

위기 커뮤니케이션  
[언론 커뮤니케이션 소양]



정용민 著, 스트래티지샐러드 2009

[www.strategysalad.com](http://www.strategysalad.com) / [www.jameschung.kr](http://www.jameschung.kr)

## 대 언론 커뮤니케이션을 위한 소양

### 왜 호미로 막을 걸 가래로 막나?

기자들은 보통 언론사에 입사를 하면 '수습'이라는 기간을 거친다. 이 기간 동안 신참 기자들은 취재 방법, 기사 쓰는 방법 등을 기초부터 응용까지 철저히 배운다. 이 과정은 마치 입대병이 논산 훈련소에서 받는 훈련만큼 혹독하고 자기 자신을 시험하게 하는 코스다. 24시간 주7일 취재를 위해 어쩔 때는 속옷조차도 못 갈아 입고 경찰서안에서 새우잠을 잘 정도로 열악한 환경에서 취재 훈련을 받기도 한다.

이들의 멘토(mentor)인 선배 기자들은 매일 매일 시간대별로 취재 정보를 다그치고 이를 보고하기 위해 수습 기자들은 여기 저기를 필사적으로 기웃거린다. 결국 이 과정을 통해 수습 기자들은 '진짜 기사는 나이스 하게 취재해서는 만들어 지지 않는다'는 것과 '정보는 얻는 것이 아니라 기술적이고 집요하게 캐내야 한다'는 개념을 정립하게 된다.

이 기간을 거쳐 수습 딱지를 떼고 아주 '근성' 있는 기자로 다시 태어난 신참 기자들은 각자 출입처를 배정 받는다. 일부 수습을 갖 뎀 기자들은 산업부에 발령 받은 후 '경찰서 취조'처럼 취재를 해 가끔 기업의 홍보 담당자들을 당황하게 하기도 한다. 그 만큼 신참기자에게는 이제 공격적 취재 기법이나 기자로서의 근성이 훈련을 통해 완전히 익숙해 졌다는 뜻일 것이다.

반면 이 훈련 받은 기자들의 상대편에서 커뮤니케이션 하는 최고경영자(CEO)나 홍보 담당자들을 한번 살펴보자. 홍보 담당자의 경우 입사 OJT를 받기는 하지만, 그 과정이 기자들의 그것과는 비교가 안 되는 게 사실이다. 이들은 이 과정을 통해 회사 내 홍보팀의 일상 업무를 주로 배우는 것일 뿐, 특정 이슈 하나 하나에 대해 언론과 어떻게 커뮤니케이션 해야 하는가에 대한 전략적이고 전문적인 훈련을 받지는 못하는 게 일반적이다. 더구나 홍보 담당자들을 위한 제대로 된 사내 직무교육(OJT)이 있는 곳은 대기업 일부에 불과하다.

기자들과 종종 인터뷰를 하고 여러 언론 행사등에서 전면에서 나서 기자들의 질문을 받아야 하는 최고경영자(CEO)들의 경우는 어떤가? 훈련된 기자들의 기술적인 질문에 절대 실수하지 않을 만큼 훈련을 받았는가? 평소 말 잘하는 최고경영자(CEO)와 언론에게 말을 제대로 하는 최고경영자(CEO)는 다른 의미다. 단순한 달변이 곧 언론과의 커뮤니케이션에서 안전성을 보장하진 않는다는 뜻이다.

### 훈련 받은 기자 vs. 적절히 훈련 받지 못한 대변인

회사를 대표해서 언론에게 회사의 공식적인 메시지를 전달하는 최고경영자(CEO)와 홍보 담당자들. 이들에게는 어떤 훈련이 필요할까? 바로 미디어 트레이닝(Media Training)이다. 우리말로 적절히 옮긴다면 '언론 대응 훈련'이라고 할 수 있겠다. 해외의 대기업의 경우 홍보조직의 방침에 따라 미디어 트레이닝이 최고경영자(CEO)들에게 정기적으로 제공된다. 또한 대형 회사의 고위임원이 되면 필히 거쳐야 하는 일

종의 커뮤니케이션 경영 기법 훈련으로 자리잡고 있다.

고객을 포함 한 여러 공중들과 커뮤니케이션 하기 위해서는 먼저 언론과 커뮤니케이션 하는 과정이 가장 효과적이고 또한 필수적이다. 그러나 언론은 기업의 메시지를 그냥 실어 주는 광고판이 아니다. 특히 기업에게 특정 위기 사태가 벌어지면, 언론은 기업에게 다분히 공격적이 되며, 논란이 되는 해당 위기에 대해 알고싶어 하고 큰 뉴스로 보도하고 싶어하게 된다.

## 대변인을 위한 훈련 - 미디어 트레이닝

훈련 받은 노련한 기자들은 이러한 위기시에 해당 기업의 최고경영자(CEO)나 홍보책임자등과 같은 대변인(spokesperson)을 접촉하게 되고 해당 위기에 대한 회사의 입장과 원인 그리고 수습방법에 대해 질문을 하게 된다. 이 과정에서 '적절히' 훈련 받지 않은 대변인은 곧잘 실수를 범하게 되고, 노련한 기자의 기술적인 질문에 대책 없이 넘어가고 만다. 대변인의 말실수 하나, 잘못된 감정이입, 비전략적이고 즉흥적인 언론 대응이 사건을 더욱 악화시키고 논란을 더욱 부채질 하는 경우를 우리는 종종 접할 수 있다. 미디어 트레이닝은 이러한 예기할 수 있는 실수들을 시스템 구축과 사전 실습 훈련을 통해 방지하고자 하는 목적을 가진다. 예를 들어 일개 기업이나 조직을 대표하는 대변인이라면 자신의 기업이나 조직을 위해 필요한 한가지 목소리(one voice)만을 견지해야 한다. 한가지 목소리란 '기업이나 조직내에서 외부로 커뮤니케이션 하기 위해 정한 공식적이고 일관된 주장이나 논점을 공유하는 시스템'을 말한다. 또 '토킹 포인트(talking point)'라는 것도 있다. 이는 상황 및 이슈에 대한 충분한 이해, 해당 이슈에 대한 전략적인 커뮤니케이션적 논리 등이 기반이 되어 인터뷰시 대변인이 '꼭 언급해야만 하는 정해진 답변'이다.

이 '하나의 목소리' 또는 '토킹 포인트'는 큰 관점에서 설명하면 언론이 특정 이슈에 대해 언제 어디서 누구에게 물어도 미리 정해진 동일한 답변을 얻게 만드는 기본적 언론 커뮤니케이션 시스템이다. 미디어 트레이닝은 이러한 여러 가지 시스템들을 점검하고 이에 따른 훈련을 하는 것이다.

흔히 언론에서는 이 미디어 트레이닝을 단순히 '언론을 속이기 위한 기술을 가르치는 훈련'으로 잘 못 이해하는 경향도 있는데, 정확히 말하자면 미디어 트레이닝은 '언론에게 정확하고 신뢰 있는 메시지를 주기 위한 기술 훈련'이다. 언론의 오해와는 반대로 이러한 대변인들의 기술은 기자에게 그리고 기사 자체에 오히려 도움이 된다. 대변인의 정확한 논리와 정리된 표현, 어휘, 자세 등은 기자에게 더욱 양질의 기사를 만드는 데 유익한 환경과 정보를 제공하기 때문이다.

이제 우리나라 기업들에서도 '훈련' 받은 대변인으로서의 홍보담당자와 최고경영자(CEO)들이 많이 나왔으면 한다. 언론과 제대로 커뮤니케이션 할 수 있는 노련한 대변인들이 많아져야만 기업과 언론간의 소위 '건전한 긴장관계'가 형성되는 법이기 때문이다.

## 미디어 트레이닝은 언론을 '위한' 메시징 기술

이 책을 통해 저자는 언론과 적절히 커뮤니케이션 하기 위한 '미디어 트레이닝'이란 무엇이며, 어떤 훈련 과정들로 전체가 구성되며, 각각 어떻게 진행되는 지에 대해 자세히 소개 할 예정이다. 또한 생생한 시

사 사례들을 통해 기업과 조직들에게 평소 또는 위기시 '언론과의 적절한 커뮤니케이션'이란 어떤 의미인지에 대해 함께 고민해 보고자 한다.

## 준비된 최고경영자(CEO)는 밤잠을 설치지 않는다

옛말에 '구시화지문(口是禍之門)이며 설시화지근(舌是禍之根)'이라는 말이 있다. 풀어보자면 '입은 화(禍)의 문이며 혀는 화(禍)의 뿌리'라는 뜻이다. 말조심을 해야 화를 면할 수 있다는 교훈을 주는 말인데, 미디어 트레이닝의 관점에서 이 고사성어는 딱 반만 맞는 말이다.

입과 혀 때문에 화를 당한다 하면 당연히 우리는 '그러면 차라리 말을 하지 않는 편이 나은 것 아닌가?' 하는 생각을 할 수 있다. 그러나 여기서 분명히 해야 하는 것은 입과 혀를 사용한 '말' 자체가 화를 부르는 것이 아니라, 준비되지 않은 선부른 '말'이 화를 부른다는 사실이다.

우리는 일상 생활을 하면서 거의 90% 이상의 말들을 '준비 없이' 그냥 편안하게 나눈다. 예를 들어 아침 출근을 하다 스타벅스에서 커피 한잔을 살 때도 "오늘의 커피 주세요" "가지고 갈 겁니다" "감사합니다" 하는 일상의 말들을 그냥 습관처럼 한다. 직원들과 아침 인사를 하거나 농담을 나눌 때, 거래처의 전화를 받을 때, 업무보고를 받을 때 커뮤니케이션은 그냥 자신의 판단대로 자연스럽게 편안하게 이루어진다. 그 외 '준비된' 커뮤니케이션이라면 일부 거래처와의 사업 협상이라던가 전략회의 또는 업무와 관련된 프리젠테이션 정도로 한정되어 있다고 볼 수 있겠다.

이 때문에 불행히도 우리는 '준비된 커뮤니케이션'에 그리 익숙하지 못하다. 종종 '준비되었어야 하는' 커뮤니케이션을 자칫 그냥 편안함과 익숙함을 믿고 진행하고 있다. 게다가 그 커뮤니케이션을 위한 준비에 있어서 '어떤 대상과 커뮤니케이션 하는가?'에 따라 그 준비의 유형 또한 달라지는 데 이러한 고민조차 생략되니 결국 '설화(舌禍)'는 우리가 스스로 자초하는 꼴이다.

언론과 커뮤니케이션을 할 때에는 어떤 준비를 해야 화를 면할 수 있을까? 말을 뒤집어 보면 어떤 준비를 해야 언론과 커뮤니케이션을 통해 이로움을 얻을 수 있을까? 일단 기업과 조직을 대표해서 언론과 커뮤니케이션을 하는 사람들은 일부 인원으로 정해져 있다. 흔히 최고경영자(CEO)와 홍보담당 임직원들이 언론과 커뮤니케이션 하게 된다. 이들을 넓은 의미로 대변인(spokesperson)이라 부른다. 일부 기업이나 조직은 홍보 담당 직원들 중 전문적인 '대변인'을 정해 언론과의 커뮤니케이션을 전담하는 창구 역할을 수행하게 하기도 한다. 청와대 대변인이 우리가 가장 흔히 알고 있는 좁은 의미로의 '대변인'의 전형이다.

대변인은 회사의 대표인 최고경영자(CEO)가 상시적으로 언론과 커뮤니케이션만 하고 있을 수는 없기 때문에 일상으로 최고경영자(CEO)를 대신하고 회사를 대표해 언론과 커뮤니케이션 한다. 그렇지만 언론과 커뮤니케이션을 하는 최고의 위치와 의무는 아직도 최고경영자(CEO)에게 있다.

언론과의 커뮤니케이션에 있어 '준비의 수준'은 비교적 최고경영자(CEO)보다는 대변인이 더 높은 경향이 있다. 대변인은 일과 중 지속적이고 반복적으로 언론과 커뮤니케이션 하기 때문에 그래도 회사의 모든 업무들을 폭 넓게 관장하는 제너럴리스트(generalist)로서의 최고경영자(CEO)보다는 좀더 이 분야에 훈련되어져 있다.

따라서 이러한 전문 대변인 때문에 기업이나 조직과 관련한 '설화(舌禍)'가 발생하는 경우는 흔치 않다. 물론 직급상의 권위에 차이가 있다는 이유도 있겠지만, 커뮤니케이션 빈도에 의한 실수 확률을 감안할 때도 일반적인 설화(舌禍)는 '준비되지 않은 최고경영자(CEO)'로 부터 자주 발생한다.

기업이나 조직에서 이를 경계해 '준비된 최고경영자(CEO)'를 지향하며 실행하는 훈련이 바로 '미디어 트레이닝'이다. 여러 기업의 최고경영자(CEO)들을 위해 미디어 트레이닝을 진행하면서 언론과 커뮤니케이션 하기 전 최고경영자(CEO)들에게 '준비되어야 한다'고 강조하는 어젠다(agenda)들은 크게 다음과 같다.

- ◆ 언론매체를 이해하고 기자들은 누구인가를 안다
- ◆ 우리에게 어떤 이슈가 당면해 있는가를 안다
- ◆ 각각의 이슈에 대한 우리의 핵심 메시지는 무엇인가를 안다
- ◆ 어떻게 인터뷰를 해야 한다는 것을 안다
- ◆ 인터뷰를 연습하면서 준비된 핵심 메시지를 효과적으로 전달하는 방법을 익힌다
- ◆ 계속 준비하고 준비하고 준비한다. 연습하고 연습하고 연습한다.

이 '여섯 가지 어젠다(agenda)'들은 언뜻 보기에 별로 그리 어렵지 않는 것들이고 단순해 보이기 까지 한다. 그러나 뉴스나 신문에는 매일 끊임 없이 다양한 '설화(舌禍)'들이 등장한다. 모두 준비되어 지지 않은 최고경영자(CEO)들의 작품이다. 따라서 우리는 '준비'라는 것이 그리 쉬운 일은 결코 아니라는 사실을 깨닫게 된다.

물론 논란거리의 그 설화들이 '미리 준비 또는 계획되어진 것들'이었다면 의미는 다르다. 그 설화를 일으킨 최고경영자(CEO)가 의도적으로 그러한 논란을 유발시켰다면 문제될 것은 아무것도 없다. 아무리 미디어 트레이너라도 그렇게 전략적인 분들에게는 어떤 조언도 할 수 없다. 그러나 미디어 트레이너가 주목하는 것은 준비되지 않은 커뮤니케이션을 해 놓고 스스로 예상치 못했던 부정적인 파장에 놀라는 최고경영자(CEO)의 경우다.

미디어 트레이닝을 시작할 때 훈련을 받으실 최고경영자(CEO)들에게 가장 처음 띄워 소개하는 명언 하나가 있다. "여러분이 내일 아침 신문에서 읽고 싶지 않는 것들에 대해서는 어떠한 경우에도 말하지 마십시오 (If you don't want to read about it. Don't say it !)" 이는 언론과 커뮤니케이션 후에 뉴스를 확인하고 제발 놀라지 마시라는 것이다. 또 그 다음날 대변인을 통해 "사실이 잘 못 와전 되었으며, 우리 사장께서 말씀하신 A이란 B를 뜻한다"와 같은 부연설명과 구차한 변명을 해야만 하는 상황을 만들지 마시라는 것이다.

미리 준비해 정확하게 언론과 커뮤니케이션 한 후 모든 상황을 예견할 수 있는 상황에서 편안하게 잠자리에 드는 것이 좋지 않은가? 준비된 최고경영자(CEO)는 절대 밤잠을 설치지 않는 법이다.

## '경험 많은 프로'도 실수는 한다

골프 천재 타이거 우즈는 지난 7월 어이없는 실수를 저질렀다. 우즈는 스코틀랜드 커누스티 골프 링크

스에서 열린 제136회 브리티시 오픈 3라운드 도중 볼을 잘못 쳐 60대 여성 갤러리에게 상처를 입힌 것이다. 3살때 골프를 시작했고 21살의 나이에 프로에 입문해 세계 최고의 골프 대회들을 휩쓸며 10년간 총 61회의 우승을 따낸 그다. 평소 지독한 연습벌레로도 유명했다. 이런 프로도 가끔은 이렇게 어처구니없는 실수를 한다.

얼마 전 타계한 세계적 성악가 루치아노 파바로티는 생전 3 옥타브 '도'음을 자유자재로 구사하여 '하이 C의 제왕'으로 불렸다. 그러나 그도 전성기였던 1977년 뉴욕 메트로폴리탄 극장에서 오페라 라보엠 중 노래 <그대의 찬 손>을 부르다가 하이C 음에서 목소리가 흔들리는 치명적 실수를 범한 적이 있었다. 경험 많고 완벽하다는 찬사를 듣는 여러 프로들도 인간이기 때문에 때때로 실수를 한다. 그렇지만 그가 진정한 프로냐 아니냐는 이러한 실수를 범한 후에야 비로서 평가를 내는 법이다.

기본적으로 언론을 대상으로 하는 커뮤니케이션은 일반인들과의 커뮤니케이션 보다는 훨씬 많은 리스크를 내포하고 있다. 이 커뮤니케이션을 주도하는 것은 '기자'다. 기자란 특수한 훈련을 받은 커뮤니케이션 전문가다. 또한 언론은 독자들을 위해 '갈등'과 '문제점'들을 소재로 삼기 즐겨 한다. 위와 같은 우즈와 파바로티의 단순 실수 환경과는 우선 그 차원이 틀리다.

위기 또는 부정적 이슈가 발생했을 때 커뮤니케이션의 필요성은 회사에게나 언론에게나 공히 극대화된다. 이때 회사를 대표해 대변인으로 나선 최고경영자(CEO)와 언론사를 대표하고 공중을 대신하여 '알 권리 충족'에 목마른 기자는 서로 마주 앉게 된다. 안타깝지만 이때 최고경영자(CEO) vs. 기자간의 승률은 기자쪽이 항상 압도적으로 높다.

미국의 한 유명 미디어 트레이너는 맨 처음 훈련 받는 최고경영자(CEO)들에게 재미있는 조크 하나를 보여주는 데 그 내용은 이렇다. 'The only good reporter is a dead reporter' 우리말로 풀자면 '유일하게 좋은 기자는 죽은 기자다.' 그냥 분위기를 살려보기 위한 조크일 뿐이지만 이만큼 기자들은 최고경영자(CEO)들에게 위협적이고 까다로우며, 신경 쓰이고 때때로 무섭기까지 한 존재라는 뜻 일 것이다.

미디어 트레이닝의 목적은 최고경영자(CEO)들이 기존에 개인적으로 가지고 있는 언론과 기자에 대한 시각을 교정하는 데도 일부 존재한다. 더 나아가서는 최고경영자(CEO)들로 하여금 올바른 이해를 바탕으로 언론과 기자에 대한 친근한 감정을 가지게 한다. 이래야만 최고경영자(CEO)는 자신이 기자와 마주앉았을 때 자신의 정확한 역할이 무엇인지를 확인하고 그것을 올바르게 수행 할 수 있기 때문이다.

앞서 말한 것과 같이 '프로'도 실수를 한다. 최고경영자(CEO)들도 경영에 있어서는 분명 '프로'들이다. 게다가 언론과의 커뮤니케이션을 하기 위한 '미디어 트레이닝'을 받았다면 이 부문에서도 분명 '프로'가 된다. 그러나 언론과의 커뮤니케이션에 있어서 경계해야 할 것들 중의 하나는 '프로로서의 자만심'이다. 항상 '프로도 실수 할 수 있다'는 사실을 명심해야 도리어 실수를 줄일 수 있다.

체계적으로 미디어 트레이닝을 받은 '프로' 최고경영자(CEO)들에게 지속적으로 조언하고 싶은 '경계하셔야 할 바'들을 정리해 보면 다음과 같다. 최근 많은 설화(舌禍)들의 중심에 있는 사회 정치 지도자나 최고경영자(CEO) 같은 '프로'들도 대부분 공통적으로 이런 사항들을 간과하고 있다.

- ◆ 성공한 최고경영자(CEO) 또는 리더로서의 지나친 자신감을 경계하라
- ◆ 타고 태어난 달변가로서의 커뮤니케이션 경험을 경계하라
- ◆ 여러 면에서 직설적이고 급하며 다혈질적인 성격을 경계하라
- ◆ 일부에게 권위적이고 자존심이 매우 강한 성격을 경계하라

◆ 생각의 깊이와 스타일에 있어 과도하게 캐주얼 한 커뮤니케이션 타입을 경계하라

성공하신 최고경영자(CEO)라 할찌라도 언론과의 커뮤니케이션에 있어서는 전문가들의 조언과 코칭에 귀를 기울이고 항상 그에 따르시는 것이 좋다. 자신의 성공적 경험들만을 믿다 보면 분명 한계가 있다. 달변가라 할찌라도 자신의 대 언론 메시지를 미리 준비하고, 말하기 전에 반복적으로 고민해 봐야한다. 최고경영자(CEO)의 직설적이고 급하고 다혈질 성격은 흔히 훈련된 기자의 '위험한(risky)' 질문에 휘말려 들어갈 수 있는 좋은 토양을 제공한다. "얼굴 붉히지 마시고, 침착하게, 화내시지 말고, 흥분을 삭히십시오." 공격적인 기자의 질문에 대처하는 최고경영자(CEO)들에게 조언하는 부분이다.

"기자는 언론사를 대표합니다. 연령, 성별, 소속 매체 등을 차별하시면 안됩니다." 또 "기자와 절대 논쟁(debate)하시 마십시오. 기사를 이기려 하거나 설득하려 하지도 마십시오." 이 조언들은 권위적이고 자존심 강하신 최고경영자(CEO)들에게 드리는 조언들이다.

마지막으로 항상 캐주얼 한 커뮤니케이션에 익숙해 있으신 최고경영자(CEO)들에게는 "항상 주변에 기자들이 있다는 생각으로 긴장감을 가지고 커뮤니케이션 하시라" 조언한다.

위의 조언들은 매우 간단하고 이해하기도 쉽다. 또한 너무 극단적인 예라 생각할 수도 있다. "내가 일개 회사의 최고경영자(CEO)인데 혹시라도 그런 류(類)의 실수들을 하겠어?" 이런 생각을 무심코 가질 수도 있다. 그러나, 미디어 트레이너와 미디어 트레이닝을 받는 최고경영자(CEO)들은 항상 '최악(worst)의 사건을 가정해, 이에 대한 최선(best)의 준비를 한다'는 생각을 공유해야 한다.

프로는 한번 실수할 수 있다. 그러나 그 실수가 어이없이 반복되거나, 범한 실수에 대해 별로 대수롭지 않게 생각하거나, 더 나아지려는 피나는 노력이 없는 프로는 더 이상 프로가 아니다. 말실수 잔치와 설화 논란들을 보면서 언론 커뮤니케이션에 있어서 진정한 프로가 그리운 때다.

## 차라리 언론을 심심하게 하자!

미국의 16대 대통령 아브라함 링컨은 생전에 이런 말을 했다. "나의 발언은 낱알이 인쇄됩니다. 내가 어찌다 실언이라도 하면 그것은 나 자신과 여러분 그리고 이 나라 전체에 엄청난 영향을 끼칩니다. 때문에 나는 나의 실수가 최소한에 머무르도록 노력하지 않으면 안 됩니다."

언론과의 커뮤니케이션에 있어 기업의 최고경영자(CEO)들과 사회 정치 지도자들이 링컨 대통령과 같은 인식만 가지고 있다면 아마 언론 매체들의 기사와 보도들은 참으로 '심심한' 내용들로만 채워질 것이다. 필자는 국내외 기업들의 커뮤니케이션 컨설팅을 담당하면서 지금까지 총 40여분의 최고경영자(CEO)들을 가까이서 관찰할 수 있는 기회를 가졌다. 한국인 최고경영자(CEO)는 물론 미국인, 영국인, 프랑스인, 캐나다인, 일본인, 중국인, 인도네시아인, 그리고 한국인이기는 하지만 외국 국적을 가진 교포 최고경영자(CEO)까지 다양한 국적과 인종 그리고 성장 배경을 가진 최고경영자(CEO)들의 근접에서 커뮤니케이션 서비스를 했다.

이들을 위해 인터뷰를 기획 진행하고, 핵심 메시지를 개발해드리고, 미디어 트레이닝을 통한 코칭 활동을 했다. 이 경험을 바탕으로 필자는 최고경영자(CEO)들의 공통적 커뮤니케이션 유형들을 분류 정리할 수 있었다.

이 책에서는 언론 커뮤니케이션에 있어 독특한 최고경영자(CEO)들의 유형을 하나씩 거론해 나가기로 한다. 이러한 유형을 분석해 나가는 목적은 “어떤 최고경영자(CEO)가 언론 커뮤니케이션에 있어서 프로 최고경영자(CEO)인가”에 대한 확실한 상(像)을 공유하기 위해서다.

또한 우리 홍보 실무자들이 현재 모시고 있는 최고경영자(CEO)는 과연 언론 커뮤니케이션에 있어 어떤 유형인가를 확인할 수 있고, 이러한 최고경영자(CEO)들께 어떠한 조언과 준비가 필요한지를 홍보 실무자들이 먼저 이해해야 할 필요도 있다.

최고경영자(CEO)의 언론 커뮤니케이션 유형에 있어서 가장 큰 영향을 미치는 요인 (SEPH™)들은 다음과 같다.

- ◆ 언론에 대한 고정관념(Stereotype)
- ◆ 언론 접촉 경험(Experience)
- ◆ 성격(Personality)
- ◆ 커뮤니케이션 습관(Habit)

언론 커뮤니케이션에 있어 최고경영자(CEO)의 지식(knowledge)이나 총명함(intelligence) 그리고 임기응변(adaptation to circumstances)등은 놀랍게도 우리의 생각과는 달리 그리 큰 영향을 미치지 않는다.

언론과 커뮤니케이션을 할 때 가장 홍보 담당자들의 가슴을 조이게 하는 최고경영자(CEO)는 위의 4가지 요인들을 감안할 때 이런 유형이다.

**<언론에 대해 상당한 부정적 고정관념이 있지만, 놀랍게도 이러한 고정관념이 실제 언론 접촉 경험에 의한 것이 아닌 분. 그리고 성격이 직선적이며 급하신 분. 게다가 언론과 커뮤니케이션을 위한 전략적 메시징 스킬이 숙련되지 않은 분>**

간단히 조언을 하자면, 이런 유형의 최고경영자(CEO)는 아직 언론과 커뮤니케이션 할 ‘최소한의 준비’가 되지 않은 분이다. 따라서 절대로 홍보 담당자는 이 최고경영자(CEO)께 언론과 커뮤니케이션 하는 상황을 만들어 드리면 안된다. 최고경영자(CEO)께서 원하더라도 절대 안 된다.

링컨 대통령 정도의 대 언론 커뮤니케이션 ‘철학’은 아니더라도, 최소한의 ‘준비’는 되 있어야 최고경영자(CEO) 자신과 회사 그리고 직원들을 위한 ‘안전한’ 커뮤니케이션이 가능하다. 이러한 분들이야 말로 ‘미디어 트레이닝’이 절실한 분들이다.

전문적인 미디어 트레이닝을 받지 않은 최고경영자(CEO)나 사회 정치 지도자 분들은 다음과 같은 설화(舌禍)들을 의도와 다르게 생산하고야 만다. 생생한 이해를 돕기 위해 언론 커뮤니케이션에 있어 ‘준비되지 않은 리더’들의 몇 가지 <설화 생산 유형>들을 정리하고 그 최근 사례를 정리해 본다. (발언 한 분들에 대한 실명은 생략한다)

◆ **사회의 어느 한 그룹을 부정적으로 언급하는 설화(舌禍) 유형**

"차기 대통령은 대졸자여야 한다"

"가령 아이가 세상에 불구로서 태어난다든지, 이런 불가피한 낙태는 용납이 될 수 밖에 없는 것 같아요"

"요즘 젊은 배우들이 뜨는데 그 영화는 '한물 살짝 간' 중견 배우들을 모아 만든 영화다. 돈은 요즘 젊은 배우 한 사람보다 적게 들었을 것"

"70,80년대 놀면서 빈둥빈둥 혜택 받은 사람"

◆ **'성(性)'과 관련한 표현을 통한 설화(舌禍) 유형**

"마사지 걸 있는 곳에 갈 때 덜 예쁜 여자를 골라야 성심 성의껏 서비스를 한다더라"

"저는 (여자를) 회에 비유해요. 회! 회! 신선해야 돼. 두 번째! 쳐야 돼."

◆ **적절하지 않은 유머에 얽힌 설화(舌禍) 유형**

"예전 관찰사였다면 관기라도 하나 넣어드렸을 텐데" vs. "어제 온 게 O지사가 보낸 거 아니었냐?"

"에이즈 걸릴까 봐 헌혈 안 해요"

◆ **현재 주위에 언론이 없으니 괜찮다고 생각해 발생하는 설화(舌禍) 유형**

"OO가 대통령 못되면 우린 다 영도 다리에 빠져 죽어야 해"

◆ **자기 중심적인 표현으로 인한 설화(舌禍) 유형**

"송구스럽다. 하지만 법적으로 하자는 없다"

"애를 낳아 본 여자만이 보육을 얘기할 수 있다"

"인간은 남녀가 결합해서 서로 사는 것이 정상"

"할인카드 쓰는 남자는 싫다"

"미국에 가면 저도 평민"

"수도 서울을 하나님께 바친다"

◆ **잘못된 예나 수치를 제시해 일어나는 설화(舌禍) 유형**

"편법 또는 불법적인 부동산 투자는 우리 규제상의 문제이니 그 정도는 덮어주자"

"옛날 일을 자꾸 들춰내면 사실 답이 없다. 옛날에 시골에 땅 좀 샀다고 나중에 총리가 못 된 경우도 있다. 그런 식으로 다 들춰내면 국민 중에 제대로 된 사람 없다"

◆ **상스러운 표현 또는 욕**

"이쯤 되면 막가자는 거지요"

"공업용 미싱으로 입막음을 해야 한다"

"그놈의 헌법"

"~감도 안된다"

◆ **과격하거나 극단적인 표현**

"범죄자는 대선후보가 될 수 없다"

"나를 끌어내리려고 세상이 날뛰고 있다"

"대통령직 못해먹겠다"

"권력을 통째로 내놓겠다"

"친일파가 되겠다"

기업 최고경영자(CEO)의 경우 위 사례들과 같은 드라마틱한 설화(舌禍)를 경험하기는 약간 힘들다. 비록 어떤 최고경영자(CEO)가 기자들과의 캐주얼 한 술자리에서 약간의 '음담패설'을 농담조로 했다 해도 그것이 기사화 되는 경우는 거의 없다. (차라리 경우에 따라서 기자들에게 재미(?)있는 최고경영자(CEO)으로 포지셔닝 할 수도 있겠다.)

그러나 분명한 것은 기업의 최고경영자(CEO)라도 '이 메시지가 원래 커뮤니케이션 하는 것에 적절하진 않다'는 확고한 인식이 있어야 한다는 것이다. 이러한 최고경영자(CEO)의 인식 유무에 따라 그것이 전략

적 커뮤니케이션인가 아닌가 하는 큰 차이가 벌어지기 때문이다.

미디어 트레이너들이 흔히 강조하는 <Do's and Don'ts> 즉, <언론 커뮤니케이션에 있어 해야 할 일들과 하지 말아야 할 일들>에 충분히 익숙하지 않은 최고경영자(CEO)나 리더들께는 가능한 언론과의 커뮤니케이션을 위한 '충분한 준비의 시간'을 가지시길 당부 드린다.

## 생각이 바뀌면 모두가 편하다

언론 커뮤니케이션에 있어서 최고경영자(CEO)의 커뮤니케이션 유형을 규정하는 4가지 요건들인 언론에 대한 고정관념(Stereotype), 언론 접촉 경험(Experience), 성격(Personality), 커뮤니케이션 습관(Habit) 중 오늘은 '언론에 대한 고정관념'에 대해 이야기해본다.

여러 최고경영자(CEO)들을 만나 보면 의외로 언론과 기자에 대한 부정적 인식을 가지고 있으신 분들이 많다. 일반적으로 최고경영자(CEO)들이 생각하는 언론과 기자에 대한 부정적 인식들은 대략 다음과 같이 정리할 수 있다.

- 나쁜 이슈들만을 물고 늘어진다
- 주관적이며 공정하지 못하다
- 권위적이다
- 부패(spoil)했다
- 점점 비즈니스맨이 되 가고 있다

이러한 고정관념은 사내에서 최고경영자(CEO)뿐 아니라 일반 직원들에게도 일반적으로 존재하는 듯 하다. 오전에 홍보팀장이 자칫 술 냄새라도 풍기면서 지나가면 인사말투로 이렇게 이야기들을 한다. "기자 X들 접대하느냐 고생이 많네요. 저 같으면 그런 거 못해요..." 도대체 언제 기자들을 만나 봤다고 대뜸 '기자X'인가?

세월이 지나면서 깨달은 것은 홍보 담당자들은 절대로 사내에서 기자들에 대한 부정적 이야기들을 하면 안된다는 것이다. 일부 홍보 담당자들은 자신들이 힘들게(?) 일하고 있다는 것을 강조하기 위해 기자들과의 관계와 특성에 대한 과도한 이야기들을 내부적으로 공유하곤 한다.

그러나 이런 행동은 단기적으로는 "홍보팀이 고생하고 있다"는 평가를 받는데 도움이 될 수도 있지만, 장기적으로 "홍보팀은 그냥 그런 친구(?)들을 관리하는 3D 부서"정도로 사내에서 큰 의미를 획득하지 못한다.

일반직원들이 가지는 언론과 기자에 대한 부정적 인식은 그렇다고 치자. 언론 커뮤니케이션에 있어서 최고경영자(CEO)가 가지는 부정적 인식은 가끔 치명적인 상황을 초래하곤 한다.

A 그룹 계열사 최고경영자(CEO)께서는 한 경제단체에서 주제 발표를 하시면서 참석한 최고경영자(CEO)들에게 기자들의 특성에 대한 재미있는 (그러나 상당히 시니컬 한) 농담을 몇 개 했다. 그 최고경영자(CEO)는 업계에서 친언론 경영자로 알려졌기 때문에 그의 농담은 참석한 최고경영자(CEO)들에게 언론에 대한 잘 못된 고정관념과 편견을 심어주기에 충분했다. 문제는 현장에 그 경제단체 출입 기자들 일부가 취재차 참석 했었다는 것이다. 기자들은 그 농담에 경악을 금치 못했다. 따라서 맨 뒤 줄지어 앉아 있는

기자들을 뒤늦게 발견한 그 최고경영자(CEO)께서는 발표 후반부에 진땀을 많이 흘렸다는 후문이다. 홍보 담당자들은 최고경영자(CEO)가 가지고 있는 언론에 대한 부정적 편견을 가능한 해소하기 위해 노력해야 한다. 최고경영자(CEO)의 언론관에는 언론의 존재이유와 기자의 취재 목적 그리고 그 의미를 바라보는 철학이 밑받침 되어야 한다.

B사의 신제품 출시 전략 미팅에 참석 한 적이 있다. 생산, 기획, 영업, 마케팅, 홍보팀의 장들이 모인 그 자리에서 그 회사 최고경영자(CEO)는 이렇게 말했다. “모든 게 잘 준비되고 있다. 이제는 어떻게 이 제품에 대한 버즈(buzz)를 일으키느냐에 우리의 성패가 달려있다. 홍보팀에서는 가능한 언론에 본 제품 출시 정보를 노출하는데 최선을 다해라. 마케팅에서는 홍보팀이 최대한 퍼포먼스를 얻을 수 있도록 지원 방안을 논의해라. 언론 노출을 극대화하는 것이 지금은 가장 중요하다”

이 최고경영자(CEO)는 회의 2주전 회사에 인사차 들른 모 경제지 기자와 인사를 나눈 적이 있었다. 홍보팀장이 그 기사를 소개하자 반갑게 악수를 나눈 그는 뒤 돌아서 홍보팀장에게 눈을 찡긐하면서 이렇게 속삭였다. “뭐 광고 같은 거 달라고 온 거 아니야? 거 그냥 어디가 술 한잔 해”

이렇게 부정적인 언론관을 가지고 있는 최고경영자(CEO)도 자신의 제품 출시를 위해서는 언론의 관심을 간절히 원하고 있는 것이 재미있다. 언론은 ‘싫지만’ 이용할 ‘가치’는 있다는 것인가? 이러한 최고경영자(CEO)의 고정관념과 편견에 대해 홍보 담당자들도 일부 책임을 져야 한다. 그리고 올바른 언론관으로의 교정에 최선을 다해야 한다. 그래야 서로가 편하다. 회사 전체는 물론 소비자들도 모두가 말이다.

## 관심과 노력은 경험을 이긴다!

언론 커뮤니케이션에 있어서 최고경영자(CEO)의 커뮤니케이션 유형을 규정하는 4가지 요건들인 언론에 대한 고정관념(Stereotype), 언론 접촉 경험(Experience), 성격(Personality), 커뮤니케이션 습관(Habit) 중 오늘은 ‘최고경영자(CEO)의 언론 접촉 경험’에 대해 이야기해본다.

최고경영자(CEO) 중에는 비교적 기자들과의 네트워크가 좋은 분들이 있다. 반대로 일부 그룹 계열사 최고경영자(CEO)들 중에는 반대로 언론을 일부러 피하는 분들도 있다. 후자의 경우 나름대로의 ‘전략(!)’에 근거한 포지셔닝이다. 따라서 이 두 경우의 최고경영자(CEO)들은 언론과의 커뮤니케이션에 있어 그래도 ‘안전한’ 영역에 있는 분들이라 말할 수 있다.

기자들과의 긍정적이고 오랜 네트워크는 최고경영자(CEO)에게 득이 될 때도 있지만, 해가 되는 경우도 있다. 미디어 트레이너들은 무조건 언론과의 네트워킹에 최고경영자(CEO)들이 발벗고 나서라는 조언은 드리지 않는다. 그러나 중요한 것은 회사가 예기치 못했던 부정적 이슈나 위기에 봉착했을 때 최고경영자(CEO)의 언론 커뮤니케이션 스킬은 가장 중요한 회사의 가용 자산이 된다는 사실이다. 이를 위해 최고경영자(CEO)들은 공고한 언론 네트워크까지는 아니더라도, 언론을 실제로 가까이서 충분히 이해하고, 기자들의 취재방식에 익숙해져 있을 필요는 있다.

오늘 분석할 최고경영자(CEO) 타입은 위의 두 경우가 아니라 다음과 같은 경우다.

- 과거 언론 접촉 경험이 없었지만 향후 언론 접촉 기회가 많이 생길 것으로 예상되는 최고

#### 경영자(CEO)

- 과거 언론 접촉 경험이 약간 있었지만 아직 언론 메커니즘에 대한 이해가 부족한 최고경영자(CEO)
- 과거 언론 접촉에 있어 '실패'나 '실수'한 안 좋은 경험들이 많은 최고경영자(CEO)

첫 번째 최고경영자(CEO) 유형은 앞으로 언론 접촉 기회가 많아짐을 대비해 빨리 '미디어 트레이닝'을 받아야 할 대상이다. 예를 들어 외부 출신으로 새롭게 취임하게 된 상장사의 최고경영자(CEO)라던가, 실무 부문 임원을 하다가 전격 승진해 최고경영자(CEO)자리에 오르게 된 분들이 이런 분들이다.

한번은 C 회사 신임 최고경영자(CEO) 취임 한 달에 즈음 해 출입 기자들과의 상견례를 위한 저녁식사 자리를 마련한 적이 있다. 이 신임 최고경영자(CEO)는 외부에서 부임하신 분으로 예전에는 기자들과의 접촉이 거의 없었던 분이었다. 당연히 홍보 담당자들은 이 최고경영자(CEO)를 위해서 그날 저녁식사를 같이 할 출입 기자들의 리스트와 기자 각각의 분석 자료들을 놓고 사전 브리핑을 했다. 또한 그 회사의 당면 이슈들과 관련해 예상 질문들을 전부 뽑고, 각 질문에 대한 답변 내용을 마련해 보고를 했다.

그러나 막상 긴장한 최고경영자(CEO)는 식사자리에서 거의 식사를 하지 못하고, 기자들의 연이은 질문에 당황해 했다. 그리고는 급기야 답변 내용을 채 꺼내보지도 못하고 '예' '아니오' 같은 단답식 답변을 연이어 해 기자들을 당황하게 했다.

"새로 막중한 역할을 맡으셨는데 소감이 어떠십니까?" 한 경제지 기자가 맥주잔을 기울이면서 물었다. "예... 좋습니다" "....." 이 최고경영자(CEO)의 다음 말을 기다리는 동안 그 기자는 물론 다른 주변 기자들도 귀를 기울이면서 침묵이 흘렀다. 결국 '왜 좋은지'에 대한 적절한 답변은 없었다. 만약 그 최고경영자(CEO)가 마음을 편안하게 가질 수 있었다면 나중에 생각해도 뻔쭙한 그런 답변을 하지는 않았을 것이다.

D사 최고경영자(CEO)는 E일보 산업 부장과의 저녁 식사 자리에서 그 부장에게 질문을 했다. "그러면 이 신문사에서는 부장님께서 제일 높이신 겁니까? 국장인가 편집국장인가 그런 분들과는 관계가 어떻게 되시는 건지?" 물론 최고경영자(CEO)의 언론 상식 수준에는 홍보팀의 책임이 많다. 언론사 기자들과 자리를 가질 때에는 언론사 구조라던가 출입기자 라인들을 브리핑 하는 것이 기본이다. 그 부장은 웃으면서 자세히 편집국 구조에 대해 설명을 해 주었지만, 같이 배석했던 홍보담당 임원은 '웃음' 거리가 되 버렸다.

한번은 미디어 트레이닝을 진행하면서 한 임원의 질문을 받았다. "기자랑 전화로 몇 가지 이야기를 나누었는데 그 내용이 앞뒤가 바뀌고 마구 임의대로 해석돼 다음날 신문기사로 딱 하니 나온 적이 있었습니다. 그럴 때는 어떻게 해야 하는 거지요?" 필자는 답변대신 역으로 질문을 했다. "그 이후에 비슷한 경우 기자로부터 문의 전화를 받으시면 어떻게 하시나요?" 그 임원은 말했다. "아휴, 아주 그 다음에는 기자 전화를 피해요. 말하면 뭐합니까? 나만 이상한 사람 되는데....."

이분은 이런 안 좋은 경험 한번 때문에 미디어 포비아(Media-Phobia)가 되 버렸다. 그러나 이분도 실제 언론 인터뷰 스킬 트레이닝을 받으신 후에는 한결 언론을 바라보는 시각이 개선되었고, 기자와의 인터뷰에 있어서도 자신감을 가지게 되었다.

언론 접촉 경험의 많고 적음으로 최고경영자(CEO)의 언론 커뮤니케이션 능력을 판단하면 안 된다. 최고

경영자(CEO)의 언론 커뮤니케이션 능력은 얼마나 전문 트레이닝을 받았으며, 얼마나 준비했고, 얼마나 연습했는가에 달려있다. 대형 글로벌 기업들의 최고경영자(CEO)들이 본사의 지원으로 1~2년에 한번씩 정기적으로 '미디어 트레이닝'을 받는 이유가 모두 여기에 있는 것이다.

## 서랍 속에 잠시 넣어 두자!

이번엔 언론 커뮤니케이션에 있어서 최고경영자(CEO)의 커뮤니케이션 유형을 규정하는 4가지 요건들 중 최고경영자(CEO)의 성격(Personality)에 관해 이야기를 나눠본다. 사람의 성격은 선천적인 영향 외에도 성장과정과 교육배경, 생활환경등에 많은 영향을 받는다. 특히 우리가 관심을 가지고 보는 것은 기업 최고경영자(CEO)의 성격이다. 최고경영자(CEO)의 성격은 커뮤니케이션 유형과 방식에 영향을 미치는 가장 큰 요소들 중 하나이기 때문이다.

언론 커뮤니케이션에 있어서 긍정적인 최고경영자(CEO)의 성격은 다음과 같다.

- 친절하고 예의 바름. 겸손함
- 인간미가 있음
- 침착하고 논리적임
- 잘 화를 내지 않고 흥분함이 적음
- 대화하기를 즐기나 남을 일방적으로 이해 시키려 하기 보다는 공감대를 이룸
- 주변의 조언에 귀를 기울임
- 자신감은 강하지만, 신중함
- 꼭 해야 할 말 이외에는 말이 적음

반대로 언론 커뮤니케이션에 있어 그리 도움이 되지 못하는 최고경영자(CEO)의 성격은;

- 독선적, 거만함, 교만함
- 인간미가 없음
- 성격이 급하고 감정적임
- 화를 잘 내고, 곧잘 흥분함
- 일방적으로 남을 이해 시키기 위해 대화를 즐김
- 주변의 조언에 귀를 잘 기울이지 않음
- 자신감이 매우 강해 스스로 만족해 함
- 꼭 하지 않아도 될 말들을 함

보통 언론과의 커뮤니케이션에 있어서 위험한 성격을 가지신 최고경영자(CEO)들은 보통 이런 표현들을 많이 사용한다.

- "김기자님이 잘 모르셔서 그러시는데..."

- “김기자님, 기자 몇 년차입니까?”
- “이런 이야기는 쓰지 마세요. 그러니까.....”
- “아 진짜 이해를 못하시네...”
- “이게 무슨 뜻인지 알아요? 김기자님?”
- “내가 김기자님한테만 이야기하는 겁니다...”
- “김기자, 무슨 기사를 그런 식으로 씁니까?”
- “김기자, 앉아보세요. 어딜 가십니까?”
- “알겠어요? 알아듣겠습니까?”

이런 성격을 골고루 갖추신 A사 최고경영자(CEO)는 자사에 대해 부정적인 기사를 쓴 기자를 사장실로 불러 대화를 나누다가 화를 억누르시지 못하고, 기자와 몸싸움(?) 지경까지 가는 경우도 있었다는 이야기가 있다.

언론과의 커뮤니케이션에서는 다혈질적인 최고경영자(CEO)보다는 차라리 과묵하고 조용한 최고경영자(CEO)가 더 나올 때가 있다. 또한 귀가 얇아서 기술적인 기자들의 질문의 의도를 꿰뚫지 못하시고 말하시면 안될 정보를 오픈 하고야 마는 분도 계시다.

기업 홍보 담당자와 기자간 관계에 있어 ‘불가근(不可近) 불가원(不可遠)’의 대 원칙에 있어서는 최고경영자(CEO)도 열외가 될 순 없다. 최고경영자(CEO)의 인간미라는 것은 기자와의 관계를 지속시켜주고, 관계의 품질을 좋게 해주는 역할은 하지만, 이것이 2불(不) 원칙을 깨뜨릴 만큼 절대적일 수는 없다.

사적인 자리에서 기자와 ‘형님’ ‘아우’하는 관계로 발전하는 최고경영자(CEO)나 홍보 담당자가 있다. 그러나 평시는 몰라도 공식적 논의 때나 위기 및 이슈발생시 최고경영자(CEO)는 기자와의 커뮤니케이션에 있어서 더욱 정확하고 적절한 호칭과 관계를 유지하려 힘써야 한다.

기자들과 고급술집에서 폭탄주 등을 나누시면서 기자들과의 연대감을 키우시는 성격 좋으신(?) 최고경영자(CEO)들도 있다. 이를 놓고 홍보 담당자들 사이에서도 찬반 논란이 있지만, 가장 중요한 원칙은 ‘취중에도 전략적인 사고를 기반으로 메시지 관리가 되는’ 최고경영자(CEO)라면 별 문제는 없다는 것이다.

기자들은 술에 취해서도 취재를 한다. 기술적인 기자들은 취재원이 취할 때를 기다리기도 한다. 취재원이 완전히 무장해제를 할 때까지 적절한 래포(rapport)를 형성하는 것이 기술적인 취재의 방식이다.

보통 취중에 실언을 한 홍보 담당자들은 나중에 정신이 들면 술자리가 파한 후에 그 상대 기자를 붙잡고 하소연을 하면서 기사화 하지 말아 달라 애원을 하곤 한다. 이런 구차한 변명과 진담 대신에 미리 미리 자신을 훈련시켜 놓는 것이 더 바람직하지 않을까.

성격에 있어서 ‘위험군’으로 분류되는 일부 최고경영자(CEO)들도 전문적인 트레이닝을 지속적으로 받다 보면 조금씩 언론 커뮤니케이션에 있어서 취약점을 극복하며 개선 되곤 한다.

매일 저녁 기자들과 저녁식사를 하기 위해 사무실을 나서는 프로 홍보 담당자들의 책상 서랍 속에는 그들의 ‘(위험한) 성격’이 남겨져 있다. 언론과 커뮤니케이션 할 때에는 자신의 ‘(위험한) 성격’을 사무실에 놓고 나가는 것이다. 최고경영자(CEO)들도 그렇게 했으면 한다. 다음날 아침에는 서랍 속 자신의 성격을 다시 꺼내 들어도 좋다. 모든 게 회사를 위해 서니까

## 습관이란 城을 함락시키자!

습관(習慣). '습관을 고치는 것은 튼튼한 성 하나를 함락시키는 것 보다 더 어렵다'는 말이 있다. 습관은 제 2의 천성이라고도 한다. 그 만큼 습관은 고치기 불가능한 대상이다.

그러나 고치기 어렵다고 습관을 그냥 천성으로만 유지하는 것은 바람직 하지 않다. 더구나 최고경영자(CEO)의 커뮤니케이션 '습관'은 언론 커뮤니케이션에 있어 성패에 큰 영향을 미치는 중요한 요소이기 때문에 더욱 주의할 필요가 있다.

최고경영자(CEO)뿐 아니라 많은 사람들의 일반적인 커뮤니케이션 습관들을 정리해 보면 다음과 같다.

- 잘 듣지 않는다: 경청하지 않는다는 뜻이다. 영어로는 hearing(그냥 듣기)은 하지만 listening(청취)은 하지 않는 습관을 말한다.
- 공감대를 찾지 못한다: 일부는 감정이입이라고 한다. 그러나 일반적으로 '나는 나 너는 너'식의 기초를 가지고 말을 나눈다.
- 자신을 오픈 하지 않는다: 자신의 이야기 보다는 상대방의 이야기를 듣기 즐기고 익숙해 한다.
- 비언어적 메시지에 주의를 기울이지 않는다: 얼굴표정이나, 눈 빛, 눈동자의 움직임, 손과 발의 동작, 언어 이외의 소리 등이 커뮤니케이션을 방해 하더라도 그렇게 신경을 쓰진 않는다.
- 대체적으로 말이 길고, 말을 끊어 하지 못하고, 논리적으로 정열 하지 못한다.

보통 최고경영자(CEO)들은 말씀 하시기를 즐기고, 하루 중 대부분의 시간을 말을 하는 데 사용하는 분들이다. 반면 경영학 또는 커뮤니케이션 학에서는 '경청(敬聽)'을 성공하는 최고경영자(CEO)의 덕목이라고 꼽는다. 언론 커뮤니케이션에 있어서도 이 '경청'의 가치는 전략적 커뮤니케이션의 기본 소양으로서 매우 중요한 역할을 한다. 기자의 말을 주의 깊게 들어 주는 것 만으로도 반 이상은 커뮤니케이션에 성공한 것이라는 뜻이다.

기자와 마주 앉은 최고경영자(CEO)라면 누구나 상대 기자를 경계하게 된다. '불가근 불가원'의 원칙을 지킨다는 마음에 기자와는 쉽게 공감대를 찾지 않는다. 하지만 위기 시일수록 기자를 이해하고 빨리 공감대를 형성하는 것이 매우 중요하다. 왜 저 기자들이 이런 질문을 하는 건지, 왜 이렇게 공격적으로 나오는 것인지를 이해하고 공감한다면 커뮤니케이션은 훨씬 쉬워진다.

최고경영자(CEO) 열분 중 아홉은 자신에 대한 이야기들을 기자에게 개인적으로 개방하는 것을 꺼린다. '기자들이 이걸 알면 내게 무슨 긍정적인 도움이 될까?'라는 생각에서다. 가끔 저녁자리에서 기자들이 최고경영자(CEO)에게 "자제 분들은 어떻게 되시나요?"라는 약간 사적인 질문을 하면 "아 뭐, 아들 놈 하나 있습니다" 하시면서도 '더 이상은 묻지 말았으면...' 하는 인상을 짓는 분들이 계시다. 물론 자신의 사생활을 다 개방하라는 뜻은 아니다. 그러나 분명 적절한 자신에 대한 개방은 기자들과의 커뮤니케이션을 부드럽게 하는 윤활유가 될 수 있다.

최고경영자(CEO)들은 다수의 직원들과 커뮤니케이션 하는데 익숙해져 있기 때문에, 일대일 커뮤니케이션을 할 때는 비교적 비언어적 요소의 관리에 어색함을 느끼곤 한다. 미디어 트레이닝을 진행하면서 TV 카메라로 최고경영자(CEO)의 인터뷰 모습을 촬영해 보면, 많은 분들이 눈동자 움직임의 관리에 익숙하

지 않은 것이 한 예가 될 수 있다. 자신의 비언어적인 커뮤니케이션 습관을 확인하려면 대화하는 모습을 자연스럽게 동영상 촬영을 해 보자. 여러 가지 인지하지 못했던 습관들이 눈에 보일 것이다. 그것들이 긍정적이지 않는 것들이라면 고치면 된다.

대부분 전문적인 트레이닝을 받지 않은 최고경영자(CEO)들은 말의 단위가 길다. 예로 고(故) 노무현 대통령과 이명박 대통령 등은 전형적으로 말의 단위가 길고, 반복되며, 끊어지는 듯 하면서도 다시 이어지는 형태의 습관을 가지고 계신다. 반면에 김대중 대통령은 말의 단위가 짧은 단문형 커뮤니케이션 습관에 익숙하신 분으로 분류된다. 보통 TV 뉴스 인터뷰의 멘트 길이는 약 8~10초 가량이다. 종종 멘트 중간이 잘려나가는 홍보 담당자들을 뉴스에서 많이 목격한다. 짧은 게 좋다. 물론 논리적인 단문이어야 한다.

경청하고, 공감하고, 적절히 개방하고, 비언어적인 커뮤니케이션을 잘 활용하면서 짧게 말하자. 그 후에 논리적인 메시징을 고민하자. 자신의 커뮤니케이션 습관이 회사의 논리를 언론에 전달하는 데 장애가 되지 않게 하자. 우리 함께 '미디어 게임을 즐겨보자!(Let's Enjoy Media Game!)'.

[끝]