

# Dong-A Business Review

## PDF EDITION

### 2009 SEPTEMBER 2 Vol.41

#### 저작권 공지

본 PDF 문서에 실린 글, 그림, 사진 등 저작권자가 표시되어 있지 않은 모든 자료는 발행사인 (주)동아일보사에 저작권이 있으며, 사전 동의 없이는 어떠한 경우에도 사용할 수 없습니다.

#### 무단 전재 재배포 금지

본 PDF 문서는 동아비즈니스리뷰 독자 및 [www.dongabiz.com](http://www.dongabiz.com) 회원에게 (주)동아일보사가 제공하는 것으로 저작권법의 보호를 받습니다. (주)동아일보사의 허락 없이 PDF문서를 온라인 사이트 등에 무단 게재, 전재하거나 유포할 수 없습니다. 본 파일 중 일부 기능은 제한될 수 있습니다.

# “해명보다 해결!” 긍정은 힘이 세다

| 김호 | 더랩에이치 대표 hoh.kim@thelabh.com

이 글을 읽는 독자에게 한 가지 부탁을 해보자. 딱 5초 동안만 ‘코끼리’는 생각하지 말라. 자, 여러분은 정말 ‘코끼리’를 생각하지 않았는가? 그렇지 않다. 단 한 사람의 예외도 없이 모두 코끼리를 생각했을 것이다. 결국 아무도 필자의 부탁을 들어주지 않았다. 인간의 뇌는 “A를 생각하지 말라”고 이야기하면 더욱 A를 생각하게 돼 있다.

지난 호에서 배드 뉴스(bad news)를 예방하기 위해서는 부정적 상상을 통해 최악의 시나리오를 찾아내야 한다고 강조했다. 그렇다면 위기관리에 부정의 기술만 필요할까? 아니다. 조직이 갖고 있는 배드 뉴스에 대해 내·외부에 커뮤니케이션 할 때는 반대로 ‘긍정의 기술’을 발휘해야 한다.

## 위기관리에 빛을 발하는 긍정의 기술

다시 코끼리 이야기로 돌아가보자. 미국의 진보주의자이자 인지언어학을 통해 정치를 분석하는 조지 레이코프는 <코끼리는 생각하지 마>라는 책을 통해 ‘프레임’에 대해 이야기했다. 코끼리는 미국 공화당을 상징하는 동물이다. 그런데 진보 진영에서 공화당을 공격하기 위해 “코끼리는 생각하지 마”라고 외치면 외칠수록 유권자들은 더욱 코끼리를 생각하게 된다. 전략적인 커뮤니케이션에서는 부정하고자 하는 대상을 부정하기보다는 긍정하고자 하는 대상을 찾아 초점을 맞추는 것이 좋다.

**사례 1** 미국산 쇠고기 수입과 광우병 논란으로 전국이 한창 들끓던

때, 한나라당 심재철 의원은 방송 뉴스와의 인터뷰 도중 “광우병에 걸린 소로 등심 스테이크를 만들어 먹어도 절대 안전합니다”라고 말했다. 이 발언은 곧바로 각종 언론에 기사화됐고, 오히려 국민의 불안감을 더욱 가중시켰다는 비판을 받게 됐다. 물론 심 의원이 쇠고기의 안전성을 강조하려 했던 의도는 이해할 수 있다. 하지만 이 발언 역시 ‘코끼리는 생각하지 마’의 오류를 범하고 있다. 당시 국민들에게 가장 부정적인 단어 중 하나는 바로 ‘광우병’이었다. 그런데 안전성을 강조하기 위해 ‘광우병’을 부정하는 프레임을 사용하게 되면, 듣는 국민의 입장에서는 쇠고기의 안전성에 대한 불안감과 부정적 견해가 더 강해지는 법이다.

**사례 2** 2008년 4월 총선 당시 민주노동당의 발언 및 발표를 살펴보자. “최악의 선거, 정당 정치의 후퇴로 인한 최대 피해자는 국민이고 또 다른 피해자는 민노당.” “정치 불신이 가중된 책임은 한나라당과 통합민주당에 있다.” “정책 선거는 실종되고 민생은 뒷전이 됐다.” “민노당은 어려운 상황에 처했다.” 이러한 표현들은 사실 상대방의 프레임 안에서 ‘코끼리’를 부정하는 것과 비슷하다. 민주노동당이 어떻게 국민을 위할 것인지를 전달하기보다는 여당을 부정하는 이미지만 강하게 부각시킬 뿐이다.

**사례 3** 2006년 2월 28일 오후, 국회 본회의장에서는 교육, 사회, 문화 대정부 질문이 있었다. 이날 이혜찬 당시 국무총리와 한나라당 홍준표 의원 간에 설전이 벌어졌고, 결국 한나라당 의원들이

## Article at a Glance

위기가 발생했을 때 기업들은 해결책 마련에 총력을 기울여야 한다. 하지만 아직도 많은 기업들은 부정적 사건을 회피하기 위한 해명에만 많은 시간을 허비하곤 한다. 인간의 뇌는 “A를 생각하지 말라”고 이야기하면 오히려 A를 더욱 생각하게 된다. 이 때문에 조직의 ‘배드 뉴스(bad news)’에 대해 커뮤니케이션 할 때는 부정적 용어 사용을 급격히 자제하는 게 좋다. 부정적 사안을 부정할수록 긍정이 되기보다는 더욱 강한 부정이 되어 돌아오기 때문이다.

**편집자주** 위기는 ‘재수 없는 일’이 아니라 어느 기업에서나 언제든지 발생할 수 있는 일입니다. 그러나 위기관리 시스템을 철저히 정립해놓고 비상시에 현명하게 활용하는 기업은 아직 드뭅니다. 위기관리 전문가인 김호 더랩에이치 대표가 실제 사례들을 중심으로 기업의 위기관리 노하우를 전합니다. 독자 여러분께서 직접 겪은 위기관리 사례를 공유하고 싶거나 궁금한 점이 있으면, 김 대표의 이메일로 보내주세요. 좋은 사례를 골라본 글에서 다룰 예정입니다.

되장하고 말했다. 당시 하이라이트 한 장면. 이 전 총리와 홍 의원 간의 설전 도중 홍 의원이 이 총리의 ‘골프 파문’을 놓고 “나는 총리처럼 브로커하고 놀아나지 않았다”고 꼬집었다. 이에 흥분한 이 총리는 “인신공격하지 말라”며 “누가 브로커하고 놀아났나, 사실을 갖고 말하라”고 응수했다. 자신의 입으로 다시 “누가 브로커하고 놀아났나”고 부정하는 것은 오히려 안 좋은 이미지를 더욱 강화하는 셈이 된다. 단순하게 ‘그렇지 않다’고 부정할 후 자신의 결백을 말하는 게 더 낫다.

이 사례들에서 본 것처럼 부정하고자 하는 대상(광우병, 브로커, 편파적 운영 등)을 부정하게 되면, 긍정이 되기보다는 더욱 강한 부정적 인상을 남기게 된다. 그렇게 되면 앞의 사례들처럼 언론의 부정적 헤드라인을 장식할 가능성이 매우 높아진다.

이처럼 ‘코끼리를 생각하지 마’ 식의 오류는 위기관리에서 중요한 통찰을 제공한다. 위기 사건이 벌어졌을 때 해결책(공정성)에 초점을 맞춰야 함에도 불구하고, 기업들은 부정적 사건과 거리를 두려는(부정을 부정하는) 해명으로 시간을 써버리는 경우가 다반사다.

기업의 실수나 잘못 때문에 사건이 일어났다면 언론이나 대중이 오해하는 점에 대해 명확하게 바로잡되, 변명조로 길어져서는 안 된다. 부정적 이미지가 더욱 강해지기 때문이다. 실수나 잘못을 저지른 아이가 변명만 하고 있을 때 부모나 선생님으로부터 더욱 ‘매를 버는 것’과 비슷한 이치다.

## 7가지 위기 대응 커뮤니케이션

사건이 이미 벌어진 상황에서 기업이 점수를 딸 수 있는 최선의 방법은 바로 해결책을 구체적으로 발표하고 실행하는 것이다. 실제 위기관리를 할 때도 사건이 발생하면 어떤 해결책을 행동으로 옮길 것인지 논의하고 빨리 의사결정을 해야 한다. 기업이 제시할 수 있는 대표적 해결책 7가지를 살펴보자.

**①입장** 위기 사건 발생 후 회사의 입장을 빨리 정리해 발표하는 것은 커뮤니케이션의 기본이다. 입장이 빠르게 정리되지 않는 상황이라면 사건 발생에 대해 일단 해당 기업이 인지했으며, 현재 입장을 정리하고 있다는 발표라도 해줘야 한다. 이때 기업은 무엇이(what), 언제(when), 어디서(when) 일어났는지 정도의 기본적인 사항은 확인해줘야 한다. 다만 왜(why) 사건이 발생했는지, 어떻게(how) 보상할 것인지, 누구의(who) 책임인지에 대한 내용은 선부르게 이야기해서는 안 된다. 신중한 검토가 필요하므로 현실적으로 빨리 결정하기 어려운 사건이 많기 때문이다. 물론 회사의 입장이 명백하다면 시간을 끌지 말고 바로 발표해야 한다.

**②문의** 리플이나 제품 이상 등의 문제가 생기면 소비자들은 궁금한 게 많아진다. 기업은 콜센터나 인터넷 홈페이지를 통해 소비자

들의 문의에 재빨리 대응하는 모습을 보여줘야 한다.

**③조사** 위기 사건에 대한 공정한 조사는 즉각 이뤄져야 한다. 자체 조사도 가능하겠지만, 정부 관련 부처나 검찰 등 제3자가 조사하는 데 적극적으로 협조하겠다는 메시지가 공정성 보장에 더 바람직할 때도 많다.

**④처벌** 기업이 위기 사건에 대한 실수나 잘못을 인정하고, 이에 대해 스스로 규제를 가하거나 처벌 안을 내놓는 사례가 있다. 담당 임원이 책임지고 물러나거나, 사회에 기부를 하거나, 해당 사업을 철수하는 게 대표적이다.

**⑤사과** 사과는 궁극적으로 사건 발생에 대한 책임 공방에 해답을 제시하는 것으로, 위기관리에서 중요한 해결책 중 하나다. 사건 발생 초기에는 유감이나 피해에 대한 공감을 표시하고(“이런 일이 발생한 데 대해 해당 기업으로서 매우 안타깝게 생각합니다”), 나아가 책임을 인정한다(“이번 사건에 대해 ○○사는 책임을 통감하고 있습니다”). 진정함의 의미의 사과는 책임을 인정하는 데 있다.

**⑥방지** 위기가 발생했을 때 기업은 ‘다시는 이런 일이 일어나지 않도록 최선을 다하겠다’는 메시지를 거의 습관처럼 발표한다. 하지만 이런 ‘습관적’ 메시지는 소비자들에게 신뢰를 얻기 힘들다. 대신 같은 실수나 잘못이 다시 일어나지 않도록, 그리고 소비자를 보호할 수 있도록 기업이 어떤 조치를 취할 것인지를 구체적으로 내놓아야 한다. 구체적 대안 없이 단지 최선을 다하겠다라는 메시지만 내놓는 것은 그 기업이 방지책에 대해 구체적으로 고민하지 않았음을 보여줄 뿐이다.

**⑦보상** 특정 사건으로 소비자가 피해를 입었을 때에는 이에 대해 구체적 보상책을 발표할 필요가 있다. 물론 앞에서 이야기한 것처럼 보상책은 기업 내부에서 법적인 검토가 끝난 상태에서 신중하게 발표해야 한다. 발표를 할 때는 보상 기준과 함께 구체적인 보상 방법과 시기 등도 함께 제시한다.

“위기관리란 발생한 일에 대해 해명하는 게 아니라, 일어난 사건에 대해 해당 기업이 어떤 조치를 취하는지에 관한 것이다(Crisis management is not about what happened, but what you do with what happened).” 위기관리 전문가들의 이 조언은 실제 위기 상황에서 기업이 기억해야 할 매우 중요한 원칙이다. ●

---

필자는 한국외대 불어과를 졸업하고 미국 마켓대에서 PR 전공으로 석사 학위를 받았다. 현재 KAIST 문화기술대학원 박사 과정에서 ‘위기 커뮤니케이션’에 대해 연구 중이다. 글로벌 PR 컨설팅사인 에델만 한국 대표를 거쳐 현재 오길비헬스 파트너와 더렘에이치 대표로 있으면서 기업의 최고경영자(CEO)와 임원들에게 위기관리 노하우를 전하는 코칭과 워크숍을 진행하고 있다.

---

## DBR은 기존 국내 매거진과 확실히 다릅니다.

### 高純度 경영 콘텐츠

기존 시사 경제지의 잡식성 콘텐츠를 지양합니다. 기업경영에 초점을 맞춰 심층적인 콘텐츠를 전달합니다.

### 현장형 콘텐츠

DBR은 단순히 정보만을 전달하지 않습니다. 현장의 생생한 케이스와 실질적인 솔루션을 드립니다.

### MBA 출신의 제작진

고급 콘텐츠 제작을 위해 경영학 박사, MBA 기자들이 모였습니다. 차별적인 매패워로 한발 앞선 정보를 제공합니다.

### 생생한 해외 콘텐츠

DBR은 국내에서 유일하게 하버드 비즈니스 리뷰(HBR) 맥킨지쿼터리와 전재 계약을 맺었습니다.

와튼스쿨 IMD INSEAD 등 14개 해외 기관의 콘텐츠도 DBR 지면에 소개됩니다.

### 국내 최초의 경영지식 통합 솔루션

매거진은 물론 프리미엄 온라인 사이트, e-mail 뉴스레터, 오프라인 강좌를 함께 이용할 수 있습니다.

## DBR, 이렇게 신청하세요.

발행정보 | 월 2회 발행, 연 24회 발행

가격 | 날권 12,000원, 연 288,000원

1년 정기구독료 | 240,000원

인터넷 구독 신청 | [www.dongaBiz.com](http://www.dongaBiz.com)

온라인 투고 | [DBR@donga.com](mailto:DBR@donga.com)

● 개인 구독 문의 | 02-721-7800

은행계좌 | 우리은행 1005-801-091411 (주)동아PDS

● 단체 구독 문의 | 02-2020-0685

은행계좌 | 우리은행 217-221493-13-002 (주)동아일보사