도 24시간이라는 시간이 존재하고, 밤낮이 있다. 이들에게도 모니터링의 사각지대는 있다. 이러한 사각지대 또는 사각 시간대를 치고 들어오는 위기가 꼭 문제다. 출입기자들과 저녁 자리를 가지면서 술잔을 기울이고 있는 9시반 경 최고경영자로부터 올리는 휴대전화는 홍보팀장들에게는 거의 지옥의 콜이다.

기업에서 홍보팀 같이 일년 365일 24시간 불안한 상태로 대기하는 팀은 없을 것이다. 그 만큼 최고경영자들은 홍보조직을 가없이 여겨 주었으면 한다. 위기관리라는 것이 잘 되도 본전이고, 잘 못 되면 큰 실책으로 남는 것이기 때문에 이들의 24시간 대기 모드에는 우울함이 저변에 깔려있다. 조마조마 한 거다.

실무자들은 지속적으로 모니터링 시스템을 업그레이드시킬 필요가 있다. 좀 더 체계적인 오프라인 온라인 통합 모니터링 체계가 절실하게 요구된다. 인력을 대규모로 투입하

는 방식만으로는 감당할 수 없는 양이 됐다. 자동화된 수집과 사람의 판단을 어떻게 결합할 것인가가 실제 과제다.

모니터링을 모니터링에서만 끝내기 보다는 좀 더 신속한 보고체계와의 연계, 그리고 최고 의사결정권자의 의사결정에 충분한 도움을 줄 수 있도록 하는 분석 보고 시스템의 도입 등이 좀 더 나은 위기관리 시스템의 기본 골격이 되겠다.

012

핵심 메시지를 개발하라

우리가 재미로 “한국말은 끝까지 잘 들어야 한다”고 할 때가 있다. 말할 때 거의 대부분 맨 뒷부분에 중요한 것을 꺼내 놓는 습관이 있기 때문이다. 이것은 한국어라는 독특한 언어의 구조와 우리 민족성과도 일부분 연관이 있는 듯하다. ‘예’와 ‘아니오’를 처음부터 꺼내 놓지 않는 것이 예의 바르고 성의 있는 대화법이라는 사회적 시각도 있다.

예를 들어 한 친구로부터 “내가 사업상 대출을 좀 받아야 할 일이 생겼는데, 친구인 자네가 보증을 좀 서주겠나?”라는 질문을 받았을 때 대부분은 보통 이런 식으로 답변을 할 것이다. “글쎄…내가 사실 얼마 전에 집사람 몰래 다른 친구

보증을 서줬다가 크게 안 좋은 일을 겪은 적이 있어. 그때부터 집사람이 자신 모르게 지인들 보증을 서 주면 아예 이혼을 하자고…나도 해주고 싶지. 자네를 못 믿는다는 게 아니라…나도 집사람 눈치를 봐야 하는… 형편이라서…미안하네”

상당히 긴 답변이지만 핵심은 “미안하지만 보증을 서줄 수 없겠네”다. 이 간단한 말을 돌려서 하는 것이다. 듣는 상대방을 배려한 나름의 화법이다. 그러나 이러한 화법은 언론 커뮤니케이션에서는 가능한 피해야 하는 화법이다.

신문 기사나 보도의 형식을 보면 대부분 우리가 습관적으로 하는 화법과는 정반대로 구성된다는 것을 알 수 있다. 흔히 화법은 삼각형 구조와 역삼각형 구조로 나누는데, 가장 중요한 핵심 메시지가 맨 뒤에 위치하는 삼각형 구조의 화법이 일반적 화법이고, 핵심 메시지가 맨 앞에 위치하는 화법이 언론 커뮤니케이션 화법이며, 기사/보도체 형식이다.

비록 우리가 일상에서 사용하는 화법은 아니지만, 언론 커뮤니케이션을 담당한다면 가능한 역삼각형 구조로 말하는 것을 연습하는 것이 좋다. 이는 언론에게 더욱 명확하고 정렬되어진 메시지를 전달하는 데 목표를 두고 있다. 특히 위기 시 언론 커뮤니케이션 상황에서는 각별히 이러한 역삼각형 구조의 화법이 유효하고 안전하다.

이러한 특수한 화법의 핵심을 일부 미디어트레이닝 전문가들은 PREP기법이라고도 부른다.

- Point : 핵심메시지를 가장 먼저 언급하라
- Reason : 핵심 메시지를 주장한 이유를 제시하라
- Example : 핵심 메시지를 뒷받침하는 사례/근거들을 들어라
- Point : 마지막으로 한번 더 핵심 메시지를 강조하라

핵심 메시지를 말하고, 그 이유를 논리 있게 설명한다. 그리고 그 주장하는 바에 대한 근거를 제시해 기자의 이해 폭을 넓힌다. 마지막으로 다시 한번 핵심 메시지를 강조해준다. 어떻게 보면 간단한 기술이다.

핵심 메시지는 흔히 구명정(life saver)이라고 불리고, 안전섬(safety island)이라고도 불린다. 깊은 바닷물에 던져진다면 사람은 살기 위해 누구나 구명정을 가장 먼저 끌어안는다. 또 엄청난 속도로 지나가는 자동차들을 피해 살아 남기 위해서는 도로 위 안전섬에 올라가는 것이 살길이다.

위험한 질문을 받았을 때도 똑같다. 언론으로부터 민감한 질문을 받았을 때 답변자는 필히 이 PREP 화법에 따라 핵심 메시지를 강조하고 그 범위에서 머물러야 비교적 안전한 답변이 된다.

인터뷰 전 PREP 기법을 기반으로 다음과 같은 답변 준비가 가능하다면 인터뷰를 더욱 잘 관리(management)할 수 있다.

1. 핵심 주제가 무엇인가?
2. 기자의 질문이 무엇인가? (예상질문)
3. 답변시 핵심메시지는 무엇인가? (복수도 가능)

A. _____

B. _____

C. _____

4. 그 주장의 근거는 무엇으로 제시할 것인가?

A. _____

B. _____

C. _____

언론 커뮤니케이션에 있어서 준비와 연습은 무엇보다도 중요하다. 미디어트레이닝의 핵심 메시지를 꼽으라고 하면 “준비하고, 준비하고, 준비하자(prepare, prepare, prepare) 그리고 연습하고, 연습하고, 연습하자 (practice, practice, practice)”라고 말할 수 있겠다. 미리 미리 준비하고 연습해보자.

013

미디어는 컨트롤 할 수 없다, 메시지는 컨트롤 할 수 있다

항상 제대로 훈련 받지 못한 홍보 담당자들과 일을 할 때 종종 놀라는 것이, 그들은 ‘미디어를 컨트롤 할 수 있다’고 생각한다는 것이다. 과연 ‘미디어를 통제하고 관리할 수 있다’는 그 자신감은 어디에서 오는 것일까?

위기는 컨트롤 할 수 있을지 몰라도 언론은 컨트롤 할 수 없다. 현재와 같은 다미디어 환경에서는 더욱 불가능한 생각이다.

준비 없이 카메라 앞에 서지 말자!

언론 인터뷰에 있어서 홍보담당자들이 해야 하는 가장 기본적인 준비는 ‘예상질문 및 답변’의 개발과 공유다. 모든 예상 가능한 질문들을 정확하게 집어내어 리스트화 하고, 각각의 질문에 회사 임원이 말해야 하는 핵심 메시지와 답변안을 구성해야 한다. 이를 토대로 인터뷰 전에 인터뷰를 할 해당 임원에게 보고를 하고, 충분한 상황설명과 공유의 프로세스가 있어야 한다.

인터뷰를 할 때마다 이런 지루하고 품이 많이 드는 프로세스들을 반복하는 것이 쉽지마는 않다. 하지만, 언론 커뮤니케이션에 있어 ‘준비’는 아무리 강조해도 지나치지 않는다. 준비하고 준비하고 또 준비하자.

언론 인터뷰는 누구에게나 두려운 숙제다. 좋은 논제를 가지고 기자와 마주 앉았을 때와 반대로 부정적인 논제를 가지고 기자와 맞닥뜨렸을 때는 분명 그 느낌이 다르게 마련이다.

실패하지 않는 인터뷰. 인터뷰를 성공적인 기회로 만들기 위해서는 다음과 같은 두 가지를 이해할 필요가 있다.

- 해당 기자가 무엇(어떤 정보)을 필요로 하며 어떻게 그 기자가 취재를 할 것인가
- 우리의 메시지가 무엇인가

인터뷰를 일단 하게 되면 인터뷰의 결과물인 ‘기사’ 자체는 우리가 컨트롤(control) 할 수 없다. 단지 그 결과물인 ‘기사’에 영향(influence)을 미칠 수는 있다. 무엇을 말해야 하는지, 무엇을 말하면 안 되는지를 알면 된다. 우리가 컨트롤을 할 수 있는 것은 바로 우리의 메시지다. 그리고 말하는 방식이다.

홍보담당자 또는 최고경영자로서 우리가 컨트롤 할 수 있는 것들과 없는 것들에 대해서는 정확하게 알고 있는 것이 좋다. 미디어, 기사, 기자, 편집권은 손 댈 수도 없고 손대서도 안 되는 것들이다. 핵심 메시지, 답변 스킬, 훈련된 자세 등은 충분히 컨트롤할 수도 있고 컨트롤 해야만 하는 것들이다. 이것들은 절대 포기 하지 말자.

014

언론 인터뷰 전에 알아야 할 것들

언론 인터뷰를 하기 전이나 미디어트레이닝을 할 때 여러 최고경영자들이 질문하시는 것이 있다. “인터뷰 때 이렇게 해도 되나? 이렇게 하면 실레인가?” 미디어트레이닝에서 ‘해야 할 것과 하지 말아야 할 것’을 우리는 ‘do’s and don’ts’라고 한다.

최고경영자들이 궁금하게 여기시는 부분들에 대한 답변들을 한번 정리해 본다. 언론 인터뷰 전에 아셔야 할 ‘일들(do’s)’ 또는 ‘알고 있어야 할 것들’은 다음과 같다.

어떤 매체와 인터뷰를 할 것인가?

최소한 매체명과 기자이름 그리고 간략한 매체 백그라운드에 대해서는 미리 알고 있는 것이 좋다. 물론 그 매체가 어떤 특성이 있는지 논조는 어떤지 그리고 자사에 대한 태도는 어땠는지 등까지를 알면 금상첨화다.

기자가 왜 인터뷰를 하려는가 그리고 어떤 기사를 쓰려고 하는가?

너무 세부적인 것을 꼬치꼬치 캐물으라는 말은 아니다. 그러나 마주앉은 기자가 무엇을 원하고 있는지는 최소한 알아 놓을 필요가 있다. 기자들은 웃으면서 답변하는 사람의 눈에서 눈물을 빼는 기사를 쓸 수도 있기 때문이다.

왜 나를 인터뷰하려고 하는가?

인터뷰를 통해 구체적으로 어떤 정보를 얻으려고 대상으로 나를 선택했을 까를 이해하는 것이 좋다. 그러나 일부 언론을 기피하시는 최고경영자들께서는 이런 이유를 물으시면서 인터뷰를 거절하시곤 한다.

인터뷰와 함께 사진을 찍을 것인가? 아니면 TV의 경우에는 촬영을 할 것인가?

당연히 기자와의 면대면 인터뷰뿐이라면 어느 정도 준비가 수월하다. 깨끗하게 정돈된 테이블에 맛있는 커피 두잔 정도면 된다. 그러나 사진이나 영상 촬영이 있다면 상황은 달라진다. 가능하면 깔끔한 복장과 헤어스타일에 답변 시 여러 가지 비언어적 커뮤니케이션 (non-verbal communication)에 까지 신경을 써야 한다.

나 이외에 누구를 추가 인터뷰 할 것이며, 주된 정보원은 어디인가?

인터뷰를 여러 명에게 하면 꼭 다른 말이 나오기 마련이다. 같은 이슈를 설명하는데 서로 앞뒤가 맞지 않는 경우도 생긴다. 보통 단독 인터뷰 기사가 아니라면 여러 명을 인터뷰해서 사실관계 확인을 하는데, 이런 경우에는 더욱 신경써 인터뷰를 준비해야 한다.

인터뷰는 어디서 언제하고 시간은 얼마나 걸리나?

TV의 경우 스튜디오에서 인터뷰를 하는 경우도 있다. 사무실에서, 회의실에서, 회사 로고가 있는 벽면 앞에서, 공장 입구 등 어디에서 인터뷰를 해야 하는가 확인하자. 인터뷰 시간은 얼마나 걸리는 지도 알아야 그 만큼의 이야기를 준비할 수 있다.

매체에 따라 미리 준비해야 할 것이 있나?

라디오, TV, 잡지, 전화 인터뷰. 당연히 준비해야 할 사소한 것들이 있다. 매체의 특성에 따라 준비를 해 주면 더욱 품질 높은 인터뷰가 된다. 예를 들어 일부 라디오에서는 현장음을 배경으로 따고 싶어 하기도 하는데 어디서 어떻게 소리를 자연스럽게 녹음해야 하는지 한번 홍보 담당자들을 시켜 둘러보게 할 필요도 있다.

이 인터뷰가 언제 기사화가 되거나 방송이 될 예정인가?

인터뷰를 끝내고 나서 항상 최고경영자들이 물으시는 것이 “이 기사가 언제 나가나요?”다. 보통 홍보 담당자들이 미리 또는 인터뷰 직후에 기자에게 확인을 하고 보고를 드리게 되니, 현장에서 최고경영자께서 기자에게 물으시는 건 생략하셔도 된다. 단 기사나 방송이 나가고 난 뒤에는 최고경영자께서 꼭 기자에게 감사전화를 하시는 것이 좋다. 비록 부정적인 내용으로 나가도 차분하게 전화는 한번 하시는 게 좋다. 사실 설명을 위해서라도 말이다.

015

언론 인터뷰는 이렇게 준비하자

홍보에 있어 ‘엄청나게 가시적인(spectacular) 결과’를 도출하기 위해서는 ‘그 보다 더 엄청나게 많은 비가시적인(unspectacular) 준비’가 필요한 법이다. 만약 걸려온 기자의 전화를 받고 급박한 언론 인터뷰를 하기 전이라도 최소 몇 분간의 준비과정은 필요하다. 이것이 정석이다.

이번에는 언론 인터뷰를 준비하는 방법에 대해서 알아본다.

인터뷰 목표를 정하자

내가 왜 인터뷰를 하는 것인지를 다시 한번 이유를 되새겨보자. 만약 항간에 떠돌고 있는 우리 회사의 인수설을 해명하기 위해 인터뷰를 한다고 하면, 이번 인터뷰의 목표는 확실해 진다.

독자/시청자들이 어떤 생각을 할 것인지 생각해 보자

위기 시 언론 인터뷰를 하게 되면 거의 대부분의 최고경영자나 홍보담당자들은 흔히 ‘변명’을 한다. 물론 당사자는

그것이 ‘해명’이겠지만, 신문을 읽는 독자나 TV를 보는 시청자들에게는 분명히 ‘변명’이다. 그들이 무슨 생각을 하고 있고, 내가 이런 메시지로 인터뷰를 하면 어떤 생각을 하게 될까 고민하자.

내가 무슨 이야기를 할 것인지 정리하자

미리 무슨 이야기를 해야 하는지 키 메시지들을 한번 정리해 써보자. 키 메시지를 눈으로 한번 보는 것과 그냥 머릿속으로 생각만 하는 것은 다르다. 한번 꼭 정리해서 완벽한 문장으로 써 소리 내어 읽어 보자

매체사와 기자에 대해 가능한 많은 정보를 숙지하자

마주앉은 사람이 누구인지 어떤 사람인지를 미리 아는 것은 인간끼리의 만남에 있어서 기본이자 예절이다. 더구나 언론 인터뷰 시에는 큰 힘이 된다.

인터뷰 주제에 관계된 이야기들이나 관련 백그라운드들을 가능한 많이 모아 숙지하자

인터뷰는 메시지를 총알처럼 쏘아 전달하는 기회가 아니다. 메시지는 ‘스토리’라는 설탕 코팅에 들어 있는 약과 같다. 흥미로운 스토리들을 다양하게 많이 말해주면 기자의 이해

도 빨라지고, 또 그것이 곧 인터뷰 제목이 된다. 단, 인터뷰 주제와 관련 된 스토리라야 한다.

예상되는 최악의 까다로운 질문들을 예상해보자

프랑스 사르코지 대통령은 미국 모 방송과 생방송 인터뷰를 하다 인터뷰 장을 뛰쳐나가버렸다. 마주앉은 기자가 자신의 이혼에 관한 까다로운 질문을 해댔다는 것이 그 이유다. 항상 언론 인터뷰를 하기 전에는 최악의 질문들을 한번 예상해 보자. 이런 준비가 되면 인터뷰시 최악의 질문에 놀라지 않을 뿐 더러, 웃으면서 답변 할 수 있다. 심각한 질문에는 유머러스한 답변이 정답일 때가 많다.

기자가 물어보았으면 좋겠다고 생각되는 질문들도 정리해보자

최악의 질문과 더불어 기자가 꼭 이런 질문은 해주었으며 하는 질문들을 정리해 보자. 인터뷰 말미에는 기자가 이런 말을 하곤 한다. “그럼 마지막으로 해주시고 싶으신 말씀이 더 있으신가요?” 이 때 정리해 보았던 유리한 질문을 스스로 하고, 답변을 해주자. 의미가 있다고 강조도 해보자. 밑질 것은 없지 않는가.

인터뷰를 한번 연습해보자

연습하고 연습하고 연습하자. 이 세상에서 가장 무서운 사람이 노력하면서 연습하는 사람이다. 연습하고 연습하고 연습하자. 귀찮으면 꼭 한번이라도 하자.

답변을 외우려 하거나 읽으려고 하지는 말자

인터뷰는 대화다. 낭독이 되거나 암송이 되면 안된다. 자연스럽지도 않을 뿐 더러, 메시지의 신뢰성에도 의심이 간다. 인터뷰 하는 사람이 바보 같아 보이기까지 한다. 자연스럽게 이야기하는 형식으로 준비하자. 마음은 편안하게 먹고, 차분하게 생각을 하면서 이야기하는 연습이 중요하다.

인터뷰 결과를 모니터링하고 결과를 평가해보자

인터뷰는 하면 끝이 아니다. 어떻게 결과물이 나왔는지 꼭 확인해야 한다. 만약 어떤 의도치 않았던 문제가 발견되었다면 다음 인터뷰 시에 교정을 해야 한다. 인터뷰 현장에 같이 있었던 홍보 담당자들에게도 조언을 얻어보자. 말투, 표정, 자세, 논리, 정보 수준 등에 대한 평가가 필요하다. 더욱 멋진 인터뷰이가 되기 위해서 꼭 필요하다.

016

핵심 메시지는 이래야 한다

언론 커뮤니케이션에 관한 재미있는 명언들은 많은데 개인적으로 좋아하는 것이 하나 있다. “네가 세상을 구했다 해도, 그 사실을 아무도 듣지 못했다면, 그 사건은 일어난 것이 아니다” 언론 커뮤니케이션에 있어서 언론과 키 메시지의 중요성을 나타내는 뜻 깊은 말이다.

키 메시지는 비슷한 말로 ‘야마 (언론계 및 홍보계 용어)’ ‘토크 포인트(talking point)’ ‘머스트 에어 (must air)’ 등으로도 쓰인다. 표현 그대로 키 메시지는 ‘언론 커뮤니케이션을 통해 꼭 전달해야 하는 중요한 메시지’다.

이는 언론 인터뷰 준비과정의 핵심이기도 하다. 만약 준비한 키 메시지가 타겟 오디언스에게 효과적으로 잘 전달되었다면 곧 그 언론 인터뷰는 성공했다는 의미다. 그러면 키 메시지는 어떤 것이어야 할까?

진실이어야 한다

홍보에 있어 거짓이나 부정확한 정보는 정보 자체는 물론 소스에 대한 신뢰마저 무너뜨리는 경계의 대상이다. 기업

이나 조직은 특히 위기가 발생 했을 때 일단 변명을 해보려 노력하는 경향이 생긴다. 대부분 단순한 사실의 숨김이나 거짓말로 위기의 첫 파도를 넘기려 하는 것이 인간의 자연스러운 본능이기 때문이다. 그러나 이는 부메랑이다. 언젠가는 돌아와 자신은 물론 자신의 기업이나 조직에 해를 입힌다. 키 메시지에는 진실만을 담아야 하는 이유가 여기 있다.

명료하게 자신의 입장을 말해주는 것이어야 한다

길거나 표현이 애매모호하거나 평범해서 전혀 재미없는 메시지는 키 메시지가 될 수 없다. 누가 듣거나 보아도 정확하게 이해할 수 있는 메시지여야 한다. 표현은 가능한 단정적이고 간단해야 하며, 이해하기 쉽게 구성되어야 한다. 말하기도 쉬운 평이한 단어로 화려하지 않고 담백해야 한다.

기억 가능한 것이어야 한다

‘짧은 말’보다 ‘재미있는 말’이 기억에 더 오래간다. 인터뷰 때도 마찬가지다. 사실을 이야기하되 재미있게 구성하는 것이 키 메시지에 생명을 불어 넣는 방법이다. 예를 들어 “우리 A제품은 2004년 출시 이래 3년만에 총 1억개가 판매되었습니다. 굉장한 시장의 반응이지요” 단순히 이렇게 표현하는 것도 좋겠지만 “출시 이후 3년간 판매된 A제품들을

쌓아 놓으면 지구에서 달까지 3번을 왕복하는 분량이 됩니다” 이렇게 시각적인 느낌을 전달해 재미를 덧붙이는 것도 좋다.

인간적인 메시지여야 한다

보통 홍보담당자는 기업이나 조직을 대표한다. 그렇다고 그들의 대 언론 메시지가 ‘기업 또 조직 중심’적이어야만 한다는 말은 아니다. 항상 인터뷰를 할 때는 오디언스의 반응에 신경을 써야 한다고 했다. 얼마 전 모 뉴스시간에 기자가 논란이 되고 있는 기업의 홍보담당자에게 전화 인터뷰를 한 것을 본적이 있다. 기자는 논란을 해명 할 관련 자료 제공을 요구했는데 홍보담당자의 대답은 이랬다. “어…그건 사내규정상 외부로 공개할 수 없는 사항들이라서요…” 시청자들은 화가 날 수밖에 없다. 그 회사의 사내규정이 오디언스의 권익과 알권리보다 우선한다는 느낌이 들기 때문이다.

홍보 이론에는 ‘밸런스 법칙(Balancing Act)’이라는 것이 있다. 공중의 알권리(public’s right to know)와 공중이 알고 싶어 하는 욕구(public’s need to know)에 밸런스가 유지되어야 한다는 것이다. 홍보담당자라면 공중의 알권리를 명분으로 별로 알고 싶어하지도 않는 정보들을 주는 일은 삼가 해야 하지만, 공중이 알고 싶어 하는 데도 그 알권리

를 충족시켜 주지 않는 것 또한 경계해야 한다. 특히 인간의 감정을 잘 고려하자.

오디언스에게 영향을 주는 것이어야 한다

우리 기업이나 조직이 하고 싶은 말들 그리고 자랑거리들만을 모아 키 메시지라 내세우는 것도 참 못할 짓이다. 일단 기자들이 말하는 것처럼 ‘꺼리’가 되어야 한다. 기자가 기사를 쓰지 않고는 못 배길 정도까지 멋진 ‘꺼리’를 주지는 못하더라도, 인터뷰를 마치고 돌아가 고민하지는 않게 해주어야 한다.

키 메시지를 준비해서 들여다보면서 ‘이게 과연 우리의 오디언스들에게 어떤 영향을 줄 수 있는 이야기인가?’를 한번 고민해보자. 우리가 ‘하고 싶은 이야기’와 ‘오디언스들이 듣고 싶어 하는 이야기’에 중간지점이라도 찾아보는 것이다. 만약 신제품이 출시되었다면 그 신제품이 출시되었다는 ‘벽참과 감동’은 사실 회사만의 것이다. 이 벽참과 감동이 소비자들에게는 어떤 영향을 미칠 수 있는가를 고민해서 키 메시지로 전달하는 것이 기자와 오디언스들을 함께 놀라게 하는 방법이다.

일단 나름 훌륭한 키 메시지가 완성되었다면 열심히 리허설을 해보고, 실제 인터뷰 시에 언제든지 필요할 때 적절하게

활용 할 수 있도록 준비되어야 한다. 조금이라도 관련 된 질문이나 논의 주제가 대두 된 다면 과감하게 키 메시지를 날리자. 가능한 많이 반복적으로. 물론 기자의 반응을 살펴가면서 말이다.

CHAPTER 3

언론 인터뷰 기법

017 ~ 025

“기자들의 질문보다는 항상 그에
대한 답변이 문제를 일으키더라”

Sam Donaldson

자, 이제 인터뷰다

정치권에서는 종종 ‘사람이 해를 가리키면 해를 바라 봐야 지 왜 가리키는 그 손가락을 보냐’고 상대를 비판하곤 한다. 미디어트레이닝을 받은 분들도 종종 인터뷰 시에 이런 비슷한 혼돈과 실수를 경험하곤 한다. 인터뷰를 시작하기 전에 다시 한번 기억하자. ‘나의 인터뷰를 듣거나 보거나 읽는 사람은 기자가 아니라 나의 동료요, 직원이고, 소비자들이며, 주주들이고, 경쟁사들’이라는 사실을 말이다. 이는 언론 인터뷰 시에 가장 중요한 원칙이다.

이제 언론 인터뷰를 실제로 진행할 때 필요한 기본자세들을 정리해 본다.

긍정적이 되자

최대한 솔직하고 자신감을 가지자. 가능하다면 뭐든 확실하게 주장하자. 그리고 모든 인터뷰 내용에서 부정적인 단어나 문구는 가능한 자제하자. 예를 들어 “저희는 그 신규 사업 진출에 대해 상당히 비관적입니다”라는 말 보다는 “저희는 그 신규 사업 진출이 좀 더 신중하게 결정되어야 한다

고 믿습니다” 정도로 완화하여 부정적인 부분을 가능한 줄이자.

가능한 세부적으로 언급하자

항상 모든 세세한 사항들은 나열하라는 뜻은 절대 아니다. 적절한 범위 안에서 디테일들을 제공하자는 것이다. 숫자들을 사용하거나, 사례를 제시하거나, 알기 쉬운 통계치를 언급하거나, 자신의 키 메시지를 보강해 줄 수 있는 명언이나 고급스러운 유행어(화두)를 사용하는 것도 좋다.

항상 정직하자

계속 반복하지만 거짓말은 절대 안 된다. 위기관리에 있어서도 거짓말로 성공한 케이스는 없다. 거짓말은 당연히 안 되며, 추측하지도 말자. 과장해서도 안되고, 의도를 가지고 흘리는 말도 하지 말자. 언론과의 관계에서 신뢰성은 생명이다. 잔재주를 부린다는 느낌을 주거나 너무 훈련 받아 깔끔한 티조차도 웬만해서는 내지말자.

인간적이자

배려하고, 호감이 가도록 행동하자. 그리고 숨김이 없다는 느낌을 주도록 노력하자. 인간미를 풍기자. 조직의 명령

을 수행하는 로봇처럼 굴지 말자. 가장 좋은 방법은 이 언론 인터뷰를 듣거나 보거나 읽을 오디언스들과 공통적인 부분을 찾아보는 것이다. “국민 여러분, 사랑합니다” 최근까지 우리가 많이 봐 왔던 인간미 아닌가.

인용 가능하게 말하자

메시지를 단편적으로 던지지 말자고 했다. 스토리를 이야기 해주라고 했다. 인터뷰 내내 모든 말들은 대화 형식이어야 한다. 1인칭만을 사용하고, 이해하기 쉽게 능동형 표현만을 사용하자. 기사를 통해 인용된 메시지는 내가 책임져야 하는 부분이다. 따라서 책임질 수 없는 말은 하면 안 된다. 언론 인터뷰 시에는 ‘아니면 말고’란 없다.

침착하고 평온한 마음을 갖자

옳은 사람은 항상 자신의 감정을 컨트롤하기가 쉽다. 약간 문제가 있거나, 구린 사람들이 종종 화를 내거나 감정을 자제하지 못한다. TV 탐사 프로그램에 나오는 문제 있는 기업이나 조직의 인터뷰이들을 보자. 밝고 평온한 표정으로 정정당당하게 인터뷰 하는 분들은 거의 없다. 심지어는 인터뷰를 거절하고 카메라 기자에게 폭행을 가하기도 한다. 반면에 옳은 주장을 하는 분들은 밝은 곳에서 담백하게 인터

뷰를 한다. 아무리 솔직하게 정당한 이야기를 해도 감정을 통제하지 못하면 모든 게 헛수고다.

실제 미디어트레이닝에서는 앞의 모든 사항들을 점검하면서 반복 훈련 한다. 그러나 우리나라 최고경영자들이나 홍보담당자들이 가장 약한 부분이 맨 마지막 부분이다. 기자의 전문적인 감정 자극에 넘어가는 것이다. 반복적인 질문들, 각도가 다른 기술적인 질문들, 집요하게 자신을 따라다니는 취재 환경 속에서 자신의 감정을 항상 균일하게 컨트롤하는 것은 물론 매우 어렵다. 당연히 훈련되지 않은 분들은 거의 다 초반에 감정 통제에 실패한다. 그래서 한국식 미디어트레이닝은 이 부분에 많은 초점을 맞추곤 한다.

인터뷰 기술을 익혀보자

언론 홍보 전문가는 인터뷰 기술(skill)이 어느 정도 수준인가로 판가름 난다. 인터뷰 기술이란 얼마나 “do’s와 don’ts”에 대해 자세하게 알고 있으며 그것을 준수하는데 익숙한가로 평가된다.

미디어 트레이너들이 제시하는 do’s와 don’ts는 인터뷰의 상황이나 유형별로 천차만별이며 그 숫자도 수 백 가지가 넘는다. 여기에서는 일반적인 do’s와 don’ts들만을 추려 몇 회에 나누어 다루어 보기로 한다.

018

언론 인터뷰에서 해야 할 일들(do's)

답변하자

기자의 질문에 항상 답변을 하자. 만약 말하지 못할 상황 이거나 이슈라면 왜 말을 하지 못하는지에 대해서라도 설명 하자. 묵묵히 입을 다물고 답변을 거부하는 것은 오디언스 들을 화나게 하는 짓이다.

진실을 말하자

사내 비밀까지라도 전부다 말해 버리라는 뜻은 아니다. 오디언스가 알아야 할 필요가 있는 것들을 신중히 생각해서 말할 수 있는 확실한 정보들만을 이야기하자

인간적으로 이야기하자

호소력이라는 가치는 위기 시에 언론을 통한 커뮤니케이션에 있어 가장 중요한 요소 중의 하나다. 이 커뮤니케이션은 분명 인간과 인간이 서로 통하는 것이다. 이때 화자(話者)

가 가장 인간적이 되어야 한다는 것은 너무나 당연한 것 아닌가.

답변은 짧고 간단하게 하자

언제는 자세하게 이야기 하라고 했지 않나? 그러나 자세히 이야기하는 것과 길게 이야기하는 것이 같은 의미는 아니다. 핵심적인 세부사항을 짧고 잘 정돈되게 이야기하는 것을 훈련하라는 말이다. TV 뉴스 인터뷰이의 반 이상은 거의 자신의 멘트 뒷부분이 잘려 나가는 황당함을 겪어봤을 것이다. 방송이라면 더더욱 바이트(bite)를 신경 쓰자.

답변하기 전에 질문을 끝까지 듣자

자신의 성격을 잠시 서랍에 넣어두고 기자를 만나라고 했다. 성급한 마음을 가지거나, 초조해하지 말자. 질문을 다 듣고 난 뒤에 마음속으로 ‘하나, 둘 (2박자)’을 세면서 조금만 틈을 들여 답변을 해 보자. 한결 마음이 부드러워진다.

질문에 잘못된 정보가 들어있거나 부정확한 가정 등이 들어있으면 항상 교정하자

뿌리가 잘 못되면 싹이 잘 될 수가 없다. 물의 근원이 더럽혀지면 하류가 맑을 수도 없다. 항상 기자의 질문을 진지하

게 경청하자. 만약 잘 못된 가정이나 정보, 수치들이 있으면 그 자리에서 교정해 주자. 답변을 하기 전에 명확하게 그 부분에 대해 정정을 하고 이해를 구하자. 일부 프로페셔널 한 기자들은 일부러 이런 잘못된 가정이나 부정확한 정보를 인용해 인터뷰를 원하는 방향으로 유도하기도 하기 때문이다.

질문의 톤에는 영향 받지 말고, 항상 긍정적이며 발전적으로 대답하자

부정적인 질문에 부정적인 표현을 반복하면서 답변하지 말자는 거다. “이번 4/4분기 매출이 최악이었는데 그 이유가 무엇입니까?”라는 질문에는 “이번 4/4분기의 실적이 나뻐던 이유는…” 이렇게 답변하지 말자는 거다. “이번 분기 실적은…의 영향을 받은 것으로 파악되고 있습니다.” 이 정도면 충분하다. 부정적 표현을 반복하면 강조되며, 각인된다. 조금이라도 피해 보자.

답변은 항상 키 메시지를 맨 앞에 끌어다 놓고 시작하자

하고 싶은 말을 먼저 하는 연습을 하자. 중요한 것을 맨 앞으로 끌어내자. 키 메시지를 맨 앞에 말하고, 그 다음에 그 증거와 사례들을 제시하자. 물론 어렵다. 쉽지 않다. 훈련을

받아야 하는 이유가 여기 있다. 항상 언론 화법은 일반 화법과 다르다는 생각을 잊지 말자.

항상 근거를 준비하자

주장만하고 ‘왜냐하면…’이나 ‘예를 들면…’을 제시하지 못하면 말짱 허사다. 만약 주장만 하고 이런 근거를 제시하지 않으면 모든 기자들은 100% 다시 물어본다. “그렇게 주장하시는 근거는 어디에 있습니까?” 재차 이런 질문을 받는 인터뷰이는 아직 준비되지 않은 사람이다. 근거 없이 “그냥 믿어주세요”는 절대 안 통한다.

만약 키 메시지를 강조하려면 일화를 들어도 좋다

스토리를 형성해서 더 이해하기 쉽고, 인용하기 쉽게 인터뷰를 풀어나가는 기법이다. 한 개의 일화는 수 십 마디의 설명을 대체할 수 있다. 대통령 당선자의 성격이나 생각들을 원고지 수백 장으로 정리하는 것보다, 짧은 일화 몇 개를 제시하면 독자들의 이해는 더욱 빨라지고, 기억도 오래가는 법 아닌가.

정확히 모르면 모른다고 하자

인터뷰는 퀴즈대회가 아니다. 모르면 모른다고 하자. 추측을 하거나, 대충 얼버무리거나, 가정해서 대답하진 말자. 그럴 필요가 없다. 위험도 많다. 단, 인터뷰를 마친 뒤 빠른 시간 내에 확인을 해서 다시 알려 주겠다고 하자.

인터뷰를 마치고는 휴대폰을 항상 켜 놓자

인터뷰를 마친 기자들은 항상 몇 가지 사항들에 대해 재컨펌을 요청한다. 수치나 사례들에 대해서도 몇 번 다시 확인을 할 수도 있다. 기자에게 언제든 불확실한 게 있으면 연락 달라 하자. 다음날 깜짝 놀라는 것보다는 훨씬 낫다.

019

언론 인터뷰에서 하지 말아야 할 일들(don'ts)

미국에서는 미디어트레이닝을 하면서 최고경영자들에게 ‘don'ts’라는 표현을 쓰지만 우리나라에서는 ‘주의해야 할 점’이라고 번역을 해서 사용하곤 한다. 최고경영자에게는 don't라는 표현이 어울리지 않는다는 생각에서다.

지금까지는 언론 인터뷰 시 고려해야 할 Do's들을 둘러보았다. 이제는 don'ts (주의해야 할 점)들에 대해 알아보자

추측 하지 말자

모르면 모른다 하자. 인터뷰 시에 사견(私見)은 없다. 자신의 분야에 합당한 이야기만을 정확하게 하자. 만약 자신의 분야가 아니면 현장에서는 양해를 구하고 나중이라도 적절한 전문가에게 조언을 얻어 홍보담당자를 시켜 답변을 전달하자.

부적절하거나 가정적인 질문에는 대답하지 말자

“질문하신 사항은 가정에 근거하신 질문이기 때문에 답변드리기가 어렵습니다. 죄송합니다” 미국 TV방송에서 가장 많이 나오는 답변의 유형이다. 또 이런 질문은 기자들이 가장 즐겨 하는 질문 방식이기도 하다.

적절한 이유에 대한 제시 없이 노코멘트 (no comment)하지 말자

위기 시에 노코멘트는 자사의 실수를 인정하는 것을 의미한다. 어떤 오디언스가 ‘저 회사 최고경영자가 현재 이야기하기 싫구나’하고 노 코멘트의 의미를 받아 들이겠는가. 대부분 “노 코멘트”라는 소리를 들으면 ‘뭔가 구린 게 있군’하곤 생각하기 마련이다.

기자와 말다툼을 하거나 화를 내지 말자

기자와 싸워서 이긴 사람 없다. 화를 내서 도움된 적도 없다. 인터뷰는 공적인 일이고, 회사를 대표해서 내 자신이 자리에 앉아 있는 것이다. 화낼 일이 뭐가 있나.

기자의 질문을 비판하진 말자

때때로 기자의 질문이 자신의 판단에 의하면 ‘수준 이하’ 일수도 있다. 자신은 그 업종에서 20년을 일해온 전문가일 수도 있다. 그러나 기자는 이 업종을 담당한지 3개월이 채 되지 않았을 수도 있다. 당연하다 기자의 질문을 항상 진지하게 받자. 그리고 반복해 답해 주자. 친절히.

쓸데없는 추임새는 피하자

“아 그거 좋은 질문입니다” “아주 예리하시군요…” 등등의 추임새는 전혀 불필요하다. 일부 미국에서는 이런 식으로 긴장을 완화하는 방식을 가르치기도 하는데, 우리나라에서는 사족(蛇足)이다. 하지 말자. 기자들이 싫어한다.

인터뷰 시에 일부러 부정적인 사안을 거론하진 말자

묻지 않은 것에 대해 자발적으로 답변하지 말자고 했다. 일부러 부정적인 사안들을 거론하는 것은 일종의 자살행위

다. 기자가 일상적인 인터뷰에서 탐사취재로 돌아서게 하는 좋은 방법이다.

냉소적으로 답변하진 말자

“뭐 그게 잘 되겠습니까?” “잘 해보라 하시죠 뭐…” 자사는 물론 경쟁사에 대해서도 냉소적으로 말하진 말자. 물론 이 해된다. 경쟁사와 같은 시장에서 너 죽고 나 살자 할 수도 있다. 그러나 기자 앞에서는 항상 경쟁사를 존경하자. 기자 뒤에 누가 있는지를 항상 생각하자. 그들이 어떻게 생각할지도.

제 3자에 대한 이야기나 확인 안 되는 문건에 대해 논평하지 말자

경쟁사에 대한 이야기 너무 하진 말자. 기자가 직접 확인한 문건이라고 언급을 해도 그 문건을 자세히 분석하기 전엔 이렇다 저렇다 먼저 이야기 말자. 자신이 직접 듣거나 보거나 확인한 것만 주의 깊게 가려 답변하자.

답변을 피하거나 우물쭈물하지 말자

항상 자신감을 가지고 확실하게 이야기 하자. 특히 위기 시에는 자신 없어하는 모습 자체가 기사감이다. 항상 사태

를 통제하고 있다는 느낌을 주는 것이 위기관리의 기본이다. 물론 근거 없는 자신감은 금물이다.

부정적인 질문에 부정적 표현을 반복하진 말자

간단히 설명하자면 이렇다. 기자가 “업계 관계자의 이야기를 들으니 이번 사고는 귀사에서 생산하는 제품의 불량이가장 큰 원인이라고 하던데 맞습니까?”라고 물었다. 보통 “아닙니다. 저희 회사에서 생산한 제품의 하자로 그런 사고가 일어났다고 생각하진 않습니다.”라고 답변하곤 한다. 질문에서의 부정적 표현을 그대로 반복한다. 그러나 이럴 때는 그냥 “아닙니다. 그렇지 않습니다”라고만 말하고 뒷부분에 그에 대한 근거들을 설명하는 것이 좋다는 이야기다. 부정적인 표현은 한번이라도 더 줄여보자.

부자연스러운 바디 랭귀지나 불안하게 눈동자를 움직이지 말자

미디어트레이닝을 진행하면서 TV 카메라로 인터뷰이를 클로즈업해 보면 십중팔구는 긴장을 한 나머지 눈동자의 움직임이 부자연스럽다. 양손을 어떻게 어디다 두어야 하는지 물으시는 분도 있다. 부정적인 사고가 있을 때 불안하게 움직이는 인터뷰이의 눈동자는 시청자에게 큰 의미를 준다.

한 곳을 자연스럽게 응시하면서 회사의 입장을 설명하는 것과는 크게 다른 결과를 초래한다.

정보 중에서 ‘공시’감인 내용을 선불리 먼저 말하진 말자

기자에게 각별하게 특종을 주고 싶다면 할 수 없다. 그러나 이 기사가 나가서 공시 위반이 될 정도의 정보는 잘 관리해야 한다. 전략적 의도를 가지고 정보를 흘리는 것은 고단수의 홍보 전문가들이나 할 수 있는 기법이다. 말해 놓고 깜짝 놀랄 일은 아예 하지 말자.

쌍 따옴표로 들어가기 싫은 말은 하지 말자

인용이라고 한다. 자신의 말이 활자화 되거나 TV 클립으로 사용된다는 것을 항상 신경 쓰자. 오프더레코드(off-the-record)는 존재하지 않는다. 아무리 친한 기자라고 해도, 심지어 기자가 동생이라 해도 오프더레코드는 항상 불안하다. 기자가 활자화는 안 해도 데스크에게 내부 정보보고라도 올린다.

기자에게 “이 부분은 쓰지 말아주세요”하지 말자

기자에게 가장 무례한 요청이 이것이다. 기자는 기사로 먹고 산다. 기사는 기자의 업이며, 기자만의 일이다. 쓰라 말

라 해서 기자들이 그에 따라 쓰고 안 쓰고를 해준다면 미디어 트레이닝이나 홍보는 거의 필요 없다. 이렇게 되면 기자도 없어지고, 독자들도 없어질 것이다. 홍보담당자들도.

공표된 정보를 밝히는 것에 인색하지 말자

일부 외국기업들의 경우에는 국내매출액을 밝히지 못하게 되어있다. 해외본사의 원칙이라고 한다. IR(Investor Relations) 관점에서 무분별한 성과 커뮤니케이션을 방지하고 통제하기 위한 원칙이다. 그러나 현실에서는 이게 얼마나 우스운 짓인지 모른다. 어떤 회사건 매출액이나 기본 회계 관련 정보들은 인터넷에서 몇 번만 클릭하면 얻을 수 있다. 홍보담당자가 통제할 수 없는 정보가 기자들에게 흘러가는 것이다. 차라리 이보다는 정확한 메시지를 만들어 일관되게 전달하는 것이 더 낫다. 눈 가리고 아웅하지 말자.

기사화나 방송되기 전에 그 인터뷰 기사를 보여 달라고 하지 말자

보여 달라는 이유가 뭘까. 기자가 쓴 기사에 대해 이렇다 저렇다 자신의 의견을 피력하고 싶은가? 기자는 자신의 기사에 대한 의견을 받아 적는 사람들이 아니다. 기사나 방송이 나오기 전 까지 궁금해 할 수는 있다. 그러나 미리 한번

보자는 소리는 하지 말자. 이는 곧 자신이 아마추어라는 소리다.

020

TV 인터뷰

언론 인터뷰에는 미디어의 종류에 따라 여러 유형으로 나눌 수 있다. TV 인터뷰, 라디오 인터뷰, 신문 인터뷰, 잡지 인터뷰, 기타 인터뷰(온라인 매체, 블로거 인터뷰 등)로 나눈다. 인터뷰의 형식으로는 면대면 인터뷰, 전화 인터뷰, 서면 인터뷰, 화상 인터뷰 등으로 나뉜다. 이번에는 TV 인터뷰에 대해 이야기해 본다.

TV 인터뷰가 어려울까 신문 인터뷰가 더 어려울까? 인터뷰를 하시는 분들에 따라 다르시지만 개인적으로는 TV 인터뷰가 더 어렵다. 사람은 남에게 ‘바보처럼 보이는’ 것을 꺼려한다. 그러나 TV 인터뷰를 할 때는 누구나 ‘혹시 바보처럼 보여지면 어떡하나’하는 걱정을 하곤 한다. 당연히 긴장이 되고, 인상이 편안해 보이지가 않게 된다.

TV 인터뷰의 특성은 사실(fact)보다 모습(appearance)이 오디언스에게 더 큰 영향을 미친다는 것이다. 신문 인터

뷰와는 조금 달리 ‘무엇’을 이야기하는가 보다는 ‘어떻게’ 이야기하는가가 더 중요하다. 이미지가 사실을 압도해버린다. 이런 기본적인 인식을 가지고 다음과 같은 점에 주의해서 TV 인터뷰를 진행해 보자

긴장을 풀자

최대한 자연스러워져야 한다. 얼굴 표정이나 손동작 등도 완전히 컨트롤 할 수 있어야 한다. 눈동자를 좌우상하로 움직이거나, 자꾸 머리를 쏘여 올리거나, 양손을 마주잡아 힘을 준다거나, 어깨에 힘이 들어가거나 얼굴방향이 빠뜨어진 경우들도 많다. 가능하다면 TV 카메라를 이용해 자신이 이야기하는 모습을 자연스럽게 한번 촬영해보자.

자신의 페이스대로 하자

큐 사인이 들어오고, 카메라가 돌고, 기자가 질문을 하고, 연습을 하고, 적어놓은 대본을 읽어보고 하는 주변 상황에 너무 신경을 빼기지 말자. 일단 인터뷰를 시작하기로 했으면 TV 카메라와 옷에 달린 마이크 등에 대해서는 신경을 쓰지 말자. 자신의 페이스를 잃지 않는 것에만 신경 쓰자.

대화체로 말하자

앞에 기사를 보면서 자연스럽게 이야기하자. 모습은 기자에게 이야기 하지만 내용은 시청자들에게 이야기 하 듯 해야 한다. 연설조나 발표조로 하는 분들이 많은데 익숙해지면 자연스러운 대화체가 된다.

카메라가 꺼져 있을 때를 주의하자

보통 TV 탐사취재 프로그램에서 단골장면으로 등장하는 것이 스틸 화면에 걸린 녹음 내용이다. 물론 음성변조를 하지만 내용을 들어보면 가관인 경우가 대부분이다. TV 카메라가 켜져 있고, 조명이 들어와 있었다면 하지 못하거나 하지 않을 말들이다. 일단 TV 인터뷰가 시작되면 ‘무조건’ 모든 영상기계와 음향기계가 항상 작동하고 있다고 생각하자. 항상 주의하자.

몇 가지 말버릇을 주의하자

보통 주의해야 하는 말버릇은 “솔직히 말씀 드려서…” “사실은 그제…” “말씀 드리기 뭐 하지만…” “이게 적절한 비유인지는 모르겠지만…” 이런 것들이 있다. 솔직히 말하는 것은 좋다 그리고 사실을 이야기하는 것도 좋다. 하지만 그럼 그 이전에 말했던 것들은 뭔가? 솔직히 말했던 게 아니

거나 사실이 아닌 것들을 말한 건가? 사족이다. 과감하게 교정하자.

부정적이거나 제한적인 이야기에 주의하자

“저희 회사 방침상 이에 대해 이야기 하지 못하게 되어 있습니다” “회사 규정상 말씀드릴 수가 없습니다” “제가 그런 말씀을 드릴 위치에 있지 못합니다” 등 회사의 규정과 방침을 팔아 답변을 회피하지 말자. 그렇게 간단하게 답변하기 전에 오디언스가 무슨 생각을 할지를 먼저 생각하자.

민감하거나 어려운 질문을 받았을 때는 기자에게 단어나 표현을 다시 한번 확인하자

기자의 주관적 부정적 표현에 대해서는 답변을 하기 전에 교정을 하는 것이 좋다고 했다. 그러나 틀린 표현은 아니더라도 민감한 표현이 있을 수 있다. 예를 들어 “이번 일괄적인 양사의 가격인상의 경우…” 이럴 때는 “김 기자님께서 말씀하신 ‘일괄적인 양사의 가격 인상’이라는 부분은 ‘가격담합의 소지’를 말씀하시는 것인가요? 그렇다면 그러한 사실에는 동의하지 않습니다.”라고 표현을 한번 확인해주고 확실한 입장을 전달하자. 그냥 이런 질문을 확인이나 교정 없이 답변 하다 보면 인터뷰는 산으로 간다.

일단 질문이 끝났다면 ‘이게 충분한 답변이 되었나요?’ 라 묻지 말자

충분한 답변이 안되었으면 어떡할 건가. 다시 답변을 더 자세하고 길게 할 건가? 아니다. 답변이 되고 안 되고는 기자가 안다. 기자가 원하는 답을 못 얻었다고 생각하면 다시 묻게 되어 있다. 너무 기자의 일을 덜어주려 하진 말자.

유머를 구사할 수 있는 분위기라면 활용하자

너무 딱딱하고 건조한 인터뷰보다는 재미있고 부드러운 인터뷰가 낫다. 오디언스들을 흥미롭게 할 수 있는 유머는 항상 환영이다. 물론 분위기를 정확히 읽는 것이 선행되어야 하겠다.

TV 인터뷰 테크닉을 이해하자

아직 우리나라 TV뉴스나 기타 보도 프로그램은 ‘생방송’이 드물다. 진행은 생방송으로 하더라도 거의 많은 인터뷰들은 보도 꼭지 내에서 ‘녹화’로 처리된다. 가끔 시간이 촉박하거나, 생생한 보도를 할 때 일부 생방 인터뷰가 나오기도 한다. 12월 31일 제야의 밤 종로 등지에서의 많은 길거리 인터뷰가 그 예다.

그러나 기업이나 조직을 대표해 어떠한 이슈를 가지고 인터뷰를 할 때 생방 인터뷰는 드물기도 하지만, 그 만큼 잘하기 어렵다. ‘프로세스보다 결과가 중요하다’고 말하는 사람들이 있는데 TV 생방 인터뷰만큼 그 말이 맞는 경우가 드물다.

불과 몇 초 만에 자신이 말해야 하는 부분이 지나가 버리고 나면 다시 돌이킬 수 없다. 따라서 생방 인터뷰를 하기 위해서는 준비가 필요하다. 자신에게 인터뷰를 요청한 기자로부터 충분한 설명을 듣자. 그리고 인터뷰 동안 혹시 다른 화면을 내보낼 예정이 있는지, 있다면 그것이 어떤 화면인지도 한번 확인해 보는 게 좋다.

생방 인터뷰의 핵심은 기자가 묻는 질문에 대해 얼마나 빠르고 정확하게 답변 하는가, 그리고 얼마나 자연스럽게 자신이 원하는 키 메시지를 전달하는가에 달려있다. 우선 질문의 내용들은 인터뷰 전에 기자에게 미리 물어보고 충분한 답변 연습을 해보자.

물론 다른 인터뷰와 마찬가지로 기자의 질문에 부정확한 사실이나 잘못된 표현들이 있다면 빨리 교정 해주자. 실제 인터뷰에서도 그런 부분들이 발견되면 몰려서지 말고 간단하게 교정하고 답변을 하자. 시간에 쫓겨 그런 부분들을 감내하지는 말자.

마지막으로 기술적 측면이다. 생방 인터뷰에는 방송 스튜디오와 1대 1 인터뷰를 하는 경우도 있다. 이때 종종 이어폰이 잘 안 들리거나 잡음이 있는 경우가 발생한다. 이때는 참 난감하다. 보통 카메라맨에게 ‘이어폰이 안 들리는 데요?’와 같은 말을 하곤 하는데, 전문가들은 그냥 일단 카메라가 돌아가기 시작하면 이어폰이 안 들리더라도 가만히 있는 것이 낫다고 조언한다.

마이크가 켜지고 카메라가 돌아가도 인터뷰이가 가만히 있으면 자연스럽게 음향담당자가 이어폰의 음향 전달을 체크해 문제를 해결해 주기 때문이다. 당황해서 키 메시지를 잊어버릴 염려도 줄어들게 마련이다.

TV속 내 모습을 보자

TV인터뷰에 있어서 ‘무엇을 말하는 가’ 보다 중요한 것이 ‘어떻게 보이는가’라고 했다. 일반인들에게 있어 TV 화면 속에서 자신의 모습을 보는 기회는 그렇게 많지 않다. 집안 행사때 찍은 가정용 비디오 정도가 전부일 것이다.

TV인터뷰를 준비하는 가장 좋은 방법은 자신의 인터뷰를 녹화해서 모니터링 해 보는 것이다. 미디어트레이닝에 있어서도 기본적이고 필수적인 것이 이 인터뷰 장면을 녹화해

함께 하는 모니터링이다. 그러면 우리가 원하는 메시지를 제대로 전달하려면 최소한 ‘어떻게’ 보여져야 할까?

자연스러운 옷을 편하게 입자

생애 첫 TV출연이라고 허겁지겁 구입해서 방금 입은 옷은 아무래도 불편하다. 내가 내 모습을 자꾸 내려다보거나 무의식적으로 몸 앞뒤를 두리번거리는 것은 부자연스럽다는 증거다. 어느 정도 신경을 쓰지 않아도 내가 성장(盛裝)을 하고 있구나 느껴지는 익숙한 옷을 입자.

보수적으로 입자

보통 언론매체를 통한 메시지는 중학교 2-3학년생이 이해할 수 있는 수준으로 관리를 하라고 한다. 그러나 옷차림은 회사 최고경영자 연배의 눈높이에 맞추는 것이 좋다. 회사를 대표하는 대변인으로서 자신의 옷차림은 보수적이어야 하고, 일정부분 고급스러워야 한다.

진한 색을 입자

각국 대통령들의 옷차림을 한번 보자. 옷의 색깔은 권위를 나타낸다. 짙은 네이비색, 짙은 회색이 주류다. 회사를 대표하는 대변인에게도 이러한 색감의 규정은 동일하다. 짙은

색을 입자. 여성도 마찬가지다. 하얀색은 와이셔츠와 블라우스에만 해당된다. 빨간 넥타이는 시각에 악센트를 줄 수 있다. 또한 보스(boss)라는 의미를 가진다. 가는 줄무늬의 옷이나 넥타이는 절대 피하자. TV화면을 어른거리게 만든다.

보석장신구나 액세서리는 과감히 포기하자

시청자들이 출연자의 액세서리에 관심을 두게 하지 말자는 거다. 심각한 인터뷰 내용을 이야기하고 있는데 시청자들이 “저 예쁜 귀고리는 얼마나 할까?” 또는 “저 남자의 저 번쩍이는 시계는 무슨 브랜드일까?”와 같은 생각을 하게 하면 문제다. 빛 반사가 심한 안경도 주의하자.

메이크업은 얇게 하자

주름을 가리려 하지 말자. 그냥 시청자들이 볼 때 깔끔하다고만 느껴지면 된다. 빨간색이 좋다고 하지만, 메이크업에 그 색을 사용하는 것은 반대다. 빨간 립스틱은 TV에서는 금물이다.

양복상의 단추는 풀어 놓자

양복상의에는 간단한 룰이 있다. 앉아 있을 때는 단추를 풀고, 설 때는 잠근다. 특히 배가 나온 남성들의 경우 양복 상의를 푸르지 않고 있으면 시청자들의 눈은 힘겹게 버티고 (?) 있는 그 단추에게 쏠리게 마련이다.

머리모양을 점검하자

헤어스타일은 얼굴 인상에서 있어 가장 큰 영향을 주는 부분이다. TV 인터뷰 2-3일전에 미리 머리를 단정하게 손질하자. 남자는 정갈하게 가르마를 탄 생머리가 좋다. 여성의 경우에는 너무 길거나 짧지 않으면 된다. 물론 과도한 염색이나 퍼머는 가급적 피하자. 남성의 경우 면도나 구레나룻을 정리하는 것도 당연하다.

인터뷰 시작 전에 거울을 자주 보자

거울 보는 것을 창피해 하거나 어색해 하지 말자. 시청자에 대한 예의일뿐더러, 회사를 대표하는 대변인으로서의 의무다. 와이셔츠 칼라가 뒤집어져 있거나, 넥타이가 느슨하게 묶여 있다거나, 안경알이 더러워 얼룩이 졌다거나, 가르마가 잘 못 타져 있는 것을 거울을 보면서 발견해내자.

앞으로 당겨서 앉자

상체를 인터뷰어 쪽으로 향하게 하자. 바싹 당겨 앉아서 인터뷰어의 질문에 관심을 표현하자. 특히 특정메시지를 강조해야 하거나, 중요한 포인트를 말할 때는 더욱 상체를 인터뷰어를 향해 가깝게 움직이자. 반대로 공격적인 질문을 받을 때는 혹시 내가 의자 뒤에 등을 기대고 멀리 앉아 있지는 않는가 점검해보자. 무의식적으로 수비의 자세를 하고 있지는 않은가 말이다.

적당한 제스처는 좋다

양손을 자연스럽게 움직여 주면서 메시지를 강조하는 것은 좋다. 메시지에 번호를 먹일 때나, 높고 낮음 크고 작음 등을 나타낼 때에도 제스처는 시각적 도움을 준다. 그러나 양손의 이동 범위는 상하좌우가 어깨에서 팔꿈치 길이 정도가 알맞다. 그 범위가 더 커지면 제스처는 과장되게 보인다.

인터뷰어를 응시하자

카메라를 보거나 자신이 비춰지고 있는 모니터링 화면에 눈길을 주거나 하지 말자. 질문을 하는 인터뷰어를 똑바로 자연스럽게 바라보면서 이야기하자. 그 인터뷰어의 눈을 바

라보자. 인터뷰어가 눈을 마주치지 않아도 그를 보면서 이야기하자.

얼굴표정과 머리의 움직임도 활용하자

동의하거나 긍정적인 동감을 나타낼 때는 머리를 끄덕이자. 반대의 경우에는 가볍게 머리를 좌우로 흔들어도 좋다. 중요한 메시지를 강조할 때는 얼굴표정을 진지하게 하고, 흥미로운 이야기를 들었을 때는 약간의 미소를 지워주자. 자연스럽게.

이 세상에서 가장 가치 있는 것이 바로 ‘미소’라고 한다. 그러나 가장 사람들이 사용하지 않는 것도 이 ‘미소’라고 한다. 가치 있는 미소를 자주 사용하자. 여유로워 보이고, 친근해 보이고, 다정다감해 보인다. 위기 시가 아니라면 항상 미소를 짓자.

사운드 바이트(sound bite)를 알자

보통 뉴스의 보도(꼭지)의 길이는 1분 30초 가량이다. 이중 뉴스 앵커가 한 개의 보도와 기사를 소개하면서 소비하는 시간은 평균 15초미만이다. 따라서 실제 보도(꼭지)는 1분 15초라고 할 수 있다. 이중에서 필요에 따라 2-3개정도의 인터뷰가 나가곤 한다. 평균적으로 인터뷰의 방송 길이는 평

균 10초 내외다. 발표내용 같은 경우에는 15초까지도 가는 경우도 있다.

이 길이는 일단 시청자들이 주목하는 시간에 기반하는 듯하다. TV를 보면서 시청자가 주목할 수 있는 최대 단위는 10초 가량이다. 물론 비주얼 (화면)은 더욱 자주 바뀌어 주어야 눈길을 잡아 놓을 수 있다.

한국사람이 평균 속력으로 10초간 말을 하면 두 세 문장 정도를 말할 수 있다. 그러나 두 세 개의 문장을 조리 있게 잘라서 따로 따로 말할 수 있는 능력을 가진 일반인은 흔치 않다. 보통 복문을 사용한다. 길게 그냥 한 개의 문장에 하고 싶은 말을 여러 개 담는 식이다.

여기서 얻을 수 있는 결론은 메시지를 조리 있게 디자인하고 시간을 10초가량으로 엄수하면 충분히 하고 싶은 말을 할 수 있다는 것이다.

사운드 바이트(sound bite)는 잘 훈련되고 준비된 인터뷰이가 만들 수도 있지만, 보통의 경우 인터뷰를 하는 기자가 직접 사운드 바이트를 정리해 도와주는 경우가 많다. 일반인들은 인터뷰 질문에 대해 잘 정리해서 답변 하는 것이 힘들기 때문이다.

보통 길거리 인터뷰 같은 경우는 자연스럽게 이야기를 듣고 그 이야기 중 중요한 부분만 편집해 골라 쓰지만, 회사를

대표해서 말하는 대변인의 경우에는 그냥 자연스럽게 이야기하면 안 된다. 논란이 있는 이슈와 관련된 인터뷰일 때는 더더욱 사운드 바이트(sound bite)에 신경을 써야 한다. 그리고 이럴 때는 기자가 답변내용에 있어 좋은 사운드 바이트(sound bite)가 되도록 잘 도와주지 않는다. 따라서 회사의 대변인을 자처하는 홍보담당자는 미리 훈련을 받아야 한다. 그래야 사운드 바이트(sound bite)에 익숙해진다.

021

전화 인터뷰

사실 홍보담당자들은 하루에도 몇 번씩 길거나 찝박한 전화 인터뷰에 임하고 있다. 기자들에게 걸려오는 전화의 대부분이 공식적 비공식적 ‘인터뷰’라고 해도 무리가 없다. 간단한 판매수치 확인에서부터 우리 회사의 입장을 설명해야 하는 등 회사의 공식적인 메시지들이 전화를 통해 커뮤니케이션 된다.

위기상황이 발생해 마감시간이 다급해지면 이러한 전화 인터뷰는 기자에게나 홍보담당자들에게 더욱 절실해진다.

오늘은 우리가 언론과의 전화 인터뷰를 어떻게 관리하고 임해야 하는지에 대해 살펴본다.

먼저 언론사와 기자 이름 그리고 연락처를 파악하자

전화 인터뷰다. 명함을 나눌 겨를이 없다. 인터뷰에 임하기 전에 그 반대편의 기자가 누구인지를 모르면 안 된다. 어느 매체의 누구인지 그리고 전화가 끊기면 다시 통화를 시도할 때 필요할 전화번호를 확보하자. 모르면 공손하게 확인하자, 기자도 이런 절차를 거부하지는 않는다.

가능한 준비시간을 벌자

바로 준비 없이 인터뷰에 나가는 것은 갑옷을 입지 않은 채 전쟁터에 서는 것과 같다. 시간을 끌라는 의미가 아니다. 한 5분이라도 키 메시지를 정리할 시간을 가지자는 거다. 마음속에서 내가 해야 할 이야기들을 정리해 보자는 거다. 크게 심호흡을 할 시간이라도 가지자.

인터뷰 세팅을 먼저 하자

오직 전화 인터뷰에만 집중 할 수 있는 환경을 만들자. 개 인사무실이 있다면 사무실 문을 닫자. 책상 위가 어지러우면 정리를 하자. 산더미처럼 쌓여 있는 서류들을 뒤적이면

서 전화 인터뷰를 할 수는 없다. 만약 주변 직원들로부터 정보를 받을 수 있다면, 격리된 회의실로 들어가자. 온전히 집중할 수 없으면 실패할 가능성은 커진다.

메모를 활용하자

TV인터뷰와는 틀리다. 편안하게 앉거나 서서 좀 더 편안하게 사고할 수 있다. 주요 답변을 적은 메모장을 커닝하면서 답변도 가능하다. 수치를 읽어 줄 수도 있다. 특히 위기 시에는 불필요한 사실들을 제거하기 위해 정확하게 정해진 공식 발표문 (official statement)을 읽어 내려가기만 할 때도 있다. 메모를 활용하고 안하고는 상당히 다르다. 충분히 활용하자.

앞에다가 키 메시지를 적어 써 놓자

책상 앞에다가 크게 키 메시지를 적어 보면서 답변을 하자. 죽어도 이 메시지는 말을 해야 한다 하는 것이 있을 때 적극 활용하자. 전화로 통화를 하면서 저 메시지를 언제 날려야 하는가를 생각해보자. 기회가 온다면 적극적으로 반복해서 키 메시지를 전달하자. 훈련된 인터뷰이는 기자에게 잘 정돈된 홍보인으로 보이게 마련이다. 항상 일관된 메시지를 정확하게 전달하기 때문이다.

깨끗한 발음으로 간결하게 말하자

가끔은 사투리가 친근함을 더해줄 때도 있다. 특히 기자와 같은 고향 출신이라면 이러한 발음은 자연스러움이다. 그러나 회사를 대표해 인터뷰를 할 때 지나친 사투리나 안 좋은 발음은 득이 안 된다. 깨끗하고 명확한 발음으로 이야기하자. 길게 질질 끌면서 이야기하기 보다는 단문으로 간단 간단하게 이야기 하자. TV와의 전화 인터뷰라면 사운드 바이트(sound bite)에도 신경 쓰자.

애매모호하거나 미묘한 표현은 피하자

똑 같은 뉘앙스의 말을 해도 얼굴을 맞대고 이야기하는 것과 전화너머로 이야기 하는 것에는 해석상의 차이가 있기 마련이다. 이것은 때로는 전화 인터뷰의 장점이 되기도 하지만 그 반대인 경우가 더 많다. 불필요하게 여러 가지로 해석될 수 있는 선문답류는 절대 전화 인터뷰에서는 금물이다. 만약 기자가 어떤 특정 표현을 확인하려고 하면 더욱 긴장해서 의혹을 완전히 불식 시키도록 노력해야 한다.

TV기자와의 전화 인터뷰는 매우 어렵다.

일단 어렵다는 말에 주목하자. TV의 경우 시간이 촉박할 때 종종 전화 인터뷰를 취한다. 녹음 사실을 미리 알려주는

경우가 대부분 이지만, 그렇지 않은 경우도 간간히 있다. 미처 사운드 바이트(sound bite)나 어투, 메시지에 신경을 쓰지 못하고 ‘당하는’ 수가 많다. 공무원들의 경우 이런 전화 인터뷰로 실수하는 경우가 많은데, 무조건 TV기자에게 전화가 오면 100% ‘녹음’되고 있다고 생각해버리자. 그러면 실수는 준다. 각별히 신경 써서 정확하게 키 메시지만을 이야기하고, TV 기자의 추임새에서 자유로워져야 한다.

경험상으로 기자와 통화를 할 때는 일어서서 하거나 회의 실내에서 살살 걸어 다니면서 하는 경우가 많다. 자연스럽게 메시지가 더 잘 정리되는 것 같기 때문이다. 모 그룹 홍보실의 부장도 항상 자기 책상 앞에서 일어서 있는 모습을 자주 본다. 개인마다 틀리겠지만, 언론과의 전화 인터뷰는 여자친구나 아내와 이야기하는 것과는 분명 틀린 것 같다.

022

언론 커뮤니케이션: 메시징 테크닉

언론 인터뷰 답변 6 단계

지금까지 우리는 미디어트레이닝의 필요성과 내용들에 대해 대략적으로 둘러 봤다. 또한 인쇄 매체, TV, 전화 등의

다양한 인터뷰 관리 방식에 대해서도 알아 봤다. 이번부터는 이제 세부적으로 언론과 인터뷰를 할 때를 비롯 기자간담회, 기자회견 등의 대 언론 커뮤니케이션시 활용 가능한 전략적 답변 기술에 대해 자세히 알아보기로 하자.

먼저 성공적 인터뷰 설계의 6 단계를 소개한다. 사실 인터뷰의 포맷이 어떻건, 인터뷰를 하는 언론이 어디건 인터뷰이가 제대로 전달하고 싶은 핵심 메시지를 전달했다면 그보다 더 이상적인 것은 없다. (물론 핵심 메시지 전달만으로 제대로 된 결과가 나오지 않는 일부 사이비 언론도 존재한다. 그러나 여기에서는 정상적인 주류 언론에 대한 이야기만으로 한정하자.)

성공적 언론 커뮤니케이션시 항상 신경 써야 할 여섯 단계(순서)는 다음과 같다. (논쟁이 있는 주제에 대한 대 언론 커뮤니케이션시 참고 사항)

문제를 먼저 확정하자

문제가 있다면 답변자가 그 문제를 먼저 규정해버리자. 인터뷰를 하면서, 기자와의 논쟁을 지속하면서 시청자나 독자들이 마음속으로 문제를 규정짓게 만들지 말라는 것이다. 문제를 인정하지 않으려고 빙빙 도는 듯 한 답변을 하게 되면 대부분의 시청자/독자들은 ‘뭔가 문제가 있군’이라는 생

각을 하게 된다. 이윽고 ‘내가 보니 이런 것들이 문제인 것 같군. 그래서 저 회사 대변인은 이런 걸 숨기려고 하는거지…’하고 문제를 알아서 규정해 버리게 된다. 이 이후에는 인터뷰이가 아무리 훌륭한 논리와 증거를 제시해도 문제 해결 방안이 명백해 지지 않는다.

“네, 현재 저희가 처한 문제는 바로 …..입니다.” 또는 “현재 가장 중요한 문제는 …..느냐…마느냐 하는 문제입니다”라고 규정 하고 처음부터 나가자. 기자가 질문하러 온 내용을 알면서도 모르는 척, 처음 듣는 다는 척하지 말자. (계속 이러면 기자들도 화가 나기 마련이다. 미친 척이라고 한다.) 단, 여기에서 초반에 규정지은 문제는 뒷부분에 어떤 식으로든 해결 방안으로 제시 가능한 것이어야 한다. 전략적으로 해결이 준비된 문제를 스스로 규정하라는 것이 더욱 정확한 주문이겠다.

신뢰 있는 해결 프로세스를 언급하자

일단 우리 회사가 인식하고 있는 (규정한) 문제가 이것이다 하면, 이에 대해 해결 방안을 바로 제시하기 전 고려해야 할 사항이다. 이 문제가 어떤 문제인지, 얼마나 복잡하고, 범위가 큰 문제인지, 얼마나 심각한 문제인지 또는 얼마나 예상외로 간단한 문제인지를 설명하자.

이 단계에서는 시청자나 독자들에게 ‘아, 이 회사가 이 문제에 대해 상당히 심사숙고해서 파악했구나’하는 이미지를 주기 위함이다. 한발 더 나아가서, 답변자는 (신뢰도가 높은) 여러 관계집단들을 해결방안 도출에 참여 시키고 있다는 것을 언급할 필요가 있다.

정부나 규제기관이 될 수도 있고, 저명한 단체나 학자들이 될 수도 있다, 소비자단체가 될 수도 있고, 지역주민들이 될 수도 있다. “저희는 이번 문제가 예상보다 무척 광범위하다는 결론을 내렸습니다. 따라서 이에 대한 해결 방안 마련을 위해 소비자원, A소비자연맹, B대학 소비자학과 연구진들을 포함 해 12개 소비자분야 전문가들과 함께 다각적 논의와 검토를 진행했습니다.” 이런 식이다.

여기서 핵심은 우리 회사가 문제해결을 하는데 있어서 자사 중심적이거나, 편향적이거나, 책임회피적인 입장을 고수하고 있지 않다는 느낌을 주는 것이다.

해결 방안을 강조하자

그 다음단계는 해결 방안을 발표하는 단계다. 문제를 확정했고, 이에 대한 해결 프로세스에 대해 신뢰성을 확보했다면 해결 방안을 발표하자. 길거나 지루하거나 평범한 것은 금물이다. 한두 문장으로 제시하자. 해결 방안이 복잡하

고 광범위해도 다시 한번 생각하자. 줄이자. 더 이상 줄일 것이 없을 때가 가장 완벽한 메시지다. 일단 핵심 메시지(해결 방안)을 이야기 해 놓고 그 다음에 부연 설명을 하거나 질문을 받자.

보통 TV 보도에서는 이 부분이 인용 화면으로 나갈 가능성이 가장 크다. 단연히 이 해결 방안은 앞서 자신이 규정했던 ‘문제’의 해결에 직접적 관련이 있어야 한다. “저희가 결론 내린 해결 방안은…” 또는 “긍정적인 해결 방안은…” 이런 식으로 발표 서두에 긍정적인 뉘앙스를 앞세우는 것도 좋다.

여기서 핵심은 시청자/독자들이 ‘긍정적 기대와 관심’을 가지게 하는데 있다. ‘맞아. 그런 식으로 해결하면 그나마 다행이겠군’ 또는 ‘그래야지..당연히. 암…그렇고 말고’ 하는 반응을 불러올 수 있어야 하는 것이다.

생생한 사례를 제시하자

시청자나 독자들이 이미 문제가 무엇인지에 공감을 했다. 그리고 우리회사가 그 문제를 해결하려는 프로세스에 대해서도 존중하고 있다. 결국 해결 방안을 이해했다. 그 다음에 무엇이 필요할까?

우리가 제시한 해결 방안에 생명력을 주는 것이다. 스토리를 이야기해주는 것이다. 해결 방안이 과연 효과적인지 아닌지 가시적 사례를 들어주는 것이다. “다행스럽게도 이러한 대응을 실행하자마자 현장에서는 … 이런 가시적 반응들이 생겨나고 있습니다” 또는 “벌써 이런 활동으로 약 00% 빠른 복구 결과가 보고되고 있습니다” 등등으로 표현 가능하다.

아니면 사례를 들어주어도 좋다. 해결방안을 생생하게 보여줄 수 있다면 이상적이다. “미국에서는 지난 2003년 이와 동일한 대응을 토대로 … 이런 긍정적이고 효과적 결론을 얻었습니다” 또는 “이미 해외 각국의 이와 유사한 해결 방안들이 반복적이고 폭넓게 진행되어 가장 효과적이라는 공감대가 형성되어 있습니다”는 식이면 충분하다.

여기에서 핵심은 실제 결론을 제시할 필요는 없다는 것이다. 이미 진행 중인 해결방안이라도 그 결론에 대해 시청자들이나 독자들이 ‘긍정적일 것’이라는 인식만 가지게 하는 게 전부다.

동참이나 지원을 호소하자

시청자나 독자들이 공감대를 이루게 되었다면, 그들을 끌어들이자. 한편으로는 “아니 당신네 회사가 잘못된 일로 이

렇게 됐는데…왜 우리가 그 해결에 동참을 해야 해?”할 수도 있겠다. 그러나 앞서서의 커뮤니케이션 프로세스들이 효과가 있었다면 이런 시니컬한 반응은 최소화된다.

“만약 다른 소비자분 들께서도 이와 다른 좋은 아이디어가 있으시다면 저희 …로 제안을 부탁드립니다” 또는 “여러분의 이해와 협조가 절실히 필요합니다. 도움을 주실 분들은 …로 연락 부탁드립니다” 등등으로 그들을 초청하는 것이 유효하다. (실제로 동참 하던 안 하던 그것은 큰 문제가 아니다)

마지막으로 인터뷰 진행자에게 감사하자

짧고, 진실되게 기자나 앵커에게 “감사합니다”라고 말하자. “MBC에게 감사 드립니다” “동아일보가 이런 해명의 기회를 주신데 감사 드립니다”라고 말해보자. 이렇게 말하는데 뺨 때리는 사람은 없다.

다시 기억하자, PREP!

예전에 언론 인터뷰시의 답변 방법 중 하나로 간단하게 PREP 기법에 대해 이야기한 적이 있다. 오늘은 이 PREP 기법에 대해 좀 더 자세하게 살펴보자.

PREP은 Point, Reason, Example, Point의 줄임 말이다. 여기서 포인트(point)란 ‘핵심 메시지’를 지칭한다. 리즌(reason)은 앞서서 언급한 핵심 메시지를 주장하는 ‘이유’가 되겠다. 이그잼플(example)은 그러한 주장을 뒷받침 할 ‘사례’라고 볼 수 있다. 기자가 물어온 질문에 대해 답하는 순서를 알려주는 것이다.

바로 이전에 설명했었던 답변 6단계와 다른 점이라고 하면, 앞서서의 6단계는 ‘재앙이나 사건 등과 관련한 다분히 공격적이고 부정적 질문’에 대한 답변 구성이며, 이번 홍보 EP 기법은 ‘확인이 필요한 논란에 관련된 질문’에 대한 답변 구성이라고 할 수 있겠다.

두 가지 답변 구성에 있어서 ‘가장 중요한 것을 가장 먼저 말한다’는 원칙은 동일하다. 그러나 PREP에서는 맨 앞에 말한 핵심 메시지를 뒷부분에서 다시 한번 언급해서 강조한다는 특징이 있다. 이를 미디어 트레이너들은 ‘홈 베이스를 다시 한번 밟는다’는 비유를 쓰기도 한다.

항상 언론에게 어떠한 주장을 할 때는 그 주장을 뒷받침 할 수 있는 ‘근거’들을 제시해 주어야 한다. 가정이나 추측 또는 허풍 등은 경계해야 한다.

특히 이유(reason)이나 사례(example)을 제시할 때는 객관적이고 실증적 정보들을 가려내 준비해야 한다. 제시하

는 수치 등 모든 ‘숫자’들은 정확해야 한다. 글이 아니라 말이기 때문에 너무 길고 자세한 숫자들은 효력을 반감시키는 경우가 많다. “우리회사의 매출은 1조 4천 321억 원으로 본사의 글로벌 매출인 5조 7천 654억의 24.8%를 차지하고 있습니다”라는 표현 보다는 “우리회사의 매출은 본사 글로벌 매출의 약 25%를 차지하고 있습니다”로 하는 것이 더 이해하기 쉽고 효력이 있다.

미디어트레이닝을 실시할 때 일부 최고경영자들이 이 PREP 기법에 대해 질문하시는 것 중 하나는 맨 앞 포인트(point)와 뒷부분의 포인트(point)는 어떻게 달라야 하는가다. 답은 간단하다. 동일해야 한다. 그러나 표현적인 측면에서 약간의 변화를 주는 것은 권장된다. 커뮤니케이션에서 자연스러움이 중요하다. 너무 기법의 원칙에 얽매어 자연스러움을 잃는 우(愚)는 범하지는 말자.

블로킹과 브릿징을 활용하자

미디어트레이닝의 하나로 인터뷰 스킬 트레이닝을 진행해 보면, 최고경영자들의 답변이 상당히 평면적이라는 느낌을 자주 받는다. 특히 공격적인 질문을 받은 분들은 더욱 더 경직되고, 과도하게 논리적으로 답변을 한다.

공격적인 언론 인터뷰 질문에 답변하는 표현 기술로 대표적인 것으로 블로킹(blocking)과 브릿징(bridging)이 있다. 블로킹은 말 그대로 ‘막아내는’ 기술이다. 공격적 질문에 정면으로 맞서는 것이 아니라 자연스럽게 질문의 창 끝을 비껴 나가는 기술이 되겠다.

예를 들어 “최고경영자께서는 쪽 마케팅 분야에서만 계셨다가 최고경영자가 되셨는데, 업계에서는 최고경영자를 두고 업계 특성상 영업을 이해하시는 데 어느 정도 한계가 있지 않을까 하는 지적들이 있습니다. 어떻게 생각하십니까?” 하는 아주 민감한 질문에 대한 답변을 한번 생각해보자.

블로킹 기술을 가미한 답변이라면 “좋은 지적입니다. 저도 그런 한계를 상당히 경계하고 있습니다. 그래서 저는 최고경영자직에 오르자 마자……” 하는 표현이 가능하다. 또는 “업계 분들께서 관심을 가져 주시는 게 그 만큼 큰 기대를 하고 계신다는 의미로 받아들이겠습니다. 참으로 감사하죠……” 정도도 가능할 것이다.

이 블로킹 기술의 목적은 매우 의도되고 공격적인 질문을 부드럽게 피해 나가는 데에 있다. 분위기를 환기하는 효과도 노리고 있다. 적절한 유머를 사용하는 것도 이 블로킹 기술의 백미가 되겠다.

다음 브릿징 기술은 기자가 관심을 두는 답변을 답변자 자신이 전달하기 원하는 키 메시지로 ‘연결’ 시키는 기술이다. 예를 들어 앞의 질문과 동일하게 “최고경영자께서는 꼭 마케팅 분야에서만 계셨다가 최고경영자가 되셨는데, 업계에서는 최고경영자를 두고 업계 특성상 영업을 이해하시는데는 어느 정도 한계가 있지 않을까 하는 지적들이 있습니다. 어떻게 생각하십니까?”라는 질문에 대해 브릿징 기술을 사용해 답변해보자.

일단은 블로킹을 사용해서 공격의 창 끝을 살짝 피해나간다. 즉, “좋은 지적입니다. 저도 그런 한계를 상당히 경계하고 있습니다.” 이 후 브릿징을 한다. “그러나 저희가 가장 주목하고 있는 것은 우리 업계가 공통적으로 강력한 영업 시스템에 비해 브랜드 관리 수준은 매우 미약하다는 사실입니다. 따라서 저희는 … (전달하고픈 키 메시지)” 이렇게 구성을 하는 스킬이 브릿징이다.

자신이 ‘마케팅 백그라운드만을 가지고 있기 때문에 영업에는 문외한 일 것’이라는 경쟁사들의 험담에 대해 “아니다 나도 영업을 안다…”는 식으로 직접적인 답변을 하면 모양새가 좋지 않다. 블로킹 기술을 활용해 일단 직접적인 답변을 빗겨 나간 후, 자신이 전달하고픈 메시지로 브릿징을 하는 것이 낫다. 어떤 질문을 해 와도 자연스럽게 블로킹하고

부드럽게 브릿징 해 나가는 기술이 바로 인터뷰 스킬의 최고 봉이라고 할 것이다. 상황에 따라서 다양하지만 미디어 트레인너들이 흔히 꼽는 전형적 블로킹과 브릿징 표현들은 다음과 같다.

블로킹

1. 저도 그러한 시각에는 동의합니다. 하지만……
2. 충분히 이해합니다. 그래서 저희는……
3. 재미있는 시각이시군요. 저는 이렇게 생각합니다.
4. 그렇게 보실 수도 있겠군요.
5. 저는 그 의견에 반대합니다.
6. 어느 것이 옳다 그르다 하기 전에……
7. 지금 지적하신 사항에 대해 좀 더 시간을 가지고 연구를 해 보겠습니다.

브릿징

1. 저희가 중요하게 생각하는 것 중들의 하나는 바로……
2. 그러나, 무엇보다도 주목해야 할 것은……
3. 그 문제의 핵심은 3가지로 나누어 볼 수 있습니다.

4. 아무래도 가장 고려해야 하는 사항들은……
5. 그 보다 더 중요한 것이 있는데……
6. 저희가 확실히 말씀드릴 수 있는 것은……
7. 그러나, 우리의 진짜 관심은……

다시 한번 이야기해서 이 언론 인터뷰 기술은 기자들에게 ‘오도된’ 정보를 전달하거나 기자의 취재를 교묘하게 피해 나가기 위한 방법은 절대 아니다. 자신의 불필요하고 부주의한 커뮤니케이션으로 인해 언론으로부터 부당한 피해를 입지 않기 위해서이다. 또한 나와 내 회사를 취재하는 기자들에게 좀 더 정확하고, 논리적인 정보를 제공하는 것이 또 하나의 목적이다.

023

위험한 질문 유형 7가지

보통의 언론 인터뷰는 목적성이 강하다. 그냥 사보와 같은 잡지에 이런 저런 소소한 이야기들을 인터뷰로 실는 일상 인터뷰의 목적과는 분명 다르다. 특히 논란의 중심에 있는 회사의 대변인들은 인터뷰 자체가 담장 위를 걷는 듯 한 모험이다.

한 순간 방심하면 특수하게 훈련된 인터뷰어의 의도에 말려 들어가곤 한다. 이번에는 우리가 흔히 실수를 저지를 수 있어 경계해야 할 6가지 공격적인 질문 유형을 설명해 본다.

기관총 쏘기 (machine gunning)

기자가 여러 질문을 한꺼번에 쏟아 붓는 방식을 뜻한다. 보통 대통령 기자 회견 시나 유명인사가 검찰에 출두할 때 쏟아지는 질문을 생각하면 된다. 보통 한 명의 기자가 두 세 개의 복잡한 이슈들을 한꺼번에 물어보곤 하는데, 이에 대해 경직된 상황에서 각 질문에 대해 전부 충실히 답변하려고 애쓰다 보면 실수하기 쉽다. 차분하게 그 질문들을 다 듣고 자신이 답변하고 싶은 (핵심 메시지가 준비되어 있는) 질문 하나만을 꼽아 그에 대해서만 답변하면 된다. 나머지 답변은 신경 쓸 필요 없다. 기자가 필요하다면 다시 물어 본다.

예스 오어 노 (yes or no)

보통 법정에서나 국회 청문회 때 많이 쓰는 질문 방식이다. “증인은 ‘예와 아니오’로만 답변하세요”하는 식이다. 물론 답변하기에는 이런 방식이 편할 때도 있다. 성격상 이렇게만 간단히 말씀하시는 최고경영자들도 일부 계시다. 그러나 위기 시 이런 답변 방식은 스스로 무덤을 파는 결과를 초

래할 때가 많다. 절대로 간단히 단언적으로 ‘예와 아니오’ 만으로는 이야기하지 말자. 변형된 형태로 이거나 저거냐를 고르라고도 한다. “직접 전달받으신 겁니까, 아니면 다른 경로로 전달된 겁니까?”처럼 어느 쪽을 골라도 위험해지는 질문이다. 천연덕스럽게 구체적으로 묻는다고 해서 그중 하나를 골라 답변할 이유는 없다. 그냥 항상 다 좋은 게 좋은 거다.

듣자하니… (he said…)

인터뷰 시 현장에 없는 다른 사람의 언급을 인용하면서 이에 대한 인터뷰이의 생각을 묻는 방식이다. 보통 레슬링 선수들에게 인터뷰를 하면서 “OOO선수가 당신을 한방에 갈겨 눕혀 버리겠다고 하는데, 당신의 생각은 어떤가?” 이런 식의 인터뷰다. (레슬링 선수뿐만 아니다… 기업 최고경영자들의 인터뷰에도 이런 사례는 자주 있다.) 이런 질문 방식의 목적은 무언가 갈등 소재를 찾아내려는 것이다. 이에 대해서는 “그분이 정확하게 어떤 취지로 그렇게 말씀하셨는지 제가 현장에 없어서 잘 알 수 없기 때문에 그 이슈에 대해서는 언급하기가 적절하지 않은 것 같습니다.” 정도로 피해야 한다. 특히 흥분해서 경쟁사를 대 놓고 욕하는 식은 금물이다.

잘못된 전제 (wrong premise)

항상 공격적인 질문은 잘못된 전제를 앞에 내세우고 들어온다. 답변자의 신경을 건드리는 것임에 분명하다. 답변자가 이러한 잘못된 전제는 제일 먼저 수정을 해주고 답변을 시작해야 한다. 아무렇지도 않게 답변으로 그냥 들어가 버리면, 그 잘못된 전제를 스스로 인정하는 것으로 비춰지기 때문이다. 수십 번이라도 잘못된 전제에 대해서는 단호하게 반복 수정 해주자.

개런티 (guarantee)

세계적 완구 기업 마텔의 최고경영자는 2007년 자사 중국산 장난감에서 유해성분이 검출돼 제품 리콜을 단행했다. 그리고는 모 TV 방송으로부터 다음과 같은 질문을 받았다. “이런 리콜이 앞으로 더 이상 없을 것이라고 약속하실 수 있습니까?” 그 최고경영자는 이렇게 답변했다. “저희가 가장 중요하게 생각하는 것은 소비자의 안전입니다. 그리고 확실하게 말씀드릴 수 있는 것은 우리는 이를 위해서 현재 최선을 다하고 있다는 것입니다.” 제대로 자기가 할 말만 했다. 만약 다분히 함정이 깔린 그 질문에 “네, 더 이상 이런 일들은 없을 겁니다”라는 취지의 직접적인 단언을 했었다면

그 최고경영자는 바로 몇 주 후 두 세 번째의 리콜로 인한 여론과 언론의 실망을 감당할 수 없었을 것이다.

말실수 유도 (Oops!)

어떡해서든 자신이 의도한 답변을 얻어내기 위해 기자는 답변자의 감정을 살살 자극해 실언을 유도하는 경우도 있다. 민감한 특정이슈에 대해 거의 동일한 내용의 질문을 각도만 바꾸어 십여 회 반복하면 참아낼 사람은 거의 없다. 아무리 미디어트레이닝을 받았어도 말실수를 할 수 있는 감정상태가 되기 때문이다. 그러나 이에 대한 대응방식은 간단하다. 답변자도 계속 동일한 메시지로 담담히 답변해주는 것이다. 먼저 지친 사람이 지는 방식이랄까.

가정에 근거한 질문 (hypothetical)

아직 일어나지 않은 상황을 전제로 답변을 요구하는 방식이다. “만약 조사 결과 회사에 책임이 있는 것으로 밝혀지면 어떻게 하시겠습니까?” “이번 사안으로 대표께서 물러나실 수도 있다고 보십니까?” 같은 질문이 전형이다. 기자는 가정에 근거한 질문에 답변하는 것이 위험하다는 것을 알고 던진다. 문제는 가정에 근거한 질문에 답변자도 가정에 근거해 답변해 버리는 경우다. 가정을 전제로 한 답변이라도 일

단 입 밖으로 나오면 그대로 인용된다. 기사에서는 가정이 사라지고 답변만 남는다.

“질문하신 사항은 가정에 근거한 질문이기 때문에 답변 드리기가 어렵습니다.” 미국 TV 방송에서 가장 많이 나오는 답변 유형이 바로 이것이다. 다만 가정을 거절하는 데서 끝 내면 회피로 비친다. 거절한 뒤에는 반드시 지금 회사가 실제로 하고 있는 일로 답변을 돌려놓아야 한다. “가정을 전제로 말씀드리기는 어렵습니다. 다만 지금 저희가 하고 있는 일은...”

024

화를 내면 진다

어떤 회사 최고경영자께서 미디어트레이닝을 받으시면서 말씀하셨다. “아니, 언론사 기자에게 왜 화를 내나? 뭐 보통 그럴 일이 있나?” 이 분께서는 웬만하셔서 이해관계가 얽혀있는 사업 파트너나 아래 직원들에게도 좀처럼 화를 내거나 큰소리를 치는 법이 없으시다고 한다.

그러나 분명 취재대상자들이 취재 온 언론사 기자에게 화를 내는 경우가 종종 있다. 심지어는 기사를 폭행하거나 카

메라나 녹음기를 뺏어 파괴하는 일도 있다. <연예가 중계> 류의 연예인 사생활 취재 프로그램들에서는 TV 카메라 렌즈를 한 손으로 막아 버리는 일들은 흔히 볼 수 있다. 탐사취재 프로그램들에서는 취재원에게 밀려 땅에 엎어진 TV 카메라맨의 신음이나 비명소리도 방송이 되곤 한다.

웬만해서는 일반인에게도 화를 내거나 폭행이나 폭언을 하기 힘들데, 어떻게 취재 중인 언론사 기자에게는 이런 것들이 가능할까? 그 차이는 ‘자기관여’의 정도에 있다. 자신이 그 이슈에 깊이 관여가 되어있어서 그 취재가 바로 자신에게 피해가 되는 것이라고 느끼게 되면 일반 감정의 상태를 쉽게 벗어나게 되는 것이다.

꼭 옛말처럼 ‘도둑이 제 발 저리다’는 식의 해석이 아니라, 사람의 감정이라는 것이 그렇다는 거다. 남의 자식을 욕하는 이야기를 들었을 때는 ‘그런가 보다’하면서 원론적 맞장구를 쳐 줄 수 있지만, 내 자식을 직접 욕하는 말을 들었을 때는 ‘감정’이라는 것이 생기기 때문에 당연히 공격적 반응이 나오기 마련이다. 하지만, 한 기업을 대표하는 대변인들은 이러한 감정의 흐름을 잘 조정해야 진정 프로다.

기자도 사람이다. 이슈가 맞건 틀리건 자신에게 화를 내고 자신의 인격을 모독하면서 반격해 오는 답변자가 반가울 리 없다. 기자에게 화를 내는 것은 시청자와 독자에게 화를

내는 것과 같다. 인간적으로 바로 앞에 있는 기자가 아무런
 미고, 자극을 해와도 수천만의 시청자와 독자들을 생각하면
 서 자신의 감정을 잘 통제하자. 화를 내면 지는 거다. 게임이
 아니다. 이걸 현실이다.

 025

인터뷰는 생물이다

A회사 중역 분이 미디어트레이닝을 받으면서 물으셨다.
 “이렇게 우리가 핵심 메시지를 놓고 훈련을 하면 뭐 합니까?
 일단 TV 방송과 인터뷰를 하면 앞뒤가 다 자르고 자기네 맘
 대로 편집해서 내 보내는데……”

한 중견회사 사장께서는 이러신다. “난 언론사 기자들 안
 믿어. 자기네들이 쓰고 싶은 데로 어떡해서든 쓰더라고. 아
 니라고 해도 믿질 않고, 진짜 이게 아닌가 보다 자기 스스로
 느껴도 정해진 방향으로 기사를 만들더라고……”

기자들도 약간 사실과 다른 기사를 쓸 때가 있다. 심지어
 ‘작문’이라고 불리는 사실에 근거하지 않고, 감에 의존한 기
 사들도 일부 있다. 그러나 대부분의 기자들은 일반인들보다
 ‘이성적’하려고 노력한다. 그들에게는 ‘사실 확인’이 지상

명제다. 그들에게도 양심은 있고, 취재원을 향한 ‘양심’은 기본적으로 있을 수 없다.

한 가지 기억하자. 사람과 사람의 관계 사이에서는 항상 케미스트리(chemistry: 불가사의 한 화학적 상호 반응)라는 것이 존재한다. 처음 마주대하는 사람도 십 년을 사귄 듯하게 정감이 가는 사람이 있고, 그 반대인 사람도 있다. 인터뷰 시에는 이 케미스트리를 잘 관리해야 한다. 인터뷰는 살아있는 생물(生物)이다. 매우 민감하고, 상하기 쉽다. 항상 조심스럽게, 그리고 복잡성을 염두에 두고 다루어야 한다.

인터뷰를 하면서 “TV에 방송 되었으면...” 하는 말이 실제 방송 때는 빠져버릴 수가 있다. 별것도 아닌 말들만 고스란히 남겨 자극적인 발언으로 둔갑되기도 한다. 이 정도 되면 인터뷰이는 “이 사람들이 나를 죽이려 하는구나...”하는 극도의 서운함과 황당함을 느끼게 마련이다.

인터뷰는 살아있는 생물이다. 기억하자. 무조건 언론을 욕하지는 말자. 이해해서 잘 다루자.

EPILOGUE

미리 준비하라

맺음말

“천둥소리를 듣고 방주를 마련하면 이미 늦는다”

무명

대부분의 위기는 예견이 가능하다. 심지어 자연재해도 각종 예보 시스템을 통해 많은 부분 예견은 가능하다. 기업의 위기의 경우 전문가들은 하인리히 법칙(Heinrich's Law)을 강조한다. 한 번의 위기가 발생하기 까지는 이미 그 전에 유사한 29번의 작은 사고가 있었고, 그 이면에는 300번의 이상징후가 감지됐었다는 조사결과를 근거로 한 법칙이다.

그러면 이 300번의 이상징후에 왜 미리 주목하지 않았을까? 항상 위기가 발생하고 나면 듣는 비판이다. 기업 홍보담당자들은 위기 요소에 항상 주목하고 모니터링 해야 하는 사람들이다. 그 위기요소에 대해 기업 내의 최고 의사결정자가 평소 관심을 보이지 않아도, 지속적으로 모니터링 하고 더 나아가 공식적/비공식적으로라도 ‘그 위기가 실제로 발생하면 어떻게 커뮤니케이션 관리를 해야 하는지’에 대한 개념정립과 플랜을 짜 놓아야 한다.

그러나, 여기까지는 교과서적인 당위성이다. 실제로는 자주 허둥댄다. 당황하고, 긴장하고, 메시지에 대한 의사결정에도 주저한다. 이게 현실이다. 홍보담당자의 위기 대비 유형들을 세 가지로 나눠본다.

전혀 정보가 없는 유형

기자가 전화를 걸어왔을 때 홍보담당자가 기자로부터 그 사건에 대한 이야기를 처음 듣는 유형이다. 전혀 징후를 모니터링 하지 못했고, 관련 부서로부터의 사전 정보가 없는 유형이다. 이 때 가장 큰 원칙은 ‘기자와 오랫동안 이야기 하지 말라’는 것이다. 일단 기자는 여러 가지 정보들을 먼저 입수해서 무기가 많다. 반면 홍보담당자는 그 무기에 바로 대항할 힘이 없다. 일단 숨을 돌리고, 사건에 대해서만 묻자. 기자는 우리회사의 공식적인 입장을 설명해달라고 한다. 하지만, 정리가 되지 않았을 때 그에 답변을 하면 안 된다. 물론 답답해 보인다. 그래도 책임질 수 없는 실언을 하는 것 보다는 낫다. 자세하게 기자로부터 그가 무엇을 알고 있는지를 파악하고, 그에 대한 우리의 공식적인 입장을 정리해서 빠른 시간 내에 답변을 주겠다고 약속하자. 물론 전화를 끊고 나면 바로 최고경영자에게 보고를 하고 공식적인 우리의 입장을 정리해 가능한 빨리 답변을 주어야 한다.

사전 징후를 알고 있었으나 대비를 하지 못한 유형

이런 경우는 보통 홍보담당자들은 속으로 전화를 받으며 이렇게 생각한다. ‘아! 올 것이 왔구나’ 물론 앞이 깜깜해진다. 긴장을 하게 되고, 자꾸 변명을 하게 된다. 보통 훈련 받

지 않은 홍보담당자들의 경우에는 전화를 할 때 진짜 이 사람이 해당 사건에 대해 예견을 하고 있었던 건지 아닌지를 순간적으로 기자들이 판단할 수 있다. 기자에게 홍보담당자가 이미 그 사건을 예견하고 있었다는 느낌을 주면 좋지 않다. 충분히 준비되지 않았으면 항상 후퇴하자. 기자의 전화 대응은 앞서서의 사례와 같이 일단 숨을 돌리고 입장을 정리할 시간을 벌자. 준비가 되었으면 그 때 빨리 다시 통화를 하자.

어느 정도 시간이 두고 준비를 해온 유형

이런 유형은 조금 대응방식이 달라져야 한다. 일단 기자에게 전화를 받자마자 전화 인터뷰 자세로 돌입한다. 책상을 정리해 놓고 그 위에 우리의 공식 입장을 정리한 공식 발표문(official statement)과 예상질의응답(expected Q&A) 팩을 가져다 놓고 이야기를 시작하자. 단어의 표현 하나에도 신경을 써야 한다. 미디어트레이닝을 받은 그대로 핵심 메시지 내에서만 머물러야 하고, 예측이나 예단은 절대 경계해야 한다. 예상질의응답에서 예측해 놓지 못한 돌발적인 질문에는 답변을 일단 미루어야 한다. “그 사항에 대해서는 제가 확인해보고 다시 전화 드리겠습니다”라고 말하자. 이미 준비가 되었을 때는 항상 홍보담당자에게 ‘애드립’

의 유혹이 따른다. 절대 금물이다. 자극적인 비유나 표현도 자제하자.

일단 어느 정도 규모 이상의 위기가 발생되면 홍보담당자는 수 십에서 수 백 통의 전화를 짧은 시간 내에 소화해야 하는 상황이 벌어진다. 한 매체에서 한 명의 기자가 한 통의 전화만 걸어오는 것이 아니기 때문이다. 이 일종의 패닉 상황에서 일대일로 답변을 하는 것이 비효율적이고, 위험스러울 때도 있다. 이럴 때는 한꺼번에 입장을 공개하는 공식 발표문 (official statement)를 전체 출입 기자들에게 배포하거나, 기자회견을 자청해야 한다.

준비 기간이 없는 위기는 없다. 문제는 이 기간 동안 무엇을 어떻게 잘 준비하는 것이냐가 문제다. 그래야 허둥대지 않는다.

저자 소개

정용민은 국내 최초의 기업 위기관리 컨설팅사 스트래티지샐러드의 창립자이자 대표 컨설턴트입니다. 1990년대부터 커뮤니케이션즈코리아 부사장과 오비맥주 홍보팀장을 거쳐, 30년 가까이 기업 위기 현장을 지켜 왔습니다. 국내 주요 기업과 그룹사, 글로벌 기업에 이르기까지 300여 곳의 위기관리와 이슈관리를 코칭하고 자문했습니다. 고려대, 서강대, 이화여대, 한국외대 등에서 위기관리를 가르쳤고, 해마다 여러 그룹사와 대기업의 대표, 임원을 대상으로 미디어트레이닝을 진행하고 있습니다. 한국외국어대학교와 미국 페어레이디킨슨 대학교 대학원에서 기업 커뮤니케이션을 전공했습니다. 『기업위기 시스템으로 이겨라』, 『1%(원퍼센트)』, 『기업의 입』을 썼고, 『소셜미디어 시대의 위기관리』를 함께 썼습니다. 2026년 가을 『위기관리란 무엇인가』를 출간할 예정입니다.

퍼낸 곳

스트래티지샐러드는 2009년 4월 설립된 국내 최초의 기업 위기관리 커뮤니케이션 컨설팅사입니다. 위기관리, 이슈관리, 전략적 언론관계, 기업 커뮤니케이션 네 개 부문에서 300여 개 국내외 기업과 조직을 자문해 왔습니다. 글로벌 전략 커뮤니케이션 그룹 루더핀(Ruder Finn)의 한국 파트너사입니다. 자세한 내용은 strategysalad.com 에서 확인하실 수 있습니다.

대표전화 02-554-0827
hot@strategysalad.com
strategysalad.com

주제어 색인

책에서 다룬 주요 개념과 해당 쪽지 번호입니다.

CEO 001, 004, 007, 008

PREP 012, 022

TV 인터뷰 020

don'ts 014, 017, 019

do's 014, 017, 018

가정 005, 018, 019, 020, 022, 023

개런티 023

공식 발표문 021

기관총 023

노 코멘트 019

대변인 001, 002, 003, 004, 005, 009, 010, 020, 022, 023, 024

리콜 023

말실수 002, 005, 023

메이크업 020

모니터링 011, 015, 020

바디 랭귀지 019

백그라운드 014, 015, 022

브릿징 022

블로킹 022

사운드 바이트 020, 021

설화 004, 005

연습 004, 005, 012, 015, 018, 020

예상 질의응답 009

오디언스 016, 017, 018, 019, 020

위기관리 009, 010, 011, 017, 019

이해관계자 009, 010

인용 017, 018, 019, 022, 023

인터뷰 목표 015

잘못된 전제 023

전화 인터뷰 014, 016, 020, 021

키 메시지 010, 015, 016, 017, 018, 020, 021, 022

핵심 메시지 004, 012, 013, 016, 022, 023, 025

미디어트레이닝

기업 경영진이 언론과 전략적으로 대화하는 방법

지은이 정용민

펴낸 곳 스트래티지샐러드

초판 발행 2026년

문의 02-554-0827 hot@strategysalad.com

strategysalad.com

이 책은 스트래티지샐러드가 클라이언트에게 드리는 비매품입니다. 무단 전재와 복제를 금합니다.

스트래티지샐러드는 2009년 4월 설립된 국내 최초의 기업 위기관리 커뮤니케이션 컨설팅사입니다. 위기관리, 이슈관리, 전략적 언론관계, 기업 커뮤니케이션 네 개 부문에서 300여 개 국내외 기업과 조직을 자문해 왔습니다. 글로벌 전략 커뮤니케이션 그룹 루더핀(Ruder Finn)의 한국 파트너사입니다. 자세한 내용은 strategysalad.com 에서 확인하실 수 있습니다.

대표전화 02-554-0827 hot@strategysalad.com
strategysalad.com

Strategy
Salad

비매품