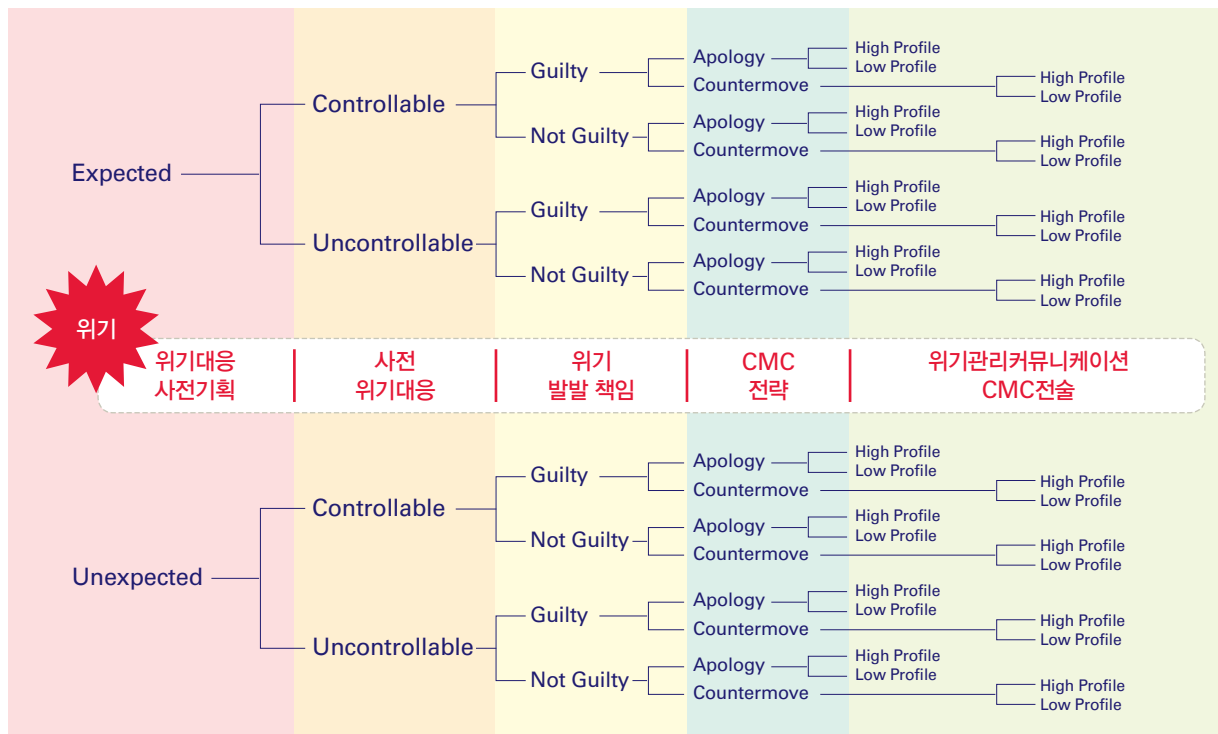


# 반론문·해명글·사과문 제대로 알고 쓰자



\*CMC : Crisis Management Communication

자본주의 사회에서 모든 기업과 기관들은 존립을 위해 각각의 설립 취지에 맞도록 활동을 하면서 다양한 이해관계 집단과 갈등을 빚을 수밖에 없다. 이것을 해소하기 위해서는 무엇보다 그 갈등에 대한 입장을 밝히고 양해를 구하는 것이 우선이다. 경우에 따라서는 잘못에 대해 시인하고 시정조치를 발표해야 하는 경우도 있다.

과거에는 특정 사안에 대해 공식입장을 내놓지 않고 무대응하거나, 이해당사자와의 타협, 법률적 송사, 혹은 언론에 뉴스화될 경우 기사를 빼거나 게시물을 삭제하는 등의 방법을 택했다. 대개는 시간이 흐르면 자연스럽게 잊혀지는 방식을 택했지만, 요즘은 적절한 시기에 적합한

메시지를 내놓지 않으면 오히려 확대되는 경우가 빈번해졌다. 온라인과 모바일을 통한 개인 채널이 열려 있다 보니 과거와 달리 기업과 기관의 모든 대응 활동은 맨 얼굴로 등장할 수밖에 없는 상황 때문이다.

물론 모든 사안에 대해 입장을 정리해서 발표할 필요는 없지만, 조직의 표방하는 가치를 훼손하거나 운영상의 위기에 해당되는 경우에 대해서는 적극적인 활동을 전개해야만 한다. 이 과정에서 신속성을 강조하다 보면 자칫 법률적 책임의 원인을 제공하는 메시지가 만들어지고, 나중에 여론이 끝난 후 송사로 이어지는 불상사를 초래하기 마련이다. 반면 모든 것을 검토한 후에 발표하면 늦장대

응이라는 여론으로 시달리는 것이 다반사다. 더불어 책임에 대한 소재를 명확히 하지 않거나 이해당사자에게 직접 해명하지 않는 것은 또 다른 이슈로 확산되게 된다.

이를 방지하기 위해서는 사전에 발생할 수 있는 가능성을 면밀하게 진단하고, 그에 맞는 메시지를 준비해 이를 지속적으로 반복해서 치밀하게 연습해야 한다. 무엇보다 해명을 해야 하는지, 반론을 내야 하는지, 아니면 사과를 해야 하는지 정확한 상황을 판단해야 그에 맞는 커뮤니케이션 전략과 메시지 작성이 가능하다. 여기에는 대상이 이해당사자 혹은 일반인들인지에 대한 여부와 함께, 메시지를 보내는 채널을 어떻게 선택해야 하는지에 대한 고민도 담겨있어야 한다.

일반적으로 반론과 해명은 상대되는 입장이 있을 경우에 행할 수 있는 방법이고, 사과는 의도 여부와 상관없이 기업/기관의 행위로 인한 피해가 명백한 경우에 해당된다. 간혹 사과를 해야 하는 사안에 대해 해명이나 반론을 해서 위기를 초래하는 경우가 있다. 또 대응할 타이밍을 놓치거나 기업문화나 사회적인 정서로 인해 오해가 증폭되는 경우도 있다. 따라서 이 판단의 기준은 조금 더 냉철하고 객관적으로 적용할 필요가 있다.

### 초기 대응

상황과악을 통해 대응에 대한 방법이 정해지기 전 외부로부터 문의가 쇄도할 경우 크게 다음과 같은 원칙을 고수하고 적절하게 활용해야 한다.

- 첫째 개인의 자격으로 이야기하지 말라.
- 둘째 추측해서 이야기하지 말라.
- 셋째 말해야 할 때는 침묵하지 말고 말해야 한다.
- 넷째 당황한 기색을 보이지 말고, 최대한 진지하고 성실하게 이야기하라.
- 다섯째 한번의 입장 표명으로 모든 것을 해결하려 하지 마라. 단계별로 메시지를 구성하되, 그에 부합하는 채널을 고려하라.

특히 언론 취재의 경우, 짧은 기간 내 정보 파악이 가능할 경우 최초의 대응을 기반으로 전체 내용을 뉴스화할 수밖에 없기 때문에 수집된 정보를 가감 없이 최대한 전달하고, 이와 관련된 수습 의지와 대응 방향을 반복하

는 것이 좋다. 정보의 양이 빈약할 경우 주변의 역정보로 인해 더 큰 낭패를 볼 수 있기 때문에 초기에 상황과 관련한 정보를 최대한 수집해 전달하는 것이 관건이다.

### 대응 방법이 확정되었을 경우 : 반론과 해명

반론은 제기된 주장과 관련해 명확한 입장 차이가 뚜렷하거나, 이로 인한 피해가 발생할 경우 명예훼손에 대한 하나의 구제 방법으로 활용한다. 주로 신문·잡지·방송·인터넷신문·인터넷뉴스사업자·인터넷멀티미디어사업자 등 언론이 불공정한 보도나 논평을 했을 때, 그 때문에 피해를 받은 사람이 보도 내용 중 사실 주장에 대해 해당 언론사를 상대로 지면이나 방송 또는 인터넷 사이트로 반박할 수 있는 권리를 의미한다. 국내에서는 언론중재위원회를 통한 반론권을 청구할 수 있으며, 반론문은 보도가 행해진 동일한 채널, 지면, 그리고 동일한 효과를 발생시킬 수 있는 방법으로 게재토록 규정하고 있다.

다만 위는 강제 조항이 아닌 임의 규정인 관계로 실제 조정 과정에서 지켜지기 어렵다. 또 실제 법률 행위에 준하는 관계로 이해당사자 본인과 법률대리인만 진행 가능하고, 실제로 조정기간이 길다는 점이 있다. 또한 반론의 범위가 정해져 있다. **청구된 내용이 명백히 사실에 반하는 경우, 상업광고만을 목적으로 하는 경우, 위법한 내용이 포함된 경우, 피해자가 반론보도청구권 행사에 상당한 이익이 없는 경우 등에는 기각될 수 있다는 점을 감안해야 한다.**

해명은 제기되는 의혹이나 사실 확인에 대한 객관적 자료를 기반으로 하는 기업/기관의 입장을 표명하는 행위를 말한다. 모든 사회 행위는 바라보는 시각에 따라 상이한 측면이 발생한다. 제기되는 모든 사안을 해명해야 하는 것은 아니지만 가급적이면 보편 타당한 의혹에 대해서는 적극적인 조치를 취해야 하는 것이 바람직하다. **이와 관련한 작성 요령은 제기되는 의문에 대해 간결하게 정리해서 입장을 표현하는 것으로 국한해야 추가적인 논쟁을 막을 수 있다.** 또 경우에 따라서는 광고처럼 지면을 구매해서 적극적으로 해야 하는 경우도 있다. 만약 반론과 해명의 빈도가 높아진다면, 사전 언론홍보 시에 이와 관련해 대외 조정기관이 아니라 자신이 보유하고 있는 홈페이지, SNS 등을 활용하는 사례들도 늘고 있지만, 공신력을

높이기 위해서는 광고주협회에서 운영하는 반론보도닷컴(www.banronbodo.com)을 적극적으로 활용하기를 권장한다. 그리고 해명과 반론 글의 작성은 언론중재위원회에서 정한 반론의 범위를 지키는 것이 신뢰성을 더해 줄 수 있다.

### 사과 : 어떻게 사과할 것인가

기업이나 기관의 입장에서 제일 민감한 부분이 사과문이다. 간혹 사과해야 할 대목에 해명을 하는 식으로 비춰지게 되면, 책임을 지지 않겠다는 것으로 오해될 소지가 있다. 반면 천재지변에 준하는 상황으로 불가피한 경우에 과한 책임표명의 경우 이후 법률적 소송에 있어서 불리하게 작용한다.

따라서 사과해야 할 경우 가장 고려해야 할 부분은 사과할 행위가 예상된 것인지, 불가항력이었는지, 위법인지, 아닌지의 여부다. 이에 따라 사과를 하든가 대응 논리를 전개하는 방향으로 전개해야 할지를 결정해야 한다. 이것이 결정되면 그에 맞도록 메시지를 만들고, 채널을 전략적으로 고려해서 사과하면 된다.

다만 표현에 있어서 몇 가지 주의해야 할 점이 있다. 무엇보다 오해가 없도록 간결하게 마무리를 지어야 한다. “죄송합니다만”이라고 말을 꺼내고 상반되는 주장이나 해명을 늘어놓을 경우, 이것은 사실에 대한 논리 제시로 받아들여지기보다 핑계로 오해 받기 쉽다. 또 “만약 그랬다면 혹은 불쾌하셨다면, 사과 드리겠습니다”처럼 가정법을 사용하는 것은 무책임하게 비춰진다. “진실이 밝혀질 수 있도록 최대한 협조하겠습니다”라고 입장을 밝히는 것이 오히려 신뢰도를 높이는 표현이다. 종종 “실수가 있었다”라고 밝히는 경우가 많은데, 이는 오히려 사전에 사건이나 사고를 인지하고 통제하지 못하는 무능력으로 비춰질 수 있다.

해외 매뉴얼에서는 불가항력적이거나 법적으로 문제가 되지 않을 경우 명확하게 표현하라고 조언하지만, 우리 사회에서는 ‘갑질’ 논쟁처럼 자칫 또 다른 이슈로 번질 소지가 있다. 따라서 포괄적인 책임을 동감하고, 진상 규명에 대한 실천 의지를 보여주는 것이 보다 현실적이라고 판단된다.

메시지만만 아니라 전달 방법에서 가장 중요한 것은

직접 이해당사자와의 커뮤니케이션이다. 최근 모기업의 사례에서 피해자와 사전 커뮤니케이션 없이 언론을 통해 직접 해결하려다 더 큰 낭패를 본 경우를 반면교사로 삼아야 한다.

기업활동을 하면서 이런 소명의 순간이 많아진다는 것은 그만큼 소비자들과의 접점이 넓어지고 있다는 것을 반증한다. 이런 해명, 반론, 그리고 사과의 순간, 진심과 책임지는 자세를 통해 신뢰도를 높여 위기를 기회로 전환할 수도 있다. 그리고 무엇보다 진심 어린 사과는 단순한 가해자와 피해자의 문제가 아니라 사회적 논쟁으로 발생하는 비용까지도 줄임으로써, 기업의 사회적 책임을 다할 수 있다.

무엇보다 가장 중요한 것은 이런 상황 판단을 주먹구구로 하기보다는 외부의 자문을 받아 객관성을 유지하며 지속적으로 점검해봐야 한다는 것이다. 또 대응과 관련해서는 진심 어린 사과 못지 않게 감정적 대응을 통한 확신을 하지 말라는 것이다. 이를 위해서는 항상 조직을 대변할 수 있는 사람이 필요하며, 특히 경영진의 경우 역할 분담에 따른 대응 훈련을 꾸준히 할 필요가 있다. **KAA**



#### 참고할 만한 책들

- ▶ **쿨하게 사과하라**  
(정재승·김호 저, 어크로스, 2011)
- ▶ **위기관리의 이해**  
(유재웅 저, 커뮤니케이션북스, 2015)
- ▶ **소셜미디어 시대의 위기관리**  
(정용민·송동현 저, e비즈북스, 2011)
- ▶ **위기관리 10명령**  
(한호택·전성철 저, 웅진윈스, 2011)
- ▶ **실천 매뉴얼 위기관리와 홍보**  
(현대경제연구소 저, 승산서관, 2013)