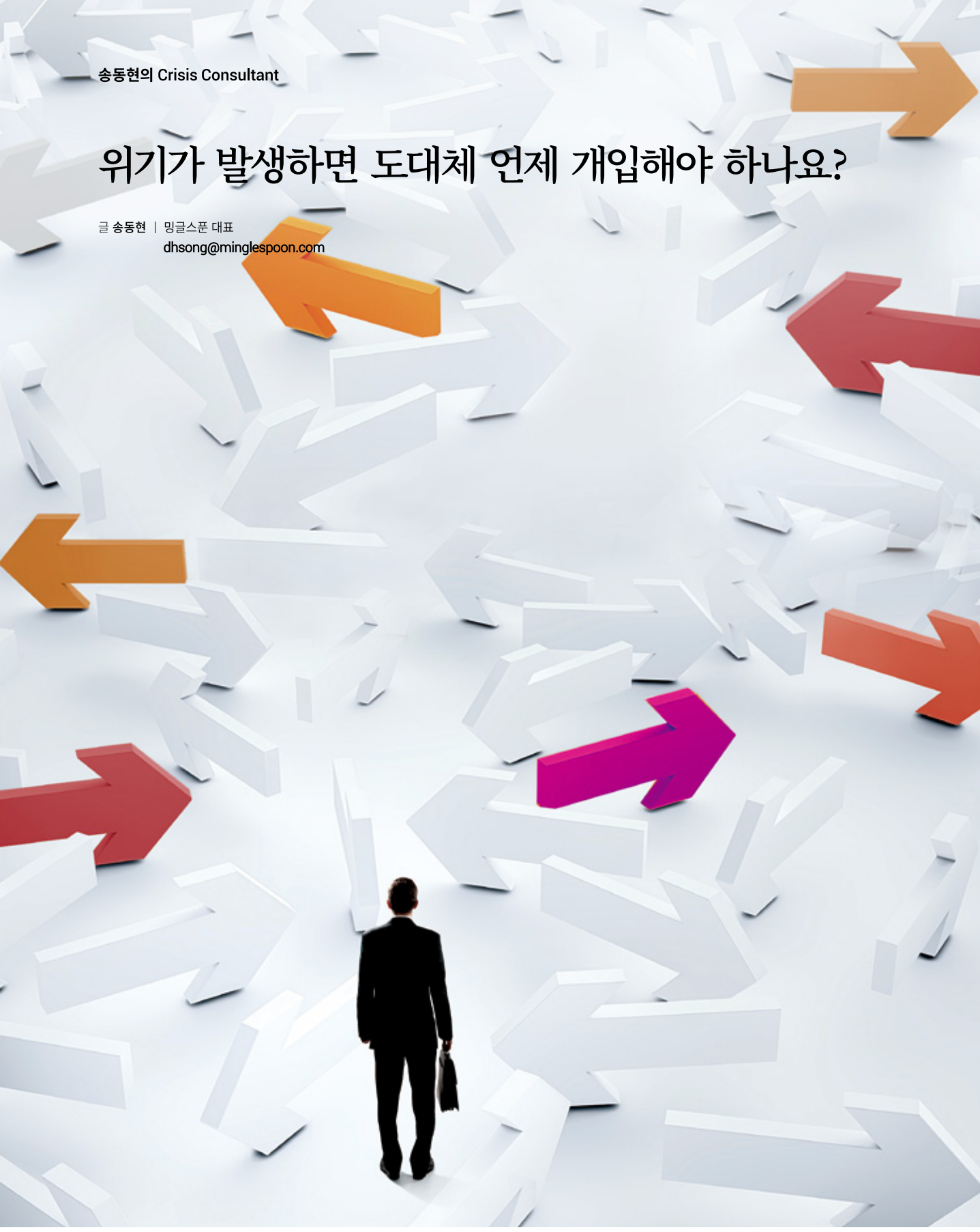
위기가 발생하면 도대체 언제 개입해야 하나요?

글 송동현 | 밍글스푼 대표
dhsong@minglespoon.com



기업 혹은 유명인들의 위기가 발생하면 호사가들은 물론 전문가들 또한 '늦은 대응'이라는 대응 타이밍에 대한 평가가 이어진다. 아주 반복적인 패턴이며 잘했다 또는 타이밍이 적절했다 라는 반응은 거의 없다. 대응이 빠르면 성급한 대응, 정확한 확인과 준비 과정이 길어지면 늦은 대응, 대응이 없으면 아무 대응 없는, 준비해서 대응하면 알맹이 없는 대응이라 평가받으니 위기관리는 일단 무조건 지는 게임이라 해도 과언이 아니다.

성공적 위기관리를 위해선 상황 보고가 정확해야 하고 그 상황이 정확하게 의사 결정권자에게 전달되어야 하며 최고 의사결정권자는 최선의 방안을 결정해서 다시 아래로 정확하게 커뮤니케이션을 해줘야 한다. 하지만 위기 발생 시 정확한 내부 커뮤니케이션은 말처럼 쉽지 않다. 여러 가지 현실적 변수들이 정확한 커뮤니케이션을 할 수 없게 발목을 잡는다.

더불어 조직 내 커뮤니케이션 상 병목까지 발생하고 실제 커뮤니케이션 실행까지 과도한 시간이 소모되면서 매번 적절한 타이밍을 놓치고 늦게 커뮤니케이션하게 된다.

그렇다고 빠른 대응만이 능사일까? 일부 전문가들은 위기가 발생하면 무조건 빠른 대응과 빠른 커뮤니케이션을 강조한다. 물론 빠른 커뮤니케이션은 아주 중요하다. 하지만 위기관리에서 빠르다는 시간의 기준은 절대적이지 않고 모두 상대적이어야 한다. 1시간이 빠를 수도 있고 보름 뒤 해당 위기에 대해 커뮤니케이션을 했는데 그게 빠를 수도 있다. 위기 발생 시 더 중요한 것은 '정확하고 빠른' 커뮤니케이션이지 무조건 빠르다는 것이 왕도가 아니다.

위기 대응, 적절한 타이밍은?

방탄소년단(이하 BTS)은 2018년 '원폭 티셔츠'와 '나치 문양 모자' 등으로 논란에 휩싸였던 적이 있었다. 당시 BTS 멤버가 원자폭탄 이미지가 들어 있는 의상을 착용한 이미지와 잡지의 화보 촬영에서 나치의 문양이 들어 있는 모자을 쓴 이미지가 온라인을 통해 확산되었다. 이를 두고 일부 일본 매체에서는 RM이 2013년 광복절 당시 "역사를 잊은 민족에게 미래는 없다"라는 트윗을 게재했고 지민은 원폭 투하 장면과 함께 1945년 광복 당시의 모습을 담은 티셔츠를 입었다며 반일 프레임의 이슈화도 시도했다.

이에 대한 BTS 소속사 빅히트 엔터테인먼트(현 하이브)의 공식 대응은 빠르다고 할 수 없는 최초 언론 보도 이후 보름이나 지난 뒤에 나왔다. 빅히트 엔터테인먼트는 "BTS를 비롯한 자사 아티스트들은 전쟁과 원폭, 나치를 포함한 모든 전체주의 등에 반대하고 이로 인한 피해자들에게 상처를 줄 의도가 전혀 없었다"는 점을 밝혔다. 그리고 "이번에 문제 제기된 사안뿐만 아니라 다양한 사회·역사·문화적 배경에 대해 이해를 기반으로 빅히트 및 소속 아티스트들이 활동하는 세부적인 부분까지 세심하게 살펴 저희로 인해 마음의 상처를 받는 분들이 없도록 더 주의를 기울이겠다"라며 정중히 사과했다.

일반적인 위기 대응의 평가로 볼 때 결코 빠른 대응이 아니었다. 의도적이지 않은 과거 일이 밝혀진 이슈이다 보니 갑자기 사과를 하면 오히려 뜬금없어 보였을 것이다. 이런 경우 어떤 분기점이 필요한데 당시 계획된 BTS의 일본투어 첫 공연을 분기점으로 보고 준비를 했다. 오히려 사과가 빨랐다면 논란은 더욱 가중됐을 가능성이 높았다. 이때 커뮤니케이션 채널도 일본 팬클럽 사이트 정도를 제외하고는 소속사 한국 SNS 계정으로 단일화했다. 그리고 한국어뿐만 아니라 영어, 일본어 등 3개 국어로 입장문을 작성해 글로벌 팬들을 대상으로 커뮤니케이션을 했다. 늦은 타이밍이라는 평가보다 이런 전략이 BTS의 강력한 팬덤을 움직였고 전 세계 아미들이 나서 우호적 여론 형성을 주도했다.

위기관리 타이밍은 위기 발생 시 기업들의 공통적이고 핵심적인 고민이다. 일부에선 위기관리 커뮤니케이션은 타이밍이 제일 중요하다 하지만 예외적 상황

BBC NEWS

Home | War in Ukraine | Coronavirus | Climate | Video | World | Asia | UK | Business | Tech

Asia | China | India

BTS T-shirt: Japanese TV show cancels BTS appearance over atomic bomb shirt

9 November 2019

BTS have seen huge success within and outside South Korea

A Japanese TV show has cancelled an appearance by hugely popular K-pop group BTS, amid controversy over a shirt worn by one of the band members.

A picture of Jimin wearing a T-shirt depicting the US atomic bombing of Japan, which killed hundreds of thousands of people, started being shared online.

It stirred anger among some Japanese BTS fans, who called it an "insult".

BTS later apologised to its fans for not being able to make an appearance.

The "atomic bomb" T-shirt also featured Korean independence slogans.

It was seen by some in Japan as celebrating the bomb which eventually led to the independence of the Korean peninsula from Japanese colonial rule.

Japan and Korea's shared wartime history remains an extremely sensitive topic in both countries.

1

Big Hit Entertainment

11월 13일 오후 9:15 ·

[공지] 최근 방탄소년단에 제기된 이슈들에 대한 빅히트엔터테인먼트의 입장

안녕하십니까, 빅히트엔터테인먼트입니다.

최근 빅히트엔터테인먼트(이하 "빅히트")의 소속 아티스트 방탄소년단과 관련하여 다양한 이슈들에 제기되고 있습니다. 이에 대한 빅히트의 입장은 다음과 같습니다.

1. 최근 제기된 이슈들 중에서 저희 빅히트가 경토한 내용은 다음과 같습니다
- 당사 아티스트가 원자폭탄(이하 "원폭") 이미지가 들어있는 의상을 착용한 내용
- 당사 아티스트가 과거 한국 내 잡지의 화보 촬영에서 나치의 문양이 들어있는 모자를 착용한 내용
- 당사 아티스트가 과거 참여했던 행사의 퍼포먼스에서 나치의 마크를 연상시키는 갓발을 흔들면서 공연을 했다는 내용

2. 상기 내용들에 대한 빅히트의 입장은 다음과 같습니다.
- 빅히트는 방탄소년단을 비롯하여 당사 소속 모든 아티스트들의 활동에 있어, 전쟁 및 원폭 등을 지지하지 않고, 이에 반대하며, 원폭 투하로 피해를 입으신 분들께 상처를 드릴 의도가 전혀 없었으며, 앞으로도 없을 것임을 분명히 밝힙니다.

2

1 BBC News에 실린 일본 방송 프로그램의 BTS 출연 취소 관련 기사 (출처 : https://www.bbc.com/news/world-asia-46147777)
2 당시 BTS 소속사 빅히트 엔터테인먼트(현 하이브)의 위기관리 공식 대응 (출처 : 하이브 공식 Facebook 캡쳐)

을 제외하곤 제대로 된 상황분석 없는 빠른 커뮤니케이션이 오히려 혼란을 만드는 경우 많다. 특히 해당 위기의 경중을 정확히 모르고 지금 섣불리 개입한다면 오히려 이슈가 더 확산되거나 해당 이슈를 모르는 사람들에게 더 알리는 상황이 되지 않을까 걱정이 많아진다. 김빠지는 이야기일 수 있지만 정확한 정답은 없다. 무조건 빨라야 한다고 하지만 상황과 변수에 따라 그것이 진리는 아니다. 필자는 위기관리에서 특히 효과적인 개입의 타이밍을 지정하는 것이 신의 영역이라고도 이야기한다. 위기관리 현장에서 언제나 고민하는 영역이다. 다양한 경험을 바탕으로 정리한 기업 위기관리 개입의 타이밍 산정 방법들은 다음과 같다.

① 현재 시점 기준, 단순 버즈량 수치의 증가

아주 일반적인 방식이다. 보통 갑작스럽게 부정적인 여론 수치가 증가할 경우 무엇인가 이슈가 발생했다고 판단하는 일차원적인 방식이다. 단순히 부정적 여론의 수치 증가만 보고 이슈가 부정적 이슈라면 개입을 결정할 수 있다.

② 과거 시점을 기준으로 누적된 버즈량 수치 비교

위에서 가장 먼저 설명한 '① 현재 시점 기준, 단순 버즈량 수치의 증가'의 가장 큰 문제는 현재 발생한 위기의 경중 판단 기준이 없다는 것이다. 그래서 무조건 부정 여론 수치가 발생했다는 것만으로 개입 근거로 삼는다면 해당 수치가 나타내는 정확한 경중에 대한 의미를 해석하기가 힘들기 때문에 판단 오류가 발생할 여지가 있다. 예를 들어 트위터에서 부정 이슈로 1,000건의 트윗이 발생했다고 했을 때 이 1,000건이라는 버즈량의 의미를 정확히 해석하고 이해하기 힘들다. 특히 반복적으로 이 업무를 하고 있는 실무자가 아닌 의사 결정권자라면 더더욱 이해하기 힘들 수 있다.

그렇기 때문에 보통 지속적으로 운영되는 모니터링

결과 누적된 부정 여론 수치를 비교해서 의사 결정을 하게 된다. 최근 기업의 위기 대응 타이밍을 결정할 때 가장 많이 사용하는 방식이다. 실무자는 "트위터의 경우 전년 동월 일 평균 트윗이 50건이었고 전월 일 평균 트윗이 40건이었으며 전일 일평균 트윗이 30건이었습니다. 이와 비교해서 해당 부정 이슈가 최초 트윗 된 후 1시간이 지난 현재 1,000건의 트윗이 확산되고 있는 상황입니다."라고 보고할 수 있고 의사 결정권자는 이를 근거로 해당 이슈의 경중을 비교해서 파악할 수 있게 된다. 이런 판단을 하기 위해 지속적인 위기관리 모니터링을 통한 위기 경중을 따질 수 있는 기준점 관리와 업데이트가 중요하다고 강조하고 있다.

③현재 시점과 외부 상황 비교

'② 과거 시점을 기준으로 누적된 버즈량 수치 비교' 방식이 '① 단순 버즈량 수치의 증가' 방식을 보완한 것이라면 '③ 현재 시점과 외부 상황 비교'는 '② 과거 시점을 기준으로 누적된 버즈량 수치 비교' 방식을 보완한 것이다. 이슈에 대한 부정 여론 수치의 증가는 분명 이슈가 확산 중이라는 근거가 된다. 다만 현재 시점의 우리 이슈와 현재 시점의 외부의 상황과도 비교를 해야 한다는 개념이다. 예를 들어 트위터에서 부정 이슈로 1,000건의 트윗이 발생했다고 했는데 다른 빅이슈가 발생해서 우리 이슈에 대한 가시성이 낮아진다거나, 혹은 전혀 외부 이슈가 없어 우리 이슈의 가시성이 높은 상황이라면 대응의 시점과 대응의 방법 모두 달라져야 한다는 것이다. 그래서 일상의 모니터링 과정에 우리 기업 밖 외부 상황 또한 함께 모니터링하는 기업들도 많다.

④노출 형태와 노출 채널 등 고려

예를 들어 트위터에서 부정 이슈로 1,000건의 트윗이 발생한 것과 해당 이슈가 포털사이트에 가시성 높은 위치에 노출되거나 다수의 유명 커뮤니티 인기 게시물로 지정되거나 혹은 지상파, 종편 방송에 노출되는 상황과는 큰 차이가 있다. 1건의 노출이라도 파급력이 다르기 때문에 노출 형태와 노출 채널에 따른 가중치가 부여되어야 한다.

⑤위기 요소의 파급력 고려

위기관리의 출발점은 우리 기업의 위기에 대한 '정의'와 '위기 요소'를 찾고 구분하는 것이다. 이 중 위기 요소를 찾고 구분하는 과정은 우리가 우리 몸에 대해 정기적으로 건강검진을 받듯이 정기적으로 관찰되고 파악되어야 한다. 예를 들어 트위터에서 부정 이슈로 1,000건의 트윗이 발생했지만 해당 이슈가 우리가 관리하고 있는 위기 요소 중 상대적으로 경미한 이슈인 경우와 트위터에서 부정 이슈로 100건의 트윗이 발생했는데 해당 이슈가 우리가 관리하고 있는 위기 요소 중 아주 심각하다고 판단했던 최상위 위기 요소인 경우는 큰 차이점이 있다. 이 또한 대응의 시점과 대응의 방법 모두 달라져야 한다.

⑥유사 사례 분석 참고

발생한 부정 이슈와 유사한 혹은 이해관계자가 유사했던 내외부 사례들을 분석해서 참고할 수 있다. 그래서 위기관리를 위한 사례 분석 또한 정기적으로 진행되고 분석되어야 한다. 이슈가 발생한 후 확산일로에 있는 상황에서 유사 사례를 찾고 분석하기가 쉽지 않고 오히려 이 때문에 개입의 시점을 놓칠 수도 있다. 의사 결정권자들은 수치와 논리를 가지고 설명하는 것을 중요하게 생각하지만 유사 사례를 통해서도 합리적인 결정에 도움을 받는다는 것을 꼭 기억해야 한다.

송동현

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