

Dong-A Business Review

PDF EDITION

2009 NOVEMBER ① Vol.44

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 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.

“상어에게 먹이를 줘라, 살고 싶으면...”

| 김호 | 더랩에이치 대표 hoh.kim@thelabh.com

‘상어의 법칙(shark rule)’. 기자 출신 컨설턴트 인 윌리엄 홀스타인은 2008년 하버드 비즈니스 출판부에서 낸 <언론 관리>라는 책에서 “당신이 상어에게 먹이를 주지 않으면, 당신이 상어의 먹이가 될 것이다”라고 밝혔다. 여기서 ‘상어’는 언론을 뜻한다. 이는 기업의 위기관리에 매우 중요한 가이드라인을 준다.

위기 상황에 침묵으로 일관하는 기업들

특정 기업을 둘러싸고 부정적 이슈가 제기될 때 해당 기업이 ‘침묵으로 일관’하는 사례가 종종 있다. 이는 그다지 바람직한 방법이 아니다. 2006년 학생들이 집단으로 식중독에 걸린 ‘급식 사고’가 발생했을 때 CJ푸드시스템은 무려 5일 동안 공식 입장을 내놓지 않았다. 요즘 각종 현안이 잇달아 터지고 있는 효성은 이렇다 할 입장을 밝히지 않아 주 주들까지 궁금해하고 있다. 그나마 10월 13일 효성이 “하이닉스 인수 참여 과정을 투명하게 공개하겠다”는 방침을 밝혔으니 앞으로 전개 상황을 두고 볼 일이다.

침묵으로 일관하는 기업들에겐 나름대로 이유가 있다. 첫째, 침묵이 안전하다고 믿기 때문이다. 특히 기업의 위기관리를 법적인 측면에서만 접근

할 때 이런 뜻하지 않은 잘못을 범한다. 일반적으로 법적 보호를 위해서는 말을 잘못해서 문제를 만들기보다는 차라리 가만히 있는 게 낫다고들 생각한다. 변호사는 당연히 고객을 법적인 측면에서 보호하기 위해 자문한다. 하지만 법적 보호(legal protection)가 전체 보호(total protection)를 의미하진 않는다. 기업은 위기관리를 할 때 법적 보호와 명성 보호(reputation protection)라는 두 가지 측면에서 접근해야 한다. 명성 보호는 쉽게 말해서 부정적 여론을 최소화하는 작업이다. 이 때문에 글로벌 기업들은 변호사와 위기 커뮤니케이션 컨설턴트의 의견을 모두 참고해 의사 결정을 내린다. 둘째, 과거의 경험 때문이다. 이런 기업들은 보통 언론에 대응했다가 자신들의 의도와는 영판판으로 기사가 실린 경험이 있다. 특히 최고경영자(CEO)가 언론 혐오증을 갖고 있으면 실무진에서 대응을 하고 싶어도 못한다. 하지만 이런 기업들은 언론을 비난하기에 앞서 자신들의 대응이 충분히 세련됐는지, 제대로 된 커뮤니케이션을 했는지 살펴볼 필요가 있다.

정보의 진공을 채우려는 언론

상어의 법칙을 좀 더 큰 맥락에서 살펴보자. 기

Article at a Glance

특정 기업을 둘러싸고 부정적 이슈가 제기될 때 해당 기업이 ‘침묵으로 일관’하는 사례가 종종 있다. 하지만 이는 그다지 바람직한 방법이 아니다. 위기를 가져올 만한 특정 사건이 벌어지면 ‘정보의 진공(information vacuum)’ 현상이 발생하며, 기자는 재빨리 정보의 진공 현상을 없애기 위해 적극적으로 취재한다. 기업의 위기관리에도 응급조치 시간과 같은 ‘골든아워’가 똑같이 적용된다. 위기 상황에서 신속한 사실 파악과 입장 정리가 더욱 중요해지고 있다.

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.

업에 위기를 가져올 수 있는 특정 사건이 벌어지면 ‘정보의 진공(information vacuum)’ 현상이 발생한다. 위기 사건은 갑자기 발생하여 사람들을 놀라게 하는 특성이 있다. 갑작스러운 사건이므로 이 사건의 정체가 무엇인지에 대한 정보가 부족해진다. 사건을 취재하는 기자는 재빨리 정보의 진공 현상을 없애려고 노력한다. 적극적인 취재를 통해 진공상태인 정보를 채우는 일이 이들의 역할이다. 이때 기업은 선택을 해야 한다. 적극적으로 자신들의 입장을 전달하여 언론이 정보를 채우는 데 협조하든지, 아니면 소극적 자세와 침묵으로 일관하는 것이다.

문제는 기업이 침묵한다고 해서 언론이 취재를 포기하거나 기사를 안 쓰진 않는다는 점이다. 당사자인 기업이 침묵하면 언론은 기사 작성 시 제삼자에 대한 의존도를 높일 수밖에 없다. 즉 업계 관계자나 관련 정부 부처 공무원, 관련 분야 전문가의 의견을 참고해 기사에 반영한다. 그렇게 되면 기업은 자신에게 벌어진 사안에 대해 초기에 프레임(frame)을 만들 기회를 놓치고 만다.

이런 이유로 위기관리 전문가들은 특정 기업의 위기 이슈가 공론화될 것이 명확하거나 이미 공론화된 상황에서는 침묵을 권하지 않는다. 이런 상황에서 언론에 대응하지 않는 것으로는 기업이 얻을 게 별로 없기 때문이다. 따라서 전문가들은 ‘어떻게 대응할 것인가’를 놓고 고민하지, ‘대응할까, 말까’를 놓고 고민하진 않는다.

물론 예외적으로 소극적 대응이 필요할 때도 있다. 여기서 소극적 대응이란 언론이 먼저 기업에 문의를 하고서 기업이 반응하는 것을 뜻한다. 소극적 대응을 하는 첫 번째 경우는 특정 이슈가 아직 공론화되지 않았고, 언론 등을 통해 공론화되기엔 무리가 있다고 보는 때다. 다만 이때 공론화 가능성이 낮을 것이라는 ‘희망’에 배팅해서는 안 된다. 항상 최악의 가능성을 염두에 두어야 한다. 따라서 이때도 언론의 문의에 대비해 입장 정리 등의 준비를 철저히 해둘 필요가 있다. 둘째는 특정 회사 한곳이 아닌 업계 자체가 위기 이슈에 공동으로 휘말렸을 때이다. 이때 개별적으로 대응하다가 오히려 굵어부스럼을 만드는 경우가 있다. 타사의 대응을 모니터링하면서 업계의 공동 대응책에 보조를 맞추는 필요가 있다. 셋째는 글로벌 기업의 특정 이슈가 해

외 언론에서는 다뤄졌으나 국내에서는 별 연관성이 없어 크게 다뤄지지 않았을 때다. 이런 상황에서 기업은 소극적 대응을 선택할 수 있다.

점점 짧아지는 ‘골든아워’

그렇다면 위기 상황에서 언론에 대응하기 위해 기업은 무엇을 준비해야 할까? 6하 원칙에 따라 자신들의 입장을 빠른 시간 안에 정리해야 한다. 위기 상황에서 기업들이 흔히 궁금해하는 사항은 다음과 같다. ①What: 어떤 사건이 발생했는가? ②When: 사건은 언제 발생했는가? 기업은 사건을 언제 인지했는가? ③Where: 사건은 어디에서 발생했는가? ④Who: 이 사건의 책임은 누구에게 있는가? 이 사건으로 영향받는 사람들은 누구인가? ⑤How: 기업은 이 상황을 어떻게 극복할(보상할) 것인가? ⑥Why: 왜 이 사건이 발생했는가?

위기관리 전문가들은 이런 상황에서 보통 What, When, Where에 대한 사항들을 빠른 시간 안에 정리하여 언론에 발표하려고 노력한다. 책임자나 피해자(Who), 극복책 및 보상책(How), 사고 원인(Why) 보다는 What, When, Where에 대한 정보 확인이 비교적 빨리 가능하기 때문이다. 물론 나머지 사안에 대해서는 정리하는 대로 언론에 먼저 알리겠다는 협조 의사를 밝히고, 최대한 빨리 입장을 정리해야 한다.

응급 의학에는 ‘골든아워(golden hour)’라는 용어가 있다. 부상자가 생겼을 때 초기 60분 동안의 조치가 부상자의 생명 보호에 매우 중요하다는 뜻이다. 이 용어를 처음으로 적극 활용한 사람은 의사인 애덤스 카울리 박사로 알려져 있다. 미국 매릴랜드대 병원에서 응급 의학의 토대를 닦은 그는 “삶과 죽음 사이에 골든아워가 있다”는 말로 의학에서 초기 대응의 중요성을 이야기했다.

기업의 위기관리에도 골든아워가 똑같이 적용된다. 기업의 위기 대응 능력을 평가하는 한 가지 방법은 위기 상황에서 얼마나 신속하게 자신들이 파악한 사실과 이에 대한 입장을 정리해서 내놓는가이다. 그만큼 위기 상황에서 초기 대응은 중요하다. 사실 인터넷의 발전으로 이제 언론과 소비자들은 위기 상황에 대해 시간이 아닌 분 단위로 해석을 내놓는다. 기업의 위기관리에서 골든아워는 더욱 짧아지고 있다는 뜻이다. ●

필자는 한국외대 불어과를 졸업하고 미국 마켓대에서 PR 전공으로 석사 학위를 받았다. 현재 KAIST 문화기술대학원 박사과정에서 ‘위기 커뮤니케이션’에 대해 연구 중이다. 글로벌 PR 컨설팅사인 에델만 한국 대표를 거쳐 현재 오길비엘스 파트너와 더렐에이치 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

온라인 투고 | 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