

# Dong-A Business Review

## PDF EDITION

### 2009 MAY 2 Vol.33

#### 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.

# 위기의 리더, 정직하되 말 아껴라



| 김호 | 더랩에이치 대표

**사례 1** 2007년 1월 이용훈 대법원장은 세금 신고를 누락한 탓에 큰 곤란을 겪었다. 이와 더불어 그가 변호사 시절에 후배 판사들에게 전별금 명목으로 현금을 건넨 것으로 알려져 파문이 일었다. 그의 입장을 듣고 싶었던 기자들은 대법원 앞에서 대법원장의 차가 도착하기를 줄지어 기다리고 있었다. 이 대법원장이 도착하자 기자들은 그에게 바짝 따라 붙었다. 한 방송사 기자가 마이크를 들이대며 “부장에게 전별금을 주셨다는 언론 보도가 있는데…”라고 말을 던졌다. 이 대법원장은 취재에 다소 짜증이 났는지 기자를 바라보며 “기자들이 고생이 많아. 나 때문에 고생이 많아”라며 귀찮다는 듯 이야기했다. 이 장면은 그날 저녁 TV 뉴스에 그대로 방송됐다.

**사례 2** 2008년 4월 4일 이근희 전 삼성그룹 회장은 검찰 소환 조사를 받기 위해 출두했다. 수백 명의 기자가 기다리고 있던 포토라인에서 이 전 회장은 잠시 멈춰 서서 몇 가지 질문을 받았다. 기자들의 질문에 부인으로 일관하던 그는 “글로벌 기업인 삼성이 범죄 집단으로 몰리는 상황입니다. 누구에게 책임이 있다고 생각하나요?”라는 기자의 질문에 “범죄 집단이라고 생각해본 적 없고, 그것을 옮긴 여러분들(언론)이 문제가 있지 않나 생각합니다”라고 의외의 발언을 했다. 그도 실수했다 싶었는지 다음 날 새벽 조사를 받고 귀가하면서 “국민 여러분에게 드릴 말씀을 잊어버렸습니다. 그것부터 합시다”라며 운을 뚫 뒤 국민에게 사과했다.

**사례 3** 2006년 6월 CJ푸드시스템(현 CJ프레시웨이)은 2500여 명의 학생들이 집단 식중독에 걸리는 커다란 급식 사고를 일으켜 물의를 빚었다. 당시 미국에 체류 중이던 이재현 CJ 회장은 공식적인 사과

나 입장 표명 하나 없이 사고 발생 후 1주일 동안 귀국하지 않았다. CJ와 이 회장에 대한 비판 여론이 따라워지자 그는 1주일 만에 귀국한 후, 공항에서 기다리던 기자들에게 말 한마디 없이 피하듯 차를 타고 가버렸다.

**사례 4** 2006년 3월 롯데월드 무료 개장 행사에서 35명이 부상당하는 사고가 일어났다. 기자회견에서 롯데월드의 마케팅 담당 이사는 변명과 함께 “손님들의 문화 의식이 충분하리라고 생각했는데 그렇지 못해 아쉽다”고 말해 오히려 시민들에게 책임을 전가했다. 불난 곳에 기름을 끼얹은 그의 발언으로 여론은 더욱 악화됐다.

**사례 5** 2007년 9월 국내 최대 보안경비업체인 에스원 직원이 고객의 집에 침입해 강도질을 하고 여성을 성추행하려 한 사건이 일어났다. 사건 발생 초기에 에스원은 사고를 일으킨 사람이 ‘전직 직원’이라고 거짓말을 했다. 결국 거짓말이 들통 나는 바람에 ‘직원은 사고를 일으키고 회사는 이를 거짓으로 둘러댄다’는 비판을 받았다. 에스원 최고경영자(CEO)는 얼마 후 사퇴했다.

앞의 5가지 이야기는 위기 상황에서 리더가 커뮤니케이션에 실패해 상황을 더욱 악화시킨 사례들이다. 위기 상황에서 리더의 말 한마디는 큰 영향을 미친다. 글로벌 기업에서는 일단 임원이 되면 위와 같은 상황에서 어떻게 대처해야 하는지 정기적으로 시뮬레이션 훈련을 한다. 어느 기업도 위와 같은 위기를 겪지 않으리라는 보장이 없기 때문이다. 임원은 물론 회사의 긍정적 뉴스를 언론에 홍보하는 능력이 있어야 한다. 하지만 그보다 먼저 위기 상황을 관리하기 위한 커뮤니케이션의 원칙과 기술을

**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 이메일(coolcommunication@gmail.com)로 보내주세요. 좋은 사례를 골라본 글에서 다룰 예정입니다.

미리 습득하고 있어야 한다. 생각하기도 싫겠지만 만약 당신이라면 위의 상황에서 어떻게 하겠는가?

## 위기 상황에서 꼭 알아야 할 '대언론 커뮤니케이션' 방법

### ① 인터뷰란 '기자에게 말하기(talk to a journalist)'가 아니라 '기자를 통해서 말하기(talk through a journalist)'다

이용훈 대법원장이 귀찮다는 듯 이야기 한 것이나, 이견희 전 삼성 회장이 언론을 비난한 것은 대(對)언론 인터뷰의 메커니즘에 대해 잘 알지 못했기 때문이다. 언론에 이야기하는 일은 언론을 통해 시청자나 독자에게 이야기하는 것과 같다. 그대로 중계되거나 편집된 뉴스로 전달되기 때문이다. 다시 말하면 이 대법원장은 기자에게 귀찮다는 듯 비아냥댔지만, 사실은 방송 화면을 통해 시청자들에게 비아냥겨린 꼴이 됐다. 이 전 회장 또한 언론에 섭섭한 감정이 있었을지 몰라도, 그 발언은 전 국민의 시선이 집중된 검찰청 포토라인에서 할 이야기는 아니었다.

방송 카메라를 손으로 무자비하게 막아버리는 행동도 종종 보인다. 사실상 이는 시청자의 눈을 가리는 것과 같다. 언론에는 '진실을 가리는 기업'의 이미지를 매우 드라마틱하게 만들어주는 꼴이 된다. 정치인이 자신과 친하거나 나이 어린 기자에게 반말을 하는 장면도 가끔 볼 수 있다. 역시 언론과의 인터뷰가 시청자나 독자들에게 직접 말하는 것이라는 점을 간과한 실수다.

### ② 비난하지 말라

롯데월드 측은 대형 사고 앞에서 소비자를 비난하는 발언을 해 민심을 2번이나 깎아먹는 커뮤니케이션을 했다. 위기가 발생하면 기업은 책임감 있는 모습을 보이기 위한 의사결정을 해야 한다. 따라서 위기 상황에서는 남에게 손가락질을 하는 비난 행위는 금물이다. 위기 커뮤니케이션에서

는 비난보다는 위기 극복을 위해 기업이 어떤 조치(actions)를 취해 나가고 있는지에 집중해야 한다.

### ③ 위기일수록 언론을 피하지 말라

이재현 CJ 회장은 사상 최대의 급식 사고로 수많은 학생들에게 피해를 준 기업의 최고 책임자로서 사고 즉시 짚막하게나마 기자들을 통해 사과의 뜻을 밝혔어야 했다. 취재 나온 기자들에게 아무 말도 없이 차를 타고 도망치는 듯한 행동은 바람직하지 않다. 그런 모습을 보고 국민들은 어떤 생각을 하겠는가? 이는 결코 책임 있는 CEO의 모습이 아니다.

### ④ 기자의 모든 질문에 답변해야 하는 것은 아니다

CNN 토크쇼의 유명 사회자 래리 킹은 위기 상황에서 언론을 어떻게 상대해야 하는지를 이렇게 조언했다. 그는 "미국의 헌법 어디에도 기자의 모든 질문에 답해야 한다는 조항은 없다"고 비유적으로 이야기하고 있다. 예를 들어보자. 이견희 전 회장은 포토라인에서 기자들로부터 여러 질문을 받아, 이에 꼬박꼬박 "그런 기억 없어요" "잘 모르겠네요" "한 적 없어요" 등 부인성 답변만을 했다. 질문마다 부인으로 일관할 바에야 자신의 메시지를 전달하는 게 더 낫다. 예를 들어 "검찰의 조사에 성실히 임하겠습니다"는 말과 "국민 여러분에게 심려를 끼쳐 죄송하다" 정도의 짚막한 언급을 하고 바로 조사를 받으러 들어가는 게 차라리 더 낫다.

2008년 2월 이재용 삼성전자 전무는 검찰에 출두할 때 포토라인에서 많은 질문을 받았다. 하지만 이 전 회장과는 다르게 대처했다. 그는 "저와 삼성에 대해 많은 걱정과 기대를 하고 계신 점 잘 듣고 있습니다. 오늘 성심껏 답하겠습니다"라고 짚막하게 이야기하고 조사를 받으러 들어갔



다. 기자들의 질문에 상세히 진실을 밝히지 않을 것이라면, 언론을 통해 자신의 메시지를 간결하게 전달하는 게 더 낫다.

### ⑤ 거짓말하지 마라

윤리 교과서에나 나올 말이라고 생각할지 모르겠다. 그러나 위기관리 전문가들은 기업의 위기 커뮤니케이션에서 기억해야 할 하나의 원칙과 기술을 이야기하라면 주저 없이 이를 꼽는다. 삼성경제연구소가 2001년 발표한 '돌발 사태와 기업의 위기 대응' 보고서에는 전략적이고 실천적인 기업의 위기 대응 방안이 담겨 있다. 이에 따르면 사건 관련 정보를 신속히 공개해야 한다고 말하면서 핵심 수단으로서 은폐와 거짓말을 피해야 한다. 위기관리에서 '거짓말하지 마라'는 원칙이 중요한 이유는 단순히 윤리적 차원을 뛰어넘는다. 이는 매우 실질적인 차원에서 기업의 명성을 보호한다. 실제로 에스원은 직원이 저지른 사건에 거짓말을 더해 잠시 위기를 피하려 했지만, 결과적으로 위기를 더욱 악화시켰다.

우리나라의 많은 기업들은 지난 몇 년 동안 '글로벌 스탠더드'를 지향하며 혁신을 해왔다. 하지만 위기관리 분야를 들여다 보면 조직을 이끄는 임원들조차 위기 상황에서 어떻게 커뮤니케이션 해야 하는지 기본 훈련이 안 돼 있을 때가 많다. 그나마 일부 대기업을 중심으로 이 분야에 관심을 갖기 시작한 것은 다행이다. 위기관리의 90%는 '준비'임을 명심하자.🔴

필자는 한국외대 불어과를 졸업하고 미국 마켓대에서 PR 전공으로 석사 학위를 취득했다. 현재 KAIST 문화기술대학원 박사 과정에서 '위기 커뮤니케이션'에 대해 연구 중이다. 글로벌 PR 컨설팅사인 에델만 한국 대표를 거쳐 더렙에이치 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 매파워로 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