

기업 위기관리 실패학 失敗學

오독, 불능, 불위: 위기관리가 실패하는 진짜 이유

III 대외편 對外篇

Strategy
Salad

기업 위기관리 실패학 失敗學

오독, 불능, 불위: 위기관리가 실패하는 진짜 이유

III 대외편 對外篇

이 책을 드리며

위기는 늘 예고 없이 찾아옵니다. 그러나 위기를 키우는 것은 대개 위기 그 자체가 아니라, 위기를 맞는 기업 안팎의 현실입니다.

스트래티지샐러드는 2009년 문을 연 이래 그 현실을 곁에서 지켜보아 왔습니다. 저희가 해 온 일은 답을 드리는 일이 아니었습니다. 이미 답을 알고 계신 분들이 그 답을 흔들림 없이 실행하시도록, 옆에서 도우며 함께 서 있는 일이었습니다.

이 책의 제목은 『기업 위기관리 실패학』입니다. 실패학은 실패한 이를 위한 학문이 아닙니다. 실패가 어디에서 시작되고 어떻게 되풀이되는지를 미리 알아, 같은 길을 걷지 않으려는 이를 위한 학문입니다. 이 책은 현장에서 오랫동안 마주한 위기관리의 흔한 실패를 근원, 내부, 대외, 실행의 네 권, 여덟 장으로 엮은 기록입니다. 새로운 이론은 없습니다. 현장에서 실제로 벌어지는 일을 있는 그대로 바라보았을 뿐입니다.

저희와 함께 위기를 건너오신 클라이언트 여러분께 이 책을 드립니다. 여러분은 이 책에 담긴 실패의 갈림길마다 다른 길을 골라 오신 분들입니다. 여러분이 내리신 어려운 결정들, 지켜 내신 원칙들, 그리고 저희를 믿어 주신 시간이 이 책의 실제 저자입니다.

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

스트래티지샐러드 대표 컨설턴트 정용민

이 책에 실린 32편의 글은 2012년 8월부터 2026년 9월까지 PR 전문지 「더피알(The PR)」에 연재한 칼럼 가운데 일부를, 스트래티지샐러드 클라이언트를 위해 주제별로 재편집한 것입니다. 『기업 위기관리 실패학』은 근원편, 내부편, 대외편, 실행편의 네 권으로 이루어져 있습니다.

차례

5장 역리

001 통제라는 믿음과의 싸움	1
002 통제할 수 없는 것과의 싸움	7
003 엉뚱한 상대와의 싸움	19
004 여론과의 싸움	24
005 소리치는 소수와의 싸움	34
006 일반 공중과의 싸움	41
007 이해관계자와의 싸움	51
008 정답 없는 흐름과의 싸움	57
009 세상의 눈높이와의 싸움	62
010 조급함과의 싸움	66
011 속 시원함과의 싸움	79
012 순리와의 싸움	89

6장 설화

013 뼈대 없는 말	97
014 잡담이 된 말	103
015 진심 없는 말	109
016 원칙이 빠진 말	116
017 변명이 된 말	120
018 알맹이 없는 말	126
019 공감 없는 말	131
020 사람 냄새 없는 말	143
021 하지 않는 말	149

022	넘치는 말	162
023	사석의 말	168
024	두 번째 말	173

저자 소개	180
-------	-----

펴낸 곳	181
------	-----

주제어 색인	182
--------	-----

CHAPTER 5

역리 逆理

통제할 수 없는 것과 싸울 때

001 ~ 012

001

통제라는 믿음과의 싸움

기업들의 위기관리 케이스를 보면 뚜렷하게 드러나는 특징이 있다. 기업이 기업 스스로를 통제하지 못하기 때문에 발생하는 위기 사례가 늘어난다는 것이다. 기업이 내부 임직원을 통제하지 못한다. 내부 정보의 흐름 또한 통제하지 못한다. 내부 기록을 통제하지 못한다. 지금까지의 관행이나 습관도 통제하지 못한다. 거래처는 물론 여러 파트너사도 통제 대상에서 멀어진 지 오래다.

이에 더해 기업이 통제할 수 있는 외부 이해관계자나 미디어도 거의 존재하지 않는 세상이 되었다. 언론을 어떻게든 관리해 보려던 노력은 이미 옛 무용담이 되었다. 경찰, 검찰, 국세청, 식약처, 관세청, 국회, 금융 관련 기관 어느 하나도 예전 같은 통제나 관리가 여의치 않다. 온라인이나 소셜미디어라는 곳은 또 어떤가? 처음부터 통제라는 개념과는 멀었던 곳들이다. 인플루언서나 여러 빅마우스들은 통제가능한가? 불가능하다.

물론 ‘일부 가능하다’ 또는 ‘우리는 할 수 있다’는 생각을 하는 기업도 아직 있을 것이다. 하지만 전체적 시각에서 모두를 자사의 의지대로 일사불란하게 통제할 수 있는 기업이 존재할 수 있다고는 보기 어렵다. 대부분은 ‘최대한 가능한 대로 해 보자’ 또는 ‘필요한 방법을 찾자’ 하는 수준에서 여러 통제 불가능성을 관리하려 애쓸 뿐이다.

그러나, 통제불가능한 것들을 가지고 위기를 관리한다는 것은 말이 안 되는 것 같아 보인다. 위기관리라는 것이 관리 방식을 통해 최대한 부정적 변수를 제거해 나가는 일인데, 통제되지 않는 수많은 변수들을 가지고 위기를 관리한다는 것은 모순된 말이다.

통제를 전제해서 쓰여진 매뉴얼과 이론서

통제되지 않는 것은 절대 관리되지 않는다. 심지어 통제되는 것을 가지고도 제대로 된 관리가 어려울 때가 있다. 그렇기 때문에 세상의 많은 위기관리 매뉴얼이나 이론서들은 통제가능성을 전제로 쓰여져 있다. 예를 들어 ‘위기관리를 위해 위기관리위원회를 설치하고, 그 구성원들은 훈련시키라’는 조언을 보아도 그렇다. 이 조언은 지명받고 훈련받은 위기관리위원회 구성원들이 통제가능하다는 것을 전제로 한 것이다.

그러나 현실을 보면 상당 부분 반론이 나온다. ‘내가 왜 위기관리위원회에 소속되어야 하지?’ ‘평소 일도 많아서 매일 야근하는데 위기관리 업무까지 맡으려면 좀 곤란한데’ 이런 생각들이 있을 수 있다. 통제불가능성이다. 훈련을 받고도 ‘이 훈련을 받아서 어디에 쓰라는 건가?’ ‘이 한 번 훈련으로 내가 제대로 위기관리를 할 수 있을까? 모르겠네’ 하는 생각도 있을 수 있다. 이 또한 통제와는 거리가 멀다.

심지어 대표이사도 통제불가능하긴 마찬가지일 수 있다. 위기관리 조언에 의하면 ‘필요시 CEO가 나와서 문제를 해결하는 커뮤니케이션을 하라’ 한다. 그런 조언을 들은 대표이사가 마음속으로 ‘나는 기자나 외부 사람들과 진행하는 이런 부정적 커뮤니케이션으로 기록에 남기 싫은데’ 하는 경우도 있다. 자신의 커리어에 큰 오점을 남기는 걸 꺼리기 때문이다. 완전한 통제불가능성이다. 대표이사가 외부로 나서기를 꺼려하는데, 억지로 그를 움직일 수는 없는 노릇이다.

내부는 이미 통제불가능 그 자체

직원들이 쓰고 공유하는 블라인드 앱에 들어가 보자. 어디에 통제가능이라는 개념이 적용될 수 있을까? 아무리 감사팀과 법무팀이 내부 정보를 외부로 유출하지 말라 해도 소용없다. 정보 유출을 적발한다고 하는 다양한 수사 내용까지도 외부로 유출된다. 유출자를 발본색원하겠다는 그 의지가 다시 비판받게 된다.

직원들이 가지는 퇴근 후 술자리는 통제가능할까? 그들이 온라인이나 소셜미디어에서 하루 종일 올리는 내용들은 통제가능한가? 어디에서 어디까지를 통제해야 하며, 얼마나 그런 노력이 가능할까? 대부분은 고개를 갸웃할 것이다.

어떤 기업의 홍보실장은 이런 이야기를 한다. “언론의 취재가 시작되었을 때 창구를 홍보실로 일원화하라는 요청도 종종 무시됩니다. 그걸 함구령이나 내부에서 말을 맞춘다는 식으로 해석하는 임직원이 많습니다. 심지어 홍보실이 직원들에게 거짓말을 하게 만든다는 비판까지 나오곤 합니다.” 이게 현장의 이야기다. 통제되지 않는 것이다.

“온라인이나 소셜미디어에서도 마찬가지입니다. 최근 어떤 직원이 회사 관련한 내용을 자기 페이스북에 올렸다고, 지인이 알려 와서 해당 게시물을 내려 달라 이야기했거든요. 그랬더니 자기를 회사에서 감시하는 거냐고 오히려 화를 내고 사표를 낸다는 등 항의를 하더라고요.” 이런 케이스들이 늘고 있다는 하소연들이 많다.

내부 교육이나 훈련 내용도 이제는 외부로 흘러나가 문제가 되는 세상이다. 함부로 직원이나 내부 구성원들을 통제하려 했다가는, 아니 통제하려는 시도나 의지만 가지고 있어도 문제가 된다. 위기관리에 참여해야 하는 임직원들이 그런 생각을 하고 있다면, 어떻게 위기관리 업무가 제대로 진행될 수 있을까 하는 고민이 새롭다.

더욱 통제불가능한 외부 환경

뭔가 통제할 수 있어야 상황을 관리할 것 아닌가? 위기관리 현장에서는 이런 이야기가 여기저기 나온다. 문제가 불거진 뒤 수천에서 수만 건씩 치솟는 트위터, 커뮤니티 게시물들은 아예 포기한 지 오래다. 유튜브 영상이나 각종 종편 방송 내용들이 확산 공유되는 것도 바라볼 수밖에 없게 된 지 오래다.

소위 물타기나 밀어내기 같은 온라인 기술이 적용된 지 한참이지만, 항상 개운하지가 않다. 물려드는 밀물을 양동으로 퍼내는 기분이다. “윗분들이 어떻게든 해 보라 하시니 어쩔 수 없이 하는 작업입니다. 실제 효과가 있는지는 잘 모르겠어요.” 하는 실무자들이 상당수다. 무언가 해서라도 작은 변화를 보여야 윗분들이 위기관리를 그나마 하고 있다고 보기 때문이라는 것이다.

아주 예전 가판에 뒀던 기사를 밤늦게까지 네고해서 가판에서 빼내던 추억과도 비슷한 현상이다. 일단 나왔던 기사를 빼내었으니 홍보실이 할 일인 한 것이라는 자기 위안이 당시 실무자들의 위기관리 목적이었던 것처럼 말이다.

당시나 지금이나 언론을 비롯한 모든 여론 기반의 미디어는 통제불가능한 것이다. 일부 기사를 빼고 수정하고 하는 것이 진짜 위기관리였는지, 그를 통해 언론을 스스로 통제하고 있다 생각했는지 물으면 실무자들이 확신에 찬 답을 하지 못하기는 예전이나 지금이나 마찬가지다.

흥미로운 것은 수십 년 전에도 미국을 비롯한 해외 위기관리 서적에는 ‘미디어는 통제할 수 없다. 통제해서도 안 된다’는 개념이 기반이었다는 사실이다. 당시 한국에서는 그런 전제를 아마추어라고 손가락질하던 실무자들이 많았다. 그러나 그런 손가락질은 점차 사라져 간다. 진짜 통제불가능함을 알게 되었기 때문이다.

통제할 수 없는 여론

여론을 통제한다는 것은 어떻게 보면 참 매력적이고 강력한 개념이다. 그렇기 때문에 이전 권위주의 독재 정부에서는 매번 여론을 통제하려는 시도를 해 왔다. 기업들도 그런 개념을 기반으로 일부 여론을 움직여 보거나, 제한하려는 시도를 함께 하기도 했다. 아주 예전 이야기다. 지금은 어떤가?

여론이 사회적 공분 수준으로 치달아 큰 곤욕을 치른 기업이 수도 없이 많다는 사실이 답이 될 것이다. 오너나 대표이사가 물러나야 했던 케이스들도 많다. 대대적 배상과 개선책을 발표해 가며 고개를 숙이는 경우가 이제는 일반화되었다. 비판 여론을 잠재워 보기 위한 교육책이다.

그럼에도 여론의 공분으로 위기관리에 실패한 일부 경영진들은 ‘초기 여론관리를 제대로 하지 못해 곤욕을 치렀다. 초기에 제대로 여론만 관리했다라면 그렇게까지 최악이 되지는 않았을 것’이라는 생각을 한다. 이런 시각은 자사가 여론이라는 어마어마한 힘을 통제가능한 대상이라 보는 것이다. 이런 시각이야말로 현실을 억지로 외면한 것일 수 있다. 여론은 통제불가능하다.

비판 여론을 관리하는 것과 여론을 통제한다는 개념은 전혀 다른 것이다. 비판 여론을 관리하는 것조차도 점점 더 어려워지고 있다. 여론의 비판을 잠재우기 위해 하는 기업들의 위기관리 시도가 여러 통제불가능성으로 인해 예상치 못한 방향으로 흘러가는 경우도 늘어난다. 내외부 관계자의 뒷이야기가 나오기도 하고, 추가적 내용이 고발되기도 한다. 여론을 향한 관리 시도가 꼬리에 꼬리를 무는 난타전으로 번지기도 한다. 여론을 대상으로 하는 위기관리란 단순하거나 쉬운 것이 아니다.

통제하기 어려운 위기 원점

위기관리 전문가들이 원점을 먼저 관리하라는 이야기를 하기도 한다. 그러나 말처럼 쉽지 않다. 만나 주지도 않고, 만나는 경우 더욱더 격렬해지고, 만나서 하는 모든 이야기가 언론이나 온라인에 올라오는 경우 이런 원점을 어떻게 통제하거나 관리하라는 이야기인가?

자칫 아마추어 같은 생각을 하고 진정성만 가지고 원점을 만나 커뮤니케이션하는 경우 문제를 더 키울 수 있다는 시각도 있다. 세상은 그렇게 호락호락하지 않더라. 사람이 제일 무섭더라. 성악설을 믿는다. 이런 이야기가 위기 시 원점을 관리하는 업무를 해 본 직원들의 하소연이다.

위기관리 명언 중에 ‘목욕 욕조에 물이 넘치기 시작하면 마른걸레를 가지러 가기 전에 수도꼭지를 잠그라’는 말이 있다. 이 명언의 비유에서 ‘수도꼭지’가 바로 원점이다. 수도꼭지를 잠그지 않은 채 아무리 마른걸레를 쌓아 놓고 닦아 내도 넘치는 욕조를 감당해 내기는 어렵다.

어떤 기업에서 생산시설에 치명적인 문제가 있어 계속 문제 제품이 나왔다. 소비자들이 문제를 제기하기 시작한다. 위기관리 미팅이 열렸다. 앞서와 같이 수도꼭지를 잠그자는 의견이 나온다. 문제의 생산시설을 일단 멈추고, 문제를 해결하자는 의견이다.

그러나, 최고경영진은 아직까지 소비자 불만 제기 수가 적고, 해당 문제가 법적으로나 안전적으로 문제가 되는 경우는 아니기 때문에 생산과 판매를 중단할 수준은 아니라는 의견을 낸다. 사실은 그 과정에서 막대한 비용이 발생하고, 성과를 맞추지 못하게 되면 자신의 인사가 불리하게 진행될 수 있다는 생각에서였다. 내부의 위기 원점도 통제불가능하기는 마찬가지다. 원점은 통제불가능한 것이 당연해 보일 정도다.

평시 돌아봄이라는 해법

다시 아주 예전 해외 국가에서 쓰여진 이론서와 매뉴얼들을 좀 더 꼼꼼하게 읽어 보자. 우리가 잊은 부분이 있을 것이다. 투명하라. 거짓말하지 말라. 더욱더 커뮤니케이션하라. 신속하게 하라. 이런 조언들을 기억해 보자.

이런 부분이야말로 통제가능성을 전제로 한 것 같아 보인다. 그렇지만 좀 더 생각해 보면 미래의 위기관리라는 것이 어때야 하는지를 알려 주는 팁들이다. 투명하라는 조언은 문제 될 수 있는 의사결정을 하지 말라는 의미다. 평시에 돌아보고 문제 될 부분을 스스로 개선하라는 의미다. 언제나 누구에게나 투명하게 커뮤니케이션할 수 있는 내부 문화를 만들라는 조언이다.

거짓말하지 말라는 조언은 더 나아가 거짓말을 해야 하는 상황이나 문제를 아예 만들지 말라는 의미다. 거짓말해야 하는 상황이나 문제가 존재하기 때문에 급한 통제와 관리가 필요해진다. 이 또한 평시 돌아봄의 주문이다.

더욱더 커뮤니케이션하라는 조언은 전략을 가진 창구들이 전략대로 움직이라는 의미다. 위기 시 커뮤니케이션양이나 빈도는 주는 것이 일반적이고, 그 자체가 사람의 본능이다. 그런 일반성과 본능에 반해서 더 많고 자주 커뮤니케이션하라는 조언은 전략을 가지라는 의미다. 전략에 기반해서 자사의 투명성과 진실을 더욱더 커뮤니케이션하라는 의미가 된다.

신속하게 위기관리하라는 것은 또 무슨 의미일까? 조직이 신속하게 움직이라는 의미이기도 하지만, 신속하게 관리될 수 있는 위기만 만들라는 의미도 된다. 의도를 가지고 위기를 만들어 내지 말라는 것이다. 심각한 수준까지 위기를 숙성시키지 말라는 의미다. 빨리 관리할 수 있는 문제를 신경 쓰지 않아 폭발하게 만들 필요가 없다는 이야기다.

우리가 필요하다 생각하는 통제. 그리고 그 통제를 기반으로 하는 관리. 위기 시 가장 필요한 두 가지 가치는 어떻게 보면 평소 돌아봄의 문화를 자연스럽게 만들어 나가는 노력과 대체되어야 하는 것이라는 생각을 한다.

그런 평소 기반이 조성된다면 위기 발생 시 누구도 어떻게든 통제할 이유가 없는 위기관리 환경이 펼쳐질 것이다. 우리가 투명하고, 떳떳하게 철학과 원칙에 따라 움직일 수만 있다면, 왜 내부 인력을 통제해야 하나? 왜 언론이나 온라인을 통제해야 할까? 왜 규제기관을 통제해 보려 시도해야 하나? 왜 정보와 자료들을 통제해야 하나? 통제가 곧 관리라는 개념을 버려야 할 때가 된 것 같다.

누구도 통제할 수 없다

흔히 위기관리는 불확실성과의 싸움이라는 말을 한다. 위기라는 것의 본래 특성이 많은 불확실성을 내포하고 있지만, 위기가 발생한 이후에는 더욱 더 많은 불확실성을 끌어들이며 덩치를 키우기 때문이다. 또한 위기관리를 해야 하는 기업 스스로도 많은 불확실성에 기반한 의사결정을 내려야 하고, 그런 의사결정으로 매우 다양한 불확실성들을 관리해 나가야 하는 어려움을 겪는다.

어떻게 보면 불가능한 것을 가능하게 만들려는 노력이 위기관리 같다. 불확실성에 기반하여 불확실성이 극에 달한 상황을 불확실한 정보에 의지해 의사결정하여 결국 다양한 불확실성을 잡는다는 것은 누가 봐도 불가능해 보인다. 일부에서 위기관리를 운칠기삼이라 이야기하는 것도 이해가 간다.

기업이 위기관리 노력을 하기 위해서는 이러한 불확실한 환경과 기반에 대한 정확한 이해가 첫 단추가 된다. 가끔 심각한 위기 상황에 직면하여 대응에 어려움을 겪는 실무자들에게 “왜 그렇게 위기관리가 잘 안 되는가?”라고 질문하는 VIP를 본다. 이는 VIP가 위기관리를 마치 규정되어 있는 스텝에 서로 발을 맞추는 ‘춤’과 같은 것으로 상상하기 때문이다. 왜 우리가 제대로 스텝을 밟고 있는데, 많은 변수들이 그 스텝에 따라 움직여 주지 않는가 하는 생각을 하는 이유다.

위기관리는 그런 규정된 스텝에 발을 맞추는 춤이라기보다는, 수많은 변수와 운이 섞여 있는 포커 게임과 같다. 지속해서 변수들이 생겨나고, 같은 테이블에 앉은 이해관계자의 입장과 변화가 섞여 다시 변수로 작용되는 포커 게임이다. 나만 혼자 규정에 맞추어 위기 대응을 한다고 무조건 효과를 발휘하거나 문제가 해결되어 버린다는 약속은 어디에도 없다.

그렇다면, 앞으로 위기관리는 이제 운에만 의지하면서 대응이 잘되기만 기도해야 하는 것일까? 사전에 심각한 위기가 발생하지 않도록 바라고 기도하는 것이 최선의 대응일까? 포커 게임처럼 두둑한 배짱이 큰 밑천이 된다는 의미일까? 운이 좋은 회사였으니, 앞으로도 운이 좋을 것이라 생각해야 할까?

불확실성과 싸우는 위기관리에 있어서 가장 중요한 대응 방식의 핵심은 통제가능성(controllable)과 통제불가능성(uncontrollable)을 신속하게 나누어 관리하는 것이다. 아래에서는 일반적으로 통제가능성 기반 대상에 대한 오해와 통제불가능성에 대한 이야기를 정리해 보고자 한다.

첫째, 직원들은 통제불가능하다

우리가 흔히 생각하기로 통제가능성에 해당하는 대상으로 직원을 꼽는다. 직원은 우리 회사에 속해 있기 때문에 회사가 충분히 통제가능하다는 생각을 하는 것이다. 위기가 발생했을 때에도 그 통제가능해 보이는 직원들은 완전하게 제 역할을 잘 해낼 것이라 믿는다.

하지만, 현실에서 위기 발생 시 직원들은 통제가능성에 위치하는 대상이 아니다. 통제불가능성에 위치한다고 보는 것이 보다 적절한 시각이다. 그러한 직원들에 대한 통제불가능성은 더욱더 커져 간다.

직원들의 입은 이미 회사가 막을 수 있는 영역을 벗어났다. 직원들이 통제가능성 위치에 있다는 전제는 이미 현실과 맞지 않는 상상일 뿐이다. (노조는 이미 통제불가능성에 위치한다)

그렇다고 직원들을 모두 통제불가능한 대상으로 묶어 놓는다면, 위기관리를 해야 할 주체가 없어지는 것을 의미하는데 어떻게 해야 하는가? 평소 직원들을 통제불가능한 대상으로 전제하고 그 직원들을 철저하게 훈련해야 한다. 지속적이고 반복적인 교육 및 훈련 기회의 제공을 통해 통제불가능한 직원들을 통제가능한 위치로 상당수 이동시키려는 노력이 필요한 것이다. 그것 또한 위기관리다.

둘째, 언론은 통제불가능하다. 온라인은 더욱더 그렇다

언론과 온라인 여론은 가장 정확하게 통제불가능성에 위치한 대상이다. 그 전제는 앞으로 변하지 않을 것이다.

그렇다면 기업은 언론과 온라인 여론을 그냥 통제불가능한 것으로 간주하여 관리 노력을 포기해야 할까? 그렇지 않다. 위기관리에 있어 중요하게 개념을 분류해야 하는 것이 있다. 위기가 발생한 상황에 기업이 ‘반응’하는 것이 옳은 것인가 ‘대응’하는 것이 옳은 것인가 하는 개념의 분류다. 언론과 온라인 여론에는 ‘대응’하는 것이 맞다. 여기에서 대응이란 깊은 분석과 고민을 통해 전략적으로 커뮤니케이션하는 것을 의미한다. 자극에 대한 반사 작용과 같은 반응에는 깊은 분석과 고민이 없다.

셋째, 정부 부처와 정치권은 통제불가능하다

영화나 드라마에서 종종 목격되는 막후에서의 담판과 같은 일은 그리 흔하거나 상식적인 것이 아니다. 물론 위기 시 그러한 모종의 협의 과정을 거치는 일부 기업들도 있을 수는 있다. 우리가 모른다고 해서 그것이 존재하지 않는다고 이야기할 수 없는 것과 같다. 하지만, 우리가 위기관리를 할 때 모르는 것을 아는 것과 같이 생각해서 의지할 수는 없다.

정부 부처와 정치권은 철저하게 여론을 따라 움직이는 법이다. 그들은 그것을 정부감각이라고 한다. 특정 기업이 여론의 질타를 받으며 위기관리를 하고 있을 때 나서서 그 여론에 반하는 지원을 해 줄 정부 부처나 정치권은 없다. 평소 좋은 일로 여론의 호감을 받을 때에는 지원을 약속하는 곳들이 많았어도 부정적인 상황에 기업이 처했을 때는 그런 약속을 동일하게 기대할 수는 없다.

그렇다면 기업은 위기 시 그들로부터는 어떠한 지원도 기대하지 말아야 할까? 아무 노력도 하지 않는 것이 효과적인 대응일까? 그렇지 않다. 기업은 그들로부터 좀 더 넓고 깊은 정부감각을 배울 수 있다. 이 시점에서 어떻게 해야 여론을 관리해 나갈 수 있는지에 대한 열쇠를 얻을 수 있다. 위기관리

에서 대관의 중요성이 나날이 커 가는 이유가 그 때문이다. 단순히 그들을 안정시키고 적대성을 관리하고 하는 것에서 한발 더 나아가 그들이 기업의 전략에 공감하며 정무감각에 기반한 조언을 해 줄 수 있는 환경을 선제적으로 만드는 것이 중요하다.

넷째, 시민단체, 환경단체, 비정부기관 등도 통제불가능하다

기본적으로 이들은 정치적 성격이 강한 단체다. 정부 부처나 정치권보다 훨씬 선명성이 강하기 때문에 통제가능한 여지는 더욱 좁다. 실제 기업이 위기를 경험하면 가장 강하게 문제를 제기하는 주체가 이들이다. 이들을 통제가능하다고 보는 기업은 없다.

대부분의 위기관리에서 기업은 이들을 무시하거나 외면하는 선택을 한다. 절대 통제불가능하므로 통제 시도조차 하지 않는 것이다. 그러나, 전략적으로 이들을 관리할 수 있는 방법은 명분의 싸움에서 기업이 승리하기 위한 노력을 다하는 것이다.

일시적으로 기업이 명분 없는 부정적 상황에 처했다라도 신속하게 입장을 바꾸고 조치를 취해 그들이 활용할 수 있는 명분을 먼저 쟁취하는 것이다. 그들이 기존에 가지는 명분보다 상대적으로 큰 명분을 취해 강조하는 것이 나은 대응이다. 그것이 그나마 그들이 아닌, 그들의 ‘영향력’을 통제가능하게 하는 전략이 된다.

다섯째, 주주와 투자자들도 통제불가능하다

주주와 투자자들이 우리 기업을 언제까지나 믿고 지원해 줄 것이라 생각하지는 않을 것이다. 그러나, 일단 투자자의 입장에서 초기에는 우리의 위기관리를 믿고 지원해 주기는 할 것이라 볼 수는 있다. 여기에서 핵심은 ‘초기’라는 기간이다. 부정적 위기가 발생하여 투자자들이 대규모의 손실을 입고 문제가 장기화되어 가면 갈수록 투자자들은 통제불가능한 위치로 대거 이동하게 되는 것이 당연하다.

그렇기 때문에 위기관리에서 위기관리 기간을 최대한 단축시키라는 주문을 한다. 투자자의 손실을 최소화하고 단기화하는 것이 어찌 보면 가장 큰 위기관리 의미가 될 수도 있다. 기업이 그렇지 못한 경우 주주의 입장에서는 어떻게든 위기관리의 전반을 점검하고 그에 대한 책임을 물어야 하는 상황을 고민하게 될 수도 있다. 기업 경영진으로서는 아주 직접적인 통제불가능성이자 위기인 셈이다.

여섯째, 거래처와 파트너사들도 통제불가능하다

수십 년간 관계를 맺어 온 거래처와 파트너사들은 평시에는 우리 기업을 응원하고 지원한다. 오랫동안 거친 파도를 함께 헤쳐 나왔다면 우리는 한 팀이라 생각하는 관계도 분명 존재한다. 서로가 어려울 때 돕고 힘을 모아 실제 문제를 해결해 나왔기 때문이다.

그러나, 아주 심각한 위기에 처한 기업이 위기 대응을 하는 환경에서 거래처와 파트너사들은 자신들의 입지를 점점 고민하게 된다. 자칫 자사가 문제의 기업과 연계되어 있는 것으로 알려지는 것을 두려워하게 될 수도 있다. 심지어 그런 정보가 공개되어 공중으로부터 대대적 공격을 받게 된 경우도 생겨났다. 위기관리를 해야 하는 주체가 아니었는데, 이내 위기관리를 하지 않을 수 없는 상황으로 내몰리게 된 것이다.

그런 경우 그들을 계속 통제가능하다 볼 수는 없다. 그들 내부에도 수많은 이해관계자들이 존재한다. 최초 위기관리를 기업이 제대로 해내지 못해 그 피해와 영향이 거래처와 파트너사에게까지 미치게 되면 그들은 언젠가 통제불가능한 대상이 될 수 있다는 것을 기억해야 한다. 그들 스스로도 통제하기 어려워하는 그들의 노조나 직원들이라도 우리 기업에게 공격성을 드러내게 될 것이다.

일곱째, 통제가능한 대상(플레이어)은 없다. 하나도 없다

이 개념을 정확하게 이해해야 그다음으로의 진전이 가능하게 된다. 평소 통제가능하다 또는 통제가능할 것이라 막연하게 생각하던 습관을 빨리 버려야 한다. 우리를 둘러싼 모든 주변 대상은 모두 통제불가능하다는 생각을 해야 최대한 통제가능한 주제를 위해 관심과 투자를 집중하게 된다. 일부라도 가능할 통제 방법을 찾게 된다. 최소한 통제가능할 것이라 생각했던 대상에게서 배신감과 실망감이라도 느끼지 않게 된다.

그럼에도 불구하고 유일하게 위기 시 통제가능한 것을 꼽으라면 그것은 ‘자사의 행동에 기반한 메시지’다. 기업 내부에서 잘 합의된 메시지는 위기 관리에서 아주 강력한 힘을 발휘하는 통제가능한 주제이자 대상이다. 여러 의사결정자들이 함께 모여 현 상황을 다각적으로 검토하고 ‘우리가 꼭 해야 할 일’을 찾아 그에 집중한 메시지를 뽑아내는 노력이 필요한 이유가 그 때문이다.

훌륭하게 마련된 메시지는 위기 시 여론을 바꾼다. 최소한 여론에 영향을 준다. 수많은 변수와 불확실성에서 통제불가능한 여러 이해관계자들을 직접 통제하려 애쓰는 것보다 유일하게 통제가능한 메시지를 통해 그들에게 영향을 끼치려 노력하는 것이 좀 더 나은 위기관리다.

강력한 메시지는 통제불가능했던 이해관계자들을 통제가능한 위치로 이동시키는 위력 또한 발휘한다. 적절한 메시지는 해당 기업의 위기에 관심 없던 공중들까지도 움직인다. 여론에 분명한 영향을 주는 것이다. 전략적 위기관리란 전략적 메시지를 빼고는 의미가 성립되지 않는다. 유일하게 통제가능한 메시지를 더욱 소중하게 여기며 좀 더 큰 관심을 가져야 한다.

그래도 통제할 수 있는 것

기업이나 조직의 이슈 및 위기관리에 있어 가장 근본적 전제는 스스로에 대한 ‘통제가능성’이다. 이슈 및 위기를 관리해야 하는 기업이나 조직에게는 그 구성원 전체가 같은 목적과 목표를 가지고 통제가능한 범위 내에서 움직일 것이라는 확신이 기본이라는 의미다. 만약 그렇게 스스로를 통제할 수 없다면, 당면한 이슈나 위기도 제대로 관리할 수 없는 것은 당연하다.

전쟁을 앞둔 군대를 예로 들어도 그 전제는 동일하다. 군대를 구성하는 군인 하나하나를 지휘관이 통제가능하다는 확신이 있어야, 전쟁 수행 자체가 가능해지는 법이다. 만약 각 부대가 통제되지 않은 채, 개별의 생각과 판단에 따라 각자 전투를 치르며 이동한다면 전쟁에서 이길 가능성은 사라질 것이다.

문제는 기업이나 조직의 이러한 기존 전제나 확신이 환경이 변해 감에 따라 점차 그 기반을 잃어 가고 있다는 것이다. 기업이나 조직이 구성원을 통제할 수 있는가 하는 의문이 제기되기 시작한 지는 오래되었다. 심지어는 자기 자신도 통제되지 않는 상황에서 이슈나 위기를 관리하기 위한 체계를 만들어야 한다는 모순적인 이야기까지 나오는 지경이 되었다.

그렇다면, 기업이나 조직은 왜 그렇게 통제가능 영역을 점차 잃어 가고 있을까? 일부 통제되던 기존 영역들은 왜 그리 통제가 어려워진 것일까? 기업이나 조직이 스스로를 통제하지 못한다는 의미는 또 무슨 의미일까? 왜 통제라는 것이 잘 되지 않을까?

첫째, 의사결정 주체 자신도 통제를 어려워하기 때문이다

의사결정그룹만이라도 통제 범위 내에서 움직이자 하지만, 그게 무척 어렵다. 최고 의사결정자는 여러 불확실성에 휩싸여 있으면 의사결정에 있어 통제력을 발휘하기를 대부분 어려워한다. 그에 더해 의사결정그룹을 구성

하는 임원은 각자 생각과 판단에 따라 각기 다른 대응 전략과 방안을 주장한다. 그룹 내 어느 누군가는 각자의 주장을 조정 통합해 확실한 방향성을 결정해야 하는데, 그런 통제가 만만치 않은 것이다.

그렇기 때문에 의사결정 자체가 종종 좌우로 스윙하는 현상이 발생한다. 결정 자체가 좌에서 우로 또는 우에서 좌로 급격하게 흔들리면, 그에 따라 실행을 해야 하는 실무자들의 대응은 더 많이 혼란스러워진다. 이슈나 위기 시 특정 기업이나 조직의 대응이 멈춰 얼어붙은 듯한 모습을 보이는 이유가 바로 이 때문이다. 의사결정그룹이 흔들리며 통제되지 않기 때문에, 실행은 어디에 발을 맞추어야 할지 결정하지 못하는 것이다. 이 경우 이해관계자나 공중이 볼 때에는 기업이나 조직 자체가 통제되지 않는 것처럼 보인다.

둘째, 상황 자체를 통제가능할 것으로 착각하기 때문이다

이런 중대한 착각은 오히려 기업 및 조직의 대응 방식을 통제불가능하게 한다. 상황을 충분히 통제할 수 있다는 생각에서 대응을 시작하니, 그 결과는 항상 아쉽다. 이후 다른 대응을 실행하고, 다시 다른 대응을 시도해 보고 하면서 어떻게든 상황을 통제하려 하다 보면 결과는 중구난방이 된다.

이슈나 위기 상황은 평시와 달라 통제가능하지 않다는 생각을 먼저 해야 대응에 있어 통제가능성이 늘어난다. 모든 것을 해 보자, 뭐라도 해 보자 하는 생각을 없애는 것이다. 대신 이것만은 꼭 해야 한다는 생각이 중요하다. 통제가능한 대응 방식에 대한 집중이 생겨나는 것이다. 이슈 및 위기 대응에 있어서 모든 대응 방식은 하나하나가 통제가능한 것이어야 한다.

셋째, 우리 임직원들은 통제가능할 것이라 착각하기 때문이다

직원들을 훈련해 통제가능한 위치로 옮겨야 한다는 점은 이미 짚었다. 그 훈련이 우리 측 사람은 통제할 수 있다는 확신의 기반이다.

그러나, 현실에서는 그런 생각이 확실하게 효과에 연결되는 경우는 흔치 않다. 평시 그렇게 지속적으로 대응 조직 역량을 개발하고, 정기 훈련과 시뮬레이션 그리고 토론을 하며 이슈 및 위기관리에 대한 체계를 정렬시키는 기업이 드문 것이 가장 큰 이유다. 일부 체계를 정렬하더라도 그 구성원들의 변경이 지속되며 구성원이 완전히 체계에 동화되지 못하기도 한다. 일관성이 부족한 교육 형식의 산발적 위기관리 학습만 이어지는 경우 대응 조직, 즉 사람들을 통제가능하게 만들기는 어렵다. 노력과 투자가 없으면 사람은 그냥 통제불가능한 자산일 뿐이다.

넷째, 새로운 유형의 이슈나 위기가 늘어나기 때문이다

예전까지 이슈나 위기 유형은 어느 정도 정해짐이 있었다. 특정 기업을 위해 위기 취약성 진단을 해 보면, 해당 기업에게만 나타나는 취약성과 전반적으로 유사 기업과 함께 도출되는 취약성의 형태가 정해져 있었다. 오랜 기간 해당 기업에 재직한 임원들의 경우에는 이전 사례와 업계 사례들로 인해 발생 가능한 이슈나 위기의 유형에 대한 익숙함이 어느 정도 있었다. 그렇기 때문에 일부 통제가능성도 존재한다고 생각했었다.

그러나, 임원들이 익숙한 유형보다는 낯선 형태의 이슈나 위기를 접하게 되는 빈도가 이전보다 훨씬 늘어났다. 상황이 발생하면, 그 상황의 맥락이나 발생 원인을 이해하기조차 어려워하는 의사결정자들이 많아졌다. 상황에 맞닥뜨려 이게 왜 문제가 되는 것인가? 이 상황은 대체 어떤 의미인 것인가? 이에 대해 비판하는 공중은 왜 저런 생각을 하게 되었는가? 등과 같은 의사결정자의 질문이 쏟아져 나온다. 이해하기 어렵게 되면 통제가능하다는 생각과도 멀어지게 된다. 모르겠다는 개념이 내부적으로 공유되는 것이다.

다섯째, 이해관계자를 통제해 보려 하기 때문이다

세계 역사적으로 정부의 경우 이해관계자들을 어느 정도 통제할 수 있던 시대가 있기는 했다. 통제와 검열 등을 통해 전체주의적 사고와 체계를 심었고, 이를 전쟁에 활용한 시대도 있었다. 폭력적인 방식을 통해 사회 구성원을 통제하여 목적을 이루었던 것이다. 그러나 그것은 일부 국가의 역사적 사실이었을 뿐 일반 기업이나 조직이 유사하게 시도할 수 있는 방향이나 규모는 아닌 통제 방식이다. 이제는 기업이 개인 블로거나 유튜버 한 명도 통제하기 어려워한다. 단순 협상이나 사정을 하는 것에도 어려움을 느끼는 것이 현실이다.

원래부터 통제불가능한 영역에 있던 대상을 우리가 혼동하며 착각했던 것뿐이다. 오직 통제가능한 것은 이슈나 위기에 대응하는 자사의 행동에 기반한 메시지뿐이다. 이를 통해 이해관계자들과 커뮤니케이션하는 것이 전부다.

여섯째, 심지어 여론까지 통제하려 하기 때문이다

여론을 통제할 수 있다고 이야기하는 사람은 미치광이이거나 사기꾼이라는 말이 있다. 여론에 영향을 미치기 위해 언론이나 개인, 기관 등을 활용했던 경우는 있지만, 여론에 직접적 통제력을 발휘한 경우란 찾기 어렵다. 이해관계자도 통제되지 않는데, 어떻게 여론이 통제될 수 있을까?

문제는 여론을 통제할 수 있다고 아직도 믿는 경우다. 더 나아가 여론을 통제해 보자 하며 여러 행동을 하는 경우다. 이는 여론을 가볍게 여기기 때문에 가능한 사고방식이다. 여론을 정확하게 바라보고, 그에 대한 존중이 있다면 함부로 여론을 통제하겠다는 생각을 가지지는 어렵다. 분명히 해야 할 것은 이슈나 위기 시 기업 및 조직은 이해관계자들과 커뮤니케이션하며 여론에 일정한 영향을 끼치려는 시도를 하는 것뿐이다. 영향을 끼친다는 자세와 통제해 보겠다는 자세는 확실히 다르다.

일곱째, 오히려 통제할 수도 있는 것에 집중 못 하기 때문이다

이제는 통제할 수도 있는 것(이것도 통제가능한 것과는 의미가 다르다)과 통제불가능한 것을 확실하게 판별하는 것이 이슈 및 위기관리의 시작이다. 막연한 희망이나 기대 또는 함부로 생기는 의욕이 기반이 되면 모든 관리는 실패에 가까워질 뿐이다. 유일하게 통제가능하다고 한 자사의 행동에 기반한 메시지도 엄밀히 말하면 이 통제할 수도 있는 것이다. 많은 경우 이것조차 통제에 실패해 상황을 악화시킨다.

적절하지 않은 말을 공식화하면서 이해관계자와 공중의 공분을 만드는 것이 그런 경우다. 그들의 기대와는 전혀 다른 행동을 하며 상황을 관리하려하다가 최악의 상황을 만들어 버리는 경우도 그렇다. 이는 기업 및 조직이 스스로 통제할 수도 있는 것에도 관심과 투자를 하지 않기 때문이다. 이런 기업이나 조직은 내부에 들어가 보면 통제불가능한 여러 대상에만 관심을 둔다. 통제불가능한 대상에게 통제불가능한 방식으로 대응하려고 한다. 당연히 그 결과는 통제되지 않은 결과로 이어진다. 당연한 결과다.

이슈나 위기를 관리해야 하는 기업 및 조직에게 ‘모든 것은 기본적으로 통제불가능한 것이다’는 이야기를 하면, 대부분 ‘그러면 이슈나 위기를 관리할 수 없다는 것인가?’ 또는 ‘그렇다면 우리가 아무것도 할 수 없으니, 상황을 그냥 지켜보고만 있어야 한다는 것인가?’와 같은 질문을 한다.

이에 대한 적절한 답변은 ‘그나마 통제할 수도 있는 것을 찾아, 그것에 집중하라’는 것이다. 이슈 및 위기를 관리하기 위해 통제할 수도 있는 것이 자사의 말과 행동이라면, 우선 그 말을 구성하고 전달하는 체계를 관리하여 통제가능한 범위 내에 위치시켜야 한다. 의사결정그룹의 정무감각이라는 것이 그래서 강조된다. 현 상황에서 여론이 듣고 싶어 하는 말을 생각해 내는 능력을 키워 보라는 것이다.

고안된 그 말을 정확하게 이해관계자들에게 전달할 수 있는 창구를 정하고, 그 각각을 훈련해 놓는 것은 그다음으로 중요하다. 구슬이 서 말이라도 꿰어야 보배라는 말이 있다. 신중하게 고안된 말들을 훈련된 창구가 제대로 전달하게 만드는 것이 중요하다. 그에 따라 추가적이거나 선제적인 대응 실행을 하게 하는 것도 중요하다.

이 통제할 수도 있는 모든 자산을 적절히 활용하여 결과를 도출해 내려 노력하는 것이 이슈관리고 위기관리다. 통제불가능한 것들에 매달려 집착하고 후회하는 것은 아무 소용이 없다. 그에 더해 이슈나 위기가 발생했을 때 통제할 수도 있는 것을 부랴부랴 찾으려 하는 때늦은 습관도 이제는 버리자.

평소에 하는 것이 이슈관리고 위기관리다. 미리 살펴 준비해야 통제할 수도 있는 것이 그나마 보이고 그 수가 늘어난다. 계속 관심을 가지고 투자하게 되면 그 통제할 수도 있는 것들이 비로소 통제가능한 것이 된다. 통제불가능한 것들 속에서 통제할 수도 있는 것들을 찾아내고, 그것들을 발전시켜 통제가능한 것으로 만드는 노력이 중요하다는 이야기다.

 003

엉뚱한 상대와의 싸움

커뮤니케이션에 대해 “You Cannot NOT Communicate”라는 명언을 남긴 학자가 있다. 한국말로 “누구도 커뮤니케이션하지 않을 수 없다” 정도로 직해가 되겠다. 쉽게 이야기하면 “세상 모든 것들은 항상 커뮤니케이션하고 있다”는 의미다. 기업이나 조직도 마찬가지다. 존재하고 있는 그 자체가 곧 커뮤니케이션하고 있는 것이다.

위기나 이슈가 발생했을 때는 더더욱 그렇다. 논란 중심에 서 있는 기업이나 조직이 스스로 ‘침묵’을 선택한다고 해도 그 자체로 커뮤니케이션을 하고 있는 것이 된다. 그래서 사실 ‘침묵할 것이냐? 커뮤니케이션할 것이냐?’를 두고 고민하는 것이 어찌 보면 별 효과 없는 고민이라는 생각도 하게 된다.

대신 위기나 이슈가 발생했을 때 가장 중요한 것은 ‘통제(control)’라고 할 수 있다. 이해관계자와 여론은 통제할 수 없다. 여기서 말하는 통제는 바깥의 누군가가 아니라 기업 스스로의 상황, 창구, 메시지, 위기 지속 기간에 대한 통제다. 통제가능한 것이 메시지뿐이라는 말은, 그 메시지를 받치는 상황, 창구, 기간까지 안에서 다스려야 한다는 뜻이다. 우선 상황에 대한 통제가 그 첫 번째다. 위기나 이슈를 관리하는 주체가 해당 상황을 완전하게 파악하고 해당 상황 자체를 통제하고 있는가? 이 첫 번째 통제에서 대부분의 위기관리 성패가 갈린다.

상황에 대한 통제

상황을 통제하지 못했던 경우들은 수없이 많다. 우리가 기억하는 상당수의 위기관리 실패 사례들이 상황을 우선적으로 통제하지 못했기 때문이었다. 다른 말로는 ‘원점관리’라고도 하는데, 항상 실패하는 케이스들을 보면 해당 원점을 제대로 관리하지 못하고, 대신 그 외 주변 이해관계자들을 통제하려는 시도를 한다. 한 예로 회사의 오퍼가 자신의 운전사를 폭행해 놓고, 그를 향한 사과 대신 기자들 앞에서 고개를 숙여 사과하는 경우가 바로 그런 원점관리 실패 케이스다. 원점이 통제하기 어려운 대상이라는 것은 수도꼭지 이야기에서 보았다. 그래도 원점을 제쳐 두고 주변을 통제하려 들면 실패한다. 원점관리는 이해관계자를 다루며 자세히 본다.

생산시설이나 기타 인명사고 등에 있어서도 위기관리 주체인 기업이나 조직이 “현 상황을 우리가 확실하게 통제하고 있다(under control)”는 메시지를 매우 중요한 핵심이다. 그러지 못하다면 “현 상황을 빠른 시간 내에 통제해서 추가 피해 확산을 막겠다”는 확신이라도 주어야 제대로 된 위기관리 커뮤니케이션이 가능하다.

창구에 대한 통제

그다음 중요한 통제 대상은 바로 ‘창구’다. 흔히 말하는 ‘창구일원화’를 의미하기도 한다. 위기나 이슈가 발생했을 때 해당 관리 주체의 커뮤니케이션 창구들이 여럿 존재하게 되면 위기관리에 실패할 가능성은 그만큼 커진다.

실제로 미디어트레이닝이나 위기관리 시뮬레이션을 진행해 보면 같은 레벨의 임원들끼리도 한 가지 이슈에 대해 메시지가 서로서로 다르다. 상호 간에 해당 이슈에 대한 이해와 생각의 차이가 있기 때문이다. 상호 간 메시지가 많이 다른 것을 발견한 임원들이 이렇게 묻는다. “이런 이슈에 대해 우리 회사의 공식 메시지는 어떻게 되는 것이 좋을까요?”

“위기가 발생하면 전 조직원이 하나의 목소리를 내라”는 이야기를 한다. 그러나 이런 조언은 실제로는 실행 불가능한 조언이다. 한마음으로 똘똘 뭉쳐라 수준의 의미로 받아들여질 순 있겠지만, 조직원 모두가 한목소리를 낸다는 것은 현실에선 불가능하다. 조직 내에서 단 두 사람이 창구 역할을 해도 서로 말이 안 맞을 가능성이 높을 정도다.

위기관리에 실패한 케이스들을 분석해 보면 조직 내에서 여러 개의 공식 및 비공식 창구들이 존재했다는 것을 발견할 수 있다. 정리되지 않은 내용들이 조직 구성원 개인들을 통해 여러 이해관계자들에게 함부로 전달된다. 루머가 루머를 낳고, 설화가 설화로 이어진다. 홍보실보다 외부에서 취재하는 기자들이 더 많은 정보들을 가지고 있는 경우도 이 때문이다. 결국 공식 창구로 정해진 홍보실은 제 역할을 하지 못하는 창구가 되어 버린다.

위기관리 커뮤니케이션 창구는 이해관계자별 한 개씩으로 일원화시키는 것이 맞다. 언론과의 커뮤니케이션은 홍보실이 창구가 된다. 규제기관이나 정부 커뮤니케이션은 대관그룹이 창구가 된다. 직원들과의 커뮤니케이션은 인사부서가 창구 역할을 한다. 이런 창구들을 정해 놓고, 창구에서 대변인 역할을 할 분들을 훈련하는 것이 위기관리 커뮤니케이션 체계화 작업이다.

메시지에 대한 통제

메시지에 대한 통제 또한 매우 중요하다. 흔히 핵심 메시지라고 불리는 정리된 메시지가 바로 그런 통제를 가능하게 한다. 위기 시 메시지의 힘은 생각보다 훨씬 크다. 메시지 몇 개로 문제를 해결할 수도 있고, 반대로 문제를 최악의 상황으로 몰고 갈 수도 있기 때문이다.

메시지를 통제하려면 우선 앞에서 제시한 모든 통제 기능들이 정상적으로 해결되어야 한다. 그런 전제 없이 메시지만 통제하려고 하는 위기관리 커뮤니케이션 체계에서는 성공 확률이 매우 희박해진다. 결과적으로 메시지를 통제하지 못하는 것과 같아지기 때문이다.

정확하게 상황을 통제하고 있지 못하면 메시지도 통제할 수 없다. 오락가락한다. 우왕좌왕한다. 함구령을 내린다. 거짓말한다. 말을 번복한다. 이런 평가들이 모두 상황을 통제하지 못한 채 메시지를 통제하려고 하다 보니 일어난 결과들이다.

확실하게 창구를 통제하지 못하고 있는 상태에서 전달되는 메시지도 유효하지 못하긴 마찬가지다. 조직 내에서 서로 다른 메시지들이 충돌하게 된다. 더욱 우려스러운 것은 공식적으로 정리된 메시지가 오히려 이해관계자들에게 신뢰받지 못할 가능성이 높아진다는 점이다. 언론이나 모든 이해관계자들은 심리적으로 비공식 창구를 좀 더 신뢰한다. 공식 창구에서 나오는 메시지는 어느 정도 ‘필터링되고, 팩트를 가공했으며, 자신에게 유리한 논리를 포함한다’는 의심이 존재하기 때문이다. 공식 창구 외에 비공식 창구들이 여럿 존재하는 기업이나 조직이 메시지를 통제하긴 힘들다.

위기 지속 기간의 통제

어느 기업이나 조직이 자신을 괴롭히는 위기가 오래 지속되기를 바라겠나? 하지만 실제로 많은 곳들이 스스로 위기 지속 시기를 연장시키는 우를 범하곤 한다. 사과를 여러 번에 나누어서 길게 한다. 크게 한 번에 사과하고 매듭지으면 이내 잊혀질 이슈를 지속적으로 되살린다. 한 번에 끝내 버리면 될 리콜을 여러 번에 걸쳐 단계적으로 한다.

수없이 걸려 오는 이해관계자들의 문의에 하나하나 다 대응하면서 반복 해명한다. 해명에 해명이 다시 붙는다. 더 높은 직위에 있는 사람이 반복 해명을 한다. 그러니 기사 보도량은 하늘을 찌른다. 자꾸 논란이 이어지다 보니 결국 위기의 지속 기간이 몇 주에서 몇 달을 넘어가게 된다.

이는 위기관리 커뮤니케이션 전략과 연결되어 있는 문제다. 성공한 위기관리는 위기의 지속 기간을 최소화하는 위기관리다. 신속 대응하라는 조언들이 이래서 나온다. 기업들의 위기관리 커뮤니케이션을 보면 위기 지속 기간이 길어질수록 맨 마지막에 결정해 전달했던 위기관리와 메시지가 ‘정답’인 경우들이 많다.

위기 지속 기간 동안 정답을 찾아 왔던 셈이다. 여기에서 얻을 수 있는 인사이트는 그 정답을 초기에 정리했어야 한다는 것이다. 불필요하게 시간을 오래 끌어 피해를 더 크게 키운 후 결국 정답을 정리하는 우는 더 이상 범하지 말자는 것이다.

‘우리가 가만히 있으면 이내 잠잠해질 거야’ 이 포지션은 모든 상황에서 유효한 전략이 될 수는 없다. 피할 수 없으면 신속하게 전략을 결정해서 대응해 위기 지속 기간을 최소화하는 게 맞다. 일종의 전격전을 의미한다. 여기서 신속은 반응의 속도가 아니라 결단의 속도다.

이와 같이 위기관리 커뮤니케이션은 곧 ‘통제’다. 상황을 통제하고, 창구를 통제하고, 메시지를 통제해야 위기 지속 기간의 통제가 가능하다. 이 각각의 통제는 상호 간 필수불가결한 것들이다. 어느 하나만 부실해도 전체적으로 성공할 수 없다.

이상의 통제가 어렵기 때문에 기업이나 조직들은 위기관리에 실패한다. 이상의 것들을 통제하기보다 대신 다른 것들을 통제하려 노력한다. 언론을 포함한 이해관계자들을 통제하려고 시도한다. 메시지가 아니라 다른 논란을 만들어 이번 논란을 덮으려는 시도를 한다. 편법이 곧 잘하는 위기관리라고 생각한다. 우회적인 수단으로 이해관계자들에게 접근하려고도 한다.

실패한 많은 위기관리에서 배우자. 그들 각각이 어떤 통제 기능을 상실했는지 분석해 보면 답이 나온다. 이는 곧 경영의 품질하고도 맞닿아 있는 이슈다. 위기 발생 후에도 상황 파악이 제대로 안 되거나, 창구 관리가 부실하거나, 메시지 품질과 위기 지속 기간 관리 전략이 없다는 것은 경영의 품질에도 문제가 있다는 의미다. 수많은 관련 케이스들이 떠오르지 않나?

 004

여론과의 싸움

기업에서 위기나 이슈를 관리하기 위한 가장 중요한 기반 체계가 여론 모니터링 시스템이다. 예전에는 신문, TV, 잡지 등과 같은 전통매체가 당시 발생한 위기 상황이나 이슈를 어떻게 다루고 있는지를 모니터링하는 것이 주를 이루었다. 이제는 온라인상 각종 창구들과 소셜미디어 공간에서의 의견들, 주요 이해관계자 접점에서의 이야기들을 포함한 보다 진일보한 여론 모니터링 시스템을 활용한다.

여론을 읽는 열 가지 관점

위기나 이슈에 대응하기 위해 기업은 여론을 읽고 이해하려 애쓴다. 경험 많은 전문가와 경영진은 그 여론 속에 답이 있다는 사실을 잘 안다. 특히 주요 이해관계자들이 현재 자사에 대하여 화를 내고 있다면, 그 성냄의 이유가 무엇인지를 필히 들여다보아야 한다고 생각한다. 그 이유를 정확하게 이해하지 않고는 적절한 대응 자체가 불가능하기 때문이다.

그렇다면, 기업은 여론을 진짜 이해하고 있을까? ‘여론 모니터링’이라는 이 중요한 체계를 구체적으로 어떻게 생각하고, 어떤 식으로 받아들여 실행에 적용시키고 있을까? 그들이 생각하는 여론이라는 것이 실제 여론 그대로의 모습인 것일까? 더 나아가 기업의 모니터링 체계는 여론을 정확하게 분석하고 이해할 수 있는 수준일까? 기업은 진짜 여론을 분석하고 이해한 채 중요한 의사결정을 내리고 있는 것일까? 그에 대한 몇 가지 주제를 다루어 본다.

표현되지 않으면 여론 아니다

아무도 그 존재를 알지 못한다면, 그것은 존재하지 않는 것이라는 말이 있다. 여론은 일단 공개적으로 적극 표현된 의견으로 한정된다. 이해관계자들이 침묵하는 상황을 여론으로 분석하거나 이해하기는 어렵다. 일부 기업에서는 여론 모니터링 결과물에 대하여 충분하게 여론을 반영하지 못하고 있는 것이 아닐까 하는 의구심을 품기도 한다. 자신 또는 주변 사람들이 생각하고 느끼는 여론과 모니터링된 여론이 다르다는 지적을 하는 것이다. 그러나, 일정 수준 이상 표현되지 않은 의견을 여론이라 보기는 어렵다. 그리고 여론으로 볼 의미도 사실 없다.

숨어 있는 의견도 여론은 아니다

어떤 기업 경영진은 일반인이 신경 써서 찾더라도 찾기 어려운 특정 커뮤니티에 올라온 포스팅 하나에 주목하며 대응을 심사숙고한다. 그 외 일반적으로 공개 유통 확산되고 있는 의견보다 그 특정 포스팅 의견 하나가 더 고통스러웠던 것이다. 그 포스팅을 열람한 불과 수백 명의 사람들도 같은 의견을 가지는 것은 아닐까 노심초사했다. 여론은 일단 널리 공개되어 있는 의견을 의미한다. 공개는 되었지만 저 구석에 숨어 독을 품는 의견은 모니터링과 트래킹의 대상일 뿐, 여론으로 정의되기는 힘들다. 그 숨어 있는 의견을 여론이라 이해하고 그에 기반해 대응하게 되면, 대다수가 이해하기 어려운 대응의 모습을 띠게 된다. 무엇이 더 중요한가에 대한 이야기다.

언론이 곧 여론은 아니다

예전에는 언론 반응을 여론으로 간주하는 습관이 분명 있었다. 따라서 언론에서 사과하라는 의견을 내면, 기업은 (언론 앞에서) 사과해야만 했다. 언론이 문제를 따지면, 그에 따라 개선책을 마련해야 했다. 하지만, 점차 전통 언론의 영향력이 감소하는 것으로 인식되고, 언론 보도 품질이 저하된다는 지적이 일상화되자, 기업은 더 넓은 공간에서 여론을 바라보기 시작했다. 온라인과 소셜미디어 그리고 팬덤의 목소리에 기대는 비율이 점차 높아졌다. 종종 언론의 의견과 그 외 공간에서 이해관계자들의 의견이 다르다는 것을 목격하게 되었다. 기업이 어떤 목소리에 의지해야 하는지가 새로운 전략적 고민 주제가 된 것이다.

여론은 정보보다 감정에서 출발한다

사람들이 특정 이슈에 대해 깊이 알지 못한 채 각자 느낌으로만 여론을 조성하고 있다고 생각하는 기업이 있다. 그들이 정확한 정보를 기반으로 이슈를 이해하고 있지 못하기 때문에 그 의견은 큰 의미 없다 이야기하기도 한다. 그와 더불어 제대로 된 정보를 제공하고 더 나은 이해를 도모하면 그 사람

들은 자사에 대한 비판을 멈출 것이라 생각하기도 한다. 일부에서는 저토록 무지한 사람들과는 맞서 싸워야 이 이슈관리 전쟁에서 승리할 수 있다고 믿기도 한다. 하지만, 이는 여론의 특성을 이해하지 못하는 것이다. 여론은 기본적으로 충분한 정보 없이 형성된다. 자극이나 감정, 느낌이 여론의 최초 기반이다. 신속히 이슈를 관리해 내고 싶다면, 그렇게 형성된 여론을 존중하고 그 여론을 날것 그대로 다루는 대응을 해야 한다.

여론은 변덕이 심하다

기업이 중대 위기나 이슈를 관리할 때 스스로 일희일비하게 되는 원인 중 하나가 여론의 변덕이다. 언론도 그에 따라 흔들릴 때가 많다. 어떤 의견에 주목하는가에 따라 여론이 서로 엇갈린다는 이야기도 나온다. 기업은 그렇기 때문에 의미 있는 여론 변화를 찾아가며 모니터링을 지속하는 트래킹 작업을 한다. 이전 여론과 새로운 여론을 비교해 가며, 의미 있는 추이를 살핀다. 자사의 대응에 대한 평가의 의미로도 여론의 변화를 추적한다. 여론의 변덕은 그 자체로는 자연스러운 것이다. 문제는 그 여론의 변덕을 보며 기업 측이 따라 변덕을 보이는 경우 발생한다.

여론은 이해하기 어렵다

여론을 잘 알고, 이해하고 있다 주장하는 사람도 있다. 자신을 여론전문가라고 소개하는 사람도 있다. 여론조사 등의 리서치 업무를 오래 해 왔기 때문에 여론에 대해서는 전문가라는 경우도 있다. 하지만, 여론은 누구도 이해하기 어려운 대상이다. 할 수 있다, 해 보았다, 잘한다는 주장과 실제 당면한 여론을 이해하는 것은 다른 이야기다. 여론이 이해하기 어렵기 때문에 기업은 더욱더 다양하고 입체적인 모니터링 체계를 갖춘다. 대다수 의견에 대한 방향성을 기반으로, 중요 의견에 대한 깊이 있는 이해가 뒷받침되게 분석 체계를 운용한다. 실시간 변화하는 여론을 꾸준히 트래킹하면서 의사

결정을 개선, 감안, 강화하는 등 노력을 반복할 뿐이다. 여론은 이해하려 노력하면서 최선을 다할 뿐이지, 점을 치거나 예언을 하는 식으로 대할 수 있는 대상이 아니다.

여론은 금부정만으로는 이해되지 않는다

대부분 여론 모니터링 체계는 현재 여론을 분석하여 긍정과 부정 비율에 주로 집중하는 경향을 보인다. 소위 찬반 비율을 가지고 회사가 관리해야 하는 위기나 이슈 상황을 바라보는 것이다. 하지만, 긍정과 부정 여론 비율을 가지고 무슨 의사결정이 가능한가? 위기나 이슈는 일단 부정 여론을 두껍게 깔고 시작하는 게임이다. 미세하게 금부정 비율이 흔들리는 것도 큰 의미가 없을 때가 많다. 위기나 이슈관리 대응에 대한 의사결정을 할 때 중요한 것은 ‘여론이 왜(why)’에 대한 인사이트다. 그들은 왜 부정적인 의견을 피력하는가? 그 부정적 의견은 왜 발생했는가? 그 ‘왜(why)’를 깊이 있게 분석해야 해결책에 대한 감을 잡을 수 있게 된다. ‘왜(why)’가 기업에게 ‘어떻게(how)’와 ‘무엇(what)’을 해야 하는지를 알게 해 준다.

그렇게 여론은 항상 답을 준다

여론 속에 답이 있다는 이야기는 계속 반복할 수밖에 없다. 이슈관리를 위해 여론을 잘 읽다 보면 이 어려운 시기에 우리 회사가 무엇을 어떻게 해야 하는지를 알게 되는 경우가 많다. 한 개의 의견, 백 개의 의견, 천 개의 의견이 계속해서 비슷한 의견을 피력하고 있다면 그 의견 속에 답이 있다는 의미가 된다. 경험 많은 이슈관리 실무자들은 그 방향성에 대한 프레임이 이미 설정되어 있는 사람들이다. 유사 케이스들을 다루면서 이렇게 하는 것이 사람들이 바라는 것이라는 확신이 있다. 여론 모니터링은 그런 경험 많은 실무자들과 경영진에게 마지막 확신을 주기 위한 작업일 때도 많다. 좋은 모니터링 시스템과 훌륭한 의사결정자들의 조합만큼 완벽한 체계가 없다.

여론에 대한 존중이 중요하다

여론을 우리 쪽으로 기울이려는 시도는 불가능에 가깝다. 여기에서 중요한 것은 여론을 대하는 최고경영진의 자세다. 여론을 존경하라고는 조언하지 못하겠지만, 진지한 존중은 필요하다. 더 나아가 여론을 두려워하는 것이 회사를 위해서도 좋다. 여론 때문에 역사적으로 많은 사람들이 희생되기도 했고, 정부와 기업들이 무너졌다. 여론을 함부로 좌지우지할 수 있을 것이라는 것은 무모한 욕심이거나 상상일 뿐이다.

여론은 자주 다루어 보아야 익숙해진다

이 또한 경험에 대한 이야기다. 특정 위기나 이슈 상황이 발생했을 때 집중해 들여다보는 여론은 적응하기에도 시간이 걸리고, 이해하는 데에도 도움이 필요하다. 평소 꾸준히 여론을 읽으며 사업을 진행해 왔다면, 보다 신속 정확하게 이해가 가능해지는 것은 당연한 것이다. 평소 운용하는 여론 모니터링 체계가 반복에 반복을 거듭하면서 완전한 상태로 구동되고 있으면, 위기나 이슈 시 즉각적인 활용이 쉽다. 실무자들도 분석과 트래킹 그리고 보고의 숙련도가 높아져 있게 된다. 여론을 평소에 모니터링하면, 불필요한 위기나 이슈에 휘말릴 가능성도 줄어들게 마련이다. 조직 자체가 민감성을 지니게 되기 때문에 전반적인 정무감각이 성장한다. 기업 자체가 사려 깊게 된다.

이 밖에도 여론에 대한 기업의 이해와 태도의 이야기는 다양하다. 흥미로운 것은 여론에 대한 기업의 태도와 이해의 수준이 위기관리나 이슈관리의 성패를 나눈다는 사실이다. 이는 경험적으로도 아주 실전적인 원칙이다. 반면 여론을 폄하하고 잘못 이해하고 자의적으로 해석하려 하고, 심지어 여론을 마음대로 움직여 보려 하는 기업은 상당히 고통받는 것을 가까이서 지켜보아 왔다.

일부 경영진은 기업이라는 곳에는 기업의 목표가 있는 것인데, 여론에 휘둘려서 갈팡질팡하게 되면 어떻게 사업적 성공을 거둘 수 있는가 하는 주장을 하기도 한다. 여기에 대해서는 할 말이 많지만, 일단 기업의 목표가 여론에 반하거나 충돌하게 되는 경우라면, 그 기업의 목표는 누구에게도 바람직하지 않은 것일 가능성이 높다.

또한 여론이 강력하게 비판하는 사업을 고집 세게 밀어붙여서 성공하는 경우 또한 그리 흔하지 않다. 성공한 많은 기업은 여론에게 지지받으며 사업적으로 성공하려 애써 온 곳들이다. 여론은 기업을 살리기도 하고 죽이기도 한다. 기업이 살아 숨 쉬고 진정으로 성공하기 원한다면, 여론을 제대로 보아야 한다. 여론이 이야기해 주는 답을 찾아보아야 한다. 여론이란 정치인이나 공무원들만 신경 써야 하는 주제가 아니다. 기업이 여론과 친해질수록 위기나 이슈가 적어진다. 그리고 위기나 이슈와 마주했을 때 그것들을 더 잘 관리해 낼 수 있게 된다. 여론은 우리에게 답을 주는 친절한 교사가 되는 것이다.

— 감시를 넘어 리스닝으로

위기가 발생했을 때 대부분의 기업은 ‘모니터링(monitring)’이라는 활동을 개시한다. 평소 진행하던 ‘모니터링’ 활동을 더 강화하고, 그 대상을 확장하고, 보고 공유 빈도를 늘리는 조치들을 취한다. 현장에서 위기관리 활동을 진행하다 보면 위기관리 커뮤니케이션 업무들 중 절반은 모니터링이라 느껴질 정도다. 모니터링 없이 위기관리 없다는 이야기까지 한다.

상황 발생 시 정확하게 온라인 및 소셜미디어 여론을 읽어 내지 못하면 상황을 오판해 헛다리를 짚는 실수를 저지를 수 있기 때문에 온라인 및 소셜미디어 모니터링의 중요성이 강조되고 있다. 일부 기업에서는 홍보실 직원들이 하루 종일 온라인과 소셜미디어 채널들을 돌아다니면서 자사 이슈 관련 내용들을 수동으로 수집해 정리하기도 한다. 대기업에서는 에이전시를 활

용하거나, 소프트웨어 프로그램을 설계해 기계적인 자동 수집과 분석 활동을 벌이기도 한다. 물론 이 경우에도 사람(실무자 또는 전문가)의 손은 필요하다.

위기 발생 시 매우 중요한 모니터링 업무. 어떻게 업그레이드되어야 더욱 더 성공적인 결과를 창출해 낼 수 있을까? 몇 가지 조언을 정리해 본다.

첫째, 모니터링은 ‘감시’ 목적을 넘어 ‘리스닝’ 목적으로 업그레이드하라

“현재 시간 기준으로 부정 기사 12건, 중립 기사 10건으로 부정 기사 비율이 급격하게 늘어났습니다. 그중에는 OO일보, OO경제 등 주요 일간지가 포함되어 있으며…” 이런 보고를 받아 본 적이 있을 것이다. 이 보고를 받는 CEO와 임원들은 대개 별다른 반응을 보이지 않는다. 그리고는 이렇게 코멘트한다. “왜 OO일보를 못 막았지? 거긴 좀 막아야 하는 거 아닌가?” 이런 대화 오갈 뿐이다. 위기관리에 별반 도움이 되는 인사이트는 나오지 않는다.

모니터링은 지금까지 수십 년간 그런 목적과 용도로 활용되어 왔다. 어떤 매체가 부정 기사를 썼는지, 그리고 그걸 홍보실은 어떻게 핸들링했는지 보고하기 위해 모니터링해 왔다. 단순히 그 목적을 이야기하자면 ‘감시(watch)’가 주목적이었던 것이다. 좋게 말해서는 ‘경보(alert)’의 의미로도 해석할 수 있지만, 결국은 그것도 ‘개입하기 위한 감시’가 원래 목적이었다.

이제는 예전과 같이 감시 목적의 모니터링만으로는 충분한 위기관리 활동으로서의 업무 가치를 발휘할 수 없게 되었다. “우리를 비판하는 언론들의 주요 논점은 무엇인가?” “이번 상황 발생 후 온라인에서 우리를 주로 비판하는 공중들의 주장들은 무엇인가?” “우리가 어떻게 해야 이 상황을 관리해 나갈 수 있을지 모니터링을 통해 좀 옵션을 정리해 볼 수 있을까?” 이런 경영진의 질문에 답변하기 위해서는 기존 감시 목적의 모니터링은 시급히 리스닝 체계로 개선되고 업그레이드되어야 한다.

둘째, 모니터링을 통해 살아 움직이는 이해관계자들의 의견 변화를 따라가라

위기관리 현장에서 CEO가 가장 많이 궁금해하는 것 중 하나가 ‘개입 시점의 확정’이다. “현재 상황이 안 좋은 것 같아 보이기에는 하는데, 우리 회사가 공개적으로 상황에 개입하는 것을 언제로 확정해야 하는 건가요?” 하는 질문이 제일 답하기 어렵다. CEO에게 실무자들은 어떻게 답해야 할 것인가? ‘바로 지금’이라 답할 것인가? ‘내일 아침 정도’라고 답하면 될까? ‘그냥 일단 좀 더 두고 보시죠’라고 조언할 것인가? 고민이 될 것이다.

물론 위기관리에 있어 정확하게 이상적 ‘개입 시점’을 확정하기에는 큰 무리가 따른다. 하지만, CEO가 알고 싶은 것은 ‘현재 좌표’다. 공중이 해당 문제를 인식하고, 자신의 의견을 수렴하고, 그것이 사회적 공분 형성과 여러 적대적 활동으로 전개되는 프로세스상에서 현재 자사가 어느 지점에 처해 있는가 하는 ‘좌표’ 말이다. 그리고 구체적으로 어떤 조짐이 보이면 자사가 전략적 침묵을 깨고 전격 개입해야 하는가에 대한 ‘기준’이 필요하다는 것이다.

지속적인 온라인 및 오프라인 이해관계자 트래킹은 이런 CEO의 질문에 대한 많은 답을 제공해 줄 수 있다. 공중들의 관심과 의견들 그리고 부정적 의견 표출 빈도들이 얼마나 성장하고 있는지를 트래킹을 통해 읽을 수 있기 때문이다. 정기 분석 결과를 보고 이전과 현재 기간 동안 어느 정도의 증가세를 나타내는지, 그리고 이 추세로 간다면 언제쯤 유의미한 개입 환경에 다다를 수 있는지는 트래킹이 없으면 정확한 의사결정이 불가능하다.

“오전부터 부정 댓글이 증가하고 있습니다.” “조금 분위기가 안 좋게 흘러가고 있는 건 틀림없는 것 같습니다.” 이런 주관적 보고는 실제 현장에서 별 쓸모가 없다. 대신 “지난 6시간 동안 매시간 부정 댓글 수가 평균 5%P씩 증가하고 있는데, 이런 자연증가 추세로만 보아도 오늘 정오를 지나면 위험 수준에 다다를 것으로 보입니다.” “지난 1시간 만에 30%P가량 부정 의견들이 증가하고 있는데 이 이유는 OOO 때문입니다. 이후 1~2시간 내의 추이

변화를 더 보고 오후 3시경 개입 활동 개시를 결정할 수 있었으면 합니다.” 이런 보다 구체적이고 신뢰를 줄 수 있는 수치를 베이스로 한 의사결정 지원이 필요하다. 따라서 이를 위한 보다 체계적인 모니터링 시스템이 운용되어야 하겠다.

셋째, 모니터링을 통해서 위기를 풀어 나갈 정답을 찾아라

위기 시 모니터링은 ‘위기라는 시험에 대한 답안을 찾는 활동’이라 생각한다. 일단 자사에게 부정적 상황이 발생했을 때는 그 상황을 둘러싸고 영향을 끼치는 이해관계자들의 의견들이 1차로 모니터링된다. 그 후 직간접적으로 사회적 여론을 형성하는 언론과 공중들의 의견들이 수집된다.

그 후 일정 시간이 지나면 그 이해관계자들과 공중의 여론 속에서 하나둘씩 답이 제안되기 시작한다. “이건 리콜해야 하지 않나요?” “빨리 피해자들을 만나야 할 듯” “회사에서 사과해야죠” 이런 주문들이 모니터링을 통해 취합되어야 한다.

자칫 오해하기로 위기관리는 ‘(자사 스스로 답을 내야 하는) 주관식’이라 생각하는 경영자들이 있는데, 그렇지 않은 경우들이 더 많다. 모니터링을 통해 이해관계자들과 공중들의 주문을 분석해 읽다 보면 위기관리의 답은 ‘(공중들이 제안하는 답을 고르는) 객관식’이었다는 사실을 깨닫게 될 것이다. 이를 위한 모니터링 해석 체계에 대한 업그레이드 또한 필요하다.

넷째, 위기관리 실행에 대한 평가도 모니터링으로 하라

CEO들은 위기관리 중반이 넘어가면 항상 이런 질문을 한다. “우리가 지금까지 위기관리를 잘하고 있는 건가요?” “우리가 취한 조치가 적절한 것이었을까요?” “언제쯤 이 상황이 종료되었다고 판정할 수 있을까요?” “이 상황이 종료된 이후 언제쯤 다시 정상적 마케팅 및 영업 활동 개시가 가능할까요?” 이 모든 질문 또한 모니터링에서 답을 내 주어야 하는 주제다.

위기관리 활동 직후부터 언론의 논조가 좋게 바뀐다거나, 온라인 및 소셜 미디어상에서 자사의 대응에 대한 평가가 일부라도 반전된다거나 하는 변화를 모니터링해 분석해 나가야 한다. 이런 평가 목적의 모니터링이 없다면, 위기관리는 가는 지팡이 하나만을 의지하고 눈을 가린 채 험한 돌밭을 걷는 형상이 되고 만다.

대부분의 중요한 의사결정은 최고 의사결정자의 ‘감(感)’을 기반으로 이루어지는 게 사실이긴 하다. 하지만, 최고 의사결정자는 그 이전에 나름 스스로 감(感)을 잡기 위해서 수많은 의견들을 청취하고 분석하게 마련이다.

모든 모니터링 작업과 그 결과는 그러한 최고 의사결정자의 감을 형성하는 데 가장 중요한 밑받침이 되어야 한다. 이를 위해 리스닝 체계, 여론 트래킹 체계, 정답을 찾는 체계, 평가와 상황 종결 판정 체계로의 업그레이드가 절실하다. 모니터링 체계 업그레이드 없이는 성공적인 위기관리가 점점 힘들게 되어 가기 때문이다.

 005

소리치는 소수와의 싸움

예전 이슈관리나 위기관리 원칙에서는 어떠한 부정 상황이 발생하였을 때 관련 공중이나 이해관계자들을 잘 살피며 기업의 대응 방향과 전략을 정리하라 조언한다. 여기에서 공중 및 이해관계자들을 잘 살피라는 의미는 발생 상황에 대한 그들의 의견, 감정, 태도, 느낌 등 여론을 다방면으로 리스닝해 보고 분석하여 기업 대응 기조를 정하라는 뜻이다.

그럼에도 예전 기업들은 실제 상황이 발생했을 때 그 상황을 둘러싸고 있는 공중과 이해관계자의 마음을 잘 이해하지 못했다. 이해할 수 있는 방법이 제한되어 있었기 때문이었다. 대부분 기업들은 언론의 기사와 논설을 주로 읽고 그것을 여론으로 이해했다. 일부 여론지도층의 개인 의견을 들어 그것을 공중과 이해관계자들의 마음으로 간주하기도 했다.

이후 점차 공중 및 이해관계자의 형태와 생각이 다양해지고, 이슈 및 위기 유형과 지속성이 변화무쌍해지면서 이슈와 위기 시 공중 및 이해관계자들의 마음을 제대로 읽어 내는 것은 점점 더 어려워져만 갔다. 그러던 어느 날 우리에게는 소셜미디어라는 신세계가 열렸다.

그때부터는 기업이 직접 다양한 사람들의 의견을 실시간으로 들을 수 있게 되었다. 수많은 소셜미디어 채널 각각에서의 의견들을 다각적으로 듣고 분석할 수 있게 되었다. 전반적인 여론의 흐름을 기업 스스로 완벽에 가깝게 이해할 수 있게 된 것이다. 그것도 지속적으로.

소셜미디어 공중의 의견을 듣고 분석해 이슈나 위기 대응의 기초를 정하는 것이 익숙해지면서 여론을 파악하는 것이 이전보다 쉬워진 것 같았다. 그러나, 새로운 의문이 생겨났다. 침묵하는 다수가 어느 곳에서건 존재할 것이라는 생각이 든 것이다. 소셜미디어상에서 시끄럽게 소리치는 소수보다 훨씬 더 많은 다수는 침묵하고 있을지도 모른다는 생각을 하게 되었다. 소수가 다수를 대변하고 있다고 볼 수도 없다는 이야기가 나왔다.

이제 다시 기업의 고민은 원점으로 돌아왔다. 과연 현 상황에서 소셜미디어상에서 소리치는 일부 공중의 의견을 사회 전체의 여론으로 해석해도 되는 것인가 하는 의문을 다시 품게 되었다. 그렇다면, 일부 진영의 의견을 대변하는 전통 언론을 사회 전체의 여론으로 간주해도 되는 것 아닐까 하는 생각이 들게 되었다. 어차피 기존 언론이나 소셜미디어나 각각 자기 진영이나 도그마에 빠져 있기는 마찬가지 아닌가 하는 것이다.

소리치는 소수의 의견을 따를 것인가? 아니면 침묵하는 다수의 의견을 찾아 따를 것인가? 침묵하는 다수를 찾아낼 수는 있을 것인가? 그들이 침묵하고 있는데 어떻게 그들의 의견을 알아내 이해할 수 있을까? 같은 고민이 본격적으로 시작되었다.

실제 현장에서 위와 같은 고민으로 기업 내에서 자주 회자되는 화두들을 정리해 보자.

소리치는 소수는 그저 소수일 뿐일까요?

결론부터 이야기하면, 그렇지 않다. 그렇지 않아 보인다. 앞으로 더욱더 그렇지 않을 것이다. 소리치는 소수라고 부를 때 일부는 ‘소수(minority)’에 방점을 찍는다. 반대로 일부는 ‘소리치는’에 방점을 찍는다. 이슈나 위기의 관점에서 볼 때 모든 부정 상황에서는 소리치는 자들이 생겨난다는 점을 기억해야 한다. 그들은 대부분 상황과 관련된 분노를 이야기하고, 실망감을 표현하고, 아파하고, 슬퍼하며, 비웃음을 보낸다. 상호 간에 자신의 감정을 공유하면서 자신과 유사한 감정을 가진 공중들과 커뮤니케이션하며 성장한다.

바로 그들이 소리치는 소수다. 침묵하는 다수가 존재하는지는 누구도 확신하지 못한다. 그러나, 소리치는 소수가 존재하고 활동하고 있다는 것은 누구나 관찰 가능하다. 실재하는 공중인 것이다. 그들의 소리가 커져 다른 주변 이해관계자들이 듣게 되면, 상황은 이전과 또 달라진다. 이때부터는 심각성이 더해진다. 추가적으로 다른 이해관계자들이 상황에 개입하기 시작한다. 그에 따라 기업이 해당 상황을 관리하기 위해 마주해야 하는 이해관계자들은 폭발적으로 늘어난다. 그들에 의한 압력과 공격 그리고 그로 인한 장기간의 부담이 기업에게 실질적인 피해를 가져온다. 위기가 돼 버리는 것이다.

소리치는 소수는 대저택 마당을 지키는 경비견과 같다. 언론을 위치독이라 부르는 것도 같은 비유다. 문제를 보고 그들이 짖기 시작하고, 그 소리가 오랫동안 지속된다면, 무언가 이상함을 느낀 집 주인(다른 공중과 이해관계자들)은 현관문을 열고 정원으로 나와 보게 된다.

문제의 중심에 서 있는 기업에게는 이 순간이 가장 두렵고 위협적으로 느껴진다. 문제를 보았음에도 침묵하는 다수는 이 상황에서 아무런 도움이 되지 않는 셈이다. 소수가 시끄럽게 소리치는 것을 멈추게 하는 것이 이슈 및 위기관리의 목표가 되고 있다. 소리치던 소수가 점차 목소리를 줄여 나가게 하는 것, 소리치는 소수가 점차 사라지게 이끄는 대응 방식을 전략적으로 고민해야 하게 되었다.

그렇다고 해도 극소수의 극단적 의견까지 수용해야 할까요?

그렇다. 다만 수용은 주류 여론으로 따른다는 뜻이 아니라, 무시하지 않고 대응한다는 뜻이다. 그 극소수로 보이는 극단적 의견이 일단 기업에게 보여지고, 피부에 와 닿는 수준이라면 그들의 의견은 이미 무시할 수 있는 성격의 것이 아니라는 의미다. 예를 들어 자사에 대하여 젠더 극단의 일부 그룹이 상당한 수준의 분노와 적대 행동을 시작했고, 그로 인해 실제 사회 및 시장 접촉면(point of connection)에서 의미 있는 변화가 생겨나고 있다면, 이 상황을 무시로 해결할 수는 없게 된다.

아주 극소수의 매우 극단적 의견이라 폄하만 해서는 문제 해결에 도움이 되지 않는다. 만약 그것이 실제로 아주 극소수의 도저히 이해될 수 없는 의견이나 주장이라면 아예 여론의 정글에서 살아남지 못했을 것이다. 잠깐 시끄러울 수는 있어도, 이내 스스로 사라져 버리게 될 뿐이다. 그들의 소리를 접하는 대다수가 그들의 존재와 의견을 먼저 무시해 주기 때문이다.

그러나, 그런 여론의 정글에서 살아남아 지속되는 극소수의 극단적 의견이라면, 기업은 큰 심각성을 느끼며 대응해야 한다. 그래야 살 수 있다. 예상되는 더 큰 피해를 관리할 수 있게 된다. 소리치는 공중에 대해 숫자, 이성

또는 합리성이라는 잣대를 들이대 보았자 별 도움이 되지 않는다. 결국 기업이 피해를 입는 결말로 이어지기 쉽다. 그들의 의견이 어떻게 살아남아 성장하는지를 잘 살펴보고 그에 각각 적절히 대응하는 것이 더 예후가 좋다.

침묵하는 다수는 그럼 존재하지 않는다는 의미일까요?

그렇지 않다. 어디에나 침묵하는 자들은 존재한다. 특히 이슈나 위기가 발생했을 때에는 그 상황에 따라 침묵하는 자들의 수가 줄기도 하고 늘기도 한다. 정해져 있는 것이 아니다. 기업이 이슈나 위기 발생 시 해당 상황에 대해 침묵하는 자들의 수가 줄어들지 않게 하는 것이 매우 중요하다. 침묵하는 자가 소수가 되어 버리는 상황을 경계해야 한다.

모든 이슈나 위기 초기에는 침묵하는 자들의 수는 다수로 존재한다. 그것을 전제로 해서 상황을 분석하고 판단하고 이해해야 한다. 기업의 전략적 대응이 성공했다면, 침묵하는 자들은 다수로 그대로 남아 있을 것이다. 반대로 기업의 대응이 실패한 것이라면, 침묵하는 자들은 급격히 줄어들고, 소리치는 자들로 변화될 것이다. 소위 말하는 소리치는 다수의 상황, 곧, 사회적 공분의 사태로 해당 이슈나 위기는 악화되어 버린다.

그렇다고 침묵하는 다수를 찾아 해매거나, 분석해 보려 노력할 필요는 없다. 소리치는 소수에 먼저 집중하는 것이 좀 더 현실적이고 효율적이다. 상황 발생 또는 대응 이후 소리치는 소수가 점차 다수화되는 상황이 목격된다면 이는 아주 심각한 상황이 되어 간다는 의미로 해석해야 한다. 막연하게 모집단의 규모를 잘 알지 못하니 소리치는 소수가 두세 배 증가한다고 해서 그것이 곧 다수를 의미하는 것은 아니지 않을까 하는 생각은 별 의미가 없다. 이슈나 위기관리는 수학이나 과학이 아니다. 소리치는 소수가 급격히 늘어나고 있다면 어떤 이유나 원인이 있다는 의미다. 침묵하던 다수가 따라서 소리를 치게 되었다는 의미다. 그것을 이해하고 집중 관리해 나가는 것이 이슈 관리고 위기관리다.

소수가 아무리 시끄럽게 해도 이해관계자들이 움직이지 않으면 어떨까요?

그런 상황으로 분석되는 경우라면, 현재 소리치는 소수는 실제 여론의 정글에서 정상적으로 살아남은 소수가 아닐 것이다. 제대로 여론의 검증 과정을 거치지 않은 폐쇄된 의견들의 집합이라 볼 수 있을 것이다. 예를 들어 폐쇄형 커뮤니티나 카페, 메신저 그룹 내에서 고여 있는 의견들이 그런 것이다. 그들의 소리침이 여론의 정글로 직접 나오지 못하는 이유가 분명 있을 것이다. 일부 흘러나와도 오래 생존할 수 없는 이유도 있을 것이다.

거우 여론의 정글에서 살아남았다 해도 그 소수의 소리침이 적정 수준을 넘어서지 못하는 경우에도 유사한 분석이 가능하다. 주변 공중이나 이해관계자들과 감정의 일치를 형성하지 못하는 주제라는 의미다. 이런 경우에는 그 소리치는 소수를 모니터링만 할 뿐, 대응하지 않아도 큰 문제는 되지 않는다. 시간이 지나면서 이내 누그러질 것으로 보인다면, 지켜만 보는 것 자체가 이슈관리와 위기관리의 목표를 달성하기 위한 한 방법이다. 성장하고 확산되지 않는 소수의 소리침은 바라봄이 최선의 대응이다.

침묵하는 다수는 소리치는 소수의 의견에 공감하지 않는다는 의미 아닐까요?

그렇지 않다. 만약 침묵하는 다수가 소리치는 소수의 의견에 전혀 공감하지 않는다면, 일단 소리치는 소수는 여론의 정글에서 살아남아 성장할 수 없다. 소리치는 소수의 잘못된 의견을 반박하고 반대하는 다른 소수가 침묵하는 다수로부터 생겨나기 때문이다.

이때부터 기존 소수와 새롭게 그들을 비판하는 소수의 시끄러운 싸움이 시작된다. 여론의 정글에서 치열한 싸움이 발생했다는 것은 이미 기업에게는 이전보다 유리한 상황이 만들어졌다는 의미다. 기업 측에서는 그런 소수간의 싸움이 이슈관리나 위기관리에 도움이 된다 해석해야 한다.

그런 싸움이 없이 소리치는 소수의 의견에 반대하는 공중이 다수로만 그대로 남아 있을 확률은 대단히 희박하다. 새로운 소수가 태어나지 않은 채 침묵하는 다수만 계속 존재한다면, 그 다수는 소리치는 소수의 의견에 주목

하지 않거나, 관심이 없거나, 중립적 입장을 견지하고 있는 상황이라 해석하는 것이 적절하다. 다른 말로 그들은 부동층이다. 이런 부동층의 침묵하는 다수를 소리치는 소수 쪽으로 이동시키지 않는 노력을 해야 이슈관리나 위기관리는 성공한다. 침묵하는 다수라고 해서 우리와 같은 생각을 하는 것이라 막연한 착각을 해서는 안 된다.

이제는 이전과 많은 것이 바뀌었다. 여론이라는 것 자체도 이전의 여론의 모습과 많이 달라졌다. 여론은 기본적으로 이성적이거나 합리적이지 않다는 특성만 변하지 않았다. 여론은 살아 있는 생물이다. 언제든 어떻게든 지속적으로 변화하고 나뉘며 널을 뛸 수 있다.

까다로운 여론을 들여다보며, 만져지지 않는 여론을 관리해야 하는 기업은 그래서 어려움을 느낀다. 무엇이 여론인지에 대한 고민도 깊다. 어떻게 여론을 찾고 이해해야 하는가에도 이론들이 많다. 시시각각 변화하는 여론의 정글 속에서 이슈나 위기를 관리하려는 기업들은 더욱더 여론을 자기 나름대로 판단하고 정의하는 것에 익숙해질 필요가 있다.

그중 가장 효과적인 방법이 소리치는 소수, 즉 가시적으로 도출되어 있는 의견들을 다각적으로 분석하고 이해하는 것이다. 그들이 얼마나 여론의 정글에서 메아리를 울리고 있는지를 지속해서 모니터링해야 한다. 그것들이 어느 정도로 강도를 더해만 가는지에 대해서도 면밀히 주시해야 한다.

그와 함께 소리치는 소수의 활동성, 확산성, 공격성을 어떻게 관리할 수 있을지 방법을 고민해야 한다. 그것이 기업 이슈관리와 위기관리의 주요한 주제가 되었다. 강하게 문제를 제기하는 소수를 무시해서는 안 된다. 그보다 많은 다수가 아직 침묵하고 있다고 해서 소리치는 소수의 위력을 폄하해서도 안 된다. 언제 침묵하던 다수가 가세하게 될지를 예측하며 항상 경계해야 한다. 소리치는 소수를 신속하게 관리하는 대응도 필요하다.

개가 짖어도 기차는 간다는 옛말을 믿고 소리치는 소수에는 무조건 대응하지 않는 기업은 이상의 조언과는 관계없는 기업이다. 갈 길을 가되, 그 결과도 감수해야 한다.

006

일반 공중과의 싸움

위기 시 일반 공중과 싸우지 말라고들 하지만, 꼭 위기 시에만 그런 것은 아니다. 평시에도 일반 공중과의 싸움은 기업에게는 금물이다. 일반 공중이라는 것 자체가 실체가 없다. 어렵게 싸워서 얻을 것도 없다는 이야기다. 더구나 위기가 발생해 역량을 집중해야 하는 위기관리 시기에 있어 일반 공중과의 전면전이나 집중적인 대결은 위기관리 주체인 기업에게 아무런 도움이 되지 못한다.

공중의 비난은 병이 아니라 증상이다

기업에 위기가 발생하면 내부적으로 이런 이야기들을 한다. “사람들이 너무 이 분야를 잘 몰라.” “아무것도 모르면서 다들 한마디씩 하니 미치겠네.” “사람들이 정말 무식해, 합리적이지도 않고, 그냥 이리저리 휩쓸리면서 비판만 해대는군.” “억울해서 미치겠어. 사람들이 왜 저렇게 별떼처럼 몰려들까? 상황을 잘 알지도 못하면서…”

위기를 맞은 그 회사 내부에 들어가 있으면 이런 푸념들이 이해가 된다. 공중은 늘 이성적이거나, 합리적이거나, 정보를 풍부하게 가지고 있거나, 차별하지는 않다. 감정과 맥락으로 판단하지만 그렇다고 어리석지는 않다. 어떤 기자는 지금의 여론 환경을 두고 “아무것도 알고 싶어 하지 않는 사람들이 아무 말이나 해대는 환경”이라고 말하기도 했다. 이를 평소에 이해하고 있어야 한다고 자주 강조하지만, 위기를 맞은 기업의 위기관리팀은 이내 그런 전제를 망각하곤 다시 똑같은 푸념을 한다.

게다가 예전과는 다른 새로운 환경이 이런 푸념들을 자극한다. 예전에는 기업이 일반 공중의 비판을 피부에 와닿게 느낄 수 있는 채널이 그리 많지 않았다. 문제가 발생했을 때 회사로 걸려오는 사람들의 항의 전화나, 영업이나 매장 또는 거래처 일선에서 들어오는 이야기들, 홍보실을 통해 수렴되는 기자들의 이야기 정도가 일반 공중의 일부 여론을 감지할 수 있는 통로였다. 그나마 일선에 있지 않은 의사결정자들은 그마저 간접적인 보고로 약하게 느낄 수 있었다.

하지만 이제는 온라인과 소셜미디어 채널들이 실시간으로 반응을 쏟아내고 있다. 위기를 맞은 기업의 구성원 누구든 바로 몇 번만 클릭하면 생생한 날것 그대로의 공중 반응을 목격할 수 있게 되었다. 예전보다 더욱더 자세하고, 강렬하고, 아프고, 심각하게 느껴지는 비판을 두 눈으로 접하게 돼 버린 것이다. 당연히 간접적으로만 느끼던 의사결정자들은 일반 공중의 반응을 달리 보기 시작하게 된다. 실제보다 훨씬 더 심각하고 공격적인 것으로 받아들인다. 지금이라도 어떻게든 당장 그들을 설득하거나 맞서지 않는다면 금세 회사가 망가져 버릴 것 같은 착시를 가지기도 한다.

다급해진 의사결정자들은 위기관리팀에게 “어떻게든 해 보라”는 지시를 한다. 엄청난 산불이 번져 오고 있는데, 위기관리팀이 아무것도 하지 않는 게 말이 되는가 하는 것이다. 자신이 읽었던 이곳저곳의 댓글을 읽어 보라고 한다. 사실이 아닌 것이 마치 사실인 것처럼 회자되고 있는데, 우리가 가만히 있으면 어찌자는 거냐고 이야기한다. 일부에서는 악의적인 공중들이 보이는데 이런 사람들을 어떻게든 통제해야 하겠다는 이야기도 한다. 법무팀이 동원되고 로펌을 만나러 다니면서 대응을 위해 그 각각의 악의를 평가하기도 한다.

냉정을 되찾아라

조금만 냉정을 되찾고 기본으로 돌아가 보자. 현재 자사가 관리해야 하는 것이 위기 그 자체인지 아니면 일반 공중들의 비난과 비판인지를 먼저 갈라 생각해 보자. 일반 공중의 그러한 격한 반응들이 어디로부터 온 것인지 기억해 보자는 것이다.

맞다. 위기의 내용으로부터 온 것이 아닌가? 위기 그 자체를 제대로 관리하지 않으면, 일반 공중의 비판도 잦아들지 않게 될 것 아닌가? 그렇다면, 당당한 위기를 한 시간이라도 빨리 해결해 마무리해야 일반 공중들의 격한 반응도 점차 잠잠해지고, 그들로부터의 고통도 줄어들게 될 것이다.

간단하게 말해서 위기가 ‘병’이라면, 일반 공중의 격한 반응들은 하나의 ‘증상’일 뿐이다. 넘어져 팔꿈치가 크게 까졌다, 그래서 팔꿈치와 전신에 걸친 고통을 느끼고 있다 생각해 보자는 거다. 그 고통을 점차 없애기 위해서는 빨리 병원에 가서 까져서 피가 흐르는 상처 자체를 치료해야 한다. 그뿐이다. 너무 아프다면 진통제를 먹어야 하겠지만, 그럼에도 치료를 건너뛰거나 포기하며 진통제만 먹고 그 상처가 아물 때만 기다릴 수는 없다는 이야기다.

이렇게 간단한 우선순위와 역량 집중에 대한 이야기도, 실제 위기가 발생하면 금세 잊어버리는 기업 위기관리팀이 있다. 일반 공중의 비난과 비판이 너무 아파서다. 위기관리의 핵심은 일단 차치하고, 자꾸 앞으로 나가 실체 없는 일반 공중들에게 하소연하고, 해명을 시도한다. 일일이 그들의 이야기에 끼어들어 정보를 확산시켜 보려 노력한다. 상대방이 누구인지 알지도 못하는 공간에서 이런저런 설명을 한다. 그러다가 지나치게 악의적인 공중으로 보이는 사람들과는 또 맞서 싸우기까지 한다. 스스로 그걸 위기관리라 생각하는 직원들도 있다. 착각이다.

증상과 싸우지 마라

항상 기억하자. 위기관리 역량은 유한하다. 그렇기 때문에 이해관계자 개념을 빨리 이해하고, 그들 간에 우선순위를 두어 초기 대응 역량을 집중해야 한다. 가장 중요하게 관리해야 하는 이해관계자가 있고, 조금의 시간차나 대응차를 두어 관리해야 하는 이해관계자들이 있어야 한다. 문제의 일반 공중은 사실 직접적인 이해관계자일 경우도 적고, 우선순위를 높이 둘 수 있는 대상도 아닌 경우들이 대부분이다.

기업이나 유명인이 어떤 부정적인 일을 저질렀을 때면, 많은 사람들은 각자 한마디씩 이야기하기 마련이다. 당연히 그 이야기의 대부분은 그 부정적인 일과 관련된 아주 부정적인 것들이다. 서로서로 부정적인 의견들을 주고받다 보면, 더욱더 부정적인 정보들이 공유되고, 그것이 사실이건 사실이 아닌건 다시 사람들은 한마디씩 더욱 부정적인 의견을 덧입히기 마련이다.

이런 상황을 그냥 바라만 보면서 아랑곳하지 말라는 조언은 절대 아니다. 우선순위를 기억하자는 것이다. 그런 주변의 부정적인 이야기와 의견들은 모니터링을 통해 꾸준히 분석해야 하는 대상이다. 그들이 공통적으로 어떤 부정적인 의견을 피력하고 있는지 알아야, 위기관리에 있어 입장을 정리하고, 보다 효과적인 핵심 메시지를 디자인할 수 있어서다.

신속한 위기관리와 함께 모니터링을 통해 잘 준비된 위기관리 커뮤니케이션이 초기 일반 공중의 비난과 비판들을 점차 희석시키는 핵심이다. 이런 전략적인 대응이 그들의 운동장에 뛰어들어가 그들 하나하나의 그림자와 맞서 싸우는 노력보다 효과가 더 나을 것이다.

우선순위로 준비된 커뮤니케이션에 집중하라

한두 마디씩 부정적인 의견을 피력하던 사람들도 점차 지쳐 갈 것이다. 거기에 위기관리 주체인 기업이 전략적으로 위기를 관리하고 준비된 커뮤니케이션을 한다면, 추가적으로 쏟아부을 부정적인 의견도 점차 줄어들기

시작할 것이다. 지속적으로 준비된 커뮤니케이션이 업데이트되게 되면, 여가저기 잔불만 남고 대부분의 공중들은 그 자취를 감추게 될 것이다. 궁극적으로 이런 결과가 성공적인 위기관리의 결과다.

기업이나 유명인들은 위기가 발생하면 먼저 그 위기를 그대로 잘 들여다 보아야 한다. 이 위기로 인해 우리나라 또는 내가 잃을 수 있는 것들이 무엇인지를 살펴 꼽아 보아야 한다. 그다음에 그렇다면 그런 잃음을 만들어 낼 수 있거나, 그 잃음에 직접적인 영향을 미치는 이해관계자들을 살펴야 한다.

당연히 그 핵심 이해관계자들을 읽고, 그들과 커뮤니케이션하는 것이다. 그 핵심 이해관계자들이 바라고 직간접적으로 조언하는 바를 찾아 해결하는 것이 위기관리가 된다. 어찌 보면 부정적인 이해관계자들의 문제 제기를 해소한다는 의미와도 뜻이 통한다.

절대 소셜미디어 계정으로 익명의 여러 공중들과 싸우지 말아야 한다. 기업에게는 기업 공식 계정이 있을 것이고, 유명인 개인에게는 개인 계정이 있을 것이다. 공히 그러면 안 된다. 그렇게 해서 실제로 얻을 것이 없다. 당면한 위기를 관리하기 위해서는 더더욱 그래서는 안 된다.

자사나 자신의 원통함을 해소하겠다면서 충분한 판단 없이 언론 인터뷰를 하고, 세세하게 상황을 설명하는 것도 그리 바람직하지 않다. 그것이 위기관리에 도움이 된다면 모르지만, 단순하게 일반 공중들의 부정적인 인식과 잘못된 이해를 바로잡기 위한 것이라면 그리 권장할 만하지 않다. 더구나 논란에 불이 붙어 뜨겁게 불타오르고 있는 그 순간에 장황한 인터뷰와 심경 고백은 오히려 아주 좋은 새 장작이 될 것이다.

여러 지인들을 만나 자신의 심경을 토로하면서 일반 공중의 무리함을 지적하는 것도 유효하지 않아 보인다. 심리적으로 하소연은 하고 싶고 일부 필요한 경우도 있지만, 그렇게 한다 해서 큰 흐름이 바뀌지는 않으니 그렇다. 오히려 더 여러 이야기들이 두서없이 퍼져 나갈 것이다.

악의적인 공중들에게 소송을 하는 경우도 그렇다. 번지는 산불을 진화하겠다고, 극약 처방을 쓰는 셈인데, 위기관리가 제대로 되지 않는 상황에선 이런 광범위한 소송전은 더욱더 일반 공중의 비난을 생성시킨다. 오히려 악의를 가진 공중 일부를 더욱더 단단하게 결속시켜 버리는 부작용이 발생하기도 한다.

그렇다고 이른바 온라인이나 소셜미디어 작업을 통해 일반 공중의 부정적인 의견을 희석하거나, 조작하려 하는 시도도 위험하다. 이런 작업은 경영진에게 무언가 하고 있다는 것을 보여 주려는 목적이 짙다.

실제로 들불처럼 번지는 부정 의견을 깨끗하게 희석하지도 못하고, 제대로 맞서 해명에 성공하는 경우도 별로 보지 못했다. 오히려 비밀스러운 작업을 들키거나, 스스로 드러내어 공중 여론을 더욱 악화시키는 경우들이 생길곤 한다.

해야 한다면 집중해 압도적으로 하라

만약 커뮤니케이션해야 한다면, 위기를 관리하기 위해 꼭 필요하다면 압도적으로 커뮤니케이션하는 것은 권장된다. 준비된 채널을 통해 준비된 메시지를 광범위하게 전파하는 것은 권장할 만하다. 그러나 그 이외에 산발적이고, 목적과 기준이 모호하고, 개인적인 방식으로 이루어지는 커뮤니케이션은 지양하는 것이 바람직하다.

싸우고, 지우고, 댓글을 달고, 복사해 붙이고, 아는 언론인들에게 전화 걸어 원통함을 호소하고, 세세한 내용들을 아주 길게 써서 익명의 여러 공중들에게 배포 게시하고, 소송을 걸고 하는 이 모든 대응들은 일반 공중을 향한 것으로 별 의미가 없다는 것을 기억하자. 그렇게 하고 싶어도 일단 한 발자국 물러나 실제 관리해야 할 위기에 역량을 집중하자.

상처를 신속하게 잘 치료해서 더 이상 고통스럽지 않게 만들어야 한다는 생각을 하자. 고통 그 자체에 너무 주목하지 말자. 상처가 사라지면 고통도 사라지게 마련이다. 사람은 상처 때문에 앓다 죽는다. 고통 그 자체 때문에 죽는 것이 아니다. 기업이나 유명인이나 위기를 맞았을 때 이 이야기를 꼭 기억했으면 한다.

누가 핵심 이해관계자인가

기업에게 위기가 발생하면 가장 먼저 상황 파악을 하게 되는데 이 과정에서 빠뜨리면 안 되는 작업이 이해관계자들을 선별해 내는 일이다. 이번 사건, 사고, 논란, 갈등, 이슈에서 가장 큰 이해관계를 가지는 그룹이 어떤 그룹인지를 밝혀내는 작업이다. 이해관계자 간 우선순위도 이 선별에서 시작한다.

기업이나 조직들의 위기관리 사례들을 분석해 볼 때 핵심 이해관계자에 대한 대응이나 관리가 일단 실패하면 위기관리 전반에 대해 성공했다는 평가를 받기는 힘들어진다.

급발진으로 문제가 있는 자동차 모델을 생산 판매한 자동차 회사에게는 누가 가장 중요한 이해관계자인가? 문제의 자동차를 구매해 타고 있는 실제 고객들이 가장 중요한 이해관계자다. 공장이 폭발해 일하던 협력업체 직원들이 여럿 사망하는 사고가 발생했다. 공장에게 있어 이 사고에 대한 위기관리를 위한 가장 중요 이해관계자는 사망한 협력업체 직원과 그 가족들이다. 유조선이 사고를 내 앞바다가 기름으로 뒤덮였다면 그 바다 주변에서 살고 있는 주민들이 가장 중요한 이해관계자들이 되겠다. 온라인에서 불만을 제기해 소셜미디어 전체를 우리 기업에 대한 성토로 물들인 경우가 있다고 치자. 이에 대한 위기관리의 우선 이해관계자는 최초 그 불만을 제기한 고객 또는 네티즌이 되겠다.

위기관리를 한다고 하면서 가끔 기업이나 조직들은 이 핵심 이해관계자들에 대한 관리를 포기하거나 맞서 싸워 이기려 하는 모습들을 보일 때가 있다. 이해관계자들에 대한 인식은 여러 요인에 따라 다르지만 그 인식에 대한 가장 큰 요인은 해당 기업이나 조직이 평소 공유하고 있던 철학과 가치관이다. 더욱 간단하게 이야기하면 많은 한국 기업이나 조직에서는 ‘최고의사결정자가 바라보는 이해관계자관’에 의해 크게 좌우된다는 것이다.

급발진으로 사건들이 자주 일어나고 있을 때 해당 자동차 회사 회장이 바라보는 사망 고객과 그 가족들에 대한 시각이 해당 기업 위기관리에 지대한 영향을 미친다는 것이다. 공장 사고로 사망한 협력업체 직원들과 가족들을 바라보는 회사 대표의 시각. 기름에 덮인 바다로 고통받는 바닷가 주민들을 바라보는 유조선사 대표의 시각. 온통 회사를 비판하는 사연들로 도배된 온라인 속에서 최초 그 불만을 제기한 네티즌을 바라보는 해당사 사장님의 시각이 핵심이라는 이야기다.

흔히 고객을 왕으로 여긴다고 기업들은 홍보한다. 지역 주민들과 함께 성장하고 있다 이야기한다. 고객의 만족과 안전이 우리들의 가장 큰 모토라 광고한다. 하나밖에 없는 지구를 이야기하고, 항상 듣겠다고 겸손하게 이야기한다. 문제는 위기가 발생한 뒤다. 위기가 발생하면 그 직후 평소 수없이 이야기하던 여러 가치들을 기억하거나 그 기준에 따라 의사결정을 하고 이해관계자 우선순위를 나누는 기업이나 조직들이 그렇게 많아 보이지 않는 것이다. 이 부분이 위기관리 성패를 좌우하는 매우 중요한 기반인데도 이 부분이 종종 생략되거나 문제를 일으키는 것이다.

급발진으로 고통받는 고객들이 자사가 가장 중요하게 우선 관리해야 하는 핵심 이해관계자라고 생각하지 않는 기업이 있다는 이야기다. 그러니 그 고객들보다 이 문제에 대해 기사들을 쓰는 언론사 기자들이 자사의 핵심 이해관계자라 생각하고, 이를 보고 화내는 정부 규제 관계자들을 우선 관리하자 하는 경우가 생긴다. 공장 사고로 아빠와 남편을 잃은 협력업체 직원 가족들을 외면한 채 지역 언론사 기자들을 관리하고 지역 정부 기관들을 찾아

다니며 사고 영향을 축소하는 경우도 그렇다. 기름때로 고통받는 바닷가 주민들에 대한 대피나 피해 방지 대책보다 빨리 정부 규제기관과 국회에 모종의 메시지를 던져 상황을 확대 해석하지 않게 조치를 취하는 경우도 그렇다. 온라인에서 최초 불만을 제기한 그 고객에 대한 관리 없이 네이버를 보며 직원들 여럿이 열심히 밀어내기를 하는 기업들도 그런 경우다.

위기가 심각할수록 정확한 이해관계자관을 가지는 것이 위기관리에 큰 도움이 된다. 기존 기업 철학과 가치관에 기반한 이해관계자관을 통해 우선순위를 정확하게 정해 주는 것이 CEO와 최고 의사결정자들의 리더십이다. 이에 대한 이해를 평소 충분히 공유하고 반복 확인하는 활동들이 위기관리 시스템에 연결되어야 한다.

기업이나 조직에게 실제 위기 상황이 발발했을 때 그 내부로 들어가 보면 이런 문제들을 자주 목격한다. 지역 주민들과 큰 갈등을 일으키는 사업을 진행하는 기업 내부에서 이런 이야기들을 들은 적이 있다. “이쪽 지역 사람들은 다 돈을 바라고 저러는 거지요. 그들이 이야기하는 환경이나 건강이나 그런 이야기는 다 헛소리입니다. 그저 조금이라도 때를 써서 돈을 더 많이 받아 내려고 저런 것들을 하는 거라니까요.” 물론 기업 내부에 이런 시각이 생기기까지는 여러 원인들이 실재했을 것이다. 하지만 이런 이해관계자관을 가지고 있으면 시간이 흘러도 기업이 그 갈등을 해결할 가능성은 그리 높아지지 않는 게 문제다.

온라인에서 자사의 불공정한 거래 내용을 폭로 형식으로 퍼뜨리고 있는 투쟁적인 거래처 사장을 골칫거리로 가지고 있는 기업도 그랬다. 이 상황에서 해당 기업이 해야 하는 가장 중요하고 시급한 위기관리 활동은 빨리 해당 거래처 사장을 접촉해 불만을 해결해 주는 것이다. 하지만 이 기업 경영진들은 위기 대응 회의에서 이런 이야기들을 했다. “이미 여기저기 우리 회사에 대해 모든 악담들을 다 퍼뜨리고 다닌 자인데 우리가 만나서 무슨 제안을 하겠어요? 그러기 전에는 대화도 하고 협상할 여지가 있겠지만, 이미 도를 넘었는데 이제는 정면 대응하는 수밖에 없지요.” 이 주장이 얼핏 보면 전략

적으로 들릴 때가 있다. 하지만, 결과적으로는 피해를 주장하는 거래처를 해결하지 않은 채 위기관리가 계속 대중적인 형식으로 흐트러져 가고 있었다.

그러나 긍정적인 이해관계자관을 가지고 위기관리에 성공한 기업들도 있었다. 판매한 제품에 문제를 제기하는 고객들이 갑자기 늘어나고 이에 대한 언론의 관심이 생겨날 조짐이 보일 때였다. CEO가 주재한 위기관리 회의에서 그분이 이렇게 이야기하는 것을 들었다. “예산이 얼마가 들건, 고객들이 어떤 이야기를 하건 변명이나 해명하지 말고 일단 모든 반품과 환불을 만족스럽게 받아 주도록 합시다. 빨리 문제가 된 제품을 고객들로부터 회수해서 피해와 문제를 키우지 않는 것이 가장 중요한 거지요.” 결국 그 회사는 해당 위기를 큰 문제없이 관리할 수 있었다.

한 회사에서는 생산 시설 사고가 발생하자 CEO가 직접 위기 대응 회의실 문을 열고 이렇게 이야기하는 것을 들었다. “내가 내려가서 우선 유가족을 만나야 하겠어요. 일단 내가 이동할 테니 계속 상황 업데이트해 주세요. 수고하십시오.” 회의에 참석한 임원들이 어리둥절해서 “지금 상황이 계속 유동적인데 흥분해 있는 유족들을 만나면 위험하지 않을까요?” 하면서 CEO를 따라 나가기가 쉽지 않았다. 그 CEO는 정확한 이해관계자관을 가지고 있는 분이었다. 정확하게 그들 간에 우선순위를 매기고 있는 리더였다. 결국 CEO의 빠른 움직임과 이해관계자들에 대한 마음이 해당 사고를 관리하는데 큰 도움이 되었다.

일부 전문가들과 변호사들은 전략이라는 이유를 걸어 ‘이해관계자들을 평면적으로 보면 안 된다. 그들에 대한 우선순위도 전략적으로 정해야 한다’ 주장하기도 한다. 이런 주장에 대해 호감을 나타내는 기업들은 대부분 이 주장이 자신들이 가진 기존 이해관계자관과 선입견에 부합하는 제안이라서다. 불편한 시각과 심기를 ‘전략’이라는 이름으로 좀 더 합리적이고 편한 상태로 만들어 주기 때문에 ‘그렇지… 그렇지…’ 공감하곤 한다. 하지만 위기관리 현장에서 딱 한 가지 변치 않는 진리가 있다면 이렇다. “이해관계자들

이 위기관리의 성패를 결정한다.” 이해관계자들이 계속 슬프고, 아프고, 불만스럽고, 화를 내고, 강하게 항의하고 있는 상황에서 기업이나 조직이 ‘위기관리에 성공했다’ 생각한다면 그 기준은 내부적인 것일 뿐 진정한 성공은 아니라는 이야기다. 이해관계자가 핵심이다. 우선순위를 두라는 것은 피해당사자를 맨 앞에 두라는 뜻이지, 편한 상대를 앞에 두라는 뜻이 아니다.

 007

이해관계자와의 싸움

기업을 둘러싸고 비즈니스 생태계를 이루는 사회 주체들을 이해관계자들(stakeholders)이라 부른다. 더 나아가 해당 비즈니스 생태계를 품은 사회적 생태계 구성원까지 기업의 이해관계자 범주에 넣는 개념도 오래되었다. 직접적으로 우리 회사 제품이나 서비스를 한 번도 구매하지 않았어도, 회사의 다양한 활동에 대하여 사회적 여론을 형성하는 그룹이 바로 사회적 이해관계자라 할 수 있다.

예전에는 그들의 영향력이 회사의 사업 운영에 큰 영향을 미치지 못하던 시절도 있었지만, 이제는 개인 미디어와 사회적 여론 생성 환경이 변화함에 따라 그들 또한 기업이 관리해야 하는 큰 영향력자 범주 속에 위치하게 되었다.

한마디로 기업이 사회 여론 전반을 더욱 신경 써야 하는 시대가 되었고, 그와 함께 사회를 구성하는 이해관계자 각각에 대한 관계 형성과 관리 노력이 중요한 가치로 떠올랐다. 그렇다면, 기업 시각에서 이해관계자 관리란 어떤 것이고, 이해관계자 커뮤니케이션이란 어떠한지 간략하게 정리된 열 가지 원칙을 기반으로 생각해 보자.

첫째, 이해관계자는 컨트롤할 수 없다

이해관계자 관리(stakeholder management)라는 의미를 흔히 이해관계자를 컨트롤(control)한다는 것으로 오해하는 경우가 잦다. 기업이 통제할 수 있는 이해관계자는 없다.

이해관계자 관리란 정확한 의미로는 이해관계자들이 보유하고 있는 이해관계를 넘어 그들의 기대와 관심까지를 관리한다는 것으로, 계속 강조하지만 그 과정에서 오직 컨트롤 가능한 것은 기업의 행동에 기반한 메시지뿐이다.

둘째, 모든 이해관계자가 이해관계만을 형성하는 것은 아니다

이해관계자라는 이름 때문에 모든 이해관계자들이 특정 이해관계를 골고루 형성하고 있다고 생각할 수 있지만, 그렇지 않은 경우가 많다. 실질적 이해관계가 존재하지 않더라도, 기업의 사업적 주제에 대하여 기대나 관심을 형성하고 있는 그룹이 있다면 이 또한 이해관계자다. 이들의 기대와 관심에 기업은 필히 주목해야 한다.

기업이 사업적 주제에 대하여 광범위한 이해관계자의 기대와 관심을 마주하고 그 구체적 가치들을 분석할 수 있어야 적절한 이해관계자 관리가 실행될 수 있다. 긍정적이고 우호적인 이해관계자 관리 환경에 다다르려면, 기업은 최선을 다해 그들의 기대는 충족시켜야 하고, 관심에 대해서는 지속적으로 커뮤니케이션할 수 있어야 한다. 대부분 부정 이슈는 이해관계의 충돌과 함께, 다양한 이해관계자들의 기대와 관심을 제대로 충족시키지 못해 발생한다.

셋째, 영향력, 기대, 관심 사이에는 역학이 있다

기대와 관심만 표하는 이해관계자는 차라리 단순해 보이기도 한다. 기업이 사회적 구성원으로서 좋은 기업 시민이 되어야 한다는 주문을 그대로 성실하게 따르며 행동하고 커뮤니케이션하면 갈등 발생 가능성은 대폭 줄어 든다고 볼 수 있다. 문제는 주로 그들의 기대와 관심이 적절하게 충족되지 못하는 경우 발생한다.

불만이 생긴 이해관계자들은 이내 자신들의 입장을 구체화시켜 입장을 형성한다. 이것이 여론의 초기 형태인데, 여기에 각 그룹의 영향력이 더해지면 기업을 향한 행동으로 가시화된다. 부정 이슈 발생 시 기업이 적절한 대응과 커뮤니케이션을 하지 못한 경우, 오프라인과 온라인에서 형성된 이해관계자들의 기대와 관심이 불만과 비판으로 변질되고, 이내 기업 제품에 대한 불매운동으로 이어지는 모습과 같다. 기대와 관심이 우선이고, 영향력은 후행(後行)한다고 보는 것이 더 적절하다.

넷째, 영향력을 가진 이해관계자만 우선이 아니다

기업을 둘러싼 이해관계자 중 누가 더 영향력이 센 그룹인가. 흔히 언론을 꼽는다. 규제기관, 정부, 수사기관, 국회, 정치인, 환경단체, 시민단체를 꼽는 기업도 있다. 불특정 다수 온라인 공중을 강력한 영향력을 지닌 이해관계자로 생각하게 된 기업도 있다. 중요한 것은 어떤 이해관계자가 다른 이해관계자보다 영향력이 항상 크다 적다라고 이야기하기는 어렵다는 것이다.

기존에 강한 영향력을 지닌 것으로 판단되던 이해관계자도 그들의 기대와 관심이 충족되면 그 영향력을 스스로 소멸시키기도 한다. 반면 상대적으로 미미한 영향력의 이해관계자가 그들의 기대와 관심이 완전하게 무시되자 이내 영향력을 극대화해 기업 앞에 서는 경우도 생긴다. 기업은 이슈관리 시 이해관계자 각각의 기존 영향력을 넘어, 향후 어떤 이해관계자가 자신의 영향력을 키워 기업 앞에 나타나게 될 것인가를 예상하는 것이 중요하다. 이를 방지 또는 방어하기 위해서는 어떤 전략적 활동과 커뮤니케이션을 해야 할지도 포함해 고민해야 한다.

다섯째, 영향력 큰 이해관계자 그룹은 언제든 개입할 명분을 찾는다

이해관계자 생태계에서 기업에게 일정한 영향력을 행사할 수 있는 이해관계자는 특정 상황이 발생했을 때 그에 개입하는 것이 기본이다. 예상 가능한 디폴트 자체다. 범죄가 발생했을 때 경찰이 투입되는 것과 같이 아주 당연하고 자연스러운 것이다. 기업 주변 이해관계자들도 그와 같이 기업의 이슈 상황에 개입하고자 하는 의지는 항상 가지고 있다.

그러나 그들이 의지를 가지는 것과 그 의지를 행동으로 연결해 스스로 개입하게 되는 것에는 큰 갭이 존재한다. 기업은 이슈 발생 시 이해관계자 관리 관점에서 영향력 큰 이해관계자들이 해당 이슈에 개입하지 않도록 적절한 의지 관리를 위한 ‘명분’을 제공해야 한다. 다른 이해관계자들이 왜 이 이슈에 개입하지 않았는가 하고 그들에게 물었을 때 ‘왜냐하면...’이라는 답을 만들어 제공할 수 있어야 한다. 영향력 큰 이해관계자의 기대와 관심을 충족시켜 기본적 개입 의지를 희석시킨다는 개념이다.

여섯째, 수많은 주변 이해관계자들은 언제든 뭉치려 한다

이해관계자 그룹을 나눌 때 원점 이외의 이들은 ‘공감자들’로 분류한다. 이슈 발생의 중심에 있는 ‘원점’ 그룹과 분별되며 그들은 기업과 원점 간 갈등 상황을 지켜보면서 원점 측에 좀 더 공감하는 그룹이다. 기업이 원점에 대한 관리를 소홀히 하거나 실패하게 되면 이들 ‘공감자들’은 신속하게 뭉쳐 영향력을 강화시키는 특징이 있다. 이슈 관련 온라인 여론이 응집되어 행동으로 연결되는 모습을 상상해 보자.

기업이 이를 방지하기 위해서는 이들 공감자들에게 지속적인 커뮤니케이션을 실행해 기업의 원점관리 방식과 결과를 충분히 이해시킬 수 있어야 한다. 이를 통해 이들 공감자들의 기대와 관심이 충족되면 이들은 점차 파편화되고, 뭉쳐 영향력을 강화하려는 동력을 상실하게 된다. 반면, 대부분의 실패 기업은 이 공감자들까지 자극해 이들을 강력한 영향력 그룹으로 성장하게 만든다.

일곱째, 원점에 대한 관리는 아무리 강조해도 지나침이 없다

기업이 사업 주제와 연결된 부정 이슈를 경험하게 되면 가장 먼저 따져 살펴야 하는 것이 바로 ‘원점’이다. 만약 해당 이슈로 인해 원점이 피해를 입었다면 그 피해를 원상복구해 주는 방향이 기본이다. 원점이 아프다면 아픔을 치유해 주어야 한다. 화가 난다면 화를 풀게 해 주어야 한다. 사과를 요구하면 사과를 해야 한다. 원점을 관리해 내지 못하면 그 어떤 이슈관리나 이해관계자 관리도 성공 가능성은 대폭 희박해진다.

일부 이슈에서는 원점 존재가 불명확한 경우도 있다. 피해자도 존재하지 않고, 고통받는 자도 존재하지 않는다. 기업의 행동에 단순히 화를 내고, 비판하고, 실망했다는 이해관계자들이 전부인 경우다. 이런 경우 그들이 화내고, 비판하고, 실망하게 된 구체적 원인이 바로 ‘원점’이 된다. 말 그대로 그들의 기대와 관심이 원점이 되는 것이다. 그 기대와 관심을 어떻게 정상화시키는지에 따라 해당 이슈관리의 성패는 갈린다.

여덟째, 이해관계자들의 움직임을 항상 정확하게 예상하기는 어렵다

이해관계자 특성에 따라 이런 경우 이럴 것이라는 대략적 예상은 그나마 가능하다. 하지만, 다양한 변수들과 이해관계자 간 상호작용이 더해지고 곱해지면 기업 측에서 정확하게 다양한 이해관계자 판도를 예상해 내기는 생각보다 어려워진다. 더구나 기업이 상황관리와 원점관리 활동을 지속해 나감에 따라 2차, 3차로 변화될 이해관계자 구도는 더욱더 복잡해진다.

수많은 실타래가 서로 얽혀 큼직하게 자라나고 있다면, 이를 신속하게 풀어내기 위해서는 때때로 굵은 실타래 부위를 잘라내 버려야 할 때가 있다. 물론 부담과 고통이 따르겠지만, 문제를 해결하기 위해서는 그나마 효과적인 선택이 될 수 있다. 즉, 이해관계자들의 움직임이 예상하기 어려울수록 기업의 과감하고 단호한 문제 해결 행동이 중요한 역할을 발휘하게 된다. 대규모 배상 발표, 선제적 원상복구 발표, 단호한 사퇴 의지 천명 등이 그런 행동이다.

아홉째, 이해관계자들에게는 기업이 어떻게 보여지는가가 중요하다

이슈 발생 시 기업은 불만을 가진다. 이해관계자들이 우리 회사를 정확하게 알고 이해하지 못하고 있다는 불평을 한다. 이슈가 발생했을 때 이해관계자들은 그와 관련한 팩트를 잘 알지 못하고 성급하게 자신의 입장을 정리하려고 한다고 지적한다. 그런 이해관계자들에 둘러싸여 잘못된 여론과 싸우려 하니 힘들고 어렵다는 하소연도 한다. 그러나, 이는 기업의 관점이 잘못된 것일 수 있다.

기업이 성공적인 이슈관리와 이해관계자 관리를 위해 가장 집착해야 하는 것 중 하나는, ‘해당 이슈 상황에서 우리 회사가 어떻게 보여지는지’이다. 누가 팩트와 진실을 이야기하고 있는지가 아니다. 어느 편이 이슈관리 과정에서 승산이 높은지가 아니다. 누가 이기고 지는가는 아무 의미가 없다. 대신 이슈관리 과정에서 이해관계자들이 우리 회사를 어떻게 보고 있고, 우리가 어떻게 보여지게 될 것인가에 더 신경 쓰는 것이 좋다. 이해관계자들이 보고 믿는 것이 진실이라 생각하자.

열째, 다른 회사보다 조금만 더 잘하면 된다

친구들끼리 산행을 하다 꿈을 만났다는 광경을 떠올려 보자. 화나서 달려오는 꿈으로부터 목숨을 지켜 내기 위해서는 얼마나 빨리 뛰어 도망을 가야 할까? 유머집에 나오는 정답은 “함께 간 친구 한 명보다만 더 빨리 뛰면 된다”이다. 기업의 이해관계자 관리도 마찬가지인 듯하다. 국내에서 최고로, 같은 업종에서 가장 우수하게 이해관계자 관리를 잘한다면 그보다 더 좋을 것은 없다. 하지만, 현실적으로 기업은 다른 경쟁 기업보다 한 발자국만 더 잘하려 노력하면 된다.

유사 사례가 있었거나, 다른 사례가 있었다면 이를 구체적으로 분석해 보아야 하는 이유가 바로 이 때문이다. 그들이 실수를 저질렀다면 우리는 그 실수만 저지르지 않으면 정상참작을 받게 된다. 그들이 늦었다면 그들보다만 조금 더 빨리 대응하면 이해관계자들은 그 차이에 주목한다. 그들이 100

보를 가서 이해관계자 관리를 해냈다면 우리는 101보를 가서 이해관계자 관리를 끝내면 된다는 것이다. 이 작은 차이를 놓쳐 계속 어려움을 겪는 기업들이 상당히 많다는 점을 기억해 놓았으면 한다.

008

정답 없는 흐름과의 싸움

자, 이 상황에서 우리는 어떻게 무엇을 해야 하나요? 큰 이슈가 발생했거나 위기 상황에 처한 기업에서 컨설턴트들에게 가장 많이 하는 질문이다. 무언가 문제 해결을 위한 열쇠를 찾고 있다는 느낌을 받는다. 실타래처럼 엉켜 있는 복잡한 상황을 툭툭 끊어내고 잘라내서 가지런히 정렬할 수 있는 마법가위를 원하는 것 같기도 하다.

세상 많은 것이 그렇지만 정답은 존재하지 않는다. 어제의 정답이 오늘의 오답이 되는 시대다. 어제는 맞았지만, 지금은 틀리다. 옆 회사의 정답이 우리 회사에게는 최악의 선택이 되기도 한다. 그들은 되었지만, 우리는 안 되는 것이다. 정답이 영원히 정답일 수 없게 만드는 무한한 변수들이 혼돈 속에서 상호 충돌하기 때문에, 이슈관리나 위기관리에 있어 정답은 존재 불가능하다고 보는 것이 현실적인 시각이다.

예를 들어 빨리 사과하라는 원칙이 정답 같아 보이던 시절도 있었다. 그러나 신속하게 한 사과로 인해 추가적인 곤란을 겪는 많은 사례들이 나타났다. 다른 변수들이 사과의 신속함을 무력화시킨 것이다. 대표가 직접 나가서 위기관리하라 하는 것도 정답 같아 보인다. 하지만, 때때로 대표가 나가서는 안 되는 경우가 많아졌다. 대표가 무리하게 나서면 전선을 더욱 극대화해 버리는 결과가 나타나는 경우도 늘어난다. 다만 책임을 표명하고 결단을 밝히는 자리라면 대표가 앞에 서야 한다. 삼갈 것은 준비 없는 즉흥적 노력이다.

뭐든 정답 같아 보이면 일단 의심하고 다시 한번 다각적인 고려를 해 봐야 안전하다. 매뉴얼이나 이론서가 실제 현장에서 얼마나 효용 가치 있는지에 대한 의문은 계속 커만 간다. 그렇다고 매뉴얼이나 이론서 없이 이슈나 위기 관리를 해 보려 하니 더욱더 난감하다. 의사결정이 바로 정답으로 이어지기 위해서는 무언가를 참고해야 할 텐데 마땅한 것이 없다. 자신이 내린 의사결정이 정답일지 아닌지에 대해 확신이 없고, 식은땀만 난다.

일단 정답이라는 강박에서 벗어나 보자. 정답은 없고, 다양한 해답이 있을 것이라는 믿음을 새로 가져 보자. 정해진 답이 정답이다. 그렇게 정해진 것은 역동적으로 살아 움직이는 현 상황에 어울리지 않는 것이다. 차라리 해답을 찾아 유연하게 사고하고, 폭넓게 범위를 활용해 보자. 좀 더 나은 이슈 관리와 위기관리가 가능해질 것이다.

온라인발 논란에도 정답은 없다

디자이너나 카피 하나가 온라인에서 뜻밖의 논란을 부르는 경우가 있다. 정상 기업이 일부러 그런 논란을 일으켰을 리 없다. 일부 실무자가 특정한 생각을 가지고 일부러 그런 일을 벌였다고 보이지도 않는다. 사후 담당자들이 받을 스트레스와 각종 인사적 불이익을 미리 감내하면서까지 그런 일을 벌일 직원은 그리 많지 않다. 문제는 그럼에도 불구하고 발생했다는 것이다. 공중은 기업이나 직원을 의심한다. 그런 여론으로 중요한 사업적 이해관계자들이 불이익이나 피해를 받는 상황으로 이어졌다.

해당 기업은 그 상황을 심각한 이슈나 위기로 정의할 수밖에 없다. 그러면 그를 해결할 수 있는 정답은 무엇인가? 유일한 정답은 정답이 존재하지 않는다는 것뿐이다. 위해도 높은 해프닝에 대한 가장 효과적인 해법은 문제의 해프닝의 지속 기간을 최소화하는 것이다. 이를 위해서는 문제가 되는 내용이나 소스를 없애야 한다. 그리고 사과를 하고 개선이나 재발방지 약속을 하는 것이 해법이다. 아니, 해법들 중에 하나다.

그러나 가만히 보면 그 해법에는 이해 안 되는 것이 많다. 우리가 진짜 특정 사상을 가지고 그런 콘텐츠를 만든 것이 아닌데, 왜 우리가 유죄를 인정해야 하는가? 콘텐츠를 내려 버리는 것은 문제를 인정하는 행동 아닌가? 전체가 아닌 아주 일부 집단에 의해 지적받고 있는 콘텐츠를 내리고 사과하는 것이 과연 전략적인가? 다양한 합리적이고 이성적인 반론들이 따라붙을 것이다.

하지만, 온라인을 뿌리로 해서 급격하게 자라난 해프닝에 합리성이나 이성이라는 잣대를 들이대서는 정답은커녕 해답도 찾기 힘들어질 뿐이다. 아예 답이 없다는 허망한 결론으로 이어질 수도 있다. 앞으로 기업과 관련한 온라인발 해프닝은 점점 더 다양해지고 심각해질 것이다. 온라인 여론의 특성에 대한 기업의 이해 노력도 계속 증가할 것이다. 향후 어떤 정답 비슷한 것이 나올지 모르겠지만, 현재는 빨리 해프닝의 지속 기간을 최소화하는 것이 가장 유익한 해답 같아 보인다. 맞서 싸워 더 나아질 성격의 주제가 아니라는 것이다. 물론 다른 해법이 있다면 회사마다 그 해법을 따르면 된다.

국가 간 갈등에 끼인 기업에도 정답은 없다

국가 간 갈등으로 사업 자체가 위기를 겪는 기업들에서 많은 자문 요청이 있었다. 이 상황에서 우리는 무엇을 어떻게 해야 할까요? 정답을 간절하게 찾았다. 그러나 정답은 없었다. 정답에 가장 가까운 답이라면 ‘그냥 아무것도 하지 말고 조용히 있자’ 정도가 결론이었다. 그 답 같지 않은 답을 보면서 그 회사 임원들은 한숨을 쉰다. 어떻게 그것이 정답이나 해답이 될 수 있습니까 하며 난감해한다. 하지만, 달리 방법이 없다. 그 이외에는 상황에 맞는 해답이 없는데 말이다. 조용히 견디자. 아무것도 하지 말자. 눈에 띄지 말자. 이런 것들이 어쩔 수 없는 해답이었다.

국가나 진영이 맞서는 갈등에 끼이면 더 어렵다. 한쪽의 편을 들면, 한쪽이 문제를 지적하고, 반대로 해도 동일한 골치 아픈 진영 갈등 속에서 회사는 어떤 결정도 하기 힘든 상황에 처한 것이다. 이런 어려운 상황에서 정답이라는 것이 존재할 수 있을까? 심지어 해답이라도 찾을 수 있을까? 이게 현실이다.

말과 행동이 다르다는 이슈에도 정답은 없다

ESG 경영이 강조되는 가운데에도 어떤 기업은 아직도 환경 관련 문제를 일으키고 있다. 예전에는 그리 관심 끌지 못했던 단순 환경 사고로 해당 기업은 ESG 경영에 반하는 결과 속 다른 기업으로 비판받게 되었다. 환경 사고가 나는 그 순간에도 대표이사는 ESG 경영에 대한 강의를 하거나, 글을 올리고 있었다면 더욱 복잡한 상황이다.

어떤 기업은 ESG에 대한 관심과 투자를 약속하고도, 사회적 논란을 연이어 일으킨다. 어떤 기업은 오너 중심의 심각한 지배구조를 유지한 채 ESG 경영을 브랜드로만 내걸고 있다. 말과 행동이 다르다는 지적에는 무시나 침묵으로 대응한다. 해답을 그렇게 정한 것으로 보인다. 정답을 찾는 것은 포기했을 것으로 보인다. 오히려 현실적이다.

젊은 세대 직원들 관련 이슈에도 정답은 없다

젊은 세대 직원들은 어떤가? 굳이 어떤 회사라고 꼽지 않아도 작고 큰 다양한 젊은 세대 관련 이슈들은 발생해 이어지고 있다. 각종 소셜미디어 등과 연계된 여러 해프닝이 기업 이슈의 한 카테고리를 이룬 지 오래다.

부정적인 이슈로 회사가 어려울 때에도 젊은 세대 직원들은 자신의 생각을 자유롭게 표현하며 일부 이해관계자들과 대립하거나 충돌하기도 한다. 법적 문제를 넘어 사회적 문제, 윤리적 문제 등과 버무려진 젊은 세대 이슈는 세부 유형을 나누기조차 어렵다.

그렇다면 기업 측에서는 그런 새로운 환경인 젊은 세대 관련 이슈에 대해 어떤 정답을 가질 수 있을까? 정해진 답을 가지고 다양한 젊은 세대의 생각과 움직임을 관리해 나갈 수 있을까? 실제로 그런 정답이 있어 효력을 발휘할 수 있기는 한 것인가?

기업 이슈관리와 위기관리에 있어서 정답이란 존재하지 않는다. 대신 기업은 처해진 상황에서 가능한 해답을 찾으려는 노력을 하는 것뿐이다. 해법은 그럼 어떻게 찾아가야 할까? 우선 적절한 해법을 찾기 위해서는 가장 먼저 해당 이슈관리나 위기관리에 있어 지향하는 목적이나 목표를 정해야 한다. 우리가 현 상황에서 관리 활동을 통해 무엇을 추구할 것인가? 어떤 상황을 목표로 할 것인가? 하는 질문에 정확한 답을 가지고 있어야 한다.

부적절해 보이는 이미지로 콘텐츠를 만들어 논란이 되었다면, 그 상황에서 해당 기업은 어떤 이슈관리 목적과 목표를 세울 수 있을까? 어떤 기업은 ‘해당 논란의 조기 진화로 회사 매출 및 거래처 피해 방어’를 목적과 목표로 할 수 있을 것이다. 그렇다면 그에 합당한 해법을 찾아야 한다. 신속하게 해당 콘텐츠를 내리거나 수거해 버리고, 부주의했음을 신속히 사과해서 논란을 조기 종식시키는 노력을 하는 관리 방식도 그중 하나다. 어떤 것이 옳고 그르다에 대한 논의는 차치하고서다.

목적과 목표를 세웠다면 그에 정렬되어 있는 가용한 모든 대응 방식을 찾아 검토하는 것이 그다음 단계다. 해당 콘텐츠를 삭제하고 말 것인가? 해당 콘텐츠를 새로운 플랜 B 콘텐츠로 대체할 것인가? 재발방지 프로그램에 어떤 계획을 넣을 것인가? 누구 명의로 사과하는 것이 적절한 것인가? 어떤 표현과 설명을 해야 이슈관리 목적과 목표에 가장 정렬될 수 있을 것인가? 이 모든 것을 언제 해야 할 것인가? 등에 대한 검토와 고민 그리고 결정이 필요하다.

개선이나 재발방지책에는 어떤 옵션들이 있을 수 있을까에 대한 고민은 그다음 단계의 것이다. 일단 이전에는 운이 나빠서 관련 논란에 휩싸여 고생했을 수도 있다. 하지만, 두 번 그리고 세 번 비슷한 논란에 휩싸이게 되면

공중들 시각에서는 그것이 회사의 의지나 숨겨진 의도라 간주할 가능성은 높아진다. 정답이 없다면, 가능한 다양하고 여러 차원의 해법을 찾으려는 노력을 하고, 그때그때 적용해서 문제의 핵심에 접근해 개선해야 한다. 그 뿐이다.

추후 그동안 회사는 어떤 실질적 개선과 재발방지 노력을 했는가 하는 질문을 들었을 때, 즉각적으로 답을 할 수 있어야 한다. 정답 없는 이슈나 위기라고 해서 해답을 찾고, 실제로 해답을 적용하는 활동을 게을리해서는 안 된다. 어떻게 해서든 최악으로 상황이 번지는 것을 막고, 적절한 지점에서 상황과 커뮤니케이션을 관리해 내는 것이 잘된 이슈 및 위기관리다. 그 과정에는 해법들이 존재한다. 정답 대신 해법을 찾아보자. 좀 더 유연하고 적극적으로 여러 고민을 해 보자. 그리고 다양하게 실행하자.

 009

세상의 눈높이와의 싸움

언제부턴가 여론이 눈에 보이기 시작했다. 기업을 둘러싼 사회는 완전히 바뀌어 버렸다. 소비자들의 불만 찬 목소리는 고객센터의 전화기 속에서만 울리는 것으로 알았는데, 이젠 회장실 책상 위 PC 속에서 불타오른다. 누군지 알지 못하는 많은 군중들이 우리 회사에 대해 이야기하는 것을 대표와 임원들은 자신의 휴대폰으로 내려다보며 출근을 한다.

최고경영진에 대해 직원들이 하는 이야기들을 그들 스스로 그대로 듣게 되었는데 이를 소통으로 받아들이기란 쉽지 않다. 예전에는 리더 스스로 자기 확신과 자신감을 지킬 수 있었는데 이젠 그 반대가 된 것이다. 당연 소통에 대해 반감을 가진 임원들이 나타나기 시작했다. “기업이 소통을 위해 존

재하는 것은 아니잖아?” 하는 생각을 하는 사람들이다. 어떤 임원은 심지어 예전 방식으로 돌아가 “제품과 서비스에만 집중하자. 소통은 소모적”이라 강조하게 되었다.

그럼에도 불구하고 이제 공중 대부분은 기업에게 좋은 친구처럼 굴기까지를 원한다. 항상 겸손하기를 요구한다. 매일 스스로를 돌아보고 잘못에 대해 뉘우치는 성직자 같은 자세를 기대한다. 주변을 돌아보고 남들을 도와 주어야 그나마 제대로 된 기업이라 평가한다. 다른 기업들도 훌륭한 제품과 서비스를 만드니 스스로 튀거나 자랑하지 말라 주문한다.

기업 입장에서 할 수 있는 일들이 점점 줄고 있고, 하지 말아야 할 것들만 늘어 가는 기분이다. 기업에게 한없는 상실감을 주는 사회 환경이 된 것이다. 마치 어린이들에게 어른들이 이야기하듯 기업에게도 “선생님 말씀 잘 듣고, 친구들과 싸우지 말고, 떠들지 말고, 차례차례 줄 서서 유치원 버스를 타야지” 하고 끊임없이 주문하는 수많은 공중이 나타난 셈이다.

이제 공중의 기대에 귀 기울이지 않는 기업에겐 위기가 고질적으로 생겨나는 시대가 되었다. 소셜미디어로 대표되는 온라인 환경에서는 매일 여러 기업들이 수많은 공중의 비판 대상이 되고 있다. 해당 기업이 어떤 해명과 변명을 해 정상참작을 요구해도 승리하기 어려운 여론의 재판이 매일 열리는 것이다. 여론에 휩쓸리는 소통에 반대하면서 귀를 막고 눈을 가려 보아도 피부에 와닿는 여론의 파장은 기업 임원들과 직원들에게는 고통이다.

온라인 공중들과 맞서 싸우는 기업 대표들이 하나둘 나타난 게 이런 환경에서 어찌 보면 당연한 반응 아닌가 한다. 성난 고객과 말싸움을 벌이거나, 법적 대응을 내세워 공중과 언론에 으름장을 놓는 기업도 있다. 이런 싸움의 득실은 일반 공중과의 싸움을 다루며 보았다. 흥미로운 것은 이런 일부 대응 방식이 상당 부분 새로운 것이면서도 가끔은 효과를 보이고 있다는 사실이다.

물론 그렇다. 여론은 원래 쉽게 변하고 쉽게 휩쓸리며 휘발성이 있다. 아직까지 그러한 여론이 A라는 성향을 띠면 B를 해야 하고, C 같은 성향이 보이면 필히 D로 대응해야 한다는 원칙이나 법칙은 존재하지 않는다. 그런 것들은 아마 영원히 존재하지 않을 가능성이 더 높다. 그렇다고 기업 입장에서 매일 열리는 여론의 법정에서 끌려다니면서도 여론이란 그런 것이라 체념하거나 대응하지 않는 것도 전략적인 대응은 아닐 것이다.

새로운 여론 환경에 대한 가장 확실하고 유일한 대응 전략은 기업 스스로 ‘훌륭한 사회성’을 형성하는 것뿐이다. 기업의 오너부터 일선 직원들까지 제대로 형성된 사회성을 공유해 기업의 문화와 체질로 만드는 것이다. 예를 들어 예전 어떤 기업에게 ‘고객은 왕이다’라는 액자 속 서비스 철학이 있었다면 이젠 구체적으로 왕의 종류는 어떤 유형이 있고, 각각의 왕에게는 어떤 서비스를 제공해야 하는지, 그들과는 어떻게 대화해야 하는지를 직원들과 정확히 공유하는 노력들이 전제되어야 한다. 생각이 실행으로 연결되는 체득이 사회성의 중심인 셈이다.

사회적으로 공분이 생겨나는 위기가 발생하면 기업 구성원 모두는 어떤 생각으로 어떤 입장을 정해야 하는지를 정확히 결정할 수 있어야 한다. 예전 그 결정의 핵심적 기반이 최고경영진의 ‘개인적 감정이나 생각’이었다면, 이제는 그 기반은 ‘훌륭한 사회성’ 그 자체로 대체되어야 한다. 기업 구성원 모두가 ‘당연히 그래야만 한다’는 공유된 사회성을 가진다면 새로운 위기관리 환경은 현재보다는 덜 어렵게 관리될 수 있을 것이라는 의미다.

기업이 훌륭한 사회성을 갖춘다는 것이 말보다 간단한 것은 물론 아니다. 이와 함께 가능하다면 다음과 같은 지원 체계들을 갖추는 것이 좀 더 현실적 대응들이 될 것이다. 첫째, 최고경영진들이 스스로 사회성을 좀 더 강화하고 새롭게 하기 위해 온라인 여론에 대한 정확한 이해와 배움이 있어야 한다. 일부 최고경영진의 경우 개인적으로 온라인에 대한 편견이나 거부감을 느끼는 분들이 있는데, 이를 기업 차원에서 보완하는 노력이 있어야 한다. 오프라인 언론에 대해 가지는 임원들의 똑같은 편견이나 거부감을 교정하

기 위해 지속적으로 미디어트레이닝을 제공하는 것과 같은 이치다. 평소 정기 온라인 여론 모니터링을 통해 새로운 여론의 움직임과 타사들의 위기 사례들에 대해 정확한 이해와 분석을 공유하는 것도 도움이 된다.

둘째, 온라인 여론과 충돌하는 위기 상황에 대비하기 위해 법률 및 여론 자문그룹과 평소 관계를 맺어 둘 필요가 있다. 실제 위기가 발생하면 바로 법률과 여론 자문들에게 제3자적 시각에서 자사가 전략적 입장을 정할 수 있는 조언을 받는 것이다. 이는 기존 최고경영진의 감정과 생각에만 의존하던 위기관리 기조 정리 방식을 개선할 수 있는 유효한 방법이다. 현재와 같이 여러 가변적 여론 상황이 복잡하게 진화 발전하는 휘발성 질은 환경에서 당사자 이외의 전문적 제3자들의 판단을 참고한다는 것은 위기관리 성공을 위해서는 이제 필수적이라고 할 수 있다.

셋째, 온라인상에서 들끓는 여론을 관리하기 위해서는 전문적이고 경험 많은 커뮤니케이션 톤앤매너와 메시징이 필수적이다. 이를 위해 위기 커뮤니케이션 전문가 그룹의 일선 커뮤니케이션 도움을 받는 것이 중요하다. 현실에서는 위기 시 최고경영자가 직접 대응 문구를 감정적으로 작성한다거나, 광고대행사에게 의뢰해 현란한 수사적 문구를 릴리즈하거나, 실무자들의 공감 없는 사무적 메시징을 가지고 위기를 관리하려 시도하는데 이는 상당한 문제를 일으키고 있다. 종종 이러한 실행은 온라인 설화(舌禍)를 일으켜 실제 위기 외에도 불필요한 위기들을 새롭게 재생산하기 때문이다.

넷째, 위기 시 지속적으로 전사적 구성원들이 온라인상 여론을 모니터링하고 센싱 감각을 유지해야 한다. 함부로 실행되는 개인적인 개입도 물론 자제해야 한다. 모니터링을 의사결정에 쓰는 방법은 리스닝 이야기에서 살폈다. 기업 구성원 모두가 하나의 시각을 가지고 온라인 여론과 어느 정도 ‘공감’할 수만 있어도 위기관리에 참담한 실패는 방지할 수 있을 것이다.

수십 년 성공적으로 성장해 온 기업에게 훌륭한 사회성을 지녀라 이야기하는 것이 어떻게 보면 참 우습고 무례하다는 생각을 할 수도 있다. 하지만, 지금의 여론 환경을 정확히 이해한다면, 그러한 전략적 주문이 얼마나 절실

한지를 깨달을 수 있을 것이다. 이제는 더 이상 사회성이 필요하다 필요하지 않다 이야기하는 것이 무의미할 정도가 되었다. 어떤 기업이 새로운 환경에 적응해 스스로를 업그레이드하는가 여부에 성패가 갈리는 세상이 되어 버렸다. 이를 위해 노력하는가 하지 않는가는 선택의 문제가 이미 아니라는 의미다. 누가 빨리 더 나은 사회성을 키워 공유하는가에 따라 기업의 영속성과 성장 가능성이 갈리는 새로운 세상이 되어 버렸다는 어찌 보면 참 아픈 이야기다.

010

조급함과 싸움

대응할 것인가, 말 것인가

발생한 위기는 사라진다. 언젠가는 우리 기억에서도 잊힌다. 위기를 모든 사람이나 기업이 필히 관리해야 하는 것도 아니다. 위기관리가 필요 없는 경우도 있다는 이야기다. 우선 그 위기로 자신이 잃을 것이 많아야 위기를 관리해야 하는 이유가 생긴다. 반대로 그 위기로 잃을 것이 없거나, 무시할 만하다면 관리할 필요가 없다는 의미도 된다.

실행해서 얻을 것이 있다면 그 대응은 해야 하는 것이다. 그렇다면 반대로 생각해 보아 특정 위기관리를 하더라도 얻을 것이 변변하지 않다면 그 대응은 가능한 하지 않는 것이 더 적절할 수 있다는 이야기가 된다.

문제는 잃을 것이 없는 개인이나 기업이 억지로 위기관리를 하려 할 때 발생한다. 별로 크게 잃을 것이 없는 상황인데도 과잉 대응하다 보니 문제가 커지기도 한다. 실행해도 얻을 것이 뻔한데, 무리하게 실행해 체면을 잃고

결과를 그르친다. 왜 그런 전략적이지 못한 대응을 했는가 물으면 그런 경우 대부분은 ‘마음이라도 편하고 싶어서’ 또는 ‘본때를 보여주려고’ 등의 답변이 돌아온다. 아쉬운 경우다.

위기 발생 시 대응을 해야 하는가 말아야 하는가에 대한 의사결정에 필요한 쟁점들을 살펴보겠다. 위기관리에서도 그렇고 인생에서도 가장 위험한 단어는 ‘무조건’이라는 말이다. 이다음 글을 읽기 위해서는 위기가 발생했을 때 무조건 대응해야 한다는 상식을 먼저 버리자. 위기가 발생하면 대응해야 할 때도 있고, 하지 말아야 할 때도 있다는 새로운 상식을 가지고 글을 읽어 보자.

대부분의 위기는 스스로 사라진다

이는 분명한 사실이다. 몇 년간, 수십 년간 사라지지 않고 계속되는 개인이나 기업의 위기는 없다. 며칠이나 몇 개월 고생을 해도 결국 위기는 사라져 버린다. 엄청나게 활활 타오르는 산림의 화재도 언젠가는 꺼져 버리게 마련이다. 한없이 밀려오는 강물도 언젠가는 줄어든다. 어떤 위기건 끝이 있다.

그에 비해 위기관리 주체인 자신이나 자사는 대부분 그 끝을 기다리지 못하는 성급함을 보인다. 금세 죽을 것 같은 공포를 느끼고, 폭발적인 억울함과 분노를 동시에 느끼며 대적하고 싶은 본능으로 고통받는다. 전문가들이 좀 더 미래를 보자 하더라도 그 조언은 귀에 들어오지 않는다. 무엇이든, 어떻게든 대응해야 이 상황이 사라질 것이라는 믿음이 강하다.

위기가 발생하면 그 위기를 의사결정자 스스로 정확하게 바라보는 것이 대응의 첫걸음이 된다. 금세 사라질 성격인지, 장기간 소란을 피울 성격의 것인지 먼저 판정해야 한다. 그리고 장기간 소란이 이어질수록 우리에게 점점 더 큰 피해를 가져올 것으로 예상되는지를 살펴보자. 일단 이미 받은 피

해는 어쩔 수 없는 것이다. 중요한 것은 그 피해가 계속 추가되어 우리의 맷집 한도를 뛰어넘게 될 상황인지 여부다. 대응은 그 후에 결정하는 것이 전략적이다.

대응은 무언가 얻을 것이 있을 때만 한다

특정 대응을 실행해서 현재 상황을 바꿀 수 있다면 그건 실행하는 것이 당연하다. 이런 경우 그 대응을 실행하지 못하거나 하지 않는 것은 책임을 다하지 못하는 것이다. 그러나, 정확하게 예측해 볼 때 실행을 하더라도 크게 얻을 것이 없거나, 전혀 목적과 동떨어진 결과만 얻을 수 있다면 그런 실행은 자제하는 것이 낫다. 하지 않는 것만 못하다.

환김에 하는 대응은 위험하다. 기분 전환용 대응도 그렇다. 억울함이나 분노를 어떻게든 풀어 보려 하는 대응도 종종 큰 논란을 만든다. 그걸 “왜 실행하는가?”라는 질문에 즉각적으로 “왜냐하면”이라는 답변이 궁하다면 그 실행은 하지 않는 것이 낫다. 그 이유가 있더라도 들어 보아 위기관리를 위한 핵심 목적이 아니라면 조금 참아 보는 것이 낫다.

조금이라도 얻는 것이 있다면 이것저것 해 보는 것이 좋지 않을까 질문하는 개인이나 기업도 있다. 하지만, 산속에서 타오르는 불이나 밀려오는 강물도 언젠가는 줄어든다. 사소하게 실행한 여러 대응이 그 결과를 만들었다 착각하지 말아야 한다. 그런 대응은 그냥 소모적인 것일 뿐, 진정한 위기관리는 되지 못한다.

전략은 기술이나 트릭이 아니다

위기관리에서는 순리를 따라야 그나마 바람직한 결과를 얻을 수 있다. 해서는 안 되는 대응을 두고 스스로 기술적인 것이라 부르면 안 된다. 신기한 아이디어를 적용하는 대응도 매번 바람직할 수는 없다. 자신이 할 수 있는 모든 노력을 기울이는 것은 필요하겠지만, 자신이 가진 모든 기술과 트릭을 총동원해서 하는 무리한 대응은 자칫 재앙을 초래할 수 있다.

여론과 언론을 뜻대로 움직일 수 있다는 믿음은 근거가 없다. 규제기관이나 시민단체 또는 내부고발자에게 강하게 압박할 수 있는 극적인 방법은 영화나 드라마에서만 존재한다.

위기관리에서 가장 훌륭한 전략은 건디는 것이다. 자신이나 자사의 맷집을 정확하게 파악하고 역량을 최대한 아끼면서, 꼭 해야 하는 대응에 효과적으로 집중하며 때를 기다리는 것이 최상의 전략이다. 여기서 건딴은 방치가 아니다. 결단은 미리 내려 두고 반응만 서두르지 않는 준비된 전략적 침묵이다. 그 기간 동안 입은 피해는 사후에 어떻게든 노력해서 복구하면 된다. 한 겨울 덮에 걸린 산토끼처럼 너털너털해질 때까지 뭐든 다 해 보자 해서는 얻는 것보다 잃는 것이 더 많아질 뿐이다.

아무것도 하지 않는 것은 무능이 아니다

해야 할 것만 하는 것이 전략적인 것이다. 어떤 것을 해서도 상황을 변화시킬 수 없다면 최대한 아무것도 하지 않는 것이 지혜로운 대응일 수 있다. 아무것도 하지 않는 것이 비전략적이고, 무능한 것이라는 단순한 생각은 버리자. 때때로 그렇게 보여도 그 이유를 계속 상기해 보자.

막무가내 침묵과 전략적 침묵은 다르다. 무대응과 전략적 대응 자체도 또 서로 다르다. 그리고 침묵하지 않는 것이 침묵보다 차라리 쉽다. 무조건적 대응이 전략적 대응 자체보다 훨씬 쉽다. 그래서 기업이나 개인은 쉬운 것을 좋아하고 선택하고 싶어 한다. 여기에 전략은 없어 보인다.

일부 사람들은 침묵하거나 전략적으로 대응을 자제하는 것을 누가 못할까 생각한다. 쉽다고 생각하는 것이다. 하지만, 실제로 실행해 보면 안다. 전략적 침묵처럼 어려운 실행이 없다. 전략적 대응 자체처럼 지속적으로 유지하기 어려운 것이 없다. 위기 시에는 내부와 외부 자극에 위기관리 주체가 끊임없이 들쭉들쭉하게 되기 때문이다.

전략적 침묵이나 대응 자제를 잘못 생각하는 사람은 그 대응을 두고 상황을 외면하고 외부 변화에 눈과 귀를 닫고 있는 것이라 비판한다. 그러나, 사실은 그 반대다. 정확하게 상황을 분석하고, 외부 변화를 입체적으로 파악해 업데이트 받고 있어야 전략적 침묵이나 대응 자제는 가능해진다. 강력한 위기관리 리더십이 내부에 존재해야 겨우 유지 가능한 어려운 전략이기도 하다.

하고 싶은 대응보다 해야 하는 대응이 먼저다

내가 온라인을 잘 알고 잘하고 있으니 온라인으로만 대응해야지 하는 생각도 이해는 간다. 우리가 출입기자들을 잘 관리하고 있으니 위기 원점보다 먼저 출입기자들과 커뮤니케이션해야 하겠다 하는 생각도 이해는 간다. 그러나 그 실행이 하고 싶은 것이냐 꼭 해야만 하는 것이냐에 대해 다시 한번 생각해 볼 필요는 있다.

가장 좋은 대응 방식은 자신이 하고 싶은 동시에 그 실행이 현 상황에서 꼭 해야만 하는 것일 경우다. 그 결과는 당연히 좋게 나올 것이다. 하지만, 하고 싶고, 그나마 자신이 잘하기 때문에만 선택한 대응은 위험하다. 최대한 상황을 분석해 자신이 원하는 대응 방식이 그를 관리하기 위해 최선인가는 가려 보자는 이야기다.

위기관리를 위한 커뮤니케이션에 있어 대상과 채널 그리고 메시지의 우선순위는 매우 중요한 것이다. 그 우선순위와 비중 할당에 있어 하고 싶은 방향보다는 꼭 해야만 하는 방향을 잘 찾아 정리해야 성공할 수 있다. 어찌 보면 그것이 순리를 따르는 위기 대응이다. 사람들이 보기에 문제가 없어 보이기 때문이다.

순리를 따르는 것이 위기관리보다 중요할 때도 있다

해당 위기가 우리의 실수 때문에 발생한 것이라면 그 실수에 대해 사과하고 재발방지에 최선을 다하는 것이 순리다. 해당 위기가 우리의 불법적 관행 때문에 발생한 것이라면 스스로 법적 책임을 감수하며 반성하는 것이 맞다. 재발방지는 이 경우에도 기본이다. 말도 안 되며 사실에 근거하지 않는 논란이라면 사실관계를 해명하면서 대응하는 것이 맞다. 문제는 그런 순리를 자신의 사정 때문에 외면하고 역행하는 경우에 발생한다.

수년이 흘러 법적 책임에서 벗어난 기업이나 개인도 물론 존재한다. 일부는 그를 보고 위기관리에 성공했다고 한다. 하지만, 그 결과가 위기관리의 완전한 성공을 의미하지는 못한다. 그런 기업이나 개인은 다시 다른 법적 문제를 만들 가능성이 높다. 그리고 똑같은 이른바 위기관리에 만족하면서 반복되는 실행을 할 것이다. 순리를 거스르는 것이 위기관리라 생각할 것이다. 순리를 따르자. 순리를 떠올리며 평소에 위기를 관리하자. 그것이 더 낫다.

위기 발생이 예상되는 경우나 위기가 발생한 직후 위기관리 주체의 이야기를 들어 보면 “어떻게 대응해야 하는가?”에 대한 질문이 주를 이룬다. 일부에서는 “지금 상황을 어떻게 보십니까?” 하는 질문을 하는 경우도 있다. 그러나 결국은 ‘대응’에 대한 논의로 이어진다. 일부는 아이디어를 달라고도 한다.

그만큼 대응 방식이나 그와 관련된 전략은 위기관리에 있어 가장 중요한 핵심이다. 그러나 많은 경우 간과하는 것은 대응하지 않는 것도 대응이라는 생각이다. 할 수 있는 모든 것을 해야 한다는 생각에 집착하기 때문에 전략적으로 아무것도 하지 않는 것을 견디지 못한다.

최초 경영진이 결정한 대응 자제에 대한 기조를 유지하는 도중에도 실무진들은 계속 경영진의 의사결정에 의문을 품는다. 이래서는 안 되는데, 무언가 해야 하는데 하는 생각으로 계속 몸이 달아오른다. 이런 경우 경영진은 왜 대응을 자제해야 하는가에 대한 이유를 반복적으로 실무진들에게 설명하고 확인시켜야 한다. 위기 시 내부 커뮤니케이션이 중요하다 이야기하는 것이 이 때문이다. 서로가 서로를 이해해야 완전한 대응이 된다.

이 글에서는 위기는 이내 사라지니 대응하지 말아라 하는 이야기를 하고 있는 것은 아니다. 침묵이나 대응 자체가 항상 유효한 전략이라고 이야기하고 싶은 것도 아니다. 이 글에서 이야기하고 싶은 것은 위기 시 무조건적 대응이나 상황에 대한 ‘반응’에 대해 다시 한번 생각해 보자 하는 것이다. 전략적인 자세에 대한 이야기를 하고 있다.

때를 기다리며 조용히 앉아 있는 상대는 강하다. 보이지 않는 적이 가장 무서운 적이라는 이야기도 있다. 모든 대응 준비를 마치고 상황을 면밀하게 바라보는 역량은 아무나 가질 수 있는 경지의 것이 아니다. 침묵해야 할 때 침묵하고, 대응을 자제하며 필요한 때를 기다릴 수 있는 역량을 키우자. 꼭 대응해야 할 때와 꼭 커뮤니케이션해야 할 때를 잘 가려 대응하자. 무조건이라는 생각을 버리고, ‘상황에 따라’라는 기준을 세우자. 전략이 있으면 대부분의 위기는 더 적은 피해로 지나간다.

—

전략 커뮤니케이션의 핵심 질문

이슈관리나 위기관리 커뮤니케이션을 흔히 전략 커뮤니케이션이라 부른다. 물론 PR이나 기업 커뮤니케이션 전반을 전략 커뮤니케이션이라 칭하기도 하지만, 특히나 첨예한 이슈와 위기 상황 속에서 ‘전략’이라는 개념은 커뮤니케이션의 아주 중요한 기반이 된다.

그러나 실무자들은 물론 경영자에게까지도 이 ‘전략 커뮤니케이션’이라는 개념에는 각자의 해석에 따른 주관성이 혼재되어 있다. 일부는 ‘내가 그렇게 하고 싶기 때문에 하는 것’이라는 생각을 가지고 전략 커뮤니케이션을 실행한다. 느낌이 왔고, 경험 때문에 그렇게 하는 것이 전략적이라는 것이다.

일부에서는 다양한 상황 분석과 여러 케이스들을 통한 반면교사를 기반으로 이렇게 하는 것이 전략 커뮤니케이션이라 제안하기도 한다. 물론 앞의 경우와 같이 느낌이나 경험으로 판단하는 주관성 정도는 아니지만, 이 또한 그대로 전략 커뮤니케이션이라 부르기에는 아쉬움이 있다. 전략 주체에 대한 고민이 부족한 경우라면 더 그렇다.

일부에서는 결과가 좋다면 그것은 전략 커뮤니케이션이었기 때문이라는 결과론을 주장하기도 한다. 일단 무언가를 시도해 보았더니 생각보다 훨씬 더 나은 결과가 도출된 경우를 그렇게 부른다. 결국 그 시도 자체에 어떤 전략이 있었는지를 복기해 보면서, 그야말로 절묘한 전략 커뮤니케이션이었다고 안도하거나 평가한다. 그중 또 일부는 반대로 결과가 좋지 않았을 경우에는 ‘노이즈 마케팅’의 성과도 있다는 사후 평가까지 한다. 어찌 보면 전략 커뮤니케이션에 대한 것이라기보다는 사후 합리화에 가까워 보인다.

이와 같은 혼란스러운 개념과 주장들을 뒤로하고, 경영적 또는 실무적으로 보다 간단하게 전략 커뮤니케이션을 추구할 수 있는 방법이 있다. 주어진 상황에 대한 입체적 분석과 이를 둘러싼 이해관계자들에 대한 이해 노력이 전제되는 것은 다른 경우들과 똑같다. 이를 기반으로 현 상황에서 우리가 (회사가) 무엇을 해야 하는가? 누구를 대상으로 해야 하는가? 그것을 어떻게 해야 하는가? 누가 언제 해야 하는가? 등과 같은 여러 논의가 시작될 때가 바로 하나의 핵심 질문이 필요한 때이다.

“이 커뮤니케이션을 통해 무엇을 얻을 것인가?”

이 질문이 전략 커뮤니케이션에 있어 가장 중요한 뼈대이고 틀이 된다. 커뮤니케이션에 있어서 정확한 목적과 목표의 설정을 의미하기 때문이다. 목적과 목표부터 정해야 해법이 보인다. 망망대해로 배를 띄워야 하는 상황에서 우리 배가 어디를 향해야 할 것인지를 적시에 설정하자는 것이다. 그래야 그 이후 우리의 배가 어디쯤 나아가고 있는지를 확인할 수 있고, 그 목적지에 언제 도달할 수 있을지를 점검할 수 있게 된다. 중간중간 어떤 노력을

더해야 보다 효과적으로 목적지에 도달할 수 있을지에 대한 생산적 고민도 이어지게 된다. 그렇기 때문에 이슈와 위기관리 커뮤니케이션에 있어서는 실행을 구상할 때에 가장 먼저 “이 커뮤니케이션을 통해 무엇을 얻을 것인가?”의 질문을 반복해야 한다.

전략적 답변이 나와야 전략 커뮤니케이션도 가능하다

부정적인 상황에서 특정 언론을 통해 자사의 보다 구체적인 입장을 표명했으면 좋겠다라는 내부 방향이 설정되고 있다면, 그때 “이 OO신문을 통해 커뮤니케이션하여 우리는 무엇을 얻을 것인가?”라는 질문을 해 보자.

OO신문의 경우 “국내에서 가장 영향력을 보유하고 있으며, 우리 회사와 관련한 주요 이해관계자들이 가장 신뢰하고 있는 매체이기 때문에, 현재와 같이 혼란스러운 상황에서 이 매체가 우리 회사 이슈를 다루어 준다면 보다 정확한 이해 도모와 프레임 설정이 가능해질 것이다”라는 답이 나온다면 일단 그 시도는 전략적인 것이라 볼 수 있다.

전략적으로 실행하지 않는 것도 전략 커뮤니케이션이다

어떤 매체의 취재와 인터뷰 요청에 대표이사가 직접 대응해야 하겠다라는 내부 의견이 있는 경우에도 그에 대한 질문은 동일하다. “대표이사께서 해당 매체의 취재에 대응하여 인터뷰 또는 코멘트를 한다면 이를 통해 무엇을 얻을 것인가?” 하는 질문이 필요하다.

그에 대해 “그 매체의 경우 기존 보도 성향을 분석해 보면 우리 회사와 대표이사에 대한 부정적인 시각이 강한 곳이기 때문에, 대표이사의 직접 컨택이나 인터뷰 또는 코멘트는 자칫 현 상황에서 위험을 가중시킬 수 있다”는 답이 나온다면, 그 실행은 하지 않는 것이 낫다. 이 결정 또한 전략 커뮤니케이션을 위한 것이고 그 스스로도 전략 커뮤니케이션이다.

더 나은 실행을 선택하는 것도 전략 커뮤니케이션이다

그럼에도 불구하고 해당 매체가 대표이사 출퇴근 시 매복 인터뷰를 시도하고, 언젠가는 대표이사의 가는 길을 막아설 것으로 예상되는 경우가 있다고 해 보자. 그런 경우에도 질문은 필요하다. “매복 인터뷰를 끝까지 무시하고 강하게 반발한다면 우리가 얻을 수 있는 것은 무엇인가?”에 대한 답변이 필요해진다.

대표이사가 취재하는 기자에 대해 공격성을 드러내거나, 무시하거나, 회피하거나 하는 모습들이 그대로 보도될 가능성이 높기 때문에, “갑작스러운 취재 시도가 있다면 보다 매너 있는 현장 핸들링은 필요하며 준비해야 한다. 이를 통해 해당 이슈에 대해 우리 회사가 떳떳하다는 메시지를 전달할 수 있을 것이다.”라는 답변이 있다면 보다 안전한 사후 실행이 가능해진다. 전략 커뮤니케이션이다.

일단 대다수가 전략적으로 일치한다면 전략 커뮤니케이션이다

특정 매체가 우리 회사에 대하여 지속적으로 악의적 보도를 이어 나가고 있는데, 이에 대한 강력한 법적 대응이 필요할 것 같다는 내부 의견이 있을 때는 또 어떻게 해야 할까? 이때도 마찬가지로 “우리가 그 매체를 대상으로 명예훼손 소송을 하여 궁극적으로 얻을 수 있는 것은 무엇인가?”를 질문해야 한다.

“그렇게 해야 우리 회사와 관련된 진실이 밝혀질 것이고, 그로 인한 회사의 손해도 어느 정도 회복되고, 추가 손해도 방지할 수 있게 될 것이다”라는 답변이 있을 수 있다. 그러한 답변이 대부분이라면 그렇게 실행하는 것이 우리 회사에게는 전략 커뮤니케이션일 수 있다.

그럼에도 실행 후 득과 실을 정확하게 따져야 전략 커뮤니케이션이다

반면 다른 일부에서 “만약 우리가 그 매체에 소송을 한다면, 그들은 우리에게 대한 더 심도 있는 다양한 논란들을 취재해 보도할 것이다. 그렇게 되면 그 주제와 관련하여 검찰이나 국세청 조사가 개시될 가능성이 높다. 추후 소송에 이긴다고 해도 그를 포함 사후 전반적 손해에 대한 복구는 거의 불가능해질 것으로 보인다.”라는 의견이 있다면 그 소송의 실행은 득보다 실이 많은 것이다. 실행해서 얻을 수 있는 실질적 소득이 없다. 따라서 소송하지 않는 것이 우리 회사에게는 전략 커뮤니케이션이 된다.

문제를 예상해 사전에 개선할 수 있어야 전략 커뮤니케이션이다

사회적 논란으로 시끄러워진 상황에서 우리 회사 대표이사가 직접 기자회견을 마련하여 해명하고, 기자들의 다양한 질문에 대해 답해 논란을 일격에 해소시켜야 하겠다는 내부 의견이 있는 경우를 상상해 보자. 그에 대해 질문이 따라온다. “대표이사가 주도하는 기자회견을 통해 우리 회사가 얻을 것은 무엇인가?”

이에 대해 “대표이사가 현 상황에서 기자회견을 통해 앞으로 나서서 해명하지 않으면 상황은 더욱더 악화되어 극단적 단계에까지 이를 수 있으므로 대표이사가 기자회견을 하는 게 좋겠다”라는 답변이 나올 수 있다. 일부에서는 “대표이사가 기자회견을 하는 것은 좋은데, 대표이사께서 사실 질의응답이 가능할 정도로 준비되어 있지 않다. 만약 이 상태에서 대표이사가 기자들의 여러 질문을 받으면 더 큰 문제가 발생할 가능성이 높다”는 답변도 더해질 수 있다.

그 후 추가 논의를 거쳐 대표이사가 기자회견을 통해 해명은 하되, 구체적인 질의응답은 실무 고위 임원이 대표이사와 함께 대응하는 것으로 마무리짓는다면 이 실행은 보다 전략 커뮤니케이션에 가까워지는 것이다.

전략 커뮤니케이션이 어려운 데는 이유가 있다

이상과 같은 일반적이고 단순한 내부 논의가 이어질 수 있음에도 왜 현실에서는 기업의 전략 커뮤니케이션이 힘들고 어려울까? 어떤 장애물이 있기 때문일까? 전략적으로 커뮤니케이션을 실행하지 못하는 기업에게는 다음과 같은 특징이 있다.

첫째, 핵심 질문에 대한 답변이 실제로는 전략적이지 않다

‘우리가 그 커뮤니케이션을 통해 무엇을 얻을 것인가?’ 질문에 대해 대부분의 답변은 있지만, 그럴듯할 뿐 실제로는 전략적이지 않은 답변인 경우가 있다. “우리가 OO 온라인TV에 명예훼손 소송을 해서 무엇을 얻을 것인가?” 하는 질문에 대해 “우리가 이번 기회를 통해 강력하게 OO 온라인TV에게 소송 대응한다면, 다른 언론들이 우리 회사를 두려워하게 될 것입니다. 따라서 다른 매체에서 기획 중인 추가 보도는 상당수 제한될 것입니다.”와 같은 답변이 나오는 경우를 생각해 보자.

해당 매체는 소송에 굴하지 않는 성향을 보이는 곳이다. 이전 사례들을 보아도 다른 기업들이 다양하게 소송 대응을 해도 공격성을 늦추지 않는다. 또한 그들이 연속 보도하는 내용이 다른 다양한 방송과 신문에서 계속 중계되는 경우가 다반사였다. 그렇다면 앞과 같은 답변은 피상적일 뿐 실질적인 전략적 답변은 되지 못한다. 더 나아가 답변이 ‘우리나라 저널리즘의 정상화를 위하여...’등과 같은 동떨어진 답변들로 이어지면 전략 커뮤니케이션과는 점점 멀어져 가게 된다.

둘째, 내부적으로 전략보다 VIP의 의지가 더 중요하다

전략적 질문과 전략적 답변은 다 좋다. 하지만, 무엇보다도 VIP가 그 실행을 간절하게 원하기 때문에 어떻게든 실행해야 한다. 실행해야 하므로 그 실행에 대한 왈가왈부하는 하지 말자. 이런 경우에도 전략 커뮤니케이션은 불가하다.

실무 차원에서는 그 실행이 진행되고 나서 추후 반응과 결과를 예측하고, 그에 대한 사후 데미지 컨트롤을 준비하는 것이 최선이다. 만약 그 결과가 예상보다 좋다면 이는 VIP의 판단 덕분이고, 결과가 좋지 않다면 이는 우리의 전략을 제대로 이해하지 못한 이해관계자들의 문제라고 프레임을 짜는 것과 같은 경우다.

셋째, 당연한 것에는 전략적 질문과 답변이 필요 없다고 여긴다

문제가 발생하면 당연히 기자회견을 하는 것이고, 대표이사가 앞으로 나가 고개 숙여 사과하는 것이고, 정해진 대로 리콜해야 하고, 다른 기업들과 똑같이 사과문을 업로드해 커뮤니케이션해야 하는 것 아닌가? 하는 일반적인 생각을 하는 경우다. 신속한 사과나 대표의 등판도 상황에 따라 오답이 된다.

전략 커뮤니케이션에서는 다양한 상황, 대상, 주체, 메시지, 자산, 실행 역량, 실행자, 실행 방식, 실행 시기, 그 외 많은 변수 등에 대한 다각적 고민과 검토가 전제되어야 한다. 이를 게을리하지 말자.

넷째, 무언가는 어떻게든 해야 한다는 압박이 전략을 누른다

VIP가 현재와 같은 상황에 대해 큰 우려와 불만을 보이니, 빨리 실무선에서 무언가를 해야 한다는 상황도 현장에서는 흔하다. 아무것도 할 수 있는 게 없냐며 계속 질문이 내려온다. 임원들은 어떻게든 해 보라며 재촉한다. 실무진에서는 어쩔 수 없다. 무언가를 어떻게든 실행해야 한다.

이 상황에서 전략적 질문? 전략적 답변? 토론과 고민과 논의? 다 의미 없다. 일단 해 보고 생각은 나중에 하자고 한다. 회사의 위기를 관리하기 전에 실무진 자신에 대한 위기가 더 크게 다가온 셈이다. 무언가를 어떻게든 해 내지 못하면 자신에게 재앙이 될 상황이다. 이런 상황에서 전략 커뮤니케이션은 쉽게 무시될 수밖에 없다.

이와 같이 전략 커뮤니케이션은 어떻게 보면 쉽고, 또 어떻게 보면 불가능해 보이기도 한다. 그것이 쉽게 느껴지는 기업과 그것이 전혀 말도 안 되는 불가능으로 느껴지는 기업 간에는 분명한 차이가 있다.

이슈나 위기가 발생했을 때 그에 대한 대응을 ‘착, 착, 착’ 하는 기업이 있는 반면, 말 그대로 대응을 ‘호떡집에 불난 듯’ 하는 기업이 있다. 앞의 기업은 평소 여러 번 준비와 훈련을 해 본 곳일 것이고, 뒤의 기업은 그와 관련해서는 아무런 준비와 훈련이 없었던 곳일 것이다.

전략 커뮤니케이션은 그렇게 준비와 훈련의 반복으로 점차 쉬워져 가는 역량이고 자산이다. 누군가가 뇌는 근육이라고 했다. 근육을 계속해서 쓰면 강해지듯, 뇌도 계속해서 집중적으로 써야 강해진다는 의미다. 기업의 전략 커뮤니케이션 근육도 그와 같다고 생각한다. 이슈나 위기가 닥쳐서 쓰려 하다 보면 전략에 힘이 안 들어가고 마비가 오고 쥐가 난다. 하지만, 무엇이든 계속해서 해 보면 는다. 이슈나 위기관리를 위한 전략 커뮤니케이션도 그렇다.

 011

속 시원함과의 싸움

실익이 전략을 정한다

‘무엇을 얻을 것인가’라는 질문의 뿌리는 전략과 실익의 관계다. 전략이 실익을 가져오는 것이라는 시각보다는 실익이 전략을 창조하는 것이라는 시각이 현장에서는 좀 더 현실적이다. 실익을 기대할 수 있어야 전략과 실행은 정당화된다. 그렇기 때문에 커뮤니케이션 전문가들은 종종 “A라는 실행과 커뮤니케이션은 왜?”라는 질문을 한다.

이슈나 위기 시 주체가 어떤 실익을 얻기 위해 그 특정 실행과 커뮤니케이션을 했는가를 묻는 것이다. 그에 대한 답이 정확하게 나오는 경우에는 전략적인 커뮤니케이션을 했다고 할 수 있고, 그렇지 못하다면 그 실행과 커뮤니케이션에는 전략이 없다고 볼 수 있다. (실제 질문해 보면 상당수 경우에 정확한 이유를 제대로 말하지 못한다)

실익이 무엇인가 하는 질문에 대해서도 마찬가지다. 구성원의 입장과 시각에 따라서 실익이라는 것이 다르게 나뉘기도 한다. 특정 실행을 해서 실익을 얻을 것이 확실하다면, 그것은 전략적인 것이다. 특정 실행을 해도 별 실익이 없고, 손해도 없을 것이 확실하다면, 그 경우는 정치적인 결정의 대상이다. 무언가 하라, 어떤 것이든 해 보라는 지시에 따라 하는 실행의 대부분이 이런 것이다. 마지막으로 특정 실행을 했을 때 상당한 손해가 예상되거나 확실할 때에는 (상식적으로도) 그 실행은 하면 안 된다.

하지만, 이런 상식적이지 않은 실행 유형은 생각보다 많고 흔하다. 일반적이지 않고 무언가 창조적인 이슈관리, 위기관리를 한다는 경우들이 이에 해당한다. 문제는 이런 경우 결과로 얻어진 손해가 부정 이슈나 위기 자체로부터 기인한 것인지, 전략적이지 않은 실행에 의한 것인지를 사후 분별하기가 어렵다는 데 있다. 이런 이유로 많은 경우 비전략적, 반전략적 실행이 쉽게 용인된다.

이슈와 위기관리 현장에서의 실익과 전략의 관계를 좀 더 들여다보자.

목적을 정해야 실익이 보인다

이슈나 위기 발생 시 특정 실행과 커뮤니케이션을 결정한 이유가 뭔가 하는 질문에 “속이라도 시원하려고” “억울해서 이렇게 안 하면 미칠 것 같아서” “(상대의) 버르장머리를 고쳐 줄라고” “뭐든 해야 할 것 같아서” 등의 답이 나오는 이유는 뭘까? 대부분은 이슈나 위기관리의 목적을 정확하게 정하지 않은 채 반응적 의사결정을 하기 때문이다. 목적이 정해져 있지 않으니, 실익과 비실익을 구분하지 못한다. 실익의 정의와 시각이 제각각이 된다.

정확한 목적이 내부에 공유되면, 위와 같은 이상한 답변은 나올 수가 없다. 누군가 그런 의지를 피력하며 특정 실행을 제안한다면, 내부적으로 설득력을 얻지 못하기 때문이다. 전략적이지 못하다는 평가를 받는 것은 그다움이다. 실익이 있는지 없는지를 예상하는 기준이 곧 목적이다. 그 목적이 전략이 된다.

실익이 타이밍을 정한다

지금 실행을 해야 하는가? 하루 이틀 후에 해야 하는가? 적절한 타이밍은 언제인가? 이런 질문도 이슈나 위기관리 현장의 흔한 질문이다. 그 타이밍을 어떤 기준으로 정해야 할까? 가장 간단하고 중요한 기준은 실익이다. 지금 실행을 해서 얻을 수 있는 실익과 하루나 이틀 후 실행해서 얻을 수 있는 실익 중 어느 것이 더 큰가? 앞으로 전개될 타임라인을 예상해 놓고 본다면 과연 언제의 실행이 가장 큰 실익을 보장할 것인가? 이런 검토가 타이밍 전략의 기반이다.

실패하는 이슈나 위기관리 케이스에서는 실익을 기준으로 타이밍을 정하지 못한다. 대신 자신들의 준비 수준이나 속도, 자의적 의향, 무조건 신속해야 한다는 생각, 타사 유사 사례에서의 타이밍 비교 등을 기반으로 자신들의 실행 타이밍을 맞춘다. 실익을 전제하지 않는 타이밍 결정은 대체 어떤 의미일까? 신속을 버리라는 말이 아니다. 결단은 빨라야 하고, 실행의 시점은 실익이 정하는 적시여야 한다.

실익이 메시지를 정한다

메시지를 제대로 정해야 커뮤니케이션이 된다. 커뮤니케이션되지 않는 메시지는 그냥 해프닝이다. 커뮤니케이션을 통해 상황을 더욱 악화시킨다면 그것은 노이즈다. 더 나아가 해사(害社)행위가 된다. 잘된 메시지에도 실익은 기준이 된다. A라는 메시지와 B라는 메시지 간에 어떤 메시지의 실익이 더 큰가를 결정해 보아야 한다.

A 메시지는 제대로 커뮤니케이션되지 않을 것이라고 예상된다면, 제대로 커뮤니케이션될 수 있도록 해당 메시지를 개선해야 실익을 기대할 수 있다. B라는 메시지가 상황을 더욱 악화시킬 것으로 예상된다면 해당 메시지는 절대 커뮤니케이션하지 않아야 실익을 기대할 수 있다. 차라리 메시지 없이 커뮤니케이션을 홀딩하거나 로우 프로파일을 견지해야 실익이 있다면, 그것도 좋은 전략이 된다. 이 모든 것의 기준이 실익이다.

실익이 타깃을 정한다

대체 누구에게 이 커뮤니케이션을 하는 건가요?라는 타깃 질문에 대한 답도 실익이다. 길거리에 휘날리는 정치인의 의도를 알기 어려운 현수막은 과연 누구를 타깃으로 하는 커뮤니케이션일까? 앞에서와 같이 실익을 기준으로 판단했다라면, 그런 메시지는 실행으로 옮겨지지 않았을 것 아닌가? 그럼에도 그 메시지가 현수막으로 커뮤니케이션되었다. 누가 그 메시지를 흡족해할까? 아마 그 대상은 그 현수막에서 웃고 있는 국회의원 자신일 것이다. 이런 타깃팅을 통해 실익을 얻는 사람도 있다는 의미다.

이슈나 위기관리 커뮤니케이션에 있어 타깃의 적절한 설정은 상당한 의미와 효과를 가진다. 특별히 이상한 커뮤니케이션의 경우에는 타깃이 따로 정해져 있다. 우리가 얼핏 예상하는 대상이 그 커뮤니케이션의 대상이 아니라는 것이다. 이 또한 실익에 대한 것이다. 이상한 타깃에게 커뮤니케이션하는 이유는 그런 커뮤니케이션을 해서 실익을 얻는 누군가가 존재한다는 의미다. 따라서 커뮤니케이션 타깃을 보면, 그 주체가 어떤 실익을 추구하는지를 판단할 수 있다.

실익이 실행을 거른다

뭐든 한다. 일단 하고 본다. 모든 것을 한다. 이런 생각은 전략적 이슈관리와 위기관리의 최대 적들 중 하나다. 이를 제대로 걸러 낼 수 있는 방법은 실익을 판단 기준으로 하는 것이다. A에서 Z까지의 실행안에 있어 실제 실행

시 가장 실익이 큰 것은 어떤 것인가를 예상해 보아야 한다. 실익이 클 것으로 예상되는 것을 우선 실행해야 한다. 별 실익이나 손해도 없을 것으로 예상되는 것은 정치적으로 판단해서 실무선에서 결정한다. 실행해서 손해만 예상되는 것이라면 실행안에서 지워 버려야 한다.

이는 누구나 이해할 수 있는 단순한 기준이다. 하지만, 기업의 실행 현장에서는 아주 어려운 고민 주제가 된다. 실익을 누가 판단하는가? 누구에게 실익인가?와 같은 고민으로 이어지기 때문이다. VIP의 강력한 의지 앞에서 실무그룹이 일단 실행하고 사후 수습에 나서는 모습도 흔하다. 실익에 대한 공유된 시각과 정의가 필요한 이유다.

실익이 성패를 평가한다

당연한 이야기다. 아무 실익 없는 장기간의 이슈관리나 위기관리란 어떤 의미인가? 재정적 부담과 인적 부담만 쌓였고, 명성과 이미지는 무너졌다면 그 제반 관리 활동은 무엇이었던 것일까? 덩그러니 손해만 산처럼 남았다면 이슈관리나 위기관리는 왜 했던 것일까? 성공한 이슈관리와 위기관리의 정의는 무엇인가? 이런 질문에서 정답은 당연히 실익이다.

이슈관리와 위기관리를 우리가 그렇게 힘들고 어렵게 해 나가는 이유는 그로 인해 실익을 얻어 내기 위함이다. 명성의 절반이 무너졌어도, 위기관리를 하지 않았다면 전체가 다 무너져 내렸을 것이라면, 이 또한 실익은 남긴 셈이다. 실행했을 때와 실행하지 않았을 때의 실익의 규모와 수준이 다르기 때문이다. 그와 반대로 만약 실행했더라면 실익을 기대할 수 있었음에도, 실행하지 않아 손해만 남았다면 이는 실패한 이슈관리와 위기관리라는 의미다. 물론 사후 자기 합리화 자체를 실익이라 정의한다면 그것은 또 다른 이야기다.

실익을 만들어야 성공한 위기관리다

이 개념은 상당히 민감한 것이다. 이슈나 위기관리 사후에 실무진은 어떻게든 지난 실행들이 성공적이었다는 것을 내부적으로 어필해야 하는 상황과 마주하게 된다. 이때 실익을 어떻게 조작적으로 정의하는가는 아주 중요한 문제다. “우리가 원래는 A라는 실익을 추구하며 실행했지만, 예상과 다르게 B라는 실익을 얻었으니, 이는 성공이다.”와 같은 긍정적인 사후 정의 부여가 필요한 경우도 많다는 것이다.

어떠한 경우라도 실익이 무엇이었는지에 대한 사후 논의는 중요하다. 그런 논의가 생산적일수록 차후 다른 이슈관리나 위기관리에서 실익을 기준으로 하는 판단이 당연해지고 익숙해진다. “이 실행을 했을 때 실익이 있을까?” “실익이 없을 것으로 보이는 이 실행은 꼭 실행되어야 하는가?” “실익을 제대로 얻지 못한 실행은 과연 어떻게 수정 실행해야 최초 예상했던 실익을 얻어 낼 수 있을까?” 등과 같은 현장의 판단이 가능해진다.

이 글을 읽은 경영진과 실무진은 앞으로 여러 기업의 이슈관리와 위기관리 실행을 볼 때 이런 질문을 해 보자. “이 실행으로 저 회사가 얻을 실익은 무엇일까?” 그 답 안에 그 기업의 의지와 의도가 숨어 있을 것이다. 예상과 기대가 들어 있을 것이다. 전략이 확실한 윤곽을 나타낼 것이다. 반대로 그 많은 것들이 별로 보이지 않는 경우라고 해도 이제부터는 배울 것이 있을 것이다.

—

흔들리는 이슈관리를 점검하는 질문

여러 기업과 함께 그리고 그들을 위해 이슈관리에 참여하면서 커뮤니케이션을 진행해 보면, 어떤 기업은 안정된 이슈관리 커뮤니케이션을 하고, 다른 어떤 기업은 그렇지 못한 경우를 목격하게 된다. 거의 동일한 성격을 가진 이슈인데, 어떤 기업은 안정된 실행을 하고, 왜 어떤 기업은 불안정한

실행을 하게 될까? 심지어 불안정한 이슈관리 커뮤니케이션을 하는 기업이 훨씬 더 규모가 큰 기업이고, 연륜도 긴 기업인데 그런 현상은 왜 반복되는 것일까?

몇 년 전에는 안정되게 이슈를 잘 관리하며 커뮤니케이션하던 기업이었는데, 지금은 비슷한 이슈를 아주 불안정하게 핸들링하고 커뮤니케이션이 들쭉날쭉하게 된 경우도 보게 된다. 왜 이 기업은 일관성이라던가, 쌓였던 역량이 사라져 버린 것일까?

상대가 있는 이슈관리에서 어떤 기업은 차분하게 합리적 이성적으로 대응하는 데 비해, 다른 어떤 기업은 왜 일희일비하고, 갈팡질팡하는 것일까? 상대적으로 약한 상대를 만났을 때에는 압도적으로 상대를 관리해 버리던데, 조금 더 강한 상대를 만나니 왜 스스로 더욱 흔들리고 우왕좌왕까지 하게 되는 걸까?

기업 내부에서 만약 이런 이상 현상이 발생한다면, 몇 가지 질문을 통해 확인해 보아야 할 것이 있다. 일종의 진단 킷인데, 이 질문에 대해 정확한 답을 스스로 할 수 없다면, 해당 이슈관리는 제대로 된 트랙에 올라 있다고 보기 어렵다. 만약 답을 가지고 있는데도, 이슈관리에 어려움이 있다면 그때 그 원인은 실무그룹의 역량 문제라고 볼 수 있겠다. 하지만, 정확한 답을 이미 가지고 있는 의사결정그룹 아래 그런 실무그룹이 존재한다는 건 사실 현실적이지 않다. 그런 의사결정그룹이 평소 실무그룹을 그렇게 방치했을 리 없기 때문이다. 다음은 이슈관리 커뮤니케이션에 있어 이상 증상이 보일 때 점점해 보아야 할 질문들이다. 왜 하는지, 목적과 실익이 무엇인지를 묻는 질문과 원점관리는 이미 다루었으니, 여기서는 나머지 여섯 가지 질문을 살펴본다.

첫째, 어떤 최악을 예상하나요? 그 예상에 합리적 근거가 있나요?

최악을 정확하고 구체적으로 예상하는 기업은 이슈관리 전반에 흔들림이 적다. 최악을 그냥 어렵풋하게 상상하는 기업은 그에 비해 흔들림이 크다. 최악의 상황을 바라보는 기업은 신중하다. 가능한 상황을 악화시키지 않는 방향을 주로 선호한다. 눈앞의 닭을 잡기 위해 수백 미터 벼랑에서 닭을 향해 점프하는 늑대가 되지 않으려 많은 것을 그때그때 재며 달린다. 닭은 못 잡더라도, 내가 죽으면 절대 안 된다는 공감대를 가지기 때문이다.

최악을 예상하는 것은 상당히 고통스러운 것이다. 그렇지만 최악을 상상만 하고, 정해 놓지 않으면 바람에 따라 흔들리게 된다. 또한 예상되는 최악의 상황을 경계하면서 게임을 진행하지 못하게 된다. 마구 여론전을 벌여 난타전을 장기화하다가, 자사와 경쟁사 모두 수사기관 조사를 받고, VIP들이 고초를 치르는 현상은 이런 이유 때문에 반복 발생한다. 최악을 정확히 예상하지 못하면, 중간에 돌아올 수 없게 된다. 관성 때문에 계속해서 끝까지 가야만 되는 상황을 겪게 된다.

둘째, 역량을 집중해서 대응하고 있나요?

VIP가 이슈관리 대응회의에 참가하고 있는가? 아니면 간접적으로 보고 받고, 지시를 내리고 있나? 이슈관리팀은 제대로 구성되어 있나? 아니면, 관련 부서와 사업부문이 각자도생으로 최선을 다하고 있나? 자문그룹은 통합적으로 꾸려져 지원받고 있나? 아니면, 누가 어떤 자문을 하고 있고, 누가 그 자문을 받아 실행에 연결하고 있는지 서로 모르고 있나? 실무자그룹은 존재하나? 아니면, 누가 대응 실무를 하는지 서로 모르고 있나?

위기관리 체계에 대한 매우 모멸적 표현 중 오합지졸(烏合之卒)이란 말이 있다. ‘까마귀가 모인 것처럼 질서(秩序) 없이 모인 병졸(兵卒)’이라는 뜻으로, 임시로 모여 규율(規律)이 없고 무질서(無秩序)한 병졸이 이슈를 관리하는 상황을 묘사한 말이다. 그보다 훨씬 더 모멸적이고 위험한 이슈관리

시스템은 ‘중구난방(衆口難防)’과 ‘오리무중(五里霧中)’이다. 시끄럽기만 하여 결론이 없고, 짙은 안개 속에서 서로 모르며 이슈관리를 하는 느낌이라면 문제라는 의미다.

셋째, 현재 이슈관리를 통합적으로 누가 리드하고 있나요?

“다 같이 하고 있다”는 답은 오답이다. 위험한 답이다. 전사적, 통합적, 협력적, 보완적 등과 같은 표현도 적절하지는 않다. 대체 누가 현재 이슈관리의 리더십을 쥐고 끌어가고 있는가? 그 딱 한 분이 누구인가? 만약 그분이 VIP라면, 그 VIP를 중심으로 의사결정그룹과 실행그룹이 유기적으로 연결되어 있는가? 직접 연결되어 있는가? 중간에 고리나 접합 관절이 있는가? 그에 따라 이슈관리의 모습은 달라진다.

거기에 더해 비선이 있는가? 계속해서 VIP의 의사결정에 영향을 미치고, 지시사항을 번복하게 만드는 보이지 않는 손이 있는가? 이슈관리를 리드하고 있다는 부사장은 실질적 권한을 가진 분인가? 아니면, 행정적인 지원 리더인가? 케이스는 아주 다양하지만, 내부 리더십 체계는 몇 가지 형태로 단순 유사하다. 당연히 이슈관리를 어렵게 만드는 리더십 체계가 어떤 형태인지는 상상할 수 있을 것이다.

넷째, 아무 대응도 하지 않으면 과연 어떻게 되나요?

모든 이슈에 항상 상시 대응하고, 대응할 때마다 강력하게 하이 프로파일로 대응하고, 매번 끝까지 대응해서 마지막을 장식해야만 하는 것은 아니다. 전쟁에 참여하는 데에도 깊은 고민과 전략과 준비가 필요한 것처럼, 중간에 전쟁을 끝내는 것에도 신중한 고민은 필요하다. 아예 처음부터 싸움을 시작하지 않는 것이 가장 좋았을 수 있겠지만, 초기에 전략적으로 대응해 싸움을 조기에 마감하는 것도 나쁠 것은 없다. 일단 시작한 싸움이라도 상황을 보다 선제적으로 중단해 버리는 과감함도 의미는 있을 수 있다.

상황에 따라, 이해관계자의 입장과 의식에 따라, 조건에 따라, 원점의 움직임에 따라, 그 외 여러 순리에 따라 그때그때 이슈관리 방향성을 재고한다는 개념이 보다 유익하다. 대응하지 않는 것도 전략이 될 수 있다.

다섯째, 가용할 자산은 얼마나 되나요?

사실 이 주제는 길게 논의할 필요가 없는 주제다. 너무 당연해서다. 이슈관리나 위기관리는 돈으로 한다는 말이 있다. 잃을 게 많은 기업이 이슈나 위기를 관리하기 때문이다. 잃을 게 없는 (자원이 부족하고 취약한) 기업에는 이슈나 위기가 없다. 그냥 재앙뿐이다. 어찌다가 이슈나 위기가 지나가서 살아남았다고 해도, 그 후유증으로 고사하는 기업이 적지 않다.

잃을 것이 많은 기업이라면, 이슈나 위기관리에 항상 투자를 하려 한다. 그도 사업의 일종으로 보기 때문이다. 굳이 예산 같은 것만 자산은 아니다. 인력, 전문성, 자문그룹, 팀워크, 리더십, 명성 등이 중요한 자산이다. 가용 자산과 확보 가능 자산에 대한 적절한 가늠과 관심이 있는 기업이 이슈관리에 성공할 가능성을 높인다. 아무 자산도 없는 기업은 그만큼 힘든 것이 당연하다. 잔인한 이야기 같지만, 현실이다.

여섯째, 같은 이슈관리를 반복하나요, 개선하나요?

맨땅에 헤딩이라는 시쳇말이 있다. 맨땅에 헤딩도 한두 번이라는 자조 섞인 말도 있다. 기업의 어떤 분야도 한 번, 두 번 그리고 서너 번 경험했다면, 그로 인해 얻은 인사이트가 생기고, 개선이나 강화 방안이 도출될 것이다. 그러나, 그런 상식적인 개선의 사이클에서 열외되는 분야가 바로 이슈관리와 위기관리 분야인 것 같다. 그 때문에 수십 년 된 기업도 별것 아닌 이슈로 고생을 한다. 몇 년 전 겪었던 부정 이슈를 다시 만나곤 한다. 이해관계자들은 그때마다 고개를 갸우뚱한다.

평소 수십, 수백억을 들여 기업 광고를 하고, 사회적 책임을 다하고, 기부금을 내고, 국가정책에 참여하고, 많은 유명인사들과 언론들을 통해 제3자 인증을 받아 놓았음에도, 부정 이슈를 제대로 만나면 바로 크게 흔들리는 경우를 본다. 그간 쌓아 놓았던 명성 자산이 오히려 위선적인 이미지로 변질돼 버리기도 한다. 이 이유가 뭘까? 왜 개선이나 역량 쌓기가 어려웠던 것일까? 평시에 그 자산 점검과 관리 강화를 하는 기업이 있다면, 그 기업은 과연 이슈관리를 잘하게 될까? 아니면 다시 똑같이 맨땅에 헤딩을 반복하게 될까? 상식에 대한 이야기다.

012

순리와와의 싸움

여론이 무엇인가? 여론은 어떻게 판단해야 하는가? 여론은 눈에 보이는 것이 전부인가? 기업이 이슈 발생 시 여론에 순응하기만 하면 문제가 풀리는 것인가? 대체 여론을 형성하는 사람들은 어떤 사람들인가? 언론이 곧 여론인가?

이슈관리를 할 때마다 반복적으로 회자되고, 고민되는 주제들이 바로 그런 것에 관한 것이다. 이 세상 누구도 여론을 항상 제대로 읽고 있다 자평할 수 있는 사람은 없을 것이다. 곧 내 생각이 여론이라 생각하는 독재자는 있을 수 있겠지만, 그 외 모든 사람들에게 여론이란 항상 궁금하고 이해하거나 따라가기 어려운 대상일 뿐이다.

전문가들은 기업을 향해 이슈가 발생하면 우선적으로 그런 여론을 읽고, 그에 따라 의사결정하라는 조언을 한다. 자칫 여론을 잘못 이해하고, 더 나아가 여론에 반하는 의사결정에 따라 대응했을 때 기업에게 다가올 재앙적 결과를 두려워하라 이야기한다.

그러나 기업 측, 특히 경영진에게 그런 일방적이고 수동적인 의사결정 조언은 큰 도움이 되지 않는 것으로 해석되기도 한다. 의사결정자 자신이 운전대를 잡았으면 하는데, 그 운전대를 여론에 일부 넘기라는 이야기가 일견 당황스러울 것이다.

기업이 이슈관리를 하는 데 있어서, 여론을 바라보고 판단하는 기준에 대한 고려 사항을 정리해 본다. 이 고려 사항들은 무조건적이거나, 이론적으로 불변하는 기준이 절대 아니다. 다양한 이슈관리 케이스들을 통해 여러 컨설턴트들이 공통적으로 얻은 경험과 인사이트를 중심으로 정리한 것이라 이해하면 되겠다. 기업이 부정 이슈 상황에 휩싸였을 때 성공적인 이슈관리를 위해서는 여론을 어떻게 판단해야 할까?

첫째, 경영진의 첫 느낌을 믿어라

일종의 투쟁 도피 반응(fight or flight response) 개념이다. 마치 원시 시대로 돌아간 것처럼 사람이 길을 가다 자신의 10m 앞쪽 수풀이 이유 없이 마구 흔들린다면 그 사람은 재빠르게 맞서 싸울 것이냐, 아니면 일단 도망칠 것이냐 선택하게 되는데 바로 그런 느낌을 의미한다.

자사와 연계된 어떤 이슈로 사회적 여론이 생겨나고 있을 때 느껴지는 경영진의 바로 그 첫 느낌에 주목할 필요가 있다. 그 느낌이 극도로 부정적인가, 그렇지 않은가 하는 것을 따져 보아야 한다. 여기에서 판단하기 어려운 경우는 한 사람이 아니라 경영진 여럿이 있고 각자의 느낌이 제각각인 경우다. 이런 경우에는 해당 이슈에 대해 가장 많이 알고 있고, 직접 관련이 있는 경영진의 느낌과 다른 경영진의 과반 이상이 느끼는 그 느낌을 비교해 보는 것이 도움이 된다. 즉, 핵심 경영진과 과반 이상의 경영진이 그 이슈에 대해 느끼는 그 공통적인 느낌이 바로 여론과 비슷하다는 것이다. 그 소중한 느낌이 이슈관리의 출발점이 된다. 여기서 느낌은 개인의 호불호가 아니라, 사회성을 갖춘 경영진이 여론을 먼저 알아채는 감각이다.

둘째, 여론은 살아 움직인다는 것에 주목하라

여론은 멈춰 고여 있지 않는다. 어떻게든 살아 움직이며 성장하거나 소멸한다. 핵심 경영진의 첫 느낌이 무조건 정답이 아닐 수도 있다는 것이 그 때문이다. 첫 느낌이 극도로 부정적이라 회사 차원에서는 전격적 대응을 준비하였는데, 일정 시간이 지나 보니 전혀 예상했던 여론이 아닌 경우라 난감하게 되는 경우가 바로 그 때문이다.

반대로 처음에는 별것 아닌 것처럼 느껴져서 별 대응을 준비하지 않았는데, 그 직후 바로 여론이 격화되어 극도로 부정적인 상황으로 치달는 경우도 생길 수 있다. 분명한 것은 여론은 움직인다는 것이다. 경영진의 첫 느낌은 출발점은 될 수 있어도 그것 자체로 결론은 될 수 없다는 것이 교훈이다.

따라서 기업은 이슈관리를 위해서는 처음부터 끝까지 지속적으로 여론을 따라가며 읽고 해석하는 노력을 기울여야 한다. 또한 경영진에게 신문 테스트(newspaper test)와 같이 상시적 정무감각 적용의 강조가 필요하다는 이야기가 이 때문이다.

셋째, 주류 여론이 위험하다는 것을 이해하라

여론은 기본적으로 다양하다. 수많은 사람이 단 하나의 생각을 가진다면, 그것은 여론이라기보다는 상식에 가깝다 할 수 있다. 여론은 기본적으로 사람의 수만큼 다양할 수 있다. 그러나, 그런 사람들이 가지는 유사한 생각들이 모여 진짜 주류(mainstream) 여론을 형성하게 된다면 그 주류 여론이 위험적인 것이다. 기업이 이슈관리에 있어 가장 주목하고 두려워해야 하는 것이 바로 주류 여론이다.

문제는 기업 경영진이 현재 여론과 다른 여론도 존재한다는 생각을 가지고, 그 일부 여론에 오히려 주목하고 싶어 하는 경우 발생한다. 많은 사람들이 생각하는 것과는 달리 이렇게 생각하는 사람들도 많다 이야기하는 것이다. 여론을 볼 때 자신이 보고 싶은 여론을 보는 현상이 그래서 생긴다.

이슈관리를 위해서는 여론의 정규분포를 정확하게 바라보아야 한다. 수많은 다양한 생각들은 당연히 존재한다. 하지만 현 상황에서 사람 대부분이 가지는 유사한 생각이나 의견들이 중요한 것이다. 여론의 곡선이 평균값을 중앙으로 하여 좌우 대칭으로 종 모양을 이루는 분포가 정규분포라 하는데, 그 종 모양의 위치가 약간이라도 어느 쪽으로 치우쳐 있는지가 핵심이다. 그 치우친 위치에 바로 주류 여론이 존재한다.

넷째, 언론이 여론과 항상 함께 움직인다고 생각하지 마라

신문이나 TV 같은 언론에서는 관심이 없어 보이는데, 왜 여론은 저렇게 들끓고 있는가 궁금해하는 경영진이 있다. 반대로 여론은 극도로 부정적인 것으로 판단되는데, 언론에서는 이상하리만큼 조용하다는 생각을 하게 되는 경우도 있다.

이슈관리를 하는 기업에서는 이런 경우 매우 고민스러운 토론이 이어지게 된다.

들끓고 있는 것으로 보이는 여론을 대상으로 이슈관리를 하자니, 조용한 언론을 자극할 것 같기도 하다. 반대로 시끄러운 언론을 대상으로 이슈관리를 하다가 자칫 조용한 여론을 자극하게 되면 어쩌나 걱정도 된다. 이렇듯 언론과 여론은 항상 함께 똑같이 움직이지는 않는다는 것을 평소 이해하고 있어야 한다.

그런 모든 상황에서 핵심은 왜 언론이 여론을 따라가지 않으며, 여론이 언론에 영향을 주지 못하는가에 대한 원인을 정확하게 파악하는 것이다. 더 나아가 어떤 대응이 언론이나 여론을 자극할 수 있는 것이며, 어떤 대응이 반대로 그 각각을 관리할 수 있는 것인가에 대한 전략적 고민을 하는 것이 중요하다. 언론만 보거나 또는 여론만 보고 의사결정하는 것은 바람직하지 않다.

다섯째, 극단적인 것은 주류 여론이 아니라는 것을 기억하라

여론의 정규분포에 대해서도 이야기했지만, 일부 사람들의 극단적 생각이나 의견은 이슈관리에서 기준으로 삼을 주류 여론과는 거리가 멀다. 무엇이든 극단적인 것은 자연스러운 것이 아니다. 극단적인 것은 결국 예외일 뿐이다. 우리에게 도움이 된다 해도 그렇다. 스스로 자연스러운 것이 아니면 여론이 되기는 어렵다. 그래서 예로부터 여론은 순리(順理)라고 불렀다.

겨울이 가면 봄이 온다. 봄이 가면서 여름이 온다. 그런 순리가 아니라, 겨울이 가더니 더 큰 겨울이 온다면 그런 상황은 분명 이상한 것이다. 이상하기 때문에 문제가 생기고, 재앙이 되어 버린다. 기업의 이슈관리에 있어서도 이런 순리를 따르는 것이 매우 중요하다 강조할 수밖에 없는 이유다.

일단 기업은 이슈 상황에 처했을 때 극단적이거나 이상한 의견을 주류 여론으로 여겨 대응의 기준으로 삼아서는 안 된다. 그 일부 여론이 독창적이고, 매력적이라 해도 그를 따라서는 안 된다. 일부에서는 그런 극단적이고 이상한 관점을 가지고 여론전을 일으키려 시도하기도 하지만, 대부분은 순리에 휩쓸리게 된다. 사람들 대부분 아니다 생각한다면, 그 상황은 아닌 것으로 마무리된다는 이야기다. 다만 소리치는 소수를 다루며 보았듯, 활동성과 확산성을 가진 소수의 의견은 언제든 여론으로 변질 수 있다. 따를 대상은 아니어도 지켜보며 관리해야 할 대상이다.

여섯째, 여론을 바꾼다는 생각을 버려라

태풍이 불 때 바람은 움직일 뿐 바뀌지는 않는다. 태풍의 반시계방향 바람이 갑자기 시계방향으로 바뀌거나, 북쪽으로 이동하던 태풍이 단박에 반대인 남쪽으로 거슬러 내려가지는 않는다. 오직 태풍은 정해진 방향에서 조금씩 움직여 자리를 바꾸며 나갈 뿐이다.

여론도 마찬가지다. 기업과 관련해서 발생한 극단적 부정 여론이 단박에 긍정 여론으로 바뀌는 경우는 좀처럼 존재하지 않는다. 사실에 근거하지 않은 루머 때문에 발생한 여론이라고 해도, 사실관계를 알려 기존 여론을 180도 바꾸는 것은 불가능에 가깝다. 일단 생겨난 여론은 움직일 수는 있지만, 완전하게 바꾸는 것은 불가능하다는 것이다.

이에 대한 정확한 이해가 있어야 이슈관리에 성공할 수 있다. 여론에 일정 영향을 주어 기존의 여론을 살짝 ‘움직이게 하는 것’을 목표로 해야 이슈관리에 성공한다. 여론을 급격하게 ‘바꾼다’는 개념은 처음부터 버려야 한다. 여론이라는 것이 그렇게 단순한 것이 아니라는 생각을 해야 한다는 의미다.

일곱째, 여론을 따르면 무리가 적어진다고 생각하라

여론을 따르는 것을 두고 여론에 굴복한다는 의미로 해석해서는 안 된다. 누구든 여론을 이길 수 있다고 생각한다면 여론을 따르지 않는 것이 하나의 옵션이 되겠지만, 그런 옵션은 절대 존재하지 않기 때문이다. 어느 누구도 여론을 이길 수 없다. 더구나 기업은 여론을 이기지도 못하고, 이겨서도 안 되는 집단이라는 것도 정확하게 이해하자.

이슈관리에 있어 성공은 일단 입은 최초 피해를 최대한 긍정적으로 관리하는 것을 의미한다. 더 이상의 추가적인 피해를 초래하지 않는 것을 의미한다. 더 나아가 지속가능성을 보장받을 수 있는 수준에서 해당 이슈를 신속하게 소멸시키는 것을 목적으로 한다. 여론을 따르는 것은 전략적으로 이 모든 이슈관리 의미와 목적을 충족시키기 위한 노력이다.

절대 여론을 맞서 싸워 굴복시킬 수 있다 생각하지 말자. 여론을 두고 대부분 무식하고 몰지각한 사람들의 불완전한 생각이라 폄하하지도 말자. 여론은 귀찮을 뿐 무서워할 필요는 없다는 근거 없는 허세도 버리자. 여론이 자신에게 반한다고 분통을 터뜨리거나, 혹평이나 강한 반발로 문제를 제기해 얻을 것은 아무것도 없다.

기업은 이슈관리를 위해 이상과 같은 고려 사항을 하나하나 깊이 고민하면서 의사결정해야 결과적으로 보다 성공적인 결론을 얻게 된다. 반대로 생각하면 실패한 기업의 이슈관리에서는 이상의 고려 사항 중 하나 이상에서 문제가 있을 것이라는 추론이 가능하다.

제3자나 국민의 입장에서 특정 기업의 이슈관리를 보면서 고개가 끄덕여지거나, 당연한 대응을 하고 있다는 생각이 들면 일단 그 기업은 여론을 제대로 읽고 그에 따라 순리를 찾아가고 있는 셈이다. 그렇지 못하고 해당 기업의 일거수일투족이 사람들에게 이상하고 극단적으로 느껴진다면 그 이슈관리는 순리에서 벗어나 있다는 의미다. 경영진이 여론을 제대로 읽지 못하고, 순리와 다른 생각을 기반으로 의사결정하고 있다는 뜻이 된다.

핵심은 순리다. 순리를 따르면 이슈나 위기는 어느 정도는 관리된다. 그렇게 되는 것이 자연스러운 것이라서다. 항상 자연스럽지 못한 것이 문제를 일으킨다. 순리를 거스르려 하다 보니 문제가 생기고, 더 커져만 간다. 순리만 놓고 보면 이슈관리나 위기관리란 그렇게 어려운 것이 아니다.

CHAPTER 6

설화 舌禍

말이 상처를 키울 때

013 ~ 024

뼈대 없는 말

위기관리와 관련하여 우리가 가장 흔히 이야기하는 클리셰이면서, 가장 위험할 수 있는 명언을 하나 꼽으라면 ‘위기는 곧 기회이다’라는 이야기를 들겠다. 아무리 많은 실제 위기관리 케이스를 보아도 위기가 곧 기회였던 케이스는 찾아보기 힘들다. 만약 어떤 기업이 그렇게 큰 기회를 창출했다면, 그 케이스는 위기관리 케이스에는 들지 않았을 것이다.

위기를 위기 그대로 바라보는 담담함이 필요한 기업들에게 너무 나간 ‘기회’를 이야기하는 행태는 문제다. 절대 위기는 기회가 아니다. 위기는 말 그대로 위기이며, 여러 소중한 가치의 손실과 피해를 의미한다. 훼손된 평판을 의미하고, 떨어진 신뢰를 의미한다. 창피함과 곤란함과 어려움이 그 뒤를 수십 년간 잇는다. 위기를 위기 그대로 볼 수 있을 때에만 위기관리에 대한 진정한 의지가 생겨나게 된다.

위기가 발생했을 때 기업에서는 가장 먼저 해당 상황을 분석하여 자사의 입장(position)을 정리한다. 해당 상황에서 제기된 문제의 책임에 대해 자사가 동의하거나 인정하지 않는다는 입장이 있을 수 있다. 반대로 모든 제기된 문제의 책임을 완전하게 인정하고 개선과 재발방지에 노력하겠다는 입장도 있을 수 있다. 일부 문제에 대한 책임은 인정하지만, 그 외 문제에 대한 책임은 인정할 수 없다는 입장도 흔하다. 상황에 따라 기업의 입장을 크게 나눌 수도 있지만, 실제로는 케이스별로 아주 미세한 입장차들이 존재한다.

위기관리에 있어 입장의 확정은 위기관리의 성패를 좌우하는 매우 중요한 의사결정 주체다. 일부 케이스에서는 VIP의 개인적 감정에 기반해 입장 정리를 했는데, 그 입장이 공중과 이해관계자들에게 받아들여지지 않아 곤란을 겪는다. 일부 케이스에서는 초기 여론을 두려워한 나머지 무리한 수용 입장을 피력해 불필요한 책임과 부담까지 떠안게 되는 경우도 있다. 입장 정

리를 적시에 하지 못해 여론에 의해 한참을 끌려다니는 모습이 연출되기도 한다. 한편으로는 최초 입장을 계속 바꿔 가며 여론에 맞서 오락가락, 우왕좌왕이라는 평가를 받기도 한다.

오랜 경험상 어떤 기업의 입장이라도 위기 시 100% 공중에게 이해받고, 공감받는 포지션은 극히 드물다. 대다수 아니 절반 이상의 공중에게 이해나 공감받기도 어려운 것이 현실이다. 그렇다면 대체 그나마 성공적인 포지션의 구성요소는 무엇일까?

첫째, 법적인 문제를 없애라

위기관리의 기본 토양은 준법이다. 준법하지 않고는 위기를 예방할 수도 없고, 위기를 관리할 수도 없다. 일부 기업에서는 ‘들키는 것이 가장 큰 죄’라는 자조적인 이야기를 하기도 한다. 준법 대신 오래된 관행을 따르는 것이 기업문화로 고착되었기 때문에 하루아침에 준법 체계나 프로세스로 모든 것을 바꾸기 어렵다는 것이다.

그러나, 위기가 발생했을 때는 핵심 주제나 논란에 대하여 법적 판단을 스스로 신속하게 결론 내릴 필요가 있다. 만약 법을 준수하지 않아 발생한 위기라면 기업의 입장을 정리할 때 절대 핑계나 불평이 기반이 된 입장을 정해서는 안 된다. 심지어 억울해해서도 안 된다. 준법이 평소와 위기 시 중요한 이유다.

둘째, 맥락적 문제도 없애라

앞의 준법에 대한 중요성을 이야기하다 보면, 일단 법만 지키면 아무 문제는 없는 것 아닌가 하는 이야기를 듣게 된다. 자사에서는 안전 관련 법을 준수했기 때문에 안전사고로 사망한 계약직원에 대해서는 아무 책임이 없다는 입장과 같은 뉘앙스다. 법을 준수하면 책임에서 자유롭다는 이야기는 법정에서나 통하는 것이다. 여론의 법정에서는 법을 넘어서 맥락까지 중시한다.

‘관련 법을 철저하게 준수하였음에도 불구하고…’ 이런 입장이 종종 보이는 이유는 해당 기업이 사회적, 여론적 맥락에 대해 크게 신경을 쓰고 있다는 의미다. 법을 준수하였고, 여러 맥락에서도 자유로운 상황이라면 사실 위기가 아니다. 하나의 해프닝이거나 단순 사건 사고일 뿐이다. 반대로 어떤 의미로든 사회적으로 여론이 좋지 않다면, 그건 준법을 넘어 맥락에 대한 기업의 관심과 케어가 더욱 필요한 상황을 의미한다.

셋째, 인간적으로 다가가라

위기 시 기업은 인간이 되어야 한다는 말이 있다. 위기관리 커뮤니케이션 측면에서 아주 의미 있는 말이다. 기업이 위기 시 계속 차갑고 큰 빌딩과 거대한 존재의 모습으로 공중과 이해관계자 앞에 서 있어서는 안 된다. 어떤 위기나 그로 인해 피해를 주장하고, 슬퍼하거나 아파하고, 억울해하고, 분노하는 여러 원점(原點)과 이해관계자와 공중이 존재한다. 따라서 그 사람들의 눈높이에서 인간적인 모습으로 다가가는 기업의 입장은 성공할 가능성이 높은 것이다.

기업은 기업다워야 한다는 말을 하는 사람도 있다. 기업이 너무 인간적으로 포용하고 수용하고 인정하고 연약하게 굴어서는 어떻게 기업을 경영하겠느냐 하는 말을 하기도 한다. 그러나, 위기 시 자사가 비인간적 입장을 정해 대응하였을 때와 인간적 입장을 정해 대응하였을 때를 비교하여 어떤 경우에 상대적 이득이 있겠는지는 꼭 분별해 볼 필요가 있다. 경험상 대부분의 경우 기업이 인간적인 입장을 견지했을 때 이후 보다 나은 상황이 펼쳐졌다.

넷째, 원칙의 일관성을 지켜라

그때는 그랬지만, 지금은 다르다는 말처럼 실망스러운 것이 없다. 왜 그때는 그렇게 입장을 정했으면서 이번에는 이렇게 입장을 정했는가 하는 질문이 나온다면 해당 위기관리는 성공할 가능성이 극히 낮다.

일부 기업에서는 VIP의 하이 프로파일 위기 대응을 두고 사후 임직원들이 부담스러움을 토로한다. 이번에는 저렇게 대대적으로 피해를 보상하고 사과에 개선조치를 심하게 하셨는데, 또다시 이번 같은 위기가 발생하면 대응을 더 크고 심하게 해야 한다 생각하니 막막하다는 이야기를 한다.

그러나, 일관성에 대한 가치는 그러한 부담을 전제로 해야 계속해 커지는 것이다. 시쳇말로 원칙은 어기라고 존재한다며 농담을 하는데, 위기관리에서는 매우 위험한 생각이다. 원칙은 지켜질 때에만 그 가치를 발한다.

대형 회의실에만 걸려 있는 원칙은 아무 의미가 없다. 그 액자 속 원칙이 바깥으로 걸어 나와 실제로 적용이 되고, 적용이 되고, 적용이 되고 하는 일관성과 연속성이 장기간 생겨야 비로소 진짜 원칙이 되는 것이다.

입장문에 원칙을 담는 방법은 사과문을 다루며 따로 살펴본다. 중요한 것은 위기를 제대로 관리하려면 제대로 된 자사의 원칙이 있어야 하며, 그 원칙에 기반하여 일관성을 보여야 한다는 것이다. 성공적인 입장은 성공적인 원칙에서만 잉태 가능하다.

다섯째, 타이밍을 놓치지 마라

아무리 훌륭한 입장이라고 하더라도 버스가 모두 지나가 막차까지 끊겨 버렸을 때 커뮤니케이션하게 되면 그 의미와 효과는 사라지게 된다. 그 자체로는 훌륭한 입장이라고 해도 시간이 너무 흘러 커뮤니케이션되면, 공중과 이해관계자들은 기업이 그동안 자신들의 눈치를 보다가 어쩔 수 없이 그런 입장을 내놓은 것이라 오해하기도 한다. 그렇기 때문에 자사의 입장은 훌륭할수록 신속하게 커뮤니케이션해야 한다.

선제적으로 훌륭한 입장을 커뮤니케이션해야 불필요한 공중과 이해관계자로부터의 비판과 비난을 방지하고 감소시킬 수 있다. 최초에는 그들이 해당 위기 상황에 대해서 이야기하겠지만, 그 직후에는 자사가 내놓은 훌륭한 입장에 대해 이야기할 수 있게 만들어야 한다.

그 주제 변화의 기간이 길면 길수록 위기관리 실패 가능성은 기하급수적으로 높아진다. 입장을 밝힐 때 어떤 타이밍이 가장 적절한가 하는 물음에 대한 답변은 정해져 있다. 공중과 이해관계자들이 회사의 입장에 대해 궁금해하기 ‘직전’이 자사의 입장을 커뮤니케이션하기 가장 좋은 타이밍이다.

여섯째, 적절한 화자를 세워라

기업 오너가 큰 문제를 일으켜 사회적 지탄을 받기 시작했을 때 그 기업 홍보실에서 입장을 커뮤니케이션하는 경우는 어떤가? 대기업의 생산시설에서 대형 안전사고로 인명사고가 발생했을 때 그와 관련된 입장을 해당 인력 파견회사가 커뮤니케이션하면 어떨까? 은행 직원의 대규모 횡령이 발생했을 때 해당 지점 지점장이 입장을 커뮤니케이션하는 것을 상상할 수 있을까?

모든 커뮤니케이션에는 화자와 수신자의 설정이 기본 중 기본이다. 같은 메시지라도 누가 커뮤니케이션하는가에 따라 전혀 다른 상황이 조성된다. 평소 좋은 뉴스일수록 최고경영자가 커뮤니케이션하는 것이 맞고, 나쁜 뉴스일수록 실무진이 커뮤니케이션해야 한다는 관행이 있는 기업은 위기관리 이전에 문제가 많은 기업이다.

민감한 위기일수록 해당 기업의 입장을 커뮤니케이션하는 화자의 중요성은 커진다. 성공한 위기관리 커뮤니케이션 케이스들의 대부분은 가장 큰 리더가 앞에 나가 강력하게 커뮤니케이션했던 케이스들이다. 뒤로 숨거나 전혀 엉뚱한 화자를 내세우기보다는 훌륭한 입장일수록 리더가 직접 나서 커뮤니케이션하는 것이 좀 더 전략적이라는 생각을 하자. 단, 리더가 앞에 서는 자리는 책임 표명과 결단의 자리다. 준비 없는 즉흥 발언으로 개인을 노출하라는 뜻은 아니다.

일곱째, 위기관리 주체의 의지를 보여라

개선을 발표하거나, 재발방지책을 발표하거나, 단호한 조치사항을 발표하거나, 강력한 보상방안을 발표하거나, 입장의 기초에는 해당 기업의 진정성이라는 아주 중요한 가치가 내재되어 묻어 나오는 형태의 것이어야 한다. 단순히 현재 상황을 모면해 보기 위한 창의성 차원의 레토릭으로 보여서 는 위기 상황을 관리하기가 어렵다. 훌륭한 입장을 커뮤니케이션하는 주체의 의지를 어떠한 형태로든 보여 줄 수 있어야 한다.

그렇기 때문에 성공한 VIP들은 위기 시에도 앞에 나가 깊이 고개 숙여 사과한다. 평시에는 즐겁고 행복한 표정으로 프레젠테이션하던 리더도 위기 시에는 입장을 발표하며 울먹이거나 침통한 표정을 유지한다. 해당 위기로 얻은 교훈에 대해서 이야기하는 리더도 있다. 다시는 이와 같은 일이 발생하지 않도록 모든 노력을 다하겠다는 메시지가 진실되게 받아들여질 수 있어야 하기 때문이다.

그런 모든 표현과 장치들은 이내 실질적 개선과 재발방지 대책 등으로 실행되어야 한다. 공중과 이해관계자 대부분은 기업의 말보다 행동을 본다고 믿을 필요가 있다. 행동이 말을 따라오지 못하는 것만큼 실망스러운 것이 없다는 것을 기억하자.

위기관리는 약속한 행동에 대한 실행을 의미한다. 흔히 위기관리를 약속을 커뮤니케이션하는 것 자체로 오해하기도 하는데, 그런 시각은 매우 잘못되고 위험한 것이다. 위기관리 주체의 의지에 대한 신뢰는 함부로 저버리면 안 된다.

이상과 같이 위기 시 기업이 정해 커뮤니케이션해야 하는 입장(position)은 어떻게 구성되어야 하는지에 대해 알아보았다. 모든 공중과 이해관계자 전원에게 이해받고 공감받고 싶어 하는 욕심은 현실적이지 않다. 대신 불필요하게 많은 사람들에게 비판받거나, 공격받을 입장은 최대한 피하자 하는 생각을 했으면 한다.

현장에서 보면 위기가 발생했을 때 자사의 입장을 정해야 하는 순간이 오면 그 의사결정에 가장 큰 영향을 주는 것은 의사결정자의 감정이다. 개인적 감정이다. 그 감정의 뿌리를 잘 들여다보고, 기업을 위한 더 큰 결정을 하는 그 과정에서 대부분 큰 어려움을 겪는다. 일부는 최초 의사결정자의 감정이 기업의 입장에 그대로 묻어나기도 한다.

그럴 때일수록 위에서 제시한 몇 가지 원칙들을 돌아보자. 훌륭한 입장을 정해 리더가 나가 진정성을 가지고 커뮤니케이션하면 아무리 복잡하고 힘든 문제도 이내 풀어질 것이라는 기대를 가져 보자.

이미 많은 선례를 통해 전략적 위기관리 커뮤니케이션의 효과를 실제로 경험한 선배들이 있다는 것을 기억하자. 더 나아가 평소 훌륭한 입장(position)을 정해 위기를 선제적으로 관리해 나가는 것이 가장 이상적인 위기관리라는 사실도 꼭 기억하자.

 014

잡담이 된 말

기업의 핵심임원들과 미디어트레이닝이나 메시지 워크숍을 진행하면, 각 사별 그리고 이슈별로 다양한 사례와 입장 그리고 구체적 사실관계에 대한 유익한 토론을 하게 된다. 때로는 주어진 이슈에 반하는 완전하지 않은 대응 논리 때문에 메시지에 결핍감을 함께 느끼기도 하고, 반대로 아주 충실한 논리와 팩트를 기반으로 해 구성된 훌륭한 대응 메시지에 같이 놀라기도 한다.

아래에서는 현장에서 주로 고민거리인 메시지 결핍 및 오류 현상에 대해 정리해 본다. 일반적으로는 갑작스럽게 이슈가 발생하면, 기업 내부에서 미처 입장을 적시 정리하지 못하여 메시지 오류가 발생한다고 보기도 하는데, 그 외에 이슈 대응 시 메시지 오류에는 더 많은 이유와 원인이 존재한다.

왜 일부 기업은 언론이 돌발 이슈를 취재하는 경우, 기자보다도 준비되어 있지 못할까? 기사는 이미 해당 이슈에 대한 기사 프레임을 짜서 기업 측에 문의하는데, 기업에서는 왜 그 프레임을 이해하기는커녕 그에 더한 더 심각한 프레임을 스스로 만들어 혼란에 빠질까? 기업은 왜 메시지 전달 대신 기자와 잡담을 하며 소중한 기회마저 놓쳐 버리는 것일까? 왜 그럴까?

첫째, 메시지에 대한 개념을 정립하라

기업 대표나 핵심 임원은 스스로 외부와 내부 메시지에 대한 집착을 보다 키워야 한다고 본다. 앞 장에서 보았듯, 평시를 넘어 이슈나 위기 발생 시 가장 중요한 통제가능자산은 자사의 메시지뿐이다. 이슈나 위기는 기업의 메시지로 관리한다고 해도 과언이 아니다.

대표와 임원의 경우 공식적으로 전달하는 메시지를 중요하게 생각하는 것은 상식처럼 보인다. 하지만, 사석에서의 메시지와 공식에서의 메시지를 일관되게 유지하는 것, 정무감각을 키워 여론이 듣고 싶어 하는 메시지를 선별 강조하는 것, 사소한 메시지라도 기업 차원의 것이라면 항상 주의하고, 주의하도록 감독하는 것과 같은 노력은 더욱 강화해야 하겠다. “말을 하다 보면 그럴 수도 있지…”라던가, “요즘 기자들은 뼈뺌하게 말을 해석한다”, “언론에게 어떤 음모가 있어서 우리 메시지를 왜곡하고 있다”는 식으로 자사의 실수를 감싸기만 해서는 안 된다.

둘째, 기업의 메시지를 항상 고민하라

내외부 메시지 전달의 문제를 단순하게 메시징 스킬의 문제로만 치부해서는 안 된다. 현장에서 더 많이 부딪히는 한계는 당면 이슈에 대하여 기업이 보유하고 있는 철학이나 원칙이 부재하다는 문제 때문이다. 기반이 없고 고민이 부족했기 때문에 메시지를 구성하려고 해도 감이 오지 않는다. 말 그대로 메시징 스킬만 그에 적용해 버리면, 알맹이 없이 화려하기만 한 수사가 떠오르게 된다.

현장에서 가장 많은 한계를 드러내는 대표적 내부 이슈는 ‘(사내)차별’, ‘(사내)성별 간 갈등’, ‘(사내)세대 차이 및 갈등’, ‘(사내)상하 간 커뮤니케이션 단절’ 등이다. 외부 이슈로는 ‘ESG에 대한 구체적인 실행(실체)’, ‘갑질 및 불공정 거래 논란’, ‘경영진 불법행위 논란’, ‘우수인력 및 기술 정보 유출 논란’, ‘중대재해처벌법 관련 논란’ 등이다. 이와 관련된 구체적 질문을 하면 경영진은 두 가지 답변 스타일로 나뉜다. 장황하게 법 또는 사실관계 설명을 하고, 누구든 만들어 낼 수 있는 원칙론적 입장을 메시지로 구성해 전달하는 스타일이 있다. 그 외에는 개인적 생각을 정리해서 기업의 메시지로 보이게 전달하는 스타일이 있다. 그러나, 두 스타일 모두 해당 이슈에 대하여 기업의 부족한 고민의 현황만 드러내 보여 줄 뿐이다. 메시지가 없어 메시지를 하지 못하는 형국인 것이다.

셋째, 발전된 정무감각에 기반한 메시지를 지향하라

기업이 스스로 ‘하고 싶은 말을 하는 것’은 기본적으로 위험하다는 생각을 해야 한다. 더 구체적으로 대표이사 000이 하고 싶은 말을 기업의 입을 빌려 하는 것은 더욱 위험할 수 있다. 기업은 하고 싶은 말 이전에 기업으로서 해야 할 말을 해야 한다. 따라서, 흥분하거나 화를 내는 메시지는 기업 메시지로 적절하지 않다. 자사 이익을 강변하며, 상대를 적대시하는 메시지도 기업 메시지로 적절하지 않다. 법적으로 문제없다는 식의 단편적 상황 판단에 기반한 메시지도 적절하지 않다.

발전된 정무감각이 기반이 된 기업 메시지는 일단 온화하다. 차분하다. 자사보다 주요 이해관계자들에 대한 공감에 기반한 메시지를 더 많이 한다. 객관적이고 중립적으로 보이며 노력한다. 책임을 광범위하게 이해하고 인정하는 모습을 담는다. 해법을 제시하고 더 나아진 미래를 약속한다. 이런 모든 메시지는 이슈나 위기가 발생했을 때 핵심 이해관계자들이 듣고 싶어

하는 것이다. 이런 메시지 기반을 벗어나 이해관계자들을 놀라게 하거나, 당황스럽게 하는 메시지라면 분명 문제가 있는 것이다. 이를 사전에 예상하고 걸러내는 능력이 곧 정무감각이다.

넷째, 끊임없는 공유로 일관성을 유지하라

아무리 좋은 메시지라도 커뮤니케이션하지 않으면 그것은 메시지가 아니다. 기업 내에서 우리가 멋지고 훌륭한 철학과 원칙을 가지고 당면 이슈나 위기를 관리하겠다는 결심하더라도, 누군가 나서서 공개적으로 커뮤니케이션해 공유하지 않는다면, 그 철학과 원칙은 아무 의미가 없다. 사내에서도 훌륭한 철학과 원칙에 기반해 잘 구성된 메시지는 지속적으로 공유되어야 한다. 임직원들이 수없이 반복되는 메시지에 평소 이미 익숙해져 있어야 한다.

“대표께서 언론 인터뷰나 외부 발표를 통해 전달하신 메시지를 참고하시지요.” 당면 이슈에 대하여 딱히 대응 메시지가 떠오르지 않는다는 임원에게는 이런 조언을 할 때가 있다. 외부로는 대표께서 상당히 활발하게 자사 메시지를 전달하시는데, 자사 임직원에게는 그에 대해 구체적 설명이 되지 않는 기업이 이렇다. “대표께서 강조하시는 것 같은데, 사실 저희 계열사 차원에서는 그에 대한 이해나 실행 방안이 구체적으로 정해지지 않았습시다.” 이와 같은 사후 이야기가 나와서는 안 된다. 깊게 고민하여 구성된 메시지는 필히 공유되어야 한다. 그 반복을 통해 내외부에서 일관성을 갖추어야 한다.

다섯째, 메시지를 시시각각 바꾸지 마라

기업 철학과 원칙이 조변석개한다는 느낌을 주어서는 절대 안 된다.

기업 내외부를 통틀어 예측가능성을 훼손해서는 안 된다는 의미다. 직원이 생각하기로 ‘우리에게 소비자 관련 이슈가 발생하면 우리 회사는 당연히 이렇게 대응하고 그에 대해 커뮤니케이션할 거야’라는 일관된 확신이 있어야 한다. 이와 더불어 소비자, 관계기관, 소비자단체, 정치인, 언론이나

온라인 여론 등도 비슷한 예상을 하며 확신을 가지게 해야 하는 것과 마찬가지다. 그런 공통된 예측과 기대 그리고 확신이 반복되면, 해당 기업의 이슈나 위기는 점차 관리하기 쉬워지는 방향으로 진화할 수 있다.

여섯째, 메시지를 체화해서 보여 주는 경영진이 되라

대표이사과 경영진은 내외부 이해관계자들에 대한 노출이 상대적으로 많은 위치의 사람들이다. 자신이 구성하고 있는 기업의 철학과 원칙 그리고 여러 중요 이슈에 대한 메시지가 있다면, 이를 꾸준히 가시화시킬 수 있는 사람들도 이들이다. 환경을 중요하게 생각한다 하면서 스스로 대중교통을 고집하는 기업인이 있다. 컴플라이언스를 강조하며 골프나 해외출장을 간소화하는 모습을 보여 주는 기업인도 있다. 소비자를 최고로 생각한다는 메시지를 더욱 가시화하기 위해 소비자들과의 만남을 정기화하는 기업인도 있을 수 있다.

반면 기업의 메시지와 기업인의 실천에 있어 전혀 다른 갭(gap)을 노려 취재하는 언론도 있다. 예를 들어 안전하게 관리되어 깨끗한 수돗물을 마시는 메시지를 계속 전달하고 있는 관련 기업이 있다고 치자. 한 언론이 그 기업 수십 명 경영진의 자택에서도 실제로 수돗물을 마시는지 취재한다면 어떨까? 그중 90% 이상이 시판 생수를 식수로 하고 있다면, 해당 기업의 메시지와 경영진의 실천은 어떤 의미를 가지게 될까? 돌아보면 언론이 기업이나 조직을 비판하는 보도 상당수가 이런 표리부동 현상에 기반하고 있다. 불완전 메시지와 불완전 체화 현상을 지적하는 것은 당연한 것이다.

일곱째, 메시지를 보면 그 회사를 알 수 있다는 것을 명심하라

맨 앞 조언과도 맞닿아 있는 이야기다. 기업이 평소 광고나 슬로건, 보도자료 등을 통해 이해관계자들에게 전달하는 일상적 메시지는 부정 이슈나 위기가 발생하면 완전하게 검증된다. 가족과 같은 회사를 주창하는 기업이 실제로 핵심 이해관계자들을 가족으로 생각하고 있는지는 이슈나 위기 상

황에서 그대로 드러난다. 환경을 보호해 후손들에게 더 나은 환경을 물려주자 주장하던 기업에게 환경 관련한 부정 이슈나 위기가 발생하면, 그 주장도 확연하게 검증된다.

여기에서 핵심은 평시 메시지가 아니라, 그에 기반한 이슈 및 위기 시의 메시지다. 평시 반복 주장하던 메시지들을 부정적 상황에서도 정확하게 전달할 수 있는 기업은 훌륭한 기업이다. 최대한 그 메시지를 지키려 노력하는 모습을 보이는 기업도 훌륭하다. 최소한 평시 메시지에 대한 돌아봄이 있고, 그에 정렬된 대응과 메시지를 기억하는 것은 전략적 커뮤니케이션에 있어 아주 중요한 핵심이다. 그런 노력이 없다면 이해관계자들은 상황에 대한 매번 새로운 대응 메시지를 보고 그 회사를 판단하게 될 것이다. 그 새로운 메시지가 다시 그 기업을 정의하게 된다.

이렇게 기업의 메시지는 개인의 메시지와는 다른 측면이 다분하다. 기업 철학과 원칙 그리고 정무감각이라는 수준 높은 역량을 기반으로 깊이 고민된 메시지는 큰 가치를 지닌다. 구성원의 수와 다양성으로 인해 해당 메시지의 공유와 반복의 중요성도 개인의 것과 비교하면 훨씬 크다. 공유와 반복을 통해 형성되는 일관성도 아주 중요한 자산이 된다. 모든 이해관계자들에게 안정감을 주고 그 안정감이 모여 신뢰를 형성해 주기 때문이다.

지속적 메시징과 그를 체화한 경영진의 실천이 다시 커뮤니케이션된다면 더욱 이상적이다. 그런 노력들이 더욱더 기업 메시지의 가치를 높여 준다. 기업의 메시지를 경영 품질의 리트머스라고 보는 이유가 이 때문이다.

부정 이슈나 위기를 맞은 기업이 전달하는 메시지를 꼼꼼하게 챙겨 분석해 보자. 그 메시지를 보며 그 기업이 현재 어떤 수준인지를 최대한 살펴보자. 메시지의 문제가 단편적으로 메시징 스킬의 문제라고 할 수 있는 것인지? 메시지의 문제가 숙련되지 않은 화자의 개인적 부족이라고 할 수 있는지? 해당 기업 메시지에 대한 이해관계자들의 비판과 원성이 단순하게 음모론 때문이라고 치부할 수 있는지? ‘그럴 수도 있지’ 하며 너그럽게 넘길 수 있는 현상인지를 따져 보자.

015

진심 없는 말

진정성. 진정성. 위기관리를 하면서 가장 많이 듣는 말 중 하나가 바로 이 ‘진정성’이라는 말이다. 예를 들어 이런 식이다. “저 대표이사의 사과에는 진정성이 없어.” “좀 더 진정성 있게 공식 입장을 꾸며 주세요.” “위기관리에는 진정성이 곧 핵심이지.” 사람들은 이런 표현으로 위기관리와 관련해 ‘진정성’이라는 말을 자주 한다.

그러나, 그리 말하는 사람들에게 “진정성? 그게 무슨 의미지?”라고 물으면 딱 부러지게 답을 하는 사람이 별로 없다. “그거 있잖아… 뭐… 지금 저 사람이 진짜로 하는 것 같아 보이지 않는다는 거 아니겠어?” 이런 식의 정의가 대부분이다.

원래 국어사전에는 ‘진정성’이라는 단어가 없다. 우리가 쓰는 ‘진정’이라는 말에 ‘성’이라는 말을 붙여 만든 조어이기 때문이라 한다. 헛갈림은 이 진정성 단어가 두 가지 한자 표현으로 존재한다는 데에서부터 온다. 첫 번째 개념의 ‘진정성’은 ‘眞正性’으로 쓴다. 그 의미는 간단히 ‘진짜’라는 의미다. 사실과 다르지 않다는 의미다. 두 번째 개념의 ‘진정성’은 한자로 ‘眞情性’으로 쓰인다. ‘참된 마음, 애뜻한 마음, 정’ 이런 의미다.

진정성(眞正性)은 일치에 관한 의미

아이들이 쓰는 말인 “진정?”이라는 말의 의미는 아마 첫 번째 개념의 진정성인 “진짜?”를 의미하는 것으로 보인다. 여기에서 ‘진정성 없다’는 의미는 ‘진짜가 아니다’, ‘가짜다’라는 의미와 통한다 볼 수 있다. 위기관리 관점

에서 보면 위기관리 주체가 ‘내부적으로 진짜 그렇게 생각하고 있는가?’에 대한 답이 이 진정성(眞正性)이라 본다. 그렇게 보면 이 진정성(眞正性) 개념은 ‘내부적인 합치’나 ‘생각과 행동의 일치’를 뜻한다 볼 수 있다.

또 다른 진정성(眞情性)은 느낌에 관한 의미

두 번째 ‘진정성(眞情性)’이란 개념을 보다 알기 쉽게 풀어 보면 무슨 의미일까? 가운데 ‘정(情)’이라는 단어가 핵심이다. ‘진짜 그런 마음이 있느냐?’, ‘진짜 그런 감정이 있느냐?’라고 생각하면 될 것이다. 아마 위기관리 관점에서 “저 대표이사의 사과를 보면 진정성(眞情性)이 없어”라고 하는 의미는 “저 대표이사의 사과를 보면 스스로 진짜 그렇게 느끼는 것 같지 않아 보여”와 같은 의미라고 보면 되겠다. 즉, 위기관리를 위해 사과문을 발표하는 대표이사인 화자의 표정이나, 행동이나, 목소리나, 말투나, 메시지를 포함한 모든 이미지를 통틀어 해석해 보니 그 사람의 마음속에 진실한 감정이 있지 않아 보인다는 ‘감정에 대한 이미지’로서의 ‘진정성(眞情性)’이다.

화자와 청자 간 다른 진정성 의미

위기관리 관점에서 사용되는 ‘진정성’이라는 의미가 과연 둘 중 어떤 것일까에 따라 그 실행에는 큰 차이가 생겨 버리기 때문에 위기관리 매니저들은 고민한다. “우리는 진정성이 있는데, 공중들이 우리의 진정성을 알아주지 않는다”라는 말을 종종 한다. 여기에서 보면 문제의 원인이 보인다. 앞의 진정성과 뒤의 진정성이 각각 다른 의미로 쓰이니 답이 보이지 않는 것이다.

회사와 공중이 사용하는 진정성이라는 의미가 공히 ‘진정성(眞正性)’으로 동일한 것이라면, ‘우리의 진정성(眞正性)을 공중들이 신뢰하게 할 수 있게 만들면 된다’라는 간단한 해답이 보인다. 순수하게 위기관리 커뮤니케이션이나 PR 등의 활동이 이런 해답을 위해 노력하는 것이다.

예를 들어 보자. 우리 회사 제품에서 인체에 유해한 것으로 알려진 중금속이 검출되었다는 소비자단체 조사 결과 발표가 나왔다. 회사에서는 수년간 수회에 걸쳐 반복적으로 안전성 평가를 했어도 그런 인체 유해 성분이 검출되지 않았다는 것을 확신하고 있다.

생각을 그대로 커뮤니케이션하는 것이 진정성(眞正性)

대표이사가 앞에 나서서 기자회견을 한다. “저희 회사의 모든 기술 연구 역량을 믿어 주십시오. 인체에 유해한 성분은 절대 들어갈 수 없습니다. 지금까지 저희 회사를 믿고 제품을 사용해 오신 여러분, 저희가 여러 공인 시험 기관에 재조사 의뢰를 했습니다. 조금만 기다려 주십시오.”라는 발표문을 읽었다.

이 메시지에는 진정성(眞正性)이 들어 있을까? 들어 있다. 진짜 회사 내부에서 모두가 그렇게 생각하고 확신을 가졌기 때문에 이런 강력한 전략과 메시지를 들고 나왔던 것이다. 이를 진정성(眞正性) 있다 믿는 공중들이 많으면 이 위기관리 커뮤니케이션은 성공하게 된다. 소비자들 대부분이 “그러면 그렇지. 나는 저 회사를 믿어. 다시 공인기관들의 조사 결과가 나오기 전까지 믿고 기다릴 거야” 하는 생각을 가지게 된다면 위기관리는 일단 성공인 것이다. 회사의 진정성(眞正性)을 공중이 신뢰하게 되기 때문이다.

그러면 이런 경우는 어떨까? 소비자단체의 조사 결과가 나왔을 때 해당 회사 대표이사와 핵심 임원 몇 명이 모여 이런 논의를 한다. “큰일이네. 하필이면 그 제품만 딱 뽑아 안전성 조사를 했지? 그거 중금속 수치가 좀 나온다는 게 몇 년 되었죠? 그래도 그동안 내부적으로 많이 줄인다고 줄인 건데… 이번에 딱 걸려 버렸네. 어쩌지?” 이런 상황에서 해당 회사가 진정성(眞正性)을 가지려면 어떻게 해야 할까?

“우리가 정말 잘못했다. 우리가 매출을 올리기 위해 유해하다는 것을 알면서도 판매를 했다. 중금속 함유량을 줄인다고 했는데 완벽하지 못했다”라고 공중들에게 사과한다면 어떨까? 그랬다면 이 자체도 또한 ‘진정성(眞正性)’이 있는 것이다. 진짜를 그대로 이야기하고 있기 때문이다.

그러나 많은 기업들은 이런 경우에 이렇게 이야기할 것이다. “아주 일부 제품에서 소량 논란의 물질이 검출되었다는 조사 결과가 나왔다. 인체에는 유해하다 볼 수 없지만, 소비자께서 걱정하시지 않게 일단 자발적 리콜을 실시하겠습니다. 그러나, 우리는 지속적으로 안전성 검사를 해 왔다는 점은 강조하고 싶다.” 이런 식의 커뮤니케이션을 한다. 이런 경우 이 회사는 ‘진정성(眞正性)’을 가지고 있지 않다고 봐야 한다. 진짜를 숨기고 있기 때문이다.

생각을 제대로 커뮤니케이션하게 되면 진정성(眞情性)

다시 돌아가서 반대로 회사와 공중이 사용하는 진정성이라는 의미가 진정성(眞情性)으로 동일한 것이라면, ‘우리가 더욱 진실한 감정을 실어서 공중들이 우리에게 대해 진정성(眞情性)을 느끼게 하자’ 하는 해답도 가능하다. 위기관리 커뮤니케이션 측면에서는 훈련되고 리허설되어 완벽하게 연출하고 전략적인 레토릭을 사용하면 위기가 관리될 것이라라는 주장이 이런 개념에 어울린다.

위와 같은 예를 들어 보자. 해당 제품 유해성에 대해 강력한 대응을 발표하는 대표이사의 모습에 강한 자신감이 들어 있는 경우다. 대표이사가 당당하게 기자들의 질문에 답하고, 자세한 조사 결과들을 여러 개 공개하고, 신뢰감 가게 행동하는 것을 여러 국민들이 보게 되는 것이다. 많은 소비자들이 “저 대표이사의 설명을 들으니 왠지 믿음이 가는걸. 저렇게 당당하고 단호하게 말하는데 설마 문제가 있겠어?” 하는 느낌이 들게 될 것이다. 진정성(眞情性)이 통했다는 개념이 이런 것이다.

반대로도 예를 들 수 있다. 유해물질 함유 사실을 이미 알고 있었고 그에 대해 쉬쉬하면서 판매를 계속해 오고 있었던 경우를 예로 들어 보자. 대표이사가 전문 컨설턴트의 자문을 얻어 기자회견을 준비한다. 여러 번 반복되는 리허설을 통해 아주 절절한 표정과 고개 숙임을 각도까지 재 가면서 연습한다.

기자회견장에서 대표이사가 “우리가 잘못했다” 하면서 고개를 한없이 숙이면서, 눈물을 떨군다. 손을 덜덜 떨면서 “다 내 부덕의 소치”라 하면서 사죄와 사죄를 구한다. 회견장에 앉은 기자들조차 ‘세상에 참 딱하게 되었다’는 생각을 할 정도로 진짜 사죄를 하는 것으로 보였다. 많은 소비자들이 “이 전까지는 그런 나쁜 생각을 했어도, 아마 이제부터는 이번 교훈을 발판 삼아 제대로 된 제품을 만들겠지…” 하는 믿음을 가지게 되었다. 이런 경우 공중은 이 회사가 ‘진정성(眞情性)’ 있게 사과했다는 생각을 하게 된다. 내부적인 진정성(眞正性)과 표현으로서의 진정성(眞情性)이 일치했기 때문이다.

그와 달리 대표이사가 사죄해야 하겠다 생각하면서도 아무런 기자회견 준비 없이 사과문 메모 한 장만 들고 단상에 올라가 버린 경우를 보자. 딱딱하게 “사과드립니다”는 말 몇 마디로 기자회견을 마무리하려 했다. 쏟아지는 기자들의 질문에 대해 임원들에게 답변하라는 제스처를 한다. 빈틈없이 다듬은 머리와 번쩍이는 시계가 공중들의 눈에 들어온다. 기자들이 화를 내고, 회견장은 다시 아수라장이 된다. 소비자들은 “어떻게 저렇게 뻔뻔할 수 있지? 알면서도 유해물질을 그대로 섞어 팔았으니 정부에서는 최대한 처벌을 해야만 한다고 생각해” 이런 반응을 한다. 이런 경우에는 내부적인 진정성(眞正性)이 미쳐 표현으로 연결되지 못해 공중들이 진정성(眞情性) 없다는 느낌을 받게 된 것이다. 생각을 제대로 커뮤니케이션하지 못한 것이다.

평소 철학과 원칙에 문제가 있으니 진정성(眞正性)이 문제

정리해 보자. 사실에 근거한 생각을 그대로 커뮤니케이션하는 것이 진정성(眞正性)이라고 볼 때, 그대로 커뮤니케이션하지 않으니 진정성(眞正性)에 문제가 있다는 지적을 받게 되는 것이다. 거짓말을 하는 회사라는 오명을 받을 수도 있다.

실제로는 사과하고 싶지 않은데도 어쩔 수 없이 기자들 앞에 나가 고개를 숙이는 대표이사의 경우, 진정성(眞正性)을 의심받게 된다. 사과하고 싶지 않다면 왜 자신이 사과할 수 없는지를 밝히는 것은 개념 측면에서 차라리 진정성(眞正性) 있는 선택이다. 진정성(眞正性)을 일부에서는 선과 악으로 개념을 나누곤 하는데, 실제 진정성은 그 자체만으로 자신의 생각과 행동의 일치 여부에 관한 것이지, 그래서는 된다 안 된다는 주제는 아니다.

물론 기업 위기관리 측면에서 대표이사 개인의 생각과 감정이 무슨 의미가 있겠느냐 하는 관점도 있을 수 있다. 기업을 위해서 하기 싫은 일도 해야 한다 하는 의미일 것이다. 기업 관점에서 볼 때는 기업 전체가 생각하는 그 대로를 대표가 온전히 커뮤니케이션하는 것은 매우 중요한 위기관리의 핵심이 된다.

이런 이야기를 들은 홍보담당자라면 이런 생각을 할 것이다. “있는 그대로를 생으로 커뮤니케이션하면 회사 이미지가 남아나겠나?” “회사 내부의 생각을 어떻게 그대로 전달을 하나?” 질문할 것이다. 이런 경우 상당수는 회사의 철학과 원칙에 문제가 있는 회사다. 투명성에 대한 이야기이기 때문이다. 내부적으로는 반사회적, 반시장적, 반소비자적인 철학과 원칙이 지배하고 있을 수 있다는 것이기 때문에 ‘그대로’ 커뮤니케이션하는 것이 꺼려지는 것이다. 위기관리 이전에 기업의 철학과 원칙을 경영품질의 차원에서 검토해야 맞다.

평소 경험과 훈련이 없으니 진정성(眞情性) 문제

이 진정성(眞情性) 개념으로 보면, 자사의 생각을 제대로 커뮤니케이션하지 못하니 매번 진정성(眞情性)이 부족하다는 이야기를 듣는 것이다. 이는 기본적으로 커뮤니케이션 기술과 숙련의 문제일 수 있다. 일부는 진짜 자신의 숨은 감정을 컨트롤하지 못해 진정성(眞情性)을 의심받기도 한다.

앞의 개념을 빌려 자사의 생각을 ‘그대로’ 커뮤니케이션하고 있다면, 해당 커뮤니케이션은 ‘제대로’ 될 가능성이 높아진다. 반대로 커뮤니케이션이 ‘제대로’ 되지 않는 경우라면, 자사 스스로의 생각을 ‘그대로’ 커뮤니케이션하려 하고 있는지 돌아봐야 할 것이다.

이 경우 일부 홍보담당자는 이런 질문을 할 수 있다. “마음은 굴뚝같은데, 이게 표현력이 많이 떨어집니다.” “대표께서는 진짜 이 상황을 심각하게 받아들이시는데, 이분이 원래 웃는 얼굴상이라서 덜 심각하게 보이는 게 문제지요.” 이런 경우가 생각을 제대로 커뮤니케이션하기 힘든 경우다. 이에 대해서는 지속적인 경험과 훈련이 답이다. 리더로서 만민에게 호감 가는 자세와 외모, 표정이 중요하다는 이야기를 하는 이유도 여기에 있다.

자, 복잡하고 헷갈리는 여러 진정성에 대한 이야기를 해 왔다. 영어로 풀어 보면 생각을 그대로 커뮤니케이션하는 진정성(眞正性)은 ‘Authenticity’라는 단어를 쓴다. 반면 생각을 제대로 커뮤니케이션해서 얻는 진정성(眞情性)은 ‘Sincerity’라는 단어를 쓴다.

기업에게 제대로 된 철학과 원칙이 있다면 진정성(Authenticity)은 실현되게 마련이다. 또한 거기에 해당 기업이 제대로 훈련되고 경험되어 있다면 진정성(Sincerity)도 부여받게 된다. 만약 자신의 회사의 위기관리에 대해 “진정성이 없다”는 공중들의 반응을 받았었다면, 다시 한번 고민해 보자. 자사에게 진정성(Authenticity)이 없었는지 아니면, 진정성(Sincerity)이 부족했던 것인지 구별해 보자. 거기에서 큰 답을 발견할 수 있을 것이다.

원칙이 빠진 말

매년 매체환경이 변화하면서 기업이나 정부, 조직, 기관 그리고 유명인사들로부터 발표되는 사과문들은 그 숫자가 지속적으로 늘어나고 있다. 예전에는 상상할 수 없었던 개인 블로그 사과에서 트위터, 페이스북, 또는 카카오톡 사과들까지 그 유형도 셀 수 없이 다양화되어 가고 있다. 물론 기자들 앞에 직접 나와 고개 숙이는 중대 사과도 예전보다 훨씬 흔해졌다.

일부 위기관리 전문가들은 “사과할 행위 자체를 미연에 방지했었다라면, 사과 행위들이 이런 정도로 다양하고 흔하게 늘어나지는 않았을 것”이라 지적하기도 한다. 예전보다 기업, 정부, 조직, 기관 그리고 유명인사들이 사과해야 할 경우들이 많아진 이유는 주로 매체환경의 변화 때문인 것으로 보인다. 그만큼 사회에 비밀이 없어져 가고 있다는 의미다. 그만큼 투명해져서 거짓말이나 숨김 또는 회피가 통하지 않는 환경이 되었다는 이야기다. 다양하게 발달되어 여론을 형성하는 온라인 및 개인매체의 성장이 사회적 투명성의 토양을 제공하고 있다는 것이다.

흥미로운 것은 이런 투명성 강화로 인한 사과들이 점차 반복되어 가면서 사과 자체가 하나의 ‘통과의례(ritual)’화되어 간다는 점이다. 부정적 논란에 휩싸이면 예전보다 훨씬 더 많은 주체들이 ‘사과’를 돌파 전략으로 택하고 있다. 의외로 간단하게 사과하면 여론들이 잊어 주거나 용서해 주는 경우들을 꽤 목격했기 때문이기도 하다. 그러다 보니 여기저기 사과 의례들이 이어지고 있는 것으로도 보인다.

기업, 정부, 조직, 기관 그리고 유명인사들 입장에서는 간단히 고개 숙이고 사과문을 발표하고 재발방지를 약속하는 것만으로도 자신에게 향한 여론을 상당 부분 관리할 수 있다는 자신감이 생겨나기 시작한 듯하다. 그 자

신감으로 인해 사과문 등의 형식에서 이른바 창조성을 발휘하거나 광고 카피처럼 매력적인 문구로 사과 메시지를 꾸미는 납득하기 어려운 상황들까지 목격되고 있다.

사과를 한다는 행위 자체는 기업을 포함한 모든 조직들에게 최고 수준의 정치적, 사회적, 법적, 윤리적 행위로 해석되어야 한다. 유명인사의 사과도 그냥 개인의 “미안(sorry)”과 같은 통과의례로 해석될 수는 없다. 사과란 해당 주체가 상황을 엄중하게 받아들이고 있다는 의미를 커뮤니케이션하기 위한 것이다. 그에 책임감을 느끼고 있다는 메시지를 전달하기 위함이다. 더 나아가서 그 책임에 합당한 여러 어려운 약속들을 하는 것이어야 한다.

기본적으로 ‘사과’란 그 내용에 있어 주체에게 불리한 내용들이 대부분이다. 그렇다고 단순히 고개 숙이며 태풍이 물러가기를 바랄 수 있는 중립적인 내용들로만 채워서는 그 효과나 수용이 크게 떨어지게 마련이다. 자칫 더 큰 위기가 재발되거나 연결되기까지 한다. 사과를 하는 주체는 어떤 전략을 가지고 커뮤니케이션해야 할 것인가?

많은 해외 선진기업들과 정부조직 그리고 유명인사들의 사과문들을 분석해 보면 상당히 의미 있는 공통점을 찾을 수 있다. 물론 그 각각의 사과문들은 성공적인 사과로 해석되는 것들이다. 그들의 사과에는 항상 ‘원칙에 대한 언급과 강조’가 존재한다는 것에 주목할 필요가 있다. 문제가 되거나, 논란의 중심에 있거나, 사건, 사고, 갈등 등과 관련된 위기에 대응하는 사과 형식 속 ‘원칙’에 대한 이야기다.

소비자와 관련된 문제라면 그에 대해 사과하는 기업들의 사과문에는 소비자들을 향한 자사의 원칙이 항상 언급되어 있어야 한다. 소비자들 중 아기엄마들이 우려하는 아기용품의 안전성과 관련된 문제라면 “저희는 아기와 엄마의 안전을 최우선으로 생각하고, 모든 제품들을 최고로 안전하게 만들려 지난 30년간 끊임없이 노력해 왔습니다”라는 것과 같이 자사의 소비자 및 안전 관련 원칙을 강조하는 것이다.

공정거래법 위반에 대한 논란이 있을 때 진행하는 해당 기업의 사과문에는 “저희 경영원칙에는 공정하게 경쟁하고 소비자 신뢰를 최우선으로 여긴다는 원칙이 있습니다”라는 자사의 공정거래 원칙을 강조한다. 협력사와의 상생 문제로 사회적 논란의 중심에 있는 기업들의 경우에는 “사회적 구성원 모두가 상생할 수 있어야 한다는 자사의 원칙은 항상 변함없습니다”라는 원칙을 강조한다.

그렇다면 이렇게 다소 어색해 보이는 원칙을 강조하는 것은 왜일까? 사과해야 하는 상황에서 어떻게 보면 일방적인 이런 원칙들을 강조하는 것이 역효과를 내지는 않을까? 그냥 이런 원칙에 대한 강조가 통상적인 미사여구인 것인가? 결론적으로 말하자면 전혀 그렇지 않다.

사과문에 담는 원칙이란 사과를 더욱 정교하고 확실하게 하기 위한 장치의 성격을 갖는다. 또한 사과하는 주체가 평소 어떤 생각과 철학을 기반으로 운영되었던 곳인지를 정확하게 커뮤니케이션하기 위함이다. 사과문에 담는 원칙은 “우리가 무엇을 잘못했다는 것을 정확하게 알고 있다”는 의미와 “그래서 앞으로 무거운 책임감을 가지고 다시는 이런 일이 재발하지 않게 하기 위해 우리가 심각하게 노력할 것”이라는 의미를 동시 강조하기 위함이다.

이런 강조의 부분은 원칙을 언급한 바로 뒤에 이어지는 메시지에 의해 활성화된다. 앞의 원칙들과 연결해 보자. “저희는 아기와 엄마의 안전을 최우선으로 생각하고, 모든 제품들을 최고로 안전하게 만들려 지난 30년간 끊임 없이 노력해 왔습니다”라는 원칙 뒤에는 다음과 같은 사과가 들어가야 맞다. “그럼에도 불구하고 이번 000제품의 유해성분 함유는 엄청나게 큰 실수였습니다. 지난 수십 년간 지켜져 온 원칙을 지키지 못한 이번 실수에 대해 전 임직원이 가슴 깊이 반성하고 있습니다. 이런 심각한 실수가 다시는 재발하지 않도록 다음과 같은…”

“저희 경영원칙에는 공정하게 경쟁하고 소비자 신뢰를 최우선으로 여긴다는 원칙이 있습니다”라고 언급한 기업의 사과문에는 다음과 같은 통렬한 사과 메시지가 더해져야 한다. “이런 중요한 원칙이 이번 사안으로 인해 훼손된 것에 대해 전 임직원은 큰 책임을 통감하고 있습니다. 다시는 이런 일이 재발하지 않도록…”

“사회적 구성원 모두가 상생할 수 있어야 한다는 자사의 원칙은 항상 변함없습니다”라는 상생 원칙을 언급한 기업의 경우에 그다음에는 다음과 같은 실질적 사과 메시지가 들어가야 한다. “이번 논란은 이런 저희의 원칙이 정확하게 공유되지 못했기 때문이라 생각하며 전 임직원이 안타깝게 생각하고 있습니다. 이 원칙을 좀 더 명확히 공유하기 위해 저희는 다음과 같은 활동들을…”

우선 핵심 주제와 관련한 자신들의 원칙을 강조한다. 그다음엔 해당 원칙에 반하거나 일부 원칙에 맞지 않는 행위를 했다는 사실을 적시하고 그 부분에 대해 사과한다. 더 나아가 그러한 원칙을 계속 지켜 나가기 위해 어떤 개선이나 재발방지 조치들을 실행할 것인지 등을 연결해 설명한다. 이 부분이 사과문의 핵심이다.

반면 국내의 많은 사과문에는 이런 원칙에 대한 언급이 잘 보이지 않는다. 대신 “도의적 책임을 느낀다”, “책임을 지겠다”, “불미스러운 일에 대해 사과드린다” 등의 명확하지 않거나 대략적인 사과가 중심을 이룬다. 당연히 이해관계자들은 ‘이 사과 주체가 가지고 있는 핵심적 원칙은 과연 무엇인가?’ 궁금해한다. ‘이 사과 주체가 이번 핵심적인 사안에 대한 원칙을 가지고는 있던 것인가?’ 의심한다. 일부는 ‘정확히 무엇을 잘못했는지 알고는 있는가?’ 묻는다.

위기관리 커뮤니케이션에서 절대 생략돼서는 안 되는 것 중 하나가 ‘원칙에 대한 언급과 강조’다. 불미스러운 일이 발생했다는 사실은 일단 해당 위기 주체의 원칙이 준수되지 않았다는 의미다. 그렇다고 위기 주체 스스로 아무 원칙 없이 문제를 일으킨 주체로 인식되는 것을 그대로 받아들여서는 안 된다.

올바른 원칙을 가지고 따르고 있었던 책임 있는 사회적 주체로서 이번 불미스러운 일이 의도적인 것이나 계획적인 것이 아니라 ‘개선을 전제로 한 실수’였음을 커뮤니케이션하자는 것이다. 이를 위해 정확한 원칙과 개선조치들을 연결하여 커뮤니케이션하자는 것이다. 심각한 위기일수록 원칙을 기억하자. 그리고 원칙을 강조하자. 위기가 물러가지는 않겠지만, 원칙은 살아 곧 우리를 도울 것이다.

 017

변명이 된 말

기업이나 유명인들이 큰 문제와 마주했을 때 가장 흔히 선택하는 위기관리 커뮤니케이션 방식이 바로 ‘사과’다. 상당히 많은 문제들이 사려 깊지 못함으로 발생하는 것이 현실이기 때문에 이 ‘사과’는 곧 위기관리 커뮤니케이션 자체 또는 전부로까지 오해되기도 한다.

물론 적절한 ‘사과’ 없이 위기관리 커뮤니케이션이 성공하기 어렵다는 것에는 의문의 여지가 없지만, 모든 위기 상황에서 ‘사과’가 필수적인가 하는 것에는 논의가 필요하다. 무조건이라는 개념은 전략적이지 않다는 의미이기 때문이다.

더 나아가 사과의 원칙에 대해서도 ‘무조건’이라는 기준이 있다 생각하는 것은 현실적이지 않을 수 있다. 그 무조건적 원칙을 따를 때 생기는 추가적 문제에 대해서도 좀 더 관심을 가질 필요가 있다고 생각한다. 특히 기업이나

조직의 사과라는 것이 종교적 고해성사나 개인 간 사과와는 다른 성격의 것이기 때문에, 사과의 원칙에 대한 보다 조심스러운 이해와 접근이 필요할 것이다.

아래에서는 기존의 대표적 사과의 원칙에 대한 위기관리 커뮤니케이션 실무자들의 변명 또는 반론을 모아 정리해 본다. 무조건적 사과의 원칙 도그마에 대한 소심한 반향이라고 볼 수도 있겠다.

직접 피해자에게 구체적으로 사과하라?

맞다. 피해자에게 직접 그리고 구체적으로 사과하라는 말은 적절하다. 두루뭉술하게 사과하는 척을 그것도 다른 사람들에게 하지 말라는 의미다.

하지만, 대부분의 경우 문제를 제기한 원점(source)은 가해자를 마주하고 싶어 하지 않는다. 일단 만나서 마음을 풀자 하는 것은 어찌 보면 가해자의 순진한 생각이다. 문제를 제기한 원점은 일종의 원한과 복수심을 품고 있기 마련이다. 그런 원한과 복수심이 없었으면 아예 문제를 제기하거나 폭로하지 않는다. 대신 그전에 상대를 찾아가 직접 사과를 요구하고, 용서하려 노력한다. 그런 일련의 노력들이 실패했거나, 하기 싫었기 때문에 원점은 원한과 복수심을 가지게 된다.

그런 감정 수준의 원점에게 가해자가 직접 찾아가 사과를 한다는 것은 이상적이긴 하지만, 가능한 경우는 적다. (원한이나 복수 감정이 아주 약한 원점의 경우에만 일부 가능)

일단 만나기 힘든 원점을 대상으로 구체적으로 사과하는 것도 어떻게 현실적이 될 수 있을까는 생각해 볼 필요가 있다. 만나 주지 않고 가해자를 피하는 원점에게 대체 어떤 방식으로 구체적인 사과를 전달할 수 있을까?

다행히 원점이 만나 주겠다, 사과를 들어 보겠다 하는 경우라면 ‘피해자에게 구체적으로 사과하라’는 원칙은 의미가 있다. 하지만, 원점이 그 모든 것을 꺼리는 경우에 가해자는 어떤 차선택을 실행해야 할까? 바로 대외적으로 커뮤니케이션하는 옵션뿐이다. 공중과 이해관계자들에게 해당 문제에 대한 자사나 자신의 입장과 사과 메시지를 공개하는 실행이 그 때문이다.

여기에서 어려움은 또 있다. 원점이 아닌 공중과 이해관계자들에게 사과할 때 얼마나 문제 관련 사실에 대해 ‘구체적’으로 서술해야 하는가 하는 것이 고민이다. 자신과 원점밖에 모르는 아주 민감한 내용까지 충실하게 답아야 하는가에는 여러 반론이 있다. 지나치게 구체적일 필요가 있는가 하는 것이다. 왜 문제 당사자가 아닌 공중이나 이해관계자에게까지 그런 구체적 내용을 설명해 가며 스스로 논란을 키워야 하는가 하는 질문에는 사실 답이 부족하다.

피해자의 고통에 공감한 후 사과하라?

일단 큰 문제를 제기한 원점이 만족할 만한 가해자의 공감은 세상에 존재하지 않거나, 아주 희귀하다. 심지어 가해자가 종교적 회개와 스스로를 향한 형벌을 감수한다 하더라도 피해자를 만족시킬 수 있는 방안은 없다고 보는 것이 현실적이다.

더구나 그 원점이 겪었던 고통에 대해 가해자가 제대로 공감할 수 있다고 보기도 어렵다. 그 원점 당사자가 아니라면 그 고통은 절대로 정확하게 표현하거나 느껴지지 않기 때문이다. 자칫 선부른 가해자의 공감은 원점의 더욱 더 큰 분노만 자아낸다. 이해되지 않는 고통에 대한 어설픈 면서 구체적인 가해자의 공감 커뮤니케이션은 또 다른 상처가 된다.

흔히 역지사지의 마음을 가지고 이해하면 공감이 떠오른다는 이야기를 많이 하는데, 기업이나 조직 그리고 일부 유명인은 그럴 수 있는 주체들이 아니다. 다양한 여러 변수들과 주변 조건들이 존재하기 때문에 역지사지

는 개인적 마음으로는 가능하지만, 조직 차원에서 실제적 커뮤니케이션으로 나타나기에는 어려움이 있다. 사과를 제대로 하지 못한다 비판받는 기업이나 조직의 경영진들이 모두 비인간적인 것은 아니다.

가해자는 대부분 피해자의 고통을 온전히 공감하기 어렵다. 여기서 어렵다는 것은 고통을 그대로 함께 느끼는 정서적 공감이다. 상황을 정확히 이해하고 반응을 예상하는 전략적 공감은 다른 문제다. 이전에도 그렇고, 문제가 불거진 이후에는 더욱더 공감이 어렵다. 그 대신 문제 제기를 통해 자사 또는 자신에게 피해를 준 원점을 도리어 가해자라 생각하며, 자신의 고통에 스스로 공감하기 시작할 뿐이다. 제대로 된 공감의 형성이 이렇게 불가능하다면 어떻게 해야 하나? 그래도 어림짐작한 공감을 절절하게 표현하는 것이 나올까? 아니면 일반적인 공감 수사로 자사 또는 자신의 마음가짐을 표현하는 것이 나올까? 어떤 것이 최악일까 예상하여 최악을 피하는 것이 위기관리인데, 어떤 옵션이 최악을 피할 수 있는 것일까?

또한 기업이나 조직 그리고 유명인의 경우 ‘공감’은 적절한 배상 또는 합의방식의 형태로 나타나는 것이 일반적이다. 심리적이거나 정서적 공감은 완전하게 불가능하더라도, 크고 적극적인 배상액이나 합의방식을 제시한다면 일정 수준 이상 공감으로 주변에게 이해받게 된다. 이때도 피해자가 이해하는가는 또 다른 주제다.

조건 없이 사과하라?

개인적으로 사과할 때 이렇게 조건을 달아 사과하는 것은 일종의 냉소에 가까워 피해야 할 금기인 것이 맞다. 개인적으로 사과를 받아 주려 하던 피해자도 불쾌하게 하는 커뮤니케이션 방식이다. 그러나 원점이 만나 주지 않을 때나, 연락할 방법이 없거나, 상대가 누구인지도 모르는 경우는 어떻게 해야 하나? “만나 주신다면 용서를 빌겠습니다” 하면 안 될까?

더구나 지금 사과가 여러 상황으로 여의치 않아 일단 공중과 이해관계자들에게 자사 또는 자신의 입장을 밝히는 사과 형식이라면 더욱더 이런 의지의 표현은 필요하지 않을까? 충분히 상대를 만나 조건 없이 사과할 수 있는데, 당사자가 아닌 사람들에게 사과의 입장을 표현하는 경우가 문제이지, 그런 조건을 토로하는 경우 자체가 문제라고는 보지 않는다. 그럴 만한 이유가 있다면 말이다.

용서를 구한다는 표현 쓰지 마라?

그러면 어떤 표현을 써야 하나. 사과드리면서 용서를 구한다는 표현을 빼고 어떤 사과가 가능한가. 일부에서는 용서해야 할지 말지는 피해자가 판단할 일이니 자꾸 용서를 구한다 하는 것은 2차 피해를 의미한다 하는데, 그런 주장은 어떻게 받아들여야 하나?

이는 전체적 사과의 맥락과 현실을 고려하지 않고, 수사학적으로 표현 단위 하나하나를 평가하기 때문에 발생하는 비판을 위한 비판이라고 생각한다. 용서해 달라고 하지 않고, 용서를 받는 경우가 얼마나 있을까 하는 것이다.

게다가 상당수의 원점은 용서를 해 줄 의지가 희박한데, 용서를 빌지도 못한다면 그 진짜 용서는 어디에서 올 수 있을까? 종교적인 회개와 용서 그리고 스스로에 대한 처벌이 현재 기업이나 조직 상황에서 가능할 것인가? 자신이 사용한 제품에 이물질이 나와 정신적 충격을 받았다고 주장하는 피해자가 회사에 용서를 받기 위해 제시한 조건이 과도하다면 이를 필히 시행해 진짜 용서를 구해야 할까? 이물질에 책임지고 대표이사가 당장 자리에서 물러나고, 모든 일간지 전면에 사과 광고를 싣고, 매출의 1%를 자신이 정한 기관에 기부하라는 요구를 들어주면서 진짜 용서를 얻어 내야 할까? 조건 없이 용서를 구하려면 말이다.

대중은 가해자에게도 사과를 강요하지 말아야 한다?

비교적 새로운 사과의 원칙에 대한 이야기다. 이런 주장은 만약 대중이 가해자에게 사과를 강요하지 않는 상황이라면 가해자가 이를 어떻게 받아들일까 하는 생각이 전제되어야 한다. 그런 상황은 가해자에게 기본적으로 위기 상황이 아니다. 대중이 문제에 대해 별 관심이 없을 때나 가능한 상황이기 때문이다. 대중은 항상 문제의 주체나 가해자에게 사과를 강요하게 되어 있다. 이는 변수가 아니라 상수다. 그렇기 때문에 가해자는 이를 심각한 위기 상황으로 받아들이고, 좀 더 나은 사과를 꾀한다. 대중의 압력처럼 강력하고 위협적인 위기관리 동력이 없다.

위와 같은 주장은 일견 대중의 압력에 밀려 기업이나 조직 그리고 유명인들이 형식적으로 사과를 하는 상황을 지적했다고 본다. 하지만, 현실적 대중이나 정상적 위기관리 주체에게는 해당하는 원칙이 아니다. 오히려 대중의 사과 압력은 더 강해져야 하고, 보다 합리적이어야 한다. 그래야 기업이나 조직 그리고 유명인 스스로 제대로 된 위기관리를 하게 된다.

여러 사과의 원칙이 존재하지만, 개인적으로 가장 현실적이라 생각하고 공감 큰 사과의 원칙은 이것이다. “제대로 사과할 줄 아는 사람은 크게 사과해야 할 일을 만들지 않는다.” 여러 전문가들은 사과의 원칙을 ‘제대로 사과할 줄 모르는 기업, 조직, 사람’에게 제시하고 있는 것이다. 그들이 그나마 좀 더 나은 사과를 하도록 하는 조언이다.

하지만, ‘제대로 사과할 줄 아는 기업, 조직, 사람’에게는 그 원칙이 전략적 조언이 아닌 경우도 있을 수 있다. 주어진 상황과 여러 주변 조건들을 정확하게 이해하고 분석하고 고안해 낸 사과가 훌륭한 사과다. 원점이 마음을 바꾸고, 용서해 주고, 결론적으로 다 같이 행복하게 잘 살았다는 류의 동화에 기반한 사과가 과연 현실에 존재하는가는 각자 판단할 일이다. 사과는 원칙보다는 전략의 주제다.

알맹이 없는 말

기업 위기 현장에서 묘한 장면이 반복된다. 한참 늦었고, 표현도 군데군데 부적절하고, 책임 인정과 재발방지 약속마저 어딘가 허전한 사과가, 그럼에도 논란을 비교적 빠르게 가라앉히는 장면이다. 원칙대로라면 불완전한 사과는 제대로 된 효과를 낼 수 없어야 한다. 그런데 현실은 자꾸 어긋난다. 이런 장면을 몇 번 목격한 실무자들은 이내 의문을 품기 시작한다.

“사과라는 것이, 그 자체로 의미가 있기는 한가?”

이런 의문은 당연해 보이지만 근본적으로는 위험하다. 한 발만 더 나가면 “어차피 운과 분위기가 좌우한다면 사과는 적당히 형식만 갖춘 통과 의례 아닌가”라는 냉소가 되기 때문이다. 실제로 적지 않은 실무자가 이미 사과를 그쯤으로 여긴다. 그러나 이 냉소는 한 가지 결정적인 구분을 놓친 데서 비롯된다. 바로 ‘불완전한 사과’에도 전혀 다른 두 종류가 있다는 사실이다.

구겨진 상자와 빈 상자는 다르다

불완전한 사과는 겉으로는 다 비슷해 보이지만, 열어 보면 두 종류로 갈린다. 하나는 ‘구겨진 상자’다. 겉면이 찌그러지고 모양이 빠졌을 뿐, 그 안에는 책임 인정과 진심, 구체적인 시정이라는 알맹이가 멀쩡하게 들어 있는 사과다. 말이 다소 거칠었고, 타이밍이 늦었고, 전달이 어설퍼던 정도다. 사람들은 구겨진 겉상자는 너그럽게 용서한다. 상자의 값어치는 겉모양이 아니라 그 안의 내용물에서 나온다는 것을 본능적으로 알기 때문이다. 이런 사과가 통하는 것은 당연하다. 완벽하진 않아도 제 뉘은 하는, 이른바 ‘그럭저럭

럭 괜찮은(good-enough) 사과'다. 우리가 '불완전한데도 효과가 있었다'고 말하는 사례의 상당수가, 실은 걸만 구겨졌을 뿐 알맹이는 온전했던 이 유형이다.

다른 하나는 '빈 상자'다. 겉포장은 번드르르하고 리본까지 묶었는데, 막상 열어 보면 비어 있다. 책임은 슬그머니 회피하고, 가해자의 해명과 자존심이 사과보다 앞서며, 시정은 '최선을 다하겠다'는 말로 두루뭉술하게 얼버무려진다. 알맹이가 없는 사과다. 원칙대로라면 이런 사과는 절대 통해선 안 된다. 그런데도 가끔 논란이 가라앉는다. 바로 여기서 실무자의 착시가 시작된다. 빈 상자를 건넸는데 상대가 화를 풀었으니, '빈 상자도 괜찮구나'라고 잘못 배우는 것이다.

이 둘을 구분하지 못하는 것이 모든 오해의 뿌리다. 그래서 현장 실무자들이 사과에 대해 흔히 품는 일곱 가지 오해를, 이 구분을 기준으로 하나씩 짚어 보고자 한다.

첫째, 사과는 걸불을 끄는 소화기다?

“사과문 한 장 잘 내면 기사도 줄고 댓글도 식는다. 결국 사과란 이 소란을 멈추는 일 아닌가?”

사과를 불 끄는 소화기로만 본다. 그러나 불에는 두 종류가 있다. 활활 타오르는 걸불과, 그 아래 숯처럼 남아 오래가는 속불이다. 어설픈 사과로도 걸불, 즉 기사와 댓글의 불길은 잡을 수 있다. 문제는 속불이다. 훼손된 신뢰라는 속불은 길이 잠잠해진 뒤에도 재 속에서 빨갱게 살아 있다. 소화기로 걸불만 끄고 '불 꺾다'며 돌아서는 기업은, 며칠 뒤 같은 자리에서 다시 연기가 피어오르는 것을 보게 된다. 사과의 진짜 임무는 걸불 진화가 아니라 속불 진화다.

둘째, 불완전해도 통했으니 사과와 품질은 부차적이다?

“지난번 그 회사도 사과는 엉망이었는데 결국 잠잠해졌잖아. 사과와 완성도가 그렇게 중요한가?”

가장 위험한 오해다. 빈 상자를 건넸는데도 상황이 잠잠해졌다면, 그것은 사과가 일을 한 것이 아니라 ‘운’이 대신 해 준 것이다. 시간이 흘렀거나, 더 큰 뉴스가 터졌거나, 충성 고객이 많았거나, 회사가 워낙 커서 버틸 체력이 있었을 뿐이다. 이는 비 오는 날 우산 없이 나갔는데 마침 처마 밑으로만 걸어 비를 피했다고 해서, ‘우산은 필요 없다’고 결론 내리는 격이다.

게다가 사과는 운 옆에 가만히 앉은 들러리가 아니다. 제대로 된 사과는 그 운을 직접 만들어 낸다. 좋은 사과는 언론이 기사를 거두게 하고, 충성 고객을 붙들며, 비판자에게 빌미를 주지 않는다. 반대로 빈 상자 사과는 스스로 악운을 부른다. 사과 자체가 또 다른 기삿거리가 되고, 조롱의 소재가 되며, 비판자에게 새 탄약을 쥐여 준다. 빈 상자가 통했다면 운이 좋았던 것이고, 구겨진 상자가 통했다면 그 안의 알맹이가 운까지 만들어 낸 것이다.

셋째, 사과와 클라이맥스에 터뜨리는 한 방의 이벤트다?

“타이밍을 잘 잡아 그럴듯하게 연출해서 한 방에 터뜨리면 분위기가 확 바뀐다.”

빈 상자를 화려한 포장으로 덮으려는 발상이다. 그러나 연출된 사과는 잠깐의 침묵은 살 수 있어도 신뢰는 사지 못한다. 알맹이를 가리려는 연출이기 때문이다. 진심을 제대로 전하려는 준비와 설계는 이와 다르다. 대중은 사과의 무대 조명을 보면서 그 뒤의 계산까지 함께 읽는다. 공들인 연출일수록, 그 속내가 드러나는 순간의 역풍은 더 사납다. 사과는 남을 향해 쏘아 올리는 한 발의 폭죽이 아니라, ‘우리는 어떤 회사인가’를 스스로 써 내려가는 선언문이다. 폭죽은 터지는 순간 가장 화려하고, 곧바로 차갑게 식는다.

넷째, 진정성은 절절한 표현에서 나온다?

“사과문을 더 절절하게, 눈물 한 방울 쏙 빠지게 다듬자.”

진정성은 문장을 다듬어 짜낸다고 생기지 않는다. 진정성은 말이 아니라, 그 말 앞에 놓인 행동에서 새어 나온다. 피해를 실제로 복구했는지, 보상이 구체적인지, 재발을 막을 조치가 손에 잡히는지가 먼저다. 옳은 행동이 9할이고 그에 대한 말은 1할이다. 행동이라는 9할을 비운 채 말이라는 1할만 화려하게 꾸미는 사과는, 알맹이 없이 리본만 예쁜 빈 상자일 뿐이다. 사과문의 미사여구를 손보기 전에, 보상안의 빈칸부터 채워야 한다.

다섯째, 사과는 늦어도 어차피 가라앉는다?

“급할 것 없다. 충분히 검토하고 완벽하게 다듬어서 내보내자.”

지연된 사과가 그럭저럭 넘어간 사례를 보고 타이밍을 사소하게 여긴다. 그러나 사과에서 시간은 그저 흘러가는 배경이 아니라, 그 자체가 또렷한 메시지다. 사과가 늦어진 만큼 사람들은 ‘버티다가 떠밀렸구나’, ‘계산하느라 늦었구나’라고 읽는다. 식어 버린 음식은 원래 맛과 다르다. 늦었는데도 통한 듯 보였다면, 그건 식은 음식을 손님이 배가 고파 그냥 먹어 준 것일 뿐이다. 적시성은 사과의 결가지가 아니라 재료의 일부다.

여섯째, 사과가 가해자가 베푸는 것이다?

“우리가 이만큼 고개를 숙였으면 됐지, 뭘 더 바라나?”

완전한 사과와 빈 상자를 가르는 가장 본질적인 차이는 ‘누구를 바라보는가’이다. 제대로 된 사과는 상처받은 상대를 바라본다. 그가 무엇에 아팠고 무엇을 듣고 싶었지에서 출발한다. 빈 상자 사과는 거울을 바라본다. ‘사과하는 나’의 입장, 억울함, 체면이 한가운데 놓인다. 최고의사결정자의 개인적 속내나 서운함이 사과문에 끼어드는 순간, 그것은 위로가 아니라 두 번째 상처가 된다. 사과라는 선물의 주인은 건네는 사람이 아니라 받는 사람이다.

일곱째, 법적 위험 때문에 모호할수록 안전하다?

“책임을 인정하면 소송에서 불리하다. 표현은 최대한 두루뭇술하게 가자.”

빈 상자가 만들어지는 가장 흔한 통로가 바로 이 법적 방어 논리다. 법적 위험을 챙기는 일은 물론 중요하다. 그러나 책임을 요리조리 피한 모호한 사과를 받는 사람에게 ‘사과가 아니라 변명’으로 읽히고, 줄이려던 여론의 불길을 오히려 키운다. 법정에서 한 방으로 이기려다 광장에서 열 방을 먼저 얻어맞는 셈이다. 법무의 방패와 평판의 회복은 양자택일이 아니라, 양손에 함께 쥐고 균형을 잡아야 할 두 개의 공이다.

빈 상자가 온 좋게 통할 때, 가장 위험하다

결국 사과의 값어치는 날씨에 비유하면 분명해진다. 날씨는 못 바뀌도 외투는 챙길 수 있다. 햇볕이 좋았다고, 폭풍이 너무 거셌다고 외투가 무의미했던 것은 아니다. 똑같은 날씨라면 외투를 챙긴 쪽이 늘 덜 고생한다. 사과는 위기라는 굵은 날씨 속에서 기업이 챙길 수 있는 유일한 외투다.

그래서 사과는 보험을 닮았다. 우리는 보험의 가치를 ‘어차피 올해 집에 불 안 났잖아’로 따지지 않는다. 운이 좋으면 빈 상자라도 한 번은 넘어간다. 그러나 운이 나쁜 날을 대비하는 것, 그것이 사과가 존재하는 이유다.

불완전한 사과에서 진짜 무서운 것은 ‘실패’가 아니다. 빈 상자가 온 좋게 통해 버리는 ‘성공’이다. 그 한 번의 요행이 조직에 가장 나쁜 교훈을 새기기 때문이다. “사과는 알맹이 없이 겉만 그럴듯하면 된다, 나머지는 분위기가 해결해 준다.” 이 학습이 쌓이면, 기업은 위기에서 자기가 통제할 수 있는 중요한 능력, 곧 ‘제대로 사과하는 행동과 메시지의 힘’을 스스로 녹슬게 만든다. 그렇게 능력이 텅 빈 자리에 정작 온 나쁜 위기가 찾아오는 날, 기업의 손에는 운도 사과도 없이 빈 상자 하나만 남는다.

게다가 빈 상자 사과가 남긴 신뢰의 빈자리는 그냥 사라지지 않는다. 외상값처럼 장부에 차곡차곡 적힌다. 그리고 다음 위기 때 ‘그때도 그러더니’라는 이자까지 없어 한꺼번에 청구된다. 빈 상자로 불을 껐다고 믿는 기업은,

실은 불을 끈 것이 아니라 다음 화재의 불씨를 곳간에 쌓아 둔 것이다. 불완전한 사과가 통한 것처럼 보이는 바로 그 순간이, 기업이 가장 비싼 청구서에 외상으로 서명하는 순간임을 잊지 말아야 한다.

019

공감 없는 말

공감에 대한 여섯 가지 오해

기업이 경험하는 부정 이슈와 위기 상황에서 빠지지 않고 나오는 대응 조언이 있다면 바로 ‘공감(共感)’일 것이다. 공감이라는 단어는 일반적으로도 쓰이지만, 심리학이나 신경학, 철학 등에서도 자주 사용되는 단어인데, 대략의 정의는 다음과 같다. 공감이란 ‘대상을 알고 이해하거나, 대상이 느끼는 상황 또는 기분을 비슷하게 경험하는 심적 현상’을 말한다.

이슈나 위기를 관리할 때 주목해야 할 것은 이슈나 위기는 어느 하나도 스스로 ‘터지지’ 않는다는 사실이다. 흔히 우리는 “위기가 터졌다”는 표현을 사용하는데, 그 위기는 스스로 터진 것이 아니다. 위기는 ‘사람이 터뜨린 것’이다. 모든 이슈나 위기에는 ‘사람’이 핵심이라는 의미다.

문제를 발생시킨 사람이 있으니 그 문제는 문제가 된다. 그 이후에는 그 문제에 대해 인지하고 의견을 가지는 더 많은 사람들이 생겨나니 그 문제는 더 큰 문제로 자란다. 말 그대로 사회적 공분이 조성되어 버리면 특정한 영향력을 가진 사람들(이해관계자)이 개입된다. 이 정도 사람들의 상황이 되면 실제 위기가 시작된다.

사람과 사람이 연결되고, 사람들에 의해 기업이 타격받게 되는 구도에서, 공감이란 아주 중요한 위기관리의 무기가 된다. 그러나, 현장에서 컨설턴트들이 ‘공감’이라는 단어를 언급하면 적지 않은 경영진은 그 컨설턴트가 아카데미하거나, 아마추어라는 시선을 보낸다. 일부 경영진은 “사람들에게 그렇게 공감만 해 주면 무슨 사업을 벌일 수 있는가?” 하며 순진한 이야기를 하지 말라고 한다.

여기에서 기업과 경영진이 가지는 ‘공감’에 대한 잘못된 인식을 엿볼 수 있다. 기업 경영에 있어서 공감이란 과연 어떤 의미이고 어떤 효과를 발휘하는 것일까? ‘공감’에 대한 오해를 정리해 가면서 위기관리에 있어 공감의 효과를 들추어 보자. 잘못 알려진 공감이란 어떤 것들일까?

첫째, 같이 눈물을 흘리고 슬퍼해 주는 것이 공감이다?

자사 제품으로 피해를 입었거나 피해를 호소하는 소비자들이 생겼다고 치자. 회사에서 상황을 분석해 보니 해당 제품에 들어가지 말았어야 할 성분이 들어가 있다는 것을 알게 되었다. 이 사실이 드러나면 상당한 문제가 될 것이라는 예상을 하게 된다.

이 상황에서 위기관리 컨설턴트는 “대표이사께서 피해 소비자들을 만나 공감하는 커뮤니케이션을 하시라”는 조언을 한다. 대표와 경영진들은 “공감? 그건 어떤 방식을 의미하나요?” 궁금해한다. 일부는 대표가 소비자를 만나 손을 꼭 부여잡고 눈물을 흘리며 쾌차를 비는 것이 공감이라 이야기한다. 일부는 큰절을 해서 피해 소비자 가족에게 진정성을 보이라는 의미라고 한다. 어느 것이 맞는 것일까? 눈물과 큰절이 곧 공감을 의미하는 것일까?

공감을 위해 대표이사가 가장 먼저 해야 할 것은 피해 상황에 대한 정확한 이해다. 피해를 입은 소비자 각각이 얼마나 심각한 상황인지를 구체적으로 확인해 이해해야 한다. 그렇게 그들의 피해를 제대로 이해하게 되면 자연스럽게 그들의 기분까지 이해할 수 있게 된다. 그들의 의견이나 반응을 예상하

게 된다. 그 전반적 이해와 예상에 따라 자신의 커뮤니케이션 메시지, 행동, 반응을 의사결정하라는 의미다. 이런 생각 없이 단순한 퍼포먼스를 공감으로 떠올리니 거부감이 드는 것이다.

둘째, 공감한다고 말하면 법적으로 문제가 된다?

공감을 해서 법적으로 문제를 더 크게 만든 사례는 찾아보기 어렵다. 여기에도 공감에 대한 오해가 있다. 공감을 책임 인정의 의미로 스스로 연결해 절대 공감해서는 안 된다는 결론을 내는 것이다. 이후 소송이 제기되었을 때 상대방부터 ‘이전에 대표가 우리 피해에 공감한 것을 보면 스스로 책임을 인정하는 것’이라는 주장을 들을까 봐 우려하는 것이다.

부정적인 상황에서 상대를 이해하는 것을 책임에 대한 인정으로 볼 수 있을까? 그 상황에서 상대가 느끼는 상황이나 기분을 비슷하게 느껴 보는 것이 스스로 길티(유죄)를 인정하는 것이 될까? 그에 따라 전략적인 커뮤니케이션 활동을 제대로 했는데, 법정에서 그로 인한 문제가 생기게 될까?

차라리 법적 우려와 공감에 대한 오해로 절대 공감하지 않는 커뮤니케이션을 고집스럽게 하는 것이 법정에서 더 불리한 것은 아닐까? 공감받지 못한 상대가 더욱 공격적으로 회사를 괴롭히거나 하지는 않을까? 공감하지 않는 회사의 태도를 바라보며 이슈를 접하는 공중이나 이해관계자들은 과연 어떤 감정을 가지게 될까? 그런 감정이 모여 회사에 어떤 영향력으로 되돌아올까? 공감해서 얻을 것과 공감하지 않아서 얻을 것 중 어떤 쪽이 더 회사에게 유리할 것인가를 따져 봐야 한다.

셋째, 큰 사업을 위해서는 함부로 공감해서는 안 된다?

대체 ‘함부로’ 하는 공감이란 어떤 의미인가? 공감은 사람과 사람 사이에서 당연한 것인데, ‘함부로’ 하는 공감이란 무슨 말인가? 잘못된 공감을 의미하는 것일까? 잘못된 공감은 스스로 상황을 이해하는 데에 오류가 있었거나, 상대를 이해하는 데에 문제가 있었거나, 그 이후 그 잘못된 이해에 기반해

진행한 커뮤니케이션이 실패했다는 결과일 것이다. 그렇다면 공감의 잘못 된 것이 아니라, 자사의 공감 노력이나 역량에 문제가 있었다는 이야기다. 공감은 아무 문제가 아니라는 거다.

성공적 사업을 위해서는 더욱더 공감 역량을 키우는 것이 맞다. 상당한 부정 상황이 발생해서 면밀히 분석해 이해해 본 결과, 적절한 공감에 기반한 전략적 위기관리 실행이 없다면 회사가 사라지게 될 수도 있다는 예상이 나왔다고 치자. 이런 최악의 상황이 예상된다면 전략적인 경영진은 어떤 의사 결정을 할까? 공감하는 것뿐이다. 공감해서 사람들과 이해관계자들에게 정상참작을 받고, 전략적 위기관리 실행에 대해 적절하다는 평가를 받아야 한다.

큰 문제는 있었지만, 회사가 저렇게 열심을 다해 공감하고 사후 문제 해결에 힘쓰는데 더 이상 회사를 비판할 필요가 있겠느냐는 여론을 만들어 내는 것이다. 그것이 곧 회사를 사라지게 하지 않는 위기관리가 된다. 반대로 그런 상황에도 불구하고 절대 공감하지 않겠다는 고집을 부린다면 그 결과는 어떻게 될지 예상해 보자.

넷째, 공감이라는 것은 상당히 아마추어적인 것이다?

공감 역량이 전혀 없는 사람이나 조직을 ‘공감 제로’라고 부른다. 공감 제로란 크게 세 가지 역량이 떨어지는 존재다. 첫째, 공감 제로는 자신(자사)이 다른 사람들에게 어떻게 보이는지에 대한 이해력이 떨어지는 사람이나 기업이다. 앞의 예처럼 문제 제품을 팔았다가 피해를 입은 소비자들이 나왔다고 치자. 그 상황에서 피해자를 비롯해 그 가족과 여러 일반 소비자들이 우리 회사를 어떻게 바라보고 있을까를 전혀 이해하지 못한다면 위기관리는 어떻게 될까?

둘째, 공감 제로는 타인들과 상호작용하는 법을 잘 이해하지 못한다. 피해자가 생겨 버린 부정 상황에서 피해자와 각종 이해관계자들과 어떻게 커뮤니케이션해야 하는지 모르는 것이다. 문제를 숨기거나, 문제를 인정하지

않고, 피해자를 공격하고, 어쩔 수 없이 겉으로 사과하고, 피해 복구나 문제 해결을 등한시하는 것과 같은 부적절한 행동이 이런 부족한 역량에 기반해서 나오는 것들이다.

셋째, 공감 제로는 상대와 이해관계자의 기분 혹은 반응을 예상하는 법을 전혀 인식하지 못한다. 대응을 부적절하게 하고서도 더욱 악화되는 소비자와 이해관계자 반응에 의아해한다. 우리는 하느라고 했는데 왜 저런 반응이 계속되고 심지어는 악화까지 되는지 궁금해한다. 심지어 저들이 다른 생각이 있어서 우리 회사를 공격하는 것이라고 상상한다. 공감 제로 사람과 기업의 전형적 특징이다. 그렇다면 과연 이런 공감 역량 부족이 프로다운 것인가? 공감이야말로 제대로 훈련된 전략가들만 실행할 수 있는 프로페셔널한 위기관리 방식이다.

다섯째, 공감은 문제를 해결해 주지 못한다?

공감은 문제를 해결해 준다. 공감하지 않거나 공감하지 못하거나 제대로 공감을 지속하지 않으니 더 큰 문제가 생긴다. 공감 역량이 부족한 주체들이 문제를 더 크게 만든다. 그리고 그 이후에도 자신의 공감 부족에 주목하기보다 사람들의 다른 의도를 의심하며 자기 합리화에 머문다.

상대가 정치적 조직이기 때문에 자칫 공감했다가는 그들의 의도에 휘둘리게 된다는 공감해서는 절대 안 된다는 주장을 하는 경우도 있다. 여기에서 확인해야 할 것이 있다. 만약 상대의 주장과 커뮤니케이션이 사회적 주목을 받아 많은 사람들로부터 공감대를 얻고 있다면 그들은 상대적으로 공감대를 형성하지 못하는 자사보다 경쟁 우위에 있다는 의미다. 상황을 정확하게 분석해 보면 결국 회사가 공감해야 한다는 결론이 나온다.

만약 상황을 분석해 보니, 상대측 주장과 커뮤니케이션이 사회적 공감대를 별로 얻고 있지 못하다면, 단순한 주장 수준이므로 회사가 공감할 필요가 없다는 의사결정으로 이어지게 될 것이다. 그들의 입장을 이해해 보아도 비슷한 결과라면 더욱더 공감은 필요 없을 것이다. 공감하지 않아도 많은 사람

과 이해관계자들이 부정적 여론을 형성하지 않을 것으로 예상되면 그 또한 적절한 의사결정이었던 것이다. 반대로 그 과정에서 문제가 더 커지겠다는 분석과 이해 그리고 예상이 계속되면 의사결정은 달라져야 한다. 공감이 문제를 해결해 준다는 의미는 공감에 대한 전략적 의사결정이 문제를 해결해 준다는 의미와 같다.

여섯째, 계속 공감만 하면 문제가 해결된다?

그렇게 된다면 더 큰 문제다. 공감만 하고 문제를 해결하지 않는다면 말이다. 공감을 제대로 하게 되면 당연하고 자연스럽게 스스로 문제를 해결하는 수순을 밟게 된다. 공감만 하고 문제를 해결하지 않는다는 것은 그 공감이 제대로 된 공감이 아니었다는 의미일 뿐이다. 정확하게 상황을 이해하지도 않았고, 상대를 이해하지 않았고, 이후 상황을 현실적으로 예상해 보지도 못했다는 의미다.

지속적 공감은 문제 해결에 지속적으로 연결되어야 성공한다. 부정적 상황에 대한 단순 모면이나 회피 형식으로 공감하는 것이 실패의 원인이다. 동일한 문제를 반복해 만들어 내는 기업의 공통점이 바로 잘못된 공감만 표현하고, 문제 해결 노력은 등한시하는 것이다. 또다시 문제가 발생하면 똑같이 공감을 표현하거나 더 큰 공감으로 퍼포먼스만 강화한다. 그 이후로 다시 문제 해결 노력을 하지 않는다. 이런 악순환은 반복된다.

당연히 지속적인 가짜 공감은 공감대를 저하시키게 된다. 더욱더 크게 공감한다고 해도 그 진의는 계속해서 의심받는다. 문제 해결에 직접 연결되지 않는 공감은 단순한 퍼포먼스일 뿐, 진정한 공감이 되지 않는다. 회사의 사후 상황 예상 역량에 치명적인 문제가 있다는 의미다. 문제 해결 노력을 제대로 하지 않으니 문제 해결이 안 되는 것이다.

기업과 경영진의 공감 능력 또는 역량은 성공적인 이슈 및 위기관리를 위해 아주 의미 있는 필요충분조건이다. 다른 사람의 생각이나 욕구, 감정과 같은 복잡한 심리 상태에 대해서 생각하고, 추론하는 능력은 기업의 핵심 역량과도 연결된다. 상품개발, 영업, 마케팅, 인사, 기획 등 거의 모든 부서들에게 요구되는 경쟁력이다.

타인의 마음을 이해하는 능력이 발달한다면 다른 사람의 입장을 배려할 줄 아는 마음이 점점 더 커지는 것이 당연하다. 그런 이해와 배려가 회사와 경영진에게 충분하다면 불필요한 부정 이슈나 위기가 발생할 가능성은 현격하게 떨어진다.

제대로 된 이슈관리와 위기관리를 어려워하며 힘들어하는 기업 안에는 공감 능력과 역량이 부족한 의사결정그룹이 존재한다. 일부에는 개인 특성상 공감이 어려운 사람들도 있을 수 있다. 그러나 공감을 어려워하는 대부분의 사람들은 공감에 대한 오해와 편견을 가지고 있어 스스로 공감을 꺼린다.

경영적으로나 전략적으로 공감은 ‘이해하고 예상하는 능력’이다. 기업과 경영진에게는 아주 소중한 경쟁력이다. 그런 의미에서 공감에 대한 관심은 더욱더 커져야 한다. 이슈나 위기관리를 넘어 성공적인 기업 경영을 위해서도 공감 능력은 꼭 필요한 자산이다.

기업이 공감에 실패하는 이유

특정 상황이 여러 이해관계자에 의해 부정적으로 받아들여지기 시작할 때, 기업이 해야 할 첫 번째 대응이란 무엇인가? 왜 다수 이해관계자가 그 상황을 부정적으로 받아들이고 있는지를 정확하게 이해하는 것이 최우선 과제다. 그런 이해가 바로 공감의 기반이 된다.

평소 경쟁력 있는 기술과 품질 그리고 서비스로 훌륭한 명성을 자랑하던 기업들이 어느 날 부정 이슈나 위기를 마주하게 되면 이를 해결하기 위한 첫 단추인 ‘공감’에는 의외로 쉽게 실패하곤 한다. 똑똑한 경영자들은 그 공감

이라는 개념에 어색함을 느끼고, 일부는 거부감을 보인다. 이해에 기반한 공감 대신 공감적 표현에만 집중하려 한다. 공감에 실패한 여러 기업은 이슈나 위기 발생 시 ‘공감’이라는 것은 별 효과가 없었다는 주장을 하기도 한다. 왜 어떤 기업은 공感到 실패할까?

공감 못 하는 것이 아니라 공감하기 싫어한다

상황을 정확하게 이해하고 공감해야 한다는 조언에 강한 거부 반응을 일으키는 경영진이 있다. 아주 적은 일부는 구체적 상황 정보에 대한 공유를 받고 나서도 기능적으로 공감하지 못하는 경우도 있다. (이런 경우는 여기에서 논외로 한다) 이는 개인적인 특성과 관련한 것이기 때문이다.

대부분은 감정적으로 공감하는 것에 거부감을 느낀다. 사실 이런 경영진도 상황을 이해하고, 마음속으로는 어느 정도 공감하고 있는 상태에서 거부감을 나타내는 것이라 앞의 경우와는 다르다. 이들은 문제를 해결하는 데 있어 실질적인 상황관리 실행이 더 중요하고, 공감이라는 것은 일종의 커뮤니케이션 기술일 뿐이라는 생각을 한다. 따라서, 어떻게 보여지는가보다, 무엇을 해 주는가가 더 중요하고 절실하다고 주장한다. 이런 생각과 주장은 절반의 진실이다.

무엇을 하는가에 관련 있는 상황관리와 어떻게 보여지는가, 무엇을 이야기하는가에 관련 있는 커뮤니케이션 관리는 서로 떨어뜨릴 수 없는 한 쌍이다. 어느 쪽이 우선이고 더 중요하다는 생각은 현장에서는 상당히 위험한 것이다. 행동이 9할이라는 말도 말이라는 1할을 버려도 된다는 뜻은 아니다. 비중이 다를 뿐 둘은 함께 움직여야 한다. 왜 적절한 상황관리와 함께 정확한 공감을 표현하는 데 주저하나? 거부감을 느끼는 진짜 이유는 뭔가?

그 외에 공감을 탐탁지 않게 생각하는 경영진은 공감하지 못한다기보다는 공감 시 예상되는 회사와 자기 개인의 현실적 부담 때문에 공감을 회피하는 경우다. 공감을 커뮤니케이션하게 되면 주요 이해관계자들이 더욱 큰 기대를 가지고 보상을 요구할 것이라는 판단을 한다. 자칫 나 자신이 책임을

질 수 있는 상황까지 될 수 있는데, 스스로 공감해 주게 되면 나 자신의 안위가 불안해질 수 있다고 생각한다. 굳이 그런 불필요해 보이는 부담을 질 필요가 있겠느냐 한다. 공감하지 않고 또는 공감을 표현하지 않고 선택할 수 있는 다른 커뮤니케이션 옵션이 무엇인지를 찾게 된다. 이런 경우는 상당히 현실적 배경이 존재하는 것이라, 따로 조언할 수 있는 것은 없어 보인다.

예측하는 능력이 부족하다

기업, 조직 구성원, 경영진 대부분이 상황을 제대로 예측하지 못하는 경우에는 공감에 실패한다. 공감 능력은 한마디로 예측하는 능력이다. 현 상황에서 우리 회사가 이런 커뮤니케이션을 한다면, 상황과 관련된 이해관계자들이 이런 방향으로 자신의 생각과 태도를 변화시킬 것이라는 예측이 문제 해결의 핵심이다. 그러나, 그 예측이 실제적이지 않거나, 예측대로 되지 않는 상황과 변수가 발생하는 경우 문제가 된다.

일부는 절대 하지 않아야 하는 내용의 커뮤니케이션을 해서 이해관계자들을 자극한다. 사후 어떤 예측을 하며 그런 커뮤니케이션을 했는가 물으면 정확한 예측을 하지 않았거나, 잘못된 기대를 했다고 한다. 다시 기본으로 돌아가면 이런 경우는 대부분 상황에 대한 이해를 정확하게 하지 못한 것이다. 의사가 환자의 병세를 정확하게 진단하지 못한 채 약물치료나 수술을 시작해 버리면, 환자의 병세가 더욱 악화되는 경우와 흡사하다.

다시 다른 커뮤니케이션을 시도해 보지만, 이 또한 제대로 된 상황 이해를 기반으로 하지 않는다면 그 결과는 다시 실패로 이어진다. 시간이 가며 추가적으로 더욱 다양한 커뮤니케이션이 여기저기 채널을 통해 실행되지만, 문제 해결의 기미는 계속 희박해진다. 설상가상의 상태가 되는 것이다.

별 준비 없이 커뮤니케이션한다

공감 부족이나 실패로 지적받게 된 경영진의 경우, 그 빌미를 제공한 커뮤니케이션을 사전에 제대로 준비하지 않은 경우가 많다. 이는 일종의 커뮤니케이션 습관에 대한 주제다. 모든 기업 커뮤니케이션은 준비를 필수 전제로 한다. 제대로 준비되지 않았다면 절대로 커뮤니케이션하지 말라는 이야기를 자주 한다.

예전 백악관 커뮤니케이션 참모들은 준비 없는 커뮤니케이션을 ‘로프를 매지 않고 뛰는 번지점프’에 비유하기도 했다. 준비가 적절하게 이루어지지 않은 상황에서 이슈나 위기와 관련된 커뮤니케이션을 하게 되니 커뮤니케이션 에러가 생기는 것이다. 자주 있는 직원 대상 타운홀 미팅도 경영자가 준비 없이 단상 위에 오르니 문제가 생긴다. 공감하지 못할 메시지를 강력하게 커뮤니케이션해서 문제를 만드는 것이다.

사전에 예상 질문을 깊이 이해하고, 이해관계자인 직원들의 생각에 공감할 수 있었다면, 그러한 커뮤니케이션 재앙 상황은 피할 수 있었을 것이다. 적절한 준비가 더해졌다면, 그 어려운 직원들의 질문에 회사의 비전과 가치에 대한 이야기를 통해 효과적으로 답변할 수 있었을 것이다. 더 나아가 직원들을 이해시키고, 자신에 대한 호감도를 일정 수준 형성할 수 있었을지도 모른다.

공감은 시간이 걸린다. 그렇기 때문에 사전에 준비해야 한다. 갑작스럽게 순간적 느낌으로 하는 공감은 진짜 공감이 아니다. 물론 그런 류의 공감도 공감하지 않는 것보다는 나을 수 있지만, 공감 기준으로 보면 권장되는 공감은 아니다. 시간을 가지고, 이해해 보고, 고민해서 공감에 이른 공감이 진짜 공감이다. 준비는 필수다.

사적 커뮤니케이션과 공적 커뮤니케이션 간 확실한 구분을 어려워한다

한마디로 정의하면, 기업 경영진에게 사적 커뮤니케이션이란 존재하지 않는다. 그 기준은 사석의 말을 다루는 대목에서 따로 살펴본다.

개인적으로 사적 및 공적 커뮤니케이션에 구분을 두는 경영자들이 공감을 커뮤니케이션하는 데 있어 실수를 저지른다. 속마음과 겉마음이 다르다는 이른바 솔직한 커뮤니케이션을 무심코 해 버리는 것이다. 너무 당연하고 기초적 조언이지만, 책임 있는 기업 경영진이라면, 언제나 누구에게나 일관된 공감을 표현하고 유지하는 것이 당연하다. 이는 회사와 함께 자기 자신을 위한 커뮤니케이션 철학이 된다.

자사에게 유리한 여론에만 공감한다

공감을 하긴 하는데, 적절하지 않은 여론에만 공감하는 경우도 있다. 당연히 자신이 공감하지 않는, 공감할 수 없는 여론을 구분한다. 우리 회사를 지지하는 일부 여론이 있는데, 이런 여론에는 정말 진정성 있게 공감해야 한다는 생각을 하는 것이다. 대신 우리 회사를 비판하고 공격성을 나타내는 다른 여론에는 맞서야 한다는 생각을 한다. 더 나아가 자사 팬덤을 활용해서 자사가 공감할 수 없는 여론을 공격해야 한다는 주장을 하는 경우도 있다.

이를 선별적 공감이라고 하는데, 상당히 위험한 습관이다. 대부분의 음모론과 피해자 포지셔닝이 이런 습관에 기인한다. 여론을 정확하게 판단하는 것도 상황에 대한 이해의 핵심 부분이다. 앞 장에서 여론을 다루며 보았듯, 어떤 여론을 진짜 여론이라 판단해 결정하는지에 따라 이슈나 위기관리 성패가 갈리는 경우도 많다. 사실 기업 이슈나 위기 케이스의 경우에는 여론이 참여하게 대답하거나 여론을 판단하는 데 있어 애매모호한 상황이 흔하지는 않다.

문제는 그런 일반적 기업 관련 여론을 보는 시각이다. 정치권에서 커뮤니케이션하던 경력을 가진 일부 경영진은 종종 기업을 대상으로 하는 일반적 여론을 정치적 관점에서 해석하고 분류한다. 기업 경영진에 대한 이슈화가 정치적 배경 때문이라고 본다. 정치권에서 누군가가 우리 회사를 못마땅하게 생각해서 문제를 조장한다고 생각한다. 특정 정치 세력이 회사를 흔들고

있다고 본다. 그런 조언이 내부에서 다양하게 퍼질수록 문제 해결을 위한 공감은 사라진다. 기업 이슈와 위기관리에서 매우 위험한 시각이 바로 정치적 시각이다.

당면 이슈의 최종 파급력을 정확히 이해하지 못한다

이슈 초기에 지금 같은 결과로 이어질 것을 정확히 알았으면 처음부터 충분히 공감했을 것이라 주장하는 경우가 있다. 이렇게까지 될 줄은 몰랐다는 의미다. 만약 이렇게 될 것을 알았다면 다르게 대응했을 것이라는 이야기를 하기 위함이다.

최악의 상황과 결과를 설정하고, 그를 방지하는 데 모든 노력을 집중하라는 조언이 이런 경우에 적용된다. 문제는 정말 자기 회사가 이렇게 될 줄 전혀 몰랐던 것인가다. 알았지만, 그렇게 되지 않기를 바라는 희망이 더 컸던 것은 아닐까? 반대로 정말 이렇게 될 줄 몰랐다면, 그에 대한 책임은 누구에게 있나? 혹시 상황 분석과 이해 그리고 예측 역량에 큰 문제가 있는 것은 아닐까?

많은 경우 사후에 “이렇게 될 줄 알았다면 다르게 대응했을 것”이라 주장하는 기업은 초기에 결과를 알았더라도 끝까지 적절하게 공감하지 않았을 확률이 크다. 사후 주장은 일종의 자기합리화라는 것이다.

공감의 경험이 부족하다

개인적 주제로 내려가서 기업 경영진의 평소 공감 경험과 습관은 아주 중요한 이슈관리 자산이 된다고 볼 수 있다. 복잡다양한 주제에 대해 자신 스스로의 이해도를 높이는 것이 우선이다. 이를 기반으로 각각의 이해관계자 시각에서 ‘일리(一理)’를 골라 찾아보는 습관을 들여 보는 것이 좋다.

특정 이해관계자 시각이 일단 마음에 들지 않고 이해되지 않아도, 일리(一理), 즉 어떤 면에서 그런대로 타당하다고 생각되는 이치를 찾아보는 연습을 해 보는 것이다. 모든 것에는 일리가 있다는 생각을 반복하고 그 일리를 찾아 이해하려 애쓰다 보면 공감에 익숙한 경영자가 될 수 있을 것이다. 이는 이슈나 위기관리 이전에도 유용한 평소 습관에 대한 이야기다.

 020

사람 냄새 없는 말

어린이들은 종종 사물을 마주할 때 마치 그것에 생명이 있는 것처럼 여긴다. 심지어 인형, 장난감, 의자, 선풍기 등과 대화를 나누는 아이들도 있다. 각종 동화나 애니메이션에서도 사람의 모습으로 말과 행동을 하는 동물과 사물이 인기 많은 주인공이다. 심리적으로 사물을 인간화하여 이해하고 관계를 맺는 것은 사람에게 자연스러운 것이다.

사람과 기업의 관계도 그렇다. 사람들이 기업을 인간처럼 이해하고 관계 맺으려 하기 이전에, 오래전부터 기업은 사람들 머릿속에 자신이 자리 잡기 위해 인간의 모습으로 다가왔다. 기업 광고에서 유명 모델을 내세우거나, 사람을 로고로 만들거나, 이미지 좋은 사람을 홍보대사로 임명했다. 오히려 대표이사가 다양한 스타일로 대중에게 직접 나서기도 한다. 우리가 다양한 기업을 생각할 때 떠오르는 여러 인간의 모습이 그 때문이다.

기업 자체로는 인간의 모습을 띠지 않지만, 사람들이 기업을 생각할 때에는 특정한 인간의 모습을 떠올린다. 어떤 기업은 세련되고 스마트한 청년의 모습이다. 어떤 기업은 우직하고 성실한 아저씨의 모습이다. 애정 있고 상냥한 엄마의 모습도 있다. 어떤 기업은 이국적이고 혁신적인 스타일의 유명인으로 각인되어 있다. 그렇게 사람들은 기업을 인간으로 받아들여 이해하고, 관계를 그린다.

기업 위기관리 관점에서 이 기업의 인간적 면모는 아주 중요한 커뮤니케이션 전략의 기반이 된다. 평시와 위기 시 일관성이라는 기준을 두고 볼 때 기존 보유하던 인간성 자산을 위기 시 얼마나 제대로 유지할 수 있는가에 위기관리 성패가 갈린다. 이런 시각을 가지고, 위기 시 위기관리 커뮤니케이션에 실패한 기업들의 주된 인간적 유형을 살펴본다.

“그때는 그때고, 지금은 지금이지”

평소 막대한 광고 및 홍보 물량으로 사람들과 꾸준하게 커뮤니케이션하는 기업이 있다. TV나 온라인상에서 끊임없이 그 기업의 메시지가 흘러나오고, 제품과 서비스에 대한 찬사가 메아리친다. 그에 따라 많은 사람들이 그 기업을 아주 멋지고 좋은 친구로 생각하게 되었다. 항상 그 기업과 관련된 제품이나 서비스를 찾아다니고, 그들이 베푸는 여러 사회활동과 행사에도 흔쾌하게 참석했다. 시간이 갈수록 사람들과 그 기업은 막연한 친구가 되었다.

그러던 어느 날, 그 회사 제품에서 심각한 문제가 발견되었다. 소비자 일부는 실제 피해를 입기도 했다. 언론과 규제기관이 나서면서 금세 북새통이 되었다. 사람들은 이 상황에서 그 친구(기업)를 안타깝게 바라본다. 하지만, 그 기업은 그것은 문제가 아니라 관행이었을 뿐이며 심지어 치명적인 것도 아니라 이야기한다. 일부 피해 입은 소비자에게는 보상하겠지만, 너무 심한 비판을 하는 사람들에게는 법적 대응을 하겠다는 엄포를 놓았다. 사람들에게 화를 내며 별것 아닌 것을 별것같이 만들지 말라 소리쳤다.

그 기업을 오랜 친구로 여기던 사람들은 그 기업에게서 낯섬을 느꼈다. 어, 저 친구가 왜 저러지? 저런 친구가 아닌데 이상하네? 친구가 왜 우리와 전혀 다른 생각을 할까? 사람들은 그 친구를 향해 애석한 감정을 토로했다.

그 후 어느 날 그 기업이 다시 등장했다. 사람들에게 자신이 역시 최고의 친구라 이야기하며 다가온다. 지나간 것은 모두 잊고 같이 다시 더 좋은 친구가 되자 손을 내민다. 더욱 다양한 행사에 초대하고, 사회봉사 활동에 나서는 자신에게 박수 쳐 달라고 요청한다. 사람들은 이때부터 고민에 빠진다. 그때 그 친구는 어디로 간 걸까?

“너는 나를 알지만 나는 너를 모른다”

철수에게는 자신이 오래전부터 좋아하는 기업이 있다. 그 기업의 일거수 일투족을 응원하고 주식을 사서 주주로서 자랑스러움까지 느끼고 있다. 그 기업의 여러 온라인 소셜미디어 계정을 팔로우하고 있으며, 종종 댓글을 달아 칭찬과 응원을 아끼지 않는다. 그 기업의 여러 제품이나 서비스에 대한 우호적 평가를 하기도 한다. 때때로 그 회사의 로고가 박힌 옷을 입고 다닐 때도 있다.

그러던 어느 날 철수는 그 기업 제품을 사용하다가 큰 문제를 발견했다. 당연히 이 문제는 오랜 친구(기업)가 나서서 깔끔하게 해결해 주겠지 하는 기대가 있었다. 소비자만족센터에 전화를 걸고, 매장에 나가 상담까지 했으나 돌아오는 답변은 ‘당신이 제품 관리를 잘못된 것일 뿐, 우리에게 책임도 없고, 도와줄 수 있는 것도 없다’였다. 일부 직원은 귀찮다는 듯 철수에게 블랙 컨슈머라며 비아냥거리기까지 했다.

철수는 생각한다. ‘내가 얼마나 오랫동안 너희를 좋아하고 응원했는데, 이럴 수 있어?’ 화가 나고 눈물까지 난다. ‘누가 당신 보고 우리를 좋아하라고 했나? 그냥 당신이 우리를 짝사랑했던 것뿐이잖아. 심지어 우린 당신을 잘 몰라. 알 필요도 없고. 바보 같은 녀석.’ 그 기업은 이렇게 철수와 커뮤니케이션하고 있는 것 같다. 철수는 생각한다. 이게 내가 좋아했던 그 친구가 진짜 맞나?

“나에 대해 잘 모르면서”

어떤 기업이 사회적으로 비난받을 문제를 저질렀다는 뉴스가 나온다. 보도 내용을 보니 납득하기 어렵고, 그에 대해 기업이 해명하는 것도 황당하기 그지없어 보인다. 사람들은 이 기업을 이전에 몰랐었고 이 부정적 뉴스를 통해서야 처음 알게 되었다. 사람들은 여기저기에서 그 기업에 대해 악평을 하고 분노를 표현하기 시작했다.

그 기업은 억울했다. 자신들에 대해 좀 더 잘 알고 있는 사람들이라면 그렇게 분노하지는 않았을 것이라 생각했다. 앞뒤와 전후좌우를 잘 이해하지 못하는 사람들이 그냥 미웠다. 우리에게 잘 모르면서 욕만 하는 사람들은 어떤 사람들인가? 우리에게 왜 저렇게까지 악의를 품으며 공격할까? 우리가 자기들에게 무슨 죄를 지었다고 이런 식으로 우리를 힘들게 할까? 하며 서러움을 느꼈다.

일반적으로 사람은 자신의 아주 친한 친구가 비난받을 상황이 되면, 아예 입을 다문다. 그 친구에 대해 잘 알고 있고, 문제가 무엇이라는 것까지도 이해하고 있기 때문이다. 남들이 모두 욕을 하는 상황에서 나까지 나서서 내 친한 친구에게 욕을 퍼부를 필요는 없다는 생각을 하게 마련이다. 위와 같이 서러움을 느끼는 그 기업은 평소에 사람들과 친한 친구가 되려는 노력을 좀 더 했었어야 했다. 낯선 기업은 그 자체가 취약함이다. 사람들은 낯선 사람에게는 항상 색안경을 끼게 된다.

“너희가 어떻게 나에게 이럴 수 있어?”

온라인에서 팔로워만 수십만 명 거느리고 있는 기업이 있다. 매일 매시간 사람들과 대화하며 좋은 친구 관계를 맺고 있다. 그들의 반응을 보면 대부분 엄지척을 들어 보이며 기업에게 좋은 친구임을 반복해 강조했다. 기업 경영진은 이 정도 사랑받는 기업이라면 어떤 사업이라도 성공시킬 수 있을 것이라는 확신을 가지게 될 정도였다.

그러던 어느 날 크게 문제가 터졌다. 여기저기에서 화살이 날아와 쏘았다. 기업은 여러 다양한 메시지로 해명하고, 예전처럼 대화를 계속하려 하는데, 이전과 다른 분위기가 펼쳐졌다. 그렇게 많던 엄지척이 하루아침에 수많은 나빠요와 싫어요로 대체되어 버렸다. 경영진은 물론 임직원들까지 공공의 적이 되어 버렸다. 더없이 나쁜 기업으로 비쳤다. 어떻게 이렇게 변할 수가 있지? 어떻게 우리에게 이럴 수가 있어? 우리가 당신들에게 얼마나 잘했는데? 이런 불만이 기업 경영진 사이에서 터져 나왔다.

이런 유형은 평소 자사에게 향한 사람들의 관심과 응원을 진정한 우정이라 생각했으나, 실제로는 상호 관계가 그런 우정에까지는 이르지 못한 의례적이거나 이익적인 관계에 머물렀을 가능성이 높다. 온라인을 중심으로 하는 상호 관계 때문에 이런 예상치 못한 충격을 받는 기업들이 늘어 간다.

“너희가 뭔데?”

평소 광고나 홍보에 관심을 두지 않는 기업이 있다. 단순히 관심이 없는 것이 아니라 경영진은 대부분 사람들과 여론에 대하여 부정적인 개념까지 가지고 있다. 특히 언론이나 온라인을 통해 떠드는 사람들의 목소리를 경멸했다. 언론은 썩었고, 온라인은 쓰레기통이라 이야기했다. 평소에도 일부 불만이나 비판은 무시하는 것이 상책이라는 원칙을 유지하고 있다.

사람들은 그 기업을 상당히 불친절하고 무뎌뚱한 인간으로 인식했다. 때로는 무례하고, 황당하기까지 한 태도에 실망했다. 딱히 그 기업과 친해지고 싶지 않고, 제품이나 서비스를 이용할 마음도 별로 없었다. 그냥 저 기업은 이상하다는 생각만 하고 지내고 있었다. 기분 나빠 관심 두기 싫은 인간이다.

그러던 어느 날 그 기업에 큰 문제가 발생했다. 수사기관이 그 기업을 압수수색하고, 오너와 대표이사를 줄줄이 소환했다. 언론과 온라인도 당연히 주목하며 여러 이야기들을 옮기기 시작했다. 기분 나쁨에 관심을 끌고 있던

사람들도 하나둘씩 그 문제에 대해 이야기를 시작했다. 이내 그 여론은 거센 비판과 비난 그리고 공격으로 이어지고, 일부는 그 공격성을 행동으로까지 표현했다.

그 기업은 여러 조언을 들어 오너가 직접 나와 고개 숙여 사과를 했다. 겸허하게 책임지겠다고 이야기했다. 그러나 그 기업을 향한 화살은 줄어들지 않았다. 예전 사례와 다른 사례들이 줄줄이 따라 나와 더 다양한 비판이 확산되는 상황까지 이르렀다. 사람들은 이렇게 말했다. ‘언젠가 한번 이럴 때가 올 것이라며 기다렸다.’ ‘언제까지 그렇게 안하무인으로 무례하게 우리를 대할 수 있을 거라 생각했지?’ 그 기업은 이렇게 생각했다. ‘올 게 왔다.’

서두에서 이야기한 것처럼 사람은 기업을 생명이 있는 인간으로 바라본다. 별 관심이나 관계 맺기의 기회가 없던 기업을 볼 때에는 그냥 낯설거나 한두 번 본 인간으로만 이해한다. 알고는 있지만 친하지는 않은 그런 존재다. 일부 기업은 운 좋게 그보다 사람들에게 좀 더 관심과 사랑을 받는 친구로 여겨지기도 한다. 그런 관계가 지속되고 반복적으로 강화되면 사람들은 일부 기업을 아주 친한 친구, 막역한 사이로 인식하기까지 한다.

기업에 위기가 발생했을 때 전문가들은 그 기업에게 ‘인간화’ 전략을 종종 조언한다. 해당 문제로 인해 피해를 입었거나, 고통을 받았거나, 분노를 느끼는 여러 사람들과 먼저 공감해 보라 이야기한다. 위기 시 기업이 주변 사람들을 오래된 친구로 보는지, 그냥 아는 친구로만 바라보는지, 별로 친하지 않은 인간으로 바라보는지, 전혀 낯설어하는지는 해당 기업의 말과 행동을 통해 이해된다. 그렇기 때문에 충분한 공감은 상당히 유효한 전략이 된다.

공중은 기업에게 좋은 친구처럼 굴기를 원한다. 당연히 사람들은 기업이 자신을 좋은 친구로 여길 때 긍정적이고 우호적인 태도를 보이게 된다. 그에 더해 자신들이 그 기업을 좋은 친구로 여기고 있었다면 더욱더 이상적인 관계가 형성된다. 위기관리에 실패할 가능성은 대폭 줄어들고, 대신 이해와 정상참작의 분위기가 생겨나게 된다. 이 모든 것이 기업이 제대로 인간화되었을 때만 가능한 것이다.

사람과 사람 간의 관계에 대해 기업은 좀 더 많은 연구를 해야 한다. 위기 관리 관점에서 기업은 위기 시 어떤 인간이 되어야 하는지를 고민해야 한다. 더 나아가 어떻게 해야 좋은 친구로 여러 사람들의 기대를 완전하게 충족시킬 수 있는지 고민하는 것이 좋다.

자사의 이익과 손해를 따지기 전에, 친구들과의 관계를 먼저 따지는 노력이 필요하다. 오래된 좋은 친구는 좀처럼 배반하지 않는다. 모르면서 친구를 욕하지도 않는다. 친구가 어려울 때에는 도움의 손길도 내민다. 좋은 친구가 많은 사람이 그런 것처럼, 좋은 친구가 많은 기업은 성공한다. 그러니 위기일수록 그 친구들과 더 좋은 관계를 맺도록 노력해 보자.

 021

하지 않는 말

전략적 침묵의 조건

기업이나 조직에게 부정 상황이 발생했을 때 내부에서는 종종 ‘전략적 침묵’에 대한 이야기가 나온다. 현장에서 보면 그때그때 상황에 따라 일부 논의는 전략적이지만, 상당수 경우 의사결정자들은 비전략적 침묵을 전략적 침묵과 혼동하는 우를 범한다. 대체 어떤 침묵이 전략적인 것일까? 그리고 이슈나 위기 상황에서 침묵이라는 것 자체가 자칫 위험한 것은 아닐까?

위기관리 커뮤니케이션에서 가장 어렵고 복잡한 주제인 ‘전략적 침묵’에 대하여 선택 시 중요한 고려 사항을 정리해 본다. 현재 자사가 이슈나 위기에 맞서 침묵을 선택하고 있다면, 여기에서 정리한 전략적 침묵을 위한 고려 사항들을 자사의 실행에 적용해 보아도 좋겠다. 그렇다면 최소한 비전략적 침묵의 늪에서는 빨리 벗어날 수 있을 것이다.

침묵은 위기관리 커뮤니케이션에서 조건부 가치가 있다

일단 침묵이 적용될 수 있는 경우가 있고, 전혀 적용되어서는 안 되는 경우가 있다는 점을 기억해야 한다. 여기에서 필자는 침묵이 ‘적용되어야 하는’이라는 표현을 쓰지 않았다. 침묵이 ‘적용될 수 있는’이라는 표현의 의미를 잘 생각해 보자. 구체적 상황과 구도에 따라 기업이나 조직에서는 침묵이라는 대응을 아주 선별적으로만 사용할 수 있다는 뜻이다. 꼭 침묵해야만 하는 상황이란 없다. 지난번에 침묵으로 대응했기 때문에 이번에도 침묵해야 한다는 주장도 상황에 따라 적절하지 않을 수 있다. 말 그대로 그때그때 다르다.

위기관리 커뮤니케이션 시각에서 침묵은 때때로 아주 강력한 위기관리 효과를 발휘한다. 물론 이슈나 위기 상황에서 해당 기업이나 조직이 커뮤니케이션해야 할 때를 놓치거나 무시하는 침묵은 반대로 큰 부작용을 생산한다. 그러나, 상황에 따라 전략적으로 선택한 침묵은 비전략적 커뮤니케이션을 훨씬 뛰어넘는 가치를 지닌다. 침묵은 무조건 안 된다는 말도 현실적이지 않고, 무조건 침묵하는 것이 낫다는 말도 정확하지는 않다. 침묵은 전략적으로 선택해서 써야만 하는 양날의 검이다.

전략적 침묵은 상대적 비교 선택의 주제다

대응의 실익을 따지며 이미 짚었듯, 대응은 얻을 것이 있을 때만 한다. 침묵도 같은 저울에 올린다. 핵심 원칙 중 하나는 현 상황에서 기업 스스로 ‘침묵과 커뮤니케이션, 이 둘 중 실행할 때 어떤 경우에 얻는 것이 많은가?’에 대한 답을 정확하게 확인 후 결정해야 한다는 것이다. 현 상황에서 적극 또는 소극적이라도 커뮤니케이션을 해서 상황 변화를 긍정적으로 변화시킬 수 있다면 그 커뮤니케이션은 전략적 커뮤니케이션이라 할 수 있다.

그러나, 상황에 대한 단순 반응의 차원에서 진행되는 커뮤니케이션 실행이라면 다시 생각해 보아야 한다. 그런 실행으로 얻을 수 있는 것이 없거나 적다면, 또한 차라리 침묵할 때보다 상대적으로 결과가 좋지 않았다면 그 커뮤니케이션 실행은 비전략적인 것이다.

침묵의 실행을 통해 결론적으로 목표했던 결과를 얻었다면 그 침묵은 전략적 침묵이다. 그러나 침묵을 통해서 상황을 더욱 악화시켰고, 자사에서 최초 목표했던 결과와는 전혀 다른 부정적 결과를 얻었다면 이는 비전략적인 것이다.

질문해 보자. “현 상황에서 침묵해 얻을 수 있는 것은 무엇이고, 커뮤니케이션해 얻을 수 있는 것은 무엇인가? 그 둘 중 어떤 실행이 더 많은 중요한 가치를 생산해 낼까?”

침묵해도 문제없다면 당연히 침묵한다

‘현재 침묵하더라도 큰 문제는 없을 것’이라는 예상이 가능해서 선택한 침묵은 전략적인 것이다. 경우에 따라서는 자사가 커뮤니케이션할 필요 없는 이슈나 위기 상황이 있을 수 있다. 계속 침묵하게 되면 상황이 자체적으로 악화되거나, 사라져 버리는 상황도 있을 수 있다. 앞으로 어떤 추가 상황이 더해질지 모르는 경우에도 침묵은 전략적일 수 있다. 단, 이런 경우는 한시적 침묵이 된다.

자사가 굳이 커뮤니케이션하지 않아도 될 때 침묵을 깨는 커뮤니케이션은 비전략적이다. 침묵하면 사라질 상황에서 본능적으로 커뮤니케이션해 상황을 악화시키고 장기화하였다면 그 실행은 비전략적이다. 앞으로 상황이 계속 변화하고 더해질 것이 예상되는 상황에서 그때그때 커뮤니케이션을 시도한다면 그도 마찬가지다. 상황을 예상하고 침묵을 대입해 보아 그렇게 해도 별 문제가 없을 것으로 보이면 침묵이 답이다. 무조건 꼭 커뮤니케이션해야만 하는 상황이란 존재하지 않는다.

질문해 보자. “현 상황에서 침묵하더라도 큰 문제는 없을까?”

침묵할 수밖에 없는 침묵도 있다

이 원칙에서 혼동이 많이 발생한다. 일단 ‘침묵할 수밖에 없는 상황’에 대한 정확한 이해가 필요하다. 부정 이슈나 위기 상황에 처해 자사가 전혀 준비되어 있지 않거나, 아무 상황 파악이 되지 않아 커뮤니케이션이 불가하거나, 의사결정이 너무 지연되고, 끝까지 되지 않아 커뮤니케이션할 주제가 없는 상황은 ‘침묵할 수밖에 없는 상황’이 아니다. 오히려 그런 경우는 전략적으로 커뮤니케이션을 준비하고 적극 시도해야 하는 상황인 경우일 수 있다.

정확하게 ‘침묵할 수밖에 없는 상황’이란 어떠한 형태로든 커뮤니케이션하게 되면 분명히 더 상황을 악화시킬 우려가 있는 경우다. 대표적인 예가 해당 상황 관련 자사에게 아주 심각한 책임과 과실이 크게 있는 경우다. 어느 정도 수준이라면 커뮤니케이션을 통해 데미지 컨트롤이라도 시도해 보겠지만, 그 수준을 훨씬 상회하는 경우다. 이해관계자의 주목이 아직 없는 경우라면 침묵은 한시적으로 유효할 수 있다. 다만 그동안 책임 있는 조치를 준비해야 한다.

질문해 보자. “현 상황에서 침묵하지 말아야 하는 이유가 있을까?”

경우에 따라 침묵이 용인되는 경우도 있다

기업 및 조직의 비밀과 관련된 주제가 바로 그 대상이다. 조사기관의 조사가 진행되는 경우도 침묵은 적용된다. M&A나 신사업 관련한 주제에 대해서도 침묵은 폭넓게 용인된다. 단, 왜 자사가 해당 이슈에 대하여 침묵할 수밖에 없는지가 적절하게 설명될 수 있어야 한다. 이해관계자가 그 이유를 듣고 공감할 수 있다면 그 침묵은 전략적이다.

그 외 기업 및 조직이 침묵하는 것이 더 큰 커뮤니케이션으로서의 의미를 가지는 경우도 이에 해당한다. 이해관계자들이 그 침묵을 보고 어떤 긍정적 가치를 느낀다면 침묵은 적극적으로 선택되어야 한다. 그것의 목적으로 자발적인 개선, 반성, 애도, 결의 등에 방점을 둔다면 그 침묵은 종종 용인된다.

질문해 보자. “현 상황에서 우리가 침묵한다면 대부분의 이해관계자들이 공감할까?”

기타 침묵이 곧 전략으로 사용되는 경우도 있다

상황이 가변적인 경우도 그렇고, 상대가 지속적 공격성을 나타낼 때도 일부 그렇다. 좀 더 상대의 움직임을 지켜보면서 문제의 핵심을 잡아내기 위한 시간 벌기 전략으로서의 침묵이다. 상대 프레임에 빠져들지 않기 위해 침묵을 선택할 때도 있다. 상대 주장에 대한 관심을 일부러 표하지 않는 것이다. 커뮤니케이션할 가치가 없다는 커뮤니케이션으로 일종의 무시 전략 개념의 침묵이다.

물론 이런 전략으로의 침묵도 위에서 언급한 여러 질문을 선행한 뒤 결정되어야 한다. 커뮤니케이션하는 것보다 침묵하면 더 얻을 것이 많아야 한다. 침묵해도 별 문제가 없다면 더 좋다. 침묵할 수밖에 없는 상황은 아닌지 점검해 볼 필요도 있다. 그리고 우리의 침묵이 이해관계자들에 의해 용인되는 수준이라면 침묵을 거부할 이유는 하나도 없어진다. 그 침묵은 매우 훌륭한 전략이 된다.

비전략적 침묵에는 공통된 특징이 있다

커뮤니케이션이 무조건적 반응이라고 착각하고 실행하는 경우도 문제지만, 그 반대로 무조건적으로 침묵이 금이라는 생각으로 실행하는 침묵은 상당히 비전략적이다. 침묵이 독이 되는 경우는 혹시 아닐지를 지속적으로 검토해야 한다.

커뮤니케이션할 능력이 없어서 침묵을 선택하는 것도 종종 비전략적 결정이다. 커뮤니케이션할 수 있는 능력을 차용하거나, 지원받아서라도 해야 할 커뮤니케이션은 꼭 해야 하는 경우가 있다. 커뮤니케이션해야 할 상황에 제대로 커뮤니케이션하지 못하면서 이를 스스로 전략적 침묵이라고 부르는 습관은 경계해야 한다. 물론 모든 것이 부족한 상황에서 억지로 커뮤니케

션을 시도하다가 더 큰 재앙을 맞게 되는 것이 두려운 경우라면 차라리 침묵이 어쩔 수 없는 선택이 될 것이다. 대신 그 결과는 겸허하게 받아들여야 한다. (이는 이미 위기관리의 주제가 아니다)

단순하게 침묵하면 문제가 언젠가 사라지겠지 하는 희망으로 선택된 침묵도 비전략적이다. 이런 경우 문제는 침묵하며 기다려 보아도 상황이 사라지기는커녕 더욱더 악화될 때 생긴다. 이때 부랴부랴 커뮤니케이션을 시도하게 되면 극장대응이라는 꼬리표가 붙게 된다. 뒤늦은 커뮤니케이션으로 는 악화된 상황을 개선시키기 더욱 어려울뿐더러, 이를 위해서는 더 큰 책임 인정과 배상 등이 필요하게 될 뿐이다. 그래서 순수한 희망에 의한 침묵은 위험하다.

문제를 회피하기 위한 심리적 침묵도 비전략적이다. 사람들 중에서 곤란한 문제가 불거지면 그에 대한 대응으로 입을 굳게 다무는 스타일이 있다. 개인적으로는 큰 문제가 없다 해도 이런 습관과 심리가 기업이나 조직에 적용되면 위험해진다. 개인은 문제가 생기면 골방에 들어가 침묵한다거나, 전화를 꺼 놓고 사라질 수 있겠지만 기업이나 조직은 그래서 안 된다. 커뮤니케이션 창구 역할을 담당하는 임직원들은 더더욱 그래서 안 된다.

현장에서 이슈나 위기관리를 해 보면 의사결정자들과 실무자들은 ‘침묵’을 선택한 후 그 침묵을 적정 기간 유지하는 것을 가장 힘들어한다.

그래서 침묵은 전략적 검토와 그에 기반한 선택도 중요하지만, 침묵 대응을 지속적으로 유지하면서 여러 미세 변화와 자극을 견디는 조직의 땃집도 중요하다고 이야기한다. 이런 실재하는 긴장감과 압력을 완화하기 위해서는 전략적으로 침묵을 선택할 때 해당 침묵을 깨야 하는 향후 예상 변수를 설정하고, 커뮤니케이션으로 입장을 변화시킬 때 압도적으로 실행할 커뮤니케이션 플랜을 미리 세워 놓는 것이 도움이 된다.

항상 문제는 검토와 준비가 부족한 채로, 갈팡질팡하는 것이다. 침묵과 커뮤니케이션을 기준 없이 오가는 것이다. 주제에 따라 자극에 따라 침묵하기도 하고, 커뮤니케이션하기도 하는 대응도 위험하다. 또한 같은 기업이나 조직 내에서도 누구는 현 상황에 대하여 침묵하는데, 누구는 커뮤니케이션하는 일원화 부재 현상도 경계해야 한다.

심지어 언론 대응에 있어서는 침묵을 선택했는데, 온라인이나 소셜미디어 공간에서는 커뮤니케이션이 진행된대거나, 그 반대인 경우도 종종 목격된다. 조직 스스로 커뮤니케이션 채널을 통합적으로 관리하지 못하는 경우 그런 이상 증상이 발생한다. 일사불란함의 실행이 전혀 불가능한 경우다.

전략적 침묵은 그래서 어렵다. 단순한 함구나 노 코멘트 이미지로만 상상해서는 성공하기 어렵다. 완전한 침묵은 예술이다. 기업 스스로 모든 구성원과 조직 체계, 채널을 통합적으로 관리하고 있다는 방증이다. 지속적 침묵의 유지는 내부 실행 인력들의 전략적 인내와 스트레스를 견디는 역량이 매우 우수하다는 방증이다. 침묵은 그래야 말 그대로 전략이 된다.

침묵에 관한 아포리즘

이슈나 위기관리 커뮤니케이션에 있어서 침묵은 일견 절대 경계해야 할 것으로 여겨지곤 한다. 일부 미디어트레이닝 서적에서도 ‘노 코멘트는 코멘트다(No comment is a comment)’는 말을 쓰기도 한다. 사실 미디어트레이닝과 관련하여 사용되는 노 코멘트라는 것은 기자의 질문에 대하여 함부로 노 코멘트라는 표현이나 대응을 하지 말라는 조언을 줄인 것이다. 전략적 침묵과는 조금 다른 분야라고 봐야 한다.

미디어트레이닝에서 노 코멘트라는 표현이나 대응을 하지 말라는 조언에 대해 좀 더 설명하자면, 만약 화자가 기자의 질문에 답할 것이 없거나, 답해서는 안 되는 주제인 경우에는 자신이 기자의 질문에 대하여 코멘트할 수 없는 적절한 이유를 함께 설명하라는 조언이 뒤따른다. 주로 사용되는 노 코멘

트성 메시지는 “현재 관계기관의 조사가 진행 중이기 때문에 말씀드릴 것이 없습니다.” 또는 “아직 확인되지 않은 사실관계에 대하여 말씀드리기는 어렵습니다. 정확하게 확인 후에 말씀드리겠습니다.”는 류를 의미한다. 조금 자신감 넘치는 정치권 대변인은 기자 질문에 “답변(논평)할 가치를 느끼지 못한다.”는 식으로 노 코멘트 아닌 코멘트를 하기도 한다.

전략적 침묵과 관련된 대표적 아포리즘을 정리해 보면서 어떤 것이 전략적인 이슈 및 위기관리 커뮤니케이션인지를 다시 살펴보자.

“침묵은 자신 없는 사람의 가장 안전한 방책”

프랑스의 작가 라 로슈푸코가 한 말이다. 이슈 및 위기관리 커뮤니케이션 관점에서는 전략적 침묵과 비전략적 침묵 간 서로 다른 기준을 의미한다. 이슈나 위기를 관리해야 할 기업이 일단 침묵한다는 것은 이해관계자들과 공중에게 의심을 받게 되는 단초가 된다. ‘당신네 회사가 떴떴하면 무언가 해명을 하거나 반박을 해야지 왜 가만히 있는가?’ 하는 비판이 이어진다. 이런 경우 해당 기업에서는 왜 자사가 전략적으로 침묵할 수밖에 없는지에 대한 최소한의 커뮤니케이션을 해야 하는 경우도 있을 수 있다. 준비된 침묵이 일단 전략적 침묵의 기본 형태다.

“말이 쓸모가 없을 때에는 순수하고 진지한 침묵이 흔히 사람을 설득시킨다”

영국의 작가 셰익스피어가 한 말이다. 우리가 흔히 상상하는 전략적 침묵을 의미한다. 회자되는 사회적 논란에 있어 자사의 책임이나 관여가 없을 때, 그 논란에 대하여 커뮤니케이션할 가치를 느끼지 않는 경우다. 반대로 그런 상황에서 기업이 과민하게 반응해 여러 해명이나 반박을 하게 되면 오히려 전시효과가 생겨 불리한 처지에 빠지게 되는 경우도 의미한다. 하지만, 실제 이슈나 위기관리 커뮤니케이션 케이스에서는 적용되는 경우가 그리 흔치 않은 조언이다.

“시의적절한 침묵은 말보다 설득력 있다”

영국의 작가인 마틴 파쿠아 터퍼의 말이다. 이 조언에서 가장 핵심은 ‘시의적절함’이라고 볼 수 있다. 우리 회사가 지금 커뮤니케이션을 해야 하는 상황인가? 일단 커뮤니케이션을 하지 않고 상황을 바라보아야 하는 상황인가? 이에 대한 분별은 이슈 및 위기관리 커뮤니케이션에 있어 첫 단추를 여는 아주 중요한 의사결정 단계다. 여러 기업들의 실패 케이스를 보면 커뮤니케이션하지 않아야 할 시기에 커뮤니케이션을 하고, 커뮤니케이션해야 하는 시기에 커뮤니케이션을 하지 않거나, 제대로 하지 못한다. 여기에서 시의적절한 침묵이란 적절하게 계산된 시기에 행해지는 전략적 침묵을 의미한다.

“침묵하고 있기보다 말하는 것이 좋다는 확신이 들 때에만 나는 말한다”

고대 로마의 명연설가 카토(小카토)의 말이다. 아주 훌륭한 연설가였던 그는 언제나 커뮤니케이션하는 것이 기본값이라기보다는 침묵을 기본값으로 놓아야 한다고 주장했다. 침묵의 기본값을 깨기 위한 가장 중요한 판단은 자신이 커뮤니케이션하는 것이 침묵하고 있을 때보다 더 낫다는 확신이 있을 때로만 전제했다. 이슈 및 위기관리 커뮤니케이션에 있어서도 최초 상황이 혼란스럽고, 변화무쌍한 환경에서 우리가 커뮤니케이션하는 것이 침묵하는 것보다 ‘훨씬’ 나은 선택인가에 대한 질문을 반복적으로 해야 한다는 의미다. 정확하게 전략적 침묵의 기본 전제에 대한 이야기다.

“오직 침묵만이 침묵을 완벽하게 한다”

미국 시인 A. R. 애먼즈의 말이다. 이 또한 이슈 및 위기관리 관점의 전략적 침묵을 실행하는 데 있어서 아주 중요한 핵심을 설명하고 있다. 기업 내 또는 기업과 관련한 구성원들이 여러 채널을 통해 완전한 침묵을 실행하는 것은 불가능한 것이 기본값일 수도 있다. 특히 개인 미디어와 다채널 시대에

는 완벽한 침묵은 과도하게 이상적이다. 어떤 이유에서든 중간에 깨져 버린 침묵은 전략적 침묵이라 하기도 어렵다. 모든 이후 대응의 기반이 함께 깨져 버린 것이라 볼 수밖에 없다.

“혀는 정신의 맥박이다”

스페인 작가인 발타자르 그라시안의 말이다. 이는 전략적 침묵을 깨고 준비된 커뮤니케이션을 본격 실행할 때에 명심해야 할 조언이다. 여기에서 혀로 비유된 것은 이슈 및 위기관리 커뮤니케이션에서는 준비된 메시지를 의미한다. 이슈와 위기 상황에서 이해관계자들과 공중은 기업의 메시지를 보고 들으며 해당 기업의 생각을 읽는다. 그 메시지가 제대로 된 메시지인지, 문제 있는 메시지인지를 평가한다. 그리고 그 결과에 따라 상황을 소멸시킬지 악화시킬지 결정한다. 이슈 및 위기관리 커뮤니케이션에 있어 메시지의 중요성은 전략적 침묵의 효과를 극대화하는 화룡점정의 역할을 한다. 일정 기간의 전략적 침묵을 깨고, 전략적 커뮤니케이션으로 실행 프레임을 바꾸었을 때에는 더욱더 잘 준비된 메시지를 가지고 커뮤니케이션해야 한다. 기업이 처한 환경에서 기업 정신의 맥박을 그대로 전달할 수 있는 것이어야 한다는 의미다.

“바보는 말로 알고, 현명한 사람은 침묵으로 안다”

그리스 철학자 피타고라스의 말이다. 제대로 준비된 메시지가 부재하거나 부족할 때 상황을 둘러싼 이해관계자들과 공중은 화자인 기업을 결국 ‘바보’로 여길 것이다. 커뮤니케이션 관리가 실패했기 때문에 이슈관리나 위기관리 자체가 성공할 가능성도 줄어든다. 차라리 적절하지 않은 커뮤니케이션을 할 수밖에 없었다면, 침묵하는 것이 더 나았을 것이라는 평가를 받는 기업의 케이스도 현장에는 많다. 준비된 커뮤니케이션이란 그래서 중요하다. 메시지를 보고 기업을 판단하는 데 있어서, 메시지의 문제는 그리 단순한 문제가 아니다. 오죽하면 침묵하는 것이 더 낫다는 평가를 받겠는가?

“분노하는 사람에게만 정보 제공은 필요하다”

미국의 위기관리 전문가 에릭 데젠홀의 말이다. 이슈 및 위기 상황에서 전략적 침묵을 깨고 준비된 커뮤니케이션을 시작할 때 명심해 볼 조언이다. 에릭은 구체적으로 이렇게 설명한다. ‘분노하는 사람에게만 정보 제공은 필요하다. 반면에 비난하는 사람들에게는 정보 제공이라는 것 자체가 필요가 없을 수 있다. (비난만 하는) 그들에게 정보를 주면 또 되받아칠 것이고, 메시지를 전달하면 비꼴을 당할 것이 뻔하다’고 주장했다. 어지러운 상황에서 이해관계자들과 공중의 여론을 꼼꼼하게 읽어야 하는 이유가 이 때문이다. 비난을 위한 비난에만 열중해 있는 사람들이 많다면, 차라리 침묵을 택하는 것이 전략적일 수 있을 것이다. 상황 자체에 단순 분노하는 사람들에게는 준비된 정보를 제대로 커뮤니케이션하는 것이 유효하지만, 그 외에는 그렇게 큰 효과를 기대하기는 어렵다는 조언이다.

“계획 없는 삶은 변덕스럽다”

고대 로마의 철학자이자 정치가인 세네카의 명언이다. 이슈 및 위기관리 관점에서 볼 때 이 조언은 전략적 침묵의 일관성 있는 실행에 연결되어 있다. 전략적 침묵은 정해진 기간 동안 완벽하게 유지될 때에만 의미가 있다. 중간에 깨져 버린 침묵은 전략적 침묵이 될 수 없다. 심지어 최초에는 침묵하다, 이내 침묵을 깨뜨리고, 이후 이해관계자들과 공중의 반응이 극단적으로 변하자, 다시 침묵하는 경우가 있다. 그 후에도 상황에 따라 침묵과 커뮤니케이션 그리고 다시 침묵을 반복하는 경우까지 있다. 상황은 계속 악화되고 변화되며 장기화된다. 그 와중에 해당 기업의 여러 생존 자산들은 파괴된다. 실적은 곤두박질치고, 각종 소송과 조사가 이어진다. 경영진들이 소환되고, 소비자들은 돌아선다. 직원들이 곤궁해지며, 거래처들이 사라진다. 계획은 결심이다. 계획 없는 삶이 변덕스러운 것은 제대로 결심하지 않았기 때문이다. 기업도 마찬가지다. 정확한 계획이 이슈와 위기를 관리한다.

이와 같이 전략적 침묵에 대해서는 여러 가지 개인적 그리고 조직적 조건들이 존재한다. 반복적으로 회자되는 전략적 침묵의 구성 요소들은 적절한 상황 판단, 계획으로 굳어진 결심, 준비된 커뮤니케이션, (전략적 침묵 중 마련된) 전략적인 메시지, 일관성 있는 침묵 유지 실행, 그리고 건전한 기업 정신과 철학 등으로 정리될 수 있다.

전략적 침묵 기간이란 아무것도 하지 않고, 입을 봉하는 함구령의 기간이 아니다. 언제 어떻게 왜 전략적 커뮤니케이션으로 대응 프레임을 전환시켜야 하는지를 미리 계획하고 실행을 준비하는 기간이어야 그 의미가 있다. 전략적 침묵은 전략적 커뮤니케이션의 완성을 위한 전략적 지연 또는 이상적 시점 선택의 기간이라고도 할 수 있겠다.

침묵이 실패가 될 때

‘커뮤니케이션하지 않는다’는 실패를 한번 들여다보자. 상황이 발생했는데도 해당 기업은 별반 반응을 보이지 않는 경우다. 종종 기업 위기관리 매니저들에게 이런 질문을 받는다. “매번 위기가 발생했을 때 먼저 커뮤니케이션하고 나가야 성공하는 걸까요? 침묵이 오히려 도움이 되는 케이스도 있지 않겠습니까?” 맞다. 침묵도 전략이 될 수 있다. 사실 이 전략에는 중요한 전제가 빠져 있다. (모든 개입 준비를 완료하고) 침묵하는 것이 더 정확한 전략이자 조언이 되겠다.

위기 상황이 발생했을 때 커뮤니케이션해야 하는가 침묵해야 하는가에 대한 결정은 상당히 중요한 전략적 결정이다. 그러면 어떤 경우 커뮤니케이션해야 할까? 어떤 경우 커뮤니케이션하지 않으면 안 될까?

이에 대한 답은 ‘핵심 이해관계자들 대부분이 우리의 커뮤니케이션을 원할 때’다. 누군가는 또 이렇게 묻는다. “그걸 어떻게 알아요? 이해관계자들이 우리가 커뮤니케이션하기를 원하는지 원하지 않는지를 어떻게 판단하나요?” 이에 대한 답을 위해 기업은 위기 발생 시 모니터링을 한다. 구체적으

로 핵심 이해관계자들이 어떤 입장과 태도를 보이는지에 대해 지속 추적을 하는 활동이다. 학문적으로 여론조사 같은 수준이 아니라, 다양한 채널과 방식으로 핵심 이해관계자들의 생각을 지속적으로 태핑하는 활동이 전제되어야 한다.

‘커뮤니케이션하지 않는다’의 경우에는 곧 핵심 이해관계자들이 원하는 데도 불구하고 침묵을 지키는 기업의 태도를 의미한다. 시민단체에서 공식적으로 질의가 오고, 규제기관이 원인 조사를 하고, 언론에서 지속적인 의문을 제기하고, 온라인에서 갖가지 이야기들이 확산되고 있는 상황을 상정하는 거다. 그 와중에 주인공인 그 기업이 침묵하고 있는 경우다.

내부적으로도 마찬가지다. 문제가 발생했을 때 내부적으로 보고와 공유가 되지 않는 경우도 이런 침묵의 실패와 연결되는 문제다. 일부 CEO들은 이런 이야기를 한다. “문제가 발생했을 때 처음부터 내게 공유해 주지 않고, 왜 문제가 무르익어서 손쓸 수 없을 때가 돼야 매번 나에게 보고하는가?” 아래 임직원들은 또 반대로 이렇게 항변한다. “매일매일 자잘하게 발생하는 해프닝들을 다 보고한다는 건 현실적이지 않습니다.” 양쪽 모두 이해가 되는 입장들이다.

내부적으로 어떤 상황을 어떻게 어느 선까지 보고하고 공유해야 하는가 하는 논쟁은 위기관리 리더십에 있어 아주 중요한 주제다. 일부 기업들은 정기적으로 ‘이슈 트래킹 미팅’을 진행하곤 한다. CEO와 임원들이 모여 일선에서 올라온 ‘잠재 이슈’들을 일정한 기준에 따라 분류하고 우선순위를 부여해 다 같이 들여다보는 세션을 정기적으로 진행하는 것이다. 이런 미팅은 그 자체로도 의미가 있지만, 이런 미팅이 지속적으로 진행되면 장기적으로 기업문화가 바뀌는 결과를 만드는 의미가 있다. 물론 이런 미팅이 성공적으로 지속되기 위해서는 CEO와 핵심 임원들이 올라오는 잠재 이슈들을 ‘문제 관련 직원을 탓하고 벌하는 기회’로 삼지 않아야 한다는 원칙이 필요하다. 잠재 이슈를 먼저 발견해 공유한 뒤 안전하게 관리된 결과를 평가할 수 있어야 하겠다.

구체적으로 위기 상황이 발생했을 때 기업이나 조직이 침묵하는 이유라고 보면 이런 것들이 있다.

- 몰라서 침묵하는 것처럼 보임
- 아직 상황 파악이 되지 않아서 침묵
- 좋은 이슈가 아니니까 일단 침묵하자 해서 (이른바 전략적 침묵)
- 신경을 미처 못 쓴 일부 채널이 방기돼서
- 대응 메시지는 있는데 적절한 창구가 없어서
- 열심히 대응하려 했는데, 시간이 너무 오래 걸려서
- 최고 의사결정자가 결정을 내리지 않아서
- 법무나 로펌이 ‘대응하지 말라고’ 조언해서

마지막으로 주목할 부분은 끝까지 일관성 있게 ‘커뮤니케이션하지 않는’ 기업이나 조직은 별로 없다는 점이다. 입장을 바꾸는 거다. 떠밀리다 뒤늦게 커뮤니케이션하는 경우다. 결국 “왜 처음부터 커뮤니케이션하지 않았는가?” “왜 함구했는가?” “왜 쉬쉬한 건가?” 하는 질문에는 할 답이 없어 다시 커뮤니케이션하지 못하는 악순환이 벌어진다. 안타까운 실패공식이다.

022

넘치는 말

기업이 부정 이슈나 위기에 직면했을 때, 경영진이 가장 먼저 취하는 행동을 상기해 보자. 대개의 경우 홍보실을 긴급 소집해 사과문을 다듬거나, 언론 보도의 흐름을 전환하기 위한 전방위적 커뮤니케이션을 지시하는 것이 그 첫 수순이다. 그러나 위기관리 현장에서 반복적으로 목격되는 이러한 필사적 노력은, 문제를 해결하기는커녕 오히려 상황을 악화시키는 결과로 귀결되는 경우가 적지 않다. 필자는 이러한 현상을 ‘소통 강박(Communication Obsession)’이라 정의한다.

소통 강박이란, 기업이 위기 해결을 위해 실질적이고 구체적인 상황관리(Action)를 실행하기보다 커뮤니케이션이라는 수단에만 ‘과도’하게 집착하는 현상을 말한다. 이는 크게 두 가지 형태로 발현된다. 첫째는 ‘강박적 소통 폭주’로, 실효적 해결책이 뒷받침되지 않은 메시지를 광범위하게 쏟아내며 ‘무언가를 하고 있다’는 전시 효과에 집착하는 형태다. 둘째는 ‘전략 없는 마비’로, 냉철한 전략적 판단 대신 불안과 무력감에 빠져 의사결정 자체를 유예해 버리는 상태다.

기업에 문제가 발생하면, 경험이 풍부한 커뮤니케이션 부서장이나 임원들은 종종 “대응을 자제하자” 혹은 “대응할 실익이 없다”는 조언을 건넨다. 외부 전문가들 역시 이러한 판단에 공감하는 경우가 많다. 사실 사후 커뮤니케이션의 본질적 목적은 문제 해결 그 자체가 아니라, 문제로 인한 데미지 컨트롤(Damage Control)에 있다. 내외부 베테랑들이 대응 자제를 권고하는 것은, 해당 사안이 아직 임계 수준의 위기가 아니거나, 대응의 시점과 대상으로서 적절하지 않다는 경험적 판단에 근거한다.

그러나 소통 강박에 빠진 경영진은 이러한 조언을 실무진의 무능이나 무관심, 혹은 책임 회피로 오해하기 쉽다. “지금 불이 났는데 가만히 있자는 것이냐”는 식의 위로부터의 압박은 결국 무리한 소통 시도로 이어진다. 대응이 불필요한 작은 불씨에 소통의 연료를 과도하게 투입해 문제를 오히려 키우는, 이른바 ‘미필적 실수’가 발생하는 지점이 바로 여기다.

미국 기업 커뮤니케이션의 선구자 아서 페이지(Arthur W. Page)는 “PR이란 9할은 옳은 일을 하는 것이고, 1할은 그에 대해 커뮤니케이션하는 것”이라고 설파했다. 사과를 두고 말한 ‘행동 9할, 말 1할’의 출처가 이 말이다. 이 명제는 위기관리 현장에서도 변함없는 진리로 통용된다. 성공적인 전략 커뮤니케이션은 반드시 실질적인 상황관리(행동, 개선, 보상)가 전제되거나 병행될 때에만 그 가치를 발휘한다.

9월에 해당하는 실질적 조치 없이 1월의 커뮤니케이션에만 매달리는 것은 모래 위에 성을 쌓는 격이다. 경영진은 소통의 기술을 고민하기에 앞서, 우리 조직이 과연 9월의 ‘옴은 일’을 실행하고 있는지, 즉, 상황을 실질적으로 해결해 나가고 있는지를 먼저 자문해야 한다. 9월 대 1월의 균형이 무너진 소통은 자칫 기만에 가까운 행위로 비칠 수 있기 때문이다.

소통 강박이 생기는 원인은 일곱 가지다

위기관리 현장에서 관찰되는 소통 강박 현상은 단순한 개인적 실수가 아니라, 다음과 같이 고착화된 판단의 오류와 구조적 한계에서 비롯된다.

첫째, 소통은 상황관리보다 비용 대비 효과가 높다는 가성비 함정이다

“지금 당장 사과문 올리고 보도자료 배포해. 비용이 드는 보상안은 나중에 검토하고, 일단 말로라도 사태를 진정시켜야 하지 않겠어?”

경영진에게 리콜, 보상, 시스템 전면 개편과 같은 ‘상황관리’는 막대한 비용과 상당한 시간이 소요되는 고통스러운 결단이다. 반면, 메시지는 즉각 작성해 배포할 수 있고 비용도 미미하게 느껴진다. 그러나 실체 없는 소통은 대중에게 ‘언젠가는 갚아야 할 부채’로 차곡차곡 누적된다. 행동이 수반되지 않는 언어는 결국 더 큰 이자를 얹어 상환해야 하는 치명적 위기로 되돌아온다는 사실은 간과되기 쉽다.

둘째, 무대응은 곧 패배라는 공포와 통제력 과시 욕구다

“가만히 있을 거야? 우리가 대응하고 있다는 것을 보여줘야 해! 아무것도 안 하면 잘못을 인정하는 꼴밖에 안 돼.”

아무런 행동도 취하지 않으면 무능해 보인다는 부담이 경영진을 압박한다. 특히 위기 국면에서 자신의 통제력을 내외부에 가시화하려는 리더십 증명 욕구가 강박적 지시로 이어진다. ‘전략적 인내’와 ‘무능한 방치’를 구별하

기 어려워진다. 아무것도 하지 않는 것이 곧 무능은 아니다. 의미 없는 활동량으로 불안을 덜어 보려 하지만, 이는 전술적 목적도 없이 제한된 자원만 소진하는 패착에 불과하다.

셋째, 기술적 해결주의와 프레임 전환에 대한 맹신이다

“우리에게 유리한 기사들로 포털을 채워. 댓글 여론만 잡으면 이번 고비는 넘길 수 있어. 기술적으로 어떻게든 프레임을 바꿔봐.”

디지털 미디어 환경에서 알고리즘 제어나 검색 결과 정화, 혹은 고도화된 언론 플레이가 본질적 결함을 은폐할 수 있다고 믿는 오류다. 앞 장의 비유를 빌리면, 이런 기술은 물려드는 밀물을 양동이로 퍼내는 일에 가깝다. 구조적 결함이라는 몸통은 방치한 채 여론의 흐름이라는 깃털에만 에너지를 쏟는 셈이다. 오늘날의 대중은 메시지의 기교보다 행위의 일관성과 진정성을 먼저 읽어낸다는 사실을 놓친 지시다.

넷째, 이해관계자를 공감 대신 제압 대상으로 간주하는 태도다

“저들은 우리를 무너뜨리려는 집단이야. 대화해봤자 소용없어. 법무팀과 협의해서 우리 논리로 밀어붙여. 입도 못 열게 만들어.”

피해자나 여론을 소통을 통한 공감의 대상이 아니라, 무력화해야 할 ‘장애물’로 간주할 때 소통 강박은 더욱 심화된다. 이해관계자는 제압은커녕 통제조차 할 수 없는 대상이다. 이러한 ‘강박적 소통 폭주’ 증상은 대중에게 오만과 폭력으로 읽히며, 내부 고발이나 추가 폭로를 촉발하는 기폭제가 되어 위기를 전이, 확산시킨다.

다섯째, 내부 보고 체계의 왜곡과 ‘보고를 위한 소통’의 악순환이다

“사과문 조회수가 얼마야? 기사는 몇 건이나 나갔어? 수치가 부족해. 더 적극적으로 우리 입장을 뿌려!”

위기 상황에서 실무진은 경영진으로부터 “아무것도 하지 않는다”는 비난을 듣지 않기 위해, 소통 활동을 보고용 실적으로 활용한다. 경영진은 이 수치의 안도하며 더욱 강도 높은 소통을 주문하는 악순환이 반복된다. 실제로 문제가 얼마나 해결되었는지가 아니라, 메시지가 얼마나 많이 노출되었는지가 성공의 척도가 되는 전형적인 ‘활동성 함정’에 빠진 상태다.

여섯째, 여론의 망각 주기에 대한 요행과 전략 없는 마비다

“일단 소나기만 피하자. 담당자 없다고 하고 시간을 끌어봐. 며칠 지나면 다른 이슈가 터져서 다들 잊어버릴 거야.”

과거의 위기가 시간의 흐름 속에 흐지부지 마무리되었던 경험은 나쁜 학습 효과를 낳는다. 이는 전략적 인내가 아닌, 무책임한 방치로서의 침묵을 사후적으로 정당화한다. 그러나 디지털 시대에 기록은 영구적이며, 이러한 마비 상태는 훗날 감당하기 어려운 수준의 ‘강박적 폭주’를 불러오는 시한폭탄으로 작동한다.

일곱째, 전략적 현실주의의 부재와 감정적 호소에 대한 과의존이다

“사과문을 더 절절하게 써! 진정성이 느껴져야 해.”

법적 배상 규모를 냉정하게 산정하고 비즈니스 안정성을 검토하기보다, 감성적 호소로 여론을 전환할 수 있다는 착각에 빠지는 경우다. 실질적 행동이 수반되지 않은 감정적 호소는 대중에게 기만으로 비치며, 기업의 도덕적 신뢰를 앞당겨 소진시킨다. 사과문의 수사보다 보상안이 먼저다.

전략의 부재가 강박을 낳는다

결론적으로, 경영진이 경험하는 이 모든 소통 강박의 증상들은 단 하나의 근본 원인에서 기인한다. 바로 ‘전략과 준비의 부재’다. 사전에 위기를 진단, 분석해 구체적인 대응 시나리오를 갖추지 못한 기업은, 위기가 실제로 닥치는 순간 불안에 쫓기게 된다. 준비되지 않은 경영진에게 소통은 가장 달콤한 도피처이자, 동시에 스스로를 몰아매는 감옥이 된다.

소통 강박은 전략 보유 여부에 따른 조직적 문제로 진단할 수 있다. 성공적인 전략 커뮤니케이션은 반드시 상황관리라는 실체가 수반되어야 한다. 9할의 행동이 뒷받침되지 않는 소통은 결국 허상에 불과하다. 평시의 안일함이 위기 시의 강박을 낳고, 그 강박은 다시 실패한 소통으로 이어져 기업의 본질적 가치를 훼손하는 악순환을 만들어낸다. 이러한 소통 강박이 매번의 위기에서 아무런 성찰 없이 반복된다면, 그것은 단순한 실수를 넘어 기업의 DNA 자체를 파괴하는 조직적 재앙으로 진화할 수 있다.

경영진 스스로 자문해보기를 권한다. 우리 기업은 지금 소통을 하고 있는가, 아니면 소통 강박에 빠져 있는가? 소통 강박에서 자유로워지는 유일한 방법은, 역설적이게도 소통에 집착하지 않는 것이다. 소통의 기술을 연마하기 전에, 위기 시 실제로 작동할 수 있는 상황관리 전략을 먼저 수립해야 한다.

미리 준비된 전략을 토대로 위기 시 조직의 의사결정과 실행을 철저히 통제, 관리해 나가는 것만이 유일한 해결책이다. 위기관리의 성공은 얼마나 화려하게 말하느냐가 아니라, 아서 페이지의 조언처럼 얼마나 충실하게 9할의 ‘옳은 행동’을 선행하고 그 결과를 1할의 정교한 소통으로 연결하느냐에 달려 있다. 이제 강박이라는 함정에서 벗어나기 위해, 전략이라는 확실한 해법을 손에 쥔 때다.

사석의 말

영어로 프레스 릴리즈(press release)로 부르는 보도자료는, 다른 표현으로 오피셜 스테이트먼트(official statement)라고도 한다. 우리가 흔히 공적 문서, 공식 행사, 공적 지위를 이야기할 때 그 공적인(公的, official) 메시지를 의미한다. 이는 누구에게나 공적으로 확인된 정확한 메시지라고 이해된다.

따라서 기업은 공적 메시지인 보도자료를 구성하는 데 있어서 상당한 공을 들이고, 정확성을 점검한다. 딱히 보도자료에 한하지 않아도 기업 커뮤니케이션에 있어서 기업과 기업 주요 구성원의 모든 커뮤니케이션은 공적 커뮤니케이션이라고 볼 수 있다.

그 공적 커뮤니케이션을 연습하는 과정인 미디어트레이닝에서도 경영진의 모든 메시지는 공적인 것이다. 기자 질문에서 “대표님의 개인 의견을 듣고 싶습니다” 같은 질문을 받으면, 대부분의 훈련된 기업 대표는 “제 개인적 의견을 말씀드릴 주제는 아닌 것 같습니다”라 답하거나 또는 기업의 기존 공적 메시지로 답변을 재반복한다.

흥미로운 것은 분명히 ‘개인의 의견은 말하지 않겠다’고 했음에도 이후 여러 질문에 대한 답은 대표 개인의 생각과 느낌에 기반해 있는 경우다. 대표의 개인적 생각을 답변으로 그럴듯하게 만들어 기자에게 전달하는 것은 공적 커뮤니케이션인가? 사적 커뮤니케이션인가? 어떻게 봐야 할까?

지금도 수많은 공직자들과 기업 경영진들은 자신이 하는 커뮤니케이션이 공적인 것인지, 사적인 것인지에 대해 때때로 혼란을 느낀다. 기업 대표가 기자들과의 저녁 자리에서 부적절한 메시지를 전달해 다음 날 지면을 장식

하기도 한다. 생중계되는 기업의 사과 기자회견에서 실무 임원들에게 하는 사석 메시지가 그대로 방송되기도 한다. 대체 공적 메시지와 사석 메시지는 어떻게 달라야 할까?

기업과 조직의 리더들이 혼동할 수 있는 공적 커뮤니케이션과 사적 커뮤니케이션의 분별법을 정리해 보자. 이에 대한 이해가 정확할수록 개인적으로는 자신의 신뢰와 개인적 명예를 유지할 수 있다. 기업 차원에서는 구성원들에 의한 불필요한 논란과 부담을 줄일 수 있게 된다. 공적 커뮤니케이션과 사적 커뮤니케이션은 어떻게 나눌 수 있을까?

첫째, 누구에게 커뮤니케이션하는지 따져라

아주 간단한 기준이다. 공적인 대상에게 하는 모든 커뮤니케이션은 공적 커뮤니케이션이 된다. 직원, 거래처, 사업지역의 주민, 관공서, 국회, 규제 기관, NGO, 언론 등 공적인 성격에 기반해 기업에 관련되어 있는 대상에게 하는 커뮤니케이션은 무조건 공적 커뮤니케이션이다.

모 언론사 데스크가 모 기업 CEO의 대학 동창이고 아주 친한 사이라면? 그 CEO가 언론사 데스크에게 하는 커뮤니케이션은 그럼 사적 커뮤니케이션일까? 그다음 기준으로 넘어가자.

둘째, 주제가 무엇인지 따져라

대화 주제가 자신이 재직하고 있는 기업이나 조직과 관련된 것이라면 그에 대한 커뮤니케이션은 모두 공적 커뮤니케이션이다. 대학 동창인 언론사 데스크에게 CEO 개인의 골프 스코어와 지난 라운딩에 대한 무용담을 이야기하는 것은 일견 사적 커뮤니케이션이라고 할 수 있다.

하지만, 회사의 실적과 자신의 임기에 대한 하소연을 하는 것은 공적 커뮤니케이션의 영역이 된다. 정말 친한 사람에게 그런 허심탄회한 말도 못 하냐고 불평하는 경영진들도 많다. 현직에 있을 때는 조심하는 것이 좋다. 최소한 자신을 위해서라도.

셋째, 어떤 상황에서 커뮤니케이션하는지 따져라

당연히 공적 상황에서 하는 모든 커뮤니케이션은 공적 커뮤니케이션이다. 공장 완공식에서 직원들에게 하는 CEO의 축사, 타운홀에서 직원들에게 새로운 사업 구조에 대하여 하는 설명과 질의응답, 자기 회사를 담당하고 있는 언론사 기자와 하는 인터뷰 같은 것들은 당연히 모두 공적 커뮤니케이션이다.

그러면 회식에서 여러 부서 젊은 직원들과 맥주잔을 기울이는 CEO의 커뮤니케이션은 공적 커뮤니케이션인가? 사적 커뮤니케이션인가? 일과에서 벗어나 업무에 대해서는 이야기하지 말자고 했고, CEO가 법인 카드가 아닌 개인 카드로 직원들에게 맛있는 음식과 술을 사 주고 있는데? 하지만, 여기에서도 CEO의 모든 일거수일투족과 메시지는 모두 공적 커뮤니케이션이다.

넷째, 어떤 맥락에서 이야기하는지 따져라

커뮤니케이션하며 완전히 틀린 말을 하는 기업 경영진은 드물다. 그중에서 못 할 말을 함부로 하는 경영진도 흔치 않다. 대부분이 자신의 직급과 분야에 맞는 ‘충분히 할 수도 있는 말’을 한다. 그럼에도 그 말들이 문제가 되고 사회적으로 논란이 되어 버리면, 적지 않은 경영진은 “내가 틀린 말 했나? 못 할 말을 한 것도 아니지 않나?” 같은 항변을 한다.

문제는 틀린 말이나 못 할 말을 해서 발생한 것이 아니다. 그럼에도 불구하고 맥락상 적절하지 않은 말을 했으니 문제가 되고 커진 것이다. 경영자 자신은 사적 대상과 주제 그리고 상황이라고 생각하고 편히 이야기했는데도, 맥락상 민감한 내용이라 문제가 되었고 이내 사회적 논란으로 커졌다면? 이는 어찌 보면 결과론적일 수도 있지만, 그 경영자는 잘못된 공적 커뮤니케이션을 한 셈이 된다. “아닙니다. 그것은 사적인 커뮤니케이션이었습니다.”라는 변명이 통하지 않는 수준이라면 공적 커뮤니케이션에서의 실수였던 것이다.

다섯째, 자신이 심각하게 책임져야 할 수도 있는지 따져라

자신의 커뮤니케이션으로 추후 문제나 논란이 되었을 때, 자신이 심각한 책임을 져야 할 것이라는 예상이 가능하다면 그것은 공적 커뮤니케이션이라 생각하고 조심해야 한다. 가끔 언론과의 커뮤니케이션에서 문제 발언을 한 기업 임원은 대부분 기자에게 “죄송한데, 그 내용은 기사 쓰지 않아 주셨으면 합니다.” 또는 “만약 꼭 기사화해야 하겠다면 제 이름은 꼭 빼 주셨으면 합니다.” 같은 요청을 한다.

이는 자기 자신이 자신의 말로 심각한 책임을 질 수도 있겠다는 예상이 가능해졌기 때문이다. 그런 예상을 말하기 전에 먼저 해 보자는 것이다. 공적 커뮤니케이션이란 그런 품이 들어야 하는 것이다.

여섯째, 회사의 메시지인지 내 메시지인지 따져라

이 또한 아주 간단한 기준이다. 기업 경영진이 어떤 상황에서라도 커뮤니케이션할 때 자신의 메시지가 회사의 메시지라면 이는 공적 커뮤니케이션이다. 회사 내부에서 합의된 공식적인 메시지를 전달하는 것은 분명히 공적 커뮤니케이션이다.

반면, 그런 상황에서 일부 사적 메시지를 전달하고 있다면? 이런 상황은 어떻게 봐야 할까? 기업 경영진이 전달하는 모든 메시지는 공적 메시지로 이해된다고 했다. 사적인 메시지라고 해도 듣고 이해하는 사람들은 대부분 공적인 메시지로 이해한다. 이후 부가적인 반향과 반응, 확산 등도 공적 메시지에 의한 것으로 받아들여진다. 기업 경영진에게 개인의 사적인 메시지는 극히 제한된다. 기억하자.

일곱째, 더 단순하게는 모든 커뮤니케이션을 공적으로 여겨라

조직이나 기업에서 공적인 위치에 있는 분들은 그 자리에 오른 직후부터 자신의 모든 커뮤니케이션은 공적 커뮤니케이션이라는 생각을 하면 된다. 자신의 모든 커뮤니케이션이 회사와 구성원 그리고 이해관계자들과 심지어 공중에게도 긍정적 또는 부정적 영향을 줄 수 있다는 것을 기억해 보는 것이다.

사기업 대표에게도 그런 잣대를 들이대는 것이 너무 가혹하지 않나 하는 의견도 있을 수 있다. 하지만, 그런 잣대가 없어 구설수를 일으키고, 사회적 논란을 만들고, 결과적으로 그 중요한 자리를 떠나게 된 여러 선배 사례들을 기억해 보자. 반대로 취임부터 퇴임 때까지 자신의 모든 행동과 말 한마디 한마디를 잘 관리하며 공적 커뮤니케이션만 하다 명예로운 성과를 남긴 선배들도 기억해 보자. 어떤 결과가 자신에게 더 나은 것인가는 자명하다.

전직 모 부총리께서 이런 말씀을 하셨다. “고위 공직자의 모든 발언은 연출되어야 한다.” 이는 기업 경영진에게도 똑같이 적용된다. 여기서 연출은 꾸밈이 아니라 준비와 설계를 뜻한다. 연출하며 하는 커뮤니케이션은 부자연스럽다고 하는 분들이 있다. 진정성이 없으니 소통이 될 수 있냐고 묻는 분도 있다. 마음을 열고 허심탄회하게 소통해야 겨우 서로 이해하게 된다고 주장하는 분도 있다.

그럼에도 핵심은 백공일과(百功一過)라 부를 만하다. ‘백 가지 잘한 일(功) 중 한 가지 잘못(過)’이라는 뜻으로, 주로 잘한 일이 많더라도 한 번의 실수나 잘못이 전체를 무효로 만들 수 있음을 비유적으로 표현하는 말이 백공일과다. 기업과 조직의 리더로서 백공(百功)으로만 마무리려면 공적 커뮤니케이션에만 신중히 집중하자. 사적 커뮤니케이션은 아예 없다고 생각하자.

024

두 번째 말

기업 리더들의 설화(舌禍)란 ‘공개된 말실수가 법률에 저촉되거나 타인을 노하게 하여 받는 재난’ 또는 ‘타인에 대한 중상이나 비방 따위로 받는 재난’으로 정의된다. 여기에서 공히 ‘재난’이라는 표현이 눈에 들어온다. 아래에서는 그런 재난을 더욱더 악화시키는 설화 이후의 위험한 2차 증상들에 대해 이야기해 본다.

한 기업인이 이야기한 공개 석상에서의 말 한마디가 논란이 된다. 여기까지는 흔한 일이다. 사람은 누구나 실수하고, 실수한 말은 퍼지게 마련이다. 그런데 정작 그 화자(話者)의 자리와 명성을 무너뜨리는 것은 대개 그 첫 마디가 아니라 그 뒤에 이어진 말들이다.

첫 발언에 대한 즉각적 사과로도 끝날 수 있었던 사안이 며칠씩 이어지는 연속 보도가 되고, 사퇴 요구로 번지고, 끝내 자리를 내놓는 결말로 가는 과정을 오래 지켜봤다. 그 경로에는 유사하고 일정하게 나타나는 증상들이 있다. 일종의 공식과도 같아 보인다. 원발언의 수위와 무관하게, 사후 대응도 똑같이 무너지는 과정에서 나타나는 공식이다. 논란 이후 확인 취재에 응하는 그 며칠, 이 구간을 ‘2차 커뮤니케이션 기간’이라 부른다. 실패 증상들은 언제나 여기서 나타난다.

한 번 실수한 사람이 계속 말하는 이유

최초 말실수를 한 화자는 왜 그럴까? 왜 가만히 있으면 될 것을, 굳이 말을 보태 상황을 키울까? 주변에서는 답답해하지만, 당사자에게는 그럴 만한 이유가 있다. 심리학이 오래 관찰해 온 몇 가지 힘이 동시에 작동하기 때문이다.

첫째, 자기 생각을 부정당하는 일은 생각보다 큰 고통이다. 공개적인 비난은 인간에게 물리적 위협에 준하는 스트레스를 준다. 사회적 배척이 신체적 통증과 비슷한 뇌 영역을 자극한다는 연구들도 보고된 바 있다. 위협을 느낀 뇌는 싸우거나 도망치려 한다. 도망칠 수 없는 공인의 자리에서 남는 선택은 하나다. 싸우는 것이다. 그 싸움의 무기가 바로 ‘한마디 더’다. 게다가 위협 상태에서는 판단을 담당하는 이성의 기능이 일시적으로 눌린다. 평소라면 하지 않았을 말이 나오는 이유다.

둘째, 잘못을 인정하는 순간 무너지는 것은 자기 자신이라는 생각이다. 심리학에서 말하는 인지부조화다. ‘나는 괜찮은 사람이다’라는 믿음과 ‘내가 잘못된 말을 했다’는 사실이 충돌하면, 사람은 둘 중 고치기 쉬운 쪽을 고친다. 사실 인식을 바꾼다. “내 말이 그렇게 틀린 건 아니다”로 해석을 조정하는 것이다. 사과하지 못하는 것이 아니라, 사과하면 자기 존재가 흔들리기 때문에 못 하는 것이다.

셋째, 이미 공개적으로 뱉은 말은 되돌리기 어렵다. 사람은 자신이 공개 선언한 입장에 발이 묶인다. 여기에 몰입 상승이라는 힘이 더해진다. 이미 쏟아부은 것이 아까워 발을 빼지 못하고 오히려 더 밀어붙이는 심리다. 물리 설수록 손해라고 느끼기에, 논리적으로는 후퇴가 맞는 지점에서 계속 전진을 택한다.

넷째, 자신의 진심이 남들에게도 보일 것이라 착각한다. 이를 투명성 착각이라 부른다. 내 의도는 나쁘지 않았으니 설명만 잘하면 이해받으리라 믿게 된다. 그래서 “한마디만 더 하면 풀린다”는 확신으로 계속 말한다.

다섯째, 주변에 남은 목소리가 왜곡되어 있다. 논란이 터지면 위로하는 사람만 연락한다. 비판하는 이들은 굳이 전화하지 않는다. 그 편향된 표본을 전체로 착각하는 것이 허위합의효과다. 자기 생각에 동의하는 사람의 비율을 실제보다 크게 추정하는 경향이다. 게다가 높은 자리에 오래 있을수록 반박을 들어 본 경험이 적고, 상대 입장에서 생각하는 능력이 둔해진다는 연구도 있다.

여섯째, 비판하는 언론이 편파적으로 보인다. 적대적 매체 지각 현상이다. 같은 보도를 두고도 당사자는 유독 자신에게 불리하게 편집됐다고 느낀다. 그래서 화살이 자기 발언이 아니라 보도로 향한다.

이 여섯 가지 힘이 한꺼번에 화자를 밀어붙인다. 그러니 2차 커뮤니케이션의 실패는 그 사람이 유별나게 미숙해서 벌어지는 일이 아니다. 준비 없이 그 자리에 서면 누구에게나 일어나는 일이다. 따라서 2차 커뮤니케이션 실패 증상을 미리 알아 두고 필히 경계해야 하는 이유가 여기 있다.

아래는 실제 사례에서 관찰된 사후 2차 커뮤니케이션 메시지들을 실패 증상별로 재구성한 것이다. 특정한 누구의 이야기가 아니다. 오히려 어디선가 한 번쯤 들어 본 듯한 문장들일 것이다. 그만큼 반복되기 때문이다.

첫째, 최악의 인용구를 스스로 생산한다

- “내가 무슨 감옥 갈 죄를 지은 것도 아니고요.”
- “법에 걸리는 말을 한 것도 아닌데 왜들 이러십니까.”
- “그 정도 말도 못 하면 세상 어떻게 삽니까.”

설화와 관련된 품위와 적절성을 묻는 질문에, 법에 걸리느냐 아니냐로 답하는 화법이다. 기준선을 스스로 바닥까지 끌어내리는 것이다. 사람들은 ‘저 자리에 그 말이 어울리는가’를 묻는데, 당사자는 ‘처벌받을 일은 아니다’로 답한다. 질문과 대답이 서로 다른 곳을 향하니 대중은 그 어긋남 자체를 문제로 읽는다.

더 치명적인 것은 이 문장들이 그 자체로 완결된 기사 제목이 된다는 점이다. 원발언이 흐릿해질 무렵, 당사자가 더 선명하고 더 자극적인 두 번째 인용구를 언론에 공급한다. 사그라들던 불에 스스로 기름을 붓는 격이다. 새로운 실패는 언제나 여기서 시작된다.

둘째, 사과도 철회도 아닌 재확인을 한다

- “억울한 면도 있지만, 아주 틀린 말은 아니지 않습니까.”
- “표현이 좀 거칠었을 뿐이지, 취지는 그게 맞아요.”
- “오해하신 분들께 유감이지만, 제 생각은 변함없습니다.”

영어권에서 더블다운(double down)이라 부르는 화법이다. 판돈을 두 배로 올린다는 뜻으로, 비판받은 입장을 거두기는커녕 더 밀어붙이는 태도를 가리킨다. 사과처럼 들리는 앞부분과 재확인인 뒷부분이 한 문장에 붙어 있다. 대중은 뒷부분을 더 크게 듣는다.

이 순간 사안의 성격이 바뀐다. ‘한 번의 실언’이던 것이 ‘고칠 생각이 없는 인식’으로 넘어간다. 비판의 표적도 더욱 이동한다. 발언에서 사람으로 완전히 옮겨 간다. 결정적 차이가 여기 있다. 실언은 시간이 지나면 소멸한다. 그러나 드러난 태도는 소멸하지 않는다. 사람들은 말은 잊어도, 그 말을 대하는 태도는 오래 기억한다.

셋째, 우호적인 소수를 전체 여론으로 착각한다

- “제 말이 맞다는 분들이 훨씬 많습니다.”
- “주변에서는 다들 잘했다고 격려 전화가 옵니다.”
- “인터넷 여론이 전부는 아니잖습니까. 조용한 다수는 다르게 봅니다.”

허위합의효과가 발언으로 드러난 장면이다. 곁에 남은 몇 사람의 위로를 세상의 목소리로 착각한다. 특히 사퇴 요구가 이어지는 국면에서 이 발언은 최악으로 작동한다. 논란의 내용을 떠나 ‘이 사람은 상황을 읽는 능력이 없다’는 판단을 부른다. 여론의 재판은 사실상 단심제(單審制)다. 그런데 당사자만 아직 항소심이 남았다고 믿는다. 그 간극이 클수록 추락은 깊어진다.

넷째, 언론을 탓한다

- “앞뒤 다 잘리고 그 한마디만 나간 겁니다.”
- “제 발언 전문을 보시면 전혀 다른 이야기예요.”
- “기자가 악의적으로 편집한 거죠.”
- “사실 아직 못 한 이야기가 훨씬 많습니다.”

책임을 발언이 아니라 보도 구조로 넘기는 전형이다. 맥락이 잘려 나간 보도가 실제로 있다는 점은 누구도 부인할 수는 없다. 그러나 그 항변을 지금, 취재하는 기자에게 하는 것은 다른 문제다. 언론을 상대로 언론 탓을 하는 것은 취재진의 적대를 자초하는 가장 확실한 방법이다.

마지막 한마디는 특히 위험하다. “아직 못 한 이야기가 많다”는 암시는 후속 취재를 부르는 미끼가 된다. 아직 재료가 남아 있다고 기자에게 알려 주는 셈이다. 다음 기사 소재를 당사자가 직접 제공하는 장면이다.

다섯째, 창구의 반쪽만 달는다

정식 인터뷰 요청은 거절한다. 공식 입장문도 내지 않는다. 그런데 걸려 오는 전화는 다 받는다. 그리고 그 통화에서 앞의 말들을 다 쏟아낸다.

이런 어정쩡한 상태는 ‘반쪽 홀딩’이다. 침묵도 아니고 준비된 발언도 아닌, 최악의 중간지대다. 결과적으로 통제되지 않은 즉흥 발언만 골라서 세상에 유통시킨 결과가 된다. 공식 채널로 나갔다면 몇 사람의 검토를 거쳤을 문장이, 사적인 통화라는 이유로 아무 여과 없이 활자화된다. 당사자는 “그건 사담이었다”고 하지만, 그런 구분은 통하지 않는다.

달을 것이면 정제된 서면 입장 한 줄로 달아야 한다. 말할 것이면 준비된 메시지로 말해야 한다. 그 사이에 서 있는 것이 가장 나쁘다.

여섯째, 종결을 스스로 선언한다

- “할 말은 다 했습니다. 판단은 각자의 몫이죠.”
- “더 이상 드릴 말씀 없습니다. 이걸로 끝내겠습니다.”
- “시간이 지나면 다 밝혀질 겁니다.”

논란의 종결 시점을 당사자가 선언한다. 그러나 종결의 권한은 발화자에게 없다. 위기의 종료는 이해관계자들의 공유된 합의로 이루어진다. 언론이 관심을 거두고, 여론이 시선을 옮기고, 관련 당사자들이 각자의 정리를 마칠 때 비로소 끝난다.

이미 판단이 한쪽으로 기운 상황에서 이 선언은 마무리가 아닌 외면과 방치로 읽힌다. “이 사람은 수습할 생각이 없구나”라는 결정적인 신호가 된다. 끝내겠다는 선언이 오히려 국면을 연장시킨다.

일곱째, 공적 논란에 사적 사정으로 답한다

- “저도 먹고살아야 하는 사람입니다.”
- “평생 이 일에 헌신해 왔는데 이렇게까지 하셔야 합니까.”
- “저희 가족이 받을 상처는 생각 안 하십니까.”
- “앞으로도 계속 봉사해야 하지 않겠습니까.”

공적인 자리에서 벌어진 논란에 사적인 생계와 심경으로 답하며 동정을 구한다. 이해관계자가 듣고 싶은 말이 아니라, 본인이 하고 싶은 말이다. 그 간극이 여기서 가장 크게 벌어진다. 겸양의 외피를 쓴 자기 연민은 비판의 소재가 되기 쉽다. 상처 입은 쪽이 따로 있는 사안에서 자신의 상처를 먼저 꺼내는 순간, 남아 있던 동정 여론마저 등을 돌린다.

일곱 증상을 관통하는 ‘전략적 저울의 부재’

이 일곱 가지는 서로 달라 보이지만 뿌리는 하나다. 전략적 저울이 없다는 것이다. 침묵과 말을 두고 올려 보았던 바로 그 저울이다. 이 말을 함으로써 무엇을 얻고 무엇을 잃는가? 이 저울이 작동한 흔적이 어디에도 없다. 언

으려는 구체적 실익이 설계되지 않은 채 발화가 이루어진다. 대신 그 자리를 채우는 것이 앞서 살펴본 심리의 힘들이다. 억울함을 풀고 싶은 욕구가 전략을 밀어낸 상태다.

전략적인 설화 대응을 위한 네 줄의 처방

첫째, 정제된 서면 입장을 한 번만 낸다. 변명을 걷어내고, 유감과 성찰의 신호만 담는다. 짧을수록 좋다. 길어질수록 반드시 변명이 섞이기 때문이다.

둘째, 창구를 하나로 모으고 추가 개별 코멘트를 전면 중단한다. 전화도, 문자도, 사석의 한마디도 포함된다.

셋째, 말에서 행동으로 옮겨 간다. 남은 신뢰는 발언이 아니라 직무로 회복된다. 조용히 자기 일을 하는 시간이 어떤 해명보다 강력하다.

넷째, 정말 사과가 어렵다면 차라리 침묵이 차선이다. 침묵은 전략적으로 골라 써야 하는 양날의 검이지만, 이 국면에서는 말을 보태는 것보다 낫다. 가장 나쁜 것은 사과 없이 계속 말하는 것이다. 첫 번째 실수는 순간의 부주의였을 수 있다. 그러나 두 번째 실패는 대부분 선택의 결과다.

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, 006, 021, 023

규제기관 001, 003, 006, 007, 010, 020, 021, 023

기자 001, 003, 006, 010, 014, 015, 016, 021, 023, 024

리콜 003, 004, 010, 015, 022

미디어트레이닝 003, 009, 014, 021, 023

법무 001, 006, 018, 021, 022

사과문 010, 013, 015, 016, 018, 022

소셜미디어 001, 004, 005, 006, 008, 009, 020, 021

신뢰 003, 004, 010, 013, 014, 015, 016, 018, 022, 023, 024

실무자 001, 002, 004, 008, 009, 010, 011, 017, 018, 021

오너 001, 003, 008, 009, 013, 020

온라인 001, 002, 004, 006, 007, 008, 009, 010, 014, 016, 020, 021

원점 001, 003, 005, 007, 010, 011, 013, 017

이슈관리 002, 004, 005, 007, 008, 010, 011, 012, 019, 021

임원 002, 003, 004, 006, 008, 009, 010, 014, 015, 021, 022, 023

재발방지 008, 010, 013, 016, 018

진정성 001, 013, 015, 018, 019, 022, 023

최고의사결정자 002, 004, 006, 018, 021

침묵 003, 004, 005, 008, 010, 018, 021, 022, 024

피해자 004, 007, 017, 019, 022

홍보실 001, 003, 004, 006, 013, 022

훈련 001, 002, 003, 010, 015, 019, 023

기업 위기관리 실패학(失敗學) III 대외편

오독, 불능, 불위: 위기관리가 실패하는 진짜 이유

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