



벽하다. 우리 서비스는 완벽하다. 우리 비즈니스는 항상 완벽하고 선하다고 믿는다. 따라서 이번 위기는 정말 운이 없었을 뿐이라고 한다. 또 일부 피치못한 사고였다고 한다. 특이한 소비자 사례라고 폄하한다. 집에 들어가 가족들에게 물어 보자. 지금 이 위기에 대한 뉴스를 보았는지, 그리고 아빠의 회사가 완벽하다는 것을 그들도 진정 믿는지.

6. 과도하게 용감하다

위기관리에 실패하는 기업들의 대부분은 소비자에게 무례하다. 절대 공감하지 않는다. 소비자단체를 적으로 알고 강력 대응하려 한다. 소송으로 대응한다고 발표한다. 언론을 하이 에너 라고 부른다. 왜 이렇게 우리 회사나 조직을 괴롭히는지 모르겠다고 꾸짖는다. 온라인의 댓글을 보고 네티즌들을 저주한다. 일부는 이들과 맞서 싸우려고 시도한다.

7. 서로 딴 소리를 한다

위기관리 주체는 하나가 되어야 한다고 해도, 서로 각자의 길을 간다. 회사를 위하는 마음은 같은데 메시지들은 각기 다르다. 포지션이 정해지지 않았으니 각자 개인 소감을 밝힌다. 문제가 돼버린 언급들에 대해서는 언론이 말의 진의를 왜곡했다거나 그런 말 한적 없다고 한다. 기자만 나쁜 사람 된다.

8. 앞뒤가 맞지 않는다

대응 논리가 없다. 충분한 사고를 거친 완벽한 논리는 아니더라도, 중학생들이 웃을 만한 논리면 제앙이다. 거짓말을 한

다. 홍보담당자에게 조직 내에서 누군가 거짓말을 했기 때문이다. 홍보담당자는 그 소스를 100% 믿고, 기자들에게 확신에 차 설명을 한다. 그러나 정부나 기자들은 1시간 만에 그것이 사실이 아님을 밝혀낸다. 대체 누가 홍보담당자들을 거짓말쟁이로 만드는 건가?

9. 문제를 가지고 논한다 해법을 말하지 않는다

문제를 가지고 해명하면서 씨름한다. 중요한 초기 대응의 대부분의 시간들을 해명으로 지새운다. 이해관계자들은 문제보다 해결 방안을 듣길 원한다. 어떻게 이 위기를 관리하고 있으며, 어떻게 해결해 나갈 것인가를 이야기해 주어야 하는데 이를 항상 실패한다. 위기를 맞은 기업은 항상 억울하기만 하다. 그래서 문제에 집착한다.

10. 언론을 차별한다

위기 관리에 전부가 아니면 전부(all or nothing) 라는 법칙은 더욱 강조된다. 실패하는 기업이나 조직은 위기가 발생하면 소위 '조중동'에만 해명광고나 사과광고를 한다. 아니면 몇 개의 언론사를 제외한다. 계속 자기들을 공격하는 온라인 매체들을 미워한다. 재미있는 것은 이런 차별 때문에 점점 더 위기가 확산되면 그 때는 스스로 포기하고 공평해진다는 거다.

11. 위기가 벌어지면 갑자기 '구두쇠'가 된다

리콜을 하면서 주판알을 빙긴다. 손해배상을 하는데 주저한다. 시장점유율을 걱정하고, 올해 매출 타겟을 우려한다.

그냥 어떻게 넘어갈 수 없을까를 고민한다. 그냥 대중적인 지표로 상황을 마무리 지으려 시도한다. 하다 못해 해명광고도 어떻게 하면 조금 덜 할 수 있을까 회의한다.

12. 홍보팀만 고생한다

다들 걱정만 해준다. 그리고 정시 퇴근하거나, 야근을 해도 자기 일만 한다. 위기는 홍보팀이 알아서 해야 할 일이라 생각한다. 위기가 발생해 하루에 공격적 기자들로부터 전화를 수백 통 받는 홍보팀에게 일상 회의에 들어오라고 하거나, 보

고자료를 쓰라고 한다. 다음날 부정적인 기사들을 보면서 홍보팀을 욕한다. 능력이 없으니 갈아 치우자 한다. 새로운 사람들을 불러 그 사람에게도 또 전달하라 한다. 자꾸 이런 새 부대에 새 술' 현상은 반복된다.

실패하는 모든 위기관리의 원인과 속성은 거의 이 12개 유형 안에 있다. 한번 자사의 사례에 대입시켜 보자. 그러면 성공적인 위기관리의 해답이 보일 것이다. 333

03 02 02

마법의 위기관리 법칙을 기억하자

위기가 발생했다. 상황을 파악했다. CEO를 포함한 사내 위기관리팀이 소집됐다. 현 위기상황에 대한 각 이해관계자들의 분석을 브리핑 받았다. CEO를 중심으로 자사의 대응 포지션을 정했다. 홍보담당자들은 그 포지션을 기반으로 다양한 예상 질의응답과 핵심메시지들을 개발한다. 외부로 커뮤니케이션 하기 위한 공식입장(holding statement) 문구를 만든다. 각 임간에게 제시해 초기 이슈를 관리하기 위한 해명 또는 사과광고 문구들이 공식입장에 근거해 작성한다. 각종 자사 홈페이지 등에 게시할 문구들도 가다듬는다.

실무자들이 알아두어야 할 해명 또는 사과광고의 기본은 다음과 같다.

1. 말 그대로 사과나 해명이나 포지션을 정할 것

사과를 하는 것은 자사의 실수, 실패, 위법성 등을 '단순 인정' 하는 것만을 뜻하지는 않는다. 이해관계자들에게 용서를 비는 것이 진정한 사과다. 비록 자존심은 상하겠지만 진정성을 가지고 용서를 비는 게 좋다. 실패하는 사과광고는 사과인지 해명인지 그 포지션이 불명확해 이해관계자들을 헷갈리게 하는 광고다. 해명할 때에는 깔끔하게 해명하고 그 근거를 논리적으로 제시해야 한다. 그러나 해명광고가 '뱃뱃' 해서는 안 된다. 가능한 해당 위기로 피해를 입은 이해관계자들의 감정을 감안해 아무리 해명이라도 먼저 그들의 감정에 공감해 주는 방식이 좋다.

2. 정제 메시지 문언매너를 논리적으로 잘 것인지 감성적으로 잘 것인지 결정할 것

사과는 감성적, 해명은 논리적이라는 공식이 항상 적절한 것은 아니다. 이 논리와 감정의 각태일은 전략적인 메시징 기술의 핵심이다. 전반적으로 우리나라 공중들의 경우 감성적 메시징이 논리적 메시징보다 예후가 좋다. 단 감정에 호소할 때는 이해관계자의 현재 감정을 꼭꼭 이해하고, 그 수준과 깊이에 적절하게 맞추어 공감해야 한다. 어설픈 감성 표현은 '사려 깊지 못한 말장난'으로 여겨지기 일쑤다. 논리적 문언매너를 활용하기 위해서는 100% 정확한 수치와 증거자료들을 제시해야 하고, 자신들의 주장에 대한 충분하고 세부적 사후 검증을 예상해야 한다.

3. 총 몇 가지 메시지를 전달할 것인지 확정할 것

사람이 기억하고 분류하기에 가장 좋은 숫자는 3개라 한다. 상 중 하, 아침 점심 저녁, Small Medium Large 등과 같이 3개로 규정