

Strategy Salad

Insights

[정용민의 위기 커뮤니케이션]
위기관리 매니저들을 위한 가이드라인
2011.06.16

Strategy
Salad

위기관리 매니저들을 위한 가이드라인



정용민
Strategy Salad 대표 컨설턴트
<http://jameschung.kr>

오늘 오후에는 하프데이 위기관리 시스템 구축 트레이닝으로 모 그룹사와 함께 합니다. 해당 그룹의 전계열사 실무 대표들을 대상으로 그들이 훈련 후 각사로 돌아가 자사만의 위기관리 시스템을 구축하도록 그들 각각을 트레이닝하는 것입니다. Facilitator 들을 양성하는 트레이닝이죠. 즉, 그룹차원의 위기관리 시스템 첫 단추를 끼우는 날입니다.

오늘 만나 같이 트레이닝을 하게 되는 그 분들이 제대로 이해하시고 잘 하셔야 그룹차원의 시스템이 아주 seamless하게 구축이 됩니다. 그래서 상당히 책임이 크고 긴장이 됩니다.

그분들과 4시간 동안 이야기 나눌 주제들을 아주 간단하게 정리해 보았습니다. 이 이외에도 상당한 수준의 시스템 구축 실습들과 토론이 예정되어 있습니다. 다른 위기관리 매니저분들께도 도움이 되었으면 합니다.

위기로소진단 가이드라인

○기업 위기로소진단은 워크샵을 통해서도 진행하지만, 대형 기업일 경우에는 설문리서치를 통해 진행하는 경우들도 있음

○위기로소진단 설문 리서치 경우에도 두 개의 기준인 '발생가능빈도'와 '발생시 위해정도'는 동일하게 적용 됨

○'발생가능빈도'와 '발생시 위해정도'는 각각 5점 척도로 계산되어 총합 점수화 됨

○하지만 설문리서치를 통한 위기로소진단 시에는 위기로소 도출 범위를 '전사적 위기로소'와 '자신이 맡은 업무 분야에서의 위기로소'로 나누어 진단하는 것이 일반적임 (익명 리서치로 진행)

○문제는 '자신이 맡은 업무 분야에서의 위기로소'라 인식되는 위기로소들의 대부분은 일종의 '소원수리' 성격의 이슈들인 경우가 흔함. 따라서 결과 분석 시 이에 대한 적절한 분리가 필요함

○전반적으로 '발생가능빈도'와 '발생시 위해정도'가 낮더라도 많은 수의 직원들이 그 위기로소들을 꼽아 주었다면 해당 위기로소에 주목해야 할 필요가 있음. 일반적으로 이런 위기로소의 경우 최근 실제 발생했었거나, 멀지 않은 시기 내에 발생할 위기로인 가능성이 높음

○하나의 위기요소에 대해 직원들이 각기 다른 '발생가능빈도'와 '발생시 위해정도' 점수를 부여했다면, 해당 위기요소에 대해 직원들이 부여한 모든 점수를 각각 합산하여 해당 직원들의 수로 나누어 평균 점수를 부여함. (예를 들어 A위기요소에 대해 100명의 직원이 부여한 '발생가능빈도' 점수가 250점, '발생시 위해정도' 점수가 300점 = A위기요소의 정확한 위치는 발생가능빈도 2.5 / 발생시 위해정도 3)

○일단 설문리서치를 통해서 자사의 위기요소진단 map이 1차 완성되었다 해도, 그 완성된 map을 결정하기 위해서는 다시 부서장들이 모여 함께 해당 map을 리뷰하고, 합의하여 일부 정리하는 워크샵 등이 필요함 (극소자 선정 위기요소, 내부 고발성 위기요소, 일부 부서 차원의 집단적 위기요소 등에 대한 처리 방식 결정)

사내 위기관리 역할과 책임(R&R)배분 가이드라인

○우선 많은 기업들이 위기요소진단은 모든 구성원들이 관심을 가지고 진행하지만, R&R을 배분하려고 하면 일부에서 부담을 느끼며 부정적으로 대응하는 경향이 있음 (현실적 이해가 필요)

○따라서 위기관리 시스템 구축 프로젝트 개시 이전에 해당 프로젝트에 참여할 부서별 위원들을 one team 마인드로 묶어야 할 필요가 있음

○R&R의 배분이 중요한 이유는 '회사에게 발생한 모든 위기의 솔루션은 사람에게 있기 때문'임. 어떤 위기이고 그 솔루션은 각

부서와 담당자들이 가지고 있으며, 이를 어떻게 통합 관리하여 실행하게 하는가가 핵심

○각각의 위기요소에 따라 그에 대응하기 위한 부서별 R&R은 상의함. 그러나, 여러 위기요소들을 종합적으로 분석해 보면 이슈와 이해관계자에 따라 부서별로 반복되는 R&R이 존재함. 이를 도출해 내고 공식화해 공유하는 것이 중요

○단, 여러 위기요소들의 대응 R&R을 배분할 때 특정 부서에 과도하게 R&R이 몰리는 경우들이 있을 수 있음. 이에 대한 조직적 솔루션은 성공적인 위기관리 실행을 위해 필수적임 (인력과 예산의 지원)

○각 부서별 위기관리 R&R을 배분 하는 데 있어서 해당 부서의 장과 구성원들이 자발적인 이해와 R&R 담당의지가 전제되어야 함. 일방적인 배분 및 통보는 아무 의미 없음

○주어진 R&R은 상당히 직관적이고 단순화해야 하며, 오너십이라는 개념에서 강조되어야 함. 단, 실패에 대한 부담이나 사후 평가에 대한 부담은 극소화 해야 할 필요가 있음

○주어진 R&R에 따라 각각의 위기요소별 대응 프로세스를 각 부서가 개발해야 하기 때문에 이들을 대상으로 하는 대응 프로세스 가이드라인 설정 및 공유 또한 필요

위기관리 시스템 구축 리딩 가이드라인

○일반적으로 일개 기업 차원의 위기관리 시스템 구축은 평균 3-6개월이 소요됨. 그룹 차원의 위기관리 시스템은 동시 진행을 한다는 가정하에도 최소한 6개월 이상의 가이드라인, 통합 및 조정 기간이 필요

○단기간에 간단하게 해결할 수 있다는 조급함은 경계해야 함. 또한 매뉴얼이 곧 시스템이라는 생각도 위험. 시스템은 사람에 대한 이야기이며, 그 시스템을 움직이는 사람들과 충분히 공감하고, 훈련해야 함

○위기관리 시스템을 구축하는 그 과정의 핵심은 곧 '커뮤니케이션' 워크샵과 미팅 그리고 공유세션에 대해 아낌없이 시간과 인력을 투자할 것. 공유 없이 시스템 없음

○현재 구성되어 있는 위원과 유관부서 대표만으로 시스템 구축 인력들을 제한하지 말 것. 단계별로 진행 상황과 결과물들을 반복적으로 상위에 보고하고 사내 공유 할 것

○조직 내 반발과 이의제기에 익숙해 질 것. 그것이 시스템 구축을 위해 필요한 것이라면 받아들여 개선하고, 그것이 아니라 특정 부서만의 다른 이유 때문이라면 대화로 해결하거나, 일부는 이해 해 주는 선에서 마무리 할 것

○위기관리 위원회 위원들간 커뮤니케이션 하고, 커뮤니케이션하고, 커뮤니케이션 할 것

○마지막 조언. 위기관리 시스템 구축의 시작은 CEO에서 출발. 각 사 CEO를 비롯하여

고위 임원들의 생각을 먼저 읽고, 그에 기반하여 시스템 방향(특히 위기요소진단 부분)을 잡는 것이 좋음

○CEO 및 고위임원들의 충분한 임파워먼트가 있어야 성공. 어떻게 임파워먼트를 획득할 수 있을 것인가를 그룹에서 지원 필요

###