

송동현의 Crisis Consultant

더 글로리에 등장한 기업 위기관리 방식

글 송동현 | 밉글스푼 대표

dhsong@minglespoon.com



최근 넷플릭스 화제작 ‘더 글로리’가 국내 뿐 아니라 다른 국가에서도 많은 반향을 낳았다. 특히 유명인들의 주요 위기 요소 중 하나인 학폭 논란은 더 글로리 방영 이전과 이후로 나뉠 정도로 학폭 이슈에 대한 파급력은 달라졌다. 학교폭력이 피해자에게 신체적, 정신적으로 얼마나 큰 상처를 주는 행위인지에 대한 자각과 함께 그동안 학교폭력에 대해 너무 관대했다는 자성의 목소리도 터져 나왔다.

이 드라마에는 재벌 기업과 기업 CEO, 유명인 등이 등장하면서 특정 이슈에 대한 다양한 대응 방식도 눈에 띄고 있는데 이 중 위기관리 측면에서 중요하게 다루고 있는 두 가지 주제에 대해 살펴보고자 한다.



*출처 : 넷플릭스 ‘더 글로리’ 2화 장면 캡처

“돈으로 해결할 수 있는 문제가 세상에서 가장 쉬운 문제라니까?”

더 글로리 2화에 등장하는 대사다. 극 중 재벌기업 건설사 대표 역할의 등장인물 하도영이 학교폭력 가해자이자 하도영 아내 역할의 등장인물 박연진에게 던지는 말이다. 그냥 들어보면 이른바 재수 없는 말이고 쉽게 반감도 생길 수 있는 대사다. 특정 상류층의 물질만능주의, 천민자본주의적 의식을 여실히 보여주는 대목이기 때문이다. 그런데 현실적인 위기관리 현장에선 돈으로 해결될 수 있는 이슈가 가장 쉬운 이슈인 경우가 제법 많다. 실제 사안이 복잡하고 시간이 많이 필요하겠단 싶은 위기 이슈가 의외로 간단하게 해결되었다? 이런 경우 이면에선 돈이 위기 해결의 주요한 영향력을 발휘한 경우들이 많다. 정말 안타까운 사연이 있는 이슈인 경우에도 이면에는 돈이 위기 해결의 발목을 잡는 사례도 적지 않다. 위기관리 이면은 결코 아름답지 않다거나 할까?

실제 위기관리 현장에서 이해관계자들과 영킨 실타래를 풀 때 아주 어려운 케이스 중 하나는 이해관계자가 기업에게 돈이 아닌 강력한 ‘명분’만을 요구할 때다. 돈을 요구하는 것이 오히려 심플할 때가 있다. 이해하기 쉬운 예를 들면 ‘회장이 와서 무릎을 꿇어라’ 혹은 ‘사장이 사표를 써라’, “앞으로 이런 일이 발생하지 않겠다는 각서를 회장이 써서 달라” 등의 요구 등이 있을 수 있다. ‘너희가 잘못했는데 이게 뭐가 어렵냐’라고 생각할 수 있지만 기업의 생리와 기업 문화 그리고 한국적 조직 문화를 따져본다면 결코 쉽게 받아들일 수 있는 요구사항이 아님을 쉽게 이해할 수 있다.

이번 글의 주제가 ‘모든 위기는 돈으로만 해결해야 한다’, ‘돈으로 해결할 수 있다’는 이야기가 아니다. 명분을 주장하거나 돈을 요청하는 개인이나 그룹 어느 한 쪽이 ‘옳다, 그르다’ 또는 ‘맞다, 틀리다’를 말하는 것도 결코 아니다. 그건 누구도 단박에 가르거나 평가할 수 없다. ‘거의 대부분의 위기관리는 돈 없이

해결할 수 없다'는 좀 더 현실적인 부분에 대한 이야기다.

위기관리에 기업이 돈을 쓰지 않으려고 하는 순간 위기는 필연적으로 발생한다. 대표적으로 안전관리 분야를 들 수 있다. 많은 기업들이 중대재해법이라 부르는 중대재해기업처벌법 때문에 부담을 느끼며 안전관리 분야에 신경을 많이 쓰고 있지만 실제 현장에서는 사후 법적 위기관리에 더 많은 준비를 하는 기업들이 많다. 현장 안전사고를 예방하기 위해선 안전 시스템 및 구성원 안전 의식 강화, 이 두 가지에 투자를 해야 하는데 전자에는 돈이 들어가고 후자에는 돈이 들어가지 않으니 구성원들의 교육에만 열중하는 모습이다. 반복되는 안전사고 이면에는 이런 구조적 원인들이 존재하고 이것을 모르는 바 아니지만 최대한 작은 돈으로 위기관리를 하려다 보니 사고는 반복되고 있다. 이는 비단 안전관리 분야만이 아니다. 모든 위기관리가 큰 비용이 들지 않는 구성원의 교육이나 정신 변화에만 집중하는 경향이 크다.

돈 없이 위기관리를 할 수 없지만, 당사자와 이해관계자간 명분 싸움이 첨예한 위기관리 케이스의 경우에는 오히려 상대가 돈을 바라거나 요구하는 것처럼 프레임을 변경해 유리한 고지를 선점하는 경우도 있다. 갈등의 겉표면에는 명분이 감싸고 있지만 대부분 갈등의 해결은 돈이 중요한 요소 중 하나임은 분명한데 돈이 가장 앞에 나오는 순간 대중들의 판단력은 흐려지고 돈만 좇는 이윤배반적인 이미지로 낙인을 찍을 수 있기 때문이다. 최근 정치적, 사회적 이슈를 보면 이런 경향의 위기관리 전략이 작동되는 모습을 어렵지 않게 볼 수 있다.

“무대응이 답이라는 뜻입니다”

더 글로리 13화 초입부에 등장하는 장면의 대사다. 박연진의 악행이 드러나자 남편 하도영이 본인 회사 법무팀을 통해 도움을 주고자 했던 과정에서 박연진이 했던 말이다. 전후 맥락을 보면 완벽한 증거가 없



*출처 : 넷플릭스 '더 글로리' 13화 장면 캡처

는 상태에서 대응하는 순간 모르던 사람도 알게 되기 때문에 대응을 하면 안된다는 주장을 한다. 앞에 있는 변호사보다 대중들에 대해선 본인이 더 잘 안다는 말을 하면서.

이미 박연진이라는 등장인물이 상상하기 힘든 잘못을 한 인물이라는 것을 알고 있는 시청자와 관객의 관점에서는 분노를 유발하는 파렴치한 대사로 느껴질 것은 자명하다. 하지만 '무대응'이라는 위기관리 전략은 현실적으로 상당히 중요한 전략 중 하나다. 이 부분도 행여 법적, 윤리적, 도덕적으로 잘못된 당사자를 위기관리 전략으로 옹호하거나 대변하는 것으로 오해하지 않길 희망한다. 이 글에선 옳고 그름의 문제를 다루지 않고 있다.

갑작스러운 위기가 발생하면 거의 모든 기업이나 개인은 패닉에 빠진다. 특히 시스템과 역량이 부족한 기업이거나 라이징 스타급 유명인인 경우 모두 비슷한 초기 현상을 보인다. 그렇기 때문에 위기 발생 초기 캅 다운(Calm Down)은 아주 중요하다. 긴박한 신체적 생존 위기를 제외한 위기가 발생했을 때 실제 위기관리 컨설턴트가 초기에 집중하는 것도 '들어주는 것'과 '당사자를 안정시키는 것' 두 가지다. 댓글 하나하나, 기사의 표현 하나하나에 집착하고 매몰되면 이슈의 흐름과 큰 그림을 보지 못한다. 그리고 위



기가 발생하면 100% 루머나 거짓이 아닌 이상 단박에 해결할 수 없다. 그렇기 때문에 일회일비보다 올바른 상황 판단을 위해 올바른 정신 상태를 유지하는 것이 중요하다.

중립적이고 객관적인 시각으로 상황을 판단해야 실기하지 않는다. 흥분하고 걱정적으로만 상황을 보게 되면 지엽적이고 편협한 시각으로 사고가 좁혀지고 결국 나를 지지하고 격려하며 응원해 주는 주변 지인들에 둘러싸인 채 잘못된 판단을 하고 이슈는 더 커진다. 우리가, 내가 이것을 해서 얻을 수 있는 가치와 잃을 수 있는 가치를 판단하는 것이 “이 상황에 개입할 것인가? 무대응 할 것인가?”의 중요한 판단 기준이 되어야지, 상대와 대중을 무시하는 우월함 혹은 불안정한 감정이 또는 억울함이 판단 기준이 되어서는 안된다. 갑작스러운 위기가 발생해서 변호사나 위기관리 컨설턴트의 조력이 필요하다면 가장 먼저 ‘해당 이슈에 대한 사실 관계’를 빠르고 정확하게 정리해서 가능하면 문서로 전달하는 것이 중요하다. 이것만 빠르게 진행되면 초기 전략 수립은 상당한 시간이 단축될 수 있다.

해외 경제심리학 저널에 실린 적이 있다고 하는 축구 페널티킥 장면을 분석한 자료를 보면 페널티킥의 슈팅 방향은 왼쪽(골키퍼 기준) 92번(32.1%), 가운데

82번(28.7%), 오른쪽 112번(39.2%)이었다고 한다. 하지만 골키퍼가 공을 막기 위해 움직인 방향은 왼쪽이 141차례(49.3%), 오른쪽이 127차례(44.4%)로 골키퍼의 90% 이상이 좌우로 움직였다. 자료를 보면 골키퍼들이 왼쪽으로 움직인 141차례 중 방어에 성공한 건 20번으로 방어율이 14.2%, 127차례 몸을 날린 오른쪽에서는 16번 밖에 막지 못해 방어율이 12.6%에 그친다. 반면 가운데 가만히 서 있었던 18번 중에서는 6번을 막아 가장 높은 33.3%의 방어율을 보였다고 한다.

위 통계를 그대로 받아들이긴 힘들다. 최근 축구 경기의 페널티킥은 골키퍼들의 역량이 뛰어나 공의 방향을 단순 예측만 하는 것이 아니라 찰나에 방향을 보며 움직인다고도 한다. 핵심은 사람의 감정과 심리다. 특히 기업과 조직의 위기관리 과정에서 실무자들이 의사 결정권자들이 주는 압박감을 이기지 못해 진행하게 되는 무리수, 그리고 의사 결정권자의 ‘아무 것도 하지 않았을 때의 결과에 대한 불안감’, 이것들이 결과를 망칠 수도 있다는 것이다.

위기 발생 후 고객과 대중, 상황을 무시하지는 것이 아니라 위기관리의 초기 전략은 철저히 상황을 객관적으로 보며 준비하되, 성급히 움직이지 말자는 이야기다. 무대응은 아무것도 하지 않는 것이라고 오해하는 경우가 있는데 발생한 위기에 대해 그냥 가만히 손 놓고 있는 방임 상태가 아니라 모든 가능성 있는 상황에 준비하고 대비한 후 ‘적절한 타이밍’이 될 때까지 기다리는 것을 말한다. 기업 위기관리에서 반응과 대응은 구분되어야 한다. ㉞



송동현

송동현 대표는 2013년 국내 최초로 온라인-소셜 이슈 관리 컨설팅사인 명글스푼(minglespoon)을 설립한 이후 대표 컨설턴트로서 디지털 이슈 및 위기관리 커뮤니케이션 서비스 전반을 리드하고 있다.