

위기관리를 망치는 오버 센스와 오버 커뮤니케이션

글 송동현 | 밉글스푼 대표

dhsong@minglespoon.com



A기업 사장이 아침 출근을 위해 차량에 탑승했다. 과거에는 고급 차량 뒷자리에 수행 비서가 준비해 놓은 조간신문을 봤지만 이젠 자신의 스마트폰을 먼저 꺼내 보는 것이 더 익숙하다. 이내 A기업 사장은 본인 이름을 먼저 검색한다. 결과를 보며 흡족해 하는 것도 잠시, 어제 언론사와의 인터뷰 기사가 잘 나왔는지 확인한다. 그리고 바로 회사 이름과 회사 제품, 주력 서비스도 검색해 본다. 그 과정에서 네이버 지식인에 고객 불만 글이 하나가 눈에 들어온다. A기업 사장의 미간에 주름이 잡힌다. 불매하겠다는 글에 사장은 놀란 표정을 감추지 못한다. 즉시 담당 임원에게 전화를 건다. “김 전무님, 우리 ○○○로 검색해 보니 지식인에 부정 글이 있네요. 이분은 강한 어조로 불매하겠다는데 우려가 됩니다” 흥분하지 않은 차분히 목소리지만 마음은 조바심이 가득하다.

요즘 MZ 세대가 자기 불만을 표출하는데 능하고 이들에게 걸리면 끝장이라는 기사와 전문가 코멘트를 본 적이 있어 A기업 사장의 마음에 불안감이 엄습한다.

전화를 받았던 김 전무는 박 이사를 부른다. “박 이사님, 사장님 지시사항인데 ○○○로 검색하면 포털 사이트에 부정 글이 있다고 하시니 한 번 확인 부탁드립니다” 이제 박 이사는 마케팅 담당 신 부장을 부른다. “신 부장, 포털사이트에 ○○○로 검색해 보니 제품 서비스에 불만이 있는 고객이 있는데 불매한다고 해서 사장님이 굉장히 화가 나셨어요. 상황 확인하고 대처 방안까지 빨리 보고하세요” 그러자 마케팅 담당 신 부장은 해당 제품 BM인 이차장을 부른다. “이 차장, 지금 포털사이트에 ○○○로 검색하면 우리 제품 불매운동한다고 난리가 났다고 하는데 도대체 뭘 어떻게 관리하는 거야? 10분 내로 확인하고 보고해!” 당황한 해당 제품 BM 이 차장은 실무자 오 대리를 큰 소리로 부른다. “오 대리! 무슨 일을 그따위로 하는 거야 개나리 십자가 신발끈” 이내 A기업 사무실은 일상 업무가 중단되고 아수라장이 된다.

‘오버 센스(over sense)’하지 않도록 주의하라

기업의 위기관리 현장에서 상황 파악을 하다 종종 확인되는 일종의 웃픈(웃기면서 슬픈) 현실이다. 세상이 디지털 세상이 되고 디지털 미디어가 대세가 되면서 위기 발생의 방식도 달라졌지만 위기의 종류도 달라졌다. 특히 과거와 대비해서 상대적으로 마이너 한 위기 요소가 이젠 큰 위기가 되는 경우들이 많다. 이런 환경 속에 이슈 경중 판단에 실패한 최고 의사결정권자로부터의 커뮤니케이션은 캐스캐이딩(cascading) 되고 그 과정에서 이슈에 대한 감정은 스노우볼(snowball) 처럼 커지는 증상들이 발생한다.

보통 ‘위기가 뭔가요?’라는 질문을 많이 받는다. 그럼 ‘기업의 연속성에 부정적 영향을 미치는 위해 요소’라고 학제적인 정의로 이야기하지만 좀 더 현실적인 정의는 ‘우리 회사 사장님이 위기라고 하면 위기’라고 말씀을 드린다. 그러면 대부분 직장인들은 무릎을 치며 동의를 한다. 이때 사장님이 위기라고 정의한 것 중 변화된 미디어 환경과 상황에 대해 정확한 이해가 없는 경영진들과 관리자에 의한 과잉 반응, 즉 ‘오버 센스(over sense)’가 위기관리를 망치는 경우들이 있다. 최근 기업의 주요 의사결정권자들이 상황에 대해 너무 예민하거나 지나친 생각을 하게 만드는 요인들은 크게 네 가지다. 그 네 가지는 ① 디지털 환경, 디지털 미디어를 잘 모르거나 ② 해당 위기의 이해관계자에 대한 이해가 낮거나 ③ 지인 및 비전문가들의 조언에 심취해 있거나 ④본인이 정치적 결정을 해야 하는 상황이다.

기업에 위기가 발생하면 지금 위기 전개 상황이 정확히 어떤 상황인지 판단하기 위해선 다양한 라인에서 다양한 정보를 취합해 판단해야 한다. 그것도 빠르게. 물론 말처럼 쉽지 않고 어렵다. 그래서 매뉴얼이 필요하고 그래서 훈련이 필요하다. 좀 더 구체적으로 상황 파악과 분석 시 의견과 사실을 구분하고 추측과 사실을 분별해야 한다. 정확하지 않은 정보의 취합과 왜곡된 정보의 취합, 부서 간 정치적 문제로 인

한 편향적인 정보가 공유되는 것을 경계하면서 전문성 있는 리더가 좀 더 정확한 상황을 취합하고 조정해야 한다.

이런 과정을 통해 오버 센스 하지 않고 정확한 상황 판단을 한 후 이제 위기관리 커뮤니케이션 필요에 따라 대응을 결정하게 된다. 이 시점에서 요즘 반복적으로 듣는 단어가 '진정성'이다. 위기관리 커뮤니케이션은 진정성이 핵심이라고 하는 전문가들도 일부 있다. 그리고 커뮤니케이션의 진정성에 대해 이야기하면서 모든 것을 투명하게 솔직히 이야기하는 것이라고 한다. 이게 틀린 이야기라고 말하고 싶은 것은 아니다. 하지만 기업 커뮤니케이션에서 이야기하는 진정성은 교조적이지 않다. 기업과 관련된 공적인 커뮤니케이션의 경우 말할 것과 말하지 않을 것을 구분하는 것이 가장 중요하며 그 자세는 교조적 진정성과 분리되어야 한다.

중요한 것은 사실 기반의 '적절한 커뮤니케이션'

언제, 어디까지, 어떤 종류의 말을 할 것인가? 이 고민과 그에 따른 커뮤니케이션 전략을 수립하지 않고 듣는 사람(이해관계자)이 감내할 수 없는 수준까지 모든 말을 다 하겠다는 자세는 오히려 혼란을 가중시키는 '오버 커뮤니케이션(over communication)'이 된다. 다양한 이슈마다 대중들이 생각하는 각각 다른 진정성의 가이드라인이 있는데 자칫 그것을 넘어서게 되면 오히려 해당 이슈에 연관이 없거나 불필요한 사실(불편한 진실)만 나열하게 되는 '오버 커뮤니케이션'이 될 수 있다. 일반적으로 볼 때 의미는 이해되나 부적절한 커뮤니케이션일 경우 대부분 오버 커뮤니케이션이다.

기업 위기관리에서 우리가 사실(Fact)이라고 이야기하는 지점을 자세히 들여다보면 대표적으로 해당 기업이 이야기하고 싶은 진실이 있고, 언론이 원하는 진실이 있으며, 대중이 듣고 싶어 하는 진실이 혼재되어 있다. 이런 상황이 되면 사실이라는 건 그 누구도 알

수 없고 혼란스럽다. 종종 이 상황에서 사실 그 자체에만 집중하다 보면 오히려 오버 커뮤니케이션이 나와서 상황을 더 망치는 경우들이 있기 때문에 항상 적절한 커뮤니케이션을 더 강조하게 된다. 커뮤니케이션의 가치는 사실만을 이야기하는 것이라고 이야기하고 정확한 커뮤니케이션이 중요하다고 이야기하지만 위기관리 커뮤니케이션에선 그보다 더 중요한 것이 '적절한 커뮤니케이션'이다. 사실을 기반으로 커뮤니케이션하되 정확한 상황 판단하에 적절한 커뮤니케이션을 하는 것이 훨씬 중요하다.

최근 뮤지컬 배우 옥주현이 동료 배우인 김호영을 고소한 사건 관련 논란이 됐다. 김호영이 자신의 SNS에 "아사리판은 옛말이다. 지금은 옥장판"이라는 글을 올린 직후 특정 뮤지컬 캐스팅 과정에서 옥주현의 친분이나 인맥이 작용한 것 아니냐는 의혹이 발생했다. 이후 옥주현은 김호영과 네티즌 2명을 명예훼손으로 고소했고 이에 김호영의 소속사는 사실 확인을 하지 않고 고소를 진행한 데 유감을 표하며 추후 맞대응을 시사했다. 논란이 확산되자 뮤지컬 1세대 배우인 남경주는 "호영이가 그런 표현을 한 거는 기사를 보고 알았는데 그걸(캐스팅 문제) 겨냥한 건지 안한 건지 저는 그거는 알 수가 없다"라며 "(옥주현 측) 왜 그렇게 과잉 반응을 했을까 좀 의아하다. 전화 통화로 '어떻게 된 일이나'라고 서로 얘기하면 그만이지 않나. 그걸 고소까지 끌고 간 것도 저는 이해하지 못하겠다"라고 말한 바 있다. 옥주현이 논란이 불거진 데 사과하며 어느 정도 일단락되었지만 좀 더 합리적으로 풀어낼 수 있는 이슈에 대해 오버 센스 한 후 오버 커뮤니케이션 했던 것이 오히려 더 해당 이슈를 어렵게 끌고 나간 것 아닌가 하는 아쉬운 생각은 지울 수 없다.

위기에 과잉 반응하지 않고, 명확하고 전략적으로 대응하라

요즘 온라인과 SNS 환경을 보면 소통이란 것이 기업



불확실성이 극대화된 상황에서 정확한 상황 파악에 실패하고 위기 경중에 판단을 실기했을 때, 오버 센스를 하게 되고 이후 오버 커뮤니케이션(대응)으로 이어지면 최악의 결과가 나온다는 위기관리 교훈을 전달해 주는 영화 미스트(THE MIST)

*출처 : [https://www.fanpop.com/fanpop added by TheSamster](https://www.fanpop.com/fanpop%20added%20by%20TheSamster)

내외부 난제를 모두 해결해 주는 만능열쇠가 아니라 생각을 자주 하게 된다. 실제로 기업 위기관리 현장에서 조직의 적극적이고 능동적이고 상세한 커뮤니케이션만이 능사가 아니라는 것을 여러 번 확인한다. 대부분 온라인과 SNS 공간이 이성과 논리를 기반으로 한 논쟁의 장이 아니라 감정을 기반으로 한 언쟁의 장이기 때문이다. 그래서 ‘막연한 소통 만능주의’는 실효성이 없다.

상상을 초월한 반전으로 유명한 영화 미스트(THE MIST)는 오버 센스의 끔찍한 결말을 보여준다. 영화 내용을 보면 명확한 근거 없는 선동이 난무하고 귀가 얇은 관리자들이 동조하기 시작하면서 결국 극단적인 결정을 하게 된다. 실제 위기관리 현장도 마찬가지다. 앞이 보이지 않는 안갯속에서 가중되는 불확실성에 기인한 공포감이 판단력을 흐리게 하고 귀를 얇게 하고 결정을 그르쳐 큰 실수를 하게 만든다. 위기에

민감하지 못하고 둔감한 것도 항상 문제지만 발생한 위기에 일희일비하고 주위에 휘둘리면서 오히려 오버 센스 하는 것도 큰 문제다. 발생한 위기에 매번 ‘반응’하지 말고 명확하고 전략적인 ‘대응’을 하겠다고 생각할 때 가장 합리적인 판단을 할 수 있다.

위기 시 위기관리를 하는 구성원들 간 내부 커뮤니케이션은 철저하게 오버 커뮤니케이션(over communication)을 해야 하고, 외부 커뮤니케이션은 철저하게 핵심 메시지에 근간한 적절한 커뮤니케이션이 중요하다는 말씀을 마지막으로 드리고 싶다. ㉞



송동현

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