

# 똑똑한 기업들은 왜 위기 상황에서 뻔한 악수(惡手)를 두는가?

글 | 송동현 밉글스푼 대표 dhsong@minglespoon.com



수많은 기업의 위기관리 대응을 지켜보다 보면, 때로는 대중과 시장의 상식과 동떨어진 행보에 당혹감을 느낄 때가 있다. '도대체 왜 저런 선택을 했을까?', '저것은 오히려 위기를 키우는 자충수가 아닌가?' 하는 의구심을 넘어 분노마저 느끼는 사람들도 있다.

하지만 그 이면을 들여다보면, 해당 조직과 기업은 대부분 설 새 없이 바쁠 정도로 최선을 다해 대응하고 있는 경우가 많다. 겉으로 드러난 '이해할 수 없는 대응'은 사실 조직 내부의 구조적 병폐나 왜곡된 전략적 지향점이 투영된 결과인 경우가 적지 않다. 심지어 그들은 그것을 '전략'이라 부르기도 한다. 위기관리 전문가의 시각에서, 대중이 이해하기 힘든 악수를 두는 기업들의 내부 원인을 반면교사 삼을 수 있도록 정리해 보았다.

### 1. 합리적 의사결정 프로세스의 부재

기업 위기관리는 본질적으로 '합리적 의사결정 프로세스의 산물'이어야 한다. 만약 통상적인 상식과 기본 원칙을 벗어난 독특하고 공격적인 대응이 지속된다면, 이는 합리적 시스템이 작동한 결과가 아닐 가능성이 크다. 필자의 경험상 이런 사례는 최고 의사결정권자 1인의 독단적 의지이거나, 그로부터 전권을 위임받은 대리인의 주관이 과도하게 개입된 경우가 많았다. 위기관리 시스템이 특정 개인의 의지에 장악될 때, 위기관리는 '상식'이라는 궤도를 이탈하게 된다.

### 2. 이견을 허용하지 않는 경직된 조직 문화

합리적인 의사결정 체계가 외형적으로 갖춰져 있다 해도, 내부 임원이나 구성원이 자유롭게 의견을 개진할 수 없는 문화라면 그 체계는 무용지물일 수밖에 없다. 반대 의견이 묵살되는 조직에서는 전략의 허점을 보완하고 검증하는 절차가 생략될 가능성이 높다. 한 때 조직 내에서 의도적으로 반대 의견을 제시해 토론을 활성화하고 편향을 방지하는 '악마의 변호인(Devil's Advocate)' 제도가 유행했던 이유도 바로 이 때문이다.

### 3. 특정 출신 인사의 과도한 실행주의

성격이 급하거나 특정 분야 출신 인사들의 강력한 실행력이 앞설 때, 종종 상상 속에서나 가능했던 공격적인 아이디어들이 현실화되곤 한다. 물론 이들의 실행력이 무조건 실패하는 것은 아니다. 오히려 과거의 성공 경험이 무리수를 두게 하는 자양분이 되기도 한다. 문제는 과거의 성공 공식이 모든 위기 상황에 100% 적용될 수 없다는 점이다. 실행 중심의 대응에만 매몰되면 위기 상황과 이해관계자를 '소통'이 아닌 '제압'의 대상으로 보게 된다. 그 결과 대중 정서와 심각한 괴리가 발생하며 위기의 경중를 높이는 상황을 초래한다.

### 4. 검증되지 않은 '비선' 조력자에 대한 의존

최고 의사결정권자가 위기관리의 명확한 방향성을 잡지 못하거나 전문 지식이 부족할 경우, 소위 '비선'이라 불리는 외부 지인이나 객관성이 결여된 조력자 그룹에 의존하기 쉽다. 처음에는 단순한 조언자였던 이들이 점차 비선 실세가 되기도 한다. 이렇게 되면 전문적인 전략 대신 개인적 친분과 단편적인 조언이 의사결정을 지배하게 되며, 객관성을 잃은 비정상적 실행이 난무하게 된다. 위기관리 초반, 객관성을 담보할 수 없는 지인 그룹과 거리를 두라고 거듭 강조하는 이유가 여기에 있다. (특히 유명인, 연예인들)

### 5. 위기관리 목적 자체의 상이함

컨설팅 현장에서 일 년에 수백 번 이상 듣는 질문이 있다. "성공한 위기관리 사례를 알려주세요" 혹은 "위기관리 성공의 기준은 무엇인가요?"이다. 그때마다 필자의 대답은 한결같다. "위기관리는 단순하게 성공과 실패로 나눌 수 없습니다. 다만, 과정상의 'Good Point'와 'Bad Point'는 존재합니다. 그리고 아주 현실적으로는 최고 의사결정권자가 성공이라고 정의하면 그것이 곧 성공입니다."

위기관리 목적이 긍정적 평판과 여론을 만드는 것에 있다면 그에 따른 유연한 대응을 하겠지만, 오직 '법적 대응(승리)'에만 매몰된다면 대중의 비난을 감수하더라도 철저히 법리적 대응만을 선택하게 된다. 긍정적 여론을 만드는 행위와 법적 대응 사이 간극은 언제나 존재할 수 있으며 여론과 법리 사이의 간극이 크면 클수록 대중에게는 그 대응이 비상식적으로 비칠 수밖에 없다.

## 6. 핵심 타깃의 미스매치 (Mismatch)

대중은 분노하지만, 기업이 설정한 '핵심 타깃'이 대중이 아닐 때 인식의 괴리가 발생한다. 실제로 기업의 핵심 타깃이 일반 소비자가 아니라 주주, 정부, 특정 권력기관, 혹은 그 기관 내의 특정인일 수도 있다. 글로벌 비즈니스의 경우 한국 시장과 우리 국민이 핵심 타깃이 아닐 수도 있다. 이 경우, 분노하는 대중은 애초에 그들의 고려 대상이 아니었을 가능성이 존재한다.

## 7. '논란'을 유도하는 막무가내식 벼랑 끝 전술

위기관리 교과서에는 없는, 실전에서는 소위 '막무가내 전략', '모르쇠 전략', 혹은 '벼랑 끝 전술'이라 불리는 대응법이 있다. 조금 더 직설적으로는 '미친 척하는 전략'이라고도 불린다. 이미 여론의 법정에서 100% 유죄 판결이 확실시되고, '부정 100 대 긍정 0'의 결과가 자명한 상황들이 있다. 이때 사실관계가 완전히 뒤집히지 않는 한, 이를 긍정적인 상황으로 반전시키는 것은 불가능에 가깝다. 하지만 궤변을 통해 본질을 호도하거나 논점을 이탈시켜 사안을 '논쟁의 영역'으로 끌고 가면, 부정 여론을 90으로 낮추거나 상황에 따라 50 대 50의 대립 구도로 만들 수 있다는 희망을 품게 된다.

이 전략은 어떤 이슈나 쟁점이든 '사실관계(Fact)는 명확해도 해석의 여지는 존재한다'는 틈새를 파고든다. 노회한 정치인이나 노련한 행정가, 법률가, 경영인들이 주로 사용하는 방식이다. 그들은 명백한 귀책 사안임에도 대중의 가치 판단을 흔들며 기존 프레임을 깨뜨리고, 이슈를 혼탁한 논란의 장으로 이동시킨다. 안타깝게도 일부 기업들이 이러한 정치적 셈법을 학습하여 위기 대응에 적용하는 경우가 종종 발생한다.

## 8. 총체적 난국: 모든 악재의 결합

가장 우려스러운 시나리오는 앞서 언급한 요인들이 동시다발적으로 결합해 작동하는 경우다. 드문 사례이긴 하나, 의사결정 시스템이 마비된 상태에서 편향된 시각과 잘못된 조력이 더해지면 목적마저 왜곡된 최악의 대응을 펼치게 된다.

위기는 예고 없이 찾아오지만, 그에 대응하는 태도에는 기업의 평소 철학이 그대로 투영된다. 그래서 필자는 위기관리를 '기업의 본질을 판별하는 리트머스 시험지'라고 정의한다.

수백, 수천억 원의 비용을 투입한 마케팅과 CSR, ESG 활동으로 쌓아 올린 긍정적인 기업 이미지는 하루아침에 형성되지 않는다. 그러나 위기 상황에서 기업이 보여주는 대응 과정을 통해, 대중은 그 기업의 진짜 철학과 품격을 즉각적으로 확인하게 된다는 점을 명심해야 한다.



필자 | 송동현

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