

송동현의 Crisis Consultant

위기 발생, 상황인식 그리고 커뮤니케이션 (feat. 전략적 위기관리)

글 송동현 | 밉글스푼 대표
dhsong@minglespoon.com



위기 발생 후 논란이 증폭된 기업의 이슈에 대해 홍보실 혹은 최종 의사 결정권자가 공식적으로 설명하고 해명하는 일들이 늘고 있다. 대형 이슈인 경우 기자회견을 통해 보다 적극적으로 해명하기도 하고 언론에 보도자료를 배포하거나 온라인 채널을 통해 기업과 최종 의사 결정권자 본인의 입장을 적극적으로 표명하기도 한다.

사내 설명이 필요한 경우 최근에는 과거보다 기업 구성원들을 향한 사내 커뮤니케이션도 활발하게 진행되는 경향을 보인다. 그런데 교정하고 해명하고 설득하려는 기업 커뮤니케이션이 오히려 더 큰 이슈를 만들거나 고객과 대중의 공분을 증폭시키는 경우들이 종종 있다. 이런 경우 무엇이 문제인지 상황인식 실패와 커뮤니케이션 실패로 나눠서 살펴보고자 한다.



상황인식 실패의 원인

상황인식 실패의 첫 번째 원인은 기업의 의사 결정권자 그룹이나 최종 의사 결정권자가 외부와 단절되어 독단적으로 고민하고 결정하기 때문이다. 내부에서 장고를 거듭하지만 상황을 주관적으로 바라볼 수밖에 없는 환경이 된다. 특히 최종 의사 결정권자의 신념이라 이야기하지만 외부 이해관계자는 아집과 고집으로 이해하게 되는 경우가 이런 케이스다. 이슈에 대한 다양한 이해관계자의 말을 모두 듣고 따르면서 입장을 계속 바꾸고 흔들리라는 이야기가 아니라 최소한 이해관계자와의 눈높이는 맞춰야 한다는 이야기다.

두 번째, 최종 의사 결정권자가 홀로 있지 않고 주변에 다양한 사람과 함께 있지만 최종 의사 결정권자에게 유리한 상황만을 전달하는 가신(家臣)에 둘러싸인 경우다. 이 때문에 의도적으로 반대 입장을 취하면서 선의의 비판자 역할을 하는 이른바 ‘악마의 변호인(devil's advocate)’의 필요성이 대두되기도 한다. 더불어 최종 의사 결정권자에게 직언하는 그룹인 ‘레드팀(Red Team)’ 운용에 대한 논의도 다양한 기업에서 진행되고 있다. 레드팀 전문가이자 《레드팀》의 저자인 마이카 젠코가 말한 “자신의 숙제에 대해 스스로 채점하지 마라”라는 이야기는 기업이 이슈 발생 시 객관적 상황인식을 유지하는 것이 중요하다는 시사점을 전달하고 있다.

세 번째, 다양한 사람을 통해 전달받는 다양한 상황 정보에 대해 사실과 의견, 사실과 주장, 사실과 추측, 일선에서 못한 것과 안 한 것, 일선의 알고 있다와 할 수 있다는 입장을 구분하지 못한 경우 의사결정 그룹이 상황인식에 실패할 확률이 크다. 이를 구분하지 못하면 오히려 정보 전달자의 목적과 의도 특히 책임 회피를 위한 의견과 주장만을 사실로 판단하게 된다. 그렇기 때문에 위기 발생 시 정확한 상황인식을 위해서 테이블에 올려진 정보 보고에서 주관적 용어와 객관적 용어를 구분하고 비판적 사고를 통해



사실을 따져보는 자세가 중요하다.

네 번째, 기업 내부에서만 이해하는 맥락에 집중하는 경우에 정확한 상황인식은 힘들어진다. 외부 이해관계자들이 정확히 알기 힘든 기업 내부의 주관적 맥락에만 집중하다 보니 말은 길어지고 인과관계가 복잡해진다. 그러다 보니 결국 논리적인 해명으로 들리지 않고 장황한 변명처럼 들리게 된다. 나아가 특정 산업계에서만 이해할 수 있는 맥락 속에서만 사실 관계를 판단하게 되어 정작 해당 기업은 상식이라 판단했던 사안을 이해관계자와 대중들은 비상식, 몰상식이라 비난하는 상황도 발생한다.

가끔 기업이 선의라는 표현으로 이해관계자와 대중을 설득하는 경우들도 이와 유사한 이유 때문이다. 해당 이슈의 발생 이유가 좋은 뜻이었다고 해도 그것이 해당 기업 자신만의 관점이라는 문제가 있다. 안타깝게도 대중은 기업이 선의로 인식하고 행동하게 된 세밀한 내막을 단번에 이해하지 못한다. 기업의 입장을 전달하는 언론과 여론은 그 내막을 최대한 단순화해서 이해하고 구술하기 때문이다. 그래서

기업이 위기 발생 후 언론을 통해 이해관계자 및 대중과 커뮤니케이션할 때 바뀔 수 없는 사실에 가장 먼저 집중해야 한다.

커뮤니케이션 실패의 원인

위기 발생에 대한 상황인식을 잘 했다고 해도 이후에 진행되는 위기관리를 위한 커뮤니케이션 실패로 이어지는 경우들도 많다. 이때 커뮤니케이션 실패의 이유는 첫 번째, 오직 달성해야 하는, 쟁취해야 하는 목표에만 집중할 때다. 목표에만 집중하면 강하게 단정하고 무리하게 확약하는 성급한 커뮤니케이션이 진행된다. 이후 이 발언들이 부메랑이 되어 해당 기업의 발목을 잡는 일들이 발생한다.

두 번째, 최종 의사 결정권자의 애사심과 자기에 즉, 나르시시즘 과잉으로 반사회적인 불편한 표현들이 가중되는 경우가 있다. 최종 의사 결정권자가 균형 감각을 상실한 채 거만하고 공감에 결여된 커뮤니케이션이 자행되는 경우는 대부분 나르시시즘 과잉에 기인한다. 이때 부끄러움을 모르게 되고 쉽게 타인

위기 발생에 대한 상황인식을 잘 했다고 해도 이후에 진행되는 위기관리를 위한 커뮤니케이션 실패로 이어지는 경우도 많다. ∞

의 경계를 넘어선다. 가끔 우리 기업과 자신은 굉장히 훌륭하며 세상은 자신만이 바꿀 수 있다는 소영웅주의도 발현된다. 최고 의사결정권자가 자신을 포장하는 것이 어렵지 않은 SNS 커뮤니케이션에 몰두하다 보면 나르시시즘이 강해지면서 사소한 댓글에도 분노하는 경우가 쉽게 발생한다. 이것은 기업 위기관리 커뮤니케이션에 큰 도움이 되지 않는다.

세 번째, 이해관계자가 듣고 싶어 하는 말이 아니라 기업이 하고 싶은 말만 하게 되면 위기관리 커뮤니케이션은 실패할 수밖에 없다. 이는 정작 꼭 해야 할 말(핵심 메시지)은 못한 상황과 같다. 통상적인 커뮤니케이션은 하고 싶은 말의 비중이 상대적으로 크다. 화자 입장에서 그것이 더 편하기 때문이다. 그래서 불편하겠지만 성공적인 위기관리 커뮤니케이션을 위한 준비 과정에선 반드시 이해관계자가 듣고 싶어 하는 말과 해당 기업이 꼭 해야 할 말을 맞춰 봐야 한다. 이 과정에서 해당 기업이 이해관계자에게 자유롭게 하고 싶은 말과 해당 기업이 꼭 해야 할 말에는 괴리가 있다는 것을 느끼게 된다. 이 간극을 최소화하기 위해 이해관계자가 듣고 싶어 하는 말로 최대한 메우는 것이 성공적인 커뮤니케이션을 만든다. 이 과정과 실행을 전략적 위기관리 커뮤니케이션의 준비와 실행이라고 부른다.

네 번째, 위기관리 커뮤니케이션 시 부적절한 사례와 비유를 조심해야 한다. 보통의 커뮤니케이션 가이드라인에서 비유는 양날의 검이라 일컫는다. 성공적인 비유는 대중의 이해도를 높이지만 실패한 비유는 화를 자초하게 되기 때문이다. 그래서 비유나 사례

를 들어 커뮤니케이션을 하고자 할 때 적시성, 적절성, 적절성을 반드시 따져봐야 한다. 우리가 흔히 “이런 사례가 적절할지 모르겠지만..., 이런 비유가 맞는지 모르겠지만...”이라고 시작되는 말들은 다 문제의 소지가 있는 말일 가능성이 높다 판단하고 배제해야 한다.

마지막으로 정확한 상황인식을 바탕으로 논리적이고 전략적인 위기관리 커뮤니케이션 계획이 수립되었다면 이후 충분한 준비와 연습을 해야 한다. 언론과 커뮤니케이션, 여러 이해관계자들과의 커뮤니케이션, 대중을 향한 공개 커뮤니케이션, 온라인을 통한 커뮤니케이션, 사내 커뮤니케이션 모두 준비와 연습을 통해 실수를 최소화해야 한다. 위기관리 커뮤니케이션 준비와 연습을 한 기업과 연습을 하지 않는 기업은 실제 커뮤니케이션 현장에서 매년 큰 결과의 차이를 보인다. 성공적인 위기관리 커뮤니케이션을 위해 우리가 무리 없이 컨트롤 할 수 있는 부분은 최대한 통제하는 것이 필요한데 준비와 연습은 필수 전제 조건이다. 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.