

Transparency: from Paradox to Performance (OR from Barrier to Benefit)¹

By

Hoh Kim

2006년 1월 이코노미 플러스에 쓰던 나의 위기관리 칼럼의 제목은 "[때론 훌쩍 벗어나야 큰 위기 피한다](#)"였다. (여담이지만, 칼럼의 제목은 내가 원고를 넘길 때의 제목과 같은 경우도 있고, 다를 때도 있는데, 이는 편집자가 정한다. 이 제목 역시 편집자가 뽑은 것인데, 이 칼럼의 경우 나중에 제목을 보고, 당황하기도 했지만, 그래도 나의 뜻을 틀리게 전한 것은 아니었다.)

이 칼럼은 Paradox of Transparency라는 개념이 현실에서 어떻게 적용될 수 있는지를 설명하기 위한 것이었다. '투명성의 패러독스'라는 개념은 90년대에 영국의 Shell社에서 쓰기 시작한 것으로 알고 있다. 실제, [Shell社에서 근무하고 있는 Frederick Kambo가 운영하는 블로그 Addicted to Hustle에도 보면 "Paradox of Transparency"라는 글이 있고](#), 여기에서도 그는 그의 동료가 이 용어를 창안했다는 점을 확인해주고 있다. 그의 글에 대한 첫 번째 댓글, "맞아요. [투명성의 패러독스는] PR의 기본이지요(Yes, it is also called Public Relations 101.)"에 전적으로 동감한다.)

요즘 web 2.0의 환경을 생각하면서, 이 개념에 대해 다시 생각해보게 된다.

1. Transparency as a Paradox: 지금까지 투명성(transparency)은 패러독스(paradox)로 설명할 수 있었다. 간단히 말해서, 투명성의 패러독스라는 용어의 뜻은 말 그대로, (특히 위기 상황에서) '투명하다'라는 것은 불리한 것처럼 보이지만, 사실은 그렇지 않다는 뜻이다. 그래서, 패러독스라는 것이다. (상세한 내용이 알고 싶으신 분은 이 블로그 맨 위에 링크 걸어놓은 [제 칼럼을 참조하시길²](#))

2. Transparency in a Transition: 그러나, Web 2.0의 시대로 접어들면서, 이제 Paradox라는 말이 점차 무색해지고 있다는 생각이다. 오히려, 이제 Transparency는 Paradox에서 Performance의 영역으로 들어가고 있다. 즉, Web 2.0의 문화가 가져다 주는 기업 경영, 그리고 기업 커뮤니케이션에 가져다 주는 변화 중 하나는 투명성이 '불리한 것'처럼 보이는 환경

¹ 본 글은 원래 제 블로그(www.hohkim.com)에 올렸던 글로서, 화면상에서 읽기 힘든 독자들을 위해 PDF 문서로 만든 것입니다. 각 인용문의 출처는 제 블로그(www.hohkim.com/tt/234)에서 하이퍼 링크로 확인하실 수 있습니다.

² 편의상, 이 PDF문서에서는 후반부에 관련 칼럼을 붙여 놓았습니다.

(paradox)에서 '유리한 것'으로 보이는 환경(나는 이를 performance라 정의하고 싶다)으로 만들어 간다는 것이다. 물론, 이것이 우리 사회의 현실로 대부분의 사람들이 수궁하기까지는 시간이 좀 걸릴 것이다.

3. Transparency as a Performance - from "Barrier" to "Benefit": 이 개념은 결국, 투명성의 패러독스가 web 2.0의 환경을 만나 진화된 것으로 이해하면 될 것이다. 즉, 투명성이 조직 경영과 운영의 **barrier가 아닌 benefit으로** 작용하게 되는 환경이라는 뜻이다.

4. What will be "social drivers" to make Transparency from a barrier to a benefit?: 그렇다면, web 2.0이 가져오는 이러한 변화 속에서 투명성이 하나의 이익으로 자리잡아가는 것을 촉진하는 사회적 요소(social drivers)는 무엇일까? 이는, "불투명=불이익"을 증명하는 일련의 사건들이 소셜 미디어(social media)와 연계되어 나타날 것이고(이미 우리는 이러한 사건들을 목격하기 시작했다. 하나의 예³), 조직이나, CEO, 고위직 공무원들이 이러한 사건을 목격하거나, 실제로 경험하면서, transparency가 benefit이 될 수 있다는 점에 수궁하는 절차를 밟게 될 것이다.

5. Transparency as a Performance - from "ethical" dimension to "practical" dimension: 이러한 변화에서 꼭 생각해야 할 점이 있다. 이익을 추구하는 기업의 입장에서는 '법'을 어기는 것이 아니라면, '윤리'와 '실리' 중에서는 '실리'를 택하게 되어 있다. Web 2.0의 환경 속에서는 투명성을 윤리의 측면에서 생각하기 보다는, 실리적인 측면에서 생각해야 한다. '투명한 것 = 윤리적'이라고 외쳐보아야, 기업의 입장에서는 수궁을 하면서도 이를 실천에 옮기는 것은 힘들다. 적어도 "윤리적 = 실리적"이라는 등식을 체험하기 전까지는. **Web 2.0이 가져오는 패러다임의 변화는 바로 "투명한 것 = 실리적"이라는 등식을 현실로 나타내어 주고 있다는 점이다.**

요약 및 결론: Web 2.0의 시대에서 투명성은 이상(ideal)에서 현실(reality)로, 장벽(barrier)에서 이익(benefit)으로, 윤리의(ethical) 영역에서 실리의(practical) 영역으로, 그리고, 패러독스(paradox)에서 기업의 이익에 긍정적 영향을 주는 성과요소(performance)로 옮겨가고 있다.

³ 던킨 도너츠 사건을 말하는 것으로, 이에 대한 관련 글은 <http://www.hohkim.com/tt/137>에서 확인할 수 있습니다.

(관련 칼럼)

투명성의 패러독스: 도시락과 기업의 위기관리⁴

김 호 (에델만 코리아 사장)

어렸을 적 점심 시간 이전에 도시락 까먹은 정도의 추억은 누구나 있게 마련이다. 예를 들어, 선생님이 “도시락 먼저 먹은 사람 자수해”라고 이야기했다 치자. 당신은 먼저 손을 들 것인가? 아니면, 도시락 검사해서 들킬 때까지 버틸 것인가? 도시락 검사를 하면 게임은 끝난 것이다. 당연히 들키게 되어 있는 상황에서 먼저 손을 드는 것이 현명하다. 더 버티다가 조사에서 들키게 되면 더 큰 벌을 받게 된다는 것을 알기 때문이다.

실제 있었던 일이다. 정부에서 안전도에 문제가 있는 것으로 밝힌 한 제품과 관련 9시 뉴스와 인터뷰를 앞두고, 기자와의 사전 취재 도중 이 기자는 이미 초기 물량이 유통된 것을 모르고 있었다. “유통이 안되어 다행이다”라고 이야기하는 것 아닌가? 담당자는 그 기자에게 유통이 되었음을 바로 잡아주고, 대신 리콜에 최대한의 노력을 하고 있음을 알린 적이 있었다. 왜, 우리에게 유리하게 언론이 잘못알고 있는 상황에서 이를 굳이 바로잡으려 했을까? 단순히 윤리적으로 정직하려는 노력 때문만은 아니다. 회사의 신뢰에 더이상 금이가는 것을 방지했어야 했기 때문이다. 만약, 그 날 9시 뉴스에 유통이 안된 것으로 나간다면 다행일까? 소비자들은 인터넷과 전화를 통해 이 사실을 알리게 되어 있으며, 이는 제품의 문제에 이어 은폐하려고 한 부도덕한 기업으로까지 몰리게 된다.

위기관리 성공사례의 고전처럼 되어있는 존슨앤존슨의 타이레놀 위기관리 사례 역시 마찬가지이다. 1982년 청산칼리가 들어있는 타이레놀로 인해 사람들이 사망 사고가 발생 했을 때, 이들은 엄청난 피해를 감수하고, 공중들에게 적극적으로 알리고, 일반 대중의 안전을 생각한 조치로서 리콜에 이르게 된다. 위기상황에서 무조건 언론을 피하거나 적대시하는 것은 바로 소비자를 피하고 적대시하는 것과 같다. 시장에서 자취를 감출수도 있었을 타이레놀이 여전히 건재한 것은 이러한 존슨앤존슨의 투명성이었다는 것은 모두 인정하는 바이다.

투명성의 패러독스(paradox of transparency)라는 개념은 석유회사인 쉘에서 쓰기 시작한 것으로 알려져있다. 이는 간단히 말해 위기상황에서 기업은 먼저 투명하게 커뮤니케이션할 수록 본인들에게 유리하게 되어있다는 것이 그 요점이다. 전략적

⁴ 본 칼럼은 경제잡지인 이코노미플러스(조선일보 생활미디어)에 필자가 연재하던 “김호의 위기관리” 2006년 1월호 칼럼에 신기 위해 잡지사로 보냈던 원래의 원고이다. 나중에 잡지상에 나온 제목은 “때론 훌쩍 벗어나 큰 위기 피한다” 로 바뀌었다.

커뮤니케이션의 관점에서 볼 때, 신뢰를 얻는 방법 중의 하나는 자신의 실수나 약점을 자신의 입으로 남들보다 먼저 이야기하는 것이다. 특히, 이러한 약점이 어차피 공개될 것이라면 더욱 그렇다. 자신의 잘못이 남에 의해 공개되는 것은 최악의 상황이다. 그런데, 왜 사람들은 자신의 약점이나 실수를 자신의 입으로 이야기하지 않고 남에 의해서 밝혀지고 공개될까? 숨기고 기다리는 것일까? 이는, 다른 사람들이 자신의 잘못을 찾아내지 못할 것이라는 1%의 희망이라도 있으면 이에 기대는 심리 때문이다.

아마도 지난 세기에는 이러한 희망을 가질 수 있었을지 모른다. 하지만, 지금의 사업 환경에서 자사의 실수나 사고를 은폐한다는 것은 불가능하다고 봐야 옳다. 지금 internalmemos.com에 들어가보자. 이 사이트는 자신들을 “인터넷 최대의 기업 메모와 내부 커뮤니케이션의 집합소”라고 정의하고 있다. 이 사이트에 있는 수많은 메모 중의 하나는 2004년 12월 9일자 AOL에서 구조 조정으로 인한 해고와 관련 직원들에게 보낸 메모이다. 이 외에도 전세계 수많은 기업들의 내부 문건이 공개되어 있다. 이를 어떻게 봐야 할 것인가? 돈 탭스콧과 데이비드 티콜의 저서로 번역된 <투명경영>의 원제는 **The Naked Corporation**, 즉 벌거벗은 기업이다. 그렇다. 현재, 기업 경영 환경을 특징짓는 한 마디는 바로 “벌거벗음”이다. 과거 내부의 비밀로 남을 수 있었던 자료들이 이제는 공개되고 있는 것이다.

필자가 과거 한 제약회사에서 근무할 때 일이다. 취업 시즌이었는데, 인터넷을 통한 인터넷 카페에서 당해에 내가 다니던 회사에 취업 인터뷰를 본 사람들의 모임이 있는 것을 보고 인터넷의 위력을 실감한 적이 있다. 포춘에 의해 취업준비에 가장 유용한 사이트로 선정된 www.vault.com 역시 실제 직장을 다닌 사람들이 서로의 직장에 대한 정보를 나누는 공간으로서 생생한 경험담을 나눌 수 있다는 점에서 인기를 끌고 있다.

에델만(www.edelman.co.kr)에서 매년 실시하는 신뢰지수 조사 보고서에 따르면, 가장 사람들이 신뢰하는 정보 소스를 묻는 질문에 학자, 의사 등 전문인과 더불어 “나와 같은 (일반) 사람”을 선택하는 것이 꾸준히 상위를 점하고 있다. 인터넷 이전, 과거에는 유명한 사람, 혹은 조직 등이 믿을 만한 정보를 주는 곳이었다면, 인터넷을 통해 과거 서로 커뮤니케이션하지 못하던 사람들이 다양하게 서로 정보를 주고 받으면서 이제 “나 같은 사람”들이 보다 믿을 만한 사람으로 위치를 점하게 된 것이다.

이러한 점들이 위기관리에 주는 의미는 무엇일까? 위기 상황에서 우리의 치부는 다 드러나게 될 것이라는 점이다. 즉, 본인의 의사와 상관없이 벌거벗게 될 것이라는

점이다. 이러한 사업 환경 속에서 투명성의 패러독스는 위기관리의 전략으로 더 빛을 발하게 된다. 즉, 초반부터 솔직하게 터 놓는 것이 더 유리하다는 점이다.

투명성의 패러독스를 실천에 옮기기 위해 꼭 필요한 한 가지 전제조건이 있다. 이는 바로 최고경영자의 결심이다. 현실적으로 최고경영자가 숨길 것을 지시한다면 이는 현실로 옮겨지기 힘들기 때문이다. 잭 웰치는 그의 최근 저서에서 이렇게 이야기하고 있다. “세상에 비밀은 없다고 생각하라. 결국 모든 사람들은 모든 것을 찾아내게 될 것이다.....문제에 앞서서 치고 나가서, 다른 사람들이 찾아내기 전에 먼저 이를 공개하는 것이 훨씬 낫다”라고. 어린 시절 도시락 사건에서의 교훈은 지금 기업 경영에서도 별반 다르지 않게 먹히는 것 같다. 바뀐 것이 있다면 선생님(일반 공중, 언론)이 반드시 누가 도시락을 까먹었는지(우리의 잘못)를 반드시 찾아내는 세상이 되었다는 점이다. (끝)