

위기 관리

[위기관리, 그 실제에 대한 이야기들]



정용민 著, 스트래티지샐러드 2010

www.strategysalad.com / www.jameschung.kr

기업마다 맞는 옷이 다르다

사람마다 취향과 사이즈 그리고 색깔들이 달라 자신이 좋아하고 자신에게 어울리는 옷이 서로 다르다. 위기 관리 시스템도 마찬가지다. 기업마다, 조직마다, 그리고 기관마다 각각 자신들에게 어울리는 시스템이 필요하다. 그러나 큰 기업이나 조직일수록 하나의 시스템 원형(prototype)을 만들어 계열사나 계열조직에게 적용을 시도하는 경우들이 있다. 결과는 대부분 아쉽다.

위기관리 시스템 구축에 있어서 효율성 측면과 예산 그리고 구축기간에 대한 고려는 충분해야 하고, 현실적이어야 하지만, 그런 요소들 때문에 효과가 떨어지면 안 하는 것보다 못한 결과가 벌어진다. 위기관리의 특성상 자사에게 맞지 않는 시스템을 품고 있으면 실제 위기시 그 시스템이 정상적으로 작동할 가능성은 전무에 가깝다. 홍보담당자들의 책상 위 장식되어 있는 먼지 묻은 위기관리 매뉴얼을 보라.

각각의 비즈니스가 다르다. 이해관계자들의 유형과 범위가 다르다. 제품과 서비스가 다르고, 직원들이 다르다. 그들이 함께 모여 굳어진 기업문화가 다르고, 커뮤니케이션 태도들이 다르다. 어느 하나도 같은 것이 없는 기업간에 어떻게 위기 관리 시스템이 같을 수 있을까?

심지어는 동종업계 경쟁사간에도 위기관리 시스템은 다른 게 맞다. 필자의 경험으로도 두 개의 경쟁사를 시간적인 격차를 두고 코칭 해 보면 양사간에 너무나 다른 점들을 발견하게 된다. 물론 위기를 발생시키는 이슈들의 측면에서는 80-90%가량이 유사할 수 있다. 하지만, 위기관리 시스템은 해당 이슈나 위기 요소를 각각 '어떻게 관리'하는가에 핵심이 존재한다.

예를 들어 같은 업종에서 경쟁하고 있는 A라는 기업과 B라는 기업을 예로 들어 보자. A라는 기업은 홍보팀의 입지가 CEO의 산하에 위치하면서 기획과 재무등과도 가까워 실제 그룹으로 사내에서 통한다. 홍보팀을 이끌고 있는 팀장은 임원급이면서 위기관리 위원회 책임자로서 사내 위기관리 담당 임원이기도 하다. 하지만 문제는 다른 임원들간에 커뮤니케이션 태도들이었다. 커뮤니케이션이 주로 CEO에게 집중되어 있었다. 따라서 위기관리 위원회의 역할은 제한 될 수 밖에 없었다. 전혀 민주적인 의사결정 프로세스가 이루어지지 않는 것이다.

그 경쟁사인 B기업은 홍보팀의 입지가 A기업과는 다르게 아주 말단에 위치하고, 구성 직원들도 과장이 하 대리급으로 채워져 있다. 속한 부서도 HR부분에 위치하고 있어서 사내 커뮤니케이션 부분이 강한 특징이 있었다. 당연하게 해당 홍보팀을 이끄는 홍보과장은 사내 위기관리 위원회를 소집하기도 힘든 위치에 있다. 하지만 A기업에 비해 유리한 부분은 일단 위기관리 위원회가 소집이 되면 CEO를 비롯한 임원들이 아주 자유롭고 평등하게 커뮤니케이션을 진행하고 효율적으로 의사결정을 한다는 부분이다. 같은 시장에서 시장점유율을 비슷하게 가져 가면서 경쟁하는 이 두 개의 회사들도 위기관리 시스템은 필히 달라야 옳다. 이들에게 하나의 정형된 시스템과 구조로 헤쳐 모이라 해 보았자 실현 가능성도 없

고, 생산성은 더더욱 없다.

A기업에게 이상적인 시스템은 직무적 실세인 홍보부문이 의사결정의 주된 주체인 CEO와 커뮤니케이션의 품질을 높이는 수 밖에 없었다. 홍보부문이 CEO의 의중과 그의 의사결정 방식 그리고 프로세스에 더욱 더 익숙해져, 실제 위기관리 위원회가 소집된 급박한 이슈에 대한 대응 방식을 결정할 때 진정한 리더십을 발휘해야 했다. 당연히 CEO의 역할은 자신의 분신인 홍보부문이 의사결정을 리드하고 그 결과를 보고 받아 홍보부문과 실행에 있어서 함께 결정을 하는 중앙집권적 시스템이 유효한 것이었다.

반면에 B기업의 경우에는 CEO의 역할이 더 컸다. 위기관리 위원회를 소집하는 역할을 CEO가 직접 하도록 시스템이 구축되었다. 홍보부문은 그 위원회의 코디네이터가 되어 활발하게 진행되는 CEO와 임원들 간의 의사결정 프로세스를 지원하고 관리하는 역할이 필요했다. 외부자문그룹과 같이 위기관리를 위한 의사결정 프로세스를 코칭하는 역할들이 이 기업에게는 더 어울리는 시스템이었다.

어느 시스템이 옳다 말할 수 없다. 어떤 시스템이 효율적이라고도 하나의 기준을 가지고 손을 들어 줄 수도 없다. 중요한 것은 우리 조직에게 그러한 위기관리 시스템이 실제로 '작동' 하는가 하는 거다. 여러 기준 환경과 하부 시스템과 '연동'이 가능 한가 하는 거다. 실제로 작동 되는 시스템만이 곧 선(善)이기 때문이다.

위기관리 시스템 , 회사 vs. 부서의 딜레마

최근에 기업들에게 가장 중요한 위기관리 영역이라고 하면 아마 '탐사취재 프로그램에 대한 일선 대응 역량 강화'가 아닐까 한다. 이전에는 보통 TV프로그램들이 본사 홍보실을 통해 취재 어랜지를 부탁하고는 했는데, 최근 탐사취재(소비자고발류) 프로그램들의 경우에는 홍보실에 대한 연락이 처음이 아니라 마지막이 되고 있다는 데 문제가 있다.

상당히 많은 프로그램들이 일선 직원들을 취재하고 나서 홍보실로부터 최종 입장을 전해 듣기 원한다. 거의 모든 취재가 마감된 이후에 움직일 수 없는 증거들을 가지고 본사 홍보실과 마주 앉게 되는 거다.

그에 반해서 기업 홍보실은 해당 프로그램 제작진이 무엇을 언제 어떻게 누구로부터 취재했는지에 대해 확실히 알지 못하고 그들과 마주 앉는다. 당연히 100% 준비되지 못한 상태에서 기술적으로만 준비된 메시지를 가지고 맞서고 있는 형태다.

일선 직원들, 예를 들어 공장직원, 매장직원, 지점직원, A/S직원, 방문판매직원 등 예전과는 달리 TV 프로그램의 접점(point of connection)에 있는 직원들은 전혀 준비가 되어 있을 턱이 없다. (사실 그들이 평생 TV 앞에서 취재의 대상이 될 확률이 얼마나 된다 생각하겠나?)

문제는 준비 없이 카메라 앞에 서면서 일이 일어난다는 거다. 몰래 카메라에 넘어가거나 잠입취재에 걸리는 것은 그래도 이해할 만 하다. 하지만, 뻔히 카메라가 돌고 있는 가운데 하지 말아야 할 행동들과 말들을 한다는 데 문제가 있다. 회사의 제복을 입고, 회사의 직원임을 밝히면서 어처구니 없는 행동과 메시지들을 풀어 낸다. 당연히 프로그램 제작진에게는 이것이야말로 아주 섹시한 장면 아닌가. 그로 인해 기업들은 엄청난 명성과 오해 그리고 논란으로 고통 받게 된다. (그 해당 직원 하나를 자르고 별주고 해서 해결될 사안은 아니다)

보통 기업의 위기관리 시스템을 진단하기 위해 처음에 하는 여러 프로젝트들 중 하나가 불시에 TV크루들을 동원해서 클라이언트 일선 접점들을 공격(media attack)해 보는 프로그램이다. Emergency Drill이라고 부르는데 다양한 형태가 있지만, 최근 트렌드에 맞추어 TV크루들을 이용하고, 공격적인 작가진과 PD들을 앞에 세워 현실과 동일한 방문 취재를 시도해 본다.

당연히 그에 대한 대비나 적절한 대응은 0%다. 그런 현실적인 이해를 도모하기 위해 취재해 온 동영상들을 최고경영진들이 공유 하고 시스템 재점검 또는 업그레이드에 첫 삽을 뜨게 된다.

동일한 훈련을 실행해보면 두 가지의 반응들이 있다.

첫 번째 반응(A사 CEO):

"이런 훈련을 하는 경우는 처음이다. 아주 큰 인사이트를 얻었다. 우리회사에서 언론사 접촉이 발생하면 보고하게 되어 있는 체계는 어떻게 되나? 현재 누구 누구 선까지 어떻게 보고 체계가 잡혀 있나? 일선에서 언론취재에 초기 대응하는 프로세스를 개발해서 공유했으면 한다. 저 직원들이 문제가 아니라, 우리가 그들에게 적절한 가이드라인을 주지 않은 게 잘못 같다. 앞으로 시스템을 만들겠지만, 일선까지 포함해 보고라인과 대응 시스템을 갖추길 바란다."

또 다른 반응(B사 유력 팀장):

"저런 훈련을 왜 해야 하나? 일선 지점들이 얼마나 할 일들이 많고 바쁜데 저런 고통까지 주어야 하나 말이다. 언론에 대한 취재 대응은 기본적으로 홍보팀의 임무다. 소비자고발류의 프로그램이 취재를 나오게 되면 홍보팀은 뭘 하나? 그걸 막고 문제 없이 처리해야 그들의 역할을 다하는 것 아닌가? 지점까지 훈련을 시키고, 가이드라인 내려 보내고 하면 홍보팀은 그 다음 뭘 하나? 나는 일선을 대상으로 저런 훈련 하는 거 반대다"

두 회사 모두 다른 반응이 있을 그럴만한 이유가 있고, 논리도 있다. 이해한다. 기업의 위기관리를 전사적인 시스템 측면에서 바라보는가, 아니면 기능적인 측면에서 바라보고 일정 부문에 전담을 하는 가 하는 관점의 차이일 수도 있다.

하지만, 이는 관점의 차이라는 의미다. 어떤 관점이 기업을 위해 필요하고 성공적인 위기관리 시스템을 위해 필요한가는 분명하다. 이 중 하나의 관점은 부서 중심적인 사고와 정치적인 배경으로 인해 형성된 관점이다. 즉, 바람직하지는 않은 관점이다.

위기관리 코치로서 이해는 하지만 동의할 수는 없는 관점이라는 뜻이다.

위기관리 시스템, 왜 작동 하지 않을까?

예상보다 많은 기업들이 실제로 사내에 위기관리 시스템을 나름 구축하고 있다 이야기 한다. 상당히 많은 예산을 들여 다양한 방법으로 자신들에게 맞는 시스템을 보유하고 있는 것으로 보인다. 문제는 그런 위기관리 시스템이 실제 위기 발생시 허무하게도 작동을 하지 않는다는 부분이다.

그렇게 많은 노력과 예산을 들여 만들어 놓은 위기관리 시스템. 왜 위기시에는 실제로 작동하지 않을까? 왜 위기 이후에는 항상 시스템 무용론이 고개를 들까? 무엇이 문제이길래 실제 써먹기가 그렇게 힘들까? 그 이유들을 12가지로 정리해 본다.

1. 시스템이 엉터리인 경우

매뉴얼이나 여러 가지 위기관리를 위한 시스템들이 도처에 널려 있다. 일부 기업들은 시스템들이 너무 다양해 위기관리 시스템이 상호 겹쳐지기도 한다. 하지만, 위기가 실제 발생하면 각 시스템들이 서로 충돌하거나, 빈 공간들이 튀어 오른다. 심지어 누가 이 이슈를 관리하는데 리더십을 가져야 하는지도 찾기가 힘들다. 복잡하고 이해하기 힘든 시스템은 시스템이 아니다.

2. 시스템이 너무 오래되어 적용 불가능한 경우

기업을 둘러싼 환경들과 이해관계자들은 하루가 멀다 변화하고 성장과 확장을 반복한다. 일부 기업은 그 속도를 따라가기느라 대용 시스템을 정지시켜 놓은 지 오래다. 온라인상 위기가 발생했을 때 먼저 묻은 시스템을 끌어내 보니 대응 방법이 없다. 3년전 매뉴얼도 실제 환경에서는 환갑이 지나버린 셈이다.

3. 기업철학의 적용이 평소와 위기시 상반되는 경우

평소 기업이 그렇게 외치던 이야기들이 위기시에는 싹 사라져버린다. 아주 잊혀지는 경우다. 고객을 왕으로 모시겠다고 하면서, 위기시에는 왕을 우습게 여기고 적으로 간주한다. 이해관계자들을 바라보는 시각이나 대하는 태도가 평소시와 위기시가 정반대인 경우다. 아주 멋진 시스템이 있어도 무용지물이다.

4. 평소 내부 커뮤니케이션이 부재하거나 비효율적인 경우

부서와 부서간의 커뮤니케이션이 진행 완료되는데 최소 2-3일 이상이 걸린다. 일선에서의 심각한 고객 불만 접수가 여러 단계를 거치면서 사라지거나, 무마된다. 분명히 빨리 보고와 공유만 되었어도 해결방안을 만들었을 텐데...하는 모든 기업들이 여기에 해당한다. 이미 트로이의 목마는 우리 안방에 들어와서 있다. 시스템을 작동시키기에 너무 늦은 거다.

5. 기업 내부에 각 부서간 Silo Thinking이 너무 강한 경우

영업은 바쁜데 왜 우리가 위기를 관리해야 하느냐 불평한다. 마케팅은 홍보팀의 존재 이유가 뭔지 모르겠다 손가락질한다. 기획이나 인사팀은 위기가 발생했는데도 일찍 퇴근한다. 왜 우리 부서가 왜 내가 위

기관리에 나서야 하는지를 모르겠다 한다. 책임은 물론 위기 대응실행도 자신의 것이 아니라 생각하고 손가락질만 한다. 시스템이 작동 할 수가 없다.

6. 문서로서의 시스템은 존재하나 실행형 시스템이 아닌 경우

위기관리매뉴얼이 곧 시스템인 줄 아는 경우다. 매뉴얼이 어디에 보관되어 있는지 모른다. 일부 기업에서는 매뉴얼에 먼지가 수북하다. 오랜만에 매뉴얼을 펼치려면 '쩍'하고 찢어지는 소리가 난다. 매뉴얼이 완성된 이후로 한번도 들여다 보지 않았다. 심지어 사내에 매뉴얼이 존재하는지도 모른다. 어떻게 시스템이 작동할 수 있나?

7. 기업 내부에 위기 및 관리 의식이 부족한 경우

회사 내에서 '위기'라는 단어나 표현 자체를 쓰는 것조차 재수 없다는 분위기인 경우다. 좋은 이야기만 해도 힘들고 어려운 시장인데 왜 자꾸 '위기'에 대해서 이야기하려 하느냐 하는 거다. 당연히 위기관리 시스템은 어느 한 담당부서가 만들어 놓은 업무실적일 뿐 그 이하나 그 이상이 될 수 없다.

8. 위기관리 시스템을 리드하는 부서가 힘이 없는 경우

기업 위기관리 시스템을 구축하고 유지 관리하는 부서가 사내에서 아무 힘이 없는 경우다. 특히 위기관리 시스템 구축이나 관리 담당자가 주니어급 직원이면 더더욱 해당 시스템은 작동하기 힘들다. 일개 회사가 대리나 주임급에 의해 움직인다는 것도 우스운 일 아닌가?

9. 최고경영자가 시스템보다 직관에 의존하는 경우

시스템이라는 것은 구 구성원이 누가 되든, 어떤 상황이 되든 적절한 역할을 해야 하는 것을 의미한다. 최고경영자가 부재중이라 해도 시스템은 운용 가능해야 한다. 물 흐르듯 자연스러운 게 시스템이다. 위기를 그냥 방관하고 있다가 최고경영자가 '버럭' 화를 낼 때마다 후다닥 해치우는 시스템은 적절한 운용 방식이 아니다.

10. 위기에 대한 정의가 달라 시스템 가동 기준도 다른 경우

CEO의 위기관이 있는데, 홍보팀의 위기관이 다르고, 기획이나 생산의 위기관 또한 다른 경우다. 어느 하나 정확하게 '위기'라 공통적으로 정의 하기가 힘들고, 그에 따라 정해진 시스템을 가동해야 하는지에 대한 즉각적인 판단이 서질 않거나, 유보된다. 실제 위기가 발생했는데 토론으로 시스템의 적절한 가동 시기를 놓치고 만다.

11. 임파워먼트가 일선조직에 전혀 주어지지 않는 경우

기업의 모든 위기와 컴플레인인 최고경영자가 나서야 해결이 되는 것은 아니다. 일선 매장에서 소비자 또는 고객들이 항상 외치는 '매니저 나오라 그래' '사장 나오라 그래'하는 말들이 이런 시스템의 문제들이다. 일선에 문제해결의 임파워먼트가 주어지지 않아 적절한 시스템 구현이 되지 않는 경우들이 종종 있다.

12. 일선조직에 까지 시스템이 적용되지 않는 경우

본사나 임원들이 일선조직을 너무 과대평가하거나, 그들의 역량을 그냥 추측하는 경우다. 당연히 '위기시에는 이렇게 해야 한다'는 개념적인 원칙들이 실제 일선에서는 전혀 생소한 주문이 되곤 한다. 이 경우 시스템이 잘 돌아가지 않는 이유는 사실 일선조직들이 그 시스템을 이해하거나 학습할 기회가 없었기 때문이다.

이런 12가지 경우들과 원인들이 기업의 소중한 위기관리 시스템의 발목을 잡고있다. 일부는 알면서도, 일부는 몰라서 그런 부분들에 대한 개선이 이루어지지 않는다. 기업마다 내부 사정이 있고, 오너 또는 경영진의 생각이 있고, 부서들간의 정치력들이 얽혀 있어 이런 고질적인 원인들이 말끔하게 해결되기는 힘들다. 하지만, 위기관리를 담당할 실무자라면 자사의 개선 가능 요인들이 무엇일까에 대한 확실한 통찰력은 가지고 있는 게 좋다. 그것 자체가 회사를 위한 일이기 때문이다.

Crisis Communication

위기관리, 새로운 KPI를 만들어라

위기관리 전문가들이나 기업 경영진들 모두가 공통적으로 공감하는 부분이 있다. '위기가 발생하지 않도록 사전 방지하는 것이 가장 좋은 위기관리'라는 부분이 그것이다. CEO를 비롯해 기업이나 조직의 그 누구도 이런 주장에 대해 반론을 피거나 이의를 제기하는 사람들은 없을 것이다.

하지만, 현실에서는 이런 주장이 전혀 먹혀 들지 않는 경우들이 많다. 실제 일선 조직들이 자신들의 업무 분야에서 위기요소들을 발견해 내 즉각적인 완화 조치들을 취하고 위기를 해결해 버리면 조직 차원에서는 그런 위기관리 활동 자체를 사후에는 별로 인정하지 않기 때문이다.

실제적인 임팩트를 주지 못한 (않는 것이 아니라 못한) 위기에 대해서는 그렇게 심각하게 생각하지도 않을 뿐 아니라, 그에 대한 위기관리를 했다는 부서나 직원에게도 별반 큰 평가를 해주지 않는다는 게 문제다. 하나의 해프닝으로 위기를 받아들여 '수고했어' 한마디로 위기관리에 대한 평가를 마무리 한다.

이렇게 '가시적이고 실제적 임팩트' 특성만을 강조하는 기업이나 조직의 '위기관'은 조직 전반에 있어서 상당히 고질적인 문제점들을 발생시키고 있다. 첫째, 실무자들이 위기를 사전에 발견하거나 초기 대응하려 하지 않게 된다. 그래 보았자 별반 소득이나 평가가 없기 때문이다. 둘째, 위기가 발생했을 때 사전 조치나 대응의 책임을 서로 떠넘길 논리들만 찾게 된다. 지금까지 침묵하고 복지부동 했었지 않나 하는 비판에 대한 생존전략을 찾게 되는 거다. 셋째, 시기를 놓치고 금새 심각해 진 위기를 제대로 관리할 수 없기 때문에 모두 손을 놓고, 전담할 부서에게만 위기관리 업무를 몰아 버린다. 사실 책임을 지는 게 얼마나 힘든 일 인가. 조직의 본능 때문에 이런 상황들이 발생한다.

많은 회사의 홍보팀들은 이런 내부의 시각과 평가에 대해 어려움을 토로한다. "위기관리 잘해 봤자다" 또는 "열 번 잘해도 한번 잘 못하면 본전도 못 건진다"하는 이야기들이 모두 이 때문이다. 전문가들의 도움을 받아 사내의 위기 요소들을 진단해 내도 그 자체로는 아무런 평가를 받지 못한다는 사실 때문에 이들은 한숨을 쉰다.

홍보팀은 CEO에게 "진단결과 우리에게서 이런 이런 류의 위기 요소들이 존재하는 것으로 나타났습니다. 그래서 A위기는 A부서가, B는 B부서가...등등 이런 시스템으로 이슈 오너십을 나눠 가지고 사전 발생 방지 완화 작업을 해 나가는 것이 좋을 듯 합니다."하고 보고를 한다.

그러면 대부분의 CEO께서는 이런 말씀을 하신다. "좋아. 그러면 그렇게 오너십을 나누어 주고 관리하라 그래. 대신 그래도 위기가 발생하면 누가 어떻게 관리 해야 하는지에 대해서 좀더 심도 있는 플랜을 보고 해" 결국 모든 이후 책임과 사후 업무들은 홍보팀의 역할로만 남겨지게 되는 거다. 그나마, 그 정도에서 그치면 다행이다.

이런 보고를 함께 경청하던 다른 수 많은 부서들은 즉각 이런 컴플레인들을 한다. “아니, 왜 위기관리를 우리 모든 부서들이 함께 떠 안아야 합니까? 가뜰이나 우리 각자들의 업무들도 바빠서 눈코뜰새가 없는데 위기관리까지 맡으라고 하면 진짜 힘듭니다. 한 부서에서 한꺼번에 도맡아 해주어야 되지 않나요?”

사실 이를 두고 부서 이기주의라고만 할 수도 없다. 기획을 비롯해 마케팅, 영업, 기술, 생산, 법무, 인사, 총무에 IT 등등에 이르기 까지 누구든 ‘책임’이라는 것을 두려워하는 것은 마찬가지기 때문이다. 책임에 따라 평가가 이루어지게 되어 있고, 그 결과는 직접적으로 그들 자신에게 귀결이 된다는 전제이기 때문에 당연한 반항과 갈등이 발생할 수 밖에 없다.

그리고, 실제 이슈들에 대한 오너십을 나누어 맡는다 하더라도, 해당 위기 요소에 대한 사전 관리가 아무리 잘되어 봤자 조직에서는 ‘잘 했다’는 평가를 받기 힘들다는 것도 하나의 원인이다. 말 그대로 사전 위기관리나 완화 작업은 눈에 띄지가 않는 작업이다. 잘하고 있는지도 평가하기 힘들고, 잘 했는지도 평가하기 힘들다. 대신 잘 못하면 바로 가시화 된다. 당연히 실무자들에게 이는 밀지는 장사다.

이 부분에 대한 보완책으로 위기관리에 있어서 좀 더 실제적인 KPI (Key Performance Indicator)를 수립해 관리하는 게 좋을 하다. KPI를 위기가 발생한 이후 어떻게 대응했는가에 만 초점을 맞추지 말라는 이야기다. 대신 KPI를 사전에 어떤 위기요소들을 어떻게 발견해 내어, 어떻게 개선 완화 시켰는지를 좀 더 깊이 있게 평가지표로 만드는 게 좋다.

이를 위해서는 정기적인 ‘위기관리위원회’ 시스템을 유지해 나가야 한다. 정기적인 미팅을 통해 해당 기간 중 새롭게 제기된 위기 요소들이 어떤 것들이 있으며, 이에 대한 개선이나 완화 공조책들은 어떤 것들이 있는지를 공유하는 활동들이 하나 하나의 KPI로 인정되어야 한다.

그럼에도 불구하고 극단으로 치달아 결국 발생해 버린 위기들에 대해서는 전사적인 KPI를 가지고 사후 대책을 진행하는 것이 바람직하다. 사후 위기관리에 있어 어느 한 부서에게만 KPI를 적용한다는 것은 현실적으로 문제가 있다. 당연히 부담을 가지게 되고, 실제 위기관리에 있어서도 무리수를 두게 된다.

‘위기가 발생하지 않도록 사전 방지하는 것이 가장 좋은 위기관리’라는 이야기를 좀 더 현실적인 조직 상황하에서 바꾸면 이렇다. ‘위기가 발생하지 않도록 사전 방지 할 수 있는 올바른 KPI를 수립하는 것이 가장 좋은 위기관리’라는 말로 바꾸면 어떨까? 위기관리 시스템을 구축 중인 실무자들이라면 곰곰이 생각해 볼 일이다.

위기관리시스템, '누가(Who?)'가 답이다

위기관리시스템 구축 프로젝트들을 클라이언트들과 함께 진행하면서 느끼는 시스템의 핵심은 아마 '누가(Who?)'에 관한 것이 아닐까 한다. 많은 클라이언트들이 위기관리를 어떻게(How?)라고 생각하는데, 누가(Who?)에 관한 이야기가 위기관리 시스템의 핵심이라고 하면 순간 놀라곤 한다.

기업이나 조직에서 위기를 관리하는 '주체'에 대한 이야기다. 위기가 발생하면 해당 기업이나 조직의 구성원들이 그 위기를 '어떻게' 파악하고 '어떻게' 대응해야 할지 모르는 것처럼 보인다. 하지만 그 속내를 들여다보면 많은 경우 어떻게(how?)를 모른다고 보다는 '누가(Who?)' 이번 위기를 관리해야 하는지에 대해 몰라 서로 대응을 미루고 허둥댄다는 것이 정확한 표현이다. (물론 가시적으로 대응책임이나 역할을 미루지는 않는 것처럼 보인다. 단, 위기관리에 있어 실질적 오너십이 없다는 이야기다)

항상 이야기하지만 위기관리는 일개 부서나 한두 명의 직원이 진행하는 업무가 아니다. 위로는 CEO로부터 일선 직원들에 이르기 까지 전사적 관심과 대응역량을 집중하는 총체적인 경영이어야 한다. 일상 업무에서 담당부서와 업무분야가 정해져 있듯이, 위기관리에 있어서도 부서별 또는 개인별 담당 대응 위기 유형과 대응 업무 프로세스가 사전에 정해져 있는 게 좋다.

위기가 예측 가능할수록 관리의 승률이 높듯이, 위기에 대응할 '주체'들이 정해져 있어 대응을 진행할 담당자 또한 예측 가능해야 위기관리에 성공할 수 있다. 위기가 일단 발생하고 난 뒤 대응 담당부서와 개인을 정하는 것은 매우 위험한 대응 방식이다. 일단 그 해당 부서나 개인이 진정한 오너십을 가질 가능성이 매우 희박하다. 그 위기의 발생원인과 대응방식에 대해 추후 비판 받을 가능성도 많은데도 깊은 오너십을 투여하기에는 스스로에게 너무 위험하다 느끼기 때문이다. (생각해 보라. 밀쳐야 본전인 일에 왜 갑자기 책임을 지려하겠나?)

또한, 급작스러운 위기관리 오너십의 일방적 부여는 해당 부서나 개인에게 미리 대비하면서 훈련 받을 기회를 제공하지 않는다는 점에서 문제가 있다. 위기에 대응하고 있는 인력이 준비되지 않은 인력일 가능성이 많다는 이야기다.

실제로 이 부분에서 위기사 문제가 많이 발생한다. 한번도 기자를 만나 전략적으로 커뮤니케이션 해 본 적이 없는 위기관리 업무 담당자가 바쁜 와중에 기자들의 전화를 무심코 받는 경우를 상상해 보자. 90% 이상은 기자에게 불필요하거나 위험한 메시지를 전달한다. 취재전문가인 기자에게 말려드는 거다. 사실 이는 해당 담당자가 멍청하거나 부주의해서가 아니다. 사전에 한번도 이런 대응 훈련을 받아 본적이 없기 때문이다. 평소에 이런 일은 홍보실에서나 하는 일로만 알았던 거다.

A타입의 위기. 누가 위기관리를 담당해야 하느냐? B타입의 경우 누가? C타입의 경우 누가?...이런 '누가 (Who?)'의 오너십이 미리 정해져 있어야 사전 사후 관리 그리고 대응훈련을 통한 역량강화가 가능하다. 그래서 이 '누가(Who?)'의 가치는 위기관리 시스템에 있어 핵심 중의 핵심이다.

그냥 '알아서들 열심히!'라는 말은 아무 소용이 없다. 지금까지 수없이 많은 위기관리의 실패 사례에서 공통적으로 목격되는 부분이 그런 안이한 생각이다. 안이한 구조화고, 안이한 대비 수준이 문제다.

자, 이런 위기에 누가 오너십을 가지고 성공적으로 대응 할 것인가?

Crisis Communication

위기시 언론대응, 사람이 힘이다.

여러 기업들의 CEO 및 임원들을 대상으로 많은 타입의 미디어트레이닝과 시뮬레이션들을 진행하면서 임원들의 여러 스타일들을 목격하게 된다. 일단 위기시를 상정해 대언론 커뮤니케이션 전략들을 코칭하고, 실습하다 보면 상당히 흥미로운 사실들을 반복적으로 깨닫게 된다.

어떤 타입의 CEO와 임원들이 위기시 자신의 조직을 위해 안전한 대언론 커뮤니케이션을 실행할 수 있을까? 몇 가지 적절한 타입들을 꼽아 본다.

기업에게 특정 위기가 발생했을 때 임원들은 공격적 방송 작가나 PD와 인터뷰를 진행하게 될 때가 있다. (최근 들어서는 소비자고발 프로그램의 인기 때문에 이런 일들이 더욱 잦아졌다) 이때 비교적 훌륭한 답변을 하는 임원들의 타입은 수재형, 차분형, 겸손형, 긍정형 등으로 분류할 수 있다.

수재형의 임원은 표현 그대로 학창시절 선생님께서 말씀해 주신 그대로를 답안지에 옮겨 닦는 스타일이다. 위기시 언론 인터뷰를 진행하기 전에 코치들이 브리핑하고 함께 트레이닝 하면서 받은 조언들을 하나도 빠짐없이 기억하고 지켜나가면서 실제 언론 인터뷰를 진행하곤 한다.

이런 임원들은 실제 인터뷰가 끝나고 나면 주변의 코치들과 홍보팀 실무자들에게 이렇게 이야기를 할 때도 있다. "내가 OO부분에서 약간 이상한 표현을 쓴 것 같은데, 그 때 그런 표현 피하라고 했었잖아요? 내가 그 부분에서 실수를 한 것 같네..." 코치들과 실무자들이 전혀 신경 쓰지 못할 만큼 미세한 부분까지 스스로 짚어 내면서, 개선해야 하겠다는 의지를 보여준다. 커뮤니케이션에 성공하지 않을 수가 없다.

차분형의 임원은 평소에도 실제 위기시에도 그렇게 크게 동요하거나 감정 관리에 힘들어 하지 않는 타입이다. 아무리 취재진이 공격적이고 과격하게 쏘아 부쳐도 흔들림이 없다. 그렇다고 거만하게 앉아서 답변을 막아내는 것이 아니라 반복적으로 상대방의 감정을 누그러뜨리면서 논리적인 설명을 한다.

차분하다고 느리거나 대충 넘어가는 일은 절대 없다. 마치 조용한 큰 호숫물처럼 우직하게 사소한 질문에 대해서 흔들림이 없다는 표현이 더 적절하다. 최초로 기세를 잡을 요량으로 공격적이던 취재진 또한 이내 누그러지고, 인간적인 존경심마저 들게 하는 그런 타입이다.

겸손형의 임원은 매우 인간적이다. 낯선 상대에게 난감한 질문을 받는 경우에 줄곧 겸손하게 자신을 낮추기는 사실 정말 힘들다. 취재진에게 항상 배려하고, 이해하려는 노력을 한다는 느낌을 준다. 해당 부정적인 이슈에 대해 항상 개선하겠다는 의지를 표현한다. 일부 잘못된 부분에 대해서는 겸손하게 그 잘못을 인정하고, 이해를 구한다.

나이가 많은 임원이라도 취재진에게 욕박지르거나 폄하하지 않고, 그들을 존경해야 한다는 베이스에서 커뮤니케이션을 진행한다. 일부 강성 실무진이 보기에는 우리 임원이 취재진 앞에서 너무 굽실거리는 것 아니냐 하는 평을 받기도 하지만, 회사를 위한 전략적인 겸손함이라 더욱 빛이 난다.

마지막으로 긍정형 임원. 이런 타입의 임원은 항상 밝다. 위기시에도 상당히 긍정적이다. 우리가 해당 위기를 극복할 수 있다는 인간적인 자신감을 주변 사람들에게 심어준다. '할 수 있다'는 마인드를 공격적인 취재진에게도 전달한다. 해당 상황에 대해 심각성을 깨닫지 못하고 있다는 느낌을 줄 수도 있으리라 보이지만, 이런 타입의 임원은 그 반대다.

해당 이슈에 대한 문제점을 우울하게 깊이 말하기 보다는, 빠르고 실질적인 해결책을 더욱 긍정적으로 전달하고 설득하는 타입이다. 취재진들이 그 해결책을 결국 믿고 이해하게 만든다. 취재진이 회사에 대해 나쁜 감정으로 들어왔다가도, 약간은 개운한 감정으로 돌아가게 만드는 매력이 이런 타입의 임원들에게는 있다.

위의 성공적인 임원들의 타입과는 반대로, 코치가 조언했던 부분들을 대부분 잊고 나름대로의 습관과 허락되지 않은 애드립에 의존하는 임원, 공격적인 취재진 앞에서 감정을 추스르지 못하고 폭발하는 임원, 고압적이고 거만한 모습으로 비춰지는 임원, 그리고 취재 대응 이전이나 이후 줄곧 어둡고 부정적이어서 잘해 놓고도 우울한 임원 등은 위기시 상당히 위험한 타입들이다.

회사를 위해서 그리고 개인을 위해서 스스로 자신의 타입을 솔직하게 파악할 필요가 있다. 그리고 그런 상황을 피할 수 없다면, 적절한 코칭과 트레이닝을 통해 집중적인 커뮤니케이션 스타일의 교정에 노력해야 한다. 홍보 실무자들이 항상 신경 써야 하는 부분이 바로 이 부분이다. 상위 임원에 대한 불평이나 불만으로 소화하려 말고, 그분들에게 적절한 개선의 기회를 제공해드리는 것이 바람직하다는 이야기다.

위기관리, 상식이 통해야 성공한다

기업이나 조직의 위기 대응은 기본적으로 '선택'에 대한 문제다. 그 선택의 주체는 기업의 최고이사결정자가 되겠다. (일부 임원이나 일선 직원이 내리는 의사결정이 아니다)

기업이나 조직에게 위기가 발생하면 그 최초단계에 최고이사결정자가 가지는 의문은 '지금 무슨 일이 벌어지고 있는가?'에 대한 것이다. 단계 명으로는 상황파악 및 분석. 이런 질문에 대해 실무자들은 시스템을 베이스로 해 '현재 어떤 일이 어떻게 벌어지고 있다'는 보고를 실행한다.

첫째 이 단계에서 상황 파악과 분석의 품질이 최고이사결정자에게 아주 중요한 영향을 미칠 수 있다는 사실을 명심해야 한다. 단편적이거나 편향적인 상황 분석과 보고는 항상 문제 있는 의사결정 결과를 가져오기 때문. 이 단계에서 외부 컨설턴트들의 제3자로서의 인풋은 상당한 가치를 지닌다. 모든 조직의 상황 파악 결과는 자아중심적으로 치우칠 수 밖에 없기 때문이다. (아무리 부정해도 사실이다) 또한 위기관리 커뮤니케이션에 있어 그 중심축이 되는 주요 이해관계자들의 포지션을 파악하는 것 또한 외부 이해 컨설턴트들의 도움을 받을 수 있는 부분이다.

이 상황 파악 및 분석이 품질 있게 이루어지면 그 다음 최고이사결정자가 가지게 되는 의문은 '이 상황이 누구의 책임 또는 잘못인가?'하는 것이다. 포지션을 설정해야 하는 단계다. 이 포지션은 먼저 내부적인 guilty or not guilty의 판정선상에 있어야 하며, 외부 핵심 이해관계자들의 포지션 또한 종합적으로 판단해야 할 부분이다. 하지만 가장 중요한 핵심은 내부적인 판정이다. 여기에서 정직함과 투명함 그리고 조직의 커뮤니케이션 품질이 관건이 된다.

일단 guilty or not guilty의 포지션이 정해지면 그 다음 단계에서 최고이사결정자가 가지는 의문은 '그러면 지금 이 상황에서 우리가 무엇을 어떻게 해야 하나?'하는 부분이다. guilty건 not guilty건 당면한 문제를 조금 더 지켜 볼 것인가 아니면 즉각적으로 개입해야 할 것인가 하는 타이밍의 고민이 여기에 위치한다. 기업이나 조직들이 이 이전단계까지는 빛의 속도를 내다가도 이 타이밍의 결정단계에서는 긴 고민을 거친다.

이 단계에서 고민의 시간이 길어지는 이유는 이 의사결정과정부터는 외적인 상황변화와 이해관계자들의 움직임을 가능한 정확하게 forecasting해야 하는 과정이 필요하기 때문이다. 모든 위기관리 위원회 구성원들이 자신 나름대로의 '감(instinct)'을 가지고 "이렇게 되지 않겠어?" 또는 "아마...이렇게 될 거야" forecasting을 한다. 그러나 누구도 그런 forecasting에 확신을 주지 않는다. 그래서 논의는 맴 돌고 결국 이런 '감'을 중심으로 하는 의사결정 과정에서 결론은 '일단 좀 더 두고 보자'하는 방식으로 대부분 마무리 된다. (이 부분이 실기하는 가장 흔한 원인)

대응 타이밍에 대한 문제는 상당한 전문성과 논리를 요하는 부분이다. 가능한 파악된 정확한 현재상황과 각 이해관계자들의 포지션들을 한눈에 들어올 수 있게 가시화 해 바라보는 것이 좋다. 그리고 향후 전개될 상황변화와 그 임팩트를 가능한 자세히 분류하여 시나리오 옵션들을 만든다. 그리고 가시화해서 한눈에 들어오게 브리핑한다.

이 단계에서 최고이사결정자에게 필요한 정보는 '가장 실현가능성이 높은 시나리오가 무엇인가? 그렇다면 그 시나리오에서 우리가 받을 임팩트는 무엇인가? 만약 우리가 그 임팩트를 피하기 위해 A방식으로 대응하면 그 다음 임팩트는 어떤 것인가? 또 B방식으로 대응하면 그 다음 임팩트는 어떤 것인가? C방식은 어떤가?'하는 세부 정보들이다. 당 연히 그런 최고이사결정자들의 필요정보를 시나리오 각각에 정리하는 것이 옳다. - 이 부분에서 내부 실무자들과 외부 위기관리 컨설턴트들의 품질이 반영된다.

그 다음 과정은 순전히 최고이사결정자의 숙고 단계다. 모든 시나리오와 그 각각의 옵션들에 대한 가능한 검토와 숙지가 끝난 뒤 최고이사결정자는 가장 핵심적 결정(포지션 및 대응의 타이밍)을 내리게 된다.

결국 최고이사결정자가 포지션과 대응 타이밍을 결정하면, 그 다음은 또 내부 의사결정 속력이 빨라진다. 정해진 포지션과 타이밍에 맞춘 실행 활동들은 실무진들이 시스템을 베이스로 해서 결정 보고한다. 우리 부서에서는 어떤 이해관계자들을 대상으로 어떤 활동을 하도록 하겠습니까. 커뮤니케이션에 있어서 메시지는 이렇습니다 하는 부분들을 실무그룹들간 align하고 결정 보고한다. 그에 따라 예산이 제안되고 결정된다.

최고이사결정자는 그 대응활동의 기초와 효용성 등을 전체적으로 평가해 실행 명령을 내린다. 실무자들은 그에 따라 실행한다.

복잡해 보이지만, 상식적인 프로세스다. 이 프로세스가 복잡하고 번거로워 보이는 이유는 현재 많은 의사결정들을 상식에 의거해 진행하지 않고 있거나, 일부 해 본적이 없다는 반증이다.

기업이나 조직의 위기관리 시스템은 상식적인 프로세스다. 그래서 상식적인 기업만 위기관리를 한다.

위기관리, 항상 지는 게임?

기업이나 조직의 위기관리에 있어서 가장 경계해야 할 개념이 위기를 깨끗하게 해결 또는 해소하겠다는 조직원들의 무리한 욕심이다. 일단 위기가 발생하면 모든 것은 그 이전과 같지 않게 변화된다. 기업의 명성은 실추되고, 이미지는 하락한다. 소비자들의 신뢰는 떨어지게 되고, 시장점유율도 추락하는 법이다. 직원들의 사기는 저하되고, 투자자들의 질문들도 늘어난다. 정부에서도 더욱 유심하게 관찰 하게 되고, NGO들도 고개를 갸우뚱거리기 시작한다.

이런 현실적인 상황을 그대로 보는 것이 위기관리의 시작이다. 위기를 극복할 수는 있지만, 위기가 발생된 현재의 상황을 깨끗하게 예전 그대로 환원시키는 것은 결코 불가능하다. 그 이전으로의 환원에는 긴 시간과 전략과 투자 같은 노력들이 필요하다. 하루아침에 이루어지는 기적은 위기관리에 없다.

따라서 위기관리는 항상 지는 게임이라는 느낌이 많을 수 밖에 없다. 아무리 위기를 잘 관리했다고 해도 그 이전과 다른 현재의 상황을 퍼포먼스로 인정해 주는 경영진들은 그리 많지 않다. 떨어진 주가와 시장점유율 그리고 소비자 신뢰도를 보고 "이 정도면 우리가 선방한 것 아닌가?"라 자문하는 경영진들이나 주주들이 드물다는 말이다.

위기관리에 임하는 실무 담당자들은 어떤가? 개인의 실무 퍼포먼스에 있어서 위기관리 실무는 항상 마이너스 장사가 아닐까? 위기를 미연에 방지해 실제 발생하지 않게 만들었다고 해도 그 것이 바로 퍼포먼스로 인정되지도 않는다. 원래 우리에게 그런 위기가 없었지 않나?라 반문하면 말이 막힌다.

실제 발생한 위기라도 그것을 제대로 관리한다 해서 박수를 받을 확률은 항상 희박하다. 위기관리에 참여하는 사공들이 조직 내에 많을수록 박수 받을 확률은 기하급수적으로 떨어지는 법이다. 이러서는 위기관리 실무자들이 이 업무에 자원하거나, 제대로 공부하면서 업무에 임하는 투자를 할 이유가 없다.

위기가 발생하지 않아도 티가 나지 않고, 위기가 발생하면 지금까지 무얼 한 것이냐 욕을 먹고, 힘들게 위기를 관리해도 당연히 해야 할 일을 했을 뿐이라는 조직내의 평가는 위기관리 실무자들에게 가장 힘든 적이다.

항상 지는 게임. 마이너스 업무. 위기관리. 그러면 조직에서는 이런 불리한 게임에 어떤 마인드로 임해야 할까? 실무자들은 어떤 개념과 대우를 기대해야 할까? 우선, 위기관리에 있어서 조직내 오너십과 협업마인드를 극대화 하는 것이 첫 번째 단추다.

위기관리는 어느 특정 부서나 실무자의 업무라 정의하지 말고, CEO를 비롯해 모든 기능의 실무자들이

협업하여 퍼포먼스를 내야 하는 가장 중요한 업무 중 하나로 정의하자. 실제 위기가 발생하면 본능적으로 모든 조직의 기능들은 서로에게 해당 위기관리업무를 핑퐁하곤 한다. '왜 우리가 이 위기를 관리해야 하나?'하는 물음이 여기저기에서 떠오른다.

이런 상황을 미연에 방지하도록 CEO와 핵심 임원들은 평소 지속적으로 위기관리가 모든 기능들의 우선 과제임을 확인하고 공유해야 한다. 조직의 위기는 그 위기 자체는 물론 그 이후 불어오는 모든 영향들까지를 관리해야 하기 때문에 모든 조직 기능과 역량의 협업은 필수이기 때문이다.

실무자들을 위해서는 위기관리에 있어 잘못된 업무들을 캐내 공론화 시키는 문화보다는, 위기관리 사전과 사후에 있어서 잘한 부분들을 정리해 치하하고 공유하는 문화를 만들어 나가는 것이 좋다. 만약 위기관리 실무자들이 잠재적 위기를 미연에 발견하고 방지하였다면 이에 대해 그에 상응하는 보상과 조직적인 퍼포먼스 공유가 있어야 하겠다.

위기관리 전문가들이 종종 하는 말이 있다. "위기 그 자체가 부끄러운 것이 아니라, 그 위기를 제대로 관리하지 못했다는 것이 부끄러운 것이다" 지금같이 일부 실무자들만 부끄럽게 하지 말자. 조직 전체가 움직여야만 위기관리에 성공한다. 조직 전체가 움직이면 그리 부끄러운 일들은 많지 않게 된다는 뜻이다.

위기관리, 민감성에 대한 이야기

“정 대표도 알겠지만, 이쪽 업계가 생각보다 위기에 대한 민감성이 그렇게 크지 않아요. 상당히 많은 일반 소비자들과 접점에 닿아 있는데 비해 민감성은 떨어지는 게 현실이지...” 모 대형유통기업의 고위임원께서 이런 하소연을 하셨다.

외부에서만 보면 정말 멋진 회사들과 위대하고 거대한 회사들의 위용. 대부분의 소비자들은 위기가 발생하면 ‘그런 대기업이 어떻게 이런 황당한 위기대응을 할 수 있나?’하고 불평한다. ‘이렇게 위험한 사건을 어떻게 내부에 보고하지도 않고 해결조차 하지 못한 채 시간을 끌고 있나?’ 놀라곤 한다.

사실 기업이나 조직에게 어떤 하나의 큰 위기가 발생하려면 그 이전에 300여개 이상의 전조들과 소규모 위기들이 선행한다. (하인리히의 법칙) 이런 자잘한 전조들과 소형 위기들에 대해 해당 기업이나 조직들은 외적으로나 내적으로 ‘침묵’하는 듯이 보이는 것이 문제다.

위기사 어떤 기업이 그 위기를 모른 채 하면서 시간을 허비할 수 있을까? 그런 기업은 존재하지 않는다. 다만 그렇게 비춰지는 기업들은 많이 존재한다. 그것이 문제다. 내부에서는 수많은 의사결정자들이 모여 앉아 힘들게 대응안을 마련하려 하지만, 밖에서 바라볼 때는 해당 기업이 아직까지 전혀 사태의 심각성을 깨닫지 못하고 있는 게 아닌가 하는 느낌을 주게 되는 상황이 문제다.

심지어 특정위기가 발생하고 나서 그에 대해 기업이나 조직의 공식대응문이 배포되는 속도도 예전의 일간지 마감 일정에 맞추어져 있는 곳들이 흔하다. 3-4시간을 훌쩍 넘겨도 예전에는 아무 문제가 없었다. 극단적으로는 오늘 8시나 9시 뉴스에 관련 위기가 보도되기 전에만 우리 입장을 정리하던가 아니면 내일자로 입장을 정리해도 별 문제가 없다 평가를 받았었다. 하지만, 지금은 블로그와 트위터, 미투데이가 존재하는 시대다. 각종 포털들과 인터넷 뉴스들을 사이트는 물론 SMS과 푸시 기능을 통해 뉴스 소비자들 손에 ‘실시간’ 전달한다. 심지어 일부는 이런 뉴스 전파 상황을 ‘휘발성’ 환경으로 정의하기도 한다.

이런 상황에서 예전과 같은 민감하지 못한 기업/조직들의 반응과 대응속력은 위기관리 실패의 주요한 원인이 되고 있다. 환경이 휘발성으로 변해감에 따라 기업이나 조직의 대응도 그에 버금가는 속력과 정확성 그리고 전파 역량을 보유해야 살아남게 된 것이다.

따라서 위기에 조직이 민감성을 극대화 하는 것은 성공적인 위기관리 시스템의 첫 단추다. 위기에 대한 조직의 민감성은 우선 보고체계와 프로세스로서 1차로 검증이 가능하다. 일선에서의 위기요소 감지가 얼마나 정확하게, 얼마나 빠른 시간 내에, 얼마나 적절한 의사결정자들에게 공유되는가 하는 부분이다. 최근 들어 스마트폰과 온라인 모니터링 시스템의 발달로 특정한 문제가 발생되면 위기관리팀 전원이 경고 SMS 또는 Alert를 받게 되어 있는 기업들도 있다. 이런 시스템이 조직의 위기 민감성을 한층 높여주

는 자산이다.

내부 문화에 있어서는 일단 적절하게 보고된 위기요소에 대해서는 그 발생의 책임이나 평가를 최소화하거나 일정기간 유예하는 분위기가 필요하다. 일선에서의 위기 민감성을 떨어뜨리는 가장 큰 이유들 중 하나는 '이 사태를 상부에 보고하면 나와 우리 부서에 강한 질책이 떨어질 것이 틀림없어'하는 생각이다. 일선 인력들이 자신들 스스로를 보호하기 위해 회사 전체를 위기에 빠뜨릴 수도 있다는 현실을 항상 경계하자.

의사결정그룹들간에는 위로는 CEO부터 실무팀장급에 이르기까지 정기적인 위기요소 검토 및 대응 회의 등을 통해 항상 역동적으로 민감성을 업데이트 해야 하겠다. 반복적인 위기요소 검토와 모니터링은 결국 의사결정자들로 하여금 위기에 대한 민감성을 극대화 하는 데 도움을 준다.

일종의 정기적인 위기관리 훈련이라고 생각하자. 그리고 평상시 업무에 있어서도 'What if?(만약에?)'라는 마인드를 제고하자. 만약 내가 하고 있는 지금 이 업무분야에 이런 문제나 논란이 불거진다면? 그러면 나는 그리고 우리 부서는 무엇을 해야 하는가?에 대해 지속적으로 고민하고 고안하는 것이 좋다.

CEO의 역할에 있어서도 주목 해야 한다. 여러 내부 미팅시에 CEO가 반복적으로 위기에 대한 민감성을 표출하는 것도 조직 전체를 위해 아주 중요한 활동이다. 단, CEO가 위기요소에 대한 민감성을 강조할 때에는 그에 대해 부정적인 책임소재파악과 비판은 절대 피해야 한다. 그 대신 해당 위기요소를 발견하고 정확하게 보고하고, 빠르게 대응했던 핵심 관계자들을 치하하고 지원하는 활동이 필요하다.

사내적으로 CEO는 '위기'라는 단어를 말하기조차 두려워하는 문화를 만들지 않기 위해 노력하자. 누구든지 문제가 있으면 말하게 하고, 그에 대해 개선점을 제안하도록 배려하는 것이 좋다. 반대로 그런 '위기'를 숨기거나 우습게 보고 그냥 지나쳐 간 직원들을 경계하자. 그들이 초래한 심각한 위기들을 돌아보고 그에 대해 이야기 하자.

CEO부터 일선의 일용직 직원들까지 사소한 위기에더라도 상당한 민감성을 가지고 움직일 때 기업의 위기관리 시스템은 살아 움직일 수 있다. 그런 민감성을 지닌 조직이 실제 큰 위기가 발생하면 그렇지 못한 기업들 보다 더 침착하고, 빠르게 대응을 할 수 있는 법이다.

조직이 위기에 대한 민감성을 극대화해 유지하다 보면, 조직 내 그 누구도 놀라지 않으며, 외부 이해관계자들 그 누구도 놀라지 않게 만들 수 있는 힘이 생긴다는 이야기다. 그것이 바로 성공적인 위기관리의 모습이 아닌가.

위기관리, 평소 실행에 투자하라

기업 위기관리는 의사결정에서 실행까지 고른 관심과 투자가 밑바탕 된 시스템 구축 노력에 의해 그 품질이 결정된다. 특히 실행에 있어 기업이나 조직들은 '위기관리 예산'을 평소에 책정하지 않는데, 실제 위기발생시 가장 걸림돌이 되는 이슈들 중 하나가 이 '예산'부분이다.

일반적으로 위기가 발생하면 오너 또는 CEO 승인을 얻어 특별예산으로 일단 급한 불을 끄고 보는데, 이런 프로세스는 실무자들에게나 매니저들에게 상당한 사후 부담으로 되돌아 온다. 화장실 들어갈 때와 나올 때 맘이 다르다는 이야기를 굳이 거론하지 않아도, 실제로 사후 예산관리에 있어서 자유로울 수 있는 사람은 아무도 없다.

이 보다 더욱 더 등한시 되는 부분은 평소 위기관리 실행에 대한 대비와 투자다. 일부 기업 CEO들 중에는 '홍보(더욱 정확하게 말해서 언론관계)는 별로 영양가 없다'고 아주 단편적으로 생각하는 분들이 있다. 왜 우리가 신문사나 방송사에게 이런 저런 듣기 싫은 이야기를 들어 줘야 하느냐 반문한다. 가난해진 언론사에게 우리가 왜 봉이 되어야 하는가 실무자들을 몰아 세운다.

대관업무 또한 마찬가지다. 국세청, 공정위, 검찰, 식약청 등을 비롯 관련 정부부처와 규제기관들에 대한 관계 관리에 대해서도 딱히 좋은 시선을 투여하지 않는 CEO들이 있다. 이 때문에 평소 대관업무 실무자는 활동 예산에 있어 과도한 눈치를 보게 되고, 당연히 그 관계의 품질은 위기관리에 적절하지 않은 수준에 머무를 수 밖에 없다. 일부는 그런 식으로 하려면 하지 않는 게 좋다는 평가까지 받기도 한다.

NGO들과의 관계도 마찬가지고, 투자자관계, 지역주민관계, 소비자관계, 직원관계 등등에 이르기 까지 어느 한 구석 중요하지 않은 관계들이 없다. 평소 우리 기업이 이런 관계 관리에 얼마나 많은 관심과 투자를 했는지는 위기가 발생하면 여실하게 그 수준이 들어난다. 실무자들이 항상 하는 목마르다는 소리가 실무자 개인의 영위를 위한 것이나 과도한 염살이 아니었음을 위기사 CEO들은 이해하게 된다.

기업 홍보를 하지 않는 것도 하나의 전략이 될 수 있다. 기자들과의 관계에 있어서도 그냥 끈만 놓지 않는 선에서 건조하게 운용 가능하다. 대관이나 다른 NGO 관계들도 오너나 주요 핵심 임원들의 개인적 커넥션으로 대체 가능할 수도 있다. 관계라는 것이 항상 부서지기 쉽고 신경을 많이 써야 하는 것이라 평소에 그에 대한 제한적 관리만 진행해도 별문제는 없어 보인다.

하지만, 위기가 발생하게 되면 그런 관계의 필요성은 폭발적으로 상승한다. 한국과 같은 인적 관계의 틀 안에서 기업이 대형위기에 대응하는 방식은 평소의 고품질 관계 자산 없이는 상당부분 제약 되는 것이 불 보듯 뻔하다. 일부 외국기업들은 이런 부분에서 상당한 제약을 실제 경험한다. 따라서 대형 위기가 발생하면 이런 유사 커넥션을 가지고 있다 주장하는 에이전시나 코디네이터를 찾으려고도 한다. 하지만,

중요한 것은 이번 한번의 위기관리가 아니라 지속 가능한 경영이라는 토대 위에서 우리가 어떻게 앞으로 이런 상황들을 관리해 나가야 할까 하는 점이다.

위기사 구입한 관계가 얼마나 자사에게 도움이 될까 생각해 보자. 아주 없었던 관계 자산을 일부 대신해 줄 수는 있겠지만, 그 특정 관계 이외에 다른 여러 이해관계자들과의 관계들은 또 어떻게 구입해야 하나? 그렇게 구입한 관계가 중장기적으로 자사에게 어떤 자산이 될 것인가? 말 그대로 쓰고 버리는 (disposable) 관계는 아닐까?

기업내 위기관리 실무자들 또한 우리 회사가 우리의 주요 이해관계자들과의 관계에 있어서 얼마나 큰 자산을 가지고 있는지를 계량화하는 노력을 기울일 필요가 있다. 우리의 관계 자산에 대한 측정과 평가가 필요하고, 그런 결과들이 퍼포먼스와 연계되도록 추진하는 것이 필요하다. 더 나아가 그 결과들을 향후 년도의 관계 자산 관리 개선점들로 보완 강화하는 활동도 필요하겠다.

즉, 위기관리 실무자들이 집중적으로 노력해야 하는 부분은 이러한 관계 자산에 대한 일선 관리와 이에 대한 내부 셀링이다. 위기관리에 있어서 적시의 의사결정이나 전략적인 방향성을 제시하는 것은 사내의 최고경영진들과 외부 전문가들에 의해서도 어느 정도 가닥을 잡을 수 있다. 하지만, 그들에 의해 지시된 전략적 실행방법들이 실무진들에 의해 '실행불가능'으로 구현되지 못하는 상황이 오면 안 된다. 그에 대한 책임은 순수하게 실무자인 자신이 짊어져야 한다.

기업내부 위기관리팀과 함께 위기관리 시뮬레이션을 진행해보면 의사결정자들이 단기간 내에 상황을 파악하고 나름대로의 의사결정을 내려 지시하는 장면을 목격하게 된다. 이런 프로세스를 더욱 더 빠르고 정교화 하기 위해서 이런 시뮬레이션들을 정기적으로 실시한다. 매번 많은 개선사항들을 통해 그 역량을 업그레이드하면서 위기에 대응하는 훌륭한 의사결정 프로세스를 구축하고 자랑스러워 한다.

하지만 시뮬레이션을 통해 도출되는 강력한 실행 명령들을 바라보면서 과연 저런 높은 수준의 지시들이 실제 실무자들에게 '실행 가능함'으로 받아들여 질까 하는 의문을 가질 때가 있다. 평소의 투자와 관리 없이 무조건 명령으로만 실행될 수 있는 활동들이 아닐 때가 많다는 뜻이다. 평소 검찰과 커뮤니케이션 라인이 없었는데 갑자기 "검찰과 마후 논의 하라"는 명령을 어떻게 실행할 수 있나 말이다.

관계 관리는 그 형성부터 유지 강화까지 부단한 관심과 투자 그리고 전사적 노력이 필요하다. 그렇지만, 그런 활동들은 분명 가치가 있다. 비록 눈에 보이지는 않지만 위기사 확실한 효과를 보여줄 수 있는 거의 유일한 외적 자산이다. 또한 한 걸음 더 나아가 관계를 평소에 관리하는 그런 활동들이 곧 기업 명성과 이미지를 형성해 나가는 밑바탕이 된다. 평소에도 아주 소중한 자산이 된다는 뜻이다.

위기관리, 벽을 허물어라

실제 위기관리 자문을 위해 기업 내부에 들어가 관찰해 보면, 일부 기업에서는 급박한 위기 상황에서도 부서간 넘기 힘든 벽이 존재하고 있는 것을 목격하곤 한다. 보통 위기시에는 힘을 하나로 뭉쳐야 한다는 것이 원칙이지만, 실제 부서간의 강한 벽은 조직을 하나로 뭉치게 하는데 큰 가로막으로 작용한다.

이런 부서간 장벽은 의도적인 것일 때도 있고, 일부는 제대로 된 관심을 기울이지 않기 때문일 경우도 있다. 이런 류의 장벽이 사내 정치적인 이유로 인해 의도적으로 형성되어 있다면 아무리 위기시라도 그 장벽을 단숨에 허물기는 쉽지가 않다. 단, 평소에 위기관리 시스템에 대한 관심이 적었을 경우에는 조금만 신경을 쓰면 그런 장벽을 확실하게 허물고 하나로 뭉치는 목표가 쉽게 달성된다.

보통 부서간 비의도적 장벽이 존재하는 기업에게 위기가 발생되면, 보고라인이 뿔뿔이 흩어져버리는 특성이 있다. 보고라인의 정점은 CEO이지만, 각 부서가 각자 두서없이 통합되지 않은 정보들과 위기대응 방안들을 보고해댄다. 마케팅은 PR부서가 현재 무엇을 어떻게 해가고 있는지 업데이트 받지 못한다. 법무팀이 움직이는 방향을 PR이 알지 못하거나, 고객관리팀이 대응하는 방식에 대해 법무팀이 관심을 가져주지 않는다.

고객관리팀이 접수한 심각한 고객 컴플레인이 PR에게 공유되지 않고, 법무팀에게만 연결되어 진행된 후 더욱 악화되어 언론에 접수 공개되는 경우들이 이런 내부 원인 때문이다. PR팀은 전혀 해당 사실에 대해 정보를 가지고 있지 않아서 초기대응이 현실적으로 불가능하다. 생산은 해당 고객의 컴플레인의 원인을 그때부터 알아보기 시작하고, 회사의 공식대응은 계속 지지부진 늘어진다.

이런 조직에서 위기관리를 해 나가는 모습을 지켜보면, 마치 옆을 보지 못하도록 눈가리개를 씌운 말들이 앞만 보고 섞여 뛰어나는 엉터리 경마의 느낌을 받는다. 서로 부딪히기도 하고, 서로 앞을 가로막으면서, 자기의 앞길만 신경을 쓰는 판국이 된다.

반대로 조직내에 제대로 된 위기관리 시스템을 구축한 기업들을 위기시 여러 말의 말들이 일렬로 함께 끄는 마차 행렬 같은 느낌을 준다. 각자가 앞을 보고 달리지만, 하나의 축에 일렬로 서 주어진 각자의 역할에 최선을 하다는 모습이다. 한눈에 그들이 어떤 일을 어떤 방향으로 하고 있는지 눈에 들어오는 것도 특징이다.

CEO는 스스로 자신이 보고 받은 내용들이 하부 부서 상호간에도 공유 되어 있으리라는 믿음을 가지게 되는데 이 부분도 문제가 된다. CEO는 위기대응을 지시하면서도 이 부서가 현재 업데이트된 정보를 가지고 있다 오해 하게 되기 때문이다. 아무 업데이트 된 정보 없이 CEO로부터 일방적인 대응 지시를 받은 부서는 관련 정보와 배경을 확인하기 위해 역으로 다른 부서들을 돌아다니면서 귀동냥을 하게 된다.

대응 시간은 길어지고, 대응의 품질은 하락한다.

CEO는 이런 부서들을 바라보면서 왜 무엇 때문에 이렇게 대응이 느리고, 형편없을까 고민하게 된다. 문제는 부서간 실시간 정보공유와 업데이트가 CEO 보고 '이전'에 이루어지지 않았다는 부분이다. 프로세스의 전후가 바뀌고 누락되었기 때문이다.

많은 위기관리 전문가들은 위기가 발생하면 사내에 위기관리위원회를 소집하는 것을 가장 첫 번째 단계로 제시한다. 이는 각 부서의 책임자들이 해당 위기를 관리하기 위해 모든 역량을 면대면 상황에서 공유 한다는 의미다. 위기관리위원회는 실제 오프라인 공간에서 얼굴을 마주하고, 위기가 완전하게 관리될 때까지 함께 하면서 실시간으로 정보와 상황들을 공유하고 기록하고 업데이트해야 한다.

위기관리위원회는 보통 CEO 또는 위기관리매니저(Crisis Manager 또는 Chief Risk Officer)에 의해 소집되고 리드된다. 구성에 있어서는 일반적으로 각 부서들의 책임자들이 참석한다. 중요한 실무관련 팀장급들도 배석이 가능하다. 또한 일부 부서 책임자가 부재시에는 차순위 책임자가 대신하여 위기관리위원회에 참석하고 부서 고유의 역할을 대행할 수 있다.

일반적으로 보고시간과 지연 상황을 극복하기 위해 직접 CEO가 위기관리위원회를 지휘하고 현장에서 초기 상황보고부터 경청하기도 한다. 하지만, 조금 더 효과적인 방식은 위기관리 매니저가 모든 상황정보와 전략적인 포지션 세팅을 완료하고, CEO에게 세부적 브리핑을 하는 프로세스다. CEO가 스스로 위기관리에 대한 프로세스와 전략도출에 전문가가 아니기 때문에, CEO 스스로의 생각에 빠져 위기대응을 지시할 가능성을 경계할 필요가 있기 때문이다.

CEO는 이런 '공유된' 정보들 중 우선순위에 따라 필터링 된 보고를 받고, 큰 대응 방향을 지시하는 것이 좋다. 일부 CEO들은 대응 보도자료 문구 하나, 해명문 표현 몇 개, 해명광고 대상 매체 선정등 세부적인 일선의 위기대응 활동까지 관여 하곤 하는데, 이는 효율적이지도 생산적이지도 않은 일이다.

위기사 기업의 위기관리는 CEO의 강력한 리더십, 위기관리 위원회의 발전적인 협업, 그리고 실무그룹들의 실질적인 실행력이 가장 중요한 성공의 열쇠다. 그 어느 부분이라도 모자람이 있으면 위기관리에 성공하는 것은 무척 힘들어진다.

한번 평소에라도 우리 회사내부의 보고라인과 정보 공유 형태가 어떻게 진행되고 있는지 살펴보자. 부서간 전문화가 분명 바람직하고 이상적인 것이지만, 이런 전문화가 부서간의 커뮤니케이션 단절과 격리를 뜻해서는 안 된다. 기술적으로 부서별 전문화라는 것은 실행역량에 있어서 전문성을 보유하는 쪽으로 발전해야 하겠다.

위기관리, 동일한 정의를 공유하라

기업이나 조직의 위기관리에 있어 가장 시급하고 가장 기본적인 부분이 '위기'에 대한 정확한 정의를 전사적으로 공유하는 부분이다. 위기관리에 서투른 기업이나 조직의 내부에 들어가 진단 인터뷰를 해보면 CEO로부터 일선 직원에 이르기 까지 위기에 대한 전혀 서로 다른 정의들을 가지고 있다는 점을 발견하게 된다.

조직내 위기에 대한 동일한 정의 공유가 꼭 필요한 이유가 있다. 조직은 한 사람으로만 구성되지 않을 뿐 더러 여러 사람들이 각자 다른 생각과 다른 기능들을 하며 움직이고 있다는 현실때문이다. 각자 맡는 책임과 역할 그리고 분야가 틀리기 때문에 하나의 사건이나 사고 또는 이슈를 바라보고 해석하는 기준이 다르기 마련이다. 이런 각기 다른 기준 때문에 위기대응에 있어서 편차나 누락이 발생할 수 있음을 경계해야 한다.

예를 들어, 지역 공장에서 화재 사건이 발생해 용역 직원 몇 명이 화재진압 도중 사망한 사건 보고를 한번 설정해 보자. 현지 관리팀장에게는 이 보다 심각하고 막중한 위기가 없다. 사건 보고를 하고 대응 일지를 작성하고, 소방서와 경찰등과 연락을 주고 받으면서 상황을 관리하기 위해 애쓴다. 공장장도 책임이 있는지라 노심초사 밤새워 현장을 방문하고 보고를 받고 본사와 논의 한다.

본사는 어떤가? 본사 영업부에서는 다음날 아침 출근해 공장화재사건 소식을 듣는다. 자신들에게 관심 있는 생산일정이나 차질여부를 확인하니 생산에는 차질이 없다는 이야기를 들었다. 그냥 그 때부터는 관심이 없어진다. 마케팅은 "우리 공장에 어제 저녁 화재가 났데..."하는 이야기를 듣고 그냥 신제품 론칭 플랜을 만들기에 여념이 없다. 그들에게 지역 공장의 화재와 용역직원의 사망은 별반 '위기가 아닌 것'으로 받아 들여진다.

CEO는 어떤가? 화재진압이 마무리되었다는 보고, 생산에는 별반 차질이 없다는 보고, 사망한 용역직원들에 대해서는 파견업체와 상의해 잘 마무리하겠다는 보고, 지역언론에서는 일부 보도가 있었지만, 전국 방송에는 관련 보도가 없었다는 보고 등등을 받고 케이스를 종료 한다. CEO에게도 그 화재와 사망사건은 불행 중 다행일 뿐 각별하게 큰 위기로 받아들여지진 않는다. 회사에서 오직 현장 일선들과 사후 처리 담당자들에게만 위기이고 짚짚하며 골치 아픈 업무로서만 남게 된다.

물론 어느 한 사건이 발생했을 때 마다 CEO부터 '모든' 직원들이 하나도 빠짐없이 관심을 가지고 함께 밤을 지새워 위기를 관리해야 한다는 이야기는 아니다. 하지만, 회사 위기의 기준이 공통적인 것이 아니라 자신의 업무와 직책과 관심사에 따라 달리 해석되어서는 안 된다는 이야기다.

흔히 각기 다른 위기에 대한 정의를 가지고 있는 조직은 사소한 위기발생시 조직 내부 정보 공유에 빈 공간이나 누락이 발생하는 증상을 보인다. 일선에서는 사건이나 사고를 목격하고 파악하고도 상위자에

게 보고 하지 않는 경우다. 보고 없이도 일선에서 어떻게든 마무리를 지어 보려는 습관이 발동된다. 일선에서조차도 각자 '이게 무슨 보고 사항이냐?' '아니야 이건 보고해야 해' 등등 논란이 발생한다.

단순해 보이는 지역 사건으로 밤늦게 서울 본사 임원들을 깨우거나, 회사로 모이게 하는 것이 지역 일선에 있는 실무자들에게는 쉽게 결정할 수 있는 일이 아니다. 만약 그렇게 호들갑(?)을 떨었다가 CEO나 고위 임원들에게 불호령이라도 떨어지면 그 때는 누가 책임을 질 수 있는지 고민하게 마련이다.

이런 경우 일선에서 해결하면서 보고 누락한 사건이나 사고는 그 다음날이나 몇 일 후 보도가 되거나 CEO 귀에 들어가 다시 위기가 된다. "왜 이런 사고가 보고 조차 되지 않았는가?" CEO가 소리치신다. "왜 우리가 보도를 보고 우리 회사의 사건을 알아야 하느냐?"하고 고위 임원들이 지역 담당 임원을 몰아세운다. 이는 사내에서 공유되어 있는 정확한 위기에 대한 판별기준이 없기 때문이다.

사건이나 사고가 발생하는 시간이나 상황이나 환경이나 특수성이 감안되어서는 안 된다. 회사에서 정한 위기의 명확한 정의에 따라 보고했느냐 하지 않았느냐 만을 점검하는 것이 옳다. 명확한 위기 판별 기준을 공유하고, 이에 대해 일관성 있게 위기관리 활동들을 유지 관리 해야 한다. 그래야 시스템의 기본이 살아난다.

CEO나 오너의 위기에 대한 정의에도 항상 일관성이 필요하다. 실무진들이 모두 "이것은 분명 우리가 정한대로 '위기'이며, 이를 관리하기 위해서는 매뉴얼에 정한대로 위기관리리더들이 모여 대응방안을 한시간 내에 결정해야 한다" 준비를 한다. 그런데, CEO가 그 보고를 듣고 "그것이 무슨 위기냐? 내가 보기에 그냥 지켜보기만 하고 대응할 필요는 없는 것 같은데..."하는 의견을 내 놓으면 시스템에 일관성이 훼손된다.

더 심각한 경우는 CEO나 오너의 그러한 정의가 매번 상황에 따라, 분야에 따라 달라지고 그 정의의 다양성과 변화가 심각한 케이스다. 그런 현실에서는 실무자들이 매뉴얼에 의지하기 보다는 CEO나 오너의 정의를 듣고 나서야 움직이려는 수동성을 보이게 된다. 멀리 출장 중인 CEO에게 전화를 걸어 이 사건이나 사고를 위기로 대응해야 하는지, 아니면 그냥 무마하고 넘겨 지나 보내야 하는지 조언을 구한 뒤에야 대응을 시작한다. 분명 독립적 위기관리 시스템의 운용에 한계가 만들어진다.

오너나 CEO로부터 일선 많은 직원들까지 하나의 정의를 공유하고 있어야 위기가 효율적으로 관리 될 수 있다. 명확한 정의가 제시되고 일관된 실행이 전제되어야 위기는 관리된다. 모두가 하나의 기준과 하나의 마음으로 위기를 바라보고 일사분란 하게 움직이는 게 옳다. 많은 기업이나 조직들이 그런 명확한 정의와 공유가 없기 때문에 고생한다. 그래서 위기관리가 아주 못할 짓이라는 내부 평가를 안고 지내게 된다.

위기관리, 통제센터에 투자하라

기업 위기관리에 대해 기업 임원들과 이야기를 나누다 보면 대략 두 그룹으로 그들의 시각이 나뉘는 것을 볼 수 있다. 첫 그룹은 “우리에게 발생 가능한 위기들을 어떻게 다 관리할 수 있나? 그건 교과서에나 있는 상당히 이론적 관점”이라는 생각을 한다. 또 다른 그룹은 “사실 모든 위기를 다 관리할 수는 없지만, 우리가 관심과 준비를 통해 상당 부분의 위기는 실제 관리 가능할 수 있을 것이다”라는 생각을 한다.

기업마다 사업분야와 기업철학 그리고 구성원들의 생각들이 달라 두 그룹 중 어떤 그룹의 생각이 맞다 틀리다 할 수는 없다. 하지만, 중요한 것은 ‘준비하는 것이 준비하지 않는 것 보다는 훨씬 나을 수 있다’라는 원론적 부분이다. 그러면, 기업들은 위기관리를 위해 무엇을 ‘준비’해야 할까? 그것이 다음 질문이 된다.

생각보다 많은 기업들이 이에 대한 답변으로 ‘우리에게 발생 가능한 모든 위기들을 최대한 많이 찾아내 다양하게 대비해야 하겠다’는 강박적인 개념을 제시한다. 이런 생각은 근본으로 다시 돌아가보면 ‘우리는 우리가 알 수 있는 모든 위기요소들을 완전하게 관리할 수 있다’라는 강한 자신감을 전제로 하는 듯 하다. 하지만, 이런 노력들은 일부분 소모적이고, 현실적이지 않은 과욕이라고 볼 수 있다.

예를 들어 자사에게 발생 가능한 위기요소들을 진단작업을 통해 50가지를 도출했다고 치자. 그러면 곧 그 50가지 위기요소들 각각에 대한 대비 및 대응 프로세스와 프로그램들을 만들어야 할까? 불가능하다. 그리고 가능하다 해도 그건 매뉴얼상 문서 작업으로만 끝난다. 실행 가능성이나 효과가 미지수일 수밖에 없다. 우리가 위기관리 시스템 구축에 있어 절대 잊지 말아야 할 부분은 ‘우리 회사의 모든 직원들이 하루 종일 위기관리에만 매달릴 수는 없다’는 사실이다. 그들에게 지나치게 많은 공부 거리를 주면 시스템 구축 프로젝트는 실패한다. 지나친 부담을 주는 것도 금물이다.

일부 기업이나 정부 조직에게서 수백 페이지에 이르는 위기관리 매뉴얼들을 목격한다. 수십 개에서 백여 개에 이르는 프로세스와 위기관리팀의 구성 그리고 역할과 책임(Role & Responsibility)들을 들여다 보면 우리 같은 전문가들조차 이해 이전에 압박을 느낀다. 이렇게 형식적인 시스템은 실제 위기시 아무 역할을 하지 못할 가능성이 매우 크다는 것이 문제다.

그러면 위기관리 시스템의 핵심은 무엇일까? 우리에게 발생 가능한 그 수많은 위기요소들을 하나하나 고려하는 게 소모적이라고 본다면, 그러면 우리는 무엇을 준비하는 것이 옳을까? 핵심은 ‘사람’이다. 위기를 발생시키는 것도 어떻게 보면 대부분 사람이고, 위기를 관리하는 것 또한 사람이다. 따라서 위기관리 시스템의 핵심은 사람이다.

군대를 생각해보자, 군은 가능한 모든 상황을 예측하고 분석하고 대비하도록 훈련되어 있는 듯 하다. 하지만, 좀더 자세히 그 시스템을 들여다보면 핵심은 사람이다. 군인 한 명 한 명과 군인들을 구성하는 편제 그리고 그들의 훈련/대비 수준이 그들 전력의 핵심이다. 최첨단 장비와 무기들을 운용하는 것도 사람이다. 실제 적진에 들어가 승리의 깃발을 꽂는 것도 사람이다. 사람인 군인 한 명 한 명의 훈련과 팀워크를 등한시 하고, 큰 그림에서의 상황 예측과 대비란 공허하다.

기업 위기관리에 있어 핵심도 기업내부의 '위기관리팀' 또는 '위기통제센터'가 된다. 위기가 발생하면 가장 먼저 구성되어야 하는 그룹이다. 위기관리를 위해 기업의 '두뇌(Brain)'역할을 해야 하는 핵심인력들이 가장 중요하다. 그들이 평소 자신들의 업무를 진행함과 동시에 특정 위기시 자신과 자신의 부서에 부여된 비상업무를 얼마나 원활하게 잘 진행할 수 있는지가 가장 중요하다.

우리 회사에 부정적 상황이 발생하면 어떤 부서의 어떤 직원들이 함께 모여 해당 위기에 대해 논의를 해야 하는지 한번 생각해 보자. 일부 기업은 관련된 두세 개의 복수 부서 직원들이 모여 논의를 진행한다. 어떤 기업은 상황에 따라 CEO를 필두로 여러 부서 임원들이 모두 모여 위기상황에 대한 논의를 진행하기도 한다. 또 어떤 기업은 위기의 규모와 유형에 따라 실무 그룹의 '위기관리팀'이 관여하는 위기와, CEO그룹의 '위기관리팀'이 관여하는 위기를 나누어 대응한다.

위기관리에 있어서 특정 인력들이 한자리에 모이는 것은 위기관리의 가장 첫 단추이자, 기본적인 시스템이다. 보통 기업의 위기는 이 함께 모인 위기관리팀 또는 위기통제센터의 의사결정에 따라 위기관리 성패가 좌우된다. 상황분석과 위기관리 경험 그리고 의사결정과 커뮤니케이션의 품질이 그 다음 고민해야 할 주제다.

누가 위기관리팀 또는 위기통제센터를 리드하는가? 그리고 그의 역할과 책임은 어디까지인가? 그의 리더십 아래 움직이는 각 구성원들의 정확한 역할과 책임은 어디까지인가? 상황분석과 의사결정 그리고 실행명령의 이 프로세스에서 그들에게 필요한 지원책들은 무엇인지 미리 고민하고 시스템화 해야 하겠다.

위기관리팀 또는 위기통제센터의 그 다음 숙제는 훈련(Training)이다. 우수한 인력들을 한자리에 모아 놓는다고 위기가 자연스레 관리되지는 않는다. 이들에게 맡겨진 각각의 역할과 책임을 다할 수 있도록 실제 위기와 유사한 사례들을 정기적으로 경험해 보고, 대응해 보게 하는 훈련이 그 다음이다.

그들로 하여금 경험을 통한 자신감을 가지게 하는 것이다. 반복되는 훈련을 통해 위기에 대한 개념과 정의 그리고 '위기시 나는 역할은 무엇인가?'에 대한 실질적 깨달음이 있어야 위기관리가 쉽다. 항상 위기관리가 어려운 기업은 이런 전제들이 부실한 경향이 있다. 위기관리, 사람에 먼저 투자하자.