

위기 관리
[DIY: 위기 관리 시스템 구축]
[위기관리, 그 실제에 대한 이야기들]



정용민 著, 스트래티지샐러드 2009

www.strategysalad.com / www.jameschung.kr

실제 위기가 발생하면? : 1편

위기관리 시뮬레이션(Crisis management simulation)을 통해 각 기업들의 내부 위기관리 시스템을 점검해 보면 상당히 많은 부분이 공통적으로 개선 대상으로 떠오른다. 이 말은 이런 시스템의 부분들이 위기관리의 가장 중요한 척추(backbone)의 역할을 한다는 것을 의미한다. 기업들의 위기관리 시스템상 나타나는 공통적 개선 대상 9개를 두 편에 나누어 꼽아 본다.

1. Hot Line Management

기업에게 위기가 발생하면 일단 커뮤니케이션의 수요는 폭발적으로 증가한다. 기업의 모든 POC에서 커뮤니케이션이 적절하게 처리되어야 한다. 적절하지 않은 커뮤니케이션 수요 처리는 더 큰 재앙을 불러온다. 또한 커뮤니케이션 처리가 불가능하거나 지연되거나 묵살된다면 곧 정보 진공(information vacuum)이 조성된다. 위기 시 가장 위험한 상황이 이러한 정보 진공(information vacuum) 현상이다.

회사의 대표전화, 소비자상담전화, 프로모션용 임시상담전화, 홈페이지 게시판, 블로그, 영업직원들의 핸드폰, 홈페이지등에 게시되어 있는 직원들의 이메일에서 매장 직원에 이르기 까지 거의 동시에 폭발적인 커뮤니케이션 수요에 대응해야 하겠다.

보통 기업에서 위기시 핫라인을 개설하는데 이 핫라인의 개설은 운용의 과제를 가져온다. 일단 이 핫라인의 개설 목적이 무엇인가? 위기와 관련된 기업의 커뮤니케이션 메시지를 전달하는 게 핫라인의 목적일까? 아니다. 각종 이해관계자들의 커뮤니케이션 수요를 개선하는 것이 목적일까? 아니다. 위기시 핫라인의 개설 목적은 외부로부터의 폭발적인 커뮤니케이션 수요를 내부에서 흡수하기 위해 '일단 한 곳에 집중시키는 것'이 목적이다. 일종의 바닷가 방파제의 역할이다.

핫라인을 통해서 어쩔 수 없는 메시지를 일방적으로 전달하려 시도하거나, 화난 이해관계자들을 설득하려 노력하는 것은 좋지 않다. 일단 그들의 목소리를 들어주고, 감정을 공유하는 선에서 정리를 해야 한다. 그리고 각 이해관계자의 의견을 내부적으로 공유하고, 적절한 피드백이 필요하다면 그 담당자에게 그 접수 의견을 전달 하는 것이 중요하다. 물론 해당 담당자들은 그 이해관계자와 적절하게 포지션에 근거한 커뮤니케이션을 수행 함으로서 최대한 기업의 메시지를 정확하게 공유해야 하겠다.

하지만, 실제 많은 기업들이 핫라인을 개설하지 않거나, 개설해도 위와 같이 일방적인 메시지 전달에 주력한다. 심지어는 핫라인과 같은 중요한 POC에서 일반적인 이해관계자들을 성난 군중으로 만드는 부작용을 낳기도 한다. 핫라인이 이해관계자들과 공감을 형성하기는커녕 내부에 그들의 메시지들을 전달하거나 공유하거나 follow up하지도 않는 경우들이 많다.

2. Internal Sharing of Information / Issue Update

보통 위기관리 매뉴얼상에 위기관리팀이 조직표로 그려져 있다고 하면 이 회사에게는 위기관리 주체들을 보유하고 있다고 생각하는 경우들이 많다. 하지만, 매뉴얼상의 조직표는 그냥 그림일 뿐이다. 실제로 정기적으로 위기관리팀이 모여서 시뮬레이션이나 혹은 위기관련 진단 회의등을 진행하지 않는다면 아무 소용이 없다.

위기발생시 위기관리팀은 위기관리의 가장 중요한 주체가 된다. 여기 내부에서 모든 위기관리 관련 의사결정들이 이루어진다. 아주 짧은 시간에 엄청난 스트레스 하에서 많은 팀원들이 함께 모여 상황분석이 100% 이루어지고, 정확하고 전략적인 포지션을 취해야 한다.

이를 위해서는 내부 정보의 끊임없는 공유와 업데이트가 필수다. 외부로부터의 커뮤니케이션 수요가 폭발적으로 증가한다는 사실은 그 만큼 위기관리팀내에서 처리해서 분석해야 할 정보의 양이 함께 폭발적으로 증가한다는 의미다. 모든 기업의 의사결정이 그렇지만, 어느 일부분의 정보만을 가지고 전략적인 포지션이 정해질 수는 없다.

또한 포지션이 팀내 일부 임원들이나 CEO에 의해 일방적이고 개인적으로 정해지면 보통 그 포지션은 안전하지가 않다. CEO가 모든 정보를 흡수하고 소화하고 있다고 전제하더라도 문제가 있다. 가능한 위기관리팀내에서 각 부문들을 대표하는 담당자들은 각 부문을 통해서 입수되는 정보들을 필터링하고 분석해서 CEO에게 보고해야 하고, 포지션 세팅을 위해서는 자유로운 토론(free discussion)이 선행되어야 한다. 이래야 좀더 완벽하고 안전한 포지션 세팅이 가능하다.

그러나, 실제 위기관리팀내에서 충분한 토론은 좀처럼 이루어지지 않는다. 위기관리와 관련한 의사결정은 CEO에 의해서 신속하게 이루어지는 사례들이 많다. 외부에서 획득된 정보들이 내부에서는 실시간으로 공유되지 않는다. 정보가 실시간으로 공유되지 않으면 위기관리팀의 의사결정은 그 효력을 적절하게 발휘할 수 없다. 기업들의 늦은 대응이나 뒷북치기 등 적절하지 못한 대응이 거의 이 때문이다.

3. Language to Discuss

외국기업의 경우 이 문제를 한번 고민해 볼 필요가 있다. CEO를 비롯한 국내임원진들 모두가 한국인들 이라면 별 문제가 없겠지만, CEO나 핵심 임원들이 외국인일 경우 위기관리팀내에서 어떤 언어를 사용하는가는 중요한 문제다. 보통 임원회의에서 시간적인 여유와 준비를 한 후 이루어지는 의사결정과는 달리, 위기관리팀내에서 이루어지는 의사결정은 시간적인 제약과 불가능한 준비단계로 인해 의사결정의 품질과 속력의 보장이 핵심이다.

엄청난 스트레스, 시간의 압박과 정보의 홍수 속에서 효율적인 의사결정 토론을 위해서는 가능한 한국

어로 팀내 논의를 진행하는 것이 나올 것으로 보인다. 외국인 임원들은 고품질 통역을 활용해 팀내의 논의를 공유하는 것이 낫겠다. 그러나 만약 위기관리팀에서 공통언어를 사용하는 외국인이 다수라면 그냥 영어로 진행하는 게 좋겠다. 핵심은 효율성이다.

4. Position Setting

포지션에 대해서는 너무 이야기를 많이 해서 추가적인 설명은 필요 없겠다. 중요한 것은 포지션은 이해관계자의 시각에서 볼 때 이해 가능한 것이어야 하고, 공감 가능한 것이어야 한다. 그리고 문제를 해결할 수 있는 것이어야 한다. 일방적이면 안되고, 유연하지 못하면 안 된다. 더욱이 문제를 더욱 확산시키는 포지션이면 문제가 있다.

우선 이번 편에서는 크게 4개의 공통 개선 점검 사항을 살펴봤다. 실무자들 입장에서 볼 때는 이것들이 모두 너무나도 기본적인 것 같고, 우리 회사에는 해당되지 않는다고 생각할 수도 있다. 하지만, 저자의 코칭 경험으로 볼 때 대부분의 기업들은 실제로 이런 부분에서 내부의 생각과는 다른 모습을 보여준다. 사실 위기관리에 있어 '안심'만큼 평소 경계해야 할 대상은 없다.

5. Taking responsibility for your own stakeholder

보통 위기관리팀원들이 포지션을 정해 공유하고, 그에 따라 외부 이해관계자들과 커뮤니케이션 하게 되면 자신이 담당할 이해관계자들과의 커뮤니케이션은 가능한 자신이 책임지고 진행하고 완결해야 한다.

이해관계자들을 분석해 위기관리팀원 각각에게 커뮤니케이션 역할 분담을 해 보자. 대부분의 가장 많은 이해관계자들과의 커뮤니케이션을 담당해야 하는 부문은 홍보부문이다. 홍보부문은 (대관업무 및 내부 커뮤니케이션 역할 포함시) 보통 언론, 직원, NGO, 정부, 네티즌, 소비자까지 위기 시 담당해야 이해관계자 층이 넓고 다양하다. 그러나 HR은 홍보부문의 내부 커뮤니케이션 활동을 대행할 수 있다. 따라서 HR이 이해관계자인 직원들과의 커뮤니케이션을 책임질 수 있겠다. 또한 생산부문에서 각 공장내의 커뮤니케이션을 담당할 수도 있다. 기획이나 재무파트에서 일부 대관 커뮤니케이션을 진행할 수도 있겠다. 마케팅에서는 소비자 커뮤니케이션을 덜어 올 수도 있다. 영업에서는 영업직원들의 POC를 관리 할 수 있다.

위기사 홍보파트에게만 거의 모든 이해관계자 커뮤니케이션을 부과하면 위기관리의 효율성이 매우 떨어진다. 홍보파트는 대부분 평소 커뮤니케이션 수요와 공급에 조직이 맞추어져 있기 마련이다. 따라서 대부분의 홍보조직은 위기사 그 수요와 공급에 부흥하기 힘든 조직 규모라는 사실에 주목할 필요가 있다.

6. Internal Communications with Employees

항 상 전문가들은 내부 커뮤니케이션이 외부 커뮤니케이션에 선행해야 한다고 입을 모은다. 회사와 관련한 부정적인 이야기들을 직원들이 외부에서 처음 접하는 것을 방지해야 한다고 한다. 하지만, 대부분의 경우 직원들은 위기와 관련한 이슈를 최초 외부로부터 접하고 있다. 특히나 인터넷이 활성화 된 이후에는 내외부간 정보의 불균형은 더욱 더 벌어지고 있다.

직원들은 기본적으로 회사의 편이다. 이들과 적절한 타이밍에 효율적으로 이루어진 커뮤니케이션은 이들 모두를 하나 하나 가장 강력한 대변인으로 만들 수 있다. 이런 기회를 잃으면 안 된다. 위기발생시 기업의 공식 포지션을 내부 전 직원과 효율적으로 공유 할 수 있는 시스템을 고안해 보는 것이 권장된다.

7. Web 2.0 Management

이전에는 그 존재조차도 몰랐던, Web2.0. 위기 시 이 중요하고 광범위 한 POC를 어떻게 전략적으로 관리해야 하는가는 전혀 다른 이슈다. 이 부분은 너무나도 논의되어야 할 이슈들이 많아서 일단 생략한다.

단, 중요한 것은 위기 시 이 Web2.0 환경이 기업 위기관리시스템의 점점 중요한 한 기둥을 이루어 가고 있다는 것을 심각하게 인정하자는 것이다.

8. One Team Spirit

CEO 를 비롯한 모든 위기관리팀원들이 One Team 정신을 가지는 것이 얼마나 중요한지 모른다. 보통 위기가 발생하면 그 많은 위기관리팀 멤버들 중에서도 일부만 바쁘다. 아주 일부다. 그러나, 그나마 위기관리팀을 구성하고 있는 각 부문의 부문장들은 기본적으로 협조적일 수 있다. 문제는 그러한 One Team 정신이 전사적으로 공유되어 실제로 운영되는가 하는 것이다.

커뮤니케이션을 위해 홍보파트가 요청한 영업파트의 자료와 정보를 해당 담당자가 '교육 중'이라고 지연시키거나, '회의 중'이라서 협조 할 수 없다는 반응들이 실제로 위기관리시 아주 큰 스트레스들 중 하나다. 이는 One Team 정신이 부족하기 때문이다. 위급함을 정확하게 커뮤니케이션해 공유하지 못하기 때문이다.

하지만, 실제로 거의 모든 기업들이 그렇다. 모든 부문들의 반응들이 이와 비슷하다.

9. Plan B and 'B'ers

매뉴얼상에 기재되어 있는 위기관리팀원들은 가장 이상적인 구성원들로 역할이 분담되어진다. 하지만, 위기는 미리 스케줄을 확정해서 다가오지 않는다. 급작스러운 위기 시 매뉴얼상에 지명된 구성원들이

100% 정시에 정확한 장소로 모일 수 있는 확률은 0%에 가깝다.

두어 달 전부터 예정되고 공유되고 비서들을 통해 일정을 예약(blocking) 한 위기관리시뮬레이션 자리에도 100% 구성원이 참석하는 것이 힘드니...실제 위기 시에는 오죽할까. 그러나, 이런 한계를 미리 예견하고 Plan B와 일부 참석이 불가능 한 담당자들을 대체할 수 있는 'B'er들이 명시되어야 한다.

또한, 명시뿐만 아니라 그들에게도 똑같은 훈련과 교육이 정기적으로 제공되어야 한다. 그게 이상적이다.

올해에는 기업들이 말로만 위기와 위기관리를 논하지 말고, 한번 실제 위기를 설정해 시뮬레이션을 해보자. 우리 조직에 어디에 어떤 커뮤니케이션적인 문제가 있는지 단번에 확인이 가능하다. 무조건 우리는 잘하고 있어 하는 막연한 자신감을 버리고 실제 한번 점검을 해보자.

Crisis Communication

회사의 철학을 바라보라

위기관리가 시스템에 대한 이야기라는 것은 너무 많이 이야기 하고 듣고 해서 별다른 이견이 없는 것 같다. 위기관리는 사람이 한다면 보다는 시스템이 움직여 한다고 보는 것이 맞다.

많은 기업들이나 조직들이 위기관리 시스템 구축을 위해 조직원이나 직원들의 마인드를 고취하고, 이들을 훈련시키고 하는 데서 그 첫 단추를 찾는다. 물론 이 부분이 중요하지 않다는 말은 아니다.

하지만, 그 첫 단추 이전에 기업이나 조직은 자신의 경영 철학을 먼저 살펴볼 필요가 있다. 과연 우리 회사는 소비자를 가장 중요시하고 있는가? 우리 회사는 직원들을 진정 아끼고 성장시키고 있는가? 우리 회사는 진정 품질에 대해서는 타협하지 않는 고집이 있는가? 이런 모든 부분에서 우리가 가지고 있는 철학 자체를 가장 먼저 검토해 보아야 한다는 것이다.

기업 경영철학만 강건하다면...

그 과정에서 조금이라도 적절하지 않거나 부족한 부분(공감대)이 있으면 그에 대한 수정과 보완이 먼저 필요하다. 강력한 경영 철학만 확립이 된다면 그 다음 위기관리 시스템 구축이나 커뮤니케이션은 의외로 아주 쉽다.

많은 클라이언트들이 위기관리 및 위기관리 커뮤니케이션 컨설턴트를 부를 때 컨설턴트들은 이미 이러한 기업 철학의 사전 공감대가 사내에 완전하게 확립되었다는 전제하에 상담을 시작하게 된다. 외부의 컨설턴트들이 그 회사의 철학에 대한 건전성과 내부 공유 수준에 대해 측정을 하기도 하는데, 보통 이 과정은 아주 과감하게 현실 속에서 생략이 된다.

집으로 비유를 하자면, 지반 다지기가 제대로 되지 않는 나대지에 바로 기둥을 세우며 집을 지어야 하는 경우와 같다.

사실 기업 철학이 강건하고 그에 대한 사내적 공유가 확실하다면 위기관리 커뮤니케이션도 필요 없다. 그에 대한 트레이닝이 왜 필요한가? CEO부터 말단 직원들이 모두 하나의 철학을 공유하고 있는데....

그러한 철학과 공감대가 없기 때문에 기업들은 위기 시에 부화뇌동한다. 자꾸 변명을 하고, 자신들의 잘못을 인정하지 않는다. 자꾸 포지션을 바꾸면서 시간을 허비한다. 공감되지 않는 메시지들을 남발한다. 꼬리 자르기를 시도하고, 침묵으로 일관한다. 시간을 끌어 위기를 희석하려 한다. 로우 프로파일로 상황을 살피며 복지부동한다. 이를 통해 항상 위기를 더욱 더 부풀리고 굵아 터질 지경에 이르게 한다.

한 5분만 액자 바라보는 것으로 'OK'

반면, 기업 철학이 강력하고 공감대가 확실한 기업에 위기가 발생하면 CEO와 임원들은 그냥 한방에 모여 앉아 회사의 철학을 써 놓은 액자를 한 5분만 바라보고 있으면 된다. 그리고 나면 우리가 행해야 할 포지션이 금방 자연스럽게 정해지게 마련이다. 포지션이 정해지면 메시지도 자연스럽게 공유된다. 진정성을 가지고 이해관계자들과 공감하게 된다. 따라서 커뮤니케이션이 안전할 수 밖에 없고, 위기관리에 성공할 수 밖에 없다.

커뮤니케이션 전달 측면에서 말을 조금 더듬거나, 말을 약간 길게 한다거나, 표정에 긴장감이 우러나온다거나 하는 마이너한 부분들은 크게 위기관리의 흐름을 비틀어 놓기까지는 못한다. 그리고 그 부분은 간단한 트레이닝을 몇 번 받고 공감하다 보면 극복되는 사소함이다.

우리 제품을 먹다가 병에 걸린 아이를 사장이 자신의 아이와 똑같이 생각한다면...
어떻게 그 아이의 아버지인 소비자를 화나게 할 수 있을까?

위기관리 커뮤니케이션의 핵심인 공감은 이론적인 것도 아니고, 이상적인 것도 아니다. 실제로 현재 지금 이 시간에도 위기에 맞닥뜨린 여러 기업들과 조직들에게 반복적으로 요청되는 이해관계자들의 희망이다. 이 부분에 귀 기울이는 것이 곧 기업의 철학이다.

위기관리 시스템의 전제조건인 기업이나 조직의 철학은 시스템이다. 그것도 아주 가장 중요한 시스템이다. 그 위에 돌아가는 구조적 시스템은 그 부산물이어야 한다.

DIY 시리즈: 미디어 트레이닝

Do It Yourself

이 코너를 통해 미디어 트레이닝이나 위기관리 커뮤니케이션 코칭을 의뢰해 오시는 분들이 있습니다. 보통 가장 중요한 문의 내용은 가격이 아닌가 싶습니다. 물론 전문 서비스(Professional Service)에 정해진 가격이 공산품처럼 있는 것은 아닙니다. 하지만 일반적으로 생각하시는 금액보다 서비스 fee가 훨씬 또는 약간 높습니다. (그래서 많이들 실망하시는 것 같습니다)

그럼에도 불구하고 꼭 미디어 트레이닝을 부담스러운 예산까지 별도로 만들어서 꼭 professional 하게 진행하실 필요까지는 없습니다. 나중에 회사가 큰 이후에 외부 코치회사를 써 제대로 하셔도 늦지는 않습니다.

그런 분들을 위해 DIY(Do It Yourself) 시리즈 글을 몇 회에 걸쳐 포스팅 할 예정입니다. 모든 회사에게 전문 서비스(Professional Service)가 필요한 것은 아니지만, 위기관리 커뮤니케이션(Crisis Communication Training)은 모든 회사에게 필요하기 때문입니다.

DIY: 미디어 트레이닝 준비편

일단 가장 먼저 미디어 트레이닝을 받으실 대상을 선정하십시오. CEO를 포함 적정한 수의 인원들을 선정하십시오. 최대 인원은 한번에 5명 가량이 가장 이상적입니다. 누가 미디어 트레이닝을 받아야 하느냐고요? 일단 사내에서 회사를 대표해 언론과 커뮤니케이션 하는 것이 허락된 분들에 한합니다. 모두가 미디어 트레이닝을 받을 필요는 있지만, 모두가 언론과 커뮤니케이션 해야 할 필요는 없습니다.

인하우스에서 연중 몇 주 가량을 미디어 트레이닝에만 투자할 여유는 사실 없습니다. 따라서 일단 제한된 핵심 인력들을 대상으로만 미디어 트레이닝을 디자인 해서 진행해 보시기 바랍니다.

두 번째로 일자와 장소를 예약하십시오. 일정은 길게 잡아 8시간에서 짧게는 6시간 가량이 가장 이상적입니다. 장소는 가능하면 외부장소를 알아 보시는 것이 좋습니다. 아시다시피 내부에서 회의 같은 것을 하다 보면 수없이 방해받습니다. 비서들이 들락거리고, 쪽지가 전해지고, 전화를 받다가 이메일 점검을 하고 들어오기 일쑤입니다.

가능한 외부 장소를 예약하십시오. 뭐 호텔이나 럭셔리 한 비즈니스 센터가 아니라도 괜찮습니다. 요즘 같은 시절에 비용절감도 있고 하니까요. 하지만, 중요한 것은 외부로부터의 간섭이 없는 독립된 곳이어

야 하고, 비밀이 보장되는 시설이어야 합니다. 공간의 규모는 다섯 분과 트레이너 인하우스 2-3분 해서 8분 기준으로 할 때 15명짜리 공간이면 가장 좋습니다. 어느 정도 공간적 여유가 필요하기 때문이지요.

시설을 한번 살펴볼까요. 일단 노트북과 프로젝터 그리고 스크린이 필수적입니다. 보통 회의 시와 같지요. 그리고 가능하다면 회사에서 보유하고 있는 디지털 무비 카메라를 준비하시는 게 좋습니다. 사실 미디어 트레이닝 이후에 트레이닝 기록 영상을 한두 시간씩 보고 있을 시간은 없습니다. 당연하지요. 하지만, 트레이닝 당시에 자신이 TV 카메라에 찍힌 모습을 보는 것도 훈련입니다. 자신의 목소리와 이전에는 미처 알지 못했던 움직임들을 교정 할 수 있기 때문에 카메라는 대부분 권장 드립니다.

무비 카메라가 최고급이거나 방송용 장비일 필요는 없습니다. 또, 인하우스에서 판단해서 이번에는 그냥 해 보자 할 때에는 생략해도 큰 영향은 없습니다. 좀더 나은 결과를 기대하자면 무비 카메라를 사용하리라 하는 겁니다.

대상, 일정, 장소 그리고 장비가 준비되었으면, 인하우스 트레이너 분들에게 그 다음으로 중요한 것은 사내의 어떤 이슈를 가지고 미디어 트레이닝을 실시해 볼까 결정하는 것입니다. 물론 이 이슈확정 부분은 CEO와 핵심 임원들과 함께 결정을 해야 하겠습니다. 간단하게 조언을 해 드리면...회사가 자주 경험하는 부정적 이슈가 가장 처음 트레이닝의 주제가 되는 것이 좋습니다. 여러 위기 주제들을 모두 리스트해 보시고, 그 중에서 가장 빈번하게 회사의 골치 거리로 떠오르는 주제를 꼽아보십시오.

보통 하나의 미디어 트레이닝에 여러 주제를 가지고 진행을 하는 경우들도 있지만, 이슈의 중요도에 따라 한 개의 이슈를 가지고 미디어 트레이닝을 심도 있게 진행하는 경우도 있습니다. 한가지만 더 기억해 보십시오. 미디어 트레이닝은 논산훈련소 같이 일생에 딱 한번 실행하는 경험이 아닙니다. 지속적으로 반복적으로 진행 되는 트레이닝이라고 생각하십시오. 그러면 한번에 너무 과도한 이슈들을 쏟아 붓는 과욕은 피할 수 있습니다.

이슈가 선정되면 인하우스 트레이너 분들은 그 이슈에 대해 모여 스터디를 하십시오. 이미 아시고 계시고 이와 관련되어 위기관리도 해 보셨으리라 믿습니다. 하지만, 좀더 업데이트된 상황과 이슈에 대해 스터디를 하십시오. 가능하다면 친한 기자들이나 외부 전문가들에게 해당 이슈에 대한 그들의 생각을 구해 보십시오. 모든 정보들을 정리해서 커뮤니케이션을 위한 예상질의를 가능한 많이 뽑아 보십시오.

예상질문은 수백 개도 좋습니다. 인하우스 트레이너들이 생각해 내지 못한 질문들이 새롭게 나올 수 없을 때까지 고민하십시오. 실전에서 CEO나 임원분들이 새로운 질문에 놀라지 않게 도와드려야 합니다.

그 질문들을 하나 하나 스크린에 띄워 놓고 사전에 인하우스 홍보팀이 모여 앉아 각각의 질문에 대해 답을 해 보십시오. 토론을 활발하게 하셔도 좋습니다. 추가 자료나 정보를 구해 다시 모여도 좋습니다. 정답이 무엇일까 한번 고민해 보십시오. 반복적인 질문들에 대해 반복적으로 정답을 정제해 나가십시오.

자, 이제 어느 정도 DIY 미디어 트레이닝의 준비는 끝이 났습니다. 이제는 실제 미디어 트레이닝을 진행하는 것만 남았습니다. 단, 좀더 원활한 트레이닝 진행을 위해 인하우스 트레이너들의 훈련이 필요합니다. 다음 편에서는 인하우스 트레이너들을 위한 'DIY: 트레이너 트레이닝'에 대한 조언을 드리겠습니다.

Crisis Communication

DIY 시리즈: 트레이너 트레이닝

기본적으로 미디어 트레이닝은 1일 8시간을 기본으로 한다. 기업이나 조직의 사정에 따라 그 6시간 또는 4시간 가량으로 축소해 실행할 수도 있지만, 자주 미디어 트레이닝을 제공하지 않는 이상 6-8시간 가량이 코칭 결과를 감안 할 때 가장 이상적이다.

시간 구성 또한 각 기업과 조직에서 필요한 부분들을 담아 낼 수 있겠지만, 대체적으로 언론의 이해, 언론 취재 방법의 이해, 언론 커뮤니케이션과 인터뷰 기법 이해, 핵심 메시지 개발과 같은 기반 교육이 절반을 차지한다. 나머지 절반은 실제 인터뷰를 연습하는 인터뷰 실습 세션으로 진행된다.

트레이너들의 구성과 역할을 보면, 보통 미디어 트레이닝은 메인 코치와 어시스턴트 코치들이 진행을 한다. 이외에 트레이닝 진행을 돕는 TV카메라, 오디오, 조명, 편집 크루(crew)들이 함께한다. DIY적인 개념에서 인하우스에서 메인 코치는 팀장급 이상이 맡는 것이 좋다. 메인 코치는 언론관계와 위기관리 커뮤니케이션 경험이 다양하고 깊어야 하고, 특히 전략적 메시지 개발 능력이 경험과 훈련을 통해 탄탄하게 정립되어 있는 시니어 실무자이어야 한다.

인하우스에서 미디어 트레이닝을 실시할 때 트레이닝 진행을 돕는 TV크루 등은 내부 방송팀을 교육해 활용하던가, 외부 영상 업체들을 아웃소싱 하면 된다. 이들의 가장 큰 역할은 실제적인 언론 인터뷰 환경을 조성하고, TV 카메라 테스트를 통해 미디어 트레이닝에 참석한 트레이니들에게 생생한 언론 인터뷰 경험을 제공해 주는 데 있다. 또한 이들이 만들어 내는 영상은 미디어 코치들이 각각의 트레이니들에게 전략적인 커뮤니케이션 코칭을 제공해 주기 위한 장치가 되겠다.

미디어 트레이닝을 준비하면서 트레이너들이 가장 먼저 시작해야 하는 작업은 메인과 어시스턴트 코치 역할 분담 외에 인터뷰 실습시 활용 해야 하는 예상질의응답이다. 앞서도 이야기를 했지만, 미디어 트레이닝의 주제와 관련 된 가능한 모든 질문들과 그에 적절한 핵심 답변들을 하나의 팩으로 완성을 하는 것이 제일 중요하다.

일단 예상질의응답 팩이 마련되면 이를 메인 코치와 어시스턴트 코치들은 충분히 이해하고 숙지해야 한다. 특히 어시스턴트 코치들은 실제로 하반기인 인터뷰 실습 세션에서 질문자의 역할을 하기 때문에 질문 내용 자체보다, 여러 가지 질문 스킬을 활용한 다각적 질문 방식에 익숙해 있어야 한다. 이 과정에서 어시스턴트 코치들은 하나의 이슈를 360도 관점에서 논리적으로 메시지 스킬적으로 숙고해 보는 과정을 거치게 된다. (이 부분은 사실 돈을 주고도 얻기 힘든 스스로에 대한 훈련이다.)

미디어 트레이닝의 앞부분인 기반교육 부분은 가능한 강의 형식이 아니라, 토론 형식으로 진행하는 것이 좋다. 일반적으로 강의보다 토론이 트레이니들의 정보 습득과 체득의 감도에 있어 몇 배 이상 더 하

다. 일부 인하우스들은 흡사 브리핑 같은 정통 강의 형식을 요청하고는 하는데, 이는 미디어 트레이닝의 핵심에 어울리지는 않는 주문이다. (이 부분에서 국내기업과 외국기업간의 기업문화 차이도 나타난다.)

예를 들어 기자에 대한 이해라는 소주제를 가지고 이야기 할 때, 강의형태로 기자들의 인구학적인 분석, 기자들의 활동, 기자들의 하루 일과, 취재시스템에서의 기자 등등 교과서식 각 주제별 주입교육은 지양하는 게 좋다는 것이다. 메인 코치는 편안한 분위기에서 자사의 CEO와 임원들에게 “평소 언론사 기자들을 어떻게 생각하고 있습니까?” “그들과 마주치거나 자리를 했을 때 어떤 어려움이나 기억들이 있습니까?” “왜 그들이 그래야만 한다고 생각하십니까?” 등등과 같이 열린 질문과 대화를 통해 상호간의 이해도를 높이는 것이 중요하다.

인터뷰 기법과 핵심 메시지 개발 세션에서도 이런 원칙은 공히 고수되는 것이 좋다. 특히나 핵심 메시지 세션은 미디어 트레이닝에 참석한 모든 주체들이 하나의 주제에 대해 깊게 토론하고 의사결정을 하고, 그 결과를 공유하는 아주 매력적인 과정이다. 평소에는 상상할 수도 없이 깊이 있는 토론들이 진행되곤 한다. 이는 내부 홍보부문의 중요도 및 위상과도 관련된 부분이다. 메인 코치가 가장 공을 들여야 하는 부분이다.

하반부 인터뷰 실습에서는 메인 코치는 어시스턴트 코치들이 기자의 역할을 하고, 트레이니인 임원들 한 분 한 분이 실제 인터뷰 실습을 진행하는 동안 철저하게 옵저버 역할을 한다. 단, 한 분의 인터뷰가 끝났을 때 그 분의 인터뷰 결과에 대해 피드백을 주어야 한다. 실제로 인터뷰 실습을 진행하다 보면 전체적으로는 수백 가지 개선 사항들이 다양하게 발견된다. 하지만, 각각의 트레이니들이 공통적으로 보여 주는 개선 사항은 십여 개로 줄어든다. 모두가 공히 극복하기 힘들어 하는 부분이 가장 중요한 개선 대상이라는 뜻이다.

이러한 개선 사항들을 족집게처럼 짚어내는 것이 메인 코치의 역할이다. 한가지 명심할 것은 이는 비판이나 힐난을 위한 것이 아니라, 좀더 안전하고 프로다운 언론 커뮤니케이션 역량을 배양하기 위함이라는 개념을 트레이니들과 충분히 공유해야 한다는 것이다.

미디어 트레이닝 DIY에서 트레이너 트레이닝의 내용들은 이와 같다. 이런 일련의 작업들을 실제로 해보면 매우 재미있다. 그리고 코치들이 얻는 소득도 매우 많다. 좀 더 수준 높은 트레이닝 프로그램을 내부에서 진행하기 위해서는 외부 기관에 트레이너 트레이닝을 의뢰해 실제 홍보부문의 인하우스 코치들이 공식적인 트레이너 트레이닝을 받아 보는 것도 좋겠다.

PR 에이전시 AE들도 클라이언트들을 위해 PR을 대행하고 언론 커뮤니케이션에 나서고 있다. 이들 각자도 자신의 클라이언트들을 위한 전략적 커뮤니케이션 트레이닝이 필요하다. 딱히 미디어 트레이닝을 진행하기 위해 트레이너 트레이닝이 필요하지 않다 해도, PR을 하는 실무자라면 이런 역량을 미리 미리 키워두는 것이 클라이언트에 대한 성공적 서비스와 자신의 성공적 커리어 관리에 도움이 되기 때문이다.

DIY 시리즈: 트레이닝 실행

자, 이제 미디어 트레이닝 디자인도 끝났고, 이 트레이닝을 진행 할 트레이니들의 훈련도 어느 정도 마무리가 되었다. 이제는 실행이다. 트레이닝 장소로 정해진 회의실에 미리 들어가서 각종 장비들을 점검한다. 그리고 정성껏 만든 미디어 트레이닝 자료들을 참석하실 CEO와 임원분들의 자리에 가지런히 정돈한다.

자료는 하루 동안 진행 할 프로그램 아젠다들과 각 아젠다별로 토론을 진행 할 내용들을 문서화 해서 제공하면 된다. 보통 파워포인트 슬라이드를 만들어 한장 한장 공유하면서 커뮤니케이션 하는데, 이는 트레이너와 트레이니들의 스타일에 맞추면 된다. 사내적으로 워드 문서가 편한 곳은 그냥 워드 중심으로 자료를 만들고 토론을 이끌어 나가면 된다.

처음에는 이 트레이닝을 이끌 홍보임원이 참석한 분들을 위해 간단하게 언론의 이해 부분을 설명해 드린다. 이 부분 또한 참석하신 분들의 수준에 맞는 적절한 정보들이 제공 되어야 하고, 토론을 이끌어 내야 한다. 흔히 기업 경영진들이 궁금해 하는 것은 “기자들은 어떻게 기자로 훈련 받는가?” “왜 기자들은 그렇게 좋지 않은 내용만을 찾아 다니는가?” “만약 잘 못된 기사가 나왔을 때 우리는 어떻게 해야 하는가?” 같은 현실적인 질문들이 많다.

참석자분들이 외국인들이거나 국내 언론상황에 익숙하지 않은 분들을 위해서는 기본적인 언론계 지도를 보여주면서 토론을 전개할 수도 있다. 중요한 것은 학문적인 이해를 도모하거나 정보 주입만을 위한 세션이 되지 않게 조심하라는 것이다. 전반적 내용은 극히 실무 중심적이어야 하고, 참석자분들이 바로 기억하고 써 먹을 수 있게 살아있는 내용들이어야 하겠다.

두 번째 세션에는 언론과 커뮤니케이션 하는 방식에 대한 세션을 가진다. 이 칼럼코너를 통해 필자가 지난 1년 반동안 반복적으로 제공한 내용들이 그 핵심이다. 일반적으로 모든 기업 경영자분들은 일반인들과 마찬가지로 평생 개인 커뮤니케이션에 익숙해져 계신 분들이다. 그러나 분명히 언론 커뮤니케이션은 개인과의 커뮤니케이션과 180도 이상 다르다. 이 부분을 아주 세세하게 이해할 수 있도록 토론을 전개하자.

흔히 트레이니분들은 이 부분을 그냥 흥미롭게만 구경(!)하고 지나가려 하곤 하는데, 가장 중요한 커뮤니케이션 인프라 부분이라 각별하게 이해 지수를 높여야 하겠다. 커뮤니케이션의 패러다임을 바꾼다는 것은 곧 언론 커뮤니케이션에 있어서 성패를 좌우하는 가장 중요한 사전 작업이기 때문이다.

다음 세션은 핵심 메시지를 강조하는 세션이다. 해당 미디어 트레이닝의 주제를 놓고 난상 토론을 벌여 보자. 만약 노조파업이라는 주제를 가지고 커뮤니케이션 메시지를 개발하려면 여러 부문장들의 이야기

들을 듣고 나누도록 하자. 노조파업과 관련해 조만간 어떤 유형의 사건이나 논란들이 발생할 지에 대해 함께 리스트를 만들어 보자. 그리고 각각의 사건이나 논란별로 주요 이해관계자들을 도출해 리스트화 해 보자. 그 다음은 각각의 이해관계자들과 어떤 커뮤니케이션을 해야 하는지 메시지를 고민해 보자.

보통 위기관리 커뮤니케이션 순서는 포지션을 정하고, 핵심 메시지를 만들고, 이 핵심 메시지 하나 하나를 주요 이해관계자들을 대상으로 해서 약간씩 수정 적용하는 프로세스다. 하지만, 이런 프로세스는 다년간 위기관리 커뮤니케이션 경험이 있는 전문가들도 힘들어 하는 프로세스다. 따라서 DIY 미디어 트레이닝을 진행하는 분들은 일단 사건이나 논란 이슈를 가지고 이해관계자들 각각에게 어떻게 어떤 메시지를 적용해야 하는지 우선 고민해 보는 게 좀더 도움이 되겠다.

각각의 이해관계자들에게 전달해야 할 메시지들이 모두 정리가 되면 그 메시지들을 펼쳐 놓고, 회사의 공식적인 핵심 메시지들을 역으로 정리해 보자. 각 이해관계자들과 커뮤니케이션 할 메시지들 간에 어떤 모순은 없는지, 잘못된 부분들은 없는지를 살피자. 공통적으로 기반을 이루는 메시지들을 가능한 많이 뽑아, 유사한 메시지들을 크게 묶어 최소화 하자. 그러면 이 세션은 성공이다.

마지막 토론 세션으로는 이전 세션에 공유한 메시지들을 가지고 어떻게 인터뷰와 커뮤니케이션에 적용하는 가 하는 인터뷰 기술에 관련된 세션이다. 인터뷰시 함정에 빠지지 않고, 자신이 전달하고자 하는 핵심 메시지를 정확하게 전달하는 인터뷰 기술에 대해 심도 있는 공유를 하는 시간이다.

이후는 미디어 트레이닝의 꽃인 실습 세션이다. TV카메라를 켜 놓고, 조명과 마이크를 세팅 하고 일대일 인터뷰가 진행이 된다. 트레이너 트레이닝을 거쳐 준비된 내부 직원들이 앞에 앉은 임원 각자에게 언론 인터뷰 형식으로 질의와 응답을 진행하면 된다.

문제는 내부 직원들이 고위 임원들에게 공격적이거나 민감한 질문을 하기 힘들다는 현실적 장벽이다. 하지만, 미리 미디어 트레이닝에 대한 사전 인식을 공유하고, 훈련 목적을 강력하게 인정한다면 임원들의 다른 오해나 직원들의 부담은 최소화 될 수 있겠다.

질문은 기본적으로 최악의 상황을 전제로 한다. 최악의 가능한 질문이 핵심이다. 가능한 인터뷰이를 당황하게 만들거나, 핵심 메시지에서 벗어나게 만드는 방식이어야 한다. 억지나 위압적인 질문방식까지는 아니더라도 가능한 모든 논리적 공격은 포함되어야 하겠다. 이런 공격적인 논리들을 통해 좀더 회사의 공식입장과 메시지들을 검증 할 수 있는 기회가 되어야 하기 때문이다.

홍보임원이나 팀장급의 시니어들은 이 인터뷰 실습 과정을 주의 깊게 분석해 각 임원별로 인터뷰 태도와 메시지 전개 방식 그리고 논리적인 주장 부분에 대해 조언을 해 주어야 한다. 보통 홍보 임원분들이면 기자들과 매일 여러 가지 이슈들을 가지고 커뮤니케이션을 한지 15-20년 이상 되시는 분들이다. 지금까지 수없이 많은 자신의 언론 커뮤니케이션 성패 기억들을 잘 가다듬어 임원들에게 조언을 하면 된

다. 이때만큼은 기업 내부의 직원이 아니라 스스로를 중립적인 코치로 포지셔닝 하는 게 좋다.

자, 모든 세션이 끝났다. 실제로 이 세션을 진행해 보면 무척 힘들다. 모든 트레이너들은 녹초가 되고, 트레이닝의 대상이 되었던 트레이니 분들의 머리에는 흰머리가 눈에 띄게 는다. 마지막으로 이 트레이닝을 진행한 홍보임원이 참석한 다른 임원들 각자의 의견들을 짚막하게 듣고, 박수를 치고 끝낸다. 그리고...고생했으니 다들 함께 맥주한잔 하면 된다. 좀 더 발전적인 무궁무진 한 이야기들은 그 때 나온다.

Crisis Communication

DIY 시리즈: 트레이닝 결과 보고 및 개선

내부에서는 모든 미디어 트레이닝 실행이 끝나도 일은 남는다. 트레이닝 세션을 마쳤다고 사후 보고가 가능되는 것은 아니기 때문이다. 한편으로 트레이닝의 목적은 개선에 있다. 미디어 트레이닝에 참여한 CEO 및 임원들 각자가 언론 커뮤니케이션 기술에 있어 어떤 면을 개선하는 것이 좋을지를 정리해서 보고하고 개선 결과를 추적하는 것이 필요하다.

보통 실무자들은 보고 프로세스를 상당히 부담스러워 하는 경향이 있다. CEO나 임원들이 현장에서 스스로 깨달았으면 되지 그 세부적인 개선사항을 굳이 정리해서 피드백 할 것까지는 뭐가 있나 할 수도 있다. 하지만, 트레이닝을 실제 실시 해 보면 많은 임원들은 그 당시의 단편적인 기억만을 가질 뿐, 중장기적으로 자신의 대언론 커뮤니케이션 스킬을 성장시켜 나갈 방향을 웬만해서는 잘 정리하지 못한다.

더 중요한 문제는 이렇게 스쳐 지나가 듯 미디어 트레이닝을 받은 임원들 일부는 몇몇 기억에만 의지해 과도한 자신감을 가지는 경우다. '나도 그런 트레이닝 받아 봤거든?'하는 자신감이 꼭 나쁘다는 말은 아니지만, 개선이 없이 기억과 경험에만 의존하는 상황은 가능한 피하자는 것이다.

미디어 트레이닝 보고서에는 일단 미디어 트레이닝의 주제인 이슈에 대한 브리핑이 자세하게 정리되어야 한다. 해당 이슈에 대한 정의와 위기로 발전되는 프로세스 그리고 위기양상을 알기 쉽게 정리해 놓는 것이 좋다. 물론 이 내용들은 미디어 트레이닝에서 충분히 공유된 내용이어야 한다.

그리고, 그 이슈에 대해 미디어 트레이닝시에 진행했던 모든 예상질문들을 정리하자. 그리고 각각에 트레이닝시 상호간에 공유되었던 정답(key message)이 정리되어야 한다. 사소한 표현 방식이나 문구 하나 단어 부분들이 중요한 것은 사실 아니다. (물론 좀더 세련되게 정리되면 좋겠지만...) 답변 정리시 중요한 것은 핵심 메시지가 무엇인가 하는 것과 핵심 메시지를 놓고 어떻게 답변을 구조화 하는 가다.

트레이닝시 함께 궁금해 했던 수치들과 비율들 그리고 액수들을 정확하게 사후 확인해서 정리해 놓는 것이 좋다. 필요한 자료들이나 조사결과들을 구해 답변을 구조적으로 보강해도 좋다. 알기 쉽게 기억하기 쉽게 답변을 잘 구성해서 정리해 공유하자.

다음으로 필요한 보고 부분은 각 임원별로 트레이닝시에 코칭을 했던 내용을 각자에게만 개인적으로 보고하는 것이다. CEO를 대상으로 하는 코칭 내용을 다른 임원들이 굳이 받아 봐야 할 이유는 없다. 공식 보고서는 이슈 부분과 Q&A부분으로 가능하고, 각 개개인에 대한 코칭 결과들은 개인적인 보고서로 별도로 꾸미는 것이 좋겠다.

보통 미디어 트레이닝시에 각 임원들이 공통적으로 개선해야 할 부분들은 생각보다 다양하지 않다. 일

부는 발음이나 말투, 그리고 눈동자의 움직임 등이 낯설다는 점을 개선사항으로 제시 받곤 하는데, 이 부분은 미디어 트레이닝의 핵심이 아니다. (회사의 CEO를 MC 유재석이나 9시 뉴스 앵커처럼 만들 생각은 하지 말자)

중요한 것은 전략적으로 메시징을 위한 사고 능력을 배양하는 것이다. 각각의 답변에서 임원들 각자가 얼마나 중요한 핵심 메시지를 구조적으로 끌어내 잘 언급하고 있는지. 그리고 그 메시지를 얼마나 전략적으로 반복하고 있는가가 키 포인트다.

대부분의 임원들은 경험이 많고 현명하다. 하지만, 훈련을 받지 않았기 때문에 전문적 훈련을 받은 언론과 커뮤니케이션을 하게 되면 전략적인 메시징에서 어려움을 겪게 마련이다. 특히나 기사화를 목적으로 한 의도된 질문들과 맞닥뜨리게 되면 항상 실패하곤 한다. 어쩌면 그게 당연하다. 그래서 트레이닝을 받는 거다.

트레이닝을 받은 임원들이 핵심 메시지에 대한 개념 형성과 집착을 가지게 하는 것이 가장 이상적인 수준이다. 그 보다 한층 더 업그레이드 된다면 인터뷰시에 질문에 숨어있는 함정을 잘 찾아내는 기법을 이해하는 수준이다. 이는 한번의 미디어 트레이닝이 아닌 가능한 많은 경험과 훈련을 통해 체득되는 수준이기 때문에 설부른 자신감은 경계 해야겠다.

공식적 보고서와 개인 보고서가 다 작성되었으면 전달을 하고, 반대로 이번 미디어 트레이닝에 대한 CEO와 임원들의 피드백도 청취를 해 보는 게 좋다. 다음 번 다시 미디어 트레이닝을 실행 한다면 어떤 점을 보강했으면 하는지, 어떤 부분이 아직 더 궁금한지, 무엇을 더 기대하는지에 대해 의견을 들어보자.

항상 강조하지만 미디어 트레이닝은 위기관리 커뮤니케이션 시스템의 가장 기초 프로세스다. 또한 재직 기간 동안 한 두 번으로 가능할 일도 아니다. 기업의 당면 이슈별로, 시기별로, 트레이닝 대상이 변경되는 데로 지속적이고 반복적인 트레이닝이 필요하다. 이런 지속성 측면에서 개선은 꼭 필요하다. 트레이니들의 개선과 함께 프로그램의 개선 또한 매우 필요하다. 다시 한번 이야기 하지만 미디어 트레이닝의 핵심 메시지는 '개선'이다.

DIY 시리즈: 위기 요소들을 진단해 보자

위기관리 시스템을 구축하라. CEO들께서 이렇게 명령을 하셨다고 치자. 가장 처음 시작해야 할 일은 그럼 뭘까? 매뉴얼을 만들까? 교육을 시킬까? 훈련을 하나? 무얼 가장 먼저 그리고 가장 중요하게 해야 할까?

기업의 위기관리 시스템을 구축하기 위해 가장 먼저 해야 하는 것은 '위기'에 대한 기업 내 공통된 정의 규정 작업이다. 이 칼럼을 읽는 홍보실무자들은 CEO들을 비롯한 모든 임원들에게 한번씩 질문을 해보자. "(우리 회사가 겪을 수 있는) 위기라면 과연 어떤 것들이 있을까요?"

CEO께서는 보통 이렇게 말씀하실 수 있다. "현재 세계적 경제 침체속에서 어떻게 시장점유율을 지켜내고 매출을 성장시킬 수 있는가?" 또는 "어떻게 비용을 절감하고, 새로운 성장동력을 빨리 개발해 내는가 겠지?" 등등으로 답변하실 것이다.

마케팅 임원은 "우리의 브랜드가 새롭게 리뉴얼되는 데 그게 잘 되어야 하는데 걱정이야" 영업임원은 "요즘 도매상들이 가격 인상에 대해 크게 반발할 조짐이 있는데 그게 위기지" IT임원은 "우리 기업 서버가 갑자기 손 쓸 새도 없이 다운이 되거나 외부에서 해킹을 당하면 큰일인데..." 인사 임원은 "새로운 인재들을 점점 발굴하기가 힘들고, 끌어오기가 힘드니 그게 위기"라고 말할 것이다.

한 개의 회사에서 이 '위기'라는 정의는 각 부문별로 팀 별로 그리고 직급별로 성별에 따라 수천 개 이상의 정의가 존재할 수 있다. 더욱 주목해야 할 것은 각자자 바라보는 위기가 다른 상대방에게는 별로 큰 위기로 인식되지 않을 수도 종종 있다는 사실이다.

위기 요소 진단을 위해 소규모 부문장들을 대상으로 하는 워크숍을 진행해 보면 다들 자기 설움이 제일 크다. 타 부서에서 심각하게 이야기하는 위기 요소들에 대해 공감하거나 동의하지 않는 경우도 종종 있다. IT부서 팀장에게 감사팀이 심각하게 생각하는 '직원의 공금 횡령'이라는 요소는 별로 피부에 와 닿는 위기가 아니라는 거다.

따라서 기업이 자신만의 위기 관리 시스템을 구축하기 위해서는 사내에서 '위기'에 대한 공통된 정의와 범위를 100% 공유하는 시간을 충분히 가져야 한다. 외부에 위기관리 시스템 구축 용역을 발주하더라도 이러한 내부 의식 공유는 미리 완결을 지어 놓는 게 시스템 구축 프로세스를 단축할 수 있는 방법이다.

수천 수만의 직원들이 자사의 위기를 바라보는 시각은 하나로 정렬된 것이어야 한다. 이 부분이 첫번째 단추고, 그 후에 내부적으로 위기 요소 진단을 실시하는 게 그 다음이다. 위기 요소 진단은 영어로 Crisis Vulnerability Audit이라고 불린다. 정확하게 해석을 하자면 '위기 취약성 진단'이다.

보통 이 진단 작업은 설문지, 인터뷰, 소포트 사운딩, 사례 연구, 워크샵 등의 형식을 빌어 진행되고, 일반적으로 기업의 규모와 형태에 따라 다르지만 짧게는 2달에서 많게는 6개월이 소요되는 아주 큰 작업이다. 이 진단의 목적은 기업에게 '어떤 위기가 발생할 수 있으며, 각각의 위기가 기업 자체에 어떤 부정적 영향을 미칠 것인지를 미리 예측'하기 위한 것이다.

이 프로세스가 마감되면 외부 컨설턴트들이 회사 구성원 각자에게 '귀사에게 어떤 것이 가장 큰 위기라고 보십니까?'라는 질문을 한다면 그들은 누구나 "이런 이런 위기들이 발생 가능하며, 각각 이런 이런 정도의 영향이 있을 것으로 본다"는 공통되고 대략적인 설명이 가능하게 된다.

옛말에 적을 알고 나를 알면 위태롭지 않다 했는데, 이 위기 요소 진단 부분은 위기라는 적을 아는 가장 중요하고 기본적인 프로세스라는 이야기다. 보통 가장 강력하고 위험한 위기 요소는 10개 이하로 필터링을 하는 것이 바람직하다. 왜냐 하면 너무 많은 백화점식의 위기 요소 리스트화는 실제적 대응 시스템의 구축 보다는 전시(display)를 목적으로 하는 리스트와 매뉴얼에서 그 수명을 다하게 되기 때문이다.

위기 요소 진단을 통해 최초 발견된 수백 또는 수천개의 위기 요소들이 전부 다 매뉴얼을 통해 관리되어야 하는 것은 아니다. 그들 중 대부분은 해당 위기가 발생되기 이전에 충분히 개선작업과 완화작업을 통해 발생 가능성을 현저히 낮출 수 있는 것이기 때문이다.

사실 우리가 깨닫지 못하고 있을 뿐, 통제하지 못할 위기 요소들은 그리 많지 않다. 따라서 위기 요소 진단 작업은 우리에게 발생할 수 있는 모든 위기 요소들을 들여다보고 하나 하나 확인하고 개선해 나가기 위한 작업이라고도 할 수 있다.

이 하나의 작업만으로도 실제 발생될 수 있는 위기의 많은 부분을 현저히 감소시키고, 통제할 수 있게 되는 것이다. 어떻게 보면 이 자체가 대비적 의미에서 위기관리라고도 할 수 있겠다. 다음주부터는 DIY(Do It Yourself) 위기 요소 진단 작업을 몇 회에 걸쳐 자세하게 설명해 볼 예정이다. 아주 실제적이고, 재미있는 프로세스가 될 것이다.

DIY 시리즈: 어떤 위기가 발생할까?

보통 위기 요소 진단 작업은 서베이로 시작된다. 서베이의 목적은 가능한 모든 위기 요소들을 취합하는데 그 일차적인 목적이 있다. 약식으로 CEO 및 임원진들과의 면담으로 대략적인 위기 요소들을 진단해 낸다고 하는 곳들도 있지만, 사실 경영진들이 인지하고 있는 위기 요소는 주로 매크로 한 이슈들이 많은 경우가 많다.

하지만 실제 위기는 마이크로한 이슈로부터 발아한다. 매크로 한 이슈는 물론 전사적인 임팩트를 남기는 아주 중요한 관리 대상이지만, 새롭거나 예측 불가능한 대상은 아니어서 어느 정도의 대비책은 기존에 구축되어 있는 경우들이 많다. 문제는 마이크로 해서 평소에 전사적으로는 전혀 예측도 불가능했고, 위기화 되어 수면위로 떠올랐을 때 내부 이해관계자들이 깜짝 놀랄 만 한 이슈들이다.

예를 들어 일선 영업지점에서 반복적으로 접수되고 있는 컴플레인들이 하나의 위기 요소로 주목 받아야 할 때도 있다. 한 두 번 상식적으로 이해 안 되는 도매상이나 소비자의 컴플레인이 아니라 상당히 오랜 기간 반복되면서 악화되고 있는 제품상의 문제는 분명 위기 요소다.

내부의 보고체계에서 줄 곳 이런 사안들은 제외되거나 무시되기 일수이고 또 기업의 가장 최상단 경영자들이 꼼꼼하게 챙길 수도 없는 일이라서 이러한 문제는 종종 웃자라기 까지 한다. (최근 TV의 여러 소비자불만 프로그램들을 보라. 자사 제품이나 서비스의 심각성을 CEO들이 이 프로그램을 보고 새롭게 아는 경우들도 많다고 한다.)

위기가 발생하기 전에는 가능한 위기 발생 가능성을 인정하지 않으려 하는 것이 본능이고, 또 위기가 실제 발생하면 일단은 덮으려고 하는 것이 본능이다. 위기 발생 이후에는 가능한 아무일 없었다는 듯 지나가려 시도하는 게 또 기업이나 개인의 본능이다. 이런 본능으로 통제되는 기업의 위기관리는 항상 실패한다.

따라서 오픈된 마음을 공유하고 모든 직원 또는 대부분의 핵심 직원들이 사내외에서 위기화 될 수 있는 모든 요소들을 리스트화 해 보는 작업은 큰 의미가 있다. 브레인 스토밍과 마찬가지로 '이건 아니고 이 건 맞다'는 사전 기준은 부여하지 말고, 가능한 자유롭게 개방형 질문을 통해 위기 요소들을 취합해 보자.

단, 각자가 위기 요소라고 리스트화 한 각 요소에는 두 가지를 점수화 해 주어야 한다. 첫째는 발생가능빈도이고 둘째는 발생시 위해성이다. 보통 5점 척도를 사용해 점수화하는 데 물론 등가 척도는 아니다. 만약 답변자가 생각해서 '직원 횡령' 이슈가 중요한 위기 요소라고 본다면 이 이슈에 대해 발생가능빈도를 어느 정도로 보는지, 그리고 만약 이 이슈가 위기화된다면 대략적으로 회사 내 부정적 위해성이 얼

만큼 존재할 것인지를 한번 예측해 보는 것이다. 물론 횡령 액수에 따라 그 위해성은 천차만별일 수 있겠지만 위기 요소라는 것이 사건 자체에 대한 것이지 그 가능 사례 전반에 관한 것은 아니기 때문에 위해성 부분의 경우 대략적 점수를 부여하는 것이 당연하다.

물론 분석과정에서 해당 '직원 횡령' 요소들이 여러 부문들로부터 쏟아져 반복되어 들어 온다면 특히 주목해서 관리해야 할 항목에 넣어야 한다. 이는 현실 상황에서 많은 직원들이 해당 이슈에 신경을 쓰고 있다는 의미고, 서베이상에서는 그 위해성 정도가 일반적으로 적게 점수화 되더라도 어디엔가 문제가 존재한다는 의미이므로 추후 인터뷰를 통해 깊이 있게 들여다 봐야 할 이슈이긴 하다.

일단 서베이가 끝나면 홍보팀은 서베이 답변들을 모두 취합해서 1차 분석을 한다. 요소들을 모두 리스트화 하고 중복되는 요소들에는 최대한 가산점을 매긴다. 각 요소들별로 받은 빈도와 위해성을 취합해 통합 점수화 하고 이들 중 두 가지 기준에서 가장 점수를 많이 받은 요소부터 적은 요소 순으로 매핑(mapping)을 하게 된다.

1차 분석과 매핑이 끝나면 하나의 맵(Map)에 수백개의 위기 요소들이 여러 그룹을 형성해 분포하는 광경을 목격하게 된다. 특히 반복적으로 도출된 특정 위기들은 빨간색으로 표시를 해서 2차 분석의 대상으로 분류를 한다. 이들과 함께 맵(Map)상에서 발생 가능 빈도와 위해성에서 공히 높은 점수를 획득한 그룹의 요소들을 가지고 2차 분석을 시작하면 된다.

일대일 심층 인터뷰는 각 부문의 팀장급으로 실무에 대해 가장 폭넓게 파악을 하고 있는 인력들만을 대상으로 제한되게 실시한다. 1차 분석에서 도출된 주요 위기 요소들을 관련 부문별로 나누어 심층 인터뷰를 통해 검증해 보는 프로세스다. '이런 이슈가 실제로 고위험군에 들어갈 수 있는 요소인지', '왜 이런 요소가 고위험군에 포함되게 되었는지', 그리고 더 나아가서 '어떻게 이 위기 요소를 관리 할 수 있을 것인지'를 심층 인터뷰를 통해 밝혀 내는 것이다.

이 두 단계의 프로세스를 거치면 어느 정도 해당 기업의 위기 요소들은 대략적인 모습들을 드러내게 된다. 내부에서 진행하는 위기 요소 진단에서는 결과 리포트를 통해 "우리 회사에게 가장 중요한 관리 대상 이슈는 무엇인지?"에 대한 답을 제시해야 한다. 또한, "그 이외 여러 이슈들은 누가 어떻게 사전 관리를 진행해 발생 가능성을 현격하게 낮출 수 있을까?"에 대한 대략적인 답변도 제시되어야 하겠다.

일단 서베이, 인터뷰 그리고 리포트를 한번 진행해 보는 것 만으로도 사내적으로 상당히 큰 의미를 부여 받게 될 것이고, 홍보부문이 아주 중요한 일을 하고 있다는 평가 또한 자연스럽게 공유될 수 있을 것이다.

DIY 시리즈: 다 먹으려다가는 체한다

우리 회사에게 발생 가능한 위기 요소들을 서베이와 심층 인터뷰를 통해 모두 리스트화 하고 각각에 가산점을 주어 우선순위를 둔 맵(Map)을 들여다 보자. 이 수백개의 위기 요소들 중 최고 위험군에 속한 위기 요소들을 먼저 살펴보자.

이들은 일단 회사 직원들이 생각하고 있는 가장 위험한 위기 요소들이다. 발생 빈도도 높을 뿐 아니라 매번 위기가 발생할 때 마다 회사에게 아주 큰 데미지를 입히고 떠나는 골칫덩어리 들이다. 보통 기업들에게 이런 최고 위험군의 위기 요소는 10개 정도가 넘지는 않는다.

이들 위험군에 속해 있는 위기 요소들의 또 다른 특징은 해결방법이 거의 없다는 거다. 회사에게 자주 심한 데미지를 입히고 떠나는 위기 요소들에 대해 만약 깨끗한 해결책이나 대비책이 있었다면 아마 해당 요소가 그 위험군에 머무르지 않았을 것이기 때문이다.

하나 하나의 요소들에는 모두 구조적인 발생 원인이 존재하고, 대비할 수 없는 예측불가능성이 존재한다. 그리고 일단 발생되었을 경우에는 피해를 최소화 하는 데만 집중이 가능 할 뿐 간단하게 해결할 수 없는 유형들이 많다.

이들 요소들은 향후 위기관리 매뉴얼의 주제로 사용된다. 기업의 위기관리 매뉴얼은 이러한 가장 위험한 요소들에 대한 정의와 함께 지속적인 모니터링 방식과 발생시 필요한 처리 방침들을 담는 것이다. 명심해야 할 것은 하나의 위기 요소에는 한가지 유형의 실제 위기가 발생하는 것이 아니라는 사실이다. 한 개의 위기 요소에는 또 다시 수백에서 수천개의 다양한 실제 위기 유형(시나리오)들이 생산 가능하다.

예를 들어 패스트 푸드 업체에게 최고 위험 위기 요소로서 '소비자 건강 관련 논란'이 꼽혔다면, 이러한 '논란'의 실제 발생 유형은 수백 가지가 넘을 것이라는 이야기다. NGO가 패스트 푸드 내 지방과 설탕 함유량에 대한 조사결과를 가지고 이슈를 제기할 수도 있겠다. 어떤 어린이 소비자가 지나친 햄버거 과용으로 비만과 고지혈증에 시달리다 이슈를 제기하는 경우도 있겠다. 해당 패스트 푸드에서 판매하는 어린이 세트와 관련된 윤리적 비난 여론이 생길 수도 있겠다.

이외에도 정부, 커뮤니티, 의사협회, 어머니들의 모임, 환우회, 투자자, 경쟁사, 학자, 온라인 등등 수많은 이해관계자들이 해당 위기 요소와 관련 한 셀 수 없이 다양한 위기들을 발생 시킬 수 있을 것이다. 문제는 이러한 '모든' 세부 위기 유형들을 정의하고 분석해 매뉴얼상에 명기해 놓는 것은 좋지만, 이 하나 하나에 대한 발생 후 대응 프로세스들을 모두 매뉴얼에 담는 것은 실제로 불필요하다는 것이다.

매뉴얼에 수록해야 하는 것은 실제적인 대응 프로세스 '전반'이다. 하나 하나의 대응 프로세스가 각기 다

르고 다양하다면 일단 매뉴얼 내용들을 위기 관리 담당자들이 전부 기억하기 힘들다. 그 이전에 그 위기 관리 매뉴얼은 성경 정도의 두께와 내용을 가질 수 밖에 없다. (성경을 전부 다 읽고 외우는 사람이 몇이나 되나?)

만약 10개 정도의 위기 요소들이 가장 위험한 그룹으로 선정되었다면 각각의 요소들에 대해서는 10페이지 내외로 해당 위기 요소/유형의 정의, 모니터링 방식, 발생시 대응 역할분담, 대응 프로세스, 결과 평가 프레임등을 정리하는 것이 가장 이상적이다. 물론 그 페이지수가 적으면 더 좋다.

실제로 DIY(Do It Yourself)로 회사의 위기관리 매뉴얼을 만들다 보면 자꾸 비슷한 대응 역할분담과 프로세스가 반복된다는 사실을 깨닫게 된다. 이 부분을 주의 깊게 들여다보면 회사내의 위기관리팀의 구성에 대한 대략적인 아웃라인 잡을 수 있다. 왜냐하면 이 공통된 역할과 분담의 주체들이 사내에서 가장 중요한 의사결정과 실행의 주요 핵심들이기 때문이다.

그러면, 최고 위험군에 속하지 않은 나머지 수 백 개의 위기 요소들은 어떻게 할까? 처리방식은 의외로 아주 간단하다. (사실은 큰 일이지만...) 각각의 위기 요소들을 2차 위험군, 3차 위험군, 4차 위험군으로 일단 그룹을 나눈다. 그리고 다시 각 위험군내 요소들을 하나 하나 분석 해 본다.

일단 해당 위기 요소에 대해 어떤 정의를 내릴 수 있는지 살펴본다. 그리고 해당 위기에 대해 사내 어떤 부서에서 오너십을 가지고 사전 대비할 수 있는지를 확인해 본다. 예를 들어 '사내 성희롱' 같은 요소라면 이는 HR부서에서 사전 관리 해야 하겠다. '일선 영업지점에서의 공금횡령' 같은 이슈는 영업과 감사 부서에서 관심을 가지고 사전 관리를 강화해야 하겠다. '임직원들이 같은 교통 수단을 사용 중 사고 발생' 같은 요소에 대해서는 임원들이나 직원들의 비즈니스 출장 등의 일정을 관리하는 비서들이나 총무측에서 원칙을 세워 대비하면 되겠다.

이렇게 여러 개의 위기 요소들을 그 등급에 따라 각 담당 부서별로 쪼개어 오너십을 부여하는 거다. 물론 이 과정에서 CEO의 관심과 지원은 절대적이다. 누구든 자기일 이외에 업무가 늘어나는 것을 좋아할 사람들은 적다. 따라서 윗 분들을 중심으로 하는 전사적인 의지와 관심이 위기관리 시스템 구축의 가장 큰 전제조건이 아닐까 한다.

DIY 시리즈: 위기관리 시스템은 공유다

여러 기업들의 이야기를 들어보면 아직도 '위기관리 매뉴얼'에 대한 수요나 갈증이 매우 많다는 것을 느끼게 된다. 2000년대 중반까지 각 기업에서는 위기관리 매뉴얼 구축 붐이 일었던 적이 있었다. 각 정부 기관들도 위기관리 매뉴얼 하나 정도는 만들어 가지고 있어야 위기관리 좀 하는 부처나 사업단으로 인정받는 분위기였다.

수천 만원에서 일부는 수억을 투자해 다양한 종류의 위기관리 매뉴얼들을 만들었고, 이 매뉴얼은 그 자체로서 자사의 위기관리 시스템을 표현해 주는 하나의 '상징'이 되었다. 그러나 이런 과정에서 재미있는 것은 기업이나 정부조직의 실무자들이 자신이 추진한 위기관리 매뉴얼에 대한 실효성에 대해 하나 둘 의문을 품기 시작했다는 것이다.

CEO나 정부 윗선에서 위기관리 시스템을 구축하라는 지시를 받고 일단 시스템의 상징으로 위기관리 매뉴얼을 큰 돈을 들여 만들어 놓기는 했는데, 이게 미덥지가 못하다는 느낌이 든다는 거다. 외부 에이전트로부터 납품을 받아 그 당시에 한번 꼼꼼히 읽어 본 이후로는 몇 년이 지나도록 위기관리 매뉴얼을 실제로 편 본적도 없다.

위기가 발생했을 때 그 매뉴얼이 큰 도움이 되고 하나의 빛이 되리라 생각했었는데, 막상 위기가 발생하니 그 두꺼운 매뉴얼을 살펴 볼 시간이 없었다. 복잡하게 목차화 되어 있어 어디에 이 번 위기와 비슷한 분석과 대응방안이 존재하는 지도 사실 찾기가 힘들다.

그래도 아까운 마음에 매뉴얼을 찾고 찾아 비슷한 위기 유형을 들여다보면 영 현실적이지 않다. 지금 자사가 겪고 있는 위기의 유형과 겉모습만 비슷할 뿐 실제의 맥락과 환경에 적용하기에는 거리가 있는 거다. 실무자들은 여기에서 딜레마에 빠진다. 매뉴얼 무용론을 주장하기에는 지금까지 자신이 진행해 왔던 업무들이 모두 휴지조각이 되 버리는 것 같아 고민이다.

이 공통적인 문제점과 불만들은 한가지 원인에서 기인한다. 처음부터 기업 내에 공유되었던 위기관리 매뉴얼에 대한 정의나 생각이 정확하지 않았기 때문이다. 위기관리 매뉴얼을 시스템의 '시작'이라 생각하고 있기 때문이다. 위기관리 매뉴얼은 시스템의 '시작'이 아니라 '끝'이다. 그 다음부터는 실제 위기관리에 들어가는 '살아있는 시스템'이 존재하는 것이다.

위기가 발생하면 위기관리 매뉴얼의 존재 이유는 여기서 '끝'이다. 그 다음은 사람이고 사람과 사람간의 '시스템'이 시작된다는 이야기다. 매뉴얼은 그 사람과 시스템에 대한 서술이고 교육과 훈련을 위한 하나의 교본일 뿐이다.

군사분야에서도 마찬가지다. 전시 작전계획은 그냥 계획일 뿐이다. 평시에 그 계획에 따라 훈련을 반복하고, 그 결과에 따라 해당 작전계획을 업데이트하고 수정하는 반복적 개선이 진행되는 것이다. 이 과정에서 전쟁을 수행해야 할 군인들 각자 그리고 군인들과 군인들간에 시스템이 확보되고 강화되는 것이다.

진짜 전쟁이 발발하면 해당 작전계획에 따라 100% 움직일 수는 없다. 각지의 전투들이 이전의 작전계획에 따라 순서대로 차근 차근 이루어지지는 않기 때문이다. 실제로 전투를 수행할 군인들은 평시의 작전계획에 따른 임무와 역할을 '기억'하면서 그 평시 훈련의 결과로 얻어진 전투역량을 다양한 현실 전투에 쏟아 붓는 게 전부다.

기업의 위기관리 매뉴얼도 마찬가지다. 일단 위기가 발생하면 매뉴얼은 하나의 참고서적일 뿐 그 이상 그 이하도 아니다. 중요한 것은 평시에 공유되어 있던 매뉴얼상 지정된 자신의 역할과 임무를 기억하는 것이다. 이를 얼마나 충실하고 효율적으로 수행하는 지가 가장 중요하다. 이를 위해서는 위기관리 주체 한명 한명이 사전에 자신의 역할과 임무를 100% 숙지하고 있어야 하고, 이를 통해 내 자신이 무엇을 해야 하는지를 기억해 자신 있게 위기 대응을 수행해 나가는 것이 핵심이다.

따라서 기업의 모든 위기관리 실무자들은 위기관리 매뉴얼을 구축하는 프로세스부터 가능한 완전하게 관여되어야 한다. 시스템 구축을 리드하는 어느 한 부서의 독립적인 프로젝트일 뿐이라 인식하고 수동적으로 바라보고만 있어서는 안 된다. 실제 프로젝트를 진행하는 기업 내 주체는 가능한 CEO를 포함해 모든 핵심 부서들의 대표들을 완전하게 프로젝트 전반에 관여 시키는 것을 기본으로 해야 한다.

그 지나간 과정에서 기업의 구성원들은 다시 한번 위기에 대해 생각을 해 보게 되고, 각 위기 요소들에 대한 해결방안들과 자신의 역할과 임무에 대해 생각하게 된다. 이러한 모든 과정을 통해 '공유'가 가장 큰 가치로 떠오르게 되고, 결국 모든 구성원들이 하나의 생각과 방향을 가지게 되는 명실상부한 '시스템'을 구축하게 된다.

매뉴얼은 이러한 공유의 흔적을 서술해 놓은 기록일 뿐이다. 위기관리 시스템의 시작이 아니라 결말이라는 이야기다. 위기관리 시스템을 바라보는 패러다임을 완전히 바꾸어야 위기에 처한 기업이 살고 나라가 산다는 게 결론이다.

DIY 시리즈: 매뉴얼을 불사르자!

어떤 정부부처의 위기관리 매뉴얼은 그 두께와 분량이 가히 한 사람이 나를 수 없을 정도다. 어떤 기업의 위기관리 매뉴얼은 실무자 책상에 꽂아 놓고 비치하기에는 부피가 너무 크고 튀어 부서 캐비닛에 보관하고 있다. 5년 전 힘들게 만들었던 위기관리 매뉴얼은 얼마 전 펼쳐보려니 '쩍~!'하는 소리가 난다. 몇몇 페이지는 인쇄면이 서로 붙어 글자들이 두세 줄로 보인다.

위기관리 매뉴얼을 불사르자. 기업이나 조직에 위기관리 매뉴얼이 있기 때문에 위기가 더 위기로 다가오는 경우들이 많기 때문이다. 분명히 해두자. 위기관리 매뉴얼은 위기를 위한 보험이나 안심을 위한 도구가 절대 아니다. 실무자로서 자신의 실적을 사내적으로 팔기 위한 하나의 도구일 수는 있다. 하지만, 그것이 공유되거나 업데이트 되지 않으면 그리고 궁극적으로 실행으로 검증 받지 못하면 매뉴얼 자체는 쓰레기와 별반 차이가 없다.(심한 표현이지만 현실이다)

위기관리의 분량은 얼마나 되어야 할까? 정답은 없다. 하지만 원칙은 있다. 해당 위기를 실제 관리할 의 사결정권자들과 실무자들이 해당 '매뉴얼' 없이도 위기 대응 업무를 실행할 수 있는 만큼의 분량이어야 한다. 위기관리 담당자들이 매뉴얼을 펼쳐보지 않은 채 눈감고도 자신이 해야 할 일들을 그대로 할 수 있어야 한다.

일본의 대형백화점인 이세탄(伊勢丹)은 1988년부터 사내에 위기관리위원회를 설치하고 본사 및 전국 매장에서 발생할 수 있는 위기요소들을 점검하고 매뉴얼을 만들어 교육을 실시하고 있다. 이 백화점의 매뉴얼을 들여다보면 '과연 위기관리 매뉴얼은 어떤 형식이어야 하는가?'에 대한 원칙이 보인다.

이세탄 백화점의 위기관리 매뉴얼은 A4용지로 총 3페이지다. 어떤 기업같이 300페이지나 3000페이지가 아니다. "도움이 되는 매뉴얼이라는 것은, 다음의 3개 요건을 채우고 있는 것이겠지요. 첫째는 예측성, 둘째는 환경에 맞추어 수시로 메인트넌스하는 것. 셋째는 그것이 사내에 보편적으로 확산되어 있는 것" 위기관리 시스템을 구축했던 이세탄 담당자는 이렇게 말한다.

각각의 페이지를 보면 첫째 페이지는 이세탄에게 발생 가능한 위기의 분류들로 채워져 있다. 위기관리 요소진단의 결과를 아주 간결하게 리스트화해 놓았다. 두 번째 페이지에는 해당 위기의 예측으로부터 실제 조직적 대응 부분이다. 해당 위기들의 모니터링 방식과 해당 위기에 대한 대응 조직명을 명기하고 리스트화 해 놓았다. 마지막 페이지는 의무 페이지다. 각 위기 대응 조직들이 해야 할 일과 하지 말아야 할 일들을 리스트화 해 놓았다.

어떻게 보면 '어처구니' 없는 작품(?)으로 생각되는 데 이세탄의 담당자는 또 이렇게 이야기 한다. "위기관리 매뉴얼에 이 이상 담을 것이 또 무엇이 있나?"

몇 년 전 연이은 리콜 사태를 경험했던 세계적 완구회사 마텔의 밥 에커트 회장은 모 대학교 특강에서 지난 리콜 사태들에 대해 마텔이 어떻게 대응했고 어떤 배움이 있었는지를 자세하게 설명했다. 이후 한 학생에게서 이런 질문을 받았다. “위기관리 매뉴얼에서 가장 중요한 부분은 어떤 부분이라고 생각하시나요?” 밥 회장은 이렇게 대답한다. “가장 중요한 부분은 비상연락망입니다. 저는 세계 어디를 가던 위기시 내가 연락해야 할 모든 사람들의 연락처 리스트를 항상 가지고 다니죠. 연락망이 가장 중요합니다.”

우리가 가진 상식으로 이해가 되지 않는 이야기다. 우리가 생각할 때에는 세계위인전기전집 같이 무언가 광범위하고 심도 있는 매뉴얼이 우리 회사의 위기를 잘 설명해주고 그에 대한 적절한 대응책들을 사전에 수립해서 알려줄 것만 같은데 이까짓 ‘비상연락망’이 무슨 대수란 말인가?

하지만, 막상 위기를 겪어 본 기업들이나 조직들은 이 밥 회장의 이야기를 어느 정도 이해할 수 있으리라 본다. 특히 최고의 의사결정권자에게 가장 중요한 것은 전략적이고 정확한 의사결정을 위한 정보수집이다. 그리고 가능하다면 수준 높은 내외부 카운셀러들의 의견을 듣고 의사결정에 참고하는 것 자체가 바로 위기관리다. 당연히 이 최고의사결정권자에게는 비상연락망이 가장 소중한 위기관리 매뉴얼인 셈이다.

위기관리 매뉴얼을 쓰레기통에 던져버리자. 실무자들인 우리 머릿속에 없는 매뉴얼은 아무 가치가 없다. 기존의 매뉴얼을 오늘 한번 펼쳐보자. 혹시 비상연락망에 이미 퇴사한 전직 임원의 이름은 없는지 한번 살펴보자. 혹시 해당 부서가 없어졌는데도 매뉴얼상에 생존하지는 않나? 3년 전 질병으로 유명을 달리한 출입기자의 이름과 휴대폰 정보는 거기 없나? 올해 초 새로 지은 공장은 그 리스트에 있나?

수백에서 수천 페이지의 매뉴얼 속에 진정 필요한 정보는 어디에서 어디까지인지 한번 하나 하나 추려보자. 매뉴얼을 위한 매뉴얼이 아니라 회사를 위한 진정한 매뉴얼은 어떤 모습일지 한번 생각해 보자. 오늘 당장 두툼한 매뉴얼을 한장 한장 살펴보자. 진정 회사를 위해서...

DIY 시리즈: 안 해 보면 못한다

매뉴얼에 대해 몇 회에 걸쳐 이야기를 했었는데, 최근 기업들의 위기관리 시스템 구축 패턴을 보면 점차 매뉴얼 중심에서 트레이닝 중심으로 바뀌는 경향을 볼 수 있다. 그 이유로 몇 가지를 들 수 있겠다.

첫째 이유는, 이미 일반 규모 이상의 기업들은 위기관리 매뉴얼을 보유하고 있다. 이 때문에 그 다음 스텝으로 위기관리 시스템을 기반으로 하는 미디어 트레이닝, 위기관리 시뮬레이션 등의 트레이닝을 지속적으로 진행하고 있다는 점에 주목할 수 있다. 두 번째 이유는, 매뉴얼 구축에는 많은 시간과 인력 그리고 예산이 필요하기 때문에 기업들이 매뉴얼에 비해 적은 시간과 인력 그리고 예산이 소요되는 트레이닝에 관심을 두고 있기 때문이다. 그 외 외국 기업들의 경우에는 본사에서 구축된 매뉴얼을 부분적으로 현지화하는 작업을 진행하는 동시에 이에 대한 트레이닝 기회들을 정기적으로 가져가고 있다는 이유도 하나가 되겠다.

결론을 이야기 하자면, 기업의 위기관리 시스템은 매뉴얼 베이스로 편중되는 것도 바람직 하지 못하지만, 매뉴얼 베이스의 시스템 구축이 부실한 상태에서 단편적인 트레이닝들만 집중 실시하는 것도 권장할 만 하지는 않다. 모든 것에는 균형과 상호 통합이 중요하다.

위기관리 트레이닝에 대해 또 일선 실무자들이 잘 못 오해하고 있는 부분들도 있다. 트레이닝을 교육과 혼동하는 경우가 그 중 하나다. 일방적인 교육은 아주 기본적인 개념 정립을 위해서는 필요하다. 하지만, CEO나 임원 분들과 함께 하는 소중한 시간을 일방적인 교육 프로그램으로 구성하면 실제적인 효과를 기대하기 힘들다. (경영자 조찬 강의를 위기관리 트레이닝은 한 두 번이면 족하다)

트레이닝에 대한 또 다른 오해들 중 하나는 '여러 강사(?)들을 초청해 짜깁기 형식으로 진행 할 수도 있는 것 아닌가?' 하는 생각이다. 트레이닝은 목적이 중요하고 그 결과가 담보되어야 한다. 또한 위기관리 트레이닝은 클라이언트 하나만을 위해 테일러 메이드(주문을 기반으로 하는 특별 생산)되어야 한다. 하루를 8개 코스로 나누어 다른 이질적인 8명의 강사들이 이런 저런 일반적인 부분을 짚어주는 것은 근본적으로 트레이닝이 아니다. (기억하자. 회사를 위한 트레이닝인지, 트레이닝을 위한 트레이닝인지)

트레이닝은 트레이니들의 참여와 현장에서의 경험을 생성해 내야 하고, 행동으로 옮길 수 있는 인사이트(insight)를 그들 마음속에 심어 줄 수 있어야 한다. 그리고 그러한 인사이트(insight)들을 그 자리에서 공유해야 성공한 트레이닝이다. 잘 된 트레이닝은 항상 그 다음 단계(next step)에 대한 공유된 트레이니들의 갈증을 유발해야 한다. 그리고 합의된 방향으로 각 구성원들이 결과를 예측하도록 도와주어야 한다.

이러한 트레이닝은 언급했던 바와 같이 철저하게 해당 기업이 기존에 보유하고 있는 시스템을 기반으로

해야 한다. 그래야 해당 트레이닝들이 분절화 되거나, 일부 개인들의 경험으로 단명하지 않는다. 트레이닝의 결과들이 시스템에 환류적으로 더해 지게 되면, 반복적인 트레이닝들이 더욱 완벽한 위기관리 시스템을 완성하는 데 일조하게 되는 법이다.

필자의 회사에서 리서치 한 결과에 의하면 한국에서 사업을 하는 국내외 기업들을 대상으로 샘플 조사 해 보니 매뉴얼에 대한 관심과 트레이닝에 대한 관심이 약 6:4로 존재하는 것을 알 수 있다. 최근 들어 트레이닝에 대한 관심과 투자가 늘고는 있지만, 아직도 매뉴얼에 대한 비중이 위기관리 시스템에서 좀 더 크다는 사실을 알수있다.

위기관리를 담당하는 실무자들이 이 부분에서 관심을 두어야 할 것은 매뉴얼과 트레이닝의 균형적인 관리 개발, 매뉴얼의 현실화, 매뉴얼이 베이스가 된 트레이닝 진행 등이 되겠다. 또한 매뉴얼→트레이닝→매뉴얼 개선→심화 트레이닝→매뉴얼 개선→심화 트레이닝→매뉴얼 개선의 환류 관리 체계에 대한 관심이 더욱 더 많아 져야 할 것이다.

얼마 전에도 클라이언트 기업들과 위기관리 워크샵을 진행했지만, 기업 위기관리 시스템 구축에 있어 가장 중요한 이슈는 'CEO에 대한 설득'과 '예산 확보'다. 이 닭과 달걀의 딜레마를 빨리 풀어 낼 수 있는 실무자들과 기업들이 성공한다. 십여 년의 위기관리 시스템 지원 기간 동안 여러 클라이언트들을 바라 볼 기회들이 있었는데 위기관리 시스템 구축에 열의를 가지고 중장기적인 프로그램들을 지속적으로 진행해 나가는 홍보담당 임원들과 팀들을 볼 때가 가장 존경스러웠다.

그 분들이야말로 회사를 위해 우리 홍보분야가 무엇을 할 수 있는지를 보여주는 분들이라 생각한다. 이분들이 기업내에서 우리 홍보담당자들이 회사를 위한 생산적인 일들을 하고 있다는 큰 공감대를 이끌어 내는 분들이다. 그런 분들과 함께 하는 위기관리 프로젝트는 언제나 생산적이고 그 예후가 좋다. 위기관리를 잘 할 수 있는 기업은 다 이유가 있다는 이야기다. 해 본 사람이 할 수 있다는 말이 맞다.

DIY 시리즈: 잘 된 시스템이란?

기업 홍보 임원들과 함께 자리를 할 경우에 항상 질문을 받는 주제들이 있는데 그 중 하나가 “다른 기업들은 어떻게 시스템을 갖춰 나가는 지 궁금합니다. 그리고 잘 된 위기관리 시스템이란 어때야 하는 거죠?” 이런 것이다.

잘 된 위기관리 시스템. 무척이나 어려운 이야기다. 필자는 이런 질문을 역으로 해본다. “회사 내에서 위기관리 시스템 구축은 누가 주도 해야 한다고 생각하시나요?” 생각해 보자. 회사에 수많은 기능적 부서들이 존재하는 데 이 들 중 누가 회사 전반의 위기관리 시스템 구축을 기획하고 추진하고 완성해 확산해야 할까?

대부분의 기업들처럼 홍보부서가 그 역할을 맡아야 할까? 기획이나 HR부서가 담당을 하기도 하고, 일부는 총무부서에서도 위기관리 시스템 구축을 추진하곤 하는데 가장 이상적인 주체는 어디일까? 종종 홍보 임원들도 이에 대해 확실한 답을 하지 못한다.

답은 ‘모든 부서’다. 더욱 정확한 답은 ‘CEO를 포함한 모든 부서’다. 전사적 위기관리 시스템에서 열외는 있을 수 없다. 당연히 시스템을 구축 하는 한 단계 한 단계의 프로세스에 모든 부서는 완전히 관여되어야 한다. 따라서 실패하는 시스템 구축 프로젝트의 특징은 경험상 크게 세가지다.

첫째 실패하는 스타일은 ‘홍보부서 혼자 시스템 구축 프로젝트에 관여하는 경우’다. 이 경우 해당 시스템이 ‘위기 관리 커뮤니케이션 시스템’이면 문제가 없다. 하지만, 그것이 전사 차원의 위기관리 시스템이라면 문제다. 다른 부서에 받아 들여지지도 않을 뿐 아니라 전사적 시스템의 함량에 미치지도 못한다.

둘째 실패 스타일은 ‘모든 부서의 공감대와 참여가 없는 경우’다. 참여가 있더라도 ‘남의 부서 프로젝트에 대한 협조 차원의 관여인 경우’다. 실제 위기관리 시스템 구축 프로젝트를 하다 보면 중요 부서 팀장급들을 심층 인터뷰 하는 단계가 있는데 이 때 팀장들로부터 가장 자주 듣는 이야기는 “이번 인터뷰는 뭐 하자는 거지요? 왜 제가 인터뷰를 해야 하나요?”다. 공유나 참여가 이래서는 족족 실패한다.

셋째 실패하는 스타일은 ‘CEO의 관여가 전무한 경우’다. 물론 CEO가 전반적인 프로세스 하나 하나에 관여 하기는 힘들다. 하지만, 결과물이 완성된 후 한번 최종 보고를 받고 질문 몇 개에 박수 치는 정도의 관여는 회사 차원에서 아무 의미가 없다. 이는 프로젝트 이전에 주도 부서가 충분히 CEO에게 “왜 이 프로젝트가 중요”한지에 대한 내부 공감대를 형성하는 데 실패했다는 이야기다.

지금도 전사적인 위기관리 시스템 구축을 준비하고 있는 실무자들이라면 위의 세가지 실패 스타일에서 벗어날 수 있도록 좀 더 내부 공감대 형성에 투자를 많이 하길 권장한다. 절대 이 시스템 구축 사업은

번갯불에 콩 볶는 식으로는 안 된다는 사실을 다시 한번 기억하자. (사실 프로젝트를 수주하는 에이전시나 컨설팅 회사에게는 프로젝트를 빨리 끝내는 것이 유리할 수도 있다. 하지만, 인하우스에게는 좀 더 신중한 준비가 필요하다)

잘 된 시스템. 이에 대한 또 하나 중요한 핵심은 '시스템이 살아 있는가 죽어 있는가' 하는 것이다. 이전에도 몇 회에 걸쳐 시스템은 실현 가능해야 하고, 자주 업데이트되어야 한다 이야기 했다. 시스템은 책상 위의 매뉴얼이나 거미줄 같은 비상연락망 그 자체가 아니다. 죽은 시스템을 품고 안심하고 있는 기업은 항상 취약하다.

시스템이 올바르게 실행되는 가에 대한 문제는 아마 잘 된 위기관리 시스템을 이야기 하기 위한 가장 중요한 체크 포인트가 아닌가 한다. 시스템에 생명을 주기 위한 방법은 주기적인 업데이트와 시스템의 정기적 운용이 주다. 시스템을 운용해 보는 방법은 외부 전문 회사의 도움을 받으면 된다.

기업 위기관리 시스템 점검을 위한 '시뮬레이션'은 시스템에 생명을 주는 여러 방식들 중 단연 '꽃'이다. 이 시뮬레이션은 상당히 전략적이고 과학적인 디자인 방식이 전제된다. 다양한 시나리오들과 Plan B들이 설정되어야 하고, 예측 가능한 모든 이해관계자들이 관여되는 방식으로 진행된다.

이를 통해 위기관리 시스템 관리자는 해당 시스템의 문제들을 생생하게 짚어 낼 수 있다. 또한 전문가들은 이 시뮬레이션 진행과 관찰을 통해 해당 기업에게 좀 더 완벽한 위기관리 시스템 구축을 지원할 수 있다. CEO를 비롯해 임원들의 역할과 책임을 확인해 보고, 그들 각자에게 필요한 위기관리 역량과 스킬을 코칭 해 줄 수 있기 때문이다.

시스템이 살아 있는지 아닌지를 확인 해 보자. 시스템이 살아야 회사가 살고 이를 위해 노력한 부서가 산다. 많은 기업들이 이에 대한 관심이 적다는 것이 무척 놀라운 일이다. 잘 된 시스템은 이렇게 작은 관심에서 시작한다. 결국 사람에 대한 이야기라는 의미다.

DIY 시리즈: 시뮬레이션으로 생명을 주자

위기관리 시스템에 생명을 주는 방법에 대해서 이야기 해보자. 가장 흥미로운 방법들 중 하나가 바로 위기관리 시뮬레이션이다. 보통 하루 정도의 기간을 들여 8시간 가량 위기 상황을 직접 경험해 보는 프로그램이다. 위기라는 것들도 모두 자신의 회사와 연관되어 가장 발생 가능성이 높고 발생시 임팩트가 가장 큰 것들로만 연이어 경험한다.

우선 위기관리팀을 떠올려보자. 누가 위기관리팀원들인가? CEO를 포함한 모든 임원들이 그 대상일 것이다. 회사에 따라서는 팀장급까지 포함을 하는 경우도 있는데 중요한 원칙은 기능(function)별로 한 명 이상이 상시 위기관리팀원으로 참여하는 것은 바람 직 하지 않다는 거다. 일종의 기능상 오너십을 강조하기 위한 것이다.

회사별로 다르지만 적게는 10명에서 20명 가량 주요 임원들로 이루어진 위기관리팀이 대상이 되겠다. 물론 이들의 역할과 책임 등은 이미 만들어 놓은 위기관리 매뉴얼에 적시되어 있어야 하고, 각각의 구성원들에게 그 것들이 충분히 인지 되어 있어야 하겠다.

위기관리 시뮬레이션을 위해서는 두개의 별도 공간이 필요하다. 하나는 워룸(war room)이라고 불리는 곳으로 위기관리팀이 위기를 직접 관리하는 공간이다. 또 하나는 컨트롤룸(control room)이라고 해서 위기상황에 관련된 이해관계자들이 머무르며 위기를 전개시켜 나가는 곳이다.

이 두 공간간의 거리는 가까워야 하며, 상호간에 여러 가지 미디어들로 연결되어야 한다. 두 공간을 연결할 수 있는 미디어들로는 복수의 유선전화, 휴대폰, PC, 팩스, 공문 등이 되겠다. 컨트롤룸에 위치할 이해관계자들은 위기관리 전문 컨설턴트들로 구성되고, 각자 언론, 정부, 사회단체, 소비자, 직원, 경찰, 소방서 직원, 피해자 가족, 노조, 테러리스트, 일반 공중 등 다양한 역할을 리얼하게 수행한다.

하루간의 시뮬레이션은 시나리오에 의해 진행된다. 적게는 수개에서 많게는 십여 개 이상의 시나리오들이 제공되고, 각각에 따라 관리 활동과 커뮤니케이션이 통합되어 진행되어야 한다. 전문 컨설팅펌의 시나리오는 그 실제성과 연결 통합성에 있어서 이음새 없는(seamless) 형태를 보여준다. 또한 그 시나리오의 심각성 측면에서는 점진적 강화 형태를 보여준다. 일종의 에스컬레이팅(escalating) 구조다.

시뮬레이션은 가능한 실제와 동일한 환경을 조성한 후 이루어진다. 당연히 위기관리 시뮬레이션에 참가한 위기관리팀원들은 하나도 빠짐없이 극도의 스트레스와 시간적 압박, 그 중에서 이루어지는 반복적인 상황분석과 의사결정 프로세스에 참여해야 만 한다. 각자가 담당한 이해관계자들로부터 실재 없이 쏟아지는 커뮤니케이션 수요를 정확하고 이성적인 방식으로 충족시켜야 한다.

간단히 이야기하자면 위기관리 매뉴얼에 적시되어 있는 그대로를 실제 행위와 커뮤니케이션으로 실행해 보는 프로그램이다. (문제는 매뉴얼과 실행이 거의 동일하지 못하다는 점을 항상 깨닫게 된다는 거지만 ...)

10개 기업을 대상으로 시뮬레이션을 진행해보면 그 중 8-9개 기업은 최초 2시간 이상 동안 상황분석과 의사결정이 말 그대로 패닉 상태에서 불안정하게 이루어진다. (너무나 당연한 현상이다) 그 이후에는 위기관리팀간에 역할이 분담되고 토론이 시작되며 의사결정 프로세스가 정형화되어 아주 생산성 있는 위기관리가 진행된다.

홍보팀에서 이러한 위기관리 시뮬레이션을 기획하거나 진행하려면 미리 이 시뮬레이션 포맷에 대한 기본적인 정보들을 내부적으로 사전 공유하는 것이 좋다. 보통 시뮬레이션에 참가하는 임원들이 해당 시뮬레이션을 일종의 교육 프로그램으로 인지하고 참여했다가 상당히 당황해 하는 것을 종종 목격할 수 있기 때문이다.

모 기업 CEO께서는 하루 종일 호된 시뮬레이션을 몸소 체험 하신 후 흰머리가 부쩍 늘었다고 피드백을 주신적도 있다. 하지만, 대부분의 참가자들은 한가지 결론에는 모두 고개를 끄덕인다. '우리가 얼마나 준비가 되지 않았는가?'하는 실제적인 깨달음이 그것이다. 물론 이를 시작으로 어떤 부분이 부족하다는 것을 알게 되고 그 하나 하나를 개선해 나가는 노력이 이어지는 것은 당연하다.

시스템에 생명을 줘 보자. 그 시스템이 자라는 것을 구경해 보자.

위기에 특히 취약한 회사들

모든 기업들에게 PR이 필요한 것은 아닌 것처럼 (현실적인 면에서) 모든 기업들이 위기관리 시스템을 필요로 하는 것도 아니라고 본다.

예를 들어 스위스에서 지난 150년간 고급시계를 수공업으로 만들어 일년에 1000개만 한정 판매하는 시계 회사가 있다고 치자. 이들이 공급하는 판매량 또한 상당히 제한되어 있고, 그들은 각자 지난 100여년간 이 시계회사 제품을 꾸준히 팔아오면서 큰 부를 누렸다.

선진국과 개발도상국의 한정된 부자들이 이 시계 제품을 구입하기 위해서는 최소한 3-4년은 기다려야 한다. 당연히 딱히 광고를 하거나 홈페이지를 운영하고 있지도 않다. 1년에 바젤에서 열리는 시계 박람회에 한두 개의 기술적인 제품을 전시하는 게 고작이다.

이 회사에게 삼성전자나 롯데제과 차원의 위기관리 시스템과 자산 그리고 역량이 무슨 필요가 있을까?

기업이 위기에 취약하게 되는 요소들은 분명 존재한다. 위의 회사와 많이 다른 회사들을 의미한다. 어떤 회사들이 위기에 상대적으로 취약할까?

품질(quality)과 서비스(service) 커뮤니케이션이 강력한 회사

산봉우리가 높으면 골도 깊다는 말과 같다. 평소에 다양한 방식으로 자사 제품의 품질이나 서비스를 자랑해 온 기업들에게는 그 만큼 소비자들이나 공중들의 기대치가 높아지게 마련이다. 예전 토요타 렉서스의 '완벽함의 추구'라는 강력한 메시지가 렉서스 고객들로 하여금 마이너 한 컴플레인들을 증가시킨 전례가 그 예다. 렉서스 고객들은 '왜 완벽하다는 렉서스가 이렇게 마이너 한 문제를 그냥 지나치나?'하는 반응을 보이게 된 거다.

POC(Point of Connection)가 많고 다양한 회사

포스코와 삼성전자간에는 POC의 차원이 다르다. 보잉사와 대한항공의 POC도 각각 그 범위측면에서 다름이 있다. 글로벌에 1만개의 점포와 20만 명에 이르는 판매영업직원들 가진 기업이 서울에 10개의 점포와 20명의 판매영업직원들을 거느린 회사 보다 좀 더 위기에 취약 할 수 밖에 없다.

멀티 브랜드와 제품을 보유한 회사

단순한 제품 하나를 팔 때와 수백 개의 브랜드를 동시에 관리하면서 비즈니스를 이끌어 나가는 회사 사이에는 분명 다름이 있다. 특히나 타겟 소비자들이 각 브랜드별로 제품별로 다르다면 취약성은 더욱 증가한다. 오비맥주나 하이트 같은 경우에는 멀티브랜드와 제품 포트폴리오들을 가지고 있지만 타겟 소비자들은 거의 동일하다. 하지만, 삼성전자나 LG전자 같은 경우에는 멀티 브랜드와 제품 각각에 타겟 소

비자층이 다르고 넓다.

식음료, 생활 및 아동 관련 한 회사

보통 위기관리 차원에서 화학, 정유, 중공업, 중장비, 발전회사, 핵 관련 회사, 운송 및 교통 회사들이 많이 거론되곤 하는데 이 회사들은 대부분 사건 사고 관련 위기에 취약하다. 이런 유형의 회사들은 위기 요소진단을 진행하면 임팩트율은 높은 반면 발생 빈도는 그리 높지 않은 특징을 지닌다. 그러나 식음료, 생활 및 아동관련 회사들은 각각의 위기 발생시 임팩트와 빈도가 상대적으로 높다. 매일 매일이 위기라는 의미다.

파트타임 직원들을 많이 보유한 회사

전국매장에 정직원들만을 두고 일하는 회사와 파트타임머들로 일선 사업이 운영되는 회사간에도 분명 위기의 취약성 수준이 다르다. 파트타임머들이 정규직원들 보다 교육 훈련이나 책임감 그리고 전문성이 상대적으로 취약하다는 것이 문제다. 대부분 파트타임머들로 구성된 프랜차이즈 레스토랑 매장이나 식품 매장들을 여러 개 가지고 있는 회사들이 취약한 이유들 중 하나다.

기업문화가 유연하지 못하고, 적절하게 훈련 받지 못한 회사

위기관리라는 것이 일선에서의 초기 대응이 중요하다고 하는데, 이 부분을 말로는 하고 있지만 실제로 현장에서는 거의 불가능한 원칙일 때가 많다. 일선에서 초기 대응을 완벽하게 하기 위해서는 일선라인에게 충분한 권한위임과 일종의 CI(Commander's Intent) 원칙이 존재하고 반복적으로 검증되어야 한다. 이러한 문화가 아니면 적절한 위기 대응 훈련과정이 일선에게 제공되지 못한다. 당연히 취약성은 증가한다.

위기관리에 대한 CEO의 관심이 적은 회사

최근 스트래티지샐러드의 리서치에 의하면 국내 기업들의 대부분은 위기시 CEO involvement가 존재하는 것으로 나타났다. 그러나 내부적으로 좀 더 들어가보면 그 involvement의 수준은 각기 천차만별이다. 위기에 대해 CEO가 사전에 관심을 가지는 유형과 사후부터 관심을 가지는 유형으로 나눌 수 있겠다. 그리고 위기 관리 이후 해당 위기와 관련한 조직 내 인사들에 대한 처리 기준을 통해서도 CEO의 관여 수준을 짐작 할 수 있다. 사후관리와 위기 관련 직원들에 대한 '책임추궁'이 CEO의 중요 관심사인 기업에게는 분명 취약성이 늘어나게 마련이다.

취약성을 조사하는 이유는 그 취약성을 극복하기 위함이다. 취약성을 발견해 내고 공론화 하기 힘들어 하는 기업은 어쩔 수가 없다. 비슷한 위기가 지속적으로 반복되는 회사들이 그들이다.

위기관리 성공의 비밀

'기업 위기관리 시스템 구축 프로세스 중에서 우선 하나만 먼저 하려면 무엇을 해야 할까요?' 하는 질문을 한다면 나는 '위기요소진단을 하세요'라고 말하겠다.

위기요소진단은 마치 건강검진과 같다. 해당 기업에게 일어날 수 있는 모든 위기 요소들은 물론 기존에 경험했던 위기요소들을 다시 한번 되돌아 볼 수 있는 기회를 주기 때문이다.

PR을 하면서 그리고 위기관리를 하면서 이 시스템 관리 부분이 의학적인 현상들과 많이 비슷하다는 느낌을 많이 받는다. 보통 기업 위기의 경우에 다음과 같이 네 가지 정도의 위기들로 단순하게 나눌 수 있다. (의학적 비유를 곁들인다)

예측과 사전통제가 가능 했었던 위기

뻔히 알면서도 당하는 위기다. 이런 류의 위기와 맞닥뜨리고 나면 기업들은 이렇게 말한다. "우리가 그럴 줄 알았어. 진작 이런 부분에 신경을 써 놓을걸 그랬지...진짜 아쉽네~" 유전적으로 일부 장기가 좋지 않은데도 그냥 무심히 몸을 혹사하다가 병에 걸리는 케이스와 비슷하다.

예측은 가능했지만 사전통제는 어려웠던 위기

이런 위기가 발생 할 줄은 알았지만, 어떻게 사전에 발생을 막을 방법이 딱히 없었던 위기다. "예상은 했었지만...어쩔 도리가 없었어..." 이런 말을 하게 하는 위기다. 원체 장기가 약해서 정상적인 사회생활을 할 수 없었던 환자가 증상이 심해져 응급실에 실려온 케이스 같다.

예측은 불가능했지만 사전통제는 (어렵지만) 가능할 수도 있었던 위기

멀쩡하다가 갑자기 황당한 위기 상황에 맞닥뜨린 케이스다. 이전에 알았더라면 대비를 할 수 있었는데 한다. 몰라서 대비를 못한 거다. 보통 이런 말을 하게 한다. "누가 그럴 줄 알았나? 그럴 줄 알았으면 미리 대비를 했지..." 건강했었기 때문에 아무 이상이 없다고 자신을 하고 건강에 신경을 쓰지 않았다가 갑자기 병에 걸리는 케이스와 비슷하다.

예측과 사전통제가 모두 불가능한 위기

아무런 예측도 못하고 또 딱히 미리 대비도 할 부분이 없었거나 했어도 결과적으로 무용지물이었던 위기다. 보통 이런 말을 하곤 한다. "어차피 알았어도 수가 없었어...팔자지..." 열심히 운동도 하고 평소에 건강했다가 갑자기 쓰러져버리는 환자와 비슷하다.

이 중에서 가장 황당한 위기는 마지막 위기가 아닐까 한다. 하지만, 문제가 되는 기업의 위기 발생 빈도로 보면 맨 앞의 위기 케이스가 가장 많다. 그리고 다음은 두 번째 케이스가 많다.

충분히 예측이 가능한 상황들임에도 미리 대비하지 않아서 생기는 위기들이 제일 많다는 거다. 무관심 또는 소위 '배째라' 현상 때문이다. 또 예측이 가능한 상황이었는에도 사전 통제 할 방법이 없어 그냥 '운(運)'에 맞기면서 지내다 맞는 위기가 그 다음이다. (Ostrich 현상이라고 한다)

위기관리 시스템으로 흡수 해야 하는 위기 유형은 이 두 번째 위기 요소들이다. "만약에 이런 위기가 발생하면 우리는 어떻게 할 건가?"하는 사후 대응책을 철저히 마련하는 게 중요하다는 거다.

맨 앞의 케이스들은 시스템으로 흡수 하기 전에 완화(mitigation)하면 거의 대부분 문제 발생이 방지되곤 한다. 보통 클라이언트 기업들을 대상으로 진행하는 위기요소 진단시 나타나는 사소한 위기 요소들은 거의 다 여기에 포함된다. (모든 위기요소들을 다 시스템에 집어 넣을라고 하다가는 체한다!)

최근 클라이언트를 위한 장기간의 위기관리 시스템 구축 프로젝트를 시작하면서 그 첫 단추로 위기요소 진단 워크샵을 진행했었는데 여기서 한가지 흥미로운 특성을 발견할 수 있었다. 이 회사만의 독특한 특성인데 사소한 완화대상 위기요소들이 다른 기업들에 비해 극히 드물게 나타났다는 부분이다.

이 결과 부분을 좀더 깊이 탐구해봐야 하겠지만, 현재 우리가 세운 가설은 '10여 년 이상 장기간 근무한 직원들이 다른 회사들 보다 훨씬 많고, 내부 커뮤니케이션과 개선이 소규모이지만 지속적으로 이루어져 왔기 때문일 것'으로 추정하고 있다.

이 회사는 위기관리 시스템 구축이라는 큰일을 시작 하기 전에 이미 생존과 비즈니스의 차원에서 눈에 보이지 않는 개선활동들을 해왔던 것이다. 위기요소진단과 함께 기업문화 그 안에 들어가 느껴보니 더욱 확신이 간다. 즉, 이는 '좋은 기업문화가 곧 가장 훌륭한 위기관리 시스템'이라는 이야기겠다.

시스템, 이래서 좋다

위기관리 시스템을 구축하려 하는 기업들의 목적은 여러 가지이지만 그 중 가장 현실적인 목적들은 대략 이렇다.

"불만제로 같은 TV보도에 우리 회사가 종종 나가게 되요. 그럴 때 마다 회사 이미지도 이미지지만...매출에 타격이 엄청나거든요. 그래서 이번 기회에 우리도 위기관리 시스템을 좀 만들어 보자 하는 거지요"

이와 같은 기업들은 위기관리 시스템 구축을 통해 '부정적인 TV보도를 줄이거나 노출을 방지하겠다'는 목적을 가질지도 모르겠다. 또 일부 기업은 이렇게 위기관리 시스템 구축 이유를 설명한다.

"전임자들이 항상 일이 터지면 주먹구구식으로 해결을 해 왔어요. 일단 운이 좋게도 큰 탈없이 위기관리를 해 왔는데...이제 그분들이 모두 회사를 떠났거든요. 이제 진짜 큰 위기가 닥치면 어떻게 해야 할지 모르겠어요. 그래서 좀 이번에 위기관리 시스템을 한번 구축해 놓는 게 좋지 않을까 합니다."

클라이언트사들 중 한 회사는 이런 이유도 들었다.

"본사는 위기관리 시스템이 정말 잘돼있어요. 매뉴얼도 있어서 제가 가지고 있고요. 근데 이 시스템이라는 게 본사가 있는 미국 환경에 맞추어져 있어서 대부분이 우리나라에서 제대로 효과를 발휘할지 의문이에요. 일단 번역은 해 놓았는데...한번 보실래요?"

일반적으로 기업이 위기관리 시스템을 구축하고 나면 달라지는 점들을 정리해 본다.

우리 회사의 위기 발생 유형을 일목요연하게 파악하게 된다
내 자신이 신경을 쓰고 관리해야 할 위기 요소들을 각자 인지하게 된다
CEO와 임원들이 위기사 좀더 전략적인 의사결정을 하게 된다
어떻게 위기를 관리하는 것인지 핵심인원들이 그 프로세스를 알게 된다
위기발생시 '내'가 무엇을 어떻게 해야 하는지를 안다
위기관리에 있어서 상황을 관리하는 것 만큼 커뮤니케이션 관리도 힘써야 한다는 것을 안다
위기발생시 홍보팀만 바쁜 시대는 끝! 모두가 위기 대응을 나누어 맡게 된다
일선에서의 애드립과 무마 행위, 그리고 본능에만 충실한 대응이 최소화 된다
전반적으로 모든 게 빨라진다
상황이 파악되고 공유된다
여러 이해관계자들이 적절하게 연결된다
광고를 가지고 해결하려는 무모한 시도를 버리게 해 준다

궁극적으로 부정적인 기사가 준다

각종 탐사취재 프로그램의 주제에서 멀어지게 된다

실수하거나 인터뷰를 전략적으로 하려고 하다가 실패한 직원을 비판하지 않게 된다

전반적으로 숙련되고 매끈하게 모든 일들을 처리하게 된다. 특히, 언론관계.

위기관리에 있어서 자신감을 가지게 된다 (Can Do 정신)

이 밖에도 수없이 많은 사후 효과들이 있다. 하지만...경험상으로 가장 멋진 소득은 이 부분이다. '사내에서 위기관리 시스템 구축 프로젝트를 리드한 PR부문에 대해 기존과 다른 시각을 가지게 된다.' 위기관리 시스템 구축을 리드하는 기회를 잡는 것. 홍보부문에게는 아주 중요하고 전략적인 포지션이라고 보겠다.

Crisis Communication

위험한 소셜미디어

소셜미디어는 기업에게 항상 이롭기만 한 미디어일까?

블로그를 기업들이 최근 마케팅적 목적을 위해 긍정적 대화의 창구로 활용하고는 있지만, 본명 블로그는 양날의 검이다. 평소에는 컨트롤이 가능하다 보겠지만 위기시에는 자칫 가장 큰 블랙홀이 될 수 있다. 위기 후에는 영원히 남은 상처를 간직한 무덤이 될 가능성도 다분하다.

유행하는 마이크로블로깅 서비스 트위터는 어떨까? 기업에게 항상 이로운 미디어일 수 있을까?

최근 국내에도 트위터러들이 증가하고 있지만, 미국에서는 이미 모트린 케이스와 도미노 케이스를 통해 트위터의 정보 확산 속력과 파급력을 기업들이 간접 경험한 바 있다.

우리나라에서도 트위터와 같은 SNS를 제공하는 me2day, Tossi, 플레이톡 등이 존재하지만, 아직까지 기업에게 치명적인 무기로 변화한 케이스는 찾기가 힘들다.

왜 기업에게 이 마이크로블로깅 SNS가 위협적인가?

마이크로블로그의 태생적 위험

- * 빠르다: SNS들 중에서 이 보다 빠른 확산성을 가진 매체가 있을까?
- * 교환되는 정보를 일단 신뢰 한다: 평소에 친분(followership)을 형성하고 있는 소스로 부터 전달받는 정보에 대한 신뢰는 높을 수 밖에 없다 (스팸이 아니기 때문)
- * 평소 신뢰가 형성되지 않았던 소스의 정보도 일단 실시간으로 확산 된다. 아니면 말고 타입.
- * 자동적이고 동시다발적이다: 이 부분은 빠르다는 의미와는 또 별개로 확산의 범위를 가늠하기 전에 끊임없이 복제 재복제 된다는 의미
- * 하나의 미디어에 얽매이지 않는다: 마이크로블로그 미디어가 그 안에만 머무르지 않고 여러 인근 SNS 영역을 넘나 든다 (모바일, 메신저, 랩탑, 아이팟, 유튜브, 블로그, 팟캐스팅, 사진...)
- * 메타 서비스들이 매우 활발해 마이크로블로그 상의 부정적 키워드 노출 또한 활발하다
- * 키워드 서치를 통해 사람들이 모인다. 사람을 찾아 함께 일정 이슈에 대한 대화가 형성 된다.

기업 조직 자체의 취약성

- * 기업의 최고 의사결정자들에게 마이크로블로그 자체에 대한 이해가 없다
- * 기업의 마케팅 담당자들에게 마이크로블로그 자체에 대한 이해가 부족하다

* 기업의 PR 담당자들이 마이크로블로그 자체에 대한 이해는 물론 이 필드에서의 위기관리 개념이 부족하다

* 현재 전형적인 위기관리 프로세스 : 기업들이 마이크로블로그스피어에 대한 모니터링 안함 / 실무자들이 마이크로블로깅을 안 해 봄 → 현재 무슨 대화들이 오가는지 모름 → 일이 이미 크게 번지면 제3자 소스를 통해 겨우 듣게 됨 → 어떻게 개입해야 하는지 모름 → 전문가들을 찾으면서 의사결정 늦어짐 → 적절한 대응 타이밍을 훨씬 놓침 → 결국 대응 포기하고 오프라인에서 해결책 찾음 → 재앙이 된 걸 깨닫고 마이크로블로그스피어 자체를 탓함 → 추후 대책 마련에 나섬

* IT 인력들이 마이크로블로깅을 주로 한다 (사내에서 IT부문과 마케팅 및 PR부문의 커뮤니케이션 장애를 상상해 보자)

가만히 보면 기업들은 오프라인이나 온라인이나 시스템적으로 매우 취약하다. 그럼에도 이렇게 표면적으로라도 잘 비즈니스를 해 나가는 것을 보면 실제 '위기'라는 것이 그 스스로 위협적인 것이기는 한 것인가 의문이 든다. 기업들에게 위기관 그저 '그림 속 호랑이'의 의미가 아닐까 하는 생각이 든다.

소셜미디어 위기관리 실패공식

소셜미디어상에서 발생되고 성장하고 재앙으로 떨어지는 위기들이 점점 많아지고 있는데 이에 대응하는 기업들의 발걸음은 아직도 예전 PC통신 수준이다. 소셜미디어상에서 위기관리에 실패하는 기업들은 항상 이렇다

- 모니터링을 안 한다. 그러다가 소셜미디어상에서 자사에 대한 위기가 발생되면 때를 놓친 후 감지한다. (보통 영업직원이나 지점 여직원 또는 직원 가족들이 알려주어 감지한다)
- 모니터링을 해도 손수 매뉴얼로 한다. 여러 명이 달라붙어 노동력과 시간으로 승부한다.
- 허락되지 않거나 열정적인 직원들이 개인자격으로 맘대로 댓글을 달아 불만 있는 소비자들과 소셜미디어상에서 논쟁을 한다. (오프라인이고 온라인이고 위기시 논쟁하지 말자)
- 개인자격으로 맘대로 댓글을 달고 싸우는 직원들에 대한 이야기가 CEO 및 임원진들에게는 보고되지 않는다. (개인 일이라 치부하는 거다)
- 위기 대응하는 팀들의 대부분이 소셜미디어 자체에 익숙하지 않고, 자신이 이해하지 못하기 때문에 위험하지 않다 평소에 생각한다. (일선 실무자 몇 명- 사내에서 오타쿠로 불리는- 젊은이들만이 이해를 할 뿐이다)
- CEO 께서 바쁘시거나 온라인에 익숙하지 않으셔서 댓글이나 문제가 있는 해당 블로그를 안 읽으신다. (파워포인트 요약 본이나 워드 보고서 형식으로 소셜미디어 콘텐츠를 필터링 해 접하신다. 반대로 아마 언론사 기사 댓글을 CEO에게 보고하면 곤란해 질 홍보담당자들이 많을 거다.)
- 애들 장난 같은 것이라서 이번 논란은 이내 잠잠해 지고 기억 속에서 사라질 것이라 안위한다. (5년 전 위기 콘텐츠가 아직도 네이버에 남아있고, 아직도 퍼 날라지고 있는 건 뭔가)
- 기업의 핵심 메시지가 소셜미디어에는 반영되지 못한다고 미리 미리 포기한다. (I don't Think So...)
- 어떻게 이렇게 수 많은 소셜미디어들과 운영자들을 하나 하나 찾아 다니면 커뮤니케이션 할 수 있냐면서 포기한다.
- 기존에 소셜미디어상에서 전혀 존재감이 없었기 때문에 위기시에 engage하는 것에 한계가 있다고 스스로 후회한다. (위기가 발생했다고 갑자기 트위터를 시작할 순 없단다...대학시험이 내일 모레인데 지금까지 공부 한 적이 없어서 대학시험을 칠 수 없다는 고 3생 같다)
- 소셜미디어에서 부정적인 이슈를 제기하는 네티즌을 아주 형편없는 인간들로 폄하하고 의사결정을 시작한다.
- 소셜미디어의 대화들에 참여하기 보다는 맞서 싸우려고 한다.
- 기업이 보유하고 있는 온라인상 커뮤니케이션 POC들도 위기시에는 관리가 안된다. (웹 에이전트들에게 위임해 놓은 자사 홈페이지 게시판들이 운영 알바생들에 의해 위기시 함부로 관리되거나 삭제 또는 봉쇄된다)
- 전반적으로 오프라인도 그렇지만 온라인 소셜미디어상의 위기상황에 대한 상황파악과 분석도

늦고, 이해도도 떨어지기 때문에 의사결정은 당연히 늦어진다. 늦다.

- 경쟁사나 동종업계 또는 타 업계 기업들의 소셜미디어상 위기관리 실패 사례에 대한 반면교사가 부족하다.
- 아무도 소셜미디어상의 이슈에 대해서는 책임을 지지 않는다.
- 위기관리 예산을 부여하지도 않는다. (소셜미디어상의 대화는 공짜라 생각하기 때문)

위의 실패 요건에 하나도 해당되지 않는 기업은 성공할 가능성이 있다. 또한 성공할 필요가 있다.

Crisis Communication

소셜미디어상의 커뮤니케이션 관리

기업이나 공공기관 정부부처들이 최근 들어 소셜미디어에 관심을 가지면서 다양한 커뮤니케이션 아웃렛들을 양산해서 보유하고 있다. 10년 전만 해도 기업의 커뮤니케이션 아웃렛이라고 해 봤자...출입기자, 홈페이지, 핫라인(소비자상담센터), 직통전화, 이메일, 또는 그 밖에 각종 POC물들이 전부였다.

반면 현재는 여기에다 기업블로그, 브랜드블로그, 트위터류의 마이크로블로그들, 각자 미니홈피에 이벤트 사이트 그리고 VIP의 개인 블로그 및 트위터까지 그 수나 종류가 수 백배 더 증가했다.

문제는 커뮤니케이션 아웃렛이 증가함에 따라 내부에서 전달할 콘텐츠의 수가 함께 증가하지 못했다는 데에서 생겨난다. 또한 조직의 커뮤니케이션 욕구나 필요성 또한 그 아웃렛의 증가와 함께 증가하지 못했다.

조직 내부에서 커뮤니케이션을 담당하는 인력의 수 또한 그 아웃렛 각각의 커뮤니케이션 수요와 포맷을 충족시킬 만큼 조직화되지도 못했다. 또한, 그 늘어난 커뮤니케이션 아웃렛에서의 커뮤니케이션 스피드를 따라가거나 충족할 만큼의 조직적 의사결정 스피드는 더더욱 갖추어지지 않았다.

더욱 더 큰 문제는 오프라인에서도 제대로 된 '전략적 메시징'에 어려움을 겪는 조직들이다. 그런 조직들이 하나의 빅뱅 처럼 늘어난 대 공중 또는 대소비자 접점에서 전략적인 메시징을 하고 있는 지는 큰 의문이다.

조직의 공식적인 입장을 포함하는 메시지들이 전략적으로 디자인되어 효율적으로 전달 되는 데 있어서 알바들이나 주니어 직원들이 할 수 있는 역할은 거의 없다고 볼 수 있다.

이상적이라면 가장 고급의 정보를 폭넓게 가지고 있는 전문가 VIP가 직접 커뮤니케이션을 리드하시고, 그 아래 완전하게 조정(aligned)되어지고 트레이닝을 받은 전문가 운영자 그룹이 커뮤니케이션 아웃렛 각각에 충분한 인력으로 배치되어 있는 경우겠다. 하지만, 이런 시스템은 영원히 불가능해 보인다.

그 차선책은 무엇일까?

차선책은 컨트롤할 수 없이 늘어난 커뮤니케이션 아웃렛을 과감하게 정리하는 것이다. 컨트롤이 가능할 수준의 아웃렛만을 남기고 나머지는 우리도 따라한 아웃렛들을 아쉽지만 정리하란 말이다.

그리고 남아있는 커뮤니케이션 아웃렛을 담당할 수 있는 적정 수준과 규모의 인력을 확보하는 것이다. 그리고 그 직후에 이들을 대상으로 전략적 커뮤니케이션 그리고 메시징 기술의 훈련을 강화해 일당백의

전략적 메시지 메이커로 성장시키는 게 필요하다. 물론 충분한 정보의 공유와 학습은 필수다. (파트타임으로 소셜미디어 커뮤니케이션을 진행하는 인력들은 당연히 없어야 한다)

그리고 이들을 코치하고 또 모니터링 하면서 전문적인 피드백을 실시간 개념으로 전달할 수 있는 전문가 그룹이 필요하다. VIP나 임원들이 직접 모니터링 하시기 불가능하다면 이런 외부 검증 시스템이 대안이다.

위의 세가지는 사실 모두 조직 내에서 받아들여지기 어려운 주문들이다. 이해한다.

하지만, 저 하늘의 별처럼 많은 커뮤니케이션 아웃렛을 띄워놓고...대부분의 아웃렛을 무덤화하면서 "왜 우리는 소통이 이렇게 힘든가?"하는 반복적 아쉬움이 자연스럽게 없어질 확률보다는 그래도 현실성에 있어 낫다.

커뮤니케이션은 한번을 해도 전략적으로 해야 한다고 배웠다. 그게 커뮤니케이션 매니지먼트라고 한다.

Crisis Communication

위기사 기업이 침묵하는 이유

수많은 소비자들이 위기라고 생각하는 사건에 대해 막상 사건 당사자인 기업은 침묵할 때가 많다. 침묵이란 아무것도 하지 않거나, 아무런 커뮤니케이션도 하지 않는 '단절'을 의미한다. 자사 제품에서 해괴한 이물질이 나왔는데도 침묵하며 몰래 리콜을 한다거나, 자사의 매장에서 치명적인 인사사고가 발생했는데도 아무런 설명 없이 당사자와의 합의에만 몰두하는 경우들이 다 그렇다.

부정적인 상황이 발생되면 밖으로는 가능한 떠들지 않는 우리네 정서를 나타내는 것 같기도 하지만, 기업이 평소 사랑한다 외쳐왔던 소비자들이나 이해관계자들의 시각에서는 영 못 견딜 것 같은 안타까움이다.

왜 기업은 위기사에 침묵할까? 다음과 같은 이유 때문이다.

위기를 위기로 인식하지 않는 경우

CEO나 오너께서 해당 사건을 하나의 해프닝이나 그냥 자잘한 논란이라 치부하는 경우다. 아무리 일선에서 문제의 심각성을 토로해도 윗분들께서 '그 까짓 것'하시면 어쩔 길이 없다. 도리어 바쁘신 윗분들로부터 '아니 그렇게 사소한 일 하나 처리 못해서 이 난리냐?'하는 호통까지 나 올 정도면 더욱 심각하다. 위기라고 보지는 않지만 빨리 해결해야 하니 밖으로는 침묵하고 안으로만 닥달을 하는 상황이 벌어지게 되는 거다.

위기를 이해하지 못하는 경우

소셜미디어상의 위기가 그렇다. 위기가 발생해서 성장하고 있을 때까지 기업이 소셜미디어상에서 그 위기를 모니터링하지 못한다. 당연히 소셜미디어내의 공중들은 '왜 이 기업은 지금 우리의 대화에 대해 침묵하는가?'하는 궁금증과 증오를 가지게 된다. 많은 기업들이 소셜미디어상의 위기에 대해서는 모니터링도 부족하고 관여방식에 대해서도 확신이 없다. 당연히 알게 되도 침묵할 수 밖에 없다.

위기 대처 시스템이 없는 경우

위기를 위기로 생각하면서도 대응하는 데 절대적인 시간이 소요되는 기업들의 경우다. CEO에게 상황을 보고하는 데도 수시간이 걸리고, 그 이슈를 해당 임원들에게 브리핑하고 그들의 의견을 청취하는 데도 한나절이 걸린다. 수백개의 기업 소비자 접점에 대한 파악이나 개개의 처리방식에도 정해진 룰이나 담당자가 부재하다. 당연히 여러 명이 공공대고 논쟁에 논쟁을 거듭하지만 외부에서 볼 때는 해당 기업이 침묵하는 것으로 밖에 보이지 않는다. 시끄러운 침묵이다.

지켜보는 경우

위기라는 심각성은 이해하면서도 더 이상 이 상황이 번져갈지 어떨지에 대한 확신이 없어 그냥 지켜만

보는 경우다. 보통 우리나라의 경우 위기 이슈가 생겨도 여기저기에서 반복적인 회자만 없으면 2-3일을 넘기지 않는 특징을 너무나 잘 알고 있는 기업의 경우다. 항상 반복적으로 이런 유사한 이슈들을 경험해 왔기 때문에 이번에도 가만히 보고 있으면 자연 소멸되리라 일부 확신은 가지고 있는 유형이다.

어찌 할 도리가 없는 경우

너무 일이 커져서 이미 할 수 있는 일이 극히 제한되어 있는 경우다. 가능하면 그 논란과 공격에서 생존하기 위해 전략적으로 입을 다물고 '죽여주세요'하는 제스처를 견지하는 경우다. 일부 전략적인 판단이 가미되었다고도 볼 수 있겠지만 자칫 '무성의한 침묵'으로 비추어지면 돌아올 수 없는 강을 건널 수도 있다. 조직 전체가 절대 패닉에 빠져있는 경우도 여기에 해당하겠다.

위기사 침묵하는 것은 개인이나 조직의 본능이다. 문제는 평소에 진행해왔던 커뮤니케이션의 분량과 주제에 있다. 소비자를 사랑한다 실재 없이 외치던 대기업이 소비자에게 부정적인 일을 저질렀을 때 어떻게 갑자기 침묵할 수 있냐 하는 거다. 소비자의 안전을 파괴한 후에 어떻게 소비자의 안전이 우리의 최고 우선가치라고 계속 말할 수 있냐. 소비자의 건강을 최고의 신념으로 알고 있었다는 회사가 소비자를 사망케 하고서 입을 다물면 어쩔 건가.

많은 기업들이나 조직들이 위기사 침묵한다. 극도로 부정적인 비판을 받고 있는 기업들의 홈페이지는 그 와중에서도 반짝 반짝 빛을 낸다. 홈페이지 초기 화면에서 CEO는 웃고 있고, 직원들은 행복해 하고 있다. 소비자들만 불행해 보인다. 소비자들이 우리 회사로 인해 슬퍼하고 있는데 TV에서는 예쁜 모델들이 "우리회사는 너희를 위해 존재한다!" 외치고 있다.

위기사 침묵은 절대 금(金)이 아니다. 위기사 침묵은 절대 금(禁)해야 할 행동이며 포지션이다.

‘쉬쉬’의 위기관리학

“굵어 부스럼 만들 일 있어?” 제품 이물질 사건에 대해 우리의 공식 입장을 빨리 밝히자 주장하는 홍보 팀에 대해 CEO께서 이렇게 말씀하셨다. “그 제품 관련해서 기사가 어디 어디 난거야? 그거 온라인에 몇 개 났다고 우리 홈페이지에다가 딱 하니 잘못했다 뭐했다 팝업창 올리면 앞으로 누가 그 제품을 사먹겠어?”

책임 못질 일이면 홍보팀은 잠자코 있으라고 하신다. 마케팅이나 영업쪽에서도 ‘아직까지는 도소매상들이 그 기사를 못 본 것 같으니깐 그냥 있는 게 낫겠다’는 반응이다. 괜히 홍보팀이 헛발질을 해대는 것 같기도 하고 너무 오버해서 대응하는 데만 몰두하는 게 아니냐 하는 표정이다.

“아니 그렇게 이런 저런 이야기를 홈페이지에다가 올리면 누가 우리 축제에 오겠어?” 모 지역 축제를 앞두고 벌어진 불미스러운 일에 대해 일부 홍보담당자들은 이렇게 이야기 한다. 아직 모르는 사람들이 많은데 괜히 이슈를 공식화해서 이러쿵 저러쿵 발표를 하면 올 사람도 안 올게 뻔하다는 주장이다. “이번 사건을 모르는 사람들은 그래도 그냥 올꺼 아니야?” 공식적인 커뮤니케이션을 자제하라는 조언 뒤에 나오는 말이다.

항상 이야기하지만 위기관리는 기술에 대한 문제 이전에 철학에 대한 문제다. 기업의 철학 그리고 경영적 가치를 어디에 두고 있는가에 대한 검증의 한 방식이다. 단 한 명의 소비자 또는 단 한 개의 제품이라도 기업의 측면에서는 소중한 것이다. 또 그렇게 커뮤니케이션 해 왔기 때문에 그렇게 행동해야 옳다.

지금까지 생각해 왔고, 외쳐왔던 그 가치 또는 주문(mantra)을 아무 낮섬 없이 커뮤니케이션 하는 것이 곧 위기관리이고 위기관리 커뮤니케이션이다. 소비자가 불안해 할만한 이슈에 대해 ‘모르는 게 약’이라는 포지션은 입장을 바꾸어 보아도 옳지 않다. 적극적 리콜이 우리 제품의 문제를 몰랐던 소비자들에게 까지 우리 회사의 잘못을 인식시키는 오버액션이라고 보는 회사에게 중장기적인 소비자 신뢰는 존재하기 어려울게 아닐까.

적극적인 리콜이 우리회사의 제품과 소비자에 대한 가치를 다시 한번 확인하는 기회라고 생각하는 회사가 성공해야 옳은 게 아닌가. 평소에 그렇게 말해 왔으니 그게 당연한 게 아닌가.

기업이나 공공기관의 PR컨설팅을 해 보면 일부에서 자신들이 처한 환경에 근본적인 문제가 있다는 하소연을 듣는다. 소비자들이나 국민들이 자신들에게 신뢰를 주지 않는다 불평한다. 그리고 그 이유가 뭔지 하도 오래되어 직접적인 원인이 파악되지 않는다 안타까워한다.

그 주된 이유는 말과 행동에 있어 일관성이 없었기 때문이다. 위기시에 가치를 가차없이 등쳐버린 전례들이 무수히 쌓여있기 때문이다. 소비자들이나 국민들이 하나 하나의 이슈들을 잊을 수는 있지만, 그들

의 뇌리에서 영원히 사라지기는 힘들다. 소비자들이 경악할만한 논란들도 시간이 지나면 하나 둘 잊혀지는 듯 하지만, 얼마 후 유사하거나 별도의 위기가 발생하면 그 이전의 나뻐던 기억들이 하나 둘 되살아 나기 마련이다.

위기사 이해관계자들에게 확실한 커뮤니케이션을 통해 회사의 원칙과 가치 그리고 평소에 이야기하던 주문(mantra)를 반복적으로 일관되게 확인 시켜 주는 것이 제대로 된 위기관리고 중장기적 신뢰 형성이다. 그래야 새로운 위기가 발생했을 때 그 이전의 대응방식을 기억하면서 이해관계자들은 해당 회사를 신뢰하게 된다. 위기관리 방식에 있어 예측이 가능하게 되는 거다. 예측이 가능하면 이해관계자들에게 패닉의 수준은 최소화되는 법이다.

위기사에 매번 이랬다 저랬다 하는 원칙과 가치를 등지는 선택들을 해 온 회사에게 어떤 이해관계자가 편안한 마음과 신뢰의 태도를 견지할 수 있을까. 한번 이해관계자들을 속이고 눈감았던 회사에게 어떤 감사를 해야 하나 말이다.

'쉬 쉬'의 위기관리학. 단기간적인 소득은 얻을 수 있을지 모른다. 미처 이슈를 모르는 소비자들이 그 제품을 아무렇지 않게 소비할 수 있다. 불미스러운 사건을 모르는 일부 소비자들이 그냥 축제를 즐길 수도 있다. 이런 단기간의 가시적인 소득과 중장기적인 기업의 철학을 바꾸자 하면 할말은 없다.

어차피 기업의 철학과 가치를 온전하게 가져가면서 일관성 있게 성공하는 기업이나 조직은 1% 미만이다. 나머지 99%는 그 1%를 바라보면서 부러워하는 게 현실이다. 그 둘의 차이는 위기사 실행이나 침묵이나 하는 아주 간단한 그러나 따르기 어려운 선택 때문이다.

위기관리, 알수록 힘들다

얼마 전까지 홍보담당자들과 인터뷰를 해 보면 위기관리란 '부정적인 기사나 보도를 막는 것'으로 정의를 내리는 분들이 꽤 있었던 것으로 기억한다. (사실 최근에도 간간히 이런 정의를 내세워 새삼 놀라게 하는 홍보담당자들이 존재하긴 한다) 이해관계자에 대한 정의도 그분들은 조중동과 KBS, MBC, SBS가 핵심이라고 정의를 하곤 했다.

당연히 이런 홍보담당자들에게 위기관리 시스템이란 해당 언론사에 대한 사전 사후 관계형성과 관리가 그 핵심이었다. 일선에서 한 십년 이상만 기자관계를 진행해 온 정상적인 홍보담당자라면 교과서적인 위기관리 시스템에 대해 실소를 보내는 게 당연한 것이었다.

"나는 OO일보 산업부장이 사스마리 시절부터 함께 했었어. 위기관리 시스템? 웃기지 말라 그래. 그거 막상 일터지면 아무 소용없어. 내가 가서 관리하는 게 곧 위기관리 시스템이지..." 또는 위기관리 컨설턴트들에게 이런 질문을 한다. "지금까지 위기관리 하신 것 중에서 가장 성공적이라고 생각하시는 위기관리 활동을 하나 설명해주시지요?" 이 질문을 다시 해석해 보면 '혹시 3사 방송 중 8시나 9시 뉴스 보도를 빼 본적이 있느냐?'하는 뉘앙스의 질문이다.

최근 들어 많은 홍보담당자들이 현장에서 많은 공부들을 하고, 여러 전문가들과의 코칭 및 토론 등을 통해 위기관리 자체에 대한 기대와 이해도가 많이 높아진 것은 사실이다. 하지만, 일부에서는 아직도 이 기존 언론(traditional media)를 둘러싼 대중적인 위기관리 그리고 그 시스템에 집착하는 홍보담당자들이 존재한다는 것에 주목할 필요가 있다.

위기관리 전반에 있어서 변화하지 않는 거의 유일한 부분이 이 '일부 홍보담당자들의 개념'이라는 점이 흥미롭다. 딱 10년 전과 비교를 해 보아도 이해관계자들의 유형과 범위는 훨씬 넓어진 것을 알 수 있다. 10년 전만 해도 파워블로거라는 이해관계자들은 회사의 위기관리 대상의 의미가 아니었다. 10년전에 비해 미디어의 정의 또한 수십 수백 배로 확대되어 변화했다. 이제는 유튜브나 트위터로 대표되는 생소한 미디어들이 위기관리의 도구이자 모니터링 대상이 되었다. 수없이 많이 떠 있는 하늘의 별들과 같이 미디어들은 분화했고, 또 서로 네트워크를 구축하고 있다. 또 이렇게 변화한 이해관계자들과 미디어들이 서로에게 상호작용을 하면서 이해관계자들의 위기사 관여도를 급격하게 상승시키고 있다.

그러나 기업이나 공공기관들의 위기관리관은 어떤가? 10년전 또는 5년전에 비교해서도 별반 달라진 게 없다. 아직도 일부 기업이나 공공기관들은 '모르는 게 약'이라는 위기관리관으로 위기와 맞서 싸우려 한다. 오프라인과 온라인이 모두 떠돌고 있는데 자신들만 '쉬 쉬'하려 애쓴다. 트위터와 동영상상에 대해 눈과 귀를 막고 모르쇠로 일관하고 있다. CEO들이나 기관장들께서는 절대 온라인 기사들의 댓글을 읽지 않으신다. 부정적인 블로거의 포스팅을 읽지 못한다. 조직의 가장 윗 VIP가 위기라고 생각하지 않는 한

그 거대한 조직은 위기를 위기로 인정하지 조차 않는다. 달라진 게 없다.

홍보실무자들에게 이렇게 달라진 위기관리 환경을 설명하고, 이에 대응하는 위기관리 시스템 요소들을 하나 하나 짚 불러 주면 한숨을 짓는다. 그걸 어떤 예산으로 누가 얼마나 많은 시간을 들여 수립해야 하는지에 대해 자신이 없기 때문이다.

또 위기 발생시 관리해야 하는 커뮤니케이션 접점(POC: Point of Connection)을 도식화 해서 보여주면 더 큰 한숨을 짓는다. 인간으로서는 도저히 불가능한 관리 대상들이라 생각들을 하기 때문이다. 일부는 해당 시스템과 POC 자체에 대해 반론을 제기하기도 한다.

“우리가 관리할 수 있는 역량의 수준에서 관리대상과 접점을 한정하는 것이 전략적이지 않느냐?”하는 반론이다. 문제는 현실에서는 그러한 전략적 선택과 집중이 효력을 발휘하지 못한다는 데 문제가 있다. 이해관계자들과 미디어들이 분화되면서 언제 어디서든 ‘충분한 커뮤니케이션’은 이루어지기 힘든 현실이 되었다. 위기관리에 있어서 우리 기업이나 조직의 입장을 주요한 이해관계자들과 충분히 공유하는 것이 핵심인데 이 충분함이라는 전제가 선택과 집중으로는 도저히 극복될 수 없는 가치가 되었다는 거다.

실무자들이 여러 가지 시스템 요소들과 커뮤니케이션 접점들을 들여다보면 엄두 조차 나지 않기 때문에 그 수립을 위한 도전 또한 매우 희박하다. 몸집이 큰 조류인 타조는 위협적인 상황이 다가오면 머리를 땅에다 파묻고 그 위협이 사라지기만을 기다린다 한다. 본능적으로 자신의 머리만 안전(?)하다고 느껴지면 심적인 위협이 반감하기 때문이다.

알수록 심난하고, 공부할수록 한이 없는 위기관리. 개인의 입장에서 접근했으나 조직적인 시스템으로 다가오는 위기관리. 기술의 문제로 매력을 느꼈지만 기업의 철학이라는 결론에 허탈해지는 게 위기관리다. 기업이나 조직의 예산 얼마로 깨끗하게 해결되는 재화도 아니다. 그러니 제대로 된 실무자들은 항상 이렇게 이야기 하게 마련이다. “위기관리는 알수록 할수록 힘들다.” 동감이다.

위기관리, 오너십이 문제다

마케팅을 보더라도 기업 내부 브랜드 매니저나 마케팅 담당자들의 전략성과 원칙이 마케팅 성공에 지대한 영향을 끼치는 것을 자주 본다. 광고대행사나 홍보대행사 또는 각종 BTL대행사들에게 이리 저리 휘둘리는 인하우스 마케터들의 경우 겉으로 화려한 활동을 하는 듯이 보이기는 하지만, 브랜드 측면에서는 일관성이라는 원칙에 있어 아쉬움이 남는 결과를 얻고는 한다.

각종 컨설팅도 마찬가지다. 인하우스 담당자들을 만나다 보면 '컨설팅' 자체에 대해 상당히 부정적이거나 회의적인 시각이 많다는 것을 알 수 있다. 문제의 핵심은 인하우스가 해당 컨설팅 주제에 대해 오너십을 가지고 해당 프로젝트를 실행했는가에 달려 있다. 컨설팅 자체의 문제이기 보다는 이해관계자들과의 관계 차이라는 것이다. 오너십 없이 경영진의 이해관계에 따라 하달식으로 내려온 프로젝트라던가, 너무 전문적이라 인하우스가 이해하기 힘든 프로젝트 주제라면 인하우스 담당자들에게는 당연 오너십과 관련도가 부족하기 마련이다.

위기관리 컨설팅의 경우에도 여러 클라이언트들의 유형과 프로젝트 이후 만족도들을 비교해 보면, 이러한 오너십의 문제는 핵심 중 핵심이다. 먼저 성공하는 위기관리 컨설팅 프로젝트의 경우 인하우스, 즉 홍보팀이 가지고 있는 위기관리에 대한 오너십은 대단히 중요하다는 것을 공통적으로 느끼게 된다. 대부분의 경우 그들은 CEO가 인정하는 사내 위기관리 오너이며, 강력하고 실제적인 리더십을 보유하고 있곤 한다.

사전적으로 위기관리 시스템을 구축하는 프로세스 전반에 있어 인하우스 홍보팀의 관여도는 극대화된다. 각종 진단작업과 매뉴얼 구축 프로세스 하나 하나에 있어 완전한 지원을 외부 컨설턴트들에게 제공한다. 일정보호와 주제 선정 그리고 내부 커뮤니케이션에 있어서 외부 컨설턴트들과 하나의 팀(one team) 정신을 가지고 최선을 다해 지원한다. 이러한 지원은 단순 지원의 의미를 넘어 해당 프로젝트를 성공하게 하는 가장 큰 드라이브가 아닐 수 없다.

트레이닝의 경우에도 해당 인하우스 홍보팀은 가장 열정적인 트레이니로서 동참을 한다. 가끔은 CEO나 임원들에게 숙련된 조교의 역할도 자처하며, 가장 잘 훈련된 전문가로서의 샘플로서도 그 역할을 다하면서 트레이닝 프로세스를 함께 한다.

시스템이 구축된 이후, 실제 예측했던 위기가 발생하게 되면 사내에서 누구보다 더 침착하다. 이미 정해져있는 대응 프로세스에 따라서 역할을 분담하고 진행하고, 업데이트하면서 확인하여 관리한다. 시스템 구축을 함께 했던 컨설턴트들과 실시간으로 커뮤니케이션 하면서 전문가들의 조언에도 귀를 기울인다.

CEO 및 임원들에게도 정해진 바에 따라 적시에 브리핑을 실시하고, 그들의 최종적인 의사결정에 충분한

정보들을 제공하고 실행태세를 갖추곤 한다.

위기관리 시스템이 잘 갖추어진 기업들이 실제 위기를 관리하는 모습을 모니터링 해보면 인하우스 홍보팀의 오너십이 가장 큰 성공요인이라는 것을 단박에 알 수 있다는 말이다. 보통 그러한 적절한 오너십이 없는 인하우스 홍보팀들은 일단 과도하게 시스템 자체에서 자신들을 분리한다. 심지어 자신들에게 정해져 있는 많은 역할들이 존재함에도 시스템 구축과 트레이닝 프로세스 전반에 관여도가 적은 편이다.

특히 실제 위기가 발생하면 시스템 구축 이전과 별 다름이 없이 스스로의 역할과 임무에 충실하지 못하고, 주변 부서들과 임원들의 눈치를 살핀다. CEO에게 보고하는 상황분석과 전략적 판단 정보들이 항상 부실하고 만족스럽지 못하다. 당연히 세심한 CEO께서는 “왜 지난 수개월 동안 그토록 큰 예산을 들여 위기관리 시스템을 구축했으면서 실제 위기시에는 그러한 시스템을 녹여 넣지 못하는가?”하는 질문을 하시게 된다.

위기관리 전문가들이 ‘위기관리 성패는 CEO의 리더십’이라는 지적을 자주 하곤 한다. 하지만, 이런 지적은 그 이전 ‘실무자의 오너십’이 충분히 전제될 때 통할 수 있는 진리다. 모든 실무자들이 자신의 업무 분야에 오너십을 가지고 임하고 있다고 믿는 것은 이상적이다. 실제 위기관리에 실패하는 많은 기업이나 조직 그리고 공공기관들의 경우 이 일선 실무자들의 오너십이 부족하거나 부재한 경우들이 공통적으로 많이 존재한다는 것이 현실이다.

이 오너십 부재의 이유는 내부적으로 여러 이유들이 있을 수 있다. 그 이유가 무엇이든 왜 그런 이유들이 존재하건 하루 빨리 그러한 장애를 극복하는 것이 위기관리 시스템 구축의 첫 단추라는 것만은 확실하다. 흥미로운 것은 위기관리 시스템의 구축 프로세스를 일단 시작해 보면 그 이전보다는 훨씬 더 나은 조직적 오너십이 생성된다는 사실이다. 쉽게 말해 일단 시작해서 ‘함께’ 열심히 진행을 하다 보면 오너십이 내부에서 자연스레 부여되고, 그 ‘자신감’으로 실제 위기시 리더십이 생성된다는 말이다. 문제는 인하우스 실무자들의 ‘열정’과 ‘의지’다.

위기관리, 실행은 다른 이야기

위기관리. 위기가 발생했다. 상황분석도 좋다. 포지션을 빨리 세팅해야 한다는 것도 안다. 핵심 메시지를 개발하고, 위기관리팀원 각자에게 역할과 책임을 분담하는 것도 오케이다. 이제는 실행을 해야 한다. 이 때 실무자들이 갑작스럽게 고민하는 것은 '어떻게 내가 담당한 이해관계자들과 효율적으로 커뮤니케이션 할 수 있지?'하는 부분이다.

실행에 대한 문제다. 시스템을 구성할 때 위기관리팀원들 각자에게 역할을 분담할 때는 몇 가지 원칙이 있었다. 담당자 하나 하나의 평소 업무와 커뮤니케이션 하도록 되어 있는 이해관계자들을 중심으로 역할을 분담하기 마련이다.

언론관계를 담당하고 있던 팀에게는 위기사 언론관계 일체를 전담하게 한다. 대관업무를 담당하던 팀에게는 위기사 주요 정부 및 공공기관들과의 커뮤니케이션 일체를 맡긴다. 마케팅에게는 대 소비자관계, 영업에게는 판매망 관계를 전담하게 한다. HR에게는 위기사 직원들과 어떻게 커뮤니케이션 해야 할지를 고안하게 한다. 각각에게 주어지는 역할과 책임은 평소 그들의 관계형성 역량과 경험들을 전제해 편성이 된다는 것이다.

문제는 해당 실무팀이나 담당자가 해당 역할을 부여 받았을 때 그 역할을 수행할 역량과 네트워크 그리고 자신감이 존재하는 가 하는데 있다. 위기사 대관업무 역할을 부여 받은 대관업무팀장이 내심 '내가 평소 식약청에 우리 업종 담당자와 별로 친하지가 않는데.....' 한다던가, 언론관계 담당자가 속으로 '이번 기회에 우리 출입기자 리스트를 대폭 업그레이드 해야겠구나.....'한다면 이야기는 달라진다.

많은 기업들이 위기관리 역할을 분담할 때 이미 충분한 역량이 존재한다는 가정하에서 데스크 작업을 통해 역할과 책임을 분배한다. 당연히 현장에서는 시스템과 실행간에는 엄청난 갭이 있을 수 밖에 없다. 이 경우 전략과 실행간 벽을 허무는 일은 매우 힘들고 심지어는 불가능해 보이기 까지 한다.

물론 앞으로 다가올 위기를 대비해서 각 실무담당그룹들이 주어진 이해관계자들과의 관계 형성과 네트워크 관리의 업그레이드를 위해 차후 노력을 시작한다면 다행이다. 하지만, 해당 업무들이 해당 실무그룹의 핵심 업무가 아니기 때문에 이러한 위로부터의 주문은 단순히 일종의 가이드라인으로만 남아 곧 잊혀지게 마련이다.

CEO나 임원진들은 이런 실무차원에서의 실행의 벽에 대해서는 그리 깊이 생각하지 않는 경향이 있다. 이들은 시스템이 잘 구성되어 있으니 우리는 어느 정도 위기에 대한 안정된 대응력을 갖추고 있다는 생각을 하게 마련이다.

마치 이 상황은 군대로 비유해보면 군단장과 사단장들이 실제 일선 병사들이 전쟁수행 능력을 충분히 확보하고 있다고 생각하고 작전계획을 짜는 형태와 같다. 문제는 일선병사들이 기초 군사훈련이나 사격 연습도 되어 있지 않는 경우들이다. 지도를 볼 줄도 모르고, 지뢰나 크레모아 같은 기본적인 무기들을 다루는 경험이 부족하다는 거다. 당연히 실제 전쟁이 발발하면 오합지졸들이 될 것이 뻔하다. 상층부의 믿음은 위기 발발 그 이전까지만이라는 이야기다.

시스템 구성과 실행은 분명 별개의 문제다. 전략성의 연결과 확장에 있어 별개라는 뜻이 아니라, 실행 역량이 전제가 되어야 실제 시스템 운용이 가능하다는 말이다. 따라서 시스템 구축을 담당하는 실무자들이 함께 고민해야 하는 것은 시스템상으로 부여된 역할과 책임을 해당 실무팀들이 실제로 수행할 능력이 있는가를 점검하는 부분이다.

이 부분에 약간이라도 문제나 부족함이 있다면 당연히 그들 각각에 대한 조직적 지원과 코칭 그리고 훈련 프로그램을 진행해야 한다. 그들에게 예산 또한 부여되어야 한다. 많은 기업들과 위기관리 또는 커뮤니티 아웃리치(outreach) 프로그램들을 진행하다 보면, 위에서 구성하는 시스템과 실무자들에게 제공되는 지원이 상호간에 격리 또는 단절된다는 하소연들이 제일 많다.

위기관리 시스템의 말초혈관까지 피를 돌게 하고, 살아 움직이게 하려면 조직차원에서 이러한 고민과 지원은 필수적이다. 실무자들의 고민과 이야기를 좀더 들어보라는 이야기다.

위기관리, 운(運)을 기대하려면

위기관리. 시스템이 구축되었고, 위기시 사내의 모든 기능들이 각자 자신들이 해야 할 일들을 이해했다면 그 다음은 지속적인 훈련과 시뮬레이션을 통해 대응 및 실행능력을 강화해 나가는 것이 성공적 위기관리의 핵심이라 했다.

많은 위기관리 전문가들이나 경영컨설턴트들이 위기를 말 그대로 풀어 해석해서 '위태로움과 기회가 공존'하는 개념으로 이야기한다. 또 일부에서는 '위기가 곧 기회'라는 아주 희망적인 이야기들을 하곤 한다. 이런 이야기를 하는 이유는 기업이나 조직들이 '위기관리에 성공해 위태로움을 기회로 만들기 위해 좀 더 적극적인 열정을 가지라'는 조언을 하기 위함일 것이다.

하지만, 필자는 이렇게 희망적인 이야기를 하고 싶지는 않다. 많은 기업들과 공공조직들의 위기관리 시스템과 실행 프로세스를 옆에서 함께 지켜보면서 느끼는 바 때문이다. 최소한 위기관리 매니저는 항상 'What If? (만약에?)'라는 생각을 끊임 없이 해야 옳다. 기능적인 비관론자(pessimist)가 되라는 말이다. 그리고 이에 더 나아가 항상 최악의 시나리오(the worst scenario)를 깊이 고려해야 한다. 그래야 자신이 속한 기업이나 조직에게 희망적인 결과를 선사할 수 있다.

위기를 기회로 변화시키기 위해서는 수많은 사전 고려사항들과 장기간의 준비 그리고 훈련이 필요하다는 점을 기억해야 한다. 절대 위기관리는 기술(skill)의 문제가 아니다. 위기관리는 철학에 관한 문제이고, 비즈니스와 현상들을 해석하는 기준에 관련되어 있다. 한두 사람 개인의 리더십으로만 해결되는 문제도 아니며, 또 반대로 사공이 여러 명이라도 문제가 생기는 아주 까다로운 업무다.

말 그대로 진인사대천명(盡人事待天命)해야 하는 것이 위기관리다.

물론 실제 위기관리에 있어서 사소한 운(運)은 존재할 수 있다. 우리 회사의 위기보다 더 큰 위기가 다른 회사에서 동시 발생해서 사회적으로나 시장적으로 주목을 덜 받을 수도 있다. 소리 없이 위기를 내부적으로 관리해서 언제 그랬냐는 듯이 무마하는 경우도 있을 수 있다. 요일상으로도 위기발생과 위기사실 확산에 관련되어 해당 기업측에 유리한 요일이 존재하기도 한다. 담당자들끼리는 불행 중 다행이라고 하는 경우들도 있다.

이러한 일반적인 행운들이 기업이나 조직에게 고려사항 또는 희망사항이 되면 성공적인 위기관리는 힘들어진다. 그러나 놀랄 만큼 많은 기업들이 '뭐 어떻게 되지 않겠어?' 또는 '그런 상황이 발생하면 운에 맡기는 거지...'하는 식의 위기관리 의식을 가지고 있는 게 현실이다. 또한, CEO로부터 말단 직원들까지 위기에 대한 생각을 그렇게 깊이 있게 해 보지 않은 기업이나 조직들이 대부분이다. (위기요소 워크샵을 진행해 보면 90%이상의 해당 기업이나 조직들이 모두 이번 위기 세션이 그들의 첫 경험이라 답한다)

예산배정의 문제에 있어서도 위기관리는 기업이나 조직 사업의 우선순위에 있어 다른 예산부분들 보다 비교적 뒤로 밀려난다. 위기가 발생하면 반짝 커지는 중요도와 위기 인식들이 금새 사그라들고 말기 때문이다. 여러 가지 이유가 있겠지만 일단 예산과 시간이 드는 위기관리 시스템 작업보다는 예산과 시간이 면제되는 운(運)에 대한 기대가 더 크기 때문이다. 지금까지도 어떻게 되어 왔는데 앞으로도 별 큰일은 없겠지 하는 자의적인 믿음 때문이다. 조직적으로는 위기관리에 대한 오너십이 존재하지 않기 때문이며, 누구든 부정적인 업무를 나서서 담당하지 않으려 하기 때문이다.

성공적인 기업이나 조직에게 운(運)은 운(運)일 뿐이다. 운(運)만을 기대하고 위기를 준비하거나 대응 훈련하지 않는 곳은 성공 조차도 운(運)이라고 생각하는 기업이나 조직에게나 어울리는 포지션이다. 운(運)을 절대 믿지 않는 홍보실무자들의 자각과 리더십이 좀더 필요한 이유가 여기 있다.

Crisis Communication

위기관리, 예산과의 싸움

기업이나 조직들의 위기관리 시스템에 있어서 가장 흔하게 간과되는 부분이 있다면 바로 예산 부분이다. 모든 비즈니스 활동에 있어서 적절한 예산의 확보 없이는 모든 일이 불가능하다는 것을 상식적으로는 알고 있지만, 위기관리 시스템에 그러한 상식을 적용하는 것에는 많은 두려움과 부담을 가진다는 것이 흥미롭다.

아주 단순한 예를 하나 들자면 홍보팀에서 흔히 경험 할 수 있는 케이스로 OO TV에서 우리 회사 최근 비즈니스와 관련하여 아주 부정적 시각의 집중취재 보도를 하나 내보냈다 가정 해보자. 사전에 홍보팀이 아주 적극적으로 접근을 해 전후 사정을 청취했는데 이 보도 기획의 원인이 특정 데스크와 특정 이슈 때문이라는 정보를 얻게 되었다. 그리고 향후 우리 회사의 전향적 행동변화가 없다면 시리즈로 해당 보도가 연결될 것이라는 경고성 메시지도 간접적으로 입수 했다. 어떻게 해야 하나?

CEO께 보고를 드리니 CEO께서는 '어떻게 해서라도 추가 보도를 막고, 이전 보도에 대해서도 그에 상응하는 수준의 긍정적 보도를 이끌어 내라'는 지시를 하신다. 홍보팀에서 가늠해 보건 데 해당 방송측에서 원하는 '전향적' 행동을 위해서는 예산이 필요하다. 그것도 억 단위에 가까운 예산을 의미하고 있다.

평소에도 예산이 각박한 홍보팀에게 활용 가능한 예산은 이미 바닥을 보인지 오래다. 적절한 예산확보와 의사결정을 2-3일 내에 내리지 못하면 바로 또 추가 보도가 나갈 수 밖에 없다. 어떻게 해야 하나?

보통의 경우에는 홍보임원이 마케팅이나 영업임원들과 긴급하게 예산각출 또는 확보를 위해 동분서주하겠지만, 이마저 협조적이지 않거나 부정적이면 일선 위기관리를 담당하는 홍보팀에서는 어디로부터 해당 예산을 끌어와야 하나 말이다. 물론 방송사측과 지속적인 협의를 거쳐서 광고배정이나 협찬 지원 등의 총 액수를 어느 정도 탄력 있게 조정 가능하겠지만, 회사에서는 당장 해당 방송사 데스크를 만나 함께 할 '석식 예산' 조차도 허락하지 않는다면 어찌 해야 하나?

일부 중견기업이나 모 그룹사에서는 이런 경우 일단 홍보임원이나 팀장급에서 먼저 선 조치 후 추후 해결하는 방식으로 석식 예산을 전용하는 경우들이 있다. 회사의 위기관리를 위해 개인이 자신의 돈을 투자하는 형태다. 이렇게 단편적으로 당장 앞가림만 하는 위기관리 시스템으로는 기업이나 조직이 장기적으로 발전하기 힘들다. 그 이전에 해당 홍보담당자들이 오래 못 간다.

위기시에도 회사 감사팀은 두 눈을 부릅뜨고 홍보팀만 감시하고 있다 생각해 보자. 마케팅에서는 왜 우리가 TVC 예산을 일부 접어야 하느냐 항변한다. 영업에서는 최근 POP 찍을 예산도 없다고 하소연 한다. 기획에서는 추가 예산 확보가 절대 불가능 하다는 입장이다. 이런 사면초가의 환경에서 어떻게 급박한 대형 위기를 홍보팀내에서 자구책으로 진행할 수 있는가 하는 거다.

CEO께서 관심을 두시고 일방적으로 특별 예산을 확보해 주시는 것도 바람직 하지 못한 게 사실이다. 이는 그 당시에는 회사를 위한 구사적 차원에서 내린 전략적 의사결정으로 해석될 수 있지만, 해당 위기가 관리된 이후에는 최초의 그 목적과 해명이 거의 통하지 않는 경우들이 많다는 게 문제다. 실제로 이러한 일방적인 예산확보 프로세스 때문에 곤란을 겪는 임원들과 팀장들이 존재한다.

기업이나 조직의 모든 활동은 예산을 전제해야 하고, 특별히 위기관리에 있어서는 사전에 예측 가능한 범위의 예산을 확보할 수 있는 규정과 루트가 미리 확정되어 있는 게 좋다. 다른 것들은 몰라도 예산 부분에 대해서는 '어떻게 되겠지'하는 주먹구구식의 의식은 절대 금물이다. 지금까지 예산 없이 위기관리에 성공한 마법의 케이스는 없다. 가혹하지만 돈이 없으면 위기관리도 없다는 이야기다.

Crisis Communication

위기관리, 임파워먼트가 핵심

필자가 모기업 홍보팀장으로 회사를 옮기던 시절 그 회사 CEO와 최종 면접을 보던 때가 기억이 난다. 당시 캐나다인 CEO가 잡 인터뷰 말미에 “마지막으로 내게 질문하고 싶은 것이 있느냐?”고 물으셨다. 나는 “이 회사에서 PR 매니저라는 포지션에 대해 CEO께서 얼마만큼의 임파워먼트(empowerment)를 주실 것이냐?”고 물었다.

홍보팀장이 CEO로부터 가능한 많은 임파워먼트(empowerment)를 받고 있어야 기존 PR과 위기관리에 있어서 최대한의 성과를 낼 수 있다 믿었기 때문이다. 그러자 그 CEO께서는 웃으면서 내게 이렇게 말씀 하셨다. “임파워먼트(empowerment)는 처음이 아니라 마지막이라고 생각한다. 당신이 얼마나 잘 하는가에 따라서 임파워먼트(empowerment)는 자연스럽게 따라오는 것”이라는 답변을 하셨다. 우문(愚問)에 현답(賢答)이다.

평시에도 당연하겠지만 위기사 CEO를 비롯한 회사 전체가 홍보팀장에게 부여하는 임파워먼트는 매우 중요한 역할을 한다. 지난 칼럼에서 예산에 대해서도 이야기를 했지만, 홍보팀장의 위기사 권한이라는 것은 전략적으로 최대화 될수록 이상적인 결과를 가져올 가능성이 많아지는 법이다.

일단 권한을 풍부하게 이양 받은 홍보팀장은 초기 대응에 있어서 완벽에 가까운 처리능력을 보여준다. 항상 언론관련 위기에서는 전략적이고 강력한 초기대응이 전체적인 위기관리 성패를 좌우하는 경향이 있는데 이때 강력한 홍보팀장의 권한은 아주 유효하다. 일부 홍보임원들은 실제적인 언론관계 경험이나 노하우가 축적되지 않았음에도 사내에서의 강력한 권한을 이양 받고 있기 때문에 언론관계에 있어서 아주 유리한 위치에 계신 분들도 있다.

반대로 아무리 언론관계에서의 경험과 노하우가 축적된 홍보실무자들이라도 사내로부터 부여 받은 권한이 제한되거나 터무니 없이 협소하다면 원활한 위기관리 및 초기대응은 현실적으로 불가능하다. 많은 홍보실무자들이 이 부분에서 좌절을 하고, 하소연을 하는데 이 부분은 각 회사마다 다름이 있겠지만 일반적으로 앞에서 그 캐나다인 CEO가 이야기한 원칙을 들여다보면 그 원인을 유추할 수 있겠다.

보통 CEO와 회사내부에서 큰 임파워먼트를 받고 있는 홍보실무자들은 항상 내부 커뮤니케이션에 익숙한 법이다. 자신이 진행한 하나 하나의 업무에 대한 성공적 실적들을 상부와 CEO 그리고 오너에게까지 적극적으로 세일즈 한다. 아주 수려한 보고팩을 잘 만들어 보고하기도 하고, 실제 부정적 기사의 관리 사례를 비포(before)와 애프터(after)로 정리해 보고하기까지 한다.

같은 고철덩어리 한 주먹도 어떤 사람은 명검을 만들어 나라를 구하지만, 어떤 사람은 그냥 엿을 바꾸어 먹고 마는 것과 같다. 매번 주어진 고철을 엿과 바꿔 먹어 치우는 홍보실무자들에게 임파워먼트란

요원하겠다.

기자들이나 데스크들을 대할 때도 해당 홍보담당자의 임파워먼트는 큰 아우라를 일으킨다. 비슷한 규모의 경쟁 회사라 해도 임파워먼트를 받고 있는 A사 홍보팀장이 제대로 임파워먼트 받지 못하는 B사 홍보임원보다 기자나 데스크의 대우나 비중 인식 측면에서 우위를 점할 수도 있다는 이야기다.

사내에서 보통 위기관리팀을 이끄는 홍보팀장은 기타 부문의 팀장들은 물론 각 부문 임원들과의 연결고리 역할을 수행할 수 있어야 한다. 위로는 CEO와 아래로는 실행조직들을 각기 잘 지원할 수 있어야 한다. 그래야 명실상부한 전사적 위기관리 시스템이 완성된다.

사내에서 가장 많이 그리고 빨리 알아야 하고, 가장 많이 그리고 빨리 커뮤니케이션 해야 한다. 동시에 실행해야 한다. 실행의 결과를 사내 누구보다도 더 많이 보고해야 하고, 그에 대한 보답으로 더욱더 강력한 임파워먼트를 지속적으로 부여 받아야 한다. 이는 개인을 위한 것이 아니라 회사를 위한 것이고, 모든 직원들에 대한 안정적인 비즈니스 환경 제공을 위해서다.

회사가 이상적으로 잘 발전하고 있는가 아닌가는 얼마나 좋은 인력이 홍보부문에 배치되어 있는가에 달려있다. 그들이 내부적으로나 외부적으로나 얼마나 많은 권한을 부여 받고 인식되고 있는지를 보면 그 회사의 앞날을 예측할 수 있다. 위기시에 펄펄 날아다닐 수 있는 홍보담당자들이 있는 회사가 제대로 된 회사다. 반대로 전전긍긍하면서 눈치만 보고 복지부동하거나, 변명을 위한 보고서만 꾸미고 앉아있는 홍보팀이 있는 회사는 불행하고 불안하다. 우리 홍보팀은 지금 어떻게 일하고 있나?

위기관리, 잠들지 않는 토끼와의 갭(gap)을 좁혀라

요즘 TV, 신문, 온라인 뉴스들 그리고 소셜 미디어상의 대화들을 보면 기업이나 조직들에게 '위기'란 이제 일상사가 되지 않았나 하는 생각을 하게 된다. 위기의 발발 횟수와 분야도 다양해 졌지만, 위기 유지 및 소멸 기간도 예전보다 짧아진 감이 있다. 일부 전문가들로부터는 '온라인상에서의 위기 지속 기간이 최대 3일'이라는 주장까지 나오고 있다.

잠재적인 논란이라던가 해프닝들을 위기로 승격시키는 소스들을 보아도 예전보다 수백에서 수천 배 증가했다. 10년 전 위기관리라는 이야기에서 조중동에 기사를 빼러 뛰어 다니는 홍보담당자들의 이미지들을 기억하게 했다면, 지금은 PC에 수없이 많은 창들을 띄어 놓고 들여다보며 고민하는 홍보담당자의 이미지를 떠올릴 수 있다. 개인이 곧 미디어가 된 세상에서 이런 현상은 당연한 것이 됐다.

셀 수 없이 많은 소스들로부터 위기의 지속기간 짧은 여러 위기들이 발생과 소멸을 거듭함에 따라 효과적 대응에 할애 되는 시간은 그 만큼 더 짧아지고 집중적이 되었다. 예전에는 위기발생시 전사적 대응을 개시하는 시간이 반나절 정도(정확하게 이야기 하면 언론의 마감시간 이전)면 인정되었던 것이, 이제는 한 시간대로 줄거나 아니면 분단위로 짧아 졌다. 트위터나 머투데이를 실시간 모니터링 해야 한다고 생각해 보라. 식은땀이 나지 않나? (그래도 포기하진 말자!)

위기관리 담당자들에게는 참으로 암울한 환경이다. 이러한 환경의 변화에 발 맞추어 사실 새로운 인력이나 시스템 그리고 예산이 확보되지도 않는다. 전통적으로 오프라인 출입기자단에 맞추어진 홍보 및 위기관리 시스템이 확장되어 업그레이드 되기에는 아직도 길이 멀어 보인다.

여기저기에서 매일같이 지뢰들이 터지고, 사라져가는 상황 속에서 지속적으로 우리의 기업 명성과 이미지는 부분 부분 훼손되어가고 있다. 손을 놓고 있다기 보다는 손을 쓸 겨를이 없다. 물론 활용 가능한 남는 손도 없다. 아예 온라인 부분은 접고 가자 해도 마음이 편치가 않다. 눈 감고 귀 막고 있다고 해도 지금 이 시간 온라인상에서 우리 기업과 관련 해 어떤 문제들이 불거지고 있는지 불안하기 그지 없다.

위기관리에 있어서 환경과 이해관계자란 토끼는 말 그대로 빛의 속도로 24시간 변화하며 달리고 있다. 그에 비해 우리 조직과 기업들의 위기관리 역량은 아직도 거북이 수준에 머무른다. 아직도 많은 홍보담당 임원들을 소셜 미디어에 대한 이해와 이를 기반으로 하는 위기관리 및 대응 시스템에 대해 확실한 솔루션을 찾지 못하고 있다. (일부가 이에 대한 필요성조차 느끼지 못하고 있다면 상당히 안타까운 이야기다)

갭(gap)을 줄여야 산다. 기업이 비즈니스 환경에 적응하지 못하면 사멸하고 마는 것과 같이, 생존을 위해서는 위기관리 환경에 대한 조직과 기업들의 좀더 발 빠른 준비와 실행이 필요한 시대가 왔다. 더 이

상 예전 위기관리 시스템과 프로세스에 머무르면 한계가 있다는 것을 여러 위기 케이스들이 증언해 준다.

시스템 이전에 새로운 위기관리 2.0에 대한 기업의 시각과 철학도 업그레이드 될 필요가 있다. 이전의 통제(control)와 포커페이스(poker face)중심의 관점에서 오픈(open)과 투명성(transparency) 그리고 대화(conversation)의 관점과 노력들이 필요한 시대가 되었다. 그 만큼 녹록하지 않은 경영 환경이 도래했다는 의미다.

이전에 반복적으로 강조했어도 실행하기 힘들었던 '전사적 위기대응'이 필수인 시대가 왔다. CEO의 리더십을 그렇게 강조했어도 여의치 않았지만, 지금은 CEO의 관심과 리더십 없이는 아무것도 되지 않는 시대가 되었다. 홍보담당자들이 출입기자와 사회부 기자 그리고 TV 피디들을 찾아 다녔던 시대가 저물어 가면서 이제 만인을 쫓아 다녀야 하는 악몽 같은 시대가 되었다. 메시지를 통제하고 대화하지 않으면서 시간만 쳐다 보던 시대가 가고, 오픈 하고 대화하고 진정으로 소비자에게 "사랑한다" 말해야 살아남는 시대가 왔다.

이슈 우화에서 잠들었던 토끼는 더 이상 잠들지 않는다. 우리 거북이에게는 더욱 더 힘든 레이스가 시작된 거다.

위기관리, 모르는 부분이 더 많다

흔히 기업 CEO나 각 부분 임원들이 각 업무와 현 상황들을 완전하게 이해하고 있는 것 같아 보이지만, 사실 사람들이 하는 일이란 완전하게 이해하기 불가능 한 게 아닌가 한다. 위기관리 시스템 시각에서도 CEO와 임원들은 우리 회사가 어느 수준에 위치해 있는지 확실하게 모르면서 알고 있다 그냥 짐작만 하고 있는 경우들이 많다.

위기라는 것이 상시 발생하거나 반복적으로 다가오지는 않기 때문에 이러한 대응 시스템에 대한 관심이나 투자는 웬만해서 자발적 투여가 힘들다. 어떤 획기적인 자극이나 엄청난 타격이 피부로 느껴지지 않는 이상 우리 기업의 위기관리 시스템을 평시 점검해 보려는 노력은 부족할 수 밖에 없다.

CEO나 임원들이 자사의 위기관리 시스템에 대한 관심이 평소에 없다는 것 자체에 문제는 없어 보인다. 그게 본능이기 때문이다. 딱히 문제라면 자사의 위기관리 시스템이 잘되어 있다는 '막연한 생각'이 문제다. 분명히 이 부분은 잘 모르면서 알고 있다 하는 것이기 때문이다.

이러한 막연한 생각은 실제 위기 발생시 엄청난 충격과 맞바꾸어진다. '우리가 이정도 밖에 되지 않았나?' 하는 자괴감이 그 결과물이다. 분명히 모르고 있는 부분은 알아야 하고, 확인을 통해서 진정한 확신을 가져야 한다. 그래야 실제 위기관리가 가능한 기업이 될 수 있다.

필자는 위기관리 컨설팅과 코칭을 하면서 매일 수없이 많은 클라이언트들을 만나고 커뮤니케이션 한다. 위로는 회장님이나 CEO에서 시작해 아래에는 공장의 평직원까지 폭 넓은 기업 인력들의 스펙트럼을 경험한다. 보통 CEO 코칭을 하고 그 결과와 피드백을 받아 일선의 현장직원들까지 트레이닝을 진행하다 보면 본사 윗분들은 모르는 일선에서의 위기관리 어려움들을 상당수 발견하곤 한다.

CEO께서는 '당연히 이런 위기는 우리가 이런 방식으로 해결해 나가야 한다'는 확신을 가지고 계시지만, 일선에서는 그것을 실제 구현하는 데 어려움을 느끼는 경우들이 많다. 이러한 사내의 인식 갭을 좁혀주지 않으면 실제적인 위기관리 시스템의 구동은 불가능해 보인다.

'우리 회사 위기관리 시스템은 다른 회사들 보다 잘 되어 있다'고 믿는 CEO와 '그렇지 않다'고 믿는 직원들간의 갭을 좁혀야 한다는 말이다. 성공적 위기관리는 보통 CEO의 관심과 투자로부터 시작한다는 이야기들을 한다. 하지만, 그 관심과 투자가 CEO와 그 주변에서만 머무르는 경우들이 다수 존재한다는 사실도 인정 해야 한다.

실제로 우리회사의 지역 지점들과 공장들 그리고 저 말단 직원들은 위기에 대해 어떤 생각을 가지고 있고, 또 위기 발생시 어떻게 움직이게 되어 있는지를 한번 직접 체크해 볼 필요가 있다. 분명히 거기에는

본사와 다른 갭이 존재할 것이고, 그 갭이 때때로 아주 치명적인 결과를 초래 할 수도 있지는 않을까 한번 고민해 봐야 한다.

“우리 회사는 고객을 가장 최우선으로 여기고, 고객을 위해 좋은 품질의 제품 생산과 개발에 최선을 다 하고 있습니다”는 메시지가 본사 CEO와 마케팅 및 홍보 임원들만의 메시지여서는 절대 안 된다. CEO나 임원들이 그렇게 이야기 하고 있을 때 저쪽 부산지점의 영업직원은 품질불만을 토로하는 고객에게 “그렇게 불만이면 우리 제품 쓰지 마세요.”라 하고 있다면 분명 문제 아닌가.

본사 CEO의 자세와 생각이 일선 직원들의 자세와 생각과 완전하게 동기화(synchronize) 되어야 완전한 위기관리 시스템이라 할 수 있다. 위기 상황에 연계된 많은 이해관계자들이 기업 내 어떤 사람과 커뮤니케이션을 하더라도 동일한 자세와 전략적인 메시지들이 반복되는 것이 우수한 위기관리 시스템이다. 우리 회사의 위기관리 시스템도 과연 그렇게 되어 있을까? 짐작만 하지 말고 한번 진지하게 고민해 보자.

위기관리, 일선의 이야기를 들어라

많은 CEO들과 임원들은 착각을 한다. 본사 임원들이 가지고 있는 위기관리 마인드가 지사나 지점 그리고 공장 일선 인력들에게도 충만하리라 믿는다. CEO는 위기발생시 공장 계약직 직원이 자신에게 맡겨진 그대로를 당연히 실행해 위기를 적절히 관리하리라 믿는다. 임원들은 매장에서 캐셔를 보는 대학생 아르바이트생이 고객불만을 적절히 처리하는 게 옳다 생각한다. 본사 직원들은 어떻게 목포지점의 직원들이 이렇게 당연한 위기 관리 프로세스를 모를 수 있겠냐며 반문한다.

그러나 그들의 그런 생각들은 대부분 현실과 다르다. 조직의 일선에서 일하는 실무자들에게는 또 다른 세계와 환경 그리고 현실들이 존재한다. 강력한 심장의 힘으로 인해 온몸의 피가 몸 구석 구석을 돌아 조직이 활기차게 살아 움직이는 것처럼 보이지만 사실은 피가 돌지 못하는 구석이 분명 있는 게 현실이다.

종종 클라이언트들은 이런 질문들을 한다. "위기관리 시스템이라는 것을 본사에서 정하면 지역이나 일선에서는 그에 따라 움직여야 하는데 현실적으로는 그렇게 되지 않는 이유가 뭡까요?" 일부는 위기관리 시스템에 대한 교육이 부족해서 라고 진단을 한다. 또 일부는 일선에 위기관리 마인드가 부재라고 손가락질 한다.

하지만, 한번 생각해 보자. 충청도 산골 수 만평 부지의 고즈넉한 공장에서 일하는 수백 명의 직원들을 기억해 보자. 그들에게는 하루 일과가 항상 정해진 대로 진행되고, 그런 정해진 일과를 10-20년 정도 반복해 왔었다. 생산에 문제가 있으면 개선하면 되는 부분이다. 그들에게는 지금까지 이해관계자 대신 생산설비와 원자재 그리고 물류망이 주요한 관심 대상이었다.

그들에게 위기관리를 이야기하고, 생소한 이해관계자들의 입장을 이해하라 하는 것은 마치 초식동물들에게 고깃덩어리를 가져다 주는 격이라는 생각을 해 보지 않았나? 이는 반대로 본사 마케팅이나 홍보담당자들에게 원자재의 품질에 대해 심도 있는 논의를 해 보자 워크숍을 진행하는 것과 비슷하다. 당연히 지루하고 재미 있을 리 없다.

일선에서는 대부분의 직원들이 두 가지 생각을 하게 마련이다. 일부는 "우리가 왜 위기관리를 해야 하나? 본사에서 결정하는 대로 따르기만 하면 되는 게 아닌가?" 또 일부는 이런 생각을 한다. "우리가 어떻게 그렇게 낯선 위기를 제대로 관리할 수 있나? 우리에게 언제 그런 훈련이나 세부 지침을 내려 준 적이 있나?"

그렇다. 이것이 현실이다. 성공적 위기관리 시스템 구축을 위해서는 본사의 CEO와 임원들이 일선의 위기관리 마인드와 실행체계에 대해 확실한 시각을 보유하고 있어야 한다. 그냥 추측하기 보다는 실제적

으로 측정을 해야만 한다. 그들의 소리를 들어야 한다. 그리고 그들의 소리에 따라 지원을 해야 한다.

클라이언트사를 위해 위기관리 시스템 진단을 하며 일선 직원들을 만나보면 대략 이런 이야기들을 한다.

“지역 언론이나 정부 그리고 지역 NGO같은 이해관계자들을 잘 관리하라는 지침이 본사에서 자주 내려 오는데.....우리 지사에 관련 예산이 있나요? 평소에 밥 한끼라도 먹어야 하잖아요”

“몇 년 전 우리 공장에서 사고가 났을 때 지역 방송에서 기자 여럿이 달려 오더라고요. 우리가 나쁜 사람들이라서 그런 게 아니라 여기서 자칫 잘 못하면 회사가 잘 못 되는 거 아닐까 하니 흥분이되 마구 그 사람들을 낚아 채게 되더라고요”

“우리는 보고만 잘 해도 성공입니다. 문제는 우리가 보고하면 본사 어디에서인가 병목현상이 일어나는 게 문제죠. 지난번에도 지역 언론 취재요청이 있었는데 허가 맡는 데만 2주 걸렸어요. 이래서 어떻게 관리를 합니까?”

“공장장이 일선에서 위기를 관리하라 하는데 공장장이 지역 언론이나 NGO를 만나고 다닌다는 게 현실적이지 않아요. 공장직원 중 하나 둘을 정해 임무를 줘야 하는 거죠. 평소에 간단한 지역 샘플링도 잘 안 되는데 무슨 위기관리에요...”

거의 모든 기업들이 비슷한 일선의 목소리를 듣고 있다. 문제는 그 목소리를 받아들여 문제를 해결할 수 있는 부문이 홍보부문이 아니라는 거다. 위기관리 시스템이 종종 위키시 언론관리 시스템으로 축소되거나 왜곡되는 현상은 이 때문이다. 일단 제일 시끄러운(?) 언론만 어떡해서든 막고 보자 하는 발상도 이러한 현실적인 한계 때문이다. 원인치료나 대비보다 그 때 그 때 증상 치료에만 매달렸던 기업들은 하루 빨리 일선의 목소리를 더욱 소중히 듣고 문제를 해결해 주어야 한다. 그래야 지속적인 생존이 가능하다.

위기관리, 항상 빈 구석은 있기 마련

보통 기업의 위기관리 시스템을 구축하는 프로세스를 시작할 때 가장 먼저 진행하는 것인 위기 요소 진단 작업이다. 서베이와 심층 면접 등을 통해 해당 기업의 모든 발생 가능한 위기 요소들을 밝혀내는 것을 목적으로 진행한다.

경험상 서베이를 집어 낼 수 있는 위기요소는 해당 기업의 전체 위기 요소들 중 대략 70~80% 가량이 다. 하지만, 중요한 위기 요소에 각각에 대한 그림들은 심층면접을 통해 잡아 내게 된다. 일부 직원들은 서베이 답변을 통해 일종의 소원수리 형식의 속내를 털어 놓기도 한다. 물론 그 부분은 위기 요소로 편입되지 않는다. 일종의 참고 사항으로 처리할 뿐이다.

그러나, 심층면접을 진행하면서 발견하게 되는 일부 대외비적 문제점들은 꼭 관리해야 하는 위기 요소 대상이다. 일부 기업에서는 심층면접을 진행하면서 아주 놀랄 정도의 위기요소를 발견할 때가 있다. 내부에서 위기 요소 진단 워크샵을 진행 할 때 공유할 수 없을 만큼 민감한 위기요소들이다.

그렇게 심각한 위기요소들을 발견하고 코치들이 주로 묻는 질문은 “왜 그런 위기 요소들을 미리 개선하지 못하고, 이 정도의 지경에 까지 이르게 되었나?”하는 것이다. 하지만 답변을 통해 판단하건 데 그러한 심각한 위기 요소들은 내부 공유가 힘들고 민감하기 때문에 해결책을 찾지 못하는 경우들이 많아 보인다. 거다.

예를 들어 기업 오너 일가의 이슈들은 위기 요소 진단을 통해서도 좀처럼 진단해 내기가 힘들다. 재무적이거나 생산 또는 IT 차원의 이슈들도 진단 과정을 곧 잘 피해 나가는 분야들이다. 이들 분야들을 가만히 들여다보면 ‘그들만의 리그’가 있다는 것을 알 수 있다. 그들만 아는 무언가가 곧 위기화 될 수 있는 위기 요소 그 자체라는 것이다.

아무도 말해주지 않는 것을 파악해 낼 수는 없다. 게다가 누군가 숨기려 하는 것은 더 더욱 잡아내기가 힘든 위기 요소들이다. 하지만, 실제 위기들 중 가장 치명적인 것들이 바로 이 ‘미지의 영역’에서 발생한다는 것이 문제다. 일단 발생한 위기에 대한 위기관리도 좀처럼 여의치가 않다. ‘그들만의 리그’에서 발생된 위기에 대해 ‘리그’ 밖에 있는 홍보팀이나 위기관리위원회가 파악하고 결정할 수 있는 것은 극히 제한적이기 때문이다.

위기에 취약한 기업이나 조직들은 이러한 ‘그들만의 리그’들이 여기 저기에 포진되어 있는 타입들이다. 분명히 이런 부분들은 감지되지 않는 지뢰밭 같아 기업 및 조직원들에게 항상 큰 부담과 불안을 조장하기 마련이다.

반대로 위기에 적절하게 대비하고 대응할 수 있는 기업이나 조직은 투명하다. 대부분의 리그들이 오픈 되어 있어 내부와 외부로 상시 공유된다. 리그 구성원들만의 비밀이나 숨김이 훨씬 덜 하다. 기능간의 커뮤니케이션에 있어서 그리 벽이 높지 않고, 구성원들이 인간적으로 원활하게 커뮤니케이션 하고 있는 곳들이다.

생각해 보자. 사람은 평소 알고 있는 병으로 사망하는 비율 보다, 몰랐던 병으로 사망하는 비율이 훨씬 높다고 한다. 평소에 진행하는 건강검진도 숨어있는 병적 요소들을 100% 완전하게 진단해 내지는 못하는 법이다. 자신에게 문제가 있는 부분은 치료를 하고 생활 방식 등을 개선하면 나아지게 마련이다.

하지만, 모르게 상해가는 건강에 대해서는 어떻게 대비할 방법이 없다. 기업도 마찬가지다. 항상 진단의 과정을 피해 홀로 비어있는 위험한 구석이 여기 저기 있을 수 있기 때문에 더욱 더 관심을 기울일 필요가 있다. 위기관리란 그래서 기나긴 과정이다.

Crisis Communication

소모적 vs. 누적적 위기관리 시스템

위기관리 시스템에 대해 기업이나 조직들이 오해하는 부분들 중 하나는 이 시스템 구축 자체를 단편적이거나 단기적인 과제로 생각하고 있다는 부분이다. 기업이나 조직의 일부 인력들이 관심을 조금만 기울이면 척하니 수립되는 하나의 공산품적인 개념으로 이해하고 있는 곳들도 있다.

그러나 현실은 그와 정 반대다. 위기관리 시스템 구축 프로세스는 그 끝이 없이 복잡하고 장기적인 과제다. 그리고 공산품처럼 외부에서 그대로 사다 심어 놓을 수 있는 성질의 것도 아니다. 많은 기업들이 외부 에이전시들과 함께 나름대로의 위기관리 시스템들을 구축해 나가고 있지만, 어느 한 회사도 다른 회사와 동일한 위기관리 시스템을 가질 수는 없다. 에이전시들도 하나의 프레임에 모든 클라이언트들의 위기관리 시스템을 벽돌 찍어 내듯이 할 수는 없는 게 현실이다.

기업이나 조직 각각 그 사업이 다르고, 문화가 다르고, 구성원들의 조직이 다르다. 조직 전반의 규모가 모두 틀리며, 특징적으로 각각 진단되는 위기요소들이 다르기 마련이다. 그렇기 때문에 위기관리 시스템은 완전히 각 기업이나 조직 마다 테일러-메이드 되는 것이 맞다.

그 다음 문제는 우리 회사에 정확하게 맞는 위기관리 시스템을 구축하는 과정에서 일어 난다. 길고 긴 프로세스, 상당한 인력과 예산이 소요되는 이 프로세스에서 맞닥뜨리는 가장 난감한 이슈는 바로 '인력(조직 편제)들의 이동과 생성 및 소멸' 부분이다.

위기관리는 시스템을 기반으로 하지만, 실제 그 시스템을 떠 받치면서 실행하는 것은 사람이다. 위기관리 시스템을 구축하면서 공유와 훈련 그리고 개선이 중요하다 강조되는 이유는 그 대상들이 '사람'이기 때문이다. 문제는 기존의 위기관리 시스템하에서 공유되고, 훈련되고, 개선되어 나갔던 '사람'들이 일부 또는 대부분 변경이 되는 경우다.

일반적으로 기업 CEO나 임원들의 평균 재임 기간이 얼마나 되나? 2-3년 이상 한 기업에 오랫동안 한 직책으로 머물러 있는 인력들이 얼마나 될까? 맞다. 시스템이란 사람이 나가건 들어오건 그 포지션에 맞추어진 역할, 임무, 책임 등을 적시해야 한다. 인력이 바뀌어도 곧 그 포지션에 새로 앉은 인력은 그 전 시스템을 이음새 없이 인수인계 받는 것이 맞다.

하지만, 조직과 포지션도 바뀐다. 기업의 부서 편제라던가 직급 및 직책 그리고 업무 영역들은 한시도 쉴새 없이 바뀌고 교환된다. 그러면 이전 위기관리 시스템은 어찌란 말인가? 그 포지션을 따라 움직여야 하나? 사람을 따라 다녀야 하나? 부분 부분들이 다 갈리어 여기저기 걸쳐져야 하나?

얼핏 이런 현실을 바라보는 분들은 위기관리 시스템 구축이란 참으로 소모적이고 소진적인 것이라라는 생각을 하게 된다. 사실 일부는 그렇다. 그렇지만, 내심 소진적이고 소모적이라고 해도 지속적으로 구축

을 하지 않으면 안 되는 그런 대상이다.

위기관리 시스템의 구축이 단순하게 소모적인 '밑 빠진 독에 물 붓기'식 노력이 되지 않기 위해서는 전사적으로 위기관리에 대한 정확한 시각과 그 시스템 구축 노력들이 전통적 기업문화로 승화되어야 한다. 사람은 바뀌어도 전략적 기업 또는 조직 문화는 단순히 바뀌지 않기 때문이다.

기업 구성원 모두가 "우리 모두는 위기에 대해 이렇게 생각하고 있으며, 그 위기들을 이렇게 관리해야 한다는 것을 알고있다"한다면 그 자체가 영속적인 위기관리 시스템의 주축(backbone)이 될 수 있다는 이야기다. 세부적인 역할, 임무, 책임 그리고 대응 프로세스를 나누는 일은 예상외로 아주 간단하다. 문제는 그 자리 그 사람 각각의 '생각'이고, 그 각각의 '생각'들이 모여 이루는 하나의 '큰 생각'이 핵심이다.

'예전 회사에서는 그냥 이렇게 했었지만, 이 회사에서는 무언가 달라야 살아 남는다'는 스스로의 생각이 위기와 위기관리 시스템을 기저에서 떠 받쳐야 한다. 스스로 "내가 새로 일하게 된 포지션에서는 위기시 무엇을 어떻게 해야 하나요?"하는 자발적 질문이 그들 각자로부터 나올 때 위기관리 시스템의 누진적이고 영속적인 발전은 가능하다.

완벽하면 더 불리하다?

최근 들어 TV 고발 프로그램들이 인기다. 고발 프로그램(탐사 취재 프로그램)으로 인해 기업들은 물론 정부기관들과 각종 조직들이 매주 하소연을 늘어 놓고 있다. 기업 홍보담당자들이 만나면 거의 대부분 해당 프로그램들에 대한 억울함과 비난을 늘어 놓곤 한다.

기업이나 조직의 홍보담당자들이 우려하는 부분은 다음과 같다. 첫째, 전선이 다각화 되고 통제 불가능해졌다. 예전에는 출입기자들이 본사 홍보실을 통해서 취재협조 요청을 하고 자료를 받고 인터뷰를 진행했었는데, 지금은 아니다. 일선 영업점이나 지국 또는 공장에까지 언론 접촉 가능성이 극대화 되었다. 특히, 고발 프로그램들의 경우 갑작스러운 방문으로 일선 직원들을 그로기 상태로 몰아 넣기 일쑤다.

둘째, 취재방식이 더욱 다양해 졌고, 공격적이 되었다. 매복 카메라, 몰래 카메라, 잠입 취재, 녹취 등 취재의 방법이 나날이 발전하고 있다. 방송사 PD들이 고발 프로그램에 속속 뛰어들면서 그 취재나 편집 방식이 지속적으로 성장 중이다. 일부에서는 법적인 대응을 하려 하지만, 사후 약방문이다.

셋째, 인터넷의 활용이 극대화 되고 있다. 고발 프로그램의 PD들이 블로그를 시작했고, 하루에도 수없이 많은 제보들을 접하고 있다. 프로그램 자체를 제보 중심으로 가져가는 프로그램도 있다. 충분한 제보를 데이터베이스화 해 완전한 플롯을 구성할 수 있다는 이야기다. 기업이나 조직에게는 숨길 구멍이 없다.

문제는 이렇게 눈에 띄게 발전해 가는 방송 프로그램의 고발성 취재방식들에 비해 이에 대응하는 기업이나 조직들의 준비나 훈련은 턱없이 부족하다는 사실이다. 매주 그리고 며칠에 한번씩 다른 회사들과 조직들이 고발 프로그램에 의해 '바보'로 전락하는 것을 바라만 보고 있다.

그들을 바라보면서 '재수 없어서 걸렸다'하는 생각을 하고 있다면 더욱 큰 문제다. 그런 프로그램들을 바라보면서 '우리가 만약 저런 취재의 대상이 되었다면 좀 더 잘 대응을 할 수 있을까?' 생각해 보는 것이 옳다.

일부 기업 실무자들과 이야기를 나누다 보면 이런 말을 한다. "어떻게 인터뷰를 하고 대응을 해도 편집된 것을 보면 전혀 엉뚱한 방향으로 프로그램이 만들어 저요. 그러니까 아예 인터뷰를 안 하는 게 상책이죠" 맞다. 일부만 맞다. 특히 인터뷰를 안 하는 게 상책이라는 말은 틀리다.

고발 프로그램들의 편집 후 결과들을 잘 보라. 인터뷰에 응하거나 인터뷰를 거부한 사람들 중에 정확하게 자신들의 메시지만을 전달했던 사람들이 얼마나 있는가? 고발 프로그램의 특성상 정확한 메시지만을 반복해 전달한 사람에게는 건질만한 화면이 없게 마련이다. 하지만, 대부분 인터뷰에 응한 대변인들은 하지 않아도 될 말을 하고, 정확하지 않은 주장을 하고, 화를 낸다. 부적절한 단어를 사용하고, 마구 변

명과 추측을 한다. 시청자 입장에서 생각해 하는 말이 아니라 자신을 위해 이야기한다. 가끔은 안하무인으로 기자를 대하는 사람도 있고, 카메라 바로 앞에서 어떻게든 무마 하려 시도한다.

이 모든 움직임과 메시지들이 모두 스스로 떳떳하고 공식적인 모습인가 한번 자문 해 보자. 그렇게 인터뷰를 해 놓고 나중에 고발 프로그램 제작진만 탓하는 것은 일종의 자기합리화다. 고발 프로그램 제작진들이 회심의 미소를 지을 만한 '꺼리'를 제공하고 나서 그 '꺼리'를 물은 제작진을 탓하는 셈이다.

끊임없이 훈련 받고, 항상 주의하고, 본능적으로 전략화 되는 게 맞다. 대변인이라면 그래야 한다. 그리고 최대한 일선의 실무자들도 그에 반이라도 해야 옳은 시대가 왔다. 완벽한 위기 커뮤니케이션 시스템이란 상식의 수준에 있다. 엄청나게 높이 올라가 있는 기술이나 테크닉이 전혀 아니다.

그런 상식적인 기술을 가르치거나 훈련시키기 위해 기업 커뮤니케이션 책임자들은 분명한 책임의식을 느껴야 한다. 항상 완벽하지 못해 발생한 우리 조직의 '희극화'에 대해 항상 고발 프로그램 탓만 하는 건 영속적인 기업이나 조직이 할 일이 아니다.

시스템이 완벽해지면 고발 프로그램을 탓 할 일은 적어진다. 준비되지 않는 실무자들이 남 탓할 일이 줄어들다는 이야기다. 반대로 생각해 유사시 탓할 거리를 찾기 위해 우리는 완벽한 시스템에 욕심을 내지 않는 건 혹시 아닐까?

현실은 항상 서랍 속에 있다

위기를 관리하기 위한 시스템을 만들기 위해서는 상식적으로 보아도 가장 먼저 우리의 위기 대응 역량이 얼마나 되는지를 측정해 보는 것이 당연한 것이다. 그래야 우리가 어떻게 그리고 어떤 부분에서 위기관리 역량을 성장시킬 수 있는지를 파악할 수 있기 때문이다.

문제는 현재 우리의 위기 대응 역량을 측정하는 단계에서 떠 오른다. 조직에서 이 '측정'이라는 의미는 항상 민감한 사안이다. 조직 각 부문을 책임지고 있는 임원들에게 이 '측정'이라는 단어는 회사를 위한 것으로 해석 되기 이전에 나와 우리 부문의 역량을 측정 받는 것으로 받아들여질 수 있기 때문이다.

그들 각각은 '다른 부문이면 몰라도 우리 부문이 대표적으로 측정을 받는 데는 이익보다 실이 더 많을 수 밖에 없지 않나?'하는 생각들을 하게 마련이다. 재미있는 것은 많은 부문들이 그런 이기적인 이슈를 사내적으로는 공개하지 못한다는 것이다. 대신 '위기관리 시스템을 구축하는 데 꼭 그런 측정의 절차가 필요한가?'에 대한 부정적인 의문을 제기하곤 한다.

결론부터 이야기 하면 그러한 측정의 절차는 '꼭 필요하다.' 우리 조직에게 어느 부분이 어떻게 취약한지를 모르고는 절대로 완전하고 성공적인 위기관리 시스템을 구축할 수 없다. 어느 조직이나 내부적으로 자신들의 조직에 대한 과대나 과소 평가가 존재한다. 이러한 현실과 괴리된 인식과 평가는 현실을 반영해야 하는 시스템에 있어서 큰 걸림돌이다.

물론 이해는 한다. 괜히 위기관리 시스템 구축을 한답시고, 우리 부문의 치부를 들추어 내고 더 나아가 그 결과를 사내적으로 공론화 해 개선 방안을 제시 받는 게 그리 유쾌한 일은 아니다. 다른 부문이 그런 개선방안을 제시 받는 것을 구경하는 것은 몰라도 절대 우리 부문이 그렇게 당하는(?) 모습은 보기 싫은 게 본능이다.

또한 그들이 우려하는 부분은 CEO의 인식에 대한 우려다. 어느 특정 부문의 위기 대응 역량을 측정한 결과와 개선방안을 브리핑 받으시는 CEO께서 우리 부문을 어떻게 생각하시게 되겠는가 하는 걱정이다. 측정 이전에는 "괜찮아. 우리 조직의 역량을 한번 살펴보고 참고 한다는 의미지, 그 결과에 책임을 묻거나 문제를 제기하거나 하지는 않아"하시는 CEO의 약속도 실제 결과 앞에서 어떻게 변화할지 알 수가 없다는 것이다.

한마디로 조직 구성원들에게 위기 대응 역량에 대한 '측정'이라는 문제는 '잘해야 본전'으로 밖에 받아들여지지 않는다. 그러나 조직 전체의 시각에서는 부문들의 이러한 본능에 근거한 측정 거부가 득이 될 리 만무한 것이다. 전혀 우리 스스로 어떻게 준비되어 있는지를 알 길이 없다는 것이 우리 내부의 저항 때문이라면 얼마나 허무한가?

필자 또한 이러한 내부의 저항이나 갈등이 위기관리 시스템 구축 프로젝트에 있어서 가장 치명적인 장애물들이라는 것을 여러 기업들의 사례와 경험을 통해 반복적으로 깨닫고 있다. 우리가 예상하는 것 보다 많은 위기 요소들과 현실적 문제들이 논의를 위해 책상위로 끌어 올려지기 보다는, 서랍 속 깊숙이 보관되어 있는 것을 자주 본다. 그 서랍 속의 문제들을 밖으로 끌어 내려는 노력에 대한 반감과 저항이 있는 한 온전한 위기관리 시스템의 구축은 요원할 수 밖에 없다.

일부에서는 그 서랍 속 문제들은 그냥 차치하고, 조직이 편하고 우리가 편하기 위해서라도 그냥 책상 위의 문제들로만 위기관리 시스템 구축을 가늠하자 하기도 한다. 하지만, 분명한 것은 그러한 부분적인 시스템 구축이 결코 조직 자체에게는 도움이 되지 못한다는 사실이다.

진정 자신의 조직을 사랑하는 위기관리 매니저라면 그 서랍을 어떻게든 열어야 한다. 그리고 그 속안의 묵은 것들을 모두 들어내 책상 위에 정렬할 수 있게 노력해야 한다. 위기관리 시스템을 주관하는 부서에 힘이 실려야 한다는 주장도 이 때문이다. CEO의 직접적 관심이 가장 이상적이지만, 그것이 불가능하다면 진행하는 주체 스스로 위로부터 임파워먼트(empowerment)를 받아내야 한다. 그래야 전체 조직이 산다.

맨땅에 헤딩. 한번이면 족하다

개인도 그렇지만 매번 비슷한 실수와 동일한 논란을 반복해 경험하다 보면 내부나 외부로부터 '아닌 것'이 '실제'가 되고, '실제'는 반대로 '아닌 것'이 되는 기현상을 경험하게 된다. '아니다'라는 말이 한두 번 그리고 세 번 반복되면 '그렇다'가 되는 것이다.

어느 기업에게나 반복적으로 발생하는 논란이나 사건들은 있게 마련이다. 문제는 이런 반복적인 이슈들에 대한 결정적인 관심을 내부에서 누구도 가지지 않는다는 데 있다. 그냥 그 당시에는 모두 골치 아파하고 심각하게 회의도 하고는 하지만, 그 상황이 지나가면 '언제 그랬냐'는 듯 다시 일상으로 돌아가는 게 현실이다.

화장실에 들어갈 때와 나올 때 심정이 다른 법이다. 이는 당연한 인간으로서의 본능이다. 평온한 시절에 어려울 때를 상상하는 게 싫을 만도 하다. 항상 상서로운 일들만 생각을 해도 될까 말까 인데, 부정적인 생각을 미리 한다는 것도 문화적으로는 일종의 금기다. 하지만, 기업의 위기관리에서는 그 반대다.

하나의 논란에 대해 대응을 하면서 한번 정도는 두서없이 그리고 체계 없이 어떻게 무마 해 나갈 수는 있다. 하지만, 동일한 논란이 또 일어 났을 때도 그에 대한 대응방식이 그 이전과 똑같이 허둥지둥 된다면 분명 큰 문제다.

많은 홍보실무자들이 이런 하소연들을 한다. "매번 이 시기만 되면 비슷한 논란들이 제기되거든요. 그런데 아무리 해명을 해도 이런 논란이 불식되지를 않아요. 그래서 항상 반복적으로 고생을 하지요." 왜 해명을 하는데도 동일한 논란이 반복될까? 실행한 해명의 품질이나 효과에 대해서 한번 검토를 해 본적이 있나? 어디에 문제의 핵심이 있는 것이고, 기업 메시지의 효과를 극대화 할 수 있는 방법은 무엇인지 생각해 본적이 있나?

또 한가지 동일한 논란들이 반복되는 이유는 내 외부 인력들의 이동과 관련이 있을 수 있다. 기자들의 경우 출입처가 몇 년이나 몇 개월에 한번씩 바뀌다 보니 이전 출입들이 한두 번씩 다루었던 논란도 신임 기자에게는 새롭기 마련이다. 또 기업 내부적으로 홍보담당자들이 인근 부서로 발령이 나고, 새로운 인력들이 홍보부서로 발령을 받아 오고 하다 보면, 반복적 논란이 존재한다는 사실조차 인수인계 받지 못하는 경우들이 생기게 마련이다. 당연히 새로운 내부와 외부 인력들이 동일한 논란을 가지고 또 설전을 벌이게 되는 악순환이 벌어진다.

기자들은 어쩔 수 없다 해도, 기업은 시스템이 있어야 한다. 매번 같은 땅에 헤딩을 하면서 소중한 기업 자산들을 낭비할 수는 없다. 우리가 어떻게 구축한 기업 명성과 이미지인데 매번 같은 논란으로 명성의 밸런스를 주기적인 제로(Zero: 0)로 만들어야 하나 말이다.

거창하게 위기관리 시스템을 논하기 전에, 기존에 반복적이고 고질적인 논란들에 대한 분석을 먼저 해 보자. 그리고 그 각각의 논란들에 대한 우리의 대응 포지션과 핵심 메시지들 그리고 그 메시지들을 입증해 보여줄 수 있는 자료들을 최대한 모아 보자. 다시는 동일한 논란으로 인해 우리 회사 내부나 외부가 시끄럽지 않도록 기다렸다는 듯 초기 격멸해 버리자. 위기관리 시스템은 거창한 게 아니다.

지금도 많은 기업들이나 조직들이 이런 기본적 시스템에 관심을 가지고, 내부적으로 시스템을 만들고 있다. 그 시스템 초안을 가지고 내부 훈련과 검증을 전문회사에 의뢰하고 있다. 그러한 작업을 한두 해가 아니라 수년간 지속적으로 그 범위와 심도를 더해가며 노력하고 있다.

가장 성공한 위기관리란 위기상황을 초래하지 않는 것이다. 큰 위기 없이 조용한 기업의 유형은 두 가지다. 준비 없이 운(運)만 좋아 조용한 기업이 그 첫 번째다. 충분한 준비로 위기를 미연에 방지하는 기업이 두 번째 유형이다. 운만 믿다가는 언젠가 거친 맨땅에 헤딩을 하게 마련이다. 비즈니스를 운으로만 해 나가려는 기업이 어디 있겠나. 어서 준비하자.

[끝]