

위기, '발생 초기'에 잡아라



‘호미로 막을 것을 가래로 막는다’는 속담과 같이, 위기 발생에 있어 초기 대처의 중요성은 아무리 강조해도 지나침이 없다”

기업 위기관리 전문기업 에스코토스의 강함수 대표는 “업종별로 일어날 수 있는 리스크를 사전에 파악하고, 혹시 모를 사태에서 ‘보다 신속하고 정확하게’ 대응할 수 있도록 위기 대응 방식과 프로세스를 구조화시킬 필요가 있다”고 말했다.

강 대표는 “지금과 같이 SNS가 발달한 미디어 환경 속에서는 예측할 수 없고 불확실한 위기가 언제 발생할지 모른다”며 “특히 최근에 보이는 특징은 ‘잠재되어 있던 이슈’들이 ‘터진 이슈’와 함께 올라오며 과거에 있었던 부정적 이미지가 함께 드러나는 추세다”라고 언급했다.

따라서 “기업 내부 안에서의 커뮤니케이션이 과거보다 많이 중요해졌고, 이해관계자들을 살피는 것이 무엇보다 중요하다”고 설명했다.

왜냐하면 사회가 성숙하고 시장 규모가 커짐에 따라 고객, 투자자에서부터 기업 내부 구성원, 시민단체, 지역

커뮤니티 등으로 기업을 둘러싼 이해관계자가 많아졌고, 이러한 이해관계자는 각자의 경제적 이익을 중요시하기 때문에 기업과의 관계 속에서 비윤리적이거나, 공정하지 못하거나, 정당하지 못한 행위를 접했을 때 그에 대해 대응하게 된다는 것이다.

즉 ‘사건의 크기’ 보다는 위기의 ‘영향력’ 크기를 가늠할 수 있어야 하는데, 이를 위해서 평소 이해관계자를 살피고 커뮤니케이션 해야한다는 것이다. 특히 이해관계자 중에서도 해당 위기로 인해 직접 피해나 고통을 받았다고 느끼고, 그에 대한 이슈를 확산시키는 소수의 이해관계자를 ‘원점’이라고 하는데 이 ‘원점’을 관리하는 것이 위기관리의 성패를 좌우한다고 강조했다.

결국 그가 말하는 가장 좋은 위기관리 방법은 기업에 존재하는 장-단기적인 이슈를 미리 예상하고 대비하는 것인데, 예를 들면 ‘안전’과 관련되어 있는 기업이라면 신뢰할 수 있는 시민단체·학회 등에 제품 안정성, 부작용 등을 알수 있는 연구보고서를 사전에 준비해 두는 것이 필요하다. 또한 아직 이슈화되지 않았지만 ‘기업 이미지에

타격'을 줄 수 있는 사안(윤리, 준법과 관련된)에 대해서는 사실관계를 확실히 해두고 사전조치를 취해야 하며, 가짜뉴스에 대해서는 바로잡아 큰 위기로 확대되지 않도록 해야한다고 덧붙였다.

아울러 기업에 부정적 이슈가 발생했을 때 가장 중요한 것은 이해관계자들에게 우리가 해당 사안에 대해 중요하게 생각하고 있다는 것을 인식시키는 것이라고 설명하며, 어떤 액션도 취하지 않는 '침묵'은 관계자들이 '은폐'의 메시지로 받아들일 수 있기 때문에 취해서는 안 될 행위라고 강조했다.

마지막으로 강 대표는 위기 대응에 있어 항상 염두에 두어야 할 것은 “기업의 명성은 그 기업의 것이 아니라, 해당 기업을 둘러싸고 있는 관계자들이 보는 것이라는 것을 잊지 말아야 한다”며 “상대방이 이슈에 대해 어떻게 인식하고 있는가를 먼저 생각하고, 이해관계자가 인식하는 문제점의 갭을 정확하게 파악해 그들과 대화하고 진정성 있는 정보를 공유함으로써 맞닥뜨린 위기를 돌파해야 한다”고 조언했다. **KAA** 김다혜 dahye@kaa.or.kr



〈그림〉 명성 리스크 대응 시 고려사항

명성 리스크 관리가 어려운 이유는 위기에 직면했을 때 조직이 보이는 행위와 통제 어려운 이해관계자 인식 요인이 있기 때문

