

# 실제 현장에서 이야기하는 기업 위기관리의 재정의

글 송동현 | 밉글스푼 대표  
dhsong@minglespoon.com



‘다사다난(多事多難) 했던 한 해’라는 표현은 이제 익숙하고 진부한 표현이 되었다. 돌이켜보면 그렇지 않았던 적이 없었기 때문이다. 그런 측면에서 보면 2021년 한 해도 참 여러 가지 위기가 많았던 일 년이다. 코로나 사태는 끝나지 않았고 안타까운 안전사고는 막을 수 없었으며 경제 위기나 외교 이슈도 여전히 산적해 있다. 2022년 임인년(壬寅年)도 그 어느 해보다 많은 개인과 조직, 기업의 이슈가 사회적 이슈가

될 것임은 자명하다.

먼저 ICT 산업 중심의 4차 산업이 가속화되면서 ‘디지털화되는 위기’들 그리고 AI로 대표되는 새로운 기술들의 탄생과 대중화로 인해 파생되는 ‘기술과 윤리 문제’, ‘기존 문화와 충돌’ 등 과거 경험하지 못했고 예측이 어렵거나 일부에서만 우려했던 위기 이슈들이 급부상할 가능성이 있다. 다양한 미디어들이 존재하고 실시간 커뮤니케이션 채널 환경이 일상화된

지금 젠더 이슈, 갑을 이슈, 상대적 약자 차별 이슈, 방역 지침 준수 관련 이슈 등의 가시성이 급등할 가능성 또한 여전히 높다. 더불어 기업의 사내 문화, 사내 커뮤니케이션 문제가 집단·공공보다 개인 이익이 우선되는 탈 사회화 흐름과 연계되어 사내 위기 이슈로 부상할 가능성도 상존해 있다.

이런 상황 속에서 많은 사람들이 이야기하는 ‘위기 관리’의 정의는 굉장히 다양하다. 기업 위기관리 사례가 증가함에 따라 다양한 위기관리의 관점은 존재할 수 있다. 하지만 기업 경영 및 마케팅 현장과 너무 동떨어진 비현실적인 위기관리 정의들이 정답처럼 회자되는 것을 종종 보고 듣는다. 때론 이것이 현실적이고 효과적인 기업 위기관리에 방해가 되기도 한다. 그래서 현실적인 기업 위기관리를 위한 개념을 대표적으로 교정이 필요한 세 가지 포인트로 재정의 해보고자 한다.

### 위기는 100% 막을 수 없다

일반적으로 위기관리를 잘한다고 알려진 서구 선진국도 우리가 보기에 어이없는 위기들이 발생한다. 코로나 시대 다른 평가가 필요하지만 일반적으로 위기 관리 시스템이 철저하고 매뉴얼의 왕국이라고 불리는 일본도 이해하기 힘든 위기가 발생한다. 위기는 선진국 후진국을 구별하지 않는다. 무조건 발생한다. 하지만 위기관리 선진국과 우리와 확연히 다른 지점은 발생한 위기를 바라보는 관점이다. 위기관리 선진국은 위기 발생 후 다시는 유사 위기가 일어나지 않도록 장기간 철저히 조사하고 그 위기를 잊지 않기 위해 노력한다. 일본의 경우 작은 마을에서 발생한 위기도 매년 작은 행사로 기억하곤 한다. 반면교사를 통한 재발 방지에 철저하다.

과거 위기관리 시스템은 거의 모두 위기 발생을 막는 ‘예방(prevention)’에만 맞춰진 시스템이었다. 위기 발생 후 반복적으로 이뤄지는 백가쟁명식 토론을 보면 ‘위기는 모두 막을 수 있다’라고 이야기하지만 위기를

100% 막을 수 없다. 애초에 불가능하다. 그래서 최근 위기관리 시스템의 경향은 ‘위기는 반드시 일어난다’는 가정 하에 위기 발생 시 대응 방법을 미리 모색하고 피해를 최대한 완화시키는 ‘준비(preparation)’의 개념이 강화되고 있다. 하지만 이런 위기관리 경향이 실제 현장에선 아직도 공허한 소리로 인식되는 경우가 많다. 우리는 습관적으로 “또 소 잃고 외양간 고친다”라며 뒤늦은 대응을 비난하지만 현실 속 기업 위기관리는 본래 ‘소 잃고 외양간 고치는 작업’이어야 한다. 그것도 제대로.

기업들이 발생할 위기들을 예측하고 준비한다는 것이 사실 여간 쉬운 일은 아니다. 매년 건강검진을 받고 개인 건강에 대한 위협요소에 대해 관리하라고 해도 우리가 잘 지키지 못하는 이유 와도 유사하다. 하지만 한 번 대형 위기를 경험해 본 기업들은 분명 다르다. 이는 개인 또한 마찬가지다. 대부분 지각 있는 기업들은 위기를 경험한 이후 외양간을 제대로 고치는데 몰두한다. 다시는 유사 위기를 경험하지 않겠다는 혹은 유사 위기가 발생해도 적절한 대응을 통해 피해를 최소화하겠다는 반면교사이며 반드시 재발을 막겠다는 목적이다.

아직도 우리 기업은 예방에만 맞춰진 활동들이 많다. 흔히 우리 기업 현장에서 볼 수 있는 무사고가 목적이 된 위기관리 슬로건이 대표적이다. 올 초에도 공사 중인 고층 아파트 일부가 붕괴되는 대형 안전사고가 발생했는데 무사고 슬로건은 특히 건설 현장에서 흔히 볼 수 있다. 필자는 이것을 볼 때마다 사실 겁이 난다. 저 무사고 원칙은 대부분 언젠가 깨어지기 때문이다. 위기관리 노력으로 무사고를 이뤄냈다면 당연히 칭찬받아 마땅하다. 더불어 무사고에 대한 리워드와 존경은 반드시 필요하다. 그 과정과 노고를 정당하게 평가하는 것이 위기관리의 원동력이 되기도 한다. 하지만 무사고 자체가 위기관리의 목표가 되었을 때는 상황이 달라진다. 그 목표 달성을 위해 경미한 사고는 보고되지 않고 무사고 기록에 영향을 미





치는 실제 사고가 발행해도 축소되고 은폐될 가능성이 급격히 높아진다.

위기관리는 단순 기록 관리가 아니다. 반면교사를 위한 히스토리 관리는 반드시 필요하지만 스포츠와 유사한 기록 관리는 아니라는 이야기다. 1년, 10년 무사고의 기록은 단 한 번의 사고로 무너진다. 영원한 무사고란 있을 수 없다. 또한 지속적인 무사고 자체는 계속 부담이 될 수밖에 없다. 오히려 무사고 현황판은 위기관리와 예방을 위해 구성원들이 마땅히 해야 할 것들이 올바르게 준수되고 있는지 체크되는 상황판이 되어야 한다. 그리고 발생했던 위기들이 재발되지 않도록 기억하고 상기하게 만드는 기능을 해야 한다. 우리 기업이 과거의 위기를 잊고 그 위기의 원인을 그대로 행하고 있지 않는지 정기적으로 돌아켜 봐야 한다.

### 무조건적인 진정성과 투명성이 능사는 아니다

최근 가해자, 피해자로 나뉘지는 각종 사회적 이슈 관련 오가는 커뮤니케이션에 대해 전문가와 비전문가, 언론과 일반 대중들의 평가에서 '진정성'이라는 단어를 많이 본다. 유명인과 기업이 입장문이나 사과문을 발표하면 "진정성이 있다 없다"라는 의례적 사과에 논란이 발생하는 것이 하나의 통과외레처럼 공통적인 현상이 되고 있다. 도대체 기업 위기관리에서

진정성은 무엇일까?

우선 '진정성'이란 단어는 영어의 authenticity를 진정성이라는 단어로 해석하고 있다는 의견들이 있다. 그런데 authenticity는 '진짜 같은'이란 의미이지만 현실에선 sincerity(성실, 정직), 眞情性(진실하고 참된 성질)의 의미로 많이 통용된다. 즉 굉장히 도적적이고 윤리적이고 교조적 의미로 사용되고 있다. 하지만 기업 위기관리는 도덕 책이나 성경, 불경을 바이블로 삼지 않는다. 기업 위기관리는 최대한 이성적이고 객관적인 판단과 자세를 견지해야 한다.

위기관리 영역에서 개인과 기업의 진정성 유무는 정말 중요하다. 하지만 위기 발생 이후 진정성의 유무는 기본 전제이어야 하는 영역이지 더 이상 논쟁의 영역이 아니다. 정말 위기관리에서 진정성이 필요하다면 성직자가 이야기하는 교조적 의미, 학자가 이야기하는 이론적 의미를 포함하고 넘어서 합리적이고 효과적인 커뮤니케이션 방법을 찾아야 한다. 이것을 현실적으로 고민하는 것을 '전략' 혹은 '전략의 일종'이라 부른다.

코로나 사태 전 친구와 일본 여행에서 편의점 아르바이트생이 손님에게 배꼽인사를 하는 것을 보고 짧은 논쟁이 있었다. "난 마음에도 없는 저런 진정성 없고 형식적인 말과 행동이 참 맘에 안 들어" 그의 말에

필자는 이렇게 대답했다. “마음에 없는지 있는지 우리가 어떻게 알 수 있을까? 그럼 너를 처음 보는데 차이나 감사와 사랑이 마음속에 피어나서 감사하고 사랑한다 말을 해야 해? 처음 봤지만 손님에게 배꼽인사하면서 감사하다 사랑한다 오히려 마음에 없는 말을 하는 것이 분명 더 힘들 거야”라고. 사실 진정성이 있다 없다는 신이 아닌 이상, 사람의 마음을 바로 바로 볼 수 있는 능력을 가지지 않는 이상 아무도 알 수 없다. 그래서 “진정성이 있다 없다”보다 “진정성이 보이지 않는다”라는 말이 더 정확하다. 실제 이해관계자들 간 침해한 갈등이 표출되고 있는 현장에서 최대한 빠르고 안전하게 얽힌 실태를 풀기 위해 더 중요한 핵심은 ‘진정성의 표현’이어야 한다.

일반적으로 이슈 관련 기업과 당사자의 커뮤니케이션을 보고 이해관계자와 다수의 대중들이 “진정성을 봤다”, “진정성을 느꼈다”라고 할 때는 당사자의 말과 글에서 ① 평소 혹은 이 세상에서 없던 것과 다른 것, ② 힘들고 어려운 것, ③ 관행이 아닌 생각하지 못했던 것, ④ 당사자 및 대중의 요구, 기준보다 높은 것, ⑤ 자신이 희생하고 손해 보는 것을 커뮤니케이션을 보고 들었을 때다. 그리고 마지막. 커뮤니케이션 과정에 포함된 그 진정성의 표현이 ⑥ 일정 시간 이상 일관성을 가지고 복합적인 행동으로 이어질 때, 진정성이 비로소 완성된다. 진정성은 애초에 말로 설명할 수 있어도 말로 증명할 수 없기 때문이다.

모든 기업 위기관리는 윤리적, 도덕적, 법적, 상식적 테두리 안에 있어야 한다. 하지만 기업 위기관리는 교조적이지 않다. 위기관리는 선악을 구분하는 일이 아니다. 아니 못한다. 무조건적인 진정성과 투명성능사는 아니다. 상황을 최대한 객관적으로 바라보고 사실과 거짓, 사실과 과장을 구분하고 구별해 대응 혹은 사과, 때론 침묵을 결정할 수 있다. 흔히 사과에 집착하지만 사과는 기업 위기관리의 모든 것이 아니다. 사과가 트렌드가 된 시대여서 그렇게 보일 뿐이다. 가장 중요한 것은 사과하지 않는 일, 다시 사과하

지 않도록 하는 것이지 사과 잘하는 것만이 자랑이 아니다.

### 기업 위기관리에 정답은 없다

기업 위기관리의 성공과 실패를 평가해 달라는 요구가 많은데 명확히 가를 수 없다. 워낙 변수가 많기 때문에 정답이 존재하지 않는다. 그래서 이렇게 하면 성공한다 개런티도 할 수 없다. 하지만 모든 사례에는 ‘성공 포인트’가 있고 ‘실패 포인트’가 함께 있다. 이때 틀린 것도 없고 맞는 것도 없다. 대부분 상황과 이슈에 따른 ‘적절성’과 ‘부적절성’을 더 중요하게 다룬다. 그 후 성공 포인트는 계승하고 실패 포인트는 반면교사 삼아야 한다.

모든 위기를 사전에 100% 감지할 수 없다. 모든 위기를 100% 예방할 수 없다. 그렇다고 손 놓고 있자는 이야기가 아니다. 마땅히 해야 하고, 적시에 해야 하고, 쉽게 할 수 있는 것은 준비하는 것이 위기관리다. 위기 상황이 발생하고 급박하게 변화하면 중요한 것은 현재 명확한 상황 파악과 다양한 변수를 예측 가능한 상황으로 두고 판단하는 것이다. 이때 빠른 판단과 일관된 의사 결정을 돕는 것이 원칙과 가이드라인이다. 하지만 이 또한 멈춰 있지 않고 계속 시대 흐름과 이해관계자에 따라 진화되어야 한다. ❶



**송동현**

송동현 대표는 2013년 국내 최초로 온라인-소셜 이슈 관리 컨설팅사인 명글스푼(minglespoon)을 설립한 이후 대표 컨설턴트로서 디지털 이슈 및 위기관리 커뮤니케이션 서비스 전반을 리드하고 있다.