

ABOUT STRATEGIC CRISIS MANAGEMENT

전략적 기업 위기관리에 대하여

기업 위기관리, 그 태도에 대한 108원칙

Strategy
Salad

전략적 기업 위기관리에 대하여

기업 위기관리, 그 태도에 대한 108원칙

이 책을 드리며

위기는 늘 예고 없이 찾아옵니다. 그리고 그 한가운데에서 가장 외로운 자리에 서는 분들이 계십니다. 회사를 지켜야 한다는 책임을 홀로 감당하며, 밤을 새워 판단하고, 아침이면 다시 조직 앞에 서는 분들입니다.

스트래티지샐러드는 2009년 문을 연 이래 그 자리를 곁에서 지켜보아 왔습니다. 저희가 해 온 일은 답을 드리는 일이 아니었습니다. 이미 답을 알고 계신 분들이 그 답을 흔들림 없이 실행하시도록, 옆에서 함께 서 있는 일이었습니다.

이 책은 그 시간 동안 현장에서 확인한 것들을 108개의 원칙으로 정리한 기록입니다. 새로운 이론은 없습니다. 마땅히 해야 할 일을 적시에 하는 것, 그 하나를 108번 다르게 말했을 뿐입니다.

저희와 함께 위기를 건너오신 클라이언트 여러분께 이 책을 드립니다. 여러분이 내리신 어려운 결정들, 지켜 내신 원칙들, 그리고 저희를 믿어 주신 시간이 이 책의 실제 저자입니다.

부디 이 책이 필요한 순간에 곁에 있기를, 그러나 그 순간이 오래도록 오지 않기를 바랍니다.

스트래티지샐러드 대표 컨설턴트 정용민

이 책에 실린 108편의 글은 2017년부터 약 2년에 걸쳐 「이데일리」에 정기 기고했던 칼럼을, 스트래티지샐러드 클라이언트를 위해 주제별로 재편집한 것입니다.

차례

1장 위기관리의 전제

001	준법하라	1
002	여론을 읽는 법을 배우라	3
003	반면교사 하라	6
004	진단도 받아보라	9
005	기업문화를 살펴보라	11
006	위기관리 조직을 만들라	14
007	위기관리 역량은 마지막이다	16

2장 평시의 준비

008	조직을 민감하게 유지하라	21
009	모니터링에 투자하라	23
010	관계자산 보험에 들어라	26
011	우군을 확보해 놓으라	28
012	문제는 계속 추적하라	31
013	숙제는 미리 해 놓으라	33
014	CEO가 직접 질문하라	36
015	역할과 책임을 확정하라	39
016	일선이 못하는 이유를 찾아라	41
017	바뀐 사람은 가르쳐라	44
018	사일로를 없애라	46
019	감으로만 바라보지 말라	49
020	매뉴얼은 최소화하라	51
021	일선이 무너지지 않게 하라	55

022	미리 현장에 나가보라	57
023	컨트롤 타워를 바로 세우라	60
024	위기관리팀의 구멍을 찾아라	62
025	위기관리 예산을 확보하라	65
026	평시 땀에 투자하라	67
3장 초기 대응과 실행 체계		71
027	마주 앞아라	72
028	무엇보다 신속하라	74
029	압도적으로 의사결정 하라	77
030	이해관계자에 집중하라	79
031	원점은 필사적으로 관리하라	82
032	네비게이션을 켜라	84
033	다음 단계를 미리 준비하라	87
034	해야 할 때만 하라	89
035	일사불란 하라	92
036	위기 초기에 집중하라	95
037	위기 지속기간을 단축시켜라	97
038	창구를 통제 관리하라	100
039	위기 중에도 훈련하라	102
040	훈련된 대변인에 의지하라	105
041	끝까지 협업하라	107
042	위기 시 업무 우선순위를 정하라	110
4장 이해관계자 대응과 소통		113
043	사과를 더 조심하라	114
044	이해관계자들이 원하는 바를 하라	116
045	일반공중과 맞서지 말라	119
046	언론을 우군처럼 대하라	121

047	기관들과 협업하라	124
048	피해자는 왕이다	126
049	공감에 인색하지 말라	129
050	법은 여론에 후행 한다	131
051	최고의 로펌을 찾아라	134
052	악마의 변호인을 고용하라	136
053	정확한 숫자로 말하라	139
054	제3자 인증에 기대라	141
055	지지자들의 언론을 뚫어라	144
056	위기 때 예산 아끼지 말라	146

5장 여론 읽기와 판단 150

057	가능성에만 기반한 우려는 버려라	151
058	균형 맞춰 들어라	153
059	좀 더 두고 보자 말라	156
060	아군을 절대적으로 믿어라	158
061	전시에는 장수를 바꾸지 말라	161
062	할 수 있는 것에 집중하라	163
063	언론과 여론을 혼동하지 말라	166
064	대통령이 신문을 읽는다	168
065	온라인 공중은 바보가 아니다	171
066	일희일비(一喜一悲) 말라	173
067	의사결정자는 댓글 읽지 마라	176

6장 리더십과 금기 179

068	위기관리조직에 권한을 주라	180
069	CEO 부재에도 끄떡 없게 하라	182
070	정보의 진공은 항상 깨라	185
071	병 자랑하듯 말라	187

072	절대 추측 말라	190
073	경질이나 사퇴는 위기관리가 아니다	192
074	배상을 위기관리라 말라	195
075	준비는 미리 하라	197
076	모든 사람이 미디어다	200
077	덤병덤병 나서지 말라	202
078	사회적 감수성을 키워라	205
079	수레를 말 앞에 묵지 말라	207
080	비선에만 의지 말라	210

7장 학습과 시스템 점검 213

081	기출문제라도 풀어라	214
082	상상할 수 없던 위기는 없다	216
083	잘 되어있겠지 추측 말라	219
084	한마음을 희망하지 말라	221
085	가르쳤다고 되는 것이 아니다	224
086	매뉴얼은 수명이 6개월이다	226
087	주치의를 두라	229
088	시뮬레이션 해 보라	231

8장 위기관리자의 태도 234

089	어떻게 보여질까 고민하라	235
090	하고 싶은 말보다 해야 하는 말을 하라	237
091	적절하지 않아 문제다	240
092	자만하지 말아라	242
093	말 한마디로 천냥 빚을 갚아라	245
094	민감성을 키워라	247
095	항상 준비하라	250
096	마녀는 물에 뜬다	252

097	자기 감정을 먼저 관리하라	255
098	원칙을 가지고 폭 넓게 보라	257
9장	현장에서 얻은 통찰	260
099	여론은 예측 가능하다	261
100	기록에 주의하라	263
101	공개되면 문제될 대응은 말라	266
102	하지 않아야 할 것을 먼저 챙기자	268
103	이번만 넘기자 하지 말라	271
104	상상하지 않았던 게 문제다	273
105	모르면서 문제없다 말라	276
106	일은 스스로 터지지 않는다	278
107	위기는 언제에 대한 이야기다	281
108	성공한 위기관리는 아무도 모른다	283
저자 소개		286
펴낸 곳		287
주제어 색인		288

CHAPTER 1

위기관리의 전제

1-7

준법하라

우리는 지난 수십 년간 한국 기업 역사상 여러 위기를 목도했다. 기업이 위기를 겪고 사라지기도 했다. 어떤 기업은 위기를 극복하지 못해 시장에서의 리더십을 잃었다. 기업의 오너와 대표가 굴욕적인 상황을 감수해야만 했다. 죄 없는 직원들이 잘려나가고, 사업부분이 팔려버리는 아픔도 있었다.

그 과정에서 기업의 리더들은 정치권과 규제기관의 부름에 여기 저기 끌려 다녀야 했다. 심지어 인신이 구속되기도 했다. 언론과 공중들로부터의 손가락질도 감내해야 했다. 엄청난 과징금과 배상액을 뱉어내기도 했다. 전 임직원이 가진 창피를 감내하면서 그 동안 쌓아 왔던 기업의 명성을 하루 아침에 날려버릴 수 밖에 없었다.

기업의 위기. 그리고 그 위기를 극복하기 위한 위기관리는 현재 이 시간에도 수 많은 기업 내부에서 쉬지 않고 진행되고 있다. 그나마 많은 기업의 임직원들이 쉬지 않고 위기를 관리하고 있기 때문에 간간히 불거지는 위기 정도로 그 숫자가 관리 되고 있는 것이다.

일부에서는 위기(危機)라는 글자에 기회(機)가 숨겨있다 말한다. 위기를 맞은 기업을 위로하기 위함이거나, 위기를 사전에 방지해 기회로 삼으라는 덕담이라고만 생각하자. 실제 위기는 그냥 위기다. 기회라고 생각하며 자위하거나 안주하면 더 큰 위기가 잉태된다. 대부분 위기는 기회가 아니다.

차라리 위기는 해당 기업의 경영품질을 그대로 보여주는 리트머스 지표라 할 수 있다. 경영품질이 높은 기업의 위기는 경영품질이 높지 못한 기업의 위기와 그 성격이 다르다. 많은 위기관리 전문가들과 위기관리 전문 서적들은 기본적으로 경영품질이 정상이거나 매우 높은 기업들을 대상으로 가이드를 제시하고 있다.

만약 위기관리 전문가들의 조언과 전문 서적들의 가이드라인이 실제와 많이 다르다 느껴지거나, 실행 가능성이 없는 공염불이라 느끼는 경우라면,

자사의 경영품질을 먼저 돌아볼 필요가 있다. 지금까지 자사의 경영품질이 그 조언과 가이드라인을 실행하지 못할 만큼 뒤쳐져 있다는 의미일 수 있기 때문이다.

이 책은 기업 위기관리를 위한 체질개선책을 108개의 원칙으로 나누어 다룬다. 앞에서 이야기한대로 경영품질과 관련된 뼈아픈 조언들을 108번 반복할 것이다. 위기관리에 성공해서 사업연속성을 훌륭히 보장받기 원하는 기업이라면 앞으로 이어질 조언들을 새기고 실제 실행에 참고하기를 바란다.

기업 위기관리의 첫 번째 원칙은 바로 ‘준법’이다. 기업 위기에는 여러 유형이 다양하게 있지만, 위기관리 자체가 어렵고 힘든 유형 중 가장 으뜸이 기업 스스로 불법 행위를 저지른 경우다. 결국 이 위기관리의 결말은 법정에서 가려지게 된다. 하지만, 대부분의 기업들은 법정의 최종 판결이 나기 전에 이미 상당수준 큰 피해를 입는다.

소위 말하는 여론의 법정(Court of Public Opinion)을 견뎌내지 못하기 때문이다. 이미 여러 번 경험했다시피 여론의 법정에서는 ‘유죄추정의 원칙’이 존재한다. 실제 법정의 ‘무죄추정의 원칙’과는 정반대인 셈이다.

기업은 그 ‘유죄추정의 원칙’하에서 자사의 무죄를 주장하려 애쓴다. 기업의 위기관리 커뮤니케이션이란 그런 노력이다. 변호사들을 영어로 ‘Attorney at Law’라고 부른다면, 기업의 위기관리 커뮤니케이션을 담당하는 부서직원을 여론의 법정에서는 ‘Attorney at Public Opinion’이라 불러야 할 것이다.

아무리 유능하고 훈련 받은 위기관리 커뮤니케이터라고 할지라도 자사가 명확하게 불법을 저지른 경우에는 변호 할 수 있는 방법이 극히 제한된다. 여론의 비판을 온전히 감내하며 견뎌야 하는 아주 중대한 위기를 겪게 된다. 당연히 여론의 법정에서도 정상참작이나 무죄를 감히 주장할 수 없게 되고, 실제 법정에서는 최악의 판결을 받게 된다. 위기를 관리하고 싶어도 관리할 수 없는 상황이 돼버리는 것이다.

어찌 보면 기업으로서 법을 준수하는 것만큼 당연한 경영이 없다. 경영의 기본이다. 이런 기본을 다하지 못했다는 것은 해당 기업의 경영품질이 형편 없다는 의미일 수 있다. 여러 기업들이 근래 수년간 컴플라이언스 부서를 강화하고 있다. 윤리경영실을 만들어 법적 문제는 물론 여론적으로 문제가 될 수 있는 상황들까지 예견 방지하려 노력한다. 당연하고 긍정적인 위기관리 노력이다. 준법하면 발생 가능한 위기의 약 절반은 줄어든다. 예기치 못하거나 타의에 의해 법적 분쟁이 발생해도 정상적 준법노력을 해 온 기업에게는 여론의 법정에서 정상참작의 기회라도 주어진다. 가해자가 아니라 피해자 포지션으로서의 선택지가 열릴 수도 있다. 만약 자사의 팬덤이 있었거나, 지지하는 주요 이해관계자들이 있었다면 이들을 위기관리를 위한 중요한 자산으로 활용할 수도 있게 된다. 이런 모든 가능성들은 준법을 지향해왔을 때 가능한 것들이다.

앞으로 전개될 108개 원칙을 관통하는 개념은 이와 같이 ‘여론의 법정’에 대한 것이다. 그리고 그 첫 번째 수로 ‘준법’을 조언했다. 준법한 기업만이 위기를 관리할 수 있다. 둘러보면 알 수 있다. 준법하고 위기관리에 실패한 기업이 많은지 준법하지 않아 위기관리에 실패한 기업이 많은가? 아주 간단한 반면교사다.

002

여론을 읽는 법을 배우라

여론의 법정에서 여론은 곧 ‘법’이다. 실제 법정에서의 법과 다른 점은 여론이라는 법은 계속 변화한다는 것뿐이다. 실제 법은 정해진 대로 수 십에서 수 백 년을 일관되게 하나의 기준으로 역할을 하지만, 여론은 그렇지 못하다. 그래서 한 두 번의 학습으로 여론을 알 수 있다 자신해서는 안 된다.

정부에서는 ‘정무감각’이라는 표현도 쓴다. 국민들의 여론을 잘 읽고 그에 순응해 공적 업무를 잘 처리하는 사람을 ‘정무감각이 좋다’라고 한다. 기업에게도 이제 그와 같은 정무감각이 강조되는 시대가 되었다.

많은 기업 위기관리 케이스들을 들여다보면, 기업에게 정무감각이 모자라 어처구니 없이 일을 만드는 경우들이 꽤 있다. 국민이나 소비자 같은 주요 이해관계자들의 여론을 읽고 있는가 하는 질문에 “예”라고 답할 수 있는 기업이 몇 곳이나 있을까 모르겠다.

무언가 잘못된 것이다. 기업 내부에는 소비자들을 관찰하고 공부하는 부서가 있다. 그들과 함께 하루 종일 이야기를 나누는 부서도 있다. 언론을 접촉해 그들의 이야기를 듣는 부서도 있다. 관계 기관을 수시로 드나들면서 그들의 이야기를 읽는 부서도 있다. 거래처나 직원들의 이야기에 귀를 기울이는 부서도 있다. 이렇게 많은 듣기 채널이 있는데도 여론을 제대로 이해하지 못한다면 그건 큰 문제다.

위기가 발생하기 전에 여론을 미리 읽을 수 있는 능력은 기업에게 정말 소중한 능력이자 경쟁력이다. 미리 생생하게 여론을 예측할 수 있다면 부정적인 업무관련 의사결정은 하지 않게 된다. 예를 들어 자사가 강조하는 품질에 대한 가치가 여러 소비자들과 일반 국민들에게 잘 알려져 있다면, 품질과 관련한 문제가 발생했을 때 바뀔 수 있는 여론을 상상할 수 있게 된다. 소비자들과 국민들의 실망과 분노를 미리 감각적으로 기업이 느낄 수 있게 된다는 것이다.

그렇다면 내부적으로 비용절감을 위해 품질을 일부 양보하자는 의견이 나왔을 때 그 누구도 흔쾌히 그러자는 의사결정을 하기는 힘들어진다. 여론을 미리 상상할 수 있기 때문이다. 일부에서 “들키지만 않으면 괜찮지 않나?”라는 의견을 내더라도 여론을 제대로 상상하는 회사라면 그에 곧바로 수긍을 하기는 힘들 것이다.

위기가 발생했다고 해도 여론은 계속 쫓아가야 하는 등불이 된다. 최초 위기가 발생했을 때 여론을 제대로 읽을 수 있다면, 그 여론이 지시하는 바

를 이해하게 된다. 요즘엔 온라인이나 소셜미디어 등을 통해 이전보다 훨씬 빠르고 정확한 여론 지표들이 활용되고 있다. 이를 통해 여론이 지시하는 바를 적절하게 따르면 대부분의 위기는 잘 관리될 수 있게 된다.

자사 제품을 먹고 병에 걸렸다 주장하는 소비자가 나와 여론의 주목을 받고 있다고 치자. 중요한 것은 법정에서 자사 제품이 해당 소비자를 병에 걸리게 한 것이 아니라는 판결을 받아내는 것이 아닐 수 있다. 그 이전에 여론의 법정에서 일단은 살아 남을 수 있어야 한다. 고통을 호소하는 소비자를 어떤 방법을 사용해서라도 끌어 안고, 한편이 되는 지혜가 바로 여론 감각이다. 재판과 판결은 그 이후다.

여론 감각이 부족한 기업이 문제를 더 키운다. 사회를 시끄럽게 해서라도 자사의 결백함(?)을 입증하려 고집을 부린다. 여론은 실체가 없고 여론은 합리적이지 못하다 정의해 버린다. 그 정의가 틀렸다는 이야기가 아니다. 위기를 관리해야 하는 기업이라면 이미 그런 특성에 익숙해 있었어야 한다는 것이다. 그렇다는 전제하에 여론에 발맞추려는 노력이 여론 감각이기 때문이다.

여론은 간사하다. 여론은 감정적이다. 여론은 책임감도 없다. 여론은 변화무쌍하다. 여론이란 바로 그런 것이다. 우리가 자연에서 오는 비를 닦아거나, 부는 바람을 닦아지 못하는 것처럼 여론은 자연 그대로 그런 것이므로 따라 읽고 예측하고 관리해야 하는 대상이라는 이야기다.

위기 시에는 아주 미세한 기업의 메시지 하나 그리고 행동 한편이 여론을 움직인다. 대표이사가 숙인 고개의 각도를 재는 여론도 있다. 왜 빨리 나와 사과하지 않는지 시간을 재고 있는 여론도 있다. 막무가내로 피해를 무조건 보상하라는 요구를 할 때도 있다. 그렇기 때문에 기업은 위기 시 여론과 친해져야 한다.

우리가 이렇게 한다면 여론에서는 어떤 반응을 보일까? 그런 대응은 하고 싶지 않은데, 만약 우리가 그것을 하지 않는다면 여론에서는 어떻게 이야기할까? 대신 저런 대응을 하게 되면, 여론은 어떻게 달라질까? 이런 여론 시

물레이션이 위기 시에는 지속적으로 유지되어야 한다. 그래야 위기를 보다 성공적으로 관리할 수 있게 된다.

기업의 대표부터 임원과 팀장급에 이르기 까지 여론 감각을 키우는 연습을 하고 그에 익숙해 있어야 할 것이다. 우선 여론에 대한 사내 정의를 새롭게 정립하고, 이를 존중하는 문화가 필요하다. 모든 의사결정 과정에서 여론의 시각을 투영하는 사내 전문가 그룹을 운용하는 것도 멋진 체계가 될 것이다.

다시 한번 여론에 대한 생각을 가다듬어 보자. 여론에 의해 살고 죽고를 경험한 다른 기업들의 케이스를 바라보자. 여론이라는 것이 위기 시 얼마나 중요한 기준이 되고, 그 자체로서 위용을 발휘하는지를 이해해보자. 여론의 법정에서 법은 곧 ‘여론’이라는 말을 기억하자.

003

반면교사 하라

개인이 법정에 서게 되는 경우를 한번 상상해 보자. 그 이전에 변호사에게 자문을 얻어 자신에게 적용된 혐의를 살펴보게 된다. 변호사에게 유사 혐의의 경우 어떻게 재판이 진행되었는지, 그리고 경우 별로 판결은 어떻게 났었는지를 자문 받을 것이다. 법적으로 대응하기 위한 기본이 그렇다. 기업 위기관리에 있어서도 비슷한 노력이 진행된다. 물론 그 노력은 위기가 발생하기 전에 진행되는 것이 좋다. 가만히 살펴 보면 하루에도 몇 건씩 기업관련 위기나 이슈가 발생한다. 그 각각이 오프라인 언론에서 주로 회자되는지, 온라인상에서 떠들썩 한지, 온,오프라인을 공히 시끄럽게 만드는지 정도가 다르다. 해당 이슈나 위기가 생각보다 장기간 이어지는 경우도 있고, 의외로 한 순간에 사라지는 경우도 있다. 심각해 보이는 것도 있고, 그렇지 않은 것도 있다.

자사와 관련 있는 동종 업계에서만 독특하게 발생하는 이슈나 위기도 있을 수 있다. 관련은 없어도 일반 기업이라면 공히 경험할 수 있는 이슈나 위기도 있을 수 있다. 최근 사회 정치적 환경 변화에 따라 새롭게 대두되는 이슈나 위기 유형도 있을 수 있다. “이상하게 이슈나 위기는 몰려 다닌다”하는 이야기처럼 비슷한 유형의 이슈나 위기가 연이어 이 기업 저 기업에서 발생하는 경우도 있다.

이 모든 경우들을 미리 살펴보고, 그 각각에서 유의점, 방지책, 대비책, 대응 방식 등을 미리 살펴 챙기는 것을 위기관리 관점에서는 반면교사(反面教師)라 할 수 있다. 이와 같은 반면교사가 정기적이고 체계적으로 적용되어 있는 기업은 그렇지 않은 기업과 크게 다른 위기관리 역량을 보유하게 된다.

세계 각국의 위기관리 교과서에서 공통적으로 반복하는 주문이 바로 “준비하라”다. 기업이 지속적으로 진행하고 적용하는 반면교사는 그 “준비하라”는 주문을 그대로 따른 아주 충실한 실행인 셈이다. 반면교사 하다 보면 자사의 문제를 더욱 더 생생하게 인지하게 되고 해결책을 찾을 수 있게 된다. “저 OO회사가 경험한 위기가 우리에게도 발생 가능한 것인가?”하는 질문을 할 수 있게 되기 때문이다.

“만약 우리에게 유사한 위기가 발생한다면 우리는 저 OO회사와 다르게 대응할 수 있을 것인가?” “OO회사와 다른 대응을 진행하기 위해 우리에게 필요한 기본 역량은 무엇인가?” “만약 우리도 저 OO회사와 같이 대응할 수 밖에 없는 상황이라면, 사전에 개선 또는 강화해야 할 부분은 어떤 부분들인가?” “우리가 저 OO회사보다 잘 할 수 있는 것과 잘 못할 수 밖에 없는 것들은 어떤 것들이 있을 것인가?” 이런 수 많은 질문들이 반면교사 과정에서 이어진다.

그러나 현실로 들어가보면 대부분 기업 대표와 임원들이 유사 또는 타 업계에서 발생한 기업 이슈나 위기들에 대해 실제로는 관심이 적다는 것을 알

수 있다. “그런 이슈가 있었어요?” “언젠가 이야기는 들어 본 것 같은데 그랬었군요” “(단순히) 재미있네요”하는 반응들이 그래서 흔하다.

물론 대표이사와 임원들의 주업이 위기관리라고 볼 수는 없겠지만, 기업 위기관리 역량 제고 관점에서 이 반면교사의 가치는 아무리 강조해도 지나침이 없다. 최소한의 관심은 필요하다는 이야기다. 더 나아가 사내 위기관리 조직을 중심으로 한 정기적인 반면교사 세션 정도는 필요할 것이다.

발생하는 기업 위기의 유형을 보면 상당수가 ‘이미 다른 여러 기업이 한번 이상 경험했던 유형’이다. 이 때문에 하늘 아래 더 이상 새로운 이슈나 위기는 없다는 이야기도 나온다. 또 일부는 ‘자사도 한 두 번 이상 이전에 경험했던 이슈나 위기 유형’이다. 이 부분이 재미있다.

발생한 이슈나 위기를 ‘시험문제’에 비유해 보면 대부분이 ‘기출 문제’였다는 의미다. 그리고 그 일부는 자기가 풀었던 ‘아는 문제’라는 것이다. 만약 자사가 기출문제들을 제대로 이해하고 풀어 정답을 찾아 놓았고, 이미 한두 번 풀었던 아는 문제에 대한 정답을 정확하게 기억하고 있었다면 이번 시험은 그리 어렵지 않게 치를 수 있게 된다는 것이다.

문제는 그런 기출문제에 대한 공부를 하지 않은 기업이다. 게다가 이미 풀었던 문제의 정답도 제대로 기억하지 못하고 있는 기업이라면 문제는 더욱 더 클 것이다. 다른 기업이 풀었던 이슈나 위기를 새로운 것처럼 풀고 있는 기업을 상상해 보자. 이미 풀었던 문제도 전혀 기억 하지 못한 채 우물쭈물하며 오답을 적는 기업을 상상해 보자. 상상만해도 안타깝지 않은가?

위기가 발생하면 기업들이 위기관리 컨설턴트를 불러 공통적으로 묻는 질문이 있다. “이와 유사한 위기들의 경우 어떻게 상황이 전개되었나요? 그 때 각각의 성공 요인이나 실패 요인들은 어떤 것이었는지 좀 알려주세요”와 같은 질문이다. 물론 전문가에게 의지한다는 느낌은 있지만, 기업차원에서 그리 적절한 질문은 아니라고 본다. 그 만큼 평소 다른 기업의 이슈나 위기에는 관심이 없었다는 반증이기 때문이다.

평소 관심이 중요하다. 위기관리를 제대로 하려는 기업이라면 다른 여러 이슈 및 위기관리 케이스들에 대한 관심은 필수다. 거창하게 반면교사나 타산지석이라는 말까지 꺼내지 않아도 될지도 모른다. 기업 내부에서 위기관리를 위한 최소한의 관심을 한번 꺼내 살펴보자는 것이다. 그런 관심이 현재 존재하는가? 살아있는가?

004

진단도 받아보라

발생하는 이슈나 위기의 뿌리를 한번 주의 깊게 살펴보자. 이슈나 위기는 대부분 사람이 일으킨다. 사람이 원인인 경우가 대부분이다. 직원이 몇 명인가? 그들 각각은 지금 어떤 생각을 하며 일하고 있는가? 그들과 관련해 발생될 이슈나 위기는 어떤 것들일까? 그들 스스로는 어떤 일이 발생할 수 있을지 알고 있을까?

이슈나 위기가 실제 발생되면 임직원들은 흔히 이런 첫 반응을 보인다. “올 것이 왔군.” “언젠가는 문제가 될 줄 알았는데...” “언제 이야기야? 아직도...?” “예전부터 하나의 관행인데?” “이게 무슨 문제지?” 이런 반응을 분석해 보면 이미 이와 관련 한 내용들을 그들이 알고 있었다는 의미가 된다. “어떻게 이런 일이 우리 회사에게 일어날 수 있지?” “이게 무슨 이야기지? 난 이해가 안 되는걸?” “세상에 이런 일이 우리 회사에게 일어나다니...” 이런 소수 반응을 하는 임직원들은 아마 입사한지 얼마 되지 않았거나 최근 이직해 온 경우일 것이다. 회사에서 일정기간 이상 오래 일해 온 임직원들은 자사에 게 발생 가능한 이슈나 위기를 대략 알고 있을 수 밖에 없다.

다른 회사에게 어떤 이슈나 위기가 발생했는지 살피는 것을 ‘반면교사’라 했다. 그와 더불어 자사에게 어떤 이슈나 위기가 발생할 수 있을지 살피는 ‘진단’도 위기관리에서는 매우 중요한 준비작업이다. 진단을 통해 자사에게

발생 가능한 위기 요소들을 쭉 살펴보면 그 의미를 알 수 있다. 그 유형들 중 열에 아홉 이상은 이미 임직원들이 알고 있는 것들이다. 물론 그들간에 발생 가능성이나 부정적 영향 수준은 상호 차이가 있을 수 있다. 하지만, 하나 하나의 유형을 놓고 임직원들이 대화를 나누다 보면 자사의 취약성은 그대로 드러나게 된다. “이건 언젠가는 문제가 될 수 있을 것입니다.”는 의견들이 교환된다.

임직원 각자 자신들이 알고 있고, 품고 있고, 우려되는 이슈나 위기 요소들을 그대로 모아 정리해 들여다보자는 것이 진단의 1차적 목적이자 의의다. 타사를 통한 반면교사에서 얻을 수 있는 인사이트가 “하늘 아래 새로운 위기는 없다”는 것이라면, 이런 자사 진단을 통해 얻을 수 있는 인사이트는 “우리가 모르는 위기는 없다”는 것이 되겠다.

물론 진단 중 일부 부서에서 몰랐던 타사 업무관련 이슈가 목격될 수 있다. 의사결정자 그룹이 일부 모르고 있던 이슈도 드러난다. 반대로 직원들이 몰랐던 새로운 이슈도 발견될 것이다. 이렇게 일부가 몰랐다는 것이 모두가 몰랐다는 의미는 결코 아니다. 대신 모두를 모아 놓고 나면 그때부터는 모두가 알게 된다는 가치에 주목할 필요가 있다.

그렇다면 기업 차원에서 자사에게 발생 가능한 주요 위기 요소들을 이해하고 있기만 하면 모든 문제가 해결 될까? 아니다. 그에 기반한 사전적인 위기관리가 그 다음이다. 실제 문제가 될 것을 미연에 방지, 완화, 개선, 대비하는 일련의 작업이 이루어져야만 진단 작업은 더 큰 의미가 된다. 현장에서 흥미로운 것은 위에서 설명한 위기 요소 진단을 진행하는 기업들 중에서도 상당수가 진단 결과를 사전적인 위기관리 작업에 연결시키지 못한다는 것이다. 상당한 노력과 시간을 투입해 완성시킨 진단 결과와 맵(map)을 고위 임원들 앞에서 발표하고 나서 작업을 마무리 한다.

이는 마치 병원에서 건강검진을 통해 의사로부터 자신의 몸에 어떤 이상이 있을 수 있다는 것을 조언 받고 나서 실제 관리나 치료는 시행하지 않는 셈이다. “귀하께서는 담배를 많이 피우시는 관계로 폐와 뇌혈관 질환이 발

생활 가능성이 매우 높습니다. 몸무게 또한 과중하기 때문에 고혈압과 콜레스테롤 관리를 안 하시면 조만간 심혈관계 문제가 발생할 가능성이 높습니다.” 이런 진단을 받고 난 이후를 상상해 보자.

건강 하고픈 사람이라면 당연히 담배를 줄이거나 끊고, 몸무게를 정상치로 줄이려는 여러 노력을 하게 마련이다. 그때까지 의사가 추천한 약을 상복하면서 정기적으로 문제 부분을 점검 받을 것이다. 의사와 지속 상담하면서 더 효과적으로 문제를 해결 할 수 있는 방식을 조언 받을 것이다. 이를 통해 이른 시기 내에 문제를 상당 부분 해결해 건강한 상태로의 복귀를 꿈꿀 것이다.

이런 당연한 노력을 기업들도 실제 하고 있는지 스스로 자문해 볼 필요가 있다. 그나마 정기적으로 진단 해서 경각심을 공유하는 선에서 관심을 가지고 있는 기업은 선진적이라고 할 수 있을까? 아예 진단을 하지도 않고, 그 자체에 대한 지식이나 관심 조차 없는 기업보다는 낫다 할 수 있을까? 실제 케이스들을 접하는 위기관리 컨설턴트 시각에서는 두 기업간에는 위기관리 차원에서 그리 큰 차이는 없어 보인다.

실행이 전제되지 않는 플랜은 아무 소용이 없다. 개선이나 치료가 보장되지 않는 진단도 그렇다. 위기관리 차원에서 시행되는 모든 준비 작업은 사전적인 위기관리라는 2차 목적을 가지고 있어야 한다. 항상 큰 이슈나 위기가 발생하면 “그 회사는 이미 그 문제를 알고 있었다”는 여론의 비판이 반복된다. 진단만 있고 사전적 위기관리가 없었기 때문이다. 사후 약방문에만 기대서는 안 된다.

005

기업문화를 살펴보라

최근 연이어 드러난 사내 성(性) 관련 추문 사례들에 대해서도 한번 생각해 보자. 기업이나 가해자자나 피해자 누구의 잘못이다 아니다를 떠나서 말이다. 그 근간에는 해당 기업의 기업문화가 있다는 생각을 해야 한다. 만약 그런 유사한 추문들이 연이어 발생하는 기업들이라면 더더욱 자사의 기업 문화에 어떤 문제는 없는지 살펴 볼 필요가 있다.

기업과 관련한 부정 이슈나 위기 발생 원인들 중 ‘잘못된 기업문화로 인한’ 것들은 앞에서 이야기한 준법 부실, 여론감각 부실, 반면교사 부실, 진단 부실 등의 원인과 함께 대표적 위기 원인으로 꼽힌다.

잘못된 기업문화의 형태 또한 여러 가지로 정리 될 수 있다. 그러나 잘된 기업문화는 하나로 정의 가능하다. 잘된 기업문화는 절대 사회적으로 부정적인 문제를 만들지 않는 기업문화다. 즉, 문제를 만드는데, 그리고 만들 수 있는 기업문화는 과히 옳은 기업문화가 아니라는 뜻이다.

일부 기업들은 내부에서 ‘위기’라는 표현을 쓰지 않는다고 한다. 대표이사가 ‘위기’라는 표현을 좋아하지 않는다는 거다. 이런 기업에서는 위기관리에 대한 이야기가 항상 조심스러울 수 밖에 없다. 감지나 준비과정에서도 실무진들이 조심스러워 하게 되면서 위기관리를 어려워한다.

반면에 일선에 어떤 문제가 있다 판단하면 경영진이 활발하게 해당 이슈에 대해 분석하고 논의해 해결책을 토론하는 기업이 있다. 말 그대로 ‘위기’를 ‘위기’라고 부르는 기업이다. 일선부터 임원들까지 문제가 있으면 해결책을 찾아야 한다는 생각을 하니 위기관리가 미리 미리 잘 이루어진다. 실제 위기가 발생하더라도 대부분의 경우에는 준비되어 있다.

어떤 기업은 문제가 될 기업문화의 중심에 오너 또는 대표이사가 있는 경우가 있다. 예를 들어 사회적으로 문제가 될 수 있는 사내 관행이 군대 문화에 연결되어 있다. 그 중심에 있는 최고 의사결정자는 그 관행이 수십 년 이어진 것이라 이질감을 느끼지 못하고, 아래 직원들을 과하게 대하곤 한다. 당연히 이런 경우 최근과 같은 사회적 논란을 일으키는 원인이 된다. 이런 기업은 미리 이런 오래된 관행을 없애고 개선한 다른 기업과는 위기관리 차

원에서 다른 경지에 있게 된다. 너무나 익숙해진 사내 관행이며 그것 자체가 자신들을 대변하는 색깔이 되어버린 문화를 한번 돌아 볼 필요가 있다. 그 하나 하나에 어떤 문제가 있을지 돌아 봐야 한다. 기업문화도 시대에 따라 바뀔 부분은 바뀌어야 맞다. 핵심은 유지하고라도 일부 관행 차원의 이슈들은 감지해서 변화 시킬 필요가 있다.

그렇지 못한 기업들은 이렇게 기업문화와 관련 된 부정 이슈가 발생하면 스스로 “뭐가 문제인지 모르겠다”는 반응을 보인다. 사회적 이해관계자들이 자사의 기업문화를 이해하지 못하기 때문에 이런 소란이 벌어지고 있다고 생각하는 것이다.

그러나 기업문화는 기업이 여러 사회적 이해관계자들과 함께 성장하기 위해 필요한 ‘훌륭한 사회성’을 위한 방편일 뿐이다. ‘훌륭한 사회성’에 반하는 기업문화는 절대 정상적인 것이 아니다. 훌륭한 사회성이라는 잣대나 가치는 시간이 흘러가며 지속적으로 변화한다. 제대로 그 변화를 따라가지 못한 기업문화는 당연히 문제를 일으키게 된다.

기업문화 속에는 사람이 있다. 그 사람들은 기업내부에 있을 때는 기업문화의 영향을 받지만, 일과가 끝나거나, 퇴사를 하게 되면 다시 사회로 돌아가 사회성의 영향을 받는다. 현재 직원들은 물론 퇴직자들과 제3자들이 가지는 해당 기업의 기업문화에 대한 시각이 시대적 변화에 큰 도움이 될 수 있다는 의미다.

이렇듯 관심을 가져야 위기관리도 된다. 신경을 써야 위기를 관리할 수 있다. 고민하고 돌아봐야 보인다. 떠들썩 하게 이야기해 보자 해야 문제를 발견할 수 있다. 이를 통해 리더가 스스로 생각해 문제라고 생각하는 기업문화는 당장 고쳐야 맞다. 위기관리에 실패한 기업들은 이런 ‘깨달음과 고침’의 노력이 부족했던 기업이다.

자랑스러운 기업문화, 수십 년간 우리 회사를 성장시켜 온 그 기업문화는 물론 소중한 것이다. 그 기업문화 때문에 우리 회사를 부러워하는 경쟁사도 있을 수 있다. 훌륭한 기업문화를 보유하고 있는 기업이라면 더더욱 기업문

화의 어떤 부분을 변화에 발맞추어 개선해야 하는지 살펴야 한다. 소중하다면 더욱 지켜야 한다. 미리 문제의 소지를 발견해 고쳐야 제대로 지킬 수 있다.

다시 한번 강조하지만, 사회적으로 문제를 일으키는 기업문화는 좋은 것이 아니다. 그 문제가 여러 번 반복되면 더욱 더 그렇다. 많은 문제들이 미처 알려지지 않았다고 안심해서도 안 된다. 항상 올 것은 오게 마련이니까.

006

위기관리 조직을 만들라

지난 2007년 여러 번 제품 유해성 논란에 휘말렸던 세계적 완구 회사 마텔(Mattel). 연이은 리콜속에서 전략적 커뮤니케이션으로 위기를 관리할 수 있었던 과정에는 당시 마텔의 회장이자 CEO였던 밥 에커트(Bob Eckert)의 리더십이 주효했다.

밥 회장은 이듬 해 아리조나 주립대학의 한 초청 강연에서 이렇게 이야기했다. “위기 당시 우리 위기관리팀의 팀워크는 강했고, 그것이 우리 기업에 대한 테스트였다 생각한다. 지금도 100여 페이지가 넘는 위기관리 매뉴얼에서 가장 소중한 한 페이지를 고르라 한다면 나는 위기관리팀의 연락처 정보들을 취할 것”이라면서 자사의 위기관리팀을 치하했다.

저자도 항상 기업 대표들에게 강조하는 것이 ‘훈련된 강력한 위기관리 조직’을 사전에 보유하라는 것이다. 위기관리라는 것은 원래 ‘누가(who?)’라는 개념이 항상 중심이 되어야 한다. 그 ‘누가(who?)’라는 개념이 없다면 위기는 절대로 관리되지 않고, 관리 될 수도 없게 되기 때문이다.

그러나 생각보다 많은 기업 오너와 대표이사들은 위기 시 이렇게 이야기한다. “지금까지 논의한 방향으로 잘 대응해 주세요. 부탁드립니다.” 이 말을 들은 임원들은 그 부탁에 ‘누가(who?)’가 명시되지 않았던 것에 주목한다.

임원들간에 그 ‘누가(who?)’라는 주체에 대해 역할과 책임을 다시 나누게 되고, 정치적 정리가 되면서 결국 실제 대응은 지연되거나 생략되는 결과가 발생한다.

위기관리라는 것이 원래부터 ‘지는 싸움’이라는 특성이 있기 때문에, 정치적으로 예민한 임원들은 그 과정에 개입하지 않으려 하는 것이 현실이다. 그런 상황에서 오너나 대표이사가 정하는, 그리고 자사 위기관리 매뉴얼상에 적시되어 있는 강력한 개념 ‘누가(who?)’는 위기관리의 핵심이 된다. 우리가 알고 있는 위기관리 매뉴얼에서도 가장 중요한 부분은 ‘누가(who?)’와 관련된 부분이다. 그 부분을 우리는 ‘위기관리 조직’이라 부른다. 그 조직에는 누가 무엇을 어떻게 한다라는 가이드라인이 따라 붙게 된다. 정확한 책임과 역할(Role & Responsibility)이 제시된다.

평시에는 마찬가지로 그 정해진 역할과 책임에 따라 해당 조직 구성원들이 훈련 받는다. 예상되는 위기 유형에 따라 자신의 역할과 책임을 기억해 내는 훈련이다. 그 구체적 상황에서 자신과 자신의 부서에게 필요한 대응 자산 또한 확인한다. 필요한 자산이나 역량이 있다면 그 훈련 과정을 통해 보강에 보강을 거듭한다.

위기관리 커뮤니케이션 관점에서도 그렇다. “잘 훈련된 대변인 하나라면 천군만마 부럽지 않다”는 말이 있다. 평시와 위기 시를 넘나들면서 정제된 전략적 메시징에 능숙한 대변인 또한 위기관리 조직 내에 위치한다.

최고 의사결정자인 오너와 대표이사도 마찬가지다. 위기 시 자신이 결정해야 하는 의사결정 사안들에 대해 평시 훈련과 시뮬레이션을 통한 간접 경험은 매우 중요한 위기관리 자산이다. 적시에 내려지는 전략적 의사결정만큼 일선에서 묵말라 하는 지원이 없다. 위기관리 자체를 살아 움직이게 하는 힘이다.

법무, 대관, 홍보, 기획, 재무, 마케팅, 영업, 기술, 생산, 인사, 총무 등 수많은 조직 내 부서들이 각각 위기 시 그들의 역할과 책임을 인지하고 있어야 한다. 매뉴얼에 적시되어 있다는 사실로만 안심하는 것이 아니다. 평시 반

복되는 훈련과 시뮬레이션을 통해 학습지가 아닌 경험지로서 자신의 역할과 책임에 익숙해 져야 한다.

훈련된 강력한 위기관리 조직이 생겨난 뒤에야 기업에게는 일사불란한 위기대응이라는 가치가 생겨난다. 평시와 위기 시를 거쳐 이어지는 사일로를 파괴할 수 있는 동력이 생긴다. 협업의 가치 속에서 외부에서 볼 때 조직이 움직이고 있다는 평가를 받는다. 최고 의사결정자들의 위기관리 리더십도 그 후에 빛나게 된다.

기업의 위기관리 조직을 강한 군대에 비유하기도 한다. 강군(強軍)을 구성하는 많은 요소들을 보면 기업의 강한 위기관리 조직과 상당히 유사한 면을 보이기 때문이다. 역할과 책임이라는 개념, 그에 따른 전문성과 역량이라는 개념. 지속적인 훈련과 시뮬레이션의 개념. 지휘자의 리더십이라는 개념에 이르기 까지 강군과 강한 위기관리 조직의 유사점은 한둘이 아니다.

위기관리 성공을 위해 많은 것들을 점검하고 준비하고 변화시켜야 한다 이야기했다. 그 다음은 위기관리 조직에 대한 관심이다. 위기관리 조직의 구성과 인식 개발, 훈련과 시뮬레이션의 지원 등은 최고 의사결정자들이 지속적으로 관심을 가지고 탐내야 하는 것들이다.

마텔의 밥 에커트 회장이 왜 백여 페이지 매뉴얼에서 비상연락망 딱 한 장을 그리 소중하게 여기는지는 실제로 강한 위기관리 조직을 운영해 본 리더라면 누구나 공감 할 것이다. 부러우면 지는 게임이 위기관리다.

007

위기관리 역량은 마지막이다

아무리 바빠도 말 앞에 수레를 댈 수 없다. 바쁘다고 실을 꿰지 않은 채 바느질 할 수 없다고도 했다. 많은 기업에서 위기관리를 이야기하면서 직원들

의 위기관리 역량을 이야기한다. 임직원들에게 위기관리 역량만 충분하게 있으면 위기가 관리 될 것이라 희망하는 것이다.

그 말은 절반은 맞고, 절반은 틀릴 수 있다. 임직원들에게 적절한 위기관리 역량이 존재한다는 것은 그 이전에 많은 전제 조건들이 필요 충분하게 충족 되었기 때문일 수 있다는 이야기다. 이런 경우에는 맞는 이야기다.

그러나 그런 필요 충분 조건이 전제되지 않는 상황에서 임직원들의 위기관리 역량이 존재한다는 것은 틀린 이야기일 가능성이 높다. 그 역량이라는 것이 적절하지 않은 역량일 가능성이 있다는 이야기다.

준법이나 여론에는 별반 관심 없고, 반면교사나 자사 진단도 하지 않으며, 문제 있는 기업문화를 기반으로 했지만, 위기관리 조직만은 보유한 기업이 있다고 치자. 그들의 위기관리 역량이라는 것은 대체 어떤 것일까 상상해 보자.

그 위기관리 역량은 대부분 불법적인 것들일 것이다. 여론을 등진 맹목적인 것일 것이다. 타사들이 여러 번 실패한 관행을 그대로 따르는 역량일 것이다. 문제를 반복 경험하고도 개선되지 않은 역량일 것이다. 위기관리 조직은 구성되어 있지만, 여러 내외부적 비선 역량을 끌어 들인 그런 이상한 역량을 의미할 것이다.

한마디로 바람직하지 않은 위기관리 역량이 그들이 말하는 역량일 것이다. 실제 케이스들을 보면 그런 이상한 역량에 주로 의지하는 기업들이 목격된다. 수사당국의 압수수색을 방해하고, 증거물을 인멸하는 임직원들이 보인다. 위증을 하고, 불법적인 로비를 하며, 사법부와 입법부에 영향을 미치려 노력하는 활동에 집중하는 사람들도 그런 역량에 기반한 사람들이다.

일부 기업에서는 다른 기업의 그러한 비정상적 역량을 부러워하기도 한다. 자신들이 하지 못하는 무언가를 저 회사는 하고 있다며 신비감을 가지기도 하는 듯 하다. 저 회사는 아주 악착같고, 무서운 회사라는 평을 자신들끼리 한다. 그러나 확실한 것은 그런 회사의 이상한 역량은 진정한 의미의 위

기관리 역량이 아니다. 또한, 그런 사이비 역량은 자사의 위기를 관리한다기 보다 더욱 더 악화시키는 결과로 재앙을 초래하는 주요 원인이 된다.

앞서 이야기한 많은 전제조건들이 충분히 충족된 상태에서만 올바른 위기관리 조직이 생겨나고, 그들의 올바른 위기관리 역량이 개발되게 되어 있다. 자사 철학과 원칙을 돌아보는 위기관리 조직의 강한 위기관리 역량은 그 때에야 실현 가능하게 된다. 위기 발생을 사전에 억제하고 관리하는 진짜 역량이 그 때 가능해 진다. 문제나 이슈를 미연에 발견 조치할 수 있게 되기 때문이다. 그럼에도 불구하고 이슈나 위기가 발생되면 올바른 위기관리 역량을 가진 기업은 주요 이해관계자들의 의견에 바로 귀를 기울이고 그와 같은 입장을 정리하게 된다. 공감의 역량을 더하게 된다. 이해관계자들이 바라는 문제 해결 방식을 취한다. 회사의 그런 입장과 대응 방식에 많은 이해관계자들은 고개를 끄덕이게 된다. 이런 결과를 창출하는 것이 바로 올바른 위기관리 역량이다. 올바른 위기관리 역량은 기업 스스로에게 자랑스러운 기록을 선물한다. 흔히 자사 위기와 관련한 내용은 외부로 공개하기를 꺼려하는 경향이 있다. 무슨 좋은 이야기라고 몇 년 동안 반복 하느냐며 가능한 숨기려 한다. 그러나 올바른 위기관리 역량을 기반으로 제대로 위기를 관리한 기업은 반대로 해당 관리 프로세스와 인사이트를 기록으로 남기고, 공유한다. 자랑스럽다는 의미다.

해당 조직에게 올바른 위기관리 역량이 있었는가 여부는 사후 주요 이해관계자들이 해당 조직의 위기관리를 어떻게 평가 하는 가에 주로 영향 받는다. 주요 이해관계자들이 “(그나마) 잘 했다” 칭찬하는 위기관리의 경우에는 해당 조직 내에 올바른 위기관리 역량이 존재했을 가능성이 높다. 반대로 “(어떻게) 그럴 수 있을까?”하는 비판이 있다면 그건 누가 뭐래도 해당 조직 내에 올바른 위기관리 역량은 존재하지 못했다는 의미다.

다시 강조하지만, 위기관리 역량은 항상 맨 마지막에 갖추어 지는 것이다. 모든 필요 충분 조건이 충족되어야 싹을 피워내 커갈 수 있다. 마치 마술처

럼 위기관리 조직이 단박에 회사를 위기 발생 이전으로 돌아가게 만드는 그런 신비한 힘을 의미하지는 않는다.

언론이 쓰는 비판 기사를 막아내고, 규제기관이나 수사당국의 당연한 조사를 무마하며, 시민단체를 제압하는 그런 가공할 힘을 상상해서는 안 된다. 주변에서 누군가 그렇게 할 수 있다 해도 그래서는 안 된다. 그렇게 하려 하다 지금 더 큰 문제를 짊어진 여러 정치권 인사들을 보라. 그런 것은 위기관리가 아니다.

CHAPTER 2

평시의 준비

8 — 26

조직을 민감하게 유지하라

“호들갑 떨지 말라”는 이야기가 있다. ‘호들갑’이라는 의미가 경망스럽고 야단스럽기 만 한 것이라면 지양해야 하지만, 이슈나 위기를 감지하여 분주히 여럿이 움직이는 것까지 ‘호들갑’이라고 하면 안 된다. 이슈나 위기가 발생하기 전부터 기업은 항상 민감해져 있을 필요가 있기 때문이다. 민감한 기업만큼 준비된 기업이 없다. 사소해 보이는 이슈에도 미리 관심을 가지는 기업이 민감한 기업이다. 다른 기업이 겪고 있는 이슈를 지속 분석해 보는 기업이 민감한 기업이다. 일선에서 올라오는 보고 중 문제로 비화될 건이 없는지 꼼꼼하게 추적해 보는 기업이 민감한 기업이다. 상위 의사결정자들이 자신의 경험만 믿고 괜찮다 문제 없을 것이라는 확신을 강요하지 않는 기업이 민감한 기업이다.

민감한 기업은 그래서 강하다. 어떤 이슈나 위기도 예상하지 못한 채 마주하지 않는다. 다른 기업이 경험한 이슈를 자신이 경험했던 것처럼 보다 자연스럽게 다룰 수 있다. 일선의 목소리에 귀를 기울여 문제 될 것들을 미리 미리 제거해 놓는다. 문제가 될 것인지 아닌지를 상위 의사결정자들이 하위 실무담당자들과 지속 토론하고 진단을 반복한다.

일부에서는 기업이 너무 민감한 것도 좋지 않다 이야기한다. 피로감이 생긴다는 이유다. 이런 기업에서 일부 임원은 “별 것도 아닌 것인데, 그것에 대해 윗분들이 너무 민감하셔서 여러모로 피곤합니다. 일선에서는 항상 그런 현상이 발생하는데 말이죠…”라 토로한다. “일선에서 발생한 해프닝들을 위에 매번 보고하고 그것에 대해 논의하고 하게 된다면, 아마 경영진들은 아무 일도 못하고 그것만 해야 할 겁니다. 그 만큼 일선 이슈들이 많고 다양하거든요. 저희가 알아서 필터링 하니 그나마 편하신 겁니다”는 이야기도 한다.

이런 기업은 민감하지 못한 기업이다. 이슈나 위기에 강하지 않을 가능성도 많다. 일단 이런 이야기를 하는 기업은 일선에서 이슈나 위기의 전조를 감지하고 분석해 내는 ‘기준’이 모호하다. 그 기준이 제대로 지켜지고 있다면, 일선으로부터의 보고 수량이나 범위가 그렇게 막대할 수 없다. 또한 전조에 대해 경영진이 동일한 기준을 가지고 바라보니 보고의 수량이나 범위는 별반 문제가 되지 않는다.

그렇게 이야기하는 기업 구성원들은 서로 다른 전조 판단 기준을 가지고 있기 때문이다. 일선에서는 A를 문제의 전조라고 생각하는 반면, 경영진에서는 A를 그렇게 보지 않는 것이다. 이런 기준차이가 존재하기 때문에, 일선에서는 경영진들을 불필요하게 부담스럽게 할 필요 없다는 낙담을 경험하게 된다. 경영진은 반대로 정확한 보고나 공유가 올라오지 않고 있을 것이라는 의심을 가지게 된다. 기업 전반에서 민감성은 사라지고, 상호간 불만만 생겨난다.

이런 경험을 한 기업은 또 이야기한다. “그러면 일선에서 보다 정확하게 이슈나 위기 전조를 판단할 수 있는 기준은 어떻게 세우면 될까요?” “일선에서는 사실 그렇게 종합적으로 판단해 전조를 판단할 수 있는 역량이 없습니다. 이런 현실은 어떻게 극복해야 할까요?” 일견 그럴 듯 한 이야기다.

일상 업무를 일정 기간 진행 해 온 직원이라면 업무 과정에서 ‘부정적 문제가 될 이슈의 전조’를 감지할 수 있는 능력은 누구나 가지게 되는 것이 일반적이다. 그러나, 그 기준은 당연히 최고의사결정자로부터 제공되어야 한다. 그 기준은 오랫동안 일관되게 전조를 판단하는 지표가 되어 있는 것이어야 한다. 그런 기준이 있어야 일선 스스로의 중구난방 판단은 최소화된다. 그런 ‘판단 기준’이 공유되지 않기 때문에 민감성이 자라나지 않는 것이다.

일선에서 올라온 문제 전조를 보면 경영진은 대부분 ‘확실하게 문제다’ 평가 내릴 수 있게 된다. 기준이 동일하기 때문이다. 일선에서도 “왜 이 전조가 심각한 것인가?”에 대한 답변을 정확하게 할 수 있게 된다. 일선간에도

“왜 이것이 꼭 보고 공유되어야 하는 전조인가?”에 대한 이견이 준다. 정확한 최고의사결정자의 의중이 그 기준에 담겨 있기 때문이다.

민감하지 않은 기업은 당연히 ‘기준’이 없다. 일선부터 최고의사결정자에 이르기 까지 이슈나 위기를 보는 시각이나 기준이 제 각각이다. 일선에서는 각자 판단에 따라 보고 하고, 경영진은 그에 대해 나름대로 판단 해 평가한다. 점점 보고량과 범위는 줄어든다. 임원들은 자사에 이슈나 위기의 전조가 없다 안심한다. 그런 사내 분위기를 깨지 않기 위해 점점 민감성은 저하된다.

그 후 이슈나 위기가 실제 발생하면 이런 기업은 일단 놀란다. 허둥댄다. 말 그래도 호들갑만 떨며 아무것도 결정하지 못한다. 제 각각 발생한 문제가 어떤 것인지 판단하려 한다. 의사결정은 지체된다. 경영진끼리 상호간 책임 논란을 벌이며 손가락질을 시작한다. 최고의사결정자는 “왜 아무도 이런 문제를 몰랐으며 사전에 보고하지 않았는가?” 호통 친다. 민감하지 않은 기업은 이런 웃지 못할 해프닝을 자주 반복한다. 최고의사결정자의 관심이 없으면 그렇다.

009

모니터링에 투자하라

기업은 일반적으로 다양한 모니터링 창구들을 보유하고 있다. 굳이 이슈나 위기관리 목적이 아니더라도, 상시적 상황 및 이해관계자 모니터링 창구들을 상당수 보유하고 있다. 예로 소비자 이슈나 위기 상황이 발생했을 때 일선 대리점과 영업직원들의 일사불란 한 정보 취득과 보고 창구처럼 훌륭한 모니터링 창구가 없다. 법적 이슈가 발생했을 때 기존에 운용되던 대관과 법무, 자문 로펌들, 그리고 홍보실을 통한 창구처럼 유용한 모니터링 창구가 없다.

중견이나 중소기업에는 대기업과 비교해 일부 이해관계자 모니터링 창구가 존재하지 않거나, 미비한 경우가 있을 수는 있다. 하지만 많은 수의 중견 중소기업에서는 사외이사들이나 고문 또는 오너가 스스로 다양한 이해관계자 창구들을 공식 또는 비공식적으로 운영하기도 한다.

이 모든 노력이 상황과 이해관계자들을 제대로 모니터링 하기 위한 위기 관리 체계라 할 수 있다. 이러한 모니터링 체계는 외부 이해관계자 환경이나 미디어 성향이 바뀌며 지속 업그레이드 되고 변화되어 왔다.

기업 홍보실만 해도 십 여 년 전까지만 해도 일간지와 방송을 중심으로 하는 언론매체와 정보지 모니터링이 그들 모니터링의 중심이었다. 하지만, 최근에는 홍보실의 모니터링 대상이 기존 언론 매체들과 정보지를 넘어, 포털, 게시판, 카페, 기타 커뮤니티에 소셜미디어 채널 전반에 이르기 까지 광범위 해졌다. 예전 정기 모니터링 보고의 개념이 이제는 실시간 보고 개념으로 까지 발달해 버렸다.

다른 부서들의 모니터링 방식들도 많은 변화들이 생겨났다. 이런 변화들의 주요 특징을 꼽아 보자면, 실시간, 신속성, 다양성, 직접성 등으로 정리될 수 있다. 쉽게 이야기하면 실시간으로 모니터링이 이루어지고, 빠른 보고와 공유가 가능한 환경이 되었으며, 다양한 의견과 상황들이 대량으로 취합되는 환경이 되었다는 것이다. 또한 그런 모든 정보들이 이해관계자들을 통해 예전보다 직접적으로 기업에게 바로 전달되기도 한다는 것이다. (소비자의 불만 글을 이제는 CEO가 자신의 스마트폰으로 직접 읽는다)

그러나 현장에서 볼 때 기업의 모니터링 역량과 체계는 지속 발전한 반면, 그 모니터링 결과를 분석하고 의사결정에 반영하는 의사결정그룹의 정보처리 체계와 역량은 그에 발맞추어 발전했다고 보기 힘들다.

실시간으로 바닷물처럼 밀려드는 정보들을 의사결정자들이 실시간 모여 앉아 들여다 보고 있으라는 말은 아니다. 발전한 모니터링 체계를 통해 취합 분석 보고되는 상황 및 이해관계자 정보들을 의사결정그룹이 분석하고 트래킹하는 보다 ‘체계적’ 역량이 필요하다는 이야기다.

만약 취합되는 모니터링 정보에 있어 불필요한 중복이나 예상외 누락이 있다면 그 부분을 체계적으로 발견 관리할 수 있어야 한다. 그러기 위해서는 모니터링 창구를 운용하는 부서들간의 사일로(silo)는 없어져야 한다. 그 다음으로는 산발적으로 또는 때때로 압도적 분량으로 취합 보고되는 모니터링 창구의 정보들을 크로스 체크하는 담당그룹이 있어야 한다.

그 후 특정 담당그룹을 통한 통합적 정리 보고가 가능해야 한다. 그 보고 수준과 양식은 최대한 의사결정에게 영향을 줄 수 있는 것이어야 하고, 의사결정자들에게 익숙해야 한다. 의사결정그룹은 당연히 최대한 정리된 정보들을 전략적 시각을 가지고 들여다 보면서 대응 전략과 플랜을 정리할 수 있어야 한다. 결론적으로 의사결정에 제대로 반영되지 않는 상시 모니터링 보고 체계란 아무 의미가 없다.

많은 기업들이 다양한 모니터링 창구 자체에는 투자 하고, 담당자를 배정한다. 그러나 그 위로 올라가보면 모니터링 결과들을 제대로 프로세싱 해 의사결정에 연결하는 체계에 대한 투자나 인력 배치에는 상대적으로 인색한 느낌을 받는다. 위기관리 관점에서는 그러한 전문 인력을 ‘관제탑(control tower)’ 개념으로 정의한다.

어떤 대기업은 ‘국정원 보다 정보력이 강하다’는 이야기로 유명하다. 이런 명성(?)은 사실 ‘그런 정보력을 가졌다’ 또는 ‘그런 모니터링 창구를 운용하고 있다’는 단순 사실에서만 생겨난 것만은 아닐 것이다. 그런 다양하고 정확한 정보들을 최고 의사결정자들이 자사의 대응 전략과 실행에 반영하여 신속히 움직인다는 점에서 그런 명성이 생겨났을 것이다. 이 점에 주목해 볼 필요가 있다. 모니터링은 의사결정을 위한 것이어야 한다. 관제탑이 전반을 관리해야 한다. 그런 방향에서 투자되어야 한다. 모니터링이 단순히 일선 창구의 일상업무로서의 의미로만 존재하거나, 취합된 정보가 분석되지 않고 일선에 남아 있거나, 여러 정치적 요인으로 보고되지 않고, 보고되어도 의사결정에 반영되지 않는 일들이 반복된다면 어떤 부분에 문제가 있는

지 살펴 볼 일이다. 모니터링에 투자하기 전 먼저 관심을 가지고 점검해 보자는 이야기다.

010

관계자산 보험에 들어라

사업은 투자다. 위기관리에서도 이 의미는 동일하게 적용된다. 먼저 투자해야 위기를 관리할 수 있다. 기업에게 위기가 발생했다는 것은 해당 기업이 기존에 보유하고 있던 여러 자산들이 손실 또는 손상된다는 의미다. 손실 또는 손상 범위가 어느 정도인가에 따라 기업은 살아남기도 하고, 사라지기도 한다.

평소 기업이 생성 유지 관리하는 자산이 많고 두텁다면 위기가 발생했을 때 살아 남을 가능성은 상대적으로 그렇지 못했던 기업보다 훨씬 커진다. 예를 들어 좋은 품질로 좋은 제품을 만든다는 명성을 오랫동안 유지하고 있는 기업에게 품질 관련 위기가 발생했다고 치자. 기존의 명성은 물론 상당히 많은 충성 소비자들이 그들의 소중한 위기관리 자산이 된다.

일부 소비자들은 실망 하고, 회사와 제품에 대한 기대를 상실할 수도 있다. 하지만, 그 보다 훨씬 더 많은 소비자들은 해당 회사의 명성을 믿고, 기대를 유지하려 할 것이다. 위기관리를 통해 그렇게 만든다면 승산은 있다. 위기관리 전략은 그런 자산 평가에 따라 결정된다.

반대로 품질문제로 여러 번 문제를 일으켜 조악한 품질로 오명이 존재하던 회사의 제품이 더 큰 문제를 일으켰다 치자. 이런 경우 앞 사례와는 달리 대부분 소비자들이 떠나갈 것이다. 품은 기대도 없었고, 명성이나 기대 조차 없기 때문에, 해당 회사는 외톨이가 돼 버린다. 위기관리 전략이나 역량은 별 쓸모가 없어진다.

위기가 발생했을 때 해당 기업이 의지할 수 있는 자산은 매우 다양하다. 관계 자산이라 불리는 그런 류의 자산에는 대언론 자산, 대검찰 자산, 대경찰 자산, 대국회 자산, 대정치권 자산, 대 시민단체 자산, 대 소비자 자산, 대 직원 자산, 대 지역 커뮤니티 자산, 대 투자자 자산, 대 공중자산, 대 온라인 공중 자산 등 다양한 종류가 있다. 주요 이해관계자들을 정해 그들과의 관계를 우호적으로 형성해 놓고, 좋은 인식을 심어 놓는 투자를 해야 이런 자산들은 보유 가능해 진다.

좋은 관계. 그리고 그 관계를 우호적 자산으로 성장시켜 관리하는 투자와 노력. 평시 위기관리란 이런 것이다. 그런 노력 자체가 사업이다. 평소 얼마나 두터운 우호 관계 자산을 마련해 놓았는지는 위기 시 그대로 드러난다. 평시에는 남과 비슷하게 무언가 하고 있다 자랑하던 기업들도 위기 시 별거 숨이 모숨이 되는 경우가 있다. 평시 무언가 잘 못된 투자를 해 왔다는 의미다.

어떤 기업은 그런 여러 자산을 관리하려면 일단 ‘돈’이 너무 많이 든다 하 소연한다. 담당 직원들을 임명해 과외적 관계 형성 노력을 해야 한다는 것이 부담된다 이야기한다. 예를 들어 기자들과 왜 홍보실 직원들이 밥을 먹고 술을 사야 하는지 심각하게 의문을 제기하는 기업 CEO도 있었다. 회사가 일만 열심히 하면 되지 왜 언론사 기자들에게 고개 숙이고 접대 하는가 하는 것이다. 어떤 기업 CEO는 관계를 위기 시 구입할 수 있다고도 했다. 좋은 로펌을 고용하면, 대관이나 대검찰 관련 한 인맥을 활용할 수 있다는 생각이다. 심지어 언론과의 관계도 간편하게 위기 시 홍보대행사를 고용하면 해결 된다고 믿는 기업 CEO도 있다.

관계 자산은 평시 투자 없이 얻을 수 없다. 관계 자산 중 일부나 단편적으로 차용할 수는 있다 하지만, 그런 비상시 차용도 한 두 번이다. 자사가 노력하고 투자해 보유한 관계 자산만큼 확실한 것이 없다. 그런 관계 자산에는 진정성이 기반이 되기 때문이다. 아쉬움이 없을 때 아쉬울 때를 대비한 투자가 필요하다. 아쉬울 때 그 때부터 투자를 시작하는 것은 이미 늦은 것이다.

미국 명언에도 이런 말이 있다. “친구가 필요할 때, 친구를 만드는 것은 너무 늦은 짓이다.” 기업도 마찬가지다. 위기를 대비하는 기업이라는 의미를 기억해 보자. 위기를 대비해 관계 자산 투자에 힘쓰는 기업이라는 의미다. 미리 미리 해야 할 숙제를 해 놓아야 한다는 의미다.

일부에서는 그런 관계 자산에 대한 투자를 흔히 로비, 뇌물이나 매수 정도로 오해하기도 한다. 접대라는 개념으로 해석하기도 한다. 그러나, 실제로 기업을 대표해 관계 자산을 관리해 본 담당자들은 이해한다. 관계 자산은 시간과 정성이 기반이 되어야 한다는 것을 안다. 아무리 돈을 퍼 붓고, 접대를 해도 관계 자산 형성이 힘든 이해관계자들이 대부분이다. 기업이 우선 진정성을 가지고 지속적이고 일관된 관계 형성 노력을 해야 겨우 형성 가능한 자산이다.

위기 시를 대비해 기업들은 보험에 든다. 공장을 안전하게 관리하고는 있지만, 예기치 못한 사고로 공장에 화재가 날 것을 대비해 보험을 든다. 각종 중요 설비들에도 보험을 든다. 최고 경영진을 위한 보험도 있다. 모든 보험은 위기를 대비하는 것이다.

그런 의미에서 평소 기업의 관계 자산에 대한 투자는 보험의 성격을 띤다. 그러나 사실 보험보다 훨씬 유효한 투자의 성격도 가진다. 보험은 위기 시에만 그 효력을 발휘한다. 하지만 관계 자산은 평시에도 종종 효력을 발휘해 준다. 자사의 관계 자산을 한번 평가해 보자. 충분한가? 준비되어 있나?

011

우군을 확보해 놓으라

주변을 둘러 보라. 우리 회사에게 위기가 닥쳤을 때 어떤 이해관계자들이 도움을 줄 수 있을지 확인해 보라. 평시에는 여러모로 도움을 줄 수 있다 이

야기하는 이해관계자들이라 하더라도 특정 위기가 발생하면 그 손길을 선택 주기 어려워하게 되는 게 인지상정이다.

특히 위기 직후 해당 기업이 집중적으로 여론의 포화를 맞게 되면, 그 기업 임원들에 직접 전화를 받는 것도 꺼려하는 이해관계자들이 생겨난다. 공개적으로 도움을 주고 있다는 소문이 나지 않게 해 달라면서 비밀준수 계약을 맺고 위기의 기업을 돕는 컨설팅 회사들도 있을 정도다.

그렇게 친하던 기자들도 막상 우리 기업이 위기에 처하면, 운신의 폭이 좁아져 도움을 주기 어려워한다. 모두 문제를 지적하는데, 혼자 나서 그 기업을 두둔한다는 것은 쉽지 않다. 규제기관이나 시민단체 그리고 국회 등도 대부분 위기 시에는 해당 기업과 일정 거리를 두려 한다.

위기가 발생했을 때 기업 스스로 이렇게 질문 해 보자. ‘우리에게 도움을 줄 수 있는 이해관계자는 누구인가? 누가 우리편이 될 수 있을까?’ 만약 그 질문에 답을 선택하기 힘들고, 대부분 주변 이해관계자들이 손사래를 친다면 위기관리 차원에서 새로운 결단이 필요하다는 의미다.

현재 상황에서는 이해관계자들이 개입하기 어렵다면, 그들이 그렇게 할 수 있는 상황을 만들면 되는 것이다. 우군 역할을 해 줄 이해관계자를 만드는 결단과 실행을 해야 한다. 적대적 원점 이해관계자나 상당히 부정적 태도를 보이는 이해관계자를 하루 아침에 우군으로 바꾸는 것은 어렵다고 쳐도 나머지는 다르다.

면밀하게 이해관계자들을 분석해서, 중립 또는 중립에 가까운 태도를 보이는 이해관계자를 위기관리 관점에서 관리해야 한다. 예를 들어 발생한 논란 때문에 특정 규제기관에게 사회적 압력이 가해지고 있다면, 그 규제기관과 협의해 기관의 조사에 보다 적극적이고 전향적으로 협조하는 것이 한 수가 될 수 있다. 시민단체가 현 상황을 예의주시하고 있다면, 기업측에서 보다 적극적으로 그들에게 다가가 상황을 설명하고 의혹을 감소시키는 전향적 실행을 하는 것이 상호간 도움이 될 수도 있다.

언론에게도 마찬가지다. 부정적 비난을 감수하고 버티기 보다, 기자회견을 열어 상황을 상세하게 설명하고 획기적 개선이나 재발방지책을 전달하는 것도 언론에게 기사거리를 주는 노력이 되겠다. 직원들에게도 마찬가지다. 그 가족까지 포함해 커뮤니케이션 할 수도 있다. 현재 회사에게 처한 위기상황을 솔직하게 전략적으로 설명하고 그에 대한 이해와 협조를 구하는 작업은 유효하다. 그들이 사회로 나가 회사를 위한 우군이 되어줄 수 있기 때문이다.

가장 강력한 잠재적 우군은 사실 소비자나 고객들이어야 한다. 기업 위기 관리 사례에서 충성도 높은 고객들을 통해 위기를 관리한 케이스들이 꽤 된다. 더욱 더 고객들과 커뮤니케이션을 늘리려 애쓰고, 그들에게 도움과 신뢰를 보여주길 요청하는 위기관리처럼 멋진 것이 없다.

위기 시 이런 우군 만들기 전략이 유효 하려면 먼저 해야 할 숙제가 있다. 평소 이해관계자들과의 관계자산이 존재하도록 꾸준히 노력했어야 했다는 숙제다. 그런 숙제를 등한 시 했다면, 현실적으로 우군이 되어줄 이해관계자를 찾는 것은 불가능 할 것이다.

또한 주저해 하던 이해관계자가 이전보다 훨씬 부담을 덜 느끼며 도움의 손길을 줄 수 있는 환경을 만들어 내는 것은 거의 예술에 가깝다. 상당한 수준의 정무감각과 최고 의사결정권자의 강한 의지가 필수적이다. 정치적 수준의 제스츰어와 투자 그리고 관심이 필요충분 조건이다.

일정 기간 어려움을 겪은 기업 위기 케이스의 말미로 가면 대략 이런 이해관계자 반응들이 나오는 것을 본 기억이 있을 것이다. “이제 비판은 그만하고 해당 기업에게 개선 기회를 주자” “사실 알고 보니 이 기업만의 책임은 아니었다” “깊이 사과하고 뉘우치고 있다. 과감한 결단을 통해 재발방지 의지를 보여주었다는 것을 참작한다” 등의 이해관계자가 태도변화 말이다.

이런 변화는 대부분 위기관리를 진행하는 기업의 전략적 우군 만들기 작업의 결과다. 그런 노력이 결실을 맺은 것이다. 전반적 이해관계자 시각들이 변화하게 되면 그 때부터는 상황이 점차 소멸 수준으로 나아가게 된다.

일부에서는 이를 받아 너무 광적이었던 비판에 대한 반성론을 제기하기도 한다. 더 나아가 해당 기업이 일종의 사회적 부조리의 피해자인 것처럼 해석하는 시각도 나타난다. 희생양론이나 마녀사냥론이 그런 것이다.

이런 우군 만들기 전략이 얼핏 상당히 극적이고 어렵지 않은 것처럼 보일 것이다. 하지만, 실제 위기를 맞은 기업은 생각보다 훨씬 더 어렵고 힘든 숙제에 대한 부담과 그 숙제를 하지 않았음을 후회 하게 된다. 평소 숙제 하지 않는 학생은 시험을 잘 보기 어렵다는 단순한 교훈을 얻게 된다.

012

문제는 계속 추적하라

위기관리를 잘하기 위해서는 평소 위기 요소들을 진단 추적하는 ‘이슈 트래킹 팀’을 운영하는 것이 가장 좋다. 기업에게 평소 가장 먼저 하나를 하라 하면 이슈 트래킹 팀을 운용하라 하고 싶다. 이슈 트래킹 팀은 별도로 조직화하기 보다 기존 경영회의에서 자료들을 수집 공유하는 경영회의 준비그룹이 이슈 수집 및 공유 작업을 함께 하게 하면 된다. 물론 그 트래킹 책임은 해당 이슈별 주관과 유관 부서장에게 있어야 한다.

이슈 트래킹 팀은 일선에서 부서장을 통해 진단 된 문제 요소들을 모아 정리하는 것이 가장 기본적인 임무다. 이 과정에서 전사적 공유가 필요 없는 단순 문제들은 부서장의 리더십에 따라 사전에 관리 해결된다. 트래킹 대상이 되는 문제의 경우에는 단일 또는 복수 이상의 부서장이 스스로 관리하기 힘들거나, 전사화 해 문제 해결 시기를 앞당겨 보고자 하는 유형들이다.

일단 소집된 문제 요소들에게 우선순위를 부여하는 것은 각 기업별로 자신들만의 기준이 있어야 한다. 그 기준에 따라 우선순위가 매겨진 문제 요소들은 그 다음단계로 구체적 분석이 되어야 한다. 문제 소지를 없애거나, 완

화하거나, 발생을 방지 또는 방어 할 수 있는 다양한 방식들에 대한 고민이 이때 있어야 한다.

그 후 단계로는 각 문제 요소별로 주관부서와 유관부서를 배당하는 것이다. 문제별로 주관과 유관 부서장이 책임지고 문제를 지속 관리 트래킹 하게 하는 것이 핵심이다. 이 후 단계에서 해당 주관과 유관 부서장들은 자신들이 담당한 문제 요소를 관리하기 위한 대책을 전사화 한다.

인력이나 예산을 새로 부여 받거나, 법적이나 위기관리, 커뮤니케이션 등 여러 전문분야별 조언을 받게도 된다, 최고경영자의 관심과 의사결정을 이끌어내기도 한다. 확실한 것은 이런 이슈 트래킹 팀이 운용되는 기업들의 경우에는 어처구니 없는 위기를 맞거나, 갑작스러운 이슈화로 혼란을 겪는 가능성이 상당히 줄어든다는 것이다.

반면 이런 평소 노력이 없는 기업들의 경우 위기나 이슈가 발생하면 상당한 초기 혼란을 경험한다. 상황파악에 과도한 시간이 소요되고, 그 파악 범위나 전망 수립에 있어서도 정확성을 담보하지 못한다. 일단 이렇게 시간이 허비되다 보니 초기 대응에 대부분 실패하거나 실수를 저지른다. 위기를 성공적으로 관리할 수 있는 골든타임을 놓치는 우를 범하게 되는 것이다.

무엇보다도 최고 의사결정권자가 ‘깜짝 놀라게 되는’ 위기 상황은 그 자체로 위험한 것이다. 물론 돌발적 사고나 사건 같은 경우에는 태생상 그 놀라움의 과정을 건너 뛸 수 없겠지만, 다른 유형의 문제들은 그래서는 안 된다. 많은 기업들은 그 문제가 수면위로 떠오르기 이전에 이미 알고 있었던 것처럼 보인다. 하지만 이렇게 알고 있다는 것이 곧 해당 문제 요소를 미리 관리하고 있다는 의미가 아니라서 문제다.

알고 있던 문제도 막상 수면위로 떠오르면 수많은 이해관계자들의 반응이 생성되고 상호 충돌하면서 증폭된다. 최고 의사결정권자는 물론 기업 내 위기관리팀 그 누구도 침착하기가 힘들게 된다. 알고만 있던 위기의 모습이 눈 앞에서 그대로 펼쳐지면서 혼란은 시작된다. 알고 있었기에 무언가 준비되어 있었겠지 하는 믿음이 허망하게 사라지게 된다.

평소 운용되는 이슈 트래킹 팀은 이런 상황을 미연에 방지한다. 이미 익숙하고, 문제 발생을 대비해 상당 기간 관리 해 온 문제 요소들이 많아진다. 그 중 상당수를 사전 관리 해 문제화 되지 않게 한다. 불행히 문제화 되는 요소라면 그에 상응한 대응 방안을 미리 만들어 두게 된다.

당연히 매우 극소수 문제가 된 경우 준비된 대로 초기 대응을 일사불란하게 할 수 있게 된다. 골든타임을 제대로 활용하게 된다는 의미다. 초기 대응에 성공함으로써 중장기 위기관리 부담을 덜게 된다. 생각보다 많은 이해관계자들로부터 공감 받거나, 최소한 정상참작을 받게 된다. 문제 해결에 한층 쉽게 다가갈 수 있게 되는 것이다.

평소 이슈 트래킹 팀을 잘 활용하고, 그들에게 적절한 권한이양을 하면 위기관리 체계는 더욱 더 강화된다. 일선에서 먼저 문제 요소들을 스스로 발견 공유하게 되기 때문이다. 그것이 일선 업무가 되는 것처럼 좋은 게 없다. 공유 받은 매니저들과 임원들은 보다 진지하게 문제 요소들을 들여다 보게 된다. 부서 차원에서 관리할 수 있는 것인지 여부를 판단하기 위해서다. 그 과정에서 또 상당수 문제 요소들이 해결된다.

명실상부 한 ‘위기관리 체계’라는 것이 존재하게 된다. 우리가 정기적으로 건강검진을 하고, 발견된 문제들을 의사와 지속 상담하면서 치료 관리해 나가는 것과 유사한 체계다. 위기관리라는 것은 이처럼 우리가 몰라서 못하는 것이 아니다. 알면서도 하지 않는 것이라는 표현이 맞다. 그 ‘하지 않는 이유’를 찾아 치료해야 위기관리도 된다.

013

숙제는 미리 해 놓으라

많은 기업들이 국내외 타사들의 위기관리 케이스를 공부한다. 타사의 위기관리를 통해 자사가 배울 수 있는 점들을 찾겠다는 취지다. 또한 타사가

겪은 위기를 자사는 겪지 않겠다는 의지가 있어서다. 그러나, 실제로 보면 상당수 기업들은 타사 사례를 일종의 ‘구경’ 수준으로 소비한다.

그들의 위기관리에서 부러운 점을 발견했다면, 이후 자사의 위기관리 체계에 그 부러운 점을 도입해 보는 실질적 노력이 필요하다. 반대로 타사로부터 발견한 문제점들은 자사에게도 동일하게 확인 해 보아 유사한 문제가 있으면 교정하는 노력도 필요할 것이다. 하지만, 일반적으로 그렇게 얻은 인사이트가 관련된 노력으로는 연결되지 않는다는 이야기다.

예를 들어 최근 여러 회사의 사내 성추문 관련 이슈를 알고 있다면, 일반적으로 기업 내부에서는 자사의 관련 사례나 처리 및 대응 프로세스를 둘러 보게 마련이다. 우리에게도 저런 형태의 이슈 발생이 가능하지 않을까? 만약 발생한다면 우리 회사는 저 회사들 보다 훨씬 더 잘 대응 할 수 있을까? 이 부분을 생각해 보고 주어진 숙제를 해야 할 것이다.

또 다른 예를 들어 보자. 몇 년 전 자사가 특정 내부고발 이슈로 고통을 겪었다고 한다면, 그 부분에 대해 몇 년이 지난 지금에는 어떻게 관리 해 문제 소지를 없앴는지 돌아 볼 필요가 있다. 만약 아직도 일부 문제 소지가 잔존해 있다면 그에 대한 조치를 숙제로 푸는 것은 필수다. 위기관리 인사이트라는 것은 딱히 타사에게서만 발견되는 것이 아니라, 자사의 과거를 돌아보는 것을 통해서도 얻어 지는 것이다.

이런 노력을 통해 얻은 ‘숙제’를 제대로 적시에 하고 있어야 위기관리를 제대로 할 수 있게 된다. 주어진 숙제들을 그대로 남겨 놓으니 나중에 그 숙제가 성장해 위기가 되는 것이다. 숙제를 하지 않았으니 실제 위기가 발생하면 더욱 당황스럽고 어렵게 느껴진다. 문제는 숙제를 했냐 하지 않았느냐가 된다는 것이다.

학창시절을 떠올려보면 이 비유는 더욱 생생하게 느껴질 것이다. 학교에서 받아온 숙제를 하지 않았던 느낌을 기억해 보자. 항상 찝찝하고 불안하다. 어쩌다 선생님이 숙제검사를 하지 않은 경우에는 안도감이 들고 신 나지만, 숙제검사가 시작되면 스스로의 패닉은 극에 달하게 된다.

상습적으로 숙제를 하지 않은 학생들은 숙제를 성실히 하기 보다, 숙제를 왜 하지 못했는지 또는 숙제는 했는데 학교에 가지고 오지 않은 이유가 무엇인지 등을 거짓말하며 임시방편적 대응에 몰두한다. 선생님은 절대 그런 변명에 속지 않고, 숙제 하지 않은 학생에게는 응분의 벌을 내린다. 기업의 위기관리도 그와 똑같다. 평소 떠오른 문제를 깨끗하게 숙제로 개선 실행 하지 않은 기업은 항상 내부적으로 불안해 한다. 언젠가 숙제 검사를 경험하게 될 것이라는 찝찝함이 계속된다. 그렇다고, 실제 중요한 숙제를 하지 않고, 어떻게 숙제검사를 넘겨야 할지 공부하고 준비하고 있다면 더더욱 심각성은 더해 진다.

반대로 숙제를 해 놓은 기업은 보다 자유로워진다. 해당 문제 소지를 숙제로 깨끗이 풀어버린 기업은 보다 생산적인 다른 업무에 집중할 수 있게 된다. 위기 발생 비율이 줄고, 위기가 발생하더라도 금세 관리 가능한 환경을 만들 수 있게 된다. 그럴 역량도 보유하게 된다. 한마디로, 걱정이 없게 된다. 숙제를 성실하게 한 학생이 우등생인 것처럼 기업도 그렇게 우등 기업이 된다.

항상 정기적으로 언론의 헤드라인을 장식하는 위기를 맞는 기업들은 대부분 공통점이 있는 곳 들이다. 숙제를 제때 하지 않은 기업이다. 숙제를 정확하게 하지 않았던 기업이기도 하다. 숙제가 어려우니 그냥 숙제검사를 그대로 견뎌 내겠다는 내부 의지가 생긴 기업이기도 하다.

그런 과정에서 기업의 많은 자산들이 손실되어 피해를 입게 된다. 숙제를 상습적으로 하지 않는 학생이 학교에서 얻게 되는 명성과 똑 같은 결과를 얻는 것이다. 단순히 숙제를 하지 않는 학생이라서, 여러 위반이나 문제가 생겼을 때는 더욱 더 가중된 처벌을 받는 경우도 있다. 불량학생이라는 딱지도 붙게 된다. 이 모든 것이 단순히 숙제와 관련된 결과라니 놀랍지 않은가?

일부 독자 중에는 이런 생각을 하는 분들도 있을 것이다. “숙제를 하지 않아도 공부만 잘하면 어느 정도 정상참작이 되지 않을까?” 그렇다. 학교에서

는 실제 그런 학생들도 있을 수는 있다. 공부는 잘하고 시험도 잘 보는 우등생인데, 평소 숙제만 하지 않는 것이 사소한 문제일 수 있다.

그러나 기업 위기관리에서는 조금 의미가 달라진다. 위기가 발생했을 때 해당 기업이 어떻게 위기를 관리하는 가 하는 모든 것은 일종의 ‘시험’이라 볼 수 있다. 숙제를 전혀 하지 않았던 기업이 상당수의 문제 소지를 그대로 안고 위기를 잘 관리하기는 그리 쉽지 않다. 기업 위기관리에서는 숙제를 제대로 하지 않은 기업이 위기관리라는 시험을 통과할 수는 없다 보는 것이 더 정확하다. 싫어도 숙제는 그때 그때 잘 해야 한다.

014

CEO가 직접 질문하라

우리 회사는 잘 되어 있습니다. 이 말처럼 위기관리에서 허망한 이야기가 없다. 위기를 대비해 정말 잘 준비 되어 있는 기업이라면 그런 말을 하지 않는다. 특히, CEO가 스스로 우리 회사는 완벽하게 준비되어 있다는 이야기를 한다면 그건 진짜 큰 문제다.

위기는 어떤 형태로든 언제든 이유를 불문하고 다가올 수 있다고 믿는 CEO라면 그런 장담을 하긴 힘들다. 최선을 다해 준비하고 있다는 정도의 이야기면 충분하다. 위기관리 체계에 대해 이야기 나눌 때에도 준비 되어 있는 기업들에겐 꼭 ‘질문하는 CEO’가 있다.

최근 타사에게 발생한 이슈가 눈에 띈다면 CEO는 관련 위기관리팀에게 이렇게 질문해야 한다. “우리에게도 그런 이슈가 발생할 가능성이 있겠습니까?” 더 나아가 “그런 이슈가 발생한다면 우리는 저 회사보다 더 잘 대응할 수 있을까요?” 질문해야 한다.

더 구체적인 질문을 한다면 “누가 그 이슈에 대한 대비를 담당해야 할까요?” “그 이슈를 방지하기 위해 필요한 지원이나 관심은 무엇일까요?” “언

제까지 그에 대한 대비나 방지 작업이 끝날 수 있겠습니까?”와 같은 실질적 질문이 이어져야 한다.

일반적으로 위기관리에 대한 관심이 깊은 CEO들은 그런 방식으로 구조적이고 구체적인 질문을 한다. CEO의 그런 질문들은 조직을 움직이는 원동력이다. 많은 임원들이 CEO의 그런 질문에 적절한 답을 하기 위해 고민을 시작하고, 나름대로 체계를 진단하기 시작한다. 평소 미처 챙기지 못했던 부분들을 들여다 보기 시작한다. 일선 직원들도 한번 더 관련 이슈에 대해 생각을 하게 된다. 말 그대로 전사가 질문 받은 그 이슈에 대해 살피고 생각을 하게 되는 것이다.

반대로 CEO가 적절한 질문을 하지 못하는 경우는 이렇다. “우리는 이상 없지?” “잘되어 있지?” “잘 해 봐” 이런 질문은 금물이다. 그 질문에 답변하는 임원들이 할 수 있는 답변은 정해져 있기 때문이다. “네, 이상 없습니다.” “잘 되어 있습니다” “네 알겠습니다. 잘 해보겠습니다.” 이 외에 임원들이 답할 수 있는 것이 없다. 문제는 그 이후 살펴봄이나 생각이 모자라게 된다는 것이다.

또한 CEO께서 항상 이런 메시지를 내외부로 강조하는 경우가 있다. “우리 회사는 60년 역사를 가진 회사로 내공이 만만하지 않습니다.” “말 그대로 직원들이 산전수전을 다 경험했습니다.” “제가 어떤 지시를 내리면 직원들이 일사불란하게 움직여 뭐든 해내는 그런 실행력이 있습니다.” 이런 조직은 상당히 멋진 조직이다. 하지만, 위기관리는 그런 희망의 대상이 되지 않는 경우가 있어 문제다.

일선에서 보면 기업들이 자사 위기관리 체계는 잘 되어 있다 하면서도, 위기관리에는 내심 자신 없어 하는 투의 이야기를 자주 한다. 매뉴얼을 보유하고 있다고 하면서도, 마음속으로는 해당 매뉴얼을 믿지 못한다. 위기관리 팀이 정해져 있다고 하면서도, 해당 팀이 제대로 위기관리를 할 수 있을지는 궁금해 한다.

협업체계를 가동해 대응 하게 되어 있다 하지만, 평소에도 강하게 존재하는 사일로(silo)를 깨지 못한다. 빠르게 대응 하게 되어 있다 하지만, 실제로는 빠르지 못할 수 밖에 없는 옥상옥의 의사결정 구조를 가지고 있는 것이다.

이런 현장에서의 ‘찜찜함’이 실제 위기관리를 실패로 이끈다. 그런 찜찜함은 평소 CEO의 계속 된 질문으로 상당부분 해소될 수 있다. 위기관리 매뉴얼이 위기 시 실제 가동될까요? 한번 매뉴얼에 따라 실제로 시뮬레이션을 해 보았나요? 이런 질문들이 곧 매뉴얼에 대한 찜찜함을 해소하는 원동력이 된다는 이야기다.

위기관리 준비가 실제로 잘 되어 있는가는 진짜 위기가 발생해 보아야만 알 수 있다. 위기가 발생하기 전까지는 일부 자량을 할 수도 있고, 신뢰를 가질 수도 있을 것이다. 그러나 무엇보다도 중요한 것은 지속적으로 준비하고 준비하고 준비하고 있느냐 여부다.

조직이 준비하고 준비하고 준비하기 위해 CEO는 평소 질문하고 질문하고 질문하는 것이다. CEO의 가장 중요한 임무와 책임을 위기관리로 꼽는 전문가들이 많다. 그런 의미에서 제대로 된 질문을 자주 다양하게 하는 CEO가 제대로 된 위기관리를 하는 경영자일 것이다.

CEO가 되기 전 수십 년간 위기관리 훈련과 실제 위기관리 과정을 반복 경험한 CEO는 그렇지 못한 CEO와는 다르다. 당연히 질문의 구체성이나 현실성도 다른 CEO와 다르다. 알면서 질문하는 질문자처럼 무서운 것이 없다. 경험해본 것을 묻는 질문자에게 답하는 것처럼 어려운 것이 없다. 임원들에게 CEO가 직접 질문해 보면 안다. 스스로 얼마나 준비되어 있는지는 질문 몇 개로 바로 알 수 있다.

역할과 책임을 확정하라

주어가 빠진 지시는 제대로 된 지시가 아니다. 위기관리에 있어서도 ‘누가 무엇을 해야 한다’는 매뉴얼 문구에서 가장 중요한 것은 ‘누가?’ 부분이다. 일반적으로 특정 부서를 지칭하는 위기관리 매뉴얼에서의 이 ‘누가?’는 매뉴얼을 구성하는 가장 중요한 뼈대가 된다.

반면 ‘누가?’가 확정되어 있지 않은 매뉴얼이나 구두지시는 위기 시 매우 위험한 결과를 초래한다. “빨리 합시다!” “최선을 다해 봅시다!” “각자 해야 할 일을 찾아서 제대로 해 주세요!” 이와 같이 ‘누가’가 빠져버린 지시는 종종 제대로 된 실행에 연결되지 않는다.

위기관리 과정에서 대부분 조직 구성원은 정치적 입장을 가지게 된다. 전사적으로 어떻게 위기를 관리하는가 하는 것 이전에, 이번 위기로 인해 내가 입을 수 있는 피해나 책임의 영역은 어느 정도인가가 더욱 중요해 보이게 된다. 따라서 ‘누가’라는 확정 없이 내려온 지시에 대해 “내가 하겠다!”하고 자발적으로 나서는 인력을 기대만 해서는 안 된다.

또한, 위기관리 이후 해당 위기관리 전반을 평가 할 때에도 ‘누구’의 개념은 큰 의미를 가진다. 위기를 맞아 무엇을 했는지는 그 실행 ‘주체’가 사내에서 가장 많이 알고 있다. ‘누가’ 위기에 대응했는지 알지 못한 채 평가를 진행하게 되면 분명 의미 없는 결과를 얻게 될 것이 뻔하다.

각 부서별로 역할과 책임을 배분하는 것은 생각보다 어려운 작업이 아니다. 실제로도 평시 경영 주제에 있어서 각 부서는 자신만의 역할과 책임이 있다. 각 부서별로 담당분야가 있고, 내외부적으로 관계를 맺고 있는 이해관계자들이 있다. 이 부분들을 그대로 모아 구조적으로 정리하게 되면 어느 정도 위기관리 매뉴얼상의 역할과 책임의 가르마는 타지게 된다.

부서별로 역할과 책임을 가르는 것은 위기 발생 시 부서별로 자신들이 해야 할 위기대응 업무를 스스로 신속히 이해한다는 데 의미가 있다. 이와 함께 같이 협업해야 하는 부서가 어느 곳인지도 직관적으로 이해할 수 있게 된다는 의미도 있다. 위기 시 어떤 부서가 무엇을 하고 있는지를 매뉴얼상에서 확인 할 수 있게 되므로, 같이 협업하는 데 있어서도 불필요한 중복이나 반복을 최소화 할 수 있다. 최대한 사일로를 극복할 수 있게 된다.

위기관리를 위해 최고 의사결정을 내리는 리더가 누구인지도 미리 정해 놓아야 제대로 된 역할과 책임이 완성된다. 기업별로 위기관리 매뉴얼을 보면, CEO와 같이 평소 최고 의사결정권자가 위기관리 리더십을 총괄하고 있는 곳도 있는 반면, 위기관리위원회 수장을 정해 놓아 어느 정도 수준 이하의 위기 시에는 그의 리더십을 중심으로 위기관리를 하게 정해 놓은 곳도 있다.

어떤 리더십 구조가 좋다 나쁘다를 논의하기 이전에, 위기관리 조직을 이끌면서 최고 의사결정권을 가진 포지션을 정확하게 정해 놓는 것은 필수적 위기관리 체계 중 하나라는 것을 이해해야 한다. 이는 최고 의사결정권자의 가시성(visibility)라는 의미로도 해석될 수 있다.

일단 역할과 책임을 배분한 뒤에는 지속 시뮬레이션 해 각 부서별로 역할과 책임에 대한 이해와 실행 숙련도를 점검해야 한다. 매뉴얼상 적혀 있는 역할과 책임과 실제 해당 부서가 생각하는 그것 그리고 숙련도는 전혀 다른 의미다. 적혀 있다고 그대로 할 수 있는 것이 아니라는 이야기다. 평소 업무 진행에는 익숙하지만, 위기 시 주어진 실행에는 어려움을 겪는 부서가 있을 수 있다. 위기 시에는 보다 적극적이고 때로는 공격적으로 실행해야 하는데, 그런 경험에 있어 부족함이 있는 부서도 있을 수 있다. 예산이나 인력문제로 인해 매뉴얼에서 정한 역할과 책임이 버거운 부서도 있을 수 있다. 이런 일선의 문제점들은 매뉴얼만으로는 발견할 수 없다.

시뮬레이션 해 보아야 숨겨있거나 알지 못했던 문제들이 드러난다. 그래야 그 부분을 평시에 주목해 전사적 투자나 지원을 할 수 있게 된다. 해당 부

서도 그래야 찝찝함이나 부담스러움에서 어느 정도 자유로워 진다. 시뮬레이션을 통한 반복적 숙련을 기대함에 앞서 이러한 문제점을 찾아낸다는 것도 나름 큰 의미가 있다.

가장 경계해야 하는 것은 부서별로 위기관리 역할과 책임의 배분이 되어 있지 않은 경우다. 위기 시 최고 의사결정권을 가진 정확한 주체가 명기되어 있지 않은 경우다. 위기가 발생한 뒤 부서별로 각자 위기관리 역할과 책임을 가지고 난상토론을 하는 경우다. 더욱 위험한 것은 각 부서가 서로 무엇을 하고 있는지 파악하지 못한 채로 각자 무언가를 하는 경우다. 각 부서별로 대응이 중복되고 충돌하는 경우가 생긴다.

여러 부서가 무언가는 하고 있는데, 딱히 누가 무엇을 하는지 모른 채 난상토론만 이어지는 경우라면, 이미 이번 위기관리는 성공할 가능성이 적다 생각해야 한다. 각자 역할은 없이 축구공을 따라 우르르 몰려 다니기만 하는 동네 축구팀이 포지션에 따라 훈련된 프로 축구팀을 이기지 못하는 것을 상해 보면 된다. 확실한 건 우리와 맞서는 위기는 항상 프로라는 사실이다.

016

일선이 못하는 이유를 찾아라

예전에 “안되면 되게 하라”는 말이 있었다. 지금 생각으로 보면 참 무식한 말이다. 안 되는 것은 그 나름 안 되는 이유가 있는 것인데, 그런 이유를 무시하고 무조건 되게 만들라는 지시가 너무 강압적이라는 느낌을 주기 때문이다. 비슷한 말로 “하라면 해”라는 말이 있다. 군대식 용어다.

그러나 조금 깊이 생각해 보면 “안되면 되게 하라”는 말처럼 민주적이고 상호이해에 기반한 말이 없다. 무엇이 되지 않는다면 그 안 되는 이유를 곰곰이 살피고, 그 이유를 개선하거나 제거해 주면 결과적으로 무언가 되게 만

들 수 있다는 의미가 되기 때문이다. 그 과정에서 상호간 소통과 고민이 전제되면 그 보다 좋은 개선이 없을 것이다.

위기관리에 있어서도 “안되면 되게 하라”는 아주 중요한 의미를 가진다. 대표이사와 같은 위기관리 리더십의 차원에서 가장 중요한 위기관리 인사이트 아닌가 한다. 회사가 위기를 맞았을 때 리더십에는 여러 챌린지가 가해진다. 제한된 정보와 상황에서 최선의 의사결정을 내려야 하는 압박감은 물론이다.

“이번 소비자 컴플레인들을 분석해 보니 우리 OO제품에 치명적인 하자가 있어 보입니다. 이를 전량 리콜하는 것을 고민해 봅시다. 이렇게 가다가는 크게 문제가 될 겁니다.” 대표이사가 위기를 예상하며 이런 지시를 한다.

그러면 일부 임원들은 이런 이유를 든다. “대표님, 그게 어려운 사정이 있습니다. 지금 시장에 풀려있는 OO제품이 너무 많아, 전량 리콜 하게 되면 오히려 장사는 마이너스가 됩니다. 재무적으로 너무 큰 부담입니다”

이 말을 듣고 “하라면 해!” 소리치는 대표는 없을 것이다. 대신 “할 수 있는 방법을 빨리 찾아봅시다”는 지시를 할 것이다. 어차피 이 상황에서는 해당 제품의 문제가 시장에서 공론화 될 것이고, 그 후에는 우리가 하고 싶지 않아도 리콜 해야 하는 상황이 벌어질 텐데, 어떤 것이 더 나은 결과를 가져올지 고민해 봅시다. 또한 재무 부담을 최소화 할 수 있는 소비자 보호 대책이 어떤 것들이 있을지 고민해 봅시다” 이런 토론과 지시가 이어진다.

“안되면 되게 하라”는 이야기는 이런 토론과 지시에 대한 것이다. ‘안되니 못하겠군’이나 ‘안 되는 건 다 안될 이유가 있는 법이지’ 같이 생각하지는 말자 하는 것이다. 되지 않는 이유를 찾아 그 이유를 해결하는 것이 위기관리이고, 위기관리 리더십이 주목해야 하는 것이 그 부분이다.

더 나아가 “할 수 있다, 하겠습니다, 말 하세요. 그렇게 될 수 있도록 제가 최선을 다해 지원하겠습니다”는 말을 할 수 있어야 위기관리 리더십은 빛이 난다. 실제 위기관리 현장에서는 ‘할 수 있는데 하지 않고 있는 상황’이란 없다. 일선에서 “해 볼 수 있는 것은 다 해 보았고, 더 이상 할 수 있는 것이 없

습니다”라는 보고가 올라오는 상황이 위기다. 그런 상황에서 “이런 방향으로 더 해 보라”는 지시와 함께 위와 같이 “최선 다해 지원할 테니 해보라”는 말처럼 강력한 리더십은 없다. 평소에도 마찬가지다. 신임 대표라면 수십 년간 이어진 자사의 경영철학과 맞지 않는 적폐를 개선하자는 이야기를 할 수 있을 것이다. 평시 위기관리라는 것이 그런 것이기 때문이다. 이 경우에도 실무 임원들은 ‘그렇게 개선하지 못할 이유’를 이야기할 것이다. 나름대로 어쩔 수 없다는 입장일 것이다. 일부에서는 ‘그게 다 안 되는 이유가 있으니까 그렇지, 누가 그러고 싶어서 그러냐’하는 비아냥도 있을 수 있다.

그런 상황에서 하지 못할 이유를 적극 확인해 개선이나 제거해 버리면, 그 적폐는 더 이상 위기로소로서의 성격을 상실하게 되면서 회사차원의 켜점 켜점은 없어지게 된다. 할 수 있다는 고민을 통해 ‘못할 이유’를 없애는 일이 이어진다면 해당 회사는 점점 더 위기로부터 자유로워지게 된다. 반면 일부 회사에서는 위기관리 시 ‘하지 못할 이유’에 과도하게 집착하며 이를 핑계대는 위기관리 조직이 목격된다. 결국 그들의 결론은 “일단 두고 보자” 또는 “어쩔 수 없다. 맞고 가자”는 방향이 된다. 지난번도 그랬으니 이번도 다를 게 없다 이야기 한다. 문제가 반복되는 것에 대해 별다른 개선안을 세우지 못하는 것이다.

대표가 일선이 주장하는 ‘되지 않는 이유’에 대해 별반 해결책을 제시하지 못하거나, 해결하면 내가 책임진다는 리더십을 발휘하지 않으니 문제는 계속된다. 물론 모든 이유들에 해결책이 나와 단박에 해결되거나, 간단하게 조치해 개선될 수 있는 것들만은 아닐 것이다. 하지만, 하나 하나 해결책을 마련해 가면서 ‘되게 만드는’ 노력은 어떻게든 지속되어야 한다.

대표이사가 직접 물어보자. “왜 이게 안 되는 걸까요?” 이에 대해 이유를 대는 부서와는 그 이유를 해결 할 수 있는 방법을 같이 고민해야 하겠다. 반면 그에 대해 이유를 대지 못하는 부서라면 그들 마음속에 숨겨져 있는 이유를 먼저 찾아야 할 것이다. 어떻게 보면 말하지 않고, 공론화 하지 않는 ‘이

유'가 훨씬 더 치명적인 것일 수 있다. '이유를 말해 봤자 해결 안될 것이 뻔해'라는 마인드를 두려워해야 한다. 그것이 진짜 위기를 만들기 때문이다.

017

바뀐 사람은 가르쳐라

종종 기업의 위기관리 체계에 대해 이런 질문을 받는다. “위기관리 매뉴얼이나 위기관리팀을 대상으로 하는 트레이닝, 시뮬레이션은 얼마마다 업데이트 해야 할까요?” 이런 질문에 대해 정해진 답은 사실 없다. 조직의 상황에 따라 답은 다르다. 위기관리와 관련한 거의 모든 질문에 대한 답은 ‘해당 조직의 상황에 따라서 필요 할 때’라고 밖에 할 수가 없다.

단, 경험상 위기관리 매뉴얼의 경우 그 수명은 약 6개월 전후로 본다는 답을 추가해 준다. 그 이야기를 듣는 분들은 놀라고 허탈한 표정을 짓는다. 그러면 그렇게 비싸게 오랜 시간을 두고 마련한 위기관리 매뉴얼은 왜 고작 6개월 정도의 수명만 유지할 수 있는 것일까?

위기관리라는 것은 사람이 한다. 사람의 기억은 생각보다 그리 오래가지 못한다. 더구나, 그렇게 취약한 사람이라는 위기관리 자산은 수시로 바뀐다. 일반적으로 대기업 기준 임원의 임기를 2-3년 단위로 볼 때도 그렇다. 중견이나 중소기업에서 일부 부서 임원들은 한 해에도 몇 번이 바뀌기도 한다. 위기관리 조직은 그래서 영원히 완벽할 수 없다.

위기관리 매뉴얼을 만들기 위해 대표이사를 비롯 여러 임원들은 많은 워크숍과 트레이닝에 참여하고, 시뮬레이션에서 고생을 한다. 그 대단원의 막을 내린 1-2년후 그 회사를 방문해 보면, 새롭게 명함을 주는 분이 꽤 된다. 그 중 일부는 자사에 위기관리 매뉴얼이 있다는 사실도 모른다. 대표이사가 바뀌었거나, 기획이나 홍보실에서 이전에 위기관리 체계 프로젝트를 담당했었던 담당 임원이 바뀐 경우에는 더 심각하다. 제대로 된 업무 인수 인계

가 없는 경우에는 자사의 위기관리 매뉴얼과 그 체계에 대해 컨설팅사가 다시 설명해 달라는 주문을 하기도 한다. 이렇듯 위기관리 체계는 바닷가에 세운 모래성고 같다.

그러나, 사람이 하는 일이 어디 위기관리 하나뿐일까? 사람이 모여 위기관리 조직을 만드는 데 그 조직 또한 어떻게 일관될 수 있나? 가르치지 않은 위기관리 매뉴얼을 알고 있는 신입이 오히려 희한한 게 아닐까? 위기관리 체계를 지속 살아 움직이게 하려는 기업들은 대부분 신입 임원들과 팀장들을 대상으로 자사 위기관리 체계 교육과 기본 트레이닝을 제공한다. 정기적으로 진행되는 위기관리 체계 업데이트 프로젝트와 동시 또는 별개로도 그 노력을 반복한다.

위기관리 매뉴얼이 수백에서 수천 페이지라 해도, 각 부서를 대표하는 부서장과 핵심 실행 팀장들이 이해해야 하는 자신의 역할과 책임 페이지 수는 십여 페이지를 넘지 않는다. 이에 대한 설명과 그를 기반으로 하는 기초 실행 트레이닝도 몇 시간을 넘기지 않는다. 해 보지 않은 기업들은 이를 두고 밑 빠진 독에 물 붓기라 하소연 한다. 지레 겁을 먹고 자신 없어 하는 것이다.

새로운 핵심 인력들이 대체적으로 알고 있어야 하는 것은 첫째, 우리 회사에게는 위기관리 매뉴얼과 그와 관련한 규정이 있다는 사실이다. 둘째는, 우리 회사에게 어떤 위기가 발생할 수 있으며, 그런 위기가 발생하면 정해진 조직의 구성원이 되어 정해진 장소에 집합 한다는 규정이다. 셋째, 다양한 위기유형에 따라 약간의 다름은 있을 수 있지만, 자신과 자신의 부서에게 맡겨진 주된 역할과 책임은 어떤 것이라는 것이라는 개념이다. 이 세가지가 핵심이다.

많은 기업은 자사의 위기관리 체계를 장기간 업데이트 하며 이상과 같이 신규 인력들을 대상으로 한 업데이트를 기본으로 한다. 정기적으로 모든 위기관리 조직이 함께 시뮬레이션 하면서 간접 경험을 강화시켜 나간다.

반면, 그렇지 못한 기업들은 위기관리 매뉴얼을 한번 만들어 방치한다. 그를 기반으로 하는 훈련이나 시뮬레이션은 오래된 기억으로만 남겨 놓는

다. 대표이사가 몇 번씩이나 바뀌고, 위기관리를 구성하는 임직원들 대부분이 바뀌어도 위기관리 매뉴얼은 바뀌지 않는다. 심지어 오래된 위기관리 매뉴얼에 부록으로 실려있는 미디어리스트에는 이미 사망한 기자들의 이름과 연락처가 실려져 있다. 관계기관은 이미 이전 정부 때 사라지거나 이름을 달라진 곳이 남아 있다. 자사 부서명도 이미 사라지거나 새로 만들어진 부서들이 반영되어 있지 않다.

그래서 더욱 더 많은 기업 내 위기관리 담당자들은 위기관리 매뉴얼을 스스로도 신뢰하지 못한다. 위기관리 매뉴얼을 보유하고 있다고는 열심히 자랑해도, 그 매뉴얼이 어디에 있다거나, 매뉴얼에 어떤 내용이 실려 있는지 정확하게 설명하지 못한다. 결국은 해당 매뉴얼이 무슨 소용이냐면서, 매뉴얼 무용론까지 주장한다.

상당히 현실적이고, 일견 일리 있는 주장일 수 있다. 하지만, 위기가 실제 발생하게 되면 그런 한가한 주장은 아무 가치가 없는 것이 되어버린다. 전쟁 때 작전계획을 탓해서 뭐하겠나? 작전계획은 전쟁을 준비하는 데 가치가 있다. 그 계획이 어디 있는지 모르고 업데이트도 하지 않고, 그에 따른 훈련도 하지 않은 군대에게는 기대할 수 있는 것도 없다. 사람이 바뀌면 우선 가르치자. 미리 쓸모 없다 논하지 마고, 우선 그 것부터 하나 하나 해 나가보자.

 018

사일로를 없애라

사일로(silo)란 ‘회사 안에 성이나 담을 쌓고 외부와 소통하지 않는 부서 간 현상’을 가리키는 말이다. 원래는 곡식이나 유류 등을 보관하는 분리된 격납고를 일컫는 말이었다. 이런 사일로는 평소에도 기업 내부에 존재한다. 문제는 그렇지 않았던 기업들도 위기가 발생하면 없던 사일로는 새로 생길 수 있다는 것이다.

많은 위기관리 전문가들이 위기 시에는 서로 마주보고 앉아 이야기하라는 조언을 한다. 이 또한 기존에 또는 현재 생겨날 수 있는 부서간 사일로를 최소화하자는 것이 목적이다. 반면 사일로가 존재하는 기업의 위기관리는 몇 가지 주된 특징이 있다.

일단 부서간에 어떤 위기 대응을 하고 있는지 서로 알지 못한다. 각자 무언가는 하는데, 무엇을 하는지, 어떻게 되어 가는지는 아무도 모른다. 두 번째 특징은 서로 대응하는 방식이나 프로세스가 겹치고 충돌한다. 당연한 결과다. 관제탑 없는 길게 안개 낀 인천공항을 상상해 보자. 세 번째 특징은 위기관리에 결국 실패한다. 그 후 그 실패 원인도 오리무중이 된다. 개선은 물론 건너 간다. 쉽게 표현하자면 사일로가 존재하는 기업의 위기관리는 그냥 ‘아수라장’ 그대로다. 일부 기업에서는 이런 아수라장의 경험을 하고 난 뒤, 최고 의사결정권자를 중심으로 사일로간 조율을 하는 위기관리 관제를 시도해 보기도 한다. 최고 의사결정권자 사무실 앞에 부서장들이 연이어 줄 서서 상황을 보고하고 부서별 대응을 보고하는 것이다.

얼핏 보기에 이전보다 상호간 조율 가능성이 생겼다고 보겠지만, 현실은 그렇지 않다. 최고 의사결정권자가 지시하는 대응을 해당 부서가 그 취지부터 잘 이해하지 못하는 현상이 생긴다. 그 취지나 전략은 최고 의사결정권자만 알고 있다. 부서들은 아직도 존재하는 사일로로 인해 그 취지나 전략을 그냥 예상하며 실무적 대응에 집중한다. 당연히 좋은 결과를 기대하기는 어렵다.

“뭐가 좋은 일이라고 모여서 마주 앉아 이야기해야 하는가?” “원손이 아는 것을 오른 손이 모르게 하라는 이야기가 있지” “의사결정은 극소수 핵심 인력이 내리면 되지” “각 부서는 자기 해야 할 일을 알아서 하도록 하시오” “왜 굳이 다른 부서가 어떤 대응을 하는지 알아야 하나?” 이런 이야기가 내부에서 상식인 기업들은 대부분 이런 사일로가 강한 기업이다.

일부 성공적 기업에게도 사일로나 점 조직 같은 기업문화가 존재하는 곳이 있기는 하다. 하지만, 그들의 경우에도 위기 때에는 상당한 고통을 겪는

다. 신속히 일사분란 한 대응을 하지 못해 문제를 장기화하면서 점진적 대응으로 초기 관리에 실패 한다. 관련 핵심 부서들이 모여 앉아 대응을 함께 논의하게 되면, 당연히 챙겨야 할 것들이 관리된다. 반면 서로 다른 정보를 가지고 각자 대응에만 몰두하다 보면, 부서간 협업이 필요한 중간지대에 대한 신경은 덜 쓰게 된다.

위기가 발생한 기업은 외부 시각으로 자신을 바라볼 필요가 있다. 외부에서 볼 때 A라는 기업이 무엇을 어떻게 하던 모든 활동은 당연히 A기업의 책임이라 생각한다. 리콜 결정 시기가 늦었다면 A기업이 늦은 것이다. 리콜을 한다 하면서 제대로 된 소비자 리콜 접수를 어려워하면 그것도 A기업이 준비가 덜 된 것이다. 리콜을 신청했더니 제대로 된 리콜 수리에 너무나 오랜 시간이 걸린다 하면 그것도 A기업의 문제다. 말 그대로 A기업은 엉망이라는 생각을 공중들이 하게 되는 것이다.

A기업이 사일로 기업이라면 이런 상황을 두고도 공중들과는 다른 생각을 할 것이다. 리콜을 늦게 결정한 이유는 마케팅 부서에서 리콜 반대를 해서라고 생각한다. 브랜드 훼손을 우려했기 때문일 것이라면서 A기업이 아니라 마케팅 부서가 문제라 생각한다. 리콜 접수가 엉망인 이유도 자사 CS 예산이 빨리 증가되지 못했기 때문이라면서 CS와 재무부서의 무능함을 내심 욕한다. 리콜 수리가 지지부진한 것에 대해서는 일선 협력업체가 제대로 된 업무 처리를 못했기 때문이라 생각한다. 기업의 문제라기 보다 몇몇 부서가 제대로 대응을 못했다는 시각을 가지는 것이다.

여기서 더 나아가 A같은 기업은 내부에서 그 결론에 대해 쉬쉬한다. 마케팅 부서장을 비롯해 CS, 재무, 협력업체관리 부서장들이 정치적으로 곤란한 입장에 처할 수 있기 때문이다. 일반적으로 이런 경우 사후 평가를 상당히 민감해 한다. 외부에서 위기관리가 잘 못 되었다 평가해도, 극도로 민감하게 반응한다.

내부 상황을 잘 알지 못해 그런 평가를 하는 것이라 반론한다. 내부에서 어떤 노력과 토론이 있었는지 모르면서 함부로 이야기하지 말아달라 한다.

나름대로 부서들이 최선을 다 했다고 한다. 그러나, 위기관리 성공의 원인에 대해서는 기업의 내외부가 거의 같은 생각과 판단을 한다는 것을 기억해 보자. 그렇다면 실패의 원인에 대해서도 기업 내외부가 비슷한 생각과 판단을 할 수 있다는 것 아닌가? 이 또한 기업 스스로 또 다른 사일로를 형성하는 것이다. 사회와 기업간의 사일로다.

019

감으로만 바라보지 말라

물론 감(感)이 없는 것 보다는 감이 있는 것이 더 낫다. 비단 위기관리뿐 아니라 경영이나 일상 생활에 있어서도 ‘감’이라는 것은 도움이 되면 도움이 되지, 좀처럼 해가 되는 경우는 없다. 실제 기업의 위기 현장에서 위기관리 위원회 회의석상에 들어가보면, 그 구성원들도 ‘감’에 대해 이야기하는 경우가 많다.

“저희 느낌으로는 이 건이 향후 추가적 상황에 까지 연결되기는 힘들 것으로 보입니다” “예전에도 이와 비슷한 건이 있었는데, 당시에 별 문제는 없었습니다.” “좀더 두고 보셨으면 합니다. 이번 경우에는 좀 느낌이 달라서요” 등과 같은 이야기들이 여기 저기에서 나오는 것이다.

더 당황스러운 경우는 해당 기업의 대표가 외부 컨설턴트들에게 이렇게 질문하는 순간이다. “컨설턴트들 의견을 좀 묻고 싶은데요, 상황을 들어보셨으니까 아시겠지만, 감이 어떠세요?”라며 ‘감’을 요구하는 것이다. 물론 컨설턴트들이 이와 유사한 여러 상황들을 보고 관리했던 경험이 있으니, 그 과거 사례들과 비교해 느낌이 어떤가를 묻는 것이다. 하지만, 매번 그런 ‘감’에 대한 질문을 받을 때 마다 몸에서는 진땀이 난다.

“어떻게 될 것 같나요?”라는 대표이사의 질문은 사실 단순 ‘감’을 묻는 것이라기 보다는 향후 상황 전개에 대한 합리적이고 구체적인 예측을 묻는 것

이라고 본다. “현재 A, B, C라는 상수와 D, E라는 변수들이 존재하기 때문에 앞으로 상황은 크게 3가지 방향으로 예상 할 수 있겠습니다”와 같은 답을 원하는 것이다.

물론 복잡하기도 하고, 어려운 답변 방식이다. 익숙하지도 않고, 숙련되어 있지 않은 경우에는 더더욱 그런 답변은 어려울 수 있다. 듣는 대표나 임원들의 입장에서 ‘뭐가 그렇게 복잡한가?’는 반응이 나오기도 한다. 그러나, 제대로 된 위기관리를 위해서는 직관적인 ‘감’보다는 구조적인 ‘시나리오’가 더 도움이 된다.

‘감’에 의지해서 상황을 바라보게 되면 몇 가지 큰 문제가 생기곤 한다. 첫 번째 문제는 확증편향과 같이 ‘감’을 뒷받침하는 근거만 수용하고, 그 ‘감’에 유리한 정보만 선택적으로 수집하는 부작용이 발생할 수 있다. 자기가 보고 싶은 것만 보고 믿고 싶은 것만 믿는 현상이 벌어진다는 것이다.

두 번째 문제는 플랜 B나 플랜 C와 같은 다양한 대응 옵션을 상정하지 못한 채 시간을 보내게 된다. 마치 일단 로또를 샀으니 당첨번호가 발표 될 때까지 기다려보자 같은 유사한 마음이 생기는 것이다. 로또가 당첨되지 않으면 다시 로또를 사고 기다리는 대응이 반복된다.

세 번째 문제는 최초 ‘감’이 맞는 경우에는 그 감각자가 신뢰를 얻지만, 그 ‘감’이 맞지 않는 경우에 관련된 감각자의 신뢰는 회복 불가능한 수준에 이르게 된다는 것이다. 점을 치는 무당이 종종 신뢰받지 못하게 되는 경우와 비슷한 상황이 벌어진다. 내부 임원들은 물론 외부 컨설턴트들에게는 아주 치명적인 문제가 될 수 있으니 주의해야 한다.

반면에 다양한 상수와 변수들을 기반으로 구성된 시나리오들을 놓고 의사결정을 하게 되면, 여러 가지 장점이 생겨난다. 앞의 세가지 문제와는 상반된 장점인데, 첫 번째 모든 상황에서 상수와 변수들을 의심하게 된다. 각종 이해관계자 반응들을 체크하면서 그 각각이 시나리오 변화에 어떤 영향을 미칠 것인지를 검증하기 때문이다.

두 번째, 다양한 시나리오 옵션들과 각각에 연결된 대응책들이 구성되어 있기 때문에 유연해 진다. 상황변화에 따라 자연스럽게 플랜 B와 플랜 C로 갈아 탈 수 있게 된다. 대응 시기를 놓치고 처음부터 다시 시작해야 하는 경우를 최소화 하게 된다. 외부에서 볼 때도 무언가 준비되어 있었다는 느낌을 받게 된다.

세 번째, 당연히 시나리오를 개발 관리하는 임직원들은 VIP로부터 신뢰를 얻게 된다. 모든 상황적 변수를 우리 스스로 통제하고 있다는 느낌이 들게 되기 때문이다. 일부 대표는 “우리는 모든 상황에 대비하고 있다”는 자신감까지 피력하곤 하는데, 그런 경우 내부에서는 이와 같은 시나리오들이 구성되어 있다는 의미다.

앞에서도 이야기했지만, 무조건 ‘감’을 무시하라는 이야기는 아니다. 전문가들이 시나리오를 구성하더라도 그 속안에는 어느 정도 전문가로서의 ‘감’이라는 것이 녹여져 있게 마련이다. 대표이사나 임원들도 경험상 어느 정도의 ‘감’이라는 것은 가지고 있다. 그 ‘감’에 대해 공감이나 동의를 얻고 싶어 하는 마음도 있는 것이 사실이다. 이 모든 유익한 ‘감’들이 모여 시나리오라는 틀 안에서 구조화 되면 그 보다 더 좋은 것이 없다. 단, ‘감’으로만 수많은 변수들을 바라보지는 말자는 것이다. 뭐든 단 하나만으로는 제대로 되는 것이 없기 때문이다.

020

매뉴얼은 최소화하라

우리나라에서도 최근 20 년간 여러 기업에서 자사를 위한 위기관리 매뉴얼을 만들어 보유하는 노력들이 이어져 오고 있다. 초기 정부부처와 공공기관이 중심이 되어 재난 및 사고, 논란과 같은 국가 행정 차원의 위기관리 매뉴얼이 개발된 것과 흐름을 같이 한다.

흥미로운 것은 대부분의 기업들이 이미 자사만의 위기관리 매뉴얼을 가지고는 있지만 그 수준과 유용성에 있어서는 누구도 자신하지 못한다는 것이다. 일부는 상당히 많은 인력이 오랜 기간 동안 큰 예산을 투입해 매뉴얼을 제작했음에도 만족스러워 하지 않는다.

다른 일부는 경쟁사나 유사 기업의 매뉴얼을 자사의 것으로 변용 해서 보유하고 있기 때문에, 실제 위기 시 해당 매뉴얼이 작동할 수 있을까에 대해 궁금해 한다. 그 외 기업들은 구성원들이 위기관리 매뉴얼을 보유하고 있다는 사실은 알지만, 그 위기관리 매뉴얼이 어떻게 구성되어 있는지는 잘 모르는 경우도 있다.

왜 그럴까? 전반적으로 위기와 위기관리 그리고 위기관리 매뉴얼에 대한 조직내 관심이 다른 업무들에 비해 적다는 것이 대표적인 이유다. 그러나 위기를 반복적으로 경험함에도 불구하고 위기관리 매뉴얼에 대한 만족도나 관심이 계속 떨어져 있다면 분명 문제다. 무엇보다도 그런 기업들은 전사적으로 위기관리 매뉴얼에 대한 인식이 잘 못되어 있다.

위기관리 차원에서 위기관리 매뉴얼은 그저 ‘시작’ 일 뿐 ‘끝’이 아니라는 개념이 필요하다. 그러나, 상당수 기업들은 자사가 위기관리 매뉴얼을 보유하고 있으면 위기관리를 잘 할 수 있을 것이라 생각한다. 심지어 완성되었다고 까지 착각한다.

이런 생각은 마치 집 책장에 비행기 조종 매뉴얼이 꽂혀 있으니 우리 식구는 누구나 지금이라도 비행기를 조종해 하늘을 날 수 있다 생각하는 것과 같다. 매뉴얼은 향후 지속적인 훈련을 위한 것일 뿐이다. 그래서 매뉴얼을 곧 ‘시작’이라고 한다.

다른 종류의 오해는 위기관리 매뉴얼은 두꺼울수록 훌륭하다는 생각이다. 모든 위기관리 업무직원들의 일거수 일투족을 담아 놓은 수 천장 두께의 매뉴얼만 꼼꼼히 읽으면 위기가 관리 될 수 있다고 믿는다.

그렇다면 세상에서 그 두꺼운 성경을 완독해 본 사람이 몇이나 될까? 그 중에서 또 성경 문구를 첫 장 첫 절부터 마지막장 마지막 절까지 암기하는

사람은 얼마나 될까? 매뉴얼은 담당자들이 각자의 역할과 책임을 암기 할 수 있는 두께를 넘어서는 안된다. 매뉴얼을 오랜 시간 공부하게 만들 필요는 없다.

일부에선 위기 시 위기관리 매뉴얼을 한 장 한 장 들쳐 보면서 따라하면 위기를 관리 할 수 있을 것이라 생각한다. 마치 가전제품 작동 매뉴얼을 상상하는 듯하다. 참으로 한가한 생각이다.

일단 위기가 발생했을 때 위기관리위원회 구성원들이 위기관리 매뉴얼을 놓고 페이지를 찾는다면 이미 대응 역량에는 문제가 생긴 것이다. 위기관리 매뉴얼은 이미 그들 전부의 머릿속에 들어가 흘러가야 한다. 평소 훈련이 이를 위함이다.

위기관리 매뉴얼은 쉽게 상한다. 이를 방지하기 위해 매뉴얼은 지속 업데이트 되어야 한다. 이를 토대로 반복 훈련되고 검증되어야 한다. 각자 머릿속에서 움직여지는 분량과 수준이 정상이다.

일본의 모 대형 백화점의 기본 위기관리 매뉴얼은 총 세 페이지로 이루어져 있다고 한다. 우리 백화점에서 발생할 수 있는 위기유형과 이에 대응할 비상연락망(위기관리팀) 그리고 기본적인 대응 프로세스로 구성되어 있다. 일면 극단적이지만 교훈은 있다.

반면 우리나라 기업이나 정부기관의 위기관리 매뉴얼은 일단 그 규모로 다른 나라 매뉴얼들을 압도한다. 구성이나 서술에 있어서도 불필요하게 과도한 서술이 많거나, 그 반대의 경우도 많다. 위기관리 매뉴얼을 전사적 매뉴얼 버전과 각 부서별 실행 매뉴얼 버전으로 나누어 부서별로 업데이트 하게 만든 체계는 극히 드물다.

전사적
위기관리
매뉴얼의
경우
물론

기업의

유형과

니즈에

따라

달라지겠지만,

최대 50 페이지를 넘길 이유가 없다. 50 페이지가 넘어가는 전사적 위기 관리 매뉴얼에는 꼭 중복과 반복이 있다. 이는 매뉴얼을 개발하는 임직원의 성과를 과시하기 위한 목적일 뿐, 실제적으로는 별반 유용함이 없다.

물론 전사적 위기관리 매뉴얼의 부속 챕터로 각 부서별 기본 대응 업무 매뉴얼은 자세하고 두꺼워도 괜찮다. 부서별로 직원들을 세세하게 훈련하기 위함이라 그렇다. 이 또한 지속적으로 업데이트 되고, 부서내 훈련을 통해 검증되는 것은 당연하다.

또한 첨부 챕터로 각종 서식과 준비 문구, 문서, 리스트, 정보 패키지들이 잘 정리되는 것은 좋다. 그간 자사에게 발생했던 위기사례들을 상황과 위기 관리 기록을 기반으로 백서형식으로 지속 첨부해 반면교사를 삼는 것도 좋은 방법이다. 이런 부분에 대해서는 분량이나 수준에 대한 제한을 둘 필요는 없다.

대표이사, 임원들, 팀장들이 그 내용을 제대로 이해할 수만 있다면 어떤 매뉴얼 포맷도 상관없다. 전사적으로 이해되고 살아있는 얇은 매뉴얼이 아무도 들춰 보지 않는 먼지 쓴 두꺼운 매뉴얼보다 낫다. 심리적으로 안정감을 가지기 위해 만든 매뉴얼이 두껍기만 하다는 건 없는것과 별반 다르지 않다. 명심하자.

일선이 무너지지 않게 하라

북한과 휴전선을 놓고 대치하고 있는 우리 전방의 부대와 군인들을 생각해 보자. 어떠한 상호 충돌에서도 전방 일선이 쉽게 무너지면, 그 다음부터는 상당히 어려운 싸움이 될 것이다. 군은 그래서 전방의 일선 군인들을 강하게 훈련한다. 조금이라도 이상 조짐이 감지 될 때에는 경계지시와 준비 태세를 갖추게 한다. 충돌이 발생하면 보다 신속히 방어 또는 공격에 그들을 투입해야 하기 때문이다.

기업 위기관리에서도 이런 당연한 원칙은 살아있어야 한다. 생산시설 안전사고를 방지 하기 위해서 관련 시설을 운영하는 여러 임직원들을 훈련하는 것이 바로 그런 노력이다. 각 매장 매니저와 직원들에게 위생교육을 시키고, 불만 고객이나 매장내 사고에 대응하는 가이드라인과 훈련을 실시 하기도 한다. 일부는 미스테리 쇼퍼 등을 통해 대응 시뮬레이션을 해 보기도 한다.

고객응대센터나 영업라인, 대관업무 부서나 홍보조직을 위해서도 이러한 비상 상황을 대비한 훈련은 제공된다. 비상시 언론을 대응하는 미디어트레이닝과 창구 일원화 교육, 전 직원들을 대상으로 한 온라인 소셜미디어 가이드라인 훈련도 마찬가지다.

"왜 신입부터, 공장, 지점, 지사에 있는 말단 직원까지 훈련 시켜야 하나요? 훈련 예산과 조직이 한정되어 있는데요." 같은 반론을 제기하는 기업도 있다. "일선 직원들에게 고급훈련을 시켜 보았자, 창피한 이야기지만 그걸 알아서 스스로 실행할 수준이 안됩니다. 위기대응도 다 본사에서 알아서 해야 하는 거죠." 같이 하소연을 하는 기업도 있다. 하지만, 실제 위기발생 시 힘없이 무너지는 일선을 보게 되면 말이 바뀔 수 밖에 없다.

공장에 발생한 화재를 진압하려 사내 소방대가 물고간 소방차를 확인해 보니 소방수(물)가 들어 있지 않았단가. 강하게 불만을 토로하는 고객의 배를 발로 걷어 차는 매장 직원 모습이 CCTV화면으로 확인된다 거나.

지점을 찾아가 지역 논란을 취재하는 한 언론사 기자에게 막말과 폭력까지 행사하는 자사 주부사원들을 뉴스에서 마주하게 된다 거나. 영업직원 일부가 온라인에서 거래처와 익명으로 욕설 섞인 설전을 벌이다 발각되어 엄청난 공분을 산다 거나.

갑작스럽게 들이 닦친 규제기관 요원들이 압수수색 영장을 들이 미는 데도 회사를 위해(?) 직원들이 그들을 로비 바닥에 밀어 넘어뜨렸다는 보고를 받았다 거나. 학교 후배인 국회와 시민단체측 인사를 만난 일선 직원이 회사의 최근 민감한 문제를 생각없이 털어 놓고 조언을 구해 논란에 처한 상황이 되어보면 알게 된다. 일선에 대한 가이드라인과 훈련이 얼마나 소중 한 것 인지를 알게 된다는 것이다.

더욱 골치 아픈 상황은 문제를 깨닫지 못한 일선 직원들이 그후 이렇게 사내적으로 자기 변명을 하는 경우다. "나는 지난 20년간 이 회사 공장에서 재직하면서 한번도 언론사 기자에 어떻게 대응해야 하는지 교육 받지 못했다. 내가 왜 그걸 알았어야 하는지 모르겠다" "온라인은 분명 사생활인데, 왜 회사가 간섭을 하나? 그건 그냥 내 개인적인 생각인데?"

"폭행 당한 고객 하고는 내가 형사나 민사 책임을 질 테니 회사는 이래라 저래라 하지 마세요" "저는 순수하게 애사심으로 시민단체에서 일하는 친한 후배에게 도움을 요청한 것입니다? 왜 저를 죄인 취급하나요?"

이런 일선 직원들의 생각은 단순히 무식하거나, 부주의하거나, 틀린 이야기가 아니다. 오히려 평소에 무식했고, 무심했고, 부주의 했고, 틀린 것은 회사측이라고 볼 수 있다. 그들을 지금까지 아무런 가이드 없이 방치했던 것이 문제였기 때문이다. 다른 기업에서는 일선을 대상으로 하는 위기관리 교육과 훈련을 실행하고 있다는 것을 알면서도 예산과 조직만 탓하며 수년을 허비한 대가를 그대로 경험하게 된 것뿐이다.

이것은 마치 전방에 수많은 군인들을 배치해 놓고도 예산이나 조직이 부족하다면서 아무런 훈련 교본도 주지 않고, 군사 훈련도 시키지 않는 상황과 비슷한 것이다. 이런 군대의 문제에 대한 책임은 그러면 누구에게 있는 것일까? 일선이 무너진 이후라도 지휘그룹은 살아남아 제대로 전쟁을 수행할 수 있을까? 이런 상황에서 그 지휘그룹의 가장 큰 죄는 무엇인가?

일선을 무너지게 만들었다는 것이 가장 큰 죄다. 그들에게 가이드를 주지 못했고, 교육과 훈련에 등한시 했던 회사가 그들이 발생시킨 문제에 스스로 책임을 져야 하는 이유가 그 때문이다. 일선을 그대로 방치했다는 의미는 전쟁에서 이기기는 커녕 살아 남을 의지도조차 없다는 의미다. 패배는 그런 의지를 가지고 자초한 것이니 일선을 타탈 것이 없다는 이야기다.

 022

미리 현장에 나가보라

굳이 기업 경영자들이 흔히 말하는 “현장에 답이 있다”는 이야기를 빌리지 않아도 알 수 있다. 일반적으로 위기관리 체계라던가 역량 개발 훈련들은 매뉴얼에 적시된 의사결정자 그룹을 대상으로 주로 적용된다. 그러나 보니 실제 상황관리와 위기관리 커뮤니케이션이 실행되는 현장은 종종 소외되는 경향이 생기는 문제가 발견된다.

물론 일선까지 아울러 훈련하고 시뮬레이션으로 실행력을 관리하는 기업도 있다. 하지만, 상당히 많은 기업들은 위기관리 관점에서 의사결정그룹과 실행그룹간의 일정 격차를 보인다. 그 기업들은 일선이 잘 되어 있다거나, 반대로 형편 없을 것이라는 극단적인 오해를 하기도 한다.

아주 오래된 위기관리 개념 중 ‘지휘관의 의지(Commander’s Intent)’라는 개념이 있다. 일선 인력들과 일선 지휘관의 현장 전문성을 존중하고, 그들의 현장 판단에 따른 초기 위기 대응 주도권을 권한위임 한다는 의미다.

이런 CI 개념을 이야기하면 그에 대해 상당한 거부감을 나타내는 기업이 있다. “저희 일선 인력들은 그럴만한 수준이 아닙니다”라는 반론에 근거한 것이다.

실제 이런 기업의 일선을 진단 해 보면 본사 경영진 차원에서 그렇게까지 거부감을 보일 정도로 전문성이 떨어지는 경우는 극히 드물다. 그럼에도 이런 오해가 생기는 것은 기업 차원에서 현장에 대한 정확한 파악이 모자라기 때문이다.

반대로 현장에서 불만이 있는 경우는 예를 들어 이렇다. 자사 위기관리 매뉴얼을 보면 ‘공장 사고 발생 시 정문 옆에 기자실을 별도로 마련한다’라고 명기 되어 있는데, 매뉴얼을 만든 팀이 현장에 와 보지 않아 현실적이지 않다는 이야기를 한다.

이 경우 실제 공장 현장에 가보면 정문 주변에는 도저히 기자실을 설치할 공간이 없다. 굳이 기자실을 설치할 공간을 찾으려면, 근무동 맨 끝이라서 생산시설을 가로질러야 하거나, 직원 식당 한 칸을 터서 설치해야 하는데 도저히 비현실적이라는 의견이 돌아 온다. 이런 반론이 나오기 전까지는 본사에서 의례히 “공장에도 비상시 기자실을 설치하게 되어 있습니다”라는 주장을 해 왔을 것이다.

또 다른 사례를 보자. 자사 매뉴얼에 ‘공장 내 안전사고가 발생하면, 공장장이 대변인이 되어 언론 대상 사고 브리핑을 실시한다’고 되어 있는 경우다. 본사 차원에서는 그와 같이 공장장이 언론 대변인을 하고, 부대변인을 부공장장이 맡으면 위기관리 커뮤니케이션이 가능하다는 자신감을 가지고 있었을 것이다.

그러나, 실제 안전 사고가 발생하니 그것이 실재가 아니라는 것을 깨닫게 된다. 공장장과 부공장장은 사고가 발생하자마자 경찰과 소방당국에 협조해야 했고, 이후 조사를 받느라고 공장에 머무를 시간이 없었다. 동시에 공장 주변마을에 계속해서 해명과 사과를 하러 끌려 다녀야 했다. 지역 관공서

와 지역구 국회의원이 계속해 면담을 요청 해 와 그걸 소화 하는데도 잠잘 시간조차 없을 지경이 되어 버렸다.

“저희가 언론 브리핑을 하고 싶지 않아서 하지 않은 게 아닙니다. 하고 싶어도 시간이 없어요. 몸이 여러 개도 아니라서요”라는 하소연을 공장장과 부공장장이 한다. 매뉴얼이 현장의 현실을 담고 있지 않았던 것이다. 그럼에도 본사에서 어떻게든 그리 될 수 있다는 생각을 하면 문제가 이어진다.

이런 본사와 현장간 이해의 차이는 시뮬레이션이나 현장인력들과의 케이스 워크샵을 하다 보면 상당부분 확인된다. 실제로 될 수 있을 것이라 생각했던 것들이 현장에서는 실행 불가능한 것이라는 것이 판명 난다.

이를 절대로 일선 역량이나 의지의 문제로 폄하해서는 안 된다. 대신 현장에서 제대로 실행되지 못할 부분에 대해서는 현장과 같이 대안을 마련하면 된다. 더욱 더 튼튼한 위기관리 체계 구축이 가능해 진다. 달리 생각해 보면 자사 위기관리 체계에 실행상 문제가 많다는 의미는 현장의 목소리를 담지 않았을 가능성이 높다는 의미라 볼 수 있다.

어떤 위기관리 체계라 해도 현장에서 제대로 돌아가지 않으면 소용이 없다. 아무리 논리적이고 과학적인 체계라 자랑해도, 현장에서 앞뒤가 맞지 않으면 위기는 관리 되지 않는다. 지휘관의 의지(CI)같은 개념을 실제 적용해서 제대로 된 결과를 얻으려면 현장의 목소리는 더더욱 필요하다. 최고경영자의 위기관리 리더십에 있어서도 현장의 교훈은 큰 가치를 발한다. 최고경영자가 현장 경험이 많은 분이라면, 위기 시 의사결정과 대응 지시에 있어서 현장의 현실을 충분히 감안하게 마련이다. 지시 후 막연하게 믿는다거나, 지시 전 막무가내로 믿지 못하는 현상은 최소화된다. 평소 현장을 살피는 것은 위기관리에도 큰 힘이 된다는 의미다.

023

컨트롤 타워를 바로 세우라

우리나라에서 발생한 여러 사고, 사건, 재난이나 대형 논란을 보면, 항상 언론에서 붙이는 표현이 있다. “컨트롤 타워가 없다.” 언론에서 컨트롤 타워가 없다 단언하는 이유는 위기관리 주체의 위기관리 행태가 오락가락, 우물쭈물, 좌충우돌하는 것으로 보이기 때문일 것이다.

원래 컨트롤타워란 인간의 신체에 비유했을 때 ‘뇌(Brain)’와 유사하다. 인간이 활동하고 살아가는데 있어서 ‘뇌’의 존재를 한번 생각해 보자. 일단 ‘뇌’가 없다면, 사람은 사람다운 생활을 할 수 없다. 고차원적 생각이나 커뮤니케이션은커녕, 기본적으로 숨을 쉬거나, 눈을 깜빡이거나, 몸을 움직이거나, 먹고 배출하는 기능 대부분이 정상적이지 않게 된다. 마치 인체 여러 조각을 합쳐 만들어 놓은 소설 속 괴물 프랑켄슈타인의 모습이 상상될 것이다.

중대한 위기가 발생했을 때 왜 위기관리 주체는 마치 괴물 프랑켄슈타인 같은 행동을 보이게 될까? 기업의 경우에는 그런 컨트롤 타워 부재의 문제는 전혀 없는 것일까? 그렇지 않다. 기업의 경우에도 밖으로 잘 드러나지 않는 의사결정 구조라 그렇지, 상당수 기업들이 위기 시 컨트롤 타워의 부재 또는 부실을 공히 경험한다.

평시에는 정상 운영되고 있던 것으로 보이는 컨트롤 타워가 왜 위기만 발생하면 사라져 버릴까? 첫째, 위기가 발생하면 신속함이 강조되기 때문이다. 컨트롤 타워에겐 이 신속함이라는 압력이 엄청난 부담이다. 평시 사업적 의사결정은 분기, 반기 또는 년 단위 흐름에 의해 신중하게 결정되는 구조라면, 위기 시 의사결정은 분과 시간을 다룬다. 또한 초기부터 내내 내외부 상황이 실시간으로 바뀐다. 평시 튼튼해 보이던 컨트롤 타워에도 부하가 걸린다. 타이밍 개념을 상실하게 된다. 둘째, 불확실성이 극대화 된다. 컨트롤 타워

에게 이 불확실성이라는 것은 마치 분주한 공항 상공을 컨트롤 하는 타워 주변에 한치 앞도 보이지 않는 두꺼운 안개가 낀 상황에 비유 된다. 컨트롤 타워가 어떻게든 그 안개를 뚫고 착륙을 원하는 비행기들을 관제할 수 있어야 하는데, 대부분의 컨트롤 타워는 경험이나 전문성 부족을 이유로 관제 실행 자체를 주저한다. 외부에서 볼 때 해당 컨트롤 타워는 아무것도 하지 않고 있는 것으로 보게 된다.

셋째, 조급함에 각자 무언가를 하게 된다. 앞서 이야기했던 상황과 일련의 이야기다. 신속함과 정확함을 상실하고 주저하고 있는 컨트롤 타워 때문에, 일선 담당자들은 조급함에 빠진다. 일단 무언가를 해서 해당 상황을 관리해야 하겠다 생각한다. 쏟아지는 이해관계자의 압력을 견뎌내지 못하고 일단 할 수 있는 것을 하려 한다. 누구는 활주로에 서서 착륙 비행기에 수신호를 보내고, 누구는 봉화를 피우고, 누구는 안개를 없애려 선풍기를 들고 하는 각자 실행이 발생한다. 물론 컨트롤 타워는 이들이 무엇을 어떻게 하고 있는지 알지 못하는 상황이 된다.

이상처럼 위기관리 현장에서 회자되는 컨트롤 타워의 문제 모두는 한가지 가장 큰 원인에 그 뿌리를 두고 있다. 컨트롤 타워가 미리 훈련 받고, 평시 위기 관제를 하지 않고 있는 것이 가장 중요한 문제의 뿌리다.

항상 사건, 사고, 재난, 논란이 발생 하면 그 때 컨트롤 타워를 가동한다고 한다. 참 재미있는 말이다. 분주한 공항에서 비행기들이 이착륙 하다 충돌해 불타는 사고가 나야지만 컨트롤 타워가 가동된다는 생각 말이다. 그러다 보니 매번 준비되어 있지 않다. 전문성은 시간이 가며 희석된다. 가동 했는데도 손발이 맞지 않는다. 오랜만에 가동하니 대부분 컨트롤 타워 장비와 시설들이 녹슬어 있다. 이런 상황이니 어떻게 제대로 된 위기관리가 가능할까?

언론들은 앞으로도 위기가 발생하면 똑같이 “컨트롤 타워가 없다” “컨트롤 타워가 보이지 않는다”는 이야기를 할 것이다. 그에 대해 정부나 조직 그리고 기업들은 “앞으로 제대로 된 컨트롤 타워를 만들겠다” “컨트롤 타워 기능을 재정비 강화 할 것”이라는 판에 박힌 답변을 내놓을 것이다. 분명한 것

은 컨트롤 타워라는 것은 인간의 신체에서 ‘뇌’라는 부분이며, 그 ‘뇌’라는 부분은 신체의 가장 중요한 중심이라는 것이다. 당연 정부, 조직, 기업에서도 그 컨트롤 타워는 그 해당 조직의 수뇌를 의미한다. 정부라면 지도자를 의미하고 조직에서는 조직의 장, 기업에서는 대표이사 또는 오너를 의미한다. 그를 둘러싼 실세 조직을 광의로 컨트롤 타워라고 부르게 될 것이다.

“컨트롤 타워가 없다”라는 지적은 “위기 시 지도자가 지도하지 않았다”는 의미인 셈이다. “컨트롤 타워가 보이지 않았다”는 의미는 “조직의 장이 위기관리를 하지 않고 숨어 버렸다”는 의미인 셈이다. “앞으로 제대로 된 컨트롤 타워를 만들겠다”란 의미란 “제대로 된 대표이사와 오너를 구하겠다”는 의미까지 될 수 있다. 왜 그의 답변이 말이 안 되는 것인지 이해가 가나? 그들의 약속이 근본적으로 지켜질 수 없는 이유가 보이냐? 리더가 준비되어 있어야 한다. 그들이 먼저 훈련 받고, 그들이 스스로 컨트롤 타워로서 자신감을 지닐 수준이 되어야 맞다. 그러지 않으니 문제다.

024

위기관리팀의 구명을 찾아라

막상 위기와 마주해 보면 알 수 있다. 위기를 관리하기 위해 자사가 할 수 있는 일이 별로 없다는 것을 깨닫게 된다. 외부 컨설턴트들은 그건 하지 마시라, 저것도 적절하지 않다고 자꾸 안 된다는 이야기를 한다. 내부 위기관리팀의 이야기를 들어 봐도 이것은 불가능하다 저것은 여의치 않다는 이야기가 많이 나온다.

이런 기업 대부분은 평소에 자사 위기관리팀에 대한 평가나 시뮬레이션이 부족했었던 경우다. 당연히 위기 시에는 할 수 있는 것 보다 할 수 없는 것 (하면 안 되는 것)이 더 많기 마련이다. 그 사실을 평소에 이해하고 있으

면서, 그래도 케이스에 따라 자사에서 할 수 있는 것이 무엇인지 알고 있어야 하는데, 그 부분이 부족한 것이다.

막연하게 자사 위기관리팀을 무한 신뢰하는 경우에도 위기 시 이런 혼란은 이어진다. 우리 홍보팀은 잘하고 있을 거야 라는 대표이사의 믿음은 그 자체로는 참 훌륭한 것이다. 법무팀을 신뢰하고, 감사팀을 의지하고, 마케팅과 영업을 높이 평가하는 것은 대표이사로서 멋진 자세다. 그러나, 그 근거가 희박하거나 자의적일 때는 위기 시 한계가 드러나니 문제다.

대표이사를 비롯 각 부서들을 총괄하는 임원들은 위기관리팀 구성원을 제대로 평가하고 있어야 한다. 각 부서별로 나뉘어진 역할과 책임에 있어 실행 역량을 극대화 하는 데에 평소 관심을 가져야 한다. 솔직하게 그들 각각이 할 수 있는 위기관리 실행의 범위를 평가하고 있어야 한다. 각 부서별 위기관리 역량을 정확하게 평가하고, 그들로부터 해당 역량을 극대화 하는데 필요한 의견을 들어보자. 외부 지원이 필요하다면 해당 분야 지원이 가능한 컨설턴트나 실행 에이전시들로 하여금 협업하게 하자. 그를 위한 예산이 필요하다면 챙겨야 한다. 이를 통해 자사가 보유하고 있는 위기관리팀을 실행 가능한 수준으로 범위를 확장해 놓는 것이다.

제대로 구성된 위기관리 매뉴얼을 보면 위기관리팀 페이지에 내부 부서의 리스트와 함께 항상 들어 있는 것이 외부 지원 그룹 리스트다. 흔히 우리가 알고 있듯 법무팀과 협업하는 로펌이 있다. 재무팀에는 협업하는 재무 회계관련 회사들이 있다. 생산과 기술에는 협업하는 관련 전문 기관이 있다. 홍보팀, 마케팅팀, 영업팀, 인사 노무팀 등등에도 함께 협업할 수 있는 외부 대행사들이 있다. 이런 전문가 그룹의 지원은 위기관리 시에도 동일하게 역량을 발휘 할 수 있어야 한다.

중요한 것은 위기관리팀의 실행 분야와 범위에 있어 역량적인 구멍이 있으면 안 된다는 것이다. 위기 시 전략적으로나 전술적으로 하지 않아야 하는 경우는 있을 수 있지만, 내부적으로 역량이 부족해 하지 못하는 경우는 없어야 한다. 필요하다면 관계나 주요 채널은 구입 해야 할 때도 있을 수 있다.

예산이 든다면 예산을 끌어 모아 어떻게든 해 내야 하는 위기대응도 있을 수 있다. 이런 역량적인 필요와 지원을 평소 위기관리팀은 스스로 알고 있어야 한다.

소위 ‘필요하면 빌린다’는 마인드다. 그렇다면 한 단계 더 나아가 “어디서 빌릴 것인가?”하는 질문에 대한 정확한 답도 가지고 있어야 한다. ‘어떤 과정을 통해서’ ‘언제’ ‘어떻게’ 그리고 ‘얼마에’ 그 필요 역량을 빌릴 수 있을지에 대한 개념이 있어야 위기를 제대로 관리할 수 있다.

그렇지 못하고, 위기가 발생하고 나서 자사 위기관리팀에 승승 뚫려 있는 구멍들을 발견하고 경악하게 되면 문제다. 홍보팀이 특정 언론을 제대로 관리하지 못하는 것을 발견하게 되거나. 대관 부서가 손 쓸 수 있는 국회 라인이 부족하거나. 법무팀이 해당 위기 상황에 대해 적절한 법적 조언을 할 수준이 안되어 있거나. 기술 부서가 논란이 된 해당 기술에 대해 제대로 이해하고 있지 못한 경우가 그렇다. 위기가 코 앞에 있는데 대표이사가 그런 구멍을 발견하게 되면 어떤 기분일지 한번 상상 해 보라.

준비되어 있다면 그런 경우 이런 답변들이 부서로부터 나와야 한다. “OOO 컨설팅사와 함께 XXX를 만나 처리하겠습니다.” “OOO에이전시와 함께 바로 협업해 처리하겠습니다.” “OOO로펌에게 자문 얻어 대응하도록 하겠습니다.” 이런 즉각적 답변과 내외부 팀워크가 있어야 한다. 이 것도 준비가 선행되어야 가능한 것이다.

가끔 자사에게 이슈가 발생 했을 때 여기저기 대행사나 위기관리 회사를 알아보고 다니는 기업이 있다. 임원들이 처음 보는 컨설턴트들과 명함을 나누고 조심스럽게 자사 이슈를 설명한다. 당연히 컨설턴트들은 설명하는 이슈에 대해 깊은 이해를 가지기 전 위기관리 실무에 투입된다. 여러모로 어색하고 손발이 맞지 않는 대응이 이어진다. 이런 준비되지 않는 구멍 매우기 또한 매우 위험한 대응 방식이다.

평소 항상 살피자. 고민해 보자. 구멍을 찾아 어떻게 메울 수 있을 것인지 준비하자. 평시에 필요 없다면 위기 시에라도 즉각 활용 가능하게 미리 그들

과 관계를 맺어 놓자. 믿을 수 있는 파트너가 되어 신뢰를 형성하고, 배경에 대한 깊은 이해를 기반으로 협업하자. 구멍을 방치하지 말자.

025

위기관리 예산을 확보하라

위기관리는 예산이 한다는 말이 있다. 예산이 있어야 위기도 방지할 수 있다. 동일한 위기가 재발 되었을 때 우리가 어떤 이유를 대는지 기억해 보자. ‘예산 부족’을 이유로 든다. 이렇게 황당한 위기가 왜 발생했느냐는 질문에는 또 어떤 대답을 하나? “예산이 없다 보니..” “또는 비용을 아끼려다 보니...” 이런 답변을 한다.

위기관리를 포함해 거의 모든 기업의 활동에는 상위 1%의 의지만가 있다면, 그곳엔 예산이 있기 마련이다. 위와 같이 문제 발생의 이유를 당연히 “예산 부족”으로 꼽는다는 것은 즉, 상위 1%의 위기관리 의지가 없었다는 의미이기 때문에 더 주목해야 한다.

상위 1%의 강한 의지가 존재했고, 그에 따른 합리적 예산이 설정되어 있었는데도 실무자들의 무관심으로 위기관리가 제대로 되지 않았다는 개념은 실제 현장에서는 1%의 가능성도 없는 이야기다. 정말 그런 당황스러운 결과가 나왔다면, 그것 또한 경영진의 경영 품질이 낮았다는 의미가 된다. 어떻게 경영진의 강한 관심과 예산 투자 의지가 실무자들을 설득 독려하지 못할 수 있나? 재미있는 것은 생각보다 많은 회사들이 위기 시 필요한 예산을 마련하거나, 그에 대해 깊은 생각을 하지 않는다는 것이다. 물론 해당 위기로 자사가 부담해야 하는 손해와 손실에 대한 계산은 당연히 신속하다. 하지만, 현재 상황을 최악의 상황으로 만들지 않기 위해 지출해야 하는 위기관리 예산에는 그리 큰 조예가 없어 보인다.

최근 위기로 인해 상당부분 훼손될 위기에 있는 자사의 기업 명성을 몇 천만 원의 예산을 아끼려는 노력과 맞바꾼다 생각해 보자. 일반적으로는 그런 선택까지야 하겠냐 하는 생각도 할 것이다. 시급한 위기 대응을 앞두고 예측되는 예산을 비교하기 위해 경쟁 비딩을 진행하는 기업도 있다면 어떻게 생각하나? 여러 컨설팅사와 에이전시들을 불러 모아 자사의 위기에 대해 브리핑 하고, 예산 가이드라인을 다 써서 제출하라는 요구를 하는 위기관리를 어떻게 보아야 할까?

기업 인하우스 인력들에게 그 이유를 물으면 이런 대답을 한다. “저희 예산관리 규정이 그래서 어쩔 수가 없습니다.” “OOO만원 이상의 외주를 줄 때는 항상 경쟁 비딩을 거치게 되어 있습니다.” “윗선에서 계속 비용절감을 강조하고 계셔서 위기관리라고 별다른 수는 없습니다.” 이런 이야기를 한다. 일선의 어쩔 수 없는 사정은 충분히 이해한다. 그들의 마음 속에 ‘지금 이렇게 정신 없는 위기 상황에서 이런 한가한 대응을 하는 건 좀 아닌데...’하는 생각만 있으면 된다. 문제가 있다는 것을 스스로 깨닫고 있다는 의미라서다.

위기관리를 기술이 아니라 ‘프로세스 관리’라 이야기하는 전문가도 있다. 이런 시각에 비추어 보았을 때 평시의 예산 확보와 지출 프로세스를 위기관리 시에도 그대로 준수 적용하는 것이 얼핏 당연한 거 아닌가 보는 사람도 있을 수 있다. 그러나, 진정한 프로세스 관리라면, 위기 상황의 전개 방식을 사전에 미리 예상해 보는 노력을 선행해야 한다. 위기 상황에서 평소와 달라지는 환경들을 이해해야 한다. 어떤 예산이 필요하게 될 것인지, 그 예산을 어떤 방식으로 긴급 확보해야 하는지, 그리고 지출하는 방식과 프로세스에는 어떤 차이가 있어야 하는지를 미리 살피는 것이다. 이를 통해 위기 시 예산 확보와 지출의 전 과정을 위기관리 방식에 따라 별도 프로세스로 수립해 관리해야 한다는 것이다. 위기관리를 ‘프로세스 관리’라 부르는 의미는 이런 평시 살핌과 그에 근거한 더욱 효율적인 프로세스의 수립을 의미한다.

쉽게 비유 하자면, 전쟁이 발발했을 때 수 많은 병사들의 급식을 어떻게 해야 하는가에 대한 고민도 사실 프로세스 관리의 영역이다. 포탄이 빗발치

고, 총탄이 교환되는 불바다 속에서 평시 정해진 중식시간을 가질 수 있을 것인가에 대한 사전 고민이 있을 것이다. 전투를 양측이 동시에 멈추고 12시부터 1시까지 고요한 중식 시간과 휴식을 가질 수 있을 것인가 하는 의문을 품어야 당연하다.

병사들이 전투가 끝날 때까지 급식을 받지 않아도 되는 것은 아닐 것이다. 그렇다면, 급식 체계를 어떻게 바꾸어야 할 것인가 고민해야 할 것이다. 대형 급식 트럭이 전투 장소로 이동해 병사들을 줄 세우고 식판에 식사를 배분하는 급식 체계를 어떻게 바꾸어야 하는가 고민하는 게 맞다. 그래서 병사들에게 개인별로 전투 식량을 사전 배포해서 전투 상황에 따라 급식을 자율 선택하게 하자 하는 개선안이 나왔을 것이다.

만약 평시 프로세스를 그대로 비상시에 강조만 하고, 이를 따르라 했다면 전투와 급식은 모두 어떻게 되었을까 생각해 보자. 그 급식을 만들어 나르는 병사들이 이에 대해 아무런 문제도 느끼지 못하고, 아무도 먹지 못할 급식을 실은 트럭을 전투 지역까지 몰고만 가는 행동을 반복한다면 어떻게 될까? 이건 아니더라는 생각이 들면 고쳐야 한다. 딱히 예산에 대한 이야기만은 아니다. 위기관리 자체가 바로 그런 것일 수 있기 때문이다.

026

평시 땀에 투자하라

굳이 흔한 말인 "훈련 중에 흘리는 땀 한 방울은 전투시 피 한 방울과 같다" 같은 이야기를 하지 않아도 이해할 수 있을 것이다. 기본적으로 위기관리는 평시 진행되는 업무가 아니다. 기업 내 많은 부서들이 모두 위기관리만을 위해 존재하는 것도 아니다. 위기라는 것이 수준의 차이는 있겠지만, 사실 몇 년에 한번 또는 십 년에 한번 발생할지 말지도 모르는 것이다.

당연히 평시에 위기관리 훈련을 한다는 것에 기업에서는 관심이 적을 수밖에 없다. 반대로 매년 또는 반기마다 위기관리 워크숍을 하고, 일선과 경영진이 훈련 받고 하는 일들을 반복하는 기업들이 더 이상해 보인다. “왜 저렇게 까지 호들갑을 떠는 걸까?” “임직원들이 너무 피로감을 느끼게 되지는 않을까?”하는 걱정까지 들게 한다.

“우리 회사 위기관리 매니저는 왜 자꾸 ‘위기’ ‘위기’라는 이야기를 반복하는 거지? 내가 경영을 잘 못하고 있다고 생각하는 건가?”라며 불만을 가지는 대표이사도 있다. “이거 봐, 가능하면 위기라는 단어 표현은 빼고 다른 표현으로 훈련 제목을 붙여봐. 자꾸 위기라고 하면 임직원들이 쓸데 없이 불안해 하잖아!”라며 ‘위기’라는 단어 자체에 반감을 드러내는 경영진도 있다.

그 어떤 이야기들 중에서도 확실한 것은 ‘훈련 받은 조직이 위기를 관리한다’는 사실이다. 이는 단순한 바램이 아니라 사실이다. 우리가 공히 기억하는 기업 위기관리 실패 사례들이 이를 증명해 준다. 제대로 훈련 받지 않은 기업 위기관리팀은 상황파악이 느리고 부정확하다. 의사결정이 느리고 안정적이지 않다.

준비되지 않은 실행과 커뮤니케이션으로 상황을 더욱 더 악화시킨다. 창구 일원화 같은 일선 관리에도 실패한다. 각종 위기관리 커뮤니케이션 채널은 위기 발생 직후 얼마 안되어 붕괴된다. 이해관계자들의 마음을 상상조차 하지 못하며, 조직내부의 생각으로 위기를 관리하려 시도한다. 훈련 받지 못한 기업 위기관리팀 처럼 위험한 위기 요소가 없다.

흥미로운 것은 실제 기업 위기관리팀을 대상으로 훈련을 진행해 보면, 실제 위기를 여러 번 경험 해 본 위기관리팀이 가장 훈련을 잘 수행한다는 것이다. 경험만큼 효과적인 위기관리 자산이 없다. 그러나 그런 경험을 위해 실제 위기를 자주 발생시킬 수는 없는 노릇이다. 그런 의미에서 제대로 된 훈련은 실제 위기관리 경험과 유사한 경험을 제공하기 때문에 가치가 있다.

“해 봤어?” “그걸 해 본적이 있어?” 같이 위기 시 두려운 말이 없다. 그 어떤 것도 확실한 것이 없는 상황이 위기상황이다. 실시간으로 상황이 변화하

고, 혼돈의 시간이 길어지면 믿을 수 있는 것은 결국 ‘경험’뿐이다. 실제 여러 경험이 반복되면 그 후 스스로 확신이 들게 된다. 훈련 받은 위기관리팀이 보다 안정적으로 위기관리를 수행 할 수 있다는 이유가 이 때문이다.

위기관리팀 구성원들 보다 훨씬 더 많은 훈련을 경험 해야 하는 사람은 최고 의사결정 그룹이다. 일부 기업에서는 위기관리 훈련을 일선 실무자들만을 대상으로 반복 하는데, 더욱 중요한 훈련 대상은 최고 의사결정 그룹이다. 위기관리 강의를 들을 때에도 대표이사와 최고 경영진이 적극 참여해야 한다. 축하만 하고 바쁜 듯 자리를 뜨는 경영진이 일반적인 기업은 위기관리가 힘들다. 외국기업의 경우 대표이사과 최고이사결정 그룹 구성원들은 일반적으로 매니저 시절부터 정기적인 위기관리 훈련을 받고 성장했다. 20여년간 수십 회의 위기관리 훈련과 시뮬레이션을 경험 한 임원들은 그 어떤 위기관리 컨설팅들 보다 전문가 일 수 있다. 지난 수십 년간 훈련과 실제 경험이 반복되다 보니 위기관리에 있어 심각한 어려움을 토로하지는 않는다. 대표이사과 고위임원이 된 후에도 지속적으로 훈련에 참여하니 더욱 더 강해진다.

그러나 국내 기업의 경우 임원들 중 일선이나 매니저 시절부터 차곡차곡 위기관리 훈련을 쌓아 온 경우가 드물다. 대기업이 제대로 된 위기관리 훈련을 제공하기 시작하는 시점은 신입 인원을 임명하고 난 직후부터다. 임원들의 임기를 몇 년 정도로 보았을 때 실제와 유사한 경험을 토대로 위기관리 팀워크를 형성할 수 있는 기간은 얼마 되지 않는다는 의미다.

그렇기 때문에 대표이사과 고위 경영진은 더욱 더 위기관리 훈련에 참여해야 한다. 리더가 스스로 훈련되어 있어야 일선을 그들의 전략대로 움직일 수 있다. 리더가 알고 살펴야 위기가 사전에 방지 된다. 리더가 민감해야 조직도 위기에 대해 민감해 지고, 위기 발생 가능성은 줄어든다. 위기관리에 있어 그 보다 더 좋은 체계가 없다.

선진적인 기업은 위기 발생 이전에 위기관리 예산의 대부분을 쓴다. 각종 진단과 훈련 등으로 위기 발생을 사전에 관리하려 하기 때문이다. 반면 후

진적인 기업은 위기 발생 이후에 위기관리 예산의 대부분을 쓴다. 평소 훈련에 적절하게 사용했다면, 위기를 상당 부분 방지할 수 있었을 텐데, 그러지 못했기 때문에 위기 발생 후 대규모 예산을 쏟아 붓는 것이다. 계산을 두들겨 보자. 훈련만큼 훌륭한 비용 절감 방안이 없다. 훈련만큼 효과적인 위기관리 대책이 없다.

CHAPTER 3

초기 대응과 실행 체계

27 — 42

마주 앉아라

큰 위기가 발생하면 조직 내 주요 의사결정자들간에는 커뮤니케이션이 점점 힘들어진다. 여러 상황 보고가 다양하게 진행되고, 그에 대한 확인과 초기대응 내용들이 중첩 공유되면서 거의 대부분 임원들의 휴대폰은 통화가 불가능한 상태가 된다.

그에 더해 최근에는 다양하게 단체 메신저방이 구성되어 여러 보고가 끊임 없이 울려 댕다. 물리적으로 각자 원거리에서 여러 의사결정자들이 효율적인 대화를 나누기에는 아주 좋지 않은 상황이 이내 되어 버리는 것이다.

더욱 어려운 상황은 그러한 휴대폰과 메신저 혼란 속에 최고 의사결정자가 참여하지 않는 상황이다. 일선 임원들끼리만 상황 정보들이 공유되며 혼란이 벌어지는 반면, 진짜 중요한 의사결정을 내려야 하는 최고 의사결정권자는 전혀 이런 정보들을 업데이트 받지 못하니 문제가 되는 것이다. 종종 우리가 기업의 위기관리 행태를 보며 고개를 갸우뚱하는 이유 대부분도 이 때문이다. 최고 의사결정권자는 조직 내 위계적 위치로 인해서 일선에서 취합되고 상당부분 필터링 된 ‘정치적 보고’를 받는다. 그 상당부분은 실제 현장의 정보를 정확하게 담지 못할 수 있다. 물리적으로도 시간적으로도 정확한 보고가 아닌 셈이다. 최고 의사결정권자 시각에서 민감한 정보는 누락 완화된다고. 그 외 정치적으로 여러 곤란한 변수들이 ‘정치적 보고’의 내용을 새롭게 디자인 해 버린다.

쉽게 말하면, 실제 현장과는 다분히 다른 보고를 받은 최고 의사결정자가 내리는 의사결정이 현장에 그대로 적용되니 더 문제가 된다는 이야기다. 가장 흔한 예로 이런 거리감 있는 의사결정에 영향을 미치는 요인은 법적인 조언이다.

일선에서 모니터링하고 있는 여론의 공분은 상당 수준인데도 불구하고, 최고 의사결정권자가 받는 정치적 보고에는 “법적으로 문제 소지가 없다”는

내용이 함께 올라간다. 당연히 최고 의사결정권자는 ‘법적으로 아무 문제가 없는 사소한 일을 가지고, 무지한 여론이 호들갑을 떠다. 그리고 그 걸 틈타 언론들은 우리회사 돈을 노리고 있다’ 같은 식으로 상황을 이해해 버리니 문제가 커진다. 위기 시 여론을 모니터링 해 보고하는 임원의 경우에는 대부분 부정적인 보고를 많이 하게 된다. 여론이 좋지 않습니다. 언론에서는 이런 준비를 하고 있습니다. 온라인 게시판과 소셜미디어에서는 이런 이런 내용들이 돌아다니고 있습니다. 국민 청원까지 들어가고 있습니다. 이렇게 전선에서 우리에게 상당히 불리한 상황을 주로 보고 하게 마련이다.

반면에 법적 조언을 하는 임원이나 로펌의 경우 “여론에서 아무리 뭐라 떠들어도 이 건은 기소 자체가 되지 않을 건입니다. 그리 큰 걱정 마십시오” 하는 보고를 한다. 인간적으로도 이런 법무임원이나 로펌이 최고 의사결정권자는 너무 고맙고 든든하게 느껴질 것이다. 당연히 여론을 이야기하는 임원은 괜한 호들갑 떠는 사람이 되고, 반대로 법무임원과 로펌은 구세주가 돼 버린다.

이러한 최고 의사결정권자의 거리감 있는 인식을 최소화하기 위해서는 무조건 핵심 위기관리팀 멤버들이 마주 앉아야 한다. 마주 앉아 여론의 추이를 다른 모든 부서들과 최고 의사결정권자가 그대로 들어야 한다. 법적 제약이나 문제점들도 홍보실을 비롯한 다른 부서 임원들이 들어야 한다. 영업이나 마케팅 일선의 이야기도 임원들을 통해 다 같이 들어야 한다. 노조의 움직임이나, 다른 대관적 고려에 있어서도 직접 최고 의사결정권자가 들어야 한다.

이와 더불어 각 부서 상호간 토론이 있어야 하고, 협업이나 역할배분 또한 이 자리에서 이루어져야 한다. 휴대폰이나 메신저를 통한 토론과 의사결정과 비교할 수 없는 효율성을 기대할 수 있게 된다. 더욱 중요한 것은 최고 의사결정권자가 보다 균형감 있는 실제적 인식 하에 의사결정을 할 수 있게 된다는 것이다.

최근에는 ‘마주 앉아라’는 말이 변화 해 ‘마주 서서 회의하라’는 말까지 나오고 있다. 그 만큼 상황변화가 예전과 달리 빠르게 진척되고, 그에 따라 빠

른 의사결정과 대응이 필요하다는 이야기다. 마주 서서 회의 할 때에도 최고 의사결정권자의 참여는 필수다. 위계에 의한 순차적 회의 보다는 다 같이 모인 단발적 회의 형태가 위기관리에는 훨씬 더 효율적이고 효과적이다.

위기 시 최고의사결정권자에게 보고하거나 그와 함께 하는 회의 형태를 보면 해당 회사의 기업문화와 위기관리 성패를 가늠할 수 있다. 위기가 발생했을 때 회장실 앞에 임원들이 각자 줄어서 장시간 보고를 기다린다거나. 위기대책회의에 회장이나 CEO가 참석하지 않는다거나. 회장이나 CEO가 메신저를 보고는 있으면서 그 토론에 대해서 별도 요약 보고를 받는다거나.

법무팀과 함께 로펌에 가 그들과만 오랜 회의를 한다거나. 마주 앉자는 홍보 임원에게 “그냥 시키는 것만 제대로 하세요” 한다거나. 아예 사라져 위기대응 미팅에는 물론 의사결정도 하지 않는 최고의사결정자가 있는 회사가 있다 상상해 보자. 이런 위기관리가 잘 될 수 있을까?

 028

무엇보다 신속하라

인간에겐 위험한 상황을 감각적으로 느끼는 본능이 발달해 있다고 한다. 진화 초기인 원시시대부터 인간은 수풀 속에 위험한 야수가 숨어있을 것이라는 느낌이 들면, 그 쪽을 예의 주시하는 반응이 가능하다. 그러다가 시커먼 그림자가 수풀에서 튀어 나오면 인간은 그 반대쪽으로 부리나케 도망한다. 위험을 감지하고 이에 즉각 반응하는 것은 본능적으로 자연스러운 것이다.

그런 자극과 감지 그리고 그에 대한 반응은 불과 1초도 걸리지 않는 반사작용의 성격을 띤다. 신속함의 정점이다. 그러나, 이런 인간적 본능은 세월과 환경이 차차 변화하면서 점차 제 기능을 잃어가고 있는 것으로 보인다.

일단 기업의 위기관리에서 의사결정과 실행을 하는 사람들은 그 수가 많아 어떤 일개 개인이 일사불란한 본능을 여럿에게 강요하거나 그걸 기반으로 통제하기는 어렵게 돼버렸다. 또한, 누구나 인간적이고 원시적 본능에 의지하는 것은 현대적 경영 스타일이 아니라는 생각을 하게 되었다. 논리성과 합리성을 더욱 강조하면서, 인간적 본능에 대한 폄하가 진행되었던 것이다.

예전처럼 일부 일선 직원들이 위험을 본능적으로 감지하고 신속하게 위험을 회피하고자 해도, 경영층은 논리적이며 합리적 분석을 먼저 하게 되었다. 그 위험이 실제 존재하는 것인지, 향후 어떤 방향으로 악화 될 것인지 따지게 되었다. 감지에서 반응까지의 물리적 시간이 길어진 것이다. 많은 위기관리 전문가들은 위기가 발생하면 조직은 신속하게 대응하라는 조언을 한다. 문제는 현대의 조직은 그렇게 신속하게 움직이기가 이미 어려워졌다는 점이다. 반응까지의 절차는 점점 길어지고, 고려할 사안들은 더욱 더 많아지고 있다. 불확실성이 수없이 존재하는 위기상황 속에서 무조건(?) 빨리 대응하라는 조언은 어찌 보면 무모하게 까지 들리기 시작했다.

하지만, 외부적인 문제는 더욱 더 심각하다. 위기가 발생하면 초기부터 끝까지 해당 위기에 개입하게 된 이해관계자의 수는 셀 수없이 다양화되고 늘어나고 있다. 언론과 온라인을 통한 여론의 반응과 그 움직임은 시간단위를 넘어 분단위로 변화한다. 단 한 시간이면 전세계가 특정 정보를 공유할 수 있는 위험한 환경이 돼 버린 것이다.

단순히 정리하자면, 조직은 인간적 본능을 저버리면서 점차 느려지는 반면, 조직을 둘러싼 환경은 폭발적으로 빠르게 반응 변화하고 있다는 것이다. 이런 반응 시간의 격차로 인해 기업들이 위기관리에 성공할 확률은 점차 낮아지고 있다고 볼 수 있다.

당연히 선진적 기업들은 예전과 같은 반사신경에 버금가는 반응의 신속성을 큰 가치로 돌아보게 되었다. 위기가 발생하면 최소한 환경의 변화를 제

대로 읽고 그를 제대로 따라가기 만이라도 해야 한다는 생각을 하게 된 것이다.

이렇듯 기본적으로 기업들은 위기나 이슈가 발생했을 때 ‘빨리’ 대응해야 한다는 것에 대해서는 이견이 없어 보인다. 그러나, 상당수 기업이 가지는 ‘빠름’의 기준이 다른 기업들이나 다른 외부 이해관계자의 기대에 미치지 못하니 문제다.

위기관리 담당자들 사이에서는 위기 대응에 있어서 반응을 위한 적절한 시기가 언제인가 하는 논의가 활발하다. 그 중 “자사관련 위기나 이슈가 발생했을 때 그와 관련 된 핵심 이해관계자가 자사에게 커뮤니케이션을 원하기 시작할 때가 그 때”라는 이야기가 중론이다. 예를 들어 어떤 제품 이슈가 발생했을 때 이슈의 원점인 불만 소비자가 회사로 연락을 취해 온 그 시점이 위기관리 커뮤니케이션의 적정 시점이라는 의미다. 그 후 관련해 규제기관, 소비자단체, 언론이 이를 눈치 채고 자사로 급하게 전화를 걸어 온 그 시점도 위기관리 커뮤니케이션의 적정 시점이 되겠다. 이런 적정 시점이 왔을 때 해당 기업이 공식 대응 할 수 있는 메시지나 논리를 미처 마련하지 못했다면 문제다. 이슈가 너무 돌발적이어서 사실 관계파악을 위해 일정 시간을 양해 받아 위기관리 커뮤니케이션 개시 시점을 조정하는 경우는 일부 있을 수 있다. 하지만, 그 시기가 며칠을 넘겨 ‘과도하다’는 평을 받으면 일단 위기관리 커뮤니케이션은 초기에 상당부분 효과를 잃는다.

이를 위해 기업들은 위기 감지 체계를 극도로 민감하게 관리해 발생직후 감지와 내부 보고와 공유 프로세스를 첨단화 하고 있다. 위기관리팀 소집이나, 의사결정과정에서의 장애물을 평시에 제거 완화하고자 애쓴다. 일부는 일선에 현장지휘권을 주어 문제발생 여지를 상당부분 관리하려 한다.

그와 함께 지속적으로 위기대응(관리)팀을 훈련하고, 정기적 훈련을 통해 경험적 반사신경을 강화시키려 노력한다. 주변 환경을 지속 모니터링하면서, 만약 우리에게(What if?)라는 개념을 반복적으로 주입하려고도 한다.

현대적 위기관리는 아주 예전의 인간적 본능을 조직화 하면서 점차 고도화되고 있다고 보여진다. 물론 이는 선진적인 기업들에 대한 이야기다.

029

압도적으로 의사결정 하라

위기가 발생했다. 직접적으로 회사에 여러 피해가 발생했다. 이후 이해관계자들이 관여하면서 사회적 평가가 시작되었다. 그로 인해 2차 피해가 발생되기 시작했다. 일단 매출이 줄어간다. 평시 해 오던 여러 활동들이 중단되거나 취소 되고 있다. 당연 주가는 빠지고, 투자자들과 여러 주주들이 무언가 빨리 대응 해야 한다 목소리를 높이고 있다.

위기관리를 위해 의사결정을 하는 리더들의 공통적 생각은, 해당 위기에 딱 맞는 적절한 수준의 대응을 통해 해당 위기를 관리하고 싶어한다는 것이다. 합리적 경영자로서 ‘부화뇌동’이나 ‘오버 대응’에 대해 상당한 거부감을 느낀다. 이 위기를 관리하기 위해 가장 적절한 수준의 대응을 찾는데 시간의 대부분을 소모한다.

그렇게 해서 찾은 ‘적절한 수준’의 대응이 해당 위기를 단번에 관리해 버리면 그 보다 좋은 결과는 없을 것이다. 문제는 그 ‘적절한 수준’이라 생각했던 대응이 제 효과를 발휘하지 못하는 경우다. 내심 기대했던 대응인데, 그 대응이 결과적으로는 ‘언 발에 오줌 누기’ 같은 수준이었다는 평가를 받게 되는 경우다.

대부분 이런 상황이 발생하면 의사결정자는 한번 더 고민한다. 주변에서는 ‘적절한 수준’만 고집하지 마시고, 보다 ‘압도적 수준’의 대응을 고려하시라는 조언을 하기 시작한다. 이때부터 리더는 다시 ‘적절한 수준’과 ‘압도적 수준’ 그 중간 어디언가에서 합의점을 찾으려 애쓴다. 그런 노력이 곧 위기관리라 믿기 때문이다.

다행히 그리 해 결정된 ‘한층 강화된 (중간적) 수준’의 대응이 효과를 발휘하면 아무 문제는 없다. 하지만, 다시 그런 대응 수준이 여러 이해관계자들로부터 외면 받는다면 이제는 내부적으로 새로운 위기까지 발생하게 된다. 내부에서는 이때부터 지금까지 의사결정을 했던 리더의 자격과 역량을 의심하기 시작한다.

“처음부터 보다 압도적으로 대응을 했었어야 했어” “자꾸 찢끔찢끔 대응하다 보니 이 지경이 된 거지” “문제를 해결 할 수준의 배포가 없는 리더야” 같은 내부 평가가 시작되는 것이다. 리더는 이런 상황을 마주하면서 또 다른 생각을 하게 된다. 내부에서 지속적으로 ‘압도적 대응’을 조언하거나 주문하는 주변 리더들의 이야기가 자신에 대한 ‘공격’이라 느끼기 시작하는 것이다.

‘압도적 대응을 계속 주장하는 저 사람들은 분명 다른 생각을 하고 있는 게 틀림 없어’라고 의심하기 시작한다. ‘이제 와서 저들이 주장하는 압도적 대응을 결정하면 저 사람들에게 지는 셈이 되는 걸’이라며 의사결정을 더더욱 지연시키며 주저한다. 결국 위기는 더 이상 치료법이 없는 상태로 거대해진다.

시간은 흐르고, 이해관계자들로부터의 여러 피해는 계속되고, 내부에서 예상했던 최악의 상황이 도래한다. ‘위기를 스스로 관리하지 못하면, 위기에게 자신이 관리 당한다’라는 말과 같이 극단적으로 악화된 위기가 회사와 의사결정권자인 리더를 관리하게 되는 시점까지 오게 된다.

이정도 시점이 되면 최종적으로는 어쩔 수 없이 ‘압도적 대응’을 억지추향식으로 발표할 수밖에 없게 된다. 상황은 상황대로 이미 악화 되었고, 보호할 수 있었던 많은 자산들이 날아갔고, 어느 정도 지켜낼 수 있었던 기업 명성이나 평판도 죄다 무너져 내린 후다. ‘사후 약방문’ 평가를 받으면서 허망한 ‘압도적 대응’에 기댈 수밖에 없게 된다.

많은 위기관리 실패사례들을 보면, 가장 마지막에 내린 의사결정과 그에 의한 대응을 위기 발생 직후 바로 실행했었다면 성공했었을 케이스들이 꽤

많다. 초반에 압도적으로 원점관리를 했었어야 했다. 초반에 리더가 앞으로 나와 사과하고 고개를 숙였어야 했다. 압도적으로 피해자들의 피해를 보상하고, 그들이 놀랄만한 개선책과 재발방지 대책을 마련했었어야 했다.

문제 중심에 있는 최고위 책임자에게 규정에 따라 책임을 물었어야 했다. 완전하게 안전을 보장할 수 있는 리콜을 신속 실시하고, 소비자들에게 다가갔어야 했다. 문제 제품이나 사업부문을 바로 포기했어야 했다. 문제의 브랜드를 포기해서라도 다른 여러 브랜드들을 살렸어야 했다. 인체에 유해하다는 정보를 스스로 먼저 발표하고 문제를 직접 관리했었어야 했다.

이런 ‘...했어야 했다’는 개념을 잘 들여다 봐야 한다. 왜 그런 대응을 초기에 못했었는지 돌아보라는 이야기다. 다음에는 위기발생 직후 그런 압도적 대응을 빨리 의사결정 할 수 있을지 살펴보라는 이야기다. 압도적 대응이란 해당 위기를 보다 신속하게 그리고 확실하게 해결할 수 있는 수준 ‘그 이상’을 의미한다. ‘과하다’ 또는 ‘놀랍다’는 이해관계자들의 반응을 노린다. 이해관계자들이 더 이상 화를 내거나, 손가락질 하기 어렵게 만드는 수준의 대응이다. 압도적 대응은 문제 해결을 위한 해당 기업의 강한 의지이자, 책임을 표현하는 전략이다. 우리는 압도적 대응의 필요성을 이미 알고 있다. 위기 관리는 몰라서 못하는 것이 아니다. 알면서도 하지 않는 것이라 어려운 것이다.

030

이해관계자에 집중하라

위기가 발생하면 항상 그 안에는 사람이 있다. 사람들이 있다. 그 사람을 하나 하나 돌아보면 유사한 사람들의 그룹이 보인다. 그 그룹을 다시 살펴보면 그룹별 우선순위가 보인다. 이렇게 위기가 발생했을 때 사람의 관점에서 해당 위기를 살펴 보는 훈련은 위기관리에 큰 도움이 된다. 이해관계자란

그런 의미다. 위기가 발생했을 때 그 위기로 피해를 입은 사람들이 있게 마련이다. 그 위기로 인해 아파하는 사람들이 생겨난다. 그 위기 때문에 슬퍼하는 사람도 생겨난다. 그 위기 때문에 분노하는 사람들도 생겨난다. 그 위기로 인해 힘들어 하는 사람들도 생겨난다. 그들은 그냥 그렇게 자신의 감정을 느끼고만 있는 것이 아니라, 그 감정을 표현하며 사회적 압력을 행사하게 된다. 위기를 둘러싼 각자의 이해관계가 만들어 지는 것이다.

위기를 관리하는 기업에서는 그런 여러 사람이 가진 이해관계를 잘 살피고, 그 각각에 우선순위를 결정해야 한다. 그 우선순위를 어떻게 결정하고, 순서를 어떻게 지켜 관리하는가에 따라 위기관리 성패는 종종 갈린다.

위기관리를 위해 이해관계자 우선순위를 잘 지켜가며 관리하라는 조언을 들 때는 누구든 당연하다 생각한다. 그러나 상당수 기업들은 막상 위기가 발생하면, 사람을 보지 않는다. 해당 상황만 바라본다. 그들의 시각에서 처음부터 사람이 빠져버리는 것이다. 저 일이 어떻게 일어날 수 있었을까 한참 따지고, 그 상황을 법적으로 분석한다. 위기가 발생했을 때 사람이 보이지 않으면 초기 대응에 실패할 가능성은 부쩍 높아진다.

어떤 기업은 위기가 발생했을 때 다행히도 ‘사람’은 보는데, 이해관계자 그룹 설정을 힘들어 한다. 눈 앞에 보이는 사람 몇몇에만 집중하기 때문이다. 안전 사고나 재해가 발생했을 때 눈 앞의 피해자들을 바라보는 것과 같은 상황이다. 심각한 제품 하자가 발생했을 때 그 문제에 대해 컴플레인 하는 몇몇 소비자만 바라보는 것과 같은 상황이다. 눈 앞에 보이는 사람 이외에 더 많은 이해관계자 그룹이 존재한다는 것을 깨닫거나, 그에 대비하지 못하니 위기관리가 잘 되지 않는다. 눈 앞에 넘어져 있는 피해자가 보인다면, 위기관리 관점에서는 그들의 가족들도 함께 보여야 한다. 그 상황을 취재하는 기자의 모습도 보여야 하고, 상황 신고를 받고 달려온 소방서와 경찰 인력도 볼 수 있어야 한다. 피해 지역 주변의 주민, 뛰어다니는 직원, 곧 있으면 피해지역으로 달려 올 지역정부 관계자...이런 다양한 이해관계자들이 한 눈에 보여야 위기를 관리할 수 있다.

또 어떤 기업은 평시 매뉴얼 등에 따라 위기 속에서 사람을 보고, 이해관계자 그룹을 볼 수 있는 역량을 갖춘 곳도 있다. 그러나 문제는 이해관계자들 우선순위를 잘 설정하지 못하는 경우 발생한다. 넘어져 있는 피해자나 컴플레인 하는 소비자를 건너 뛰고, 다가오는 언론에 우선 집중하는 경우가 바로 그런 경우다. 피해자나 소비자들은 아무런 유효한 관리를 받지 못한 채, 언론 앞에서 회사 대표가 고개를 숙이고, 재발방지를 약속한다. 가장 중요한 우선순위에 있는 이해관계자 관리가 과감하게 생략 된 셈이다. 건너 뛴이나 생략은 매우 위험한 결정이다.

단추를 순서대로 끼우지 못하니 위기관리 전체 모양이 좋게 마무리 될 리 없다. 일단 잘 못 끼워진 단추는 죄다 처음부터 풀러 다시 끼우는 것이 유일한 개선인데. 위기관리에서는 그게 그리 쉽지 않다. 위기가 발생했을 때 한번 잘 못 끼워진 이해관계자 단추는 풀기도 어렵고 다시 끼우기도 힘들다. 위기관리 차원에서 볼 때 전반전을 지고 들어가는 게임이 된다.

위기관리를 위해 이해관계자 우선순위를 정하는 방식은 위기관리 목표와도 연동이 된다. 위기관리 매니저들은 위기가 발생했을 때 신속하게 최악의 상황을 설정하고, 그에 도달하기 까지 향후 진행될 예측 상황 구간을 정한다. 그리고 그 구간에 따라 1차, 2차, 3차 위기관리 목표를 정한다. 이해관계자 우선순위는 이렇게 정해진 각 차수 위기관리 목표에 따라 하나 하나 정해진다. 우선순위란 단순 서열의 의미라기 보다는, 위기관리 역량과 자산을 투입하는 분량과도 연동 된다. 가장 중요한 이해관계자를 ‘원점’이라 볼 때 해당 ‘원점관리’에 보유 역량의 얼마를 투입 할 것인가 하는 것도 우선순위에 해당 한다.

일단 가장 중요하다 우선순위가 정해진 이해관계자 관리에 순서적으로나, 역량 및 자산 투여적 측면으로나 압도적 관리를 진행해 초기 상황을 관리할 수 있다면 이야기는 달라진다. 그 다음 우선순위에 있는 이해관계자의 위해도는 그에 따라 현격하게 저하되기 때문이다. 그 다음 이해관계자들의 위해도는 더욱 더 낮아 진다. 결국 최초 우선순위에 있는 이해관계자 관리에 먼

저 성공하면 결국에는 이후 이해관계자의 범위와 유형도 줄고, 당연히 각각의 위해도도 저하시킬 수 있게 된다는 이야기다. 단추를 보고 순서대로 단추를 하나 하나 잘 끼워 나도록 하자.

031

원점은 필사적으로 관리하라

이 세상에서 가장 무서운 사람은 ‘잃을게 없는 사람’이라는 말이 있다. 이 말은 위기관리에서도 그대로 적용된다. 위기가 발생했다. 그 위기에는 항상 위기관리 주체가 있게 마련이다. 그 위기관리 주체는 왜 위기를 관리해야 할까? 위기를 제대로 관리하지 않으면, 자신(자사)에게 큰 위해가 발생할 수 있기 때문이다. 즉, 스스로 잃을게 많다는 것이다.

위기를 둘러싸고 존재하는 위기관리 주체와 그 주변 여러 이해관계자들을 비교해 보자. 위기관리 주체만큼 위기가 발생했을 때 잃을게 많은 측이 없다. 주변 이해관계자들은 ‘별로 잃을게 없다.’ 그래서 위기 때 이해관계자들이 무섭다 하는 것이다.

그 중 해당 위기로 인한 직접 피해나 고통을 주장하고, 그에 대한 이슈를 확산시키는 소수 이해관계자를 ‘원점’이라 한다. 위기는 해당 원점의 적대성, 적극성, 활동성, 영향력 등 여러 특징에 따라 그 크기와 파장이 결정된다. 이 ‘원점’을 건너뛰고서는 제대로 된 위기관리가 어려워진다. 위기 상황과 그로 인한 사회적 파장이 일정수준 이상 커지면, 관리되지 않은 원점은 ‘더 이상 잃을게 없는’ 보다 강력한 이해관계자로 자리매김한다.

흔히 변호사들은 쌍방간 법적 갈등을 중재하기 전 자신의 의뢰인에게 이렇게 이야기한다. “그냥 적당하게 합의 하시죠. 그게 지루한 소송을 거치는 것 보다 결과적으로 더 낫습니다.” 하지만, 조언에 처음부터 고개를 끄덕이는 의뢰인은 적어 보인다. 감정이 상해 있기 때문에 어떻게 해서든 이기고

싫어한다. 상대를 파괴하거나 본 때를 보여주어야 한다 생각한다. 많은 소송이 이 때문에 활성화 된다. 결국 소송 갈등 쌍방은 상당한 것을 잃은 후 판결을 받는다. 그것이 돈이건, 시간이건, 노력이건, 명성이나 사회적 위치이건 잃는 게 많은 측은 결과적으로 항상 더 불리하다.

위기관리에서 원점관리도 이와 비슷한 감정 때문에 어려움을 반복한다. 초기 기업은 해당 원점을 법적으로 주로 대한다. 법적 문제가 없거나 경미하다는 식으로 원점과 커뮤니케이션 한다. 원점이 그런 대응으로 인해 관리될 가능성은 없다. 그 이후 기업은 보다 강력한 법적 대응을 원점에게 예고한다. 원점에게 싸움을 시작하자 하는 것이다.

이때까지만 해도 기업은 오히려 ‘자사는 잃을 게 없으며, 법적 대응을 통해 이길 확률이 높다’ 생각 한다. 하지만, 원점이 본격적 적대감을 활성화 하면 상황은 달라진다. 온라인과 소셜미디어를 통해 해당 이슈가 공표되고 확산된다. 온라인 상 공분은 쉽게 만들어 진다. 언론이 이에 주목해 취재를 시작하고 이슈를 더욱 더 확산시킨다. 점점 더 많은 공중이 원점의 주장에 공감한다. 소비자를 포함 시민단체나 정치인들이 슬슬 해당 이슈에 관여 하게 되고, 점차 해당 기업에게 부정적인 피해들이 실제 발생되기 시작한다.

이 정도 상황이 악화되면 해당 기업에서는 두 주장이 대두된다. “더 이상 원점을 방치하면 안 된다. 지금이라도 빨리 원점을 관리해 더 이상 상황이 악화되지 않게 하자”는 원점관리 주장이 하나다. 또 다른 하나는 “여기까지 상황이 악화된 이상 이제 와 무슨 원점을 관리하나. 원점에 대한 법적 대응을 더욱 강력하게 하고, 그 외 부분에서 위기관리 하자”는 원점관리 포기 주장이다.

이 두 주장이 맞부딪히는 상황에서 기업이 어떤 의사결정을 하는가는 최고 의사결정권자 판단에 달려 있다. 하지만, 앞에서도 말했듯이, 강력하게 살아 움직이는 원점을 방치한 채 주변적으로 진행되는 위기관리는 큰 한계와 마주하게 되니 문제다. 해당 원점이 새로운 이슈들을 지속적으로 쏟아내게 되므로, 위기관리 주체인 기업은 그 새 상황을 따라가기에도 바쁘게 된다.

그리고는 이내 입을 닫게 된다. 위기관리 자체를 포기하는 형상이 되어 버리는 것이다.

반대로 해당 위기의 원점을 초기에 모든 노력을 다해 관리 성공하게 되면, 그 다음 위기관리는 상당부분 쉽고, 효과적으로 진행된다. 추가적으로 대두되는 새로운 상황을 최소화 할 수 있게 된다. 추가적으로 뛰어드는 이해관계자를 사전에 제한할 수 있게 된다. 결과적으로 상대적으로 짧은 시간 내에 데미지를 적게 입은 상태에서 위기를 관리 종결시킬 수 있게 된다.

반면, 원점을 장기간 방치하고, 심지어 위기가 종결될 때까지 막대한 피해를 입으면서도 원점관리를 거부해 해당 기업이 얻을 수 있는 것이 무엇일까 생각해 보자. 문제 원점에 대한 법적 대응으로 몇 년 후 기업에게 유리한 판결이 내려지더라도 결국 기업이 얻는 것은 무얼까? 그간 파괴된 기업 명성이나 매출 하락, 영업 데미지, 교체된 경영진, 기업의 법적 조사와 수사 등 여러 살풀이로 인한 피해는 어떻게 보상받을 수 있을까?

세상에서 가장 바보 같은 사람은 ‘잃을게 없는 상대와 맞서 싸우는 잃을게 많은 사람’일 것이다. 원점은 싸움의 대상이 아니라는 생각을 하자. 원점은 관리의 대상이고, 어떻게 관리해야 문제가 크게 악화되지 않을 수 있을까에 먼저 집중해야 한다 생각하자. 보다 영리해지자. 감정을 관리하면서 담담하게 손익을 따져 비교해보자.

032

네비게이션을 켜라

한 치 앞을 모르겠다 한다. 위기가 발생하면 기업 내에서 이런 탄식이 흘러 나온다. 너무 상황이 각자 제멋대로 움직여 바로 한 시간 후도 예상이 힘들다는 것이다. 그러나, 아무리 정신이 없어도 매뉴얼을 기억해 그에 정해

진 위기관리위원회를 소집해 보자. 요직에 있는 그들 모두가 한자리에 모여 앉아 이야기 나누어 보자.

일반적으로 한치 앞도 모르겠다는 것은, 현재까지 상황을 제대로 확인하고 분석하지 못하고 있다는 의미다. 각자 상호 공유하는 파편적 상황들이 서로 충돌하고 오버랩 되면서 순서 자체가 헷갈리게 된 것이다. 마치 머릿속 추상화를 보는 듯한 느낌을 가지게 되니 한치 앞이 보이지 않는다. 위기관리 위원회가 다 모였으면, 커다란 칠판을 가져다 놓고 현재까지 상황을 시계열에 따라 잘 정리해 보자. 10여명 가량이 구두로만 상호 상황 공유를 할 때보다, 다 같이 볼 수 있는 칠판에 상황공유 내용을 써 정리할 때 훨씬 더 효율적인 상황파악이 가능해 진다. 일단 기록되어 있는 상황을 기반으로 다음 상황에 대해 이야기 하기 때문에 반복이나 중복이 적어진다.

이에 따라 상황을 잘 정리하면 토론 후 1-2시간내에 현재까지의 상황은 어느 정도 파악 된다. 그리고 그 칠판을 바라보고 있는 위기관리위원회 구성원은 모두 같은 상황관을 가지게 된다. 가끔 위기관리위원회와 격리된 대표이사와 핵심 고위임원그룹이 있을 수도 있는데, 이런 경우에도 상황보고는 한층 용이해진다. 대표이사가 직접 칠판 앞에 와 앉으면 되기 때문이다.

물론 변화하는 상황은 지속적으로 추가 기록 되는 것이 당연하다. 이에 더해 예상 상황변화도 가능한 정리해 기록해 보아야 한다. 우리가 어떤 이해관계자를 우선해야 하는지, 어떻게 각자 책임과 역할을 나누어 이해관계자들을 관리해야 하는지, 해당 문제를 해결할 수 있는 상황관리책으로 우리가 놓치고 있는 것은 없는지를 한 눈에 바라 볼 수 있게 만들어야 한다.

맨 위 가장 잘 보이는 칠판 부분에는 해당 위기를 관리하기 위한 목적과 목표를 정리해 놓도록 하자. 위기관리 대응책이 나오면 그것을 목적과 목표에 따라 선별하고 우선순위를 매겨보자. 대응이 실제로 잘 이루어졌는지, 아니면 아직도 실행 중인지 파악해서 대응 기록에 표식을 메겨보자. 외부 이해관계자들의 문의나 요청 사항 또한 정리해 기록하자.

이에 더해 이 종합상황판을 보며 최고의사결정자들은 앞으로 발생할 수 있는 예상 시나리오들을 정리해 보아야 한다. 현재를 제대로 파악했다면, 앞으로 어떤 상황이 다가올지는 어느 정도 예상 가능해 진다. 홍보의 시각, 법무의 시각, 대관의 시각, 영업의 시각, 마케팅의 시각, 기획의 시각, 재무의 시각 등을 종합적으로 들어보면, 앞으로 어떤 일이 추가 발생할 것인지 이해할 수 있다. 이런 경우와 저런 경우들로 예상 상황을 그룹화 할 수도 있게 된다. 그 중 최악의 상황도 보는 눈이 생긴다. 마이너 한 상황에 관해서는 사전 완화나 방지 시킬 수 있는 방법을 같이 찾을 수 있게도 된다. 이 때부터 진정한 의미의 위기관리가 시작되는 것이다.

위기관리에 있어 이러한 대응 프로세스를 자동차 네비게이션에 비유 해 보자. 운전자가 곧 위기관리위원회라 생각하자. 운전자가 자동차에 올라 탄다. 그리고 어디로 갈 것인지 결정해 네비게이션을 켜 목적지를 입력한다. 이는 곧 위기관리위원회가 기록과 분석을 시작하는 순간이다.

네비게이션은 목적지까지 여러 행로를 추천한다. 이 후 운전자가 원하는 기준에 따라 행로를 결정하게 된다. 초행길이라면 운전자가 목적지까지 행로를 쫓 살펴 볼 수도 있다. 어느 지역에서 우회전 하고, 어떤 지역에서 고가도로를 타야 하는지 살핀다. 구체적으로 어떤 지역과 빌딩들을 지나야 목적지가 보일지도 네비게이션을 들여다 보면 머릿속에 그릴 수 있다.

운전자가 이제 자동차를 몰고 그 네비게이션을 따라 이동한다. 실제 위기관리가 실행되는 순간이다. 한참을 운행하다 보니, 갑자기 길이 막히고 진전이 힘든 상태가 된다. 네비게이션에서는 우회도로들을 다시 계산해 제시해 준다. 그 중 한 도로를 결정하고, 운전자는 그 길을 찾아 차를 움직인다. 그때 그 때 도로상황에 따라 새로 제안되는 우회도로를 따라 목적지에 도착하게 된다.

만약 위기관리위원회가 모인 장소에 제대로 관리되는 상황판이 존재하지 않는다면, 이는 네비게이션 없이 머릿속 기억과 운에 의지해 낯선 길을 가는 운전자의 모습과 다를 것이 없다. 몇 백 미터 마다 차를 세워 주변 행인에

게 방향을 묻는 혼돈의 실행이 반복될 것이다. 갑자기 막히는 길을 우회해 보려 해도 확신 가는 길이 없고, 자칫 잘 못된 길에 들어서면 다시 출발지로 돌아가게 되는 경우도 생기게 된다.

결국 몇 번 우회와 막다른 골목을 경험하게 되면, 최초 원했던 목적지로 가는 것을 포기하게 된다. 될 대로 되라며 자동차를 길가에 세우게 된다. 운전자는 운전자 대로 피곤하고, 자동차는 자동차대로 무리한다. 위기관리위원회, 상황판, 예상 시나리오, 의사결정 패턴에 문제가 있다면, 항상 자동차 네비게이션을 떠올려 보자. 무엇이 왜 잘 못된 것인지 쉽게 알 수 있을 것이다.

033

다음 단계를 미리 준비하라

위기가 발생 한 기업이나 조직 내부에 들어가 보면, 위기관리를 위한 의사결정 토론에서 독특한 공통점을 발견 할 수 있다. 발생 한 위기 상황에 대한 상호 보고와 공유를 위한 것이라고도 볼 수 있겠는데, 토론의 상당 부분이 이미 문제가 된 상황에 대부분 할애 돼 버리는 현상이다.

어떤 문제가 발생했는가에 대해서는 확실히 파악하면 할수록 좋은 것은 사실이다. 그 사실관계를 정확하게 알아야 어떻게 대응해야 할지도 결정할 수 있기 때문이다. 그러나, 토론의 비중에 있어서 이미 발생한 사실관계에 대한 과도한 반복적 언급은 비효율적인 것이다.

위기관리팀이나 위기관리위원회를 이끄는 위기관리 매니저라면, 이 주제와 비중에 대해 정확한 관리 의지를 가지고 있어야 한다. 구성원들이 문제가 된 사실에 대해 본능적으로 장황하게 설명하고, 여기 저기 다른 부서들이 반복적으로 유사한 논의를 제기하는 것을 일정 방향으로 관리해야 한다.

상당부분 상황이 파악되었다고 생각되면, 신속하게 다음 단계로 넘어가는 토론 주제의 변경을 이끌어야 한다. 위기관리에서 가장 중요한 부분에 대해 생각해 보자는 것이다. 이미 발생한 상황을 기반으로 현 시점에서 해당 상황을 어떻게 관리해야 하는가 하는 것이 신속히 의사결정되어야 할 것이다.

과거에 대한 이야기를 가능한 효율적으로 소화한 뒤, 더 많은 토론의 비중을 미래에 대한 이야기로 옮겨야 위기관리는 제대로 실행될 수 있다. 위기관리팀의 의사결정과 대응 지시를 기다리고 있는 일선 직원들도 기억해야 한다. 초기대응에 열중하고 있지만, 곧 추가 대응 실행 지시가 내려오지 않으면 그들의 위기관리 활동은 중단되거나 방향을 잃게 될 것이다.

우선 현재 상황에서 오늘과 내일 그리고 이번주 중에 발생할 수 있는 추가적인 상황들을 예상 해 보아야 한다. 다음 단계를 상상하는 것이다. 상황판을 제대로 읽어보면서 위기관리 네비게이션을 켜는 것이다. 다음 단계를 보기 시작해야 한다.

위기관리 목적과 목표를 기반으로 곧 발생한 특정 상황들을 미연에 방지 하겠다는 의사결정을 해야 한다. 위기관리에서도 인과관계는 항상 중요한 기준이다. 위기관리 주체가 미처 신경 쓰지 못한 부분이 있다면, 그 부분은 곧 추가적인 문제가 된다. 반대로 위기관리 주체가 미리 챙겨 특정 부분에 대해 신경 쓰고 제대로 된 관리를 하면, 그 부분은 더 이상 문제로 발전하지 않게 된다. 예를 들어 자사가 생산판매한 제품에 대한 유해성 논란이 발생했다면, 그 문제 여부와 책임 소재 등을 부고 왈가왈부하며 많은 시간을 보내기 보다는 그 다음 단계를 미리 예상해보자는 것이다. 외부 이해관계자와 규제기관들로부터 리콜 압력이 어느 정도 예상될지 판단해 보자. 만약 상당한 리콜 압력이 가해질 것으로 보인다면, 선제적으로 자발적 리콜을 계획해 선언 해 버리는 것이다. 조만간 불거질 리콜 압력에 대한 적절한 예상 대신, 문제 그 자체를 놓고 시간을 보내며 적시 리콜을 결정하지 못하면, 해당 기업은 여론에 질질 끌려 다니게 된다. 엄청난 비판과 압력을 감내하다가 결국

어쩔 수 없이 리콜을 결심하게 될 것이다. 게다가 미리 결정하지 못했기 때문에 리콜 자체에 대한 준비도 늦었을 것이다. 리콜이 진행되더라도 일선에서 많은 부작용을 경험하게 될 것이다.

미리 자발적인 리콜을 결정한 기업은 그에 대한 준비의 시간도 상대적으로 더 가질 수 있게 된다. 리콜이 진행되게 되면, 그 때는 또 한 발 더 나아간 의사결정에 관심을 두게 된다. 리콜에 불만을 가진 소비자들에 대한 추가 보상 부분에도 관심을 둘 수 있게 된다. 그 이후 일부 강경 소비자들의 추가적인 소송이나 요청에 대해서도 사전 준비가 가능하게 된다.

상황을 따라가며 의사결정을 하면 항상 늦게 된다. 성공적 위기관리는 상황에 앞서가는 의사결정에 기반한다. 상황을 앞서 간다는 것은 어찌 보면 상황을 통제하고 있다는 의미도 된다. 최소한 위기관리 주체가 상황을 통제해 보려 노력하고 있다는 의미라도 될 것이다.

일선에서 볼 때에도 위기관리팀의 신속한 의사결정은 큰 힘이 된다. 우리가 위기를 관리하고 있다는 확신과 자신감을 가지게 된다. 선제적인 지시에 대해 일선은 보다 자발적으로 움직여 위기를 관리하게 된다. 어쩔 수 없이 밀려 겨우 움직이는 상황과는 전혀 다른 느낌을 가지게 된다. 경험 있는 대표이사나 위기관리 매니저는 그렇기 때문에 위기대응에 관련한 의사결정에서 주제를 관리하고, 시간을 관리해야 한다. 과거의 이야기는 가능한 빨리 마무리하고, 앞으로 우리가 무엇을 해야 하는지에 대해 좀 더 시간을 할애하는 것이 필요하기 때문이다. 선제적이고 자발적인 의사결정이야말로 위기 관리의 꽃이다. 다음 단계를 바라보는 위기관리의 역량이 그 기반이다.

이미 상당수 기업들이 위기관리 케이스를 공부하고, 위기관리 관련 강의를 들었다. 그에 대해 상호간 마치 지상명령처럼 인식하고 있는 것이 ‘커뮤니케이션 하라’는 원칙이다. 상당한 발전이기는 하다. 그러나, 이런 지상명령 같은 원칙에는 또 다른 위험이 숨어 있다.

암묵적으로 ‘무조건’이라는 생각이 들어갈 수 있기 때문에 위험하다. 전략에 있어 ‘무조건’이라는 전략은 진짜 전략이 아니다. 대신 중요한 것은 ‘필요하다면’이라는 전제다. 위기가 발생했을 때 커뮤니케이션 하는 것이 필요하다면 커뮤니케이션 해야 한다는 것이 더 전략에 맞는 원칙이다.

여기서 또 다른 문제는 ‘필요한지 필요하지 않은 지’를 어떻게 판단하는가 하는 딜레마다. 위기가 발생했더라도 커뮤니케이션 하는 것이 필요하지 않을 때 커뮤니케이션 하게 되면 위기관리는커녕 위기를 더욱 키우는 결과가 얻어진다. 반대로 커뮤니케이션 하는 것이 필요한데도 커뮤니케이션 하지 않고 있으면 결과는 똑같이 부정적이 된다. 따라서 언제 커뮤니케이션 해야 하는가? 커뮤니케이션 하는 것이 이 상황에서 필요한가? 필요하지 않은가? 하는 고민들이 많아지는 것이다.

전략이라는 것은 이런 고민의 과정을 거친 결과라고 볼 수 있다. 전략적으로 커뮤니케이션 해야 하는가 하지 않아야 하는가에 대한 기준은 매우 다양하게 정리될 수 있다. 기업마다 자사 특성에 따라 그 기준은 좀더 다양하고 유연하게 형성될 수 있다. 그런 기준을 마련하는 작업은 평시에 이루어지는 위기관리 체계 작업의 일환이다.

일반적으로 커뮤니케이션을 포함 해 위기관리 활동 하나 하나를 ‘해야 하는가 하지 않아야 하는가’ 결정에 대한 기준은 몇가지로 정리할 수 있다. 첫째, 해서 얻을 수 있는 것과 하지 않아서 얻을 수 있는 것의 비교가 기준이 될 수 있다. 어느 한쪽이라도 압도적으로 얻을 수 있는 것이 많고 크다면 당연히 그 옵션을 선택해야 한다. 무조건이나 상황이 상황이니 만큼 같은 전제보다는 이런 옵션의 이익 비교가 근간이 되어야 한다.

둘째는 해서 문제를 해결할 수 있는 상황인가를 따져야 한다. 언 발에 오줌 누기 같은 실행은 아닌가 하는 고민이다. 만약 어떤 실행을 하더라도 위기상황을 전혀 변화시키지 못할 것으로 보이면 다른 실행 방식을 찾아야 한다. 어떤 실행으로든 현 상황을 관리하기 힘들다면 아무 실행도 하지 않고 일단 상황변화를 예측하며 향후 추가적 준비를 행하는 것도 좋은 전략이다.

셋째는 위기관리를 위해 ‘우리가’ 나서야 하는 상황인가를 따져야 한다. 위기관리 주체가 정확하게 우리인가? 우리가 유일한 위기관리 주체인가? 이해관계자들이 우리에게 주로 관심을 보이고 있는가? 이런 여러 내부 고민이 전제되어야 한다. 홀로 튀거나, 황당하게 나서거나, 갑작스럽게 무언가를 하고 나서는 모습은 위기관리에서 권장되지 않는다.

넷째는, 실행 대상과 타이밍이 적절한지에 대한 고민이 있어야 한다. 위기 상황을 해결하기 위해 관리해야 하는 이해관계자들이 정확하게 설정 정의되어 있는지 살펴야 한다. 또한 그 실행의 타이밍은 적절한 것인가 살펴야 한다. 무조건 신속하라 신속하라 하니까 준비 덜 된 채 잘못 설정된 이해관계자 앞에 나가 위기관리를 하고 있는 것은 아닌가 계속 경계하라는 의미다.

이상과 같은 일반적 전략적 기준에 따라 ‘필요하다’ 느껴지면 그에 따라 실행을 결정하고 진행하면 문제는 최소화될 것이다. 그리고 일단 그 전략이 정해졌다면, 일정기간 타임라인에 따라 일관된 전략 유지 실행이 중요하다.

예를 들어 동종 유사 업계에 어떤 특정 논란이 발생했을 때를 상정해 보자. 주로 관심 대상이 되고 있는 기업 A는 완전하게 여론의 폭격을 맞고 있다. 그러나 그 외 같은 논란과 관련된 기업들은 대부분 주목받지 못하고, 아주 일부 소비자들의 불만만 접수하고 있다. 그 불행한 기업 A는 대대적으로 책임을 인정하고 리콜 하면서 위기관리를 적극적으로 하고 있다.

이 경우 다른 기업들은 어떤 결정을 내려야 하나? 차례대로 공개 사과하고 여론의 재판에 따라 참여해야 할까? 날 좀 보세요! 하면서 언론을 모아 그 간 자사 책임을 공개 인정해야 할까? 일부 소비자의 컴플레인을 넘어 신문 광고를 해 리콜을 선언해야 할까?

이 경우 다른 많은 기업들은 나서서 얻을 수 있는 것과 나서지 않아 얻을 수 있는 것을 비교하고 있을 것이다. 우리가 나서면 문제가 해결될 것인가 고민할 것이다. 우리가 새로 나서야만 하는 상황인지도 돌아볼 것이다. 그렇게 나서는 것이 소비자 대부분이 원하는 것인지, 그리고 타이밍이 하필이면 지금이어야 하는지 살필 것이다.

이런 모든 질문에 공통적으로 ‘나서야 할 필요가 있다’ 결론이 내려지면 문제는 없다. 그러나 그렇지 않다면, 가만히 있을 수도 있어야 한다. 가만히 있는 것이 전략일 수도 있다는 생각을 해야 한다. 해야 할 때만 하라는 조언은, 하지 않아야 할 때는 하지 않아야 한다는 의미를 포함한다.

 035

일사불란 하라

인간 신체를 예로 들어 보자. 사람이 길을 걷거나 밥을 먹거나 할 때 손과 발이 움직이는 모습을 지켜보자. 사람은 어떻게 길을 걸어 갈 수 있을까? 왼쪽 다리가 앞으로 나가 땅을 밟은 이후 어떻게 오른쪽 다리를 더 앞으로 뻗어 균형을 유지할 수 있을까? 스푼을 쥔 오른손이 음식을 떠서 어떻게 입으로 정확하게 배달할 수 있을까? 어떻게 그런 흐트러짐 없는 동작이 가능할까?

인체에는 그 모든 동작을 적시에 정확하게 운동기관에 지시하는 ‘뇌’라는 기관이 있기 때문이다. 인간은 그 ‘뇌’가 생각하고 지시하고 감시 감독하는 데로 몸은 움직이게 되어 있다. 만약 ‘뇌’가 생각하거나 지시하는 것이 몸으로 제대로 표현되지 않는다면, 그 인간의 신체 상태는 정상적인 것이라 볼 수 없다.

위기를 맞은 기업도 인간의 신체구조와 유사한 행동을 하게 된다. 위기대응의 처음부터 끝이 모두 기업의 ‘두뇌’인 ‘위기관리위원회(위기관리팀)’의

생각과 지시에 의해 실행된다. 따라서 일선에서 목격되는 위기관리 실행의 모습을 잘 지켜보면, 그 기업의 위기관리위원회가 어떤 생각과 지시를 내렸는지 상당부분 이해할 수 있게 된다.

일부 기업에서는 위기 대응 실행에 있어 문제가 발생하면 “일선의 실수였다”는 이야기를 한다. 얼핏 보면 위기관리위원회는 정확한 지시를 내렸는데, 일선에서 제대로 그 지시를 이해하고 이행하지 못했다는 의미로 보인다. 그러나, 다시 인체 구조를 떠올려 보자. 만약 일선에서 저지른 실수가 위기관리위원회의 의지가 아니었다면, 그 기업의 신체는 정상이 아닌 셈이다. 장애를 가진 아픈 기업이라는 것을 스스로 선언하는 것이다.

일부 기업에서는 위기 대응에 대한 문제에 있어 VIP가 이런 이야기를 한다. “일선의 대응 실행에 대해 자세하게 알지 못한다” “일선에서 그리 대응하라고 지시한적 없다” 이 또한 상당히 당황스러운 메시지다. 손과 발이 어떻게 움직이는 지 머릿속의 뇌에서는 아무런 느낌이 없었고, 의지도 그렇지 않았다는 사실을 토로하는 셈이기 때문이다. 상당히 위험한 조직의 신체상태라는 것이다. 손발이 제 멋대로 움직이는 조직이라니.

또 다른 일부 기업에서는 위기가 발생했음에도 위기관리위원회 핵심인 VIP가 직접 위기관리를 하지 않고 격리되어 움직이는 경우가 있다. VIP가 부재한 위기관리위원회가 과연 얼마나 적절한 두뇌의 역할을 할 수 있을 것 인지는 누구나 예상 가능하다. 결국 일선에서 적절하지 않은 위기 대응을 하게 될 것이다. 반대로 이런 상황에서 일선이 적절한 위기 대응을 해도 문제가 된다. 두뇌와 육체가 분리된 꿈쩍한 상태에서 육체가 무엇을 하던 그것은 정상이 아닌 셈이기 때문이다.

이런 일부 기업의 비상식적 주장에 고개를 끄덕이거나, 공감하는 이해관계자들이 몇이나 있을지 모르겠다. 평시도 아니고, 위해도가 극에 달한 위기상황에서 조직 일선이 각기 제 멋대로 움직이고, 두뇌의 역할을 하는 위기관리위원회는 아무런 의식 없이 휴식을 취하고 있었다면 말이다. 기업이 위기 시 일사 분란함을 보이는 것은 당연한 것이다. 그렇게 보여지는 것이 극

히 정상이다. 수 많은 사람이 서로 부딪히거나 넘어지지 않고 큰 길을 따라 걷거나, 큰 식당에서 자유롭게 식사 하는 것을 ‘대단하다’ ‘훌륭하다’라고 평가하는 것이 도리어 이상한 것이다. 기업에게도 그런 기준은 동일하게 적용 되는 것이다.

일부에서는 여러 사람들이 모여 일하는 기업이 어떻게 한 개인과 같은 구조를 가질 수 있는가 하는 이야기를 하기도 한다. 그렇기 때문에 기업은 상호충돌도 있을 수 있고, 느리고, 지속적인 공유가 필요하고, 충성도와 리더십이 공고해야 한다는 것이다. 맞는 말이다.

그렇기 때문에 위기를 경영 리더십의 시험대라 하는 것이다. 기업 철학의 리트머스를 위기 때 확인 할 수 있다고도 하는 것이다. 위기를 제대로 관리하는 리더들과 그렇지 못한 리더간에는 차이가 있다 평가하는 것이다. 이런 생각을 하는 대부분 리더들은 그런 리더십을 추구하고, 위기 시 좀더 나은 평가를 받기 위해 평시 노력하게 된다.

성공적 리더는 평시 위기관리위원회와 일선간 커뮤니케이션 체계를 가다듬고, 훈련하고, 시뮬레이션 해가면서 열심히 체계를 강화시킨다. 실제 위기를 상정해 반복 대응하는 훈련을 한다. 실제 대응을 위해 필요한 여러 자산들에 대해 고민하고 그 각각을 마련해 놓으려 한다.

이는 마치 건강한 두뇌와 육체를 관리하는 노력과도 유사하다. 꾸준히 두뇌의 생각에 따라 육체를 움직이고, 손발에 힘을 키우고, 필요 시 두뇌와 몸이 보다 제대로 움직일 수 있도록 다양한 노력과 영양분을 섭취하는 것 같은 노력이다. 그런 일상적 노력을 하지 않는 기업은 위기 시 장애를 가질 수밖에 없을 것이다. 노력하는 기업과 그렇지 않은 기업은 뭐가 달라도 다를 것이다.

위기 초기에 집중하라

어떤 위기더라도 위기관리 주체가 상황을 인지하면 최대한 신속히 대응해 해당 상황을 관리하는 것이 당연한 것으로 여겨진다. 일반적으로 부정 위기는 시간이 지날수록 더 많은 데미지를 생산해 낸다. 더 많은 사회적 파장을 발생시키고, 더 많은 이해관계자들의 개입을 이끌어 낸다. 굳이 호미로 막을 것을 가래로 막는다 같은 속담을 들지 않아도, 위기 시 초기 대응의 중요성은 아무리 강조해도 지나침이 없다.

그럼에도 불구하고 많은 기업들은 위기가 발생했을 때 초기 대응에 실패하는 모습을 보인다. 반대로 초기 대응을 완벽하게 수행하는 기업들은 오히려 위기를 기회로 활용하는 모습을 보인다. 왜 이런 차이가 생겨나는 것일까? 기업들간에는 어떤 차이가 있기 때문일까?

기업이 가장 확실히 이해해야 하는 것은 ‘기업은 이해관계자 보다 느리다’는 점이다. 오히려 위기가 기업보다 훨씬 빠르다는 것을 아주 정확하게 이해해야 한다. 기업은 스스로 자신이 빠르다 또는 빠를 수 있다 평소 간주하지만, 위기가 발생하면 기업은 대부분 느림보가 되어 버린다.

우선 일선의 위기 감지 내용이 최고위 의사결정그룹에 보고 공유 되는 물리적 시간이 길다. 그 공유 내용을 다시 분석하는데 걸리는 시간도 길다. 의사결정에 소요되는 토론과 자문의 시간은 더 길다. 대응 방향을 정하고 일선에게 다시 대응 지시를 내리는 과정 또한 길고 길다.

대응 지시를 받은 일선은 또 어떤가? 지시 받은 대응의 준비를 위한 물리적 시간도 일선에서는 필요한 법이다. 그 후에도 많은 인력들이 상당 시간을 실행에 투입하면서 더 많은 시간을 소모한다. 우리가 얼핏 생각할 때 일선 감지에서 대응까지 무슨 시간이 그리 오래 걸릴까 의아해 하는데, 실제 현장

의 프로세스를 보면 상상 이상의 시간이 필요한 체계가 대부분이다. 어쩔 수 없다. 이렇게 기업은 느리다.

그렇다면 기업은 느리다라는 생각을 평시 가지고 있는 기업은 위기관리 체계를 바라봄에 있어서 어떤 전략을 가져야 할까? 당연히 ‘보다 신속하게 위기에 대응 할 수 있는 체계’를 지향할 것이다. 다양한 위기 유형을 놓고 대응 방식과 프로세스를 구조화 해 들여다 볼 것이다.

일선에서 감지된 상황이 최고위 의사결정그룹에 까지 보고 공유되는 단계를 대폭 축소 한다 던지. 보고 채널을 단순화 또는 동시화 한다 던지. 온라인이나 모바일을 통해 최고위 의사결정그룹이 동시 공유 받을 수 있도록 시스템을 설계 한다 던지 하는 노력을 할 것이다. 예를 들어 이전에는 일선 감지부터 최고위 의사결정그룹간 보고 공유에 소모되는 평균 시간이 6시간 가량이었다면, 이런 체계 정비를 통해 1~2시간 이내로 시간을 관리할 수 있게 만드는 것이다.

그 이후에도 여러 단계들을 들여다보면서 소모되는 시간을 최소화 하기 위한 여러 고민과 조치들을 사전에 취해 놓는 노력을 계속 할 것이다. 이런 다양하고 디테일 한 고민들이 더해지면 제대로 된 위기관리 체계를 완성할 수 있게 된다.

위기가 발생했을 때 다른 기업보다 빠르게 대응하는 기업이 있다면, 그 기업은 이미 이런 평시의 고민과 노력들을 경험했던 기업일 것이다. 손자병법에서 언급한 것처럼 미리 준비하고 있으면서 적을 기다리는 것만큼 훌륭한 위기관리가 없다. 반대로 그렇지 못한 기업은 미리 준비하지 않은 채 적을 맞으니 문제가 되는 것이다.

위기가 발생했을 때 초기 대응에 어려움을 겪었던 경우가 있었다면 지금이라도 그 때의 경험을 차근차근 돌아보자. 감지에서 공유, 분석, 의사결정, 지시, 실행 준비, 실행까지의 프로세스를 단계별로 뜯어보자. 그 중 어떤 단계에서 어떤 문제가 발생했었는지 살펴보자. 어떤 단계에서 가장 많은 시간이 소모 되었는지 살펴보자.

사전에 조금만 노력하면 불필요하게 소모되는 시간을 줄일 수 있는 방법이 있을 것이다. 구조적으로 어쩔 수 없는 부분은 차치하고라도, 기업 내에서 충분히 개선할 수 있는 새로운 시간관리 체계는 만들 수 있을 것이다. 새로운 체계는 다음 번 위기 발생 시 실제로 각 프로세스에 적용해 볼 수 있을 것이고, 그 이후 다시 새롭게 개선할 수 있는 길을 찾을 수 있을 것이다.

위기관리에 성공할 수 있는 기업은 이렇게 지속적인 고민과 개선을 반복한 기업이다. 위기를 경험하지 않은 기업이라기 보다는 다양한 위기를 꾸준히 경험하면서 그때 그때 개선을 더해 반복했던 기업이다. 오랜 기간 여러 개선을 위한 고민과 노력이 쌓여 지금의 모습이 된 것이다.

결론적으로 위기관리를 준비한 기업은 일단 빠르다. 뭐든 신속히 결정하고 실행한다. 스스로 보유하거나 주변에 존재하는 자사 자산을 초기에 대규모로 집중 활용한다. 모든 위기대응 역량을 초기에 투입한다. 마치 준비하고 있었다는 듯 초전에 승부를 본다. 시간을 두고 이해관계자와 경쟁한다. 이런 모든 성공은 스스로를 평시부터 관리했기 때문이다.

037

위기 지속시간을 단축시켜라

위기관리가 성공인가 실패인가를 가르는 기준은 무엇일까? 다양한 기준이 있을 수 있지만, 하나 확실한 것은 해당 위기가 일단 발생했고 그 이후 공중에게 폭넓게 알려졌다면 일단 절반은 실패한 위기관리라 볼 수 있을 것이다.

진짜 성공한 위기관리는 해당 위기를 아예 발생하지 않게 하는 것이다. 사전에 진행되어 해당 위기가 발화하는 것을 차단해 버리고, 아무도 그에 대해 알지 못하게 된 결과를 창출하는 것이 성공한 위기관리라 볼 수 있다.

그러나 많은 기업들은 일단 발생한 위기만을 가지고 그것을 관리하는 데 있어 성공이나 실패냐를 따진다. 당연히 이를 바라보는 관점에 따라 평가가 분분하고, 성패가 각자 나뉜다. 일종의 정신승리라 하는 상황이 이때 목격된다. “그 정도면 됐다” “최악은 피했으니 다행이다”는 이야기가 그래서 나온다.

일단 위기가 발생했다면 절반은 실패한 것이라 했다. 그 다음 단계에서 성공과 실패를 나눌 수 있는 기준이라면 해당 위기의 ‘지속기간’이 그 기준이 될 것이다. 그 마나 성공한 위기관리 케이스들의 경우 대부분이 위기지속시간이 상대적으로 짧다.

위기 발생 직후 위기관리 주체가 가시성을 높이면서, 문제해결을 위한 커뮤니케이션을 강력하게 진행하기 때문이다. 상황관리 관점의 지속기간은 피해보상 등 여러 주변상황으로 인해 길어질 수 있지만, 위기를 둘러싼 사회 공중들의 주목과 비판의 기간은 최소화되도록 만드는 것이다.

실패한 위기관리는 대부분 상대적으로 오랜 기간 동안 위기상황을 지속시키는 경향이 있다. 여기에도 여러 이유가 존재하겠지만, 위기 지속 기간이 길다는 것은 위기관리 주체가 제대로 정해진 대로 해야 할 일을 하지 않거나 하지 못하고 있는 것이 주원인이라 볼 수 있다.

일부에서는 전략적 침묵이라 주장 하기도 하지만, 전략적 침묵이 제대로 진행되는 경우에도 위기 지속 기간은 짧아져야 그것이 진짜 전략이라 볼 수 있다. 전략적 침묵 대응을 했음에도 위기 지속이 장기간 계속되지만 했다면, 그 선택은 잘못된 선택이었을 수 있다는 이야기다.

위기지속기간이 장기간에 걸쳐 연장되는 또 다른 이유는 위기관리 주체가 책임을 제대로 인정하지 않고 이를 두고 다투려 하기 때문인 경우도 있다. 위기관리 주체 입장으로는 해당 이슈나 논란에 있어 충분한 다툼의 여지가 있다는 생각을 한 것이다. 그 과정에서 상당한 손해가 발생하더라도 다툼에서 이겨 더 큰 피해를 방지해야 하겠다는 생각을 하는 경우다.

또 다른 이유는 위기가 최초 발생했던 유형과 범위를 넘어 지속 변형 확장되기 때문인 경우도 있다. 단순 위기유형의 경우 사후 정확한 개입과 해결책 커뮤니케이션으로 지속기간을 단축시킬 수 있다. 그러나 복잡한 위기유형의 경우 사후 더 다양한 논란이 연관되어지고, 더 많은 이해관계자들이 추가적으로 관여하면서 위기상황이 대혼란으로 이어지는 경우가 있을 수 있다.

이런 심각한 유형은 어떻게 하던 위기관리에 실패할 수밖에 없다. 이 때 위기관리 주체는 기존 위기관리 개념을 넘어 데미지 컨트롤 개념으로 대응 방식을 한정한다. 모든 노력을 들여 최악 수준 이전에 상황을 마무리하고, 이미 입은 데미지를 관리하는 데 역량을 집중한다. 주로 강력한 법적 대응, 합의, 대관이나 주요 이해관계자와의 담판을 통해 상황을 정리하려는 시도를 한다.

모든 경우 가장 중요한 것은 위기관리 주체가 얼마나 위기지속기간을 견딜 수 있는 멧집을 가지고 있는가 일 것이다. 스스로 자사가 어느 정도 멧집을 가지고 있는지 진단 또는 예측해 보는 것도 중요한 준비라고 볼 수 있겠다. 만약 전략적으로 판단해 자사가 위기지속기간을 장기화 시키면서까지 목적을 이루고자 한다면, 멧집을 평소 충분히 키워 놓는 것이 적절할 것이다.

반대로 평소 적절한 멧집을 키워 놓지 못했다면, 위기 지속기간을 장기화 시키는 전략은 상당히 위험한 전략이 될 수 있다. 위기지속기간을 장기화 시키면서까지 이루기 원하는 전략적 목적을 취하지 못한 해 그 이전에 주요 동력을 상실할 수 있기 때문이다.

처음으로 돌아가 대부분 위기의 경우 발생 후 지속기간을 최소화 하는 것을 목표로 위기관리 하는 것이 중요하다는 것을 기억하자. 이를 위해 준비하고 위기관리주체는 전략적 대응을 초기 집중하는 것이 이롭다. 위기상황을 장기화 또는 더욱 확산시킬 수 있는 모든 변수들은 조기 관리해야 한다. 추가 이해관계자 개입 여지는 없애고, 사회 노이즈는 감소시켜야 한다.

만약 어떤 특정 상황과 목적 때문에 위기지속기간을 어쩔 수 없이 장기화해야 하는 기업이라면, 사회적 압력을 견디기 위한 멧집을 먼저 키워야 할

것이다. 이 때는 위기관리 성공과 실패를 다른 기준을 가지고 판단해야 하는 만큼, 데미지 컨트롤에 사활을 걸면서, 그 기간을 견뎌내야 한다. 이는 전혀 다른 싸움이기 때문에 위기관리 관점에서 권장할 주제는 아니다.

038

창구를 통제 관리하라

하나를 보면 열을 안다라는 말이 있다. 기업 위기관리 체계를 평가하는 방법 중에도 아주 쉽고 간단한 방법이 하나 있다. 어떤 이슈나 위기가 발생했을 때, 해당 기업이 얼마나 내외부 커뮤니케이션 창구를 잘 통제하는지 점검해 보는 것이다.

우리가 과학 시간에 배웠던 ‘삼투압’이라는 현상을 기억해 보자. 삼투압이 큰 농도가 다른 두 액체를 반투막으로 막아 놓았을 때, 용질의 농도가 낮은 쪽에서 농도가 높은 쪽으로 용매가 옮겨가는 현상에 의해 나타나는 압력이다. 위기가 발생했을 때 커뮤니케이션의 흐름도 그와 유사하다.

발생 위기와 관련된 여러 궁금증과 의혹 등으로 커뮤니케이션 수요가 높아진 외부로 기업 내부의 커뮤니케이션 공급 방향은 흐르게 마련이다. 이를 차단하면 외부에는 정보의 진공이 발생하게 된다. 반대로 이를 완전히 개방하면 기업에게 불리할 수 있는 정보들까지 흘러나가 섞여 채워질 가능성이 높아진다. 차단과 개방은 둘 다 전략적 대응이 아니다. 위기 시 기업은 커뮤니케이션의 삼투압적 흐름을 적절하게 통제해야 자사가 원하는 결과를 창출할 수 있다는 것이 핵심이다.

문제는 이 과정에서 발생한다. 커뮤니케이션 삼투압이 일어나는 일선을 기업 스스로 통제하지 못하는 경우다. 부지불식간 많은 위해 정보들이 흘러나가버리면 문제다. 정리되지 않은 내부 정보들이 흘러나가고, 커뮤니케이션 하도록 허락 받지 않은 창구들이 모두 열려 버리면 문제다. 그에 더해 창

구 스스로 자신의 생각대로 메시지를 외부로 흘려 보내면 더 큰 문제가 된다. 그런 눈에 보이지 않는 창구가 수십에서 수백이 존재하면 그건 말 그대로 재앙이 된다.

위기가 발생했을 때 VIP가 외부 지인들에게 개인적 자문을 구한다 하면서 여러 정보들을 제공하는 경우가 그렇다. 임원들이 여러 지인들과 거래처에게 상의를 하기도 한다. 팀장급들이 여기 저기 술자리나 식사자리에서 문제에 대한 자신의 의견을 이야기한다. 직원들이 각자 외부 거래처나 파트너들에게 문제를 이야기를 하고, 관련 부처나 언론, 시민단체, 커뮤니티, 온라인 등을 담당하는 직원들도 외부 커뮤니케이션 수요에 각자 대응한다. 당연히 이렇게 어지러운 창구들이 제대로 관리되기는 어렵다.

위기관리 체계란 기본적으로 부자연스러운 것이다. 통제되고 관리된다는 의미가 있어 그렇다. 위기가 발생하면 전사적으로 커뮤니케이션에 있어 신중함이 하나의 분위기가 되어야 한다. 위로부터 일선에 이르기 까지 모든 관련 정보는 통합 관리되어야 한다. 내외부로 향한 모든 커뮤니케이션 창구는 이해관계자 특성과 전문성을 기준으로 일원화 되어야 한다. 그런 이후에야 최소한의 커뮤니케이션 통제 관리가 가능해 진다.

일부 전문가들은 “위기가 발생하면, 기업 모든 구성원들이 하나의 목소리를 내야 한다”고 이야기 한다. 궁극적으로 그런 위기관리 체계가 있다면 그보다 더 좋을 수는 없다. 그러나 현실적으로 수백에서 수천 수만에 까지 이르는 임직원들이 하나의 목소리를 낼 수 있는 기업은 이 세상에 존재하지 않을 것이다. 존재할 수 없을지도 모른다.

그렇기 때문에 전문가들은 차선책으로 ‘커뮤니케이션 창구를 일원화 하라’ 조언한다. 모든 구성원들이 하나의 목소리를 내지 못한다면, 언제든지 누구든 여러 목소리를 낼 수 밖에 없다는 의미다. 차라리 창구를 일원화 해 버리면 그 창구가 보다 일관된 커뮤니케이션을 할 수 있게 될 것이라 믿는 것이다.

하지만, 여기에도 몇 가지 전제가 있다. 일원화된 창구가 단순히 ‘하나’의 의미라기 보다는 이해관계자별 일원화라는 의미라는 것이다. 언론을 향한 창구의 일원화. 검찰을 향한 창구의 일원화. 주주들을 향한 창구의 일원화. 시민단체를 향한 창구의 일원화. 내부 직원들을 위한 창구의 일원화처럼 해당 위기를 둘러싸고 있는 주요 이해관계자들을 향한 창구 각각의 일원화를 의미한다. 그렇기 때문에 위기관리위원회 내부에서의 한 목소리 중요성은 필히 강조되어야 한다.

또한 각 이해관계자 창구의 전문성도 전제되어야 한다. 장기간의 훈련과 경험을 축적하지 못한 창구는 창구 일원화 개념을 정확하게 유지할 수 없기 때문이다. 누구나 할 수 있다 생각하는 기업은 아무것도 할 수 없는 현실과 맞닥뜨리게 된다는 점을 잊어서는 안 된다.

위기가 발생했을 때 해당 기업의 의지나 입장과는 다른 이야기들이 내부로부터 흘러나오고, 여기저기에서 내부에서만 알 수 있는 정보들이 유통되고 있다면 일단 그 기업의 위기관리 체계는 큰 문제가 있는 것이다. 최근에는 위기 시 내부고발이나 내부정보 유출이 빈번해 지는 트렌드까지 생겨나고 있어서 이 커뮤니케이션 창구의 통제와 관리는 위기관리 성패를 가르는 핵심이라 해도 과언이 아니게 되었다. 통제 관리 없이는 위기관리도 없다.

 039

위기 중에도 훈련하라

위기 중에도 훈련하라는 말이 이상하게 들릴지도 모른다. 시험 중에 공부하라는 의미 같기도 하고, 전쟁 중에 훈련하라는 의미 같기도 하다. 물론 위기 발생 전 평시에 위기관리와 관련해 필요한 훈련을 해 놓는 것이 정상이다. 굳이 위기가 발생 해 모두가 정신이 없을 때 훈련을 하라니 그 의미가 좀 이해가 가지 않을 뿐이다.

그러나, 현장에서 위기 대응 활동들을 지켜 보면 준비나 경험이 전혀 없는 상태에서 ‘일단 하고 보자’ 하는 마음으로 직원들이 대응하다 문제를 더 크게 만드는 케이스가 적지 않아 문제다. 그 때가서 왜 그걸 상식적으로 이해하지 못했느냐 또는 당연히 그런 대응 방식에 대해서는 알고 있었어야 하는 것 아니냐 해도 아무 소용은 없다.

위기가 발생 해 여기 저기 임직원이 고생 하고, 야근에 정신 없이 대응 하며 시간을 보내는 중이라 해도, 중요한 대응을 위한 훈련은 간단히 라도 미리 해 보고 대응에 임하는 것이 더 낫다. 아무리 바빠도 바늘 허리에 실을 매어 쓰지는 못한다 했다. 한 두 시간의 준비와 훈련 시간이 없어 일단 대응하고 보자 해야 하는 경우는 그리 많지 않다.

문제는 대응 하는 임직원의 마음이다. 조금 초조하고 정신을 집중할 수 없는 마음이 문제다. 그럼에도 불구하고 꼭 필요한 준비와 훈련을 위한 마음의 여유가 필요하다. 당장 대표이사가 기자들 앞에 나가 사과 기자회견을 하게 되어 있더라도, 한 두 시간의 사전 훈련은 진행하는 것이 좋다. 대변인 역할의 홍보임원이 몇몇 언론과 인터뷰 해 설명하고 질의 응답을 받는다 해도 그렇다. 위기 시 문제 중심에 있는 원점 이해관계자들을 만나야 하는 경우도 그렇다. 규제기관이나 몇몇 시민단체와 문제에 대해 논의 할 때에도 그런 준비와 훈련은 필요하다. 시간이 없으니, 상황이 위중하니, 정신이 없으니 하는 말은 사실 종종 핑계일 뿐이다. 누구든 어떤 주제든 준비하고 훈련하면 실행은 훨씬 나아진다.

개인적으로 경험했던 실제 기업의 위기상황을 하나 하나 기억해 보자. 당시 실행했던 모든 대응이 지금 생각해도 잘 준비되어 제대로 진행되었다 평가할 수 있을까? 조금 더 준비해 실행했더라면 좀더 잘 할 수 있었을 텐데 하는 생각이 들지는 않았나? 그러니까 평소 준비와 훈련과 경험이 참 중요하다 서로 이야기 한 적은 없었나?

위기 시 기업 대응 실수의 대부분은 이렇게 적절한 준비와 훈련을 건너 뛰었기 때문에 발생한다. 사고 후 원점 이해관계자에게 조의를 표하러 우르르

물려가 고개 숙인 모 기업 경영진들도 그랬다. 성난 유가족들의 당연한 질문에 제대로 답변을 못했다. 심지어 누가 그 중 대변인 역할을 해야 하는지에 대해서도 현장에서 의견이 엇갈렸다. 유가족은 더욱 더 준비 없는 조문에 성을 내고 경영진을 공격했다. 쫓겨나온 경영진들은 다시는 유가족들과 대면하지 않겠다며 돌아섰다.

한 탐사보도에 대응하던 모 기업도 그랬다. 홍보 임원이 회사를 대표해 공식 인터뷰를 하기로 했다. 민감한 주제에 대해 정확히 해명 해야 하겠다는 내부 분위기를 반영한 것이었다. 홍보임원은 바쁜 일과 때문에 인터뷰 바로 직전까지 회의 중이었다. 실제 인터뷰가 시작되자 머릿속이 하얗게 되고 말이 꼬이기 시작했다. 예상 못했던 최악의 질문이 쏟아지고, 몰랐던 자료들이 눈 앞에 제시되니 이윽고 인터뷰를 포기했다. 다시는 탐사보도와 인터뷰하지 않아야겠다 위에 보고했다. 리콜을 준비하면서 감독 하고 있는 모 기관에 들어가 설명하러던 기업 담당자가 있었다. 그 기관 공무원이 여러 자료를 요청하면서 질문을 했다. 시간이 없어 기초 서류 준비에만 급급했던 그 담당자는 제대로 된 답변 대신 ‘잘 부탁 드린다’는 말만 하고 뒤돌아 섰다. 요청 받은 추가 서류는 챙겨 보내겠다 하고 나왔다. 본사에 들어간 그 담당자는 일단 잘 부탁 드린다 인사하고 나왔다는 말만 보고 했다.

기억하자. 기업 위기가 발생하면 해당 위기를 둘러싼 이해관계자들은 일단 ‘프로’라는 생각을 해야 한다. 그들 대부분은 기업 보다 훨씬 많고 다양한 유사 위기를 접해보고 그에 익숙해져 있기 때문이다. 반대로 기업은 상대적으로 그들보다 경험이나 익숙함에 있어 열세를 보인다. ‘그냥 하면 되겠지’라는 마음을 기업이 가지는 한 해당 기업은 아마추어로만 남을 수 밖에 없다.

가장 좋은 것은 평소 기업 스스로 프로가 되는 것이다. 그러나 차선책으로라도 위기 시 필요한 훈련을 진행해 담당 임직원에게 최소한의 경험이라도 준비할 수 있게 해 줘야 한다. 그래야 조금이라도 실수나 문제를 덜 만들 수 있게 된다. 무한대로 조급하고 어지러운 마음을 관리할 수 있는 방법도

훈련이다. 준비하고 준비하고 준비하라. 연습하고 연습하고 연습하라. 위기 관리 기본 원칙이 원래 그렇다.

040

훈련된 대변인에 의지하라

위기 시 위기를 관리하기 위해 기업은 위기관리 커뮤니케이션을 한다. 위기관리 커뮤니케이션은 기업 커뮤니케이션 영역 중 가장 ‘전략’에 대한 의미가 큰 영역이다. 위기관리 커뮤니케이션 ‘전략’이란 상당부분 ‘통제(control)’를 의미한다. 미시적 관점에서 다양한 통제(control) 요소들을 관리(management) 해야 위기관리 커뮤니케이션에 있어 성공이 가능하게 된다.

전문가들은 ‘기업에 큰 위기가 닥치면 모든 구성원은 하나의 목소리를 내야 한다’ 조언 하기도 한다. 소위 말하는 원 보이스(one voice) 전략이다. 그러나 이 조언을 말 그대로 받아들여 수천에서 수만에 이르는 전직원이 정해진 메시지들을 일사불란하게 내외부로 전달해야 한다는 개념으로 인식하면 문제가 생긴다. 현실적으로 전혀 실행 불가능한 개념이라 서다.

임직원 십여명이 모여 합창을 하더라도 한 목소리를 내기 힘들다. 혼란스러운 위기 상황에서 전략적 메시지를 개발해 사내 공유하는 실행도 현장에서는 무척 버겁다. 그런 와중에 그 메시지를 수천 수만명 직원들이 정해진 그대로 전달해 낼 수 있을까? 절대 불가능하다.

그렇기 때문에 전문가들은 차선 전략으로 ‘창구 일원화’ 주문을 한다. 수천 수만명 임직원들이 하나의 목소리를 내기 불가능하기 때문에 내외부 창구를 정리하고, 그 창구만을 통해 내외부 이해관계자들과 커뮤니케이션 하자 조언 하는 것이다. 그래야 정해진 메시지를 일관되게 전달 가능하게 된다는 것이 이유다.

대변인이란 그 정해진 창구 일선에서 이해관계자들과 커뮤니케이션 하는 것을 업으로 삼는 자다. 당연히 회사를 대표해 커뮤니케이션 하기 때문에, 신뢰성과 공식성을 안팎으로 인정받는다. 대변인에게는 사적 생각이나 메시지란 존재하지 않는다. 대변인은 내외 이해관계자들에게 정해진 회사의 공식 메시지를 말 그대로 ‘전달’하는 자다.

대변인의 임명은 기존 업무와 위기관리 매뉴얼에 기반해 정리된다. 홍보실 임직원 중 한두명이 암묵적으로 그 일을 진행하기도 한다. 일부에서는 이해관계자별 전문 대변인을 임명 해 훈련한다. 대관 업무, 대민 업무, 대소비자 업무, 대언론 업무, 대직원 업무, 대거래처 업무, 대노조 업무 등 각 이해관계자를 대상으로 하는 창구 대변인은 어느 회사나 공식 또는 비공식적으로 존재한다. 회사의 대변인이 한 명이건 수 십 명이건 기본적으로 대변인은 훈련 받아야 하고, 해당 이해관계자를 충분히 이해하고 있어야 하며, 평시부터 지속적인 대이해관계자 경험을 쌓은 자여야 한다. 단순하게 사내 직급을 중심으로 훈련, 이해, 경험이 없는 자가 위기 시 대변인 역할을 맡는 것은 매우 위험한 실행이다. 누구든 전문성을 가지지 못한 자는 평시나 위기 시 기업을 대표해 커뮤니케이션 할 수 없으며, 해서도 안된다.

여러 기업에서는 ‘대표이사’가 자사를 대표하니, 당연히 대변인 역할을 해야 하는 것인가 질문한다. 만약 대표이사가 해당 이해관계자에 대한 이해를 기반으로 전문적 훈련을 거치고, 완벽에 가깝게 연출 가능한 수준이라면 그 대표이사는 대변인 역할을 수행할 수 있다. 그러나, 그렇지 못한 대표이사라면 대변인이라 할 수 없으며, 급히 대변인 역할을 해서도 안 된다.

‘내가 대표인데 기자 질문에 답을 안 할 수 있나?’ ‘내가 대표인데 모른다 하면 창피하지 않을까?’ ‘대표인데 내가 하고 싶은 말도 못해서야 되겠나?’ 등과 같은 생각을 일반 대표이사들은 종종 한다. 이런 생각 자체가 대변인으로서 준비가 아직 되지 않았다는 증거다. 정해진 대변인이 아니라면 누구든 누구에게도 어떤 질문에도 답해서는 안된다. 앞에서 이야기한 통제(control)와 관리

(management)의 개념을 기억하자.

대변인이기를 원하는 대표이사라면 먼저 훈련받아야 한다. 준비하지 않고 전문적 이해관계자들과 마주해 커뮤니케이션 하게 되면 그 결과는 백전 백패다. 실패한 수 많은 대표이사들과 우스꽝스럽게 된 자신 관련 보도를 접한 VIP들이 반복적으로 후회하는 부분이다. 함부로 이해관계자에게 나가고, 이를 피하고, 무리수를 두는 이유가 훈련을 생략하고 무조건 나서기 때문이다.

전문적으로 훈련된 대변인은 위기 시 천군만마 역할을 한다. 성공적 대변인은 메시지 한두줄과 표현 한 두개로 위기 상황을 완화, 전환시키고 이해관계자 공감까지 이끌어 낸다. 흔히 레토릭(수사학) 그 자체에만 주목하곤 하는데, 대변인에 의한 위기관리 커뮤니케이션은 기업 철학과 전략의 수준에 기반 해 성패가 나뉜다 볼 수 있다.

훈련 받은 대변인은 이미 알고 있다. 스스로 공감하지 않는 커뮤니케이션은 공감 받을 수 없다. 철학적 기반 없는 메시지는 공허하다. 레토릭에만 집중한 커뮤니케이션은 곧 이해관계자들에게 거부된다. 실행을 전제하지 않는 메시지는 이내 비판받는다. 자기 중심적이고, 자사보호만을 목적으로 하는 메시지는 효과가 없다. 이런 소중한 깨달음이 훈련 받은 대변인들에게는 기본이다. 기업이 대변인을 의지해야 하는, 할 수밖에 없는 이유가 그래서다.

041

끝까지 협업하라

군사용어에 총력전(總力戰)이라는 개념이 있다. 사전적 정의를 보면 총력전이란 ‘전쟁목적을 달성하기 위하여 국가가 가진 모든 분야의 총력을 기

울여서 수행하는 전쟁'이다. 기업의 위기관리 개념에서도 이 총력전이라는 개념은 상당한 의미를 갖기 때문에 참고해 볼 필요가 있다.

총력전은 전체전쟁(全體戰爭, total war)이라고도 한다. 이 개념은 현대 전에 있어 국가의 정치·경제·군사·사회·심리 등 각 분야의 힘을 전체적으로 종합해 전쟁목적에 투입할 것이 요구되는 환경 때문에 생겨났다.

기업의 위기 시에도 점차 그 피해의 범위와 대상이 전 직원을 넘어, 직원 가족, 입사 지원 예정자, 투자 의향자, 잠재 고객, 공중 등에까지 미치고 있기 때문에, 기업 차원에서 총력전을 통한 위기관리란 아주 중요한 개념이 돼 가고 있다.

기업 위기관리에서 총력전이란, 모든 위기 대응 창구들과 자원 그리고 전략과 메시지의 통합적 통제를 전제로 한다. 예전 기업 위기관리가 위기관리팀(주요 의사결정권자 그룹)의 지휘 아래 일부 부서의 전투 형식이었다면, 이제는 위기관리팀을 중심으로 자사의 모든 가용 내외부 창구들(채널들)을 총동원 해 일사불란 하게 대응하는 형식으로 진행되어야 한다는 것이다.

이 총력적 개념이 적용되지 않은 기업들의 경우 위기 발생 시 대응 방식에 있어 몇 가지 흥미로운 현상을 보인다. 일단 대형 위기임에도 위기관리팀 내 일부 부서만 밤을 새워 위기를 관리하려 하는 현상이 발생한다. 특히 홍보실과 대관, 법무 등의 위기관리 핵심 부서들만 바쁘고, 힘이 든다. 다른 부서들은 대부분 회사의 위기와 상관없이 일상 생활과 업무를 진행한다.

위기대응 부서 외 기타 부서들이 현재 진행 중인 위기와 위기관리에 대한 정확한 정보 공유가 전혀 또는 충분히 없으니 문제가 된다. 자사 위기관리 전략 전반에 충돌되거나, 혼동을 줄 수 있는 업무 활동을 지속하게 되기 때문이다. 또한, 각 부서에 분산되어 있는 내외부 커뮤니케이션 창구들이 일원화되지 않는다. 그를 통한 커뮤니케이션 전략이나 메시지 또한 일원화되지 않게 된다. 위기를 관리하고 있는 기업을 외부에서 볼 때 무언가 내부 합이 맞지 않는다는 느낌을 가지게 되는 경우가 바로 그런 경우다. 이런 기업은 내부 부서간 사일로(silo)가 확실히 존재한다. 그와 더불어 위기대응 부

서 이외 부서는 스스로 ‘위기관리는 우리 부서의 업무가 아니다’라는 생각을 한다. 당연히 통합이나 협업 그리고 통제나 의사불란함이라는 개념에 대해서 반감이나 부담을 가진다. 총력적이라는 개념이 적용되지 않는 기업의 위기관리에서 목격되는 또 다른 현상은 일선만 움직이는 현상이다. 극단적으로 위기관리팀이 VIP와 분리되어 있고, 위기관리팀은 일선의 실행팀과도 분리되어 있는 이상한 현상이 발생된다.

이런 기업의 경우 총력전 개념이 무안하게도, VIP가 위기관리팀에 참여하지 않는다. 위기관리팀의 존재나 역할을 VIP가 잘 모르는 경우도 있다. 일부에서는 위기관리팀의 검토 및 결정사항을 VIP가 별도로 보고 받고 사적으로 피드백 한다. 이 경우 위기관리팀은 VIP 의중을 파악하기 힘들기 때문에, 신속 정확한 의사결정 보다는 다양하고 반복적, 소모적 리뷰만 진행하는 모습을 보인다. 일선에서는 길어지는 의사결정과정을 기다리기 힘들어 각자가 할 수 있는 대응을 다양하게 진행하면서, 상황을 관리하는 모습이 목격된다. 위기관리팀으로부터 최소한의 전략적 방향성도 공유 받지 못하고, 임기응변식 대응이나 애드립을 기반으로 하는 위기관리 커뮤니케이션이 진행된다. 이내 완전하게 의사결정 그룹과 실행 그룹은 따로 분리된다.

위기 시 총력전 차원에서의 협업이란, 횡적으로는 전부서적 협업을 의미한다. 종적으로는 VIP와 위기관리팀 그리고 실행팀의 협업을 의미한다. 여기에서 핵심은 VIP의 생각과 결심이다. 기업 내부 인력과 역량을 횡적으로나 종적으로 통합할 수 있는 핵심 영향력자가 바로 VIP이기 때문이다. 이 의미는 기업이 위기를 관리할 때 조직이 횡적으로나 종적으로 총력전 개념이 실행되지 않는 경우 대부분 그 당시 VIP의 내부 가시성이나 협업은 이루어지지 않는 상황이라는 의미가 된다. 일단 모든 조직 구성원들은 협업을 부담스러워 하고 번거로워 한다. 그냥 자신들의 생각과 경험대로 무엇이든 해 버리는 것을 위기 시 더 선호한다.

위기관리에 있어 책임은 서로 피하려 하는 대신, 위기대응을 잘해 인정받기 원하는 부서도 생겨난다. 그 공을 다른 부서와 나누는 것을 꺼려하기도

한다. 일선에서는 힘들고 괴로운 장기간의 위기대응 업무를 피하기 마련이다. 대신 평소 맡겨진 업무에만 집중하는 것이 곧 위기관리라는 생각까지 한다. VIP는 이런 조직 구성원들의 본능과 현실을 그대로 마주해야 한다. 그에 기반해 확실한 결심을 해야 한다. 그래야만 협업을 통한 총력전이 가능해진다.

 042

위기 시 업무 우선순위를 정하라

기업에 위기가 발생하면 위기관리 업무는 내부 우선순위에 있어 가장 중요하고 시급한 것으로 부상한다. 위기관리라는 것이 어떻게 보면 시간과의 싸움이라고도 볼 수 있기 때문에 그와 같은 우선순위 부여는 당연한 것으로 이해된다.

위기관리 전반에 있어서 ‘전략’ 개념만큼 중요한 개념 중 하나가 바로 ‘신속함’이다. 세계 2차 대전 영웅인 미국의 조지 S. 패튼 장군은 “지금 적극적으로 실행되는 괜찮은 계획이 다음 주의 완벽한 계획보다 낫다”고 했다. 이 또한 우선순위와 신속함에 대한 이야기다.

그러나, 위기가 발생한 기업의 내부를 현장에서 관찰해 보면, 우리가 생각하는 상식적 ‘우선순위’ 개념이 그리 적절히 실현되고 있는 것 같아 보이지는 않는다. 실무적으로 우선순위 기준이 제대로 정착되지 않고, 위기 상황 내내 그 기준이 가변적이라는 것이 하나의 원인일 것이다.

예를 들어, 위기관리 실행에 우선순위를 두는 인력이 대책회의에 장기간 들어가 있으면서 실제 하달된 실행에는 시간을 부족하게 투자하는 경우가 있다. 반대로 일부 인력들은 실행에만 상당한 시간을 투여하는 반면, 대책회의의 참석을 통한 정보공유에는 부족함을 느끼는 경우도 있다.

위기 상황 분석이나 시나리오 예측 업무를 담당하는 직원의 경우, 문서 작업에 과도한 시간을 투입하는 경우도 흔하다. 파워포인트나 워드 엑셀 등 문서 작업에 과도한 시간을 투입한다. 문서작업에 시간을 너무 지체하다 보니, 보고 내용이 상황을 따라가지 못하는 경우도 발생한다.

일부 외국기업의 경우에는 해외 본사와의 커뮤니케이션에 상당한 시간을 투입한다. 반면 쏟아지는 외부 이해관계자 요구의 핸들링은 상대적으로 소홀하게 되는 경우가 발생한다. 본사와의 지난한 컨퍼런스콜이 위기관리에 있어 우선순위의 대부분을 차지하게 되기 때문이다.

외국기업 위기관리에서 또 하나 우선순위 문제가 발생하는 부분이 바로 번역이다. 해외 본사 의사결정권자들로부터 대응 의사결정을 받아 내기 위해 수 많은 상황자료와 대응 메시지들을 번역하는데 많은 시간을 투입한다. 내부 의사결정 프로세스로서 평시에는 당연한 것이라는 시각도 있지만, 위기 시에는 조금 다른 프로세스 수립과 관리가 필요해 보인다.

많은 기업들이 위기를 경험하면 “시간이 부족하다” 이야기 한다. 위기를 관리하기 위해 시간과 싸운다는 것은 곧 선택과 집중이 기반이 되어야 한다는 의미다. 시간이 부족하고 대응이 자꾸 지체된다는 것은 현장에서 볼 때 위기관리 업무에 있어 내부적으로 선택과 집중이 행해지고 있지 못하다는 의미 일 수 있다. 우선순위가 상대적으로 낮은 업무를 누군가 그 시간에 하고 있기 때문이다.

일단 위기가 발생하면 시간이 부족하다는 개념을 평시 정확하게 이해하는 기업들은 대부분 대응에 있어 시간표(timeline)을 설정한다. 위기관리 매뉴얼에서 주요 핵심 대응 프로세스 각각에 시간적 데드라인을 설정하는 것이다.

일부에서는 그러한 시간표가 현실적이지 않다는 지적도 한다. 위기의 유형이 각기 다른데 어떻게 획일적으로 몇시간 내에 최초 의사결정 한다는 규정을 일반화시킬 수 있느냐 하는 것이다. 하지만, 위기관리 매뉴얼 상 삽입되는 대응 시간표는 항상 ‘(이 때까지는) 이 업무를 최대한 완성해야만 한다’

는 의미다. 그래야 위기가 적절하게 관리될 수 있다는 골든타임을 제시하는 것이다.

모든 위기관리 업무는 기본적으로 ASAP(As soon as possible: 가능한 가장 빨리) 개념위에 있다. 그러나 그와 함께 늦어도 언제까지는 필히 해야 한다 추가 데드라인을 부여하기 위한 것이 시간표다. 일단 그런 기준을 세웠다면, 비 현실적이라 지적하기 전에 그에 맞추어 평시 훈련과 시뮬레이션을 통해 그 시간 기준을 맞출 수 있게 체계와 프로세스를 정비해 보는 것이 옳다.

대책회의 참석 인력과 실행 인력을 사전 분리 배정 훈련하고, 그 인력간 정보 공유 방식을 그 기준에 맞추어 업그레이드하는 것이다. 위기 시 공유되는 문서 포맷을 보다 간편히 정리하고, 효율적으로 보고 공유되는 톨과 채널을 고안해 내는 것도 그런 사전 노력의 일환이다.

해외 본사와의 평시 협의와 규정 조정을 통해 위기 시 상호 논의 시간을 가능한 최소화하고, 효율화 하는 고민도 필요할 것이다. 번역에 투입되는 시간을 고민해 현재보다 최소화 해 나가는 노력도 내부적으로 필요할 것이다. 그런 실무적인 세세한 평시 고민과 준비들이 위기 시 우선순위를 만든다.

모 영화 대사 처럼 “뭣이 중헌디?”와 관련된 고민은 평시에 해야 하는 것이다.

CHAPTER 4

이해관계자 대응과 소통

43 — 56

사과를 더 조심하라

언제부터 인가 기업 위기관리에 있어 ‘사과’라는 개념이 일반화되어 버렸다. ‘사과’라는 개념을 떼어 놓고는 기업 위기관리를 논하지 못하는 지경이 되었다. 심지어 정부나 공기관을 포함한 거의 모든 조직 위기에 있어서 언론에서는 주로 ‘사과’에 대한 부분을 중심으로 비판 또는 지지하는 현상까지 나타나게 되었다.

기업 위기관리에 있어 ‘사과’ 개념은 위기관리 커뮤니케이션의 수 많은 방법론 중 하나일 뿐이다. 위기관리 관점에서는 그런 사과할 일을 미리 관리해 만들지 않는다는 개념이 더욱 올바른 것이다. 같거나 유사한 사과를 반복하는 것도 기업 스스로 경계해야 하는 것이다. 사과만 하면 위기가 관리된다는 생각이나, 사과만 하면 위기가 관리될 수 있다는 믿음 또한 위험하다.

이런 지적에도 기업들은 흔하고 쉽게 사과한다. 사과를 전략적 대응이라 생각하고 선택한다. 상황이 가라앉지 않으면 반복해 연이어 사과하기까지 한다. 그러나 그런 관심에 비해서 실제 사과의 실행 수준은 그리 높아 보이지 않는다. 사과가 다른 문제를 더해 발생시키는 경우까지 생기니 말이다.

첫째, 사과에서는 사과의 주체가 중요하다 볼 수 있는데, 그 주체가 모호한 경우가 상당히 많다. VIP가 만든 위기에 대해 법인이나 전직원이 사과 주체가 된다. 그 문제에 책임과 개선을 이야기해야 할 대표이사가 보이지 않는 대리 사과도 있다. 이를 적절하다 받아들일 수 있겠나? 사과의 주체가 모호할수록 사과의 공감대는 희미해 진다. 적절하지 않은 화자의 사과는 어리둥절 함만 키울 뿐 위기를 관리해주지는 못한다.

둘째, 사과에서 자사가 어떤 잘못(사과의 주제)을 했는지 정확하게 서술하지 않는다. 그렇다고 사과 하면서 무조건 자사가 저지른 실수를 길고 장황하고 디테일 하게 정리하라는 이야기는 아니다. 최소한 사과 받는 대상에게

자사가 어떤 실수를 했는지 정확하게 이야기하라는 것이다. 그것은 용기이고 개선을 위한 확신을 상대방에게 주는 것이기 때문에 중요하다.

셋째, 사과에는 항상 개선에 대한 약속이 담겨 있어야 한다. 기업은 이 부분을 가장 어렵고 힘들어 한다. 실수를 용서해 달라는 이야기에는 돈이 들지 않는다. 그러나, 다시는 그런 실수를 하지 않으려 노력하겠다는 이야기는 결국 돈이 든다. 하다 못해 힘든 노력이 기울여져야 한다. 부담스러워 한다. 그런 부담을 피해 앞으로 잘 할 테니 그냥 지켜보라는 사과는 통할 리 없다.

넷째, 사과의 대상을 잘 못 정한다. 기업 위기에는 항상 그 것으로 인해 고 통받고, 피해를 입고, 슬프거나 화를 내거나 억울해 하는 핵심 이해관계자가 생겨나기 마련이다. 이에 대한 관리 방안인 사과는 당연히 그들을 대상으로 하는 것이어야 맞다. 그러나, 흥미롭게도 많은 기업이 그들 이해관계자를 피해, 모아 놓은 기자들에게 사과한다. 온라인 홈페이지 상에서 사과한다. 전혀 관련 없는 이해관계자에게 쉬운 채널을 통해 사과하는 것이다. 간편하게 사과를 해 치우려 하는 것이다. 이런 생각이 공분하는 이해관계자에게 좋게 받아들여 질리 만무하다.

다섯 번째, 개선을 약속하고 개선하지 않는다. 그리고 또 다시 유사한 사과를 반복한다. 어떻게 보면 이 부분이 가장 큰 문제다. 일부 기업 홍보실은 사과문을 하도 자주 써서 사과문 작성하는 데에만 기술이 생긴 실무자까지 생겨났다. 언제까지 이런 비슷한 사과를 반복할 것인지에 대한 합의된 문제 의식도 없다. 이해관계자들이 지난 사과를 기억하지 않을까 하는 조마조마 함도 없는 경우도 있다.

마지막으로, 사과하지 않는 것도 위기다. 사과해야 하는 상황에서는 사과를 일단 제대로 해야 그 다음 위기관리가 가능해진다. 그러나 사과는 책임을 인정하는 것이라는 생각을 가지고 어떻게 해 서든 사과를 건너뛴 개선이나 면피를 구하는 경우들이 있다. 사과를 너무 난발하는 것도 문제지만, 사과해야 할 상황에 하지 않는 것도 문제다.

이를 기반으로 보면 실패하는 사과를 하는 기업의 사과 특성은 일단 주제를 가능한 모호하게 정리하면서 시작한다. 그에 더해 자사가 저지른 실수를 대충 얼버무린다. 물론 깊은 책임 통감이나 개선에 대한 구체적 언급이나 플랜을 제시하지도 않는다.

그런 사과를 홈페이지에 올리고, 기자들을 모아 퍼포먼스 하며 전달한다. 잘 부탁드린다는 말도 잊지 않는다. 얼마 후 또 이를 반복한다. 다시 그리고 다시 그 전철을 밟는다. 하지만 매번 그런 (불완전한) 사과가 문제를 더 크게 만든다는 사실을 인정하지 않는다. 대신 우리가 사과해도 위기는 잘 관리되지 않더라는 트라우마에 고통스러워 한다.

결국, 더 이상은 위기 시 사과하지 않겠다 결심한다. 굴욕적 사과 이후에도 문제는 계속되니 사과 그 자체는 아무 효과가 없다 간주하는 것이다. 이후 사과해야 할 상황에서 지속되는 그런 트라우마 기반의 고집이 더 큰 문제를 만든다. 이런 최악의 사과 대응이 최악의 위기를 만드는 것이다.

 044

이해관계자들이 원하는 바를 하라

기업이 평소 사업을 영위하며 성장하기 위해서는 사회 환경적인 이해관계를 스스로 적절하게 관리하는 것이 중요하다. 기업 시민 의식이라던가, 기업의 사회적 책임과 같은 경영 개념이 나온 기반이 그 때문이다. 기업을 둘러싼 사회 환경적 이해관계자들은 고객, 직원, 언론, 정부, 시민단체, 지역 커뮤니티, 온라인/오프라인 공중, 투자자, 거래처 등 각 기업 특성에 따라 그 수와 범위와 다양성에 많은 차이가 있다.

위기관리 관점에서도 평소 자사를 둘러싼 이해관계자 각각의 특성을 잘 분석 해 이해하는 작업이 선행되는 것이 좋다. 모든 위기에는 그 상황에 의해 영향을 받는 이해관계자들이 생겨난다. 평소 안정적으로 관리해왔던 이

해관계가 아닌, 새롭고 충격적이고 부정적인 이해관계가 생겨나 일부 또는 전부의 이해관계자들에게 영향을 끼치게 되는 것이다.

기업 위기관리는 해당 상황이나 문제를 풀기 위한 직접적 상황관리도 중요하지만, 그 주변에 걸쳐 있는 다양한 이해관계를 제대로 관리하는 이해관계자 관리 또한 중요하다. 다양한 위기관리 커뮤니케이션 노력은 그 기반이다. 해당 위기로 손상, 변형, 악화되는 이해관계자들과의 이해관계를 복원하기 위해 노력하는 활동이 위기관리 커뮤니케이션을 통한 이해관계자 관리가 되겠다. 예를 들어 최근과 같이 연이은 자동차 발화 위기를 겪고 있는 기업에게 주요한 이해관계자들은 어떤 그룹이 될까? 우선 발화사고를 경험한 고객이 최우선 이해관계자가 될 것이다. 그 외 모든 고객들이 그 다음 이해관계자가 되고, 해당 브랜드에 관심을 보이던 잠재적 고객들이 그 다음 이해관계자가 될 것이다.

그 외 위기관리 관점에서 부가적 이해관계자들이라면 해당 이슈를 다루는 정부와 수사기관, 국회, 언론, 온라인 커뮤니티, 일반 공중 등이 될 수 있다. 그에 더해 딜러사들과 본사 그리고 직원들도 내부 이해관계자라 할 수 있을 것이다.

연속적으로 자동차에 화재로 인명과 안전이 위협받는 상황에서 해당 기업이 가장 중점적으로 연구, 집중해야 하는 이해관계자들은 ‘고객’이다. 그 중 특히 화재 사고를 당한 고객들은 위기관리에서는 ‘원점’이라 불리며 가장 시급하게 관리해야 하는 대상으로 분류된다. 원점에 대한 정확하고 사려 깊은 관리 없이는 위기는 절대 짧은 시간 내에 관리되어지지 않는다. 그 원점이 모두 이해할 수 있는 수준의 사후 대응을 고민해 신속 실시하고 커뮤니케이션 하는 것이 원점관리의 첫걸음이다.

그 다음은 혹시나 자신의 자동차도 위험하지 않을까 우려하고, 주차장 진입까지 거부당하며 당황 해 하는 일반 고객에 대한 관리가 두 번째가 되겠다. 그들에게 어떤 지원을 해 그들의 우려와 당황스러움을 해소시켜야 하는지에 대한 고민이 필요할 것이다. 추가적으로 잠재 고객들에게는 어떤 관리가

필요할까? 자사의 브랜드에 관심을 보이던 잠재 고객들의 마음 속을 이해해 보려 노력해야 한다. 이 위기와 관련 해 자사가 어떤 대응과 정책 그리고 원칙을 보여주어야 잠재 고객들이 고개를 끄덕일지 상상해 보는 것이다.

이렇듯 모든 위기에는 이해관계자들이 새롭게 나타나고, 그들에 대한 관리의 우선 순위와 시급성이 정리될 수 있다. 그에 따라 관리 순위나 비중을 배분해 신속히 실행하는 팀워크는 그 다음이다. 그러기 위해서는 위기 시 그들 이해관계자들의 이야기를 가까이서 세세하게 듣는 것이 매우 중요하다.

기업들은 주로 모니터링과 인터뷰, 소프트사운딩과 같은 다양한 방식과 채널을 통해 주요 이해관계자의 이야기를 들으려 노력한다. 직접적으로 이해관계자들을 만나 이야기를 듣기도 하고, 언론이나 온라인 상에서 주장되는 이해관계자들의 이야기를 분석 해 듣는다. 그들이 이야기하는 핵심을 제대로 쫓겨 위기 대응에 기반을 삼는 노력을 하기 위해서다.

위에서 예로 들었던 자동차 화재 위기 케이스에서도 이런 전략은 동일하게 적용 가능하다. 사고를 입은 고객과 사고를 입을까 우려하는 많은 고객들, 그리고 아직도 자사 브랜드에 관심을 보이고 있는 잠재 고객들의 이야기를 정확하게 들어야 위기는 관리 될 수 있다. 그들의 이야기를 듣고 그들이 원하는 바를 회사가 따라 하면 문제는 상대적으로 쉽게 풀릴 수 있다.

‘들어서 행하는’ 이런 간단한 위기관리 원칙이 제대로 작동하지 못한다면, 그 기업의 의사결정에는 밖으로 알려지지 않는 다른 내부적 이해관계가 간섭 하기 때문일 것이다. 예를 들어 추가적인 이익 손실에 대한 우려, 실행 예산의 제한, 내부 정치적 갈등, 딜러사와의 사후 이슈, 법적인 고려 등에 의해 ‘들었지만 행하지는 못하는’ 상황이 연출된다는 것이다. 이런 현실에도 원칙은 원칙이다. 이해관계자가 원하는 바대로 문제를 해결하면 위기는 잘 관리될 수 있다.

일반공중과 맞서지 말라

이해관계자들은 위기 시 기업이 적극적으로 우선순위를 부여 해 관리하고 커뮤니케이션 하는 대상이 된다. 그들은 직접적으로 해당 위기를 최악의 상황으로 변화시킬 수 있는 ‘힘’ 또는 ‘영향력’이 있는 그룹이다. 그들이 대부분 적극적 적대로 돌아선다면, 위기관리에서는 백약이 무효 해진다. 그런 상황이 지속되면 기업측에서는 데미지 컨트롤이라 해서 피해만 최소화 해 생존하는 전략이 고안되기까지 한다. 장애가 생기더라도 죽지만 않고 살아 있으려는 생존 우선 전략 밖에 가능한 대응 전략이 없다는 의미다.

그런 이해관계자와 달리 일반공중은 상당히 까다롭고 어려운 대상이다. 진작 이해관계자들은 침묵하고 별다른 부정적 태도를 아직 보이지 않는 상황에서 일반공중이 먼저 공분을 조장하며 흥분하는 상황을 상정해 보자. 기업은 이 상황에서 일반공중과 맞서려는 본능을 발휘한다.

일반공중에게 직접 커뮤니케이션을 시도한다. 일반공중의 의견에 반박하며, 법적 대응을 이야기한다. 일반공중 중 문제를 확산시키는 몇몇을 찾아 내려 애쓴다. 물론 그런 적극적 대응 방법이 일부 통하는 경우도 있다. 예를 들어 연예인에 대한 부정적 댓글에 맞서 문제가 많은 댓글 게시자들을 리스트화 해 소송하며, 합의는 없다는 식의 커뮤니케이션을 하는 것이다.

이는 일종의 충격 요법이라 할 수 있겠다. 광풍이 몰아치는 온라인 현장에서는 그러한 충격요법이 문제 확산이나 모방을 단절시키는 대응 방법이 될 수는 있다. 하지만, 그 외 기업 위기에서 기업이 익명의 수많은 일반공중과 맞서는 것은 그리 바람직하거나 실효성 있는 대응은 아니다.

일반공중은 말 그대로 일반적 공중이다. 우선 익명성의 그늘 뒤에 숨어 자신이 책임지지 못할 말과 감정을 드러낸다. 그들의 불평과 불만의 수 또한

그들의 머릿수가 아니다. 부정 여론을 일으키는 사람은 일반공중 속에 1%가 채 되지 않는 경우가 대부분이다. 그 1% 정도의 사람들이 99%의 부정적 여론을 만들어 내고 있다는 것이다.

이렇듯 일반공중은 위기 시 기업이 마주해 다룰 대상이 아니다. 그렇게 해서 기업이 얻을 수 있는 이익이 없다. 위기 시 일반공중을 대상으로 커뮤니케이션 해서 부정 여론을 갑자기 긍정적으로 만들 수 있다는 것은 희망이 나 도시전설일 뿐이다. 부정적 태도를 견지하는 다수 익명의 그들을 직접 면대면 관리할 수 있는 방법도 없다.

상대가 누구인지 모르며 싸우는 자처럼 어리석은 자가 없다. 일반공중이 딱 그런 상대다. 그들은 기본적으로 잃을 것도 없다. 아니면 말고. 그들의 사고방식이다. 이번 위기에 그리 열중하며 비판 하다가도, 다른 위기가 발생하면 그 위기에 눈길을 돌린다. 기업이 위기대응을 해 문제를 해결하면, 이내 흥미를 잃는다.

예를 들어 온라인 상에서 퍼지는 루머에 대해 기업 내 VIP가 개인적으로 장문의 글을 올려 해명을 하는 경우를 생각해 보자. 그 커뮤니케이션의 목적은 무엇인가? 일반공중 사이에 도는 루머를 한방에 잠재우려는 것이 목적일 것이다. 그러나, 그 VIP의 해명글로 인해 더욱 더 큰 주목과 추가 논란이 재생산된다면 그런 실행은 유효한 것이었을까? 그 외 다른 방식이 필요했던 것은 아닐까? 기업이 아니라 개인이라면 더더욱 일반공중과 맞서는 것은 의미가 없다. 최근에는 각자가 온라인 상에서 마이크로 셀럽이 되었다 생각하기 때문에, 낯선 셀럽들이 부지기수로 늘었다. 그들이 자신과 관련된 논란 시에 일반공중을 대상으로 종종 올리는 ‘해명’ ‘반박’ 등을 한번 생각해 보자. 일반공중에게 자신의 생각과 입장을 기업처럼 알리는 것이다. 그러나 흥미롭게도 이런 해명이나 반박이 바이럴적 목적까지 뿔 정도이니, 위기관리 커뮤니케이션이라 부르기도 민망하게 되었다. 실제 자신이 위기를 관리하려는 목적이었다면, 다른 방식과 채널을 강구하는 것이 맞다.

일반공중과 커뮤니케이션 하거나 맞서고 싶은 생각이 들수록 기업은 핵심 이해관계자와의 관계와 커뮤니케이션에 더 투자 해야 한다. 더 많은 관리 역량과 커뮤니케이션의 반복을 통해 핵심 이해관계자의 태도를 바꾸려 최선의 노력을 하는 것이 더 낫다.

일반공중은 여론이라는 큰 관점에서 흐름을 가늠하기 위해 참고해야 할 대상일 뿐이다. 큰 바람이 북동풍인지 남서풍인지를 확인하는 나침반 정도는 될 수 있다. 그런 방향성을 정확히 이해한 상태에서 관리와 커뮤니케이션을 핵심 이해관계자들에게 보다 집중하자는 것이다.

바람이 분다고 그 바람에 주먹을 날리거나, 발길질 해 보았자다. 그 바람에 중요한 건물이나 가로수나 조각상들이 날아가지 않게 단단히 잡아매고, 실내로 들이고, 그들을 케어 하는 것이 상책이다. 바람 때문에 사람이 죽는 것이 아니다. 바람에 날아다니는 것들 때문에 사람은 죽기 때문이다.

046

언론을 우군처럼 대하라

기업에게 위기가 발생되면 VIP를 비롯 해 많은 임원들이 가장 관심을 두는 것이 바로 언론이다. 평소에는 신문이나 TV를 보지 않던 분들도 위기가 발생하면 뉴스 케이블 방송의 깨알 같은 하단 자막까지 챙겨 보기 시작한다. 그리고는 홍보실에 여러 주문이나 질책을 쏟아낸다.

왜 이런 기사를 나가게 하는가? 질문하는 분도 있다. 홍보실이 기자나 언론사 데스크가 아닌데 홍보실에게 그런 질문을 한다. 왜 이런 기사를 빼지 않느냐 항의하는 분도 있다. 홍보실이 기사를 관리한다고는 하지만, 무조건 발에서 무 빼듯 기사를 쓱쓱 뽑아 낼 수 있는 게 아닌데 그런다. 아마 알면서도 그러는 듯하다. 뭐 라도 하라는 말이겠다.

기업 홍보실은 원래 애사심 없이는 절대 일하지 못하는 부서다. 애사심이 없다면 불철주야 회사를 위해 기사를 관리하려 동분서주할 수가 없다. 일부 VIP와 임원들은 홍보실이 매일 기사를 만나 술을 마시고 주말에는 기자들과 골프를 치고 하는 것이 홍보실 직원들 스스로 좋아서 하는 것이라 오해하기도 한다. 그렇지 않다. VIP 스스로도 그렇게 하고 싶지는 않을 것 아닌가?

일부 기업에서는 위기 시 언론을 향해 제소나 소송이나 본때와 같은 표현들이 난무하기도 한다. 부정기사를 쓴 기사를 상대로 본 때를 보여주자는 이야기를 하는 것이다. 언론중재위 이야기가 나오고, 제소 방법에 대해 고민하라는 지시가 떨어진다. 민사 소송을 통해 언론사 데스크와 해당 기사를 끝까지 물고 늘어져 골탕 먹여야 한다는 의견도 튀어나온다. 홍보실에서는 아주 골치 아픈 상황이 벌어지는 것이다.

위기관리 관점에서 분명하게 이야기할 수 있는 것은 위기 시 기업이 언론을 적으로 대하면서 위기관리에 성공한 경우가 없다는 것이다. 자신에게 향하는 언론의 창을 모두 부러뜨리고 당당하게 승리한 기업은 없다. 언론사 기자 수백명에게 모두 소송을 걸더라도 이길 수 없는 게임이 위기관리다. 만약 그 수백명에게 승소를 하더라도 그 때는 이미 회사가 돌이킬 수 없는 상황이 되 있을 확률이 높다는 게 문제다.

사람이 고치기 가장 어려운 감정이 바로 ‘싫어함’이다. 위기 시 의사결정 과정에서 VIP가 “싫다” 하면 그 싫음을 극복해 문제가 처리되는 경우가 없다. 사과를 빨리 해야 한다는 조언에 VIP가 “싫다”하면 그걸로 사과는 물 건너 간다. 배상책을 압도적으로 내 놓아 이슈를 종결시키자는 조언이 있어도 VIP가 “싫다”는 반응이면 그걸로 끝이다. 더구나 VIP가 부정기사를 쏟아내는 언론을 향해 “나는 저 언론사와 기자들이 싫다” 반응하면 홍보실은 전략적 대응을 할 수가 없게 된다.

그래서 위기를 잘 관리할 수 있는 역량 중 하나가 기업 경영진의 언론관이라는 말이 나온다. 평소 언론을 통해 비즈니스 성공을 위한 많은 도움을 받았다면, 위기 시라고 언론을 적으로 대해서는 안된다. 관계라는 것을 그렇

게 해쳐서는 기업 차원에서도 앞으로 얻을 것이 없기 때문이다. 내심 부정기사를 게재하는 언론에게 섭섭하고, 화도 나고, 흥분도 되겠지만, 경영진은 보다 전략적인 태도를 견지할 수 있어야 한다. 우선 ‘싫어’해서는 안된다.

위기 시 언론과 맞서 싸워 이겨 위기를 관리할 수 있다면, 많은 위기관리 컨설턴트들은 당연히 맞서 싸우라 조언 할 것이다. 그렇게 해서 위기를 관리할 수만 있다면, 언론을 처절하게 응징하는 방법이라는 책도 나올 것이다. 위기 시 언론사 기자들을 파멸로 몰아 넣는 방법이라는 요령서도 나오겠다. 하지만, 그런 책이나 요령서가 없는 이유를 한번 생각해 보자는 것이다.

위기관리 컨설턴트들 중에서 위기 시 언론과 맞서 싸우라, 그들에게 본때를 보여 이기라 조언하는 자는 아마 없을 것이다. 언론의 특성을 제대로 이해하고, 언론관계에 대한 가치와 효율성을 아는 전문가들은 대부분 언론을 전략적으로 다루라는 조언을 하는 것이 일반적이다. 위기 시 언론을 전략적으로 다루는 방법이 핵심이라는 이야기다.

이를 위해 평소 많은 기업들은 언론에 대한 이해를 바탕으로 위기 시 그들과 커뮤니케이션 하는 전략과 방법을 연구 훈련한다. 평소 경영진을 대상으로 이해 도모와 훈련을 통해 위기 시 난장이 서는 것을 방지하고자 한다. 모든 임원이 위기 시 언론 전문가가 되는 것을 경계해 보자는 것이다. 기사를 빼라 넣으라 한마디씩 하는 것이 위기관리에 아무 도움이 되지 않는다는 생각을 공유하자 하는 것이다.

위기는 기업의 상위 1%가 관리한다. 그 1%가 얼마나 전략적인 언론관을 가지고 있는가에 따라 큰 성패의 방향이 갈린다. 위기 때 언론을 우군으로 만들 수만 있다면 얼마나 좋을까? 이에 대해 평소 많은 생각을 해 놓아야 한다. 투자를 해 놓아야 한다. 그리고 투자를 해야 한다. 언론을 끌어안고, 그들에게 지원을 받아 위기관리에 실패한 기업은 없다. 비즈니스를 아는 경영자들이면 그것이 어떤 의미인지 바로 깨닫게 될 것이다.

047

기관들과 협업하라

대형 기업 위기가 발생하면 항상 정부기관과 규제기관이 개입 하게 된다. 그들이 스스로 개입하고 싶어 개입하는 경우도 있겠지만, 대형 위기를 둘러싸고 끓어 오르는 여론 때문에 어쩔 수 없이 개입하게 되는 경우들이 사실 더 많다 볼 수 있다.

정부규제기관은 법에 정해진 대로 그 기관이 해야 할 일을 하는 주체들이다. 그들의 개입에 대해 왜 개입하는가? 이 정도가 개입 할 일인가? 아닌가? 등의 하소연은 기업측에서 위기 시 아무 필요 없는 논의 주체다. 그런 당위성을 이야기 할 시간에 미리 개입 가능성이 있는 정부규제기관에 대해 촉각을 곤두세우는 것이 더 낫다.

최근 들어서는 그런 정부규제기관의 이슈 및 여론 민감성이 극대화 되고 있다. 여러 사례에서 보듯 정부규제기관은 특정 위기 발생 시 여론을 열심히 읽는다. 그리고는 때가 되면 여론에 부응하려 애 쓴다. 일반적으로는 이해되지 않는 조치들을 반복 실행하며 자신만의 위기 개입을 가시화 시킨다. 이에 능하다.

일단 그들은 영리하고 경험이 많다. 기업은 몇 년에 한번 겪는 위기라 해도, 그들에게는 일년에도 여러 번 다뤄본 위기다. 당연히 해당 위기와 관련한 기업의 움직임이나 대응방식을 손금 보듯 알고 있다. 가뜩이나 유사 위기 사례에 대해 벤치마킹도 하지 않는 아마추어(?) 기업들은 실제 비슷한 위기가 터지면, 경험 많은 프로 정부규제기관에게 그대로 속 모습을 드러내버리고 만다. 그럴 수 밖에 없다. 게임이 되지 않는 것이다.

기업 차원에서는 위기 시 나름 최선 다해 정부규제기관 대응에 만전을 기했다 생각한다. 로펌이나 전직 정부관계자들을 주변에 배치해 그들의 개입

이나 조사를 방어하려 애쓴다. 그러나, 쓰나미 처럼 폭증하는 여론을 등에 업고 들어오는 정부규제기관을 막아낼 수는 그리 많지 않아 보인다. 일부에서는 정부규제기관이 위기 시 기업에게 보이는 과도한 행위를 비판하기도 한다. 반복적으로 퍼포먼스 처럼 펼쳐지는 압수수색이라던가, 무리하게 기업 VIP나 관련자들을 연이어 소환한다거나, 불만 직원이나 위기와 관련 된 특정 이해관계자들의 편을 들어 자신의 포지션을 강조하는 그런 행위들을 비판한다. 그러나 이런 비판은 위기를 맞은 기업이 하고 있을 일은 아니다.

기업에서는 당연히 위기가 발생하면 여론이 좋지 않게 된다는 것을 알 것이다. 여론이 좋지 않게 되면 정부규제기관이 개입 할 환경이 조성된다는 것도 이해 한다. 이 밖에도 수많은 이해관계자 그룹들이 개입을 서로 다룬다는 것도 미리 예상할 수 있다. 따라서 일단 발생할 수 있는 상황에 대한 사전적 대비와 대응에 전력을 기울이는 것이 성패에 좀 더 나은 영향을 준다.

위기를 맞은 기업은 언론을 끌어 안고, 언론의 지원을 받으려 노력해 보라 했다. 정부규제기관도 마찬가지다. 그들과 시종을 아우르는 관계와 커뮤니케이션은 위기관리 실행에 있어 아주 중요한 부분이다. 그들에게 위법이나 탈법적 행위를 시도하라는 것이 아니다. 먼저 그들을 충분히 이해하고, 그들의 니즈를 분석해서, 그들의 위기관리 방향성에 자사의 방향을 맞추는 노력을 기하라는 의미다.

그들이 현 상황에서 가장 중요하게 생각하는 것을 정확하게 판단해야 한다. 그들과 지속 커뮤니케이션 하면서 ‘우리가 무엇을 해야 하는지?’ 물어보자. 그들에게 ‘어떻게 하면 현 상황을 좀 더 낫게 관리할 수 있겠습니까?’ ‘언제 그런 조치들을 저희가 취하면 되겠습니까?’ ‘어느 수준에서 저희가 대응하면 가장 이상적일까요?’와 같은 질문을 해 조언을 얻어내려 애써보자.

이를 통해 정부와 기업은 최종에는 결국 윈윈 상황을 만들어 낼 수 있을 것이다. 이를 중간에서 잘 전달 공유 조정하는 역할을 하는 기능을 강화하는 것이 평시의 준비가 되겠다. 전체적으로 여론의 풍향 속에서, 언론의 지원을 받으면서, 정부규제기관과 협업한다는 생각을 해야 한다.

이런 선진 기능과 경험을 보유하지 못한 기업에서는 위기 시 정부규제기관을 겉모습 그대로 대적해야 할 대상으로 간주한다. “어떻게 막아내지?” “정부 개입을 법적으로 제동 걸 수는 없을까?” “법적으로 그럴 의무는 없으니, 정부요청에도 할 수 있는 데까지 버텨보지…” “그 기관장을 만나 볼까? 더 위 선에다가 줄을 대 볼 수 있는 커넥션은?” 그래서 그들은 이런 논의를 주로 한다.

더 나은 대응을 하는 기업들은 정부규제기관에게 명분과 성과를 만들어 준다. 그에 따라 적절한 기업 대응으로 화답한다. 진작 가장 중요한 핵심은 커버하되, 가시적 협업의 성과는 극대화 하는 노력을 아끼지 않는다. 전략적으로 하이프로파일 시기와 로우프로파일 시기를 안다. 옛말에 이대도강(李代桃僵)이라는 이야기가 있다. '자두나무가 복숭아나무를 대신하여 넘어지다'라는 뜻이다. 가시적으로는 작은 손해를 보는 대신 실질적인 큰 승리를 거두는 전략이다. 위기 시 정부규제기관과의 협업은 상호간 그러한 ‘이대도강’의 전략이 기반이 된다.

 048

피해자는 왕이다

‘고객이 왕’이라는 이야기는 들어 보았지만 ‘피해자는 왕’이라는 말은 낯설게 느껴질 것이다. 평소 고객은 항상 우선순위 상위를 차지하면서 기업 경영에 있어 하나의 좌표가 되고, 심지어 종교의 경지에까지 이를 추켜세우기도 한다. 그러다 보니 일부 고객은 자신이 진짜 왕이라도 된 것처럼 기업의 일선 직원을 하인 부리듯 하는 경우까지 생겨났다.

일부 그런 과도한 왕놀음 현상이 있어도, 아직도 대부분의 기업은 고객을 가장 중요한 자산으로 적극 관리한다. 이번 글에서 이야기하는 ‘피해자는 왕’이라는 개념은 꼭 고객이 입은 피해만에 한정하는 것이 아니다. 기업의

모든 활동과 관련 해 피해를 입은 어떤 이해관계자도 ‘피해자’로 볼 수 있다. 물론 피해를 입은 고객은 당연히 포함된다.

예를 들어 미국의 한 항공사 기내에서 정원 초과로 하기를 요청받은 한 동양계 남성이 그를 거부하다가 공항 경비원들에게 구타를 당하고 질질 끌려 나가는 모습이 유튜브에 공개되었다. 이를 언론이 대서특필하고, 목격자의 여러 증언에 온라인이 뜨거웠던 적이 있다. 이내 해당 항공사의 대표가 사과를 했지만, 적절하지 않은 표현이 섞여 있었고, 재차 여러 번 사과하는 해프닝이 이어졌다.

항공사 주가는 급격하게 떨어졌고, 대표이사의 자리까지 위태로운 상황이 되어버렸다. 피해를 입은 그 고객은 대형 소송을 언급하며 고급 변호사를 통해 압박을 해 왔다. 해당 항공사는 더 이상 사건이 확산되고, 소송에까지 이끌려 들어가는 최악의 상황을 방지하고자, 대형 합의금을 제시했고, 해당 사건은 이내 공중의 시각에서 사라져 버렸다.

늦었지만 그래도 후반에는 깔끔하게 처리된 케이스다. 여기에서 목격되는 개념이 ‘피해자는 왕’이라는 개념이다. 위기 시 피해자는 왕이다. 평소 고객이 왕이라면, 위기 시 피해자는 황제다. 받들어 모셔야 하는 대상이고, 압도적으로 피해를 보상 해 볼만을 신속히 없애는 것이 최선이다.

만약 해당 항공사가 ‘피해자는 왕’이라는 개념을 빌리지 않고, 피해 고객을 맞서 싸워야 하는 적, 회사를 성가시게 하는 귀찮은 존재, 의도적으로 주도면밀하게 돈을 뜯어 내려는 진상과 같은 개념으로만 바라보았다면 어떻게 되었을까? 그 사건이 바로 그리 쉽게 사라져 갔을까?

결과적으로 그 항공사가 피해자는 왕이라는 개념을 선택한 것이 전략적이었다는 평가 반면에, 실제 자사가 그런 상황에 처하면 위와 같은 다른 생각과 개념에 눈을 돌리게 된다는 것이 문제다. 기업이 화를 내고, 기업이 울분을 가지고, 기업이 억울해 하니 문제가 풀리지 않는다. 경영진의 개인 감정들이 모여 의사결정에 반영되니 문제가 더 꼬인다. ‘절대로 합의는 안된다’

‘이번에 본 때를 보여줘야 한다’ ‘이 사람은 악성이다’ 이런 내부 감정들이 모이고 모여 위기관리를 해친다.

일부 기업 경영진은 이런 이야기를 하기도 한다. “이번 한번이 문제가 아니라 다음 번에 이런 동일한 상황이 발생하면 어쩔니까? 우리가 또 그렇게 대형 피해 보상을 해줘야 하는 건가요? 이거 이렇게 하면 습관되거든요?” 참 흥미로운 생각이다.

이렇게 이야기하는 경영자는 해당 상황의 심각성을 잘 인식하지 못하고 있다. 회사가 있어서는 안될 상당한 실수와 잘못을 저질러 일반 고객을 피해자로 만들었는데, 그런 과정에 대한 반면교사가 부족한 것이다. 다시 그런 피해자가 나오면 어쩔 겁니까? 이 이야기는 자사가 다시 그런 동일한 실수와 잘못을 저지를 수도 있습니다. 이런 의미와 다름이 없다. 개선이나 재발 방지에 대한 심각한 각오가 부족한 것이다.

이번에 그렇게 엄청난 피해 보상의 위기를 경험했다면, 어떻게 해서라도 그런 상황을 다시 만들지 않게 하기 위해 근본적 개선을 하는 것이 맞다. 이를 통해 다시는 그렇게 아까운(?) 비용을 발생시키지 않아야 한다는 공감대가 사내에 강하게 자리잡아야 한다. 그리고 그런 개념 위에서 모든 실행이 제대로 이루어져야 한다. 이것이 위기관리다.

반면 항상 피해 보상의 규모에만 주목을 하니 어렵다. 해당 피해자가 피해를 과장하고 있다는 시각으로 바라보니 어렵다. 차라리 이미 발생한 상황을 관리하기 위해 여러 감정을 드러내고 있는 시간에, 어떻게 다시는 이런 상황을 만들지 않을 것인지 토론하는 것이 더 이롭다.

이에 더해 적절한 초기 위기관리 커뮤니케이션이 진행되면, 여론으로부터도 일부 자유로워질 수 있다. 사회적 압력이 한층 줄어든다. 이에 기반하면 피해자와의 합의에 있어서도 어느 정도 정상을 참작 받을 여지가 생긴다.

이런 전체적 위기관리 시각이 사내의 ‘아까운 감정’을 그나마 관리하는 실질적 방법이다. 그 후 다시는 이런 위기를 발생시키지 않겠다. 이게 핵심이 된다.

공감에 인색하지 말라

위기와 관련 해 커뮤니케이션 하는 위기관리 커뮤니케이션에 있어서 가장 큰 원칙 중 하나는 ‘공감’이다. ‘공감’이라 하면 남의 감정, 의견, 주장 등에 대하여 자기도 그렇다고 느끼는 것이라는 의미다. 친구와 가족과 연인과 ‘같은 느낌’을 공유하는 이미지가 그려진다.

그러나 기업에게 위기가 발생했을 때 기업 스스로 그런 수준의 ‘공감’을 발휘하기란 매우 어렵다. 자칫 법적 책임을 우려하기도 한다. 이해관계자와의 공감에 무조건적 부담을 가지기도 한다. 왜 우리가 그런 반대 또는 부정적인 주장에 공감해야 하는가 하는 이야기도 내부에서 나온다. 일부는 공감한다는 것은 기업 스스로 나약해지는 것이라는 지적을 하기도 한다.

이런 다양한 우려와 걱정 그리고 이미지 때문에 기업은 스스로 공감하는데 인색하게 된다. 때때로 어색해하기도 한다. 그럼에도 불구하고 위기관리 커뮤니케이션의 성공을 위해서는 공감이 필수라 하니 골치가 아파진다. 공감이라는 것은 그러면 어떻게 해야 할까?

위기관리 커뮤니케이션에 있어 ‘공감’은 해당 위기와 관련된 이해관계자를 대상으로 하는 것이기도 하지만, 더 큰 의미의 공감은 그 위기를 바라보고 있는 더 다양한 주변 이해관계자를 대상으로 한다고도 볼 수 있다.

예를 들어 한 명의 아픈 사람이 있고, 그 주변에 그 아픈 사람을 바라보는 더 많은 사람들이 있다고 상상해 보자. 기업 차원에서의 공감은 그 아픈 사람 본인과의 공감도 중요하지만, 그 아픈 사람을 바라보는 많은 사람들의 생각에 공감하는 것이 더 중요하다.

많은 사람들이 아픈 사람을 보고 ‘정말 많이 아프겠구나. 빨리 쾌차해야 할 텐데...’하는 생각을 한다면, 기업은 그와 같은 공감 정도를 해 보라는 이

야기다. 기업이 그런 공감을 할 수만 있다면, 많은 사람들은 저 기업도 우리와 같은 생각과 느낌을 가지고 있구나 하는 동질감을 가지게 된다. 그래야 그 후 진행되는 중요한 위기관리 메시지가 함께 공감 받게 되고 더 많은 사람들을 이해시킬 수 있게 된다.

사람은 일단 상대방으로부터 공감 받아야 그 후 이해하려 한다는 말이 있다. 반대로 상대를 이해시키려면 먼저 공감해 주어야 한다는 의미다. 공감 없이는 이해도 없다. 따라서 기업이 위기관리 커뮤니케이션에 있어 공감을 빼면, 그 커뮤니케이션 메시지는 사람들로부터 이해 받지 못할 가능성이 높아진다. 공감하지 못하는 것은 인간적이지 못한 것이다. 기업이 인간화 되어야 한다는 위기관리 원칙에 반해, 기업이 비인간적으로 비춰질 가능성까지 생기니 더 큰 문제다.

위기관리에 성공한 기업들의 위기관리 커뮤니케이션 메시지를 보면, 항상 맨 앞부분은 공감으로 채워진다. 충분한 공감 메시지를 담아 그 뒤에 있는 메시지들을 더 많이 이해시키고자 하는 전략이 숨어 있다. 사과를 하거나, 해명을 하거나, 심지어 반박을 할 때도 공히 공감을 나타내는 메시지는 앞장을 선다.

‘이번 사태로 피해를 입으신 분들과 그 가족들에게 심심한 위로와 사과를 드립니다.’ 이 말은 기업 스스로 피해자들과 그 가족들의 마음을 헤아리고 있다는 공감을 표현을 하는 것이다. ‘이번 논란으로 국민 여러분들께 심려를 끼쳐드려 무엇보다도 죄송스럽게 생각합니다.’ 라는 말은 논란이 발생되어 그와 관련 한 많은 걱정과 염려를 한 국민들에 대한 공감을 표현하고 있다. ‘고객 여러분들께 이번 문제로 혼란을 드려 죄송합니다.’ 이 메시지 또한 혼란으로 어려움을 겪은 고객과의 인간적 공감을 표현하고 있다.

이런 메시지를 듣는 사람들은 이내 ‘아! 이 기업이 우리의 마음을 알고 있구나, 같은 느낌을 가지고 있구나’하는 생각을 하게 된다. 그리고는 ‘그렇다면 이 상황을 어떻게 할 것인가?’와 같은 궁금증을 보이게 된다. 그 이후 기

업의 메시지가 적절하다면 많은 사람들은 해당 기업의 위기관리 전반에 대한 이해를 가지게 되고 이어 신뢰를 주게 된다.

반면, 앞에서 아무런 공감을 표현을 하지 않고, 바로 본론으로 들어가는 메시지를 전달한다면, 상황은 달라질 것이다. ‘이번 사태로 피해를 입으신 분들은 000-0000번으로 연락하셔서 치료비를 받아가십시오’와 같은 투의 직접적이고 사무적인 로봇 같은 커뮤니케이션이 이루어지게 되기 때문이다.

공감에 인색한 기업은 인간적이지 못한 기업이다. 위기는 인간이 발생시키지만, 그 위기를 푸는 것도 인간이다. 기업이 인간의 모습을 갖추어야 위기관리 커뮤니케이션도 된다. 그 메시지를 듣는 것도 인간이기 때문이다. 문제를 풀기 위해서는 인간과 인간 사이의 공감처럼 효과적인 것이 없다. 이를 전략적으로 노리는 노력이 위기관리 커뮤니케이션에 있어서 공감 전략이다. 공감에 대해 좀 더 익숙해지자.

050

법은 여론에 후행 한다

위기관리, 특히 기업이 사회적 이슈와 연관된 위기를 관리할 때 기억해야 할 명언이 있다. ‘법은 여론에 후행(後行)한다’는 말이다. 보통 이렇게 어려운 표현보다 우리는 익숙하게 이런 표현도 쓴다. ‘(수사기관이) 여론의 눈치를 본다’ ‘(검찰이) 여론에 떠밀렸다’ ‘(법원이) 여론을 거스르지 못했다’ 같은 이야기를 한다.

기업이 위기를 관리할 때 가장 힘들고 어려워하는 것이 ‘여론 관리’다. 한 때 ‘언론’이 곧 ‘여론’이라 생각하던 시절이 있었다. 그래서 기업 위기관리 담당자들은 위기 시 ‘언론’을 관리하기 위해 주로 분주했다. ‘언론’에서 다루지

않는 것은 ‘위기’가 아니었다. 사람들이 모르는 위기는 위기가 아니었다는 것이다.

그러나 최근 언론은 사실상 위기에 대한 소식을 발굴하고 확산하는 여러 채널들 중 하나로 그 역할이 축소되었다. 여러 온라인과 공중간 직접 커뮤니케이션 채널들을 감안했을 때 상대적인 역할 축소라 볼 수 있다. 이제는 기업이 예전처럼 ‘언론’ 관리만으로는 제대로 된 위기관리가 힘들게 되었다. ‘언론’이 모르는 사실도 공중은 알게 되는 환경이 되었다. ‘언론’에서 다루지 않는 것도 ‘위기’가 되는 세상이 된 것이다.

이런 환경변화 속에서도 변하지 않는 원칙은 앞에서 말한 ‘법은 여론에 후행한다’이다. 심지어 이 원칙은 최근 더욱 더 극단적 형태로 발전하고 있다. 예전에는 규제나 법 관련 기관들이 ‘언론에서 시끄러우니 수사를 시작 해야겠다’던가, ‘언론이 목소리를 줄이지 않으니 조사를 좀 더 강하게 지속해야 하겠다’ 판단 했었다면, 최근에는 이에 더해 실제 공중 여론까지 신경 쓰게 된 것이다. ‘온라인이 시끄러우니 우리가 움직이지 않을 수 없다’던가, ‘사람들이 많은 제보와 청원을 하는 마당에 우리가 가만히 있기는 점점 어려워진다’는 내부 판단이 생기기 시작한 것이다. 각종 기관들이 예전 언론을 넘어 온라인상에서 발생되고 확산되는 공중의 의견까지 직접 모니터링하고, 그에 따라 자신의 행동 계기와 수준을 결정하게 되었다.

따라서 예전 일부 기관에서는 기업에게 위기 시 ‘언론을 좀 잠재우려 노력하라’ 협조를 구하기도 했었지만, 최근에는 그런 협조만으로는 그리 큰 도움이 되지 않는다는 사실을 서로 깨닫게 되었다. 많은 것들이 시간과 환경이 변해가면서 통제불가능한 영역으로 속속 넘어가고 있는 것이다. 이런 새로운 위기관리 환경에서 기업이 살아남기 위해서는 이전 ‘언론’을 상대로 한 올드 한 방식의 위기관리 커뮤니케이션에서 벗어나 직접 공중과 이해관계자들을 상대로 한 새로운 방식의 위기관리 커뮤니케이션이 필요하게 되었다.

위기에 대한 대응은 점점 더 신속함을 요구받고 있다. 커뮤니케이션 시중에 있어 정확성은 예전보다 수 십에서 수 백배 더 중요한 핵심으로 떠올랐다. 공중과 이해관계자들이 보유 공유하고 있는 정보가 기업을 종종 압도하기 때문이다. 예전 ‘언론’을 대상으로 커뮤니케이션 하던 게임의 룰도 대부분 그 가치를 잃어가고 있다. 가장 대표적인 것이 언론의 데드라인을 맞춘 커뮤니케이션이라는 개념이다. 이제는 그리 이야기를 하는 위기관리 담당자는 없어졌다.

위기관리 커뮤니케이션 자세에 있어서도 그렇다. 예전에는 사과와 대응, 반박 등의 여러 입장 전략이 존재 했었다면, 최근에는 일단 상당 수준의 공감과 사과가 주를 이룬다. 예전 방식이 감정과 이성을 적절하게 배합한 커뮤니케이션이었다면, 최근에는 그 각테일에 있어서 감정과 공감의 요소가 점차 극대화되고 있다. 단순하게 기업이 인간화되는 것을 넘어 기업이 그들과 같은 대화 상대가 되기를 요구받고 있다.

이 같은 노력의 목적은 무엇일까? 무엇을 위해 기업은 이런 불가능해 보이는 위기관리 노력을 해야 하는 것일까? 그 중 가장 큰 목적은 위기로 인해 발생된 부정적 여론을 성장시키지 않게 하기 위해서다. 더 나아가 그 성장된 여론의 힘이 결국 법을 움직이게 되는 상황을 막기 위해서다. 위기가 발생했을 때 여론을 보는 것은 기본이다. 그러나, 그 여론이 앞으로 어떤 방식으로 성장 해 법을 움직일 수 있을까를 함께 보는 것은 더욱 중요하다. 눈 앞의 하찮은 여론이 얼마나 성장하게 될지. 그리고 그 성장된 여론이 어떻게 법을 움직이게 될지. 전반적 로드 맵이 있어야 한다. 그래야 단계별로 여론을 어떻게 상대하고 완화 소멸 시킬 수 있을지에 대한 답이 나오게 된다. 옛말에 ‘호미로 막을 것을 가래로 막는다’는 이야기가 있다. 이 말에 비해보면 위기 시 여론은 사실 호미 수준으로 막을 수 있고, 막아야 하는 대상일 수 있다. 여론에 떠밀린 법이 움직이게 되면 그 때는 가래로도 막지 못하는 상황이 될 수 있다. 미리 살펴 초기에 여론에 부응하는 위기관리 커뮤니케이션 전략

이라는 것이 그래서 필요하다. 여론과 함께 화나 있는 법을 잘 피해 나가는 것은 점점 어려워지고 있다는 것을 기억하자

051

최고의 로펌을 찾아라

기업 위기는 그 상당수가 최종적으로 법적 판결로 마무리된다. 미국의 전 대통령이자 법학자인 오바마가 이야기했던 것처럼 “법정에 가기 전 정치로 많은 것들이 해결되어야 한다”는 이야기는 매우 중요한 교훈을 주지만, 아직도 법적 해결은 최종적 해결 수단으로 상호 선호되고 있다.

단순 제품 하자나 그로 인해 입은 소비자 피해의 경우에도 그렇다. 유해성 논란으로 대규모 리콜을 할 때도 그렇다. 각종 환경 안전사고도 그렇고, 인사 사건 사고가 발생해도 그렇다. 당연히 이슈 원점인 여러 이해관계자와의 갈등에서도 매번 법적 해결 단계를 피해 나가는 어렵다.

최근에는 이에 더해 사회적 이슈로 기업들이 많은 논란에 휩싸이면서, 이로 인해 민감해진 규제기관들의 개입을 가장 위협적 환경변화로 꼽는다. 그래서 기업 위기에 있어 ‘기승전결’이라는 전통의 흐름 대신 이제는 ‘기승전검(檢)’이라는 신조어까지 돈다. 대부분 기업 위기가 발생 후 일정 기간 이후에는 검찰의 조사로 일단락 이루어진다는 의미가 되겠다.

당연히 이와 같은 환경변화에 있어 위기 시 기업의 ‘법적 대응 역량’은 ‘여론 대응 역량’과 함께 큰 축을 이루고, 점차 더욱 더 강화되는 현상이 반복된다. 예전 VIP의 검찰 조사에 대응하며 대응 역량을 키웠던 대형 그룹사들의 경험을 이제는 중견 중소기업들까지 이어 경험하게 된 것이다. 그러나 의외로 중견 및 중소기업의 위기관리에 있어 기업 구성원들이 좋은 로펌을 활용하는 것을 낮설어 하거나 그에 인색한 경우가 있다. 일단 대부분 경우 로펌의 비싼 비용 때문에 상담이나 수입 요청 자체를 주저한다. 위기 시 비싼 비

용을 감당하는 대신 그들로 부터 얻을 수 있는 것은 어떤 것인지에 대해서도 확신하지 못하는 경우가 있다. 실무진은 위기 시 어떻게 로펌을 핸들링하고 함께 원팀을 이루어야 하는지에 대해서도 자신 없어 한다.

일선에서 위기관리 업무를 하면서 깨달은 교훈 중 하나가 ‘대두된 위기에 전문성을 가진 좋은 로펌과 함께 하는 위기관리처럼 즐거운 것이 없다’는 것이다. 클라이언트 위기관리에 있어 ‘즐겁다’는 표현을 쓰는 것이 적절한 것 같아 보이지 않을 수도 있지만, 그만큼 클라이언트가 만족스러운 위기관리 결과를 얻게 된다는 뜻이다.

특정 위기 유형에 전문성을 가진 ‘좋은 로펌’이라 했다. 이를 절대로 ‘가장 큰 로펌’이라던가 ‘가장 수입료와 성공보수가 비싼 로펌’이라던가, ‘유력 전임이 수도룩한 로펌’이라는 의미로 받아들이지 않았으면 한다. 심지어 개인 변호사라 해도 ‘좋은 변호사’라면 위기관리에는 큰 도움이 된다. 이에 관해 위기관리를 위해 몇 가지 ‘좋은 포럼(변호사)’의 조건을 꼽아 본다.

첫째, 변호사들이 여론을 제대로 읽을 수 있는 개인 역량이 있어야 한다. 일부 여론에 반감을 가지거나, 정무적 감각이 부족한 채 법적 논리와 해법에만 몰두하는 변호사가 있는데, 기업 입장에서 위기관리를 할 때는 함께 일하기 매우 힘들다. 여론 관리를 위한 균형적 위기관리 커뮤니케이션에 있어 원팀을 이루기 어렵기 때문이다.

둘째, 유사 위기 유형을 다양하게 많이 경험한 변호사들이 좋다. 같이 사법고시를 통과하고, 같이 검찰이나 법원 경력을 유사하게 쌓았다 하더라도 변호사 각각은 다르다. 실무 및 개업 후 얼마나 관련 사건을 집중적으로 많이 다루어 보았는지 그래서 중요하다. 변호사니 모든 법에 익숙하겠지 하는 것은 착각이다. 유사 사례에 대한 법적 대응 경험을 중심으로 검토하는 것이 좋다.

셋째, 의사결정을 위한 커뮤니케이션에 능한 변호사가 좋다. 정보 공유도 당연히 능통해야 한다. 위기관리 의사결정 미팅에 들어와 자유롭게 질문 답변하고 창의적 토론에 적극 참여하는 변호사의 커뮤니케이션 역량은 기업

에게 큰 도움이다. 반면 폐쇄적이고, 문서만 바라보는 전형적 변호사들이 조인하는 경우에는 위기관리 진행에 있어 여러 장애와 맞닥뜨리게 된다.

넷째, 특히 홍보팀과 친하고 상호 서포트 받기 원하는 변호사가 좋다. 위기관리를 두 갈래로 나누면 상황 관리와 커뮤니케이션 관리로 나뉜다. 상황 관리의 경우 여러 분야가 있지만 법적 대응 관리 업무가 큰 축이다. 로펌이나 변호사들의 법적 상황 관리가 위기관리라는 자전거의 앞바퀴라 한다면, 홍보팀이 진행하는 위기관리 커뮤니케이션이 그 뒷바퀴가 된다. 로펌이나 변호사가 앞바퀴만 열심히 끄는 역할을 반복하기 보다는 홍보팀과 가까이 협업하며 뒷바퀴가 더욱 잘 돌게 지원을 아끼지 않아야 한다. 그래야 위기관리가 완전하게 진행될 수 있다.

최고의 로펌을 찾으라는 조언은 이와 같은 좋은 로펌과 변호사들을 찾아 도움을 받으라는 의미다. 사내 위기관리팀 멤버로서 역할을 다하게 하고, 위기관리 커뮤니케이션을 진행하는 홍보팀과 시종일관 합을 맞출 수 있는 체계를 꾸리라는 의미다. 그래야 위기관리 자전거가 속도를 내며 앞으로 잘 나아갈 수 있게 된다는 이야기다.

052

악마의 변호인을 고용하라

악마의 대변인(devil's advocate)이라는 조직 내 역할이 있다. 원래 이 역할은 가톨릭 성인 추대 심사에서 추천 후보의 불가 이유를 집요하게 주장하는 역할을 맡는 사람을 ‘악마(devil)’라 부른 데서 유래된 개념이라고 한다.

이들은 모두가 특정인의 성인 추대를 찬성할 때 반대 의견을 제시하며 토론을 활성화시키거나 또 다른 대안이 있는지 모색하도록 하는 역할을 담당

했다. 따라서 조직 내 악마의 대변인이란 의사결정 과정에서 주로 의도적으로 반대 입장을 취하며 선의의 비판자 역할을 하는 사람이다.

기업 위기관리에 있어서 악마의 대변인은 대부분 내부핵심인사, 외부 변호사, 위기관리 컨설턴트 등이 역할을 담당한다. 그 역할자는 평소 위기 요소와 관련된 의사결정이나 이슈관리 전반에 개입 하게 되어 있다. 법적 소양, 사회적 이슈나 정무적 감각을 바탕으로 혹시나 발생할 수도 있는 문제를 미연에 살펴 문제 가능성을 제기한다.

이 과정에서 가장 간단하게 악마의 대변인 역할을 대신 할 수 있는 질문이 하나 있다. 평소 어떤 의사결정이나 이슈 가능성이 있는 건에 대해 내부 논의를 할 때 스스로 이렇게 질문해 보고 답을 찾아 보는 것이다. “이 건에 대한 내용이 자세하게 언론에 대서특필 되더라도 우리 회사는 스스로 떳떳하고, 이후 어떤 문제 가능성도 없을 것인가?” 이런 질문이다.

이 질문에 “그렇다. 문제 가능성이 전혀 없다”는 답이 공히 나온다면, 굳이 악마의 대변인은 필요 없을 수도 있다. 그러나, 일부 우려를 이야기 한다면 그것은 위기관리 관점에서 문제 가능성이 있다는 의미다. 언젠가는 어떻게든 문제가 될 수 있어 사전적 위기관리가 필요하다는 의미가 된다. 악마의 대변인은 이런 문제 가능성을 조기에 찾아 내 좀 더 위기로부터 자유로운 의사결정을 하게 만드는 체제다. 대부분이 미처 문제 가능성을 점치지 못하는 경우에도, 관점을 달리 해 조그마한 문제 가능성을 찾아 질문을 던진다. 그 질문에 제대로 된 답이나 해법을 찾지 못하면 악마의 대변인은 추가적으로 질문 해 그 문제가 사라질 때까지 의사결정 과정을 관리한다.

위기가 발생 했을 때도 악마의 대변인은 좀더 나은 위기 대응을 이끄는 역할을 한다. 초기 대응부터 중장기 대응까지 각 대응 방향과 방식에 있어 문제점을 찾으려 애쓴다. 입장 바꾸어 말해보기도 한다. 핵심 이해관계자 시각에서 대응 방식을 바라봐 주는 것이다. 그 과정에서 미세한 문제나 문제 가능성이 있는 부분을 찾아 꺼내 놓는다.

대응을 실행하기 전 그런 문제들을 찾아 개선할 수 있는 기회가 조직에게
는 생기는 것이다. 당연히 그러한 고민을 통해 실행되는 대응은 핵심 이해관
계자들은 물론 공중에게도 보다 좋은 평가와 반응을 이끌어 낸다. 안전한 위
기 대응 방식으로 진행이 이루어진다.

그러나, 현장에서는 실제 악마의 대변인 역할을 종종 거추장스럽고, 쓸데
없는 문제를 만들어 내며, 시간을 지연시키는 부담스러운 역할과 과정으로
간주한다. 다들 괜찮다 한 대응 방식에 따지를 건다 생각 한다. 사소한 문제
를 가지고 침소봉대해 실행을 지연시키는 반조직적인 자로 악마의 대변인
역할을 하는 사람을 공격 하기도 한다.

위기 시 급한 마음에 한 목소리를 내고, 하나의 마음을 가지고 일사불란
함에 목말라 하는 것은 당연 하다. 그러나 악마의 대변인을 그런 생각 없는
이상한 사람으로 취급하는 것은 다른 이야기다. 이는 악마의 대변인이 필요
한 이유와 가치를 제대로 이해하지 못하고 있기 때문이다.

이런 현장의 오해와 부담을 개선하기 위해서는 악마의 대변인 역할을
VIP가 주로 챙겨야 한다. “이 건에는 어떤 문제가 있을 수 있을까?” 항상 악
마의 대변인에게 묻는 것을 습관화 해야 한다. 아무 문제 없다는 보고는 일
단 경계하는 습관도 필요하다. 평소 악마의 대변인의 정확한 역할과 가치를
조직 내에 제대로 인식시켜 놓아야 위기 시 갈등이 적어진다.

악마의 대변인 역할을 하는 체계가 낡설면 절대 활용은 불가능하다. 또한
악마의 대변인 역할을 하는 자가 제대로 된 역할을 충실히 할 수 있도록 지
원해야 한다. 악마의 대변인 역할을 하는 사람은 자신의 경험과 전문성에 의
지해 해당 역할에 충실하려 부단히 노력해야 한다.

자칫 정치적 입장을 고려 하거나, VIP의 의중을 기반으로 문제가 있는 것
을 문제가 없는 것으로 이야기하거나, 큰 문제를 작은 문제로 무시하는 행위
가 있으면 안 된다. 자신의 부정적 질문에 대해 불평하거나 개인적으로 공격
해오는 주변인들에게 심리적 부담을 가질 필요도 없다. 그것이 자신의 조직
내 역할이라는 정확한 인식과 주변환경 조성에 평소 힘 써야 하는 이유다.

악마의 대변인 제도는 이렇게 시작, 유지, 활용하기도 힘들다. 그러나 선진 기업에서는 하나의 공식 과정으로 일상화 시킨 곳도 있다. 그래서 위기관리 역량에 차이가 생기는 것이다.

053

정확한 숫자로 말하라

위기에 대응하는 기업의 메시지는 정확해야 한다. 그래야 신뢰를 받아 위기를 극복할 수 있다. 언론이나 다른 이해관계자들은 종종 특정 의도나 정확하지 않은 사실을 근거로 대략적 주장을 한다. 그들이 기업에 대한 비판을 제기 할 때에도 종종 정확하지 않은 숫자들을 들어 공격한다.

이에 대응 하는 기업은 그러한 대략적 주장이나 정확하지 않은 숫자에 먼저 주목해야 한다. 기업도 함께 대략적으로 정확하지 않게 넘어 가버리면 그로 인한 논란이나 위기는 피하기 어렵게 된다. 정확하지 않은 메시지는 기업이 활용해서는 절대 안 되는 위험한 메시지로 경계해야 한다. 그래서 기업은 평소 정확한 수치를 확인 정리 활용하는데 익숙해야 한다. 사내에서만 통용되는 디자인 된 숫자나 논리는 또 다른 위기를 양산할 수 있으니 주의해야 한다. 위기 시에는 제3자에 의해 정확히 이해되고, 인정되는 수치와 논리를 다양하게 활용할 수 있는 기업이 이롭다.

현장에서는 일부 기업이 이런 곤란함을 토로한다. “사실 그와 관련해서는 자세하고 정확한 수치가 없습니다. 그래서 곤란해요. 그 쪽 주장에 반론을 제기하기 힘든 이유가 그래서입니다.” “현재 문제가 그 정확한 기준이라는 게 없기 때문입니다. 상대방에서는 그래서 자신들의 수치를 심각한 것으로 강조하는 것이죠.”

평소 준비를 했다 하더라도 다양한 논란에 그 때 그 때 대응할 수 있는 적절한 수치와 논리 그리고 기준을 찾는 것이 무척 어렵다는 반응이다. 하지만,

평소 다양한 수치와 논리를 제대로 관리해 온 기업은 어떻게 해서든 기존 것을 조합 해 상대적으로 정확한 수치와 논리에 맞는 주장을 제시할 수 있을 가능성이 높다. 전혀 라던가 대충 준비 한 기업 보다는 훨씬 낫다는 뜻이다.

또 일부는 이런 자조도 한다. “수치나 과학적 이야기가 통하지 않을 때가 많습니다. 이해관계자들이 감정적이라 아무리 논리적 주장을 해도 먹히지 않는 것이죠” “다 필요 없어요. 과학도 숫자도 논리나 기준도 모두 효과가 없습니다. 그냥 사과하고 머리 숙이는 게 가장 효과적인 것 같아요.” 사실 이런 자조는 실제 과학이나 숫자나 논리의 문제였다기 보다는, 자사의 이해관계자 신뢰나 커뮤니케이션 기법의 문제 때문인 것으로 보인다. 이해관계자들이 비합리적 주장을 지속한다 해서 기업이 합리적 주장을 포기하거나 대충해서는 안 된다. 그들이 자사의 주장을 신뢰하지 않는다면, 그렇게 신뢰받지 못하게 된 원인을 먼저 해결해야 할 것이다. 그 기반에 문제가 있어 효과가 보이지 않는 것이지, 정확한 숫자와 과학적 논리 자체가 효과가 없는 것은 아니다.

위기시나 평시 할 것 없이 기업을 대표하는 커뮤니케이션 창구와 대변인은 보다 정확한 메시지를 전달하는 사명을 가지고 있다. 앞서 이야기한대로 정확한 숫자와 과학적 논리는 가장 중요한 메시지의 기반이 된다. 대변인은 그래서 정확한 사실관계 확인을 항상 강박적으로 요구 받는다. 기자들이 이렇게 질문 하는 경우를 상상해 보자. “이번 사고로 인한 사망자와 부상자는 정확하게 몇 명으로 파악되고 있습니까?” 이런 질문에 이런 식의 답변을 하게 되면 어떻게 될까? “현재 사망자와 부상자를 합해 병원으로 이송된 사람들이 약 10여명 되는 것으로 알고 있습니다.” 기자들은 다시 확인 질문을 할 것이다. “그 중 사망자는 몇 명입니까?”

이에 답변자가 다시 “글쎄요. 전체가 10여명이라고만 알고 있고, 정확하게 10명인지 11명인지 12명인지도 아직 확인 중입니다. 사망자 수는 파악해 봐야 하겠습니다.” 이 정도 되면 기자들은 해당 회사가 현재까지도 실제로 사고 상황을 통제하지 못하고 있다 생각하게 될 것이다.

보다 경험 있는 대변인이란 “오전 08시 현재 파악된 사망자는 2명, 부상자 8명으로 총 10명이 인근 3개 병원으로 후송되었습니다. 부상자들은 대부분 경미한 찰과상인 것으로 확인되었습니다. 현재도 상황이 진행 중이기 때문에 사망자와 부상자 현황은 계속 확인해 알려드리겠습니다.”

이 정도의 기업 메시지는 위기관리팀과 대변인이 여러 확인 작업과 자세한 상황 정리작업을 이전에 진행했었어야 가능한 것이다. 단순히 몇몇 현장 직원에게 알음알음 전해 들은 숫자를 공식 메시지화 하지는 못하기 때문이다.

예전 비극적인 세월호 사고를 기억해 보자. 당시 초기 위기관리 패착 또한 정확한 숫자를 파악하지 못한 위기관리 커뮤니케이션 창구에 있었다. 구조자와 실종자를 최초부터 정확하게 파악하지 못한 채 추정 숫자들만 쏟아냈다. 심지어 정확하게 몇 명이 세월호에 승선했는지 조차도 확인 어려운 체였다. 그에 더해 정부는 일선에서의 혼선으로 전원구조라는 오보까지 양산해 냈다. 그래서 위기관리 역량과 성패를 점치려면, 메시지 속 숫자를 보라는 말이 나온다. 메시지에서 숫자가 오락가락하거나, 조변석개(朝變夕改)한다는 것은 그 화자가 위기를 관리하지 못하고 있다는 증거라는 이야기다.

 054

제3자 인증에 기대라

기업이 위기에 처했을 때 기업 편을 들어 유효한 목소리를 내 주는 제3자들이 있다면 기업에게는 큰 힘이 된다. 위기의 유형에 따라 약간씩 차이는 있지만, 제3자로부터 오는 지지와 이해의 목소리는 대부분 기업측의 위기관리가 성공적이라는 신호로 해석된다.

물론 힘있는 제3자 인증은 우연하게 얻어지는 것이 아니다. 기업들은 그러한 위기관리 자산의 적시 활용을 기대하며 평시에 많은 투자와 노력을 기

울인다. 아무런 사전적 관리가 없이 위기 시 제3자 인증을 급히 만들어 내려 하거나, 기대하기만 해서는 적절한 결과를 얻기는 불가능하다. 일부에서는 제3자 인증을 얻어내기 위해 다양한 전술을 활용한다. 기존 기업 인맥을 활용하는 것도 그 중 하나다. 언론계나 정치권, 규제기관에 걸쳐있는 인맥을 위기 시 동원해 소기의 목적을 달성하려 하는 것이다. 위기 시 그들로부터 우호적 입장과 메시지를 이끌어 내보려 시도한다. 그러나 그 중 일부는 그 과정에서 또 다른 논란의 여지를 만들어 낸다. 위기관리를 하며 새로운 위기를 만들어 내는 결과를 만드는 것이다.

이상적 제3자 인증은 평시 구축된 제3자들과의 관계를 기반으로, 위기 시 기업이 그들의 이야기를 들어 의사결정 하는 과정에서 자연스럽게 만들어진다. 제3자 스스로도 그 기업의 위기관리에 자신이 일조했다 생각 할 수 있어야 한다. 그래야 자발적 이해와 지지를 표현할 수 있게 된다. 물론 기업의 위기관리 내용이나 메시지가 일반 공중에게 폭넓게 이해와 공감 받을 수 있는 것이어야 한다는 것은 말할 것도 없다. 제3자인증은 기본적으로 “일반 공중은 이해하기 어렵지만, 우리 전문가들이 볼 때 기업의 주장은 이해 된다”와 같이 무지한 공중들에게 기업의 주장을 이해시키려 하거나 설명하는 형태의 것이 아니다.

제3자 인증을 하는 전문가들은 “누가 보아도 이와 관련한 기업의 입장이 이해가 될 것이다. 그러니 해당 기업이 끝까지 어떻게 위기를 관리하는지 지켜 봐 주자”는 권유나 공감의 형식을 띄어야 한다. 그래야 기업측에서도 위기관리를 보다 수월하게 이끌어 나갈 수 있게 된다.

일부는 충돌하는 논란에서 승리하기 위해 제3자인증을 이끌어 내려 한다. 분명하게 기업의 입장에 반대하는 그룹이 있을 때, 그에 대항하는 그룹으로서 제3자 인증 그룹을 활용하고자 하는 경우다. 그러나 대부분 이러한 대리전 형식의 제3자 인증은 그 효과를 기대하기 어렵다. 제3자를 해당 기업이 완전하게 관리할 수 있는 방법도 제한될 뿐 아니라, 그들 스스로도 대리전에 나서는 것을 꺼려하기 때문이다.

그래서 생각하는 바와는 달리 제3자인증은 그 순수성을 담보로 할 때 활용 효과에 있어 분명한 한계가 존재한다. 제3자는 어디까지나 제3자일 뿐, 기업을 위해 극단적 지지와 드러나는 지원을 해 줄 수 있는 성격은 아니다. 이를 착각하는 기업은 제3자들을 위기 시 자사를 위한 구사대로 활용하고 싶어한다. 이는 이미 관계를 맺고 있는 제3자들에게도 상당한 부담이며, 위험이 된다. 더욱 문제가 있는 기업은 돈으로 제3자인증을 구입하는 시도를 한다. 언론의 지면을 사는 것도 그런 일환이다. 기타 여러 이해관계자들에게 제3자 인증을 원하며 돈을 건넨다. 그러나 앞서도 이야기 한 것처럼 제3자의 자발적 이해와 공감의 느낌이 돈을 주고 산 지면과 메시지에서는 제대로 발휘되지 못한다. 독자나 시청자들은 바보가 아니다.

가장 강력한 제3자인증은 고객들에 의한 것이다. 일종의 팬심 같은 형태를 띠는 제3자인증을 의미한다. 고객 상당수가 좋아하는 기업에게 위기가 발생했을 때 고객이 스스로 나서서 기업의 위기관리를 이해하고 지지해 주는 경우다. 해당 기업은 자사를 사랑해주는 팬 고객의 목소리를 듣고 위기관리 의사결정을 하고, 이에 화답하는 형식으로 위기를 풀어나간다.

이 경우 기업은 위기관리 전반에 있어 과감하게 자신감을 가질 수 있다. 상황을 자사가 통제하고 있다는 느낌도 주게 된다. 고객이 자사의 위기관리를 단순 지지하는 것을 넘어 지원하게 된다. 이러한 소중한 자산을 보유한 기업은 위기를 관리하며 다시 한층 더 강력한 고객 팬심을 구축한다. 많은 기업들이 평소 고객은 가족이라 말한다. 고객이 최우선이라 말한다. 고객을 위해 일하고 자신들이 존재하는 것이라 한다. 많은 예산을 들여 고객들에게 자사를 사랑하게 되는 기회를 만들려 노력한다. 그래서 평시에는 많은 기업이 고객에게 실제로 사랑 받고 있는 것처럼 보인다.

그런 이미지는 해당 기업에게 위기가 발생하게 되면 그대로 그 실체를 드러낸다. 진짜 사랑 받고 있는 기업이었다면, 고객들의 제3자인증은 자연스럽게 흘러나와 확산 될 것이다. 반대로 고객들의 제3자인증이 지지부진하거나, 오히려 실망과 증오심으로 되돌아 온다면, 평시 그 기업은 고객들에

게 진짜 사랑 받던 기업은 아니었던 셈이다. 유효한 제3자 인증은 하루 아침에 완성되지 않으며 그 완성도 극히 어렵다는 것을 이해해야 한다.

055

지지자들의 언로를 뚫어라

기업의 위기 시 그 기업을 지지하는 사람들을 통해 위기관리를 가능한 성공으로 이끌려 노력하자 이야기했다. 사회적으로 영향력 있는 다양한 제3자들로부터 이해와 지지를 구해보자는 것이다. 그러면 어떻게 그들로부터 이해와 지지를 이끌어 낼 수 있을까? 또 그들의 생각을 어떻게 가시화 시킬 수 있으며, 사회적 영향력으로까지 승화시킬 수 있을까?

기업이 직접적으로 인맥을 통하거나, 예산을 부어 가공 또는 조성한 제3자 여론은 그 나름의 한계가 존재한다고 보는 것이 일반적이다. 윤리적으로도 또 다른 논란을 조성할 가능성이 높다. 가장 최고의 여론은 그 이해관계자 스스로가 그렇다고 자연스럽게 믿게 만드는 기업의 노력에 의해 형성되는 것이다.

즉, 기업의 위기관리 전반이 적절하고 긍정적인 방향으로 진행되고 있다는 느낌과 인식을 그들에게 심어줄 수 있어야 한다는 의미다. 더 간단히 이야기하면 기업이 제대로 된 위기관리를 먼저 해야 한다는 이야기다. 이해관계자들이 듣고 싶어하는 메시지를 기업 스스로 말 해야 한다는 것이다. 그래야 자발적 여론이 형성되고, 가시화 되고, 확산되어 더욱 큰 공감대를 받게 된다.

기업은 위기관리를 통해 그들에게 그들 자신의 의견을 피력하고 싶은 동기를 마련해 주어야 한다 생각해야 한다. 그리고 더 나아가 그들 스스로 이해와 지지를 표현할 수 있는 분위기를 마련해 주려 노력해야 한다. 위기관리 그 자체가 그런 방향으로 정확한 경로가 정해져 있어야 한다.

그러나 실제로 기업이 위기에 처했을 때 지지자들의 의견은 수면 하에서만 기업에게 전달되는 경우가 많다. 대부분 그들의 의견은 “나는 당신 회사의 처지를 이해한다.” “그런 사연이 있다니 이해가 간다.” “고생한다. 상황이 어쩔 수 없으니 일단 견뎌라” 이와 같은 수면 하 조언을 할 뿐이다. 일부 기업은 이런 ‘수면 하’ 조언이나 공감을 실제 여론으로 착각하기도 한다. 영향력 있는 그들이 마음 속으로 그렇게 생각하고 있는 것을 보니 공중 대부분도 마음 속으로 그렇게 생각하고 있을 것이라 오해한다. 이런 기업은 이후 홍보실을 통해 더욱 강력하게 ‘알리라’는 지시를 반복한다. 제대로 알리기만 하면 자신들은 이해 받을 것이라 생각해서다. 그러나 이는 착각이다.

여론은 밖으로 표현되어야 진정한 여론이다. 수면 하에서 일부 개인에 의해 공감 받거나 이해 받는 것을 두고 여론이 그렇다 착각해서는 절대 안 된다. 매우 위험한 착각이다. 대신 왜 그들이 수면 하에서 마음속으로만 우리를 이해 지지한다 이야기하는 지를 좀 더 살펴보아야 한다.

그들에게 이렇게 요청해 보자. “그렇게 정말 생각하신다면, 언론을 통해 우리의 상황을 이해하고 지지한다는 기고를 해 주실 수 있겠습니까?” “TV 토론 프로그램에 나가서서 저희 입장을 좀 설명해 주실 수 있을까요?” 이런 요청에 대해 그들 대부분은 ‘곤란하다’는 반응을 보일 것이다. 왜 그럴까? 자신이 개인적으로는 이해 지지하지만, 그 생각을 밝히면 자신들까지 비판 받을 것이라는 두려움이 있기 때문이다.

이런 상황을 경계해야 한다. 정말 성공적인 위기관리는 그들로부터 그런 막연한 두려움을 제거해 주는 것이어야 한다. 그들 스스로 수면 위로 튀어 올라 당당하게 이해 지지를 표현할 수 있게 해 줄 수 있는 방향의 위기관리여야 한다는 것이다. 그 정도가 되지 않기 때문에 그들의 생각은 수면 하에서만 머무르며 회사의 위기관리에 아무런 도움을 줄 수 없는 것이다.

기업 VIP들이 종종 위기가 발생했을 때 여러 유명 지인들에게 연락 해서 자사의 상황과 입장을 설명하고 조언을 청취하는데, 그 과정 시종을 통해 자신이 착각에 빠질 수 있다는 사실을 항상 기억해야 한다. 그들의 생각이 표

현되지 못한다면 자사가 위기관리를 제대로 못하고 있는 것이라 보며 더욱 노력하는 것이 필요하다.

위기관리 방식에 문제가 있는 부분을 빨리 찾아 개선해야 한다. 우리 위기관리 방식에 대해 어떻게 생각하십니까? 이런 질문이 차라리 더 도움이 될 것이다. 일부 문제라 여겨지는 위기관리 방식을 조언을 들어 재빨리 개선하고 변경하는 노력에 집중해야 한다.

그런 상호적 노력이 먼저 있어야 조언자들은 하나 둘씩 자신의 생각이 사회적으로 충분히 받아들여 질 수 있다는 확신을 하게 된다. 이 정도 분위기 라면 자신의 생각을 피력해도 이전보다 많은 공감을 받을 수 있을 것이라 판단하게 된다. 그 후 그들은 수면 위로 자신의 생각을 공개하기 시작한다. 이것이 가능해져야 해당 기업의 위기관리는 이전보다 훨씬 성공적으로 마무리 될 가능성이 커지게 되는 것이다.

중요한 것은 기업의 위기관리 방식과 방향이다. 수면 하에 머무르는 사회적 영향력자들이 공개적으로 자신의 생각을 표현할 수 있도록 연로를 터주는 위기관리 전략이 중요하다는 것이다. 그것이 진정한 위기관리라는 것이다.

 056

위기 때 예산 아끼지 말라

회사에 위기 상황이 발생했을 때 갑자기 계산기를 두들기는 경영진이 있다. 위기 상황이 최악에까지 이르게 되었을 때 입을 수 있는 재무적 피해를 미리 예상하기 위해 계산기를 드는 것은 어쩌면 당연한 것이다. 하지만, 그 계산기를 든 목적이 위기관리에 드는 비용을 단순히 아끼기 위함이라면 그 위기관리는 상당히 어려움을 겪게 된다.

물론 위기가 발생했다고 무턱대고 예산을 함부로 퍼부으라는 이야기는 아니다. 절대 그래서도 안 된다. 그러나, 현재 처한 상황이 어느 정도까지 악화될 수 있을 것인가를 알고, 그 최악의 상황을 방지하기 위한 위기관리 실행의 우선순위가 정해졌다면 그에 대한 예산은 필수적이라 생각해야 한다.

예산은 위기관리 성패를 나누는 중요한 기준 중 하나다. 이 이야기는 예산이 없거나 턱없이 부족한 기업은 위기관리에 성공하는 것 이전에 제대로 된 위기관리를 실행할 수도 없다는 의미다. 가끔 전혀 예산에 대한 감이나 확보 없이 위기를 관리하겠다고 뛰어 다니는 위기관리 매니저들이 있는데, 그 자신들은 그런 실행이 얼마나 무력했는지를 기억할 것이다.

그렇다면 위기관리에 투입될 수 있는 위기관리 예산이 크고 풍부한 기업은 반대로 위기관리에 성공하기 쉬울까? 꼭 그렇지만은 않다. 평소 마케팅이고 영업이고 예산 지출에는 우선 순위가 있어야 하고, 선택과 집중이 필요하다. 위기관리에서도 마찬가지고, 그 기본적 기준과 전략이 없다면 풍부한 위기관리 예산도 제대로 된 성공을 담보하기 힘들어진다.

위기관리 관련 이야기에 이런 말이 있다. “맨 마지막에 해야 했던 실행을 초기에 선제적으로 했었다면 성공했을 위기관리 케이스가 많다.” 상당히 많은 기업이 선제적이고 압도적인 위기관리 실행과 제안을 앞에 두고는 주저한다. 그에 드는 예산에 부담을 느낀다. 조금이라도 선제적 압도적인 느낌을 줄여서라도 예산을 가능한 아끼며 위기관리를 하려 하는 것이다.

가장 대표적인 형태가 기업이 위기관리를 하기 위해 일간지 등에 사과광고를 할 때 겪게 되는 주저함이다. 매체 어디에서 어디까지 사과광고를 실어야 하는가 하는 토론이 장기간 이어진다. 홍보실에서는 대부분 전부가 아니면 전혀(all or nothing) 원칙을 주장한다. 그러나 그 외 부서에서는 구독률이나 시청률 등의 기준을 가지고, 자사의 사과광고를 몇 개 유력 매체에만 게재하자 주장한다.

결국, 열띤 토론을 거쳐 일간지 일부에만 사과광고가 실리게 된다. 문제는 이때부터다. 사과광고에서 제외 된 여러 매체들에서 볼멘 소리가 나온다.

출입기자들간에도 위화감이 조성된다. 회사가 일부 언론만 언론이라 생각 하는 것이냐 하는 비아냥이 흘러 나온다. 위기관리를 위해 사과광고를 한 것이었는데, 위기 상황과는 전혀 관계없는 또 다른 논란을 만들어 버린 것이다.

그 이후에는 전형적 상황이 벌어진다. 해당 위기는 더욱 더 악화 되(어지)고, 새로운 관련 부정 기사들이 여기저기서 터져 나온다. 장기간 위기상황이 이어지고, 그로 인한 여러 피해와 부작용들이 수 없이 늘어간다. 이에 대한 해결책을 찾던 고위 경영진들은 이내 다시 사과광고를 해야 하지 않느냐 하는 의견을 낸다. 이전보다 상황이 더욱 심각해 졌다는 판단에서다.

두 번째 사과광고를 한다. 이번에는 모든 매체들을 대상으로 공평한 사과광고를 진행한다. 그러나 이미 나빠진 분위기는 그 이전으로 돌아가지 않는다. 이미 회사가 받을 수 있는 피해도 모두 받았다. 문제 해결은커녕 문제의 상처만 더욱 크게 남아 버렸다.

나빠진 상황 때문에 추가적으로 소송 비용이 들어가게 생겼다. 이후 정부 규제기관들의 개입으로 그에 대응하기 위한 로펌 및 전문가 고용 비용도 추가로 발생했다. 상황이 악화됨에 따라 홍보실에서 긴급하게 확보한 언론 및 이해관계자 관리 예산도 생각보다 많이 들어갔다. 사과광고를 두 번에 걸쳐 하면서 최초 예상보다 광고 예산 지출만도 두 배 이상 늘어나 버렸다. 소비자들의 원성 또한 극에 달해 최초 회사가 제안했던 보상보다 이후 규모가 훨씬 늘었다.

해당 기업에서는 사과광고 예산을 절약(?)하기 위해 계산기를 들었을 뿐이었다. 결론적으로 그 잠깐 절약했던 예산 때문에 그의 수습에서 수 백배 위기관리 예산이 추가로 들었다. 피해는 그 이상 더 늘었다. 이런 위기관리가 실패한 위기관리며 아마추어의 위기관리다.

사과광고 예산이 아깝다면 사과해야 할 일을 평소에 만들지 않아야 한다. 언론을 비롯한 이해관계자 관리 예산을 아끼고 싶다면 평소부터 관계관리에 성실하고 꾸준했어야 한다. 로펌이나 주요 전문가들의 역량을 빌리는 예산이 너무 크다 느껴지면 평소 그 역량에 스스로 관심을 가지고 투자했어야

야 한다. 발생하지 말았어야 할 위기가 발생했다면, 그에 대한 위기관리는 밀린 숙제를 몰아서 하는 것과 같다. 숙제가 많다, 숙제가 어렵다, 시간이 없다는 불평은 어울리지 않는다.

CHAPTER 5

여론 읽기와 판단

57 — 67

가능성에만 기반한 우려는 버려라

기업에게 위기가 발생하게 되면 일정 기간 거의 모든 것들이 혼돈인 상태가 지속된다. 평시에는 대부분이 통제가능해 보였을 것이다. 예측가능해 보이기도 했을 것이다. 주변 상황은 느리며 안정적으로 느껴 졌을 것이다. 그러나, 위기가 발생하면 이전의 모든 것들은 이내 혼돈 그 자체가 되어 버린다.

주변 상황이 시시각각 변화한다. 평시에는 주간 연간 단위로 변화하던 주변 상황이 분과 시간 단위로 변화한다. 그에 따라 주변 여론은 더욱 더 널을 뜬다. 세상 모든 사람들이 자사를 주목하고 있는 것 같다. 온갖 루머와 비판들이 쏟아져 유통된다. 이 싸이클이 시시각각 출렁출렁 댈다.

이런 혼돈으로 가득 찬 상황과 여론을 상대 해 위기관리를 해야 하는 기업 경영진들은 당연히 대부분이 두려움을 가지게 된다. 평정심을 찾기란 매우 어렵고, 오히려 평정심은 시시각각 변화하는 상황과 여론을 다루는 데 있어 도움이 되지 않을 것이라는 착각을 하게 된다. 무언가 빠르고 바쁘게 움직여야 될 것 같다는 느낌을 가지게 되는 것이다.

그래서 많은 기업의 위기관리위원회(팀)은 첫 단추를 잘 못 끼운다. 폭발적으로 변해가는 상황과 여론에 대한 충분한 파악과 분석 없이 우선 맞서려 시도하기 때문이다. 사과이건, 해명이건, 반박이건 그 단추가 제대로 끼워지지 않으면 위기는 이후에도 지속적으로 심각성을 더해 간다.

우리가 항상 기억해야 할 것은, 이 혼돈 중에서 그나마 확실한 것은 과연 무엇인가 찾아보려는 노력이 중요하다는 것이다. 99%가 혼돈으로 보이더라도 그 중 1% 확실한 것이 있다면 그 1%를 찾는 노력에 집중해야 한다. 그러다 보면 조금씩 확실성이 더해 보이기 시작한다. 하나가 확실하다면, 그와 관련되어 있는 두세개의 확실성이 그에 연결되어진다.

변화하는 일부 상황과 일부 여론에만 주목 해 그에만 몰두하는 것은 피해야 한다. 중요한 것은 확실해 보이는 상황과 여론의 긴 흐름을 읽고 향후를 점칠 수 있어야 한다는 것이다. 여러 가능성 하나 하나에 불안해하고, 우려하는 것도 위기관리에는 별 도움이 되지 않는다.

확실한 것들을 하나 하나 찾아 그림을 그리다 보면, 가능성에만 기반한 우려들은 반대로 줄어들게 된다. 만약 여러 가능성에만 먼저 마음이 간다면, 그 위기관리는 점점 실패의 방향으로 가고 있는 증상이니 경계해야 한다. 가능성에 대한 우려 이전에 확실한 것들을 최대한 찾아보려 노력하는 것이 먼저가 되어야 한다.

기업 위기는 전형적인 흐름이 있다. 문제의 전조가 있다. 문제가 발생하게 되는 계기가 있다. 문제가 최초 상황과 여론에 반영되어지는 패턴이 있다. 확산되고, 새로운 상황과 여론이 발생하는 패턴도 존재한다. 해당 기업의 위기관리 방식에 따라 주어진 상황과 패턴이 바뀌는 패턴도 거의 일정하다.

상황과 여론이 제대로 관리되지 못했을 때 예상할 수 있는 패턴도 대부분 유사하다. 새롭게 관여하는 이해관계자 유형과 그들의 입장도 미리 예상가능한 범위 내다. 결국 최종적으로 해당 기업이 경험해야 하는 여러 상황과 치러야 하는 대가도 정해져 있다. 이렇게 상당히 많은 부분이 거의 또는 상당히 확실한 부분들이다.

이런 확실한 부분들을 먼저 챙겨 위기관리를 위한 시나리오 백본(backbone)을 구축하는 것이 그 다음이다. 이 백본이 충실하면 충실할수록, 가능성에만 의존하는 불안감과 우려는 상대적으로 대폭 줄어든다. 소모적 논쟁이나 필요 없는 대비가 줄어든다. 혼돈은 차차 줄어들게 되고, 상황을 자사가 컨트롤 할 수 있다는 자신감까지 얻게 된다.

“우리가 일희일비해서는 안된다” 위기관리를 하는 기업의 대표이사과 임원진은 이런 이야기를 반복적으로 이야기한다. 위기관리 의사결정 환경에 있어 사실 그것이 핵심일 때가 많다. 대표이사과 임원들이 불확실함에만 주

목하고, 다양한 가능성에만 기반한 우려를 하는 것은 대단히 위험한 환경이기 때문이다.

이렇 수도 있겠죠? 저렇 수도 있겠죠? 이런 식의 논의와 우려는 위기관리에 있어 실제적으로 아무런 도움도 되지 않는다. 대신 확실한 부분들을 최대한 정리 해서 백본을 만들고, 그에 기반해서 변화하는 상황과 여론을 분석하면 다른 이야기들이 가능하다.

이렇게 될 것입니다. 저렇게 될 것입니다. 따라서 현재 우리는 이것을 가장 우선적으로 해야 합니다. 이런 논의 방식이 주가 되는 것이다. 혼돈속에 확실성을 최대한 찾아 내 그를 기반으로 의사결정 하는 역량은 평소 부단한 케이스 스터디와 이해관계자 분석 그리고 시뮬레이션 반복을 통해서만 가능하다. 이 또한 평소 관심과 투자가 전제되어야 한다는 것이다. 그런 역량이 없는 기업들이 매번 일희일비한다.

 058

균형 맞춰 들어라

듣는 것. 기업이 위기에 처했을 때 ‘말하는 것’만큼이나 중요한 것이 바로 ‘듣는 것’이다. 특히나 최근 같이 사회적인 논란이나 논쟁적 이슈들이 기업을 둘러쌌을 때 여러 이해관계자들의 이야기를 듣는 것은 매우 중요함을 넘어 필수적인 것이 되었다. 핵심 이해관계자들의 이야기에 따라 의사결정을 하는 물 흐르는 듯한 위기 대응이 위기관리를 성공을 이끌게 된 것이다.

문제는 위기 시 ‘듣는 것’을 과연 어떤 방식으로 해야 하는 가다. 이 또한 평시에 해당 기업이 얼마나 다양한 이해관계자들과 관계를 잘 형성해 왔는지, 그들과 어떤 신뢰 관계로 뭉쳐져 있는지, 그리도 평시에도 얼마나 제대로 그들의 이야기를 들어왔는지와 바로 연결되는 부분이다.

이상에서 이야기한 평시의 관심과 노력과 투자가 없던 기업은 위기 시 당연히 듣는 것에 대한 부담을 느끼고, 어려움을 겪는다. 비즈니스 영어 표현대로 콜드 콜(cold call, 사전 아무 정보교류나 접촉 없이 낯설게 다가가는 것)을 하는 기업은 이해관계자들로부터 제대로 된 이야기를 듣기 어려운 것이 당연하다.

그렇기 때문에 기업은 위기 시 핵심 경영진이 개인적으로 친분이 있는 일부 이해관계자에게 전화를 걸고 면담을 요청한다. 그나마 경영진들이 개인적으로나 공적으로 관계를 맺어 놓은 이해관계자들이 일부 있기 때문이다. 여기에서 문제는 그 이해관계자들이 얼마나 해당 위기에 대하여 관련이 있고, 깊이 있는 이야기를, 정확하게 전달해 줄 수 있는가 여부다.

경영진과 관계 맺고 있는 분들은 일정한 특성을 지니고 있다. 더구나 그들이 해당 위기와 관련이 있을 가능성은 일반적으로 낮다. (만약 그들과 관련된 위기라면 경영진들과의 친분으로 위기로까지 폭발되지 않도록 사전 조치가 가능했을 것이다) 그들 대부분이 일반적 외부 시각이나 객관적 조언은 가능할지 몰라도, 해당 위기와 관련된 이해관계자로서의 실질적 이야기를 기대하기는 힘들 것이다.

‘듣는 것’에서 가장 경계해야 할 것이 이처럼 균형감 없이 듣는 것이다. 일부의 이야기만 반복해서 듣는 것 또한 위험하다. 게다가 관계가 없거나 적은 일부 그룹의 이야기를 핵심 이해관계자의 이야기로 해석해 버리면 더욱 더 큰일이다. 운이 없게도 그 일부가 정치적이거나 과격하거나 사회적인 감수성이 적은 경우라면 위기관리는 산으로 갈 가능성도 커진다.

이에 대해 경영진들은 자신과 가깝고, 경력이 화려한 분들의 이야기를 이해관계자의 조언이라 혼동하는 경우가 많다. 그들이 이렇게 생각하는 것을 보니 다들 그리 생각하고 있는 것이라 착각하기도 한다. 그들의 경력이 대단하고 화려하기 때문에 그들의 조언에 따라서만 움직이면 안전할 것이라는 상상도 한다.

기억해야 할 것은 유명 정치인, 고위 공직에 있던 분들, 화려한 경력의 법조인들, 이론과 학식을 자랑으로 하는 교수들, 펄드에서 잔뼈가 굵은 고위 언론인 등 그들도 종종 위기관리에 실패한다는 사실이다. 언론을 도배하는 설화나 스캔들 그리고 최악의 위기관리 케이스 중에서 그들을 빼 놓고 생각할 수 있는 케이스가 드물다는 것을 이해하자.

가장 중요한 것은 골고루 듣는 것이다. 그 고른 이야기는 필수적으로 핵심 이해관계자들로부터 나오는 자발적인 이야기여야 한다. 평시 지속적 관심, 노력과 투자를 바탕으로 제대로 된 이해관계자들로부터 정확한 이야기를 들어 잘 정리하려 노력해 보자.

목소리 큰 이해관계자의 이야기에만 주목해서도 안된다. 위기관리는 청중 앞에서 기업이 이해관계자들과 하는 일종의 연극이라는 개념을 이해해야 한다. 이해관계자들도 어찌 보면 연극을 하고 있는 것일지도 모른다. 이해관계자들의 고른 이야기 듣기가 중요하지만, 청중의 생각에 비추어 그들의 이야기를 재 해석하는 것도 중요하다.

결국은 기업이 중요 이해관계자들에게 하는 대응과 커뮤니케이션을 청중이 보고 좋아하고 바람직하다 생각해야 최종적인 성공인 것이다. 이해관계자들은 좋아하는 데 청중이 고개를 갸우뚱 하는 경우도 있을 수 있다. 반대로 청중은 박수를 치는 데 이해관계자들은 등을 돌리는 경우도 있을 수 있다. 위기관리가 어렵다는 것은 이 때문이다. 모든 편의 공통적 이해를 구하는 복잡한 과정이라서다.

균형감각을 지속적으로 유지하면서 여러 중요 이해관계자들의 이야기를 듣자. 그리고 일반 청중들의 시각에서도 다시 균형감각을 끌어내 바라봐 보자. 기업의 가능한 대응과 커뮤니케이션을 최대한 그 교집합 속에 맞추어 겨냥하자. 그래야 위기관리는 그나마 잘 했다 평가 받게 될 수 있다. 균형감. 듣는 것. 이해관계자 그리고 청중. 위기관리에 있어 아주 중요한 개념들이다. 기억하자.

059

좀 더 두고 보자 말라

기업 위기관리에서 평소 가장 위험한 내부 정서를 꼽으라면 ‘잘 되어 있습니다’ 같은 자신감이다. 물론 확실한 근거가 있는 자신감이라면 훌륭하다. 하지만, 잘 되어 있다 종종 이야기하는 임원들의 경우 그런 근거가 희박하거나, 막연한 경우가 있으니 문제다. 이런 경우 실제 위기가 발생하게 되면 ‘제대로 되어 있지 않았다’는 사실이 그대로 드러나버린다. 그때 가서 어떤 핑계를 대도 신뢰가 가지 않게 된다.

그 다음으로 위험한 내부 정서가 위기 발발 직후 ‘좀 더 두고 봅시다’ 같은 입장이다. 항상 모든 위기가 발생하면 이런 입장을 주장하는 임원들이 나타난다. 물론 상황이 아직 상당히 유동적이고, 상황 파악이 완전하게 되려면 시간이 걸리는 경우에는 일단 좀더 시간을 두고 상황변동에 대비하자는 주장이 의미가 있다.

하지만, 그런 경우에도 주요한 상황변동은 예측하고 그에 대한 최소한의 대응책은 마련해 놓는 노력은 중요하다. 핵심은 예측과 최소한의 대응책 마련이다. 모든 예측 가능한 상황을 전부 정리하고, 그 각각에 대해 가능한 모든 대응책을 끝까지 수립하라는 이야기가 아니다. 유동적인 상황 변화속에서 자사가 어느정도 상황을 통제 가능하다는 느낌을 스스로 가질 수 있는 수준 정도는 최소한 필요하다는 것이다.

좀 더 두고 봅시다. 이런 입장은 최소한의 대응 준비가 완료되어 있는 상태일 때 그 의미가 있다. 대부분의 좀더 두고 보자는 입장은 그렇기 못해 위험하다. 좀더 상황이 변화되어 뚜렷해지면 그 때가서 대응책을 마련해도 늦지 않다는 생각을 기반으로 하니 그렇다. 그때가면 이미 대응의 골든타임은 잃어버릴 가능성이 높다.

미리 준비해 대응 시점을 선택하는 대응이 이상적 위기관리 자세다. 그와 달리 대응 시점이 오면 그 때부터 준비를 시작하니 대부분 위기대응이 늦었다는 평을 받는 것이다. 실제로 ‘대응준비’라는 단계에 대한 사전적 인식이 적은데, 어찌 보면 대응준비 시간에 대한 인식과 관리가 평시 가능해야 제대로 된 위기관리도 가능해지다고도 볼 수 있다.

위기관리는 대응 준비 시간을 제로에 가깝게 만들기 위한 노력이기도 하다. 사전적으로 평시에 반복적 대응 훈련과 시뮬레이션을 하는 이유도 대응 준비 시간을 최소화하기 위한 노력이다. 모든 자산과 인력을 적재적소에 배치해 놓는 것도 대응준비 시간을 최소화 해서 대응이 필요한 시점을 놓치지 않기 위함이다. 빠르고 신속한 대응이라는 것은 이런 대응 준비 시간을 최소화했기 때문에만 가능한 경지다.

적과 대치하고 있는 군에서도 이런 대응 준비 시간의 최소화 노력은 핵심 중 핵심이다. 전방에서 전쟁 발발 시 즉각 적의 종심을 정찰하기 위해 정찰 병력을 최대한 전선에 가깝게 배치하는 이유도 그 때문이다. 이동시간인 대응 준비 시간을 최소화하기 위함이다. 조금이라도 빨리 적의 종심에 침투할 수 있도록 정찰병력들은 부단히 훈련 받는다.

위기관리 또한 시간과의 싸움이라 볼 수 있다. 그런 현실에서 근거나 준비 없이 ‘좀 더 두고 봅시다’는 입장은 위기관리에 실패할 수밖에 없는 정서라 경계해야 한다. 만약 그런 주장을 하는 임원들이 있으면 대표이사는 “예측 가능한 상황에 대한 최소한의 대응 준비는 되어 있습니까?”라고 질문할 수 있어야 한다.

상위 임원들이 “좀 더 두고 보자” 한다 해도 위기관리 실무자들은 최대한의 예측과 그 각각에 대한 최소한의 대응책은 그리고 있어야 한다. 상황 변화가 생기더라도 일선은 어떤 활동을 해야 하는지에 대한 확실한 그림을 그리고 있어야 한다. 말 그대로 그냥 좀 더 두고 보면서 관망하는 자세는 실무자들에게도 위험한 것이다.

물론 예측만을 가지고 다양한 상황 시나리오를 개발하고, 그에 대해 최소한의 대응책들을 만들어 놓았던 것이 사후에 보면 괜한 것이었다 생각 하게 될 수도 있다. 일이 이렇게 될 줄 알았다면 그 때 그렇게 고생하지 않아도 되는 거였다 하는 평을 할 수도 있다. 그것이 반복되다 보니 그리 할 필요까지는 없다는 생각을 가지기도 한다.

그러나, 중요한 것은 그런 대응준비 시간의 단축과 관리 개념이 상시화되는 것이다. 많은 준비를 미리 하고 대응 시점을 기다렸기 때문에 그나마 위기관리에 성공할 수 있었다는 생각을 하는 것이 낫다. 아무일 없이 마무리되었더라도, 자칫 위험 할 수 있는 상황에 대해 우리 회사가 만반의 준비를 했었다는 데에서 자신감을 얻어야 한다. 자사 스스로 상황을 통제하고 있었고, 결국은 통제했다는 자신감은 매우 중요하다. 그것이 일관되게 반복되면 아무 준비 없이 ‘좀 더 두고 봅시다’라고만 말하는 임원이 오히려 더 힘들고 이상해 보일 것이다.

060

아군을 절대적으로 믿어라

경영 어구에 이런 말이 있다. "사람을 못 믿겠으면 절대로 쓰지 말고 일을 맡겼다면 끝까지 믿어라." 이 같은 철학은 기업 위기관리에서도 통하는 매우 중요한 조언이다. 위기 시 조직 구성원들은 한 마음을 중심으로 하나로 똘똘 뭉쳐야 한다 이야기한다. 그러나, 그럴 수 있는 기업은 매우 드물다. 현실적 이야기다.

위기가 발생하면 기업 구성원들은 그 위기를 둘러싸고 각자 다른 생각을 하고 다른 마음을 먹게 마련이다. 이 현실은 그들이 악하거나 부족해서가 아니다. 인간 본성이 그렇기 때문에 기업은 위기 시 이러한 구성원들의 다른 생각과 마음을 정확하게 인식하는 것이 중요하다는 이야기다.

그래서 전문가들은 원칙과 프로세스를 평소 강하게 강조하라 조언한다. 뿔뿔이 흩어질 수밖에 없는 구성원들의 생각과 마음을 원칙과 프로세스라는 기준을 들어 그 범주에 머무르게 만들어야 한다는 것이다. 반대로 생각하면 위기 시 위부터 아래에까지 구성원들이 서로 다른 생각과 마음을 먹는 기업은 아무런 유효한 원칙이나 프로세스도 보유하지 않았던 기업일 수 있다.

더 나아가 위기 시 기업 구성원들은 하나의 목소리를 내야 한다 이야기한다. 그러나 이 또한 현실적으로는 전혀 불가능한 이야기다. 저자도 수 십년간 그렇게 위기 시 구성원 모두가 하나의 목소리를 내는 기업은 본 적이 없다. 기술적으로도 그렇고, 조직적으로도 그렇고 한 목소리를 내는 것은 전혀 불가능하다.

마음을 하나로 모으기도 어렵다는 상황에서 하나의 목소리를 내라는 것은 건지 못하는 아기에게 마라톤을 뛰라 이야기하는 것과 같다. 그렇기 때문에 위기관리 전문가들은 위기 시 기업에게 커뮤니케이션 창구라도 일원화하라 조언한다. 차선책이지만, 어찌 보면 유일한 대안인 셈이다.

구성원들이 일사불란하게 창구를 일원화하게 되면, 기업이 내외부적으로 한 목소리를 낼 가능성은 그 이전보다 높아진다. 문제는 또 구성원 각자가 창구일원화라는 원칙을 준수해 주는가 여부다. 누구 하나라도 창구일원화 원칙을 준수하지 않는다면 창구일원화 효과 자체가 단박에 사라져 버리기 때문이다. 그러나 창구일원화 자체가 문제인 것은 아니니 중요한 개념이다.

일단 창구일원화가 되었다고 치자. 그렇다면 그 커뮤니케이션 창구가 스스로 전략적 메시지를 기반으로 커뮤니케이션을 제대로 해야 한다. 만약 그 창구가 그런 중요한 업무를 수행할 역량이 부족하다면 어떻게 될까? 전략적으로 상황을 바라보고 여론 감각을 발휘 해 필요한 메시지를 적시에 전달한다는 개념이 부족하다면 어떻게 될까?

창구일원화 실패라는 개념 자체를 넘어 위기는 절대 관리되지 않을 것이다. 부족한 창구 일원화가 또 다른 위기를 발생시킬 것이다. 심지어 상황관

리에까지 부정적인 영향을 미치게 되고, 사회적 공분까지 조성할 가능성이 높아진다.

그렇기 때문에 창구 역할과 책임을 맡은 커뮤니케이션 인력들은 평소 스스로를 훈련하고 지속적으로 시뮬레이션 하라 조언 하는 것이다. 세계적으로도 제대로 된 조직과 기업의 대변인들은 대부분 극도로 훈련된 전문 인력이다. 심지어 기존 전문가들도 실수 할 수 있기 때문에 지속적으로 반복 시뮬레이션을 해 예상치 못한 실수도 줄여보려 노력한다. 그 수밖에 다른 길이 없다.

이 몇 가지 위기관리 개념과 과정에만 비춰보아도 경영자들은 위기 시 조직 구성원들이 실제 그렇게 할 수 있을 까 불안 해 할 수 있다. 우리 회사 구성원들이 위기 시 하나의 마음을 갖게 될까? 우리가 위기 시 한 목소리를 낼 수 있을까? 우리 회사의 커뮤니케이션 창구는 적절한 역량을 가지고 있을까?

위기 시 갑작스럽게 찾아오는 경영자들의 이러한 현실적 불안이 종종 위기관리 자체에 장애가 되는 경우가 있다는 것이 문제다. 자신의 조직을 믿지 못하게 되는 것이다. 그래서 비선 조직이 가동되거나, 외부 인력들에게 자신의 위기관리를 맡기는 기현상이 발생한다.

일반적으로 생각하는 자문이나 협업 형식을 넘어 내부 인력들은 기술적으로 무력화시키고, 경영자가 외부에서 위기관리 역량을 사거나, 활용하는데 모든 집중을 하는 경우가 그렇다. 당연히 이런 방식의 위기관리는 결과가 대부분 좋지 않다. 그에 대한 원인은 여러가지가 있는데 다음 기회에 다루어 보기로 하자.

다시 앞의 "사람을 못 믿겠으면 절대로 쓰지 말고 일을 맡겼다면 끝까지 믿어라"는 말을 다시 곱씹어 보자. 위기관리 차원에서는 이 말 앞에 이런 생각이 생략되어 있다. "믿을 수 있을 만큼 사람들을 훈련하고 지원하고..."라는 말이다. 그런 평소 노력이 있었음에도 믿지 못한다면 쓰지 않는 것은 당연하다. 그러나 그런 노력을 기반으로 일을 맡겼다면 끝까지 믿어주는 것이

성공책이다. 아군인 내부 인력에 더욱 더 관심을 가지고 투자하자. 그리고 믿자. 그 전에 먼저 살펴 라도 보자.

061

전시에는 장수를 바꾸지 말라

언제부터인가 우리 사회에서는 기업이나 조직의 최고경영자가 위기 시 물러나는 것으로 위기관리를 가늠하는 유행이 생겼다. 심지어 경영 퇴진이나 물러나겠다는 커뮤니케이션을 위기관리 커뮤니케이션으로 간주하기도 한다. 글썄다. 진짜 그런 퇴진 행위가 위기를 관리하기 위한 것일까? 물론 해당 최고경영자가 개인적인 문제를 일으킨 경우에는 퇴진이라는 행위가 위기를 관리하는 방법이 될 수 있다. 개인의 문제가 조직으로까지 번지는 상황을 방지하기 위한 고육책이 될 수 있다. 개인적 일탈을 일으킨 최고경영자가 나서서 ‘스스로 위기를 관리하겠다’ 천명할 수는 없기 때문이다.

그러나 그 이외에 자신의 기업이나 조직과 관련 된 각종 사건, 사고, 논란에 맞서 위기를 관리하는 경우 최고경영자의 ‘퇴진’은 대부분 적절한 위기관리책이 아니다. 문제가 있다면 그 문제를 제대로 고치겠다는 것이 위기관리다. 책임이 있으면 그 책임을 다하는 것이 위기관리다. 마땅히 해야 할 일을 찾아 신속하게 하는 것이 위기관리다.

이 모든 중요한 의사결정을 해야 할 최고경영자가 그런 의사결정의 시기에 자리에서 물러난다는 것은 그 중요한 의사결정을 스스로 하지 않겠다는 의미가 된다. 나아가서 후임에게 그런 중요한 의사결정을 미룬다는 것으로 해석된다. 결국 위기관리 시점을 이번에는 그냥 흘려 보내버리는 결과를 낳는다.

그렇기 때문에 일반적 위기 시 최고경영자의 퇴진은 상당히 무책임한 행위다. 사내적으로 어떤 정치적 입장이 엇갈리는지는 외부 이해관계자는 모

른다. 사실 알 필요도 없다. 대신 당면한 위기를 해당 기업이 어떻게 해결하는 가에만 관심이 있을 뿐이다. 그와 중에 중요한 문제 해결자가 사라져 버리는 것이다. 이를 이해관계자들이 어떻게 바라볼지를 상상해 보자.

일부에서는 이사회 등에서 해당 위기 발생의 책임을 물어 최고경영자를 경질하는 것이 어떻게 위기관리라 볼 수 없는가 이야기한다. 그렇다면, 이런 경질이 진정한 위기관리가 되려면 현 최고경영자의 경질과 동시에 문제를 해결 할 수 있는 새로운 최고경영자의 임명이 바로 이루어져야 한다. 단순 경질에만 멈추어서는 아무것도 기대할 수 없다는 것이다.

또한 이사회나 오너측에서 최고경영자의 경질을 해야만 하겠다면, 그 이유는 위기 발생에 대한 책임을 묻는 것이어서는 안 된다. 발생한 위기를 제대로 관리하지 못한 것을 이유로 하는 것이 더 적절하다. 그래야 이후 최고경영자들도 발생한 위기를 더욱 더 제대로 관리하기 위해 노력하게 된다.

위기관리 명언에 이런 말이 있다. “위기가 발생된 것을 부끄러워하기 보다, 발생한 위기를 제대로 관리하지 못하는 것을 부끄러워하라” 이사회나 오너가 필히 기억해야 하는 원칙이다. 위기가 발생되었다는 사실만으로 바로 최고경영자를 경질하는 것이 반복된다면 어떻게 될까? 위기가 발생되지 않도록 평시에 많은 돌아봄과 개선이 생겨날까?

대부분이 그 반대다. 위기가 발생되면 최고경영자는 그냥 옷 벗을 생각만 하게 된다. 사실상 자신의 운에 위기관리를 맡기게 되는 것이다. 어차피 자리를 물러날 텐데, 제대로 된 위기관리 체계나 위기관리팀에 관심을 둘 필요도 아예 없어진다. 당연히 위기는 창궐하고 실패는 반복된다. 연이어 최고경영자들만 새롭게 반복 교체된 채 아무것도 개선되지는 않는다.

우리가 흔히 목격하는 정부부처나 공공기관의 위기관리를 표방한 경질이 나 퇴진이 바로 그와 관련된 예다. 국민들은 왜 시설이 안전하지 않은지, 그리고 어떻게 안전을 강화할 것인지에 대한 의문이 있는데, 안전사고의 책임을 지고 있는 최고 관리책임자만 그냥 물러나 버리는 것이다. 그리고는 국민

들의 손가락질이 사라지기만을 기다린다. 개선은 없고, 새로운 자리만 생겨난다.

기업에서도 이런 악순환을 위기관리로 보아서는 안 된다. 옛말에 ‘전시에 장수를 바꾸지 말라’는 이야기를 왜 했을까를 생각해 보자. 전쟁의 목표는 최종적으로 이기는 것이다. 다 같이 목숨을 걸고 싸워 이겨야 내가 살고, 우리가 산다. 그런 목숨을 걸고 싸워야 하는 장수를 바꾸어 말에서 내리게 한다면, 그 다음 어떤 장수가 제대로 목숨을 걸고 전쟁에서 싸워 승리하려 하겠는가?

물론 목숨을 걸 생각이 없는 장수는 빨리 바꾸는 것이 맞다. 그러나, 그 때에도 장수가 목숨을 걸고 싸울 생각이 없었다는 이야기를 내 외부로 커뮤니케이션 해서는 안 된다. 그러나, 흥미롭게도 위기 시 싸워야 하는 최고경영자가 퇴진 해 버리거나 경질을 당하면 해당 기업이나 조직은 커뮤니케이션을 한다. 이는 해당 최고경영자가 제대로 된 위기관리를 하지 못할 사람이라는 이야기를 스스로 하는 셈이다. 이걸 전략적 커뮤니케이션도 아니고, 위기관리 커뮤니케이션은 더더욱 아니다. 경계하자.

062

할 수 있는 것에 집중하라

위기는 원래부터 통제 가능한 대상이 아니다. 인간이나 조직, 기업이 그러한 위기의 특성을 알기 때문에, 최대한 위기를 관리 해 보려 노력하고 준비하는 것이 위기관리다. ‘해야 하는 것’과 ‘할 수 있는 것’, 이 두 축이 위기관리를 위한 노력의 주체다.

평시에는 ‘해야 하는 것’을 성실하게 적시에 해 나가는 것이 위기관리다. 준법하고, 철학과 원칙을 가다듬고, 돌아보고, 가이드라인과 매뉴얼을 교육하고, 훈련과 시뮬레이션을 반복 해 기업 구성원들에게 위기관리 역량을 키

위주는 이 모든 활동이 사전적 위기관리다. 어쩌면 이 부분이 진짜 위기관리다.

그럼에도 불구하고 위기가 발생되었다면 이제부터는 ‘할 수 있는 것’을 찾아 해야 한다. 기업 스스로 자신이 ‘할 수 있는’ 것과 ‘할 수 없는’ 것을 처음부터 가르고 나누어 관리할 수 있어야 한다. 일반적으로 위기가 닥칠고, 위기관리에 대해 평소 준비하지 않은 기업일수록 자신이 무엇을 할 수 있는지, 할 수 없는지를 헛갈려 한다.

예를 들어 최근에 흔해진 기업의 사회적 논란에 대해 살펴보자. 평시에 임직원들에게 여러가지 사회적 이슈를 공유하고, 그에 대한 회사의 원칙을 강조했다. 교육을 하고, 일부 문제가 감지되면 즉각 원칙에 따라 처리를 했다. 그럼에도 불구하고 미처 살피지 못했던 문제가 드러났다.

사회적으로 갑자기 우리 회사가 몹쓸 회사가 되어 버렸다. 이 시기에 회사가 ‘할 수 있는 것’은 무엇일까? 그리고 ‘할 수 없는 것’은 무엇일까? 일단 현재 부정적인 상황 이전으로 돌아갈 수 있을까? 그렇게는 불가능하다. 현 상황을 그 이전과 같은 평화로운 시기로 돌아가게 만드는 것은 ‘할 수 없는 일’이다.

그렇다면 우리 회사로 향한 부정적 사회 여론들은 어떨까? 그 여론을 단박에 없애 버릴 수 있을까? 부정 여론을 바로 사라지게 만드는 것은 결코 ‘할 수 없는 일’이다. 단, 회사가 ‘할 수 있는 일’은 그 부정적 여론을 잘 다스려 점차 그들의 공분을 감소시키는 것뿐이다. 이를 위해서는 해당 부정 여론을 관리할 수 있는 대책과 적절한 메시지가 있어야 한다.

그런 적절한 대책과 메시지를 만들어 내는 것은 회사가 ‘할 수 있는 일’이다. 그리고 그 대책과 메시지를 실행에 옮기는 활동도 우리 회사가 ‘할 수 있는 일’이다. 이와 같이 위급한 시기에 우리 스스로 할 수 있는 것을 빨리 찾아내 실행하는 것이 사후 위기관리의 핵심이다.

위기관리에 어려움을 겪는 기업들은 대부분 ‘할 수 있는 일’을 등한시하는 반면 ‘할 수 없는 일’에 집중하려 무리수를 둔다. 왜냐하면 ‘할 수 없는 일’이

위기 시 더 커 보이고 탐이 나기 때문이다. 원래부터 우리 스스로 ‘할 수 없는 일’은 무언가 위대해 보인다. 누군가 나타나 그 ‘할 수 없는 일’을 해주겠다 하면 대단한 일이라는 생각에 가슴이 부풀다. 그 과정에서 기업들은 종종 무리수를 둔다.

앞의 예와 같이 사회적 논란에 휩싸인 회사를 다시 예로 들어보자. 사회적 공분을 잘 관리해 차차 그 위세를 감소시키자 말하는 임원이 있다. 그 임원은 말 그대로 자사에서 ‘할 수 있는 일’을 찾아 하자는 제안을 한 것이다. 대부분 임직원들은 그 건 당연한 것 아니냐 하는 반응이다.

그러나 공분을 제대로 관리하지 않으면, 2차적 문제가 발생한다는 사실에는 별다른 관심을 두지 않는 것 같다. 공분이 계속되고 제대로 된 회사의 대응이 없으면, 관련 기관의 수사나 조사가 시작된다. 경찰이나 검찰 등에서 압수수색을 하게 되고, 국회나 NGO등의 단체가 움직여 대표를 괴롭히게 된다.

사내적으로 당연하다 했던 공분에 대한 관리가 실제로는 향후 어마어마한 후폭풍을 막아낼 수 있는 노력이라는 것을 알아야 한다. 대신 그 와중에 어떤 임원이 이런 이야기를 한다. “제가 잘 아는 사람이 있는데, 이번 건과 관련한 경찰과 검찰의 움직임을 우리에게 알려줄 수 있습니다.” 이 이야기를 들은 임원들은 솔깃해 한다.

“더 나아가서 경찰과 검찰 내사를 무마할 수도 있다 이야기합니다. 한번 위기관리를 맡겨 보시죠” 자사에서 ‘할 수 있는 일’을 찾아 그것을 제대로 할 생각도 하기 전에, 자사가 ‘할 수 없는 일’을 누군가에게 맡길 생각을 하기 시작하는 것이다. 이런 경우가 무리수를 두는 경우다.

자사가 ‘할 수 있는 일’을 먼저 찾아 빠짐없이 제대로 하자. 그 과정을 건너뛰거나 대충한 채 ‘할 수 없는 일’에 미련을 두고, 그에 애 닳아 하는 행동은 그만하자. 평시에 위기 상황을 깊이 있게 들여다보면, 위기 발생 시 자사가 ‘할 수 없는 일’이 대부분이다. 그 중에서 자사가 그럼에도 불구하고 ‘할 수 있다’ 생각되는 일을 제대로 찾아 정리해 보자. 그리고 그 ‘할 수 있는 일’

에 미리 시간과 인력과 예산을 투자 해 보자. 위기 때 할 수 있는 일이 더 많아 질 것이다.

063

언론과 여론을 혼동하지 말라

위기 시 기업 경영진들이 가장 두려워하는 대상은 아마 언론일 것이다. 위기 시 언론이 부정적인 태도로 위기 상황을 연이어 보도하는 것만큼 경영진들에게 괴로움을 주는 것이 없다. 평시에는 신문이나 TV를 보지 않던 경영진들도 위기가 발생하면 자사와 관련 된 기사나 보도 하나 하나를 챙겨 본다. 그리고 대부분 한마디씩 그에 대해 이야기한다.

그래서 전통적 기업 위기관리에서는 언론에 대한 관리에 상당히 많은 신경을 썼다. 아직도 일부 기업 경영진들은 위기 시 언론관리가 곧 위기관리인 것으로 착각을 한다. 언론만 잠잠하면 아무 일도 없었던 듯이 위기가 사그라들 것이라 믿는 것이다. 그 중 일부는 그렇기 때문에 홍보실이 사내에서 위기를 관리하는 유일한(?) 부서라고 지명 하기도 한다.

홍보실 임직원들은 위기가 발생하면 당연히 언론을 바라본다. 실시간으로 기사와 보도를 챙기고 관련된 기자에게 전화를 걸고 이메일을 보낸다. 가급적 부정적 표현이나 자극적 내용들을 기사와 보도에서 빼내보려 부단히 노력한다. 표면적으로는 그런 기사나 보도 때문에 위기가 관리되지 않고, 그에 자극 받은 정부, 국회, 규제기관, NGO, 고객 등의 이해관계자들이 새롭게 개입하게 된다는 이유를 댈다.

그러나 내심 홍보실에서 가장 두려워하는 것은 VIP와 경영진들의 질책이다. “우리 회사 홍보실은 부정 기사 관리도 제대로 잘 하지 못해서 무능력하다.” “다른 기업에서는 그런 부정 기사를 잘 빼내던데, 우리 홍보실은 무엇을 하는지 모르겠다” 이런 비판을 받는 것을 가장 두려워하는 것이다. 그 증거

로 내부 질책이 두려운 홍보실 사람들은 위기 시 기자들에게 이렇게 하소연한다. “기자님 기사 때문에 제가 잘리게 생겼습니다.” “저 좀 한번 살려주신다 생각하시고 기사 좀 어떻게 안될까요?” 이런 하소연은 언론 부정 기사를 관리함을 통해서 홍보실에 대한 내부 시각을 관리하기 위한 것이다. 우리가 흔히 떠 올리는 회사를 위해 언론을 관리한다는 생각은 사실 그 다음이다. 기업이 위기 시 언론을 관리하는 활동들을 하며 종종 혼동하는 것이 이 부분이다. 언론을 여론이라 생각하고 동일시 하는 것이다. 물론 언론은 여론을 반영한다. 때로는 언론이 여론을 이끈다. 그렇지만 정확하게 언론은 여론 그 자체가 아니다. 상당부분 비슷할 수는 있어도 정확하게 일치한다고는 볼 수 없다.

기업은 위기 시 기본적으로 여론을 읽어야 한다. 언론을 여론이라 착각해 언론만을 읽어서는 안 된다는 이야기다. 언론만을 읽고서 내리는 위기관리 의사결정은 실제 여론을 관리하는 데 있어 큰 문제를 일으킬 수 있기 때문에 언론을 여론으로 착각하는 것은 근본적으로 위험하다.

더구나 최근 같이 공중 개인들의 직접적 태도와 감정들이 다양하게 분출되는 여러 온라인과 소셜미디어 채널들을 등한시 해서는 안 된다. 사내로 연결되는 콜센터 전화, 이메일 내용들도 모니터링 해야 한다. 매장에서의 고객반응들도 모니터링 해야 한다. 거래처들의 이야기도 들어야 한다. 사내에서 공유되는 이야기도 위기 시 경청해야 한다. 기업이 운영하는 이해관계자 접점(POC:

Point of Connection)을 총 가동해 그로부터 인입(引入)되는 진짜 여론을 통합적으로 읽어야 한다. 현장에서 위기관리를 하다 보면 최근 언론이 실제 여론을 반영하지 못하거나, 충분히 담지 못하거나, 심지어 여론과 다른 이야기를 하는 경우들이 늘고 있다. 이는 예전과 달리 언론이 여론을 충실하게 반영하지 못하게 된 것이라기 보다는, 예전에는 보이지 않던 여론이 이제는 보여지기 때문에 언론과 여론의 기존 간극이 드러나게 된 것일 뿐이다. 예전에도 그 간극은 정확하게 존재했었을 것이라는 이야기다.

예전 위기관리 커뮤니케이션 명언에 이런 말이 있었다. “언론이 없으면 위기도 없다” 상당히 언론 중심적인 위기관리관이었지만, 그 때는 그것이 통했던 시절이었다. 그 만큼 언론 이외에는 공중들이 기업의 부정 이슈를 접할 채널들이 다양하지 못했기 때문이었다.

그 이야기는 이제 완전히 바뀌어야 하는 시대가 되었다. 근본으로 돌아가서 “여론이 없으면 위기도 없다”는 이야기가 더욱 더 당연해진 것이다. 언론이 없는 위기는 있을 수 있지만, 여론이 없는 위기는 있을 수 없다. 여론이 없는 언론은 기본적으로 무력하다. 따라서 기업은 위기 시 폭넓게 여론을 바라보아야 한다.

아직도 위기 시 언론만을 바라보며 일희일비하는 회사는 좀더 위기 시 여론을 통합적으로 바라보는 회사의 체계와 실무자의 습관 그리고 경영진의 경험을 키워야 한다. 더 이상 언론이 여론의 정확한 리트머스가 아니라는 인식을 가져야 한다. 언론은 여론이라는 퍼즐을 구성하는 아주 중요한 퍼즐조각들 중 하나일 뿐, 그 퍼즐 자체도 아니고, 퍼즐의 그림 전체를 보여주지 못한다는 정확한 여론관과 언론관을 정립해야 한다. 더욱 더 크게 다양하게 보자.

 064

대통령이 신문을 읽는다

어떤 미디어 전문가는 신문이 죽어간다 또는 신문이 죽었다 공공연히 이야기한다. 학자들이나 관계기관 조사를 보아도 신문 구독 또는 열독률은 계속 감소해만 간다. 독자들 사이에서도 누가 요즘 신문을 읽나? 나는 최근 종이 신문을 넘겨가면서 읽어 본 기억이 없다 이야기한다.

이런 일반화된 인식들은 기업 경영진에게도 일정한 영향을 미친다. 이 때문에 경영진은 홍보실의 기능을 통해 어떤 가치를 창출할 수 있는가에 대해

평소 의문을 제기한다. 다들 죽었다 이야기하는 신문에 주로 매달려 있는 자사의 홍보실이 어리석어 보이는 것이다.

언론에 아무리 우리 제품 기사를 내 보아도, 해당 제품 판매가 지지부진한 것을 보라. 예전 같이 소비자들이 신문을 보지 않는데 왜 우리가 기사들을 출입기자 또는 담당기자라 부르면서 굶질거려야 하는가 홍보실에 묻는다. 신문에 실던 광고를 걷어 낸 지는 이미 오래 되었다.

기업 홍보실은 그들 대로 이런 딜레마 속에서 갈피를 잡지 못한다. 신입 홍보실 직원은 언론관계 중심의 홍보업무를 꺼려하기 시작했다. 예전처럼 언론관계가 과연 홍보실의 노른자 업무인지에 대해서도 내부적으로 이야기가 나온다. 젊은 신입들은 온라인 홍보가 훨씬 강력하며, 시장의 트렌드까지 반영하고 있어 진부한 언론 홍보는 자신이 하고 싶은 업무가 아니라 이야기한다.

이런 상황은 사실 자연스러운 변화다. 그런 변화들은 환경을 그대로 반영하고 있을 뿐 더러, 기업의 속성과도 확실히 맞닿아 있다. 기업은 기업만의 목적이 있다. 효과나 효율이 떨어지면 그것이 언론이건 무엇이건 언제든 돌아서 더 나은 효과와 효율을 찾게 되어 있다. 그에 따라 부서 기능과 직원들의 업무 영역의 비중이 달라지는 것도 당연하다.

단, 흥미롭고 놀라운 것은 평소 이런 생각과 태도를 가지던 경영진과 직원 대부분이 자사에게 위기가 발생하면 그 생각과 태도를 180도 바꾼다는 점이다. 평소 생각과 태도가 위기 시에는 전혀 다른 생각과 태도로 완전히 변화되는 것이다.

아무도 보지 않는다 했던 신문에 게재된 자사에 대한 부정 기사를 보면 경악을 하기도 한다. 스스로 생각했을 때 ‘아무도 보지 않는다’ 했던 신문 아닌가? 그 ‘아무도 보지 않는 신문’에 실린 기사를 보는 사람이 어디 있다고 그렇게 놀라고 화를 내는 것인지 그 이유가 궁금하다.

종이 신문에 실릴 자사 관련 기사를 빼라 홍보실에 지시도 한다. 평소 읽어 본적 없던 경영진이 왜 ‘그깟’ 종이신문에 실린 부정 기사 몇 줄을 그리

두려워하는지 알 수 없다. 종이에서 해당 기사를 빼면 자신의 심리적 효과 외 어떤 최종 효과를 얻을 수 있는지도 좀처럼 말하지 못한다. 어떤 임원은 이렇게 이야기한다. 신문 기사 자체가 문제가 아니라, 그 부정기사가 온라인과 각종 소셜미디어에 퍼져 궁극적으로 회사에 영향을 미치니까 하는 말이라 한다. 그렇다면 평소에는 왜 생각이 달랐을까? 아무리 신문에 기사를 내도 ‘아무도 보지 않고’ ‘별 영향도 없다’ 했지 않았나? 이제 와 위기가 발생하니 신문 기사가 온라인과 소셜미디어에 영향을 줄까 왜 우려하나?

그들이 정말 일관되게 미디어에 대한 자신의 생각과 태도를 유지하고자 한다면 어떻게 해야 할까? 신문에 자사 관련 부정기사가 아무리 실려도 눈 하나 꿈적하지 않아야 한다. 아무도 보지 않는 죽은 신문에 난 기사를 두려워할 필요는 없으니까 말이다.

온라인이나 소셜미디어로 해당 부정 기사가 확산되는 것도 우려 할 필요는 없을 것이다. 기존 신문이 그리 큰 영향력을 지니고 있다 믿지 않았으니까. 신문은 죽었고, 아무도 보지 않을 뿐 아니라, 영향력도 예전 같지 않다 생각했던 평소 기억을 되살려 보라. 그런 무력한 신문에서 광고를 과감히 빼고, 출입기자에게 등 돌리던 평소 태도를 위기 시 유지해 보라는 것이다.

문제는 사실 기업 경영진이 평소와 위기 시 각기 다른 생각을 한다는 데 있는 것이 아니다. 문제는 위기 시 신문을 비롯한 언론이 분명한 영향력을 가진다는 사실을 굳이 평소 외면하는 그 태도다. 외면하려 했던 습관이다. 평소 관심 투자 없이 위기 시 천운을 기대하는 욕심이 문제다.

위기 시 기업의 부정 기사는 대통령이 읽는다. 경찰도 검찰도 읽는다. 공정위도 국세청도 식약처도 관세청도 읽는다. 지자체들이 읽는다. 국회 각 정당과 국회의원들도 읽는다. 각종 단체나 NGO들도 해당 기사를 꼼꼼하게 읽는다. 거래처와 투자자들이 찾아 읽는다. 직원들과 그 수많은 가족들이 기사를 읽는다. 격분해 있는 위기 원점들이 또 읽는다.

아무도 읽고 보지 않는 신문에 그리고 언론에 왜 관심을 두어야 하는가? 왜 효과와 효율이 떨어지는 매체에 투자하고 열과 성을 다해야 하는가? 흥

보실은 왜 그 무식한 짓을 계속 하는가? 이렇게 묻는 경영진은 진짜 위기 시에도 그렇게 생각할 수 있을지 스스로에게 먼저 질문해야 할 것이다. 진짜 신문이 죽었다 생각하나?

065

온라인 공중은 바보가 아니다

얼마 전까지만 해도 기업 경영진들은 온라인에 대해 약간은 냉소적 인식을 하고 있었다. 일부는 온라인이나 소셜미디어는 ‘젊은 아이들이 하는 놀이’라는 생각을 했다. “저는 그런 거 할 나이가 아니라서 (온라인이나 소셜미디어) 잘 모릅니다” 같은 이야기를 기업 VIP들로부터 많이 들었다. 기업 VIP 중에서도 소셜미디어를 초기부터 잘 활용하는 분들이 나타났다. 그러자, 그에 대해 기업 경영진들은 이런 이야기를 했다. “그 분들이야 기업 오너니까, 자신이 하고 싶은 말씀을 하실 수 있는 것이고, 우리 같은 전문 경영인은 말을 조심해야 해서 소셜미디어는 좀 꺼려집니다”라는 이야기였다. 그러면서 소셜미디어에 열중하는 VIP들을 향한 냉소적 시선은 바꾸지 않았다.

하루 종일 기업 온라인과 소셜미디어 계정을 관리하는 직원들을 바라보는 경영진의 시선에도 냉소적 느낌은 일부 남아 있어 보인다. 여기저기 온라인과 소셜미디어가 대세다. 오프라인 마케팅은 죽었다. 4대 매체 광고보다 온라인이 훨씬 효과적이다. 이런 이야기들이 일반화 되다 보니 경영진 스스로 현 상황을 부정하기는 어려워졌다. 그러나, 그런 생각에 진짜 공감하거나, 더 알고 싶어 하는 노력들은 생각보다 크지 않아 보인다.

회사가 위기 상황에 빠졌을 때도 이런 평소 경영진 인식은 대부분 그대로 유지된다. 해당 위기에 대하여 쏟아지는 언론 기사와 보도들은 찾아 읽고 보고 하지만, 각종 온라인과 소셜미디어 창구를 통해 거둬들여진 온라인 공중의 여론에는 좀처럼 깊이 있게 다가가지 않는다.

경영진 자신 스스로 ‘(온라인이나 소셜미디어를) 잘 모른다’ ‘이해하기 힘들다’ ‘그 공중의 실체나 진정성 같은 가치도 인정하기 아직은 어렵다’는 생각을 하기 때문이다. 일선에서 실시간으로 취합되고 보고되는 온라인 여론을 보는 시각이 어지러울 수 밖에 없는 이유가 이 때문이다.

어떤 경영진은 반대로 너무 심각하게 온라인과 소셜미디어 여론에 촉각을 곤두세우기도 한다. 댓글이나 트윗 하나 페이스 북 포스팅 하나 하나를 챙기며 우려한다. 사 내외 전문가들에게 이 상황을 어떻게 봐야 하는가 조금 하게 질문한다. 물론 관심은 좋은 것이라 할 수 있지만, 우려를 전제로 한 조바심은 좀 다른 의미다.

위기 시 온라인과 소셜미디어 공중의 여론은 당연히 읽고 이해해야 한다. 경영진은 더 나아가 그들 공중의 대화와 여론의 흐름이 어떻게 오프라인 매체들과 연동되는지 큰 흐름을 이해해야 한다. 잘 모르겠다는 체념보다는, 가능한 여러 일선의 의견과 보고를 받아 읽고 같이 생각해 보는 시간을 가지는 자세가 필요하다. 일선에게도 지속적으로 여론에 대한 그들의 의견을 물어야 한다. 조바심이나 근거 없는 두려움은 버리되, 관심과 진지한 분석 노력은 유지 강화해야 한다.

온라인과 소셜미디어 상 공중을 이전과 같이 폄하하는 생각은 최소한 버려야 한다. 애들의 장난이나 놀이라는 인식은 더 이상 유효하지 않다. 그렇다고 온라인 공중이 기업을 살리고 죽이는 시대가 되었다는 생각도 사실 정확하지는 않다. 여론이란 상호 작용에 의해 관리 주체에 의해 관리되기도 하고, 관리되지 않기도 하는 유기적 대상일 뿐이다. 이는 오프라인에서도 동일했다.

온라인 공중을 오프라인 언론과 각종 이해관계자들과 같은 수준과 비중으로 품어 균형 있게 참고하면 된다. 무조건 더 큰 비중을 두거나, 반대로 무시해 버리는 우는 더 이상 말자. 위기관리를 위해서는 그들 하나 하나의 여론이 큰 도움이 된다. 그 목소리를 적시에 듣고 내부 의사결정에 반영할 수 있는 시스템을 강구하자.

현장에서 위기관리를 하다 보면 때때로 ‘이상한’ 여론 현상이 다양하게 목격된다. 예를 들어 오프라인 언론에서 연일 떠들어 대는 자사 이슈에 대해, 온라인과 소셜미디어 공중은 별반 관심을 보이지 않는 경우가 있다. 일부 단순 언급이나 의견 표현이 있지만, 그 수준이 타 이슈들과 비교해 월등하지도, 별 의미 있는 수준에 이르지도 않는다. 이 상황을 기업은 위기로 정의해야 할까?

반대로 오프라인 언론에서는 잠잠하고 별반 관심을 가지지 않는 이슈에 대해, 온라인과 소셜미디어에서 큰 관심을 나타내는 상황도 있다. 부정여론이 슬슬 일어나 가시화되고 있지만, 여러 오프라인 이해관계자들은 아직 그런 상황에 주목하지 않고 있다. 이 경우 해당 기업은 어떻게 상황을 정의해야 할까?

온라인 및 소셜미디어 공중의 여론을 쭉 들여다 볼 때도 고민은 생긴다. 회사 관련 이슈가 온라인 상에서 확산되는 상황이다. 실시간 여론 확산수치와 의견들을 분석하며 트래킹 하고 있는데, 과연 어느 시점이 회사에서 개입해야 하는 단계인지 모호하다. 여론이 이 상태로 가다 단박에 사그라질지도 모르는데, 선불리 개입하면 상황을 더 악화시킬지도 모른다. 그렇다고 마냥 치솟는 비판여론에 복지부동 할 수는 없다. 이런 고민들이 필요하다는 이야기다. 이런 실질적인 고민을 하다 보면 더 이상 온라인이 바보들의 놀이터가 아니라는 것을 깨닫게 될 것이다.

066

일희일비(一喜一悲) 말라

기업 위기 시 회사내 위기관리팀은 얼핏 보면 외부 이해관계자들에게 대응하고 그들을 관리하는 것 같아 보인다. 그러나 실상은 좀 다르다. 경험 있

는 위기관리팀 소속 직원들은 위기 시 외부 보다 사내 이해관계자들에게 대응하고 그들을 관리하는 것이 더 힘들다 토로한다.

다 같이 한마음으로 주어진 위기 상황에서 일사불란함을 가져도 힘든 것이 위기관리인데, 말 못할 속사정들이 다 있는 것이다. 그 중 가장 아쉬워하는 것이 VIP를 비롯한 핵심 임원들이 상황변화와 이해관계자 반응에 계속 일희일비한다는 것이다.

물론 위기 시에는 그 누구도 대범함을 흔들림 없이 유지하기는 힘들다. 시시각각 변화하는 상황에 대해 그 때 그 때 감정이 흔들리는 것은 누구에게나 당연한 것이다. 그러나 리더의 일희일비는 그러한 사전적 상식적 수준의 개념을 넘어서는 결과를 낳게 되니 문제가 된다.

무엇보다 리더는 위기 시 자신의 감정을 잘 관리해야 한다. 개인적으로 낮설고, 두렵고, 경황이 없어지는 것은 위기 시 당연하다는 사실을 평소 잘 이해하고 있어야 한다. 더 나아가 위기 시에는 절대 불필요하게 일희일비하지 않겠다는 강한 결심을 하는 것도 필요하다.

위기가 발생하면 그에 대한 책임소재에 대한 다툼이 시작된다. 각종 근거 없는 이야기들과 루머들이 쏟아진다. 부정 기사들이 셀 수 없이 쏟아진다. 온라인을 비롯해 거의 모든 주변 사람들이 회사에 손가락질을 하는 듯 느껴지게 된다. 정부기관과 각종 규제기관 및 단체들이 이를 갈며 달려든다.

위기 시 이런 상황이 내게 다가올 것이라는 사실을 리더는 미리 이해하고 있어야 한다. 그래야 그 태풍 속에서도 담담히 나침반을 지켜볼 수 있다. 리더 스스로 자신의 감정을 잘 컨트롤 할 수 있어야만 겨우 가능한 것이다.

전략적으로도 그렇다. 고개 숙여 사과해야 하는 상황이라는 전략적 판단을 하게 되면 리더는 스스로 고개를 숙여야 한다고 내부인들을 설득해야 한다 그리고 스스로 숙연하고 침통하게 고개를 숙이는 모습을 보여 내적 일관성을 만들어 주어야 한다. 그래야 외부 이해관계자에 대응하는 위기관리팀 모두도 일관되게 고개를 제대로 숙일 수 있다.

반대로 팩트를 가지고 여러 반박이 가능한 건에 대해서는 리더 스스로 확신을 가지는 모습을 내부에 보여주어야 한다. 완전한 확신을 만들기 위해 다양한 검토와 분석이 전제되어야 하는 것은 당연하다. 일단 일관성 있게 리더가 확신을 가지고 반박해야 하겠다 강조하면 위기관리팀은 그에 따라 확실한 반박을 실행에 옮길 수 있게 된다.

위기 시 리더가 먼저 사과를 해야 할 것인지, 반박을 하고 대응을 할 것인지 판단하고, 결정된 입장에 대해 술선수범 해 일관성을 보여주어야 한다는 의미다. 사과를 지시하면서도 내심 억울함을 표현하는 리더, 반박을 지시하면서도 스스로 확신을 가지지 못하는 리더, 그에 따라 입장이 좌우로 계속 움직이며 변하는 리더의 모습이 문제다. 그에 따라 더 크게 위기관리팀이 출렁거릴 수밖에 없기 때문이다.

출렁거리는 위기관리팀과 그들의 실행을 바라보는 외부 이해관계자들은 그에 따라 더욱 더 크게 출렁대고, 비틀거리게 마련이다. 상황은 상황대로 계속 악화되며, 새로운 문제들이 지속적으로 불거져 나온다. 왜 리더가 위기 시 일관성을 유지해야 하는지에 대해 미리 깊이 고민해 보자.

훌륭한 리더는 위기 시 기사나 보도 한 줄에 일희일비 하려 하지 않는다. 특정 기사를 쓴 기자에 대해서 불만을 표시하며 시간을 허비 하려 하지도 않는다. 상대적으로 중요하거나 급하지 않은 기사에 대한 법적 대응에 인원을 투입하려 하지도 않는다.

경험 있는 리더는 위기 시 각종 기관들로부터의 조사와 자료 요청 및 요구에 대해서도 과도하게 흥분하거나 두려워하지 않는다. 담담하게 전문가들의 의견과 조언을 들어 정확한 준비 대응을 지시한다. 그 외 세세한 분위기나 첩보에 들뜨거나, 불안해하며 불필요한 일은 벌이지 않는다.

그런 리더는 위기 시 일부 직원의 동요에도 일희일비하지 않는다. 그렇다고 귀를 막고 눈을 감는 무시 태도를 가지지도 않는다. 가장 중요한 핵심이 무엇인지, 누가 가장 중요한 우선순위 그룹인지 정해 그에 따라 일관성 있는 대응에만 관심을 둔다.

위기관리는 리더가 한다. 기업 구성원 중 최대 1% 이내인 상위 리더그룹이 한다. 그들의 일관성과 경쟁력이 위기를 관리한다. 시시각각 좌우로 흔들리며 흥분과 노여움과 불안함을 반복적으로 표현하는 리더와 기업에게는 성공적 위기관리란 없다. 위기관리에서 일희일비란 실패의 가장 흔한 기준이다. 절대 경계해야 한다.

067

의사결정자는 댓글 읽지 마라

기업 위기관리를 위한 의사결정에 관해 조언할 때 주로 강조하는 점이 “의사결정자가 직접 온라인상 여러 댓글을 읽지는 말라”는 조언이다. 실제 위기 시 자사 관련 각종 온라인 댓글을 읽어 본 사람들은 이해할 것이다. 누구나 극도로 부정적인 댓글들을 접하고 나면 생각이 복잡 해진다. 기본적으로 의사결정은 이성적 영역내에서 이루어져야 안전하다. 의사결정자가 감정적이거나, 흥분 또는 침체되어 있을 때 내려지는 의사결정은 그 자체적으로 문제의 소지가 다분할 가능성이 높다. 위기 시 의사결정자에게 댓글을 직접 읽지 말라 조언하는 이유가 바로 그 때문이다.

일부 기업 VIP는 세세하게 자사와 관련된 온라인 댓글과 각종 포스팅들을 챙겨 읽는 것으로 유명하다. 평소에도 자사와 관련 한 부정적 내용의 글이 하나라도 발견되면, 즉시 해당 내용을 실무자들에게 공유하고 조치를 명령한다. 그에 따라 실무진이 이리 저리 대응하느라 고생을 한다.

이런 경우 일정 수준 이상의 위기가 발생하면, VIP는 매우 심각한 패닉에 빠지게 마련이다. 장시간 수 많은 댓글을 읽으며 극도로 흥분하고, 각종 세세한 비판과 주장에만 몰두하게 된다. 사람이기 때문에 이는 어쩔 수가 없다.

그러나 이성적 자세로 큰 흐름을 읽어가며 위기관리팀을 리드하는 데 장애가 생기니 문제다. 위기관리팀이 VIP 감정과 태도를 보며 무리한 대응이

나 과도한 조치들을 실행하게 되니 또 문제다. 물론 그런 적극적으로 보여지는 대응이 효과를 발휘하면 모르지만, 대부분의 경우 더 큰 문제나 새로운 문제와 갈등을 양산해 낸다. 위기관리 관점에서 감정에 기반한 무리한 대응은 그 이익보다 실이 훨씬 더 많다.

그렇다고 VIP가 평소나 위기 시 온라인 상 댓글이나 포스팅을 무조건 외면 하라는 조언은 아니다. 단순히 눈이나 귀를 막는다고 해서 감정에서 자유로워지고 바로 이성적이 되는 것은 아니다. 온라인 댓글 하나 하나를 읽지 말고, 온라인 상 여론을 읽으라는 것이 핵심이다.

온라인 댓글은 읽지 말라 해도 실무자들이 읽는다. 그들은 그래야만 한다. 그래야 제대로 된 1차 분석이 가능해지기 때문이다. 팀장과 임원이 그 결과를 바탕으로 2차 분석을 한다. 의사결정자는 그 다양하게 분석된 여론 결과를 이해하면 그 뿐이다. 여론의 큰 흐름이 어느 쪽을 향하고 있는지를 확인하면 충분하다.

이를 위해 VIP를 비롯한 의사결정자는 여론을 보다 정확하게 읽기 위한 연습을 평소에 해 두는 것이 좋다. 실무진으로부터 올라오는 여론 분석 내용을 종종 접하고, 감을 키우는 것도 권장된다. 매일 신문을 읽고 방송을 보듯 온라인에서는 어떤 이슈와 여론이 회자되는지를 정기적으로 확인해 보는 것이 도움이 된다.

위기 시에만 갑작스럽게 온라인 여론을 접하는 의사결정자들은 대부분 의사결정을 주저하게 된다. 그것이 당연하다. 낯설기 때문이다. 왜 온라인 공중은 이런 식으로 주장하는지 이해되지 않는다. 이런 이야기가 왜 갑자기(?) 튀어나오는 지 아리송하다. 대체 무슨 이야기를 하는지 자체를 이해하기 어렵다. 심지어 보고되는 여론 내용들 중 표현하나 단어 하나에도 온통 물음표뿐이다.

이런 상황을 의사결정자들은 사전에 경계하자는 것이다. 미리 익숙해지자는 것이다. 예전에 이미 의사결정자들은 하나의 동일한 이슈에 대해 왜 A 일보는 이런 논조를 가지는지, B신문은 왜 저런 논조를 가지는지 이해했을

것이다. 그래서 앞으로 특정 이슈가 발생하면 A일보와 B신문이 어떤 논조를 유지할지에 대해서 미리 예상까지도 가능하다.

온라인도 마찬가지다. 왜 A카페와 B커뮤니티간에 차이가 있는지 이해할 수 있으면 좋다. 소셜미디어 채널 간에도 어떤 차이가 있고, 이슈 성격마다 어떤 의견이 대세를 이루는지 미리 이해하고 있으면 낫다. 그래야 자사와 관련된 한 논란시에도 예상과 사전적인 대응이 가능 해진다.

이 글을 읽는 의사결정자들이 더욱 더 온라인 여론에 관심을 가지기를 바란다. 그렇다고 세세하게 몸소 댓글을 읽고, 답글을 달고, 포워딩을 하고, 하나 하나에 평가를 하라는 조언은 하고 싶지 않다. 그러나, 그런 공간과 환경에 익숙해지는 정도의 노력은 필요할 것이다.

더 나아가 위기관리 관점에서 위기 시 자칫 잃어버릴 수 있는 의사결정자로서의 이성적 관점은 절대 포기하면 안된다는 조언을 하고 싶다. 분석 보고된 온라인 여론을 존중하고, 큰 흐름을 읽고 그에 따라 정확한 의사결정을 하면 그 뿐이다. 댓글 말고 여론을 읽을 수 있으면 된다.

CHAPTER 6

리더십과 금기

68 — 80

위기관리조직에 권한을 주라

강한 위기관리조직을 가지고 있는 기업은 위기를 잘 관리할 수밖에 없다. 위기관리의 핵심 중 핵심이 바로 위기관리 조직이기 때문이다. 전문가들은 흔히 위기관리는 ‘누가?(who?)’에 관한 것이라 이야기 한다. 평소에서 위기 시까지 ‘누가’ 위기를 관리하는 가 하는 것이 중요하다는 의미다.

일단 ‘누가’ 위기를 관리할 것인지가 정해지면, 위기관리는 그 주체에 의해 준비되고 실행되어진다. 위기관리에 서툰 기업 대부분은 이 ‘누가’라는 규정이나 책임 부여가 미비하거나 아예 존재하지 않는 경우다. 모두가 위기를 관리하는 것처럼 보이는 반면, 실제로는 아무도 위기를 관리하지 않고 있는 형국이 된다.

기업 내에서 이처럼 위기관리를 위해 ‘누가’라는 책임 부여가 된 그룹이 바로 위기관리조직이다. 위기관리팀이라고 명기하는 기업도 있고, 위기관리위원회라 칭하는 곳도 있다. 해당 조직은 대표이사가 이끌기도 하고, 따로 지명된 고위임원이 이끄는 경우도 있다. 일반적으로 여러 핵심 부서들과 그 장들이 속해 있으며, 위기 발생 유형에 따라 대응 시 부서간 가감이 이루어진다.

위기 발생 직후 최대한 관련 부서들이 한자리에 모여 신속하게 상황을 분석 공유하고, 그에 대응하는 방식을 고민하는 위기대응 프로세스를 밟는다. 이후 각자 정해진 역할과 책임을 나누어 협업을 개시한다. 상황이 마무리될 때까지 위기관리 조직이 한자리에 모여 워룸(war room) 형식으로 회의를 운영하기도 한다.

해당 위기관리조직에 대표이사가 포함되어 있건 되어 있지 않건 간에 위기관리조직 운영에서 가장 중요한 부분은 그들에게 충분한 권한을 주는 것이다. 보통 위기관리 매뉴얼에 해당 조직의 구성과 권한에 대한 정확한 규정이 기재되는 데, 그 이상으로 실제 권한은 주어지는 것이 좋다. 예를 들어 일

선 직원들로부터의 상황 보고와 공유 프로세스에서도 위기관리조직이 직접 전사적인 보고 의무를 강조하고, 활발한 보고를 독촉할 수 있어야 한다. 누락되거나 부족한 정보 보고에 대해서는 추가적 보고 명령도 가능해야 한다. 이 과정에서 일선 매니저나 임원의 간섭이나 충돌은 미연에 정리되어야 한다.

외부 전문가 그룹과의 협업에 있어서도 위기 시 위기관리 조직의 권한은 강력해야 한다. 신속하게 외부 전문가 그룹을 섭외하고 그들과 위기관리 업무를 바로 개시할 수 있도록 계약이나 예산 권한도 주어지는 것이 좋다. 일단 선조치하고 후 컨펌하는 비상 프로세스를 밟게 해주는 것이다. 내부나 외부적으로 해당 위기관리조직이 현재 위기를 관리하고 있다는 사실은 정확하게 커뮤니케이션 되어져야 한다. 내부적으로는 일사불란 함이 위기관리 조직을 중심으로 구현되어야 한다. 외부적으로는 모든 커뮤니케이션 창구로서 해당 위기관리조직이 역할을 전담해야 한다.

만약 해당 위기관리조직이 충분하고 강력한 권한을 가지지 못하게 되면, 위기관리조직은 유명무실한 상황실로 변한다. 상황실은 위기 상황을 그 때 그 때 관전하고 보고하며 정리하는 수준을 의미한다. 위기를 관리하는 것이 아니라 위기를 관전하는 셈이 되어 버린다.

위기관리조직에 권한이 없으면, 그들은 할 수 있는 것도, 해야 할 것도 없는 기괴한 조직이 되어 버린다. 위기관리에 어떤 도움도 되지 못한다. 내부적으로도 위기관리 협조를 이끌어 내기 어렵다. 위기관리라는 골치 아픈 업무를 적극적으로 하고 싶어 하지 않는 것은 인지상정이기 때문이다. 권한이 없는 위기관리조직은 아무리 협조를 부탁해도 뭐든 제대로 되지 않는다.

외부에서 볼 때도 권한 없는 위기관리조직은 충실한 커뮤니케이션 창구로 인정받기 힘들다. 해당 조직이 상황과 관련 한 충분한 정보를 가지지 못하고 있다는 의심이 들 수 있다. 제대로 상황을 파악도 하지 못하고, 관리조차 하지 못하는 위기관리조직을 대상으로 커뮤니케이션을 지속하고 싶어하는 외부 이해관계자는 없을 것이다.

로마 시대에는 독재관(獨裁官)이라는 관직이 있었다. 로마 건국 초기부터 있었던 직책이지만, 상설직이 아닌 임시직이었다. 이 독재관은 외적의 침략 등 비상시 국론 일치를 위해 한 사람에게 모든 권한을 맡기어 극복하도록 하기 위해 만들어진 직책이었다. 우리가 알고 있는 그 유명한 율리우스 카이사르도 독재관 출신이었다.

기업에서도 그러한 강력한 위기관리 리더십을 가진 독재관과 같은 위기관리조직이 필요하다. 그 조직에게 위기 시에는 모든 권한을 강력하게 제공할 수 있어야 한다. 위기관리를 위해 비효율적인 평시의 프로세스들은 간단하게 정리될 수 있어야 한다. 일사불란 함은 그런 권한 하에서만 겨우 가능해지기 때문이다.

069

CEO 부재에도 끄떡 없게 하라

강한 위기관리 조직은 위기 시 조직 운영에 있어 항상 플랜 B를 보유한다. 흔히 우리가 특정 업무 책임에 ‘정’과 ‘부’를 두는 것과 같은 체계다. 위기 시에는 우리가 상상할 수 있는 모든 일이 발생 가능하다. 특히 인력 운영에 대해서는 위기 시 변수가 더욱 많다.

기업 중에는 대표이사와 경영진이 해외 출장 시 같은 비행기에 동승하지 않는다는 규정이 있다. 만에 하나 사고가 나더라도 의사결정자들이 한꺼번에 부재 되는 상황을 미연에 방지하기 위함이다. 심지어 출장 시 같은 메뉴를 시키지 않는다거나, 같은 호텔에 머무르지 않는 기업도 있다. 이와 같은 문제는 기본적으로 위기 발생 시 의사결정 그룹의 회복성을 극대화 하기 위함이다. 예를 들어 대표이사가 지구 반대편 국가에 출장 중인 상황에서 국내에 대형 위기가 발생하는 경우를 상상해 보자. 위기관리 의사결정은 물론 초

기 대응에 대한 것까지 상당부분 대표이사 결재를 받아야 하는 체제라면 어떻게 될까?

최근에는 인터넷과 통신장비 발달로 지구상 어떤 나라에서도 상호간 24시간 커뮤니케이션이 가능한 한 환경이지만, 그럼에도 변수는 존재한다. 위기 시 골든타임을 결정하는 수 시간 내에 대표이사 위치가 파악 되지 않거나, 커뮤니케이션이 불가능한 상황이 있을 수도 있기 때문이다.

그런 경우 국내 위기관리조직은 대표이사와의 커뮤니케이션이 정상적으로 개시 될 때까지 적극적인 초기 대응을 주저하게 될 수 있다. 일부 일선 대응은 진행한다 해도 그 다음 단계로 진행해야 하는 여러 중요한 대응 조치들은 상당기간 지연이 불가피하게 된다.

막상 대표이사와의 커뮤니케이션이 재개된다 하더라도, 물리적으로 멀리 떨어져 있는 지역에서 국내 상황에 대해 확실한 이해와 공감을 공유하기에는 무리가 따를 수 있다. 이런 경우 큰 소득 없는 커뮤니케이션만 상당 시간 이어지면서 실기 하게 된다.

따라서 기업은 대표이사 부재에 대비한 플랜 B를 보유한다. 이 플랜 B는 대표이사 스스로도 해당 규정을 이해하고, 완전한 권한이양을 약속하는 환경에서 공고해 진다. 일부 기업은 이 부분에서 평시에는 해당 규정을 두지 않다가, 위기 시 막상 대표이사 부재 상황이 발생하면 그 때가서 대표이사를 대신 할 고위임원을 급히 선정한다.

이런 경우 해당 임원은 위기관리 조직을 이끌 준비가 미처 되어 있지 않거나, 위기관리 조직으로부터 충분한 지지를 받지 못하게 되는 경우가 생긴다. 해당 임원도 당황스러운 상황이 되고, 그 아래 위기관리 조직도 혼란스러운 상황을 맞게 된다. 그렇기 때문에 해당 플랜 B에 의한 대표이사 부재 시 위기관리조직 운영 책임은 위기관리 매뉴얼로 상시 규정화 해 놓는 것이 좋다.

그에 따라 대표이사 부재 시 위기관리 조직을 운영하는 고위임원은 대표이사급에 해당하는 위기관리 의사결정 분야에 대한 학습과 의사결정 시물레이션을 대표이사와 함께 지속해야 한다. 그래야 실제 위기 시 대표이사 부

재에도 불구하고, 이음새 없는 위기대응과 차후 의사결정을 자연스럽게 수행할 수 있게 된다.

더 큰 문제는 대표이사가 장기 부재하게 되거나 자신이 위기 핵심에 위치하게 되는 경우다. 대표이사가 갑자기 구속 되거나, 심각한 병환으로 장기 부재가 불가피 한 상황에서 위기가 발생하는 경우다. 이런 경우 해당 위기관리 매뉴얼에서 규정한 플랜 B는 좋은 기준과 방향을 제시해 준다. 심지어 플랜 B로 규정되어 있던 고위임원마저 구속 되거나, 부재 되는 경우도 상상해 볼 수 있다. 이런 경우에도 대부분 위기관리 매뉴얼에서는 ‘부의 부’를 지정한다. 그 다음으로 권한을 가진 고위임원이 플랜 C를 가동시키는 것이다.

이런 의사결정자 부재에 의한 위기관리 조직의 운영 문제는 딱히 대표이사급에만 한정되는 것도 아니다. 법무임원이 장기 부재한 상황에서 법무 관련 위기가 발생하면 누가 위기관리 매뉴얼에 규정되어 있는 법무임원의 역할과 책임을 대행할 것인가? 홍보임원이 출장 중인 상황에서는 누가 그 역할과 책임을 대행해야 할 것인가? 대관은? 생산은? 기획은? 영업은? 마케팅은?

이런 여러 부재상황에 대한 가정에 의한 플랜 B와 C가 평시 규정되어야 한다는 것이다. 일부 기업 경영진은 그렇게 어려가지 변수를 상정하면서 까지 위기관리 조직을 복잡하게 구성해야 하느냐 하는 반론을 펴기도 한다.

그래서, 저자가 대표이사에게 조언하는 팁이 있다. 예기치 않은 상황에서 ‘토요일 오전’ 급하게 위기관리조직을 소집해 보라 한다. 연습용 상황을 실제처럼 부여하고, 매뉴얼에 정한 위기관리팀 소집 공간에 누가 얼마나 정확한 시간 내 도착하는지 점검 해 보라 한다. 얼마나 위기관리 조직의 부재가 가시화 되는지 그대로 알 수 있게 된다. 기억하자. 위기 시에는 모든 것이 비정상이다.

정보의 진공은 항상 깨라

위기가 발생했을 때 위기관리를 위해 최선을 다하는 기업은 정보의 진공 상태를 내버려 두지 않는다. 정보의 진공상태는 주변 공중 및 이해관계자들이 특정 이슈에 관해 가지는 합리적 의문에 대한 적절한 정보가 존재하지 않는 상태를 의미한다. 좀더 정확하게 표현하면, 위기를 맞은 기업 자신의 정보가 외부 공중과 이해관계자들에게 충분하게 제공되지 않는 상황이라 볼 수 있다.

흔히 자사에게 불리해 보이는 위기가 발생했을 때 기업 스스로 입을 다물어 버리는 현상을 상상해 보면 된다. 함구령이라던가 노코멘트를 통해 해당 위기에 대해 합리적 의문을 던지는 공중 및 이해관계자들에게 아무런 정보를 공유하지 않는 경우다.

이 정보의 진공상태는 대체로 장기간 유지되지는 않는다. 정보의 진공상태는 어떤 형태로라도 여러 정보를 신속히 흡입해 진공상태를 해소하고자 하는 습성이 있기 때문이다. 그 기회를 빌어 유입되는 정보들은 상당 부분 위기관리 주체에게 불리하거나 위해성이 있는 정보들이다.

운 좋게도 다른 정보 제공자들이 긍정적 정보를 상당 수준 유입시켜 준다면 그 정보의 진공상태는 결과적으로 유리한 방향으로 해소 될 수 있을 것이다. 그러나, 위기 발생 초기 정보의 진공상태는 다양한 이해관계자들로부터 전해지는 통제할 수 없는 정보들로 메워진다. 사실관계 확인이 되지 않은 정보, 실제 사실이 아닌 정보, 부정적 의도가 숨겨져 있는 정보가 판을 치게 된다.

일단 정보의 진공상태가 해소된 그 공간에서는 더욱 부정확하고 부정적인 정보들이 지속적 세포분열을 통해 극도로 다양화된다. 이 수준이 되면 위

기관리 주체는 손을 쓸 수 있는 것들이 없어지는 결과를 맞게 된다. 사실이 아닌 부정적 정보들이 이미 위기상황을 압도해 버렸기 때문이다. 따라서 많은 전략적 기업들은 위기 발생 초기부터 신속하게 정확한 정보를 제공하려 애쓴다. 그 후에도 지속적으로 정기 커뮤니케이션을 통해 정확한 정보를 공중과 이해관계자들에게 업데이트 하며 최선을 다한다. 이런 노력의 목적은 정보의 진공상태를 해소시켜 부정확하고 부정적인 정보들이 다양하게 유입될 기회를 지속적으로 차단하기 위함이다.

물론 이런 정보의 진공상태를 해소시키기 위한 노력은 아무 기업에게나 가능한 것이 아니다. 정보의 진공상태를 효과적으로 해소 시키기 위해서는 기업 스스로 정확한 사실관계 확인 체계를 보유해야 한다. 적시에 정확한 정보를 파악하고 이를 분석 정리 해 커뮤니케이션 할 수 있는 역량을 가지고 있어야 한다. 만에 하나라도 정확하지 못한 정보를 부주의하게 전달했다가는 정보의 진공상태 해소는커녕 또 다른 새로운 정보의 진공상태를 조성하게 된다.

정보의 진공상태 해소를 위한 기업의 창구도 완벽하게 준비되어 있어야 한다. 훈련 받지 못한 창구가 커뮤니케이션을 진행하게 되면 아무리 정확한 팩트와 상황분석이 존재하더라도 효과적인 정보의 진공상태 해소는 어려울 수 밖에 없다. 무엇을 이야기 하는가도 중요하지만, 어떻게 이야기하는 가도 중요하다는 점을 기억해 볼 필요가 있다.

효과적으로 정보의 진공상태를 해소 시키는 위기관리 커뮤니케이션 전략은 그 자체로는 멋지다. 그러나, 실제 현장에서 실무자들은 그에 대한 실행을 매우 어려워한다. 앞서 이야기 한 것처럼 평소 구축되어야 했던 체계가 부실하거나 부재한 것이 하나의 원인이다. 또한 제대로 훈련 받아 효과적인 창구 역할을 일사불란하게 실행할 인력들이 부족하다는 것도 원인이다.

그렇기 때문에 위기 시 기업 내부에는 제대로 파악되지 않은 분절적 정보들만 주어진다. 자꾸 잘못된 상황 정보들이 공유된다. 부서간 사일로가 생겨난다. 일부 부서에서는 주장인지 팩트인지 분간되지 않는 의견을 제시한

다. 그 와중에 외부의 위기 상황 변화는 지속된다. 시간은 흘러가는 데 유효한 커뮤니케이션은 시작되지도 못한다. 이미 정보의 진공상태는 위험 수위에 육박해 버렸다. 긴급한 마음으로 일단 정보의 진공상태를 해소시키기 위한 첫 커뮤니케이션을 실행한다. 그러나 그로 인해 또 다른 정보의 진공상태가 생겨난다. 공중과 이해관계자들이 자사의 커뮤니케이션을 듣고 또 다른 합리적 의문을 제기하기 시작한 것이다. 위기관리 실무자들에게 더욱 더 많은 숙제가 안겨진다. 이 상황이 일정 기간 반복되면 위기관리에서는 대부분 손을 놓아 버린다.

정보의 진공상태를 해소시키자. 말처럼 쉬운 것이 없다. 그러나 준비 없이 결과만 탐하는 것만큼 허망한 것이 없다. 무조건 정보를 유입시킨다고 정보의 진공상태는 해소되지 않는다. 왜 많은 기업이나 셀러브리티들이 위기가 발생하면 입을 다물고 뒤돌아 앉아 귀를 막는지 그 이유를 생각해 보자. 일부에서는 전략적 침묵이라 칭하지만, 실제로는 그 반대다 준비되지 않았고, 자신이 없기 때문에 돌아 앉아 있는 것뿐이다. 원인과 결과를 혼동하지 말자.

 071

병 자랑하듯 말라

옛말에 ‘병은 자랑하랴’는 말이 있다. 병이 들었을 때는 자기가 앓고 있는 병을 자꾸 이 사람 저 사람에게 말하여 고칠 길을 물어보아야 좋은 치료 방법을 찾을 수 있다는 의미다. 기업 위기관리에 있어서도 이 말은 어느 정보 이해가 가는 말이다.

일반적으로 위기관리 컨설팅이나 자문을 컨설팅사에게 요청할 때는 기업이 일종의 필요성을 느끼기 때문이다. 그 중 대부분은 미리 대비하고 준비해

서 어떤 형태로든 발생 가능한 위기를 좀 더 잘 관리하자 하는 광범위한 목적을 가진다.

그러나 그 다른 일부는 특정 위기를 내심 예상하고 있는 경우다. 곧 다가올 위기를 빨리 대비하고 대응안을 마련해야 하는 상황에 있는 경우다. 이런 경우 일반적으로 기업은 특정 컨설팅사와 NDA(비밀준수계약)를 맺고, 자신이 예상하는 위기와 그 배경을 같이 공유한다.

이는 자신의 병을 주치의나 전문의에게 설명하고 그에 대한 치료나 수술 방법을 논의하는 것과 유사하다. 병을 ‘제한된 의사’에게 자랑하는 셈이다. 이는 일반적이며 합리적인 프로세스로 문제될 것이 없어 보인다.

문제가 될 수 있는 경우는 자신의 병을 ‘동네방네’ 자랑하는 경우다. 자사에게 발생될 위기나 이미 발생한 위기를 관리할 컨설팅사를 찾겠다고 여기저기 소문을 내는 것이다. 평상시 같이 일반 대행사를 고용하듯 구매 프로세스를 꼼꼼하게(?) 거치는 기업들이다.

위기관리 컨설팅사들에 대한 롱 리스트를 뽑고, 그들 하나 하나를 면접하고, 그 중 쇼트 리스트를 정리한다. 심지어 그들에게 현재 상황에서 어떤 위기관리가 가능할지 제안서를 요청한다. 연 이은 프리젠테이션을 통해 최종적으로 함께 일할 위기관리 컨설팅사를 뽑는다.

일단 이와 같은 경우 앞으로 발생할 위기에 대한 정보는 외부 유출에 있어 통제가 불가능 해 진다. 상당히 많은 이해관계자들이 해당 내용을 이미 인지하고 그에 대해 관심을 나타내게 된다. 이로 인해 예상되던 위기의 본격적 발발 시점을 당기는 부작용이 발생하기도 한다. 또한 위기 대비 대응 시점에도 큰 실기를 하게 된다. 위기관리에서 준비와 실행 타임라인이 매우 중요한데 이와 같이 장기간의 지루한 ‘병 자랑’은 해당 기업으로 하여금 타이밍을 놓치게 하는 원인이 된다. 대비와 준비 작업에 있어서도 일정한 물리적 시간과 숙성이 필요하기 때문에, 하루 아침 똑딱 이루어질 수 있는 성격의 것이 아니라는 것이 문제다.

위기를 앞두고 공개적으로 병을 자랑해 해당 기업이 얻을 수 있는 것이라면 구매 프로세스의 준수와 예산의 절감 정도일 것이다. 그러나 사실 이 가치들은 위기관리를 통해 얻고자 하는 정확한 가치가 아니다. 여기저기 새는 위기관련 정보들과 놓쳐버린 타이밍처럼 치명적인 결과를 감내하면서까지 꼭 챙겨야 하는 가치인가는 생각해 볼 필요가 있다.

경쟁 프리젠테이션을 통해 해당 위기관리 컨설팅사가 정확하고 현실적인 해법을 단박에 제시할 가능성도 그리 크지 않다. 위기관리를 위해서는 컨설팅팀이 일정 시간을 집중해 관련 정보들을 해석하고, 시나리오와 대응안을 설계하는 장기간의 노력이 필요한데, 며칠내에 이루어지는 인사이트나 아이디어 중심의 위기관리 제안은 완전하지 않을 가능성이 높다. 심지어 위험한 피상적 제안이 될 가능성도 무시할 수 없다.

예산에 있어서도 마찬가지다. 위기관리 컨설팅 예산을 싸게 부른 컨설팅사가 상대적으로 피(fee)가 비싼 컨설팅사가 제공하는 가치에 버금가는 결과를 내 놓으리라는 법은 없다. 예산이 보기에 합리적이라고 컨설팅트들이나 결과가 분명 합리적이라는 보장이 없다는 의미다.

그렇기 때문에 많은 기업은 비공개를 원칙으로 극소수 신뢰할 만한 위기관리 컨설팅사와 일한다. 물론 평시부터 위기관리 컨설팅사와 지속적으로 케이스들을 공유하고 상시적으로 자문을 받아 협력 체계를 만들어 놓는다. 미리 필요한 진단과 훈련과 매뉴얼과 시뮬레이션 작업을 함께 하기도 한다.

병을 자랑하라는 이유는 자신의 병에 좋은 치료 방법을 찾기 위함이다. 그러나 그 병이 매우 수치스럽거나 인식적으로 좋지 않은 것이라면 병에 대한 자랑은 조심스러워야 한다. 또한 그 자랑의 대상이 치료 방법을 제공하지 못할 대상이거나, 더 큰 병을 선물 할 대상이라면 병 자랑은 그 자체가 위험한 것이다. 믿을 수 있는 대상과 은밀하게 병을 제대로 치료하는 노력만이 필요해 보인다.

072

절대 추측 말라

예측과 추측은 다른 의미다. 예측의 의미는 ‘미리 헤아려 짐작하는 것’이다. 사실관계나 상황 정보분석을 기반으로 한다는 느낌을 준다. 미리 사실관계나 상황 정보를 살펴 구체성을 가지고 짐작하는 것을 의미한다고 볼 수 있다.

반면 추측의 의미는 ‘미루어 생각하여 헤아리는 것’을 의미한다. 미루어 생각한다는 의미에 중심이 있다. 미래의 일에 대한 상상이나, 과거나 현재의 일에 대한 불확실한 판단을 표현하는 일을 의미한다. 상상이나 불확실한 판단이 그 중심이다.

위기 상황에서는 종종 위기관리팀 조차 한치 앞도 캄캄해 보이는 경험을 한다. 시시각각 상황이 변하고 이해관계자들이 추가된다. 각 이해관계자의 입장과 움직임이 서로 얹히고 충돌하면서 또 다른 상황이 이어 발생된다. 혼란은 커져 가고, 불확실성은 시간에 따라 기하급수적으로 증가한다. 이런 상황에서 최고 경영진을 중심으로 하는 위기관리팀이 앞으로 전개 될 상황에 대해 예측하는 가 또는 추측하는 가에 따라 위기관리의 성패가 갈리는 경우가 종종 있다. 예측은 경험 있는 내부 전문가들과 외부에서 협업하는 컨설턴트들이 중의를 모아 향후 상황을 정리해야 가능하다. 일단 상당히 많은 수의 유사 사례들에 대한 전반적 프로세스 분석이 그 기틀이 된다. 이미 유사한 유형의 위기를 경험했던 다양한 기업의 사례들이 우선이다. 그들 각각이 따라야 했던 상황 변화와 프로세스들이 정리되어 자사의 상황에 연결된다. 그렇게 되면 현 상황에서 가장 신경 써야 하는 우선순위나 새로운 변화와 취약 부분을 미리 도출해 내는 예측이 가능해 진다.

예를 들어 어떤 사회적 문제가 갑자기 불거져 언론과 온라인에서의 반향이 폭발하는 경우가 있다. 이런 상황에서 기업 위기관리팀이 불타는 외부 언론과 온라인 여론을 분석하고 있기만 해서는 다음 단계의 상황 변화를 예측하기란 힘들다. 지금의 상황은 그 다음 상황을 이끈다. 그렇지만 현 상황을 주목하기만 해서는 다가올 다음 상황을 정확하게 예측하기는 어렵다.

이런 경우 여러 내 외부 전문가들이 모여 유사 위기 사례들을 기반으로 향후 하루 이틀 중 어떤 상황이 새롭게 발생할지 예측하게 된다. 상당히 극단적이고 민감한 이슈라서 언론과 온라인이 뜨겁다. 여론 방향을 보니 법적인 논란이 거세지고 있다. 일부 언론에서는 경찰이나 검찰의 책임이나 방관론을 제기하며 비판의 날을 세우고 있다.

이 상황에서 정상적인 위기관리팀이라면 조만간 경찰이나 검찰에서 모종의 적극적 행동을 취해 올 것이라는 예측을 할 수 있게 된다. 법무와 대관 부서가 신속하게 움직여야 하는 이유가 된다. 로펌과 컨설턴트들의 조언을 들으니 그 논란으로 인한 압수수색과 그 범위 대상 등이 어느 정도 예측 된다. 당연히 자사에서 취할 수 있는 대비나 대응이 예측에 기반해 진행된다.

이런 예측이 상황별로 시시각각 업데이트 되어야 제대로 위기관리를 할 수 있게 된다. 반면 상상변화에 따라 전혀 예상 못한 상태에서 낯선 상황을 맞기만 하는 기업들은 똑 같은 상황에서 예측보다 추측을 하는 경향이 있다.

추측에 기반해 정보 보고나 의사결정이 이루어지는 기업에서는 이런 표현이 사용된다. “(알아보니) …라고 하는 것 같습니다.” “…까지는 (상황이) 안 갈 꺼 라고 합니다.” “보통 이런 경우에는…하라 하더군요.” 이 표현들을 보면 대부분 제3자 의견을 빌려 자신이 각색 해 보고 하는 것이다.

그렇다면 왜 원래 화자들이 위기관리팀 내부에 조인 해 더욱 자세한 이야기를 하지 않을까? 그들 스스로도 구체적인 확신이 없다는 의미다. 위기관리 담당자 스스로도 정확한 확신 대신 일종의 바램을 가지고 이야기를 옮겨 각색한다. 말 그대로 추측만 하는 것이다. 아마 이럴 것이다. 이럴 것으로 보인다. 이랬으면 좋겠는데 잘 되지 않겠나? 이게 전부다.

추측을 기반으로 해 위기에 대비하고 대응을 준비하라는 것은 상당히 어려운 주문이다. 추측은 추측으로 끝나고 실제로는 당황스러운 상황이 다가온다. 반면 예측은 추측이라 해도 하나 하나 검증하는 과정을 거친 후 만들어진다. 일부 경영진이 추측 하더라도 그에 대해 정확한 예측을 통하게 되면 ‘발생 가능성이 없다.’ ‘크지 않다.’ ‘발생하더라도 이렇게 대응할 수 있다’는 답을 마련할 수 있게 된다.

정확한 예측은 위기 시 혼란과 혼동을 최소화하는 역할을 한다. 변수를 최소화 하고 통제가능한 부분과 불가능한 부분을 가려 낸다. 시간에 기반한 타임라인도 수립 가능하다. 당장 우리에게 어떤 새로운 상황이 펼쳐 질 것인지에 대한 생생한 그림을 제시해 준다. 경험과 케이스 분석을 통한 로드맵이 그려진다는 것이다. 대신 추측에만 익숙한 기업은 로드맵 대신 소원을 빈다. 샤머니즘 같은 위기관리를 하는 것이다.

 073

경질이나 사퇴는 위기관리가 아니다

언젠가부터 기업의 위기관리에 있어서도 CEO의 사퇴가 주요한 위기관리로 해석되는 분위기가 생겨나고 있다. 원래 정부기관에서 대형 위기 발생 시 그 책임을 물어 그 기관의 수장을 경질하던 ‘정치적 행위’를 기업이 따라하는 것이다.

정부기관의 수장을 위기 발생 책임을 물어 경질하는 것에는 여러 다른 배경이 있다. 일단 해당 위기에 대해 그 수장이 제대로 된 대비나 대응을 하지 못한 경우가 주다. 그에 더해 야당이나 심지어 여당에서도 해당 수장에게 모든 책임이 있다 정치적 비판을 하는 경우다. 고위정치권에서도 해당 기관의 수장을 교체하는 것이 여론을 관리할 수 있는 방법이라는 정치적 감각에 기반한다. 그러나 이런 수장교체 카드는 정치적이고 정무적 감각에 주로 의지

할 뿐, 실질적 위기관리나 개선 또는 재발방지 대책과는 연결되지 않는다는 것이 문제다. 심각한 위기를 대비하지 못한 책임 그리고 실제 위기에 대응하지 못한 책임을 그 수장이 짊어지고 나가버리는 형식일 뿐이다.

그 뒤를 이어 새롭게 부임한 해당 기관 수장은 일단 지나간 위기와 그에 대한 책임에서는 자유롭고 싶어한다. 초기 유사한 위기의 재발방지를 일부 강조하기는 하지만, 이내 자신의 생각과 계획을 더 강조하며 부처 실무에 임하게 된다. 수장 교체의 직접적 원인에 대해서는 깊이 손을 대지는 않게 되는 것이다.

이로 인해 정부기관의 위기는 유사하게 반복되고, 발전한다. 수장은 그에 따라 종종 교체되고, 사임한다. 책임을 지고 사임한다 커뮤니케이션 한다. 진정으로 해당 위기에 대해 책임을 진다 생각했으면, 해당 위기를 제대로 관리하고, 더 나아가 개선이나 재발 방지 대책을 마련해 놓는 것이 맞다. 그래야 고위 공직자로서 제대로 된 책임을 다한 것이다.

골치가 아프니까 사임한다. 성가시니까 자리를 내 놓는다. 해법이 있을 리 없으니 남에게 일을 미룬다. 이런 식으로 사퇴가 해석되어서는 안된다. 시끄러우니까 여론을 잠재운다. 그대로 수장을 남겨 놓으면 불쌍 사나우니 바꾼다. 위기를 관리하는 모습을 보여주기 위해 바꾼다. 이런 식으로 경질이 해석되어서도 안된다.

기업의 경우에도 위기 발생 시 CEO를 경질하거나 CEO 스스로 사임하는 것은 상당히 신중하게 결정해야 하는 전략적 의사결정이다. 일단 위기가 진행되고 있는 과정에서 CEO를 경질하거나, CEO가 사퇴 의사를 밝히는 것은 해당 위기를 제대로 관리하지 않겠다는 표현과 같다.

일반적으로 이런 경우 오너 기업에서는 비상경영체제나 오너 직접 경영체제 등을 흘리면서 ‘회장께서 버럭 하셨다’ ‘회장께서 강력하게 조치하셨다’는 내부 메시지를 홍보한다. 전임 CEO의 위기 중 부재기간을 커버하려 하는 것이다. 그러나 이 모든 것이 이미지에 대한 것이지, 실질적 위기관리와 실행과는 먼 것이라 문제다.

일반적으로 중대 책임이 있는 CEO 경우라도 우선 일정기간 위기관리에 전력을 쏟게 한 후, 위기관리가 마무리되면 이사회를 통해 CEO를 정상적으로 교체하는 수순을 밟는 것이 좋다.

중요한 것은 새 CEO가 부임하기 전 이미 발생된 위기에 대한 위기관리는 대부분 마무리되어 저야 한다는 점이다. 그 후 책임을 묻는다는 느낌이 아니라, 더욱 강력한 위기관리 리더십을 발휘할 수 있는 새 CEO를 영입해 지난 위기를 반복하지 않겠다는 의지를 커뮤니케이션 해야 한다.

그렇게 해야 이사회가 지속적으로 CEO를 줄줄이 경질하는 의결을 하지 않게 된다. 반복되는 위기로 주가가 곤두박질 치는 것을 반복 목격하지 않아도 된다. 고객 충성도와 매출이 그에 따라 널을 뛰는 문제에 골치 아파하지 않게 된다.

기업이 정부기관을 그대로 따라하면 문제가 더욱 커진다는 것을 명심하자. 여론만 보고 실질적 위기관리는 간과한 채 CEO를 이미지 관리 차원에서 경질하고 그 자체를 대단한 위기관리로 홍보하는 습관은 버려야 한다. 그런 트릭으로는 문제만 반복되게 만들 뿐이기 때문이다.

기업 CEO 스스로도 정확한 위기관리관과 철학을 갖출 필요가 있다. 위기가 발생되면 운이 없다고 생각하는 것을 경계해야 한다. 위기관리란 스스로 마땅히 해야 할 일을 적시에 하는 것일 뿐이다. 만약 위기가 발생되었다면 어딘가에 문제가 있었다는 의미다.

스스로 마땅히 해야 할 일을 하지 않거나 못했다는 의미다. 위기가 발생할 것이라는 사실을 예측 못했기 때문에 위기가 발생하는 것이 아니다. 예측을 했으면서도 아무런 일을 하지 않았기 때문에 위기는 발생된다. CEO 스스로 평시나 위기 시 제대로 된 위기관리 리더십을 살피 발휘해야 한다. 사퇴나 경질은 그 자체로 절대 위기관리가 될 수 없다 생각해야 한다.

배상을 위기관리라 말라

기업의 위기를 가만히 들여다 보면 항상 그 위기와 관련된 이해관계자들이 존재한다는 것을 알 수 있다. 위기와 관련 된 대부분의 이해관계자들은 피해를 입었거나 입었다 주장한다. 흥분 해 있거나 화가 나 있고, 아파하고 슬퍼한다. 불만을 가지고 있고, 일부는 싸우려고 한다. 위기를 둘러싼 이해관계자들은 그런 특성을 지닌다.

그렇기 때문에 위기가 발생하면 기업에게 이해관계자들의 관점에서 해당 위기를 바라보라 조언 한다. 그들의 관점에 서서 보는 것이다. 어떤 감정이 지 계속 공감해 보라는 것이다. 공감되는 감정이 위기관리의 핵심이다. 큰 피해를 받아 화가 나고, 슬프고, 고통스럽게 느껴진다면 그 안에 위기 해법이 존재한다. 위기관리 실행을 통해 그 감정을 적절하게 해소해 주면 된다.

이 과정에서 기업들은 한가지 착각을 한다. 이해관계자들이 주장하는 피해에 대해 단순히 배상만 해 주면 그 뿐 아닌가 하는 생각을 하는 것이다. 100만원의 피해를 보았다고 하니까 그 100만원을 이해관계자에게 배상 해주면 더 이상 문제는 없어지고, 그들의 감정도 이내 사라질 것이라 단정 한다.

기업 스스로 이런 생각을 가지고 배상을 내부에서 논의한다. 빨리 배상해 버리자는 이야기를 한다. 배상을 하면 곧 위기가 사라질 것이라 예측을 한다. 그러나 이후 해당 기업은 배상에 대한 계획이나 액수를 밝힌 후에도 위기가 제대로 관리되지 않는 당황스러운 상황과 맞닥뜨리게 된다. 기업측에서는 무엇이 잘 못된 것일까 고개를 갸우뚱한다.

만약 배상에 대한 계획을 커뮤니케이션 했음에도 해당 위기가 관리되지 않고, 이해관계자들의 감정에 변화가 없다면 그 위기관리는 전반적인 문제

가 있다는 의미다. 배상은 기본적으로 위기관리가 아니다. 기업의 문제로 입은 이해관계자들의 이전 손해나 피해액을 다시 되 갚아 주는 것일 뿐이다. 당연히 기업이 했어야 할 일일 뿐이다.

일정기간 위기가 발생 지속되었다면 이해관계자들에게는 이전 손해나 피해규모를 훨씬 상회하는 고통의 시간과 감정이 추가되었을 것이다. 이 부분을 간과하기 때문에 일반적 배상 계획은 위기관리에 큰 도움이 되지 않는 결과로 이어진다. 눈에 보이지 않는 배상 분야가 추가적으로 존재한다는 것을 기억해야 하는 것이다.

배상 계획을 커뮤니케이션 했음에도 위기관리와 이해관계자 관리가 잘 되지 않으면 기업은 이때부터 이해관계자들을 적대적 시각으로 보기 시작한다. 너무 무리한 요구를 한다고 지적한다. 정신적 피해 배상까지는 어렵다 이야기한다. 배상 이외에 다른 생각을 하고 있다고 이해관계자들을 의심의 눈초리로 보기 시작한다. 우리니까 그 정도라도 배상 하지 다른 기업이었으면 어림도 없다고 이야기 한다. 이번 배상에 합의하지 않으면 영원히 손해 회복은 어려울 수 있다 으름장도 놓는다.

다시 생각해 보자. 배상은 아주 최소한의 피해 회복 노력일 뿐이다. 이해관계자들이 고통스러워 하는 ‘피해’에는 금전적 부분을 넘어 자신이 경험하지 않아도 되었던 불필요한 것들이 상당부분을 차지 한다. 그 비가시적 피해들은 배상을 통해 절대 회복되지 않는다는 점에 주목해야 한다.

위기관리 커뮤니케이션은 그러한 비금전적 배상 분야를 위해 존재한다고 볼 수 있다. 법적으로 배상액을 정해 배상해 주겠다는 커뮤니케이션만으로는 아무 것도 되지 않는다. 그에 불만을 가진 이해관계자들과 또 다른 갈등과 충돌을 야기해 보아도 아무 것도 마무리 되는 것은 없을 것이다. 위기관리 커뮤니케이션은 배상의 이전, 과정, 이후에 이르기 까지 이해관계자들이 가진 감정을 적절하게 케어 하는 데 주요 목적이 있다. 선제적이고 사전적인 커뮤니케이션 노력을 통해 물질적인 배상이 최대한의 효과를 발휘할 수 있도록 정지작업을 하는 역할을 한다.

배상 과정에서도 이해관계자들이 순순히 그 과정에 합의하고 계획에 호응할 수 있도록 적절한 감정적 지원을 유지하는 것이 위기관리 커뮤니케이션이다. 이후에도 지속적 위기관리 커뮤니케이션은 지나간 위기에 대한 이해관계자들의 남은 기억과 감정과 잔존 피해들까지 케어한다.

그렇다면 배상 자체가 핵심이라기 보다는 위기관리 커뮤니케이션을 통한 적절한 배상이 핵심이라는 결론에 다다르게 된다. 옛말에 천냥 빚도 말 한마디로 갚는다 했다. 위기관리 커뮤니케이션과 관련된 이야기다. 절대로 단순 배상과 법적 의무에 따른 배상만을 가지고 위기관리라 하지 말자. 이해관계자들의 감정에 기업이 시종일관 공감하면 정답이 나온다.

제대로 된 위기관리 커뮤니케이션이 있어야 제대로 된 배상도 존재한다. 제대로 된 배상이 있어야 제대로 된 위기관리 커뮤니케이션도 존재할 수 있다. 위기관리란 이처럼 A and B의 개념이 자주 요구된다. 흔히 생각하듯 A or B라는 개념은 좀처럼 유효하지 않다. 뭐든 최대한 제대로 하자.

075

준비는 미리 하라

기업 위기관리에서 경계해야 할 생각이 하나 있다. ‘(그 때가서) 하면 된다’는 단순한 생각이다. 위기관리를 위해 “하면 된다”는 말은 위기 발생 이전까지만 맞는 말이다. 불행한 위기가 발생하지 않도록 해야 할 일을 ‘하면 된다’라는 생각으로 미연에 노력하는 것은 권장할 만한 것이다.

그러나, 막상 위기가 발생했을 때 무조건적 ‘하면 된다’는 주장은 자칫 문제를 더 크게 만들 소지가 있는 말이다. 위기가 발생했을 때 ‘하면 된다’는 말은 위험하다. 제대로 하기 위해서는 필수적인 것이 ‘준비’다. 적절한 준비 없이 ‘하면 된다’라 믿는 막연함은 절대 경계해야 한다.

어떤 위기대응일지라도 일정시간의 물리적 준비 시간이 필요하다. 급하다고 바늘 허리에 실을 메어 쓸 수 없다. 서양에서는 바쁘다고 수레를 말 앞에 매지 말라는 말도 한다. 위기대응이 바로 그렇다. 충분하지는 않더라도 일정 수준 이상의 준비가 선행될 때 해당 위기대응은 그 효과를 발휘한다.

아주 간단해 보이는 해명문이나 사과문도 그렇다. 실제로 위기 시 위기관리 커뮤니케이션을 위해 해명이나 사과문을 작성해 본 기업은 기억할 것이다. 초안 작성에서 각 부서별 검토와 수정 그리고 보고 작업이 생각보다 복잡다단하다는 것을 알 것이다. 위기관리 매뉴얼에서는 ‘최대한 신속히’ 또는 ‘3시간 내에’ 등과 같은 ASAP(as soon as possible)명령이 쓰여 있지만, 말이 쉽지 그런 빛의 속도는 나지 않는 것이다.

그 과정에서 급한 마음에 부서별 리뷰를 건너 띄거나, 몇몇 담당자와 임원이 후다닥 만들어 올린 해명이나 사과문은 나중에 문제가 되는 경우가 흔하다. 일단 공개된 해명이나 사과문을 2-3일에 걸쳐서 여러 차례 사후 수정 개서하는 촌극이 목격되는 경우도 이 때문이다.

사과 기자회견도 그렇다. 대기업의 경우 빠르게 기자회견을 준비하는 팀이 조직화 되어 있어 그나마 신속하게 가능하지만, 그 외 기업들은 그렇지 못한 것이 현실이다. 기자회견을 연다고 끝이 아니다. 그 회견을 통해 어떤 메시지를 어떻게 누가 전달할 것인지에 대한 준비는 상당한 시간을 요구한다.

위기가 발생하면 꼭 불거지는 문제가 이런 것들이다. 일단 시간이 없다. 급하다. 경영진의 요구들이 쏟아진다. 여러 주변 이해관계자들이 경영진에게 훈수를 둔다. 의사결정 과정은 과도하게 지연된다. 정확한 지시가 내려오지 않으니 실행 해야 하는 팀에서는 무의미한 시간만 보낸다.

예산이 없다. 그리고 조직이 부족하고 없다. 문제가 발생한 원점에 대한 기존 관계나 투자가 없었다는 것을 알게 된다. 누구 한 사람을 만나 보려 해도 줄이 닿지 않는다. 어떻게 해 보려 해도 그걸 해 본적이 없다. 직원들을

뒹달해 보지만 없는 답이 나올 리는 만무하다. 이 때와서 미리 준비 할 걸 하는 후회를 한다.

정신을 차리면 이미 늦었다는 말이 있다. 위기관리에 있어 준비 하지 않고 위기를 맞았다면 이 말을 기억해야 한다. 준비는 미리 해 두어야 실제 위기 시 빛을 발한다. 부랴 부랴 준비를 시작하게 되면 해당 위기가 최악으로 종료 된 이후에나 겨우 나서게 될 가능성이 높다.

여기저기에서 도움을 끌어 와 운 좋게 해당 위기를 넘겼다고 해 보자. 그런 뒤에도 대부분 이런 기업들은 준비를 시작하지 않는다. 지난 위기에 대한 반면교사를 찾지 않는 것이다. 바로 다음 달이나 다음 해에 동일한 위기가 발생해도 또 동일한 준비 부족을 토로하고 똑같이 허둥지둥 댕다. 이 것이 가장 큰 문제다.

미리 살펴 놓으면, 미리 경험하면, 미리 갖추면 위기 시 훨씬 나은 결과를 얻을 수 있다. 이것은 진리다. 준비 된 기업은 위기 시 빠르다. 별도로 준비하는 데 드는 시간 소모가 필요 없기 때문이다. 기다렸다는 듯이 대응 하는 기업이 이런 기업이다.

신속한 대응인데도 그 품질에는 이상이 없다. 해명이나 사과문 속에도 상당한 수준의 심사숙고가 엿 보인다. 이 빠른 시간 내에 어떻게 이런 메시지가 잘 정리 되었는지 희한하게 보일 정도가 된다. 기자회견을 보아도 준비된 회견은 기자나 시청자 입장에서도 정돈된 모습처럼 느껴진다. 신뢰감도 배가되고, 무언가 위기가 관리되고 있는 것처럼 보여진다.

여기에 장기간 훈련된 경영진이 정확하게 전략적 메시지를 전달하게 되면 금상첨화가 된다. 준비한 기업과 준비하지 않은 기업은 이렇게 차이가 난다. 위기 시에만 보이는 엄청난 차이다. 막연하게 ‘하면 된다’라는 생각은 지금이라도 버리자. 달리는 말에 올라 타는 것이 쉬운지, 미리 말에 올라타고 달려 나가는 것이 쉬운 것인지 합리적인 생각을 하자.

076

모든 사람이 미디어다

예전에는 미디어 트레이닝(media training)을 언론대응훈련으로 불렀다. 국내외 기업과 조직 리더들을 대상으로 진행해온 미디어 트레이닝의 ‘미디어(media)’라는 의미는 수십년간 곧 ‘언론(press)’이었다. 언론과 기사를 대상으로 커뮤니케이션 하는 상황을 준비하는 훈련이 바로 미디어 트레이닝이었다.

그러나 최근에는 미디어 트레이닝을 진행하면서 ‘미디어’라는 의미가 엄청나게 확장되었음을 느끼게 된다. 기업과 조직의 리더들이 더 이상 미디어를 언론(press)에만 한정하지 않고 있기 때문이다.

실제 여러 이슈나 위기 케이스를 보아도, 기업과 조직 리더들이 깊이 고민하는 것은 언론을 넘어 모든 사람들로 인한 것이다. 예전에는 언론이나 기자가 문제를 발견하고 제기한다는 생각을 했지만, 최근에는 리더 주변 모든 사람들이 문제를 발견하고 제기하는 환경이 되어 버렸기 때문이다. 리더의 주변을 둘러보자. 주변 모든 사람들이 그의 일거수 일투족을 모니터링한다. 자칫 그 리더의 언행에 문제가 보이면 그 중 일부는 녹음이나 녹화를 한다. 개인의 스마트폰 때문에 이미 모든 사람들이 미디어가 되어 버린 것이다.

예전에는 리더들이 크게 신경 쓰지 않았던 부하 직원들, 비서, 운전기사, 회사 주변의 술집이나 식당 주인, 골프장 캐디와 종업원들, 심지어 스쳐 지나가는 모르는 사람들에 이르기까지 리더 주변 모든 사람들을 미디어로 보고 극히 주의해야 하는 시대가 되었다.

누군가는 현 시대가 투명을 넘어 발가벗겨진(nude) 시대라고 명명하기도 한다. 예전 기업 위기관리에 있어 투명성이나 정직성이란 제3자 검증 가

능 유무를 기준으로 일부 탄력적인 것이었다면, 최근에는 그 기준마저 사라져 버렸다.

내부에서 흔히 이슈나 위기관리 채널로 활용해 왔던 사내 메신저나 인트라넷, 그리고 문자와 이메일들은 어떤가? 사내용으로 공유한 파일이 어느새 기자의 노트북 속에 들어가 있다. 위기 대응을 위해 급박하게 지시한 메신저 내용이 모두 캡처되어 온라인에 떠돌아다닌다. 이미 사내용과 사외용이라는 분류는 아무 의미가 없어져 버린 지 오래다.

최근 사회적 이슈가 된 연예인들의 일탈 사건은 어떤가? 그들이 예전부터 자신들만의 공간이라 생각하던 속에서 공유했던 많은 것들이 이미 다른 모두의 공간으로 퍼져 나가고 있지 않은가? 믿었던 그 주변 사람들이 이제는 미디어로서 자신들의 문제를 직접 고발 폭로하고 있지 않은가? 더 이상 미디어는 언론이나 기자만을 의미하지 않는다. 미디어 트레이닝도 이제는 모든 사람을 의식하고 모든 사람을 대상으로 하는 전략 커뮤니케이션 훈련으로 업데이트 되고 있다. 기업을 대표하는 리더의 일거수 일투족을 다시 돌아보게 하는 훈련이 되었다.

주변 사람들에게 하는 모든 커뮤니케이션은 예전 기자에게 하던 것과 같은 기준을 가지고 해야 하는 시대다. 국민에게 공개적으로 하지 못할 말은 기자는 물론 어떤 주변 사람들에게도 하면 안된다. 기자를 함부로 대하면 안된다는 원칙처럼 모든 주변 사람들에게도 공히 공손해야만 된다. 내부는 물론 외부에 노출이 되었을 때도 마찬가지다. 리더들이 흔히 했던 강연이나 연설 또는 인터뷰에서도 문제될 내용은 입 밖으로 내면 안되는 시대다. 리더의 말이 틀린 말이나 못할 말이나 따지는 시대는 지났다. 당시 맥락을 기준으로 적절하지 않았다면 문제가 되는 시대다.

온라인이나 소셜미디어 환경에서 리더 개인의 커뮤니케이션 방식도 바뀌어야 한다. 기업을 대표하는 한 개인의 어떠한 정치적 생각이나 사회 논란에 대한 커뮤니케이션도 극히 주의해야 하는 환경이다. 보수나 진보를 가릴 것 없이 어떤 정치적 색깔도 자신의 조직에 피해를 주게 되니 어쩔 수 없다.

개인적으로, 사내적으로, 사외에서도, 그리고 온라인 공간에서도 모든 기업의 리더들은 이전과는 다른 커뮤니케이션 자세와 실행을 요구받고 있다. 이런 환경의 변화에 빨리 적응해야만 불필요하게 발생하는 논란과 해프닝을 미연에 방지할 수 있다.

간단하게 이야기하면, 기업이나 조직의 리더는 자신의 일거수 일투족이 국민들에게 하루 24시간 생중계된다는 생각을 하면 된다. 화장실을 가거나 잠자리에 드는 아주 일부 시간만 예외가 적용되고, 나머지 모든 공적, 개인적 시간을 수많은 사람이 지켜보고 있다 생각 하면 차라리 편하다. 이런 극단적 환경에서는 자신의 입과 행동만 잘 통제하면 큰 문제는 없다 생각해야 한다. 자신의 입과 행동을 통제하지 못한 뒤 언론이나 수 많은 여론을 통제하려 시도하는 무모함은 이제 버려야 한다. 내 주변을 돌아보자.

 077

덩병덩병 나서지 말라

위기관리 전문가의 말이 아니다. 이낙연 총리가 한 말이다. 기자 출신인 이 총리가 신임 장관관들을 위한 한 행사에서 언론 대응 자세를 조언한 것이다. 보도 내용에 따르면 이 총리는 신임 고위공직자들에게 이렇게 이야기했다. “(기자들로부터) 어떤 질문이 나올 것이다 하는 것은 사회적 감수성으로 당연히 알아야 합니다. 이렇게 말하면 이렇게 반문할 것이다 하는 것도 본능적으로 알아야 됩니다. 그런 준비가 갖춰져야 기자들한테 나설 수 있습니다. 덩병덩병 나섰다가는 완전히 망하는 것입니다.”

위기관리 커뮤니케이션 차원에서 이 총리의 이런 가르침은 엄청난 가치를 지닌다. 장관이나 차관에게만 해당되는 조언이 아니기 때문이다. 기업을 대표하는 모든 경영진들에게도 공히 해당하는 언론 대응 자세를 정확히 지적하고 있다.

먼저 그는 ‘사회적 감수성’을 강조했다. 기업 경영진에게 위기관리 관점에서 매우 자주 이야기하는 것이 평소와 위기 시 경영진 스스로 사회적 감수성을 높이라는 조언이다. 더 나아가 기업 조직 전반에서도 민감성은 물론 감수성을 높이는 것은 위기관리에 큰 자산이 된다.

얼마전 미국의 오바마 전 대통령도 연설에서 “여론은 예측 가능하다”는 말을 했다. 합리적이며 상식적인 사고와 적절한 사회적 감수성을 지닌 사람이라면 누구나 여론은 예측 가능한 것이라는 의미다. 합리성과 상식을 넘어서고, 사회적 감수성에 반하는 여론이란 있을 수 없다는 말 과도 같다. 두번째 강조된 것은 ‘반문에 대한 본능적 이해’다. 소통의 기본은 주고 받음이다. 기자에게 이렇게 이야기한다 해서 기자가 그대로 이해하고 반론이나 추가 질문은 하지 않고 돌아가리라 예상하지 말라는 것이다. 그렇게 예상하는 사람도 없을 것이다. 그러니 예상하는 반문에 대한 답변, 그리고 재반문에 대한 답변까지를 일관되게 준비하라는 이야기다.

마지막으로 이 총리는 ‘덤벙덤벙 나서지 말라’고 마무리했다. 이 표현이 상당히 강하고 직접적이라 느껴질 수도 있겠지만, 매우 현실적으로 적절한 표현이라 큰 공감이 간다. 완전하게 준비되지 않은 상황에서 일단 커뮤니케이션에 나서고 본다는 생각은 절대 경계하자는 의미다.

완전하게 준비가 되지 않았다면, 차라리 나서는 시점을 조정하는 것도 한 께다. 물론 신속하게 준비하는 것이 중요하지만, 시간이 없다 해서 완전하게 준비되지 않은 채 일단 나서고 보는 것은 매우 위험한 것이다. 그야말로 “덤벙덤벙” 나서는 모습이 되기 때문이다.

위기가 발생하면 이런 ‘덤벙덤벙’이라는 개념은 여기저기에서 목격된다. 미리 준비하지 못한 기업에서 이런 해프닝은 더 많이 목격된다. 여러 번 해보고, 완벽하게 느껴질 만큼 준비해도 실전에 임하게 되면 ‘아차!’하는 순간과 맞닥뜨리게 되는데, 그런 기존의 자산의 축적도 없이 나서니 백전백태가 된다. 매번이 아슬아슬한 것이다.

위기 시 ‘덩벙덩벙’ 하지 않아야 한다 하면, 일부 경영진은 이렇게 반문한다. “시간이 없는데 어느 세월에 꼼꼼하게 준비해 대응을 합니까? 일단 대응하고 나서 부족한 부분이 있으면 다시 하면 되지 않을까요?” 얼핏 보면 그 말도 맞을 것 같다. 아무 대응을 안 하는 것 보다는 일단 되는대로 대응하고 보는 것이 순발력 측면에서도 의미가 있을 수 있다는 생각인 것이다.

하지만, 중요한 핵심은 대응이 곧 답이 되어야 한다는 개념이다. 대응 자체가 당면한 문제를 푸는 열쇠가 되어야 한다는 것이다. 준비되지 않았지만 일단 시급하니 실행 해보고는 대응은 진정한 대응이 될 수 없다. 차라리 그것은 ‘반응’이라 하는 것이 더 어울리는 표현이다.

위기 시에는 공중이나 여러 이해관계자들에 대한 대응에 있어 반응 대신 답을 주는 대응을 해야 한다 생각하자. 반응은 일부 느낄 수 있다. 정확한 답을 줄 수 있다면 완성되지 않은 반응은 일부 생략되어도 큰 탈은 없다. 핵심은 정확한 답을 준비하고 그 답을 빠른 시간내에 내어 주는 것이다. 절대 미완성의 자잘한 반응이 다가 아니다.

불완전하고 미완성된 반응들은 또 다른 문제를 만들기 때문에 경계해야 한다. 기업에서 위기관리를 위해 필요한 답을 추가적으로 생산하게 만드는 경우가 선행된 부적절한 반응 때문이다. 정리되지 않은 입장, 고민을 건너 뛴 메시지, 일단 발표하고 본 배상의지, 실현 불가능한 개선책, 준비 안된 이해관계자 접점들, 먹통이 되어 버린 콜센터까지 일단 준비시간을 건너 뛴 반응의 결과들이 추가 문제를 양산하는 것이다.

위기 시 압력과 압박으로 느껴지는 시간적 제약이 그렇게 싫고 못 견디겠다면, 미리 준비하는 것이 맞다. 미리 준비하면 실제 위기 시 시간적 제약으로부터 상당부분 자유로워진다고도 이야기했다. 미리 갖추어 마련해 놓는 노력을 건너 뛴 시간적 자유로움이란 존재 불가능하다는 것을 꼭 기억하자. ‘덩벙덩벙’이란 게으름, 준비 없음, 방치의 결과일 뿐이다.

사회적 감수성을 키워라

가끔 기업이나 조직 VIP가 했던 언론 멘트나 강연 발언이 사회적으로 물의를 일으키는 경우가 있다. 언론을 통한 발언으로 문제가 되는 경우는 예전에도 흔했다. 하지만, 얼마전 까지만 해도 강의장에 있던 학생이나 청자로만 한정되던 강의 발언이 이제는 온라인을 통해 전세계로 생중계되는 세상이기 때문에 이와 관련된 논란은 늘어만 간다.

사회적으로 물의를 일으킨 VIP들은 대부분 이렇게 항변한다. "내가 틀린 말을 한 것은 아니지 않나?" 사후에 그가 한 말을 가만히 곱씹어 보면 약간 부풀려 졌을 수는 있지만, 사실과 다르거나, 완전히 틀렸다고는 볼 수 없는 면도 있다. 최소한 크게 틀린 말은 아닐 것이다. 그럼에도 사회적 논란은 일어났다. 왜일까? 그 발언 내용이 그냥 적절하지 않았기 때문이다. 맥락과 상황에 적절하지 않았기 때문에 그렇게 큰 문제가 된 것이다.

또 다른 문제 VIP들은 이렇게도 이야기한다. "내가 못 할 말을 했나?" 그 말을 듣고 발언 내용을 다시 들여다보면, 그 VIP가 하지 못할 말은 아니었던 것 같다. 오랜 삶과 경영의 경험이 있는 그분이 후배들과 동료들을 위해 한 말이었고, 그 말 자체가 전혀 그분이 못 할 말을 한 것은 아닐 수도 있다는 것이다. 그런데도 왜 그 발언 내용은 문제가 되었을까? 그렇다. 맥락과 상황을 적용해 보니 적절하지 않았기 때문이다. 적절 했다면 문제도 없었을 것이다.

모든 발언 내용과 관련 논란은 '적절하지 않았던 것'에 문제가 있다. 해당 VIP가 사회적 감수성을 좀더 키웠더라면 미연에 방지할 수 있었을 논란이니 더욱 아쉽다. 사회적 감수성의 부족 때문에 자신과 회사가 엄청난 곤욕을 치르게 된 것을 문제로 생각해야 한다.

어떤 VIP께서는 이렇게 웃으며 이야기한 적도 있다. “내가 이 자리에까지 올라서, 하고 싶은 말을 못하다니 참 갑갑합니다” 공감이 간다. 그 높고 파워풀 한 위치에 오르기도 하고 싶은 말을 하지 못하며 눈치만 봐야 하는 심정이 오죽할 것인가? 그러나 그 VIP에게 저자는 이렇게 이야기해 드렸다. “하고 싶은 말씀보다는 해야 할 말씀만 하시면 안전하실 것입니다.” 하고 싶은 말이 중요하다기 보다는 VIP로서 해야 할 말이 더욱 중요하다는 의미다.

다른 한 VIP께서는 화를 내며 이렇게도 이야기하셨다. “뭐가 문제인가요? 내가 문제가 아니라 (그 사소한 것을 트집 잡는) 사람들이 문제라고 봅니다만” 곰곰이 생각해 보니 사소한 것에 문제를 제기하는 여러 사람들도 좀 궁금하기는 하다. 그 사람들만 문제를 제기하지 않았었으면, 다른 사람들도 그렇게 까지 문제라 공감하지는 않았을 수도 있겠다 싶다. 그러나, 일단 자신의 발언으로 사회적 논란이 일어났다면, 그 자체가 문제라는 생각도 해야 한다.

VIP의 발언은 문제(problem)을 일으키기 위한 것이 아니다. VIP의 발언은 여러 문제를 풀기(problem solver)위한 것이어야 한다. 리더는 스스로 문제해결사(problem solver)가 되어야 한다. 자신이 바로 문제(problem)가 되어서는 절대 안된다는 생각을 해야 맞다.

사회적 감수성. 요즘 가장 핫 하게 VIP들을 노리는 사회적 감수성 논란들은 어떤 것이 있을까? 구태의연한 성감수성 부족, 여성관 부실, 정치적 입장 표현, 사회적 약자에 대한 편견, 성희롱, 막말, 갑질, 폭행, 법 위반, 과도한 강제와 명령 등이 최근 많은 VIP들을 노렸다.

VIP를 제외한 많은 주변 공중들은 더욱 민감한 사회적 감수성을 지니게 된데 비해, 아직도 일부 사회적 감수성이 부족한 VIP들이 그들과 커뮤니케이션 하다 보니 문제가 생겨나는 것이다. 따라서 VIP 스스로 자신의 사회적 감수성을 다시 돌아보고, 감수성을 높이는 데 노력해야 앞으로 좀 더 안전한 커뮤니케이션이 가능하게 될 것이다.

사회적 감수성은 문제가 불거진 뒤 사과를 할 때도 문제가 된다. 일단 VIP 스스로 무엇이 문제인지 정확하게 이해할 수 있어야 진정한 사과가 가능하게 되기 때문이다. 문제가 있다고는 하는데 VIP가 생각할 때 진짜 문제를 이해하기 어렵다 한다면, 그 후 억지로 진행되는 사과는 상당부분 효과도 의미도 없게 된다.

사후라도 사회적 감수성이 높아져서 재빨리 무엇이 문제인지, 어떻게 해야 문제가 풀릴 것인지를 VIP 스스로 정확하게 이해할 수 있어야 사과도 정확히 이루어질 수 있게 된다. 그래서 VIP의 사전과 사후 사회적 감수성은 최근 여러 케이스에서 매우 중요한 위기관리 자산이 되었다.

이해하지 못하고 하는 사과는 VIP에게 고통이다. 반복적으로 그런 사과를 하게 되면 VIP는 화가 난다. “내가 이렇게 고개까지 숙여 사과했는데, 왜 효과가 없나?” “사람들은 왜 내 사과를 의미 있게 받아들이지 않는가?” “이렇게 보면 사과라는 게 별반 효과가 없는 것 아닌가?” 이런 생각과 의견을 피력하는 VIP가 있다면, 그는 무엇이 문제인지 정확하게 이해하는 데 필요한 사회적 감수성이 모자란 분이다. 정확하게 문제를 이해하면 진정한 사과가 나온다. 짜증이나 화를 내는 사과는 이해를 건너 뛰었기 때문이다. 효과가 있을 리 없다.

079

수레를 말 앞에 목지 말라

위기가 발생하면 모든 것이 혼돈스럽고, 일분일초가 귀하게 느껴진다. 뭘 가는 해야 하겠는데, 확신이 생기지 않는다. 어떤 일에도 좀처럼 속도가 붙지 않는다. 누가 무얼 어떻게 하는지 전체적인 파악도 힘드니, 우리 회사가 어디로 가는 걸까 하는 두려움만 커진다.

옛말에 ‘호떡집에 불 난 것 같다’는 말이 있다. 여러 사람이 한자리에 모여 왈자지껄하게 떠들고 어지럽게 돌아다니는 모습을 의미한다. 바로 그 ‘불난 호떡집’이 회사 내 위기관리센터 또는 워룸이다. 마구 대응 지시는 내려오는데, 무얼 먼저 하고 누가 해야 하는지에 대해서는 고민이 분분하다.

아까 지시한 사항을 실행했냐는 질문이 위에서 내려오면 실무자들은 식은땀만 흘린다. 지시한지 언제인데 아직도 실행하지 않았느냐 호통이 떨어진다. 이때부터 실무자들은 일단 위에서 지시받은 내용만 처리하자 생각하게 된다. 이 때부터 위기관리 대응이 꼬이기 시작한다. 실무자들이 영혼 없는 실행에 몰두하게 되기 때문이다.

급한 마음에 준비되지 않은 실행을 벌인다. 준비라는 것은 항상 상당 수준의 시간을 필요로 하는데, 그런 투여 시간이 부족하게 느껴지는 것이다. 실제 현장에서 보면 감정적 여유가 없을 뿐, 물리적 시간 자체가 없는 것은 아니다. 마음이 급하니 일단 되는대로 준비를 건너 뛰고 한번 해보자는 생각이 지배하게 된다.

분명한 것은 제대로 된 준비 없이 진행되는 위기 대응은 대부분 더 많은 문제를 발생시킨다는 것이다. 제대로 준비해 실행해도 문제가 되는 위기관리인데, 준비 없이 실행되는 위기관리가 성공적일 리 없다.

바쁘다 바쁘다를 입에 달고 위기관리를 하는 실무자들은 뭐든 바로 해보고, 시작하려는 특징이 있다. 아무리 바빠도 수레를 말 앞에 묵고서는 달려 나갈 수 없는 법이다. 수레는 끌려고 있는 것이니, 말을 움직여 수레 앞으로 가게 해 다시 말을 묶어야 겨우 달려 나갈 수 있다.

이런 합리적인 생각이 황당하게도 무시되는 시기가 위기관리 기간이다. 일단 달려 나가라는 명령 때문에, 말에 채찍을 휘둘러보는데, 수레가 말 앞을 가로 막고 있으니 말은 오갈데를 찾지 못한다. 수레에 채찍질을 해 봐도 수레가 움직일 리 없다. 부랴부랴 수레를 풀러 이리 저리 움직여 보고, 채찍에 놀라 달려 나간 말을 찾아 돌아다니며 소비하다 보니 시간 소요는 상상을 초월하게 된다. 어차피 이 말과 이 수레는 달려 나가기 틀렸다 생각하고 다

른 말과 수레를 또 묶는데, 다시 수레가 말 앞에 있다. 난감하다. 그래도 어떻게든 다시 해 보자 무조건 채찍을 휘두르니 이전과 같은 현상이 재발한다.

실제로 현장에서는 이런 우스꽝스러운 해프닝이 위기관리라는 이름으로 수없이 반복된다. 시간은 시간대로 지나가고, 아무런 효과도 보지 못한다. 힘만 들고 스트레스만 받는다. 컨설턴트들이 프로세스를 설명하고 준비 시간을 최소한이라도 들여 제대로 된 대응을 할 것을 조언하면, 마음 급한 실무자들은 한가한 소리를 한다 불평한다. 대부분 이런 실무자들이 하는 말이 있다. “그건 알겠는데, 그래도 지금 하죠” “제가 그런 준비가 필요하다는 걸 몰라서 이러는 건 아니죠. 그냥 해 주세요.” “빨리 하라면 하지 왜 그렇게 말이 많을까요?”

일단 그런 생각을 기반으로 준비되지 않은 급한 실행이 실행된다 치자. 그 후 이미 예상되었던 많은 비판과 추가 문제들이 불거진다. 그러면 다시 내부 분위기는 바뀐다. 누가 그렇게 성의 없이 실행을 하라 한 건가 하는 책임론이 대두된다. 사후 약방문도 아니고 아무 의미도 없다.

일단 위기관리에서 중요한 원칙으로 ‘위기관리를 통해 더 큰 위기를 만들어 내지는 말라’는 말이 있다. 시간이 없다. 급하다. 앞이 깜깜하다. 확신이 없다. 이런 생각을 기저에 깔고, 일단 지시받은 내용이니 준비할 시간이 없어도 그냥 먼저 하고 보자는 식의 실행을 하면 안된다는 말이다.

시간이 없을수록 돌아가라는 말이 있다. 차분하게 시간을 정확하게 계산해 필요한 준비 노력에 집중하자. 최대한 완벽에 가깝게 준비에 최선을 다하자. 준비 시간을 최소화하는 역량은 사전준비 여부에 달려 있다. 사전에 자주 그리고 많은 부분이 준비되어 있었다면, 위기 시 긴 준비 시간은 필요 없게 된다.

급하다 해서 수레를 말 앞에 매고 밀고 당기고 하는 기업은, 사전 준비가 없었다는 증거다. 즉, 시간이 없다 기보다 준비가 없었던 셈이다. 그런 기업은 수레와 말을 가지고 앞뒤 씨름을 하면서 더욱 더 많은 시간을 허비한다. 결국 준비를 제대로 했다면 쉽고 빠르게 할 수 있을 대응을 다 실패로 몰아

넣어 버린다. 그래서 실패한 위기관리 케이스를 보면 수레와 말을 이리 저리 괴롭히는 불 난 호떡집이 생각난다.

080

비선에만 의지 말라

대표이사는 아는 사람이 많은 사람이다. 더구나 성공했다는 평가를 받는 대표이사에게는 여기저기에서 도움을 주겠다 또는 도움을 줄 수 있다는 제안이 온다. 평시에도 온통 그랬던 주변 상황이 위기 시에는 과연 어떻게 변할까?

말 그대로 여기저기 위기관리 주술사들이 튀어나오는 상황을 마주하게 된다. 누구는 자신이 연줄이 있다고 이야기한다. 누구는 자신이 어떻게 던막아 볼 수 있다 한다. 어떤 분은 대표이사가 이럴 때는 이래야 한다 저래야 한다 훈수를 둔다. 대응 미팅을 하자 찾아오거나 연락해 오는 지인들까지 많아진다. 이런 사람들이 곧 비선이 된다.

일부 기업에서는 아예 비선 라인에만 위기관리를 의지하는 경우도 있다. 평소 장기적으로 위기관리 조직을 내부에 꾸리기에는 부담이 된다는 이유다. 여기 저기 내공을 발휘한다는 분들을 꾸려 팀을 짜 위기에 대응한다. 심지어 자신들은 숨고 홍보대행사를 앞에 내세워 위기 시 언론 창구 역할을 전담시켜 버리는 경우도 있다.

일부 기업에서는 언론을 비롯한 주요 이해관계자나 영향력자들과의 관계를 위기 시 구입하려는 시도를 하기도 한다. 로펌이나 대행사에게 연락해 “누구를 아는가?” “영향력을 행사할 수 있는가?” 등을 질문한다. 위기가 매일 발생하는 것이 아니기 때문에, 문제가 생기면 그 때 그 때 관계나 호의를 구입하는 것이 상대적으로 비용 대비 효과가 있다는 생각을 하는 것이다.

주로 외부 비선에만 의지하는 기업의 위기관리는 중장기적 시각에 대한 이야기 전에, 이미 효과가 없다는 것을 알아야 한다. 비선이 주도하는 위기는 그때 그때 상황을 모면하기 위한 일종의 반응이 중심이지, 정상적 대응이 중심이 되는 것이 아니니 문제다.

비선에 의한 위기 반응이(대응이 아니다!) 반복되다 보면, 대표이사와 기업에서는 그 때 그 때마다 증상을 완화하는 대증요법에만 관심을 두게 되고, 실제 그 안에 있는 문제들은 나날이 커가 개선이나 재발방지가 어렵게 된다.

비선에 의한 위기관리는 득보다 실이 많다. 비선의 전화 한 통에 문제가 해결되어지는 것 같아 놀라며 안심하지만, 그건 순간적 증상완화 일 뿐이다. 병원에서는 증상완화 치료는 제한적으로 활용될 뿐 그것이 주가 되면 결국에는 최악의 상황이 된다 이야기한다. 위기관리도 마찬가지다. 비선들은 절대 정보를 기업 내 공식 위기관리 조직과 공유하지 않는다. 공유하지 않으려 한다. 당연히 공식 위기관리 조직은 비선의 존재를 모르거나, 비선이 현재 무엇을 누구와 어떻게 하고 있는지 모른다. 일선 위기 대응에서는 중복, 상충, 혼선이 생겨난다. 보이지 않는 손이라는 것은 사실 위기관리에 있어 금기다.

비선은 자신의 위기대응에 책임을 지지 않는다. 여러 이유를 들어 문제 시 책임을 피해 나간다. 대신 기업은 그대로 무리한 책임까지 져야 하는 처지에 놓인다. 비선의 위기관리는 기록으로 남길 수도 없다. 기업 내부 역량으로 연결되지 않을 뿐 아니라, 개선 작업 자체를 불가능하게 한다. 비선에 의한 위기관리는 종종 법적으로 문제가 되기도 한다. 공식 위기관리 조직이라면 실행하지 못하거나 하지 않았을 사적 대응에 비선이 몰두하기 때문이다. 그 과정에서 법적 문제가 생겨 난다. 돈이 왔다 갔다 한다. 청탁이 진행된다. 적절하지 않은 커뮤니케이션이 노출된다. 그 비선과 기업간 커넥션에 대한 논란이 발생된다. 대표이사 배임이나 횡령 같은 논란은 그 다음이다.

비선에 의한 위기관리가 가장 문제를 일으키는 부분은 중장기적으로 기업 내부 공식 위기관리 조직을 점차 고사(枯死) 시킨다는 것이다. 비선이 주

로 뛰어다니는 기업에서는 절대 훌륭한 위기관리 조직을 기대할 수 없다. 위기관리 조직은 단순 행정 지원 조직으로 전락한다. 구성원 간 대책 회의는 점점 유명무실하게 되고, 대신 서로 간의 귓속말로 위기관리 과정이 점철된다.

비선에 의한 위기관리를 금지할 수 있는 사람은 기업의 오너 또는 대표이사 뿐이다. 우선 비선을 통해 처리할 수밖에 없는 위기는 스스로 만들지 말아야 한다. 위기는 발생하는 것이 차리라 낫다. 위기는 만들면 안된다. 위기가 발생했다면, 그에 대한 위기관리는 내부 정규 위기관리 조직을 통해 한다는 원칙을 세워야 한다.

그럼에도 비선에 대한 갈증이 있다면, 그 비선은 최소화되는 것이 좋다. 또한 해당 비선을 공식 위기관리 조직과 통합해 조언이나 자문 체계로 관리해 나가는 것이 좋다. 대표이사 스스로 공적 위기관리 조직을 통해 상황을 제대로 파악하려 애쓰자. 귓속말 보다는 공개적으로 올라오는 대응 전략과 방안에 힘을 실어 주자. 위기관리는 대표이사의 핵심 업무다. 대표이사가 리드하고 결정해야 한다. 힘 있는 일부 비선에 휘둘리지 말자. 대표이사 자신이 위기관리호 선장이라 믿고 강하게 나가야 한다.

CHAPTER 7

학습과 시스템 점검

81 — 88

081

기출문제라도 풀어라

하늘아래 새로운 위기란 없다. 기업 스스로 낫설고 희한한 위기라 생각할 지라도 사실 알고 보면 그 위기는 다른 어떤 기업이 이미 경험했던 것이다. 어떤 기업도 경험해 보지 못한 위기가 새롭게 발생하는 경우는 극히 드물다는 이야기다.

게다가 위기는 딱 한번 발생하고 사라지지 않는다. 오늘 특정 위기를 경험하고 있는 기업은 그 위기를 아마 몇 년 전 이미 경험했을 가능성이 높다. 이렇게 비슷 비슷한 위기가 반복적으로 발생하기 때문에 낯선 위기라고 부를 만한 위기는 적다.

실제 특정 위기가 발생하면 위기관리 위원회에 속한 임원 중 일부는 이런 이야기를 한다. “제가 전 직장에 있었을 때 이와 비슷한 경험을 한 적이 있습니다.” “제가 그 때 이와 관련해서 위기관리를 하며 고생한 적이 있어서 잘 압니다.” 만약 위기가 매번 새롭고 전례가 없는 것이었다면 이런 경험담은 나올 수가 없을 것이다.

많은 기업들이 위기관리 컨설턴트들에게 어떻게 해야 위기를 잘 관리하는 회사가 될 수 있는지를 질문한다. 어떤 위기관리가 성공한 것인지를 묻기도 한다. 더 나아가 위기관리를 잘하는 기업은 어떤 기업인지 궁금해하기도 한다.

그러나, 그 질문 이전에 저자는 그 질문자가 어느정도 답을 알고 있을 것이라 믿는다. 위기관리가 우리가 소위 말하는 로켓과학(rocket science)이 아니기 때문이다. 위기관리는 이해하기 그리 어렵지 않다. 실무자들이 고도의 전문성을 필요로 하는 것도 아니다. 오랫동안 연구를 거듭해야 가능한 과학이나 연구주제도 아니다. 정상적 인간이라면 누구나 위기를 바라보는 시각을 유지할 수 있다. 그 후 어떻게 해당 위기를 관리해야 하는지도 정상인이라면 이미 감각으로 알 수 있다. 어떻게 위기를 잘 관리하는 회사가 될

수 있는지는 그 질문을 한 임원이 가장 정확하게 알 것이다. 자사 내부에 어떤 것들이 아직 부족하고, 문제가 될 수 있을지 정상적 임원이라면 알고 있는 것이 당연하다. 위기관리 컨설턴트에게 구체적인 질문을 할 필요도 없다는 것이다.

어떤 위기관리가 성공한 것인지에 대해서도 그 질문자는 이미 알고 있다. 자신이 볼 때 잘 되었구나 생각하는 케이스들을 기억해 보려면 답이 나오기 때문이다. 반대로 그 위기관리는 엉터리였다 생각되는 케이스들을 되돌아 보면 반면교사를 삼을 수도 있다. 자신이 모르는 다른 성공적 위기관리가 있는가를 묻는 호기심이라면 모르지만, 그 외에는 자신이 답을 안다.

위기관리를 평소 잘하는 기업에 대해서도 질문자가 그걸 모를 리 없다 생각한다. 위기관리에 있어 평소 준비와 연습이라는 개념을 꼭 이야기해야 그때 새롭게 이해하는 임직원은 수십년간 본적이 없다. 알고는 있는데 그게 참 어렵다는 반응이 대부분이다. 이렇듯 위기관리에 관한 질문은 몰라서 묻는 것이 아니다. 알면서도 하지 못하는 이유를 찾으라는 조언도 그 때문이다.

위기관리는 기본적으로 몰라서 못하는 로켓과학이 아니다. 알면서도 못하는 이유가 있어 위기관리에 실패하는 경우가 태반이다. 그래서 알지만 못할 수밖에 없는 이유를 살살이 찾아 개선시키는 것이 더 나은 위기관리를 원하는 대표이사가 해야 할 일이다.

더 나은 위기관리를 꿈꾸는 기업이 저자에게 딱 한가지를 먼저 제안하라면, 기출문제를 풀라는 조언을 할 것이다. 앞에서도 이야기했지만, 이미 발생했던 위기들을 돌아보라는 것이다. 다른 기업들에게 어떤 위기가 발생했는지 만 알아도 큰 도움이 되기 때문이다. 그들이 각각 어떻게 그 위기를 관리했는지, 그 결과는 어땠는지를 체계적으로 기출문제처럼 찾아 공부하는 것이다.

자사에게 발생한 위기도 마찬가지로 기출문제다. 자사가 10년전 그리고 5년전 그리고 2년전 경험했던 위기를 기억해 다시 들여다보라는 것이다. 앞으로 유사한 위기가 자사에게 다시 발생한다면 그 이전보다는 잘 관리할 수

있어야 당연하다는 생각을 해야 한다. 매번 새롭지 말자는 이야기다. 모든 위기는 이미 어딘가에서 언젠가는 발생했던 위기다. 이미 출제되었던 문제다. 그에 대한 오답과 정답도 다양하게 이미 제시되어 있다. 이런 친절한(?) 위기를 관리하려 기출문제조차 풀어 보지 않은 기업이 낯설게 달라붙으니 좌절을 맛본다. 그것도 반복적으로. 웃기는 이야기 아닌가. 기업이 위기에 대해 관심이 없다는 말이 좀더 정확한 표현이다. 기출문제만 풀고 위기를 관리해도 비참하게 실패하지는 않을 텐데, 그런 최소한의 노력이나 투자가 없다. 분명 기출문제를 제대로 푼다면, 준비와 연습의 필요성을 깨닫게 될 것이다. 불필요하게 위기를 만들지 않아야 하겠다는 결심과 실행도 이어질 것이다. 실제 위기가 발생했을 때도 기출문제를 풀기 이전과 이후는 확연하게 다른 대응이 가능해질 것이다. 일단 기출문제를 먼저 풀어보라. 낙제는 면할 수 있다.

 082

상상할 수 없던 위기는 없다

모든 위기는 상상 가능하다. 상상 뿐 아니라 어떤 위기가 어떻게 발생할 것이라는 예측도 가능하다. 위기는 발생하느냐 하지 않느냐 보다는 언제 발생할 것인가가 더 중요한 주제라는 이야기도 있다. 위기는 우리가 모두 알고 있는 범위에서 발생하며, 절대로 그 자체가 낯설지 않다는 것이다. 그런데도 왜 많은 기업은 위기가 발생했을 때 마치 그 위기를 이전에 전혀 상상하지 못했던 것처럼 행동할까? 왜 기업은 위기를 낯설어 하며 매번 허둥지둥 대응할까? 그들은 진짜 그 위기에 대해 평소 아무것도 몰랐던 것일까? 그래서 아무 준비도 못했을 뿐 아니라, 어떻게 대응해야 할지 갈피도 잡지 못하는 것일까?

아니다. 저자의 경험상 기업은 어떤 위기가 발생할 것이라는 사실을 발생 이전에 이미 알고 있는 경우가 많았다. 상상할 수 없었다는 말은 일단 사실이 아니다. 예상하고 있었기 때문이다. 물론 그 위기가 언제 어떤 방식으로 수면위로 떠 오를 것이라는 것은 몰랐던 경우가 있다. 그러나, 그 위기 자체가 낯설거나 상상이나 예상하지 못했던 경우는 거의 드물었다.

내부 이야기를 들어보면 위기 시 이런 이야기들이 나온다. “올 것이 왔다” “언제쯤 문제가 될까 했는데, 이제 되는 군.” “이 문제가 언제 적 나왔던 것인데, 세상에 아직도 해결이 안되었군.” 이런 이야기를 보면 해당 위기는 이미 그 뿌리가 깊었다는 것을 알 수 있다. 이런 상황에서 위기를 상상조차 하지 못했다고는 할 수 없다는 것이다.

그럼에도 불구하고 “우리는 진짜 이런 위기가 발생할지 몰랐다” 주장한다면, 그것은 평소 어떤 위기가 자사에서 발생할 수 있을지에 대한 고민이나 생각이 없었다는 의미일 것이다. 관심조차 없었기 때문에 이미 인지하고 있던 위기에 대한 상상의 기회도 없었다는 의미다. 실제로 상상하지 못했다는 것이 아니라, 상상하지 않았다는 것이다.

평소에 생각해 놓지 않은 위기는 매번 새롭게 느껴지게 마련이다. 그럴 수밖에 없다. 타사에게 이미 발생된 위기였다 해도, 그 때 그 때 살펴보지 않았으니 항상 낯설게 느껴지는 법이다. 그렇게 낯설기만 한 위기가 실제로 눈앞에 발생하니, 상상하지도 못했다는 이야기가 반사적으로 나온다. 그런 무관심의 결과는 곧 위기관리 실패로 이어진다.

일부 기업에서는 언론이나 이해관계자에게 “어떻게 이런 위기를 우리가 상상할 수 있었겠나? 이 위기는 불가항력적인 것이다”라 해명한다. 누구도 상상이나 예상할 수 없었기 때문에 자사의 대응에 있어서도 어느 정도 정상 참작을 해 달라는 요청이다.

백 번 이해해서 그런 새로운 위기에 불가항력이라는 처지를 이해한다 해도, 해당 기업이 어떤 대응을 기본적으로 실행했는가는 다른 이야기다. 이 경우 해당 기업이 기본적으로 해야 할 위기대응을 제대로 하고 나서 그 이외

대응에 대한 불가항력을 주장할 수는 있다. 하지만, 제대로 된 기본 대응 없이 일방적으로 불가항력에만 의지한다면 그 주장은 앞뒤가 맞지 않는 것이다.

핵심은 평시 고민과 준비다. 위기관리의 비중은 그 ‘평시’에 대부분 존재하며, 실행으로 이루어진다. 일반적으로 위기관리를 위기가 발생했을 때 어떻게 대응하는 가로 평가하는 경향이 있는데, 실제로는 그 반대다. 위기관리는 위기가 발생하지 않았을 때인 평시에 해당 기업이 어떤 노력을 했는 가로 평가받아야 한다.

제대로 된 위기관리는 해당 위기가 이해관계자들에게 알려지지도 않고, 실질적 피해를 끼치지도 않는 결과를 생산한다. 우리가 모르는 위기라면, 그 위기는 이미 제대로 관리된 것이다. 반면 우리가 이미 발생 사실에 대해 알고 있고, 그에 대해 비판하고 있는 위기라면, 일단 그 위기는 제대로 관리되지 못했던 것이다. 그런 알려진 위기를 두고 어떤 위기관리가 잘 된 것인지, 아닌 것인지 논하는 것도 별 의미가 없다는 이야기가 그래서 나온다.

간단하게 비유하자면, 아기들이 먹는 이유식에 유해한 성분이 들어가지 않게 평시 꾸준히 관리하고 모니터링해서 해당 유해 성분을 미연에 제거해 버리는 것이 위기관리다. 반면 평시 해당 유해 성분 혼입에 대해 제대로 관리하지 않다가, 유해 성분 논란이 발생하니 즉각 해당 제품을 회수하고 사과하고 재발방지 하는 것은 제대로 된 위기관리가 아니라는 것이다.

더구나 앞서 이야기한 것처럼 해당 유해물질 혼입을 상상하지 못했다는 주장까지 해서는 안된다. 미처 그 부분을 몰랐고 상상조차 하지 못했기 때문에 어느정도 불가항력적이니 정상을 참작해 달라며 위기관리 하는 것은 어떻게 보면 이해관계자를 대상으로 하는 기만 행위라고도 볼 수 있는 것이다. 다시 생각해 보자. 진짜 위기를 몰랐는지. 그리고 앞으로도 모른다 할 것인지.

잘 되어있겠지 추측 말라

일단 위기는 외면과 방치로부터 다가온다. 주목하고 관리하고 있었다면 발생하지 않을 위기가 대부분이라는 의미다. 우리 주변 상당수 위기가 외면과 방치에 의한 것이라는 점은 매번 위기 시 보도되는 언론의 클리셰만 보아도 알 수 있다.

“인재(人災)였다” “보고 받고도 적절히 조치하지 않았다” “이미 (발생 가능성) 알고 있었다.” “작년에 문제 지적을 받았었던 것으로 나타났다.” “이전에도 유사 사고가 자주 발생했던 것으로 밝혀 졌다.” “언젠가 문제가 발생할 것이라는 이야기가 팽배했다.” “아슬아슬했다” 이런 대부분의 언론 클리셰들은 위기가 발생 이전에 심각한 외면과 방치를 경험했다는 사실을 표현하고 있다.

우리가 흔히 외면이나 방치를 상당히 ‘의도적’ 행위로 생각하는데, 사실은 그 반대라서 더 큰 문제다. 비의도적 외면이나 방치로도 이미 많은 문제들이 발생하기 때문이다. 의도적 외면이나 방치는 실제 문제의 소지를 발견했고, 이미 그 해결책이나 개선책을 잠시라도 상상해 보았을 때 발생한다. 상당 부분 위기관리에 대한 ‘생각’을 짧게 라도 해 봤었기에 그나마 의도적 외면이나 방치가 일어날 수 있다는 의미다.

문제 소지를 발견해 내부적으로 위기관리 방안을 생각해 보니 해당 해결책 대부분 구조적이거나 정치적으로 당장 풀 수 없는 경우가 있다. 이런 경우 많은 기업들은 해당 구조나 정치적인 구도를 큰 부담을 떠 안고라도 개선하려 하기 어렵다. 아직 발생하지 않았고, 실제 수면 위로 떠 올라 발생될지 여부도 확실하지 않은데, 팔을 걷어 부치고 구조를 개혁하거나, 정치구도를 파괴하려는 시도는 대부분 꺼려 하기 때문이다.

따라서, 최소한 비의도적 외면이나 방치라도 가능한 관리해야 한다는 것이다. 비의도적 외면이나 방치는 해당 문제 소지에 대한 내부 공론화도 아직 거치지 않았던 경우 발생된다. 이전 의도적 외면이나 방치는 문제소지를 이미 발견하고, 해결책에 대한 생각을 짧게 라도 했던 것이라면, 비의도적 외면이나 방치는 ‘알고는 있었는데 몰랐던’ 괴상한 영역에 있는 위기에 대한 것이다.

비의도적 외면이나 방치를 경계하려면 일단 제일 첫 순서가 ‘어딘가 잘 되어 있지 않은 것이 있을 것이다.’라는 공통된 생각을 가지는 것이다. 반대로 “우리는 잘 되어 있습니다”는 이야기를 공공연히 하고 있다면, 비의도적 외면이나 방치를 개선하기는 어렵게 된다.

그런 희망적 이야기가 경영차원에서는 도움이 되는 것일지 몰라도, 위기 관리 관점에서는 문제의 씨앗이 된다. 일단 VIP 스스로 “우리는 잘 되어 있다.” “위기라고 부를 것도 없다” “문제가 발생하면 바로 해결할 수 있다.”는 희망을 공유하기만 한다면, 내부적으로 일선 관계 부서에서 감지하고 있는 문제 소지는 공론화조차 되기 어려운 분위기가 된다.

일부 문제 소지를 공론화하려 하면 내부적으로 “알아서 해결하면 되는 것을 왜 시끄럽게 하는가?” “자꾸 위기 분위기를 조장하는 것인가?” “발생되면 그 때가서 해결하면 되는 것 아닌가?”하는 이야기들이 나타나게 된다.

실제로 위기가 발생한 기업에 들어가 해당 문제에 대한 사전적인 인지나 이해 그리고 그 발생에 대한 대응 체계가 존재했는가를 들추어 보면, 대부분은 일부 또는 상당부분 외면과 방치가 있었다는 이유를 댈다. 지나고 보면 간단하게 발견해 사전에 관리했으면 되었을 일을 왜 그렇게 크게 키웠는가 함께 생각해 보자 하면 그 때서야 그런 현상을 문제였다 토로한다.

VIP차원에서 자꾸 희망적인 이야기를 위기관리에 적용시키려 다 보면, 더 큰 문제가 발생할 수 있다는 생각을 해야 한다. 반대로 최악의 상황에 대한 고민을 반복해서 공유하는 것이 위기관리 관점에서는 더 나은 환경을 조성한다. VIP는 계속 질문해야 한다는 조언을 하는 이유다.

“우리는 잘 되어 있을까요?” “경쟁사의 이번 위기로부터 우리가 배울 것이 있을까요?” “그런 위기가 우리에게는 절대 발생하지 않을까요?” “실제로 그 대응 체계가 가동될까요?” 이런 VIP의 구체적이고 현실적인 질문들이 위기관리 체계를 만들고 공고하게 하는 것이다.

그래야 임원들과 핵심 팀장들로 구성된 위기관리 조직은 항상 VIP의 질문에 대비하게 된다. 경쟁사나 타사에 발생한 위기가 있다면, 먼저 들여다 보면서 분석을 시작하게 된다. ‘VIP가 분명히 이번 위기에 대해 질문하실 텐데…’하는 위기관리 업무의 실질적 동기가 생길 것이다.

이런 위기관리 조직의 상시 업무가 지속 진행되고, 반복되다 보면 전사적 위기관리 개념과 체계가 강화되는 것은 당연하다. VIP의 관심이라는 것이 이렇게 큰 힘을 발휘하는 것이다. 위기관리에 대한 것은 외부로 하는 홍보 주제가 되어서는 안된다. “우리는 잘 되어 있다”는 말 대신에 “상시 경계하고 준비하고 있다”는 말이 더 낫다. 그리고 실제로도 그렇게 실행해야 맞다.

084

한마음을 희망하지 말라

추측보다 위험한 것이 희망이다. 많은 기업 리더들은 위기관리를 생각 할 때 두가지 스타일로 나뉜다. 기업 리더로서 위기 자체를 생각이나 상상하지 않은 경우는 흔히 없으니 일단 무관심을 뺀다면 그 외는 두가지 스타일로 나뉜다.

‘잘 되어 있으니 위기라는 것이 발생하지 않겠지.’ ‘위기가 발생하더라도 우리가 한 마음이 되어 잘 관리할 수 있겠지’하는 긍정적 ‘희망’ 스타일이다. 반면 다른 하나는 ‘아슬아슬 하다’ ‘위기가 발생되면 다들 대응이 엉망일 텐데…’하는 부정적 ‘추측’의 스타일이다.

위기관리 관점에서 상대적으로 위험한 환경은 첫번째 긍정적 ‘희망’ 스타일의 리더들이 주로 모인 기업이다. 이런 기업에서는 평소 문제 감지부터, 보고, 공유, 의사결정 전반이 위기관리와의 거리가 먼 형태로 진행된다. 평시는 말할 것도 없이 실제 위기가 발생되면 그간 가졌던 긍정적 희망의 붕괴를 목도하게 된다. 리더들은 급격하게 패닉에 빠지고, 그 때부터 혼돈의 판이 벌어진다. 상대적으로 부정적 추측을 하는 리더들이 있는 조직의 경우 평소 그런 두려움과 불안함을 개선하려는 실질적 노력만 있다면, 차라리 보다 안정적인 위기관리 체계와 역량 확보를 기대할 수 있다. 그러나, 이런 스타일에서도 그냥 불안함만 유지하고 있다면 그 앞의 케이스와 별반 다를 것이 없다.

희망을 가진다는 것은 그 자체로는 문제가 아니다. 그러나 희망만 하고 있다면 문제다. 더구나 그 희망이 실제 현실에 기반하지 않고 있는 것이라면 더더욱 문제는 심각 해진다. 일단 정확하게 자사가 품고 있는 현실을 바라보는 것이 위기관리 첫 단추다.

그 과정에서 발견되는 공통적 경계 대상이 바로 ‘한마음이 될 것’이라는 막연한 희망이다. 결론부터 이야기하자면 위기가 발생하면 위기를 관리하는 모든 사람은 각자 ‘다른 마음’을 먼저 품게 된다. 그것이 인간적 본능이고, 현실이다. 이를 정확하게 이해해야 위기를 관리할 수 있다.

모든 위기관리 조직 구성원들은 위기가 발생하면 먼저 자신의 안위를 먼저 생각하게 된다. 현 상황이 나에게 끼칠 영향을 계산한다. 그 결과 개인 자신에게 심각한 영향이 감지되면 그 때부터는 ‘먼저’ 자신을 보호하고, 자신에게 향한 부정적인 영향을 최소화하려 노력한다. 절대로 회사의 피해나 회사에게 향하는 부정적인 영향을 자신의 것보다 먼저 챙기는 사람은 없다.

위기 시에는 그런 개인적 생각과 판단이 수십 수백명에게 단시간에 일어난다. 위로부터는 오너 및 CEO로부터 아래로는 일선 위기관리 실행 직원들에 이르기까지 그 개인 변수들은 수를 셀 수 없고, 상호간 충돌과 이합집산으로 예측자체가 불가능해지는 상황이 된다.

우리가 흔히 말하는 ‘각자도생(各自圖生)’이 바로 그 때문이다. 이런 현상은 거의 모든 기업에서 대부분의 위기 때 마다 실제로 목격된다. 위기관리 체계나 역량을 제대로 갖추지 못한 기업의 경우에는 그 각자도생 현상이 더욱 심각하게 나타난다. 조직이 내 자신을 절대 지켜주지 못할 것이라는 직원의 판단이 기반이 되기 때문이다.

그렇기 때문에 평소 실행하는 기업의 전사적 위기관리 체계와 역량 강화 노력은 구성원들의 각자도생 본능을 상당부분 해소시키는 효과를 가져온다. 위기관리를 소위 말하는 ‘난장판’ ‘카오스’ ‘전쟁터’의 개념이 아니라, ‘관리 가능하고’ ‘규정에 기반하면 관리할 수 있고’ ‘제대로 규정에 따라 위기를 관리하면 문제없는’ 일상 업무의 개념으로 안정화 시키기 때문이다.

문제는 이런 일상 업무 위기관리 개념을 조직원들에게 평소 심어주지 못한 경우 발생한다. 희망에만 의지했던 CEO 스스로 위기가 발생했을 때 자신의 책임과 역할을 잊은 채 일희일비 한다. 임원과 팀장들은 의사결정의 갈지자 행보를 따라가며, 심각한 불확실성을 느낀다. 그로 인해 각자 정치적으로 책임질 일은 피하고, CEO의 변화를 겉으로 따라가기 바빠진다. 일선 직원들은 더 말할 것도 없다.

근거 없는 희망은 이런 결과를 가져오기 때문에 경계해야 한다는 것이다. ‘모든 구성원은 위기 시 절대 한마음이 되지 않는다’는 부정적 추측을 일부러 해서라도 평소 위기관리 체계와 역량을 강화하려는 노력에 보다 집중할 필요가 있다. 그래야 한마음은 커녕 각자도생에 몰두할 수밖에 없는 조직원들을 추슬러 회사를 위한 위기관리에 나서게 할 수 있다.

위기가 발생했을 때 조직원 각자가 조직 속에서 해야 하는 일, 업무와 책임의 범위, 그를 위한 프로세스를 제대로 정리하고, 반복 경험하게 해 주라는 이야기다. 그 업무만 하면 아무 문제가 없게 된다는 확신을 조직원들에게 심어 주어야 한다는 이야기다. 희망은 일단 버리고 말이다.

085

가르쳤다고 되는 것이 아니다

우리 기업이나 조직에서는 위기관리를 주로 강의로 배우려 한다. 한 시간의 경영진 조찬 강이나 수백명 직원을 대상으로 하는 강의를 통해 자사 위기관리 역량을 강화해 보려 하는 거다. 물론 강의를 듣는 것 자체는 문제가 아니다. 문제는 ‘강의만’ 들으며 실질적 위기관리 역량 강화 노력은 하지 않는 것이다.

마치 가끔 교회나 절에 가 마음을 순화시키고, 그 다음 날부터 다시 일상으로 돌아가는 신자들 같다. 그런 순화(?) 의례가 일상화 정기화 되면 또 모르겠다. 어느 정도 심리적으로 탄탄해 보이는 믿음이 생겨날지도 모르겠다. 그러나 위기관리 강의는 그렇게 일상화나 정기화 되지도 않는다. (물론 그렇게 할 필요가 있는지 모르겠다)

요즘 사람들이 하는 말 중 재미있는 표현이 있다. “사랑을 책으로 배웠다”는 말이다. 실제로 이성과 사랑은 해 보지 않은 채 처음부터 책만 보고 이러쿵 저러쿵 사랑을 배우고 해석 적용해 보는 아마추어를 그리 부른다. 우리가 생각하는 위기관리, 우리가 배운 위기관리라는 것도 마치 그런 스타일 아닐까 돌아볼 필요가 있다.

위기관리는 기본적으로 가르쳐서 되는 것이 아니다. 배우는 과정은 실행하기 위한 준비 과정 중하나 일 뿐이다. 배우고 이후 익힌다는 말의 의미가 합해져 학습(學習)이 된 것이다. 우리 기업에서는 실질적인 학(學)이 존재하는지, 그리고 더 중요한 습(習)의 기회를 임직원들에게 제공하고 있는지 돌아봐야 한다.

강의를 통해 얻을 수 있는 위기관리 개념은 대략 “우리도 위기에 대비해야 하겠다”는 공감대를 형성하는 것 이상도 이하도 될 수 없다. 많은 기업의

실제 위기관리 사례를 강의에서 듣는다 해서 실제 위기관리 역량이 느는 것은 아니다. 강사의 정리된 위기관리 인사이트를 열심히 받아 적고 사진을 찍어 보관한다 해서 실제 위기관리를 잘 하게 되지는 않는다.

위기관리에 대해 아예 강의 수준조차도 진행하지 않는 기업의 경우에는 무슨 소리인가 하겠지만, 실제 이미 위기관리 역량 강화 노력을 하고 있는 기업을 위해 몇가지 조언을 해 본다.

첫째, 정기적으로 이슈 트래킹 미팅을 가질 것. VIP를 중심으로 한 경영진 상위 1%가 위기관리의 99%를 한다. 흔히 위기관리 강의를 일선직원을 대상으로 듣게 하는데, 위기관리 역량 강화 차원에서는 별 효과가 없는 대상이다. 실제 위기관리를 가장 잘 알아야 하는 사람들은 지휘관이다. 전쟁을 모르거나 전투에 익숙하지 않는 지휘관들은 전쟁에서 이길 수 없다. 매주 또는 매월 자사 관련 이슈들을 경영진이 함께 모여 들여다보는 미팅을 먼저 해 보자.

둘째, 경영진이 먼저 훈련 받을 것. 조찬강의나 인문학 차원의 위기관리 강의는 그만 듣자. 실제 위기가 발생했을 때 어떤 상황이 벌어지고, 경영진은 어떤 의사결정에 내 물리게 되는지 정확하게 배워야 한다. 다른 기업이 쉽게 관리한 것처럼 보이는 위기유형을 자사에 적용해 처음부터 실행해 보자. 경영진이 정확하게 훈련되어 있으면 초기 위기 대응은 훨씬 빨라지고 안정화된다. 셋째, 훈련 받았으면 시뮬레이션을 해 볼 것. 훈련은 단순 기초 체력을 키우고, 싸우는 방법을 일부 배운 것이다. 시뮬레이션은 실제와 유사한 스파링 파트너와 함께 실전을 치러 보는 것이다. 진짜 위기를 경험해 보는 것이 가장 좋다 이야기하지만, 위기관리를 위해 실제 위기를 경험해 보는 것은 앞뒤가 맞지 않는다. 시뮬레이션은 실제와 가장 가까운 위기관리 경험을 제공한다. 시뮬레이션 해 보아야 자사의 취약성과 수준을 알 수 있다.

넷째, 그 다음은 자사의 원칙과 가이드라인을 수정하고 개선할 것. 시뮬레이션을 해 보면 자사가 보유한 원칙과 가이드라인이 얼마나 취약하고 부족하고 유효하지 않은 지 알 수 있다. 시뮬레이션은 개선을 전제로 하는 과

정이다. 평소 위기관리 핵심은 개선이다. 개선된 원칙과 가이드라인이 일선을 움직인다. 그 준비를 해야 한다.

다섯째, 마지막으로 투자할 것. 문제가 발생할 수 있는 부분을 개선하고, 위기 방지 및 대응을 위한 시스템을 만드는 것, 이 모두에는 예산이 든다. 위기관리 커뮤니케이션을 잘하는 것 만으로는 제대로 된 위기관리를 한다 볼 수는 없다. 진짜 위기관리는 상황관리 부분에서 피부에 와 닿는 변화를 기하는 것이다. 예산은 그 변화의 리트머스다. 임직원들을 지속 훈련하고, 준비시키는 노력 자체도 예산이 기반이다.

위기관리를 더 이상 강의로만 배우려 하지 말아야 한다. 강의를 많이 들었는데 실제 위기관리는 왜 그렇게 잘 안되느냐고 임직원들을 비판해서도 안된다. 더구나 위기관리 강의는 일선 직원들이 들어야 하는 것이라 생각하고, 자리를 뜨는 경영진이 대부분인 기업은 현 상황이 위기라는 사실을 알아야 한다. 한 걸음 더 나가 변화해야 한다는 것을 명심하자. 그래야 위기는 관리할 수 있다.

 086

매뉴얼은 수명이 6개월이다

위기가 발생하면 일단 기업 내부에서는 어떻게 현 상황을 해석해야 하는가를 먼저 생각하게 된다. 급히 경영진이 소집되고, 현 상황을 브리핑하는 직원들이 동분서주한다. 일상 업무는 대부분 중지되고, 시시각각 변해가는 상황에 대응하느냐 많은 직원들이 고생하게 된다.

이런 내부 분위기와 달리, 언론을 비롯한 외부 이해관계자들은 현 상황에서 위기를 관리하는 회사의 임직원이 책상 위에 위기관리 매뉴얼을 펼쳐 놓고 지휘관의 명령에 따라 일사불란 하게 움직일 것이라는 상상을 한다. 위기관리 매뉴얼에는 위기 시 임직원들이 따라야 하는 일 거수 일 투족이 모두

기록되어 있을 것이라 생각한다. 위기관리에 일부 문제가 보이면, 그 회사 임직원들이 제대로 매뉴얼을 준수하고 있는 것인지 궁금해한다.

실제 이런 상황과 시각의 차이가 있기 때문에, 기업은 종종 위기관리 이후 비슷한 비판을 받게 된다. “위기관리 매뉴얼을 제대로 준수하지 않아 위기관리에 실패했다”는 평가가 그 중 하나다. “(그 회사에는) 활용할 수 있는 위기관리 매뉴얼도 없었다”는 지적을 할 때도 있다. 마치 위기관리 매뉴얼만 제대로 존재하고, 그를 준수했다면 위기관리가 좀 더 잘 되었을 것이라는 전제 같다. 그러나, 위기관리 매뉴얼은 현장에서 그리 큰 의미나 활용도를 지니지 못한다는 것이 문제다. 현장에서 위기관리 매뉴얼을 한 장 한 장 읽어 가며 위기를 관리하는 기업이나 기관은 없다. 실제로 그래서도 안된다. 위기관리 매뉴얼은 위기관리 조직의 머릿속에 있어야 하기 때문이다. 종이 매뉴얼을 돌아가며 읽고 있는 위기관리조직이라면 일단 위기관리는 저 멀리 물 건너간 경우다. 그렇다면 기업이나 기관들은 왜 위기관리 매뉴얼을 보유하는 것일까? 언론이나 주요 이해관계자들은 그들에게 왜 위기관리 매뉴얼을 보유하고 준수하라 이야기하는 것일까? 위기관리 매뉴얼은 아무 소용이 없는 것일까? 이런 질문을 하는 경우들이 생길 것이다.

위기관리 매뉴얼의 수명은 기껏 6개월 안팎이다. 실제 수명을 재본 것이 아니니 이론화 할 수는 없지만, 기업 조직변화와 인사이동, 주요 임직원들의 입사와 퇴사 등의 환경을 감안하면 일단 위기관리 매뉴얼의 상당 부분은 지속 변화되어야 하는 것이 당연하다.

새로 변화된 구성원들이 새 포지션에서 임무를 시작할 때도 위기관리 매뉴얼에 대한 고지나 학습은 제때 이루어지지 않는다. 각자 역할과 책임에 대한 인지가 없을 뿐 아니라, 매뉴얼에 정해져 있는 위기관리 프로세스도 스스로 이해하지 못한 채 일정 기간이 흐른다.

종이로 된 매뉴얼은 수 백 년 넘게 존재 가능하다. 그러나, 매뉴얼을 실제로 움직여야 하는 사람들은 그렇게 유구하지 못하다. 위기관리 매뉴얼의 수명을 6개월로 보는 이유가 바로 그 때문이다. 그렇게 짧은 수명의 위기관리 매

뉴얼의 존재 이유와 가치는 그 매뉴얼을 개발하는 과정에서 찾을 수 있다. 기업 내 위기관리 조직 구성원들을 지정하고, 그들이 스스로 모여 위기관리 매뉴얼을 정리해 보는 그 과정이 바로 위기관리 체계로 굳어진다. 그 과정에서 위기관리 조직 구성원들은 각자 자신의 역할과 책임을 이해한다.

위기관리 체계를 함께 만들어 나가면서 각자가 부족한 부분을 보충하고, 미리 찾아 갖추는 작업을 하는 것이다. 이를 통해 위기관리 체계의 큰 그림이 완성이 된다. 위기관리 매뉴얼은 그 그림을 그대로 담아 놓은 기록물일 뿐이다.

언론을 비롯한 외부 이해관계자들도 위기관리 매뉴얼 자체가 위기관리를 위한 만병통치약이 아니라는 사실을 좀 더 인식할 필요가 있다. 지적을 하려면 현재 보유하고 있는 위기관리 매뉴얼을 기업이 평소 얼마나 학습했고, 그에 따라 훈련과 시뮬레이션을 반복했는지를 좀 더 살펴야 한다. 종이로 된 두꺼운 위기관리 매뉴얼이 현 상황에서 살아 있는지 죽어 있는지를 판단해야 한다. 사내 누구도 제대로 이해하거나 기억하지 못하는 죽은 위기관리 매뉴얼로는 어떤 위기도 관리할 수 없다. 위기관리 체계나 역량 같은 영혼이 위기관리 매뉴얼에 존재하지 않기 때문이다. 상당히 많은 기업이나 기관들이 위기관리 매뉴얼을 심리적 위안으로 만들어 책장에만 보관한다. 매뉴얼을 만든 이후 누구도 그 책을 들여다보지 않는다. 말 그대로 매뉴얼이 죽는 것이다.

매뉴얼의 수명을 늘리고, 살아 움직이게 하기 위해서는 부단한 노력이 필요하다. 위기관리 조직을 대상으로 하는 정기적 교육과 훈련이 필요하다. 주요 위기관리주체들은 실제 상황을 설정해 시뮬레이션 해 보면서 위기관리 매뉴얼에 활기를 주어야 한다. 이런 노력들이 힘들고 어렵기 때문에 대부분 위기관리 매뉴얼은 수명을 다하지 못한다. 지금이라도 자사의 위기관리 매뉴얼이 살아있는지 확인해 보자. 위기가 닥쳤을 때 펼쳐 봤 자 아무 소용 없으니 말이다.

주치의를 두라

규모가 큰 기업으로 기존 투자해 놓은 관계 자산도 많고, 명성이나 위기 관리 경험이 축적되어 있는 경우는 예외가 되겠지만, 많은 기업들은 위기가 발생하면 외부로부터 지원과 조언을 원한다. 물에 빠지면 지푸라기라도 잡는 심정으로 현 상황을 어떻게 헤쳐 나가야 할지 듣기 원한다.

대기업 임원들에게 이런 질문을 받는다. “외부 위기관리 컨설턴트들은 우리에게 무엇을 해 줄 수 있나요?” 이 질문에는 전제가 있다. ‘우리 회사에서 대부분 위기관리를 하는데, 외부 컨설턴트는 그 외 어떤 위기관리를 할 수 있다는 것인가?’ 같은 전제다. 아무리 생각해도 자신들이 하고 있는 위기관리 보다 더 낫거나 다른 형태의 관리는 불가능해 보인다는 생각이 깔려 있다.

그렇다면 대신 이런 질문은 어떨까? “우리가 매번 위기관리를 하면서, 외부 이해관계자 시각에서 우리의 전략과 메시지를 사전 검증받아 보면 좋겠다는 생각을 합니다. 혹시 이런 시각을 제공해 줄 수 있을까요?” 이 질문 속에는 내부의 심도 있는 고민이 전제되어 있다. 구체적 요청 사항이 정리되어 있다. 컨설턴트도 이런 고민을 끝낸 클라이언트와는 성공적으로 일할 수 있겠다는 확신이 선다.

글로벌 기업들의 경우 위기관리 매뉴얼에 위기가 발생했을 때 함께 위기를 관리해 나갈 외부 컨설턴트 그룹을 비상연락망으로 기록하고 있다. 물론 기록되어 있지만 한 것이 아니라, 평소에도 다양한 이슈와 소규모 위기들을 함께 관리해 나가면서 외부 컨설턴트들과 파트너십을 맺고 있다. 위기가 발생했을 때, 기업이나 컨설턴트에게 가장 위험하고 괴로운 것이 ‘서로 모르는 사람들과 함께’ 일하는 상황이다. 온갖 사내 비밀이나 중요 정보들이 정신

없이 오가며 공유되는 위기관리 상황에 처음 명함을 나누는 사람들이 끼어 있다면 누구든 상당히 스트레스를 받게 된다.

VIP 입장에서조차 갑자기 자사의 부름을 받고 위기관리 워룸에 앉은 낯설 컨설턴트에게 신뢰를 주기는 힘들다. 홍보실에서 파트너십을 이루고 있다 소개하는 컨설턴트에게도 일정 기간 눈길을 주지 않는 VIP도 있다. 이런 불편한 상황이 유지될 수록, 위기관리가 성공적으로 진행될 가능성은 점점 낮아진다.

따라서, 글로벌 기업들과 같이 기업내 위기관리 실무자들은 위기관리 컨설턴트들을 평소에도 자사의 위기관리위원회 또는 위기관리팀에 정기적으로 참여하게 하고, 지속적으로 조언을 제공하게 만들어야 한다. 이를 통해 VIP부터 일선 위기관리 조직 구성원들까지 외부 컨설턴트가 어떤 사람이고, 위기 시 어떤 업무를 지원하는지 인지할 수 있어야 한다.

선진국에서 가정마다 그 가정을 담당하는 주치의를 두는 형식을 따르는 것이다. 주치의는 한 가정의 아버지, 어머니, 자식들에 이르기까지 모든 구성원의 의료정보와 치료 이력을 알고 있다. 심지어 나중에는 그들의 손주와 며느리들까지 하나 하나에 관심을 가지고 의료 서비스를 제공한다. 그렇기 때문에 가족 중 의료적 문제가 있으면 일단은 주치의에게 전화한다. 주치의 조언에 따라 적절한 치료를 받거나, 더 적합한 의료기관을 소개받기도 한다.

이 가족에게 주치의는 낯선 사람이 아니다. 오랜 기간 자신을 치료했던 주치의를 신뢰하며, 평소에도 친하게 지낸다. 서로 경조사를 챙기고, 마치 가족처럼 지내는 경우도 생긴다. 주치의 입장에서조차 그 가족 구성원 각각을 친 형제나 자식처럼 생각한다. 이 모든 파트너십은 오랜 기간 상호간에 신뢰를 쌓아 왔기 때문에 만들어 진 것이다.

기업 위기관리도 마찬가지라 볼 수 있다. 위기가 발생했을 때 급한 조언을 얻기 위해 여기 저기 위기관리 컨설턴트들을 찾아다니는 것은 안된다는 것을 기억하자. 위기가 발생하면 시간도 부족하고, 깊이 있는 의사결정도 힘든 상황이 되는데, 외부 조언자들을 찾아 다니며 그 귀중한 시간과 역량을

허비해서는 안된다. 그렇게 조언자들을 구해도 초기 대응해야 하는 시간은 이미 놓친 후가 되기 때문이다.

그 후 대응을 한다고 해도 상호간 서로를 이해하고 알아가는 절대 시간이 필요하기 마련이다. 위기관리 컨설턴트라 해서 위기가 발생할 것을 기다렸다는 듯이 전문적 시각을 정확하게 내 놓기는 힘들다. 우선 해당 기업의 비즈니스와 문화를 이해해야 하고, VIP의 진짜 의지를 확인해야 한다. 그 회사의 위기관리 자산에 대해서도 파악해야 한다. 일선의 실제 역량도 확인할 시간이 필요하다. 결국 낯선 외부 조언자들은 이런 확인 작업에 상당 시간을 소비할 수밖에 없게 된다. 평소에 주치의를 만들고 친해지자, 위기 시 낯선 조언자들과 일하는 것이 상당히 고통스럽다는 것을 기억하자.

 088

시뮬레이션 해 보라

지난 몇 글에서 위기를 상상해 보라는 조언을 했다. 우리에게 어떤 위기가 발생할 수 있을지를 상상해 보지 않으면, 그 위기를 미리 알 방법이 없다. 위기가 발생했을 때 그 위기를 낫설어 하는 것은, 사전에 그 위기를 상상조차 해 보지 않았기 때문이다.

그렇다면 어떤 방식으로 위기를 상상해 볼 수 있는가 라는 질문이 나온다. 여러 사람이 모여 상상의 시간을 가지면 될까? 어떤 방식으로 ‘상상하는 것’이 적절한 위기 상상법일까? 답은 간단하다. 먼저 위기의 유형을 특정해 시뮬레이션 해 보는 것이다. 위기관리에 대한 상상이다.

운동 선수들은 실제 몸을 쓰는 훈련을 할 수 없는 상황에서는 이미지 트레이닝을 한다. 자신이 몸을 움직인다 생각하고 다양한 상황을 머릿속에 그려 보는 것이다. 그리고 그 상황에 따라 근육과 신경의 움직임을 떠올려 본다.

이런 상상 훈련을 반복하다 보면, 실제 상황이 되었을 때 좀더 몸이 익숙하게 움직여 준다고 한다.

위기 상상 훈련도 그와 마찬가지로. 다만, 기업의 위기라는 것이 개인 몸 하나를 움직여 되는 것은 아니기 때문에, 위기관리 조직이 함께 모여 실제 같은 위기를 경험하며, 각 상황에서 의사결정과 대응 방식을 연습해 보는 것이 다를 뿐이다.

진짜 위기를 경험해 보는 것이 위기관리 훈련에 있어 가장 효과적(?) 방식이지만, 현실적이거나 권장할 만한 훈련 방식은 아니다. 그렇기 때문에, 기업들은 특정 위기 유형을 설정해 위기 발생에서 종결에 이르기까지 많고 다양한 과정을 경험해 보는 시뮬레이션을 한다.

상황 변화 과정과 더불어 시뮬레이션에서는 각종 이해관계자 변수를 시나리오에 더해 더욱 현실화한다. 상황 하나를 놓고 고민하는 방식이 아니라, 상황에 따라 다양하게 움직이고 변화하는 이해관계자들에 대한 대응 까지를 연결시켜 고민하게 한다.

한 외국 영화에서 주인공인 유부녀 셀러브리티의 불륜이 한 파파라치 언론에 의해 세상에 알려진다. 이후 여러 가십 기사가 나오자, 그녀는 사과 기자회견을 한다. 머리 숙여 죄송하다 이야기를 하고 나니 한 기자가 질문한다. “왜 이런 문제를 일으켰습니까?” 화가 난 그 주인공은 이렇게 답변한다. “문제는 기자분들이 만든 거 아닙니까? 제 남편도 아무 문제를 제기하지 않는 데 말이죠.” 위기관리 시뮬레이션에서도 그렇다. 위의 예와 같이 ‘부정 보도’에 대한 시뮬레이션 대응은 정지된 그 ‘문제’ 자체에 대한 대응에만 머무를 수 있다. 그렇지만, 실제 위기관리 주체는 ‘부정 보도’가 발생하면 그 보도 자체만이 아닌, 그로 인해 발생하는 다양한 부가 ‘문제’들과 이해관계자 반응이 더 복잡하고 중대한 관리 대상이 된다. 따라서 시뮬레이션에서는 그런 광범위한 상황과 이해관계자 변수들을 실제와 유사한 상황에서 관리 대응하는 방식 까지를 상상해 볼 필요가 있다. 시뮬레이션을 다양한 위기유형에 따라 반복하면, 해당 기업의 위기관리 조직은 실제로 위기를 경험해 본

수준에 육박하는 역량을 지니게 된다. 시뮬레이션 과정에서 다양한 상황변화를 실제 유사 사례들과 비교 분석해 보는 시간을 가지기 때문이다. 다른 기업들은 이 상황에서 어떤 의사결정을 내렸는지, 그리고 어떤 전략으로 대응했는지를 다양하게 돌아보는 것이다.

시뮬레이션의 또 다른 혜택은 자사 위기관리 시스템을 있는 그대로 들여다보는 기회가 생긴다는 데 있다. 시스템의 약점이나 빈 공간을 그대로 찾아내 개선과 강화로 연결시킬 수 있는 기회를 얻을 수 있기 때문이다.

많은 기업들이 자사 위기관리 시스템의 문제를 실제 위기 시 겨우 발견하는데 비해, 위기관리 시뮬레이션을 통한 기업은 평소에 시스템 문제를 집어내, 개선 강화하게 된다. 따라서 위기 발생 이전은 물론 위기 발생 이후에도 더욱 더 안정적인 위기관리를 실행할 수 있게 된다.

시뮬레이션을 통해 위기관리 조직 스스로 강력한 팀워크와 개인적 역량을 키우게 되는 것은 당연하다. 평소 마주할 수 없던 다양한 이해관계자들의 감정과 입장을 그대로 접하는 기회를 시뮬레이션을 통해 경험할 수 있게 된다. 대응 그룹으로서 해야 할 것과 하지 말아야 할 것에 대한 개념을 정립할 수 있는 기회도 얻게 된다.

위기를 상상해 보라는 말이 기업 VIP에게는 위기관리를 시작하는 동기부여의 한 방법이 될 수는 있다. 위기관리 조직 구성원 각자에게도 마찬가지로 효과는 기대할 수 있다. 그러나, 위기에 대한 상상이 충분하다면, 그 다음은 위기관리에 대한 상상이 필요한 단계가 될 것이다.

위기관리에 대한 상상은 곧 시뮬레이션으로 완결된다. 개인적 상상을 넘는 조직적 상상. 위기에 대한 상상을 넘어 위기관리에 대한 상상. 머릿속 상상을 넘어 대응 전반의 상상을 경험해 볼 필요가 있다.

CHAPTER 8

위기관리자의 태도

89 — 98

어떻게 보여질까 고민하라

위기를 경험 한 기업은 대부분 억울해 한다. 위기 관리 초기에는 그와 더 붙어 황당해 한다. 이견 위기로 까지 불릴 수준의 것이 아닌데, 이상하게 흘러 결국 위기가 되었다 평가한다. 그 과정에서 모종의 음모가 있었을 것이라 추측하기도 한다. 아무 것도 아닌 일이 이렇게 시끄러워진 과정이 정상적이지 않았다는 느낌 때문이다.

이런 감정이나 느낌은 위기관리를 해 본 기업에게는 어느 정도 일반적이고 당연한 것일 수 있다. 미리 그런 위기를 예상하고 상당부분 준비를 하고 있었다면 덜 할 텐데, 그런 예상과 준비가 부족했다면 그런 당황스러움이나 억울함은 극대화 되기 마련이다.

문제는 그런 감정이나 느낌이 기존 위기관리나 추후 다가올 다른 형태의 위기관리에 도움이 될까 하는 것이다. 이상했다. 아주 나쁜 음모에 걸려 버렸다. 그런 음모만 없었다면 이번 경우는 아무런 문제가 되지 않았을 것이다. 이런 생각은 위기관리 역량이나 체계 개선에 아무런 도움이 되지 못한다는 것이 문제다.

더 중요한 문제는 위기를 경험한 기업이 스스로 해당 사건을 주요 이해관계자 시각에서 객관적으로 바라보지 못하고 있다는 점이다. 문제다 문제가 아니다 하는 판정은 문제의 중심에 있는 기업이 내리는 것이 아니라는 것을 기억해야 한다. 문제 여부에 대한 판정은 주요 이해관계자들이 내리는 것이다. 물론 그들의 판정이 팩트에 기반하지 않을 수도 있다. 그들의 주관적 감정이나 느낌이 주된 기반이 될 수도 있다.

그렇다 해서 그들의 판정이 의미 없다고 보아서 안 된다. 실질적으로 그런 판정이 우리 기업에게 상당한 영향력을 미치기 때문이다. 그런 영향력의 흐름이 사회적 여론이 되어 우리 기업을 위기 속으로 밀어 넣기 때문이다.

이 단계에서 해당 판정이나 흐름이 비합리적이다 비이성적이다 하는 푸념은 해 보았자 라는 이야기다.

일단 이슈나 위기가 발생하면 해당 상황을 자사 입장이나 시각으로 바라보기 전 그들의 입장이나 시각으로 먼저 챙겨야 한다. 그들이 문제라 한다면 그 상황은 문제의 상황인 것이다. 그들이 그렇게 보고 있다면 그것이 현재로서는 진실인 것이다.

만약 우리 기업이 현 상황을 달리 보고 있다면 그들을 설득 시키는 대신, 그들의 현재 입장과 시각을 상당부분 수용하는 과정을 거친 후 우리의 시각을 가미하는 순서를 밟을 필요가 있다. 그들의 입장과 시각이 ‘틀렸다’는 기업의 태도로는 관리 행위가 진행될 수 없다. 일단 이슈나 위기가 발달해 상당한 사회적 반향을 일으키고 있다면 그에 맞서서는 안 된다. 성장한 이슈나 위기에 맞서는 일처럼 무모한 시도가 없다.

만약 해당 상황이 우리 기업의 판단처럼 문제 없고 하찮은 것이라면, 그에 대한 위기관리 커뮤니케이션은 아주 초기에 단호하게 행해지는 것이 보다 안전하다. 이를 사실관계 확인이라 한다. 사실관계를 확인시키고 수정해 이해관계자 초기 입장과 시각을 교정시키는 정도의 노력은 해야 한다. 그러나, 이런 노력 또한 중요한 사실관계에 대한 것이지, 그들의 입장이나 시각 자체에 대한 것은 아니다. 그런 상위의 교정은 불가능하다.

그들이 어떻게 생각할까? 그들은 이 상황을 어떻게 보고 있는가? 그들은 왜 현재 상황을 그렇게 바라보고 있는가? 이런 챙김이 이슈나 위기 초기에 매우 중요하다. 이런 질문에 대한 답을 기업이 정확하게 알 수 있다면, 그에 대한 관리는 보다 쉬워질 수 있다. 그에 대해 해당 기업이 공감할 수 있다면 상황은 좀 더 쉽게 풀릴 수 있다.

이슈나 위기관리 실패 케이스에서 보여지는 공통점은 해당 기업이 그러한 초기 공감에 있어 심각한 어려움을 경험했다는 점이다. 이해관계자들이 문제라 이야기하는 상황을 보며 기업은 그것이 뭐가 문제인지 모르겠다는 다른 생각을 한다. 이해관계자들이 화를 내는 것을 보고, 왜 현재 화를 내는

지 이해하기 어렵다 한다. 더 나아가 이해관계자들의 그런 이상한 반응 뒤에는 어떤 음모가 도사리고 있을 것이라 추측 한다. 이런 다른 생각들이 해당 위기관리를 실패로 이끈다.

글로벌 기업의 위기관리 커뮤니케이션에서 보여지는 클리셰 메시지 중 한 종류가 이런 것이다. “저도 세 아이를 키우는 엄마로서…” “저의 아버지께서도 병마와 싸우고 계시기 때문에…” “제 자신도 그런 아픔을 입었던 사람으로서…” 사과나 해명을 할 때 사용되는 이런 클리셰 표현들은 대부분 이해관계자들과의 공감을 위한 목적에서 사용된다.

내 자신도 당신들과 같은 생각과 느낌을 가지고 있다는 것을 강조하며 위기관리 커뮤니케이션을 하는 것이다. 대형 글로벌 기업들이 순진하거나, 공과사를 구별하지 못하거나,センチ멘털해서 그런 클리셰 전략을 쓰는 것이 아닐 것이다. 강력한 공감만큼 효과적인 위기관리 전략은 없기 때문이다.

090

하고싶은 말보다 해야 하는 말을 하라

위기관리를 위해 다양한 커뮤니케이션 전략을 이야기하고, 그에 따른 메시지들을 정리할 때 경영자들과 실무자들은 ‘(우리가) 어떤 말을 해야 위기가 잘 관리될 수 있을까?’라는 생각을 한다. 말 한마디로 천냥 빚을 갚는다는 속담을 기억하는 것이다.

흔히 전략을 이야기할 때, 상황을 분석하고 그에 맞춘 대응이나 극복 또는 사과 전략을 돌아보고는 하는데, 이 과정에서 가장 중요한 단계가 바로 이해관계자들이 어떤 이야기를 듣고 싶어 하는가를 확인하는 단계다. 이해관계자 면담이나, 조사, 또는 전문적 분석을 통해 그들이 현 상황에서 어떤 생각과 기대를 가지고 있는가를 정확하게 확인하는 것이다.

위기 초기 현재 상황을 주의 깊게 분석하는 한편, 이해관계자들을 정확하게 분석하는 활동만 마무리하면 위기 대응을 위한 커뮤니케이션 전략과 메시지는 생각보다 쉽게 정리된다. 위기 시 커뮤니케이션 전략과 메시지 정리가 힘든 경우는 그 이전 과정이 정확히 수행되지 않았기 때문이다. 마치 이는 수험생이 정답을 미리 찾아 익힌 후 문제를 푸는 것과 비슷하다. 문제 풀기가 훨씬 수월한 뿐 아니라, 그 결과와 점수에 있어서도 큰 호평을 받게 된다. 반대로 정답을 모른 채 문제를 푸는 경우 문제 풀이와 점수 획득에 있어 실패 확률은 훨씬 높아지게 된다.

쉽게 위기관리 커뮤니케이션을 정의하면 위기 시 기업이 하고 싶은 말을 하기 보다 이해관계자들이 듣고 싶어 하는 말을 하자는 것이라 할 수 있다. 더 줄여서 표현하면 하고 싶은 말 보다 해야 할 말을 하자는 것이다. 위기 시 기업 스스로 해야 하는 말만 정확하게 하면 문제는 쉽게 풀릴 수 있다는 것이 그 전략의 기반이다.

일부 기업 경영진들은 이런 조언에 대해 반론을 제기한다. “그렇게 해야 할 말만 하다 보면 그에 따른 책임이나 부담은 그대로 기업이 져야 하는데, 그 부분이 어렵습니다.” 맞다. 아무리 위기라고 해도 이해관계자들이 하라는 대로, 하고 싶어하는 대로 기업이 모든 것을 다 수용해 주고 그에 따라 좌지우지된다면 그 결과는 어떨까 하는 생각을 하는 것도 당연하다.

그러나, 정확하게 이해관계자들을 분석해 나온 결과에 기반한 수용 전략은 위기를 신속하게 관리하기 위한 거의 유일한 접근이라는 점은 기억해야 한다. 그럼에도 이해관계자들의 생각과 기대를 무시하고, 그와 정반대 대응을 한다면 그 결과는 어떻게 될 까도 같이 고려해야 할 것이다.

이해관계자들의 생각과 기대를 일부는 수용하되, 회사가 수용하기 어려운 부분은 피하자 하는 부분적 수용 전략도 존재할 수는 있다. 특정 전략이 항상 맞다 틀리다는 논할 수 없다. 하지만, 그 전략이 유효했던 것인가 그렇지 않았던 것인가에 대한 사후 평가는 가능하다.

그런 부분적 수용 전략이 유효해서 해당 위기를 신속히 해결해 버렸다면, 그 전략은 그 케이스에서 유효했던 것이다. 반대로 그렇지 못하고 결국 전반적 수용 과정을 추가로 거치면서 장기간 위기관리가 필요했던 케이스라면 최초 부분적 수용 전략은 실패했던 것이라 할 수 있다.

여러 케이스를 보면 실패로 기록된 위기관리 상당 수가 위기 상황을 둘러싸고 있는 중요한 이해관계자와의 접점을 빨리 찾지 못한 경우다. 성공 케이스에서는 피해자 입장에서 커뮤니케이션 했다, 소비자를 우선해 의사결정했다, 공중을 의식해 획기적 대안을 발표했다는 등의 핵심 성공 포인트가 회자된다. 이해관계자들의 분석을 통해 기업이 해야 할 말을 했던 경우라는 의미다.

위기가 발생하면 위기를 맞은 기업은 일단 당황스럽고, 부정하고 싶고, 억울하고, 화가 나기도 한다. 상황분석이 어려울 뿐 더러, 계속 변화해 가는 환경이 의사결정의 발목을 잡는다. 그에 더해 자신들이 하고 싶은 말을 먼저 떠올려 커뮤니케이션 전략을 찾는다. 이 경우 당연히 최초 메시지들은 당황스러움과 억울함의 토로로 시작된다. 위기 시 자기 중심적 메시징이 되는 이유다. 이런 커뮤니케이션 전략은 그 메시지를 접하는 이해관계자들을 어리둥절하게 한다. 그들을 자극해 문제를 더 키운다. 이해관계자들은 해당 위기는 물론 기업의 대응 방식에 대해 더욱 더 많은 이야기를 하게 된다. 그에 따라 최초 생각과 기대들이 무시되었다는 결론에 이른다. 상황은 계속 악화되며 시간은 장기화된다. 문제는 당연히 풀리지 않은 채다.

이런 실수를 반복하지 말자는 것이다. 이해관계자와 공감하는 자세와 그들이 듣고 싶어하는 말, 곧 회사가 해야 할 말을 해보자. 이해관계자들의 생각과 기대를 있는 그대로 충족시켜보자. 위기관리 잘한다는 말 보다, 당연히 해야 할 일을 기업이 했을 뿐이라는 평가로도 충분하다. 위기가 발생하면 (특이하지 않게) 재미없게 누구나 기대했고 예상가능한 대응을 하는 것이 최고 전략이다. 해야 할말만 하면 그렇게 위기는 관리된다.

091

적절하지 않아 문제다

위기가 발생했을 때 기업이 가장 힘들어 하는 것이 바로 ‘여론’이다. 법적 문제나 규제와 관련된 사안은 시간을 두고 절차를 밟아가면 어느 정도 예측도 되고, 관리 가능한 것처럼 보이는데 여론은 영 실마리가 잡히지 않기 때문이다. 여론 자체를 이해하기도 힘든데, 그에 대응하라 하니 실무자 차원에서는 골머리를 앓는다.

더구나 사내 담당자들이 볼 때 별 큰 문제로 보이지도 않는 사안을 두고 여론에서는 문제라고 하니 더 힘들다. 여론이 해당 사안에 대해 잘 몰라 저런 이상 반응을 한다고 생각한다. 일부 담당자들은 그건 법적으로도 아무 문제없다 주장한다. 규제 수준으로 보아도 그에 미치지도 않는 경미한 것인데, 왜 이렇게 여론이 들끓는지 모르겠다 한다.

위기를 맞은 일부 기업 대표들도 그런 시각에 억울 해 한다. 이번 사안은 우리가 사과할 건이 아니고, 만약 사과하게 되면 경쟁사의 계략에 말려들어 가는 것이라 이야기하기도 한다. 별 문제 아닌 건이 이렇게 부정적으로 여론화되는 것은 분명히 그 배후에 경쟁사가 있기 때문이라 한다. 위기가 발생하면 그 상황에 대해 억울 해 하거나, 분노하거나, 슬퍼하거나, 피해를 주장하거나, 황당 해 하는 많은 이해관계자들이 발생하는 데, 위기를 관리하는 기업 스스로가 오히려 그런 감정을 가지게 되는 것이다. 그러니 문제를 제대로 풀기는 커녕 제대로 대하지도 못하게 된다.

그럼 감정이 내부적으로 폭발하다 보니 위기관리 커뮤니케이션은 이상한 방향으로 간다. 자사의 억울함을 풀려는 시도를 한다. 해명해서 공중들에게 사실을 정확하게 알리라는 지시를 하게 된다. 법을 찾고, 팩트를 정리한다, 여론을 바꾸어 보려고 다양한 커넥션을 찾아 다닌다.

결국, 이런 사측의 시도에도 여론은 잦아들지 않는다. 진짜 문제가 무엇인지를 이해관계자와 기업이 공히 정확하게 정의해야 하는데, 이해관계자와 기업이 세운 문제의 정의가 서로 다르니 문제가 풀릴 수 없는 것이 당연한 것이다.

사람들은 위기를 발생시킨 기업을 종종 비판한다. 이 것이 부정여론이다. 여론은 공중의 감정이 가장 큰 기반이다. 인간의 감정은 그 기반을 파악하기 무척 어렵다. “왜 그런 감정을 가지게 되었습니까?”하는 질문에 정확하게 “왜냐하면…”이라 답하기 어려운 경우도 실제 상당히 많다. 더구나 제3자 기업이 만든 문제라 인식하면 대부분 공중은 바로 그 순간 부정적인 감정을 지니게 된다. 심지어는 자신의 감정이 실제로 팩트에 의한 것이 아니었다는 결론이 추후 나오더라도 그 부정적 감정은 금세 사라지지 않는다. 흔히 이야기하는 ‘아니면 말고’의 감정도 실제 존재하는 여론이다. 위기관리 주체 입장에서 가장 어리석은 생각 중 하나가 자사로 향한 여론을 오히려 비판하는 활동이다. 물론 언론이나 전문가들은 사회 계도적 차원에서 여론에 대한 분석과 비판을 일부 시도할 수 있다. 하지만, 위기관리 주체인 경우 그런 시도는 전혀 무의미 하다는 것을 기억해야 한다. 위기 시 여론과 맞닥뜨렸을 때 기업이 가져야 할 가장 쉽고 간단한 판별 기준이 하나 있다. 제3자 입장에서 이 사안에서 회사가 적절했는가 적절하지 않았는가를 기준으로 놓아보는 것이다. 법적으로 아무 문제가 없고, 규정이나 관행으로 보았을 때라도 큰 문제는 아닐 수 있다. 하지만, 이번 사안에 대해 잘 모르는 일반인 시각에서 ‘적절하지 않았다’는 판정이 존재한다면 그건 위기관리를 하는 기업이 그 대로 받아들여야 하는 중요한 여론인 것이다.

기업이 정상적 사회성을 지녀야 한다는 조연도 그 때문이다. 자사에 대한 부정 여론이 생겨났을 때는 해당 사안과 관련 일부 또는 상당 수준의 ‘적절하지 않았음’이라는 감정의 기반이 있었다는 의미다. 이상적 경영자라면 스스로 한발자국 뒤로 물러서 해당 사안을 바라보고, ‘적절하지 않았던 면이 있었다’는 생각을 같이 할 수 있어야 한다.

적절했는가? 적절하지 않았는가? 그 정도 부적절함이 꼭 사과까지 해야 하는 수준인가? 그 정도 부적절함이 왜 우리회사에게만 해당되는 것인가? 그 부적절하다는 생각이 잘못된 것이다. 팩트는 그와 다르니까. 적절하지 않았다 해서 우리가 이 정도의 피해를 감수하면서까지 위기를 관리해야 하는가? 기업 차원에서도 여러 추가적 고민은 있을 수 있다.

그러나 중요한 것은 적절하지 않았다고 느껴지면 신속히 사과하는 것이 최종 정답인 경우가 많다는 사실이다. 조금이라도 적절하지 않았다 하면 그 부분에 대해 정확하게 사과하고, 해결책이나 개선책을 밝히려는 것이다. 그렇게 되면 이해관계자들과 공중들은 공감 받았다는 느낌을 받게 되고, 회사의 재발방지책이나 개선책에 관심을 두게 된다. 위기 지속 기간은 대폭 줄어든다. 그에 따라 회사의 피해도 감소한다. 항상 적절하지 않으면 문제가 된다. 사전과 사후 대응 모두.

 092

자만하지 말아라

사업을 하면서 또는 회사에서 일하면서 자긍심(pride)을 가지는 것은 멋진 일이다. 대부분 성공은 그런 자긍심이 기반이 되기 때문이다. 지금까지 자신과 회사가 일구어 낸 많은 결실에 대해 스스로 자랑스러워 하는 것은 누가 뭐라해도 긍정적 의미의 감정이다.

그러나 단어를 자만심으로 바꾸면 약간 다른 의미가 된다. 자만하다는 말의 사전적 의미만 보아도 ‘자신이나 자신과 관련 있는 것을 스스로 자랑하며 뽐내다’가 된다. 자랑하며 뽐내다라는 표현에는 과도함이라는 의미가 숨겨져 있다.

경영자나 직원이 이렇게 이야기하는 기업이 있다. “저희 회사는 올해 1조 매출을 달성했습니다. 조그만 사무실에서 시작했던 우리가 짧은 시간내에

이렇게 성장했습니다. 앞으로 2조를 목표로 합니다.” 이 정도 설명을 들으면 회사가 크게 성장해 무척 자랑스러워 하는구나 하는 느낌이 든다. 그러나, 그 후 “그래서 걱정이 많습니다. 사업 규모가 커지고 다양해지다 보니, 여기저기 크고 작은 문제가 발생하고, 예전에는 문제가 아니었던 것들이 이제는 문제가 되네요. 그리고 앞으로 어떤 문제가 발생할 수 있을지도 사실 두렵습니다” 같은 이야기를 한다. 이 회사는 위기관리 관점에서 일단 기반을 갖추려는 마인드를 가지고 있다. 단순히 자만심에 빠져 있는 회사들과는 다르다. 기업의 자만심이 부정적인 이유는 자만심 때문에 자사에게 발생할 많은 위기 요소들을 심각하게 보지 않을 가능성이 커지기 때문이다. 이전 같은 민감성을 더 이상 유지하지 않으려 하기 때문이다. 그런 충족된 또는 충만한 감정 때문에 앞으로 다가올 다양한 위기요소들을 찾아내고, 개선과 재발 방지책을 논의하는 것을 불필요하게 느끼게 되니 문제가 된다.

저희 회사는 고객정보보안 체계가 아주 잘 되어 있어요. 공정거래법을 아주 완벽하게 준수하고 있습니다. 갑질이니 폭언이니 하는 것 자체가 없습니다. 돈 문제에 대해서는 아주 깨끗해요. 저희 대표님은 아주 신실하신 분이요 다른 기업인과 달리 문제를 일으키실 분이 아닙니다. 임직원들은 문화가 참 좋아요. 노조가 없고, 블라인드가 뭔 지도 모릅니다.

이런 기업에게 고객정보보안을 이야기하고, 공정거래법을 강조하고, 갑질이나 폭언 방지책을 논의하자 하면 그 제안이 먹혀들 리 없다. 현재 잘 되어 있는 데 더 이상 무엇을 개선해야 하는가 하는 마음이 강하다. 임원들은 다른 기업의 유사사례를 보면서도 저 회사와 우리는 다르다는 것을 강조한다. 자기 회사를 잘 몰라 그런다고 한다.

경영자를 비롯해 전체 임직원들이 가져야 하는 이상적 위기관리 관점은 일단 기업은 완벽하지 않다는 생각이다. 완벽 하려 노력은 하지만, 절대 완벽해질 수는 없는 존재가 기업이다. 환경이 변화하고, 규제가 변화하고, 그에 따라 이해관계자들의 생각과 여론이 변화한다. 직원들의 생각과 기준도

그에 따라 끊임없이 변화한다. 계속 변화하는 기업에게 완벽이라는 의미는 무엇인지 생각해 보아야 한다.

현재까지 잘되어 있던 체계나 상황도 언제 잘 못된 것으로 바뀔지 아무도 모른다. 자신은 최선이라 생각했던 것이 언제쯤 하루 아침에 별 것 아닌 것이 될지도 모른다. 어제까지는 그것이 관행이었고, 내부에서는 상식이라 느꼈는데, 이제 보니 황당함과 당황스러움이 되기도 한다.

이렇게 자만했던 기업은 그로 인 해 위기가 발생하면 처음부터 문제의 원인을 외부로 돌리기 때문에 더욱 위험 해 진다. 사후에도 위기관리가 제대로 되지 않는 것이다. 우리는 완벽한데, 외부에서 잘 몰라서 위기를 조장하고 있다 생각하게 된다. 불순한 세력이 우리를 음해하려 한다고도 생각한다. 자만심으로 인한 최초 상황 판단이 더 큰 문제를 잉태하는 순간이다.

이런 기업에게는 제3자의 조언도 잘 통하지 않는다. 여러 조언자들에게 ‘당신이 우리 회사를 잘 몰라서 그런 생각과 조언을 하는 것’이라는 반응을 보인다. 회장님은 완벽하시다. 우리 임직원은 완벽하다. 우리의 체계나 문화는 완벽하다. 우리의 위기관리 대응 또한 완벽하다. 이런 생각들이 오히려 위기관리를 방해하는 걸림돌이 된다.

지금도 위기관리를 위해 사과와 해명을 하며 고개 숙이는 경영자들이 있을 것이다. 그 중에는 마음 속으로 ‘지금까지 우리가 너무 자만했다’ 또는 ‘심지어 일부 오만했다’는 생각까지는 하지 않는 경영진도 있을 것이다. 반대로 ‘(완벽한) 우리를 합리적이지 못한 공중이 공격하니 어쩔 수 없다’는 생각을 하는 경우도 있을 것이다. 무서워 피하는 것이 아니라 더러워 피한다는 이야기를 하는 경영진도 있을 것이다. 그러나, 사후 자신이 어떤 생각을 하던 그 모든 문제의 핵심 원인은 하나다. 자만했기 때문이다. 자만으로 인해 살피고 민감 해 하지 않았기 때문이다. 그래서 고개를 숙이게 된 것뿐이다. 그 생각을 버리지 않으면 또 다시 고개를 숙이게 될 것이다.

말 한마디로 천냥 빚을 갚아라

말 한마디로 천 냥 빚을 갚는다는 말은 옛날 우리 조상들도 위기관리 커뮤니케이션의 중요성을 잘 알고 있었다는 의미다. 오늘날 많은 기업이나 유명인들도 위기가 발생하면 위기를 관리하고 극복하기 위해 각자의 메시지를 가지고 커뮤니케이션 한다. 그렇게 위급한 시기에 커뮤니케이션에 상당부분 열중하는 이유는 딱 한가지다.

일을 더 크게 만들거나, 오랫동안 문제를 끌고 가고 싶지 않아 서다. 커뮤니케이션을 제대로 하지 않으면, 그 일은 더욱 커지고, 긴 시간동안 상처를 입으면서 문제를 안고 가야 하는 상황이 돼 버린다. 천냥 빚을 갚아 버리는 건 커녕 더 큰 빚까지 지게 되는 상황이 돼 버리는 것이다.

위기가 발생했을 때 위기관리 주체의 말 한마디는 큰 의미와 가치를 지닌다. 필히 전략이 그 기반이 된다. 그 외 상황적, 인간적, 시기적, 의미적, 채널별 여러 기술이 가미된다. 이 과정에서 하나의 변수가 전체를 엉클어 놓기도 하고, 반대로 크게 공감을 이끌어 내 위기를 잠재우기도 한다. 평소에는 실무자 선에서 간단하게 작성 배포했던 보도자료 문서도, 위기가 발생하면 여러 의사결정자들이 오랫동안 숙고해 수정을 반복하는 과정을 거친다. 말 한마디로 천냥 빚을 제대로 갚기 위해 위기 시 커뮤니케이션을 다듬고 다듬는 것이다.

기업의 VIP가 낭독할 사과문도 꼼꼼하게 문구 하나 하나를 챙긴다. 기자로부터의 예상질문을 정리하고, 그 각각에 대한 공식 답변 내용도 고민해 정리한다. 사과나 해명광고 문구를 계속 가다듬거나, 온라인 소셜 미디어상에 공유할 메시지도 단어 하나 하나 신중을 신중을 기한다.

문제는 기업 내부에서 이 과정을 차곡 차곡 밟아 나가는 것을 상당히 힘들어 한다는 것이다. 기업의 이야기를 들어보면 이해가 간다. 홍보실에서 작성해 온 메시지 초안에는 사실관계가 빠져 있는 경우가 많다고 이야기한다. 다른 부서 실무단에서 작성한 메시지 초안에는 적절하지 않은 내용들이 너무 디테일 하게 포함되어 있다고 이야기한다.

법무팀에서는 모든 메시지가 적절하지 않을 수도 있다고 지적한다. 마케팅 부서에서는 특정 메시지를 꼭 넣어 달라 강조한다. 고객관리부서에서는 지금 그 메시지로써 고객 설득은 커녕 상담조차 어렵다 고개를 젓는다. 일선 매장에서는 왜 공식 메시지를 내려 보내주지 않느냐 흥분한다. 이 때문에 위기가 발생하면 초기에 적절하게 정리되지 않은 메시지들이 기업 바깥으로 흘러 나간다. 정제되거나 합의되지 않은 날 것 그대로의 메시지들이 나간다. 커뮤니케이션 창구라도 일원화 되면 그런 메시지도 사전 사후 필터링 될 수 있을 텐데, 창구일원화에도 대부분 실패한다.

평소 일선에서 이해관계자들과 커뮤니케이션 하던 창구들이 위기시에도 각자 살아 움직이기 때문이다. 창구를 운영하는 담당자의 개인 메시지가 공식 메시지처럼 이해관계자들에게 전달된다. 수 많은 커뮤니케이션 창구에서 나가는 다양한 각양각색의 메시지들은 위기 상황 발생 직후 초기 여론 형성에 중대한 영향을 미친다.

기업 내부에서 정신을 가다듬고, 창구 일원화 원칙과 공식화되지 않은 메시지의 유출을 금지하는 대응 시점은 이미 최초 언론 등의 보도가 나온 뒤다. 여러 다양한 비판 보도들을 통해 자사의 여러 창구들이 한 말을 직접 듣게 되는 단계가 되 서야 전열을 가다듬기 시작하는 것이다.

그러나, 이미 여론은 형성되어 버렸다. 여러 창구를 통해 나간 황당하고 앞뒤 맞지 않는 메시지들은 상황을 더욱 더 악화시켜 버렸다. 화난 이해관계자들은 최초 위기 상황에 더해 비정상적인 대응 메시지에 대한 해명까지 요청하기 시작한다. 관리해야 하는 주제와 전장이 훨씬 더 넓어져 버린 셈이다.

부랴부랴 공식 입장을 정리하는 동안 그런 비판 여론은 극에 달한다. 결국 준비를 마치고 공식입장을 발표하면 최초 나간 대응 메시지가 적절하지 않았다는 고백과 그에 대한 사과까지 해야 하는 상황이 되어 버린다. 무엇이 위기인지 어떤 것을 관리해야 하는지 혼돈에 빠진다.

말로 천냥 빚을 갚는다 했는데, 실제 상황은 말이 말을 낳고, 그 여러 말들이 각각 엄청난 빚으로 되돌아오는 이상한 상황이 되어 버린 것이다. 이런 경우를 몇 번 경험한 경영자들은 차라리 침묵이 낫다는 결론에 이르는 경우도 있다.

어차피 제대로 커뮤니케이션 하지 못할 것이니 함구해 버리면 더 크게 잃을 것은 없을 것이라는 위험한 발상을 한다. 천냥 빚에도 그냥 입을 다무는 꼴은 곧 재앙이다. 위기관리 커뮤니케이션은 이렇게 어렵다. 그래서 미리 준비하고 연습하라는 것이다. 천냥 빚을 갚은 말 한마디는 절대 공짜로 얻어지는 것이 아니다.

 094

민감성을 키워라

기업들이 품질 좋은 제품을 훌륭한 서비스로 고객에게 제공하기만 하면 성공한다는 생각을 했던 때가 있다. 이때 기업에게 오직 중요한 이해관계자는 고객이었다. 고객을 만족시키면 아무 문제가 없다 생각했다. 품질 좋은 제품을 훌륭한 서비스를 통해 제공하는 데 무슨 문제가 있겠는가 했다. 일부 논란이 생기더라도, 품질이나 서비스가 좋은 기업에게는 고객도 선의를 베풀 것이라는 상상을 하던 시절이었다. 고객들로부터 사랑을 받으면, 모든 문제가 풀릴 수 있다고 믿었다. 중요한 것은 품질과 서비스이기 때문에, 별다른 광고나 마케팅을 하지 않아도 된다 믿는 기업도 최근까지 존재했었다.

그러나, 최근 그런 생각은 여지없이 한계를 드러내고 있다. 품질이나 서비스는 이미 많은 기업들 사이에서 상향 안정화된 지 오래다. 품질이나 서비스는 기본이라 생각하는 고객들이 늘고 있다. 심지어 그 제품이나 서비스를 경험하지 않았던 일반 공중들도 해당 기업에게 문제가 발생하면 그에 대한 평을 여론화하는 시대가 되었다.

그렇기 때문에 품질 좋은 제품을 제공하던 회사도 사회적 논란에 휩싸여 하루 아침에 불매운동의 대상이 되기도 한다. 훌륭한 서비스를 자랑하던 회사도 부적절한 관행 때문에 몇시간 내에 여론의 공분을 사 고생을 한다. 그로 인해 매출이 하락하고, 회사 명성에 금이 간다. 대표이사가 검찰의 조사를 받거나, 자리에서 물러난다.

그런 기업들은 이렇게 이야기한다. “우리가 부주의했다,” “우리가 사려 깊지 못했다” “미처 그런 논란에 대비하지 못했다.” “생각해 보지 않았던 일이라 당황스럽다.” 이런 대부분의 반응은 해당 기업 스스로 그간 사회적 민감성을 갖추지 못했다는 고백일 뿐이다. 사회에서 연이어 발생하는 여러 논란으로부터 자신을 격리해 생각했던 것이다.

기업이나 경영진이 정치적 이슈에 관여한다던 지, 국가적 갈등에 연루된다던 지, 젠더 이슈를 비롯해 사회적 불평등 이슈를 부주의하게 건드린다던 지, 환경이나 인권 등에 관련된 문제를 간과해서 생기는 많은 위기들을 기억해 보자.

선진적 기업들은 사회적 민감성을 스스로 키워 문제의 소지를 미연에 방지한다. 내부 교육과 가이드라인을 상시적으로 강화해 나가고, 감사 기능을 통해 정기적인 점검을 한다. 예전에는 범법 이슈에 주로 한정해 진행되던 이런 내부 모니터링이 최근에는 다양한 사회적 민감성을 기반으로 다양화되고 있다.

이에 반해 후진적인 기업들은 범법은 물론 사회적 논란에 반복적으로 휩싸인다. 내부 교육과 가이드라인은 문서로만 가늠된다. 감사 기능은 유명무실하다. 사회적 민감성을 키우기는 커녕 수년간의 관행이 범법의 수준으로

까지 발전해 고착화 되어 있다. 심지어 내부에서는 무엇이 문제이고, 무엇이 논란의 핵심인지 스스로 판단하기조차 힘들어 한다.

기업 경영진들도 마찬가지다. 위기관리 관점에서 경영진이 중요한 의사결정을 내릴 때 기억하라 강조하는 전문가들의 조언이 있다. 해당 의사결정 내용이 구체화 되어 내일 신문기사로 나가도 아무 문제가 없을지 선제적으로 고민해 결정하라는 것이다. 내 의사결정에 대한 내용을 국민 5천만명이 신문에서 읽었을 때 별 부정적인 반응이 없어야 한다는 생각을 하라는 것이다.

만약 자신의 의사결정이 언론을 통해 그대로 보도되었을 때, 일부 또는 상당부분 찌뚱한 것이라면 그 의사결정은 이상적이지 못한 것일 수 있다고 보아야 한다. 그런 의사결정은 회사에 즉각적으로 부정적 영향을 끼치지는 않더라도, 언젠가는 부담이나 문제가 되어 돌아올 수 있다고 보는 것이 맞다.

실제로 많은 기업의 문제와 논란이 언론을 통한 보도 주제로는 적절하지 않았거나, 불편했던 의사결정 주제들로 인한 것이다. 다른 기업에게 여러 문제와 논란이 이미 발생했음에도 불구하고, 그로부터 반면교사가 없는 기업도 유사한 문제와 논란을 만들어 낸다.

부주의와 무관심 때문에 문제와 논란을 경험할 수밖에 없던 기업이 또 다시 새로운 문제와 논란과 마주하는 경우도 있다. 이전 경험에서 아무것도 배우지 못했고, 실질적 개선이나 재발방지에 대한 노력을 적절하게 하지 않았던 경우다.

이 모든 이유가 기업 스스로 민감성을 제대로 확보하고 유지하지 못했기 때문이다. 민감성을 극대화했다면, 발생하지 않았을 문제와 논란을 계속해서 반복 경험하고 있다면 그건 큰 문제라는 생각을 해야 한다. 품질과 서비스에 걸었던 목숨 같은 열정을 사회적 민감성 강화에도 일부 할애해야 하는 시대가 되었다. 민감하고 민감해서 잘 살펴야 성공하는 시대가 되었다는 의미다.

095

항상 준비하라

위기관리를 다루는 모든 전문가들은 “준비하라”는 말을 빼놓지 않는다. 어떻게 보면 ‘준비’ 그 자체가 위기관리라 해도 지나침이 없어 보인다. 일부에서는 위기관리를 상상 하면서 위기가 발생했을 때 누군가 나타나 그 위기를 단박에 사라지게 해 버리는 마법을 꿈꾼다. 그러나 그런 마법은 현실이 아니다.

위기는 언제(when)에 대한 이야기다. A라는 위기가 발생한다는 사실은 정해진 것이고, 그 위기가 언제 어떻게 발생되는가가 중요할 뿐이라는 의미다. 이 또한 ‘준비’의 필요성을 강조한다. 그러나, 기업에서는 위기가 발생할 것인지 발생하지 않을 것인지 같은 가능성에 주로 관심을 둔다.

위기관리 시뮬레이션을 할 때 이런 질문이 나온다. “이런 위기가 진짜 발생할 수 있을까요?” “이런 위기는 발생 가능성이 아주 낮습니다.” “이 정도 위기까지 상정해 준비하는 것은 좀 무리가 있어 보입니다.” 이 질문들은 그들이 해당 위기의 발생 가능성에 대해 주로 주목한다는 의미다.

A라는 위기의 발생 가능성이 낮다 또는 높다는 그렇게 중요한 기준이 아닐 수 있다. 물론 위기로소진단에서 여러 발생가능 위기 유형들을 펼쳐 놓고, 상호간 발생가능성 고저를 따져보는 것은 진단의 목적 상 필요한 것이다. 그러나 현장에서는 어떤 위기도 발생할 수 있다는 생각을 기반으로 살피고 고민하고 준비해야 한다.

발생가능성이 낮기 때문에 준비할 필요가 없다는 주장은 적절한 것이 아니라는 이야기다. 실제 발생한 대형 위기들의 경우 그 위기 발생 전에는 발생가능성이 매우 낮다고 평했던 경우가 많다. 2001년 9월 11일 발생한 미국

뉴욕의 110층 세계무역센터(WTC) 쌍둥이 빌딩과 워싱턴의 국방부 건물에 대한 항공기 동시 다발 자살테러 사건도 그랬다.

사람들은 지금도 어떻게 그런 형태의 테러가 가능했을까 궁금해 한다. 비행기가 충돌한 거대한 세계무역센터 빌딩이 어떻게 한 순간에 무너져 내렸는지도 미스터리다. 왜 미국정부에서는 발생 직전과 직후 그렇게 속수무책이었는지에 대해서도 이야기가 많다. 누구는 그 사건을 블랙스완

(black swan)으로 부른다

블랙스완(black swan)이란 극단적으로 예외적이어서 발생가능성이 없어 보이지만 일단 발생하면 엄청난 충격과 파급효과를 가져오는 사건을 가리키는 말이다. 이런 위기가 발생하고 나면 이전처럼 발생 가능성이 낮아 준 비할 필요가 없었다는 해명은 유효하지 않게 된다.

위기관리 담당자들은 이렇게도 이야기한다. “그렇게 생각한다면 회사가 엄청나게 많은 유형의 위기에 대해 모든 준비를 다 해야 하는데, 그것은 현실적이지 않다” 하는 것이다. 맞다. 그러나, 그런 시각은 실제 위기관리 체계를 정확하게 이해하지 못하기 때문에 하는 이야기일 수 있다.

위기관리 체계를 구축하며 가장 첫 단계로 진행되는 작업은 ‘발생 가능한 위기 유형들에 대한 분석’이다. 위기요소진단이라는 작업을 통해 도출된 위기유형들을 발생가능성과 위해도를 기준으로 분류하고 카테고리화 해서 우선순위를 부여한다.

우선순위가 부여 된 위기유형은 아주 간단하게 정리된다. 자사 생산시설에 화재가 발생하는 상황과 관련해 정리되는 위기유형명은 ‘생산시설 화재’가 된다. 좀더 상위분류는 ‘화재’다. 그리고 그 위기유형명 아래 실제 발생 가능한 세부 유형을 정리 한다. 예를 들면, 단순화재, 유해화학물 관련 화재, 폭발성 화재, 테러성 화재 등으로 세부 위기유형을 고민해 정리한다.

그 다음은 해당 위기들이 발생할 것이라는 가정하에 회사가 어떤 준비를 해야 하는지 정리한다. 그 과정에서 실무자들은 다양한 세부유형에도 불구하고, 대응 준비와 방식에는 크게 다른점이 없다는 것을 발견하게 된다. 세부유형

에 따라 일부 유의해야 할 부분과, 중점 두어야 하는 부분은 갈릴 수 있지만, 전혀 다른 준비와 대응 방식이 각각 새로 필요하지는 않다는 것을 깨닫게 된다.

“수많은 위기유형에 대해 하나 하나 어떻게 준비 하고, 대응 체계를 각각 만들 수 있습니까?” 라고 질문하는 실무자는 이런 위기 유형을 상상하고 있을 것이다. OO 공장에 유해화학물질 000 운반 차량이 시설 내 진입도중 충돌하여, 유해물질 000리터 유출. 그 화학물질이 자연 발화 해 인근 원료 야적장을 태우고, 중앙생산시설로 번짐. 더욱 더 강해진 불길이 원유 보관 탱크로 옮겨 붙어 6차례 폭발 발생. 자사 및 협력업체 직원 00명 현장 사망. 이런 식으로 구체적이고 변수 많은 시나리오를 위기유형이라 착각하고 다양한 대응 체계와 방식을 구상하는 것이다.

이런 시나리오는 유형명이나 세부유형을 정리한 후 위기관리 시뮬레이션 단계에서나 고안될 수 있는 것이다. 911 테러에 대한 대비를 했었다면, 해당 위기유형명은 ‘항공기를 이용한 테러’가 될 것이다. 더 큰 분류로는 ‘테러’ 범주에 들어가는 세부 항목이 될 수 있을 것이다. 위기유형에 따라 올바른 준비를 하는 것이 핵심이다. 위기유형에 대한 오해는 그만해야 한다.

 096

마녀는 물에 뜬다

유럽 중세시대 가장 비극적인 여론몰이와 그로 인한 피해의 역사를 우리는 ‘마녀 사냥’이라 부른다. 수 백 년 지난 지금도 마녀 사냥으로 불리는 여론몰이와 그로 인한 피해들은 매일 매일 발생하고 있고, 앞으로도 그럴 것이다.

기업들은 어쩌다 여론의 희생양이 될 상황에 맞닥뜨리면 이내 폭력적인 여론의 실제 모습을 목격하고 경악한다. 경영자들은 합리적이지 않고, 감정

적일 뿐, 사실에 근거하지 않는 여론을 엉터리라 손가락질한다. 그렇게 대부분은 여론에 손가락질할 하다가 결국 성난 여론의 희생양이 된다. 위기를 관리하려 노력하는 사람들은 이렇게 이야기한다. “당장 마녀사냥을 멈추어 주십시오!” “저희는 마녀사냥의 희생양입니다. 이런 불행한 역사가 계속되어서는 안됩니다.” 그러나 대부분 이런 메시지는 별반 효과도 없고, 사람들의 기억 속에서 금방 사라져 버린다.

중세시대 마녀라 의심을 받는 사람을 붙잡아 그가 마녀인지 아닌지 판별하는 다양한 방법이 있었다. 그 중 하나가 마녀의 혐의가 있는 사람을 의자에 묶어 깊은 강물속에 빠뜨려 보는 시험을 하는 것이었다. 당시 사람들은 ‘마녀는 물에 뜬다’고 믿었다.

물속에 빠져 움짱달짝 하지 못하게 된 혐의자가 발버둥 치다가 우연히 물위로 떠오르게 되면 그 혐의자는 곧 마녀라 간주되었다. 사라들은 그를 꺼내 올려 화형 시켜 죽여 버렸다. 반대로 물속에서 고통받던 혐의자가 물위로 떠오르지 못한 채 죽어버리면 사람들은 그가 마녀가 아니었다 생각하고 시체를 건져 올려 묻었다.

기억하자. 물에 뜨건 뜨지 않건 모든 결과는 동일했다는 것이다. 그렇다면 이런 미친 마녀사냥에서 살아 남는 유일한 방법은 무엇일까? 마녀라는 혐의를 받지 않는 것이 유일한 위기관리였을 것이다. 마녀 혐의를 일단 받으면 그 후 그 혐의로부터 벗어날 방식은 극히 제한되었기 때문이다. 여론 즉, 세상 사람들이 자신을 마녀라고 볼 수 있는 이상한 행동이나 말을 삼가 하는 것이 최선의 위기관리였다는 의미다. 밤중에 아무도 가지 않는 무덤들 사이를 걸어가지 않아야 했다. 별이나 불을 보며 이상한 주문을 외우는 시늉은 하지 않는 것이 좋았다. 기적을 행 하겠다고 거리를 떠돌고 다니지 않는 것이 안전했을 것이다. 자신이 진짜 마녀이건 아니건 그렇게 보여 질 일만 하지 않았으면 되었을 것이다.

진짜 문제는 그런 이상한 행동을 반복하고 이를 통해 마녀라는 혐의를 받게 되는 상황을 초래한 사람이다. 여론을 문제라 부르기 전에 마녀사냥이 횡

황하는 그 시기에 마녀라는 혐의를 받기 충분한 행동을 계속 한 사람이 더 문제라는 이야기다.

여론을 태풍에 비유하는 사람들도 있다. 거대한 태풍이 다가와 그 속에 갇혀 있을 때 우리는 무엇을 해야 할까 생각해 보자. 몰아치는 폭풍에 주먹질을 하는 것은 의미가 있을까? 바람을 거스리려 여러 노력을 하는 것은 의미가 있나? 태풍에서 살아남는 가장 좋은 위기관리 방법은 태풍을 피해 안전한 곳으로 숨거나 도망가는 것뿐이다.

역사적으로 셀 수 없이 많은 여러 사건들이 여론과 그로 인한 피해에 기반한 것들이었다. 최근 들어서 여론이라는 것이 그렇게 이상하게 되어 버린 것도 아니다. 많은 선례와 유사사례들이 흔하게 기억됨에도 불구하고 기업과 사람들은 반복해서 여론의 희생양이 되기를 스스로 자처한다. 여론의 재판에 처하지 않도록 평시 자신을 관리하는 것이 올바른 위기관리다. 최대한 여론의 주목이나 비판을 받지 않도록 모든 일을 제대로 하려 노력해야 한다. 그럼에도 불구하고 여론의 주목을 받게 되면 최대한 여론에 순응하는 것이 그나마 살길이다. 고개를 숙이고, 성의 있는 대책이나 개선안을 발표하는 것이 그를 위함이다.

여론은 옳다 그르다 하는 판단의 대상이 아니라는 것을 기억하자. 여론을 향해 손가락질하고, 여론이 문제라 이야기한다고 해서 풀릴 문제는 아무 것도 없다. 여론을 대하는 기업이나 유명인들의 자세는 해당 여론이 자사 또는 자신에게 어떤 영향을 미칠 수 있는지 신속하게 평가하는 것에서 시작되어야 한다.

여론은 자신에게 피해를 줄 수 있기 때문에 두려워하고 적극 관리해야 한다고 생각하자. 여론이 옳고 그르다는 판단할 필요도 없다. 그런 판단을 할 시간에 빨리 관리 방법을 고민하고, 여론의 주목으로부터 살아남는 실행에 몰두하자. 눈 앞에 나타난 거대한 호랑이 앞에서 그 호랑이가 옳다 그르다 따지다 가는 금세 잡혀 먹힌다는 생각을 해보자는 것이다.

자기 감정을 먼저 관리하라

위기가 발생한 기업에서는 최고 의사결정자의 감정이 매우 큰 영향을 미친다. 최고 의사결정자가 차분하게 위기를 바라보아 문제가 커진 경우는 드물다. 최고 의사결정자가 객관적으로 해당 사실관계를 바라보기 때문에 위기관리에 어려움을 겪는 경우도 드물다. 스스로 무엇을 어떻게 해야 이 문제를 풀 수 있을지 여러 합리적 의견을 들어 위기관리에 실패한 경우도 기억하기 어렵다. 반대로 최고 의사결정자가 흥분에 빠지고, 일희일비 하게 되어 문제가 커진 경우는 흔하다. 일선에서 위기관리를 해야 하는 임직원들이 최고 의사결정자의 심기를 관리해야 하는 상황이 되어 버리면 일단 위기관리는 물을 건너 간 형국이다.

최고 의사결정자가 자기중심적 생각에 빠지면, 모든 위기 상황이 억울하게 느껴진다. 주요 이해관계자들과 좋은 관계를 형성해도 모자를 판에, 이해관계자들을 적으로 간주하고 맞서 싸우려 하게 된다. 사과문이나 해명문에는 주로 ‘내가 힘들다, 우리가 힘들다’ ‘마녀사냥 그만 해 달라’ ‘악의의 상대들에게 소송 하겠다’ 등의 자기중심적 생각이 우러난다.

합리적으로 듣고 행하는 경우와는 달리 최고 의사결정자가 자기중심적일 때는 좀처럼 외부 이야기를 들으려 하지 않는다. 외부 이야기들이 대부분 자기 생각에 반하거나, 충돌하기 때문에 그 자체를 불편 해 한다. 그 때문에 주로 비선라인의 달콤하고 편안한 말을 찾아 듣게 된다. 비선은 위기 시 최고 의사결정자의 불편한 마음을 관리하려 한다. 당연히 이해관계자들이나 여론과는 일부 동떨어진 관리방식을 조언한다. 운이 좋아 그런 비책이 통하면 좋은데, 대부분은 그렇지 못하다. 위기가 발생하면 최고 의사결정자는 물론 위기관리위원회에 속해 중요한 의사결정을 내리는 임직원들은 스스로의 감

정에 가장 먼저 주목해야 한다. 내가 왜 흥분하고 있지? 내가 왜 그 이해관계자를 욕 하고 있지? 왜 지금의 상황이 우리의 잘못 때문이 아니라 하는 거지? 왜 바깥 여론이나 외부의 목소리를 불편해 하고 있지? 이런 자신의 감정에 대한 질문을 스스로 반복해 볼 필요가 있다.

의사결정 그룹 스스로 자신의 감정을 제대로 관리하고, 그런 감정이 그룹 내에 공히 조성되어야 보다 합리적이고 전략적인 선택이 가능해 진다는 것을 기억해야 한다. 종종 의사결정그룹 내에서도 대응 의견이나 전략이 엇갈릴 때가 있다. 한 편에서는 책임 있는 사과를 하자는 의견이 나오는 반면, 어느 한편에서는 그럴 필요가 없다는 의견이 나오는 경우다.

최고의사결정자는 그런 경우에도 그들의 감정을 찬찬히 들여다볼 필요가 있다. 왜 저 편에서는 사과를 주장하고, 다른 편에서는 사과가 필요 없다 하는지 그들의 감정 상태를 통해 주장을 바라보라는 것이다. 그런 노력에도 답을 찾을 수 없다면, 외부에서 객관적 입장과 시각을 가진 사람들을 불러 묻는 것이 좋다. 조금은 더 객관적인 시각과 구체적 감정이 배제된 의견을 들을 수 있게 된다. 그 후에는 각 편이 주장하는 감정의 모습이 다시 보이게 된다.

일부 기업에서는 이렇게 반론한다. “위기가 발생하면 자신의 책임이라든가, 회사의 피해 규모, 사후 영향 등에 모든 촉각이 곤두서게 되는데, 어떻게 우리 스스로 감정을 배제하거나 관리할 수 있겠습니까?” 상당히 중요한 포인트다. 자기관여도가 높은 경우 쉽게 감정을 관리할 수 있는 의사결정자는 흔치 않다. 아니, 없을 것이다.

그러나, 핵심은 우리가 맞닥뜨린 지금 이 위기상황을 어떻게 관리해 나가야 하는지에 있다. 높은 자기관여도 때문에 감정이 혼란스럽다는 것도 이해한다. 하지만 서로 이해만 해서는 해당 위기 상황이 사라지지 않으니 문제다. 더 나아가 혼란스러움 때문에 위기 상황에 대한 관리가 어려워지고, 결국은 실패로 이어지게 된다면 그 감정은 곧 재앙을 의미한다.

먼저 최대한 노력하자. 평소 길러 온 사회적 민감성을 바탕으로 벌어진 상황을 최대한 담담하게 바라보려 노력해 보자. 자기관여에만 몰입하기 보다 좀 더 객관적으로 문제를 바라보아 긍정적인 방향으로 자기관여를 늘려 보자.

최고의사결정자라면 더더욱 상황에 일희일비 하는 모습을 보이지 않으려 노력해 보자. 자신의 표정과 조금해 보이는 행동 하나가 임직원들의 위기관리 방향성을 좌우할 수 있다는 것을 기억하자. 중립성, 객관성, 합리성에 대한 끈을 놓지 말고 끝까지 여러 이야기를 들어보자. 그런 모든 힘든 노력들이 모여 위기를 관리한다고 생각해야 한다. 항상 감정이 문제이자 문제 해결의 핵심이다.

098

원칙을 가지고 폭 넓게 보라

위기가 발생하면 해당 회사의 임직원들은 자사에게 향한 공중의 여론을 읽기 시작한다. 여기에서 읽기 시작한다는 표현을 쓴 이유는 평시에는 그 만큼 여론에 대한 생각이나 관심이 없었을 것이기 때문이다. 대부분 임직원은 위기 시 여론을 읽기 위해 네이버 같은 포털을 찾는다. 일부에서는 온라인과 소셜미디어 모니터링 시스템을 가동한다.

흥미로운 것은 그 채널을 통해 여론을 읽는 방법이다. 네이버나 모니터링 시스템에 키워드를 쳐 넣는다. 자기 회사명, 이슈나 위기와 관련된 키워드를 쳐 넣고, 그와 관련된 기사, 대화, 게시물, 댓글을 읽기 시작한다.

하루 종일 그렇게 찾아 얻은 키워드 여론(?)을 읽는다. 당연히 위기가 발생하면 그런 키워드 여론은 분량이나 심도에 있어 상당한 수준을 기록하게 마련이다. 일부에서는 그 키워드 여론 결과가 너무 많은 나머지 그 각각을

차근차근 읽고 해석하기 보다는, 숫자로 그 키워드 여론을 대신 해석한다. 부정기사 1200개. 중립기사 200개. 긍정기사 10개. 이런 식이다.

어떤 기업은 온라인과 소셜미디어를 그렇게 읽는 반면, 다른 기업은 오프라인에서 주변인들의 조언을 주로 듣고 이를 여론으로 해석한다. 지인인 전직 고위관료나 정치인 또는 지인 여론지도층 인사의 의견을 듣고 여론을 유추한다.

다른 기업은 신문이나 TV에서 보도되는 내용을 꼼꼼하게 분석한다. 언론이 곧 여론이라는 생각을 기반으로 기사나 보도 표현 한두개에 몰입한다. 불만족스러운 기사나 보도 내용에 관해서는 기사나 데스크에게 연락하고, 수정을 요청한다. 적극적 해명을 통해 여론을 순화시켜 보려 노력한다. 또 어떤 기업은 투자자나 멘토들의 이야기를 주로 듣는다. 경영이 주요 투자자들과 멘토에 의지해 결정되는 곳일 경우 이런 현상은 더 심해진다. 투자자들이 여럿 모여 여론에 대한 자신들의 시각을 이야기한다. 멘토들은 자신이 생각하는 여론을 기반으로 대표이사를 설득한다.

기업의 최고 의사결정자 입장에서는 위기 시 여론을 읽는 것처럼 낯설고, 찜찜한 것이 없다. 온라인과 소셜미디어, 언론, 지인, 투자자, 멘토, 직원들, 심지어 주변 가족의 반응까지도 각자 다양한 반응을 보이기 때문이다. 무언가 부정적으로 여론이 흘러가고 있는 것은 같은데, 그에 대응하기 위해 우리는 어떤 형태와 수준의 관리 활동을 해야 하는가에 대한 감을 잡기는 더 어려워진다. 간단해 보이는 대응 시점을 결정하는 것에도 혼란스러움은 마찬가지다. 언제 준비된 사과문이나 해명문을 배포해야 하는지에 대해서도 내부에서는 상당한 토론이 진행된다. 지금 상황이 사과문을 배포해서 관리될 수준인지, 아니면 좀더 강한 사과의 표시로 기자회견을 해서 머리를 조아려야 하는 것인지에 대해서도 확실한 답을 찾기 어려워한다.

더구나, 특정 방식으로 여론을 읽고, 그에 대해 대응을 결정한 뒤라 해도 내부 논란은 많다. 그렇게 까지 적극 사과를 하지 않아도 풀릴 수 있던 위기 아니었을까 하는 사후평이 나오기 때문이다. 과도하게 해석된 여론을 읽고

사과를 해서 불필요하게 배상의 책임까지 떠안게 된 것 아니냐는 비판이 나오기도 한다.

당시에는 꼭 그래야만 될 것 같아 위기관리를 실행했는데, 지나고 보니 그 위기관리 방식이 당시 상황에 적절했던 것인지 의문이 든다는 이야기도 나온다. 반대로 당시 여론을 제대로 읽지 못해서 사과로 해결할 수 있는 시기를 놓쳤다는 자성이 나오기도 한다.

정리해 보면 정확한 사실은 딱 하나다. 여론은 하나가 아니다 라는 점. 여론은 원래 다양하고 또 그 속에서도 다채롭다. 채널별로도 그 수준과 깊이가 다르고, 여론을 해석하는 주체에 따라서도 변수는 더해진다. 기업이 위기 시 여론을 읽는 노력을 포기해서는 절대 안된다면, 여론을 어떻게 해석해야 제대로 된 의사결정을 할 수 있을까?

답은 원칙을 세우는 것이다. 다양한 여론을 바라보고 해석하는 자사의 기준을 세우는 것이다. 대부분 여론을 다양하게 읽고서도 의사결정에 좌고우면 하는 이유는, 자사에 정확한 위기관리 원칙이 존재하지 않기 때문이다. 원칙이 위기를 관리한다는 말은 곧 그 때문이다.

현재 상황이 우리가 가장 큰 우선순위로 놓는 고객에 대한 것인가? 그렇다면 우리는 어떤 고객 보호 원칙을 따라야 하는가? 고객의 여론은 과연 무엇인가? 우리에게 어떤 원칙과 위기관리를 기대하고 있는가? 그런 기대 충족을 위해 우리는 어떤 대응을 해 고객 관련 원칙을 입증해야 하는가? 회사의 원칙만 정확하게 존재한다면 여론은 방향성과 솔루션을 제안하는 가치일 수 있다. 의사결정은 원칙만 있으면 그리 어려울 것이 없다는 이야기다.

CHAPTER 9

현장에서 얻은 통찰

99 — 108

여론은 예측 가능하다

자사에게 평소 지속적으로 관심을 가져주는 사람은 생각보다 적다. 자사의 주식을 보유한 투자자, 자사를 출입하는 기자, 아주 충성도 높은 일부 고객, 직원과 직원 가족, 사업관계를 유지하는 거래처 및 협력업체 등 정도가 평소 자사에게 관심 가져주는 이해관계자일 것이다.

반면, 이슈나 위기가 발생하면 자사에게 관심을 가지게 되는 이해관계자의 수와 범위는 폭발적으로 증가하게 된다. 기업차원에서는 상당히 낮설고, 혼란스러운 상황이다. 그런 당황스러운 상황에서 시간의 압박을 받아가며 대응 의사결정을 내려야 한다는 것은 상당한 고통이다.

원칙을 가지고 여론을 폭 넓게 바라보려 해도, 찝찝함은 사라지지 않는다. 우리가 여론을 제대로 읽고 있는 것인가 하는 의심은 점점 더 강해진다. 어떤 대응을 결정해 실행하게 되면 지금의 성난 여론이 관리될 것인가도 궁금하다. 이번 대응이 효과가 없으면 그 다음엔 어떤 대응을 해야 하는지에 대해서도 고민하게 된다.

그러나, 기억해야 할 것은 위기 시 여론은 예측 가능하다는 사실이다. 평소 자사에게 향한 여론이 ‘주관식’ 질문을 하고 있다고 비유하면, 이슈나 위기 시 여론은 자사에게 ‘객관식’ 질문을 하고 있다고 생각해 보면 쉽게 이해될 것이다. 평소 보다는 이슈나 위기 시 여론에 답할 수 있는 선택지가 확실하게 다가온다는 의미다.

또한, 기업 경영진 스스로 건전한 상식에 기반한 건강한 사회성을 지니고 있다면, 그 객관식 질문에 대한 답을 찾기는 한층 수월해질 것이다. 이는 경영진이 여론을 그대로 느끼고 읽을 수 있는 역량이 전제되기 때문이다. 입장 바꾸어 생각하기나, 객관적으로 상황을 바라보기 등에 익숙한 경영진이 많다는 것은 큰 위기관리 자산이다.

경영진이 자사에게 발생한 특정 이슈나 위기 상황에 처하면, 몇가지로 정리된 여론 대응 선택지와 마주하게 된다. 선택지를 꼼꼼히 보면, 이상적 경영진의 눈에는 답이 쉽게 보인다. 그들에게 여론은 예측 가능한 것이기 때문에, 자신의 의사결정이 향후 여론을 어떻게 변화시킬 것인지 까지도 미리 예측 가능하다.

반면 여론이 계속 예측 불가능하게만 느껴지거나, 여론의 객관식 선택지를 보아도 영 결정이 어려운 경우는 기업 내 총체적 문제가 존재한다는 의미다. 이런 경우에는 경영진이 여론을 해석하기 어려워하는 것이 아니라, 여론을 제대로 해석하기 어렵게 만드는 그 ‘무엇’이 존재하기 때문이다. 일종의 중대 변수다.

예를 들어, 상당 수준의 소비자 피해가 예상되는 제품 문제에 대해 경영진이 여론을 살펴보거나 예측해 보는 경우다. 의사결정그룹은 여론을 읽는다. 소비자 보호를 위해 자발적 리콜을 감수해야 한다는 초기 의견을 세운다.

그러나, 중대 변수가 나타난다. 해당 제품 리콜을 결정하면 올 해 매출과 이익이 초토화되고, 그 여파가 수년을 갈 수 있다는 의견이 나온다. 대표이사 그 책임을 져야 하는 상황까지 갈수도 있다. 이런 중대 변수가 대두되면, 해당 경영진은 여론을 그대로 읽고 해석해 내기 어려워진다. 소비자 보호라는 원칙은 옆으로 치워진다. 리콜 대신 수면하에서 A/S를 진행해 보자는 의견이 나온다. 일부에서는 그 것이 완벽한 소비자 보호 조치를 의미하지 않기 때문에 문제 소지가 있을 수 있다는 의견을 낸다. 여론 앞의 객관식 해답 찾기에 선택지가 더욱 더 늘어나는 형국이 된다. 일부는 해당 제품 판매를 먼저 중단하자는 의견을 낸다. 일단 문제 가능성을 줄이기 위해서는 그래야 한다는 의견이 나온다. 그 후 경영진은 제품 신규 판매를 중단하고, 기존 피해를 주장하는 소비자 몇몇을 잘 관리해 보자는 의견을 낸다. 그들에게 상당 수준의 대체제품을 지원해 불만을 관리해 보자는 것이다. 일부는 그와 함께 A/S를 시행하면, 추가 여론 확산은 되지 않을 것이라는 처방을 낸다.

경영진은 그렇게만 잘 되면, 올해 매출과 이익은 보장될 것이고, 대표이사 부담도 사라지게 될 것이라는 결론을 공유한다. 경영진은 자신이 최선의 위기관리 방안을 찾았다 안도한다. 더 이상 여론 확산만 없게 만들면, 법이나 원칙에서 정한 소비자 보호라는 개념에 지나치게 부담 느낄 필요도 없게 될 것이라 생각한다.

이후 추가 문제가 없다면 그 기업에서는 이번 대응을 전략적으로 잘 한 위기관리라 부를 것이다. 반면, 이후 추가 문제가 더 불거지고, 내부 고발이 이어지고, 실제 소비자 피해가 가시적으로 발생하게 되면 그 기업은 재앙을 경험하게 될 것이다. 여론은 예측 가능하다. 단, 중대 변수들이 문제다. 중대 변수를 이기는 힘은 원칙에서 나온다. 그 때 그 때 여론을 읽고도 좌고우면하는 이유는 원칙이 제대로 지켜지지 않기 때문이다. 많은 위기관리 실패는 그 때문이다.

 100

기록에 주의하라

최근에는 ‘내 주변 모든 사람들이 미디어’라는 개념이 일반화되었다. 함께 일하는 직원도 미디어가 되었고, 회사에서 도움을 주는 기사나 비서도 이미 미디어다. 거리에서 스쳐 지나가는 사람들도 미디어고, 회식을 위해 들른 식당의 주인도 미디어다. 누군가가 어디에 서든 나를 지켜보고, 여러 개인 장비를 통해 나 또는 우리의 일거수일투족이 기록된다는 것을 잊지 말아야 한다.

위기관리 관점에서 기록은 상당한 위험성을 지닌 위기 요소라 볼 수 있다. 물론 기존 회사가 자랑스러워하는 사규나 원칙, 미션, 비전, 밸류 같은 종류의 기록들은 위기관리에 도움이 되는 긍정적 기록이다. 하지만, 문제를 일으키는 것은 그 외 사적 내부적으로 간간히 공유되어 왔던 문제 소지가 있는

기록이다. 최근에는 그에 더해 제3자들에 의해 진행되는 기록도 큰 위기 요소가 되어 버렸다.

최근 가장 빈번하게 위기요소화 되는 기록은 위기 시 내부 보고 내용, 지시 사항 기록, 위기 대응을 위한 부서별 메신저 기록, 위기 대응 회의 회의록, 회의 당시 개인적 녹취 내용, 민감한 지시 사항이 담긴 문건, 문자, 통화 기록, 이메일, 내부 게시 내용들이다. 이에 더해 직원들의 블라인드 게시 내용과 같은 비공식적인 기록도 위기요소가 되었다.

그로 인해 다양한 추가 위기가 발생되고 있는 데도, 많은 기업은 위기관리 체계 설계나 실제 대응을 하는 기간 동안 기록에 대한 주의를 크게 기울이지 않는다. 평소 같은 보고 체계와 방식을 고수한다. 각종 문서를 양산하고, 다양한 문자와 메신저를 주고받는다. 지시 사항을 신속하게 내부로 공유하기 위해 다시 취약한 채널과 기록을 이용한다. 심지어 최근에는 구두로 내리는 지시사항까지 녹취 당한다.

일부 기업에서는 이런 환경을 접하고, 기록이 남는 커뮤니케이션의 상당 부분을 통제하려 한다. 위기대응 회의 시나 VIP 면담시에는 참석자의 휴대폰을 외부에 비치하게 한다. 위기관련 보고나 대응 회의 기록을 일체 남기지 않는다. 사후 기록이 남지 않는 특별한 메신저로 대응 지시하고, 일정 기간 후에는 기록 정리를 한다. 이런 세부 조치들로 최대한 기록으로 인한 추가적 문제를 만들지 않으려 애쓰는 것이다.

물론 그런 고민과 체계의 적용은 그 자체로는 의미 있다. 하지만, 지금 같은 투명성이 요구되는 환경에서 그런 형식의 대중 치료나 예방 노력은 큰 효과를 거두기 까지는 어렵다. 기록은 아무리 통제해도 만들어 져 남는다. 그리고 사후 문제가 될 소지가 있는 기록은 어떤 방식으로든 문제가 된다. 기업 차원에서 기록을 통제할 수 없고, 그 기록의 위해성을 완전하게 통제할 수는 없다면, 좀 더 근본적인 위기관리 체계는 어떤 것이어야 할까?

일부 기업에서는 또 이렇게 답한다. 기록을 통제할 수 없기 때문에, 위기 대응 의사결정이나 실행 조직을 최소화한다는 것이다. 이를 통해 내부에서

라 도 광범위하게 기록이 남는 것을 예방한다 한다. 최소 인력 몇 명만 제한적으로 공유하는 수준에서 위기를 관리하자는 것이다.

하지만, 이 또한 실제 위기가 발생되고, 위기관리를 진행하다 보면 여러 문제를 만든다. 그런 최소 인력을 통한 위기대응 체계가 위기 시 부서별 사일로를 만들고, 대응을 위한 정보와 여러 자산 활용에 걸림돌이 된다. 누군가 무엇을 하는 것은 같은데, 확실하게 누가 무엇을 하는지 서로 알지 못하는 코미디 같은 상황이 벌어진다.

가장 중요하고 근본적인 대응 방식은 기록을 해도 문제없을 내용과 생각을 공유하는 것이다. 이 또한 원칙에 대한 주제다. 외부로 기록이 공개되더라도 문제가 없어야 한다는 것이다. 평시에 고민해 구성한 의사결정 원칙을 위기 시 해당 상황에 제대로 적용하는 것이다. 그 외 사적이거나, 비공식적인 위기관리 기법들과는 거리를 두는 것이다.

말 그대로 위기 시 자사가 해야 할 일을 성실하게 찾아 하는 것이 가장 훌륭한 위기관리 방식이다. 위기 시 자사가 하고 싶은 일을 하거나, 마땅히 해야 할 일이라 볼 수 없는 일을 주로 하니 사후에 문제가 된다. 법을 지키는 것은 그 중 기본 중 기본이다. 비윤리적이거나 사회적으로 논란이 될 수 있는 위기대응 방식은 사전에 거르는 체계를 지향하자는 것이다.

스스로 투명 해 저야만 최근 같은 투명한 사회에서 제대로 된 위기관리를 할 수 있다. 스스로 불투명하기 때문에, 투명한 사회 속에서 튀며 문제가 된다. 스스로 불투명한 상태에서 겉모습이나 드러나는 방식만 바꾸어 보아도 자사의 불투명성은 사라지지 않는다. 기록에 주의하라는 말은 기록 자체를 없애라는 의미라 기 보다는, 기록되어 문제될 일은 하지 말라는 의미다. 모든 것은 기록을 남기니까.

공개되면 문제될 대응은 말라

기업 위기관리에 있어 필살기(必殺技)란 존재하지 않는다. 위기관리에 기술이나 기교가 크게 의미 있다고 보지도 않는다. 위기관리는 시종일관 순리의 흐름 속에서 당연히 해야 할 것을 하는 것으로 귀결된다. 일부 기업은 그럼에도 불구하고 자사만의 특별한 기교가 필요하다는 생각을 하는 듯하다.

위기가 발생된 직후 분위기도 그런 생각에 영향을 미친다. 여기저기에서 위기를 잠재울 수 있다는 아이디어들이 튀어나오기 때문이다. 위기를 관리해 주겠다는 사람도 나타난다. 음모론이나 정치적 술수 때문에 회사가 이 지경이 되었다며 그 실타래를 풀겠다는 사람도 생겨난다.

위기가 발생되면 최고 의사결정권자 주변에도 흔히 ‘비밀스러운’ 사람들이 ‘비밀스러운’ 이야기를 속삭이기 시작한다. 상황의 맥락을 나름 설명하면서 어떤 키맨을 움직이면 문제가 풀릴 것이라는 조언도 한다. 나름 의미 있을 것이라는 창조적 대응을 조언하기도 한다. 심지어 위기를 기회로 만들자고도 한다. 위기관리에 빅데이터나 인공지능을 이야기하기도 한다. 하지만 글썽하다.

그간 현장 경험을 놓고 보면 그런 속삭임이나 비밀스러움이 실제 위기를 관리하는 데에 있어 큰 도움이 되는 경우는 없었다. 그 이유는 이 세상 누구도 잘못을 잘함으로 만들어 버리는 마법을 행하지 못하기 때문이다. 그 어떤 누구도 여론을 손 끝으로 움직여 멀리 사라지게 할 수 있는 신이 되지 못하기 때문이다.

그런 순리와 거리 있는 조언은 항상 문제가 될 대응과 연결된다. 문제 소지가 있는 기술이나 기교를 조언하기 때문이다. 최고 의사결정권자가 제대

로 이해하지 못하는 위기 대응 방식에 대해 의사결정을 해도 문제다. 대응 전략과 방식 지시가 사내 극소수 일부에게 비밀스럽게 하달되는 경우도 문제다. 스스로 방식에 문제의 소지가 있을 수 있다는 것을 알고 있다는 의미이기 때문이다. 추후 문제가 되더라도 일단 위기는 관리하고 보아야 한다는 의견도 있다. 하지만, 이는 위기관리 목적에 반하는 의견일 수 있다. 위기관리를 위한 대응은 해당 위기를 제대로 관리하기 위함이 목적이다. 해당 위기를 관리하는 대신 또 다른 위기를 만드는 대응은 누가 보아도 적절하지 않다. 걸리지 않으면, 드러나지 않으면, 알려지지 않으면 문제가 없을 수도 있지 않은가 하는 반론을 펴는 분들도 있다. 하지만, 그렇게 위험하지 않은 대응 방식을 먼저 찾아 해 보는 것이 더 나은 위기관리 아닌가 하는 질문을 하면 그에 대한 반론은 적어진다. 구태여 문제 소지가 있는 위기대응에 주로 주목하는 이유를 좀더 살펴볼 필요가 있다는 것이다.

어떤 기업은 실무자들이 최근까지 자사만의 오래된 위기대응 기교를 사적 자리에서 은근히 뽐내고는 했다. 압수수색에 대한 자사만의 여러 대응 방식, 문제가 될 증거들을 자사만의 방식으로 관리하는 체계, 주요 임원의 특수한 보안 의식과 보안을 위한 독특한 행동을 자랑하곤 했다.

그런 이야기를 듣는 다른 기업 실무자들은 혀를 내 두르며 대단하다 감탄했다. 그들의 대응 하나 하나는 여러 해 동안 그 회사가 경험한 숱한 압수수색과 증거 관리, 보안이라는 목적 하에 이루어지는 비밀주의에 기반한 것이었다. 법적 허점과 처벌수위를 분별하여 자사 실익과 비교하는 정교한 체계는 하루 아침에 이루어진 것이 아니었다.

그러나 그런 이야기를 듣던 다른 실무자가 그 회사 실무자에게 이런 이야기를 했다. “저는 그런 위기대응 체계가 조폭의 것과 어떻게 다른 지 모르겠습니다. 왜 상장기업이고 뽕뽕한 비즈니스를 하는 기업이 꼭 그렇게 대응해야 할까요?” 이런 지적에 대부분이 고개를 끄덕였다.

자랑하던 실무자는 그런 지적에 “사실 저희도 그런 위험한 대응 방식이 최선일까 항상 고민합니다. 그런데도 회사의 오래된 대응 방식이 그렇게 구성되어 있기 때문에, 그걸 실무자단에서 거스를 수 없는 거지요.”라 답했다.

절대 문제가 될 위기대응 체계나 방식은 평소에 검토해 하나 씩이라도 없애 나가는 것이 좋다. 문제가 될 것들은 조금만 더 고민하고, 노력해 투자하면 없앨 수 있다. 쉽게 하려 하니 문제가 남는다. 누가봐도 문제될 것 없는 대응 체계와 방식만 가지고 평소 고민해도 위기는 관리될 수 있다는 믿음을 가지는 것이 먼저다.

그런 정상적 위기대응 체계와 방식이 수년 수십년 반복되어 정교함을 더하게 되는 것이 훨씬 더 나은 방향이다. 위기관리라고 특별하지 않게, 상황에 처해 순리에 따라 자사가 당연히 해야 할 일을 하나 하나 해 나가는 그런 ‘이상할 것 없는’ 업무라는 생각을 하자. 이상하거나 문제가 될 대응을 조언하는 사람이 이상해 보이는 내부 분위기가 생겨나게 하자. 그것도 하나의 위기관리다.

 102

하지 않아야 할 것을 먼저 챙기자

위기관리는 위기를 관리하려 하는 것이 유일한 목적이다. 그렇다면 위기를 관리하는데 방해가 되거나, 위기가 관리되지 않게 만드는 상황이나 행동은 절대 피해야 한다는 이야기가 된다. 이는 ‘해야 할 것(Do’s)’에 대한 것이기 보다는 ‘하지 않아야 할 것(Don’ts)’에 대한 것이다.

흔히 위기가 발생하면 위기관리 업무를 해야 하는 임직원들은 ‘(위기를 관리하기 위해) 지금 우리는 무엇을 해야 하는가?’에 대해 좀더 많은 관심을 가지게 된다. 물론 당연한 생각이고, 중요한 태도다. 그러나, 조금 더 노력

해 ‘(위기를 관리하기 위해) 지금 우리는 무엇을 하지 않아야 하는가?’를 생각해 볼 필요도 있다.

위기가 발생했다는 것은 우리가 쪽 해 오던 것들이 문제가 되었다는 의미일 수 있다. 또한 현재 갑자기 무언가 이상한 상황이나 문제가 발생했다는 의미일 수도 있다. 계속 그런 이상성이 지속되면 위기가 관리될 수 없는 상황으로까지 악화될 수 있다. 이 상황에서의 위기관리는 그러한 이상성을 더 이상 지속되지 않게 하는 것이다. 하지 않아야 하는 것을 찾는 것이다.

예를 들어 특정 제품이 위해성 때문에 소비자에게 피해를 줄 수 있다는 논란이 발생했다. 이 상황을 관리하기 위해 가장 먼저 ‘하지 않아야 할 것’은 무엇일까? 해당 제품을 더 이상 판매하지 않는 것이다. 그것이 논란을 넘어서 소비자들을 케어하는 위기관리 방식이기 때문이다. 그 이후 소비자들의 인식을 바꾸어 보려는 노력을 ‘해야 하는 것’으로 챙기면 된다.

위기에 대응하는 조직적 측면에서도 ‘하지 않아야 할 것’에 대한 챙김은 매우 중요하다. 위기가 발생하면 내부나 외부적으로 정보 수요가 폭발적으로 증가한다. 문제는 위기관리 주체가 그런 정보 수요를 적절하게 맞추어 주지 못하는 경우다. 내외부적으로 커뮤니케이션 창구가 무너지고, 온갖 루머와 사실과 다른 내용들이 정보의 진공상태를 채워 나가게 된다.

이 같은 상황에서 조직은 무엇을 하지 않아야 할까? 조직 구성원들 스스로 다양한 비공식 창구가 되는 상태는 피해야 한다. 상황에 대해 직원들이 자의적으로 여기저기 커뮤니케이션하는 것을 그만해야 한다. 창구를 제대로 관리하기 위한 통제의 개념에서 하지 않아야 할 것을 먼저 챙겨야 하는 것이다.

창구일원화가 그에 대한 개념이다. 여기 저기 물려드는 질문에 대해 모든 임직원이 창구를 일원화할 뿐, 개인적 커뮤니케이션은 하지 않는 전략이다. 상황에 대해 설명하고 싶고, 해명하고 싶고, 억울하고, 답답하더라도, 내외부 커뮤니케이션 창구를 일원화하며, 자신의 입은 닫는 것이다.

위기관리를 위한 커뮤니케이션에 있어도 하지 않아야 하는 것들에 대한 이해와 실행은 매우 중요하다. 미디어 트레이닝이나 대변인 트레이닝에서도 하지 않아야 할 것들에 대한 학습이 주된 뼈대를 이루는 이유다.

위기 시에는 어떤 말을 하는가 보다 어떤 말을 하지 않는 가에서 성패가 갈릴 수도 있다는 것을 기억해야 한다. 해야 할 말을 하면 위기가 일부 또는 상당부분 관리될 수 있지만, 반대로 하지 않아야 할 말을 하면 위기는 순식간에 재앙으로 악화되는 케이스를 우리는 수 없이 목격해 왔다. 일선에서 경험 해 보면 공감하겠지만, 위기를 관리하기 위해 커뮤니케이션 하다 보면 종종 하지 않아야 할 말을 무의식 중에 하게 되는 경우가 많다. 이는 평소 우리가 생각하는 막말이나 단순히 엉터리 같은 말이 아니다. 당시 구체적 맥락이나 감정 상으로 상대가 받아들이기 어렵고 적절하지 않게 느껴지는 말이 문제를 일으킨다.

평소에는 중립적으로 별 문제없게 느껴지는 메시지라도, 위기가 발생하면 갑작스럽게 위험한 메시지가 되어 버리는 경우도 있다. 제3자가 볼 때 문제라 느끼지 못하는 메시지도 위기의 원점인 상대가 들으면 문제로 느껴지는 메시지도 있을 수 있다. 이런 아주 민감한 메시지에 대한 감정과 관리는 그래서 어려운 것이다. 하지 않아야 할 말을 먼저 챙겨야 하는 이유다.

위기관리 전반에서 이런 하지 않아야 할 것을 챙기는 역량은 사실 위기 상황에 처해 순간순간 얻어질 수 있는 것이 아니다. 평소 다양한 훈련과 케이스 분석을 통해 하지 않아야 할 것들에 대한 공유된 리스트가 쌓이고, 그 각각에 대한 경계심이 만들어져야 한다.

그래야만 실제 위기가 발생했을 때 상황이나 조직이나 메시지 측면에서 하지 않아야 할 것에 대한 즉각적 시각이 생겨난다. 부단한 인지와 훈련으로 하지 않아야 할 것에 대한 ‘이물감’이 생겨나는 것이다. 그런 이물감은 개인적인 것을 넘어 조직 전반에 공히 공유되는 감각이어야 한다는 것도 기억하자. 하지 않아야 할 것을 알면 해야 할 것을 좀 더 잘 보게 된다.

이번만 넘기자 하지 말라

위기를 관리하기 위해 여러 임직원이 모여 앉으면 주어진 상황에 대해 여러 해석과 대응 아이디어가 나오게 마련이다. 일부에서는 원칙이나 회사의 철학에 근거해 지금까지 그래 왔던 것처럼 문제를 선제적으로 해결하자는 의견을 피력한다. 또 다른 일부에서는 이번 상황은 이런 이런 아이디어로 해결할 수 있으니 너무 크게 일을 벌일 필요 없다는 자신감도 피력한다.

의사결정자 입장에서는 고민이 아닐 수 없다. 원칙과 철학을 따르자니 회사의 비용이나 부담이 크고, 아이디어로 해결해 버리자니 사후 후폭풍이나 비판이 두렵다. 적당한 중간 선에서 상황을 관리할 수는 없을까 하는 묘안을 찾는다.

이런 고민의 순간에 전문가들이 나선다. 법적으로 그렇게 큰 부담까지 감수해야 할 수준은 아니니 걱정 말라는 전문가 의견이 들려온다. 여러 케이스를 경험해 본 결과 이번과 같은 경우는 그냥 일부에서 이야기한 아이디어를 통해 상황을 넘기더라도 큰 문제는 없을 수 있다는 의견도 들린다. 의사결정자는 마음이 놓이기 시작한다.

법적으로도 큰 문제 없고, 다른 케이스에서도 별 문제가 없었다니 그러면 이번 상황만 어떻게든 넘겨보자는 의사결정을 한다. 그렇게 해서 상황은 운이 좋게 넘어가게 되었다. 그러나 문제는 ‘이번 상황만 어떻게든 넘겨보자’ 했던 그 생각이 ‘이번 상황이 넘어갔으니 끝난 것’이라는 마음으로 변질되는 것이다.

이번 상황만 어떻게든 넘겨보자 라는 지난 생각은 이번 상황만 별 문제 없이 처리되면, 그 후 좀더 시간을 가지고 해당 문제를 개선하고 재발 방지책을 함께 마련해 보자’는 의미였을 것이다. 하지만 고통과 고민의 시간이 지

나가면 그런 생각은 눈 녹듯 사라진다. 언제 그런 문제가 있었는지 대부분 잊어버린다.

누군가 지난 문제를 언급하면서 개선이나 재발방지에 대해 이야기 하면, 기분 나쁜 이야기를 한다는 비판이 돌아온다. 위기라는 이야기를 입에 올리 지 말라는 이야기도 들린다. 무슨 좋은 이야기라고 자꾸 화제를 만들어 위기 관리 타령을 하는가 하는 편견도 나온다. 이런 상황이 문제의 핵심이다.

이번만 넘겨보자. 이번만 모면해 보자. 이번만 어떻게든 해 보자. 위기관 리에 있어 이만큼 위험한 생각이 없다. 위기를 제대로 관리하려면, 이번이 마지막인 듯 최선을 다해야 한다. 그래야 위기관리 전반에 있어 진정성이 드러나게 된다. 이번만 이번만 하는 생각이 기반이 되면 어떤 위기관리도 제대로 진행되기 어렵게 된다.

피해 고객들에게 고개를 숙이면서도 ‘이번만 어떻게든’이라는 생각을 한다 상상해 보자. 심각한 사과문을 내면서 ‘이번만 좀 어떻게든’이라는 생각을 하는 경우도 상상해 보자. 엄청난 사고 재해 상황을 관리하면서 ‘이번만 좀 어떻게’라는 생각을 하는 위기관리 주체의 얼굴을 떠올려 보자. 모든 사람은 인간이기 때문에 현재의 고통에서 어떻게든 일단 벗어나 보려 하기 마련이다. 그것이 본능이다. 고통 속에서 그 고통을 진지하게 해석하고 즐기는(?) 사람은 없다. 그러나, 일단은 벗어나고 보자 하는 본능이 기업 위기관 리에 그대로 적용되어서는 안 되는 것이다. 평소 원칙과 철학이 중요하다고 하는 이유가 그 때문이다.

앞에서 예로든 의사결정자는 왜 양쪽의 이야기와 외부 전문가의 의견에 따라 마음이 흔들렸을까? 그 스스로도 자사의 원칙과 철학을 정확하게 기억 하고, 그것을 기준으로 삼지 못했기 때문이다. 일단 그 기반에서 해당 상황 과 위기의 핵심을 바라보지 못했기 때문이다.

의사결정자가 평소 자사의 훌륭한 원칙과 철학에 기반해 모든 상황을 바라본다면, 위기관리를 위한 의사결정은 보다 쉬워진다. 어떻게든 이번만 넘겨보자는 의견을 들어도 고민 되지 않는다. 어떤 회사에서도 원칙과 철학이

‘위기상황은 어떻게든 넘겨라’이야기하는 경우가 없기 때문이다. ‘우리 회사는 소비자를 가장 중요한 가치로 생각한다’우리에게는 안전과 위생이 가장 중요한 가치다’ ‘직원의 행복은 우리에게 중요한 가치다’우리는 품질을 중요하게 생각한다’ ‘신뢰와 사랑 받는 회사가 되자’ 이런 기업의 생각이 위기를 관리한다. 그 속에 위기관리 해법이 들어 있다.

위기상황은 기업이 평소 주창하던 원칙과 철학을 그대로 시험하는 순간이다. 그 회사가 소비자를 중요하게 생각하는지는 실제 소비자 관련 위기를 관리하는 방식을 보면 금방 드러난다. 안전과 위생을 중요한 가치라 해 왔던 기업에게 위생과 안전 논란이 발생되면 회사가 그 가치를 기반으로 위기를 관리하는지 쉽게 확인 가능하다. 이번만 어떻게든 넘겨보자는 이야기는 그런 원칙과 철학을 적용하는 중요한 기회를 넘겨보자는 이야기다. 위기관리를 하지 말자는 의미다.

 104

상상하지 않았던 게 문제다

위기가 발생하면 “상상할 수 없던 일이 터졌다”는 이야기를 하는 경우가 있다. 그러나 실제 위기관리 현장에서 살펴보면 해당 위기는 조금만 돌아보면 ‘상상 가능했던 것’인 경우가 많다. 그렇다면 왜 위기관리를 하는 기업에서는 ‘상상할 수 없었다’는 이야기를 할까?

일단은 자신이 맞닥뜨린 위기가 생소하다는 것을 표현하는 것이다. 처음 경험하는 것이기 때문에 제대로 된 위기관리가 힘들었다는 이야기를 하고 싶었을 것이다. 아무 준비가 되지 않았던 원인을 ‘상상할 수 없었기 때문’이라 설명하는지도 모른다.

명언 중에 ‘상상할 수 없는 일은 결코 일어나지 않는다’라는 말이 있다. 이 말은 사람이 꿈을 크게 가져야 큰 일을 할 수 있다는 의미일 뿐이다. 위기관

리 관점에서 이 말은 반은 맞고 반은 틀린 것이다. 상상할 수 있는 일은 꼭 일어나고, 상상할 수 없던 일도 일어나는 경우가 빈번하기 때문이다.

우선 ‘상상할 수 없었던’ 원인이 무엇일까 하는 것을 살펴보자. 만약 그 이유가 상상 자체를 제대로 하지 않았던 것이라면, 상황은 달라진다. 제대로 상상하지 않았기 때문에 실제 발생될 위기를 몰랐을 뿐이다. 반대로 제대로 상상해 보았는데도 불구하고 전혀 상상할 수 없었다면, 그런 일은 발생될 가능성이 매우 적다고 볼 수도 있을 것이다.

핵심은 위기관리를 준비하면서 기업내 위기관리위원회가 얼마나 제대로 된 상상을 오랫동안 해 보았는 지다. 대부분 위기는 상상가능한 범위내에 있으며, 그 범위 내에서 발생된다. 하늘 아래 새로운 위기가 없다는 이야기는 수 없이 들었을 것이다. 모든 위기는 이미 발생했던 기출문제라는 비유에도 이제는 익숙할 것이다.

우리가 제대로만 상상했다라면, 해당 위기가 발생 가능하다는 것을 알 수 있던 경우가 많아 질 것이다. 발생 가능하다는 사실을 알게 되었다면, 발생을 억제 차단할 수 있는 방법도 고안 가능 했을 것이다. 그와 함께 해당 위기가 어떤 형식으로라도 발생된다면 어떻게 대응해야 하는지에 대한 준비도 가능했을 것이다. 절대로 해당 위기는 낮설고, 놀라운 위기가 아니었을 수 있었을 것이다.

기업에서는 더 이상 ‘상상할 수 없었다’ 이야기는 하지 말자. 상상할 수 없었다는 이야기는 해당 기업이 제대로 된 상상을 해 보지 않았다는 의미로 받아들여 질 수 있다. 더구나 많은 공중과 이해관계자들이 누구라도 뻔히 예상 가능했던 위기에 대해 상상 하지 못했다는 기업의 메시지를 어떻게 받아들일지도 한번 생각해 보자.

이는 위기관리에 대한 전사적 관심과 투자의 문제라고 볼 수 있다. 상상할 수 없었다는 이야기는 평시에 위기관리에 대한 적절한 관심과 투자가 제대로 이루어 지지 않았다는 의미이기 때문에 부정적이다. 더 나아가 그런

관심과 투자를 생략했기 때문에 이번 같은 위기를 발생시킨 것이라는 논리
와도 연결되어 질 수 있을 것이다. 완전한 책임론이다.

진정으로 해당 위기를 자사 위기관리 위원회 구성원 누구도 ‘상상해 보지
못한 것’이라면 그 과정을 다시 돌아볼 필요도 있다. 위기에 대한 상상을 하
는 과정에 어떤 문제가 있었기 때문에 실제 발생하는 수준의 위기를 상상할
수 없었는지에 대한 실제 원인을 찾아야 한다. 상상 과정에 문제가 있었다면
그 문제를 해결하면 다음부터는 더욱 더 확실한 상상이 가능해질 것이다.

모든 위기관리는 이처럼 위기를 바라보고, 위기에 대해 생각하고, 발생하
수 있는 위기를 상상해 보는 것에서 시작된다. 각각의 과정에서 제대로 된
살핌과 고민이 있어야 좋은 위기관리 체계와 역량이 구축된다. 위기관리에
문제가 있다면 또한 이 과정에 문제가 존재했던 것이다.

제대로 상상하지 못한 것이 문제다. 상상조차 해 보지 않았다면 그것은
더 큰 문제다. 상상할 수 있었음에도 제대로 준비하지 않았다면 그것도 문제
다. 많은 사람들이 위기관리가 잘 안되는 것을 보면 위기관리를 잘 못했기
때문이라며 실행을 주로 탓한다. 그러나, 실제 현장에서 보면 잘 못된 위기
관리는 실행 이전에 이미 잘 못될 이유의 99%가 존재했기 때문이라는 것을
깨닫게 된다. 위기관리가 잘 못될 수밖에 없는 원인에 대해서도 평소 조금
만 살펴보면 알 수 있다는 의미다. 평시에 그런 잘 못될 수밖에 없는 원인들
을 하나 하나 고쳐 나가야만 실제 위기가 발생했을 때 잘 된 실행이 가능해
진다. 그런 준비 없이 막상 위기에 맞서 제대로 된 실행이 진행될 가능성은
희박하다. 상상해 보고, 위기관리가 잘 못 될 수밖에 없는 원인을 찾아 해결
해 보고 하는 것이 진짜 위기관리다. 진짜 위기관리를 해 보자.

모르면서 문제없다 말라

위기요소 진단을 할 때나, 어떤 이슈가 발생되려 할 때, 심지어 기자가 어떤 문제를 취재하고 있을 때도 관련 질문에 대한 기업측 답이 “그런 문제는 없다”는 경우가 있다. 컨설턴트나 기자들은 그런 기업측의 공식 입장에 고개를 갸웃하게 된다.

다시 많은 궁금증이 생기기 때문이다. 혹시 저 분이 우리에게 거짓말을 하고 있는 것은 아닐까? 혹시 저 분이 해당 문제에 대해 모르고 있는 것은 아닐까? 일단 어떤 이유라도 ‘그런 문제는 없다’는 공식입장은 그 공식입장에 대한 검증을 다시 거치게 된다.

컨설턴트나 기자 모두 ‘아, 회사에서 그런 문제가 없다는 입장이니 문제가 없구나’하고 넘어가지 않는다는 것이다. 그 커뮤니케이션 창구가 거짓말해 문제를 숨기려 하는 것인지, 아니면, 해당 문제에 대해 모르면서 저런 말을 하는 것인지 검증해 보려 노력한다.

일단 보충질문을 더 해보면 거짓말하는 경우에는 ‘그런 문제가 왜 없는 가’에 대한 근거나 반박 논리가 어느 정도 존재한다. 걱정하고 거짓말하는 경우에는 더욱 준비된 답변이 이어진다. 갑자기 거짓말을 결심한 경우라 해도 훈련 받은 일부 커뮤니케이션 창구는 관련 근거나 논리를 제시한다. 문제는 해당 문제를 잘 모른 채 ‘그런 문제는 없다’는 이야기를 하는 경우다. 왜 그렇게 생각하는가에 대한 답변이 상대적으로 거짓말 때보다 궁하다. “제가 좀 더 확인 해 봐야 하겠지만, 그런 경우는 없습니다” “제가 아는 한 그런 문제는 없어서 말씀드리는 겁니다.” “그냥 그런 문제는 없습니다. 드릴 말씀이 그것 밖에 없습니다.” 이런 식의 부족한 답변이 전달될 뿐이다.

어떤 이유건 실제 그런 문제가 있다는 사실이 드러나면 기업측이 입은 피해는 동일하다. 통틀어 모든 경우 거짓말을 한 것이 된다. 의도적 거짓말이었는가, 모르면서 아는 척 거짓말 한 것이었는 가만 다를 뿐이다. 기업은 더 큰 문제를 가진 조직으로 보여 진다.

커뮤니케이션 창구도 인간이다. 그래서 외부로부터 부정적 질문을 받게 되고, 내부 문제에 대해 질문 받게 되면 가장 먼저 떠오르는 것이 ‘부인’이다. 그런 문제가 없다 부인하는 이유는 해당 문제에 대해 이야기하기가 두렵기 때문이다. 이야기한 뒤 벌어질 상황이 무섭기 때문이다. 인간은 일단 두려움을 느끼면 도망을 간다. 부인하는 커뮤니케이션도 그의 일환이다.

그러나 보다 전략적인 훈련을 받은 커뮤니케이션 창구는 질문을 받게 되면 좀더 많은 고민을 한다. 그것도 짧은 시간내 모든 생각을 정리한다. ‘저 질문에 내가 어떤 답을 주어야 할까?’ “저 질문에 언급된 문제가 실재하는 것인가?’ ‘혹시 내가 저 문제를 모르고 있는 건 아닐까?’와 같은 초기 판단을 머릿속에서 한다.

그 후에는 ‘내가 그 문제를 인정하면, 그 후에는 어떤 커뮤니케이션을 해야 할까?’ ‘내가 문제를 모르고 있다는 이야기를 해도 될까?’ ‘어떤 상황이면 거짓말 한 것으로 드러나면 우리는 어떻게 될까?’를 떠올린다.

더욱 훈련 받은 커뮤니케이션 창구는 질문자가 어느 정도의 팩트를 가지고 있는지를 확인하려 한다. 해당 문제가 제3자에 의해 검증될 수 있는 것인지도 동시에 파악한다. 이와 같은 여러 고민과 확인을 통해 전략적인 대응 메시지를 개발하게 된다.

이런 짧은 시간 동안의 대응 프로세스와 메시지가 초기 이슈 및 위기관리의 성패를 크게 좌우한다. 실패한 기업은 대부분 이 초기 질문들에 대한 적절한 답변이 이어지지 않았기 때문이다. 그렇다면 왜 그렇게 많은 기업들이 초기 대응과 메시지에서 실패를 경험할 수밖에 없을까?

일단 커뮤니케이션 창구가 회사 내부의 모든 문제에 대해 정확하게 알고 있거나, 그 각각에 대한 회사의 입장을 정리하고 있지 못한 것이 가장 큰 원

인이다. 부서간 사일로도 그 원인에 큰 몫을 차지 한다. 커뮤니케이션 창구가 조직내에서 낮은 직책에 있거나, 단순히 스텝 부서로만 존재하는 경우에는 더 더욱 실패 가능성은 크다.

그 다음 실패 이유는 제대로 대변인의 역량을 갖추지 않았기 때문이다. 기자와 대화하는 방식을 일반인에게 하는 방식으로 하니 문제가 된다. 추측하거나 자기가 모른다 해서 그런 문제가 없다고 이야기하는 것이 왜 위험한지 모른다. 제3자가 손쉽게 검증할 수 있는 상황에서도 무조건 거짓말을 하려 하니 문제가 된다.

모른다. 대변인은 이 말이 어렵다. 모른다고 하면 자신의 역량이 부족하다는 의미라 생각하기 때문이다. 하지만, 모른다. 확인해서 정확하게 알려주겠다. 그 후 우리의 입장을 전달하겠다. 이런 답변 방식이 제대로 된 대변인의 역량이다. 개인의 추측이나 애드립 그리고 얇은 거짓말로 조직을 해치지 않아야 한다. 훈련된 대변인은 절대 조직을 해치지 않는다.

106

일은 스스로 터지지 않는다

일이 터졌다고 이야기하는 사람이 있다. 골치 아픈 일이 터져 힘들다고 한다. 일이 터져서 다른 중요한 것들을 할 겨를이 없다고 하소연한다. 그렇지만, 한번 다시 생각해 보자. 일이 어떻게 스스로 터질 수 있나?

거대한 사일로가 자기 스스로 폭발하는 경우가 얼마나 있나? 사일로가 갑자기 폭발해 버린 것은 이미 오랜 시간 동안 사람이 사일로를 제대로 관리하지 않았기 때문이다. 사람이 정해진 안전규정을 지키지 않았기 때문에 사일로는 폭발한다. 사일로가 자기 스스로 폭발해 버리지는 못한다. 극단적인 소비자가 회사를 상대로 적대적 행동을 하는 경우도 보자. 그 상황과 소비자 불만이 스스로 알아서 끓아 터진 것일까? 그렇지 않다. 회사에서 먼저 제대

로 된 고객관리와 커뮤니케이션을 하지 못해 터뜨린 일일 것이다. 회사 담당자들이 정확하게 소비자의 마음을 읽고 고객만족을 위해 열심히 노력했다면 그런 상황은 발생하지 않았을 확률이 높다.

직원들이 회사 내부의 문제를 바깥으로 퍼 날라 회사에 큰 데미지를 입히는 경우도 마찬가지다. 그런 부정적인 상황이 어느 날 갑자기 알아서 터져버린 것일까? 아마 그 보다 훨씬 오래 전부터 직원들의 불만과 비판이 여기저기 존재해 왔을 가능성이 높다. 즉, 그것을 관리할 의무가 있는 경영진이나 담당자들이 제대로 정해진 일을 하지 못했기 때문에 일을 터뜨린 것이다.

일은 절대 스스로 터지지 않는다. 일은 누군가 사람이 터뜨리는 것이다. 그래서 위기관리에 있어 가장 중요한 중심은 사람이라 한다. 사람이 위기를 터뜨리고, 사람이 위기를 관리한다. 그 사람이 같은 사람인가 아니면 다른 사람인가만 차이가 있을 뿐이다. 사람 없는 위기란 존재하지 않는다. 위기관리라는 저자는 ‘(사람이) 마땅히 해야 할 일을 적시에 하는 것’이라 정의한다. 아무 것도 대단하거나 어려울 것이 없다. 사람이 해야 할 일을 그때 그때 하는 것뿐이다. 만약 마땅히 해야 할 일을 적시에 하지 못하는 경우에는 그럴 수밖에 없는 이유가 있을 것이다.

앞 예의 위기에서는 위험한 사일로 설비에 대해 마땅히 규정에 따라 안전 조치를 취하고, 지속적 관리를 할 수 ‘없었던’ 이유가 있을 것이다. 그것은 안전담당자 개인의 게으름일 수도 있다. 안전관리팀의 총체적 무능이 이유가 될 수도 있다. 오래된 회사 관행이 이유가 될 수도 있고, 회사의 부족한 예산과 촉박한 작업 시간 때문에 발생한 문제일 수도 있다. 그런 ‘위기관리가 되지 않을 이유’를 시급히 찾아내 개선해야 한다.

마땅히 실행되어야 할 소비자 관리 문제도 마찬가지다. 그 업무를 담당함과 경영진 모두 마땅히 해야 할 일을 하지 못 할 수밖에 없었던 이유를 찾아내야 한다. 그것이 일선 직원 개인의 문제인지, 내부 가이드라인의 문제인지, 경영진 철학이나 원칙의 문제인지, 예산이나 환경의 문제인지를 확인해야 위기는 제대로 관리될 것이다.

직원들의 불만과 해사 행위도 마찬가지다. 직원들을 대상으로 일하고, 커뮤니케이션 하는 모든 실행에 있어 마땅히 해야 할 일을 ‘하지 못할 수밖에 없던 이유’가 무엇인지 찾아볼 필요가 있다. 일개 직원 개인의 돌출 행동 이라고만 생각해서는 곤란하다. 그런 생각과 판단으로는 앞으로 발생할 제3, 제3의 직원문제를 방지할 수는 없을 것이다.

일부 기업에서는 ‘그런 문제를 방지하고 관리하기 위해 여러 노력을 해 왔다’ 이야기하는 경우도 있다. 하지만, 그런 노력을 적시에 제대로 하지 못했을 뿐이라는 변명을 붙인다. 노력은 했지만, 그 노력이 위기발생을 방지하지는 못했다는 주장이다.

이는 위기관리 정의에 있어 ‘적시에 하지 못했다’는 의미로 연결된다. 위기를 방지하기 위한 충분함이 미처 갖추어 지지 못했다는 의미다. 또한 사후 위기관리에 있어 지금 해야 할 일을 적시에 결정하지 못해 실행과 적절하게 연결시키지 못했다는 의미도 된다. 어떤 경우이던, 해당 회사의 위기관리 체계에는 ‘적시에 하지 못할 수밖에 없는’ 이유가 또 존재한다고 볼 수 있다.

그것이 의사결정의 문제인지, 그 이전에 상황판단에 대한 미숙인지, 아니면, 실행 일선의 경험이나 역량이 부족한 것인지, 왜 그 위기관리 업무를 ‘적시에 하지 못하고, 불충분 한 상황으로 이어질 수밖에 없었는가’를 꼼꼼히 따져야 한다. 그리고 그 문제의 이유를 개선해야 맞다.

이런 모든 사전 사후 돌아봄은 바로 사람에 의해 진행되는 것이다. 그러기 위해서는 일단 그 사람이나 사람들 스스로 관심을 가졌어야 한다. 그 후 다같이 ‘지금 현재 마땅히 해야 할 일이 어떤 것인지’에 대하여 깊은 고민을 해야 한다. 공유된 필요성과 문제의식을 바탕으로 꾸준한 투자와 노력을 적시에 다했어야 위기는 발생하지 않게 된다. 그런 사람의 일들이 제대로 되지 않았기 때문에 위기는 발생된다. 굳이 사람이 위기를 터뜨린다고 이야기하는 이유다.

위기는 언제에 대한 이야기다

우리 회사에 어떤 위기가 발생할 것인지도 모르는 회사가 있다. 위기관리 관점에서는 아주 초보적인 위기관리 마인드와 체계를 가진 회사다. 경영진이 모여 한번만 깊이 있는 고민을 해 보았다더라면 최소한의 발생가능 위기에 대해서는 그림이 그려진다. 그런 단순한 노력도 하지 않았다는 의미다.

어느 정도 노력해 본 기업에서는 우리 회사에 어떤 위기가 발생할 수 있다는 리스트나 맵을 가지고 있다. 구체적으로 어떻게(how) 그런 위기가 발생할지는 일부 모를 수 있지만, 어떤(what) 위기가 발생할 것이라는 것은 알고 있는 수준이다. 여기서 좀더 나아간 회사들은 해당 위기가 어떤 모습으로 발생될 수 있을 것인지에도 당연히 관심을 투입한다.

따라서, 구체적으로 어떤 방식으로 위기가 발생할 것이라는 그림을 그리는데 곳들도 있다. 물론 어떤 방식으로 위기가 발생할 것이라는 것을 알고 있다면, 그 위기가 발생되지 않게 하는 방법도 고민하게 마련이다. 각각 그 방지책들을 구상하면서 고민과 고민을 거듭하는 기업은 수준이 상당한 기업이다.

어떤 위기가 어떤 방식으로 발생할 수 있다는 총체적 개념을 가지고 있을 뿐더러, 그에 더해 각각의 위기 시 회사가 어떤 방향과 프로세스를 가지고 위기를 관리해야 한다는 방법론과 역할 배분까지 완성한 기업은 가장 수준 높은 기업이다. 이런 기업을 준비된 기업이라 부른다.

준비된 기업은 위기 발생에 있어 ‘언제(when)’라는 질문이 가장 중요하다 여긴다. 어떤(what) 위기가 어떻게(how) 발생할 것이라는 예측이 서 있고, 그에 대해 어떻게(how) 대응할 것이라는 계획이 이미 존재하기 때문에

나머지 그 것이 언제(when) 발생할 것인지에만 일상적 관심을 집중하는 것이다.

이런 최상위 수준의 기업들은 항상 환경과 여론에 대한 모니터링의 긴장을 놓지 않는다. 일부 기업들에게 그러한 모니터링은 일선의 상시 단순 업무로만 여겨지지만, 최상위 수준의 기업에서는 해당 모니터링과 정보보고가 경영진의 주요 업무로 승격되어 있다.

중요한 환경 및 여론 모니터링 분석 결과가 일선실무자들끼리 주고받는 이메일에만 위치하는 것이 아니라, 경영진의 휴대폰에서 활발하게 실시간 공유되어진다는 것이 다른 점이다. 경영진이 말그대로 정무감각을 가지고 환경과 여론을 바라볼 수 있기 위해서는 그런 일상적 모니터링 업무는 꾸준히 이어져야 한다.

상시적 모니터링을 하고 있어야 위기나 이슈가 언제 발생할 것인지 미리 예측할 수 있다. 내부나 외부 조직의 민감성이 극대화되어야 위기나 이슈의 발아 과정에 대한 발견과 활발한 공유가 가능해진다. 이미 어떤 위기가 어떻게 발생할 수 있다는 것을 알고 있기 때문에, 모니터링은 더더욱 정교해지고, 효율적으로 이루어지게 된다.

끝없는 망망대해를 하염없이 바라보는 것이 아니라, 정확한 구역을 설정해 해당 지역 바다의 파도와 움직임을 측정하는 것과 같은 다름이 생긴다는 것이다. 그래야 효과적으로 해당 위기가 언제 발생할 것인지 예측할 수 있게 된다.

많은 실패한 위기관리 케이스를 보면, 위에서 이야기했던 많은 사전적 준비와 관심 그리고 투자들이 존재하지 않았거나, 부실했던 경우라는 공통점을 보인다. 그렇기 때문에 사후에 ‘우리는 그런 위기를 상상도 못했다’라 이야기하게 된다. 일부에서는 ‘예상은 했지만, 그런 식으로 발생될지는 몰랐다’는 변명을 한다.

또 일부 기업은 ‘처음 경험해 보는 위기라서 어떻게 대응해야 할지 몰랐다’는 하소연을 한다. 이 또한 기존에 부실했던 관심과 고민 그리고 투자를 고

백하는 의미로만 해석될 뿐이다. 위기가 발생한 뒤에 위기관리 방식을 고민 하니 어려운 것이다. 위기 발생 이전에 위기관리 방식을 고안해도 성공하기 어려운 것이 위기관리인데, 그런 준비가 없었으니 어려운 것은 당연하다.

모든 것이 준비된 기업이 되기 위해 노력하자. 평소 위기관리에 대한 관심과 고민 그리고 투자를 지속적으로 기울여 보자. 어떤 위기가 발생할지. 어떻게 위기가 발생될지. 그리고 그렇게 된다면 어떻게 위기관리를 해야 할지 미리 생각해보자. 이런 필요한 준비를 갖추고, 때를 모니터링하자. 언제를 알기 위해 노력하다 보면, 그 언제를 제대로 넘길 수도 있게 된다. 이전의 많은 고민이 있었기 때문에, 위기로 이어지게 될 뻔한 시간을 좀더 제대로 이해하고 관리할 수 있게 된다는 의미다. 이런 노력들이 하나 하나 제대로 이어져야 말 그대로 위기관리라는 것이 되는 것이다. 이렇듯 위기관리는 하루 아침에 푹 닥 만들어 지는 것이 아니다. 그래서 어렵다.

 108

성공한 위기관리는 아무도 모른다

위기관리 주제와 관련 언론 인터뷰를 할 때 기자가 매번 질문하는 것이 있다. “전문가 시각에서 가장 성공한 위기관리는 어떤 회사의 것이었습니까?” 사실 위기관리 교과서에서도 다양한 위기관리 성공 사례들이 제시되고 있고, 왜 각각이 성공적이라 평가되는지 이유도 자세하게 설명되고 있다. 성공의 이유를 찾아 배우라는 취지다.

그러나, 저자는 이렇게 답한다. “진짜 성공한 위기관리는 대중들에게 알려지지 않습니다. 즉, 아무도 모르는 위기관리라 진짜 성공적 위기관리입니다.” 이 말은 일단 위기가 발생해 여러 대중에게 알려지고, 대중이 그에 대한 잘잘못을 공개적으로 따지는 상황이 되면 일단 그 위기관리는 기본적인

로 실패한 것이라는 의미다. 진짜 성공한 위기관리는 알려져 있지 않으며, 평가할 수도 없는 것이다.

만약 위기관리가 제대로 되었다면, 위기는 발생되어 수면에 떠오르지 않는다. 여러 대중에게 넓게 알려지지 않는다. 대중에 의한 공개적 평가와 그들의 다양한 입장조차 형성되지 않는다. 회사의 주변 경영환경에 아무런 영향을 미치지 못한다. 결국 그 상황은 위기라고 정의되기도 어려운 것이 된다.

위기관리가 제대로 되지 않았기 때문에, 안타깝게도 위기는 터져 수면위로 떠오른다. 곧 여러 대중에게 골고루 알려지고, 그들 사이에서 부정적 평가와 입장들이 형성된다. 이로 인해 회사는 자사 경영에 막대한 피해를 받는다. 이것이 위기다.

사후 그런 위기를 어떻게 관리하여 자사에게 향한 피해를 최소화 그리고 단기화 시켰느냐 하는 것은 데미지 컨트롤(damage control)에 대한 이야기다. 즉, 시중에서 언급되는 위기관리 성공사례들은 일단 위기가 발생해 알려진 뒤 해당 회사가 자신에게 향한 데미지를 얼마나 잘 관리했는가에 대한 평가다.

물론, 데미지 컨트롤이 의미 없거나, 중요하지 않다는 이야기는 아니다. 위기관리를 제대로 못 해 대형 위기를 발생시킨 회사가 사후 데미지 컨트롤도 똑같이 못해 피해를 더 키우고 장기화하는 사례들은 수없이 많다. 흥미롭게도 위기관리를 못하는 회사는 사후 데미지 컨트롤도 제대로 하기 어려워한다는 것이 그간 경험에서 얻은 교훈이다.

그렇다면, 아무도 모르는, 누구에게도 알려지지 않은 위기. 그 수나 빈도는 얼마나 될까? 일선에서 여러 기업들과 위기관리를 진행하며 목격한 바에 의하면, 알려지지 않은 채 관리되어 버리는 위기는 반대로 알려져 관리에 실패한 위기의 수보다 훨씬 많다.

지금 이 시간에도 미처 알려지지 않은 위기를 관리하는 기업과 실무자들은 많다. 그들이 제대로 된 판단과 의사결정 그리고 실행 대응을 하기 때문에 그 위기는 더 이상 커지거나 수면 위로 떠오르지 않는다. 발생 전에 다양

하고 끈질긴 위기관리를 진행해 그 위기를 소멸시키는 노력은 현장에서는 생각보다 어마어마하게 많고 상시적인 것이다.

쉽게 이야기하면 기업 내부에서는 매일 매일이 위기관리의 순간이다. 의사결정 하나 하나가 대부분 위기관리를 위한 것이다. 당연히 실무자의 여러 활동도 위기관리를 위한 실행이다. A라는 기업과 관련하여 상당기간 알려진 위기가 아무 것도 없었다면, A사는 적절하게 위기를 관리해 왔다는 의미다. 반면, B라는 기업의 경우 짧은 기간에도 여러 번의 알려진 위기가 줄을 이었다면, B사는 제대로 위기를 관리하지 못하고 있다는 의미가 된다.

여기에서 약간 착각을 하는 기업이 있을 수 있다. 자사 스스로 별반 위기를 관리하지 않았음에도 불구하고, 외부로 알려진 위기가 없는 경우 자사가 위기관리를 잘하고 있다 착각할 수도 있는데 이는 상당히 위험한 착각이다. 이런 경우는 대중이 해당 기업에게 관심이 없었기 때문이라는 해석이 더 적절할 것이다.

사회적으로 의미를 만들지 못한 기업에게는 사실 큰 위기란 있을 수 없다. 그런 기업에게는 위기가 곧 재앙이다. 십년간 아무런 위기가 없었다고 안심하다, 한 순간 위기로 회사와 대표이사가 사라져 버리는 경우와 같다. 대중의 인지나 이해관계를 형성하지 않았던 기업에게 ‘위기’란 없다. ‘재앙’만 있을 뿐이다. 위기관리를 할 체력도 되지 않고, 데미지 컨트롤 할 맷집도 없는 경우가 그런 경우다. 이런 상태에서 위기나 위기관리에 대한 자신은 엄청난 착각일 뿐이다.

성공한 위기관리는 정상적 기업에서는 상시적인 것이다. 불철주야 위기를 관리하며 기업을 경영하는 경영자와 실무자들은 수 없이 많다. 그런 노력 때문에 기업은 성장하고, 사회는 발전한다. 그렇듯 위기관리는 어려운 것이 아니다. 낯선 것도 아니다. 마땅히 자신이 해야 할 일을 적시에 하면 된다. 위기관리를 위해 노력하는 분들에게 박수를!

저자 소개

정용민은 국내 최초의 기업 위기관리 컨설팅사 스트래티지샐러드의 창립자이자 대표 컨설턴트입니다. 1990년대부터 커뮤니케이션즈코리아 부사장과 오비맥주 홍보팀장을 거쳐, 30년 가까이 기업 위기 현장을 지켜 왔습니다. 국내 주요 기업과 그룹사, 글로벌 기업에 이르기까지 300여 곳의 위기관리와 이슈관리를 코칭하고 자문했습니다. 고려대, 서강대, 이화여대, 한국외대 등에서 위기관리를 가르쳤고, 해마다 여러 그룹사와 대기업의 대표, 임원을 대상으로 미디어트레이닝을 진행하고 있습니다. 한국외국어대학교와 미국 페어레이디킨슨 대학교 대학원에서 기업 커뮤니케이션을 전공했습니다. 『기업위기 시스템으로 이겨라』, 『1% (원퍼센트)』, 『기업의 입』을 썼고, 『소셜미디어 시대의 위기관리』를 함께 썼습니다. 2026년 가을 『위기관리란 무엇인가』를 출간할 예정입니다.

펴낸 곳

스트래티지샐러드는 2009년 4월 설립된 국내 최초의 기업 위기관리 커뮤니케이션 컨설팅사입니다. 위기관리, 이슈관리, 전략적 언론관계, 기업 커뮤니케이션 네 개 부문에서 300여 개 국내외 기업과 조직을 자문해 왔습니다. 글로벌 전략 커뮤니케이션 그룹 루더핀(Ruder Finn)의 한국 파트너사입니다. 자세한 내용은 strategysalad.com 에서 확인하실 수 있습니다.

대표전화 02-554-0827
hot@strategysalad.com
strategysalad.com

주제어 색인

책에서 다룬 주요 개념과 해당 원칙 번호입니다.

CEO 006, 009, 010, 014, 015, 027, 069, 073, 084

골든타임 012, 042, 059, 069

기업문화 005, 007, 018, 027

기출문제 003, 081, 104

대변인 006, 022, 039, 040, 052, 053, 060, 102, 105

매뉴얼 006, 014, 015, 017, 020, 022, 024, 030, 032, 040, 042, 062, 068, 069, 071, 075, 086, 087

모니터링 009, 027, 028, 044, 050, 063, 076, 082, 094, 098, 107

미디어트레이닝 021

반면교사 001, 003, 004, 005, 007, 020, 048, 075, 081, 094

법무 006, 009, 024, 027, 032, 041, 069, 072, 093

보상 002, 029, 031, 033, 037, 048, 056

사과 002, 011, 022, 029, 034, 039, 043, 046, 048, 049, 050, 053, 056, 057, 066, 075, 078, 082, 088, 089, 090, 091, 092, 093, 097, 098, 103

소셜미디어 002, 009, 021, 027, 031, 063, 064, 065, 067, 076, 098

시나리오 019, 032, 042, 057, 059, 071, 088, 095

시뮬레이션 002, 006, 014, 015, 017, 021, 022, 024, 026, 035, 042, 057, 059, 060, 062, 069, 071, 085, 086, 088, 095

여론 001, 002, 004, 005, 007, 011, 027, 028, 033, 034, 045, 047, 048, 050, 051, 055, 057, 060, 062, 063, 065, 067, 072, 073, 076, 077, 089, 091, 092, 093, 094, 096, 097, 098, 099, 101, 107

여론의 법정 001, 002

예산 012, 015, 018, 020, 021, 024, 025, 026, 044, 054, 055, 056, 062, 068, 071, 075, 085, 106

온라인 002, 003, 010, 021, 027, 028, 031, 036, 038, 043, 044, 045, 048, 050, 063, 064, 065, 066, 067, 072, 076, 078, 093, 098

우선순위 012, 030, 032, 042, 045, 048, 056, 066, 072, 095, 098

원점 011, 028, 029, 030, 031, 039, 044, 051, 064, 075, 102

위기관리 조직 003, 006, 007, 015, 016, 017, 068, 069, 080, 083, 084, 086, 087, 088

위기관리위원회 015, 020, 032, 033, 035, 038, 057, 068, 087, 097, 104

일관성 066

임직원 001, 004, 007, 017, 019, 020, 021, 026, 038, 039, 040, 062, 063, 081, 085, 086, 092, 097, 098, 102, 103

전략적 침묵 037, 070

제3자 005, 053, 054, 055, 072, 076, 091, 092, 100, 102, 105

준법 001, 005, 007, 062

진단 004, 005, 007, 008, 012, 014, 022, 026, 037, 071, 095, 105

창구일원화 060, 093, 102

책임 002, 006, 008, 011, 012, 014, 015, 016, 017, 018, 020, 021, 024, 029, 032, 033, 034, 037, 041, 043, 044, 045, 049, 060, 061, 066, 068, 069, 072, 073, 079, 080, 084, 086, 090, 097, 098, 099, 104

컨설턴트 003, 004, 019, 024, 026, 046, 052, 071, 072, 079, 081, 087, 105

컴플라이언스 001

통제 019, 028, 033, 038, 040, 041, 050, 053, 054, 057, 059, 062, 070, 071, 072, 076, 100, 102

투명성 076, 100

평판 029

피드백 041

피해자 001, 005, 011, 029, 030, 048, 049, 090

협업 006, 014, 015, 018, 024, 027, 041, 047, 051, 060, 068, 072

훈련 001, 006, 014, 015, 017, 020, 021, 022, 023, 026, 028, 030, 035, 038,
039, 040, 042, 046, 059, 060, 062, 070, 071, 075, 076, 085, 086, 088,
102, 105

전략적 기업 위기관리에 대하여

기업 위기관리, 그 태도에 대한 108원칙

지은이 정용민

펴낸 곳 스트래티지샐러드

초판 발행 2026년

문의 02-554-0827 hot@strategysalad.com

strategysalad.com

이 책은 스트래티지샐러드가 클라이언트에게 드리는 비매품입니다. 무단 전재와 복제를 금합니다.

스트래티지샐러드는 2009년 4월 설립된 국내 최초의 기업 위기관리 커뮤니케이션 컨설팅사입니다. 위기관리, 이슈관리, 전략적 언론관계, 기업 커뮤니케이션 네 개 부문에서 300여 개 국내외 기업과 조직을 자문해 왔습니다. 글로벌 전략 커뮤니케이션 그룹 루더핀(Ruder Finn)의 한국 파트너사입니다. 자세한 내용은 strategysalad.com 에서 확인하실 수 있습니다.

대표전화 02-554-0827 hot@strategysalad.com
strategysalad.com

Strategy
Salad

비매품