

우리 기업은 이슈로부터 정말 안전합니까?

글 | 송동현 밉글스푼 대표 dhsong@minglespoon.com



그림 중앙일보 기사 이미지

스타벅스의 이른바 '탱크데이' 이벤트 이슈와 관련해, 기업과 조직의 의사결정권자와 실무자에게 조금 더 현실적인 담론과 이번 사안의 함의를 제시하고자 위기관리 커뮤니케이션 전문가의 시각에서 인사이트를 정리했다. 이 글은 기업 위기관리 전문가로서의 경험과 평가일 뿐, 어떠한 정치적 의도도 없음을 오해가 없도록 미리 밝힌다. 필자는 오늘 우리가 누리는 민주주의의 기반이 된 5·18민주화운동의 정신을 기억하며, 희생자와 유가족의 아픔과 슬픔을 위로한다. 치유와 평화, 화합의 대한민국으로 나아가기를 희망한다.

"10명 결재 라인이 탱크를 못 걸러냈다."

"어떻게 5·18을 모를 수 있나."

스타벅스 탱크데이 이슈를 다룬 주요 일간지의 기사와 사설, 그리고 대중의 분노를 담은 표현 중 일부다. 10대 그룹을 포함해 국내외 우수 기업과 중견기업 현장에서 위기관리를 계속해 온 경험에서, 이 글을 읽고 있는 의사결정권자와 관리자, 실무자 모두에게 조심스럽게 묻고 싶다.

지금 몸담고 있는 기업의 의사결정 구조는 이런 이슈를 정말 걸러낼 수 있는가? 역사적으로 국민에게 깊은 아픔과 충격을 남긴 사건들을 하나하나 기억하면서, 마케팅 기획 단계에서 그 유사성을 조망하고 콘텐츠에 적용할 수 있는 필터링 역량을 갖추고 있는가? 우리 회사에 그런 의사결정 프로세스와 문제가 있을 때 "아니오"라고 말할 수 있는 조직 문화가 실제로 존재하는가? 송구하지만, 필자는 지금까지 그것을 완벽하게 갖춘 기업을 단 한 곳도 보지 못했다.

현장에서는 여전히 '위임'이라는 이름으로 마케팅 실무를 일부 젊은 구성원에게 전적으로 맡겨두고, 관리와 검수는 사실상 방치된 기업들이 적지 않다. 이 글을 쓰는 시점에도 한 대기업에서 공개되었다면 이번 사안보다 더 큰 사회적 물의를 빚었을 기획이 의사결정 프로세스의 마지막 단계에서 겨우 필터링되었다. 당시 실무팀과 함께 가슴을 쓸어내렸다.

우리 기업들과 구성원분들이 모두 허술하다는 이야기가 아니다. 이런 이슈를 완벽하게 통제하는 것은 태생적으로 불가능에 가까운 과제다. 그럼에도 겉으로는 고요한 호수 위를 유유히 미끄러지는 백조처럼 보이지만, 수면 아래에서는 거칠고 치열한 발길질을 멈추지 않는 기업들도 분명히 있다. 기업 담당자라면 이제 왜 못했는가 아닌 '우리는 어떻게 막을 수 있나?' 행여 '막지 못했을 때 무엇을 할 것인가?'에 집중해야 한다.

정부 기관 의사결정권자 및 담당자분들께

스타벅스 기프트콘 사용을 중단하겠다는 발표와 같은 정부적 판단과 동시에 내부 프로세스 점검이라는 실질적인 결정도 반드시 병행되어야 한다. 이재명 정부 초기의 광복 80주년 영상에 일본 도쿄역 배경을 사용했



그림1 SBS 뉴스 유튜브 화면 캡처

던 논란을 반면교사로 삼아야 한다.

당시에도 "어떻게 도쿄역을 모를 수 있느냐"는 비판이 거셌다. 그러나 유사한 이슈가 발생했을 때 현장에서 확인해 보면, 실무자가 실제로 놓치거나 모르는 경우는 허다하다. '내가 아는 것을 남들도 당연히 안다'고 전제하는 것 자체가 이미 문제의 원인 중 하나다. 의사결정권자 역시 모르거나 방기할 수 있다. 물론 모른다는 것이 옳다는 말은 아니다. 이런 내부 프로세스에서 상식적으로 이해하기 어려운 결과물이 공식 채널을 통해 세상에 나오는 상황은 정부 기관에서도 여전히 반복되고 있다.

특히 중앙부처에는 어느 정도의 시스템이 갖춰져 있더라도, 산하 기관은 상대적으로 더 취약하다. 이 지점을 특히 경계해야 한다. 지금 시점에 더 필요한 것은 정부 내부의 대국민 커뮤니케이션 플랫폼과 검증 시스템, 검증 역량을 함께 점검하는 일이다.

기업 의사결정권자 및 실무자분들께

변화된 미디어 환경에서의 대중과 여론을 좀 더 세심하게 이해해야 한다. 이슈를 구성하는 각 요소가 사실상 서로 무관하게 독립적으로 존재하더라도, 논란이 불거진 뒤 대중은 이 요소들을 하나로 묶어 처음부터 의도적으로 설계된 것처럼 받아들인다. 결과로만 해석의 틀을 재구성하기 때문이다. 언론과 대중은 민감한 이슈가 발생하면 우연이나 실수보다 타인의 의도에서 원인을 찾는 방향으로 작동하는 특징이 있다. 그것이 더 쉽고, 더 극적인 이야기가 되기 때문이다. 필자는 이 현상

을 의도하지 않은 '맥락의 결합'이라 지칭한다.

다시 오해가 없도록 밝힌다. 이번 사안에 의도가 없었다고 단언하는 것이 아니다. 해당 기업의 VIP에게 쌓인 불신이 누적된 상황에서 '실수'가 아니라 '계획'으로 해석되는 것은 지극히 정상적인 반응이다.

대중과 언론은 사실보다 이야기를 선택하고, 더 극적인 이야기일수록 더 빠르게 확산된다. 특히 도덕과 윤리의 문제로 프레임이 설정되면, 대중은 문제가 실체적으로 해결되었는지를 판단하지 않는다. 윤리와 도덕이라는 주제로 여론의 장이 유지되는 한 계속 그 안에 머문다. 그래서 해당 이슈의 실체적 해결을 위한 사실 관계와 해당 이슈에 대한 대중 반응의 본질은 분리해서 분석할 필요가 있다.

"의도가 없었다"는 해명은, 이미 의도가 있다고 믿는 사람들에게는 때론 추가적인 은폐 시도로 읽힌다. 그래서 이번 스타벅스 탱크데이 관련 기자회견에서 설명보다 사과가 먼저였어야 했던 이유이고, 원인 조사를 VIP와 분리했어야 했던 이유다.

의도가 있다고 믿는 그룹에게 의도의 부재를 완벽히 증명하는 것은 애초에 불가능하다. 증명하려 할수록 오히려 의심은 깊어진다. 그렇기 때문에 그 어려운 싸움의 비중을 낮추거나 내려놓고 핵심 이해관계자, 특히 피해자와의 관계를 진정성 있게, 그리고 빠르게 복원하는 것이 더 중요하다. 그 원점이 곧 위기관리의 핵심이다.

피해자와 이해관계자는 대응의 '도구'가 아니다

이번 초기 대응에는 2019년 무신사의 '탁 치니 억' 광고 문구 이슈 대응 방식을 벤치마킹한 흔적이 여러 곳에서 보였다. 그러나 두 사안은 이슈의 성격도, 경중도 다르다. 방법론만 차용해 5·18 단체를 무작정 찾아간 것은 적절한 접근이 아니었다.

진정성이 결여된 형식적 접근은 반드시 드러난다. 결국 5·18 단체의 비난을 받고, 제대로 된 사과도 전달하지 못한 채 부정적인 앵글만 남겼다. 피해자와 이해관계자는 위기 해소를 위한 도구가 아니다. 그들과의 소통은 당연히 공개된 만남 이전에 진정성을 전제로 해야 하며, 그것이 충족되지 않는다면 시점을 미루거나 하지

않는 것이 낫다.



이번 일은 우리의 일이고, 나의 일이 될 수 있다

의사결정권자는 "우리 회사는 위기 발생 시 일사불란하게 움직일 것이다"는 자신감을 내려놓아야 한다. 그리고 실무자는 "누군가는 확인하겠지"라는 막연한 기대를 버려야 한다. 이런 이슈는 우리 조직과 기업의 일이 될 수 있고, 나의 사회적 생존과 관련된 일이 될 수 있다.

위기는 반면교사 없고 준비하지 않으면서 자신만만한 곳에 어김없이 찾아온다. 그리고 그것이 찾아왔을 때, "우리도 몰랐다"는 말은 면죄부가 되지 않는다. 이런 위기가 발생한 기업은 강 건너 불구경하듯 바라보는 구경거리가 아니다. 더 이상 관망하거나 조롱의 소재로 소비할 때도 아니다. 이제는 위기관리 개론을 넘어 실질적이고 현실적인 대안을 우리 내부에서 찾아야 할 때다.



필자 | 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.