

기업 위기관리 실패학 失敗學

오독, 불능, 불위: 위기관리가 실패하는 진짜 이유

II 내부편 內部篇

Strategy
Salad

기업 위기관리 실패학 失敗學

오독, 불능, 불위: 위기관리가 실패하는 진짜 이유

II 내부편 內部篇

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

3장 동요

001	VIP가 위기관리의 맨 앞에 서지 않을 때	1
002	결단할 한 사람이 없을 때	13
003	전략이 최고 의사결정자를 넘지 못할 때	20
004	CEO가 위기관리를 남의 일로 여길 때	25
005	억울함과 조급함이 CEO를 흔들 때	32
006	대표이사가 마주 앉기를 미룰 때	44
007	위기 한가운데서 인사부터 손덜 때	49
008	CEO가 훈련을 건너뛰 때	52
009	경영진이 일희일비할 때	63
010	음모론이 판단을 대신할 때	70
011	경영진이 한 방에 무너질 때	76
012	경영진이 여론과 언론을 읽지 못할 때	88
013	흔들리는 마음을 다잡아야 할 때	93
014	임원이 위기 앞에서 머뭇거릴 때	99
015	임원이 위기를 실무에 떠넘길 때	105
016	차세대 경영자가 경영을 물려받을 때	109

4장 형해화

017	매뉴얼뿐인 시스템	115
018	한 부서뿐인 시스템	121
019	간판뿐인 컨트롤타워	125
020	이름뿐인 위기관리팀	128
021	서류뿐인 매뉴얼	133

022	구경뿐만 교육	142
023	행사뿐만 시물레이션	149
024	남의 일뿐만 타사 위기	154
025	기복뿐만 실력	163
026	회의뿐만 대응	169
027	절차뿐만 초동 대응	172
028	응급조치뿐만 위기 대응	181
029	사후 복구뿐만 예산	189
 저자 소개		193
 펴낸 곳		194
 주제어 색인		195

CHAPTER 3

동요 動搖

최고의사결정자가 흔들릴 때

001 ~ 016

VIP가 위기관리의 맨 앞에 서지 않을 때

수많은 위기관리 서적에서 공통적으로 강조하고 있는 위기관리 성공 포인트 중 하나가 ‘VIP가 직접 위기관리를 리드해야 한다’는 원칙이다. 어느 누구도 위기가 발생하면 VIP는 물러서 계셔야 한다든가, 위기의 책임으로부터 VIP를 자유롭게 하라는 등의 조언은 하지 않는다. 그렇다면 실제로 위기가 발생했을 때마다 VIP는 직접 위기관리 전반을 리드하고, 스스로 책임 지고, 어떤 것에도 자유롭지 않게 노심초사해야만 하는 걸까? 그래야만 위기가 관리되는 것일까?

오랫동안 일선에서 기업 위기관리 케이스를 인하우스와 함께 하다 보면, 기업 간 확연하게 목격되는 차이는 VIP의 관여도의 차이다. 어떤 기업에서는 심각한 위기임에도 불구하고 VIP가 좀처럼 대책회의에 모습을 드러내지 않는다. 평상시와 같은 의사결정 속도와 프로세스를 밟으며, VIP는 위기관리위원회의 상황 요약과 종합된 의견을 보고받기를 원한다. 그러한 의사결정의 장소에도 특정 고위 임원이 단독으로 들어가 보고하고 승인을 받는 식으로 위기 대응이 결정된다. 한시가 급한 시기임에도 평시의 보고 절차는 그대로 지켜진다. 만약 종합된 위기관리위원회의 의견이 VIP의 마음에 들지 않는 경우에는 위원회의 논의는 처음부터 다시 시작된다.

반면, 어떤 기업은 위기가 발생하자마자 VIP가 위기관리위원회 자리에 착석을 한다. 구체적 상황 보고를 직접 받고, 논의를 이끌어 나간다. 대응책 마련을 위해 사내 담당자들과 외부 컨설턴트들에게 VIP는 계속 질문을 한다. 어떤 내용도 따로 요약을 하거나 정리해 재보고할 필요가 없이 그 자리에서 우선순위에 따라 대응 의사결정을 내린다. 일정 기간 동안 갑론을박이 이어지기는 하지만, 보다 실질적인 대응이 가능해진다.

이 두 타입의 기업 중 어떤 기업이 상대적으로 성공적인 위기관리를 할 수 있는지는 쉽게 예상 가능하다. 뛰어난 위기관리위원회와 외부 컨설턴트 그룹을 보유하고 있으며, 정기적으로 다양한 시나리오에 대비한 대응 훈련과 시뮬레이션을 거쳤다 해도, VIP의 관여는 필수적이다. 우수한 위기관리 조직에서 VIP의 관여는 화룡점정의 의미를 지니고, 부족한 위기관리 조직에게 VIP의 관여는 위기관리를 위한 부스터(booster, 촉진제)의 의미를 가진다.

VIP가 직접 이끌어야 하는 일곱 가지 이유

위기가 발생하였을 때 위기관리를 성공시키기 위해서 왜 VIP가 깊이 관여해야 하는지를 보다 구체적으로 정리해 본다.

첫째, VIP가 해야 빠르다

의사결정 단계를 최소화한다는 것은 위기관리 체계에 있어 기본 중 기본이다. 이를 위해 현장의 판단을 존중하는 체계(Commander's intent)도 있는 것이고, 심지어 선조치 후보고라는 원칙도 생겨났다. 위기 발생 직후 위기대책회의에 VIP가 참석해 있는가 없는가에 따라 신속한 대응 측면에서는 큰 차이를 보인다.

또한 일선 임직원이 내릴 수 있는 의사결정의 수위는 항상 제한적이다. 대리가 내릴 수 있는 위기 대응 의사결정과 부사장이 내릴 수 있는 위기 대응 의사결정의 수위는 다르다. 계속해서 담당 임직원이 의사결정 수위를 점검하며 주저할 때 VIP는 그 자리에서 바로 VIP 수위에 맞는 의사결정을 내려 줄 수 있다. 일선 인력이 주저하며 허비하는 물리적 시간을 없애 버릴 수 있다. 당연히 의사결정이 빠르니 대응도 빨라진다.

둘째, VIP가 해야 하나가 된다

위기관리를 전사적 업무라고 이해하는 기업 구성원은 생각보다 그리 많지 않다. 재무부서에서는 왜 우리가 홍보실에서 겪고 있는 위기를 함께 해주어야 하는지 의아해한다. 왜 공장에서 발생한 폭발사고 대응 회의에 영업부서들까지 들어가야 하는지 묻는 임직원도 있다. 반대로 법무부서나 홍보실 등은 왜 거의 모든 회사 위기에 불려 들어가야 하는가 하는 불만을 가지는 경우도 있다. 위기 앞에서 기업 구성원들은 저절로 하나가 되지 않는다.

그러나, VIP가 직접 대책회의를 구성하고 착석하여 의사결정을 독려하면 구성원은 비자발적이라도 하나가 된다. 하나가 될 수밖에 없다. 부서별로 생각과 판단을 이야기하게 된다. 이는 모든 부서가 VIP의 눈치를 보며 억지로 대응을 논의한다는 것이 아니라, VIP의 가시성이 해당 위기의 중대성을 의미하기 때문에 많은 부서들이 경각심을 가지게 되는 것이다. 일단 하나가 된 의사결정그룹은 위기관리에 성공할 가능성을 높인다.

셋째, VIP가 해야 과감해진다

부실한 아파트 시공 문제를 지적받은 건설사가 있다고 치자. 사회적으로 거센 비판의 여론이 생겨 회사 존립이 어려워질 수준이 되었을 때를 상상해 보자. 수천억에 이를 수도 있는 ‘헐고 다시 짓기’ 의사결정을 사내에서 누가 나서서 가능하게 할 수 있을까? 일단 회사가 살아야 하니 내가 나서서 의사결정하겠다는 과장이나 이사가 나올 수 있을까?

이미 대량 판매한 고급 화장품에서 법적으로 문제 있는 성분이 들어 있었다는 보도를 맞게 된 기업이 있다고 치자. 직후부터 쏟아져 들어오는 소비자의 불만과 반품 및 환불 요구를 상상해 보자. 수십에서 수백억 원에 이를 수도 있는 몇만 소비자 불만에 대한 대응방안을 사내에서 누가 의사결정할 수 있을까? VIP가 대책회의에 들어오셔서 “소비자 불만 없게 무조건 전량 환불 조치해 줍시다” 한 마디면 위기관리는 성공에 가까워지는데, VIP와 연락도 가능하지 않다면 해당 위기 상황은 어디에까지 다다를 수 있을까?

넷째, VIP가 해야 믿는다

심각한 위기가 발생했을 때 언론을 피해 숨는 VIP가 있고, 언론 앞에 나서는 VIP가 있다. 좋은 뉴스에는 자주 언론에 비치기를 즐기던 VIP도 위기가 발생하면 태도를 바꾸시는 경우가 있다. 반대로 평시에는 언론을 가깝게 하지 않으시다가도 위기가 발생하면 언론 앞에 나서시려는 VIP도 있다. 어느 VIP가 국민 그리고 이해관계자들로부터 더욱 신뢰를 받을 수 있는지는 자명하다.

위기관리 전문가들이 위기 시에는 기업 VIP의 가시성을 키우라는 전략적 조언을 한다. 수많은 사람들은 기업을 인간화해 인식한다. 흔히 기업을 좋은 기업 나쁜 기업이라 칭하는 것에서도 인간화 개념은 그 기반이 된다. 기업을 인간처럼 인식한다고 했을 때 그 얼굴이 되는 것은 VIP다. 위기가 발생했을 때 사람들은 그 기업의 얼굴을 마주하고 싶어 한다. 사람들은 위기 시 기업의 빌딩이나 로고, 유리 창구, 전화 속 기계음을 마주하고 싶어 하지 않는다. 사람들이 원할 때 앞으로 나서 얼굴을 드러내며 회사의 입장과 계획을 커뮤니케이션해 주는 VIP가 성공요인인 이유다. 사람들이 일단 믿어야 위기관리도 성공한다. 단, 앞에 선다는 것은 책임 표명과 결단을 앞에서 한다는 뜻이다. 준비 없이 즉흥적으로 개인 언론 접촉을 하라는 뜻은 아니다.

다섯째, VIP가 해야 따른다

일부 위기관리 커뮤니케이션이 상황관리보다 먼저 가는 케이스들이 있다. 일단 VIP가 신속하게 의사결정하셔서 과감하게 배상안을 마련해 커뮤니케이션한 것과 같은 경우다. 사람들이 그 계획을 듣고는 이내 비판을 누그러뜨리게 되었고, 언론을 비롯한 관전자들이 해당 의사결정의 과감성에 의미를 두기 시작했다. 회사에서는 위기관리가 이제 마무리되는 것이라고 생각할 수 있다. 그러나, 이후 배상과 관련된 직접적 이해관계자 일부가 문제를 제기하기 시작했다. 누가 실제 책임을 지고 어떻게 그 배상 부담을 나누어 져야 하는가에 의견이 갈린 것이다. 실무그룹이 서로 왕래하며 배상안 실행을

위한 논의를 이어 나가지만 이해관계자들의 설득과 동의가 지난하다. 이런 경우에도 VIP들끼리의 담판이나 합의가 있으면 사후 문제는 비교적 쉽게 해결된다.

흔히 VIP들이 “모든 책임은 내가 진다”라는 말을 한다고는 하는데, 만약 그렇게만 된다면 위기관리는 성공에 더욱 가까워진다. 위기 상황에 대해 일부 실무적 책임감을 느끼는 임직원들도 이런 경우에는 VIP를 따르며 협조자와 해결자의 역할을 하게 된다. 그렇지 않은 경우 그들은 자신의 책임에서 벗어나고 싶어 하며 위기관리의 걸림돌 또는 훼방자의 역할에만 집중하게 된다. 그 결과는 상상할 수 있을 것이다.

여섯째, VIP가 해야 일관성이 생긴다

위기가 발생했을 때 대표이사를 해임해 버리는 기업이 있다. 위기 발생의 책임을 묻는 형식을 취하는 것이다. 그런 경우에도 회사를 대표하는 누군가는 위기관리 리더십을 보여주어야 한다. 오너가 있는 경우에는 오너가 직접 그 역할을 대행하기도 한다. 해임된 전임 대표이사는 개인적으로는 불명예스럽지만, 힘들고 어려운 위기관리 과정을 이끌지 않아도 되어 차라리 홀가분할 수도 있을 것이다. 문제는 이 과정을 바라보는 사람들의 인식이다. 위기가 발생하자 자리를 떠나 버린 VIP, 이후 위기관리를 다 마친 것처럼 보여주는 회사의 태도는 그리 좋은 점수를 받지 못한다.

VIP가 위기관리 전반을 리드하는 경우 사람들은 최소한이라도 해당 위기관리의 일관성에 신뢰를 가진다. 피해자, 분노자, 비판자 등은 해결자의 역할을 해 줄 수 있는 VIP를 보고 싶어 한다. 그런 상황에서 VIP가 사임 또는 해임되어 사라져 버리고, 그 역할을 해 줄 사람은 보이지 않은 채 위기관리를 마무리하려는 회사가 있다면 그에 대한 결과는 쉽게 예상할 수 있다. 끝까지 마무리해 줄 수 있는 해결자로서의 VIP는 매우 중요한 존재다.

일곱째, VIP가 해야 개선과 재발방지가 된다

대부분의 기업은 위기 발생 시 원칙으로 개선을 약속하고, 재발방지에 최선을 다하겠다는 커뮤니케이션을 해 급한 불을 끈다. 그러나 많은 경우 그 약속은 실제로 지켜지지 않거나, 아주 일부만의 제스처로 마무리된다. 실제 그 약속이 지켜졌는지 지켜지지 않았는지가 확인되는 시기는 유사한 위기 상황이 재발하는 경우다. 그때 가면 왜 지난 개선 및 재발방지 약속을 지키지 않았는가 하는 더 심각한 비판에 직면하게 된다. 일부 기업은 그런 경우에도 다시 개선과 재발방지를 강하게 약속하며 큰 불을 끄려 한다.

국민들과의 약속이 있었다면 그 약속은 최초부터 VIP의 의지를 반영한 것이었다. 그렇다면 그 의지를 관철하는 것도 VIP가 되어야 한다. VIP가 직접 그 약속 내용을 기억하며 개선과 재발방지 조치를 완성해 낼 것이라는 국민의 기대도 존재한다. 일단 그 약속을 믿어보자 하는 국민들의 생각도 VIP를 보며 하는 것이다. 따라서 그 중요한 책무를 완성시킬 수 있고, 시켜야 하는 사람도 VIP다. 다른 사람이 리드할 수 있는 일이 아니라는 의미다.

이와 같이 VIP는 위기관리를 위해 가장 강력하고 효과적인 기업 내 핵심 자산이다. 따라서 많은 사람들과 전문가들은 위기 발생 시 해당 기업 VIP의 일거수일투족을 주목한다. VIP가 어떤 생각을 하고 있을지 궁금해하고, 그의 입에서 어떤 메시지가 나올지를 기대한다. 혹시나 직면한 위기를 외면하고 있는 것은 아닌지, 책임을 회피하려고만 하는 것은 아닌지, 숨으려 하는 것은 아닌지를 의심의 눈초리로 살핀다.

위기관리가 잘되면 사람들은 VIP가 상당한 관심을 가지고 제대로 리드하고 있구나 하는 확신을 가진다. 반대로 위기관리가 잘 안 되면 VIP가 적절한 역할을 해 주고 있지 못한 것이 아닌가 의심하며 비판한다. 결국 위기관리 성패에 있어 모든 사후 평가는 VIP가 홀로 지게 되는 것이다. VIP는 어

떤 경우에도 위기로부터 자유롭지 못하다. 자유로워지고 싶어 할수록 문제는 더욱더 커지게 된다. VIP가 위기관리를 직접 리드해야 하는 아주 중요한 이유다.

현장에서 만난 다섯 VIP

필자가 쓴 위기관리책 『원 퍼센트(1%)』에서도 위기 시 기업 내 상위 1%에 해당하는 핵심 의사결정자의 위기관리 경쟁력이 중요하다고 강조했다. 여러 기업의 이슈와 위기 상황을 가까이 지켜보며 함께 관리 활동을 해 본 경험에 의하면, 1%를 대표하는 VIP의 위기관리 역량만큼 기업의 위기관리에 중요한 자산이 없다는 것을 깨닫게 된다.

오래전 실제 경험했던 기업 내 1% 중 핵심인 VIP의 위기관리 방식들을 돌아본다. 이를 통해 위기 시 VIP의 위기관리 리더십이 얼마나 중요한지, 그리고 왜 전문가들이 VIP가 위기를 관리하는 사람이라고 하는지에 대해 알아보자.

백 시간의 고민을 한 시간 만에 해결한 VIP

판매한 제품에 대한 논란이 생겼던 모 기업. 최초 한 언론에서 해당 제품의 문제를 단독 보도한 직후부터 경영진은 대응에 대한 고민에 빠졌다. 홍보실이 중심이 되어 여러 사후 대응 활동을 하고는 있었지만, 가장 중요한 것은 해당 제품을 구입해 사용하고 있는 고객들이었다. 고객센터와 영업 등 관련 임원이 모여 고민에 고민을 이어 나갔다.

그러나 판매된 해당 제품의 수량이나 가격 때문에 임원들의 고민은 깊었다. 가능한 한 회사의 재정적 피해까지 줄여보기 위해 노심초사하는 동안 시간은 흘렀다. 상황은 점차 더 심각해졌다. 그때 그 회사 VIP께서 위기관리 위원회 미팅에 직접 참석하셨다. 지금까지의 전개 상황과 대응 옵션을 들으신 VIP께서는 “전량 리콜하고, 묻거나 따지지 말고 고객 보상해 주십시오”

라는 결정을 내려 주셨다. 이후에는 고객센터와 관련 부서들이 합심해 일사 천리로 고객 관련 문제 해결을 할 수 있었고, 이내 시장 내 소음은 줄어들었다.

만약 VIP께서 조금 더 이른 시기에 위기관리위원회에 참석하셔서 즉각 결정을 내려 주셨다면, 해당 이슈는 훨씬 빨리 해소되었을 수도 있었을 것이다. 그러나, 당연히 현실적인 고민을 하는 임원들에게 늦었지만 단호한 결정을 내려 주신 VIP 때문에 결국은 더 큰 문제는 발생하지 않았다.

문제 해결 방식을 다른 곳에서 찾으신 VIP

의도치 않게 사회적으로 공격을 받게 된 기업이 있었다. 몇몇 징조는 있었지만, 일이 이렇게 연이어서 터질지는 아무도 몰랐다. 더구나 수년에 걸쳐 가끔씩 논란이 되었던 전례에 대한 부담까지 겹쳐서 해당 기업은 바로 곤경에 빠져 버렸다. 대응을 위해 위기관리위원회에 임원들이 모여 머리를 싸맸다. 사회적 이슈인지라 관련 전문가들도 모여 조언을 했다.

홍보실에서는 직접적으로 VIP께 기자회견을 자청하시라는 조언을 하지 못했지만, 내심 그것밖에 문제를 풀 대응 방안은 없을 것이라는 것을 알고 있었다. 조언하는 전문가들이 옵션 중 하나로 홍보실의 의견을 담아 위기관리위원회에서 조언하기 시작했다. 그러나, VIP는 끝까지 위기관리위원회 회의석상에 나타나지 않으셨다.

내부에서는 VIP께서 여기저기 사회적 핵심 인사들을 만나고 다니신다는 말이 돌았다. 정치권에도 연결해 정치적으로 이 문제를 풀어보고 싶어 하신다고도 했다. VIP께서는 해당 이슈를 자사에 대한 정치세력의 음모라 정의 내리신 것 같았다. 왜 자사가 그렇게까지 사회적 공격의 대상이 되고 있는지 이해하지 못하셨다. 결국 해당 이슈는 예상보다 장기화되었고, 회사의 부담과 피해는 최대화되었다. VIP는 결국 당국의 조사까지 받게 되었다.

이 케이스에서는 VIP께서 당면한 이슈나 위기를 어떻게 정의하시는가에 따라 관리 예후가 확연하게 달라질 수 있다는 교훈을 준다. 그와 함께 VIP가 하시는 위기관리의 정의는 무엇인가에 대한 고민거리도 던져준다. 직접 VIP가 누구를 만나시고, 발로 뛰시는 것이 진정한 위기관리인가에 대해서는 다시 생각해 볼 주제다.

대응 의견의 중재자가 되신 VIP

갑작스럽게 위기 상황이 시작되었다. 하지만 회사는 그 이전부터 감을 잡고 있었고, 사전 위기관리를 했던 위기관리팀이 다시 한자리에 모였다. 이전에는 여러 의견들이 유사했던 자문그룹 전문가들의 의견이 사후 대응 부분에서는 여러 갈래로 갈리기 시작했다.

로펌을 중심으로 하는 전문가들은 문제 핵심 이해관계자에게 소송까지는 하면 안 된다는 의견을 냈다. 대관 전문가들은 일단 강력하게 대응하는 모습을 어떻게든 보여야 한다는 의견을 냈다. 홍보 전문가들은 핵심 이해관계자의 적대적 의도가 일반적이지 않기 때문에, 상당한 금액의 손해배상 소송을 하는 것이 언론에 대한 메시지로도 의미 있을 것이라 조언했다. 다른 시니어 전문가들은 일단 쏟아지는 부정 기사를 어떻게든 해야 한다는 조언을 했다.

어지럽게 대응 회의가 장기화되고, 의사결정은 지연되었다. 각각의 조언이 틀린 것이 아니라 다른 것이며, 각자가 보는 우선순위가 서로 다를 뿐이라는 것을 모두가 알고 있었다. 이때 일부 시니어 전문가들이 아주 큰 목소리를 내면서 위기관리위원회를 이끌고 나가려고 했다. 그때 VIP가 침묵을 깨고 모든 자문 내용을 하나하나 복기하며 우선순위를 정해주었다. 정확하게 방향을 설정하고, 그에 따른 실행방안을 하나 둘 셋으로 정했다. 참석한 전문가들은 고개를 끄덕이며 VIP 명령에 따라 움직였다.

그 후로도 VIP는 계속해 정기 미팅에 참석하시어 공유된 대응활동에 대한 업데이트를 받으셨다. 개인적으로도 많이 불안하고, 일관된 방향을 준수하는 데 어려움을 느끼시는 듯했지만, 자신을 다잡으며 위기관리 전반을 전문가들의 지원을 받아 리드하셨다. 결국 해당 이슈는 긍정적인 방향으로 잘 마무리되었다.

이 케이스에서 우리가 교훈으로 삼아야 하는 것은 의사결정의 리더십은 분명하게 자사 VIP가 쥐고 가져가야 한다는 것이다. 여러 전문가의 의견은 물론 소중하고 의미 있지만, 그들로 하여금 민주적 의사결정을 하게 한다면, 그들 중 한쪽이 의사결정을 리드해 나가게 해서는 안 된다는 교훈이다. 내부 중재자로서의 VIP의 역할은 아무리 강조해도 지나침이 없다.

자신이 직접 해명문을 작성하신 VIP

회사 제품에 대한 정부의 문제 적발이 알려졌다. 여러 언론에서 일차적으로 해당 사실을 기사화해서 회사가 발각 뒤집혔다. 여러 전문가들이 위기관리위원회 일원으로 참석했다. 전문가들에 의해 향후 상황 변화 시나리오가 만들어졌고, 각각에 대한 발생 가능성과 대응 방식에 대한 논의가 이어졌다. 홍보실을 비롯해 대관, 법무, 영업, 마케팅, 내부컴 등의 부서들이 각자 해야 할 일을 찾고 있었다.

대응 작업을 위해 몇 시간이 지났을 때까지 위기관리위원회 회의에 참석하지 않으시던 VIP께서 종이 몇 장을 들고 임원들을 개인적으로 부르셨다. 문제는 그 종이가 VIP께서 개인적으로 쓰신 해명문이었으며, 그 종이를 건네는 방식이 임원 한 명 한 명을 VIP 사무실로 따로 불러 전달했다는 것이었다. 위기관리위원회에 공유하셨다면, 그 해명문에 대한 전문가들의 메시지 검증이나 윤문이 있었을 텐데, 그 과정이 생략된 채 VIP의 해명문은 그대로 회사 커뮤니케이션 창구에 게시, 공유되었다.

심지어 부서 임원 간에도 사일로가 있어 상호 공유나 협력이 없었다는 것도 놀랄 만하다. 하지만, 일부 부서에서는 VIP의 메시지에 일부 공격적이고 민감한 내용이 있다는 것을 알아채고, 회사 창구를 통한 공유에 뜬금 없이 들어가고 있었다. 그러나 몇몇 창구에서는 VIP의 메시지가 그대로 공유, 공개되었다.

몇 시간 후 그 메시지를 접한 언론에서 추가 기사를 쏟아냈다. 다시 몇 시간 후 최초 문제를 제기했던 규제기관이 발각 뒤집혔다는 소식이 들렸다. 이후에는 상상할 수 있는 다양한 상황이 전개되었다.

이 케이스에서는 VIP의 의사결정 미참여 및 단독 행동의 위험함, 위기관리위원회의 무력화, 임원들 간 사일로의 문제, 정무감각의 부족 또는 부실로 인한 문제 등이 핵심적인 반면교사 포인트가 되겠다. VIP의 개인적 생각은 물론 매우 중요하다. 하지만, 그것이 공개되었을 때의 파장은 미리 예측 가능해야 했다. 그리고 그 부정적 파장을 방지 또는 최소화하기 위한 전문가들의 노력이 중간에 위치해야 했다는 것이 아쉬운 부분이다.

미리미리 준비하자시던 VIP

아무런 문제 없이 평소와 같은 날들이 이어지던 시기였다. 갑작스럽게 VIP께서 임원들에게 우리 회사는 위기관리 및 대응 시스템이 어떻게 되어 있을까라는 질문을 하셨다. 예기치 못했던 질문을 받은 한 임원은 부랴부랴 위기관리 시스템을 점검하고 개선하고 실제 시뮬레이션까지 해 보자는 내부 제안을 했다. VIP께서 흔쾌히 관련 프로젝트를 진행하라고 지시하셨다.

수개월에 걸쳐 여러 전문가들이 해당 기업의 위기관리 체계를 점검하고, 핵심 리더들과 인터뷰를 이어나갔다. 대응 매뉴얼의 형식을 가다듬으며 디테일을 업데이트했다. 이후 위기 대응 시뮬레이션을 대규모로 실행했다. 해당 기업의 위기관리 조직을 본사와 해외, 지방 등으로 나누어 일사불란한 협력 체계를 구축했다. VIP께서도 직접 시뮬레이션에 참여하시어 의사결정 훈련을 하셨다.

그 과정에서 몇몇 임원들은 불만을 토로했다. 가뜰이나 업무가 많고 바쁜 데, 언제 발생할지도 모르는 위기 상황을 예상해 시뮬레이션까지 한다는 것은 좀 너무하다는 불멘소리가 나왔다. 결국 어떻게든 여러 점검과 개선 그리고 훈련을 통한 경험은 위기관리위원회 측에 제공되었다.

그 이후 한 달이 지나지 않아 시뮬레이션을 통해 경험했던 것과 유사한 실제 위기 상황이 발생했다. 위기관리위원회 임원들은 지난달 시뮬레이션을 기억하면서 물 흐르듯 움직였다. 다양한 사전 고민 부분들을 점검하면서 대외 기관과의 협업은 물론, 본사, 해외, 지방 등의 사업망과 지속적으로 커뮤니케이션했다. 이후 짧은 시간 내에 상황이 안정화되면서 피해를 최소화할 수 있었고, 회사 내외부적으로도 아주 성공적인 위기 대응 프로세스와 자세였다는 칭찬을 듣게 되었다.

이 케이스에서 가장 중요한 교훈은 이슈 및 위기관리에 대하여 항상 질문하고 궁금증을 가지는 VIP의 역할에 대한 것이다. 질문하는 VIP가 위기관리 체계를 만들고, 역량을 키운다. 평시 아무 일도 없었을 때 하셨던 질문 하나가 그 회사가 수십 년에 한 번 경험할까 말까 하는 대형 위기를 제대로 관리해 내게 만들었다. 이 VIP의 술선수법은 그 질문 이후에도 계속되었다.

실제 이슈나 위기관리를 진행하다 보면 상당한 조력자가 되어 주시는 VIP가 분명 있다. 그러나 일부 VIP께서는 이슈나 위기관리에는 별로 관여하고 싶어 하지 않으시는 분들도 있다. 또 일부는 개인적으로 상황을 개선시켜 보려 동분서주하시는 분도 있다. 여러 조연가의 말에 휩싸여 의사결정을 못하시고 고민만 하시는 VIP도 있다.

일부 VIP는 경험이나 정무감각이 충분히 쌓이지 않아 현장상황과 괴리되는 대응 지시를 계속하시는 경우도 있었다. 반대로 자신에게 부족한 경험과 정무감각을 관련 전문가들에게 의지해 신속하게 성장시키려 하시던 VIP도 있었다. 새로운 대응 방향과 아이디어를 전달하며 계속해서 전문가들에게 검증받기 원하시던 VIP도 있었고, 대응 방식에 자신을 빼 달라며 부담과 거부감을 나타내셨던 VIP도 있었다.

물론 어떤 VIP냐에 따라 해당 이슈나 위기관리가 성공한다 또는 실패한다는 원칙은 없는 것처럼 보인다. 그만큼 이슈나 위기관리에는 개입되는 변수의 수와 종류가 다양하기 때문이다. 그러나, 중요한 경험적 교훈은 VIP가 제대로 된 위기관리 역할을 수행하시면 위기관리 전반이 성공에 가깝게 전개될 가능성은 상대적으로 커진다는 것이다.

VIP께서 상당한 의사결정 역할과 참여를 거듭하셨기 때문에, 사후 위기관리 평가에 대한 개인적 부담에서도 자유로울 수 있다는 것도 위기관리위원회 참여 임원들의 현실적인 생각이다. 성공적인 VIP가 하는 위기관리는 일곱 가지 이유를 그대로 보여 준다. 최소한 VIP가 사라진 위기관리처럼 좌충우돌, 오리무중 또는 갈팡질팡 같은 내외부 평가에서 자유로울 수 있게 된다.

결론적으로 정리하면 VIP가 제대로 하시는 위기관리는 성공의 가능성을 극대화한다. 반대로 VIP가 사라져 버리거나, 제대로 된 역할을 해 주지 못하는 경우 위기관리는 실패 가능성을 극대화한다. 그 외 변수는 운에 좌우되는 부분이 크니, 일단 VIP가 하시는 위기관리만큼은 제대로 되고 볼 일이다. 그게 진인사대천명이다.

 002

결단할 한 사람이 없을 때

독재(獨裁)라고 하니 무슨 소리인가 하겠지만, 위기 시 기업 내에는 어느 정도 독재자가 있어야 위기관리에 성공하는 확률이 높아진다는 의미를 설명하기 위해 독재라는 표현을 써 봤다. 원래 독재라는 단어의 사전적 의미는 ‘개인 또는 집단이 모든 권력을 쥐고 독단적으로 지배하는 정치형태’를 의미한다.

더 알아보면 어원적으로 공화정 로마의 관직인 독재관(獨裁官, dictator)에서 유래했다고 한다. 이 독재관이라는 직책은 상설의 관직이 아니라 전쟁이나 내란 등의 비상사태에 기간을 한정하여, 정치적 권한을 한 사람에게 집중하는 제도였다. 말 그대로 위기를 관리하기 위한 특수 직책이었다.

기업 위기관리에서도 이 독재 체계와 독재관이라는 특수 직책이 필요하기 때문에, 일반적으로 위기관리 매뉴얼에서 위기관리팀 또는 위기관리위원회의 장(長)을 명기해 놓고 그의 역할과 책임에 대해 기술해 놓는다. 대체적으로 위기 시 모든 의사결정 권한을 그에게 집중하는 방향으로 위기 시 빠르고 과감한 의사결정을 도모하기 위해서다.

평시 기업의 경영활동에서도 이 독재의 의미가 살아 있는 기업의 경우에는 대부분 위기 시 의사결정 과정에서의 어려움은 피해 나갈 수 있다. 하지만, 평시 그렇지 못한 기업의 경우 위기 시 리더십의 분산으로 많은 고통을 받는 문제가 발생한다.

평시 경영에 참여한 다수에 의해 민주적 토론과 합의를 거쳐 차근차근의 사결정을 하는 습관이 밴 기업의 경우가 바로 그렇다. 그런 기업의 CEO인 경우, 독재라는 개념이나, 위기 시 독재관으로서의 역할에 별로 익숙하지 못하다.

위기가 발생한 직후에도 그런 습관은 이어진다. 매뉴얼에 따라 위기관리 위원회를 소집했음에도 매뉴얼에 명기되어 있는 신속한 의사결정을 도출하지 못한다. 위기관리위원회에 소속된 각 부서장들로부터 다양하고 구체적인 정보와 의견을 듣는 데 상당한 시간을 보낸다. 몇몇 부서가 대응 전략과 방식에 이견을 보이게 되면 그 쟁점을 상당 시간 풀어내지 못한다.

외부 상황과 이해관계자들로부터의 요구는 계속 증대되면서 변화해 나가는데, 내부적으로는 그조차 쫓아가지 못한 채 내부 토론만 이어지고 있는 것이다. 평시에 그랬던 의사결정 습관이 위기 시에도 그대로 이어지게 된 것으로 이런 기업들의 상당수는 위기 발생 후 첫 번째 초기 대응에 실패한다.

이런 기업은 일단 적절한 타이밍을 놓치고 뒤늦은 실행에 나서는 경우가 많다. 당연히 다양한 의견이 합의되기 위해서는 물리적 시간이 소요되는 법이다. 그러한 다량의 물리적 시간은 위기 시에는 부정적인 의미의 사치다. 미리 준비하고 있었다면 더 빨리 대응할 수 있다는 말까지 나오는 위기관리 현장에서 미리 준비했던 많은 것들에 대한 실행을 지연시키면서 이어지는 토론만큼 안타까운 것이 없다.

또, 이런 기업은 첫 대응에 있어 적절하지 못한 대응을 할 가능성이 많다. 장기간 토론을 거쳐 결정된 실행은 일반적으로 보수적이라는 특성이 있다. 이런저런 다양한 실행의 문제들이 검토되고, 실행을 했을 때 새롭게 문제가 될 수 있는 것들을 하나하나 점검하기 때문에, 실제 실행은 김빠진 맥주와 같은 경우가 많다. 한마디로 과감성이 희석된 실행이 많다는 의미다.

이렇게 의사결정에 있어 독재가 없는 기업의 또 다른 문제는 초기 실행이 뒤늦고 적절하지 않았음에도 그 이유를 찾거나 개선하지 못한다는 점이다. 자신들이 모두 대응을 위한 토론에 참여해 있었고, 그 길고 긴 토론을 거친 후 결정된 시점과 실행 내용에 다 같이 합의했다 생각하기 때문에 그렇다. 그렇게 고안해 낸 실행의 시점과 방식에 문제가 있다는 이해관계자들의 비판에 스스로 동의하기 어려워하는 것이다. 내심 ‘우리도 나름대로 고민해 결정한 것인데, 그게 왜 비판받아야 하지?’ 하는 생각을 하게 된다. 당연히 개선이나 수정 실행에 대한 논의는 사라지게 된다.

의사결정 과정에 독재가 존재하지 않는 기업의 경우 매뉴얼에 명기되어 있는 최고 의사결정자의 역할과 책임도 매뉴얼상에서만 머무르는 경우가 많다. 직책은 대표이사나, 수석부사장 같이 고위 직책을 가지고 있다 하더라도, 실질적 독재력을 발휘하지 못하는 구조하에서는 할 수 있는 것이 없다. 평시 누가 누구를 강제해 본 경험이 없기 때문에, 위기 시 부서별로 나누어진 역할과 책임의 실행을 강제하지 못한다. 누군가 스스로 나서서 협조해 주

고 최고이사결정자의 의지를 실현해 주었으면 좋겠지만, 실제로 이런 기업의 경우 그런 역할에 나서는 사람이 드물다. 위기 시 말 그대로 리더십이 사라져 버리는 것이다.

지속되는 위기 대응 회의와 회의 속에서 의사결정그룹은 많은 시간과 에너지를 소비한다. 반면, 일선에서 실행을 담당하고 있는 일선 직원들은 스스로 어떤 결정도 내리지 못한 채 대중적인 대응에만 매달리게 된다. 위기관리 커뮤니케이션에 있어서는 중장기적 방향성을 가진 안정된 메시지가 공유되지 않는다. 대신 일선 창구 담당자의 단편적인 애드리브가 계속 이어진다. 당연히 이해관계자들은 그에 다시 분노하게 되고, 문제는 증폭된다. 이런 경우 일선 직원들이 무능한 것이 아니라, 일선 직원이 할 수 있는 것이 그 뿐이라는 것이 문제다. 그렇게 상황을 만든 내부가 문제의 핵심이다.

결국 시간이 흐르고, 위기관리를 한다고 하는데도 상황이 개선되지 않는다 판단되면, 이내 각 부서별 대응이 일선의 단편적 대응으로 이어지게 된다. 문제는 이때부터 또 발생한다. 이때부터는 부서별 사일로(silo)가 생성되기 때문이다. 지난했던 그간의 대응 토론이 쓸모없었다 생각되는 순간부터 부서별 대응 조급증은 극대화된다. 이미 놓쳐버린 타이밍에 대한 트라우마가 생기기 때문에, 빠른 선제적 대응을 고민하게 된다. 각 부서별로 각자가 비슷한 대응을 고민하고 준비해서 각자 실행한다. 당연히 엇박자가 생기고, 상호 충돌이나 중복이 큰 흐름을 이루게 된다. 서로가 서로 무엇을 하고 있는지 아예 모르면서 실행에만 열중하게 되는 상황이 벌어진다.

만약 위기를 맞은 기업에게 독재 개념이나 독재관의 역할과 책임이 존재한다면 이야기는 달라진다. 우선, 위기가 발생했을 때 그렇지 못한 기업보다 상대적으로 대응이 빠르다. 만약 준비되어 있었다면 더더욱 그 대응은 빠르고 정확해진다. 독재관의 역할을 맡은 최고이사결정자가 고도로 훈련받은 사람이라면, 초기 대응은 완벽에 가깝게 실행에 연결이 된다.

빠르게 진화하면서 자사에 압력을 행사하는 이해관계자들의 변화를 독재관은 보다 신속하게 취합 보고 받을 수 있다. 지난한 토론보다는 정확한 정보의 취합과 보고 과정을 통해 보다 과감한 대응과 지속적인 수정 대응이 가능해진다. 이때부터 위기관리위원회에 참여한 많은 부서장들은 그 독재관을 중심으로 정보 취합, 전달, 의사결정 지원에만 우선 집중하게 된다.

만에 하나 초기 실행에 일부 문제가 있었다면, 그에 대한 수정 대응이나 개선도 보다 용이하게 된다. 독재관 스스로 초기 실행에서 발생한 문제를 그대로 인정하기만 하면 끝나는 문제이기 때문이다. 여럿이 문제를 모두 함께 인정하는 것보다는 이견의 여지가 적어지게 마련이다. 보다 신속한 수정과 개선이 가능해진다.

이런 과정을 거치면서 의사결정과정 전반에서 독재관의 실질적 리더십은 점차 강화된다. 일부 초기 대응의 문제가 있었다 해도, 그 이후 신속한 수정과 개선이 잇따르게 되면서 위기관리는 어느 정도 안정화를 기할 수 있게 된다. 위기관리위원회를 구성하는 각 부서장들도 독재관의 의사결정 지원에만 집중하면서 부서별 실행 관제 역할을 맡게 되므로 위기 시 리더십을 독재관에게 의지하게 된다.

독재관은 지속적인 내부 공유와 관제를 바탕으로 부서별 대응 실행에 있어 사일로를 상당 수준 방지할 수 있다. 각 부서별로 무엇을 하고 있는지가 공유되면서 독재관은 물론 각 부서장들이 서로 각자가 무엇을 어떻게 하고 있는지 이해할 수 있게 되기 때문이다.

타이밍을 놓친 트라우마나, 잘못된 초기 대응의 개선 수정이 불편하다거나, 조급증과 사일로 등 모든 것이 독재관 체계에서는 상당 부분 극복된다. 물론 독재관 스스로 위기 시 의사결정에 대한 책임은 자신이 져야 한다는 부담은 존재한다. 그러나 반대로 위기관리가 제대로 되었을 경우에는 스스로의 리더십이 빛날 수 있다는 기회도 존재한다.

대부분의 기업에서 독재관의 역할은 기업 오너가 맡는 경우가 많다. 그렇지 않은 경우라면, 기업 오너가 충분히 권한을 위임한 대표이사가 그 독재관이 된다. 그렇기 때문에 모든 의사결정에 있어서 이 독재관의 역할과 책임은 보장받게 되고, 지속적으로 위력을 발휘하게 된다.

그러나 일부 전문가들로 조직이 이루어진 특수집단의 경우에는 이런 독재관 체계가 존재하는 것이 힘들다는 것이 고민이다. 수평적인 조직 구조를 오랫동안 가지고 있던 조직이라면 더욱 취약하다.

그 대표적인 조직형태가 대학과 병원 같은 조직이다. 대학의 경우 위기관리를 힘들어하는 이유 중 가장 큰 이유로 위기관리를 위한 독재관의 역할을 할 직책자의 부재를 꼽는다. 형식상 대학총장이 그 독재관의 역할을 해야 하는 것 아닌가 하지만, 실제로는 그 독재관의 리더십을 따르지 않는 강한 팔로워들이 위기관리위원회를 구성하고 있는 것이 현실이다. 제각기 대응 전략과 방식을 가지고 토론에만 주로 집중하면서 골든타임을 보내는 현상이 그래서 발생한다.

병원도 마찬가지다. 의료원장이나 병원장이라는 직책이 독재관의 역할을 해주어야 위기를 관리할 수 있게 될 텐데, 실제로 그런 강력한 리더십은 좀처럼 보기가 힘들다. 각 전문분야 시니어 의사들이 독재관 한 명의 의사결정에 동의하려 하지 않는다. 독재관의 대응 지시에 대해서도 각자 이견이나 불만을 표하게 되면 상황은 관리하기 어려워지는 것이다.

업종별 협회 같은 특수집단도 그와 별반 다르지 않다. 똑같이 독재관 체계가 존재할 수 없는 구조로, 위기관리에는 시종 어려움을 겪을 수밖에 없는 조직 체계를 가지고 있다 볼 수 있다. 실제로도 상당히 많은 위기관리 실패 사례가 이와 같은 조직 체계를 가진 단체에서 발생한다.

이해하기 쉽게 군대에 비유해 보자. 적군과 전쟁을 해야 하는 조직이 군대다. 적이 전쟁을 개시해 오면 그에 대응해서 몇 분 내에 의사결정해 군대를 움직여야 살아남는다. 이런 몇 분 내 대응이라는 의사결정은 이미 미리 준비되어 있는 경우가 대부분이다. 적이 이렇게 할 경우 우리는 이렇게 대응

한다는 준비된 대응 방식에 따르기 때문에 의사결정에서 실행까지의 시간을 최대한 단축할 수 있게 된다. 독재관인 지휘관은 그에 따라 스스로 명령을 내린다.

그렇지 못하고, 적이 전쟁을 개시해 왔을 때, 지휘부가 모두 모여서 각자 상황에 대한 토론을 하고, 상호간 합의를 도출해 대응을 결정한다고 한번 상해 보자. 쏟아지는 적군의 미사일 포화 속에서 우리 군의 일선은 대응 타 임을 놓치게 될 것이다. 지휘부에서 갑론을박이 이어지는 상황에서 일선의 대응은 체계성을 가지기 힘들게 된다.

한마디로 사공이 많으면 배가 산으로 간다는 말 그대로 문제가 되는 것이다. 초전에 제대로 대응하지 못하고, 전세가 지속 악화되면 각 예하부대들은 각자 살기 위해 지역적인 대응을 하게 된다. 더욱더 중앙에서 전세를 파악하기는 힘들게 되고, 각 부대별로 다른 부대가 무엇을 어떻게 하는지 모른 채 싸우는 사일로가 발생한다. 이런 상황은 피해야 한다.

위기관리위원회가 양질의 정보를 충분히 공유하고 의사결정과정에 참여하는 것은 원론적으로는 지향해야 하는 위기관리 체계다. 그러나, 때때로 오히려 대표이사는 위기 시 독재관으로서 위기관리위원회를 물리고 홀로 판단해 결정해야 할 일도 있을 수 있다. 그럴 때는 철저하게 독재 개념을 발휘해야 한다. 단, 독재는 듣지 않는다는 뜻이 아니다. 충분히 들은 뒤 홀로 결단한다는 뜻이다.

우리가 이야기하는 성공했던 위기관리 리더십은 대부분 지루한 토론이나 민주적인 절차에 의해 합의 결정된 리더십이 아니었다는 것을 기억해야 한다. 기업의 철학과 원칙에 기반했다면 그 독재관의 의사결정은 당연히 존중받고 평가받아야 한다. 그가 경험 있고 제대로 훈련받은 자라면 더욱더 그의 의사결정은 탄탄하게 실행에 연결될 수 있어야 한다. 독재가 무조건 나쁜 것은 아니다. 조직과 독재관 스스로 공히 준비되어 있다면 위기관리를 위한 가장 이상적인 체계가 될 수 있기 때문이다.

전략이 최고의사결정자를 넘지 못할 때

위기와 위기관리에 대하여 이야기할 때 항상 ‘전략’이라는 개념은 핵심 중 핵심으로 자주 언급된다. 언론에서도 “OO사의 위기관리 전략, 어떤 문제가 있었나?”라든가 “OO사는 어떤 전략으로 위기를 극복했나?”라는 제목으로 위기관리 전략을 궁금해한다. 이는 업계 전문가들과 경쟁사 임원들도 마찬가지다. 자사는 물론 경쟁사들에게 발생한 위기와 그에 대한 관리에 있어서 어떤 대응 전략을 구사하는지에 대한 관심은 흔하다.

문제는 그런 전략이 어떤 의미를 가지는가다. 위기관리 전략이라는 것을 해당 위기를 가장 이상적인 결과를 생산할 수 있도록 고안된 문제 해결 방식이라고 정의했을 때, 현장에서는 전략이 항상 그런 정의와 목적에 제대로 이바지하고 있는가 하는 의문이 들기 때문이다.

과연 좋은 전략과 나쁜 전략이라는 것이 객관적으로 존재하는 것일까? 그렇다면 어떤 것이 좋은 전략이고 어떤 것이 나쁜 전략일까? 모두에게 좋은 전략이 일부에게 나쁜 전략이라면 그 전략은 어떻게 평가받아야 할까? 반대로 모두 또는 대부분에게 나쁜 전략이 일부에게는 좋은 전략이라면 그에 대한 평가는 어떤 것이어야 할까? 명실상부하게 훌륭한 전략이라면 어떤 것이어야 할까?

여기서는 위기관리 전략의 현실적 문제와 최고의사결정자와 전략 간의 관계에 대하여 정리해 본다. 흔히 일반적 시각에서 전형적인 전략의 우수성이나 정당성, 당위성을 논하는 습관이 있는데, 현실에서는 얼마나 다른 상황이 펼쳐지는지에 대한 위기관리 실무자들의 확실한 이해가 필요하기 때문이다.

전략은 최고의사결정자의 생각이다

어떻게 보면 이것이 결론이다. 전략을 흔히 전문가들이 여러 변수와 상황을 감안하고, 전례와 사례를 연구하고, 대응 옵션에 따른 결과들을 예상하여 종합적 대응의 방향성을 마련하는 것이라 생각하는데, 현장에서의 전략은 그와는 사뭇 다른 모습이다. 원래부터 경영분야 컨설턴트들은 기업 자문시 최고의사결정자의 머릿속을 먼저 공부해야 한다고 배운다. 그 머릿속에 답이 있고, 컨설팅 방향과 결론이 들어있다고 믿기 때문이다. 이는 확실히 경험적인 인사이트다.

위기관리에 있어서도 그런 경험적 인사이트는 동일하게 적용된다. 위기관리 전략 또한 최고의사결정자의 머릿속에 이미 존재한다. 만약 내외부에서 정리된 위기관리 전략이 최고의사결정자의 생각과 다르다면, 이는 전략으로 인정받기 어렵고 실행되기도 어렵다. 반대로 실행되는 전략의 모습 속에는 그 기업 최고의사결정자의 생각이 반영되어 보인다. 즉, 일선 임원들이 위기관리를 잘한다 잘 못한다 하는 외부 평가는 큰 의미를 갖기 어렵다는 것이다. 위기관리 전략은 곧 그 기업 최고의사결정자의 생각 그대로이기 때문이다.

최고의사결정자에게 좋은 전략이 곧 좋은 전략이다

당연한 이야기다. 위기관리 주체인 기업의 최고의사결정자가 싫어하고, 자신에게 부담이나 일부 해가 될 수도 있는 위기관리 전략이란 실행되기 어렵고, 그에 대한 의미를 내부적으로 부여받기도 어렵다. 일부 임원들은 “이 상황에서는 이 쓴 전략을 선택할 수밖에 없다”는 고언을 할 때도 있지만, 내부적으로 최고의사결정자에게 이 전략이 그렇게 쓰기만 한 전략은 아니라는 확신을 심어줄 수 있을 때에만 해당 전략에 대한 선택이 가능하다.

운이 좋아서 최고의사결정자에게 좋은 전략이 모든 이해관계자들에게도 좋은 전략이라면 문제없겠지만, 위기관리 전략에서 그러한 윈윈 전략은 흔하지 않은 것이 문제다. 따라서 최고의사결정자가 얼마나 현 위기 상황을 다

양한 관점에서 이해하고 있고, 이를 얼마나 중대한 위협으로 해석하는가에 따라서 ‘(수용 가능한) 좋은 전략’의 방향과 수위는 결정된다. 전문가와 임원들이 집중하는 부분은 바로 이런 부분이다.

최고의사결정자에게 나쁜 전략은 또 다른 위기다

최고의사결정자가 싫어하거나 심지어 나쁘다 생각하는 전략을 억지로 실행할 수 있는 사람은 아무도 없다. 일부 부정적으로 간주되는 실행을 하는 임원의 경우에는 그에 따른 책임을 지게 되는 경우도 있다. 그러나, 만약 최고의사결정자에게 나쁜 전략이 현존하는 문제를 풀 수 있는 유일한 해법이라면 어떻게 해야 할까? 최고의사결정자를 끝까지 설득해야 할까? 아니면, 회사를 위한 차원에서 일단 해당 전략을 실행해 버리고 결과를 입증해야 할까?

대부분 기업들은 이런 경우 아무 전략도 실행하지 않는 실행을 선택한다. 최고의사결정자가 싫어하는 전략은 곧 나쁜 전략이다. 실행해서는 안 되는 전략이다. 그렇다면, 그런 전략은 실행하지 않아야 한다. 대신, 유효 전략을 실행하지 않는 부작용을 일부라도 관리할 수 있는 노력에 집중하는 것뿐이다. 흔히 위기 시 전략 없이 기업이 몸으로 때우려 한다는 평가가 있다면, 바로 이런 이유 때문이라고 볼 수 있다. (절대 적절한 전략을 모르거나, 그런 전략을 실행할 역량이 없는 것이 아니다)

성공 전략이라는 기준도 최고의사결정자의 것이다

위기관리가 성공했는가 실패했는가에 대한 평가에는 여러 기준을 적용할 수 있겠지만, 위기관리 실무자들에게 현실에서 가장 중요하고 핵심적인 평가 기준은 최고의사결정자의 실질적 평가다. 이를 이상하게 생각하는 일반인들도 있겠지만, 이는 아주 중요하고 당연한 현실이다. 최고의사결정자의 평가에서 자유로울 수 있는 기업 구성원이 어떻게 존재할 수 있나? 결국 회

사 안에서 위기관리 성패는 최고의사결정자의 판단과 평가에 따른다. 물론 바깥의 기준도 함께 넘어야 한다. 부정 여론이 얼마나 짧게 끝나는가, 이해관계자가 대응에 공감하는가다.

따라서, 외부적으로 일부 또는 상당 부분 부정적인 평가를 받는 위기관리라 해도, 내부적으로 최고의사결정자께서 중립 또는 긍정적으로 평가하면 이는 선방이라 정의할 수 있다. 반대 상황도 마찬가지다. 최고의사결정자에게 어떻게 위기가 인식되고, 대응 전략과 방식에 대한 어떤 공감대를 생성할 수 있는가, 그리고 사후 평가에 대해서도 긍정성 중심의 활발한 내부 커뮤니케이션이 어찌 보면 실무적 위기관리의 핵심이라고도 볼 수 있다.

좋은 전략이 홀로 존재할 수는 없다

외부 전문가들이 평가하듯 이랬어야 했다 또는 저랬어야 했다는 평가에 따라 좋은 전략이 이미 존재했던 것으로 느껴지지만, 실제 현장에서는 그렇게 홀로 독립적으로 세워져 있는 전략이란 존재하지 않는다. 최고의사결정자를 중심으로 수많은 변수와 의견들이 셀 수 없는 충돌과 갈등 그리고 융합을 일으키며 최고의사결정자의 생각을 자극하여 결론화된 것이 겨우 전략의 모습을 띠 뿐이다.

그런 최초 전략도 상황이 변하고 시간이 지나고 최고의사결정자 생각이 바뀔때 따라 다시 지속적으로 변화되고 변경된다. 원래부터 위기관리 전략에 일관성이나 목적성을 논하는 것은 별 의미가 없어 보인다. 마치 흘러가는 물 위에 글씨를 쓰듯 전략은 계속 변화하며 사라져 간다고 보는 것이 더 적절하다. 그런 흐름과 사라짐이 만들어 낸 결과를 어떻게 받아들여야 할까를 더 고민하는 것이 보다 현실적이라고도 볼 수 있다.

나쁜 전략이란 없다

실패한 전략은 곧 나쁜 전략이었을까? 만약 실패했다 평가받는 전략이 최고의사결정자의 강력한 생각에 기반한 것이었고, 그것이 제대로 실행되었고, 그래서 그런 결과를 얻게 되었다면? 그 전략은 내부적으로 ‘나쁜’ 또는 ‘실패한’ 전략이라 평가받을 수 있을까? 이는 매우 현실적인 주제다. 따라서 나쁘거나 실패한 전략이 정해져 있기보다는 최고의사결정자의 평가만 있을 뿐이다.

물론 최고의사결정자의 의중에 반하고, 전혀 이질감 있는 전략이 실행되었다면, 이는 분명 나쁜, 실패한 전략이 될 수 있다. 심지어 그 나쁜 전략으로 인해 외부적으로는 정상참작을 받거나, 일부 유효하게 평가받는 결과를 얻었다고 해도, 그 나쁜 전략이 좋은 전략으로 달리 평가받게 되는 확률은 매우 희박하다. 많은 기업의 위기관리 임원들이 나쁜 전략과 좋은 전략에 대한 선입견을 가지지 않는 이유가 이 때문이다. 어떤 전략이든 유효하다. 최고의사결정자가 허락하는 것이라면.

핵심은 최고의사결정자다

이에 대해서는 아무리 강조해도 지나치지 않고, 몇 번을 반복해도 무리가 될 수는 없다. 최고의사결정자의 이해와 의지가 곧 위기를 관리한다. 그렇기 때문에 위기관리를 함께 하는 전문가나 담당 임원들은 최고의사결정자의 이해와 의지에 가능한 한 유효한 영향을 미치기 위해 최선의 노력을 다할 뿐이다. 초기부터 시종일관 어떻게 최고의사결정자의 생각 전반에 영향을 미치고, 이를 꾸준히 관리해 합의된 전략으로 실행에 연결시킬 수 있을지가 위기관리팀의 핵심적인 관심 분야가 된다.

따라서, 위기관리팀은 위기 시 외부의 환경과 반응을 제대로 분석해 신뢰 있는 의견을 최고의사결정자에게 제공하고, 지속적으로 의견을 교환, 업데이트하는 노력을 한다. 흔히 말하는 좋은 전략과 최고의사결정자가 좋아하실 전략이 가능한 한 합치되도록 많은 노력을 한다. 그런 노력이 일부 또는 전부 실패하는 경우라면, 가능한 한 최고의사결정자의 의중에 따른 전략 중

유효할 수 있는 실행에 보다 집중한다. 그 유효함을 판단하는 것은 순수한 전문성과 경험이다. 이러한 모든 노력을 통해 위기를 제대로 관리해야 한다. 또한 제대로 사후 평가를 받아야 한다.

이상과 같은 전략에 대한 생각 그리고 현실에 대해 이미 다양한 경험을 가진 실무자들이 많을 것이다. 일부는 전략이라는 생각을 포기한 경우도 있을 것이다. 다른 일부는 이미 주어진 지시를 그대로 따르는 쪽으로 태도를 바꾼 경우도 있을 것이다. 이 모든 상황에서 핵심은 최고 의사결정자다.

평시나 위기 시 그 핵심과 커뮤니케이션하는 노력이 제대로 이루어져야, 위기관리도 제대로 이루어진다는 것에 대해서는 이견이 있을 수 없다. 최고 의사결정자를 위해 언론에 대한 이해, 여론에 대한 이해, 정부감각에 대한 인식과 감각 강화, 여러 전문가들과의 교류와 상시적 커뮤니케이션 등이 꾸준히 이루어진다면, 보다 이상적인 위기관리 환경이 구축될 수 있다는 것도 상식이다.

위기관리는 평시에 하는 것이라는 교훈이 이 글의 결론이다. 위기관리팀의 핵심 이해관계자는 최고 의사결정자다. 평시의 전략적 커뮤니케이션이 누구에게 집중되어야 하는지는 명확하다.

 004

CEO가 위기관리를 남의 일로 여길 때

기업이나 정부나 각종 기관 공히 마찬가지다. 위기가 발생하면 그 위기 발생에 대한 책임보다는 위기관리를 제대로 하지 못한 책임이 더욱 중요하다. 그렇기 때문에 CEO를 비롯한 최고경영책임자는 위기관리를 경영활동에 있어 높은 우선순위로 둔다.

어쩔 수 없이 발생한 위기라도 CEO가 제대로 위기를 관리해 내면 그의 경영 역량은 높이 평가받는다. 반면 충분히 막을 수 있었던 위기인데도 CEO가 제대로 위기를 관리해 내지 못하면 그는 사회적 비판만 받게 된다. 기업의 위기가 딱히 기업 자체에만 위기가 아닌 셈이다.

임원이나 직원들은 심각한 위기가 회사에 발생해도, 그 회사를 떠나면 책임에서 비교적 자유로워진다. 제대로 위기관리를 하지 못했더라도, 새로 옮긴 회사에서 그에 대해 기억하거나 책임을 묻지는 않는다. 그러나 CEO는 다르다. 제대로 위기관리를 하지 못해 사회적으로 주목받은 CEO는 다른 새로운 기회를 찾기가 어려워진다.

실제로도 우리 역사를 보면 국가적 위기를 제대로 관리하는 데 실패해 권력을 내놓아야만 했던 불행한 케이스가 있다. 그 외에도 기업의 위기관리가 실패해 그에 대한 책임을 졌던 CEO들은 그보다 훨씬 수가 많다. 심지어 위기의 중심에 서서 위기를 촉발시킨 이후 경영권을 상실하거나, 큰 후폭풍을 경험한 기업 오너들도 존재하는 게 현실이다.

기업 내부에서 그 누구보다도 위기관리에 관심을 가지고, 어떻게 해야 위기를 미연에 방지할 수 있을지 노심초사할 수밖에 없는 사람이 CEO다. 예기치 못했던 위기가 발생하면 최대한 사회적 공감대를 이끌어 내는 방식으로 위기를 관리해 내기 위해 지속 연습하고 실행하는 사람도 CEO다. 시종 일관 위기관리 전반에 대해 책임을 지고 그 성패에 따라 자신의 역량과 입지를 인정받게 되는 사람들도 CEO다. 그렇다면, 성공적 CEO가 꼭 지켜내는 위기관리 핵심 원칙은 무엇일까? 크게 열 가지로 추려 보자.

첫째, 문제 해결자가 되라

CEO는 문제 유발자(Problem maker)가 되지 말고, 문제 해결자(Problem solver)가 되어야 한다는 이야기는 아주 상식적인 경영원칙이다. 문제는 그 원칙을 지켜내는 것이 무척이나 어려워 보인다는 것이다. CEO의 일거수일투족에 대해서는 지금이라도 위기관리 관점으로 기준을 세워 스스로 돌아보아야 한다.

CEO가 문제 유발자가 되어 발생시킨 위기는 관리 예후가 대부분 좋지 않다. 좋지 않은 수준을 넘어 재앙적인 수준으로 결론이 난다. 기업을 둘러싼 이해관계자들도 가장 주목하고 강한 비판을 가하는 위기 유형이 CEO가 발생시킨 위기다. 자신이 문제 유발자가 돼 버린 위기 시에는 자신이 할 수 있는 위기관리가 극히 제한된다. 조직을 움직이기도 어렵다. 당연히 데미지 컨트롤은 더욱더 어려워진다. 진정한 문제 해결자가 되기 위해서는 자신과 관련된 문제는 민감하게 경계해야 한다.

둘째, 위기관리는 CEO가 하는 것이라 생각하라

일단 사내 위기관리 교육이나 훈련 그리고 시뮬레이션할 것 없이 CEO가 가장 먼저 그리고 나중까지 참여해야 한다. CEO가 사내에서 위기에 대하여 그리고 위기관리에 대하여 누구보다도 잘 알고 주변 임직원들에게 질문할 정도의 수준이 되어야 한다.

질문의 요지는 딱 하나다. “만약에?(What if?)”라는 질문을 종종 하는 것이 도움이 된다. 경쟁사를 비롯한 여러 업계 기업들이 현재 경험하고 있는 이슈나 위기 유형을 꾸준히 관찰하는 것이 중요하다. 그리고 그에 대해 계속해 사내 임직원들에게 질문해 보아야 한다. 만약에 우리라면? 만약 우리에게 저런 위기가 발생한다면? 우리는 준비가 되어 있는가? 이 질문들이 회사 위기관리 조직을 움직인다.

셋째, 평상시 CEO의 위기관리 철학을 반복해 커뮤니케이션하라

위기가 발생한 다음 왜 임직원들이 자신의 생각을 제대로 이해하지 못하는지 한탄해서는 안 된다. 평소에 위기를 관리하기 위한 CEO 자신의 생각과 철학을 여러 임직원에게 반복해 커뮤니케이션해 놓아야 한다. 예로 고객 관련된 위기 유형은 다양하다. 그렇다면 그 모든 유형에 대해 평소 CEO가 반복 커뮤니케이션할 수 있는 위기관리 철학은 “어떤 유형이든 고객이 이로운 방향으로 신속히 해결하자”일 수 있다.

이런 CEO 철학이 임직원들에게 골고루 이해되고 있다면, 고객과 관련한 위기는 실제 발생하더라도 초기 대응에 있어 정확성과 신속성을 띠게 된다. 지휘관의 의도(Commander's intent)를 딱히 이야기하지 않아도 이심전심으로 문제 해결 방식을 일선에서 결정할 수 있게 권한이양이 되어 버리기 때문이다. 위기가 발생했을 때 하는 지시보다, 평시에 커뮤니케이션하자.

넷째, CEO 스스로 민감성을 극대화하라

‘자신이 결정한 내용이 내일 아침 신문 기사에 그대로 실려도 땀땀할 수 있어야 한다’는 이야기가 있다. 항상 여론과 사회적 책임에 주목하며 경영적 의사결정을 하라는 의미다. 그것이 가장 효과적인 사전적 위기관리 방식이기 때문이다. 위기가 일단 발생하면, 위기 발생 이전으로 현실을 돌리는 것은 불가능해진다. 위기관리 중 가장 성공적인 위기관리는 위기를 발생시키지 않는 위기관리다.

그러기 위해서는 CEO가 스스로 가장 민감해야 한다. 물론 그의 민감성은 궁극적으로 조직 전체에 공유되어야 한다. 일부 경영진은 CEO가 너무 민감해서 피곤하다는 푸념을 하는 경우도 있지만, 항상 살피고, 조심스럽고, 땀땀하려 애쓰는 모습은 직원들에게 아무리 보여주어도 지나치지 않는다. 실제로 위기 유형이나 트렌드에 민감한 기업들이 위기관리는 잘한다. 무더서는 아무것도 하지 못한다.

다섯째, 잘된 위기관리 매뉴얼보다 강력한 위기관리팀에 욕심을 내라

위기는 사람이 발생시킨다. 위기가 발생했을 때 그 위기를 키우는 것도 사람들이다. 그에 맞서 위기를 관리해 내는 것도 사람들이다. 더욱 정확히는 자사의 위기관리팀이다. CEO의 위기관리 철학과 전략을 그대로 받아 실행해 내는 고마운 존재들이다. 각 실무팀이 주요 이해관계자들을 마크해 낸다. 홍보실과 같은 커뮤니케이션 창구가 회사를 대변해 위기관리 커뮤니케이션을 해 낸다.

위기관리 매뉴얼이라는 두꺼운 서류책이 위기를 관리하는 경우는 없다. 그렇다고 매뉴얼이 전혀 필요하지 않다는 의미는 아니다. 강력한 위기관리팀은 부단하게 훈련받은 팀이다. 그 훈련의 기초와 프로세스는 자사의 위기관리 매뉴얼에 따른다. 답이 먼저냐 달걀이 먼저냐 하는 논의 같지만, 중요한 것은 사람이다. 위기관리팀에 투자하는 CEO가 되자.

여섯째, 사회적 여론과 이해관계자들을 존중하라

경영을 하면서 CEO는 많은 이해관계자들과 관계를 맺고, 상호간 이익을 주고받고 하며 성장해 왔을 것이다. 주변을 돌아보아 어느 한 이해관계자도 의미 없는 경우가 없다. 위기가 발생하면 그들의 이해관계와 영향력은 극대화된다. 그들은 상황의 흐름에 따라 일희일비한다. 친근했던 이해관계자가 낯설게 변한다.

그런 경우일수록 더욱더 이해관계자의 입장에서 문제의 핵심을 바라볼 수 있어야 한다. 그들의 생각을 제대로 이해할 수 있다면, 그들이 원하는 방향과 방식으로 문제를 해결해 나갈 수 있게 된다. 이해관계자를 잘 알고 주목하는 CEO가 문제 해결을 쉽게 한다. 이해관계자와 반목하는 CEO는 다른 결과를 낳게 된다. 그들을 존경까지는 하지 못해도 존중은 해보자. 그래야 산다.

일곱째, 위기관리는 과감하게 하라

과감하게 문제를 해결해 버린 CEO는 이후 언론을 비롯해 여러 곳에서 좋은 평가를 받게 된다. 해당 위기는 일단 발생한 것이다. 그에 대한 대응과 관리 방식은 그 위기의 규모나 영향을 압도하는 수준이어야 한다. 그래야만 겨우 자사의 위기관리 노력이 이해관계자들과 공중의 눈에 띄게 된다. 일부에서는 회사는 위기인데 CEO가 스타가 되려 한다는 불만이 나오기도 한다.

그래도 최대한 과감한 위기관리 방식에 베풀하는 것이 좋다. 사과를 해도 대대적으로 한 번에 끝내자. 기업도 살고 CEO도 산다. CEO가 결정할 수 있는 최대한의 대응 방식을 항상 고민해 보자. 우물쭈물, 스리슬쩍, 좌고우면 등의 평가를 받아서는 안 된다. 빠르고 과감한 대응에 이길 여론은 없다. 단, 빨라야 하는 것은 결단이다. 밖을 향한 반응은 방향을 정한 뒤에 내놓는다.

여덟째, CEO는 전략적 커뮤니케이션에 귀 기울여라

내외부 위기관리 커뮤니케이션 컨설턴트들의 의견을 계속 묻고 들으며 커뮤니케이션을 신중하게 실행하자. CEO가 신속하게 나서서 커뮤니케이션해 해결해야 하는 경우가 있다. 그러나 어떤 경우에는 CEO가 성급하게 나서서는 안 되는 경우가 있다. CEO의 가시성을 처음부터 끝까지 가져가야 하는 경우도 있는 반면, 처음부터 선을 그어 커뮤니케이션해야 하는 경우도 있다. 어느 경우든 책임 표명과 결단은 CEO가 앞에서 하되, 즉흥적인 개인 언론 접촉은 삼간다.

수많은 경우의 수와 변수들을 통합적으로 분석하며, 많은 경험을 가진 위기관리 커뮤니케이션 컨설턴트들과 내부 커뮤니케이션 담당자들의 의견에 CEO는 의지해야 한다. 성공적 위기관리 커뮤니케이션 없는 상황관리는 실패한 위기관리로 기억된다. 위기 시에는 평소보다 훨씬 더 신중하게 귀 기울여가며 커뮤니케이션해 낼 수 있어야 산다.

아홉째, 모든 책임은 CEO가 진다는 믿음을 주어야

위기가 발생하면 기업 구성원들은 누구나 자신과 관련된 위기관리를 가장 먼저 가장 중요하게 생각한다. 자기 자신에게 피해가 갈 것이 예상되면 회사를 위한 위기관리에는 나서지 않을 가능성이 높아진다. 구성원이 각자 도생으로 맞서게 되면 될수록 회사의 위기관리는 실패의 길을 가게 된다.

이런 부정적인 환경을 방지하기 위해 CEO는 해당 위기관리 전반에 대한 책임을 나서서 지며 강조해 주어야 한다. 위기관리를 위해 투입되는 인력, 예산, 프로세스, 컴플라이언스 등에 대해 최대한 리더십을 발휘해 해결해 주어야 한다. 마음 편하게 위기관리에 전심 다할 수 있는 임직원의 애사심은 그런 CEO 아래에서 발휘된다. 사후에도 일선에게 책임을 묻는 조치를 하는 것은 좋지 않다.

열째, 신뢰를 지켜라

CEO가 위기관리를 하기 위해 커뮤니케이션해 약속한 내용은 뭐든 지켜내야 한다. 제대로 약속을 지켜내 그 결과를 추후 커뮤니케이션할 수 있어야 신뢰를 얻게 된다. 임기응변이나 모면 중심의 약속이 아니었다는 확신을 여러 이해관계자들에게 주어야 한다. 그래야 CEO의 경영 역량이 다시 빛을 낸다.

같거나 유사한 위기를 계속 반복하는 기업들을 돌아볼 필요가 있다. 그런 기업의 상당수는 CEO가 제대로 약속을 지키지 않아서 유사한 위기가 재발하는 것이다. 지키지 않은 약속이 그대로 위기로 다시 드러나게 되면, 그다음 위기는 어떻게 해도 성공시키기 어려워진다. 계속해서 악순환만 반복된다. 약속을 지켜 신뢰를 얻는 것이야말로 궁극적인 위기관리다.

이상은 CEO가 성공적인 위기관리를 위해 명심해야 하는 위기관리 원칙이다. 흔히 일부 전문가들이 “위기는 곧 기회”라는 이야기를 하는데, 자사의 위기 시 기회를 얻는 곳은 경쟁사뿐이라는 생각을 해야 한다. 더구나 한국

과 같은 기업 경쟁 구도에서는 경쟁사가 큰 실수를 해 주면 자사는 반사이익을 얻는 형국이 된다. 피할 수 있었던 자사의 실수를 민감하게 관리해야 하는 이유다.

CEO로서 어쩔 수 없이 위기를 맞게 된 것은 그렇게 부끄러워해야 할 일이 아니다. 단, 그 위기를 제대로 관리해 내지 못한다면 그것은 장기간 부끄러워해야 할 수밖에 없는 일이 되어 버린다. CEO는 이 결과를 두려워해야 한다. 두려운 만큼 더욱더 적극적으로 위기와 위기관리에 대한 생각을 다듬고, 연습하고, 훈련하고, 시뮬레이션해 나가면서 우수한 위기관리팀에 투자해야 한다. 회사를 위하는 것이 곧 자신을 위하는 것이다.

005

억울함과 조급함이 CEO를 흔들 때

위기가 발생했을 때 종종 클라이언트 경영진에게 강조하는 점이 있다. 할 수 있는 일이 없어야 위기다. 할 수 있는 것이 있어서 그것을 했을 때 관리가 된다면 그건 사실 위기가 아닌 것이다. 또한 제대로 되는 게 없는 상황이 위기다. 마음 같아서는 제대로 무언가 되어야 할 것 같지만, 위기 시에는 좀처럼 그렇기가 힘들다. 제대로 뭔가 되어 간다면 그것도 위기는 아닌 것이다.

할 수 있는 것도 없고, 제대로 되는 것도 없이 정신없이 돌아가는 상황이 바로 위기라는 생각을 해야 한다. 그래야 실제 위기 시 그런 기본적 제약에 스트레스를 덜 받을 수 있다. 그런 스트레스를 토로할 시간에 조금이라도 전략적인 부분을 더 고민할 수 있게 된다.

위기가 발생했을 때 실무그룹은 다양한 CEO의 심리를 제대로 이해할 수 있어야 위기를 제대로 관리할 수 있게 된다. 반대로 CEO는 스스로 경계해야 하는 위기 시 심리 상태나 생각을 미리 알아 두어야 실제 상황 시 개선해 가며 위기를 관리할 수 있게 된다. 공통적으로 현장에서 마주하게 되는 위기 시 CEO들의 심리 상태에는 어떤 것들이 있는지 알아보자.

위기 시 CEO가 겪는 일곱 가지 심리

첫째, CEO는 억울하다

억울해한다. 위기 시 억울해하지 않는 CEO는 없다. 일단 언론 보도가 이어지면 기사나 보도 한 줄 한 줄을 챙긴다. 기자의 표현이나 사례 하나하나에도 억울해진다. 일부 CEO는 언론의 저널리즘 문제를 언급한다. 일부는 해당 기자의 악의를 지적한다. 말도 안 되는 보도로 자사가 피해를 받는 이 상황이 이해가 잘 되지 않는 것이다.

정확하게 해명하면 기자가 알아듣지 않겠느냐면서 어떻게든 억울함은 풀어야 한다 강조한다. 억울함을 어떻게 해서든 풀어 보기 위해 유력한 인사를 접촉하거나, 일선 임원들을 총동원해 과도한 대응을 지시한다. 문제의 취재 과정에서부터 보도 내용 그리고 그 이후에까지 CEO의 억울함은 줄지가 않는다. 모든 대응 노력이 제대로 효력을 발휘하지 못하면 그 억울함은 극대화된다.

CEO께서 지금까지 여러 고난을 참아 왔지만, 이런 억울함은 참기가 어렵다 토로한다. 언론이나 온라인 모두가 팩트를 몰라서 저런 공분을 나타내는 것이라 생각하며, 제대로 된 팩트를 적극 알리면 자신의 억울함은 해소될 수 있지 않을까 생각한다.

그러나, 현실적으로 위기는 억울한 것이다. 억울하지 않으면 위기가 아니다. 위기가 발생했다면 CEO는 억울해할 시간을 아껴야 한다. 일단 억울한 감정은 기본이다. 잠깐만 억울해하려 노력하자. 대신 그 상황에서 자사가 꼭 해야 하는 대응은 어떤 것인지 챙겨야 한다. 무엇이 그리고 어떤 대응이 자사에게 유리한 것인지 가려야 한다. 무조건적으로 오해를 풀고 억울함을 없애 보자는 어프로치는 종종 무리수로 돌아온다. 그렇게 해도 억울함이란 풀리지 않는다. 위기관리에 있어 억울함은 감내해야 하는 대상이지, 관리의 대상이 아니다.

둘째, CEO는 조급하다

CEO는 지시한 사항이 신속하게 실행되지 않는 것에 대해 그 원인이 무엇인지 계속 궁금해한다. 무언가 빨리빨리 진행이 되어 결과가 나왔으면 좋겠는데, 지시 사항도 제대로 실행 안 되는 것 같아 보인다. 실제로 일선에서 어떤 일이 벌어지고 있는지도 궁금해진다.

취재하는 기자와 자사 임원이 통화했다는 것 같은데, 임원이 빨리 보고를 안 한다. 전화를 걸어 보니 임원도 통화 중이다. 갑갑해진다. 그 아래 팀장에게 전화해 보니, 팀장은 임원 관련 상황을 모르는 느낌이다. 다시 더 갑갑해진다. 여기저기 모든 사람들이 CEO 마음 같지가 않다.

이른 아침에 대응을 지시했는데 왜 오후인 지금까지 제대로 된 보고가 안 올라오는지 모르겠다. 혹시 일선에서 손 놓고 체념하고 있는 것은 아닌지 의심도 간다. 그냥 CEO인 내가 직접 취재한다는 그 기자나 데스크와 통화를 한번 해 볼까 하는 마음도 들다가 사그라들기를 반복한다.

그러나, 갑갑한 게 정상이다. 위기 시 일단 빠른 보고가 올라오지 않는다는 것은 그 일선 임직원들이 위기 상황에 열심히 대응하고 있다는 증거다. 보고가 자주 올라오는 상황은 위기 상황이 아니다. 위기 시에는 모든 게 느

리게 느껴진다. 상대성이론까지 언급할 필요도 없다. CEO가 시간관리는 하되, 조급함에 채근이나 과중한 보고를 요청하면 위기관리가 어려워진다. 자제하자.

셋째, CEO 생각에는 될 것 같은데 안 된다

자신이 생각할 때는, 그리고 다른 CEO 친구한테 들었을 때는 그런 기사들은 뻔 수 있다고 하던데 하며 이상해한다. 그 회사 사람들은 되던데 왜 우리는 잘 안 되는 걸까 궁금해한다. 무언가 우리 임직원들의 역량이 부족한 건 아닐까? 우리 임직원들이 일을 제대로 못하는 건 아닐까? 주인의식이 없는 걸까? 별별 생각이 다 든다.

CEO인 내가 직접 하면 금방 될 것 같은데, 위기 상황에서 CEO가 일선에 나서면 좀 이상하니 자제를 하려 한다. 그렇지만, 지속적으로 그게 왜 안 되지? 그걸 왜 못하지? 하는 생각은 지워지지 않는다. 외부에서 내공 있는 전문가들을 대거 데려와 투입할까 하는 유혹도 생긴다.

위기관리가 제대로 안 되면 일단 일선 임직원들부터 조정해야 하겠다는 생각까지 하게 된다. 처음부터 간단하게 처리하면 되었을 것을 못하고, 이 지경에도 무언가를 화끈하게 해내지 못하기 때문이다. CEO인 나 같으면 금방 언론사 데스크에게 달려가 크게 승부를 보았을 텐데... 아쉬워한다.

그러나, 일선 임직원들이 하지 못하는 것은 하기 싫어서나, 실제로 할 능력이 없어서가 아니라는 것을 CEO는 이해할 필요가 있다. 누구나 위기 시에 제대로 역할을 수행해 업적을 남기고 싶어 한다. 그래서 오히려 무리수를 두는 일선 직원까지 생겨나곤 한다. 될 것 같은데 안 되는 게 위기다. 할 수 있어도 하면 안 되는 상황이 위기다. 하면 더 큰 문제가 발생하니 자제하는 경우가 많다. CEO는 불안해하는 대신 일선을 이해하려 해 보자.

넷째, CEO는 뭐든 해서 보여주길 바란다

그건 현 상황에서 안 됩니다. 그건 지금 상황에서 적절하지 않습니다. 그 자료는 내보내면 다시 공격을 받게 될 수 있습니다. 그 내용을 언론에 전달하면 아마 검찰 쪽에서 부담을 많이 느끼고 조사 결과에 영향을 끼칠 것입니다. 이런 임원과 컨설턴트들의 조언이 마음에 안 든다.

그러면 이 억울함도 참고, 잘못된 언론 보도 때문에 불필요한 욕도 먹어야 하고, 더 나아가 압수수색이나 불매운동까지 모두 감내하고 견뎌야 하는가? CEO는 이 같은 질문을 한다. 마음 같아서는 누군가 나타나 화끈하게 어떤 대응을 해서 상황을 반전까지는 아니더라도, 흐름을 바꾸는 그런 실행을 좀 보여주었으면 좋겠다 생각한다.

대표님, 밀어내기를 해서 부정 기사를 없애 보겠습니다. 데스크를 찾아가서 기사를 빼내 버리겠습니다. 온라인에서 대대적으로 반박 작업을 하겠습니다. 광고 예산을 모두 동원해서라도 비판을 중지시켜 보겠습니다. 이런 풍의 어떤 지사적인 인물이 회사에 나와 주었으면 하고 생각한다.

그러나, 그런 생각과 기대는 근본적으로 위험한 것이다. 일부 정치권에서 강경한 돌파 역할을 맡는 정치인은 있지만, 기업에서는 그런 튀는 인물의 전략적이지 않은 대응은 기업에게 부담이 되면 되지, 해결책이 되지는 않는다. 위기관리는 국민이나 공중이 보기에 당연한 것을 제대로 할수록 성공할 확률은 높아진다. 그들이 황당해하거나 놀랄 일은 위기 시 만들지 않아야 산다.

다섯째, CEO가 믿지 못한다

위기 시 일선 임직원들이 CEO 마음에는 미덥지 않은 경우가 생긴다. 평소에는 일 잘하는 친구들이 좀 보이는데, 위기만 발생하면 다들 자취를 감추는 것 같다. 어떤 대응을 맡겼는데도 사실 제대로 저 일을 해낼까 믿어지지 않는다. 이렇게 저렇게 기자에게 이야기해서 설득하라 했는데, 그대로 잘 안 될 것 같아 보인다.

지금 CEO인 자신이 이런저런 이야기를 하면, 그대로 그 이야기가 외부로 흘러나갈 것 같다는 생각도 든다. 그래서 아주 극소수 일부 임원에게만 비밀리에 대응이나 활동을 지시하려 한다. 상황이 상황인 만큼 대면하는 사람의 수도 줄인다. 어디에서 어디까지, 누구부터 누구까지 조심해야 할지 모르겠어 불안하다.

무언가 자사와 자신을 둘러싼 음모가 착착 진행되어 가고 있다는 느낌도 있다. 누군가 자신을 노리고 있다 느끼게 되면 위기 시 CEO는 더욱 아무도 믿기 어려운 상황이 되어 버린다. 홀로 사무실에 앉아, 아무도 만나지 않고, 대응 지시에 있어서도 하나하나 의심해 가면서 시간은 흐른다.

문제는 CEO의 심리적 안정과 일관성이다. 아무도 믿지 못하면 아무것도 할 수 없으며, 아무 일도 제대로 진행되지 못한다. 가뜩이나 위기 시에는 불가능한 것들이 많은데, 그 불가능이 상황이나 외부 변수에 의한 것이 아니라, 이런 경우에는 내부적으로 모든 것이 불가능해지는 셈이다. CEO가 생각과 느낌을 스스로 잘 관리하는 게 유일한 해법이다.

여섯째, CEO는 자신의 생각이 맞다 여긴다

어느 누구도 특히나 위기 시에는 대표의 생각에 ‘대표님, 그건 아닙니다.’ ‘아닌 것 같습니다’ ‘그것은 전략적이지 않은 것으로 보입니다’ 같은 직언이 어렵다. 완곡하게 조언의 형식을 빌려 CEO에게 의사결정을 요청할 뿐이다. CEO께서 “임원분들의 생각은 어떠신가요?”라고 물어도 임원들의 의견을 그 자리에서 평가하고 “내 생각은 이렇습니다. 이렇게 하면 어떨까요?” 하게 되면 대부분의 의사결정은 마무리된다.

CEO는 일선 대응 임원에게 전화해 “이렇게 이렇게 기자에게 말하세요. 이 부분을 강조하세요” 하거나 “OO기관의 OOO를 만나 보세요. 그 사람이 핵심이라고 합니다.” “빨리 해명문을 내세요. 해명문에는 이런 이런 내용이 담겨야 합니다” 하는 지시를 하면서 자신의 생각을 주입하고 싶어 한다.

CEO가 일단 내 생각이 이러니 이렇게 대응합시다 이야기하게 되면 일선 임원과 자문하는 사람들은 방향성을 그리로 정할 수밖에 없게 된다는 것을 기억하자. 위기관리는 여러 전문성과 경험이 버무려져야 하는 게임이다. CEO가 답을 미리 정해 주면 안 된다. 결단은 CEO의 몫이 되, 여러 의견을 다 들은 뒤에 내린다. 그 답이 정답이면 모르지만, 그렇지 않을 때에는 아주 고통스럽고 먼 길을 돌아가야 하기 때문이다.

CEO의 지시에 이견을 내기 어려운 실행 임원들은 일단 CEO의 개인 의견을 받아만 놓고 실행에 옮기지 않기도 한다. 그들 경험에 비추어 적절한 의견이 아닌 경우가 그렇다. 이렇듯 모든 과정과 선후가 소모적일 뿐이다. CEO는 자신의 생각이 틀릴 수 있다는 생각을 지속하면서 귀를 기울여야 한다.

일곱째, CEO는 잊는다

위기는 개선, 재발방지, 배상, 문제 해결에 대한 약속 등으로 결국 관리된다. 회사 내 여럿이 고생해 가면서 관리한 위기 상황에 대해 이전의 많은 약속을 종종 잊어버리는 CEO가 있다. 개선을 한다고 했으면 해야 한다. 재발 방지가 어려워도 최선은 다해 보아야 한다. 배상을 잊으면 위기는 재발한다. 문제 해결에 대한 생각을 잊어버리면 위기는 끝까지 관리되지 않는다.

위기관리를 위한 약속을 잊는 CEO가 되어서는 안 된다. 일단 위기 상황을 모면해 보려고 최선을 다하겠다고는 했는데, 개선 비용을 어떻게 마련할 것인지 임원들에게 물어서는 안 된다. 배상액이 너무 큰 것이 아니었냐 하며 사후 책임론을 제기해서도 안 된다. 위기를 잊는 CEO가 바로 그런 경우다. 위기는 잊을 만하면 찾아온다. 그래서 잊지 않아야 한다. 약속은 지켜야 하고, 다른 모든 임직원은 잊어도 CEO는 그 약속을 잊어서는 안 된다. 그래야 위기는 관리된다.

여기까지가 위기 시 CEO가 속으로 겪는 심리다. 이런 심리는 결국 경영진의 말로 드러난다. 이제 위기와 마주한 경영진이 실제로 하는 말들을 살펴보자.

— 위기 중 경영진이 하는 말들

기업에게 발생한 이슈나 위기와 관련해 그 내부 의사결정그룹에 속한 경영자들을 만나 보면 해당 이슈나 위기의 특성과 관계없이도 기업 간에 많은 공통점을 목격할 수 있다.

오랜 기간 다양한 위기관리 케이스를 경험하면서 얻은 아주 소중한 인사이트 중 하나는 “위기관리는 내부 인식과 커뮤니케이션 관리”라는 사실이었다. 위기와 마주한 기업 경영진이 가지는 해당 위기에 대한 인식(perception)에 대한 관리 그리고 그 관리를 위해 실행되는 내부 커뮤니케이션 관리의 성공 없이는 명실상부한 위기관리 성공은 불가능하다고 보게 된 것이다.

따라서 위기관리 서비스를 하는 대행사와 컨설팅사의 입장에서도 위기관리에 대한 정의를 새로 구축해야 한다고 생각한다. 그들이 새롭게 정의해야 하는 위기관리란 ‘(클라이언트와 함께 또는 위해) 위기를 관리하는 것’이라기보다는 ‘위기를 맞은 클라이언트를 돌보아주는 것’이라는 개념이 기반이 되어야 하겠다. 이런 정의와 개념에도 위기관리를 하는 기업 내부의 인식과 커뮤니케이션 관리의 중요성이 포함되어 있다.

다음은 기업이 위기와 마주했을 때, 위기관리를 하고 있을 때, 그리고 위기를 관리하고 났을 때 기업 내부에서 흔히 오고 가는 위기관리에 대한 생각들이다. 이런 것이 모여 그 기업의 위기관리 기반이 되고, 역량으로 이어지며, 개선과 재발방지의 동력이 되기 때문에 위기관리에 관심 있는 주체들은 진지하게 주목해 볼 만하다.

“우리 회사의 위기관리 역량을 못 믿겠어요”

위기 시 기업 경영진 사이에서 흔히 나오는 이야기다. 문제는 그런 내부 평가를 그 기업 경영진이 스스로 한다는 것이다. 위기가 발생하기 이전에 그런 역량 개선이나 강화 노력을 하지 못한 책임이 자신에게 있다는 것을 잊은 듯하다.

그럼에도 불구하고 내부에서 이런 이야기만 하고 있어서는 위기가 관리될 수 없다. 일단 위기를 관리하기 위해서는 가장 먼저 컨트롤센터를 구성해야 한다. 많은 케이스에서 얻은 중요한 인사이트 중 또 하나는 위기관리에 실패하는 기업에게는 시종일관 제대로 작동하는 컨트롤센터가 존재하지 않는다는 사실이다. 컨트롤센터는 상하측과 좌우측으로 구성된다. 상하측이란 최고 의사결정자에서 핵심 실무책임그룹까지를 포함한다는 의미다. 좌우측은 홍보실과 법무, 기획, 재무, 대관, 영업, 마케팅, 인사, 총무 등이 포함된 위기관리 관련 부서들을 의미한다. 쉽게 표현하자면, 기업이 스스로를 컨트롤해서 각각의 부서가 위기 대응을 따로 하고, 각자 움직이고, 나름대로 커뮤니케이션하지 않게 하자는 것이다. 그 통제와 공유, 보고라인이 한 자리에서 커뮤니케이션하게 하자는 것이다. 흔히 목격되는, 컨트롤센터와 완전 분리된 최고 의사결정자 이원체계에 문제가 있다는 것을 깨닫자는 이야기다.

“부정 기사가 너무 많이 쏟아지는데요?”

부정 기사 없는 위기는 위기가 아니다. 부정 기사가 겨우 몇 개 생긴 상황도 위기라 보기 어렵다. 만약 부정 기사가 하루아침에 사라진다면 그건 위기관리의 효과 때문이 아니다. 위기가 발생하고, 그에 대한 최초 대응이 실행되었고, 그 이후에도 이어지는 부정 기사들을 바라보는 경영진은 크게 두 타입으로 나뉜다.

첫째 타입은 ‘우리는 우리가 해야 할 일을 다 했다. 그러니, 점차 부정 기사가 줄어들 것이다. 그동안 각자 해야 할 일을 하며 인내를 가지고 이 시기를 견뎌내자’고 한다. 둘째 타입은 ‘우리가 해야 할 일이라고 해서 일단 실행을 했는데, 예전처럼 부정 기사는 계속되는 듯하다. 그러니, 우리가 무엇이래도 더 해서 하루라도 빨리 부정 기사를 사라지게 하자’고 한다. 어떤 타입이 무조건 옳다 그르다 할 수는 없다. 회사마다 위기 유형마다 특성이 다르니 간단하게 판단할 주제는 아니다.

하지만, 위기에 대한 바이탈 체크 방식이 언론이 만들어 내는 부정 기사 모니터링 하나뿐이라면 문제다. 언론의 반응은 가장 기본적이고 이해하기 쉬운 바이탈 사인 중 하나인 것에는 틀림이 없다. 그러나, 중환자의 차도를 체크하는 데 있어 맥박이나 혈압 사인 하나에만 의존하지는 않는 법이다. 기업을 둘러싼 이해관계자들과 영향력자들과의 커뮤니케이션 라인을 통해 인입되는 반응과 그 반응의 차이 그리고 계속되는 변화를 종합 평가할 수 있어야 한다는 의미다. 부정 기사만 바라보고 있어서는 위기관리를 잘할 수 없다. 회사 구성원만큼 포털이나 소셜미디어에 특정 회사명으로 뉴스를 찾아 읽는 사람은 많지 않다.

“뭔가 확실한 걸 해야 효과가 있지 않을까요?”

확실한 대응은 기본적으로 좋은 말이다. 대응하려면 확실하게 하자는 이야기도 좋다. 그러나, 그 확실한 대응, 특별한 대응이라는 것이 일반적이고 기본적인 대응을 대체하는 의미라면 좋지 않은 생각이다. 우리는 흔히 일반적인 대응이라는 의미를 ‘평범한 대응, 효과가 그저 그런 대응, 남들도 다 하는 뻔한 대응’이라고 오해한다. 그렇지 않다. 위기관리 현장에서 일반적 대응이란 ‘상식적인 대응, 당연한 대응, 이상하지 않은 대응’을 의미한다. 우리가 다른 기업의 위기관리를 기억했을 때 떠오르는 그런 대응들이 일반적인 대응이다.

물론 일반적인 대응에 좀 더 확실하고, 과감하고, 적극적인 가치를 더한다면 이야기는 달라진다. 그런 경우가 늘고 있어서 그 나름대로 의미와 효과를 가진다고도 할 수 있다. 그러나, 그런 경우에도 일반적인 대응, 상식적인 대응이 마땅히 해당 기업이 위기관리를 위해 꼭 해야 하는 대응이라는 정의를 가지는 한 무시되거나, 생략되어서는 안 된다.

“뭐든 해야 하지 않을까요?”

뭐든 해야 한다는 지시나 논의가 끊이지 않고 지속되는 기업에게는 위기관리 전략이 존재하지 않을 가능성이 높다. 해당 위기를 관리해서 회사가 이루고자 하는 목적이 뚜렷하지 않기 때문에, 무엇이든 어떻게든 해 보자 하는 이야기가 계속된다. 일종의 표류다. 목적하는 항구가 정해지지 않은 배에서는 각자 마구 노를 젓고, 소리를 지르고, 돛의 방향을 이리저리 바꾸는 분위기가 이어질 수밖에 없다.

뭐든 해야 한다는 이야기 속에는 위기관리 커뮤니케이션에 있어서 타깃 오디언스가 누구인지에 대한 확정적 개념도 존재하지 않을 가능성이 높다. 누구에게나 커뮤니케이션하고, 아무에게나 커뮤니케이션하는 것은 제대로 된 위기관리 커뮤니케이션이 아니다. 대상이 없거나 혼란스러운 커뮤니케이션은 노이즈일 뿐이다.

오히려 무엇을 함부로 해서는 안 되는가? 무엇을 하지 않아야 하는가? 무엇을 절대 피해야 하는가? 그 부분에 더욱 주목해야 한다.

“언제까지 침묵해야 하나요?”

여론은 여러 특성을 가지고, 그 누구도 쉽게 예상하거나 진단할 수 없다. 여론을 정한 대로 움직일 수 있다고 말하는 사람은 의심해 보아야 한다. 여론을 확실하게 보고 있듯이 이야기하는 사람도 그렇다. 그러나, 여론에 있

어 가장 확실하게 정해져 있는 사실이 하나 있다. 모든 여론은 ‘사라진다’는 것이다. 수년에서 수십 년간 사라지지 않고 계속 살아 움직이는 여론이란 존재하지 않는다.

기업 위기관리에서도 그 개념은 좀 더 정확하게 적용되어야 한다. 기업 위기관리에 있어서 모든 대응 활동 실행과 커뮤니케이션은 자사에 대한 부정 여론의 지속기간을 최소화한다는 목적을 가진다. 따라서 대응과 커뮤니케이션을 했음에도 부정 여론이 더욱 강화되고 무리하게 장기화된다면 그 위기관리는 실패했다는 의미가 된다.

여론은 한데 모아 놓은 여러 장작에 붙은 화톳불과 같다. 그 화톳불이 언제까지 타오를 것인가는 불붙은 장작에 달려 있다. 일단 위기 대응을 해서 더 이상 장작이 더해지지 않는 상황을 만들었다면, 뜨거워도 참고 그 불이 자연스럽게 ‘사라지기’를 기다려야 한다. 그것을 전략적 침묵과 인내라고 한다. 일부 기업에서는 그런 침묵과 인내가 힘들어서, 꺼져 가는 화톳불에 장작을 계속해서 던져 넣는 과오를 범한다. 장작을 더 이상 던져 넣지 않아야 화톳불은 꺼진다. 여론은 사라진다.

“전혀 예상도 못한 일이 발생해서...”

그렇지 않다. 그건 사실과 다를 가능성이 높다. 기업 내에서 예상하지 못했던 위기란 거의 없다. 만약 만에 하나라도 그런 위기가 있었다면, 그건 해당 기업이 평소에 위기라는 단어 자체에도 관심이 없었다는 의미일 수 있다. 경영진은 스스로 알고 있다. 자신들이 매일매일 의사결정하는 행위 대부분이 위기관리라는 것을 안다. 경영진은 평소에 끊임없이 위기를 관리하고 있다.

문제는 그런 일상적 위기관리에 몰두하느라고, 앞으로 발생할 위기에 대한 준비가 소홀했다는 것이다. 기업에게 위기관리 자문을 할 때 종종 조언하는 것이 있다. “이번 위기가 발생하기 2~3주 전으로 돌아간다면, 경영진께서는 무엇을 가장 먼저 그리고 집중해서 준비하겠습니까?” 이런 생각이 중

요하다. 실제 위기관리 중에 아쉽거나 깨달은 것이 있다면, 그것이 사라지게 내버려 두어서는 안 된다. 그런 소중한 경험을 위기가 관리된 이후 바로 현장에 적용해야 한다. 그래야 개선과 재발방지가 가능하다.

경영진들과 평소에 이야기를 나누다 보면, 어떤 경영진은 자신이 경험한 위기관리에서 배우고 깨달았던 것들을 무용담처럼 열거한다. 어떤 경영진은 그것들을 심각하게 받아들이고, 개선을 위해 차후 실무에 적용했다는 이야기를 한다. 위기관리가 단순한 무용담이나 힘들었던 이야기로만 남아서 안 된다. 만약 이번 위기가 발생하기 2~3주 전으로 돌아간다면 우리는 무엇을 해야 할까? 이런 생각을 지금 하자는 것이다.

이외에도 기업 경영진은 부정 이슈와 위기에 대하여, 그리고 그에 대한 관리에 대하여 여러 생각을 한다. 능력과 경험을 갖춘 경영진이라 그 과정이나 개념에서 가치를 찾아내는 것도 일반인보다 더 빠르고 정확하다. 우선순위를 따지거나, 타킷팅을 해서 그에 집중하는 것에도 익숙하다. 큰 그림을 멀리서 보는 능력도 흔히 우리가 생각하는 것보다 우수하다.

핵심은 그런 경영진의 존재와 구성만으로는 위기관리가 성공할 것이라는 보증이 되지는 않는다는 것이다. 준비, 준비, 준비. 이 단어의 연결은 모든 위기관리 전문가들의 책과 컨설팅 슬라이드에 공히 들어가는 만트라(mantra)다. 여기에 연습, 연습, 연습이라는 만트라가 더해진다. 여러 어렵고 복잡하고 민감한 주제들이 나열되었지만 핵심과 해법은 항상 이 두 가지다. 준비하고 연습하면 된다. 이렇듯 어려울 것이 없는데도 쉽지 않아 한다. 사실 그것이 문제다. 문제를 해결하는 리더가 되자.

위기 상황은 평시와는 다른 게 당연하다. 평소와는 달리 되는 게 없고, 할 수 있는 게 없어지는 상황이 위기 상황이다. 평소 그렇게 쉽던 휴대전화 통화도 상호 어려워진다. 대표님에게 급히 상황 보고를 하려 해도 대표이사와 연락이 잘 닿지 않는다. 핵심 임원들이 서로 전화통화들을 하면서 심각한 논의를 해야 하는데, 각자 휴대폰을 들고 무언가를 하고 있다. 어디론가 전화들을 하는 것 같은데 그게 누구인지 잘 파악이 안 된다.

평소 같으면 일상 업무관리가 잘되어 가던 현장에도 유사한 상황이 발생한다. 이리 뛰고 저리 뛰고 하는 팀장급들과 달리 아무것도 명령받지 못한 직원들은 멍하니 주변을 두리번거리면서 마음만 조금해진다. 간단한 의사결정도 온통 핵심 인력들 간 커뮤니케이션이 마비가 되어 적시에 내려지기가 힘들다. 거기에다가 외부 경찰, 시청, 규제기관들, 시민단체, 언론, 고객, 노조 등이 불같이 들고 일어나서 ‘지금 무슨 일이 벌어지고 있는 것이냐? 설명을 해 달라!’ 폭포 같은 요청을 받게 되면 상황은 거의 재앙 수준이 되어 버린다.

밖의 이해관계자들은 영화에서 본 것처럼 해당 회사 대표이사가 긴급 회의를 소집해 수많은 임원들과 핵심 인력들이 정렬한 가운데 종합적인 상황 보고를 받고 있을 것이라 상상한다. 전략적인 위기 대응을 위해 전문가들이 도열한 가운데 360도 분석과 신중한 의사결정이 이루어질 것이라 기대한다. 하지만, 현실은 180도 다르다. 그런 상황은 영화에서만 있다 해도 과언이 아니다.

대표이사는 일단 위기관리 회의를 소집하지 않는다. 먼저 주요 임원들의 상황 보고를 휴대폰이나 일대일 면대면으로 받는 쪽을 택한다. 나름대로 상황을 파악한다는 게 목적이다. 일부 기업에서는 대표이사실 앞에서 차례로 대기하며 각 부서장들이 각자 상황 보고를 하기도 한다. 생산이 먼저, 기획이 그다음, 인사가 그다음, 마케팅, 영업, 법무, 홍보… 이런 식으로 부서장들이 줄을 서서 대기하는 상황을 상상해 보라.

대표이사는 상황을 듣다가 의문 나는 사항이 있으면 비서에게 이렇게 요청한다. “법무실장 좀 들어오라고 해요” 호출받은 법무실장은 대표이사의 질문에 답변하고 다시 자기 사무실로 돌아간다. “홍보실장은 자리에 있나?” 다시 홍보실장이 호출을 받아 대표이사의 질문에 답을 한다. 여러 층 엘리베이터로 오르내리고, 대표이사로부터 어떤 질문이 나올지 몰라 부서장들은 노심초사다. 자리를 비우지도 못하고 대기한다. 부서원들은 대표이사께서 물으실 만한 상황 정보들을 취합하고 문서화하느라 정신이 없다. “빨리 빨리” 이런 주문이 문서작업을 하는 과장과 대리들에게 연속으로 전달된다. 사실 이런 “빨리빨리”라는 명령은 현장에 있어야 하는 것이어야 하는데 말이다.

그렇다고 부서 간 종합적 상황판단과 협업 커뮤니케이션이 존재하는 것도 아니다. 일반적으로 위기 발생 시 부서별 대표이사 보고서들을 보면 기획과 마케팅과 법무와 홍보와 생산 그리고 고객센터 등에서 올라온 보고서의 포맷과 내용들이 대부분 상이하다. 이 포맷이 같은 회사에서 만들어진 보고서인지도 헷갈릴 정도인 기업들이 있다. 부서장 개인적 관점에서 각 부서별 보고 포맷이 결정되다 보니 서로 다르다. 수치나 시간 그리고 여러 팩트들이 실무자들 사이에서 공유되어 짜깁기되다 보니 많은 불확실한 내용들이 들어 있다.

당연히 대표이사는 “어떤 수치가 맞는 건가? 이거 맨 처음에 보고 올린 마케팅 상무 들어오라고 해봐” 이런 식으로 또 수북이 쌓인 보고서들을 크로스체킹한다. 시간은 마냥 하염없이 흘러간다. 의사결정까지의 속력이 당연히 느릴 수밖에 없다. 일선에서는 빨리 의사결정이 내려와야 하는데 계속 지연되는 타임라인들을 보면서 속이 끓는다. 결국 일선에서는 변화되는 상황을 어떻게라도 관리하려 시도하게 되고, 개인적 대응이나 애드립들이 난무한다. 지킬 수 없는 약속이 남발되거나, 반대로 일부는 아예 아무 반응도 하지 않고 접촉을 끊어 개인적으로 정신적 안정을 꾀하려 시도하기도 한다.

위기가 발생한 기업들에게 항상 반복적으로 질문한다. “왜 서로 빨리 마주 앉지 않으십니까?” 이 질문은 아주 중요한 질문이다. 위기관리 체계라는 개념에서 가장 중요한 첫걸음이다. 위기가 발생하자마자 서로 마주 앉는 기업은 위기관리에 성공할 가능성이 높다. 대표이사가 위기관리팀을 소집하는 그 단계부터가 위기관리이기 때문이다. 이를 위해 비상연락망 체계가 존재한다. 위기관리센터나 워룸이라는 물리적 공간이 구축된다. 핵심 담당자 부재 등을 대비하여 대체인력들이 지정된다. 또한 모든 체계 구축과 동시에 이들을 대상으로 하는 훈련과 시뮬레이션이 진행된다.

마주 앉지 않고 위기관리를 잘해 낼 수 있는 기업들은 흔치 않다. 평소 일상 경영 의사결정 라인에서 벗어나 있는 오너 체제라고 하면 전문경영인들을 중심으로 해 일부 대응이 가능하지만, 이 경우에도 대형 위기 시에는 마주 앉지 않고서는 제한이 많다. 아무리 커뮤니케이션 시스템이 잘되어 있다 해도 서로가 서로를 한꺼번에 마주 보면서 통합적 분석과 의사결정을 하는 것만큼은 효율성이 없기 때문이다.

경험적으로 보면 돌발적 대형 사고나 사건 등이 발생할 때 서로 마주 앉는 시간이 제일 빠르다. 그러나 점진적 논란이나 문제 등에 처했을 때는 위기관리팀의 시간관리가 상당히 늘어진다. 대표이사 보고가 논란이나 문제 감지 후 수일이 걸리는 경우들도 흔하다. 시장에서 부정적 논란이 생겼는데 그 상황 추이를 감지한 영업임원들이 대응 의사결정 회의를 9일 후에 하는 기업을 본 적도 있다. 영업임원들이 “상황이 심각하니 경쟁사의 논란 확산 시도에 강력 대응하자” 결정 후에도 실제 현장에서의 실행 개시는 5일 이상 걸렸다. 이 또한 심각성을 빨리 분석해 적시에 서로 마주 앉지 않았기 때문이다.

“우리가 서로 마주 앉지는 않아도 상황추이 보고는 계속 받고 있었어요”라 이야기하기도 한다. 하지만, 서로 마주 앉지 않은 채 이메일로 보고되는 추이만으로 위협적 상황을 종합적으로 일관되게 바라보는 경영진 시각을 만드는 것은 불가능하다. 이런 경우 보통 각 부서장들 간에 상황 인식에 이

견이 생긴다. 법무에서는 ‘별것 아닐 것’이라 보는 상황에 대해 홍보에서는 ‘불안한 상황이고, 실제 언론에게 알려지면 폭발적일 상황’으로 인식한다. 영업에서는 ‘이걸 해결 안 하면 나중에 이것저것 다 엮여 들어갈 것’이라 고민한다. 마케팅에서는 ‘이건 홍보에서만 잘 막아 주면 이상 없을 것’이라고 안도하기도 한다.

이렇게 통합되고 일관된 하나의 상황인식이 없으니 나중에 때를 놓치고 위기 대응 회의가 소집되면 부서장들의 인상이 각기 다르다. “별것도 아닌 걸 가지고 왜 OO부서와 OO부서는 그렇게 수선들을 떠느냐?” 하는 반응들을 보이는 부서들이 꼭 있다. 이에 대해 “그쪽에서는 만약 상황이 안 좋은 쪽으로 간다면 책임을 질 거냐?” 반격하는 임원들이 생겨난다. 분위기가 험악해진다. 하지만 대표이사에게 각각의 부서가 함께 이야기를 하면서 점차 상황에 대한 통합적 인식이 어느 정도 구성되고, 여러 관리 지시들이 하달된다. 의사결정이 이루어지는 것이다.

대표이사가 주재하는 위기 대응 회의에서는 단 한 시간 만에 내려질 의사결정이 왜 일주일이나 걸렸을까를 한번 생각해 보자는 이야기다. 얼굴을 서로 마주해 함께 이야기하지 않고서는 제대로 되는 것이 없다는 점을 상기해 보자. 서로가 서로에게 커뮤니케이션을 하고 있다고 믿을 뿐이지, 실제 커뮤니케이션은 되지 않고 있었음을 기억하자.

어느 기업에서는 정보가 부서 간 파티션을 넘어가는 데 한 달이 걸린다. 소위 말하는 사일로(silo)가 존재하기 때문이다. 어떤 기업은 반대로 무슨 일이 있으면 대표이사실에서 스탠딩 미팅이 열린다. 사소하지만 중요한 내용을 여러 임원들이 마주 보며 서서 대표이사에게 보고하고 즉석에서 의사결정을 내리는 경우다. 정보가 파티션을 하나 넘어가는 데 한 달이 걸리는 기업인지, 스탠딩으로 얼굴을 마주하며 즉석에서 의사결정을 하는 기업인지. 위기가 발생했을 때 우리 회사는 어떤 유형인지 한번 생각해 보자. 그리고 우선 마주 앉는 것부터 해 보자. 스탠딩까지는 욕심내지 말고 말이다.

007

위기 한가운데서 인사부터 손댈 때

기업이나 조직들 중 인사(人事)를 통해 위기를 관리하려 하는 곳들이 있다. 책임자나 실무자들을 몇 명 교체하면 위기가 관리된다고 믿는 듯하다. 일부 경영자 입장에서는 가장 쉽고 간편한 위기관리 방식일 수도 있겠다. “당신은 홍보임원씩이나 돼서… 이런 위기 하나 관리를 못합니까? 책임지고 물러나세요!” 하는 식이다.

전쟁 중에는 장수를 바꾸지 말라는 말이 있다. 기업이나 조직 위기관리에 있어서도 이 주문은 상당히 중요한 의미를 가진다. 위기를 미연에 방지할 수 있었으면 가장 좋겠지만, 막상 위기가 발생하면 그다음 제일 우선순위는 해당 위기를 관리해 피해를 최소화하는 것이다. 물론 실무책임자들이 사전에 정교하게 위기를 모니터링하고 대응방안들을 잘 짜 놓고, 지속적으로 훈련해 위기의 발생을 억제하는 능력들이 있으면 가장 이상적이다. 이런 준비와 대비에 안이한 태도를 가지고 있었던 실무책임자들을 인사 평가할 수도 있다. 하지만, 위기가 발생했을 때에는 그런 평가를 할 적기는 아니다.

모 기업에서 위기가 발생했다. 자문에 들어가 임원들을 만나보니 상당히 심각한 얼굴로 이렇게 이야기한다. “이번 사건에 대해서 누군가는 책임을 져야 할 것 같습니다. 누가 그 책임을 지는가 하는 것 때문에 요즘 임원들 간에 신경전이 날카롭습니다.” 앞다투어 위기를 관리해야 할 일선 임원들이 인사조치를 두려워하면서 의사결정이 진척되지 않는 상황이 도래한 것이다. 이런 상황에서 위기를 적절하게 관리할 수 없는 게 당연하다.

어떤 기업에서는 임원들 사이에서 이런 반응이 나온다. “막상 위기가 발생하니, 누가 주도권을 쥐고 위기관리 의사결정을 해야 하는지에 대해 논란이 많고 상당히 민감합니다. 오너께서 부재하신 상태에서 함부로 리더십을

가져가는 것 자체가 반란이죠.” 그렇다. 평소 기업 오너께서 의사결정의 리더십을 쥐고 계셨던 기업들은 막상 오너께서 여러 이유로 유고 상황을 맞게 되면 누가 그 주도권을 이어받아야 하는가에 대해 결정이 나지를 않는다. 오너께서 “OOO부사장이 위기관리위원회를 이끌어 주세요” 하는 지시가 없는 이상 임원들 간 지루한 논의만 계속될 뿐 위기관리를 위한 의사결정은 이루어지지 못한다.

어떤 기업의 임원들은 이렇게 이야기한다. “어차피 크게 벌어진 일, 일부 유관 임원들은 벌써 다른 회사를 알아본다는 이야기도 돌아요. 걱정이 많습니다.” 사후 책임을 추궁당할 게 뻔한 임원들의 마음이 벌써 떠나버린 것이다. 위기를 관리해야 할 임원들의 마음이 다른 회사로 향해 있으니 위기관리가 성공할 리가 없다.

위기에는 항상 책임이 따라야 한다는 개념에 대해서 다시 한번 생각해 볼 필요가 있다. 책임이 따라야 하는 위기에 대한 사내 차원의 재정의도 필요하다. 회사의 철학과 미션 그리고 가치들이 위기관리 체계의 근간이 되어야 하는 이유도 여기에 있다. 실무임원들이 모두 회사의 철학과 미션 그리고 가치들에 기반한 의사결정들을 차곡차곡 잘해 왔다면, 위기의 대부분은 미연에 방지되거나, 최소화될 수 있는 법이다.

심각한 위기의 원인을 한번 들여다보면 대부분 이미 정해져 있는 회사의 철학과 미션 그리고 가치들을 무시하고 내린 의사결정 때문에 발생한 경우들이 많다. 회사의 범법행위들이 그렇다. 제품 품질이나 안전의 문제도 그렇다. 직원들의 불법적인 행위들도 그렇다. 내부고발 케이스들도 그 때문이다. 소비자들과의 갈등 문제들도 그렇고 환경이나 커뮤니티 관련 위기도 모두 회사의 철학과 미션 그리고 가치들을 도외시한 의사결정 때문이다.

그렇다면 위기 발생의 책임은 누가 져야 하는가? 회사의 철학과 미션 그리고 가치에 대한 관리 및 강화, 공유의 책임은 분명하게 CEO 및 오너에게 있다. 이에 기반한 의사결정이 이루어지지 않았다면, 그 책임은 회사의 철학과 미션 그리고 가치들을 제대로 관리하지 못한 CEO와 오너에게 일차적으로 있다.

문제는 실제 위기가 발생했을 때 사내적으로 이에 대해 누군가 대신 책임 져야 한다고 여기는 분위기가 생기는 경우다. 위기가 발생한 그 와중에 벌써부터 누가 책임을 져야 하는지, 누가 인사조치를 당해야 마땅한지 등에 대해 언급이 나오게 되면 위기관리는 이미 동력을 잃게 된다. 이 상황을 경계해야 한다.

모든 직원들은 자신에게 책임이 돌아오게 되는 불안한 일은 하지 않으려 하게 마련이다. ‘아무리 다급한 위기라 해도 사내 분위기가 안 좋으면 나서서 무슨 문제라도 생기면 그때는 해결책이 없어요. 그냥 조용히 몸을 사리고 다른 임원들과 함께 움직이는 게 보신책이죠’ 하는 생각들이 팽배하게 된다.

CEO나 오너는 위기 시 책임론을 부각시키거나, 인사조치를 암시하거나 실행하는 등의 행동을 해서는 안 된다. 대신 이미 발생한 위기를 협력하여 잘 관리한 실무임원들을 포상하는 것이 더 낫다. 그 과정에서 그들을 치하하고, 지원하고, 격려해 주는 편이 위기관리 성공을 위해 더 나은 전략이다.

위기 시 인사에 손을 대는 기업에는 평소 위기관리 실무에 복지부동하고, 위기 시에는 정치적으로 복지부동하는 임원들이 늘어나게 된다. 위기는 반복되고, 위기관리는 실종된다. 기업들이 크나큰 위기임에도 불구하고 별반 전략적인 위기관리를 하지 못하는 이유들 중 상당 부분이 이 위기 시 인사에 대한 문제에 기인한다. 위기관리 실무자들이 할 수 있는 것도 없고, 하고 싶은 것도 없는 상황을 만드는 아주 나쁜 위기관리 습관이다.

008

CEO가 훈련을 건너뛸 때

당연한 이야기다. 정부나 기업이나 위기관리의 99%는 상위 1%의 경쟁력에 의해 그 성패가 나뉜다. CEO가 가장 먼저 훈련받아야 임원들을 어떻게 훈련시켜야 하는지에 대한 해안이 생긴다. CEO가 투자해 고민한 시간만큼 그 회사의 위기관리 체계는 빈틈이 없어진다. CEO가 빠져 있는 위기관리 매뉴얼은 말 그대로 ‘팔소 없는 찌빵’이다. CEO가 가장 많이 알아야 하고 모르는 부분은 간접경험으로 위기를 실제 관리할 수 있는 수준에 이르러야 비로소 기업의 위기는 관리된다.

위기관리와 시스템을 구축하는 실무자들이 CEO와 핵심 임원들을 평소 그 준비와 훈련의 시간에 불러들이기 주저한다면 문제다. 준비와 훈련에 있어 시간은 가장 많이, 심도는 가장 깊게 투자해야 하는 그룹이 바로 CEO를 비롯한 상위 1% 그룹이기 때문이다.

훈련의 자리에 CEO가 없다?

군대를 그 예로 들어 보자. 군을 지휘하는 군단장과 사단장은 어떤 사람들인가? 그들은 실제 소대장 시절을 거치면서 소대 단위의 기동을 익히고 경험하고 리드했던 경험자들이다. 중대와 대대 그리고 연대를 거치면서 더 큰 단위의 기동과 편제, 그리고 전략을 배우고 익혔다. 그 후 그 자리에 올라 수천에서 수만 병력을 한눈으로 내려다보며 움직일 수 있게 된 ‘철저히 훈련받은 자’들이다.

그러나 기업은 어떨까? 위기관리를 실무자 단위에서 경험해 본 직원이 그리 많지 않다. 본업이 아니라서다. 일부 홍보나 법무, 감사 부서 직원 일부를 빼놓고는 특정 직급 이하 시절에는 전사적 위기관리위원회 회의에 들어가 본 적도 없는 직원들이 대부분이다. 초급 임원이 되어도 상위 1%가 관여하는 위기관리위원회에 배석 정도 하는 경우를 빼고는 실제로 현장부터 위기 통제센터까지 지휘 경험은 거의 없는 게 현실이다. 고위 임원이 되면 매일이 위기다 이슈라고는 하지만, 누가 자신들에게 위기관리 원칙과 체계를 가르쳐 준 적이 없다. 매번 챗바퀴 돌듯 위기 대응이라기보다 반응 차원에서 움직이고 의사결정하는 경험들에 만족하곤 한다.

CEO는 다를까? 다르지 않다. 흔히 인사 보도자료에서 언급되는 ‘재무통’, ‘마케팅통’, ‘영업통’이라는 전문 분야 외에 전사적 위기관리 경험이나 제대로 된 훈련을 받아 본 적이 없다면 스스로도 불안할 수밖에 없다.

그래서 글로벌 기업들은 지속적으로 위기관리 실무부터 통합관제 시뮬레이션까지를 단계별로 임원들에게 훈련시킨다. 본사의 초급 임원과 최고경영진들의 훈련을 넘어 글로벌 기업들은 각국에 나가 있는 지역별(zone), 국가 지사별 위기관리 훈련에 본사 위기관리 전담 임원들을 파견하기까지 한다.

한국에 부임한 외국기업 대표들에게 물어보면 거의 대부분이 ‘매니저 시절부터 여러 위기관리 훈련을 지속적으로 받았다’고 이야기한다. 그래서 그들 중 일부는 한국 지사에 있는 매니저들과 임원들이 별반 위기관리에 훈련되어 있지 않다는 사실에 놀라기도 한다. 실제로 이런 외국기업 대표들을 대상으로 공격적인 상황을 설정한 훈련이나 시뮬레이션을 해 보면 간접적 경험에서 우리나라는 체계 감각과 연륜이 드러난다.

우리 기업들의 상태는 어떨까? 일단 필자의 경험에서 위기관리 관련 여러 트레이닝에 처음부터 끝까지 함께 참석해 훈련받는 CEO는 국내 기업들만 두고 보았을 때 10%가 채 되지 않는다. CEO가 훈련 프로그램 내내 함께 있다는 것을 불편해하는 임원들까지 있을 정도인 곳도 있다.

일부 CEO는 위기관리 간접경험을 위해 매우 중요한 위기관리 시뮬레이션을 진행하면서 시작 부분 인사말과 당부 말씀만 하고 자리를 뜨는 경우도 있다. 시뮬레이션을 임원과 핵심 매니저의 몫으로만 여기는 듯하다. 최고의 사결정자가 빠져 있는 위기관리위원회, 즉 위기통제센터에서 위기관리 시뮬레이션이 제대로 작동하지 못하는 것은 당연하다.

생각보다 많은 CEO들과 핵심 고위 임원들이 ‘위기관리 훈련이나 시뮬레이션은 직원들이 받아야 하는 교육’ 정도로 여기고 있는 것으로 보인다. 실제 집중 훈련이나 시뮬레이션까지 실행하는 기업들은 그나마 수준이 상대적으로 높은 기업이다. 더 많은 기업들은 위기관리 훈련이라 생각하면서 강사를 불러 ‘강의’를 듣는다. 위기관리 사례를 들려 달라고 한다. 노하우를 전수해 달라고 농담조로 이야기하는 곳들도 있다.

위기관리를 강의만으로 체계화할 수는 없다. 이는 마치 태권도 영화를 보고 실제 대련에 나가는 것처럼 무모한 도전이다. 수영이나 자전거 타는 법 강의를 듣고 수영을 하거나 자전거를 자유롭게 탈 수 있는 사람들이 몇이나 될지 한번 생각해 보자. 물론 강의를 의뢰하는 기업 측에서는 이렇게 이야기한다. “우리 임직원들이 위기관리 마인드가 없어서요. 그 마인드를 좀 고취해 주었으면 합니다.” 좋은 취지다. 하지만 그건 취지이지 방법론 그 자체는 될 수 없다.

더구나 그런 ‘위기관리 마인드 고취’ 강의에도 CEO가 바빠 참석하지 않으면 그건 더 문제다. 그 취지인 ‘전사적 마인드 고취’에도 격차가 생기니 위기관리 체계 확립에는 더욱 멀어지게 되는 것이다.

많은 기업들이 이런 단순한 관심과 어프로치들을 반복하면서 시간을 보낸다. 그러다 다른 어떤 기업에게 운 나쁘게 위기가 발생하면 또 그 위기를 반면교사 삼는다며 새로운 강의를 듣는다. CEO나 임원들 상당수는 ‘이미 들었던 것’이라면서 자리를 뜬다. 실질적 위기관리 역량 측면에서는 아무것도 변화하거나 강화된 것이 없는데 ‘강의를 들었으니 좀 나아졌겠지’라고 추측을 한다. 그러고는 다시 일상으로 돌아간다. 관심이 약해진 것이다.

실전에서 강한 기업을 만들기 위해서는 CEO가 먼저 훈련에 임해야 한다. 그래야 임원들도 각자의 역할과 책임에 맞춘 훈련을 받게 된다. CEO가 참석한 위기관리 시뮬레이션을 진행해 보아야지, CEO 스스로 자사에게 어떤 역량이 부족한지 정확히 알게 된다. 그리고 그에 관해 임원들과 개선 논의를 실질적으로 시작하게 된다.

시뮬레이션을 통해 일선의 문제를 CEO가 들을 수도 있어야 한다. 공장에서 사상자가 발생했을 때 가까운 병원으로 이송시키는 프로세스를 CEO가 직접 들어 보고 관찰해 보아야 한다. 한두 명의 사상자가 발생했을 때는 지금과 같이 한다 해도, 대여섯 명 이상의 다수 사상자가 발생했을 때는 어떤 수단을 추가로 동원해야 하는지에 대해 질문할 수 있어야 한다.

그리고 119를 부르지 않고 공장 자체 응급차량을 이용해 협력병원으로 이송시키는 기존의 관례가 문제 소지는 없을지 여론이나 법을 담당하는 임원들에게 문의하는 실행을 해 보아야 한다. 문제가 있다는 전문 부서 의견이 있으면 이를 토대로 가능한 개선책을 마련해 그 결과를 매뉴얼에 개선 조항으로 삽입시켜야 한다. 이 모든 실질적 개선은 CEO가 훈련과 시뮬레이션에 참여할 때 비로소 이루어진다.

위기관리에 실패한 여러 사례들을 분석해 보면 알 수 있다. 실제로는 기능이 제대로 작동할 것 같았던 장비들이 구실을 못 하고, 당연히 있어야 할 인력들이 자리에 없고, 마땅히 해야 할 일들을 일선에서 하지 않았고 하는 모든 실패의 문제들을 정확하게 바라보자. 위기관리 체계의 확립에 있어서 CEO가 가장 경계해야 할 마인드는 ‘잘 준비되어 있겠지’, ‘막상 닥치면 어떻게든 잘되겠지’ 하는 편안함이다. 이제라도 CEO가 먼저 나서 훈련받고 고민하고 토론하고 개선하는 리더십을 보여 주길 바란다.

상위 1%가 성패를 가르는 이유

여러 기업의 요청을 받아 위기관리 강의나 워크숍에 참여해 보면, 그런 교육 훈련에 참석한 직원 수의 99%는 팀장급과 그 이하 직원들이다. 물론 계약을 맺고 실제 위기관리 서비스가 진행될 때에는 대표이사과 핵심 임원들과 마주하게 되지만, 평시 위기관리 교육과 훈련에 상위 1%인 대표이사과 임원들이 참여해 열심을 보이는 경우는 좀처럼 보기 힘들다.

일부 기업에서는 임직원을 모아 놓고 하는 위기관리 강의에 대표이사가 참석해 강의 전 마이크를 들고 잠시 위기관리에 대한 중요성을 강조하는 경우도 있긴 하다. 대표이사께서 직접 위기와 위기관리에 대한 인사이트를 직원들에게 설명하시는 것이 참 보기 좋다. 그러나 그런 경우 대표이사가 강의 직전 자리를 뜨는 경우가 많고, 핵심 임원들 다수도 함께 자리를 비운다. 결국 위기관리에 대한 교육을 받는 사람들은 남아있는 99% 일반 직원들이다.

클라이언트를 위해 위기관리 시스템 구축 프로젝트를 할 때 필자는 클라이언트사 대표이사과 핵심 임원들과 마주해 이야기를 나눈다. 그분들 상당수가 이렇게 이야기한다. “직원들의 위기관리 마인드가 무엇보다도 필요합니다.” “일선 직원들이 위기 시에 어떻게 대응해야 하는지를 좀 알아야 하니 잘 부탁드립니다.” “이번 기회로 우리 직원들이 위기관리를 잘할 수 있도록 준비되었으면 합니다.”

그분들은 회사의 대다수를 차지하고 있는 일반 직원들의 위기관리 마인드와 역량에 주로 관심을 보인다. 다양한 사례를 들면서 “A회사같이 되지는 말아야 하겠습니까.” “B회사 같은 경우도 직원들이 그런 짓을 저질러서 큰 일을 치르지 않았습니까?” “직원들이 좀 스스로 깨쳐야 위기가 관리될 것 같습니다.”라는 평을 하기도 한다. 대표이사과 임원들의 이런 생각도 이해는 된다.

하지만 흥미로운 것은 그 이후 팀장들과 위기관리 업무를 실행하는 일선 직원들과의 이야기다. 회사 조직의 99%를 차지하고 있는 그들에게서는 위기관리와 관련해 이런 이야기들이 나온다. “상황이 발생하면 일단 저희 일선에서는 초기 대응에 집중하고 추가 대응을 어떻게 해야 할지 판단해야 하는데, 그 판단이 잘 안 서는 게 문제입니다.” “매뉴얼에 따라 상황 보고를 하고 대응 방향이 정해지길 기다리는데 그게 그렇게 오래 걸립니다. 어떤 때는 끝까지 대응 전략이나 방향에 대한 의사결정이 위에서 내려오지 않는 경우도 있습니다.” “위에서 결정만 해 주시고 포지션만 확실하게 정해 주시면 실행은 저희가 하죠. 실행은 사실 큰 문제는 아닙니다.”

상당히 다른 생각이다. 상위 1%의 위기관리 관심과 우려는 나머지 99%에게 있는 반면, 반대로 위기관리에 대한 99%의 관심과 우려는 상위 1%를 향해 있다는 것을 알 수 있다. 같은 조직 내에서 왜 이런 차이가 존재하는 것일까? 과연 상위 1%의 시각이 정답일까? 아니면 나머지 99%의 시각이 정답일까?

위기관리 컨설턴트로서 매번 마주하는 딜레마다. 하지만, 여러 기업과 함께 위기관리 업무를 해 오면서 그런 유사한 딜레마 간극을 좁히는 작업을 통해 얻은 결론은 하나다. 상위 1% 리더들이 위기관리 성패를 가른다는 것이다. 이는 여러 기업들의 성공과 실패 사례들을 통해서도 반복적으로 검증되고도 있다.

왜 조직 내 상위 1%의 역량이 위기관리 성패를 나누는 것일까? 몇 가지 이유를 정리해 보자.

첫째, 위기관리란 업무는 상당 부분 ‘정치적’ 행위다

기업들 중 실제 정치권과 같은 수준의 사내 정치로 조직 내 군웅할거가 존재하는 곳도 있다. 그러나 위기관리 관점에서 ‘정치적 행위’란 그런 의미의 정치는 아니다. 위기관리 실행팀 차원에서는 일단 위기가 발생하면 자연스

럽게 자신의 위기관리 목적에 먼저 주목하게 된다. 이번 위기를 통해 조직 내에서 자신이 잃을 수 있는 부분과 자신이 얻을 수 있는 부분을 따지게 된다는 의미다.

이는 곧 위기 시 위기관리의 목적에 있어 조직의 것과 실행하는 개인의 것이 서로 다를 수 있다는 의미다. 우리가 단순하게 생각해서 같은 조직 내에 있는 자라면 회사가 위기에 처했을 때 모두 같은 목적과 같은 생각을 하는 것이 당연하다 여길 수 있지만 현실은 그렇지 않다.

그렇기 때문에 위기에 대응하기 위한 같은 의사결정과 지시에도 반응하는 실행 직원들의 격차는 다양해진다. 일사불란함이 존재하지 않게 된다. 이런 문제를 해결해 줄 수 있는 것이 바로 상위 1%의 역량이다. 그들 스스로 정확한 위기관리 목적과 그에 기반한 실행의 원칙들을 강하게 강조해야 위기관리에 그나마 성공을 기할 수 있게 된다. 그 목적과 원칙을 따르지 않는 조직원들에게는 그에 상응한 사후 평가를 하겠다는 의지의 표현 또한 상위 1%에게서만 나올 수 있다.

“직원들이 알아서 잘하겠지”, “실행팀이 있으니 제대로 할 것이다”라는 막연한 기대가 실제 위기 시에 제 효과를 발휘하지 못하는 경우는 종종 있다. 그 이유의 상당 부분은 위기관리 시 직원들의 정치적 행위에 대한 주목과 관심이 부족한 상위 1%의 위기관리 리더십에 있다.

둘째, 위기관리는 고품질의 정보와 첩보가 기반이다

위기관리는 물론 위기관리 커뮤니케이션에 있어 상황과 관련된 시의적절하고 정확한 정보의 힘은 그 무엇과도 바꿀 수 없는 자산이다. 그러나 현장의 문제는 그러한 강력한 정보 자산 대부분이 상위 1% 그룹에게 집중되어 있고 그 안에 고여 있다는 점이다.

이는 위기 대응을 위한 큰 의사결정을 하는 의사결정그룹이 보유하고 있는 정보 자산이라는 점에서 그 자체의 문제는 없다. 그러나 그런 귀중한 정보 자산을 일선 실행팀과 전략적으로 공유하고, 업데이트하고, 이 자산을 실제 실행 역량으로 연결시키게 만드는 주체 또한 상위 1%여야 한다.

상위 1% 그룹에서 “왜 일선에서는 이런 내용도 알지 못하고 그런 실행을 했는가?” “직원들이 상황을 제대로 파악하지 못하고 있는 것 같다” “누가 함부로 그런 판단을 하라고 했는가?”라는 이야기가 나온다거나, 반대로 나머지 99%에서 “그런 정보는 어디에서 나온 것인가?” “진작에 그 내용을 알았으면 그렇게 시행하지는 않았을 것이다” “왜 그런 정보를 아무도 우리에게 알려 주지 않았는가?” 하는 푸념이 나온다면 그것은 상당 부분 상위 1%의 세심하지 못한 위기관리 리더십 때문이다.

셋째, 준비되지 않은 의사결정그룹을 이기는 고품질 실행팀은 없다

상황 관련 보고를 얼마나 빨리 받아 처리하는가에 위기관리 초기 성패가 달려 있다고 이야기한다. 그러나 아무리 빠른 일선이라 해도 느린 의사결정 그룹을 이길 수는 없다. 아무리 풍부한 정보를 취득해 보고했다 해도 아무런 의사결정을 하지 않는 조직에서 위기관리는 잘되기 힘들다.

조직 내 상위 1%로 이루어진 의사결정그룹은 이렇게 이야기한다. “의사결정이라는 것이 다 절차가 있고, 책임이 있는 것인데 함부로 할 수는 없다.” “상황과 관련한 여러 다양한 정보들이 모두 취합되어야 제대로 된 의사결정을 할 수 있다.” “전략적으로 어떤 의사결정이 맞는 것인지 숙고의 시간과 리스닝의 과정이 더 필요하다”는 이야기다. 위기관리의 신중함에 있어 틀린 말은 아니다.

그러나 위기 시 대응을 위한 의사결정은 ‘일선에서 필요한 시기’에 맞추어 적시에 이루어지는 것이 가장 이상적이다. 위기관리 커뮤니케이션에서 대응 커뮤니케이션을 개시하는 시점을 가르는 기준이 ‘이해관계자들이 질문하는 시점’이라는 원칙과도 유사하다. 일선에서 절실하게 원하는 시점에 내려오는 의사결정이야말로 위기관리를 성공으로 이끄는 최대 자산이다.

그렇지 못한 기업의 경우 이런 말들이 일선에서 나온다. “최초 보고한 지가 언제인데 아직도 아무 지시가 없는 거지?” “대표이사까지 보고가 되기는 된 건가?” “상황이 계속 바뀌고 있는데, 이 상황 또한 지속 보고해야 하는가? 아무런 피드백이 없어서 불안하다”는 이야기들이다.

이런 의사결정그룹의 느린 스피드는 물론 잘못된 의사결정 자체도 위기관리 실패를 이끄는 큰 이유다. 일선에서 “이런 지시가 어떻게 내려올 수 있을까?” “지시받은 그대로 하게 되면 더욱더 상황은 악화될 텐데 어찌나?” “이건 문제가 있는 방향인데, 담당 임원에게 다시 물어봐야겠다”는 반응들이 있는 경우가 그에 해당한다. 저품질의 의사결정그룹만큼 위기관리 시 실무자들에게 무서운 대상이 없다는 이야기가 있다.

넷째, 비행기 사고 후 컨트롤타워 개장은 아무 소용이 없다

평소 공항 활주로에서 뜨고 내리는 비행기가 수백 대라 치자. 우리가 상식적으로 알고 있는 관제탑인 컨트롤타워는 그 모든 비행기들이 안전하게 뜨고 내릴 수 있도록 그들의 활동의 시종을 관제한다. 그들이 평시 하고 있는 활동 자체가 위기관리인 것이다.

만약 평시에는 관제탑이 정규 운영되지 않고 있다가, 비행기들끼리 활주로에서 엉켜 사고가 나면 그때 가서 관제탑이 운용되는 상황을 한번 상상해보자. 불타오르는 비행기와 활주로를 뛰어다니는 승객들과 구조요원들을 관제한다는 목적이다. 이는 진정한 의미의 컨트롤타워가 분명 아니다.

우리 기업의 위기관리 컨트롤타워도 한번 그에 비유해 보자. 기업 내에서 제대로 된 위기관리를 하려면, 평시에도 위기 요소를 찾아내고 이를 관리하는 활동을 하는 컨트롤타워 운용이 매우 중요하다. 이슈와 위기 요소들을 지속적으로 트래킹하면서 문제 발생 자체를 사전 관리하는 활동처럼 성공적인 위기관리가 없기 때문이다.

기업의 컨트롤타워는 그래서 평시 규정된 활동을 지속 진행해야 한다. 이를 위해 그 구성원이 더욱더 지속 훈련받고, 토론하고, 시뮬레이션에 참여해 상황에 대비해야 한다. 실제 공항의 컨트롤타워에서 일하는 전문 관제사들과 같은 ‘준비’가 필요하다는 것이다. 평시 교육받지 않고, 훈련이나 시뮬레이션 경험이 부족한 상위 1%의 경우에 실제 위기 시 컨트롤타워로서의 역할을 제대로 할 수 있을지 많은 의문이 드는 이유다.

조직 내 상위 1%의 교육, 훈련, 트레이닝, 시뮬레이션 경험의 양과 수는 나머지 99%의 그것을 훨씬 압도해야 맞다. 상위 1% 위치에 오르기 위해 20~30년을 노력한 핵심 임원들이라면 그래야 한다. 그들 스스로 완전하게 훈련되어 있어야만 위기 시 제대로 된 의사결정과 지시를 하달할 수 있게 된다. 그 외에 급조된 컨트롤타워가 위기관리를 제대로 할 수 있는 왕도는 없다.

다섯째, 위기관리는 예산과의 싸움이다

예산은 조직 내에서 곧 힘이다. 위기관리는 어떻게 보면 예산과의 싸움이다. 산속에 고립된 등산객을 찾기 위해 수백억 원짜리 구조 전용 헬리콥터를 여러 대 띄우는 조직과 헬리콥터 운영 예산이 없어서 구조팀을 도보로 몇 시간씩 등산하게 하는 조직 간에는 분명 상황관리 결과에 있어 차이가 있다.

“왜 위기관리가 이렇게밖에 되지 않는가?”에 대한 질문에 “예산이 없어서 그렇습니다.” 또는 “저희에게 정해진 예산이 부족해서 그나마 그것이 최선입니다.” “저희 일선이 무슨 힘이 있겠습니까? 예산은 저희 소관이 아닙니다”라는 답이 나오는 이유는 뭘까?

위기관리를 이끄는 상위 1% 의사결정그룹의 예산 지원과 결심이 실제 현장과 거리감이 있기 때문이다. 위기를 관리하기 위해 꼭 필요한 예산이라면 상위 1%의 의사결정그룹이 적극 챙겨 확보해야 한다.

예산 지출 프로세스가 복잡하거나, 추후 내부 감사 주체로서의 우려가 있거나, 컴플라이언스 차원의 충돌이 발생하는 경우에도 그 문제를 풀 수 있는 그룹은 조직 내 상위 1%뿐이다. 이런 실제적인 개념과 노력은 평시 시뮬레이션을 통해 사전에 점검할 수 있다. 그 시뮬레이션 과정에는 필히 상위 1%가 존재해야 한다.

여섯째, 평시 관심과 투자 또한 1%의 몫이다

위기관리는 ‘마땅히 스스로 해야 할 일을 적시 하는 것’이라는 정의가 있다. 평시에 과연 우리 기업이 위기관리를 준비하면서 무엇을 해야 하는가? 누가 해야 하는가? 어떤 예산을 가지고 해야 하는가? 컨트롤타워 역할을 위해서는 또 어떤 노력들이 필요한가? 그리고 실제 위기가 발생하면 누가 어떻게 일사불란함을 유지해야 하는가 등등에 관한 것들을 스스로 하는 것이 곧 위기관리다.

이런 모든 중요한 관심과 노력과 투자는 기업 내에서 누구에 의해 결심되는가? 당연히 상위 1%의 몫이다. 그렇기 때문에 기업의 위기관리 성패는 상위 1%의 의사결정그룹의 역량에 따라 갈린다는 이야기를 하는 것이다.

관심, 주목, 투자, 교육, 훈련, 시뮬레이션 경험이 없거나 부족한 상위 1%처럼 취약한 위기관리 주체가 없다. 나머지 99%가 아무리 훈련되어 있어도 위기관리 전쟁에서 이기기는 힘들다. 이는 딱히 기업만이 아닌 모든 조직에게도 공히 적용되는 진리다. 우리 기업들의 역량을 보면 상위 1%가 더 역량을 키울 필요가 있다. 99%는 그다음이다.

009

경영진이 일희일비할 때

위기가 발생했을 때 의사결정그룹이 가장 경계해야 하는 마인드 중 하나가 일희일비(一喜一悲)하는 것이다. 위기가 발생했을 때 희(기쁨)가 있을 리 없지만, 일희일비라는 말의 의미는 위기가 발생했을 때 순간순간 닥쳐오는 상황에 따라 감정이 변화하고 실행이 요동치는 모습을 의미한다.

의사결정그룹이 위기관리를 하며 일희일비하게 되면, 일선 위기 대응 담당자들은 더욱더 큰 진자 운동을 하게 된다. 그들의 대응 활동에 맞서 있는 이해관계자들은 그들의 이상한 대응 방식에 더욱 자극받게 되고, 상황은 악화 일로를 걷게 된다.

그 외에도 의사결정그룹의 일희일비는 여러 부작용과 스트레스를 양산한다. 일선 직원들을 비롯해 위기관리에 매달리고 있는 모든 구성원들에게 과도한 업무 지시가 시시각각 달리 하달된다. 이전의 업무를 마치지도 못한 상태에서 다른 대응 업무가 지시되니 직원들은 위기를 관리하는 것이 아니라 언제부터인가 지시 사항을 관리하는 상황이 된다.

결국 모든 위기관리 실무 구성원들이 바깥의 위기와 이해관계자보다, 안정되지 않는 내부 의사결정그룹을 관리하는 형국이 되어 버린다. 오히려 바깥의 위기는 점차 사그라져도, 내부 의사결정그룹의 일희일비는 계속 자극을 거듭하며 커져 가고 시시각각 좌우 진동을 키워만 간다. 이런 위기관리 실패를 경험한 실무자들이 공히 공감하는 말이 있다. “내부에서 좀 더 정신을 차리고, 무게 중심을 잡아 주었으면 이렇게 실패하지 않았을 것이다.”

평소에는 스마트함으로 승부했던 기업 내 의사결정그룹이 왜 위기가 되면 초지일관 일희일비하게 될까? 그들은 왜 그럴 수밖에 없을까? 그리고 그들은 그것이 어떤 문제를 만들 수 있다고 생각할까? 그 원인과 결과에 대한 포인트들을 정리해 본다.

첫째, 무언가에 치우쳐 있다

균형감이라는 것이 위기관리 의사결정의 기반이 되는데, 반대로 어떤 한 두 요소에 상황 파악과 의사결정의 축이 치우쳐 있는 경우 일희일비한다. 예를 들어 상황을 파악할 때도 어느 한두 보고에만 의지한다. 대응 전략을 결정할 때도 일부 의견이나 주장에 의지한다. VIP의 의견도 그중 하나다.

폭넓게 보라. 전체적인 상황을 골고루 통합적으로 파악하라. 오프라인에만 의지하거나, 온라인에만 의지하지 말라. 원점에게만 주목하거나, 언론에만 주목하거나, 규제기관에만 주목하거나 하는 편중 현상을 경계하라. 이런 조언들이 일부 기업에서는 그대로 무시된다.

위기 시 하루 종일 온라인 댓글을 읽고 일희일비하는 의사결정그룹이 실제 존재한다. 실제로 무엇이 중요한지에 대한 생각을 빨리 하지 않으면 그 위기관리는 실패한다. 최소한 제대로 된 결과는 내지 못한다. 세상은 그렇게 편중되어 있지 않기 때문이다.

둘째, 평소 접하지 못했던 여론을 접한다

평소 미디어 리터러시를 넘어 여론 리터러시를 키워야 했다. 언론을 만날 때마다 즐거운 기사로 인해 고맙고, 행복하고 그들이 친근했다 해도, 위기 때 언론은 변한다는 것도 이해하고 있어야 한다. 평소 회사 제품과 서비스에 찬사를 보내던 대부분의 소비자들도 위기가 발생하면 자사에 대한 의견과 감정을 바꾼다는 것도 알아야 한다.

이 세상 모든 사람이 자신을 손가락질하고, 비판하고 있다 느껴질 상황도 있을 수 있다 생각하고 그에 대해 익숙해져야 한다. 여론은 계속해서 바뀐다는 사실도 이해해야 한다. 자사가 제대로 위기를 관리하면 여론이 바뀔 수 있다는 것을 믿어야 한다. 여론을 조종한다는 뜻이 아니라, 제대로 된 행동에 여론이 반응한다는 뜻이다.

위기 시 여론에 대해 뒤돌아 앉거나, 눈과 귀를 막고 견디라는 의미가 아니다. 정확하게 여론을 이해하고, 예측하는 수준에 머무르기만 해도 훌륭한 것이다. 여론은 흔들려도 의사결정그룹까지 흔들려서는 안 된다는 생각을 하자. 같이 흔들리면 위기관리는 실패한다.

셋째, 무언가 해야 한다는 생각을 한다

물론 무언가 해야 할 수도 있다. 그러나 반대로 무언가를 하지 않아야 할 수도 있다. 위기관리 관점에서 먼저 무엇을 하지 않아야 하는지에 대한 정확한 이해가 있어야, 그 후 해야만 하는 무언가를 챙겨 실행할 수 있다. ‘무조건 무언가 하고 보자’는 곧 위험한 말이다.

그래서 전략이 필요하다 하는 것이다. 하이 프로파일해야 하는 위기 상황이 있다면, 반대로 로우 프로파일해야 하는 위기 상황도 있을 수 있는 법이다. 공식 입장을 확실하게 내야 하는 상황이 있다면, 반대로 노 코멘트나 상황을 유보해야 하는 상황도 있을 수 있을 것이다.

한번 결과가 나오면 그 후에 말씀드리겠다 했다면, 결과가 나올 때까지는 수개월에서 수년까지도 그 입장을 견지하고 말을 통제해야 하는 경우도 있을 수 있다. 의사결정그룹 내에서 무언가 해야 한다는 생각이 강박 수준에 이르게 되면 문제가 커진다. 자꾸 전략이나 일관성을 해치는 단발적인 반응들이 이어지기 때문이다. 위기에는 대응이 중요한 것이다. 단순 반응이 중요한 것이 아니다.

넷째, 일선에서 무엇을 하고 있는지 모른다

의사결정그룹이 일선을 모르면 일희일비할 수밖에 없다. 사람은 몰라서 두려워한다. 정확하게 보고가 되지 않으면 답답해진다. 더구나 위기가 발생하면 한 치 앞도 깜깜해 보인다. 칠흑 같은 야밤에 위험한 숲속을 뛰어가야 하는 사람의 심정과 유사해진다. 그에 조급함이 더해지면 일희일비는 극에 달할 수밖에 없다.

실제 일선에서는 무언가 하고 있을 수도 있다. 하고 있을 가능성이 높다. 그럼에도 불구하고 일선에서 무엇을 정확하게 하고 있는지 의사결정그룹이 파악하지 못하면 문제다. 일선에서 꼼꼼하게 진행 중인 위기 대응 활동을 보고했더라도, 그 활동이 구체적으로 어떤 것인지 의사결정그룹이 이해하지 못해도 문제다. 누군가 그에 대해 자세한 설명을 해 줄 수 있으면 몰라도, 의사결정그룹에게 블라인드 스팟이 많게 느껴지면, 그 자체로 위험한 것이다.

일선 인력에 대한 믿음과 신뢰도 큰 자산이다. 그들에 대한 적절한 권한 이양과 전문성 존중 문화가 있으면 좀 더 나은 위기관리가 가능하다. 최소한 일희일비함은 줄여 나갈 수 있다. 하지만 반대로 실제보다 부풀려진 실무자들에게 대한 믿음이나 신뢰는 오히려 독이 될 수도 있다. 평소 위기관리그룹 전반을 신뢰할 수 있는 수준까지 훈련시키는 수밖에 없다는 이야기다.

다섯째, 스스로 위기관리를 해 본 적이 없다 생각한다

위기관리를 해 본 적이 없어 너무 당황스럽습니다. 이렇게 말하는 위기관리그룹이 있다. 평소 링 위에 오를 준비를 하지 않던 권투 선수가 연상된다. 위기라는 선수는 항상 극도로 훈련되어 있는 노련한 선수다. 그에 대응하는 기업이 그 정도 훈련이 되어 있지 않으면 문제다.

전문가를 여러 분 모셔 놓아도, 실제 링 위에 오르는 것은 기업 혼자다. 그 전문가들은 링 바깥에서 코칭을 하는 사람들일 뿐이다. 잭을 날리세요. 위빙을 더 하십시오. 스텝을 바꾸어 보세요. 피하세요. 이런 코치의 외침을 듣고 그대로 실행할 수 있는가는 그 선수가 얼마나 평소 제대로 훈련을 했는가에 달려 있다.

훈련되지 않은 선수가 어마어마한 상대에 맞서 링 위에 올랐다. 수많은 관중이 이 링 위를 지켜보고 있다. 바깥에서 소리치는 코치들의 소리는 저 멀리 아득하다. 손발은 제대로 움직이지 않고, 가슴만 두근거린다. 다가오는 상대 선수의 몸집이 어마어마해 보인다. 이러니 당연히 그 선수는 일희일비하게 마련이다. 훈련된 선수에게는 일희일비함이 없다.

여섯째, 혼수 두는 분들에게 휘둘린다

평소에는 보이지 않던 혼수가 위기가 발생하면 폭포수처럼 쏟아진다. 여기저기 선배나 고위직에 계셨던 분들이 혼수를 두어 준다. 이렇게 해 보라. 저렇게 해야 한다. 내가 해 봐서 안다. 본때를 보여줘라. 무시해라. 사과해라. 기부를 해라. 대통령실을 만나라. 밀어내라. 물을 타라. 다양한 아이디어들이 혼수로 쏟아진다.

이사결정그룹이 우선 정확하게 판단해야 하는 것은, 그 혼수가 현재 상황에 대한 확실한 이해를 바탕으로 하고 있는지 여부다. 아이디어는 아이디어일 뿐이다. 위기관리는 아이디어로 되는 것이 아니라 충분한 고민과 숙성을 통한 전략에 의해 만들어진다.

그렇기 때문에 위기가 발생했을 때 처음 보는 컨설턴트를 불러 “어떻게 해야 할까요?” “우리가 무엇을 해야 할까요?” 등을 묻는 것은 피하라. 그들이 현재 상황을 충분히 이해할 수 있도록 정보와 시간을 주거나, 내부 논의에 일정 기간 개입하게 한 뒤 질문하라. 어설픈 아이디어를 많이 듣는다고 위기관리에 도움이 되지는 않는다. 아이디어 혼수에 의지하면 일희일비만는다.

일곱째, 어설픔게 학습한 위기관리에 의지한다

시나리오를 만들라 지시한다. 액션 플랜이라는 걸 이야기한다. 파워포인트 디자인을 잘 잡으라 한다. 보고용 문서를 언제 개발하냐 묻는다. 발생할 수 있는 모든 상황에 대비해야 하지 않느냐 질문한다. 다 좋다. 그러나, 대부분의 그런 활동은 위기관리 중도에 하는 업무가 아니다. 또한 그런 업무를 해야 하는 위기가 있고, 필요 없는 위기도 있다.

위기관리를 제대로 된 훈련이나 시뮬레이션으로 접하지 않고, 공개 강의나 조찬 미팅에서 듣고 위기를 관리하려 하면 이런 불필요한 일희일비가 벌어진다. 두꺼운 시나리오나 매뉴얼을 가지고 있으면 마음이 편안해질 수는 있다. 그뿐이다. 가지고 있는 것만으로는 위기관리에 아무 영향이 없다.

사랑을 책으로 배웠다. 이런 말이 있다. 위기관리도 그렇다. 열심히 책을 읽고 강의를 들었다고 위기관리를 실제로 잘할 수 있다는 보장은 없다 생각하자. 그리고 배운 대로 하면 좋지만, 그 실행 이전에 ‘무조건’이라는 생각을 하면 안 된다. 전략의 반대말이 ‘무조건’이기 때문이다.

여덟째, 선장이 많다

전형적으로 일희일비하는 의사결정그룹에 들어가 보면, 선장이 많다. 대표이사도 제대로 강력한 힘을 위기 시 발휘하지 못하거나 하지 않는다. 여러 구성원이 모두 각자 다른 생각을 하고, 전략을 세운다. 물론 다양한 생각과 관점이 투영되는 것은 바람직한 것이다.

그러나, 그 다양성이 타이밍이라는 가치를 침해하면 문제다. 타이밍을 넘기는 것은 물론 우유부단함에 이르게 되면 위기관리는 동력을 잃는다. 거기에 더해 각자 자신의 생각대로 자의적 실행까지 해 버리면 상황은 아수라장이 된다. 위기관리라 칭할 것도 없어진다.

선장이 많으면 배가 산으로 간다고 했다. 배가 산으로 가는 것도 생각해 보면 불가능한 일이다. 배를 산으로 옮기는 데에는 품도 그만큼 많이 들어 여럿이 고생을 한다. 그 과정을 한번 곰곰이 상상해 보라. 얼마나 비효율적

인지 쉽게 알 수 있다. 선장은 한 명이어야 하고, 태풍이 오면 모든 선원은 선장을 바라보는 게 맞다. 선장의 지시를 듣지 않을 선원은 배에서 내려야 한다.

아홉째, 위기관리 목적지를 모른다

배에 대한 비유를 계속해 보자. 선장이나 선원이나 위기관리라는 바다에 배를 띄웠는데, 목적지를 모른다면 문제 아닌가. 일단 거친 바다와 싸우는 것은 좋은데, 결과적으로 어떤 항구에 배를 다다르게 해야 하는가? 계속 바다 위에서 고군분투만 하는 게 성공적인 위기관리는 아니기 때문이다.

목적지를 아무도 챙기지 않고 모르면 상황이 변화해 감에 따라 시시각각 일희일비할 수밖에 없다. 불안해서다. 우리가 제대로 위기를 관리하고 있는가 여부도 평가가 안 된다. 시간이 지날수록 무언가는 하고 있다 생각되는데 어떤 결과가 발생하고 있는지 잘 모르게 되는 상황이 이어진다.

정확하게 목적지를 정하고 바다로 출항해야, 바다와 싸우고 말고를 결정할 수 있다. 태풍에 맞설 것인지, 피할 것인지도 결정할 수 있다. 그 후 결국 어느 항구에 다다랐는지를 확인해 보면 그 결과를 평가할 수도 있게 된다. 그래야 일희일비가 사라진다.

열째, 위기관리보다 정치를 한다

이건 평소나 위기 시에나 공히 경계해야 하는 상황이다. 물론 정치라는 것이 무조건 부정적이라 보는 것은 아니다. 하지만, 위기가 발생하면 모든 구성원은 두 개의 각기 다른 위기관리 목표를 정하게 되니 문제다. 하나는 회사 차원의 위기관리 목표고, 또 다른 하나는 개인 차원의 위기관리 목표다.

일단 개인 차원의 위기관리 목표. 즉, 생존이나 책임 경감, 회피, 거리두기 등의 목표가 달성되어야 그다음에 회사 차원의 위기관리 목표를 챙기게 된다. 이 때문에 위기 시에는 정치 현상이 여기저기 극도로 진행된다. 서로 책임이나 실수를 미루고, 관여나 개입 수준을 각자 달리한다.

위기관리 현장에서 가장 쉬운 것이 ‘말’이다. 의사결정그룹 내에서 정치가 극에 달하면 ‘말’들이 과도하게 많아진다. 책임지지 않고 하는 ‘말’로 잔치를 벌이는 것이다. 그에 따라 실무진들은 일희일비 부작용을 경험하게 된다. 정치를 하지 말라는 것이 아니다. 최대한 위기관리를 위해서는 스스로 자제하라는 것이다. 위기관리는 회사와 자신을 위한 것이라는 생각을 해 달라는 것이다.

이상의 열 가지 포인트들을 보면서 이해할 것이다. 일희일비에는 그토록 다양한 원인이 있다. 일희일비가 희한한 것이 아니라, 일희일비하지 않는 것이 오히려 희한한 것이다. 일희일비하지 않는 기업은 일단 위기관리 형식이 재미가 없다. 당연히 해야 할 것만 빈틈없이 잘 챙긴다.

모든 메시지는 통제하에 있고, 상대적으로 대응이 빠르고 정확하다. 당연히 일선 대응팀이 진자 운동을 하지 않는다. 이해관계자들이 볼 때에도 상당히 안정되어 있다는 느낌이 든다. 시스템에 의한 위기관리란 바로 그런 것이다. 시스템은 재미없고, 특이하지 않다. 마땅히 해야 할 것을 적시에 하는 모습일 뿐이다.

010

음모론이 판단을 대신할 때

국내뿐 아니라 해외에서도 대형 위기가 발생하면 그 후 일정 시간이 지나면 음모론이 슬금슬금 나타나기 시작한다. 그것이 대형 재난이거나 국가적 위기 상황이라면 그 음모론은 더욱더 정교하고, 치밀하게 지속 각색되어 퍼져 나간다. 인간의 본성에 기반한 음모론 형태가 많은 것으로 보아 사람들도 어느 정도 음모론을 기대하거나 의지하고자 하는 마음이 있는 듯하다.

흥미로운 것은 기업에게 위기가 발생했을 때도 그와 유사한 음모론이 다양하게 대두된다는 점이다. 사회나 국가 차원으로 접했던 습관에 의해 기업이 그런 음모론을 떠올리는 것인지, 자사를 타깃으로 하는 모종의 음모가 실재하기 때문에 기업이 주목하는 것인지 단순히 이야기하기는 어려워 보인다.

여기에서는 위기를 맞은 기업 내부에서 생겨나는 음모론 형태와 그 배경 그리고 위기관리 컨설턴트로서 경험에 기반한 조언을 정리해 본다. 이러한 이해를 통해 기업 위기관리 시 목격되는 맹목적 음모론 기반의 대응이나 의사결정 그리고 평가가 최대한 줄었으면 한다.

음모론은 기본적으로 상대의 전지전능함을 전제로 한다

자사는 상대가 전지전능하다고 믿어야 음모론이 완성된다. 경쟁사가 언론을 통해 자사를 집요하게 음해하고 있다 믿는 경우도 그렇다. 자사보다 경쟁사 홍보실이 훨씬 더 강하고, 전략적이며, 주도면밀하다는 믿음이 없다면 그런 음모론은 성장할 수 없다. 현실적으로 경쟁사 측에서 언론을 통해 자사에 대한 음해 정보를 마구 퍼뜨리고 있다면, 자사 홍보실에서는 그 내용이나 경로 그리고 기자들로부터의 정보 입수가 가능해야 정상이다.

그런 구체적 정보가 없거나 부족한 상태에서 심증은 있는데 물증이 없는 상황이라면 제대로 된 상황 판단은 아니다. 그리고, 이 세상에 그렇게 티끌 없이 치밀하고 전지전능한 상대나 개체는 없다. 투명한 사회 환경에서는 더 더욱 그렇다. 만약 그룹에도 불구하고 천재적인 상대방이 완벽하게 자사를 노리고 있다면, 왜 자사의 역량으로는 그만큼 하지 못했는지를 먼저 돌아보아야 한다.

음모론은 다양한 이해관계자의 공통적 공격성을 전제로 한다

일부 기업에서는 언론도 우리를 공격하고, 검찰과 대통령실과 국회와 시민단체가 모두 우리를 노리고 있다고 이야기하는 경우가 있다. 자사가 그들에게 미운털이 박혔다고 하면서 그들 모두가 자사에게는 적으로 보인다는 해석을 한다. 자사가 무엇을 해도 제대로 이해하거나 반영해 주지 않으며, 항상 뼈딴하게 자사를 바라본다는 이야기만 한다.

그러나 이런 경우 상당수는 해당 기업의 과도한 피해의식이 그 기반이다. 이전에 특정한 계기를 통해 그런 피해의식이 사내에 생겨났고, 일정 기간 동안 부정적 환경에 시달렸던 트라우마 때문에 주변 이해관계자들에게 자꾸 불안함을 느끼는 것이다. 실제 일부가 적대적이라 해도 전체나 대부분의 이해관계자들이 실제로 ‘마녀사냥’을 하려면 단순한 느낌보다 훨씬 많은 심각한 전제 상황이 필요하다.

그렇지 않은 상황에서 모든 주변 이해관계자를 적으로 보고 음모론을 이야기하는 것은 적절하지 않다. 만에 하나 그런 상황이라고 해도 기업 차원에서 어떻게 해야 주변 이해관계자와의 관계를 정상화할 수 있을지를 우선적으로 고민해 보는 것이 도움이 될 것이다.

음모론은 자사의 무기력함을 먹고 자란다

기업 경쟁 차원에서도 상대 기업이 어떤 혁신적인 신제품을 출시해서 시장 전쟁을 일으키면, 자사에서도 그에 대한 응전과 반격이 있어야 한다는 것이 상식이다. 그 경쟁사 신제품보다 훨씬 더 나은 신제품을 출시하거나, 전혀 다른 시장을 치고 들어가 시장을 흔들거나 하는 등 모든 전략과 역량을 집중해 열심히 대응하곤 한다.

기업에 위기가 발생했을 때 음모론을 주로 이야기하는 경영진들은 그런 도전과 응전이라는 개념을 위기관리에 적용하기 어려워하는 경향이 있다. 내부적으로 상대로부터의 그러한 도전을 감지했다면, 왜 자사에서는 적절한 응전을 하지 않는가 질문하면 이런 답변이 돌아온다. “저희는 경쟁을 쟀

틀하게 하고 싶습니다” “저희는 그런 회사와는 좀 성향이 다릅니다.” “수준 낮은 회사가 막판 발악을 하고 있다고 생각합니다.” 얼핏 들으면 무언가 자사가 멋져 보인다.

그러나 그런 생각은 현실적으로 보면 상황에 대한 심리적 회피이자 포기로 보인다. 경쟁사의 음모로 인한 실질적 피해가 발생한다면, 그에 대한 적절한 응전은 당연한 것이고, 그것이 경영진의 의무라 생각해야 한다. 그럼에도 불구하고 응전을 포기한 채 음모론만 곱씹고 있다면 사실 그 상황은 음모론에 기반한 것이 아닐 가능성이 높다. 일종의 젠틀함을 내세운 대응 회피가 그 원인인 것이다.

음모 자체를 인간으로서 불가항력인 것이라 해석한다

이번 위기는 음모에 의한 것이기 때문에 자사가 어떤 대응을 해도 제대로 하기 어려울 것이라는 예단을 하는 경우가 있다. 더 나아가서 그 누가 이런 음모와 마주하더라도 성공적인 위기관리는 절대 어려울 것이라며 스스로를 위안한다.

그에 대한 대응으로 음모라는 너무나 큰 힘이 자사를 둘러싸고 있고, 수많은 위해가 외부로부터 가해지고 있으니 일단 견디면서 생존하자는 모드로 바로 돌입한다. 데미지 컨트롤이라고 해서 일단 가만히 인내하며 피해를 최소화하는 데 집중하자는 의견이 주를 이루기도 한다.

싸움에서 상대를 너무 크게 보거나 상상하면 초기부터 전의를 상실하게 되는데, 바로 그 현상이다. 그러나, 좀 더 전략적인 기업이라면 처음부터 상황을 음모론의 틀 속에서만 해석하지는 않을 것이다. 정확하게 상황을 파악해서 상대가 누구인지, 어떻게 하면 상황을 관리할 수 있을지를 합리적으로 논의하려 노력해 볼 것이다. 기업 경영에서도 그런 것처럼 어떤 상황에서도 길을 찾으려 노력은 할 것이다.

음모론이라고 생각해야 편안한 경우도 있다

발생한 모종의 사회적 지탄과 그로 인해 이어지는 이해관계자의 공격을 피부로 경험하면서, 음모론을 떠올리는 기업 내부에는 ‘자사는 아무 잘못이 없다’는 생각을 하는 경우도 있다. 겨우 그 정도의 잘못을 가지고 왜 우리가 이렇게 음모에 시달려야 하는지 모르겠다 생각하는 것이다. 경쟁사의 경우 우리와 비슷한 잘못을 해도 우리만큼 여론의 지탄을 받지 않는데 왜 우리만 이런가 불평한다.

대부분 이런 경우에는 해당 위기가 왜 발생했는지, 실제 문제의 핵심이 무엇인지를 기업이 정확하게 해석하지 못하거나, 해석하지 않는 데 문제가 있다. 주변 이해관계자들은 그것이 아주 심각한 문제라고 이야기하지만, 자신들이 생각할 때 그것은 별문제가 아니라, 일종의 관행이었고, 문화였고, 자연스러운 분위기였다 해석하는 것이다. 자사가 주변 이해관계자들과 눈 높이를 맞추지 못하거나, 의도적으로 맞추지 않으려 하는 셈이다. 당연히 이런 경우에는 음모론이 의심의 대상이자 큰 변명이 된다. 우리는 별 잘못이 없는데 이상한 음모론에 희생되었다는 자체 해석을 하게 된다.

음모론을 다뤄야 무언가 수준이 높다는 느낌을 가진다

상당수의 음모론은 기업 말단 실무진에서 나오기보다는 고위 경영진으로부터 나온다. 일부 실무진이 음모론을 이야기해도 경영진이 그에 동의하지 않는다면 그것은 해당 실무자의 개인 의견으로만 머문다. 반대로 최고경영진이 음모론을 이야기하면 실무자들은 그에 동의하며 의사결정 방향을 그 방향으로 지원할 수밖에 없게 된다.

최고경영진이나 그 주변에서 조언하는 전문가들은 부정적 상황과 맞닥뜨리면 ‘이 상황이 왜 이렇게 흘러가고 있는가?’ 궁금해한다. 시시각각 바뀌는 시류나 환경을 단시간에 따라잡아 해석하기 어렵기 때문에 해당 상황의 특

수성을 정확하게 판단하는 것이 여의치 않다. 그러다 보니, 해당 상황을 음모론이라는 아주 단순한 프레임에 넣어 해석하는 선택을 한다. ‘이해하지 못하겠으니 이건 분명 음모’라는 사고의 프로세스를 거치는 것이다.

사내 시각으로는 고위경영층이 실무진보다 훨씬 더 많은 고급 정보와 인맥을 가지고 있으니, 그들이 해당 상황을 음모론에 연계해 이야기하면 그걸 믿을 수밖에 없다. ‘VIP가 대통령실 이야기를 들었는데...’ ‘VIP 사위가 검찰에 있는데 그쪽 이야기가...’ ‘VIP 지인들이 알아보니 그런 음모가...’ 이런 사내통신이 돌아다니게 된다. 무언가 그런 정보와 음모론을 꿰뚫고 있어야 수준 높은 위치라는 느낌을 서로 주고받는 것이다. 이는 음모론에 기반한 위기관리 방식 중 가장 위험한 유형이다.

음모론을 위기관리 사후 평가에 활용하려는 생각도 있다

큰 음모가 있었다, 그것이 기반이 되어 현재 같은 사태가 발생했다, 지금 같은 최악의 상황은 불가항력적인 음모에 의한 것이라는 사내 공감대가 일단 있으면 위기관리 실무는 차라리 쉬워질 수 있다. 사후 평가에 있어서 어느 정도 정상참작이 가능해진다. 일종의 피해의식으로 인한 동질감이 사내에 공유되기 때문이다.

최고경영자 스스로 이번 건은 강력한 음모로 인해 우리가 희생양이 되었고, 마녀사냥의 광풍이 분 것이라 생각하면 실무진들의 문제를 이해하게 된다. 실무자들은 비슷하게 우리가 그럼에도 불구하고 이 정도 했으면 최선을 다한 것이라는 커뮤니케이션을 한다. 음모론이 혹시나 있었을 수 있는 위기관리 전반 프로세스에서의 취약성과 문제점을 일시에 덮어주게 된다. 책임으로부터 모두가 자유롭게 된다. 만약 회사의 위기 시마다 자주 음모론이 떠오른다면, 이와 같은 직원들의 현실적 이유 때문이 아닌가 확인해 보는 것이 좋다.

결론을 정리하자면, 음모론을 이야기하려면 심증이나 일부 근거만을 기반으로 해서는 충분하지 않다. 반대로 확실한 증거나 근거들이 충분하다면 일단 그 상황은 음모론에 의해 움직이는 상황은 아니다. 음모론을 습관적으로 언급하거나 초기부터 프레임화하려는 시도는 상호 간 경계해야 한다. 그렇게 하면 단순한 분석이나 동질감을 느끼는 데는 도움이 되지만, 실제 위기 관리에는 큰 장애가 된다.

또한 음모론이 자주 생겨나는 기업 내 분위기는 건전하다 보기 어렵다. 사회와 국가도 마찬가지다. 음모론이 확산되고, 그 음모론에 의해 모든 것이 돌아가며 충돌하고, 음모론이 또 다른 음모론을 낳고 하는 상황은 정상적이지 않다. 기업 위기관리에 있어 종종 발견되는 사내 분위기로서의 음모론은 그래서 문제다. 음모론은 소셜미디어나 영화 속 이야기로 남겨 두자.

 011

경영진이 한 방에 무너질 때

유리턱(Glass Jaw)이라는 표현이 있다. 이 개념은 원래 권투 경기에서 사용되는 속어라 한다. 덩치는 크고 싸움 잘하게 생겼지만 상대에게 한 방 맞으면 어이없이 나가떨어지는 선수를 ‘유리턱’이라 한다. 이 개념을 위기관리에 사용한 전문가가 있는데, 미국에서 위기관리 펴를 하고 있는 에릭 데젠홀(Eric Dezenhall)이다. 2014년에 『Glass Jaw』라고 이름 붙인 책을 냈다.

이 개념을 통해 우리 기업들을 바라보면 기업 위기관리에 있어 ‘유리턱’ 현상이 눈에 들어온다. 크고 위대해 보이던 회사들이 ‘녹취’ 한 방에, ‘소송’ 한 방에, ‘몰래카메라’ 한 방에, ‘VIP 어떤 행위’ 한 번에 그로기 상태에 빠져 링 위에 나가떨어지고 있다. 이런 경기를 바라보는 사람들은 이렇게 이야기한다. “아니… 저렇게 큰 회사가 어떻게 저리 무력할 수 있지?”

유리턱은 왜 한 방에 무너지는가

기업이고 개인이고 이런 ‘유리턱’들은 공통적 내부 문제들을 가지고 있다.

첫째, 자신의 덩치와 멧집을 혼동한다. 자신의 큰 덩치를 믿고 어떤 위기에도 만만해하고 어떻게든 헤쳐 나갈 수 있다 평소 자신 있어 한다. 일부는 아예 신경도 쓰지 않는다.

둘째, 자신의 약점을 평소 잘 모른다. 유리턱은 실제 경기에 나가 펀치를 맞아 보기 전에는 자신이 유리턱이라는 사실을 모를 수 있다. 어느 부위를 맞으면 바로 링 위에 누울 수도 있다 하는 약점에 대한 관심이 부족하다.

셋째, 유리턱들은 평소 자신의 약점을 강화하거나 보호하는 훈련도 하지 않는다. 어디가 약한지 모르니 커버할 부분도 경기 때 잘 모른다. 약한 부분을 평소 단련해 멧집을 키우거나 정상화시키려는 노력도 부족하다.

넷째, 일부 자신의 약점을 알고 있는 유리턱들은 항상 조마조마해한다. 경쟁사가 특정 위기에 휩싸이면 불똥이 자신에게 튈까 안절부절못한다. 그러면서도 유리턱에서 벗어날 노력은 하지 않는다. 경쟁사가 경기에 나가 링 위에 누운 것을 보며 ‘경기가 빨리 끝나기를’ 바랄 뿐이다.

다섯째, 모든 유리턱은 경기 시작 후 금방 쓰러져 재기하지 못한다. 경기가 끝날 때까지 누워만 있다. 경기 중 다시 일어서 싸울 용기나 체력이나 가능한 펀치가 없다. 일종의 자포자기다.

이런 문제들을 가진 유리턱들에게는 아쉽게도 경기장 위의 ‘위기관리 환경’도 예전처럼 만만치 않다. 예전과 비교해 보아도 경기의 룰이나 펀치의 강도와 빈도들이 전혀 달라진 것이다.

유리턱 기업들을 양산해 내는 외부 위기관리 환경들은 다음과 같다.

첫째, 온라인+소셜미디어+모바일+오프라인미디어(전통 매스미디어)× 이해관계자들. (이해관계자들 앞에 달린 ‘곱하기’에 주목하자) 일명 ‘죽음의 콕테일’로 불리는 강력한 적이 생겼다. 아주 예전 종이 신문 몇 개와 싸우던

기업 홍보실을 추억해 보면 후배들은 무척 부러울 것이다. 현재는 위기가 발생하면 ‘모니터링’하기도 벅차다. 대응 이전에 현재 상황을 정확하게 바라보기도 벅차다는 이야기다. 통제, 관리, 대응 모두 쉽지 않아 보인다.

둘째, 빛의 속도로 성장하는 위기의 스피드. 예전에는 일간지 마감 시간에 맞춘 위기 대응이 기본이었다. 문제 발생 후 회의 집합, 논의, 결정, 실행 준비 등 일정 대응 준비 시간이 있었다. 지금은 어떤가? 사고 직후 불과 10분이면 수많은 현장 사진들이 각종 소셜미디어와 온라인에 돌아다니기 시작한다. 홍보임원이 위기관리위원회에 참석하기 전 대부분의 초기 상황은 프레임이 잡혀 버린다. 홍보 라인이나 직원들을 통한 정보 라인보다 훨씬 더 빠르고 많은 정보 소스들이 온오프라인에 널려 있다. 그 속도를 당할 수가 없어 보인다.

셋째, 기업 위기는 어떤 이들의 식권(meal ticket)이 되고 있다. 기업 위기를 쟁점화하는 일을 생업으로 삼는 사람들과 조직이 있다는 의미다. 소비자단체, 온오프라인 언론들, 피케팅하는 사람들, 소송을 제기하는 사람들, 공중을 자극하는 활동가들을 보자. 온라인과 소셜미디어에도 기업에 언제든 비판적으로 반응할 준비가 돼 있는 수많은 온라인 공중들이 실재한다. 그들 상당수는 상당 수준 훈련받았고, 많은 경험들을 가지고 있다. 기업 위기관리팀보다 훨씬 조직적이고, 체계적으로 움직인다. 중장기 공격 전략을 가지고 움직인다. 온라인, 언론, 법 그리고 규제기관들을 통합적으로 활용한다. 준비 없이 대응하다가 한 방에 유리턱이 된다.

넷째, 여론 정서법. 사회적 성숙도가 상당 수준에 올랐다고 생각되다가도, 어떤 때 보면 공중은 논리보다 감정과 맥락으로 반응한다. 일부 정보에 빠르게 움직이고, 합리적이고 이성적인 증거나 반론을 제시해도 잘 받아들이지 않는다. 빠르게 끓고 빠르게 식는 여론 상황이 반복되고 있다. 이런 환경에 대한 비판과 하소연 이전에 무언가는 해서 위기를 관리해야 한다. 그렇지 못하면 유리턱이 된다.

다섯째, 정치권과 규제기관들의 극대화된 여론 민감도다. 공무원들이나 정치인들에게 기업의 위기들은 그 자체로 부담이 돼 가고 있다. 단순 사건 사고로 그친다면 그리 큰 문제가 없지만, 이게 사회적 논란과 연결되면 다른 문제가 된다. 비판을 받으면서 사회적 참극을 빚어내고 공분(public anger)을 만드는 기업의 대형 위기에는 항상 정치권과 규제기관이 개입하게 되었다. 정치권과 규제기관이 동시에 개입하면 그 직후부터 기업의 위기관리 리더십은 그쪽으로 넘어가 버린다. 유리턱들은 저항조차 어려워진다.

유리턱들은 내외부적으로 실제 환경을 정확하게 이해하고 그에 대한 준비가 평소 없는 것이 문제다. 무사히 경기를 치러 내려면 그만큼 기업은 빨라야 한다. 훈련되어 있어야 한다. 경험도 많아야 한다. 체력과 판단력은 당연하다. 위기관리 리더십이란 이런 것이다. 이런 모든 것을 최고 의사결정자들이 평소에 챙기고, 키우고, 유지시키는 노력들이 바로 위기관리 리더십이다. 챔피언이 되느냐? 유리턱이 되느냐? 이 모든 것은 위기관리 리더십에 따라 갈린다.

—

맷집은 어떻게 키우는가

위기관리 현장에서 여러 케이스들을 마주하며 반복적으로 깨닫는 것 중 하나가 바로 ‘맷집’에 대한 가치다. 어떤 기업은 짧은 위기에도 휘청대는데, 어떤 기업은 폭풍 같은 위기에서도 꼳꼳하게 잘 견뎌 낸다. 어떤 기업은 위기 시 내부적으로 패닉을 경험하는 반면, 다른 어떤 기업은 상대적으로 차분하다. 그 차이가 바로 ‘맷집’이다.

경영학 분야에서는 회복력(resilience)이라고도 불리는 이 맷집은 위기 시 기업 스스로 시종일관 전략적인 시각을 견지하는 데 크게 이바지한다. 맷집이 강하면 일회일비하지 않게 된다. 위기에 대한 대응에 있어서도 우왕좌왕하지 않는다. 무리수를 두지 않게 되며, 준비한 대로 실행하고 커뮤니케이션하는 여유로움까지 보여 줄 수 있다.

얼핏 위기 시 맷집이 중요하다 하면, 위기로 인해 벌어지는 상황 변화 자체를 아랑곳하지 않는 모습을 상상할 수도 있다. 쏟아지는 이해관계자들의 질문이나 비판에 귀를 막고 돌아앉은 것을 상상하기도 한다. 이런 아랑곳하지 않음이나 소통 단절은 맷집에 관한 것이라기보다는 반대로 패닉 증상이라 볼 수 있다. 맷집이 약해 바로 패닉에 빠져 버리면서 스스로 외부 자극으로부터 단절을 선택하게 된 것이다.

성공적 위기관리를 위해 필요한 맷집. 어떻게 해야 맷집이 키워질까?

첫째, 많이 경험하라

권투나 격투기에서도 맷집을 키우는 유일한 방법은 많이 맞아 보는 것이라는 이야기를 한다. 단, 자신이 견뎌 낼 수 있는 수준의 펀치와 킥을 여러 번 맞아 보는 것이 중요하다. 감내할 수 있는 수준을 넘어서는 무리한 맷집 기르기로는 원하는 효과를 거두기 어렵다. 부상만 남는다.

위기관리도 그렇다. 경험은 가장 좋은 위기관리 역량이다. 실제 같은 기업 내에서 일하는 임원들 중에서도 실제 위기를 여러 번 경험하고 위기관리를 해 본 임원은 그렇지 못한 임원들보다 훨씬 노련하다. 해야 할 일과 하지 않아야 할 일에 대한 관점이 뚜렷하다. 프로세스를 알고 있기 때문에 우왕좌왕하지 않는다.

문제는 위기관리 맷집을 키우기 위해 자꾸 위기를 만들어 보아야 하는가 하는 점이다. 물론 그건 말이 안 된다. 그래서 많은 기업들은 위기관리를 시뮬레이션 형식으로 경험한다. 정기적으로 새로운 이슈와 위기 주제를 가지고 위기관리를 실질적으로 시뮬레이션해 본다. 실제와 아주 유사한 간접경험을 반복하는 것이다.

군인들이 실제 전쟁터에 파병되어 보거나, 전쟁을 일으켜 보지 않았어도 적절하게 훈련되어 있는 것을 기억해 보자. 끊임없이 훈련을 통해 전투를 시뮬레이션하기 때문에 그들은 그 수준에 오르게 된 것이다. 유명 미식축구 감

독인 빈스 롬바디는 이렇게 말했다. “연습이 완벽함을 보장하지 않는다. 확실한 연습만이 완벽함을 보장한다.” 멧집도 그렇다. 확실한 시뮬레이션을 반복해야 멧집이 보장된다.

둘째, 정확한 여론관을 키워라

위기 때 경영진이 가장 낮설어하며 힘들어하는 것이 여론으로부터의 공격이다. 평소에는 여론을 피부로 느끼지 못하지만, 위기가 발생하면 상황은 달라진다. 폭포수처럼 자신들에게 쏟아지는 여론을 감당하긴커녕 제대로 견뎌 내지도 못한다.

이 세상 사람들이 모두 우리를 비난하는 것같이 느껴진다. 당연히 정신적으로 패닉에 빠지고 이내 그로기 상태가 된다. 의식의 마비 속에서 무리수를 두거나, 준비되지 않은 실행을 산발적으로 벌이기 시작한다. 커뮤니케이션은 엉망이 되고, 상황은 더욱더 악화되기만 한다.

정확한 여론관을 평소 키워 놓은 경영진은 위기 시 최대한 여론을 제대로 파악하려 애쓴다. 여러 채널을 통해 여론을 균형감 있게 바라본다. 스스로도 중립적 입장에 서서 자신의 위기를 바라볼 수 있는 정신적 여유가 생긴다.

위기 시 위기관리 주체가 칭찬이나 지지를 받는 상황이란 존재하지 않는다는 사실을 기억한다. 위기관리를 하며 여론의 비판을 줄여 나가는 노력은 하지만, 어느 정도의 질책은 하나의 통과 의례라는 멧집 강한 생각을 한다. 당연히 맞아야 하는 매라는 생각으로 어려운 상황을 헤쳐 나간다.

이렇듯 어떤 위기 속에서도 정확한 여론관은 멧집을 위한 가장 효과적인 자산이 된다. 여론관은 평소에 키워야 한다는 것이 핵심이다. 위기 시에는 어떤 멧집 강한 경영진이라도 제대로 된 여론관을 단박에 키울 수는 없다. 그런 시도는 마치 폭풍 속에서 촛불을 켜는 것과 같다. 평소 등대를 제대로 만들어 폭풍 속에서도 바다 위를 곳곳하게 비출 수 있게 하자.

셋째, 미디어 리터러시를 키워라

여론과 마찬가지로 언론에 대한 관점도 매우 중요한 맷집 자산이다. 보통 여론과 언론을 혼동하고 일부 경영진은 언론의 반응이 곧 여론이라는 착각을 하기도 한다. 반대로 언론의 반응은 여론과 전혀 다르다 간주하는 경우도 있다. 둘 다 정확한 생각은 아니다.

언론은 언론대로, 여론은 여론대로 따로 보고 교차 분석하는 습관을 키워야 한다. 일부 상관관계는 있을 수 있지만, 그뿐이다. 그 상관관계가 어느 정도인지도 그때그때 다르다. 정확한 미디어 리터러시를 키운 경영진들은 언론을 있는 그대로 접하고 해석한다. 기사의 배경을 이해하고, 의미를 간파한다.

위기관리팀에서 위기 시 가장 힘든 업무를 하나만 꼽으라고 하면, 언론의 반응을 실시간으로 분석해 보고하는 업무라고 하는 사람들이 많다. 어떤 기업에서는 위기 시 자사를 대서특필한 기사와 보도들만 들여다보고 있는 경영진도 있다. 위기 대응에 몰두해도 힘든 시기에 언론을 바라보고 있는 것이다.

물론 언론의 반응을 무시하라거나 폄하하라는 이야기가 아니다. 위기 시 언론을 분석하는 팀은 반드시 필요하다. 그러나, 경영진 상당수가 위기 상황을 중계하는 언론 보도에만 집중하고 있어서는 안 된다는 의미다. 부정 비판 기사가 몇 개인지는 사실 위기 시 그리 중요한 게 아니다. 비판적이고 강한 논조로 기사를 쓴 유력지에 섭섭함을 나타내도 달라지는 것은 없다. 더구나 그 유력지를 찾아다니며 기사를 내려 보려 노력하는 것도 바람직하지 않다. 그런 활동을 위기관리라 부르며 환호하던 시대는 지났다.

언론의 반응은 위기관리를 위해 기업이 참고해야 할 하나의 이정표일 뿐이다. 잘 활용하고 핸들링해서 기업의 위기관리 전략에 이바지할 수 있도록 해야 한다. 그뿐이다. 미디어 리터러시 또한 평소에 반복적인 기사 읽기와 생각하기 그리고 그에 대해 함께 대화하기를 통해 키워진다. 위기 시 똑딱 만들어지는 맷집 자산이 아니다.

넷째, 일희일비 습관을 버려라

일희일비하는 경영진이 이끄는 위기관리팀은 위기관리에 실패하기 쉽다. 일희일비라는 감정 기복만으로 끝나면 그나마 다행이다. 그 일희일비가 위기 대응 기초를 무너뜨린다. 위기관리팀으로 하여금 덜 중요한 것에 매달리게 만든다. 경영진의 분노 자체를 위기라 정의하는 위기관리팀원들이 나오기 시작하기 때문이다.

위기관리 실행에 있어서 무리한 실행을 하는 모습이 보이면, 그 회사에는 일희일비하는 경영진이 있는 경우가 많다. 그리고 그런 회사는 또 얼마 지나지 않아 또 다른 무리한 실행을 해서 더욱 상황을 안 좋게 만든다. 왜 그런 실행을 했는가 물으면 답하기 어려워한다. 내부적 일희일비를 잠재우기 위해 해야 했던 실행이기 때문이다.

경영진은 최대한 위기 시 자신의 개인적 감정을 나타내지 않는 것이 좋다. 큰 바람 속에서 배를 지탱하는 거대한 닻처럼 깊고 무겁게 감정을 유지해야 한다. 여론에, 언론에, 온라인 댓글에, 소셜미디어 반응에, 가족이나 비선들의 속삭임에 일희일비해서는 크게 실패한다는 교훈을 기억해야 한다.

다섯째, 검증 안 된 비선과 단절하라

비선들은 위기 시 특히 자신의 가치를 과시하고 싶어 한다. 그래서 무언가 특별하다 생각되는 생각이나 정보를 경영진에게 계속 속삭인다. 이렇게 하시라 저렇게 하시라부터, 이렇더라 저렇더라 한다. 이런 이야기를 들었고,

저런 이야기도 들린다 한다. 여러 비선 라인들이 이런 엇갈린 속삭임을 해 오면 경영진 상당수는 정신적으로 크게 흔들린다. 뗏집이 풀려 그로기 상태에 놓인다.

더욱 심각한 상황은 그러한 그로기 상태에서 비선에게 실행을 맡기는 것이다. 공식 실행 라인들은 비선의 존재도 모른다. 최소한 그들이 무엇을 하고 있는지에 대해서도 정보를 제때 얻지 못한다. 이내 실행은 현장에서 충돌하고, 상황은 꼬이면 꼬이지 풀리지 않는다. 비선은 한두 어려움은 풀어 줄 수 있는 사람들일 수 있지만, 회사를 위해 전반적이고 세세한 실행은 담보하지 못한다.

일단 이들 비선은 책임을 지지 않는다. 따라서 자기 생각대로 진행하다 문제가 생기면 숨어 버린다. 공식 실행 라인들은 이런 상황이 되면 아무리 뗏집이 좋더라도 할 수 있는 것이 없다. 결자해지라도 하면 좋은데, 비선은 떠나간 뒤편. 뗏집을 허무하게 무너뜨리는 것이 비선이다. 경계하자.

여섯째, 로드맵을 그리고 목적지를 바라보라

최종적으로 이 상황이 어떻게 마무리될 것인지를 미리 예측할 수 있어야 뗏집이 생긴다.

최종적인 상황이 정확하게 예견된다면, 현재의 풍파는 말 그대로 관리의 대상일 뿐이다. 목적지를 상상하면 없던 뗏집도 생겨난다. 어려움을 견뎌 낼 수 있는 실질적인 기반이 생겨나는 것이다. 위기관리에 있어 로드맵을 제대로 그리지 못하거나, 로드맵 자체가 없는 위기관리는 항상 아슬아슬하다. 눈에 보인다. 일관성이 없다.

실제로 주요 인사나 셀럽 위기관리에 있어 로드맵이 없는 경우들은 공통적인 결과를 맞이한다. 자전거를 피하려다 트럭에 깔리는 형국이라 이야기한다. 어차피 법적으로 경미한 판결이 예상되는 논란에도 그 최종 판결을 기

다리지 못하고, 초반부터 무리수를 둔다. 오버 대응하면서 상황을 다른 쪽으로 악화시킨다. 결국 아무것도 아닐 수 있는 일을 대단한 일로 만드는 우를 범한다. 로드맵이 없어 그렇다.

일곱째, 해야 할 것보다 하지 않아야 할 것에 주목하라

위기의 경험이 있는 경영진들은 일반적으로 “현 상황에서 우리가 무엇을 해야 하는가?”를 묻지 않는다. 대신 “현 상황에서 우리가 무엇을 하지 말아야 하는가?”를 고민한다. 흔히 위기관리를 ‘할 수 있는 일들을 빠짐없이 해야 하는 것’이라 생각하는 사람들도 있다. 무엇이랄도 하라고 재촉하는 경영진도 적지 않다. 아무것도 할 수 있는 것이 없는 건가 하며 심란해하는 경영진도 있다.

문제는 덜 된 무언가를 해서 생긴다. 제대로 준비 안 된 실행을 하니 문제가 생긴다. 하지 않아야 할 대응을 해 버리니 문제가 커진다. 무언가 해야 한다는 조급함 때문에 멧집이 사라진다. 만약 회사 스스로 하지 않아야 하는 것들을 정확히 알고 있다면, 그 회사의 위기관리 실행에는 일관성이 드러난다. 무언가 차분하다는 느낌을 준다.

불필요한 커뮤니케이션은 말고 지속적으로 로우 프로파일하기. 사적 지인들에게 위기에 대해 설명하고 소문내지 말기. 기자들의 전화에 준비 없이 즉답하지 않기. 단, 침묵 속에 방치하지 말고 준비를 마치는 대로 응대하기. 사과를 했다면 또 사과를 반복하려 하지 않기. 결과가 나오기 전에 개선안과 대책을 발표 말기. 예단 말기. 아랑곳 말기. 이런 하지 않아야 할 것들에 대한 체크리스트는 아주 훌륭한 위기 시 가이드라인이 된다. 멧집의 기반이 된다.

여덟째, 상황을 통제하고 있다(under control) 믿어라

상황에 끌려다니는 회사는 위기관리에 실패하는 회사다. 상황의 맥을 짚어 상황을 이끄는 회사가 위기관리에 성공하는 회사다. 위기관리의 목적도 위기 상황을 제대로 통제하기 위함이다. 위기의 지속 시간을 관리해야 한다. 위기를 둘러싼 이해관계자들의 감정도 관리해야 한다. 회사 내외부를 잇는 창구들도 통제해야 한다.

메시지도 통제의 대상이고, 커뮤니케이션 톤앤매너도 통제의 대상이다. 위기관리를 위한 거의 모든 자산은 빠짐없이 통제를 전제로 한다. 중구난방. 우왕좌왕. 오락가락. 오리무중과 같은 위기관리 평가가 나오는 이유는 대부분 통제되지 않는 조직 때문이다.

성실하게 가이드를 주고, 훈련을 시키고, 시뮬레이션으로 피부에 와닿는 준비를 시킨 조직도 특정 위기 시에는 일사불란함을 잇는다. 그렇다고 이전의 노력이 다 소용없다 이야기할 수는 없다. 상황과 조직과 그 외 많은 것들을 최대한 통제해야 한다는 생각은 필수불가결한 것이다. 지속적인 통제 노력이 예외와 열외를 줄인다. 그래야 멧집도 생긴다.

아홉째, 위기 중 공포를 조성하지 마라

위기관리 도중에 위기관리를 하고 있는 임직원들에게 책임을 묻는 경우가 있다. 위기관리 관점에서 리더를 경질한다. 위기관리팀은 이런 상황이 오면 일단 자신만의 위기관리 목적을 따로 세우게 된다.

일단 내가 살아야 한다는 개인적인 위기관리 목적이 생겨나는 것이다. 회사 위기관리는 그다음 우선순위로 자리가 바뀐다. 이해관계자들과 여론과 언론으로 향하고 있어야 할 위기관리팀의 눈이 자꾸 최고경영자의 얼굴 표정을 향한다. 위기관리가 곧 심기관리가 되는 것이다.

두 가지 목적이 공존하는 위기관리는 실패할 가능성이 매우 높다. 옛 전쟁에서도 장수가 앞으로 나아가 “죽기를 각오하고 싸우면 살고, 살기를 꾀하고 싸우면 결국 죽는다” 이야기하며 병졸들을 이끄는 모습을 기억해 보자.

병졸 스스로 죽기를 각오해도 이기기 어려운 전쟁이다. 병졸 스스로 어떻게든 나 혼자라도 살아야 한다는 생각을 하면 승부는 이미 끝난 것이다. 맷집이라 불릴 기회도 없이 무너진다.

열째, 위기 후를 꿈꿔라

어떻게 다시 회복시킬 것인지를 위기관리 과정에서 반복적으로 생각해 보라는 조언은 중요하다. 당면한 상황관리에만 몰두하다 보면 위기가 사라진 후의 상황에 대한 고민은 부족해진다. 일단 중대하고 급한 위기관리를 우선순위에 따라 해내는 것은 물론 중요하다. 하지만, 위기 그 후 상황을 계속 미리 내다보는 선견지명도 필요하다는 이야기다.

최종적인 상황을 그린 로드맵. 그 로드맵이 끝나는 지점 뒤편까지를 바라볼 수 있어야 더 큰 맷집이 생긴다. 많은 것이 미리 준비된 상태에서 예측에 따라 위기관리를 해 나가는 맷집이 생긴다. 위기 후를 꿈꿔야 위기관리팀이 길을 만들며 나가는 기분이 아니라, 놓인 길을 걸어가는 기분을 느낄 수 있다. 그래야 진정한 맷집이 공유된다.

한 포털사이트에 ‘얼굴 맷집 키우는 법 좀 알려 주세요’라는 질문이 있다. 이종격투기를 배우기 시작한 초년생인 듯하다. 이 흥미로운 질문에 달린 아주 의미 있는 답변을 보고 한참 웃었다. 그 답변은 질문자에게 이렇게 조언하고 있다. “얼굴 맷집을 키울 시간에 얼굴을 안 맞는 연습과 가드를 확실하게 연습하는 것이 훨씬 더 효과적입니다.”

그렇다. 위기관리 맷집을 키우기 전에 필요한 더 중요한 것을 빠뜨렸다. 위기와 맞닥뜨리지 않는 돌아봄과 개선이 우선이라는 조언이다. 평시의 위기관리가 참된 위기관리라는 상식이다. 그것들만 제대로 된다면 구태여 맷집이 필요하지 않을 수도 있을 것이다. 이상의 열 가지 조언이 불필요해진다. 는 이야기다.

경영진이 여론과 언론을 읽지 못할 때

리터러시(Literacy)라는 단어는 원래 ‘읽고 쓰는 능력’을 뜻한다. 그러나 현대에 이르러 이 개념은 단순한 문해력을 훨씬 넘어섰다. 오늘날의 리터러시는 특정 영역의 언어와 맥락과 메커니즘을 정확하게 이해하고, 그에 기반하여 올바른 판단과 행동을 실행하는 능력 전반을 의미한다. 금융 리터러시, 디지털 리터러시, 미디어 리터러시라는 표현들이 이미 일상적으로 사용되는 것도 같은 맥락이다.

기업 경영진에게 리터러시는 단순한 지식의 문제가 아니다. 그것은 의사결정의 질을 결정하는 근본 역량이다. 위기는 대부분 무지에서 비롯되지 않는다. 알면서도 제대로 읽지 못했거나, 읽었지만 잘못 해석했거나, 해석은 맞았지만 실행이 틀렸거나 하는 데서 온다. 리터러시의 결핍이 위기의 실제 원인인 경우가 압도적으로 많다.

이 글에서는 이슈관리와 위기관리의 관점에서 기업 경영진이 반드시 갖추어야 할 네 가지 리터러시를 정리해 본다.

첫째, 여론 리터러시: 정무감각이라는 이름의 나침반

여론 리터러시는 흔히 ‘정무감각’이라고 불린다. 이것은 회사의 사업적, 비사업적 의사결정들을 여론의 시각에서 역으로 바라볼 수 있는 역량이다. 역지사지(易地思之)의 능력이자, 아직 일어나지 않은 반응을 미리 그려낼 수 있는 예측의 능력이다.

정무감각이 있는 경영자는 어떤 결정을 내리기 전에 스스로에게 이렇게 묻는다. “이 결정이 우리 회사 밖에서 어떻게 읽힐 것인가?” 정확한 예측이 아니어도 좋다. 중요한 것은 그 질문을 던지는 습관, 그리고 여론이 이 의사 결정을 어떻게 바라볼 것인지에 대한 나름의 확신을 가지는 것이다.

가상의 예를 들어보자. 어느 대형 제조기업이 공장 자동화 투자를 결정했다. 생산성 향상과 원가 절감이라는 경영 논리는 완벽하다. 그러나 그 결정의 이면에는 대규모 생산직 인력 감축이 불가피하게 따라온다. 여론 리더러시가 있는 경영자라면 이 지점에서 멈춘다. ‘고용 불안’이라는 키워드가 어떻게 기사화되고, 어떻게 소셜미디어에서 확산되며, 어떻게 지역사회와 노동계의 반응을 촉발하는지를 미리 그려본다. 그리고 그 그림에 맞게 소통 전략과 실행 순서를 설계한다.

여론 리더러시가 부족한 경영자는 여론과 마주하면 쉽게 흔들린다. 여론의 반응을 예상하지 못했기 때문에 첫 반응이 나올 때 당황하고, 당황한 상태에서 내린 두 번째 결정이 또 다른 논란을 만든다. 정무감각이 있는 기업은 함부로 흔들리지 않는다. 여론의 반응을 사전에 내면화했기 때문이다. 이미 그 파도를 머릿속에서 한 번 겪었기 때문에, 실제로 파도가 왔을 때는 쉽게 조타를 잃지는 않는다.

둘째, 언론 리더러시: 여론과 언론은 다르다

많은 경영자들이 여론과 언론을 혼동한다. 이 혼동이 치명적인 실수의 출발점이 된다. 여론은 사회 전반의 인식과 감정의 총체이고, 언론은 그것을 매개하는 제도적 메커니즘이다. 둘은 서로 영향을 주고받지만, 같은 것이 아니다.

언론 리더러시는 언론의 메커니즘을 이해하고, 기자와 매체의 시각과 행동 양식을 예측하는 능력이다. 언론에게 해야 할 일과 하지 말아야 할 일을 정확하게 분별하고, 그것을 실제로 실행할 수 있다는 확신을 갖는 것이 핵심이다.

기업이 내부적으로 민감한 이슈를 처리하는 과정에서 언론사 기자로부터 취재 요청이 들어왔다. 담당 임원은 기자와의 ‘관계’를 믿고 비공개로 전제로 배경 설명을 한다. 그 배경 설명이 기사의 핵심 프레임이 되어 다음 날 지면에 오른다. 이것은 배신이 아니다. 언론의 메커니즘을 이해하지 못한 결과다.

언론 리터러시가 있는 경영자는 기자와의 관계를 인간적 신뢰로만 접근하지 않는다. 기자는 뉴스를 만드는 사람이고, 그것이 그의 직업적 본능이라는 사실을 전제로 모든 커뮤니케이션을 설계한다. 무엇을 말할 것인가 못지않게, 무엇을 말하지 않을 것인가를 명확하게 정해두는 것이 언론 리터러시의 실천이다.

또 하나. 나쁜 뉴스가 생겼을 때 언론을 피하려는 본능적 반응이 있다. 그러나 언론 리터러시가 있는 경영자는 안다. 침묵은 종종 유죄의 언어로 읽힌다는 것을. 언제, 어떻게, 무엇을 말하고 무엇을 말하지 않을지에 대한 치밀한 전략적 판단이 언론 리터러시의 본질이다.

셋째, 내부 커뮤니케이션 리터러시: 안과 밖의 경계는 사라졌다

내부 커뮤니케이션은 오랫동안 ‘대내용’이라는 이름으로 안전하게 관리되는 영역으로 간주되었다. 직원들에게 하는 말, 사내 게시판에 올리는 공지, 임원 회의에서 나누는 대화는 밖으로 나가지 않는다고 믿었다. 이제 그 믿음은 완전히 무너졌다.

내부 커뮤니케이션 리터러시의 출발점은 내외부 커뮤니케이션 사이의 벽이 사라졌다는 현실을 정확하게 인식하는 것이다. 사내 메신저의 스크린샷이 소셜미디어에 올라가고, 임원의 전사 이메일이 언론에 전달되며, 익명 커뮤니티에 올라온 직원의 내부 폭로가 기사화된다. “내 주변 모든 사람이 기자다”라는 말이 과장처럼 들릴 수 있지만, 현장의 현실은 그것과 크게 다르지 않다.

이 리터러시는 단순히 ‘직원들에게 말을 조심하라’는 수준이 아니다. 밖에서 할 말과 안에서 할 말이 달라서는 안 된다는 자각을 기반으로, 무엇을 어떻게 직원들에게 커뮤니케이션해야 외부 커뮤니케이션까지 일관성 있게 작동하는지를 알고 실행하는 능력이다.

또 다른 가상의 예를 들어보자. 회사가 구조조정을 앞두고 있다. 대외 발표는 “사업 효율화와 미래 경쟁력 강화”라는 언어로 설계되었다. 그런데 같은 날 사내에서 팀장들에게는 “원가 절감 압박 때문에 어쩔 수 없다”는 취지의 브리핑이 이루어졌다. 그 말은 며칠 안에 밖으로 나간다. 대외 메시지의 신뢰는 순식간에 무너진다.

내부 커뮤니케이션 리터러시가 있는 경영자는 직원들을 단순한 내부 구성원으로만 보지 않는다. 그들은 회사의 메시지를 외부 세계에 가장 먼저, 가장 광범위하게 전달하는 커뮤니케이터다. 그 사실을 전제로 내부 커뮤니케이션을 설계하는 것, 그것이 이 리터러시의 실천이다.

넷째, 온라인 리터러시: 소셜미디어를 넘어 소셜 아젠다로

한국에서 소셜미디어의 원년은 대략 2010년으로 본다. 초기에 기업들이 소셜미디어에 접근하는 방식은 주로 플랫폼 중심이었다. 트위터 계정을 운영하고, 페이스북 페이지를 관리하고, 인스타그램 콘텐츠를 만드는 것이 ‘소셜미디어 전략’이었다.

그러나 지금의 온라인 리터러시는 그것과 전혀 다른 차원의 이야기다. 오늘날 기업이 집중해야 할 것은 소셜미디어 플랫폼 그 자체가 아니라 소셜 아젠다(Social Agenda)다. 소셜미디어를 통해 어떤 의제가 어떻게 형성되고, 어떻게 확산되며, 어떻게 여론화되는가의 메커니즘을 이해하는 것이 현대적 온라인 리터러시의 핵심이다.

또한 이제 레거시 공중(언론 독자, 방송 시청자)과 소셜미디어 공중은 더 이상 분리된 존재가 아니다. 둘은 하나로 합쳐졌다. 같은 사람이 아침에 종이 신문을 읽고, 낮에 유튜브를 보며, 저녁에 커뮤니티에 댓글을 단다. 공중은 통합되었고, 기업의 모든 의사결정은 이 통합된 공중 앞에 동시에 놓인다.

온라인 리터러시가 있는 경영자가 던지는 질문은 이런 것이다. “이 의사결정은 소셜 공중에게 어떤 감정으로 읽힐 것인가?” “결국 어떻게 해석될 것인가?” “이후 그들은 어떤 질문을 해 올 것인가?” 이 세 가지 질문에 사전에 답을 준비해두는 것이 온라인 리터러시의 실천이다.

또 다른 가상의 예를 들어보자. 어느 식품기업이 원재료 원가 상승을 이유로 제품 용량을 소폭 줄였다. 가격은 그대로다. 마케팅팀은 이것이 소비자들에게 크게 주목받지 않을 것이라고 판단했다. 그러나 며칠 뒤 소비자 커뮤니티에서 ‘슈링크플레이션’이라는 키워드와 함께 적나라한 비교 사진이 올라온다. 그것이 주요 온라인 밈과 언론의 기사로 이어지고, 브랜드 신뢰도에 타격을 입는다. 소셜 아젠다의 메커니즘을 읽지 못한 결과다.

온라인 리터러시가 있는 경영자는 자사의 의사결정이 소셜 공중의 언어로 어떻게 번역될지를 미리 상상한다. 그리고 그 번역이 왜곡되지 않도록 선제적으로 맥락을 설계한다.

이상 네 가지 리터러시는 각각 독립된 능력이면서 동시에 하나로 연결된 역량 체계다. 여론을 읽는 눈, 언론을 다루는 전략, 내부 커뮤니케이션의 일관성, 소셜 아젠다에 대한 감각. 이 네 가지 모두 기업에게 공통적으로 요구하는 것이 있다. 전략, 투명성, 그리고 충분한 고민과 준비다.

이제 이전과 같이 전략 없이, 불투명하게, 고민과 준비 없이 움직이는 기업은 매일매일이 이슈이고 위기다. 경영진은 점점 더 당황스러운 상황과 마주하게 될 것이다. 적절한 리터러시 없이는 적절한 의사결정도 불가능하다. 그 결과는 기업과 경영자 자신 모두를 최악의 상황으로 이끈다.

위기관리에서 이상향으로 삼는 개념이 있다. 세네카가 언급한 에우티미아(Euthymia), 즉 평정(平靜)이다. 외부의 소란과 무관하게 내면의 중심을 잃지 않는 상태. 그러나 리더러시 없는 경영자는 그 평정에 다다르기 어렵다. 폭풍 속에서 지도도 없이 배를 몰듯, 매 순간 방향을 잃고 표류할 뿐이다.

리더러시는 지도다. 완벽한 지도는 없다. 그러나 지도를 가진 항해사와 지도 없이 바다에 나선 항해사의 결말은 다르다. 기업 경영진에게 리더러시란, 더 나은 항해술과 그 자신에 대한 확신을 동시에 가져다주는 가장 실질적인 자산이다.

013

흔들리는 마음을 다잡아야 할 때

아주 예전 필자가 스토아 철학을 처음 접했을 때는 그게 기업 위기관리와 무슨 상관이 있을까 싶었다. 개인적으로 철학 공부를 한다고 펼쳐 든 책이 대부분 스토아 철학 책이었다. 2000년도 더 된 고대 그리스, 로마의 철학이, 지금 이 순간 쏟아지는 언론 보도와 소셜미디어 여론, 규제기관의 조사와 소비자 불매운동 앞에서 무슨 의미가 있겠냐고 생각했다. 그런데 책을 읽을 수록 오히려 그 어떤 현대적 위기관리 이론보다 더 본질에 가깝다는 느낌이 강하게 들었다.

스토아 철학은 기원전 3세기, 철학자 제논이 아테네의 스토아 포이킬레라는 주랑에서 제자들을 가르치면서 시작된 철학이다. 이 철학의 핵심은 단순하다. 세상에는 내가 통제할 수 있는 것과 통제할 수 없는 것이 있으며, 현명한 사람은 그 둘을 명확하게 구분하고 통제가능한 것에만 에너지를 집중한다는 것이다. 감정에 휩쓸리지 않고, 이성으로 판단하며, 어떤 상황에서

도 덕스러운 행동을 선택하는 것, 그것이 스토아 철학의 핵심이다. 에픽테토스, 마르쿠스 아우렐리우스, 세네카, 크리스포스. 이들이 남긴 조언과 사유는 지금도 생생하게 살아 있다.

위기관리 컨설턴트로서 필자가 현장에서 자주 목격하는 장면이 있다. 위기가 터지면 경영진이 패닉 상태에 빠지고, 그 패닉이 잘못된 의사결정으로 이어지며, 그 잘못된 결정이 위기를 더 키우는 악순환이다. 스토아 철학자들의 조언만 제대로 따랐더라면 막을 수 있었던 가치들이 그렇게 허망하게 무너지는 걸 보면서, 필자는 확신하게 됐다. 스토아 철학은 기업 위기관리의 가장 깊은 뿌리가 될 수 있다고.

스토아 철학자들의 조언 여덟 가지를 위기의 흐름에 따라 살펴보자. 위기가 오기 전에 갖춰야 할 것들, 위기가 터진 순간부터 수습까지 지켜야 할 것들, 그리고 위기가 끝난 후에도 멈추지 말아야 할 것들이다.

첫째, 위기는 예고 없이 오지 않는다

세네카가 남긴 경고의 요지는 미래를 걱정하지 말라는 것이 아니라, 준비 없이 미래를 맞이하지 말라는 것이다. 그는 늘 최악의 상황을 미리 상상하고 대비하는 프레메디타티오 말로룸(역경에 대한 사전 명상)을 강조했다.

위기 시 자주 듣는 말이 있다. “설마 이런 일이 생길 줄 몰랐습니다.” 그런데 막상 들여다보면 설마가 아니었던 경우가 태반이다. 내부 제보가 있었고, 현장 실무자들은 이미 알고 있었고, 비슷한 사례가 경쟁사에서 먼저 터졌는데도 흘려보낸 경우. 위기의 전조는 대부분 존재했다. 다만 경영진이 불편해서, 바빠서, 설마 하는 마음에 외면했을 뿐이다. 세네카라면 이렇게 물었을 것이다. 당신은 가장 나쁜 상황을 충분히 상상해 보셨습니까? 그리고 그 상상에 대비해 오늘 무언가를 하셨습니까?

둘째, 감정은 판단을 흐리고, 조직 전체를 흔든다

스토아 철학의 체계를 완성한 크리스포스는 감정의 위험성에 대해 깊이 파고들었다. 그의 정념론에 비추어 보면, 분노, 공포, 과도한 낙관, 이 세 가지가 위기 상황에서 경영진의 판단을 가장 심각하게 왜곡한다고 할 수 있다. 그런데 크리스포스의 이 경고는 단순히 개인의 감정 절제에 관한 이야기가 아니다. 리더의 감정 상태는 조직 전체로 즉각 전파된다는 점에서, 이것은 조직 차원의 위기관리 문제다.

위기가 터진 다음 날 아침, CEO의 첫 마디는 30분 안에 조직 전체로 퍼진다. “우리 망하는 거 아니야?”라는 한마디가 떨어지면 오전이 지나기 전에 “위에서도 답 없다고 생각하는 것 같다”는 말이 돌고, 대응팀 사기는 바닥으로 떨어진다. 브리핑 도중 감정이 격해진 CEO가 내뱉은 한마디가 다음 날 헤드라인이 되고, 밤새 불안 속에서 내린 새벽 네 시의 결정이 오전에 번복되는 장면도 낯설지 않다. 한편으로는 밤새워 작성하고 법무 검토까지 마친 공식 입장문이 발표 직전 CEO의 감정 하나로 뒤집히는 일도 있다. “이 기자회견부터 우리 회사 물어뜯으려 했잖아.” 그 순간부터 입장문에 공격적인 문장들이 추가됐고, 결국 여론을 더 악화시켰다.

감정을 느끼는 것과 감정에 따라 행동하는 것은 전혀 다른 이야기다. 흔들리지 않는 것이 목표가 아니라, 흔들리더라도 판단과 행동만큼은 이성의 궤도 위에 올려놓는 것. 그것이 세네카가 말한 진정한 평정이며, 위기 앞에서 리더가 반드시 지켜야 할 전략적 자산이다. 그리고 이 평정은 위기가 터진 후에 갑자기 만들어지지 않는다. 위기 이전부터 꾸준히 단련해 두어야 하는 것이다.

셋째, 상황이 아니라 상황에 대한 판단이 문제다

에픽테토스는 말했다. 사람을 괴롭히는 것은 사건 그 자체가 아니라, 사건에 대한 자신의 판단이다.

충분히 관리 가능한 수준의 위기인데, 경영진이 “이건 회사 역사상 최악의 사태”라고 규정해 버리는 순간이 있다. 그 판단이 내려지면 실무자들은 우울한 시나리오만 보고하기 시작하고, 의사결정은 공포 위에서 이루어지며, 실제보다 훨씬 더 큰 위기를 스스로 만들어낸다. 반대로 심각한 위기를 “이 정도는 곧 지나가겠지”라고 흘려버리는 경영진도 있다. 그 판단 역시 재앙의 씨앗이 된다. 위기 그 자체가 기업을 무너뜨리는 경우는 생각보다 많지 않다. 위기에 대한 경영진의 잘못된 판단이 기업을 무너뜨리는 경우가 훨씬 더 많다.

넷째, 목적지 없는 배에는 어떤 바람도 도움이 되지 않는다

상황을 제대로 파악했다면 그다음 질문은 하나다. 우리는 지금 어디로 가야 하는가. 세네카는 이렇게 말했다. 어느 항구로 가야 할지 모르는 사람에게는, 어떤 바람도 순풍이 될 수 없다.

위기가 터지면 대응팀을 꾸리고, 긴급 회의를 열고, 보도자료를 쓰고, 모니터링을 강화하며 분주하게 움직인다. 그런데 “우리가 이 위기를 통해 최종적으로 어디에 도달해야 하는가”라는 질문에 명확하게 답하는 경영진은 생각보다 드물다. 목표가 없으니 전략도 없고, 오늘의 대응이 내일의 대응과 충돌하고, CEO 발언이 실무진 행동과 따로 논다. 위기관리의 출발점은 대응 속도가 아니라 대응 방향의 설정이다. 결단은 빨라야 하지만, 그 결단이 가장 먼저 정할 것이 방향이다.

다섯째, 집중할 곳은 통제가능한 것이다

방향을 바로잡았다면, 다음은 에너지를 어디에 쏟을지를 결정해야 한다. 에픽테토스는 이렇게 말했다. 어떤 것들은 우리 안에 있고, 어떤 것들은 우리 밖에 있다.

위기 대응 회의실에서 경영진의 시선은 온통 밖을 향해 있다. “저 기자가 왜 저렇게 쓰는 거야”, “경쟁사가 이 기회에 우리를 흔들려는 거 아니야”. 한 시간짜리 회의에서 우리가 당장 무엇을 할 수 있는지에 대한 논의는 10분도 안 되는 경우가 허다하다. 나머지는 전부 통제불가능한 것들에 대한 분노와 불안이다. 그러는 사이 골든타임은 조용히 흘러간다. 경영진이 통제할 수 있는 것은 지금 이 순간 자기 회사가 무엇을 결정하고 어떻게 행동하느냐다. 이 원칙 하나만 지켜도 위기 대응 회의의 질은 완전히 달라진다.

여섯째, 역할에 충실한 것이 덕이다

에픽테토스는 모든 사람은 삶이라는 연극에서 각자의 역할을 맡고 있다고 말했다. 그 역할에 충실한 것이 덕이라고 했다.

CEO가 직접 기자들과 통화하며 배경을 설명하는 사이, 홍보실은 그 내용을 언론을 통해 뒤늦게 알게 된다. 법무팀은 “절대 인정하면 안 된다”는데 영업팀장은 고객사에 이미 사과 메일을 보낸 상태다. 재무팀이 보상 규모를 산정하기도 전에 홍보실은 “신속히 보상하겠다”는 보도자료를 배포했다. 이 혼선들이 동시에 터지는 순간 위기는 건잡을 수 없이 복잡해진다. 각자가 자신의 역할을 초과하거나 회피하지 않는 것, 그것이 위기 대응 체계의 기본이다.

일곱째, 명성보다 행동이 먼저다

마르쿠스 아우렐리우스는 좋은 평판을 얻으려 노력하지 말고, 평판을 받을 만한 행동을 하라는 취지로 말했다.

피해자 지원은 아직 검토 중인데 “최선을 다하겠다”는 메시지가 먼저 나오고, 재발방지 시스템은 설계도 안 됐는데 “철저한 대책을 마련하겠다”는 약속이 앞선다. 처음 한두 번은 통할 수 있다. 그러나 말과 행동의 간극이 드

러나는 순간, 신뢰는 위기 이전보다 훨씬 더 깊은 곳으로 추락한다. 실질적인 피해 복구와 진정성 있는 사과, 구체적인 재발방지 조치. 이것이 선행되지 않은 위기 커뮤니케이션은 반드시 역풍을 맞는다.

여덟째, 위기 이후의 개선 없이는 위기관리도 없다

세네카는 매일 조금씩 나아지는 것이 철학의 목적이라는 취지로 말했다.

위기가 수습되면 기업들은 빠르게 일상으로 돌아간다. 대응팀은 해산되고, 모니터링은 종료되고, 임원들의 관심은 다음 분기 실적으로 이동한다. 위기에서 배워야 할 것들은 서랍 속 보고서 안에서 조용히 잠든다. 그렇게 2년, 3년이 지나면 비슷한 위기가 다시 터지고, 또 “설마 이런 일이 생길 줄 몰랐습니다”라는 말이 나온다. 무엇이 취약했는지를 냉정하게 분석하고 시스템과 문화를 실제로 바꾸는 것, 그것이 위기관리의 실질적 완성이다. 세네카라면 이렇게 말했을 것이다. 같은 위기에 두 번 무너지는 기업은, 첫 번째 위기에서 아무것도 배우지 못한 기업이라고.

스토아 철학자들의 이 조언들은 어느 한 시대의 이야기가 아니다. 지난 2000여 년간 동서양의 수많은 리더들이 이들의 사유에서 위기를 버텨낼 힘을 얻었다. 오늘날 글로벌 기업의 CEO들 중에도 마르쿠스 아우렐리우스의 『명상록』을 책상에 두고 읽는 이들이 적지 않다. 그것이 단순한 취향의 문제가 아니라는 것을, 위기관리 현장에서 일한 필자는 잘 알고 있다.

한국의 기업 경영진들도 오늘부터 스토아 철학을 가까이하시기 바란다. 자기 자신의 내면을 단단하게 하는 것에서 시작해, 조직의 위기 대응 역량을 한 차원 높이는 데까지, 스토아 철학은 분명 좋은 교사가 되어줄 것이다. 위기는 반드시 다시 온다. 그때 당신 곁에 에픽테토스와 마르쿠스 아우렐리우스와 세네카가 있다면, 그 위기의 무게가 조금은 달라질 것이다.

014

임원이 위기 앞에서 머뭇거릴 때

위기관리를 최고경영진이 해야 한다는 의미는 경영진이 현장에서 일선을 제치고 위기 대응 활동을 직접 실행하며 다녀야 한다는 의미는 아니다. 당연히 실제 위기 대응 활동은 일선 실무자들이 한다. 경영진이 해야 하는 것은 그 실무자들을 위한 대응 방향 설정, 의사결정, 지원, 통합적 관제 역할이 핵심이다. 각자의 역할이 혼동되어서는 성공적 결과는 기대하기 어렵다.

실제 위기가 발생한 기업에 들어가 내부 이야기를 들어보면, 경영진들은 실무자들이 너무 수동적이고 느리고 답답하다는 불만을 이야기한다. 관심과 역량이 부족하다는 편견을 가지고 ‘그들만’ 교육하고 훈련하려 평소 애쓰기도 한다.

반대로 실무자들은 위기 시 경영진의 우유부단함에 큰 불만을 제기한다. 일부는 임원들이 너무 현실과 동떨어진 대응 지시를 해 골치 아프다 하기도 한다. 경영진이 상황 파악을 제대로 하지 못하고, 의사결정을 주저하고, 지원 대신 일을 더 복잡하게 만든다는 이야기도 나온다.

사실 실무자들은 자신이 현재 무엇을 어떻게 해야 하는지 알고 있는 사람들이다. 그 사람들은 현 상황에서 자신의 역할을 왜 해야 하고, 어떤 방향성을 가지고 해야 하며, 누구를 대상으로 언제까지 해 내야 하는지에 대한 가이드라인이 필요할 뿐이다.

경영진도 마찬가지다. 실무자들이 임원들에게 어떻게 대응해야 하는지 질문해 오면 그에 적절한 결정과 함께 우리가 실무자들을 어떻게 지원해야 할 것인지를 고민하는 게 좋다. 통합적 관제를 해 가면서 안 되는 것을 어떻게든 되게 지원하고, 하게 만들어야 한다는 생각을 하는 것이 좋다.

여기서는 실무자 그룹들이 임원들에게 원하는 위기 시 실천 항목을 크게 일곱 가지로 뽑아 정리해 본다. 실무자들은 위기 시 임원들이 어떻게 해 주었으면 좋겠다고 이야기하고 있을까?

첫째, “제발 빨리 마주 앉아 주세요”

일선에서 팀장에게 문제 발생을 보고한다. 팀장은 사내 메신저로 임원에게 보고한다. 해당 임원은 보고받은 사실을 기반으로 관련 임원들에게 문제 발생 사실을 공유한다. 그중 최고 임원이 사실관계를 좀 더 정리해 부사장에게 보고한다. 부사장도 추가적으로 확인할 내용을 정리해 대표이사에게 보고한다. 대표이사는 좀 더 큰 의사결정을 위해 회장에게 보고한다. 이 프로세스를 한번 상상해 보자. 이 프로세스가 완결되어 다시 최초 실무자에게 대응 지시로 돌아오는 기간까지는 대체 얼마나 소요가 될까?

위기 발생 시 담당 임원과 대표이사 비서와의 대화를 가상해 보자.

“대표님께 보고드릴 게 있습니다. 급하게 대표님을 좀 뵈 수 있을까요.”

“저 상무님 지금 대표님 중요한 회의 중입니다. 조금만 기다려 주세요.”

“이제 대표님 회의가 끝나셨나요?”

“아... 상무님, 지금 대표님 회의는 끝나셨는데, 해외와 콘퍼런스 콜 하고 계세요. 조금만 기다려 주세요.”

“대표님 콘퍼런스 콜이 이제는 끝나셨나요?”

“상무님, 죄송해요. 제가 보고는 드렸는데, 지금 화장실 가셨습니다. 조금만...”

“대표님 돌아오셨나요?”

“상무님... 방금 전 외출하신다고 나가셨습니다. 직접 휴대폰으로 연락해 보시지요.”

이런 식으로 현실에서는 길고 긴 시간이 보고 대기 행위로 소모된다. 이런 비정상적 상황을 정상화하기 위해 위기관리 전문가들은 “일단 위기가 발생하면 최고의사결정자들과 위기관리팀 구성원이 한자리에 신속히 마주 앉으라”는 조언을 한다. 실무진들이 원하는 임원들의 실행 가장 첫 번째도 그것이다.

모두 한꺼번에 한자리에 모여 한 번에 상황을 브리핑하고, 추가 질문과 확인을 진행하며, 신속한 의사결정에 대한 합의를 끝내 달라는 요청이다. 그래야 일선에서도 빨리 대응해서 문제를 관리해 나갈 수 있게 되니 하는 말이다.

둘째, “의사결정 좀 빨리 해 주세요”

실패하는 위기관리에는 항상 반복되는 메시지와 평가가 있다. “처음 겪는 사고라 경황이 없었다.” “늦어진 것에 대해 깊이 사과드린다.” “때늦은 사과” “능장 대응” 이런 것들에 우리는 익숙하다. 가끔 그런 회사 사람들은 “우리도 최대한 빨리 한 건데, 그걸 가지고 능장 대응이라고 하다니 정말 억울하다”며 하소연한다. 빠른 대응과 느린 대응을 나누는 기준은 대체 뭐냐 질문한다.

그에 대한 답은 의외로 간단하다. 주요 이해관계자들이 “빠르게 대응했다”는 평가를 할 수 있는 신속함이 그 기준이다. 우리가 중심이 아니라 주변 핵심 이해관계자들의 시각이 중심이라는 것이다. ‘우리는 우리 나름대로’라는 하소연은 절대 기준이 아니다. 헛갈리지 말자.

의사결정은 그래서 더더욱 빛의 속도로 이루어져야 한다. 의사결정이 빨라 모든 대응 준비를 하고 적절한 때를 기다리는 것은 가장 이상적인 대응 패턴이다. 그러나 대부분은 대응 준비를 해 놓았는데도 어떤 의사결정이 언제 이루어질지 몰라 모든 일선이 괴로운 게 현실이다. 일선에서는 위기관리

가 기다림의 인내에 기반한다며 자조한다. 장시간 대기하며 상부의 의사결정을 하염없이 기다리는 상황을 상상해 보자. 의사결정은 최대한 빨라야 한다.

셋째, “잡기술에 관심 갖지 말아 주세요”

임원들이 위기 시 자꾸 정석 대응보다는 신기한 비밀 기술을 언급하며 일선에게 정상적이지 않은 대응을 주문하는 경우 일선은 크게 힘들어진다. 이런 경우 임원들은 “대응할 아이디어가 없나?” “뭐든 해야 하지 않을까?” “대응할 수 있는 효과적인 방법은 뭘까?” 같은 질문을 많이 한다. 정해진 대응이라는 것은 명확한데, 그것만으로는 부족하다고 느끼는 것 같다.

밀어내기를 할까? 몰타기는 어때? 하드를 OOO를 가지고 다 지워 버리자. 단톡방을 폭파해야 한다. 서류와 자료들을 직원 개인 차량으로 운반해라. 해당 기관에 빨대를 꽂아 놓아라. 엘리베이터를 중지시키고, 관계 기관 사람들의 진입 시도를 최대한 끌며 방어해라. 가능하다면 무력을 사용해도 좋다. 영장을 복사한다고 하면서 시간을 끌어라. 여러 디테일한 기술들을 언급하며 모두가 한마디씩 거드는 경우를 상상해 보자.

결론적으로 이러한 자잘한 기술들은 정해진 정석의 대응을 진행한 후에 고민하거나 이내 생략해도 된다. 위법적 기술은 위기관리가 아니다. 일선에서는 그런 자잘한 기술에 자신의 시간과 정력을 소비하는 것에 대해 자괴감을 느낀다. 그것이 우리가 마땅히 해야 할 일인가? 이 질문이 대응 전반의 결정에 가장 중요한 기준이 되어야 한다.

넷째, “정상적 이해관계자관을 수립해 놓아 주세요”

만약 임원들이 언론을 극히 싫어하거나 규제기관을 적으로 간주한다면 그건 언젠가 문제가 된다. 소비자들을 폄하하거나, 시민단체와 국회를 우습게 안다면 더 큰 문제다. 거래처, 공장 주변 커뮤니티, 직원들과 그 가족들 어느 누구 하나도 정상적 시각을 가지고 바라보지 않으면 안 된다.

평소 임원들이 가지고 있는 이해관계자를 바라보는 시각, 대하는 자세, 관련한 깊은 고민이 정상화되어 있어야 위기 시 제대로 된 대응이 가능해진다. 물론 그와 같은 정상적 이해관계자관은 임원은 물론 일선에도 똑같이 공유되어 있어야 한다. 같은 이해관계자관을 전사 구성원들이 정상적으로 공유하고 있어야 한다는 의미다.

이해관계자들을 존경하지 못한다면, 최소한 존중은 하자. 위기 시 모든 문제를 푸는 가장 훌륭한 열쇠가 이해관계자와의 커뮤니케이션이다. 이해관계자들이 위기를 위기로 부르지 않으면 그것은 더 이상 위기가 아니다. 이해관계자들이 우리 회사의 위기 대응 방식에 공감하고 칭찬한다면 그 위기 관리는 성공한 것이 된다. 나아가서 그 과정에서 얻은 배움이 회사의 자산으로 남는다. 위기 자체가 기회인 것이 아니라, 위기에서 배운 것이 기회가 된다. 그런 이해관계자를 두려워하고 존중하는 임원들이 제대로 된 위기관리를 한다.

다섯째, “코디네이터와 컨트롤타워 역할에 주목해 주세요”

기억해 보자. 국가적 위기가 발생했을 때 모든 언론의 공통된 평가와 주된 지적은 무언가? 바로 “컨트롤타워가 없다”는 비판이다. 기업도 마찬가지다. 일선 실무자들이 궁금해하는 것은 “현재 누가 이 위기관리 전반을 관제하고 있는가?”다. 위기 시 컨트롤타워가 어디에 있고, 누가 컨트롤타워의 핵심인가 하는 것을 일선은 계속 궁금해한다.

컨트롤타워의 역할은 ‘하게 하고, 되게 만드는 것’이다. 일선 대응에 어려움이 있다면 그 어려움을 풀어주는 것이 컨트롤타워의 역할이다. 대응을 주저하는 일선 부서가 있다면 그 부서로 하여금 대응할 수 있게 해 주는 것이 역할이다. ‘안 되면 되게 하라’는 의미는 강제로 그것을 하게 만든다는 것이 아니라, 할 수 있게끔 지원해 주라는 의미가 되어야 한다.

어떤 대응 분야에 혹시 빈틈이 존재하는지를 모니터링해 가며 확인하는 것도 컨트롤타워의 중요한 역할이다. 이미 실행한 대응에 대한 이해관계자의 반응을 센싱하는 것도 컨트롤타워의 임무다. 다음 추가 대응이 필요한 것이 어떤 것인지를 챙기는 것도 중요하다. 컨트롤타워 없는 위기관리는 머리 없이 움직이는 몸과 다를 게 없다. 반대로 정해진 컨트롤타워 없이 임원 개개인이 대응을 지시하는 체계는 마치 머리가 여럿 달린 몸을 떠올리게 한다.

여섯째, “멀리 보며 순리를 따져 주세요”

임원이 일희일비해서는 아무것도 되지 않는다. 조급함을 신속함과 혼동해서도 안 된다. 큰 흐름을 바라볼 수 있어야 한다. 현재 불같이 타오르는 이 상황이 지나면 일주일 후에는 어떤 모습으로 변해 있을까? 한 달 후는? 일 년 후는? 이런 생각과 질문에 집중해 볼 필요가 있다.

이 문제를 풀 수 있는 순리는 과연 어떤 것일까 질문해 보는 것도 매우 중요한 위기관리 기법이다. 만약 제대로 된 순리를 찾게 된다면 의외로 문제는 쉽게 풀릴 수 있다. 그 순리적 대응이 비록 아프고, 입에 쓴 것이라 할지라도 당면 문제를 풀어내는 데에는 그 이상 가는 명약이 없다고 믿어야 한다.

대부분 위기관리 실패에는 그러한 순리를 무시하거나, 역행하려는 시도와 실행들이 존재한다. 심지어 그런 순리에 어긋나는 대응을 참된 위기관리로 착각하는 경우도 있다. 멀리 보면 순리가 보인다. 감정을 스스로 자제하고 합리성과 이성을 확보하는 것은 인간에게 자연스러운 것이 아니라고 한다. 그에 대한 인위적 훈련과 반복적 경험만이 그것을 가능하게 한다고 한다. 임원들에게 아주 필요한 훈련이다.

일곱째, “항상 벤치마크, 벤치마크, 벤치마크해 주세요”

타사 위기 사례들은 아주 소중한 기출문제로서 의미가 크다. 자사의 전례들도 아주 소중한 위기관리 자산이다. 요즘 어떤 위기 발생 트렌드가 존재하는지에 대한 공부야 바로 벤치마크다. 젠더갈등에 대한 관심. 녹화 녹음 캡

쳐 트렌드. 내부고발. 블라인드. 소송. 온라인 갈등. 정치적 갈등. 갑질. 폭력. 미투. 사회적 책임. 투명성. 젊은 세대와의 위기관리 협업. 법의 강화. 다양한 위기관리 주제와 흐름에 익숙해져야 실제 위기를 제대로 관리하게 된다.

나는 위기관리 전문가가 아니라서 잘 모릅니다. 그런 위기가 있었나요? 몰랐네요. 그게 뭐지요? 유행어인가요? 우리 회사는 그 회사와 다릅니다. 그런 민감한 내용을 우리가 어떻게 알겠어요? 전례가 있다고요? 솔직히 관심이 없었습니다. 이런 이야기들이 실제 임원의 입을 통해 나와서는 안 된다. 단순히 관심의 여부라고 하기에는 매우 심각한 결과로 이어지기 때문이다.

이와 같이 일선 실무자들의 일곱 가지 실천 요청을 임원들은 좀 더 귀 기울여 들었으면 한다. 이상과 같은 요청 하나하나를 충실하게 실천해 나가기만 한다면 보다 성공적이고 효율적인 위기관리가 가능하게 될 것이라고 믿어 보자.

위기관리는 최고경영진이 한다는 말의 의미도 다시 한번 새겨 보자.

015

임원이 위기를 실무에 떠넘길 때

“아래로 밀어내버려!” “키워드 중심으로 트윗을 여러 개 날려서 몰타기 합시다!” “직원 개인별로 10개 이상씩 우호적 트윗을 하라고 하세요!” “로봇들도 좀 동원하라우!” “달걀계정 티가 나면 안 돼! 조심들 해!”

기업 소셜미디어라는 게 또 그렇게 되었다. 이미 포털을 그렇게 만들더니 소셜미디어 영역도 그렇게 만들어 버리고 있다. 더 이전에는 TV를 그리고 신문을 그렇게 만들더니 기업 위기관리라는 이름을 걸고 일부 기업들은 여러 매체들을 그렇게 만들어 왔다.

그렇게 만들지 못하면 기업 위기관리에 실패한 기업이라는 소리를 공공연히 하게 되었다. 선배들이 광화문 신문사 앞에서 하던 일을 후배들은 사무실 데스크 PC 앞에서 하게 된 것만 달라졌다. 손에 잉크를 묻히며 신문 페이지 하나하나를 넘기던 모니터링 방식이 소프트웨어를 통해 키워드를 대량으로 가져오는 방식으로 바뀐 것뿐이다. 그 외 기업 위기관리에 있어 활동 방식들은 별로 바뀐 게 없다.

우리 회사에 관한 부정적 기사를 빼라는 임원들의 명령은 기업 소셜미디어 시대에 아직도 살아 있어 보인다. 포털 시대에 기사 밀어내기를 하던 관행들이 소셜미디어 환경에서도 물타기와 밀어내기로 불리며 살아 있다. 살아 있지도 실체도 없는 노이즈들을 기업들이 극대화하면서 그 프로세스를 위기관리로 부르기 시작했다.

최초 소셜미디어를 이야기하면서 진정성을 이야기했었던 일부 전문가들이 무색할 정도로 소셜미디어 공간에 기업의 인간화는 이미 포기된 지 오래인 것처럼 보인다. 여러 대선 국면에서도 목격했었던 것과 같이 인간이 사라져 버린 소셜미디어 환경. 제대로 성장해 보지도 못하고 건강하게 자라지 못한 채 시들어 가는 형상이라 보기가 안타깝다.

기업 위기관리에 있어 경영진들과 임원들의 역할이 잘 보이지 않는다. 기업의 위기관리를 실무진들에게만 맡겨 놓으면 항상 동일한 유형의 사후 대응만 가능하다는 것을 알면서 외면하는 이유가 무엇인지 궁금하다. 위기를 관리한다며 험한 일을 하는 실무진들은 이렇게 이야기한다. “항상 일이 터지고 나서 우리가 알게 되니까, 임원분들 눈치 보면서 우리가 실무자로서 할 수 있는 일만 할 수밖에 더 있겠습니까? 우리가 어떻게 해서든 밀어내고, 물을 타고, 소셜미디어상에서 여론의 관심을 좀 다른 데로 옮겨 놓아야지 윗분들이 위기관리했다 하시니 저희도 어쩔 수 없습니다.”

사실 실무자들은 문제가 없다. 실무자들에게서 기업의 경영 철학이 최초 받아들인다고 생각하는 임원들은 없을 것이다. 오히려 일선에서만 잘 밀어내고 물을 타고 여론을 환기시키면 우리 기업에게는 아무 문제가 없는 것이라 안주하는 임원들이 있다면, 그 임원의 경영 철학을 다시 점검해 볼 필요가 있다.

왜 위기를 관리하는 실무진들에게는 매번 위기가 새롭고 갑작스러울 수밖에 없는지 경영진들과 임원들은 곰곰이 생각해 볼 필요가 있다. 왜 사전에 감지와 공유가 되지 못하는지를 한번 들여다보자. 왜 시간을 두고 또는 그 직전이라도 대비하지 못할 수밖에 없는지 개선책을 한번 마련해 보자는 것이다.

다음번에도 이러한 유사한 상황이 발생하면 실무진들이 무엇을 어떻게 해야 하는지에 대한 정확한 가이드라인을 임원들이 주어야 맞다. 무조건 지 난번대로 밀어내고, 물을 타고, 여론을 환기시키는 데 총력을 기해라 하는 명령이라도 좋다. 단, 이 명령 하나만으로 계속되는 소셜미디어상의 여론 위기를 견뎌내려는 욕심은 버리는 것이 좋다.

일부 홍보임원들은 기억할 것이다. 홍보 초년병 시절 회사에 미리 어떤 일이 발생할지에 대한 정보도 없이 선배들이 지시하는 대로 나가 가판을 보고, 선배들을 따라 기자들을 쫓아다녔었다. 어렵게 기사의 제목을 바꾸고, 회사명을 이니셜로 대치하고, 어쩔 때는 운 좋게 기사를 빼면 스스로 모여 그래도 이번 위기를 잘 관리했다 자평했던 시절을 기억할 것이다. 하지만, 그 이후에도 위기관리 관점에서 기업 위기관리 체계나 철학은 별반 나아지지 않았다.

미리 감지하고 개선해 위기로 받아하지 않게 하는 체계는 아직도 요원하다. 위기를 관리한다는 일선의 실무자들이 정보나 감지체계에서 벗어나 있는 상황도 여전히 남아 있다. 누적된 문제가 드러난 위기가 발생한 직후부터 시작되는 갑작스러운 증상 치료나 통증완화 활동만이 아직도 홀로 살아 움직인다. 그렇다면 진정 달라진 것이 무엇인가?

위기관리 관점에서 실로 두려운 것은, 소셜미디어로 위기를 관리했다고 자평하는 사람들의 출현이다. 신문사나 방송사들을 연일 돌아다니며, 위기관리를 했었던 지금의 시니어들처럼, 지금과 같이 소셜미디어를 통해 위기를 관리해 보았다는 실무자들이 시니어가 되어 그 방식의 위기관리가 곧 진정한 의미의 소셜미디어 시대 위기관리인 것처럼 자부심을 가질까 매우 두렵다.

홍보담당자들과 위기관리 담당자들에게 가장 위험한 생각이 ‘우리가 여론을 조종할 수 있다’는 생각이다. 현재와 같은 소셜미디어를 통한 위기관리 방식은 이런 잘못된 생각을 고정화할 수 있어 더욱 위험하다. 여기에 여론 공학에 접목했다는 IT 기술적 자신감이 가미되면 되돌리기 어려운 기업 소셜미디어 커뮤니케이션 환경이 돼 버릴 것이다. 이런 환경에서는 기업이 발전하기 어려운 것이 당연하다.

현재 기업 경영진들과 임원들이 그들에게 정확하고 전략적인 가이드라인을 주어야 기업이 발전할 수 있다. 일부 경영진이나 임원들은 ‘솔직히 우리에게는 소셜미디어에 대한 이해가 부족하고, 다시 이 부분을 공부해서 기존 업무에 접목시킬 자신도 없는 게 사실이다’고 말한다. 모두 이해한다. 하지만, 중요한 것은 깊은 관심과 철학에 대한 반복적 강조다.

경영진과 임원들 자신이 이전에 해 왔던 단순한 대중적 대응 방식에서 이제 무언가는 좀 더 나아져야 한다는 확신이 먼저 있어야 한다. 실무진들에게 위기관리를 맡겨 놓으면 현재와 같이 이렇게 될 수밖에 없으니, 조직적으로 어떻게 더 나은 감지와 대비 대응 체계를 만들어 나갈 수 있을지를 함께 고민해 보아야 한다.

항상 이야기하지만 소셜미디어는 IT(정보 기술)의 분야가 아니다. 소셜미디어가 일부 전문가들의 정보 기술 분야였다면 지금과 같은 폭넓은 여론의 장은 될 수 없었다. 소셜미디어 속에 사람이 있으니 기업은 그 사람들과 대화하는 것뿐이다. 기업 경영진들과 임원들은 그 속에서 사람을 두려워하

기 전에 대화를 먼저 두려워할 줄 알아야 한다. 대화를 더 중요하게 생각해야 한다. 그 대화 속에 우리 기업의 어떤 메시지와 철학을 담아야 하는지에 대해 원칙을 세워야 한다.

사람을 두려워하다 보니 그 익명의 사람들을 어떻게 해서든 관리해 보려 하다 문제가 생긴다. 그들이 쏟아내는 부정적 여론을 두려워하다 보니 어떻게 해서든 이를 환기시켜 무균질 환경으로 만들어 보는 게 어떨까 고민하게 된다. ‘어떻게 해서든’이 항상 문제다. 무엇을 해야 한다는 정확한 원칙과 개념이 없는 기업들이 위기 시 ‘어떻게 해서든’이라는 생각을 하게 된다.

기업 위기관리. 절대 실무자들에게만 맡겨 놓아서는 안 된다. 기업 경영진들과 임원들이 철학과 원칙을 가지고 관심을 투여해야 한다. 이전의 기업 위기관리 방식을 현재 돌아보고 정말 어쩔 수 없는 실무진들의 노력이었다 기억한다면, 앞으로는 전사적인 ‘무엇’을 만들어 나가야 한다. 무엇을 해야 하는지 다 함께 알고 그대로 실천해야 맞다. 발전하는 기업이라면 그렇게 하는 것이 당연하다. 경영진과 임원이 먼저 노력해야 한다.

016

차세대 경영자가 경영을 물려받을 때

국내 대형 그룹사들 내부에서는 각자 진행 수준의 차이가 있을 뿐 차세대 경영자에 대한 경영승계 준비와 실행 작업들이 꾸준히 이루어지고 있다. 오랜 기간 경영해 온 세대에서 차세대로 경영 승계가 진행되면서 차세대 경영자들이 점차 수면 위로 부상하고 있는 것도 그러한 준비와 실행들을 기반으로 하는 것이라 주목된다.

대형 로펌은 ‘경영승계팀’이라는 내부 조직까지 만들어 대기업 내 경영승계 과정을 문제없이 핸들링하기 위한 서비스를 제공한다. 이와 같이 우리 홍보 분야에서도 경영승계를 둘러싼 이슈관리 관점에서 차세대 경영자들을 위한 중장기 가이드라인이 있었으면 한다는 취지에서 몇 가지 핵심 포인트들을 정리해 본다.

첫째, 현장에 집착하라

필자가 접해 본 대기업 차세대 예비 경영자들의 공통적 특징은 성장 과정에서 일반적인 성장 환경과는 상당히 다른 환경을 접해 왔고, 그것에 주로 익숙해 있다는 점이다. 그러나 막상 기업을 경영하게 되면 이런 특수한 환경에 익숙해 있는 경영자는 일반 환경에서 자라난 경영자보다 상대적으로 스트레스를 많이 받을 수밖에 없는 상황들이 대두된다.

경영 상황이나 사회 현상을 바라보는 시각이 경영 대상인 일반인들과 많은 차이가 있기 때문에 의사결정에 있어도 차이가 있을 수밖에 없게 된다. 그 ‘다름’이란 임직원들을 비롯한 내외부 이해관계자들에게 ‘예측 불가능’이라는 관점에서 해석된다. 이런 현상을 최대한 극복하기 위해 차세대 경영자들은 좀 더 일반적 환경들에 대한 이해를 넓혀 나갈 필요가 있다.

일반적 환경들에 대한 이해는 ‘현장에 대한 집착’이 있으면 상당 부분 해결될 수 있다. 많은 대기업 차세대 경영자들이 회장의 뜻에 따라 현장 부서에서 일정 기간 업무를 배우고 익히는 기간을 가지는 것도 이 때문이다. 이슈관리 관점에서도 차세대 젊은 경영자가 ‘현장’에서 실제로 회사 일을 도맡아 익히고 있다는 기록과 평판은 이후 자신에게 큰 자산이 된다. “해 봤습니까? 난 해 봤습니다.”처럼 차세대 경영자들에게 필요한 자신감은 없을 것이다. 물론 ‘해 보기’만 한 것을 넘어 ‘잘했었다’는 말을 할 수 있어야겠다. 이를 기반으로 경영 일선에 임해 정기적으로 현장을 찾고, 현장에서 언론을 비롯한 이해관계자들을 만나고 커뮤니케이션하는 습관을 들이는 것이 중장기적인 이슈관리에 도움이 된다.

둘째, 정무감각을 키워라

여론을 읽는 감각을 키워야 한다. 대부분의 대기업 차세대 경영자들은 일 정 나이가 되면서부터 사회 각계각층의 주요 인사들과 개인적 친분을 쌓고 교류한다. 그 대상들은 업계, 학계, 예술계, 정치계, 종교계 등에 걸쳐서 국내외로 다양하고 활발하다. 이들에게서 받는 상호 간 인사이트와 코칭은 당연히 차세대 경영자들에게는 피가 되고 살이 되는 귀한 가치를 지닌다. 하지만, 여기에서 한 발자국 더 나아가서 ‘직접’ 여론을 읽는 연습과 경험에 집착해 보기를 권한다.

젊은 예비 경영자들은 자신의 소셜미디어를 통해 주변인들과 커뮤니케이션하고, 그 환경 속에서 여러 일반인들의 (제한된) 여론들을 접하는 데 익숙해 있다. 그 이전 세대보다 훨씬 열려 있는 커뮤니케이션 환경에 처해 있어 유리한 환경에 있는 세대라고도 볼 수 있다. 이런 자신의 경험을 기반으로 좀 더 넓은 의미와 다양한 대상들을 통한 현실적 ‘여론 감각’을 키우는 노력을 해 볼 필요가 있다. 이를 통해 ‘자신의 객관화’라는 수준 높은 경영 철학 경지에 오를 수 있음을 기억하자.

자사에게 부정적 이슈가 발생했을 때 최고경영자의 뛰어난 정무감각처럼 성공을 보장하는 자산이 없다. 최고경영자 스스로 여론을 잘 읽고 그에 기반한 기업의 사회적 책임이라는 가치 판단을 잘할 수 있다면 그 기업은 이 사회 속에서 가치를 발할 수밖에 없다. 곧 존경받는 경영자가 되는 방법이다.

셋째, 직접 커뮤니케이션하라

경영 일선에 나선 차세대 경영자들 주변에는 당연히 여러 필터들과 중개자들이 존재한다. 언론의 인터뷰를 걸러내거나 차단하는 홍보실이 존재한다. 규제기관이나 여러 협회의 요구를 걸러내고 차단하는 대관 부서가 존재한다. 직원들과 노조 관계의 가운데에는 인사와 노무 부서들이 존재한다. 경영자가 되면 내외부 어느 이해관계자라도 직접 경영자에게 접근하거나 소통하기 어려운 환경에 처하게 된다.

이런 환경이 나쁘다거나 개선되어야 한다는 것은 아니다. 모든 기업에게는 당연한 체계다. 단, 차세대 경영자들의 경우에는 핵심 이해관계자와의 직접 커뮤니케이션을 굳이 피하지만은 말았으면 한다. 예전에는 경영자들의 신비로움이 경영에 오히려 득이 되고 신화(myth)의 주제가 되는 시대였다. 사회, 문화, 미디어 환경이 그걸 원했을 수도 있었다. 하지만, 현재는 다르다. 능력 있는 경영자는 앞으로 나와 직접 커뮤니케이션한다. (흥미로운 것은 현재 대형 그룹 회장 중에도 젊은 시절 기자들과의 스킨십을 즐긴 이들이 많았다는 점이다.)

이슈관리 관점에서도 최고경영자가 전략을 기반으로 핵심 이해관계자와 직접 커뮤니케이션하는 것은 생각보다 문제를 쉽게 푸는 단초가 된다. 회사와 관련한 사고 현장에 직접 나타나 고개 숙여 사과하고, 피해자들의 빈소를 찾는 경영자가 있다. 기자회견을 열어 고개를 숙이고 개선과 재발방지에 대한 강력한 의지를 전 국민들에게 피력하는 리더십도 눈에 띈다. 좋은 일이 있을 때는 직접 커뮤니케이션하고, 나쁜 일이 있을 때는 커뮤니케이션을 차단하는 포지션은 절대 피해야 한다. 일관성을 가지고 맑은 날이나 굵은 날이나 꾸준히 실천하다 보면 그 모든 것이 경영자 자신의 브랜드가 된다.

넷째, 주변 직원들의 조언을 믿고 들어라

‘직접 커뮤니케이션하라’는 가이드가 일부 경영자들에게는 ‘(매번) 직접 나가 커뮤니케이션하라’라든가 또는 ‘그 통로를 담당하는 부서를 배제하라’는 것처럼 해석될 여지가 있지만 절대 아니다. 그렇지 않다. 인간 개인의 커뮤니케이션은 자발적 의지로 홀로 결정하여 진행하는 것이 될 수 있지만, 경영자의 커뮤니케이션은 집단의 의지로 여러 전문가가 함께 전략을 만들어 (물론 리더의 의지가 많이 반영되지만) 진행되어야 옳다. 여기에서 커뮤니케이션 경영(communication management)이라는 의미가 나오게 된다.

‘최고경영자가 하는 모든 커뮤니케이션은 관리(management)되어야 한다’는 원칙을 항상 기억하자. 이를 위해 주변에서 오랜 기간 잔뼈가 굵은 전문 부서들의 조언에 귀를 기울이고, 그들에게 전략이 무엇이어야 하는지 조언을 구해 보자. 일부 대기업에서는 경영자가 외부 전문가에 대해서는 과대평가(overestimation)하는 반면, 내부 전문 부서들에 대해서는 과소평가(underestimation)하는 현상들이 존재한다.

차세대 경영자들은 최소한 이런 습관들에서는 좀 더 자유로워졌으면 한다. 일단 주변에 사람을 놓았으면 믿자. 처음부터 전문성을 믿을 수 있는 사람을 신중히 고르자. 세상에서 우리 회사에 대해 가장 많이 아는 사람들은 내 주변에 있는 이 사람들이라는 확신을 가져 보자. 만약 외부 전문가의 조언이 추가적으로 필요하다면, 회사 내 전문 부서에게 전문적 추천을 받아 함께하게 하자. 최고경영자 주변 팀은 항상 베스트여야 한다는 것에는 모두가 동의한다. 하지만, 일부 최고경영자들은 외부로 “우리 팀은 정말 형편없어”라고 이야기한다. 이러면 문제라는 이야기다.

젊고 열정적이면서 전략적이기까지 한 경영자보다 멋진 캐릭터가 없다. 그런 멋진 경영자들이 이끄는 한국의 기업들이 더욱더 멋지고 세련되어지기 바라는 국민들이 많다. 이전 우리 기업과 경영자들이 ‘성공’을 화두로 자신의 정체성을 커뮤니케이션해 왔다면, 차세대 경영자들은 ‘멋진 성공’을 화두로 정체성을 가다듬어 나갔으면 한다.

현장에서 직접 문제를 해결해 주는 해결사의 ‘멋’, 여론을 읽고 정무적 판단하에 세련되게 발휘되는 리더십의 ‘멋’, 직접 나서 커뮤니케이션하고 공감하는 새로운 스킨십의 ‘멋’ 그리고 주변 직원들을 신뢰하고 그들의 전문성을 강조하는 역팔로워십의 ‘멋’. 이런 새로운 ‘멋’들이 쌓이게 되면 차세대 경영자들은 이내 사회에서 새롭게 존경받으며 ‘멋지게 성공’할 수 있을 것이라고 생각한다.

CHAPTER 4

형해화 形骸化

체계가 서류로만 남을 때

017 ~ 029

매뉴얼뿐인 시스템

위기관리 시스템을 구축해야 하겠다는 생각을 하지 않거나 한 번도 해 보지 않은 기업은 없을 것이다. 어쩌다 사회적으로 대형 위기라도 발생하면 회사 대표께서는 “우리도 위기관리 시스템을 구축해 보자”는 주문을 하신다. 어떤 대표께서는 “우리 회사에는 위기관리 매뉴얼이 있는가?”라는 질문을 하신다. 어떤 회사에서는 전체적으로 “우리는 위기에 대한 의식이 적고, 실제 위기관리를 해 본 경험이 없으니 위기관리 시스템을 구축해 보아야 하겠다”는 공감대가 생겨 시스템 구축을 추진해 보기도 한다.

대표께서 주문이나 질문을 하셔서 시작된 경우나, 내부적으로 공감대가 있어 위기관리 시스템 구축을 시작한 경우나, 그 첫 시작 직후 큰 고민이 시작되는 것은 비슷해 보인다. “자 이제부터 무엇을 해야 하지?” 하는 거대한 질문이 떠오르기 때문이다. 사내 어떤 사람은 위기관리 시스템은 곧 매뉴얼이라 이야기한다. 또 누구는 위기관리 매뉴얼은 예전에 만들어 보니 아무 소용이 없었다고 반박한다. 위기관리 시스템보다는 직원이나 경영진이 위기관리 의식을 먼저 고양해야 한다는 의견도 나온다. 그것도 중요하지만 훈련을 통해 경험을 쌓는 것이 훨씬 더 실전적으로 도움이 될 것이라는 조언을 하기도 한다.

위의 생각과 의견 그리고 조언들은 대부분 맞다. 그러나 그 하나로 충분한 정답이 되지는 않는다. 우선 자기 회사가 정확하게 원하는 위기관리가 무엇인지를 먼저 정의하는 것이 첫걸음이다. 그 정의를 기반으로 어떤 형태의 위기관리 시스템을 구축하고 싶은지를 결정해야 하기 때문이다. 그 모습을 가능한 구체적으로 그리고 있어야 사후에 시스템을 구축하고 나서 실망하거나 놀라지 않게 된다.

이런 프로세스를 바탕으로 기업들이 위기관리 시스템을 구축하는 과정에서 혼동하지 않아야 하는 것들과 핵심적 강조 포인트들을 정리해 본다.

첫째, 위기관리 시스템과 위기관리 매뉴얼을 동일시하지 마라

위기관리 매뉴얼을 보유하고 있는 것과 위기관리 시스템을 보유하고 있다는 것은 다른 의미다. 위기관리 매뉴얼 없는 위기관리 시스템은 없다. 그러나 반대로 위기관리 시스템이 없는 위기관리 매뉴얼은 존재 가능하다.

위기관리 매뉴얼은 자사 위기관리 시스템을 그대로 기록해 놓은 것일 뿐, 그 이상도 이하도 아니다. 따라서 위기관리 매뉴얼에 대한 고민을 하기 전에 위기관리 시스템을 어떤 형태로 구축할 것인지를 먼저 고민하고, 완성된 그 시스템을 매뉴얼화하는 것이 보다 효과적인 프로세스라고 할 수 있다. 그러나 현장에서 보면 이 프로세스를 반대로 밟아 나가는 기업들이 상당히 많다.

둘째, 위기관리 매뉴얼과 위기관리 커뮤니케이션 매뉴얼을 혼동하지 마라

회사에 “위기관리 매뉴얼이 있습니까?”라는 질문에 가장 먼저 답을 하는 부서는 홍보실이다. 나름대로 수십에서 수백 페이지짜리 매뉴얼을 인쇄 상태로 철까지 해서 가지고 있는 부서다. 그러나 그 매뉴얼을 제공받아 펼쳐 보면 열에 아홉은 위기관리 매뉴얼이 아닌, 위기관리 커뮤니케이션 매뉴얼이라는 사실에 놀라게 된다. 심지어 어떤 기업에서는 홍보실무 매뉴얼을 위기관리 매뉴얼이라 부르는 경우도 있을 정도다.

정확히 분류하자면 위기관리 매뉴얼은 전사 조직이 포함된 매뉴얼을 의미한다. 대표이사를 포함 전체 임원과 부서의 위기 시 역할과 책임이 수록된다. 위기관리 조직의 규모에 있어서도 전사 핵심 임원들이 모두 포함될 뿐 아니라, 위기 유형에 있어서도 법무, 재무, 안전, 환경, 홍보, 영업, 마케팅, 정보보안, 기술 등 여러 분야가 모두 커버된다. 한편 위기관리 커뮤니케이션 매뉴얼은 주로 커뮤니케이션 부문에서 개발해 핵심 임원들까지 공유되는 ‘위기 시 커뮤니케이션해야 하는 임직원을 위한 커뮤니케이션 매뉴얼’이다. 위기관리를 상황관리와 커뮤니케이션 관리의 두 축으로 나눌 때, 뒷부

분의 커뮤니케이션 관리 내용을 주로 담는다. 언론 대응 매뉴얼을 그렇게 부르기도 하지만, 이제는 언론을 넘어 온라인과 여러 이해관계자들까지 대상으로 삼는다.

위기관리 매뉴얼이 없는 위기관리 커뮤니케이션 매뉴얼은 의미가 없다. 무엇을 어떻게 커뮤니케이션해야 하는지가 생략되어 있는 일반론이기 때문이다. 반대로 위기관리 커뮤니케이션 매뉴얼이 생략된 위기관리 매뉴얼은 관리 효과를 기대하기 어려운 한계를 지닌다. 커뮤니케이션하지 않는 위기관리는 말하지 못하는 성악가의 모습과 같다.

셋째, 매뉴얼 자체에 큰 기대는 하지 마라

위기관리 매뉴얼과 위기관리 커뮤니케이션 매뉴얼을 아주 멋지게 만들어 보유하고 있다고 해서 위기관리의 성공 가능성이 높아지는 것은 아니다. 오히려 두꺼운 매뉴얼은 실제 현장에서의 대응을 어렵게 만드는 주원인 중 하나가 되기도 한다. 위기 발생 시 위기관리위원회 구성원들이 자사 위기관리 매뉴얼을 펼쳐 페이지를 넘기며 자신의 역할을 찾고 있다면 그 위기관리는 성공하기 어렵다고 볼 수 있다.

그렇게 세세한 매뉴얼이 위기관리에 도움을 줄 수 있다면 모르겠지만, 오히려 위기관리에 걸림돌이 된다면 그것은 다시 생각해 볼 문제다. 위기관리 매뉴얼은 스스로 당면한 문제를 해결해 주지도 못한다. 매뉴얼은 그 자체로는 종이 위에 쓰인 활자의 집합일 뿐이다. 실제 위기를 관리하는 주체, 즉 사람들이 누구인지 그리고 그들이 무엇을 어떻게 해야 하는지가 핵심이다. 매뉴얼보다 사람이 중요하다는 의미다. 매뉴얼의 가치는 문서 자체가 아니라, 사람들이 그것을 함께 만들고 훈련하는 과정에서 생긴다.

넷째, 위기관리 시스템은 사람이 핵심이라는 것을 기억하라

어떤 시스템도 그 속 안의 핵심은 사람이다. 사람이 빠진 시스템은 실체가 없는 겹칠일 뿐이다. 위기를 발생시키는 것도 사람이다. 그 위기에 영향을 받고 여론을 형성하는 것도 사람이다. 또한 그 위기를 관리하기 위해 노력하는 것도 사람이다. 사람이 없으면 위기도 없다. 그 속에 사람이 있기 때문에 위기라는 것이 생겨난다.

위기관리에 있어서도 사람이 위기를 관리하는 주체라는 생각을 잊으면 안 된다. 따라서 모든 시스템이나 매뉴얼 또는 프로세스에는 사람에 대한 생각이 중심이 되어야 한다. 매뉴얼이 두껍기만 해서도 안 되는 이유가 바로 사람들이 그 매뉴얼을 제대로 소화하지 못하기 때문이다. 시스템이 매뉴얼로 대변되지 않아야 하는 것도 사람들이 매뉴얼 없이도 위기관리를 제대로 해낼 수 있어야 하기 때문이다.

위기를 관리하는 사람들 즉, 위기관리위원회 또는 위기관리팀 구성원들이 위기관리를 제대로 할 수 있어야 한다. 그래서 많은 기업이 그들을 평시에도 훈련하고, 시뮬레이션을 통해 경험을 주려 하는 것이다. 계속해서 새로운 위기나 이슈 요소들을 찾아내 케이스 분석을 하고, 그 경험을 한 타사들의 위기관리 방식을 벤치마킹한다. 이런 노력을 통해 자사의 사람들을 시스템화하기 위함이다. 제대로 위기를 관리할 수 있는 경험과 역량이 있는 사람들이 모여 있는 위기관리위원회가 어찌 보면 제대로 된 위기관리 시스템이라고 하겠다.

다섯째, 위기관리 시스템의 수명을 6개월~1년으로 보고 대비하라

매뉴얼에 기록되어 있는 위기관리위원회 리스트를 한번 찾아보자. 아마 1년 전에 만들어진 매뉴얼 해당 페이지를 들춰 보면 낯설거나 오래된 사람들의 이름이 몇몇 나올 것이다. 인사이동이 있었거나, 퇴사나 입사로 변동이 있는 사람들이 있기 때문에 매뉴얼상 위기관리 조직은 수명이 6개월~1년을 넘기 어렵다.

당시에는 상당히 집중적인 매뉴얼 학습과 그에 기반한 트레이닝 및 시뮬레이션을 경험해 위기관리에 감을 잡고 있던 경영진이 존재했을 것이다. 그러나 그들 중 일부가 회사를 떠나고 새로운 인력들이 새롭게 위기관리위원회를 구성하게 되면 그 이전의 팀워크와 역할과 책임 개념은 새롭게 시작되어야 하는 숙제가 된다.

위기관리위원회 구성원의 4분의 1만 바뀌게 되면 일단 그 위기관리위원회는 이전과 같은 퍼포먼스를 내기 어려워진다. 특히나 홍보, 법무, 대관, 영업, 마케팅, 인사 등의 위기관리 핵심 부서 인력들이 대거 새롭게 바뀌면 위기관리 시스템 구축 작업은 다시 새롭게 시작되어야 한다.

그에 더해 최고의사결정자가 바뀌어 버린 기업인 경우에는 기존 위기관리 시스템을 전부 새롭게 바꾸거나, 다시 시작하는 수준의 개정이 필요하게 된다. 물론 훈련이나 시뮬레이션 또한 처음부터 다시 시작돼야만 하는 상황이 되어 버린다. 정기적인 개정과 반복이 어쩔 수 없이 필요한 이유다.

여섯째, 위기관리 시스템을 갖추면 위기가 없을 것이라 믿지 마라

제대로 갖춰진 위기관리 시스템은 크게 두 가지 효과를 만들어 낸다. 평소 기준으로서는 위기의 발생 빈도를 줄여 준다. 지속해 주목하고 감시와 모니터링을 병행해 예상되는 위기의 발생을 현저하게 억제 방지할 수 있기 때문이다. 위기가 발생했을 때를 기준으로 보면 위기관리 시스템은 해당 기업이 보다 신속하고 정확하게 위기 대응을 할 수 있게 해 주는 의미가 있다. 준비된 조직이기 때문에 그렇지 못한 기업보다는 빠르고 정확해진다.

그렇다 해도 위기관리 시스템을 갖춘 기업에게는 위기가 발생하지 않을 것이라 보기는 어렵다. 평소 주목과 방지 노력을 했음에도 불구하고 발생하는 것이 위기의 특성이다. 미리 준비하며 대비하여 신속 정확한 대응을 했음에도 불구하고 상황이 점점 예상치 않게 돌아가는 것도 위기다.

강한 군사력을 가진 국가에게 전쟁 억제력이 있다는 것은 당연한 상식이다. 기업에서도 마찬가지다. 강력한 위기관리 시스템을 가지고 있으면 위기 발생 가능성은 현저하게 낮아질 수 있다. 강한 군사력을 가진 국가가 실제 전쟁 발발 시 보다 유리한 전쟁 수행을 할 가능성도 높다. 기업도 그렇다. 시스템을 갖추고 있는 기업은 그런 것을 갖추지 못하고 있던 기업보다는 유리하다. 훨씬 나은 결과를 얻을 수 있다. 그뿐이다.

일곱째, 최고의사결정그룹이 참여하지 않는 위기관리 시스템은 신기루로 여겨라

위기관리는 기업이나 조직 내 상위 1%의 경쟁력이 성패를 좌우하는 게임이다. 그들의 상황 판단과 의사결정이 위기관리의 큰 맥을 결정하기 때문이다. 그들의 경험과 역량은 해당 기업이나 조직의 경험과 역량으로 바로 연결된다. 위기관리에 성공하는 기업에서는 최고의사결정자가 보이지만, 실패하는 기업에서는 최고의사결정자가 좀처럼 보이지 않는다.

최고의사결정자가 이해하지 못하는 위기관리 매뉴얼은 큰 의미가 없다. 최고의사결정자가 참여해 경험을 쌓지 않은 위기관리위원회도 별 의미가 없다. 최고의사결정자가 훈련받지 않고, 시스템 속에서 움직이지 않고, 의사결정을 제대로 해 주지 않는다면 위기관리에 성공하기 어렵다.

그렇기 때문에 ‘위기관리 시스템은 곧 최고의사결정자’라는 말을 하기까지 한다. 문제는 기업들이 위기관리 시스템 속에서 최고의사결정자를 현실적으로 배제하거나, 상징적 역할로 편제하고, 실제 시스템을 운용해 보는 많은 훈련과 시뮬레이션에서 열외시키는 의전을 하는 경우 발생한다.

위기관리 매뉴얼에도 최고의사결정자는 정확하게 명기되어 있어야 하며, 그의 역할과 책임 또한 최대한 구체적으로 서술되어 있어야 한다. 이를 지원하기 위한 그룹의 역할과 책임을 모아 놓은 것이 매뉴얼이라 할 정도로 최고의사결정자의 가치는 중요한 것이다. 위기관리 시스템 그 자체다.

이상과 같이 기업의 위기관리 시스템 핵심 주제들을 정리해 봤다. 대부분 이해는 쉬우나 실행이나 구현이 어렵다고 할 것이다. 하지만 최소한 위기관리 매뉴얼을 두꺼운 종이책으로 가지고 있기보다는 실제 위기관리를 수행할 사람들을 학습 훈련하고 시뮬레이션을 통해 경험을 반복 제공하는 노력에 좀 더 주목해 보자.

그런 반복이 쌓이고 쌓이면 그것이 위기관리위원회 사람들에게 문화가 된다. 새롭게 조인한 구성원들도 오래된 문화에 빨리 물들게 된다. 그런 문화를 그대로 기록해 업데이트하면 그 자체가 매뉴얼이 된다. 어떤 것이 더 중요하고 덜 중요한가의 문제라기보다는 순서를 어떻게 시작해 반복하는가에 대한 이야기다. 여기에서도 핵심은 ‘반복’이다. 위기관리 명언 ‘예방하지 못하면 준비하라(Prevent or Prepare)’에서도 ‘반복’이 빠지면 별 의미가 없다. 반복처럼 중요한 게 없다.

 018

한 부서뿐인 시스템

기업 위기관리 시스템 구축에 있어 흔히들 오해하는 부분이 있다. 대부분 시스템 구축과 관련된 관점의 차이에 기반하는 오해다. 위기관리의 주체가 누구인가 하는 문제인데, 일반적으로 위기관리 ‘주체’를 CEO 또는 위기관리 매니저라 막연히 간주하는 것 때문에 현실과 다름이 생긴다. 문제는 이러한 관점의 차이가 실제 위기관리에 있어서도 하나의 습관으로 굳어져 위기관리의 실패 가능성을 높인다는 데 있다. 어떤 관점의 차이들이 있을까?

위기관리 시스템은 구축하는 것이다?

아니다. 구축되는 것이다. 위기관리 시스템의 핵심은 사람이다. 기업을 구성하고 있는 CEO로부터 임원 그리고 실무자 그룹, 심지어 협력업체에까지 이르는 전체 구성원들에 의해 구축되는 체계가 위기관리 시스템이다. 즉, 전체 구성원들이 주체다. 일개 또는 일부 부서가 리드해 시스템을 짚어 내거나 만들어 선물할 수 있는 것이 아니다. 위기관리 시스템 구축 과정에 있어서는 모든 핵심 인사들이 ‘참여’해야 가능한 것이고, 그들로 하여금 스스로 시스템을 추구할 수 있도록 지원하는 것이 위기관리 매니저의 역할이다.

“우리 회사에도 위기관리 매뉴얼이라는 게 있어? 그게 언제 누가 만든 건데?” “우리 회사에서 위기 발생 시 부서별 역할에 대해 자세하게 알고 있는 직원이 있나? 없을걸?” “예전에 홍보실에서 만든 위기관리 관련 시스템 자료를 본 적은 있어요. 그런데 그때는 그냥 자료만 공유해 달라고 했지, 시간 들여서 들여다본 적은 사실 없어요” 이와 같은 이야기를 하는 직원들이 있는 기업은 이상과는 다른 개념을 가지고 위기관리 시스템을 추구한 것이다. 위기관리 시스템은 직원들에 의해 구축되어야 맞다.

위기관리 시스템은 운용하는 것이다?

일방적 운용은 불가능하다. 위기관리 시스템은 기본적으로 운전자의 말을 잘 듣는 전투기나 자동차가 아니다. 위기관리 시스템은 CEO를 비롯한 전체 임직원들에 의해 운용되는 것이다. 함께 운전을 해 나가기 위해 운전대가 수백에서 수천 개 달린 버스라고 보면 된다. 종종 정확하게 차선을 유지하지 못하거나, 정차와 출발이 일사불란하게 이루어지지 않는다. 이를 함께 충분히 이해해야 더 나은 운용이 가능하다.

“왜 빨리빨리 대응이 안 되고 있는 건가요? 이미 몇 시간 전에 대응 지시를 했는데?” “본사에서는 현장 상황을 알기는 하는 걸까? 자꾸 지엽적인 지시들만 하고 있네…” “지금 뭐가 어떻게 돼 가고 있는 걸까? 무언가는 하고 있는 것 같은데, 혼란스러워 알 수가 없는 걸” 위기 시 이런 이야기들이 나오는 기업은 평소에 위기관리 시스템을 조직 내 어느 한 주체가 홀로 운용할

수 있다 믿었던 기업이다. 위기관리 시스템은 기업 구성원들 스스로 운용할 수 있게 지원되어야 맞다. 위기관리 매니저의 경우 이러한 일선의 운용 상황을 하나의 그림으로 모으는 일을 하는 조력자일 뿐이다.

위기 대응은 준비시키는 것이다?

직원들 스스로 준비된다는 표현이 맞다. 이제는 기업들이 전문화되어 각 업무 부문들이 위기 시 해야 할 일들을 프로세스에 따라 남이 일방적으로 지정해 줄 수는 없는 상황이 도래했다. 홍보실이 위기 시에 해야 할 일을 기획 부문에서 지정해 주긴 힘들다. 법무부문에서 대응하기 위해 고민해야 하는 사항들을 홍보실에서 리스팅하는 것은 불가능하다. 생산부문의 위기 대응을 재무부문에서 규정할 수도 없다. 각 부문별로 특정 위기 시 해야 할 일들과 하지 말아야 할 일들을 정확하게 규정해 스스로 준비되어야 한다.

“이런 기본적인 가이드라인을 가지고 실제 이런 위기를 관리하라고 하는 거야? 말도 안 돼!” “매뉴얼이 무슨 필요가 있어? 일단 위기가 발생하면 매뉴얼만 보고 있어서는 큰코다치게 되는데?” “지난번 위기 대응 훈련 한 번 시켜 주고 나서 우리에게 위기관리를 하라고? 어찌라는 거야?” 이런 질문들이 대두되는 기업들의 경우는 평소 이상과 같이 ‘준비시킨다’는 개념에 충실했었던 곳일 가능성이 많다. 많은 부서들이 위기관리 시스템 구축 프로젝트를 리드하는 부문에 의지했었다는 게 문제다. 시스템 구축 리딩 부서는 준비의 장(場)만을 제공하고, 실제 준비는 부문별로 스스로 되도록 하는 게 맞다.

위기는 관리하는 것이다?

각자 다 같이 관리하게 하는 것이 맞다. 위기를 관리한다는 개념은 기업을 단일 주체로 놓고 그 주체가 객체인 위기를 관리한다는 생각에 기반한다. 하지만, 일단 위기가 발생하면 기업은 하나의 단일화된 주체가 더 이상 아니다. 같은 빌딩 속에 있어도, 심지어 워룸(war room) 같은 위기관리 상황실에 다 함께 앉아 있어도 하나가 아니다.

그들 각각은 위기 발생 직후부터 살아남기 원하는 수많은 개인들로 변한다. 이런 수많은 개인들로 하여금 최대한 합의된 대응 활동들을 하게 하는 것이 위기관리다. 위기 대응 활동을 하는 주체를 하나로 전제하며 단순하게 생각하게 되면 상황은 더 위험해진다.

“지금 같은 상황에서는 당연히 이렇게 해야 하는 거 아니야? 왜 다들 생각이 다른 거야?” “저 부서는 왜 저렇게 대응을 했지? 이번 위기는 저 부서에서 책임을 져야 할 것 같은데?” “왜 우리 부서가 이런 위기에 개입을 해야 하는 건가? 내가 보기에 우리 부서는 관련이 없는 것 같은데?” 이런 이야기들이 나오는 기업의 경우 위기관리 주체를 단순화해 간주하는 습관이 있는 기업일 가능성이 높다. 위기관리 주체는 하나가 될 수 없다. 따라서 평소 같은 개념과 같은 생각을 함께 공유해야 한다.

아주 미세한 개념이지만 개념을 바꿔야 성공에 쉽게 다가갈 수 있다. 특정 부서가 위기관리 시스템을 일방적으로 만들어 놓는 것을 이제는 멈춰야 한다. 스스로 이 시스템에 따라 실제 실행이 될 수 있을까 하는 의문이 들면 이미 부실한 시스템이다. 시스템을 일방적으로 운용하려는 시도도 피하자. 다 함께 운용해 나가게 만드는 것이 위기관리 매니저들의 역할이다.

스스로 준비하도록 자극을 주자. 준비해 줄 수도 없을뿐더러, 명령해 준비시킬 수는 더더욱 없다. 위기관리 매니저는 각 부문 스스로 A라는 특정 위기 시 위기관리를 위해서는 어떤 준비가 필요한지 고민하게 만드는 것이 좋다. 이를 모두 통합해 상호 간에 연결하고 시너지가 이루어질 수 있는지 살피는 일만 해도 일은 많다. 위기를 CEO나 위기관리 매니저가 관리할 수 있다 믿지 말자. 대신 회사 우산 속에 모인 여러 개인들로 하여금 위기를 관리하게끔 지원하자. 개인 간 부서 간의 이해관계와 입장들에 대한 수용과 조정 없이는 성공적 위기관리는 불가능하다는 것을 빨리 이해하자.

최고의사결정자가 위기관리 시스템의 중심이라는 말은 혼자 모든 것을 해낸다는 뜻이 아니다. CEO와 위기관리 매니저들은 전지전능하지 않다. 스스로 할 수 있는 것은 극히 일부다. 위기관리 시스템을 이야기하며 많은 직

원들의 동참과 협력을 간과한다면 진정한 시스템 구축은 어렵다. 사공이 수 없이 많은 위기관리 시스템이라는 배를 산으로 가지 않게 하는 방법은 하루 빨리 위기관리를 ‘(하나의 주체가 리드해) 하는 것’에서 ‘(다 함께 해) 되는 것’으로 개념을 바꾸는 것이다.

019

간판뿐인 컨트롤타워

여러 기업들과 위기관리 시스템 통합에 대해 많은 이야기들을 나누었다. 그에 따라 여기저기 펼쳐지고 뻗어나가 산재해 있는 위기관리 체계들을 하나로 융합하는 활동들을 기업들이 실행했다. 기업 내 이해관계자 커넥션들을 중앙집중형으로 데이터베이스화했다. 홍보, 기획, 법무, 대관, 영업, 마케팅, 인사, 총무 등에 걸친 여러 위기관리 기능들을 위기관리위원회 방식이나 위기관리팀(CMT) 방식으로 집중화 또는 계층화해 통합했다. 위기 발생 시 항상 제한사항이었던 위기관리 예산들을 하나로 묶을 수 있는 공감대를 형성하고 구조화도 했다.

위기관리 핵심 의사결정자들이 미처 확실히 파악하지 못하고 있던, 수많은 자사의 공식 소셜미디어 채널들을 한 장의 맵으로 정리해 통합했다. 각각의 채널들의 존재목적과 효용성들을 점검해 필요 없는 채널들을 과감하게 덜어내고, 필수 채널들 하나하나에 업무 내역과 가이드라인을 주어 위기에 대비하는 통합적 관리를 시행했다.

일사불란한 대응을 위해 위기 시 대응 업무들을 시행해야 하는 일선 인력들을 하나의 가이드라인과 하나의 프로세스로 규격화해 교육하고, 훈련하고, 시뮬레이션을 통해 점검했다. 많은 지점과 매장 그리고 이해관계자 접점에 위치한 많은 조직의 기능들을 하나의 통합적 체계하에 정리해 관리 가능토록 편제했다.

최고의사결정자들이 대형 위기 발생 시 위기통제센터인 워룸 속에서 실시간 변화하는 위기 상황과 이에 대한 일선의 대응들을 한눈에 볼 수 있는 위기관리 포털과 모니터링 센터들을 만들었다. 일선에서 대응되는 많은 활동들을 차례대로 열람하며 상황을 업데이트받을 수 있는 최고의사결정 환경이 구축된 것이다.

그간 이와 같이 ‘통합하고, 통합하고, 통합하라’는 주제하에 많은 기업들이 규모와 다양성을 늘리기보다는 전체적으로 분별 판정하여 줄이고, 합하고, 녹여 넣는 활동들을 위기관리 시스템 작업을 통해 함께했다.

그럼 그다음에는 어떤 주제가 가장 중요한 화두가 될까? 위기관리 시스템을 업그레이드하기 원하는 많은 선진 기업들에게는 ‘관제(Control)’가 매우 중요한 가치가 될 것으로 본다. 관제란 ‘관리하여 통제함’이라는 의미를 가진다. ‘관제’ 의미 속에는 ‘강제성’이 일정 수준 존재한다. 기업 내부에 통합해 놓은 체계적, 조직적, 인사적, 예산적 위기관리 시스템에 더해 일정 수준 ‘강제성’을 부여해 관리하고 통제하는 ‘실행 가치’를 공고히 하는 단계가 될 것으로 본다.

일반적으로 ‘관제’란 의미는 공항에서 사용되는 용어이기도 하다. 하나의 공항에는 여러 개의 활주로들이 존재하고, 비행기들이 승객들과 화물들을 들고 내리는 탑승구들이 존재한다. 수많은 국적의 항공사들이 보유한 다양한 비행기들의 이착륙을 하나의 지점에서 관리하고 통제하는데, 이 지역이 관제탑(Control Tower)이다. 중앙관제센터라고도 불린다.

기업의 위기관리에 있어서도 이 중앙관제센터의 존재와 역할 그리고 그 경쟁력은 기업 위기관리의 성패를 좌우한다. 현재 풍향과 풍속을 분석해 해당 위기 상황과 환경이 어떤 것인지에 대한 정확한 정의를 내려 주는 곳도 위기관리 관제센터다. 위기를 관리해야 하는 부문들(비행기들) 하나하나에 직접 대응 지시를 전달해 주고, 지시 이행 상황을 가시적으로 확인하며 피드백을 주고, 업데이트를 하는 활동들이 모두 위기관리 관제센터에서 이루어진다.

위기 대응을 해야 하는 기업 부문들에서는 자신들이 실행해야 할 활동들에 대한 조언을 위기관리 관제센터로부터 받게 된다. 물론 어떻게 대응해야 하는지에 대한 세부 사항들에 대해 부서 스스로 충분한 경험과 노하우를 가지고 있지만, 전체적으로 다른 부서 활동들과 중앙관제센터에서 원하는 전략과 방식들에 자신의 것들을 일체화시킬 수 있어 큰 도움이 된다.

위기관리 관제센터의 지시와 조언에는 항상 강제성이 전제된다. 이 부분에서 통합의 화두에서 발생했던 반복적 질문들이 어느 정도 해소될 수 있다고 본다. “통합은 일단 완성했는데, 실제 통합체의 운용에 있어서 누가 리더십을 가져가야 하는가? 또한 어떻게 그 리더십을 부여받은 부서가 통합체 말단까지를 일사불란하게 운용할 수 있을까?”에 대한 답이 바로 관제의 강제성 부분이다.

기업의 위기관리 성공을 위해, 기업의 연속성 확보와 강화를 위해, 기업 내에 지정한 위기관리 관제센터는 일정 수준 이상의 위기관리 프로세스 관리상 강제력을 보장받아야 한다. 물론 이는 위기 발생 직후부터 비상체제로서의 강제력을 의미한다. 실제 각 공항 내의 중앙관제센터의 경우에도 특별히 규정에 따라 관제의 강제력을 인정받고 수행하고 있다.

기업 내 통합된 위기관리 시스템을 운용하고 관리하고 통제할 수 있는 중앙관제센터의 설립이 매우 중요한 실행 과제가 될 것이다. 어떻게 위기 상황을 빠른 시간 내에 감지할 수 있는가에 대한 중앙 차원의 관제가 필요하기 때문이다. 통합적으로 모니터링과 센싱 체계를 구축해 놓기는 했는데, 실제로 끝 말초신경단에서 감지된 위기 상황을 저 위 대뇌에까지 실시간으로 끌어 올리는 체계를 고민해야 한다. 관제가 필요한 부분이다.

위기 상황 감지 직후에는 바로 해당 상황에 대한 정보취득과 분석들이 일사불란하게 일선에서 이루어져야 한다. 이를 관제하지 않고 일선의 자각에만 정보취득 및 분석과정을 의지해서는 안 된다. 일선에서 정확하고 빠른 취합 및 분석이 가능하도록 지속적으로 관리하고 통제해야 한다.

취합된 정보와 분석결과들은 그 자체로 전파성을 가지지는 못한다. 보고와 공유 시스템에 대한 관제가 필요한 이유다. 현재 어떤 정보와 분석결과들이 어떤 라인들과 함께 공유되고 있는지, 보고 완료는 언제쯤 가능할 것인지에 대한 관리와 통제가 필요하다. 이 과정에서 크로스 체킹을 통해 해당 보고사항들이 정확한지, 오류나 누락은 존재하지 않는지를 점검해야 하는 것도 관제센터의 몫이다.

관제센터에 의해 보고 공유된 위기 상황은 최고의사결정그룹인 위기관리위원회에서 의사결정 재료들로 쓰인다. 빠른 의사결정이 이루어질 수 있게 의사결정 과정을 관리하고 통제하는 것도 관제센터의 업무다. 여기에서 결정된 대응전략과 대응 활동 지시 사항들을 하나하나 관리해 실행토록 하는 것도 관제센터가 하는 일이다. 실무 부서들은 이러한 관제센터의 지원과 통제에 따라 하나의 방향으로 일사불란함을 보여 줄 수 있게 마련이다.

일단 실행된 일선 부서들의 위기관리 활동들을 실시간 모니터링하고, 위기관리위원회에 변화된 상황들을 업데이트하는 역할도 관제센터의 일이다. 반복적 프로세스 관리를 통해 위기 상황의 종료에 대한 판정을 내리는 곳도 그곳이다. 언제쯤 다시 사후 위기관리를 본격 실행해야 하는지에 대한 관리도 그렇다.

어떤 기업은 인천국제공항 수준의 위기관리 관제센터를 운용할 수 있을 것이다. 반면 어떤 기업은 작은 섬의 경비행기 활주로 같은 관제 수준에 머물러 있는 곳으로도 계속 남아 있을 것이다. 이 숙제를 누가 얼마나 잘 풀어 나갈지는 우선 선택의 문제다.

020

이름뿐인 위기관리팀

지난 2007년 여러 번 제품 유해성 논란에 휘말렸던 세계적 완구 회사 마텔(Mattel). 연이은 리콜 속에서 전략적인 커뮤니케이션으로 위기를 관리할 수 있었던 것에는 당시 마텔의 회장이자 CEO였던 밥 에커트(Bob Eckert)의 리더십이 주효했었다.

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

필자에게도 한 대기업 회장께서 이런 질문을 하셨다. “위기관리 시스템에서 가장 중요한 핵심이라고 할까요? 우리 회사가 가장 신속하게 구축해야 할 가장 중요한 시스템적 요소는 무엇이라고 생각하십니까?” 필자는 답변으로 마텔 밥 회장의 이야기를 그대로 전달해 드렸다.

그리고 이렇게 덧붙였다. “회장님께서도 이미 알고 계시겠지만, 회사에 위기관리 매뉴얼이 존재합니다. 상당히 두꺼운 분량으로 정리되어 있습니다. 그중 가장 중요한 페이지가 위기관리팀 페이지입니다. 비상연락망도 포함되어 있습니다. 그 팀이 회사 위기관리 시스템의 중추가 되도록 하시는 것이 현재 상태에서 가장 중요한 노력이라고 생각합니다. 강한 위기관리팀이 사내에 존재한다면 그보다 든든한 자산이 없습니다. 회장님께서도 믿으실 수 있는 그런 강한 팀을 만드시는 것이 핵심이 되겠습니다.”

기업 임원들과 위기관리 워크숍과 트레이닝을 하면서 필자가 자주 강조하는 개념들 중 하나도 바로 ‘누가 위기를 관리할 것인가?’에 대한 것이다. 그 강조하는 ‘누가(who)’가 바로 위기관리팀에 대한 이야기다. 여러 기업의 위기관리 시스템과 역량을 분석해 보면 위기관리 시스템이 제대로 구축되어 있지 않은 기업과 임직원들의 공통적인 생각은 다음과 같다.

‘위기관리팀’의 존재 자체를 구성원들이 모른다

사내에 위기관리 매뉴얼이 존재한다는 사실도 모르는 임직원들이 많은데, 그 속 안에 위기관리팀이라는 것이 구성되어 있다는 사실을 모르는 것은 어찌 보면 당연해 보인다. 어렵풋하게 무언가 조직되어 있겠지라고 막연하게 생각하니 문제다. 위기가 발생했을 때 많은 임원들이 대책 회의에 참석해서도 ‘누가 각각의 대응들을 해야 하는가?’에 대해서는 그렇게 크게 신경을 쓰지 않는다. 여러 대응 방안들과 주제 대상들을 토론하지만, 결국 실행 단계에 있어서는 서로 그 실행 주체가 ‘누구(who)’여야 하는지를 놓고 설전을 벌이거나 시간을 보낸다.

‘위기관리팀’에서 자신이 무엇을 해야 하는지 모른다

한두 번 위기를 관리해 본 조직들의 경우가 그렇다. 오랜만에 접한 위기관리 매뉴얼을 보니 그 속에 위기관리팀에 대한 규정과 리스트가 있다. 그 리스트를 보니 자신의 이름이 들어 있어 자기가 위기관리팀이었구나 생각하게 된다. 몇 페이지를 넘겨보니 자신에게 맡겨진 위기관리 업무들이 꽤 많다. 위기 발생 시 대응해야 하는 업무들도 자세하게 나열되어 있다. 그런데 궁금해진다. 이 많은 업무들을 실제로 내가 해야 하는 걸까? 이것 누구에게 보고해야 하는 걸까? 이것 하지 않으면 어떤 불이익이 있는 건가? 그리고 (더더욱 우려스러운 건) 이것 어떻게 해야 할까? 감이 서질 않는다. 그렇다고 위 임원에게 물어봐도 답이 나올 것 같지가 않다. 당연히 이런 경우 단순 소속감만 느끼게 될 뿐, 실질적인 시스템이나 역량 강화는 불가능해진다.

‘위기관리팀’ 다른 구성원들은 무얼 하는 걸까 궁금해한다

위기관리라는 것이 어떻게 돼 가는 것인지에 대한 궁금증도 있다. 위기관리팀 리스트에 보니 상당히 여러 부서 임직원들이 정리되어 있는데, 이들이 다 무얼 어떻게 할 것인지 궁금해진다. 얼핏 보면 문제가 발생한 부서가 스스로 알아서 문제를 해결하라 하는 것 같은데, 그 외 문제가 없는 부서들은

왜 리스트에 들어 있는지 궁금하다. 고객정보가 유출되는 경우에는 정보보안부서와 고객관련 부서들이 알아서 대응해야 하는 거 아닌가? 거기에 마케팅이나 영업 같은 부서가 왜 유관으로 정리되어 있는지 이해하기 어렵하다. 그 밖에 대부분의 문제는 언론에서 다루어지니 홍보실에서 알아서 해야 하는 거 아닌가 하고 위기관리팀 리스트 자체를 의아해한다.

이 위기관리팀 조직 운용이 ‘잘될까?’ 의심한다

사내에 구성된 기존 태스크포스 팀만 해도 수십 개다. 그중 태반이 제대로 관리되지 않고 결과물을 내놓는 데 하세월이 걸린다. 부서 간 협업? 불가능해 보인다. 전문가들이 이야기하는 거창한 ‘사일로(silo) 현상’ 같은 걸로 설명하지 않아도 이종의 두 부서가 의견을 정리해 한 가지 실행을 하는 것 자체도 생각보다 쉽지 않다. 소통하고 협업하라, 사일로를 극복하고 쌍방향, 균형적 커뮤니케이션… 여러 이야기를 해도 쉽지 않다. 각 부서장들도 힘들어한다. 위기관리팀 리스트를 보니 덜컥 겁이 난다. 이 여러 조직을 일사불란하게 누가 움직일 건가? 협업이라는 게 이런 규모로 가능할까? 한 번도 경험한 적이 없는데 이런 위기관리팀 운용이 실제 될까? 의문을 품고 두려워한다.

이런 현장의 많은 생각과 현실이 존재한다. 강력한 위기관리팀을 만들고 하는 것은 말만큼 그리 쉬운 것이 아니라는 의미다. 그러나 그렇다고 강력한 위기관리팀의 구축 개발 노력을 포기할 것인가? 이를 가능하게 하기 위해서는 어떤 지원들이 필요한가? 기업 리더들을 대상으로 하는 조언들을 정리해 보자.

첫째, 위기관리팀이 작은 누가(small who)라면, 큰 누가(big who)를 결정하라

위기관리팀의 수장이 누구인지 명확하게 정리해야 한다. 마텔의 경우 위기관리팀의 수장은 회장이자 CEO인 밥 자신이었다. 위기관리팀 수장으로 서 밥은 자신의 위기관리팀을 어떻게 리드해야 하고, 어떤 역할과 책임을 누구에게 재분배해야 하는지 정확하게 알고 있었다. 한국 기업들의 위기관리 매뉴얼을 보면 상당히 많은 매뉴얼에서 그 큰 누가(big who)에 대한 지정과 서술이 모호한 것을 발견할 수 있다. VIP들의 강한 리더십과 책임, 그리고 관여가 없이는 강력한 위기관리팀의 구성은 매우 어렵다는 것을 알 수 있다.

둘째, 큰 누가(big who)들이 먼저 훈련받게 하라

강력한 위기관리팀은 강력한 리더들의 작품이다. 리더들이 먼저 제대로 훈련받지 않고서는 강력한 위기관리팀을 운용할 수 없다. 리더들은 어떤 위기들이 자사에게 발생할 수 있을지 알고 있어야 한다. 그 각각의 위기가 발생하게 되면 어떤 상황으로 어떤 단계를 거쳐 진행 발전될지 예상하고 있어야 한다. 그리고 그 상황의 전개에 따라 자사가 어떤 대응을 해야 하는 것인지, 어떤 전략과 대안을 바탕으로 의사결정해야 하는지에 대해 경험을 쌓고 있어야 한다. 이는 실제 위기들을 다양하게 경험해 보는 것이 가장 좋겠지만, 그러기에는 큰 무리가 있어 평소 반복된 훈련으로 숙련된 경험을 구축하는 것이 필요하다. 스스로 알아야 리드할 수 있다.

셋째, 자주 마주 앉는 기회를 만들어라

위기관리팀의 존재를 모르는 임직원, 자신이 무엇을 해야 하는지 모르는 임직원, 다른 부서는 무얼 할까 궁금해하는 임직원, 과연 많은 부서들의 협업이 가능할까 의심하는 임직원들을 하나의 팀으로 키울 수 있는 방법은 한 가지다. 정기적으로 같이 마주 앉는 자리를 만들어 ‘위기관리’ 주제에 대한 논의와 토론 그리고 훈련을 반복 제공하는 길뿐이다. 이를 통해 경험 많은

위기관리팀, 준비된 위기관리팀, 빠르고 강한 위기관리팀으로의 성장이 가능해진다. 끊임없는 마주 앓음과 훈련의 중요성은 아무리 강조해도 지나치지 않다.

매뉴얼이 곧 위기를 관리해 주지는 않는다. 강력한 리더 한 명이 위기를 깨끗하게 해결해 버릴 수도 없다. 수천에서 수만 명의 전 직원들이 움직여도 관리되지 않을 위기가 있다. 위기란 원래 그런 성격의 것이다. 대신 강력한 위기관리팀이 위기를 관리한다. 강력한 위기관리 리더십은 항상 강력한 위기관리팀을 통해서야 구현된다. 100여 페이지 매뉴얼에서 기업의 최고 VIP가 취할 가장 소중한 페이지는 위기관리팀 연락처 단 한 장이라는 이야기는 그래서 큰 의미가 있다.

 021

서류뿐인 매뉴얼

위기가 발생하면 많은 언론들과 전문가들은 ‘위기관리 매뉴얼의 부재’에 비판의 초점을 맞추곤 한다. 그래서인지 기업 경영진들은 일반적으로 ‘위기관리 매뉴얼’이 있어야 위기관리 체계를 보유하고 있는 것이라고 믿는 경향이 있다. 실제로도 사회적으로나 업계에 어떤 큰 사건이 있으면 CEO를 비롯한 경영진들이 이런 질문을 실무그룹들에게 하곤 한다. “우리도 위기관리 매뉴얼을 만들어야 하지 않을까?”

경영진의 안정감, 실무진의 찻찻함

경영진들이 가지는 ‘위기관리 매뉴얼’에 대한 가치의 핵심은 ‘심리적 안정감’으로 보인다. 회사 직원들이 위기관리 매뉴얼을 만들면서 나름 많은 고민들을 하고, 체계를 돌아보았으니, 실제 위기가 발생하면 관리할 수 있을 것

이라는 믿음이다. 이 때문인지 실무그룹들은 경영진들을 위해 위기관리 매뉴얼의 분량과 부피를 극대화하려는 노력들을 한다. 이를 통해 ‘우리가 모든 위기 유형에 맞추어 세부 대응안들을 마련하고 있습니다’라 커뮤니케이션하는 것이다. 두툼함을 넘어 여러 본의 별책들로까지 구성된 백과사전식 위기관리 매뉴얼은 바라보고만 있어도 든든함이 생긴다.

실무그룹들의 생각은 어떨까? 위기관리 매뉴얼에 대해 경영진들이 가진 것과 같은 ‘심리적 안정감’을 가지고 있을까? ‘그렇지 않다’는 반응들이 많다. 일부 언론이나 전문가들에게 자사의 위기관리 매뉴얼 보유 사실을 설명하며 잠시 홍보 목적의 자신감을 보이기도 하지만 대부분 실무자들은 위기관리 매뉴얼을 신뢰하지 않는다. 절대적으로 믿음이 없다기보다는 ‘좀 찝찝하다’는 느낌들이 많은 것이다. 왜 그럴까?

실무그룹들은 일선에서 위기관리 업무를 해 본 경험들이 있고, 앞으로 위기관리 업무를 해야 하는 사람들이다. 이들이 처음 위기관리 경험을 했을 때에는 위기관리 매뉴얼을 보고 이에 따라 대응했다기보다 부서의 경험과 본능들을 가지고 대응했었다. 이 본능적이고 직관적인 위기 대응 경험 때문에 이후 만들어진 위기관리 매뉴얼에 대해서는 부정적 태도들을 보이곤 한다. 한마디로 “매뉴얼대로 해서 위기관리가 되는 줄 알아?” 하는 생각이다.

또 실무그룹들은 위기관리 매뉴얼의 비현실성과 두리몽실함에 대해 반감을 표하기도 한다. ‘위기관리 매뉴얼은 너무 정형화되어 있어서, 그때그때 대응을 달리해야 하는 현실과는 맞지 않는다’는 의견들을 종종 표현한다. 일부는 “불이 났다고 칩시다. 위기관리 매뉴얼에서는 ‘불을 정해진 담당자들이 최단시간 내에 꺼야 한다’고 이야기하거든요? 근데 그걸 누가 모릅니까? 그렇게 두리몽실하게 말고 불을 세부적으로 어떤 방식으로 어떻게 해야 꺼지는지를 자세히 설명해 주어야 하는 거 아닐까요?” 하면서 답답해한다. 백과사전 분량의 위기관리 매뉴얼을 두고도 그 세부적인 가이드라인에 목말라하는 것이다.

기업 경영진들은 위기관리 매뉴얼을 ‘심리적 안정’의 도구로, 실무자 그룹들은 ‘경영자들을 위한 보고 문건’으로 간주하게 되는 상황이 벌어지고 있다. 현실에서 실제 위기가 발생하면 ‘위기관리 매뉴얼’을 찾지 않고 다시 종전의 단발적 위기 대응으로 이어지는 이유들이 대부분 이 때문이다. 놀랍게도 많은 기업들이 위기 시 위기관리 매뉴얼을 들여다보지 않는다. 그러면 이론서에 나와 있는 대로 대신 평시에 위기관리 그룹이 위기관리 매뉴얼 내용들을 머릿속에 넣어 완전 숙지하고 있을까? 그렇지도 않다. 그리고 그럴 수 있는 분량도 아니다.

이 딜레마를 어떻게 풀어야 할까? 지금처럼 위기관리 매뉴얼을 몇 년마다 경영진들의 지시가 있을 때 한 번씩 개정해 주는 공식 문서로만 보유하고 있는 것이 최선일까? 현실적으로 쓸모없다는 의견이 있는 위기관리 매뉴얼을 어쩌면 좋을까?

기업이 위기관리 매뉴얼을 만들어 놓으면 그것이 어떠한 형태든 해당 매뉴얼의 수명은 어느 정도 될까? 여기에서 수명이란 최초 위기관리 매뉴얼을 만들어 경영진들과 위기관리 실무그룹들에게 브리핑해 그들이 어느 정도 매뉴얼 윤곽을 기억하고 매뉴얼 존재를 기억하는 기간을 의미한다. 일반적으로 위기관리 매뉴얼의 실제 수명은 6개월~1년을 채 넘지 못한다. 사람이 바뀌고 조직이 바뀌면 매뉴얼도 금세 옛것이 된다.

기존 위기관리 매뉴얼을 살아 있게 하기 위해서 위기관리 실무그룹들은 정기적으로 매뉴얼에 기반한 위기관리 훈련과 시뮬레이션을 경험해야 한다. 이는 전 세계적으로도 많은 기업들이 따르고 있는 아주 당연한 기업 위기관리 체계와 프로세스다. 위기관리 매뉴얼은 가만히 놓아두면 이내 사라져 버리는 짧은 생명력을 가진다. 그렇다고 실무자들이 매일매일 보고 묵상하고 반복 학습할 수 있는 대상도 아니다. 이런 환경에서 기업 내 위기관리 역할과 책임을 가진 위기관리 매니저 그룹들이 리드해서 진행하는 정기 훈련과 시뮬레이션은 위기관리 체계의 핵심이다.

여기에서 명심해야 하는 것은 해당 훈련과 시뮬레이션은 ‘위기관리 매뉴얼’에 기반해야 한다는 점이다. 위기관리 매뉴얼에 기반하지 않는 훈련과 시뮬레이션은 마치 모래성을 쌓는 것과 같다. 자칫하다가는 일선의 본능과 직관에 의한 경험들을 강화 발전시키는 부작용을 낳기도 한다. 위기관리 훈련과 시뮬레이션은 기본적으로 기존 자사가 보유하고 있는 위기관리 매뉴얼에 대한 현실적인 검증이라는 의미를 가진다. 실제적 위기 상황을 설정해 기존 위기관리 매뉴얼에 따른 위기 대응 업무들을 실행해 보는 것이 핵심이다. 위로는 경영진들이 중심이 된 위기관리위원회의 가동에서 일선으로는 상부 보고 프로세스를 점검하는 등 전사적 대응 체계를 위기관리 매뉴얼에 적시된 그대로 세세하게 점검하는 것이다.

이를 통해 위기관리 매뉴얼상 어떤 문제점을 발견하게 되면 이 또한 이상적인 결과다. 발견된 문제점들을 개선해 위기관리 매뉴얼을 수정하면 된다. 위기관리 조직상의 변화가 있으면 그에 따라 다시 위기관리 조직을 구성 운용해 보고 그 결과에 따라 업데이트된 조직도로 매뉴얼을 수정하는 식이다. 미처 기존 위기관리 매뉴얼에 수록하지 못했던 새로운 위기 유형이 있다면, 이를 기반으로 시뮬레이션해 보고 그 결과를 분석해 기존 위기관리 매뉴얼을 강화할 수도 있다.

훈련과 시뮬레이션으로 지속 검증되고 수정되고 업데이트되어 강화된 위기관리 매뉴얼보다 효과적인 기업 위기관리 체계가 없다. 이런 류의 매뉴얼은 ‘공식 문서’의 의미를 넘어 ‘전사적으로 체득화된 위기 대응의 뼈대’로서의 의미를 가지게 된다. 경영진을 비롯한 위기관리 그룹들은 정기적인 위기관리 매뉴얼 기반 훈련과 시뮬레이션들을 통해 실질적 경험도 가지게 된다. 이는 비단 개인적 자신감을 넘어 조직적인 믿음으로까지 발현된다.

점차 이 과정이 지속되면 실무그룹들에서는 위기관리 매뉴얼에 대한 불신과 불만들이 줄어들게 된다. 훈련과 시뮬레이션 과정에서 자신들의 경험을 기반으로 자유로운 의견들을 개진하게 된다. 그 의견들은 전문가들의 분석과 정리를 거쳐 위기관리 매뉴얼을 강화하는 밑거름이 된다. 스스로 만들

어 운용하는 진짜 매뉴얼이 되는 것이다. 이렇게 되면 더 이상 위기관리 매뉴얼을 귀찮은 보고용 문서가 아니라, 정기적으로 활용하는 친근한 게임북의 의미로 받아들여지게 된다.

경영진들은 기존 가졌던 막연한 ‘안정감’보다는 더욱 강력한 ‘신뢰감’을 가지게 된다. 위기관리 조직과 역량에 대한 신뢰감이 배가되는 것이다. 어떤 특정 위기가 경쟁사들에게 발생했을 때 예전처럼 ‘우리에게도 저런 위기가 발생하면 어떻게 될까?’ 하는 막연한 두려움이 줄어든다. ‘우리 조직은 저런 위기가 발생하면 최소한 저 회사보다는 훨씬 나은 대응을 하도록 훈련되어 있다’는 자신감이 기반이다.

“우리 위기관리 매뉴얼을 믿습니까?”라고 직원들에게 물어보자. 지금 보유하고 있는 위기관리 매뉴얼을 진짜 믿고 신뢰하고 있는지 스스로도 돌아보자. 조금이라도 마음속에 찝찝함이 있다면 그것은 위기관리 매뉴얼에 문제가 있다는 의미다. 더욱 정확하게는 위기관리 매뉴얼을 관리하는 방식과 전사적 위기관리 체계에도 문제가 있다는 의미다. 이 문제를 해결하고 경영진들과 실무그룹들에게 신뢰와 자신감을 줄 수 있는 방법은 아주 간단하다. 위기관리는 실행이다. 빨리 실행하자.

매뉴얼에 관한 일곱 가지 질문

위기관리 매뉴얼을 둘러싼 실무진들의 주요 질문을 중심으로 진짜 위기관리 매뉴얼에 대한 이야기를 해 보자.

첫째, 저희 회사는 위기관리 매뉴얼을 가지고 있는데, 그걸로 충분할까요?

상당히 많은 기업에서 이렇게 위기관리 매뉴얼을 보유하고 있다 이야기한다. 그러나 흥미로운 것은 갖고 있다는 그 위기관리 매뉴얼을 한번 봅시다 하면 대부분이 보여 주기를 주저한다. 스스로 만족스럽거나 완벽하다 생각하지 않는 것이다. 이 세상에서 임직원이 충분히 만족하는 완벽한 위기관리 매뉴얼이란 존재하지 않을 것이라는 생각이 들 정도다.

위기관리 매뉴얼은 기업 스스로 자기 자신에 맞춘 포맷과 내용만 적절히 갖추고 있으면 그것이 전부다. 외부에 과시할 만한 주제도 아니며, 다른 기업과 비교해 우열을 따질 성격도 아니다. 어떤 기업에서는 위기관리 매뉴얼이 몇십 장 수준인 경우도 있다. 어떤 기업은 별책으로 묶어 백과사전 같은 거대 분량을 자랑하기도 한다. 어떤 것이 낫다 말하기는 어렵다.

가장 완벽한 위기관리 매뉴얼을 정의하라 하면 “임직원들이 오랫동안 반복 활용해서 지속적으로 업데이트와 수정이 이루어진 위기관리 매뉴얼”이라 할 것이다. 즉, 매뉴얼은 일단 자사의 특성에 기반해 자사만의 버전으로 만들어 반복 활용해 보는 것이 최선이다. 현재 보유하고 있는 위기관리 매뉴얼을 어떻게 활용할 것인가를 먼저 신경 쓰자.

둘째, 위기관리 매뉴얼은 왜 필요할까요?

위기관리 매뉴얼은 위기 시 위기관리를 담당하는 조직에게 필살기를 곧장 발휘하게 만들어 주는 비책이 아니다. 일부 기업에서는 위기관리 매뉴얼을 통해 심리적 안정감을 추구하기도 한다. 어떤 기업에서는 위기관리 매뉴얼을 큰 치적으로 생각하기도 한다. 위기관리 매뉴얼이 진짜 왜 필요한지에 대한 생각은 쉽게 찾아보기가 힘들다.

위기관리 매뉴얼은 그 자체보다 매뉴얼을 만드는 과정에 더 큰 의미가 있다. 위기관리 매뉴얼이라는 정리된 체계를 만드는 긴 과정을 통해 자사 조직이 위기관리를 배우는 것이다. 그들의 참여로 보다 나은 위기관리 개념과 역

할 확인, 프로세스에 대한 인식, 위기관리 자산의 통합이 가능하게 된다. 위기관리 매뉴얼을 다 함께 만들어 본 기업과 만들어 보지 않은 기업이 다른 이유가 이 때문이다.

위기관리 매뉴얼은 위기 시 그 효과를 발휘한다기보다는 위기에 대응하기 위한 평소 준비 과정에서 큰 효과를 발휘한다. 따라서 매뉴얼 자체는 그 결과이자 상징이다.

셋째, 위기관리 매뉴얼의 분량은 얼마가 적절할까요?

사실 위기관리 매뉴얼의 현실적 분량은 VIP가 만족할 수 있는 분량이다. 실무진에서 100페이지로 매뉴얼을 정리해도 VIP가 “겨우 100페이지로 모든 위기를 모두 커버할 수 있겠나?” 하면 바로 그 분량은 열 배 이상 늘어난다. 반대로 VIP가 “그 100페이지를 누가 다 읽고 실행할 수 있겠나?” 하면 곧장 매뉴얼은 십여 페이지로 요약이 된다. 어떤 매뉴얼이 옳다 그르다 할 수 없다.

그러나 이상적 위기관리 매뉴얼은 위기관리 조직이 충분히 이해하고, 암기할 수 있는 수준과 범위여야 한다.

위기관리 매뉴얼을 개발하는 과정을 함께한 위기관리 조직 구성원들은 완성된 위기관리 매뉴얼을 읽지 않아도 자신에게 부여된 역할과 책임 그리고 대응 방식을 상당 부분 이미 인지할 수 있다. 매뉴얼은 그 인지 사실에 대한 단순 기록일 뿐이다. 그 수준에서 분량은 결정되는 것이 좋을 것이다.

넷째, 위기관리 매뉴얼은 모든 상황과 시나리오를 모두 포함해야 할까요?

위기관리 매뉴얼을 통해 심리적 안정을 추구하고자 하는 단순 이유가 아니라면, 발생 가능한 모든 위기 유형과 시나리오를 전부 담는 위기관리 매뉴얼은 만들 수도 없고, 만들어도 별 의미가 없다. 실제 위기관리 매뉴얼을 위

기 유형별로 여럿 만들다 보면 몇 개 유형 매뉴얼을 완성하기 전에 깨닫게 된다. 유형은 달라도 대응 조직과 방식 그리고 프로세스는 거의 유사하다는 것을 알게 되는 것이다.

위기 유형의 특수성이 있어, 그 관리 전략이나 방식에 일부 다르거나 가감은 있을 수 있다. 하지만, 그 외 상당 부분은 위기 유형에 따라 바뀌지 않는 상수가 된다. 그렇기 때문에, 위기 요소 진단이나 취약성 진단을 통해 주요 위기 유형들을 매뉴얼에서 일부 다루는 것은 괜찮겠지만, 욕심을 내 모든 유형과 그에 따른 다양한 시나리오를 담는 것은 그리 권장되지 않는다. 분량을 늘리기 위한 목적이라면 모르지만, 실제로 크게 도움이 되지는 않는다. 효율성도 낮다.

다섯째, 제대로 된 위기관리 매뉴얼은 어떤 형식일까요?

자사 특성에 잘 맞추어진 매뉴얼이면 충분하다. 포맷이나 디자인 그리고 분량에 대해서 너무 부담이나 강박을 가질 필요도 없다. 자사 조직 구성원들이 친근하게 접할 수 있다면 아무 문제가 없다.

그러나, 위기관리 매뉴얼을 만들 때 기존 각 부서에서 보유하고 있는 각종 관리 매뉴얼들을 모두 모아 통합시키는 형식은 매우 이상적으로 보이기는 한다. 부서별로 법이나 규정으로 정해진 매뉴얼들이 존재하는데, 그런 모든 매뉴얼을 모아 통합해 보는 것은 매우 생산적인 것이다.

즉, 위기관리 시스템을 새로 만든다는 개념을 넘어, 기존에 익숙해져 있는 위기관리 방식들과 규정들을 한데 모아 더욱더 강력히 통합시킨다는 개념이 필요하다. 새로 맞춘 옷은 오래 입은 옷보다 불편한 게 당연하다. 위기관리 시스템이 전혀 없다 이야기하는 조직도 있지만, 그 안에 들어가 보면 그 나름 방식이나 체계는 일부라도 존재한다. 이미 존재하는 것들을 어떻게 엮어 내는가는 매우 중요한 과제다.

여섯째, 위기관리 매뉴얼을 만들어도 그걸 직원들이 볼까요?

대부분 보지 않는다. 심지어 위기관리 매뉴얼 개발 프로젝트를 담당하 직원들도 꼼꼼하게 수백 페이지를 읽지 않는 경우도 있을 정도다. 위기관리 업무만 전담하는 조직 구성원이라면 모를까. 대부분 위기관리 조직은 기존 부서 책임자들을 모아 놓은 일종의 태스크포스 형식이다.

조직 구성원들은 평소에도 각자 여러 태스크포스에 속해 있다. 그 각 역할에 있어서도 정신 차리지 못할 정도로 바쁘는데, 위기관리 조직 태스크포스 역할을 위해 수백 페이지 매뉴얼을 평소 열람하고 숙독하는 구성원들을 기대하기는 힘들다.

위기관리 조직이 보지 않는 매뉴얼이라면 어떻게 해야 하나? 매뉴얼을 재미있게 만들어야 하나? 매뉴얼을 읽는 사람에게 인센티브를 부여해야 하나? 이미 이런 고민은 글로벌 기업들 사이에서도 오래된 것이다. 글로벌 기업들은 그럼 어떤 해답을 찾았을까? 정기 교육과 훈련이 전부다. 그뿐이다.

일곱째, 실제 위기관리를 할 때 위기관리 매뉴얼이 참고나 도움이 될까요?

전쟁이 발생해 머리 위에 미사일이 쏟아지는 상황에서 벙커에 틀어박혀 훈련 교본이나 작전계획을 읽고 있는 병사나 지휘관을 상상해 보자. 대형 빌딩에 화재가 발생했을 때 현장에 도착한 소방관들이 소방차 호스 작동 매뉴얼을 찾아 읽고 있다 상상해 보자. 택시 운전사가 손님을 태운 뒤, 자동차 운전 매뉴얼을 공부하는 상황이라면?

위기관리 매뉴얼은 평시 대비를 위한 노력이라는 의미가 핵심이다. 이를 통해 조직 구성원이 자신의 위기 시 역할과 책임을 사전에 이해한다는 데 의미가 있다. 물론 이를 바탕으로 실제 위기가 발생하면 자신의 위기관리 역할과 책임을 찾아 준수할 수 있다.

실제 위기를 관리할 때 위기관리 매뉴얼이 도움이 된다고보다는, 위기관리 매뉴얼을 함께 만들고 이해한 조직 구성원들이 위기관리에 도움이 된다는 개념이 더 적절할 것이다. 그런 의미에서 위기관리 매뉴얼은 중요하다.

구경뿐인 교육

강의보다 실천

사람이 강의를 듣고 그 가르침에 따라 실천할 수 있는 것이 얼마나 될까? 강의를 듣는 목적은 그 주제와 관련된 정보를 얻고, 관련된 내용들을 구경하고, 마음을 다잡는 정도가 전부다. 기업의 위기관리라는 주제를 한번 보자. 위기관리의 특성상 그에 관련된 강의를 듣고 그대로 따라 할 수 있는 부분은 거의 없다.

그런데도 많은 기업들은 ‘위기관리 강의’를 일종의 비책인 양 지속하고 있다. 위기관리 강의를 의뢰하는 실무자의 전화를 받아 보면 “저희가 3년 전에 전 직원 대상으로 위기관리 강의를 한번 진행했었는데요, 이제 시간이 지나서 다시 한번 강의를 받아 보려고 준비 중입니다.”라고 한다. 이 실무자의 말에서 가장 놀랐던 부분은 지난 3년간 이 회사는 실제 위기관리 체계를 강화하거나 개선하는 등의 아무런 실천도 없이 강의만을 정기적으로 듣고 있다는 것이었다.

“직원들이 위기관리 마인드를 좀 가졌으면 해서요. 이번 강의를 중요합니다.” 사실 직원들의 위기관리 마인드를 고취하는 것보다 더 중요하고 시급한 것은 최고경영진의 위기관리 리더십 고취다. 일선 직원들에게 반복적으로 위기관리 강의를 듣게 한다고 나아지는 것은 사실 별로 없다. 강의 때 제시된 수많은 사례들을 보고 들은 다음에 남는 것이라고는 “OO회사가 참 못

하더라” “XX회사는 참 대단해!” 이게 전부다. 강의가 끝난 후 직원들은 자기끼리 모여 나누는 이야깃거리로 강의 내용을 기억할 뿐이다. 강의를 통해서 그 이상도 그 이하도 기대하긴 어렵다는 이야기다.

“대표님께서 최근 다른 O사에서 발생한 위기를 보시고 우리 직원들에게도 위기관리를 교육하라고 해서 이렇게 모시게 되었습니다.” 감사한 일이다. 하지만, 회사를 위해 더욱 중요한 것은 그 O사에서 실제 발생한 위기 유형이 자사에게도 발생할 가능성이 있는지 스스로 심도 있게 들여다보는 ‘실제 활동’이지 강의가 아니다. 당장 오늘이라도 동일한 위기가 자사에서도 발생할 수 있는데, 전 임직원이 강의를 듣고 있다는 것을 한번 상상해 보자. 아찔한 일이다.

“우리 회사에 위기관리 시스템을 만들어보자 해서 이렇게 강의를 의뢰하게 되었습니다.” 아니다. 위기관리 시스템은 강의를 통해 설계하고 실행할 수 있는 주제가 아니다. 다른 회사의 위기관리 시스템을 먼저 구경하고 자사의 위기관리 시스템을 설계하겠다는 것인가? 별로 도움이 되지 않는 주장이다. 사람의 지문이 다르고 체질이 다르듯 위기관리 시스템은 자사만을 위해 디자인되는 것이고, 효율적으로 짜여 있어야 한다. 남의 것을 보고 따라 복제할 수 있는 성격의 것이 아니다.

왜 수많은 임원들과 직원들이 몇 시간 동안 위기관리 강의를 들어야 하는가 말이다. ‘위기’가 무엇인지 모르는 임직원들이 있을까? 하루하루 수십 년간 실무를 진행하면서 한 번도 ‘위기’라는 것을 겪어 보지 않은 자가 있을까? 그리고 더 나아가 ‘위기관리’가 무엇인지 전혀 모르고 있는 임직원들은 몇이나 될까? 필자의 경험상 ‘위기’나 ‘위기관리’에 대해 그 의미를 전혀 모르고, 생각하지 않던 사람들을 만나 본 적이 없다. 질문을 하고 여러 사례를 같이 구경하다 보면 “저희도 저런 사례가 예전에 있었습니다.” “저희도 사실 아니라고는 말을 못 하겠네요” 하는 반응들이 나온다.

이미 대부분의 임직원들은 ‘위기’와 ‘위기관리’에 대한 생각이나 경험들을 일정 수준 이상 가지고 있다. 그런데도 왜 많은 기업들은 미흡한 위기관리 시스템을 가지고 있을까? 왜 그리 두꺼운 위기관리 매뉴얼은 회사 책장 속에서 사장되어 가고 있을까? 왜 새로 입사한 직원들과 팀장들은 자기 부서가 위기 시 어떤 역할을 해야 하는지 모르고 있을까? 왜 임원들은 한 번도 실제 위기를 관리해 본 경험이 없다고 불안해할까? 왜 CEO는 위기가 실제 발생하면 의사결정을 미루고 주저하게 될까? 이상의 문제들이 과연 ‘위기관리’ 강의를 들으면 시원하게 해결되는 것들일까? 아니다.

강의는 이제 그만 듣자. 그 대신 사내에 위기관리 시스템을 살아 움직이게 만들 수 있는 ‘위기관리 전담팀’을 만들자. 그들을 통해 현재 우리 회사를 깊이 있게 들여다보게 하자. 그런 작은 시작이 수백 시간의 위기관리 강의보다 회사를 위해서 훨씬 나은 선택이다. ‘위기관리 전담팀’에게 최고경영진들은 지속적으로 질문해 보자. “우리 회사의 이슈나 위기 상황을 모니터링하는 체계는 어떻게 구성되어 있는가?” “실제 위기가 발생했을 때는 어떤 단계와 과정을 거쳐 모니터링 결과들이 최고 의사결정기구에 취합 보고되는가?” “실제 보고될 모니터링 결과들은 어떤 형식인가? 실제로 한번 구현할 수 있나?” “이를 위해 필요한 사내 공유 체계는 어떤 것이 있는가? 혹시 필요하다면 인트라넷에 해당 모니터링 보고 내용을 연결해 공유할 수 있게 만들어 줄까?” 등등 보다 실무적이고 실질적인 개선과 강화 실천들을 해야 성공적인 위기관리 실행이 가능해진다.

다른 회사들이 위기 때 어떻게 무엇을 했는지 이제 더 이상 구경하는 데만 만족스러워하지 말자. 그들의 장점을 우리의 장점으로 만들기 위해 자사의 위기관리 시스템을 업그레이드해 보자. “A사는 이번 위기 때 생각보다 훨씬 빠르게 대응했다. 그렇게 빨리 움직일 수 있던 원인이 무엇일까? 상황발생이 주말 새벽에 발생했었는데, 그걸 어떻게 누가 감지할 수 있었을까?” 위기관리팀은 강의를 듣기보다 다 같이 모여 이런 질문을 주고받으면서 고민해야 맞다.

“A사는 알아보니 전방위적 온라인 오프라인 모니터링 시스템을 만들었다. 이를 통해 문제가 감지되면 핵심 의사결정자들과 위기관리팀 전원의 휴대폰으로 실시간 ‘경보’가 전달되게 되어 있다.” 이런 사실을 발견하게 되면 ‘우리 회사도 그런 경쟁력 있는 상황 경보 체계를 한번 만들어 보자’ 하는 실무 제안과 실제 활동이 있어야 한다. 그 후 일정 기간과 예산을 들여 더욱 강력한 자사만의 ‘위기 경보 시스템’을 론칭하는 것이다. 이후 실제 문제가 발생했을 때 밤낮을 따지지 않고 자사의 모든 위기 대응 그룹 인력들에게 경보 문자가 전달되는 진짜 경험을 해 보자는 이야기다.

강의보다는 실천이 더욱더 중요하다. 실천하기 힘들고 실천하기 싫다고 강의만으로 스스로 위로해서는 나아짐이 없다. 위기관리에 성공한 회사들의 사례를 보고 ‘저 회사는 우리보다 훨씬 돈이 많은 회사니까 잘했던 거겠지 뭐...’ 하고 단순하게 생각하지 말자. ‘저 회사는 원래 위기관리 개념이 없어서 이번 위기 때도 죽을 쏘었군... 쫓쫓’ 하고 그냥 흘려보내지 말자. 이제 는 실천이다. 힘들고 귀찮고 어려워도 한 발자국이라도 더 나아갈 수 있는 실제 활동을 같이 해 보자.

주변을 둘러보자. 우리 회사 임직원들은 어떤가 한번 보자. 우리 회사의 CEO와 최고 의사결정자들은 실제로 위기관리를 얼마나 경험해 보았는지 보자. 그들의 그간 경험이 전사적으로 공유되어 일상불란하게 조직화될 수 있는지 점검해 보자. 다 같이 모여 머리를 맞대고 이야기 나누어 보자. 개선이나 강화가 필요하다면 적극적으로 최고 의사결정자들의 공감과 동의를 얻어 내 보자. 강의실에 앉아 ‘위기관리를 보고 듣고’ 이를 반복하는 행위는 이제 그만해 보자. 위기관리는 책으로만 배울 수 없다. 소용없다는 것을 알았다면 그만하는 것이 실천이다. 강의보다 실천하자.

구경보다 그물 짜기

중국 『한서(漢書)』 「동중서전(董仲舒傳)」에 옛사람의 말로 인용된 구절이 있다. ‘못가에서 물고기를 부러워하느니 물러나 그물을 짜는 게 낫다(臨淵羨魚 不如退而結網).’ 이보다 앞선 전한(前漢) 시대의 책 『회남자(淮南子)』 「설림훈(說林訓)」에도 ‘강가에서 물고기를 부러워하느니 집에 돌아가 그물을 짜는 게 낫다(臨河而羨魚 不如歸家織網)’라는 비슷한 구절이 있다. 학생이나 직장인 누구에게나 큰 교훈을 주는 말이다. 남의 떡이 커 보인다는 말도 있다. 유행어 ‘부러워하면 지는 거’라는 말과도 연결된다. 그러지 말고 빨리 그 떡을 가지려 움직이라는 의미다.

기업 위기관리에서도 이 옛말은 의미가 있다. 여기저기 문제들이 생겨난다. 멀쩡한 회사들이 위기를 맞아 어쩔 줄 모르고 비틀거린다. 빠르게 대처는 한다고 했는데 그 효과가 나지 않으니 마구 덧칠 대응을 해 화를 키우는 곳들도 보인다. 초기 타이밍을 잘 잡아 커뮤니케이션했는데, 그 메시지가 당황스러운 것이라 오히려 폭발적으로 문제가 된 회사도 보인다.

제3자 입장에서 그 회사들을 평소 좋게 생각하던 많은 사람들은 이렇게 이야기한다. “어떻게 저런 회사가 지금까지 그리 승승장구해 왔을까?” “생각했던 것과는 달리 좀 이상한 회사인걸. 이번 사태에 대응하는 모습을 보니 알겠어.” 사람들은 저 정도로 성공한 회사라면 아무리 문제가 크다고 해도 무언가 ‘적절한 대응’을 할 수 있으리라고 막연히 믿고 있는 것 같다. 일종의 기대감이다.

기업 차원에서는 속이 끓는다. 외부에서 거는 기대는 큰 반면 사실 내부에서 들여다보는 자신들의 준비상태나 체계는 별반 내세울 것이 없으니 그렇다. 매출은 수천억에서 수조를 지향하는데 내부 위기관리 체계는 규모에 걸맞지 않은 수준인 곳들이 적지 않다. 무언가 준비와 체계가 있어야 외부의 그 기대감을 일부라도 충족시키는데, 그조차 힘든 상태인 것이다.

실무자들에게 “왜 이렇게 큰 회사에서 위기관리 체계를 제대로 세우지 못했을까요?” 물어보자. 수많은 하소연들이 나온다. 매번 유사한 해프닝들이 내부에서 반복된다 한다. 사일로가 강한 조직이라 협업은커녕 지휘도 힘들다 한다. CEO가 위기 때 보이지 않는 경우가 많다는 불평도 나온다. 조직 구성원들 스스로가 관심이 없다는 지적도 한다. 관행이나 지시사항들이 많아 문제 소지들이 제거되지 않으니 우리가 별수 있느냐는 탄식도 종종 나온다. 회사 내부로 무엇이 미처 안 되어 있다면 당연 그 이유가 있겠지만, 이렇게 다양하고 광범위한 이유가 거론되는 분야도 드물다.

그러면서 실무자들이 묻는 질문이 꼭 있다. “어디가 좀 잘하나요?” “OO 회사는 위기관리 시스템이 어떤가요?” “이번에 거기 그 회사가 위기관리를 좀 잘한 것 같은데, 그쪽 체계는 어떻게 구성되어 있는지 아세요?” 질문의 목적을 더 들여보면 이렇다. 잘하고 잘되는 기업들의 위기관리 체계들을 좀 벤치마킹해서 경영진들을 설득하기 위함이라고 한다. 일부는 자신들도 어떤 게 잘된 체계인지를 좀 알아야 그걸 흉내라도 낼 수 있을 것이라고 이야기한다. 내심 이런 실무자들의 이야기를 들으면 ‘홀륭하다’는 생각을 하게 된다. 무언가 해내고 싶은 열정이 있어 보이기 때문이다.

그러나 이와 관련해 눈여겨볼 것은 여러 회사의 위기관리 체계를 ‘보고 배우기만’ 하는 회사들이 있다는 사실이다. 다른 회사 위기관리 매뉴얼을 여러 개 구해 그걸 보유하고 있는 실무자들도 만나 봤다. 사실 기업 위기관리 매뉴얼은 공식적으로 대외비인데 제3자가 어떻게 그걸 구해 가지고 자랑하고 있는지 의아하다. 심지어 경쟁사 매뉴얼까지 가지고 있는 회사도 있다. 그걸 모두 모아 놓고 있는 것은 좋은데, 막상 그 회사의 위기관리 체계는 10년 전과 달라진 것이 별로 없다. 학습이 실행으로 이어지지 않는 회사라는 느낌이 든다. “타사 위기관리 체계를 이해하는 것은 개인적 학습이지만, 그걸 자사에게 구현시키는 것은 정치력이 수반되어야 해 어렵다”며, “그래도 모르고 있는 것보다는 낫지 않느냐”는 이야기도 들었다. 일리 있는 말이다.

중국 고사들을 인용했으니 하나 더 해 보자. 우리가 잘 아는 병법서 ‘손자 병법’의 그 유명한 문장들이다. ‘적을 알고 나를 알면 백 번을 싸워도 결국 위태롭지 않다(知彼知己 百戰不殆).’ 위기관리에서 이보다 더 정확히 기업이 행해야 할 방향성을 기술한 말이 드물다. 여기서 ‘적(enemy)’이라면 우리 회사에게 다가올 부정적 이슈나 위기 상황이 될 수 있다. 그와 관련되어 있는 주요 ‘이해관계자(stakeholders)’를 알고 있다는 의미와도 통한다. 반면 ‘나(myself)’라는 의미는 그에 대응할 수 있는 우리 회사의 위기관리 준비 상태와 체계를 의미한다. 의사결정자들의 위기관리 리더십 역량과 일선 실무자 그룹들의 실행 역량, 예산, 관제 체계 등도 동시에 일컫는다.

즉, 위기관리의 ‘우수성 이론’이라 할 수도 있는 ‘위기를 잘 이해하고 그에 대해 잘 준비해 좋은 체계를 가진 회사가 결국 위기관리도 잘한다’는 의미이다. 잘된 회사가 잘한다. 아주 간단한 이론이다. 이론은 간단해 보이는데 현실은 참 힘들고 복잡하다.

발생 가능한 위기에 대해 아무것도 몰라서 할 수 있는 것을 알 수 없다면 문제다. 관심이라도 가져야 하는데, 그런 관심이 없으니 위기를 맞을 수밖에 없다. 이런 회사가 혹시 있을까 하는 ‘설마’ 의견이 있기도 한데, 사실이다. 이런 회사들이 있다. 가끔 언론이나 온라인을 통해 우리들을 깜짝깜짝 놀라게 하는 회사들의 상당 비율이 이런 회사들이었다.

잘돼 있는 사례와 회사들을 구경하는 것은 좋다. 위기관리 관점에서 반대로 잘 안 되어 있는 회사들을 반면교사로 삼는 것도 아주 좋은 개선방식이다. ‘지피지기’에 있어 제대로 우리 스스로 해야 할 일을 찾아보는 것도 아주 멋진 일이다. 이 모든 이야기들을 정리해 보자면, ‘못가에서 물고기를 부러워하느니 물러나 그물을 짜는 게 낫다(臨淵羨魚 不如退而結網)’는 옛말이 다시 떠오를 것이다.

더 이상 못에 웅기종기 앉아 물고기를 부러워하고 있을 필요도 없다. 우리 회사도 이제 그물을 만들어 제대로 된 위기관리 체계를 한번 잡아 보자. 그물도 더 촘촘하게 짜 만들어서 이제는 제대로 해 보자. 처음엔 그물이 낮

설거나 만들어 보니 성길 수 있다. 하지만, 아예 그물을 만지지 않는 것보다는 낫다. 여러 해 반복적으로 하소연했던 ‘안 되는 이유들’을 이제는 등지고, 우선 되는 것들로라도 그물을 짜 보자.

회사에 오래되어 방치된 그물이 있다면, 이번 기회에 찾아 손질을 해 보자. 여기저기 뚫리고 좁이 슬어 끊어진 그물이라면 여럿이 둘러앉아 기워 내 사용 가능한 그물로 재탄생시켜 보자. 그물을 기우거나 짜 본 경험이 없다면 그물을 잘 짜는 이들을 구하거나 그들에게 배워 한 땀 한 땀 제대로 만들어 보자.

물고기가 부러워 구경하면서 시간 보내는 건 그만해 보자. 진짜 그 물고기가 탐나고 잡기 원한다면 필히 그물을 만들어야 한다는 사실을 CEO와 전직원이 공감했으면 한다. 아직도 물고기가 가득한 못을 구경만 하고 있는 경쟁사들. 그들이 위기와 싸울 때마다 모두 위태로울 때(每戰必殆), 돌아가 튼튼한 그물을 짜낸 우리는 백 번을 싸워도 결코 위태롭지 않게 되어 보자(百戰不殆).

가끔 업계 전체의 위기 상황이 발생했을 때 내부적으로 그물을 잘 짜 놓은 기업 내부에서 그렇지 못한 경쟁사들을 평하는 말을 듣게 된다. “그 회사들은 이런 생각을 못 해요. 그럴 수 있는 데가 없어요.” 자신 있게 이런 말을 할 수 있는 좋은 그물을 짰 회사들이 더욱 많아지기를 바란다.

 023

행사뿐인 시뮬레이션

많은 전문가들이 이야기한다. 책상 위에서 잠자는 매뉴얼도 문제지만, 그 매뉴얼을 평소에 한 번도 제대로 검증해 보지 않는 관행들이 더 문제라는 지적이다.

문제는 우리나라에서 정확한 의미와 정의를 가진 위기관리 시뮬레이션을 실제 경험해 보고, 디자인해 보고, 진행해 본 전문가들이 상당히 극소수란 점이다. 여기서는 실제 위기관리 시뮬레이션을 둘러싸고 기업 실무자들이 참고해야 할 고려사항들을 중심으로 몇 가지 조언을 하고자 한다.

첫째, 회장이나 CEO가 시뮬레이션에 직접 참여해야 하나요?

시뮬레이션은 위기 상황을 그대로 경험하는 훈련 방법이다. 따라서 실제 해당 위기가 발생했을 때 의사결정 과정에 있는 핵심 인사들은 전부 참석하는 것이 가장 이상적이다. 일부 기업에서는 의견이나 여러 제한으로 인해 회장이나 CEO가 위기관리 시뮬레이션에 참석하지 않고 시뮬레이션 도중이나 사후에 보고받는 선에서 관심을 보이기도 한다. 선택은 해당 기업의 몫이다. 하지만, 실제 상황을 정확하게 경험한다는 기준에서는 핵심 인사들의 참석과 현장에서의 현실감 있는 의사결정 연습이 권장된다.

둘째, 위기관리 시뮬레이션은 그 범위를 어떻게 정해야 하나요?

시뮬레이션은 어디까지나 시뮬레이션이다. 실제라면 훨씬 더 많은 관련 인력들의 동원과 범위의 무한 확대가 어쩔 수 없이 일어나게 마련이다. 하지만, 시뮬레이션에서는 이를 준비하는 내부 위기관리팀과 외부 컨설턴트들이 여러 상황을 고려하여 범위를 규정한다. 여기에서 가장 큰 영향을 미치는 것은 위기관리 시뮬레이션 진행 대상, 진행 시간 그리고 진행 예산이다. 일반적으로 특정 위기를 선정해 시뮬레이션할 때 그에 대한 대응을 중앙에 위치한 위기통제센터(위기관리위원회)로 한정하는가? 담당 업무팀과 일선 실행그룹들과의 연계들을 통해 이원화해 진행하는가? 특정 위기를 상정해 전사적으로 시뮬레이션에 참석하게 하는가? 세 가지 범위로 크게 분류할 수 있다.

셋째, 위기관리 시뮬레이션에는 실제로 상황관리 활동이 진행되어야 하나요?

이 또한 진행 기업의 상황을 기준으로 한다. 시뮬레이션을 통해 검증하고자 하는 것은 현장에서의 위기 상황 감지, 현장 분석, 상부 보고, 의사결정 지원, 의사결정, 대응실행 지시, 실제 현장에서의 대응, 대응 결과 분석 및 보고, 수정 대응 의사결정들과 이 모든 프로세스 전반에 대한 관제가 포함되어 있다. 따라서 상황관리 활동이 시뮬레이션에서 빠지게 되면 남은 부분은 본사를 중심으로 하는 위기통제센터 검증 부분이 주가 된다. 그 외 상황관리에 관련한 많은 실제적 변수들과 상황진전들은 외부 컨설턴트들이 현실적인 스크립트들을 가지고 위기통제센터에 스트레스 테스트를 제공하는 형식으로 진행될 수 있다. 하지만, 가장 이상적인 형식은 위기통제센터는 물론 일선의 상황관리 활동들이 함께 수행될 수 있게 진행되는 통합 시뮬레이션이라고 할 것이다.

넷째, 위기관리 커뮤니케이션 활동들도 시뮬레이션을 통해 검증할 수 있나요?

물론이다. 특별히 위기관리 시뮬레이션에는 상황적 대항군(對抗軍) 형식으로 외부 주요 이해관계자 그룹들이 함께 참석하는 방식이 있다. 현실적으로 위기가 발생하면 해당 상황에 대한 관리와 정상화에 많은 관심과 노력들을 투자하게 되지만, 그 직후부터는 그 위기를 둘러싼 수많은 이해관계자들 관리와 커뮤니케이션이 중대한 의미를 가진다. 따라서 위기관리 시뮬레이션에서는 외부 컨설턴트들이 훈련받은 이해관계자 역할을 수행하면서 다양한 위기관리 커뮤니케이션 수요와 자극들을 제공한다. 그 자극들은 일반적으로 다수의 정부담당기관, 규제기관, 지자체, 협회, 지역 주민, NGO, 피해자, 노조원, 직원, 온라인 공중에 여러 언론 등으로부터 오는 상황적 자극들이 해당된다.

다섯째, 기업 내부 위기관리팀과 외부 컨설턴트 간의 역할은 어떻게 나누나요?

기업 내부에 시뮬레이션을 실제로 진행해 본 경험이 있다면 그 진행 경험 인력들을 활용하는 것이 좋다. 하지만, 그런 경험이 부족하다면 외부 경험 있는 컨설턴트들과 협업하는 것이 권장된다. 시뮬레이션은 근본적으로 실질적인 위기관리 경험을 전사적으로 공유하는 것이 목적이지만, 실제 이를 준비하고 진행하는 실무그룹들에게는 다분히 ‘정치적 행사’의 의미를 가진다. 이런 중요한 행사에 있어 미숙함이나 문제가 있어서는 안 된다. 일부 기업들이 예산이나 여러 문제로 인해 내부에서만 진행을 기획하기도 한다. 실제 진행 과정에서 이상이 없으면 문제가 없다. 결과도 마찬가지다. 해외에서는 기업들이 내부에 전문적 시뮬레이션 경험자들이 있어도 대부분 외부 컨설턴트들과 협업한다. 그 이유가 무엇인지는 자명하다.

여섯째, 위기관리 시뮬레이션은 일반적으로 몇 시간 동안 진행하나요?

일반 기업들의 위기관리 시뮬레이션은 최대 8시간을 넘기지 않는다. 그러나 현장에서 실제로 인력과 장비들이 움직이고, 상황관리에 있어 특히 전문성을 보이는 특성을 가진 위기의 경우에는 1~2일을 연장해 진행하기도 한다. 물리적인 상황관리 연습이 필요하기 때문에 이를 건너뛸 수는 없는 노릇이다. 기업들이 일반적으로 진행하는 1일짜리 방식들을 보면, 실제 상황보다 변화 진행 상황을 5~10배 정도 축약해 진행하는 방식이 선택된다. 예를 들어 공장 화재가 실제로 그 규모로 발생한다면 완전 진화에 5시간이 걸리겠지만, 위기관리 시뮬레이션에서는 위기통제센터에 1시간 만에 완전 진화가 통보되는 식이다. 물론 실제 상황 시나리오로 공유되는 시간대는 5시간을 유지한다. 다만 통보와 대응에 있어 시간적 압축이 존재한다는 것이다.

일곱째, 위기관리 시물레이션의 예산은 어느 정도 드나요?

이 부분은 기업들이 위기관리 시물레이션을 진행하는 데 가장 큰 걸림돌이다. 세계 어느 나라 기업들도 실제 위기관리 시물레이션에 적은 예산을 투입하는 경우는 없다. 그만큼 위기관리 시물레이션은 그 범위와 깊이 그리고 준비 과정에 상당한 시간과 인력과 전문성 투입이 전제되기 때문이다. 그뿐 아니다. 시물레이션 진행을 위해서는 시설, 장비, 인력, 외부그룹 동원 등에 관련된 실제 비용이 소요된다. 예를 들어 유사시 본사 핵심 인력들을 후방으로 긴급 이동시키려면 많은 차량이 필요할 수 있다. 일부라도 차량 수배 비용이 든다. 인력들이 후방으로 이동해 숙식을 하며 업무를 진행한다면 해당 공간과 유지비용들이 산정되어야 하고 이에 대한 축약된 시설 설치와 운용 시물레이션이 이루어진다. 당연히 비용이 수반된다.

세월호 참사와 같은 국가적 비극이 발생하고 나서야 위기관리 시물레이션의 중요성과 필요성을 공감하게 되었다는 사실에도 사실 비극은 존재한다. 필자가 더 비극적으로 생각하는 것은 이런 충격을 통한 관심이 실제 현장에서의 전문성 부족, 인력 부족, 예산 부족 그리고 이에 대한 상부의 지원 부족으로 인해 다시 사장(死藏)되는 상황일 것이다.

많은 전문가들이 위기관리와 관련된 여러 지적들과 조언들을 한다. 그것들이 각자 어떤 것들일지라도 기업 위기관리 실무자들이 항상 확인해야 하는 포인트는 하나다. “우리에게 이런 위기가 발생하면 다른 기업이나 이전 보다는 더 잘 관리해 낼 수 있을까?”에 대한 답을 구하는 것이다. 모자람이 있으면 지속적으로 훈련하고 시물레이션해서 환류관리(還流管理)하는 방법밖에 왕도가 없다는 것을 알고 꾸준히 실천하는 것이다. 그것뿐이다.

남의 일뿐인 타사 위기

반복되는 낮익은 위기

기업 내부를 들여다보면 다른 기업들의 위기에 대해서는 그리 많은 관심을 가지는 것 같지 않아 보인다. 세상을 떠들썩하게 하는 일부 대형 위기 말고는 평소 타사들에게서 발생하는 중소기업의 다양한 위기들에 대해서는 별반 반면교사나 타산지석의 필요성을 느끼지 못하는 것 아닌가 한다.

예전 모 대형유통업체의 임원을 만나 이야기를 나눌 때였다. 그 당시 우리는 몇 달 전 그 회사의 경쟁업체에서 발생했던 이례적인 사건에 대해 이야기를 했었다. 그러나 그 임원은 우리에게 “그런 사건이 있었어요? 난 몰랐네?” 하며 신기하다는 표정을 지어 보였다. 어떻게 경쟁사에게 일어난 중요한 사건을 모를 수 있을까 하며 내심 놀란 적이 있었다.

심지어는 새로 영입된 임원들이 부임 수년 전 자사에게 발생했었던 위기와 관련한 사실을 자세히 모르고 있는 경우들도 있다. 내부적으로 누가 어떤 형식으로도 자료를 만들어 정리해 놓지 않았기 때문이었다. 심지어 업계를 오래 출입한 기자에게 자사의 예전 위기사례를 역으로 듣는 경우도 있을 정도니 문제다.

기업 내 조직원들은 계속 바뀌고, 시장 상황과 기업 환경도 계속 바뀐다. 최소한 우리 회사가 지난 수십 년간 어떤 위기를 경험했는지, 당시 어떻게 대응을 했었는지, 앞으로 유사한 위기가 발생한다면 어떻게 관리해야 하는

지에 대한 정보는 가장 우선적으로 정리 공유되고 있어야 한다. 그리고 그다음으로 경쟁사들을 포함한 다른 기업들은 어떤 위기를 경험했는지를 지속적으로 살펴봐야 한다.

예를 들어 자발적 리콜에 관련된 케이스들만 해도 한 해에 대표적인 것만 수십 건 이상이 목격된다. 자사도 만에 하나 자발적 리콜을 진행해야 할 경우가 생길 수 있다면, 해당 케이스들을 하나하나 면밀하게 사전에 스테디해 놓고, 개선점들을 모아 제대로 준비된 체계를 만들어 놓는 게 좋다. 이 모든 체계가 자사는 물론 타사들의 실제 사례들을 모니터링해야 수립 가능한 것이다.

그럼에도 불구하고 같은 업계나 전혀 업종이 다른 기업들의 위기사례들에 신경 쓰지 않는 모습들은 종종 볼 수 있다. 모니터링을 해도 자사와 경쟁사 관련 키워드 중심으로 모니터링을 하기만 하는지, 자사와 경쟁사 등에 관련된 사안들이 아니면 별반 인식을 하지 못하는 임원들도 꽤 된다. 자신이 담당하고 있는 비즈니스 영역에 대한 것들만으로도 부담이 큰데, 업계 전반과 타업종 관련된 이슈들을 누군가 정리 보고해 주지 않는 이상 스스로 찾아 인식하기는 힘든 게 현실 같다.

전체적으로 위기의 발생 패턴을 보아도 그렇다. 소셜미디어가 발전하고, 사용자들이 많아지면서 생겨난 위기 유형을 예로 들어 보자. ‘영수증 위기’가 그것이다. 한때 여러 건의 ‘영수증 위기’가 있었다. 대부분 패스트푸드 매장에서 일하는 직원들이 음식을 서브하기 위해 영수증에 주문자의 외모 특징을 적어 메모장으로 이용하면서 문제가 생긴 것들이다.

대부분 직원들이 주문자 분간을 위해 인종차별적 표현들을 영수증에 메모했다가 주문자가 그 영수증의 메모를 발견하면서 위기가 발생하는 형태다. 해당 주문자는 패스트푸드 체인 본사는 물론 주변의 모든 친구들에게 인종차별적 메모에 대한 내용들을 소셜미디어를 통해 전파한다. 여러 사례들

이 소셜미디어를 타고 퍼지고, 비난은 밀물처럼 다가오고 결국에는 해당 패스트푸드 체인 본사들이 사과를 하고 해당 직원들을 징계하고 하는 소동이 반복되었다.

이런 유형의 위기들이 반복될 때, 주문형 매장에서 영수증을 발행하는 유사 기업들은 스스로 어떤 대비 조치들을 취해야 할까? 합리적으로 생각해 보자. 대형 매장들을 여러 개 거느린 기업의 위기관리 매니저라면 해당 ‘영수증 위기’가 자신의 매장들에서도 발생할 수 있지 않을까를 먼저 생각하기 마련이다. 실제 자사 매장에서 직원들이 영수증에 어떠한 형식이라도 메모를 하고 있는지를 확인해 보아야 한다. 그리고 일부 매장에서 직원들이 영수증에 메모를 하는 습관들이 있으면 그 부분을 개선하거나, 금지해야 한다. 정확한 영수증 내 메모 규정과 가이드라인을 정해 내려 주어야 맞다. 그래야 유사한 위기를 방지할 수 있기 때문이다.

실제 기업들은 어떤가? 미국에서 여러 차례 영수증 메모 사건이 기사화되고 떠들썩하게 기업들이 사과하고 개선 조치를 약속하는 장면을 목격했음에도 불구하고, 한국의 모 대기업 수리센터에서는 고객을 부정적으로 표현하는 메모를 영수증에 했다가 위기를 맞고 말았다. 정확하게 동일한 위기다. 즉, 해당 기업은 별로 다른 기업들의 위기 유형에 대해 관심이 없었다고 볼 수밖에 없다. 이렇게 별로 어렵지 않고, 복잡하지도 않은 개선 가능한 위기를 충분히 살피지 못해 그대로 반복해 맞고 있는 것이다.

일부 제약사들의 리베이트 관행에 대한 이슈들은 어떤가? 하루 이틀 이루어진 관행들이 아닌데, 이 관행에 대한 완화나 방지 등에 대한 공론과 위기 경고는 어디에 있었나? 경쟁체계에 있어 어느 한 회사만 홀로 그만할 수 없다는 해명도 공감은 간다. 그러나 드러날 것이 뻔한데도 더욱 교묘하게 고안되어 탈법적으로 제공되던 리베이트 활동들에 대해서는 해당 기업 내 어느 누구도 문제를 제기하지 못했다면 문제 아닌가? 오랫동안 정부의 모니터링을 받고 있으면서도 해당 위기를 방지하려 하기보다는 모면하려고 했다면 너무 안이한 것이 아니었을까?

노조에 대한 관리 문건들은 또 어떤가? 이전에도 많은 회사들이 이런 류의 문건을 가지고 노조 방해 행위를 하다 자료가 외부로 노출되어 비판받았었지 않나? 그럼에도 불구하고 우리 회사만은 드러나지 않을 것이라는 확신은 어디에서 온 것인가? 그렇게 많은 내부 고발자들의 사례들을 보았으면서도 그 내부고발자가 우리 회사에서도 나올 것이라는 가능성을 상상하지도 않았다는 것은 오히려 놀랄 만한 이야기 아닌가?

앞으로도 우리 기업들에게 이런 류의 ‘영수증 위기’, ‘리베이트 위기’ 그리고 ‘노조관리문건 유출 위기’는 계속 반복될 것이다. 이에 대한 기업 내부의 인식과 개선 노력이 없으면 유사한 위기가 반복되는 것은 당연한 일이다. 이렇게 단순한 위기도 계속 반복되는데 어떻게 큰 위기들에 대한 대비가 완전할 수 있을까?

가장 먼저 기업 스스로 위기 유형들에 대한 전방위 모니터링이 절실하다. 다른 기업들의 위기가 우리 회사에도 유사하게 발생 가능한지에 대한 지속적 논의와 스테디가 필요하다. 사례 깊은 내부 전문가들의 검토와 자문도 필요하다. 그에 따른 의사결정도 적시에 필요하다. 분명한 것은 다른 회사에게 발생한 위기는 대부분 우리 회사에게도 발생 가능하다는 사실이다. 더욱 분명한 것은 다른 회사에게 발생한 위기가 우리 회사에게는 발생하지 않으리라는 약속은 그 어디에도 없다는 것이다.

미리 예견하지 못할 만하고, 어디에서도 발생했었던 기록이 없는 놀랄 만한 위기는 어쩔 수 없다 치자. 그러나 대부분의 위기는 미리 예견 가능했고, 어디에선가는 이미 발생했었던 아주 낯익은 위기들이다. 이를 관리하고자 하는 기업의 결심이 중요하다. 뜻이 있어야 해결할 수 있는 방법이 보인다.

— 타사의 위기를 자사의 기회로

우리가 흔히 하는 말로 ‘위기는 곧 기회’라는 이야기가 있다. 그러나 기업 위기관리 현장에서 반복 경험한 바에 따르면, 그 말에는 아주 중요한 단어가 몇 개 빠져 있다. 정확하게 다시 표현해 보면, ‘우리 회사의 위기는 곧 경쟁사에게 기회’라는 말이 더 맞다. 위기를 경험하고 있는 기업에게는 별로 희망적인 이야기는 아닌 것 같다. 하지만, 위기를 경험하지 않은 많은 다른 기업들에게는 매우 중요한 가르침을 주는 말이다.

본래 ‘위기가 곧 기회’라는 이야기는 위기를 경험한 회사가 그 위기로부터의 배움을 통해 더욱 완전한 회사가 되려 노력한다면 곧 새로운 기회를 만들 수 있다는 의미다. 여기에서 핵심은 ‘위기로부터의 배움’과 그 ‘배움의 실천’ 부분이다. 그런 경우 위기가 곧 기회라는 이야기는 맞는 말이다.

하지만, 그보다 더욱 일반적인 의미에서 다른 회사의 위기가 우리 회사의 기회가 되게 하려면 어떻게 해야 할까? ‘위기를 허비하지 말라’는 이야기도 있는데, 이는 자기 회사의 위기에만 해당되는 조언은 아니다. 다른 회사들의 위기를 우리가 반면교사하지 못하고 허비해 버리는 우를 범하지 말라는 조언도 중요하다.

경쟁사 또는 다른 기업들의 위기는 어떻게 우리 회사의 기회가 될 수 있을까? 시장경쟁적 관점보다는 위기관리 관점에서 한번 살펴보자. 다음은 타사의 위기를 자사의 기회로 만드는 방법들이다.

첫째, 타사가 현재 경험하고 있는 위기를 자사 내에서 살펴보자

빨리 살펴보자. 타사의 위기를 강 건너 불구경하다가, 우리 집도 타 버릴 수 있다고 생각하자. 저 회사에게서 발생한 위기는 우리 회사에서도 발생할 수 있다. 우리는 저 회사와 다르다는 이야기는 일단 접어 놓자. 저런 유형의 위기가 우리에게도 발생할 수 있는지 빨리 구체적으로 따져 보자는 것이다.

만약, 우리에게도 저런 위기의 뿌리가 존재하고 있다면, 하루빨리 그 뿌리를 분석해 제거하려고 노력해 보자. 만약 그렇게 짧은 시간 내에 뿌리까지 제거할 수 없다면, 우선 저 회사와 같이 우리에게도 똑같은 위기가 가시화되었을 때 우리는 무엇을 해야 하는지에 대해서라도 준비해 놓자. 그런 준비가 기회를 만든다.

둘째, 타사가 위기관리를 잘했나 못했나를 따져 보라

타사가 위기관리하는 모습을 세세하게 지켜보면 기출문제의 핵심은 간파할 수 있다. 타사가 위기관리를 잘한 경우에는 거기에 답이 있으니, 추후 자사 위기 대응에 차용하면 정답에 가까워진다. 반대로, 타사가 위기관리를 잘 못해서 상황을 더욱 악화시켰다면, 그 이유를 따져 보면, 오답에서 멀어질 수 있다. 타사가 여러 이해관계자들에게 다양한 비판을 받고 있다면, 그 비판 내용을 깊이 분석해 보자. 이는 합법적인 커닝이다. 그 비판 내용 속에 답이 있다. 기회가 보일 것이다.

셋째, 타사가 얼마나 빠르게 대응했는지를 확인하라

타사가 어떤 위기 대응을 했는지도 중요하지만, 얼마나 제때 대응했는지를 따지는 것도 중요하다. 어떤 기업도 사전 준비나 대응 역량의 보유 없이 적시대응을 할 수는 없다. 만약 타사가 적시대응해서 위기관리를 잘했다면, 어떻게 그런 적시대응이 가능했는지를 살펴볼 필요가 있다. 우리 회사의 대응 체계나 역량과는 어떤 부분이 다른지 살펴보자. 반대로 타사 위기 대응이 때를 놓쳤다면, 그 걸림돌이 된 체계나 역량은 무엇인지도 알아보자. 자사에게도 그런 걸림돌 프로세스가 있는지 재차 확인해 보면 기회에 닿을 수 있다.

넷째, 위기 시 타사의 리더십은 어땠는지 살펴라

타사가 위기를 겪고 있을 때 그 회사 VIP는 어떤 움직임과 메시지를 커뮤니케이션했는지 확인해 보자. 그것이 적절해서 위기관리 전반에 큰 도움이 되었는지 보는 것이다. 혹시 VIP의 대응이 어떤 문제를 만들었다는 결론에 이르게 되면, 그 부분을 집중해 살펴보고, 내부적으로 경계하는 분위기를 만들어야 한다. 만약 자사 VIP께서 그런 내용을 챙기지 않거나, 관심 없어 한다면, 위기관리 실무그룹 차원에서라도 타사와 동일한 전제를 놓고 우리는 어떻게 그들보다 낮게 대응할 수 있을지 따져 보자. 그런 차선택 강구가 없는 것보다는 더 나은 기회를 만들 수 있다.

다섯째, 타사 내 위기관리를 전담했던 팀에 대해 알아보라

위기관리는 사람이 한다. 사람이 없이는 위기관리가 되지 않는다는 말이다. 잘된 위기관리에는 항상 제대로 숙련되어 신속하게 움직여 준 대응조직이 있다. 반대로 그런 대응조직이 없는 기업의 위기관리는 미흡하거나, 이해되지 않는 위기관리의 모습이 보이게 마련이다. 타사가 위기관리를 할 때 누가 어떤 활동을 어떻게 했는지를 알아보는 것은, 보다 실질적인 기회를 만들 수 있는 효과적인 방법이다. “OO회사니까 잘하지” 하기보다는 “OO회사에는 이번 위기관리에서 ○○팀과 △△팀이 활발하게 움직였다고 하더군요” 같이 보다 구체적인 정보 파악이 자사 기회 창출에 도움이 된다. 최소한 그들이 쓴 공식대응문건이라도 입수해 분석해 보자.

여섯째, 타사가 위기관리에 활용한 이해관계자 네트워크를 분석하라

경쟁사는 항상 우리보다 잘하고, 투자도 많이 하고, 이해관계자들과 관계도 좋고, 화끈하고... 이런 부러움만 가지고 있어서는 안 된다. 그런 논리를 가지고 그렇기 때문에 우리가 경쟁사보다 그런 부분은 잘 못한다 주장해서 해결될 일이 아니다. 만약 위기 대응을 하며 경쟁사가 잘 활용했던 이해관계자들이 있다면, 자사도 그 이해관계자들에 대한 관심을 먼저 늘려 보자. 투

자가 필요하다면 내부 품의를 거쳐 투자를 이제부터라도 시작해 보자. 반대로 우리가 타사보다 훨씬 이해관계자 네트워크가 좋다면, 그것에 대해 내부에서 의미를 인정받아 보자. 지속 투자와 관리를 강화해 나가겠다고 하면 곧 기회가 만들어지지 않겠나?

일곱째, 타사의 법적 대응 논리와 컴플라이언스 이슈도 들여다보라

변호사들은 전례와 그 전례에서 파생된 쟁점들에 대해 큰 의미를 둔다. 위기관리에 있어서도 그런 전례 분석과 이해는 아주 중요하다. 하늘 아래 새로운 위기라는 것이 없다. 그때그때 약간씩 다른 전례에서 타사들이 활용했던 법적 대응 논리와 실행 과정에서 파생된 컴플라이언스 쟁점을 제대로 이해하게 되면, 자사에게도 큰 도움이 된다는 것은 상식이다. 특히나, 실행상 컴플라이언스 쟁점 부분은 평소나 위기관리 시 공히 관심이 집중되는 주제이기 때문에, 타사의 위기에서 배우는 기회를 계속해서 만들어 보자.

여덟째, 타사의 위기관리 예산을 감정해 보고, 그에 대한 준비를 해 두라

“우리는 예산이 없어서 위기관리를 하지 못했다”는 변명은 사후에 아무 의미가 없다. 타사가 실행했던 예산만큼은 자사가 쓸 수 없다면, 비용 대비 효과적인 차별화된 대응방안을 미리 고민해 보아야 한다. 내부 규정이나 컴플라이언스, 또는 사업규모와 범위가 달라 타사의 위기관리 예산이 과다했다면, 자사에게 맞는 적절한 위기관리 예산에 대한 감은 아무리 빨리 가져도 이르지 않다. 더 깊이 생각해서, 우리도 그 정도 막대한 예산으로 사후 위기관리를 해야 한다면, 차라리 그런 위기가 발생하지 않게 하는 위기예방활동에 그 일부 예산이라도 투입해 위기 발발을 사전에 제한하자 하는 논의도 생겨날 수 있겠다. 그런 예산 전략도 더 나은 기회를 만드는 중요한 포인트다.

아홉째, 타사가 반복적으로 유사한 위기를 경험하고 있다 해도 눈여겨보라

타사 조직 구성원이 모두 과거를 잊어버려서 유사한 위기를 반복 경험하고 있는 것은 아닐 것이다. 그들이 유사한 위기를 반복해서 경험하고 있다면, 그것을 가능하게 만든 아주 중요한 원인이 있을 것이다. 그 회사가 알면서도 위기관리를 할 수 없었던 그 진짜 이유를 타사인 우리가 바라봐 찾아보자는 것이다. 그 회사 구성원들이 아무리 사전 위기관리를 한다고 해도 완전하게 극복할 수 없는 최악의 문제를 자사가 확인해 이해할 수 있다면, 그보다 좋은 기회가 어디에 있을까?

열째, 타사의 위기를 우리는 경험하지 않겠다는 의지를 가져라

타사 위기관리를 벤치마킹해서 자사가 더 나은 위기관리를 해 보자가 원래의 핵심은 아니었다. 타사가 경험한 위기와 위기관리를 통해 자사에게 유사한 위기가 발생하지 않게 하겠다 하는 것이 보다 중요한 핵심이다. 아무리 군비가 튼튼하고 강한 군사력을 가졌다고 해도 전쟁은 일어나지 않게 하는 것이 최선이다. 위기가 발생할 수 있는 원인과 그 과정을 알게 되었다면, 그 원인과 과정관리에 집중해야 한다. 여러 개선해야 할 것들이 있다면, 개선하면 된다. 미리 알아 투자하고, 관리하고, 관제하고, 훈련하고, 준비하게 되면 위기 발생 가능성은 줄어들기 마련이다. 잘된 위기관리란 많은 사람이 전혀 알지 못하는 위기를 조용하게 관리해 내는 위기관리다. 사전적으로 평시에 체계화해서 관리해 버리는 것이다. 그런 강한 의지가 곧 기회다.

위기는 타인에게 기회일 뿐, 자신에게는 그리 의미 있는 기회가 되지 않는 것이 현실이다. 달리 보면, 그렇게 아무것도 얻을 것 없는 위기를 미리미리 살펴 아예 만들지 않겠다 하는 조직의 생각도 필요한 것이다. 자사가 위기를 만들지 않으면, 오히려 그 자체로 기회가 될 수 있다. 반면 경쟁사들에게는 그나마의 기회도 주지 않을 수 있다는 의미이기도 하다. 이런 위기관리

에 대한 생각이 경쟁전략에서도 중요한 것이 아닌가 한다. 스스로 위기를 만
들고 키우고 제대로 관리하지 못하는 것을 보다 경계해 보자. 그것이 경쟁력
확보와 강화의 첫걸음이다.

025

기복뿐인 실력

학창 시절 기억을 되살려 보자. 반에서 1등 하는 학생도 그렇지만, 전교에
서 또는 전국에서 수위를 다투는 친구들은 매번 시험에서 꾸준하게 일관성
있는 성적을 거둔다는 특징이 있다. 어쩌다가 운이 좋아 단 한 번 반에서 2~
3등까지를 찍어 본 20등 학생과는 무언가 다른 일관성이 있었다. 성적에 기
복이 없다는 것이다.

시험 준비를 별로 하지 않는 것처럼 보이던 전교 1등 친구 녀석이 바로 그
랬다. 쉬는 시간에 곧잘 농구도 하고, 방과 후 아이들과 라면집에서도 어울
리던 그 녀석은 항상 입에 “이번엔 시험공부 많이 못했다. 큰일이야”라는 중
얼거림을 달고 살았다. 그러나 시험 당일 방과 후 함께 답을 맞추어 보면 그
녀석은 별로 틀린 문제가 없이 완벽했다. 그것도 매번.

실력이라는 것은 기복이 없이 꾸준하게 잘하는 것이라는 생각을 그때 하
게 되었다. 시험 때마다 일희일비하는 학생들은 그 실력이 없는 것이었다.
이번에는 시험 범위를 잘못 알았었다. 이번에는 시간이 모자랐다. 이번에는
시험감독 선생님이 시험지를 너무 빨리 뺏어 갔다는 등등의 핑계도 실력이
없다는 증거였던 것이다.

점점 시간이 가며 기업이나 조직의 위기관리도 그렇다는 생각을 하게 된
다. 위기관리를 잘하는 기업에서는 자사가 위기관리를 잘한다 이야기하지
않는다. 위기관리 시스템을 자랑하는 보도자료도 내지 않고. 항상 무언가
모자라다 생각하면서 지속적으로 노력한다.

기업이나 조직의 수많은 위기 요소들 중 실제 위기로 발화되어 수면 위로 떠오르고, 그것이 사람들에게 알려져 기억되는 것은 극소수다. 그 외 대부분의 위기 요소는 사전에 관리되고, 방지되고, 약화된다. 그런 모든 노력이 위기관리다. 이런 위기관리 활동이 꾸준히 수면하에서 이루어지기 때문에 알려지는 위기의 수나 비율은 그나마 관리되고 있다 볼 수 있다.

흔히 우리가 ‘일이 터졌다’는 말을 쓰곤 하는데, 그건 사실 의미가 맞지 않는 말이다. 어떻게 ‘일’이라는 것이 스스로 터질 수 있나? 일은 사람이 터뜨리는 것이다. 반대로 일을 터뜨리는 사람이 없다면 일은 터지지 않는다. 일을 터뜨리지 않게 ‘사람들을 관리’하는 것이 곧 위기관리이기도 하다.

그러한 지속적인 위기관리 속에서도 몇몇 기업들은 반복적으로 연이어 문제를 터뜨리는 것을 보게 된다. 다른 기업이 한 개의 문제를 터뜨릴 때, 어떤 기업은 두세 개 이상의 문제를 터뜨려 세상을 떠들썩하게 놀라게 한다. 문제를 터뜨리지 않는 기업과 문제를 계속 터뜨리는 기업 간에는 어떤 차이가 있을까? 간단히 말해 위기관리 역량에 있어 전교 1등과 전교 50등의 차이라고나 할까? 기복이 있다면 더더욱 그 차이의 원인은 궁금해진다.

기복이 있는 그리고 심한 기업의 위기관리 역량의 특징은 다음과 같다.

첫째, CEO가 바뀌면 위기관리 역량도 바뀐다

이런 기업의 경우 완전히 바뀐다. 매뉴얼 구조가 바뀌고, 의사결정 프로세스가 바뀐다. 외부 자문 그룹도 바뀌고, 심지어 보고하는 포맷조차 바뀐다. 새로운 CEO의 경험과 생각이 바뀌었기 때문에, 이전과 동일한 위기에 대한 대응도 완전히 바뀌어 버린다. 작년까지 쉬쉬하고 홍보실의 짧은 코멘트로 갈음하던 논란이 새로운 CEO가 부임하면서 CEO가 주최하는 대대적인 사과 기자회견으로 바뀐다. 묵은 병폐라는 말이 튀어나오고, 철저히 개선하겠다는 이야기가 나온다. 바뀌지 않은 직원들은 어리둥절해진다.

둘째, CEO는 그대로인데, 위기관리 철학이 그때그때 바뀐다

한번은 CEO가 먼 길을 마다하지 않고 달려가 고개를 숙였다. 그 후 얼마 지나지 않아 발생한 위기 때는 움직이지도 고개를 숙이지도 않는다. 지난번 처럼 이번에도 그렇게 하자고 건의하지도 못한다. 그때는 왜 그랬고, 이번에는 왜 다르냐는 기자들의 질문에 대해 홍보실도 적절한 답을 찾지 못한다. 다음번에 또 유사한 위기가 발생하지 않기만 바란다.

셋째, 위기관리위원회에 경험 있는 임원들이 적다

대표이사의 혁신 이미지를 평소 열심히 홍보했다. 언론에서 대표의 성공 신화를 조명한다. 그러다가 위기가 발생했다. 주변 임원들도 위기 경험이 많지 않다. 생애 첫 번째로 경험해 보는 대형 위기다. 평소 일부 임원들이 개인적인 모임에서 들어 봤던 위기관리 전략과 대응 방식을 기억해 낸다. 각자 기발한 아이디어를 내고, 창의적으로 대응하려 애쓴다. 온라인과 소셜미디어에 집중해서 드라마틱한 결과를 얻어 낸다. 다음번에는 어떻게 잘해 낼 수 있을지 벌써 걱정이 든다.

넷째, 자사의 위기와 위기관리 히스토리를 잘 모른다

어렵פות이 자사에 위기관리 매뉴얼이 있다는 이야기는 들어 본 적이 있다. 위기가 발생해서 알음알음으로 오래된 문서 파일을 얻어 열어 보니, 예전 홍보실이 만든 부정 기사 대응 매뉴얼이다. 이걸 위기관리 매뉴얼이 아니다. 더구나 기자들이 우리 회사에게 몇 년 전 이와 유사한 일이 있었다고 하는데, 내부에서는 아는 사람이 별로 없다. 오래된 기사를 찾아봐도, 무슨 일이었는지 구체적으로 떠오르지 않는다. 당연히 당시 누가 무슨 대응을 했는지 잘 모르겠다. 그냥 다시 새롭게 위기 대응을 한다.

다섯째, 관리 역량 이상의 큰 위기를 그대로 방치한다

실제 발생하면 그때에는 무슨 별수가 있겠어? 그냥 최악의 상황이 되는 거지. 이런 위기를 알면서도 방치한다. 정확하게 말해서는 방치할 수밖에 없는 위기 유형이다. 일반적으로 오너 관련 위기가 그렇다. 그 외에도 핵심 경쟁력과 관련된 위기 유형들도 비슷하다. 단순히 해당 위기가 스쳐 지나가면 어느 정도 위기관리도 가능해 보이는데, 제대로 정통으로 터지게 되면 감당이 안 될 것이 뻔하다. 그때 가서 한번 생각해 봐야지 하는 마음이 평소 지배한다.

여섯째, 매뉴얼을 따르기보다 트렌드를 따른다

위기가 발생하고 나면 주변에 전문가라는 사람들을 찾는다. 임원들이 트렌디하게 여론을 선도하고 있다는 여러 사람들을 만난다. 특히 온라인과 소셜미디어 전문가들의 이야기가 귀에 들어온다. 소위 말하는 밀어내기, 몰타기, 댓글 달기, 바이럴 등등 정치권 뉴스에서나 들어 봤을 법한 이야기들이 흥미롭다. 실질적인 위기 대응은 왠지 버겁고, 일단 여론을 좀 어떻게든 움직여 보려고 시도한다. 매뉴얼에는 이런저런 이야기가 있지만, 일단 최근 트렌드가 그러니 따라가 보자는 거다. 이전과는 전혀 다른 길을 가 본다.

일곱째, 매번 근거 없는 믿음에 기댄다

위기관리에는 원칙이라는 것이 있다는 이야기를 알고는 있다. 그러나 그런 원칙이 우리에게 맞는 것인지에 대해서는 의문이 있다. 대신 여러 편법과 창의적인 어프로치가 국면을 전환시킬 수 있을 것이라는 믿음이 생긴다. 누구는 ‘가만히 있으시라’ 한다. 누구는 ‘대표가 앞에 빨리 나서시라’ 한다. 누구는 ‘내가 힘을 좀 써 줄 테니, 잠깐 기다려 보라’ 한다. 행동은 마비되고, 믿음만 앞선다. 주체적으로 무언가를 해야 상황이 관리될 텐데, 여러 조언들이 상호 충돌하고 복잡다단하다. 일단 문제를 뒤에서 해결해 준다고 하니 조금만 기다려 봐야지 하는 근거 없는 믿음이 위기관리를 지배한다.

여덟째, 잘못된 방식으로 위기관리 역량을 키우려 한다

들어 보니 정치권 인사들을 대거 영입해 보라고 한다. 일간지하고 방송사 출신 임원들도 좀 뽑아 놓아야 한단다. 검찰하고 국세청에 공정위, 감사원 출신 인사들을 영입해 보라고 HR 임원에게 지시한다. 어떤 로펌에 관련 기관 출신 인사가 있는지를 알아보면서, 어떤 로펌이 더 힘을 잘 써 줄 수 있는지를 비교 평가한다. 관계는 구입하면 되고, 사람도 사서 쓰면 된다고 믿는다. 이번만 어떻게 잘 넘기면 그때부터 무언가 제대로 된 조직을 꾸미겠다는 결심을 한다.

아홉째, 부서 간 사일로(silo)가 강하다

작년에 한번 위기를 겪고 나서 감사부서, 대관부서, 홍보실에 협업체를 꾸리라고 대표이사가 지시했다. 올해 초에 다시 비슷한 문제가 발생해서 그 협업체가 챙겨서 좀 처리하라고 했더니, 감사와 대관 임원이 금시초문처럼 이야기한다. 그나마 홍보임원이 협업체계가 가동하지 않는 것이 감사 쪽 임원이 바뀌어서 그랬다며, 올해 상반기까지는 가동시키겠다고 보고를 한다. 대관 임원은 그대로인데, 그 임원은 왜 금시초문인 것처럼 이야기하는지는 오리무중이다. 평소에 서로 아무 커뮤니케이션도 없다 보니 그런가 보다 한다.

열째, 이상의 기록 원인에 대한 반면교사가 부족하다

사실 반면교사가 있고, 지속적인 개선과 업데이트만 있어도 기록은 적다. 최소화는 된다. 이상의 여러 기록의 원인들을 한두 개 이상 골고루 경험하고도 새로운 위기를 맞으면 또 다른 새로운 원인들 때문에 또 다른 기록을 경험한다. 그 후에도 이는 반복되고, 반복되고, 반복된다.

다른 회사가 위기관리를 한다고 하면서 미흡한 대응을 하는 것을 보면 흥밋거리로 여긴다. 어떻게 저럴 수 있는가 하면서 이야깃거리로 삼는다. 그러나, 그 후 몇 달이 지나지 않아 비슷한 위기를 맞아 그와 유사한 위기관리

를 한다. 저번에는 우리가 이렇게까지는 하지는 않았는데, 왜 이번에는 그럴 수밖에 없었는가라는 이야기가 나오지만 이내 사라진다. 어느 한두 부서의 잘못이라는 평가가 너무 부담된다는 표정이다.

기복이 있는 시험 결과에는 이렇듯 언제든 다양한 이유가 있다. 그 다양한 이유를 찾아 정확하게 하나하나 개선하면 그다음 시험에서는 기복을 줄일 수 있지만, 대부분은 그러지 못한다. 흥미로운 것은 기복이 없는 시험 결과에는 이유가 없다는 사실이다. 그냥 예전처럼 해 왔을 뿐이라는 것이 전부다.

기업이나 조직의 위기관리에서도 그런 ‘예전처럼 꾸준히 해 오고 있다’는 이야기들이 더 많아지기를 바란다. 매년 그렇게 노력하고 있다. 꾸준히 개선해 나가고 있다. 열심히 훈련하고 시뮬레이션하면서 여러 이슈를 살피고 있다. 지속적으로 투자하고 있다. 이런 이야기가 많아지기를 바란다.

성적이 나쁜 것은 사실 부끄러운 것이 아닐 수 있다. 원래 학교 공부에는 관심이 없고, 다른 자기 재능에 열심인 학생도 있을 수는 있다. 하지만, 학교 공부에 관심이 있으면서, 매번 시험 결과에 기복이 심한 학생은 최소한 부끄러워할 필요가 있다. 이전 시험에서 그리 잘할 수 있었다면 이번 시험에서도 잘할 수 있었어야 했기 때문이다. 반대로 이전 시험에서 그리 잘 못했다면, 이번 시험에서는 잘할 수 있게 노력했었어야 했기 때문이다.

더구나 시험 성적에 있어서 빵점과 백점을 넘나드는 큰 기복을 보이는 학생들은 더 큰 문제를 안고 있는 학생이다. 부끄러워하기보다 진짜 무엇이 스스로에게 문제인지를 먼저 살펴봐야 할 것이다. 이렇듯 최소한 기복이 큰 기업이나 조직은 되지 말아야 하겠다.

026

회의뿐인 대응

개인이나 조직이 빨리 움직인다는 것은 분명한 경쟁력이다. 단순히 속력이나 속도를 이야기하는 것이 아니다. 위기 시 거대한 조직이 빨리 움직이는 모습을 보일 때에는 그 안으로부터 여러 인사이트들을 발견할 수 있다. 평소에도 일정 규모 이상의 조직은 빨리 움직이기 힘들다. 상황 파악과 의사결정을 위해 상당히 지루한 시간들을 조직은 물리적으로 필요로 하기 때문에 그 결과인 실행을 바깥에서 목격하려면 긴 세월이 흐르게 마련이다.

일반적으로 기업이 하나의 외부 활동을 하기 위해서는 길게는 1년에서 짧게는 수 주간의 준비 기간이 필요하다. 광고, 프로모션, 영업, 마케팅, HR 등의 활동에 있어서 물리적으로 소요되는 시간은 기업 간 대부분 비슷해 보인다. 이를 건너뛰거나 생략하고서는 일정한 수준 이상의 퍼포먼스를 보여줄 수 없다고도 생각들을 한다.

그렇다면 위기 시 빨리 움직이는 기업은 어떻게 그럴 수 있을까? 본능에 의거해 조직 전체가 반사신경에 기반한 실행력을 보이고 있는 것일까? 아니면, 한두 명의 의사결정자에 의해 군대조직처럼 일사불란하게 움직이기 때문일까? 그것도 아니라면, 조직 구성원들이 타고 태어난 위기관리 전문가들이라서 그럴 수 있을까?

대부분 위기가 발생했을 때 빨리 움직이는 기업은 미리 그 위기를 예상하고 준비했던 기업이다. 상당히 구조화된 모니터링 시스템과 센싱 역량을 보유한 기업이다. 전사적으로 해당 위기의 발생 가능성을 감지해 공유하고, 이에 대한 발생 시나리오를 개발해 충분히 사전 공유했던 기업이다. 어느 누

군가가 해당 위기를 관리하기 위한 조직의 장을 맡고, 해당 위기에 대한 대응 주관과 유관 부서들을 통합해 리드하면서 발생 시기를 ‘기다려 왔던’ 기업이다.

빠른 기업은 다 그럴 만한 이유가 있다. 많은 위기관리 전문가들이 매년 반복적으로 준비하라고 조언한다. 해당 기업은 준비한 기업이다. 발생하는 위기를 100% 사전에 소멸시킬 수 없기 때문에 발생 사실을 전제로 여러 상황들을 예상해 준비하는 업무를 하는 게 위기관리다. 그러나 실제 기업들의 위기관리 현장은 어떨까? 전문가들의 조언대로 적절한 대응 준비가 선행되고 있을까?

불행히도 많은 기업들은 그렇지 못한 것으로 보인다. 대기업이면 대기업 일수록 그런 부분에 있어 사전 협업이나 통합된 시나리오를 가지지 못하는 것으로 보인다. 충분히 예상 가능한 상황임에도 불구하고 바깥에서 보는 것처럼 당연히 준비해 타이밍을 맞출 것이라는 예상을 빚나가는 기업들이 적지 않다.

물론 기업 내부에서 실제 위기관리에 참여한 구성원들은 여러 현실적 사정들을 이야기한다. “홍보실만 하는 게 위기관리가 아니라고요.” “조직은 큰 흐름 속에서 바라봐야 합니다. 어느 한 부서가 될 수는 없어요.” “오너 분이 관련되어 있는 위기라서 실무팀들이 할 수 있는 것이 한정되어 있거든요.” “우리라고 위기관리하고 싶지 않겠습니까?” 여러 이유들에 어쩔 수 없이 공감할 수밖에 없다. 현실을 무시한 채 ‘이래야 한다’ 하는 전문가들의 조언이 실질적이지 아니라는 비판도 이해한다.

하지만, 더 솔직히 기업 내부를 되돌아보자. 10년 전에 같은 위기를 겪었지 않나? 몇 년 전에도 이런 이슈는 있었지 않나? 당시에도 우리 부서가 이렇게 움직이면 안 됐었다 사후 개선을 약속하지 않았었나? 당시 로펌과 홍보실이 협업하는 데 어려움을 겪어 그에 대한 개선이 있어야 한다고 내부 위

크숍에서 이야기 나누지 않았었나? 당시 위기관리를 지휘하시던 부사장이 퇴임을 하신 직후 사내 위기관리 시스템에 대한 조속한 강화가 필요하다는 논의가 있었지 않나?

그때그때 위기관리가 잘 안 되는 현실은 있을 수 있다. 하지만, 유사하거나 동일한 위기에 있어 매번 비슷한 현실적 이유를 대는 것에는 분명한 문제가 있어 보인다. 경영진이 볼 때에도 매번 비슷한 현실적 이유를 제기하는 실무자들은 ‘우리는 위기를 관리할 수 없어’ 하는 태도를 가지는 사람들로 보일 수밖에 없다. 위기와 위기관리를 반복하면서 개선되고, 향상, 강화되는 그 무엇이 있어야 한다. 시간이 지남에 따라 조금 더 나은 대응과 관리 방식이 존재하는 것이 당연하다.

시스템상 문제가 있는 기업들은 매번 위기가 발생하고 나면 그때부터 허둥지둥 위기 대응을 준비하기 시작한다. 위기 발생 직후부터 상황이 변하고, 주변의 의견들이 변하고, 전체적인 여론이 흘러간다. 그에 대한 혼란 속에서 해당 기업은 회의를 계속해서 진행하고, 보고서를 끊임없이 반복한다. 회의록은 두꺼워지는데, 시계는 회의가 끝나기를 기다려 주지 않는다. 이윽고 내부적으로 모든 타이밍을 이미 놓쳐 버렸다는 공감대가 슬슬 형성되기 시작한다.

그러면 누군가 이렇게 이야기한다. “이미 우리가 할 수 있는 대응 시기가 지난 것 같습니다. 이런 상황이 계속되거나 연장되면 우리에게도 더 이상 좋을 게 없으니 그냥 이대로 상황을 종료하도록 합시다.” 당연히 때를 놓치고 불안해하던 내부 인력들은 그 제안에 쉽게 동의한다. 위기관리가 끝나는 순간이다. 위기관리가 실제로 존재하지도 않았고, 내부적으로 일정 기간 동안의 혼란과 난상토론만 있었을 뿐이다. 혹시 이런 경험이 있지는 않은지 돌아보자.

위기가 발생했을 때 적절한 타이밍에 기다렸다는 듯이 위기관리 실행을 하는 기업들은 분명히 준비된 기업이다. 위기는 어떤 기업이라도 경험할 수 있다. 하지만, 위기관리는 모든 기업이 할 수 있는 것이 아니다. 아직까지 우

리 주변의 조직들과 기업들에게는 ‘위기는 존재하지만 위기관리는 존재하지 않는’ 상황들이 반복되고 있다. 더 이상의 현실적 핑계나 실패의 반복은 그만해야 할 때다.

027

절차뿐인 초동 대응

준비와 침묵 사이

위기 상황에 처해 본 위기관리 매니저들은 공감할 것이다. 얼마나 스스로가 느린가? 평소 같은 의사결정 단계와 속력으로는 어떤 위기도 관리할 수 없다는 것을 아주 절실하게 깨닫게 된다. 일선에서는 항상 “위에서 어떤 의사결정이 내려져야 우리가 대응을 하고 말고 할 것 아닌가?” 하며 불평한다. 반대로 위에서는 “우리가 실행을 지시한 지가 언제인데 아직도 제대로 된 것이 없나?” 하며 화를 낸다.

양쪽 모두에게 렉이 걸린 상태다. 의사결정을 하려면 정확한 정보들이 취합 분석되어야 하는데, 위기라는 것이 그렇게 종합선물세트같이 단박에 충분한 정보를 허락하지 않으니 문제다. 단편적 정보들과 그 정보들을 달리버리는 많은 관련 직원들의 해석과 의견들이 뒤섞여 취합된 채 의사결정을 종용한다. 당연히 주저하게 된다.

CEO 의사결정을 앞에 두고도 일부 임원은 맞다, 다른 임원은 아니다 논쟁을 하게 마련이다. 부서장들끼리 서로 책임을 따지면서 왜 문제를 만든 거냐 비판도 하고, 일부는 서로에게 하소연을 하며 시간을 보낸다. CEO의 판단 부담은 점점 더 커진다.

병목현상도 늦게 위기 커뮤니케이션을 하게 되는 큰 이유다. 기업 내 최고의사결정자에게 보고가 되는 과정에는 항상 병목이 있다. 그 병목이 긴 조직의 경우에는 보고라인도 층층이다. 또한 보고방식이 상당히 권위적이고 형식적이다. 급박한 위기 시에도 잘 정리된 보고서를 원하는 경우가 있다. 폰트와 형식을 갖춘 보고서들을 놓고 수정과 수정을 반복한다. 팀장이 임원에게, 임원이 또 상위 임원에게, 상위 임원이 최고 임원에게… 줄줄이 이어지며 상황은 더욱더 왜곡되고, 시간은 시간대로 늘어난다. 결국 상당 시간이 흘러 최고의사결정자에게 보고되었을 때는 이미 해당 보고서는 현장 상황을 제대로 반영하지 못한 역사 기록이 되어 버린 것이다.

빠르게 대응하길 원하는 기업이나 조직들은 위기 상황이 발생하면 위를 만들어 한자리에 빨리 마주 앉는 훈련을 하곤 한다. 대형 위기가 발생하면 모든 평시 커뮤니케이션 채널은 그 역할을 상실한다. CEO와 임원들 간에 휴대전화 통화가 여의치 않게 된다. 서로가 서로에게 전화를 돌리다 보니 충돌이 설 새 없이 일어나기 때문이다. 위기 시 물리적 공간에서 모두가 서로 마주 앉아 이야기하는 것은 수백 년 전이나 지금이나 동일하게 소중한 위기관리 체계다.

자, 그러면 의사결정이 어떻게든 빨리 내려지면 상황은 금세 달라질까? 그렇지 않다. 대응 전략이 세워지고 이런저런 실행 명령이 담당 부서들에게 떨어진다. 그다음엔 어떤 상황이 벌어질까? 상상하는 그대로다. 다들 인상을 찌푸린다.

법무팀에게 “관련해서 대응할 로펌을 빨리 선정하세요”라는 긴급한 명령이 떨어졌다고 해 보자. 법무팀장이 지인들에게 전화를 걸어 이 이슈를 가장 잘 아는 로펌을 수소문한다. 각각 로펌에 지인들을 찾아 또 전화를 한다. 미팅을 의뢰한다. 미팅을 해 보고 견적이나 제안을 받아 보거나 하는 일상적인 프로세스들이 진행된다. 여러 이야기를 나누고 결정을 하는 데에도 생각보다 많은 시간이 걸린다.

홍보실은 어떤가? “홈페이지 팝업으로 일단 해명문을 띄우고, 고객들의 불만사항들을 접수하도록 어랜지하세요”라는 아주 간단한 명령을 받았다고 해 보자. 홍보임원이 홍보실에 내려온다. 홈페이지는 누가 관리하는지 물어본다. 과장급에게 보도자료 해명문을 한번 써 오라고 한다. 과장이 어떤 의사결정이 있었는지 청취하고 감을 잡아서 해명문 초안을 쓴다. 부장이 또 수정과 수정을 하고 임원에게 가지고 올라간다. 이후에도 여러 분들의 의견이 포함되어 해명문이 완성된다. 그런데 불행하게도 이게 끝이 아니다.

해명문을 자사 홈페이지에 올리기 위해서 홈페이지를 담당하는 부서에 가서 해명문을 준다. 디자인을 잡아야 한다고 한다. 회사 로고를 어디에 넣어야 하는지, 폰트는 어떻게 하고, 팝업 사이즈는 어떤 사이즈로 해야 하는지, 홈페이지 어느 섹션에 넣는 것이 좋은지 등등의 질문들이 쏟아진다. 해명문을 배달했던 홍보실 대리는 수많은 질문들을 가지고 홍보부장에게 다시 보고한다. 또 왈가왈부가 이어진다. 홈페이지 첫 화면 팝업은 어떠냐? 아니다, 게시판 속에 심자. 아니다, 고객들이 아이디를 치고 로그인하면 그때 팝업으로 하자… 논란은 이어진다.

여기에서도 끝이 안 난다. 일단 어떻게 해서 만나질 시끄럽게 준비해 팝업을 올렸다. 그런데 또 문제가 있다. 모바일로는 팝업이 깨져 보인다는 것이다. 또 난리가 난다. 모바일 버전을 또 만진다. 시간이 간다. 중간중간 실행 프로세스 보고를 하곤 했지만, CEO가 외부 미팅에 나가면서 모바일로 확인하고는 해명문 팝업이 제대로 뜨지 않는다고 홍보임원을 질책한다. 실행 명령이 떨어지면 이렇게 실행을 준비하는 시간이 생각보다 많이 걸리니 문제다. 무엇이든 제대로 하려면 한나절이 부족하다.

그래서 필자는 위기관리 케이스들을 볼 때 대응 시간을 많이 체크한다. 해당 기업이 상황 발생 이후 빠르게 잘 대응한다는 것은 그만큼 해당 조직의 위기관리 역량이 발전되어 있다는 의미다. 실행 준비도 최대한 사전에 가이

드라인과 훈련으로 완성되어 있다는 의미다. 불필요하게 왈가왈부하는 시간을 평소에 미리 제거해 버렸다는 의미다. 빠르다는 것은 매우 큰 의미를 가진다.

외국 기업들의 경우에는 이보다 더한 지연이 벌어지기도 한다. 해외 본사와의 시차, 사용하는 언어의 다름, 로컬에 대한 이해 부족, 대응 전략에 대한 시각차, 정치적 역학관계 등 여러 이슈들이 더해져서 한국 기업들보다 훨씬 더 많은 대응 시간을 소모한다.

위기 상황이 발생하면 내부에서는 이렇게 혼란이 생기고 어느 한 명 할 것 없이 패닉에 빠져 여러 활동들을 하는데, 밖에서 보면 해당 기업은 아무것도 하는 것이 없어 보인다. 이게 문제다. 내부에선 준비라 부르지만, 밖에서는 그걸 침묵이라고 부른다. 느려도 너무 느리게 보이는 것이다.

해외에서 대형 항공사가 발생했을 때 종편의 한 앵커가 이런 말을 했다. “OO항공은 왜 이 시간에도 아무런 발표나 상황 업데이트를 하지 않는 것일까요? 언제까지 우리가 기다려야 할까요?” 이런 상황을 의미한다. 늦는다는 것은 성공과 멀어진다는 것이다.

기타 기업이나 조직이 위기 상황 발생 시 대응에 있어 늦는 이유들은 다음과 같다.

- 감지가 늦어서
- 일선 정보보고가 적절한 타이밍을 놓쳐서
- 조직 내 커뮤니케이션상 병목이 있어서
- 위기관리위원회가 의사결정에 시간을 끌어서(경험 부족 등)
- 실행 그룹이 여러 문제로 실행까지 준비 시간을 과도하게 소모해서
- VIP가 침묵해서
- 초기에 침묵하다가 더 이상은 안 되겠다 해서

마지막으로 이에 대해 종종 위기관리 매니저들이 하는 질문이다. “대응이 완벽하지 않아도 빠른 게 낫나요?” 그런데 이건 전략의 품질에 대한 이슈다. 신속성에 대한 측면에서는 일단 최초 대응이 빠르면, 수정 대응의 시간이라도 벌 수 있으니 크게 늦는 것보다는 낫다고 본다. 대응이 완벽에 가까우면서 빠른 게 당연히 최고다.

—

능장 대응의 아홉 가지 이유

위기가 발생했을 때 기업이 그에 대응하는 모습에 대해서는 우선 언론이 평가한다. ‘능장 대응’, ‘우왕좌왕’, ‘좌충우돌’, ‘오리무중’, ‘중구난방’ 등으로 초기 위기관리가 언론에 언급되면 해당 기업은 원래 위기에 이어 2차 위기를 맞게 된다.

기업 내부에서는 왜 언론이 자신들에게 우호적이지 않은가 궁금해한다. 자신들은 나름대로 위기관리를 하고 있는데, 왜 그렇게 조급하게 평가를 내리고, 다양한 압력을 행사하는지에 대해 불만을 가진다. 일부 케이스에서는 최초 위기 상황은 제대로 관리해 나가고 있는데, 언론으로부터의 2차 위기 때문에 더 골치 아프다며 하소연하기도 한다. 여러 적대적 이해관계자들과 수사 및 규제기관들이 개입하기 시작하게 되었으니 그런 하소연도 이해는 간다.

기업이 위기를 맞았을 때 언론에서 가장 먼저 그리고 중요하게 보는 평가 기준은 ‘그 기업이 얼마나 신속하게 대응했는가?’다. 구체적으로는 위기 상황이 발생했을 때 ‘그 기업이 적시에 제대로 된 커뮤니케이션을 시작했는지’ 여부로 위기관리를 평가한다. 위기관리를 상황관리와 커뮤니케이션 관리로 나눌 때, 상황관리에는 어느 정도 시간이 들어도, 커뮤니케이션 관리는 상대적으로 상황관리의 시작보다 빨리 실행할 수 있다. 그렇기 때문에, 위기가 발생했을 때 기업이 얼마나 적절한 시점에 제대로 커뮤니케이션을 개시했는가를 언론은 주목한다.

그러나, 기업 측에서는 위기 대응 차원의 커뮤니케이션에는 시간이 필요할 수밖에 없다고 한다. 내부적으로 정렬된 메시지를 만드는 데 시간이 필요하기 때문이다. 언론에서 기대하는 것만큼 빠른 시간에 제대로 된 메시지를 내기가 쉽지 않다고 항변한다. 커뮤니케이션을 개시하기 전에 수많은 확인과 분석이 필요하고 그에는 시간이 소요될 수밖에 없다는 이야기다.

빨리 하라는 언론과 늦을 수밖에 없다는 기업의 싸움이 시작되는 것이다. 기업은 그에 따라 가능한 빨리 대응하고 커뮤니케이션하려 애쓴다. 그럼에도 불구하고 일반적 수준의 타이밍을 넘어서서 언론으로부터 ‘느장 대응’이라 평가되는 케이스는 왜 발생할까? 기업 내부에서는 어떤 사정이 있는 것일까? 문제적 평가인 느장 대응의 이유에 대해서 알아보자.

준비되어 있지 않으니 늦는다

상식적인 이야기다. 누구나 쉽게 이해할 수 있는 상황이다. 흔히 달리기 경기에 참여한 선수로 비유하기도 하는데, 출발선상에 서 있다가 출발신호가 울리자마자 뛰어나가는 선수와 그때부터 신발끈을 매기 시작하는 선수는 무엇이 다른가? 앞서 출발한 선수가 도착선에 다다를 때까지도 신발끈을 미쳐 매지 못한 채 출발선에 앉아 있는 선수를 상상해 보자. 아무 준비가 없던 기업은 위기가 발생하면 그와 똑같은 상황에 처하게 된다. 재빨리 신발끈을 매는 연습을 해야 하나? 아니다. 모든 준비를 마치고 출발선상에 서서 뛸 준비를 하고 있어야 느장 대응이라는 평가를 받지 않을 수 있다.

상황 파악이 늦어지니 같이 늦는다

커뮤니케이션은 상황 파악이 미처 되지 않아도 일단 시작은 할 수 있다. “현재 상황을 파악 중”이라는 커뮤니케이션도 가능하다. 언제까지 상황을 파악해서 공식 입장을 밝히겠다는 커뮤니케이션도 일반적이다. 그럼에도 불구하고 상황 파악에 시간이 계속 길어지면, 단순 홀딩 커뮤니케이션으로만 상황을 유지하기는 이내 어려워진다. 상황 파악과 분석도 체계가 기본이

다. 적절한 상황 파악이 되지 않고 있다는 것은 해당 위기의 특성을 넘어서 그 기업의 기존 체계관리 수준이 적절하지 못했다는 의미가 된다. 사전에 적절한 체계가 없었다는 이유로 능장 대응이라는 평가를 받는다.

의사결정이 늦어지니 같이 늦는다

입은 열려 있지만, 뇌가 움직이지 않는 경우를 상상해 보자. 그럴 경우 입에서는 말이 나오지 않거나, 의미 없는 말만 흘러나오게 된다. 의사결정이 되지 않는 것에는 여러 경우가 있지만, 이 또한 내부 체계와 역량에 관련되어 있다. 의사결정을 지원하는 분석 및 보고 체계가 적절하지 않은 경우, 적절한 분석 보고가 존재함에도 내부 체계에 무리한 병목이나 필터가 존재하는 경우, 최고의사결정자들이 적절한 분석보고를 받았음에도 의사결정에 주저하는 것이 일반적인 이유다. 그 외에 위기의 특성상 의사결정을 지연할 수밖에 없는 경우도 있다고는 하지만, 극히 희박하다. 대부분은 사후 해명인 경우가 더 많다. 그동안 기업의 입은 형식적으로만 움직일 뿐 적절한 커뮤니케이션에는 실패하니 능장 대응이라는 평가를 받게 된다.

메시지 개발에 시간이 걸려 늦는다

이 또한 체계와 관련된 것일 수도 있고, 실무역량에 대한 것일 수도 있다. 위로부터 의사결정 사항이 하달되었음에도 내부적으로 합의된 메시지 최종본을 적시에 완성해 내지 못하는 경우다. 이런 경우 메시지를 개발하는 실무자와 이를 검토하는 매니저의 층이 뺄뺄하게 중복되어 있다. 메시지를 다른 부서들과 공유하고 리뷰받아 수정하는 일을 반복한다. 최초 실무진에 하달되지 않은 의사결정권자의 의도에 따라 최종본에 빨간 편집이 가해지고, 처음부터 다시 메시지 개발이 시작되기도 한다. 일부 기업은 일단 완성되지 않은 사과문이나 해명문을 공개해 놓고, 지속적으로 수정과 편집을 가하기도 한다. 그러니 이를 보도하는 언론은 당연히 능장 대응, 우왕좌왕이라는 평가를 하게 된다.

메시지의 품질이 떨어지니 늦어 보인다

메시지를 발표했다고 커뮤니케이션이 되는 것은 아니다. 발표된 메시지가 유효한 것이어야 커뮤니케이션이 시작되었다고 할 수 있다. 메시지에 핵심이 빠져 있거나, 메시지가 부정확한 팩트에 기반해 있거나, 메시지에 거짓이나 숨김이 들어 있는 것이 보이거나, 메시지가 이해할 수 없게 되어 있거나, 메시지가 언론이나 이해관계자가 기대하는 방향이 아닌 경우에는 문제가 된다. 기업 측에서는 부정적인 언론 및 이해관계자 반응을 접하고 다시 새롭게 구성된 메시지를 준비할 수밖에 없게 된다. 사과를 거듭 반복한다. 여러 커뮤니케이션 아웃렛과 접점에서 각기 다른 커뮤니케이션을 하기도 한다. 총체적으로 커뮤니케이션이 무너지니 결과적으로는 유효한 대응이 아닌 느장 대응으로 평가받게 된다.

대응 주체가 정해지지 않아서 늦는다

상당히 희귀해 보이지만, 종종 목격하는 느장 대응의 이유다. 특정 위기가 발생했을 때 기업 내부적으로 어떤 부서에서 그에 대한 대응을 리드해야 하는지에 대한 정리가 되지 않은 채 시간을 허비하는 경우다. 일단 언론에서 문의가 오니 홍보실이 대응을 하라는 암묵적인 지시가 있겠지만, 실제 대응 주체와 대응을 위한 내부 움직임이 없는 상황에서 홍보실이 할 수 있는 일은 거의 없다. 더구나 부서 간 사일로까지 겹겹이 존재한다. 이때 홍보실이 하는 커뮤니케이션은 사실 위기관리 커뮤니케이션이라고도 볼 수 없다. 언론의 빗발치는 문의와 비판이 쏟아져 들어오면 그때부터 대응 주체에 대한 고민이 시작되니, 언론은 이를 지켜보면서 느장 대응이라고 평가한다.

경험이 없으니 주저하다 늦는다

위기 상황에서는 그 누구도 정답을 가지고 있지 못하는 것이 당연하다. 정답을 찾으려 시간을 지나치게 허비하는 것은 위기관리 실패의 주요 원인이라 불린다. 위기 시에는 신속하게 가용할 수 있는 해답을 찾는 것이 전부

다. 해답을 찾고 나면, 그때부터 해결방안, 해법이 도출될 수 있다. 경험 많은 경영진은 이런 해답을 빨리 찾아낸다. 반대로 경험이 적거나 없는 경영진은 해답 이전에 정답에 집착하고, 여러 해답 중에서도 어떤 것이 더 효과적인 해답이 될 수 있을지 고민하며 시간을 소모한다. 그 예로 보상안이나 개선안을 초기에 내놓는 기업이 있고, 결정해서 나중에 공유하겠다고 커뮤니케이션하는 기업이 있다. 위기관리 리더십에 대한 이유로 늦어지니 언론은 느장 대응이라 평가한다.

비선라인 때문에 늦는다

이 또한 희귀해 보이지만, 예상외로 흔한 느장의 이유다. 일단 기업에서 비선라인이 위기 대응 의사결정에 참여하거나 영향을 주는 경우는 상당히 흔하다. 문제는 그 비선라인이 위기 대응에 있어서 정석에 기반한 우선순위와 상황 판단에 반해 상당히 자의적이라는 것이다. 언론과 이해관계자들의 정상적 기대를 무시하거나 간과하고, 무언가 기술적이고 전술적인 대응에 집중하라는 조언을 하면 문제가 된다. 트릭을 써서 상황을 반전시키려 하거나, 커넥션을 통해 문제를 해결하려고도 한다. 기업 내 정상 대응 라인은 그러한 비선의 자발적 움직임으로 인해 대응 실행에 있어 랙을 경험한다. 무언가는 하고 있는데, 아무것도 이루어지지 않는 이상한 상황이 계속된다.

일부러 늦는다

시간을 두고 지켜보자는 의견이 내부적으로 주를 이루는 경우 이런 현상이 발생한다. 선불리 커뮤니케이션해서 우리가 얻을 게 없다는 판단이 그 기반일 때도 있다. 여러 복잡한 상황이 겹쳐져 있기 때문에 일정 시간이 흐르면 문제가 희미해지거나 섞여 밀려가게 될 수도 있다는 기대를 한다. 때때로 이런 예측이 맞아떨어지는 경우도 있다. 하지만, 그렇게 되지 않을 경우에 뒤늦은 대응은 더욱 대응의 효과를 떨어뜨릴 뿐 아니라, 대응안의 과감성에

도 큰 부담을 남긴다. 호미로 막을 것을 가래로 막는다는 이야기가 이에 대한 것이다. 가끔은 가래로도 막지 못하게 되어 포클레인을 써야 할 때도 생긴다. 능장 대응이라는 평가는 덤이다.

이외에도 기업이 위기 대응에 늦게 되는 경우 그 이유는 각자 다양하다. 그에 관여했던 사람들은 능장의 이유로 상황적인 제한이나 특이성을 이야기하기도 하고, 경영진 문제를 추후에 탓하기도 한다. 기업문화에 대해 문제의 뿌리를 찾으려고도 한다. 내부 체계나 역량에 대한 반성은 물론이다.

“문제 자체가 문제가 아니라, 문제를 대하는 방식이 진짜 문제”라는 말이 있다.

부정적인 위기 상황이 최초 발생하면 그대로 그 위기에만 집중할 수 있어야 한다. 적절한 대응이 이루어지지 않으면 그 최초의 위기 상황에 제대로 기업이 대응하지 못했다는 새로운 위기 상황이 추가로 더해지는 꼴이 되기 때문이다.

특히 최초의 위기가 남에 의해 발생했다면, 기업은 사실 피해자다. 그럼에도 그에 적절하지 않게 대응해서 언론과 이해관계자들의 비판을 받게 되면 그때부터 그 기업은 더 이상 피해자로 남아 있을 수 없다. 정상참작을 받지 못하게 된다. 그것이야말로 스스로 위기를 자초한 것이라 볼 수 있다.

위의 여러 이유를 곰곰이 살펴보자. 평시 준비나 훈련 그리고 적절한 고민과 개선들이 이어져 왔다면 대부분 경험하지 않을 것들이다. 위기를 발생한 그대로 마주할 것인가? 아니면 그 불타는 위기에 계속해서 휘발유를 부어 나가며 실패로 걸어갈 것인가는 선택의 문제다.

기업에게 위기나 대형 이슈가 발생했을 때, 그 기업은 자사 스스로 어느 정도는 대응을 할 수 있을 것으로 생각하는 듯하다. 그래도 상당 기간 업력이 있는데, 위기가 발생했다고 자사가 전혀 체계 없이 대응하지는 않을 것이라 믿는 듯하다. 그러나 이내 실제 위기가 발생했을 때 구성원들이 기대에 훨씬 못 미치는 대응을 하는 상황을 마주하게 되면, 평소 그런 믿음이 실체가 아니라 막연한 상상이나 기대였다는 것을 깨닫게 된다.

조금은 단언적인 이야기 같지만, 준비 없는 기업은 위기관리에 실패한다. 평시에 관심을 두지 않고, 적절한 위기관리 조직을 교육하고 훈련하지 않았던 기업은 위기와 마주하면 쉽게 쓰러진다. 이는 아무 준비나 훈련 없던 일반인이 숙련된 복싱 챔피언과 싸우려 링에 올라가는 것과 다를 것이 없다. 그래서 승패는 아주 확실하다.

상당히 많은 기업들은 위기가 발생한 직후부터 준비를 시작하려 한다. 이것도 ‘시작하는 것’이 아니라 ‘시작하려 한다.’ 실제 위기관리를 위해 기업 내부에 들어가 보면, 이렇게 준비를 시작하려는 논의를 하다가 초기 대응 기회를 상당 부분 놓쳐 버린다. 위기가 일단 발생하면 시간은 관련 기업의 것이 아니라는 것을 그때 가서 깨닫는다.

그렇기 때문에 위기관리 커뮤니케이션에 실패하는 기업은 대부분 대응이 늦다. 내부에서 부랴부랴 시작한 준비와 의사결정이 실행으로 연결되는 데 상당한 시간이 필요하기 때문이다. 그나마 늦게라도 실행을 하는 기업은 나은 편이다. 그보다 더한 기업은 끝내 초기 대응 기회를 놓치고, 별 대응을 하지 못한다. 안에서는 발을 동동 구르고 있어도, 밖에서 보이는 것은 꿈쩍하지 않는 뒷모습뿐이다. 여론은 그 뒷모습을 침묵, 나아가 무시로 읽고 더 차갑게 돌아선다.

그러한 침묵이 혹시 전략적 침묵일 수도 있다고 해석하는 사람들도 있을 수 있지만, 전략적 침묵과 때를 놓쳐 대응하지 못하는 경우 간에는 아주 정확한 다름이 있다. 전략적 침묵을 하는 기업은 상황을 실시간 파악하고 있으며, 대응 준비를 해 놓는다. 커뮤니케이션 창구에 대한 관리도 확실하다. 잡

음이나 이견이 밖으로 새어 나가지 않는다. 하지만, 때를 놓쳐 그냥 입을 닫고 있는 기업은 상황 파악이나 대응 준비가 의미 있는 수준에 이르지 못한다. 창구가 여기저기 뚫려 자사가 원하지 않는 정보와 의견이 술술 새 나간다. 얼핏 보면 비슷해 보이지만, 전혀 비슷하지 않은 내부 상황이 전개된다.

안타깝게도 평시에 준비하지 않았고, 위기관리에 대한 관심이나 경험도 없었고, 위기관리 조직이라는 것은 당연히 처음 듣는 이야기인 기업의 경우는 위기 발생 시 어떻게 해야 할까? 그냥 망연자실하게 최악의 상황을 기다리면서 전전긍긍하는 것이 전부일까? 여기서는 아무 준비가 되지 않은 기업을 위한 위기관리 커뮤니케이션 응급조치 사항들을 정리해 본다. 이는 ‘응급조치’라는 점을 감안해서 이해했으면 한다.

첫째, 핵심 의사결정자들을 한자리에 모아라

전화, 메신저, 이메일, 내부통신망, 화상미팅으로 모이는 것이 아니다. 최대한 얼굴을 맞대고 이야기 나눌 수 있도록 오프라인 장소 한자리에 모여야 한다. 이 모임에는 필히 최고 의사결정자가 위치해야 한다. 오프라인에서 한자리에 동시에 모여야 하는 이유는 정확하고 신속한 상황 파악을 위해서이다. 상황 파악 이후에야 대응 전략이 세워지고, 실행안이 정리된다. 위기 직후 대부분 한자리에 신속하게 모이지 못하거나, 최고 의사결정자가 그 모임에 참석하지 않는다면, 위기관리와 커뮤니케이션은 실패할 가능성이 매우 높다.

둘째, 외부 전문가들을 그 모임에 조인시켜라

이런 경우 회사와 전문가 간 통화는 콜드콜(모르는 상대방에게 연락해 문의하는 것)이 대부분이다. 그럼에도 최대한 신뢰할 수 있는 인맥을 통해 가능한 외부 전문가들을 모임에 참석시켜야 한다. 이 전문가들은 상황을 처음부터 파악하고 있는 경험 있는 사람들이어야 한다. 외부 시각에서 현재 상황을 중립적이고 객관적으로 바라보고 있어야 한다. 처음 미팅에서 “우리 회사

가 무엇을 해야 하는가?” 먼저 묻지 말자. 참석한 전문가들에게 상황과 관련해 내부에서 공유할 수 있는 모든 정보를 제공하는 것이 우선이다. 전문가들을 관상가나 점술가로 생각해서는 안 된다.

셋째, 초기 커뮤니케이션은 일정 기간 홀딩하라

준비되고, 커뮤니케이션 네트워크를 탄탄하게 쌓아 놓은 기업은 보다 신속하게 초기 커뮤니케이션을 할 수 있다. 하지만, 지금 자사는 그런 준비와 투자가 없는 회사라는 것을 기억하자. 위기 직후 언론으로부터의 전화를 누가 받아야 하는지도 정해지지 않았고, 어떤 말을 어떤 식으로 해야 하는지 경험도 없다면 더욱더 홀딩(답을 잠시 미루되 다음 소통을 약속함)이 필요하다. “현재 상황을 파악 중이며, 상황이 정리되는 대로 회사 입장을 알려드리겠다”면서 연락처와 기자 정보를 정리해 놓는 것이 우선이다. 여기에서 다시 강조할 것은 답변하지 말고, 질문을 접수해 내부 의사결정그룹에 공유하는 것이 핵심이다.

넷째, 홀딩한 커뮤니케이션을 가장 먼저 의사결정에 대응하라

기자들이 어떤 사안을 궁금해하는지 알았고, 이를 적절하게 홀딩해 놓았다면, 그다음은 그 질문에 대한 회사의 답을 마련하는 것이다. 초기 입장을 길고 장황하고 구체적으로 쓰고 싶어 하는 본능은 조금 미뤄 놓자. 일단 초기 대응에서는 간단하게 핵심 메시지 몇 줄이면 충분하다. 이후에 바로 입장문이나 해명문 같은 조금 장문의 메시지를 공유하거나 게시할 수도 있으니 초기 메시지는 짧게 정리하자. 일단 기자들에게 전달해야 할 짧은 문장에 회사의 핵심 입장과 계획을 제대로 담아야 한다. 이에 대한 의사결정에도 시간은 생각보다 많이 소요된다. 빨리 정리해야 한다.

다섯째, 대변인을 한 명으로 임명해 대응에만 투입하라

내부에 홍보실이 없다면, 가장 상황을 잘 파악하고 있는 고위 임원이 회사의 대변인(커뮤니케이션 창구) 역할을 하는 것이 좋다. 일단 대변인 역할을 맡았다면, 전문가들의 지원을 받아 언론 문의 대응에만 집중해 임해야 한다. 전문가들이 기자 질문과 그에 대한 답변을 함께 정리해 준다면 더 좋다. 이를 완벽하게 이해하고 기자와 정확하게 커뮤니케이션하는 것이 대변인의 임무다. 기자들이 새로운 질문을 하면 그에 대해서는 일단 홀딩해서 다시 시간을 벌며 답을 정리하자. 많은 부분 겹치는 질문은 준비된 답변으로만 갈음하자.

여섯째, 상황이 변화해 간다고 전선을 넓히지 마라

일단 아무 준비가 없고, 별 대응 자산이나 네트워크가 없으니, 커뮤니케이션 창구와 전선(frontline)은 한두 개로 집중해야 한다. 이를 늘리면 꼭 문제가 생긴다. 그리고 그렇게 한다고 해서 효과가 배가되지 않는다. 경험적으로 아무 준비 없는 기업이 창구를 늘리면 그에 대한 효과는 반감한다. 선택해서 집중한다고 생각하자. 일반적으로 그와 같은 기업은 언론을 선택해 집중한다. 일부 스타트업이나 셀럽들은 소셜미디어나 온라인 채널을 활용하는데, 일반 기업은 언론이 보다 우선이다. 신뢰와 제3자 인증이라는 여러 가치들이 존재하기 때문이다.

일곱째, 초기 대응 과정과 동시에 실행을 준비하라

지금까지의 조치들을 한 나라 대표팀이 홀로 트랙에 서서 기록을 재는 계주처럼, 앞 주자가 바통을 넘겨줘야 다음 주자가 출발하는 식으로 생각해서는 안 된다. 한 부서의 대응이 끝나기를 기다렸다가 다음 부서가 움직이는 것이 아니다. 여덟 개 레인에서 여러 나라 팀이 동시에 출발해 순위를 다투는 계주 결승처럼, 언론 문의를 접수하는 팀은 팀대로, 상황 분석에 참여하는 팀은 팀대로, 대변인과 대변인을 지원하는 팀은 그 팀대로, 동시에 상호

지원하면서 움직여 나가는 것이다. 앞의 프로세스들이 이어지는 동안에도 특정 팀은 실제 어떤 실행을 해야 할 것인지 의사결정해 준비해야 한다. 앞의 프로세스는 그 진짜 실행의 준비를 지원하기 위해 시간을 벌어 주는 활동이라 생각해야 한다.

여기에서 진짜 실행이란, 위기 상황과 관련된 기자회견이 될 수도 있다. 해명문이나 반박문, 사과문을 게시하거나 공유하는 것이 될 수도 있다. 법적으로 준비해 대응하는 것도 실행이다. 그 외에도 다양한 이해관계자를 대상으로 일사불란한 실행을 준비하는 것이 포함된다. 대응 주체는 CEO가 될 수도 있고, 홍보실이나 (홍보실 부재 시) 관련 부서, 법무부서, 인사부서, 영업부서, 생산부서, 마케팅부서 등도 될 수 있다. 이 단계에서 핵심은 동시 실행이 함께 이루어져 실행 개시까지의 시간 소모를 최소화해야 한다는 것이다.

여덟째, 만약 어떤 실행이 효과적인지 의문이면, 전략적 침묵으로 가라

초기에 핵심 메시지를 정해 기자들과 커뮤니케이션했다면 그것으로 초기 대응을 마무리하는 것이 필요할 때도 있다. 상황이 상당히 복잡하고, 자주 변하고 있으며, 그에 따라 자사가 제대로 스탠스를 취하기 어렵다면 일단 정리될 때까지 전략적 침묵을 선택하면서 시간을 벌어 보는 것이다. 이는 링 위에 올라간 선수가 상대측 역량을 떠 보고 난 뒤, 풋워크를 통해 계속 빠지면서 아웃복싱을 하는 상황에 비유할 수 있다.

여기에서 중요한 것은 이 전략적 침묵 기간 동안에도 기본적 대응방안에 대한 정리와 실행 준비들은 다양하게 완료하려고 노력해야 한다는 것이다. 전략적 침묵은 단순히 입을 닫는 것이 아니다. 제대로 된 대응을 위해 시간을 벌며 노리고 있는 것이라고 보아야 한다. 과정에서 창구 관리나 통제는 필수다.

아홉째, 가능한 정보 라인을 확보해 관리하라

기억하자. 자사는 평소 아무 준비를 하지 않았다. 담당 기자들에 대한 개념도 없었을 것이다. CEO나 임원이 개인적으로 알고 있는 기자들이 전부일 수도 있다. 갑자기 친한 기사를 만들 수도 없고, 누구를 믿어야 하는지도 의문일 것이다. 이렇다 해도, 가능한 상호 신뢰할 수 있는 기사를 몇 명이고 확보해 접촉하는 것이 좋다. 전문가의 지원을 받아도 되고, 어떤 접근을 해서라도 유의미한 커뮤니케이션 라인을 확보하는 것은 도움이 된다.

이 경우 가장 주의해야 할 것은 신뢰다. 해당 라인을 통해 전달하는 정보는 반드시 정확하고 거짓이 없는 것이어야 한다. 만약 그런 정보 선별과 정리가 어렵다면, 이런 접근 방식도 포기하는 것이 낫다. 불완전하고 부정확한 정보의 전달은 더욱더 회사를 그로기 상태로 몰 수 있다. 여기저기 신뢰할 수 없는 기자들을 찾아다니면서, 불완전한 정보를 흘리고 뿌리게 되면 아주 크게 실패한다.

열째, 한숨을 돌렸다면 이때라도 조직을 완성시켜라

대응 조직을 빨리 제대로 갖추는 것이 좋다는 의미다. 위기관리는 하루 이틀 싸움이 아니다. 길게는 수개월에서 한 해 동안 지속되기도 한다. 초기에는 무엇이든 빨리빨리 하다가도 시간이 며칠 지나면 대부분 구성원의 긴장감은 풀어진다. 그럴수록 빨리 위기관리에 필요한 전문가들(로펌, 위기관리 회사, 커뮤니케이션 회사, 각종 자문사)을 사내 의사결정그룹과 한 팀으로 공식화해야 한다. 창구 대변인을 재훈련시키고, 내외부 커뮤니케이션 메시지를 함께 다듬어야 한다. 법적 대응과 커뮤니케이션 대응은 하나로 조정되어야 하기 때문에, 정기적으로 회사와 로펌 및 자문사들이 함께 모여 정보와 의견 그리고 실행 조율을 상의해 나가야 한다. 경험상 이런 대응팀의 안정화는 위기 발생 이후 최소 1~2주 정도의 시간이 걸린다. 빨리 시작할수록 결과는 낫다.

앞의 열 가지 응급조치들은 아무 준비가 없었던 기업에게 적용되는 가이드라인이다. 대부분이 당연하고 간단한 것처럼 느껴질 수 있겠지만, 그조차도 쉽지는 않다.

현실에서는 위기가 발생하면 상황 파악을 못 하며 시시각각 구성원의 감정만 오르락내리락 반복한다. 한자리에 모이는 것을 어려워한다. 특히 최고 의사결정자가 첫 미팅에 참석하지 않는 비율은 생각보다 높다. 가장 많은 시간을 허비하게 되는 주원인이다.

외부 전문가들을 콜드콜로 모아 한자리에 앉힌다는 것도 사실 상당히 어렵다. 그리고 처음 본 그들을 어떻게 믿고 이해할 것인가? 반대로 그 전문가들은 회사분들을 어떻게 보고, 적응할 것인가? 언론 창구도 쉽게 보아서는 안 된다. 초기 창구가 여기저기 뚫려서 정리되지 않은 메시지들이 흘러나가는 경우가 태반이다. 그 때문에 공분을 더욱 자극해 버린 케이스도 수없이 많다. 창구 단속이 쉽다면 왜 그 회사들이 고통받았을까?

그 와중에 훈련받지 못한 채 투입된 대변인은 어떨까? 노련한 기자들의 압박성 질문을 끝까지 견뎌 내면서 준비된 커뮤니케이션만 해 낼 수 있을까? 그 외 상당수 의사결정과 실행 준비는 팀별로 잘 배분되어 진행될까? 그에 대한 컨트롤타워 형식의 감독은 어떻게 하고?

이 열 가지 조치는 말 그대로 응급조치일 뿐이다. 초기 상처를 악화시키지 않는 방향으로 관리하며 시간을 벌어 제대로 된 치료를 기대하기 위한 조치라는 의미다. 그조차도 하나하나가 쉽지 않다. 그리고 이런 응급조치는 한 번이면 족하다. 매번 위기마다 응급조치로만 대응하는 기업이 되지는 말아야 하겠다.

사후 복구뿐인 예산

이런 말이 있다. “선진국은 정부고 기업이고 사전 예방을 위한 예산들을 많이 지출하는 데 반해, 후진국은 사후 복구 예산에 돈을 많이 지출한다.” 기업 위기관리 경험상으로도 참 정확한 서술이라는 생각을 하게 된다. 선진국과 후진국 간의 이런 큰 차이가 있다면 그 이유는 무엇일까? 기업들의 관점에서 한번 살펴본다.

사전 예방을 위해서는 우선 기업 내부에서 ‘해당 위기들이 발생할 것’이라는 ‘소심한 확신’이 선행돼야 한다. 발생하지도 않을 것 같이 느껴지는 위기에 대해 일정 수준 이상의 예산을 쏟아붓는 기업은 없다. 이들에게는 ‘만약’이라는 일관된 소심함이 존재한다. 이를 기반으로 A라는 위기가 발생한다면 우리는 누가 무엇을 어떻게 해야 하는가를 고민하는 형식이다. 내부적으로 해당 위기를 두고 평소 고민에 고민을 거듭해 가능한 모든 대비 태세들을 마련해 갖추는 ‘준비’의 시간을 보낸다. 이 부분에 예산을 지출하는 것을 일종의 투자로 생각하는 기업들이 이런 류의 기업들이다.

반면 사후 복구 예산을 주로 지출하는 기업들의 경우 평소 별반 소심함을 보이지 않는다. 막연한 자신감이나 대범함 그리고 낙관주의 때문이다. 이런 기업들의 경우 ‘해당 위기가 발생할 확률이 얼마나 되는가?’에 대한 확률적인 반론을 펴기도 한다. 일부 기업들의 경우에는 ‘매년 사전 예방 예산을 지출하는 것보다 몇 년 만에 한번 운이 없어 발생하면 그때 가서 복구 예산으로 지출하는 것이 더 경제적인 것’이라는 경제적 반론을 제시하기도 한다. 일단 이런 반론들은 그럴듯해 보인다. 아주 논리적이고 계산적인 것 같아 보인다.

소심한 기업들의 경우 위기로부터 예상되는 부정적 임팩트 대상들을 순수 예산이나 매출 및 주가 타격과 같은 가시적 자산으로만 꼽지는 않는다는 특징이 있다. 브랜드에 대한 생각, 회사 명성에 대한 우려, 거래처들과의 관계, 소비자 신뢰, 정부 및 규제기관들과의 관계, 시민단체들과의 입장 등의 훼손을 광범위하게 우려하는 것이다. 이는 비가시적 자산으로 일정 수준 이상의 기업들에게만 진정한 의미의 자산으로서 가치를 인정받는다. 따라서 선진적인 기업들의 경우 기업의 사회성이 성장되면서 자연스럽게 이런 소심함은 극대화되고, 곧 사전 예방에 대한 관심과 투자를 결정하게 되는 자연스러운 흐름을 보여 준다.

반대로 사후 복구 예산을 주로 지출하는 기업들의 경우에는 정확하게 예산, 매출과 주가 같은 가시적인 자산에 가치를 집중 부여한다. 따라서 위기가 발생해도 예산, 매출과 주가에 대한 부정적인 임팩트가 없거나 미미하다면 해당 위기를 내부적으로 진정한 위기로 정의하지 않는 경우들도 있다. “이번 일이 불미스럽기는 하지만 이로 인해 우리의 매출이 떨어지거나 주가가 곤두박질친 것도 아닌데 왜 우리가 예산을 투입해 해당 상황을 관리해야 하는가?” 반문하기도 한다. 논리적으로 아주 일관된 주장이다.

이 기업들이 가장 우려하는 위기란 매출과 주가가 동시에 곤두박질쳐 자사의 생존까지 위협하게 되는 상황을 의미한다. 그래야 생존을 위한 사후 복구 또는 사후 관리 예산을 지출한다는 원칙을 가지게 되는 것이다. 소심한 기업들이 이야기하는 관계, 명성, 신뢰 등의 부가적 가치들은 매출과 주가라는 큰 기준을 통해 포괄적으로 이해한다. 주가가 떨어지지 않고 오르면 우리들의 명성이나 신뢰는 온전한 것이라는 해석을 한다.

이상과 같이 대범한 기업들도 나름대로 자신들의 논리가 있고 일관성이 있는데 왜 일부에서는 ‘후진적’이라 부르는가 하는 질문을 할 수도 있다. 이런 논쟁은 상당히 오래된 논쟁이고 그 논쟁에 있어 핵심은 서로 간 관점의 차이라고밖에 설명할 수 없다는 것이 참 안타깝다.

그러나, 대범한 기업들의 현실적인 위기관리상 문제들은 몇 가지 짚고 넘어가야 할 것이다. 첫째, 대범하고 낙관적인 기업들의 경우 준비가 없어 문제다. 준비가 일부 있어도 완전하지 않아 문제가 된다. 위기가 발생하면 그때 허둥거리게 되니 더 큰 문제가 된다. 위기관리에 성공할 확률보다 준비가 되지 않아 실패할 확률이 높다면 그건 가장 큰 문제다. 사후 막대한 예산을 써도 통하지 않는 절망적인 상황을 겪게 될 가능성이 이전의 소심한 기업들보다 훨씬 높다면 한 번쯤은 생각해 볼 일이다.

둘째, 대범하고 낙관적인 기업들에게는 다른 유사 위기들로부터 평소 반면교사를 찾거나 위기로부터 배우는 환류관리가 힘들다는 문제가 있다. 이를 설명하기 위해 맛조개의 비유를 들어 본다. 서해안에 서식하는 맛조개는 여름철 피서객들에게 아주 흥미로운 경험의 대상이다. 맛조개를 잡기 위해 많은 피서객들이 꽃소금 봉지를 들고 갯벌을 돌아다니는 장면을 보자. 갯벌 위에 뚫린 구멍 속으로 꽃소금을 술술 뿌리면 이내 맛조개는 갯벌 위로 고개를 빼꼼 내민다. 소금으로 물이 짜지니 ‘바닷물이 들어왔구나’ 착각하는 것이다.

이 착각한 맛조개는 대부분 피서객들의 먹거리가 된다. 맛조개 입장에서 이 단순한 착각이 재앙을 초래하는 것이다. 맛조개들은 전혀 다른 맛조개의 착각을 통해 배우지 않는 것 같아 보인다. 그래서 매번 반사적으로 착각을 반복한다. 해가 지나도 그 반사적 착각은 멈출 줄을 모른다. 다른 맛조개의 재앙으로부터 배우지 않고, 두 번 세 번 계속 똑같은 착각들을 하며 줄줄이 재앙을 맞는 셈이다. 대범하고 낙관적으로 위기에 맞서는 기업들의 경우에도 이 맛조개들과 무엇이 다른지 한번 생각해 볼 필요가 있다.

셋째, 실제 사후 평가를 해 보면 대부분 사전 예방 예산보다 사후 복구 예산이 상대적으로 크다는 것을 알게 된다. 기업 위기에 있어 사후 복구 전에 위기로 인해 사람들이 죽거나 다치고, 생산시설이나 비즈니스 자산들이 손실되고, 중장기적으로 여러 소송 비용들이 발생하는 경우들을 모두 포함해야 사후 복구 예산이 결산되게 된다.

아무리 대범하고 낙관적인 기업들도 천문학적 수준의 사후 복구 예산을 감당하는 데는 부담이 될 것이다. 문제는 이런 류의 사후 복구 예산이 이 하나로만 끝나지는 않는다는 것이다. 미리 예방하고 준비한다면 이러한 사후 복구 예산을 상당 부분 감소시킬 수 있다는 기업 내부의 확신이 절실한 이유다.

넷째, 대범하고 낙관적인 기업들의 문제는 위기에 대한 민감성이 떨어져 스스로 위기에 대한 면역력이 생긴다는 것이다. 위기에 준비된다는 의미와 위기에 면역이 된다는 의미는 큰 차이가 있다. 작년에 겪은 위기를 올해 또 겪게 되고, 몇 년 후에 또 유사한 위기가 반복되다 보면 사후관리 방식이나 태도에도 면역력이 생겨 버린다. 중장기적으로 이런 위기에 대한 조직 내 면역력은 회사의 비즈니스 연속성을 저해하는 가장 위험한 기업문화로 자리 잡게 되니 큰 문제가 아닐 수 없다.

나폴레옹은 이런 이야기를 했다. “작전을 세울 때 나는 세상에 돌도 없는 겁쟁이가 된다. 상상할 수 있는 모든 위험과 불리한 조건을 과장해 보고 끊임없이 ‘만약에’라는 질문을 되풀이한다.” 기업들의 위기관리 자세와 전략에 있어서도 나폴레옹의 이 같은 조언은 큰 가르침을 준다. 기업들에게 대범하지 말라거나 낙관적이면 안 된다는 의미가 아니다. 최대한 가능한 사전 예방과 준비를 다 한 후 대범하고 낙관적이어라 하는 것이다. 그래야 진정하게 대범하고 낙관적인 기업이 될 수 있다는 것이다.

저자 소개

정용민은 국내 최초의 기업 위기관리 컨설팅사 스트래티지샐러드의 창립자이자 대표 컨설턴트입니다. 1990년대부터 커뮤니케이션즈코리아 부사장과 오비맥주 홍보팀장을 거쳐, 30년 가까이 기업 위기 현장을 지켜 왔습니다. 국내 주요 기업과 그룹사, 글로벌 기업에 이르기까지 300여 곳의 위기관리와 이슈관리를 코칭하고 자문했습니다. 고려대, 서강대, 이화여대, 한국외대 등에서 위기관리를 가르쳤고, 해마다 여러 그룹사와 대기업의 대표, 임원을 대상으로 미디어트레이닝을 진행하고 있습니다. 한국외국어대학교와 미국 페어레이디킨슨 대학교 대학원에서 기업 커뮤니케이션을 전공했습니다. 『기업위기 시스템으로 이겨라』, 『1% (원퍼센트)』, 『기업의 입』을 썼고, 『소셜미디어 시대의 위기관리』를 함께 썼습니다. 2026년 가을 『위기관리란 무엇인가』를 출간할 예정입니다.

펴낸 곳

스트래티지샐러드는 2009년 4월 설립된 국내 최초의 기업 위기관리 커뮤니케이션 컨설팅사입니다. 위기관리, 이슈관리, 전략적 언론관계, 기업 커뮤니케이션 네 개 부문에서 300여 개 국내외 기업과 조직을 자문해 왔습니다. 글로벌 전략 커뮤니케이션 그룹 루더핀(Ruder Finn)의 한국 파트너사입니다. 자세한 내용은 strategysalad.com 에서 확인하실 수 있습니다.

대표전화 02-554-0827
hot@strategysalad.com
strategysalad.com

주제어 색인

책에서 다룬 주요 개념과 해당 쪽지 번호입니다.

VIP 001, 009, 010, 011, 020, 021, 024, 027

경쟁사 003, 004, 006, 010, 011, 013, 021, 022, 024

공중 004, 005, 011, 012, 023

규제기관 001, 006, 009, 011, 013, 014, 016, 023, 027, 029

기자 001, 005, 010, 011, 012, 013, 015, 016, 024, 025, 028

대관 001, 005, 016, 017, 019, 025

로펌 001, 016, 025, 026, 027, 028

매뉴얼 001, 002, 004, 008, 009, 017, 018, 020, 021, 022, 023, 025

법무 001, 005, 006, 008, 013, 017, 018, 019, 027, 028

사과 004, 009, 011, 013, 014, 016, 024, 025, 027, 028

상황관리 001, 004, 008, 011, 017, 023, 027

소셜미디어 005, 010, 011, 012, 013, 015, 016, 019, 024, 025, 028

시뮬레이션 001, 004, 006, 008, 009, 011, 017, 019, 021, 023, 025

신뢰 001, 003, 004, 009, 012, 013, 016, 021, 028, 029

오너 001, 002, 004, 006, 007, 025, 026

온라인 005, 009, 011, 012, 014, 017, 022, 023, 025, 028

위기관리위원회 001, 002, 007, 008, 011, 017, 019, 021, 023, 025, 027

위기관리팀 001, 002, 003, 004, 006, 011, 014, 017, 019, 020, 022, 023

일회일비 004, 009, 011, 014, 025

최고의사결정자 002, 003, 005, 008, 011, 014, 017, 018, 019, 022, 027, 028

침묵 001, 005, 011, 012, 027, 028

피해자 001, 013, 016, 023, 027

기업 위기관리 실패학(失敗學) II 내부편

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