

Chapter 4. PR INSIGHT I

송동현의 CRISIS CONSULTANT

글 | 송동현 밉글스푼 대표 dhsong@minglespoon.com

위기관리 현장과
상이한 격언, 사례, 법칙

CRISIS

CHANCE



대형 위기와 사고가 터지면 항상 따라오는 진단과 논평이 있다. "이번 위기는 곧 기회다", "타이레놀 위기관리에서 교훈 삼아야", "하인리히 법칙을 무시한 예견된 인재(人災)" 물론 틀린 이야기가 아니다. 하지만 위기 상황에 맞게 쓰여야 할 때에도 무분별하게 쓰이는 경향이 있다. 모든 위기와 위기관리 상황에 진리처럼 통하지만 실상은 그렇지 않다.

자기개발 강의나 종종 위기관리 칼럼과 교육에서 "위기는 위험의 '위'와 기회의 '기'에 합성어다"라는 말을 강조하는 경우가 있다. "올 한 해도 위기를 기회로 삼아 극복하는 자세를..."이라는 말은 기업의 신년사에서 특히 많이 나오는 표현이다.

다 틀렸다고 말씀드리진 않는다. 다만, 이 말들은 위기 발생 후 사후 평가에서 만들어진 혹은 더 어울리는 이야기다.

발생한 위기는, 위기관리가 필요한 상황은 기회가 아니다. 위기가 발생하면 빠르게 극복하고 관리하는 노력에만 집중해도 부족하다. 위기가 발생한 시점과 현장에선 기회적인 요소는 없다. 피해를 최소화하기 위한 긴박감과 위기관리 시스템과 원칙에 일관성을 유지하기 위한 집중과 치열한 의사결정 과정이 있을 뿐이다.

위기 시에도 긍정적이고 진취적인 사고를 가지라는 이 말의 개념적 구호로서 의미를 이해하지 못하는 바는 아니다. 하지만 '위기'는 많은 부분 그 결과가 예측 불가능하고, 그럼에도 극복해야 할

대상인데 더불어 예측 불가능한 '기회'까지 찾는다는 것은 오히려 불확실성을 가중시키게 되는 행위다. 일부에서 이야기하는 위기가 기회가 된 사례들은 그간 올바른 철학과 원칙에 근거한 경영활동과 그 과정을 통한, 장기간 위기관리 활동을 통해 이해관계자들의 신뢰를 얻고 그것이 새로운 기회를 창출했다는 긴 과정의 산물인 것이지 기회가 위기관리의 직접적인 산출물이 되긴 힘들다.

위기관리는 기회를 찾거나 맞이하는 것이 아닌, 위기 예방 활동과 그것을 넘어선 지속적인 준비과정이라는 인식이 중요하다. 기업의 대다수 위기 요소는 의학적으로 볼 때 자가면역질환과 유사하다. 이는 곧 위기라는 것이 진행을 지연시키거나 멈추게 하는 약이 있을 뿐, 완치방법은 없다고 생각해야 한다는 의미다. 때론 위기를 기회라며 대외적으로 과도하게 침소봉대(針小棒大)하는 것 또한 관리되어야 할 부분이다.

기업 위기에 기회가 있다면 그건 경쟁사에게 기회일 뿐이다.

타이레놀 위기관리 성공 사례

성공한 위기관리 커뮤니케이션 사례를 이야기할 때면 언제나 빠지지 않고 항상 이야기하는 사례다. 이른바 '타이레놀 독극물 투입 사건'에서 당시 존슨앤존슨의 대응에 대한 이야기다. 그런데 이 사건은 지금으로부터 40년 전 1982년 9월 발생한 사건이다. 즉, 타이레놀 사건은 20세기 사건이고 지금은 21세기다. 고도화된 인공지능을 이야기하고 있는 세상에 유독 위기관리는 왜 야간 통행금지가 해제되고 한국 프로야구가 출범한 1982년 이야기를 하고 있을까?

물론 해당 사례가 주는 기업 원칙과 고객에 대한 책임을 우선순위에 둔 대응 관련 인사이트는 여전히 매우 중요하다. 하지만 해당 사례는 존슨앤존슨 입장에서 완벽한 피해자였기에 유죄(guilty) 요소가 많은 한국적 기업 위기관리 사례와 다른 점이 많다.

더군다나 40년 전 당시 시장 환경과 지금의 이해관계자 환경, 특히 미디어 환경에 큰 차이가 있기 때문에 현재 위기의 복잡성과 범위, 위기 확산 속도와 가시성은 차원이 다르다. 그렇기 때문에 최근 기업과 조직의 위기와 사건을 무조건 타이레놀 독극물 투입 사건 당시 존슨앤존슨과 같은 대응으로 다룰 수 없다. 이제 이 사례는 기업 위기관리 역사 속으로 보낼 때가 됐다.

하인리히의 법칙 (Heinrich's Law)

1건의 대형사고 이전에 29건의 소규모 사고가 발생했고 그 이전에 300건의 징후가 있다는 '하인리히의 법칙'. 매번 대형 위기가 발생하면 어김없이 이 하인리히 법칙에 근거한 평가가 등장한다.

하지만 하인리히의 법칙에 등장하는 29건의 소규모 사고와 300건의 징후는 반드시 대형사고가 등장한 뒤 사후에 정의되는 개념이다. 즉, 하인리히의 경고는 사전 준비 기반에 위기관리를 위한 경고가 아닌 대부분 사후 분석에 의한 경고다. 위기가 발생한 위기관리 현장에선 시쳇말로 사후 약방문이라는 말씀이다.

이 또한 사소한 이슈도 큰 위기를 야기하고 작은 이슈가 연쇄적인 대형 위기로 확산될 수 있다는 개념적 원칙으로서 의미를 이해하지 못하는 바가 아니다.

항상 결과론적으로 보면 대부분의 대형 위기는 대형 위기 발생 전 분명히 사소한 싸인들이 존재한다. 아니 존재할 수 밖에 없다. 위기는 결국 다 인재(人災)일 수 밖에 없기 때문이다. 그래서 위기 발생 이후 만약 하인리히의 법칙에 맞는 사례가 없다면 극단적으로 만들기도 한다.

하인리히 법칙의 개념도 중요하지만 1건의 징후가 1건의 소규모 사고를 막고 1건의 소규모 사고가 1건의 대형사고를 막도록 징후와 사고가(그대로) 정의되고 더 철저히 관리되는 것이 더 중요하다. 가능한 징후와 소규모 사고도 반드시 감지되어야 하고 위기 요소로 정의되고 관리되어, 사소할 때 드러내서 교정하고 대비해야 더 큰 위기를 막는다.

개별적 위기 발생 원인에 주목하고 재발을 방지하려는 노력과 함께 그것이 단절되지 못하고 계속 연속선상에 놓이게 한 핵심적인 잘못된 선택과 결정을 찾아내야 한다. 그리고 상황에 따라 그러한 선택과 결정이 용이하지 못하도록 개선하는 작업이 매우 중요하다. 1건의 징후도 1건의 소규모 사고도 똑같은 위기일 뿐이다.



필자 | 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.