

기업 위기관리 실패학 失敗學

오독, 불능, 불위: 위기관리가 실패하는 진짜 이유

IV 실행편 實行篇

Strategy
Salad

기업 위기관리 실패학 失敗學

오독, 불능, 불위: 위기관리가 실패하는 진짜 이유

IV 실행편 實行篇

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 44편의 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

7장 혼선

001	입의 혼선	1
002	창구의 혼선	8
003	함구령의 혼선	14
004	평소 체계의 혼선	19
005	언론관의 혼선	23
006	매체 판단의 혼선	44
007	임원 응대의 혼선	50
008	인터뷰의 혼선	57
009	평시 언론관계의 혼선	65
010	홍보실 역할의 혼선	72
011	외부 조언의 혼선	81
012	대변인의 혼선	86
013	훈련 대상의 혼선	100
014	훈련 효과의 혼선	113
015	내부 소통의 혼선	122
016	타운홀의 혼선	134
017	허심탄회의 혼선	140

8장 변국

018	이슈 앞에서	148
019	VIP 위기 앞에서	154
020	VIP의 실수 앞에서	159
021	익명 게시판 앞에서	174

022	스타의 위기 앞에서	180
023	팬덤 앞에서	187
024	작은 회사의 위기 앞에서	202
025	국경 앞에서	216
026	지역 공동체 앞에서	230
027	경쟁과 인수합병 앞에서	236
028	리콜 앞에서	250
029	수사 앞에서	258
030	로비 앞에서	264

에필로그	위기관리를 잘하는 기업은 무엇이 다른가	270
-------------	------------------------------	-----

저자 소개	277
--------------	-----

펴낸 곳	278
-------------	-----

주제어 색인	279
---------------	-----

CHAPTER 7

혼선 混線

창구가 무너질 때

001 ~ 017

001

입의 혼선

커뮤니케이션 매니지먼트와 입 관리

‘조직의 모든 커뮤니케이션은 관리(manage)되어야 한다’는 말이 있다. 우리가 종종 이야기하는 커뮤니케이션 매니지먼트(communication management)를 의미한다. 기업이나 조직의 모든 구성원들이 진행하는 커뮤니케이션이 모니터링되고, 분석, 평가되어 개선의 여지가 있다면 개선 시키려는 노력들이 지속적으로 쌓여야 한다는 개념이다. 이와 함께 사전에 커뮤니케이션 메시지들을 구성하고, 이를 공유하여 전사적으로 모든 구성원이 하나의 목소리(one voice)를 낼 수 있도록 체계화한다는 개념이기도 하다.

실제 현장에서 커뮤니케이션 매니지먼트가 잘되어 있는 기업들은 공통된 특징이 있다. 대표이사와 고위임원들 스스로 ‘누구든 자칫 커뮤니케이션 문제를 일으킬 수 있다’는 문제의식이 기본 공감대를 이루고 있다. 아무리 실무 경험 많은 임원이라 해도 숙련된 이해관계자들과의 커뮤니케이션에서 자칫 실수할 수 있고, 그 실수가 결국 자사에게 큰 피해로 되돌아올 수 있을 것이라는 두려움을 공유한다. 당연 일반 직원들과 각 이해관계자 창구인 영업, 마케팅, 인사, 기획, 대관, 법무, 생산, 지점 및 지사, 고객센터 등등이 언제나 커뮤니케이션을 잘못해 문제를 일으킬 수 있다는 일종의 ‘성악설’에 기반해 있다.

그렇기 때문에 이런 기업들은 부단히 커뮤니케이션을 통제하고 관리하려 노력한다. 새로운 이슈나 문제들에 대해 매번 중앙집권식으로 대응 메시지와 근거들을 구조화해 개발한다. 개발된 메시지와 근거들은 커뮤니케이션을 위해 규정된 각 이해관계자 창구들과 체계적으로 공유된다. 평소 반복적

으로 커뮤니케이션 훈련을 받은 창구들은 공유받은 메시지들을 정확하게 상호 간 다름없이 이해관계자들에게 전달한다. 이런 경우 외부에서 여러 이해관계자들이 볼 때에 그 기업은 ‘정확하게 하나의 목소리를 내고 있다’는 느낌을 받게 된다. 커뮤니케이션 매니지먼트가 지향하는 바가 바로 이것이다.

커뮤니케이션 매니지먼트가 잘 구현되는 기업이나 조직들은 거의 빠짐없이 최고경영진과 홍보실 스스로 ‘커뮤니케이션 매니지먼트’의 중요성을 공감한다. 홍보실이 중심이 된 중앙집권식의 커뮤니케이션 메시지 분석, 개발, 공유 활동이 원활하다. 가끔 홍보실이 적시에 대응 메시지와 근거들을 공유해 주지 못하면 이해관계자 창구들은 커뮤니케이션을 홀딩(답을 잠시 미루되 다음 소통을 약속함)할 정도로 홍보실을 의지한다. 그리고 각각의 이해관계자 창구들은 철저하게 훈련되어 있거나, 지속적으로 훈련받는다. ‘각 개인의 실수를 최소화해서 조직이 피해를 받는 경우를 최소화한다’는 개념이 공히 체화되어 있는 것을 본다.

반면 커뮤니케이션 매니지먼트가 일부 또는 상당 부분 부실한 기업이나 조직들은 어떨까?

대표이사과 고위임원들이 ‘성선설’과 유사한 개념을 보유하고 있다. ‘우리 회사에서 일한 직원인데, 어떻게 회사에 피해를 입히는 커뮤니케이션을 할 수 있겠어. 어느 정도 알아서 잘하겠지’라는 막연함에 주로 의지한다. 어떻게 보면 기업 커뮤니케이션은 관리되어야 한다는 생각이나 관심이 희박한 경우일 수도 있다. 당연히, 이런 기업이나 조직에서는 사전적 대비나 훈련 등은 생략되거나 무시된다. 아예 관심이 없는 기업이나 조직도 있다.

이런 곳에서는 항상 문제들이 발생한다. 예를 들어 자사의 지방 한 지점을 방문해 아주 민감한 취재와 인터뷰를 해 간 방송사 이야기를 듣게 된다. 지사를 책임지는 매니저가 자신이 아는 범위 내에서 인터뷰를 진행했다는 사후 보고를 받게 된다. 본사에서 실제 방송된 보도를 보니 회사와 관련해 경악할 만한 위험한 정보들을 기자에게 다 털어놓는 인터뷰 내용이 보인다.

대표이사과 고위임원들이 크게 화를 낸다. 부주의한 그 개인을 인사조치하라는 명령이 내려온다. 홍보실에게는 왜 해당 방송을 그대로 나가게 했느냐면서 언론 통제 요구를 한다.

회사의 공식 소셜미디어 계정을 운영하는 팀이 있다. 회사 브랜드를 위해 필요하다 해서 소셜미디어에 회사명을 달아 공식적으로 운영하는 것이다. 어느 날 회사 공식 계정에 황당한 내용이 올라왔다. 자사 제품의 주요 소비자층을 폄하하면서, 정치적으로 민감한 주제에 대해 회사의 입장과는 전혀 다른 지지 표현을 해 사회적 논란을 일으킨 것이다. 오프라인 언론에서 해당 해프닝에 대해 회사의 입장을 듣기 위해 쏟아지는 수많은 연락을 받고 나면 고위임원들이 문제의 포스트 내용을 알게 된다. 대표이사과 임원들이 다시 노발대발하기 시작했다. 온라인 운영을 담당하는 직원과 팀장을 인사조치를 한다. 담당 임원이 사과문을 낸다. 곧 왜 이런 불필요한 일을 만드는 거냐고 하면서 계정 운영을 중단시킨다.

선진적인 커뮤니케이션 매니지먼트가 실현되지 않는 기업이나 조직들은 이런 해프닝들이 반복된다. 하지만, 매번 그에 대한 개선은 개인 처벌과 사후 핑거포인팅과 혼돈에 묻힌다. 기본적으로 경영진들은 해당 문제를 ‘일부 직원 개인의 문제’나 ‘일선 직원의 말실수’ 정도로 치부한다. 그러니 전사적이거나 체계적인 개선이 있을 수 없다. 회사의 문제가 아니라 생각하기 때문이다.

가만히 생각해 보자. 일선 직원이 회사에 해를 끼치는 커뮤니케이션 행위가 반복된다. 그렇다면 이건 어느 개인 하나 둘의 문제일 수 없는 것 아닌가? 그럼에도 기업이나 조직 차원에서 스스로 커뮤니케이션을 관리해야 하겠다는 동기가 부여되지 않는다면 이는 문제 아닌가? 물론 기업이나 조직에서는 해당 논란을 ‘직원 개인의 사소한 실수’로 폄하해야 금방 논란이 진화될 것이라는 생각을 하기 때문에 이 해프닝을 조직의 문제가 아닌 개인 문제로 간주할 수는 있다. 하지만, 그런 개인 문제로의 처리가 반복된다면 문제는 더욱 심각해진다.

기업이나 조직의 모든 커뮤니케이션은 철저하게 관리되어야 맞다. 그래야 기업이나 조직은 여러 이해관계자들에게 일관된 메시지를 전달할 수 있다. 이는 기업의 비즈니스 전반과 사회적 생존 자체에 큰 영향을 미치는 아주 중요한 기업 경영 체계라 볼 수 있다. 즉, 이에 대한 관심이 적은 기업이나 조직은 대부분 실제 경영 품질도 그리 높지 못할 가능성이 있다. 실제로도 잘못된 커뮤니케이션으로 사회적 논란을 자주 만드는 기업이나 조직 내부에 들어가 보면 그런 경우들이 대부분이다.

기업이나 조직 구성원들의 ‘입’을 제대로 관리하자. 우리 스스로 ‘우리의 입’을 잘 관리만 하면, 그다음에 쓸데없이 무리하게 ‘이해관계자들을 관리하려는 시도’를 할 필요가 없어진다. 언론 커뮤니케이션 훈련을 잘 받은 창구가 공유된 회사의 메시지를 정확하게 기자에게 전달하기만 한다면, 무리하게 홍보실이 사후 방송사나 신문사를 찾아다니면서 살려 달라 하고, 광고 예산을 빌미로 언론을 통제 시도하는 무리수는 필요 없게 된다.

규제기관에 전달하고 커뮤니케이션하는 창구가 제대로 훈련받아 정확하게 커뮤니케이션할 수만 있다면, 사후에 규제기관을 찾아다니며 재해명하고, 법적으로 로펌의 자문을 받아 지루한 대응을 하는 수고들을 상당 부분 방지할 수 있다.

기업의 공식 온라인 채널들을 매일매일 운영하며 커뮤니케이션하는 창구들이 제대로 훈련받아 정확한 기업의 메시지를 전달할 수 있다면, 사려 깊지 못한 포스팅 메시지에 기업이 사과문을 올리고, 고개 숙여 사과하고, 더 나아가서 예산을 집행해 만든 채널을 폐쇄하거나, 온라인 제작물을 폐기하는 비생산적 상황들은 방지할 수 있게 된다.

기업이나 조직 구성원들이 진행하는 모든 커뮤니케이션에서 문제가 발생한다면 그것은 엄격하게 해당 기업이나 조직 자체의 문제다. 경영 품질의 문제다. 최고경영진이 가지고 있는 커뮤니케이션 매니지먼트 개념의 부실이 문제다.

더 이상 기업이나 조직 구성원들의 잘못된 커뮤니케이션을 ‘단순 실수’라고 칭하거나 ‘뭐 좋은 일이라고 개인의 실수를 자꾸 거론하는가?’ 하며 사후 개선 기회를 소멸시키는 문화를 만들지는 말자. 다시 한번 이야기하지만, 기업이나 조직의 모든 커뮤니케이션은 관리되는 것이 맞다. 그래야 옳다.

아무나 함부로 커뮤니케이션하는 기업

이슈나 위기가 발생했을 때 기자들이 제일 취재하기 쉬운 기업이나 조직은 몇 가지 특징이 있다. 우선 해당 기업이나 조직 누구에게나 취재 전화를 걸어도 내부 이야기를 술술 다 이야기해 주는 곳이다. 흔하지는 않지만 취재하는 기자 입장에서는 이런 곳은 취재가 매우 수월한 곳이 된다.

내부 역학관계를 보고 이런 민감한 이야기를 해 줄 수 있는 사람이 누구인가 찾아도 취재는 한층 쉬워진다. 노조나 일선 직원 같은 경우다. 조금 기술적 질문을 하면 최초 거리감을 가지던 소스로부터 원하는 답을 술술 끌어낼 수 있다. (실제 미디어트레이닝이나 위기 시뮬레이션을 해 보면 기자 역할을 하는 컨설턴트들에게도 생각보다 술술 이야기를 꺼내 놓는다. 취재 전문가인 기자에게는 더 쉬울 것이다.)

평소 전문가들이 이렇게 조언한다. ‘심각한 위기가 발생한 때일수록 조직은 하나의 목소리를 내야 한다.’ 하지만, 이게 가능한 기업이나 조직이 드물다는 게 문제다. 필자는 현장에서 비상시 전 직원이 일사불란하게 한목소리를 내는 기업을 거의 보지 못했다. 한목소리는 저절로 나오지 않는다. 평소 체계와 훈련으로 만들어질 뿐이다. 한목소리를 위하여 아주 집중적인 미디어트레이닝이나 이해관계자 커뮤니케이션 트레이닝을 진행해 놓은 기업도 종종 실패한다.

통제된 환경에서 특정 주제를 가지고 인터뷰해도 핵심 임직원들은 제각각 목소리를 낸다. 본능적으로 말을 서로 맞추는 전략적 커뮤니케이션 경험 이 많지 않고, 각자 생각이 다르다 보니 어찌 보면 당연한 결과다.

그렇기 때문에 차선택이 필요하다. 하나의 목소리를 가지지 못할 것이라는 전제하에 나온 차선택이 바로 ‘창구라도 일원화하라’는 조언이다. 그런데 기업이나 조직이 이것도 힘들어한다.

위기가 발생했을 때 아무나 함부로 기자나 정부, 조사기관, 시민단체, 고객, 온라인공중, 직원들을 대상으로 한마디씩 하는 건 위험하다는 의미다.

이슈나 위기관리에 실패하는 기업들은 기자를 비롯한 외부 이해관계자들에게 불필요한 말이 많이 전해진다는 특징이 있다. 이 사람 저 사람이 기자에게 퍼줄 조각 같은 정보를 각자 커뮤니케이션하는 거다. 취재원 여럿에게 대여섯 퍼즐 조각 정보를 받아 이리저리 머리를 굴려 보면 기자는 그림이 그려지게 마련이다. 굳이 답 안 나오는 홍보실에 문의해 귀찮게 자료를 받을 필요도 없어진다.

예전 모 기업의 대표는 이런 식으로 언론에 대응해 유명했다. 아침 출근 길에 기자 전화를 받는 경우다. 민감한 주제에 대해 출근 시간 내내 차량에 앉아 설명했다. 당연히 기자에게 풍부한 기사 재료를 제공한 셈이 되었다. 전화를 끊고 나서 대표는 회사 홍보임원에게 전화를 건다. “어… O이사, 방금 전 OO일보 O기자가 전화를 해 왔어요. 그래서 내가 OO전에 대해 좀 이야기를 했거든. 근데 이걸 기사화되면 안 될 것 같아. 기사 좀 안 나가게 해 보세요.” 홍보임원이 얼마나 난처했을지 짐작할 수 있다. 이런 체계는 반복하지 말자는 것이다.

이제는 기자에게 이야기해 놓고 “내가 언제 그랬나?” 하는 발언을 부인하는 대응도 불가능해지고 있다. 스마트폰을 사용하고 나서는 기자들도 언제든지 녹취할 준비가 되어 있다.

많은 미디어트레이닝 전문가들이 “내일 아침 신문 기사로 읽기 싫은 내용이 있다면, 입 밖으로 그걸 꺼내지 마세요”라 조언한다. 바로 입 관리다. 그런데 이게 또 어렵다.

기업 위기 시 창구 통제가 안 되는 전형적인 경우는 안전사고 때다. TV뉴스를 봐도 목소리를 변조한 직원 인터뷰가 꼭 나온다. 기자가 이렇게 묻는다. “사고 원인이 뭐죠? 밝혀진 게 좀 있습니까?” 그러면 수화기 너머 직원의 변조된 목소리가 이렇게 대답한다. “시설이 워낙 노후화돼서… 예전에도 몇 번 문제가 있었어요. 이번도 저번하고 똑같은 원인이라고 말씀드릴 수 있어요.” 이런 식이다.

회사에서는 뉴스가 나가고 나면 발각 뒤집힌다. “누가 저 방송이랑 인터뷰한 거야? 저 목소리가 누구야?” 이런 소란이 일어나는 기업들도 많다.

이런 기업 홍보실은 한숨을 쉰다. “공장이나 지방 쪽은 사실 저희가 컨트롤이 안 돼요. 그쪽에서는 가능한 팩트들을 숨기려 하고, 지역에서 기자들이 전화하면 대꾸들을 잘해요. 그래서 그런 현상들이 반복됩니다.” 이런 하소연을 한다. 그렇다고 홍보실이 한숨만 쉬면 안 된다. 평소 강력한 가이드라인 공유와 대응 훈련 및 창구일원화 연습을 시키고 환기를 해야 당연한 것이다.

최소한 일선 직원들에게 ‘기자를 비롯한 이해관계자들의 문의에는 이렇게 대응하고 홍보실이나 관계 부서로 연결시키라’는 가이드라인은 반복 교육해야 한다. 그래야 일선의 부주의한 커뮤니케이션이 문제가 될 때 ‘왜 회사의 가이드라인을 지키지 않았는가?’에 대한 추궁이 가능하게 된다. 이에 기반한 인사 조치도 가능해진다. 만약 그런 가이드라인 공유 노력이 없었다면 문제를 일으킨 일선 직원에게 할 말이 없어진다. “언제 우리에게 언론 대응을 어떤 식으로 하라 가르쳐 준 적 있소?” 하면 할 말이 없다. “그건 상식 아니야? 언론에다가 함부로 떠들면 안 된다는 걸 그간 몰랐소?” 할 수도 없다.

위기가 발생했을 때 사내에서 아무나 커뮤니케이션하는 기업이나 조직은 대부분 평소 임직원들에게 적절한 가이드라인과 훈련을 시키지 못한 곳들이다. 기타 위기 시 창구를 관리하지 못하는 이유들은 다음과 같다.

- 전 조직이 위기 시 하나의 목소리를 내야 한다는 개념을 따르지 못해서 (소셜미디어 포함)

- 창구일원화 개념이 부족해서(강력한 원칙 부재)

- 내부적으로 대응 메시지가 효율적으로 공유되지 않아서

- 일부 최고임원들이 개인 생각을 회사의 공식 메시지와 혼동해서: “내가 뭐 못할 말 했어?”

- 언론의 취재 전략과 기술에 넘어가서

- 조직이 혼란되지 않아서

002

창구의 혼선

기업 임원들을 대상으로 미디어트레이닝을 진행하는 목적은 크게 두 가지로 분류할 수 있다. 첫째 목적은 언론 접촉이 허락되어 있는 핵심 임원들의 대언론 커뮤니케이션 역량 증진이다. 언론과 전략적인 커뮤니케이션을 통해 기업의 커뮤니케이션 목적을 달성하고자 하는 데 그 의미가 있다.

미디어트레이닝의 둘째 목적은 언론 접촉이 허락되어 있지 않은 임원들에게 창구일원화 원칙을 강조하고 그에 따르게 하기 위함이다. 창구일원화란 언론 접촉이 허락되지 않는 임원이나 직원에게 언론이 접근 시 언론 접촉을 전담으로 하는 부서나 인력에게 그 답변 역할을 이양하는 것이다.

자신의 앞에서 또는 전화로 질문하는 기자에게 임직원이 “저희 회사는 원칙상 언론과의 커뮤니케이션은 홍보실을 통하게 되어 있습니다. 홍보실을 통해 질문해 주시면 감사하겠습니다.” 같은 대응을 하는 것이 창구일원화 실행이다.

물론 기자가 그런 창구일원화 실행에 맞서 단순히 취재를 포기한다거나, 단순히 홍보실에 연락해 취재하는 모습을 기대할 수는 없다. 일선에서의 창구일원화 실행은 완곡한 취재협조 거부라고 할 수도 있다. 기업 차원에서는 준비되지 않고, 전략적인 훈련을 받지 않은 임직원이 자신의 권한과 책임을 넘어서는 언론 커뮤니케이션을 스스로 자제하게 함으로써 기업 커뮤니케이션의 안정화를 꾀하려는 것이다.

다양한 미디어트레이닝을 통해 창구일원화 개념과 목적 그리고 의미를 공유하다 보면, 창구일원화가 왜 정말 중요한 것인지를 새삼 깨닫게 된다. 일선에서 창구일원화가 중요한 아주 실제적인 이유를 몇 가지로 정리해 본다.

첫째, 임원들이 자사 공식 메시지를 실제 잘 이해하지 못하고 있다

이는 많은 기업에서 나타나는 공통적인 현상이다. 실제 신제품 출시나 구조조정 같은 이슈를 두고서도 대표이사의 메시지와 임원들의 메시지는 각양각색이다. 미디어트레이닝을 통해 다양한 핵심 질문들을 던져 보면 그에 대한 답변이 답변자에 따라 서로 다른 것을 알 수 있다.

일부 임원은 언론에서 접한 언론 측 시각을 자사 공식 메시지라고 착각하기도 한다. 업계 전문가들의 분석 내용을 자사 메시지라고 전달할 때도 있다. 해당 이슈에 대하여 공유된 자사의 공식 메시지가 없어서 발생하는 현상이다. 일부 기업에서는 당면한 이슈에 대해 홍보실이 자세한 공식 메시지를 공유하지만, 그를 꼼꼼하게 이해하고 메시징을 통해 전달할 수 있는 임원들은 생각보다 많지 않다.

그들 스스로도 자신들은 담당 실무 분야에 대해서는 관심을 두고 있지만, 그에 대해 언론과 커뮤니케이션하는 것까지 신경 쓸 여유는 없다고 한다. 왜 이런 이슈에 대해 언론과 커뮤니케이션해야 하는지 그리고 왜 그 일을 자

신이 해야 하는지에 대해 의문을 제기한다. 그렇기 때문에 기업 내부에서의 언론 창구일원화는 필요하다. 정리되지 않은 각자의 사건을 언론에 전달하는 우를 범하지 않아야 한다.

둘째, 언론과 커뮤니케이션하는 것은 다른 커뮤니케이션과 전혀 다르다

임원들이 가장 어려워하는 것이 언론의 취재 방식을 이해하는 것이다. 왜 기자가 함부로 아무에게나 전화를 걸어오는지, 왜 자기 필요에 따라 질문을 하고 답을 달라고 닦달하는 것인지 이해하지 못한다. 왜 기자나 PD라는 사람들이 공장을 찾아오고, 출근길 자기 앞을 가로막느냐며 화를 낸다.

일부 임원들은 TV 드라마나 영화에서 본 것같이 기자를 자유자재로 활용할 수 있을 것이라고 상상한다. 자신의 애드리브나 프레임이 기자에게 엄청난 취재 거리가 될 것이라고 기대하기도 한다. 자사의 정보를 가지고 기자와 게임이나 딜을 하려 하기도 한다.

이렇게 언론을 정확하게 이해하지 못하고, 언론 커뮤니케이션을 함부로 하려는 임원들이 있다면, 기업에서는 이를 적절하게 관리해야 한다. 매번 부정적인 내부 정보가 언론에 흘러 들어가는 것을 보면서, 그 근본적 이유를 찾지 못해서는 안 된다. 창구일원화가 자사의 강력한 원칙이라는 점을 지속 강조해서 그 원칙을 지키지 않은 임원들은 사후 책임을 묻는 체계가 중요하다.

셋째, 적절하지 않은 언론 커뮤니케이션을 통해 받는 피해는 모두의 것이다

단순하게 기자에게 말실수를 줌 했다는 핑계로 사후 피해를 회복시킬 수는 없다. 적절하지 않은 기자와의 커뮤니케이션이 불러올 상황을 미리 예상하지 못했다면 기업 경영자로서 그 역량을 다시 점검해야 한다는 의미다. 언론을 통해 퍼진 자신의 실수로 피해를 입는 사람들은 직원이나 직원 가족들

이 될 수도 있고, 소중한 거래처일 수도 있다. 투자자들의 피해는 어떻게 할 것인가. 그로 인해 사업의 지속가능성에 큰 타격을 입게 된다면 어떻게 해야 할까.

언론에 적절하지 않은 커뮤니케이션을 한 뒤에 이를 위기 상황이라 정의하고 위기관리를 시도하는 기업들은 생각보다 많고 흔하다. 그 말 몇 마디 때문에 홍보실은 불철주야 고생해 그 말을 없던 것으로 만들려 한다. 기자들과 각을 세우게 되거나, 불필요하게 상당한 광고 협찬비를 지출하기까지 한다.

자사 임직원들의 입을 먼저 컨트롤하면, 그로 인해 언론이나 예산을 컨트롤해야 하는 불필요한 상황은 오지 않는다. 자사 임직원의 입은 컨트롤하지 못한 채 매번 언론을 컨트롤하려는 시도처럼 무의미한 것이 없다. 창구일원화는 넘치는 욕조의 수도꼭지를 먼저 잠그는 노력이다.

넷째, 창구일원화가 지켜지지 않으면 다른 것도 마찬가지다

사실 창구일원화처럼 쉬운 것이 없다. 기자에게 전화가 걸려 오면 홍보실로 안내해 매너 있게 창구를 일원화시키면 된다. 미디어트레이닝을 통해 연습 몇 번 해 보면 창구일원화는 쉽게 느껴진다. 창구일원화를 하면 임원들의 마음도 훨씬 편해진다. 책임에서 자유롭기 때문이다.

기자나 PD가 아무리 집요하게 접근하고 질문해도 창구일원화를 이길 수 있는 방법은 없다. 매너 있게 창구일원화를 수백 번 반복하는 기업 임원을 그들이라고 어떻게 할 것인가? 이 기업은 답이 안 나오는 곳이다. 저 기업 임원들은 창구일원화를 철저하게 지켜 취재가 불가능하다. 빈틈을 찾기 어렵다. 이런 기자들의 평가를 받는 기업이 정말 강한 기업이다. 체계가 있다는 의미라서다.

창구일원화가 제대로 실천되지 않는 기업은 대외비가 지켜질 리 없다. 내부 정보가 외부로 상시 흘러 들어간다. 설화에 책임을 지는 문화도 없을 것이다. 그런 반복적 상황에 대해 문제의식을 느끼고 단호하게 처분하는 최고

경영진이 존재할 리도 만무하다. 최고경영자 스스로 설화를 만들고 적절하지 못한 언론 접촉을 하는 경우는 더 심각하다. 창구일원화가 지켜지는 기업인지 아닌지를 보면 많은 것을 알 수 있다. 그래서 창구일원화는 중요한 가치다.

다섯째, 홍보실을 무력화시키는 것은 기업 신뢰를 포기하는 것이다

홍보실이 엄연히 존재하는 기업인데도 임원들이 사적으로 언론과 커뮤니케이션을 하는 경우가 있다. 홍보실을 우회하는 것을 넘어 결과적으로 홍보실을 무력화시키는 시도다. 자신의 설화로 문제가 발생하면 그때 가서 홍보실에게 사후 위기관리를 맡기는 경우도 있다. 홍보실이 실제 취재를 했던 기사를 찾아가 만나 무슨 일을 할 수 있나. 일부는 말실수를 인정하고 사과를 할 것이다. 일부는 그 사실 자체를 부정하거나, 그 말의 진의에 대해 거짓말을 해야 할 때도 있을 것이다.

기자와 데스크를 때에 따라 회유하려고도 할 것이다. 협찬이나 광고비를 제시하면서 협상을 시도하기도 할 것이다. 일부에서는 소송을 하겠다는 압박도 할 것이다. 결국 서로 얼굴을 붉히고, 상호 간에 부정적인 말들이 오가게 될 수도 있다. 이 모든 사후 부작용들이 창구일원화를 제대로 지키지 못해 발생한 것이다. 언론 보도를 보는 공중과 이해관계자들은 해당 기업의 메시지를 보고 그 기업을 판단할 것이다.

신뢰할 수 없는 기업에서 신뢰하지 못할 홍보실이 태어난다. 홍보실 사람들이 허겁지겁 달려와 하는 해명은 믿을 것이 안 된다는 평가가 내려질 것이다. 신뢰 없는 홍보실, 거짓말이나 애드리브에만 능한 홍보실을 만드는 기업은 그 원인이 무엇인지를 살펴야 한다. 반대로 신뢰받는 홍보실, 공식 메시지로 정확하게 커뮤니케이션하는 홍보실을 만들려면 무엇을 개선해야 하는지도 함께 살필 필요가 있다. 창구일원화가 그 첫 단추라는 것도 기억하자.

여섯째, 창구일원화는 홍보실을 점점 강력하게 한다

기업 내부에서 일관된 창구일원화가 이어지게 되면 대부분의 중요 정보와 공식 메시지들이 홍보실로 취합된다. 중요한 이슈들을 홍보실이 창구일원화해 대응해야 하기 때문에, 관련 부서들은 홍보실에 협조할 수밖에 없다. 그 과정에서 홍보실은 전략적 커뮤니케이션 구조에 대해 좀 더 경험을 쌓을 수 있다. 일선 부서에서 취합된 정보들에 홍보실의 정무감각이 녹아 들어가게 되는 것이다.

평소에는 홍보실이 뭐 하는 곳인지 잘 모르겠다 하던 부서들도 창구일원화 원칙이 강해지면 강해질수록 홍보실을 새롭게 보게 된다. 평시는 물론 어떤 문제가 발생하든 홍보실로 창구를 일원화해야 하고, 홍보실로 하여금 제대로 대응할 수 있게 자기 부서가 도움을 주어야 한다는 공감대가 형성된다.

창구일원화가 제대로 되지 않는 기업에서 홍보실은 아무 힘이 없는 곳이다. 관련 부서에서 언론 커뮤니케이션을 마음대로 하기 때문에, 사실 홍보실 스스로도 구체적 사업 내용이나 공식 메시지를 잘 모르는 경우도 생긴다. 자신들에게는 정보가 전혀 없다는 하소연을 하는 홍보실이 바로 그 때문이다. 창구일원화는 홍보실의 권한과 책임을 강력히 성장시키는 체계다. 정보가 곧 힘이라는 말을 기억해야 한다.

일곱째, 창구일원화는 위기관리 커뮤니케이션의 핵심이다

평소에 창구일원화가 제대로 지켜지는 기업은 부정 이슈나 위기 발생 시 훨씬 더 나은 대응을 할 수 있다. 위기 상황이 발생하면 기존에 일부 지켜지던 창구일원화 원칙도 무너지게 마련이다. 시급한 언론 취재 요청에 일선에서 자유롭게 대응하게 된다. 정리되지 않는 메시지가 연이어 흘러 들어간다. 해당 위기 상황에 대한 임직원들의 개인적인 생각들이 흘러넘쳐 나간다. 통제불가능한 상황이 되는 것이다.

강력하게 창구일원화 체계가 안착된 기업은 그와는 다를 수 있다. 위기 상황에 대한 내부 커뮤니케이션 통제가 쉬워진다. 확인되고 준비된 메시지가 공식 창구를 통해 정기적으로 언론에 배포된다. 정보와 커뮤니케이션을 기업 스스로 통제함으로써 언론의 취재 방향이나 앵글들에도 간접적으로 영향을 줄 수 있다. 공중이나 이해관계자들의 인식과 여론도 마찬가지다.

창구가 무너지고 메시지가 흩뜨려져서는 이슈나 위기관리는커녕 일상적 경영도 어렵게 된다. 창구를 통제하라는 것이 임직원들의 입을 통제하려는 것은 아니다. 언론에서는 해당 기업에 입단속이나 함구령이 내려졌다면 자신들의 취재 어려움을 호소하기도 하지만, 창구일원화가 일상적인 기업에서 그것은 공식 체계일 뿐이다. 그때그때 달라지는 꿈수가 아니라는 의미다.

하나를 보면 열을 안다는 말이 있다. 이슈나 위기관리 그리고 평상시 언론 커뮤니케이션이 잘되고 있는지 어떤지는 창구일원화 여부를 확인해 보면 알 수 있다. 창구일원화 없는 언론 커뮤니케이션 정상화는 불가능한 것이다. 창구일원화 없이는 이슈나 위기관리를 잘할 수 없다. 창구일원화 없이는 성공적 경영이란 매우 어려운 과제가 될 것이다.

 003

함구령의 혼선

기업이 특정 상황에 처해 있을 때 그에 대한 대응 메시지가 얼마나 잘 내부에 공유되어 있는지를 보면 그곳의 위기 커뮤니케이션 시스템 수준을 알 수 있다. 기업들에게 큰 문제가 발생했을 때 그 구성원들 대부분은 각자 다른 시각과 생각을 바탕으로 다양한 메시지들을 쏟아내게 마련이다. 구성원 모두가 하나의 목소리, 곧 원 보이스(one voice)를 내는 기업은 현실에서 흔하지 않다.

그렇지만 원 보이스 전략을 포기할 수는 없다. 그래서 고안해 낸 것이 토킹 포인트(talking point)라는 대책이다. 일반적으로 회사가 특정 상황에 처하게 되면 그에 대한 공식 입장을 내부적으로 정리해 밝히게 된다. 이 업무를 하는 부서가 홍보실이다. 그렇다고 홍보실이 독자적으로 회사의 공식 입장을 정해 버리는 것은 아니다. CEO를 포함해 많은 주관, 유관 부서들의 의견을 종합해 법적 리뷰까지 거친 후 정리된 것이 특정 상황에 대한 해당 기업의 공식 입장이다.

그 공식 입장은 외부 언론이나 규제 기관 등 여러 이해관계자들에게 전달하는 것을 목적으로도 하지만, 그 이전에 전사적으로 원 보이스를 확보하기 위한 내부 공유를 목적으로도 한다. 예를 들어 사회적 논란으로 비판에 휩싸여 있는 기업이 있다고 치자. 내부적으로 해당 비판들에 대해 자사의 공식 입장을 정했다. 모든 구성원들에게 그 공식 입장을 공유했고, 홍보실을 통해 외부 언론을 비롯한 주요 이해관계자들에게 전달이 되고 있다고 하자. 이 전달되는 일관된 메시지들이 바로 ‘토킹 포인트’다. 이 토킹 포인트들은 위로 CEO에서 일선 직원들까지 회사 구성원 누구나가 해당 이슈에 대해 공히 커뮤니케이션할 ‘정해져 있는 메시지’다. 단, 일선 직원은 기자 응대를 홍보실로 넘기고, 고객과 거래처를 응대할 때 이 메시지를 쓴다.

어느 누구도 그 토킹 포인트에서 자유롭지 않아야 제대로 된 시스템이다. 이를 규정으로 만들어 지키는 기업들도 있다. 자신의 생각을 이야기하기보다는 회사가 정해 공유해 준 토킹 포인트만을 반복적으로 커뮤니케이션하는 훈련이 되어 있는 곳들도 있다. 내부적으로 허락되지 않은 직원들은 외부 이해관계자들과 커뮤니케이션하지 않는 것을 원칙으로 하되, 필요 상황에서 그들이 최소한 전달할 수 있는 기본 원칙과 가치들을 담은 간단한 토킹 포인트는 공유하고 있는 것이다.

현실에서 기업 경영진들과 위키 커뮤니케이션 트레이닝을 해 보면 이 토킹 포인트를 각각의 사안들에 대해 공유하고 실제 전달하는 체계가 있는 곳들이 극히 드물다. 최고임원들이나 홍보실은 그런 체계가 절실하다고 생각

하면서도 실제 준비를 하고 공유하는 체계를 가진 곳들은 그리 많지 않다. 그러다 보니 실제 인터뷰 훈련을 해 보면 메시지가 제각각으로 전달되는 것을 목격한다. 우리 기업들이 매우 취약한 부분이다.

임원들은 아무도 토킹 포인트를 만들어 주지 않는다고 불평한다. 어떤 임원은 토킹 포인트라는 것이 존재는 하는 것 같은데 내부로 공유되지 않는다고 이야기한다. 또 일부는 공유까지는 되는데 그걸 그렇게 유의해서 따르지 않는 자신들이 문제라고 이야기하기도 한다. 중요한 것은 그런 체계가 꾸준히 일관성을 가지고 반복되어야 한다는 것이다.

임원들이 애널리스트들의 의견을 읽고 그 민감한 내용들을 자사의 토킹 포인트로 착각하게 해서는 안 된다. 자사에 대한 기사를 읽고 기자의 사적 시각에 공감하게 해서는 위험해진다. 이슈와 관련 있는 규제기관과의 미팅에서 들은 내용을 임원들이 자사의 입장과 헷갈려 하면 참 어려워진다. 더욱 심각한 것은 CEO는 A라 말하고, 부사장은 B라 말하고, 전무들은 C라 이야기하는데, 홍보실은 D라고 설명하고 있는 체계다. 무언가 목소리를 하나로 묶어 줄 기준이 있어야 하는데 그게 없어서 그럴 수밖에 없다면 매우 실망스러운 체계다.

민감한 이슈들을 취재하는 기자들의 입장에서조차 취재 대상 기업의 구성원 전원이 일정한 토킹 포인트를 가지고 있으면 참 어려운 취재 대상이라 평가하게 된다. 시쳇말로 ‘답이 나오지 않는’ 취재가 되기 때문이다. 이런 기업들의 경우에는 기자가 어렵게 CEO에게 연락해도 별로 새로운 것이 없는 일반적 원칙과 가치들에 기반한 규정된 메시지들만을 전달받게 된다. 논리적으로나 법적으로나 국민정서적으로 잘 다듬어진 메시지를 듣게 되는 것이다.

취재 이슈와 연관 있는 부서의 임원에게 전화해 물어보아도 CEO와 같은 메시지를 전달받게 된다. 한치도 다른 논리나 개인적 애드리브가 없이 간결하고 동일한 메시지다. 그 아래 팀장에게도 한번 물어본다. 영락없이 정해져 있는 똑같은 메시지들을 순서만 바꾸어 이야기한다. 홍보실은 물론이고,

일선 매장의 직원도 기자의 문의는 홍보실로 안내하며 정해져 있는 듯 보이는 메시지를 다른 구성원들과 동일하게 반복한다. 기자들에게는 참 어려운 상황이 펼쳐지게 된다.

기업 입장에서는 이것이 선진화된 위기 커뮤니케이션 시스템이다. 이 시스템을 통해 취재하는 기자들에게 어려움이나 곤란함을 주자는 것은 물론 아니다. 기업 자신의 목소리를 최대한 효율적으로 전달해 정확한 커뮤니케이션이 이루어지는 체계를 만들자는 것이다. 커뮤니케이션은 관리의 대상이다. 고로 기업의 모든 메시지는 관리되어야 한다.

기업들 중 위기에 처하게 되면 입단속을 하는 곳들이 있다. 함구령이라고도 한다. 이를 통해 불필요한 커뮤니케이션 잡음을 없앨 수 있다 생각하곤 한다. 많은 기업들이 이 입단속과 함구령을 통해 위기를 잘 넘길 수 있었다고 평가하기도 한다. 하지만, 모든 위기 시에 항상 입단속과 함구령이 유효하거나 효과적이라고 볼 수는 없다. 그런 사내 명령이 구성원들을 더욱 혼란스러움에 빠지게 하는 경우들도 있다. 구성원들 일부는 입단속과 함구령이 떨어지면 스스로 죄의식을 느끼며 창피해하기도 한다. 불필요한 두려움과 우울함까지 느끼기도 한다.

단순 입단속과 함구령을 넘어서 일상불란하게 토크 포인트를 만들어 공유하는 습관을 들여 보자. 어떤 이슈가 발생하면 바로 공유될 토크 포인트를 기다리는 직원들로 변화시켜 보자. 회사가 현 상황에 대해 어떤 생각을 하고 어떤 입장인지 구성원 모두가 이해하고 공감할 수 있게 하자. 공감한 메시지를 어떠한 상황에서도 일관되게 커뮤니케이션하게 하자. 공식 인터뷰까지는 아니더라도 가정에 돌아가서, 친척들과, 지인들과 토크 포인트를 기반으로 커뮤니케이션하게 하는 것이다. 위기 시 함구령보다는 훨씬 나은 주변 환경을 조성할 수 있게 될 것이다.

미국 백악관의 경우에도 민감한 사안이 발생하면 대통령을 비롯한 수뇌부들이 언론담당 비서관들과 함께 모여 토크 포인트를 만들어 내부적으로 공유한다. 이 프로세스는 중요한 이슈들이 대두될 때마다 거르지 않고 반복

되며 공식적 업무 프로세스로 정착되어 있다. 공유된 토크 포인트는 연설, 기자회견, 인터뷰, 강연, 대화 등을 통해 백악관 핵심 인사들로부터 여러 이해관계자들에게 전달이 된다.

기업의 임직원들도 마찬가지다. 그런 개념에서 조직 내 핵심 인사들이 토크 포인트를 만들어 공유하고 그에 집착하면서 전문가답게 커뮤니케이션하는 것은 전략적 노력임에 틀림없다. 지금이라도 한번 우리 회사에는 어떤 원보이스 전략이 존재하는지 한 번씩 돌아보자. A라는 특정 이슈에 대해 CEO가 말씀하시는 논리와 메시지가 담당 팀장이 전달하는 논리와 메시지와 동일하지 여부를 확인해 보자. “사람이 다른데 어떻게 메시지가 똑같을 수 있나?” 하는 질문은 유효하지 않다. 다시 한번 강조하지만 기업의 커뮤니케이션은 ‘관리’하는 것이다.

지금이라도 기업 홍보실의 더 크고 일관된 노력이 있었으면 한다. 당면해 있는 여러 이슈들에 대한 토크 포인트들을 고민하고 개발 노력해서 실제 공유하는 체계를 만들어 보자. 한 달이 지나고 일 년이 지나며 그 토크 포인트가 다양한 이슈들을 관리해 나가는 새로운 경험들을 임직원들에게 제공해 보자. 이 과정들을 통해 홍보실의 위상은 지금보다 훨씬 더 성장해 있을 것이다.

홍보실이 메시지를 배달하는 ‘메신저’로서만 머무르는 것이 아니라, 회사를 위해 커뮤니케이션을 관리하는 ‘경영자’로서의 한층 업그레이드된 역할관이 생겨날 것이다. 내부적으로 존중받을 수 있는 기회들을 외면하지 말자. 회사에게 위기 커뮤니케이션 체계가 아무것도 없다면 가장 먼저 토크 포인트를 만들어 공유해 보자. 습관화만 한다면 강한 회사가 될 것이다.

004

평소 체계의 혼선

위기관리 전략. 위기가 발생하면 여기저기에서 ‘위기관리 전략’이라는 이야기들을 많이 한다. 그런데 막상 위기관리 전략이라는 걸 들어 보면 위기 상황을 넘기기 위한 어떤 이벤트나 술수를 지칭하는 경우들이 흔하다. 회장님이 사고 현장으로 날아가 고개를 숙였다는 것을 위기관리 전략이라고 칭하기도 한다. 하지만, 이 행동에서 위기관리 전략은 “왜 회장님이 현장으로 몸소 빨리 날아가셔야만 했는가? 왜 자신이 직접 고개를 숙여 사과했어야 했는가?”에 관련된 것이다.

“그 회장님의 전략은 무엇이였을까?” 했을 때, 회장님이 고개를 숙이시는 것이 전략이라기보다는 “스스로 책임을 지겠다는 확고한 의지를 빨리 보여 주어야 하겠다”는 것이 회장님의 전략이라 이야기하는 게 맞다.

문제는 위기 상황에서 해당 위기를 타개할 전략이 없거나 부실할 때 발생한다. 일단 상황에 접한 위기관리 매니저들은 어떻게든 불만 끄려고 한다. 그 불의 근본 원인들은 웬만해서는 보지 못한다. 그 불을 만드는 요인까지는 우리가 관리 불가능하다고 아예 포기하기도 한다.

기업 위기 발생 시에는 기업이 스스로 정확하게 여론을 읽고, 최고의사결정자(VIP)에게 그 여론의 청사진을 그대로 전달해 전략적인 기조를 형성하는 것이 급선무다. VIP가 충분히 여론을 읽고 있으리라 추측해서도 안 된다. VIP 주변에는 알게 모르게 조언을 하고 자의적 상황 해석을 해 드리는 여러 인사들이 포진해 있다. 물론 종합적으로 상황 및 여론 분석을 하실 수 있을 것이라는 면도 있지만, 부정적인 위기 상황에서는 아무래도 자신에게 긍정적이거나 낙관적인 조언을 하는 사람들을 따르게 된다. (일부 조언자들은 이 점을 활용하기도 한다)

여론은 들끓어 금세 냄비 바깥으로 거품을 쏟아내려 하고 있는데, 누군가 VIP 귀에 대고 이런 말을 하는 거다. “회장님, 사실 법적으로는 아무 문제가 없습니다. 어차피 시간이 지나서 법정에서 시시비비가 다 가려질 겁니다. 아마 그때에는 만천하가 회장님이 옳으셨다는 걸 다 알게 되겠지요. 대담하게 마음 가지시고 담담하게 상황을 지켜보시지요.” 듣기 편한 이야기다. 이 이야기를 하는 사람이 고맙게 느껴지는 것도 자연스럽다.

반대로 “회장님, 저희가 예상하고 또 많은 언론 데스크들이 조언하는 것에 따르면 오늘이라도 당장 회장님께서 직접 언론을 불러 놓고 사과 기자회견을 하셔야 하겠습니다. 그렇지 않으면 규제기관을 중심으로 하는 여러 이해관계자들이 상당히 부정적인 자세로 돌아설 것 같습니다. NGO 고발도 예상되고 있습니다.” 듣기 불편한 조언이다. 다 인지상정이다. 전략은 이 둘 간의 선택의 문제다.

온라인과 대표적 소셜미디어들을 읽고 분석하여 여론의 향배를 점치는 기업들도 많아졌다. 그 점에서 온라인과 소셜미디어는 참 고마운 대상들이다. 물론 온라인과 소셜미디어만 의지하는 것은 아니다. 기존 전통 언론들도 분석하고, 소비자 접점에서의 리스닝도 한다. 각종 전문가들과 관련 이해관계자들을 만나 의견도 청취하면서 최대한 정확하게 여론을 읽으려 한다. 이 모든 노력이 전략적인 의사결정을 위한 것이다.

위기 발생 시 커뮤니케이션에서 상당한 문제점들을 나타내는 기업들도 많다. CEO나 임원들을 만나 보면 “언론 대응은 홍보실 소관”이라 한다. 자기는 모르겠다면서 신경 쓰지 않는 임원들도 많다. 자신과 자신 부서에게 맡겨진 역할과 책임이 아니라는 것은 이해한다. 하지만, 위기가 발생했을 때 조직 전반에 걸쳐 어떤 시스템을 가지고 이해관계자들과 커뮤니케이션해야 하는가는 임직원들 모두가 정확하게 인지하고 있어야 한다. 그래야 전략적인 대응이 가능하다.

평소 홍보실에게 언론 대응을 전가하는 가이드라인에만 익숙한 임원들의 많은 수가 실제 언론과 접촉하면 많이 무너진다. 적극적으로 접근해 오고, 기술적으로 취재하는 언론이 자신들에게는 익숙하지 않다. 왜 해외 글로벌 기업들이 임원들과 중요 직책자들에게 미디어트레이닝을 시킬까? 홍보실이 모든 언론 대응을 핸들링하는데 왜 귀중한 시간을 내어 미디어트레이닝을 받으며 힘들어할까? 다 전략적인 목적이 있다.

한 번도 대규모 위기 상황을 경험해 보지 못한 CEO와 임원들도 있을 것이다. 한 회사에서 30년 근속해 임원이 되었는데도 돌아보면 별로 몇 번 큰 사고나 이슈에 휩싸여 본 적이 없다. 그런데 오늘 밤이라도 갑자기 큰 문제가 발생한다고 해 보자. 개개인은 경험이 없다.

위기관리 전략을 세워야 하는 건 아는데 이상하게 깜짝 이벤트가 떠오른다. 위기관리 커뮤니케이션 전략을 짜려면 여러 고려들이 전제되고, 논리와 핵심 메시지들이 구성되어야 하는데 한 번도 해 보지 않았다면 알기 어렵다.

그런 경험을 주기 위해 많은 기업들은 CEO와 임원들에게 아주 실질적인 위기 대응 훈련과 시뮬레이션을 진행한다. 사실 그런 세션들은 교양이나 알아 두면 좋을 그런 학습이 아니다. 어떻게 보면 생존 연습이다. 국내 기업 CEO들과 글로벌 기업 CEO들(외국인)을 비교해 보면 위기관리와 위기관리 커뮤니케이션 훈련 시간이나 경험치에 있어 큰 차이를 보인다. 그 차이가 벌써 위기 요인인 셈이다.

회사에 커뮤니케이션 창구는 일원화해 놓았는데, 그 창구가 제대로 훈련 받지 못한 경우도 꽤 많다. TV 보도들을 보면 하루에도 몇 명씩의 ‘커뮤니케이션 창구’가 준비되지 않은 변명과 메시지로 시청자들을 실망시키고, 공분하게 한다. 훈련되지 않아 제대로 이야기를 못하고, 정확한 메시지 대신에 자신의 애드리브나 생각을 언론에게 발설하는 거다. (홍보실 시니어 임원분들도 이 부분에서 자유롭지 못하다. 기자들과 너무 친해서 메시징에 문제를 일으키는 많은 케이스들이 있다)

개인적으로 위기 상황에 개입하는 임원이나 관계자가 있는 경우도 있다. 특히나 초기 소셜미디어(트위터 시절) 성장 시절에는 대단했었다. 대표가 직접 자신의 트위터로 위기에 개입해 싸우기도 하고, 임직원들이 자사의 위기를 놓고 온라인공중들과 전면전을 벌이기도 했었다.

위기관리 전략은 사실 평소에는 상당히 고민해 만들어 놓은 가이드라인과 체계를 의미하기도 한다. 원 보이스 전략, 창구일원화 전략, 멀티 대변인 전략, 위룸을 베이스로 한 신속히 마주 앉기 전략, 성실 정확 보고 공유 전략, 위기관리 매니저 활용 전략, 1시간 위기관리 커뮤니케이션 톨, 관제탑 전략, 보험 및 대비 예산 확보 전략 … 지금이라도 위기가 발생하면 바로 실행 가능하도록 미리 갖추어 마련해 놓은 체계들을 말한다.

위기 상황이 발생하면 정확한 상황 파악과 분석을 통해 상황과 여론을 정확하게 읽고, 최악의 상황과 여론을 방지하는 ‘결단’이 곧 위기관리 전략이다. 중요한 것은 앞에 제시한 체계적 위기관리 시스템이 존재해야 그나마 뒤에 나오는 위기 발생 시 위기관리 전략이 실효성을 가질 수 있다는 점이다. 그래서 위기가 발생했을 때 해당 기업이 어떤 전략을 가지고 커뮤니케이션 하는지만 봐도 그 기업이 어떤 수준의 체계를 가지고 있는지 파악할 수 있다. 아무 체계나 가이드라인 없어도 전략적일 수 있을 것이라는 근거 없는 희망은 그 자체로도 위험하다.

재미있게 표현하면 기업 위기관리에 있어 ‘콩 심은 데 콩 나고, 팥 심은 데 팥 난다’라고 할까? 다음은 기업이 위기 시 전략 없이 아무렇게나 커뮤니케이션하는 대체적인 이유들이다.

- 정확하게 여론을 읽는 데 실패해서
- 위기관리위원회가 제대로 된 의사결정을 하지 않아서
- 위기관리 커뮤니케이션이라는 개념이 내부에 존재하지조차 않아서
- 훈련받지 않은 창구들이 함부로 커뮤니케이션해서
- 경험 없거나 잘못된 경험을 기반으로 한 창구들이 커뮤니케이션해서
- 완벽하지 않은 커뮤니케이션 팩을 기반으로 해서

- 정치적으로 개인적 커뮤니케이션을 하면서 상황에 개입해서
- 대이해관계자 관리와 커뮤니케이션에 있어 법적 고려가 부족해서
- 법정 논리만 가지고 싸우려 해서 (법정에서 이겨도 여론의 법정에서 질 수 있다)

005

언론관의 혼선

기자에 대한 열두 가지 착각

기업 오너나 대표이사 그리고 고위임원들은 각자 자신만의 언론관과 기자에 대한 평소 생각에 기반해 언론과 마주한다. 그 과정에서 여러 해프닝이 발생하고, 그로 인해 홍보실은 매번 홍역을 앓는다.

일부 기업에서는 이를 우려해 미디어트레이닝을 통해 회사의 VIP들에게 언론에 대응하는 방법을 소개하기도 한다. 업계에서 수십 년간 경륜을 쌓은 VIP들에게 ‘기자 앞에서 해야 할 것과 하지 말아야 할 것’을 소개하는 일은 홍보실로서도 조심스러운 일이다.

매일매일 기사를 만나고 그들과 커뮤니케이션하는 정치인들도 종종 기자 앞에서 실수를 한다. 수십 년간 언론에 몸담았던 분들도 퇴직 후 후배 기자들을 만나 설화를 만들어 낼 때가 있다. 학자로 평생 쌓아 온 전문가로서의 명성을 어떤 분은 술 한잔에 잃어버리기도 했다. 이같이 언론에 대해 자칭 타칭 전문가라 하는 분들도 기자 앞에서 자칫하면 문제를 일으킨다.

일반 기업 VIP들은 앞의 그들과 같은 언론 전문성이나 경험조차 없이 기사를 대한다. 매일매일 기자와 밀고 당기는 커뮤니케이션을 해 보지 않았다. 반면 언론사와 기자에 대한 선입견은 개인별로 적지 않다. 기사를 불편해하

는 경우가 많다. 도움이 되지 않는다 생각한다. 일선 임원 시절 언론에게 ‘당했던’ 충격적인 트라우마를 지닌 분도 있다. 이런 VIP들이 회사를 대표해 기자와 마주하니 회사 차원에서는 좌불안석이 될 수밖에 없다.

기업 홍보실에서 VIP에게 직접 전하기 어려웠던 이야기를 정리해 본다. 기업 VIP들은 물론 유명 정치인과 셀러브리티 상당수가 가지고 있는 기자에 대한 공통적 착각을 열두 가지로 나누어 소개해 본다. 그분들이 평소 당연하게 생각하는 것들이 왜 문제가 될 수 있는지 설명해 보려 한다.

“기자가 예의가 없어!”

기자에게 예의는 본업이 아니다. 기자는 기업인이나 정치인 앞에서 예의를 차리기 위해 존재하는 사람들이 아니다. 기자의 본령은 예의보다 질문에 있다. 대만의 유명 여성 저널리스트 저우위코우(周玉蔻)는 기자의 예의에 대해 이런 말을 했었다. “저널리스트의 전문성은 예의에 있지 않다. 저널리스트는 질문을 제대로 해야 하며 이를 통해 진상(진짜의 모습)을 찾아내야 한다.” 기자는 질문하는 사람이다.

기자들이 질문하는 대상은 일반인이 아니다. 다른 사람들보다 더 많은 특수 정보를 가지고 있고, 강한 이해관계를 가지고 있으며, 일거수일투족이 사회에 큰 영향을 미칠 수 있는 부류의 VIP에게 질문한다. 그들에게 예의를 차린다는 것은 어떤 의미인가? VIP가 좋아하는 질문만 해야 한다는 의미일까? VIP의 마음에 들게 행동해야 한다는 것인가? 그렇게 하면 진짜 진상을 파악할 수 있을까? 제대로 된 질문이 핵심일 뿐, 기자에게 예의는 핵심이 아니다.

기자에게 예의를 따지고, 무시하며, 훈계하고, 화내는 그 모습 자체가 오히려 더 위험한 문제다. 기자에게 “예의를 차리라”는 훈계의 저변에는 “나는 네가 싫다”, “그 질문이 마음에 들지 않는다”라는 생각이 깔려 있기 때문이다.

일부 기자들은 답변자의 그런 반응이 더 고마울 때가 있다. 좋은 기사 재료를 얻었다 생각할 것이다. 오히려 예의를 따지며 기자에게 화를 내는 모습이 TV 영상으로 반복되고, 다양한 장면 사진들이 온라인에 떠돌게 될 것이다. 기자는 원하는 것을 얻었지만, 답변자는 소중한 것을 잃은 셈이다. 이 모두가 예의를 따지다 발생한 일이다. 기억하자. 기자의 질문이 예의 없는 것인지 예의 있는 것인지는 결국 국민이 판단한다 생각하자. 그리고 국민의 시각에 맞추어 대응하자.

“내가 무슨 일을 잘못했다고”

아무 일도 하지 않는 사람에게 다가가는 기자는 없다. 어떤 일이고 일한 사람이나 해 본 사람에게 기자는 다가가고 질문한다. 그들에게 생각 또는 책임을 묻는다. VIP에게 기자가 마음먹고 다가갈 정도라면 그때는 VIP와 관련해 어떤 일이 실제 존재하기 때문이다. 다가오는 기사를 보며 VIP가 당황한다면, 그 당황에는 대개 이유가 있다.

이때 스스로 나서 위와 같이 잘잘못을 따지는 경우가 있다. 기자가 질문했을 때 자신 스스로 잘잘못을 이야기하는 것은 이미 기자가 깔아 놓은 질문의 뒷에 걸려들었다는 의미다. 일단 기자가 다가오면 내가 취재 대상이 되고 있구나 생각하는 게 차라리 편한 마음가짐이다. 왜 나를 취재하는지 묻지 말자. 그 대신 어떤 질문을 하는지 잘 들어 보자. 그리고 답변 대신 시간을 벌면 간단하게 끝이 난다. 갑작스럽게 다가온 기자에게 즉석에서 답을 하고, 세세히 설명하면서, 잘잘못까지 따지는 건 실패한 대응이다.

기자는 자신에게 맡겨진 일을 하는 것이고, 그 일을 더 잘하기 위해 VIP에게 다가온다. 이를 보는 VIP 관점에서는 해당 기자가 자신의 일을 하고 있을 뿐이라는 생각을 가져야 한다. 기자가 취재를 더 잘해 낼 수 있도록 일 부러까지 도와줄 필요는 없다. 기억하자. 기자의 질문에는 담담하게 정해진 대응을 하는 것뿐이다. 서로가 해야 할 일만 한다는 생각을 하자.

“내가 누군지 알고”

‘감히 나를’, ‘감히 나에게’라는 생각은 기자 앞에서는 내려놓자. 기자가 눈앞에서 도발적으로 묻고, 부정적인 표현을 쓰고, 냉소적인 시각을 거론할 때도 있다. VIP 개인적으로는 당황스럽고, 화가 나고, 기자가 밋게 느껴진다. 어느 누구도 자신 앞에서 이런 식으로 굴어 본 적이 없기 때문이다. 일부 상황에서는 기자의 인간성을 평가하기도 한다.

VIP 스스로 마음속으로 그렇게 느끼는 것은 자유다. 그러나, 기자의 질문에 대한 대응은 정해진 그대로 실행되어야 한다. 기자에게 화를 내는 것은 국민들에게 화를 내는 셈이 된다. 기자에게 하는 거친 말은 국민들을 향한 거친 말이 된다. 기자를 밀치고 때리는 것은 국민들에게 폭력을 행사하는 모습으로 해석된다. 그런 기사와 보도를 통해 결과적으로 VIP나 회사에게 피해를 끼친다.

기업을 대표하는 VIP라면 기자에게 이야기한다는 생각을 하기보다 기사를 통해 국민에게 이야기한다는 생각을 해야 한다. 기자 앞에서 공손해야 하는 이유가 그 때문이다. 기자 앞에서 신중해야 하고, 기자 앞에서 다정다감해야 하는 이유도 그 때문이다. 언론 커뮤니케이션에 있어 관점의 중심은 국민이다. 기억하자. 절대 VIP 자신이나 눈앞의 기자가 중심이 아니다.

“기자면 공부 좀 하지?”

기자는 답변자가 생각하는 것보다 훨씬 더 많은 것을 알고 있는 경우가 많다. 기자가 서투게 잘못된 정보를 기반으로 질문할 때도 그 진의는 의심해 보아야 한다. 사실과 맞지 않는 질문을 하면, 그 질문을 말이 되게 바꾸어 주고 답해 주면 된다.

틀린 질문은 당연히 틀린 답변을 낳는다. 기자의 질문이 이상하거나 틀렸다면, 교정해 주며 답을 하면 아무 문제가 없다. 그러면 일부 기자들은 자신의 질문 전략이 좀처럼 통하지 않는다는 것을 깨닫게 된다. 잔기술을 써도 나는 정식으로 대응한다는 VIP의 스탠스가 중요하다.

그러지 않고 기자에게 공부해라, 기자 몇 년 차냐, 아무것도 모르면서 무슨 취재를 하는가 하는 등의 개인적 평가를 하는 것은 매우 위험하다. 질의와 응답의 범위를 벗어나 감정의 영역을 건드리기 때문이다. 확실한 것은 기자의 감정을 상하게 한 다음에도 성공한 언론 커뮤니케이션은 없다는 사실이다. 기억하자. 시종일관 상호 간의 감정 관리는 매우 중요하다.

“노 코멘트 노 코멘트 노 코멘트”

흔히 생각하기로 단순히 말을 하지 않는 것을 노 코멘트라 하는 것 같다. 입을 다무는 ‘함구’가 곧 노 코멘트라 알고 있는 것이다. 그래서 일부 VIP들은 유사시 조직에게 함구령을 하달하기도 한다. 아무것도 말하지 말라는 것이다.

기자들의 관심이 적거나 없을 경우에는 뭐든 해도 괜찮다. 함구를 하건, 이야기를 하건 별다른 문제는 생기지 않을 수 있다. 그러나, 기자들의 관심이 극도로 고조되었고, 여러 경로로 적극적인 취재가 진행되고 있는 경우 함구하는 것은 반대로 코멘트가 되니 문제다.

법정에서도 피고인은 자신에게 불리한 진술을 거부할 수 있다는 고지를 받는다. 판결에 불리하게 작용할 수 있기 때문이다. 그 의미는 뒤집어 만약 아주 민감한 내용임에도 피고인이 침묵한다면, 그 내용은 자신에게 불리한 성격을 지니고 있다는 방증이 된다. 그런 의미에서 당연히 답해야 하는 질문에 대해 과감하게 노 코멘트하는 기업의 VIP는 실제로는 커뮤니케이션을 성실히 하고 있는 셈이다. 불리함을 인정하는 커뮤니케이션으로 읽힐 수 있다. 기억하자. 노 코멘트는 전략적으로 결정해야 하는 선택이다.

“당신에게만 해 주는 이야기야”

친한 기자라서 우리에게 불리한 기사는 절대 쓰지 않는다. 이런 생각은 대개 VIP 혼자만의 기대다. 그 기자는 내 고향 조카뻘이라서 그냥 편하게 이야기했을 뿐이라면서 뒤늦게 땅을 치며 후회하는 VIP들이 그런 생각을 했던 것이다.

기자에게 너만 알고 있으라는 이야기를 하는 것처럼 효과 없는 당부가 없다. 기자에게 이견 기사화하지 말라 이야기하는 것처럼 기대하기 어려운 부탁이 없다. 이런 이야기를 해도 될지 모르겠는데 하면서 하면 안 될 이야기를 하니 문제가 생긴다. 이런 게 기사화되면 곤란한데 하면서 곤란할 이야기를 하니 문제가 커진다.

기자와의 커뮤니케이션에서 문제의 모든 근원은 답변자의 ‘입’이다. 답변자가 자신의 입만 제대로 컨트롤할 수 있다면, 기사를 넘어 언론까지 컨트롤 하려는 담대한 시도까지 할 필요는 없어진다. 많은 기업 VIP들이 이런 이해를 무시하고 실수를 반복하니 문제가 커진다. 기억하자. VIP가 기자에게 하는 모든 말은 기사화를 전제로 한다. 예외는 없다.

“기사 못 쓰게 하세요”

모 회장님이 그랬다. 아침 출근길에 친한 기자로부터 전화를 한 통 받았다. 이런저런 이야기를 하다가 상당히 민감한 정보를 기자에게 실수로 흘렸다. 기자는 우연히 특종을 잡은 셈이 되었다. 재차 더욱 디테일한 정보를 캐묻는 기자의 반응에 결국 회장은 무언가 잘못되어 가고 있다는 감을 잡았다.

전화를 끊고 나서 회장은 자사의 홍보임원에게 전화했다. “OO일보 000 기자와 통화하다가 현재 진행 중인 M&A 이야기를 해 버렸다. 비밀준수계약이 걸려 있는 건이니 해당 기사를 만나 절대 기사를 못 쓰게 하라”고 지시했다. 회장이 전한 내용은 모두 사실이었다. 기자에게 아주 자세하게 설명까지 했다고 한다.

VIP가 기자에게 한 말은 일단 VIP의 입을 떠나면 되돌릴 수 없게 된다. 기사를 쓰지 못하게 할 방법은 없다고 봐야 한다. 그때 가서 기사를 탓하고, 언론사를 탓하고, 저널리즘을 탓해 보았자 아무 소용이 없다. 홍보임원과 여러 직원이 해당 언론사를 찾아가고 밤새워 기사를 만나 애원하고 하는 모든 일들은 애초부터 불필요했던 것이다. 기억하자. 사후에 기사를 뽑아낼 수 있다는 생각은 VIP 스스로 머릿속에서 지워야 한다.

“어디 기자? 그 신문 누가 본다고...”

흥미로운 상황은 또 있다. 적지 않은 VIP와 경영진은 언론을 독자 수나 영향력 등으로 순위를 매기는 습관이 있다. 메이저와 마이너를 나누는 것은 기본이다. 메이저 신문에 나는 기사는 매우 의미 있다 생각하는 반면, 마이너 신문에 동일한 내용이 실리면 별 의미가 없다 생각한다. 언론을 자신의 기준에 따라 차별하는 것이다.

마이너 언론에 긍정 기사가 나왔다는 보고를 받으면, 일부 VIP는 그런 신문을 누가 보느냐 하면서 그 영향력을 무시한다. 며칠 후 그 마이너 언론에서 자사에 대한 부정 기사를 실으면 이전의 그런 태도는 180도 달라진다. 기사가 민감하니 어떻게 해서든 해당 기사를 빼라는 지시를 하는 것이다.

소위 마이너 언론에 좋은 기사가 실렸을 때는 별 의미나 영향력이 없다 평가하다가도, 부정 기사가 실리면 그 의미나 영향력을 위협적으로 보는 이유는 뭘까? 그 언론이 별 영향력 없다 생각했다면, 부정적인 기사라도 무시해야 하는 것 아닐까? 이런 이중성은 언론을 차별하는 잘못된 습관 때문에 반복된다. 기억하자. 어떤 언론 기사도 일단 대통령실은 읽는다. 국회의원과 규제기관들이 읽는다. 수사기관들이 읽고 시민단체가 읽는다. 어떤 언론도 언제든 차별해서는 안 되는 이유다.

“광고 달라는 이야기 아니야?”

일만 발생하면 VIP의 표정이 굳는다. 돈을 뜯으려 하는 언론사들 때문에 경영하기가 힘들다 여기저기 한탄한다. 자사에게 문제가 발생했을 때 이를 보도하는 많은 언론사들이 광고 영업 중이라는 생각을 하는 것이다. 자사의 문제를 보기보다 언론의 문제를 더 크게 본다.

그러다 보니 일선에서 취재하는 기자들을 광고 영업 직원처럼 대한다. 광고를 줄 테니 기사를 써라 쓰지 말라 요구한다. 더 큰 광고를 줄 테니 아예 기사를 통째로 내리라 요구한다. 불리한 기사를 쓴 언론에 전화해 우리가 광고를 얼마나 했는데 이럴 수 있느냐 항의한다. 이런 식으로 기사를 쓰는 경우 앞으로 광고를 중단하겠다는 으름장을 놓는다.

언론을 돈으로 바라보다 보니 스스로 더 힘이 든다. 다가오는 모든 기자들이 두려워진다. 기사가 기사 그대로 보이지 않는다. 인보이스로 보인다. 당연히 평소 기사를 피하게 된다. 언론사와 가능한 거리를 두려 한다. 그러다 문제가 터지면 도와줄 우군을 급히 찾는다. 평소 외면하던 기자에게 다가가 광고를 이야기한다. 이런 단발적이며 비전략적인 대응이 반복된다. 기억하자. VIP의 언론 및 광고를 바라보는 시각이 근본적으로 바뀌어야 회사와 직원들이 제대로 발전할 수 있다.

“강력하게 법적으로 조치하세요”

형사나 민사 소송이라는 전가의 보도를 가지고 언론의 취재에 맞서는 VIP가 있다. 든든한 로펌을 통해서 언론사와 기자와 데스크에게 압력을 행사하려 한다. 부정 이슈를 집요하게 취재하는 기자를 상대로 감정적 소송을 하기도 한다. 소송의 승패를 떠나서 기자에게 오랜 고통을 주는 것이 전략이라 주장하기도 한다.

이 부분은 여러 다양한 시각이 존재한다. 찬반에 대한 의견도 갈린다. 그러나 언론에 대한 법적 대응은 분명한 득과 실이 존재한다. 양날의 검이라는 의미다. 분명히 주의해서 다루어야 한다. 특히 VIP의 개인적 감정 때문에 무리하게 휘둘러져서는 안 된다.

제3자가 보았을 때 법적 조치가 당연해 보이는 경우만으로 한정할 필요가 있다. 반면 취재 중인 기자의 취재를 제한, 차단하기 위해 행해지는 법적 조치나, 기자와 언론사에게 보복하는 식의 법적 조치는 권장되지 않는다. 기억하자. 기업도 하루 이틀 사업할 것이 아니라면, 언론사나 기자도 그렇다는 것을 이해해야 한다. 그 속의 의미를 읽어야 한다.

“언론사 회장에게 직접 이야기할게요”

기업 VIP들은 대부분 인맥이 두껍고 넓다. 여러 언론사 회장이나 사장들과 여러 관계로 얹혀 있다. 그래서 기업 VIP들은 언론을 스스로 어느 정도 통제할 수 있다는 자신감을 가지고 있는 듯하다. 실제로 간단한 요청의 경우 언론사 회장, 사장들과의 통화를 통해 VIP가 직접 해결하기도 한다.

문제는 큰 문제가 발생했을 때다. 기업 VIP는 언론사 회장, 사장에게 자연스럽게 도움을 요청한다. 자신과 친하니 당연히 도와줄 것이라 믿는다. 그러나 언론사 수뇌부의 입장을 생각해 보자. 그들은 거의 매일 어려운 사안이 발생한 여러 기업의 지인들로부터 전화를 받는다. 언론사를 경영하는 자리에 있는 자로서 편집권을 넘는 권한을 행사하는 것도 한두 번이다. 대부분은 곤란한 입장으로 마무리된다.

기업 VIP는 그의 비협조에 섭섭한 마음을 가지겠지만, 그들 나름대로 언론사 내에서는 고민이 많다는 것도 이해할 수 있어야 한다. 더구나 기업 VIP가 언론사 수뇌부에게 급히 도움을 요청할 정도의 사안이라면 어느 한두 언론사의 침묵으로 해결될 수 있는 상황은 이미 아닌 경우다. 기업 VIP는 위기 시 친한 언론사 사장을 곤란하지 않게 하기 위해서라도 자사의 위기 관리 역량을 키울 필요가 있다. 기억하자. 친한 언론사 사장은 119가 아니다.

“기레기들...”

유행하는 기레기라는 표현을 자주 쓰는 VIP가 있다. 평소 자신이 생각하던 기자에 대한 느낌을 제대로 표현하고 있다 보는 듯하다. 가끔 황당한 기사를 보면 그런 생각은 더욱더 강해진다. ‘그럼 그렇지’가 반복되면서 기자들에 대한 인식은 더욱더 부정적이 되어 간다.

사람은 사람을 만났을 때 상대가 자신을 좋아한다는 느낌은 잘 눈치채지 못할 수 있다. 그러나 반대로 상대가 자신을 싫어한다는 느낌은 금방 눈치챌 수 있다고 한다. 좋아하는 감정보다 싫어하는 감정이 더 숨기기 힘들다는 의미다.

기자들도 VIP를 만나면 그런 느낌을 읽을 수 있다. 대화를 나누다 보면 마주 앉은 VIP가 취재 중인 나를 좋아하는지 싫어하는지 어느 정도 느낄 수 있게 된다. 평소 기자에 대해 부정적 생각을 많이 해 온 VIP의 경우에는 당연히 기자에게 부정적 느낌을 강하게 풍기게 된다. 표정 한 조각, 단어 한 조각, 표현 한 조각이 기자의 감정을 상하게 할 수 있다.

문제는 그런 부정적 태도와 인상이 기사와 보도에 그대로 묻어나게 되는 것이다. 기자도 사람이다. 선진적인 VIP는 기자라는 직업을 가진 사람을 제대로 관리하는 능력을 지닌 능력자다. 그런 능력이 없거나 그런 능력에 관심을 가지지 않고서는 제대로 된 언론 응대와 활용은 불가능하게 된다. 기업에게 도움이 될 수도 있는 큰 의미와 가치 그리고 기회를 포기해 버리는 셈이다. 기억하자. 기자를 좋아하자. 최소한 좋아하고 있다는 느낌이라도 주자.

기본으로 돌아가서 생각하자. VIP와 언론과의 커뮤니케이션은 회사를 위한 일이다. 회사를 둘러싼 주요 이해관계자들을 위한 일이고, 사회를 위한 일이다. 절대 개인 자신을 위한 일이 아니며, 감정이 지배하는 대화가 되어서는 안 된다. 평소 이해와 훈련과 경험을 바탕으로 항상 전략적으로 실행해야 하는 경영 커뮤니케이션이 곧 언론 커뮤니케이션임을 명심하자.

언론을 모르는 CEO의 위기 증상

평소에도 그렇지만 특히 자사에 이슈나 위기가 발생했을 때 최고의사결정자인 CEO는 언론을 제대로 이해하고 있어야 한다. 그래야 불필요한 혼란이나 무리수 없이 순리에 따라 문제를 풀 기회를 빨리 잡을 수 있다. 대기업과 중견기업에서는 공히 CEO의 언론 이해도가 상대적으로 높은 경향이 있다. 반면 중소기업과 스타트업 같은 경우에는 언론 대응 경험을 쌓을 기회가 상대적으로 적었던 CEO가 많은 편이다.

이는 특정 기업군과 CEO들을 폄하하는 것이 아니다. 기업의 진화 기간과 사회적 책임과 노출 규모 등 여러 사회적 환경에 의해 대기업군 CEO들은 보다 빠른 발전을 한 것뿐이다. 이미 대부분의 대기업들은 여러 번에 걸쳐 사회를 떠들썩하게 만들었던 경험이 있다. 그 과정에서 얻은 많은 교훈들로 각 회사 CEO들은 훈련되었다. 그런 반복적 경험과 교훈, 훈련이 쌓여 지금과 같은 CEO 언론관을 만들어 낸 것이다.

대기업에서 오랫동안 임원으로 일하다 중견이나 중소기업 대표로 자리를 옮긴 CEO들은 해당 기업이 기존에 가지고 있는 언론 이해보다 훨씬 더 높은 언론관을 가지고 있는 것이 일반적이다. 반대로 스타트업 등에서 일하다 대기업으로 자리를 옮긴 경영진의 경우에는 기존 대기업의 일반적인 언론관을 낮설어하기도 한다. 오히려 보수적이라 보거나 경직되어 있다는 느낌까지 받고는 한다. 상호 간에 차이와 다름이 있다는 의미다.

언론을 제대로 이해하지 못하는 CEO들이 보이는 공통 증상들을 알아본다. 논의 전에 한 가지 강조하고 싶은 것은 ‘언론을 제대로 알고 있다’는 의미는 ‘CEO가 기자들을 많이 알고 있고 그들과 매우 친하다’는 의미가 아니라 는 점이다. 그것은 그냥 CEO가 기자들과 막역한 사이라는 의미 그 이상도 이하도 아니다. 물론 이슈나 위기가 발생했을 때 하소연하거나 일부 정보를

언어 내기 위해 지인 기자들을 활용할 수는 있다. 일부 친한 기자는 회사 편을 들어 우호적 기사를 내 줄 가능성도 있다. 하지만, 그런 커넥션이 곧 언론을 제대로 이해하고 있다는 의미와 같은 것이라 혼동해서는 안 된다.

그렇다면, 언론을 제대로 이해하지 못하고 있는 CEO가 보이는 주요 증상들은 무엇일까? 회사에 부정 이슈나 위기가 발생했을 때 특히 그런 이해 수준이 그대로 드러나는 경향이 있으므로 부정적 상황에서 보여지는 증상들을 꼽아 본다.

첫째, CEO가 부정 기사나 보도를 나가지 못하게 하라고 지시한다

기사를 빼라. 못 나가게 하라. 보도를 막아라. 방송 안 되게 하라. 이런 지시를 하는 CEO는 언론을 제대로 알고 있지 않을 가능성이 매우 높다. 물론 케이스마다 다르지만 집중적으로 해명을 하고, 전략적인 접근을 통해 초기 취재를 완화시키거나 기사나 보도 톤앤매너를 조절할 수 있는 경우도 있을 수는 있다. 하지만, 못 나가게 하라는 지시는 그런 경우에도 불가능하다. 초대형 기업들은 기사나 보도를 쑥쑥 빼는 것 같던데 왜 우리 홍보실은 빼지 못하는가 하고 묻는 CEO도 사실 언론 환경을 오해하고 있을 수 있다. 초대형 기업도 기사나 보도를 그렇게 쉽게 빼지는 못한다. 더욱 중요한 것은 자사는 그런 초대형 기업이 아닐 수 있다는 것이다.

제대로 언론을 이해하는 CEO는 현재 어떤 언론사 어떤 기자가 무슨 주제로 취재를 하고 있는지를 먼저 심도 있게 이해하려 한다. 그리고, 부정 기사나 보도 대응에 있어 목표를 세운다. 어느 주제나 어느 앵글은 가능한 피했으면 한다는 논의로 대응을 시작한다. 최선을 다하지만 해당 기사나 보도를 전부 빼겠다는 생각이나 지시를 하지는 않는다. 언론을 잘 이해하는 CEO는 홍보실과 함께 주로 데미지 컨트롤을 위한 접근을 지시한다.

둘째, CEO 자신이 언론사 회장, 사장에게 연락해 보겠다고 한다

평소에 A매체 회장이 내 친구야. B방송 사장이 선배야. 이렇게 이야기하는 CEO들이 주로 이슈나 위기 발생 시 언론사 윗분들에게 전화를 많이 한다. SOS 전화를 하는 셈이다.

물론 단순 하소연을 하고 어떤 도움이나 해명을 시도할 수는 있다. 하지만, CEO의 그런 전화들이 많아질수록 해당 기사나 보도 대응에 큰 도움이 되지 않을 가능성은 점점 높아진다. 기사나 보도가 나가기 전 여기저기 언론사 사람들에게 소문을 내고, 압력도 아닌 압력을 행사하려 하면서 노이즈만 대대적으로 일으킨 기업들이 실제로도 많다. 그 후 그들은 만족스러운 결과를 얻었을까? 그렇지 않은 경우가 많다.

언론을 제대로 이해하는 CEO라면 심사숙고해서 중요한 시기에 중요한 딜 주제를 가지고 핵심 인사를 선택적으로 접촉하려 노력한다. 지인이라고 해도 가능한 말을 아끼고 걸려 온 전화에도 주로 들으려 한다. 여러 유력 인사들의 조언을 듣고 겹치는 핵심 인맥을 찾으려 한다. 노이즈보다는 조용하게 타깃에게 접근하려 한다는 점이 다르다.

셋째, CEO가 여기저기에서 이야기를 듣고 언론 대응을 지시한다

일단 먼저 정확하게 확인하고 넘어가야 할 포인트가 있다. 특정 이슈나 위기가 발생하고 난 이후 기사나 보도를 보고 연락해 오는 지인들은 해당 주제에 대해 깊은 이해가 없을 가능성이 매우 높다. 언론에서 다룬 피상적 내용들만 이해하고 있기 때문에 심도 있는 대응이나 전략에 제한이 있을 수밖에 없다. 또한 그들이 원래부터 다양한 이슈나 위기관리 경험을 가진 전문가가 아닐 가능성도 높다. 정무감각이나 예전 일부 경험을 바탕으로 조언할 수는 있지만, 그 조언의 수준이 CEO에게 새로운 경우는 드물다.

해당 이슈나 위기의 배경이나 세부 정보를 잘 알고 있지 않은 비전문가들이 CEO에게 전하는 조언은 최대한 CEO가 개인적으로 필터링해야 한다. 그렇지 않고, 하나하나를 매번 위기관리팀에게 전달하고 이것도 시도해 보

라 저것도 해 보라 하는 지시를 하면 상황을 관리하기는 점점 더 어려워진다. CEO는 그것이 무엇이든 지푸라기라도 잡고 싶겠지만, 이슈나 위기관리에서 가장 중요한 기본이 우선순위를 따져 역량을 집중하는 것이다. 이것저것이라는 개념이 들어서서는 안 된다.

언론을 제대로 이해하는 CEO라면 최초 정한 이슈나 위기관리 목적에 기반하여 조언을 분별할 것이다. 그것을 실행하면 현재의 위기관리 목적 달성에 도움이 될 것인가? 그것을 하지 않으면 반대로 위기관리 목적 달성으로부터 심각하게 멀어지게 될 것인가? 그것을 꼭 지금 실행해야 할 것인가? 아니면 언제 실행해도 괜찮을 것인가? 등등에 대한 고민을 할 것이다.

넷째, CEO가 앞장서 돌아다닌다

알고 있는 지인 기자들을 두루 만나 하소연을 하는 경우다. 심지어 현재 취재 중인 기자나 PD를 직접 만나려 시도하기도 한다. 그 기자나 PD와 친한 지인을 찾아 마치 비즈니스 미팅같이 알음알음 기자와 PD에게 접근한다. 심지어 그런 개인적 어프로치를 회사 홍보실이 모르고 있는 경우도 있다. 홍보실이 일부 알고 있어 위험성을 이야기해도 CEO가 귀 기울여 듣지 않는 경우도 있다.

그런 CEO들 상당수가 취재 중인 기자나 PD에게 ‘기사 재료’를 준다. 기자의 질문에 길고 긴 답변을 해 완성도 높은 기사 재료를 제공하고, PD의 질문에 답변하는 CEO의 모습이 방송을 그대로 탄다. CEO가 비즈니스적으로 접근했으니, 기자나 PD도 비즈니스적으로 자신의 역할에 충실한 것이다.

언론을 제대로 이해하는 CEO는 절대 함부로 개인이 나서지 않는다. 책임 표명과 결단은 앞에서 하되, 즉흥적인 개인 언론 접촉은 삼간다는 뜻이다. 회사라는 조직에서 홍보실이 존재하는 이유를 기억한다. 경험 많고 훈련된 홍보실을 내세워 언론과 공식적으로 커뮤니케이션한다. 기자를 개인으로 보지 않고 언론사를 대표하는 공인으로 바라본다. 회사와 회사가 그러하듯 공식적인 커뮤니케이션을 하나하나 제대로 하려 노력한다.

다섯째, CEO가 예산을 활용하라고 지시한다

기자에게 돈을 주라 지시하는 CEO는 예전에는 일부 존재했던 것으로 안다. 언론사 광고국을 통해 정보에 접근하려 하기도 한다. 일부 소규모 매체들의 경우에는 그런 옛적 관행이 존재하는 곳이 있기는 하다. 하지만, 모든 언론을 그런 식으로 이해하는 CEO라면 그는 언론을 제대로 이해하지 못하고 있는 것이다.

제대로 언론을 이해하고 있는 CEO라면 취재 과정에서 갑자기 돈에 대한 이야기를 꺼내지는 않는다. 기자나 데스크에게나 돈으로 딜을 하자는 제안은 하지 않는다. 다른 라인을 통해서도 공개적으로 시도하지 않는다. 전문성을 가진 홍보실의 이야기에 귀 기울이며 순리대로 문제를 풀려 노력한다. 여기에서 중요한 것은 홍보실의 의견에 귀를 기울이는 것이다. CEO 자신의 마음에 귀를 기울이는 대신.

여섯째, CEO가 처음부터 로펌들을 불러 언론 대응을 지시한다

대형 로펌은 사실 대형 언론사에 대한 법적 대응을 맡는 것을 매우 절끄러워한다. 이미 해당 로펌에서는 대형 언론사 한두 곳을 대리하고 있기도 하다. 대대적으로 시끄러운 대언론 소송을 맡는 것이 로펌 차원에서는 부담스럽기만 하다. 큰 수입이 되는 소송도 아니다. 그럼에도 불구하고 언론을 잘 모르는 CEO는 초기부터 로펌들을 불러 대대적인 언론사 상대 소송을 지시하고, 취재하는 데스크와 기자를 대상으로 다양한 법적 조치를 강구하라 지시한다.

언론 대응은 홍보실의 역할이다. 아무리 뛰고 나는 로펌도 자사 홍보실만큼 언론 대응을 잘하기는 어렵다. 언론을 제대로 이해하는 CEO는 홍보실의 조언을 먼저 듣고, 홍보실의 전략적 대응과 발맞추어 로펌을 활용하려 할 것이다. 언론 대상 소송이 필요한 상황이라면 소송을 피하지 않는다. 그러나, 소송이나 그로 인한 판결을 최종 목표로 두지 않는다. 언론을 잘 아는 CEO는 그런 법적 제스처를 통해 언론과 딜을 성사시키려 한다. 로펌을 단

순 송무 대리인으로 활용하기보다, 협상과 딜을 만들어 내는 중간자로 활용하려 한다. 회사와 홍보실, 로펌 그리고 언론이 상호 간 윈윈하는 지점을 함께 찾는 것이다.

일곱째, CEO가 자사 홍보실을 못 믿겠다고 한다

이슈나 위기가 발생했을 때, 특히 그와 관련한 부정 기사나 보도의 취재가 진행 중일 때, 가장 힘들고 가장 대응에 심혈을 기울이는 부서가 바로 홍보실이다. 그런데 CEO는 왜 그들이 제대로 대응하고 싶어 하지 않는다고 생각할까? 왜 그들이 대응에 있어 무력하다고 판단할까? 언론을 정확하게 이해하는 CEO들은 그럴 때일수록 홍보실에게 회사가 무엇을 어떻게 도와주어야 하는지를 묻는데, 왜 언론을 이해하지 못하는 CEO는 홍보실이 무력하다고만 생각할까? 그간에는 무엇이 다를까?

그런 다음 때문에 기업 CEO를 비롯해 이슈나 위기 발생 시 의사결정을 내리는 그룹은 평소 언론에 대한 이해를 도모하는 노력을 해야 한다. 그 이전과 현재 언론이 어떻게 달라졌는지를 계속 새롭게 업데이트해 이해해 나가야 한다. 부정 기사나 보도에 대응했던 기업들의 사례를 분석해 보면서 어떤 것이 유효했고, 어떤 것이 무리수였는지를 판별해 볼 수 있어야 한다. 그래야, 자사가 그 상황에 처했을 때 제대로 된 이해를 바탕으로 언론 대응에 성공할 수 있다.

CEO인 자신이 언론사 부장들을 모두 알고 있으니 언론을 나만큼 이해하는 사람이 없다고 생각할 수도 있다. 하지만, 기자들과 친한 것과 부정 이슈나 위기 발생 시 대응해야 할 언론을 잘 아는 것은 전혀 다른 이야기라는 것을 기억해야 한다.

CEO와 기자가 친한 것을 개인과 개인의 관계로 본다면, 부정 이슈나 위기 시 취재 상황에서는 개인의 관계는 사라지고, 회사와 회사의 관계가 만들어질 수밖에 없다는 점을 이해하자. 자꾸 그 속에 개인의 관점을 투영하거나 개인 간 관계에 주로 의존하는 비정상적 어프로치를 주로 해서는 안 된다는 생각을 하자.

무엇은 해야 되고, 무엇을 해서는 안 되는지를 먼저 이해해 보자. 그렇게 하기보다 이렇게 하는 것이 정석이라는 것도 알고 있어야 한다. 평소에는 문제없던 것이 이런 상황에서는 큰 문제가 될 수 있다는 조언에도 공감해야 한다. 회사에서 가장 공적 대응 경험이 많은 홍보실을 충분히 신뢰할 수 있어야 한다. 그들을 통해 제대로 언론을 이해하고 있는 CEO가 되기 위한 노력을 게을리하지 않아야 한다. 그래야 회사가 성공적으로 이슈와 위기를 관리할 수 있게 된다.

— 건전한 언론관의 조건

기업을 대표해 언론과 커뮤니케이션하는 사내 핵심 구성원을 위해 미디어 트레이닝을 진행해 보면 아주 흥미로운 점들을 발견하게 된다.

기업 오너, 대표, 임원 중에는 언론을 무조건 피하는 분도 있고, 반면에 언론과 친해 가까이 지내는 분도 있다. 언론을 쉽고 만만하게 보는 분도 있는 반면 언론을 아주 불편해하며 두려워하는 분도 있다.

사실 어느 한쪽 성향이 언론과 커뮤니케이션하는 데 있어 바람직하다 이야기하긴 어렵다. 일부 임원은 언론과 자신의 관계를 ‘불가근불가원’이라는 표현으로 설명하기도 한다. 그만큼 대언론 자세를 한마디로 설명하기는 쉽지 않다.

현장에서는 언론을 두려워하는 핵심 인력의 생존율이 차라리 더 높아 보인다. 그들이 실행하는 대언론 커뮤니케이션이 개인적 주제가 아니기 때문에 화자가 몸을 사려 조심해 말하는 자세가 보다 안전한 것은 당연하다.

반대로 언론을 쉽고 만만하게 보는 핵심 인력은 생각보다 자주 그리고 심하게 언론에게 피해를 입고는 한다. 믿었던 언론 또는 기자가 나에게 어떻게 이럴 수 있는가 하며 당혹스러워할 경우가 생기는 것이다. 가볍게 여기던 언론으로 인해 오히려 자신이 곤경에 처하는 상황과 마주하게 되는 거다.

이렇게 언론에 대해 잘못 생각하는 기업의 핵심 인력은 공통적으로 어떤 선입견을 가지고 있을까? 왜 그들은 언론과 기자를 자기 뜻대로 보고 있는 것일까? 그 이유를 알아보자.

첫째, 그들은 언론을 일반 기업이라 생각한다. 기자도 그 기업의 단순 종업원 또는 직원이라 본다

거래처와 거래처 사람들로 간주하는 것이다. 우리가 저 신문사에 해마다 이렇게 많은 광고 협찬을 제공하고 있는데, 기자를 얼마나 접대하고 있는데. 이런 이야기를 종종 쉽게 한다.

평소에는 몰라도 부정적 상황에서는 그런 언론과 기자들이 자사를 좀 도와주어야 하지 않는가 묻기도 한다. 자사에 대한 그들의 부정 기사에 강한 불만을 드러낸다. 그들이 상도의도 없고, 의리도 없다며 고개를 젓는다.

기자를 광고 영업 직원처럼 대하는 착각에서 보았듯, 분명히 잘못된 언론 관이다. 광고 협찬 그리고 접대가 기업의 전략적 커뮤니케이션을 대체해서 는 안 되고, 할 수도 없다는 것을 이해해야 한다.

둘째, 자신이 잘될 때 관계 맺은 기억으로만 언론을 대한다

성공 가도에 있는 회사나 리더에게는 세상 모든 사람들이 친절한 것 같아 보인다. 아주 큰 회사에서 고위임원 기간을 보냈거나, 오랫동안 안정된 회사를 이끌어 온 핵심 인력의 눈에는 언론과 기자가 우호적으로만 보이기 쉽다.

그런 좋고 편안한 관계가 영원할 것으로 믿는 거다. 평소에는 일정한 예의를 차리고 웃기만 하던 기자가 갑자기 회사나 자신에 대한 부정 기사를 쓰게 되면 그 핵심 인사는 극심한 인지부조화를 경험한다.

일부는 자신이 이제 잘 안되고 있으니 언론과 기자가 배신했다고 생각하기도 한다. 더 이상 자신에게 얻을 것이 없으니 손절한 것이 틀림없다 상상한다.

그러나, 자신이 성공했을 때의 추억이 영원하리라 했던 것이 문제 원인이 아닌가. 언론은 항상 옆에서 박수만 쳐 주는 것이 본업이 아니라는 것을 기억해야 했다.

셋째, 어떻게든 언론은 통제가능하다고 막연하게 생각한다

언론사 회장에게 직접 이야기하겠다는 착각처럼, 인맥을 자랑하며 친분 있는 신문사 오너를 언급하기도 한다. 부정적 취재를 나온 PD 앞에서 방송사 사장에게 전화를 거는 기업 대표도 있다.

언론이건 기자건 자신의 인맥과 영향력으로 통제가능할 것으로 믿는다. 그러나 부정적 논란의 중심에 처해 급격하게 고립되는 취재원이 되면 환경이 예전 같지 않다는 느낌을 가지게 된다.

자신의 연락을 피하거나 난처해하는 언론 인맥에게 섭섭해한다. 평소에는 어렵지 않게 받아 보던 기사나 보도 관련 정보도 여의치 않게 되니 패닉에 빠진다.

원래부터 언론과 기자는 통제불가능한 대상이다. 그 사실을 스스로 인정하지 않으며 자신만 특별히 예외라고 여겼던 것이 문제였다. 통제불가능성을 전제로 구성된 대응 시스템과 그런 전제 없이 꿈꾼 대응 시스템 간에는 큰 차이가 있을 수밖에 없다.

넷째, 다른 지인들 이야기 또는 들은 이야기로 언론을 상상한다

심지어 일부 정치인이 기사를 다루는 모습을 보고 따라 하려 한다. 어떤 정치인은 자신의 신념에 따라 기자에게 막말을 할 때도 있다. 훈계나 호통을 치기도 한다. 종종 있는 그대로의 말을 언론 앞에서 쏟아 내기도 한다. 일부 기업 내 핵심 인력은 그렇게 언론을 다루는 것이 멋지고 속 시원하다고 생각하기도 한다.

드라마나 영화 속에서 기업 대표로 연기하는 주인공이 회사에 부정 기사가 실릴 것이라는 보고를 받으면 소리치는 대사를 기억하는 기업 경영진도 있다. “모든 기사 다 막아! 한 줄도 못 나가게 해!”

그냥 재미로 그 상황을 감상만 하면 좋은데, 그런 환경을 실제와 혼동하니 문제다. 정치인의 커뮤니케이션을 따라 하는 기업 커뮤니케이터만큼 회사를 위태롭게 만드는 사람이 없다. 다름을 이해하고 경계해야 안전하다.

다섯째, 실제로 치열하게 언론을 대해 본 경험이 적다

언론에게 데어 본 적이 없다. 반면 한두 번 세계 데어 본 VIP는 달라진다. 일선에서 매일 기자와 씨름하는 홍보임원은 상대적으로 커뮤니케이션으로 문제를 발생시키는 확률이 적다. 그 이전 오랜 기간 기자의 취재에 맞서며 다양한 아픔을 경험해 봤기 때문이다. 자라 보고 놀란 가슴 솥뚜껑에도 놀란다는 말 딱 그대로다.

언론을 어설프게 알고, 그들에게 큰 상처를 아직 받아 보지 못한 인력이 부주의하게 대언론 커뮤니케이션을 하다 보면 문제를 발생시킨다. 특히 경영진에게는 경험을 능가하는 위기관리 자산이 없다. 일부러 아픈 경험을 시도해 보라는 의미가 아니다. 경험 많은 사내 홍보실의 조언을 들어 보라는 이야기다.

여섯째, 원래부터 언론에 관심이 적다

낯설어하는 거다. 또는 막연히 엉터리라 생각한다. 문제는 상대를 그렇게 모르고 대응할 때 생겨난다. 지피지기면 백전불태라고 했는데 모르면 백전백태가 된다. 매번 위태롭게 되는 셈이다.

상대를 제대로 모르면 실제보다 두려워하게 된다. 반대로 실제보다 상대를 무시하기도 한다. 정확히 언론과 기사를 이해하기만 하면 넘침이나 모자람은 없어진다.

그래서 많은 기업 경영진이 미디어트레이닝에 많은 시간을 투자한다. 언론이나 기사를 그렇게 공부해서 뭐 하나는 질문을 하는 경영진도 있다. 건전한 언론관과 공중관 그리고 기업이 가져야 할 균형 잡힌 정무감각은 기업 경영에 큰 자산이다. 이슈나 위기관리 차원에서도 그 가치는 아무리 강조해도 지나침이 없다.

일곱째, 맞서서 싸우고 다투면 이길 수도 있다고 생각한다

불만스러운 언론과 기사를 대상으로 소송을 계속한다.

소송을 언론이나 기사를 통제하기 위한 아주 중요한 수단으로 생각하는 경영진도 존재한다. 하지만 언론에 대한 법적 대응은 양날의 검이다. 칼을 칼집에 있을 때 가장 중요한 힘을 발휘하는 법이다. 언론과 기자에 대해 소송하고 맞서 싸워 얻는 회사 측의 실익은 생각보다 매우 적다.

수년간에 걸쳐 받아 낸 판결도 회사에 대한 공중의 부정적 기억을 해소해주지는 못한다. 검증된 전문가들의 가장 공통적 조언은 언론과 기자에게 맞서기 이전에 할 수 있는 모든 해결 노력을 쏟아부으라는 것이다. 그것이 어떤 것이든 전략적 고민을 정무감각에 더해 최선을 다하라는 것뿐이다. 다시 강조하지만 언론과 기자는 다투어 싸울 대상이 아니다.

기업을 이끄는 리더에게는 정확한 언론관과 건전한 정무감각이 필수인 환경이 되었다. 구태적 언론관과 개인기로는 문제를 풀기 더욱 어렵게 되었다.

합리적 대응과 전략적 메시징이 강조되는 시대다. 주변 그 어떤 것도 통제가능하지 않게 되었기 때문이다. 심지어 회사 경영진과 직원도 완전한 통제가 불가능해진 지 오래다. 외부 대상을 감히 통제할 수 있다는 것은 이제 큰 착각이다.

스스로 마땅히 해야 할 일을 찾아 적시에 해 내는 위기관리가 중요하다. 이를 위한 기반인 언론관, 공중관, 정부감각이야말로 성공적 기업 경영과 위기관리를 위한 필수 토양이라고 할 것이다. 가장 먼저 언론을 정확하게 이해하려는 노력을 해 보자.

006

매체 판단의 혼선

홍보담당자 중에서도 종이 신문을 건너뛰는 경향이 생겼다. 회사 PC나 노트북으로 스크랩 서비스 이용이나 온라인 검색이 가능한데 왜 그 불편한 종이 신문을 한 장 한 장 읽어야 하느냐 이야기하는 홍보담당자도 나타났다. 비효율적이라는 이유다.

아예 종이 신문을 접해 보지 못한 젊은 홍보 신입도 늘고 있다. 그들에게 “종이 신문을 좀 더 접해라. 그래야 전체적인 여론의 흐름을 이해할 수 있다”는 식의 조언은 이제 종이 신문처럼 낡은 이야기가 되어 버렸다. 무슨 말인지는 알겠는데 뻘다는 분위기다.

미디어트레이닝을 진행하면서 한 임원으로부터 “요즘 누가 신문을 읽나요?” 하는 질문을 받은 적도 있다. 종이 신문은 이미 죽었는데 그 죽은 기사를 읽는 사람이 몇이나 되겠냐 하는 거였다. 이 질문에 요즘 기자들이 너무 많다는 이야기까지 따라 나왔다. 죽은 신문에 아무도 읽지 않는 기사를 계속 올리는 수많은 기자들도 이젠 죽었다는 거다.

신문, 종이 신문, 기사, 기자... 이 화두들은 종종 혼동 속에서 언급되고 비판의 대상이 된다. 신문이 죽었을까? 종이 신문이 죽었을까? 기사가 죽었을까? 기자가 죽었을까? 정확하게 이 질문에 대한 답을 찾기보다는 전체적으로 ‘다 죽었다’, ‘이제는 사라져 가는 사업이고 플레이어들이다’라는 이야기로 뭉뚱그려진다.

문제는 이런 혼동에 기반한 논의가 기존 기업 내 언론홍보 기능까지 고사시키는 의사결정으로 이어진다는 것이다. 그들이 죽었으니 이제 그 기능은 필요 없다는 의식의 흐름 때문이다. 더구나 기업 커뮤니케이션이나 이슈 및 위기관리 기능에 있어서도 그 중요성이 함께 저하되는 현상까지 보인다. 보이지 않는 신문을 통한 문제 제기가 이제는 그 위력을 상실해 가고 있다는 생각이 그 기반이다.

그러나, 현실적으로 정확하게 우리의 환경을 보자. 언론홍보와 이슈와 위기관리 관점에서 실질적인 실행 환경을 들여다보자. 정말 신문이 죽었을까? 종이 신문은 정말 쓸모를 잃었을까? 기사는 정말 아무도 읽지 않을까? 기자도 신문과 함께 그 실제 기능을 잃었을까? 답은 그리 간단하지 않다.

첫째, 신문은 더욱더 강력한 힘을 지니게 되었다

종이 신문과 신문을 동일어로 사용하지 말자. 실제로 종이 신문의 구독 비율은 크게 줄었다. 그렇다고, 해당 신문을 읽는 독자들까지 크게 줄었다고는 볼 수 없다. 종이 신문을 비롯하여, 온라인 매체 사이트와 포털 사이트, 소셜미디어를 통해 공유되는 신문발 정보의 공급과 소비량은 그 이전보다 크게 늘었다. 신문은 더 강력해졌다.

오히려 읽기 싫은 기사가 너무 많이 노출되어 지겹고 괴로울 지경까지 환경이 변했을 뿐이다. 신문발 정보 없이 사회적으로 논란이 되는 이슈가 어떻게 존재할 수 있나? 기존 신문들이 한 일주일 아무 취재나 정보 공유 없이 사

라져 버린다면, 현재 같은 사회 상황이 지속될 수는 있을까? 만약 신문이 죽었다면 그들이 눈앞에서 사라져도 아무 문제나 변화는 없어야 하는 것이 당연한 것 아닌가.

실행 차원에서도 기업 내 분위기를 보면 재미있는 현상이 목격된다. 평소 다양한 보도자료를 통한 기사화에 별 반응 없는 임원들이 많아졌다. 신문을 아무도 안 보는데, 거기에 보도자료를 뿌려 기사를 얻어 내는 것도 이제 그만할 때가 되었다 이야기한다. 그런 생각이 합리적인 것 아니냐는 동의 요청까지 이어진다.

그 후 해당 임원의 문제와 관련된 신문 기사가 실리면 반응은 어떨까? 합리적 기준을 가지고 계속 이야기하자면 해당 신문은 아무도 보지 않을 것이니, 아무리 자신의 이야기라 해도 신경 쓰지 않으면 될 일이다. 그러나, 대부분 현실은 다르다. 해당 임원은 그 신문에 주목하고, 어떻게든 처리해야 한다면 홍보실과 로펌을 두루 찾는다. 그 임원은 왜 그러는 걸까? 스스로 아무도 보지 않는다고 했던 신문인데도.

둘째, 종이 신문은 의사결정자들이 읽는다

어떤 기사든 권력기관과 규제기관은 읽는다. 대통령실만 종이 신문을 볼까? 국회와 의원실에서도 본다. 정부 부처와 산하 기관들이 모두 종이 신문을 본다. 규제기관을 비롯하여 경찰과 검찰 같은 다양한 수사기관도 종이 신문을 읽는다. 환경단체와 시민단체는 어떤가? 그리고 다른 매체의 수많은 기자들은? 종이 신문은 정말 모두 쓸모를 잃었을까?

기업 내에서는 어떤가? 회장과 대표이사, 주요 임원들이 종이 신문을 본다. 그들 가정에서도 종이 신문을 읽기도 한다. 홍보실이 임원들로부터 듣는 익숙한 말이 있다. “그거 지면에도 났습니까?” 이 질문의 진짜 의미는 무엇인가? 아직도 온라인보다는 지면에 더 신경 쓰는 최고 의사결정자들이 존재한다는 의미다.

기업이 합리적 사고를 한다며 무시하는 종이 신문에 실린 기사로 인해 규제 조사와 수사를 받게 되는 경우를 무시할 수 있는 기업이 있을까? 아침 받아 본 종이 신문에 실린 기사를 보고, 회사로 문의해 오는 국회 인사나, 환경이나 시민 단체 사람들을 무시할 수 있을까? 매일같이 종이 신문 지면에 도배되는 기사를 읽는 대통령실 관계자들을 기업이 계속 무시할 수 있을까? 특정 종이 신문에 실린 기사를 보고 따라서 취재를 시작하는 기자들의 전화는 아무것도 아닌가?

지면을 확인하며 이야기하는 경영진을 무시할 수 있는 부서는 얼마나 있을까? 그 앞에서 ‘이미 종이 신문은 죽었습니다. 아무도 종이 신문을 읽지는 않으니 신경 쓰지 않아도 됩니다’ 당당하게 이야기할 수 있는 임원은 몇이나 될까? 그 이야기에 그대로 동의할 회장과 대표이사는 몇이나 될까?

셋째, 가짜 기사와 나쁜 기사 때문에 기사는 빛난다

굳이 일반화의 오류라는 표현을 쓸 필요도 없다. 모든 기사가 가짜이며 나쁘다고 볼 수 없다는 것은 누구나 안다. 다만, 자신이나 자사에게 불리하거나 부정적 내용이면 그 기사는 가짜이며 나쁘다 해석된다. 그리고는 요즘은 가짜뉴스와 나쁜 뉴스가 너무 많아 문제라고 이야기한다.

그러면 수십 년 전 예전에는 가짜나 나쁜 뉴스가 전혀 없었을까? 그때는 정말 저널리즘이 살아 있어서 가짜나 나쁜 뉴스가 발붙일 곳이 없었을까? 모든 독자들이 기사를 보며 전부 진짜이며, 좋은 뉴스구나 감탄하기만 했을까? 그런 상황이 오히려 가짜다.

부정확한 기사, 품질이 떨어지는 기사, 일부러 왜곡된 시각을 집어넣은 교묘한 기사는 분명 존재한다. 그것도 이전과 같이 존재해 왔던 것이다. 그런 수준 낮은 기사는 자신과 자사의 미디어 리터러시를 지속적으로 키워 나가면 걸러 낼 수 있는 대상일 뿐이다. 반복적으로 수준 낮은 기사에 휘둘린다면 자신이나 자사의 리터러시 수준을 점검해 보는 것이 맞다.

우리는 몰라도 대중이 그런 수준 낮은 기사에 휘둘린다 믿는 것도 문제다. 그렇지 않다. 이슈나 위기관리 관점에서 대중, 공중, 이해관계자에 대한 정확한 시각과 평가는 아주 중요한 대응 커뮤니케이션의 기반이다. 상대를 우매한 그룹으로 보는 시각으로는 어떤 커뮤니케이션도 성공할 수 없다.

차라리 수준 낮은 기사 때문에 수준 높은 기사의 가치는 빛나게 되었다. 제대로 된 기사는 이전보다 훨씬 더 강력한 영향력을 가지게 되었다. 진영논리 속에서도 뼈아픈 기사는 의미 있는 충격을 미친다. 겉으로는 그 기사를 가짜이고 나쁜 뉴스라 폄하해도 시린 부분을 사라지게 할 수는 없다. 그때나 지금이나 균계일학은 계속 존재한다. 오히려 기사 아웃렛 환경이 확장되면서 균계일학의 기사나 기자의 사후 취재담이 세상에 알려질 확률은 더 늘었다. 당연히 그 내용이 기업에 영향을 미칠 가능성도 수배로 높아졌다. 기사가 죽었다며 안일하게 바라볼 환경은 절대 아니라는 의미다.

넷째, 기사를 무시하며 이슈나 위기관리에 성공하기는 어렵다

기사를 건너뛰자는 논의를 진행하는 기업도 생겨났다. 왜곡을 일삼는 기사를 상대하지 말고, 온라인과 소셜미디어를 통해 공중과 이해관계자들을 직접 상대하자는 제안도 나온다. 어차피 온라인과 소셜미디어에 자사 입장이 게시되면, 그걸 기자들이 받아쓸 텐데, 왜 골치 아프게 기자에게까지 자료를 보내야 하는지 질문하는 기업도 생겨났다.

한마디로 기업을 취재하는 기자들에 대한 대우나 평가가 이전보다 낮아진 것이다. 그렇다면, 그 현상을 가지고 기자가 죽은 것으로 해석할 수 있을까? 정말 기자들은 아무 의미 없는 이해관계자로 무시해 버릴 수 있을까? 자사가 뿌린 소셜미디어 게시물을 받아쓰기만 하는 존재 정도로 폄하하면 아무 문제는 없을까?

이에 대한 답은 간단하다. 실제 대형 이슈나 위기가 발생했을 때 관련된 취재를 하는 기자들을 무시하는 실험을 해 보면 된다. 기자들의 전화를 받지 않으면 된다. 기자들의 방문을 막아 철통방어를 해 보자. 어쩌다 연락된 기

자에게는 입을 닫아 버리자. 대신 소셜미디어로 잘 정리된 내용을 게재한 뒤, 알아서 해석해 기사 쓰라 가이드해 보자. 그 결과는 어렵지 않게 예상할 수 있다.

각각의 기사에도 그랬던 것과 같이, 유리하고 좋은 기사를 쓴 기자는 진짜 기자라 하고, 반대인 기자는 나쁜 기자라 하며 비속어를 써 비아냥거리는 것이 오히려 문제다. 그런 편향된 시각이 기자들에 대한 전략적 대응 기반을 무너뜨린다. 기자를 폄하하고, 기자를 차별하게 되기 때문이다. 기자의 취재 방향과 수준을 제대로 보지 못하게 만드는 사내 환경을 스스로 조성하니 문제다. 제대로 된 대응을 하고도 사후 아무 평가를 내부로부터 받지 못하게 되니 악순환은 계속된다. 기자가 죽었다고 확신해 보자, 과연 무슨 일이 벌어질까?

기업 홍보나 마케팅도 마찬가지고, 이슈관리나 위기관리에 있어서도 공히 적용되어야 하는 물이 있다. ‘A 또는 B 또는 C’라는 ‘or’ 주장과 생각은 경계해야 할 필요가 있다. ‘신문과 기자가 죽었으니 우리는 이제 온라인과 소셜미디어에 집중해야 한다’ 같은 주장은 경계해야 하며 실질적이지 않은 주장이라는 의미다.

얼핏 보면 상당히 전략적이고 효율적인 주장같이 보이지만, 실제로 A나 B가 죽었을 리 없고, 더욱더 강력해지고 있다면 C에 집중하는 것이 정상적 대안은 아니라는 것은 누구나 이해 가능한 것이다. 가장 전략적인 물은 ‘A와 B와 C 모두를 제대로…’라는 ‘and’ 시각에 기반한 것이다. 신문, 종이 신문 기사, 기자 그 어떤 것도 죽은 것이 없다. 완전하게 사라지지도 않았으며, 그 다양한 영향력은 계속 변화할 뿐 아직도 기업에게는 치명적인 수준으로 생생하다. 그러니 ‘and’ 물도 계속 유효하다.

신문과 기자들이 죽었기 때문에 회사 내 언론홍보 기능을 없애자 하는 기업은 몇 년 후 아주 뼈아픈 교훈을 가진 후 스스로 다시 언론홍보 기능을 일으켜 세워야 할 것이다. 신문과 기자들의 영향력이 사라졌다는 생각으로 기업 이슈관리와 위기관리 기능을 축소한 기업도 이내 마찬가지로 환원의 심각한 고통을 경험하게 될 것이다.

실제 환경과 영향력 구도에 대한 시각이 부실한 기업은 그러한 폐지, 축소, 충격, 환원의 고통을 계속해서 반복한다. 홍보실 직원들이 불철주야 언론홍보를 너무 잘했더니, 평판이 저절로 유지되리라 판단하고 이후 홍보실을 축소한 예전 기업들도 그랬다. 이슈나 위기를 초반에 잘 관리하던 실무진이 고생하던 기업에서는 자사 스스로 ‘발생할 이슈나 위기가 없는 기업’이라는 환상을 가지기도 했다. 그 후 위기관리 시스템을 오래도록 방치했고, 그 기업들도 몇 년 후에는 똑같았다. 그런 불필요하고 고통스러운 반복을 경험하지 않으려면 살아 있는 신문과 기자들을 정확하게 바라보고 전략적으로 대응해 나가는 것이 옳다. 지금까지 내내 그래 왔듯.

 007

임원 응대의 혼선

기업 대표와 임원들을 대상으로 미디어트레이닝을 진행하다 보면, 아주 다양한 임원들의 시각과 커뮤니케이션 습관 그리고 성격을 접하게 된다. 언론과 기자를 바라보는 자신만의 시각이 있어 각자의 태도 자체에 차이가 생긴다. 또한 그와 상관없이 일상적 커뮤니케이션을 하는 습관이 서로 달라 기자와의 커뮤니케이션이 적절하거나 적절하지 않은 캐릭터가 분별된다. 성격 또한 마찬가지다.

미디어트레이닝을 진행하기 전에 종종 참여 임원들에게 언론과 기자에 대해 평소 품고 있는 생각을 질문해 보기도 한다. 일부 임원은 신중하게 언론과 기자의 역할과 의미에 대한 생각을 말씀하시기도 하고, 반대로 좋지 않은 느낌을 토로하는 분도 있다. 일반적으로 좋지 않은 느낌을 가지고 있는 임원은 이전에 기자의 취재로 인해 개인적으로 상처를 받았던 경우들이 많다. 나에게 피해를 준 나쁜 사람들이 기자라는 개념이다.

회사 차원에서는 회사의 아주 중요한 위치에서 민감한 정보를 다루는 임원들이 자꾸 개인적으로 언론에게 상처를 입는 상황을 중대한 위협 또는 위기로 해석한다. 그래서 많은 기업이 평시 임원들에게 언론과 기자에 대한 이해를 비롯하여, 기자와 전략적으로 커뮤니케이션하는 방법을 훈련한다. 기자를 제대로 이해하지 못하고 상처 입는 임원들이 더 이상 나오지 않게 해야 하겠다는 것이 목적일 것이다.

언론에게 상처를 입는 임원이 가지는 공통적 원인에 대해 정리해 본다. 왜 우리 임원은 언론에게 자꾸 상처를 받을까? 무엇을 알고 고치면 언론에게 더 이상 상처받지 않게 될까? 상처를 입더라도 이전과 같이 치명적인 수준을 어떻게 해야 면할 수 있을까? 한번 알아보자. 언론에게 상처받는 임원들은 대부분 이런 공통점이 있다.

첫째, 기자를 이길 수 있다고 생각한다

이길 수 없다. 의도적으로 계획해서 질문하는 사람을 이길 수 있는 답변자는 없다. 만약 답변자가 기자보다 훨씬 더 많이 준비되어 있다면 이야기는 달라진다. 하지만, 기자의 전화를 받거나, 기자와 얼굴을 마주하게 되는 임원의 대부분은 준비가 되어 있지 않다.

어떤 기자가 언제 나에게 접근해 어떤 질문을 할지를 어떻게 알고 미리 준비할 수 있을까? 따라서 일단 임원이 언론과 대화를 시작하면 이길 확률보다는 질 확률이 훨씬 더 높다. 백전백태다. 이길 수 있다는 생각은 일찌감치 버리고, 아주 신중하게 게임에 임해야 그나마 생존이 가능하다.

둘째, 임원은 언론과 커뮤니케이션할 수 있다고 생각한다

왜 영업부사장이 기자와 통화하며 회사의 영업 상황에 대해 설명하나? 왜 인사부서장이 기자에게 자사 인사정책에 대해 직접 해명하나? 대부분 임원의 직무기술서에는 ‘언론과 대화하는 업무를 해야 한다’고 명시되어 있지 않다. 따라서 기자와 대화한다는 것은 그 대화를 시작하는 순간부터 자신에게 맡겨진 업무 이외의 활동을 하는 것이다. 더구나 그로 인해 회사에 피해를 끼치게 된다면 그 상황을 어떻게 설명할 것인가? 기자에게 잘 설명해서 좋은 기사가 나오게 했다? 기자는 이길 수 없다고 바로 앞에서 조언했다. 만약 그런 결과가 있었다면 해당 임원은 운이 따랐을 가능성이 크다. 그 운이 얼마나 갈지는 아무도 모른다.

셋째, 기자와 말을 섞어도 나는 대변인이 아니어서 괜찮다고 생각한다

의외로 임원들은 지인인 기자와 대화하고 나서 ‘개인적인 통화’라거나 ‘개인적인 대화’였다는 이야기를 많이 한다. 그러나 대화의 주제가 회사와 관련된 것이라면 그것은 개인적인 대화일 수 없다.

기자도 재무 임원인 자신이 회사를 대변하지 않는다는 것을 알고 있다? 그러니 기자가 함부로 나 자신의 이야기를 기사화하지 않을 것이다? 아마 기사를 쓰려면 그 내용을 회사 홍보실에 다시 한번 확인하고 쓸 것이다? 아무리 기자들의 수준이 낮아졌다고 해도 그 정도로 몰지각하게 기사를 쓰지는 않을 것이다? 내가 잘 아는 기자라서 그렇게 걱정할 것은 아니다? 그렇지 않다. 바로 맨 앞에서 조언한 것을 다시 기억해 보자. 기사를 이길 수는 없다.

넷째, 말실수는 누구나 할 수 있는 것이라 생각한다

말실수는 단 한 번으로도 자신과 회사를 망치기에 충분하다. 실제로 기자와 통화 한 번, 지나가며 한 말 한마디, 술자리 실언 한 조각으로 자신의 커리어가 망가지고, 회사와 조직에 큰 타격을 남긴 케이스들이 적지 않다. 하

지만 임원들이 볼 때는 그런 경우가 별로 없는 것 같다고 하기도 한다. 그런 회사 홍보실이 해당 기사를 사후에 적극 관리했기 때문이다. 그래도 그 후유증은 최소한 소스인 자신에게는 남는다.

개인적 대화에서 말실수는 개인적 창피함이나 우스움으로 마무리된다. 하지만, 기업 임원이 기자와 회사 관련 주제를 이야기하다가 한 말실수는 그리 단순하게 정리되는 성격이 아니다. 그것이 기사화되거나 TV 방송을 타게 되는 경우에는 더욱더 상황은 심각해진다. 온라인과 각종 소셜미디어에서 통제불가능한 노이즈로 불타오르면 해당 실수가 단순한 실수가 아니라는 것을 깨닫게 된다. 게다가 “구글은 결코 잊지 않는다(Google Never Forgets)”는 유행어처럼 자신의 이름에 실수가 붙어 평생 가는 온라인 주홍글씨를 남기게까지 된다. 기자도 그냥 실수라는 것을 이해해 줄 것이다? 그렇지 않다. 다시 기억하자. 기사를 이길 수는 없다.

다섯째, 답변할 준비가 되어 있지 않을 때 답을 한다

내가 가장 중요한 중심이 되어야 생존할 수 있다. 기자가 질문한다고 해서 내가 꼭 답변해야 하는 것이 아니다. 기자가 질문하더라도 내가 그 질문에 대해 답변할 준비가 되어 있지 않다면 답을 주면 안 된다. 준비되지 않은 답은 일단 회사 내에서 합의되지 않은 것일 가능성이 높다. 갑작스럽게 떠오르는 답변은 애드리브일 가능성이 높다.

아는 범위 내에서만 이야기해 주었다고 변명해도 소용없다. 아는 범위 내에 어떤 준비되지 않은 메시지가 있었을지는 아무도 모르기 때문이다. 그 아는 범위 내 이야기가 기자에게 공개하기 적절한 것이었는지 여부도 따져 볼 겨를이 없었지 않나? 임원이면 기자가 한 어떠한 질문이라도 받아쳐 낼 준비가 되어 있어야 하는 것 아닌가? 그렇지 않다. 다시 기억해 보자. 기사를 이길 수 없다는 것을.

여섯째, 자신의 메시지가 적절한지를 따지지 않는다

임원들이 기자와 대화한 뒤에 종종 하는 해명이 있다. 내가 임원으로서 못할 말을 한 것은 아니다. 내가 임원으로서 틀린 말을 했을 리 없다. 내가 임원으로서 그런 말도 못 하는 것은 아니지 않는가? 이런 사후 이야기를 한다. 맞다. 못할 말도 아니고, 틀린 말도 아닐 수 있다. 물론 임원으로 그 정도 이야기를 할 수 있기는 하다. 그러나, 그보다 더 중요한 것은 그 말이 적절했는가다. 만약 그 말이 부적절했다면 그 이후 모든 해명은 아무 의미가 없어진다.

적절한 메시지인가가 가장 우선되어야 할 필요충분조건이다. 적절한 메시지는 충분한 준비를 거쳐서 탄생한다. 충분한 준비는 곧 사내에서 공식적인 합의를 의미한다. 기자에게 적절한 메시지를 전달하지 못했다면 그 결과는 긍정적으로 기대하기 어렵다. 기자가 우리 메시지를 알아서 잘 해석해 줄 것이다? 아직도 오해를 하는 것 같다. 기자를 이길 수는 없다고 조언했다. 기자 마음에 희망을 품지 말라는 의미다.

일곱째, 오프더레코드를 활용하면 된다고 생각한다

기자와의 모든 대화는 온더레코드다. 그리고 기자를 이길 수 없다는 조언은 절대 잊지 말자.

여덟째, 기자 응대의 일관성에 별로 주의를 기울이지 않는다

자신이 준비가 되어 있지 않으니, 기자의 갑작스러운 질문에는 즉답하지 않겠다 생각했다면 끝까지 그 대응을 유지하는 것이 좋다. 반대로 내가 충분한 준비를 거쳐 기자에게 우리의 준비된 핵심 메시지를 반복해 전달하겠다 싶으면 그리하는 것이 좋다. 어떻게 해서든 그 기자가 쓴 기사에 우리 핵심 메시지를 집어넣어야 하겠다는 결심을 버리지 않는 것이 좋다는 것이다.

문제는 그런 최초 전략적 결심을 이내 잊어버리고 갈팡질팡하는 것이다. 즉답하지 않겠다고 했는데, 기자가 기술적으로 반복해 질문하니 결국 답을 줘 버리는 경우가 그런 것이다. 우리의 핵심 메시지를 반복 전달해야 하겠다 하다가, 곧 다른 길로 빠져서 준비하지 않은 메시지들로 말잔치를 하며 대화를 끝내는 경우도 그렇다. 어떻게 임원인 나도 인간인데 그렇게 자연스럽게 못하게 같은 태도를 기계처럼 유지할 수 있나? 아니다. 임원은 사람이기 때문에 더욱더 기계적인 훈련을 받아야 했던 것이다. 기사를 이길 수 없기 때문에 해야 하는 최소한의 준비였던 거다.

아휴때, 안전섬에 머무르는 것을 부자연스럽다 한다

핵심 메시지는 기자와의 대화에서 일종의 안전섬 역할을 한다. 각종 차량이 빠른 속도로 오고 가는 10차선 도로에서 자신을 지켜 주는 도로 중간 안전섬이다. 일단 안전섬에 머무르기만 하면 치명적인 상황은 피할 수 있게 된다. 그 위에서 지나가는 차량을 살피는 여유도 허락된다. 이내 차량이 줄거나 속도가 잦아들면 안전하게 길을 건너갈 기회도 생기게 된다. 그런 소중한 안전섬에 머물러 있는 것을 부자연스러워한다면 그건 위험을 자초하겠다는 의미가 된다.

백악관에서 매일 수차례 기자들과 질의응답을 펼치는 프로 대변인들도 두꺼운 브리핑복을 언제나 품고 다닌다. 그냥 애드리브로 답변하는 것 같아 보이지만, 이미 그 두꺼운 브리핑복을 장시간 숙지한 뒤에 하는 답변을 우리가 구경하는 것일 뿐이다. 대변인실에서는 그 브리핑복을 계속해서 업데이트하는 데 상당한 인력이 상당한 시간까지 투입한다. 말 그대로 매일매일 안전섬을 짓고 있는 것이다. 왜 그럴까? 기사를 이길 수 없기 때문이다. 최소한 치명적인 사고는 피하려는 것이다.

열째, 창구일원화를 제대로 활용하지 않는다

기자와 백 번의 대화가 있다면 그중 백 번 모두 가장 먼저 시도해야 하는 것이 바로 창구일원화다. “김 기자님, 저희 회사 규정상 언론과의 커뮤니케이션은 항상 홍보실을 거치게 되어 있습니다.” 이게 창구일원화의 대표적 메시지다.

그것은 기자의 취재를 회피하는 것 아니냐며 질문하는 임원도 있다. 그렇지 않다. 기자가 취재하는 내용을 보다 정확하게 알려 주기 위해서라도 홍보실에 대한 창구일원화는 중요하다. 자사의 공식적인 입장을 잘 정리해서 전달해야 기자도 제대로 된 기사를 쓸 수 있다. 그 지원 업무를 프로페셔널하게 담당하는 부서가 홍보실이다. 임원께서는 기자에게 그런 창구를 소개하고, 프로세스를 가이드해 주는 것이다. 이는 자사와 함께 기사를 위한 것일 수 있다. 기자가 창구일원화를 싫어한다? 절대 잊지 말자. 기사를 임원이 이끌 수는 없다는 걸. 임원은 일단 생존이 목표여야 한다는 것을.

이상과 같이 일반적으로 임원들이 가지는 생각들을 다시 생각해 보는 노력은 필요하다. 계속해서 언론으로부터 상처받고 회사에 피해를 주어서는 안 된다는 생각도 해야 한다. 나 자신을 보호해야 한다는 생각 그리고 그것이 곧 회사를 보호하는 것이라는 생각을 더 해야 한다.

위와 같은 생각을 버리고 스스로 준비하고 훈련하는 것은 전쟁을 위해 갑옷을 챙겨 입는 것과 같다. 갑옷이 원래 무겁고 답답하고 자연스럽지 않지만, 최소한 자신을 지켜 줘 생존할 수 있게 해 준다는 것은 기억하자. 성공적인 기업의 임원은 누구나 그렇게 튼튼한 갑옷을 입어야 한다고 생각하자.

008

인터뷰의 혼선

필자는 주로 기업 VIP들을 대상으로 미디어트레이닝과 위기관리 워크숍 그리고 시뮬레이션을 진행한다. 대기업 회장 몇 분을 위해 심도 있는 언론 인터뷰 트레이닝을 진행하기 위해 새로운 조사 분석을 진행했었다. 한국을 대표하는 그룹사 및 증권사 오너, 회장, 부회장, 대표이사, 계열사 대표 등의 공개된 언론 인터뷰들을 다량으로 취합해 비교 분석해 본 것이다.

오랜 기간 기업 VIP들을 대상으로 미디어트레이닝을 진행해 오면서 VIP들에게 직접 받은 인사이트도 많지만, 새로운 조사 분석을 통해 VIP들로부터 받은 인사이트 또한 상당히 소중하다. 우리나라를 대표하는 많은 기업 VIP들이 언론을 대하는 태도와 커뮤니케이션 특징은 과연 완벽할까?

가장 빈도가 많은 순서로 커뮤니케이션 스타일의 큰 특징 여덟 가지를 정리해 본다. (VIP의 실명이나 기업을 유추할 수 있는 내용은 없었다)

첫째, 자신감에 차 있어 개인의 메시지를 주로 낸다

이런 스타일의 VIP들은 일단 기자들과 말 나누기를 즐긴다. 그렇다고 기자들을 찾아다니는 것은 아니지만 기자들이 인터뷰를 의뢰하면 대부분 인터뷰에 응한다. 기자들에게 좋은 인상을 준다. 인터뷰 과정에서 기자에게 인간미를 보이고, 친근감을 느끼게 한다.

하지만, 대부분의 메시지들이 개인적 메시지라서 문제 소지가 있다. 개인의 생각을 기업의 생각으로 치환해서 설명한다. 상당히 민감한 이슈에도 자신의 허심탄회한 생각을 그대로 이야기한다. 모든 메시지에 자신감이 기반

이 되어 말투나 표현이 강하다. 비속어도 섞는다. 상당히 극단적 사례 여러 개를 제시한다. 속 이야기도 오고 가고, 너무 세부적인 뒷배경을 기자에게 길게 설명한다.

일반적으로 이런 스타일의 VIP들은 답변 내용이 매우 길다. 세부적이고, 개인적이다. 배석한 홍보임원들이 조마조마해한다. VIP가 조금만 기업 차원의 메시지에 대한 고민과 상의를 했으면 하는데, 그 과정을 건너뛰고 자신의 생각을 그대로 내보이니 문제다. 인터뷰 사전에 자신의 생각을 홍보임원에게 쪽 서술하시고, 그중 민감하거나 회사의 입장과 갈등이 있을 것 같은 내용이나 표현은 피드백을 통해 교정받으시는 것이 좋다. 홍보실은 그럴 때 활용해야 한다. 절대 개인이 회사가 아니라고 먼저 생각하셨으면 한다.

둘째, 언론을 싫어하는 모습이 그대로 드러난다

재계 또는 업계 신년회나 정부 주관 행사 등에 참석하는 기업 VIP들 중 언론 포비아의 모습을 그대로 드러내는 경우다. 평소에도 언론 인터뷰는 하지 않는 것으로 유명한 분들이다. 어쩔 수 없이 공개 행사에 참석했다가 많은 기자들에게 둘러싸일 때부터 문제가 나타난다.

언론과 기자를 싫어하더라도 표정이나 몸짓에서 그런 감정이 드러나면 안 되는데, 그대로 드러내는 VIP들이 있다. 일반적 취재 접근인데 손을 내젓거나, 언짢은 눈빛으로 기자를 바라본다. 바쁜 걸음으로 기자 사이를 비켜 빠르게 걷는다. TV 카메라나 사진 기자들이 따라붙는 것을 극도로 부담스러워한다. 동행하는 홍보실 사람들은 그때부터 보디가드의 역할을 시작하게 된다. VIP가 부담을 느끼니 어쩔 수가 없다.

그렇게 그냥 기자들을 따돌리면 좋았는데, 건물 바깥에서 차량을 기다리거나 엘리베이터가 오지 않는 정지 상태에서 기자들의 쏟아지는 질문을 받는 경우가 벌어진다. 가장 좋지 않은 경우는 이 와중에도 단답형으로 기자들의 질문에 짧게 즉답하는 경우다. 그 단답으로 기사 한 면이 꾸러진다.

이런 스타일의 VIP께서는 평소 기자들의 앵부시 인터뷰 시도나 단체로 따라붙는 기자들의 질문에 대한 담담한 대응 방식을 연습하여야 한다. 표정이나 몸짓 관리도 물론이다. 언론은 적이 아니라는 생각도 필요하다.

셋째, 언론을 잘 이해하고 언론을 활용한다

일부 대형 그룹의 부회장, 사장들이 이런 스타일이다. 어떤 장소에서 기자들이 몰려들어도 자신이 경험하고 훈련받은 대로 일관되게 응대한다. 메시지를 상당히 아끼는 대신 부드럽게 인간적인 모습으로 기자를 대한다. 기자들에게 기사 자료는 주지 않아도, 괜찮은 분이라는 느낌은 준다.

자신의 입에서 나온 말 한두 마디가 회사에 큰 부담이 될 수 있다는 생각을 내내 한다. 어떻게 말을 해도 언론에서는 다르게 해석될 수 있다는 가능성에 주목한다. 팽팽하게 날 선 질문이 쏟아져도 “새해 복 많이 받으세요”, “오늘 일찍들 나오셨네요”, “넘어지십니다. 발 조심하세요” 등으로 자신의 메시지를 대신한다.

특히 따라오는 기자들을 뒤로하고 자신의 승용차에 오를 때에도 다시 한번 돌아서서 젊은 기자들에게 허리를 굽혀 인사한다. “미안합니다”, “자 수고를 하세요”, “감사합니다”라는 말을 고개 숙여 한다. 이런 스타일의 VIP들은 기자들 질문을 받을 때 질문하는 기자의 얼굴을 바라보고 눈을 마주치는 VIP도 꽤 된다. 이런 VIP들에게는 별도의 훈련이나 가이드라인이 필요 없을 수도 있다. 단, 한순간이라도 방심하면 안 된다는 긴장감의 지속적 유지가 관건이다.

넷째, 소규모 인터뷰와 기자회견에서의 태도가 다르다

이 스타일은 위험한 스타일은 물론 아니다. 언론 인터뷰에서도 다양한 장소와 상황에 따른 래포 형성이 필요한 것이기 때문에 이런 스타일은 상당히 세심한 VIP라 볼 수 있다. 소규모로 기자 몇 명을 대상으로 식사와 함께 진행하는 질의응답에서는 사적으로 친근감을 주는 톤앤매너로 커뮤니케이션한다.

메시지에 있어서도 기자들과만 공유하고 싶은 백그라운드 정보들이 전략적으로 디자인되어 전달된다. (맨 앞의 VIP 스타일과 다른 점은 해당 정보나 메시지가 회사 내부에서 결정된 공식적인 것이냐 여부다. 개인의 판단에만 기반한 정보나 메시지는 매우 위험하다) 미리 준비된 스토리라인이 있다. VIP 자신의 말이 길어지면 그 스토리라인을 기억하면서 메시지를 자연스럽게 반복한다.

똑같은 VIP라도 기자회견과 같이 다수의 기자들과 큰 행사장에서 마주했을 때에는 헤드 테이블에 올라 답변하면서 완전하게 커뮤니케이션 스타일을 바꾼다. 답변 문장은 훨씬 짧아지고, 핵심만을 담고 있다. 자연스럽게 미리 준비된 핵심 메시지들을 정리해 이야기한다. 여기에서 자연스러운 것에 주목해야 한다.

이런 자연스러움은 해당 VIP가 메시지를 완전하게 이해하고 있고, 그에 공감하고 있다는 의미다. 이런 경우 VIP의 생각을 먼저 홍보실이 세부적으로 잘 정리, 구조화해서 예상 질의응답 팩을 만들어야 한다. 물론 IR 측면, 법적 측면, 여론 측면, 사내 측면, 실무 측면 등 회사의 공식적인 리뷰는 필히 거쳐야 한다. VIP가 해당 메시지 구조를 완전하게 이해하도록 돕기만 하면 성공하는 케이스다.

다섯째, 메시지를 암기해서 인터뷰한다

기본적으로 완벽을 추구하는 경우다. 그렇지만, 앞의 스타일과 달리 자연스러움이 모자라다. 자신의 메시지가 매우 중요한 의미를 가진다는 것을 알고는 있는데, 그 메시지를 자유자재로 전달하는 데에는 상당한 부담을 가지는 경우다.

이런 경우 실제 인터뷰나 기자회견 모습을 보면 대부분의 메시지가 암기된 형식으로 딱딱하게 구두 서술된다. 당연히 시선이 불안정하고, 손의 움직임도 부자연스러워진다. 준비된 답변 내용을 읽어도 될 듯한데, 자연스럽게 말하는 모습을 원하기 때문에 답변을 암기한다.

자신의 메시지에 있어 실수하지 않겠다는 그 생각은 매우 전략적인 것이다. 이런 경우의 VIP는 몇 차례에 걸친 인터뷰 훈련과 예상에 없는 질문을 받고 그에 답하는 기술 훈련을 반복해 보기를 권장한다. 미리 짜인 질의응답 연습은 이런 경우 도움이 되지 않는다. 현장과 유사한 상황에서 자유로운 질의응답을 반복해 암기보다는 이해에 기반한 메시지 전달 경험을 쌓아 드려야 한다.

여섯째, 개인적으로 커뮤니케이션하려 한다

여러 기자들이 모여 있는 전시장이나 행사에서 한 기자에게 다가가 이야기 나누는 VIP 스타일이 있다. 물론 그 대상이 된 기자는 기분이 좋고, 특종의 기회를 잡아 행복하겠지만 다른 기자들은 그 반대가 된다. 홍보실은 그 중간에서 바늘방석이 된다.

대부분 VIP가 특정 기자에게 다가가게 되면, 다른 기자들이 추가적으로 따라붙게 된다. 거기에 주변 실무 임원들이 재차 따라붙는다. 행사장에서 VIP를 둘러싼 인막이 두세 겹 형성된다. 당연히 VIP와 기자 간의 대화는 제대로 이루어지지 않는다. 불만스러워하는 기자들이 둘러싼 그 속에서 VIP의 메시지가 따라붙은 실무 임원의 메시지와 서로 교차된다. 기자의 질문이 잘못 이해되고 이내 어수선하게 VIP의 메시지가 샌다. 추후 어떤 오보가 나와도 이상하지 않은 상황이 돼 버리는 것이다.

이런 경우에는 홍보실에서 보다 체계적인 현장관리 노력을 해야 한다. 물론 VIP가 개인적으로 움직이시기 때문에 사전 준비가 되지 못했다 하더라도 그런 상황이 재발되면 안 된다는 점은 꼭 조언해야 한다. 특정 기자에게 다가가지 마시라는 점. 여러 기자가 있을 때 여러 답변자가 함께 엉키면 위험하다는 점. 꼭 기자들에게 전달하고픈 메시지가 있으시면 공개적 공식 질의응답을 진행하시라는 점을 말씀드리고 연습시켜 드려야 한다.

일곱째, 기자의 질문에 집중하지 않는다

흔치 않은 스타일인데, 실제 일부 VIP 중 기자회견 같은 중요한 장소에서 기자의 질문에 정확한 답을 하지 못하는 경우가 있다. 물론 답변 못 한 채 침묵하는 것이 아니라, 미리 준비해 드린 메시지를 질문과 관계없이 읽어 내려가는 것이다. 일단 VIP가 질문한 기자의 질문 내용을 정확하게 이해하지 못했기 때문이기도 하고, 이해는 했어도 스스로 정확한 답변을 마련하지 못했을 가능성도 있다.

문제는 이런 동문서답형 답변이 한자리에서 반복되는 경우다. VIP는 세부 사실관계를 모를 수도 있다. 하지만, 만약 팩트를 모른다면 실무 임원에게 확인해 가며 답변할 수도 있다. 그러나, 그렇게 하지 않고 반복적으로 동문서답을 하게 되면 문제가 된다. 만약 VIP가 기초적이지만 중요한 핵심을 충분히 숙지하지 못한 것으로 비친다면 더욱더 큰 문제다. 리더십에 대한 의문이 제기될 수 있기 때문이다.

이런 스타일의 VIP의 경우, 프롬프트를 읽으며 하는 프레젠테이션은 비교적 잘 해낸다. 연습을 거쳐서 눈동자를 자연스럽게 향하며 대형 프롬프트를 읽는 것에 익숙한 것이다. 그러나, 기자들과의 질의응답은 변수가 많고, 실질적인 사업의 이해와 구체적 정보를 가지고 있어야 답변이 가능한 것이기 때문에, 당황스러운 답변 현상이 발생하는 것이다.

이런 경우가 가장 미디어트레이닝이나 인터뷰 트레이닝이 필요한 케이스다. VIP 중에는 실생활에서 공격적이거나 까다로운 질문을 받아 볼 기회가 적었던 경우가 있어 개인적 어려움이 있을 수 있다. 하지만, 기업 리더로서 전략적 언론 커뮤니케이션을 위해서는 부단하게 노력하고 훈련과 연습을 해 보아야 한다. 완벽에 왕도는 없다.

여덟째, 완벽하게 준비된 채로 커뮤니케이션한다

매우 희귀한 VIP 케이스다. 일단 이런 VIP들은 자신의 언론 커뮤니케이션을 위해 많은 준비와 노력과 연습을 한다. 이런 VIP들이 많아지는 것이 한국 기업 환경을 위해서도 바람직하다.

이런 VIP들의 인터뷰를 보면 몇 가지 가시적 특징이 있다. 일단 메시지가 산만하지 않다. 몇 가지의 키워드를 중심으로 방사형으로 전개되고, 이런 메시징이 시종일관 자연스럽게 반복된다. 언론에게 키워드 중심의 헤드라인 메시지를 주는 것에 익숙하다. 멋진 메시지를 두세 번 반복해서 기자들에게 이것이 헤드라인감이라는 느낌을 준다.

기술적 측면에서는 중요한 답변은 패킹(packing)해서 답한다. “첫째, 둘째, 셋째...” 이런 식 답변으로 정리해 주어 가며 답한다. 또한 이런 VIP 상당수는 숫자를 자유자재로 활용한다. 일단 정확한 숫자를 기자들에게 제시하면서 논리를 이끌어 가니 기자들은 이 VIP가 ‘실무에 밝다’는 느낌을 받는다. 그 숫자들이 의미 없는 과시 목적이 아니라 자신의 논리를 지원하기 위한 경우일 때는 완벽함에 이른다.

그 외 이런 VIP들은 시선 처리나 몸짓, 목소리 톤과 느낌, 말의 속도, 인간미나 기자들에 대한 예의와 인사 등 어느 하나 흠을 찾기 어렵다. 연습량이 많아 카메라 녹화를 해 보아도 군더더기가 없다. 준비된 핵심 메시지를 자신의 스타일대로 정리해 정확하고 알기 쉽게 전달할 줄 안다. 이런 VIP들

은 태어났다기보다는 만들어진 경우가 많다. 하지만, 아주 일부는 타고 태어났다는 평도 하기는 한다. 타고 태어난 분들도 마찬가지로 공통점은 부단히 노력하고 연습해 본다는 것이다.

이상이 이번 여러 케이스들을 통해 카테고리화한 스타일들이다. 기업 간 차이도 있고, 또 VIP 개인 간 특성 차이도 있다. 기업별 문화 특성도 물론 있었다. 홍보실의 VIP 주변 관리와 현장 지원 역량에도 일부 차이는 있었고, 긍정 또는 부정 이슈의 차이도 있었다. 필자가 주목한 부분은 VIP 개인의 커뮤니케이션 스타일에 집중했던 것이라 전체적 스타일을 일반화할 수 있다고 생각하지는 않는다.

마지막으로 기업 VIP들을 대상으로 미디어트레이닝할 때 가장 반복적으로 강조하는 몇 가지 조언들을 더하며 마무리한다.

- VIP께서는 인터뷰나 기자회견을 앞두고 홍보실에서 제공한 예상 질의 응답집을 필히 세세하게 읽고 이해하시고 그에 기반해 연습해 보십시오. (가장 중요한 준비입니다)

- 다른 것은 몰라도 언론과의 커뮤니케이션에서는 홍보실을 먼저 믿고 의지하십시오. 그들의 이야기를 잘 들으시고, 현장에서 그들과 합을 맞추십시오. (특히 앰부시나 돌발 상황)

- 개인의 메시지와 기업의 메시지를 혼동하지 마십시오. 개인이 전달하고픈 메시지도 홍보실에게 먼저 이야기해 보시고 피드백을 구하십시오.

- 언론과 기자들을 불편해하고 싫어한다는 느낌을 주실 필요는 없습니다. 평소 언론관을 객관적, 중립적으로 유지하려 애쓰십시오.

- 인간적으로 기자들을 대하십시오. 전략적으로 활용하십시오.

- 창구일원화와 메시지 컨트롤을 항상 염두에 두십시오. VIP의 모든 말은 기사화됩니다.

- 준비하고 연습하십시오. 이를 지속 반복하십시오.

미디어트레이닝을 누가 받아야 하는지, 어떤 효과를 내는지도 함께 따져볼 문제다.

한국의 기업을 이끌어 나가는 VIP들은 현재 그대로도 우수하다. 많은 경험과 좋은 철학에 기반해 강력한 리더십을 보인다. 실제 경쟁력 있는 성과와 사회공헌으로 존경받는다. 그렇기 때문이라도 VIP는 전략적으로 언론과 커뮤니케이션하려 노력해야 한다.

자신은 물론 회사와 수만에서 수십만에 이르는 직원들을 생각하면서 신중하고 안전하게 스스로 커뮤니케이션해야 한다. 있는 그대로 준비 없이 하는 즉흥 커뮤니케이션의 시대는 이제 사라졌다.

 009

평시 언론관계의 혼선

기업 임원과 실무진들을 대상으로 위기관리 워크숍을 할 때 종종 ‘숙제를 잘 해 놓으라’는 이야기를 한다. 어린 학생 시절 경험했을 수도 있는 기분을 다시 떠올려 보자. 숙제검사를 잘 하지 않기로 유명한 선생님이 하루는 수업을 시작하자마자 이렇게 이야기한다. “어제 내준 숙제해 온 사람은 숙제를 책상 위에 펼쳐 놓도록 해. 숙제 안 한 사람들은 일어서서 앞으로 나오고.” 이런 상황을 상상해 보자.

물론 숙제를 정상적으로 해 온 학생들은 아무렇지 않게 자신의 숙제를 펼쳐 놓고 의기양양한 표정을 지을 것이다. 반면 숙제를 해 오지 않은 학생들은 하나둘 자리에서 일어나 벌을 받기 위해 앞으로 나가야 한다. 그 가슴 두근거림과 두려움은 실제 경험해 보지 않아도 알 수 있다. 기업에게 그 기분 나쁜 숙제검사는 곧 부정 이슈의 발생이나 위기의 발화와 같은 의미를 지닌다.

세계적 투자자인 워렌 버핏이 이야기했다. “누구나 즐겁게 수영을 하지만, 그 풀장에 물이 빠져나가면 누가 수영복을 입고 있지 않았는지가 드러난다.” 평소에는 다 비슷해 보여도, 시장이 악화되었을 때에는 어떤 기업의 펀더멘

털이 좋은지가 그대로 드러난다는 비유다. 이슈나 위기관리에서도 그렇다. 평소에는 대부분 기업이 이미지 좋고, 평판도 훌륭해 보이지만, 그 회사에 부정적 상황이 발생했을 때에는 그 기업의 실제 이미지와 평판이 그대로 드러난다. 정상 기업인지 그 여부가 드러난다.

기업의 언론관계 역량도 마찬가지다. 평소에는 해당 역량에 대한 착시 현상이 존재한다. 유가(buying)를 기반으로 보도자료나 기사를 뿌려 댈 수 있는 환경에서는 더욱더 언론관계 역량의 품질을 식별하기 어렵다. 예산이 풍부하면 그에 따라 일정 수준 이상의 기사와 버스가 생성되니, 그 결과를 놓고 언론관계를 잘한다, 홍보를 열심히 한다는 평가를 하기도 한다.

그러나, 거대한 부정 이슈나 위기가 발발하면 해당 기업의 언론관계 역량은 그대로 그 실체를 드러내게 된다. 평소 어떤 방식으로 어떻게 누가 맡겨진 숙제를 잘 해 왔는지를 그대로 검사받는 상황이 돼 버리는 것이다. 이 과정에서 홍보담당이나 부서는 물론 대표이사와 여러 임원들까지 인지부조화 현상을 경험하게 되는 경우가 많다. ‘우리 회사는 지금까지 언론관계나 홍보를 잘해 왔다고 생각했는데 왜 이렇게 상황이 흘러가지?’ 하는 이야기가 여기저기 흘러나온다.

특히 이런 현상은 정상 홍보 역량과 조직을 갖춘 대기업들에서보다, 홍보 조직이 아직 충분히 갖춰지지 않은 기업들에게서 훨씬 더 흔하게 목격된다. 부정 이슈나 위기 발생 시 언론관계 역량에 문제가 있는 기업에게는 어떤 구체적인 해프닝들이 발생할까? 정리해 본다.

첫째, 미디어리스트가 제구실을 하지 못한다

가장 대표적 언론관계 역량의 문제가 미디어리스트와 관련되어 있다. 기업 언론관계의 수준을 평가하는 가장 쉽고 빠른 방법은 홍보실로부터 최신 버전의 미디어리스트를 받아 점검해 보면 된다. 자사를 담당하는 기자들의 리스트를 꼼꼼히 살펴보는 것이다. 대부분 언론관계 업무가 제대로 진행되

지 않는 기업들의 미디어리스트는 기준이 모호하거나, 예전 담당기자의 정보가 들어 있거나, 새롭게 변화하는 상황과 정보를 담지 못하고 있는 것이 특징이다.

갑작스럽게 상황이 발생하여 자사 해명문이나 사과문을 기자들에게 배포해야 하는데, 그 리스트가 충분하거나 유효하지 못한 상황에 처하는 기업들이 있다. 미디어리스트 내 한 언론사에는 데스크급 기자의 정보가 전부이고, 어떤 언론사는 이미 퇴사해 버린 기자들의 정보만 가득 들어 있다고 생각해 보자. 미디어리스트는 제 기능을 하지 못하는 셈이다.

둘째, 아는 기자는 많은데, 친한 기자가 없다

이 또한 전형적으로 이슈나 위기관리 시 기업이 어려움을 겪게 되는 이유다. 미디어리스트에 담당기자 정보가 200~300명 되지만, 그중 누구 하나에게 딱히 전화 걸어 정보를 확인하기 쉬운 기자가 없는 상황이 이런 경우다. 예전에 친했던 기자는 이미 다른 부서로 발령되어 직접적으로 해당 이슈와는 상관이 없다. 그래도 아주 모르는 기자보다는 낫겠지 하면서 그 옛 기자에게 전화해 간접적인 확인을 시도하기도 한다. 이런 상황이 전형적으로 언론관계 업무와 관련해 제 숙제를 그때그때 하지 못했다는 증거다.

이슈관리를 위해 한 경제지 내부 분위기를 알고 싶다고 그 경제지의 자매지 기자에게 전화를 건다든가. 한 종편의 취재 내용을 확인하고 싶어, 같은 오너의 일간지 기사를 만나 본다든가. 흔히 광고국을 통해 상황을 알아보는 것도 그런 류다. 직접적 언론 네트워크 대신 간접적으로 또는 두세 다리를 건너서 상황을 파악하는 활동이 많은데, 이 모든 것이 언론관계 역량이 제대로 갖추어지지 않았기 때문이다.

셋째, 정보 취득의 범위나 정확성이 떨어진다

당연한 결과다. 앞서 미디어리스트와 친한 기자의 부재 원인과 바로 연결되는 결과다. 부정적 상황이 발생했을 때 가장 시급하고 중요한 작업이 상황을 정확하게 파악하고 분석하는 것인데, 이 첫 단추부터 제대로 끼워지지 않는다. 상황 정보를 취합해 본 경험이 있는 실무자들은 공감하겠지만, 정보를 조각조각으로 입수해서는 정확한 그림을 그리는 것이 쉽지 않다. 충분히 보이는 깊이 있는 정보를 얻었다 해도 그에 대해 크로스체킹해 보기 전에는 정확성을 부여할 수 없다. 자꾸 새롭게 충돌하거나 가려져 있는 다른 정보들이 나타나고, 주장과 예측이 진짜 정보들과 버무려져 혼란스럽기만 하게 된다.

언론관계 숙제를 제대로 해 놓지 못한 기업은 기자들을 통한 정보 취득과 분석 작업은 일단 포기하는 경우가 많다. 입수되는 정보 양이나 질이 크게 부족할 뿐 아니라, 정확성도 상당히 떨어지는 수준이 이어지기 때문이다. 그 정보를 제공한다는 소스 기자들이 아주 예전 기자였던 분이거나, 현장에서 떨어져 있는 단순 시니어 기자이거나, 다른 일을 하고 있는 분이면 상황은 더욱더 재앙적으로 변한다.

넷째, 다른 출입처 기자 리스트가 없다

일반적으로 기업에게 부정적 상황이라면 담당기자 리스트와 커넥션은 물론, 그에 더해 법조, 국회, 특정 규제기관 출입기자단 리스트가 어느 정도 구비되어 있어야 대응 업무가 가능해진다. 미디어리스트가 곧 언론관계나 커넥션을 의미하지는 않지만, 경험 있는 홍보임원이나 팀장이 있는 기업에서는 이전 담당기자들이 출입처가 변경되어 여러 주요 기자단에 포함되어 있는 경우가 많아 커넥션을 찾을 수 있다. 리스트만 있으면 즉각적인 커넥션 활용이 가능하다는 의미다.

따라서 기업에게 부정적 상황이 발생하면, 홍보실은 관련된 기관이나 조직의 담당기자 리스트를 구하려 애쓴다. 각종 방식으로 우회하여 미디어리스트를 입수하고, 그중 커넥션 있는 기자들을 찾아내 정리하며 접근 방식을

고민한다. 이는 그나마 언론관계 역량이 일정 수준 이상 갖춰진 기업이다. 그 외 기업은 혹시나 운이 좋게 해당 기관의 미디어리스트를 구했다 해도 별 소용이 없다.

다섯째, 해명문이나 사과문을 제대로 작성하지 못한다

보도자료는 평소 잘 써서 여기저기 기사화했는데, 실제 발생한 문제에 대한 해명이나 사과문 작성에는 자꾸 주저하게 되는 경우다. 다른 기업은 실제 해명문이나 사과문을 어떻게 작성했는지 샘플을 급히 구해 보기도 한다. 어떤 형식으로 글을 써야 할지, 어떤 내용을 구체적으로 담아야 할지에 대해서도 상호 간 왈가왈부만 이어진다.

일부 조언하는 내외부 분들로부터 자꾸 자신의 생각을 포함하라며 지시가 내려온다. 수정과 수정이 계속된다. 문서 하나를 두고 수많은 사람들의 검토와 훈수가 이어지다 보면, 해명문이나 사과문이 장장 수천 자 수준의 길이가 되기도 한다. 형식 또한 여러 의견이 더해진 결과 언론 대상 해명문이나 사과문의 형식을 일찌감치 벗어나 버린다. 정치 성명문 같기도 하고, 법적 소장 같기도 한 성격이 모호한 문서가 생성된다. 평소 제대로 된 언론관계 역량을 기반으로 정상적인 대언론 커뮤니케이션이 지속되었다면 상상하기 힘든 해프닝이 내부에서 발생하는 것이다. 그 후 결국 그 문서를 모르는 기자들에게 이메일 발송한 뒤 배포 완료를 선언한다.

여섯째, 의사결정권자들이 언론 체계나 습성을 이해하지 못한다

홍보실 사람들에게 당연하고 일상적인 언론 관련 내용들에 대해 대표이사나 임원들이 생소해한다. 평소 언론관계 역량이 안정된 기업에서는 대표이사나 주요 임원들도 언론에 대한 어느 정도의 이해와 경험을 가지게 된다. 그렇지 못한 기업에서는 언론이 매우 새롭다. 홍보실에서 ‘그것이 아니다,

그렇게 하면 안 된다’ 해도 임원들이 그 조언을 듣지 않는다. 일부에서는 홍보실이 너무 언론 시각에서만 이야기한다거나, 언론 편을 들고 그들의 눈치를 너무 살핀다며 편잔을 주기도 한다.

경영진의 언론관을 다루며 보았듯, 의사결정자들이 언론을 이해하지 못한 채 자꾸 대응 의사결정을 하다 보니 무리수가 이어진다. 홍보실은 그 사이에서 불필요하고 비효율적인 하부 업무만 반복한다. 언론을 비롯한 외부 이해관계자들을 관리해야 하는데, 내부 의사결정자들을 설득하는 데 역량을 소모하는 일이 벌어진다. 평소 경영진의 언론에 대한 정확한 이해나 경험은 언론관계 역량의 안정적 성장을 위해서 필수적이다. 대표이사나 주요 임원들이 언론을 몰라서는 이슈나 위기관리는커녕 사업도 어렵다.

일곱째, 의사결정권자들이 홍보실을 신뢰하지 않는다

아이러니다. 평소에는 대표이사나 임원들이 자사 홍보실이 일을 잘하고 있다고 생각했는데, 문제가 발생하니 금세 신뢰를 거두는 현상을 어떻게 설명해야 할까? 의사결정자들은 상황에 따라 평가를 빠르게 바꾼다. 각 기능들의 실체와 수준을 신속하게 평가하고, 대안을 찾는 데 익숙하다. 평소 언론관계 역량은 위기 시처럼 직접 평가받지 못하게 마련이다. 반면 상황이 발생하고 하루 정도면 의사결정자들은 홍보실의 실제 역량에 대해 평가를 내린다.

문제는 단순히 의사결정자들이 홍보실에 대한 신뢰만 거두는 것에 머무르지 않는다는 것이다. 그 이후부터는 더 큰 난맥상이 목격된다. 전문성 없고, 허락되지 않은 임원들의 개인적 언론 접근이 이어진다. 현장에서 충돌이 일어나고, 공식 메시지가 아닌 내용들이 전파된다. 상당히 위험한 언론 매체들의 동원 시도도 이어지고, 전혀 다른 위기를 양산해 낸다. 통제불가능이라는 표현이 딱 어울리는 상황이 돼 버린다. 위기 때일수록 홍보실을 믿어야 한다는 것은 이미 짝었다. 일단 홍보실이 약간 부족하더라도 경영진이 기존 홍보실을 제외하거나 무력화해서는 제대로 된 결과를 내지 못한다.

여덟째, 홍보담당자나 홍보임원이 무력감을 느끼게 된다

어떤 홍보담당자라도 평소 언론관계 역량을 제대로 가꾸어 왔고, 맡겨진 숙제를 잘 해 왔다면 이슈나 위기 발생 시 무력감을 느끼지는 않는다. 오히려 자신의 역량과 커넥션을 잘 발휘해서 회사에 도움이 되는 결과를 이끌어 내려 현장을 뛰며 밤을 새울 것이다.

그러나, 그렇지 못했던 경우 홍보담당자는 극도의 불안과 패배감 그리고 조직적 소외를 경험하게 된다. 이슈나 위기가 발생하면 해야 할 업무는 더 줄어드는 경험을 한 홍보담당자는 그런 상황에 처한 경우다. 일부 대응 업무만 맡겨진다거나, 위기관리팀을 소집 운영하거나 보조하는 총무의 역할로 홍보담당자의 역할이 바뀌는 경우도 마찬가지다. 일단 이슈나 위기 발생 시 홍보담당자가 무력감을 느낀다면, 그 기업의 언론관계 역량은 여러모로 문제가 있었다는 의미다.

자사에게 부정적인 상황이 발생하여 진짜 거대한 이슈관리나 위기관리를 경험해 본 경영진이나 홍보담당자들은 그렇게 많지 않다. 경험이 오랜 홍보실장이나 임원들의 경우에는 물론 기억에 남는 자신의 위기관리 케이스를 몇 개 꼽을 것이다. 그 외에는 자살하거나 부정적인 해프닝에 대한 홍보실 차원의 다양한 대응 경험이 대부분이다.

우선 주목해야 하는 건 그 자살하고 부정적인 해프닝 수준의 일상적 이슈 관리에 관한 것이다. 그때그때 해당 해프닝에 대응하면서 자신과 자기 부서가 어떤 어려움을 겪었는지 잘 살펴보아야 한다. 어떤 역량이 부족하다 느꼈는지 기억해 낼 수 있어야 한다. 평소에 무엇을 해야 그런 어려움과 부족함을 해소할 수 있을지를 경영진과 함께 여럿이 고민해 보면 좋다.

그런 일상적인 깨달음과 기억들 그리고 고민들이 실행으로 이어져야 언론관계 역량이 성장한다. 정상 기업으로서 필요한 정상적 언론관계 역량을 갖추게 된다. 지금은 상황이 평온하고 아무 문제가 없는 것 같아 이만하면 충분하다 느낄 수 있겠지만, 문제를 찾아내는 노력은 언제나 부족하다. 언

제 이 풀장의 많은 물이 한꺼번에 빠져나가 우리의 수영복이 드러날지 노심초사해 보는 것은 결과적으로 유익한 일이다. 막연히 불안하다면 문제가 있는 것이다.

010

홍보실 역할의 혼선

언론 너머를 공부하는 홍보실

기업에서는 일반적으로 홍보실이 사내 위기관리팀을 이끈다고 한다. 일부 기획실이나 비서실이 그 기능을 하는 곳도 있지만, 일반적으로 홍보실의 위치가 그렇다. 그 이유로는 여러 가지가 있겠지만, 가장 큰 이유는 홍보실이 사내에서 가장 먼저 부정 이슈나 위기 관련 정보를 접하기 때문이다. 외부 언론이나 여러 정보원들로부터 문제를 감지하는 것이 일상이라는 의미다.

물론 일부 내부적인 이슈나 위기인 경우에는 그 감지 역량이 제 기능을 발휘하지 못하는 경우도 있다. 그래서 위기관리팀이라는 부서별 통합체가 운영되고, 정기적으로 내외부 이슈들을 감지 점검하는 활동을 진행한다.

홍보실이 위기관리팀을 이끌게 되는 또 다른 이유는 언론을 상대하여 해당 이슈나 위기에 대한 커뮤니케이션을 진행하는 부서이기 때문이기도 하다. ‘언론이 없으면 위기도 없다’라는 이야기가 있다. 이슈나 위기를 발견하고, 이를 키우고, 대대적으로 그 이야기를 퍼뜨리는 것이 언론이라는 이야기다. 그렇기 때문에 옛적에는 “언론만 잠잠하게 만들어라”는 지시가 홍보실에 자주 떨어지곤 했다. 위기가 발생했을 때 위기관리팀 내에서 가장 바쁘고 정신없는 부서가 홍보실이다.

홍보실이 다가오는 이슈나 위기를 방지하기는 힘들다 해도, 해당 이슈나 위기가 수면 위로 올라왔을 때 그 이후 대응에 있어서는 큰 힘을 발휘한다. 위기관리 커뮤니케이션 관점에서 핵심적인 역할을 한다. 그래서 많은 기업들이 홍보실을 위기관리팀 내 좌장으로 여긴다.

그러면 홍보실은 회사의 위기관리 성공을 위해 어떤 역량을 보유해야 할까? 일상적으로 접하고 관리하는 언론에 대한 역량은 물론 기본이 된다. 하지만, 그 역량만으로는 충분하지 않다. 일부 기업 홍보실은 온라인과 소셜 미디어 여론 감지 및 분석 업무를 같이 실행하기도 한다. 한 차원 업그레이드된 구조다. 오프라인과 온라인 및 소셜미디어 여론을 관리하고 있다는 것은 누가 봐도 하나의 권력이다. 그렇다면 그것으로 충분할까?

위기관리 관점에서 홍보실은 위기관리팀 내 운영자의 역할을 한다. 컨트롤타워 역할도 한다. 위기 대응을 위한 내부 토론 진행자 역할도 한다. 위기 대응 전략 개발을 위한 전략가 역할도 한다. 경험 쌓인 정무감각으로 구조화된 메시지 메이커의 역할도 한다. 이렇게 많은 역할을 수행하는 데 있어서 기존에 우리가 당연하다고 느끼는 그런 역량들은 충분한 것일까?

우선 성공적인 위기관리팀 리더로서 홍보실의 위상이 더욱더 공고해지려면 다음과 같은 추가 역량이 필요하다.

첫째, 홍보실은 법을 공부하라

법을 공부하자. 돌아보면 회사와 관련된 부정적 이슈나 위기들 중에서 법과 연관되지 않은 것은 매우 드물다. 기업 관련 법도 수없이 많다. 공정거래 관련 법도 항시 회사를 괴롭힌다. 세법 관련 내용들도 위협적이다. 생산 제품과 관련된 각종 법규들도 수두룩하다. 고객정보와 관련된 법들, 광고 및 마케팅과 관련된 법들, 노조와 관련된 법도 알아야 힘이다. 각종 법을 어느 정도 이해하고 그에 대한 정확한 시각이 있어야 좋다.

위기관리팀 내에 법무팀이 있기 때문에 홍보실이 법까지 손을 댄다는 것은 좀 오버 아닌가 하는 시각도 있을 수 있다. 하지만, 지금까지 여러 번 위기관리를 해 본 실무자들이라면 기억할 것이다. 법무팀으로부터 그리고 때때로 로펌으로부터 홍보실이 원하는 충분한 정보를 얻은 적이 있었나? 일부 얻은 적이 있다면, 그들로부터 제공된 내용을 정확하게 이해할 수는 있었나? 혹시 우리 분야가 아니기 때문에 그들보고 알아서 하라 하고 홍보실은 아무 의견도 내지 못하는 포지션을 유지한 적은 없었나? 목마른 자가 우물을 판다 했다. 성공적인 위기관리 매니저가 되려면 법을 최대한 이해해야 한다. 그래야 위기관리팀을 성공적으로 이끌 수 있다.

둘째, 홍보실은 재무를 공부하라

재무팀은 뭐하고, 홍보실이 재무까지 챙겨야 하나? 이런 질문도 들어 본 적 있다. “그건 월권 아닙니까?” 하는 이야기도 들었다. 그러나 경험 있는 홍보실무자들은 지난 회사의 M&A 과정이나 언론의 실적 취재에 대응하면서 얼마나 힘들었는지 기억할 것이다. 유상증자와 무상증자 간의 차이에 대해 설명해 달라는 문의를 받고 포털 사이트를 들락거렸던 경험도 있을 것이다. 알아야 메시지를 만들어 전달할 수 있다. 홍보실장이 이해를 못 하겠으니, 재무팀장을 기자에게 연결해 주는 것도 위험한 일이었다.

홍보실 사람들에게 이제부터 MBA 공부를 하라는 것은 아니다. 회계사 시험을 준비하라는 것도 아니다. 재무제표와 일상적으로 회사와 관련해 자주 이슈화되는 재무 정보들에 대한 이해를 충분히 해 두는 것이 큰 도움이 될 것이라는 의미다. 취재를 하는 기자들은 여러 취재를 통해 해당 재무 관련 정보들을 이해하고 질문한다. 그에 응대하는 홍보실 실무자들이 기자들보다 모를 이유가 어디 있나? 기자가 이해하는 수준만큼만 일단 공부하자. 그 이상이면 더 좋고.

셋째, 이해관계자들을 연구하라

기업을 둘러싸고 있는 영향력자들 말이다. 그들을 알아야 실제적인 대응이 가능해진다. 기업 주변을 둘러보자. 소비자단체들이 있다. 식약처가 있다. 공정위가 있다. 국세청이 있다. 국가기술표준원(기표원)이 있다. 관세청이 있다. 경찰이 있고, 검찰이 있다. 국회가 있다. 이 이외에도 업종마다 회사마다 더욱더 다양한 이해관계자들이 있다. 일반적으로 대관 업무를 하는 팀이 해당 이해관계자들을 상시 관리하고 있다고 한다. 하지만, 기업 내부로 들어가 이해관계자 맵을 함께 그려 보고, 대관부서를 인터뷰해 보면 우리가 꼽는 다양한 이해관계자들에 대한 상시 관리에는 많은 빈 구멍이 있다는 것을 알게 된다. 그것이 현실이다.

그래서 기업들에서는 어떤 특정 이슈가 발생했을 때 그때부터 관련된 이해관계자들을 공부하기 시작한다. 기표원이 어떤 기관인지 공부하고, 그들이 이전에 유사한 건으로 내렸던 결정들을 모아 본다. 어떻게 그들과 커뮤니케이션해야 하는지를 알아보고, 기표원 내 담당자가 누구인지 섭외한다. 관련해 경험 있다는 로펌을 알아보고 그들을 대응 회의에 참석시킨다. 다 좋다. 하지만, 위기관리팀을 이끄는 홍보실은 해당 이해관계자에 대한 일정 수준 이상의 지식은 미리 가지고 있어야 한다.

홍보실이 법을 알고 재무를 알고 이해관계자들을 연구하면 어떤 상황이 벌어질까? 우선 답답함이 없어진다. 법무나 재무팀에게 정보를 거듭 요청하는 과정이나, 받은 정보를 보고 느끼는 답답함이 사라진다. 더 좋은 것은 법무나 재무팀의 대응 전략과 논리를 홍보실이 재평가할 수 있게 되는 것이다. 예전에는 그들이 전문가니까 그들의 논리가 옳구나 하는 생각을 했을 홍보실이 정무감각을 통해 그들의 최초 논리를 검증할 수 있게 된다. 회사 차원에서는 이보다 훌륭한 위기관리 체계가 없다.

그다음 홍보실이 위기관리팀을 제대로 리드할 수 있게 된다. 다른 부서들을 제압하라는 의미가 아니다. 일단 이야기가 된다. 토론이 가능해지고, 특정 부서의 정치적 논리에 치우치지 않게 된다. 각 부서들이 홍보실의 이야기를 듣게 된다. 홍보실이 제대로 된 이해를 바탕으로 논리를 제시하게 되면 그들은 그 자체를 존중하게 된다. 홍보실이 힘을 가지게 된다는 의미다.

홍보실이 법과 재무 그리고 이해관계자들을 연구해서 얻을 수 있는 가장 큰 이득이라면, 홍보실이 ‘경영자의 언어’를 사용하게 된다는 것이다. 생산 부서는 생산 언어를 사용한다. 법무부서는 법무 언어를 사용한다. 재무부서는 재무 언어를 사용한다. 인사부서는 인사 언어를, 마케팅부서는 마케팅 언어를, 영업부서는 영업 언어를 사용한다. 그것이 어찌 보면 당연해 보인다. 문제는 최고경영자들은 각 부서들과는 다른 언어를 사용한다는 것이다. 경영자들은 ‘경영자의 언어’를 사용한다.

이전 홍보실을 한번 돌아보자. 스스로 너무 ‘홍보 언어’만 사용하지는 않았나? 그 주제나 내용들이 대부분 ‘언론’에 대한 것들로만 채워지지 않았나? 경영자들이 이해하고 듣고 싶어 하는 ‘경영자의 언어’로 경영자들과 커뮤니케이션한 적이 있었나? 그런 모든 것들이 제대로 소통되지 않았기 때문에 경영자들이 홍보실을 이해하지 못했던 것은 아닐까? 그런 이유로 홍보실을 믿지 못하겠다 하고, 홍보실은 항상 비용만 쓰는 부서로 역할을 한정받은 것은 아닐까? 만약 홍보실이 스스로 ‘경영자의 언어’로 회사에 대한 이야기를 했었다면, 지금과는 달라진 평가를 받고 있지는 않을까 하는 것이다.

위기관리는 경영(management)이다. 위기관리를 하면서 홍보를 이야기하고, 언론만을 이야기하는 홍보실은 제대로 위기관리의 리더십을 발휘할 수 없고, 제대로 인정받을 수도 없다. 제대로 된 공부와 이해 그리고 이를 통한 위기관리팀 내 리더십을 보여 주어야 한다. 그리고 최고경영자들에게 위기관리를 위해 ‘경영자의 언어’로 커뮤니케이션해야 한다. 일단 그들을 그 언어로 설득하고, 인정받아야 한다. 그래야 실행 차원에서 더욱더 효과적인 홍보나 커뮤니케이션 언어가 구현 가능해진다.

일상적으로 기사를 만나고, 모니터링하고, 기사를 수정하고 하는 일로도 야근을 밥 먹듯 하는데, 어떻게 법과 재무 같은 어려운 공부를 하라는 것인가? 이해관계자들에 대해 연구를 하려면 그것도 예산이 있어야 할 것 아닌가? 홍보실 직원들이 위에서 시키는 것도 제대로 하지 못해 종종 문제가 되는데, 무슨 여유로 공부를 하나? 말이 쉽지 나이 마흔이 넘어서 공부하기가 어디 쉽나? 등등 홍보실무자라면 많은 생각들이 있을 것이다. 이해한다.

“뜻이 있으면 길이 있다”는 말을 좋아한다. 홍보실이 스스로를 위해 ‘뜻을 먼저 세우기’를 바란다. 제대로 된 뜻을 세우고 일관되게 정진하다 보면 길이 보일 것이다. ‘안 되는 것을 되게 만드는 곳’이 홍보실이라는 이야기들을 많이 듣는다. 그렇게 많은 영향력자들을 많이 만나고, 커뮤니케이션하고, 그들로 하여금 무언가를 하게 만드는 데 익숙한 부서가 홍보실 말고 또 있을까? 스스로에게도 그렇게 하자는 것이다. 지금부터 공부를 해 보자. 홍보실이 성공해야 회사가 성공한다는 믿음을 가질 필요가 있다.

—

전사적 위기관리를 움직이는 홍보실

클라이언트사의 전사적 위기관리 시스템을 구축하기 위해 회사 내로 들어가 보면 상당히 흥미로운 상황들이 펼쳐진다. 홍보실이 리드하는 기업 위기관리 시스템 구축 프로젝트를 실행할 때 홍보실이 가장 어려움을 느끼는 지원 업무는 어떤 것일까? 홍보실이 가장 난색을 표하는 지원 업무는 바로 실무 부서들을 하나로 모으거나, 실무부서들과 면담을 잡거나 하는 스케줄링 업무들인 경우들이 제일 흔하다.

전사적 위기관리 시스템이라는 단어를 잘 살펴보자. 홍보실이 만들려 하는 것이 ‘위기 시 홍보 업무 매뉴얼 또는 체계’가 아니라면 이 ‘전사적’이라는 의미는 위기 발생 시 관련돼야 하는 모든 부서들을 하나로 모으는 체계라는 의미다. 근본적으로 기업 위기라는 것은 홍보실 혼자 해결할 수 있는 대상

이 아니었다. 지금까지 기업 홍보실이 위기를 관리해 나가는 해결사의 역할을 수행했었던 것은 기업의 진화 수준과 위기관리 철학을 그대로 보여 주는 예전 현상이었을 뿐이다.

아주 작은 제품 관련 위기가 발생해도 홍보실은 전사적 위기관리 체계를 움직이는 코디네이터의 역할이 핵심이다. 제품 관련 부서인 생산, 기술, 영업, 고객관리, 마케팅, 기획, 재무, 인사, 법무 등등의 부서들이 각자의 전문성과 업무 경험을 기반으로 하나로 모여 상황관리 체계를 굴리게 된다. 이를 코디네이션하면서 내부와 외부 커뮤니케이션 관리를 함께 하는 역할이 홍보실의 역할이 된다. 그럼에도 불구하고 평시 전사적 위기관리 시스템 구축을 할 때 각 관련 부서들을 하나로 모으는 작업에 부담을 느끼는 곳이 홍보실이라는 것이 참 흥미롭다.

기획부서와 같은 핵심 경영지원 부서들이 전사적 위기관리 시스템 구축을 리드할 때에는 홍보실이 리드할 때와는 약간 다른 형식(ritual)이 있다. 일단 기획부서들이 전사적 위기관리 시스템을 구축할 때에는 그 시작과 함께 CEO로부터 시작해 핵심 부서들의 최고임원들과 프로젝트 추진 컨설턴트들과의 상견례 자리들을 만들어 추진한다. 자신 회사의 위기 그리고 위기관리 체계에 대한 최고경영진들의 생각과 조언들을 청취하고 프로젝트에 반영할 수 있는 기회를 만드는 것이다. 물론 이와 동시에 전사적 위기관리 시스템 구축 프로젝트에 대한 내부 공감대와 인식을 고취하는 활동도 같이 진행하는 형식이 되겠다.

당연히 최고임원들이 해당 프로젝트의 중요성에 대해 인식을 하게 되고, 이는 곧 그 아래 핵심 실무 임원 및 팀장급들의 인식과도 연결이 된다. 해당 프로젝트를 추진하는 부서의 미팅 어레인지 요청이나 준비 워크숍 등의 일정 확보와 협조가 좀 더 순쉬워지게 된다. 홍보실이 이러한 내부 스케줄링을 어려워하는 이유는 내부적으로 업무를 셀링(selling)하는 방법과 정치적인 형식에 스스로 일부 낯섬이 있어서가 아닌가 한다.

또한 전사적 위기관리 시스템을 구축하는 프로젝트에서 성공적인 리더 부서들은 중간 업데이트 보고들을 정확하게 어레인지하면서 시간관리를 해 나간다. ‘전사적’이라는 의미에서 공유와 피드백을 제하고서는 성공적인 결과를 도출하기 어렵다. 그렇기 때문에 활발하고 다양한 공유 세션들은 프로젝트의 원래 가치를 강화시키게 마련이다.

내부 정치적으로는 이런 과정에서 ‘전사적’ 위기관리 시스템 구축에 소극적으로 협조하거나, 비생산적인 불만을 가진 일부 부서들에 대한 압력도 가능하게 된다. 정기적으로 최고경영진들에게 업데이트되는 프로젝트 결과에 있어 일부 부서들의 비협조는 금세 표시가 나게 마련이다. 해당 최고임원들은 신경이 쓰일 수밖에 없다. 이런 부분이 정기적인 공유의 힘이다.

바쁘지 않은 부서는 없다. 정신없이 일하지 않는 실무자들도 없어 보인다. 매일 연이어지는 미팅 스케줄들을 뚫고 새로운 프로젝트를 위한 미팅에 참석을 권유할 때에는 사실 큰 용기가 필요하다. 일부 부서들의 경우 자신들의 ‘힘’을 기반으로 비협조적인 태도를 보일 수도 있다. 그러나 전사적 위기관리 시스템을 구축하려는 홍보실이라면 이를 피하거나 소극적으로 대응하면 안 된다. 평시에도 이렇게 협조가 안 되고 협력이 불가능하다면 위기가 발생했을 때에는 더더욱 협조와 협력은 불가능해지기 때문이다.

평시에도 함께 마주 앉을 시간과 공감대가 없는데, 어떻게 위기 시에 마주 앉아 즉각적인 커뮤니케이션과 협력들이 가능할 수 있나 하는 것이다. 실제 위기가 발생하면 몇 분 몇 초를 다투게 되는데 부서 상호 간에 서먹함이 있고, 커뮤니케이션이 되지 않는다면 그 위기관리 결과는 뻔하다. 적시 대응은커녕 대응 자체가 불가능해질지도 모른다.

많은 기업들에게 ‘위기가 발생하면 주관과 유관 부서들이 가능한 빠른 시간 내에 마주 앉으라’는 조언을 반복하고 있다. 하지만, 실제 위기가 발생했을 때 즉각 주관과 유관 부서들이 상호 커뮤니케이션을 통해 특정 장소에 마주 앉는 것은 거의 불가능에 가깝도록 어려워 보인다. 시뮬레이션 등을 통해

평소 마주 앉는 연습을 많이 한 기업들도 실제 위기가 발생하면 하루 이틀이라는 시간을 흘려보내는 경우가 많다. CEO가 배석하는 자리라면 일정 조율은 더욱 어렵다.

이런 환경에서는 전사적 위기관리 시스템이란 그냥 구호에만 그칠 뿐이다. 하나의 희망사항일 뿐 실행 가능한 체계가 되기 어렵다. 근본적으로 ‘전사적 체계’라는 의미를 유지하고, 이를 실제 실행 가능한 체계로서 활성화되게 만들기 위해서는 홍보실이 리더십을 좀 더 강화해 멀티 부서들과의 관계 맺기가 정상화되어야 한다.

전사적으로 위기를 바라보는 위기관(危機觀)을 좀 더 정확하게 공유해야 할 필요가 있다. 비록 실무에 바쁘고 지쳐 시간이나 틈을 낼 수 없지만, 중요한 위기가 발생하면 각각의 실무 부서들이 우선순위를 조정할 수 있게 하기 위해서 이런 통합된 위기관리의 공유는 상당히 중요하다. 지금과 같이 위기라는 것은 단순히 골치 아픈 것이며, 이를 처리하는 부서는 따로 있고, 가능한 이와 연계되지 않는 것이 자신을 위해 최선이라는 생각을 최대한 제한할 수 있어야 한다.

더 나아가 위기관리에 협력할 각각의 주관과 유관 부서들을 한자리에서 훈련해야 한다. 간단한 미팅도 불가능할 정도로 스케줄링이 힘든데, 어떻게 그들을 대상으로 훈련과 토론을 할 긴 시간을 마련할 수 있는가 하는 질문들도 많이 받는다. 하지만, 어떻게 해서든 그러한 필수적인 준비의 시간을 ‘뺏아’ 내야 한다. 필요하다면 최고경영진의 정치적인 지원도 받아 낼 수 있어야 한다.

앞부분이 가능하다면 더 한발 나아가 이를 반복해야 한다. 위기가 발생했을 때 자신의 부서들이 진행해야 할 대응 업무에 대한 인식 고취와 실행 연습을 반복하고 반복하고 반복하는 것이다. 각 부서들의 대응 업무들이 전사적 환경에서도 운용이 되며 상호 갈등이나 중복이 없는지 확인하는 시뮬레

이션도 반복하고 반복해야 한다. 일부 홍보실에서는 이를 연례적인 기본 트레이닝과 시스템 강화 사업으로 연간 비즈니스 플랜에 삽입하기도 하는데 이는 대단히 전략적이다.

마지막으로 이런 중요한 프로젝트의 부서 내 리더는 팀장급 이상의 핵심 인력들이 맡아야 실제 프로젝트 완성과 성공이 가능하다. 임원들이 리드하면 더욱 훌륭한 결과가 나오게 된다. 전사적 위기관리 시스템을 구축하면서 경험한 내부 인하우스 홍보담당자의 어려움들은 그 담당자의 직급이나 사내 영향력이 제한되어 있기 때문인 경우들이 대부분이었다. 주임이나 대리급 홍보담당자가 여러 부문의 실무임원과 팀장들의 일정을 움직이기는 어렵다. 가능한 전사적 위기관리 시스템 구축 프로젝트의 내부 리더는 핵심 직급의 인력이어야 한다.

기업의 홍보실이 사내에서 경영적인 입지를 확보할 수 있는 아주 좋은 채널이 바로 위기관리다. ‘경영자의 언어’란 CEO를 비롯한 최고임원들이 이해하고 공감할 수 있는 회사의 업무 주제와 연결된 것이어야 한다. 성공하기를 원하고 최고경영진들에게 더욱 인정받기 원하는 홍보임원들은 절대로 위기관리 시스템이라는 주제를 놓아서는 안 된다. 이에 더해 ‘전사적’이라는 개념을 추가해 전사적 코디네이터로서 자신과 자신 부서의 역할을 강조할 필요가 있다. 사내 협력과 협업 그리고 공유와 커뮤니케이션을 리드하는 전략적인 입지를 ‘스케줄링’과 같은 단순한 골치 아픈 때문에 포기할 수는 없는 것이 아닌가 한다.

외부 전문가들을 바라보는 시각은 기업에 따라 또는 실무자들의 경험 등에 따라 다양함이 존재한다. 생각보다 많은 기업 실무자들은 외부 전문가 그룹에 대해 긍정적 느낌보다 부정적 느낌을 강하게 표출한다. 외부 전문가들은 왜 기업 실무자들에게 이런 느낌을 주었을까? 그리고 이런 평소의 인식이 위기관리 관점에서는 어떤 영향을 미치고 있나 하는 부분을 살펴본다.

기업 위기관리 관점에서 기업 실무자들이 가지는 주된 인식들을 꼽아 보면 크게 네 가지로 나눌 수 있다. 첫째는 외부 전문가를 ‘사기꾼’으로 간주하는 인식이다. 전통적으로 한국 기업 홍보실에게 위기관리란 ‘부정적인 기사나 보도를 막는 것’이라는 정의가 존재해 왔다. 반면 해외 선진 기업들과 같이 기업 홍보실이 자사 위기관리에 있어서 사전 진단, 예방, 대비, 완화 업무를 리드하는 위기관리 코디네이터로서의 역할에 대해서는 현실적 이유들로 간과되어 온 것이 사실이다. 불이 붙으면 불을 끄는 역할에 충실한 ‘소방수’ 위기관리 역할론에 충실했던 기반이 현재까지도 일부 존재하는데 이런 현실이 외부 전문가 그룹에 대한 부정적 인식에 일조했다.

위기관리 업무에 있어 홍보실은 외부 전문가 그룹에게 이런 질문을 한다. “당신들이 전문가라고 하는데 우리 홍보실보다 출입기자들을 잘 아는가? 사회부 기자들에 대한 네트워킹이 우리보다 강한가? TV 고발 프로그램을 저지할 수 있나?” 하는 소방수 역할을 문의하는 것이다. 당연히 연간 수익에서 수십억 원의 예산을 활용하는 기업 홍보실의 소방수 역할을 이겨 낼 수 있는 외부 전문가 그룹이 있을 가능성은 적을 수밖에 없다. 그렇기 때문에 이런 인식을 가진 기업 홍보실은 “첻, 자기들이 전문가라면 우리가 원하거나 우리가 하기 힘든 일을 깨끗이 처리해 줄 수 있어야 하는 거 아니야? 그런 일도 못 하면서 무슨 전문가야?” 하는 인식을 가지게 되는 것이다. 현실에 기반해 이는 충분히 이해할 수 있는 시각이다.

둘째는 외부 전문가를 ‘경쟁자 또는 적(enemy)’으로 간주하는 홍보실 타입이다. 이런 인식의 기저에는 홍보실장의 경쟁심과 부서 보호본능이 깔려 있다. “우리 홍보실에만 해도 여럿이 소속되어 있고, 예산도 큰 액수를 쓰고

있는데 왜 위기관리 하나도 제대로 하지 못하나?” 하는 최고경영진들의 지적을 두려워하는 것이다. 이런 경우 홍보실에서는 가능한 외부 전문가를 쓰지 않으려 하는 경향이 있다.

가끔 CEO나 일부 핵심 부서들이 별도로 외부 전문가를 고용하게 되면 홍보실이 그 전문가들에게 적대심을 표현하는 경우도 이런 인식 때문이다. 아무리 사내적으로 ‘전사적 위기관리 체계 구축’이라는 명분이 공유되어 있어도 홍보실은 그에 충실하게 협조하지 않는 수동적 입장을 보인다. 내심 “평생 회사에서 홍보업무를 해 온 우리 이야기는 듣지 않으시면서, 외부에서 전문가들이라는 사람들이 한마디 하면 그에 대해서는 신의 목소리처럼 떠받드시니 문제야”라는 불평들을 종종 한다. 마치 외부에서 온 저 전문가들이 우리 홍보실과 비교되어 최고경영자들에게 인식될까 노심초사하기도 한다. 이 또한 조직 내에서의 생존본능에 관한 것이니 무시할 수는 없어 보인다.

셋째는 외부 전문가들을 ‘하수인 또는 일용직’으로 보는 타입이다. “우리 부서에서 예산을 만들어 당신들을 고용했으니 우리가 시키는 대로 하십시오” 하는 유형이다. 대부분 이런 기업 홍보실의 경우 위기관리 프로젝트에 있어서도 일종의 허드렛일을 외부 전문가들에게 지시한다. 시간 소요가 많이 되고, 인력 등 품이 많이 들고, 결과물을 통해 별로 퍼포먼스 셀링도 되지 않는 업무를 하청 형식으로 외부 전문가들에게 부여하는 셈이다. 위기관리 매뉴얼 개발 작업이 대표적이다.

어차피 위기관리 매뉴얼이라는 것이 최고경영자 일부가 경쟁사 등 대형 위기를 목격하고 “우리도 위기관리 매뉴얼 같은 것이 있어야 하지 않을까?” 하는 내부 지시에 의한 개발 업무인 경우가 많다. 사내에서 해당 매뉴얼에 대한 관심도 적고, 딱히 전문성을 가진 부서도 없고, 당연히 사후 결과물만 보고하면 될 뿐 활용은 전혀 다른 이야기인 경우들이다. 외부 전문가를 써서 빠른 시간 내에 만들어 지시한 경영진이 원하는 시간에 보고하는 것이 곧

성공의 기준이다. 기간과 예산만을 기준으로 경쟁비딩을 여는 경우가 이런 예다. 조직 내에서 일반적으로 발생하는 업무 방식에 관련된 인식이니 이 또한 별로 특이한 것이 아니다.

넷째는 외부 전문가를 ‘대변인’(홍보실의 말을 대신 전해 주는 입)으로 간주하는 타입이다. 실무자들은 물론 홍보실장이 자신들의 의견과 이야기를 최고경영자들에게 전달하기 위해 외부 전문가를 활용하는 형식이다. 보통 이들은 외부 전문가들에게 이렇게 이야기한다. “대표님을 비롯한 최고경영자 그룹들이 위기 시에 너무 언론에만 집중하십니다. 저희는 사실 이해관계자들을 폭넓게 커버해야 하는 역할이 힘든데, 주로 기사나 보도에만 신경 쓰시고 다른 NGO나 정부 규제 기관 등에 대한 인식이 별로 없어서 문제입니다. 최근 소셜미디어에 대한 여론 감정도 별로 좋지 않으셔서 저희가 중간에서 참 힘듭니다.” 일종의 하소연을 하는 것이다.

이런 자문 요청 기저에는 외부 전문가들로 하여금 ‘이런 이런 핵심 주제에 대해 우리 최고경영자들의 인식을 개선시켜 주었으면 합니다’라는 주문이 들어 있다. 사내에서 위기관리를 진행해 나가면서 반복적으로 경험한 여러 장애물들과 문제점들을 외부 전문가의 입을 빌려 완화 또는 해결하려는 시도를 하는 것이다. 대부분 이 같은 기업들은 위기관리에 대한 사내 정의(definition)가 기존 소방수의 역할에서 벗어나 성장하고 확장되어 있는 타입들이다. 또한 실무자들과 홍보실장이 내부 전문가로서 어느 정도 위기관리 체계상의 문제점들을 올바르게 파악하고 있는 수준인 경우가 대부분이다.

외부 전문가들이 프로젝트를 마치고 마지막 단계에서 최고경영자들에게 최종 프레젠테이션할 때 보면 이런 류의 기업 홍보실은 티가 난다. 자신들이 최고경영자들에게 공유하고 싶은 문제점과 제안들을 그대로 외부 전문가의 논리를 통해 구조화시켜 놓는 것이다. 그리고 프레젠테이션 후반에 나올 수밖에 없는 CEO의 질문에 대비되어 있다. “홍보실장, 이 컨설팅트들이 지적인 이런 이런 문제에 대해서 우리는 어떤 대안이 있는가?”라 질문하실 때 이렇게 답변한다. “네, 저희가 이미 그 문제를 인지하고 이런 이런 대책과

보완책을 마련해 올해 초부터 부서 내부적으로 준비 작업을 해 왔습니다. 예산 부분과 추가 지원 몇 가지만 가능해지면 다음 달까지는 개선 업무를 마무리 지을 수 있습니다.” 미리 준비된 해결책을 제시하는 것이다. 곧 최고경영진은 우리 홍보실이 일을 제대로 하고 있다는 평가를 하게 마련이다. 외부 전문가를 자신들의 대변인으로 활용하는 기업 홍보실은 영리하다고 볼 수 밖에 없다.

외부 전문가에 대한 인식에 있어서 어떤 인식이 더 나은 인식이고 어떤 것이 저급한 인식이라고 딱 잘라 이야기하기는 힘들다. 회사마다 홍보실의 권한과 업무 수준이 다르다. 기업 경영 철학과 문화가 다르고, 사내 커뮤니케이션 체계가 다르니 무엇이 가능하고 무엇이 불가능한가에 대해서도 각자에게 기준이 있다.

그러나 명심해야 할 것은 향후 회사의 진화에 따라 지속가능성의 안정적 확보를 위해서는 외부 전문가 그룹을 필요에 맞게 ‘활용’할 줄 알아야 한다는 점이다. 병원과 의사의 비유를 들어 보면 더욱 이해가 쉽다. 60~70년대만 해도 병원은 참을 수 없이 아플 때만 찾아가는 곳이었다. 싫어도 어쩔 수 없을 때 가는 곳이었다. 의사는 내가 죽어 간다 생각했을 때 찾는 사람이었고 그것이 당연했던 시절이었다. 그러나 요즘은 어떤가? 사회가 발전하고 경제 수준이 높아지면서 건강에 대한 정의와 인식이 전혀 달라졌다. 지금은 딱히 어디가 아프지 않아도 정기적으로 건강검진을 위해 병원을 찾는다. 어떻게 하면 내가 건강하게 오래 살 수 있을지 의사에게 찾아가 묻는다. 그들의 조언을 들어 생활습관을 바꾸고, 문제가 될 모든 환경을 피한다.

외부 전문가들을 바라보는 인식에는 현재 여러 다름이 있을 수 있지만, 이는 곧 기업과 실무자들이 진화하게 되면 점차 바뀌게 될 인식이다. 그 진화의 단계를 앞당겨 훌쩍 넘어설 수는 없겠지만, 외부 전문가를 바라보는 시각을 중장기적으로 ‘배척과 경계’의 시각에서 ‘접근과 활용’이라는 인식으로 조금씩 변화시켜 관심을 갖는 것은 중요하다고 본다. 진화는 거부하는 것이 아니라 관심을 가지고 이해해야 하는 것이기 때문이다.

대변인의 혼선

대변인에 대한 여덟 가지 물음

기업의 이슈나 위기 시 더욱 빛을 발하는 기업의 대변인(代辯人)은 과연 어떤 사람들인가? 무엇을 어떻게 생각하는 사람들인가? 그리고 어떻게 행동하며 커뮤니케이션하는 사람들인가? 그들은 단순히 기업인으로 보아야 하는가? 아니면, 중립적 입장의 전문가로 보아야 하는가? 그들에게 가장 중요한 자질은 수사학인가? 전략적 사고인가? 아니면 기업에 대한 충성심인가?

대변인에 대한 이런 다양한 궁금증과 개념을 정리해 본다. 일선에서 다양한 형태의 기업과 협업하다 보면, 이 대변인 개념과 기능에 대해 오해하거나, 무관심하거나, 너무 쉽게 생각하는 경우들을 종종 만나게 된다. 현장에서 흔한 대변인에 대한 오해 또한 포함해 정리해 본다. 현장에서는 대변인을 어떻게 보고 있으며, 그 대변인들은 실제 어떻게 행동하고 있을까?

대변인은 기업 오너나 대표의 복심이다?

기업 내 최고 의사결정자들의 생각, 의도, 의지 및 전략을 완전하게 파악하는 것은 대변인의 가장 기본적이고 중요한 역할이다. 따라서, 대변인이 정치적으로 최고 의사결정자들의 복심(腹心)이라면 그보다 좋은 대변인 환경은 없다.

실패한 대변인의 경우 대부분은 자신이 대변하는 최고 의사결정자 그룹의 정확한 의중과 그들이 합의한 핵심 메시지를 제대로 파악하지 못한 상태에서 외부 커뮤니케이션을 하는 스타일이다. 그런 메시지는 기업의 메시지라 보기보다는 대변인 개인의 메시지라고 보아야 한다. 대변인은 개인인 자신의 생각을 전달하는 사람이 아니다. 따라서, 그런 스타일의 대변인은 정확한 의미로의 대변인은 아니다. 개인 입장을 앞세우는 사람 정도로 볼 수 있다.

대변인은 전략가다?

대변인의 역할은 단순히 최고 의사결정자의 생각을 있는 그대로 전달하는 배달자의 역할만은 아니다. 만약 그 최고 의사결정자의 생각이 현재 마주한 상황, 맥락, 여론, 환경, 분위기 등에 기반해 판단했을 때 유효하지 않은 것이라면, 대변인은 그 본래 생각을 적절하게 재디자인(재편집)할 수 있어야 한다. 최고 의사결정자에게 전략적 상황 판단을 가능하게 하는 조언을 할 수 있어야 한다. 이를 통해 전략적으로 디자인된 생각과 메시지에 대한 합의를 이끌어 내고 이를 정리해 전달해야 한다.

실패한 대변인의 경우 대부분 자신은 기계적, 기술적인 전달자로서의 역할을 해야 한다 믿고 이를 그대로 실천하는 스타일이다. 최고 의사결정자의 생각을 날것 그대로 외부 이해관계자에게 옮기기만 한다. 이해관계자들이 그런 날것에 대해 반박하고 비판하면, 그런 대변인은 제대로 정리된 답변을 하지 못한다. 성공적인 대변인은 단순 전달자가 아니라, 기획자이며 기획된 것만 전달하는 준비된 전략가다.

대변인은 온전히 기업의 편이다?

물론 기업에 속해 기업에게 급여를 받는 대변인은 태생적으로 기업의 편일 수 있다. 기자들을 비롯한 대부분 이해관계자도 그런 전제에 기반해 대변인의 메시지를 해석하고 이해한다. 비판자들은 대변인의 메시지 속에 있는

숨겨진 의도와 사실을 캐내려 노력한다. 대변인이 거짓말하거나 최소한 무언가를 숨기고 피하면서 커뮤니케이션하고 있다는 생각을 많은 사람이 하는 것이다. 하지만, 대변인은 기업 내부에서 외부 시각과 입장에 기반해 의견을 제기할 수 있는 위치에 머물러야 한다. 이를 통해 기업 내 최고의사결정자가 향후 예측 가능한 상황을 미리 경험하게 해야 한다. 당연히 대변인은 제3자로서의 역할을 통해 그 예측 상황에 기반한 입장과 메시지를 새로 정리하는 역할을 한다.

실패한 대변인은 대부분 자신이 기업이나 최고의사결정자의 편이라는 사실을 항상 강조한다. 메시지와 커뮤니케이션 태도에 있어서도 자신이 누구의 편인지를 확인시키고, 이를 활용하려 애쓴다. 맥락이 맞지 않거나, 논리가 부족하거나, 메시지 자체가 부실한 경우에도 자신의 커뮤니케이션이 곧 자기 기업이나 최고의사결정자의 뜻이라 강조한다. 이런 대변인은 결국 기업과 최고의사결정자를 최종적으로 실패하게 만들었다는 비판을 내외부로부터 받게 된다. 대변인은 누구의 편이라기보다는 진실과 신뢰의 편인 사람으로 내외부에 비춰져야 한다.

대변인은 레토릭에 능수능란해야 한다?

대변인이 태생적으로 달변이고 커뮤니케이션을 즐기는 경우라면 좋은 자질을 가진 것임에는 틀림없다. 그런 태생적 자질만으로 성공적인 대변인이 된다는 보장은 없지만, 그런 태생적 자질을 전혀 가지지 못한 사람보다는 상대적으로 유리한 위치에 있을 수 있다. 그러나, 역사적으로도 수사학(레토릭)은 태생적 자질보다는 집중적 배움과 연습에 더 중점을 둔다. 무엇을, 어떻게, 왜 말해야 하는지에 대한 반복적 배움과 연습이 더 중요하다는 의미다. 흔히 우리가 립 서비스, 애드리브, 창조적 말장난, 궤변 등을 레토릭으로 혼동하고 있는데, 대변인에게 그런 기술은 대부분 잡기술로서, 최대한 경계해야 할 것일 뿐이다.

왜냐하면 실패하는 대변인은 대부분 잡다한 말 기술로 대변인으로서의 커뮤니케이션을 구성하려 하기 때문이다. 자신이 나름대로 고안한 창조어를 쓴다거나, 극단적 사례나 문구로 여론을 자극하려 한다거나, 일부는 극적 기법을 활용한 연출까지 시도하는 경우도 있다. 이해관계자가 실제로 원하는 커뮤니케이션은 그런 것이 아니라는 사실을 좀 더 정확하게 이해하자. 대변인은 즐거움을 주는 사람이 아니다. 말재주로 평가받는 사람도 아니다. 신뢰에 기반하지 않는 모든 커뮤니케이션은 대변인의 것이 아니다.

대변인도 자신의 말에 책임져야 한다?

대변인의 역할이 기업 메시지의 단순 전달자, 배달자라는 생각을 하기 때문에, 대변인의 말에 대해서는 대변인이 책임져야 할 것이 없다는 오해를 한다. 대변인의 말은 기업을 대변하는 것임과 동시에 외부로 향한 공식 메시지로서 대변인 개인에게도 다양한 책임과 의무가 부여된다. 그 메시지의 영향에 따라 그에 합당한 책임은 필수적이다. 만약, 그 메시지가 기업 내부에서 합의된 것이 아니라 대변인의 개인적 메시지였다면, 그에 대한 책임은 더욱 과중하다. 대변인의 메시지가 단순 말실수를 넘어 사회적 공분을 조성해 버리는 결과까지 이어지게 되면, 해당 대변인은 내외부에서 그 역할을 지속 수행하기 어렵게 될 수도 있다. 물론 법적 책임이나, 사회적 비난을 감수해야 하는 경우도 흔하다.

실패한 대부분의 대변인은 실제로 존재하는 자신의 말에 대한 책임으로부터 가능한 벗어나려 한다. 자신의 말은 자신의 말이 아니라 기업의 말이라 강조한다. 자신은 단순한 전달자일 뿐, 그 말에 대한 책임을 져야 하는 위치에 있지 않다 항변한다. 하지만, 대변인의 커뮤니케이션 대상인 이해관계자들은 절대 그렇게 생각하지 않는다. 대변인의 말이 문제라면, 그 대변인은 당연히 그 말에 대해 책임을 져야 하고, 그와 동시에 기업도 무한 책임을 져야 한다는 생각을 한다. 그런 경우 기업에서는 ‘이번 논란은 대변인 개인의

문제일 뿐, 기업의 문제가 아니라’는 변명을 할 수도 있지만, 유효하지 않다. 성공적인 대변인은 자신의 말 한마디 한마디, 표현 한 조각에도 무한 책임을 진다는 생각과 자세를 가진 사람이어야 한다.

대변인에게는 말하기 대신 듣는 것도 중요하다?

사실 듣는 것이 말하기보다 훨씬 더 중요한 대변인의 역할일 수도 있다. 일반적으로 대변인은 기자들의 이야기를 많이 듣는다. 기자들이 전하는 정보와 분위기를 통해 현재 상황을 이해하기도 한다. 이는 단순히 리스닝의 의미를 넘어, 내부적으로 대응 전략을 구성하는 데 중요한 주춧돌을 모으는 과정이 된다. 기자나 이해관계자들, 그리고 온라인과 소셜미디어 등의 이야기를 다양하게 듣고, 묻고, 토론하고, 공감하는 과정을 통해야 진정한 대변인의 역할이 수행 가능해진다.

실패하는 대변인의 경우 우선 기자들의 이야기를 듣지 않는다. 듣지 않는 척한다. 일부는 기자의 이야기를 자르거나, 못 하게 한다. 자사에게 불리한 이야기를 하는 기자에게 발언권을 주지 않는다. 지속적으로 비판하는 주장에 대해서는 기사를 폄하하거나, 공격한다. 어떤 대변인은 그런 외면과 압박을 대변인의 중요한 기술이라 자랑하기도 한다. 그러나, 대변인은 듣고 새기며 이를 통해 더 나은 대응 전략을 구성하는 사람이라는 것을 기억해야 한다. 대변인은 절대로 기술자가 아니다.

대변인은 통제자다?

대변인은 단순히 기업과 최고이사결정자의 메시지를 대변만 하는 사람은 아니다. 기업 전사 차원에서 내외부 커뮤니케이션 메시지 전반을 컨트롤 하고, 관리하는 위치에 있는 사람이다. 만약 이런 통제관리력이 없다면, 대변인은 기업의 메시지를 전달하는 여러 창구 중 하나로 그 위치와 가치가 전락한다. 대변인의 메시지와 전혀 다른 메시지를 기타 임원이 외부 이해관계자들에게 전하고, 일선 직원이 정리되지 않은 회사의 생각과 분위기를 여러

루트에 공개한다고 생각해 보자. 외부 이해관계자들이 굳이 대변인을 거치지 않아도 필요 정보를 다 얻을 수 있다면, 그들에게 대변인은 무슨 의미가 될까?

실패한 대변인은 대부분 내부 통제력을 온전히 지니지 못한 스타일이다. 자신의 역할도 단순 대변의 활동에만 국한하기 때문에, 자신의 통제 범위를 스스로 축소한다. 일부 대변인은 스스로도 소위 ‘터진 입은 못 막는다’는 이야기까지 하며, 전사적 통제와 관리는 불가능하다 자조한다. 그러나, 성공적인 대변인은 전략적 커뮤니케이션이 통제에 기반하며, 그 통제력을 완전하게 보유하지 못한 대변인은 대변인이라 볼 수 없다는 생각을 한다. 따라서 내부적으로도 정치적 권한을 최대한 가지기 위해 노력한다.

대변인은 충성심이 있어야 한다?

그 충성심이 누구에게 또는 무엇을 향한 것이냐 하는 게 문제다. 단순히 게 무조건 자기 기업이나 최고의사결정자에 대한 개인적 충성심이어야 할까? 아니면, 자신이 속한 기업과 최고의사결정자가 관여한 이슈나 위기관리의 성공을 위한 충성심이어야 할까? 아니면, 순수하게 자신의 개인적인 입신양명 또는 이익을 위한 충성심이어야 할까? 일선에서 여러 대변인이 보여주는 실행 과정에서는 위의 다양한 충성심들이 이합집산하며 기반을 이루는 경우가 많다. 이는 해당 대변인 스스로 자신의 역할과 커뮤니케이션 자체에 대한 목적의식을 제대로 세팅하지 않았다는 의미다.

실패한 대부분의 대변인은 정확한 커뮤니케이션 목적에 대한 생각을 충분히 하지 않는 스타일이다. 상황 변화에 따라 자신의 심중에 정한 목적이 자유롭게 바뀐다. 때에 따라 자신에게 충성하는 대변인의 모습도 나타내게 된다. 마치 자신이 유명인이 된 것처럼 뽐내거나, 이후를 기약하려 애쓰는 경우도 보인다. 상황에 따라 최고의사결정자만 바라보며 내외부 커뮤니케이션을 하는 경우도 있다. 누가 아무리 뭐라 해도 최고의사결정자만 바라보며 충성을 커뮤니케이션한다. 성공적 대변인은 커뮤니케이션을 시작할 때

항상 이 커뮤니케이션의 목적은 무엇이고, 어떤 실익을 취해야 하는 것인가를 반복 고민한다. 온전하게 자신보다는 기업 자체를 위해 그리고 당면한 문제 해결을 위한 충성심으로 일관한다.

이상으로 전략적인 대변인이 갖추어야 할 자세와 역할에 대하여 정리해 보았다. 일선에서 많은 대변인을 만나다 보면, 훌륭한 생각을 가지고 후배들의 본이 되는 멋진 대변인도 많고, 그 반대로 큰 반면교사를 주는 분과도 같이 일하게 된다. 그분 한 분 한 분은 개인적으로 볼 때는 인간적으로 친근하고, 참 괜찮은 스타일이다. 흔히 우리가 사람이 이상해 말을 저렇게 한다는 선입견과는 다른 현실인 것이다.

그중에는 대변인의 역할을 자신이 적극 원해서 대변인이 된 경우가 아닌 경우도 있고, 대변인은 되었지만, 대변인으로서 전문적이고 집중적인 공부와 훈련을 받지 않은 경우도 있다. 대변인의 자질로서 중요한 수사학, 법 상식, 여론적 정무감각, 이해관계자에 대한 이해와 관계 형성, 내부 정치력 강화, 최고의사결정자와의 거리, 순발력, 기획력, 관리능력 등이 부족한 경우도 있다. 그러나, 어떤 제약이 있더라도 대변인으로서 자신의 역할에 대한 고민은 항상 있어야 한다. 제한된 환경과 자질, 정치적 구도에도 불구하고 자신 스스로 가능한 대변인의 역할을 찾아 충실히 수행하는 의무에 대한 관심도 중요하다.

‘아무나 대변인이 될 수 있었다면, 나는 대변인을 하지 않았을 것’이라는 직업으로서의 자긍심도 상당 부분 필요하다는 생각을 한다. 대변인으로서 신뢰와 상식에 대한 집착도 마찬가지다. 좋은 대변인이 많아야 좋은 기업도 많아진다. 훌륭한 기업이 많으면, 훌륭한 대변인들도 많아질 것이다. 다 같이 노력하자라는 이야기다.

조직을 살리는 대변인의 원칙과 현실

기업이나 조직의 위기관리에 있어 위기관리 커뮤니케이션은 아무리 강조해도 지나치지 않은 핵심 중 핵심이 되고 있다. 그 전략적 위기관리 커뮤니케이션에 있어 가장 중요한 역할을 하는 사람이 바로 대변인이다.

기업이나 조직에서 대외 언론이나 다양한 이해관계자 그룹을 상대하며, 그들을 대상으로 공적 커뮤니케이션을 하도록 임무가 맡겨진 자들을 모두 대변인이라 부른다.

일반적으로 기업에서는 홍보실과 그 홍보실에서 주로 언론 커뮤니케이션을 상시적으로 진행하는 사람이 대변인이 된다. 위기관리 매뉴얼에서는 위기 시 회사를 대변해야 할 대변인 직위와 대상을 지정하고도 있다. 더불어 그 대변인이 평시와 위기 시 따라야 하는 원칙들도 적시하고 있다.

이에 기업과 조직을 살리는 대변인들을 위한 중요한 원칙들을 한번 정리해 본다. 부디 대변인이 오히려 설화(舌禍)를 만들거나, 불필요한 갈등의 주체가 되거나, 부적절한 커뮤니케이션으로 제대로 된 대변인의 역할을 방기하는 모순이 없기를 바란다.

미국의 한 퇴직 기자가 기업 대변인의 자세에 대해 이런 말을 했다. “사람을 무는 강아지는 많지 않다. 그러나 우편배달부는 항상 강아지들을 조심하며 다닌다.” 여기에서 강아지는 곧 기사를 의미한다. 자사를 직접적으로 해하는 질문을 하거나, 공격적 기사를 쓰는 기자들은 그렇게 많지 않지만, 대변인(우편배달부)은 기자들의 질문이나 취재에 대응하는 데 있어 항상 주의 기울여야 한다는 교훈이다.

이미 160여 년 전 미국의 대통령이었던 에이브러햄 링컨(Abraham Lincoln)은 이렇게 말했었다. “나의 발언은 날날이 인쇄됩니다. 내가 어쩌다 실언이라도 하면 그것은 나 자신과 여러분 그리고 이 나라 전체에 엄청난

영향을 끼칩니다. 때문에 나는 나의 실수가 최소한에 머무르도록 노력하지 않으면 안 됩니다.” 굳이 대통령뿐 아니라 조직의 리더 또는 대변인들도 언론을 대할 때 필히 기억해야 할 교훈이다.

그렇다면 훌륭한 대변인이란 어떤 사람인가?

첫째, 대변인은 내외부 이해관계자와 커뮤니케이션하는 사람이다

평시나 위기 발생 시 내외부 이해관계자로부터 질문을 받았을 때 모든 임직원은 스스로 이런 자문(自問)을 해 보아야 한다. “내가 공식적으로 이들과 커뮤니케이션하도록 허락되어 있는 자인가?” 만약 그렇게 공식적으로 허락되어 있지 않다고 생각한다면 절대 커뮤니케이션해서는 안 된다.

대변인은 공적인 입무다. 사적으로 자신의 생각을 이야기하거나, 자신의 임무가 아닌 자가 함부로 커뮤니케이션해서 대변인을 사칭해서는 안 된다. 이는 모든 임직원은 물론 대표이사 또한 물론이다. 현 상황에서 나 자신이 회사를 대변하여 공적인 커뮤니케이션을 할 수 있는가? 해야만 하는가? 항상 답변 전에 스스로 질문해야 한다.

둘째, 대변인은 개인적인 입장에서 자유로워야 한다

자신이 대변하는 기업이나 조직의 입장이 가끔은 자신의 개인적 입장과 다를 수 있다. 그러나, 그런 다름은 대변인 개인에게는 아무 의미가 없다. 그 기업이나 조직을 대변하는 역할에 충실할 수 있도록 더욱더 커뮤니케이션에 집중해야 한다.

반대로 자신의 기업이나 조직의 입장을 대변인이 과도하게 지지하고 감정 이입해 열정을 가질 수도 있다. 그러나, 이 또한 대변인으로서 바람직한 자세는 아니다. 공적 커뮤니케이션은 커뮤니케이션 대상인 이해관계자의 관점에 대한 이해가 기반이 된다. 일방적인 자랑이나 개인적 감동을 전달하는 대변인이 되어서도 안 된다.

셋째, 대변인이 단순한 스피커(speaker)는 아니다

소리를 그대로 전달하는 기계가 스피커다. 대변인이라는 영어 표현으로 ‘Spokesperson’이라는 표현을 쓰는 이유가 있다. 사람(Person)이 붙는 이유를 생각해 보자. 단순히 기계적인 신호를 음성으로 표현하는 역할이 아니라는 의미다.

대변인은 충실한 취재자이어야 하고, 조정자여야 하며, 전략가이어야 한다. 대변인의 메시지 하나하나가 그 역할의 결과물이어야 한다.

넷째, 대변인은 조직이 인간화된 형태다

기자들을 비롯해 많은 이해관계자들은 대변인을 바라보며 그 기업이나 조직을 느낀다. 대변인의 생김새, 행동방식, 목소리, 답변 자세, 메시지, 논리, 신뢰감, 인간미 등 여러 인간적 특성이 커뮤니케이션에 상당한 영향을 미친다.

대변인으로서 가장 중요한 자산인 ‘신뢰’에 대한 가치는 수백 번이라도 강조해야 한다. 대변인이 신뢰를 잃는다는 것은 해당 기업이나 조직이 신뢰를 잃는 것이다. 대변인이 공격적이라는 것은 해당 기업이나 조직이 기자들을 공격하는 셈이다. 대변인이 전략적이지 못하고 아마추어같이 행동한다는 것은 해당 기업이나 조직이 역량이 부족하다는 신호다. 대변인은 스스로 자신을 관리해야 한다.

다섯째, 대변인은 기업이나 조직의 메시지를 전달하기 위해 존재한다

단순히 기자의 질문에 ‘답’하는 자가 아니라는 의미다. 대변인이 종종 기자들과 질의응답을 하며 업무를 진행하기 때문에, 대변인은 주로 답변을 하는 사람이라는 인식이 있다. 그러나 언론과의 질의응답에 있어 기자의 질문 목적은 무엇인가? 좋은 기사를 쓰기 위한 질문을 하는 것이 목적이다.

그렇다면 대변인은 언론과의 질의응답에서 어떤 목적을 가져야 하는가? 그렇다. 좋은 기사가 나올 수 있도록 메시지를 전달하는 것이 목적이다. 단순 답변이나 질문에 반응하는 행위로서의 답변이 아니다. 여기에서 물론 기자가 바라는 ‘좋은 기사’는 대변인이 생각하는 ‘좋은 기사’가 아닐 수도 있다. 그 다름 때문에 대변인은 전략화라는 과정을 거쳐 메시지를 정제한다. 그렇게 정제된 메시지를 ‘전달’하는 노력을 해야 한다.

여섯째, 성공적인 대변인은 만들어진다

현장에서 기업이나 조직을 대변하는 많은 대변인들을 둘러보자. 그들 중 태어날 때부터 대변인이었던 사람은 없다. 그리고 한두 해 경험을 가지고 대변인의 역할을 훌륭히 해내는 타고난 사람도 없다. 훌륭한 대변인은 장기간 끊임없는 경험과 노력을 통해 만들어지는 것이다.

전 세계 많은 대변인들은 항상 스스로를 관리하고, 훈련한다. 반복해 연습하고 실수하지 않기 위해 항상 신경을 곤두세우고 산다. 메시지의 중요함을 가장 깊이 이해하고 있다. 함부로 우쭐해하지 않고, 그렇다고 이유 없이 비굴해지지도 않는다. 많은 대변인의 특성은 부단한 후천적 노력에 의한 것들이다.

이상과 같은 원칙이 훌륭한 대변인을 위한 것들이다. 어찌 보면 당연하고 단순한 것 같은 이런 원칙들이 실제 현장에서 그대로 구현되고 있는가는 또 다른 문제다. 대변인이 대변인답지 못한 모습으로 비추어지거나, 대변인으로 적절한 역할을 하지 못하게 되는 경우들이 있는 이유는 무엇일까? 현장에서 가장 많이 목격되는 문제들은 다음과 같다.

첫째, 창구일원화가 되지 않는 기업이나 조직이 많다

기자들은 안다. 대변인에게 질문해도 그들이 원하는 답이 나올 확률이 적다는 것을 안다. 그래서 그들은 대변인이 아닌 내부 관계자들을 직접 취재한다.

이 과정에서 대변인의 역할은 점점 모호해진다.

둘째, 스스로 일방적 커뮤니케이터가 되고자 하는 대변인이 많다

대변인 개인의 생각뿐만 아니다. 일부 VIP는 대변인에게 이렇게 강조한다. “어디에서 월급을 받고 있는지 항상 기억하십시오.” 회사와 조직의 입장만을 일방적으로 대변하라는 압력이다. 물론 반조직적인 대변인이란 존재하지 않는다. 그리고 존재해서도 안 된다. 문제는 대변인의 어떤 자세가 조직을 위하는 것이고, 어떤 자세가 조직을 위하지 않는 것이냐 하는 점이다.

대변인은 일방적 커뮤니케이터로서는 오래 살아남을 수 없다. 흔히 대변인이 홍보(selling)를 한다는 지적을 한다. 입에 발린 수사학을 기반으로 말장난만 한다고도 한다. 자신과 생각이 다른 기자들과 흔히 전쟁을 벌이고 하소연을 하는 대변인도 일방적인 생각에 편향되었다고 볼 수 있다. 대변인은 먼저 공감하는 자가 되려 노력해야 한다. 그 공감을 기반으로 설득력 있는 메시지를 꾸며 전달하려 노력하는 중간자이어야 한다. 다시 한번 생각해 보자.

셋째, 대변인이 내용을 잘 모르는 경우가 있다

대변인이 사전에 먼저 취재를 해야 하고, 조정을 해야 하고, 메시지를 정제해야 하는데, 그게 그렇게 힘들다. 힘들어한다. 개인이 홀로 하는 작업이 아니라서다. 문제가 있으면 그와 관련된 많은 부서들을 모아 정확한 이야기를 들어야 하는데, 그게 그리 쉽지 않다. 매우 어렵다.

일방적이고 편향적인 정보들만 사내 도처에 깔려 있다. 대변인에게 전달되는 내부 정보는 상당 부분 진짜 팩트가 아닌 경우가 많다. 대부분의 정보는 내부적으로 디자인된 정보뿐이다. 상호검증이나 외부 검증을 하려 해도 대변인의 역량에 한계가 있다. 대변인이 정확하게 모른 채 외부 이해관계자들과 커뮤니케이션할 수밖에 없는 상황이 흔하다. 불안한 상황이다.

넷째, 신뢰받지 못하는 대변인이 있다

기자들이 대변인을 두고 하는 말은 두 종류가 있는 듯하다. “O상무는 대단한 사람이야. 존경할 만해”와 같은 평을 받는 대변인이 있는 반면, “O상무는 사람만 좋아…” 같은 평을 받는 대변인이 있다. 후자의 경우에는 기자들이 그렇게 신뢰할 만하다기보다는 그냥 함께 밥 먹으며 이야기하고, 술 한잔 같이 하고, 골프 한번 치기 좋다는 경우다.

그 외에 그 대변인이 이야기하는 내용은 재차 검증이 필요할 때도 있고, 바로 받아 기사화하기에는 종종 문제가 있을 수도 있다는 느낌을 기자들이 가진다. 가끔은 그분이 내용을 잘 알고 이야기하는 것일까 의심이 들기도 한다. 사람은 좋아 그리 부정적으로 기사를 쓰고 싶지는 않은데, 제대로 된 메시지나 신뢰감을 주지 못하는 그 대변인을 안타까워한다.

다섯째, 의미 있는 메시지가 없는 대변인이 있다

답변도 어쩔 때는 하지 않는다. 답변을 하더라도 빙빙 돌려 가면서 기자들을 헛갈리게 한다. 어디에서 배운 기술인지 모르지만, 알맹이 없는 답변을 반복하는 것을 자신의 필살기라 생각하는 대변인도 있다. 기자들과 거리를 두는 것도 모자라는지, 대변인이 상당히 딱딱하고 권위적이다.

인간미는 없어도 제대로 된 정보를 메시지에 담아서 회사의 입장을 대변해 주면 좋겠는데, 그걸 못 하는 대변인이 있다. 그 대변인은 스스로 ‘전략적으로 하지 않을 뿐’이라 생각할 수도 있다. 그렇다면 왜 대변인이라는 자리가 필요한지에 대한 의문이 든다. 창구를 일원화하자든 내부 원칙이 창구를 일원화해 ‘달아 걸자’는 답합의 의미가 아니라면 개선의 여지가 있다.

여섯째, 훈련받지 않는 대변인이 있다

대신에 이런 이야기를 하는 대변인이 있다. “저희 회사 대표이사와 임원들을 좀 교육해야 합니다. 기자들에게 함부로 이야기하고, 문제를 만들어 내서 제가 죽겠습니다. 기자와 커뮤니케이션하는 방법을 좀 알려 주어야 하겠습니다.” 사실 이런 생각도 선진적이긴 하다.

그러나, 대변인은 스스로도 계속 훈련해야 한다. 부족하다면 계속 시뮬레이션하며 연습해야 한다. 자신 스스로 대변인 훈련이나 사내 미디어트레이닝에서 열외하면 안 된다. 향후 대변인 역할을 물려줄 직원이 있다면 그 또한 지속적으로 훈련 기회를 주어야 한다. 자신의 다양한 경험에만 의지해 스트리트 파이터같이 성장한 대변인도 의미가 있을 수 있지만, 그 또한 지속해서 훈련하고 연습하는 대변인을 따라갈 수는 없다는 생각을 해야 한다.

이와 같은 이유들 때문에 훌륭한 대변인을 위한 원칙들이 자주 위협받는다. 단순하고 쉬워 보여도 현장에서 제대로 원칙이 구현되지 않는다. 기업 경영진이 바뀌는 것처럼 대변인도 계속해서 바뀌어 간다. 기업이나 조직을 바라보며 그의 이야기를 듣는 이해관계자들은 그대로인데, 대변인이 계속해서 바뀐다. 당연히 메시지가 들쭉날쭉하고, 개인의 역량에 따라 결과들이 일희일비한다. 전략적 기업 커뮤니케이션이라는 것이 가능한 것인가 하는 의문도 든다.

비슷한 상황에 고심하던 한 고위 공직자가 휘하 책임자들에게 이런 맥락의 이야기를 했다. “(기자들로부터) 어떤 질문이 나올 것이다 하는 것은 사회적 감수성으로 당연히 알아야 합니다. 이렇게 말하면 이렇게 반문할 것이다 하는 것도 본능적으로 알아야 됩니다. 그런 준비가 갖춰져야 기자들에게 나설 수 있습니다. 덤벙덤벙 나섰다가는 완전히 망하는 것입니다.”

이는 세상의 모든 대변인들이 필히 반복해 기억해야 하는 조언이다. 사회적 감수성, 본능, 준비라는 이런 가치는 아무리 반복해 강조해도 지나침이 있을 수 없다.

마지막으로 평생 기자와 앵커를 하며 인생을 보낸 미국의 유명 언론인 샘 도널슨(Sam Donaldson)의 조언으로 마무리한다. 모든 대변인들에게 주는 그의 소중한 조언이다. “항상 기자들의 질문보다는 그에 대한 답변이 문제를 일으키더라…”

013

훈련 대상의 혼선

홍보담당자가 먼저다

기자는 훈련되어 있다. 일정 기간 훈련을 받았다. 그리고 그 훈련을 기반으로 매일매일 취재를 하며 취재원과 커뮤니케이션한다. 기자는 질문하는 자다. 그들은 숙련된 전문가다. 그럼에도 불구하고 그들과 맞서 커뮤니케이션해야 하는 홍보담당자들은 어떤가?

대부분의 기업이나 홍보대행사에서 홍보를 처음 시작하는 홍보담당자 중 기자처럼 상당 기간 훈련받는 경우가 드물다. 대부분이 훈련되어 있지 않다. 어깨너머 일을 배우거나 또는 선배를 따라다니며 받는 개인적인 사사가 전부다. 그중 상당 부분이 네트워크 형성에 관련된 의전이나 형식이다.

기자가 질문하는 자라면, 홍보담당자는 답변하는 자다. 매일매일 취재 일선에서 마주치면서도 질문하는 기자는 훈련받은 자임에도, 답변자는 훈련받은 자가 아니라는 점은 큰 아이러니다. 홍보담당자들 스스로 자신을 전문가라고 칭하기에 겸연쩍어하는 이유 중 하나가 이 때문이다.

일부 홍보담당자들은 실무를 시작하면서 홍보교육을 받으러 다닌다. 보도자료 작성을 배우고, 홍보기획서 작성을 공부한다. PR의 정의와 언론관계 기술에 대해서 배운다. 일부는 특수대학원에 진학해서 PR을 공부하고

학위를 받기도 한다. 하지만, 이런 공부나 실무에 어떤 도움을 주고 있는가 하는 질문에 대해서는 또 상당수가 고개를 갸웃거린다. 반면 실무에 도움이 되는 ‘훈련’에 대해서는 상당수가 낮설어한다.

훈련된 기자와 매일 커뮤니케이션하는 홍보담당자들은 과연 어떤 현실에 처해 있는가? ‘대변인 훈련’과 같이 수준 높은 훈련 과정은 차치하고라도, 최소한 기본적인 ‘미디어트레이닝’을 받아야 하는 홍보담당자들은 어떤 사람들인가?

일선에서 홍보실무자들의 기자 커뮤니케이션 실행을 자문하면서 발견한 일반적 유형들을 정리해 본다. 이런 식으로 기자와 커뮤니케이션하는 홍보담당자들은 하루빨리 미디어트레이닝을 받아야 한다. 자신은 물론 회사와 클라이언트를 위해서 꼭 필요하다.

첫째, 기자와 대화를 함에 있어서 너무 캐주얼한 스타일

이런 유형의 홍보담당자들은 대부분 시니어급이다. 종종 기자와의 통화 초기와 말미에 친근함을 나타내는 단어를 사용한다. 편하게 좋은 형이나 동생으로서 기자에게 각인되는 스타일이다. 평소에는 별문제가 없고, 일부 기자들은 그런 친근한 스타일로 해당 홍보담당자를 높게 평가하기도 한다. 기자들에게 “좋은 사람”으로 평가받는 것이다.

그러나 부정 이슈가 발생했을 때 이런 스타일의 커뮤니케이션 습관을 가진 홍보담당자는 스스로 ‘모드 변경’을 어려워한다. 평소에 친근하고 구수하기만 했던 자신이 이슈가 발생했다고 차갑고 딱딱해지는 것이 어울리지 않는다고 생각하는 것이다. 그러다 보니 ‘불가근불가원’의 원칙을 잠시 망각하곤 한다. 캐주얼하게 이런저런 이야기로 이슈를 둘러댄다. 부주의하게 취재하는 기자에게 작은 퍼즐 조각을 흘린다. 큰 그림에 대해 언급하지는 않지만, 좋은 형이나 동생인 기자가 그냥 알아서 감안해 기사를 써 줄 것으로 믿는다.

일부 이런 유형의 홍보담당자는 부정 이슈 시에도 기자와 서로 ‘마음이 통하면’ 이슈를 관리할 수 있다고 말한다. 친한 기자에게 모른다고 이야기하거나, 오리발을 내밀고 어떻게 다시 그들을 보겠냐 한다. 사실을 그대로 말해주어도 친한 기자니 알아서 처리해 주곤 한다며 자랑한다.

상당히 위험한 유형이다. 기자에게는 “좋은 홍보인” 또는 “좋은 대변인”으로 각인되는 것이 “좋은 사람”으로 각인되는 것보다 명예로운 일이다. ‘사람만 좋다’는 평가는 경계해야 한다.

둘째, 기자들의 심각한 취재에 대응한 경험이 적은 스타일

이런 유형들은 대부분 자신이 모르는 기자에게 급격히 약한 모습을 보인다. 출입기자들과는 상시적인 커뮤니케이션을 해 보았지만, 갑자기 경찰이나 검찰 출입 기자들로부터 전화를 받으면 긴장하는 유형이다. 출입기자들과는 관심사가 달라서 그들과 무엇을 어떻게 커뮤니케이션해야 할지 막막해한다.

반대로 일부는 출입기자들과 하듯이 캐주얼하게 커뮤니케이션한다. 대충 대충 얼버무리기도 하고, 문제가 될 수 있는 소지의 발언도 하며 그냥 넘기려 한다. 낯선 상대 기자가 그 부분을 꼬투리 잡아 지속적으로 질문을 하면, 부담을 느끼고 뒤로 빠지려 한다. 자기가 어떤 부분에 대해 설명을 잘못했는지 모른 채 기자가 좀 무례하구나 생각한다.

가끔 위기관리 시뮬레이션을 하면서 공격적인 기자의 질문이 들어오면 “보통 기자들은 이런 식으로 질문 안 합니다” 또는 “기자들이 이렇게까지는 안 하죠?” 묻는 홍보담당자들이 있다. 자신이 경험해 보지 못한 상황에 대해 ‘발생할 리 없다’ 또는 ‘그럴 리 없다’ 생각해서는 나아짐이 없다.

이런 유형의 홍보담당자들은 기자로부터 “경험이 적은가 보다” “원래 홍보하던 선수가 아닌가 보다”라는 평가를 받는다. 이 또한 경계해야 할 평가다.

셋째, 기자와 항상 거리를 두려는 스타일

이런 유형의 홍보담당자들은 기자와의 커뮤니케이션에 있어서 다분히 사무적이다. 그렇다고 차갑고 무례하게 기사를 대하지는 않는다. 때때로 살갑게 그리고 부드럽게 기자와 커뮤니케이션하지만, 민감할 수 있는 주제에 대한 내용을 교환할 때나 부정적인 취재 응대 시에는 상당히 거리감을 내세운다.

“그 내용을 저희가 기자님께 알려드려야 할 의무가 있나요?” “제가 그걸 왜 기자님께 답변해야 합니까?” “기자가 잘 모르고 취재하시는 것 같은데요. 저희가 소송할 수 있습니다.” 이런 식으로 딱딱하게 응대한다. 일단 이런 유형의 홍보담당자는 기자에 대한 편견이 있다. 기자가 뭔데 함부로 회사나 조직의 문제에 대해 비판을 하고, 사업상 피해를 입히는가? 하는 생각을 한다.

기자들과는 친해져 봐야 필요 없다 생각한다. 정기적으로 광고나 협찬 정도의 처리만으로도 홍보 업무는 충분하다고 말한다. 언론사에 따라 기사를 대놓고 차별한다. 부정적인 취재에 대응하기 위해서는 노 코멘트나, 무시, 법적 대응이 가장 효과적이라고 생각한다. 당연히 기자와의 전략적인 커뮤니케이션 필요성에 대해서는 그리 큰 가치를 두지 않는다.

이런 유형들은 기자들로부터 “개념이 없다” “언젠가는 혼 좀 나야 할 사람” “저 사람 때문에 그 회사가 안 된다” 등등의 평가를 받는다. 당연히 회사에게 득이 되는 홍보담당자는 아니다.

넷째, 원래 커뮤니케이션에 있어 전략에는 약한 스타일

하지 않아야 할 말을 기자에게 하는 경우다. 불필요한 이야기를 기자에게 계속 하기도 한다. 말에 사족이 많고, 애드리브가 난무한다. 평소 취재 때는 홍보담당자가 자세하게 여러 이야기를 해 주어 기자들이 재미있다고 한다. 때때로 무슨 의미인지 이해가 안 되고, 약간은 기사 쓰기에 적절하지 않은 말을 하지만, 일반적으로 어떤 내용인지 감은 주는 취재원이다.

부정 이슈가 발생해도 그 습관은 달라지지 않는다. “(문제 있는 식품에 대해) 먹어도 안 죽어요” “그건 말도 안 되는 소리라니까” “생각해 보세요, 입장 바꿔 놓고 생각해도 이렇게 하겠어요?” “우리도 먹고 살아야지, 뭐 자선 사업 하나?” “그렇게 건강을 신경 쓰는 분이 아이들에게 그런 걸 먹여요?” 이런 식으로 전략 없이 이야기한다. 기자는 물론 제3자가 들어도 황당한 이야기들이 바로 이런 홍보담당자들의 입에서 나온 것들이다.

내가 못할 말을 했나? 내가 틀린 말을 한 것은 아니잖아? 사람들이 잘 몰라서 그렇지 알고 나면 이게 사실이라는 걸 깨닫게 될 거야. 이런 식으로 사후에 자신을 합리화하려 한다. 자신이 알고 있는 사실을 나름대로 정확하게 설명하는 것이 ‘전략’이라고 믿는다. 홍보담당자로서는 적절하지 않은 시각이다.

기자들은 이런 홍보담당자들을 보고 “참 특이한 양반” “말을 함부로 해서 문제를 일으킨다” “찌르면 항상 무언가 답을 준다”는 평가를 한다. 회사 측 시각으로 보았을 때 이보다 위험한 홍보담당자는 없을 것이다.

다섯째, 제대로 된 정보를 가지지 못한 채 커뮤니케이션하는 스타일

대부분 주니어 홍보담당자들이 이에 해당한다. 그러나 의외로 시니어 홍보담당자들 중에서도 일부 이런 유형이 있으니 문제다. 기자가 가지고 있는 정보를 압도할 정도의 정보는 아니더라도 어느 정도 그에 대한 사전적인 이해가 있어야 하는데, 그런 게 일부 또는 전부 부족한 유형이다.

대외비라서 모르는 척하거나, 상세하게 설명하지 못하는 것이 아니다. 겉으로는 ‘전략적으로 커뮤니케이션을 제한하고 있음’이라는 모습을 풍기지만, 실제로는 해당 사실을 잘 모르고 있는 경우가 많다. 주로 “알아보고 연락드리겠습니다”라는 말만 한다.

일부는 알고 있어도 상당히 피상적인 정보만 가지고 있어서, 기자가 깊이 있는 질문을 하고 들어오면 바로 개인적인 애드리브로 대충 모면을 한다. 하나의 이슈에도 여러 이해관계자들이 관련되어 있고, 해당 이슈가 법적으

로 여러 다툼의 여지가 있고, 여론의 관점에서도 민감한 내용이 걸쳐 있는 경우가 있다. 그런 경우에도 자신이 가진 피상적 이해와 관점으로 기자와 커뮤니케이션한다.

이런 경우 해당 홍보담당자의 사내 위치는 최고의사결정자들과의 거리가 있다. 그들이 결정한 세부적인 논리와 지시 사항을 충분히 이해하지 못한 채 기자들과 커뮤니케이션한다. 이슈 대응을 위한 대책회의에 참석하지 않고, 기자와 약속된 중식 시간을 보낸다. 이후 대책회의에서 나온 이야기를 아래 팀장에게 브리핑받아 기자들과의 커뮤니케이션에 나선다. 당연히 충분한 소화가 없다.

기자들은 이런 홍보담당자 유형을 “똑똑하지 못한 분” “회사 일에 대해서는 잘 모르는 사람” “별로 답이 안 나오는 양반”으로 평가한다. “왜 모르면서 말을 해요?” 하고 기자로부터 불만을 듣기도 한다. 홍보담당자들이 경계해야 하는 습관이다.

사적인 커뮤니케이션을 잘한다고, 공적인 커뮤니케이션까지 잘할 수 있는 것은 아니다. 좋은 사람이라고 해서 꼭 좋은 홍보인이 되는 것도 아니다. 경험이 많다고 해서 언제나 완벽한 공적 커뮤니케이션을 할 수 있는 것도 아니다. 전문적인 홍보담당자라면 전문적인 훈련을 받아야 한다.

기자가 훈련받고 공부하는 것만큼 홍보담당자도 훈련받고 공부해야 한다. 그래야 소위 말하는 ‘건전한 긴장관계’가 형성될 수 있다. 물론 기자들도 다 같은 기자가 아니라고들 말한다. 기자들 사이에서도 훈련받지 못했고, 공부하지 않는 기자들이 많다는 지적도 한다. 만약 그들이 그런 상황이라고 해도 홍보담당자들은 더욱더 훈련받고 공부해야 한다. 홍보담당자는 기업이나 조직 그 자체다. 평시와 위기 시 기업이나 조직의 입의 역할을 하니 그렇다.

개인적인 생각은 기업이나 조직을 대변하는 홍보담당자의 커뮤니케이션 주제가 절대 아니다. 홍보담당자는 공적인 커뮤니케이션 전문가다. 자신이 대표하는 기업이나 조직의 생각과 메시지를 공적인 채널을 통해 전달하는 임무를 가진다. 이런 커뮤니케이션은 사실 누구에게도 자연스럽지 않다. 평

생 사적인 커뮤니케이션에만 집중해 성장해 온 성인이기 때문에 공적인 커뮤니케이션은 낯선 것이 당연하다. 이것이 따로 훈련받아야만 제대로 할 수 있다는 이유다.

더 이상 전략적이지 못한 공적 커뮤니케이션을 실행하고 나서 언론이나 기자를 탓하는 습관을 버리자. 예전 같으면, 잘못된 커뮤니케이션을 하고 나서 그에 기반한 기사가 나면 사내에서는 기자에게 책임을 돌렸었다. “제가 그렇게 이야기하지 않았는데, 그 기자가 소설을 썼습니다” “기자가 제 말을 잘못 알아들었나 봅니다” “저는 기자에게 그런 이야기를 한 적이 없습니다.” 자신의 부주의한 커뮤니케이션으로 부정적인 기사가 나왔던 상황을 경험한 홍보담당자들은 보통 이런 핑계들을 기억할 것이다.

그러나, 이런 핑계는 더 이상 유효하지 않게 되었다. 대부분의 민감한 취재 내용은 상호 간에 녹취가 되는 시대가 되었다. 꺼져 있는 듯한 TV 취재 카메라는 책상 위에 놓여 계속 녹화, 녹취를 하고 있다. 자기 양복 깃에 달려 있는 취재용 핀마이크를 끼고 대책회의에 들어온 홍보담당자도 있다. 기자들의 모든 스마트폰은 녹화, 녹취가 가능한 것들이다. 더 이상 언론이나 기자 탓에 이런 기사가 나왔다 핑계를 대기 어려운 세상이 된 것이다.

항상 문제는 우리 자신에게 있다. 그 문제를 알고 있다면, 고치고 개선하면 더 이상 그것은 문제가 아니다. 오히려 문제는 그것이 문제인 줄 알면서도 고치고 개선하지 않는 것이다. 위에서 들었던 유형들과 같이 자신이나 자신의 팀원들에게 유사한 문제가 있다면, 당장 고치고 개선하려 노력하면 된다. 제대로 훈련받아 동일한 실수를 반복하지 않는 것이 기업이나 조직을 대표하는 홍보담당자의 자세다. 좋은 홍보담당자를 넘어 훌륭한 홍보담당자가 되어 보자.

미디어트레이닝에 대한 낯은 오해

기업 이슈관리나 위기관리 커뮤니케이션 관련 서비스 중 그래도 가장 서비스 역사가 길고, 상대적으로 광범위하게 제공되고 있는 것이 미디어트레이닝(media training)이다. 하지만, 아직도 기업 고위임원들에게 과거 미디어트레이닝을 받아 본 경험이 있는지 질문하면 약 10%만 경험이 있다고 한다.

흥미로운 것은 미디어트레이닝을 제대로 받아 본 홍보담당자들이 그보다 더 적다는 사실이다. 대표이사나 고위임원들을 대상으로 하는 트레이닝이라고 생각해서인지, 배석 차원에서 부분적으로 경험해 본 홍보임원이나 실무자가 대부분이다. 회사의 대변인으로서 직접 트레이닝이 되어 심도 있는 훈련을 받아 본 경험이 그리 부족하다는 것은 사실 문제일 수 있다.

많이 제공되고 있는 미디어트레이닝임에도 불구하고, 경험한 분들이 절대적으로 적다 보니, 오랫동안 미디어트레이닝의 목적이나 형식을 오해하는 상황도 그대로 이어지고 있다. 기업 홍보실을 비롯해 기업 대표와 고위임원들이 가진 미디어트레이닝에 대한 오해 열 가지를 정리해 본다.

첫째, 미디어트레이닝은 위기관리 트레이닝이다?

미디어트레이닝은 기업을 대변해서 언론과 커뮤니케이션할 위치에 있는 한정된 임직원을 대상으로 하는 전문적 훈련이다. 평시를 비롯해 다양한 상황을 예상하고, 경영이슈에 대하여 대변인 역할을 해야 하는 트레이닝이 전략적 메시지를 반복 훈련해 보는 것이 목적이다. 이를 통해 언론, 기자를 이해하고, 경영적 주제들과 질문을 이해하며, 전략적 답변을 고민하는 과정을 거친다. 이후 실습을 통해 기자 역할을 하는 상대방과 심도 있는 커뮤니케이션을 해 보는 경험을 더한다.

이는 자신의 기업을 대표하여 기자와 커뮤니케이션하기 전에 거쳐야 하는 아주 기본적인 훈련이다. 이에 비해 위기관리 커뮤니케이션의 영역은 훨씬 수준이 높다. 미디어트레이닝이 무엇을? 어떻게? 커뮤니케이션하는가에 대한 기본적 훈련이라면, 위기관리 커뮤니케이션은 그에 더하여 왜? 누구에게? 언제? 어떤 방식으로? 등과 같은 전체적인 전략이 더 중심이 된다. 일부 기업에서는 대표와 고위임원들을 대상으로 미디어트레이닝을 해 놓고, 자사 위기관리 시스템이 구축되었다거나 강화되었다고 이야기하는데 이는 적절한 주장은 아니다.

둘째, 미디어트레이닝은 언론에 대하여 가르치는 프로그램이다?

아니다. 미디어트레이닝을 흔히 언론에 대한 강의로 착각하는 경우가 많은데, 언론에 대한 강의는 미디어트레이닝이 아니다. 언론에 대한 이해 부분이 미디어트레이닝에 일부 들어가기는 하지만, 미디어트레이닝 전체 부분에서는 상당히 적은 도입 부분이다. 특히 기업 대표나 임원들에게 언론시장이냐, 최근 기사화 트렌드, 기자들의 마감 시스템, 편집 시스템, 광고 수입, 미디어랭킹 등을 교육하는 것은 미디어트레이닝의 목적과는 거리가 있다.

경험적으로 볼 때 홍보실 이외 임직원에게 언론과 홍보에 대해 실무적 교육을 하면 할수록 이슈나 위기 발생 시 의견 개입은 늘어난다. 언론을 모르는 사람이 없고, 광고나 기사나 기자가 어떤지 모르는 사람이 없다면, 반대로 홍보실이 할 수 있거나 해야 하는 것이 줄어든다. 평시에는 그분들을 교육하여 홍보실의 업무를 이해하고 지원받고 싶다는 취지였겠지만, 실제로는 대충 이해하는 언론과 기자관을 가진 임직원들은 종종 의견을 보태 혼선을 키울 뿐이다. 모두가 한마디씩 하는 상황을 상상해 보자. 그분들이 가져야 하는 상식은 기자들은 어떤 사람들이고, 어떻게 취재하고, 왜 그렇게 취재하는지에 대한 이해면 충분하다. 한마디로 말조심해야 한다는 공적인 두려움이면 된다.

셋째, 온라인과 소셜미디어도 가르쳐야 한다?

그것도 아니다. 온라인이나 소셜미디어를 하나하나 돌아보면서 설명하고, 이 채널을 통해 어떤 현상이 발생하고 있는지 구경하는 것은 미디어트레이닝이 아니다. 필요하다면 언론에 대한 이해나 온라인 및 소셜미디어에 대한 이해는 별도로 교양 특강 등으로 진행하거나 하면 된다. 미디어트레이닝에 서는 그런 주제들을 심도 있게 다루지 않는다. (취지에 맞지 않는다)

단, 기업 대변인이 온라인이나 소셜미디어를 통해 전략적인 커뮤니케이션을 하거나 하지 못하는 케이스들은 일부 다르다. 전체적으로 온라인이나 소셜미디어를 통해 생성 또는 확산되는 이슈에 대하여 기업은 어떤 대비를 하고 어떻게 커뮤니케이션해야 하는지 정도는 미디어트레이닝에서 강화되어 다루어지고 있다. 그러나, 온라인과 소셜미디어에 ‘대해서’ 가르치는 것은 미디어트레이닝의 핵심 주제가 아니다.

넷째, 준비 없이 트레이닝 받아도 된다?

미디어트레이닝에서 절반 이상을 차지하는 인터뷰 실습 과정은 미디어트레이닝의 꽃이다. 대표나 고위임원들이 기자에게 질문받을 수 있는 거의 모든 내용들을 꺼내 보고, 그에 대해 함께 고민해 보는 과정을 거친다. 이후 정리된 메시지를 기반으로 기자 역할을 하는 컨설턴트들과 인터뷰를 해 보는 경험을 한다.

그러나, 미디어트레이닝이 진정한 가치를 발하기 위해서는, 주요 경영 주제들에 대하여 기업 측이 평소 가지고 있는 핵심 메시지들을 사전에 준비하는 것이 큰 도움이 된다. 대표께서 평소 반복적으로 커뮤니케이션하던 메시지도 좋다. 회사 차원에서 강조해야 하는 원칙들을 준비해도 좋다. 기존에 기자들에게 전달해 왔던 핵심 메시지들을 다시 정리해 공유해도 좋다. 미디어트레이닝을 통하여 이전보다 훨씬 안전하고 전략적인 메시지들로 기존의 것들을 업그레이드한다는 생각을 하면 좋다.

다섯째, 미디어트레이닝은 한 번이면 족하다?

언론에 대한 이해를 미디어트레이닝이라고 생각하면 한 번이면 족하다. 그러나, 다양한 경영주제에 대한 커뮤니케이션을 생각한다면 그때그때 정기적 업데이트는 필요하다. 예전에는 회사와 관련 없던 사회적 주제들이 떠오르기 시작한 경우도 있다. 경쟁사나 타 업계 기업이 경험하고 있는 이슈에 대해 우리의 메시지를 준비하는 것이 필요해진 경우도 있다. 갑작스럽게 회사의 변화를 사전에 준비하고자 미디어트레이닝을 다시 진행하는 경우도 많다.

우리 회사에게 이슈가 계속 생겨나는 한, 예상되는 다양한 질문들과 각각에 대한 답변들을 사전에 정리해 놓는 것이 준비의 체계화다. 이 체계를 반복적으로 유지, 강화하는 수단이 미디어트레이닝이다. 신입 대표로서 임기를 시작할 때, 신제품 론칭을 앞두고 기자회견을 준비할 때, 회사와 관련한 대규모 변화를 앞두고 있을 때, 상장이나 M&A를 준비하고 있을 때, 이슈나 위기가 발생했을 때, 심지어 중요한 언론사와의 인터뷰를 앞두고 있을 때. 기업 임원들은 미디어트레이닝을 반복해서 받는다.

여섯째, 미디어트레이닝을 받으면 전문적인 대변인 역할이 가능해진다?

그렇지 않다. 기업을 대표해 커뮤니케이션하는 것은 개인적인 일이 아니다. 따라서 자신의 말과 행동이 영향을 미칠 수 있는 이해관계자들이 수없이 많다. 자신의 말 한마디가 회사의 주가를 곤두박질하게 만들 수도 있다. 예상치 못하게 불매운동을 자극하는 경우도 있다. 자칫하면 소송에 걸리기도 한다. 언론과 커뮤니케이션을 잘못해 대표나 임원으로서 자신의 임기를 다 채우지 못하게 되는 경우도 적지 않다.

미디어트레이닝에서 가장 강조되는 포인트는 ‘조심하라’는 조언이다. 전략적 커뮤니케이션을 하는 것은 당연하지만, 그 이전이나 이후에도 항상 기자 앞에서는 조심하라는 조언을 반복한다. 기자는 이길 수 없다는 이야기도 한다. 사람과 사람의 커뮤니케이션에서 자신감이나 방심은 허황된 것이다.

공적인 커뮤니케이션에서는 그에 더해 위험하기까지 하다. 항상 조심하고, 신중하고, 민감해하며, 노력하는 자세가 성공한 대변인을 만든다. 미디어트레이닝이 만드는 것이 아니다.

일곱째, 미디어트레이닝은 경험 있는 사람이면 누구나 진행할 수 있다?

반은 맞고 반은 틀린 주장이다. 미디어트레이닝은 생각보다 꽤 오랜 역사를 지닌 서비스다. 미국과 영국을 비롯한 선진국에서 수십 년 전부터 PR 에이전시의 서비스로 이어져 왔다. 미디어트레이닝을 진행할 수 있는 자격증이 있는 것은 아니지만, 일반적으로는 미디어트레이닝을 진행하기 위한 코치 훈련을 받은 컨설턴트가 진행하는 것이 원칙이다.

단순 강의나 실습 상황을 조성하는 것 등은 커뮤니케이션 경험이 있는 실무자라면 가능하겠지만, 전략적 커뮤니케이션에 대한 조언과 실습 과정에서의 피드백 등은 전문적 코치 훈련을 받아야 제공 가능하다. 일부에서는 몇 번 진행해 보았으니 미디어트레이닝을 리드할 수 있다 생각하는 분들도 있는데, 그럼에도 지속적인 경험과 자신에 대한 훈련 노력은 잊지 말아야 한다. 이 또한 임상경험에 대한 이야기일 수 있다.

여덟째, 미디어트레이닝은 일선 직원도 받아야 한다?

결론부터 말하면, 일선 직원들은 어떤 경우에도 기자에게 직접 답해서는 안 된다. 회사를 대표해 기자와 커뮤니케이션할 수 있는 위치에 있지 않은 사람들이다. 그런 그들에게 미디어트레이닝을 하고, 기자와 커뮤니케이션하는 방법론을 알려준다? 적절하지 않다.

일선 직원들을 비롯해 회사를 대표해 커뮤니케이션할 수 있는 위치에 있지 않은 모든 구성원에게는 미디어트레이닝보다 ‘창구일원화’ 원칙을 공유하는 것이면 충분하다. 일부 기업에서는 그 창구일원화 개념만을 가지고 일선 임직원을 훈련하기도 하는데, 이는 예외적인 훈련이다. (예를 들어 고발 프로그램 응대 차원) 언론에 대해 짧게 교육받은 임직원들이 이슈 발생 시

더 무섭다는 것은 이미 짚었다. 선부르게 미디어트레이닝이라는 것을 경험해 본 일선 직원들은 자칫 더 큰 문제를 만들 수도 있다. 다시 이야기하지만, 일선 직원들은 기자와 커뮤니케이션하면 안 된다.

아홉째, 미디어트레이닝은 거짓말을 하는 훈련이다?

분명히 해 두자. 기자들에게 회사의 경영주제들에 대하여 전략적으로 커뮤니케이션하기 위한 트레이닝이 미디어트레이닝이다. 기업 대변인의 전략적 커뮤니케이션 메시지들은 기자에게 고품질의 기사를 작성하게 도움을 준다. 정확한 기사가 나오게 된다. 서로 윈윈하는 결론과 관계가 생겨난다.

만약 미디어트레이닝을 기자를 대상으로 하여 거짓말 훈련하는 프로그램으로 간주하고 있다면, 기업 철학을 다시 점검해 보아야 한다. 기자는 물론 그 누구에게도 거짓말을 해서는 안 되고, 거짓말이 통할 리도 없다는 것을 기억하자.

열째, 미디어트레이닝은 규격화된 트레이닝이다?

그렇지 않다. 기업의 사업영역, 특성, 경쟁구도, 기업철학, 기업문화, 경영전략, 경영이슈, 기타 상황 등에 따라 기업의 특성에 맞추어 훈련 분야에 경중을 둔다. 훈련 방식도 달리한다. 트레이니의 경험 수준에 따라 수위를 맞추기도 한다. 집중도를 달리하면서 훈련 시간을 늘리거나 줄이기도 한다.

여기에서 핵심은 미디어트레이닝을 진행하는 기업의 진행 목적이다. 어떤 결과를 원하는지에 따라서 그에 맞춘 트레이닝 형식이 제공된다. 이미 정해져 있는 것은 큰 아젠다와 준비 및 진행 프로세스 정도다. 미디어트레이닝을 준비할 때부터 피드백 리포트를 제공하는 모든 과정에서까지 클라이언트의 요청과 전문 컨설턴트의 조언은 계속 공유된다.

이상과 같은 오래된 오해들이 앞으로는 조금씩 바로잡히기를 바란다. 홍보실이 회사를 위해 많은 노력을 하지만, 미디어트레이닝을 체계화해서 고위경영진에게 어필하는 노력을 하는 기업들이 상당히 늘어나고 있다.

홍보실이 상당히 진지한 경영적인 업무를 하는 사람들이라는 평가를 받게 하는 계기가 되는 경우를 많이 보아 왔다. 미디어트레이닝은 홍보실에게 회사 내에서 정치적인 입지를 다지는 기회가 되곤 하는 것이다. 이 또한 미디어트레이닝의 아주 중요한 목적이라 볼 수 있겠다.

014

훈련 효과의 혼선

훈련에 대한 아홉 가지 오해

연간 많게는 수십 분 이상의 기업 CEO들과 그 수배에 이르는 임원들을 위해 미디어트레이닝을 진행하다 보면 재미있는 인사이트들을 종종 발견한다. 미디어트레이닝은 해외에서는 가장 일반화되어 있는 CEO 및 임원 훈련 프로그램이다. 그 대상이 팀장급 라인까지 내려가 있는 기업들도 국내에서도 늘고 있다.

이런 미디어트레이닝에 대한 관심과 기업들의 투자는 ‘기업 커뮤니케이션을 관리(manage)해야 하겠다’는 적극적 동기에서 발아되었다. 예전에는 그냥 준비나 체계 없이 언론에 그때그때 반응하는 방식에서, 이제는 미리 예측해 준비하고 연출하여 안전하게 커뮤니케이션한다는 방식으로 일진보한 것이다. 그래야 기업 커뮤니케이션 메시지를 기업이 원하는 대로 적극 관리해 나갈 수 있다고 믿게 된 것이다.

그룹사 및 대기업 CEO들과 연이어 미디어트레이닝을 진행하며 이야기를 나누다 보면, 대부분 미디어트레이닝에 대해 신기하다 또는 새롭다는 반응을 보이신다. 일부는 훈련을 받아야 하는 이유에 대해 의문을 나타내시기

도 한다. 이런 반응들은 나름 모두 의미가 있다. 그분들과 여러 임원들이 가지고 있는 기존 미디어트레이닝에 대한 잘못된 오해들을 아홉 가지로 정리해 각각에 대해 한번 설명해 본다.

미디어트레이닝은 언론사 구조나 기자의 특성을 연구하는 훈련이다?

언론에 대한 강의는 미디어트레이닝이 아니다. 예전 국내에서 미디어트레이닝이 곧 언론에 대한 이해로 인식되었던 것은 IMF를 전후로 글로벌 기업들이 국내에 진출하면서 외국인 CEO들이 한국 언론에 대한 정보를 얻기 원했기 때문이었다. 반면 국내 기업 CEO들에게 언론에 대한 이해를 미디어트레이닝이라는 명칭하에 제공하는 것은 불필요하다는 의견들이 많다. 정확한 의미의 미디어트레이닝은 전략적 대언론 커뮤니케이션 방식을 습득하기 위한 트레이닝이다.

미디어트레이닝은 기사를 속이기 위한 연습이다?

절대 아니다. 그래서도 안 되고 그럴 수도 없다. 미디어트레이닝은 기자가 정확한 기사를 쓰도록 돕는 훈련이다. 수준 있는 저널리즘이 존재하는 한 기업 경영진의 이러한 노력과 실행은 언론에게도 기업에게도 공히 큰 도움이 된다.

미디어트레이닝은 팩트를 조작하기 위한 준비다?

어떤 기업이고 제3자 검증이 가능한 팩트를 함부로 조작하거나 숨기는 전략적이지 못한 행위를 하진 않을 것이다. 미디어트레이닝 시 CEO들과 진행하는 “기자의 이런 질문에 대해 우리는 어떤 메시지로 대응해야 할 것인가?”에 대한 심도 있는 논의는 대응 논리와 근거에 관한 것이다. 있는 팩트를 조작하려 하기보다 좀 더 올바른 시각에서 해당 팩트를 해석하고 의미를 부여하는 작업을 통해 보다 효과적인 기업 메시지를 준비하기 위함일 뿐이다.

미디어트레이닝은 자세, 복장, 용모, 발성과 발음에 대한 것이다?

일부 미디어트레이닝이라는 명칭 아래 CEO의 헤어스타일이나 복장, 용모, 발성과 발음을 교정하는 교육을 하는 기업들이 생겨났다. 물론 의전적 목적으로 또는 교양 목적으로 진행하는 교육으로서의 의미는 있을 것이다. 하지만, 이는 근본적인 미디어트레이닝 주제와는 약간 거리가 있다. 진정한 의미의 미디어트레이닝은 기업 CEO들을 멋지고 아름다운 아나운서나 앵커로 변화시키려 하지는 않는다. 기업 커뮤니케이터로서 CEO가 전달해야 하는 메시지의 품질 그리고 신뢰도를 강화하기 위한 훈련을 중심으로 한다.

홍보실 직원은 미디어트레이닝을 받을 필요가 없다?

홍보실에서만 30년 일하신 홍보임원에게 미디어트레이닝을 받으라 하면 대부분 겸연쩍어한다. 언론에 대해 실시간으로 모든 정보들을 업데이트 받고 있기 때문에 배울 것이 없다고 한다. 언론과 커뮤니케이션한 경험을 따져도 산전수전을 다 겪어 스스로 미디어트레이닝을 시킬 수도 있다고 한다. 물론 맞는 말이다. 경험보다 좋은 훈련은 없다. 하지만, 누구든 새로운 사업 분야, 새로운 기업 환경으로 인해 파생되는 많은 이슈들에 대해 항상 준비되어 있다 자만할 수는 없는 것이 현실이다. 미디어트레이닝을 통해 항상 ‘준비’한다는 개념이 중요하다.

미디어트레이닝은 그냥 교훈을 주는 강의일 뿐이다?

실습을 통한 실질적 경험을 제공하지 못하는 미디어트레이닝은 반쪽짜리일 뿐이다. 강의를 들으면서 고개를 끄덕이거만 해서는 실제 기자와 날 선 인터뷰를 진행할 수는 없다. 아직도 일부 기업들은 CEO의 시간 부족을 이유로 강의 중심의 미디어트레이닝을 요청하기도 한다. 하지만, 여러 번의 강의를 한 번의 실질적 경험과 인사이트를 스스로 찾아 개선하는 노력을 대체할 수는 없다. 교훈만을 주는 강의는 미디어트레이닝이 아니더라도 수없이 많다.

미디어트레이닝은 기자와 인터뷰하는 방식을 그냥 한번 경험해 보는 것이다?

한번 경험해 본다는 생각을 가지고 미디어트레이닝에 임하시는 CEO들 중 예상보다 큰 부담을 느끼는 경우가 많다. 이전에는 매번 긍정적이고 매너 좋은 환경에서 마케팅 목적의 언론 인터뷰만 하셨던 CEO들은 더 큰 스트레스를 느낀다. 미디어트레이닝에 있어 핵심은 실습이며, 이 실습을 통해 실질적 커뮤니케이션 역량을 향상하는 것이 고된 실습의 목적이다.

미디어트레이닝은 아무 준비 없이 그냥 받아 보면 된다?

가장 이상적인 미디어트레이닝의 형태는 특정 이슈에 대하여 이미 준비된 기업의 핵심 메시지들을 실제로 확인하는 프로세스로 진행되는 형식이다. 미리 사내에서 구조화하여 공유하고 있는 훌륭한 핵심 메시지들을 실습을 통해 공격적인 기자들에게 효과적으로 전달해 보는 경험을 쌓는 방식이어야 한다. 미리 만들어진 핵심 메시지 없이 미디어트레이닝을 진행하게 되면 실습의 깊이나 전략적 심도가 알아지게 마련이다.

미디어트레이닝은 딱 한 번이면 족하다?

그렇게 된다면 얼마나 좋을까 되묻고는 한다. 미디어트레이닝을 함께 하신 CEO 대부분은 ‘이런 준비와 실습들은 지속적으로 진행되어야 한다’는 사후 코멘트들을 많이 하신다. 미디어트레이너들이 준비하고 준비하고 준비하라는 말을 여러 번 반복하는 이유도 여기에 있다.

국내에서도 이제 미디어트레이닝이 점차 확산되며 많은 기업의 큰 관심을 끌고 있다. 기업과 CEO들의 더욱 전략적인 접근과 받아들임을 통해 최소한 커뮤니케이션으로 인한 위기는 이 세상에서 사라지기를 기원한다. 그것이 국민과 소비자들 모두가 행복한 세상을 만들기 위한 최소한의 투자라고 생각하기를 바란다.

미디어트레이닝은 왜 효과가 없는가

기업의 커뮤니케이션 관리(communication management) 관점에서 가장 기본적인 리트머스(평가지) 역할을 하는 것은 미디어트레이닝이라 볼 수 있다. 자사 철학, 가치, 원칙, 경영 전략과 방향성 전반을 그대로 담아 만들어 낸 것을 ‘메시지’라고 한다면, 그 소중한 ‘메시지’를 내외부 이해관계자들에게 제대로 전달하여 성공적으로 공유할 수 있을지를 점검하는 것이 미디어트레이닝이기 때문이다.

일부 기업은 그러한 미디어트레이닝을 단순 트레이닝으로만 이해해서, 기업 CEO나 경영진이 말하는 훈련, 인터뷰하는 훈련, 위험한 질문을 잘 관리해 내는 훈련, 실제 인터뷰를 준비하는 훈련 등으로 조작적 정의를 내린다. 하지만, 이러한 정의는 미디어트레이닝에 대한 전체를 담지 못하는 완전하지 않은 정의다.

미디어트레이닝에 대해 기업은 많은 관심을 가지고 있지만, 실제 미디어트레이닝을 통해 이상적인 결과를 얻어 내는 경우는 그리 흔하지 않다. 물론, 위에서 예로 든 일부 개념에 기반한 조작적 정의에 의해서는 목적인 소정의 결과를 얻었다고 하는 경우는 많다. 대표께서 핵심 메시지의 중요성을 이해하셨다. 부사장들이 언론 인터뷰 경험을 통해, 좀 더 전략적이고 안전한 커뮤니케이션을 하게 되었다 등등의 결과가 그런 류다.

하지만, 더욱 이상적인 미디어트레이닝의 개념을 기준으로 놓고 보자면, 많은 기업은 적절한 효과를 보고 있다고 평가하기 어렵다. 그렇다면, 왜 그들은 미디어트레이닝을 통해 제대로 된 효과를 얻지 못하고 있을까? 미디어트레이닝 이전에 어떤 것이 준비되어야 이상적인 미디어트레이닝이 실행되고, 더욱 나은 결과와 효과를 기대할 수 있게 될까? 다음과 같은 부분에 좀 더 신경 써 보자.

메시지가 먼저다

미디어트레이닝을 하는 것이 먼저가 아니다. 미디어트레이닝은 기존에 존재하거나 준비되어 있는 기업의 메시지를 ‘커뮤니케이션하기 위한 훈련’이다. 커뮤니케이션 트레이닝을 커뮤니케이션하는 방법과 기술에 대한 것이라고 좁게 정의해서는 안 된다. 기업의 메시지가 제대로 정리되어 있지 않다면, 그에 대한 정리 노력을 먼저 하는 것이 맞다. 메시지가 정해져 있지 않은 상황에서 무엇을 커뮤니케이션하는 훈련을 할 것인지를 한번 생각해 보자는 거다. 커뮤니케이션은 스킬이 주가 아니다.

철학, 가치, 원칙이 핵심 기반이다

가끔 미디어트레이닝에서 훈련용 질문을 하다 보면 “그 주제에 대해서는 저희 원칙이 아직 없습니다” 같은 답변이 나올 때가 있다. 답변자인 임원은 스스로 그 주제에 대해 생각해 보지 않았고, 그에 대해 내부 공론화나 고민이 없었으며, 당연히 정해지거나 합의된 원칙이 아직 없다는 설명을 하는 것이다. 철학, 가치, 원칙 같은 생각의 틀이나 기반이 없는 경우, 메시지는 절대 정상적으로 탄생할 수 없다. 만약 철학, 가치, 원칙이 없는데도 메시지가 뜬금없이 존재한다면, 그 메시지는 적절하거나 유효한 메시지가 아닐 가능성이 많다. 틀이나 기반이 없는데도 존재하게 된 메시지들은 이내 서로 충돌하고, 모순을 이루고, 혼란을 조성할 가능성만 높일 뿐이다.

근거 없는 메시지는 메시지가 아니다

메시지만 달랑 준비해서는 제대로 된 미디어트레이닝이 진행될 수 없다. 커뮤니케이션을 위한 메시지는 단순하고 짧은 카피 문장과는 다른 것이다. “우리는 품질을 최우선으로 생각합니다.” 이런 메시지는 멋져 보이는 카피는 될 수 있어도, 그 자체가 제대로 커뮤니케이션될 수 있는 형식의 메시지는 아니다. 품질을 우선으로 하는 이유와 철학, 우선 노력, 방식, 투자, 그에

더해 다양한 사례들이 근거로 구축되어 있어야 커뮤니케이션 가능한 메시지가 된다. 근거 없이 메시지만 반복하는 건 사람이 아니라 로봇이다. 기업 커뮤니케이션에서는 더욱더 의미 없는 것이고.

완성된 메시지와 근거들이 합의된 것이어야 한다

훌륭해 보이는 메시지와 그 메시지를 지원하는 다양한 근거들이 있다고 치자. 일견 멋져 보이기만 해서는 아무것도 되지 않는다. 그 메시지와 근거들이 사내에서 얼마나 공유되어 있고, 공감대를 이루고 있는지가 중요하다. 기업 CEO의 메시지와 근거가 여러 임원의 메시지와 근거와 전혀 다르다고 상상해 보자. 경영진의 메시지와 근거를 일선 직원들이 잘못 이해하고 있다고 상상해 보자. 부서 간 메시지와 근거가 각자 다르고, 서로 상충까지 된다면 어떻게 될까? 사내에서 공유되어 공감대를 이루고, 그것이 반복되어 동일 유사한 메시지를 내지 못하는 경우 미디어트레이닝은 허사가 될 확률이 높다.

개인의 생각도 정렬되어 있는 것이어야 한다

CEO의 개인적 생각이 있을 수도 있다. 최고경영진 구성원 각자의 개인적 생각도 존재 가능하다. 더 나아가 일선 직원들의 생각도 분명 존재할 것이다. 기업 커뮤니케이션에서 핵심은 그런 구성원 개인의 생각이 최대한 기업의 메시지와 근거에 정렬되어(aligned) 있어야 한다는 것이다. 자기 회사와 관련된 주제에 대한 질문에 대해서는 다 같이 비슷한 생각을 메시지로 전달하고, 그와 관련된 유사한 이유와 근거들을 제시할 수 있어야 한다. 순수하게 개인적 주제에 대한 생각에 대한 것이 아니라, 그들이 공히 구성원이 되는 회사와 관련한 주제에 대한 생각에 대한 이야기다.

새로운 주제도 기존의 메시지에 정렬되어야 한다

새롭게 사회적 화두가 되고, 기업 간에 떠오르는 생소한 주제가 있다고 치자. 그 각각에 대해 실시간으로 자사의 메시지와 근거들을 구성하지 못하는 경우도 있을 수 있다. 그렇다고 해도, 그런 새로운 주제에 대한 질문에 대해 아무런 답을 못하는 것은 자연스럽지 못한 것이다. 새로운 주제라고 하더라도, 기존 다양한 유사 주제들에 대한 메시지를 기억해 내고, 그에 정렬될 수 있는 큰 방향성의 메시지와 근거는 제시할 수 있어야 기업 커뮤니케이션을 관리할 수 있게 된다. 미디어트레이닝은 그다음이다.

항상 회사의 원칙을 기억해 내는 습관이 중요하다

회사 원칙이나 철학, 가치 등이 제대로 개발되지도 공유되지도 않아 기억나는 것이 없는 구성원이 대다수라면 그건 전혀 다른 문제다. 여기에서 다룰 범위를 벗어난다. 정상 기업의 경우 기업의 원칙은 항상 모든 경영활동 전반에 틀이 된다. 그 원칙이 무엇인지, 우리는 어떤 생각을 같이 하고 있는지를 종종 기억해 내어 메시지와 실행에 적용하는 구성원이 많아야 한다. 그런 원칙을 기억하는 습관이 일상화된 조직에게는 미디어트레이닝이 분명 빛을 발하게 된다. 훈련 과정에서 발견되는 메시지들이 상당한 안정성을 가지는 경우, 그런 습관이 일반화된 기업이라 볼 수 있다.

애드립을 경계하는 것은 당연하다

아무 말이나 멋있으면 되는 것일까? 개인의 생각이라도 잘 포장만 하면 될까? 경쟁사도 하는 말을 우리도 하는 것이니 별문제 없을까? 정해진 메시지가 지나 원칙 같은 게 없는 것 같으니, 일단 그럴듯하게 말해 버리면 되는 것일까? 아니다. 개인의 생각을 순발력 있게 그럴듯하게 하는 것을 애드립이라고 본다면, 기업 커뮤니케이션 관점에서는 애드립보다는 침묵이 좀 더 안

전한 커뮤니케이션일 것이다. 애드리브를 경계하고, 애드리브할 상황이나 주제를 만들지 않는 문화가 중요하다. 그 후에 미디어트레이닝에 임하는 것이 보다 자연스럽고, 당연한 것이다.

평소 커뮤니케이션해야 언제든 잘한다

평소 내부적으로 주요한 경영 주제와 사회적 화두 등에 대한 커뮤니케이션이 잦고 다양하다면, 그에 따라 합의된 생각과 메시지 그리고 근거들이 탄생할 가능성은 높아진다. 서로가 서로의 생각을 구경하고, 평가하고, 공유하고, 공감하는 과정이 지속적으로 이루어지면 그 생각과 메시지와 근거들은 보다 자연스러워진다. 미디어트레이닝에서 특정 주제에 대해 잘 구성된 메시지로 커뮤니케이션하는 기업의 경우에는, 내부 커뮤니케이션이 활발하고, 해당 경영진이 반복적으로 그것에 대해 커뮤니케이션해 왔다는 특징이 있다. “평소 저희가 자주 그렇게 커뮤니케이션해 와서, 익숙한 주제입니다.” 같은 배경 설명을 하는 경영진이 그런 회사 분들이다. 미디어트레이닝이 효과를 거둘 수밖에 없는 토양인 셈이다.

이상과 같은 커뮤니케이션 자산이 있는 기업만이 미디어트레이닝을 통한 충분한 효과를 얻을 수 있다. 그와 함께 평시나 위기 시 다름없이 전략적으로 커뮤니케이션할 수 있게 된다. 내부에서 완성된 메시지가 외부에 의해 성공적으로 수용되고 평가되게 되면, 그런 상호작용이 기업의 철학, 가치, 원칙의 뿌리를 더욱 단단하게 만들어 준다. 시간이 지날수록 더욱더 강한 기업이 만들어지는 것이다.

반면, 이상과 같은 커뮤니케이션 자산이 부재하거나 부족한 기업의 경우에는 미디어트레이닝이 단순 경험과 기술 습득의 기회로서만 유효해진다. 그런 경우 대부분 경영진은 미디어트레이닝 때 진행하는 인터뷰 질문에 대한 답을 개인적 생각과 애드리브로 꾸민다. 한 번도 생각해 보지 않았던 주

제에 당황해한다. 그와 관련될 것으로 보이는 회사의 철학, 가치, 원칙 같은 것을 찾기 힘들어한다. 한마디로 준비되지 않은 채 기술만 배우게 되는 것이다.

기업 커뮤니케이션에는 커뮤니케이션할 준비가 되지 않은 경영진은 절대 대변인의 역할을 해서는 안 된다는 원칙이 있다. 커뮤니케이션할 준비가 되지 않은 경영진에게 기술적인 의미로서만 미디어트레이닝을 제공하는 것은 그래서 위험할 수 있다는 것이다. 기술적인 미디어트레이닝을 통해 새롭게 대두될 수 있는 (자의적) 커뮤니케이션 위험성은 항상 경계해야 한다. 차라리 창구일원화를 하는 것이 더 안전하겠다는 조언이 실무진에서 나오는 이유가 이 때문이다.

미디어트레이닝은 기업의 커뮤니케이션 자산을 평가하는 좋은 기회다. 미디어트레이닝을 통해야 기존 커뮤니케이션 자산을 평가하고, 효과를 점검해 보는 리트머스 적용의 기회가 된다. 기업 측에서는 “우리의 생각과 메시지 그리고 근거들은 이렇다. 그에 대해 제3자인 전문가들은 어떻게 이해하고 평가할 것인가?”를 묻는 과정이 이상적인 미디어트레이닝이다. 그래야 더 낮고, 더 안전하고, 더 정교한 커뮤니케이션이 가능해진다.

다시 강조하지만, 미디어트레이닝은 단순 기술이나 기법에 대한 것이 아니다. 기존의 커뮤니케이션 자산을 잘 갈고닦아 제대로 된 미디어트레이닝을 경험하고, 계속해서 커뮤니케이션 자산과 역량을 개선, 발전시켜 나가 보자.

직원 앞에서 살아남는 법

크게 늘어난 이슈 유형 중 하나가 기업 대표 및 임원이 직원들과 커뮤니케이션하는 도중 발생하는 ‘부정적 논란’이다. 이는 내부 커뮤니케이션 미디어라 오해되는 ‘블라인드’의 활성화 때문이기도 하지만, 전반적으로 젊은 직원층과 상대적으로 연배가 높은 대표 및 임원층 간의 커뮤니케이션 어려가 근본적 원인으로 볼 수 있다.

일단 사회적 맥락에 있어 그 두 계층 간에는 아주 큰 차이가 존재한다. 예전에 아무렇지도 않았던 일부 맥락과 표현이 이제는 아주 위험한 것이 되었다. 예전에는 없었던 맥락과 표현이 이제는 일반적인 것으로 여겨지는 경우도 많아졌다. 대표와 임원이 그런 변화에 적응하는 데 시간이 걸린다는 것이 문제다. 그에 더해 리더로서 기업 내에서 대 직원 커뮤니케이션을 해야 한다는 역할에도 제대로 적응하거나, 준비되어 있지 못하니 부정적인 갈등과 논란은 계속된다.

기업 대표 및 임원께서 직원들과 커뮤니케이션할 때 기억해야 할 전략적 조언을 정리해 본다. 계속해서 이런 조언을 듣고, 기억하고, 실행하다 보면 언젠가는 직원들과의 커뮤니케이션이 보다 안전해지고, 그 자체를 전략적 목적을 성취하는 효과적 기회로까지 승화시킬 수 있게 될 것이다.

첫째, 지금 하는 커뮤니케이션의 목적이 무엇인지 생각하라

내 앞에 직원 100여 명이 앉아 있다고 치자. 줌으로 나를 바라보고 있는 직원들도 100여 명에 이른다고 치자. 이 부담스러운 커뮤니케이션 현장에서 대표인 내가 커뮤니케이션하는 목적이 무엇인가를 생각해 보자는 것이다.

혹시 이번 커뮤니케이션을 통하여 대표 자신 또는 임원 자신의 입지를 흔드는 것이 목적인가? 이번 커뮤니케이션을 통하여 잠잠하던 직원들로부터 공분을 촉발하는 것이 목적일까? 나의 커뮤니케이션을 통해 회사 명성 및 이미지를 크게 훼손하는 것이 목적일까? 문제를 만들어 사후 언론 대응 비용을 늘리거나, 내부 직원 간 상호 갈등을 조장하는 것이 내부 커뮤니케이션의 목적일까? 절대 아닐 것이다. 하지만, 문제는 이와 같은 부작용을 현실에서 마주하는 기업 리더들이 아직도 계속해 나타나고 있다는 점이다. 기억하자. 이 커뮤니케이션을 통해 나는 무엇을 얻기 원하는가?

둘째, 제대로 커뮤니케이션되지 않는 것을 당연하게 여기라

소통은 기본적으로 목적이 아니라 수단이다. 하지만 수단으로 활용하기에는 너무 불확실성도 크고 효과적이지도 않아 보인다. 대표인 내가 ‘아’라고 이야기하면 직원들도 ‘아’라고 알아들었으면 좋겠는데, 그렇게 되지 않는 게 기본이다. 커뮤니케이션은 제대로 되는 것이 오히려 이상한 것이다.

기업 리더는 직원들과의 커뮤니케이션에 있어 제대로 되지 않는 것이 기본이라는 생각을 항상 기억해야 한다. 이를 위해 보다 철저하게 준비하고 전략적으로 커뮤니케이션하려 노력해야 한다. 그리고 조급함을 버리고 일관되게 꾸준히 커뮤니케이션해야 한다. 일부 기업 리더들은 한 번의 타운홀 미팅을 빠져리게 실패한 뒤 절대 커뮤니케이션하지 않겠다는 결심을 한다. 그런 상황을 만들지 않아야 하겠다는 생각을 먼저 해 보자.

셋째, 공감하며 직원의 생각을 예측하라

아. 그렇구나. 그렇게도 생각할 수 있겠구나. 흥미로운 생각이네. 좀 더 설명을 해 주었으면 좋겠습니다 등과 같이 직원의 이야기를 수용하고 공감하는 습관을 들이는 것이 좋다. 일부에서는 회사가 우리 직원들의 이야기를 듣겠다는 식으로 회사의 리스닝을 강조하지만, 듣는 것은 기본일 뿐, 그 위에서 더 중요한 것은 회사가 직원인 우리에게 어떤 이야기를 해 주는가이다.

회사가 직원들에게 해 줄 이야기가 전략적으로 잘 준비되고 전달된다면, 정상적인 상황에서는 그에 대한 직원들의 이야기를 들을 수 있는 기회는 온다. 그 과정에서 가장 유효하고 안전한 커뮤니케이션 방법은 공감해 주는 것이다. 관심을 가져 주는 것이다. 의미를 찾는 것이다. 모든 주장에는 일리(一理, 어떤 면에서 그런대로 타당하다고 생각되는 이치)가 있다. 그 일리를 찾자. 만약 이 부분이 생략되거나 무시된다면 내부 커뮤니케이션은 산으로 가게 된다. 시끄럽게 된다. 그러니, 미리 직원들의 생각을 예측해 보고 최대한 공감하려 애쓰자.

넷째, 미움을 사지 마라. 분노는 시간이 해결하지만, 미워함은 시간으로도 해결되지 않는다

소통하기 전에 일단 대표 자신과 임원을 직원들이 좋아하게 만들자. 그게 어렵다면 호감이라도 가지게 만들어야 한다. 그것도 힘들다면 최소한 직원들이 나 자신을 싫어하거나, 두려워하거나, 미워하지 않게 만드는 것이 최선이다. ‘괜찮은 분’ 정도면 사실 가장 좋다.

일단 직원들에게 그런 감정을 만들어 내지 못한다면, 해당 기업 리더의 소통 노력은 부담이 되거나, 반감을 키우게 된다. 운이 좋아도 직원들이 아무 관심을 가지지 않게 만들 뿐이다. 내부 커뮤니케이션의 목적을 달성하기 위해서는 먼저 기업 리더를 호감 있게 바라보는 직원 분위기를 조성하는 것이 아주 중요하다는 것을 잊지 말아야 한다. 그것도 소통을 위한 사전 준비다.

다섯째, 합리적 원칙을 무기로 삼으라

직원들은 항상 회사로부터 무언가에 대한 이야기를 듣고 싶어 한다고 했다. 기업 리더가 내부 커뮤니케이션을 진행함에 있어 회사 여러 주제에 대하여 합리적 원칙을 적용했던 전례들을 다양하게 제시하는 것이 좋다. 이를 통해 회사의 합리적 원칙에 대한 반복적인 강조를 이어 나가는 것이다.

각각의 주제에 있어 회사가 생각하는 합리적 원칙들이 일관되게 적용되고, 반복된다면, 직원들은 이를 통해 회사의 방향성, 우선순위, 전략 등을 이해하게 된다. 회사의 미래를 예측하게 된다. 자신들이 회사의 미래에 어떻게 적응해야 하고, 기여해야 하는지도 그러한 원칙들의 이해로부터 가능하게 된다.

여섯째, 준비하고 또 준비하라

내부 커뮤니케이션도 외부 언론이나 주주 커뮤니케이션 등과 같이 사전에 철저하게 준비하고 준비해야 한다. 준비되지 않은 커뮤니케이션은 전략적이지 않은 커뮤니케이션이다. 다양한 직원의 질문을 예상하고 분석해야 한다. “왜 우리 급여 수준이 이래요?”, “이번에는 왜 인센티브가 없어요?”, “왜 임원들은 인센티브를 더 받아요?”, “좋은 인력들 다 빠져나가는데 어떻게 할 거예요?”, “우리 회사는 미래가 있나요?” 등과 같이 기업 리더들이 반기 싫은 질문까지 예상하고 준비해야 한다.

전략적 커뮤니케이션의 반대말은 ‘허심탄회’다. 위와 같은 최악의 질문들을 대하면서 기업 리더가 허심탄회하게 진정성을 전달한다고 하다가 수많은 실제 리더들이 곤경에 처하곤 했다. 진정성도 준비해야 빛을 발한다. 갑작스럽게 떠오르는 개념이나 표현 또는 비유는 종종 독(毒)이 된다.

일곱째, 세 사람 이상에게 피드백을 받으라

리더 개인적으로 생각하는 좋은 메시지와 비유가 다른 사람에게는 전혀 다르게 받아들여질 수 있다는 것을 기억하자. 특히나 젊은 세대는 기업 리더가 전달하는 표현과 맥락에 익숙하지 않은 경우가 많다. 농담이 농담이 아닌 경우가 그 때문이다.

이를 위해 안전성을 극대화하려면, 준비된 질문과 답변을 세 사람 이상에게 동시에 보여 주고 피드백을 받아 보는 것이 좋다. 그 여러 조언자들을 연령대나 성별에 따라 나누어 보아도 좋다. 실제로 그렇게 여러 사람에게 피드

백을 받아 보면, 꼭 몇 개 이상의 위험할 뻔한 내용이 나타난다. 그 내용을 그대로 커뮤니케이션했다면 발생할 수 있었던 부정적 결과를 미연에 방지한 것이다.

여덟째, 내일 뉴스에 실린다고 생각하라

직원들은 우리 회사의 출입기자라는 생각을 하는 것이 좋다. 우리끼리만 알고 있자는 개념이 사라진 지는 꽤 되었다. 일부 리더들은 그렇다면 직원과도 진정성 있게 구체적인 소통을 하지 말라는 것이냐는 질문을 한다. 하지만, 여기에서 핵심은 진정성이나 구체적 소통 부분이 아니다. 안전하게 준비된 메시지로 커뮤니케이션 목적을 달성시킬 수 있는 것이냐 여부가 핵심이다.

내부 커뮤니케이션 과정에서 리더가 실수했으면 바로 사과하고 수정하는 것이 좋다. 직원들을 존중한다는 의미에서 가능한 반말은 하지 않는 것이 좋다. 리더가 하고 싶은 말보다, 꼭 해야 하는 말만 하는 것이 좋다. 갑자기 떠오르는 비유나 사례에 독이 있다고도 했다. 오늘 직원들에게 한 리더의 말이 내일 아침 신문에 실린다고 해도 별문제 없을 그런 커뮤니케이션이 기본이다.

아홉째, 면대면은 가능한 최소화하라. 서면이 기본이다

우리는 흔히 글로벌 기업 CEO가 공개적인 장소에서 프레젠테이션을 하고 투명하게 이해관계자들과 커뮤니케이션하는 것을 본다. 그리고 일부 우리 기업 리더들은 그러한 소통 마인드를 부러워하며, 일부에서는 그것을 그대로 따라 소통을 시도하곤 한다. 하지만, 아주 잘못된 오해가 있는데, 글로벌 기업의 성공한 CEO들도 기본적으로는 내부 직원들과 텍스트로 커뮤니케이션한다는 사실이다.

일반적인 경영자에게는 구두 커뮤니케이션보다 텍스트 커뮤니케이션이 훨씬 안전하고 효과적이다. 잘 짜인 텍스트라면, 그 효과는 더욱 크다. 자주 직원들과 얼굴을 맞대고, 구두 커뮤니케이션을 하는 것이 중요한 것이 아니다. 현재 상황에서 어떤 커뮤니케이션 형식을 빌려 커뮤니케이션해야 회사의 커뮤니케이션 목적을 좀 더 잘 성취할 수 있는가를 살펴야 한다.

열째, 한 번에 완성되는 소통을 기대하지 마라

잭 웰치는 중요한 메시지는 천 번이라도 반복하라는 취지의 말을 남겼다. 어떻게 같은 메시지를 천 번이나 반복한다는 것인가? 하지만, 그렇게 열심히 반복, 반복해야 겨우 커뮤니케이션이 가능해진다는 의미를 그와 같이 표현한 것이다.

직원들과의 연례 타운홀 미팅으로 이를 수 있는 커뮤니케이션 목적은 얼마나 될까? 매월 CEO 레터를 보낸다면? 주간 단위로 회사 방송에 출연하여 백문백답을 한다면? 돌아가며 직원들과 티미팅을 한다면? 그런 한두 번의 이벤트로 회사의 커뮤니케이션 목적을 얼마나 달성할 수 있는가 한번 생각해 보자. 중요한 것은 반복이고, 일관성이다. 이를 통해 회사의 준비된 커뮤니케이션 메시지가 축적되고 자산화되어야 한다. 천 번 이야기해서 안 된다면? 이천 번 이야기하도록 하자.

타운홀 미팅 가이드라인

“중국으로 스카우트되어 가는 우리 회사 인력 중 진정한 1류는 없다” “경쟁사로 인력이 이동한다고 하면, 그것이 오히려 당신들에게는 기회 아닌가?” “절이 싫으면 중이 떠나는 것이 이치다” 이런 이야기는 시니어 임원 간의 사적 술자리에서 나온 이야기가 아니다. 기업 경영진이 직원들과 소통하기 위해 마련한 타운홀 미팅에서 직원들에게 전달된 메시지다.

이런 메시지의 오류는 그대로 참석 직원들에 의해 블라인드에 도배가 된다. 그 뜨거운 평가를 일부 언론에서는 굵어 기사화한다. 다시 그 기사는 여러 소셜미디어 계정을 통해 국내외로 공유된다. 예전에는 상상할 수 없는 일이 벌어지고 있다. 회사 내 조회 내용이나 회의실 담화 내용이 그대로 공유 되는 일도 다반사다.

소통을 위해 진행했다던 타운홀 미팅이 제대로 된 소통은커녕 불필요한 부정 이슈를 생산하는 것이다. 회사는 힘들어지고, 그 소통을 진행했던 경영진은 곤경에 빠진다. 직원들은 예전에 없던 불만과 황당함을 느끼게 된다. 대체 왜 타운홀 미팅이라는 것을 해 가지고 이런 분란을 만드는가 하며 타운홀 미팅을 중단하자는 이야기까지 나오곤 한다.

전략적 커뮤니케이션을 위한 타운홀 미팅은 그렇다면 어떻게 준비해야 할까? 준비를 위한 원칙이나 인사이트는 어떤 것이 있을까?

첫째, 직원들을 이제는 기자라고 생각하라

가끔 기자와 인터뷰나 기자회견을 하게 되면 경영진은 상당한 준비를 한다. 질문을 예상하고, 답변을 정리하고, 그 답변의 파장을 예측하고 점검, 검증하는 작업을 거친다. 일부 경영진은 중요한 인터뷰나 기자회견을 위해 상당한 시간을 투자해 사전 실습해 보는 트레이닝을 거치기도 한다. 직원들을 기자라고 생각하게 되면, 그들과의 타운홀 미팅을 위해서도 엄격한 준비를 하게 될 것이다.

둘째, 직원들을 이해하라

경영진이 말로만 이해하고 공감하겠다 해서는 안 된다. 이해하지 못하면서 이해하는 척하는 것이 더 부자연스러운 것이다. 멀리서 직원들을 바라보기보다 그 안에 들어가 이야기를 많이 들어 보면서 이해하려 해 보자. 그들의 관심과 화두가 무엇인지를 이해하려 노력해 보자. 회사와 관련해 어떤 생각을 하는지를 중심으로 살펴보자.

직원들이 어떤 스타일의 소통방식을 좋아하는지 또는 싫어하는지를 알기 위해 노력해 보자. 경영진의 생각이나 개념이 그들에게 이질적일 수도 있다는 점을 받아들이자. 그들이 원하는 방식으로 그들이 공감할 수 있는 내용에 집중한 소통을 해야 한다는 원칙을 항상 기억해야 한다.

셋째, 그들의 질문을 공부하라

경영진이나 타운홀 미팅을 준비하는 팀에서 만든 예상질문에만 의지하지 말자. 최소한 다른 기업이나 경쟁사의 타운홀 미팅에서는 어떤 주제의 질문이 나왔는지도 살펴보자. 직원들을 사전에 이해해 보려는 노력의 과정에서 들었던 질문도 챙겨 보자. 풍부한 예상질문을 하나하나 꼽아 보면 직원들의 진짜 관심과 생각을 구경할 수 있다.

다양한 질문들을 정리해 분석해 보면 어떻게 답변을 주어야 하는지에 대한 감도 생기기 시작할 것이다. 만약 여기저기에서 취합한 특정 질문이 중복된다면 그에 대한 우선순위는 당연히 더 높아져야 한다. 답변을 준비함에 있어서도 더욱 신중한 자세가 필요해지는 것이다.

넷째, 질문에서 핵심 메시지를 찾으라

질문을 다양하게 많이 접해 보면 그에 적절한 핵심 메시지를 정리하는 것도 보다 쉬워진다. 질문 속에 답이 있다는 말을 흔히 하는데, 실제로 질문이 좋은 답을 정리하게 해 주는 법이다. 회사 경영진이 하고 싶은 말과 직원들이 듣고 싶어 하는 말이 일치되거나 많은 부분 오버랩된다면 그보다 좋을 수는 없다.

하지만, 회사와 직원 간 원하는 메시지가 일부 다르더라도, 가능한 접점을 찾아 핵심 메시지화하려는 노력은 해 보아야 한다. 다른 부분을 이야기하기보다, 같은 부분을 찾아 이야기하는 커뮤니케이션 습관을 들여 보자. 같은 생각을 하고 있다고 이야기하는 것만큼 좋은 소통 자세가 없다.

다섯째, 답변을 마련했다면 검증받으라

직원 앞 준비를 다루며 보았듯, 허심탄회는 전략이 아니다. 즉흥 대신 검증된 답변이 필요하다.

타운홀에 참석해 질의응답을 진행하는 경영진은 자신이 마련한 답변이라 할지라도 다른 주변인이나 전문가들에게 사전 검증을 받아 보는 시간을 갖는 것이 안전하다. 자신이 간과했던 부분을 다른 사람들에게 부탁해 찾아보고 발견하여 조언해 달라 하는 것이다. 미리 다양한 검증을 마친 메시지는 안전할 수밖에 없다. 소통을 완성시켜 주기 위한 준비를 하는 것이다.

여섯째, 적절한 답이 떠오르지 않는다면 일단 공감하라

모든 질문에 모든 답변을 마련해 나가면 얼마나 좋을까? 하지만 현실적으로는 아무리 노력해 준비했어도 예상 못한 질문을 직원으로부터 받을 수 있다. 그에 대해 순간적 생각이나 떠오르는 상을 가지고 답변하게 되면 자칫 문제의 답변으로 전이될 수 있다. 타운홀 미팅은 모든 질문에 답을 주려는 목적의 미팅이라기보다는, 다양하고 새로운 직원들의 이야기를 듣기 위한 목적도 있다는 생각을 해야 한다.

따라서, 생각지 못했던 질문이 나오는 경우에는 그 질문을 꼼꼼이 새기면서 공감하는 자세의 답변으로 갈음하는 것이 좋다. 좀 더 생각해 보고 답을 마련해 보겠다고 진실되게 이야기하는 것도 좋다. 고개를 끄덕이면서 공감을 표시하고, 새로운 시각이나 생각거리를 주어 감사하다는 표현을 하는 것이 좀 더 좋은 답변이 된다.

일곱째, 가능한 부정적인 표현이나 감정은 피하라

직원들에게 잘 보이려고 그렇게 하자는 것이 아니다. 기업 커뮤니케이션 목적이 훼손된다면 타운홀 미팅의 실행 가치가 없어지기 때문에 불필요한 해석이나 감정을 일으키지 말자는 것이다. 젊은 직원들에게 그들보다 연배가 높은 경영진은 대개 불편하고 어렵고 어색한 대상이다. 그런 경영진의 입

에서 부정적 표현이나 감정이 쏟아져 나오면 그 결과는 뻔하다. 좋은 이야기만 해도 커뮤니케이션 목적을 완전하게 달성하기가 어려운데, 부정적인 이야기로는 아무것도 이룰 수 없다.

일부 타운홀 미팅에서 실수하는 경영진은 화가 나 있는 경우가 많다는 것이다. 진짜 분노까지는 아니지만, 특정 주제에 대한 이견을 기반으로 일부 직원들의 극단적 의견에 불만을 가졌던 분들이 많다. 타운홀이라는 기회를 통해 직원들의 생각을 바꾸어 주어야 하겠다는 생각을 한다. 최소한 다른 시각이라도 알려 주어야 하겠다고 마음먹는다. 그러지 말자. 뜻대로 되지 않을 뿐 아니라, 종종 문제만 만든다.

여덟째, 도중에 말실수가 있었다면 현장에서 교정하라

말을 하다 보면 실수가 있을 수도 있다. 문제는 그 실수를 나중에 교정하려 하거나, 실수에 아랑곳하지 않으니 발생한다. 경영진이 답변을 하다가 실수했다고 생각되는 표현이나 내용이 있었다면, 바로 실수를 인정하고, 다시 올바른 표현이나 내용으로 대체하려 노력해 보자. 사람은 실수에는 때때로 관대하다. 특히 그 실수를 인정하고 교정할 줄 아는 사람은 좋게 보게 된다.

현장에서 자신이 실수를 깨닫지 못했더라도, 그 실수를 알아채고 이야기해 주는 주변인을 만들어 놓으려 해야 한다. 경영진이 무서워서 함부로 그의 실수에 대하여 이야기하지 못하는 분위기라면 문제는 언제든지 발생할 수 있다. 이런 경우는 타운홀 미팅도 성공하기 어려운 기업 문화를 가진 곳이라고 볼 수 있다. 자유롭게 실수에 대해 이야기하고 수용하고 사과하고 교정하는 분위기는 정말 중요하다.

아홉째, 타운홀 미팅의 목적을 항상 기억하라

타운홀도 소통도 수단일 뿐이다. 기업 커뮤니케이션에서 목적을 확실히 정하는 것은 전략을 정하는 첫 단추다. 타운홀 미팅을 통해 회사는 무엇을 얻기 원하는가? 이에 대한 정확하고 적절한 질문이 있어야 한다.

신임 대표로서 첫 번째 진행하는 타운홀 미팅이라면 신임 대표가 자신을 소개하며, 직원들에게 새롭게 강조하고 싶은 것을 이야기하고, 직원들이 궁금해하는 것에 대해 비전 있는 답을 해 주는 것이 목적이 될 수 있다. 새로운 변화를 목전에 두고 있는 경우라면 대표가 그 변화의 필요성과 목적에 대해 설명하고, 직원들이 가진 변화에 대한 관심사를 들어 보는 기회를 마련한다는 것이 목적이 될 수 있다. 단순히 멋지게 발표하고, 훌륭하게 답해 주고, 직원들을 감동시키는 것이 목적이 되어서는 안 된다.

열매, 블라인드에 어떤 말이 실릴지 미리 상상하라

기자과 인터뷰나 기자회견을 하고 나면 그 결과로 기사화된 제목과 내용에 관심을 두는 것은 당연한 것이다. ‘내일 뉴스’의 기준은 타운홀에서도 같다.

타운홀 미팅 후 또는 타운홀 과정에서 나오는 직원들의 반응을 예상해 보는 것은 도움이 된다. 직원들이 어떤 반응을 해 주었으면 하는가에서부터 전략을 짤 수도 있을 것이다. 그들의 반응을 예상해 답변을 마련하고, 핵심 메시지를 정리해 보는 것도 좋을 것이다. 만약 블라인드에 실린 직원들의 반응이 전혀 예상하지 못했던 것이거나, 상당히 부정적인 것뿐이라면, 어디에서부터 무엇이 잘못되었는지를 살펴야 한다.

직원들의 이상한 사후 반응에 크게 놀랐다면 그 타운홀 미팅은 실패한 것이다. 그 실패 원인을 제대로 살펴 개선하지 못한다면 그러한 놀라움은 다시 계속될 것이다. 모든 사람들과 모든 환경이 어려워질 것이다. 그러한 두려움을 가진 꾸준한 준비가 성공적인 타운홀 미팅을 만드는 기반이 될 것이다.

타운홀의 혼선

기업 고위임원들과 이슈관리 워크숍을 할 때 가장 많은 공통 질문은 ‘타운홀 미팅’과 관련한 것이다. 기업 내부 커뮤니케이션의 핵심이 되어 버린 ‘타운홀 미팅’에 관련된 고위임원들의 계속된 불안함과 고민을 반영하는 듯하다.

사실 대부분의 이슈관리 커뮤니케이션에서도 그렇듯, 내부 직원들과의 타운홀 미팅을 통한 커뮤니케이션에도 정답이란 존재하지 않는다. 기업의 상황과 목적에 따라 그때그때 해답을 찾아 나가는 것이 가장 현실적인 조언이 될 것이다.

기업의 고위임원들이 ‘타운홀 미팅’에 대해 질문하는 공통 주제들을 정리해 본다. 그와 관련하여 커뮤니케이션 컨설턴트들이 조언하는 해답을 참고하면 좋겠다. 어떤 질문들이 있을까?

준비하고 연습하면 오히려 부자연스럽지 않나요?

상당히 높은 빈도로 제기되는 질문이다. 준비와 연습이 선행되면 실행은 자연스럽게 된다는 선입견이 질문의 기반이다. 얼핏 들어 보면 그럴 수도 있겠다 하는 주장이지만, 실제 타운홀 미팅을 진행하는 많은 기업 고위임원들은 준비와 연습을 한다. 단, 그 준비와 연습이 어떤 형태와 분야에 대한 것인지에 논란의 여지가 있다.

예를 들어 일부 기업에서는 대표가 타운홀 미팅을 할 때 입을 복장, 헤어 스타일, 메이크업을 준비하는 데 많은 노력을 한다. 연습 부분에서도 대표께서 연출하셔야 할 손짓과 눈동자 방향 그리고 보이스의 톤에 주로 집중하기도 한다. 반복적인 준비와 연습을 통해 마치 TV 아나운서나 예능 진행자와 같은 전문적인 느낌을 주려고 하는 경우도 있다.

이런 흔치 않은 경험을 하게 된 대표는 익숙하지 않은 분장 탓에 표정이 굳는다. 평소에 즐겨 입지 않는 복장 때문에 자꾸 전신을 거울에 비춰 보며 어색해한다. 아무리 발성 연습을 하고 손짓을 반복해 보아도 어색한 느낌은 사라지지 않는다.

이런 경험 때문에 고위임원들께서는 준비와 연습이 오히려 타운홀 실행을 부자연스럽게 하는 것 아닌가 하는 생각을 하게 되는 듯하다. 하지만, 결론을 간단하게 말하자면, 준비와 연습만이 실행을 자연스럽게 하는 유일한 방법이다. 준비와 연습을 하지 않았을 때 더욱 부자연스러워지고, 문제 발생의 가능성은 극대화된다. 이를 위해서는 기존과 같은 준비와 연습의 주제를 바꾸는 것이 해법이다. 주된 준비와 연습 주제는 대표가 전달할 ‘메시지’다. 메시지에 대한 연구와 고민에 절반 이상의 시간과 노력을 할애해 보자.

우리를 웃고 울리는 인기 드라마들의 경우에도 모든 장면과 대사, 표정은 배우와 연출자의 준비와 연습의 결과물이다. 누구도 그것을 보고 부자연스럽고 불편하다는 느낌을 가지지는 않는다. 그들이 프로라서 그렇다는 생각을 할 수도 있다. 하지만, 꾸준한 준비와 연습이 없다면 프로도 제대로 된 결과물을 만들어 내지 못한다는 사실을 기억해 보자. 전문 방송인이 아닌 기업 경영진은 얼마나 더 준비하고 연습해야 할지도.

답변을 미리 준비하면 알맹이가 없지 않나요?

일부 임원께서는 회사에서 타운홀 미팅을 위해 직원들에게 질문을 미리 받는 것도 나중에 불만이 되더라는 이야기를 하셨다. 직원들이 미리 질문을 회사에 제출하면, 그에 따라 정해진 답을 마련해 오리라 생각한다는 것이다.

이후 실제로 대표께서 뻔한 답변을 하시면, 그런 예상이 맞았다면서 불만을 제기한다고 한다. 이런 식으로 하는 타운홀 미팅이 무슨 소용이 있는가 하는 이야기도 나온다고 한다.

이런 논란에서의 해법은 어떤 것이 있을까? 기존 실행과는 반대로 아무 질문도 예상하지 않고, 현장에서 직접 질문을 받아 순간적으로 마련된 답변을 내놓는 것이 해법일 수 있을까? 답변에 있어서도 뻔해 보이기보다는 무언가 허심탄회하게 꾸밈이나 숨김없이 투명하게 커뮤니케이션하는 것이 해법이 될까? 다 좋다면, 그로 인해 발생하는 부작용이나 사후 문제에 대한 우려는 어떻게 할 것인가? 그런 후폭풍이 기존과 같은 직원들의 불만보다 경미한 것일까?

여기에서의 해법이라면, 타운홀 미팅을 위한 질문을 받기보다는, 평소 직원들의 대화를 모니터링하며, 그들의 주된 관심사와 바람을 연구하는 것일 수 있다. 가정에서 자녀와의 커뮤니케이션에서도 마찬가지인 것처럼, 이벤트를 위한 갑작스러운 질문 제출은 당연히 불만이나 불편한 것이 될 수 있다는 것을 이해해야 한다. 평소 제대로 자녀를 관찰해 왔고, 그들의 관심사를 이해하고 있었다면, 예상되는 질문에도 익숙해지는 것이 당연할 것이다.

그렇다면 뻔한 답변에 대한 해법은 어떤 것이어야 할까? 답변에 있어 부차적 표현이나 사례 또는 근거들은 사전에 대표와 그 주변 임원 여럿이 리뷰해 정리하면 되겠지만, 그 안에 들어 있는 핵심 메시지는 항상 좀 더 명확하게 정하는 것이 맞다. 답변에 있어 핵심은 무엇이 핵심 메시지인가 하는 것이다. 그 핵심 메시지가 어떻게 고안되었고, 얼마만큼의 의미를 지니고 있는가에 따라 커뮤니케이션 성패가 갈린다. 정성껏 고안된 핵심 메시지를 전적으로 지원하는 그 외 내용이라면 어떤 것도 좋다는 생각을 하는 것이 해법이 될 것이다.

돌발 질문에 어물쩍 넘어가면 지적받지 않나요?

이 질문의 배경도 이해는 간다. 미리 준비된 질문에는 답변을 잘 하시던 대표께서, 돌발적인 질문을 하니까 답변이 막히거나, 제대로 된 메시지를 전달하지 못하시는 모습이 직원들의 마음에 들지 않는 것이다. 그렇다면 이를 어느 정도라도 방지할 수 있는 해법은 어떤 것이 있을까?

즉문(卽問)에 즉답(卽答)을 해야 한다는 생각을 일단 버리는 것이 좋다. 즉문 중에서도 중요한 핵심 메시지와 관련된 주제의 질문이라면, 기존 핵심 메시지의 연결선상에서 답변하는 것은 당연하고 자연스럽다. 그 외에 대표께서 전혀 예상하지 못했고, 딱히 핵심 메시지가 떠오르지 않거나, 연결이 되지 않는 분야의 질문이라면 어떻게 해야 할까? 전문 컨설턴트들은 그 질문을 한 번 더 반복 언급하면서, 대표 자신께서 이해하신 내용이 맞는지를 반대로 질문해 보라는 조언을 한다. 그런 이해가 질문자의 질문 내용과 일치한다면, 그에 대한 답변은 다음 타운홀 때 꼭 말해 주겠다는 약속을 하는 것이 차라리 낫다.

현장에서는 예상치 못했던 주제의 질문을 받고, 그것을 대표께서 제대로 이해하려고 노력하고 있다는 느낌을 주는 것이면 충분하다. 그 후 그 질문에 대해 대표께서 진지하게 고민해 보고, 답을 마련해서 ‘꼭’ 다음번에 답변하겠다는 의지를 표현하는 것이 중요하다. 다시 강조하지만, 즉문에 즉답만이 답은 아니다. 이해와 의지의 표명이 더 효과적일 수 있다. 안전하기도 하고.

직원들의 실시간 피드백과 사후 평가가 신경 쓰이지 않나요?

이 또한 현실이다. 익명 댓글이 주가 되는 경우라면 그 파장은 더욱더 크다. 대표께서 진행하는 타운홀 미팅을 보며 예의 없는 댓글을 다는 직원들과 댓글로 말싸움을 하게 된 한 고위임원의 이야기도 유명하다. 고위임원을 일부 직원이 부적절한 호칭으로 함부로 댓글에 언급해 설화를 만든 경우도 있으니 이해가 간다.

여기에서 이런 감정의 발화와 충돌 해소를 위해서는 어떤 해법이 있을까? 우선의 해법은 ‘해소’에 있다기보다는 ‘방지’ ‘최소화’에 있다고 보아야 하겠다. 타운홀 미팅을 왜 진행하는가? 왜 우리가 함께 커뮤니케이션해야 하는가? 무엇을 어떻게 커뮤니케이션해야 하는가? 타운홀 커뮤니케이션을 위해 우리가 얻을 수 있는 것은 무엇인가에 대한 사내의 공감대 정립 노력이 우선이라는 의미다.

일부 직원이라도 왜 우리가 타운홀 미팅이라는 것에 참석해야 하는지, 대표의 이야기를 왜 듣고 있어야 하는지, 그걸 통해 무얼 하자는 것인지 잘 이해하지 못한다면, 문제는 계속될 수밖에 없다. 회사 측에서는 당연히 직원들도 타운홀 미팅에 대한 목적과 의미를 잘 알고 있겠지 상상만 해서는 곤란하다. 함께 허심탄회하게 커뮤니케이션하자는 것이니 편하게 참석하라는 지시도 문제가 많은 것이다.

이런 경우 직원들의 부정적이거나 정련되지 않은 피드백은 쉽게 사라지지 않는다. 여타 직원들은 그런 피드백을 보면서 이내 피로감을 느끼게 될 것이다. 타운홀 미팅의 무용론이 나오게 될 것이고. 모두에게 외면받는 그 커뮤니케이션 노력은 부정적인 기억의 해프닝으로 사라질 것이다.

다른 기업들은 어떻게 하나요?

신경 쓰이고 고민할 거리가 많은 타운홀 미팅을 다른 기업들도 자주 하는지 질문하는 경우도 많다. 자주 한다면 어떻게 하며 얼마나 자주 하는지도 궁금해한다. 일부 고위임원은 타운홀 미팅이 대체적으로 긍정적인 효과를 발휘하지 못하고 있는데도, 계속해서 진행해야 하는 이유를 잘 모르겠다는 이야기도 하곤 한다. 마음속으로는 가능하다면 타운홀 미팅을 이제 그만했으면 하는 바람도 깔려 있다.

문제는 우리 기업들이 언제부터인가 구두 커뮤니케이션과 면대면 커뮤니케이션에 주된 관심을 가지게 되었다는 것이다. 영상매체가 발전하고, 각종 예능과 대담 프로가 인기를 끌면서 그런 커뮤니케이션 방식에 관심을 두게

된 것으로 알고 있다. 그와 함께 미국 등 글로벌 기업 내부에서 창업자가 직접 나서 프레젠테이션하고, 질의응답을 해내는 모습을 보고 그에 대한 부러움이 생긴 것으로도 보인다.

하지만, 우리가 경험했듯, 커뮤니케이션에 대해서는 기업 스스로 적절한 방식과 수준에 대한 고민이 필요한 것이다. 언젠가부터 대표들이 검정 티와 청바지를 입고, 와이어리스 마이크를 볼에 붙이고 타운홀 미팅 무대에 오르곤 했다. 직원들에게 혜택인 무료 점心和 저녁을 제공한다고 해서 미국의 대형 IT 업체 사내 식당을 벤치마킹해 자사에 구현하기도 했다. 자유롭게 재택을 기본으로 하는 기업도 나타나기도 했고, 자신의 업무 공간을 개인적으로 선택하게 한 기업도 여럿 있었다. 여기에서 핵심은 우리 회사와 직원들에게 그것이 적절하며, 그를 통해 유효한 결과를 만들어 내는가 하는 고민이다. 그런 고민과 논의가 없으면 종종 이전의 노력이 한 번의 리추얼, 이벤트, 캠퍼스, 홍보성 실행으로 남거나 사라져 버리곤 했다는 것을 기억해 보자.

기업 커뮤니케이션의 기본은 서면이다. 구두와 면대면 커뮤니케이션은 기반이 되는 서면, 활자 커뮤니케이션을 보조하거나 강화하기 위한 방식으로 고민되어야 하는 것이다. 매체 판단을 다루며 본 ‘or’가 아닌 ‘and’ 룰은 커뮤니케이션 형식에서도 같다.

기업별로 기존 타운홀 미팅의 형식과 반응 그리고 효과를 전반적으로 평가해 보고, 그 진행 방식과 횟수, 빈도를 정하는 것에 대해서는 누구도 반대하는 사람은 없을 것이다. 그러나, 많은 기업과 경쟁사들이 타운홀 미팅을 적극적으로 진행하는 것으로 보이는 환경에서, 우리만 그 흐름에 역행하면 되겠는가 하는 우려와 현실적 고민도 있는 듯하다. 그러나 서면, 활자 커뮤니케이션에 근간을 두는 것이 타운홀 커뮤니케이션 압력을 관리할 수 있는 유효한 해법이라는 것은 꼭 기억하자.

이상의 질문들이 기업 고위임원들의 대략적인 고민 주제들이다. 사업 분야에 몰두하기도 바쁘고 여유가 없는데, 내부 커뮤니케이션 목적 때문에 타운홀 미팅 같은 새로운 시도를 계속 해야 하고, 이를 위해 준비와 연습 그리고 고통을 받는 것에 대한 고민은 이미 흔해졌다.

그 누구도 그에 대해 정답을 제시해 주지 않을뿐더러, 누구도 먼저 타운홀 미팅에 대한 새로운 입장을 개진하지도 않는 환경 때문에 더욱더 답답함을 느끼는 듯하다.

중요한 것은 해답이다. 해답을 찾기 위해 다양한 시도를 해 보는 것이 중요하다. 공감대를 구축해 나가는 과정, 준비와 연습의 주제를 바꾸어 실질적 고민과 노력을 기해 보는 경험, 생각을 나누고, 바꿔 보고, 신뢰를 만들어 가는 성과 등에 좀 더 관심을 가져 보자. 그런 관심과 고민 속에서 나름나름의 해답을 마련해 보자. 그런 노력을 우리 홀로만 하고 있지는 않다는 것도 이해하면서.

 017

허심탄회의 혼선

신임 대표가 취임하게 되면 대부분 회사에서는 신임 대표와 직원이 참석하는 간담회를 마련한다. 직원들은 새 대표의 얼굴을 직접 구경하며, 그가 가진 경영 방향성과 가치관에 대한 이야기를 들을 수 있는 기회가 된다. 또 신임 대표 입장에서는 새로운 마음으로 직원들과 마주해 허심탄회하게 회사에 대한 이야기를 함께 나눌 수 있을 것이라는 기대를 한다. 일종의 상견례의 기분으로 서로가 즐겁게 얼굴을 마주한다.

그러나, 그런 소망은 여기까지다. 일단 간담회가 끝나면 상황은 이상한 쪽으로 흐르곤 한다. 직원들 각자가 신입 대표에 대한 첫인상에 대해 이러쿵 저러쿵 이야기한다. 삼삼오오 모여 이야기를 나누며 새 대표에 대해 그리고 회사 분위기에 대한 정보를 교환한다.

블라인드에는 익명의 직원들이 신입 대표의 간담회 속 언급 내용들을 메모 형식으로 공유하며 평가를 시작한다. 그 포스팅 속 텍스트에 몰입된 사람들이 여과되지 않은 개인적 평을 덧붙인다. 신입 대표의 일부 부적절했던 메시지에는 비판이 집중되고, 머지않아 그 내용이 언론에 기사화된다. 결국 소망이 재앙으로 변해 버렸다.

신입 대표의 순수하고 희망적인 소망이 대체 어떻게 몇 시간 만에 재앙의 모습으로 변질될까? 무엇이 문제일까? 신입 대표의 기대가 문제인가? 직원들의 반응이 문제인가? 언론의 지나친 가십성 관심이 문제인가? 대체 왜 그런 재앙이 여러 회사에서 반복될까? 그 이유를 이해해 보자.

첫째, 소통은 고통이다

언제부터인가 기업이나 정부나 할 것 없이 소통을 이야기하기 시작했다. 급기야 소통은 지상명령이 되어 버렸다. 소통은 꼭 해야만 하고, 소통하지 않는 기업은 도태된다는 것이 상식이 되었다. 이에 따라 대부분 리더들은 소통을 입버릇처럼 이야기한다. 어떻게 해서라도 소통을 잘하는 리더로서 스스로 포지셔닝하기 위해 애쓴다.

직원들과 허심탄회한 대화를 자주 하려 한다. 각종 회식이나 모임에 얼굴을 비춘다. 젊은 신입 직원들의 이야기를 들어 주려 한다. 언제든 대표에게 아이디어를 던지고 질문하라 한다. 대표이사의 사무실 문을 오픈해 놓고 누구든 할 말이 있으면 들어와 이야기 나누자고도 한다. 개인적으로 직원들과 소통하기 위해 소셜미디어를 열어 이야기하기도 한다. 정기적으로 직원들에게 레터를 쓰고, 멘토링도 즐긴다.

여기에서 핵심은 그러한 소통이라는 것들이 얼마나 고통스러운 것인지를 리더가 확실히 깨달아야 여러 소통의 노력들이 제대로 된 결실을 맺게 된다는 점이다. 소통이 마냥 즐겁게 느껴지거나, 소통에 가슴이 뛰거나, 소통은 편안한 것이라는 생각을 가진 리더는 위험하다. 소통은 듣는 것이 주다. 생각이 다른 사람들의 이야기를 듣는 것은 고통스럽다. 그리고 자신의 리더십을 평가하는 직원들의 다양한 사건들을 듣는 것은 더 나아가 공포다. 이런 고통과 공포를 전혀 느끼지 못한다면 그 리더의 소통 방식은 위험한 것이라는 방증이다.

둘째, 자녀와도 소통이 어려운 부모의 소망은 위험하다

일반적으로 많은 부모는 자신이 20~30년 동안 키운 자녀와도 소통을 어려워한다. 세대 차이는 물론이고, 급격하게 변화하는 사회적 가치관에 대한 적응이 좀처럼 되지 않기 때문이다. 부모를 사랑하고 이해하는 자녀들이라 해도 자신이 부모와 원활하게 소통하고 있다 느끼는 비율은 상당히 적다.

그런 부모가 리더의 자리에 오르게 되면 어디에선가 소통의 자신감이 생겨난다. 20~30대 직원들에게 리더인 자신이 허심탄회하게 다가갈 수 있을 것이라 믿게 된다. 자신의 생각과 가치관을 그들이 웃으며 공감해 줄 것이라 믿는다. 자신의 성공담이 그들에게 큰 교훈이 될 것이고, 리더로서 자신이 계획하는 모든 것들이 그들에게 정확하게 각인되리라 소망한다.

그런 믿음과 소망이 위험하다. 모든 커뮤니케이션은 실패를 전제로 한다. 더구나 마주 앉은 상대 직원들은 대부분 자신의 자녀들보다 나 자신에 대한 이해도가 떨어지는 낯선 자들이다. 그에 더해 대표와 직원이라는 정치적, 조직적 분리가 기반되어 있다. 그들이 신입 대표에 대해 오랜 익숙함과 친근함, 그리고 사랑을 품고 있다고 상상하기는 어렵다. 결국 그 많은 기반들이 생략된 채 행해지는 낯선 소통의 시도는 오히려 부담이 된다.

셋째, 하고 싶은 말보다는 해야 할 말만 해야 하는 시대다

회사 내에서 직원들과 ‘정’을 나누는 시대는 끝났다. 다시는 오지 않을 수도 있다. 아니다, 그렇게 그리워하는 예전 그 시절에도 진짜로 직원들과 정을 나누는 리더들은 없었을 수도 있다. 일단 정에 대한 환상을 버려야 리더가 산다.

‘허심탄회’라는 말의 의미는 마음을 비우고, 생각을 터놓는다는 의미다. 일단 기업 내에서 리더가 직원들을 대상으로 실제 마음을 터놓는 것이 가능한가? 현실적으로 어렵다. 생각을 터놓는 것은 또 어떤가? 언제 누구에게 자신의 생각을 터놓아 본 적 있는지 한번 스스로 생각해 보자. 기본적으로 허심탄회와 같은 개념은 기업 커뮤니케이션에 있어 기대하지 않는 편이 안전하다.

그래서 글로벌 기업을 비롯한 유명 기업들의 리더는 직원들과 철저하게 ‘정치적 올바름(Political Correctness)’에 기반한 커뮤니케이션을 한다. 어떤 상황에서 어떤 상대와 어떤 주제로 이야기를 하더라도 커뮤니케이션 주체를 가장 안전하게 방어해 주는 개념이 정치적 올바름이다. 누구와도 중립적인 개념의 메시지로만 커뮤니케이션하기 때문이다.

리더들이 골치 아파하는 커뮤니케이션 주제인 젠더, 사회적 차별 및 불평등, 부적절한 규정, 공정성, 정치적 가치관, 환경, 사회적 가치 등과 관련해 어떤 것이 정치적 올바름이며 그에 기반한 메시지인지를 정확하게 이해하는 리더가 소통에 성공한다. 직원들과의 소통에 있어 정치적 올바름 없는 커뮤니케이션은 재앙이 되기 쉽다. 하고 싶은 말보다 꼭 해야 하는 말만 하자.

넷째, 기자들을 모아 놓고 하지 못할 이야기는 직원에게도 할 수 없다

내 주변 모든 사람이 미디어가 된 세상이다. 직원들도 이제는 모두 기자다. 직원의 휴대폰에는 언제든지 기사를 출고할 수 있는 다양한 미디어 채널들이 반짝이고 있다. 기자들을 모아 놓고 하지 못할 말이면 직원들에게도 하면 안 되는 환경이 되었다. 블라인드나 소셜미디어에서 보기 싫은 자신의 말은 입 밖으로 내지 말자. 그러면 재앙은 미연에 방지된다.

일부 리더는 직원들에게 소셜미디어 가이드라인을 강조하고, 회사에 대한 이야기를 외부로 알리지 못하는 제한이 필요하다 이야기한다. 회사 모니터링 체계와 규정을 강화해서 온라인에서 일부 몰지각한 커뮤니케이션을 하는 직원들을 찾아내 엄벌에 처해야 한다는 의견을 내는 경우도 있다. 그로 인해 받게 되는 회사의 피해에 대해 그대로 해당 직원에게 책임을 물리자고도 한다.

하지만, 다시 기억하자. 직원은 기자다. 기자는 질문하고 글을 쓴다. 그리고 그 글을 세상에 알린다. 직원에게 질문하지 말고, 글을 자신의 소셜미디어와 블라인드에 올리지 말라 강제할 수는 없다. 직원들을 감시하고 통제할 수도 없다. 기자가 쓰는 부정 기사를 전략적으로 줄이는 방법은 기자가 부정적인 것이라 판단할 기삿거리를 회사가 만들지 않는 것이다. 직원들에게도 마찬가지다. 그 수밖에 없다.

다섯째, 한참 위 선배와의 허심탄회를 반길 후배는 없다

CEO 자신보다 대략 서른 살 많은 직장 선배가 자신과 같은 또래들을 모아 놓고 그의 스타일대로 소통한다고 상상해 보자. 80~90세 선배가 자신의 오래된 경험과 성공담을 이야기하는 거다. 중년인 자신들에게 회사 생활하는 방법과 여러 사내 이슈에 대해 선배 나름대로 생각을 피력한다. 그리고는 중년인 후배들에게 멘토링을 해 주겠으니 허심탄회하기를 제안한다. 어떤 느낌이 드나?

바로 그 느낌이 현재 직원들이 느끼는 소통의 세대차 느낌과 비슷하다고 생각해 보자. 젊은 직원들이 제일 싫어하는 사람은 ‘꼰대’다. 일단 싫다는 거다. 말도 통하지 않고, 더 나아가 말하기도 싫은 대상이다. ‘나 때는 말이야’라는 말은 금지어가 된 지 오래다.

그들이 문제인가? 그들의 기본적인 가치관이 기업 조직에 어울리지 않는 것일까? 그렇지 않다. 수십 년 전에도 젊은 친구들은 윗사람들을 꼰대라 불렀었다. 지금처럼 당시에도 꼰대는 존재했다. 그때 그 선배들을 꼰대라고 부르며 뒤에서 이야기하던 젊은이들이 이제는 그 꼰대의 자리에 오른 것뿐이다.

소통이 성공하려면 상대의 문제를 문제라 생각해서는 안 된다. 상대의 문제는 어쩔 수 없는 상수라고 간주하는 것이 더 이득이다. 리더는 자신이 꼰대로 보일 수 있다는 것을 먼저 인정해야 한다. 꼰대가 되지 않기 위해 노력하기보다는 친근한 꼰대가 되는 것이 낫다. 직원들과의 소통에서도 불편하고 기분 나쁜 꼰대로 비치지 않기 위한 준비된 노력만이 상책이다.

여섯째, 준비 없는 소통은 위기가 된다

준비가 되어 있지 않으면 삼가야 하는 것이 소통의 시도다. 준비 없는 소통, 메시지 전략과 핵심 메시지 없는 소통은 곧 위기로 발화된다는 생각을 하자. 이미 우린 수많은 소통으로 인한 재앙을 목격했다. 재앙으로 결론 난 소통의 시도들의 주된 공통점은 리더가 완벽하게 소통을 준비하지 않았다는 점이다. 소통을 지원하는 실무팀에서도 리더를 위한 철저한 준비와 지원이 부족했을 것이다.

소통은 고통이라는 것을 그대로 받아들이고, 모든 소통의 시도에 있어 신중해야 한다. 자신이 시도하는 소통은 언제라도 실패할 수 있다는 사실도 받아들이고, 실패를 줄이기 위한 준비와 노력을 부단히 해야 맞다. 해야 하는 말로만 메시지 전략을 짜야 한다. 세부적인 핵심 메시지도 대부분 해야 할

말에 연결되는 구조를 지녀야 한다. 리더는 스스로를 부정하지 말고, 직원들이 바라보는 그대로의 모습으로 좀 더 자연스러움을 추구하는 것이 좋다. 그런 자연스러움은 또한 철저한 준비와 노력과 연습에서만 나온다.

만약 그런 복잡하고 어렵고 힘든 준비의 과정을 참지 못하는 리더라면, 지금과 같은 소통은 하지 않는 것이 더 자신에게 이득이 될 수 있을 것이다. 우리가 믿는 신도 실제 우리의 눈에 보이지 않고, 신비함으로 남아 있기 때문에 존재 가능한 것이다. 만약 거룩한 신이 갑자기 나타나 우리와 면대면 소통을 하고, 같이 식사를 하고 소주잔을 기울이며 허심탄회하자 한다면 이내 신비감은 사라질 것이다. 그 신이 완벽하게 준비되지 않았다면 실망감은 더더욱 클 것이다.

완전히 준비된 전략을 가지고 직원들 앞에 나와 커뮤니케이션하지 못할 것 같은 리더라면, 차라리 신비함을 유지하라는 조언을 하고 싶다. 단, 책임 표명과 결단까지 뒤로 숨으라는 말은 아니다. 삼갈 것은 준비 없는 즉흥적 접촉이다. 면대면을 피하고 전통적인 텍스트와 잘 편집된 영상으로도 커뮤니케이션은 가능하다. 소통의 횟수를 의미 있게 조정하고, 주제를 완전하게 관리해서, 일방향 커뮤니케이션을 진행하는 것도 의미는 있다. 일단 무엇보다도 안전한 소통의 방식이어서 더 가치가 있다. 트렌드를 쫓는 막연한 소망이 재앙으로 변질되는 사태를 미연에 방지하자는 것이다.

기본적으로 기업 커뮤니케이션에 있어 전략적 커뮤니케이션이란 준비된 커뮤니케이션을 의미한다. 준비되지 않은 커뮤니케이션은 비전략적 커뮤니케이션이기 때문에, 누구도 그 결과를 예상하거나 일부라도 통제할 수 없다. 결과와 반응을 그저 운에 맡기는 커뮤니케이션 행위가 될 뿐이다. 이제부터 허심탄회라는 말은 쓰지 말자. 정이나 운을 기대하지도 말자. 헛된 소망을 버리고, 준비와 연습을 통한 전략을 믿자. 기업 커뮤니케이션의 본질로 돌아가자.

CHAPTER 8

변국 變局

국면이 달라질 때

018 ~ 030

이슈 앞에서

기업이 태어나서 성장하고 발전해 나가는 과정에서 종종 피치 못하게 맞닥뜨려야 하는 것이 ‘이슈’다. 이슈라는 것은 위기로 정의하기에는 시기적으로 이른 단계의 부정적 상황을 의미한다. 점진적으로 위기로 나아가게 되는 성격을 띤다. 이슈의 지속기간은 짧게는 며칠에서 길게는 수년에 걸칠 때도 있다. 때때로 이슈인 것으로 보였던 상황이 하나의 해프닝으로 마무리될 때도 있다.

그러나 중대한 이슈의 경우에는 적절한 관리 실행이 없을 경우에는 해당 기업의 지속가능성을 현저하게 훼손시킨다. 쉽게 말하면 더 이상 기업이 사업을 유지할 수 없게 만든다. 또 어떤 경우에는 사업의 유지 정도는 되겠지만 해당 이슈로 인해 입은 큰 타격으로 점차 성장동력이 소실되어 간다.

이렇게 중요한 이슈관리를 어떤 기업은 성공하고, 어떤 기업은 실패한다. 성공의 이유는 비교적 단순하다. 반면에 실패의 이유는 제각각이다. 이슈 관리에 실패한 많은 기업에게 어떤 공통적 증상이 있었는지를 알아보는 것은, 실패를 경계하기 위한 사전 반면교사의 의미로 중요해 보인다. 다양한 이슈를 경험한 기업 중 실패한 기업은 어떤 이유로 인해 실패를 반복했을까?

첫째, 이슈관리가 장기전이라서 당한다

위기관리는 단시간 내에 자사의 역량을 집중해서 의사결정하고 실행해서 마무리 짓는 경향을 보인다. 위기 시에는 심각성이나 위급성을 사내에서 누구나 인지하게 된다. 긴장한 많은 임직원이 하나의 방향에 주목하기도 쉽다. 자신들이 현재 무엇을 해야 하는가에 대한 일정한 답이 있는 게임이다. 누가 무엇을 어떻게 해야 하는지에 대해서도 평소 위기관리 시스템을 구축해 온 기업에게는 답이 있다. 예산이나 인력 투입에 있어서도 우선순위가 있고, 조직적 지원이 가능한 경우가 많다.

그러나 이슈관리는 장기전이라 자사 역량 집중이 그리 쉽지 않다. 간헐적으로 관심 가져 주는 경영진이 지속적인 역량 투입은 주저한다. 언제 본격화 될지도 모르고, 언제 끝나게 될지도 모르는 이슈에 계속해 수도꼭지를 틀어 놓고 있을 수는 없다고 한다. 임직원의 긴장도나 주목도도 현저하게 떨어진다. 게다가 우리가 무엇을 해야 하는지에 대한 답이 관점이나 경험에 따라 분분하다. 답이 없다는 이야기가 회자된다. 누가 무엇을 해야 하는지가 그리 정확하지 않다. 당연히 예산이나 인력 투입이 쉽지 않다.

그래서 많은 실패한 기업은 특정 이슈가 이슈 차원에서 머무르다 위기로 발화되는 흐름을 적절히 차단하지 못한다. 그런 기업 내에서는 “괜히 굶어 부스럼 만들 필요 있는가?”, “아직 그렇게 많이 알려져 있지 않은데, 우리가 나서서 떠들썩하게 관리하는 게 맞는 것인가?”, “앞으로 많은 변수가 있는데, 이 상황이 우리에게 큰 타격이 될지는 아직 확실하기 어렵지 않나?”, “이 이슈는 깨끗하게 해결되기 어려운 성격인데, 우리가 이슈관리를 한다고 해서 해결할 수 있을까?” 같은 현실적 질문들이 돌아다닌다.

결국 대부분의 경우에는 평시 의사결정 라인에서 ‘두고 보자’ 또는 ‘만반의 준비를 갖추고 기다려 보자’ 등으로 이슈 대응의 기초가 귀결된다. 물론 이 대부분은 갑작스럽게 이슈가 위기의 성격을 띠며 폭발하면 “미리 이런 부분이라도 관리해 놓았으면 이 정도까지는 안 되었을 텐데”, “그때 바로 관리를 했어야 하는 것이었네”, “어차피 언젠가는 맞고 가야 하는 것이었으니 어쩔 수 있나” 하는 사후담으로 이어진다. 로마의 작가 푸블릴리우스 시루스는 “강물을 가장 쉽게 건너는 방법은 강의 시작점에서 건너는 것이다”라고 말했다. 이슈관리는 이슈 시작 초기에 할수록 성공 가능성이 높아진다는 의미로 해석해 보자.

둘째, 대응 분야를 갈라서 보다 실패한다

이슈관리야말로 전사적 대응으로 통합성이 핵심이다. 물론 위기관리는 더 말할 것도 없지만, 이슈관리에 있어서는 이상하게 대응 분야를 나누어 논의하는 경우가 많다. 특정 이슈를 바라보며 정의할 때에 해당 이슈를 ‘언론 관련 이슈’, ‘소송 관련 이슈’, ‘대관 관련 이슈’, ‘노조 관련 이슈’, ‘소비자 관련 이슈’ 등으로 분류하고 대응 분야를 좁게 정의해 대응 담당을 나눠 줘 버린다.

그러나 어떤 이슈도 순수하게 언론만, 소송만, 규제기관만, 노조만, 소비자만으로 제한되는 성격의 이슈는 없다. 만약 그렇게 제한되는 이슈라면 그것은 중대한 이슈일 가능성이 적다. 차라리 하나의 해프닝이나 컴플레인, 단기 갈등 수준으로 마무리된다. 문제는 중대한 이슈를 그렇게 단순히 바라보는 경우에 발생한다.

상당수 부정 이슈는 언론에서 규제기관으로, 소비자로, 국회로, 소송으로 불규칙하게 연결된다. 마치 여러 겹 세워진 도미노 무더기처럼 속도가 붙으면 사방팔방 이해관계자들의 참전(參戰)이 이루어진다. 최초 해당 이슈가 언론 관련 이슈이기 때문에 홍보실에서만 관리하라는 의사결정을 한 기업은 도미노 파도를 접하게 되면 바로 관리 동력이 상실된다. 어디에서 이 파도를 끊어 내야 하는지 고민하다가 완전한 실패와 마주하게 된다.

이슈관리 분야, 담당 부서, 방식을 단순화하지 말아야 한다. 통합적으로 다양한 이슈 관련 부서들이 정기 대응 미팅을 하게 유도하는 것이 낫다. 실 시간은 아니더라도 신속한 정보 및 상황 공유가 관련 담당자들에게 제공되어야 한다. 홍보가 법무를 돕고, 법무가 대관을 지원하고, 노무가 홍보와 마주하게 해야 한다. 같이 진행하는 협진을 통해 아직은 잠재하고 있는 이슈를 따라가며 관리해 나가야 한다. “나쁜 습관을 바꾸려 할 때 우리가 즉시 실천할 수 있는 행동은 반대로 하는 것이다.”라는 말이 있다. 가르지 말고, 통합해 보자. 조직적으로는 번거롭더라도 그 편이 낫다.

셋째, 이슈관리에 승리와 패배가 있다고 보다 실패한다

이런 생각은 해당 기업 경영진의 이해관계자관(觀)을 반영하는 것이다. 자사가 전개하고 있는 사업 분야에 부정적 영향을 미치는 이해관계자를 일단 ‘적’으로 간주하고 ‘싸워서 이겨야 한다’는 생각을 하는 경우 대부분 이슈 관리는 실패하게 된다. 이슈관리는 기본적으로 승리와 패배의 게임이 아니다. 어떤 이해관계자이든 자사가 꺾어야 하는 적대적 이해관계자는 아니다. 이해관계에 있어 일정한 갈등이 있을 뿐, 그 이해관계자들은 절대 적이 아니다.

이해관계자를 만나 보고, 들어 보고, 그들의 우려, 불만, 요구에 대해 고 민해 보고, 성실하게 이를 반복하는 태도를 보여 줄 때 이슈관리 여후가 더 낫다. 그들과 함께 문제를 풀어 보자는 경영진의 강한 의지와 태도 결정이 주효하다. 그들을 먼저 이해하게 되면 그들을 어느 정도 존중할 수 있게 된다. 그들이 우리의 사업과 관련하여 왜 반대하거나, 우려를 표하고 있는지를 근본적으로 이해하고 존중하게 되면 제3의 길을 찾을 수 있다. 서로가 윈 윈하지는 못하더라도 서로 동시에 지지(lose)까지는 않는 다른 길은 찾을 수 있다. 이해관계자를 잘게 나누어 이해하고 적으로 만들지 않는 방법은 지역 공동체와의 갈등을 다루며 따로 살펴본다.

넷째, 특정 한두 이해관계자는 자신들 편이라 착각하다 당한다

자기 회사가 소비자들에게 상당한 베풀음을 제공하고 있다고 이야기한다. 기존 사업 분야에서 소비자들이 가지고 있던 고질적 불만을 자사가 해결해 주었기 때문이라고 한다. 그래서 소비자들은 대부분 자사를 지지하고, 만족 해하고 있어서 자사의 팬덤을 이루고 있다고 자랑스러워한다.

그러나, 그에 이어지는 이야기를 들어 보면 그런데도 불구하고 언론이 이상하게 적대적이라 한다. 규제기관들이 자사를 못 잡아먹어 안달이라고도 한다. 법이 잘못되었다고 지적한다. 자사 사업으로 밥그릇을 뺏길 처지에 있는 사회적 이해관계자들이 무리하고 있다고 화를 낸다. 특정 문제를 제기하는 NGO나 협회만 없으면 살 것 같다고도 한다.

이슈관리에 성공한 기업은 학생으로 치면 모든 교과 과목에서 골고루 만점에 가까운 점수를 받고 있는 기업으로 비유할 수 있다. 소비자에게 좋은 평가를 받는 기업은, 언론이나 규제기관, 주변 이해관계자, NGO, 노조 등에게도 비교적 균일한 평가를 받고 적절한 이해관계 관리 능력을 가지고 있다. 그렇지 못한 기업들과 비교해 보면 상대적 차이는 뚜렷하게 나타난다.

소비자나 언론, 규제기관 한두 이해관계자의 지지만 가지고 기업이 이슈관리나 사업을 성공시킬 수 있는 가능성은 극히 낮다. 이슈관리에 성공하고자 하는 기업은 어느 한 이해관계자의 지지에만 집중하려 하기보다는, 다양한 주요 이해관계자 관리 역량을 골고루 강화시키는 것이 급선무다.

우리는 언론관계는 크게 생각하지 않는다, 온라인에만 집중하려 한다면 같은 이야기를 이슈관리 현장에서 종종 듣는다. 그러나, 사업이나 이슈관리는 A or B or C가 아니다. 반대로 A and B and C가 상대적으로 더 안정적이다. 선택과 집중이 더 중요하다는 이야기를 하는 기업도 있다. 하지만, 그러려면 선택과 집중으로 이슈관리에 성공할 만큼의 맷집이 전제되어야 한다. 상당수 기업은 맷집은커녕 유리턱이어서 문제다.

다섯째, 특정인을 데려오면 이슈가 관리된다고 하다 실패한다

기업에 따라 모셔 오는 인사는 천차만별이다. 규모 있는 기업은 각종 사법 규제기관에서 큰 자리를 하던 명망 있는 분들을 모셔 오기도 한다. 자사 사안을 다루던 기관 출신을 영입하기도 한다. 그 외에도 언론사 출신 데스크를 모셔 오거나, 국회나 NGO에서 잔뼈가 굵은 전문가들을 자사 이슈관리

를 위해 스카우트하기도 한다. 그들을 모아 대규모 조직을 꾸리는 기업도 있다. 상식적으로 보면 그런 규모의 이슈관리팀이라면 웬만한 규제기관이나 언론은 게임 상대도 되지 않는 것이 맞다.

그러나, 그렇게 인사들을 모셔 왔다고 해서 기업의 이슈관리가 완전히 성공한다는 보장은 없다. 실제로 그렇게 해서 성공했다는 기업들도 그리 많지 않다. 그런 인사들이 없었다면 지금의 상황과는 완전하게 달랐을까를 되새겨 보면 알 수 있다. 지금의 상황과 비슷했겠다고 판단된다면 그 이슈관리팀은 큰 의미를 제공하지 못한 셈이다.

물론 이슈관리는 사람이 한다. 그러나 아무리 좋은 이슈관리팀이라도 ‘내부적으로 합의된 전략과 의사결정’이 전제되지 못하면 그 팀은 영혼 없이 움직이는 모습을 면치 못한다. 더욱이 과거 요직을 거친 인사들이 각자 개인적으로 나서서 문제 해결을 시도하다 보면 또 다른 문제 발생 가능성이 높아진다. 창구가 다양화되어 논란은 잦아들지 않게 된다. 메시지는 중구난방이 되고, 이해관계자의 인식은 계속해서 부정성을 더하게 된다. 기억하자. ‘합의된 전략과 의사결정’이 핵심이다. 훌륭한 이슈관리팀에게 제대로 움직일 수 있는 영혼과 방향성을 주자는 것이다.

이슈관리는 위기관리에 비해 관리에 성공할 수 있는 특징들이 있다. 이슈관리가 장기전이라 당한다는 이야기를 첫머리에서 했지만, 성공한 기업에게는 차라리 이슈관리가 장기전이라서 초기 대응해 완전히 관리해 낼 수 있어 좋다 생각할 수도 있다. 위기관리는 분초를 다투는 게임이라 제대로 된 관리가 힘들다는 생각을 하며 이슈관리가 더 낫다고 하는 것이다.

위기관리팀과 시스템을 정확하게 보유하고 있는 기업에게는 이슈관리가 그리 특별한 것이 아니라는 이야기를 듣기도 한다. 매일매일이 이슈의 연속이라 차라리 경영에 가까워 특별할 것이 없다는 의미다. 어떤 기업은 “우리가 매일 이렇게 의사결정을 해서 이슈관리를 해 나가고 있으니 그나마 현재 성공한 우리가 있다”는 이야기를 하기도 한다. 이슈관리의 상시성과 지속성에 대한 이야기다.

전문적으로 이슈화 단계를 나눌 때 발아기, 성장기, 개화기, 휴면기와 같은 4단계 분류를 한다. 이슈관리 효과를 기준으로 보면 이슈가 발아기일 때 관리하면 가장 예후가 좋다고 평가한다. 관리에 따르는 조직적, 여론적 부담이나 관리 예산의 규모는 뒤로 가면서 증가한다. 물론 기업 명성이나 이미지, 신뢰, 사업의 지속가능성에 대한 타격 또한 뒤로 가며 증가한다.

이 4단계 이슈화 단계 분류에서 더욱 주목해야 할 것은 4단계가 일직선 흐름이 아니라는 것이다. 맨 뒤 휴면기에서 이슈가 사라지는 것이 아니라, 그 휴면기가 앞으로 돌아와 다시 발아기를 맞을 때도 있을 수 있다. 휴면기에 머무르던 이슈가 갑자기 성장 또는 발화되어 버리는 경우도 드물지 않다.

여기에서 ‘환류관리’ 개념이 생긴다. 지속적 환류관리다. 이슈관리에 진정으로 성공한 기업은 지속적으로 환류관리해야 할 이슈의 유형을 줄여 나가는 기업이다. 제대로 된 이슈관리를 통해 장기간 부담이 될 이슈를 하나하나 빼 나가는 어프로치를 한다. 증가하는 환류관리가 싫어서 그 마이너스 어프로치를 더 꾸준하게 해 나가는 것이다.

 019

VIP 위기 앞에서

한국 기업 및 조직 위기 유형들 중 고질적이며 가장 위해성이 큰 유형이 바로 ‘VIP 관련 위기’다. 작게는 VIP의 사회 일탈적 행동으로 인한 해프닝으로부터 사법기관의 조사까지 연결되는 중대 사안까지 그 종류 또한 다양하다. 한번 발생하면 사회적 반향도 상당한 수준이어서 많은 국민이 기억하는 부정적 상처로 기업이나 조직에게 오래 남게 된다.

사실관계 확인이 잘 안 돼서 힘들다

기업 및 조직 내부 위기관리팀에서도 가장 핸들링하기 힘든 위기 유형으로 ‘VIP 관련 위기’를 꼽는다. 핸들링하기 어려운 이유들 중 첫째는 해당 위기 유형들이 일반적으로 ‘사실관계 확인이 어렵다’는 특성 때문이다. VIP 개인과 관련된 사안이기 때문에 비서실이나 홍보실 차원에서 정확한 사실관계 확인이 대부분 쉽지 않다. 특히 홍보실에서는 외부 언론 대응을 해야 하는데, 사실관계 확인이 어렵다 보니 대응할 수 있는 메시지가 제한된다. 전략적 침묵처럼 보이려 애쓰지만, 실제로는 확인된 정보가 없어 기자의 질문에 답하지 못하는 경우가 적지 않다.

일부 핵심 고위 임원들도 대부분 정확한 사실관계 확인 없이 추정하거나, 부분적으로만 상황을 이해하고 있는 경우들이 대부분이다. 심지어 정확하게 사실관계를 알고 있는 고위 임원이라도 그 팩트들을 사내 대응 그룹에게 그대로 옮기는 것을 부담스럽게 여기기도 한다. 따라서 대응 그룹에게는 정해진 간단한 메시지만 전달하라 지시하는 선에서 초기 대응이 진행된다. 비교적 VIP 관련 이슈는 내부적으로 감지가 미리 되는 위기들 중 하나인데, 대응 방식이 제한적인 걸 보면 미리 알아도 별반 수가 없는 위기관리 특성이 있다고 할 것이다.

의사결정이 잘 안 되니 힘들다

둘째, VIP 위기관리가 힘든 이유는 관련 위기에 있어 의사결정을 내려야 할 핵심 주체가 VIP 자신이라는 특성 때문이다. 외부에서는 왜 신속하게 전략적으로 대응하지 못하는가 하는 의문들을 가지는데, 사실 내부로 들어가 보면 아무런 의사결정이 내려지지 않아 그런 경우들이 많다. VIP가 왜 의사결정에 주저하고 힘들어할까를 생각해 보면 이해는 간다. 사업적 위기에 대한 결단이라면 상대적으로 단순할 수 있다. 하지만, 자신이 개입되어 있는 이슈인지라 의사결정은 어렵게 마련이다.

그렇다고 내부적으로 임원들이 모여서 VIP에게 의사결정을 내려 달라 압박하기도 힘들다. VIP의 의중을 일단 살피는 활동이 진행될 뿐이다. 민감한 시기에 누가 나서서 “회장께서 직접 나가서 사과하시고, 회장 직책에서 물러나시는 것이 전략적인 대응으로 보입니다”라는 조언을 할 수 있을까? VIP가 스스로 “내가 어떻게 의사결정해야 하는지 허심탄회하게 이야기해 보세요”라고 하더라도 어려운 것이 해당 위기의 특성이다. 이런 경우 외부 자문그룹을 활용하는 기업들도 있다. 내부적으로 VIP께 하기 힘든 말을 외부 자문들의 입을 빌려 한다는 의미가 있다.

법무와 홍보 간 공유가 잘 안 되니 힘들다

셋째, 해당 위기 유형이 관리되기 어려운 이유는 ‘법무라인의 정보 독점’ 때문이다. 일단 사법기관의 조사와 연결되는 경우 대부분 가용 정보와 법적 대응 전략들이 법무라인에만 집중된다. 로펌의 경우도 VIP와 면대면 진행하거나, 법무팀을 거쳐 일하는 형식으로 위기 대응 업무를 진행하기 때문에 실제 외부 이해관계자 대응을 하는 그룹에게는 별반 유의미한 정보가 공유되지 않는다.

중장기적으로 위기관리 커뮤니케이션을 진행하기 위해서는 법적으로 VIP가 어떻게 대응할 것인지에 대한 정보들이 충분히 커뮤니케이션 대응 그룹에게 공유되어야 한다. 그래야 커뮤니케이션 대응 그룹에서는 전략적 메시징이 가능하고, 타이밍 설정을 비롯한 입장 정리들이 가능해진다. 그러나 이럼에도 불구하고 커뮤니케이션 대응 그룹에게는 아주 제한된 정보만 뒤늦게 공유된다. 자칫 법무라인과 커뮤니케이션 라인이 엇박자라도 나게 되면 그 여파는 상상할 수 없을 정도가 되니 문제다.

충분한 예산이 지원되지 않아서 힘들다

넷째, VIP 위기관리가 어려운 이유는 ‘상당 수준의 관리 예산이 필요하다’는 특성 때문이다. VIP와 관련된 위기는 사회적 주목도가 폭발적이라는 공통점이 있다. 수많은 언론들이 이에 편승해 지속적으로 기사화를 한다. 온라인에서도 그 전파 범위와 속도는 따라갈 수 없을 정도로 심각해진다.

이에 대응하면서 추가 여론화를 방지해야 하는 커뮤니케이션 대응 그룹에게는 예산이 필요하다. 초기 보도는 방지하기 힘들다고 해도, 언론들이 다루는 해당 이슈의 지속기간을 단축시키기 위해서는 대응 인력과 모니터링, 이해관계자 커뮤니케이션을 위한 충분한 예산이 뒷받침되지 않고서는 힘들다. 대형 그룹사처럼 예산에 있어 여유가 있는 기업들이면 모르겠는데, 중견이나 중소기업 수준에서는 가용 예산이 매우 한정적이라 힘들어진다. 부정적 사내 분위기에서 충분한 예산 배정을 기대하기 힘든 분위기 탓도 있다. 이런 경우 대부분 인력들의 밤낮없는 헌신으로 일선관리가 시도되는데 그 성공률은 상대적으로 극히 저조해진다.

VIP 주변의 조언으로 더 힘들어진다

다섯째, VIP 위기관리가 어려운 이유는 ‘VIP와 그 주변인들의 단편적 개입’ 때문이다. VIP 관련 위기가 발생하면 생각보다 훨씬 많은 조언자들이 VIP 주변에 포진한다. 전직 관료나 기관장, 전직 국회의원에서 전직 언론인들까지 다양한 지인들이 각자 조언을 건넨다. VIP는 개인적으로 이들의 조언들을 듣게 되는데, 그 조언들이 일관되지 않아 문제다. 더욱 위험한 것은 그들이 전체적 조망을 통해 중장기적인 위기관리 로드맵을 가지고 있는 분들이 아니기 때문에 조언 내용이 매우 단편적이다. 감정적인 분도 있고, 개인 시각에 따라 자의적 해석이나 대응안을 조언하는 분도 있다.

정상적 상황에서는 노련한 VIP께서 잘 추려 판단하시겠지만, 자신과 관련된 위기가 발생하게 되면 의식의 제한이 수반되는 터라 추림이 힘들어진다. 여기저기 취합한 조언들을 내부 실행 그룹에게 하달하게 되면 그때부터는 기존 대응 전략이나 방식들에 문제가 생긴다. 그나마 제한된 정보들로 기

본 대응 방안을 마련해 놓았는데, 사공이 많아지다 보니까 배가 산으로 가는 형국이 된다. 실행 그룹들이 하달된 지시사항에 대해 ‘왜 실행이 불가능한가’, ‘왜 그런 실행이 위험한가’ 하는 내부 보고 논리를 만들고 있으니 실제 실행이 원활하기 어렵다.

이상과 같은 이유들을 죽 놓고 보면 VIP 관련 위기관리는 성공할 가능성이 매우 희박해 보인다. 실제로 VIP 관련 위기를 제대로 관리했다고 평가할 수 있는 케이스들이 극히 제한되는 이유가 그 때문이다.

그나마 일부 대기업들의 VIP 관련 위기관리 체계 트렌드를 보면 약간 달라진 모습을 볼 수 있다. 그중 가장 주목되는 변화가 VIP 개인과 조직을 분리하려 하는 시도다. VIP 관련 위기 발생 시 VIP가 개인적으로 외부 위기관리 회사(또는 홍보대행사)를 고용해 활용하는 케이스들이 보인다. 물론 해당 기업의 지휘와 조정을 거치지만, 외부적으로 창구를 조직과 분리하는 시도를 한다는 것에는 의미가 있다.

일부 기업에서는 내부 사실관계 확인의 효율화를 위해 통합 대응 그룹을 만들어 로펌과 커뮤니케이션 그룹이 함께 상황을 파악하고 대응하는 체계를 구축하고 있다. 이전에 이 두 그룹 간 의사불란한 협업이 어려워 실패한 많은 케이스들이 있어 이에 대한 반면교사와 개선이 있었던 것 같다.

일부 기업에서는 VIP 관련 위기 발생 시 내부 대응 그룹이 외부 위기관리 펌과 협업한다. VIP 관련 위기에 있어서 외부 이해관계자들의 시각을 가능한 내부에 투영하는 역할을 주문한다. 내부적으로 바라보지 못하는 향후 상황 전개, 즉 블라인드 스팟을 찾아 달라는 주문도 한다. 내부적으로 위기관리 펌에게 ‘악마의 대변인’ 역할을 주문하면서 대응 논리와 메시지에 안정성을 더하기도 한다.

이미 국내 대형 그룹사들은 한두 번 이상씩 VIP와 관련된 초대형 위기들을 경험했다. 당연히 그들 내부에는 경험 있는 인력들이 포진해 있고, 대응 체계 또한 상당 수준에 이르러 있다. 경쟁력 있는 위기관리 자산과 예산이 뒷받침된다. 위기관리에 실패할 가능성이 상대적으로 낮다는 의미가 된다.

그러나 문제는 중견과 중소기업들이다. VIP 위기는 중견과 중소기업에서도 끊이지 않기 때문이다. 내부적으로 VIP 관련 대형 위기관리 경험이나 역량이 대기업에 비해 상대적으로 취약하다. 내부 커뮤니케이션 및 위기관리 체계도 대기업의 십수 년 전 체계 수준에 머물러 있다. 상당히 취약성이 많다. 이상과 같은 위기관리 제한점들을 가능한 미리 인지하고 그 제한과 제약을 넘어서기 위한 사전 준비와 투자가 필요한 대상들이 이들이라고 본다. 미리 준비하자.

 020

VIP의 실수 앞에서

오너 위기의 열두 가지 금기

기업 오너가 촉발시키는 ‘사회적 공분(公憤)’은 왜 이렇게 자주 발생할까? 그리고 왜 그렇게 끊이지 않을까? 기업의 리더라면 사회적 명성을 보유하고 있고, 대부분이 항상 조심하는 마음으로 삶을 살게 되는데, 왜 그런 문제들이 생기고, 바로 사회적 공분으로 연결되어 불과 며칠 만에 파국으로 결론나 버릴까?

그 이유들 중 하나로 우리가 사는 이 사회가 바뀌었다는 것에 주목해 보자. 그 사회의 변화에 따라 미디어들이 바뀌었다. 물론 변화된 미디어에는 온라인과 소셜미디어들이 포함된다. 그에 따라 공중들의 생각도 바뀌었다. 둘러보면 불과 수년 사이에 상당히 많은 환경이 바뀐 셈이다.

이 엄청난 변화 속에서 회사만 바뀌지 않았다. 좀 더 정확하게 말하면 회사를 소유하고 경영권을 행사하는 오너(owner)가 스스로 변화하지 않았다는 데 문제 핵심이 있다.

한국만 이렇게 오너 위기(owner crisis)에 시달리고 있을까? 역사적으로 미국을 비롯한 해외에서는 이런 유사한 위기들이 없었을까? 그렇지 않다. 사람과 사회가 변화해 나감에 따라 기업도 변화하는데, 어떻게 이런 위기가 한국뿐이겠는가. 기록을 보면 예전 해외 선진국의 그들도 많이 그랬었다.

직원에게 폭언, 폭행으로 문제가 된 오너들이 한국에서 지탄받고 있지만, 아주 예전 미국에는 사적으로 고용한 용병들을 사용해 파업하는 광산 직원들과 그 가족들에게 기관총을 난사하게 한 기업도 있었다. 해외에도 직원들을 도제화한다며 지나치게 위계적으로 훈련시키는 기업들이 여전히 있다. 역사와 사회와 미디어 환경만 다를 뿐 어디에나 오너 위기관 존재하고 발생한다.

그럼에도 사회와 기업이 발전하고 성숙되면서 그 횡수나 유형들은 상당 수준 잦아들고 관리되는 것이 일반적이다. 우리 한국 기업들도 앞으로는 그렇게 더 나은 방향으로 성숙될 것이다. 숙제는 그때까지 걸리는 길고 긴 시간 동안 위기는 계속될 텐데 기업의 위기관리 담당자들은 그때마다 무엇을 어떻게 해야 하는가이다.

오너 위기는 위기 성격상 기업 차원에서 사전에 방지하거나, 완화시키거나 하는 것이 힘들다. 불가능에 가깝다. 사내 구조와 문화상 그럴 수가 없다. 그렇다면 애석하지만 위기관리 담당자들은 앞으로 그런 위기의 발생을 대비해 미리 대응을 준비해야 할 뿐이다. 아무래도 준비되어 있는 대응은 공분을 관리하며 성공 확률을 높인다.

한국 기업의 오너 위기와 위기관리. 그간 여러 케이스들을 대상으로 공통적인 유사점들과 습관들을 모아 봤다. 물론 이 항목들은 대부분이 하지 말아야 할 것들(Don'ts)에 해당한다. 일단 오너 위기관리에서 성공한 케이스 수가 매우 적으니 대부분 따라 하면 안 된다 생각하고 의미를 새기면 좋겠다. 이렇게만 하지 않아도 공분을 관리할 가능성은 커진다.

VIP는 대개 늦게 등장한다

사건이 수면 위로 떠오른 후 공식 커뮤니케이션에 있어 화자(話者)가 자신이 아니다. 항상 놀라는 부분이다. 사내에서는 이를 일종의 의전이라 생각하는 듯하다. 누구를 막론하고 문제를 일으킨 당사자가 가장 먼저 앞에 나와 커뮤니케이션해야 맞다. 이를 가시성(visibility)이라고 한다. 여기서 앞에 나선다는 것은 책임 표명과 결단을 먼저 보이라는 뜻이지, 준비 없이 즉흥적으로 자신을 노출하라는 뜻이 아니다.

VIP가 해야 할 사과를 법인이 한다

당연히 VIP의 등장이 늦어지니 급한 법인이 기자들에게 보도자료를 돌리며 ‘대신’ 먼저 사과한다. 법인조차 늦게 사과하면 상황이 더 나빠지지 않을까 하는 직원들의 생각은 이해된다. 심지어 오너의 개인적인 성추행 논란에 대해 임직원 명의로 사과한다. 본말이 뒤바뀐 대응이 된다. 오너는 그 스스로 법인이 아니다. 오너의 실수로 법인에 대한 불매운동이나 비판이 이루어지는 것은 그 오너가 스스로 문제를 해결하지 못했기 때문이다. 법인만 대신 나서서 성공한 오너 위기관리는 없다.

원점관리를 어려워한다

오너가 만든 문제를 임원들이 가서 풀려 하니 어렵다. 화가 나 있는 이슈 확산자(피해를 입은 직원 등)들이 오너를 직접 보고 사과받겠다 하는데 그게 제대로 이루어지지 않는다. 그렇다고 압도적으로 임원들에게 교섭 권한을 주지도 않는다. 고개를 숙이고, 난처한 표정을 짓고, 집 앞이나 직장 앞에서 대기하고 하는 정서적인 접근을 한다. 말로만 해결하려는 모양새가 되니 원점은 관리될 리가 없다. 한편 오너가 지닌 역울함과 흥분을 관리하는 것도 직원들에게는 원점관리가 된다.

최초 홍보실 해명이 대부분 사실이 아니거나 축소된 채로 진행된다

사건 현장에 홍보임원이나 홍보실장이 있지 않았을 때 말이다. 그 당시 주변에 있었던 임원들의 전언을 듣거나, 흥분해 있는 오너의 개인적 상황 설명을 듣고 이를 전하니 대부분 팩트가 아닌 해명이 초기에 진행된다. 기자들이 피해자에게 듣고, 경찰에게 듣고, 다른 이해관계자들을 취재해서 알고 있는 상황보다 이해가 크게 부족하다. 결국 회사는 오너를 보호하기 위해 사실과 다른 해명을 함께 내놓는 조직이 되어 버린다. 법인 차원에서는 이를 필히 경계해야 한다.

해명이나 사과 메시지가 일반적이지 않다

어떤 회사에서는 오너가 홍보실에게 직접 해명문을 써 주기도 한다. 해명문의 핵심은 오너의 의중을 철저하게 반영한다. 내부에서 누가 아무리 “이런 표현은 위험합니다” 해도 좀 더 강력한 항변을 원하는 오너의 의중을 거스르기 힘들다. “내가 잘못했나?” 하는 물음에 “예, 크게 잘못하신 겁니다.” 할 수 있는 임직원이 없으면 해당 메시지는 산으로 간다. 엉뚱한 사과 문구에 언론과 온라인 소셜미디어 공중들은 다시 분노한다. 견잡을 수 없이 굽어 큰 부스럼을 만든 것이다.

사과가 피상적이다

어떤 회사 오너는 기자들 앞에 나와 “죄송합니다”라는 핵심 메시지만 수십 회 반복한다. 법인과 개인을 분리하지 못한 채로 임직원들이 회장과 함께 함께 고개를 숙인다. 죄송하다는 이야기만 할 뿐 정확하게 누구에게 죄송하고, 어떤 일로 문제를 일으키거나 해를 끼쳤다는 명시가 대부분 흐릿하다. 문제의 원점인 그들에게 먼저 머리를 숙여 사과해야 하는데, 기자들에게 한다. 이 부분은 공히 반복되는 해프닝이다.

“사과했다” 하지 않고 “사과할 것” 또는 “사과합니다”라고 커뮤니케이션한다

미래형이다. 기자들도 알고 대다수 국민이 이미 알고 있는 자초지종인데, 그때 앞으로 나와서 “사과드릴 것”이라는 뒤늦은 미래 의지를 나타낸다. 기자들의 얼굴을 바라보면서 “사과합니다”라고 커뮤니케이션한다. 어떤 케이스에서는 자신이 만든 위기에 대해 거래처, 파트너, 투자자들과 주주들에게 사과한다. 이슈 확산자(비서, 승무원, 운전자, 경비원…)는 그 자리에 없다. 기자들은 상황과 말을 전하는 사람들이므로 “이미 사과했습니다” 같은 완료형이 옳은 커뮤니케이션이다.

개인적으로 공식 커뮤니케이션을 시도한다

법인과 개인을 분리하겠다는 전략이라고도 볼 수 있는데, 그다음은 채널이 문제다. 예를 들어 오너의 개인 페이스북이나 인스타그램을 통한 공개 사과는 그리 적절하지 않다고 보인다. 물론 그 사과도 일부 언론에서는 받아 기사화해 주지만 비즈니스를 하는 법인의 오너로서 적절한 사과는 아니다. 공식 커뮤니케이션은 언론과 온라인에서 함께 이루어지는 것이 적절하다.

사과는 하는데, 개선 의지 표현이 적절하지 않다

최소한 개선 의지를 해석하는 이해관계자들이 ‘이 사람과 법인이 꿈을 쓰고 있구나’ 하는 감을 가지게 하면 안 된다. 해당 이슈의 중대성에 비추어 적절하거나 그를 상회하는 수준의 개선 조치라면 위기관리 성공 확률은 높아진다. 원점관리에 드는 비용도 그런 기준이 기본이다. 잠시 자리를 떠나 있겠다는 의지라든가, 그냥 말로 해서 잠잠해지기를 기다리겠다는 의지가 투영되면 힘들다.

추가 개입 이해관계자들이 문제인데, 이에 대한 대비도 늦다

대부분의 오너 위기를 보자. 먼저 이슈 확산자(원점)의 활동이 진행된다. 짧은 시기이지만 감지 가능하다. 온라인이나 오프라인 미디어발로 기사화된다. 이후 폭발적으로 확산된다. 이 또한 감지 가능하다. 법인 차원이나 개인 차원의 위기관리가 진행된다. 그 후에도 지속적으로 문제가 지적되고, 추가적인 이해관계자들(전직 직원, 이전 피해자, 증언자, 내부고발자)이 나타나서 이슈를 키운다.

그러다 보면 결국에는 경찰, 검찰, 국세청, 공정위, 노동청, 관세청 등의 수사권을 가진 규제기관들이 개입한다. NGO와 거래처들이 단순 피케팅을 넘어 소송으로 개입한다. 초기 오너 위기관리를 진행하면서 추후 예상되는 추가적인 이해관계자 개입에 대한 감각과 대비 등이 진행되는 곳들이 그리 많지 않다.

규제기관 조사 대응 때는 반대로 개인 대응이 주를 이룬다

일부 법인 차원에서 대응이 이루어지는 그룹사들도 있지만, 중견그룹이나 중소기업 오너 위기관리 때는 약간 다르다. 그간 초기에 대언론 커뮤니케이션을 중심으로 하는 위기관리 커뮤니케이션은 법인이 중심이 되지만, 경찰이나 검찰로부터 조사 출두 명령이 떨어지면 오너는 개인적 대응을 시도하곤 한다.

이미 회사에 큰 타격이 온 상태인데도 해당 조사에 대한 대응은 개인적으로 준비하는 아이러니가 펼쳐진다. 개인적으로 아는 변호사를 구해 상담을 받는다. 지인들에게 연락을 돌려 자문받는다. 권력기관과 수사기관, 규제기관을 망라해서 해당 기관 출신 지인들에게 개인적으로 도움을 요청한다.

국민들의 주목이 이미 생겨 버린 이슈에 대해서는 이들도 흔쾌히 나서기 힘든 상황인데도 도와 달라 한다. 최초에는 오너의 개인 대응 커뮤니케이션으로 시작해 문제를 풀고 사후 규제기관 대응에는 법인 차원의 (협력된) 지원을 받는 것이 정석이다.

문제가 해결되거나, 이슈가 잦아들면 사후 급속 명성관리에 힘쓴다

보통 이럴 때 사용되는 것이 ‘흔적 지우기’다. 온라인상에서 여러 노력들이 실행된다. ‘언제 그런 일이 있었더라?’ 하는 공중들의 기억을 원하기 때문에 흔적을 지우려 한다. 단기적으로 사회공헌 프로그램들을 강화해 보기도 한다. VIP의 이미지를 새롭게 업그레이드하려고 하는 곳도 있다. 홍보실을 대폭 개편하는 곳도 있다.

하지만 상당 기간 자숙하는 모습이 정석이다. 공중들의 기억을 제대로 지우는 방법은 생각보다 더 긴 시간, 그리고 더 큰 예산, 그리고 더 지대한 노력이 수반된다. 흔히 공유되는 워렌 버핏의 명언이 있지 않나. “명성을 쌓는 데는 20년이란 세월이 걸리며, 명성을 무너뜨리는 데는 채 5분도 걸리지 않는다.” 이분의 말을 그대로 빌리자면 앞으로 다시 20년은 노력해야 한다는 의미다.

“성공한 위기관리란 무엇인가?”라는 질문을 자주 받는다. “성공한 위기관리란 공중들이 그런 위기가 발생했다는 사실을 들어본 적이 없는 경우”라고 답변한다. 이는 단순히 언론을 비롯한 모든 미디어를 철저하게 물샐틈없이 완벽하게 틀어막아 버렸다는 의미는 절대 아니다. 미디어는 통제할 수 없다.

“그럼 일단 위기가 공중들에게 알려진 후에는 어떤 위기관리가 가장 잘된 것일까?”라는 질문에 대한 답변은 이렇다. “공중들에게 공분이 생기지 않도록 단기간에 이슈를 종결시키려는 모든 노력을 행한 위기관리가 성공한 위기관리”라고 답할 수 있다.

오너 위기관리에 대한 성공 기준도 마찬가지다. 오너 위기관리에서 오너가 직접 마주하고 관리하기 위해 모든 노력을 다 해야 하는 대상은 바로 ‘공분’이다.

VIP 위기관리를 실패로 이끄는 스물다섯 가지 증상

VIP 위기관리는 위기관리 중에서도 가장 어렵고 관리 예후 또한 아주 좋지 않은 것으로 유명하다. 실무자들에게는 특A급 위기로 인식되는데도, 반면 실무자들이 할 수 있는 것은 거의 없으니 더욱 다루기 어렵다. 그만큼 까다로운 위기이자 관리 영역이다.

톨스토이의 걸작 ‘안나 카레니나’의 첫 문장은 이렇게 시작된다. “행복한 가정은 서로 닮았지만, 불행한 가정은 저마다의 이유로 불행하다.” 이 말은 위기관리에도 적용이 된다. “(위기관리에) 성공한 기업은 서로 닮았지만, 실패한 기업은 저마다의 이유로 실패한다.” 실패한 기업들에게 “왜 이번 위기관리를 그렇게 하셨나요?”라고 물으면, 각 기업마다 이유들이 매우 다양하다.

그 이유들을 하나하나 챙겨 듣다 보면, 역시 그래서 위기관리가 실패할 수밖에 없었구나 공감이 간다. VIP 관련 위기관리를 직간접 자문하면서 들었던 여러 실패의 이유들을 한번 기억해 정리해 본다.

VIP가 잘못을 받아들이기 어려워한다. 억울해한다

가끔 법정에서 판사 앞에 서 사과문을 읽기도 하고, 기자들 앞에서 고개를 숙이며 수치감을 표하기도 한다. 그러나 가까이서 지켜본 이들의 후담에 의하면 상당히 억울해하고 언론과 여론에 크게 분노했다고 한다. VIP가 이런 포지션을 유지하는 한 실무자가 할 수 있는 것은 거의 없다.

여론에 대한 공감이 부족하다. 중요하지 않다 여긴다

회사 제품이나 서비스에 찬사를 보내는 소비자 몇의 글을 보면 전사 공유도 하고, 반기고, 자랑스러워한다. 하지만 자신과 관련된 위기가 발생한 후 온라인을 도배하는 여러 공중들의 비판에 대해서는 별 가치를 두지 않으려 한다. 언론은 이 기회를 통해 돈을 뜯으려 한다 생각한다. 그래서 더욱 초기 대응이 힘들다.

사과하는 매체를 자신에 맞춘다

금기로 꼽았던 개인 소셜미디어 사과다. 기업 리더에게 적합하지 않은 사과 형식이라 해도 그 방식을 따른다. 페이스북에 사과할 때도 공개 범위를 친구들만 볼 수 있게 설정한다. 내가 사과하면 알아서 홍보실이 오프라인 언론에 릴리스해 줄 것이라 믿는다. 홍보실은 차라리 VIP가 앞에 나서 주었으면 하는데 말을 못 한다.

사과를 여러 번 한다

언젠가부터 한 위기에 사과를 비공식, 공식으로 여러 번 반복한다. 상황 관리가 안 되니까 계속 상황을 따라가면서 사과를 하게 되는 셈이다. 한 번의 사과에도 수치심을 느끼는데 여러 번 사과를 하게 되니 더더욱 아래 직원들은 바늘방석이다. 나중에는 “내가 사과했었는데도 상황관리가 안 되더라. 그러니까 사과라는 게 무슨 효과가 있다는 거냐?”고 주변에 묻는다.

원점관리 자체를 싫어한다

화가 나 있기 때문이다. 이슈화가 시작된 원점들은 계속 언론과 여론의 주목을 받고 있는데 그에 대한 다가감을 원하지 않는다. 이왕 그 사람이 문제를 일으킨 것, 끝까지 용서하지 않겠다 생각하는 듯하다. 문제는 그래서 계속된다.

말이 처음부터 계속 바뀐다

언론을 통하거나, 수사기관 등을 향해 하는 말에 있어 진술이 일관되지 못하다. 실제 상황은 그대로인데, 그걸 기억해 말하는 당사자의 생각이 계속 바뀌기 때문이다. 언론이나 수사기관은 바뀌는 그 말들을 따라가며 비교 분석한다. 말이 말을 낳는다고 했는데, 말들이 계속 바뀌어 나가니 말로 산을 이룬다.

내부 지지자가 없다

내부 직원들이 원래는 안타까워했고, 슬퍼하기도 했고, 나아가 바깥으로 창피하다는 느낌도 가진 적이 있었다. 그러나 그런 내부 의견은 블라인드나 공개채팅방에서 공유되다 보니 하나둘씩 사라져 버린다. 말 그대로 침묵의 나선형 이론이다. 이슈에 둘러싸인 VIP를 지지하는 의견을 밝히는 직원들이 사라져 가면서, VIP에 반감을 가진 직원들이 더욱더 기세등등하게 부정 의견을 피력한다. 이어 제보까지 하겠다고 목소리를 높인다. 사면초가가 따로 없다.

내부 제보에 대해 법적으로 대응하자 한다

이어지는 내부 제보에 VIP는 엄청난 실망감을 느낀다. 깊은 배신감을 느낀다. 주변에 어떻게 대응해야 하는지 묻는다. 주변 자문단은 VIP의 의중에 맞춰 대응 방향을 정한다. 법적으로 대응하는 것이 어떨까 조언한다. 제3자 대화를 녹취하는 것은 불법이라 자문한다. 법적으로 강력 대응해 추가 제보를 방지하라는 지시가 나온다. 홍보실을 비롯해 일부에서는 고개를 갸웃하는데 결국 그렇게 흘러간다.

법적으로 별것 아닌 일을 크게 키운다

훌륭한 법률 자문단이 주변에 있는데도 VIP의 위기관리 의사결정은 문제를 키우는 방향으로 자꾸 진화한다. 사실 법적으로 재판을 거쳐 VIP가 받을 수 있는 양형은 아무리 많아도 몇 개월 또는 집행유예 정도다 하는 건도 크게 키워진다. 법률 자문단에게 무죄나 혐의 없음 또는 내사종결을 이끌어 내라는 압력을 지속한다. 그러다 보니 일이 커진다. 양형도 같이 커진다.

왜 우리만 주목받는 거냐 억울해한다

여러 케이스를 둘러보라 한다. 저 VIP는 이런 일을 했었고, 다른 VIP는 이런 범죄도 저질렀는데 왜 우리에게만 여론이 이리 좋지 않은가 한다. 그 VIP들을 향했던 당시 부정 여론에 대해서는 자세하게 알지 못하는 것이다. 자기 설움이 제일 크다는 말이 맞다. 여론이 좋지 않은 ‘이유’를 들여다보는 것이 위기관리의 시작인데, 이런 불만은 아무 도움이 되지 않는다.

수사기관 출두할 때가 돼서야 얼굴을 공개한다

늦은 등장의 끝이다. 위기를 관리하지 않으면, 위기가 자신을 관리하게 된다. 문제가 불거졌을 때 빨리 위기관리 목표를 설정해야 한다. 최악을 예측해 중간 목표를 세워 최악의 상황까지의 전이를 방지하라 한다. 기관이 나서지 않게 초반 여론을 관리해야 했다. 원점들에게 진심 사과하고, 그들의 불만을 완화시켰어야 했다. 언론 앞에 고개 숙이고 재발방지 대책을 발표했어야 했다. 아무것도 하지 않고 있다 수사기관 출두 명령을 받고 나서야 수백 명 기자들과 마주하니 문제다.

초기부터 커뮤니케이션만 있고, 중요한 행동은 없다

원점에 대한 사과도 문자나 이메일로 한다. 페이스북에 사과하고 트위터에 글을 올린다. 누군가 그렇게 하시면 안 된다 조언하는 사람이 없어서다. 아니면 그런 조언에도 귀 기울이지 않는 것이다. 어떤 VIP는 사과문을 발표

하고 기자들을 모아 직접 고개를 숙이는데, 다른 일부 VIP는 보다 쉬운 사과 방식을 찾는 것 같다. 행동은 없고 커뮤니케이션만으로 해결되는 위기는 사실 위기가 아니다.

홍보실이 대응을 잘 못하고 있다고 생각한다

가장 성과를 인정받기 어려운 부서가 홍보실이다. 잘해야 본전이라는 말을 평소에도 듣는데, VIP 위기가 발생하면 무얼 하든 본전조차 못 찾는다. 지금까지 쓴 접대비와 광고비로 문제 삼기도 한다. 돈을 더 얼마나 써야 위기를 관리할 수 있느냐 묻는다. 보다 능력 있는 홍보임원 영입을 고민하기도 한다.

외부에서 강호의 고수를 찾는다

강호의 고수라는 발상부터 다시 볼 필요가 있다. VIP 위기관리는 VIP가 하는 것이다. 주변의 법무나 대관 그리고 홍보는 VIP가 직접 하는 위기관리를 돕고 지원할 뿐이다. VIP가 위기를 관리하려 직접 나서지 않는 한 슈퍼맨을 영입해도 위기는 깔끔하게 관리되지 않는다. 외부 고수 한 사람이 해결할 수 있는 수준이었으면 VIP 위기란 말도 생기지 않았을 것이다.

유사한 옛 이야기들이 재탕된다

평소에도 언론에서 가끔 회자되면 VIP가 민감하게 여기는 과거 논란들이 VIP 위기가 발생하면 다시 엄청난 수준으로 여기저기 회자된다. 홍보실은 바늘방석이 되는데, 그걸 어떻게 할 수가 없다. “이런 이야기들이 재탕되지 않게 하려면 VIP께서 사전에 조심을 하셨어야 하는데” 같은 이야기를 할 수는 없다. 입이 있어도 말할 수 없는 위기인데도 VIP는 홍보실 역량이 부족하다는 시선을 보낸다.

수사기관이나 감독 규제기관을 더 힘들게 한다

공분이 커지면 기관이 개입한다. 초기 여론 대응을 당사자 VIP가 유효하게 진행하지 않으니 그렇다. 사회적 공분까지 다다르면 수사나 규제기관도 어쩔 수 없다. 기관도 여론이 커지기 전에 기업이 스스로 수습하기를 바란다. 결국 그들이 여론에 부응해 기업을 하이 프로파일하게 만드는 결과를 초래한다. 강도 높은 조치에 나서게 만든다. 압수수색을 하게 만든다. 공개소환을 하게 만든다. 영장을 청구하게 만든다.

로펌을 의지한다. 초기부터 법적 해결책에 집중한다

VIP가 로펌에 크게 의지한다. 처음부터 법적 부분에 포커스 맞추어 대응 시도한다. 그러나 결과적으로 보면 로펌 조언에도 별반 의지하지 않는 듯하다. 대응 회의나 시간의 길이를 봐도 여론에 대한 대응 속고 시간보다 훨씬 더 많은 노력을 로펌과 함께 들인다. “법은 여론의 영향을 받지 않아야 한다”는 법조인 조언을 믿는다. 그런데 그 말을 잘 들어 보아야 한다. “법은 여론의 영향을 받지 않는다”는 말이 아니었다. “않아야 한다”는 말이었다. 법조인도 확신하지 못한다는 점을 알아야 한다.

연이은 내부 고발을 진정시키지 못한다

슈퍼맨을 영입해도 관리하지 못할 것이라는 자조가 이래서 나온다. 내부 고발이 이어지는 상황이라면 어느 기업이든 대응안을 만들기 매우 어렵다. 일부 기술적, 기교적 대응을 의미하는 것이 아니다. 임계치를 넘은 사내 공분이라면 더욱 관리하기 어렵다. 이 정도 수준이 되면 “오는 비를 맞고 가자”는 전략이 술술 공유된다.

압수수색을 연달아 받는다

여론에 영향을 받는 기관들의 대응이다. 기관도 부담이 크다. 각종 시민 단체나 언론에서 압력을 가하기 때문이다. 국회와 정치권에서는 너희는 뭘 하고 있냐 자꾸 질문한다. 기관장은 어떻게 해서든 우리가 열심히 문제를 해결해 나가고 있다는 것을 국민에게 보여 줘야 한다 일선을 질책한다. 한번 할 압수수색을 여러 번 연출한다. 일부에서는 빈 박스 압수 연출 의혹까지 제기된다. 그만큼 절박한 것이다.

녹취와 영상들이 여기저기 공개된다

그렇게 외부 비판 세력이 많았는지 VIP가 이제야 알게 된다. 그러나 그들이 온통 불법을 저지르고 있다 받아들인다. 제보자들도 문제고, 그걸 무책임하게 보도하는 언론도 문제가 많다 비판한다. 주변 자문단은 함께 언론의 의식을 비판하며 한탄한다. VIP에게 공감하는 것이 자신들의 업무라 여긴다. 여론이 표출되는 트렌드가 바뀐 것이라는 생각까지는 일부 해도 말은 하지 않는다.

논란이 추가 논란으로 전이되며 번져 간다

바퀴벌레도 이렇게 번식력이 좋지는 않을 것이라며 놀란다. 전 국민이 이렇게까지 관심 가질 일이나면서 의아해한다. 주변 자문단에서는 음모론을 거론한다. 줄곧 의아해하던 VIP가 받아들이기 쉬운 시각이다. 요처 누구누구에게 이야기를 들었는데요... 이렇게 시작되는 음모론이 여론을 보는 시각을 결정해 버린다. 홍보실은 이때부터 위기관리 실패를 더욱 확실하게 예상한다.

홍보실은 할 수 있는 말이 없다

가능한 말을 줄이는 것이 전략이 되어 버린다. 하이 프로파일 할 것이 없다. 우리가 말을 하지 않거나 적게 해서 기사 분량을 조금이라도 줄이고 싶어 한다. 한두 줄이라도 줄었으면 하고 기도하는 것이다. VIP 위기가 발생

했을 때 홍보실이 언론에게 하는 모든 말은 VIP가 그대로 확인 가능한 것이어서 민감하다. 평소 기사에 나온 홍보실 말은 잘 확인하지 않아도, 자신 관련 코멘트는 상당히 민감해한다. 홍보실이 할 수 있는 말이 없는 이유다.

노조의 최초 솔루션에 귀 기울이지 않는다

한번 불신한 상대의 말은 어떤 말이든 받아들이기 어렵다. 노조가 위기관리를 제대로 하라 VIP를 향해 외치는 말이 불편하게만 들린다. 가만히 이성적으로 그들 주장을 보면 일견 일리 있는 솔루션이기도 한데, 외면하는 것이다. 저들도 다 다른 속셈이 있어 그런 주장을 하는 것이라 생각한다. VIP 자신을 돕기 위해 그런 요구를 한다고는 생각하지 않는다.

상황이 최악으로 치닫는 시점이 오면 침묵을 선택한다

상황을 관리할 수 있는 방법이 없다 체념한다. 며칠 전 무언가를 했으면 지금과는 달랐을 것이라는 생각도 한다. 이왕 이렇게 된 것, 이제는 정신차리고 전략을 세우자 한다. 장시간 토론을 통해 내리는 공통적 결정은 ‘침묵’이다. 무슨 말을 하더라도 현재 상황은 관리되지 않을 것이라는 확신을 VIP와 위기관리팀이 공유한다. 하지만, 가만히 돌아보자. 지금까지도 기술적 침묵을 해 온 것 아닌가?

그 이후부터는 내부에서 서로 힘을 주는 말만 한다

VIP가 VIP로 불리는 이유는 주변에 그를 위하는 수많은 사람들이 포진해 있기 때문이다. VIP 주변의 조언을 깊으며 보았듯 은퇴한 정치인이나 기관 출신 인사, 교수와 은퇴 언론인이 많이 조언한다. 그들 대부분은 이쯤 되면 마음을 다잡으라는 조언에 머문다. “VIP께서 강건하셔야 합니다”, “VIP께서 마음을 단단히 가지셔야 합니다.” 같은 조언은 기본이다. 가끔 영화에 나오는 대사를 인용하는 분도 나온다.

기억을 정리하다 보니, 위기관리에 실패하는 이유가 다양해 보여도, 그 속에는 또 나름 공통점이 있는 것 같기도 하다. 이 회사도 저 회사도 비슷한 이유를 가지고 있다는 점에서는 공통점이 있다는 말도 맞겠다. 톨스토이가 보면 ‘서로 닮았네’라고 할 만하다.

 021

익명 게시판 앞에서

기업 홍보나 인사 부서 임원들과 이야기를 나누어 보면 항상 언급되는 주제가 블라인드 이야기다. 특히나 VIP께서 젊은 세대 직원들과 말 그대로 허심탄회한 대화를 나누고 난 뒤에 불거지는 블라인드발 이야기들이 넘쳐난다. 각 케이스들 내용이 다르고, 문제가 된 계기도 조금씩 다르기는 하지만 결론은 하나다. “VIP께서도 그러시고 저희 임원들도 공히 앞으로 젊은 세대 직원들과 소통하는 것을 더욱 조심하기로 했습니다” 하는 것이 공통된 결론이다.

소통이 필요하고 중요하다고 했다. 그래서 소통을 시도해 보았다. 그리고 나서는 소통을 아예 하지 않았던 것이 더 나았을 것이라는 결론을 낸다. 그 이후에는 오히려 불통의 미학을 이야기한다. 이런 현상은 무엇 때문일까?

정말 소통이 문제인 것일까? 아니면 소통을 시도했던 그 주체가 문제인 것일까? 그 소통을 허심탄회함으로 그대로 내버려 둔 홍보나 인사 부서들의 불찰일까? 그것도 아니라면 일부 젊은 세대 직원들의 반응이 문제일까? 혹시 블라인드가 문제는 아닐까?

기업 VIP와 블라인드 논란에서는 이상의 것들 어느 하나의 문제만으로 그 원인을 한정할 수는 없어 보인다. 그러나 유사한 위기 케이스를 분석해보면 공통적 문제 원인이 보이기는 한다. 그 원인과 그로 인한 논란의 이유를 대표적인 것들로 뽑아 정리해 본다. 주로 블라인드를 통해 논란을 경험한 VIP들과 그런 논란을 원치 않는 VIP들은 어떤 주제들을 더 이해해야 할까?

첫째, 소통은 일단 고통이고 심지어 폭력이 될 수도 있다

소통에 대한 생각과 더 나아가 철학적 수준의 이해는 논란을 방지하기 위해 VIP가 가져야 할 기본 소양이다. 피상적으로 소통이 필요하다, 중요하다, 한번 해 보자 해서는 곧 큰 문제를 경험하게 된다. 자신이 직접 성공시켜 본 개인적 소통의 경험이 부족한 상황에서 용기를 내어 시도하는 소통에서 문제는 발생한다. 스스로 자신이 얼마나 소통에 적절한 사람인지를 먼저 신중하게 살펴보는 것이 좋다.

일단 연령 차이, 문화 차이, 경험 차이, 라이프스타일의 차이, 성별의 차이 등을 전제로 하는 VIP와 젊은 세대 직원 간에는 일반적 의미의 소통이 쉽게 가능하다고 보기는 어렵다. 그런 전제를 무시한 채 시도되는 소통은 곧 폭력이 된다. 그 폭력은 이내 소통을 시도한 VIP에게 고통으로 되 돌아온다. 이제 시대가 그렇다. 그 거대한 격차의 전제를 어떻게 극복해야 할 것인가? 그 부분을 이해하고 극복을 위한 고민을 해 보는 것이 올바른 소통의 준비운동이 된다.

둘째, 일단 VIP가 유명해야 문제 가능성이 낮아진다

VIP를 보면 가슴 두근거리려 하는 직원들이 많아야 한다. VIP가 기존 언론이나 여러 사회적인 주제로 유명하다는 의미는 일단 장시간 동안 언론이나 사회적인 필터링을 거쳤다는 의미다. 공적인 인물이 되었다는 의미다. 공개

적으로 소통하는 데에 있어서 상당한 경험을 지녔을 것이고, 이를 통해 해야 할 말과 하지 않아야 할 말을 가려 하는 데 능숙한 분일 가능성이 높다. 해당 VIP는 안전하게 소통할 수 있는 기본 역량을 보유하고 있을 것이다.

젊은 세대 직원들 시각에서도 일단 좋은 의미로 유명한 VIP는 셀럽과 같은 좋은 느낌을 주기도 하고, 한번 만나 이야기를 들어 보고 싶다는 생각이 들기도 한다. 이전 같은 권위에 대한 무조건적인 복종이나, 시니어에 대한 과도한 이해에 대해 거부감을 갖는 젊은 세대 직원들도 일정 수준 이상 유명인으로 포지셔닝해 온 VIP에게는 일단 호감을 전제로 하게 된다.

양측 간 이러한 기본적인 토양 위에서 기업 측에서 준비한 전략적 소통을 VIP가 리드하면 부정적인 논란이 불거질 가능성은 확연하게 낮아진다. “일단 유명해져라, 그렇다면 사람들은 당신이 무엇을 해도 박수를 쳐 줄 것이다.” 해외 어떤 아티스트가 한 말로 알려져 있는 논란의 이 문구가 지나친 감은 있지만, 아주 틀린 말은 아니다.

셋째, VIP다움이 필요하다

VIP가 유명하지 않다면, 유명해질 기회가 없었다면, 또는 아직 유명해질 넉넉한 기간이 존재하지 않은 VIP라면 최소한 상대에게 어색한 사람이 되어서는 안 된다. 우리가 살아가며 어색한 상대로부터 감동을 받거나, 우호적인 느낌을 받아 본 적이 있나? 일단 상대가 어색하다면 일정 시간이 흐른 뒤에 그 자리에서 벗어나고 싶어 하는 것이 일반적 인간의 반응이다.

이상하게 어색하고 불편한 상대와는 소통 과정과 메시지를 접하는 반응이 달라진다. 사람이 어색하고 불편하니 메시지도 어색하고 불편해만 진다. 맥락이 전혀 편하지가 않으니 문제가 된다. VIP가 웃어도 젊은 세대 직원들이 웃지 못하는 이유가 그 때문이다. VIP가 편하게 이야기하자 하면 더욱 더 불편함만 커진다.

VIP는 상대의 어색함을 줄여 나가는 고민을 할 필요가 있다. 여기에서도 반복하지만 상호 간 어색함은 항상 기본 전제다. 어색함이 없는 것이 더 이상한 것이다. 그런 전제를 어떻게 이해하고 풀어 나가야 하는지가 핵심이다.

이를 위해서는 VIP ‘스러움’보다 VIP ‘다움’에 대한 가치를 이해했으면 한다. ‘스러움’과 ‘다움’은 일견 비슷해 보이지만 전혀 다른 의미다. ‘리더스러움’과 ‘리더다움’이라는 표현을 보면 알 수 있다. 있는 그대로의 좋고 익숙한 면을 보여 주는 것이 ‘다움’이라면, 부정적으로 비치고 있는 면만 보여 주는 것이 ‘스러움’일 것이다. VIP 스스로 자신다움을 찾아보자. 소통에 큰 도움이 될 수 있다.

넷째, 마음이 열려야 이해가 된다. 이해가 되어 마음을 여는 것이 아니다

이 선후관계에는 상당한 의미가 있다. 인과관계에 대한 의미이기 때문이다. 많은 사람들이 소통을 많이 잘하면 상대가 마음을 활짝 열 것이라는 상상을 한다. 영화나 여러 소설 등에서도 그런 인공적 인과관계를 보여 준다.

그러나, 현실에서는 전혀 다른 인과관계가 지배적이다. 자신이 상대에게 마음을 열 준비가 되었거나, 최소한 어떤 계기로 마음을 열었기 때문에 그 이후 소통이 잘되고 의미 있는 결과가 나타나는 것이다. 소통만능론에는 이 부분이 빠져 있거나, 의도적으로 감추어져 있어 문제가 된다.

VIP가 젊은 세대 직원들과의 소통에서 목적인 결과를 얻으려면 먼저 그들의 마음을 열 수 있는 방법이 무엇인지를 더 고민해 보아야 한다. 일단 상당수 마음을 열어야 VIP의 메시지가 소통이 되기 때문이다. 그래야 VIP의 메시지가 이해 가고, 공감에까지 이를 수 있다. 상대의 마음을 열려는 부단한 노력은 행동이 필수다. 상대의 마음을 열기 위한 행동을 여러 번 지속해 성공하게 되면, 이후 소통이 성공할 가능성은 따라 훨씬 높아진다. 최소한 블라인드에서 논란이 될 가능성은 크게 줄어든다.

다섯째, VIP의 소통은 독백으로 시작해서, 방백을 거치며 성장한다

VIP가 스스로 어떤 생각을 하고, 어떤 방향을 지향하는지, 어떤 삶을 살아가는지에 대한 독백은 진정한 소통을 위해 우선적으로 필요하다. 그런 독백은 사내 이메일이나 게시글, 메모, 서적을 통한 것일 수도 있고, 블로그나 소셜미디어를 통한 것일 수도 있다. 기업 철학과 비전의 인간화된 모습이 VIP라고 할 때 이러한 살아 있는 VIP의 독백은 여러 대상과의 소통을 위한 중요한 밑거름이다.

이후 상당한 독백의 시간과 분량이 쌓이면 VIP의 독백은 점점 더 많은 사람들에게 방백의 의미로 다가간다. 기업 구성원을 넘어 사회적 이해관계자 그리고 공중들이 VIP의 방백을 더 많이 접하게 된다. 공감대라는 것이 형성되고, 검증의 단계를 거치고, VIP가 인정받게 되는 수순을 거친다.

일부 VIP들이 소셜미디어를 통해 자신의 여러 메시지를 전달하고 있는데, 이런 독백과 방백을 왔다 갔다 하는 노력들이 좀 더 제대로 된 소통을 성취하는 결과로 나타날 수 있다. 물론 일부 과정에서의 논란과 해프닝들은 이어지겠지만, 그럼에도 불구하고 기업의 철학과 비전을 현시화한 VIP의 독백과 방백 노력은 소통에 있어 매력적인 가치다. PI를 위해서도 가장 목마른 자산이다.

여섯째, 이상의 가치는 기업 스스로에게도 해당한다

기업 VIP만 유명해지고, 스스로 ‘다움’을 찾고, 상대의 마음을 먼저 열어야 하고, 독백과 방백의 노력을 지속해야 하는 것은 아닐 것이다. 기업도 그와 마찬가지로 똑같은 소통을 위한 노력을 해야 하는 것이 맞다고 본다면 기업 홍보는 물론 이슈나 위기도 한결 쉽게 관리될 수 있을 것이다.

상대에게 가슴 두근거림을 주자 하는 전략을 가지고 기업 이슈나 위기를 바라보면 어떤 대응이 떠오를까? 자사에게 발생한 부정 이슈나 위기를 바라 보는 이해관계자들과 공중의 가슴을 계속 두근거리게 하려면 현재 무엇을 해야 할까? 그들을 실망시키고, 공감 못 하게 하고, 마음을 단아걸게 하지 않기 위해서는 어떤 관리 활동을 하는 것이 옳은 것일까?

더 나아가 자사에게 가슴 두근거리려 하는 이해관계자들과 공중에게 부정적 영향을 끼칠 수 있는 잠재 이슈나 위기 요소들은 어떻게 사전 관리해 나가는 것이 더 나은 것일까? 종전같이 해서 그들을 현재와 같이 관리 성장시킬 수 있을 것인가? 어떻게 더 노력해야 할까? 건강한 기업이라면 이런 고민이 필요할 것이라고 본다.

소통의 걸림돌은 그 이외에도 낯섦, 이질성, 심미적 제약, 우호성 부족, 감정적 공감 부족, 따분함, 전형성, 분노 유발, 무관심 같은 것으로 이로 인한 부정적 논란은 일상적으로 여기저기 반복된다. 그렇기 때문에 기업과 VIP는 이러한 여러 걸림돌에 대한 정확한 인식과 이해를 위한 노력을 우선해야 한다.

소통을 잘하고, 소통을 통해 기업의 목적을 달성하는 기업과 VIP는 소통 자체를 아주 힘겹고 어렵고 까다로운 것이라 간주하는 공통점이 있다. 단기간에 해결할 수 있는 주제가 아니라는 주장에도 공감한다. 함부로 나섰다가는 크게 다칠 수 있고, 그 상처는 자칫 되돌리기 어려울 수도 있다는 생각을 하기도 한다. 이를 관리해야 하는 홍보실과 인사 부서에서는 그렇기 때문에 적절한 준비와 연습의 기회를 VIP에게 제공하고자 노력한다.

하지만, VIP 개인 스스로도 여기에서 언급한 가치들과 주제들에 대한 관심을 가져 보는 것이 좋다. 소통은 기술이 아니라 인간 본연에 대한 것이고, 사람과 사람 간의 것이고, 노력과 경험과 진실함이 성패를 가르는 행위라는 점을 이해했으면 한다. 전략 없이 마음을 비우는 허심탄회와 소통을 더욱더 어렵게 할 수도 있다는 생각은 뼈아픈 교훈이자 덤이다.

스타의 위기 앞에서

기본적으로 이슈관리와 위기관리는 다르다. 기업의 이슈관리와 연예인의 이슈관리도 다르고, 각각의 위기관리 또한 그 성격과 방식은 많이 다르다. 단순 설명하면 이슈관리 때에는 이슈관리 주체가 선택할 수 있는 선택지가 위기관리보다 상대적으로 다양하다. 잘만 관리하면 소위 말하는 기회를 창출할 수도 있다. 전문가들은 이슈관리를 제대로 하지 못하면 곧 위기가 된다는 이야기를 한다.

위기관리는 그와 반대다. 위기관리 주체에게 가용한 선택지의 다양성이 적다. 해야 하는 것들이 어느 정도 정해져 있다는 의미다. 뼈와 살을 도려내는 아픔과 책임을 감내해야 하는 경우도 많다. 잘해도 본전인 경우가 많다. 본전을 지키기만 해도 상당히 운이 좋은 경우다. 위기관리를 제대로 하지 못하면 회사나 자신의 존립이 위협받는다. 또는 그런 계기가 조성된다. 위기관리를 잘하면 기회가 온다는 이야기는 실제 위기관리에 적용 가능한 것은 아니다. 위기가 발생하면 경쟁사에게 오히려 기회가 주어질 뿐이다.

방송을 비롯한 다양한 미디어에서 셀럽의 위치에 있는 연예인들이 개인적 이슈를 맞아 고군분투하곤 한다. 미투, 학폭(학교 폭력) 같은 과거 행적 논란이 주된 프레임이 되곤 한다. 가끔 연예인 또는 유명인에 관련한 이슈관리 서비스 의뢰가 들어오는데, 기업을 전문으로 하는 회사 배경상, 유명인 개인의 이슈관리 요청은 가급적 응하지 않고 있다.

그렇다면, 기업의 이슈관리 및 위기관리는 연예인으로 대표되는 개인의 그것과 어떻게 다를까? 또 어떤 점들이 유사할까? 왜 기업의 대응 방식을 연예인이 따라 하면 안 될까? 반대로 왜 기업은 연예인의 대응 방식을 따라 하면 위험할까? 그들 간의 차이와 유사점들을 정리해 본다.

맷집이 다르다

기본적으로 기업은 명성(reputation)을 방어하기 위해 이슈 및 위기관리를 한다. 이슈나 위기로 인한 사업적 피해를 최소화하고, 비즈니스 연속성을 지켜 나가기 위함은 기본이다. 반면, 연예인은 이미지(image)를 방어하기 위해 이슈 및 위기관리를 한다. 물론 연예인으로서 기존 활동을 얼마나 유지시킬 수 있는가 하는 것을 기본 목적으로 하는 것은 기업과 유사하다. 하지만, 이슈나 위기 시 기업의 명성은 ‘금이 가거나’ 또는 ‘(일부) 손상받는’ 데 비해, 연예인의 이미지는 ‘깨지거나’ 또는 ‘사라진다.’

기업의 명성은 성과 같아서 일부가 무너지고, 부식이나 침식이 되는 고통을 겪어도 완전하게 무너져 내려 가루가 되는 경우는 드물다. 연예인의 이미지는 거울과 같아서 한 번의 충격에도 산산조각이 나곤 한다. 유사한 이슈나 위기 상황에서 기업과 연예인 간에 맷집의 차이는 이 때문이다.

대응 속도가 다르다

이슈나 위기가 발생한 시점을 기준으로 기업이나 연예인은 공히 신속하게 대응하려 한다. 그러나 기업의 의사결정 프로세스는 연예인 개인이나 소규모 그룹의 의사결정 프로세스보다 훨씬 길고 소모적이다. 당연히 기업의 물리적 대응 시점이 연예인의 대응 시점과 비교할 수 없을 정도로 늦다.

하지만, 기업은 대부분 ‘대응’에 초점을 맞추어 의사결정하는 반면, 연예인은 ‘반응’에 집착하는 경우가 많다. 대응과 반응은 다르다. 대응은 다양한 상황 분석과 로드맵을 숙고한 채 상당한 변수를 통제하려는 실행 방식이다. 반응은 자극에 대한 반사적 실행이다. 당연히 숙고의 과정과 변수 통제의 개념이 적다. 공히 속도는 중요하지만, 항상 빠르기만 한 것이 성공을 보장하지는 않는다.

커뮤니케이션 채널의 다양성이 다르다

기업이나 연예인은 공히 상시 다양한 미디어 채널을 통해 공중이나 이해관계자들(연예인의 경우에는 팬)과 커뮤니케이션한다. 자사 또는 자신을 담당하는 기자 그룹도 존재한다. 기업은 이슈나 위기관리를 할 때 기존의 다양한 미디어 채널들을 다양하게 활용한다. 단순 사과 보도자료로만 그치지 않는 게 일반적이다.

반면, 연예인은 이슈나 위기관리를 할 때 가능한 커뮤니케이션 채널을 단순화한다. 자신에게 익숙하고, 자신이 컨트롤할 수 있을 것이라 믿는 채널을 선택한다. 연예인들이 이슈나 위기관리 방식으로 자신의 인스타그램에 자필 사과 편지를 올리거나, 몇 줄 메모를 게시하는 방식이 바로 그 때문이다. 그 외 동일 건으로 언론을 활용해 재커뮤니케이션하거나, 여러 미디어 채널을 통해 지속적인 커뮤니케이션을 하지는 않는다. 이는 각자 전략적 선택의 결과이지만, 상당한 차이다.

레토릭이 다르다

기업의 경우 상황에 따라 다양한 이슈 및 위기관리 커뮤니케이션 레토릭을 구사할 수 있다. 사과, 해명, 반박, 무시와 같이 레토릭 전략을 대별할 수 있지만, 그 각각에도 다양한 세부 레토릭이 존재한다. 이는 기업 이슈와 위기의 특성상 상황과 변수들이 다르고, 대상들이 다양하고, 변수가 연예인 개인보다는 다양하기 때문에 그에 맞추어 레토릭이 구조화, 다양화된 것이다.

그러나, 연예인의 경우 공통적 레토릭은 단순히 정해져 있다는 것이 특징이다. 가장 많은 것이 사과다. 일부 해명이나 반박도 존재하지만 주를 이루는 연예인의 레토릭은 사과다. 한 번에 깨질 수 있는 거울과 같은 이미지를 재빨리 방어해야 하다 보니, 사과는 거의 필수가 되었다. 사과의 형식 또

한 기업의 사과와는 수위와 진정성이 달리 표현된다. 여러 케이스를 보면 연예인들의 사과문은 길고 길다. 사과문이 길면 길수록 진정성을 담보한다고 믿는 경우도 있다. 기업과 다른 점이다.

피해 상대의 범위가 다르다

어떤 이슈나 위기의 경우이든 그로 인해 피해나 아픔을 호소하는 이해관계자들은 생겨난다. 기업의 이슈나 위기의 경우에는 그러한 이해관계자들의 범위와 다양성은 거대하다. 제품 하자의 경우만 해도 직접 피해를 호소하는 소비자의 수는 상당하다. 사건이나 사고의 경우에도 이해관계자의 범위는 연예인의 그것에 비해 크다.

연예인의 이슈나 위기는 기본적으로 연예인 개인과 관련된 것이기 때문에, 주변에서 피해나 아픔을 호소하는 이해관계자 규모는 상대적으로 작다. 물론 관심 없던 공중이나, 너무 관심이 많은 팬들까지를 포함한다면 그 규모는 커질 수 있지만, 직접 이해관계를 형성하는 대상의 규모는 그리 크지 않다. 사람들의 폭발적 관심이 곧 전부 이해관계를 의미하는 것은 아니다. 피해 상대인 이해관계자 규모나 다양성이 적다는 의미는 그들에 대한 원점 관리가 상대적으로 쉬울 수 있다는 의미와 통한다. 연예인들이 상대를 찾아가 사과하고, 만나 해명하고, 개인적 관리를 시도하는 것이 바로 그 때문이다. 기업은 그런 원점관리가 불가능한 경우가 많다.

의사결정그룹의 성격이 다르다

기업은 이슈나 위기 발생 시 집단적 의사결정을 시도한다. 개인기에 의존하려 하지 않는다. 팀, 위원회, 카운슬과 같은 의사결정그룹이 대응에 대한 의사결정을 주도한다. 다양한 전문성을 지닌 구성원들이 더 나은 대응 전략과 방식을 모색한다. 외부 조력 그룹과의 협업도 흔한 일이다.

그에 비해 연예인은 기본적으로 개인이 의사결정을 한다. 일부 기획사 담당 직원들에게 지원을 받거나, 변호사 조력을 받기도 하지만, 기본적으로는 해당 연예인의 판단과 생각이 주다. 즉, 연예인이 이슈나 위기의 발화점이며, 대응 전략과 방식의 결정 주체이며, 이슈나 위기관리의 실행자다. 기업은 집단적 역량을 발휘해야 하는 반면, 연예인은 개인기를 발휘해야 하는 경우가 많다는 것이 다르다.

이슈의 복잡성이 다르다

당연히 기업 이슈가 개인인 연예인 이슈보다는 훨씬 더 복잡한 성격을 띤다. 단순 의사결정에도 매우 다양한 전제와 변수들을 감안해야 하는 것이 기업 이슈다. 일단 이해관계자 범위와 규모가 상당하기 때문에, 의사결정 하나하나에도 그에 대한 영향을 다각적으로 고민해야 한다. 외부 경쟁이나 투자, 규제 등의 변수는 물론이다.

연예인의 경우 발생한 이슈의 성격은 대부분 단순하다. 법적 책임이 있는 이슈, 사회적 지탄을 받을 만한 이슈, 사소한 해프닝 등으로 대별 가능하다. 일단 어떤 이슈가 발생하든, 연예인으로서 지속 활동 가능한 환경을 유지하는 것을 목표로 하는 대응은 기본이다. 이슈가 단순하기 때문에, 대응에 대한 의사결정도 일견 단순하다. 당연히 해야 할 일이 정해져 있다. 대부분 정답이 있는 이슈라는 의미다. 기업 이슈는 정답이 정해져 있는 경우가 오히려 드물다.

대응 옵션이 다르다

사과 주체의 옵션만 해도 그렇다. 기업에서는 일부 상황에 따라 담당팀의 사과로도 대응 가능한 경우가 있다. 담당 임원도 가능하다. 대표나 오너가 사과해야 하는 상황도 있을 수 있다. 대응에 있어 단계가 존재한다. 상황의 중대성에 비추어 옵션을 달리할 수도 있다.

연예인의 경우에는 혼자뿐이다. 일부 기획사에서 대리 사과하는 경우도 있기는 하지만, 일단 사과의 주체는 해당 연예인이다. 문제는 사과했음에도 불구하고 상황이 계속 악화되는 경우다. 연예인이 다시 사과를 반복하고, 그것도 모자라 기자회견을 해서 큰 불을 꺼야 하는 상황도 생긴다. 대응 단계와 옵션이 상당히 단순하다. 연예인이 스스로 결자해지해야 하는 경우가 많다.

방지, 완화 가능성이 다르다

기업은 구성원이 매우 많고 다양하다. 그들에 의해 발생하는 위기의 유형이나 빈도도 많다. 사전 방지나 완화 같은 경우에도 스스로 통제하려 애쓰지만, 완전하게 통제가능한 부분은 점차 사라지고 있다. 기업 관련 부정 이슈 발생 시 회사에서는 공식적으로 사과하는데, 직원들이 참여한 블라인드에서는 회사와는 다른 이야기들이 쏟아지는 현상도 생기곤 한다. 기업 내에서 통제가 가능한 부분이 사라지며, 통제불가능성은 극대화되고 있다. 그럴수록 자사가 통제할 수 있는 몇 가지를 가려내 붙드는 일은 더 중요해진다.

반면 연예인의 경우 스스로가 스스로를 통제하기만 하면 이슈나 위기의 발생을 방지 또는 완화할 수 있다는 특징이 있다. 소속 연예인의 음주운전이나 사고를 방지하기 위해 운전을 하지 못하게 하는 연예기획사도 있다. 사적인 자리에서 불미스러운 일이 발생할까 봐, 소속 연예인들의 유흥시설 출입을 금지하는 경우도 있다. 연예인 스스로 준법하고, 스스로 주변을 사리면 상당한 이슈나 위기는 방지되고 완화될 수 있다. 깨지기 쉽지만, 이미지를 유지하기도 어찌 보면 쉽다.

관리 주체의 연속성이 다르다

기업의 위기관리팀은 계속 바뀐다. 의사결정에 참여하는 임원들도 몇 년마다 바뀐다. 대표도 마찬가지다. 자사 위기관리 역량이 축적되지 않는 이유가 바로 이 때문이다. 몇 년 전 경험했던 자사 위기를 실제 깊이 알고 있는

임직원이 많지 않기 때문에, 이슈나 위기가 매번 새로울 수 있다. 지난 케이스로부터 얻은 인사이트가 사라져 그다음 케이스에서는 제대로 효력을 발휘하지 못한다.

연예인의 경우는 다르다. 자신이 경험한 이슈나 위기에 대한 스스로의 깨달음이 지속된다. 장기간 동안 다양한 이슈를 경험해 본 연예인은 백전노장의 모습을 띤다. 무엇을 해야 하고, 무엇을 하지 않아야 하는지에 대한 기억이 있다. 문제는 그런 과신이 더 심각한 이슈나 위기를 조성하기도 한다는 것이다. 동일한 문제를 반복해서 만드는 경우가 그렇다.

예산이 다르다

위기관리는 예산으로 한다는 말이 있다. 기업의 이슈나 위기관리에 할당되는 예산은 연예인의 그것보다는 상대적으로 크다. 다양한 미디어 채널을 통해 광범위한 어프로치를 해야 하기 때문에 예산은 일정 수준이 되어야 한다. 기업으로서 사회적 책임이나 시민의식을 강조하기 위해서라도 일정 수준 이상의 예산은 필수다.

연예인은 사실 개인이다. 아무리 스타라고 해도 자신과 관련된 이슈나 위기관리를 위해 쏟아부을 수 있는 예산은 한정적이다. 가장 큰 위기관리 예산은 아마 로펌 비용일 것이다. 대형 로펌을 고용하는 스타들도 있는 반면, 대부분은 개인적으로 아는 변호사들을 활용한다. 기획사가 위기관리를 지휘해도 내부 인력들을 활용하여 대응하는 것이 고작이다. 예산의 다름은 이슈 및 위기관리 품질의 차이에도 영향을 미친다.

그 외 기업과 연예인의 이슈 및 위기관리에 있어 유사점도 몇 가지 된다. 일단 기업이나 연예인 공히 이슈나 위기가 발생했을 때 외부로부터의 조언이 많다는 것은 유사하다. 일종의 비선라인이 존재하여 대응 의사결정에 영향을 미친다는 것도 비슷하다. 구체적 상황 정보가 내부에 공유되는 데 한계

가 있다는 점도 유사하다. 기업이나 개인 공히 누구에게도 말하고 싶지 않은 비밀이 존재하기 때문이다. 문제는 그런 숨김이나 선택적 공유가 대응 방식에 안 좋은 영향을 미친다는 것이다.

기업 VIP 이슈관리는 스타급 연예인 이슈관리와 성향이 비슷하다. 초기 대응 방식에 성패가 갈린다는 것도 비슷하다. 책임자가 물러나면 일단 해결된다는 점도 그렇다.

기업과 연예인의 이슈 및 위기관리 방식을 비교하며 차이점과 유사점을 나열한 이유는 실무적 혼동을 경계하기 위함이다. 기업은 절대 연예인의 이슈 및 위기관리 방식을 따라 해서는 안 된다. 반대로 연예인도 기업의 이슈 및 위기관리 방식을 모방하다 보면 위험해지는 상황에 직면하게 되니 주의해야 한다. 기업은 기업대로, 연예인은 연예인대로, 정치인은 정치인대로, 종교인은 종교인대로 자신에게 맞는 이슈 및 위기관리 방식이 있다. 그간에 기준 없는 혼동이 있어서는 안 된다. 자신을 위해서라도.

 023

팬덤 앞에서

유명인의 위기관리 실패공식 열 가지

소위 ‘셀럽’이라 불리는 사람들이 있다. 일반적으로 연예인, 방송인, 스포츠 스타, 패션 스타, 유명 작가, 예술인, 평론가 등등이 그렇게 불린다. (정치인은 성격이 달라 여기서는 제외한다) 여기서는 이들을 유명인이라 통칭하자. 이들 유명인들에 대한 이야기들은 거의 매일 끊임없이 뉴스 지면과 방송 시간을 장악한다. 그들 하나하나에 대한 일거수일투족이 뉴스로서의 가치를 지닌다.

이들에 대한 뉴스가치는 사회적 영향력 측면도 있지만, 상당 부분이 재미, 흥미로서의 가치를 지닌다. 그들 상당수는 사실 그런 대중들의 재미와 흥미에 힘입어 활동하고 이름을 높인다. 그래서 그들은 조금이라도 대중들로부터 관심을 받고 싶어 한다.

항상 흥미롭고 재미있는 일을 시도하기도 하고, 자신의 일상을 여러 소셜 미디어를 통해 끊임없이 노출시키려 하기도 한다. 소셜미디어가 유행하면서 각종 온라인 버전 유명인들도 배출되고 있다. 마이크로 셀럽이라는 명칭으로도 불리는데, 그들은 소위 페이스북 스타, 유튜브 스타, 인스타그램 스타와 같이 소셜미디어 채널별로 유명세를 떨친다.

그렇게 보면 오늘날과 같이 세상 사람들 중 유명인 비율이 많았던 시기가 없었을 것이다. 평소 우리에게 항상 재미와 흥미를 주던 그런 수많은 유명인들이, 갑자기 대중의 관심을 부담스러워하고 주목받기 싫어하게 되는 경우가 있다. 바로 자신과 관련한 위기가 발생했을 때다.

평소에는 그렇게 ‘날 좀 보아 주세요’ 하던 유명인이 문제가 생기면 얼굴을 가리고 기자들을 피해 다닌다. 매일 여러 장의 동영상과 사진을 올리며 자신의 일상생활을 보여 주던 그가 어느 날 문제가 생기니 ‘여러 관심이 지나치다’ 푸념을 한다. TV 카메라를 비롯한 수많은 카메라 부대 앞에서 예쁘게 웃음 지으며 브이 자를 그리던 손가락이 거친 손짓으로 바뀐다. 왜 이런 갑작스러운 변심이 생기는 걸까?

지금 이 시간에도 각종 언론과 온라인에서는 유명인들 중 누군가는 위기를 맞아 위기관리를 하고 있을 것이다. 유명인들의 위기관리 여러 사례들을 통해 쫓아 보는 공통적인 실패공식을 정리해 본다. 이렇게만 하지 않아도 실패 가능성은 크게 줄어든다. 그렇게 믿어 보자.

첫째, 사람이 완전히 달라진다

위기에 휩싸인 유명인들은 이내 눈빛이 달라진다. 표정은 어두워지고, 차림새도 평소와 달라진다. 일부러 기술적으로 그런 걸모습을 연출한다는 의견도 있지만, 그것이 늘 옳은 전략은 아니다. 위기 시 그들은 기자들이나 주변 이해관계자들을 날카롭게 대한다. 말도 함부로 하며 흥분을 감추지 못한다. 평소와 완전하게 달라지는 것이다.

일관성이 핵심이다. 평소에 대중들로부터 받았던 사랑을 계속 기억한다면, 위기 시에도 그 사랑을 잊으면 안 된다. 위기를 잘 관리하면 다시 사랑받을 수 있다는 것을 믿고 스스로 일관성을 유지해야 한다. 예의 발랐던 것처럼 예의 바르게 행동해야 하고, 가려서 말을 했던 것과 같이 위기 시에도 말을 가려 가며 해야 한다.

위기 시 자신을 쫓아다니는 기자들을 부담스러워하지 말고, 그들에게도 예의를 차려야 한다. 그래야 대중들에게 올바르게 보인다. 민감한 질문을 하는 기자들에게 대항하고 그들을 밀치고 하지 말자. 기자들에게 하는 행동이나 말이 곧 대중들에게 하는 행동과 말이라 생각하고 일관성을 지켜 내야 한다.

둘째, 신중하게 말하지 않는다

위기에 휩싸인 일부 유명인은 일단 말을 하지 않으려 한다. 노 코멘트를 연발한다. 반대로 너무 말을 장황하게 많이 하는 유명인도 있다. 말이 말을 낳는다. 둘 다 좋지 않다. 필요할 때 필요한 말은 해야 한다. 단, 전략적으로 해야 한다. 말 한마디가 자신의 삶을 완전히 뒤바꾸어 놓을 수 있다 생각하며 신중해야 한다.

어떤 유명인은 자신은 침묵하고 변호사를 내세우기도 한다. 변호사가 신중하게 말을 가려 하는 사람이라면 문제가 적지만, 그렇지 못한 경우도 꽤 있다. 법을 알고 법정에서 실력을 발휘하는 것과, 대중과 언론 앞에서 신중하게 발언하는 것은 전혀 다른 게임이다. 주변 지인이나 가족들이 대신해 말을 하는 것도 금물이다. 자제시켜야 한다.

평소 신중하게 말하는 연습을 오랫동안 해 왔던 유명인들은 위기 시에도 신중하게 말할 수 있을 가능성이 높다. 여기에서 가능성이라 이야기한 것을 기억하자. 가능성은 가능성일 뿐이다. 꼭 그렇게 신중할 수 있다는 자신을 갖지는 말라는 의미다. 항상 준비하고 연습해서 위기 시에도 신중하게 발언할 수 있는 역량을 꾸준히 가꾸어 나가자.

셋째, 감정적으로 커뮤니케이션한다

유명인들은 상당수가 관심 받고 싶어 하지만, 그 관심 속에서 고독함을 느끼는 것 같다. 소셜미디어상에서 자신을 지지하고 좋아하는 수많은 사람들과 커뮤니케이션하면서도 제대로 된 커뮤니케이션에는 목말라하는 것 같다.

그런 마음속의 공허함들이 위기 시에는 더욱더 증폭이 된다. 그래서 위기 속 유명인의 감정적인 메시지들은 여기저기에 뿌려진다. 위기로 시끄러운 한밤중 자신의 소셜미디어에 글이나 사진, 동영상 올렸다가 지운다. 누구에게 하는 소리인지 알 수 없는 맥락을 알기 어려운 메시지를 올린다.

사람의 감정을 컨트롤하는 것은 평소에도 힘든 일이다. 위기 시에는 더욱 더 힘들고, 일견 불가능해 보이기까지 한다. 주변의 도움이 그래서 필요하다. 해당 위기와 상관없는 제3자 전문가들이 지속적으로 유명인의 감정을 관리해 주고, 감정적 커뮤니케이션이 진행되어 상황을 악화시키지 않도록 가까이서 지원해야 한다. 아예 자신 스스로 소셜미디어로부터 떨어져 있는 시간을 가질 필요도 있다.

넷째, 대중의 관점보다 자신의 관점으로 이야기한다

일단 위기가 발생하면 유명인들은 자신에 대한 이야기를 길게 늘어놓는다. 문제는 대중이 어떻게 생각하고 있느냐에 대한 것인데, 자신의 마음이나 생각, 느낌, 감정을 자꾸 앞으로 내세운다. 위기 때문에 힘들다고 한다. 아프다고 한다. 울었다고 한다. 극단적인 생각까지 했다는 이야기도 한다.

그러나 대중은 위기 시 그런 당사자 개인의 이야기를 듣고 싶어 하는 것이 아니다. 왜 이런 일이 발생했고, 그가 어떻게 이 위기를 정의하고 있는지를 확인하려 한다. 그리고 이 문제를 어떻게 해결하려 하는지를 보려 한다. 그것만 잘하면 위기관리에는 성공할 수 있다. 사람들은 다시 예전과 같은 관심과 사랑을 주게 되어 있다. 그러나, 위기관리가 잘못되니, 예전과 전혀 다른 환경이 조성되는 것이다.

위기 시 자신의 감정은 커뮤니케이션 주요 주제가 아니다. 대중의 관점에서 상황을 바라보는 연습을 자주 해야 유명세를 오래 지켜 나갈 수 있다는 점을 명심하자. 위기일수록 대중의 생각에 기반해 대중의 언어로만 이야기하자. 그래야 회복할 수 있다.

다섯째, 감추고 숨으려 한다

심지어 얼굴이라도 가리려 애를 쓴다. 이미 모두 알려져 있는 얼굴인데 굳이 얼굴을 가리려 애쓰는 실익은 크지 않다. 어떤 유명인은 얼굴에 검정 선글라스를 쓰고 스카프로 칭칭 감싸기도 한다. 검정색 마스크로 눈만 내놓은 채 경찰에 출두하기도 한다. 경호 인력을 동원해 스크럼을 짜며 취재를 방해한다. 그 모습이 오히려 문제를 인정하는 신호로 읽히기도 한다.

어떤 유명인은 문제를 해결할 생각을 해야 할 시기에 어디론가 숨어 버렸다. 문제를 직접 해결해야 하는 상황인데도 문제 해결보다는 도피를 선택한다. 거리가 멀어지면 주목도 이내 식겠지 하는 생각을 한다. 그러나, 다시 유명인 생활을 하려면 언젠가는 나타나야 한다. 그때 나타나 슬쩍 예전 위기를 잊어 달라 이야기하는 것은 올바른 전략은 아니다.

숨지 말고 투명하게 나와 자신이 커뮤니케이션해야 성공할 수 있다. 문제가 없다면 정확하게 해명을 하면 된다. 문제가 있다면 책임을 진다고 커뮤니케이션하면 된다. 잠깐 몸을 피하거나 숨어 있으면 된다는 조언을 그대로 믿지 말아야 한다. 문제를 더 키울 수도 있고, 논란을 장기화할 수도 있기 때문이다. 숨는 것도 사실 힘들다. 힘들게 위기관리하지 말자.

여섯째, 법적으로 문제없다 항변한다

사실 법적으로 문제 있는 일은 위기관리로 다룰 대상이 아니다. 법적 심판을 받으면 그뿐이다. 논란의 여지가 없다. 위기관리를 한다 해도 사과를 하고 법적 판결을 그대로 받아들이는 것이 전부다. 위기관리 관점에서 법적으로 확실한 문제는 대응할 방법이 별로 없다.

그러나 대부분의 문제는 법적 논란이 있을 수 있는 회색 영역에 위치한다. 거기에 국민 감정적 논란도 가세한다. 그 외 여러 사회적 아젠다까지 겹쳐진다. 이런 형국에서 “법적으로 아무 문제가 없다”는 주장은 그 효과를 제대로 기대할 수 없다. 여러 각도에서 논란의 소지를 검토해야 한다.

법적으로 문제없으니 나는 비판받아서 안 된다는 공식은 없다. 수많은 유명인들이 법적으로 문제가 없거나, 큰 범법을 하지 않았는데도 위기관리를 잘못해 삶이 바뀌는 실패를 경험했다. 논란의 중심에 섰다가 만신창이가 되어 버려지는 가혹한 여론의 재판을 받기도 했다. 위기관리 주체는 법정으로 들어가기 전에는 항상 거실을 거친다는 위기관리 명언을 기억하자. 거실에서는 대중과 공감하고, 법에 대한 주장은 주로 법정에서 하자.

일곱째, 음모론이라 주장한다

음모론은 대부분 그 근거가 없다. 근거가 있다면 이미 그것은 음모가 아니다. 유명인들이 위기에 빠지면 스스로 느낌은 있는데 물증이 없다는 말을 종종 한다. 그래서 음모론이라는 주장만 한다. 언론에서 그렇게 주장하는 근거가 뭐냐고 물으면 ‘감이 있다’, ‘추측이다’, ‘보면 모르겠느냐?’ 한다.

음모론은 그 음모의 주체가 전지전능하다는 것을 전제로 한다. 그래야 그 상대가 모든 변수와 이해관계자들을 통제할 수 있고, 음모는 실현 가능해지기 때문이다. 즉, 음모론이다 주장하는 유명인들은 그 음모를 꾸민 주체를 전지전능한 존재로 인정하는 셈이다. 자신이 싫어하는 사람을 과대평가하는 것이다.

함부로 습관적으로 음모론을 주장하지 말자. 주장하는 자신의 신뢰만 떨어진다. 그리고 무엇보다도 위기관리 관점에서도 별로 소득이 없다. 자신을 지지하는 사람들에게 순간적 단결을 호소하는 정치적 메시지 그 이상도 이하도 될 수 없다. 정치인은 사정이 다를 수 있지만, 그 외 유명인들은 함부로 음모론이라는 이야기를 하지 말자.

여덟째, 마녀사냥이라 주장한다

옛날 중세 말에서 근세에 걸친 유럽에 마녀사냥이라는 현상은 실제로 존재했다. 고발당한 사람은 물에 던져지는 시험을 받았는데, 떠오르면 마녀로 몰려 화형장으로 갔고 가라앉으면 그대로 숨을 거두었다. 어떻게 시험을 통과하든 결국에는 모두 죽는 결론으로 끝이 났다.

이런 마녀사냥으로부터 살아남는 유일한 방법은 무엇일까? 바로 마녀로 의심받을 일을 하지 않고, 미리미리 조심하여 고발을 당하지 않기 위해 노력하는 것뿐이다. 현재 여론의 재판을 마녀사냥이라 비유한다면, 여론의 재판장에 끌려 나오지 않으려 항상 조심하며 사는 수밖에 없다는 이야기다. 유명인이라면 더더욱 그래야 한다. 문제의 중심에 서서 “내가 마녀사냥을 당하고 있다”는 주장을 하는 것은 시적이고 현학적으로 보일 수는 있지만, 위기관리 관점에서는 아무 효과가 없다.

아홉째, 위기 그 자체에만 몰두한다

위기관리에서 제대로 된 로드맵을 세워 위기를 관리하는 것은 기업에게도 유명인에게도 공히 적용되는 성공의 핵심이다. 해당 위기 자체에만 몰두하게 되면 해당 위기를 왜 관리해야 하는지, 관리해 성공시킬 부분이 무엇인지, 어떤 목표로 위기관리에 임해야 하는지를 간과하게 된다.

유명인들의 개인적 위기에 있어서 위기관리 목표는 이전과 같거나 유사한 상태로 위기 이후 자신의 상태를 회복시키는 것이 될 수 있겠다. 위기 동안 잠시 비정상적 상태를 경험할 수는 있지만, 위기관리를 잘해 자신의 유명세를 어느 정도 이후에는 다시 되찾는 것이 위기관리 목표가 된다.

목표가 일단 세워지면 그를 성취하기 위해 큰 그림과 로드맵이 그려진다. 세세한 상황 변화에 일희일비하기보다는 큰 호흡으로 자신이 해야 할 위기 대응에만 전념할 수 있게 된다. 보다 감정적으로도 안정이 되고, 하지 않아야 할 일은 과감하게 중단하게 된다. 유명인들도 개인을 넘어 한층 수준 높은 위기관리가 가능해지는 것이다.

열째, 위기관리를 기술이라 생각한다

유명인들은 대개 자신감이 넘치는 사람들이다. 자신이 많은 사람을 알고 그중 상당히 유력한 사람들도 있게 마련이다. 그래서 그들을 통해 위기를 관리하려고도 한다. 아는 기자들을 통해 언론 플레이를 시도하기도 한다. 법 전문가들을 통해 현란한 논리 싸움을 벌이려 시도도 한다. 그리고 그 모든 것을 기술이라 믿는다.

하지만, 위기관리는 기술이 아니다. 위기관리는 유명인 자신의 개인 철학과 자신의 삶과 관련된 원칙을 기반으로 하는 노력이다. 마땅히 내세울 철학과 원칙이 없다고 해도 그 위기를 통해 그와 비슷한 가치를 정립하고 그에 의거해 위기를 관리하려 노력해야 한다.

눈앞에 그럴듯한 기술들을 여기저기 펼치고, 용의주도하게 보이는 것은 결국 위기를 실패로 이끄는 지름길이다. 대중들은 그렇게 어리숙하지 않다. 영원히 숨길 수 있는 비밀도 이제는 없다. 진정성 있는 자세로 최선의 위기 관리 노력을 하는 모습을 보여 줄 때 대중은 다시 사랑을 준다. 그렇게 해야 한다고 스스로 믿어야 한다.

이상에서 여러 실패공식들을 살펴보았다. 유명인이라면 이 실패공식을 보며 반대로만 위기관리를 해 보자. 다른 실패한 유명인들과는 다른 모습으로 위기관리 현장에 설 수 있을 것이다. 더욱 좋은 것은 그럴 만한 위기를 만들지 않는 것이다. 위기를 아예 만들지 않겠다는 생각이 최선이다. 항상 조심해 가며 살자. 유명인이라면.

인기 유튜버의 위기관리

기본적으로 회색 지대에 속하는 형태가 많다는 것이 인기 유튜버들을 둘러싼 위기 현상의 특징이다. 뚜렷하게 어떤 것이 위기인지 또는 위기가 아닌지 쉽게 구별이 되지 않는다. 어떤 대응이 성공적인 위기관리 대응인지 여부도 판단이 어렵다. 기본적으로 왜 위기를 관리해야 하는지에 대해서도 유튜버들 간에는 의견이 분분하다.

사람들은 저 유튜버가 위기를 겪고 있다 생각하지만, 유튜버 자신은 그렇게 생각하지 않는 경우도 있다. 이번 위기로 무언가 다른 도움 되는 반사이익이 있다고 생각하기도 한다. 별것 아닌 이슈가 이상하게 크게 성장되어 버리는 경우도 있다. 누군가 어떤 목적에서 해당 이슈를 의도적으로 키운다고 생각할 수도 있는 경우다. 일반인들은 잘 알지 못하는 인기 유튜버가 사과했다는 뉴스를 접하면서, 고개를 가우뚱하는 사람들도 실제 존재한다. 저 사람이 누구인데 저렇게 공개 사과를 하고, 그 소식을 다루는 뉴스들은 또 뭔가 희한해한다.

분명히 일반적 유명인 또는 전통 셀럽들과는 다른 회색 지대가 상당 수준 존재한다. 일단, 기존 유명인이나 전통적 셀럽의 경우 대중(mass)의 관심과 사랑을 먹고 산다. 따라서 대중의 시각에서 자신들을 바라보는 습관에 익숙해 있다. 대중의 상당수가 적절하지 않다 생각할 수 있는 상황에 맞닥뜨리면 유명인 또는 셀럽들은 그 상황을 자신의 위기라 정의한다.

그 이후부터 대중과 공중들이 볼 때 적절하다 여겨지는 방식을 택하여 위기를 관리하려 노력한다. 자신을 한껏 낮추고, 개선이나 재발방지에 대한 약속을 하고, 자숙을 이야기한다. 자신이 하고 싶은 말보다는 자신이 그 상황에서 해야 할 말에 좀 더 몰두하고, 대중을 향해 큰 예를 갖추는 것이 일반적이다.

그러나, 인기 유튜버의 경우 기본적으로 자신은 대중(mass)보다는, 자신의 콘텐츠를 흥미로워하는 팬덤이 우선이라 생각한다. 팬덤이 원하는 것이라면 일부 대중적 잣대에서 벗어나는 것이라도 어느 정도 용인될 것이라 확신한다. 그들에게 위기라면 팬덤이 스스로 적절하지 않았다고 판단하는 경우이고, 그로 인해 유튜버로서의 지속가능성이 직접적으로 침해받는 상황일 것이다.

즉, 그런 최악의 상황으로 전이되는 경우가 아니라면, 대부분의 유튜버들은 논란이나 비판받기를 마다하지 않는다. 오히려 일반 유명인이나 전통 셀럽들은 꿈꾸지 못할 방식으로 위기를 바라보고, 대응에 있어서도 좀 더 다른 접근을 한다.

이런 기본적 특성과 다름에 근거해 인기 유튜버들이 주목해야 할 위기관리 핵심 포인트들을 정리해 보자.

첫째, 최소한 범법 행위로 인신이 구속될 일은 하지 마라

꼭 구치소로 가는 구속만 구속이 아니다. 경찰이나 검찰 또는 여러 규제기관의 조사를 받는 동안 활동이 자유롭지 못하게 되고, 제한되는 것만큼 나쁜 상황이 없다. 실제로 범법이 문제가 되어 법의 심판을 받게 되면 더욱

자신의 활동 지속 가능성은 제한된다. 여러 판결 단계를 거쳐 자신에게 긍정적인 결론을 얻었을지라도, 다시 이전과 같은 활동을 하는 데에는 무리가 따른다.

물론 그런 단계를 모두 거치고서도 활동 재개에 성공한 일부가 있지만, 그 모든 단계를 고통스럽게 거쳐야 할 가치가 없다. 인기 유튜버라면 최대한 일상생활이나 사업 전반에서 법을 제대로 지키는 노력이 가장 중요한 위기 관리 포인트다.

둘째, 준법이 기본이라면, 도덕은 당연한 것이라 생각하라

“법적으로 아무 문제가 없다”는 항변은 위기관리 커뮤니케이션에서 통하지 않는다. 일단 대중이 아니라 특수한 팬덤에게 관심과 사랑을 받는다 해도, 그 팬덤도 인간이라는 것을 기억하자. 인간들 간에 도덕적 행동이나 발언은 당연한 것이다. 그 당연함을 무시하면 안 된다.

법을 지키지 않으면 처벌을 받지만, 도덕을 지키지 않는다고 처벌받는 것은 아니라는 생각도 버리자. 법을 지켰는가 지키지 않았는가는 일정한 판단 기준에 따라 결론이 나지만, 도덕을 지켰는지 지키지 않았는지는 사람들의 순간적 인식으로 결론이 나 버린다. 적절하지 않았다면 이미 그 상황은 끝난 상황이 되어 버린다. 위기관리의 예후가 나쁜 경우다. 도덕적으로 적절하지 못한 것은 삼가야 한다.

셋째, 언젠가는 문제가 될 것이라는 생각을 하고 민감해져라

대부분의 유튜버들은 말로 활동한다. 당연한 이야기이겠지만, 말을 많이 하면 그 말 중에 실수가 들어갈 확률은 계속해서 높아져만 간다. 즉, 유튜버가 지속해서 많은 콘텐츠를 생산할수록 문제가 불거질 가능성은 더욱더 많아지고 찾아진다는 의미가 된다.

따라서 일부 유명 유튜버는 높은 민감성을 가지고 고민하면서 말 한마디 한마디와 행동거지에 조심을 한다. 열을 잘하다가도 한 번 잘못하게 되면 자신에게 위기가 발생한다는 것을 미리 이해하고 있기 때문이다. 항상 위기 상황을 예측하고, 그 상황을 피해 나가는 것이 일상적인 위기관리라는 생각을 하자. 한순간의 실수로 활동이 멈출 수도 있다 생각하자.

넷째, 실수는 할 수 있지만, 그 실수를 반복하지는 마라

사람은 누구나 실수를 한다. 팬덤도 그런 정도 실수는 이해하고, 개선하는 경우 지지해 준다. 실수도 실수 나름이라는 이야기도 있지만, 여기에서 말하는 실수는 우리가 흔히 상상하는 일반적인 실수다. 의도를 가지고 저지른 행위는 실수가 아니다. 일반인이 상상할 수 없었던 행위도 실수라고 보기는 어렵다. 적절하지 않음을 훨씬 넘어선 무언가도 실수라 보지는 않는다.

한 번의 일반적 실수는 대부분 너그럽게 넘어간다. 물론 적절한 사과와 해명 그리고 재발방지에 대한 약속이 있으면 더 좋다. 문제는 그런 실수가 여러 번 반복되는 경우다. 실수가 반복된다는 것은 그 주체가 실수를 계속 저지를 의지가 있다는 의미다. 그건 실수가 아니다. 실수는 위기관리의 주체가 될 수 있지만, 반복된 실수는 위기관리가 매우 어렵다.

다섯째, 위기가 발생하면 최악을 상상하라

보통 위기와 마주하게 되면 대부분은 최선의 대응을 꿈꾼다. 위기관리의 성공을 바라본다. 어떻게 해야 이 문제가 해결될 것인가에 집중한다. 아무 문제가 없던 그 이전을 결눈질한다. 하지만, 전략적인 위기관리 주체는 가장 먼저 최악을 상상한다.

이 논란이 최악으로 흘러갈 경우 인기 유튜버인 자신은 결국 어떤 상황에도 달하게 될지 먼저 예측해야 한다. 가장 중요한 가치는 지속가능성일 것이다. 간단히 말해 내가 이 활동을 더 이상 못하게 되는 상황을 예측해야 한다. 그렇다면 그다음에는 예측되는 최악에까지 이어지지 않게 하려면 어떤 수

준의 대응이 필요한 것인가 고민해야 한다. 여러 위기관리 케이스 분석에서 공통적으로 도출되는 인사이트는 가장 마지막 단계에서 했던 대응을 맨 처음부터 했더라면 성공했을 위기관리가 많다는 점이다. 처음부터 최악을 정확히 예측했다면 가능했을 위기관리가 매우 많다.

여섯째, 사과는 내어놓음으로 하라

사과는 말로 하는 것이라는 생각을 버리자. 사과는 행동으로 하는 것이다. 자신이 저지른 잘못이나 저야 할 책임은 행동으로만 보상이 된다. 우리가 법을 위반하면 인신이 구속되거나, 재산으로 피해를 변제하거나 하는 행동을 통해 사면받게 된다. 범법 후에 말만으로 해결되는 것은 아무것도 없다. 도덕적인 문제도 마찬가지다. 말만으로 도덕적 논란에서 자유를 얻기는 어렵다. 무언가 행동을 해야 한다.

인기 유튜버들도 종종 위기가 발생했을 때 사과를 한다. 그러나 대형 위기 시 사과만 해서는 결과가 달라지지 않는 경우가 많다. 사과의 표시로 무언가를 행해야 한다. 그것이 자숙이 되었건, 재산적인 보상이 되었건, 기타 여러 변화 행동이 되었건 무언가를 내어놓음은 중요하다. 만약 그런 내어놓음이 너무 아깝고, 싫다면, 사전에 책임질 문제를 만들지 않기 위해 모든 노력을 다해야 한다.

일곱째, 위기가 발생하면 보수적인 전문가를 찾아라

평소 콘텐츠를 재미있게 꾸미기 위해서는 창조성이 많이 강조된다. 박스에서 벗어나는 획기적 생각을 하는 사람들이 주변에 많을 것이다. 다른 지인 유튜버들과의 관계 속에서 그런 창조성과 혁신성은 더욱더 상승효과를 낼 수 있다. 그러나, 위기가 발생했을 때에는 기본으로 돌아가야 한다. 창조성은 최대한 배제하고, 자신 스스로 보수적인 생각과 자세에 의지해야 한다.

주변인보다는 신중하게 다가가 보수적인 전문가들의 의견을 들어야 한다. 법률 조언이나 위기관리 조언을 해 줄 수 있는 무게 있는 사람들을 찾아가자. 그들이 현 상황에서 하지 않아야 할 일들을 알려 줄 것이다. 그들의 조언에 따라 정상적인 대응을 하고, 상식적인 메시지를 전달하려 애쓰자. 위기를 관리하는 주체가 되었을 때에는 자신을 인기 유튜버라 생각하기보다, 책임감 있는 일반인이라 생각하자. 절대 크리에이티브하게 위기를 관리해 보려 해서는 안 된다.

여덟째, 위기관리는 장기전이라 생각하라

위기는 하루아침에 터져 폭발해도, 위기관리에는 몇 달이 갈 수 있다. 물론 위기 발생 초기 위기관리 역량의 대부분을 쏟아부어 성공적으로 관리를 해 내야 하지만, 해당 위기가 완전하게 사라져 자신에게 더 이상 영향이 오지 않게 될 때까지는 오랜 시간이 걸린다는 것을 이해해야 한다. 그래야 위기관리에 조급함이 줄어든다.

또한 법적으로도 집행유예라는 제도가 있는 것처럼, 위기관리는 아무리 잘해 냈다 해도 그 후 일정 기간 자신에게는 ‘집행유예’와 유사한 환경이 이어진다는 것을 알아야 한다. 그 기간을 제대로 관리하지 못하면 다시 위기가 불거질 수 있다는 사실을 항상 기억하고, 긴 안목과 참을성을 가져야 한다.

아홉째, 팬덤이건 대중이건 그들은 결코 어리숙하지 않다는 것을 기억하라

팬덤이 자신에게 관심과 사랑을 주고 있다고 해서, 그들을 자신 마음대로 컨트롤할 수 있다고까지 생각하는 사람은 없을 것이다. 대신 그 관심과 사랑이 하루아침에 사라져 버릴 수 있다는 것도 알 것이다. 흔히 하는 말로 팬덤은 돌아서면 원수가 된다고도 한다. 그만큼 관리하기 어려운 대상이 팬덤이다.

위기관리를 할 때 보면 대중이나 팬덤을 가볍게 여겨 위기관리 주체가 눈에 뵈지 보이는 거짓말이나 궤변을 늘어놓는 경우가 있다. 진심은 통한다는 클리셰를 믿으며 위기를 관리하는 경우도 있다. 대중이나 팬덤은 결코 어리숙하지 않다. 그들이 그랬다면 위기도 없었다. 꼭 기억하자.

열째, 다른 유튜버들의 위기에 대해 공부하라

세상의 모든 위기는 새롭게 처음 발생하는 것이 없다. 모든 위기는 전례가 있었고, 유사 사례가 있었던 것이다. 주변 유튜버들이 경험하고 있는 위기들을 우습게 바라보지 말자. 그들로부터 배울 것이 무엇인지 살펴 공부하자. 그들이 발생시킨 위기를 자신이 그대로 발생시켜서는 안 된다는 각오도 하자.

어떤 위기가 어떻게 발생한다는 것을 미리 알고 있으면, 차라리 대응이 쉽다. 물론 그 이전에 발생하지 않게 관리하는 것도 훨씬 쉽다. 주변 사례들에 계속 주목하고, 그 위기와 위기관리에 좀 더 관심을 가지자. 단, 기술이나 창조적인 위기관리 방식보다는 위기의 핵심과 당시 팬덤의 반응 그리고 위기관리 주체가 보여 준 책임감에 주로 주목해 보자. 그래야 답이 보인다.

열한째, 미리 준비하라

오늘이라도 또는 내일이라도 문제가 발생하면 어떻게 해야 하는가? 머릿속으로 계속 시뮬레이션을 해 보자. 이미지 트레이닝이라 불려도 좋다. 딱히 대응이 떠오르지 않으면 실제 대응 방법을 미리 고안하는 것도 좋다. 미리 챙겨서 갖추는 것이 준비다. 준비하지 않는 자는 실패를 준비하고 있는 자라는 말이 있다. 인기 유튜버로 성공한 만큼 위기관리도 준비해 더욱더 성공하려 노력하자.

작은 회사의 위기 앞에서

스타트업 위기관리 일곱 가이드라인

여러 스타트업 대표들을 만나 이야기를 듣고 조언하는 경우가 많다. 대부분 스타트업 대표들은 영민하고 젊다. 상당한 전문성을 가지고 누구보다 열심히 일한다. 남보다 뛰어난 인재들이라 성공도 훨씬 빠르다. 대기업에서 대리나 과장 정도의 자리에 있을 나이에 이들은 수백억 원에서 수천억 원을 따지고 만진다.

수백만 고객이 이들의 서비스를 아끼며 사용해 준다. 주변에는 이 성공담을 다루려는 기자들이 몰려든다. 그와 함께 각종 투자자나 멘토들이 그들을 둘러싸고 있다. 처음 조그마한 사무실에서 몇몇이 모여 시작했던 조직이 금세 몸집이 불어나 중소기업 수준에까지 이른다. 그래서 스타트업 대표들은 대부분 ‘할 수 있다’와 ‘하면 된다’는 정신이 강하다. 스스로를 자랑스럽게 생각하는 것이다.

이들 스타트업의 위기관리를 위한 아주 중요한 가이드라인을 정리해 본다. 여러 스타트업 대표들과 조직에 의해 발생하는 여러 부정 이슈와 위기 케이스들을 벤치마킹하면서 다음과 같은 가이드라인을 같이 기억해 보자. 스타트업 위기관리 이렇게만 해 보자.

첫째, 준법(遵法)하라

간단하다. 법을 지키라는 것이다. 스타트업 관련 이슈와 위기 케이스들을 보면, 법을 지키지 않아 발생한 위기가 절반 이상이다. 위기관리 관점에서 법을 지키지 않았다, 더 나아가 범죄를 저질렀다는 전제가 있으면 그에 대한 관리는 상당 부분 제약이 된다. 말 그대로 손을 쓰기 힘들어진다.

법을 지키지 않은 경우나 대표나 조직 자체가 범죄를 저지른 경우에는 위기관리라는 것이 적용된다고보다는, 처벌 수위를 조정한다는 표현이 더 어울릴 것이다. 로펌이나 변호사를 통해 가능한 조사와 재판 과정에서 정상을 참작받거나, 형량을 조정하는 노력만이 가능해지기 때문이다. 이 자체를 위기관리라 부르는 어렵다.

일부 스타트업 대표의 경우 개인적으로 다양한 이해관계자 네트워크를 가지고 있다. 그 지인 중 변호사와 로펌 사람들을 알고 이들에게 개인적 조언을 듣기도 한다. 그중 일부는 경찰이나 검찰 고위직에 있던 선배들과도 친하게 지낸다. 그러다 보니, 어떻게든 문제가 생기면 이들을 동원해 문제 해결이 가능할 것이라는 막연한 자신감을 가지고 있기도 하다. 다 좋다. 하지만, 평소 모든 과정과 상황에서 준법한다는 생각만큼 완전한 위기관리가 없다는 점은 진리다. 비즈니스를 위한 의사결정 전반에서 항상 기억하자. 법을 지키자.

둘째, 여론감각을 키우라

정무감각이라고도 한다. 여론을 잘 읽을 수 있는 리터러시를 키우라는 의미다. 스타트업 임직원의 경우 상당수가 같은 업계나 경쟁사에 대한 정보나 인식은 충분함을 넘어 치열하게 업데이트받고 또 하곤 한다. 그러나, 사회 전반에서 어떤 일들이 어떻게 흘러 발생하고 있는지를 그때그때 정확하게 관망하는 큰 그림을 보는 노력은 사실 아쉬워 보인다. 상당수 직원은 종이 신문이나 TV 뉴스를 거의 접하지 않는다. 심지어 기업 홍보실에서 일하는 일부 직원들도 이제는 종이 신문을 좀처럼 접하지 않는다.

신문이나 TV 뉴스를 전체적 흐름으로 들여다보아야 일정 기간 후 정무감각이라는 씩이 난다. 다양한 분야와 주체들의 소식들을 듣고, 계속해서 따라갈 수 있어야 여론감각은 정리가 된다. 그래서 훌륭한 여론감각을 가지고 있는 스타트업 대표들은 좀처럼 문제를 일으키지 않으려 한다.

불행히도 문제가 발생했다면, 그 문제를 여론의 시각에서 해석하고 자세를 낮춘다. 여론을 두려워하고 이에 맞서려 하지 않는다. 공분이 팽배한 여론 환경에서 쓸데없이 희생양이 되려 하지도 않는다. 진지한 태도로 여론을 다루고, 고개 숙일 줄 안다. 여론 앞에서 창조성(creativity)을 발휘하는 무모함을 보이거나, 자극적인 언행으로 지지층을 노리는 방식에 대해서도 당연한 거부감을 느끼게 된다.

문제는 여론감각이 부족한 스타트업 대표와 임직원들이다. 이 경우 위기 관리 전문가들이 말하는 소위 하지 말아야 할 것들(Don'ts)을 전부 시도해보며 문제를 키운다. 무언가 기술적으로 위기를 그리고 여론을 관리할 수 있을 것이라 생각한다. 가끔 이들은 과연 여론이라는 것을 어떻게 생각하고 있는가 하며 의아해지는 경우까지 있을 정도다. 훌륭한 여론감각을 가지면 논란, 이슈나 위기는 대부분 사전과 사후에 관리 가능해진다. 처신도 바로 선다.

셋째, 타사 위기에서 배우라

스타트업 대표들은 똑똑하다. 아마 대부분 학교 시절에 공부도 잘했을 것이다. 학생 때를 기억해 보라. 시험문제를 푸는 경우다. 분명히 그 문제들은 지난 중간고사 때 기출되었던 똑같은 문제들이다. 그 문제를 모두 알고 있기 때문에 이런 경우 답을 내는 것은 누워서 떡 먹기일 것이다. 그런데도 이미 나왔던 똑같은 문제를 모두 틀린다면 그 학생의 준비는 얼마나 부족했던 것인가?

흥미로운 것은 우리의 위기라는 것이 바로 그렇다는 것이다. 자사가 현재 겪고 있는 위기는 이미 다른 회사들도 똑같이 경험했던 것이다. 바로 작년 정도에 경쟁사에게 이런 위기가 발생했을 때 그 과정과 사후 관리 방식을 제대로 벤치마킹했다면, 그 위기는 우리 회사에게 발생하지 않았을 것이다. 그러나, 상당수 스타트업이 기출문제조차 틀린다. 더 심각한 것은 그다음 시험에서도 똑같은 문제가 나오는데 그때에도 역시 또 그 문제를 풀지 못한다. 왜 그럴까? 뭐가 문제일까?

타사의 위기와 위기관리를 벤치마킹하지 않기 때문이다. ‘저 회사가 요즘 골치 아픈 일에 휩싸여 있구나, 차라리 우리에게는 기회가 되는 것 아닐까...’ 이런 생각에만 머무른다면 문제다. 경쟁사나 타사의 위기를 보며 흥밋거리로만 보거나, 반사이익을 반기거나, 우리의 기회라 여기는 것만 해 왔다면 지금이라도 제대로 배우자. 기출문제는 절대 틀리지 말아야 하겠다는 생각과 오기를 가져 보라는 이야기다.

넷째, 자사만의 위기를 살펴보라

타사에게 발생한 위기와 위기관리를 벤치마킹했다고 전부는 아니다. 그 정도로 자사를 들여다보아야 한다. 다른 회사에서는 발생한 일이 없거나, 발생할 가능성이 보이지 않지만, 우리에게만 보이고 발생 가능할 것 같은 위기라는 것은 어떤 것이 있을까 살펴보는 것이다. 일종의 건강검진이다. 모든 위기는 살피지 않아 존재한다. 자신이 모르는 것이 아니라 그에 대해 신경조차 쓰지 않았기 때문에 살아 성장해 폭발한다.

스타트업 사내 갑질 논란도 그렇다. 스타트업 대표가 딱 한 번 그날 아침에 했던 생애 최초의 갑질이 바로 그날 오후에 문제 되는 경우가 있을까? 사회적으로 알려져 문제가 될 정도의 갑질은 최소 수개월에서 수년 동안 이어진 경우가 대부분이다. 그 과정에서 자사와 자신을 돌아보는 기회를 가지지

않았다는 것이 문제의 핵심이다. 사내적으로도 이야기를 듣고, 금하거나 개선해야 할 부분이 있다면 그리해야 하는 것이 당연한데도 하지 않았다는 것이 더 큰 문제다.

해외의 이름난 창업자들 가운데도 직원들에게 독설을 한 이들이 있다고 한다. 그래서 그 정도 막말이나 다그침 그리고 일종의 부적절한 행위도 그들에 비하면 아무것도 아니라 합리화하는 스타트업도 있을 것이다. 그러나 기억하자. 그들은 그런 건으로 인해 창피를 당하고, 자리를 물러나거나, 경찰이나 검찰 조사를 받거나, 불필요한 소송을 당해 자신의 사업을 망치지는 않았다. 스타트업 경영의 목적이 무엇인지 다시 생각하며 자사를 들여다볼 필요가 있다는 이야기다.

다섯째, 기업문화를 개선하라

앞의 가이드라인과도 이어지는 조언이다. 스타트업의 기업문화는 다양하고 창조적인 방향으로 조성되고 성장된 경우들이 많다. 임직원들이 자사의 기업문화를 자랑스러워하기도 한다. 직원들을 위한 많은 편의 제공과 배려들로 대기업의 부러움을 사는 스타트업도 생겨나고 있다.

기업문화는 사람이 만들어 나가는 것이다. 좋은 사람들과 좋은 사람들이 모여 하나의 기업문화 방향을 잡아 나가는 것만큼 좋은 것이 없다. 그리고 그 조성된 기업문화가 여러 해를 거치면서 자사만의 정신이 되면 그다음부터는 엄청난 가치를 창출하게 되기도 한다.

그러나 문제는 기업문화를 구성하는 사람들 사이에서 일어난다. 회사에서 생각하는 ‘좋은 사람’이 전체를 구성하지 못할 때도 있다. 여러 생각을 하는 다양한 사람들이 회사가 생각하는 ‘좋은 사람’의 범주에서 벗어나 있는 경우도 생길 수 있다. 그러다 보니 상호 간 이질감이나 충돌이 발생하기도 한다.

위기는 그런 사소한 갈등과 충돌에서 발생한다. 준법과 여론감각 제고 등 여러 노력을 기울였다 해도, 위기는 원래 사람이 일으키기 때문에 100% 방지하긴 어렵다. 좋은 기업문화는 스타트업 대표의 생각을 일선의 직원들이 정확하게 그대로 이해하고 그에 동의하는 문화다. 건전한 사회적 가치를 기반으로 하는 같은 동질감이 핵심이다.

당연히 그런 좋은 기업문화는 위기를 사전에 관리할 수 있는 아주 중요한 자산이다. 그러나, 그 기업문화 속에 이물감이 생기거나, 문화 자체가 다른 방향으로 흐르게 되면 위기 발생 가능성은 폭발적으로 커진다. 따라서 스타트업 대표들의 핵심 업무는 기업문화를 잘 조성, 관리하는 것이라 해도 틀린 말은 아닐 것이다.

여섯째, 스타트업에 어울리는 위기관리 조직을 구성하라

대기업은 위기관리위원회나 위기관리팀을 대규모로 꾸미거나, 전문적으로 구성하기도 한다. 그러나 스타트업에게는 그렇게 할 여유나 인적 자원이 풍부하지 못하다. 대부분 스타트업 위기관리는 대표이사과 몇몇 임직원에게 의해 즉흥적으로 이루어진다. 일부에서는 위기관리팀이라 부르기 어려운 극소수 인력들이 실제 위기관리를 한다.

스타트업에 어울리는 위기관리 조직이라는 것은 이래서 중요하다. 일단 스타트업 사내에서 평시에도 그런 것처럼 빠르고 원활한 상호 커뮤니케이션이 기반이 된 조직이 필요하다. 그중 자사에게 발생 가능한 위기 유형에 따라 유형별 책임과 역할을 부여한다. 스타트업의 경우 주요 발생 가능한 위기 유형은 대략 열 개 유형도 되지 않는다. 즉, 대표이사를 포함해 10명 이하로도 위기관리 조직이 구성 가능하다는 것이다. 그 유형별로 책임과 역할이 오버랩되는 경우가 많아 그 절반 이하로도 조직은 운영이 가능해진다.

전문적으로 부족한 분야는 평시에 자문계약을 맺은 외부 전문가 그룹을 비상시 같은 조직으로 흡수해 협업하는 형식을 꾸리면 된다. 중요한 것은 우선 자사에게 발생 가능한 위기 유형과 그 각각에 대한 내부 책임과 역할의

배분이다. 그들 스스로 자신이 위기관리 조직에 속해 있다는 팀 스피릿도 중요하다. 그들에게 훈련이나 시뮬레이션까지 제공할 수 있다면 더 좋다. 일단 위기관리 조직을 가지고 있는 것과 가지고 있지 않은 것은 상당한 차이가 있다. 위기가 발생하면 그 가치를 알게 된다.

일곱째, 위기관리 역량을 키워 보라

기본적인 트레이닝인 미디어트레이닝도 받지 않고 기자들을 만나고 기자들과 인터뷰를 하는 스타트업 대표들이 아직도 상당히 많다. 심지어 아무 준비 없이 국정감사장에 나가기도 한다. 사적인 자리에서 개인적으로 친한 기자들과 대화하는 것을 보면 스타트업 대표들은 마치 열정 있는 영업사원 같아 보인다. 자사 핵심역량과 비전에 대해서 열변을 토하는 것을 보면서 스타트업의 멋을 느끼기도 한다.

그러나 위기가 발생했을 때에는 모드 변경이 필요해진다. 평소 유지했던 영업직원 포지션은 위기관리를 위해서는 전략적 커뮤니케이터의 포지션으로 변경해야 할 필요가 생기는 것이다. 미디어트레이닝을 통해 제대로 훈련 받지 못한 스타트업 임직원들은 위기 시 자신의 모드 변경에 곤란함을 느낀다. 심지어 대변인 훈련을 받지 않은 대표나 홍보실 직원이 위기 시 창구 역할을 한다.

이들이 평시와 같이 커뮤니케이션을 하다 보니 위기 시 부적절한 메시지와 구설들이 잇따라 나온다. 위기관리 조직이 평소 위기관리 훈련과 시뮬레이션을 해 보지 못하는 경우 위기가 발생하면 그 위기에 낯설을 느낀다. 이는 전방 병사들이 제대로 된 훈련을 받지 못해 적의 포성이 울리고 총탄이 날아오니 우왕좌왕하며 낯설어하는 모습과 같다. 위기관리 역량을 키울 수 있는 방법이 무엇인지 평시에 고민하는 스타트업이 되어 보자. 준비는 절대 배반하지 않는다.

일곱 가이드라인을 순서대로 쏘아 보면 일단 자사에게 발생 가능한 위기를 100개라고 보았을 때, 준법을 하게 되면 대략 그 절반은 사전에 관리 가능해진다. 눈에 뻘히 보이는 위법이나 탈법이 크게 줄어들기 때문이다. 이후에는 나머지 50개 정도의 위기 유형만 관리하면 된다.

그 후 여론감각을 키워 법적으로는 문제가 없을 수 있지만, 여론적으로 민감해질 수 있는 위기 유형을 찾아 개선해 보자. 다시 그 절반이 줄어들게 된다. 이 준법과 여론 사이의 회색지대에 있는 위기 유형이 스타트업 사이에서 유행이기 때문에 상당수의 위기 유형을 걸러 낼 수 있게 될 것이다. 이제 남은 위기 유형은 약 25개 정도일 것이다.

이 중에서 타사의 위기를 통해 나타났던 기출문제들을 빼 보자. 대략 절반 안팎이 이미 타사와 경쟁사들이 경험했었던 것들일 것이다. 말 그대로 기출문제다. 다시 나타나면 제대로 풀 수 있어야 한다. 그 이전에 기출문제가 다시 출제되지 않도록 사전 관리 가능해야 한다. 이후 이제 남은 위기 유형은 12~13개 정도가 된다.

남은 12~13개의 위기 유형 중에서 자사만의 위기를 꼼꼼히 찾아보자. 사전 관리와 사후 대비를 통해 제대로 관리 영역으로 끌어들이 수 있는 위기 유형을 하나하나 찾아 해결해 보자는 것이다. 그중 절반은 해결 대상이 될 것이다. 자, 이제 남은 위기 유형은 6~7개 정도다.

그다음 조직 내 사람들을 잘 관리하고 기업문화를 좋게 관리해 보면 다시 절반 정도의 위기 유형은 줄어들게 될 것이다. 기억하자. 위기는 사람이 일으킨다. 스타트업 대표라면 여러 멘토들에게 사람 조심하라는 이야기를 많이 들어 보았을 것이다. 기업문화 관리를 통해 해결 가능한 위기 유형을 걸러 내면 이제 남은 위기 유형은 3~4개 정도뿐이다.

자사에 어울리는 위기관리 조직을 만들게 되면, 사전과 사후 위기관리를 통해 또 그 절반을 관리 영역으로 끌어들이 수 있게 된다. 그리고 그 위기관리 조직이 제대로 된 위기관리 역량을 키우게 된다면 발생 가능한 위기 유형

은 다시 절반으로 줄어든다. 그러면 최종 몇 개가 남게 되는 걸까? 제로에 가깝다. 사람이 일으키는 위기를 100% 막을 수는 없어도, 관리 영역 밖에 남는 위기는 그만큼 드물어진다는 뜻이다.

이런 다양한 노력들이 쌓이고 유지되면서 결국 위기는 관리되는 것이다. 일부 스타트업 대표들 중 위기관리는 아직도 스킬이나 내공이라 생각하는 분들이 있는데 이는 큰 오해다. 평소 스스로 돌아보는 노력과 투자를 등한시하다, 막상 일이 발생하면 지인들을 통해 해결해 보려는 무리수를 두는 경우도 있는데 위험하다. (기억해 보라, 일반 스타트업 대표보다 훨씬 오래되고 탄탄한 네트워크를 가진 대기업 총수들도 문제에 연루되면 실행을 피하지 못한 사례가 있었다.)

자신과 회사를 위한다면 이상의 가이드라인에 따라 진지한 자세로 노력해 볼 필요가 있다. 평소 성공적으로 비즈니스를 이끌어 왔던 자신의 리더십이 위기관리에서도 빛나야 한다 생각할 필요가 있다. 어렵게 키워 온 회사가 사려 깊지 못했기 때문에 발생한 논란 한두 개로 흔들리고 무너진다는 것을 상상해 보자.

그렇게 인터뷰를 요청하고, 좋은 기사를 써 주겠다 약속했던 기자들이 전부 등을 돌리고, 낯선 공격적인 기자들만 몰려오고, 자신의 휴대폰으로 연락이 쇄도하는 상황을 상상해 보자. 자사 서비스를 사랑했던 팬덤 고객들 수만 명이 하루아침에 안티로 돌아서는 상황을 상상해 보자.

같이 밤을 새우고 고생하며 가족 같았던 임직원들이 하루아침에 소송의 상대방이 되고, 내부고발을 하며 회사를 겨냥하는 경우를 상상해 보자. 경찰과 검찰, 공정위와 국세청, 관세청 사람들이 회사 사무실에 꼭 들어차 있는 상황도 상상해 보자. 회사 일로도 눈코 뜰 새 없이 바쁜 임직원들이 계속 조사를 받으러 다니고, 일부는 옥고를 치르고 하는 경우를 상상해 보자.

상상할 수 있는 모든 일은 발생 가능한 것이다. 평소 일관되게 최악을 상상하며, 최선의 대비를 하는 자세를 상상해 보자. 상상만으로도 든든하지 않은가? 하면 된다. 이루어진다. 스타트업 정신처럼 말이다.

작은 회사에도 위기관리는 필요한가

위기관리 컨설턴트에게 “모든 기업에 위기관리와 위기관리 커뮤니케이션이 반드시 필요한가”라고 물으면, 대답은 대개 정해져 있다. “그렇다. 예외는 없다.” 그러나 현장은 이 대답과는 약간 다르다. 지방 기업과 중소기업의 대표들은 이 말을 들으면 고개를 돌린다. 그들에게 위기관리란 대기업의 사정이고, 전국적 명성을 가진 회사의 숙제일 뿐이다. 그들은 위기관리를 몰라서 외면하는 것이 아니다. 알면서도, 자신에게는 필요하지 않다고 판단해 관심을 두지 않을 뿐이다. 그렇다면 정말 위기관리는 잃을 것이 많은 대기업만의 것일까.

대기업은 소방서, 중소기업은 소화기 한 대다

위기관리를 두고 대기업과 중소기업을 나란히 놓아 보면 그 격차가 선명하다. 대기업에는 위기가 오기 전부터 상비군이 있다. 전담 홍보실과 법무팀, 대외협력 조직이 상시로 돌아가고, 수백 페이지짜리 위기관리 매뉴얼과 상황별 대응 시나리오가 서랍에 준비되어 있다. 정기적으로 모의 훈련과 미디어트레이닝을 돌리고, 외부의 로펌과 PR 회사, 모니터링 업체와도 평소에 계약을 맺어 둔다. 위기가 터지면 즉시 가동되는 하나의 시스템이 이미 서 있다.

중소기업의 사정은 다르다. 스타트업에서 보았듯, 대표 한 사람이 홍보실이자 법무팀이고, 총무이자 대외협력 담당이다. 문서로 정리된 매뉴얼은 없고, 대부분의 판단이 대표의 머릿속과 즉흥에 기댄다. 위기를 걸러 줄 견제 장치도, 대신 말해 줄 창구도 없다. 외부 전문가는 위기가 터지고 나서야 비로소 검색창에 이름을 쳐 넣기 시작한다.

차이는 조직과 문서에만 있지 않다. 의사결정의 구조가 다르다. 대기업의 위기 대응은 여러 사람의 검토와 견제를 거치며 다듬어지지만, 중소기업에서는 대표 한 사람의 판단이 그대로 회사의 대응이 된다. 잘못된 결정을 걸러 줄 장치가 없으니, 대표의 감정 섞인 한마디나 즉흥적 지시가 곧바로 밖으로 나가 버린다.

노출의 성격도 다르다. 대기업은 늘 대중과 언론의 감시 아래 있지만, 그만큼 위기에 반응하는 근육도 단련되어 있다. 반면 평소 조명 밖에 있던 중소기업은 어느 날 갑자기 카메라 앞에 서게 되었을 때, 그 빛에 어떻게 대응해야 하는지 배운 적이 없다.

이 격차만 보면 ‘중소기업에 대기업식 위기관리를 요구하는 것은 무리’라는 말이 맞다. 대기업이 24시간 대기하는 소방서를 갖췄다면, 중소기업에 똑같은 소방서를 지으라는 것은 무리한 요구다. 그렇다면 소방서를 지을 수 없는 회사는, 위기관리를 아예 접어도 되는 것일까?

규모에 비례하는 것은 위기관리 커뮤니케이션이다

결론부터 말하면, 위기관리가 대기업만의 것이라는 그 생각은 절반은 맞다. 위기관리 커뮤니케이션, 그중에서도 언론과 대중을 향한 커뮤니케이션의 투자 규모는 그 기업이 가진 명성 자산의 크기에 비례한다. 전국적 또는 글로벌 접점을 가진 대기업과 공개된 이미지가 거의 없는 지방 중소기업이 똑같은 수준의 상시 조직과 예산을 갖춰야 한다는 주장은 비현실적이다. 잃을 명성이 클수록 그것을 지키는 데 더 많은 자원을 쓰는 것은 지극히 합리적인 배분이다.

위기는 대체로 그 회사의 몸집에 맞춰 온다. 사업의 범위와 영향력을 넘어서는 위기란 좀처럼 생기지 않는다. 작은 회사에는 작은 위기가, 큰 회사에는 큰 위기가 온다. 이 구조 위에서 보면 규모에 맞춘 대비가 상식이고, 대기업식 위기관리 체계를 모든 기업에 강요하는 것은 분명한 과잉이다. 다만

규모에 비례하는 것은 ‘위기관리 커뮤니케이션’이지 ‘위기관리’ 그 자체는 아니다. 안전과 법규, 현금흐름과 핵심 인물의 리스크를 미리 관리하는 일은 회사 규모와 무관하게 거의 모든 기업에 해당한다.

주목할 것은 한꺼번에 다 잃을 확률이다

최악의 위기는 그 회사의 규모와 범위, 영향력을 훌쩍 뛰어넘는 형태로 폭발한다. 한 지방 산업단지의 배터리 공장에서 큰불이 나 다수의 근로자가 목숨을 잃은 사건이 있었다. 그때까지 그 회사의 이름을 아는 국민은 거의 없었지만, 사고는 순식간에 전국의 헤드라인을 뒤덮었다. 직원의 사망 사고 뒤 대표가 사과에 나섰지만, 정작 내부에서는 전혀 다른 말이 오가던 상황이 드러나 전국적 지탄을 받은 지역 기업도 있었다. 이런 위기는 ‘위기는 몸집에 맞춰 온다’는 상식을 단숨에 배신한다.

가장 위험한 것은 ‘우리는 그럴 리 없다’는 마음이다. 규모를 초과하는 위기의 확률은 낮지만 결코 제로는 아니다. 대기업은 몸집을 넘어서는 위기를 맞아도 자본과 신뢰, 시간이라는 여력으로 버텨 낸다. 그러나 중소기업은 그런 위기 단 한 번에 사업 자체가 통째로 사라질 수 있다. 잃을 것의 절대 크기는 작아도, 그 한 번의 손실률은 100%가 되기 쉽다. ‘잃을 것이 적다’가 아니라 ‘한 번 맞으면 남은 전부를 잃는다’가 실상이다.

명성 없는 회사에도, 생존 위한 ‘관계 자본’은 소중하다

‘우리는 이미지도 명성도 없으니 잃을 것이 없다’는 생각도 다시 볼 필요가 있다. 대중적 명성이 없을 뿐, 지방 중소기업도 반드시 무언가를 가지고 있다. 매출을 좌우하는 소수의 핵심 거래처, 오래 쌓아 온 지역사회와의 평판, 인허가와 감독 관청과의 관계, 은행 여신, 그리고 직원과 그 가족의 생계다. 이를 ‘관계 자본’이라 부른다. 위기는 바로 이 소수의 집중된 관계 안에서 터진다. 명성 자산이 없다고 잃을 것이 없다고 보는 것은 자산의 종류를 잘못 읽는 것이다.

게다가 ‘무명(無名)이라 안전하다’는 전제 자체도 빠르게 무너지고 있다. 리뷰 앱과 지역 커뮤니티, 짧은 영상 한 편의 시대에는 평생 대중 이미지를 관리해 본 적 없는 지방 소상공인도 하루아침에 전국적 공개 위기에 노출된다. 오히려 평시 쌓아 둔 신뢰가 없는 기업일수록, 단 한 번의 확산 앞에서 더 쉽게 무너진다.

정작 필요 없는 것은 ‘우리는 예외’라는 무관심이다

이미 지방과 중소기업 대표들이 위기관리에 무관심하다는 현실은, 그들에게 위기관리가 필요 없다는 근거처럼 보인다. ‘대기업식 거대한 체계는 필요 없다’는 판단까지는 옳다. 그러나 거기서 ‘그러니 아무것도 하지 않아도 된다’로 건너뛰는 순간, 옳은 전제가 틀린 결론으로 뒤집힌다.

그들에게 정말 필요 없는 것은 위기관리라는 준비가 아니라, ‘우리는 예외’라는 무관심이다. 과도한 위기관리가 필요 없는 기업은 있을 수 있어도, 무관심해도 되는 기업은 없다. 무관심은 ‘준비하지 않아도 되는 상태’가 아니라 ‘준비하지 않기로 내린 결정’이다. 그리고 그 결정의 대가는, 아무 관심이 없는 기업에 가장 가혹하게 돌아온다.

중소기업에 필요한 것은 최소한의 대비와 태도다

답은 ‘필요하냐 아니냐’의 이분법이 아니라 ‘무엇을, 누구를 향해, 얼마나’라는 비례의 문제다. 중소기업에 필요한 것은 대기업식 미디어 워룸도, 두꺼운 매뉴얼도 아니다. 큰돈과 인력을 들이지 않고도 갇출 수 있는 네 가지면 충분하다.

첫째, 최소한의 예방이다. 여기서 예방이란 새로운 조직을 만드는 일이 아니라, 이미 하고 있는 업무 위에 ‘위기의 눈’ 하나를 얹는 일이다. 현장 안전 점검에서 반복된 지적 사항을 더는 미루지 않는 것, 인허가와 신고, 환경

과 노무처럼 ‘설마 문제 되겠어’ 하고 넘겨 온 기본 규정을 다시 확인하는 것, 그리고 자금 흐름에 최소한의 여력을 남겨 두는 것이다. 위기는 종종 사고 그 자체보다 그 뒤에 이어지는 자금 경색으로 회사를 무너뜨린다.

여기에 하나를 더한다면 핵심 인물 리스크다. 오너 한 사람, 혹은 대체 불가능한 기술자 한 사람에게 회사가 과도하게 기대고 있다면, 그 사람의 사고나 구설, 갑작스러운 이탈이 그대로 회사의 위기가 된다. 그 의존을 조금씩 분산해 두는 것도 훌륭한 예방이다.

둘째, 소수 핵심 이해관계자와의 평시 관계다. 종이 한 장을 꺼내, 우리 회사의 생사를 실제로 쥐고 있는 상대가 누구인지 적어 보는 것에서 시작한다. 대개 그 수는 다섯을 넘지 않는다. 매출의 큰 몫을 차지하는 한두 거래처, 오래 관계를 맺어 온 지역사회와 감독 관청, 자금을 대는 주거래 은행, 그리고 회사를 함께 굴리는 직원들이다. 이 좁은 명단이 곧 위기 시 우리를 살리거나 무너뜨릴 사람들이다.

평시에 이들과 신뢰를 쌓아 둔 회사는, 위기가 닥쳐도 ‘설명할 창구’와 ‘한 번 더 기다려 줄 여지’를 얻는다. 반대로 평소 소원했던 관계는 위기의 순간 가장 먼저 등을 돌린다.

셋째, 최악의 시나리오 한두 개를 미리 그려 보는 일이다. 거창한 예측이 아니다. 우리 업종에서 다른 회사가 실제로 겪었던 사고를 가져와, ‘그 일이 우리에게 똑같이 생기면 어떻게 될까’를 한 번 대입해 보는 것이다. 타사 위기를 기출문제라 볼렸듯, 남의 위기는 우리의 가장 좋은 예상 문제다. 그렇게 두어 개의 상황을 정해 두었다면, 그때 누가 회사를 대표해 말할지, 무엇을 가장 먼저 할지, 반대로 무엇이 절대 하지 말아야 할지를 종이 한 장에 적어 두면 된다.

말하는 창구를 하나로 모으고, 사실을 먼저 확인하고, 피해를 입은 사람을 가장 앞에 두는 것. 이 몇 줄의 약속이 실제 위기의 첫 순간을 좌우한다.

넷째, 그리고 가장 중요한 것은 ‘우리에겐 그런 일이 없다’는 마음을 버리는 일이다. 이것은 돈도 조직도 필요 없는, 가장 값싸면서도 가장 결정적인 준비다. 확률이 낮다는 것과 아예 없다는 것은 전혀 다른 말이다. 이 태도 하나가 앞의 세 가지를 실제로 작동시키는 스위치가 된다. 그 마음이 닫혀 있으면 어떤 예방도, 어떤 관계도, 어떤 시나리오도 시작되지 않는다.

무관심은 전략이 아니다

모든 기업이 대기업처럼 위기관리를 해야 하는 것은 아니다. 대기업식 체계를 모든 기업에 똑같이 요구한다는 뜻이라면, ‘예외는 없다’는 만능 필수론은 과장이다. 그러나 ‘우리에겐 필요 없다’는 무관심 역시 똑같이 위험한 과장이다. 진짜 답은 두 극단 사이에 있다. 규모에 맞는 최소한의 대비, 그리고 ‘그럴 리 없다’는 마음의 폐기다. 그것은 소방서를 지으라는 요구가 아니라, 소화기 한 대를 곁에 두라는 부탁이다. 위기관리에서 가장 위험한 것은 거대한 시스템의 부재가 아니라, 준비하지 않기로 한 그 무관심이다. 지방의 아주 작은 회사라도, 그 한 가지만큼은 예외일 수 없다.

025

국경 앞에서

글로벌 기업이 위기관리에 실패하는 열 가지 이유

2017년 4월 유나이티드 항공은 오버부킹을 이유로 이미 기내에 탑승해 있던 승객을 폭력을 써 끌어냈다는 논란에 휩싸였다. 소셜미디어 시대인지라 현장의 폭행 장면이 생생하게 전 세계로 방영되었다. 반면 현장의 상황을

정확하게 보고받지 못한 CEO는 너무 급하게 입장을 정리했다. 이내 상황이 전혀 달랐음을 깨달았고, 감정적인 방향으로 흘러가자 여러 번 재차 사과를 구하면서 동분서주했다.

당연히 회사의 주가는 곤두박질쳤고, CEO는 사임 압력을 받았다. 피해를 입은 베트남계 의사는 폭행과 인종차별 등의 여러 이유를 들어 거액의 소송을 준비했다. 그를 대리하는 최고의 변호사들이 기자회견을 열어 유나이티드 항공과의 중장기전에 돌입했다. 이후 양측은 합의로 사건을 마무리했지만 회사가 입은 평판 손상은 컸다. PR 업계를 비롯한 수많은 전문가들과 언론은 유나이티드의 위기관리가 실패했다고 평했다.

저명한 PR 업계지인 PR Week는 사건이 벌어지기 불과 한 달 전 유나이티드 항공의 CEO 오스카 무노즈(Oscar Munoz)를 올해의 커뮤니케이터(Communicator of the Year)로 선정하기도 했었다. 이런 좋은 평가를 받던 CEO와 회사는 어떻게 이처럼 위기관리에 실패했을까?

한때 한국에서 이런 신화들이 존재했었다. “글로벌 기업은 한국 토종 기업들보다 훨씬 위기관리에 대한 마인드가 좋다.” “위기관리 매뉴얼을 비롯해 체계가 잘 잡혀 있다.” “위기 대응 역량을 유지하기 위해 훈련을 꾸준히 받는다.” 이런 환상적 이야기(fairytale)가 여러 글로벌 기업 PR 담당자들 사이에서는 상식처럼 통용되기도 했었다.

그러나 이후 그 이야기는 정말 환상이었다는 것을 많은 사람들이 깨닫게 되었다. 글로벌 기업이 제공한 제품으로 인해 수많은 한국 고객들의 생명이 위협받는 위기가 발생했기 때문이다. 자사 제품의 안전 문제를 오랫동안 외면하다 위기를 재앙으로 키운 글로벌 기업, 다른 나라에서는 리콜에 나서면서도 한국에서는 법을 내세우며 맞서던 글로벌 기업도 있었다. 오랫동안 한국에서 사업을 키워 오면서 한국을 이해한다 했지만, 한국을 제대로 이해하지 못한 대가를 크게 치렀다. 왜 이들과 같이 세계적으로 존경받는 글로벌 기업들이 위기 시 납득하기 어려운 실패를 자초하는 것일까?

한국이라는 국가적 특수성을 기반으로 하더라도 국내 사업을 영위하는 글로벌 기업들이라면 보다 관심 가져야 하는 위기관리 체계와 역량을 종합 정리해 본다. 왜 일부 글로벌 기업들은 한국에서 위기관리에 실패할까?

첫째, 위기 시 로펌에 대한 의지 수준이 너무 높다

국내 토종 기업들도 그렇지만, 외국 기업들의 경우 상당수가 위기 시에는 로펌의 이야기를 듣는다. 대형 위기는 항상 법정에서 끝나기 마련이라 이를 대비해서가 아니다. 로펌이 자신들의 위기를 관리하는 데 큰 도움을 줄 것이라 항상 믿고 있다. 심지어 위기 시 언론 대응에 대한 가이드도 로펌에게 받는다. 리콜이나 QC(Quality Control) 같은 이슈에서도 변호사에게 길을 묻는다. 한국 지사의 의사결정 권한의 한계 때문일 수도 있지만, 의지 수준이 과도한 기업들이 많다. 법을 지키는 것은 기본이다. 기본에만 머무르는 게 최선은 아니다. 그 기본을 바탕으로 여론과 추가적인 이해관계자들까지를 케어하는 것이 당연한 것이다. 대부분 크게 실패한 글로벌 기업들의 위기관리 케이스를 들여다보자. 공통점이 보일 것이다.

둘째, 한국에서 사업하지만, 한국인을 이해하지 않는다

한국 지사장이 외국인이고 주요 임원들이 외국인이던 시대는 이미 지났다. 상당수의 글로벌 기업들이 한국인 지사장을 임명하고 있고, 사내 임원들의 수만 보아도 한국인들의 수가 압도적으로 많아졌다. IMF 시절에는 이해되던 글로벌 기업들의 한국에 대한 몰이해가 지금까지 지속되고 있다면 문제다. “왜 한국 언론은 저렇지?” “왜 한국 소비자들은 그러도 감정적이고 공격적인가요?” “왜 규제기관들은 법에 근거해서 이야기하지 않죠?” 이런 질문들이 글로벌 기업 위기관리위원회 미팅에서는 아직도 흔하다. 흥미로운 것은 그들 질문자 대부분이 한국인이라는 것이다. 위기관리는 주요 이해관계자를 이해하고, 그들과 좋은 관계를 맺고 있었어도 성공하기 힘든 도박이다. 그들을 이해할 수 없다는 입장으로는 해결될 문제가 없는 게 당연하다.

셋째, 글로벌 본사의 개입이 너무 많다

글로벌 기업 위기관리 실무자들을 만나 보면 항상 ‘콘퍼런스콜’에 대한 두려움을 토로한다. 시차를 거스르며 집과 회사를 가리지 않고 쏟아지는 콘퍼런스콜 압력은 그 자체가 ‘위기’다. 한국적 시각으로 보면 별것 아닌 이슈에 대해서도 글로벌 본사에서 일하는 위기관리팀은 큰일이 난 것처럼 관여할 때가 많다. 각종 질문을 쏟아 내고, 자료를 요청하고, 조언을 한다. 물론 큰 원칙에 대한 가이드라인은 감사하지만, 현지에서 위기관리를 실행하는 경영진과 실무자에게는 적용 불가능한 가이드라인이 많다는 게 문제다. 사실 본사에 있는 그들도 위기관리 전문가가 아닌 경우들이 많다. 그들이 현지 상황을 이해하지 못하고 내리는 가이드라인이 적절한지 아무도 검증하지 못한다. “대체 초.쑨.아일.보(Chosun Ilbo)라는 매체가 어떤 곳이야?”라는 질문을 영어로 받아 답변하면서 시작하는 위기관리 미팅이 생산적이기는 힘들다.

넷째, 한국 지사 리더의 의사결정 한계가 너무 뚜렷하다

한국 지사 자체의 한계이기도 하다. 본사의 가이드라인을 받아 충실히 그에 따라야 하는 이유이기도 하다. 한국 내 경영을 맡고 있는 리더들이 위기일수록 중요한 역할을 해 주어야 하는데, 그게 힘든 이유도 이 때문이다. 지사장 자신의 상황 파악과 대응 전략 의견이 본사에게 확신을 줄 수 있어야 하는데, 그 과정에서 여러 주저함과 고민이 있다. 순수하게 로펌에 의지하거나, PR 대행사에 의지해서 의견을 정리하는 습관도 그래서 반복된다. 수많은 콘퍼런스콜과 수백 장의 서면 보고가 진행되기 이전에도 한국 지사장과 본사와의 담판 통화는 중요하다. 상황에 대한 공감대와 대응 전략 및 방향성에 대한 컨펌은 그 대화에서 신속하게 정해져야 도움이 된다. 실무자들 끼리 밤을 새우는 콘퍼런스콜이 위기를 관리하는 것을 별로 보지 못했다. 권한 위임 없이는 위기관리 없다.

다섯째, 위기 시 언어 장벽은 넘기 힘든 해자(壕子)다

글로벌 기업에게 위기가 발생하면 번역업체들만 돈을 번다는 말이 있다. 위기관리 실무자들도 실제로 위기 대응 시간의 상당 부분을 ‘번역 감수’에 할애한다. 기자가 요청한 공식 스테이트먼트를 개발해 번역하고 본사 컨펌 받아 재수정하고 재컨펌 요청하고 하면서 하루 이틀이 지나간다. 본사의 컨펌을 득한 공식 스테이트먼트를 한국어로 다시 번역하면 문장 논리나 구성이 엉성하다. 이미 기자들이 정한 데드라인은 수일을 넘겼다. 사용 불가능한 메시지들만 남았다. 상황이 다시 진전되거나 변수가 나타나 완전하게 새로운 국면으로 접어들었다? 처음부터 개발과 번역은 다시 시작된다. 또 시간은 흐른다. 번역이 곧 위기관리가 되어 버린다. 결과보다 과정에 매달리게 되는 구조다. 토종 기업들로서는 이해하기 힘든 해프닝이다. 적의 침입을 막기 위해 성 밖을 둘러 파서 못으로 만든 곳을 ‘해자’라 부른다. 위기 시 언어 장벽은 성공적 위기관리를 막는 큰 ‘해자’다.

여섯째, 글로벌 원칙이라는 것을 위기관리 실행에 적용한다

“우리 회사는 글로벌 회사라서 그렇게 못 합니다.”라는 말은 글로벌 기업 실무자들에게는 어찌 보면 핵심 메시지다. 이해가 갈 때도 있지만, 당연히 해야 하는 위기관리 실행에 대해 그리 이야기하면 옵션이 줄어든다. 몇십 년 비슷한 ‘원칙’에 대한 이야기를 듣다 보니, 몇 명은 그 ‘원칙’이 실제 글로벌 본사의 원칙이 아닌 경우도 있다. 실무 임원과 실무자들이 그리 ‘믿고 있는 것’들인 경우도 있다. 위기관리 실행에 있어 ‘윤리’를 따지는 기업 실무자도 있다. 순수 ‘저널리즘’을 논하거나, ‘컴플라이언스’를 언급한다. A라는 실행을 당장 하지 않으면 해당 위기가 재앙이 돼 버린다 해 보자. 글로벌 회사의 원칙이라며 A 실행을 하지 않는 경우가 발생했다. 그로 인해 단순 위기가 재앙으로 악화되었을 때 글로벌 본사는 어떤 평가를 내릴 것인가? “비록 그런

재앙을 만들었지만, 원칙을 지켰으니 훌륭하다” 할 것인가? 유나이티드 항공사도 최초 자사 직원들에게 그랬으니, 한국 지사도 그렇게 평가받을 수 있을까? 의문이다.

일곱째, 평소 스트리트 파이터가 되길 거부한다

“저희는 외국 기업이라 언론관계에 대해서 당당합니다.” “오보가 나면 바로 언론중재위로 가거나 소송을 하게 되어 있어요.” “기자와 식사를 하거나 술을 같이 하는 것은 저희 컴플라이언스 때문에 불가능합니다.” “본사에서 한국 기자들의 기사는 크게 패념하지 않는 편입니다.” “부정적인 기사가 나면 저희는 그냥 맞습니다. 개선의 기회로 삼죠.” 한국 토종 기업 실무자들이 들으면 놀랄 만한 이야기다. 영어만 잘하면 외국 기업 가서 실무자를 하고 싶다는 일부 토종 기업 홍보담당자들의 하소연이 이런 이유 때문이다. 위로부터 평소에도 별반 적극적인 언론 대응 압력이 없는 글로벌 기업들이 있다. 물론 한국 지사장의 캐릭터에 따라 그 대응 압력은 천차만별이겠지만, 상당수의 글로벌 기업 실무자들은 평소 이해관계자 관리에 스트리트 파이터적인 모습을 보이지 않는다. 그럴 필요가 없다 생각한다는 게 더욱 정확해 보인다. 일부에서는 관계(relationship)를 살 수 있다고 생각하기도 한다. PR 대행사들이 있기 때문이다.

여덟째, 막연하게 잘되어 있다 믿는다

“글로벌 회사는 원래 위기관리에 철저하죠.” 그건 본사의 이야기인 경우가 참 많다. 본사와 한국 지사는 다르다. 위기관리는 사람이 하는 일이다. 우선 사람이 다르다. 본사에서 훈련받고 있다면, 지사에서도 동일하거나 더욱 더 코걸 지향적인 훈련이 있어야 맞다. 그들에게 잘 구조화된 수십 년짜리 매뉴얼이 있다면, 한국 지사에도 진출 이후 갖고다니 매뉴얼이 있어야 그런 이야기를 할 수 있다. 몇 년마다 바뀌는 임원과 실무자들은 5~6년 전 자사에 발생했던 위기 케이스를 잘 모른다. 해당 위기를 관리했던 에이전시 임원

들이 오히려 그들에게 그때 상황을 설명해 주는 경우가 있다. 매뉴얼은 수년마다 새로 만들지만, 담당자가 바뀌면 온데간데없다. 일부는 본사에서 만든 매뉴얼을 번역해 보유하고 있다. 잘되어 있다는 자신감 자체를 정확하게 다시 돌아보자.

아홉째, 마케팅 근육만 강하다

한국에서 글로벌 기업들은 본사와 동일한 법인 구조와 경영 목적을 추구하지는 않는다. 대부분의 글로벌 기업들이 한국을 ‘시장’으로 본다. 당연한 이야기다. 그 시장을 위해 가장 강력한 근육에 먼저 집중한다. 마케팅과 영업이다. 반면에 위기가 발생하면 실행을 해야 하는 근육들은 기본적인 형태만으로 유지된다. 글로벌 차원에서 수십 조 매출을 올리고, 한국 시장에서도 수천억 원 매출을 올리는 글로벌 기업 한국 지사가 이런 말을 한다. “저희 홍보팀 예산이 없어요… 싸게 해 주세요.” “아시잖아요. 저희 신문에는 광고 안 하는 거요. 광고대행사에서 효과 없다고 해서…” 이런 상황에서 한국 시장을 기반으로 하는 기업의 정무감각이나 여론감각, 이해관계자나 언론에 대한 관계 자산 같은 위기관리 기본의 성장을 기대하기는 어려워 보인다. 크게 잃지 않으려면 먼저 써야 한다는 것을 아는 것이 경영의 기본인데 아쉽다.

열째, 평시 투자가 상대적으로 적다

정부, 국회, 시민단체, 언론, 소비자, 각종 단체 및 기관들, 커뮤니티 등 이해관계자들과의 관계는 기본적으로 돈을 주고 살 수 없다. 아주 일부 한 번은 가능할 수 있어도 그것을 지속시킬 수는 없다. 급할 때 잠깐 도움을 받고는 이내 사라져 버리는 글로벌 기업들에 대해 생각보다 많은 사회 내 이해관계자들이 불편함을 토로한다. 글로벌 기업들은 원래 그러냐고 묻는 이해관계자들도 많다. 다음 위기가 발생하면 그런 나쁜 기억들은 부메랑이 된다. 관계는 투자다. 국내 토종 기업들 중 제대로 위기를 관리하고 있는 기업들은

그런 관계 투자를 일관성 있게 해 자산화한다. 관계에 대한 투자를 범법이 라거나, 부정적 시각으로 보는 경우도 있다. 하지만, 그런 시각을 견지하고 있거나 해서는 실제로 자사에게 위기가 발생했을 때 도움받을 수 있는 길을 찾기 어렵다. 보다 현명해야 한다. 전략적으로 더욱더 관심과 노력을 기울여야 한다. 우리는 ‘못하게 되어 있다’는 말보다, ‘어떻게든 해 나가야죠’라는 위기관리 의지가 필요해 보인다.

유나이티드 항공이 위기관리에 실패했다고 이야기하는 것에만 관심을 가지지 말자. 만약 유나이티드 항공과 유사한 사건이 우리 회사 일선에서 발생한다면 우리는 그들보다 더 잘 응대할 수 있을까? 그들보다 더 정확한 정보 공유와 입장 정리가 가능할까? CEO가 일선에 나서서 단박에 문제를 해결하는 위기관리 커뮤니케이션에 성공할 수 있을까? 여러 법적 대응이나 언론 및 여론에 대한 케어에 있어서도 최소한 그들보다 나을 수 있을까? 신속하게 로컬 차원에서 의사결정해서 상황을 초기 관리할 수 있을까? 돌아보고 확인해 보는 글로벌 기업이 되어야 한다. 그래야 진정으로 훌륭한 글로벌 기업으로 인정받을 수 있을 것이다.

— 본국과 사업국이 맞설 때 통제할 수 있는 일곱 가지

두 나라 사이에 갈등이 불거지면 상대국을 향한 반감이 살아난다. 이내 그 반감은 자국에서 사업을 하는 상대국 기업들에게 공격의 초점을 맞춘다. 대대적 불매운동이 이어지면 일부 기업은 상당한 피해를 입는다. 다른 기업들도 그 피해의 차이만 있을 뿐 전전긍긍하기는 마찬가지다.

국가 간 갈등과 그로 인한 기업들의 피해는 주기적으로 되풀이된다. 이 유형을 위기로 설정한다면 해당 위기를 관리해야 하는 외국계 기업은 어떤 전략과 실행에 주목해야 할까? 기업이 사업을 전개하고 있는 해외 국가에서 이와 같은 공격을 받게 될 여러 글로벌 기업을 위한 이야기를 해 보자. 우리

한국 기업도 언제든 일본이나 중국 또는 다른 우방국가에서 적성 기업이 될 수 있다. 사람 일을 모르듯 기업 일도 모르는 것이니 한번 생각을 정리해 보자.

이런 국면을 오랫동안 지켜본 외국계 기업 경영진들은 공감하겠지만, 자사 차원에서 현 상황은 전혀 관리 통제할 수 없는 것처럼 보인다. 통제할 수 있는 것이 없는 것 같아 보인다.

평시 다른 종류의 이슈 또는 위기관리에서는 자사가 무엇을 어떻게든 하면 자사로 향한 피해를 방어 또는 최소화할 수 있을 텐데, 이런 상황에서는 어떤 것도 가능한 것이 없어 보이는 것이다. 무엇을 한다 해서 현 상황을 변화시킬 수 없을 것 같이 느껴진다. 이 부분이 가장 큰 딜레마다.

하지만 위기관리 관점에서 ‘통제할 수 없는 상황’을 맞았을 때라도 자사가 최소한 ‘통제할 수 있는 것들’은 찾아 대응 기조와 전략을 세워야 한다. 현 상황에서 자사가 그나마 관리 통제할 수 있는 것은 대체 무엇일까?

첫째, 회사(본사)의 입장은 통제할 수 있다

회사(본사)의 입장은 이미 세워져 있을 것이다. 그 입장을 현 상황에 따라 변화시키거나, 그에 대해 현지 지사가 영향력을 행사하는 것은 어떻게 보면 통제불가능한 일일 수 있을 것이다. 하지만, 정해져 있는 회사(본사)의 입장을 곳곳이 지켜 나가는 것은 당연히 해야 하는 것이다. 공식 입장을 일관되게 지켜 나가고, 그에 반하는 활동을 하지 않으며, 필요시 그 입장에 대해서 정확하게 커뮤니케이션하는 체계는 스스로 통제할 수 있는 것이고, 필수적으로 관리 통제해야 한다.

물론 이는 회사(본사)의 입장이 현 상황을 정상적으로 해석한 뒤 세워졌다는 것을 전제로 한다. 만약 그 입장이 사업하는 나라의 현 상황에 반하거나 충돌하거나 현 상황을 더욱 자극할 수 있는 입장이라면 그에 대한 관리 통제는 예외가 된다. 이는 어떻게 보면 본사의 위기관리 의지를 의심할 수 있는 것이기 때문에 논의에서 예외로 한다.

정상적 글로벌 기업이라면 사업을 전개하는 국가와 국민들을 존중하기 마련이다. 현지 국가에서 어떠한 정치적, 역사적, 인종적, 사회적 이슈에도 관여되지 않으려 스스로를 통제한다. 그럼에도 불행히 문제나 갈등이 불거지게 되면 본사의 가이드와 현지의 여론에 따라 정상적 해결 방안을 고민한다. 본사 입장의 통제가능성이란 그런 정상적 본사의 입장에 대한 정확한 관리 통제를 의미한다.

둘째, 직원들은 통제할 수 있다

일부 경영진은 요즘 직원들을 어떻게 통제할 수 있는가? 평소에도 통제할 수 없고, 통제되지도 않는다는 하소연을 한다. 그러나, 현장에서 직원들을 통제하려 하는 주제를 들여다보면 경영진이 왜 요즘 직원들을 통제할 수 없다 이야기하는지 알 수 있다.

일단 직원들을 위기 시 통제하려면 기업은 원칙을 이야기하며, 그 원칙을 기반으로 협조를 요청해야 한다. 직원들에게 이해와 협조를 부탁하는 커뮤니케이션을 하기 위해서는 그 요청 사항 자체가 완전히 회사의 원칙에 기반한 것이어야 한다. 더 나아가 자사 직원들을 충분하게 이해시킬 수 있고, 자발적으로 협조 유도가 가능한 것이어야 한다.

직원들을 통제할 수 없고, 통제되지 않는다면 이야기하는 경우는 해당 협조 요청 자체가 평시 자사 원칙에 근간하지 않는 경우가 많다. 당연히 직원들은 그런 회사의 요청을 이해하기 힘들다 한다. 이후 자발적인 협조는 기대하기 어려워진다.

외국계 기업은 이와 같은 민감한 상황에 대해 자사가 가진 원칙을 정확하게 직원들과 커뮤니케이션해 그들을 먼저 이해시킬 수 있어야 한다. 이를 통해 그들로부터 자발적인 협조를 이끌어 낼 수 있어야 한다. 자사 직원들도 이해시킬 수 없는 원칙이나 메시지라면 외부의 어떤 이해관계자를 이해시킬 수 있을까 먼저 생각해 보자.

셋째, 자사의 메시지는 통제할 수 있다

이쯤 되면 대부분 외국계 기업들은 만약 기자들이 자사에 전화를 걸어와 현 상황에 대한 코멘트를 요청하거나, 최근 사업 분위기, 본사의 입장이나 메시지 등에 대해 문의해 올 수 있을 것이라는 예상을 할 것이다. 이에 대해 내부적으로 이미 어떻게 답변해야 하겠다는 방향도 설정했을 것이다.

구체적으로 자사 현황과 본사의 입장을 기반으로 다양한 수준의 메시지들을 개발했을 것이다. 그에 대해 내부적으로 본사로부터도 컨펌받았을 것이고, 해당 메시지 팩을 직원들과 대행사 측과도 공유해 놓았을 것이다.

이렇게 준비된 메시지는 정확하게 관리 통제해야 하는 대상이고, 끝까지 관리 통제할 수 있어야 한다. 관련된 여러 케이스를 보아도, 이런 국면에서 상대국 기업의 메시지 한 줄은 큰 파장을 불러일으키는 트리거가 된다는 점을 기억하자. 모든 메시지를 통제할 수 없다면, 자사로부터 나갈 수 있는 메시지라도 통제하자는 것이 이롭다.

민감한 이슈와 위기 시에는 메시지는 물론 단어 하나와 표현 한 조각에도 주의를 기울여야 한다. 민족 감정 또는 국가 갈등과 관련될 때는 더욱더 그렇다. 흔히 말하듯 오얏나무 아래에서 갓끈을 고쳐 매지 말라는 이야기를 항상 기억하자.

넷째, 창구는 통제할 수 있다

커뮤니케이션 창구는 평시나 위기 시 공히 일원화되는 것이 당연하다. 평시 관리 통제되지 않는 창구가 위기 시에 관리 통제될 리는 없다. 그러나, 창구일원화가 중요하고 지금이라도 창구는 필수적으로 일원화되어야 한다는 것을 전사적으로 이해하려 노력해야 한다.

기자들로부터 오는 문의는 홍보실로 창구를 일원화한다. 이 원칙은 언제든지 지켜져야 한다. 홍보실은 이에 준비되어 있어야 하는 것은 물론이고, 이 창구일원화 원칙을 지속적으로 상하 커뮤니케이션해야 한다. 현 상황에서 전 직원이 백가쟁명하는 회사 체계를 가져서는 안 된다. 창구는 완벽하게 관리 통제하자.

다섯째, 이해관계자 접점(Point of Connection)은 통제할 수 있다

여기에서 이해관계자 접점이라면 매장에서 고객과 얼굴을 마주하는 매장 직원을 의미한다. 고객의 전화를 받아 이야기 나누는 고객센터 직원을 의미한다. A/S를 의뢰하러 센터를 방문하는 고객과 상담하는 A/S센터 직원을 의미한다. 더 나아가 온라인에서 상담하거나, 문의에 답글을 다는 담당 직원들을 의미한다. 모든 이해관계자들과 일상적 커뮤니케이션을 담당하는 직원들은 모두 접점이다.

이 접점들이야말로 정확하게 통제되어야 하는 대상이다. 이 접점 차원에서 문제가 발생하게 되면, 그 영향력은 대표이사가 일으킨 문제와 그 파괴력이 유사하다. 그 접점에서 자사 입장이나 메시지와는 전혀 다른 이야기가 나가게 되면 그 피해는 고스란히 본사를 포함한 자사 전반에 미치게 된다.

일부 고객이나 이해관계자들은 현 상황에 대해 해당 기업의 이야기가 궁금할 수도 있다. 일부는 악의적으로 특정 업체를 찍어 공격하기도 한다. 그 과정에서 대응을 하는 자사 직원(접점)이 적절하지 않은 대응을 하거나, 문제가 있는 커뮤니케이션을 한다면 바로 최악의 상황이 된다.

어떻게 자사의 다양한 접점을 관리 통제할 수 있겠느냐 하는 기업도 있다. 하지만, 해야 한다. 하려 노력해야 한다. 최소한 가이드를 내려 주고 훈련을 시키고 관제를 해야 맞다. 그런 사전적인 노력을 했음에도 문제가 발생하는 것과, 그런 노력도 하지 않아 문제를 발생시키는 것은 전혀 다른 이야기다. 통제할 수 있다 믿고 통제하려 노력해야 한다.

여섯째, 자사의 실행은 통제할 수 있다

대표이사가 결심해서 하지 말자 할 수 있는 실행들이 있을 것이다. 현 상황을 분석해 매일 보고받고 있는 대표이사와 경영진은 현 상황의 민감성을 그대로 이해한다. 하지만 내부 일선에서는 상황이 장기화되면서 이에 피로감을 느끼고 무언가 해야 한다는 제안을 많이 할 것이다. 경영진은 그 하나 하나를 여러 각도로 들여다보아야 관리 통제할 수 있다.

그 실행이 자칫 다른 여론의 관심을 끌지는 않을까 확인해 보아야 한다. 이상한 방향으로 현 상황을 자극할 수 있는 것은 아닌지 보수적인 시각으로 검토할 수 있어야 한다. 평소와는 다른 실행 기준을 세워야 한다. 단순하게 재미있는 이벤트. 즐거운 프로모션. 눈길을 끌 수 있는 대형 행사와 프레스 대상 활동. 이런 모든 실행들을 정확하게 관리 통제해야 한다.

이런 국면에서 일부 기업들은 신제품 론칭 행사라든가, 예정되어 있던 대규모 프로모션을 취소하기도 한다. 예정된 사업 확장을 당분간 중지하기도 한다. 양국 간 이루어지던 사회공헌 프로그램을 조용히 치르려 노력하기도 한다. 이 모든 것들이 현 상황에서 자사의 실행을 관리 통제하려 하는 정무적인 노력이다. 스스로 하는 실행은 통제가능한 것이다. 관리하고 통제하자.

일곱째, 스스로의 피로감은 통제할 수 있다

반감과 불매 이슈가 장기화될수록 기업 내부에서는 지속적으로 피로감을 호소하는 목소리가 나올 것이다. 이제는 마케팅 활동을 개시해도 되지 않겠는가 하는 질문이 올라올 것이다. 보도자료나 기획기사를 만들어 보고 싶다는 보고가 올라올 것이다. 영업 프로모션을 지금 시작해도 올해 매출 목표를 달성할 수 있을지 모르겠다는 하소연이 계속될 것이다.

이런 내부 피로감과 실적에 대한 부담감 때문에 일부 기업은 상황이 조금이라도 풀리면 먼저 치고 나가 평소와 같은 사업 활동을 하려 준비하고 있는 기업도 있을 것이다. 그러나, 중요한 것은 현 상황에서 먼저 튀어 불행한 마지막 희생양이 된다거나, 다시 새로운 이슈를 만드는 사려 깊지 못한 기업이 되지는 않아야 한다.

대표이사가 자신의 전략적 일관성을 스스로 관리 통제하는 것도 핵심 중 핵심이다. 대표이사가 피로감을 통제하지 못해 일희일비하거나, 조금함을 토로하며 직원들에게 영향을 미치는 것은 절대 경계해야 한다. 이번 이슈가 완전하게 사라질 때까지 전략적 일관성을 보여 주는 대표이사가 성공한 경영자라는 생각을 해 보자.

이렇게 통제할 수 있는 것들을 하나하나 돌아보고, 제대로 관리하고 통제해 일관성 있게 대응 체계를 유지하는 것을 고민해 보자. 무엇을 해야 하는 데. 어떻게든 해 보았으면 하는데. 이와 같은 관점은 조금 내려놓자.

대신 무엇을 하면 안 되는지, 어떻게 하면 안 되는지에 대한 생각을 주로 해 보자. 조직을 스스로 민감하게 유지하는 것은 기본이다. 이럴 때일수록 원칙을 이야기하자. 창구를 일원화하고, 이해관계자 접점을 잘 관리해 유지하자. 실행에 있어 튀거나 흔들리거나 일희일비하지 말자.

해야 할 때는 제대로 커뮤니케이션할 수 있도록 준비하는 것도 중요하다. 대표이사가 리드해서 피로감을 극복해 나가고 임직원들의 피로감을 해소 시키는 방법을 고민하자. 이렇게 보면 자사가 통제할 수 있는 것들은 오히려 산더미같이 많아 보일 것이다. 할 수 있는 것이 없는 것이 아니라 해야 할 것이 많다는 생각을 할 수 있을 것이다.

조용하게 로우 프로파일 하는 것. 몇 달 동안 참선에 침묵 수행을 하는 명승을 떠올려 보자. 그 명승은 스스로를 완벽하게 통제하고 있는 것이다. 단 순히 아무것도 하지 않는 것이 아니라 스스로 모든 것을 해 내고 그대로 있는 것이다. 이처럼 민감한 이슈관리에 처한 외국계 기업들도 그런 모습이 필요할 것이다.

지역 공동체 앞에서

공장을 짓지 말라고 주민들이 피켓 시위에 나섰다. 소각장을 추가로 건설한다니 주변 마을에 대책회의가 꾸러졌다. 환경단체와 지역 주민들이 환경 오염을 탓하며 공장 앞 도로에 드러누웠다. 군의회 의원들과 군수가 새로운 시설 공사에 대해 부정적인 입장으로 돌아섰다. 지역 언론사 기자들이 자꾸 전화해 오고 부정적인 기사를 연속 게재한다. 시설에 반대하는 지역 주민과 대책위가 밴드 모임을 만들어 매일 수백 건의 부정 포스팅을 공유하고 있다.

지역 주민, 지역정부, 각종 지역 단체, 지역 언론, 정치단체... 지방에 생산시설을 운영하는 기업들은 이런 추가적 이해관계자들과 마주한다. 이를 통틀어 지역 커뮤니티(local community)라고 부른다. 생산시설의 입지 선정에서 건립 그리고 운영, 그 후 일정 기간이 지나 새로운 시설의 확장이나 추가 공사 등등 거의 모든 기업 행위에 대해 지역 커뮤니티는 하나하나 관여하고 싶어 한다.

갈등이 이내 풀리면 다행이지만, 갈등이 점차 심각해지고 이에 대해 추가적인 이해관계자들이 개입되기 시작하면 이 이슈는 건잡을 수 없게 되어 버린다. 각종 시위와 부정 기사 그리고 강력한 견제 조치들이 나타난다. 시간은 하염없이 흐르고, 갈등과 반복은 점점 더 심화된다.

국책사업이라면 십여 년을 끌기도 하지만, 기업의 활동은 그렇게 오랫동안 시간을 끌지 못한다. 그 이전에 회사의 존립이 위태로워질 수 있다는 위기감 때문이다. 대안을 찾아보려 해도 쉽지 않다. 일부에서는 돈으로 해결할 수밖에 없다 하지만, 그것도 절대적 대안은 아니다. 만나고 싶어도 만나

주지 않는 이해관계자들. 만날수록 악감정만 쌓이는 관계. 일방적으로 자기의 주장만 반복하는 사람들. 확인되지 않은 이야기를 전하는 공격적인 일부 매체. 이런 갈등을 관리하기 위한 방법은 과연 어떤 것일까?

다양한 지역 커뮤니티와의 갈등을 관리하기 위해 돌아보아야 하는 전략적 고민들을 한번 정리해 본다. 이 모든 고민들이 하나하나 정확한 해결책을 그대로 이끌어 낼 수는 없다 해도, 돌아보며 깊이 살피다 보면 문제 해결을 위한 작은 실마리라도 얻을 수 있을 것이다.

첫째, 문제의 핵심이 무엇인가를 확정하라

지역 커뮤니티의 표면적 행동을 보고 문제를 정의하지 말자. 그들이 반대한다면 반대하는 가장 핵심적인 이유를 들여다보려 노력하자. 그들의 주장을 듣고 보고하는 것을 넘어 그들의 마음속을 읽어 보려 노력해 보자. 문제 해결을 원한다면 해결의 대상인 ‘문제’가 과연 무엇인지 확실하게 알아야 한다.

“사람들은 큰 보상 즉, 돈을 원합니다.” “사람들은 공장 이전을 원하고 있어요.” “사람들이 공장발 환경 오염 때문에 못 살겠다는 거죠.” 이렇게 간단하게 정의할 수 있는 문제가 아닐 때도 있다. 지역 커뮤니티가 단 한 가지의 핵심 문제와 단순한 해결책에만 몰입해 있는 경우가 아닐 수도 있다. 문제 해결 방법이나 전략에 대해서 논하기 전 해당 갈등을 관리하려는 기업은 문제의 핵심을 보다 정확하게 분석해 정의할 수 있어야 한다.

둘째, 지역 커뮤니티 속 이해관계자들을 분석하라

크게 분류하지 말자. 더 이상 쪼갤 수 없을 만큼 세부적으로 잘라 분석해 보자. 지역 주민. 지역 환경 단체. 이런 분류도 너무 크다. 지역 주민들을 해당 문제에 대한 입장별로 좀 더 분석해 작게 분류해 보자. 미묘한 입장 차이가 보일 것이다. 문제를 정의하는 접근 방식도 다 다를 수 있다. 마음속으로 바라는 해결책도 조금씩 차이가 있을 수 있다.

기업에서는 일반적으로 “지역 주민은 우리 공장의 증설을 반대하고 있다.” 이런 식으로 이해관계자들을 단순화하고 획일적으로 판단하는 경향이 있다. 그러나 현실은 그렇지 않다. 지역 주민들 중에서도 공장 인근 아파트 주민과 공장에서 3km 떨어진 별장 주민들 간에는 차이가 있을 것이다. 공장 인근 아파트 주민 중에서도 우리 공장에 출근하는 직원 가족과 일반 주민들과는 또 차이가 있을 것이다. 지역 주민 중에서도 노인들의 입장과 젊은층의 입장이 미세하게 다를 수도 있다. 당연히 그들이 문제라고 바라보는 주제와 생각하는 해결책도 각기 다를 것이다.

셋째, 누가 그 이해관계자들을 리드하고 있는지 확인하라

리더 없이 민주적으로 여럿이 단순히 모여 기업을 반대하는 활동을 하는 경우는 흔치 않다. 꼭 그 이해관계자 그룹을 리드하는 리더들이 있다. 갈등을 조장하는 주체라고도 한다. 이들에게는 대부분 표면적인 주장과 내심의 의도가 별도로 존재한다. 진정으로 공장 주변 환경이 개선되기 원할 수도 있지만, 마음속으로는 이번 반대 투쟁을 성공적으로 리드해서 군수직에 출마해 보려는 의도를 가지고 있을 수도 있다.

개인적으로 금전적 이해관계 때문에 투쟁을 리드하고 있는 경우도 있을 수 있다. 인근 경쟁사와 이해관계가 얽혀 있을 수도 있다. 개인적 성향으로 앞장선 리더도 있을 수 있다. 이들에 대한 정확한 분석과 분류 또한 중요하다. 기업 측에서 이름만 외우고, 성향을 대략적으로 파악만 해서는 제대로 갈등을 관리하기는 어렵다.

넷째, 우리의 입장과 함께 해결책이나 대안을 정리하라

실행에만 몰두하는 기업은 갈등을 제대로 풀기 어렵다. 실행은 실행이지만 좀 더 신경 써야 하는 것은 정확한 입장과 그에 대한 메시지 준비다. 더 나아가 부정적인 입장과 관점을 피력하며 싸우는 상대에게 제시할 해결 방안 마련이 필수다.

일반적으로 갈등을 관리하려 시도하는 기업들은 입장 정리와 해결책에 있어 부족한 한계를 드러낸다. 유연성을 발휘하거나, 단계적인 해결책과 대안을 제시하는 준비가 덜 되어 있는 경우가 흔하다. 깊은 내부 고민을 통해 그런 준비를 최대한 완료하는 것이 필요하다. 일종의 로드맵의 준비다.

그래야 지역 정부를 만나 해결책을 제시해 볼 수 있다. 지역 언론에게 유효한 대안을 던져 볼 수도 있다. 그걸 가지고 반대하는 이해관계자 리더들과 원원하는 구도를 만드는 시도를 해 볼 수도 있다. 지역 주민들을 설득할 수는 없어도, 뚜렷한 대안 제시가 있어야 반대 여론을 지금보다 줄여 나갈 수 있게 된다.

다섯째, 협력할 수 있는 이해관계자들을 최대한 찾아라

갈등의 구도를 회사 대 이해관계자. 이런 구도로 단순하게 파악해서는 안 된다. 찾아보면 협력할 수 있는 우호적이거나 중립적인 이해관계자들은 존재한다. 그 이해관계자들에게 영향력을 행사할 수 있는 사람들도 보인다. 그들의 생각도 읽고 공감해 보자. 그들에게 우리 회사를 위해 목소리를 내 줄 수 있을지를 물어보자.

그 이전에 갈등 이전과 갈등 발생 초기부터 제대로 커뮤니케이션하고 행동해야 한다는 것을 기억하자. 할 일을 제대로 했었어야 회사를 위해 나서 줄 이해관계자나 영향력자들이 많아진다는 것을 이해하자. 갈등을 관리함에 있어 회사가 온갖 무리수를 두고, 갈등을 격화시켜 이미 손쓰기 어려운 지경까지 만든 후에는 우호적인 이해관계자나 영향력자라고 해도 스스로 나설 수가 없게 된다. 자칫 잘못하면 그들까지 반대의 타깃이 될 수 있어서다.

운 좋게 회사를 위해 할 말을 해 주고, 도움을 줄 수 있다 하는 이해관계자나 영향력자를 만난다면, 갈등은 보다 긍정적으로 해결될 가능성이 높아진다. 도움을 준 그들에게 후의를 표하는 것은 나중이다. 그것을 먼저 걸고 다가가는 것은 자제해야 한다.

여섯째, 앞의 모든 고민이 완료되면 전략을 짜라

가능한 활동 방향과 그 주체들을 쫓 펴쳐 놓아 보자. 모든 것을 한꺼번에 해 보기보다는 하나하나 중요한 우선순위대로 풀어 보자. 정확하게 목표를 설정해 보자. 1차 목표는 무엇인가? 그 목표 달성이 힘들게 된다면 2차 목표는 무엇이어야 하나? 3차 목표라고 한다면?

그 각각의 목표하에 실행 가능 방안은 어떤 것이어야 할까? 그 실행의 근간이 되는 해결책과 대안 제시는 구체적으로 어떤 것이어야 할까? 누구를 주 타깃으로 그 실행이 진행되어야 할까? 그들로부터 어떤 결과를 도출해야 한다고 생각하고 있나? 예산은 어느 정도로 정해 갈 것인가? 시기는? 이런 많은 질문들에 스스로 답할 수 있어야 한다.

일단 해 보자. 하면서 생각해 보자. 되는데로 만나 보자. 예산은 그때그때 산정해서 쓰자. 이런 방식으로는 갈등을 관리하기 어렵다. 생각보다 많은 부분이 혼란스럽다 해도, 그중 스스로 통제가능한 것들을 먼저 쏙아 보자. 그것들부터 어떻게 실행과 연결시킬 수 있을까 고민하자. 정확한 목표를 세팅하는 것은 필수다.

일곱째, 실행 시 불필요한 환경은 절대 조성하지 마라

반대 주민들의 단체 카톡방에 몰래 가입해서 대화를 들여다보지 말자. 들여다보는 것만으로도 빌미가 된다. 작업을 하고 있다는 느낌을 들게 해서도 안 된다. 매수하려 했다는 등, 협박을 했다는 등의 빌미가 될 일은 하지 말자. 토론회에 나가서 물리적 접촉을 만드는 것도 피하자. 화가 나 결국 막말을 하고, 샷대질을 하게 되는 상황도 가능하면 피하자.

실행의 의도는 그것이 아니었다 해도 충분히 누구나 볼 때 적절하지 않게 보이는 실행은 미연에 방지해야 한다. 오얏나무 아래에서 갓끈을 고쳐 매는 일은 미리미리 경계하자는 것이다. 그런 부주의한 실행을 하게 되면, 핵심적인 문제의 해결보다는 그 실행에 관한 논란을 해결하기 위해 품이 더 들어가게 되니 문제다. 그 실행에 대한 논란이 또 다른 논란을 낳는다. 그런 실행

이 계속 반복되면 그 후유증은 기하급수적으로 커진다. 결국에는 핵심 문제는 시야에서 멀어지고 불필요한 논란들로만 시끄럽게 된다. 원래 이슈가 뭐였지? 이런 이야기가 이해관계자들 사이에서 나온다.

여덟째, 전문적인 팀을 꾸려 실행하라

지역 정부와 의회 사람들을 만나려 공장장과 총무 직원이 나간다. 지역 언론을 만난다고 회사 대표가 뛰어다닌다. 지역 주민을 만나는데 노조위원장이 나선다. 반대 주민들의 단체 카톡방을 이른바 관리한다고 일선 직원들을 독려한다. 이런 경우 케이스 바이 케이스겠지만, 성공을 위해 중요한 것은 해당 실행팀이 얼마나 전문성을 갖추고 있는가 하는 점이다.

인맥이 좋다. 이 지역 유지 수준이다. 지역 대표적인 명문고등학교를 나왔다. 술을 잘 마신다. 이런 기준이 유일한 경쟁력이어서는 어렵다. 이미 계획된 실행을 정확하게 해 낼 전문성과 경험을 가지고 있는가를 따져 보자. 필요하다면 전문가 지원이나 코칭을 받을 수도 있다. 최소한 문제가 될 실행에 대한 사전적인 리뷰라도 그들에게 요청할 수 있을 것이다.

아홉째, 순리가 문제를 푼다. 순리를 잘 따르라

모든 것은 순리대로 작동된다. 순리에 역행하려 하니 큰 문제가 되고 갈등이 커진다. 순리 앞에서는 모두가 숙연해진다. 그렇기 때문에 전략적으로 갈등을 풀려는 기업에서는 그 순리를 디자인한다. 순리대로 문제를 풀려고 지속적으로 시도한다. 명분을 가지고 긍정적인 접근을 한다.

만약 회사가 가진 플랜이 일부나 상당 부분 순리를 따르지 않는 것이라면 원점에서 다시 검토하자. 순리를 거슬러서 성공하는 경우가 많지 않기 때문이다. 갈등은 갈등대로 키우고 더 큰 재앙을 맞게 될 수도 있다. 갈등이 생겨나면 주위의 유력한 이해관계자들은 대부분 이렇게 조언할 것이다. “순리대로 문제를 푸세요.” 그 말이 정답이다.

열째, 평소에 잘해 두라

사람들은 옳고 그름을 따지기 전에 좋고 나쁨을 감각으로 먼저 느낀다. 지역에 있는 공장이 평소 지역 주민들에게 극진하게 잘해 주고 있었다면 옳고 그름은 훨씬 긍정적으로 해결된다. 사람들이 좋아하는 마음을 깔고 있기 때문이다. 사소한 문제라도 그때그때 해결해 주는 평소 노력이 그래서 필요하다.

관계는 평소의 투자다. 어떻게 긍정적으로 관계를 맺어 오고 있었는지는 매우 중요한 갈등 관리의 자산이자 기반이 된다. 그렇지 못한 기업 때문에 닳은 갈등이 생긴다. 평소 지역 커뮤니티에서 두고 보자 했던 경우라면 갈등 관리는 더욱 어려워진다.

홍보를 퍼블릭 릴레이션(Public Relations)이라고 부른다는 것을 기억해 보자. 지역 커뮤니티와의 우호적 관계 맺기를 그렇게 부를 수도 있다. 순리에 기반해 전략을 세워 관계로 풀자. 이게 핵심이다. 말은 쉽다 하겠지만, 이상의 고민 없이는 갈등을 풀 기회도 없다는 것을 기억하자.

027

경쟁과 인수합병 앞에서

경쟁 커뮤니케이션의 여덟 가지 원칙

경쟁을 위한 커뮤니케이션(communication for competition)이라는 용어의 의미를 쉽게 풀어 쓰면 ‘경쟁자가 존재하기 때문에 보다 전략적이어야 하는 커뮤니케이션’이라 하겠다. 대표적인 예가 비터들이 경쟁하며 상대를 견제하는 M&A 커뮤니케이션, 경영권 확보를 위해 대주주 간 경쟁을 벌이는 경영권 확보 커뮤니케이션, 시민단체와 기업 간 사회적 명분을 다투는

이슈관리 커뮤니케이션, 내부고발자를 상대해 기업이 시시비비를 가리는 이슈관리 커뮤니케이션, 경쟁사와 사업적 권리를 가지고 다투는 이슈관리 커뮤니케이션 유형 등이 있다.

일반적인 기업 PR의 경우에는 자사의 이야기가 그 중심이 되고, 그 기반에는 자사만의 전략이 존재한다. PR 실행에 있어 주제, 시기, 표현 방식, 실행 방식에도 자사만의 스타일이 묻어 나온다. 따라서, 어느 회사가 PR을 잘 하고, 어느 회사가 PR을 못하는지에 대해서는 확실한 기준이 존재하지 않고, 대부분 기업의 퍼포먼스에 기반한 사후 평가를 주로 한다. (회사가 잘되면 PR도 잘한 것이 되고, 반대 결과가 나오면 PR도 못한 게 된다)

그러나, 경쟁을 위한 커뮤니케이션(이하에서는 ‘경쟁 커뮤니케이션’)에서는 정확한 승과 패가 존재한다. 이해관계자를 적으로 보지 않는 일반 이슈관리와 달리, 분명한 경쟁자가 있는 국면이기 때문이다. 물론 사후 각사별로 ‘졌잘싸(졌지만 잘 싸웠다)’ 같은 자기 위안적 평가를 하기도 하지만, 실제로는 객관적 승자와 패자가 나뉘는 것이 특징이다. 그렇기 때문에 경쟁 커뮤니케이션 과정에서는 지속적으로 ‘전략’ 개념이 강조된다. 전략이란 경쟁을 중요한 전제로 하는 개념이다. 전략 없는 경쟁은 운에 의지한 무모함이다. 제대로 된 전략을 실행하는 쪽이 그렇지 못한 쪽을 이길 가능성이 높다는 것은 상식이다.

이겨야 하는 상대가 존재하는 경쟁 커뮤니케이션의 아주 중요한 원칙들을 정리해 본다. 이러한 원칙은 경쟁 커뮤니케이션을 경험하기 전에는 너무나 평범하고 당연한 개념 같지만, 실제 경쟁 상황을 마주해 커뮤니케이션을 개시하게 되면 그와 동시에 의사결정그룹과 실행그룹 내에서 까맣게 잊혀 버리는 이상한 개념이라 기억할 만하다.

첫째, 목적과 목표 없이 경쟁 없다

무엇을 위해 상대와 경쟁할 것인지를 정확하게 설명할 수 있어야 경쟁 커뮤니케이션의 개시가 가능해진다. 최소한 상대를 어떤 상황에까지 밀어붙일 것인지도 답할 수 있어야 한다. 우리가 어떤 상황을 만들게 되면 이번 프로젝트가 성공한 것이 될 것인지에 대한 기준도 세워야 한다.

“글쎄요, 일단 상대의 언론 플레이에 이렇게 당하고만 있어서는 안 되는 것이 윗분의 생각이십니다.” 이런 기업의 생각은 경쟁 커뮤니케이션의 바람직한 목적과 목표가 아니다. 정확하게 보면 그런 윗분의 생각은 이번 경쟁 커뮤니케이션을 개시하게 된 동기는 될 수 있겠다. “윗분께서는 최종적으로 이런 이런 상황이 만들어지기를 원하고 계십니다.” 차라리 이런 개념의 설정이 낫다. 그분이 바라는 내용이 구체적이고 실질적이라면 훨씬 경쟁 커뮤니케이션은 전략적으로 실행될 수 있다.

둘째, 넘지 말아야 할 선 긋기 없이 깨끗한 승리 없다

모든 경쟁이 곧 상대방의 최종적 파괴를 의미하지는 않는다. 그렇게 될 수도 없고 그렇게 되어서도 안 된다. 경쟁은 그냥 경쟁일 뿐이다. 같은 목적과 목표를 가진 경쟁에서는 성공과 실패가 있을 뿐, 생존과 파괴라는 의미까지 연결되는 것은 아니다. 그렇기 때문에, 경쟁 커뮤니케이션에서는 상호 간 어느 정도 커뮤니케이션 실행 가이드라인이 있어야 한다. 쉽게 말하면 서로 넘지 말아야 할 선을 그어 놓고 게임을 해야 한다는 것이다.

“모든 수단과 방법을 가리지 말고, 어떻게든 이번 경쟁에서 상대의 끝을 보자는 것이 저희 생각입니다.” 이런 극단적 대결 방식의 실행은 항상 사후 부작용과 후유증을 낳는다. 정치인이 경선을 하는 과정에서 선을 넘어 서로 폭로한 내용이 훗날 수사의 빌미가 되는 경우를 떠올려 보면 된다. 만약 상대가 선 넘는 경쟁 커뮤니케이션을 한다면? 회사에서는 그런 경쟁으로 인해

얻는 결과를 잘 따져 보고, 경쟁에서 발을 빼는 것도 사후 관점으로는 남는 전략이 되겠다. 더티 게임을 주로 하는 측과는 경쟁 커뮤니케이션을 처음부터 개시하지 않는 것이 좋을 때도 있는 것처럼.

셋째, 일희일비를 열심히 하면 패배한다

사실 경쟁 상황과 그 과정 그리고 커뮤니케이션 자체는 그리 어려운 것이 아니다. 어렵다 해도 제일 어려운 주제는 아니다. 경쟁 커뮤니케이션에서 가장 어려운 것은 우리 측 의사결정그룹의 일희일비다. 평소 읽지 않던 영향력이 크지 않은 매체 기사 하나, 표현 한 줄에 의사결정자들이 과도한 반응을 보이는 것이 경쟁 상황의 특징이다. (네이버에서 찾기 어려운 그 매체의 그 기사 속 그 표현 한 줄은 실제로 읽은 사람이 많지 않을 수도 있다. 또는 자신 혼자만 기억할 수도 있다.)

“의사결정하시는 분들이 문제를 삼으시니까 저희가 움직이는 겁니다. 빼라고 하시니 빼야지요.” 같은 실행 동기만 반복 토로하는 실행그룹이 제대로 된 경쟁 커뮤니케이션을 실행하기란 매우 어렵다. 경쟁 커뮤니케이션에서 중요한 것 중 하나가 전략적 선택과 집중인데, 이러한 일희일비 현상은 선택과 집중의 가치를 훼손하고, 일관성이라는 기반까지 흔든다. 경쟁 커뮤니케이션 상황에서는 일희일비를 상대적으로 덜하는 의사결정그룹 쪽이 승리할 가능성이 더 높다. (전혀 일희일비하지 않는 의사결정그룹은 존재하지 않아 보인다)

넷째, 같은 메시지를 반복, 반복, 반복하지 않고는 승리 없다

경쟁 커뮤니케이션에서는 주로 양측이 메시지로 경쟁한다. 열 개의 메시지를 한 번씩 돌아가며 전달하는 쪽과, 하나의 메시지를 열 번 반복하는 쪽이 있다면, 어느 쪽이 더 사회적 주목을 이끌어 낼까? 이는 사회적 주목의 다양성이 아니라, 주목의 강도를 의미한다. 물론 열 개의 메시지를 각각 열 번씩 커뮤니케이션하는 것이 훨씬 더 효과적이라는 창의적 답변을 내놓는 사

람도 있을 것이다. 그것이 가능하다면 당연히 결과는 좋겠다. 하지만, 경쟁 커뮤니케이션 상황에서는 그렇게 무한대로 커뮤니케이션 자율성이 주어지지 못하는 경우가 많다는 것이 문제다. 선택과 집중은 경쟁 과정의 여러 제한성 때문에 나오는 개념이다.

“상대 측에서 계속 새로운 의혹을 제기하고 있는데, 우리는 왜 자꾸 같은 이야기만 반복하는 건지 불만이 많으십니다.” 이와 같은 내부 분위기에 자극받는 실행그룹이 할 수 있는 일은 정해져 있는 것과 마찬가지다. 우선순위라도 따져 선별한 메시지라면 모르지만, 다양성만 극대화한 메시지들이 백화점식으로 나열 전달되는 실행이 이어지면 결과는 우려스럽게 변한다. 경쟁 커뮤니케이션 상황을 시종일관 취재한 기자나 온라인 전문가들이 우리 측 메시지를 간단하게 정리해 이해관계자들에게 전달할 수 있는 정도가 이상적이다. 반복적으로 기억되는 메시지가 주가 되기 때문이다.

다섯째, 초기 프레임을 잡아야 승리한다

경쟁 커뮤니케이션에서 또 중요한 전략이 프레임화다. 이는 경쟁 구도에 대하여 공중이나 이해관계자 그리고 그 이전에 언론을 이해시키는 가장 쉽고 효과적인 전략이기 때문에 소중하다. 흔히 우리가 떠올리는 강자 vs. 약자, 남성 vs. 여성, 권위주의 vs. 자유주의, 우파 vs. 좌파, 해외 특정 국가 vs. 한국 등의 단순한 프레임화는 경쟁 상황에 있어 아주 강력한 힘을 발휘한다. 이러한 프레임화는 초기에 정교한 전략적 분석을 기반으로 완성도 있게 실행되어야 한다. 소위 말하는 ‘첫인상’을 심어 놓고 게임을 시작하는 것이 유리하기 때문이다.

“상대 측에서 계속 약자 포지션을 강조하고 있어서, 저희 윗분들은 그 프레임을 깨야 한다고 강조하십니다. 다른 전략적 옵션이 있을까요?” 같은 문의를 하는 경쟁 커뮤니케이션 실행그룹은 이미 게임에서 불리한 위치를 점

하고 있는 것이다. 이미 존재하는 프레임을 깨는 것은 거의 불가능하거나, 최초 프레임을 만드는 것보다 훨씬 어렵다. 더구나 상대가 그 프레임을 일관되게 공고화해 나간다면 이미 성을 빼앗긴 채 시작하는 전쟁이다.

여섯째, 경쟁 커뮤니케이션은 사람이 한다

경쟁 커뮤니케이션의 핵심이 메시지라고 하지 않았나? 그런데 갑자기 사람이 경쟁 커뮤니케이션을 한다는 것은 무슨 의미일까? 메시지는 생명력 없는 문자나 소리만을 의미하지는 않는다. 보도자료나 해명자료 또는 팩트시트만 메시지 전달 매체가 아니다. 그 메시지를 정확하게 소화해 인간적 신뢰를 더해 전달하는 커뮤니케이션 창구인 사람도 중요한 매체다. 그에 더해 자사의 핵심 메시지를 더욱더 알기 쉽게 구체적으로 전달할 수 있는 VIP가 있다면 금상첨화다. VIP가 부담스럽다면 전문성을 가진 대변인도 좋다. 제3자로서 자사를 대변해 줄 수 있는 사람도 도움이 된다. 경쟁사를 압도할 수 있는 신뢰 있는 전문가들이 우리의 메시지를 언급하게 하는 것이다.

“저희를 위해 기고문이나 방송에 나가 이야기해 주실 수 있는 분들을 찾아보라고 하십니다. 어느 교수님이나 전문가가 있을까요?”라고 뒤늦게 자문을 구하는 경쟁 커뮤니케이션 실행그룹은 어려움을 겪다가 경쟁 커뮤니케이션 상황을 마무리하는 경우가 많다.

일곱째, 연대하되 개입은 막아야 승리한다

경쟁 커뮤니케이션에서 우리 측 편에 서 주는 이해관계자들을 많이 만드는 것은 천군만마의 의미를 가진다. 하지만, 상황 전반에 걸쳐 주목하고 어떠한 형태로든 판에 개입하려는 이해관계자는 최소화하도록 관리하는 것이 좋다. 한 측에서는 전략적으로 상대의 경쟁 전략을 무력화시키기 위해 특정 규제기관이나 단체의 개입을 유도하는 경우도 있다. 소위 말하는 고소, 고발, 진정, 공개서한 등이 그런 전술적 툴이다. 그러나, 그 이후까지 경쟁적인 난타전을 만들어서는 좋을 것이 없다. 만약 일정 수준 도그파이트

(dogfight)를 감내하자는 전략이라면, 최대한 상대보다는 강력한 명분을 보유해야 한다. 얼마나 훌륭한 명분을 갑옷으로 입는가에 따라 승패가 갈린다.

“계속 상대가 소송을 해 오니까, 우리도 상대에게 소송을 해서 맞상대를 해야 할까요? 아니면, 소송은 무시하고 커뮤니케이션을 더욱 강화해야 할까요? 아니면 어떤 다른 대응을 택해야 할까요?” 같은 자문을 요청하는 경쟁 커뮤니케이션 실행팀에게 답은 하나다. 현재 극단적 경쟁 구도에서 자사가 보유하는 명분은 과연 어떤 것이며, 상대적으로 얼마나 유효한 가치를 지니고 있는가? 그에 대한 답을 먼저 정리해 보아야 앞의 질문에서의 대응 방식을 결정할 수 있게 된다. 그러나 그보다 더욱 중요한 것은 이해관계자들과 연대는 하되, 개입은 최대한 경계하는 것이 이상적인 전략일 수 있다.

여덟째, 경쟁 커뮤니케이션은 예산이 마지막 결과를 정한다

기업 위기관리도 그렇고, 이슈관리도 그렇다. 경쟁 커뮤니케이션에 있어서는 더욱더 그렇다. 예산 없이 승리 없다. 가끔 내부고발자를 상대하는 기업에서 상대인 내부고발자는 아무 예산도 쓰지 않는데, 우리 회사의 대응에서는 거대한 예산을 써야 하는 상황에 대해 불만을 토로하는 경우가 있다. 이는 당연한 이야기다. 개인은 기업보다 잃을 것이 적다. 따라서 예산을 써야 할 이유도 적다. 그렇다고 기업이 위기관리나 이슈관리를 위한 예산을 쓰지 않으면, 그보다 훨씬 많은 예산이 소모되어야 할 상황을 마주하게 된다. 그것이 대부분의 기업이 위기관리와 이슈관리를 위해 예산을 최대한 마련하는 현실적 이유다.

“경쟁사는 어마어마한 예산을 뿌리며 경쟁 커뮤니케이션을 하고 있습니다. 저희는 예산이 한정되어 있어서 보다 저예산 접근과 함께 상대적으로 효과 높은 어프로치를 해야 할 것입니다.” 같은 이야기는 듣기에는 멋지고 무언가 전략적인 것 같지만, 현장에서는 별 의미 없는 요구다. 상대도 예산을

쓰지 않는다면 모르지만, 큰 예산을 투입하는 경쟁 커뮤니케이션 상대를 만나면, 스스로 경쟁을 제한하거나 포기하는 수밖에 없는 것이 현실이다. 투자 대비 효과는 경쟁사도 노린다.

일부에서는 “그렇다면, 예산만 펴면 경쟁 커뮤니케이션에서 이길 수 있다는 이야기 아닌가?” 하는 반론도 있을 수 있다. 경험적으로 예산을 크게 꾸려 준비한 기업을 보면 전략적 목적과 프레임 등이 잘 정렬되어 있는 경우가 많다. 사전적 준비를 거쳐 필요한 것들을 이미 마련해 놓은 경우도 많다. 실행에 대한 준비와 역량도 당연히 그를 따라간다. 예산이 마지막 결과를 정하는 것은 그 예산이 전략과 준비를 함께 갖추게 하기 때문이다. 무조건 예산만 많이 써서 이기는 게임은 없다는 것이 결론이다.

기업의 경쟁 커뮤니케이션은 사회적 시각에서 앞으로도 더욱더 다양화되고, 잦아질 것으로 예상된다. 이해관계자 그룹들도 경쟁 대상이 되어 간다. 언론은 물론 다양한 온라인과 소셜미디어의 활동은 그러한 경쟁 상황을 수없이 만들어 낸다. 환경은 그렇게 계속 변화해 간다. 더 변화해야 하는 쪽은 기업이다. 경쟁 커뮤니케이션 상황을 기업이 낮설어하거나, 흥분만 한다면 그에 대한 적응과 변화는 시급하다. 차근차근 준비하고 변화하며 노력해 보자.

M&A 커뮤니케이션의 열 가지 원칙

기업 간 M&A를 비롯한 경영권 관련 이슈는 꾸준히 발생한다. 이슈관리 분야에서 M&A 커뮤니케이션은 그 의미나 중요성에 있어 아주 흥미로운 프랙티스다. 딜을 둘러싸고 기업 간 커뮤니케이션 전쟁이 벌어지기 때문에 상당히 역동적인 프로젝트라는 특성이 있다. 딜과 그에 기반한 플레이어들의 커뮤니케이션 전쟁이 언론 기사의 수를 극대화시킨다.

이에 따라 오프라인 및 온라인 여론의 주목도는 높아진다. 딜 관련 다양한 시각의 프레임이 설정되고, 예상 시나리오가 판을 친다. 민감한 주제가 폭로되거나 공개되면서 그와 관련된 여론이 요동친다. M&A에는 항상 존재하는 인수 측과 피인수 측 그리고 그 딜을 둘러싸고 있는 이해관계자 플레이어들이 각자 자신만의 전략을 가지고 커뮤니케이션한다. 언론에서는 이런 상황을 두고 고차방정식이라 부른다.

그만큼 자사만의 전략만 가지고는 상황을 통제할 수 없다는 이야기다. 경쟁 측과 주변 측의 구도를 잘 읽고 변화를 따라가면서 자사의 전략을 유연하게 운용해야 한다는 어려움이 있다. 제대로 이를 실행하려면 실행 조직이 고도화되어 있어야 한다는 전제도 있다. M&A 딜이 구성되고 개시되면 그에 따라 필수적으로 진행되어야 하는 M&A 커뮤니케이션, 플레이어는 어떤 원칙에 주로 주목해야 할까?

첫째, 전체적인 로드맵을 가지고 의연하라

여기에서 먼저 강조하고 싶은 것은 ‘로드맵’이 아니다. ‘의연함’이다. 로드맵은 자사 의사결정자들에게 그 의연함을 가지게 하는 하나의 의지 대상이다. 물론 로드맵의 의미가 그 외에 없다는 것은 아니다. 로드맵은 일단 자사가 추진하는 딜 관련 목적과 목표를 포함한다. 로드맵은 이번 딜에서 자사가 도착해야 할 항구를 정하는 것이다. 어떤 바람이 자사에게 유익한 것인지도 정한다.

그 항구에 도착하기 위해 지나쳐야 할 것들과 극복해야 할 것이 골고루 정리되어 있는 것이 로드맵이다. 길을 미리 아는 의사결정자들은 보다 의연해질 수 있다. 경쟁 커뮤니케이션에서 짚었듯, 실제 딜에서는 일희일비하지 않는 의사결정자처럼 위대한 플레이어가 없다. 로드맵을 통해 항구를 정하고 보다 의연해지자. 의연한 커뮤니케이션만 시종일관 실행하자.

둘째, M&A 딜 자체에만 집중해 커뮤니케이션하라

M&A 커뮤니케이션은 M&A 딜을 성공시키기 위해서 존재한다. 그 이외 목적으로 M&A 커뮤니케이션을 혼동하지는 말아야 한다. 경쟁사나 피인사를 단순히 괴롭히는 것으로 M&A 커뮤니케이션을 착각해서는 안 된다. 어느 한쪽에서 도발을 하니 그에 대해 응전을 해야 한다는 의사결정도 위험할 뿐이다.

자극이나 상황적 도전이 있으면 그에 대해서는 반응하기보다 대응해야 한다. 해당 자극이나 상황적 도전을 면밀하게 검토해서 M&A 딜에 중대한 영향을 줄 수 있는 것인지를 판별하는 것이 우선이다. 만약 그것이 그런 중대한 영향이 없는 것이라면 과감하게 무시하는 것도 가치 있는 대응이다.

셋째, 도움되지 않는 노이즈는 자제하라

경쟁사나 피인수사의 도발과 노이즈에 항상 아무 반응도 하지 말라는 의미는 아니다. 눈과 귀를 막고 있는 모습이어서는 안 된다. 하지만, 딜 자체에 중대한 또는 유의미한 부정적 영향을 미치는 상대의 움직임에는 적절한 커뮤니케이션 대응을 해야 한다. 어찌 보면 당연한 조언인데, 이를 분별하는 것이 어려워 실행에 혼동이 매우 많다.

자사에게 유리한 여론과 환경을 조성하기 위해 전략적 노이즈 메이킹이 필요한 경우도 있다. 하지만, 이를 결정하기 위해서는 현재 자사의 경쟁 구도에 대한 판정이 우선이다. 만약 자사가 딜에 있어서 유리한 위치에 있다면 과도한 노이즈 메이킹은 과욕이 된다. 반대로 자사가 열세의 위치에 있다면 최대한 딜에 영향을 끼칠 수 있는 노이즈 메이킹을 시도하는 것은 전략적인 것이다. 여기에서 가장 중요한 단어 또한 ‘딜에 대한 영향’이 되겠다. 단순 노이즈는 그냥 노이즈일 뿐이다.

넷째, 상대 측의 의도에 끌려 들어가지 말라

딜의 구도에 있어 열세에 있는 상대 측 노이즈 메이킹은 면밀하게 모니터링하는 것이면 대부분 충분하다. 열세에 있는 측이 노이즈 메이킹을 할 때 목표로 하는 것 중 하나는 항상 상대 측의 참전을 이끌어 내는 것이다. 노이즈 메이킹에 노이즈 메이킹으로 상대가 대응해 주기를 바란다. 그래야 사회적으로 시끄러움을 극대화해 주목을 이끌어 내서 딜의 구도를 바꿀 수 있는 가능성이 커지기 때문이다.

간단히 표현해 “날 좀 보소!” 하는 열세 측 노이즈 메이킹에는 주의해야 한다는 것이다. 그에 반응하며 커뮤니케이션하며 눈길을 주기 시작하면 이미 상대 측의 전략적 목표를 달성해 주기 시작했다는 의미가 된다. 이런 경우 열세 측은 스스로 노이즈 메이킹을 해도 아무런 반응을 하지 않는 상대를 오히려 두려워하게 된다. 아무리 짝어도 상대가 넘어가기는 커녕 움직이지도 않으면 자신의 전략을 바꾸게 된다. 노이즈가 계속 변화하니 이해관계자들만 피곤해진다.

다섯째, 프론트 그룹을 분별하라

M&A 국면에서는 프론트 그룹이 등장하는 경우도 많다. 여러 구도상 직접적인 커뮤니케이션이 불가능한 경우가 많기 때문에, 자사에게 우호적인 환경을 조성한다는 목적을 가지고 프론트 그룹을 움직여 간접 커뮤니케이션을 한다. 여기에서 기억할 것은 프론트 그룹은 기본적으로 비밀리에 운용된다는 사실이다.

갑자기 어떤 관련 단체가 딜과 관련된 커뮤니케이션을 하며 개입하는 경우에는 그 단체나 개인이 프론트 그룹일 가능성이 매우 높다. 일부 매체가 그런 역할을 하는 것처럼 보일 때도 있다. 그 프론트 그룹을 철저하게 분석해서 그에 대한 대응 방안을 마련하는 것이 좋을 때가 많다. 그러나, 그 어떤 프론트 그룹도 자신이 어느 측을 대변하는지 공개하지는 않는다. 따라서 해

당 프론트 그룹을 공격하거나 제한하려는 시도는 다양한 민감성 및 위험성을 내포하고 있다. 여기에서도 핵심은 해당 프론트 그룹의 행동과 메시지가 이번 딜에 중대한 영향을 미치고 있는 것인지 판단해 대응하는 것이다.

여섯째, 이해관계자와 영향력자의 개입을 경계하라

경쟁 커뮤니케이션의 원칙에서 연대하되 개입은 막으라고 했다. M&A에서도 마찬가지다. 인수자와 피인수자, 그리고 주변 이해관계자 플레이어들이 딜을 두고 각자 다양한 커뮤니케이션을 하고, 그에 이어지는 노이즈가 서로 충돌하며 혼란을 일으키게 되면 될수록 추가적인 이해관계자나 영향력자들의 개입 가능성은 높아진다. 부정적으로 판이 커진다는 것이다.

M&A 딜은 자사의 더 나은 성공을 위한 목적으로 실행하는데, 그 과정에서 과도한 노이즈 메이킹으로 인해 회사가 중장기적 타격을 입게 되면 이는 본전보다 못한 결과인 셈이다. 일부 딜과 관련한 M&A 커뮤니케이션이 상호 폭로전과 규제기관 자극, 사법기관 개입 유도 등으로 번지는 경우가 있다. 이내 정치권이 나서기 시작하고, 시민단체들까지 추가 투입되면 해당 딜은 산으로 간다는 의미다. 열세인 측이 딜을 깨기 위한 목적으로 하는 유인작업이 아니라면 경계해야 할 실행이다.

일곱째, 플랜B는 미리 준비하라

로드맵은 도착해야 할 항구를 정하는 작업이라 한다면, 플랜B는 조금 있으면 지나가야 할 바다 위 큰 암초에 대한 대응을 정리하는 작업이다. 이를 얼마나 돌아서 우회해야 하는지, 바위를 부수고 건너가야 하는지 아니면 배를 들고 넘어가야 하는지 등을 다양하게 결정하는 것이다. 이는 사전에 미리 정리될수록 좋다. 만약 그 바위에 대해 정확하게 알고 있다면 사전적으로 미리 플랜B를 만들어 대응 방안을 정리하면 된다.

하지만 만약 해당 바위가 어떻게 생겼는지 잘 파악하지 못했다면, 멀리 큰 바위가 보일 때라도 배를 세워 미리 대응안을 마련하는 것이 좋다. 보이는 바를 토대로 큰 바위의 모습과 주변 환경을 파악하고 이에 대한 대응 방안을 짜는 것이다. 가장 좋지 않은 것은 그 큰 바위에 부딪혀 좌주(坐洲)당한 채 대응 방안을 마련하는 경우다. 일이 벌어지면 이미 때는 늦은 것이다.

여덟째, 정보와 자료를 취합해 정리하는 팀을 꼭 두라

M&A 커뮤니케이션에서도 특히 그렇지만, 모든 이슈관리 및 위기관리 커뮤니케이션 실행에 있어서 가장 중요하고 소중한 인력이 ‘정보 취합 및 자료 정리’ 담당자들이다. 그러나, 실제로 현장에서 보면 M&A 딜과 같은 고위 의사결정 주제에서는 종종 ‘정보 취합과 자료 정리’를 담당하는 실무 그룹이 배제되거나, 간접적으로 운용되는 경우가 많다.

의사결정자들은 자신이 시속 100km로 달려 나가는 것 같은데, M&A 커뮤니케이션을 담당하는 실무자들은 시속 10km 정도로 움직인다는 느낌이 든다면 꼭 확인해 보아야 하는 부분이다. 실시간 이루어지는 의사결정그룹의 의사결정에 대해 정보를 취합하고 실제 자료를 정리하는 꾸준히 자리를 지키는 그룹이 존재하는가를 확인해 보아야 한다. 훌륭한 총을 쏘려 해도 총알이 충분해야 가능하다. 멋진 차가 달려 나가려고 해도 좋은 가솔린이 있어야 한다. 빈 총을 보고 왜 총이 나가지 않느냐 소리치지 말자. 가솔린이 없어 움직이지 못하는 차에게 왜 달리지 않는가 묻지 말자. 정보와 자료는 M&A 커뮤니케이션의 총알이자 가솔린이다.

아홉째, 창구는 가능한 일원화하라

누구든 어떤 메시지도 언제든 아무렇게라도 커뮤니케이션해야 한다는 믿음이 있으면 M&A 커뮤니케이션에 관여해서는 안 된다. 뭐든 해야 딜에 이롭지 않겠는가 하는 생각을 하는 플레이어도 마찬가지다. 대응보다는 반응

에 몰두하는 플레이어도 좋지 않다. M&A 커뮤니케이션에 있어 모든 실행은 통제와 통제가능성에 기반한다. 만약 통제되지 않을 커뮤니케이션을 하게 되면 득보다는 실이 훨씬 커질 뿐이다. 대부분 실익이 없다.

커뮤니케이션 전략의 통제, 메시지의 통제를 위해 자사 창구를 일원화하는 것은 매우 중요하다. 어떤 메시지도 자사 커뮤니케이션 창구를 통해 나갈 수 있도록 내부 프로세스를 만드는 것이 유리하다. ‘업계 관계자에 의하면’, ‘딜에 정통한 관련자에 의하면’, ‘익명을 요구한 고위 관계자에 의하면’ 같은 언론 기사를 좋아하는 의사결정자는 M&A 커뮤니케이션의 원칙과는 거리가 있다. 답답하고 갑갑하고 생각대로 자사 창구가 움직여 주지 못한다 해도 계속해서 정보와 자료를 공유하며 창구를 가르쳐 확보 활용하는 것이 좋다.

열째, 아무것도 하지 않는 것도 전략으로 삼으라

가장 실행이 어려운 전략이 바로 ‘아무것도 하지 않는 대응’이다.

M&A 딜 자체에 집중해 불필요한 커뮤니케이션은 하지 않는 것이 중장기적으로 유리한 경우가 많다. 딜 자체에 우직하게 매달려 꼭 해야만 하는 커뮤니케이션만 미리 준비해 실행하는 주체가 성공한다. 경쟁사나 피인수자의 노이즈 메이킹에 거리를 유지하는 딜 주체는 상대를 두렵게 한다. 필요하지 않거나 유해한 영향력자들이 딜에 개입할 환경을 만들지 않는 주체는 전략적이다. 딜을 성공시키기 위해 떠들썩하게 만들어야 하는 위치에 있지 않다면, 조용하고 신속하게 딜이 마무리되도록 커뮤니케이션 지원을 하는 것이 최고다. 그럴 때에는 아무것도 하지 않는 것이 아니라 충분히 중요한 것을 하고 있는 셈이 된다.

리콜 앞에서

소비재 기업들을 위한 위기관리 체계에 있어 가장 기본 중 기본은 바로 리콜(Recall) 시스템이다. 리콜이란 간단히 말해 ‘판매한 제품 중 이상이 발견된 제품을 회수한다’는 의미다. 그러나 실제 현장에서 보면 ‘제품에 이상이 발견된’ 경우에만 리콜이 진행되는 것도 아니다. 정확하게 ‘이상이 발견된 경우’에는 당연히 리콜이 진행되지만, ‘이상이 있을 것으로 추측되는 경우’에도 리콜을 하는 회사들이 있기 때문이다.

위기관리 관점에서 가장 어려운 리콜 의사결정이 바로 그런 경우다. 일부 기관이나 단체 또는 언론을 통해 제품의 유해성이 의심되는 경우다. 실제 생산자의 과학적 실험과 검증 결과로는 별 이상이나 유해성이 발견되지 않았지만, 외부 주요 이해관계자가 유해성을 주장하게 되면 생산자는 엄청난 고민에 빠지게 된다. 결국 일정 수준 이상의 사회적 파장이 생겨나면, 해당 생산자는 리콜을 선언해야만 하는 상황이 발생한다.

“자사에서는 해당 제품의 안전성을 확신하지만, 소비자들의 우려를 감안해 자발적인 리콜을 결정했습니다”와 같은 메시지를 통해 리콜을 개시하는 것이다. 이렇듯 소비재 기업들에게 리콜이란 소비자 철학의 구현이란 개념으로 점차 일상화되고 있다. 일부 업계에서는 상시적 리콜이 소비자 안전을 담보하기 위한 노력이라는 프레임으로 리콜을 정상화하려 커뮤니케이션할 정도다.

그러나 아직도 많은 소비재 기업들은 리콜 자체를 ‘실패’로 정의한다. 리콜을 제조사 입장에서 ‘수치’라고 받아들인다. 리콜을 통해 발생할지도 모르는 여러 재무적, 비재무적 손실을 극도로 우려한다. 리콜을 가능한 피하기 위해 여러 사후 노력을 한다. 심지어 리콜이라는 표현을 사용하지 않기 위해

여러 다른 표현을 찾기도 한다. 공개적으로 해야 할 리콜 대신 수면 하에서 A/S 처리로 리콜을 갈음하기도 한다. 이런 기업들은 평시에도 리콜을 두려워해서, 리콜 체계를 제대로 준비하지 않는 경우가 많다. ‘무슨 좋은 주제라고 미리 준비까지 해야 하는가?’ 같은 생각을 하는 것이다.

리콜은 소비재 기업에게 있어 그 기업의 위기관리 준비와 수준을 그대로 보여주는 가장 가시적인 리트머스라 할 수 있다. 기업이 리콜을 결정한 후 보이는 실제 리콜의 프로세스와 운영방식을 보면 해당 기업의 위기관리 체계 수준을 평가할 수 있다. 그렇다면, 제대로 된 리콜을 하기 위해서는 어떤 준비와 노력이 필요할까?

대관 리콜 커뮤니케이션을 준비하라

리콜은 소비재 기업이 스스로 결정해 그냥 발표하는 것으로 충분한 것이 아니다. 우리 제품인데 우리가 결정해야지 누구와 상의를 해야 하는가 하는 의문을 가질 수도 있지만, 실제 리콜은 그렇게 간단한 내부 결정만으로 진행 되면 안 된다. 대부분의 소비재는 그 소비재의 안전과 이상 유무를 판별하고 감독하는 감독 기관이 존재한다. 국가기술표준원이나 식약처, 지자체 등이 대표적인 제품 이상 감독기관이라고 할 수 있다. 리콜을 위해서는 우선 그들과 신속한 커뮤니케이션을 진행해야 한다.

그들 기관의 경우 법적으로 기업에게 강제 리콜을 명령하거나, 리콜을 권고할 수 있는 권한이 있다. 리콜을 위해서는 해당 기업이 먼저 적절한 감독 기관을 찾아 그들과 리콜을 상의하고 그들의 지원이나 지시를 받는 것이 좋다. 따라서 기업의 리콜 위기관리 수준을 평가하려면, 평소 해당 기업이 자사 제품을 감독하는 기관들과 어떤 관계를 맺고 있는가를 점검해 보면 된다.

대소비자 리콜 고지를 준비하라

법적으로 리콜은 강제 리콜과 자발적 리콜로 나뉜다. 정부 기관에서도 리콜 주제에 있어 긴급성이나 심각성이 강하게 존재하지 않는 이상 강제 리콜은 최소화하려 하며, 가능한 자발적 리콜을 권고하고 있다. 제조 기업 스스로 자연스럽게 제품의 이상을 인정하고, 책임지는 관점에서 리콜을 자발적으로 진행하라는 의미다. 어떻게 보면 이런 당연한 수순에 있어, 리콜을 진행하는 기업 측에서는 해당 커뮤니케이션을 매우 민감하게 받아들인다.

제품을 판매하기 위해 해당 기업이 기울인 커뮤니케이션 노력만큼 리콜을 신속하고 정확하게 진행하기 위한 커뮤니케이션에도 노력을 기울일 필요가 있다. 판매를 위한 커뮤니케이션에 있어서 대대적으로 많은 투자를 통해 여러 다양한 채널을 운용했었다면, 리콜에 있어서도 그에 버금가는 노력을 할 수 있어야 한다는 것이다. 그러나 현실은 대부분 그렇지 않다.

리콜을 소비자들에게 고지하는 이유는 가능한 이상 제품과 관련된 소비자들의 피해를 최소화하기 위함이다. 이는 곧 해당 기업이 가지는 소비자 철학이 기반이 된다. 리콜 고지는 여러 채널을 통해 진행된다. 법적 규정으로 일간지 등을 통해 공개적이고 적극적인 리콜 정보를 고지해야 하는 경우도 있을 수 있다.

그와 별도로 리콜 기업은 자사 홈페이지, 공식 소셜미디어 채널, 아웃바운드 콜, SMS, 소비자 레터(우편물), 영업장 고지, 고객 방문 등 다양한 방식으로 리콜 고지를 진행한다. 커뮤니케이션을 통해 리콜 개시를 알리고, 대상 제품의 식별과 반품 신청 방법, 보상책 등을 소비자들에게 고지한다. 이 과정에서 기업은 자사의 소비자 우선주의, 소비자 보호, 소비자 책임 등의 메시지를 첨가한다.

이를 위해 소비재 기업들은 평시에 소비자 리콜 고지 커뮤니케이션을 위한 준비를 한다. 리콜 고지 광고 형식, 홈페이지나 자사 소셜미디어 채널에서의 고지 형식, 안내문 고지 형식 등을 미리 준비해 놓는다. 또한, 리콜 전후로 폭증할 것으로 예상되는 자사 소비자만족센터 또는 상담센터의 연결

회선을 신속하게 확장시킬 수 있는 준비를 한다. 리콜 시 고객을 방문하거나, 유통망을 관리하기 위해 영업인력을 평시 훈련한다. 이런 모든 사전 대책들은 위기관리 매뉴얼에 들어 있어야 한다.

리콜 관련 대화를 준비하라

리콜은 일방적으로 고지만 하면 충분해지는 것이 아니다. 리콜에 대한 고지는 시작일 뿐, 그 이후부터는 더욱더 중요한 대화 커뮤니케이션이 남아 있게 된다. 리콜 관련 대화는 소비자들을 대상으로 해 어떤 제품에 어떤 이상이 발생했는지, 어떤 제품이 리콜의 대상인지, 소비자들은 해당 제품을 어떻게 반품 회수, 교환할 수 있는지, 언제까지 리콜하는지 등에 관한 여러 정보를 가지고 다양한 채널을 통해 소비자들과 대화할 수 있어야 한다. 그 모든 내용은 소비자만족센터 인력들을 위해 소비자 Q&A 형식으로 스크립트가 제공되어야 한다.

일부 기업에서는 이를 준비하면서 리콜과 관련된 제품의 제품 번호를 고지하는 대신, 제품 사진을 고지하는 방식으로 소비자들의 이해를 도우며 대화를 하기도 한다. 적극적으로 이상 제품을 구매한 고객에게 아웃바운드 콜을 해 친절하게 리콜 참여를 권유하기도 한다.

어떤 기업은 소비자들의 과도한 우려를 관리하기 위해 홈페이지 등에 소비자 Q&A를 게재하기도 한다. 소비자만족센터 등을 통해 들어오는 소비자들의 중요 질문 내용들을 잘 정리해 정확한 답변과 같이 지속적으로 홈페이지에 업데이트하는 것이다. 그 내용은 대부분 안전성, 실험 결과, 리콜 관련 정보, 보상 방안 등에 대한 것들이다.

일선 매장 인력에게도 리콜 관련 소비자 Q&A가 제공된다. 매장에 방문하는 소비자들을 위해 정확한 리콜 관련 대화가 진행 가능하게 지원하는 것이다. 유통망을 관리하는 영업인력들에게도 거래처 Q&A가 제공된다. 기타 내부 직원들을 대상으로 하는 기본적인 Q&A도 제공된다. 이런 모든 대이해관계자 Q&A는 사전에 법적인 검토를 거친 것이어야 한다.

상당수 기업이 리콜을 실시하면서 문제를 발생시키는 부분이 이 부분이다. 우리가 리콜과 관련해 흔히 접하는 소비자 컴플레인 내용을 기억해 보면 그 문제를 알 수 있다. “리콜한다 해서 여기저기 찾아봐도 정확히 어떤 제품을 어떻게 리콜하는지 정보를 구할 수가 없습니다.” “리콜을 신청하기 위해 그 회사에 전화를 걸어 보았는데, 계속 통화 중이라 연결이 되지 않습니다.” “홈페이지에 들어가 보니 리콜 사과문만 달랑 올라가 있고, 정보를 얻거나 상담할 수 있는 링크가 없더군요.” “가까운 유통업체에 반품하라 해서 제품을 가져갔는데, 유통업체에서는 금시초문이라고 하더군요.” “회사에서 제품을 회수하겠다고 하더니, 일주일이 지났는데도 아직 회수해 가지 않습니다.” 이 같은 소비자 컴플레인을 보면 해당 기업이 어떤 준비를 게을리했는지 알 수 있다.

리콜 수행을 준비하라

리콜을 고지하고 소비자들과 대화하는 것만으로도 리콜을 완성했다고는 볼 수 없다. 리콜은 실제 시장이나 현장에서 해당 이상 제품을 완전 회수해야 끝이 마무리된다. 일부 기업들은 리콜 커뮤니케이션에만 심혈을 기울이고, 실제 제품 회수에서는 지지부진함을 보인다. 자발적 리콜을 강조하며 소비자 보호를 이야기하면서도, 실제 문제 제품을 회수하지는 않거나 방치하는 것이다.

일부 업종에서는 예상외로 제품 회수가 용이한 경우도 있다. 제품 소비기한이 짧은 경우와 유통채널이 한정되어 있어 유통망에서 해당 제품의 회수가 일사불란하게 이루어지는 경우가 그런 경우다. 반면 유통망이 복잡다단하고, 해당 제조사가 유통망을 제대로 관리하기 어려운 경우, 실제 해당 제품을 구입한 소비자 인적 정보가 존재하지 않는 경우, 회수 제품이 거대하고 그 수가 엄청나게 많은 경우에는 제품 회수에 있어 문제를 일으킬 수 있다.

이 때문에 때에 따라 문제의 제품을 소비자 스스로 폐기하라 고지하기도 한다. 구입 증빙만으로 보상을 진행하기도 한다. 리콜 신청 창구를 열어 인바운드 리콜 신청을 유도해 처리하기도 한다. 실제 회수 작업을 진행하기 위해 외부 회수용역업체를 활용하기도 한다.

일부에서는 문제의 제품을 회수하고도 골치 아파하기도 한다. 회수 제품이 환경이나 인체에 유해한 경우 이런 고민은 더욱더 커진다. 엄청난 분량의 회수제품을 어떻게 폐기 또는 재활용해야 하는지, 그리고 그때까지 어떤 장소에서 보관해야 하는지에 대한 고민까지 해야 할 때가 있다.

실제로 현장에서 보면 정부기관도 기업과 마찬가지로 리콜의 고지에만 집중한다는 느낌을 많이 받는다. 정부나 언론의 일부 조사결과를 보아도 리콜 고지 이후 실제 리콜되는 제품의 수량이나 비율은 우리가 상상하는 수준에 훨씬 못 미치는 것으로 알려져 있다. 자연 소비되어 실제 제품 리콜이 진행되지 못하는 경우도 있을 수 있지만, 보다 적극적인 리콜 수행이 진행되지 않아 확실한 회수 완료가 이루어지지 않고 있다고도 볼 수 있을 것이다.

보상 체계를 준비하라

소비자들은 해당 제품의 회수에만 협조하는 수동적인 이해관계자가 아니다. 리콜이 시작되면 바로 떠오르는 질문이 ‘어떻게 피해를 보상할 것인가?’에 대한 것이다. 예를 들어 1만 원짜리 제품에 이상이 발견되어 리콜한다 할 때, 회사가 소비자에게 동일하게 1만 원짜리 다른 제품으로 교환해 주거나, 1만 원을 환불해 주는 조치만으로 해결되는 경우도 있을 수는 있다. 그러나 리콜이라는 것이 심각한 유해성을 원인으로 하고 있을 때는 말이 좀 달라진다.

피해가 존재하거나 피해가 예상되는 경우 리콜에 있어서는 이 ‘보상’이라는 이견 때문에 증장기적인 갈등이 생겨나게 마련이다. 일부 기업에서는 초기부터 보상책을 압도적으로 상정해서 소비자 개개인들과 합의해 나가려는 노력을 하기도 한다. 어떤 기업은 이와 반대로 소송을 통해 일괄 대응하려

는 의사결정을 하기도 한다. 어떤 의사결정이 옳다 그르다 할 수는 없다. 핵심은 리콜과 관련된 보상 체계에 있어 기업이 사전에 어떤 준비나 시뮬레이션을 해 보았느냐 하는 것이다.

예상되는 리콜의 경우도 있을 수 있다. 조만간 리콜을 결정해야 하는 시점에서 이러한 보상 체계에 대한 고민은 핵심 중 핵심이다. 어떤 과정과 원칙을 통해 어느 정도의 보상 규모를 예상하고 진행해야 하는가에 대한 다각적 검토는 리콜 체계에 있어도 상당히 중요한 부분이라고 할 수 있다. 이 부분에서도 해당 기업이 얼마나 준비되어 있는가를 가늠할 수 있다.

일부 소규모 소비재 기업은 이 보상 부분을 감당하지 못해 도산하거나, 해체되기도 한다. 사과를 섞은 리콜 커뮤니케이션을 마지막으로 자취를 감춰 버리는 온라인 판매자들도 있다. 문제의 제품을 가지고 본사를 방문한 소비자들이 울분을 터뜨리는 동안 회사 문을 굳게 걸어 잠그는 회사도 있다. 이렇듯 리콜을 둘러싼 재무적 또는 법적 부담에서 완전히 자유로울 수 있는 회사는 없을 것이다.

일부 기업들은 이런 부담을 조금이라도 덜기 위해 리콜 보험을 든다. 평소 리콜 보험을 들어 실제 리콜이 발생할 때 예상되는 많은 부담을 덜어 보려 한다. 리콜은 발생하고 발생하지 않고의 문제라기보다, 언제 발생할 것인가에 대한 문제이기 때문에 리콜 보험의 활용은 상당한 의미가 있다.

법적 대응을 준비하라

일부 소비자나 소비자 단체들은 강경한 입장을 취하는 경우가 많다. 이번 리콜을 통해 유사 리콜을 사전에 방지하겠다는 생각을 한다. 문제의 제품을 판매해 이익을 올린 기업에게 그에 상응하는 책임을 물어야 한다는 생각도 한다. 사회적 파장이 큰 리콜 이슈의 경우 매년 집단소송의 위협이 발생한다.

중소규모 로펌이나 변호사들이 소송단을 모집하고, 회사를 상대로 압력을 행사한다. 피해사례를 모아 공표하기도 한다. 극단적 피해 주장들이 언론을 통해 기사화되기도 한다. 그들 스스로 회사 앞 또는 규제기관 앞에서 피케팅을 하면서 압력을 가중시킨다.

실제 소송전에 들어가기도 전에 해당 리콜 기업은 여론상 유죄가 인정되는 상황이 발생해 버린다. 법정에서 대부분 소비자들이 자신이 입은 피해를 입증하지 못하는 경우가 발생하더라도, 기업에게 이미 찍힌 유죄 스탬프는 지워지지 않는다.

확실한 근거와 기록 그리고 원칙을 가지고 법적 대응까지 신속하게 준비하는 것은 리콜 체계에 있어 큰 의미가 있다. 제품 이상을 인지한 시점 이후로 소비자 보호를 위해 법이 정한 모든 절차를 준수했다는 확신이 있어야 한다. 그와 함께 소비자 피해 복구 및 환원을 위해 회사가 모든 가능한 노력을 기울였다는 근거도 가지고 있어야 한다. 이를 기반으로 실제 소송이 진행되기 전까지 활발한 이슈관리 커뮤니케이션을 진행할 수 있어야 한다.

사후 명성 회복 전략을 준비하라

이 부분까지 사전에 정리하기는 힘들다 해도, 이런 준비가 필요할 시기가 온다는 것에 대해서는 생각하고 있어야 한다. 일부 기업에서는 지난 리콜의 기억을 상쇄시키기 위해 일정 시기 후 과감한 할인 정책을 발표하기도 한다. 일부에서는 해당 제품군을 없애는 전략도 구사한다. 일부에서는 해당 제품명이나 카테고리를 바꾸기도 한다. 해당 판매 사업부문을 접는 경우도 있다.

여기에서 핵심은 해당 기업이 문제의 리콜을 어떤 자세로 어떻게 해 나갔었느냐 하는 평가에서 명성 회복의 예후가 갈린다는 것이다. 성실한 자세와 소비자 우선 원칙을 제대로 리콜 전 과정에 반영해서 무리 없는 리콜을 진행했었느냐 그렇지 못했었느냐 하는 것에서 큰 다름이 생겨나는 것이다.

위기관리 자체도 마찬가지이지만, 리콜은 특히나 해당 기업의 철학을 시험하는 계기다. 다양한 마케팅과 영업 실행으로 제품 품질, 안전성, 소비자 우선 철학을 활발하게 이야기했던 기업이라도 실제 리콜 상황이 오면 이전과 태도가 달라지는 경우가 생기기 때문이다. 리콜 상황에서도 이전과 같은 일관성을 지킬 수 있어야 한다. 최대한 그렇게 되도록 준비하고 노력할 수 있어야 한다.

리콜 케이스들은 그런 의미에서 여러 인사이트를 준다. 해당 기업이 얼마나 준비하고 있었는지 알려준다. 얼마나 리콜을 고민했고, 투자했는지를 그대로 보여준다. 더 나아가 해당 기업이 실제로 소비자들을 어떻게 생각하고 있었는지를 그대로 보여준다. 제품에 대한 철학과 노력들이 실제로 어떻게 진행되어 왔는지도 확실하게 보여준다. 그래서 리콜은 소비자들에게 큰 의미가 있는 것이다.

 029

수사 앞에서

기업이 특정 이슈나 위기와 연루되면 담당 기관으로부터 조사 또는 수사를 받게 되는 경우가 생긴다. 이런 경우 검찰, 경찰, 공정위, 국세청, 식약처, 관세청, 지자체 등의 움직임에 따라 해당 기업과 관련된 다양한 부정 기사들이 쏟아지는 상황에 처하게 된다. 그로 인해 상당수 기업은 조사 및 수사가 시작되면 전사적인 패닉에 빠진다. 사실 충분히 예상할 수 있던 경우라고 해도 실제 기관의 움직임이 개시되면 기업 내부에서는 두려움과 혼란을 느끼게 된다.

그러한 기업의 불안정한 심리 상태로 인해 많은 경우 기업 스스로 상황 초기 커뮤니케이션 전략을 제대로 수립하지 못하고, 불완전하고 문제 있는 메시지를 전달하여 상황을 악화시키곤 한다. 그렇다면 혼란의 연속인 조사 및 수사 대응 상황에서 기업은 어떻게 커뮤니케이션해야 할까? 그 전략과 방법론을 정리해 본다.

첫째, 침묵보다는 홀딩을 택하라

일부 전문가들은 조사나 수사를 앞둔 기업의 침묵은 곧 유죄를 인정하는 것이라는 이야기를 한다. 그러나 이런 관점도 상황에 따라 맞기도 틀리기도 하는 것이다. 중요한 것은 자사에 대한 조사나 수사를 앞두고 있는 현 상황에서 기업이 무엇을 커뮤니케이션할 수 있는가를 고민해 보는 것이다. 만약 커뮤니케이션할 수 있는 것이 있더라도 지금 커뮤니케이션해서 상황을 전환시킬 수 있느냐를 따져 볼 필요도 있다. 커뮤니케이션해서 실질적으로 얻을 것이 있다면 모르겠지만, 별로 얻을 것이 예상되지 않는다면 모든 커뮤니케이션 요구에는 홀딩(답을 잠시 미루되 다음 소통을 약속함)하는 것이 이롭다.

둘째, 시끄럽게 하소연 말라

일부 기업이나 셸럽의 경우 기관의 조사나 수사가 예상되면 오히려 활발하게 언론 접촉을 하고, 무리하게 많은 메시지를 전달해 노이즈를 일으킨다. 당사자는 그렇게 자가발전한 노이즈가 여론을 형성하여 자신에게 이로운 분위기를 만들어 줄 것이라는 기대를 하는 것 같다. 하지만, 기억해야 할 것은 조사나 수사 주체 기관의 담당자들의 존재다. 그들이 정해진 업무를 본격적으로 시작하기도 전에 자신의 업무와 관련된 많은 노이즈가 일어나게 되면, 실무자의 특성상 무거운 부담을 느끼게 되는 것이 당연하다. 그러한 조사 및 수사 실무자들의 부담감은 상황을 이롭게 만드는 데 도움이 되지 않는다.

셋째, 팩트를 나열하기보다 입장을 정리하라

기관의 조사나 수사에 대응한다고 하면서 기업이 언론이나 공개된 커뮤니케이션을 통해 상당히 다양하고 구체적인 팩트를 커뮤니케이션하는 경우가 있다. 수많은 정보를 쏟아부어 가며 자사의 결백함을 공개적으로 주장하는 것이다. 그러나 이러한 커뮤니케이션 전략에서 유의해야 할 것은 회사가 현재 그 팩트를 누구에게 전달하고 있느냐 하는 것이다. 그리고 그런 메시지를 그 대상에게 전달함으로써 자사가 얻을 수 있는 이득은 과연 무엇인가 하는 것이다. 대부분 유사 케이스에서 기업은 유효한 대상으로부터 가치 있는 이득을 취하지 못한다. 오히려 사회적 노이즈만 극대화하며, 그와 동시에 실제 조사 및 수사 과정에서 자사가 기존 주장했던 팩트가 반박당하는 상황을 맞닥뜨리게 된다. 조사 및 수사를 앞두거나 그에 임한 기업은 자사의 입장만 간단하게 표명하는 것이 훨씬 나은 전략이다. 패를 먼저 공개할 필요는 없다.

넷째, 부정 기사에는 선별적으로 대응하라

시종일관 기업은 조사 및 수사에 대응하는 커뮤니케이션을 할 때 로우 프로파일(low profile)하고 리액티브(reactive)한 대응을 유지하는 것이 일반적이다. 쉽게 표현하면 가능한 말을 아끼고, 언론이 물어 오는 사안에 대해서만 제한적으로 커뮤니케이션한다는 것이다. 국가 간 갈등 국면에서 본 로우 프로파일의 원리가 여기에도 그대로 적용된다. 이런 전략을 유지하다 보면 기업 내부에서는 갑갑하다, 너무 안일하다, 보다 적극성이 필요하지 않을까 하는 이견이 나오게 된다. 그런 커뮤니케이션 기조는 기업 내 최고의 사결정자의 일관된 태도로만 유지 가능하게 된다. 그런 과정에서 말은 아끼지 않게 되어 상황에 영향을 줄 수 있는 극히 부정적인 언론 보도에 대해서는 적절한 대응을 해 교정 또는 이해를 도모하는 노력은 해야 마땅하다. 리액티브 대응이 숨어서 말도 못 하는 침묵만 하는 대응을 의미하는 것은 아니기 때문이다.

다섯째, 일단 진다고 생각하고 커뮤니케이션 전략을 짜라

우리나라 기관의 조사 및 수사에서 기관이 승리하는 비율은 압도적으로 높다. 그 과정에서 많은 기업이 억울함과 과정의 문제를 토로하고는 하지만 결국 기관의 판단대로 결론이 나는 경우가 많다. 기업에서는 전략적으로 커뮤니케이션할 때 이런 현실을 정확하게 이해할 필요가 있다. 조사 및 수사 대응 커뮤니케이션을 기관 vs. 자사의 권투시합처럼 커뮤니케이션하기보다는, 자사가 기관의 조사 및 수사에 임해 퍼포먼스를 펼치는 피겨스케이팅 같은 커뮤니케이션을 하는 것이 낫다. 기관 조사 및 수사에 임한 회사가 공중과 이해관계자들에게 ‘어떻게 보이는가’에 중점을 두는 커뮤니케이션 전략을 짜라는 것이다. 일부 기업은 권투시합처럼 커뮤니케이션하다 시합에서 져서 쓰러진 모습으로 비치는 반면, 일부 기업은 피겨스케이팅 같은 퍼포먼스를 보여주며 결론적으로 신뢰를 유지하며 무게감 있게 일관성을 잘 보여주었다는 느낌을 전달하는 경우도 있다.

여섯째, 적을 만들지 말라

일부 기업은 기관과 기관에서 조사 및 수사를 담당하는 실무자들을 적으로 만드는 자극적인 커뮤니케이션을 시도하기도 한다. 악의적 조사나 수사라고 한다. 편파적이라고 하고, 모종의 음모가 도사리고 있다는 식으로 커뮤니케이션하기도 한다. 조사 및 수사 실무자들의 개인정보나 배경을 공개하며 비판하기도 한다. 이런 수법을 기업이 그대로 따라 하면 문제가 된다. 이슈나 위기 상황에서 기업이 명심해야 할 아주 중요한 원칙이 그러한 상황에 처했을 때에는 ‘절대 적을 만들지 말라’는 것이다. 더구나 자사에게 칼을 들이댈 이른바 집도의를 적으로 만든다면 그 수술의 결과는 어떻게 될지 상상해 볼 필요가 있다.

일곱째, 법정에서 이야기하라

여론의 법정에서 이야기하라는 조언이 아니다. 실제 법정에서 이야기하는 것으로 커뮤니케이션을 대신할 수 있다는 이야기다. 단, 공중과 이해관계자를 대상으로 하는 커뮤니케이션은 기관의 조사 및 수사에 임하는 자사의 입장과 해명 노력에 대한 것이라면 충분하다. 특히 이해관계자들이 궁금해하는 조사 및 수사 과정 및 이후의 변화, 영향 등에 대해서는 성실하게 커뮤니케이션할 필요가 있다. 영역을 넓히면 대이해관계자, 대직원, 대거래처 등의 범내부 커뮤니케이션 노력은 훨씬 강화할 필요가 있을 것이다. 그 외 사안과 팩트에 대해서는 구체적으로 법정에서 커뮤니케이션하는 것이 좋다.

여덟째, 좌충우돌 말고, 좌고우면 말라

기관 조사 및 수사에 임하게 되면 기업 내부에는 말 그대로 혼란의 시장을 방불케 하는 환경이 조성된다. 넘치도록 다양한 첩보나 검증되지 않은 설들이 난무하게 된다. 의사결정그룹의 감정을 자극하는 다양한 정보들이 공유된다. 문제를 풀어 주겠다는 브로커들도 나타난다. 유효한 압력을 행사해주겠다는 사람들도 모습을 드러낸다. 실시간으로 부정적 보도들이 이어지고, 회사도 모르는 내용들이 신문과 방송을 타며 이어진다. 이런 혼란 속에서 많은 기업이 좌충우돌한다. 대응 전략이나 일관성이라는 개념은 잊힌다. 아침 의사결정이 다르고, 오후가 다르다. 저녁에는 또 바뀐다. 많은 대응 지시가 내려오지만, 실제 실행되는 경우는 적다. 의사결정이 계속 흔들리는 동시에 이 결정이 적절한 것인가에 대한 고민이 깊어진다. 일단 혼란의 환경에서는 아무 의사결정을 하지 않아 보는 것이 나은 경우가 많다. 의사결정을 잠시 미루며 침전의 시간을 가질 필요가 있다. 의사결정이 조금 흔들려도 공중 및 이해관계자들 눈에는 엄청난 진동처럼 보이게 된다는 것을 기억해야 한다.

아홉째, 할 수 있다면 백그라운드 브리핑을 하라

여기에서 중요한 것은 ‘할 수 있다면’이다. 능력 있고 신뢰받는 대변인이 있다는 전제다. 기관의 조사 및 수사 과정에서는 기관 측 실무자도 언론 커뮤니케이션을 한다. 법적으로 일부 논란이 있을 수 있는 정보들이 이를 통해 언론에게 흘러 들어가기도 한다. 이런 소스발 정보는 기자에게 아주 좋은 기사 재료가 된다. 이런 정보의 흐름은 조사 및 수사를 받는 기업에게는 불리하고 부정적인 환경을 만드는 위협이 된다. 이런 경우 기업에서도 기자를 대상으로 하는 백그라운드 브리핑을 한다. 기자들이 궁금해하는 기관발 정보에 대한 기업의 입장을 기업 대변인이 설명해 주는 방식이다. 기자들을 통해 여론에 영향을 주는 목적의 보도를 만드는 것과 기자들을 이해시키고 교육하는 것은 전혀 다른 것이다. 후자의 경우 제대로 할 수만 있다면 기업에게는 상당한 도움이 된다. 기업에게 정확하고 적절한 정보만 있다면 기관 측 소스에서 나오는 일방적인 정보를 제한하는 결과까지 생산할 수 있다. 여기에서 조사 및 수사에 대응하는 실무그룹인 로펌과 대변인과의 튼튼한 협업은 핵심이다.

열째, 길게 보라

기관의 조사 및 수사로 회사의 운명이 끝나는 것은 아니라는 생각을 하자. 일정 기간이 흐르고 결과가 나오더라도 회사의 사업은 지속가능해야 한다. 조사 및 수사에 대한 승부에만 너무 몰두해서는 큰 그림을 보지 못하게 될 수도 있다. 단기간 몰입하다 보면 중장기적으로 회사가 유지해야 하는 가치가 희석될 수도 있다. 일부 기업이 기관의 대규모 조사 및 수사에 임해서 보다 의연하고 발전적인 모습을 계속 보여주는 것도 그러한 커뮤니케이션 전략의 일환이다. 조사 및 수사는 일시적이고, 사업은 영원하다는 믿음을 가지고 길게 보는 지혜가 필요하다.

이상과 같이 기관의 조사 및 수사에 대응하며 검토해 보아야 할 커뮤니케이션 전략을 정리했다. 현장에서 조사 및 수사에 대응하는 실무자들과 의사결정자들을 만나 보면 대부분이 일관된 대응을 가장 어려워한다. 이는 마치 태풍으로 마구 흔들리는 바다에 뜬 배 위에서 체스를 놓는 느낌과 같다. 계속해서 체스판이 흔들리니, 체스 말들이 쓰러지기를 반복한다. 일관된 게임이 진행될 수 없는 것처럼 보인다.

그렇수록 기업 내부에서는 조사 및 수사 실무에 대응하는 로펌과 커뮤니케이션 그룹 그리고 전체적 의사결정그룹 간 3각 협력이 중요하다. 그들만 튼튼하게 엮여 움직이게 되면 체스판이 흔들려도 게임은 진행할 수 있다. 그들의 협력이 강하면 일회일비가 준다. 반면 일상불란함은 극대화된다. 그리고 그 기반에는 안정감 있는 의사결정그룹의 심리상태가 유지되어야 한다. 누구나 불안하고 억울하고 화나고 힘들지만, 그럼에도 아랑곳하지 않는 듯한 의사결정자들의 담담함은 실제로 아주 큰 가치를 발한다. 모든 이슈 및 위기관리는 정신력이 기반이 된다. 조사 및 수사 대응 커뮤니케이션도 예외는 아니다.

 030

로비 앞에서

영화 ‘미스 슬로온(Miss Sloane)’은 미국 워싱턴 DC의 로비 업계가 주 배경이다. 워싱턴 정책 입안자 사이에서 명성과 함께 악명까지 높은 승률 100%의 로비스트 ‘슬로온’이 그 주인공이다. 이 영화에서는 주인공이 자신의 업종을 ‘퍼블릭 어페어스 앤드 커뮤니케이션(Public Affairs and Communication)’이라 칭하지만, 일반적으로는 ‘로비’라 알려져 있는 일을 한다. 대형 로비 에이전시 소속이었던 슬로온은 어느 날 ‘총기 규제 법안’

을 무력화해 주길 원하는 클라이언트에 반기를 든다. 그녀는 이내 자신이 다니던 대형 에이전시를 등지고, 작은 규모의 부티크 로비 에이전시로 자리를 옮겨 친정 에이전시와 로비 전쟁터에서 대적한다는 줄거린다.

한국적인 상황에서는 이해가 잘 안 되는 배경일 수도 있다. 우리 기억을 더듬어 보자. 90년대 초반 해도 우리나라에서 ‘PR 에이전시’라는 이름을 들어 본 경영자들은 극소수였다. ‘기업 홍보실’이란 명칭은 들어 보았어도 ‘PR 에이전시’ 또는 ‘PR 대행사’라는 말은 처음 듣는다는 분들을 2000년대 초에도 만나 본 적이 있다. 일부 경영자들은 “기업 내 홍보실이 있는데, 왜 PR 대행사를 쓰나요?” 같은 질문을 종종 했었다.

‘로비(lobby)’ 그 자체에 대한 인식도 그렇다. 로비를 전담하는 에이전시가 있다는 사실도 우리에게 아직 낯설고 이해가 가지 않는다. 미국에서 중앙과 지역정부의 정책입안자들(Policy Makers)을 대상으로 하는 합법적 로비가 가능하게 된 것은 1876년으로 알려져 있다. 당시 미 하원의 결의로 로비스트들에게 등록을 의무화하면서 본격적으로 로비 업(業)이 생겨났다고 볼 수 있다. 캐나다는 1989년 그리고 유럽연합은 그보다 더 늦은 1996년 로비스트들을 법적으로 견제할 수 있는 장치들을 마련했다.

물론 미국의 경우 이미 1800년대 초부터도 정책입안자들이 당시 로비스트들의 영향을 받았다는 기록이 있다. 당시부터 상당 기간 로비 업계는 전통적인 양대 축으로 유지된다. 정책입안자그룹(Policy Makers)과 특수이해관계자그룹(Special Interests)이 두 축이다. 정책입안자그룹(Policy Makers)이라고 하면 일반적으로 중앙 및 지방 정치인들, 그들의 보좌관들, 의회 및 정부부처 공무원들을 의미한다. 우리의 일반적 생각보다 로비의 실제 대상은 훨씬 넓고 다양하다.

반대편인 특수이해관계자그룹(Special Interests)은 일반적으로 업종이나 업계를 대표하는 협회, 노동조합 같은 각종 조합들, 기업들, 비영리단체, 타 내외국 정부기관들, 개인들에 이르기까지 그 범위가 다양성이 더 크다. 따라서 당시 초기 로비는 대부분이 특수이해관계자그룹에서 일하는 직원들

에 의해 이루어졌다. 이들을 ‘인하우스 로비스트’라고 부른다. 현재 우리나라 대기업들이 운용하고 있는 대관(對官)부서에서 정부관계를 진행하는 형태와 유사하다.

이렇게 전통적으로 양대 축이 중심이 되어 진행되는 로비 업무에는 몇 가지 문제나 어려움이 있었다. 일단 양축 간에 상호 간 호의를 형성하기 위해 다양한 형태로 ‘돈’이 오갔다. 이를 매개로 해서 정책적인 정보들이 비싸게 공유되었다. 그럼에도, 정책입안자와 특수이해관계자 간에는 서로가 서로를 제대로 찾아내 정책 개발 업무를 하려면 시간과 비용이 많이 들었다. 예를 들어 아동보육 정책에 대한 혁신적 법안을 만들고 싶은 의원들과 보좌관들이 있다고 해 보자. 이들이 검증된 전문가들과 준비된 법안 관련 정보들을 입수하기 위해서는 장시간을 허비하며 수많은 특수이해관계자들을 만나야 하는 수고가 필수적이었다. 고비용 비효율적인 시장 구조였다.

그러나 2005년 전후 미국에서 로비 에이전시들이 급격하게 늘어나면서, 환경이 바뀌게 된다. 기존 정책입안자그룹(PM)과 특수이해관계자그룹(SI) 사이에 로비 에이전시들이 들어가 확고한 자리를 잡게 된 것이다. 한때 미국에서는 로비 시장 업무의 절반 이상을 특수이해관계자그룹의 ‘인하우스 로비스트(한국의 대관부서 개념)’가 맡았지만, 이 무렵을 지나며 ‘고용된 총잡이(hired guns)’로 불리는 ‘로비 에이전시’의 업무가 인하우스 대관 인력들의 업무보다 대폭 늘어났다. 로비에 사용하는 예산을 따져 봐도 로비 에이전시들이 인하우스의 두 배 정도를 점유하게 되었다.

큰 흐름으로 보면 로비 에이전시를 고용했을 때 기존 전통 양대 축 구조의 문제인 고비용 저효율 문제를 일정 부분 해결할 수 있다는 생각을 기업들이 하게 된 것이다. 이와 함께 정부 차원에서 실시하는 로비스트들에 대한 강한 감시와 규제도 시장 변화에 한몫을 했던 것으로 보인다.

미국 로비 업계는 예전 양대 축 구조에서 그 사이에 로비 에이전시의 한 축이 더 들어간 3대 축의 구조를 가지게 되었다. 이전과 같은 정책입안자들은 로비 에이전시들에 대한 상시적 접근과 커뮤니케이션이 가능해졌다. 상

호 간 정보 교류와 준비된 정책자료 지원이 수시로 이루어진다. 정책입안자 그룹과 로비 에이전시 그룹 간 관계는 지속 발전되어 가고 있으며, 때때로 리볼빙 인사(revolving door)가 이루어지는 수준에까지 올랐다. 의원들의 보좌관으로 전직 로비 컨설턴트가 스카우트되어 가거나, 전직 의원이나 관료들이 로비 에이전시에 임원으로 스카우트되는 경우가 그런 예다.

특수이해관계자그룹은 예전에 직접 정책입안자그룹과 관계를 맺으며 겪었던 어려움을 해소하기 위해, 로비 에이전시를 고용하거나 계약하는 방식으로 대관 업무를 진행하게 되었다. 로비 에이전시가 클라이언트의 수요와 필요에 기반해 법안 관련 컨설팅, 자문, 대리 업무를 해 주고, 정책입안자들과 커뮤니케이션하는 활동으로 클라이언트로부터 적정한 수수료(Fee)를 받는 구조가 되었다. 일부에서는 아예 자신의 조직 내에 특정 로비 에이전시 컨설턴트들을 고용해 계약 활용하는 곳도 생겨났다. 로비 에이전시는 일반적으로 변호사, PR 전문가, 컨설턴트, 전직 의회 및 관료들로 채워지고 있다.

많은 사람들은 아직도 로비스트들이 (부패한) 정치인들과 밀실에서 이야기 나누고, 음주가무를 즐기고, 돈을 건네고 하면서 자신들의 이익만을 정책에 반영하려 한다고 믿지만 꼭 그렇지만은 않다. 미국의 로비 에이전시들을 보면 그들 업무의 대부분이 정책조사, 법안조사, 각종 통계분석, 전략개발, 자료 준비 및 개발 등에 투입된다. 그와 함께 에이전시 고위임원들은 정책입안자들과 특수이해관계자들 사이의 연결작업을 위한 컨택과 미팅에 많은 시간을 보낸다. 기존에 양측이 서로를 찾아 해매는 수고를 대신해 덜어주는 고효율 환경을 만들기 위함이다.

이제 한국의 환경으로 돌아와 보자. 정치권 스캔들이 터질 때마다 많은 기업들이 연루되어 곤욕을 치른다. 한국의 기업 지배구조 특성상 기업의 오너들이 권력과의 연결고리 의혹으로 직접 수사를 받고, 구속되는 상황까지 벌어진다. 그런 일을 겪으며 많은 기업들은 한국적 환경에서 대관은 어떤 것이어야 하는지 다시 생각하기 시작했다.

일부 기업에서는 대관 조직을 해산하고, 상당 부분은 외부에 맡겨 ‘외주화’ 한다는 이야기를 하기도 한다. 그러나, 어떤 대관 업무를 외주화하느냐 고 민하기 이전에 ‘과연 한국 기업에게 대관이라는 업무는 구체적으로 어떤 것 들어야 하는가?’ 하는 직무기술과 그 각각의 정의가 먼저 이루어져야 한다고 본다.

그렇지 않은 상태에서 기존 같은 대관 업무들을 그대로 외주화한다면, 이는 위험의 우회 또는 분산이라는 목적밖에 이룰 수 없을 것이다. 비용은 더욱 올라간다. 기존에는 기업 고위직 인사들이 수사받고, 구속되었다면, 앞으로는 대관 업무를 대행한 개인이나 에이전시까지 수사받고 클라이언트와 함께 법적 책임을 지는 정도의 변화에 그칠 수 있다는 의미다.

기업을 비롯한 여러 특수이해관계자그룹이 성장하고, 그들의 발전적 제안과 생각들을 충분히 정책에 반영해야 한다는 사실은 누구도 인정할 것이다. 음지에서 이루어지는 ‘고비용 비효율’의 대관 구조로는 특수이해관계자들 또한 제대로 된 의견 전달이 불가능하다.

한국에서도 미국의 전통적 로비 업계 구도인 정책입안자그룹(PM)과 ‘일부’ 특수이해관계자그룹(SI)이 양대 축을 이루며, 비밀스러운 고비용, 비효율 구조까지 유지하고 있다는 점에 주목해야 한다.

로비 활동이 합법화되고, 로비스트들이 등록제로 정부의 철저한 감시를 받게 된다면, 그때부터 업계에는 시장의 원리가 작용하게 된다. 전문적인 로비 에이전시들이 생겨나게 될 것이다. 특화된 변호사들과 능력 있는 PR 전문가들이 팀을 이룰 것이다. 그들이 효율성을 극대화하기 위해 상당 수준의 연구와 관계 형성을 위한 치열한 경쟁에 나서게 될 것이다. 보다 수준 높은 정책자료들을 우리나라 정책입안자들이 제공받게 될 것이다. 사회를 위해 필요한 정책 아젠다들은 더욱더 활발하게 공유될 것이다. 시간이 가면서 밀실은 대부분 사라질 것이다. 오고 가던 부적절한 금품도 자리를 잃게 되어야 한다.

‘PR 에이전시’라는 낯선 서비스 개념이 한국에 입성한 지 30년이 넘었다. 그 후에도 몇십 년간 한국에서 ‘PR 또는 홍보’란 ‘피(P)할 건 피하고, 알(R)릴 건 알린다’는 이야기로 희화화되었었다. 오랫동안 대기업 홍보실이 언론에 집행하는 거대한 예산을 기반으로 홍보라는 업무가 굴러갔었다. 기자와의 관계도 대기업 홍보실은 비공개 접촉 속에서 뿌리를 내리고 성장 유지시켰었다. 그런 환경에서 ‘PR 에이전시’는 말 그대로 이방인이었다. “예산도 없고, 밀실작업도 못 하는 회사가 무슨 홍보를 한다고 하나?”라는 비판을 수십 년간 받았었다.

그러나 현재를 보자. PR 에이전시들은 국내 언론관계 전반의 투명화에 많은 기여를 했다. 예산이나 밀실에서의 속삭임으로 진행되던 한국의 홍보를 전략과 메시지로 상당 수준 대체시켰다. 이제 상당수 기자들은 기업이나 홍보대행사들에게 ‘갑’으로 접대받거나, 밀실로 자신을 유도해 주길 원하지 않게 되었다. 좋은 기사 거리를 다양하게 적시에 제공하는 경쟁력 있는 PR 에이전시를 찾게 되었다.

PR 에이전시가 활성화되면서 한국 언론관계 토양이 양질화되었다. 밀실에 기대 온 우리의 대관도 이제 그렇게 되어야 한다. 기존과 같이 방치되면 안 된다. 그 출발점은 기업 스스로 대관이라는 직무를 다시 정의하는 일이다. 더 이상 늘 수사와 구속의 위험을 안고 아슬아슬하게 일하는 대관 실무자들이 존재하면 안 된다. 일부 대기업에 집중된 정책입안자들과의 밀실 문화도 없어져야 한다.

EPILOGUE

위기관리를 잘하는 기업은 무엇이 다른가

에필로그

여덟 장에 걸쳐 기업 위기관리가 흔들리고 무너지는 현실을 들여다보았다. 이제 반대편을 볼 차례다. 대체 어떤 기업이 위기관리를 잘하나요? 어떻게 해야 위기관리를 잘한다는 평가를 들을 수 있을까요? 잘되어 있는 기업은 어떤 특징이 있나요? 위기관리 관련 모임이나 워크숍에 가면 아주 흔하게 듣게 되는 실질적 질문이다.

한 중견기업 회장께서는 조찬 자리에서 이렇게 물으셨다. “그래도 위기관리는 OO그룹이 제일이지요? 제가 봐도 유일하게 좀 제대로 하는 것 같더군요.” 답변하기 어려운 질문이었다. 땀을 들이자 옆에 있던 다른 기업 대표가 이렇게 이야기했다. “그건 OO그룹이니까 그렇게 하는 거겠지요. 예산이나 인력도 많고, 네트워크도 좋고…” 다른 기업 대표들이 웃으며 고개를 끄덕였다.

위기관리 컨설턴트 일을 하면서 가장 아쉬운 것이 ‘위기관리는 대기업이 잘한다’는 생각이다. 이런 생각 속에는 ‘우리는 그 OO그룹보다 작고, 예산도 없고, 인력도 충분하지 않아서 위기관리를 잘할 수 없을 거야’라는 체념이 깔려 있다.

이런 체념은 위기관리에 대한 몇 가지 오해에서 나온다. 위기관리를 언론과 규제기관을 움직이는 기술이나 큰돈이 드는 일로 여기는 오해, 큰 조직과 넓은 인맥이 있어야 가능하다는 오해, 위기는 언론과 온라인 탓이고 조용히 덮으면 성공이라는 오해다. 평소에는 그런 시각을 가볍게 넘기던 경영진도 자사에 위기가 닥치면 같은 생각에 기대곤 한다.

그렇다면 실제로 위기관리를 잘하는 기업은 무엇이 다른가. 현장에서 만나 온 그런 기업들에는 열두 가지 공통된 특징이 있다. 규모나 예산보다 태도와 습관에서 나오는 특징들이다.

위기관리를 잘하는 기업은 평소에 위기를 관리한다

이슈나 위기의 씨앗과 싹을 찾아낸다. 이슈나 위기의 성장을 씨앗기, 새싹기, 성장기, 발화기, 휴면기로 나눈다고 보면, 아주 초기에 문제의 ‘김새’를 찾아내는 기업이다. 보통 실무자 선에서 발견한 문제는 즉시 상부로 보고되고 구체적 해결 제안까지 공유된다. 임원들이 정기적인 이슈 트래킹 미팅을 통해 자사에게 발생 가능한 이슈나 위기 요소들에 주목하고 관심을 가진다. 대표이사 또한 어떤 문제 요소들이 현재 존재하고 성장하고 있는지 정기적으로 인지하고 있다. 이런 식의 평시 위기관리가 성공적인 기업의 가장 흔한 기반이다.

위기관리를 잘하는 기업은 항상 일을 빠르게 잘한다

안에서 새는 바가지는 밖에서도 샌다. 평시에 일을 제대로, 빠르게 진척시키지 못하는 기업이 위기 때 그보다 잘하리라 기대하기는 어렵다. 평시일이 어떻게 진행되는지 보면 위기 발생 시 어떤 상황이 발생할지 상상이 가능하다. 신속한 보고와 팀워크, 적절한 타이밍에 이루어지는 의사결정, 명령에 따라 우선순위를 두어 재빠르게 움직이는 실무진. 그리고 중요한 시간관리와 데드라인 마인드. 이런 가치에 충실한 기업이 위기관리에 성공할 가능성이 크다. 실제로 현장에서 보면 빠른 기업처럼 부러운 것이 없다. 위기를 맞은 기업이 빠르게 움직이는 것은 정말 장관이다.

위기관리를 잘하는 기업은 CEO가 항상 정위치한다

상황 보고를 CEO가 직접 받는다. 의사결정을 리드하고 통제하는 것도 CEO가 한다. 그런 CEO가 실행안에 대해 여러 임원과 토론하고, 직접 지시를 내린다. 보고와 실행 시점을 정해 시간관리를 리드한다. 기자회견을 하는 경우 스스로 단상에 올라간다. 이를 위해 급히 준비 훈련을 할 때에도 셔츠 소매를 걷어붙이고 밤늦게까지 연습한다. CEO가 위기관리를 내 일이라

생각하는 거다. CEO가 정위치 하면 의사결정은 빨라지고, 실행도 바로 된다. 같은 정보를 여러 번 되풀이해 보고할 필요도 없다. 위기 시 임직원들은 이해관계자들을 설득해야 한다. 그 시간에 CEO를 설득하고 있으면 안 된다.

위기관리를 잘하는 기업은 매뉴얼보다 경험을 중시한다

이제는 위기관리 매뉴얼을 가지고 있지 않은 기업이 없을 정도다. 위기관리를 잘하는 기업은 위기관리 매뉴얼에 대한 관심도 있지만, 그를 기반으로 하는 훈련과 시뮬레이션에 더 투자한다. CEO 스스로도 해 봐야 이해할 수 있겠다는 이야기를 한다. 임원들 사이에서도 이전 위기관리 경험이 있는 임원이 더 위기관리를 잘한다는 것이 상식이 된다. 이런 기업은 위기관리 대응 위원회나 팀을 만들어 놓고 정기적으로 새로운 이슈나 상황을 전제해서 반복 토론하고 대응을 연습한다. 열심히 반복해서 연습하는 기업을 이길 수는 없다.

위기관리를 잘하는 기업은 실무자들이 일을 제대로 한다

필자는 위기관리를 ‘마땅히 해야 할 일을 적시에 하는 것’으로 정의한다. 이는 경영진뿐만 아니라 실무진들에게도 적용된다. 실무자 자신에게 맡겨진 일을 제대로 하는 기업의 경우 이슈나 위기 발생 시 좋은 대응 결과를 보인다. 제대로 일하는 홍보실, 제대로 일하는 대관과 법무, 제대로 일하는 인사, 기획, 마케팅, 영업, 기술, 생산, 총무들이 모여 하나의 방향으로 움직이는 힘이 생긴다. 가끔 우리 회사 직원들은 일을 잘 못하는데 어떻게 하냐고 묻는 경우도 있다. 그렇다면 그것은 이슈나 위기관리 이전에 해결해야 할 경영의 숙제다. 그것이 바로 위기일 수도 있다.

위기관리를 잘하는 기업은 컴플라이언스가 살아 있다

위기관리 담당자들이 모여 “사내 감사 기능만 제대로 확립 운영되어도 위기의 상당수가 줄어든 것”이라는 이야기를 한다. 최근 상당히 강조되는 ‘컴플라이언스’는 위기관리를 잘하는 기업에게는 핵심 가치다. 준법과 법의식이 임직원에게 높은 수준으로 형성되어 있다. 심지어 위기 발생 시 대응 방식에 있어서도 그것이 법적으로 논란이 있을 수 있을지 여부를 꼼꼼히 따지고 선별한다. 법이나 규정에 대한 준수는 이슈나 위기관리에 있어 가장 기초다. 여론이나 정부감각을 논하기에 훨씬 앞서는 기초 작업으로 위기관리 성공의 기반이 된다.

위기관리를 잘하는 기업은 조력자들을 거느린다

이슈나 위기관리는 우리 임직원만 움직여서 해야 한다는 생각을 하지 않는 기업이 위기관리에 성공한다. 그런 기업은 문제 발생 시 이전부터 자사에 대해 충분한 이해가 있는 로펌이나 위기관리펌, 언론관계 및 대관 전문가들을 자사 위기관리팀 구성원으로 즉각 소집한다. 이미 그들 모두는 기존 임원들과 일면식이 있고, 함께 일해 본 경험이 많은 그룹이다. 그들과 협업 체계를 신속하게 형성해 내외부 시각을 균형 있게 포함한 대응을 결정한다. 자사에게 모자란 부분이 있으면 그들을 통해 보완받는다. 자사에게 강력한 역량이 있으면 그들의 실행 지원에 힘을 보탠다. 그런 기업은 이렇게 안팎의 역량을 하나의 팀으로 묶는다.

위기관리를 잘하는 기업은 주장보다 근거가 많다

주장만 많은 기업은 위기관리에 유리하지 않다. 주장은 근거가 있을 때만 그 유효성을 보장받는다. 근거 없는 주장만 만연해서는 논란만 키울 뿐이다. 위기관리를 잘하는 기업은 의사결정 과정에서 도출된 대응 내용에 하나하나에 근거가 잘 마련된다. 제대로 된 각종 조사자료나, 법적 계약서, 소송 및

판결 기록, 전문 논문, 실험 및 연구 자료 등이 다양하게 정리되어 있기 때문이다. 이 근거들을 적절하게 활용해 자사의 주장을 강화한다. 밖으로 전달하는 모든 메시지에 힘이 생긴다. 정확성과 적절성은 기본이다.

위기관리를 잘하는 기업은 직원들의 애사심이 크다

애사심을 여러 방향으로 생각할 수 있겠지만, 일단 위기관리를 실행하는 실무진들이 자사가 정직하고 좋은 회사가 되려 애쓴다는 신념을 가지고 있는 기업이 위기관리를 잘하게 된다. 대응 과정에서 나타나는 문제에 대해서도 실무자들이 자사의 원칙과 가치를 기반으로 판단해 해결책을 찾는다. ‘우리 대표도 이런 문제에 봉착하면 똑같이 이렇게 했을 거야’라는 믿음을 가지고 일선에서 의사결정한다. 그리고 그 의사결정을 자랑스러워한다. 이렇게 위기관리에 있어 신속대응팀이나 일선 지휘관의 의도(commander’s intent)를 존중하는 문화는 큰 힘을 발휘한다.

위기관리를 잘하는 기업은 위기관리를 우선한다

이런 기업에서는 위기 발생 시 모든 업무의 우선순위를 위기관리 업무에 둔다. 위기 발생 시 많은 위기 대응 부서들이 기존 업무는 잠시 내려놓고 위기관리 업무에 우선순위를 두어 집중한다. 최소한 위기대응 회의에 들어와서 노트북으로 자기 일을 하는 임직원은 볼 수 없다. 대응 임직원이 위기관리에 업무의 우선순위를 두어 집중한다는 것은 일단 그 구성원 모두가 하나의 방향성을 공유하고 있다는 의미다. 하나의 방향성, 하나의 생각, 하나의 목적과 목표는 우선순위의 전제 없이는 갖춰지기 어렵다. 위기관리를 잘하는 기업들은 그걸 이해한다.

위기관리를 잘하는 기업은 위기로부터 배운다

위기관리를 잘하는 기업은 위기를 관리하고 나서도 열심히 그 문제에 집중한다. 위기관리 프로세스 전반을 점검하고, 취약성이 나타난 분야에 주목한다. 그리고 그런 주목은 대부분 개선의 실행으로 이어진다. 최소한 작은 규정 몇 개나 장비 하나라도 실제로 개선한다. 같은 위기를 되풀이하는 기업에는 배우지 않으려는 위기유발의도가 남아 있지만, 배우는 기업에서는 그 자리를 개선의 습관이 채운다.

위기관리를 잘하는 기업은 VIP가 문제 해결사로 선다

앞의 열한 가지 역량을 모두 갖추었다더라도 이 열두 번째 특징이 없으면 그 역량은 빛을 잃기 쉽다. VIP가 만든 위기를 대신 관리해 줄 수 있는 사람은 없다. VIP 스스로가 위기를 관리해야 하는 매니저이자 리더인데, 자신이 위기를 만들게 되면 그 기능이 적절하게 발휘될 수 없는 법이다. 많은 VIP 위기 케이스를 보면 잘 알 수 있다. 기업의 VIP는 스스로 문제(problem)가 아니라 문제 해결사(problem solver)로 서야 한다. 위기관리를 잘하는 기업의 VIP는 위기 앞에서 가장 먼저 해법을 찾는 사람이다.

위기관리를 잘하는 기업의 특징을 하나하나 살펴보았다. 기존 일부 경영진이 상상하는 그런 가치나 개념과는 차이가 있을 것이다. 대기업이니까 잘하지. 예산이 많아서 잘할 거야. 인력이 충분하니까 못할 수 없지 등과 같은 피상적인 생각들은 실제 자사의 위기관리에 아무런 도움이 되지 않는다. 어떤 규모, 어떤 업계의 회사든 열두 가지 특징을 잘 챙겨 다듬는다면 위기관리를 잘하게 된다. 최소한 지금보다는 훨씬 나아진다. 그건 장담할 수 있다. 이 책은 기업 위기관리의 현실을 있는 그대로 바라보는 데서 출발했다. 현실을 바로 보는 것이 잘하는 위기관리의 첫걸음이다. 그 길은 규모와 업종을 가리지 않고 모든 기업에 열려 있다.

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.

펴낸 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 003, 004, 005, 010, 011, 014, 015, 017, 025
VIP 004, 005, 008, 012, 019, 020, 021, 022, 027
경쟁사 011, 013, 014, 015, 016, 022, 024, 026, 027
공중 001, 002, 004, 005, 006, 020, 021, 022, 023, 027, 029
규제기관 001, 003, 004, 005, 006, 009, 018, 020, 023, 025, 027, 028
기자회견 003, 004, 008, 013, 015, 022, 025
대관 001, 010, 018, 020, 028, 030
대변인 004, 007, 011, 012, 013, 014, 019, 024, 027, 029
로펌 001, 005, 006, 010, 019, 020, 022, 024, 025, 028, 029
미디어트레이닝 001, 002, 004, 005, 006, 007, 008, 012, 013, 014, 024
법무 001, 010, 018, 019, 020, 024
사과 001, 002, 004, 009, 015, 019, 020, 022, 023, 024, 025, 028
시뮬레이션 001, 004, 008, 010, 012, 013, 023, 024, 028
신뢰 002, 005, 009, 012, 014, 016, 018, 023, 024, 027, 029
실무자 009, 010, 011, 013, 020, 025, 027, 029, 030
오너 005, 008, 009, 012, 020, 022, 024, 030
위기관리팀 005, 009, 010, 018, 019, 020, 022, 024, 025
이슈관리 006, 009, 013, 016, 018, 022, 025, 027, 028
창구일원화 001, 002, 004, 007, 008, 012, 013, 014, 025
최고의사결정자 004, 005, 006, 012, 013, 029
침묵 005, 008, 014, 019, 020, 023, 025, 029
핵심 메시지 004, 007, 008, 012, 013, 014, 015, 016, 017, 020, 025, 027

기업 위기관리 실패학(失敗學) IV 실행편

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