

기업 위기관리 실패학 失敗學

오독, 불능, 불위: 위기관리가 실패하는 진짜 이유

I 근원편 根源篇

Strategy
Salad

기업 위기관리 실패학 失敗學

오독, 불능, 불위: 위기관리가 실패하는 진짜 이유

I 근원편 根源篇

이 책을 드리며

위기는 늘 예고 없이 찾아옵니다. 그러나 위기를 키우는 것은 대개 위기 그 자체가 아니라, 위기를 맞는 기업 안팎의 현실입니다.

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

이 책의 제목은 『기업 위기관리 실패학』입니다. 실패학은 실패한 이를 위한 학문이 아닙니다. 실패가 어디에서 시작되고 어떻게 되풀이되는지를 미리 알아, 같은 길을 걷지 않으려는 이를 위한 학문입니다. 이 책은 현장에서 오랫동안 마주한 위기관리의 흔한 실패를 근원, 내부, 대외, 실행의 네 권, 여덟 장으로 엮은 기록입니다. 새로운 이론은 없습니다. 현장에서 실제로 벌어지는 일을 있는 그대로 바라보았을 뿐입니다.

저희와 함께 위기를 건너오신 클라이언트 여러분께 이 책을 드립니다. 여러분은 이 책에 담긴 실패의 갈림길마다 다른 길을 골라 오신 분들입니다. 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 37편의 글은 2012년 8월부터 2026년 9월까지 PR 전문지 「더피알(The PR)」에 연재한 칼럼 가운데 일부를, 스트래티지샐러드 클라이언트를 위해 주제별로 재편집한 것입니다. 『기업 위기관리 실패학』은 근원편, 내부편, 대외편, 실행편의 네 권으로 이루어져 있습니다.

차례

1장 오정의

001	우리 회사만은 건강하다는 오해	1
002	위기가 와도 잘 대응할 것이라는 오해	6
003	위기의 분류가 쉽다는 오해	20
004	모든 부정 상황이 위기라는 오해	25
005	우리가 아니라면 위기가 아니라는 오해	33
006	기업은 언제나 선의의 행위자라는 오해	37
007	기법만으로 위기를 관리할 수 있다는 오해	44
008	위기를 없앨 수 있다는 오해	50
009	위기관리에 정답이 있다는 오해	56
010	말로 모든 위기를 풀 수 있다는 오해	62
011	위기관리가 혁신을 가로막는다는 오해	69
012	VIP가 만족하면 성공이라는 오해	75
013	위기관리의 목표는 어디나 같다는 오해	88
014	기업이 해법을 몰라서 못한다는 오해	97
015	경영진은 위기관리를 이미 안다는 오해	103
016	이론과 원칙대로 위기가 관리된다는 오해	111

2장 부작위

017	알고 있던 위기가 위로 올라오지 않는 이유	129
018	기업이 늘 ‘몰랐다’고 말하는 이유	136
019	현장이 사고를 숨기는 이유	148
020	첫 발표가 종종 틀리는 이유	152
021	부서마다 다른 목표를 쫓는 이유	155

022	법무와 홍보가 엇갈리는 이유	159
023	조직이 실행을 가로막는 이유	163
024	준비의 책임이 아래로 떠넘겨지는 이유	169
025	경영진이 알면서도 위기를 방치하는 이유	175
026	같은 위기가 반복되는 이유	180
027	납득하기 어려운 대응이 사라지지 않는 이유	190
028	위기관리 커뮤니케이션이 실패하는 이유	196
029	못할 이유부터 지워야 하는 이유	202
부록 알면서도 못하는 위기관리, 그 100대 위험 증상		209
저자 소개		214
펴낸 곳		215
주제어 색인		216

CHAPTER 1

오정의 誤定義

위기를 잘못 정의할 때

001 ~ 016

우리 회사만은 건강하다는 오해

기업들의 ‘위기관리관(危機管理觀)’에 대해서 비유를 통해 재미있게 정리해 볼까 한다. 만약 기업을 ‘사람’으로 비유하고, 위기를 ‘질병’으로 비유해 본다면 여러 기업들의 유형은 다음과 같을 것이다.

죽음에 대한 두려움은 있지만, 건강을 위한 노력은 하지 않는 유형

병(위기)에 걸리면 죽을 수도 있다는 막연한 두려움은 가지고 있는 사람이 있다. 항상 자신에게 어떤 병이 생긴 것은 아닐까 건강에 대한 우려도 있다. 병에 걸리면 안 된다고 생각해서 각종 건강상식들에 주목은 한다. 하지만, 결정적으로 식이요법이나 운동과 같은 기초적인 건강 노력은 하지 않는다. 정기적으로 병원에 들러 건강검진을 받지도 않는다. 그냥 마음속으로 건강해야 한다, 병에 걸리면 안 된다는 생각만을 반복한다. 대신 건강을 위한 투자나 노력은 생략하는 유형이다.

이런 기업들이 꽤 있다. 경영진들의 이야기를 들어보면 “참 어려운 시기입니다. 위기가 도처에 깔려 있어요”라고 말한다. 다른 직원들의 이야기 속에도 “그런 위기가 우리에게도 발생하지 말라는 보장은 없는 거거든요. 참 걱정입니다”라는 우려가 담겨 있다. 하지만, 해당 기업은 다가올 위기에 대해 아무 실질적인 대비를 하지 않는다. 마음속으로는 두려운데, 몸이 움직이지 않는 것인지, 아니면, 설마 우리에게 실제 그런 병이 생기겠어 하는 희망에 의지하는 것인지 모르겠다.

병들었다는 것을 알고 있지만, 본격적으로 치료하지 않는 유형

이런 사람(기업)은 대부분 이렇게 이야기한다. “드디어 올 것이 왔네요.” “내게도 이런 병이 찾아왔군요” 하며 이내 잠잠하다. 일반적으로 자신에게 병이 발견되면 치료를 위해 신속히 병원을 찾는 것이 당연할 텐데 그러지 않

는다. 참을 만해서일 수도 있고, 병원에 가는 것이 귀찮거나 두려운 경우도 있다. 이렇게 지내다 보면 언젠가 스스로 병이 나서 내 곁을 떠나겠지 하는 믿음도 엿보인다. 일부는 체념하기도 한다.

이런 기업들은 특정 위기를 마주하면서 이는 관리할 수 없는 위기라 생각한다. 일부는 이견 관행이고 너무 오랫동안 이어진 것이라 개선의 여지가 없다. 어쩔 수 없다. 위기 발생으로 인한 피해를 감수하는 한이 있더라도 별 할 수 있는 것이 없다는 반응을 보인다. 입을 닫고, 언론을 피해 숨는다. 시간이 약이라고 믿는 유형이다.

살기 위해서 일부러 병을 키우는 유형

정말 아이러니한 유형이다. 내가 행복하게 살기 위해서 폭음을 한다. 스트레스를 푼다고 과도한 흡연을 한다. 불규칙한 식사와 폭식을 넘나들면서 이런 재미라도 없으면 삶을 살기 힘들다고 말하는 사람이 있다. 주변 의사들이나 건강전문가들이 “당장 담배와 술을 끊어야 살 수 있다”라고 조언해도 그 습관을 쉽게 개선하거나 통제하지 못한다.

기업들의 경우에도 이와 비슷하게 각종 기업범죄 및 불법 행위를 저지르면서 스스로 합리화한다. ‘다른 회사들도 이렇게 해서 돈을 버는 거지, 법을 다 지키고 어떻게 돈을 벌 수 있나?’ 하는 경우다. ‘법이 잘못되어 있어서 법 자체를 준수하다 보면 우리가 살 수 없다’는 생각도 한다. 실제로 병이 커져 생명을 위협하긴 하지만, 결국에는 치명적 수준에까지 이르지 않을 것이라고 아는 듯하다. 따라서 이런 병을 키우는 행위들은 지속되고 반복되는 것이 특징이다.

면역력이 약한 유형

매 환절기 때마다 감기나 몸살을 앓는 사람 같은 경우다. 면역력이 너무 약해서 찬바람만 불면 누워 있어야 하는 스타일이다. 더운 여름에는 여름대로 더위를 먹어 운신을 못한다. 평소 면역력을 키우려는 노력을 하든가 해야 하는데, 매번 같은 질환을 반복해서 앓는다.

정기적으로 언론에 부정적으로 회자되는 기업들이 이런 유형이다. 사회적 논란이 시작되면 항상 그 주체들 중에 하나로 포함되는 기업들이 있다. 각종 규제나 법적인 제재 리스트에 이름을 올린다. 사법기관에서 출두명령을 내리면 매번 총수가 출석한다. 너무 장기간 동안 이런 문제가 반복되니까, 이제는 이력이 붙는다. 경험치가 높아져서 대응 기술이 늘어나기도 한다. 하지만, 그런 기술은 면역력과는 거리가 멀다.

대증치료만 하면서 건강하다고 상상하는 유형

진짜 위중한 병은 저 몸속에 있는데, 열을 내리려고만 노력하는 유형이다. 스스로도 몸속에 숨어 있는 그 병을 정확히 치료해야 열이 내려가고 정상적 삶을 살 수 있다는 것을 알 때도 있다. 그러나 일단 근본적인 치료보다는 대증적인 치료에만 힘을 쓴다. 할 수 있는 게 그것밖에 없다는 생각도 한다.

기업의 경우 위기가 발생하면 부정적인 기사를 빼려고 여러 노력을 한다. 온라인에서 부정적인 여론이 비등하는 것을 보고, 이를 관리하려고 여러 기술을 활용한다. 일단 부정적인 이해관계자들의 시각만 희석시키면 다행스럽게 해당 논란은 사라질 것으로 상상하는 것이다. 그러나 몸속 병의 위중함은 나날이 심각해져 간다. 대증치료만 반복되어서는 더 나아짐이 없다는 것을 결국에는 깨닫게 되는 상황이 온다.

건강하게 살고 싶은데, 그 방법을 모르는 유형

건강하게 살고 싶은데 자신이 무엇을 어떻게 해야 할지 모르는 경우다. 몸에 병이 걸렸다는 것을 알고 있는데도, 누구에게 찾아가서 어떤 치료를 받아야 할지 모른다. 매우 답답해한다. 평소 건강에 관심을 가지고 있었으면 어느 정도 생각이 있을 텐데, 아무런 치료 정보나 지식을 가지고 있지 못한 유형이다.

위기관리 매뉴얼을 만들려고 노력하는 기업들 중 이런 경우가 꽤 된다. 최고이사결정자가 다가오는 위기를 감지하고, 아래 실무자들에게 “우리도 위기 대응 체계를 갖추어야 하겠다”는 지시를 하신 경우다. 갑작스러운 지시에 실무자들은 그때부터 위기 대응 체계를 공부하려 한다. 위기관리 이론서 맨 앞장에서 ‘위기관리 매뉴얼’이라는 내용을 찾아낸다. 일단 위기관리 매뉴얼을 만들어 보자 생각하고, 여기저기 의뢰한다. 위기라는 열차는 그 회사를 향해 매초 다가오는데 위기관리 매뉴얼 작업을 하는 모습을 상상해 보자. 급한 상황에 맞는 대응이라 보기도 어렵다. 방법을 모르기 때문이다.

병이 심각해지면, 여러 주술에 의지하는 유형

병이 생겼다. 결국 자신이 병자가 된 거다. 조용하게 주술사를 찾아간다. 자신이 걸린 병을 굿이나 기도와 정성으로 치료받고자 한다. 병원을 찾아가지 않고, 아주 오래된 습관 그대로 주술에 일단 의지하고 본다. 가까운 병원에는 가지 않는다. 병은 더욱더 깊어지고, 주술에 더 많은 시간을 보내게 된다. 여기저기 찾아다니면서 자신의 병을 고칠 주술사들을 만나는 유형이다.

기업에 위기가 발생하면 ‘비선’ 라인들에 의지하는 유형이 바로 이런 유형이다. 기존에 자사 위기관리 매뉴얼에 정해져 있는 ‘위기관리팀’은 유명무실한 조직이 되어 버린다. 임직원들이 알지 못하는 보이지 않는 손들이 회사 주변에서 위기를 관리한다. 아무도 알지 못하고, 누구도 평가하지 못한다. 실행과 실행이 자주 충돌하고, 위기를 관리하기는커녕 상황의 불투명성만 커지게 된다.

다른 사람이 걸린 병을 그냥 재미있게 구경하는 유형

자신도 그런 병에 걸릴 수 있다는 사실을 잊은 듯하다. 일부는 자신도 이미 유사한 질병에 걸려 있을 수도 있지만, 그걸 감지하지 못한다. 다른 사람이 어떻게 병과 싸우는지 구경만 한다. 평소에 어떻게 건강관리를 한 거냐, 그렇게 병이 온몸에 퍼지도록 왜 치료하지 않았느냐 등등 평가하면서 한심해한다. 자신은 과연 어떤 상황인지 별로 관심을 두지 않는다.

기업들도 그렇다. 다른 회사들에게 어떤 위기가 발생했었는지 케이스들을 알려고 한다. 그 케이스들을 분석하고 그에 대해 반면교사를 찾겠다고 한다. 관련한 강의를 듣고 고개를 끄덕인다. 일부 재미있는 위기관리 케이스는 나중에 술자리 화젯거리로 기억까지 한다. 그러나 강의가 끝나면 그다음 진행해야 할 자사에 대한 적용이나 개선 노력은 하지 않는다. 수많은 위기들을 구경만 할 뿐, 자사의 위기관리 역량을 그에 맞추어 발전시키지는 못하는 유형이다.

어떤 사람(기업)이 진정으로 건강한 것일까? 상식적으로 생각해보면 답이 나온다. 평소 건강을 위해 여러 이로운 노력들을 하는 것이 우선이다. 정기적으로 검진을 받고 건강에 어떤 이상이 있는지 찾아내는 노력을 지속해야 한다. 면역력을 키우고, 나에게 어떤 질환이 발생할 수 있는지 관심을 가진다. 병이 발생한다면 어떤 진단과 치료 프로세스를 누구와 함께 해야 하는지 미리 생각해 마련해 놓는다.

그러다가 결국 병이 생기면 바로 미리 갖추어 마련된 치료 프로세스를 성실하게 따른다. 다른 사람들이 어떤 병에 걸리는지, 왜 걸리는지, 치료는 어떻게 해야 하는지 등에 대해서도 지속 관심을 가지고, 자신의 건강 유지 활동에 실제 적용한다. 이런 사람(기업)은 건강할 수밖에 없다. 웬만한 병이 생겨도 다른 사람들보다 훨씬 빨리 치유가 가능해진다. 기업도 사람과 같다. 위기라는 병을 관리하는 방식도 큰 차이가 없다.

위기가 와도 잘 대응할 것이라는 오해

위기라는 것은 매년 반복되고 반복된다. 그래서 이 하늘 아래 새로운 위기란 없다는 이야기까지 한다.

이상하다. 그 똑똑하고 혁신적인 기업들이 위기 앞에서는 왜 그럴까? 해외 우수 MBA 출신에 경영 컨설턴트에 대단한 경력을 가지고 세계 시장 진출에 앞장서는 성공적인 경영진이 다수 포진한 기업들이 왜 위기에 대해서는 그리 우왕좌왕하는 걸까? 품질과 서비스에 목숨을 걸고 불철주야 경쟁하는 기업들이라면서 왜 위기가 발생하면 평소와 다른 모습을 보일까?

그와 관련해 위기가 발생했을 때 기업 내부의 모습을 보고, 그들에게 그 이전 이후 이야기를 들어 보고, 생각을 나누어 보면서 깨달은 점이 있다. 우리가 평소 상식 또는 당연함이라 생각했던 많은 것들이 위기 시에는 착각일 수 있다는 점을 먼저 인정해야 하겠다는 생각을 하게 된 것이다. 평소에 우리는 많은 착각을 하고 있기 때문에, 실제 위기가 발생하면 놀라게 된다. 조직이 마음과는 달리 이상하게 움직인다고 느끼게 되고, 무엇이 잘못된 것인지 당황스러워진다.

주요 위기에 대해 우리가 흔히 착각하는 부분들을 정리해 본다. 결론은 이것들이 모두 착각이니 그 착각을 정확하게 착각이라 깨닫고, 이를 극복하기 위한 고민을 평소에 해 놓자 하는 것이다. 이 부분도 착각하지 말자. 착각은 두 갈래로 나타난다. 하나는 평소 조직에 스며 있는 착각이고, 다른 하나는 위기가 닥쳤을 때 위기관리를 실패로 이끄는 생각이다.

— 평소 조직에 스며 있는 착각

첫째, 위기가 발생하면 알아서 잘 대응할 것이다?

사실 제3자 관점에서는 어떻게 저런 생각을 할 수 있을까 하는 궁금증이 드는 착각이다. 그러나 여러 성공을 경험한 경영자와 그를 둘러싼 위너(winner)들이 회사를 움직이는 경우 종종 이런 착각이 회사를 지배하곤 한다. 이런 기업에서 평소 하는 이야기를 들어 보면 이런 특징이 있다.

“저희는 그런 부분에 대해서는 아주 잘 준비되어 있습니다.” “저희는 그 부분에서는 전문성을 가지고 있어서 OO기업 같은 대기업보다 훨씬 경쟁력이 있죠.” “사실 저희가 국내에서는 최고입니다.” 모든 임직원이 성공의 자신감에 젖어 있다. 당연히 문제가 발생하면 이전까지 그래 왔던 것처럼 열심히 그리고 무난하게 처리해 나갈 수 있다는 막연한 기대를 가지는 것이다. 그런 기대는 실제 위기가 발생하면 며칠 내에 무너진다.

위기 대응에 있어 심각한 어려움을 접한 이런 기업의 경우 내부에서는 해당 위기를 음모론에 얽어 해석하거나, 해당 위기의 수준이나 이해관계자들을 폄하하는 현상이 목격된다. 잘나가는 우리를 경쟁사나 정부가 시기했다 이야기한다. 임직원이 열심히 대응하기는 했지만, 해당 위기가 전혀 위기답지 않았거나, 그와 관련된 이해관계자들이 정상이 아니었다 불평을 늘어놓는다. 이 또한 위기관리에는 아무 도움이 되지 않으니 문제라 볼 수 있다.

이를 극복하기 위해 경영진은 평소 자사에 만연한 막연한 기대감을 단호하게 배척해야 한다. 우리도 실수할 수 있다. 우리가 경쟁사만큼 또는 그보다 훨씬 더 잘 준비되어 있는지 다시 확인해 보자. 실제 대응 역량이 존재하는지 정확하게 분석해 보라. 이런 사고방식이 실제 위기관리에는 더 큰 도움이 될 것이다.

둘째, 한 번 경험한 위기니 다음에는 제대로 대응할 수 있다?

이런 생각이 착각이 아니라 실제였으면, 왜 그리 많은 기업들이 유사한 위기를 반복 경험하고 또 반복 실패할까? 일반적 상식으로도 학생이 한 번 풀었던 문제라면 다음 시험에서는 그 문제의 답을 알아 절대 틀리지 않는 것이 당연해 보이는데 그렇지 못하니 문제다. 풀었던 문제를 매번 낯설어하고, 틀렸던 문제를 똑같이 또 틀리는 것이다.

그런 기업에서는 이런 이야기를 한다. “지난번 위기와 이번 위기는 좀 상황이 다릅니다.” “지난번 위기를 경험했던 경영진들이 모두 바뀌어서 그래요.” “저희는 지난번 위기도 그렇게 실패했다고 생각하지 않습니다. 그래서 그에 준해서 대응한 것뿐입니다.” “달리 어쩔 수가 없어요. 그 부분은...” 설득력이 약한 이야기를 주로 한다. 이 또한 위기관리에는 아무 도움이 되지 못한다.

무력함, 무관심, 자기 합리화. 이런 분위기가 이어지는 한 위기관리는 제대로 될 수가 없다. 하루빨리 이런 착각을 극복해야 한다. 대신에 ‘똑같은 위기가 또 발생하면, 그때에는 우리가 더 나은 대응을 할 수 있을까?’ 반복적으로 질문해야 한다. 지난 위기관리에서 우리가 무엇을 개선해야 했는지 찾아내야 한다. 그리고, 그 개선점을 정확히 공유하고 개선 실행해 더 이상은 유사한 문제가 없게 노력하는 것이 낫다. 틀린 문제를 또 틀리는 것은 수치라는 생각이 먼저다.

셋째, 위기로 고통받는 저 기업과 우리는 좀 다르다?

경쟁사 위기를 우리라고 비켜나갈 수 있을까 고민해 보는 게 어찌 보면 상식 같은데, 경쟁사의 위기를 남의 일로만 보는 것일까? 기업의 위기 케이스를 보면 업계에서 마치 돌림병처럼 서로 돌려 가며 위기를 경험하는 경우들이 많은데 그 현상은 어떻게 설명해야 할까?

종종 경쟁사의 위기 케이스에 대해 질문해 보면 이런 답변을 하는 기업이 있다. “그 회사는 이미 그렇게 될 줄 알았어요. 업계에서는 다 알고 있던 이야기입니다.” “저희는 완전히 달라요. 저희는 그런 것과는 거리가 멀어요.” “그 회사가 문제예요. 참 바보 같죠. 사실 엉터리 회사거든요.” 참 난감한 주장이다. 우리는 좀 다르다는 점을 강조하는 애사심 같아 보이지만, 그 반대 방향으로 작용할 가능성이 많아 위험하다.

경쟁사를 이기려면 먼저 경쟁사를 존경하는 것이 시작이라는 말이 있다. 경쟁사가 부족하고 엉터리라서 저런 위기를 겪었다는 생각보다, 저 회사가 저 정도밖에 위기 대응을 못 했다면, 우리는 어느 정도일까를 먼저 생각해 보자는 이야기다. 저 회사가 그래도 잘 대응한 것은 무엇이고, 우리는 그보다 더 할 수 있을까에 대해 좀 더 조바심을 가지는 것이 낫다. 경쟁사의 위기를 보고 비웃기만 하면, 언젠가는 우리도 비웃음거리가 된다는 생각을 하자.

넷째, 우리는 잘되어 있다?

자부심이 큰 경우다. 특히 글로벌 기업이 이런 주장을 많이 한다. 성공해 글로벌을 넘나드는 본사의 역량이 한국 지사에게도 공히 적용된다는 믿는 것이다. 본사의 두꺼운 영문 위기관리 매뉴얼을 자랑하기도 한다. 자사의 위기관리 원칙과 다양한 훈련 프로그램을 이야기하며 왜 자신들이 위기를 잘 관리하고 있는지 설명한다.

이런 기업은 실제 어려운 위기를 경험하고 나면 이런 이야기를 한다. “이번 위기는 어떤 회사도 관리하기 어려운 특수한 유형이었다고 생각합니다.” “한국 지사에서는 제대로 대응 전략을 세웠는데, 본사에서 한국을 이해하지 못한 게 패착이었습니다.” “실제로는 잘되어 있는데, 한국 경영진이 아무런 의사결정을 하지 않으려 해 어려움이 있었습니다.” 이런 사후 하소연을 한다. 잘되어 있다고 믿었는데 실재는 그러지 못했던 것이라는 이야기를 에둘러 하는 것이다.

이런 경우는 스스로를 속이고 있었다고도 볼 수 있다. 최소한 경영진들은 본사만큼 우리 자신이 잘되어 있지는 못하다는 것을 이미 알고 있었을 것이기 때문이다. 위기가 발생하기 전까지는 모두 위기를 잘 관리하고 있다 믿는다. 위기관리 매뉴얼은 위기가 발생하기 직전까지만 성공적인 매뉴얼이라는 말도 있다.

이를 극복하기 위해서는 빨리 잘되어 있다는 착각을 버려야 한다. 대신 본사만큼 우리가 할 수 있을 것인가? 우리 경영진은 본사와 함께 또는 단독으로 전략적 대응 의사결정을 정말 할 수 있을까? 본사가 우리 상황을 정확하게 이해하는 데 어려움은 없을까? 이와 같은 많은 질문을 선제적으로 하고, 새로운 준비를 해야 한다. 스스로 보다 솔직해져야 한다. 여러 번 경험했던 문제들을 기억해야 한다.

다섯째, 운명에 맡길 수밖에 없다?

이런 경우 해당 기업에서 위기관리 업무를 하는 임직원들은 알고 있다. 어디에서 어디까지가 문제인지 안다. 조직이 잘 통제되지 않는다는 것도 알고, 일선이 문제라는 것도 알고 있다. 의사결정 수준에 있어서 문제가 있다는 점도 알고 있다. 예산이 없어 실제 위기가 발생해도 대응할 수 있는 역량이 부족하다는 것도 알고 있다.

그러나 이를 하나하나 극복할 수가 없다 하소연한다. “저희도 다 알고는 있어요. 그런데 VIP께서 그에 대해 관심이 없으셔서요.” “마케팅이나 영업 예산도 없어요. 그런 위기가 발생하면 아마 회사는 문 닫아야 할 겁니다.” “일선에서 하도 문제를 많이 일으켜서 위기 때에는 더할 거라 예상은 당연히 하죠. 그런데 일선에서는 전혀 위기관리에 대한 관심을 보이지 않네요.” 말 그대로 하소연이다. 문제는 하소연이 위기를 관리해 주지는 못한다는 점이다.

알고는 있어도 준비나 대비나 개선이 불가능하기 때문에 위기에 대해 운명론을 가지게 되는 것이다. 그러나 자기 위안에 머무는 운명론이나 희망은 버려야 한다. 대신 현재 제한된 환경 속에서 조금이라도 우리가 준비할 수 있는 것이 무엇이 있을까 고민하는 편이 훨씬 도움이 된다.

어떻게 VIP를 설득해 위기관리에 관심을 가지게 할 수 있을까 고민해야 한다. 사실 모든 VIP는 위기관리가 중요하다는 것을 알고 있다. VIP가 위기관리에 관심이 없다는 생각 또한 실무진들이 범하는 가장 흔한 착각이다. 문제는 실무진들과 VIP가 제대로 위기관리에 대한 이야기를 나누지 못하는 데 있다. 그것이 내부 분위기에 기인한 것인지, 내부 체제나 기업 문화 때문인지를 밝혀내 극복해 보려는 노력이 선행되어야 한다.

여섯째, 조직이라면 위기 시 일사불란한 것이 당연하다?

큰 착각이다. 조금만 돌아보면 얼마나 많은 기업 위기 케이스에서 조직 구성원들이 위기관리 시 여러 잡음을 냈었는지는 금세 알 수 있다. 임직원의 사적 개입은 너무 흔해 손으로 꼽기조차 어렵다. 오프라인은 물론 온라인에서도 다양한 애사심이 위기 시 현란하게 발산되는 모습들이 이미 흔하다. 조직 구성원으로서 그렇게 해서라도 회사를 위기로부터 구해 내야 하는 것이 당연한 것 아닌가 하는 당황스러운 이야기까지 나돈다.

이런 기업들은 또 이런 하소연을 한다. “저희가 내부적으로 가이드라인을 만들어 아무리 교육을 해도…” “본사의 방침이 일선 직원들에게까지 정확하게 전달이 안 되다 보니까 이런 상황이 벌어지네요.” “그건 상식 아닌가? 어떻게 그렇게 비상식적 대응을 할 수 있나 모르겠어요. 이번 건은 그 직원 개인 함량의 문제라고 봐야 할 것 같습니다.” 내부적으로 이런 책임 전가가 서로 오가는 것이다.

기억하자. 조직은 항시 통제불가능하다. 조직은 일사불란할 수 없다. 조직은 원래 중구난방이다. 이 점을 정확히 이해하고 이와 다른 착각이나 기대를 하지 않아야 위기관리를 위한 조직 통제는 일부라도 가능해진다. 통제되지 않는 조직을 가진 기업은 위기를 제대로 관리하기 어렵다. 일사불란함이란 상상 속에만 존재한다.

다만 그러한 상상력을 실제 현장에 구현하기 위해 부단한 노력을 하는 기업만 성공한다. 이를 위해 조직을 끊임없이 교육하고 훈련하는 것이다. 생각해 보라. 군인이라면 당연히 일사불란할 것이라는 생각이 맞다면, 왜 군은 그렇게 매일매일 수많은 군인들의 훈련에 힘쓸까? 군인들이 일사불란한 것은 지속적으로 훈련을 받았기 때문이지, 원래 일사불란해서가 아니라는 점을 기억하자.

일곱째, 모두가 한마음으로 위기를 관리하는 것이 당연하다?

흔하지만 위험한 착각이다. 위기 시 조직 구성원들의 위기관리 목적과 목표는 그 머릿수만큼이나 다양하다. 위기 시 VIP의 위기관리 목적이 일선 직원의 위기관리 목적과 똑같으리라 생각하는 것은 과연 어떤 근거인지가 더 궁금하다. 그럴 일은 거의 없으니 착각하지 말자.

예를 들어 가격담합 논란으로 큰 위기를 맞은 기업 내부를 들여다보자. VIP는 이에 대해 자칫 거대한 과징금은 물론 이후 발생할 여러 제반 문제로 고민하며 이번 논란을 잘 관리해 규제기관 조사나 처벌은 피하자는 위기관리 목표를 세우고 있다. 대표는 이와 달리 이번 위기를 잘 관리해 안정적인 가격 구조를 계속 유지할 수 있기를 기대할 수도 있다. 그러나 일부 임원은 이번 문제로 전문경영인인 대표가 경질되는 것을 기대하며 이를 내심 위기관리 목표로 생각할 수도 있다. 일선 직원들은 무엇이 어떻게 되든 연일 밤 새움이라도 먼저 그치기를 위기관리 목표로 생각하고 있을 수도 있다.

이런 동상이몽이 생기는 것은 위기 시 너무나 당연한 것이다. 그만큼 평소 착각은 위기 시 더욱더 위험해지는 셈이다. 이를 극복하기 위해서는 항상 모든 조직원은 평소와 위기 시 각기 다른 생각과 목표를 가진다는 것을 이해해야 한다. 이를 기반으로 위기 시 위기관리 목적과 목표를 일원화하기 위한 여러 노력들을 기울여야 한다.

내부적으로 평소보다 훨씬 많고 다양해진 커뮤니케이션을 통해 VIP의 생각이 모든 구성원에게 골고루 공유, 강조되어야 한다. 여러 구성원의 생각을 하나로 억지로 통제할 수는 없다 하더라도, VIP 생각을 모든 구성원들이 알 수 있게는 해야 한다. 그래야 위기 이후 VIP 생각을 기준으로 신상필벌이라도 할 수 있게 되기 때문이다. 착각만 하고 있다가는 아무것도 되는 것이 없을 수 있다.

이상의 다양한 착각들에는 공통점이 몇 개 있다. 일단 긍정적 기대감이 그중 하나다. 이는 평소에는 나름 의미가 있을 수 있지만, 위기 시에는 위험한 부작용을 낳는다. 따라서 위기관리에서는 긍정적인 기대감보다는 발전을 위한 부정적 의심이 더 도움이 된다.

또 하나 착각들의 공통점은 위기관리에 대한 실제 경험이나 깨달음이 적은 경우 그런 착각을 하게 된다는 것이다. 실제 전쟁을 경험해 보지 못한 사람들은 전쟁에 대한 막연함이 있다. 그래서 전시에든 편의점은 열겠지? 전쟁이 나면 제주도로 비행기 타고 피난 가면 되지 않나? 같은 당황스러운 이야기를 할 수 있게 된다. 더 나은 위기관리를 위해서는 평소 내부에서 위기와 위기관리에 대한 끊임없는 학습과 훈련이 필요하다 항상 강조하는 이유가 이 때문이다.

착각들의 마지막 공통점은 VIP도 이와 똑같은 착각을 하고 있는 것인지 불분명하다는 점이다. 혹시 VIP는 전혀 그리 착각하고 있지 않는데, 회사 임직원들 스스로만 그리 생각하는 것일까? 아니면 VIP도 그것이 당연하다

착각하는 것일까? 어떤 것이 실제일까? 내부적으로 그에 대해 정확하게 말할 수 있는 사람이 없다면 그 착각은 진짜 큰 문제가 된다. 사후 평가와도 관련된 부분이라 임직원들에게는 매우 위협적인 착각이 돼 버리는 셈이다.

하루라도 빨리 그런 착각들을 버려야 한다. 보다 현실적으로 정확하게 위기를 바라보아야 한다. 합리적인 의심을 품고 내부와 외부를 점검해야 한다. 알려졌거나 반복된 문제에 대해 개선을 위한 실질적 노력이 실행되어야 한다. 끊임없이 교육하고 훈련하고 시뮬레이션해야 한다.

그리고 그보다 더 중요한 노력을 기억해야 한다. 커뮤니케이션하고, 커뮤니케이션하고, 커뮤니케이션하자는 원칙이다. 그 대상이 VIP이건, 직원이건, 일선이건, 이해관계자들이건, 커뮤니케이션해야 한다. 평소나 위기 시 공히 꾸준히 커뮤니케이션하자. 그래야 그나마 위기는 관리된다 믿어 보자.

여기까지가 평소 조직에 스며 있는 착각이다. 이런 착각은 위기가 실제로 닥치면 위기관리를 실패로 이끄는 생각으로 이어진다. 이제 그 생각들을 살펴보자.

—

위기 앞에서 실패를 부르는 생각

일단 위기가 발생하여 세상에 떠들썩하게 알려지게 되면 해당 위기에 대한 위기관리는 대부분 실패한다. 정말 성공적으로 관리된 위기는 세상에 알려지지 않는다. 사전에 관리되어 아예 발생하지 않기 때문이다. 흔히 사람들이 말하는 ‘위기가 곧 기회가 된다’는 말은 그 위기가 사전에 적절하게 관리되어 세상에 알려지지 않은 채 사라져 버렸을 때나 적용된다. 실제로 특정 기업의 위기는 그 기업의 경쟁사들에게 좋은 기회가 될 뿐이다.

사전에 일정 수준 관리 노력을 했음에도 어쩔 수 없이 발생하는 위기도 존재한다. 이런 경우에는 해당 기업이 어떤 사전적 노력을 순리에 따라 성실하게 진행해 왔는지를 커뮤니케이션할 수 있게 된다. 일종의 정상참작을 피하

는 노력은 가능하다는 의미다. 그러나, 일부 기업은 자사가 실행한 사전적 노력들이 외부로 커뮤니케이션하기에 부적절한 성격의 것이라 고민한다. 물론 정상참작은커녕 그 노력들이 추가로 이슈를 만들어 내기도 한다.

그렇게 많고 다양한 위기관리 실패 사례가 있는데도, 그 후 많은 기업들은 그 기출문제를 받아 다시 틀리는 실수를 반복한다. 아예 기출문제(자사 전례 또는 타사 전례)에 관심이 없어 보인다. 별로 새롭지 않은 위기를 반복할 때마다 새로워한다. 언론이나 규제기관의 질문에는 ‘이 문제를 몰랐다’고 답변한다. 사실은 그런 문제를 몰랐던 것은 아닐 것이다. 그 문제가 그런 식으로 불거질 것을 몰랐다는 답변이 좀 더 정확할 것이다. 머피의 법칙처럼 ‘잘못될 가능성이 있는 것은 잘못된다.’

모든 가용한 사전적 관리를 이미 했고, 그 관리 노력에 대하여 정상적으로 커뮤니케이션할 수 있는 기업에게 공유하고픈 위기관리 조언을 정리해 본다. 위기 시 다음과 같은 위험한 생각들을 경계해야 한다는 것이 목적이다. 그런 생각들만 하지 않는다면 사후 위기관리와 데미지 컨트롤은 어느 정도 가능해진다. 위기관리 커뮤니케이션에 있어서도 순리를 따르는 실행이 가능해질 것이다.

과연 주로 어떤 생각들이 위기관리를 치참한 실패로 이끌까?

첫째, 법적으로 아무 문제가 없다?

기업이 사회적 책임을 다해 나가고 있다면 그 속에서 ‘준법’이란 별 차별적 의미가 없는 기준이 된다. 모든 개인이나 기업들은 준법하는 것이 당연한 것이다. 준법하지 않는 것은 문제이지만, 준법하고 있다고 모든 문제로부터 자유로운 것은 아니다. 많은 기업들이 사회적 논란에 처하면 공식 입장문에 ‘법적으로 문제가 없다’는 의미의 메시지를 낸다. 해당 논란에 있어 ‘법을 지켰느냐?’가 핵심이 아닌데도, 법을 준수했다는 것을 내심 자랑스러워한다.

물론 법까지 지키지 않았다면 그 상황은 그 자체로 종료된다. 더 이상 위기관리나 커뮤니케이션이 쓸모없어진다. 그렇다고 법만 지켰으니 문제 될 것이 없다는 생각을 해서는 안 된다. 현실적으로도 여론의 법정은 더 폭넓고 깊은 사회적 정무감각을 요구하고 있다. 이제는 ‘적절한가? 적절하지 않은가?’에 따른 판결이 주를 이룬다. 준법하는 것은 너무나 당연한 것이다. 사람이 숨을 쉬고 있다고 강조하지 않는 것과 같다. 그에 더해 사람이 어떤 자세와 생각으로 매너 있게 삶을 영위하고 있느냐에 대한 이야기를 해야 하는 것처럼, 기업의 위기관리도 마찬가지다.

위기가 발생했을 때 기업 스스로 법을 지켰는데 무슨 문제가 있는가? 사람들이 어떤 의도를 가지고 우리를 공격하는지 모르겠다. 우리는 억울하고, 비참한 희생양이다. 마녀사냥이다. 이런 말들이 내부에서 나오는 경우라면 대부분 법만 지키면 문제가 없다는 위험한 생각을 하기 때문이다. 법만 지키는 것이 더 문제인 경우도 있다는 것을 기억하자.

둘째, 이해관계자는 우습게 봐도 된다?

세상에 우습고 쉬운 이해관계자는 없다. 이해관계라는 것이 원래 그렇게 우스운 것이 아니기 때문이다. 이해관계자 스스로 존재의 이유가 되는 것이 이해관계인데, 그 이해관계를 우습게 본다면 반대로 그 기업의 판단이 가벼운 것이다. 흔히 기업 경영진이 언론사 기자들을 좋지 않게 생각하며 폄하 명칭을 쓰기도 한다. 기자의 수준이나 의도를 비웃고는 한다. 그런 일상적인 편견을 가지고 있는 기업 경영진들은 위기 발생 시 적절한 언론 대응을 어려워하게 된다.

규제기관이나 국회, 소비자 단체나 시민단체, 투자자, 직원, 거래처 등 많은 이해관계자들은 그 자체로 존중받아야 한다. 기업의 입장에서 그들을 존경하지는 못하더라도 존중하는 자세는 일관되게 견지해야 한다. 그래야 실

제 이해관계자와 관련된 위기가 발생했을 때 적절한 해답을 찾을 수 있게 되고, 진정성 있는 자세를 피력할 수 있게 된다. 어색하거나 연기 같은 커뮤니케이션을 하지 않게 된다.

이해관계자 대부분을 자사가 통제, 관리하고 있다는 생각도 위험하다. 대형 로펌을 활용하여 관리하고 있고, 대관 조직을 크게 키워 관리하고 있다고 자랑하는 기업도 있다. 홍보실이 파워풀해서 출입기자들은 물론 각종 규제 기관 출입기자단까지 열심히 관리하고 있다는 이야기도 한다. 그런 노력은 필요하지만, 그럼에도 불구하고 이해관계자는 계속 두려워하고 존중해야 한다. 그래야 위기를 어느 정도 관리할 수 있게 된다.

셋째, 우리 회사 임직원은 원팀이다?

최근 들어 상당히 위험해진 생각이다. 사내 위기관리팀이나 임직원은 원팀이 아니라는 것을 꼭 기억해야 한다. 아마 예전에도 원팀인 적은 없었을 것이다. 앞서 살핀 대로 조직은 원래 일사불란할 수 없고, 구성원은 저마다 자기 목표부터 챙긴다.

최근 들어서는 더욱더 그런 원팀 마인드는 요원해졌다. 회사가 위기를 맞아 공식 사과를 해도 직원들은 블라인드에서 그와 반대되는 속내를 드러낸다. 회사의 구체적 해명에 대해서 ‘사실은…’이라며 다른 설명을 내놓는다. 일부 회사 구성원이 이해관계자를 비웃거나 그들과 맞서 싸우려는 시도까지 하는 것은 이미 오래된 증상이다.

여러 기업들이 사내의 그런 노이즈를 사후 관리해 보려고 소송이나 내부 감사 역량을 집중해 보기도 했다. 그러나, 아마 대부분 공감하듯 그런 직원들의 일탈을 적절하게 관리할 수 있는 방법은 없을 것이다. 계속해서 그런 직원들은 존재하며 활동할 것이고, 기업들은 이를 반복해서 겪게 될 것이다.

임직원은 위기 시 원팀이 아니라는 생각을 전제로 놓고 위기관리 프로세스를 관리해 나가는 수밖에 없다. 공유에 불필요한 정보나 커뮤니케이션이 무엇인지 고민해야 한다. 평소에 내외부 커뮤니케이션에 있어 직원의 사적

커뮤니케이션이 어떤 의미가 있고, 어떻게 평가받을 수 있는지를 교육하고 훈련하는 것도 필요하다. 물론 그런 노력도 별 효과가 없을 것이라 보는 시각도 존재한다. 그러나, 그런 노력을 하지 않은 채 소란을 겪는 것보다, 그런 노력을 성실하게 했음에도 소란을 겪게 되었다는 포지션이 훨씬 낫다. 명분이라도 있다.

넋째, 우리만 알고 있다?

그렇지 않다. 세상에 우리만 아는 정보가 얼마나 될지 모르겠다. 일단 우리가 알고 있다면 모두가 알 수 있다는 의미도 된다. 세상에 세 명이 그 비밀을 알고 있다면, 그 세 명이 다 죽은 후에야 비밀은 지켜진다는 옛말도 있다. 요즘 같은 세상에서 대외비라는 것이 과연 존재할 수는 있는 것인지가 더 의문이다.

그래서 일부 기업은 투명성을 강조한다. 누드 커뮤니케이션이라고 해서 모든 것을 드러낸 것처럼 투명하라는 요구를 사내적으로 하기도 한다. 세계적인 모 거대 기업에서는 ‘공개할 수 없는 문서는 만들지 말라’는 원칙을 세워 따르고 있다고도 한다. 위기가 발생했을 때 이런 원칙은 상당히 중요한 의미를 가진다.

요즘같이 녹음, 녹화, 캡처, 공유가 일상화된 환경에서 우리만 아는 정보란 존재 자체가 불가능한 것이다. 정보가 사람을 통해 알려졌다면, 사람을 통해 유출되는 것은 당연한 것이다. 공개되었을 때 회사가 크게 피해를 입을 정보라면 그 정보 자체를 생성하지 않는 것이 당연하다. 관리만 하면 된다는 생각을 하는 기업은 위기 시 큰 낭패를 겪게 된다. 이 정보가 외부로 알려져도 우리가 떳떳할 수 있을까? 이 질문을 계속해 가며 투명해지려 노력해야 한다.

다섯째, 털어도 먼지 나지 않는다?

기업 경영진의 그런 생각과 각오는 충분히 이해가 간다. 그러나 각오로서의 의미 이외에 실질적인 위기관리 효과는 찾기 어렵다. 기업 대표께서 ‘저희는 문제가 될 행동을 절대 하지 않고, 의사결정에 있어서도 강력한 컴플라이언스를 바탕으로 합니다’라고 이야기하는 경우가 있다. ‘저희 회사는 글로벌 회사라서 세세하게 모든 부분에 구체적인 컴플라이언스 규정을 적용하고 있어서 문제가 생기는 것이 원초적으로 불가능할 정도입니다’라고 자랑하는 홍보임원도 있다.

우리가 시쳇말로 ‘털어서 먼지 안 나는 것 없다’는 말을 전면으로 부정하는 기업은 위험한 생각을 하는 셈이다. 이 세상에 모든 것은 계속해서 털어대다 보면 먼지가 난다. 물론 먼지의 다소에는 차이가 있겠지만, 먼지가 나지 않는다는 자신감은 위기관리에 있어서 경계해야 할 생각이다.

털면 먼지는 나게 되어 있으니, 그에 대응해서 가장 좋은 사전적 위기관리 방법은 ‘문제 삼을 빌미를 만들지 않는 것’이다. 우리 스스로 아무 문제가 없는데, 왜 그렇게 조심스러워해야 하는가 하는 질문이 나올 수도 있다. 그러나, 기업 위기관리에서 조심스럽고 안전한 선택을 하는 것과 그를 위한 노력을 계속하는 것은 아주 중요한 위기관리 핵심이다. 위기관리 관점에서 하늘을 우러러 부끄럼이 없다는 기업만큼 부끄러워해야 할 기업은 없다.

여섯째, 어떻게든 된다?

위기를 관리하는 것은 평소 임직원들이 지속적으로 훈련받았어도 매번 어렵다. 위기관리 경험이 많은 경영진도 때때로 패닉에 빠진다. 예전에는 보기 힘들었던 희한한 논란이 일상화되기도 한다. 같은 업계 경쟁사들이 하나둘 비슷한 위기에 얽여 들기도 한다. 언제 우리 회사가 그다음 케이스가 될지 조마조마하다. 어떻게든 되겠지 하는 생각은 다가오는 위기를 그냥 흘려보내겠다는 의미와 같아 위험하다. ‘어떻게든 되는’ 다행스러운 위기는 없다.

어떻게든 잘되지는 않을 것이라는 생각을 하는 것이 더 이롭다. 아무리 훈련했어도 어려움을 겪을 수 있다는 것을 전제로 하자. 잘해 낼 수 있다는 자신감은 스스로의 마음속에 넣어 두는 것이 좋다. 모든 대응이 다 잘되고 나서 사후 감사로 대신해도 좋다. 일단 위기가 발생하면 모든 것이 안 되고 불가능해지는 것처럼 느껴진다. 제대로 되어 가는 구석이 하나도 없는 것처럼 불안해진다.

어떻게 해도 어렵고 힘들 것이다. 제대로 되지 않는 것이 어찌 보면 당연할 것이다. 위기관리에 실패할 가능성이 훨씬 높을 것이다. 이런 비관주의적 생각이 위기관리의 성공을 이끈다. 단, 비관적인 생각이 행동을 지배하게 놓아두는 것이 아니라, 그런 비관적 전제를 넘어서려는 실질적 노력이 압도적으로 더해져야 한다. 잘되지 않기 때문에 이런 정도의 노력은 필요할 것이라는 생각이 훨씬 긍정적인 결과를 가져온다.

이상의 다양한 생각들은 인간적으로 보면 일견 당연하고 상식적인 것일 수 있다. 하지만, 위기라는 이상하고 부정적인 환경에서는 그런 생각이 위험한 결과로 이어지게 된다. 위기 시에는 좀 더 다른 생각과 문제를 심각하게 만들지 않겠다는 일관된 경계심이 필요하다. 비슷한 위험한 생각을 반복하지 않아야 위기관리에 있어 보다 나은 결과를 도출할 수 있다. 위험한 생각을 하나하나 찾아 버리는 연습을 해 보자.

003

위기의 분류가 쉽다는 오해

위기관리 이론서 중 개론서라면 항상 빠지지 않는 부분이 ‘위기의 정의와 유형’이다. 위기가 발생하는 형태를 저자마다의 시각으로 분류해서 정의하고 구별해 놓고 있다. 그 책을 읽는 사람들은 이런 것들을 위기라고 하는 것

이구나 하며 위기에 대한 이해를 가지게 된다. 일부 기업 내 위기관리 실무자들은 그런 위기 유형들을 모아 자사의 사업분야와 현황에 따라 재분류해 위기관리 매뉴얼에 정리해 놓기도 한다.

그러나, 지난 수십 년간 기업들의 위기관리 현장에서 직접 목격한 바에 따르면, 이론서의 내용과 같이 정형화되어 있는 위기 유형은 사실 현장에서 판단에 큰 도움이 되지 않았다. 어떤 기업은 그런 기존의 위기 유형 분류 어디에도 포함되지 않는 상황을 위기로 정의한다. 어떤 기업은 분명히 위기 유형에 정해진 형태의 상황을 맞았음에도 그것을 위기로 정의조차 하지 않는다.

왜 같은 유형의 부정 상황으로 보이는데, 어떤 기업은 그것을 위기로 하고, 또 다른 어떤 기업은 그것을 위기로 여기지 않을까? 왜 기업은 각자 생각과 판단대로 위기를 자유롭게 정의하는 것일까? 같은 상황에 대해서도 어떨 때는 위기로, 다시 어떨 때는 위기로 판단하지 않는 것일까? 왜 기업마다 위기의 정의는 다를까? 그 이유를 알아보자.

첫째, 사업분야에 따라 위기는 다르다

상식적인 이야기다. 라면을 만드는 기업과 선박을 만드는 기업은 전혀 다른 유형의 위기를 경험한다. 매출 10조 원 기업의 위기와 매출 100억 원 기업의 위기는 서로 다른 것이 당연하다. 규제기관에 의해 사업 인허가가 좌우되는 기업과 자유롭게 사업할 수 있는 기업은 서로 다른 위기 기반을 가지고 있다. 글로벌 사업을 하는 기업과 지방에서 지역 사업을 하는 기업은 각자 생각하는 위기가 다르다.

둘째, 내부 철학과 원칙에 따라 위기는 다르다

같은 부정 상황을 놓고도 어떤 기업은 그것을 부정성이 낮은 수준이라 평가하고, 적극적 위기관리를 하지 않는다. 오래된 업계 관행이라 하거나, 기업의 오래된 전통이라며 그 상황을 위기로 인정하지 않는다. 반면 다른 어떤

기업은 앞의 기업이 놀랄 정도로 간간하게 부정성을 판단해 같은 상황을 위기로 다양하게 정의한다. 이 기업은 업계 관행은 물론, 당연히 보이는 업무 프로세스도 컴플라이언스라는 잣대를 가지고 구체적으로 재검토하고, 관련 된 발생 상황들을 모두 위기라 정의하고 대응한다.

셋째, 사업 전략과 방향성에 따라 위기는 다르다

어떤 기업은 무리해서 더 크게 성장하거나 시장을 넓히겠다는 계획이 없는 경우가 있다. 따라서 웬만한 여론의 비판이나 소송, 환경 및 지역단체들의 항의에는 아랑곳하지 않는다. 말 그대로 ‘우리를 죽일 수 없는 고통은 전혀 두렵지 않다’는 식으로 위기를 바라본다. 다른 어떤 기업은 사업을 다양하게 확장해 국내와 글로벌 시장으로 계속 진입시킨다는 전략을 가지고 있다. 자회사들을 지속 상장하려고도 노력한다. 이 기업은 앞의 기업보다 고객과 시장 그리고 정부 규제기관 등의 눈치를 많이 본다. 자칫 조그마한 논란이나 비판이 사업 확장과 시장진입에 걸림돌이 되지 않을까 항상 노심초사한다. 이런 기업은 다양한 위기 유형을 정리해 대비하는 위기관리 활동에도 열심을 다한다.

넷째, 기업을 둘러싼 핵심 이해관계자들에 따라 위기는 다르다

일단 B2B(기업 대상 사업) 기업과 B2C(개인 소비자 대상 사업) 기업은 각자 핵심 이해관계자들의 특성이 다르다. 일반적으로 B2B는 굵직하고, 규제 관련, 경쟁 관련 부정 상황들이 많다면, B2C는 고객과 관련된 다양하고 자잘한 부정 상황들이 흔하다. 고객의 경우에도 국내 고객이 중심인 기업의 위기가 다르고, 해외 고객이 중심인 기업의 위기가 다르다. 한국에서는 별 위기라 볼 수 없는 상황이 해외 특정 국가 고객들에게는 큰 위기로 받아들여지는 경우도 있다.

다섯째, 의사결정자들의 스타일에 따라 위기는 다르다

진취적인 스타트업 대표의 위기관리 시각과, 상대적으로 보수적인 대기업 대표의 위기관리 시각은 전혀 다르다. 그 각자 특징에 따라 위기에 대한 정의가 다르고, 위기관리와 관련된 의사결정 모습도 전혀 다르다. 단순히 감정적 부침이 잦은 스타일의 경영자가 보는 위기와 안정적인 감정상태에서 담담하게 의사결정하는 스타일의 경영자의 위기가 다르다. (사실, 현장에서 VIP가 그 상황을 위기라 정의해야 비로소 위기가 된다. VIP가 위기로 정의하지 않는다면 그것은 위기가 아닌 것이 된다.)

여섯째, 기존 위기관리 시스템 수준에 따라 위기는 다르다

평소 위기관리를 생각해 보지 않고, 관심이나 투자가 전혀 없던 기업에게는 돌발적 혼돈 상황이 발생하면 이는 곧장 패닉에 빠질 수도 있는 위기가 돼 버린다. 흔한 예로, 언론은 그냥 광고를 싣는 곳이라 생각해 담당 기자관을 등한시했던 기업은, 자사와 관련된 사소한 부정 기사에도 큰 알레르기 반응을 일으킨다. 그 상황을 위기로 정의하기도 한다. 반면, 위기관리 시스템을 상당 수준 갖추고 숙제를 꾸준히 잘 해 왔던 기업은 다른 위기관을 가진다. 앞의 기업이 고통스러운 부정 기사 정도는 위기로 정의하지 않는다. 다양한 대응을 실행해 상황을 관리해 버리기 때문이다.

일곱째, 현재 내부 상황과 조건에 따라 위기는 다르다

리콜이 필요한 상황이라고 해도, 예를 들어 5년 전과 현재의 위기관리는 다를 수 있다. 당시에는 해당 기업이 그 상황을 중대한 고객관련 위기로 정의했고, 선제적이고 파격적인 리콜을 실행했던 경우가 있을 수 있다. 그러나, 그 후 수년간 계속 사업이 불안했고, 매출은 절반 이하로 폭락했다. 불행하게도 현재 다시 동일 상황이 발생했지만, 경영진은 5년 전과 같은 수준의

리콜은 불가능하다는 생각을 하게 된다. 그에 따라 상황을 달리 정의하고, 부분 A/S를 실시하거나, 문제 사실을 숨기며 적극적으로 위기관리를 하지 않는 경우가 있다. 관련 상황은 같지만, 대응 가능 조건이 다르기 때문이다.

여덟째, 위기를 반복한 기업인지에 따라 위기는 다르다

특정 위기를 자사의 역사상 처음 경험하는 기업이 내리는 위기에 대한 정의와, 특정 위기를 자주 발생시켰던 기업이 내리는 위기에 대한 정의는 분명하게 다르다. 매번 개선이나 재발방지를 약속했음에도 동일 또는 유사한 부정 상황이 계속 발생하는 기업에게 있어 각 상황을 바라보는 시각이 다른 것은 당연하다. 앞의 기업은 원칙대로 자사의 실수에 대해 사과하고 해당 상황을 큰 위기로는 정의하지 않을 수도 있지만, 반복적으로 유사한 실수를 거듭한 기업은 그렇게 편하게 위기를 정의할 수는 없을 것이다.

아홉째, 사회적 트렌드에 따라서도 위기는 달라진다

사내 직원 간 괴롭힘이 발생해 논란이 되었을 때 기업이 선제적 사과로도 이내 위기관리가 가능했을 때가 있었다. 그러나, 직장 내 괴롭힘이 법적 사회적으로 중대범죄라는 인식이 강해지고, 여러 케이스에서 극단적 비판과 처벌이 이어지고 있다. 이때 자사에서도 터져버린 직장 내 괴롭힘 논란은 앞의 운이 좋았던 기업의 것과는 전혀 다른 모습이 될 것이다. 사과 커뮤니케이션으로 관리되었던 상황이, 대표이사가 물러나고, 사업적으로도 불리한 상황에 처하게 돼 버리는 중대 위기로까지 전개될 수 있기 때문이다. 같은 부정 상황도 트렌드의 영향을 받아 다양한 위기로 정의된다.

열째, 정확한 이유 없이도 위기는 종종 달라진다

이 부분이 실무자들에게는 가장 어렵고 힘든 위기관리 환경이 될 것이다. 지난번에 이 같은 부정 상황이 발생했을 때는 사내에서 바로 중대 위기로 정의하고 적극 대응과 배상을 해 성공적 위기관리로까지 인정받았던 경우

가 있었다 치자. 유사한 부정 상황이 발생해 지난번같이 중대 위기로 정의하고 대응하려 하니, 사내적으로 굳이 그렇게 할 필요는 없다는 분위기가 조성된 것이다. 위기 대응을 해야 하는 실무자들은 왜 그때와 지금이 다른지 잘 이해가 가질 않게 된다. 분위기가 그렇게 되어 버렸기 때문에 굳이 구체적인 이유나 문제를 제기하기도 불편하게 되어 버렸다. 현장에서는 이렇게 별 이유 없이 종종 위기에 대한 정의가 달라지기도 한다. 희귀한 경우가 아니다.

위기관리를 담당하고 있는 임원이나 실무자들은 절대로 위기에 대한 정의가 미리 정해져 있다고 생각해서는 안 된다. 위기의 유형도 그에 따라 마찬가지로 생각해야 한다. 그때그때 다르고, 이 회사와 저 회사가 다르다. 이 경영진과 저 경영진이 다르고, 사업적 계획도 조건도 다르고, 이해관계자와 기업의 철학과 원칙도 다르기 때문이다. 전례와 트렌드에 따라서도 달라지고, 심지어 아무 이유 없이도 위기라는 정의는 때때로 달라진다.

이런 불확실성과 예측불가능성이 어찌 보면 위기의 특징이다. 위기란 그런 것이다. 이를 정확하게 먼저 인정해야 제대로 된 위기관리 시스템을 시작할 수 있다. 그래야 모든 것이 계속 변화하고 혼란스럽기 때문에, 최대한 확실성과 예측가능성을 고민해 자사 시스템에 적용시켜 보자 하는 절실한 동기가 생겨나게 된다. 우수한 위기관리 시스템을 가진 기업들은 이렇게 정확한 현상 인정과 그에 기반한 절실한 동기를 가지고 있다. 위기가 정형화되어 있고, 자사의 위기에 대한 정의가 언제나 일관되어 있다면 얼마나 다행일까? 하지만, 그런 상상에서 벗어나야 진짜 실행 가능한 시스템이 보이게 될 것이다.

기업의 위기관리 시스템을 구축하기 위해 가장 초반에 진행하는 작업은 자사와 관련한 ‘위기요소 진단’이다. 단어는 어려워 보여도 개념은 쉽다. 자사에게 발생 가능한 위기 유형들을 모두 끌어내서 우선순위와 위해도에 따라 정리해 보는 작업이다. 그 과정에서 위기관리 조직 구성원들은 다양한 생각과 예측을 한다. 각각의 위기 유형에 대하여 많은 토론의 기회도 가지게 된다. 이를 통해 자사에게 발생 가능한 주요 위기들을 하나하나 학습해 나간다.

이 과정에서 흥미로운 부분은 위기관리 조직 스스로 위기라고 생각하지만 실제로는 위기라고 보기 어려운 문제 유형이 꽤 있다는 것이다. 왜 그 유형을 위기라고 생각하는지 물어보면 여러 이유를 대지만, 확실하게 해명이 되지는 않는다. 일단 그 위기가 발생하면 더 큰 문제가 생긴다는 결과론적인 시각에 주로 집중하기 때문인 듯하다.

기업들이 생각하는 위기 중 사실 위기라고 보기 어려운 경우들을 한번 정리해 본다. 정확하게 위기를 위기라 보는 것은 중요하다. 그러나 위기라고 보기 어려운 것을 위기라 정의하는 것은 그 스스로 위험한 행위다. 위기에는 위기관리가 필요하지만, 위기가 아닌 것을 위기로 간주하면서 위기관리를 하려 하면 진짜 더 큰 문제가 생기기 때문이다.

일반적으로 기업 내부 전문가들이 위기관리가 어렵다고 하고, 위기관리를 잘할 수 있는 방법이 있겠느냐고 되묻고, 위기관리는 그냥 운이라는 생각까지 하는 이유가 그들 스스로 잘못된 위기관리 분류를 하기 때문이라고 본다. 위기가 아닌 것을 위기라 보면서 위기관리를 하려 하니 진단과 처방이 모두 잘못된 방향으로만 나아가게 된다. 그렇다면 위기라고 보기 어렵지만 흔히 위기로 정의되는 유형들은 어떤 것들이 있을까?

첫째, 범죄 행위로 인한 상황은 위기관리로 다룰 대상이 아니다

예를 들어 보자. A회사 회장이 음주운전을 하다 사람을 치어 사망하게 했다. 너무나 무서운 나머지 회장은 사고 직후 뺑소니를 쳤다. 경찰의 조사가 시작되자, 스스로 사고 차량을 운전한 적이 없다고 하면서 조사에 응하지 않고 있다. 경찰은 체포와 강제 조사를 예상하고 있다.

만약 이 상황을 위기라고 정의한다면 기업에서는 무엇을 어떻게 할 수 있을까? 회장의 범죄 행위로 인한 문제들을 관리하여 최종적으로 어떤 위기관리 목적과 목표를 세울 수 있을까? 전략적인 경찰조사 응대를 통해 회장의 무혐의를 받아내는 것이 위기관리 목적과 목표가 되어야 하나? 아니면, 회장의 사고와 뺑소니 행위에 대한 형벌을 최소화하는 것이 목적과 목표가 될까? 이를 위해 대형 로펌과 한 팀을 이루어 다양한 커뮤니케이션을 해서 회장의 행위에 대한 정상참작 분위기를 만들어 내는 것이 위기관리일까?

대부분의 기업은 자사와 자사 구성원의 범죄 행위에 대해 위기로 부르지는 않는다. 범죄 행위는 위기관리로 다룰 대상이 아니다. 처벌과 수사의 영역이다. 따라서 위기관리로 문제가 해결되는 것이 아니라, 정해진 법에 의해 죄값을 받는 것이 유일한 해결책이다. 그렇다면 기업 위기관리 조직은 회장의 범죄 행위에 대하여 아무것도 하지 말아야 하는가 하는 질문이 나올 것이다.

기업의 위기관리 조직은 회장의 범죄 행위로 인한 사회적 여론 악화와 사업 지속가능성에 대한 타격을 면밀하게 관리해 나가야 할 필요는 있다. 회장의 범죄 행위에 대한 사후 관리에 집중하기보다는, 이를 둘러싼 사회적, 사업적 여파를 관리하는 데 집중하라는 것이다. 데미지 컨트롤이라고 하는데, 이런 분별이 있을 때 일부 데미지 컨트롤 목적의 위기관리는 가능하다 할 것이다.

둘째, 정상적이지 않은 상황은 위기가 아니다

예를 들어 보자. 아기들을 위해 건강 이유식 통조림을 만들어 인기를 누리는 식품회사가 있다. 모든 재료를 국산 유기농으로 만든다고 해서 아기와 부모들에게 사랑받고 있다. 그러나 최근 원재료 가격이 폭등하고, 수급이 불안정해지자 내부에서 일반 원재료를 섞어 쓰기 시작했다. 심지어 특정 재료는 수입산까지 사용하다가, 이번 소비자단체의 무작위 조사에서 제품 성분에서 농약 성분이 검출되었다.

만약 이 상황을 위기로 정의하면 기업에서는 어떤 대응을 할 수 있을까? 소비자들의 기대와는 달리 국산 유기농 원재료를 사용하지 않고 있었다는 것을 어떻게 커뮤니케이션해야 할까? 심지어 수입산 재료를 쓰다가 농약 성분이 검출된 것을 무어라 설명해야 할까?

아주 짧은 기간 동안 일반 원재료를 사용했을 뿐이라고 문제의 기간과 규모를 축소시켜야 할까? 제품에서 검출된 농약 성분에 대해서는 소비자단체가 시험검사 방식을 공개하지 않는 한 인정하지 않겠다고 버텨야 할까? 이와 같은 모든 상황을 위기로 정의해서 위기관리를 해야 하는 것일까?

해당 기업은 정상적인 원칙을 지키지 않은 것이다. 소비자를 기만했다고 볼 수 있다. 만약 이 상황을 위기로 정의한다면 기업 스스로 소비자를 기만했던 것을 인정하고 고백해야 한다. 그리고 그에 대한 책임을 지고 해당 제품군이나 브랜드를 포기하는 어려운 결정을 해야 할 수도 있다. 그에 대한 책임을 물어 최고경영진을 교체해야 할 필요도 있을 것이다. 정상적인 원칙을 지키지 않았던 결과이고, 그런 원칙을 되살리는 행동은 곧 위기관리가 된다. 위기관리에는 그 외 다른 기술이나 기법이 존재할 수는 없다. 다른 기술이나 기법을 적용해야 한다면 그 상황은 위기로 정의될 수 없다.

셋째, 윤리적이지 않은 상황은 위기가 아니다

예를 들어 보자. 내부 고발자가 생겼다. 회사 내 민감한 내용을 외부로 전파하면서 자신의 소셜미디어를 통해 비판을 제기하기 시작했다. 사회 정의를 이야기하는 이 사람은 전직 직원이다. 회사에서는 퇴사 시 합의한 비밀준수계약 위반을 들어 강력한 소송을 제기했다. 이 직원은 이내 자신의 행동을 후회하고 회사와 합의를 원했다. 그러나 회사는 지난 폭로로 인한 자사 피해를 들어 해당 직원에게 악착같이 고액의 배상금을 받아내려 지속적으로 압력을 행사하고 있다. 그 후 전직 직원은 깊은 실의에 빠져 극단적 선택을 시도했다.

이 상황은 기업에게 어떤 위기인가? 직원이 극단적 선택을 시도하더라도 끝까지 배상금을 받아내는 것이 정상적인 방법인가? 그 전직 직원이 극단적 선택을 시도해서 세상이 떠들썩해졌으니 위기라고 정의해야 하는 것일까? 그냥 아무 일 없이 전직 직원으로부터 배상금만 받아내고, 폭로를 더 이상 못하게 했다면 위기관리에 성공한 것일까?

법적으로 문제가 없는 행위라고 해도, 윤리적 감정 문제를 잘못 건드려 발생한 상황은 정상적인 위기로 정의하기 어렵다. 최악의 상황을 만들게 된 과정에서 기업의 책임은 얼마나 있는지를 생각해 볼 필요가 있다. 인간적으로 윤리적인 논란은 만들지 않아야 했음에도, 도가 지나쳐 문제 상황을 만들었다면 이를 새삼 위기라고 정의하고 위기관리를 해야 하는가 하는 것은 한번 생각해 볼 필요가 있다. 만약 그렇다면 스스로 위기를 만든 셈이 되는 것이기 때문이다.

넷째, 의도적으로 초래한 상황은 위기관리로 다룰 대상이 아니다

예를 들어 보자. 경영진을 비롯해 오랫동안 A회사에서 일해온 팀장급 이상은 자사의 오래된 관행에 익숙해 있다. 기업 문화로까지 정착되어 있는 관행인데, 이게 상당히 민감한 행태다. 거래처에게 다양한 방식으로 뒷돈을 받고 그 비자금을 가지고 여럿이 나누어 용돈을 쓰는 것이다. 그 액수가 전

사적으로 상당액이 되지만 사내에서 그 누구도 문제를 제기하지 않는다. 일부 직원은 자사의 복지라고 은근히 자랑도 하고, 거래처들로부터 많은 돈을 거두는 직원을 능력 있는 직원으로 평가하기도 한다. 그러다 한 신참 직원이 문제를 제기하고, 언론사에 문제를 제보했다.

이 상황은 과연 위기인가? 인사팀에서는 문제 직원을 신속하게 적발해 내고, 홍보실에서는 제보를 받은 언론사를 찾아가 무마 작업을 해야 하나? 해당 직원에게 여러 문제를 트집 잡아 소송 위협을 해야 할까? 당분간 회사 직원들의 입단속을 위해 교육을 하거나, 사내 공지를 띄워야 할까? 이 상황을 위기로 정리해서 이런 식의 이른바 위기관리를 해야 하는 것일까?

이 상황을 정의하기 전에 이 문제는 자사 구성원 스스로가 초래한 것임을 기억해야 한다. 의도를 가지고 지속적으로 문제를 만들어 왔던 것이다. 사내 대부분이 이것이 문제인지도 모를 정도로 상식화되었다. 언젠가 문제가 될 수 있다는 문제의식조차 가지지 않았을 가능성도 높다.

이런 상황에서 진짜 위기관리는 문제가 표면화되기 전에 내부의 나쁜 관행을 뿌리 뽑는 것뿐이었다. 새롭게 내부 규정과 감사 활동 강화를 통해 문제 소지인 관행을 과감하게 없앴어야 했다. 그 외에 벌어진 상황을 위기로 정의해 위기관리에 나서서는 안 된다. 드러난 비위는 감사와 수사, 처벌의 영역이다. 문제를 무마하거나 넘어가려 하는 것은 위기관리가 아니다. 이를 위기로 정의했다면 그렇게 해서는 안 된다.

다섯째, 사전에 부단한 관리 노력을 하지 않았던 상황은 위기가 아니다

예를 들어 보자. 여러 기업에서 젊은 세대 직원들과의 소통 문제가 불거지고 있다. A기업은 그럼에도 불구하고 별반 자사 젊은 세대 직원들에 대한 관심을 가지지 않고 있다. 현재 자사 직원 중 젊은 세대로 분류되는 직원이 80%가 넘는데도 이전과 같은 형식의 인사관행과 소통만 이어가고 있다. 그러던 어느 날 젊은 세대 직원들이 블라인드를 통해 회사에 대한 큰 불만과

사업상 불공정 문제들을 쏟아 내기 시작했다. 회사에서는 이런 이른바 갑작스러운 상황 뒤에는 무언가 나쁜 생각을 하는 세력이 존재한다고 믿기 시작했다.

이 상황은 과연 위기일까? 이전에 수많은 타 기업 전례가 있었고, 자사에 게도 여러 번 소규모 문제제기가 있었는데 그에 대한 관리 노력이 없었던 것이 핵심 아닌가. 외부로 회사의 부정적인 내용이 알려졌으니 위기라고 해당 상황을 정의해야 하나? 갑작스러운 상황이 나쁜 세력에 의한 것이기 때문에 이를 정치적으로 해결해야 한다고 생각하는 것은 맞을까? 일부에서는 외부 정치세력이 자사 직원들을 조종하고 있다고 믿고 강력하게 대처해야 한다는 이야기까지 하는데, 그렇게 하는 것이 위기관리라고 볼 수 있을까? 그를 통해 어떤 위기관리 목적과 목표를 달성해야 할까?

해당 상황을 위기라고 정의하려면 A사는 이전부터 젊은 세대 직원들을 이해하려는 성실한 노력을 해 왔었어야 했다. 그리고 사업과 관련한 여러 이슈들을 그들과 함께 부단하게 소통해 왔었어야 했다. 이를 통해 직원들이 정확한 사업 내용과 절차를 숙지해 불필요한 문제의식을 가지지 않게 했어야 했다.

문제 발생이 충분히 예상 가능함에도 불구하고 그에 대한 방지나 완화 노력을 시도하지 않은 것이 현 상황의 핵심이다. 그럼에도 불구하고 해당 상황을 위기라고 정의해 위기관리를 해야 한다면 소 잃고 외양간 고치기와 무엇이 다른 것일까? 여기에 음모론까지 적용하여 상황을 잘못 이해하고 전혀 엉뚱한 대응을 하려 한다면 그것을 과연 위기관리라고 볼 수 있을까? 이 위기관리 또한 문제가 불거지기 전에 했어야 한다. 사전 관리 없이 문제가 불거지면 대부분 상황은 위기가 아니라 재앙이 된다.

이상과 같이 정확한 의미로는 위기로 정의하기 힘든 부정적 상황들을 두고 기업에서 큰 위기라고 부르는 것은 실제로 큰 문제다. 진정한 위기관리가 가능하지 않은 상황이기 때문이기도 하지만, 위기관리라고 진행하여 실제로 얻을 수 있는 결과가 거의 없거나, 부정적이기 때문이기도 하다.

범죄 행위를 위기로 정의하다 보면 위기관리 커뮤니케이션의 효과와 실용성은 급격하게 떨어지게 될 뿐이다. 법적으로 따져야 하는 대응 과정에서 리더십은 법무팀과 로펌이 가지게 된다. 위기관리 커뮤니케이션은 그냥 거들 뿐 큰 영향을 발휘하기 어렵다는 평이 그래서 나온다. 그러나, 범죄 행위를 위기로 정의하지 않는다면 그다음 위기관리 커뮤니케이션의 책임과 역할 분야는 따로 정해질 수 있을 것이다.

정상적이지 않은 상황에도 불구하고 해당 상황을 위기로 정의하게 되면, 위기관리 커뮤니케이션을 통해 전달할 수 있는 메시지는 여의치 않아질 것이다. 원칙에 반한 상황을 두고 변명이나 해명을 하다 보면 신뢰도는 급격하게 떨어질 것이다. 정상적이지 않은 상황이 발생했다면, 기본으로 돌아가 원칙을 다시 되찾는 고통의 개선 노력과 메시지들을 결정해야만 한다. 그래야 비로소 위기관리 커뮤니케이션이 가능한 위기가 된다.

윤리적이지 않은 상황에도 불구하고 해당 상황을 위기라 부른다면, 위기관리 커뮤니케이션은 더욱더 비윤리적인 방향으로 나아갈 수밖에 없게 된다. 비윤리적이라는 의미는 비인간적이라는 의미와도 맞닿아 있다. 기업은 위기 시 인간화되어야 한다는 말을 한다. 반대로 인간적이지 않게 된다는 것은 해당 상황을 위기로 정의하더라도 위기관리는 실패할 수밖에 없게 된다는 의미다. 이때 적절한 위기관리란 인간성을 다시 되찾는 것뿐이다.

기업이 스스로 의도적으로 초래한 상황을 위기라 부른다면, 위기관리 커뮤니케이션은 말 그대로 거짓말이 된다. 부정적 상황이 발생했을 때 기업은 그런 상황이 초래될 것을 알았는가 알지 못했는가 하는 선택의 질문을 받게 된다. 알았다면 바로 악당이 되는 것이고, 몰랐다면 그냥 바보가 되는 갈림길에 서게 된다. 그런 경우 의도적으로 상황을 초래한 대부분 기업은 몰랐다는 답을 한다. 이 순간부터 해당 기업은 거짓을 말하고 있는 것이고, 그에 대한 위기관리는 잘 될 가능성과는 계속 멀어지게 된다.

조만간 문제가 발생할 수 있음을 알 수 있었음에도 불구하고 사전적 관리 노력을 하지 않고 있다가 문제 상황이 발생한 경우를 위기라 정의한다면, 이 또한 해당 기업은 진정성을 의심받는 기업이 되는 셈이다. 사전 노력은 등한시하다가 사후 무마나 완화 시도를 하는 것을 진정한 위기관리라고 부르는 어렵다.

위기관리로 다룰 진정한 위기는 범죄 행위와 관련된 것이어서는 안 된다. 준법하고 있음에도 발생한 것이어야 한다. 자사가 정상적 원칙을 준수했음에도 발생하는 것이어야 하고, 윤리적으로도 최대한 올바른 자세를 견지하고 있었던 것이어야 한다. 기업 스스로 의도하지 않았던 것이어야 한다는 것도 당연하다. 사전에 관리해서 문제가 커지지 않게 했던 것이어야 사후에 정상참작을 받게 된다.

그렇게 제대로 모든 것을 하고 있었다면 또 그게 무슨 위기냐 하는 의견도 있을 것이다. 그렇다. 진정한 위기는 그럼에도 불구하고 발생하는 것으로만 한정해야 한다. 우리 주변에 위기가 많은 것이 아니라, 위기로 보이는 뿌리 깊은 문제들이 많은 것이다. 그 문제들을 위기라고 막연하게 정의하는 습관이 많은 것이고, 그 잘못된 습관에 따라 억지로 무언가를 시도하다 보니 위기관리가 잘될 수 없었던 것이다. 그 때문에 제대로 된 위기관리가 존재할 수 없는 상황들만 오랫동안 다양하게 반복된 것이다.

 005

우리가 아니라면 위기가 아니라는 오해

“그게 무슨 위기야? 뭐가 문제데?” 이런 이야기가 VIP로부터 내려오면 아무리 일선에서는 심각해도 그건 위기가 아닌 게 된다. 괜히 일을 키우지 말라는 의중이기 때문이다. 어떤 기업에서는 ‘위기’라는 단어조차 쓰지 말라

고 한다. 괜히 ‘위기’ ‘위기’ 하면서 직원들에게 불안감을 만들 필요가 없다는 것이다. 괜찮다. 어떤 단어를 쓰든 그에 대한 합의된 정의만 내려지면 위기 관리는 쉬워지는 법이다.

반대로 일선에서는 아무런 문제가 아닌 이슈들이 있다. 그런데 가끔 매장을 방문하는 VIP가 한마디 하면 바로 위기가 된다. “왜 이런 큰 문제를 아무도 나에게 보고하지 않은 거죠? 왜들 이런 식으로 일하나요?” 큰일이 된 것이다. 한바탕 소동이 일고 개선조치들이 일사불란하게 마련된다. 그런데 일선직원들끼리는 이렇게 이야기한다. “뭐가 문제지? 이런 비슷한 문제를 하나하나 다 보고하다 보면 다른 일을 어떻게 하라는 거야?”

위기 시 같은 상황을 바라보는 시각이 그때그때 다르거나 바라보는 사람에 따라 시각이 다르거나 하면 문제가 있다는 증거다. 상당히 많은 회사들이 상황에 따라 위기냐 위기가 아니냐를 두고 고민을 거듭한다. 원칙에 따라 정확하게 ‘위기’를 내부적으로 정의해야 하는데 그게 힘들다.

예를 들어 ‘소비자 안전은 우리에게 가장 큰 가치’라는 원칙이 있다고 해보자. 제품 모서리가 날카로워 소비자 몇 명이 경미하게 다쳤다는 컴플레인이 들어온다. 이때 해당 회사에서는 이걸 관리해야 하는 위기로 보느냐 위기로 보지 않아도 되느냐 고민이 시작된다.

생산담당임원이 이렇게 묻는다. “그 제품이 전체 10만 개 정도 팔린 걸로 알고 있는데요. 현재까지 날카로운 모서리에 다쳤다는 소비자 컴플레인이 몇 개나 들어왔나요?”

고객관리팀장이 이렇게 대답한다. “현재까지 경미한 부상으로는 10여 건 정도 됩니다. 모두 저희가 병원비와 일부 배상 조치해서 추가적 불만은 없습니다.”

이 대화를 들으면서 CEO는 어떤 결정을 해야 할까? “우리 원칙이 소비자 안전에 있는데 지금 제품이 안전하지 않은 상태로 보입니다. 최대한 개선이나 추가 부상 방지 대책은 어떤 것이 있을까요?” 이렇게 이야기하면 이 상황은 관리 대상인 ‘위기’다.

반대로 CEO가 “그 정도면 상당히 미미한데… 우리가 굳이 나서 호들갑 떨 필요가 있나요? 일단 좀 두고 보면서 소비자 반응을 체크해 보죠” 하면 이견 당장은 관리 대상 ‘위기가 아니게’ 된다.

며칠 후 한 소비자의 아이가 해당 제품을 가지고 장난치다가 동맥을 베이는 대형 사고가 발생한다. 그때쯤 되면 해당 건이 위기냐 아니냐 하는 고민은 사라진다. 모두 ‘큰일이다. 이걸 어떻게 하지?’ 하는 공감대가 만들어진다. 모두가 합의된 하나의 ‘위기’ 정의를 내리게 된 것이다. 그러나 이때쯤 되면 성공적 관리 가능성은 매우 희박해진다. 평소 안전을 이야기하던 회사의 신뢰나 이미지도 크게 떨어진다. 한 언론이 “이미 A사가 해당 제품의 안전문제를 알고 있었다…”라고 보도하게 되면 상황은 더 악화된다. 사실 많은 기업들이 이렇게 위기에 대한 정의 문제 때문에 시기를 놓치고 위기관리에 실패한다.

외부에서는 모두 위기라고 보는데도, 내부적으로는 전혀 위기로 정의하지 않는 경우도 있다. 식품 생산 과정에서 문제가 있다고 언론에 공격받은 기업이 있다고 해보자. 그런데 이와 관련해 생산담당 임직원들은 ‘별것 아닌 관행’이라 생각하는 경우다. 소비자들과 많은 다른 이해관계자들은 “와… 정말 알고는 못 먹겠네. 구역질 나네…” 하는 반응을 보여도 사내에서는 “원래 그런 게 당연한 건데? 몸에는 유해하지 않거든요?” 하는 입장이다. 그에 더해 오너 회장이 “이런 언론보도에 우리가 놀아나서야 되겠나? 법적으로 검토해 봐도 이건 큰 문제가 아닌데 왜들 이러는지 모르겠어” 하면 그다음은 이견 아무것도 아닌 상황이 된다. 위기가 아니라 호들갑이라는 입장이 서는 것이다. 사내에서 아무도 여론에 대응하지 않게 된다. 홍보실만 기자들을 찾아다니면서 기사 삭제를 요청하는 활동만 이어진다.

밖에서 볼 때는 “이상하네. 이 회사. 왜 아무 대책이 없지? 리콜해야 하는 거 아니냐?” 이런 공격적인 반응이 일어난다. 당연히 소비자단체가 고발을 하고, 관계기관에서 판매금지를 명하고, 검찰이 조사를 시작하고, 대표이사를 소환하고 하는 진짜 위기가 발생하게 된다. 로펌을 찾아가 대응을 시작하고 하는 위기관리 활동이 그때야 시작된다. 사후 약방문이 되는 것이다.

밖의 이해관계자들이 ‘위기’라 정의하면 아무리 인정하기 싫어도 그런 위기다. 관리해야 하는 위기다.

예전 도요타의 도요다 아키오 사장이 자사 자동차 리콜로 여러 번 기자회견을 해 사과한 적이 있었다. 첫 번째 사과 기자회견에서 아키오 사장이 사과의 의미로 고개를 숙였었다. 해외 우수 언론에서는 이걸 가지고 문제를 제기했다. ‘도게자’같이 일본 전통방식으로 이마를 바닥에 대는 사과까지는 아니라고, 고개를 더 깊이 숙였어야 사태 심각성을 인정한다는 의미 아니냐고 평을 했다. 한 미국 신문은 아키오 사장이 고개를 숙이는 각도를 표시하기까지 했다. 그때 각도는 40도.

이런 언론 평들을 도요타는 당연히 모니터링했을 것이다. 아키오 사장에 게도 보고했을 것이다. 이런 경우 한번 상상해 보자. CEO에게 어떤 반응을 기대하나? 이런 반응을 보이는 CEO도 적지 않을 것이다. “이걸 기사라고 신나? 이젠 OO일보도 맛이 갔군. 저질 기사들… 문제야 문제…”

위기를 관리해야 하는 홍보담당자에게는 문제가 더 커지는 상황이다. 다음 기자간담회에서도 똑같이 고개를 덜 숙이시거나, 아니면 아예 불쾌감을 드러내시면서 고개를 숙이지 않으시거나 하면 큰일이기 때문이다. 기자들이 계속 신경 쓰면서 주목할 것 아닌가?

아키오 사장은 좀 달랐던 것 같다. 그다음 기자회견 때는 양손으로 책상을 붙잡으면서까지 고개를 60도까지 숙였다. (당연히 언론에서 그 각도도 표시했다) ‘언론에서 문제라고 하면 문제인 거지. 내가 좀 더 고개를 숙이는 게 어렵진 않지. 숙이면 되지’라고 아키오는 생각한 것이다. 관리해야 하는 ‘위기’의 정의를 자신의 관점에서가 아니라, 바깥 이해관계자들의 관점에서

판단하고 그에 그냥 순순하게 따른 것이다. 리스닝해서 변화한다는 의미가 곧 소통이다. 나는 절대 바뀌지 않아 하며 리스닝하지 않는 기업들과 경영진들에게 큰 교훈을 주는 일화다.

위기에 대한 정의는 내부에서 먼저 잘 정리되어야 한다. 원칙에 따라야 한다. 싫어도 외부 이해관계자의 정의를 유심히 분석해 그에 맞추는 합리적인 사회성이 필요하다. 좋은 기업이 되는 길이다.

‘위기’에 대한 정의가 안팎으로 다른 기타 이유들은 다음과 같다.

- 위기(Crisis)에 대한 정의가 회사 내부적으로 정리되지 않아서
- 일선에서의 민감성이 의사결정그룹의 민감성과 서로 달라서
- 정확하게 충분한 여론이 취합, 분석되지 않아서
- VIP에게 정확하고 충분한 정보가 보고되지 않아서
- 이해관계자관이라는 것이 존재하지 않거나 부실해서
- 위기 시 상황 모니터링 방식이 정상적이지 않아서
- 평소 회사가 가진 내외부 이해관계자들과의 공감 능력이 부실해서
- VIP가 초기에 ‘위기가 아니다’라고 정의해서

006

기업은 언제나 선의의 행위자라는 오해

1982년 미국 시카고. 익명의 누군가가 약국 진열대에 놓인 타이레놀 캡슐에 청산가리를 주입했다. 일곱 명이 사망했다. 제조사인 맥닐컨슈머프로덕츠와 모회사 존슨앤드존슨은 범인이 아니었다. 그들은 유통망 어딘가에서 저질러진 외부 범죄의 피해자였다. 그럼에도 맥닐은 시장에 유통 중이던 타이레놀 3100만 병을 즉각 전량 회수했다. 당시 기준으로 1억 달러가 넘는 비용이었다. 사과했고, 투명하게 공개했으며, 피해자 중심으로 움직였다. 위기관리론의 모범 사례가 된 사건이다.

40여 년이 지난 지금도 한국의 기업 위기관리 강의실과 컨설팅 현장에서 이 케이스는 반복적으로 소환된다. “타이레놀처럼 해야 한다”는 말은 위기관리의 불문율처럼 통용된다. 그런데 타이레놀 케이스와 한국의 기업 위기 케이스들은 과연 유사한 구조인가?

기업은 더 이상 선의의 행위자가 아니다

기존 위기관리론은 암묵적으로 기업을 선의의 행위자로 전제한다. 위기는 기업 밖에서 오고, 기업은 그것을 당한다는 구조다. 타이레놀 모델이 그 전제의 정점에 있다. 범죄자가 위기를 만들었고, 맥닐은 피해자이면서 위기를 관리했다.

그러나 한국 기업 위기의 실재를 들여다보면 이 전제는 대부분 통하지 않는다. 기업 내부 갑질 케이스에서는 누가 위기를 만들었는가? 대리점 갑질 폭언 녹취 파일이 공개되었을 때, 그 위기의 원인은 어디에 있었나? 데이터 센터 화재로 수천만 명이 서비스 장애를 겪었을 때, 단일 장애점 구조를 설계하고 방치한 것은 누구였는가? 통신사 고객들의 개인정보가 유출되었을 때, 보안 인프라에 투자하지 않은 책임은 어디로 향해야 하는가?

타이레놀 케이스를 만능 모범 답안으로 삼는 한국 위기관리론의 가장 큰 문제는 이것이다. 한국 기업 위기의 실질적 다수는 기업이 피해자가 아니라, 기업 자신의 행위 또는 부작위가 위기의 직접 원인인 구조다. 이 차이를 무시한 채 타이레놀 모델을 적용하면, 위기 자체를 잘못 판단하게 되는 오류에 빠진다.

두 축으로 위기의 실체를 바라본다

한국 기업 위기를 있는 그대로 분류하기 위해서는 두 개의 축이 필요하다. 첫째 축은 주체 ‘책임도’다. 해당 위기에 대해 관리 주체가 지는 사회적, 도덕적, 법적 책임의 총량이다. 둘째 축은 ‘위기유발의도의 강도’다. 위기 발생 구조에서 특정 행위자의 목적적, 의식적 의도가 얼마나 강하게 개입되었는 가다.

여기서 중요한 전제가 하나 있다. 두 축 모두 시작점이 0이 아니라는 것이다. 어떤 사건이 위기로 판정되는 순간, 해당 주체에게는 최소한의 사후 대응 ‘책임’이 이미 발생해 있다. 마찬가지로 위기 발생 이전 주로 목격되는 ‘방치, 방관, 방목’은 의도가 없는 현상이 아니다. 위기관리의 본질적 정의인 “마땅히 해야 할 일을 적시에 하는 것”을 위반하는 소극적 선택으로서, 약한 형태의 위기유발의도인 셈이다. 이렇듯 모든 위기에는 의도와 책임이 존재한다. 분류되어야 하는 것은 그 존재 여부가 아니라 강도의 차이이다. 이 두 축을 교차시키면 네 개의 영역이 도출된다. 이것이 이슈, 위기 통합 관리 매트릭스다.

제1사분면: 작위형 위기, 가장 중한 유형

주체 책임도가 크고, 위기유발의도도 강한 조합이다. 식별 가능한 특정 행위자의 의식적, 선택적 행위 자체가 위기의 직접 발생 원인인 경우다. 핵심 판별 기준은 하나다. “해당 행위자가 그 행위를 하지 않았다면 위기가 발생하지 않았을까?”

이 유형에는 개인 일탈형, 계획적 논란화형, 조직적 불공정거래형, 허위 및 기만 마케팅형, 안전 및 환경 기준 의도적 위반형, 재무 조작형, 채용 및 노동 착취 설계형이 포함된다. 대표적인 내부 갑질과 거래처 등 외부 갑질, 폭언, 부적절한 정치성 강요, 분식회계, 가격 담합 등이 이 유형의 대표 케이스들이다.

두 축 모두 최고값에 위치하는 이 사분면은 성격상 가장 중한 유형이다. 범죄 행위 그 자체는 처벌과 수사의 영역이라 위기관리로 다룰 대상이 아니다. 그러나 기업 스스로의 작위가 불러온 신뢰 붕괴와 사회적 여파는 가장 무거운 위기가 된다. 대응 전략의 핵심은 행위자 격리와 행위에 대한 직접적 책임 인수다. 언어적 사과만으로는 수습이 불가능하며, 구조적 재발방지의 가시화가 필수적으로 요구된다. 한국 오너 기업에서 자주 목격되는 패턴은 가해 당사자가 동시에 위기관리 의사결정자인 이중 구조다. 이 구조에서 행위자 격리 없이는 어떤 대응 전략도 공중의 신뢰를 회복하지 못한다는 사실을 종종 목격해 왔다.

제2사분면: 부작위형 위기, 한국 위기의 실질적 다수

주체 책임도는 크지만, 위기유발의도는 약한 조합이다. 주체에게 위기를 유발하려는 명시적 의도는 없었지만, 조직 시스템의 설계 부재, 방치, 방관, 방목이 위기를 구조적으로 만들어낸 경우다. 핵심 판별 기준은 “조직이 마땅히 해야 할 일을 적시에 했다면 위기가 발생하지 않았을까?”다.

보안 방목형, 인프라 방치형, 노동안전 방관형, 가치관 및 문화 방관형, 운영 및 마케팅 과실형이 이 유형에 포함된다. 대규모 고객 개인정보 유출, 데이터센터, 생산시설, 물류센터 화재, 근로자 연속 사망, 젠더 갈등 이슈, 기업의 정치, 사회 어젠다 몰이해로 발생한 위기들이 이 사분면의 대표 케이스들이다.

이 유형에서 방치, 방관, 방목의 삼분법은 내부 귀책 수위를 판별하는 기준이 된다. 방목은 시스템 자체를 설계하지 않은 것, 방치는 시스템이 있었지만 작동을 내버려둔 것, 방관은 문제가 가시화되는 것을 인지하면서도 개입하지 않은 것이다. 방관의 귀책이 가장 무거운 이유는 인지 이후의 무선택이 위기유발의도 선택의 한 형태이기 때문이다.

한국 기업 위기의 실질적 다수가 이 사분면에 분포한다는 사실은 중요한 의미를 담고 있다. 한국 기업의 위기관리 실패가 대부분 악의보다 무관심에서 비롯된다는 의미다. 그러나 공중은 무관심을 악의보다 가볍게 보지 않는다. 오히려 “알면서도 하지 않았다”는 방관의 증거가 드러나는 순간, 공중의 판단은 더욱 가혹해진다.

제3사분면: 이슈관리 핵심 영역, 위기 이전의 공간

주체 책임도가 적고, 위기유발의도가 약한 조합이다. 아직 위기로 전환되지 않은 사회적 갈등 잠재력의 영역이다. 관리 주체의 직접적 귀책이 낮고 위기를 유발하려는 의도도 약하거나 부재하지만, 방치하면 위기로 전환될 수 있는 잠재적 긴장 상태다.

중요한 것은 이 사분면이 이슈관리 유형 전체를 포괄하는 공간이 아니라 는 점이다. 책임도나 유발의도가 사회적 가시화의 임계점을 넘는 순간, 그 이슈는 위기로 판정되어 다른 사분면으로 이동한다. 즉, 이 사분면은 두 축 모두 임계점 이하인 가장 순수한 형태의 이슈만을 포함하는 영역이다.

사회적 의제 충돌형 이슈, 규제 환경 변화형 이슈, 업계 전반 신뢰 하락형 이슈, 기술, 사회 변화 충돌형 이슈가 여기에 속한다. ESG 관련 이슈들, 플랫폼 경제와 기존 규범의 마찰, 인공지능, 데이터 활용을 둘러싼 사회적 논쟁이 이 영역에 위치한다.

이 사분면에서의 개입비용은 위기로 전이된 이후의 수습비용과 비교할 수 없이 낮다. 이슈관리의 실패는 이슈가 위기로 악화되는 것을 방지한 것이다.

제4사분면: 외부공세형 위기, 타이레놀이 속하는 곳

주체 책임도는 적지만, 위기유발의도가 강한 조합이다. 실질 귀책은 낮거나 최소인데, 강한 위기유발의도가 위기를 구동하는 경우다. 이 강한 위기유발의도의 출처는 주로 외부다. 주체의 책임이 적는데 강한 위기유발의도가 존재한다면, 그 의도의 주체는 논리적으로 외부일 수밖에 없다.

1982년 타이레놀 케이스가 바로 이 사분면에 위치하는 케이스다. 외부 범죄자의 강한 위기유발의도가 위기를 구동했고, 맥닐사의 실질 귀책은 최소였다. 타이레놀 모델이 모범 사례로 기능할 수 있는 것은 이 사분면 안에서만이다. 한국 기업 위기의 다수가 제2사분면에 분포하는데 타이레놀 모델을 적용해온 것, 이것이 한국 위기관리론의 가장 큰 구조적 오류라고 볼 수 있다.

이 유형에는 외부범죄 공격형, NGO 및 시민단체 공세형, 경쟁사 마타도어형, 정치적 표적화형, 전직 임직원 보복형, 미디어 및 인플루언서 표적형이 포함된다. 생리대 위해성 논란이 대표 케이스다. NGO 연계 연구팀의 공세 구조가 위기를 구동한 반면, 결과적으로 실질 귀책은 최소였다.

이 사분면에서 가장 빈번하게 발생하는 전략 오류는 제2사분면의 대응 방식, 즉 내부 개선과 사과 중심 전략을 선택하는 것이다. 수습할 내부 귀책이 없는 상황에서 사과를 선택하는 순간, 공중은 귀책이 있다는 신호로 읽는다. 분류가 잘못되면 처방이 잘못된다.

사분면에서의 최초 위치는 고정되지 않는다

이 매트릭스의 가장 중요한 특성 중 하나는 정적이지 않다는 것이다. 위기는 진행되고, 대응이 개입되며, 공중의 해석이 축적되면서 케이스의 사분면 위치는 이동한다.

두 축의 이동 메커니즘은 근본적으로 다르다. X축(주체 책임도)은 객관적 사실의 확인과 변경에 의해 움직이는 경성(硬性) 변수다. 추가 사실 발견, 반복 발생, 은폐 시도 발각, 법적 판결 확정이 X축을 상승 이동시킨다. 반면 X축의 하강 이동은 극히 어렵다. 한번 확정된 귀책은 사실상 사라지지 않는다.

Y축(위기유발의도)은 공중의 인식과 해석에 의해 움직이는 동적 변수다. 위기 발생 이후 주체의 대응 방식을 관찰하면서, 공중은 위기유발의도를 소급하여 재평가한다. 늦장 대응, 축소 시도, 형식적 사과는 모두 사전 의도의 증거로 해석된다. 반대로 진정성 있는 적시 대응은 Y축의 추가 상승을 차단한다.

즉, 실무적으로 위기관리 주체가 실질적으로 통제가능한 변수는 Y축이다. X축, 즉 이미 발생한 귀책은 사후에 없애는 것이 사실상 불가능하다. 그러나 Y축, 즉 공중이 인식하는 위기유발의도는 대응의 적시성과 진정성으로 방어할 수 있다.

가장 파국적인 경로는 제2사분면에서 출발한 위기가 대응 실패를 거쳐 공중의 Y축 재판단을 통해 제1사분면으로 이동하는 것이다. 초기에는 보안 항목형의 부작위 위기였던 케이스가 있다. 그러나 늦장 공지, 형식적 사과, 피해 규모 축소 시도가 반복되면서 공중의 판단은 바뀌었다. 단순한 무관심이 아니라 의도에 대한 판단이 소급하여 형성된 것이다. 대응의 실패가 위기 성격 자체를 바꿔버린 경우다.

분류가 달라지면 처방이 달라진다

처방이 달라지면 결과도 달라진다. 타이레놀 케이스는 제4사분면의 이야기다. 한국 기업 위기의 다수는 제1사분면과 제2사분면의 이야기다. 이 두 세계에는 같은 처방이 통하지 않는다. 핵심은 위기유발의도라는 개념에 주목하자는 것이다. 평시에도, 위기 국면에도, 이 개념은 작동한다.

X축의 책임은 때로 시간이 소멸시켜 준다. 사건은 잊히고 귀책은 희미해진다. 그러나 위기가 불타오르는 국면에서 살길은 단 하나다. 공중이 인식하는 위기유발의도를 최소한으로 인정받는 것. 그것이 타이레놀이 40년 뒤에도 모범 사례로 남아 있는 진짜 이유다. 맥닐은 귀책이 없어서 살아남은 것이 아니다. 위기유발의도를 단 한 순간도 의심받지 않았기 때문에 살아남은 것이다.

한국 기업들이 진정으로 배워야 할 것은 자신의 위기가 어느 사분면에 위치하는지를 냉정하게 직시하는 것, 그리고 그 사분면에서 공중이 위기유발의도를 어떻게 읽고 있는지를 끊임없이 주시하는 것이다.

007

기법만으로 위기를 관리할 수 있다는 오해

전제(前提)란 ‘어떠한 사물이나 현상을 이루기 위하여 먼저 내세우는 것’으로 정의된다. 눈여겨볼 대목은 ‘먼저’라는 말이다. 전제는 일이 벌어진 다음에 세울 수 있는 것이 아니다. 그 일이 성립하기 위해 미리 서 있어야 하는 바닥이다. 여기에서는 기업 위기관리가 딛고 서야 할 그 바닥, 곧 주요 전제들에 대해 이야기해 본다.

선의의 행위자라는 오해를 다루며 한국 기업 위기의 다수가 기업 자신의 행위나 부작위에서 비롯된다고 진단했다. 기업을 선의의 행위자로 무조건적으로는 전제할 수 없다는 것이 현실이다. 이 글이 선의를 첫 전제로 세우는 것은, 선의를 가정할 수 없는 시대일수록 기업이 선의를 증명할 이력을 평소에 쌓아 두어야 위기관리가 성립하기 때문이다.

위기관리는 기법이 아니라 전제 위에 선다

위기관리를 기법의 문제로 여기는 기업이 많다. 사과문은 어떻게 쓰는지, 기자회견은 어떻게 하는지, 메시지는 어떻게 다듬는지를 묻는다. 그러나 전제가 무너진 기업에게는 어떤 기법도 작동하지 않는다. 아무리 정교한 사과문도 ‘저 회사가 저런 말을 할 자격이 있는가’라는 물음 앞에서 힘을 잃는다. 집으로 치면 전제는 기초 공사이고 기법은 인테리어다. 기초가 꺼진 집에서 벽지를 고르는 일은 무의미하다.

기업 위기관리에는 네 가지 전제가 있다

첫째, 선하다는 전제다. 기업은 선의(善意)의 행위자라는 것이다. 이윤을 추구하되 고객과 사회를 해치려는 의도는 없다는 전제. 위기관리 커뮤니케이션의 모든 문법이 이 위에서 있다. “몰랐던 문제였고, 알았으니 바로잡겠다”는 말이 통하려면, 그 말을 믿어 줄 만한 선의의 이력이 쌓여 있어야 한다.

둘째, 준법한다는 전제다. 법과 규정을 지키며 사업한다는 것이다. 최저선처럼 들리지만 위기 시 이 전제의 무게는 결정적이다. 준법의 이력이 있는 기업의 사고는 ‘불운’으로 해석될 여지를 갖지만, 위반이 쌓인 기업의 사고는 ‘필연’으로 해석된다. 같은 사고가 전혀 다른 위기가 되는 갈림길이다.

셋째, 열심히 한다는 전제다. 말은 바를 다하며 부작위(不作爲)가 없다는 것이다. 이 전제는 이미 법이 문서로 요구하고 있다. 민법은 위임받은 자에게 선량한 관리자의 주의의무를, 상법은 이사에게 충실의무를 명문화해 두었다. 직원들에게도 근로계약에 따르는 성실의무가 인정된다. 경영진부터 직원까지 기업의 모든 구성원은 ‘말은 것을 성실히 관리하는 사람’이라는 전제 위에서 일하는 셈이다. 해야 할 일을 알면서 하지 않는 부작위는 이 전제를 정면으로 무너뜨린다.

넷째, 위기를 만들지 않기 위해 지속적으로 노력한다는 전제다. 위험 요소를 미리 찾아 고치고, 정기적으로 점검하고, 훈련하는 평시의 활동이다. 앞의 세 전제가 마음가짐에 관한 것이라면, 넷째는 그 마음가짐의 증거에 해

당한다. 선하고 준법하며 성실하다는 주장은 말로 되지만, 예방의 노력은 기록과 흔적으로만 성립하기 때문이다. 그래서 이 넷째 전제가 앞의 셋을 증명한다.

‘책임’이라는 말에는 세 개념이 섞여 있다

이 전제들이 위기 시 어떻게 작동하는지를 보려면, 먼저 ‘책임’이라는 말을 손질해야 한다. 한국어 ‘책임’은 성격이 다른 세 개념을 한 단어로 흡수하고 있고, 이 때문에 위기관리 현장에서 개념 혼선이 상시로 발생한다.

하나는 수행책임(responsibility)이다. 특정 과업이나 역할을 수행할 의무로, 대응하는 질문은 “누가 그 일을 하는가”이다. 위기가 오기 전 역할 배분에 관한 개념이며, 이 책임은 위임할 수 있고 여러 주체에 나눌 수 있다.

다른 하나는 결과책임(accountability)이다. 자신의 판단과 그 결과에 대해 상대에게 설명하고, 그 평가와 후속 조치를 감수할 의무다. 이 의미에 대한 핵심 질문은 “누가 이 사태에 답하는가”이다. 위기가 발생한 이후에 작동하며, 아래로 위임할 수 없고, 인과적 기여가 없어도 성립한다. 협력사의 중대재해나 가맹점의 위생사고 앞에서 본사가 답변을 요구받는 이유가 여기에 있다.

마지막은 법적책임(liability)이다. 법령과 계약에 근거해 사법기관이 판단하는 배상과 처벌의 책임이다. 이 개념은 보다 명확하다.

세 책임은 대응 질문도, 작동 시점도, 판단 주체도 다르다. 그런데 한자어 책임(責任)에는 ‘맡는다’는 뜻은 있어도 ‘진술한다’는 뜻이 없다. 그래서 국내 실무에서는 책임 이행이 곧 사퇴, 문책, 배상으로 등치되고, 정작 설명이 탈락되는 일이 반복된다. “책임지겠다”는 말이 “물러나겠다”로만 번역되는 것이다.

결과책임의 핵심은 답변책임이다

거버넌스 연구는 결과책임을 두 축으로 나눈다. 하나는 설명하고 정당화할 의무, 곧 답변책임(answerability)이고, 다른 하나는 평가와 제재를 감수할 의무(enforcement)다. 행정학자 마크 보벤스(Mark Bovens)는 결과책임을 ‘행위자가 상대에게 자신의 행위를 설명하고 정당화할 의무를 지며, 상대는 질문하고 판단을 내릴 수 있고, 행위자는 그 결과를 감수하는 관계’로 정의했다. 설명, 정당화, 질문, 판단, 감수. 다섯 요소가 하나의 관계 안에 묶여 있다.

어원부터 그렇다. 결과책임의 어근 어카운트(account)는 회계 장부의 ‘셈’과 ‘이야기, 진술’을 동시에 뜻한다. 책임이라는 개념 자체가 무언가를 보유하거나 수행하는 데서가 아니라, 내역을 내놓고 설명하는 진술 행위에서 출발했다는 뜻이다.

그렇다면 누구에게 답해야 하는가. 연구자들은 두 경로를 제시한다. 권한을 위임한 주체에 대한 책임과, 권한 행사로 영향을 받는 주체에 대한 책임이다. 주주와 이사회, 감독기관이 전자라면, 피해자와 지역 주민, 소비자와 일반 공중은 후자다. 기업에 아무것도 위임한 적 없는 사람들이 왜 답변을 요구하는가라는 실무 현장의 오랜 물음에 대한 답이 여기에 있다. 영향을 받았다면, 물을 권리가 생긴다.

이 구조에서 국내 기업들이 자주 빠지는 함정이 보인다. 임원 경질이나 사퇴를 결과책임의 이행으로 여기는 관행이다. 이는 감수의 축만 채우고 답변의 축은 비워 둔 상태다. 설명 없는 문책은 신뢰 회복에 기여하지 못하고, 오히려 ‘꼬리 자르기’라는 새 프레임을 부른다.

결과책임을 실무자에게 떠넘기는 하향 전가는 더 위험하다. 미국 경영학자 에이미 에드먼드슨(Amy Edmondson)의 병원 조직 연구가 보여 주듯, 오류 보고는 오류가 적어서가 아니라 보고해도 불이익이 없다는 신뢰가 있어서 늘어난다. 실무자를 제물로 삼는 조직에서는 다음 위기의 신호가 위로 올라오지 않는다. 책임 전가가 예방 체계까지 무너뜨리는 것이다.

전제 위의 기업에게 위기는 드물고, 와도 다르다

이제 네 전제의 효력을 쟁해 보자. 효력은 세 종류로 나타난다.

먼저 예방의 효력이다. 선하고, 준법하며, 부작위 없이 일하고, 예방에 힘쓰는 조직에서 위기의 씨앗은 자라기 어렵다. 전제는 그 자체로 가장 근본적인 위기관리다. 위기관리를 잘하는 기업이 세간의 눈에 띄지 않는 이유도 여기에 있다.

다음은 정상참작의 효력이다. 그래도 어쨌든 위기는 올 수 있다. 그때 평소의 이력이 곧 변론이 된다. 같은 사고를 두고도 이해관계자들은 그 기업이 살아온 방식에 따라 다르게 판단하며, 회복의 여지도 그만큼 달라진다.

마지막이 설명의 효력이다. 전제를 지키며 일해 온 기업만이 답변책임을 이행할 수 있는 재료를 갖는다. 무엇을 검토했고, 어떤 근거로 판단했으며, 어떤 노력을 해 왔는지의 기록 말이다. 법원이 경영 판단을 심사할 때도 결과가 아니라 판단 과정의 합리성을 본다. 필요한 정보를 충분히 수집하고 검토해 내린 판단이라면 사후에 손실이 생겨도 배상책임을 묻지 않는다는 것이 대법원 판례의 취지다. 설명은 책임을 지는 부담이 아니다. 책임을 방어하는 수단인 것이다. 위기 시 침묵이 안전하다는 통념은 틀렸다.

다만 유의할 것이 있다. 법적책임을 벗는 것과 결과책임을 다하는 것은 별개다. “법적으로 문제없다”는 판정은 법적책임의 영역을 정리해 줄 뿐, 이해관계자에게 설명하고 답할 의무까지 없애 주지는 않는다. 소송에서 이기고도 신뢰를 잃는 기업들이 반복해서 나오는 이유가 바로 이 간극에 있다.

전제 위의 기업은 위기 때 공통된 모습을 보인다

전제가 건강한 기업의 위기 대응에는 공통된 특징이 나타난다. 사과를 잘 한다. 잘못이 확인된 부분에 대해 책임을 인정한다. 피해자와 이해관계자에게 공감한다. 사려 깊게 말한다. 핵심 메시지를 정해 일관되게 이야기한다. 창구를 일원화해 혼란을 주지 않는다. 재발방지와 개선을 실행한다. 그리고 약속한 것을 지킨다.

이것들은 각각의 기법이 아니다. 하나의 뿌리에서 나온 여덟 개의 열매다. 선의가 있으니 공감이 자연스럽고, 부작위가 없었으니 책임 인정이 두렵지 않으며, 평소 성실했으니 재발방지 약속에 무게가 실린다. 전제가 건강하면 대응은 저절로 정렬된다.

전제가 없는 기업의 위기는 전혀 다르다

반대의 기업도 같은 이유로 일관된 모습을 보인다. 위기를 부정하고 축소한다. 사과 대신 변명하고, 공감 대신 해명한다. 언론과 싸운다. “법적으로 문제없다”는 말로 답변을 대신한다. 책임을 실무자에게 넘기는 꼬리 자르기가 나타난다. 창구가 난립해 말이 어긋나고, 어제의 발표를 오늘 뒤집는다. 약속은 발표로 끝난다.

이런 모습들은 전제가 비어 있기 때문에 목격된다. 선의를 자신할 수 없으니 질문이 두렵고, 부작위의 이력이 있으니 책임 인정이 자백처럼 느껴지며, 설명할 기록이 없으니 침묵과 법 논리 뒤로 숨는다. 위기 시 드러나는 것은 이런 전제의 차이이다.

전제는 위기 때 만들 수 없다

결국 위기관리의 성패는 위기가 오기 전에 상당 부분 결정되어 있는 셈이다. 전제는 위기의 순간에 급조할 수 없기 때문이다. 그래서 평시의 점검이 필요하다. 우선 네 전제를 질문으로 바꿔 정기적으로 자문해 보자. 우리는

선한가. 우리는 준법하는가. 우리는 알면서 미뤄 둔 일이 없는가. 우리는 위기를 막기 위해 지금 무엇을 하고 있는가. 이 질문들 앞에서 머뭇거리게 되는 지점이 바로 우리 회사의 위기가 잉태되는 지점이다.

여기에 실무 장치 몇 가지를 더해 두면 좋다. 위기 시 ‘누가 수행했는가’의 내부 조사, ‘무엇을 법적으로 인정할 것인가’의 법무 판단, ‘누가 답할 것인가’의 커뮤니케이션을 세 갈래로 분리해 운영하는 것. 위기 유형별로 최초 답변자의 자리와 상향 조건을 미리 문서로 정해 두는 것. 그리고 판단의 근거와 경위를 평소에 기록으로 남겨 답변의 재료를 축적해 두는 것이다. 사과와 설명을 분리해 두는 것도 요긴하다. 법무 검토로 사과가 유보되는 국면에서도, 사실과 경위의 설명은 계속될 수 있기 때문이다.

이 점검은 실무 부서에 위임될 성격의 일이 아니다. 결과책임은 아래로 위임되지 않는다. 전제란 결국 기업의 품성이고, 품성은 최고경영자로부터 흘러내린다. 위기관리를 잘하고 싶은가. 그렇다면 사과문 쓰는 법을 배우기 전에, 우리 회사의 전제들부터 돌아보자. 전제가 서 있는 기업에게 위기관리는 기술이 아니라 평소 모습의 연장일 뿐이다.

008

위기를 없앨 수 있다는 오해

알려진 바로 티베트에는 ‘걱정을 해서 걱정이 없어지면 걱정이 없겠네’라는 속담이 있다고 한다. 위기관리 관점에서도 ‘걱정을 해서 위기가 없어지면 이 세상에 위기가 있을 수 있을까’ 하는 생각을 하게 될 때가 있다. 앞의 속담에서는 걱정해서 해결되지 않는 걱정이라면 걱정할 필요가 없다는 이야기를 해 주고 있는 데 비해, 뒤의 해석에서는 걱정만 해서는 아무것도 해결되지 않는다는 의미를 좀 더 강하게 담고 있는 것이 다르다.

전문가들은 그에 따라 단순 걱정만 하지 말고, 필요한 대비와 개선을 하라는 조언을 한다. 철저하게 대비하면 위기는 없다는 이야기를 하는 경우도 있다. 하지만, 현실에서는 다르다. 철저하게 대비한다고 해서 위기 자체가 사라지거나, 발생하지 않을 것이라는 생각은 위험하다. 우리는 최대한의 대비를 통해 해당 위기가 발생하지 않게 계속 관리해 가고 있을 뿐이다.

기업 경영진과 위기관리 관련 상담을 하다 보면 “위기관리 매뉴얼이 효과가 있을까요?” “위기관리 커뮤니케이션 트레이닝을 하면 효과가 있을까요?” “시뮬레이션은 효과가 있나요?” 같은 질문을 받는다. 이 질문의 실제 의미는 매뉴얼이나, 트레이닝, 시뮬레이션을 하면 위기가 미연에 사라지거나, 발생한 후에도 곧 사라지게 만들 수 있을 것인가로 해석된다.

그런 질문에 대한 답은 “아니다”뿐이다. 이는 환자의 병을 고친다는 생각을 하는 의사와 병든 환자를 돌본다는 생각을 하는 의사의 경우와 같이 서로 다른 생각을 전제로 한다. 그 병을 없애는 일을 한다고 생각하는 의사는 치료되지 않거나, 병이 악화되는 환자를 계속해서 돌보는 것을 힘들어하게 된다. 이내 의사라는 직업이나 역할에 대한 자괴감을 가지게 될 것이다. 하지만, 자신은 병든 환자를 돌보는 일을 한다고 생각하는 의사라면, 환자의 다양한 상황에서 보다 환자를 위한 치료와 배려에 계속해 집중할 수 있을 것이다. 당연히 자신의 업과 역할에 대해서도 긍정적인 생각을 할 수 있다.

위기관리도 마찬가지다. 위기관리는 다양한 노력을 통해 위기라는 상황을 사전과 사후에 다루는 (돌보는) 것이다. 발생하지 않도록 계속해서 다루고 돌보는 일이다. 그럼에도 불구하고 위기가 발생했다면, 정성껏 그 위기를 다루어 내는 일이기도 하다. 그런 관점에서 많은 기업은 평시와 비상시 계속해서 위기를 다루고 돌보는 노력을 한다.

여기에서는 그런 ‘다루고 돌보는’ 관점에서 어떤 노력이 보다 위기관리에 효과적인지를 이야기해 본다. 공통적으로 기업이 생각하고 추진하는 위기관리 노력에 대한 오해나 습관을 중심으로 살펴보자.

위기관리 매뉴얼은 따끈할 때만 의미 있다

위기관리 매뉴얼을 몇십 년간 만들어 본 경험에 따르면 기업 위기관리 매뉴얼의 수명은 6개월~1년을 넘지 못한다. 일반적으로 위기관리 매뉴얼을 만들면 회사의 위기관리 체계가 잡힌 것이라고 믿는데, 전혀 그렇지 않다는 것이 문제다.

위기관리 매뉴얼을 수개월에 걸쳐 만들어 이른바 완성하고 나면 그 직후부터는 날이 갈수록 구식이 되어 버린다. 매뉴얼에서 가장 중요한 ‘누가?’라는 섹션이 계속해 바뀌기 때문이다. 조직의 구성이나 편제도 바뀐다. 그에 더해 매뉴얼은 아무도 읽어 보지 않은 채 회사 캐비닛과 몇몇 직원의 하드드라이브 속에 숨는다.

위기관리 매뉴얼이 의미나 가치를 가지려면, 기업 차원에서 계속해서 다루고 돌보는 노력을 해야 한다. 그런 위기관리 노력을 하지 않은 채 방치되는 위기관리 매뉴얼은 현장에서 작동될 수 없다. 현재 자사의 위기관리 매뉴얼 최종 업데이트 일자를 한번 확인해 보자. 무슨 의미인지 이해할 수 있게 된다.

강의를 들어 위기관리하는 기업 없다

위기관리 강의를 정기적으로 자주 듣는 한 회사가 있다. 그렇게 고위 경영진이 정기적으로 유명한 전문가를 초청해 위기관리 강의를 듣는데도, 회사에서 발생하는 위기는 끝이 없다. 계속해서 유사하거나 동일한 위기가 반복된다. 경영진이 강의를 그렇게 열심히 듣는데도 왜 똑같은 위기는 반복 발생할까? 그에 더해 사후에도 위기를 잘 관리해 내는 데 어려움을 느끼기까지 할까?

강의를 듣고 위기관리를 하려는 생각이 문제다. 비행기 조종사가 강의만 듣고 비행기를 조종한다고 생각해 보자. 수영을 해서 바다를 건너가야 하는 사람이 강의만 듣고 깊은 물속에 뛰어든다고 생각해 보자. 학습은 학(學)과 습(習)이 합쳐진 말이다. 배움과 익힘이 하나가 되어야 한다는 의미다. 위기

관리 관점에서는 오히려 ‘습’ 부분이 더 중요한 경우도 많다. 직원과 경영진의 위기관리 마인드 배양, 위기의식 고취 등과 같은 목적을 내세우는 강의는 사실 적절한 ‘학’이라 보기도 어렵다.

위기관리에 대한 학습이 의미나 가치를 가지려면 지속적으로 실질적인 구성원의 고민과 활동 그리고 의사결정과 투자가 뒤따라야 한다. 그것도 한번에 큰돈을 써서 위기관리를 하겠다는 구호가 아니라, 지속적으로 다루고 돌본다는 생각이 기반이 되는 꾸준한 익힘이 있어야 한다는 의미다.

팀 없으면 위기관리 없다

위기관리 체계에서는 ‘누가?’라는 개념이 핵심 중 핵심이라고 했다. ‘누군가’ ‘누구든’ ‘모두가’ ‘아무나’ 등의 개념이 회사에 공유되어 있다면, 위기관리는 실패할 수밖에 없다. 그 모든 개념은 ‘아무도’와 연결되기 때문이다. 그에 더해 ‘위기관리팀’이라는 조직이 존재하지 않는다면, 대체 어떻게 위기를 미연에 방지하고, 완화하고, 대비하고, 대응하고, 활동한다는 것일까 생각해 볼 필요가 있다. 대부분 ‘아무도’ 하지 않는다는 결론을 얻게 될 것이다. 물론 모두가 하는 것처럼 보일 수는 있다.

위기가 언제 발생할지도 모르는데, 상설조직을 보유하라는 것은 현실에 맞지 않는다는 지적을 하는 기업도 있다. 맞다. 위기관리 체계에서 조언하는 위기관리팀이란, 위기관리 매뉴얼에 명시되어 있는 부서별 담당자들과 그들 각각의 책임과 역할에 대한 의미다. 상설조직의 성격이라기보다는, 위기 시 역할과 책임을 나누어 실행하기 위한 비상조직을 의미한다.

어떤 형식이든 위기관리팀이 지정되지 않거나 존재하지 않는 기업은 위기관리에 분명히 실패한다. 만약 위기관리팀이 구성되어 있더라도, 실질적인 위기관리 훈련이 되어 있지 않으면 실패한다. 그 위기관리팀 구성원이 계속해서 바깥에도 불구하고 훈련을 업데이트하지 않은 기업도 마찬가지다. 계속해서 다루고 돌보아야 한다는 생각은 여기에도 적용된다.

시뮬레이션해도 위기는 막지 못한다

시뮬레이션의 전제는 해당 위기가 발생할 것이라는 생각이다. 발생하지 않을 위기 유형을 놓고 시뮬레이션하는 경우는 없다. 따라서 시뮬레이션이 위기의 발생 자체를 막거나, 사라지게 하는 효과는 있을 수 없다. 또한 예를 들어 고객정보유출 상황을 대비한 시뮬레이션을 한 기업도, 그 직후 제품안전 관련 위기가 발생하면, 시뮬레이션을 통해 대비한 많은 부분이 제대로 실행되지 않는 결과를 얻는다. 위기 유형이 다르니, 대응 조직과 방식이 달라지기 때문이다.

그러나, 확실한 것은 사전에 특정 위기를 대비한다는 전제로 시뮬레이션을 깊이 해 본 기업은 실제 그 위기가 발생하면 시뮬레이션해 보지 않은 경우보다는 훨씬 더 잘 대응한다. 여러 상황과 이해관계자에 대한 파악, 선제적 상황 이해, 돌발변수 분석, 커뮤니케이션 준비, 대응책에 대한 마련과 예산 산정 및 확보, 인력 편제 등등에 대한 준비가 되어 있다는 것은 무시할 수 없는 조직 역량이다.

핵심은 그러한 시뮬레이션이 제대로 된 효과를 발휘하려면, 정기적이거나 다양한 위기 유형을 전제로 한 시뮬레이션을 위기관리팀이 지속 경험하게 기업이 지원해야 한다는 것이다. 이 또한 계속해서 다루고 돌보는 노력에 대한 조언이다.

트레이닝도 위기를 없앨 수는 없다

그렇다면 왜 트레이닝을 받아야 하고, 왜 해야 하는가에 대한 질문이 생긴다. 일부 기업에서는 신입임원이나 대표를 위한 교양 차원의 트레이닝을 실시하기도 한다. 언론을 비롯한 이해관계자와 어떻게 커뮤니케이션해야 하는지에 대한 이야기를 재미있게 전달해 달라는 주문을 한다. 위기관리 커뮤니케이션에 대해서도 알기 쉽게 트레이닝을 하자고 한다.

그러나, 트레이닝은 말 그대로 ‘훈련’이다. ‘훈련’은 항상 피훈련자의 적절한 고통과 인내를 필수로 한다. 훈련이 재미있고, 간단하기만 하면 그것은 제대로 된 훈련이 아닐 수 있다. 그에 더해 훈련은 최악과 돌발적인 여러 상황을 전제로 하고, 그에 대한 실질 대응을 학습하는 것이다. 그 부분이 단순 강의와 훈련이 다른 점이다. 위기관리 관점에서 훈련이라면, 우리 회사에 대한 다양한 문제 그리고 대비 차원의 깊은 고민을 함께 하는 과정이 필요하다. 현실적 논의와 대응 방식을 고민하는 ‘활동’이 뒤따라야 한다.

하지만 그렇게 해도 트레이닝은 위기를 방지할 수 없다. 단, 위기가 발생했을 때 훈련된 경영진은 훈련되지 않은 경영진과는 매우 다른 결과를 보여준다. 우선 상황을 악화시키지 않는다. 최대한 신속하게 움직이고 의사결정해 내려 노력한다. 커뮤니케이션을 통제하려 하고, 메시지를 다듬는 데 익숙해져 있다. 상황을 보는 눈이 다르고, 위기관리에 있어 목적과 목표를 배분하는 프로세스를 차근차근 밟는다. 이는 계속해서 다루고 돌보아야만 이룰 수 있는 역량인 것은 확실하다.

위기를 없애려 하는 기업이 실패한다

이 세상에 단박으로 해결되어 영원히 다시 오지 않는 문제란 없다. 집이나 사무실에 생긴 단순한 벌레도 단박에 영원히 사라져 버리지는 않는다. 위기는 없애려 해서는 관리되지 않는다는 생각을 해야 한다. 위기는 마치 죽음과 같이 언젠가는 온다는 생각을 하며, 그때를 준비하고 기다리라는 조언은 상식이 되었다.

그럼에도 불구하고 일부 기업에서는 그렇게 지속적인 투자와 관심이 현실적이지 않다며 반론한다. 수십 년에 한 번 발생할까 말까 하는 위기를 설정해 계속 대비하며 시간, 인력, 노력을 투자하는 것은 이론서에서나 주장할 수 있는 것이라 한다. 기업이 돈을 벌어야지, 계속 위기관리만 할 수는 없다는 이야기도 들은 적이 있다.

트레이닝이나 시뮬레이션은 물론이고, 위기관리 매뉴얼에도 그렇게 장기간의 돌봄은 불가능하다고도 한다. 그래서 한 번 이런 것이라는 경험 정도만 제공할 수 있다는 현실적인 대안을 제시하기도 한다. 조직적인 입장에서, 그리고 실무자의 입장에서는 충분히 이해되는 이야기들이다. 그것이 회사의 현실일 수 있다.

그러나, 딱 한 가지는 기억해야 한다. 그런 생각들이 바로 위기를 없애려 하는 생각일 수 있다는 것이다. 자신들의 마음속에서 위기라는 생각 자체를 없애고(잊고) 싶어 하는 것이기도 하다. 계속해서 돌보고 다루어야 한다는 것은 맞지만, 우리 회사의 현실이 그렇게 되지 않는다는 타협은 위기를 조직 내에서 잊히게 만들고, 그런 상태만 일정 기간 지속되면 위기는 사라지지 않고 되레 찾아오고 만다. 지속적으로 돌보고 다루는 것은 숙제를 제때 한다는 의미다. 엄청나게 밀린 숙제는 언젠가는 복수를 한다. 무서운 말이지만, 실제 현실에 대한 말이기도 하다.

009

위기관리에 정답이 있다는 오해

위기가 발생한 기업의 의사결정그룹에 들어가 여러 논의를 하다 보면, 임원들이 종종 묻는 질문이 있다. “상황이 어떻게 전개될 것으로 보시나요?” “언제까지 이런 언론의 비판이 이어질까요?” “지금 대응을 해야 할까요? 아니면 조금 더 상황을 지켜보아야 할까요?” “이런 유사 케이스를 다루어 보셨으니까 아실 것 같은데요. 이번 저희 케이스가 상대적으로 심각한 것인가요?”

이런 질문을 하는 임원들은 위기관리를 일종의 과학이라 생각하는 분들이다. 위기관리 이론과 원칙에 의해 많은 부분을 정확하게 예상할 수 있고, 판별 가능하며, 심지어 통제까지도 가능할 것이라 생각하는 것이다.

만약 위기관리가 과학이라면 AI가 위기를 관리하는 시대가 올 수도 있을 것이다. 그러나, 위기관리는 과학이라기보다는 예술(Art)에 가깝다는 것이 문제다. 하나의 상황을 두고 여러 전문적 의견이 엇갈리는 근본적 이유가 위기관리의 예술적 성격 때문이다. 위기 상황과 관련하여 대부분의 주제들이 가변적인 혼돈 그 자체다. 그런 여러 혼돈을 관리하는 위기관리가 어떻게 과학이라고 할 수 있겠는가?

위기 상황을 두고 대응 결정을 할 때 종종 충돌하고, 의사결정자들을 갈등하게 만드는 대표적 주제들을 정리해 본다. 과학으로는 절대 풀 수 없는 문제이기도 하고, 어찌 보면 예술로도 문제를 푼다기보다는 문제를 다룬다(manage)고 보는 것이 보다 현실적일 것이다.

신속하게 대응해야 한다 vs. 타이밍을 기다려야 한다

위기관리 서적에서 공통적으로 강조하고 있는 것은 신속성이다. 그러나, 모든 위기 상황에 있어 관련 기업이 신속한 대응을 하라는 의미의 조언은 없다. 하지만 많은 기업들은 위기 시 신속하게 무언가를 해야 하지 않을까라는 생각을 가지고 고민에 빠진다. 빨리빨리 무언가를 해야 한다는 일종의 강박에 사로잡힌다.

그러나, 위기 상황은 그 유형과 변화 방향에 따라 신속하게 대응해야 하는 경우가 있고, 반대로 일정 기간 지켜보며 타이밍을 기다려야 하는 경우가 있다. 그에 대한 판단은 여러 변수들을 기반으로 해야 한다. 간단하게 원칙 비슷한 것을 만들자면 “적시에 대응해야 한다”는 것이 좀 더 정확한 조언이 될 것이다. 그다음 문제는 “그렇다면 바로 그 ‘적시’는 언제인가?”다. 이에 대한 의사결정은 다시 예술이 돼 버린다.

VIP가 나서야 한다 vs. 담당 책임 임원이 나서야 한다

일반적으로 전문가들은 위기 상황에 있어 VIP의 가시성을 강조하고 조언한다. 회사가 위기를 맞았을 때 뒤로 숨는 VIP는 위기관리에 실패할 수밖에 없다고 한다. 적시에(여기에서도 예술성이 필요) VIP가 앞으로 나가 머리를 숙이고, 사과문을 읽고, 질의응답에 성실하게 임해야 한다고 많이 이야기한다.

그러나, 다른 시각도 있다. 위기 상황에 직접 관리책임이 있는 고위임원이 먼저 나가 커뮤니케이션을 하는 것이 보다 안전하다는 이야기다. 그렇게 해서도 상황이 진정되지 않으면, 그때 가서 비장의 카드로 VIP가 나서는 모습을 보이는 것이 낫다는 조언을 한다. 양쪽 시각에는 각각의 의미가 있다. 여기에서 예술적인 질문은 “임원이 나서야 하는 경우는 무엇이며 언제이고, VIP가 나서야 하는 경우는 무엇이며 언제인가?”다. 의사결정이 그래서 어렵다.

사과해야 한다 vs. 반박해야 한다

비교적 사과를 해야 하는가 반박을 해야 하는가에 대한 판단은 쉬울 수 있다. 그러나 예술적으로 보면 어떤 경우 사과해야 하고 어떤 경우에는 반박해야 하는가 같은 질문이 생겨난다. 어떤 부분까지는 사과해야 하고, 어떤 부분에 대해서는 반박해야 하는가 하는 질문도 따라온다.

위기 상황에 대하여 회사에 심각한 책임이 있는 경우에는 일반적으로 사과를 하게 된다. 하지만, 이런 경우에도 법적 다툼의 여지가 있거나, 직접적 책임성이 일부 부족하거나(여러 주체가 얽혀 있는 경우), VIP 판단이 사과할 수 없다는 것인 경우에는 사과를 하지 않기도 한다. 상당히 여러 예술적 요소들이 관여된다는 것을 알 수 있다.

전사적으로 위기관리해야 한다 vs. 위기관리팀이 해야 한다

이 주제도 전형적인 예술적 주제다. 어떤 기업 대표께서는 전사적으로 위기관리 마인드를 갖추어야 한다고 강조하신다. 어떤 기업 대표께서는 위기관리라는 것이 우리의 핵심 사업이 아닌 관계로 전사적으로 모든 직원이 평시에 위기관리 역량을 키우고 준비한다는 것은 비현실적이라 하신다. 대신 부서의 특정 인력을 모아 위기관리팀을 구성하여 그들을 중심으로 위기를 관리하게 해야 한다고 하신다.

두 시각 모두 큰 의미가 있다. 그러나 위기관리 체계와 관련되어 있는 이 누가(who)에 대한 주제는 아주 복잡한 예술성에 기반한 토론 주제다. 위기의 규모, 형태, 심각성, 부서 관련 양상, 전사적 피해 유무 등이 다차원적으로 관여되기 때문이다. 위기 규모에 대해 모 기업에서는 위기관리 매뉴얼에 “예상되는 피해가 매출의 00% 이상일 때, 이하일 때”를 나누어 대응 조직 범위와 수위를 정리하기도 한다. 하지만, 이런 기준도 사실 과학적이지는 않다.

언론에 위기관리 예산을 투입해야 한다 vs. 그렇게 해서는 안 된다

상당히 민감한 주제이기는 하지만, 위기관리 상황에서는 내부적으로 항상 중요한 의사결정 주제다. 저널리즘과 언론의 사회적 역할 그리고 의미를 강조하며 언론을 상대로 기사를 매수하는 것은 윤리적이지 않다 주장하는 임원도 있다. 그에 대해 회사가 입을 피해를 예상하면 언론에 위기관리 예산을 어느 정도 쓰는 것이 결과적으로 회사에 이득이 된다는 현실적 주장을 하는 임원도 있다.

이 경우에도 어김없이 예술적인 질문이 이어진다. “그렇다면 어떤 기사에는 예산을 써야 하고, 어떤 기사에는 쓰지 않아야 하는가?” “어느 매체에는 예산을 쓰고, 어떤 매체에는 쓰지 말아야 하는가?” “온라인이나 소셜미디어는 어떻게 대응 예산을 써야 하는가?” 하는 여러 고민 주제가 쏟아진다. 이런 경우 확실하게 이렇게 저렇게 하십시오 조언하는 전문가가 있다면 한번

은 의심해 보아야 한다. 누구도 정확하게 이야기하기 어려운 주제이기 때문이다. 모든 변수에 대한 입체적 검토와 분석 없이 정해진 조언을 해서는 안 된다.

우호 언론을 활용해야 한다 vs. 지금은 그럴 때가 아니다

이 주제 또한 흔하게 논의되는 주제다. 그 과정에서 “지금의 상황이 우호 언론을 활용할 수 있는 상황인가?” “우호 언론이라는 곳이 현재 상황에서 우리를 위해 나서 줄 것인가?(나설 수 있는 상황인가?)”와 같은 예술적 질문이 이어진다. 우호 언론을 활용한다면 과연 어떤 논리를 가지고 우리 회사를 감싸 줄 수 있을까 하는 질문도 나오곤 한다.

어떤 노력을 기해서라도 특정 언론을 우호적으로 활용한다고 해서 현재 상황에 반전이 생길 것인가 하는 것도 검토 주제다. 자칫 우호 언론들이 나서서 불완전한 논리로 상황에 개입하는 경우 이해관계자(주로 규제기관)를 자극하게 되는 경우도 생긴다. 심지어 기관의 수사나 조사를 받고 있는 경우 우호 언론의 선부른 개입은 더욱 위험한 상황으로 이어지게 된다. 이 모든 변수들을 어떻게 과학적으로 계량할 수 있을까?

위기 지속 기간을 줄여야 한다 vs. 어느 정도 시간을 끌어야 한다

까다로운 주제다. 전문가들은 기업의 위기관리 목적에 있어서 위기의 지속 기간을 최단기화하는 것이 매우 중요하다는 조언을 한다. 하루 이틀에 적극 관리해 끝낼 수 있는 위기를, 몇 주간 끌지 말라는 것이다. 위기 지속 기간이 짧을수록 이해관계자나 공중의 기억은 적어지고, 부정적 인식의 수준도 줄어든다는 이야기를 한다.

반면에 가능한 한 상황을 견뎌가며 장기적 대응을 해야 하는 경우도 있다. 특히 규제 및 수사 기관의 개입이 있는 경우 일반적으로 조사 및 수사 기간이 장기화되기 때문에, 그 상황에 맞추어 최대한 관리해 나가야 한다는 조언을 해야 하는 경우도 있다. 여기에서 예술적인 질문은 “일단 초기 상황은 적

극 관리해서 이해관계자들의 관심과 인식을 선제적으로 관리해 놓고, 장기적인 조사나 수사 대응을 하는 것은 어떤가?” 하는 질문이다. 예스나 노 또는 A or B로 답할 수 있는 것이 아니다. 관련되어 있는 변수들을 먼저 보고 고민해야 하는 질문이다.

위기 상황이 이제 끝났다 vs. 아니다, 아직 좀 더 자중해야 한다

언제쯤 다시 광고를 시작하는 것이 좋을까요? 이런 질문을 받으면 참 난감하다. 현재의 상황이 아직도 불타고 있는데, 마케팅 부서에서는 광고의 재개 일정을 정해야 한다는 이야기를 하는 것이다. 영업부서에서도 여러 미래 예측 질문을 해 온다. 최초 상황이 어느 정도 관리되었고, 언론기사가 줄고, 온라인에서의 관심도 상당수 사라진 상황이 되면 그런 질문들은 더욱더 잦아진다.

일부 전문가들은 현재 여론 상황이 아직도 불안정하다는 지표와 수치들을 보여주며, 일정 기간 좀 더 자중해야 한다는 조언을 하기도 한다. 하지만, 그런 경우에도 예술적 질문은 계속된다. “그렇다면 다음 주부터는 어떤가? 다음 달 초부터는 어떤가?” 같은 질문들이다. 일부에서는 전문가의 예상과 예언을 혼동하는 것처럼 보이기도 한다.

이상과 같은 여러 예술적 위기관리 주제들은 거의 모든 위기관리 현장에서 반복되고 반복된다. 유사해 보이는 위기 상황에서도 기업에 따라, 때에 따라, VIP의 의중에 따라, 임원들의 내부정치적 입장에 따라, 규제나 수사기관의 움직임에 따라, 그 외 더 많은 자잘한 변수들에 따라 대응방식이나 방향까지도 완전히 달라질 수 있다. 그때그때 마구 쏟아지는 예술적 고민 주제들을 다루어 가며 의사결정을 하기 때문이다.

위기관리를 과학으로 생각하던 사람들의 눈에는 이런 예술적인 질문에 대해 정확한 답을 바로 내놓지 못하는 전문가들이 미답지 않을 것이다. 전문성 자체에 대한 의심이 들 수도 있을 것이다. 속이 시원하기는커녕 위기 상황보다도 더욱 답답할 수 있다.

그래서 위기관리 전문가들은 모든 위기관리를 관통하는 정답은 없다고 말한다. 대신 해답이 있을 수 있다고 이야기한다. 이 또한 예술적인 이야기다. 지금도 위기관리에 관심을 두고 위기관리를 공부하려 하는 여러 실무자들에게는 위기관리를 과학이라 생각하지 않는 습관을 먼저 들이고, 이를 기반으로 위기관리를 바라보라는 조언을 하고 싶다.

때로는 답이 없을 수도 있다. 정답보다 해답을 찾는 노력이 현실적일 수 있다. 최선의 방안을 찾아야지 완전한 방안을 찾으려 해서는 힘들기만 할 뿐이다. 어느 정도 리스크를 감당하더라도 실행해야 할 대응도 있을 수 있다. 윤리적이거나 도의적으로 일부 문제가 있는 대응 방식을 과감하게 선택해야 할 경우도 있을 수 있다. 우선 회사가 살아야 한다는 생각으로 극약 처방을 하는 경우도 있다. 회사가 입은 피해가 생사에까지 영향을 미치지 않게 하기 위해 최대한 대응역량과 예산을 집중해야 하는 경우도 있을 수 있다. 이 모든 결정 속에는 사람이 있고, 예술이 있다. AI는 과연 그런 현실을 사람보다 훨씬 잘 이해할 수 있을까?

010

말로 모든 위기를 풀 수 있다는 오해

기업 이슈와 위기관리 커뮤니케이션 서비스를 제공하면서 많은 클라이언트들의 문의 상담 연락을 받아왔다. 그들 대부분의 공통점은 일단 급하다는 것, 비밀을 준수해 달라고 하는 것, 혼란스럽다고 토로하는 것, 당장 무엇을 어떻게 해야 하는가 묻는 것 등이다. 그에 더해 이런 이슈나 위기를 관리해 줄 수 있겠는가 하는 실제적 물음이 따라온다.

다양한 케이스를 클라이언트와 함께 고민해 보고, 풀어보고, 성공과 실패를 반복해 보면서, 위기관리나 커뮤니케이션 노력만으로는 절대 해결되지 않는 특정 케이스들도 있다는 것을 깨닫게 되었다. 그런 영역에 있는 케이스

로 연락해 오는 클라이언트에게는 일단 눈높이(희망하는 결과)를 현실적으로 맞추기를 조언한다. 일부에서는 처음부터 이런 케이스는 관리될 수 있는 성격이 아니라는 정의를 가지고 상담을 해 오기도 한다. 다른 일부에서는 현재 아무것도 하지 않고 있을 수 없으니 무엇이랄도 해 보자는 마음으로 의견을 듣고 싶어 한다.

여러 케이스 중 다음과 같은 성격의 케이스는 이슈 및 위기관리나 커뮤니케이션 노력으로는 제대로 해결되지 않는 것들이다. 참고해 보자.

첫째, 기업 범죄 케이스

이는 엄밀하게 따지면, 법적 영역이다. 초반부터 수사기관이 칼자루를 잡게 된다. 기업은 반대로 칼의 날을 잡는다. 당연히 어떤 노력을 해도 기업 쪽이 다치게 된다. 기업 범죄의 경우는 법의 심판이 곧 위기관리다.

둘째, 중대 위법 케이스

공정거래, 세금, 위생, 약사, 금융, 환경, 재해, 노동, 보안, 안전 등 수많은 법과 규정을 어긴 성격의 케이스는 관리 예후가 그리 좋지 않다. 관련 기업은 대부분 침묵하거나, 최대한 로우 프로파일을 유지하면서 공중과 이해관계자들의 관심이 떠나가기를 기대한다. 기업 혼자만의 위법 사실이 드러나는 것보다는 같은 업계 여럿이 한꺼번에 위법 사실로 알려지는 것이 그나마 나아 보인다. 혼자 맞는 매보다 같이 맞는 매가 덜하다. 이런 케이스는 위법의 이유나 배경, 전후사정과 관련하여 커뮤니케이션할 수 있는 내용이 거의 없다는 것이 특징이다. 따라서 많은 기업들은 이슈 및 위기관리 커뮤니케이션 전략으로 침묵을 택한다. 해결하는 것이라기보다는 사라지게 하는 것뿐이다.

셋째, 경영진의 일탈이나 구설수 관련 케이스

이 케이스는 문제 발생 주체를 크게 두 성격으로 나눌 수 있다. 오너 또는 오너와 관련된 가족이 문제를 발생시킨 케이스와 그 외 전문경영인을 비롯한 임직원이 일으킨 문제 케이스로 나뉜다. 상대적으로 전문경영인 및 임직원이 연루된 일탈이나 구설수는 그렇게 큰 이슈나 위기로 발전하지는 않는다. 단기간 상당한 사회적 압력을 받게 되기는 하지만, 기업 차원에서 해당 인력에 대한 인사조치가 가능하기 때문에 관리는 상대적으로 단순해 보인다. 하지만, 그 문제 주체가 오너 또는 그 가족이라면 케이스의 성격은 완전히 바뀐다. 문제를 발생시킨 측이 이슈나 위기관리를 위한 최고의사결정권을 쥐고 있다면 더 문제는 심각해진다. 말 그대로 커뮤니케이션할 수 있는 것도 없고, 커뮤니케이션해야 할 것도 없는 매우 곤란한 상황이 이어진다. 실제 케이스들을 돌아보면 공감하겠지만, 성공한 경우를 찾기 어려운 이유가 그 때문이다.

넷째, 의도적이며 상습적인 케이스

상습적이라는 것은 유사하거나 같은 사건이 반복해 일어난다는 의미다. 상습적으로 계속해서 사건이 발생한다면 그 사건에 연관된 기업은 특정한 의도나 의지를 가지고 있다고 볼 수 있다. 예를 들어 자사 제품의 원산지표기를 계속 허위로 작성해서 문제를 반복 발생시키는 기업이 있다고 치자. 이를 반복하는 데 더해 허위인 원산지 정보를 해당 제품 광고에 빈번하게 사용하기까지 하는 기업이 있다고 상상해 보자. 이런 반복 행위들을 종합적으로 판단해 보면, 해당 기업은 단순한 실수만을 반복하는 곳이 아니라는 결론에 가까워진다. 상습은 곧 의도를 의미하는 것이다. 이런 케이스에서 위기관리나 위기관리 커뮤니케이션은 계속해서 어떤 거짓말이나 변명에 기반해야 할까? 효과가 있을까?

다섯째, 다양한 거짓말과 숨김에 기반한 케이스

공중이나 이해관계자들을 단순 시청자라고 생각하는 기업의 경우 이슈나 위기 발생 시 이런 문제를 발생시킨다. 기자나 관계기관이 알 수 없을 것이란 간주하고 다양한 거짓을 커뮤니케이션한다. 심지어 내부적으로 자문하는 컨설턴트들이나 변호사에게도 사실을 숨기고 상황을 변명한다. 대부분 이런 케이스는 시간이 지나면서 각종 언론이나 온라인 그리고 수사와 규제 기관 등에 의해 실제 사실관계가 드러나게 된다. 숨겨진 것들이 튀어나오고, 꼬리에 꼬리를 문 비난으로 이어진다. 거짓말과 숨김에 기반한 이슈 및 위기관리나 커뮤니케이션은 말 그대로 독수독과(毒樹毒果, 독이 든 나무에 열린 독과일)에 해당한다. 나중에 사과하는 것도 위기관리 커뮤니케이션이라고 한다면, 할 말은 없다. 기본적으로 사과는 위기관리가 아니다. 사과할 일을 만들지 않는 것과 사과를 실제 행동으로 옮기는 노력이 진짜 위기관리다.

여섯째, 첨예한 이해관계자들 사이에 낀 케이스

기업이 곤란한 상황에 처한 케이스를 의미한다. 자사의 정상적 사업 행위에 대해 중요한 이해관계자가 비판을 하거나 문제를 제기해 온다. 그에 더해 그에 반하는 다른 이해관계자들이 정반대 비판이나 문제를 제기하고 있는 경우다. 기업은 말 그대로 사이에 끼인 형국이 된 케이스다. 예를 들면 글로벌 사업을 하는 기업에게 중국 고객들이 특정 사업과 관련해 민족감정 차원의 비판을 시작했다. 그에 대해 한국과 일본 고객들이 반대 민족감정을 내세워 해당 기업에게 단호하게 대응하라는 압력을 넣기 시작했다. 여러 아시아 고객들이 서로 다투기 시작했고, 그에 대한 여파로 여러 국가에서 자사 제품의 불매운동이 발생하기까지 한다. 이런 경우 이슈 및 위기관리나 커뮤니케이션은 해당 기업이 일단 포지션부터 잡지 못하기 때문에 효과를 제대로 발휘하기 어렵다. 어떤 특정 국가 고객을 포기할 수도 없고, 어느 쪽의 편을 들 수도 없고, 외면하기는 더더욱 어렵다. 아무 대응도 하지 않는다고 점차 이슈가 사라져 버리지도 않는다. 민족감정, 정치, 종교, 젠더, 인종, 역사 등과

관련된 이슈에 관여되지 않기 위해 대부분 글로벌 기업들이 평소 조심하고 민감하게 대처하는 이유다. 일단 발생 후에는 사후 약방문이고, 백약이 무효다.

일곱째, 이미 오래된 상식과 인식을 바꾸려는 케이스

아카데미하계는 아주 매력적인 주제다. 그러나 현실에서는 상식을 이기는 이슈관리는 있을 수 없다. 상식에 기반할 수는 있어도, 상식을 뒤엎는 커뮤니케이션이 성공하는 경우는 거의 없다. 이슈나 위기관리를 창조적(크리에이티브)으로 시도해 보는 경우가 가끔 보이는데, 결과는 의도했던 바와 많이 달라 보인다. 예를 들어, 특정 국가 제품에 대한 사회적 인식을 바꾸려는 경우가 그런 케이스다. 이미 오래전부터 해당 국가 제품은 저렴하고, 저품질이며, 신뢰할 수 없다는 인식이 상식화되었는데, 이를 어떻게 해야 바꿀 수 있을까 고민해 보는 경우다. 담배가 사람 몸에 해롭다는 인식을 바꾸어 보자 하는 것도 그런 경우일 수 있다. 광우병이 별것 아니었지 않나 하며 인식을 바꾸어야 한다는 경우도 비슷한 것이다. 불가능까지는 아니지 않을까 하겠지만, 일단 우리 세대에 결과가 이루어지지 않는다면, 그 자체로는 무의미한 것이다. 그런 장기간 동안 하나의 목표를 가지고 이슈관리에 투자하려는 기업도 찾기 어렵다.

여덟째, 사공이 많은 케이스

일반적으로 연예인이나 사회 셀럽의 케이스가 이런 성격을 띤다. 이슈관리 계약을 하고서는 해당 연예인이나 셀럽을 보고 이슈관리 전략을 짜게 된다. 하지만, 일정 시간이 지나면 어김없이 다른 사공들이 나타난다. 지인들이 여기저기 개입을 하고, 알려지지 않은 사람들과, 주변 조력자들이 나타난다. 합의된 이슈관리 전략과 목표가 존재하지 않는다. 하나하나가 개인 매체 역할을 하고, 모두가 대변인을 자처한다. 해당 연예인과 기획사는 수많은 이야기에 치여 일관된 포지션을 정하지도 못한다. 자극적인 수법을 내

세우는 사람들이 이렇게 저렇게 상황에 영향을 줄 수 있다며 개입한다. 기업에서는 VIP의 비선라인들이 이와 같다. 흔히 이슈나 위기관리를 선박의 항해에 비유하곤 하는데, 일단 선장과 사공들이 수십, 수백 명인 배를 상상해 보자. 그것도 거친 파도와 강한 바람에 휩싸여 공중제비 넘는 선박 위에 그런 아수라장이 펼쳐진다고 생각해 보자. 어떤 관리도 불가능해진다. 그냥 지속되는 혼란만 존재한다.

아홉째, 의사결정을 하지 않는 케이스

벌어진 상황에 대하여 VIP께서 대응 관련 의사결정을 했을 수도 있다. 그러나, 그 의사결정을 실행해야 하는 실무임원과 그룹에게 공유되지 않는 케이스도 있다. 실무그룹이 의사결정 내용과 배경을 이해하고 싶어 해도, 누구도 정확하게 알려주는 사람이 없다. 단순하게 보면 의사결정을 하지 않은 것과 다름이 없다. 마음만 급한 실무그룹은 일단 자신이 할 수 있는 것을 찾아 각자 매달린다. 하지만, 그런 노력도 어떤 의사결정이 있어야 통합되고, 진전되는데, 아무도 의사결정된 방향이나 지시사항을 알지 못하는 시간이 계속되면, 어떤 것도 할 수 없는 진공상태로 넘어가게 된다. 이슈나 위기관리 그리고 그와 관련된 커뮤니케이션은 VIP의 실제 의중에 뿌리를 둔다. 이런 경우는 비유하자면, 뿌리 없이 물에 부유하는 물풀과 같은 형국이 돼 버리는 것이다. 의외로 상당수 기업과 조직이 이렇게 내부 커뮤니케이션 단절이나 분실의 기반 위에서 이슈관리에 나서곤 한다. 당연히 잘될 수 없다는 것을 내부적으로 알고 시작하는 것이다.

열째, 통합 개념이 없는 케이스

상식적으로 기업이 하나의 중대한 목적을 성취하려면, 자사 역량과 조직을 통합해 집중 운영해야 한다는 것에 반대하는 사람은 없을 것이다. 거대한 목적을 이루려는데, 단순하게 한 부서, 두 개 부서에게 지시하고, 그나마 두 개 부서가 서로 만나거나 정보를 공유하지도 않는 방목을 해서는 성취할 수

있는 것이 없다는 것을 누구나 안다. 만약 그렇게 하는 기업이 있다면, 그 목적을 진정으로 성취하기 희망하지 않거나, 조직관리가 미흡하다는 시각을 피하기 어려울 것이다. 그러나 실제 현장에서 보면, 이슈나 위기관리를 위해 통합조직을 VIP가 직접 운영하는 경우는 열에 한두 케이스밖에 되지 않는다. 상당수 기업에서 이슈나 위기 대응 시 로펌과 커뮤니케이션 파트가 상호 간 소통하지 않는다. 마케팅이나 영업 그리고 기획과 생산이 다 따로 움직인다. 외부 이해관계자들과 커뮤니케이션을 통해 상황을 안정시켜야 하는 부서와 담당자들은 대체 상황과 대응전략이 어떻게 실행되어야 하는지 궁금해한다. 신기한 건, 로펌으로부터 상황과 법적 대응 전략을 보고 공유받은 VIP는 해당 사항을 커뮤니케이션과 대관 파트도 당연히 알고 있을 것이라 상상하는 현상이다. 그 반대도 마찬가지다. 커뮤니케이션과 대관 파트에서 실행한 내용을 로펌이 모르고 있다가, 매체를 보고 항의를 한다. VIP는 왜 서로 합을 맞추지 않느냐 묻지만, 합을 맞출 조직이나 기회를 만들어 주지는 않는다. 이런 경우 이슈나 위기관리는 불가능하다. 특정 업무를 실행하는 파트 차원의 바쁜 움직임은 있을 수 있지만, 전사적이고 통합적인 목적 달성은 요원하다. 통합 조직을 만들어 대응 고민을 함께 하지 않는 기업, 상당히 많고 흔하다.

이상은 일반적으로 이슈와 위기관리 현장에서 발견되는 현상으로, 관리 활동과 이를 위한 커뮤니케이션 활동을 무력화시키는 성격의 케이스 유형들이다. 생각보다 많은 케이스들이 이 각각에 해당하거나, 복수의 상황에 해당한다. 또한 반복적으로 실패하면서도 똑같은 이상 현상을 없애지 못한다.

일선에서 만나는 위기관리 실무자들은 그래서인지 어느 정도 ‘패배감’에 익숙해 있기도 하다. 어차피 노력해도 성공할 수 없는 케이스다. 우리가 할 수 있는 것도 없고, 해야 할 것도 없다. 일단 막고 빼고 밀어내고 지우고 수

정하고 하는 것이 우리 일이다. 이슈나 위기관리가 뭔지는 상관없고, 일단 골치 아픈 일만 해결하면 나는 개인적으로 할 일을 한 것이다. 이와 같은 생각이 저변에 깔려 있는 경우를 종종 만나게 된다.

모든 케이스를 이슈나 위기관리로 해결할 수는 없다. 커뮤니케이션은 더 더욱 불가능하다. 하지만, 미리 관리가 어려운 케이스에 대한 이해와 그런 이상상황을 극복해 보기 위한 협력적 노력에 대한 관심은 필요하다고 생각한다. 한 번에 하나씩이라도 새롭게 더 낫게 시도해 보는 마음가짐도 필요해 보인다. 일단 다 함께 무엇을 더 낫게 할 수 있을까 상상해 보는 시간을 가져 보는 것이 첫 단추일 것이다.

011

위기관리가 혁신을 가로막는다는 오해

기업에서 마케팅과 영업을 담당하는 임원들께서 이런 말씀을 하셨다. “위기관리에 대해 알면 알수록 기업 내에서는 ‘OOO은 하지 말라’는 주문이 많아지는 것 같습니다. 문제 될 일을 만들지 말라는 의미인데, 제가 보기에 이런 접근이야말로 혁신을 어렵게 한다는 생각이 듭니다.”

다른 임원은 “이슈관리, 위기관리 등이 결국에는 혁신 드라이브에 걸림돌이 될 듯합니다. 그렇게 보수적, 수세적이어야 한다면 어떻게 혁신 사업을 시도할 수 있겠습니까?”라고 했다.

해당 기업에서는 혁신을 경영 화두로 놓고 임원들이 모여 고민하고 있는데, 두 임원의 말을 들으니 정말 위기관리가 혁신을 어렵게 만드는 사고방식이나 문화인가 하는 의문이 들기도 한다.

위기관리가 혁신을 방해한다? 위기관리를 위한 조심스러움이 혁신을 더디게 만든다? 민감하게 살피고 돌아보는 기업 문화가 혁신에 방해가 된다? 이런 여러 시각에 대해 위기관리 관점에서 좀 더 적절한 설명을 해보아야 하겠다. 여기에서는 위기관리라는 ‘숙제’에 대한 생각과 혁신은 그 ‘숙제’와 어떤 관계에 있는가에 대해 설명해 본다.

위기관리와 혁신에 대한 관계를 논하기 전에 꼭 살펴보아야 할 주제들은 다음과 같다.

첫째, 숙제를 했나요?

간단히 말해 위기관리와 혁신에 대한 관계에서는 이 질문이 핵심이다. 위기관리를 “마땅히 해야 할 일을 적시에 하는 것”이라 정의할 때, 기업과 임원들은 항상 이에 답해야 한다. “숙제는 제대로 했습니까?” 숙제를 미처 다 하지 않았었다(못했다)면, 지금은 시급히 숙제를 해야 하는 시점이라는 생각을 해야 한다는 것이다.

“우리가 숙제는 하지 않았어도, 더 나은 시험 점수를 위해 새 문제집을 풀 겁니다!” 또는 “더 좋은 곳에 진학하기 위해 유명 강사에게 과외를 받을 겁니다!” 같은 이야기에 대해 생각해 보자. 아무리 바빠도, 아무리 조급해도, 아무리 재미없어도 숙제는 먼저 하고 다른 것을 하라는 선생님의 가르침을 다시 기억해 보자는 것이다. 마땅히 해야 할 일을 하지 않은 채 시도하는 혁신은 어떤 모습일지도 생각해 보아야겠다.

둘째, 그 문제를 알고는 있었나요?

부정 위기나 이슈가 돼 버린 그 문제에 대해 공중과 이해관계자들이 사후에 하는 질문이다. 평소 그 문제가 존재했는지 회사에서는 알고 있었는가? 회사는 그것이 부정 위기 및 이슈로 발화할 수 있을 것이라는 가능성에 대한 판단은 했는가? 회사는 그 문제의 심각성을 어떤 수준으로 판단했는가?

이 질문에 대해 답이 어려우면 큰 문제다. 대부분 이에 답하기 어려운 기업은 “그런 문제는 (평시에) 알지 못했다”고 주장한다. 그것이 문제가 될 것을 알았다면 우리가 가만히 있었겠나 반문한다. 전혀 예상하지 못했던 문제이기 때문에 상황상 어느 정도 정상참작을 해 달라고도 요청한다.

하지만, 아무리 그렇더라도 내부에서만큼은 그 문제를 평시에 우리가 충분히 파악했고, 평가했고, 주목했어야 했다는 반성은 꼭 해야 한다. 상황이 발생했을 때 급한 마음에 계속 몰랐다는 대응만 반복하다 보면, 진짜 혁신을 하고 싶어도 그 기회나 환경이 충분히 주어지지 않을 가능성이 높다. 계속해서 자사의 무능함을 토로하는 기업이 무슨 혁신을 하는가 하는 질문이 추가될 것이다. 스스로 문제 파악도 못하면서 대체 어떤 문제를 혁신으로 풀겠다는 것인가에도 답해 보아야 한다.

셋째, 발생 이전에 문제 해소를 위해 어떤 노력을 했나요?

이는 대부분 문제 발생 방지를 위한 실질적 법, 규정의 준수 같은 기업의 사전적인 문제 해소 노력을 의미한다. 외부로부터 해킹당하지 않기 위한 보안체계는 정상적인가? 제품 내 유해물질 유무를 판별하는 안전 품질 분석 절차를 제대로 거치고 있는가? 사업장 내 재난방지를 위한 규정, 교육, 관리 감독은 적절하게 적용하고 있는가? 여러 안전 점검은 규정에 따라 진행하고 있는가? 등 기업이 ‘마땅히 해야 할 일’을 평시와 사전에 하고 있었는지는 위기 및 이슈가 발생했을 때 해당 기업이 처음 마주하게 되는 질문이기 때문에 중요하다.

제대로 된, 법과 규정으로 준수하게 되어 있는, 당연히 제자리에 있어야 할 것들이 실제로는 부실했다는 것이 드러나면, 그 기업은 위기나 이슈를 성공적으로 관리할 수 없게 된다. 법적 책임을 지게 된다. 이후 소송에도 대응해야 하고, 배상과 보상에도 큰 출혈을 하게 된다. 꼭 따라야 하는 법과 규정

그리고 기업으로서 당연한 노력들을 제대로 준수하지 않는다는 나쁜 명성은 과연 그 기업의 혁신을 위한 노력에 어떤 영향을 주게 될까? 그 혁신만은 제대로 된 것이라 누가 장담할 수 있겠는가?

넷째, 이슈 발생 직후 어떤 대응을 했나요?

여기부터 위기나 이슈관리라는 생각을 하는 기업도 있다. 하지만, 기업이 이 단계에 이르렀다면 이미 위기나 이슈관리는 절반 이상 실패한 셈이다. 나머지 50점이라도 제대로 받아내려 더욱 열심히 문제를 풀어야 하는 현실만 남았다. 떠들썩해져 버린 이 위기 및 이슈를 두고 회사에서는 어떤 자세와 전략을 가지고 대응할 수 있을까?

운이 좋고, 실질적인 노력을 잘해서 발생 상황에 잘 대응하고 해결 조치했다고 치자. 그렇다고 위기나 이슈관리에 성공했다고 말할 수 있을까? 반대로, 제대로 대응이나 해결책도 제시하지 못하고, 여론의 공분을 사서 최악의 상황까지 만들어 버렸다면?

이런 기업이 이후에 스스로 혁신을 이야기한다면, 신뢰할 공중이나 이해관계자가 있을까? 시간이 지나면 그 위기나 이슈는 잊힐까? 전문가들에 의하면 사람들에게 특정 위기나 이슈의 사실관계는 이내 잊힐 수 있지만, 해당 기업이 당시 어떻게 대응했는지에 대한 느낌은 오랫동안 잊히지 않는다고 한다. 그런 느낌을 가진 많은 사람들에게 해당 기업은 아무렇지 않게 혁신을 이야기할 수 있을까?

다섯째, 사후 재발방지를 위해 어떤 약속을 했나요?

위기나 이슈관리를 위해 사후 개선 및 재발방지에 거금인 1000억 원을 투자하겠다는 약속하는 기업들이 출현하고 있다. 일부 이해관계자들은 문제가 발생하기 전에 그 투자를 했다면 이런 불행한 사태도 없었을 것 아닌가 하는 지적을 한다. 오히려 대표이사가 책임지고 자리를 내놓겠다는 발표를 하는

기업도 있다. 일부 이해관계자들은 지금 그 자리를 내놓는다는 것이 문제 해결에 어떤 도움을 줄 수 있는가 되묻기도 한다. 책임을 오히려 회피하겠다는 것 아닌가 묻는다.

위기나 이슈관리를 위해 약속한 것이 무엇이든, 그 약속은 문제 해결에 직접 도움이 되는 것이어야만 한다. 기업마다 그 약속을 제시하는 전략과 목표는 다양하겠지만, 핵심은 그 약속이 문제 해결에 있어 적절한가 하는 공중과 이해관계자들의 이해와 평가다.

만약 적절하지 않은 약속을 이것저것 제시하며 사회적 반응을 파악하며 대응하는 기업이 있다고 치자. 제대로 된 대응을 하지 못하는 셈이다. 공중과 이해관계자들이 유효하다 평가하지 않기 때문이다. 최소한의 진정성, 단호함, 과감함, 신뢰감이 부족해 보이는 기업에게 혁신은 그럼 어떤 의미가 될 것인가? 혁신이라면, 그런 중요한 가치들이 생략되어도 되는 것인가?

여섯째, 그 약속을 진짜 지켰나요?

이는 위기 및 이슈관리 실행에서 아주 중요한 가치 기준이다. 관리 주체인 기업이 문제 해결을 위해 제시한 약속이 단순 거짓말이 되는가? 진실되게 실행되는가? 이 판단과 평가는 해당 기업의 지속가능한 성장에 상당한 영향을 끼치기 때문이다. 오랫동안 그 약속 이행에 주목하고 감시하는 이해관계자들이 있는 경우에는 더욱 중요한 숙제가 된다.

만약 위기나 이슈관리를 위해 한 약속을 단순 이벤트로 이해하거나, 공약 수준으로 간주해 제대로 실행하지 않는 기업이 있다고 치자. 여러 이해관계자들이 기존 약속에 대해 재차 실행과 확인을 요구할 것이다. 그 과정에서 해당 기업은 점점 공중과 이해관계자들의 신뢰 기반을 붕괴시켜 간다.

약속을 제대로 지키지 않던 와중에 유사한 위기나 이슈가 재발한다면 어떻게 될까? 이전의 그것과 같은 수준에서 적절한 상황관리가 될 수 있을까? 그러기는 어렵다. 이전보다 훨씬 더한 사회적 공분을 만들어 낼 것이다. 그

런 기업이 자사 스스로 혁신을 위해 노력하겠다면, 이를 누가 믿어 줄 것인가? 공중과 이해관계자들은 대체 왜 그런 기업을 신뢰해야 하는가? 그 기업의 혁신이라는 것에는 왜 환호해야 하는가?

이 모든 것들은 크게 보아 기업이 먼저 해야 할 ‘숙제’다. 이런 프로세스를 제대로 예상하고, 관리하고, 준비하고 있어야 한다. 우리가 학창시절 꾸준하게 해야 했던 숙제와 같이 지금 해야 할 일을 먼저 하고 그 이후에 하고 싶은 일을 하라는 조언을 하는 것이다. 회사 내외부 문제들이 위기나 이슈화되기 전에 스스로 해야 할 일을 먼저 완전하게 다한 후 혁신을 이야기해도 늦지 않을 것이다. (사실 정확하게 이는 순서의 관계도 아니다.)

일부 임원들은 추가로 이런 주장을 할 수도 있다. “영업 임원으로서 제가 해야 할 일이 곧 혁신입니다. ‘혁신’이라는 것은 제가 하고 싶은 일이 아니라 제가 해야만 하는 일이지요. 반면에 위기나 이슈관리는 홍보실에서 해야 할 일 아닌가요? 다른 실무 임원들이 해야 할 일이라고 보지는 않습니다.”

이렇게 자신은 혁신을 하고, 홍보실이 위기나 이슈관리를 해야 하는 것이라고 주장한다. 하지만, 이 주장 또한 자신들이 스스로 숙제를 하지 않고 있다는 변명으로 보인다. 실무 현장에서 발견되거나 새로 만들어지는 여러 문제 요소들에 대한 실무 임원으로서의 ‘숙제’는 어떻게 된 것인가?

그 숙제를 제대로 완결하지 않았다면, 홍보실이 대신 그 숙제를 해 주어야 한다는 것인가? 홍보실이 홀로 위기나 이슈를 관리해야 하는 부서라면, 그 외 부서와 관련된 위기나 이슈에 대한 관리 책임은 누구에게도 존재하지 않는다는 것일까? 대부분의 임원은 그렇게 생각하지 않을 것이다. 위기나 이슈관리는 전사적인 숙제이지, 어느 특정 부서의 역할과 책임으로 해결될 숙제가 아니기 때문이다.

단, 자신이 담당한 업무분야에 예상되는 모든 문제들을 최대한 관리하려 노력한 임원이라면, 그다음은 스스로 멧집을 키우는 것이 현실적인 조언이 될 수 있을 것이다. 자신들에게 부여된 숙제를 잘 완성했다면, 그 후에는 인내하고 견디는 노력을 지속하는 위기 및 이슈관리 역량에 관심을 가져야 한다는 것이다.

모든 것을 다 한 후에는 멧집으로 견디라는 조언이다. 흔히 우리가 멧집이라고 하면, 자신의 힘, 정신력, 근육, 신경, 경험, 훈련 등을 그 핵심 구성요소로 본다. 그런 멧집의 기반이 완성된다면, 이는 이후 혁신을 위한 노력에도 큰 도움이 될 수 있을 것이다.

따라서 위기관리는 성공적인 혁신 노력을 위한 중요한 기반을 마련해 주는 것으로 보아야 한다. 피할 수 있었던 위기나 이슈가 회사의 혁신을 위한 노력을 파괴하게 만들어서는 안 된다. 위기나 이슈는 부정적인 시각으로 보더라도, 위기관리와 이슈관리는 보다 긍정적이고 적극적인 시각으로 대해야 한다. 그것이 혁신을 위한 위기관리관이다. 쉽게 말하자면 찝찝한 것이 위기나 이슈관리의 가장 큰 적이고 위험 신호라고 한다. 많아 보이더라도 속제는 다 하고 나서 개운한 마음으로 혁신을 더해보자.

 012

VIP가 만족하면 성공이라는 오해

기업의 위기가 발생하면 언론을 비롯해 많은 이해관계자들과 공중들은 그 위기에 대해 이야기를 시작한다. 그 위기에 대한 이야기는 종종 사람들이 차나 커피를 마시면서 나누는 이야기의 주제가 되기도 하고, 술자리 화제가 되기도 한다. 때때로 각종 온라인이나 방송에서는 패러디 재료가 되기도 한다.

일정 시간 후 위기가 마무리되면 많은 전문가와 비평가들이 해당 위기관리에 대한 평가를 시작한다. 각종 기사와 기고 그리고 종편 방송 패널들이 각자 이번 위기관리가 실패했다 또는 성공했다는 평가를 다룬다. 각자 여기저기에서 나름의 기준을 가지고 위기관리의 성패를 가르는 것이다. 온라인과 소셜미디어에서 전문가 수준의 시각을 투영하며 위기관리 성패를 평가하는 일반인들도 많다. 기업의 사과문이나 해명문 문구 하나하나를 분석해가며 그 이면의 속내를 병기해 빨간 펜으로 공유하는 경우도 생겨났다. 일종의 비꼼이나 비아냥인데, 그 분석의 관점이나 수준이 높아 놀라기도 한다.

이 때문에 기업에서 위기를 관리하고 있는 실무자들과 이야기를 나누어 보면 가장 고민스러운 것 중 하나가 위기관리 자체에 대한 평가라고 한다. 자신은 열심히 밤을 새워 가며 위기관리를 했기 때문에 이번 위기관리는 그래도 선방한 것으로 본다 하는데, 위에서는 다른 평가를 하시니 고민이라 한다. 때로는 내부에서는 나름 이번 위기관리를 성공이라 판단하는데, 외부에서는 실패라고만 하니 골치가 아프다 이야기하기도 한다.

각자 위기관리를 바라보는 기준이 다르니 그 평가가 각각인 것은 당연지사다. 심지어 사내에서도 VIP의 평가와 임원진들의 평가와 팀장과 직원들의 평가가 서로 엇갈리니 무엇이 진짜인지 헷갈린다.

밖에서도 마찬가지다. 특정 기업의 위기관리 하나를 두고도 일부에서는 성공이다, 일부에서는 실패다 하는 상반된 시각과 분석이 존재한다. 물론 대부분 긍정적으로 위기관리를 잘했다 평가하는 경우도 없지는 않지만, 그 외 상당수 위기관리는 그 평가에 있어서 논란이 많은 것이 현실이다.

일반론 차원에서는 공중 상당수가 잘했다 평가하는 경우 해당 위기관리는 성공한 것으로 볼 수 있다는 견해가 있다. 반대로 공중 상당수가 잘못했다 평가하는 경우는 실패였을 가능성이 높다고 본다. 그러나 각론으로 들어가서 이 부분은 잘했지만 저 부분은 못했다는 다양한 평가가 서로 엇갈릴 경우 전반적 위기관리 성패를 딱히 정해 판정하기는 쉽지 않아진다.

위기관리 성공과 실패, 과연 어떤 기준을 가지고 판정해야 할 것인가? 기준은 두 갈래로 나누어 볼 수 있다. 하나는 현실에서 실제로 성패를 정하는 잣대이고, 다른 하나는 마땅히 따져야 하는 잣대다. 둘은 자주 어긋난다. 그 어긋남을 알아야 위기관리의 현실이 보인다.

현실에서 성패를 정하는 잣대

첫째, 해당 기업이 이번 위기로 지속가능성에 일정 수준 이상 피해를 입었나요?

어떻게 보면 이 기준이 가장 중요한 위기관리 성패의 기준이 될 것이다. 여러 위기 중 해당 기업의 지속가능성에 심대한 피해를 입힐 수 있는 위기를 가장 중요한 위기라고 정의하는데, 그와 관련된 평가다. 그 기업이 이번 위기로 입은 피해로 더 이상 지속 가능할 수 없게 되거나, 지속되는 데 있어 중대한 장애가 생기는 경우까지 된다면 그 위기의 심각성으로 인해 위기관리는 실패했다 볼 수밖에 없게 된다.

반면 그러한 위기였음에도 위기관리를 잘해서 지속가능성에 미치는 영향을 최소화시켰다면 그 위기관리는 성공했다는 평가를 할 수 있게 된다. 따라서 많은 기업들이 특정 위기가 발생하면 그 위기가 회사의 지속가능성에 어떤 영향을 미칠 것인가를 판정하는 데 매우 깊은 고민을 한다.

연예인과 같은 셀러브리티들의 개인적 명성 위기에서도 이런 기준은 매우 중요한 기준이 된다. 어떤 논란이나 사고가 발생했을 때 이런 셀러브리티 위기관리를 하는 주체는 해당 셀러브리티의 지속가능성에 대한 기준을 정확하게 위기관리 목표로 삼아야 한다. 그 목표를 위해 가용한 모든 역량과 자산을 쏟아부어 해당 셀러브리티의 지속가능성을 최대한 확보하거나 방어해야 한다. 그렇지 못해 해당 셀러브리티가 더 이상 활동(지속)을 못하게 되는 상황이 되어 버리면 그 위기관리는 실패한 것으로 간주된다.

둘째, VIP가 이번 위기관리를 어떻게 평가하나요?

사실 실무자들이나 일부 임원들이 자의적으로 하는 평가는 큰 의미를 갖기 어렵다. 하나의 무용담이나 하소연 이상의 가치를 갖기 어려워 보인다. 위기관리에 관한 평가 중 가장 힘이 센 평가는 VIP가 표현하는 해당 위기관리에 대한 평가다. 이론적으로나 합리적인 생각으로는 좀 이해가 안 갈 수 있겠지만, 현실적인 이야기니 어쩔 수가 없다.

실제 위기관리를 진행한 많은 임직원들이 마음속으로 ‘이번 위기관리는 우리가 세운 목표를 제대로 달성하지 못한 것 같다’라 생각해도 VIP의 생각이 다르면 그 상황은 반전이 된다. VIP가 “그래도 이번 위기관리는 내 생각보다 잘된 것 같다”라는 이야기를 하면, 해당 위기관리는 사내에서 성공한 위기관리로 인정받는다. 더 잘하겠다는 덕담이 오고 갈 수 있게 된다.

문제는 반대 경우에 발생한다. 임직원들은 이번 위기관리에 악전고투했지만 그래도 선방했다는 생각을 하는 경우다. 이때 VIP가 “이번 위기관리는 상당히 실망스러웠다. 위기관리를 실행한 임직원들에게 책임을 묻겠다”는 이야기를 하게 되면 분위기가 바로 가라앉는다. 나름 열심히 위기관리를 리드했던 임원 몇몇이 자리에서 물러나는 일까지 생기기도 한다.

이론적으로 해당 위기관리가 성공했느냐 실패했느냐 하고 따지는 것은 이 상황에서는 아무 의미가 없다. VIP가 성공이라 평가하는가 실패라고 평가하는가만 기준이 된다. 그래서 많은 기업들은 위기관리 때 외부만큼 또는 외부보다 더 내부 커뮤니케이션을 중요하게 생각하기도 한다. VIP의 눈높이와 기대치를 관리하고 적절한 대응이라는 이미지를 일관되게 유지해 놓기 위해서다.

셋째, 언론을 비롯해 대부분의 관전평은 어떻게 나오나요?

위기 시 언론 기사 한두 개가 자사의 편을 들어준다고 이번 위기관리를 성공이라 평가할 수는 없다. 어떤 기업에서는 그래도 메이저 언론이 그나마 이번 위기관리를 선방이라 평가해 주었다면서, 내부적으로 그런 평가를 조심스럽게 공유하기도 하는데, 그 정도로는 부족하다.

대부분의 언론들이 공통적으로 유사하게 하는 평가를 잘 분석해 보면 대략 해당 위기관리가 성공인지 실패인지를 알 수 있게 된다. 내부에서는 역을 하고, 그 시각이 마음에 안 들고, 반대 생각을 하고 있더라도 그것은 아무런 영향을 미치지 못한다. 외부에서 보는 시각이 위기관리 성패의 기준이 되는 것은 당연한 것이다. 위기라는 것 자체가 외부 이해관계자들과 연결되는 것이기 때문이다.

모든 언론의 관전평이 똑같을 수는 없겠지만, 그래도 평가 방향에 있어 큰 흐름은 있을 수 있다. 그 흐름이 곧 기준이 된다. 물론 성공이나 실패라고 논하면서 언론이 드는 세부 기준이나 판단 원인이 정확하지 않을 수도 있다. 그러나 그 큰 흐름을 바꿀 정도의 오류가 아니라면 그에 대한 평가는 수용할 수밖에 없는 것이 된다.

이 기준이 더욱 까다로운 것은 이런 언론을 비롯한 여러 권위적 미디어의 관전평이 사내적으로 VIP와 대부분의 임직원의 평가에도 직간접적인 영향을 미친다는 사실이다. 언론이 대부분 위기관리에 성공했다는 평가를 내리게 되면, VIP와 임직원들도 그에 동화되는 경향이 생긴다는 것이다. 반대로 실패했다는 언론의 평가가 주류를 이루면 사내에서는 선뜻 성공이라고 판단하기가 어려워지게 된다.

그래서 실무자들은 언론의 관전평이 가능한 한 순화되거나, 긍정적으로 진행되기를 갈망한다. 위기 시에도 원활하게 언론관계를 유지하면서 기자들에게 이해를 구하고자 노력한다. 최소한 실패했다는 평가를 하는 대신, 그런 관전평 기사를 아예 쓰지 말아 달라 부탁한다. 일부 언론이 이번 위기

관리는 성공이라며 긍정적인 관전평을 기사화하겠다고 해도 기업에서는 부담스러워한다. 언론이 조용히 있어 주는 것이 도와주는 것이라는 입장을 고수하기도 한다.

넷째, 어떤 사례로 남나요?

주홍글씨. 그와 관련된 기준이다. 일단 실패나 성공 사례로 평가된 위기 관리는 그 수명이 몇 년을 간다. 유사한 위기가 발생하게 되면 다시 기억 속에서 소환이 된다. 그 유사 위기가 다른 기업의 것이라도 관련되어 소환이 된다. 같은 유사 사례를 다시 경험했다면 그에 대한 소환은 더욱 격렬해진다.

이런 몇 번의 기억 소환이 이루어지면, 그 회사의 위기관리는 그냥 상식처럼 인정받는다. 실패와 성공을 그때그때 평가하기도 하지만, 사람들이 일반적 선입견을 가지고 매번 위기관리를 바라보게 되는 것이다. 그럴 줄 알았다는 선입견이 그 기반이 된다.

몇 번 실패했던 기억을 남긴 기업의 위기관리는 매번 ‘실패할 줄 알았다’는 선입견이 관전평의 기반이 된다. 반대로 여러 번 성공했던 기억을 남긴 기업의 위기관리는 ‘이번에도 성공할 줄 알았다’는 선입견이 관전의 기반이 된다. 물론 둘 다 부담스럽기는 마찬가지다.

가장 기업이 경계해야 하는 평가 기준이 이런 기억을 만드는 것이다. 이런 깊은 기억을 남기지 않기 위해, 그리고 최소화하기 위해 위기를 관리하는 기업은 신속성과 과감성이 필요하다. 적절한 위기관리를 통해 위기 지속 기간을 최단기화하는 노력을 한다. 공중의 기억에 남을 만큼 위기를 지속시키지 않겠다는 목표를 두는 것이다. 빨리 해결해 버린다는 개념이다.

그러나 많은 기업들은 당면한 위기에만 주로 몰두할 뿐이다. 이전의 주홍글씨를 어쩔 수 없다고 체념하기도 한다. 그런 주홍글씨가 정말 문제라면 개선을 위한 노력과 위기를 최소화하려는 각오가 있어야 하는데, 그냥 주홍글씨를 닦아면서 무기력한 위기관리를 한다. 그 위기관리의 문제는 또 다른 주홍글씨를 만들고, 이전의 주홍글씨를 더욱더 선명하게 키운다.

다섯째, 이해관계자들이 어떻게 생각하고 있나요?

이해관계자들의 생각을 읽어 보는 노력이 있으면 가장 좋겠다. 특정 위기를 경험하고 나름대로 열심히 위기관리를 했다면, 그 이후 관련 이해관계자들의 생각을 한번 들어 보는 것이다. 서베이나 FGI를 통해서라도 그들의 생각과 평가를 받아 보는 것이다.

대부분의 기업이 이런 사후 노력을 가볍게 생각하고, 불필요하다 생각하는데, 위기관리 시스템 개선을 위해서는 아주 중요한 노력이 이 리스닝 부분이다. 고객과 관련한 위기였다면 일반 고객들을 사후에 모아 그들의 평가를 받아 보자. 거래처와 관련된 위기였다면, 사후 그들의 평가를 받아 보자. 그들의 평가가 사실은 가장 가치 있는 것일 수 있다.

내부에서 성공이라 자의적으로 판단할지라도, 핵심 이해관계자의 생각은 다를 수 있다. 그 반대로 실패라고 우울해 있는 기업에게 핵심 이해관계자는 다른 응원을 하고 있을 수도 있다. 그들의 이야기가 절대적 평가의 기준은 되지 못할 수도 있지만, 지난 위기관리의 핵심이 무엇이었는지에 대한 인사이트는 충분히 얻을 수 있다.

애초부터 위기관리에 있어서 이해관계자 개념이 기반되지 않고서는 위기관리에 성공을 거두기는 어려워진다. 위기를 둘러싸고 있는 이해관계자에 대한 이해와 그들의 입장과 목소리가 대응 전략의 기초가 된다. 그리고 위기관리 커뮤니케이션의 주제가 된다. 따라서 위기관리 사후에 다시 찾아 듣는 이해관계자들의 목소리처럼 일관된 기준은 없다고도 볼 수 있다.

이처럼 다양한 기준 이외에도, 언론이나 여러 전문가들은 더욱 흥미로운 위기관리 평가 기준을 제시하며 그에 기반해 관전평을 공유하기도 한다. 예를 들어 위기가 발생한 이후 주가의 추이를 그 기준으로 삼기도 한다. 위기 발생 초기에 폭락했던 해당 기업의 주가가 대표이사의 사과 기자회견 이후에 반등에 성공했다는 스토리를 드는 것과 같은 형식이다.

그러나 위기와 위기관리를 주가의 추이와 연동하는 평가 방식은 항상 논란의 여지가 많다. 실제로는 대부분이 실패했다 평가하는 기업의 위기관리 이후 일정 시간이 흐른 후 주가가 정상화되는 현상은 어떻게 설명해야 하는가 하는 등의 의문이 남기 때문이다. 심지어 주가는 위기관리와 직접적인 상관관계는 없다 이야기하는 극단적인 주장도 있다.

일부 기업에서는 외부의 관전평에 대해서 “외부 사람들이 내부 사정을 잘 몰라서 부정확한 평가를 한다. 가치가 없다” 이야기하기도 한다. 그러나 중요한 것은 내부 사정이 아니다. 위기관리가 궁극적으로 성공했는데도 불구하고 대부분의 외부 관전평이 명백한 실패라 비판하는 경우는 없다. 반대로 실제로는 명백히 실패했는데도 불구하고 여기저기에서 성공한 것이라 평가하는 경우도 흔하지는 않다. 내부 사정을 모른다 해도, 외부에서 큰 시각으로 볼 때 실패다 성공이다 평가하는 이유가 있다면 그 평가는 그 나름의 의미가 있다.

여기까지가 현실에서 위기관리의 성패를 가르는 잣대다. 그러나 현실에서 통하는 잣대가 늘 옳은 잣대인 것은 아니다. VIP가 만족하고 언론이 조용하더라도, 위기관리가 제대로 되었다고 말할 수 없는 경우가 있다. 이제 마땅히 따져야 하는 잣대를 살펴보자.

마땅히 따져야 하는 잣대

첫째, 위기가 발생되었나요? 위기를 발생시켰나요?

가장 성공한 위기관리는 기업이 평소 위기를 제대로 관리하여 위기가 발생하지 않게 하는 것이라 할 수 있다. 아무 위기도 발생하지 않는 상태가 바로 위기가 제대로 관리되고 있는 상태다. 그렇기 때문에 많은 기업들은 알게 모르게 현재도 수면 아래에서 다양하게 위기를 관리하고 있다고 봐야 한다.

물론 평소 진행하는 여러 관리 활동에도 불구하고 위기가 발생하는 경우가 있다. 이는 기본적으로 사전에 기업이 통제불가능했던 위기다. 통제할 수 없던 요인이나 이해관계자들에 의해 제기된 문제가 기업의 관리 수준을 넘어 급격히 성장하는 경우 ‘위기가 발생되었다’ 이야기한다. 기업이 아니라 주변 환경과 이해관계자에 의해 위기가 만들어졌기 때문이다. 타이레놀 케이스가 대표적이다.

이와는 반대로 ‘위기를 발생시킨’ 케이스도 있다. 위기관리 주체인 기업 스스로 위기를 만든 경우다. 실수, 부주의, 관리 소홀, 법 위반, 낮은 경영 품질, 악의, 의도적 범법, 개선 거부, 교육이나 가이드라인 부재, 비전략적 대응 등 여러 통제가능 요인의 운영 실패로 인해 기업이 위기를 만들어 낸 경우 해당 기업은 위기를 발생시켰다고 할 수 있다.

한국 기업 위기 케이스 상당수는 순수하게 ‘발생된 위기’라기보다는 ‘기업 스스로 발생시킨’ 위기다. 세부적으로 해당 위기를 의도적으로 관리하지 않았는지와 비의도적으로 관리 못 했는지로 나눌 수 있지만, 그에 대한 평가는 동일하다. 위기관리에서는 해당 위기를 몰랐다 해도 문제다. 위기관리에 관심이 없었다는 것이 면죄부가 될 수는 없다.

위기가 이해관계자에 의해 발생되었던 것인지, 아니면 기업이 스스로 위기를 발생시킨 것인지에 대한 확인은 평가를 위한 가장 중요한 전제 조건이다. 이 둘 간 큰 차이에 대한 판별 없이 단순 상황이나 결과만을 보고 위기관리 성패를 나누는 것은 바람직하지 않은 평가 방식이다. 위기를 발생시킨 기업은 대부분 사후 정상참작을 받기 어렵다는 점을 항상 기억해야 한다.

둘째, 초기부터 이해관계자가 원하는 위기관리를 실행했나요?

해당 위기를 둘러싸고 있는 이해관계자들에 대한 이해와 분석 그리고 이를 기반으로 하는 공감을 가지고 기업이 문제를 풀었는가 여부를 확인해야 한다. 그런 노력과 실행이 성실하게 초기부터 진행되었던 것인가도 중요하다.

사실 이해관계자를 초기부터 정확하게 분석해 그들의 생각과 기대를 충족시키는 방식만큼 효과적인 위기관리 방식이 없다. 그런 위기관리를 하는 기업에 대해서는 이해관계자 대부분이 별반 추가적인 문제를 제기하지 않는다. 자신들이 생각하고 기대했던 방식 그대로 기업이 문제를 풀어 버리기 때문이다.

그런 위기관리는 별반 독특하거나 주목을 받지도 않는다. 위기관리 방식이 너무 당연하고 재미가 없어 보이기 때문이다. 당연하게 해야 할 것을 하는 식으로 위기를 관리하는 기업은 위기를 잘 관리하는 기업이다. 특별하거나 특이할 것도 없어 보인다.

그에 비해 이해관계자를 잘 이해하거나 공감하지 못한 채 다양하고 화려한 위기관리 방식을 선보이는 기업에 대해서는 평가를 경계해야 한다. 위기관리가 기술이나 아트라고 생각하는 기업의 위기관리를 보고 멋지다 평가해서는 안 된다. 기술이나 아트라도 그 기반은 이해관계자가 되어야 맞다. 특정 기업의 위기관리가 톡톡 튀고 재미까지 있다면 한 번쯤은 이 기준에 맞추어 생각해 보아야 한다.

셋째, 비슷한 위기를 이전에 경험했던 적이 있었나요?

모든 위기는 이 세상 어떤 기업 누구라도 이미 경험해 보았던 유형이다. 심지어 여러 기업들이 이미 여러 번 경험해 보았던 흔한 위기인 경우도 있다. 이렇게 위기는 대부분 이미 다양한 전적이 있다.

이렇듯 위기관리에 대한 평가에서 해당 기업이 이번 것과 동일하거나 유사한 위기를 경험해 본 적이 있는지 여부는 매우 중요한 평가 기준이다. 작년에 경험했던 위기를 올해 똑같이 다시 경험했다면 평가에 보다 유의해야 한다. 당시 약속했던 개선이나 재발방지 대책이 그냥 커뮤니케이션으로만 진행되었던 것인지를 살필 필요가 있다. 실제 개선이나 재발방지가 있었는지 살피는 것이다.

만약 그런 약속한 노력을 생략한 채 다시 위기를 맞았다면 그 기업에 대해서는 위기관리를 잘했다 평가할 수 없다. 이번 위기를 지난번보다 훨씬 더 잘 관리했다 해도 위기관리를 잘했다 보기는 어렵다.

넷째, 앞으로 개선하고 재발을 정확히 방지하나요?

현재 시점에서 해당 기업이 위기를 잘 관리했다 보이는 것만으로 위기관리 성패를 판단하는 것에도 좀 이른 감이 있다. 이번 위기로 인해 커뮤니케이션한 개선이나 재발방지 대책이 곧바로 이루어지는지에 대한 주목과 그에 대한 확인도 위기관리 평가에 있어 중요한 의미를 지니기 때문이다.

기본적으로 위기관리는 비싸고, 위기관리 커뮤니케이션은 싸다. 말로 천냥 빚을 갚는다는 생각을 하기 때문에, 말만 해서 위기를 관리하려는 기업들도 있다. 대부분의 개선이나 재발방지 대책들은 실행하기에 많은 예산과 노력이 든다. 하루아침에 되는 것도 아니다. 그렇기 때문에 기업들은 위기가 발생했을 때 커뮤니케이션만 하고, 이내 위기가 잠잠해지면 약속했던 개선과 재발방지 대책을 흐지부지하게 마무리하곤 한다.

이런 흐름을 이해한다면, 해당 위기를 관리한 시점에 바로 위기관리 성패를 판단하기는 어렵다는 것을 공감할 것이다. 약속을 실제로 지키는지가 신뢰의 갈림길이라는 점은 혁신과 숙제의 관계를 다루며 이미 짚었다.

다섯째, 해당 위기가 얼마나 신속하게 해결되었나요?

위기가 발생한 이후에도 장기간 지속되고, 기업의 위기관리 방식이 그 장기간을 이끄는 요인으로 확인되는 경우, 그 실제 배경에는 해당 기업의 위기관리에 있어 VIP의 관여나 결심이 적절하지 않았던 경우가 많다. 특히나 한국적 기업 경영 구조에서는 VIP가 적절하게 관여하고 강하게 결심한다면 풀지 못할 문제란 존재하지 않을 수도 있다.

문제를 풀어야 할 기업의 위기관리가 지지부진해서 위기가 장기화된다면, 이는 내부적으로 VIP의 의중이 정확하게 문제를 푸는 방향으로 가지 않기 때문이라는 이야기다. VIP 스스로 보고의 부정확성, 공감의 결여, 의도적인 지연, 거리 두기, 억울함, 분노, 패닉, 비선적 해결 시도, 커뮤니케이션 단절 등의 이상 상황을 경험하고 있을 가능성이 크다. 이런 상황이 발생한다면 일단 해당 위기관리는 성공했다고 판정하기 어렵게 된다.

성공적 위기관리의 기준에는 신속한 문제 해결이 핵심이다. 위기관리 시 신속한 문제 해결 노력이 보이지 않는다면 그것이 어떤 의미인지 위기관리 주체인 기업의 내부 사정을 먼저 살필 필요가 있다. 우리가 생각하듯 해당 위기가 너무나 복잡하고 어렵기 때문에 해결에 시간이 걸릴 수밖에 없는 경우는 그렇게 많지 않다. 또한 해당 기업이 문제를 풀 방식을 전혀 찾지 못하고 어려워하기 때문에 문제가 지속되는 경우도 그리 흔하지 않다. VIP 스스로 문제를 풀 강한 의지를 가지고 있느냐 여부가 중요하다. 이를 기반으로 신속성과 과감성을 살펴 위기관리 성패 판정을 해야 맞다.

여러 잣대가 한 방향을 가리킬 때

케이크를 반으로 가르듯 시원하게 정해진 단 하나의 기준은 존재하지 않는다. 그러나 이상에서 언급한 여러 기준들이 하나의 방향을 공통적으로 가리킨다면 그 평가는 객관적인 것이 될 수 있다. 위기관리를 통해 자사의 지속가능성을 유지시키고, 그에 대해 VIP가 긍정적 평가를 하고, 언론의 좋은 관전평과 성공의 사례로 일컬어지며, 핵심 이해관계자가 치하하는 위기관리를 생각해 보자. 이런 위기관리는 누가 실패라고 평가할 수 있을까?

결국 이상의 위기관리 기준들은 위기관리 전략과 우선순위 그리고 커뮤니케이션에 관한 이야기가 된다. 우리의 위기관리 커뮤니케이션이 지향해야 하는 대상과 방향을 이야기해 준다. 그래서 위기 시 위기관리 커뮤니케이션이 중요하다 이야기하는 것이다.

특히 마땅히 따져야 하는 잣대는 기본적인기도 하지만 한국이라는 위기 관리 토양에서 아주 중요한 위기관리 시각의 기준을 제공한다. 기업이 위기를 스스로 발생시키고도 위기관리를 잘했다 칭찬받는 경우는 최소한 없어야 한다. 이해관계자에 대한 고려 없이 현란한 위기관리 기술로 성공했다는 평가는 더 이상 없어야 맞다.

이전에도 이미 동일한 위기를 경험했음에도 아무런 개선이나 재발방지 조치가 없는 기업에 대해서 그때그때 위기관리를 잘했다 못했다 평가하는 것은 그만해야 한다. 아무 의미가 없다. 앞으로 개선이나 재발방지 의지가 없는 기업을 평가하는 것도 무의미하다. 조만간 재발하는 위기를 잘 관리한다 해서 문제가 영원히 해결되는 것은 아니다.

마지막으로 위기관리를 하지 않거나 그에 대해 큰 의지나 결심이 부족한 VIP로 인해 위기관리가 지지부진한 경우, 그에 대한 평가는 좀 더 엄격해져야 한다. 실무자들만 나서 커뮤니케이션이나 기술로 해결하려 하는 위기관리에 대해서 잘잘못을 따져 보는 것이 어떤 의미가 있을지 모르겠다.

일부 케이스를 보면 위기를 관리하고 난 뒤 지난 위기관리가 성공적이었다는 사실을 전파하거나 홍보로 활용하려 하는 시도를 하는 경우도 보인다. 이 또한 중요한 이해관계자들의 공감대가 존재한다면 모르겠지만, 그런 공감대 없는 홍보 시도는 그 자체로 적절하지 않다. 더구나 마땅히 따져야 하는 다섯 가지 기준에서 벗어나는 경우임에도 성공적 위기관리라 자평하며 홍보하는 경우는 위험하기까지 하다.

기본적으로 위기관리 그 자체는 홍보의 주제가 되어서는 안 된다. 이는 기업 철학의 문제이고, 위기관리를 바라보는 시각의 문제일 수 있다. 기업 스스로 해야 할 일을 적시에 묵묵히 해내는 것을 먼저 하자. 그게 진짜 위기관리다. 기업 차원에서 화려한 사후 평가는 필요 없다.

위기관리의 목표는 어디나 같다는 오해

우리가 어떤 상황을 보고 평할 때 “상식적이다” 또는 “상식적이지 않다” 하는 표현을 쓰는 경우가 있다. 상식과 비상식이라는 표현은 위기관리를 평가하는 단계에서도 종종 쓰이는 표현이다.

일반적으로 평가하는 사람 대부분이 특정 위기관리 행태를 보고 위기관리 주체가 그 상황에서 그렇게 대응하는 것에 대해 별 특이한 점을 느끼지 못한다면 보통 ‘상식적이다’라는 표현을 쓴다. 적절한 시점에 기업 대표가 앞으로 나와 사과 기자회견을 하는 것을 보면서 우리는 ‘상식적’이라는 생각을 한다. 어떤 문제를 발생시킨 책임이 있는 기업이 일간지에 사과광고를 하는 것을 볼 때도 우리는 ‘상식적’이라 생각한다. 별다른 이상한 점이 없다는 표현이다.

반면 문제의 기업 대표가 나와 사과 기자회견을 해야 하는 시점인데도 아무런 반응이나 움직임이 없으면 우리는 ‘비상식적이다’라 이야기한다. 대응 방식이 특이하기 때문에 어떤 내부 문제가 있을까 더욱더 관심을 가지게 되는 것이다. 다른 경우에는 대부분 사과광고를 했는데, 이번 경우에는 전혀 사과할 생각이 없다는 이야기를 들었을 때도 많은 사람은 고개를 갸웃하면서 ‘비상식적’이라 궁금해한다. 왜 그런 결정을 내렸을까?

상식적이다. 비상식적이다. 이 두 상반된 표현만 보고서는 어떤 것이 좋은 것이고, 어떤 것이 나쁜 것이라는 기준은 보이지 않는다. 대신 이상하지 않다고 이상하다라는 기준만 있을 뿐이다. 물론 위기관리는 공중의 상식 바탕 위에서 기업이 그때그때 당연히 해야 할 일을 하는 것을 의미한다. 그런 의미에서는 상식적이라는 평가가 위기관리 주체인 기업에 그리 나쁜 평가는 아닐 것이다.

그런 일반적 생각을 벗어나 실제 현장에서 우리의 상식을 뛰어넘는 위기관리 전략과 방식들을 몇 개 정리해 본다. 현장에서 같이 위기를 관리하면서도 위기관리 주체인 기업의 속내를 전부는 알 수 없기 때문에 당시에는 가우뚱했던 ‘비상식적’ 위기관리 전략과 방식들이다. (해당 위기관리가 성공이다 실패다 하는 평가보다는 일반적이지 않았다는 기준으로 살펴보자)

위기관리팀을 의도적으로 방치하는 전략

대형 사고가 발생했다. 사망자도 나왔고, 대대적 언론의 관심을 받기 시작했다. 경찰이 초기부터 개입했고, 여러 관계기관이 사고 원인을 밝히기 위해 투입되기 시작했다. 외부에서는 빨리 해당 기업의 책임 있는 대표가 사고 원인과 책임에 대해 설명해 주기 바랐다.

또한 사망자 가족과 동료들이 회사 측에 자세한 사고 설명을 요구하고, 장례식을 포함한 보상 대책에 대해서도 이야기 나누기 원하고 있다. 그러나 회사 측에서는 아무런 외부 반응을 하지 않고 있다. 사고 직후 일부 기자들을 불러 모아 고개 숙이는 사과 기자회견을 했지만, 기자들의 질문에는 아무런 의미 있는 답변조차 내놓지 못했다. 사망자 가족들은 울분을 터뜨리며 회사의 안이한 대처를 강하게 비판하기 시작했다. 언론에서는 유가족의 이야기를 자세하게 보도하며 회사에 대한 부정 기사들을 올리고 있다.

온라인에서도 비슷한 비판 여론이 발생해 해당 기업에 대해 정부의 강한 제재가 필요하다는 요구들이 끊어 넘치기 시작했다. 업계 전문가들도 하나 같이 왜 해당 기업이 그렇게 아무런 대응을 하지 않고 있는지 비상식적이라는 지적을 한다.

정부의 조사가 진행되는 한 달여 기간이 지났다. 그간 해당 기업의 대표 이사를 비롯한 위기관리팀은 사회적 공적이 되었다. 무능하고, 안일하고, 우왕좌왕하며, 아무런 힘이 없다는 평가를 받기도 했다. 그러나 그 대표이사과 위기관리팀은 실제로 어떤 의사결정도 할 수 없는 위치에 있었던 것이다.

기업 오너와 이사회에서는 대표이사에게 대응 잘하라 하는 지시만 내려 보냈을 뿐 그 외 실질적인 위기 대응 방식에 대한 결재를 해 주지 않았다. 당연히 사과광고나 사망자 보상이나 그 외 여러 위기관리 대책들이 입안과정에서 머무르며 진행되지 못했다. 그로 인해 사회적 공분만 생성된 상황이 되어 버렸다.

그러던 중 언론의 대대적 최후 반격이 시작되었다. 대표이사 뒷선에 대해 책임을 물어야 한다는 의견들이 여기저기에서 나오기 시작했다. 그날 직후 기업 오너와 이사회에서는 대표이사를 신속히 경질하고 주요 위기관리팀 멤버들을 교체했다. 전투 중 장수를 바꾸지 말라는 상식을 뒤엎은 결정이었다.

오너와 이사회에서는 신임 대표이사에게 이전의 무능했던 위기관리를 답습 말고, 신속하게 위기를 마무리하라는 명령을 내렸다. 이미 정부의 조사 결과도 나왔고, 회사의 책임 부분도 이전보다 명확해졌다. 사망자 유가족들도 이미 지쳐 있었고, 협상은 전문적 일선 팀에서 어느 정도 밑그림을 그리고 있었다.

새롭게 출발한 대표이사의 위기관리팀은 바로 사과광고를 내고 유가족과의 협상 타결을 공지했다. 이전에 얼굴도 비치지 않았던 대표이사와 위기관리팀을 원망하던 유가족들은 바로 유가족을 찾아와 협상을 마무리한 새 대표이사에게 감사했다. 결국 이 회사는 유동적 상황을 참고 견디다가 위기관리팀을 교체해 새롭게 어프로치하는 비상식적인 전략을 구현했다. 내부적으로는 경질해야 했던 대표이사를 위기를 빌려 정리하고 몇몇 핵심인사에게도 책임을 물었다는 소문이 있었다는 후문이다. 모든 것이 계획에 의한 비상식적 전략이었다.

홍보실에 아무런 정보도 주지 않는 전략

이 회사에서는 평소 대표이사과 핵심 임원들이 입을 모아 이렇게 이야기했다. “홍보실에 정보를 주면 어느새 언론에서 알아 버려 위험합니다. 홍보실에서는 자신들이 흘린 정보가 아니라고는 하는데 아무래도 의심이 갑니다. 그래서 홍보실에는 아무런 중요한 정보도 공유하지 않아야 합니다. 그래야 정보가 흘러나가지 않게 됩니다.” 이에 대해 홍보실은 항상 억울하다는 반응이다.

이번 위기가 발생했을 때도 그랬다. 홍보실은 말 그대로 아무것도 알 수 없었다. 기자들이 여기저기에서 연락해 와 이번 위기에 대해 처음 인지하기 시작했다. 상황을 파악해 보고 어떻게 된 것인지 입장을 정리해 알려 주겠다 하며 전화를 끊은 홍보실장이 대표이사에게 문의했다.

대표이사는 “그게 좀 그렇게 되었다”는 식의 답변뿐이다. 급한 홍보실장이 여러 논란에 대해 질문하자 대표이사는 마케팅 실장에게 자세한 이야기를 들으라 한다. 홍보실장이 마케팅 실장과 다른 연관 부서장에게 미팅을 요청했다. 그런데 대부분이 신속한 미팅은 일정상 어렵다는 반응이다. 유선상으로 관련 문제에 대한 정보를 달라고 했지만, 다들 주저하면서 대표이사와 같이 미팅을 해야 하지 않느냐는 이야기를 한다.

기자들은 계속 회사의 공식 입장을 내려 재촉한다. 몇몇 부서장에게 하소연했지만 그 부서장들은 “홍보실에서 알아서 해야 할 일 아닌가?” 또는 “그러라고 홍보실이 있는 건데 뭘...” 이런 반응이다. 결국 마감 때까지 아무런 입장도 언론에 전달하지 못했다. 당연히 극단적이고 부정적 기사들이 쏟아져 나왔다.

대표이사과 핵심 임원들은 그래도 세부 정보들이 언론에 흘러 들어가지 않은 게 그중 다행이라는 생각을 한다. 자세한 정보를 홍보실에 모두 공유했었다면 아마 보도와 기사가 더욱더 풍성해졌을 것이라 상상하는 것이다. 어차피 부정 기사는 다른 부정 기사가 밀어낸다는 생각을 하고 있는 경영진들이기 때문에 모든 건 시간이 해결해준다 보고 있다.

여러 후속기사들이 나오면서 상황이 좀 더 악화되는 것 같더니, 갑자기 정치권에서 큰 스캔들이 터졌다. 점차 언론의 관심 밖으로 회사의 위기가 멀어지기 시작했다. 홍보실은 위기 발생 직후부터 아무런 정보도 메시지도 정리하지 못했다. 이윽고 위기에 대한 주목이 거의 사라져 버렸다. 경영진은 자신의 전략이 맞았다고 이야기하며 홍보실은 정보를 가지고 있으면 안 된다 이야기했다. 홍보실을 통해 정확한 정보와 입장을 정리해 전달해야 제대로 된 위기관리 커뮤니케이션이 가능하다는 상식을 이 회사는 의심했던 것이다.

VIP가 절대 나타나지 않는 전략

다른 회사 VIP들은 PI라는 계획까지 세워가면서 언론홍보와 온라인 홍보를 하고 있는데, 왜 우리 회사는 그렇게 VIP를 띄우지 않느냐 내부적으로 의아해하는 임원도 있었다. 일부에서는 VIP를 공개적으로 띄워 보았자 뭐 좋을 게 있느냐면서 차라리 은둔의 경영자라는 말을 즐기리라 조언하기도 했다.

출입기자들은 물론 거의 아무도 VIP의 실제 얼굴을 본 적이 없다. 스냅사진으로 흐릿하게 찍힌 사진이 유일하게 언론에서 가지고 있는 사진이다. 가끔 회사에 대해 좋은 기사가 나왔을 때에도 VIP 사진이 없어 언론에서 사용하지 못한다는 불평이 들린다.

홍보실에서는 비서실에 릴리즈 가능한 VIP 증명사진 파일을 좀 공유해 줄 수 있느냐 문의했지만, 아무런 답변도 돌아오지 않았다. 할 수 없이 기자들에게는 VIP께서 언론을 통해 실속 없이 홍보되는 것을 꺼리신다, 워낙 겸손하셔서 언론에 나서시는 것을 사양하신다는 논리로 양해를 구하고 있다.

그러던 어느 날 VIP와 관련된 이슈가 발생했다. 많은 언론이 VIP와 관련된 이슈를 대대적으로 보도하기 시작했다. 언론에서는 기사와 보도에 사용할 수 있는 사진을 찾기 시작했다. 그러나 대부분 기사에 실기에는 선명도나 형식이 어울리지 않았다. 홍보실에 사진자료를 달라는 요청이 언론으로부터 쏟아져 들어왔지만 평소에도 없던 사진이 릴리즈될 리 만무했다.

결국 검찰에서 VIP 소환 일정을 잡았다. 기자들이 상당한 관심을 가지고 VIP 실제 모습을 보려고 당일 몰려들었다. 그러나 VIP는 검소한 복장을 하고, 이른 시간에 몰려 있는 기자들을 뚫고 민원인인 듯 검찰로 입장했다. 주변 기자들은 아무도 그가 VIP라는 것을 알지 못했다. 결국 검찰의 조사를 받고 조용히 빠져나오려던 VIP는 기자들에게 확인되었다. 아무런 준비를 하지 않은 VIP였지만, 비서실과 경호원의 호위 아래 차에 태워졌고 급하게 검찰청사를 떠나는 데 성공했다.

VIP와 경영진은 입을 모아 평소 VIP가 외부로 알려지지 않았던 덕분에 검찰 출입과정에서 다른 VIP 같은 곤경은 경험하지 않았다고 성공했다는 평가를 한다. 괜히 여기저기 얼굴이 팔리는 것이 꼭 좋은 것은 아니라는 이야기를 한다. 책임 있는 기업 VIP로서 외부 이해관계자들과 관계를 맺는다 또는 리더십을 가시화한다 등의 상식적인 전략이 의심받는 순간이었다.

배상이나 보상을 최대한 지연시키는 전략

어떤 배상이나 보상의 책임이 생기면 해당 기업은 가능한 빠른 시간 내에 그 책임을 행하는 것이 위기관리에 있어 상식처럼 보인다. 그러나 한 회사는 그런 책임이 있음에도 상당한 시일을 허비하며 그 요구를 하는 이해관계자들과 지루한 줄다리기를 진행하고 있다.

여론이나 언론은 점점 더 악화되고, 협상에 지쳐가는 이해관계자들이 추가 이슈를 제기하면서 회사를 궁지에 몰아넣기 시작했다. 여기저기에서 왜 그렇게 협상이 지지부진한가에 대한 의문이 제기되었고, 일부에서는 회사가 보다 전향적 자세를 보이라는 요구를 한다.

회사 협상팀에 소속된 임원들은 반면 이런 생각을 한다. ‘협상은 끝면 끝수록 상대가 조바심을 내고, 이내 지치게 되는 법입니다. 시간이 지날수록 그들의 의지나 에너지가 고갈되죠. 거의 마지막 지경에 다다랐을 때 우리에게 유리한 협상안을 지속 제공하면 그걸 상대가 받을 가능성은 높아지죠. 이것이 협상전략입니다.’ 홍보실은 이런 협상전략에 대해 좌불안석이 되어 있다.

그러나 대표이사는 협상팀의 전문성을 믿는다면서 그들의 전략을 지지하고 있다. 결국 대표이사와 협상팀이 예상하던 상황이 되었고, 협상 내용은 회사에 유리한 방향으로 종결되었다. 그러나 그 기간이 상당했고, 그동안 회사에 대한 부정 기사와 부정 여론 또한 막대했다. 이제부터는 홍보실이 잘 해서 다시 이미지를 턴어라운드하라는 지시가 내려왔다. 부정적 상황을 최소화하라는 위기관리 전략이 그들의 목표와는 달랐던 것이다.

배상 비용을 차라리 법적 대응에 쓰는 전략

주판을 두들겨보니 마지막까지 법적 자문 비용과 대응 비용에 쓴 예산이 최초 배상에 소요될 것으로 예상했던 예산보다 많이 나왔다. 최초부터 배상을 진행해 빨리 일을 끝내자는 임원들은 이렇게 해서 결국 얻은 게 무엇이나 회사에 따지기 시작했다.

반대로 처음부터 법적 대응을 통해 배상책임을 최소화하거나 없애 보자 제안했던 임원들은 결과적으로 큰 예산을 쓰기는 했지만, 배상에 대한 책임을 면했다는 데 의미가 있다는 이야기를 한다. 배상이라는 것이 기록에 남기 때문에 전례가 될 수 있어 이렇게라도 대응해서 처리한 것이 최선이었다는 이야기도 한다.

대표이사는 결과적으로 예산은 초과되었지만, 법적 대응은 잘한 것이라는 이야기로 사내 논란을 잠재웠다. 홍보실에서는 그간 회사 명성에 대한 타격을 걱정하고 있다. 그러나 그 걱정은 회사 구성원 대부분이 공유하는 것은 아니었다. 여러 부서에서도 법적 대응이 좋은 결과로 돌아왔다면서 법무팀을 칭찬하고 있다. 결국 홍보실을 비롯해 초기 배상을 통해 빨리 위기를 관리하자 했던 임원들은 현실을 모르는 사람들로 평가받게 된 것이다.

사내 비리나 문제를 대대적으로 발표하는 전략

일반적으로 사내 비리 이슈나 문제는 회사 스스로 어떻게든 외부로 새어나가지 않게 하려 한다. 그것이 상식이다. 만약 밖으로 일부가 새어 나가도 그에 대해 부정하거나 컨펌하지 않고 대응을 로우 프로파일로 한다.

그러나 이번에는 달랐다. 회사의 비리 문제를 대대적으로 발표하고, 검찰에 고발 조치와 함께 뼈를 깎는 개선책을 내놓겠다며 하이 프로파일로 커뮤니케이션하기 시작한 것이다. 대표이사의 강력한 지시 사항이어서 홍보실도 발표를 하며 고개를 가우뚱했다.

당연히 회사가 발표한 비리 문제에 대해 언론과 여론의 질타가 이어졌고, 나름대로 발표한 개선책은 그리 주목받지 못했다. 검찰은 물론 국회에서까지 그 문제에 주목하고 회사 책임자를 소환하는 등 파장이 커졌다. 고객들과 주변 이해관계자들도 화를 내며 회사에 대한 실망을 표현하기 시작했다.

왜 그런 이례적인 결정을 했을까? 대표이사가 사내 비리 척결에 대한 의지가 강해 그런 결정을 했을까? 사내에서 도는 이야기는 달랐다. 전임 대표이사가 해당 비리에 깊숙이 연결되어 있다는 이야기가 도는 것이다. 신임 대표이사가 이사회에 자신을 어필하기 위해 전임 대표이사와 관련된 비리 내용을 공개하고 커뮤니케이션한 것이라 한다. 결국 파벌을 거느리고 신임 대표이사에게 영향력을 행사하려던 전임 대표이사는 구속되었고, 그 사내 파벌은 자취를 감추었다.

홍보실은 그 과정에서 힘든 고민이 많았고, 언론으로부터 거센 공격을 받았지만, 사내에서 이번 위기관리는 아주 성공적이었다는 평을 하고 있다. 회사 내 정치적 문제들이 깨끗하게 정리되었다는 것이다. 위기를 바라보는 시각이 이렇게 같은 회사에서도 다를 수가 있다.

위기 때 대형 프로모션으로 위기를 관리하는 전략

홍보실에서는 절대 그것이 상식적이지 않다는 의견을 피력했다. 상당히 심각한 위기에 빠져 있는 회사가 마케팅부서의 아이디어를 듣고 대형 할인 프로모션을 개시한 것이다. 마케팅에서는 일종의 주목분산 전략이라고 하면서, 회사가 감내할 수 있는 최대 수준의 할인을 제공하면서 매출을 자극하고 있는 것이다.

영업에서도 일단 이전 위기 상황에서는 판매가 전혀 안 되던 상태였는데, 대대적 프로모션을 개시하니 하나둘 다시 고객들이 매장을 찾기 시작했으며 반색하기 시작했다. 결국 몇 달간 매출이 위기 이전보다 훨씬 좋아졌고, 언론에서도 이 결과를 보도하기 시작했다. 일부 언론에서는 소비자들이 바보라 지적하면서 그 회사의 위기관리 전략이 비상식적이라 비판했다.

회사 내부에서는 이렇게라도 위기를 관리했다는 것에 의미를 두자는 분위기다. 어차피 팔리지 않을 제품을 프로모션을 통해 털어냈다는 것도 의미 있다는 이야기를 한다. 홍보실에서는 실제 문제가 된 건에 대해서는 회사가 아무런 조치를 취하지 않으면서, 프로모션에 심취해 있는 회사 분위기를 개선해 보려 노력했다.

그러나 대표이사는 이렇게라도 긍정적 결과들이 이어지면 위기는 관리되는 것이라 생각하고 있다. 고객들은 어차피 프로모션에 넘어가게 되어 있다며, 멋진 위기관리 아이디어를 낸 마케팅을 치하하고 있다. 결국 위기 상황에서의 프로모션은 상식적이지 않다 이야기했던 홍보실과 몇몇 임원들에게는 부정적이고 소극적인 사람들이라는 평가만 돌아왔다.

이상의 상식을 뛰어넘는 위기관리 전략들을 보면, 과연 우리가 공유하는 상식이라는 것이 어떤 것일까 하는 고민을 하게 된다. 그 상식이 곧 성공적이라거나 적절한 것인가에 대한 고민도 하게 된다. 반대로 상식을 뛰어넘거나 비상식적이라 불리는 것들이 무조건 나쁘거나 위험한 것일까에 대한 생각도 다시 하게 된다.

같은 위기관리라도 각 회사마다 각기 위기관리 목표는 다르기 마련이다. 그 목표가 일부 정치적일 수도 있고, 그 목표 자체가 비상식적일 수도 있다. 그것이 현실이다. 그렇기 때문에 당연히 위기관리 전략도 종종 상식을 뛰어넘거나 비상식적일 수 있다는 것이다. 무엇이 옳고 무엇이 그르기의 문제라기 보다는, 사내에서 어떤 위기관리 목표를 세우고 있는가에 대한 충분한 내부 공유가 필요하다는 정도가 중요한 교훈이 되겠다.

014

기업이 해법을 몰라서 못한다는 오해

일반인들은 물론이고, 심지어 언론사 기자들의 경우에도 특정 기업에 위기가 발생하면 자기 나름의 취재를 기반으로 그 회사의 위기관리 방식에 대해 개인적인 의견을 갖게 된다. 이러한 의견들의 대부분은 해당 기업 홍보실의 대응 방식이나 홍보실 핵심 인력에 대한 뒷이야기, 혹은 대표나 일부 고위 임원으로부터 전해 들은 단편적인 내부 정보에 그 기반을 두고 있다.

누가 보아도 뻔한 해결책을 실행하지 못한 채 안절부절못하는 것처럼 보이는 기업은 많다. 전혀 상황을 인식하지 못하고 우왕좌왕하는 것처럼 비치는 기업도 꽤 보인다. 심지어 큰 위기가 발생했는데도 기자가 보기에 별로 위기의 심각성을 느끼지 못하고 있는 것처럼 보이는 기업도 있다고 한다.

“아직 정신을 못 차렸다”, “더 혼나 봐야 한다”, “개념 없이 대행사만 보내서 기사에 대해 하소연만 하더라” 등등, 자신이 접한 단편적인 장면을 근거로 해당 기업의 위기관리에 대해 개인적인 평을 이야기하곤 한다.

기업의 위기관리 현장 내부 깊숙이 접근해 본 경험이 많지 않은 일반인들이 주로 가지는 기업과 위기관리에 대한 공통적인 오해를 몇 가지 꼽아 보려 한다. 그리고 그와 함께 실제로는 내부에서 어떤 현상이 벌어지고 있는지에 대해서도 현실감 있게 그려 보고자 한다.

위기인데도 기업은 듣지 않는다?

기업에게 위기 시 리스닝하라는 조언을 하는 분들이 많다. 공중과 이해관계자의 목소리를 잘 새겨들으면 거기에 위기관리의 해답이 있는데, 그걸 잘 못한다고 지적한다. 일부 화난 공중은 위기가 발생하니까 기업은 아예 입과 귀를 막고 모르쇠로 일관하는 것 아니냐는 오해를 한다. 하지만 정말 그럴까? 그렇지 않다.

대부분의 기업은 일단 위기가 발생하면 평시보다 수십에서 수백 배 더 많이 보고 듣는다. 모니터링의 영역과 빈도를 급격하게 늘린다. 자사에 대한 부정 기사가 수백 개라 해도, 그 기사 하나하나를 밀줄 치며 읽으며 뉘앙스를 해석한다. 온라인과 소셜미디어상에서 부유하는 엄청난 목소리들을 정리 분석한다. 하루에도 수없이 쏟아지는 이해관계자와 영향력자들의 전화를 받으며 온도를 감지한다. 위기 시에 눈이나 귀를 막고 있는 기업은 없다. 브레이크가 듣지 않는 차가 시속 100킬로 이상으로 달리고 있는데, 눈과 귀를 막고 있는 운전자를 상상할 수 있을까?

문제 해결을 위한 해법을 잘 모른다?

언론을 보든, 국회에 나가 보든, 사회 전문가들의 주장을 찾아보든, 심지어 일반 시민들이 써 놓은 소셜미디어 포스팅을 봐도 해답이 뻔해 보이는데 기업만 해답을 모르는 것 같다. 해법을 찾지 못하니 계속해서 지지부진한 대응만 하는 것처럼 보인다. 직접 만나 그 회사 핵심 임원에게 조언했는데도 감감무소식인 상황을 보니, 답을 줘도 답인 줄 모르나?

오히려 반대다. 당면한 위기를 어떻게 해야 해결할 수 있을까에 대한 해답은 그 위기관리 주체인 기업이 아마 제일 잘 알고 있을 것이다. 해답을 일반인들보다 훨씬 깊이 있게 파악하고 있다. 문제는 그 해답이라는 것을 기업의 최고 의사결정자가 해답이라고 인정하지 않는다는 점이다. 유일한 해답이 아닐 수도 있으니, 다른 해답을 찾아보라 지시하는 경우도 있다. 즉, 그 최고 의사결정자는 공통적으로 언급되는 해답을 선뜻 받아들이지 않는 것이다. 그 회사의 임직원들은 최고 의사결정자가 좋아할 만한 또 다른 해답을 찾기 위해 노력하고 있는 중이다.

위기관리에 ‘위’자도 모르는 것 같다?

그 기업이 위기관리를 제대로 모르는 것 같다는 평가도 많다. 내부적으로 봐도 위기관리 경험이 있는 사람이 없는 것 같고, 홍보실이나 핵심 임원들이 움직이는 것을 보면 중구난방이니 아무래도 전문가가 필요할 것 같다. 갈피를 못 잡고 개념이 약해 보이며, 무엇을 어떻게 해야 하는지에 대한 감이 전혀 없는 것 같다?

이 또한 오해다. 위기관리는 기업이 상당 수준의 위험을 감수하면서도, 어떻게든 움직여 해결 방안을 만들려고 하는 아주 진지한 행위다. 일반인들의 생각보다 기업은 더 많이, 다양하게, 그리고 자주 움직이며 위기관리를 수행한다. 수면 위에 고요히 떠 있는 백조처럼 보이지만, 그 발은 쉴 새 없이 움직이고 방향을 튼다. 누군가 내부에서 중심(Anchoring)을 잡아주지 못하고 있는 것처럼 보이지만, 실제로 그 누군가는 항상 존재한다. 그 누군가

에 의해 자신들이 할 수 있는 영역 내에서 할 수 있는 대응을 불철주야 열심히 하고 있는 것이다. 위기를 어떻게 관리해야 하는지에 대해서는 대부분이 이미 잘 알고 있다.

해야 할 것은 안 하고, 하고 싶은 것만 한다?

대대적으로 국민 앞에 나와서 사과하라는 여론이 많은데, 이상하게 그 회사는 언론사를 찾아다니며 광고 협찬 딜에 전력을 쏟고 있다. 지금 이 상황이 그런 식으로 해결될 건 아닌 것 같은데, 그 회사 고위 임원들은 언론사 데스크를 연이어 만나며 사정한다. 국회에서도 밤을 새우며 많은 사람을 만난다. 변호사들과 규제기관 담당자 라인을 확보하기 위해 동에 번쩍 서에 번쩍 한다. 해야 할 건 안 하고 엉뚱한 짓을 하는 걸 보니 위기관리를 잘 못하는 것 아닌가?

아니다. 나름대로 자신들의 조작적 정의에 기반한 위기관리 계획을 성실히 실행하고 있는 것이다. 해야 할 일에 대한 정의는 그 위기를 바라보는 주체가 누구인가에 따라 다양하게 나뉠 수 있다. 기업 측에서는 자신들이 현재 하고 있는 대응이 바로 해야 할 일이라고 굳게 믿는다. 일단 실행이 적극적으로 되고 있다면 최고 의사결정자의 의지가 다분히 반영된 것이다. 그래서 기업 차원의 지원도 뒷받침되고 있는 것이다. 그것이 해야 할 일이 아니라면 무엇이 해야 할 일이란 말인가? 단지 하고 싶어서 하는 일이라고? 솔직히 실무자도 그런 대응을 하고 싶어 하지는 않는다. 그냥 그것이 해야 할 일이라고 믿고 하는 것이다.

우선순위나 타킷에 대한 생각이 없다?

그 기업의 위기관리를 보면 두서없어 보인다. 주요 언론에서 다룬 부정 보도에 대해서는 감내하면서, 온라인 소형 매체의 부정 기사에 대해서는 언론 위에 제소하거나 기자 대상으로 내용증명을 보낸다. 여기저기에서 밀어내

기나 물타기 방식으로 여론 희석을 시도하는데, 언론 기사는 계속 쏟아지니 밑 빠진 독에 물 붓기 형국으로 보인다. 뭐가 중요하고 시급한지에 대한 개념이 없는 것 아닌가?

아니다. 기업 내부는 그렇게 단순하지는 않다. 온라인 일부 매체에 대한 강력한 대응은 내부에서 신중히 결정된 대응일 뿐이다. 여러 사후 효과를 기대하고 변호사들을 대거 투입해 봉쇄 활동을 하는 것뿐이다. 그 일 때문에 다른 대응을 못 한다고 생각하지는 않는다. 밀어내기나 물타기가 별 효과 없어 보이지만 실제로는 그렇지 않다. 최고 의사결정자 그룹이 매시간 온라인과 소셜미디어를 모니터링하는데, 최고 의사결정자 그룹의 눈에 조금이라도 덜 띈다면 그것만으로도 성과는 있는 셈이다. 기업이 하는 모든 실행은 최고 의사결정자의 판단을 기준으로 설계된다고 해도 틀리지 않다. 기업은 그런 위기관리를 일관되게 수행하는 것이다.

듣다 보니 무섭다. 수면 하에서 무언가 꾸미고 있다?

어떤 매체를 보니 열심히 그 회사를 취재하다가 갑자기 취재를 접었다. 부정 기사가 갑자기 사라지고, 주목받았던 폭로자도, 그가 올린 온라인 포스팅도 함께 사라졌다. 정치권도 갑자기 조용해졌다. 다른 이슈가 터져 주목을 덜 하는 건지 이제 별 이야기가 나오지 않는다. 대체 그 기업은 어느 정도의 영향력을 가진 걸까? 로비와 대관, 언론과 NGO 쪽에 막대한 예산을 쏟아더니 그 효과가 나타나는 걸까?

그런 경우도 있을 수는 있다. 하지만 실제로는 별로 예상하지 못했는데 그냥 상황이 그렇게 되어 버린 경우가 더 많다. 취재를 스스로 접은 매체에 대해 회사가 접촉조차 해본 적이 없는 경우도 허다하다. 그냥 취재하다 보니 기삿거리가 안 되었을 수도 있다. 사라진 폭로자에 대해서도 잘 모른다. 자기 개인적인 어떤 문제가 있을 수도 있겠다. 각종 대외 관계 관리 예산은 어제오늘의 이야기가 아니니 이번 위기관리와 직접적인 관계가 없을 수도 있

다. 외부에서는 위기관리하는 기업을 딱 두 가지로 보는 듯하다. 무능력자 또는 슈퍼맨. 즉, 기업의 실제 모습은 잘 모른 채 하는 단순한 감상평이라는 의미다.

그럼 최고 의사결정자의 의중만 따르면 된다?

이런 실제 상황을 들어보면, 기업 구성원들은 모두 최고 의사결정자의 의중에 따라 움직이는 부대 같다는 생각을 하게 된다. 외부 조언이나 상황의 맥락, 타깃과 우선순위 전략이 어떠한든 최고 의사결정자의 의중과 선호가 그토록 중요한 것인가 하는 의문이 든다. 위기관리 원칙이나 이론과는 상당히 거리가 먼 현실 같다. 이론적으로는 리더의 결단과 철학, 원칙과 가치를 중심으로 위기를 해결하는 것을 지향하지만, 실무자들이 단순히 리더의 의중에만 따른다면 그것은 해결보다 미봉이나 모면에 그치지 않겠는가?

맞다. 그러나 먼저 중요한 것은 최고 의사결정자의 의중과 선호다. 그것이 곧 그 기업의 실질적인 위기관리 전략이기 때문이다. 그 전략이 제대로 실행된다면 그 위기관리는 절반 이상 성공한 셈이다. 물론 그 실행들이 적절한 효과까지 생산해 낸다면 더욱 성공적일 것이다. 최고 의사결정자가 원칙과 철학을 가지고 결단을 내리며, 여론의 맥락을 읽는 정무감각과 과감한 재발 방지 의지를 갖추고 있다면 최상의 시나리오다. 그러나 조직적인 위기관리 체계와 최고 의사결정자의 개인적 판단은 현실에서 서로 얹혀 있다. 우선 최고 의사결정자의 의중이 그대로 실행에 옮겨지는가, 그리고 그것이 이상적인 결과를 생산할 수 있는가는 조직 체계에서 무엇보다 중요한 요소다.

이상과 같은 생각들이 일반인들이 가지는 기업 위기관리에 대한 공통적인 오해들이다. 모든 기업은 위기관리를 한다. 물론 잘하는 것과 그냥 하는 것은 다른 의미이지만, 일단은 열심히 한다. 해법도 이미 알고 있다. 다만 그 해법을 내부에서 수용할 수 있느냐는 또 다른 차원의 문제다. 최고 의사결정

자가 선호하는 해법을 찾았다면, 그 실행에 있어서 대부분의 기업은 최선을 다한다. 그 방식에 대해 외부에서 비판할 수는 있으나, 그것이 대응의 실체라는 점은 부인할 수 없다.

운칠기삼이라고 하듯, 운이 좋아서 위기가 빨리 해결되는 기업도 꽤 된다. 처음부터 마지막까지 최고 의사결정자의 의중이 일관되게 반영된 위기관리에 최선을 다했다면, 해당 위기관리팀은 사후에 내부에서 좋은 평가를 받는다. 그 외의 다른 평가나 비판은 현장 실무자들에게는 전혀 다른 주제다. 일단 임원과 직원들이 부정적인 책임에서 자유로워지는 결과가 나온다면, 그것만으로도 그들에게는 성공인 셈이다.

이처럼 이론적이고 당위적인 위기관리와 실제 현장의 위기관리는 다른 점이 많다. 정확하게는 ‘현실적인 부분들’이라고 해야 할 것 같다. 현실을 완전히 배제한다면 그 위에 형성되는 이론과 당위는 어떤 의미를 가질 수 있을까? 반대로 이론과 당위가 하늘에서 뚝 떨어진 것이 아닐 텐데, 현실만 강조하며 등을 돌리는 위기관리란 또 어떤 의미일까? 어디서부터 어디까지 균형을 잡아 이루어 내야 좋은 위기관리가 될 수 있을까 하는 질문이 우리에게 남겨진 숙제다.

015

경영진은 위기관리를 이미 안다는 오해

이슈관리와 위기관리 전반에 대해 기업 경영진들과 이야기 나누다 보면 기업들에게는 어느 정도 공통적인 생각과 니즈가 존재한다는 것을 알게 된다. 기업 이슈나 위기에 대한 관리가 지속적으로 힘들고 어려워져 간다는 생각이 그중 하나다. 예전에는 문제가 아니었던 것이 이제는 문제가 되는 세상

이 되었다는 이야기도 한다. 이제는 사업만 잘해서는 충분하지 않은 환경이 되었다는 공감대도 존재하는 것 같다. 세상 여론이 무섭고 두렵다 하는 경영진도 이전보다 많아졌다.

그와 함께 기업 경영진이 보는 이슈관리나 위기관리에 대한 공통적 오해도 발견된다. 대부분 오해는 경영진이 이슈관리나 위기관리를 깊이 고민하고 학습할 기회가 많지 않았기 때문이기도 하고, 몇몇 실전 경험에서 얻은 인사이트가 그 기반이 되기도 한다. 이렇게 했더니 위기관리가 되더라 하는 것이다. 그중 일부는 인과관계에 의문이 생기는 경험담도 있고, 단순히 운이 좋아서 그런 대응이 통했을 것이라는 추측이 가능한 케이스도 있다.

여기에서는 기업 경영진이 일반적으로 가지는 이슈관리 및 위기관리에 대한 중요한 오해에 대하여 정리해 본다. 많은 기업 경영진 대상 워크숍, 트레이닝, 시뮬레이션, 자문 등을 진행하면서 자주 듣게 되는 이야기를 그때 그때 정리해 모아 보았다. 과연 기업 경영진들은 이슈관리와 위기관리에 대해 어떤 생각을 하고 있을까? 어떻게 오해하고 있을까?

일선 직원들의 위기관리 마인드가 중요하다?

독자들께서도 자사의 기존 위기관리 강의나 워크숍 성격을 되돌아보면 좋겠다. 대부분 위기관리 교육은 직원들이 대상이 되어 있을 것이다. 물론 대표이사과 핵심 임원에게 지속적 교육 훈련 기회를 제공하는 대기업들도 있다. 하지만, 일부 대기업을 제외한 여러 기업들에게 위기관리는 주로 일선 직원들의 학습 과제로 강조되고 있다.

하지만, 이런 생각은 절반만 맞는 반쪽의 오해다. 위기관리 마인드를 중심으로 보자면, 경영진의 위기관리 마인드가 무엇보다 우선이다. 경영진이 얼마나 강력한 위기관리 마인드와 민감성을 가지는가에 따라 위기 발생 빈도나 강도는 크게 변화한다. 경영진이 제대로 된 위기관리 마인드를 갖추고

있다면, 직원들은 그에 따라 위기관리 마인드를 억지로라도 갖추게 된다. 만약 직원들에게 위기관리 마인드가 전혀 없다 느껴진다면, 먼저 핵심 경영진의 위기관리 마인드와 그에 따른 노력을 살펴보아야 한다.

직원들이 보고를 안 해서 위기관리가 어렵다?

사실 위기는 경영진이 모여 앉으면 그다음에 일어난다. (그 전에는 상황이 위기라 정의조차 되지 않는다) 보고가 일부 잘못되었다고 해도 의사결정 단계에서는 좀 더 나은 결론을 내 주어야 위기관리가 가능해진다. 하지만 많은 경우 의사결정 단계에서의 주저함으로 인해 가장 많은 시간이 소모된다. 의사결정에 참여한 경영진은 반복적으로 일선에 추가 보고를 요구한다. 중복된 보고를 두고 중복된 토론을 한다. 위기 발생 후 일정 기간 동안 위기 대응을 위해 모인 위기관리위원회의 토론 내용을 보면 상당 부분 중복되고 반복되는 상황 정보 교환으로만 채워진다.

의사결정을 기다리며 대응 준비하는 일선 팀장들은 애가 탄다. 의사결정이 지연되는 동안에도 일선의 상황은 계속 변화한다. 지속 변화되는 상황을 보고하면 또다시 의사결정에는 랙(지연 현상)이 생긴다. 대표이사 같은 분이 주도적인 앵커 역할을 하며 나서면 결론이 나는데, 그때까지는 혼돈의 시간만 계속되는 것이다. 제3자 컨설턴트 시각에서 보면 보고보다 의사결정의 지연이 상대적으로 더 위험한 위기 요소다.

침묵이나 무시도 위기관리다?

침묵하거나 무시해서 이슈나 위기 상황이 마무리되는 케이스도 있기는 있다. 하지만, 침묵이나 무시가 언제나 유효한 대응 전략이 되지는 못한다. 일정 수준 이상의 이슈나 위기에 대해서는 침묵이나 무시가 오히려 화를 부른다. 분명한 것은 전략적이고 준비된 대응이 디폴트(기본값)라는 원칙이다. 그 전략적이고 준비된 대응의 방식 속에 일부 침묵이나 무시 전략이 포함되

는 것뿐이다. 침묵이나 무시 전략을 실행하더라도, 언제든지 상황 변화에 따라 적극적 대응을 개시할 수 있도록 준비를 완료하고 침묵 또는 무시해야 한다는 것 또한 중요한 원칙이다.

그에 더해 침묵이나 무시 전략의 지속적 실행은 매우 어렵다는 것도 미리 이해할 필요가 있다. 기업이라는 조직은 수많은 구성원들과 그에 연결된 수많은 이해관계자들의 모임이다. 이 수많은 입과 행동을 해당 기업이 완전하게 통제할 수 있다면 좋겠지만, 대부분은 그런 통제력을 완벽하게 발휘하지 못한다. 커뮤니케이션 창구일원화조차도 어려워한다. 자사는 침묵과 무시 전략을 택하려 했지만, 결과적으로는 여기저기 준비되지 않은 커뮤니케이션이 새어 나가 상황이 크게 악화되는 경우가 많다. 침묵과 무시 전략이 쉽고 간편한 것은 절대 아니다.

원점관리에 전례를 남기면 안 된다?

부정적인 이슈나 위기 상황을 장기화하는 공격성을 지닌 사람이나 사람들을 원점이라고 부른다. 그런 경우 기업에서는 더 이상 상황에 끌려다니지 않기 위해 원점을 관리하려 한다. 그 원점을 만나기도 하고, 회유하기도 하고, 어느 정도 보상을 통해 더 이상의 공격성을 제어하려 시도하는 것이다. 이런 경우 일부 경영진은 반론을 제기한다. “한번 그렇게 원점관리를 하면, 이후 그런 전례를 노려 더 다양한 원점이 등장할지도 모르는데, 그렇게 해야 하는가?” 질문하는 것이다. 이 경우 최고 의사결정자는 말 그대로 미래 상황을 예상해 보고 원점관리를 주저하게 된다. 이번이 나쁜 전례가 되면 안 된다는 편에 서게 되는 것이다.

그러나, 이 예상과 의사결정에는 아주 심각한 전제가 있다. 이번과 유사한 문제가 또 발생할 것이라는 전제다. 이번 결심을 통해 원점관리를 힘들게 했다면, 이후 이와 같은 상황이 다시는 발생하지 않게 해야 하겠다는 결심

도 중요한 것이다. 앞으로 계속 이런 일이 반복될 것 같으니, 원점관리를 그렇게 전향적으로 해서는 안 된다는 생각은 바람직한 이슈나 위기관리에 대한 것이 아니다.

어쩔 수 없으니 사후 위기관리가 중요하다?

일어날 일은 일어나게 되어 있다고 이야기하는 경영진이 있다. 사람이기 때문에 모든 문제를 다 방지할 수는 없다는 이야기도 한다. 미연에 위기를 방지하는 것이 가장 좋겠으나, 그 발생을 방지하는 것이 여의치 않기 때문에 일단 사후 위기관리 대책을 세워야 한다고 급해하는 경영진도 있다.

사전에 실행하는 위기관리의 종류에는 방지도 있겠지만, 완화라는 방식도 있다. 지연이라는 방식도 있다. 실제 위기가 발생하더라도 그 파괴력과 후유증을 최소화할 수 있는 다양한 사전적 방법이 있다. 어쩔 수 없다는 말은 그러한 여러 사전적 대비를 다 해 본 후이나 할 수 있는 말이다. 그것이 체념의 의미여서는 안 된다. 대비하여 준비하지 않고 사후 위기관리에만 운을 거는 것은, 아무 훈련이나 노력 없이 챔피언과의 복싱 매치를 위해 링 위에 오르는 모습과 같다. 사전에 어쩔 수 없는 상황은 없다고 믿어야 한다.

사전관리 비용이 아깝고 소모적이다?

기업에서 내부적으로 운영하는 사전적 위기관리 예산은 얼마나 될까? 구체적으로 사전적 위기관리라는 항목의 예산이 존재하는지도 모르겠다. 평시 교육 예산이나 각 부서의 운영 예산 속에 일부 포함되어 있는 경우가 일반적일 것이다. 사전 위기관리 예산을 설정하자고 하면 경영진은 그 예산을 통해 진행하는 업무인 교육과 훈련, 관리 시스템 구축, 매뉴얼 업데이트, 전담팀 운영, 시뮬레이션 실행 등이 상당히 소모적이라 지적한다. 밑 빠진 독에 물 붓는 느낌이라고 이야기하는 경영진을 만나 본 적도 있다. 10년에 한번 터질까 말까 하는 상황을 대비해 그렇게 조직을 장기간 운영하는 것이 과연 효율적인가 질문하는 경우도 보았다.

이는 기본적으로 경영진이 비교 판단할 주제라고 본다. 일단 그러한 사전적 위기관리 예산과 노력이 부담이라면, 그런 사전 투자 없이 위기가 발생했을 때 예상되는 부담의 규모도 산정해 상호 비교해 보는 것이다. 사후 상황 관리 비용, 커뮤니케이션 비용, 이해관계자 관리 비용, 대응 조직 운영 비용, 위기로 인한 사업적 영향과 부담, 이후 사업 진행 시 추가로 부여될 부담, 위기 대응을 위한 여러 자문 비용, 소송 대응 비용, 관련 임직원 일신상 비용, 상황 복구에 소요될 비용, 이후 중장기 기업 정상화 비용 등을 세부적으로 따져 볼 필요가 있다. 산정 후 사후 위기관리 예산이 사전 위기관리 예산보다 훨씬 적고 덜 부담스럽다면 사전 위기관리 예산을 편성할 필요는 없을 것이다. (사실 그런 경우는 이슈나 위기가 아니라 그저 해프닝인 상황일 것이다)

처음 경험해 본 위기라 잘못 대응할 수도 있다?

자사에게 낯선 위기라 해도 조금만 눈을 들어 평소 관심을 가졌더라면 충분히 알 수 있던 위기였을 것이다. 아마 더 찾아보면 자사가 십여 년 전에 실제로 경험했던 위기였을 수도 있다. 사회적 논란에 휩싸인 자사 부정 이슈나 위기 상황이 자사 경영진에게는 낯설게 느껴질 수 있지만, 그 상황을 바라보는 공중이나 이해관계자들에게는 그리 낯선 것이 아닐 수도 있다는 사실을 이해해야 한다.

처음 경험해 본 위기라고 해도, 그 위기 자체가 낯설어서는 안 된다. 평시 전사적으로 얼마나 기업 이슈나 위기에 대한 민감성을 발휘해 왔는가에 대한 방증이기도 하기 때문에 낯설이란 있어서는 안 된다. 다른 회사의 문제가 우리에게도 똑같이 발생할 수 있을까? 우리는 저 회사보다 저런 위기에 대한 관리를 더 잘할 수 있을까? 잘하기 위해 우리는 어떤 노력과 투자를 해야 할까? 이런 사전적 논의는 필수적이다.

공중 대부분은 이 논란이 의미 없다고 볼 것이다?

기업의 부정 이슈나 위기는 국민투표처럼 국민의 얼마가 인지하고 있는가, 그중 몇 %의 국민이 부정적 인식을 하고 있는가 같은 방식으로 평가할 수는 없다. 아기들이 먹는 분유에 문제가 발생했다고 할 때, 가장 중요한 위기관리 대상은 그 분유를 사서 아기들에게 먹이고 있는 아기 엄마와 아빠들이다. 그 외에 그 분유를 유통하는 유통처들과 거래처들, 그리고 정부의 규제 감독 기관 등이 중요한 이해관계자 및 영향력자들이 된다. 상황이 악화됨에 따라 추가적으로 많은 개입자들이 늘어난다. 일반적인 이슈나 위기에 공중 대부분이 분석의 모수가 되지 않는다는 것이다.

기업 주변의 그런 이해관계자와 영향력자들에 대한 정확한 시각과 이해가 있어야 이슈 및 위기관리는 제대로 실행될 수 있다. 그들은 언제나 얼마든지 우리 회사에 큰 피해를 줄 수 있는 성격의 그룹들이다. 이슈 및 위기관리에서 분석해야 하는 여론이라는 것도 사실은 국민 여론이 아니라 이해관계자와 영향력자들의 인식과 의견이 중심이다. 국민 모두가 주목하고 부정적인 관심을 가진다면 그것은 재앙이다.

우리 경영진의 정무감각은 충분하다?

최근 들어 기업에서는 경영진의 정무감각(또는 여론감각)을 키워야 한다는 니즈가 늘고 있다. 그런 일부 기업을 제외한 다른 기업에서는 경영진이 왜 정무감각이라는 것을 키워야 하는지에 대한 이해가 적다. 정무감각 자체에 대한 기업의 관심도 적은 것이 사실이다. 따라서 대부분 기업의 정무감각은 아직 충분하지 않다.

워런 버핏은 뉴스페이퍼 테스트라고 해서 “기업 경영진이 중요한 의사결정을 내릴 때 내일 아침 신문에 그 결정 내용이 구체적으로 실려도 떼뻗해야 한다는 생각으로 의사결정을 테스트하라” 조언한다. 이 이야기를 국내 일

부 기업에서는 언론관계 중요성이나 언론을 관리해야 한다, 미디어를 이해 하자는 식으로 해석하는 경우도 있다. 워런 버핏의 이야기는 온전히 정무감 각에 대한 이야기다.

매출에 큰 타격이 없는 위기는 위기가 아니다?

이 또한 기업 부정 이슈나 위기 케이스에 대한 풍부한 돌아봄이 부족해 발생하는 흔한 오해다. 매출에 큰 타격은 없었지만 또는 매출이 일시적으로 빠 지기는 했지만, 그럼에도 불구하고 그 이슈나 위기로 인해 아주 중대한 피해를 입은 국내 기업들은 찾아보면 꽤 많다.

이후에도 상당한 후유증이 남아 계속해 여러모로 고생하는 기업 사례들도 흔하다. 위기관리 명언에 “지진으로 죽는 사람은 없지만, 지진으로 무너진 건물 때문에 죽는 사람은 많다”는 이야기가 있다. 부정 이슈나 위기 발생 시 매출이나 주가의 일시적 하락은 지진으로 인한 단순한 흔들림 현상일 뿐이다.

언론이 예전 같은 힘이 없다?

그렇다면 발생하는 기업의 부정 이슈나 위기는 대체 누가 발견하고 확산시키고 악화시킨 것인가? 언론이 힘이 없다면 그 많은 소란과 논란 그리고 쟁점은 어디에서 만들어지는가? 네이버와 같은 포털에서 막대한 정보 공유와 열람이 이루어지는 섹터는 어디인가? 언론이 없다면 온라인 커뮤니티나 메신저 정보방이 그 역할을 완전히 대신할 것일까?

기업 이슈나 위기가 발생했을 때 “언론은 힘이 없다”고 이야기하는 사람은 만나 본 적이 없다. 평시에는 그렇게 이야기하는 분이 많은데, 신기하게도 실제 이슈나 위기가 발생하면 그런 주장은 사라진다. 왜 그런 현상이 발생할까? 언론 비즈니스나 신문지가 죽었다는 주장은 일견 의미가 있다. 하지만, 언론은 죽지 않았다. 달라진 미디어 환경에서 언론은 더욱더 큰 파워

를 가지게 되었고, 그 파워는 기업의 부정 이슈나 위기 시에 압도적 파괴력으로 다가오는 것이 현실이다. 예전 같은 일부 통제가능성도 이제는 무의미해졌을 정도의 압도적인 파괴력을 가지게 되었다.

이와 같은 오해들은 구체적으로 토론하고, 의견을 나누다 보면 대부분 경영진이 이해하게 되는 주제다. 경영진이 평소 얼마나 기업 이슈나 위기관리에 대해 많은 생각과 고민이 있었는지가 핵심이다. 깊이 생각해 보고 살펴본 경영진들은 오해가 적다. 기업의 위기관리 실무자들은 이 부분에 주목해야 한다. 이슈나 위기에 대한 경영진의 오해를 지속적으로 줄여 나가는 노력도 중요한 사전적 위기관리라고 볼 수 있기 때문이다.

016

이론과 원칙대로 위기가 관리된다는 오해

부서가 새롭게 위기관리 업무를 담당하게 되거나, 위기관리를 실행하는 부서에서 일을 시작하게 되는 실무자들은 일단 서점에서 위기관리 이론서를 찾아 읽는다. 국내외 학자들의 책을 가장 먼저 들춰 본다. 일부는 해외 실무자들의 경험 서적을 주문해 읽기도 하지만, 아직도 위기관리 실무자들은 1980년대 이후 쓰인 케이스와 이론서를 기반으로 위기관리에 대한 개념을 접하고 있다.

이런 환경에서 위기관리 실무자들은 대부분 이론과 현실의 괴리에 대한 다양한 고민을 토로한다. 많은 케이스들이 오래된 해외 사례라는 것도 아쉬워한다. 한국적 상황에 맞는 한국적 위기관리 방법론은 어떤 것이 있는지를 질문한다. 일부 적극적인 위기관리 실무자들은 타사나 경쟁사 케이스를 분석해 보면서 실무 인사이트를 얻으려 애쓰기도 한다. 하지만 각 기업별로 사정과 상황이 다르다는 현실적 토로는 이어진다.

위기관리 이론이나 실전 인사이트가 쓰여 있는 책들은 다양하게 존재하지만, 그들이 주장하는 원칙이나 방법론은 상호 간에 유사하다. 그도 그럴 것이 위기관리 원칙과 방법론이 서로 전혀 다르고 수없이 많다면, 그것은 제대로 된 원칙이나 방법론이 존재하지 않는다는 의미이기 때문이다.

그러나 저자들이 위기관리 서적에 쓰지 못하거나, 쓰여 남겨지는 데 적절하지 않은 일부 원칙과 방법론은 분명 존재한다. 그런 류의 원칙과 방법론을 기본적으로 부정적이거나 탈법적인 것으로 해석할 필요까지는 없다. 그들 대부분은 실제 기업 내부의 사정과 현실을 그대로 반영한 것이며, 위기관리 주체가 따라야 하는 당위성을 일부 대체하는 유효한 기술적 원칙일 뿐이다.

여기에는 두 가지 목소리를 함께 옮긴다. 하나는 일선에서 위기와 싸우는 실무자들이 이론과 현실 사이에서 부딪히며 쌓아 온 말들이고, 다른 하나는 필자가 현장에서 얻었지만 일반적인 책에 쓰기는 조심스러웠던 원칙들이다.

스트리트 파이터들의 위기관리 이론

위기관리에 있어 정답이 없다는 것은 누구나 알고 있다. 하지만 일선에서 위기관리에 상당 시간을 보내는 기업 내부 담당자들의 평소 이야기에 대해 함께 생각해 보는 기회는 필요하다. 그 이야기들을 ‘스트리트 파이터들(street fighters)의 위기관리 이론’이라 이름 지어 정리해 본다. 일선에서 위기와 싸우는 실무자들의 이야기이니 일부 상식과 다른 이른바 이론이 있을 수 있다는 점은 미리 감안하고 보자.

(분명히 해 둔다. 아래는 필자가 원하는 원칙이 아니다. 현장 실무자들의 자조와 타협이 담긴 말이다. 그중 몇몇은 이 책의 다른 꼭지들이 말하는 원칙과 정면으로 어긋난다. 그 어긋남 자체가 위기관리 현장의 실상이기에 가감 없이 옮긴다. 아래 소제목에 붙인 큰따옴표는 현장에서 들리는 말이라는 뜻이다.)

“사전 위기관리보다 사후 위기관리가 더 편하다. 때때로 사후 위기관리가 더 싸다”

사전 위기관리처럼 경계가 넓고, 여러 부서가 얹혀 있는 주제가 없다. 정확하게 사내에서 누가 위기관리 매니저 역할을 해야 하는지도 정해져 있지 않다. 업무상으로는 정해져 있다 해도 권한이 없거나 약하다. 사전 위기관리라는 개념은 좋은데, 일단 위기가 터지면 사전에 진행했던 모든 노력들이 물거품이 된다. 10년에 한 번 발생할까 말까 하는 위기를 가지고 정기적으로 진단하고 대응 훈련하고 매뉴얼을 수정해 가는 것도 소모적으로 느껴진다. 차라리 실제 위기가 발생하면 그때 가서 관리 노력을 하는 것이 더 편하고 저렴할 수 있다.

“위기관리보다 사과가 더 쉽다. 때로는 사후 사과가 더 효과적이다”

위기의 핵심 분야를 들여다보면 거의 대부분 상당한 예산이 든다. 개선이나 재발방지가 제대로 되지 않는 이유가 그 때문이다. 일단 위기관리를 위해 사과를 하고 개선과 재발방지 약속은 하지만, 대체 누가 그 예산에 대해 책임을 질 것인가는 항상 숙제다. 사전에 그런 엄청난 예산을 쏟아부어서 위기관리를 한다는 것은 더욱 말이 안 된다. 그래서 위기가 발생하면 사과가 가치를 빛낸다. 말 한마디로 천 냥 빚을 갚을 수 있다고 하지 않나?

“잘하건 못하건 그 평가는 결국 정신승리에 기반한다. 때로는 멋진 정신승리가 진정한 위기관리보다 낫다”

위기관리를 고생해서 했는데, 언론이나 전문가들이 위기관리 문제를 지적하면 그보다 억울한 게 없다. 위기보다 억울한 게, 위기관리에 대한 잘못된 평이다. 반대로 제대로 위기관리를 한 것이 없는데도, 여기저기에서 위기관리 잘했다는 평을 들을 때도 있다. 그런 경우 경영진부터 사내 분위기는

확 바뀐다. 그래서 일단 위기가 발생하면 위기관리를 하고 그 내용을 몇몇 기자에게 알려 줘 긍정적인 평가 기사를 내보내기도 한다. 그걸 통해 VIP께서 잘했다 한마디 하면 그 위기관리는 성공한 것일 수 있다.

“망신이나 수치스러움은 길게 보면 순간이다. 건디는 게 곧 위기관리인 경우도 많다”

맷집을 기르라는 말도 하지 않나? 일단 거의 모든 위기는 발생하면 일정 기간 각종 비판과 욕설을 받는 것은 기본이 되었다. 그런 통과 의례가 없으면 사실 위기도 아니다. 위기가 발생했을 때 망신이나 수치스러움을 견디지 못하는 기업은 더 위험해질 수 있다. 그렇다고 기업이 뻔뻔하라는 이야기는 아니다. 참고 일정 기간을 견디라는 의미다. 외부의 부정적인 여론에 너무 단편적으로 반응하다 보면 전략적이지 못한 성급함을 드러낼 수도 있다.

“논란이나 논쟁은 가만히 있으면 3일을 못 넘긴다. 그래서 위기관리의 시간은 우리 편이다”

이슈는 이슈가 밀어낸다. 위기는 다른 위기로 대체된다. 물론 논란이나 논쟁에 대해 빠르게 대응하는 것이 유효할 때도 있지만, 그것의 성격을 보고 일정 시간 지켜보는 것이 유효할 때도 있다. 온라인과 소셜미디어상에서는 매시간 계속해서 새로운 논란이 이어지고, 잊혀 간다. 지나고 보면 그때 그냥 그 논란을 좀 더 지켜보았더라면 지금보다 결과가 나았을 것이라는 판단을 하게 되는 경우도 생긴다. 논란이나 논쟁에 있어 시간이 우리 편이라는 생각을 좀 하면 마음이 편해질 수 있다.

“위기 때 평판을 따지는 건, 불난 집에서 꽃병을 챙기는 짓이다. 살아남는 게 우선이다”

일단 살아남아야 나중의 위기도 관리할 수 있고, 명성이나 평판도 회복할 기회가 온다. 특히 평판이나 명성은 위기가 발생했을 때 관리할 수 있는 대상이 아니다. 일단 위기가 발생하면 명성이나 평판은 훼손이 된다. 그 훼손 수준을 어느 정도에 머무르게 하는가는 신경 써야 하겠지만, 너무 결벽증을 가지면 위기관리 과정만 힘들다. 어떻게 해야 살아남아 연속성을 가지고 갈 수 있는지 먼저 생각하는 것이 최종적으로 명성과 평판을 가다듬을 수 있는 기회를 만드는 방법일 수 있다.

“열두 살 때 앓았던 감기를 기억하는 사람이 몇이나 있나? 세월이 약이다. 회복 가능성도 길게 봐야 한다”

실제 여러 케이스를 보아도 해당 기업이 오래전 경험했던 위기를 공중 누구나 정확하게 기억하는 경우는 그리 많지 않다. 그런 위기가 있었지 정도의 인식은 있을 수 있지만, 구체적인 자초지종에 대해 기억하는 경우는 적다. 일단 기업 위기는 10년 정도 지나가면 상당 부분 잊히고 사람들의 인식 속에서 사라진다. 인터넷 검색을 일부러 해 봐야 알게 되는 케이스들도 많다. 세월이 약이라는 말은 그럴 때 쓰는 말이다. 앞으로 어떤 일을 해야 할까 집중하는 게 좋은 전략일 수도 있다.

“위기로 죽은 기업은 없다. 똑같은 위기를 여러 번 만들며 죽어 가는 기업은 있어도”

기업은 사업을 영위하면서 많은 위기를 경험한다. 그것이 자의에 의한 것이건, 타의에 의한 것이건 위기가 없는 기업은 없다. 많은 기업들이 다양한 위기를 경험하지만, 그 위기 한두 번으로 회사가 망하거나, 형편없게 되는 경우는 매우 적다. 물론 유사한 위기를 종종 연이어 만드는 기업의 경우는 달리 보아야 한다. 핵심 사업보다 문제 이미지로 더 유명해진 기업도 있다. 그렇지만 펀더멘털이 강한 경우에는 그럼에도 불구하고 망하지는 않는다. 오명이 기업을 죽이지까지는 못한다는 의미라고 볼 수 있다.

“쓰나미같이 밀려오는 부정 기사. 예전에는 소나기는 맞고 가자, 지금은 구멍정에 매달려 일단 살고 보자”

이제는 위기가 발생하면 언론 기사 모니터링도 힘들어졌다. 기사가 일단 수백 개가 넘어가면 홍보실에서 취합이나 분석도 불가능해져 버린다. 거기에다가 온라인과 소셜미디어 여론까지 모니터링해 보면 이게 뭐 하는 짓인가 하는 자괴감까지 실무자 사이에서 든다. 예전에는 부정 기사나 극단적인 기사들에 대해서는 해당 기자에게 연락을 취해 수정이나 삭제까지도 노력해 보곤 했지만, 지금은 불가능하다. 한두 개면 모르지만, 쓰나미가 오면 일단 살아남을 길을 찾는 게 맞다. 중요한 모니터링 이외에 소모적인 모니터링은 일단 접어야 할 때도 있다.

“위기유발의도를 이기는 위기관리 역량은 없다. 자사를 제대로 보고 위기관리 체계나 방식도 바뀌라”

다른 회사에서 이렇게 시스템을 만들었다는 이야기는 그 회사에서만 통하는 이야기다. 그게 부러워서 우리도 똑같이 그 시스템을 복사해 온다고 실제 위기에서 유효하다는 보장은 없다. 보기에는 좋아도 우리 회사에는 적용하기 어려운 부분이 많다. 그 회사에서는 상식이라 보는 게 우리 회사에서는 상식이 아닐 수도 있다. 그 회사 VIP는 그런 방식을 좋아할지 몰라도, 우리 회사 VIP는 그런 방식을 선호하지 않을 수 있다. 일단 위기유발의도가 사내에 얼마나 존재하는지 측정하는 것이 우선이다. 그 수준에 따라 사전과 사후 위기관리의 비율을 회사에 맞추는 것이 더 현실적일 수 있다.

“위기 때 져들해야 한다는 강박도 버려야 할 때가 있다. 이해관계자 같은 소리 마라. 아군과 적군이 있을 뿐이다”

위기가 발생했을 때 무조건 이래야만 한다는 법은 없다. 만약 문제를 제기하는 상대가 악의적이고 계획적이라면 당당하게 맞서 싸울 수도 있어야 한다. 기업은 더 이상 강자가 아니다. 온라인과 소셜미디어에서 악의를 가

진 공격적 개인 한 명에게도 이기지 못하는 경우가 많다. 그 개인이 회사보다 빠르고 더 자극적인 커뮤니케이션에 능하다. 심지어 언론 플레이까지 더 잘하는 경우도 있다. 세상이 바뀐 것이다. 그들과 맞서 싸울 수 없다면, 완벽하게 위기관리에 성공하기도 힘들다. 싸울 수 있는 개념과 역량을 가지고 있는가 여부가 중요할 수 있다.

“할 수 있는 것은 뭐든 하라. 돈으로 관리할 수 있다면 그건 차라리 쉬운 위기관리다”

우리는 광고 안 한다. 우리는 돈으로 기사를 거래하지 않는다. 기업이 저널리즘에 영향을 주려 해서는 안 된다. 자사에게 유리한 여론을 위해 스핀(spin) 활동을 해서는 안 된다. 이런 원론적인 이야기에만 몰입한 기업은 위험할 수 있다. 핵심은 그런 대응 활동을 정확하게 했을 때 위기관리에 얼마나 효과가 있는지 여부다. 만약 효과가 있다면 해야 한다. 불타는 위기 속에서도 우리는 그런 것을 하지 않는다 하는 것은 위기관리에 대한 강한 의지가 빈약하다는 것을 의미할 뿐이다. 불법만 아니라면 위기관리를 위해 뭐든 해야 하는 경우가 있다.

“기업으로부터 진정한 사과를 원할 뿐이라는 사람을 경계하라. 관리할 수 없는 사람이다”

위기 시 가장 힘든 관리 대상이 ‘진정한 사과’를 운운하는 사람이다. 진정한 사과라는 의미는 사람에 따라 각자 정의와 범위가 다르다. 진정한 사과를 원한다는 사람에게 기업이 사과해서 한 번에 깨끗하게 문제를 마무리한 경우는 없다. 기업이 나름대로 사과를 하면 그 사람은 부족한 부분을 찾아내 다시 사과를 요구할 것이다. 두 번 세 번 사과를 반복하고 그 수위를 높인다 보면 위기관리 주도권은 이미 상대방에게 넘어가 버린다. 사과는 가능한 한 한

번으로 끝낸다는 생각을 가지고 가는 것은 좋은 생각이다. 하지만 상대가 만족할 때까지 사과하겠다는 생각은 현실적이지도 유효하지도 않다. 위기 관리는 단순한 인문학이 아니다.

“추가적으로 이해관계자 개입이 일어날 수 있는 상황이 문제다. 그 외에는 의미 없을 수 있다”

부정적인 기사도 그렇다. 부정적인 온라인이나 소셜미디어 여론도 그렇다. 일부 이해관계자의 불만도 그렇고, 문제 원점의 주장을 볼 때도 기억해야 한다. 해당 상황, 의견, 주장, 메시지가 추가적으로 다른 이해관계자들의 개입에 연결될 수 있는가를 보아야 한다. 만약 그것이 일견 자극적이고 독특한 것이긴 하지만, 이해관계자 개입을 추가로 이끌어 내기까지는 어려워 보인다면 적절하게 로우 프로파일로 관리할 수 있다는 의미다. 반대로 그것이 구조적으로 추가 이해관계자 개입과 바로 연결될 수 있다는 판단이 들면 보다 적극적인 개입과 관리가 필요할 수 있다.

“무시하려면 어떤 경우에도 무시하고, 관리하려면 매번 관리하라. 오락가락하니 밥이 된다. 밥이 되니 장이 선다”

일관성은 지키기 어려운 원칙이다. 하지만 위기 시 대응에 있어 일관성만큼 효과 있는 대응 기조가 별로 없다. 우왕좌왕, 오락가락하게 보이면 일단 위기관리는 물 건너간 것이다. 일희일비해도 문제가 크다. 일단 맞고 가자. 무시하자. 흔들리지 말자. 견디자. 이런 전략적 기조가 세워졌다면 뗏목을 바탕으로 일관되게 견디는 것이 효과적일 수 있다. 중간에 그로기 상태가 와 타월을 던지고 항복을 외치게 되면 문제다. 부정 기사나 여론 건건에 다른 기준을 적용해 개입해도 문제다. 어떤 방향이라도 일단 일관성 있게 끝까지 가면 흥해지지는 않을 수 있다.

“말이 많은 위기관리에는 실행이 적다. 여럿 불러 의사결정하지 마라”

VIP가 혼자 앉아 의사결정해야 하는 순간도 있다. 습관적으로 여러 사람을 불러 모아 합의된 의사결정을 하려고 하지 말자. 많은 전문가들의 의견은 정확히 상황을 파악하고, 대응의 방향을 정하는 데까지만 유효하다. 중요한 결정은 홀로 해야 빠리한다.

“위기 때 어떻게 해야 할지 모르겠다면 하기 싫은 걸 먼저 하라. 그게 답인 경우가 많다”

위기관리를 해 보면 종종 느끼게 되는 것이 있다. 맨 마지막에 했던 위기관리 활동을 맨 처음에 했더라면 좀 더 성공적으로 위기관리를 할 수 있었을 텐데 하는 후회가 바로 그것이다. 개인적으로 불편하고, 하기 어렵고, 하기 싫은 대응이 정답인 경우가 많다. 그걸 하지 않아 왔기 때문에 위기가 발생했을 것이다. 정확하게 대응 방법에 대한 의사결정이 어려우면 한번 기억해 보라. 어떤 대응이 제일 하기 싫은가. 그것이 문제를 풀 열쇠일 수 있다.

“직원, 비서, 운전기사, 식당이나 청소 용역, 경비… 모두가 기자다”

투명사회라고 한다. 하고 싶은 말은 제쳐 두고 해야 할 말만 하라고도 한다. 기자들에게 하지 못할 이야기나 행동이라면 주변 사람들에게도 하면 안 되는 세상이 되었다. 모든 것은 기록을 남긴다. 그리고 그 기록은 시한폭탄이 된다. 스스로 철학과 원칙을 지켜야 위기관리가 가능하게 되었다. 준비하고 연습해서 해야 그나마 통하는 위기 대응이 된다. 자신이 그렇게 하지 못해 발생한 위기에 대해 주변 사람들을 탓해서는 아무 소용이 없다. 세상이 바뀌었다.

이상의 스트리트 파이터 이론은 일부는 농담이나 자조로 해석할 수도 있다. 현실을 어느 정도 반영한 타협이라고 볼 수도 있다. 이런 스트리트 파이터들의 주장의 공통된 핵심은 어떤 기업이라 할지라도 자사에게 맞는 위기관리의 모습이 각자 있으니 그것을 찾아내는 노력을 해야 하겠다는 것이다.

명품 정장이 그대로 멋지기는 할지 몰라도, 나에게 어울리지 않으면 그 정장은 나에게 잘 맞는 싸구려 청바지보다 의미 없을 수 있다. 위기관리 이론서 속 학자들의 이론과 스트리트 파이터들의 이론도 그런 시각으로 볼 수 있다. 자사에게 맞아야 가치가 있는 것이다.

일반적인 책에는 쓰지 못하는 원칙들

가끔 위기관리 강의를 하다 보면, 기업 경영진의 표정에서 ‘공자의 말씀을 하시는군’ 하는 갑갑함을 느낄 때가 있다. 무언가 실제 써먹을 수 있고, 현장에서 바로 통하는 특제 처방을 원하는 것이다. 그 바람대로 만병통치약이나 즉효약까지는 아니지만, 때에 따라 해결사는 될 수 있는 위기관리 아포리즘(aphorism)을 정리해 본다. (아래 보면 기록을 남기지 말라는 원칙이 있는데 결국 이렇게 기록을 남긴다)

큰일일수록 혼자 하라

기업 위기에 있어서 여러 경영진이 관여되어 있는 이슈나 사건이 많다. 그 관행이나 실행에 진짜 문제 소지가 있다면, 관련자와 비밀을 지켜야 하는 사람을 최소화해야 한다. 그래야 사후 위기관리도 간단해진다.

다만 이 말을 문제 있는 관행을 감추라는 뜻으로 읽어서는 안 된다. 앞의 「모든 부정 상황이 위기라는 오해」에서 보았듯, 의도적으로 초래한 문제는 애초에 위기관리의 대상이 아니다. 여기서 말하는 것은 민감한 사안일수록 관여하는 사람을 줄여 정보가 새고 말이 엇갈리는 것을 막으라는 의미다.

감정 대신 주판을 튕겨라

자사에 대한 부정 여론이 일어나면, 경영진은 상당한 심적 부담과 상처를 토로한다. 합리적 의사결정이나 상황 판단을 방해하는 감정적 장애가 생긴다. 감정을 최대한 멀리하고 해당 이슈나 위기로 인한 피해나 손해를 정확하게 계산하자. 어떻게 해야 그것들을 최소화할 수 있을까에 대신 몰두하자.

굵어 부스럼 만들지 마라

가만히 있어도 일정 수준 상처로 사라지는 경우가 있다. 남은 상처는 일정 기간 노력을 통해 흔적을 지워 나갈 수 있다. 당장 입은 작은 상처를 참지 못해 정신없이 반응하고, 전략 없이 실행을 다양화해서는 안 된다. 지나면 별것 아닐 일을 마구 굵어 상처를 크게 만든 경우가 많다. 일단 견뎌 보자.

항상 드러난다 생각하라

말로만 투명사회라 하지 말자. 모든 부정적 의사결정과 그에 관한 활동과 근거들은 남는다. 드러나지 않았을 뿐 어떤 언론이나 기관이든 마음먹고 자사를 들여다보면 드러난다. 문제나 논란이 될 것에 대해서는 미리 법과 여론 차원의 해명이나 설명, 반박 근거들을 준비하자. 그래야 사후 데미지 컨트롤이 일부라도 가능하다. 그러나 현실에서 가장 무겁게 다루어지는 것은 드러난 잘못이다.

불필요한 기록 남기지 마라

모든 행동은 기록을 남긴다. 그럼에도 불구하고 인위적으로 만든 기록이나, 사려 깊지 못해 만들어지는 기록을 경계하자. 관련 이슈와 위기관리 케이스를 보면 남아 있는 기록들이 후폭풍의 기반이 된다. 이슈와 위기관리 시 기업 내 의사결정그룹의 기록은 결국에는 지워로 남는다. 단, 우리의 기록은 남기지 말되, 상대의 기록은 챙기자. 혹시라도 도움이 될 때가 온다.

이 경구는 「기법만으로 위기를 관리할 수 있다는 오해」에서 판단의 근거와 경위를 기록으로 남겨 답변의 재료로 삼으라고 한 조언과 부딪히는 것처럼 보인다. 그러나 두 조언이 가리키는 기록은 서로 다르다. 이 분별은 정확해야 한다.

- 여기서 남기지 말라는 기록: 위기가 발생한 직후부터 심각한 위기 대응 전반에 걸쳐 만들어지는 내부 의사결정록, 그리고 세부적인 대응 방식에 관한 디테일을 담은 문서다. 아주 일부이기는 하지만 이런 기록은 나중에 법적 분쟁을 비롯한 여러 사후 문제의 원인이 될 수 있다. 그래서 가능하면 구두로 협의하거나 단순 메모로 기록을 갈음하는 편이 안전하다는 조언이다.

- 「기법만으로 위기를 관리할 수 있다는 오해」에서 남기라는 기록: 위기관리 커뮤니케이션에 한정된 이야기다. 기업이 결과책임(accountability)과 답변책임(answerability)을 다하기 위해, 무엇을 검토했고 어떤 근거로 판단했는지를 이해관계자에게 설명할 수 있게 하는 커뮤니케이션의 근거와 기록이다.

앞의 것은 줄여야 하는 내부 대응의 흔적이고, 뒤의 것은 쌓아 두어야 하는 설명의 재료다. 둘을 가리지 못하면 남겨야 할 것을 지우고, 지워야 할 것을 남기게 된다.

사적인 말은 화를 부른다

우리가 흔히 이야기하는 허심탄회란 전략이 없다는 의미다. 막말의 정의는 준비하지 않고 내뱉은 말이라는 뜻이다. 사적인 말이 포털이나 소셜미디어에서 그대로 방송되는 시대를 살고 있다. 말이 화를 부른다는 말은 이제 불변의 진리가 되었다.

얼굴 가리지 마라

부정 이슈와 위기가 발생했을 때 언론의 취재를 받게 되면, 경영진들은 얼굴을 감싸고 가리며 피하려 한다. 사진 찍히는 것에 상당한 거부감을 느낀다. 우산이나 서류 봉투로 얼굴을 가리려 노력하기도 한다. 그런 행위는 언론의 보도 장면을 흥미롭게 만들 뿐 아무 의미도 없다. 공중의 인식 형성에도 유리하지 않다. 뉴스를 재미있게 만들지 말자.

위기관리, 어설피게 하려면 차라리 가만있어라

흔히 침묵은 죄의 인정이라 한다. 하지만 어설픈 커뮤니케이션은 죄의 확정이다. 여론의 법정을 통한 죄의 확정 이후에는 아무런 위기관리 방법도 통하지 않는다. 위기관리에서 어설피거나 준비되어 있지 않음은 재앙을 부르는 주문이 된다. 차라리 가만히 있으면 불쌍하게 보이길래도 한다. 단, 여기서 가만있으라는 것은 손 놓은 방치형 침묵이 아니다. 대응 준비를 마친 채 말을 아끼는 절제를 뜻한다.

유죄 추정의 법칙이 현실이다

마녀사냥에서 가장 무서운 것은 마녀로 의심받는 자는 어떤 반론을 해도 결국은 죽는 구도다. 마녀는 물에 뜬다는 기준에 따라 피의자를 묶어 깊은 물속에 담그기도 했다. 그가 떠오르면 마녀임을 입증한 것이라 끌어내 화형을 시킨다. 반대로 오랫동안 물에 뜨지 않으면 그 피의자는 죽는다. 마녀사냥을 피하는 가장 유효한 방법은 마녀로 의심받을 일을 하지 않는 것뿐이다.

할 수 있는 것을 중요도에 따라 하라. 차근차근

급한 복통에 고통받으며 화장실 앞에서 여러 겹 옷을 벗으려 혼자 발버둥치는 사람을 상상해 보자. 주변에 여럿이 도와주었으면 어땠을까? 심한 복통이 오기 전에 미리 옷을 벗어 놓거나, 많은 단추를 풀어 놓았다면 어땠을까? 신속 대응은 미리 준비해야만 가능하다. 그때 가면 어떻게 되겠지는 착각이다.

얼굴이 알려질수록 잃을 것이 는다. 선불리 얼굴 내지 마라

공중에게 많이 알려진 VIP와 잘 알려지지 않은 VIP가 같은 실수를 범했다면, 상대적으로 더 스포트라이트를 받는 분은 누구일까? 착한 기업으로 이름 날리던 회사와 잘 알려지지 않은 회사가 같은 문제를 발생시켰다면? 우리나라에서 유명해지는 것은 때때로 죄다. 최소한 큰 부담이며, 비용이다. 제대로 스스로를 관리하지 못할 것이라면 차라리 유명해지지 말자. 다만 책임 표명과 결단의 순간에는 VIP가 앞에 서야 한다. 삼갈 것은 준비 없는 즉흥적 노출이다.

위기관리는 단호해 보이면 된다. 당당하라

문제가 생겼다. 그것이 실수건, 해프닝이건 개선책과 재발방지책을 발표하면 문제는 풀린다. 그러나 더 큰 문제는 그 개선책과 재발방지책의 수준이 적절하지 않은 경우 발생한다. 최대한 단호하고 과감하게 사과하고 개선과 재발방지책을 제시할수록 오히려 칭찬받을 가능성은 커진다. 개선과 재발방지를 위한 의지는 당당해야 인정받는다.

홍보한다면서 위기 만들지 마라

홍보와 위기는 한 곳 차이다. 홍보를 잘못하면 위기가 된다. 위기관리는 잘하면 홍보가 된다. 노이즈 마케팅이었다는 사후 해명은 대부분 말장난이다. 노이즈가 커뮤니케이션의 목적이려면 그건 그냥 위기일 뿐이다. 그 노이즈를 최초 기획했을 때 목적이 무엇이었던가에 답이 마련되어 있어야 한다. 시끄러우니까 그냥 노이즈 마케팅 아니냐 하진 말자.

뭘 안 해서가 아니라 뭘 하니 죄가 된다

위기관리 매뉴얼과 실행을 바라보는 시각을 이해하라는 의미다. 위기관리를 위해 아무것도 하지 않으면 사후 평가가 부정적일 가능성은 줄어든다. 반면 위기관리를 위해 무언가를 나서서 했을 때에는 사후 평가에 부담을 지

게 될 가능성은 높다. 이를 임직원 모두는 동물적 감각으로 알고 있다. 복지 부동에 대한 경고와 함께 적절한 실행 가이드라인을 주어야 위기관리는 시작된다.

내가 살아야 위기관리다

회사의 위기라고 해도 일단 내가 살아야 한다. 내가 일단 피해 입지 않는 범위에서 위기관리도 가능해진다. 그래서 회사의 위기관리 목표와 임직원 개개인의 위기관리 목표는 종종 동일하지 않다. 많은 기업의 위기관리 매뉴얼에서 이 매뉴얼에 따라 위기 대응을 하면 사후에 불이익을 주지 않겠다고 적어 두는 이유다.

요즘 누가 십자가에 매달려 있는지는 알아 두라

똑같은 일을 당분간 하지 말자는 의미다. 경쟁사가 갑질 논란으로 고통받고 있다면, 우리 회사도 돌아봐야 한다. 대기업 블라인드에 불이 붙었다면, 그 내용을 우리 회사에서도 들어 보고 이해해야 한다. 여론은 한 방향으로 쏠리기 쉽다. 누가 현재 어떤 문제로 고통받고 있는지 알아야 똑같은 길을 가지 않을 수 있다.

위기 대응하는 실무자들이 날 수 있게 하라

어떤 위기관리 체계를 만들더라도 실무자들이 실행을 어려워하고, 실행에 걸림돌이 되는 체계는 문제가 있는 것이다. 경영진이 핸들링하기 좋은 체계보다 실무자들이 쉽고 편하게 실질적 위기 대응을 할 수 있게 하는 체계에 좀 더 신경 쓰자.

어차피 책임은 결국 대표가 진다. 그러니 먼저 말하라

왜 내가 책임져야 하는가 하는 말은 종종 궤변이라는 비판을 받는다. 대표이사나 조직의 장은 책임을 지는 자리다. 자신이 아니라 주장해도 결국에는 책임을 질 수밖에 없다. 위기를 관리하는가 아니면 위기에 의해 관리되는가는 중요한 차이다. 먼저 스스로 내가 책임질 테니 최선을 다해 위기를 관리하자 말하면 사후에 차라리 남는 것이라도 있다.

일단 비판받은 것은 빨리 고쳐라

어떤 기업 케이스이건 예전에 비판만 받고 고치지 않으면 더 비판받고 또 비판받게 된다. 악순환이 반복되는 것이다. 그에 따라 회사 명성은 계속 곤두박질친다. 예전에 문제가 되었거나, 다른 기업이 비판받는 부분은 재빨리 찾아 개선하고 재발방지하게 만드는 게 필수다. 더 중요한 건 비판받을 일은 아예 하지 않는 것이다.

착한 기업은 없다

착한 기업은 존재할 수 없다. 다만 착하게 계속 보이려 노력하는 것이 핵심이다. 그를 위해 평시나 위기 시 일관된 자세를 보여 주는 것이 위기관리다. 잘 알려지지 않은 기업보다 착한 기업으로 알려진 기업은 훨씬 눈에 띄는 것을 이해하자. 그들보다 훨씬 더 다양하게 비판받을 수 있다는 것도 이해하자. 그래서 더욱더 주변과 자신을 살피며 긴장을 놓지 않아야 한다 생각하자. 그뿐이다.

막말인지 아닌지는 화자가 제일 잘 안다. 자신을 속이지 마라

자신이 한 말로 논란이 일어났다면, 스스로 먼저 질문하자. 그 말이 사전에 준비된 것이었는지 아니면 돌발적으로 나온 것이었는지 판단해 보자. 사전에 준비된 것이었다면 그 준비에 문제가 있었음을 사과하자. 돌발적이었어도 마찬가지다. 제대로 준비된 말은 논란을 일으키지 않는다. 발생한 논란을 두고 화자가 자신을 속이면 논란만 더 커진다.

여러 회사가 동시에 위기관리할 때에는 다른 회사들보다 딱 한 발자국만 잘하라

곰을 만날 때 뛰어야 하는 이유는 곰보다 빨리 뛸 수 있어서가 아니라는 말이 있다. 옆 사람보다 멀리 도망치기만 하면 되기 때문에 뛰는 것이다. 많은 기업이 동시에 같은 문제에 엮였을 때에는 불필요하게 튀거나 뒤처지지만 않으면 산다.

공감은 돈 안 든다. 인색하지 마라

공감은 이해를 전제로 한다. 공감을 책임 인정과 혼동하지 말아야 한다. 주어진 상황과 문제의 핵심을 정확하게 바라보고 이해하게 되면 이해관계자의 감정에 공감할 수 있게 된다. 기업을 인간화하여 커뮤니케이션하는 데 성공하면 위기는 생각보다 쉽게 풀린다. 공감의 힘을 믿자.

최고의 위기관리 경지는 위기관리가 필요 없는 수준이다

이에 대해서는 말이 필요 없다.

CHAPTER 2

부작위 不作爲

알면서도 하지 않을 때

017 ~ 029

017

알고 있던 위기가 위로 올라오지 않는 이유

누군가는 이미 오래전에, 또는 처음부터 알고 있었을 것이다. 기업에 다가오는 위기들 중 일부 돌발 사건이나 사고를 빼고는 대부분의 위기는 내부 구성원들 중 누군가는 이미 알고 있었던 것이다. 이미 알고 있었던 그 누군가가 그것을 위기로 규정하지도, 공론화하지도 않았기 때문에 실제 위기로 발화한 것이다.

조직의 위기 민감성에 대한 이야기다. 평소 내가 하고 있는 이 일이 어떤 위기로 연결될 수 있을지 면면을 살피는 노력이 필요하지만, 대부분 기업 구성원들은 그에 연연해하지 않는다. 심지어 외부에서도 알고 있었던 위기를 내부에서는 아무도 모르고 있던 것처럼 행동하는 기업도 있다. 외부에서 우리 기업과 관련한 어떤 이슈를 부정적으로 보고 공격해 올지에 대해서는 관심조차 없었다는 듯이 말이다.

감지하고도 공유하지 않는 조직

시민단체가 특정 이슈를 제기하며 대기업에 소송을 제기하는 경우를 한번 상정해 보자. 내부에서 이 상황을 마른하늘에 날벼락처럼 여긴다면 해당 기업은 큰 문제가 있는 기업이다. 대부분의 시민단체가 그렇게 갑자기 소송을 제기하는 경우는 흔치 않다. 이전에 분명히 특정 라인을 통해 기업과의 커뮤니케이션이 있었을 것이다. 기업의 감지 기능이 제대로 존재했었다면, 해당 시민단체가 소송을 제기하는 행동도 일정 부분 사전 완화하거나 방지가 가능했을 수도 있다. 그럴 수 있는 시간이 있었다는 의미다.

소비자가 정부규제기관이나 소비자단체에 컴플레인을 제보하는 경우도 그렇다. 이미 해당 소비자는 기업의 소비자상담라인을 통해 자신의 불만을 제기했었을 것이다. 그 기업이 정부규제기관이나 소비자단체의 이슈 제기

에 깜짝 놀랄 가능성은 거의 없어 보인다. 기업이 외부 이해관계자들이 무슨 일을 벌일지 가끔 모를 수도 있다. 하지만, 내부에서 어떤 감지를 했었는지, 기존에 어떤 커뮤니케이션이 진행되어 왔었는지, 사전에 내부적으로 어떤 경고(alert)가 공유되었는지 스스로 알지 못했다면 그건 아주 큰 문제다.

제품의 불량이나 서비스에 대한 소비자들의 공식적 문제 제기도 그렇다. 기업이 정확하게 운용되는 감지 기능을 보유하고 있었다면, 이미 그 한참 이전에 해당 문제를 인식하고 있는 것이 당연하다. 일부 소비자상담라인으로 문제를 지적하는 소비자들이 커뮤니케이션을 해 왔을 것이다. 그리고 그와 함께 이미 온라인상에서 문제를 제기하는 소비자들의 목소리들을 목격해 왔을 것이다. 여기저기에서 해당 문제가 심각하다는 의견들을 접해 왔을 것이다. 즉, 기업이 놀랄 만한 위기란 현실에서는 찾아보기 힘든 것이라는 의미다.

위기 시 일부 기업들은 내부적으로 ‘드디어 올 것이 왔다’ 하는 생각을 하곤 한다. 이미 감지를 하고 있었고, 그 이전에도 누군가는 해당 위기로소에 대해 ‘문제가 될 수 있을 것’이라는 의견을 가지고 있었기 때문에 이런 생각이 가능한 것이다. 스스로 알고 있었음에도, 감지했었음에도 해당 문제가 실제 위기로 발생할 때까지 아무런 효과적 관리 활동을 하지 않았다는 의미다.

일부 대기업들은 대형 위기가 발생하면 회장께서 금번 위기에 대해 ‘버럭’ 또는 ‘대노(大怒)’하셨다는 배경 설명을 기자들에게 한다. 얼핏 보면 회장이 위기에 맞서 회사의 원칙을 강조하는 입장을 커뮤니케이션하는 듯하다. 하지만, 대부분의 위기는 회장이 대노해야 할 위기가 아니다. 크게 화를 냈다는 의미는 몇 가지 부정적 의미를 내포하기 때문이다.

첫째, 회장이 해당 상황에 대해 발생 이전에 올바른 보고를 전혀 받지 못했음을 나타낸다. 이미 회장이 회사의 올바른 감지체계에 기반해 ‘OOO 관련 사안이 위기화될 수 있습니다’라는 보고를 받았다면 그때 개선이나 완화 관리 명령을 했을 것이다. 위기가 발생한 직후 대노한 게 맞는다면 조직에서 누군가는 위기를 품고만 있었다는 의미다.

둘째, 회장이 해당 위기가 회사의 원칙을 준수하지 않아 발생한 사건이라 대노했다면 그것도 문제다. 기업 전반에 회장이 항상 강조하는 회사의 철학과 원칙이 정확하게 공유되고 있지 않다는 방증이기 때문이다. 좀 더 확대 해석해 보면 기업의 철학이나 원칙이 현장에서는 별반 중요한 실행 기준의 역할을 하지 않고 있다는 기업문화의 문제까지로 연결되니 문제다.

셋째, 회장이 위기 발생 시 자주 대노한다면, 임직원들은 회장의 대노 유무를 위기의 정의와 연결해 해석할 가능성이 많아져 문제다. 즉, 회장이 크게 화를 내면 그것은 곧 위기인 셈이고, 화를 내지 않으면 그것은 위기가 아닌 것으로 이해할 수 있다는 것이다. 선제적인 위기관리보다는 매번 회장의 얼굴 표정을 살피면서 위기관리에 소극적이 될 수 있기 때문에 문제가 된다.

넷째, 회장이 크게 화를 낸다는 것은 회장 스스로 자신을 해당 위기와는 분리해 생각한다는 점을 의미한다. 위기관리의 리더십에 관한 문제인데, 회장은 엄격히 말해 책임을 지는 위치에 있는 사람이다. 발생한 위기에 있어 아랫사람들에게 화를 내기보다는 해당 위기로 피해를 입거나, 손해를 보고 불만을 가진 이해관계자들에게 고개를 숙이고, 사과하고, 나서서 개선을 약속해야 하는 위치다. 회장 자신이 위기를 관리해 나가야 할 주체라 생각하면 크게 화를 내는 것은 자연스럽지 않아 보인다.

내부에 위기 민감성이 떨어져 있다면, 위기 민감성을 강화할 수 있는 위기관리 활동을 진행하면 된다. 내부에서 운용하고 있는 감지 체계가 제대로 작동하고 있는 것인지 점검과 분석을 하고 이를 더욱 강화 개선하면 된다.

정기적으로 발생 가능한 위기요소들을 트래킹하면서 사전 관리해 나가는 전사적인 시스템도 세우면 된다. 그런 개선이 없으니 납득하기 어려운 상황들이 반복된다.

일찍 알면 대응할 수 있는 시간적인 여유가 생기게 마련이다. 또한 위기로까지 발생하기 전에 많은 위험수준을 크게 낮출 수 있는 비교적 다양한 방법들이 존재하기 마련이다. 이해관계자들과의 전략적인 커뮤니케이션도 가능한 환경이 제공된다. 내부에서도 최악의 경우 선택할 수 있는 여러 대응 옵션들을 다양하게 검토 가능할 것이다.

빨리 감지하고, 빨리 분석 예측해 빨리 공유하고, 빨리 전사적으로 대응을 하는 것이 기업 위기관리에 있어 핵심이다. 이를 가능하게 하는 수많은 실무 툴들이 이미 존재한다. 기술이 없어서, 네트워크나 커넥션이 없어서, 또는 전문성이 없어서 위기를 감지하지 못하는 것이 아니다. 위기를 적시에 감지하고 이에 사전적으로 대응하지 못하는 가장 큰 이유는 해당 위기를 감지한 실무라인이 적절한 내부 공유를 진행하지 ‘않거나’ 또는 ‘하지 못하는’ 내부 변수들 때문이다. 이를 정확하게 감지하고 개선해 나가는 것이 성공적인 위기관리 시스템 구축의 첫걸음이라고도 할 수 있겠다.

적절하게 해야 할 일들을 적시에 하자. 위기 발생 직후 해당 위기가 발생 할지 몰랐던 것처럼 허둥지둥 대응하는 모습은 더 이상 보이지 말자는 이야기다.

그렇다면 감지된 위기가 위로 보고된 뒤에는 어떻게 되는가? 알고 있던 위기가 끝내 대비로 이어지지 못하는 이유를 조금 더 들여다보자.

알고도 대비하지 못하는 네 가지 이유

기업들의 경우 다가오는 위기를 사전 감지하는 능력을 갖추고 있다. 대기업들에서 중소기업들에 이르기까지 웬만한 기업이라면 정기적으로 시장과 사회 환경을 모니터링하고 그에 대한 이해관계자들의 움직임을 보고하는

업무 조직을 보유하고 있다. 일부 기업들의 경우 국가정보기관 수준의 정보력을 가지고 다가오는 이슈나 위기를 감지한다. 시장에 떠도는 정보지나 증권가 루머들도 기업들에는 큰 예보자의 가치를 가진다.

매일 수없이 쏟아지는 언론 기사들만 충실히 분석해도 앞으로 어떤 이슈나 위기가 우리 회사에 다가올 수 있을지를 가늠하기엔 충분하다. 소셜미디어를 다각적으로 들여다보면 최소한 ‘언제’는 아니더라도 ‘어떤’ 이슈나 위기가 다가오고 있다는 감을 잡을 수 있다. 더 깊이 분석해 보면 이슈나 위기 관리 관점에서 그 ‘어떤’ 이슈가 ‘어떤 논리와 방향성을 가지고 다가오고 있다’는 질적 근거들을 손쉽게 사전 감지할 수 있다.

흥미로운 것은 많은 기업들이 이런 조직과 체계를 갖추고 있음에도 마치 ‘너무 갑작스럽고 전혀 예상치도 않은 듯’ 이슈나 위기를 맞는다는 것이다. 정확하게 다시 표현하면 ‘그런 이슈나 위기를 맞는 것’이 아니라 ‘맞는 것처럼 보인다’는 것이다. 왜 그렇게 보일까? 그런 대부분의 케이스들을 분석해 보면 해당 위기관리에 실패한 기업들의 경우들이 많다. 자신들의 관리 실패에 조금이라도 정상참작을 받기 위해 ‘너무 당황스럽고 놀랐다’고 이야기하는 것이다.

기업이 모르면서 당하는 위기관 극히 소수이며 실제로는 존재하지 않음지도 모른다. 그럼에도 충분히 예측 가능한 위기들에 대해 기업들은 평소 관심을 기울이지 않거나, 인지하고서도 별다른 실질적 대비나 대응책을 마련하지 않는다. 왜 이럴까? 예상되는 부정적 이슈나 위기가 실제로 발생하게 되면 자사에 큰 타격이 올 것이라는 것을 모르는 것일까? 무시하는 것일까? 그 대표적 원인들은 다음과 같다.

첫째, 최고경영자가 감지한 예상 이슈나 위기를 중대한 위기로 정의하지 않는다

위기의 정의는 기업마다, 같은 기업 안에서도 사람마다 다르다. 일선 직원들과 업무팀 수준에서 ‘위기’로 정의되는 상황이 본사 임원들과 CEO에게 보고되면 ‘위기’로 정의되지 않는 경우들이 종종 있다.

결국 기업 위기에 대한 최종 정의는 CEO에 의해 내려지는 법이다. 다가오는 이슈와 위기를 감지하더라도 최고의사결정그룹에 보고되고 그들의 의사결정을 기다리는 동안 해당 감지 내용은 종종 왜곡되거나 가감된다. 결국 CEO는 적절하게 해당 상황을 사전 대비가 필요한 ‘위기’로 정의하지 못한다. 상당수 CEO들이 그렇듯 일정 부정적 상황이 예측되더라도 그것을 위기로 부르거나 위기로 정의해 조직을 긴장하게 하는 것을 크게 꺼리는 경향이 있다. 이 때문에 감지된 이슈와 위기가 대비 없이 발생 시까지 그대로 사장(死藏)되는 것이다.

둘째, 최고경영자가 위기라 정의하긴 하지만 대비의 리더십을 정해 주지 않는다

“그렇다면 우리가 무언가 대비를 해야 하지 않겠어요? 모두 신경 써 대비를 합시다.” 그러고는 끝나버리는 경우다. 특정 부서나 임원에게 대비 상황을 챙기는 리더십을 공식적으로 부여하지 않는 기업들이 많다. 일단 CEO가 대비하라고는 했는데, 정확하게 누가 리드해 대비 업무들을 완결 지으라는 ‘역할’을 정해 주지 않았기 때문에 많은 부서들은 각기 다른 지엽적 대비들을 하며 제자리걸음을 한다.

물론 함께 모여 상의도 한다. 일부 협업부서들끼리 대비책들에 대해 심도 있는 이야기를 나누기도 한다. 문제는 그런 부서별 대비책들이 실제 위기 발생 시 통합적으로 운영될 수 있느냐 하는 문제다. 또한 부서별로 최선을 다해 대비책을 만들더라도 그 사이사이에 이음새와 구멍들이 존재하지는 않는지 아무도 모른다. 리더십이 없기 때문에 언제까지 모두가 어떤 수준까지의 대비책을 어떤 방식으로 구조화해야 하는지 모른다.

이런 기업들의 경우 실제 위기가 발생하면 협업이 힘들고 일사불란함이 존재하지 않는다. 통합적 전략하에서 부서들이 움직여 전사적 위기관리 목적을 쟁취한다기보다는 각자의 생존전략들을 쟁취하고 위기관리를 마무리한다. CEO가 이렇게 이야기하는 기업이 있다면 이런 카테고리에 해당한다.

“제가 분명히 대비를 철저히 하라고 했을 텐데요? 왜 부서들이 따로따로 움직이고 준비 안 된 부분들이 이렇게 많이 드러납니까? 대체 지금까지 무엇들을 한 겁니까?”

셋째, 위기관리 매니저가 예측되는 위기에 대한 대비 리더십을 감당하지 못한다

다음 달에 가시화될 것으로 보이는 극도로 부정적인 이슈에 대비하라는 명령이 떨어졌다. 그에 대해 각 부서들을 조율하고 통합적으로 체계를 잡아 보고하라는 역할까지 맡겨졌다. 문제는 스스로 이걸 ‘어떻게?’ 준비해야 하는지 자신이 없는 경우다. 전사적 위기관리 매니저로 임명된 자신이 평소 전문적으로 이해하고 있는 이슈도 아닌 데다, 이에 대비하려면 어디에서 어디까지 손을 대야 하는지 감이 없다. 자신이 홍보임원이라면 일단 기자들에 대한 대응안 몇 장은 만들 수 있는데, 이게 생산 이슈와 물류 이슈와 기술 안전 이슈까지 섞여 있는 건이라면 문제다. 마케팅과 영업과 기획에 인사까지 이해관계가 얹혀 있으니 홍보 관점에서 혼자 똑딱 플랜을 만들어 던져 주기만 해서는 반감만 살 게 뻔하다.

전문가들 이야기를 들으니 해당 이슈를 깊이 있게 분석해 발전 가능한 시나리오들을 먼저 충분히 도출 구성하라 하는데 이게 무슨 이야기인지도 잘 모르겠다. 10년 전 만들어 놓은 위기관리 매뉴얼을 좀 들춰 보는데 이것도 이젠 업데이트가 안 되어 별 쓸모가 없다. 고민을 하며 이 사람 저 사람 찾아다니며 귀동냥을 하다 보니 시간이 간다. 리더십을 가져 큰 부담만 되고, 실질적으로 만들어지는 것은 없고, 여러 부서들이 수군대기 시작한다. 그러다 예상되던 그날을 맞는다.

넷째, 실무그룹이 대비책을 세우긴 했는데 실행하지 않는다

CEO께 보고된 대비 플랜들이 실행되지 않는 경우다. 해당 플랜이 존재하는 것도 실제 여러 부서에서는 모르고 있었던 거다. “그걸 누가 만든 거죠?”라는 질문들이 나온다. 이미 몇 달 동안 대비 플랜을 만들며 고민한 부서들이 있는 반면에, 초기 몇 번 미팅에서 들었던 단편적 대비 논의들이 전부인 줄 아는 부서장들이 더 많다.

일방적으로 이렇게 해 놓고 우리보고 실행하라면 어떡하냐는 소리가 나온다. 예산은 대체 누가 책임질 것인가를 놓고 논쟁을 벌인다. 대비 시간이 없어 이 부분 저 부분은 도저히 못하겠다는 이야기가 들린다. “대표님에게 이미 보고되고 그대로 실행하라 이야기된 플랜입니다. 협조 좀 해 주세요”하는 사정이 오고 간다. 빼걱빼걱 플랜이 일부 실행되기는 하는데 통합적이고 집중적인 실행 효과는 나타나지 않는다. 실제 이슈가 발생하니 대응은 이루어지는 것 같은데, 외부에서 들리는 평가는 그리 좋지 않다.

많은 기업들이 이와 같은 이유들로 이슈나 위기가 발생하면 마치 ‘갑작스러움에 놀라 자신들의 적절한 대응책을 찾지 못하는 모습’으로 보인다. 사실은 알고 있던 상황인데 그렇다. 정확하게 발생 시점도 최근 확인되었던 위기인데도 그렇다. 여러 조직 내부 원인으로 대비의 시간을 허비하고 “올 것이 왔다”는 심정으로 위험한 상황과 맞닥뜨리는 셈이다. 그래서 위와 같은 원인들을 극복하고 위기가 오기 전 완벽히 준비하라 한다. 위기가 발생하고 나서 플랜을 세우는 것은 ‘달리는 말에 뛰어오르는 카우보이’로 비유된다. 웨스턴 무비에만 존재할 뿐 실제에선 성공하기 극히 어려운 재주다.

 018

기업이 늘 ‘몰랐다’고 말하는 이유

항상 몰랐다. 항상 대부분이 몰랐었다 한다. 대형 위기가 발생하면 그렇게들 말한다. 그러나 책임 있는 이들에게 “정말 몰랐던 것인가?” 물으면 이내 답이 궁해진다. “꿈도 꾸지 못했던 위기인가?”라고 물으면 침묵한다.

위기관리를 해야 하는 주체에게 그 스스로 ‘몰랐던’ 그리고 ‘꿈도 꾸지 못했던 위기’라는 것이 어떻게 발생 가능할 것인가? 실제 현장에서 아무 전조(前兆) 없이 발생하는 위기라는 것이 대체 존재하는 것인가? 그렇지 않다. 그렇게 억지스럽게 이야기하는 사람이 있다면 그가 문제의 책임을 져야 하는 책임자일지 모른다.

실제로는 ‘알고 있었다.’ 그랬을 것이다. 그 위기가 언젠가는 발생할 것으로 알고 있었을 것이다. 백 번 양보해서 그 위기가 ‘언제’ 발생할지 정도는 몰랐을 수 있다. 하지만, 그렇기 때문에 그 위기를 몰랐었다 할 수는 없다는 이야기다. 상당수의 위기관리 주체는 ‘알았지만 관심 두지 않았던 것이다.’ 일부는 ‘알면서도 모르는 척했다.’ 이 말이 보다 정확한 말이다.

상당수 조직에서 위기관 사전에 ‘알았다’ 또는 ‘몰랐다’의 주제가 아닌 것처럼 보인다. 차라리 조금 극단적인 표현이지만, ‘들켰다’ 또는 ‘들키지 않았다’의 주제가 아닌가 한다. 많은 조직들은 이미 해당 위기가 언젠가는 수면 위로 떠올라 문제가 될 것이라는 것을 알고 있었기 때문이다. 다른 말로 ‘올 것이 왔다’는 표현도 보다 현실을 정확하게 반영한 것일 수 있을 것이다.

항상 대형 위기가 발생해 알고 보면 그 위기의 뿌리는 깊고 오랫동안 지속된 것으로 알려진다. 언론이나 규제기관이 며칠에서 몇 주면 그 뿌리를 정확하게 캐내곤 한다. 만약 그 위기관리 주체가 그보다 오랫동안 그 위기의 뿌리를 감지조차 하지 못했었다면, 그것은 철저한 직무유기 때문일 것이다. 그러나, 실제로는 그렇게 완전하게 직무를 유기하는 것은 불가능하다. 감지했었지만, 개선이나 관리하지 않았을 뿐이다.

왜 그랬을까? 왜 그럴 수밖에 없었을까? 왜 매번 그래야만 했을까? 이는 사회적 임팩트가 큰 대형 위기를 제대로 관리하기 위해서는 매우 중요한 질문이다. 상식적으로 누구든 자신 앞에 다가오는 위기를 알고 있다면, 스스로 재빠르게 그 위기를 완화시키려 하거나, 방지책을 찾아 나서거나, 관리 활동을 즉각 실행하는 게 정상일 텐데 왜 그러지 못할까?

—

알고도 관리하지 못하는 여섯 가지 사정

첫째, 위기 전조에 주목하지 않고 그냥 흘려보낸 유형

일종의 무관심이다. 철저한 직무유기일 수도 있다. 문제가 눈에 보인다고 해도 자신들은 보지 못했다는 경우다. 잘 알려진 하인리히 법칙에서 이야기하는 300번의 전조와 관련된 이야기다. 큰 문제를 겪는 위기관리 주체들은 대부분 한 번의 대형 위기가 발생하기 이전에 선행되는 전조들을 300번씩이나 그냥 무시해 버렸다는 무리한 이야기다. 이는 현실적이지 않다. 극히 일부 조직을 빼고는 일반적이지 않다.

둘째, 위기 전조를 발견했지만, 이를 내부에서 공론화하지 못한 유형

이 경우 위기관리 관점으로 이렇게 이야기한다. “모든 위기 요소들은 직원들의 책상 속에 있다.” 숨겨져 있다는 것이다. 경영자 관점에서 보면 ‘숨겨져’ 있는 셈이다. 그러나 직원들 관점에서는 ‘관심 받지 못했던 것’이라고 한다. 이는 조직 내부적으로 위기에 대한 민감성이 떨어지는 경우에 종종 해당한다. 한마디로 위기와 위기관리에 대한 관심이 부족한 조직이다. 이 때문에 일선에서 상부로 위기 전조를 보고해도 의사결정 중요도나 선호도에서 한참 밀리게 된다. 실제 위기가 발생해 버리면 그때 가서 경영자들은 “몰랐었다” 하는 이유가 된다.

셋째, 위기 전조와 심각성을 알고 있었지만, 관리 의지가 없었던 유형

이 경우도 생각보다 흔하다. 위기관리는 기본적으로 조직 내에서 정치적인 행위다. 이에 대한 정확한 이해 없이는 제대로 된 위기관리는 힘들다. 일부 부서에서 특정 위기의 전조를 발견했다고 치자. 이를 공론화해서 문제의식이 경영진 사이에서 형성된다. 그 이후 일부 기업에서는 정치적인 논란이 발생한다. 이 전조에 대한 책임을 누가 져야 하는가? 왜 일이 이렇게 될 때까지 내버려 두었는가? 이 전조를 지금이라도 해결하자 하면 어떤 부서와 누가 다치게 될까? 누가 제일 고생하게 될까? 그런데 누가 왜 이런 공론화를 하고 있나? 그 의도가 뭔가? 이런 조직 내 고민이 길어진다. 결국 아무도 직접 관리하려 하지 않게 돼버린다. 실제 위기가 발생하면? 이 경우에는 차라리 다 같이 몰랐다 하는 게 더 쉬워진다.

넷째, 위기 전조와 심각성을 알고 있었지만, 관리 못 할 이유가 더 컸던 유형

‘누가 함부로 이 위기를 관리하자고 할 수 있을까?’ 하는 위기다. 예를 들어 오너와 관련된 위기인 경우가 그렇다. 오너가 앞으로 큰 문제가 될 만한 행동을 하고 있다. 그 정황을 조직에서 감지했고, 그 심각성을 알고 있다. 그렇다 해도 해당 조직이 정작 위기를 관리할 수 있는 방법은 거의 없다. 오히려 위기를 관리하자고 나서는 부서나 임원은 다른 마음이 있다고 비판받고 오히려 그런 경고 행위가 문제가 되어 버린다. 전조는 공식적으로 무시된다. 몰랐던 것으로 추후 알려진다. 정확히는 그렇게 알려지길 원한다.

다섯째, 위기 전조와 심각성을 알았지만, 잘못된 대응책을 세웠던 유형

대응책이 제대로 작동했다면 위기는 발생하지 않았을 것이다. 이 경우 위기가 발생했다는 의미는 이전에 실행된 대응책이 제대로 작동하지 않았거나, 오히려 위기를 더욱더 키워 폭발시켰다는 의미일 것이다. 잘못된 선택이라는 것이 이런 경우에 해당된다. 감지된 문제를 정공법을 통해 해결하려 하기보다는 무마나 은폐 시도를 통해 사전 대응하려 했던 경우다. 이 경우에

는 사후에 ‘해당 조직이 문제의 심각성을 알고 있었다’는 의심을 크게 받게 된다. 실제로 사전에 실행했던 행위들이 일부 드러날 수 있기 때문이다. 그런 경우에도 해당 조직은 “몰랐다”고 한다. 팩트가 어떻게 드러나건 지속적으로 몰랐다는 포지션을 지키려 노력한다.

여섯째, 악당과 바보의 딜레마에서 살아남기 위해 ‘몰랐다’를 택한 유형

위기가 발생하면 바로 당면하게 되는 ‘악당과 바보’의 딜레마. 위기 발생 이후 많은 사회적 이해관계자들이 질문을 한다. “이 문제를 언제부터 알고 있었나?” 이에 대한 조직의 답변은 “알고 있었다”와 “몰랐다”의 두 옵션으로 나뉠 수 있다. 하지만, 만약 해당 문제를 “알고 있었다”라고 답하게 되면 해당 조직은 그 심각한 문제를 알고도 수수방관했던 ‘악당’이 되어 버린다. 더 이상 정상참작이나 사회적인 관용이 적용되기 힘든 상황이 되어 버린다.

반면 “몰랐다” 답하게 되면 “어떻게 그런 큰 문제를 모르고 있었나?”라는 비판은 받겠지만, 일부 책임은 면하게 된다. 대신 ‘무능한 바보’ 이미지를 떠안게 된다. 그렇기 때문에 많은 조직들은 ‘악당’으로 인정받느니 ‘바보’라는 이미지를 택하게 마련이다. 이런 이유 때문에 많은 조직들이 습관적으로 위기 발생 이후 “몰랐다” 이야기한다.

이상의 유형들을 다시 한번 살펴보자. 실제로 몰랐던 경우는 극히 드물다 할 것이다. 몰랐다 이야기하는 것이 현 상황에서 보다 편리하고 상대적으로 안전하다 느끼기 때문에 몰랐다 한다고 이해할 수 있다.

문제는 이런 ‘몰랐다’는 조직의 포지션이 실제로는 사실과 다르다는 것으로 밝혀지는 경우다. 해당 조직이 “몰랐다”고 했지만, 언론이나 규제기관이 밝혀보니 이미 ‘알고 있었던 것’으로 밝혀지는 경우다. 이미 그 조직이 해당 문제를 오래전부터 인지하고 있었고, 그 문제를 수수방관했으며, 오히려 그 문제를 덮고 숨기려 했고, 결국에 문제가 수면 위로 떠오르게 되니 단순히 몰랐다 주장하고 있다고 이해관계자들이 이해하게 되는 경우가 늘고 있다.

그만큼 이해관계자들의 관심과 영향력이 지속적으로 늘어나고 있다고 볼 수 있다. 조직이 스스로 투명하지 않고서는 성공할 수 없는 위기관리 환경의 변화가 생긴 것이다. 환경은 그렇게 훌쩍 변해 버렸다.

그에 비해 조직이 가진 위기관리에 대한 관심, 문화, 역량, 습관, 방식들은 별반 변화하지 않은 것으로 보인다. 여러 유형들을 골고루 답습하고 그를 반복하는 데 익숙하기만 하다. 이미 여러 케이스에서 사실이 아닌 것으로 드러나는데도 계속 ‘몰랐다’는 포지션으로 일관한다. 최초 얻은 ‘바보’의 포지션이 안타깝게도 사실이 아닌 것으로 밝혀져 결국에는 ‘바보 악당’이라는 최악의 상황이 되어도 조직들은 계속 ‘몰랐다’ 주장하는 것이다.

지금이라도 그런 실패의 전철을 그대로 밟지 않으려면 위기관리에 대해 보다 큰 관심을 보여야 한다. 위기의 전조를 실시간 감지하려 애써야 한다. 그 심각성을 입체적으로 논할 수 있는 체계와 역량을 갖추어야 한다. 내부적으로 위기 민감성을 극대화하고, 위기관리를 위해 이를 쉽게 공론화할 수 있는 문화를 만들어 나가야 한다. 제대로 된 사전 대응을 통해 위기의 발생을 지금보다 더욱더 제한해야 한다. 실제로 위기가 발생하게 되면 정확하게 책임 범위를 설정하고 전략적으로 커뮤니케이션해야 살 수 있다.

마지막으로 한 가지 조언을 추가한다.

일선 조직이 문제의 전조를 감지했다고 치자. 그 문제의 전조를 입체적으로 분석해 해당 조직이 어떤 대응을 취해야 하는가 고민할 때 참고해 볼 기준이 하나 있다. 의사결정그룹이 다 함께 모여 해당 전조를 놓고 이렇게 스스로 물어보길 바란다.

“언론이 이 문제를 세세하게 보도했을 때 우리 조직에 어떤 상황이 예상될 것인가?”

언론이 해당 문제를 보도하면 안 된다는 생각을 하기 이전에 말이다. 일단 보도가 아주 자세하게 된다 가정하고 그 이후를 생각해 보자는 것이다. 그 문제가 대대적으로 보도되었을 때, 고객, 직원, 거래처, 규제기관, 기타 정부, 국회, 정치권, 시민단체 등은 어떤 반응을 보일까? 그로 인해 우리 조직이 어떤 최악의 상황을 경험하게 될까? 이런 질문을 해 보자는 것이다.

만약 그런 질문에 대해 “보도가 되어도 별반 우리의 책임을 묻는 분위기는 조성되지 않을 것이다” 또는 “보도되더라도 별문제가 없어 이해관계자들이 우리 조직에 부정적인 태도를 보이지는 않을 것”이라는 답변이 주를 이룬다면 해당 전조는 아무 문제가 아닌 것이다.

반면에 보도가 되면 우리 조직에 큰 책임이 지워질 것이라든가, 많은 이해관계자들이 우리에게 부정적인 태도를 가지게 되고, 공격적인 영향력을 행사하게 될 것이라는 답변이 나오면 이 전조는 필히 신속하게 관리되어야 하는 큰 문제인 것이다. 그 이전에 “이는 보도되면 안 된다”는 내부 느낌이 있다면 그 또한 심각한 문제의 전조란 의미다.

사회에서 정상적인 조직이라면 언론을 통해 보도가 되어도 문제없는 일만 해야 맞다. 언론에서 보도하려 해도 너무 당연하고 일반적이라 보도되지 못할 일들이 대부분인 게 정상이다. 만약 아주 일부의 경우 보도되면 민감할 전조들이 있다면, 필히 그 전조를 관리, 개선하는 것이 당연하다.

이런 지속적이고 민감한 감지와 개선 노력들이 있어야 위기는 관리된다. 기존의 “몰랐다”는 비전략적인 노력은 점점 더 많은 문제를 일으키고 있다. 경영 품질의 관점에서든 제대로 된 조직은 ‘몰랐다’는 이야기를 하면 안 된다. 그럴 리가 없고 그럴 수도 없으며, 그래서 안 되는 것이 조직의 현실이다.

항상 ‘몰랐다’는 포지션 뒤로는 ‘숨는 실행’이 따라온다. 한마디로 쉬쉬하는 것이다. 해당 조직은 당연히 커뮤니케이션을 제한하고 피해 다니게 된다. 이는 곧 위기 시 이해관계자들로부터 길티(guilty)의 제스처로 해석된다. 커뮤니케이션하지 않으려 하지만, 실제로는 부정적으로 커뮤니케이션하고 있는 셈이 돼 버리는 것이다. 전략적인 대응이라 보기 어렵다.

지금이라도 어떤 문제의 전조를 발견했다면 스스로에게 물어보자. 이것이 언론에 보도돼도 괜찮을까? 그래도 아무 문제가 없을까? 정말 그럴까? 이런 질문이 곧 위기관리의 시작이다.

그렇다면 ‘몰랐다’고 말하는 기업들은 평소 위기를 어떻게 대하고 있었을까? 기업의 평소 태도를 기준으로 다시 나누어 살펴보자.

‘몰랐다’고 말하는 기업의 다섯 유형

세상을 떠들썩하게 만든 위기에 연루된 기업들은 특징이 있다. 그렇게 큰 문제에 대해 ‘우리는 이전에 전혀 알지 못했다’는 커뮤니케이션을 한다는 특징이다. 소위 말해 위기 시 ‘악당’과 ‘바보’의 선택 딜레마 때문이다.

기업이 진짜 아무것도 몰랐다고 이야기할 수 있는 위기란 어떤 것일까? 몰랐다는 것은 과연 실제로 어떤 의미일까? 기업들이 항상 말하듯 ‘우리는 이번 위기가 발생할 것을 상상도 하지 못했다’고 이야기하는 이면에는 어떤 상황이 존재하는 것일까? 그 뒷모습을 살펴보자.

첫째, 위기에 대해 전혀 관심 없는 기업

회사 내에서 일단 ‘위기’라든가 ‘문제’라든가 하는 단어 표현을 쓰는 것을 극히 꺼리는 기업이다. ‘문제는 해결하면 아무 문제가 되지 않는다’ 생각하면서 함부로 그것에 대해 이야기하지는 말라고 한다. 당연히 스스로 문제 소지를 적극 찾아내거나, 그것에 대해 해결을 하려 움직이는 직원을 꺼려 한다.

자사에게 발생할 수 있는 문제에 대해 관심이 없기 때문에, 다른 동종 업계나 타 업계 기업이 경험하고 있는 최근 문제나 위기, 이슈에 대해서도 무관심하다. 그런 일이 있었나? 우리는 모른다. 이것이 핵심 메시지다. 이해관계자들에게는 아주 익숙해진 문제인데, 문제의 기업만 해당 문제를 새로워한다. 그런 위기가 발생하면 ‘우리는 이런 황당한 상황을 처음 경험해 본다’고 이야기한다. 그렇기 때문에 정상을 참작해 달라고 호소한다.

이런 경우는 위기를 몰랐다고 보기보다는 위기에 대해 아무런 생각이 없었다고 보는 것이 맞다. 상상해 보지도 않았고, 예상은 더더욱 못했던 것일 수밖에 없다. 예방은 기대하기 어렵다. 그렇다면 왜 아무런 생각도 하지 않아 왔던 것일까? 아무 생각이 없었기 때문일까? 아니다, 정확히 표현하자면 모르는 것이 더 낫다는 생각을 했기 때문일 것이다. 어차피 위기라는 것이 여기저기 터질 수 있는 것이기 때문에 관심을 두지 않는 것이 이후에 정상참작을 받는 데 더 유용할 것이라는 독특한 생각이 있었다고 볼 수 있다. 철저하게 ‘바보’ 옵션에 기대는 것이다.

둘째, 위기를 단순하게 방치 방관하는 기업

누군가 문제라고 문제 삼지 않는다고 한다면 그것은 문제가 아니라고 믿는 기업이 이런 유형이다. 이런 기업에서는 현재 상황이 제대로 돌아가기 때문에 그 문제 소지는 문제가 될 가능성이 낮다고 보며 방치 방관한다. 그것을 해결까지 해야 할 문제라고 보지 않는다.

누군가가 그것은 언젠가 크게 문제가 될 수 있는 것이라 조언하면, 그것은 오래된 관행이고, 일부는 자사의 경쟁력과 연결되어 있는 것이기 때문에 어쩔 수 없는 것이라 기업은 반론한다. 그렇지만, 회사에서 그것이 문제가 되지 않도록 잘 관리하고 있는 수준이라 크게 염려할 필요까지는 없다는 이야기도 한다. 이 의미는 이미 일정 수준의 관리는 하고 있다는 의미가 된다. 그러나 문제의 뿌리까지는 관리하지 못하고 있는 것처럼 보인다.

이런 경우에는 위기를 몰랐다고 이야기할 수는 없다. 몰랐다면 절대 바라볼 수 없다. 진짜 몰랐다면 그대로 내버려 두지도 못한다. 문제의 존재를 알고 있기 때문에, 그것을 바라보며 그대로 내버려 둔 것이다. 이런 기업은 위기관리에 대한 의지 부족이 문제의 핵심이다. 굳이 위기관리를 한다면 방관 방치하는 것보다 더 나은 결과를 얻을 수 있을까 하는 질문에 선뜻 대답을 하지 못한다. 현재 존재하는 그 문제 소지로 인해 얻고 있는 것이 있다는 이야기다. 그것이 갑자기 사라져 버리면 반대로 잃는 것이 생긴다는 의미도 된다. 제대로 된 위기관리가 매우 어려운 기업 유형이다.

셋째, 위기를 알고 있으면서 쉬쉬하는 기업

문제를 스스로 알고 있는 기업이다. 그에 더해 그것이 문제가 될 수 있다는 것도 알고 있는 기업이다. 이런 기업은 유사사례나 타사 전례들을 상당히 유심히 살핀다. 자사에게도 비슷한 문제가 발생할 수 있다는 것도 알고 있기 때문이다. 문제가 될 수 있기 때문에 집안 단속을 한다. 그 문제에 대해 쉬쉬하면서 극도로 민감해한다.

임직원 마음속으로 조마조마함이 있는 것이다. 언젠가는 이것이 문제가 될 수 있다는 느낌이 있어서다. 흥미로운 것은 그럼에도 불구하고 그 두려움이 사전적 위기관리를 이끌어 낼 정도로 강력하지는 않다는 것이다. 살짝 두려움에 기반한 찔찔한 기분이 기업 내부에 팽배해 있을 뿐이다. 함부로 그에 대해 개선이나 해결책을 이야기하지도 않는다.

이런 경우 실제 위기가 발생하면 내심 ‘올 것이 왔다’는 반응을 한다. 물론 외부 커뮤니케이션에 있어서는 해당 위기에 대해서 알지 못했다는 옵션을 택한다. 가끔은 이런 ‘알고 있었지만, 알지 못했다’는 포지션이 내부 직원들에 의해 거짓말로 밝혀지기도 한다. 이미 회사 차원에서 문제를 알고 있었으며, 그에 대해서 쉬쉬했다는 내부 고발이 드러나는 경우가 적지 않다. 이런 경우 그 위기는 기업이 의도적으로 키워 발생시켰다고 해석될 수 있다. 일정

한 개선이나 방지책만 마련했더라면 결국 발생하지 않았을 위기였기 때문이다. 발생할 위기는 언젠가는 발생하기 때문에, 위기는 ‘언제’에 대한 이야기라는 아포리즘은 이런 기업에게 적용 가능하다.

넷째, 어떻게든 위기는 관리되겠지 생각한 기업

상당히 희망적인 생각을 하는 기업이다. 자사가 상당한 규모와 연혁을 자랑하는 경우 이런 희망적 생각은 더욱더 커진다. 스스로 맷집이 있다 생각하기도 한다. 예전에도 이와 비슷한 위기를 겪었지만, 지금까지 견뎌내는 것을 보라고 한다. 문제의 소지를 분석하고 해결하기보다는 견뎌 낼 수 있다는 자신감에 의존하는 유형이다.

실제 위기가 발생하면 당연히 이런 기업도 ‘이런 위기에 대해서 우리 회사는 알지 못했다’고 커뮤니케이션한다. 그리고 최선을 다해 관리하려 애쓴다. 그 과정에서 운이 좋으면 무난하게 위기관리를 해낸다. 반대로 운이 나쁘면 아주 극단적인 경험을 한다. 스스로 맷집의 끝을 시험하는 셈이 되기 때문이다. 그것도 반복적으로.

다섯째, 위기를 통해 기회를 만든다는 기업

이런 회사는 문제를 정확하게 파악하고 있다. 깊이 있게 이미 이런 이런 부분이 문제가 될 것이라는 것도 알고 있다. 일부 문제 소지에 대해서는 로펌이나 관련 자문업체를 통해 자문까지 받고 있는 경우도 있다. 외부에서는 왜 그런 문제 소지를 없애지 않고 분석만 하고 있는가 질문하기도 하지만, 해당 기업에서는 그 문제 소지를 오히려 이용해서 큰 기회를 노리기 원한다.

회사 일부 임원들은 그 문제 소지가 자신의 핵심 경쟁력이라 정의하기도 한다. 외부에서는 문제라고 보지만, 내부에서는 그것을 혁신이라 칭하기도 한다. 당연히 외부 이해관계자들이 그것을 문제라 지적하면, 그 이해관계자

의 무지나 무식을 탓하며 대응한다. 사회적으로 아주 심각한 위기로까지 연결되지만 않는다면, 해당 문제를 고질병처럼 관리하며 시간을 보내는 전략을 구사하기도 한다.

이런 경우에도 예외 없이 극단적 상황이 되면 해당 위기를 알지 못했다는 변명을 하는 기업이 대부분이다. 고의가 아니었다거나, 이해관계자들이 자사 기술이나 알고리즘을 이해하지 못해 이런 극단적인 상황까지 오게 되었다거나, 법적으로는 아무 문제가 없다는 식으로 대응한다. ‘몰랐지만, 문제는 아니다’ 하는 포지션이다. 상당히 많은 기업들이 점점 더 이 포지션으로 위기관리를 하고 있다. 이렇게 위기를 기회로 삼는 전략은 결코 유효하지 않다. 발생한 자사의 위기로 기회를 잡는 곳은 대개 경쟁사들이다. 평소 스스로 보아 문제 소지가 있는 것으로 보인다면, 그 문제를 해결하거나 개선시키는 것이 기회를 만들기 위한 노력이 된다. 그것이 제대로 된 위기관리다.

이상과 같이 다양하게 위기를 몰랐다고 주장하는 기업이 많다. 그러나 정확한 것은 그 기업 어디도 진짜 위기를 전혀 알지 못했던 곳은 없다는 것이다. 기업은 사람들로 구성된 조직이다. 사람은 누구나 본능적으로 위협이나 위협에 대해서는 감각적 인지를 하기 마련이다. 문제를 머리보다 몸으로 먼저 느낀다는 의미다. 구성원들의 그런 감각이 전혀 작동하지 않는 상황은 있을 수 없다. 단, 그 감각을 여럿이 함께 다른 해석으로 연결시켜 상황을 악화시키는 경우가 있을 뿐이다.

위기관리가 잘 안 되는 기업에게는 임직원이 문제 소지를 제대로 관리하여 해결하지 못할 수밖에 없는 분명한 이유가 존재한다. 임직원이 느끼는 위기에 대한 감각을 다른 해석으로 연결시키는 독특한 분위기가 있다. 임직원들은 위기를 위기로 부르지 못하게 된다. 알아도 알지 못하게 되고, 해결하려 해도 해결할 수 없게 된다. 오히려 위기가 곧 기회라는 최면에 빠지기까지 한다.

그러한 위기관리 부실의 깊은 이유를 정확하게 파악하는 것이 중요하다. 왜 우리 회사는 위기관리가 잘 안 될까 하는 질문에 대해 단순히 위기와 위기관리를 공부해야 한다는 답이 나와서는 안 된다. 그런 공부와 훈련 이전에 회사 내에서 공유하는 정확한 위기관 그리고 위기관리관이 존재해야 한다.

임직원이 문제 소지에 대해 제대로 된 관심을 가질 수 있어야 한다. 문제 해결을 위해 노력하는 실질적 행동이 높게 평가받아야 한다. 위기관리를 위한 적절한 대응 역량과 체계를 갖추고 있어야 한다. 임직원이 제반 문제 해결 능력과 의지도 가지고 있어야 한다.

교육과 훈련은 그 뒤에나 필요한 것이다. 땅이 비옥해야 모종이 크게 자라나는 이치와 같다. 아무런 위기관리 기반이 형성되어 있지 않은 기업에게 교육과 훈련은 별 의미가 없다. 위기관리를 임직원을 위한 교양 수준으로 소모하지 말자.

위기에 대해 몰랐다는 흔한 변명도 언젠가는 거짓으로 밝혀질 것이다. ‘바보 악당’이 그 결과다. 그런 경우 해당 기업은 위기보다 재앙을 선택한 것이 된다. 재앙을 이기는 맷집은 없다.

제대로 예상하면 제대로 예방할 수 있다. 미리미리 챙겨 가며 관심을 두어 관리해 보자. 그것이 진짜 위기관리다.

019

현장이 사고를 숨기는 이유

위기관리는 크게 두 축으로 구성된다. 상황관리와 커뮤니케이션 관리가 바로 그 두 축이다. 어느 한 축만 제대로 서지 못해도 위기관리라는 집은 무너져 버린다. 상황관리는 무슨 의미고, 커뮤니케이션 관리란 무슨 의미일까?

쉽게 오래전 승례문 화재 사건을 예로 들어보자. 승례문에 갑자기 불이 났다. 가장 먼저 달려와 불붙은 승례문 처마에 물을 뿜어대는 소방수, 경찰들이 있다. 가능한 한 화재를 빨리 진화해 우리의 소중한 국보를 화마로부터 지켜내려고 사력을 다해 상황을 관리하는 사람들이다. 이 사람들이 하는 일이 바로 상황관리다.

승례문 화재와 맞서 싸우는 상황관리자들 주변도 한번 상상해 보자. 화재를 구경하는 많은 시민들이 있다. 현장으로 뛰어나와 살피는 관련 정부기관들이 있다. 카메라를 메고 출동한 TV와 현장을 취재하는 많은 기자들이 있다. 이러한 이해관계자들에게 누군가는 커뮤니케이션을 해 주어야 한다. 이를 도맡아 상황실을 차리고 언론들에 브리핑하고, 관련 정부기관들에 협조 요청하는 사람들이 있다. 이 사람들이 하는 일이 바로 커뮤니케이션 관리다.

불을 끄는 사람들과 화재 원인과 진압에 대해 이야기해 주는 사람들이 바로 상황관리와 커뮤니케이션 관리라는 두 축을 이루는 사람들이다. 이들의 관리 업무들이 일사불란하게 진행된다면 해당 위기관리는 성공했다는 평가를 받는다.

혹 어느 한 축이라도 생략이나 모자람이나 실패가 있다면 어떤 상황이 발생할까? 일단 상황관리가 되지 않는 화재 현장을 상상해 보자. 소방수는 물론 주변 아무도 불타는 승례문을 바라만 볼 뿐 불을 끄려 하지 않는 상황 말이다. 위기관리에 성공할 수가 없다. 이런 와중에 커뮤니케이션 관리를 한다고 여러 지엽적인 이야기들로 언론과 정부기관과 시민들에게 커뮤니케이션하는 것이 무슨 의미가 있나? 상황관리 없는 커뮤니케이션 관리는 곧 ‘실체 없는 포장’이다.

반대로 화재를 진압하는 사람들은 많은데, 주변 어느 누구도 커뮤니케이션 관리를 하지 않는 경우를 상상해 보자. 우리의 소중한 승례문에 왜 불이 붙었는지? 누가 방화를 한 것인지? 현재 관리주체들은 어떻게 화재를 진압하고 있는지? 전소가 되거나 반소가 되면 남아 있는 승례문을 어떻게 할 것인지? 혹시 이 화재가 북한의 의도된 소행은 아닌지? 승례문 화재를 둘러싸

고 일어나는 여러 의문, 억측, 루머, 논란들을 어느 누구도 정확하게 해명해주지 않는다면 이 위기는 관리되었다고 볼 수 없다. 커뮤니케이션 관리 없는 상황관리는 ‘절반의 위기관리’일 뿐이다.

한때 그룹사들을 비롯한 여러 기업의 생산시설에서 상당 수준 이상의 안전 관련 위기들이 줄줄이 발생했다. 그 원인을 보자면, 전반적으로 생산시설들이 노후화되어 안전사고 발생 가능성이 높아졌다는 주장도 있고, 국민들의 안전 관련 관심이 높아진 결과라고 보는 주장도 있다. 언론에서 거의 매일 생산시설 안전사고 관련 뉴스들을 속보 형식으로 연이어 보도하던 트렌드에도 일정 부분 연관이 있어 보인다.

사고를 겪은 기업들에게는 사후 위기관리에 있어 공통점들이 목격된다. 많은 기업들의 사례에서 빠지지 않는 논란이 ‘(유해물질 누출을) 적시에 보고하지 않았다’, ‘(사고에 대해) 은폐 시도를 했다’, ‘(사고 관련 정보에 대해) 함구령을 내렸다’, ‘(언론과 정부기관의 현장 방문을) 저지하고 시간을 끌었다’는 위기관리 활동들에 대한 비판이다.

흥미로운 것은 평소 생산안전 관련 위기관리 시뮬레이션을 진행해 보면, 대부분의 훈련받은 기업 안전관리 담당자들은 실제와는 다르게 대응한다. 시뮬레이션상에서 사고가 발생하면 현장 담당자들은 법적 규정에 따라 관계기관에 ASAP 통보를 한다. 상황관리팀이 상황을 수습하고 피해를 최소화하는 활동들을 진행한다. 상부 위기관리위원회에 상황 보고와 정보 공유를 한다. 공장 내 커뮤니케이션 대응팀은 공장을 방문하는 정부관계자들과 언론들을 대상으로 브리핑을 실시하고 상황실을 만들어 그들의 문의와 확인에 협조한다. 인터뷰가 필요할 시에는 회사에서 정한 현장 대변인이 기자들을 만나 전략적으로 상황을 브리핑한다. 평소 이렇게 시뮬레이션은 완벽하게 진행이 되곤 한다.

그렇게 완벽하게 훈련받고 스스로 시뮬레이션까지 진행한 현장 생산안전관리 담당자들이 왜 실제 위기 시에는 그와 정반대로 움직이는 걸까? 왜 관계기관에 통보하는 것을 꺼리고 가능한 한 시간을 미루는 작업을 할까? 상

황관리팀이 현장을 수습하는 동안 왜 내부 정보 공유와 보고가 일부는 지연되고, 일부는 누락되고, 일부는 왜곡되며, 일부는 허위로 진행될까? 왜 공장에 들이닥치는 정부관계자들과 기자들을 피해 도망 다니거나, 왜 그들을 몸으로 밀쳐내면서 물러서라고 소리칠까? 왜 흥분한 상태에서 기자들에게 상황을 임의로 브리핑하고, 하지 않아야 할 설명들을 그리도 자세하게 할까? 왜 그럴까?

생산안전관리를 책임지고 있는 현장 전문가들이 사고 시 위기관리를 ‘어떻게 해야 하는지 몰라’ 허둥대거나 전략적이지 못하게 행동하는 것은 아니라는 것이 필자의 경험에 의한 판단이다. ‘몰라서 못하는 것’이 아니라 ‘너무 잘 알아서 안 하는 것’이라는 표현이 좀 더 적절하다 생각한다. 이 세상에 자신이 맡은 분야의 업무를 잘하고 싶지 않은 사람들이 누가 있겠나? 누구나 완벽하지는 않아도 최선을 다해 위기관리를 하려고 하게 마련이다.

하지만 적절하게 가이드가 주어진 위기관리 업무를 ‘하지 않는’ 이유는 필히 존재한다. 이는 회사가 보유하고 있는 위기관리 매뉴얼과 실제 현장과의 가장 큰 괴리에 대한 부분이다. 일단 기본적으로 생산안전 관련 사고는 ‘책임 소재’에 대한 논란이 가장 큰 핵심이다. 누가 보더라도 현장에서 생산안전을 책임지고 있는 직원들이 곧 그 ‘논란의 소재’가 된다. 그런 논란의 중심에 있는 실무자들은 현재 피해를 최소화할 수 있는 상황관리에 최선을 다해야 할 필요는 스스로 느낀다. 반면 적극적이거나 디테일한 커뮤니케이션 관리하는 사실 그들의 ‘생존 또는 사후평가’에 있어 상당히 위협적인 업무로 느껴지게 마련이다. ‘이런 사고가 한두 번이 아닌데 이번에도 그냥 상황관리 잘해 넘기면 될 걸 무슨 좋은 일이라고 뵈선 또는 관계기관에 통보까지 해 호들갑을 떨어야지?’ 하는 생각은 어떻게 보면 당연해 보인다.

외부 커뮤니케이션 관리에 있어서도 그렇다. 상황을 잘 설명하고 원인에 대해 구체적으로 이야기할수록 생산안전 관련 담당자가 운신의 폭은 줄어든다. 스스로 불리해질 수 있는 대정부 및 대언론 커뮤니케이션을 적극적으로 할 이유가 그들에게 있다 생각하는 것이 더 이상해 보인다.

또 구체적 언론 브리핑을 하더라도 본사에서 “왜 그렇게 자세하고 친절하게 브리핑해서 우리 회사의 입지를 좁혔나?” 하는 사후 핀잔도 두려움의 대상이다. “누가 당신보고 그렇게 자세하게 설명해 주라고 했습니까?” 하는 비판을 사내에서 받고 버틸 수 있는 직원은 많지 않다. 평소 시뮬레이션과는 다른 정치적, 생존적, 개인적 노이즈들이 현장을 지배하게 되는 것이다.

사고를 직간접적으로 경험한 많은 기업들은 전문가들을 찾아 강의 요청을 한다. 생산안전에 대한 경각심을 일깨워 달라고 한다. 생산안전 관련 위기관리에 대한 노하우를 전수해 달라고 한다. 하지만 필자의 생각은 다르다. 현장 전문가들이 ‘알면서도 하지 않는 이유’, 더 정확한 표현으로는 ‘하고 싶어도 하지 못하는 이유’를 각 사가 정확히 진단하고 찾아내 해결해 주는 활동이 더 절실하다. 눈에 보이지 않는 원인을 찾아 해결하지 않은 채 대형 강 의장에서 진행되는 각성 강의만으로는 생산안전사고에 있어 성공적 위기관리의 실현은 기대하기 어렵다.

020

첫 발표가 종종 틀리는 이유

사실 위기가 발생하면 해당 기업이 정확하게 커뮤니케이션하지 ‘않는’ 것인지, 정확하게 커뮤니케이션하지 ‘못하는’ 것인지 현장에서도 헷갈림이 있을 때가 있다. 상황이 정형적으로 고체화되어 있는 것이 아니라서 어디부터 어디까지가 진짜 상황인지도 헷갈린다. 제한된 상황 파악과 여러 경로로 내려진 취합 분석으로 인해 위기관리 커뮤니케이션은 당연히 확률상 정확하지 않을 가능성이 훨씬 더 많을 수밖에 없다.

문제는 그런 배경이나 사정을 공중이나 이해관계자들은 좀처럼 충분히 이해해 주지 않는다는 것이다.

시스템적으로 예를 들어 어떤 사고가 발생했을 때 정확하게 “128명이 사고를 당했다. 이 중 오후 00시까지 구조된 사람의 수가 111명이다. 이 중 중상자는 99명, 경상자는 12명이다.” 이런 정도 정확성을 가지게 되면 상황은 달라진다. 많은 사람들이 위기관리 주체의 커뮤니케이션을 보면서 ‘이 회사는 그래도 상황을 통제하고는 있구나. 더 이상 문제는 발생하지 않겠구나...’ 하는 이해를 도출할 수 있게 된다.

위기 시 정확하게 커뮤니케이션하지 못하는 이유로 우리 회사 인력들이 무엇을 했는지 회사 차원에서 잘 모르는 경우도 있을 수 있다. 스스로 내부 상황 파악이 안 되는 경우다. 무슨 일이 있었는지 자사 관련 인력들로부터의 정보들이 수소문이 잘 안 되는 것 같은 경우다.

VIP들이 언론의 포화를 받기 시작했는데, 위기관리 매니저가 연락을 해 보면 그 VIP들 중 어떤 분도 연락이 불가능한 경우도 있다. 게다가 VIP께서 관련되신 사안을 아는 사람도 사내에 없다. 당연 이런 상황에서 홍보실은 기자들의 이어지는 질문에 정확하지 않은 팩트에 ‘확신’을 실어 커뮤니케이션하거나 아니면 ‘잠깐 기다려 달라’는 홀딩을 하게 된다. 이 경우 언론을 비롯한 주요 이해관계자들로부터 ‘내부적으로 아직 제대로 상황 파악도 못하고 있구나’ 하는 평을 받게 된다.

최초 거짓말을 한 경우도 정확하게 커뮤니케이션하지 않았다는 사후 비판을 받게 되는 이유가 된다. 최초 문제가 불거졌을 때 “그런 일 없다” 또는 “우리는 법적으로 아무런 문제가 없다. 상대방에서 음해하는 것이다”는 입장을 내놓은 기업이 있다고 해 보자.

언론이 계속 취재하고 규제기관이 문제를 깊이 들여다보니 여러 문제와 사실관계들이 파악되고, 각종 제보들이 잇따르면서 최초 이 기업 입장이 상당 부분 사실과 다르다는 게 드러난다. 결국 얼마 가지 않아 이런 기업들은 “죄송하다” 또는 “일부 불미스러운 사안들에 대해 고개 숙여 사과드린다”는 변경된 입장을 다시 내놓게 된다. 결국 이 기업은 자신의 문제를 숨기려 했었다는 비판을 받게 되고, 위기관리는 수세에 몰리게 된다.

내부적으로 보고와 공유가 왜곡되어 발생하는 아주 불행한 경우도 있다. 위기가 발생하면 모든 구성원들에게는 각자 ‘정치적’ 입장이 생기게 된다. 자신이 현 상황에 책임을 지고 물러날 수 있는 가능성도 생기고, 자신이 형사 처벌을 받아야 하는 경우도 생긴다. 그 정도는 아니어도 사후 인사 조치로 개인적 어려움을 겪게 되기도 한다.

이런 상황에서 내부 공유된 정보와 주장들은 상당 부분 왜곡될 수 있다. 이 왜곡된 ‘정치적’ 정보들을 외부에 그대로 전달하는 경우 이내 당황스러운 상황이 발생한다. 홍보실이나 각종 이해관계자들과 커뮤니케이션하는 부서들은 내부 공유받은 정보를 ‘확신을 가지고’ 외부 이해관계자들과 커뮤니케이션하는데, 이런 경우에는 예상하지 않은 다른 반응이 온다. 간단히 해당 기업은 거짓말을 한 것으로밖에 해석이 안 되는 상황이 벌어지는 것이다.

언론들로부터 최초 상황 이후 ‘오락가락’, ‘오리무중’, ‘말 바꾸기’, ‘허둥지둥’, ‘거짓말’ 이런 평가와 기사 제목들을 받게 되면 해당 위기관리 성공 가능성은 확실하게 떨어진다. “일부러 그런 게 아니라...” 이런 변명도 통하지 않게 된다. 아마 위기 때 홍보실이 가장 힘들어하는 상황이 이런 경우 아닌가 한다.

이런 치명적 상황을 경계하기 위해 기업들은 ‘정확한 상황 파악’을 위한 시스템 구축 노력에 많은 정성을 쏟는다. 위기 시 보고 가이드라인과 타임라인 관리, 정확성의 우선순위에 대한 교육과 훈련 등등을 시행한다. 위기관리팀이나 위기관리위원회 차원에서는 내부 크로스 체크를 통해 취합된 정보의 정확성을 부단하게 점검한다. 이는 기업이 살고 죽는 이슈이기 때문에 상당한 주의를 기울여야 한다.

그럼에도 불구하고 아직도 많은 기업이나 조직들은 ‘무슨 일이 어떻게 발생했는지 정확하게 모른 채’ 위기관리 커뮤니케이션에 먼저 나서곤 한다. 단순한 문제가 아니라는 의미다.

기업들이 위기 발생 시 ‘정확하게 커뮤니케이션하지 못하는’ 기타 이유들은 다음과 같다.

- 정확한 상황 파악에 실패해서
- 일선 보고가 여러 이유로 정확하지 않아서 (정치적 이유, 조직적 중복 등)
- 전략적으로 두루뭇술하게 커뮤니케이션하자 해서
- 커뮤니케이션 창구가 정확하게 상황을 파악하지 못했거나 전문성이 없어서
- 여러 사람이 개인적으로 커뮤니케이션해서 (메시지가 서로 맞지 않아서)
- 최초 어떤 이유론든 거짓말을 해서
- 최초 입장 정리가 제대로 정확하게 되지 않아서

이 실패 상황들의 원인들은 상당히 많은 데 비해 대부분 간단하게 해결할 수 없는 성격들이라 클라이언트들과 논의를 하면서도 계속 고심하는 주제다. 그 각각이 통제하기 어려운 영역에 관한 것이어서 그렇다.

021

부서마다 다른 목표를 쫓는 이유

기업 위기가 발생하면 사내 각 부문에게는 두 가지 목표가 생긴다. 첫째 목표는 해당 위기를 잘 관리해 회사 전반에 예상되는 부정적 피해를 최소화해야 하겠다는 일반적 목표다. 둘째 목표는 위기관리를 잘 해낸 공(功)을 사후 자신과 자신의 부서로 물리게 해야 하겠다는 현실적 목표다. 일부 부서는 반대로 위기의 원인이나 실패 책임에 있어 자신과 자신의 부서는 연루되지 말아야 하겠다는 방어적 목표를 세운다.

기업 위기관리에 있어 이런 구성원들의 복잡다단한 목표들을 CEO는 잘 예상하고 관리해야 한다. 첫째 공통적 목표만을 바라보면 당연 전사적 협업과 일사불란한 체제가 가능하리라 예상할 수 있다. 하지만, 현실에서는 어떤가? 부서 간 협업이 그렇게 자발적으로 쉽게는 이루어지지 않는다. 평소

보다 훨씬 더 심각하게 부서 간 사일로(silo)들이 형성되고, 통제하에서 움직이지 않는 일부 부서들이 나타나게 되며, 복지부동하며 별반 위기관리에 나서지 않는 수동적인 부서들을 발견하게 된다.

이 모두가 부서들이 가지게 되는 스스로의 둘째 목표들을 평소 심각하게 고려하지 않았기 때문에 경험하게 되는 것이다. 이론서들은 위기가 발생했을 때 강력한 CEO의 의사결정 리더십이 통합적이고 전사적인 위기관리 체계를 움직여 전략적 대응이 가능해진다고 서술하고 있다. 하지만, 강력한 CEO의 의사결정 리더십도 부서 간의 둘째 목표를 완전히 상쇄하거나 제한하지 못하는 것이 문제다. 어느 한 부서의 역할을 중심으로 해당 위기에 대한 주관과 유관 부서들의 협업을 지시해도 실제 실행되는 것이 드물다. 주관 부서가 자신의 위기관리 실행 리더십을 유관 부서들과 나누지 않으려 하는 특성 때문이다.

또한 유관 부서들의 경우 어떻게 해서든 주관 부서가 위기관리에 있어 모든 긍정적 결과를 독차지하는 것을 견제하고자 한다. 주관이 하고 있는 실행과는 다른 창의적이고 영향력 있는 무언가를 스스로 해내려 시도한다. 이것이 좋은 의미의 ‘노력’으로 승화돼 주관 부서와 유관 부서 간 시너지를 만들어 내면 좋겠지만, 많은 부분 실행의 상호 충돌이나 전반적 상황에 악영향을 끼치는 결과로 나타날 때가 있다.

이러한 주관 부서와 유관 부서들 간 동상이몽(同床異夢)은 기본적으로 부서 간 커뮤니케이션의 단절과 정보 장악 및 보호의 형태로 나타난다. 특히 실행 확인 절차가 단순한 부서들의 위기관리 실행들은 비교적 덜하지만, 그 실행 결과 확인이 복잡한 전문 업무 부서들의 경우에는 이 같은 이상 증상을 강하게 나타낸다.

기업 위기 시 가장 커뮤니케이션 단절과 정보 장악 및 보호 증상을 강하게 나타내는 부문이 바로 법무부문이다. 일반적으로 대형 기업 위기에는 사후 소송이나 정부 규제가 따라붙게 되는데 이에 대한 대응을 주관하는 법무부

문의 흔한 특성이 그것이다. 특히 기업의 법무부문이 직접 송사를 수행하지 못하기 때문에 로펌을 고용하여 위기관리를 위한 법적 대응들을 기획 준비 실행하게 되는데 로펌의 커뮤니케이션 방식은 더욱 폐쇄적인 경우가 많다.

법무부문과 로펌은 정보를 주고 선별적으로만 공유한다. 이러한 전통적 시각과 태도를 이해할 수는 있다. 하지만, 기업 위기 체계에 있어 이런 것들이 그리 도움이 되지 못하거나, 종종 가장 큰 실패의 원인이 된다면 CEO는 한번 곰곰이 재고해 보아야 하는 것이다.

홍보실은 어떤가? 홍보실 또한 주관의 위치에 있을 때나 유관의 위치에 있을 때 공히 부서의 둘째 목표에 집착하는 경향을 보인다. 자신들이 언론과 이해관계자들과의 커넥션에서 입수한 정보들을 충분하게 위기관리위원회와 공유하지 않는 경우들이 많다. 또한 일부는 자신들의 업무를 대언론관계에만 집중하여 실패의 경우 수를 의도적으로 줄이고, 가능한 한 위기관리에 있어 홍보실의 관여 분야를 넓히지 않으려 한다. 많은 기업 홍보실들은 특성상 위기관리의 둘째 목표에 있어 ‘방어적 목표’ 즉, 사후 부정적 평가를 받지 않기 위해 움직이는 전략들을 자주 구사하려 하는 것이다. 이를 위해서 동일하게 사내에서 커뮤니케이션의 단절과 정보 장악 및 보호 상황을 만들어 낸다.

문제는 법무, 홍보, 대관, 재무, 마케팅, 영업, 기획 등의 여러 부문들이 필히 협업해야만 관리할 수 있는 대형 위기의 경우에 크게 발생한다. 특히 한국 기업들의 가장 위험한 3대 위기요소들이 ‘오너 관련 위기’, ‘기업 범죄’, ‘내부고발’인데, 이 요소들이 공히 포함되어 있는 대기업의 초대형 위기 시에는 부문 간 협업 없이는 위기를 관리하기 어렵다.

이런 초대형 위기에는 법무부문이 주관 부서가 되곤 한다. 대관과 홍보실이 핵심적 유관으로 주관을 지원 협업한다. 그 밖에 기업에 따라 우선순위와 예산을 갖춘 부문들이 유관으로 적극 참여하게 된다. 여기에서 가장 중요한 것은 법무부문이 로펌과 함께 필요한 법적 대응 프로세스와 타임라인 그리고 대응 논리들을 로드맵화해 공유해 주어야 한다는 점이다.

그래야 홍보와 대관이 그 로드맵 위에서 움직일 수 있다. 부문 간 사일로
를 헐어 버리고, 마주 앉아 머리를 맞대야 전사적으로 통합된 위기관리 방안
들이 수립된다. 그 실행에 있어서도 최상의 효과를 발휘하게 된다. 기존 가
지고 있던 둘째 목표들을 가능한 한 제한하고 첫째 목표 의식으로 부서들이
규합되는 것이다.

아쉽게도 이런 생산적이고 발전적인 규합은 현실에서 자주 목격되지 않
는다. 법무부문은 로펌과 함께 침묵한다. 최고의사결정자들 또한 법무와 로
펌의 민감한 정보들을 듣고도 필터링해 위기관리위원회 구성원들과 공유하
지 않는다. 이는 전문적 표현으로 지식의 저주(the Curse of Knowledge)
때문이다. 이는 기업에서 최고의사결정자와 특정 부문이 일단 무언가를 알
게 되면 자신이 과거에 그걸 몰랐을 때를 생각하지 못하게 되어 정보의 원활
한 소통을 스스로 가로막는 현상이다. 자신들이 알고 있는 가장 최근 법무,
대관, 홍보 부문의 실행 정보들을 상호 간 공유하지 않으면서 상대방도 알고
있으리라 착각하게 되는 것이다.

이에 따라 홍보실과 다른 유관 부문들은 해당 상황이 법적으로 어떻게 전
개되어 나갈지 가늠하지 못한 채 말 그대로 창조적인(creative) 커뮤니케이
션 대응안들을 단편적으로 시도한다. 결론적으로 법적 기반과 괴리가 있는
커뮤니케이션 실행들이 사법기관이나 정부 규제기관들을 자극하게 된다.
그리고 전사적인 위기관리 프로세스에 잘못된 영향을 끼치게 된다. 최초 창
조적으로 생각되던 홍보와 여러 부문의 혼란한 시도들이 전체적인 법적 대
응 프로세스에 심각한 영향을 주게 되는 것이다.

이런 상황이 되면 아이러니하게도 각 부서별로 둘째 목표들이 더욱 부상
하면서 치열한 책임소재 공방들이 벌어진다. 최고의사결정자를 향한 정치
적 생존 전략들이 폭발적으로 증가한다. 위기관리는 이미 떠나가고, 부서
간 생존경쟁만 남게 되는 것이다. 많은 기업들의 초대형 위기관리 사례들에

서 이러한 실패 잔해들은 반복적으로 목격된다. 다시 한번 강조하지만 협업 아니면 실패다. 공유 없이 성공 없다. 위기 시 CEO는 각 부서들의 둘째 목표를 적극 관리해야 한다.

022

법무와 홍보가 엇갈리는 이유

비교적 큰 규모의 기업 위기나 이슈관리 프로젝트에는 항상 변호사들이나 로펌(이하는 법무라인으로 통칭)이 주된 역할을 수행한다. 필자의 경우에도 클라이언트 업무의 절반 이상이 법무라인과의 업무와 연계된 것들이다. 위기와 이슈관리 유형은 매우 다양하지만, 그 각각을 위해 법무라인과 일할 때 경험하는 어려움들은 단 몇 가지로 추려진다.

첫째, 법무라인은 정보를 독점하려고 한다. 이 원인이나 이유가 뭔지 모르겠지만, 필자가 보기에는 법조 실무에서 정보를 엄격히 관리해 온 관행 때문이 아닌가 생각한다. 판사나 검사 경력을 가진 변호사의 경우 실무 당시 자신이 담당한 건에 관해 정보를 엄격히 관리하던 경험이 습관으로 이어졌기 때문인 것 같다. 기업 위기나 이슈가 발생했을 때 법적 대응 로드맵이 지속적으로 위기관리팀에 공유되고 업데이트되어야 하는데 그렇게 적극적으로 공유, 업데이트해 주는 법무라인은 많지 않았다.

그중 상당수가 자신이 가진 정보와 향후 법적 대응 플랜을 최고경영진 일 부에게만 공유하고, 인정받으려 하는 경향이 강해 보인다. 홍보라인에서는 해당 로드맵을 정확하게 공유받아야 이에 따른 이해관계자 커뮤니케이션 전략을 세울 수 있는데 그게 종종 불가능해진다. 따라서 실제 위기나 이슈관리를 진행하다 보면 법무라인 활동과 홍보라인 활동이 서로 합치되지 않는 경우들이 많다. 일부에서는 법무라인으로부터 어차피 정보를 공유받지 못하기 때문에 홍보라인 스스로 할 수 있는 일들에만 몰두하는 현상도 보인다.

흔히 이야기하는 기사 완화 작업이 그중 하나다. 홍보라인에서는 해야 할 것에 대한 감이 없고, 할 수 있는 것도 제한되는 딜레마에 빠지는데 그 이유 중 상당 부분이 법무라인의 폐쇄성에 기인한다.

둘째, 법무라인은 자신들에게 맡겨진 일에만 집중하는 경우가 많다. 흔히들 홍보라인은 여론의 법정을 관리하고, 법무라인은 실제 법정을 관리한다고 한다. 하지만, 이 의미가 각각이 서로 각자 할 일만 해야 한다는 의미는 아니다. 가끔 법무라인으로부터 “홍보라인이 왜 법적 포지션과 향후 법적 대응 플랜을 알고 싶어 하나요? 그냥 홍보라인에게 맡겨진 일만 하시죠?” 하는 소리를 들을 때가 있다. 왜 홍보라인이 법무라인에서 하는 일에 참견하거나 엿보려 하느냐 편잔을 주는 것이다.

홍보라인이 법무라인의 논리와 플랜을 공유받고 싶어 하는 가장 큰 이유는 그 법적 대응 전략에 언론을 비롯한 이해관계자 커뮤니케이션 논리와 메시지들을 합치시키기 위해서다. 예를 들어 지금 당면한 부정 이슈가 법적으로 자사에게 아무런 문제가 없고, 이에 대하여 자사가 향후 강력하게 법적 대응할 것이다 하는 로드맵이 있다면 홍보라인의 커뮤니케이션도 그에 따라야 한다는 것이다. 그에 대한 정확한 이해 없이 홍보라인이 여론에만 신경써 초반에 무리하게 길티(guilty) 커뮤니케이션을 하거나, 피해를 주장하는 상대방에게 전폭적 수용 커뮤니케이션을 하거나 하게 되면 문제는 더 커지게 마련이다.

반대로 여론이 너무 좋지 않아 법적 문제가 없음에도 정무적 판단을 해야 할 때도 있다. 이런 경우 홍보라인이 정확하게 법무라인과 커뮤니케이션해서 여론관리 차원에서 문제를 함께 푸는 활동을 해야 한다. 이런 경우 법무라인에서 “여론 부분은 홍보라인에서 알아서 하시고, 저희는 위에서 최종정하신 소송 건을 진행하면 되는 거 아닙니까?” 하는 반응을 보일 때도 있다.

물론 정해진 소송을 진행하지 말라는 의미는 아니다. 여론의 강약과 방향을 살피면서 함께 완급을 조절해 나가는 운영의 묘를 살리자는 것인데, 법무라인은 자신들의 업무가 그렇게 유연하다고 보지 않는 듯하다.

셋째, 위기나 이슈관리 과정에서 법무라인은 대체로 정치적이다. 홍보라인이 법무라인에 비해 상대적으로 부족해 보이는 부분이 이 정치력이다. 법무라인은 특정 정보를 자신들만 독점한다. 그 독점한 정보를 최고경영진에게만 공유하고 부분적으로만 설명한다. 당연히 정치적으로 최고경영진은 법무라인에게 의지할 수밖에 없게 된다. 반면 홍보라인은 자신들이 가지고 있는 거의 모든 정보를 오픈한다. 최고경영진들은 신문이나 TV를 직접 보면서 홍보라인의 정보를 검증하거나 추측해 판단, 평가한다. 최고경영진은 홍보라인을 ‘누구나 다 알 수 있는 내용을 정리해 보고하는 사람들’로 간주한다. 당연히 법무라인에 비해 상대적인 의지가 적다.

법무라인은 예상되는 결과에도 좀처럼 개런티는 하지 않는다. 최악의 경우에도 자신들의 퇴로를 확보해 두기 위해서다. 일이 잘못되는 경우를 위해 일이 잘못될 수 있는 여러 논리들과 법적 조항들을 여러 번 강조해 최고경영진의 면역력을 키운다. 좋게 말하면 전략적이고, 나쁘게 말하면 정치적이다.

홍보라인은 이와 조금 다르다. ‘한번 해 보겠습니다’ ‘최대한 해 보겠습니다’라 말하는 홍보라인의 이야기를 최고경영진은 개런티로 이해한다. 당연히 문제를 해결하지 못하면 ‘할 수 있다더니 능력이 모자라는구먼’ 하는 질책이 따라온다. 평소 홍보라인이 잘 안 될 수도 있다는 이야기를 해도 ‘하기 싫어 그러는 거 아니야?’ 또는 ‘자신이 없으면 홍보하지 마’ 하는 반응이 돌아온다. 법적 업무는 법률이 기준이지만, 홍보 업무는 개인의 역량이 기준이라 믿기 때문이 아닌가 한다.

상당히 많은 경우 위기나 이슈관리 전략의 충돌이나 갈등이 부서 간 존재할 때 법무라인이 승리하는 비율이 높은 건 이런 태생적 정치력의 우위에 있는 그들의 경쟁력에 기인한 것이다.

그러면, 홍보라인은 이러한 특성을 가진 법무라인과 어떻게 잘 협업할 수 있을까? 첫째, 경험적으로 두 기능 간 일사불란한 협업과 정보 공유가 이루어지는 기업에는 꼭 ‘특별한’ 최고경영자가 존재했었다. 최고경영자가 스스로 “법무와 홍보가 같은 방향성을 공유해 함께 시너지를 내 주어야 이번 이

슈를 제대로 관리할 수 있다”는 기초를 지속 강조하고 법무의 폐쇄성을 개방시켜 주는 역할을 해 주었다. 양쪽 기능을 함께 불러 같이 논의하고 공유하고 의견을 들어 균형을 잡는 그런 최고경영자가 있어야 한다.

둘째, 법무라인을 제대로 견제할 수 있는 역량을 갖춘 홍보라인의 강화다. 법무라인이 보통 독점하려고 하는 정보들의 많은 부분은 사실 경찰, 법조 기자들을 통해서도 어느 정도 간접 확인이 가능하다. 홍보라인이 그런 간접 정보라인들을 제대로 관리하고 있다면, 법무라인의 폐쇄성을 상당 부분 허물어뜨릴 수 있게 된다. 강한 홍보라인은 유수한 대형 로펌의 검찰, 법원 정보라인을 압도하는 정보역량을 발휘하는 경우도 있다. 누가 더 정확한가 하는 판단은 결국 최고경영자가 한다. 그 결과에 따라 신뢰의 방향은 바뀔 수 있다.

셋째, 홍보라인은 최고경영자에게 ‘법무 로드맵에 따라 홍보라인은 관련 여론을 만들어 최대한 지원할 의향과 역량이 있다’는 핵심 메시지를 반복 전달해야 한다. 다양한 사례들을 경영진에게 공유하며 법무와 홍보가 함께 발맞추어 나갈 때 큰 시너지가 일어날 수 있다는 확신을 경영진에게 평소 일관되게 어필해야 한다. 목적과 목표만 같이 공감할 수 있다면 굳이 그런 시너지를 회피하려는 최고경영진은 없다.

사실 여러 홍보인들이 하소연하면서 ‘법무라인의 (조직 내) 힘이 더 세다’ ‘법무는 홍보를 우습게 본다’ ‘법무는 자격증이 있지만, 홍보는 아무나 한다’ 이런 자괴감들을 털어놓곤 한다. 하지만 실제로 대형 로펌 변호사들과 개인적으로 이야기해 보면 그들의 가장 큰 콤플렉스는 의외로 여론이었다. 자신들이 여론을 움직이지 못한다는 한계를 정확히 알고 있었다. 아는 기자들은 있어도 그를 통해 여론을 전략적으로 형성하고 관리해 나가는 경험에는 그리 자신이 없었다.

이 이야기는 홍보라인이 강한 정보력과 실행 역량, 그리고 이를 통한 최고경영진으로부터의 신뢰를 득하고 있다면 법무라인으로부터 지금과는 다른 협업을 이끌어 낼 수 있다는 의미다. ‘법무와 홍보의 싸움은 곧 신뢰의 경쟁’이라는 말은 아주 정확한 표현이라고 본다.

023

조직이 실행을 가로막는 이유

위기관리는 몰라서 못하는 것이 아니라는 말이 있다. 어떻게 해야 당면한 위기를 관리할 수 있을지 기업은 이미 알고 있지만, 실제로 관리 활동을 실행하지 ‘않아서(did not)’ 위기관리에 실패한다는 의미다. 일부에서는 위기관리를 어떻게 해야 할지를 알고는 있지만, ‘할 수 없었다(could not)’의 미인 경우도 있다.

흔히 기업에서는 임직원이 위기관리를 공부해야 한다, 알아야 한다, 위기관리를 알면 좀 더 위기를 잘 관리할 수 있을 것이다, 위기관리에 관심을 가져야 한다는 등의 이야기를 한다. 그러나, 위기관리를 어떻게 해야 하는지에 대해서는 이미 기업들이 알고 있다는 것이 문제의 핵심이다. 위기관리를 임직원이 모르고 있다는 선입견은 버리자.

기업 내에서 임직원이 미처 모르는 것이 있다면, 왜 위기관리를 알고 있으면서도 하지 않았는지에 대한 이유와 하지 못했는지에 대한 이유다. 몰라서 못했다면 차라리 문제 해결은 단순하다. 그러나, 알면서도 그랬다면 해결은 불가능하거나 어렵다고 볼 수밖에 없다.

그렇다면, 기업 임직원은 왜 제대로 위기관리를 하지 못했거나, 할 수 없었을까? 알면서도 왜? 그 몇 가지 대표적 이유를 꼽아 보자.

내 담당 업무가 아니라고 여긴다

나의 담당 업무는 마케팅이다. 나는 영업을 담당하고 있다. 나는 생산기술 쪽을 맡고 있다. 이렇게 자신의 업무를 소개하는 임직원에게 “그렇다면 위기관리는 누가 담당하고 있습니까?” 하고 물으면 대부분은 서로를 쳐다본다. 딱히 정해진 부서가 없다는 이야기가 돌아온다. 그에 더해 다른 기업은 어떻게 담당 부서가 정해져 있는지를 묻는다. 위기관리는 누가(who)에 대한 규정이 체계 구축의 가장 첫 단추다. 모두가 알고 있어도, 아무도 하지 않거나 하지 못하는 이유가 내 담당 업무가 아니라서라면 문제다. (사실 반대로 아무나 애사심으로 나서서 위기관리 업무를 하는 것도 적절하지는 않다)

평소 위기관리 주제에 대한 업데이트가 부실하다

어떻게 위기를 관리해야 한다는 개념은 스스로 충분하다 생각하고 있었는데, 최근 발생한 위기 유형은 생전 처음 보는 기괴한 것이라 위기관리를 하지 못했거나 할 수 없었다고 이야기하는 경우가 점점 많아지고 있다. 그러나 새로운 위기는 거의 없다. 다른 기업의 전례나 유사사례에 대한 관심과 고민이 없었기 때문에, 자사에게 다가온 위기의 모습이 항상 새로워만 보인다면 그게 문제다.

회사의 대응 기조가 그때그때 다르다

정해져 있는 대로 실행하는 것이 잘된 체계의 특징이다. 회사 철학과 원칙이 이슈나 위기 시에도 일관성을 품고 공유된다면 그보다 잘될 관리 활동은 없을 것이다. 그러나 현실에서는 그때그때 위기에 따라 회사의 대응 기조와 방식이 다른 경우가 많다. 예전에는 자발적으로 전량 리콜을 했는데, 이번에는 부분적으로 A/S를 하자는 결정이 내려졌다. 위기관리에 대해 알고 있었는데도, 기준이 달라지니 대체 어느 장단에 발을 맞추어야 할지 임직원들이 주저한다. 이해관계자와 공중들은 더욱더 이해를 어려워한다. 어리둥절하면서 위기관리를 하지 못하는 이유다.

관행, 경쟁우위, 경쟁력의 비밀에 문제 소지가 있다

미리 이슈나 위기관리를 해야 한다는 것은 알고 있는데, 회사를 지금까지 생존하게 했던 뿌리 깊은 관행과 경쟁우위, 경쟁력의 비밀 자체가 문제를 내포하고 있는 경우라면 대부분은 위기관리에 실패한다. 그 문제성 관행 등의 뿌리를 사전에 뽑아낸다면, 그것이 회사에게는 더욱 심각한 위기 상황일 수 있는 경우도 있다. 몇 년에 한 번 위기를 넘기면서 생존하는 것이 사전적으로 무리하는 것보다는 낫다는 경영적 판단이 있기도 하다. 알면서도 하지 못하거나, 할 수 없다는 의미가 이런 것이다.

모두가 알고는 있지만, 모두가 함께하지는 않는다

체계라는 것은 여러 사람이나 부서가 함께 만들어 힘을 맞추며 해 나가는 것을 의미한다. 그러나, 실제로 위기관리 체계를 들춰 보면, 어느 한두 부서만 위기를 관리하게 되어 있는 경우가 흔하다. 그 외 부서들이 명목상으로는 지원 또는 협업하게 되어 있지만, 그렇게 체계가 쉽게 가동되지는 않는다. 위기를 관리해야 하는 부서에게는 항상 의사결정 지연, 인력 부족, 예산 부족, 정보 부족, 시간 부족의 현상이 고질적으로 주어진다. 모두가 함께해야 한다는 의미를 스스로 번거롭게 여기고, 과잉 체계라고 생각하는 한은 알면서도 하지 않고, 못하는 현상은 계속될 것이다.

위기 대응을 하기는 하는데, 한 것은 없다

이상한 현상이다. 무언가 위기관리라고 해서 열심히 여럿이 실행을 하기는 한 것 같은데, 결과적으로 따져 보면 제대로 된 것이 없다. 이어 가장 중요한 실행은 하지 않았다는 것을 알게 되는 경우가 있다. 위기관리 대응의 우선순위에 대한 정리와 그에 따른 효과적 실행이 부족했기 때문이다. 실제 현장에서는 목록탕 욕조가 넘치려 하는데도 수도꼭지는 그대로 둔 채, 넘칠

물을 닦아 널 마대자루를 준비하거나, 물을 덜어 널 바가지들을 구하러 다니는 실행이 일어난다. 대응의 우선순위와 컨트롤타워에 대한 의미이기도 하다.

비선의 크리에이티브가 혼돈을 부른다

기업이 대형 위기를 경험하게 되면 어디에선가 누군가는 나타난다. 직간접적으로 VIP와 관련되어 있는 비선라인이 의사결정에 영향을 주는 경우가 생긴다. 그들의 특징은 심각한 이슈나 위기 대응에 있어서 창조적인 접근을 아이디어 차원에서 조언한다는 점이다. 경험 있는 실무진들이 우려할 만한 대응 제안을 하고, 그중 일부는 VIP의 지시에 의해 실행에까지 옮겨지게 된다. 실무진에게는 외부 이슈나 위기에 더해 역으로 내부 위기까지 발생해 버리는 상황이 추가되는 셈이다. 제대로 역할을 하는 실무진은 이런 경우 무리한 실행으로 인해 실질적 실행의 정지 상태를 경험하게 된다. 실제로 아무것도 하지 않거나, 하지 못하는 것이다. 몰라서 못하는 것이 아니다.

의사결정이 지루하게 늘어난다

실무진은 자신이 무엇을 해야 하는지에 대해 알고 있다. 인력의 개인별 경험에 따라 전문성이나 역량의 차이가 있기는 하지만, 위기를 맞아 무엇을 할지 몰라 어리둥절만 하는 실무진은 그리 많지 않다. 단, 의사결정에 따라야 하기 때문에 지시가 정해져 내려올 때까지 자의적으로 할 수 있는 실행이 많지 않다는 것이 문제다. 물론 의사결정이 신속 정확하게 하달된다면, 실무진은 그에 따른 실행을 즉각 해낼 수 있게 된다. 그러나, 그 반대로 의사결정이 길어지고, 자주 반복되며, 지연된다면 실무진의 역할은 지속적으로 제한된다. 타이밍을 완전하게 놓친 대응은 대부분 사후에 무능이나 무력함으로 평가받는다.

의사결정 주체가 사라진다

의사결정이 지연되는 것도 문제지만, 의사결정 주체가 존재하지 않거나, 제대로 내부에서 가시화되지 않는 경우에는 더 큰 문제를 만든다. 평시에는 자유롭게 의사결정하던 VIP가 위기 시에는 의사결정을 하지 않는 경우도 있다. 의사결정하는 VIP가 공개된 방식보다는 매우 한정적인 대상을 통한 일방 하달에 익숙한 경우도 있다. 이런 경우 실무진은 VIP의 의도나 의지에 대해 정확하게 판단하기 어려워한다. 의중에 대한 해석도 분분해진다. 의사결정이 실무진에게 공유되지 않기 때문이다. 무언가를 하기는 하는데, 그것이 VIP가 볼 때 정확한 것인지 알기 어려워 대부분의 실행에 자신 없어 한다. 사후에도 내부 평가로부터 자유롭지 못하게 된다.

각자가 각자의 위기관리를 한다

부서들이 함께 체계를 맞추는 것은 이상적이고 권장할 만한 것이지만, 체계라고 해서 여러 부서가 각자 자신이 할 수 있거나 심지어는 하고 싶은 위기관리를 제각각 하는 것 또한 실패의 주된 원인이다. 일부 경우에는 다른 부서의 역할까지 침범하며 중복된 실행을 각자가 하기도 한다. 흔히 위기관리를 위해서는 컨트롤타워가 필요하다고 하는데, 이런 심각한 문화 속에서는 컨트롤타워도 그 의미를 잃을 가능성이 높아진다. 스스로 우리가 무엇을 하고 있는지 파악하지 못하는 현상이 벌어지는 경우도 많다. 통합 개념이 없는 조직의 전형적인 모습이다. 누가 무언가를 하기는 하는 것 같은데, 그 내용을 스스로 모르는 현상이다.

대응 기조를 계속 변경한다

이는 상당 부분 VIP의 의중이 자주 변화하기 때문에 벌어지는 현상이다. 초기에는 전격 사과를 했으나, 계속해서 논란이 커져 가자, 법적 대응을 발표하는 경우가 전형적이다. 이후 언론과 여론에서 일관성 없는 대응 기조에 대해 비판을 하니, 자사 대응 기조를 다시 바꾸어 기자회견을 하거나 새로운

사과문을 올려 다른 실행을 더 한다. 그 이후에도 공격적 이해관계자들을 대상으로 소송도 하고, 창의적 개선책을 발표하기도 하며 말 그대로 일관성 없는 관리를 실행한다. 내부 임직원은 어떻게 해야지 이번 위기를 극복할 수 있을지를 알고는 있지만, 시시각각 변화하는 회사의 의사결정 때문에 침묵한다.

내부 정치적 현실이 가로막는다

위기관리에 있어 VIP 역할의 중요성은 아무리 강조해도 지나침이 없다. 상황을 바라보는 시각과 문제 해결 의지 그리고 위기관리를 관통하는 그분의 의중을 정확하게 내부로 커뮤니케이션하는 경우 위기관리의 성공 가능성은 극대화된다. 반면, VIP의 그러한 위기관리 리더십이 존재하지 않거나 부실한 경우에는 어찌 보면 당연한 결과가 생산된다. 아무리 효과적인 위기 대응 전략과 방식이 도출되더라도 VIP가 “마음에 들지 않는다”고 하면 그 실행이 될 가능성은 사라진다. “그러시더라도 회사를 위해 꼭 하셔야 한다”고 다시 조언할 수 있는 내부 임직원은 많지 않다. 알고는 있지만 할 수는 없었다는 의미가 이런 것이다.

의지가 없다

평시의 위기관리도 그렇고, 위기 시 위기관리에 대해서도 사내에서 특별한 의지가 존재하지 않는 기업의 케이스들도 있다. 이를 선택하면 중장기적 관점에서 위기에 침착하게 대응하고 있다고 볼 수도 있지만, 반대로 위기임에도 위기를 무시하거나 외면하고 있다고 볼 수 있는 경우도 있다. 운이 좋아서 해당 위기가 큰 논란이 되지 않고 사라져 버리면 다행이라고 생각한다. 위기관리 관점에서 이런 경우의 문제는 위기관리를 운에만 의지한다는 것, 아무런 대응 체계나 준비 없이 바라만 본다는 것이다. 전략적으로 로우 프로

파일한 대응은 의미가 있다. 하지만, 의지가 없어서 외면하는 위기관리라면 큰 문제가 될 수 있다. 내부에서는 이런 경우에도 문제 가능성은 알지만 대부분 침묵한다.

위기 속에는 항상 사람이 있다. 위기를 발생시키는 것도 사람이다. 위기를 더 큰 위기로 키우는 것도 사람이다. 이에 맞서서 위기를 관리하는 주체도 사람이다. 사람끼리의 일이라는 것만 보아도, 우리가 위기와 위기관리에 대해 전혀 모를 수는 없다. 공감이나 역지사지 같은 개념도 그렇게 복잡하거나 어려운 것이 아니다. 어떻게 커뮤니케이션해야 문제가 풀릴지 조금만 함께 예측해 보면 답은 낼 수 있다. 사람들이 모여 함께 논의를 하다 보면 위기는 관리되기 마련이다.

문제라면, 그렇게 사람들이 이미 알고 있고, 할 수 있는 위기관리를 하지 않게 하고, 하지 못하게 만드는 환경이다. 위기관리 전문가들이 기업의 기업문화, 철학, 원칙, 리더십, 투명성, 체계, 역량, 정무감각이라는 개념을 강조하는 이유가 바로 그 때문이다. 가능한 한 평소에 위기관리를 하지 않게 만들 수 있는 환경, 하지 못하게 할 수 있을 환경을 적극적으로 찾아내라는 것이다. 그것을 하나하나 해결해 나가고 공론화해서 개선하지 못한다면 제대로 된 위기관리는 불가능하다는 이야기를 하는 것이다. 위기관리가 잘되지 않을 이유를 빨리빨리 찾아내자.

024

준비의 책임이 아래로 떠넘겨지는 이유

부정 이슈나 위기 상황에 처한 기업의 경우, 초기 대응과 그에 연결된 이후 대응 실행 시점이 이해관계자들의 예상보다는 늦다. 그런 ‘늦음’이라는 것은 어찌 보면 당연한 것이다. 상황 발생 직후부터, 상황 파악, 상황 분석,

대응조직 구성원 집합(취합), 대응방식 논의, VIP의 의견 청취, 실행안 확정, 실행준비, 실행에 걸친 여러 단계의 프로세스를 거쳐야 겨우 실행이 가능하기 때문이다.

상황 발생 이후 바로 대응 실행하는 기업이나 조직은 사전에 미리 해당 상황을 예상하여, 대응에 대한 준비까지 완료하고, 대응 시점만 결정한 것이기 때문에 가능했던 것이다. 문제는 사전에 해당 상황을 예상하지 못했던 경우다. 그런 경우 대응 실행 시점은 사전에 해당 상황을 예상하고 준비했던 기업과 큰 차이를 보일 수밖에 없다.

여기에서 가장 핵심 개념은 ‘준비’라 볼 수 있는데, 이 ‘준비’ 개념은 실무진에게 종종 혼란을 주곤 한다. 예상 못했던 부정 이슈나 위기와 맞닥뜨려 혼란스러워진 회사 내부에서 실무그룹은 언제나 준비되어 있는 조직으로 간주된다. 따라서 실무그룹에게는 “빨리 대응하라” “뭐라도 하라” “어떻게든 막으라” “적극적으로 빼라” 등의 급한 주문이 떨어진다. 반면 실무그룹에서는 “무슨 상황인지 정확하게 파악해야 대응 가능합니다.” “우리가 어떤 입장과 메시지를 할 수 있는지 먼저 결정되어야 합니다.” “대응 예산은 얼마나 가능한가요?” 등과 같은 대화가 반복된다. 그렇기 때문에 “일단 뭐든 하라!”라는 주문은 실무자들에게는 큰 압박이다.

아무것도 (당장은) 할 수 있는 것이 없는 상황이 곧 부정 이슈나 위기 상황인데, 그 현실과 무엇이든 하라는 주문 사이에서 곤란을 겪는 것이다. 그에 더해 “‘준비’되어 있는 실무그룹이 왜 이렇게 무력한가?”라는 핀잔까지 더해지면 실무그룹은 더 큰 위기를 맞게 된다. 여기에서는 ‘준비’의 개념을 정리해 본다. 실무그룹은 정말 쉽게 준비될 수 있는 것일까?

준비는 사전에 하는 것이다

이 원칙에 따르자면, 부정 이슈나 위기가 발생한 이후 시작되는 준비는 사실 준비가 아닌 것이 된다. 사후에 하는 준비는 제대로 된 준비가 아닌 것이라는 의미라사다. 고공강하를 하면서 낙하산을 만드는 모습을 상상해 보아도 사전 준비와 사후 준비의 개념적 차이를 알 수 있다.

대부분 준비 문제는 사전이 아니라 사후에 준비를 시도하기 때문에 발생한다. 당연하게도 대응 시점이나 품질은 사전 준비된 그것과 비교해 큰 차이를 보인다. 일정 시간이 흘러 그때그때 준비된 실행이 반복되면 어느 정도 정상성을 띠는 경우도 있다. 하지만, 처음부터 제대로 대응했다면 좋았을 것이라는 사후 평가로부터는 자유로울 수 없다.

조용해지면 준비를 다시 미룬다

일단 첫 불은 꺾다는 판단이 생긴 의사결정그룹과 실무그룹은 사전 준비가 가능한 시간을 다시 허비하는 경향이 있다. 초기 그렇게 허둥지둥했으면 서도, 조만간 다시 불씨가 되살아날 것을 예상했어도 그때 가서 보자는 생각을 다시 하는 것이다. 신발 끈을 묶고 있어야, 부저가 울리면 뛰어나갈 수 있다는 아주 당연한 상식을 몰라서가 아니다. 내부적으로 이전의 시끄러웠던 경험과 기억을 일단 잊고 싶어 하는 생각이 강하기 때문이다.

일부에서는 이렇게 문제가 스스로 사그라지는 것을 희망하며 조금(일정 기간) 지켜보자는 논리를 펴기도 한다. 운 좋게 이내 소란이 잠잠해지면, 이슈 대응을 잘했고, 마무리하자는 결정을 내린다. 하지만, 다시 불씨가 타오르게 되면, 그때 가서 다시 대응 ‘준비’를 강하게 외치니 문제다. 대응 준비에는 허비나 불필요함은 있을 수 없다. ‘지켜보자’는 준비가 완료된 이후에나 할 수 있는 말이다.

준비했다가 상황이 발생하지 않으면 곤란해진다

실제로 회사에게 중대 부정 이슈를 예상하고 내부적으로 상당한 준비를 했던 클라이언트가 있었다. 일정 기간 많은 인력과 투자를 투입해 대응을 상정하고 다양하고 구체적인 대응 준비를 다 했다. 운이 좋게 발생을 예상했던 기간이 아무 일 없이 지나자, 사내에서는 우리가 너무 민감하게 준비하고 호들갑 떠는 것이 아닌가 하는 이야기들이 나왔다. 그 준비작업을 리드했던 실무그룹과 임원은 난감한 처지가 되었다.

다른 한 클라이언트에게는 예상되는 위기 상황에 대한 준비가 필요 없는 것이고 과도한 것이라는 취지로 반대하는 실무그룹이 있었다. VIP가 결심하고 지원한 준비 과정에서도 그 실무그룹만은 비협조적인 태도를 보이기도 했다. 이후 실제 예상했던 위기 상황이 발생했다. 대부분 의사결정그룹이 준비된 대로 움직이자, 준비 자체에 부정적이던 실무그룹은 그들을 따라 움직여야 하는 처지가 되었다. 리드하기보다 따라 움직이는 실무그룹이 돼 버린 것이다.

이런 내부 생각과 우려는 실무그룹에게는 상당히 현실적인 위협이다. 이론적으로는 ‘준비’라는 것이 당연하고 아주 중요한 상식이라 이야기하지만, 현장에서 ‘준비’는 상당히 정치적이고 조직역학적 부분이 기반이 되는 행위다. 그러한 부담 때문에 실무그룹이 정확하게 리더십을 쥐고 있지 못하다면, 진정한 ‘준비’는 항상 조심스러운 것이 돼 버린다.

어디에서 어디까지 준비할지 모른다

모든 것을 세세하게 준비하면 물론 좋겠다고 하지만, 현실적으로 어떤 범위의 준비가 필요한가는 실무그룹에게 항상 골칫거리다. VIP께서 ‘준비하라’는 지시를 하면, 실무그룹은 어디에서 어디까지 준비해야 하는지에 대해 혼란을 겪는다. 게다가 VIP께서 구체적으로 어떤 위기 상황에 대비하라는 지시를 하지 않으셨다면, 패닉은 더욱 커진다.

어떤 기업 실무그룹은 일단 대규모 대응 매뉴얼 작업을 해야 하겠다 생각한다. 다른 기업 실무그룹은 대응 인력을 강화해야 하겠다는 생각을 한다. 어떤 기업 실무그룹은 예산을 먼저 확보해야 하지 않는가 하거나, 위기관리를 위한 협력사나 대행사를 구하며 경쟁 비딩 이벤트를 열기도 한다. 그들 각자에게 그 각각은 ‘(일단) 준비’라는 정의를 가진다. 하지만, 무엇을 어떻게 준비하는가에 대한 명확한 정의가 없는 상황에서의 ‘일단’ 준비는 대부분 소모적일 뿐이다. 무언가는 하고 있는데 아무것도 되지 않는 상황만 이어질 가능성이 높다.

따라서, 준비라는 실행을 시작하기 위해서는 다양한 의견과 분석이 전제 되는 것이 맞다. 정확하게 어떤 이슈나 위기에 대응하기 위한 준비라는 공감대가 있어야, 제대로 된 준비도 가능하다. 그 준비의 범위는 실무그룹의 경험과 전례에 따른 수준에 맞추는 것이 좋다. 그 수준에 미치지 못하는 것이라면, 준비되지 않은 것이고, 그 수준을 넘어서면 (제대로) 준비되지 못한 것이다. 준비의 정의는 의사결정그룹이, 준비의 범위는 기본적으로 실무그룹의 고민에 기반해야 한다.

누가 준비할지 정해 주지 않는다

위기관리의 핵심은 ‘누가?’다. 조직 내에서 이 ‘누가?’의 지정을 하고, 역할과 책임을 배분하기 위해서는 준비만을 위한 조직 내 리더십을 누군가에게 부여해야 한다.

당연히 그 우선순위에 따라 적절한 직급과 직책의 리더십이 정해지겠지만, 그 리더십에 의한 준비 작업에 있어서도 지속적으로 ‘누가?’라는 질문과 답변의 정리는 중요하다. 먼저 ‘누가?’라는 역할과 책임이 배분되어야, 그다음에 ‘무엇을?’이라는 실행 전략과 방식이 정해지게 되기 때문이다.

그 ‘누가?’라는 계속되는 현장의 질문에 대한 답을 적절하게 제시하지 못한 채, 즉흥적 또는 관례적으로 이렇게 저렇게 하라는 협조 지시를 할 수밖에 없는 리더십도 존재한다. 이는 평소 이슈나 위기관리가 비즈니스 실행 우

선순위에 있지 않고, 근본적으로 그 속에 부정적 개념이 포함되어 있으며, 일반적으로 소모적이고, 반복적이라는 개념이 있기 때문이다. 이런 아쉬운 리더십은 흔히 목격된다. 이 부분에 주목하여, 강력한 리더십을 투입하는 기업이 보다 나은 대응관리와 준비를 완성할 수 있을 것이다.

언제까지 준비할지 기약이 없다

준비를 했는데도, 상황이 발생하지 않으면 어떻게 해야 하는가? 준비한 해당 상황이 올해 안에 발생하지 않는다면, 언제까지 준비 상태를 유지해야 하는가? 준비하고 있었는데, 다시 다른 상황이 예상되면, 그건 또 언제까지 준비해야 하는가? 예산과 인력이 제한되어 있는 현실에서 다른 핵심 업무를 다 제쳐 두고 준비하라 하시는데, 언제까지 해야 하는 걸까? 이런 현실적 질문이 있을 수 있다.

이에 대한 조언도 위의 것들과 마찬가지로. 가능한 한 구체적 준비 대상과 예상되는 상황에 대한 정의를 확실하게 하는 것이 중요하다. 그에 따라 실무그룹의 경험치에 맞는 준비 범위를 상정하여 준비하는 것이 좋다. 그에 따라 예상되는 준비 기간과 소요 시간을 필히 정하는 것은 당연하다.

실제 특정 이슈나 위기 상황에 대한 준비를 해 보면, 이슈나 위기 유형에 따라 준비의 모습이 전혀 다르게 나타나지는 않는다는 것을 알게 된다. A라는 이슈 대응을 준비하게 되면, B라는 이슈가 발생하더라도 크게 패닉에 빠지지 않게 된다. 비슷한 실무그룹이 자신에게 맡겨진 역할과 책임을 달라진 유형과 실체에 따라 일정 부분 변형하면 되기 때문이다. 수십 개 예상되는 이슈나 위기 유형에 따라 각기 다른 다시 수십 개의 대응 준비가 필요한 것은 아니라는 의미다. 핵심은 이런 준비들을 어떻게 지속적으로 자산화하는가에 달려 있다고 할 것이다.

기업이나 조직 내에서 상식적으로 당연히 여겨지는 이슈 및 위기관리에 대한 ‘준비’가 현실적으로 어려운 이유는 이상의 여러 조건들이 제대로 충족되지 않기 때문이다. 이렇듯 현실은 종종 상식을 거부한다. 반대로 상식적인 것이 제대로 반영되지 않는 결과에는 현실적 이유가 그 기반이 된다.

사전에 제대로 준비되지 않았다는 것이 절대 실무그룹에 대한 비판의 주제가 되어서는 안 된다. 준비라는 개념이야말로 아주 복합적인 의미를 담고 있고, 이슈 및 위기관리에 대한 기본 품질에 대한 것이기 때문이다. 이슈 및 위기관리를 위한 VIP의 관심과 지원, 강력한 리더십의 투입, 정확하고 적절한 역할과 책임의 배분, 실무그룹의 경험에 대한 존중, 성실한 준비실행과 반복이 함께해야 겨우 가능한 경지가 된다. 일개 실무그룹이 준비를 하거나 하지 않고의 문제라고 보기 어려운 이유다. 사전 준비는 그래서 어렵다고 한다. 상식은 참 어려운 것이다.

 025

경영진이 알면서도 위기를 방지하는 이유

상당수 국내 기업들의 위기관리는 일사불란하기로 유명하다. 단, 최고의 사결정자가 직접 챙기는 위기에 한해서다. 특히 일부 위기관리에 있어서는 그 속도와 역량에 있어 평소와는 다른 체계성을 보이곤 한다. 주요 그룹사들을 위시한 대기업들의 경우 ‘기업 위기’에 대한 정의는 중견그룹이나 중견기업들의 그것과는 상당한 차이가 있다. 전사적 역량을 쏟아부어 관리해야 하는 위기가 그들 나름대로는 따로 존재한다는 의미다.

중견기업들은 대부분 제품의 품질이나 서비스의 문제를 고민한다. 일부 규제기관들과의 마찰을 걱정하며 위기관리 준비를 한다. 생산시설이나 직원들의 상해 유발 환경을 해결하기 위해 고심한다. 그들의 위기에 대한 정의는 해당 기업이 지속적으로 생존하고 성장하는 데 있어 가장 기본적인 가치들과 연결되어 있다.

반면 대기업들의 경우에는 ‘생존’과 ‘성장’이라는 가치보다는 ‘유지’와 ‘강화’라는 가치와 연결된 위기 정의들이 더 많아 보인다. 그리고 그 중심에는 대부분 기업 오너와 최고경영진과 같은 최고의사결정자들의 ‘큰’ 가치들이 위치하고 있다. 좀 더 큰 그림을 보고 이를 고민하는 것에는 점수를 줄 수 있지만, 그 외 작은 위기들에 대한 관리 디테일이나 관심이 상대적으로 적다는 것은 문제가 될 수 있다.

정치권에서 시작되어 온 사회를 떠들썩하게 했던 경제민주화 이슈도 그렇다. 대기업들이 주요 타깃이 되어 마치 그들이 경제민주화에 반하는 세력인 양 평가되었다. 이 근간에는 대기업들이 큰 그림만을 봐 왔을 뿐 평소 디테일한 ‘사려 깊음’이 모자랐다는 과거들이 존재한다.

대기업들 내부에서 평소 여러 경제민주화 이슈들에 대한 꼼꼼한 바라보기가 있었다면, 당시 불거진 여러 기업 위기들은 대부분 사전에 해소되었을 유형의 것들이다. 그렇다면 이러한 사려 깊음과 바라보기는 어떻게 가능할까? 대부분의 대기업에서 이런 디테일한 고민들이 진행되려면 오너나 최고경영자의 강력한 의지가 전제되어야 하는 법이다. 이 부분이 핵심이다.

오너나 최고경영자의 관리 의지만 있다면, 관리하지 못할 기업 위기란 존재하지 않을 수도 있다는 이야기가 가능하다. 상당히 한국적인 시각에서 그렇다. 골목상권 진출에 대한 논란도 그렇다. 대기업들이 이 논란에 대처한 전략은 이전에 전개했던 골목상권 진출 관련 사업을 매각하거나 포기하는 것으로 귀결되었다. 이 또한 오너나 최고경영자의 의지가 선행했기 때문이

었다. 그렇게 간단하게 관리할 수 있는 이슈를 그때까지 덮어 왔던 것은 그들의 ‘의지’가 없었기 때문이다. 더 정확하게 말하면 그들이 그 의지를 발휘할 이유가 없었던 것이다.

밀어내기나 대리점 압박 등과 관련한 불공정 이슈들도 그렇다. 평소 오너나 최고경영자들이 자사의 그러한 시장 행위들을 몰랐다고 보기는 어렵다. 공정거래위원회가 그런 이슈를 그제야 처음 접했을 리도 없다. 정치권이 처음 알게 된 이슈도 아니다. 해당 기업들의 오너나 최고경영자들이 해결 의지를 가지지 않았기 때문에 일선 실무그룹들은 이를 ‘당연한 관행’으로 정의하고 문제의식을 가지지 못해 왔던 것이다. 규제기관들이나 정부도 일부 그렇다.

평소 최고의사결정자의 명령에 일사불란하게 반응하기로 유명한 우리나라 기업의 직원들이 왜 여러 위기들은 사전에 별로 관심을 갖거나 관리하려 하지 않을까 생각해 보자는 것이다. 왜 이슈가 위기로 화해 그 심각성을 더 하면 그때 가서야 큰 타격을 입은 뒤 ‘의지’를 가지게 되느냐 하는 것이다. 이를 통해 최고의사결정자들이 평소 위기관리 의지를 갖게 만들 수 있는 방법은 무엇인가 고민해 보자.

먼저 사회적 이해관계자 개념을 좀 더 구체적으로 발전시켜 공유해야 한다. 기업 내부 최고의사결정자들은 물론 전사적으로 ‘이해관계자(stakeholder)’ 개념을 폭넓게 이해하고 관심을 가져야 한다. 기업이 사회 속에서 존재하는 한 이 이해관계자 개념은 절대 사라지거나 약화될 수 없다. 이전에 투자자, 고객, 언론, 정부, 국회, 직원 등에 국한했던 이해관계자 개념을 사회적 약자들, 거래처, 공급자, NGO, 커뮤니티, 온라인 커뮤니티들과 소셜 미디어 공중들에 이르기까지 대폭 확장해야 한다. 각각의 이해관계자들이 바라보는 자사의 사업영역들과 방식들에 대해 민감하게 리스닝할 수 있어야 좀 더 적극적인 위기관리 의지를 창출할 수 있다.

또한 전사적으로 유해한 이슈나 위기에 대응하기 위한 집단의사결정 구조가 정착되어야 한다. 일부 형식에 그치는 위기관리위원회와 실질적 의사결정을 하는 오너의 이중적 의사결정시스템이 일원화되는 체계를 지향해야 한다. 평소 사회환경 스캔과 모니터링을 통해 잠재적 이슈나 위기요소들이 활발하게 의제화되어 오너와 위기관리위원회가 함께 논의하는 체계를 만들어야 한다. 지속적으로 트래킹하고 발발 이전에 소멸시키거나, 방지하는 여러 작업들을 하나의 집단의사결정 체계 내에서 일사불란하게 진행하자는 것이다. 위기관리의 90%인 사전 예방에 대한 이야기다.

마지막으로 위기관리 관제센터(control tower)에 대한 개념과 내부 조직 체계를 디자인해야 한다. 자사의 모든 이슈들과 위기요소들을 국제공항의 관제센터가 각국의 비행기들을 관제하는 것과 같은 형태로 관리하도록 일선 특정 그룹을 지정해 운영해야 한다. 이들로 하여금 잠재적인 이슈들과 위기요소들을 찾아내고, 모니터링하고, 의제화하고, 대응책을 마련하고, 대응 실행을 통제하고 관제할 수 있는 권한을 부여하는 것이다.

이를 전담으로 하는 부서는 현실적으로 홍보그룹이 가장 적절해 보인다. 평소 자사를 둘러싼 오프라인 및 온라인 환경을 지속적으로 모니터링하고 분석해 온 부서이기 때문이다. 이들에게 내부적 이슈나 위기 모니터링 및 관제 기능까지 추가해 주면 균형감 있는 위기관리 관제센터가 형성될 수 있다. 해외 선진기업들의 경우 이 위기관리 관제센터의 상설화를 위해 커뮤니케이션 부문하에 감사, 법무, 윤리경영, 준법, 대관 기능 등을 통합 편제해 전사적 위기관리 관제 전반을 책임질 수 있도록 지원하고 있다.

이상의 제안들 또한 최고 의사결정자들의 ‘의지’에 관한 것들이다. 스스로 위기를 관리해야 하겠다는 강력한 의지만 가지고 있다면 실행하지 못할 체계란 존재하지 않는다. 그렇다면 기업이 위기관리 의지를 빨리 창출해야만 하는 외적 요인들은 무엇이 있을까?

한국에서는 사회적 이해관계자들의 영향력 성장세가 두드러지게 감지되고 있다. 일부는 그러한 이해관계자 영향력의 성장을 소셜미디어와 연계시켜 설명하기도 한다. 소셜미디어 발전 전에는 이해관계자들 각각의 생각들이 하나로 뭉쳐 힘을 발휘할 수 있는 환경이 존재하지 않았지만, 이제는 언제든지 어떤 것이든 기업과 관련한 이슈에서 공분(public rage)이 형성될 수 있는 사안이라면 빠르게 단합된 힘을 발휘할 수 있는 사회적 환경이 주어졌다는 것이다. 어떻게 보면 기업에게 상당히 위협적이고 불안한 환경이 된 셈이다. 평소 위기관리 의지를 가지지 못한 기업들에게는 재앙적인 환경이 될 수도 있다.

마지막 외부 환경에 대한 이야기다. 기업들은 이제 국내뿐만 아니라 글로벌 시장을 상대로 비즈니스를 확장해 나가고 있다. 우리보다 앞서 있는 선진국 시장에서 비즈니스들을 일궈 나가고 있다. 주목해야 할 것은 그 선진국 시장에서의 이해관계자 환경이다. 위기관리 의지를 가지지 못한 기업들의 경우 각 선진국 시장 환경은 한마디로 혼돈(chaos)이다. 현지에서 어떤 이슈와 어떤 위기요소가 상존하는지, 잠재하는지, 발생할 것인지에 대한 감을 잡을 수 없다. 당연히 대형 이슈나 위기가 실제 발생하게 되면 그때 가서 허둥지둥 모면이나 무마를 시도하게 된다. 한국에서 통했던 일부 사후 위기관리 활동들이 그 나라에서는 통하지 않는 것을 보게 되면 이미 기회는 사라져 버린 것이다.

내부적으로나 외부적으로나 대부분의 환경들이 기업 내부 최고이사결정자들의 위기관리 의지를 요구하고 있다. 앞으로 위기관리 의지를 가지지 않는 기업들은 상당한 고초를 겪을 것이다. 반면 선제적으로 자발적인 의지를 가지고 여러 내외부 환경 변화에 대응하는 기업은 더욱 빠른 성장이 가능할 것이다. 이미 이러한 기업 진화에 대한 사례들은 미국과 유럽을 비롯한 많은 선진사회에서 하나의 상식으로 자리 잡고 있다. 먼저 의지를 가지자. 시작이 반이다.

같은 위기가 반복되는 이유

제대로 된 위기관리를 위해 기업이나 조직이 가져야 할 가장 소중한 자산은 무엇일까? 위기관리 역량이라 하는 사람도 있을 것이다. 위기관리 철학이나 원칙을 꼽기도 한다. 누구는 위기관리 예산이 중요한 자산이라 이야기한다. 훈련된 조직이나 비상연락망이라는 이야기도 있다. 평소에 잘 배양된 이해관계자 네트워크를 절대적 자산이라 평하기도 한다.

위기관리의 자산, 공감대와 위기유발의도

여러 자산들 중에서 제대로 된 위기관리에 가장 큰 도움이 되는 자산은 내부 최고 의사결정자로부터 신입 직원에 이르기까지 공유되어 있는 몇 개의 ‘굳건한 공감대’일 것이다. 그 공감대란 첫째, ‘(비즈니스와 활동 과정에서) 어떠한 문제라도 일으키면 절대 안 된다’는 생각이다. 비즈니스나 기업 활동 중 어떻게 문제가 하나도 일어나지 않을 수 있겠나? 하지만, 조직 내 공감대를 통해 ‘문제는 일으키면 안 된다’는 생각은 강하게 자리 잡고 있어야 한다. 의사결정자나 일선 직원들이 세부적으로 개개 실행으로 인해 어떠한 문제가 발생할 수 있을까를 항상 우려, 경계하는 자세를 견지해야 한다. 그래야 “비즈니스 하면서 그럴 수도 있지 뭘 그렇게 난리들인가?” 하는 위기 시 문제성 있는 의식 또한 경계할 수 있다.

둘째, 소중한 자산으로서의 공감대는 ‘문제가 있으면 당장 고쳐야 한다’는 생각이다. ‘위기관리란 마땅히 해야 할 일을 적시에 하는 것’이라는 정의에 비추어 볼 때 최고경영자나 일선에서나 문제를 발견하면 당장 그 문제를 고쳐 해결해 버리는 것이 당연하다는 생각이 자리 잡고 있어야 한다. 그래야 제대로 된 위기관리가 가능해진다.

셋째, 소중한 공감대는 ‘한번 발생한 문제는 다시는 발생시키면 안 된다’는 생각이다. 대부분 위기를 한번 겪은 기업이나 조직원들은 이런 생각을 한다. 얼마나 고생했는지 혀를 내두르는 직원들은 대부분 그런 생각을 하게 마련이다. 그러나 그런 개인적 의지는 한두 달을 못 넘긴다. 그런 개인적 의지가 조직의 개선으로 직접 연결되지 못하기 때문이다. 당연히 이전의 고통은 반복된다. 개인들의 의지도 반복된다. 반면 조직의 개선으로 연결되지 못하는 실수들 또한 반복된다. 최고의사결정자의 강력한 공감대가 더욱 필요한 부분이다.

이상의 공감대들, 즉 ‘문제를 일으키면 안 된다’, ‘문제가 있으면 당장 고쳐야 한다’, ‘한번 발생한 문제는 다시 발생하면 안 된다’는 생각의 자산들이 기업이나 조직의 위기관리를 제대로 이끄는 가장 소중한 가치들이다.

이런 훌륭한 위기관리 자산이 부족한 기업들의 경우 어떤 현상을 보일까?

‘문제를 일으키면 안 된다’는 공감대는커녕 ‘문제를 일으킬 수도 있다’는 생각을 하는 기업이나 조직들이 그들이다. 살기 위해서는 사소한 문제란 필수불가결한 것이라는 생각도 한다. 조직을 성장시키기 위해서 일정 수준의 문제는 감내해야 하는 것 아니냐 합리화하기도 한다.

예를 들어 가격담합 논란을 보자. 업계에서 가격을 담합하는 행위는 큰 법적 처벌을 받는 주제임에도 불구하고, 실무자들과 임원들 간에는 별반 문제의식을 느끼지 못하는 곳들이 있다. 그러면 안 된다고는 하지만 최고경영자나 일선 직원들의 마음속에는 ‘우리만 그러는 것도 아닌 걸 뭐’ 또는 ‘이런 협의는 업계의 관행인데 무슨 문제인가?’ 하는 잘못된 생각을 한다.

일부는 ‘정기적으로 몇 년마다 나오는 논란인 걸 뭐… 법적으로 다투다 보면 상당 부분 감면도 되고, 모두 정상적 사업을 다시 할 수 있게 되니 어차피 남는 장사’라는 생각까지 하기도 한다. 이런 생각이 깔려 있는 기업이나 조직에서 제대로 된 위기관리는 불가능한 게 당연하다.

‘문제가 있으면 당장 고쳐야 한다’는 공감대가 없는 기업들은 어떤 생각을 할까? 그런 기업에서 문제가 발견되면 최고의사결정자나 일선 누군가는 이런 생각을 한다. ‘이게 실제 큰 문제로 끓아 터지기가 하겠어? 내가 십 년간 이런 걸로 문제 된 적을 한 번도 본 적이 없는걸…’ 하는 생각을 한다. 일종의 폭탄 돌리기를 하는 기업이나 조직이다.

‘이 문제를 내가 발견해서 공유하고 문제를 해결하겠다고 해서 자칫 내가 문제를 일으킨 사람처럼 인식되면 어찌지? 그냥 가만히 있는 게 보신책이 아닐까?’ 하는 생각도 한다. 임기와 평가에 민감한 전문경영인 체제의 조직일수록 그런 보수적 생각에 기울기 쉽다. ‘문제’라는 말조차 사용하는 것을 꺼리고, 이를 ‘문제시’하는 것을 조직에 대한 도전이라 본다. 위기관리는커녕 위기에 대한 정의조차 불가능하니 위기관리가 잘될 이유가 없다.

예를 들어 문제가 된 사업 활동에 대해 언론이나 사법기관이 조사하며 “이런 문제가 언제부터 발생했습니까? 이 문제를 최초 인지한 것이 언제입니까?” 하는 질문에 이렇게 답하는 기업이나 조직들이 있다. “십여 년 전에 최초 인지했지만, 그때는 그것이 그렇게 큰 문제인지는 알지 못했습니다.”

‘한번 발생한 문제는 다시 발생하면 안 된다’는 공감대가 없는 기업이나 조직에서는 자주 유사한 위기가 반복되는 특징이 있다. 국내 기업이나 조직들에 발생하는 위기들을 분석해 보면 그중 상당수가 자주 반복되는 아주 익숙한 위기다. 왜 유사한 위기가 반복되는가 하는 질문을 하면 대부분의 기업들은 “어쩔 수 없는 위기”라거나 “답이 없는 위기”라는 답을 한다. 정말 그럴까? 정말 조직 내에 ‘한번 발생한 문제는 다시 발생하면 안 된다’는 정확한 공감대가 있는데도 그럴까?

식품업계에서 주로 발생하는 위기를 꼽으라고 하면 이물질, 품질, 성분 논란, 리콜, 고객 컴플레인 등등의 유형을 꼽는다. 자동차 업계에서도 주로 발생하는 위기들을 꼽으라면 제품 하자, 안전 논란, 가격 논란, 규제 위반, 리콜, 고객 컴플레인 등등의 유형을 꼽는다. 이들의 대부분은 유사하게 반복되는 것들이다. 해당 위기 유형의 반복적 발생을 완전하게 재발방지할 수 없다면, 그 발생 빈도나 심각성을 관리해 나갈 수 있을까를 고민해야 제대로 된 위기관리다. 그것이 올바른 공감대다.

제대로 된 위기관리를 하기 위해서는 위와 같은 세 가지 공감대 형성이 사내에 필요하다. 셋 중 어느 하나에 대한 공감대만 부족해도 위기는 계속 발생하고, 허술하게 관리된다. 시스템을 갖추자고 아무리 이야기해도 그런 공감대 없이는 불가능한 과제다. 예산을 대거 투입해도 유사한 위기는 반복된다. 아무리 역량 있는 컨설턴트나 전문가를 임원으로 영입해도 그런 공감대 없이는 위기를 이기지 못한다.

위의 세 가지 공감대가 전혀 없는 기업은 말 그대로 ‘위기유발의도가 강한 기업’이라고도 볼 수 있다. ‘우리는 어떻게 해서든 문제를 발생시켜야 하겠다. 언제든 발생할 수도 있다. 계속 문제는 발생할 것이다’라는 조직의 암묵적 의지를 가지고 있는 것과 다름이 없다는 의미다.

위기유발의도를 공유하는 기업이나 조직에 위기관리란 ‘기술적으로 발생한 위기를 무마 또는 모면하는 스킬’로 정의된다. 똑같은 미디어트레이닝을 받아도 이런 기업이나 조직은 그 트레이닝을 ‘말을 교묘하게 해서 언론의 취재를 무력화시키는 기술’로 이해한다. 위기관리 트레이닝이나 시뮬레이션 또한 ‘전사적으로 문제가 발생할 때를 대비해 이를 일사불란하게 무마, 모면하는 훈련’으로 받아들인다. 위기관리 컨설턴트들을 ‘위기를 감쪽같이 넘기게 해주는 마술사’로 착각한다.

그런 생각을 하는 기업이나 조직들은 아예 모든 위기관리 트레이닝, 시뮬레이션, 매뉴얼, 컨설턴트들의 존재를 부정하기까지 한다. “(우리가 의지를 가지고 만드는) 문제를 그런 것들로 어떻게 관리하겠다는 거야? 순진한 이야기하지 마!”라는 이야기를 들어 봤을 것이다.

백약이 무효하기 때문에 다 필요 없다는 주장이다. 일견 이해는 간다. 자신의 회사나 조직을 정확하게 알기 때문에 근원적인 위기관리란 있을 수 없다는 토로라고도 보인다. 이렇듯 제대로 된 위기관리를 위해서는 먼저 힘든 공감대 형성이 절실하다. 본능적인 ‘위기유발의도’를 통제할 수 있는 강력한 ‘위기관리 의지’가 답이다.

들킨 기업, 들킬 기업, 반복해서 들킨 기업

미국 위기관리 명언에 이런 말이 있다. “이 세상에는 두 가지 기업이 있다. 위기를 경험한 기업과 위기를 경험할 기업이다.” 즉, 어떤 기업도 위기로부터 자유롭지 못하다는 의미다. 위기를 일단 경험한 기업은 그 위기로부터 반면교사를 찾아 다시 동일한 위기를 경험하지 않게 노력하라는 의미다. 또한 앞으로 위기를 경험할 기업은 미리 준비해서 더 나은 위기관리에 힘쓰라는 의미다.

이 명언에서 우리가 더 주목해야 할 부분은 위기를 ‘경험한’ 기업과 ‘경험할’ 기업이라는 표현이다. 분명히 위기를 ‘만든 기업’과 ‘만들 기업’이라는 표현이 아니라는 것이다. 위기관리 관점에서 특정 기업이 위기를 단순히 ‘경험’하는 것과 위기를 의도적으로 ‘만드는’ 것은 전혀 다른 이야기다.

존슨앤드존슨은 위기를 만들지 않았다

‘위기를 경험한다’는 것은 위기의 원인이나 책임 대부분이 기업에 있지 않을 때 사용 가능한 표현이다. 예를 들어 우리가 수십 년간 위기관리 성공 케이스로 이야기하는 존슨앤드존슨의 타이레놀 케이스를 기억해 보자. 그 케

이스에서 존슨앤드존슨은 해당 위기를 발생시킨 주체가 아니었다. 독극물 타이레놀 사태를 일으킨 주체는 악의를 품고 정상 제품에 독극물을 넣은 범죄자였다. 존슨앤드존슨은 일종의 피해자였고, 그럼에도 불구하고 리더십을 보이면서 환자와 그 가족들을 보호하는 결정을 내렸다는 것이 핵심이다. 존슨앤드존슨은 해당 위기의 원인이나 책임에서 자유로웠다. 이런 경우 ‘존슨앤드존슨은 위기를 경험했다’는 표현이 어울린다.

만약 존슨앤드존슨이 생산 부실로 독극물이 포함된 타이레놀 제품을 시중에 판매하다 소비자들이 사망하는 사고가 발생했다면 어떨까? 만약 존슨앤드존슨 직원의 실수로 문제의 타이레놀을 생산, 판매했었다거나, 존슨앤드존슨 경영진의 지시로 비용 절감을 위해 용량을 달리하다가 문제가 발생했다면? 이런 경우에는 우리가 단순히 ‘존슨앤드존슨은 위기를 경험했다’는 표현을 쓸 수는 없을 것이다. 절대 그렇게 부를 수는 없다. 이런 경우 ‘존슨앤드존슨은 위기를 만들었다’는 표현이 더 적절하다.

위기를 만든 기업이 문제다

위기를 만든 기업이라는 의미는 위기관리 관점에서 대부분 평시 위기에 대한 개념이나 관심이 전혀 없는 기업들을 일컫는다. 경영적 의사결정은 물론 일선에서 직원들이 업무를 수행하는 모든 과정들에 걸쳐 전혀 위기관리 마인드가 존재하지 않는 경우다.

예를 들어 대형 병원에서 신입 간호사들에게 원내 행사장에서 걸그룹 댄스를 공연하게 하다 논란이 된 경우가 있었다. 선정적인 복장을 입게 하고, 간호사들과는 어울리지 않는 선정적인 춤을 추게 했다는 비난을 받았다.

병원 측은 국민들에게 사과를 하고, 사려 깊지 못해 발생한 사건이라고 했다. 어떻게 수년간 그런 문제의 전통이 이어졌는데도 해당 병원 내 의사결정자들은 한 번도 문제 가능성을 인식하지 않았을까? 문제 소지는 예상했어

도 개선하지 못했던 것일까? 이런 병원의 케이스를 보면 이 병원은 위기를 경험한 기업이라기보다는 위기를 스스로 만든 기업이라는 표현이 더 적절해 보인다.

다른 어떤 기업은 생산 과정에서 오염된 식재료를 정상 제품에 섞어 쓰다가 크게 논란이 되었다. 이런 경우에도 사내에서 그 누구도 이런 생산 관행이 문제 소지가 있다는 지적을 하지 않았다는 의미다. (물론 누군가 문제를 지적했었지만 개선되지 않았을 수도 있다) 생산 시설에서 일하던 내부고발자가 해당 관행을 언론에 제보하고 난 뒤에 이 기업은 허둥지둥 위기관리에 나섰다. 이 경우도 마찬가지로 위기를 만들었다는 표현이 어울린다.

사려 깊지 못한 것은 곧 죄다

평소 조금만 사려 깊었으면, 조금만 더 관심을 가졌으면, 조금만 개선했으면 이런 위기들은 없었을 것이다. 그러나 얼마나 많은 기업들이 이와 비슷한 사려 깊지 못한 관행을 계속하고 있는지 모른다. 유사한 위기와 논란은 계속 이어져 왔다. 그리고 앞으로도 이어질 것이다.

또 다른 개념인 ‘위기를 만들 기업’이라는 것은 무슨 의미일까? 이전에 두 가지 케이스를 들었다. 신입 간호사들에게 선정적인 걸그룹 댄스 공연을 시켰던 병원과 오염된 식재료를 재활용했던 기업 케이스다.

필자가 개인적으로 아는 한 호텔에서는 얼마 전 송년회에서도 신입 직원들에게 그 병원과 동일한 걸그룹 공연을 요구했다고 해서 논란 적이 있다. 바로 몇 달 전에 동일한 논란을 목도했음에도 그 호텔은 전혀 그 문제에 공감하거나 주목하지 않았던 것이다. 지금까지 신입들은 그렇게 해 왔는데, 이게 무슨 문제냐 하는 식의 분위기라고 전해 들었다.

오염된 식재료를 재활용하는 기업들도 마찬가지다. 식약처나 여러 규제 기관에서 일하시는 분들의 이야기를 들어 보면 안다. 그런 생산 관행을 계속 유지하는 기업들이 얼마나 많은지 말이다. 이런 기업들을 뭐라고 불러야 할까? 곧 ‘위기를 만들 기업’이라는 표현을 할 수밖에 없다. 아직까지는 위기로 까지 대두되지는 않았지만 조만간 위기를 만들어 낼 기업이 될 수 있다.

들킨 기업과 들킬 기업이라는 비아냥이 나온다

그러다 보니 기업 위기관리 매니저들은 ‘우리나라에는 들킨 기업과 들킬 기업 이 두 가지 종류가 있다’는 농담을 한다. 위기를 만드는 기업과 위기를 곧 만들 기업 간에 공히 적용되는 말이다. 위기를 만들다가 들키면 위기를 만든 기업이 되는 것이고, 들키지 않았다면 위기를 만들 기업으로 남아 있게 되는 것이다.

상당한 냉소다. 그만큼 많은 기업들이 위기관리에 대한 최소한의 관심도 부족하다는 의미다. 국내에서 발생한 여러 위기 케이스들을 살펴보자. 기업들은 대부분 이미 전례가 있었고, 상당히 사회적으로 반향을 일으켰던 아주 익숙한 위기를 계속해서 반복 경험하고 있다.

어느 기업에도 전례 없던 생소한 위기만 경험하고 있는 것이 아니라는 이야기다. 고객 개인정보 유출 케이스를 보자. 전혀 생소하지 않다. 이미 사회적으로도 많은 반향을 일으켰다. 하지만, 고객 정보 유출 위기를 경험하는 기업들은 끊이지 않는다. 뻔하게 알고 있는 위기인데도 생소한 듯 이어서 돌아가며 경험한다.

기업 오너들의 직원 폭행이나 폭언 유형도 보자. 이미 여러 차례 반복되어 익숙한 유형이다. 이미 관련된 많은 기업 오너들이 언론 앞에서 고개를 숙이고, 검찰에 소환되었다. 그렇다면 이제는 더 이상 다른 기업 오너가 유사한 행위를 하지 않아야 하는 것이 상식이다. 정말 그럴까? 앞으로는 기업 오너의 직원 폭행이나 폭언 논란이 사라질까?

갑질 논란도 마찬가지다. 영업망을 통해 밀어내기를 하고, 영업대리점들을 압박하고 폭언하고 하는 관행들이 얼마나 자주 문제가 되었나? 그로 인해 대표이사가 실형을 선고받고, 공정위로부터 과징금을 받고 하는 위기가 얼마나 많았나? 그렇다면 앞으로 우리는 그와 유사한 갑질 논란을 더 이상 볼 수 있을까?

전혀 새롭게 않은 위기를 놀라며 맞는 기업들이 많다

기업들은 동일한 위기를 반복해서 그리고 서로 돌아가며 경험한다. 아니다. 정확하게는 동일한 위기를 반복해서 그리고 서로 돌아가며 ‘만들어’ 낸다. 우리가 특정 위기와 관련해 아는 기업은 ‘들킨 기업’일 뿐이다. 그렇다면, 국내에는 동일한 위기를 지금도 만들고 있는 적지 않은 ‘들킬 기업들’이 존재하고 있다는 의미도 될 수 있다.

언론에 보도되어도 떳떳한 기업이 위기관리를 가장 잘한다

문제의 전조를 두고 스스로 던져 보라던 ‘언론에 보도된다면’ 질문을 다시 떠올려 보자. 무엇보다도 가장 위기관리를 잘하는 기업은 언론에 어떤 내부 이슈들이 보도되어도 항상 떳떳할 수 있는 기업일 것이다. 내부 이슈 하나 하나가 이미 위기관리 관점에서 문제없는 것들로 이어질 때 가능한 경지다. 사소해 보이는 문제도 바로 감지해 개선하고 트래킹하는 체계가 갖추어진 기업일 것이다.

그렇지 못하고, 매번 내부 이슈가 불거지면 노심초사하며 언론이나 외부에 알려지지 않게 하기 위해 노력만 하는 기업들도 있다. 심지어 홍보실을 위기관리센터라고 부르면서 자사의 이슈가 언론에 알려지는 것을 방어하고, 보도되지 않도록 하라는 지시만 지속하는 기업들이 있다. 알려지는 것이 두려운 것이다. 다른 말로 하면 들킬까 고민하는 것이다. 이런 기업들이 많은 사회는 건강한 사회라 보기 어렵다.

이제는 우리 기업들이 들킨 기업과 들킬 기업이라는 비아냥에서 좀 더 자유로워졌으면 한다. 사내 주변을 돌아보면서 위기관리에 대한 생각을 더 많이 공유해 보았으면 한다. 저 회사가 경험한 위기를 우리 회사는 절대 똑같이 경험하지 않겠다는 각오가 생겨났으면 좋겠다.

위기를 반복하지 않는 기업이 모두를 행복하게 한다

한 번은 기업도 실수할 수 있다. 그 위기에서 얻은 배움은 앞으로 큰 자산이 될 수도 있다. 위기 자체가 기회라는 뜻은 아니다. 최고경영자로부터 일선 직원들에 이르기까지 한 번 경험한 위기는 다시 반복하지 않겠다는 원칙이 생겨났으면 좋겠다.

더 나아가 앞으로 우리가 경험할 수 있는 위기들이 과연 어떤 것들인가 미리 예상하고, 불필요한 위기 경험을 피해 나가는 노력이 있었으면 좋겠다. 이를 통해 소비자들이 행복하고, 규제기관이 할 일이 없어지고, 시민단체들이 만족하며, 직원들이 안정감을 가지는 그런 기업들이 많아지면 좋겠다.

만약 과거와 같이 앞으로도 다름이 없다면, 위기를 만든 기업과 만들 기업은 계속 나타날 것이다. 들킨 기업과 들킬 기업들로 사회는 더욱 어지러워질 것이다. 그에 더해 들킨 기업과 들킬 기업으로 양분되던 냉소에 한 유형의 기업이 더 늘어날 것이다. ‘반복해서 들킨 기업’이 그 유형이다.

최고의사결정자의 결단이 필요하다

이미 여러 위기 케이스를 통해 일반 공중들이 얼굴을 찡그리며 “또야?”라고 말하는 기업 위기 케이스들이 늘고 있다. 이런 기업들이 바로 ‘반복해서 들킨 기업’이다. 이런 기업에는 심지어 아주 경험 많은 위기관리조직까지 존재한다. 아이러니다. 위기를 예상하고 준비해서 위기를 사전에 관리한 경험 많은 위기관리조직이 정상이다. 동일한 위기를 자꾸 반복해 관리하다 보니 경험이 쌓인 위기관리조직이라면 그 자체로 구조적 문제를 드러낸 것이다.

“실수를 반복한다면 이는 더 이상 실수가 아니다. 그것은 결단이다.”라는 말이 있다. 최고의사결정자의 결단이 무엇인지가 가장 중요하다. 앞으로는 지금보다 훨씬 더 크고 적극적인 위기관리 의지와 결단이 생겨났으면 한다. 그래야 모두가 행복해지고 편안할 수 있다는 깨달음이 있기를 바란다. 들킬까 두려워하는 그 고통이 모두 없어지기를 진심으로 바란다.

 027

납득하기 어려운 대응이 사라지지 않는 이유

가만히 보면 납득하기 어렵고, 쓴웃음이 나오는 위기관리가 있다. 더 정확하게는 그런 위기관리 커뮤니케이션이 있고, 어처구니없는 메시지들이 난무하는 경우가 있다. 해당 위기관리 주체는 열심히 고민하고 나름 열성을 다해 커뮤니케이션 전략을 짜고 메시지를 전달했을 텐데, 그걸 접하는 상당수는 당황스러워하며 이내 실소를 터뜨리게 되는 경우가 상당히 잦다.

국내외에서 뛰어난 교육과 상당한 경영 훈련을 거친 기업의 최고경영진이, 스스로 심각한 자세를 가지고 열심히 대응하려 만든 위기관리 커뮤니케이션 메시지가 왜 그런 결과로 이어질까? 그 아래 포진한 경험 많고, 현실감이 뛰어난 임원과 관리자들은 왜 그런 커뮤니케이션 메시지에 아무런 문제를 제기하지 않았을까? 창구에서 열심히 해당 메시지를 전달하는 홍보실 무자들은 실제로도 그 메시지가 괜찮고, 분명히 위기관리 효과를 거둘 수 있을 것이라 판단했을까?

소기업이라면 대표를 포함한 몇몇이 고민해 위기관리 커뮤니케이션을 하기 때문에, 가끔은 그런 결과가 발생할 수도 있다 치자. 하지만, 중소기업을 넘어 대기업이라 불리는 인재가 풍부한 조직은 왜 그런 커뮤니케이션을 하고, 그런 메시지를 아무 의심 없이 발표할 수 있을까? 그에 관한 이유를 살펴보자. 왜 그럴까? 어떻게 그럴 수 있었을까?

첫째, 사회적 감수성이 떨어지는 기업이 생각보다 많다

의사결정자 개인의 사회적 감수성도 그렇지만, 조직이라는 관점에서 사회적 감수성이 부족한 기업이 아직도 많다. 여러 차례 반복적으로 이슈가 되고 실제 위기로도 이어지는 사회적 논란들을 살펴보면 어떤 의미인지 이해가 간다. 젠더 이슈만 해도 그렇다. 아직도 기업에서는 부담스럽고 소란스러운 이슈로만 접근하는 곳들이 있다. 사회적 공정 이슈도 그렇다. 기업 스스로 지금까지의 관행에 갑작스럽게 왜 공정이라는 잣대를 들이대는가 하고 묻는 기업들이 많다. 환경 이슈도 그렇고, 노동 이슈에도 그런 태도가 아직 존재한다. 젊은 세대와 관련된 이슈는 어떤가? 단순히 ‘요즘 애들은…’이라 막연하게만 생각하는 기업이 상당수다.

언론이나 규제기관 또는 시민단체들, 심지어 직원들과 노조, 거래처에서까지 사회적 감수성을 키워 달라 계속 이야기하지만, 실제로 기업의 사회적 감수성은 지지부진한 상태인 경우가 상당하다. 전문가들은 세대가 바뀌고, 시간이 흘러 완전한 인식의 전환까지 연결되지 않는다면 이런 기업의 사회적 감수성 부족 현상은 계속될 것이라 이야기한다. 사회적 감수성이 부족한 기업은 위기관리 시 전쟁터에서 갑옷을 입지 않고 싸우는 벌거숭이 병사와 같은 처지로 이해할 수 있다. 매 순간이 위험하기도 하고, 모양새도 좋지 않다.

둘째, 내부 시각으로만 사회적 이슈와 위기를 다루려 한다

자기 업계의 50년 된 관행에 대해서는 어떤 문제의식도 느끼지 못하는 경우만 봐도 그렇다. 외부 컨설턴트가 왜 이런 잘못된 관행을 이어가고 있는가 물으면, 이미 수십 년간 해당 관행에 기반해 경쟁해 왔기 때문에, 자사만 먼저 관행을 끊어 버리게 되면 경쟁에서 도태되니 어쩔 수 없다는 이야기를 하기도 한다. 일부에서는 일단 해당 관행이 문제가 되면 업계 모든 기업이 다 치게 될 테니, 그때까지 유지하며 기다리는 것도 전략이라 이야기한다.

내부에서는 거의 모든 것이 당연하고, 합리적인 것으로 보인다. 어느 대기업 퇴직 임원에게 ‘부조리가 상식화되어야 그 회사 생활을 잘할 수 있었다’라는 이야기를 들은 적이 있다. 심지어 부조리까지도 상식이 되는 기업 내부였다는 의미다. 이런 환경에서 내부 시각은 외부의 사회적 시각과 일부 같든 또는 충돌하거나 심지어 그에 반할 수까지 있으므로 상당히 위험한 위기 요소가 된다. 내부의 시각으로만 외부 이슈나 위기를 다루는 것은 마치 눈을 감고 자신의 감에만 기반해 주먹과 발을 휘두르는 격투기 선수 같아 보인다. 운이 좋으면 상대에 타격을 입힐 수 있겠지만, 상대방은 눈을 뜨고 있으니 큰일이다.

셋째, 주변에 문제를 제기하는 사람이 부족하다

해명문이나 입장문 심지어 보도자료 하나도 그렇다. 사회적 민감성이 없는 조직 의사결정자들이 내부적 시각으로만 읽어 문제가 없다 판단한다. 제3자에게 해당 메시지를 보여 중립적인 의견을 들을 수 있어도, 그 의견을 듣지 않고 커뮤니케이션을 그냥 쉽게 하려 한다. 그러다 보니 그 공식 메시지를 접하는 언론과 온라인 공중들은 이내 고개를 갸웃한다. 어떻게 이런 메시지가 가능할까 하며 앞다투어 기사화를 하고, 포스팅이 이어진다.

메시지가 이상하니, 메시지를 내보낸 기업도 이상해 보인다. 그 기업의 오너나 임원들도 마찬가지로 보인다. 유사한 사례들을 보면 공통점이 있다. 먼저 내부나 주변의 조언이나 검토 없이 쉽게 메시지를 내놓는다. 그 후 얼마 안 되어 상당한 비판과 비난, 비아냥이 이어지고, 온라인에서 희화가 되기 시작하면 해당 기업은 다시 그에 대한 사과와 해명을 내놓는다. 그래도 문제가 사라지지 않으면 또다시 사과를 발표한다. 그러면서도 사실 그들의 마음속에는 자사의 최초 메시지를 오독하고 오해한 언론과 온라인 공중이 문제라는 확신이 존재한다. 일단 태풍이 부니 일단 몸을 한껏 낮춰야 버틸 수 있다는 생각으로 고개를 숙인다.

주변에서 담담하게 자사의 준비된 메시지를 읽어주고, 그에 대해 만에 하나의 문제를 제기하고 자신의 해석과 감정을 이야기해주는 사람들을 찾아 보자. 순서가 복잡해 보이고, 시간이 없어 급한 메시징이 필요하다고 해도, 바늘 허리에 실 매어 못 쓴다는 말을 기억하며 잠시라도 문제없을지를 여기 저기 물어보자. 그게 위기관리다.

넷째, 반대로 검증되지 않은 조언을 하는 사람들이 주변에 너무 많을 때도 있다

소위 우리가 비선이라 부르는 그룹들이 그렇다. 비선의 크리에이티브가 메시지로 드러나는 경우다. 위에서 낯설고 이질적인 메시지가 내려온다면 비선의 것일 가능성이 높다.

다섯째, 위기관리 시스템을 갖추지 못해 항상 쫓기듯 커뮤니케이션한다

이는 좀 더 실무적인 주제다. 위기관리 시스템의 효용성을 몇 가지로 추리자면, 첫째, 발생할 이슈나 위기의 조기 발견이 가능해진다. 둘째, 빠른 상황 판단과 의사결정이 가능해진다. 셋째, 안정적인 이슈나 위기관리가 가능하게 된다는 점이 대표적이다. 여기에서 핵심을 다시 추리면 사전적 대응, 신속한 대응, 그리고 안정적 대응이라 할 수 있다. 반대로 사후대응 중심이거나, 때를 놓치고 늑장 대응하거나, 좌충우돌, 우왕좌왕, 들쭉날쭉, 허둥지둥하는 위기관리 실행을 하는 기업은 위기관리 시스템을 제대로 갖추지 못했다 볼 수 있다.

일단 심각한 상황에서 부적절한 메시지가 기업으로부터 나왔다면, 이는 정상적인 기업의 심사숙고의 결과물은 아닌 셈이다. 어떻게 이런 메시지가 정상적으로 탄생할 수 있었을까 궁금해하겠지만, 그런 경우에는 일종의 조산(早産)일 가능성이 많다. 일단 시간이 너무 흐르니 이런 메시지라도 내고 보자는 내부적 조급함이 원인이었을 것이다. 기업이 얼마나 메시지를 중요하게 생각하는지에 따라 이슈나 위기관리의 성패는 상당 부분 좌우된다. 기업이 메시지를 중요하게 생각한다는 의미가 하염없이 메시지를 다듬고 살

퍼서 때를 놓치곤 한다는 의미는 아니다. 메시지를 중요하게 생각하는 기업은 제대로 된 메시지를 도출하는 과정이나 합의에 이르는 속도가 다른 기업보다 훨씬 빠르다. 그래서 그런 기업이 좀 더 이슈나 위기관리를 잘할 수 있다 하는 것이다.

여섯째, 커뮤니케이션 창구가 급해 애드리브를 한다

세상에 어떻게 그런 메시지를... 이렇게 받아들여지는 일부 메시지는 해당 기업의 공식 메시지가 아닐 가능성도 높다. 언론이나 온라인 또는 관련 외부 조직에 메시지를 한 그 기업 창구의 애드리브가 문제를 일으키는 경우가 생각보다 많다. 자신은 그냥 자신의 판단대로 언론에 이야기한 것인데, 그게 기업의 공식 메시지화된 것뿐이라 이야기한다. 그러나 그런 변명은 매번 때가 늦은 것이다. 발각 뒤집힌 회사 내부의 분위기를 접하게 되면 아마 식은땀이 흐를 것이다.

일부에서는 그렇게 창구 담당자나 임원이 세상을 떠들썩하게 만드는 애드리브를 쳐서 사회적 공분에까지 이르게 된 시점에서든 무엇이 문제인지 모르는 경우도 있다. 그 말이 실제 뭐가 잘못되었는지 모르는 경우다. 솔직히 맞는 말을 했는데, 이해를 잘 못한다 하기도 한다. 못할 말을 한 건 아니지 않느냐 하기도 한다. 그런 상황에서 위와 같은 내부 이야기가 나오면 그 상황은 상당히 어려운 처지다. 모든 애드리브는 기본적으로 위험하다. 애드리브에 익숙한 창구는 그 자체로 위험 요인이다. 애드리브에 관대한 기업은 위기 요소가 풍부한 기업이다. 애드리브의 정의는 준비되지 않은 모든 말이다. 준비를 거쳐 기업 내 공유와 확인이 더해져야 비로소 기업의 공식 메시지 자격이 있다.

일곱째, 기업의 진정성이 그대로 메시지에 묻어나는 경우다

회사가 사과를 해도 이제는 사내 직원들 블라인드에서 다른 말이 나오는 것이 다반사가 되었다. 심지어 회사의 공식 입장에 반하는 메시지를 공유한 직원을 적발하려 하는 곳도 생겼다. 기업은 공적 기관으로 사회적 책임에 기반해 공식 메시지를 전달했는데, 사내 임직원들은 다른 생각을 하는 것으로 보인다. 어떤 것이 진정성인가 할 때 많은 사람들은 블라인드에서 이른바 솔직한 내부 분위기를 전달하는 그 포스팅이 좀 더 진정성에 가깝다 볼 것이다. 그런 경우 기업은 자신을 속이고 있는 셈이 돼 버린다.

그 새로운 의미의 진정성(속마음)이 드러나다 보니 기업은 난감해진다. 그 속마음을 눈치챈 공중과 이해관계자들이 거센 비난을 쏟아내니 더욱더 곤혹스러워진다. 그것이 우리의 속마음이 아니라고, 일부 문제 있는 직원의 개인적 마음일 뿐이라고 아무리 외쳐 보아도 효과가 없다. 기업의 실체는 그 기업을 구성하는 직원들을 통해 구현된다. 직원을 개개인이 어떤 생각을 하고 해당 위기 상황을 바라보고 있는지 합치되지 않는다면, 위기관리에 성공하는 것이 더 이상한 것이다. 그렇게 성공한 것처럼 보이는 위기관리는 바로 더 큰 위기로 이어진다.

성공적 위기관리는 못하더라도 최소한 납득하기 어려운 위기관리는 하지 않도록 노력해 보자. 납득하기 어렵게 보이지 않기 위해서 그리 힘든 노력까지는 필요 없을지도 모른다. 사회적 감수성을 가지고 업데이트해 나가려고 먼저 노력해 보자. 그게 그리 어려운 과학이나 큰 투자를 해야 하는 주제도 아니지 않나?

그 후 위기일수록 내부 시각은 종종 문제가 있을 수 있으니, 외부 시각을 좀 더 많이 들어보려 시도해보자. 어렵지 않다. 메시지를 만들었다면, 그것에 만에 하나 어떤 문제가 있을지를 주변에 물어보고 의견을 받아 보자. 생각보다 복잡하지 않다. 검증되지 않은 조언을 하는 사람들은 멀리해 보자. 대신 정상적이고 합리적인 조언을 하는 사람들과 친해져 보자. 점점 더 나아질 것이다.

위기관리 시스템에 대한 관심을 가지고 그 효과를 노려보자. 큰 의미가 있을 것이다. 애드립을 극히 경계하면서 메시지에 상당한 가치를 두는 습관을 가져보자. 신뢰와 명성이 생길 것이다. 마지막으로 직원들의 진정성과 기업의 그것을 합치시키려 지속 노력해 보자. 결과 속이 같은 훌륭한 기업이 될 것이다.

이런 자그마한 노력들이 모자라면 언제든 납득하기 어려운 위기관리 커뮤니케이션이 다시 태어날 수 있게 된다. 그냥 한 번의 실수나 잘못이라고 넘어가기만 해서 해결될 것은 아니다. 일은 해결되어도, 문제는 그대로 남는다. 그 문제는 다시 돌아와 회사를 더욱더 곤란하게 만들 것이다. 그것을 두려워하자.

028

위기관리 커뮤니케이션이 실패하는 이유

위기관리란 위기를 관리하는 것이라고 한다면, 위기관리 커뮤니케이션이란 위기관리 주체가 위기를 어떻게 관리하고 있는지를 커뮤니케이션하는 것이라고 할 수 있다. 여기에서 주목해야 할 것은 위기관리 커뮤니케이션의 가장 중요한 전제는 위기관리 그 자체라는 것이다. 따라서 정확한 의미의 위기관리가 존재하지 않는다면, 위기관리 커뮤니케이션도 존재할 수 없다는 의미가 된다.

많은 사람들은 위기관리 커뮤니케이션을 통해 위기관리에 성공하기를 바라고 기대한다. 위기관리 커뮤니케이션을 보고 위기관리가 성공했는지, 실패했는지를 판정하려 하기도 한다. 또 일부는 위기관리와 위기관리 커뮤니케이션을 같은 것으로 보거나, 자주 혼동하기도 한다. 그러나, 현장에서 위기관리 커뮤니케이션을 자문하다 보면, 위와 같은 자잘한 개념적 오류와 혼동이 위기관리 전반에 큰 영향을 미치게 되는 상황을 종종 접하게 된다.

절대 변하지 않고, 바뀌어서도 안 되는 가장 확실한 개념은 하나다. 제대로 된 위기관리만이 제대로 된 위기관리 커뮤니케이션을 가능하게 한다는 것이 진리라는 사실. 반면 위기관리만 제대로 되었을 뿐, 위기관리 커뮤니케이션은 제대로 되지 않은 경우라면, 전반적 위기관리는 실패한 것으로 판정된다. 위기관리 범위 내의 노력들이 완벽하지 않았기 때문이다. 또한 위기관리는 실패했는데, 위기관리 커뮤니케이션만 성공한 것처럼 보이는 경우가 있다면 이는 고도의 포장일 가능성이 높다. 정확한 의미의 위기관리가 아니었다고 보는 것이 맞다.

여기에서는 위기관리 커뮤니케이션이 실패하는 다양한 실무적 원인에 대해서 돌아본다. 반복되었고 또 반복할 내용이지만, 종합해서 실패 원인을 곱씹어 가며 개선 또는 변화를 끝까지 시도해 보아도 좋을 것이다. 위기관리는 어느 정도 잘했다고 보는데, 왜 우리 회사의 위기관리 커뮤니케이션은 잘 안 되는 것일까?

첫째, 상황 파악이 어렵고 늦다

상황 파악이 되지 않고, 되더라도 너무 늦어 버리면 위기관리 자체도 적절하게 될 가능성은 사라진다. 심지어 언론이나 온라인을 통해 많은 사람들이 상황에 대해 속속들이 알고 더 나아가 여론을 형성해 나가는 시점에 기업 내부에서는 갈피를 잡지 못하고 있다면 실패할 가능성이 매우 높다.

온라인과 소셜미디어가 활성화되면서 위기 시 기업에게 요구되는 신속한 상황 파악과 입장 정리 압력은 더욱 가중되어 간다. 그렇다고 시간에 쫓긴 정확성 떨어지는 상황 파악이나 입장 정리는 더욱 위험해졌다. 돌발 상황에 처한 기업을 향한 입장 정리 압박과 정확성의 요구. 이 압력을 적절하게 적시에 핸들링해 내지 못하는 기업은 위기관리 커뮤니케이션에 실패한다.

둘째, 정무감각이 부실하거나 없다

돌발 상황이 발생했을 때 그에 대한 사회적 여론 추이 또는 방향성을 예상하는 데 어려움이 있다면 위기관리 커뮤니케이션의 실패 가능성은 높아진다. 특히 의사결정을 하는 고위경영자 그룹 내에서 해당 상황에 대한 적절한 이해가 떨어지면 결과는 더욱 암담해진다. “이 상황이 왜 문제인 걸까?” “지금 온라인에서 하는 이야기들이 전혀 이해가 안 되는데?” “왜 사람들이 이렇게 화를 내는 걸까?” “이건 일반적 상황 같은데, 반응이 이상하네?” 같은 소리가 나오면 위기관리 커뮤니케이션은 불가능해진다.

여기에 온라인 공중이나 다양한 이해관계자를 보는 의사결정자의 시각에 존중이 없으면 더욱더 위기관리 커뮤니케이션은 어려워진다. 평소 공중 및 이해관계자관을 정확하게 형성해 일상적 사업에 반영하고 있어야 위기 시 커뮤니케이션이 최소한이라도 가능해진다. 기업에게 정무감각이란 여론을 읽고 이해하며 그에 따르는 감각을 의미한다. 일부라도 위기 시 여론을 읽지 않고 무시하며 그에 맞서 싸우려고까지 한다면 재앙이 된다.

셋째, 과감성과 진정한 태도가 결여되어 있다

언젠가부터 위기관리 커뮤니케이션을 매우 유효한 기술이나 기법으로 여기는 시각이 생겨났다. 그러나 이미 쪼갬듯 전제가 무너진 기업에게는 어떤 기법도 통하지 않는다. 위기관리 커뮤니케이션은 기술이나 기법이 아니다.

위기관리를 위해 커뮤니케이션하는 대응책, 개선책, 재발방지책, 보상책 등의 다양한 내용을 잘 분석해 보면, 그중 상당수가 솔로진, 의지 표명, 카피성, 근거 미비한 성격의 것들이다. 일단 현 상황을 잘 넘겨 보자는 전술적 의도가 다분하다. 일반적으로 이런 태도의 커뮤니케이션을 하는 기업의 경우 얼마 가지 않아 비슷한 위기 상황을 다시 경험하게 된다. 이전 위기관리 커뮤니케이션이 모두 신뢰를 잃는 셈이다.

넷째, 위기관리 리더십이 없다

일부 기업에서는 사과문이나 해명문에 자사 대표이사 이름을 넣는 것을 꺼리는 경우도 있다. 마케팅 차원의 위기였으니 마케팅 임원이 사과하라는 이야기도 나오는 경우가 있다. 기업의 모든 경영활동에 책임을 지는 대표이사가 위기관리 과정에서는 사라진다. 위기관리 커뮤니케이션에도 스스로 화자가 되거나 등장하지 않는다. 이런 경우 기업이 약속한 개선이나 재발방지책이 제대로 준수되어 결실을 이룰 가능성은 현격히 낮아진다. 공중이나 이해관계자들도 이를 알고 있다.

심지어 과감한 개선책과 재발방지대책을 발표하고 고개 숙였던 대표이사가 다음 인사에서 교체되기도 한다. 이전 대표이사가 약속한 내용을 끝까지 책임지고 달성하는 신임 대표이사는 드물다. 일각에서는 위기관리 비용보다 인사 비용이 더 저렴하다는 자조적인 이야기도 나온다. 위기관리 리더십을 논하기 어려운 경우들이 있다. 위기관리 커뮤니케이션이 잘될 리가 없다.

다섯째, 전통적인 매체 개념을 고수한다

위기관리 커뮤니케이션을 정의할 때 일부 기업에서는 부정적 기사나 보도를 빼고 막아내는 것이라 정의하거나 상상하는 곳도 있다. 우리 회사에 부정적인 뉴스들을 막아내기만 하면 위기는 오지 않거나 사라진다고 믿는 임원이 아직도 있다. 가능한 한 부정적인 것은 막아내고 빼 버려야 제대로 된 위기관리 커뮤니케이션이라는 인식이 여태 존재한다.

그런 임시처방에 주로 신경 쓰느라 실제로 신속하게 결정해 발표해야 할 회사의 입장과 여러 대응책 마련은 계속 지연된다. 감정적으로 신경 쓰이는 부정적 기사만 계속 의사결정그룹 내에 공유된다. 평소 읽지 않던 기사들을 꼼꼼하게 들여다보며 기자가 쓴 단어 하나나 표현 한 줄에 법적 대응을 이야기한다. 이때 중요한 것은 빨리 자사의 입장을 마련해 후속 기사들이 우리 회사의 입장을 충분히 담을 수 있게 하는 것이다. 막고 빼고가 먼저가 아니다. 전부도 아니고.

여섯째, 일희일비가 만연하다

사과문을 수십 번에 걸쳐 수정해 게시하는 기업도 있다. 대응 기조의 잦은 변경은 커뮤니케이션에서 이렇게 나타난다. 심지어 하나의 사과문에 깊은 사과와 반성 그리고 법적 대응을 함께 이야기해 메시지가 모순되는 기업도 있다. 기업 대표가 무릎 꿇은 사진을 릴리스하며 커뮤니케이션하기도 한다. 각종 소셜미디어에 회사 오퍼나 대표이사가 감정적 글을 써 가며 여론에 맞서기도 한다.

의사결정그룹이 얼마나 일관성 있고 안정적인 태도를 보이는가에 따라서 위기관리 커뮤니케이션의 품질은 큰 영향을 받는다. 그런 무게감 있는 고품질 위기관리 커뮤니케이션은 공중과 이해관계자로부터 신뢰를 이끌어 낸다. 아이디어나 재미가 기반이 아니라, 원칙과 철학이 기반이 된 위기관리 커뮤니케이션은 위기 시 일희일비하지 않는 경영진에 의해서만 가능하게 된다.

일곱째, 일선 실무진의 전문성이 부족하다

언론팀의 팀장이 기자들을 잘 모른다거나, 온라인 팀장을 맡은 지 얼마 안 되어 온라인 생태계를 아직 이해하지 못하고 있다면 위기관리 커뮤니케이션의 실행은 어려워진다. 평소 실무그룹이 얼마나 이해관계자 커뮤니케이션 역량을 키워 놓았는지는 위기가 발생하면 여실하게 드러난다. 위기관리나 위기관리 커뮤니케이션을 하기 위해 대행사나 여러 협력사들을 동원하기도 하지만, 기업 내부 실무진의 이해관계자 이해도나 실무역량은 결과물의 품질을 크게 좌우하는 키 역할을 한다.

위기관리 명언 중에 “위기 시에는 플랜과 싸우지 말고 상황과 싸우라”는 말이 있다. 대부분 플랜과 싸우는 상황이 벌어지는 경우는 기업 내부 실무그룹의 역량이 부족한 경우다. 역량 있는 실무진은 상황과 싸운다. 상황을 예상하고 움직인다. 무엇이 중요한 것인지, 어떤 것이 꼭 필요한 것인지, 무엇을 해야 그 실행이 가능해지는지에 대한 경험적 이해와 통찰이 있어야 위기관리 커뮤니케이션도 성공한다.

여덟째, 위기관리 예산 개념을 혼동한다

위기관리를 위한 예산을 철저하게 비용으로만 보는 시각이 있다. 일부는 아주 불필요하게 지출되는 비용으로 본다. 문제는 현재 부정 이슈로 회사가 불타오르고 있다는 것인데, 불을 끄는 데 필요한 비용을 쓰는 것이 아깝다는 셈이다. 실무자들은 더욱더 위축된다. 어차피 결재가 나지 않을 비용이기 때문에, 대응에 비용을 투입하지 않으려 한다. 정확히는 비용을 투입하지 못한다.

위기 대응을 위한 지시사항에는 상당한 비용이 동반되는 것이 대부분이라, 그 지시사항을 실행하지 못하고 주저하게 되는 이유도 이 때문이다. 추후 감사 대상이 될 수도 있는데, 상황이 급하다고 대응 비용을 투입하자 하는 이야기도 하기 어려워한다. 위기관리만큼 위기관리 커뮤니케이션에도 예산은 들어간다. 예산 없이는 위기관리 없는 것처럼 위기관리 커뮤니케이션도 그렇다. 위기관리 커뮤니케이션은 공짜가 아니다. 다른 모든 것처럼.

아홉째, 반면교사나 벤치마킹이 없다

“처음 당하는 상황이라 경황이 없었습니다.” “예상하지 못했던 일이 발생해서 대응이 적절하지 못했습니다.” “흔치 않은 상황이라 모두가 당황했습니다.” 등과 같은 이야기들이 얼마나 피상적인 변명인지를 잘 알지 못하는 기업도 있다. 좋은 위기관리 커뮤니케이션은 다른 기업 그리고 자사의 예전 케이스들을 정확하게 이해하고 분석해 낸 기업만이 할 수 있는 귀중한 실행이자 결과물이다. 항상 살피고, 고민하고, 기억하는 기업의 습관은 그래서 필요하다. 평소 전례와 유사사례를 살피지 않는 습관이 커뮤니케이션의 실패로 이어지는 지점이다.

못할 이유부터 지워야 하는 이유

미국의 유명 미식축구 선수인 찰리 배치(Charlie Batch)는 자신의 실적에 대한 비결을 설명하면서 이런 말을 했다. “Proper preparation prevents poor performance (올바른 준비는 부실한 성과를 예방합니다)” 이 모토는 다른 여러 유명 스포츠맨들에 의해서도 여러 번 강조된 성공 비결이다.

위기관리에 있어서도 이 준비(preparation)의 중요성은 아무리 강조해도 지나치지 않다. 준비하지 않아 실패한 위기관리가 상당수 존재한다는 사실도 우리는 이미 알고 있다. 그럼에도 우리는 계속 준비하지 않는 이상한 선택을 하면서 위기를 맞이한다. 말 그대로 알면서도 당하는 허망함을 계속 반복하는 것이다.

여러 걸림돌이 있어도 기업 실무자들은 위기를 관리해야 한다. 가능한 것이라면 무엇이든 준비하는 것이 맞다. 그러면 어떤 것들을 주로 준비해야 할까? 가시화되는 기업 위기에 대한 중요한 준비는 다음과 같다.

첫째, 위기관리 매뉴얼을 찾아 다시 공유하자. 위기관리 매뉴얼에는 위기 시 대응 절차와 방식들을 잘 정리해 놓은 규정들이 들어 있다. 여기에서 정한 절차와 방식을 따라 위기관리를 제대로 실행하면 그 결과에 대해서는 추궁을 받지 않는다는 원칙도 있다. 사무실 책장 구석에 놓여 있는 위기관리 매뉴얼이라도 다시 찾아 먼지를 털어내 보자. 이를 일단 주요 인력들에게 공유해 놓자.

둘째, 위기관리팀을 다시 지정해 보자. 어떤 인력들이 위기 발생 시 다 같이 힘을 모아야 하는지 미리 확인해 보는 것이다. 대표이사가 담당 임원을 지정해 준다면 더욱 좋다. 그 담당 임원을 중심으로 어떤 부서의 어떤 직원들로 위기관리팀을 구성해야 하는지 머리를 맞대어 보자. 일단 만나 미팅을 해 보는 것 자체만으로도 상당 부분 준비는 시작된 것이다.

셋째, 다가오는 위기 유형을 잘 들여다보고 필요한 위기관리 역량들을 위기관리팀의 기능과 연결시켜 보자. 해당 위기가 일단 법적 이슈로 발아된 것이라면, 가장 핵심적인 역량은 우선 법무팀과 로펌을 중심으로 개발되어야 맞다. 고객정보보안 이슈라면 정보보안 부서가, 안전사고 문제라면 안전관리 부서가, 제품 품질 관련이라면 품질 관련 부서가 그 기능을 다해 준비해야 한다. 각 위기 유형에 따라 홍보실과 법무팀, 대관부서, 재무부서 등이 지원해야 하는 체계를 다듬어 준비하는 것이다.

넷째, 핵심 이해관계자들을 사전과 사후에 집중 관리하자. 이 또한 위기 유형과 관련되어 있다. 해당 위기에 있어서 가장 큰 영향력을 발휘할 이해관계자가 어떤 그룹들인지 정확하게 분석해 놓자. 국회, 규제기관, 소비자, 직원과 가족, 피해자, 언론, NGO, 지역 주민... 누가 핵심 이해관계자인지 미리 파악해 놓고, 가능한 한 사전과 사후에 관리할 수 있도록 접근 채널과 인력들을 준비해 보자.

다섯째, 해당 위기에 대해 정확하게 커뮤니케이션할 수 있도록 커뮤니케이션 팩을 준비해 보자. 홍보실만을 위한 커뮤니케이션 팩이면 안 된다. 홍보실만 알고 있는 커뮤니케이션 팩은 항상 취약하다. 개발은 홍보실과 여러 관련 부서들이 함께하고, 대표이사로부터 일선 직원들까지 공히 공유하고 이해되는 커뮤니케이션 팩이어야 올바른 준비가 된다. 가능하다면 해당 커뮤니케이션 팩을 외부의 중립적인 전문가들에게도 검증받아 보자. 또한 이를 기반으로 각 이해관계자별 대변인(창구) 역할을 할 핵심 인력들을 훈련

해 놓자. 어떤 공격적인 질문과 논리적 공격을 받아도 준비된 메시지와 근거들을 자유자재로 제시하면서 커뮤니케이션을 관리할 수 있는 역량을 키우자.

여섯째, 상황 모니터링 역량을 강화해 놓자. 미세하게 감지되는 움직임도 놓치지 않고 즉각 공유, 보고될 수 있도록 감지 기능의 민감성을 극대화해 놓자. 공유와 보고 라인에 병목이나 스크리닝이 끼지 않도록 하자. 앞의 모든 것이 준비된 상태에서 감지 기능을 통해 들어온 유의미한 상황 변화를 놓치지 말고, 때가 오면 기다렸다는 듯이 개입하는 것이다.

일곱째, 내부 인력들로 위기관리가 가능하다면 모르지만, 그렇지 못하다면 외부 조력 그룹들과 파트너십을 수립해 놓도록 하자. 보다 경험 많고, 제대로 위기를 관리해 본 많은 외부 기능들을 내부 위기관리팀과 통합해 놓으면 올바른 준비가 상당 부분 완성된다. 이는 평소 고안되어야 하는 협업 체계다. 위기관리는 기본적으로 단체전이다. 상당한 용병들이 포함된 단체전의 아트 그 자체다.

여덟째, 위기관리 예산을 감안해 놓자. 보험이나 특별예산을 고안해 놓도록 하자. 그 예산이 압도적이라면 위기관리는 성공할 가능성이 많다. 빠르게 의사결정할 수 있는 원동력도 예산에서 나오는 경우가 많다. 어느 정도 예산 수준에서 우리가 책임질 수 있겠다는 감이 있으면 빠르게 단호한 결심이 가능하다. 일선 위기관리 실무를 하는 직원들도 선제적으로 관리 업무들을 실행하게 된다. 당연히 부실한 성과는 많은 부분 예방될 수 있다.

준비. 말은 쉽다. 하지만, 실제로 적절한 준비를 실행했던 기업들은 그리 많지 않다. 준비라는 의미의 실행이 분명 생각보다 어렵다는 의미다. 이 어려움을 우선 관리할 수 있어야 실제 위기도 관리할 수 있게 된다. 적절하게 준비되지 않으면 당연히 부실한 성과는 뻔하다. 성공을 원한다면 무엇이든 해야 한다. 해내야 한다. 준비하자.

— 못할 이유를 하나씩 지우면 쉬워진다

잘하는 법을 배우기 전에 먼저 해보자. 우리가 사실 위기관리를 할 줄 몰라 못하는 게 아니니까 말이다. 어떻게 하면 위기가 관리될지 알면서도 ‘할 수 없는 이유’가 있어 위기관리에 실패하니 말이다.

“왜 이번 위기를 그렇게 잘못 관리했는가?”에 대해 잘못될 수밖에 없었던 이유는 내부적으로 수십에서 자세하게는 백여 가지를 꼽는다. 하지만, 그 이유들을 공공연히 이야기하긴 힘들다. 실패 책임 문제가 일부 고위임원들과 얽혀 있기 때문이다. 잘못된 이유를 입으로 내는 것조차 금기시되는 경우도 많다.

위기관리에 실패하고도 내부적으로 침묵하는 조직은 위험하다. 더 위험한 조직은 실패한 위기관리를 두고 ‘이번에 우리 부서는 이런 이런 일을 훌륭하게 해냈다’ 보고하며 스스로 위안 삼는 조직이다. 정말 중요한 개선의 기회를 소실시키기 때문이다. 개선을 위해서는 처벌이 우선되면 안 된다.

위기관리 직후에는 그렇다고 치자. 위기가 발생하기 이전 할 일을 찾아보자. 첫째, 우리에게 어떤 위기가 발생할지 먼저 들여다보면 모든 일이 쉽다. 평소에 예상하지 않으니 매번 문제가 발생하면 새롭고 당황스럽다. 놀이공원의 유령집만 봐도 그렇다. 처음엔 정신 못 차리게 무서워 소리 지르며 오금 저렸었던 곳 말이다. 그 유령집을 두세 번 들어가다 보면 처음의 기분과는 다른 침착함과 의연함을 가지게 마련이다. 예상하고 경험해 보면 다른 게 당연한데 그리하지 않으니 고쳐보자는 이야기다.

둘째, 해당 위기가 발생하고 어떤 일들이 우리에게 펼쳐질지 그려보면 쉽다. 미리 그려보지 않으니 상황이 변할 때마다 마음이나 감정이 따라 격변한다. 의사결정이 크게 흔들린다. 내비게이션도 그렇다. 내비게이션을 따라 미리 초행길을 그려보면 훨씬 낫다. 갈림길들을 주의 깊게 보고, 미리 빠지

는 길도 기억해 보자는 것이다. 부산을 가는데 만약 경부고속도로가 OO 지점에서 막히면 어디로 돌아갈까 미리 그려보자는 이야기다. 그걸 시나리오라고 한다.

셋째, 매번 위기 감지와 보고가 잘못되는 이유를 찾아보면 쉬워진다. 그게 매번이나 종종이라면 문제 아닌가? 좀 더 전문적으로 진단해 볼 필요가 있을 것이다. 일선 또는 감지부서가 감지하고도 보고를 못 하거나 늦게 한 것인지. 아니면 감지 자체를 하지 못해 마른하늘에 날벼락을 맞은 것인지. 늘 일반적이라 간주되던 고질적 문제라 해당 문제가 위기로 발전할지 몰랐는지. 충실하게 보고가 되었는데 의사결정자들이 별반 관심을 두지 않았던 것인지. 과거에는 왜 그랬었는지, 앞으로도 그럴 것인지 점검해서 개선해 보자는 이야기다.

넷째, ‘누가?’를 평소 물어보면 위기관리가 쉬워진다. 위기관리팀 구성원에게는 각각의 역할과 책임이 있어야 한다. 소위 말하는 R&R(Roles and Responsibilities)이다. A라는 위기가 발생했을 때 영업부서는 무엇을 해야 하는가? 마케팅은 무엇을 해야 하는가? 법무는? 홍보는? 기획은? 재무는? 인사는? 생산과 기술은? 이런 질문에 답을 정확하게 할 수 있는 부서들이 모여 팀을 이루어야 쉽다는 이야기다.

다섯째, ‘잘할 수 있을 것’이라는 막연한 생각을 버리면 쉬워진다. 일단 역할과 책임을 부서별로 나누었다고 전부는 아니다. 그냥 놓아두면 알아서 일 사불란해지는 조직은 당연 있을 수 없다. 부서별로 어떤 준비를 하고 있는지 알아보자. 제대로 된 위기 대응을 할 수 없을 수 있는 가능성에 대해 구체적으로 물어보자. 예산이 없다? 인력이 없다? 인력들의 위기관리 전문성이 부족하다? 그전에 위기관리 역할과 책임이 모호하다? 위기관리 매뉴얼에 정해진 역할과 책임을 정확하게 실행하는 데 장애가 될 만한 원인들을 미리 알아보고 개선해야 쉬워진다는 이야기다.

여섯째, 위기관리위원회를 구성하는 최고 의사결정그룹이 충분히 훈련되어 있는지 점검해 보면 쉬워진다. CEO를 비롯한 임원들의 임기가 짧은 조직들도 많다. 길어도 임원들이 십여 년을 가는 수는 흔치 않다. 계속 리더십과 팀워크가 바뀐다. 3년 전 위기를 함께 관리했었던 임원들이 지금은 CEO의 곁에 있지 않을 수 있다. 그 위기를 리드했었던 CEO가 지금의 CEO가 아닐 수도 있다. 외부에서 영입된 CEO가 우리 회사의 사업 특성과 현장을 속속들이 아직 모르고 있을 수도 있다. 임원들도 그렇다. 그런 상태에서 위기가 발생하면 많은 의사결정은 불안할 수밖에 없다. 위기관리란 위기를 통제하려는(under control) 활동이다. 위기관리위원회의 최고 의사결정그룹이 그 통제 역량을 가지고 있는가 점검해 보자는 이야기다. 부족하다면 훈련해야 한다.

일곱째, 위기 시 상황실을 운영하고 의사결정 프로세스를 관리하는 위기 관리 전담팀 또는 전담자를 훈련해 놓으면 쉬워진다. 위기가 발생하면 ‘조직은 매뉴얼에 따라 절대 움직이지 않는다’는 현실적 전제를 기반으로 위기관리 전담팀은 설치, 운용된다. 통제하기 위함이다. 통제에는 힘이 필요하다. 권한위임 말이다. CEO는 위기관리에 있어 의사결정을 리드한다. 그 외 위기관리 모든 과정에서 각 부서들을 관제, 통제하는 역할은 권한위임을 받은 위기관리 전담팀이 하는 것이 일을 보다 쉽게 만드는 방법이다. 당연히 극도로 훈련되어 있는 팀이 필요하다.

여덟째, 모든 조직원들이 일상적으로 쉽게 따를 수 있는 가이드라인이 공유되면 쉬워진다. 위기관리 매뉴얼을 첫 장부터 끝 장까지 모두 읽어 암기하는 직원은 흔치 않다. 사실 그럴 필요도 없다. 대신 일선 직원들이 꼭 따라야 하는 행동에 대한 가이드라인이면 충분하다. 소위 말하는 해야 할 일과 하지 말아야 할 일들에 대한 리스트(Do's and Don'ts)다. 길이가 길 필요도 없다. 정확하게 직원들이 인지하고 따라야 하는 핵심 지침이면 충분하다.

일선 직원들을 수백 번 미디어트레이닝 시켜 대변인으로 만드는 노력보다 ‘어떠한 언론 취재에도 본사 홍보실 이외에는 대응하면 안 된다’는 한 줄의 가이드라인이 훨씬 더 싸고 쉽다.

아홉째, 우리가 해야 할 일을 제때 하고 있는지 돌아보면 모든 게 훨씬 쉬워진다. 위기관리라는 게 바로 그런 일이다. ‘해야 할 일을 제때 하고 있는가?’는 회사의 철학과 원칙에 대한 이야기고, 적시성에 기반한 행동 기준에 대한 이야기다. 문제가 발생하는 품질관리 부분이 있다면 그것은 ‘우리가 해야 할 일’과는 거리가 있다는 의미다. 서비스 품질이 나빠 자주 일선에서 고객과 트러블이 있다면 그것도 ‘우리가 해야 할 일’은 아니다. 그 각각의 개선에 있어 ‘예산 때문에 품질관리나 서비스 부분 개선은 2~3년 후에나 가능하다’는 결론은 ‘제때’ 하는 위기관리가 아닐 수 있다. 회사의 철학이나 원칙보다 우선하는 의사결정은 대부분 위험한 것들이다. 위기가 발생했을 때도 마찬가지다. 그냥 정해진 것을 따르면 많은 게 쉬워진다.

위기관리. 몰라서 못하는 것이 아니다. 알면서도 못할 수밖에 없는 이유가 문제다. 얼핏 위기는 중립적 현상일 수 있지만, 위기관리가 시작되면 이를 관리하는 모든 조직원들은 바로 ‘정치적’이 될 수밖에 없다. 종종 조직의 위기관리 목표와 조직원 개인들의 위기관리 목표가 다를 수 있는 이유다. 많은 정보와 보고들이 누락, 생략, 편집, 미화된다. 의사결정은 크게 흔들리게 된다. 당연한 현상이다. 팀은 어떨까? 평시에는 몰랐던 결속력을 잃은 모습을 보일 수밖에 없게 된다. 그게 위기다. 막연히 믿었던 위기관리팀들과 최고 의사결정기관이 제 역할을 하지 못하게 될 가능성이 크다. 위기라는 게 원래 그런 것이다.

위기는 관리되지 않는 게 어떻게 보면 당연한 것이다. 이런 전제를 평소 가지고 있어야 실제 위기는 관리된다. 평소 위기관리가 제대로 되지 않을 이유, 조직원들이 하지 못할 이유들을 하나하나 찾아내 제거해 보자. 그러면 실제 위기관리가 쉬워진다. 더 나올 수 있게 된다. 눈여겨볼 아이러니다.

APPENDIX

알면서도 못하는 위기관리, 그 100대 위험 증상

부록

현장에서 주로 목격되는 위기관리와 관련한 특별한 증상 리스트를 만들어 보았다. 이를 경계하라고 100번 강조해도 모자라지 않을 고질적 100대 위험 증상 리스트.

1. 어떤 위기가 발생할 거라는 걸 알면서도 대비하지 못한다.
2. 올 것이 왔다 생각한다.
3. 내가 (우리가) 그럴 줄 알았다 생각한다.
4. 우리가 몰라서 대비 못 한 게 아니라 하소연한다.
5. 알았는데도 막상 일이 벌어지면 당황한다.
6. 일선에서는 진짜 놀라 허둥대느라 상황 파악이 잘 안 된다.
7. 가끔은 언론이나 온라인보다 회사의 위기 상황 감지가 더 느리다.
8. 위기관리팀이 제대로 구성이나 소집되지 않는다.
9. 위기관리팀이 서로 유선과 무선 그리고 메신저로만 커뮤니케이션한다.
10. VIP와는 상황 초기에 통화가 잘 안 된다. 계속 통화 중이다.
11. 일선과 임원들이 부서별로 각자 대책을 마련한다.
12. 위기관리팀은 있는데, MC 역할 하는 임원이 정해져 있지 않다.
13. 위기관리팀이 소집은 되었는데, 상황 파악에 하소연을 상당 시간 동안 반복한다.
14. 해당 위기 상황과 관련한 사내 원칙이나 철학이 없다. 입장에 연결이 안 된다.
15. 예전에 유사 위기를 겪은 기억은 있는데, 어떻게 대응했는지 아무도 잘 모른다.
16. 위기관리팀에 VIP가 참여하지 않는다. 결정 내용을 VIP에게 따로 리뷰 받아야 한다.
17. 일선에서는 위기 상황 관련 VIP 보고용 파워포인트를 만드느라 눈코 뜰 새가 없다.
18. 언론과 온라인이 들끓기 시작했는데, 별반 입장 정리가 안 된다.
19. 홍보실 일선에서는 홀딩메시지를 넘어 조금씩 애드리브가 나오기 시작한다.
20. 일부 임원들이 홍보실에 일단 기사를 막으라고 한다.
21. 몇몇 기사라도 막아보려 데스크를 방문하느라 홍보임원이 위기관리팀 미팅에 참석 못한다.
22. 공장, 매장, 지점, 지사, 온라인, 언론 창구, 대관 창구들이 하나씩 무너져 가고 쏠린다.
23. 내외부 전문가들과 전직 임직원들이 개인 주장들을 언론에 전한다.

24. 언론에서는 왜 아무런 공식 입장을 내놓지 않느냐 추궁한다.
25. 잘 모르는 실세들이 위기관리팀 미팅에 등장해 선문답을 한다.
26. 핵심 임원들이 여기저기에서 언론이나 온라인 부정 게시물을 받아 VIP에게 일러바친다.
27. 홍보실을 건너뛰고 여러 대응방안들이 강구된다. (특히 언론 중심)
28. VIP의 의중을 아무도 모르는 듯하다.
29. VIP께서 홍보실은 지금 뭘 하고 있는가 물으신다.
30. 사내에서 별별 루머가 돈다. 정치적으로 책임을 전가하려는 조짐이 보인다.
31. 이슈를 크게 만들고 있는 원점에게 소송해야 한다는 의견이 나온다.
32. 배상, 보상, 리콜, 사죄, 책임... 이런 이야기가 금지어가 된다.
33. 로펌의 의견을 중심으로 여론을 무시, 회피한다.
34. 일부 일선에서는 확실한 지시가 내려오지 않자 자신들이 할 수 있는 일을 시도해 본다.
35. 공식 입장문을 쓰라 했는데, 여러 부서가 달려들어 각자 초안을 잡는다.
36. 홍보실이 쓴 초안을 가지고 법무, 대관, CS, 비서실 등에서 한참 리뷰한다.
37. 완전히 수정된 당황스러운 입장문이 홍보실로 내려온다.
38. 공식 입장문의 적절하지 않은 메시지로 인해 더 큰 공분이 조성된다.
39. 일단 사과광고라도 하자는 의견이 나온다.
40. 예산을 가지고 여러 부서가 고민하고 다룬다.
41. 사과광고에 실을 문구를 마케팅팀이 광고대행사로부터 초안을 받아온다.
42. 매체력을 기준으로 사과광고를 일부만 한다. 예산이 없다는 이유를 댈다.
43. 제외된 언론에서 쏟아지는 비판 때문에 홍보실만 더 힘들게 된다.
44. 일부 언론에서 홍보실에서 애드리브한 메시지를 침소봉대해서 부정 기사들을 만든다.
45. 위기관리팀 회의에서 전체 출입 매체들을 대상으로 사과광고를 한 번 더 하자 한다.
46. 사과기자회견 이야기가 나오니, VIP가 나가지 않겠다 하신다.
47. 사과기자회견을 열었는데, VIP께서는 질의응답에 참여 안 하신다.
48. 준비 덜 된 사과 기자회견을 한다. 질의응답에서 기자들이 화를 낸다.
49. 사과기자회견을 했는데, 오히려 부정 기사들이 더 나온다.
50. 장기간 여론이 잠잠해지지 않자 정부기관이 나선다.
51. 압수수색을 받는다. 그리고 또 받는다.

52. 관련자들과 VIP를 대상으로 하는 소환 조사가 개시된다.
53. 소환 받은 정부기관 정문 앞에서 핵심 인사들이 다시 사과를 한다.
54. VIP께서 개인 인맥을 동원하기 시작한다.
55. VIP에게 혼수 두는 여러 전직 관료들과 영향력자들이 어지럽게 움직인다.
56. 완전하게 공식 위기관리팀과 외부 비선그룹의 실행이 이원화 및 다원화된다.
57. 비선 그룹이 어지럽게 접근하면서 언론에는 더 많은 정보들이 흘러 들어간다.
58. 정부조사 기관별로도 검증되지 않은 정보들이 흘러나와 기사화된다.
59. 회사가 온라인과 소셜미디어 상에서 우스꽝스러운 주제로 다루어진다.
60. VIP와 핵심 임원들이 홍보실에 온라인에서 무엇이랄도 해 대응하라 한다.
61. 다급해진 홍보실은 온라인에서 밀어내기, 몰타기, 인플루언서, 유명 지인들을 통해 뭐든 한다.
62. 시민단체와 여러 이해관계자 공분이 없어지지 않으니 내부에서는 이제 침묵하자 한다.
63. 뒤늦게 향후 시나리오를 챙겨보자는 이야기가 나온다.
64. 위기관리팀에서 천천히 정신승리 관점이 개진된다. 일부에서는 음모론까지 보고한다.
65. 약간 늦은 감 있지만 지금이라도 확실하게 원점을 관리하자는 의견이 다시 무시된다.
66. 대신 강력한 대응, 무대응, 무시, 참고 견디기 의견이 득세한다.
67. 소송 대응을 한다는 목적으로 VIP와 로펌만의 미팅이 많아진다.
68. 로펌을 계속 바꾼다.
69. 홍보실과 대관부서에서는 그 이후 별반 정보를 공유 받지 못한다.
70. 홍보실에서 출입 및 지인 기자들을 통해 정보 입수 보고하나, VIP에게 도달하지 못한다.
71. 위기관리팀이 붕괴된다. VIP와 핵심 임원들만 모처에서 모인다.
72. VIP 가족들도 홍보실과 여러 실행 부서에 다양한 지시를 내린다.
73. 문의 기자들에게 “드릴 말씀이 없다”는 메시지만 반복하게 된다.
74. 홍보실이나 관련 임원들이 몰랐던 스토리들이 여기저기서 기사화된다.
75. VIP 출두를 앞두고 커뮤니케이션 전략이나 조언을 짰으나, VIP를 뵈 수가 없다.
76. 출두 시 포토라인 앞에서 몇 마디 하시기로 했는데, VIP가 당황하시어 그냥 밀고 들어가셨다.
77. VIP께서 조사를 마치고 나오시다가 기자의 질문을 몇 개 받으셨는데 실수를 하셨다.

78. 여기저기에서 위기 상황과 관련해 추가 제보들이 이어진다.
79. 블라인드와 카카오톡 등에서 민감한 사내 정보들이 지속 업로드된다.
80. 무분별한 사내 정보 유출을 금하라는 내부 공문이 또 외부로 공유된다.
81. 영업직원을 중심으로 일선에게 보낸 위기 대응 지시사항 문자가 공유된다.
82. 아직도 민감한 시기인데 마케팅 부서에서 슬슬 다시 프로모션을 시작한다.
83. 일부 온라인 매체 기사를 네고해서 뺐는데, 그게 소문이 나서 장이 섰다.
84. 홍보실에서 어떻게든 관리해 보려 불철주야 기자들과 만남을 가진다. 청구서는 쌓여간다.
85. 원점관리를 위해 투자했으면 좋았을 큰 예산을 사후 로펌에 지급한다.
86. 위기관리를 위해 지출한 예산을 사후에 감사(監査)해야 한다는 이야기가 나온다.
87. 일반 부서들은 체념하고 현장으로 돌아가 일찍 퇴근한다. 일부 부서만 계속 긴장이다.
88. 주가가 약간 반등하고 있다면서 위기 종결을 이야기한다.
89. VIP 주변에서 이 정도면 선전한 것이라 정의하는 사람들이 나오기 시작한다.
90. 일부 부서들이 제 역할을 처음부터 해 주었다면 더 좋았을 것이라는 의견도 나온다.
91. 획기적인 기업 이미지 턴어라운드 플랜이 필요하다는 의견이 나온다. (광고 중심)
92. 일부 임원들이 실행 수준 판결을 받고, 과징금이나 벌금을 내야 한다.
93. 집단 소송의 대상이 되어 지루한 재판이 시작된다.
94. 몇몇 일선에서 위기관리 실행하던 임직원들이 과로를 하고, 사표를 낸다.
95. 그 와중에 다른 위기 상황이 추가로 터진다. 다시 앞의 프로세스가 반복된다.
96. 위기관리 실패라며 홍보임원과 위기관리 담당 임원을 경질한다.
97. VIP가 위기 상황에서 누가 무엇을 했는지 정확히 모른다. 위기관리팀의 존재도 잘 모른다.
98. 매뉴얼 때문이라며 위기관리 매뉴얼을 만들라고 지시한다.
99. 정치권, 행정부처, 검찰, 국세청, 식약처... 등등의 출신 인사들을 대거 영입한다.
100. 얼마 후 다시 똑같은 위기관리를 반복한다.

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.

퍼낸 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 다른 주요 개념과 해당 쪽지 번호입니다.

VIP 002, 003, 005, 009, 010, 012, 013, 016, 020, 023, 024

공감 002, 005, 007, 010, 012, 015, 016, 022, 023, 024, 026

기자회견 005, 007, 012, 013, 023

대관 002, 010, 014, 021, 025, 029

로펌 002, 004, 005, 010, 018, 021, 022, 029

매뉴얼 001, 002, 003, 008, 009, 015, 016, 017, 019, 024, 026, 029

법무 004, 007, 013, 021, 022, 025, 029

사과문 007, 009, 012, 023, 028

소셜미디어 004, 009, 012, 014, 016, 017, 025, 028

시물레이션 002, 008, 015, 019, 026

시민단체 002, 006, 017, 018, 026, 027

신뢰 004, 005, 006, 007, 010, 011, 012, 022, 027, 028

오너 005, 006, 010, 011, 013, 018, 021, 025, 026, 027, 028

위기관리위원회 015, 019, 020, 021, 025, 029

위기관리팀 001, 002, 008, 009, 013, 014, 020, 022, 029

이슈관리 006, 010, 011, 015, 022

재발방지 003, 006, 007, 011, 012, 014, 016, 026, 028

진정성 002, 004, 006, 011, 027

최고의사결정자 001, 014, 015, 021, 025, 026

침묵 007, 010, 015, 016, 018, 021, 023, 029

홍보실 002, 004, 005, 011, 013, 014, 016, 020, 021, 026, 027, 029

훈련 002, 007, 008, 011, 015, 016, 018, 019, 020, 026, 027, 029

기업 위기관리 실패학(失敗學) I 근원편

오독, 불능, 불위: 위기관리가 실패하는 진짜 이유

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