

## Change Checklist (2005. 5. 23.)

### **Introduction**

우리가 함께 수업을 시작한 지 벌써 10주가 지나 3분의 2 시점에 도달했습니다. 수업에 대해 저 자신도 되돌아봅니다. 여러분에게 16주 수업이 지나고나면, 어떤 변화를 가져올 것인가에 대해서 생각해보라고 했는데요. 저 역시 제 자신에게 물어봐야 할 것 입니다. 제가 16주 동안 가져오고 싶은 변화는 제 수업을 듣는 여러분 한 분 한 분이 쟁점 및 위기관리라는 주제와 관련하여 긍정적이고도 가치있는 변화를 이끌어 내도록 하는 것입니다. 이번 주에는 제 자신에 대해 돌아보는 시간을 가져보았습니다. 그리고, 여러분이 스스로의 변화에 대해서 생각해 볼 수 있는 checklist를 제시하면 좋겠다고 생각했습니다. 아래의 리스트가 여러분에게 도움이 될 수 있기를 바랍니다.

### **Overview of Our Efforts: Ten "Study Angles"**

우리는 지난 10주, 총 30시간의 수업을 통해 쟁점 및 위기관리를 다음과 같은 다양한 각도("study angles")에서 바라보도록 노력해 왔습니다. 10가지의 study angle을 정리해 봅니다.

- ▶ **커뮤니케이션(communications):** PR의 가장 기본이라고 할 수 있는 커뮤니케이션의 관점에서 쟁점 및 위기관리를 살펴보았습니다. 즉, 쟁점 및 위기관리를 위해서 조직은 내외부의 사업관계자들(business stakeholders)과 어떻게 커뮤니케이션을 하는가? (혹은 해야 하는가?)라는 질문을 던져보았고, 이론들을 살펴보았습니다.
- ▶ **관계(relationship):** PR은 커뮤니케이션을 통해 결국 관계의 질(質)을 향상시키려고 합니다. 조직의 위기는 결국 관계의 質에 손상이 오게 되는 것이며, 위기관리는 이러한 손상을 방지하거나, 복구시키는 노력이라고 볼 수 있습니다. 우리는 관계라는 측면에서 쟁점 및 위기관리를 살펴보았습니다.
- ▶ **이야기(story):** "이야기"는 너무나 오래되고, 어린아이도 아는, 그래서 어쩌면 많은 사람들이 심각하게 관심을 갖지 않는 주제인지도 모릅니다. 저는 향후 PR하는 사람들이 "스토리"라는 시각으로 PR을 바라봄으로 인해 많은 부가가치를 창출할 수 있을 것이라고 감히 생각해봅니다. 우리는 위기관리 관련 보도를 접할 때, 이를 하나의 이야기로서 바라보고, 그 속에서 하나의 서사구조를 파악해보려고 했습니다.
- ▶ **시나리오(scenario):** 시나리오 역시 앞으로 우리가 많은 관심을 가져볼 가치가 충분히 있는 주제입니다. 특히, 위기관리에서는 최악의 시나리오 구성을 위해, 이를

심도있게 연구해볼만한 매력적인 주제라고 봅니다. 우리는 경영학에서 보고 있는 시나리오라는 주제에 대해 읽어보았고, 향후 여러분이 위기관리에 대해 공부하는데, 이러한 시각이 도움이 될 수 있기를 바랍니다.

- ▶ **메시지(message):** PR이 경영기능이라는 시각이 부각되면서, 커뮤니케이션의 가장 중요한 주제 중의 하나인 메시지에 대해서 우리는 더 깊이 공부하지 않고 있는 것은 아닌지 생각해봅니다. 메시지는 PR에서 항상 필수적인 요소가 될 것이며, 위기관리에서도 PR을 하는 사람들은 깊이 있는 시각을 갖고 있어야 할 것입니다.
- ▶ **신뢰(Trust):** 위기상황을 관계의 질이 손상되는 것으로 볼 수 있다면, 그리고 위기관리를 이를 회복하는 것으로 볼 수 있다면, 이는 결국 관계의 질을 결정하는 가장 중요한 요소인 신뢰와 연결지어 생각해 볼 수 있습니다. 신뢰에 대한 다양한 문헌들을 읽으면서, 여러분이 PR과 위기관리, 그리고 신뢰라는 주제에 대해 생각해 볼 수 있는 기회가 있었기를 바랍니다.
- ▶ **저널리즘(Journalism):** PR을 공부한다는 것이 저널리즘을 공부하는 것과는 다르지만, 가장 밀접하게 연관되어 있다라는 점은 부인하기 힘들 것입니다. 위기관리를 제대로 공부하기 위해서는, 위기 자체에 대한 공부를 해야하고, 이를 위해서 저널리즘의 시각에서 쟁점 및 위기관리 관련 보도를 살펴보았습니다.
- ▶ **쟁점(issues) vs. 위기(crisis) 그리고 사전 쟁점관리 및 사후 위기관리:** 진정한 위기관리는 결국 사전 쟁점 관리로부터 시작해야 하며, 왜 그래야 하는지, 그리고 어떻게 쟁점 관리로부터 조직의 위기대응능력을 향상시킬 수 있는지, 그 프로세스에 대해 생각해 보는 시간이 되었기를 바랍니다.
- ▶ **PRomotion vs. PRotectioin:** 이는 이론이라기보다는 제가 개인적으로 PR을 바라보는 두 가지 시각입니다. 그리고, 우리는 protection이라는 측면에서 한 학기를 보내고 있습니다. 기업 커뮤니케이션 분야에서 PR만이 가지고 있는 protection측면에 대해서 여러분이 많은 고민을 해보는 한 학기가 되기를 바랍니다.
- ▶ **이론에 대해서 말할 수 있기 보다는 이론을 공부함으로써, 쟁점 및 위기관리에 대해서 더 넓고 깊게 사고할 수 있는 능력 (Having wider and deeper thinking abilities on issues/crisis management by studying theories and applying them to real cases through various class activities such as WIP, discussion, final paper writing, etc., rather than just reading and studying theories themselves):** 쟁점 및 위기관리에 대해서 진실로 공부한다는 것은 여러분이 어느

학자의 이론을 알고, 그것을 기억해서 남에게 설명할 수 있는 것에 있는 것이 아니라, 그것을 넘어서야 합니다. 즉, 쟁점 및 위기관리에 대한 다양한 학자들의 시각을 공부함으로써, 그리고, 그것을 현실에 적용하기 위해 여러분의 머리를 이용하여 고민해봄으로써, 그 이론들의 의미를 느껴보고, 이를 통해 쟁점 및 위기관리에 대한 여러분의 사고 능력이 넓고 깊어져서, 여러분만의 통찰력(insight)을 갖게 되는 것을 의미합니다. 이러한 통찰력을 기반으로 하여, 쟁점 및 위기관리에 대한 질문을 구체적으로 물을 수 있는 능력을 갖게 되는 것입니다. 이번 한 학기 동안 우리 모두가 이끌어내야 할 가장 중요한, 그리고 가장 통합적인 변화는 바로 이것입니다.

### **Checklist**

보다 구체적이고 현실적으로 각 주에 학습한 내용을 바탕으로 다음과 같은 checklist에 대해서 한 번 생각해 보기 바랍니다.

(1주~4주) 예를 들어, 신문 기사를 읽다가 사건에 휘말린 조직의 보도를 접했을 때, 다음과 같은 질문을 던지고, 그로부터 나름대로 생각을 한다:

- ▶ 여기에서 위기상황은 어떻게 정의될 수 있는가?
- ▶ 이 조직은 어떤 방식으로 위기에 대응하고 있는가? 이는 적절한가? 만약, 그 조직이 나에게 자문을 구한다고 할 때, 나는 어떻게 조언해줄 수 있는가?
- ▶ 이 조직에게 위기 대응에 대해서 자문하기 위해 나는 어떤 질문을 던져야 하는가?
- ▶ 언론은 위기 상황을 어떤 스토리로 그려내고 있는가?
- ▶ 본 위기가 발생하기 전 쟁점 단계의 징후가 있었는가?
- ▶ 본 위기상황의 향후 전개와 관련 나는 어떤 시나리오를 생각해볼 수 있는가?  
(worst-case scenarios)
- ▶ 지금 상황에서 조직과 언론, 혹은 그 밖의 관계자들(stakeholders)이 가지고 있는 스토리는 무엇인가? 그리고 그들은 어떻게 다른가?
- ▶ 위기관리의 원칙 및 이론은 이러한 상황에서 어떻게 적용될 수 있을 것인가?

(5주~6주) 한 조직이 향후에 벌어질 수도 있는 위기 상황에 대비하기 위해 쟁점관리 시스템을 구축하고자 한다. 이 조직을 나는 어떻게 도와줄 수 있을 것인가?

- ▶ 이 조직이 가지고 있는 이슈들을 어떻게 정리할 것인가?
- ▶ 이슈의 연속성을 고려할 때, 계속해서 생성되고, 소멸되고, 변화하는 이슈들을 어떻게 지속적으로 모니터링해나가고 관리해나갈 수 있을 것인가?
- ▶ 이슈 관리 단계에서 위기는 어떻게 예방해 나갈 수 있을 것인가?

(7주)

- ▶ 언론의 입장에서 위기 사건을 어떤 방식으로 보도해 나가는지 그 매커니즘을 이해하고 있는가?
- ▶ 그리고, 조직의 입장에서 위기 상황시 언론에 어떻게 대응하는 것이 사실에 기반하여 어떻게 보호할 수 있는지 알고 있는가?
- ▶ 최근 블로그나 온라인저널리즘 등으로 대변되는 미디어 환경 변화가 위기관리에 어떤 의미를 갖고 있는가?

(8주)

- ▶ 조직의 위기를 그려내는 영화를 보면서, 관리의 관점에서 질문을 던질 수 있는가?

(9주)

- ▶ 쟁점 및 위기관리를 관계 관리의 측면에서 생각할 수 있는가? 예를 들어, 위기대응을 하는데 있어 관계라는 시각에서 어떻게 전략을 수립할 수 있는가?

(10주)

- ▶ Promotion의 측면이 아닌 protection이라는 측면에서 메시지를 개발할 수 있는가?
- ▶ 위기상황에서 corporate apologia를 어떻게 활용할 수 있을 것인가?
- ▶ 사회적으로 조직에 대한 신뢰(trust)가 낮아져가고 있는 상황에서 위기관리를 하는 사람으로서 주의해야 할 것은 무엇인가?