

들의 반대나 분노를 생성시키지는 않을까? 결과적으로 자사가 정한 목적과 목표를 그대로 이상 없이 달성시킬 수 있는 방향으로 진행될 수 있을 것인가? 이런 많은 질문에 대한 답을 국민 여론에서 찾아야 한다. 그것이 회사측에게는 안전과 효과를 담보하기 위한 정무적 노력이다.

들어보고 문제가 있다면 해결책을 찾아라

만에 하나 자사의 프로모션과 광고에 문제가 있을 수 있다는 여론과 마주하게 된다면, 적절한 답을 함께 찾아야 한다. 주제가 문제가 있다면, 사전에 그 주제를 여론의 관점에서 수용 가능한 것으로 바꾸는 게 맞다. 표현이 민감하다면 그 또한 바꿔야 한다. 시기가 적절하지 않다는 의견이 있다면, 그 시기를 좀더 고민하는 것이 회사를 위해 좋다.

물론, 회사는 회사 나름대로의 사업 플랜이 있고, 일정이 있다. 많은 직원들이 그 틀에 따라 움직이며 일하기 때문에 단순히 이를 수정, 연기하거나 다시 시작시키는 것에 큰 무리가 따를 수밖에 없다. 그러나 분명한 것은 그런 사전 ‘무리’보다 사후에 예상되는 ‘문제와 반향’으로 인한 손해가 훨씬 더 크다면 그런 ‘정무적 노력’은 더욱 더 필요하다는 것이다. 혼동의 시기에는 더욱 필수적이다.

해결책을 넘어 더욱 나은 어프로치를 구하라

‘그러면 우리는 지금 이 시기에는 어떤 주제와 방향으로 가야 할 것인가?’에 대한 답도 국민 여론에게 물어보자. 굳이 커뮤니케이션 하는 것이 필요할까 하는 근본적 질문부터, 커뮤니케이션 한다면 어떤 주제와 방향이어야 하는지에 대한 답까지도 찾아 보자. 더 나은 길이 무엇인가에 대한 답이다.

더 나은 어프로치란 기업에게 맞지 않지만 보기 좋은 알록달록한 옷을 의미하지는 않는다. 난세에 발휘되는 정무 감각이란 기업에게 ‘적절한 옷’을 찾는 것을 위해 발휘되어야 한다. 그것이 화려하고 아름다우면 좋겠지만, 일단은 우리 회사에게 적절한 옷이 무엇인지 다시 찾아 입겠다는 생각을 해야 한다. 기존에 마련해 놓은 옷을 입고 국민 앞에 섰을 때 예상과 다른 결과가 빚어질까 두려워하는 마음을 전제로 한다. 이는 안정성을 넘어 진정성에 대한 가치를 위함이다.



공통된 의견에 집중해 보라

이런 기업 내부에서의 정무 감각은 어떤 형식으로 구현될까? 일단 CEO부터 고위 임원들이 다양하고 많은 외부 인사들을 자주 만나 들어야 한다. 난세일수록 리스닝 대상의 분야와 레벨은 다양해야 한다. 사무실이나 회의실에서는 여론을 들을 수 없다. 개인적 소셜 미디어나 온라인을 통해서도 자사에 적절한 옷을 가늠하기는 쉽지 않다. 많은 사람들을 만나 답을 찾기 위한 최고 의사결정권자들의 이런 리스닝 노력은 웬만한 여론조사보다 품질 높은 정무적 결과를 창출한다.

여러 만남에서 의견을 들을 때는 상대 인사들의 공통된 의견에 중점을 두는 것이 맞다. 일반적으로 독특하고, 창의적이며, 기발한 의견들을 추려 기억하는 평소 습관은 잠시 버려야 한다. 정무적 리스닝이란 여론의 큰 흐름(main stream)을 찾기 위함이다. 기업에게 최고 의사결정 그룹의 우량한 정무 감각처럼 큰 자산은 없다.

실무그룹의 정무 감각도 점검하라

실무그룹의 정무 감각은 그 다음 자산이다. 실무그룹들보다 해당 세부계획을 더 잘 아는 사람은 없다. 그들 스스로 정무 감각을 최대한 발휘해 과연 그 플랜 하나 하나가 현 상황에서 적절한 것인가를 판단할 수 있어야 한다.

아주 작은 표현방식 하나까지도 일차적으로 실무자들의 정무 감각에 기반한 판단이 있어야 한다. 일부 기업에



서는 평시에도 사회적 이슈를 전혀 감안하지 않은 광고, 홍보, 프로모션 등의 커뮤니케이션을 실행해 논란의 역풍을 맞곤 한다. 난세에는 실무 차원의 민감성이 더욱 더 극대화되는 것이 옳다.

내부적으로 이견이 있을 때는 여론조사를

최고 의사결정그룹과 실무그룹 간에 정무적 이견이 있다면, 그때 가서 여론(의견) 조사를 하자. 일반적으로 여론(의견) 조사를 하고, 실무자들이 그 결과를 정무적으로 재 판단하고, 마지막으로 최고 의사결정권자의 의사결정을 기다리는 과정과는 반대 방향이다. 난세일수록 고객을 포함한 국민들의 공통 의견은 확인해지기 때문에, 최고 의사결정권그룹과 실무그룹 간의 정무 역량 발휘로도 충분히 안전하고 효과적 의사결정이 가능하다.

문제는 그런 정무 감각이나 역량이 원래부터 모자란 기업의 경우다. 평시 고객을 읽고, 듣고, 찾아가는 노력에 익숙하지 않은 기업이면 어려움이 있을 수 있다. 흔히 ‘감각적’이라 추앙받는 기업에게도, 그런 사업 감각이나 마케팅 감각과는 정무적 감각이 동일하지 않을 수 있어 문제다. 간단하게 그 차이를 표현하자면 “하고 싶은 것에 대한

감각” vs. “하지 않아야 하는 것에 대한 감각”의 비중이 다르다고 할 것이다.

같이 모여 토론을 늘이는 것이 최선

만약 내부적으로 정무 감각에 대한 아쉬움이 있다면, 난세일수록 같이 모여 앉아 토론하는 기회를 더 자주 만들 필요가 있다. 토론의 주제는 “우리의 이런 노력이 사회적, 여론적으로 혹시나 문제를 일으키지는 않을까?”하는 검증이 되어야 한다. 반복적이고 집중적인 토론을 통해 보다 안전하고 진정성 있는 내외부 커뮤니케이션이 가능해질 것이다.

요즘과 같은 난세에는 모든 기업들이 ‘하고 싶은 커뮤니케이션 활동’은 조금 밀어 두고 ‘하면 안 되는 것에서 자유로운’ 꼭 해야만 하는 커뮤니케이션 활동’에 보다 조심스럽게 집중하는 것이 필요하다. 특히나 논란의 중심 또는 외곽에 있는 기업이라면 더욱 정무 감각의 민감성을 극대화하는 것이 좋을 것이다. 현재의 한국의 위기는 최고권력의 ‘건전한 정무 감각 부재’가 하나의 큰 원인이었다. 그 만큼 기업에서도 정무 감각은 성공을 좌우하는 큰 가치를 지닌다는 의미다. **KAA**