CEO들을 위한 위기관리 가이드라인

[총 50편 모음]

정용민 著

스트래티지샐러드 대표 / ymchung@strategysalad.com / www.jameschung.kr

이 글은 위기관리 커뮤니케이션 컨설팅사 스트래티지샐러드 정용민 대표가 2013년 1월부터 경제주간지 이코노믹리뷰에 연재 한 '정용민의 위기타파' 기고문들을 모아 정리한 것입니다. 어떠한 경우에도 상업적 목적으로 사용할 수 없습니다.

목 차

1. 위기는 '만약'이 아니라 '언제'에 대한 이야기
2. 스스로 민감하고 민감하고 민감해지라
3. 항상 최악은 감안하고 있는지 질문하라
4. 주말 아침 갑자기 임원들을 소집해 보라
5. 우리 회사에 영향을 미치는 그룹들을 잘 살펴보라
6. 위기의 싹을 먼저 발견한 직원을 표창하라
7. 완벽 대비를 장담하는 임원은 다시 보라
8. '다운(down)'되지 않으면 위기가 아니다?
9. 위기 때 홀로 보고하는 임원은 돌려 보내라
10. 좀 더 두고 보자는 임원이 더 위험하다
11. 위기 시 모든 정보는 항상 세 번 확인하라
12. 위기 시 주변 인문학도의 말을 듣자
13. 살아 움직이는 위기를 똑 바로 바라보라
14. 위기일수록 이해관계자들에게 귀 기울여라
15. 최고의 로펌을 고용하되 100% 믿지는 말자
16. 위기 시 평소 믿을 만 했던 사람들과만 일하라
17. 빨리 워룸을 만들어라
18. 급할 때는 회의를 무르고 홀로 결정하라
19. ASAP(As Soon As Possible), 위기관리 불변의 원칙

이 글은 위기관리 커뮤니케이션 컨설팅사 스트래티지샐러드 정용민 대표가 2013년 1월부터 경제주간지 이코노믹리뷰에 연재 한 '정용민의 위기타파' 기고문들을 모아 정리한 것입니다. 어떠한 경우에도 상업적 목적으로 사용할 수 없습니다.

20. 첫 대응에 가능한 최대 역량을 집중하라

21. 노 코멘트는 유죄에 대한 인정이다

22. 위기 시 100% 확실한 것은 없다

23. 위기 시 기업을 최대한 인간화하라

24. 책임이 없다면 위기도 없었다. 따지지 말자.

25. 하이 프로파일과 로우 프로파일을 이해하라

26. 싸워야 할 때는 과감하게 치고 나가자

27. 위기 시 로드맵을 먼저 관리하라

28. 위기 시 CEO의 노출은 전략에 기반해야 한다

29. 직원들의 입을 하나로 만들자

30. 위기일수록 리스닝은 최고의 전략이다

31. 외부 전문가에게 '쇼핑 리스트'를 구하자

32. 가능한 많은 언론으로부터 공감 받자

33. 모든 수단과 방법을 동원하라

34. 지시한대로 실행되리라 상상 말라

35. 일사불란은 상상 속에만 존재한다

36. 위기 시, 직원들의 생존본능에 주목하라

37. 전시에는 장수를 바꾸지 말라

38. 제대로 된 관제탑에 투자하라

39. 상황을 계속 업데이트 받고 질문하라

40. 준비하지 않으니 빠를 턱이 없다

이 글은 위기관리 커뮤니케이션 컨설팅사 스트래티지샐러드 정용민 대표가 2013년 1월부터 경제주간지 이코노믹리뷰에 연재 한 '정용민의 위기타파' 기고문들을 모아 정리한 것입니다. 어떠한 경우에도 상업적 목적으로 사용할 수 없습니다.

41. 평소 노력과 투자 없이는 커넥션도 없다

42. 광고로 해결하자는 제안은 경계하라

43. 훈련된 대변인은 위기 시 천군만마와 같다

44. CEO 부재나 유고에도 대비하라

45. 평소 훈련으로 인한 땀들이 곧 위기관리다

46. 떠들썩 하게 도움을 구하지 말라

47. 위기 후 섣불리 나서지 말자

48. 위기관리 예산은 미리 설정하라

49. 위기관리를 감사(監査)로부터 자유롭게 하라

50. 시스템을 갖춰 위기를 이겨내자!

이 글은 위기관리 커뮤니케이션 컨설팅사 스트래티지샐러드 정용민 대표가 2013년 1월부터 경제주간지 이코노믹리뷰에 연재 한 '정용민의 위기타파' 기고문들을 모아 정리한 것입니다. 어떠한 경우에도 상업적 목적으로 사용할 수 없습니다.

위기는 '만약'이 아니라 '언제'에 대한 이야기

긍정적이고 즐거운 생각만 하고 살아도 삶은 짧아 보인다. 특히 비즈니스에 있어 항상 긍정적인 열정으로 회사와 사람들을 리드하는 것은 성공하는 CEO의 특징이다. 사람은 본능적으로도 나쁜 생각을 하기 꺼리는 습성이 있다. 기분이 우울해지고, 힘이 빠지고, 걱정 때문에 잠을 설칠 만큼 고통스럽기 때문이다.

하지만, CEO들이 이런 긍정 본능이나 원칙만을 따른다면 위기관리는 점점 더 어려워진다. 세계의 많은 위기관리 전문가들은 CEO들에게 '항상 최악의 상황을 상상하라'고 주문한다. 본능적으로 최악을 상상하는 것은 비록 고통이겠지만, 그런 과정을 통해 실제 최악의 상황을 미연에 방지할 수 있는 기회가 주어진다면 밑지는 장사는 아니다.

CEO들에게 항상 최악의 상황을 상상해 보고, 이에 대한 최선의 대비를 미리 해 놓는 것이 위기관리의 기본이라 설명 하면 종종 이런 질문을 받는다. "그런 원칙은 알겠는데, 사업을 하다 보면 어느 한 부분도 완전하거나 확신이 드는 곳이 없습니다. 매번 이 모든 것들에 대해 최악을 상상한다는 것은 상당히 소모적인 것 같습니다." 맞는 말이다. 일시적으로 소모적일 수 있다.

그래서 많은 기업들이 위기관리 매뉴얼을 만들다 지쳐 포기한다. "처음에는 우리에게 발생 될 수 있는 위기들을 모두 모아 보자 했었어요. 그런데 끝이 없더군요. 이것 저것 정리하다 너무 많아 일단 분석을 중지 했습니다." 처음 십여 개 정도로 예상되던 위기들이 실제 들여다보고 실무자들과 이야기를 나누다 보니 수백 개를 훌쩍 넘어 버리니 당연한 결과다. 그러나 이 또한 하나의 과정이다. 이 과정을 인내하고 수행하는 기업이 위기관리 성공에 한발자국 더 나아가는 기업이 된다.

하나 하나 최악의 상황들을 상상하며 그때 그때 이에 대한 대비책들을 생각하다 보면 일정 기간의 고통이 지난 후 몇 개의 큰 유형들이 머리에 정리 된다. 즉, 위기의 형태들은 수없이 많을 수 있지만, 비슷한 위기의 유형들은 몇 가지로 정리 된다는 뜻이다. 이는 위기의 발생 원인과도 그 맥락이 닿아 있다. 위기를 만들어 내는 원인들을 그 고통스러운 과정을 통해 반복적으로 들여다 보게 되는 것이다.

아무리 그 과정이 힘들고 고통스럽다 해도 기업 위기관리의 성공을 위해서는 견뎌내야 한다. 단순 인내를 넘어 그 과정을 기업 문화 속에 녹여 모든 구성원들이 당연한 과정으로 받아 들일 수 있어야 한다. 모든 구성원들이 발생 가능한 위기의 유형들을 정확하게 머릿속에 그리고 있는 기업이 바로 위기를 관리하기 위한 기본을 이룬 기업이다.

더 나아가기 위해 죽음을 한번 생각 해 보자. 인간에게 이 죽음이라는 가장 큰 위기는 평생을 살면서 어린 시절에는 '만약(if)'으로서만 의미를 가진다. 그런 위기가 과연 나에게 다가 올까 하는 생각이 짙다. 하지만 더 성장한 인간을 포함해 모든 인간에게 죽음이라는 위기는 기본적으로 '언제(when)'라는 질문이 더 중요하다. 인간다운 삶을 살며 죽음이라는 위기를 슬기롭게 맞이하기 위해서는 이 '언제'에 철저히 대비하고 있어야 한다.

이 글은 위기관리 커뮤니케이션 컨설팅사 스트래티지샐러드 정용민 대표가 2013년 1월부터 경제주간지 이코노믹리뷰에 연재 한 '정용민의 위기타파' 기고문들을 모아 정리한 것입니다. 어떠한 경우에도 상업적 목적으로 사용할 수 없습니다.

오늘이라도 죽음이 내 앞에 온다면 나는 성공한 삶을 살았다는 '확신을 준비'하는 것이다.

기업 위기관리도 똑같다. 임직원들이 '만약 공장에 화재가 발생한다면?' '만약 우리 제품에서 치명적인 유해성분이 검출돼 규제기관이 이를 적발하게 된다면?' '만약 이번 구조조정에 불만을 품은 직원이 업무 정보를 가지고 내부고발자로 나선다면?' 이런 생각을 하는 기업들은 기업 위기관리에 기본이 된 기업이다. 하지만, 더욱 위기관리에 준비된 기업들은 전 구성원들이 '언제'를 생각하는 수준까지 발전한 곳이다. '만약'이 커야 '언제'가 된다. 이 '언제'란 완전히 준비되어 실패함이 적은 경지를 의미한다. 궁극적으로 위기관리는 '언제'에 대한 이야기다. 이 모두를 개념 치 않는 기업은 빨리 새겨 들어야 할 이야기다.

이 글은 위기관리 커뮤니케이션 컨설팅사 스트래티지샐러드 정용민 대표가 2013년 1월부터 경제주간지 이코노믹리뷰에 연재 한 '정용민의 위기타파' 기고문들을 모아 정리한 것입니다. 어떠한 경우에도 상업적 목적으로 사용할 수 없습니다.

스스로 민감하고 민감하고 민감해지라

CEO라면 매일 뉴스를 읽자. 다른 기업의 문제에 주목하자. 우리는 어떤지 임원들에게 질문하자. 생각하게 하며 질문을 반복하자. 얼마 후 문제에 먼저 주목하는 임직원들을 발견할 수 있을 것이다. 스스로 관리 방안을 마련하는 선제적이고 민감한 조직으로 자라날 것이다. 곧 위기 없는 조직이 되는 것이다.

기업이 위기를 겪는 이유는 그 위기를 대부분 예상하지 못했기 때문이다. 부정적 상황을 미리 예상했었더라면 해당 위기를 감당하지 못한 채 어이없이 당하고만 앉아 있을 리는 없다. 그럼에도 불구하고 많은 기업들이 위기를 예상하지 못하고 그대로 당하거나, 허둥지둥 관리를 시도해보다 실패한다. 상당한 아이러니지만 사실 이것이 반복되는 기업의 역사다.

그럼 어떻게 기업은 많은 위기를 미리 예상할 수 있을까? 어떻게 보면 간단하다. 평소 CEO의 생각과 질문 하나가 위기관리형 기업문화 형성에는 많은 도움이 된다. "오늘 아침 신문에 보니 미국 패스트푸드점에서 매장 직원이 손님을 인종적으로 폄하하는 메모를 영수증에 했다더군요. 기분이 상한 그 손님이 소셜미디어상에 그 사실을 퍼뜨려 전사적으로 곤경을 당하고 있다네요" 같은 이야기를 임원들과 나누는 것이다.

이 이야기 말미에 CEO가 "우리 매장에서는 어떻게 주문 손님들을 식별하고 있죠? 혹시 우리도 영수증에 주문 손님의 인상착의나 주문 내용을 메모 하고 있나요?"라고 전국 매장을 책임지는 영업담당 임원에게 질문 해 보는 것은 좋은 시작이다. 물론 즉각적 답변이 항상 필요한 것은 아니다. 단, 반복되는 시사적 질문은 기업의 위기 민감도를 높이는 자극제로서 큰 의미가 있다.

많은 기업들이 다른 기업들이 경험했던 위기를 그대로 경험한다. 또한 많은 기업들이 최근에 문제가 되고 있는 이슈에 휘말려 서로 유사한 위기를 나누어 경험한다. 더욱 더 많은 기업들은 이전에 스스로 경험했던 위기를 다시 경험한다. 이 모든 증상들은 평소 기업 내에서 위기에 대한 민감성이 무뎌져 있어 발생하는 공통된 증상들이다. 평소 민감한 CEO의 질문이 있었다면 이로부터 자유로울 수 있었을 것이다.

"이번 OO사 고객정보유출 사건이 있었는데, 우리 회사는 작년 고객정보유출 경험 이후 현재는 어떤 수준인가요? 달라진 환경에 완전하게 대응할 수 있는 수준인가요?"하는 되돌아보는 질문도 좋다. "경쟁사측에서 이번 소비자 블랙메일에는 일사불란하게 잘 대응한 것으로 보입니다. 특히 관련해서 로펌과 홍보팀의 협업이 눈에 띄던데, 우리는 어떤 협업 체계를 가지고 있나요?"하는 질문은 회사의 위기관리 시스템을 한두 단계 업그레이드 시키는 멋진 질문이다.

CEO의 위와 같은 질문 하나 하나가 평소에 계속 이어지다 보면, 임원들과 팀장급 매니저들은 지속적으로 미리 답변을 고민하게 된다. '최근 뉴스에 노로 바이러스 피해 사례들이 계속 회자되고 있는데, CEO께서 우리 신선 사업부에 질문하시면 이에 대해서는 어떤 답변을 해야 할까?'를 고민해보는 기회를 스스로 만드는 것이다. 임원들로 하여금 "노로 바이러스 관련 대책을 마련해 빨리 보고 하도록 하세요"라는 지시 의도를 형성해 주는

이 글은 위기관리 커뮤니케이션 컨설팅사 스트래티지샐러드 정용민 대표가 2013년 1월부터 경제주간지 이코노믹리뷰에 연재 한 '정용민의 위기타파' 기고문들을 모아 정리한 것입니다. 어떠한 경우에도 상업적 목적으로 사용할 수 없습니다.

좋은 방법도 CEO의 질문이다.

단, 이런 질문은 민감성을 해친다. “OO기업 참 바보 같은 회사야. 그 회사는 그럴 줄 알았어!” “얼마나 형편 없이 직원 교육을 시켰으면 그러겠어…쯧쯧” “운이 나쁜 거지 뭐. 아무리 OO이라도 별 수 있겠어?” 이런 류의 CEO 질문이나 코멘트는 임직원들로 하여금 동일 또는 유사한 핑계의 로직을 학습하게 할 뿐이다. 얼마 후 발생한 자사의 위기에 대해 임직원들로부터 비슷한 변명을 듣게 될 확률이 높아지는 것이다.

CEO를 비롯한 모든 구성원들이 위기에 대해 극도로 민감한 체계를 구축하게 되면 위기관리의 승률은 극대화 된다. 많은 위기들을 예상할 수 있게 되고, 이에 대한 대비, 완화, 방지 등이 그 때부터 가능해 진다. 어쩔 수 없이 맞닥뜨려야 하는 위기라면 모든 준비를 마친 뒤 예상된 시점에 위기를 관리 개시할 수 있게 된다. 민감하지 못했던 기업보다 훨씬 유리한 체계를 지니게 되는 것이다.

일부 직원들은 이렇게 불평 할 수도 있다. “자꾸 부정적 부분들만 들추며 미리 걱정 하다 보면 회사 분위기는 우울해지고, 직원들이 적정한 리스크를 감수하지 않는 부작용이 생길 수 있지 않을까요?” 하지만, 전사적으로 민감성을 가지게 된다면, 전 업무 분야에 걸쳐 사회, 비즈니스, 윤리, 안전상 문제가 생길만한 모든 부분들에 대한 감지와 개선이 가능해 져 중장기적으로는 더욱 긍정적 업무 환경이 보장될 수 있다. 명실상부 한 ‘위기 없는’ 사업 환경이 도래하는 것이다.

분명 문제가 될 수 있음에도 불구하고 이를 무시하고 사업을 무조건 진행해 나가거나, 일부 문제가 있음에도 이에 대한 정확한 리뷰와 고민을 하지 못하고 실행 해 버리는 업무들로부터 크나 큰 위기들은 다가온다. 즉, 기업이 민감하지 않기 때문이 아니라, 민감해야 할 이유를 다 함께 무시하기 때문에 큰 위기가 발아(發芽)한다는 의미다. CEO가 먼저 민감성을 키워 자꾸 질문해 보자! 전사적으로 최대한 고민하게 되면 이윽고 조직 전체가 민감하고, 민감하고, 민감해 질 것이다.

이 글은 위기관리 커뮤니케이션 컨설팅사 스트래티지샐러드 정용민 대표가 2013년 1월부터 경제주간지 이코노믹리뷰에 연재 한 ‘정용민의 위기타파’ 기고문들을 모아 정리한 것입니다. 어떠한 경우에도 상업적 목적으로 사용할 수 없습니다.

항상 최악은 감안하고 있는지 질문하라

어처구니 없는 블랙스완(black swan)을 고민하라는 이야기가 아니다. 스스로 충분히 예측 가능한 문제들은 필히 확인 해 대비하자. 최악을 알고 있음에도 공론화 않고 대비하지 않는 습관을 버리자. 최악을 대비하되, 절대 최선에 대한 기대는 버리지 않는 기업문화. CEO의 올바른 질문이 핵심이다.

영국속담에 '최선을 기대하며, 최악에 대비하라 (hope for the best, prepare for the worst)'는 말이 있다. 이에 대해 일부는 부정적 반응들을 보인다. 특히 경영자들은 낙관주의적 현실주의자가 되어야 하는데 그렇게 비관주의자가 돼버리면 회사가 어떻게 되겠느냐 한다.

정확하게 새겨야 할 표현이 있다. 분명히 '최악을 대비하라'는 주문 앞에 '최선을 기대하라'는 표현이 있다. 낙관주의의 기본을 놓지 말라는 의미다. '최악(the worst)'이란 의미도 그렇다. 흔히 '최악'을 우리가 상상하기 힘든 어처구니 없는 블랙스완(black swan: 극단적으로 예외적이어서 발생가능성이 없어 보이지만 일단 발생하면 엄청난 충격과 파급효과를 가져오는 사건)으로 해석하는 사람들도 있는데, 사실 그렇지 않다.

기업 위기관리에서 '최악에 대비하라'하는 주문은 전사적 위기관리 시스템에 있어 각 부문별 역할과 책임(R&R: role and responsibility) 배분을 전제로 한다. 배분되어 있는 부문별 역할과 책임은 해당 부문이 리드해 관리해야 할 위기에 대한 정확한 규정을 가능하게 한다. 즉, 스스로 리더십을 가지고 관리해야 할 위기를 해당 부문이 미리 알고 있게 된다는 의미다.

이런 시스템에서 '최악의 상황'이라는 것은 좀 더 정확한 모습을 가진다. 해당 부문 구성원들은 물론 전 직원들이 충분히 '예측 가능한 최악'을 그리게 된다. 특정 업무분야에서 일정기간 재직한 부문 구성원이라면 'A라는 위기상황에서 예측 가능한 최악의 상황은 이런 이런 것이다'는 공감대를 가진다. 이런 공유된 '예측 가능한 최악'을 대비하라는 주문이다.

현실은 어떤가? 일부는 이렇게 간단한 최악을 예측하는 습관이나 훈련도 부족해 보인다. 외부에서 "OO과 같은 문제가 발생할 수 있을 듯 한데요. 어떠세요?"라 질문하면, 그런 실무자들은 "그럴 일은 없어요"라는 식으로 단정지어 답변 한다. "그래도 전혀 가능성이 없는 것은 아니잖습니까?"라 재질문하면, 그들은 "뭐 굳이 상상한다면 그럴 가능성이 없는 것은 아니지만, 지금까지도 그렇고 앞으로도 그렇게 될 가능성은 거의 없다고 봅니다"라 답변한다.

하지만 위기란 확률에 기반하여 발생하는 것이 아니다. 더더욱 경계해야 하는 것은 실무자들의 '설마' 또는 '별로'라는 주관적 느낌이다. 이는 평소 실무적으로 '최악'에 대한 예측을 하는 데 익숙하지 않거나, 심리적으로 꺼리는 고질적 습관 때문이다.

또한 다른 실무자들은 경영진 앞에서 '최악'을 이야기하면 자신들의 업무 능력이 저평가되지 않을까 두려워해

이 글은 위기관리 커뮤니케이션 컨설팅사 스트래티지샐러드 정용민 대표가 2013년 1월부터 경제주간지 이코노믹리뷰에 연재 한 '정용민의 위기타파' 기고문들을 모아 정리한 것입니다. 어떠한 경우에도 상업적 목적으로 사용할 수 없습니다.

최악을 거론하지 않는다. 항상 '최선책'의 제시에도 경영진들은 의심을 품고, 조바심을 내는데, 혹 '최악'에 대한 예측과 설명을 곁들이면 살아 남을 프로젝트가 있겠느냐 생각한다. "막상 시작되면 '최악'의 상황은 어떻게든 다 관리 되곤 합니다. 그럼에도 불구하고 미리 경영진들에게 부정적 느낌을 줄 필요가 있나요?"하는 이야기들을 종종 듣는다.

이렇기 때문에 CEO로서 위기관리에 강한 기업을 만들기 위해서는 선제적으로 "최악은 어떻게 예측하고 있는가?" 습관적으로 질문 해야 한다. 제대로 된 실무자라면 대부분 '최악의 상황'을 마음속으로 미리 예측하고 있다. 단, 경영진 앞에서 깊이 설명하기 꺼리는 경향이 있을 뿐이다. 이를 질문을 통해 확인 해 주는 것이 위기관리에 강한 기업과 기업문화를 만드는 CEO의 습관이다. 그들로 하여금 '최악'에 대해 언급하는 것을 자연스럽게 해 주고, 이에 대한 대비책을 설명하는 데 있어 자신감을 갖게 하자.

임직원들로 하여금 'CEO께서 최악의 상황에 대한 대비를 항상 확인 하시니, 문제 발생이 가능한 상황들을 예측해 보고, 이에 대한 대비책들을 강구해 보고하라'는 공감대를 형성하게 하자. 실제 위기가 발생하기 전 이런 프로세스와 사고방식은 구조화 되어야 한다. 그래야 위기 발생 직후 혼란한 시기에도 위기관리 위원회 구성원들이 전사적으로 '최악의 상황'을 구체화 할 수 있다. 발생 한 위기와 관련 해 각 부문들이 그려내는 '최악의 상황'들을 하나로 모으면 '전사적인 최악의 상황'을 목도할 수 있게 된다.

최악의 상황을 예측할 수 있다면, 이에 대한 대비는 당연히 가능하게 된다. 더 나아가 그러한 예측 가능한 최악의 상황을 초래하지 않도록 많은 위기관리 활동들로 상황에 적극 개입하게 된다. 결국 예측 가능했던 최악의 상황을 피할 수 있게 되는 것이다. 일부는 불행히 최악의 상황을 맞더라도 이에 대비한 플랜B(비상계획)를 가동할 수 있도록 전사적으로 준비될 것이다.

최악을 이야기하는 느낌은 누구에게나 불편한 감정이다. 특히 발생하지 않은 상황에 대해 미리 불편한 생각을 하는 것은 스스로를 우울하게 까지 한다. 이해한다. 하지만, 최선을 기대하며 최악을 준비하는 것은 CEO에게는 필수불가결한 습관이다. 그렇지 못한다면 최악의 상황으로 인해 최선에 대한 기대 조차 종종 포기하게 되는 경험을 하게 되기 때문이다.

이 글은 위기관리 커뮤니케이션 컨설팅사 스트래티지샐러드 정용민 대표가 2013년 1월부터 경제주간지 이코노믹리뷰에 연재 한 '정용민의 위기타파' 기고문들을 모아 정리한 것입니다. 어떠한 경우에도 상업적 목적으로 사용할 수 없습니다.

주말 아침 갑자기 임원들을 소집해 보라

딱 주말 오전 반 나절만이다. 토요일 오전 6시 위기관리위원회를 소집 해 보자. 전사적 패닉을 경험하게 된다. 분명 위기관리매뉴얼 상 많은 절차들이 망각되고, 심지어 위기관리위원회 구성이 이루어지지 않을 수도 있다. 그래도 일단 개선의 기회는 만들어 진 셈이다. 빨리 개선하자. 훨씬 더 강해 질 것이다.

기업에게 위기가 발생하면 구성원들은 이상한 경험을 하게 된다. 공장에 대형 화재가 났을 때나, 소비자단체에서 우리 제품관련 치명적 위해성을 지적했을 때나, 정부 규제기관에서 갑자기 회사에 들이닥쳐 압수수색영장을 보여주었을 때 기업 내부에서는 공히 유사한 경험을 하게 된다. 대응 업무를 해야 하는 핵심 인력들끼리 전화통화가 여의치 않고 힘들어지는 것 말이다.

평소 업무를 할 때에는 시간적 압박이 없어 별반 문제가 보이지 않는다. 법무부문장과 전화 연락이 잘 안돼도 다른 법무팀원을 통해 업무 요청을 전달할 수 있다. 몇 번 전화 하다 보면 언젠가는 연락이 되겠지 하는 마음도 있게 마련이다. 문자를 남겨 전화 답변을 요청하기도 한다. 또 사실 평소에는 대형 미팅을 제안하지 않는 한 한자리에 모일 필요도 적다. 회의를 제안할 때에는 회의 참석 인원들의 각 스케쥴들을 모두 확인하고 미리 공지해 참석을 요청하곤 한다. 평소에는 이런 방식이 당연하고 익숙하다.

그러나 갑작스러운 위기가 발생하면 전혀 다른 환경이 펼쳐진다. 당장 법무, 대관, 홍보 부문장을 호출해 통화해야 대응 업무가 적시에 진행될 수 있다. 문자를 남겨두고 한 없이 답신을 기다리고만 앉아 있을 수는 없다. 누군가는 전문적 의견을 주어야 하고, 의사결정을 해 주어야 위기관리가 시작되기 때문이다.

위기 시에는 대부분의 휴대폰들이 통화 중이다. 10여명의 핵심 임원들이 상황 파악과 상호의견 교환을 위해 서로 동시에 전화를 해대는 상황이기 때문이다. 상호 연결이 불가능하다. CEO 휴대전화에 몰리는 임원들의 전화를 어떻게 처리해야 할지는 CEO 스스로도 모른다. CEO가 지금 누구와 통화 중인지 모르는 임원들은 의아한 채 다른 임원들에게 또 전화를 돌린다. 상호간 통화 성공율은 계속 떨어지고 위기를 관리해야 하는 사내 위기관리위원회는 초기 일정 시간 동안 대응하지 못하고 패닉속에 빠져있는다. 아주 일반적 현상이다.

우리 회사에 위기가 발생하면 실제로 어떤 현상들을 경험하게 될 지 궁금하면 주말 아침을 지정해 보자. CEO가 토요일 아침 6시쯤 회사 대회의실에 나와 사내 비상연락망을 가동하는 임무를 지닌 위기관리 담당임원에게 전화나 문자를 해 보는 거다. 위기관리위원회 소집을 명령하는 것이다. 실제 주말 아침은 위기관리 관점에서 가장 취약한 시간대다. 일부는 등산이나 골프 약속으로 지방에 머무르거나 이동 중일 수 있다. 일부는 멀리 여행을 떠났거나, 늦잠을 자며 휴대전화를 접하지 않을 수도 있다. 하필 이런 최악의 환경에서 시급하게 대응해야 할 중대한 위기가 발생했다 가정 해보는 것이다.

일단 비상연락망을 가동하면 위기관리위원회 구성원들을 제한된 정보환경에 처하게 된다. '회사에 무슨 일이 발생한 거지?' '혹시 무슨 일인지 아는 게 있어?' '아마 공장 쪽 문제 아니겠어요? 이런 아침에 상황이

이 글은 위기관리 커뮤니케이션 컨설팅사 스트래티지샐러드 정용민 대표가 2013년 1월부터 경제주간지 이코노믹리뷰에 연재 한 '정용민의 위기타파' 기고문들을 모아 정리한 것입니다. 어떠한 경우에도 상업적 목적으로 사용할 수 없습니다.

벌어졌다면?' '아냐 OOO기관 조짐이 심상치 않았는데 그건지도 몰라' '대표께서는 이미 나와 계시다는 거야? 누가 보고 드렸지?' 갖가지 추측들이 떠오르고 상호간 전화통화와 상황파악 노력들이 진행되면서 일정시간 패닉에 빠지는 경험을 하게 된다. 움직이는 것은 한참 나중이다.

당연히 위기관리 매뉴얼 또는 가이드라인에 명시되어 있는 시간 내에 정확하게 대회의실 위기관리센터(일명 워룸, war room)에 집합하는 위기관리위원회 구성원들은 예상보다 극소수가 된다. 매뉴얼에는 만약 특정부서 임원이 정시 소집이 불가능한 환경이면, 그 차하위 팀장급이 참석하도록 지정되어 있다. 이 규정도 사실 제대로 지켜지지 않을 가능성이 많다. 이전에 미처 경험해 보지 않은 혼란만 경험하게 된다.

이런 일련의 혼란의 경험들은 절실한 개선의 동기를 제공한다. 그래야 이후 실제 위기가 발생했을 때 좀더 원활환 정보교류와 위기관리위원회의 적시 구성완료가 가능해 진다. 구성원의 대체 소집 또한 무리 없이 가능해 진다. 이 의미는 전사적으로 신속한 상황파악과 정확한 의사결정이 가능해 진다는 의미다. 더 나아가 위기관리를 책임지는 사내 구성원들에게 살아있는 긴급함과 상호협력 의식을 심어 줄 수 있게 된다.

단, 주말의 갑작스러운 소집은 한번 정도면 족하다. 개선안을 도출하기 위해서 진행하는 시뮬레이션이니 위기관리위원회 소집에 늦거나 연락이 안 되던 임원들을 사후 부정적으로 추궁하거나 패널티를 부여하지는 말자. 위기관리 체계라는 것은 위기에 대한 두려움 이전에 패널티에 대한 두려움이 앞서면 안 된다.

하나의 이벤트로 시뮬레이션을 해 보고, 정확하게 개선하게 만들면 그것으로 족하다. 필자의 경험상 시뮬레이션을 해 본 기업과 해보지 않고 처음으로 낯선 위기를 맞는 기업간에는 엄청난 차이가 있는 것을 목격했다. 위기에 강한 기업을 만들기 위해 CEO께서는 주말 오전 반나절을 투자해 보길 권한다. 헐레벌떡 모인 위기관리위원회 임원들과 점심으로 막걸리를 한잔하며 토론 해 보는 것도 좋겠다. 개선에 대한 토론 말이다.

이 글은 위기관리 커뮤니케이션 컨설팅사 스트래티지샐러드 정용민 대표가 2013년 1월부터 경제주간지 이코노믹리뷰에 연재 한 '정용민의 위기타파' 기고문들을 모아 정리한 것입니다. 어떠한 경우에도 상업적 목적으로 사용할 수 없습니다.

우리 회사에 영향을 미치는 그룹들을 잘 살펴보라

주주(Shareholder)의 시대에서 이제는 이해관계자(Stakeholder)의 시대가 되었다. 기업이 얼마나 올바른 이해관계자관을 가지고 있는지는 위기 시 정확히 평가된다. 평소 그들에게 부정적 감정을 가지고 있던 기업들이 위기관리에 성공할 가능성은 극히 희박하다. 그들은 위기 시 적이 아니라 우리를 도울 지원군이다.

이해관계자라는 말이 있다. 영어로는 Stakeholder라 한다. 미국의 한 경영학자는 "예전에는 기업이 Shareholders(주주들)를 위해 존재했었다면, 이제는 Stakeholders(이해관계자들)를 위해 존재한다" 주장 했다. 그만큼 이해관계자들이 기업의 생존에 영향력을 행사하고 있으며, 기업이 그들을 위해 노력하는 한 성공적인 성장을 보장 받을 수 있다는 의미다.

그러나 안타깝게도 많은 기업들이 이해관계자에 대한 시각에 있어 아직 혼동을 느낀다. 이해관계자들의 유형 중 가장 대표적 그룹인 언론, 정부 그리고 고객을 예로 들어 보자. 기업들이 언론을 보는 시각은 어떤가? 필자는 미디어트레이닝 시 CEO에게 종종 이런 질문을 던진다. "기자들에 대해 어떻게 생각하시나요?" 이 질문에 전체 중 절반을 훨씬 넘는 CEO들이 '부정적'이거나 '아주 부정적인' 태도를 표현한다.

이런 태도는 한국의 구태적 저널리즘이나 독특한 언론토양에 기인 한 것만은 아니다. 좀더 합리적으로 보면 CEO들이 그들을 자사에게 중요한 이해관계자로 간주하지 않기 때문이다. "왜 기자들은 항상 우리의 나쁜 점만을 물고 늘어질까?"하는 질문들이 우리 CEO들의 평소 시각을 나타내 준다. 언론은 원래 그런 사회적 역할을 하는 이해관계자들임을 이해하지 못하고 있는 것이다.

정부라는 이해관계자는 어떤가? "왜 정부에서는 우리 사업을 방해하고 제한하려 안달인지 모르겠어. 자꾸 규제를 만들어 내잖아!" 이런 시각도 상당히 취약한 관점이다. 기업 위기관리에 임하는 CEO와 임직원들이 한계를 스스로 규정하는 발전적이지 못한 시각이다. 정부는 그런 역할을 하기 위해 존재하는 이해관계자라는 생각을 먼저 해야 한다.

고객도 마찬가지다. 마케팅이나 영업적 관점에서 그나마 고객은 인식적으로 대우 받고 있는 이해관계자들 중 하나다. 고객이 기업의 성공을 보장한다. 그들이 우리의 제품이나 서비스를 구입하는 경우에 그들은 신이라는 개념을 가지고 있다. 그러나 소셜미디어상에서 우리 회사의 제품을 비판하는 고객은 어떤가? 매장에서 목소리를 키워 서비스를 비판하는 공격적 고객들은? 그들도 똑같이 중요한 이해관계자들이다.

기업이 자신을 둘러싼 중요한 이해관계자들을 평소 정확히 정의하고, 긍정적인 이해관계자 시각을 가지고 있을수록 기업은 성공할 확률이 높아진다. 위기관리 또한 더욱 쉬워진다. 반대로 부정적 이해관계자관을 가지고 있을수록 그들과의 갈등과 충돌은 잦아지고 심각해 진다. 위기관리는 도저히 못할 짓이 되고, 항상 실패하는 게임이 된다.

이 글은 위기관리 커뮤니케이션 컨설팅사 스트래티지샐러드 정용민 대표가 2013년 1월부터 경제주간지 이코노믹리뷰에 연재 한 '정용민의 위기타파' 기고문들을 모아 정리한 것입니다. 어떠한 경우에도 상업적 목적으로 사용할 수 없습니다.

위기 시 침묵하는 기업들이 보통 그렇다. 뒤 늦게 커뮤니케이션 하는 기업들도 그렇다. 그들 모두 해당 위기와 관련된 이해관계자들을 정확하게 바라보고 파악하지 않아 초기에 심각성과 긴급함을 느끼지 못하는 것이다. 그들이 얼마나 놀랐는지, 얼마나 고통 받고 두려워하고 있는지, 그들이 얼마나 우리 회사를 비판하고 있는지에 대한 정확한 파악이 어려운 상황이 발생하는 것이다. 평소 그들이 별로 탐탁하지 않기 때문에 위기 시 그들의 목소리에 귀를 기울이기 꺼려하는 것이다.

위기에 강한 기업을 만들기 위해서는 하루 빨리 우리 회사를 둘러싸고 있는 중요 이해관계자들을 파악해 둘 필요가 있다. 그들 각각에 대한 이해관계자 정의와 시각을 정리해 놓을 필요가 있다. 그들은 사회적으로 우리 회사를 '안 되게 하기 위해' 존재하는 그룹이 아니라는 전사적 시각이 필수적이다. 그들이 우리를 바라보는 시각을 그들의 관점에서 정확하게 이해할 필요도 있다. 그래야 우리에게 특정한 위기가 발생했을 때 자연스러운 관점 이입과 그에 의한 의사결정이 가능하게 된다.

위기 발생 시 기업은 그 위기와 직접 또는 간접적으로 관련 된 이해관계자들과 대화해야 한다. 기업의 성공적 위기관리를 위해 그들은 아주 중요한 역할을 해 주는 그룹들이다. 해당 위기에 대하여 정확하게 언론에게 설명하고 이해를 구할 수 있어야 한다. 정부에게 정확하게 상황을 보고해 이해를 구할 수 있어야 한다. 각종 NGO들에게 성심껏 지원을 요청해야 한다. 필요 시 고객들에게 머리를 조아리고 자사의 위기관리 활동들에 대한 이해와 협조를 구할 수 있어야 한다. 주주와 직원들부터 제대로 된 커뮤니케이션을 통해 위기관리를 위한 지원을 이끌어 내야 한다. 그들은 기본적으로 고마운 존재들이고, 모두 존중해야 하는 대상들이다.

CEO가 먼저 정확한 이해관계자관을 수립하고, 이를 임직원들과 일관되게 공유하자. 그들로 하여금 각각의 이해관계자들을 리스트화 해 나누어 관리하도록 지원 해 보자. 역할과 책임을 부여 해 위기 발생 시 좀더 일사불란 한 커뮤니케이션이 가능한 체계를 수립하도록 하자. 그들이 적이 아니라 지원군이 되도록 하는 첫 걸음이 바로 올바른 이해관계자관의 수립과 공유다. 지금이라도 찬찬히 주변을 돌아보자.

이 글은 위기관리 커뮤니케이션 컨설팅사 스트래티지샐러드 정용민 대표가 2013년 1월부터 경제주간지 이코노믹리뷰에 연재 한 '정용민의 위기타파' 기고문들을 모아 정리한 것입니다. 어떠한 경우에도 상업적 목적으로 사용할 수 없습니다.

위기의 싹을 먼저 발견한 직원을 표창하라

전혀 예측 못했던 위기를 맞아 당황스럽다고들 한다. 하지만, 사실 그 위기는 직원들 중 누구도 예측 못했던 위기가 아니라, 누구도 신경 쓰지 않았던 위기였을 가능성이 더 크다. 하루 빨리 위기 요소를 발견해 공유하는 문화를 만들자. 발견한 직원을 표창하자. 그 위기요소를 관찰하고 함께 해결책을 강구하자.

십 여 년 전만 해도 기업 위기관리에 관해 이런 말이 있었다. "발생 가능한 거의 모든 위기 주제들은 직원들 각자의 책상 속에 들어 있다" 즉, 직원들은 자신의 회사에게 발생 가능한 대부분의 위기적 요소들을 이미 알고 있다는 의미다. 이를 최근 버전으로 업데이트 해 '책상'을 'PC'로 바꾸어 표현해도 되겠다.

기업 위기관리 시스템을 구축할 때 일반적 첫 과정이 해당 기업의 위기요소 진단 작업이다. 회사에게 어떤 위기가 발생 할 수 있는지에 대해 모든 가능성을 열어 두고 그와 관련된 위기 요소들을 하나 하나 끄집어 내 분석 하는 작업이다. 이를 위해 컨설턴트들은 사내 보고서들을 분석하고, 해당 회사와 경쟁사들의 이전 사례들을 분석하고, 핵심 직원들을 대상으로 서베이 하고 인터뷰 한다. 이 과정에서 가장 의미 있는 방법은 단연 '인터뷰'다.

핵심 직원들과 심도 있는 인터뷰를 진행해 보면 그들 대부분이 실제 발생 가능한 위기 주제들에 대해 매우 정확하고 다양하게 인지하고 있는 것을 확인 할 수 있다. 일부는 자신의 특정 위기요소에 대한 언급이 회사에 오히려 누가 되지 않을까 염려하여 깊은 설명을 꺼리는 경우도 있을 정도다. 많은 위기요소들은 이전에 내부적으로 오랜 기간 인지되어 왔었던 것들이다. 일부는 내부적으로 인지는 하지만 공개적으로 언급하는 것을 꺼렸기 때문에 지속 잠재해 왔던 요소들이다. 아주 적은 일부는 개선이나 극복이 불가능하여 어쩔 수 없이 덮어 놓고 지내는 위기 요소들이다.

여기서 아주 중요한 포인트가 있다. 평소 위기에 대한 CEO의 태도 또한 위기요소진단을 통해 함께 진단이 가능하다는 것이다. 대체적으로 CEO가 직접 위기요소들을 보고받기 즐기고, 이에 대한 해결책을 함께 마련해 개선 해 나가려 하는 경우 위기요소진단에서는 다음과 같은 답변들이 많이 나온다. "이미 대표님께서도 이 이슈는 인지하고 계십니다. 단, 내부적으로 많은 고민을 해 보고 했는데 현실적 대응책이 없고, 현재로서는 일단 가능한 해당 위기 발생을 억제해 보자 하는 수준에서 일선에서 관리하고 있습니다." 이런 투의 내용들이 종종 언급된다.

반대로 위기요소에 대한 CEO의 관심이나 해결책 강구 노력이 부족한 기업에서는 다음과 같은 답변 비율이 많다. "혹시 제 인터뷰 내용이 실명으로 상부에 보고 되나요?" 또는 "사실 이런 주제는 사내에서 몇 명만 알고 있는데요……" 또는 "대표님이 이걸 아시면 아마 깜짝 놀라실 겁니다만……"하는 답변들이다. 평소 내부적으로 일선에서 자신이 인지하고 있는 위기 요소들을 바로 윗선을 거쳐 최상부까지 보고해 보거나, 해결책을 스스로 강구해보지 못했던 환경들이 그대로 투영되는 것이다.

이 글은 위기관리 커뮤니케이션 컨설팅사 스트래티지샐러드 정용민 대표가 2013년 1월부터 경제주간지 이코노믹리뷰에 연재 한 '정용민의 위기타파' 기고문들을 모아 정리한 것입니다. 어떠한 경우에도 상업적 목적으로 사용할 수 없습니다.

더욱 최악의 상황은 이런 답변들이 나오는 곳이다. “이 사실을 대표님과 임원들께서도 이미 알고 계셔요. 그런데 아무런 개선지시가 없으세요. 그래서 우리는 그냥 하던 대로 하는 겁니다. 우리가 무슨 힘이 있겠어요.” 최고의사결정자들이 알면서도 해결책을 제시하거나, 개선책을 강구하는 것이 아니라 침묵하고 방관하는 케이스다. 사실 많은 기업범죄나 경영자의 직권남용관련 위기들이 대부분 이런 상황에서 발생된다. 아주 심각한 상황이 이런 류다.

진정으로 자신의 기업이 위기관리에 강한 기업이 되었으면 하는 CEO라면 외부 컨설턴트들을 불러 위기요소진단을 진행하기 전 다시 한번 생각 해 보자. ‘나는 CEO로서 일선직원들로부터 위기 요소들에 대한 정보들을 보고받는 것을 즐겼는가? 그들의 보고를 듣고 책임자를 단순 문책하는 대신 근본적 해결책 마련에 힘썼는가?’ 이 자문(自問)에 자신 있게 답할 수 있는 CEO라면 그때 가서 외부 컨설턴트의 자문(諮問)을 받아도 늦지 않다.

가장 중요한 것은 CEO가 스스로 태도를 바꾸어 사내 ‘위기관리 문화’를 바꾸는 것이다. 자칫 중대한 위기로 발전할 수 있는 위기 요소를 발견해 용기 있게 보고한 직원은 표창해야 한다. 그들이 내부적으로 손가락질 받거나, 오히려 문책 받는 일은 없어야 한다. 개개 직원들이 업무를 해나가면서 인지한 위기 요소들은 일선 업무 책임자들로 하여금 취합되고 개선되도록 해야 한다. 일선 업무 책임자의 의사결정 수준을 넘어서는 위기요소의 경우는 그 상위 책임자에게 동일하게 보고되고 관리되는 것이 옳다. CEO가 보여주는 태도의 변화가 내부적으로 위기요소를 조기에 발견하고 공유하며 해결해 나가는 위기관리에 강한 기업의 역량을 지원할 수 있는 것이다.

다시 한번 강조하지만 전 직원들 중 누구도 예측하지 못했던 위기란 거의 발생하지 않는다. 마치 누구도 예측하지 못했었던 위기가 발생한 것처럼 느껴지는 이유는 평소 그러한 위기요소에 대해 CEO를 비롯 아무도 관심을 두지 않았기 때문이다. 핵심은 평소에 관심을 기울이는 것이다. 회사에 치명적일 수 있는 위기요소를 직원들의 책상 속이나 PC속에 ‘시한폭탄’으로 그대로 남겨 두는 일은 없어야 한다. 모든 위기요소들을 CEO를 비롯한 최고의사결정그룹이 인지할 수 있도록 책상 위에 올려 놓는 문화. 바로 CEO의 관심과 변화된 태도가 우선이다.

이 글은 위기관리 커뮤니케이션 컨설팅사 스트래티지샐러드 정용민 대표가 2013년 1월부터 경제주간지 이코노믹리뷰에 연재 한 ‘정용민의 위기타파’ 기고문들을 모아 정리한 것입니다. 어떠한 경우에도 상업적 목적으로 사용할 수 없습니다.

완벽 대비를 장담하는 임원은 다시 보라

준비되어 있다는 이야기를 들으면 기분이 좋다. 하지만, 정말 완벽히 준비 되었다면 여러 구체적 질문들에 전사적인 답변들이 제대로 존재해야 한다. 기업에게 발생가능성이 높고, 위해성이 강한 주요 위기들에는 한 부서가 아닌 여러 부서들이 일사불란하게 함께 대응 해야 한다. 이를 직접 확인해보자.

CEO가 위기에 민감해 임원들에게 자주 대비책을 질문한다. 임직원들 스스로도 위기요소에 대한 민감성을 극대화 한다. 중요 위기요소들에 대한 대비나 대응책들을 평소 마련 해 놓는다. 이런 기업문화는 위기관리에 있어 가장 이상적인 기업문화다.

그러나 한가지 CEO가 유의해야 할 것이 있다. 위기 대비에 있어서 모든 게 잘되어 아무런 문제가 없을 것이라는 생각은 경계해야 한다. 위기에 민감해져 평소 대비 및 대응책을 마련하는 기업문화 속에서 주요 임원들은 위기관리에 대한 관심과 투자를 하나의 핵심 경쟁력으로 간주하게 된다. 즉, 많은 임원들이 서로 '완벽 대비하고 있다'는 사실을 강조하며 경쟁하게 된다는 것이다.

물론 이러한 경쟁이 선의의 것이고 실제 완벽을 향한 경쟁이라면 더욱 이상적이다. 하지만, 너무 다양한 위기요소들을 상정하고 그에 대한 대비책들을 백화점식으로 세워 이를 자신과 자신 부서의 경쟁력으로 삼으려는 분위기는 바람 직 하지 않다. 위기관리 관점에서는 이와 같이 상대적으로 얕은 수준의 대비책을 여러 개 가지는 기업들을 오히려 취약하다고 평가한다.

위기요소를 진단할 때 그 기준은 '발생가능성'과 해당 위기의 '위해성' 이 두 가지다. 발생가능성이 높다는 의미는 당장 발생할 수 있는 아주 가시적인 위기를 뜻한다. 몇 주 내 닥쳐올 위기일 수도 있다. 예를 들어 정부규제기관에서 내사를 진행 중이라는 정보를 들었다면 해당 위기의 발생가능성은 극대화 된다.

반면 '위해성'이란 실제 발생 시 해당 위기가 가져올 회사에 대한 부정적 임팩트를 의미한다. 매출의 급격 하락. 광고와 심지어 브랜드를 접어야 하는 상황. 소비자 소송으로 상당 금액이 법정비용과 배상비용으로 지출되는 상황. 회사의 주식이 곤두박질치고, 이사회에서 CEO의 거취를 결정하는 상황 등과 같은 충격들이다. 이 임팩트들을 미리 예상해 보는 것이다.

CEO와 임직원 모두가 가장 중요하게 관심을 두어야 하는 위기는 위와 같이 발생가능성이 높고 발생시 위해성이 큰 위기들이다. 이에 대한 대비와 대응책들은 아주 완벽에 가깝고 심도 있게 잘 구조화 되어 있어야 한다. 심각한 위기 요소의 수는 기업에 따라 다르지만 대부분 수 개를 넘지 못한다. 그리고 이러한 중요 위기에는 전사적 대비와 대응이 필요하다는 특징이 있다. 어느 한두 부서의 관리 시도로 해결될 문제는 아니라는 의미다. 여기에 대비와 대응책의 핵심이 있다.

한 임원이 이렇게 이야기한다. "대표님, OOO건 관련해서는 저희가 충분한 대비와 대응책들을 마련해 놓고

이 글은 위기관리 커뮤니케이션 컨설팅사 스트래티지샐러드 정용민 대표가 2013년 1월부터 경제주간지 이코노믹리뷰에 연재 한 '정용민의 위기타파' 기고문들을 모아 정리한 것입니다. 어떠한 경우에도 상업적 목적으로 사용할 수 없습니다.

있습니다. 해당 위기가 발생하면 일사불란하게 대응하겠습니다." CEO입장에서는 참 신뢰가 가고 믿음직한 이야기로 들리게 마련이다. 하지만, CEO는 좀 더 구체적인 질문을 해 볼 필요가 있다. "O상무님, OOO건의 경우 법무부서쪽 역할이 중심이 되는 건가요? 대관쪽이나 홍보쪽이 중심이 되어야 하는 건가요? 어떤 부서가 중심이 되는 게 맞나요?" 같은 역할과 책임(role & responsibility) 부분을 점검해 보는 게 좋다.

그러한 질문과 함께 보고하는 임원 외에 위기관리에 참여할 다른 유관 부서장에게 해당 위기의 대응책에 대한 구체적 질문도 해 봐야 한다. "O부문장, OOO건이 실제 발생하면 법무부문이 중심이 돼서 대응 한다 하는데, 여기에서 O부문장 부서의 역할은 주로 무엇이 될까요?" 이런 질문에 여러 임원들이 준비된 답변을 할 수 있어야 한다.

일반적으로 한명의 임원이 "완벽하게 준비되어있다"고 이야기해도 다른 임원들은 그에 동의하지 않을 가능성이 많다는 게 문제다. 함께 위기를 관리해야 하는데 어느 한 명만 준비되어 있다는 확신이 있다면 전사적으로는 별반 의미가 없는 셈이다. 모든 임원들이 하나의 위기요소에 대해 "모든 게 다 잘 준비되었다"고 이야기해야 정상이다. 또한 준비에 대한 세부적인 질문에 적절한 답을 모두 할 수 있어야 한다.

다시 한번 이야기하지만, 완벽하다 이야기하고 잘되어 있다는 이야기는 항상 재검증해 보자. 최근 고객정보유출관련 기업 위기들은 대부분 이런 질문이 여러 부서들을 대상으로 평소 제대로 진행되지 않았기 때문이었다. 기억하자.

이 글은 위기관리 커뮤니케이션 컨설팅사 스트래티지샐러드 정용민 대표가 2013년 1월부터 경제주간지 이코노믹리뷰에 연재 한 '정용민의 위기타파' 기고문들을 모아 정리한 것입니다. 어떠한 경우에도 상업적 목적으로 사용할 수 없습니다.

‘다운(down)’되지 않으면 위기가 아니다?

모든 것이 사라진다. 위기가 발생하면 평소 되던 것들이 되지 않는다. 사람들이 보이지 않고 간단한 것 조차 확인이 힘들다. 서로 노이즈를 만들어 빠르고 정확한 의사결정도 불가능해진다. 위기가 발생하면 빨리 모여 앉아야 한다. 평소 준비한 별도 채널과 미디어를 운용해야 한다. 그래야 위기가 관리된다.

정말 큰 규모의 위기가 발생하면 기업이 활용할 수 있는 거의 대부분의 주요 채널들은 모두 무용지물이 되곤 한다. 특히 소비자군이 다양하고 많은 기업들의 경우 대형 위기가 발생하면 우선 홈페이지가 다운되고, 기존 핫라인이 대부분 불통을 경험하게 된다. 잘 가꾸어 오던 기업 소셜미디어 채널들에 어마어마한 비판 댓글이 달리면서 통제 불가능한 마당이 되어 버린다.

기업 대표전화의 통화량이 급증하고, 홍보팀을 비롯한 주요 임원들의 전화에도 계속 벨이 울린다. 매장이나 공장 또는 지점들이 있는 기업들의 경우에는 그 여파가 여러 지역으로 번져 나가게 된다. 전략적 관리는커녕 유지도 힘들다.

내부적으로는 어떤가? 대표와 임원들간의 상황 파악이 힘들어진다. 팀장들이 각자 휴대전화 등을 통해 상황을 보고하려 하지만 상호 통화 성공 가능성은 뚝 떨어진다. 직원들의 일부는 상황관리를 지시하는 전화 통화와 내부 및 외부 커뮤니케이션을 해야 하는 양면 통화만으로도 앉아 있을 시간이 없을 정도가 된다. 이런 아수라장 속에서 “다 함께 모여 앉아 다 함께 상황을 파악하고 빨리 의사결정을 하라”는 전문가들의 조언이나 매뉴얼상의 가이드라인은 아무도 기억하지 못하게 된다.

모든 채널이 다운되고, 모든 핵심 인력들이 상호간 커뮤니케이션에 있어 실패를 거듭한다. 대표이사가 정확한 의사결정으로 리더십을 발휘하고 싶어도 절대 여의치 않는 상황이 바로 위기다. 위기 발생시 언론에게 첫 번째 공식 입장을 밝히는 기업 홍보실의 대부분은 완전하게 준비되지 않은 채 홀딩 스테이트먼트 (상황파악 이전에 기본 입장만을 밝혀 시간을 버는 메시지)만으로 일정 기간을 버틸 수 밖에 없는 게 현실이다.

평소 위기관리 체계를 구축하는 기업들의 경우 이러한 극한의 상황을 정확하게 예측해 초기 대응 프로세스를 구성하는 것이 좋다. 휴대폰이 없더라고, 정확하게는 휴대폰이 불통이 되더라도 지금 같은 상황이면 위기관리 위원회 구성원인 내가 어디로 향해야 하고, 무엇을 확인 해, 언제까지 그 자리에 위치해야 하는지를 사전에 충분히 이해하고 있어야 한다.

내부적으로 어떤 채널을 통해 현 상황을 취합하고 공유할 수 있는지를 사전에 고안하는 것도 좋다. 사내적으로 위기관리 포털을 위기 시 오픈 해 최고의사결정권자들이 일선의 상황보고들을 한눈에 열람할 수 있게 하는 것도 하나의 체계다. 무엇보다도 중요한 것은 물리적으로 한 장소에 대부분의 최고의사결정권자들이 마주 앉는 것이다.

이 글은 위기관리 커뮤니케이션 컨설팅사 스트래티지샐러드 정용민 대표가 2013년 1월부터 경제주간지 이코노믹리뷰에 연재 한 ‘정용민의 위기타파’ 기고문들을 모아 정리한 것입니다. 어떠한 경우에도 상업적 목적으로 사용할 수 없습니다.

위기관리 체계상으로 사내 특정 회의실을 지정해 대형 위기 발생시 위기관리 위원회 구성원들이 모여 앉을 통제센터 또는 위기관리센터(일명 워룸, war room)를 구축해 놓도록 하자. 각종 모니터링 장비를 구비하고, 내부 의사토론을 할 수 있는 충분한 장비와 설비들을 갖추자. 기업 특성에 따라 해외 사업부들이 존재하는 경우에는 글로벌 화상회의 시스템도 필요하다. 각종 유선 커뮤니케이션 장비들 또한 특별하게 구축되어야 한다. 워룸만의 위기관리 핫라인이 사내적으로 공유되어 급한 상황보고에 적극 활용되어야 한다. 상황판이 적절한 형식으로 설치되어야 하고, 상황을 취합 기록 관리하는 담당자들이 평소 지정되어 위기관리 위원회를 지원해야 한다.

예산적인 제약으로 회의실 하나를 사전 지정해 장비와 설비들을 마련하지 못하는 기업이라면, 위기 발생 시 매뉴얼에 지정된 아이템들을 빠른 시간 내에 이전 설치하거나, 구입 설치 할 수 있는 시뮬레이션을 해볼 필요도 있다. 핫라인을 빠른 시간 내에 몇 배 이상 확충하는 방법론도 마련 해야 한다. 홈페이지 다운을 방지 또는 회복시켜 전략적인 커뮤니케이션을 운용하는 방법도 고민해 놓아야 한다.

이렇게 기존의 모든 커뮤니케이션 채널이 사라진다는 전제하에 극한의 준비를 하는 것이 실제 위기 시 빠르고 정확한 초기 대응을 가능하게 하는 체계가 된다. 실제 위기 발생 시 죽어 있는 커뮤니케이션 채널을 붙잡고 소비하는 시간을 최소화해야 한다. 상호간에 혼란을 극대화 하는 자체 혼돈의 시간을 가능한 없애야 한다. 기존의 것들이 위기 시 그대로 존재할 것이라는 막연한 생각은 하루 빨리 버려야 한다.

이 글은 위기관리 커뮤니케이션 컨설팅사 스트래티지샐러드 정용민 대표가 2013년 1월부터 경제주간지 이코노믹리뷰에 연재 한 '정용민의 위기타파' 기고문들을 모아 정리한 것입니다. 어떠한 경우에도 상업적 목적으로 사용할 수 없습니다.

위기 때 홀로 보고하는 임원은 돌려 보내라

위기가 발생하면 CEO실 앞에 보고를 위한 임원들의 줄이 생겨난다. 이내 각자 자기만 아는 보고를 하고 사라진다. CEO는 해당 위기에 대해 모든 것을 알고 있는데, 각 부문들은 서로 어떤 대응을 하는지 알지 못한다. 문제가 생기는 시스템이다. 홀로 보고하는 임원들을 돌려 보내 빨리 모두 한자리에 모아야 한다.

회사에 문제가 발생했다. 자칫 잘 못하면 고객 신뢰 상실은 물론, 제품 판매금지, 심지어는 CEO의 검찰 수사까지도 연결 될 수 있는 문제가 발생한 것이다. 법무부문장과 대관업무팀장이 외부 이해관계자들과 분주하게 연락을 취하고 있다. 우선 CEO에 대한 검찰출두라도 막아 보려고 로펌도 선정하는 중이다.

홍보부문도 나름대로 해당 사실이 기사화 되는 부분에 극도로 민감하게 신경 쓰고 있다. 홍보팀 전원이 오프라인 언론은 물론 온라인을 뒤지면서 해당 사실을 다룬 기사들을 찾아 내고 있다. 기사를 쓴 기자들과 데스크들에 연락 하면서 머리를 굽실거린다.

마케팅 부문은 자체적으로 홈페이지에 띄울 해명문을 구상 중이다. 회사 SNS 채널들을 통해 어떤 메시지들을 공유해야 할지 여러 전략도 강구 중이다. 영업도 관련 제품들에 대한 처리 부분에 촉각을 곤두세우고 전국 지점들을 독려중이다. 사내 중요 부문들이 하나의 위기를 관리하기 위해 다양한 위기관리 활동들을 각자 진행 중인 것이다.

이쯤 되면 제대로 된 위기관리 시스템이 없는 회사에는 아주 특이한 현상이 벌어진다. 최고 의사결정권자인 CEO실 앞에 보고를 위한 긴 줄이 생기는 것이다. 초조한 듯 법무부문장이 CEO실 문 앞에서 대기 중이고, 그 뒤에 대관팀장이, 그리고 홍보이사가 보고를 위해 서있다. 한 명 한 명 CEO실을 노크하고 보고 출입을 연이어 한다. 연속적으로 상황을 각 부서별로 업데이트 하고, 자기 부서의 대응 활동들을 CEO에게 각자 보고 하는 것이다.

여기에서 문제가 생긴다. 전체적으로 상황을 파악하고 있는 사람은 사내에 유일하게 CEO 한 분 밖에 없게 되는 상황이 되어 버리는 것이다. CEO에게 보고를 마친 각 부문장들이 아는 것은 현재 자신들이 어떤 일을 진행하고 있는지에 대한 것뿐이다.

법무부문장은 자신의 로펌이 어떤 일을 하고 있는지는 알아도, 바로 옆 홍보부문에서 어떻게 언론기사들의 앵글을 바꾸고 있는지는 실시간 공유 받지 못하고 있다. 홍보이사는 이번 위기를 관리하기 위해 자사가 로펌을 공유했는지 조차 모른다. 마케팅 이사는 홍보팀에서 이미 공식입장문을 만들었는지도 모른 채 홈페이지에 띄울 또 다른 버전의 해명문을 쓰면서 시간을 보낸다.

결국 홍보팀에서 작성한 공식입장문과는 전혀 다른 논리와 표현이 담긴 해명문을 떡 하니 홈페이지에 걸어 놓고 만다. 영업은 본사 부문들이 지금 무슨 일을 하고 있는지 신경 쓸 겨를도 없다. 거래처에게 영업직원들

이 글은 위기관리 커뮤니케이션 컨설팅사 스트래티지샐러드 정용민 대표가 2013년 1월부터 경제주간지 이코노믹리뷰에 연재 한 '정용민의 위기타파' 기고문들을 모아 정리한 것입니다. 어떠한 경우에도 상업적 목적으로 사용할 수 없습니다.

각자가 애드립을 하면서 해명 하다가 다른 내용의 신문기사를 읽은 거래처 사람들에게 무안을 당하기도 한다.

한 건물 속에 함께 있지만, 서로 다른 생각을 하고, 서로가 서로에게 관심을 두지 않는 시스템. 가장 흔하고 가장 문제인 '실패하는 위기관리 시스템'이다. 물론 CEO에게 신속하게 각 부서가 보고 하고, CEO에게 모든 상황정보들이 집중되는 것이 나쁘다는 것은 아니다. 하지만, CEO가 인지하고 있는 모든 상황들은 통합적으로 모든 부문장들에게도 공히 공유되어야 한다. 그래야 모든 부문이 유기적으로 협업해서 위기를 관리할 수 있게 된다.

이런 사일로(silo) 현상들과 비효율적인 정보 공유 체계를 개선하기 위해서는 CEO의 좀더 적극적인 원칙 실현이 중요하다. 홀로 들어와 위기 상황을 보고하는 임원이 있으면 돌려 보내자. 대신 나가서 다른 협업이 필요한 임원들과 함께 들어오라 지시하자. 위기관리 협업을 위해 함께 들어온 임원들에게 질문하자. 현재 각 부문들은 어떻게 상황을 파악하고 있는지 공개적으로 들어 보는 것이다. 그리고 각 부문들이 어떤 대응을 하고 있고, 어떻게 상황을 관리하고 있는지 함께 한자리에서 공유하게 해야 한다.

다 함께 한자리에서 그리고 지속적으로 상호 업데이트를 동시에 하는 시스템. 이런 집단의사결정 시스템이 가장 성공적인 위기관리 시스템이라 할 수 있다. 이는 위기관리의 핵심인 타이밍을 맞춘 실행을 가능하게 하고, 좀더 정확한 상황인식과 대응전략 도출에 도움이 된다. 통합적이고 협업을 기반으로 한 일사불란한 위기관리 실행은 물론이다. 홀로 들어오는 임원은 꼭 돌려 보내야 한다. 그들을 큰 회의실로 모아야 한다. 그래야 성공할 수 있다.

이 글은 위기관리 커뮤니케이션 컨설팅사 스트래티지샐러드 정용민 대표가 2013년 1월부터 경제주간지 이코노믹리뷰에 연재 한 '정용민의 위기타파' 기고문들을 모아 정리한 것입니다. 어떠한 경우에도 상업적 목적으로 사용할 수 없습니다.

좀 더 두고 보자는 임원이 더 위험하다

위기 발생 시 누구는 좀더 상황을 지켜 보자 한다. 두고 보자는 제안 자체는 아무 문제가 없다. 단, 언제까지 지켜볼 것인가에 대한 답을 가지고 있어야 한다. 더 나아가 최악의 상황을 대비한 대응 준비를 완료하고 대응 시점을 기다리는 것이 맞다. 계속 지켜보자고 만 하는 임원들은 다른 이유가 있어 위험할 수 있다.

회사에 '큰 위기'가 발생하면 다르다. 누구나 이건 어마 어마한 위기라 정의(定義)내리는 것이라면 더욱 그렇다. 모두가 해당 사건을 완전한 위기로 정의해 버리면 해당 회사는 빠져 나갈 구멍이 없는 셈이다. 당연 위기를 관리하기 위해 전사적으로 빨리 움직이게 된다. 예를 들어 생산시설이 대형 폭발을 일으켜 자사 및 협력업체 직원 여럿이 사망한 사건이 발생했다 치자. 이는 해석이나 정의가 필요한 문제가 아니다. 신속히 상황을 관리하고 커뮤니케이션 관리에 나설 수 밖에 없다. 여기에 지체란 있을 수 없다.

문제는 유해물질 유출 같은 점진적이고 일상에서 벗어난 일탈적 사건이 발생하면 나타난다. 이 상황이 회사에 큰 위기인가 아닌가에 대해 내부에서 해석과 정의 내리기 논란이 벌어지기 때문이다. 어쩔 수 없이 물리적 시간이 소요된다. 물론 상황관리는 서둘러 진행 하지만 그 외 필요한 여러 대응들은 느려진다. 커뮤니케이션 관리는 때를 놓치고 생략된다. 이후 운이 나빠 해당 상황이 여론의 주목을 받게 되면 그 때부터 해당 회사는 이를 위기라 정의 내리고 때 놓친 대응을 성급히 시도한다.

위기관리 시스템 관점에서 보아도 위기 발생 시 기업 자체가 느린 것이 아니라, 기업 내부에서 해당 위기에 대한 해석과 정의 내리는 과정이 지체돼 느려 보이는 것이다. 위기라는 것이 정형화되어 있는 것이 아니어서다. 위기라는 것이 발생 직후부터 분초를 다투면서 계속 진화(進化)하기에 더 골치 아프다. 파악할 수도 없고 걷잡을 수도 없는 위기에 많은 기업들이 당하는 셈이다.

위기 발생 직후 기업들 내부에는 두 가지 그룹들이 떠 오른다. 패닉에 빠져 있는 임원들이 한 그룹이고 '일단 조금 두고 봅시다' 이야기하는 그룹이 다른 하나다. 초기에는 그럴 수 밖에 없다. 충분한 상황 파악과 사실관계 확인이 되지 않기 때문이다. 일반적으로 패닉에 빠져있는 그룹은 해당 위기와 직접 관련이 적은 부서들인 경우들이 많다. 해당 위기에 대해 자세한 정보나 경험이 없어 허둥대는 셈이다. 그래도 이들은 시간이 흐르면 자연히 관리된다.

반면 '일단 조금 두고 봅시다' 이야기하는 부서들은 해당 위기에 직접 관련이 있는 대응 부서들인 경우들이 대부분이다. 대응을 위한 정확한 확인의 시간을 벌기 위해 실무그룹으로서 '조금 더 두고 보자'는 입장을 견지하는 것이다. 이는 위기 발생 초기에 당연하게 필요한 신중한 접근이자 입장이다.

적정 시간이 흘러 상황 파악이 일정 수준 이상 완결되고, 내부적으로 대응 논의가 나오게 되면 그 후 '좀 더 두고 보자'는 입장들은 다른 의미를 가지게 된다. 성공적 위기관리를 지향하는 CEO라면 이 시점에서 '좀 더 두고 보자'는 임원들의 주장이 실제 어떤 의미인지를 '빨리' 해석해 내야 한다. 대부분 기업들이 이 해석

이 글은 위기관리 커뮤니케이션 컨설팅사 스트래티지샐러드 정용민 대표가 2013년 1월부터 경제주간지 이코노믹리뷰에 연재 한 '정용민의 위기타파' 기고문들을 모아 정리한 것입니다. 어떠한 경우에도 상업적 목적으로 사용할 수 없습니다.

과정에서 또 실기(失期)를 하기 때문이다.

이 때 CEO는 '언제까지 두고 보아야 하는가?'를 위기관리 주관과 유관 임원들에게 질문해야 한다. 정확한 시점에 대한 정의와 그 시점을 판단하기 위해 그들이 세운 기준을 요청해야 한다. 어떤 형식으로라도 정확한 시점에 대한 판단기준이 존재하지 않는다면 '좀더 두고 보자'라는 주장은 상당부분이 무력감과 혼돈에 뿌리잡고 있다 해석할 수 있다. 이는 매우 위험한 징조다. 이때는 CEO의 경험적 감(感)과 회사의 철학에 기반한 원칙 중심의 위기관리 대응에 빨리 나서야 한다.

그들이 정확한 시점과 시점 판단 기준을 제시하더라도 CEO는 "최악의 상황을 대비한 대응 준비를 완료하고 그 시점을 기다리라"는 가이드를 주어야 한다. 상당히 많은 기업들이 위기 시 지켜보기만 할 뿐 대응을 준비하지 않아 문제를 키운다. 모든 대응 준비를 완료하고 시점을 판단하는 것이 더 나은 위기관리 체계다.

계속 '조금만 더 지켜 보자'고만 하는 임원은 문제다. 지켜보다 상황이 최악이 되면 그 때부터 대응을 준비하는 기업은 더 큰 문제다. CEO의 위기관리 리더십은 이런 판단과 순서 정렬과 이에 소요되는 몇 시간 속에서 빛난다.

이 글은 위기관리 커뮤니케이션 컨설팅사 스트래티지샐러드 정용민 대표가 2013년 1월부터 경제주간지 이코노믹리뷰에 연재 한 '정용민의 위기타파' 기고문들을 모아 정리한 것입니다. 어떠한 경우에도 상업적 목적으로 사용할 수 없습니다.

위기 시 모든 정보는 항상 세 번 확인하라

위기가 발생하면 CEO는 한 정보에 대해 최소한 세 개 소스를 통해 반복 확인해 보아야 한다. 평소 보고되는 내부 정보는 대부분 디자인 된 것들이다. 위기 시 이런 정보를 단순 신뢰하면 항상 제2, 제3의 문제를 초래한다. 직원들을 신뢰하지 말라는 이야기가 아니다. 보고되는 정보를 단순 신뢰하지 말라는 것이다.

기업이나 조직에 위기가 발생하면 언론 보도나 기사에 거의 빠지지 않고 실리는 표현이 있다. '오락가락' '말 바꾸기' '거짓 해명' '부실 해명'과 같은 표현들로 부정확한 해명을 지적한다. 해당 기업내부에서는 이렇게 이야기한다. "당시에는 정확한 사실로 확인했던 것이었습니다. 우리가 그 당시 거짓말을 한 것은 아닙니다" 스스로는 정확히 해명 한다고 했는데 나중에 알고 보니 사실과 다른 면들이 있었다며 속앓이를 하는 것이다.

CEO와 최고의사결정 임원들이 위기 발생시 위기관리 의사결정을 할 때 가장 중요하게 생각해야 하는 것은 '정보의 정확성'이다. 최대한 정확한 정보를 신속히 입수하고 분석하고 공유해야 전략적 의사결정이 가능하다. 누구보다 경험 많고 감이 좋은 위기관리 매니저들이라고 해도 부정확하거나 왜곡되어 있는 정보들을 놓고 이상적인 의사결정을 하는 것은 불가능하다.

위와 같이 여러 위기관리 케이스들에서 공통적으로 보이는 이상현상은 최고의사결정자들이 내부 공유 정보를 '단순 신뢰'한다는 데에서 출발한다. 일상 공유되는 내부 정보는 대부분이 디자인되어 있는 정보로 간주된다. 보고하는 부서장의 의지와 방향에 따라 보고 정보들은 전략적으로 디자인되어 최고의사결정자들에게 공유된다. 따라서 그 정확성에 있어서는 제3자의 입장에서 객관적으로 분석하게 되면 실제 사실과 다름이 일부 존재할 수 밖에 없다. 문제는 위기 시 이 일부 다름이 '전혀 다름'으로 또는 해당 기업의 '거짓말'로 해석된다는 것이다.

따라서 위기관리 시에는 이 같은 평소의 습관을 잠시 미뤄놓고, 보고되는 정보를 지속적으로 크로스 체킹(cross checking)해야 한다. 최근 연이어 발생하는 생산시설 안전 위기에 있어서도 CEO와 최고의사결정그룹은 일선의 여러 책임자들에게 반복적으로 교차 질문해야 한다. 사고 발생 시간과 초기 대응 활동들에 대해 보고 받은 그대로를 단순 신뢰하면 안 된다. 어떤 방식으로라도 현장에서 여러 책임을 지는 직원들에게 입체적 확인을 해야 한다. 사고 전 안전규정 준수 여부에 있어서도 특정 책임자에게만 보고 들어서는 곤란해 질 수 있다. 관계기관 보고 체계에 있어서도 현장에서 올라오는 정보들을 무조건 신뢰해서는 안 된다.

여기에서 일부 CEO들은 이렇게 생각할 것이다. "나와 함께 일하는 나의 직원들을 먼저 신뢰하지 못하면 누구를 신뢰할 수 있겠나?" 맞다. CEO는 직원들을 신뢰함으로서 더욱 더 큰 리더십을 발휘할 수 있다. 하지만, 필자가 조언하는 것은 위기 시 '직원'을 신뢰하지 말라는 이야기가 아니라 '보고 정보'를 단순 신뢰하지 말라는 이야기다. 위기 시 직원들은 거짓말하지 않아도 보고된 정보는 스스로 거짓말을 한다.

내부에서 공유된 정보를 단순 신뢰하여 이를 기반으로 자사의 공식입장을 정리하는 기업들이 있다. 시간이 없다는 이유로 일선 업무 라인에서 단편적으로 보고된 내용들을 퍼즐링 해서 의사결정 하는 기업들도 있다.

이 글은 위기관리 커뮤니케이션 컨설팅사 스트래티지샐러드 정용민 대표가 2013년 1월부터 경제주간지 이코노믹리뷰에 연재 한 '정용민의 위기타파' 기고문들을 모아 정리한 것입니다. 어떠한 경우에도 상업적 목적으로 사용할 수 없습니다.

심지어 본사에 있는 최고의사결정그룹이 일선의 부분 정보 보고를 듣고 경험에 의해 해석하고 입장을 정리하기도 한다. 위기는 이 시점부터 재앙이 돼 버린다.

정확한 시실 정보를 기업의 최고의사결정그룹이 충실하게 인지하고 있으면, 그 다음부터는 해당 정보를 가지고 좀더 나은 전략적 입장을 정리할 수 있게 된다. 보유 정보들을 가지고 순차적이고 단계적인 위기관리 커뮤니케이션도 가능하게 된다. 흔히들 정보가 곧 힘이라고 한다. 그러나 모든 정보가 힘이 되는 것은 아니다.

위기관리 성공을 바라는 CEO라면 위기 시 보고되는 모든 정보에 대해 각기 다른 세 개의 소스에게 동일하게 각각 확인 해 보자. 각 소스에서 모두 같은 정보를 정확하게 반복하면 일단 신뢰 가능하다. 하지만 이 또한 철석같이 믿어서는 안 된다. 얼마 전 발생한 북한군 전방 귀순 사건 케이스를 보면 합참의장은 아래 참모에게 6번 반복해 확인했었고 참모는 6번 틀린 정보를 반복 보고 했었다. 이 또한 언론으로부터 '오락가락' 판정을 받았다. 위기관리란 이래서 참 어려운 일이다.

이 글은 위기관리 커뮤니케이션 컨설팅사 스트래티지샐러드 정용민 대표가 2013년 1월부터 경제주간지 이코노믹리뷰에 연재 한 '정용민의 위기타파' 기고문들을 모아 정리한 것입니다. 어떠한 경우에도 상업적 목적으로 사용할 수 없습니다.

위기 시 주변 인문학도의 말을 듣자

임원들의 전공을 따져 가리라는 말이 아니다. 기업 위기의 특성을 잘 들여다보라는 의미다. 위기 시엔 항상 그 위기로 피해를 받거나, 슬프거나, 화가 나거나, 당황스러워 하는 사람들이 생겨나기 마련이다. 이들과 기업이 공감하는 데에는 공학적 사고보다는 인문학적 사고가 더 적절하다. 사람을 바라보는 눈이 필요하다.

기업에 위기가 발생하면 일부 임원들은 "솔직히 우리가 무엇을 잘 못했습니까? 우리는 지금까지 해오던 일을 그대로 해 왔었고 이번에는 단지 재수가 없었을 뿐인데요"라 이야기한다. 다른 일부 임원들은 "우리가 간과한 것은 있었을지 몰라도, 그게 이렇게 까지 우리가 비판 받아야 하는 일인지는 잘 모르겠습니다"라 자기합리화 한다. 위기 시 CEO 주변에는 이렇게 자기 중심적으로 자신들의 시각을 표현하는 임원들이 여럿 위치하게 마련이다.

이런 분위기에서 누군가 "이번 위기는 저희가 신중하지 못했고 사려 깊지 못해 발생한 인재(人災)라고 볼 수 있습니다. 이번 건을 계기로 철저히 반성하고 개선하는 모습을 보여주어야만 합니다"라 이야기한다 상상해 보자. 대부분의 임원들과 심지어 CEO 자신부터도 이질감을 느끼고 거부감을 느끼게 될 것이다. 이런 갈등과 불균형은 기업 위기 시 내부에서 벌어지는 아주 일반적이고 흔한 현상이다.

이런 주장들의 충돌 속에서 CEO의 올바른 의사결정이 바로 내려지지 않으면 이내 다수결의 원칙에 따라 해당 위기는 내부에서 실제보다 '과소 평가'되거나 '폄하' 또는 '왜곡'되어 정의(定義) 내려지게 된다. 위기 발생시 최초 내려지는 이러한 정의는 위기관리 전반을 지배하게 되고, 위기관리 성패에 아주 지대한 영향을 끼치게 된다.

대표적으로 이런 위기 폄하 분위기는 기업으로 하여금 '큰 맥락'을 제시하여 해당 위기의 영향이나 부정 수준을 평가절하하는 커뮤니케이션을 하도록 만든다. 예를 들어 사내 중대 산재사고 위기에 맞서서는 이렇게 이야기하게 되는 것이다. "이번 불미스러운 재해 사망사고는 저희 직원 수를 감안해 볼 때 발생가능성은 겨우 1만분의 일 정도였습니다." 예상치 못했던 재해로 유명을 달리한 직원과 협력업체 직원들은 물론 그 가족들과 이 사건에 놀란 직원들의 감정은 전혀 고려되지 않은 채 숫자들과 확률이 이야기되는 것이다.

유해물질 유출과 관련된 위기의 경우 "이번 유출된 OO화학물질의 경우 유해물질로 분류되어 있기는 했었지만 OO%로 희석된 상태였기 때문에 주변 주민들의 건강에는 아무런 영향을 미치지 않습니다" 이야기하는 것과 같은 경우가 생긴다. 이는 인근 공장에서 유해물질이 유출됐다는 TV 뉴스를 접한 아이 부모들의 놀람과 우려에 대해서는 해당 기업이 별로 심각하게 고려하지 않는다는 느낌을 주게 된다. 별것도 아닌 일에 소란을 떨 필요는 없지 않느냐 하는 메시지로 해석되면서 해당 위기는 더욱 심각해 진다.

기업은 위기 시 자기 보호 본능을 발휘하게 된다. 이 때문에 CEO를 비롯한 많은 기업 구성원들은 자신들과 맞선 위기를 최초 부정하고, 상대적으로 폄하하게 된다. 그래야 해당 위기를 관리할 수 있다는 자신감을 가질

이 글은 위기관리 커뮤니케이션 컨설팅사 스트래티지샐러드 정용민 대표가 2013년 1월부터 경제주간지 이코노믹리뷰에 연재 한 '정용민의 위기타파' 기고문들을 모아 정리한 것입니다. 어떠한 경우에도 상업적 목적으로 사용할 수 없습니다.

수 있기 때문이다. 이를 위해 기업 구성원들은 해당 위기 자체를 주로 들여다본다. 이를 어떻게 해결해 관리할 수 있을까를 처음부터 고민하게 된다.

문제는 여기에서 다시 발생한다. 위기를 둘러싼 주변 사람들의 피해, 아픔, 슬픔, 분노 그리고 불만들을 인간적으로 바라볼 기회를 놓쳐 버리게 되는 것이다. 상황관리를 위해서는 '위기 그 자체'를 봐야 하겠지만, 커뮤니케이션 관리에 있어서는 그 주변의 '사람'을 동시에 바라봐야 하는데 '사람의 감정'을 놓치고 공감하지 못한 채 위기관리 커뮤니케이션을 시도하니 종종 문제가 된다.

위기 시 기업은 최대한 인간화되어야 한다. 인간화 된 기업으로서 위기 주변에 관련되어 있는 많은 이해관계자들과 지속적으로 공감해야 위기관리에 성공할 수 있다. 위기관리 성공을 위해서는 CEO 주변에 '숫자'나 '확률'이나 '과학'을 주로 이야기하는 공학도들보다, '사람'과 '감정'과 '공감'을 이야기하는 임원들이 좀 더 많아야 한다.

실제 위기 시 부정적 상황을 잘 관리해 놓고도 사람들이 공감할 수 없는 이유와 해명을 남발 해 위기를 재앙으로 만들어 버리는 기업들을 본다. 그런 기업 대부분에서는 내부 의사결정 그룹에게 '사람'을 보는 인문학적 소양이 부족한 것이 제일 큰 원인이다. 위기는 여러 사람에 관한 것이다.

이 글은 위기관리 커뮤니케이션 컨설팅사 스트래티지샐러드 정용민 대표가 2013년 1월부터 경제주간지 이코노믹리뷰에 연재 한 '정용민의 위기타파' 기고문들을 모아 정리한 것입니다. 어떠한 경우에도 상업적 목적으로 사용할 수 없습니다.

살아 움직이는 위기를 똑 바로 바라보라

위기는 살아 움직이는 생명체다. 실패하는 기업들은 위기발생 직후 해당 상황을 스냅샷처럼 찍어 의사결정 한다. 그러나 성공하는 기업들은 가까운 미래를 예측하고 최악의 시나리오에 대비한다. 최악을 피하는 최선의 선택을 위해 강력한 목표를 세워 대응한다. 선택과 집중이란 살아있는 위기에 대응하는 가장 중요한 전략이다.

모니터링(monitoring)이라는 업무가 있다. 위기관리에 있어 이 모니터링이란 상황감시라는 의미로 쓰인다. 어떠한 위기도 전조가 없을 수는 없다. 기업들이 위기발생 직후 당황해 하는 것은 발생 이전 전조에 대한 모니터링에 소홀했기 때문인 경우들이 대부분이다. 모니터링을 했었다 하더라도 일부 이상한 현상을 실제 발생할 수 있는 위기의 전조로 해석하지 못했기 때문이기도 하다.

기업 위기관리에 있어 모니터링의 중요성은 강조할 필요가 없을 정도로 중요하다. 일부에서는 기업 위기관리에 있어 모니터링의 업무가 90%이상이라는 이야기도 한다. 왜 이렇게 모니터링이 중요한가? 그 가장 큰 이유는 기업 위기가 살아있는 생명체이기 때문이다. 즉, 최초 전조로부터 지속적으로 변화하고 성장 또는 퇴화를 반복하며, 갑작스러운 팽창으로 순식간에 걷잡을 수 없는 수준의 재앙으로 변화할 수 있는 특성을 지니기 때문이다.

기업들은 자사에 위기가 발생하면 해당 상황을 파악하고 정의하는데 있어 그때 그때 현재의 모습만을 보고 스냅사진 찍듯 상황을 바라보는 습관이 있다. 하지만 이는 정확한 의미의 모니터링이 아니다. 해당 위기 상황이 살아있다는 인식을 가지고 지속적으로 변화하는 상황을 추적해 나가야 한다. 더 나아가 올바른 위기관리 모니터링이 되기 위해서는 몇 시간 후 또는 며칠 후 해당 위기상황이 어떻게 변화할 수 있을 것인지에 대한 예측(forecasting)이 가능 해야 한다.

위기대응을 위해 열리는 사내 위기관리위원회의 경우 내부적으로 취합되고 보고되는 사안들이 '이미 현재의 상황이 아닐 것'이라는 인식을 해야 좀 더 올바른 의사결정이 가능해진다. 습관처럼 위기 상황에 대한 지나간 스냅샷만을 보고 위기관리위원회가 의사결정 하게 되면 이미 실행 시점에서는 때를 놓친 진부한 명령이 돼버리는 경우들이 많다. 따라서 위기관리위원회는 과거에 어떤 상황이 있었냐는 검토와 리뷰도 중요하지만, 앞으로 어떤 상황이 변화 전개 가능할 것이냐 하는 가까운 미래에 대한 검토와 이를 기반으로 하는 의사결정들에 집중해야 한다.

다시 한번 이야기하지만 위기는 살아 움직이며 지속적으로 변화하는 생명체다. 예측이 불가능하지는 않지만, 예측이 쉽거나 그리 간단하지는 않다. 그 만큼 다양한 변수들과 불규칙한 변화 모멘텀들이 위기상황 주변에 자양분들을 만들기 때문이다. 이 어려움으로 인해 많은 훌륭한 기업들도 위기관리에 실패한다. 위기관리에 성공하는 기업들의 대응 방식은 그럼 구체적으로 어떤 것일까?

위기관리에 성공하고자 하는 CEO는 살아있는 위기를 지속적으로 바라보고 위기관리위원회로 하여금 해당

이 글은 위기관리 커뮤니케이션 컨설팅사 스트래티지샐러드 정용민 대표가 2013년 1월부터 경제주간지 이코노믹리뷰에 연재 한 '정용민의 위기타파' 기고문들을 모아 정리한 것입니다. 어떠한 경우에도 상업적 목적으로 사용할 수 없습니다.

위기의 변화 시나리오들을 좀 더 구체화하라 요구해야 한다. 미리 해당 상황이 어떤 상황으로 점차 변화할 수 있는지를 여러 시나리오로 예측하고 분석하라 지시하는 것이다. 태풍이 다가올 때의 일기예보를 떠올리면 가장 간단하게 이해할 수 있다. 진로들에 대한 예측과 강도에 대한 예측들이 통합적으로 분석되어 몇 개의 시나리오들로 구체화되는 형식이다.

하나의 위기상황에 있어서도 여러 상황 변화 시나리오들이 도출 될 수 있다. 이들 시나리오들 중 '최악의 시나리오들'을 위기관리위원회가 책상 위에 올려 놓고 의사결정 해야 한다. 최악의 시나리오에 대비해야 한다는 부분에 주목하자. 이런 시나리오 위에서 세부 위기대응에 있어 해당 기업은 역으로 최악의 상황을 미연에 방지하기 위한 실행 플랜을 마련해 이미 발생한 위기상황의 진로를 블로킹하거나 변화시켜야 한다. 여기에는 아주 명확하고 강한 목표(goal)가 필요하다.

성공한 위기관리는 예상되던 최악의 상황을 방지 또는 방어하는 위기관리라고 볼 수 있다. 반대로 실패한 위기관리는 예상되던 최악의 상황을 일부 또는 전부 그대로 경험하는 기업의 위기관리다. 살아있는 위기에 맞서기 위해서는 정교하고 통합적인 모니터링을 통한 예측능력이 전제되어야 하고, 이에 기반해 최악의 시나리오를 정확하게 수립해 이에 대응하기 위한 강한 목표를 세워 그대로 실행하는 길뿐이다. 살아있는 위기를 정교하게 다루는 작업이 위기관리임을 잊지 말자.

이 글은 위기관리 커뮤니케이션 컨설팅사 스트래티지샐러드 정용민 대표가 2013년 1월부터 경제주간지 이코노믹리뷰에 연재 한 '정용민의 위기타파' 기고문들을 모아 정리한 것입니다. 어떠한 경우에도 상업적 목적으로 사용할 수 없습니다.

위기일수록 이해관계자들에게 귀 기울여라

기업 위기에는 항상 이해관계자들의 부정적 입장들이 얽혀있다. 반면 기업은 그런 부정적 상황에서 자기 보호 본능에 의지하게 된다. 성공하는 기업의 CEO는 이런 본능 보다는 이해관계자에게 길을 묻는다. 그들이 원하는 대로 위기 관리를 위한 결정을 한다. 맞서기 보다 그들과 공감하게 되면 위기는 사라지고 기업은 살아 남게 된다.

기업의 위기에는 항상 이해관계자들의 입장들이 엮여 있다. 대부분 이해관계자들의 부정적 입장이 위기를 발생시키기 때문이다. 고객, 직원, 정부, 규제기관, 국회, 언론, NGO, 거래처, 지역주민, 투자자, 온라인 및 소셜 미디어 공중에서 일반공중에 이르기 까지 이해관계자들의 유형 또한 매우 다양하다.

그들이 위기의 핵심에 위치하고 있기 때문에, 위기 발생 이전이나 직후 이해관계자 각각의 입장 변화들을 예의 주시하는 것은 매우 중요한 위기관리의 기본이 된다. 예를 들어 A사에서 생산한 유아용 베이비 오일에서 아기들에게 치명적인 유독성분이 검출되었다는 소비자단체의 조사 발표가 있었다고 치자. 해당 제품은 한해 수백억 원어치가 판매되는 A사의 주력상품이다. A사의 이번 위기에 관련되어 있는 이해관계자들은 어떻게 될까?

해당 제품을 구매해 자신의 아기들 피부에 발라주었던 부모들이 가장 중요한 이해관계자가 될 것이다. 해당 상황을 유의해 바라보고 있는 정부 규제기관도 중요한 이해관계자가 된다. 여러 소비자단체들도 중요하다. 이를 대대적으로 보도하는 언론들과 온라인 및 소셜 미디어 공중들이 A사에게 위협적인 영향력들을 끼치게 된다. A사가 이 위기를 어떻게 극복할 것인지 놀란 마음으로 바라보고 있는 투자자들과 일반공중들도 기억해야 한다.

A사는 어떤 결정을 해야 해당 위기를 관리하고 최악의 상황을 피할 수 있을까? 먼저 A사에게 최악의 상황은 어떤 것이 될까? 회사 수익의 대부분을 차지하는 유아용 베이비 오일 제품의 생산이나 판매가 완전히 금지되는 상황이 되겠다. 재생산이나 판매가 가능해지더라도 아기 엄마들의 정신적 충격과 해당 제품에 대한 부정적인 이미지 때문에 판매량이 형편없어져 결국 회사의 존립을 흔들게 되는 상황이 되겠다.

앞에서 꼽아본 이해관계자들을 바라보면 최악의 상황을 피할 수 있는 위기관리의 답이 나온다. 충격을 받고 자신의 사랑하는 아기의 건강을 우려하는 엄마들의 목소리를 들어보면 된다. 규제기관, NGO와 언론의 지적과 비판 내용을 빨리 확인 해 봐야 한다. 온라인과 소셜미디어 여론들을 꼼꼼하게 들여다 보는 작업들을 해 리스닝(listening)하면 정확한 답이 나오게 된다.

그렇게 되면 위기관리를 위한 커뮤니케이션에 있어서도 주요한 이해관계자들과 공감하는 커뮤니케이션을 하게 된다. 이해관계자들이 원하는 적절한 조치들을 그들이 원하는 시간에 빠르게 추진할 수 있다. 해당 제품을 최단기간에 수거하고, 해당 제품을 구입했던 소비자들에게 커뮤니케이션 해 배상 프로그램을 개시하는 것과 같은 활동들을 벌이는 것이다. 문제가 된 유독 성분의 유입경로와 실제 유해성을 빨리 검증해 발표하는 것이다. 정부규제기관의 조사에 협조하고, 언론에게 A사의 강력한 배상 플랜과 재발 방지책 등도 커뮤니케이션 할

이 글은 위기관리 커뮤니케이션 컨설팅사 스트래티지샐러드 정용민 대표가 2013년 1월부터 경제주간지 이코노믹리뷰에 연재 한 '정용민의 위기타파' 기고문들을 모아 정리한 것입니다. 어떠한 경우에도 상업적 목적으로 사용할 수 없습니다.

것이다.

문제는 이렇게 필요한 위기관리책들을 실행하지 않거나 적절하게 실행하지 못하는 기업들이 실제 많이 존재한다는 것이다. 그들은 왜 그럴까? 이해관계자들의 입장과 감정을 있는 그대로 받아들여 해석하지 않기 때문이다. 해당 상황을 이해관계자들의 시각이 아니라 자신 중심적으로 파악하고 위기를 관리하려 시도하기 때문이다. 그런 기업들은 이상과 같은 위기 시 분명히 유해성을 폭로한 소비자단체를 공격하려 시도한다. 놀라있는 엄마들에게 걱정하지 말라 문제 없다 커뮤니케이션 하면서 리콜이나 배상 프로그램을 부분적으로 실행하거나 생략 해 보려 시도한다. 온라인 및 소셜 미디어나 언론을 어떤 경로들을 통해서라도 무마하려 시도하게 된다. 그리고 이런 일련의 활동들을 전략적인 위기관리라고 생각한다.

위기 시 기업들은 본능적으로 자기 보호를 가장 먼저 떠 올리게 된다. 그러나 성공하는 기업은 자기를 보호하기 위해 주변 이해관계자들에게 귀를 기울인다. 위기 시 CEO 스스로 어떤 결정을 해야 하는가에 대해 의문이 들고 혼란스럽다면 이해관계자들을 바라보고 그들의 의견을 들어보자. 실패의 확률이 확연하게 줄게 될 것이다. 일단 초기 그들을 따라 위기 관리를 결정하고 그 다음에 자기 보호 본능을 떠올려 보아도 늦지 않다. 어렵지만 그래야 산다.

이 글은 위기관리 커뮤니케이션 컨설팅사 스트래티지샐러드 정용민 대표가 2013년 1월부터 경제주간지 이코노믹리뷰에 연재 한 '정용민의 위기타파' 기고문들을 모아 정리한 것입니다. 어떠한 경우에도 상업적 목적으로 사용할 수 없습니다.

최고의 로펌을 고용하되 100% 믿지는 말자

기업 위기에 있어 법적 대응과 커뮤니케이션 대응은 양날이 선 검(劍)과 같아야 한다. 가능한 최고의 로펌을 고용하라. 그리고 커뮤니케이션 팀과 그들을 한 몸으로 만들어 협업하게 하라. 로펌의 주장은 커뮤니케이션 팀을 통해 증명하고, 커뮤니케이션 팀의 주장은 로펌을 통해 검증하라. 거실과 법정에서의 공통된 승리를 위하여!.

기업의 대형 위기 이후에는 어떠한 형태로든 소송이 진행되곤 한다. 이 때문에 많은 기업들은 일단 위기가 발생하면 로펌을 고용해 상담을 받고 위기관리 전반과 이후 소송에 대비한다. 대기업들의 경우 대부분 대형 로펌을 선호한다. 평소에도 일상적 자문관계를 맺고 있었거나, CEO나 오너 분들이 개인적으로 신뢰하는 대형 로펌들을 위기 발생 시 신속하게 고용하는 것이다.

중견기업이나 소기업들의 경우 위기가 발생하면 대형 로펌을 고용할 만 한 예산적 여력이 없는 곳들이 많다. 결국 소형 법무법인이나 지인 변호사들을 통해 위기관리를 진행하려 시도한다. 대형 로펌에 비해 소형 법무법인들이나 변호사 개인이 상대적으로 위기관리에 적합하다 적합하지 못하다 일반적으로 논할 수는 없다. 하지만, 성공적 위기관리를 위해서는 로펌이나 변호사가 항상 필요하다는 부분에는 전문가들 사이에 이견이 없다.

성공적 위기관리를 지향하는 CEO들에게 '예산안에서 가용한 최고의 로펌 또는 변호사를 선택하라'는 조언을 종종 한다. 일부 중견기업들의 경우에는 '예산'이나 '전문성'에 대한 기존을 가지고 로펌이나 변호사를 고용하기보다, 지인에 의한 관계로 그들을 접촉하고 고용하곤 하는데 여기에서 문제가 많이 발생한다. 우연히 그 로펌이나 변호사가 해당 위기 유형에 적합한 경험을 가졌으면 모르지만, 그렇지 못한 경우 위기관리를 위한 조언이 별반 도움이 되지 않는 경우가 있어 문제다. 지인을 통해 고용을 하더라도 그들의 전문분야와 위기를 잘 연결 비교해 보아야 한다.

또한 로펌이나 변호사들의 경우 기본적으로 커뮤니케이션에 익숙한 편이 아니다. 특히나 그들은 기업 위기에 있어 기업 내부 의사결정자들이 집단의사결정을 해야 할 때 적절하고 정확한 정보를 적시에 제공하는 데 익숙하지 않아 한다. 자신들의 소송 대비 활동들을 클라이언트 사내 핵심 인사 일부에게만 상당히 비밀스럽게 제공하는 전략을 주로 쓰기 때문이다. 그들 스스로 자신들이 다루는 정보와 자신들이 진행하는 업무 프로세스는 민감하고 비밀스러운 것들이어서 집단의사결정을 위해 여럿에게 공유하고 소통하는 재료로는 적절하지 않다는 생각을 한다.

많은 기업들이 이러한 로펌이나 변호사들의 업무 방식 때문에 핵심 인사들과 법무팀에게 공유된 선별적 정보를 함께 공유 받아 전략적 위기대응 방안을 세세하게 마련하는 데 어려움을 겪는다. 기업 위기에 있어 법적 대응의 방향성과 주된 논리적 주장에 대한 내부 공감대가 형성되어 있어야 위기관리를 위한 커뮤니케이션 활동들도

이 글은 위기관리 커뮤니케이션 컨설팅사 스트래티지샐러드 정용민 대표가 2013년 1월부터 경제주간지 이코노믹리뷰에 연재 한 '정용민의 위기타파' 기고문들을 모아 정리한 것입니다. 어떠한 경우에도 상업적 목적으로 사용할 수 없습니다.

정할 수 있는 데 이 기본이 불가능해 지는 것이다.

또한 법적 대응을 진행하는데 있어 그들의 타임라인이 제대로 공유되고 업데이트 되지 않으면 위기관리 커뮤니케이션을 위한 타임라인과 메시지 개발들도 상당히 어렵고 부실해진다. 위기 시 법적 대응 인원들과 커뮤니케이션 대응 인원들이 상호간 소통하지 못 한 채 서로 다른 입장들과 논리들로 산발적인 위기관리를 하는 모습을 보곤 하는데 대부분이 이 때문이다.

성공적 위기관리를 지향하는 CEO라면 로펌이나 변호사들에게 정기적으로 보고 받은 내용들을 1차 최소한의 필터링을 거쳐 사내 위기관리위원회 멤버들에게도 정기적으로 공유 해 주는 체계를 지원해야 한다. 절대로 법적 대응과 커뮤니케이션 대응간에 괴리나 부조화가 있어서는 안 된다는 개념을 가져야 한다. 특히 법무와 커뮤니케이션관련 팀들이 '하나의 팀(one team)' 의식을 가지고 실시간으로 협업할 수 있도록 계속 지원해야 한다.

가장 좋은 로펌이나 변호사를 구하자. 그리고 커뮤니케이션 그룹과 한 몸처럼 움직일 수 있게 하자. 그들의 이야기를 커뮤니케이션 팀으로 하여금 사회적인 논리로 증명하게 하고, 커뮤니케이션 팀의 주장을 사전에 로펌으로 하여금 검증하게 하자. 로펌의 법리적 주장에는 자칫 사람이 들어 있지 않을 수 있다. 커뮤니케이션팀의 사회적 주장에는 자칫 법적 위험이 도사리고 있을 수 있다. 어느 쪽이고 100% 신뢰하고 무조건적으로 의지하기 보다, 둘을 합해 하나의 날 선 검을 만드는 것이다. CEO가 이렇게 만들어진 양날의 검을 지혜롭게 잘 부려야 위기관리에 성공할 수 있다.

이 글은 위기관리 커뮤니케이션 컨설팅사 스트래티지샐러드 정용민 대표가 2013년 1월부터 경제주간지 이코노믹리뷰에 연재 한 '정용민의 위기타파' 기고문들을 모아 정리한 것입니다. 어떠한 경우에도 상업적 목적으로 사용할 수 없습니다.

위기 시 평소 믿을 만 했던 사람들과만 일하라

갑작스럽게 다가오는 자칭 전문가들은 위기 시 경계해야 한다. 평소 사내 위기관리위원회를 내부와 외부 전문가들간 협업 조직으로 구성 관리하는 것에 관심 가질 필요가 있다. 위기관리는 단체전이다. 우리 선수만으로 경기가 힘들다면 미리 외부 선수들을 검증 해 하나의 팀(one team)을 만들어 놓고 경기에 임해야 승산이 높아진다.

기업 위기가 발생하면 기업 주변에는 많은 전문가들이 다가온다. 특히 오너나 CEO에게 '우리가 도움을 주겠다' '문제를 풀어 보겠다' 유혹하는 많은 사람들이 연결을 시도한다. 법적으로 도움을 주겠다면서 변호사법 위반 행위도 아랑곳 하지 않는 전문가들도 있다. 언론을 막아 주겠다며 다가오는 반 저널리즘 전문가도 있다. 시민단체 수장이 자신이 잘 아는 사람이라면서 다리를 놓겠다는 전문가들도 있다. 소셜미디어 위기관리 전문가들도 수없이 나타난다. 이해관계자들에 따라 이슈들에 따라 세상에 이렇게 다양한 전문가들이 있었나 할 정도로 위기를 관리해 준다는 사람들이 많아 보인다.

성공적인 위기관리를 지향하는 CEO라면 이런 신뢰 관계는 개인이 아니라 회사 차원에서 평소 구조화 해 놓았어야 한다. 위기발생 사실을 알고 난 뒤 허겁지겁 주변 전문가들을 찾는 것은 상당히 위험한 활동이다. 일단 여러 전문가들에게 상담 받거나, 위기와 관련된 내용들을 논의 하다 보면 '대외비' 내용들이 여러 곳으로 퍼져 나가기 시작한다. 아무리 비밀준수 당부를 해도 법적 효력이 있는 NDA(non-disclosure agreement: 기밀유지협약)가 없는 이상 사후 비판이나 하소연은 아무 소용이 없다.

그렇다고 다가오는 아무 전문가든 우선 고용하고 본다는 생각을 할 수는 없다. 여기저기 레퍼런스를 체크해 보고, 미팅을 통해 검증 해 보아도 평소와 같은 시간적 압박이나 심리적 상황이 이미 아니기 때문에 적절한 판별의 가능성은 희박하다. 지인들로부터 받는 소개도 사실 미심쩍기는 매 한가지다.

평소 위기관리위원회 구조를 한번 들여다 보자. 위기관리 매뉴얼에는 일반적으로 가장 중심이 되는 축의 하나로 위기관리위원회 조직도가 실려 있다. 사내 최고의사결정그룹과 그 하부에 관제그룹을 포함 한 실행 조직의 구조들이 조직도 형태로 존재한다. 그러나 이 위기관리위원회가 사내 인력들로만 구성되어야 하는 것은 아니다. 각 기업의 비즈니스 특성과 조직의 특성에 따라 외부 전문가 그룹과의 협업이나 지원 기능을 포함 하곤 한다.

로펌의 경우 평소는 물론 위기 시 지원을 요청해야 하는 로펌의 핵심 연결라인이 위기관리 위원회 조직도 내에 표기되어 있다. 위기관리 커뮤니케이션 전반을 지원 해 줄 위기관리 커뮤니케이션사도 조직 내에 포함된다. 생산 안전 환경 분야에 전문성을 가진 외부 지원 그룹들도 위기 유형에 따라 필요하다. 예를 들어 식품회사들의 경우 위기관리위원회에서 해충 전문기업인 세스코와 협업하곤 하는데 이런 형식이다. 이해관계자들에 따라 그리고 이슈들의 성격에 따라 다양한 외부 전문가 그룹들과의 협업 체계가 '평소' 마련되어 있어야 한다.

기업 조직 내부의 인력들은 위기를 불러 일으킨 원인과 그 역사들을 그 누구보다도 잘 알고 있는 그룹들이다.

이 글은 위기관리 커뮤니케이션 컨설팅사 스트래티지샐러드 정용민 대표가 2013년 1월부터 경제주간지 이코노믹리뷰에 연재 한 '정용민의 위기타파' 기고문들을 모아 정리한 것입니다. 어떠한 경우에도 상업적 목적으로 사용할 수 없습니다.

왜 이 위기가 발생했는지, 어떻게 발생 할 수 있었는지, 예전에는 이와 유사한 위기를 스스로 어떻게 극복했는지를 잘 알고 있다. 반면 외부 전문가 그룹들은 이런 유사한 위기들이 어떻게 발생해 마무리 되었는지는 좀 더 다양하게 이해하고 있다. 전문가로서 유사한 위기에 무엇이 유효하고, 무엇이 핵심이었는지를 경험했다. 경험과 그 반복을 통해 터득한 프로세스와 결과물들을 지원 해 줄 수 있다. 자문을 통해 그 이전 유사한 위기를 경험했던 어떤 기업들 보다 해당 기업의 실수를 적게 만들 수 있다. 이 부분이 내부 그룹과 외부 그룹이 협업해서 이루어 낼 수 있는 장점들이다.

핵심은 이 그룹들을 평소 조직하고 운용 해 본 경험 있는 CEO다. 이런 CEO의 리드를 통해 장기간 서로 신뢰하는 가운데에서 회사와 전문가그룹들간 상호 이해와 전문성 교류가 이루어져 있어야 진정한 의미의 위기관리와 위기관리위원회 가동이 가능하다. 위기관리는 '단체전'이라는 이야기가 있다. 사내적으로는 모든 관련 부서와 구성원들이 역량을 하나로 모아야 하는 축구경기와도 유사하다. 일부 지원이 필요한 포지션이 있다면 훌륭한 외부 전문가들을 불러들여 한 팀(one team)으로 역량을 극대화 할 수도 있어야 한다. 이 모든 것이 평소에 이루어져 있어야 한다.

이 글은 위기관리 커뮤니케이션 컨설팅사 스트래티지샐러드 정용민 대표가 2013년 1월부터 경제주간지 이코노믹리뷰에 연재 한 '정용민의 위기타파' 기고문들을 모아 정리한 것입니다. 어떠한 경우에도 상업적 목적으로 사용할 수 없습니다.

빨리 워룸을 만들어라

기업 위기관리도 전쟁이다. 전쟁을 수행하기 위해서는 일선 병사들도 필요하지만, 전략을 실행으로 옮겨 전력을 운용하는 최고의사결정그룹의 역할이 더욱 중요하다. 위기 시 이들이 상황을 파악하고 의사결정을 하는 장소가 바로 워룸(war room)이다. 기업 위기관리 수준을 보면 워룸의 품질이 보인다. 워룸은 위기관리 체계의 핵심이다.

기업 위기관리에 있어 딱 하나만 제안하라고 하면 필자는 워룸(war room)을 제안하겠다. 일부 전문가는 매뉴얼이 중요하다 하고, 일부는 감지 시스템이 또는 관제 시스템이 중요하다 이야기들을 한다. 하지만, 기업 위기관리의 핵심은 '효율적이고 전략적인 의사결정'에 있다. 아무리 빨리 감지가 되고 실행 활동들에 대한 관제까지 잘 이루어져도 정상적인 의사결정이 불가능하다면 감지나 실행 자체가 별반 의미가 없어지기 때문이다.

워룸(war room)이란 원래 군사용어에서 왔다. 군사학 사전에 따르면 '워룸'이란 '기밀실'로도 불리며 '상황도 또는 도표식 현황 및 기타 요구되는 관계사항을 유지하는 사령부급 별실로써 이곳에서 상황 브리핑 및 회의가 실시되며, 보안유지를 위해 일반인의 접근을 통제하는 곳'이라 되어 있다. 기업의 위기를 일종의 전쟁으로 볼 때 기업의 최고의사결정그룹들이 모여 상황을 통합적으로 파악하고 전략을 도출하고 실행을 명령하는 특정 장소가 바로 워룸이 되겠다.

워룸을 구성해야 하는 이유는 여러 가지가 있지만, 그 중 가장 중요한 이유는 빠르고 통합적인 상황파악이 가능하다는 데 있다. 일반적으로 중소규모의 기업들도 특정 위기가 발생하면 초기 보고라인과 협의라인들간의 중복 또는 누락 커뮤니케이션들이 반복적으로 발생한다. 임원들끼리도 한자리에 모여 앉지 않는 이상 협의를 통한 적시 의사결정들은 불가능해 보인다. 강력한 CEO의 위기관리 리더십이 필요해도 이를 지원 할 수 있는 상황파악과 전략논의가 특정 장소에서 통합적으로 이루어지지 않는 한 실제적인 구현은 불가능하다.

두 번째 중요한 워룸의 존재가치는 최고의사결정자인 CEO가 의사결정을 하는데 있어 도움을 받을 수 있는 전문분야의 임원들이 한자리에 모여 있어 토론과 조언 청취가 원할 해 진다는 데 있다. 앞선 통합적 상황파악과 의사결정이 일사천리로 이루어지게 만드는 체계가 바로 워룸이다.

세 번째 워룸의 가치는 최고의사결정그룹이 직접 실행을 관제하고 관리할 수 있다는 부분이다. 한자리에 모여 있으니 실행 명령과 그 이후 실행결과에 대한 피드백 공유가 지속 가능해진다. 일선에서 지속 보고되는 모든 위기대응 활동들이 한자리에서 보고되고 공유되기 때문에 시간을 절약할 수 있으며, 정확성을 보장 받을 수 있다. 이를 통해 해당 위기를 빨리 종료 시킬 수 있는 역량들을 갖추게 된다.

워룸은 본사 대형 회의실을 평소에 지정 해 활용할 수도 있다. 일부 기업은 출입기자단과 여러 사내 혼란 등을 경계 해 제3의 장소에 위기관리 워룸을 지정하는 곳도 있다. 중요한 것은 해당 워룸이 기밀유지가 가능한

이 글은 위기관리 커뮤니케이션 컨설팅사 스트래티지샐러드 정용민 대표가 2013년 1월부터 경제주간지 이코노믹리뷰에 연재 한 '정용민의 위기타파' 기고문들을 모아 정리한 것입니다. 어떠한 경우에도 상업적 목적으로 사용할 수 없습니다.

장소이며 위기관리 대응 지휘가 가능한 설비들이 갖추어져 있는 곳이라야 한다는 것이다. 실무그룹들과의 커뮤니케이션이 원활하게 가능한 곳이어야 하고, 감지와 보고라인을 가능한 단축할 수 있는 물리적 거리 또한 감안해야 한다.

기업에게 일정 수준 이상 위기가 발생하면 위기관리 매뉴얼에 정해진 위기관리위원회 모든 구성원들은 간사의 지시에 따라 이미 정해져 있는 워룸에 집합한다. 감지 그룹은 위기관리위원회가 집합한 워룸에서 통합적 상황 브리핑을 실행하고, 이후 위기관리위원회 구성원들은 토론과 전략 도출작업을 실시한다. CEO는 최종 위기대응관련 의사결정을 하고, 각 부서들은 주관, 유관 배분에 따라 각 부서 실행단에게 실행 활동들을 하달한다. 이 프로세스가 워룸에서 이루어지는 일반적인 위기관리 활동들이다.

최근에는 이 워룸에 상황판을 넘어 이해관계자들의 반응들을 실시간으로 체크할 수 있는 통합적 모니터링 센터가 설치되곤 한다. TV, 신문 등을 비롯한 언론 모니터링들과 실시간으로 소셜미디어 여론을 감지할 수 있는 설비들이 운용된다. 이 모니터링 결과들이 사내 위기관리 인트라넷에 접속되어 특정 위기관리그룹들에게 공유된다. CEO를 비롯한 위기관리위원회 구성 임원들은 속속 올라오는 위기대응 실행결과들을 인트라넷을 통해 점검하고, 쌍방향 컨퍼런스콜과 영상 회의등을 통해 의사결정 기간을 최소화하고 있다. 기업 위기관리에 있어 가장 중요한 브레인이 되는 장소가 바로 워룸이다. 하루 빨리 워룸에 관심을 갖자.

이 글은 위기관리 커뮤니케이션 컨설팅사 스트래티지샐러드 정용민 대표가 2013년 1월부터 경제주간지 이코노믹리뷰에 연재 한 '정용민의 위기타파' 기고문들을 모아 정리한 것입니다. 어떠한 경우에도 상업적 목적으로 사용할 수 없습니다.

급할 때는 회의를 무르고 홀로 결정하라

위기관리 의사결정을 할 때 무조건 많은 관련자들과 전문가들이 필요한 것은 아니다. 물론 전문적 집단 의사결정이 안전할 수 있지만, 촌각을 다투는 상황에서 자칫 비효율적 논의만 길어지는 경우도 있다. 정말 위급한 상황에서 CEO는 빠르게 상황분석 한 후 조용히 홀로 앉아 의사결정을 하는 것도 필요할 때가 있다.

기업의 규모나 비즈니스 영역 등에 따라 천차만별이지만 일반적 위기관리위원회 또는 위기관리팀의 의사결정 그룹 규모는 20여명 가량이다. 구성원들을 보면 CEO를 비롯하여 각 부문의 수장들과 일부 실행 팀장들로 구성이 되곤 한다. 여기에 외부 자문단들 까지 참석 하게 되면 그 구성원 수는 두 배에 이르게 될 때도 있다.

시급한 의사결정이 필요한 기업 위기 시 이러한 규모의 의사결정그룹은 종종 전략적이고 안전한 의사결정을 위해 중요한 역할을 한다. 하지만, 촌각을 다투는 초기 위기대응에 있어 많은 시간이 소요되는 집단의사결정을 이끌어 나가는 것은 스피드 측면에서나 생산성 측면에서 장애가 될 가능성이 있다.

경험 많은 CEO의 경우에는 상황분석과 의사결정까지의 프로세스를 앵커링을 통해 효율적으로 마무리 지을 수 있지만, 대부분 CEO는 그렇게 까지 커뮤니케이션이나 위기관리 경험이 없으니 빨리 결론 내리기가 종종 여의치 않다.

위기관리위원회가 활발하게 토론 하고 전문적 의견들을 골고루 쏟아내 검토를 하더라도, 최종 의사결정 권한과 책임은 CEO에게 귀결된다. CEO가 길고도 다양한 각 부서 및 전문가들의 의견을 듣는 이유는 좀더 나은 의사결정을 하기 위함이지 그 이하나 그 이상도 아니다.

위기관리 전문가들 사이에서는 이런 말이 있다. "빠른 것이 영리한 것 보다 낫다." 위기 발생시 기업의 빠른 초기 대응이 신중하고 영리하지만 느린 대응보다 낫다는 의미다. CEO가 이 조언에 귀 기울인다면 일단 위기 발생 초기에는 효율적으로 상황을 파악하는 데 집중 해야 한다. 6하원칙에 따라 어떤 위기가 발생했는지는 정확하게 취합 보고 받아야 한다. 그리고 외부에서 이 상황을 어떻게 바라보고 있는지 신속하게 확인해야 한다. 그리고 이 상황을 관리하기 위해 어떤 주의점들이 있는지를 전문가들과 위기관리위원회 구성원들에게 물어야 한다.

종합적으로 충분한 정보들을 취합했다 생각하면 바로 위기관리위원회가 머무르는 워룸에서 나와 홀로 앉아 조용하게 생각을 정리해 보자. 여러 정보들을 스스로 소화 해 우리가 무엇을 왜 해야 하는지에 집중해 보는 것이다. 그리고 신속히 결론을 내리자.

초기 대응에서 필요한 것은 우리 기업의 입장을 정리해 주는 것이다. 이에 연결된 대응 방법들은 위기관리위원회에서 추가적으로 논의되어야 하는 것이고, 세부적인 '해야 할 것들(Do's)와 하지 말아야 할 것들(Don'ts)'도 워룸에서 바로 정리된다. CEO는 해당 위기상황을 정확하게 정의 해 주고, 이에 대한 회사의 입장을

이 글은 위기관리 커뮤니케이션 컨설팅사 스트래티지샐러드 정용민 대표가 2013년 1월부터 경제주간지 이코노믹리뷰에 연재 한 '정용민의 위기타파' 기고문들을 모아 정리한 것입니다. 어떠한 경우에도 상업적 목적으로 사용할 수 없습니다.

의사결정 해 위기관리위원회로 하여금 실행전략들을 구상하게 해 주면 1차적 위기관리 업무는 끝이 난다.

CEO께서 “이번 상황은 우리에게 책임이 있다. 최선을 다해 우리의 책임을 다하도록 하자. 일단 상황을 정리하고, 이해관계자들에게서 듣고 그들의 의견에 따라 커뮤니케이션 하도록 하자.”라고 입장을 정리할 수도 있다. 또는 “이번 상황은 결코 우리의 문제나 책임이 아니다. 강력하게 대응하고, 우리의 입장과 논리를 다양한 채널들을 통해 커뮤니케이션 하도록 하자. 이해관계들께 이해를 구하라”할 수도 있다. 대략적인 입지와 방향성에 대한 결정이다.

CEO의 이러한 짧지만 강력한 결정은 이후 위기관리 실행에 있어 가장 중요한 기준이 된다. 최고의사결정자가 이런 결정을 빨리 내려주면 그 아래 실무그룹들은 위기관리를 하기가 훨씬 수월 해 진다. 반면 많은 위기관리 실패 사례를 보면 CEO의 이러한 입장 정리가 지연되거나 잘 못 된 경우로 인해 문제가 발생한다.

입장정리가 지연되는 이유는 여러 가지가 있겠지만 CEO께서 충분한 논의에만 의지해서 의사결정을 주저하거나, 위기관리 위원회에 충분하고 적절한 상황분석 보고 역량이 모자라 발생하는 경우들이 많다. 잘못된 입장 정리의 경우에는 CEO 스스로 개인적 방향을 가지고 계시거나, 여러 변수들로 인해 그렇게 할 수 밖에 없는 방향을 택하신 경우들이 태반이다. 결론적으로 다시 한번 이야기하지만 빠른 것이 영리한 것 보다 나은 경우들이 많다. 빠르게 결정 해야 잘못되더라도 수정해 다시 실행 할 시간이 생기는 법이다.

이 글은 위기관리 커뮤니케이션 컨설팅사 스트래티지샐러드 정용민 대표가 2013년 1월부터 경제주간지 이코노믹리뷰에 연재 한 ‘정용민의 위기타파’ 기고문들을 모아 정리한 것입니다. 어떠한 경우에도 상업적 목적으로 사용할 수 없습니다.

ASAP(As Soon As Possible), 위기관리 불변의 원칙

여론의 법정에서 기업 위기가 3일을 넘기는 경우들이 드물다. 초대형 위기가 아닌 이상 대부분의 위기들은 하루 이틀이면 여론의 법정의 판결을 받아 끝이 난다. 여론의 법정에 항소는 없다. 위기관리란 전격적(電擊戰)의 성격을 띤다. 준비하고 있지 않은 기업은 처참하게 패할 수 밖에 없다. 평소 준비해야만 성공할 수 있다는 이유다.

위기 시 기업은 항상 위기 상황 자체나 이해관계자들 보다 느린 법이다. 느릴 수 밖에 없다. 위기관리를 위한 하나의 의사결정을 위해서도 생각보다 훨씬 많은 단계들을 거친다. 구성원 상호간의 입장들이 충돌한다. 여러 이야기들이 일정 시간 오가야 결정이 된다. 그 과정에서 항상 준비되지 않은 체계들이 장애물이 되고, 예기치 않은 부실과 단절들과 사일로(silo)들이 그대로 드러난다.

CEO는 위기가 발생하면 자사가 초기 대응 타이밍을 놓칠 수 밖에 없는 상황에 놓여 질 것이라는 점을 확실하게 인식해야 한다. 이런 인식을 바탕으로 "그러면 어떻게 평소 체계를 갖추어야 실제 위기 시 시간을 효율적으로 관리하면서 초기 대응 할 수 있을까?"를 고민해야 한다.

많은 기업들이 평소 준비 해 놓지 않았기 때문에 실제 위기가 발생하면 시간을 하염없이 소비한다. 위기 발생 이후 첫 보도자료를 서둘러 만들어 내 보내도 그 내용에 있어 빠진 부분이나 적절하지 않은 부분이 들어 있어 사후에 두 번 세 번 보도자료를 내 보강하거나 해명 하는 사례들도 많다. 이해관계자들이 보기에는 아주 기초적인 정보 전달만 하는 제한된 기자회견도 사건 발생 이후 한참 이후에나 이루어진다. 위기가 발생하면 기업 내 수많은 사람들이 우왕좌왕하고 허둥지둥하기 때문이다.

일부 기업들은 매뉴얼이 있으니 우리는 준비되어 있다 이야기한다. 하지만, 실제 위기발생 시 위기관리팀이나 위기관리위원회가 위기관리매뉴얼을 펼쳐서 페이지들을 넘기게 되면 이미 위기관리의 절반은 실패한 셈이다. 위기관리 매뉴얼은 평소 훈련과 시뮬레이션을 통해 위기관리팀과 위기관리위원회의 머릿속에 그래도 들어가 있어야 한다. 그래야 조직이 좀 더 빨리 초기 대응을 할 수 있다.

많은 기업들이 "그렇다면 무조건 빨리 대응하는 것만 좋은 것인가? 적절한 타이밍이라는 것이 있지 않는가? 대체 언제가 적절한 타이밍인가?"하는 질문을 한다. 기업 위기 시 적절한 대응 타이밍이란 이해관계자들이 해당 위기에 대한 자사의 대응을 간절히 원하고 있는 '그 때'다. 고객, 공중, 언론, 정부, 국회, 투자자, 직원, 거래처, NGO 등등 그 이해관계들이 누구라 하더라도 동일하다. 관련된 핵심 이해관계자들이 위기관리 주체인 기업에게 "이게 어떻게 된 겁니까? 이 위기를 어떻게 관리하고 계십니까? 앞으로 어떻게 무엇을 할 것입니까?"하는 질문을 해 올 때가 기업이 대응해야 할 적절한 시점이 된다..

언론이 속보경쟁을 하고, 온라인과 SNS에서 정보소통 속력이 실시간으로 발전하고, 여러 이해관계자들의 주목과 관심이 휘발성을 가지고 기업 주변을 에워싸고 있다. 10년전보다 수십에서 수 백배의 위기관리 스피드를

이 글은 위기관리 커뮤니케이션 컨설팅사 스트래티지샐러드 정용민 대표가 2013년 1월부터 경제주간지 이코노믹리뷰에 연재 한 '정용민의 위기타파' 기고문들을 모아 정리한 것입니다. 어떠한 경우에도 상업적 목적으로 사용할 수 없습니다.

이해관계자들은 원하고 있다. 그러나 기업들은 이 ASAP(As Soon As Possible: 가능한 신속히)라는 원칙을 아직도 제대로 수행하지 못한다. 미리 준비해 불필요한 체계상의 장애물들을 극복해 놓았어야 하는데, 그걸 알면서도 위기가 사라지면 다시 체계를 돌아보지 않게 된다. 준비하고 대응의 시기를 기다려야 하는데, 위기가 발생하면 그 때부터 준비를 시작한다.

위기관리에 그나마 성공했다 평가 받는 많은 기업 위기 사례들을 보자. 빠르게 대응해서 실패한 기업보다는 빠르게 대응해서 성공한 기업들이 훨씬 많다. 빠르게 대응했다는 것은 준비되어 있었다는 의미다. 해당 위기에 대해 평소 분석과 감지 보고 라인들이 활성화 되어 있었다는 의미다. 의사결정을 담당하는 위기관리위원회도 이미 그 위기를 이해하고 있었다는 의미다. 실행에 있어서도 누가 무엇을 어떻게 해야 하는지에 대해 평소 훈련되어 있었다는 의미다.

대부분의 위기관리는 전격전 [電擊戰]이다. 즉, 신속한 기동과 기습으로 일거에 적진을 돌파하는 기동작전이라는 의미다. 일반적으로 언론주목 기간을 기준으로 기업 위기가 3일을 넘기면 초대형 위기라고 본다. 대부분의 기업 위기는 하루 이틀에 여론의 판결을 받아 마무리 된다. 전격전도 이런 전격전이 없다. 위기라는 상대방은 전격전을 수행하는데 기업들은 전격전에 대응하는 적절한 준비가 없으니 여러 번 패하는 것이다. 실패의 이유는 항상 이리도 단순하다.

이 글은 위기관리 커뮤니케이션 컨설팅사 스트래티지샐러드 정용민 대표가 2013년 1월부터 경제주간지 이코노믹리뷰에 연재 한 '정용민의 위기타파' 기고문들을 모아 정리한 것입니다. 어떠한 경우에도 상업적 목적으로 사용할 수 없습니다.

첫 대응에 가능한 최대 역량을 집중하라

평소 위기관리에 대한 전사적인 근육(muscle)을 키워야 한다. 이해관계자들은 이제 위기발생시 기업의 적절한 대응을 24시간씩이나 넋 놓고 기다려 주지 않는다. 감지, 보고, 분석, 공유, 의사결정, 실행의 흐름을 순식간에 해치우라 주문한다. 위기발생을 기다려 선수를 치는 순간을 노리는 기업들도 있다. 선수필승을 믿자.

대부분의 기업 위기들은 미처 사회적으로 알려지지 않거나, 발생하지 조차 않고 사라진다. 문제는 그 많은 기업 위기들 중 사회적으로 크게 알려져 버리거나, 폭발적으로 발생해 갑작스럽고 심각한 임팩트를 회사에 가져오는 극소수의 위기들이다. 전자에 주목하는 기업들은 평소에 웬만해서는 준비하지 않는다. 지금까지 아무 일도 없었는데, 앞으로도 없을 것이라 안심 하는 것이다.

안전 규정을 지키지 않으면서도 10년 이상을 별반 위험하지 않게 일해온 현장 직원들은 외부 컨설턴트가 '안정 규정을 지켜야 안전관련 위기가 발생하지 않습니다'하면 그들이 현장을 잘 모른다고 비웃는다. '이것 저것 규정 다 따지다 보면 어떻게 일을 하는가? 그리고 나는 그런 것 없이도 10년간 아무렇지도 않게 일만 잘 해왔다'는 생각을 하는 것이다. 당연히 이런 경험과 생각을 공유하는 직원들이 많은 기업의 경우에는 안전관련 위기에 대한 준비나 사전 훈련이 선행되지 않게 마련이다.

위기관리에 성공하는 기업들은 만에 하나 발생해 회사에 큰 손실을 일으킬 수 있는 극소수의 위기에 주목하는 기업들이다. 지금까지 안전했었던 현장이 앞으로도 영원히 안전하지는 않을 것이라는 생각을 하는 곳들이다. 이제라도 안전 규정을 좀더 실제적으로 점검하고, 이를 준수해서 앞으로 발생 가능할지도 모르는 안전 관련 위기를 미연에 방지해 보겠다 결심하는 기업들이다. 이를 위해 해당 기업들은 점검하고, 훈련하고, 세세하게 대비 한다.

기업 위기에 대한 아주 기본적인 '주목'이 어느 곳에 위치하는지에 따라 위기관리의 성패가 종종 갈린다. 실제 위기가 발생하게 되면 모든 것이 혼란스러운 상태에서 초기 대응 타이밍과 전략을 놓치게 될 가능성이 높다. 평소와 달리 정상적으로 운영되는 사내 체계를 찾아 보기 힘들게 된다. 많은 직원들이 각자 흥분 속에서 생존하려 애쓰고, 사내 정치적으로도 상황을 각자 정의하고 대응한다. 통합적인 일사불란함이란 사라진다. 허둥지둥 하는 많은 직원들 사이에서 CEO가 리더십을 세우는 것은 어떻게 보면 불가능해 보이기 까지 한다.

준비된 기업과 CEO는 위기 발생시 초기에 집중한다. 상황감지와 보고, 분석, 공유, 의사결정 역량을 초기에 집중한다. CEO 앞에 모든 사내 주관 유관 부서장들이 모여 앉는다. 발생 위기에 대해 빠른 상황 보고가 이루어지고, 통합적인 정보 분석과 공유가 이루어진다. 당연히 빠른 흐름 속에서 전략적인 의사결정이 따라오고, 이에 기반한 실행 명령들이 하달된다. 평소 위기관리 체계를 마련해 놓은 기업은 이 모든 과정에서 허비되는 시간과 인력 그리고 그들의 역량을 최소화한다.

초기 대응에 집중해 이미 발생한 위기를 초반부 통제 가능한 수준으로 그 부정적 영향력을 끌어 내리는 데

이 글은 위기관리 커뮤니케이션 컨설팅사 스트래티지샐러드 정용민 대표가 2013년 1월부터 경제주간지 이코노믹리뷰에 연재 한 '정용민의 위기타파' 기고문들을 모아 정리한 것입니다. 어떠한 경우에도 상업적 목적으로 사용할 수 없습니다.

많은 노력들을 다한다. 주변 환경을 보더라도 많고 다양한 이해관계자들의 주목과 관심은 위기 발생 직후 극대화 되어 지속상승이냐 지속하락이냐로 단박에 흐름이 나뉜다. 그들의 부정적인 주목과 관심을 초기에 꺾어 놓을 수만 있다면, 적절한 상황관리 하에서 해당 위기를 관리할 가능성은 금새 커진다.

기존에 수립해 놓았던 위기관리체계, 인력, 그들의 책임과 역할, CEO의 리더십, 실행 역량, 실행 예산과 기타 다양한 지원 활동들이 위기 발생 직후 집중되어야 위기관리에 성공할 수 있다. 많은 전문가들이 위기발생 후 24시간에 집중하라고 한다. 하지만, 최근 들어 여러 매체환경과 소셜미디어 여론들의 휘발성에 기반하면 이전의 24시간도 그렇게 빠른 시간은 이미 아니다. 이런 빛과 같은 대응 속도에 대한 주문은 평소 준비된 기업들에게만 해당된다.

위기관리에 성공하고자 하는 CEO라면 초기에 모든 가능한 역량들을 집중하라. 이를 위해 평소 준비하라. 이를 위해 평소 훈련하라. 전사적인 반사신경(reflexes)을 극대화하라. 많은 조직원들이 일사불란하게 움직여 초기에 모든 위기관리 활동들이 성공적으로 수행 될 수 있도록 조직의 위기관리 근육(muscle)을 키워야 한다. 항상 미리 기다리다 선수(先手) 칠 기회를 엿보라는 것이다.

이 글은 위기관리 커뮤니케이션 컨설팅사 스트래티지샐러드 정용민 대표가 2013년 1월부터 경제주간지 이코노믹리뷰에 연재 한 '정용민의 위기타파' 기고문들을 모아 정리한 것입니다. 어떠한 경우에도 상업적 목적으로 사용할 수 없습니다.

노 코멘트는 유죄에 대한 인정이다

좋지 않은 일이 일어나면 일단 침묵하고 보는 것은 모든 사람의 본능이다. 그래서 많은 사람들은 위기 시 침묵하는 기업은 곧 '유죄를 스스로 인정하고 있는 것'이라고 단순 판단한다. 성공적 위기관리를 원하는 기업이라면 항상 자신들의 입장을 정확하게 전달할 수 있도록 준비되어 있어야 한다. 우선 침묵의 본능에서 벗어나 보자.

위기의 속성은 항상 안 좋은 이야기들로 채워진다. 좋은 이야기들이 위기를 만들지는 않는다. 우리는 흔히 이렇게 이야기한다. "그게 뭐 좋은 이야기라고 동네방네 떠들고 다녀? 그냥 입 다물고 있자고" 나쁜 일이 벌어지면 일단 침묵하고 당사자들끼리 쉬쉬하는 게 일종의 사회 미덕인 시절이 있었다.

기업 위기 시 이러한 '노 코멘트'는 상당히 전략적으로 신중하게 이루어져야 한다. 평소에는 모르지만 위기가 발생 해 많은 핵심 이해관계자들의 주목을 받고 있을 때 '노 코멘트'하는 것은 위기관리의 실패 확률을 극대화 시키기 때문이다. 위기 시 기업의 '노 코멘트'는 곧 '코멘트'다. 기업 스스로 '우리의 책임입니다. 우리가 잘 못한 것입니다. 입이 열 개라도 할말이 없습니다'라는 것을 인정한다는 의미가 된다.

흔히 노코멘트를 기자들의 취재에 맞서 입으로 '노 코멘트'라 말하는 것만을 의미하는 줄 아는데 그렇지 않다. 기업에게 위기가 발생했을 때 해명 보도자료 한 장 내지 않는 것도 노 코멘트다. 기자들의 전화를 피하고 도망 다니는 것도 노 코멘트다. 취재를 위해 다가오는 TV카메라를 손으로 막고 기자에게 발차기 하는 것도 노 코멘트다. 환경단체에서 회사에 보낸 공개질의문에 묵묵부답하는 것도 그렇다. 정부 규제기관에서 언제까지 입장을 밝혀달라 했는데 전화 한 통 하지 않는 것도 그렇다. 직원들이 본사 정문을 에워 싸고 회장님 면담을 요청하는 데 응하지 않는 것도 광의의 '노 코멘트'고 곧 다른 의미의 '코멘트'다.

CEO로서 자신의 기업에게 위기가 발생했을 때 전사적으로 노 코멘트 해야 하는 상황은 최소화 하도록 평소 많은 준비를 독려하는 것이 좋다. 전략적으로 노 코멘트 해야 하는 일부 상황도 없는 것은 아니다. 정부규제기관 조사가 진행 중이거나 법적 판결이나 과징금 등의 처벌을 받았을 때가 그 중 하나다. 매우 민감한 M&A이슈가 있을 때도 그렇다. 그러나 이 일부 노코멘트적 상황에서도 간단한 공식 멘트는 전달 하는 게 일반적이다. 향후 어떻게 대응 또는 개선 할 것인지에 대한 내용을 전달하고, M&A관련 경우 공식적인 부인이나 왜 코멘트 할 수 없는지에 대한 설명으로 입장을 가늠하곤 한다. 정확한 의미의 침묵과 노 코멘트는 대부분의 상황에서 존재하지 않는다고 생각하자.

위기 발생 시 기업의 자기중심적 침묵은 곧 여론의 공간에서 정보의 진공상태를 만들어 버려 문제가 된다. 정보의 진공은 위기 시 기업이 가장 경계해야 할 대상이다. 위기 발생 직후 일정기간 동안 채워지지 않는 정보의 진공상태는 곧 다른 비정상 정보들로 채워져 버린다. 즉, 해당 기업에 반하는 불리한 정보들, 루머들, 억측과 추론들, 감정적 비판들로 모든 공간이 들어차 버리는 것이다.

이 글은 위기관리 커뮤니케이션 컨설팅사 스트래티지샐러드 정용민 대표가 2013년 1월부터 경제주간지 이코노믹리뷰에 연재 한 '정용민의 위기타파' 기고문들을 모아 정리한 것입니다. 어떠한 경우에도 상업적 목적으로 사용할 수 없습니다.

그 이후에는 기업이 관리할 수 있는 대상들이 사라진다. 들어갈 여론 공간이 이미 사라져 버린 것이다. 추후 힘겹게 어떤 코멘트를 해 위기관리를 시도하더라도 그 예후가 좋을 리 없다. 이미 해당 기업에게는 유죄 판결이 나버린 셈이다. 여론적으로 '무언가 잘 못한 것인 있으니 이 기업이 침묵하고 말을 하지 않는 게 아닌가?'하는 아주 상식적인 판결이 내려져 버리는 것이다.

위기가 발생했을 때 위기를 전략적으로 다루는 기업들은 대부분 빠르게 자신들의 해석과 입장을 여러 루트를 통해 전달하려 노력한다. 전체적으로 여론의 공간 속에 자신들의 입장과 해명의 비중을 확보하려 애쓴다. 초기 여론의 공간을 장악 또는 일부 확보하게 되면 그 다음부터 위기관리가 훨씬 수월해 진다. 아무리 부정적인 상황이라도 할말이 전혀 없을 수는 없다. 전략적으로 우리가 어떤 말을 어떻게 해야 하는가 고민하고 결정하는 것이 선진 기업의 위기관리다. 조직의 본능에서 일단 벗어나 보자.

이 글은 위기관리 커뮤니케이션 컨설팅사 스트래티지샐러드 정용민 대표가 2013년 1월부터 경제주간지 이코노믹리뷰에 연재 한 '정용민의 위기타파' 기고문들을 모아 정리한 것입니다. 어떠한 경우에도 상업적 목적으로 사용할 수 없습니다.

위기 시 100% 확실한 것은 없다

이 세상 어떤 것도 100% 확신 할 순 없다. 특히 기업 위기 시 100% 확신 해 커뮤니케이션 할 수 있는 것은 아예 '없다' 생각하자. 100% 확신하다 실패한 사례들은 대부분 내부 정보나 인력들을 너무 믿었기 때문이었다. 스스로 확신 하지 않으면서도, 상대에게 확신을 가지게 하는 방법. 이것이 성공적 위기관리 기법이다.

"양파 껍질을 벗기듯 자꾸 자꾸 캐 물어야 진짜 중요한 팩트들이 나오더군요" 어느 기업 위기관리 부서장의 하소연이다. 기업에 위기가 발생하면 즉각 지정된 위기관리팀 구성원들이 소집되어 통합적으로 상황 파악을 하게 되는데 이 단계에서 이런 경험을 토로하는 것이다.

위기관리를 위해서는 이슈나 위기의 단초가 되는 여러 정보들이 내부적으로 완전하게 분석 되어야 하는데 사실 여기에 어려움이 많다. 예로 기술적 관리 책임을 지고 있는 부서들이 빠짐없이 모든 사항들을 위기관리팀에 털어 놓지 않아 초기 상황파악에 실패하는 경우들이 바로 그런 경우다.

많은 외부 전문가들이 해당 문제의 원인을 다각적으로 지적하고 있는 와중에도 내부적으로는 담당 부서가 일부 정보를 숨기거나 '위해 수준'을 자의적으로 평가 공유하곤 한다. 내외부간 인식의 격차가 클 수 밖에 없다. 위기관리에 취약해 지는 원인이 된다.

따라서 기업이 100% 확언이나 단언을 하며 커뮤니케이션 하는 것에는 극도로 신중해져야 한다. 이 세상 100% 확실한 것은 없다는 생각으로 아예 확언이나 단언을 피하는 것도 위기 시 취약성을 극복할 수 있는 방법이다. 정보를 쥐고 있는 해당 부서가 양파가 껍질을 벗듯 계속 추가 팩트들을 내부로 공유하면서 이전과 다른 이야기들을 할 때 이를 조정 관리할 수 있는 의사결정 체계를 만드는 것도 한 방법이다.

기업이 위기 발생시 100% 확신을 가지고 커뮤니케이션 할 수 있는 주제는 상당히 제한적이다. 해당 위기에 대응하는 자사의 원칙과 철학만이 확신의 대상이다. 사고 원인에 대해서도 100% 확신은 위기발생 초기 불가능 해 보인다. 누구의 책임인가에 대한 논의에 있어서도 100%란 없다. 앞으로 해당 위기가 언제까지 어떻게 번져 나갈 것인가에 대한 구체적 예측도 100% 확신해 커뮤니케이션 할 수 없다.

오직 확실하게 커뮤니케이션 할 수 있는 것은 "우리가 해당 위기를 원칙에 따라 조속히 관리할 것"이라는 사실과 "해당 건으로부터의 피해를 최소화 하기 위해 우리가 최선의 노력을 다하고 있다"는 사실이다. 이와 함께 "(이번 건에 대해) 우리가 어떤 생각을 가지고 현재 위기를 관리하고 있다"하는 회사의 생각 또는 철학 등이 확신을 가지고 커뮤니케이션 할 수 있는 주제들이다.

100% 확신을 가지고 커뮤니케이션 했다가 실패를 경험하는 기업들은 평소 내부 정보들이 외부에도 공유할 수 있을 만큼 객관적이라 생각하는 경향이 있다. 하지만, 사실은 절대 그렇지 않다. 내부에서 평소 공유되는 정보들은 보고를 위해 1차 또는 2차 이상 가공된 것일 가능성이 높다. 부서들의 이해관계와 입맛에 맞춰 다듬어진 것

이 글은 위기관리 커뮤니케이션 컨설팅사 스트래티지샐러드 정용민 대표가 2013년 1월부터 경제주간지 이코노믹리뷰에 연재 한 '정용민의 위기타파' 기고문들을 모아 정리한 것입니다. 어떠한 경우에도 상업적 목적으로 사용할 수 없습니다.

들이라는 의미다. 당연히 부정확 하다.

또한 인적으로도 위기 시 조직 내 '생존'을 위해 의도적으로 제한된 정보들과 자의적 해석 내용만을 공유하는 실무그룹들이 있을 수 밖에 없다. 운이 좋아 문제가 되지 않으면 다행이지만, 치명적인 위기 시 이러한 정치적 부정확성의 문제는 더 큰 위기를 불러오는 결과를 낳는다.

위기관리에 성공하고자 하는 CEO라면 상황파악에 있어 100% 확신을 가지기 전 자사의 위기관리 원칙과 철학을 다시 한번 되돌아 볼 필요가 있다. 내부적으로 평소 원칙과 철학을 100% 공유하게 되면 오히려 불확실성이 줄어들게 된다. 내부 인력들에게 스스로 판단 할 수 있는 기준이 주어지면 정치적 부정확성 발생 가능성이 대폭 줄게 되는 긍정적 영향도 기대할 수 있다.

물론 위기발생시 해당 위기를 자사가 통제가능 한 수준에서 관리하고 있다는 확신을 내 외부로 보여 줄 필요는 있다. 하지만, 위기 시 그들로부터의 '확신 수준' 또한 일종의 '신뢰 수준'에 머무르면 충분하다 할 수 있다. "알고 있어. 당신들이 조속히 이 건을 해결하려 노력하고 있다는 것을…" "이해 해. 이 건으로 벌어진 문제를 당신들이 최소화 하려 노력하고 있다는 것을…" 공중들과 이해관계자들로부터의 이러한 신뢰는 위기관리 성공에 있어 가장 중요한 힘이 된다. 스스로 확신하지 않고도, 상대에게 신뢰를 주는 방법을 강구해야 하는 이유다.

이 글은 위기관리 커뮤니케이션 컨설팅사 스트래티지샐러드 정용민 대표가 2013년 1월부터 경제주간지 이코노믹리뷰에 연재 한 '정용민의 위기타파' 기고문들을 모아 정리한 것입니다. 어떠한 경우에도 상업적 목적으로 사용할 수 없습니다.

위기 시 기업을 최대한 인간화하라

일단 위기 시 기업은 인간화되어야 한다. 피해자들과 최대한 공감하며 커뮤니케이션을 진행해 나가야 한다. 방어적 일뿐 공감하지 못하면 해결 가능성은 현저히 줄어든다. 위기 시 이해관계자들은 '공감'된 후에야 '이해'하려 노력한다. 기업의 공감 능력이란 하루 아침에 발휘되지 않는다. 평소 훈련과 철학이 선행되어야 해서 어렵다.

기업의 제품이나 서비스를 통해 또는 생산과정에서나 기타 여러 활동으로 피해자가 생겨났다면 일단 가장 중요한 원칙은 그 피해자와 가족들과 '공감하는 것'이다. 위기관리 전문가들은 기업들에게 위기 시 '기업은 인간화되어야 한다' 조언한다. 우리 회사가 그 피해자에게 직간접적인 피해를 입혔을 때 또는 별반 관련 없어 보이는 일부 피해 사례에 접해서도 회사는 우선 그들과 '공감'하는 커뮤니케이션에 집중해야 한다. 사려와 배려 깊은 좋은 인간의 모습으로 해당 기업을 포지션 하기 위함이다.

돌발적 위기 상황에서 기업이 정신을 차리고 피해자들에게 공감하는 것이 그렇게 쉽고 간단한 일만은 아니다. 일단 내부적으로도 많은 논란이 있을 수 있다. "우리가 현재 상황에서 그 피해자들에게 직접적 피해를 입혔다는 증거가 있나요?" "그들의 일방적 주장일 뿐, 우리의 제품이 그렇게 위험한 것이라 생각되지는 않습니다." "우리가 공감하는 것 까지는 좋은데, 향후 소송이나 소비자관리 영역에서 우리에게 부정적 결과를 초래 할 수도 있을 것 같습니다" 등등 기업이 위기 시 공감하지 못하는 이유는 결론적으로 수 없이 많아 보인다.

물론 위기 시 기업이 활용하는 '공감' 전략이란 법적 책임을 인정한다는 의미로 쓰이면 안 된다. 반대로 '공감' 전략만을 통해 위기를 모면하고자 하는 트릭으로 활용해서도 안 된다. 기업이 활용해야 하는 '공감'이란 피해자 또는 피해를 주장하는 사람들을 향한 해당 기업의 '인간화'에 기반한다. 기업이 인간화 되어 "아프다!"이야기 하는 사람에게 "아프다니 너무 걱정이 된다. 빨리 나아졌으면 좋겠다"고 공감하면 그나마 다음 커뮤니케이션이 가능해 진다는 이야기다.

책임에 대한 인정으로 비추어지지 않을까 전전긍긍하는 기업들의 경우 위기 시 많은 피해자들을 두고도 '공감'을 생략하거나 비켜나가 커뮤니케이션 한다. 최악의 경우에도 해당 피해자들에 대한 공감보다는 불특정 다수들에 대한 공감을 커뮤니케이션 하려 한다. "이번 불미스러운 사건으로 국민 여러분들께 심려를 끼쳐드리게 되어 죄송하게 생각합니다"하는 식으로 특정 상대방 이외의 불특정인들에게 공감이나 사과를 대신 하는 것이다.

물론 이런 방식에 대해 일부에서는 "그 조차 하지 않는 것 보다는 낫지 않은가?"하는 평가를 한다. 하지만, 중요한 문제의 핵심을 비켜가는 위기관리와 그 커뮤니케이션은 성공 확률을 떨어뜨릴 뿐 아니라, 상황을 장기화 하는 원인이 된다. 에두르는 커뮤니케이션은 위기 시 확실한 문제해결 방법론이 될 수 없다는 이야기다.

기업을 대상으로 피해를 주장하는 일단의 사람들이 있다면, 정확하게 들여다보고 우선 공감하면서 문제 해결책을 직접적으로 찾아야 한다. 그들을 피하고 무시하면서 공감하지 않다가 문제가 커지고 사회화 되어 큰

이 글은 위기관리 커뮤니케이션 컨설팅사 스트래티지샐러드 정용민 대표가 2013년 1월부터 경제주간지 이코노믹리뷰에 연재 한 '정용민의 위기타파' 기고문들을 모아 정리한 것입니다. 어떠한 경우에도 상업적 목적으로 사용할 수 없습니다.

논란이 되면 그 때부터 에둘러 불특정인들에게 공감을 표시하는 습관은 버려야 한다. 최초부터 공감을 기반으로 하는 특정 대상 접근 방식이 가장 바람직한 위기관리 방식이다. 흔히 '호미로 막을 것을 가래로 막는다'라 이야기 하는데, 많은 기업들이 초기 공감 능력을 최대한 발휘하지 못해 문제를 키우는 실수들을 반복하는 것이다.

실행적 측면에서 공감과 책임에 대한 인정간 확실한 선을 긋기 힘든 면이 존재한다는 점을 간과해서는 안 된다. 기업 위기관리에 있어 '공감'이란 정확한 공감 대상을 적시하고, 그에 대한 인간적 공감을 표시하고, 이를 실행에 옮기는 것을 의미한다. 단, 확실한 결과가 밝혀지지 않았음에도 책임을 무조건 인정하는 표현, 지나치게 디테일 하게 문제의 핵심을 적시하고 이에 대한 배상 또는 보상책을 언급하는 표현, 과도한 감정 표현으로 다른 위기관리 커뮤니케이션 메시지들을 방해하는 수준이어서는 곤란하다.

CEO들께서 기억하셔야 할 핵심은 위기 시 '공감'이란 위기관리를 위한 회사의 핵심 메시지를 강화 발전 시키기 위한 '당연한 프로토콜'이라는 점이다. 이 또한 평소 이해관계자들과 공감하는 훈련이 반복되어야 실현 가능한 철학이라는 점도 명심하셔야 한다. 인간이 되는 것도 쉽지는 않다.

이 글은 위기관리 커뮤니케이션 컨설팅사 스트래티지샐러드 정용민 대표가 2013년 1월부터 경제주간지 이코노믹리뷰에 연재 한 '정용민의 위기타파' 기고문들을 모아 정리한 것입니다. 어떠한 경우에도 상업적 목적으로 사용할 수 없습니다.

책임이 없다면 위기도 없었다. 따지지 말자.

아무 문제가 없는데 왜 이런 일이? 우리는 하등의 책임이 없습니다! 기업이 위기 시 저지르는 본능적 실수들이다. 문제가 없다면 위기가 발생할 리 없다. 책임이 없는 기업에게 억지로 덮어 씌우는 이해관계자들도 없다. 초기에 빨리 문제를 스스로 정의하고 책임을 확정하자. 해결책을 제시하자. 여론의 법정에서 일단 살아 남자!

기업에게 위기가 발생하면 경영진들이 가장 먼저 확인하는 질문이 있다. "우리한테 책임이 있는 겁니까? 이 상황이 지금 우리가 책임져야 하는 거예요?" 아주 일부 자사에게는 아무 책임도 없는 데 사회적으로 문제가 되는 이슈들이 있다. 하지만, 이런 경우를 위기라 칭하지는 않는다. 책임이 없다는 내용을 그대로 정확하게 주요 이해관계자들에게 커뮤니케이션 하면 극심한 위기로 까지 번지는 상황은 흔치 않다.

문제는 '일부' 책임이 있는 경우다. 또한 어떻게 보면 책임이 있다고 볼 수도 있는 경우다. 대부분 이런 경우 책임의 한도나 범위는 추후 법정에서 판정 받기도 한다. 하지만, 여론의 법정에서 해당 기업은 생존을 위해서라도 정확한 입장(position)을 견지 할 필요가 있다. 여론의 법정에서는 "일부 책임이 있으나..." "어떻게 보면 저희만의 책임이라고 보기 어려운..." "보시는 분에 따라 저희에게 일말의 책임이 있다고 보실 수도 있겠으나..." 같은 입장 표명은 그리 충분한 이해와 공감을 생산해 내지 못하는 경향이 있다.

대신 정확하게 우리의 책임 범위를 확정해 강력하고 단호하게 커뮤니케이션 할 필요가 있다. 스스로 문제를 정의하고 스스로 자신의 책임을 확정하여 그에 대한 개선이나 해결책을 함께 커뮤니케이션 하는 전략이다. 많은 기업들이 위기 발생시 침묵하기 때문에 초기 문제에 대한 정확한 정의를 언론이나 부정적인 의견을 가진 여타 이해관계자에게 그냥 맡겨 버린다. 마치 "알아서 이번 문제에 대해 정의를 내려 주세요!"하는 식이다. 당연히 자사가 원하지 않는 정의를 선물 받는다.

책임에 대한 확정도 마찬가지다. 문제에 대한 자의적 정의를 기반으로 비판 해 오는 언론이나 여타 이해관계자들에게 회사 스스로 책임을 회피하거나 축소하려 하면 문제다. 우리 회사에게는 아무 문제가 없고, 아무런 책임이 없는 건에 대해 언론과 여타이해관계자들이 '오버'하고 있다는 느낌을 주게 되는 것이다. 당연히 문제를 정의한 이해관계자들은 화가 날 수 밖에 없다. "이런 문제가 있고, 이 회사가 책임을 져야 한다고 보는데 막상 이 회사는 아랑곳 하지도 않는다"는 느낌은 기업의 위기관리를 아주 힘들게 한다.

위기 시에는 기업 스스로 문제의 핵심을 적극적으로 확정해 설명해 주는 것이 좋다. 그것도 빨리 해야 아젠다와 프레임을 설정할 수 있다. 선제적인 커뮤니케이션을 통해서 이번 A라는 건은 B가 문제의 핵심이라는 정의를 주요 이해관계자들에게 심어주는 전략이 중요하다.

그 후 적극적으로 책임을 범위를 확정해서 선제적으로 해결책을 제시하자. 문제의 핵심인 B를 해결하고 유사한 건의 재발 방지를 위해서 우리는 C라는 활동을 해 나갈 것이라는 사실을 투명하게 커뮤니케이션 하는 것이다.

이 글은 위기관리 커뮤니케이션 컨설팅사 스트래티지샐러드 정용민 대표가 2013년 1월부터 경제주간지 이코노믹리뷰에 연재 한 '정용민의 위기타파' 기고문들을 모아 정리한 것입니다. 어떠한 경우에도 상업적 목적으로 사용할 수 없습니다.

문제와 책임을 인정하는 것과 인정하지 않는 것에는 큰 다름이 있다. 일단 인정하게 되면 사후 책임에 대한 디테일 한 수준과 범위에 대해서는 여론의 법정에서는 일부 관대함을 보여주기도 한다. 위기 시 기업은 자신의 '태도'를 커뮤니케이션 하면 일단 성공한다.

기업 위기관리의 많은 실패 사례들을 보면 위기 발생 직후 해당 회사의 태도에 있어 많은 문제가 발견되고, 이런 문제들이 그대로 묵시적으로 커뮤니케이션 된다. 위기 발생 이후 책임 소재에 대한 논란과 논의가 내부적으로 길어 질수록 위기관리 성공 가능성은 줄어든다고 보면 된다. 책임소재에 대한 논의를 하지 말라는 의미가 아니라, 정확하게 객관적으로 범위와 수준을 빨리 확정하고 그에 대한 해결안을 마련하는데 더 많은 시간을 쓰라는 의미다.

많은 전문가들이 위기 시에 자문 등으로 투입이 된다. 역할을 제대로 하지 못하는 자문단들의 경우 책임 소재를 최소화하는데 많은 시간과 노력을 소비한다. 어떻게든 책임을 모면할 수 있는 논리를 만들고, 그 근거들을 체계화하는 데 집중한다. 하지만 이는 위기관리 초기에 진행되어야 할 업무라기 보다는 중반 이후에 법정 판결을 준비하며 진행해야 할 업무라고 봐야 더 맞다. 우선순위를 잘 따져 여론의 법정에서 일단 살아 남아보자.

이 글은 위기관리 커뮤니케이션 컨설팅사 스트래티지샐러드 정용민 대표가 2013년 1월부터 경제주간지 이코노믹리뷰에 연재 한 '정용민의 위기타파' 기고문들을 모아 정리한 것입니다. 어떠한 경우에도 상업적 목적으로 사용할 수 없습니다.

하이 프로파일과 로우 프로파일을 이해하라

여론의 법정에서 재판관 이름은 '부화뇌동(附和雷同)'이다. 기업이 위기 시 여론의 법정에서 자신을 적극 변론할 것인가, 침묵하거나 제한적으로 변론할 것인가는 전략적 선택에 기반한다. 하지만 하이 프로파일로 여론의 법정을 장악하는 기업은 대부분 자신감이 있는 기업이다. 평소 돌아봄과 준비가 철저했다는 특징이 있다.

기업에게 위기가 발생하면 최고의사결정권자들은 이런 상황이 빨리 지나가면 좋겠다라는 바램을 가진다. 하지만 여기저기에서 '좀더 지켜봅시다'라는 제안들이 나온다. 커뮤니케이션에 대해서는 '지금 우리가 나서 커뮤니케이션 하면 오히려 일을 더 키울 수 있으니, 일단 조용히 가봅시다'는 신중론이 대두된다. 일선으로부터 대응 명령을 달라는 요청이 오면 '우선 시급한 것부터 일선에서 처리하고, 그 다음 지시를 기다리라'는 현실적 처리를 강조한다. 즉, 빨리 지나가길 바라면서도 아무것도 빨리 하지 않는 모양새다.

기업 위기관리에 있어 정답은 없다. 일부 위기가 서로 유사해 보여도 그 속으로 들어가보면 수 많은 내외부 변수들 때문에 정형화된 해결책은 존재하지도 않고, 존재할 수도 없다. 심지어 같은 회사가 유사한 위기를 반복해 겪을 때도 각각의 위기상황은 상당부분 차이가 있다. 따라서 위기 시 '적극적으로 커뮤니케이션하라'는 하이 프로파일(high profile) 전략이나 '가능한 커뮤니케이션을 제한하라'는 로우 프로파일(low profile) 전략 중 어느 하나가 항상 옳다 말할 수는 없다.

하지만, 인간이나 기업의 본능 관점에서 대부분 기업과 구성원들은 위기 발생 시 극도로 위축되고 혼란스러워하며 두려워하는 모습을 보인다. 당연 동물적 방어본능이 의사결정을 지배하게 되고, 생존을 위한 대응들이 주를 이룬다. 마치 고슴도치가 적에게 쫓길 때 생명에 위협을 느끼는 혼란의 시점이 되면 도망가기를 포기하고 멈춰서 몸을 웅크려 온몸의 가시들을 곤두세우는 행태와 비슷한 본능을 발휘하는 것이다.

이러한 본능들은 위기 시 종종 커뮤니케이션을 극도로 제한하기 때문에 문제가 된다. 위기에 대해 기업이 커뮤니케이션 해야 만 하는 시점에도 커뮤니케이션을 하지 않게 되니 문제다. 일부에서 커뮤니케이션을 시도하더라도 방어적 본능으로 커뮤니케이션을 극도로 제한하게 되면 문제가 된다.

위기 시 기업은 즉시 여론의 법정에서 이해관계자들의 재판을 받게 된다. 자사 관련 위기가 발생하면 CEO는 즉시 그 여론의 법정에 자신의 회사가 서게 된다는 생각을 가져야 한다. 저쪽에는 수 많은 배심원들이 앉아 있다. 다른 한편에는 우리 회사의 잘잘못을 따져대는 언론과 NGO, 규제기관들이 위치한다. 앞쪽에는 전혀 예측 불가능하고, 감정적이며, '부화뇌동'이라는 이름을 가진 재판관이 나무 망치를 흔들며 우리 회사의 이야기를 기다리고 있다 상상해 보자. 이런 재판이 몇 시간 또는 며칠 만에 일사천리로 진행되는 형국이다. 항소도 불가능하다. 과연 이런 여론의 재판에서 기업은 로우 프로파일 해야 할 것인가? 하이 프로파일 해야 할 것인가?

대부분 로우 프로파일에 의지하는 기업들에게는 특징이 있다. 법적으로나, 기술적으로나, 사회적으로나, 윤리적으로나, 기업 철학과 문화적으로 커뮤니케이션에 충분한 자산과 그에 대한 자신감들이 부족한 경우들이 많다.

이 글은 위기관리 커뮤니케이션 컨설팅사 스트래티지샐러드 정용민 대표가 2013년 1월부터 경제주간지 이코노믹리뷰에 연재 한 '정용민의 위기타파' 기고문들을 모아 정리한 것입니다. 어떠한 경우에도 상업적 목적으로 사용할 수 없습니다.

굳건한 '무죄(not guilty)' 마인드가 내부적으로 충분하게 공유되지 않기 때문에 침묵하거나 로우 프로파일하게 된다. 여론의 법정에 위치한 수많은 배심원들도 기업의 이런 침묵과 로우 프로파일을 유죄에 대한 인정(guilty)으로 이해할 가능성이 높아지니 문제다. 여론의 법정에서 검사의 역할을 하는 언론과 NGO, 규제기관들의 커뮤니케이션이 배심원들에게는 더욱 더 의미를 가지게 되면 곧 '부화뇌동' 재판관이 어떤 판결을 할 것인지는 자명하게 된다.

위기 시 하이 프로파일 커뮤니케이션 하는 기업에게는 대부분 자신감이 있다. 관련한 거의 모든 부분에 있어 평소 충분한 검토와 자산을 가지고 있다. 자신이 위기 시 무엇을 어떻게 해야 하는가에 대한 답을 미리 가지고 있는 기업들이다. 많은 배심원들에게 자사의 메시지를 전달하는 데 성공한다. 충분한 커뮤니케이션과 관계들로 반대 검사측의 공격의지를 완화시킨다. 여론의 법정에서 요구되는 많은 커뮤니케이션 수요를 집중적으로 해소시키면서 재판관의 우호적 판결을 기대하는 것이다. 분명 이는 자신감에 기반한다. 그 자신감은 다시 평소의 돌아봄과 준비에 기반한다.

이 글은 위기관리 커뮤니케이션 컨설팅사 스트래티지샐러드 정용민 대표가 2013년 1월부터 경제주간지 이코노믹리뷰에 연재 한 '정용민의 위기타파' 기고문들을 모아 정리한 것입니다. 어떠한 경우에도 상업적 목적으로 사용할 수 없습니다.

싸워야 할 때는 과감하게 치고 나가자

무조건 맞서 싸우는 쌈닭이 되자는 것이 아니다. 싸워야 할 때 피하지 말고 끝까지 이기자는 것이다. 사회와 시장에서는 이제 자연스러운 것이 없어져 벼렸다. 블랙컨슈머, 블랙메일러, 정치적 사회단체, 경쟁사들과 이들이 조종하는 프론트그룹들과는 싸움을 피하지 말자. 그들이 원하는 것을 우리가 먼저 쟁취해 이겨버리자.

기업이 위기 시 항상 '듣고' '공감하고' '그들이 듣고 싶어하는 이야기를 하고' '문제가 있으면 사과하고' '책임을 회피하지 말고' '진정성을 가지고' '빨리 인정하고' '충분히 살펴주고' 등등의 일반적 주문들에 대해 기업 실무자들은 한숨을 쉰다. 기업에게 발생하는 위기라는 것이 그렇게 단순하게 일방적으로만 해석할 수 없는 부분들도 상당수 존재한다는 이야기다.

미국에서도 에릭 데젠홀(Eric Dezenhall) 같은 위기관리 컨설턴트는 종종 "싸워 이기라"고 조언한다. 기존에 저자세(?)와 진정성 등으로 점철된 위기관리 전략과 원칙적 주문과는 완전 다른 조언이다. 그는 이제 시장과 사회에는 기업에게 도움만 주는 이해관계자들만 존재하는 것이 아니라는 점을 직시하라 이야기한다. 기업을 과도하게 괴롭히는 블랙 컨슈머, 기업을 협박하는 블랙 메일러, 사사건건 기업을 물고 늘어지는 정치적 사회단체, 비밀 전위그룹인 프론트 그룹을 내세워 온라인과 오프라인에서 부정적 공격을 해오는 경쟁사, 그리고 그 조종에 일사불란하게 움직이는 악명 높은 프론트 그룹들과는 싸움을 피하지 말라 이야기한다.

점차 시장에서의 경쟁이 격화되고, 사회가 다양화되고, 각각의 이해관계자들의 정체성들이 다분화 되고 있는 이 환경에서 기업에게 위기란 아주 복잡한 혼란(chaos)이 되었다. 우연히 받은 고객의 불만 내용이 갑작스럽게 부풀려져 언론을 타고, 온라인을 거쳐 폭발적으로 성장하는 상황을 상상해 보자. NGO들과 국회가 이에 귀를 기울이기 시작했고, 규제기관에게 해당 상황을 어떻게 해서든 마무리 지으라 압력을 행사하기 시작하게 되는 급작스러운 프로세스가 발생된다. 오프라인과 온라인상에서는 이와 같은 논란들과 충돌들을 끊임없이 재언급한다. 무언가 상황이 이상하다 생각만 하다 보면 해당 기업은 최악의 상황을 맞게 된다.

기업에게 위기 시 가장 좋은 전략은 갈등이나 충돌을 피하고 이기는 방법이다. 예전 기업 홍보실에서 문제 소지가 있는 자사 관련 신문기사나 TV 보도를 어떠한 수단과 방법을 동원해서라도 뽑아내려 했던 노력이 그 전략의 일환이었다. 그러나 이제는 온 오프라인 매체들이 폭발적으로 늘어나며 완벽하게 피할 수 있는 방법이 현실적으로 없어져 버렸다. 어떻게 해도 말들은 나오고 그 숫자들은 커져만 간다.

현재 기업들의 위기관리 전략의 문제는 기업 CEO를 비롯 스스로 아직도 이런 예전 전략에만 익숙해 있다는 부분이다. 가능한 피하려는 전략, 가능한 소리 없이 마무리하려는 전략, 가능한 주목 받고 싶지 않아 자사가 불리해도 입을 다무는 전략이 현재 환경에도 여전히 적합한가에 대해서 CEO들은 신중하게 생각해볼 필요가 있다.

위기를 조장하여 상대가 자사를 공격 하려는 의도가 상당하다면 피하지 말고 맞서 싸워야 할 때가 있다. 불순한 그들이 각종 언론의 헤드라인을 장악하려 한다면, 우리도 그 경쟁을 포기하면 안 되는 경우들이 있다는 것이다.

이 글은 위기관리 커뮤니케이션 컨설팅사 스트래티지샐러드 정용민 대표가 2013년 1월부터 경제주간지 이코노믹리뷰에 연재 한 '정용민의 위기타파' 기고문들을 모아 정리한 것입니다. 어떠한 경우에도 상업적 목적으로 사용할 수 없습니다.

압도적으로 그들이 차지할 헤드라인들을 역으로 장악해 버리는 하이 프로파일 전략이 기존의 평화전략보다 훨씬 더 나은 결과를 얻을 수 있을 수도 있다는 것이다.

더 이상 이해관계자들이 수 십 년 전과 같이 순수하지만 않다는 것을 이해해야 하겠다. 소셜미디어상의 의견들이 소위 '우리가 이야기했던 여론'은 결코 아니라는 개념도 필요하다. 사회적, 시장내의 여론이 순수하게 집단적 지성에 의해 투명하게 규합된다는 생각도 더 이상 유효하지 않다. 중요한 것은 기업이 위기 시 다루어야 하는 '여론'에 대해 좀더 업데이트 되고 정확한 시각을 평소 가지고 있어야 유효한 전략 실행이 가능하다는 사실이다.

최근 갑작스럽게 떠오르는 여론에는 대부분 그 여론을 조장하는 그룹들이 있다. 그들이 특정 의도를 가지건 가지지 않건 그 결과로 기업들은 피해를 볼 수 있게 된 환경이다. 여론에 맞서 해당 위기를 피할 수 없는 것, 이길 수 없는 것, 지나가는 것으로만 상황을 정의 해서는 성공하는 기업들의 수는 계속 줄어들 것이다. 그 위기가 기존의 평화적 원칙들로 관리해야 하는 대상인지, 아니면 싸워 이겨야 하는 대상인지를 정확하게 판별하자. 성공적인 CEO에겐 이런 전략적 안목도 필요하다.

이 글은 위기관리 커뮤니케이션 컨설팅사 스트래티지샐러드 정용민 대표가 2013년 1월부터 경제주간지 이코노믹리뷰에 연재 한 '정용민의 위기타파' 기고문들을 모아 정리한 것입니다. 어떠한 경우에도 상업적 목적으로 사용할 수 없습니다.

위기 시 로드맵을 먼저 관리하라

낯선 길을 갈 때는 지도가 필요하다. 기업 위기도 마찬가지다. 지도 없이 길을 가면 당황스럽고 혼란스럽다. 스스로 힘을 배분하는 것이 불가능하다. 처음부터 낯선 길을 따라 뛰다 이내 포기하게 된다. 기업 위기 시 CEO는 해당 위기에 대한 상황변화 시나리오를 구해야 한다. 로드맵이 있어야 위기를 관리할 수 있다.

인간의 질병과도 비슷하다. 병원에서 의사가 환자로부터 어떤 질환을 발견하면 "보통 이 질환은 평생을 지속 관리해 나가야 하는 유형"이라 이야기할 때가 있다. 또는 "지금이라도 당장 수술을 하거나 조치를 받으면 정상 생활을 하실 수 있습니다" 하는 유형도 있다.

기업의 위기도 마찬가지다. 위기가 발생하면 무조건 해당 위기를 빨리 관리해 마무리 지어야만 하는 경우들만 있는 것이 아니다. 지속적으로 관리를 해 나가면서 해당 위기를 통제하에 머무르게 해야 하는 경우들도 있다. 물론 이 경우 절대 그냥 내버려 두면서 해당 위기가 최악의 상황으로 어디까지 이를 것인지 지켜보라는 의미는 아니다. 위기관리란 위기를 관리하는 것을 의미하지만, 위기관리 지속 시간을 관리한다는 의미도 가진다.

기업이 일반적으로 위기를 빠른 시간 내 관리 종결시키기 위해서는 생각보다 매우 많은 자산과 역량의 집중 투입이 필요하다. 가시적 또는 비가시적으로 해당 기업이 활용할 수 있는 모든 것들을 모아 쏟아 붓는다. 하지만, 여기에는 항상 지속력이 담보되어야 한다. 특정 위기를 조기에 종결시킬 수 있는 충분한 지속력이 필수적이라는 의미다.

하지만, 일부 기업들은 이렇게 긴 안목과 긴 호흡을 가지고 위기를 관리하는 데에는 그리 깊은 고민을 하지 못하는 경우들이 있다. 일단 가용한 자산과 역량을 때려 부으면 어느 정도 위기가 관리되지 않을까 하는 막연함과 긴급함을 느끼기 때문이다. 그렇게 해서 운 좋게 위기가 관리되면 문제는 없다. 하지만 운에만 의지할 수는 없다.

기업 위기관리에서 중요한 것은 해당 위기 (환자로 보면 질환)가 어떻게 성장하고 변화할 것인가에 대한 예측을 기반으로 한 실행 플랜의 보유다. 자칫 하나의 해프닝으로 마무리 될 수도 있는 사건을 기업이 초기부터 최대 역량을 투입 해 맞서게 되면 이 또한 다른 위기를 추가적으로 조성하는 꼴이 된다. 그렇다고 막연하게 지켜만 보면서 역량을 아끼고만 있을 수도 없는 노릇이다. 따라서 이런 의사결정의 기준이 되는 상황별 시나리오들을 위기 발생 직전이나 직후 가능한 신속히 수립하는 것이 필수적이다.

하나의 로드맵(roadmap)을 보면서 해당 위기가 어떤 길을 가고 있고, 어떤 교차로에서 어떤 길들로 갈아 탈 수 있을 것인지를 미리 내다보며 각 상황에 맞춘 대응책들을 전략적으로 관리하는 것이다. 다시 말하면 기업 자산과 역량의 효율적인 배분과 투입이 가능해 진다는 의미다.

일부 기업들은 이런 시나리오를 기반으로 한 로드맵을 이야기하면 이내 '해당 위기 발발 이후 발생 가능한 모든

이 글은 위기관리 커뮤니케이션 컨설팅사 스트래티지샐러드 정용민 대표가 2013년 1월부터 경제주간지 이코노믹리뷰에 연재 한 '정용민의 위기타파' 기고문들을 모아 정리한 것입니다. 어떠한 경우에도 상업적 목적으로 사용할 수 없습니다.

(하나도 빠짐 없는) 아주 복잡한 지도를 만들자'하는 의견들이 생겨난다. 하지만, 경험상 이런 생각은 과욕이다. 일반 지도의 경우에도 가장 큰 도로 순으로 의미 있는 수준까지의 도로들을 충분하게 담는 데에만 만족한다. 위기관리에 있어서도 로드맵이란 크고 중요한 상황변화들에 대응하는 기업의 의사결정에 도움을 주기 위함이지 그 이상이나 그 이하도 아니다.

너무 디테일하고 너무 많은 변수들을 설정해서 해석하기 복잡한 위기관리 로드맵을 만드는 것보다는, 이해하기 쉽고 가장 중요한 상황변화에 따른 보기 좋은 로드맵을 만들고 이에 따라 위기 지속 시간을 관리하자. 성공적 위기관리를 원하는 CEO라면 위기 시 이렇게 이야기하자. "이 건이 앞으로 어떤 방향으로 흘러 갈 것인지, 그리고 그 시나리오 변화에 중요한 영향을 주는 이해관계자들과 변수들은 대략 어떤 것들이 있을지를 먼저 구조화해 내게 보여달라" 주문해 보자.

처음부터 완벽한 시나리오들을 모두 만들어 공유하는 것까지 바라지는 말자. 단, 고려해야 할 중요한 변수들과 상황들은 충분하게 담겨 있는지는 확인하자. 지도를 가지고 길을 가는 사람은 서두르거나 당황해 하지 않는다. 지도가 없고 길이 낯설기 때문에 사람이나 기업은 당황하고 혼란스러워 한다. 길은 잘 못 들면 다시 돌아 제 길을 찾아 갈 수 있지만, 위기관리에 대한 의사결정은 다시 되돌리기 힘들다. 초기에만 집중했다 지속력을 잃거나, 긴 호흡을 가지지 못해 계속 방황하는 모습을 CEO들은 위기 시 경계할 필요가 있다.

이 글은 위기관리 커뮤니케이션 컨설팅사 스트래티지샐러드 정용민 대표가 2013년 1월부터 경제주간지 이코노믹리뷰에 연재 한 '정용민의 위기타파' 기고문들을 모아 정리한 것입니다. 어떠한 경우에도 상업적 목적으로 사용할 수 없습니다.

위기 시 CEO의 노출은 전략에 기반해야 한다

"사장 나오라 그래!" 일선에서 문제가 있을 때 종종 듣는 말이다. 언론이나 일부 전문가들도 특정 기업 위기가 발생하면 "CEO가 직접 나와 사과하고 위기를 관리하라"한다. 해외에서는 종종 CEO가 앞에 나와 사과하고 위기관리를 리드하는 모습을 보인다 한다. 하지만, 중요한 것은 전략이다. '무조건'이란 전략이 없다는 이야기다.

사과 해야 할 때 사과하지 말라는 의미가 아니다. 기업 위기 시 CEO를 전가(傳家)의 보도(寶刀)처럼 숨겨 아끼기만 하라는 것도 아니다. 위기가 발생했을 때 정확히 상황을 파악하고 그에 기반 해 최선의 전략을 정해 CEO의 노출을 관리하라는 이야기다.

특정 위기가 발생했다. 주변 여러 이해관계자들이 회사를 비판하고 이 문제를 어떻게 풀 것인지 답하라는 압력이 폭발적으로 증가한다. 언론에서는 빨리 입장을 밝히라 다그친다. 전문가들은 단호하게 입장을 정리 해 적극적으로 커뮤니케이션 하는 것이 좋겠다 조언 한다. 빠져나갈 구멍이 없어 보인다.

이런 상황에서 종종 "CEO께서 직접 기자회견에 나가셔서 회사의 입장을 설명하시고, 해명이나 사과하시는 방법을 고려 해 봐야 하지 않나?"하는 논의들이 나온다. 일반적으로 이런 분위기에서는 CEO의 결단이 요구된다. 문제는 대부분의 기업 CEO들께서는 그런 민감한 상황에서의 위험한 노출을 꺼리신다는 것이다.

그래서 인지 실제 한국 기업의 위기 사례들을 보면 중차대한 기업 위기 시 CEO의 노출이 그리 일반적이지는 않다. 일부 CEO가 리더십을 가지고 위기를 관리했다 평가 받는 사례들을 보면 오너의 의지에 따라 CEO가 앞에 나서는 경우이거나, 비교적 젊은 오너가 스스로의 결정에 따라 앞에 나서는 경우가 대부분이다. 이러한 노출의 경우도 아주 최근 목격될 뿐 그 이전에는 그리 일반적인 것들이 아니었다.

중요한 것은 오너나 CEO의 '요구'나 '자발성'에 의지하기 보다는 위기관리 '전략'에 기반해 이러한 노출이 결정되어야 한다는 것이다. 그분들의 개인적인 호오(好惡)에 따라 눈치를 살피며 전략을 가다듬기 보다, 규정된 상황 판별 기준들을 가지고 그분들의 노출을 진행해야 위기관리 성공확률을 높일 수 있기 때문이다.

이를 기반으로 "현재 같은 상황에서 CEO께서 앞에 나서시는 것은 전략적이지 않습니다. 좀 더 상황을 지켜보고 그 이전에 이런 이런 대응들에 집중 하겠습니다."라는 조언을 내부적으로 공유할 수 있어야 한다. 반대로 "이제는 CEO께서 직접 나서셔서 기자회견을 하시고, 적절한 해명을 하실 시기가 되었습니다."라는 조언도 가능해야 한다. 나서지 않으셔야 하는 상황에서 자발적 노출을 원하시는 CEO와 나서서야 하는 아주 중대한 상황에서 CEO의 불편해 하시는 눈치를 보고 그 길을 택하지 못하는 오류를 경계할 필요가 있다는 이야기다.

일부 기업에서는 내부 매뉴얼상 특정 위기 시에는 일반적으로 CEO가 가시성을 극대화 하며 책임을 강조한다는 규정을 만들어 놓기도 한다. 주로 '안전, 품질, 서비스, 사회적 책임에 관한 위기가 발생하면 가장 우선적으로 CEO가 일선에서 위기관리 전반을 리드하고 이해관계자 노출을 진행한다'는 규정 같은 것이다. 일부 사회적

이 글은 위기관리 커뮤니케이션 컨설팅사 스트래티지샐러드 정용민 대표가 2013년 1월부터 경제주간지 이코노믹리뷰에 연재 한 '정용민의 위기타파' 기고문들을 모아 정리한 것입니다. 어떠한 경우에도 상업적 목적으로 사용할 수 없습니다.

논란이 컸던 케이스들의 경우 문제를 제기한 고객에게 신속히 CEO가 직접 찾아가 사과 하고 해결하는 모습을 보이는 것과 같은 경우다.

CEO 노출에 대한 또 한가지 오해가 있다면 그것은 '(무조건) 사과해야 한다'는 인식이다. CEO가 위기 시 앞에 나서 노출을 시도하는 것은 강력한 책임을 강조하거나, 강력한 대응을 강조하거나, 강력한 사과를 커뮤니케이션 하거나, 강력한 개선을 약속하는 등 여러 문제 해결을 시도하는 방식일 뿐이다. 무조건 머리를 숙이고 잘못했다 이야기하는 것만이 CEO 노출 목적은 아니라는 이야기다.

위기 상황에 따라, 기존 내부 규정에 따라, 사과에서 대응까지 광범위 한 커뮤니케이션 입장에 따라 통합적으로 분석 결정된 전략에 의해 CEO의 노출은 실행되어야 한다. "이전 위기 때는 나와서 사과하던 CEO가 왜 이번 위기 때는 나와 사과하지 않는가?"에 대한 질문에 대한 답이 곧 '전략'이다. 여론 상 "CEO께서 빨리 입장을 밝히라는 이야기들이 많았는데 왜 그러지 않았는가?" 질문에도 답변이 있어야 한다. 그냥 현재와 같이 "이번에는 CEO께서 꺼리셔서……"라거나 "CEO께서 나서신 전례가 없어서……"하는 답변은 전략적이지 않다. 모든 문제는 정확한 전략이 없어 발생한다.

이 글은 위기관리 커뮤니케이션 컨설팅사 스트래티지샐러드 정용민 대표가 2013년 1월부터 경제주간지 이코노믹리뷰에 연재 한 '정용민의 위기타파' 기고문들을 모아 정리한 것입니다. 어떠한 경우에도 상업적 목적으로 사용할 수 없습니다.

직원들의 입을 하나로 만들자

기업 위기 시 가장 간과되는 이해관계자가 바로 내부 직원이다. 직원들이 신문이나 뉴스를 보고 자사에게 위기가 발생했다는 사실을 알게 되면 문제다. 어떻게 대응하고 있고, 무엇을 이야기해야 하는지 직원들이 몰라도 문제다. 창구 일원화와 함께 조직의 입을 하나로 만들자. CEO는 위기 시 직원과 가장 먼저 대화하자.

기업에게 위기가 발생하면 '창구를 일원화 하라' 조언한다. 훈련 받지 않고 정확한 사실을 알지 못하는 직원들이 위기 시 타인들과 커뮤니케이션 하는 것을 방지하기 위함이다. 하지만, 전 직원이 입을 하나로 모을 수 있다면 그 보다 더 좋은 시스템은 없다. 기업 위기는 예방하기 무척 힘들다. 하지만, 기업의 입을 하나로 만드는 것은 준비만 하면 상당부분 가능하다.

이를 위해 많은 글로벌 기업들은 정기적으로 직원 가이드라인을 교육하고 임직원들이 공히 트레이닝 받는다. 대두되는 이슈 하나 하나를 들여다보면서 그에 대해 입을 하나로 모으는 훈련을 반복한다. 직원이 1만명인 기업이 1만개의 입을 모두 통제할 수 없으니, 그 차선책으로 훈련 받은 대변인(대부분 홍보임원)을 내세워 위기 시 커뮤니케이션 하겠다는 전략은 기본이다.

그렇다면 대변인 외 회사의 메시지를 모르는 직원 1만명은 어떤가? 잠재적인 지뢰밭이다. 이들에게 최소한이라도 공식 메시지를 이해시키고, 이를 전달하는 훈련을 제공 해 '(공식 대응은 하지 않더라도) 하나로 입을 모으는' 체계를 함께 만들어 나가려 노력하는 것이다.

기업에게 위기가 발생하면 기업들은 대응 보도자료를 낸다. 홈페이지에 팝업을 올려 자신들의 입장을 밝힌다. 해당 위기에 대해 흔히 질문되는 FAQ를 만들어 자사 답변을 전달하기도 한다. 기업 SNS 채널들을 총 동원 해 자사의 입장을 적극 커뮤니케이션 한다. 이런 위기관리 커뮤니케이션 작업 중 가장 흔히 간과되는 대상들이 '내부 직원'이다. 본사 일부 임원들과 팀장들이 위기를 관리하면서도 수천에서 수만 명에 이르는 자사 직원들에게는 우리가 무엇을 어떻게 하고 있는지 알리지 않는 오류를 범하는 것이다.

직원들은 궁금해 한다. 무언가 큰 일이 발생했다는 사실을 신문과 뉴스 사이트를 통해 알게 되면서부터다. 그리고 불안 해 한다. 우리 회사가 어떻게 이 문제를 풀어 갈 것인지 알지 못해서다. 누군가 무언가는 하고 있는 것 같은데, 직원인 자신에게 아무도 무엇을 어떻게 해라 또는 어떻게 대응하고 있다는 정보를 주지 않는다. 이런 상황을 방지해 보자는 것이다.

직원들이 외부에서 회사 관련 위기 정보를 찾아 다니게 하면 안 된다. 외부에 퍼져있는 반기업 메시지들을 먼저 이해하게 되면 위기관리는 힘들어 진다. 각종 루머와 억측들을 사실로 받아 들이는 직원들이 많아 지면 더 큰일이다. 외부 이해관계자들은 계속 직원들에게 질문한다. 그에 답하는 직원들이 내부에 공유된 정보가 없어, 외부의 루머와 억측들을 확인 또는 동조하게 되면 이미 위기관리는 물 건너 간 일이다.

이 글은 위기관리 커뮤니케이션 컨설팅사 스트래티지샐러드 정용민 대표가 2013년 1월부터 경제주간지 이코노믹리뷰에 연재 한 '정용민의 위기타파' 기고문들을 모아 정리한 것입니다. 어떠한 경우에도 상업적 목적으로 사용할 수 없습니다.

기업에게 위기가 발생하면 가장 먼저 직원들에게 고지하자. 그들에게 정확한 회사의 입장을 전달하고 FAQ 정보들을 공유하자. 그들에게 공식적 대변인 역할을 주자는 이야기가 아니다. 그들이 먼저 이해하고 외부 이해관계자들을 바라보게 만들자는 것이다. 어떤 것이 근거 없는 루머인지, 어떤 것이 말도 안 되는 억측인지 가려 낼 수 있는 혜안을 주자는 것이다. 가족들이나 친구들이 질문 할 때 정확하게 회사의 입장과 논리를 전달할 수 있는 역량을 주자는 것이다. 나아가 1천에서 1만명의 직원들을 살아 움직이는 비공식 대변인으로 사회 여론 형성에 이바지 하게 하자 하는 것이다.

소셜미디어 시대가 도래하며 기업 위기 시 가장 먼저 직원들에게 알리라는 이 원칙은 더욱 엄격하게 지켜져야 하는 기준이 되었다. 기업이 위기관리 커뮤니케이션을 시작하면 이제는 불과 몇 분 만에 소셜미디어에 해당 사실들이 공개된다. 이런 최근 상황에서 기업들은 직원들에게 미리 정보를 제공해 소셜미디어들로부터의 영향을 최소화 하자는 전략들을 세우고 있다.

이제 기업들은 위기 발생시 직원들에게 이심전심만을 기대하면 안 된다. 가장 먼저 알리고 공유하고 이미 훈련된 대로 커뮤니케이션 할 수 있게 체계를 만들어야 한다. 흔히 간과되었던 '내부 직원들'을 하나로 모아 일사불란 함을 더하자. 위기관리 성공을 원하는 CEO라면 위기 시 직원들과 가장 먼저 대화하라는 조언이다.

이 글은 위기관리 커뮤니케이션 컨설팅사 스트래티지샐러드 정용민 대표가 2013년 1월부터 경제주간지 이코노믹리뷰에 연재 한 '정용민의 위기타파' 기고문들을 모아 정리한 것입니다. 어떠한 경우에도 상업적 목적으로 사용할 수 없습니다.

위기일수록 리스닝은 최고의 전략이다

평소에도 쌍방향 커뮤니케이션은 전략적으로 유용한 가치다. 위기가 발생했다면 더욱 더 리스닝해야 위기를 관리할 수 있다. 리스닝을 위기관리를 위한 '이해관계자들의 조언 듣기'로 생각하자. 성공적 위기관리를 위한 자산(assets)이란 개념을 가지고 모니터링하고, 분석하고, 실행하고, 개선해 보자. 가장 효율적인 성공 비결이다.

일본 도요타의 아키오 대표는 2010년 초 글로벌 차원의 초대형 리콜을 경험했다. 일본에서의 첫 사과 기자회견에서 아키오 대표는 수많은 언론 앞에서 머리를 조아렸다. 그 사진을 보고 미국과 유럽 많은 언론들은 '일본인들은 사과의 정도가 강할수록 머리를 더 깊이 숙이는 전통이 있다'며 '토요타 아키오 대표의 사과에는 진정성과 심각성 인식이 부족한 것 같다' 지적들을 했다.

그 후 미국에서 열린 현지 사과 기자회견에서 아키오 대표는 고개를 더욱 깊숙이 숙였다. 이전 아키오의 사과하는 고개의 각도(40도)까지 재가며 비판했던 언론들이 새로운 각도(60도)를 보고 도요타의 태도 변화에 대해 이야기하기 시작했다. 아키오 대표는 왜 고개를 무리하게 까지 더 숙였을까? 이는 도요타가 위기 시 여러 이해관계자들의 이야기를 리스닝 하고 있었다는 증거다.

많은 기업들은 위기가 발생하면 외부 이해관계자들의 이야기에 대한 모니터링을 실시한다. 그러나 그 목적을 종종 잊는 기업들이 있다. 위기 시 이해관계자들에 대한 모니터링은 '우리에게 불리하고 부정적인 이야기를 누가 하고 있는가?' 또는 '그들이 왜 그런 이야기를 하고 있는가? 그 이유나 숨겨진 이야기는 무엇인가?'를 추적하고 확인하고자 하는 것이 아니다. 그 목적이 일부는 될 수 있지만, 위기 시 모니터링의 주된 목적은 아니다.

위기 시 기업들이 이해관계자들의 이야기를 모니터링 하는 이유는 '리스닝(listening)'하기 위함이다. 문제를 풀어나가기 위해 그들의 의견들을 들어 위기관리 실행에 기반을 만들기 위함이다. 항상 그들이 해결책의 중요한 부분들을 제안하고 있기 때문이다. 그들의 비판을 적대감을 가지고 받아 치기 보다는 수용적으로 그 비판의 핵심을 제거하는 방향으로 실행하면 일은 종종 쉽게 풀리게 마련이다.

아주 중요한 핵심, 예를 들어 우리 회사가 생존하기 위해 절실한 핵심만은 포기 하지 않아야 한다. 하지만 그 외 부차적이고 별반 의미가 없는 부분들에 대해서는 최대한 이해관계자들의 비판을 수용하여 개선시켜 버리는 것이 곧 위기관리다. 많은 이해관계자들은 이런 기업들의 태도변화를 보며 스스로 일종의 '카타르시스'를 느끼게 된다. 이런 만족감이 기업 위기관리에는 큰 도움이 된다.

보도자료와 공식입장문에 대해서도 그 문서들을 해석하는 기자들의 의견을 충분히 들어 보는 것이 좋다. 고객들께 드리는 메시지들을 위해서도 실제 위기에 주목하고 있는 일부 고객들의 실제 이야기를 들어 보는 것이 도움이 된다. 정부기관 담당자들에게도 찾아가 의견을 듣는 게 좋다. 곤혹스럽지만 시민단체와 소비자단체들의 이야기에도 가능한 솔루션을 제시할 수 있을 만큼 리스닝 하고 고민하는 것이 좋다.

이렇게 전략적으로 유용한 리스닝을 왜 일반 기업들이 종종 간과하고 있을까? 대부분의 경우 CEO 스스로 위기

이 글은 위기관리 커뮤니케이션 컨설팅사 스트래티지샐러드 정용민 대표가 2013년 1월부터 경제주간지 이코노믹리뷰에 연재 한 '정용민의 위기타파' 기고문들을 모아 정리한 것입니다. 어떠한 경우에도 상업적 목적으로 사용할 수 없습니다.

시 이해관계자들의 이야기를 리스닝 해야 하는 소중한 '위기관리 자산'으로 해석하기 보다, 맞서 해명하고 귀화시켜야 하는 '잘못된 의견'으로 치부하기 때문이다. 이런 환경에서는 일선 모니터링 부서들이 CEO가 싫어할 만한 부정적 이해관계자 의견들을 보고하지 않거나, 왜곡 해석 해 폄하 해 버리는 정치적 실행들을 하게 된다. 영원히 위기관리를 위한 리스닝은 존재하지 않게 되는 것이다.

실무진들에게도 리스닝의 가치에 대한 인식은 절대적으로 필요하다. 위기 시 커뮤니케이션이야 말로 즉각적 쌍방향성을 지녀야 한다. 회사의 메시지가 일방적 설교나 변명으로 해석되지 않으려면, 상대방에 대한 리스닝과 그에 따른 메시징은 가장 기본 중 기본이 된다. 위기 시 리스닝 하고 있으면 최소한 위기관리 실행과 커뮤니케이션에 있어 점진적 개선과 변화라도 가능하게 된다.

위기관리 성공을 위해 CEO는 위기 시 내외부 이해관계자들에 대한 '리스닝'의 정확한 정의를 내리고 있어야 한다. 이에 대한 분석과 공감을 통해 해당 위기를 관리할 중요한 자산으로 정의하고 그 의미를 공유하는 것이 필요하다. 그들을 변화시키려 하기 보다 우리가 변화하는 것이 위기관리를 위해 훨씬 효율적인 방식이라는 믿음도 있어야 한다. 리스닝은 평소 때도 그렇지만, 위기 시에 더욱 더 큰 힘을 발휘하는 매우 소중한 전략이다.

이 글은 위기관리 커뮤니케이션 컨설팅사 스트래티지샐러드 정용민 대표가 2013년 1월부터 경제주간지 이코노믹리뷰에 연재 한 '정용민의 위기타파' 기고문들을 모아 정리한 것입니다. 어떠한 경우에도 상업적 목적으로 사용할 수 없습니다.

외부 전문가에게 '쇼핑 리스트'를 구하자

개인주의 성격이 강한 미국의 경우 위기가 발생하면 조직은 집단주의 성격을 띤다. 반면 평소 집단주의 성격이 강한 한국은 위기 시 개인적 의사결정에 주로 의지한다. 어느 방식이 항상 옳다 볼 수는 없지만, 위기 시 기업이 좀더 폭넓은 시각과 관점들을 활용하기 위해서는 어느 쪽이 더 나은지는 자명하다.

한국 기업들은 외부 전문가들과의 협업에 그리 길지 않은 경험을 가지고 있다. 광고대행사나 로펌 같은 외부 에이전시들을 기업들이 말 그대로 '본격' 활용한지는 30년이 채 되지 않는다. 사실상 초기 광고대행사나 로펌들의 경우에도 대부분 클라이언트사의 직간접 관계사인 경우들이 많아 얼마나 외부 전문가들과의 협업에 인색했는지 알 수 있다.

현재에는 훨씬 다양한 방식으로 외부 에이전시들이나 전문가들과 협업 하고 있다고는 하지만, 위기 시에는 전혀 다른 개념으로 상황이 후퇴한다. 비밀준수가 핵심인 위기 사안들에 대해 낯선 외부 전문가들과 이야기를 나누는 것 자체가 위험하다는 인식 때문이다. 내부적으로 민감하고 불편한 속내를 외부 사람들과 공유하는 것도 본능적으로 거부감이 든다.

대신 일부 기업들의 경우 위기가 발생하면 출입기자나 기존 친한 시니어 기자의 의견을 사적으로 청취한다. 지인관계인 법조인들에게 이 난국을 어떻게 헤쳐 나가야 하는지 듣는 기업들도 있다. 정치인들을 찾아가기도 하고, 규제기관 지인들의 생각도 청취한다. 여러 이해관계자들과 지인관계를 빌어 해당 위기 상황에 대한 관점들을 리스닝 하는 것이다.

'이렇게 여러 이해관계자들의 포지션과 생각들을 들었으면 됐지, 위기관리 전문가의 의견을 추가로 들어야 할 필요가 있을까?'라는 질문을 하는 기업들이 있다. 아주 당연한 질문이다. 이해관계자들을 '리스닝'하는 것과 이를 기반으로 우리 기업이 취해야 할 포지션과 대응 방식 그리고 메시지를 정하는 '전략화 작업'은 또 다른 업무라는 사실을 이해해야 답변이 가능하다.

위기관리 전문가들은 대부분 "이렇게 하시라" 조언하지 않는다. "이렇게 해야 한다"는 단편적인 방향성만을 제시하지도 않는다. (일부 처음부터 이렇게 하시라는 처방전을 들이미는 사람은 위기관리 전문가가 아닐 가능성이 많으니 주의해야 한다) 대부분 전문적 훈련을 받고 일정 수준 이상의 경험을 지닌 위기관리 컨설턴트들은 위기를 맞은 기업에게 'A와 B와 C와 D라는 대응 전략 옵션'들을 이야기하는 사람들이다.

전략은 선택에 관한 문제다. 이해관계자들의 목소리를 그대로 빠짐없이 전략에 담아낸다는 것이 상상으로는 가능하다. 그러나 종종 회사의 전략이나 위기관리 목표와는 상치되는 것들이기 많아 그 중 선택을 통한 전략화는 꼭 필요하다. 여러 인풋들 중 특정 부분에 중점을 두고 우선순위를 부여하여 '선택'한 옵션이 바로 전략이다. 외부 컨설턴트들은 이러한 이해 속에서 위기 시 클라이언트사에게 '쇼핑 리스트'를 제공한다. 클라이언트를 위한 유익한 위기관리 쇼핑 리스트들을 만들어 주는 조언자들이 외부 위기관리 컨설턴트들인

이 글은 위기관리 커뮤니케이션 컨설팅사 스트래티지샐러드 정용민 대표가 2013년 1월부터 경제주간지 이코노믹리뷰에 연재 한 '정용민의 위기타파' 기고문들을 모아 정리한 것입니다. 어떠한 경우에도 상업적 목적으로 사용할 수 없습니다.

것이다.

물론 최고의사결정권자의 직관적 선택이 곧 전략이 되고, 실행에 까지 연결되는 경우들도 있다. 책임 경영 관점에서 이런 방식의 전략화는 그 효율성을 인정 받는다. 하지만, 비오너 기업의 경우 최고의사결정권자에게는 항상 '합리적이고 전문적 고민'에 의한 의사결정이 전제된다. 전문 경영인들에게 위기 시 위기관리 컨설턴트의 '쇼핑 리스트'가 필요한 이유가 바로 여기에 있다.

위기 시 내부에서만 의사결정 할 때와는 다른 시각적 전환이 외부 전문가들에게서 올 수 있다는 점도 큰 가치다. 실제로 해당 기업이 거쳐가야 하는 길을 외부 전문가들에 의견을 받아 두세 정거장을 건너 빨리 이동할 수 있다면 그 만큼 나은 위기관리가 없는 법이다. 보다 경험 있고 전문적으로 상황을 바라보는 중립적 시각을 우리 회사의 가치로 흡수하는 것으로 이해하면 된다. 이 것도 그들의 '쇼핑 리스트' 속에 들어 있는 옵션이다.

다양한 관점들과 의견들을 충분하게 듣는 것은 매우 중요하다. 그와 더불어 그들의 다양한 목소리들을 취합 해 CEO에게 제공할 이상적 쇼핑 리스트를 만드는 것은 전문가들의 역할이다. 이를 하나 하나 검증 하여 선택(쇼핑)하는 것은 해당 기업의 책임이다. 이런 협업과 일사불란함은 평소 외부 전문가들과의 협업과 관계가 기반이 되어야 가능하다. 위기관리 전략 선택을 위해 중립적인 여러 쇼핑 리스트를 들여다 보느냐, 아니면 단 한 개의 선택에만 의지하느냐 하는 점에는 실제적으로 큰 차이가 있다. 빨리 외부 전문가들과 친해지자.

이 글은 위기관리 커뮤니케이션 컨설팅사 스트래티지샐러드 정용민 대표가 2013년 1월부터 경제주간지 이코노믹리뷰에 연재 한 '정용민의 위기타파' 기고문들을 모아 정리한 것입니다. 어떠한 경우에도 상업적 목적으로 사용할 수 없습니다.

가능한 많은 언론으로부터 공감 받자

기업에게 언론의 영향력은 아직도 위기관리 성패를 좌우하는 핵심으로 건재하다. 위기 시 언론에게 공감 받지 못하면 다른 이해관계자들에게도 마찬가지다. 일단 언론으로부터 공감을 이끌어 낸다면 훨씬 관리는 수월해 진다. 위기관리는 최악의 상황(the worst)을 피해가는 과정이다. 그 최악의 상황에 대한 판정은 언론이 한다.

종이신문이 죽어간다 이야기 하는 사람들이 있다. 언론의 영향력이 예전 같지 않다고도 한다. 그러면 최근 발생하는 모든 뉴스들은 어디에서 온 것이며, 어떻게 확산되고 강화되는 것일까? 그 이전보다 훨씬 많은 뉴스들이 알려지고 사라져가는데 이 거대한 생산은 누구에 의한 것인가? 우리 모두가 인지 할 정도의 큰 기업 위기 관련 정보들은 대체 누가 계속 전달하고 있는 것일까?

소셜미디어가 성장하면서 소셜미디어에서 발생하는 위기들이 많아진다는 이야기들도 한다. 하지만, 기업들의 대형 위기가 소셜미디어에서 발아 해 폭발 한 것이 과연 얼마나 될까? 오프라인에서는 아무 문제가 없는데, 소셜미디어에서만 문제가 돼 독립적으로 위기화 되는 이슈들이 그렇게 흔한가? 언론은 알지 못하는 내용들이 소셜미디어에서만 확산돼 기업에게 충격과 공포를 가져올 수 있을까? 아니다. 현실은 그렇지 않다.

현재 소셜미디어상에서 회자되는 대부분의 뉴스들은 이미 오프라인과 온라인 언론들을 통해 보도 된 것들이다. 아직도 언론에 의해 의제설정이 되고, 언론에 의해 프레임이 정립되는 프로세스를 거쳐 소셜미디어상에서 취사선택되는 흐름을 가질 뿐이다. 기존 오프라인 및 온라인 언론들과 소셜미디어는 한 몸이고, 같은 줄기의 흐름을 가진다. 선후는 바뀔 수 있지만 서로 달리 다른 길을 따라 흐르지는 않는다는 뜻이다.

불과 십 여 년 전까지만 해도 오프라인 언론만 관리(?)하면 기업 위기관리의 많은 부분은 해소 되곤 했다. 지금은 언론의 수가 너무 많아졌다. 오프라인과 온라인 그리고 소셜미디어 채널들까지를 광의의 언론으로 본다면 이는 하늘의 별들과 같이 바라볼 대상일 뿐 이미 전체를 관리할 수 있는 규모를 넘어 섰다. 여기에서 언론에 대한 관리 효율성 이야기가 대두된다.

기업 위기관리 시 주변 이해관계자에 있어 A는 관리해야 하고, B는 관리하지 않아도 된다는 선택의 개념은 없다. 모든 이해관계자들을 우선순위에 따라 최대한 관리해야 한다는 원칙이 있을 뿐이다. 우선순위 측면에서 오프라인과 온라인 언론은 거의 대부분의 위기에 있어 상위 이해관계자에 속한다. 이는 기업이 위기 시 최대한 역량을 집중해 대응하고 긍정적 이해와 공감을 빠른 시간 내에 이끌어 내야 하는 대상이라는 의미다. 효율성 측면에서 포기할 수 없다는 대상들이다.

반대로 오프라인과 온라인 언론 대부분으로부터 이해나 공감을 받는데 실패한 경우를 생각 해 보자. 최초 위기 이후 더욱 더 많은 부정적 충격들이 더해진다. 위기관리 과정은 예상보다 훨씬 더 길어진다. 위기관리를 위한 예산은 상상을 초월하는 수준으로 소모된다. 아무 관심이나 입장을 보이지 않았던 다른 이해관계자들이 해당 위기에 관여하기 시작한다. 이래서 언론으로부터의 이해와 공감이 없이 위기관리에 성공한 기업은 없다는

이 글은 위기관리 커뮤니케이션 컨설팅사 스트래티지샐러드 정용민 대표가 2013년 1월부터 경제주간지 이코노믹리뷰에 연재 한 '정용민의 위기타파' 기고문들을 모아 정리한 것입니다. 어떠한 경우에도 상업적 목적으로 사용할 수 없습니다.

이야기들이 나온다.

물론 현실적으로 위기 시 언론으로부터 100% 이해와 공감을 이끌어 낼 수 있는 기업은 없다. 여론이라는 마당이 100%를 허락하지 않는 다양성을 가지기 때문이다. 그렇다고 언론을 이해시키고 공감을 이끌어 내는 노력을 미리 포기할 수는 없다. 기업 위기관리에서 언론만을 바라보는 관점보다 언론을 통해 그 이후에 영향을 받아가는 다른 광범위 한 이해관계자들까지를 바라보는 관점이 기반이 되야 하는 이유가 여기 있다.

언론이 가장 먼저 우리를 위해 중심을 잡게 만들어야 한다. 우리의 입장과 메시지에 공감을 나타내게 하기 위해 노력해야 한다. 그래야 이를 기반으로 다른 이해관계자들로부터도 이해와 공감을 구하기 쉬운 환경이 된다. 이를 위해 언론에 대한 시각도 위기 시 '적(敵)'이 아닌 '우군(友軍)'으로 개념을 교정 해 볼 필요도 있다.

위기관리 성공을 원하는 CEO는 평소 언론에 대한 전략적 관점을 유지하고 일관성을 가지는 것이 필요하다. 평소 언론관계에 대한 관심과 투자 또한 위기관리를 위해서는 필수적이다. 일부 CEO들은 언론관계를 투자대비수익(ROI) 측면에서 또는 소모적 비용으로 간주해 비판적인 경우들도 있다. 하지만 위기 시 그들은 아주 훌륭한 보험의 역할을 해 줄 수 있다는 것을 기억해야 한다. 모든 이해관계자 관리가 그렇지만 언론에 대한 '평소' 관리는 핵심이자 필수다.

이 글은 위기관리 커뮤니케이션 컨설팅사 스트래티지샐러드 정용민 대표가 2013년 1월부터 경제주간지 이코노믹리뷰에 연재 한 '정용민의 위기타파' 기고문들을 모아 정리한 것입니다. 어떠한 경우에도 상업적 목적으로 사용할 수 없습니다.

모든 수단과 방법을 동원하라

윤리적 고민을 하다 보면 위기관리 실행에 있어 선택의 폭이 무척 작아진다. 그렇다고 고민 없이 비윤리적이거나 반사회적인 실행을 결정하는 것도 기업이 할 수 있는 선택은 아니다. 가능한 모든 수단과 방법을 찾는 것이 위기관리다. 그 현실적인 기준은 실행 했을 때 얻을 수 있는 가치가 실행하지 않았을 때보다 큰지 여부다.

종종 기업 임원들로부터 이런 질문을 받는다. "이런 위기의 경우 우리가 대응 하는 것이 나을까요? 하지 않는 것이 나을까요?" 이런 질문에 대한 답은 항상 똑같다. "위기관리에 정답이란 없습니다. 중요한 것은 대응 했을 때 얻는 가치가 하지 않았을 때보다 큰지 작은지를 판단해 가치가 큰 쪽을 선택하는 것이지요"

예를 들어 기업 스스로 보기에 황당한 루머에 대응 하는 것이 나을까 하지 않는 것이 나을까 하는 고민이 그 하나다. 어떤 임원은 이렇게 이야기한다. "말도 안 되는 이런 이야기를 믿을 사람이 있겠어요? 그냥 시간이 지나면 사라질 겁니다." 또 한 임원은 이런 의견을 피력한다. "우리가 이런 루머에 개입하는 순간 더 많이 알려져 루머에 힘을 실어주는 결과가 될 것 같군요."

반대 의견을 가진 임원들도 있다. "이전에 A와 B같은 유사사례들을 볼 때 회사가 침묵하고 있으면 이런 루머는 이내 정설이 되어 버리곤 합니다. 그 때가서 회사가 대응을 하면 늦죠. 빨리 대응 하는 것이 전 좋다고 봅니다." 이런 의견도 나온다. "간단하게 사실이 아니라 이야기하는 것을 넘어 해당 루머의 근원지를 밝혀내 고발하는 등 좀더 적극적인 대응이 어떨까 합니다."

이렇게 많은 선택의 폭이 위기관리 현장에서는 종종 존재한다. 만약 위기관리가 한두 선택지를 가지고 대응방식을 정하는 게임이라면 위기관리는 그리 어렵고 힘든 작업이 아닐 것이다. 문제는 수많은 변수들과 그에 따른 더 많은 선택지들이 서로 엉켜 뿌리들을 내리고 있다는 점이다. 이에 대한 선택의 고민은 항상 의사결정자들을 괴롭힌다.

분명한 것은 이와 같은 전략적 고민을 거쳐 일단 선택된 대응이라면 가능한 모든 수단과 방법을 동원 해 빠른 시간 내에 실행해야 한다는 것이다. 앞의 의사결정이 심사숙고의 기간이라면 그 후 실행은 전광석화 같은 기간이 되어야 한다. 이는 절대로 시스템이 전제되지 않고서는 실현되지 않는 가치다. 준비되었어야 전광석화 같은 실행이 가능하기 때문이다.

실행에 있어 가능한 모든 수단과 방법은 어떤 것이 있을까? 위기관리에 성공하는 기업들은 핵심 이해관계자들과의 관계들이 상상 이상으로 잘 구축되어 있다. 평소 그들 각각에 대한 관심과 투자가 선행되어 있었기 때문이다. 그에 더해 핵심 이해관계자들에게 영향을 미칠 수 있는 다양한 형태의 전위그룹들(front groups)과도 연계가 되어 있다. 로펌이나 안전, 보안, 위기관리 컨설팅사등 여러 전문가들로부터의 도움도 받는다. 당연히 위기관리 예산의 폭도 위기관리에 실패한 기업들보다 상대적으로 크게 마련이다.

이 글은 위기관리 커뮤니케이션 컨설팅사 스트래티지샐러드 정용민 대표가 2013년 1월부터 경제주간지 이코노믹리뷰에 연재 한 '정용민의 위기타파' 기고문들을 모아 정리한 것입니다. 어떠한 경우에도 상업적 목적으로 사용할 수 없습니다.

모든 수단과 방법을 동원한다는 데 대한 반론들은 이렇다. “저널리즘이라는 것이 엄연히 있는데, 기업이 자신의 위기를 극복하기 위해 전문가 기고문이나 우호적인 기사들을 지원하는 것이 윤리적인가?” 또 이런 의견도 있다. “전위그룹을 만들어 여론을 호도하는 것이 기업이 할 일인가? 왜 그 전위그룹은 해당 기업과의 연계에 대해 떳떳하게 밝히지 못하나?” 이런 의견에 대한 답도 하나다. “정답은 없다고 봅니다. 중요한 것은 기업 차원에서 그 수단과 방법을 동원해 실행 했을 때 얻을 수 있는 가치가 실행하지 않았을 때보다 큰가 작은가를 판별하는 것이지요.”

필자는 위기에 처한 기업이 비윤리적이 되거나, 반사회적으로 아무 방법이나 동원해 무조건 승리하라는 조언을 하고 있는 것이 아니다. 실제로 일부 가짜 전문가들은 위기를 맞은 기업들에게 다가가 무리한 수법을 사용해 위기를 관리해보는 것이 어떻겠느냐 유혹한다. 하지만, 어떠한 경우에라도 그 기준은 실행을 전제로 그 효과를 따져보는 것이 되어야 한다는 것이다. 물론 실행 효과 측정에 있어 회사의 명성과 철학을 보호할 수 있느냐에 대한 고민은 당연하다.

“우리가 꼭 이렇게 까지 해야 하겠어요?” 또는 “그 정도까지는 좀…이 정도에서만 대응 하면 안될까요?”하는 소심함은 버려야 한다. 냉철하게 실행 가치를 따져보고, 그것을 실행했을 때의 가치가 크다면 모든 수단과 방법을 동원해 전광석화 같은 전격적을 치러야 승산이 생긴다. 일단 살아 남아야 성공할 수 있고, 우선 살아 남아야 영속성도 생긴다.

이 글은 위기관리 커뮤니케이션 컨설팅사 스트래티지샐러드 정용민 대표가 2013년 1월부터 경제주간지 이코노믹리뷰에 연재 한 ‘정용민의 위기타파’ 기고문들을 모아 정리한 것입니다. 어떠한 경우에도 상업적 목적으로 사용할 수 없습니다.

지시한대로 실행되리라 상상 말라

위기 시 대응 의사결정을 하는 워룸(war room)은 항상 현장과는 격리 되어 있다. 물리적으로도, 시간적으로도 상황과는 격차가 있다. 실행 전문성이나 현실감도 현장과는 다르다. 현장으로부터 완전한 분석 보고가 공유돼도 의사결정 순간 그 현장은 다르게 변해있다. 이에 더해 지시한 대로 실제 실행 또한 이루어지지 않는다.

위기가 발생 해 위기관리위원회가 소집되면 얼마 후 이런 이야기들이 여기저기에서 들린다. "그게 아직도 실행 안됐어요? 이렇게 시간이 지체되는 이유가 뭔가요?" 긴급하다고 그렇게 이야기를 했는데도 실제 위기 대응을 위해 지시한 사항들이 '적시'에 이루어지는 비율은 일반적으로 20%도 되지 못한다. 그래서인지 일부 위기관리위원회에서는 '몇 시까지 이런 이런 대응을 완료하도록 하세요'라는 시간관리 조차 생략하거나 챙기지 않곤 한다.

컨설턴트들이 외부 중립적 시각으로 기업 내부 위기관리위원회에 참석 해 있으면 이렇게 데드라인 설정이나 시간관리를 하지 않는 내부 대응 패턴에 처음에는 적잖이 놀라곤 한다. 지시 사항이 대부분 "보도자료를 내야 하겠어요" "법무팀에서는 로펌과 상의 해 이 부분 확인 해 주세요" "영업에서는 대리점주들 접촉해서 부화뇌동하지 않게 하세요" 이런 지시 형식들이 대부분이다. 몇 시까지 완료하라는 내용이 빠져있는 것이다.

일선에서는 지시사항들을 받으면 또 이런 반응들을 보인다. "이미 늦었는데 이런 활동들을 해 무슨 소용이 있죠?" "이건 이미 했습니다. 아직 보고 못해서 그런데 일단 일선에서 진행했어요" "이 지시는 좀 위 분들이 모르셔서 그러는 겁니다. 이렇게 하면 상황이 더 악화돼요" 상황 발생 직 후 오전 7시에 상황 보고를 했는데 대응 지시 사항이 일선에 내려온 시간은 오전 11시가량이라 그렇다. 일선의 반응이나 피드백이 다시 본사에 있는 위기관리위원회에 재 보고되는 데 걸리는 시간은 또 그로부터 몇 시간 후다. 상황이 시속 100km로 변해 간다면 내부 의사결정과 지시 그리고 피드백이 따라서 대응하는 시간은 시속 10km인 셈이다. '실시간으로 상황을 관리한다'는 표현은 그냥 수사적인 것일 뿐 현실에서는 그렇지 못한 게 사실이다.

지시는 '적시'에 이루어졌다고 해도 평소 준비가 없어 실제 실행은 그로부터 상당시간 이후에 이루어지는 것도 문제다. CEO께서 "빨리 우리의 입장을 정리 해 홈페이지 팝업으로 올려 대응합시다. 가만히 있으면 안돼요"하고 지시 하셨다 치자. 홍보팀이 대응문 초안을 만들고 내부적으로 보고를 통해 확정하는 데 1-2시간 이상을 소비한다. 이 시간 동안 초안을 쓰고, 이를 법무팀에게 리뷰를 요청하고, 임원들에게 돌려가면서 컨펌과 의견을 받아 재수정을 반복하는 것이다. 이게 끝이 아니다. 완성된 대응문 초안을 홈페이지에 올리는 데 또 1-2시간 이상이 소요가 된다. 팝업 디자인을 새로 잡고, 팝업창 위치를 내부 논의해 확정하고, 이를 업로드 하는데 드는 여러 절차들을 관련 부서들끼리 통화하면서 수정과 재수정을 거치는데 몇 시간이 소비되는 것이다. 결국 CEO가 오전 8시 적시에 지시를 하셨는데, 실제 홈페이지 팝업 대응이 이루어지는 시간은 정오가 된다. 왜 이렇게 늦었냐 물으면 이런 답변들을 한다. "우리는 최선을 다해 정신 없이 빨리 움직였습니다. 위기관리 참 어렵습니다."

이 글은 위기관리 커뮤니케이션 컨설팅사 스트래티지샐러드 정용민 대표가 2013년 1월부터 경제주간지 이코노믹리뷰에 연재 한 '정용민의 위기타파' 기고문들을 모아 정리한 것입니다. 어떠한 경우에도 상업적 목적으로 사용할 수 없습니다.

CEO는 지시와 함께 그 시점에 이미 실행이 이루어졌다는 생각을 하시게 마련이다. 스스로 위기대응을 빨리 했다고 자평 하실 수도 있다. 하지만, 외부 이해관계자들은 오전 내내 아무런 반응도 보이지 않는 회사를 바라보고만 있게 된다. 내부와 외부가 각자 서로 다른 생각과 평가를 하게 되는 것이다. 위기관리 관점에서 외부의 생각과 평가는 위기관리 성공의 가장 중요한 잣대가 된다. 위기관리에 실패했다면 모든 위기대응을 외부 이해관계자 관점에서 진행하지 못했기 때문인 경우들이 대부분이다.

다시 한번 강조하지만, 위기대응을 위한 위기관리위원회의 의사결정은 빠를수록 좋다. 물리적, 시간적 거리를 가능한 단축해야 하기 때문이다. 그러나 빨리 지시하는 데서 위기대응이 끝났다 생각하기 보다, 실행 데드라인을 설정해 지시하고 이후에도 지속적으로 실행관련 시간관리를 해야 한다. 외부 이해관계자 관점에서 "이 회사는 어떻게 이렇게 빨리 대응할 수 있을까?"라는 찬사가 나올 수 있도록 미리 준비해 놓고 실행 시점을 기다리는 대응 체계도 필요하다. 경계해야 할 것은 언제나 CEO 자신이 지시한 사항이 적시에 정확히 실행될 것이라는 막연한 상상과 믿음이다. 위기 시 더욱 더 CEO의 관리(management)가 필요한 이유다.

이 글은 위기관리 커뮤니케이션 컨설팅사 스트래티지샐러드 정용민 대표가 2013년 1월부터 경제주간지 이코노믹리뷰에 연재 한 '정용민의 위기타파' 기고문들을 모아 정리한 것입니다. 어떠한 경우에도 상업적 목적으로 사용할 수 없습니다.

일사불란은 상상 속에만 존재한다

위기관리에 성공하기 바라는 CEO라면 '일사불란' 한 대응을 미리 상상 또는 기대하지 말자. 아무리 준비하고 연습해도 일사불란함이란 요원하다. 개인 스스로도 갈팡질팡하는데 어떻게 큰 조직이 하나로 움직일 수 있을까? 이런 막연한 기대 대신 위기대응에 문제를 일으킬 구멍을 찾는데 먼저 힘쓰자. 그게 더 현실적이다.

일사불란(一絲不亂)이라는 말이 있다. 한자 뜻 그대로 한 오라기의 실도 흐트러지지 않았다는 뜻으로, 질서나 체계가 잘 잡혀 있어 조금도 흐트러짐이 없다는 의미다. 기업 CEO들은 위기 시 누구나 일사불란한 대응을 조직원들에게 기대한다. 하지만, 이 일사불란이라는 표현은 상상이나 기대 속에서만 존재한다는 사실을 정확하게 이해할 필요가 있다.

위기 대응에 있어 기업들이 일사불란하게 움직이지 못하는 이유들은 무얼까? 왜 모두가 일사불란 함이 큰 가치라는 것을 알면서도 그렇게 실행하지 못할까? 문제는 커뮤니케이션의 오류 때문이다. 평소에도 서로 대화하고 협의 하고 미팅 내용을 공유하는데 있어 많은 누락과 오해들이 존재한다. 시각을 다투고 조직원들의 개인적 관여가 높은 위기 상황에서는 이런 평소 커뮤니케이션 오류들이 수십에서 수 백배 더 증가한다. 정확하게 하나의 생각을 공유하지 못하니 하나의 위기대응은 불가능해지게 마련이다.

둘째 문제는 일사불란하게 대응 하려 해도 기존 대응 체계가 그와는 거리가 멀기 때문이다. 일반적으로 위기관리 매뉴얼에는 "A와 같은 위기 발생 시에는 기획부서가 대응 주체가 되어 대응 지원그룹인 홍보, 법무, IR, 총무등과 협업하여 초기 대응을 실시한다'고 되어 있다. 하지만, 위기관리 매뉴얼상에는 '협업하여'라 되어 있을 뿐 누가 누구를 리드하라는 지시는 생략되어 있다. 기획부서장이라고 매뉴얼상에서 명기한 지원그룹 부서장들을 통솔하기에는 무리가 있다. 그렇다고 지원부서장들을 빼고, 또는 그들의 승인을 득해 하위 팀장그룹들과 협업하게 되도 문제는 생긴다. 협력 수위와 협력 승인 기간들이 서로 달라지기 때문이다. 각 지원 부서 팀장들이 각자 부서장에게 기획부서장으로부터의 협조요청사항들을 전달 브리핑 하다 보면 시기적으로 일사불란 한 의사결정이나 대응 퍼포먼스는 이내 사라지게 된다.

셋째 문제는 일사불란함이 조직 내 개인들에게는 극도로 부자연스러움이며 제한의 의미를 가지기 때문이다. 일사불란함이란 지시사항에 대한 규격화된 실행을 의미한다. 물리적 대응 방식과 대응주체 그리고 대응 시간대에 정확한 제한을 두고 지정된 결과를 예상 그대로 도출해 내야 하는 부담을 내포한다. 당연히 일사불란함에 대한 강조가 실무자 개인들로서는 거부감이 들게 마련이다. "왜 IR팀에서는 오전 12시 이전에 문제를 해결했는데, 홍보팀에서는 지시 사항을 오후 3시가 되도록 실행하지 못하고 있나? 이렇게 해서 일사불란함이라고 할 수 있겠나?"하는 핀잔을 듣게 되는 걸 실무자들은 내내 두려워하는 것이다.

이렇듯 CEO에게는 일사불란함에 대한 막연한 추구보다 차라리 평소 위기대응에 있어 어떤 빈 구멍이 있을까를 발견해 하나 하나 그 구멍을 메워 나가는 체계적인 노력이 더 필요하다고 하겠다. 매뉴얼상에 있는 문제를

이 글은 위기관리 커뮤니케이션 컨설팅사 스트래티지샐러드 정용민 대표가 2013년 1월부터 경제주간지 이코노믹리뷰에 연재 한 '정용민의 위기타파' 기고문들을 모아 정리한 것입니다. 어떠한 경우에도 상업적 목적으로 사용할 수 없습니다.

발견해 그 문제를 해결하는 개선 활동들에 시간을 투자해도 좋다. 실행 부서 별로 실제 대응 역량들을 세부 점검해 부족한 부분들을 강화 지원해주는 프로젝트도 좋다. 여러 전문가들의 의견을 받아 위기 시 외부에서 우리 회사를 지원해 줄 이해관계자 그룹들을 고민하고 그들을 위해 투자해 보는 활동도 좋겠다. 평소 내부 커뮤니케이션의 효율성과 정확성을 강화하는 노력도 좋다. 아무도 관심을 가지지 않는 것이 기업 위기관리 체계의 가장 공통적 문제점이다. 이에 대한 오너십 부여와 강조도 좋다.

물론 기업 CEO로서 일사불란함에 대한 미련을 떨칠 수는 없겠지만, 위와 같은 소소한 준비와 체계 개선 및 투자들이 궁극적으로는 하나의 큰 흐름으로 조직을 움직이는 기초 체력이 된다는 점에 주목할 필요가 있다. 앞뒤를 바꾸어 생각해 일사불란함을 해치는 체계적인 부분들을 먼저 개선해 장애물들과 험로들을 미리 개척해 놓는 것이 이롭다는 이야기다. '악마는 디테일 속에 숨어 있다 (The Devil is in the details)'는 이야기를 한다. 진정한 일사불란함을 위해서는 그 일사불란함을 훼손하는 디테일들을 찾아 하나 하나 개선 해 나가는 준비와 노력이 선행되어야 하겠다. 막연한 기대만큼 위기 시 큰 상처를 주는 것이 없다.

이 글은 위기관리 커뮤니케이션 컨설팅사 스트래티지샐러드 정용민 대표가 2013년 1월부터 경제주간지 이코노믹리뷰에 연재 한 '정용민의 위기타파' 기고문들을 모아 정리한 것입니다. 어떠한 경우에도 상업적 목적으로 사용할 수 없습니다.

위기 시, 직원들의 생존본능에 주목하라

생존본능. 자신의 생명을 방어하고 싶어하는 것은 가장 기본적인 인간의 본능이다. 기업이 위기에 처했을 때 모든 직원들은 각자 생존본능을 자극 받는다. 문제는 이 생존본능이 조직 차원의 집단본능으로 승화되지 않을 때다. 구성원 모두가 각자 다른 개인적 생존본능을 발휘하게 되면 위기관리는 산으로 간다. 힘들어 진다.

기업은 많은 개인들의 집합체다. 평소 경영에 있어서도 이 많은 구성원들이 하나의 생각과 목표를 위해 움직이는 것이 무척 어렵다는 것을 경영자들은 이해한다. 위기 시에는 어떨까? 위기 시에는 항상 생존본능이라는 이슈가 떠 오른다. 생존본능이란 기본적으로 긍정적인 것이다. 자신의 생명을 보전하려는 노력이기 때문이다. 위기 시 모든 구성원들이 조직적 생존본능과 함께 하게 되면 기업의 위기관리 체계는 더욱 단단해 지게 마련이다. 살아남아야 한다는 하나의 생각과 목표에 모두 집중할 수 있게 되기 때문이다.

그러나 현실은 이런 기대와는 많이 다르다. 기업에게 위기가 다가오면 구성원들은 각자 두 개의 생존본능을 가지게 된다. 이 어려운 상황에서 우리 회사가 살아야 한다는 조직에 대한 생존본능이 하나이고, 이 혼돈 속에서 내가(또는 우리 부서가) 살아 남아야 한다는 개인적인 생존본능이 또 다른 하나다. 아주 우연히 조직 생존 본능과 개인적 생존본능이 일치하게 되면 상당한 시너지를 일으킬 수 있지만, 기업 구성원들 중 그런 두 본능이 일치하는 개인들은 최고경영진들 극소수뿐인 경우들이 많다.

기업 내에서 위기관리란 근본적으로 정치적인 행위들이 될 수 밖에 없다. 위기의 원인에 대한 책임의 문제가 대두되기 때문이다. 위기관리 과정과 결과 그리고 조직이 경험한 부정적인 임팩트들의 수준과 범위에 따라 사후 많은 책임들이 거론 되기 마련이다. 이런 위협적인 상황에 처해 개인적인 본능을 내려 놓고 조직의 생존본능에만 자신의 노력을 집중할 수 있는 개인은 그리 많지 않다는 사실을 이해해야 한다.

그렇기 때문에 직원들은 위기 시 매뉴얼에 정해진 대로 즉각적인 보고를 꺼린다. 정확하게 빠짐없이 보고하고 공유하는 것에 주저한다. 때로는 개인을 위해 전술적으로 거짓말을 한다. 해당 상황을 가능한 긍정적으로 해석하려고 노력한다. 의사결정을 해야 하는 최고 경영진의 눈과 귀에 주로 신경 쓴다. 다른 부서들의 책임을 자기 부서의 것보다 크게 만들기 위해 고민한다. 사후에 좋은 평가를 받기 위해 전략적인 부분보다 가시적인 부분을 위해 더 활발히 움직인다. 최선을 다했다는 결과보다 모습을 보이고 싶어 하는 것이다.

위기관리에 성공하고자 하는 CEO는 이런 갈등적인 상황을 충분히 이해할 수 있어야 한다. 정확한 이해 속에서 이 두 가지 갈등을 가능한 제한하고 조직적인 생존본능으로 규합할 수 있는 위기관리 시스템에 관심을 두어야 한다. 감지에서 보고에 이르는 프로세스를 구축할 때에도 일선 직원들의 생존본능을 감안하여 최대한 신속하고 정확한 커뮤니케이션 할 수 있게 하는 원칙과 환경을 제시해야 한다. 의사결정에 참여하거나 그에 기반해 실행을 하는 데 있어서도 구성원들의 개인적인 생존본능을 극도로 제한하는 시스템을 디자인할 필요가 있다.

혼동시기에 막연한 개인적인 생존본능은 구체적이고 단계적인 규정과 책임에 의해 대부분 직접적인 영향을

이 글은 위기관리 커뮤니케이션 컨설팅사 스트래티지샐러드 정용민 대표가 2013년 1월부터 경제주간지 이코노믹리뷰에 연재 한 '정용민의 위기타파' 기고문들을 모아 정리한 것입니다. 어떠한 경우에도 상업적 목적으로 사용할 수 없습니다.

받게 된다. (그럼에도 불구하고 무조건 개인적 생존본능에만 매달리고 있는 임원을 구제할 수 있는 방법은 사실 없다!) 최소한 이렇게 하지 않으면 직접적인 책임을 지게 될 것이라는 세부 원칙에 대해 훈육된 (disciplined) 구성원들을 만드는 것이다. 결국 구성원 개인들은 막연한 생존본능에 의지하기 보다는 구체적인 프로세스에 집중하게 되고, 그에 따라 규정된 책임을 나누게 될 것이라는 믿음에 의지하게 된다. 규정된 대로 이렇게만 하면 아무 문제가 없을 것이라는 시스템적인 신뢰를 공유하는 것이다.

이런 신뢰는 일관되고 예외 없는 사후 논공행상에 기반한다. 위기를 두려워하고 창피해 하는 것이 아니라, 전사적으로 위기를 관리하지 못한 결과를 두려워하고 창피 해 하도록 조직을 만들어야 한다. CEO가 위기 시 구성원 개개인들 마음속에 있는 생존본능과 두려움을 정확하게 읽지 못하면 항상 실제 위기 시 큰 충격에 빠진다. 자신과 다른 생각들을 하는 직원들을 마주하게 된다. 머리와 가슴 그리고 손발이 따로 노는 극도로 불편한 상황을 경험하게 된다. 정확하게 이해하고, 이를 뛰어 넘어 관리(management)하자.

이 글은 위기관리 커뮤니케이션 컨설팅사 스트래티지샐러드 정용민 대표가 2013년 1월부터 경제주간지 이코노믹리뷰에 연재 한 '정용민의 위기타파' 기고문들을 모아 정리한 것입니다. 어떠한 경우에도 상업적 목적으로 사용할 수 없습니다.

전시에는 장수를 바꾸지 말라

위기는 항상 책임을 동반한다. 이런 특성을 다루는 위기관리에 있어 기업은 관리를 강조하는 기업과 책임을 강조하는 기업으로 나뉜다. 관리를 강조하는 기업은 우선 주요 핵심 임원들이 원팀 마인드를 형성한다. 반면 책임을 강조하는 기업은 누가 말에서 올 것인지에 주된 관심을 쏟아 사후 수습만 가능하게 된다.

위기관리에 대해 이야기하며 많은 학자들은 위기를 사전에 예방하는 것도 중요한 위기관리라 강조한다. 그것이 사후 위기관리 보다 더 중요한 가치를 지닌다 이야기하는 전문가들도 있다. 그러나 사실 정확한 의미로 보자면, 부정적 요인들을 사전에 감지하고 관리해 위기가 발생하지 않도록 하는 모든 활동들은 그 자체가 경영(management)이라 볼 수 있다. 경영자들이 일상적으로 하는 그 경영 말이다.

경영적 노력의 실패 또는 실수들로 인해 발생하게 된 위기를 적절히 관리하는 활동이야 말로 '위기관리(crisis management)'라고 부를 수 있다. 많은 사람들이 위기관리를 사전적 노력과 사후적 노력으로 나누어 이해하려 하지만, 이런 분절적인 시각보다도 평소 위기를 발생시키지 않기 위한 모든 노력들이 곧 경영(management)이라는 개념을 형성하는 것이 좀 더 발전적인 위기관리관이라고 본다. 당연 그 경영의 책임은 최고경영자에게 있는 것이다.

최근 기업들에게 많이 발생하는 위기들을 분석 해 보면 그 위기 특성에 있어 조직 자체가 상당 부분 부주의했거나, 사려 깊지 못했거나, 일정부분 의도적이었거나, 형편 없는 의사결정으로 인한 것들인 경우들이라는 점에 주목할 필요가 있다. 즉, 위기관리의 실패가 아니라 경영의 실패라는 지적을 해도 딱히 다른 할말들이 없어 보인다.

이런 환경에서 더욱 큰 문제를 발생시키는 부분은 위기가 발생하게 된 이후다. 많은 기업들이 해당 사건/논란의 '책임'을 물어 관련 임원들을 경질한다. 기본적으로 위기 발생 직 후 '위기관리의 책임'을 지는 임원들을 경질하는 것은 위기관리 자체에 대한 기업의 낮은 관심과 수준을 나타내는 것이다. 해당 위기를 발생시킨 책임을 묻는 다면 책임 질 사람은 '경영'에 책임을 지는 사람이어야 맞다.

위기관리를 해야 할 임원들을 경질하는 것은 해당 위기를 관리해야 할 중요한 사람들이 사라져 버린다는 의미다. 새롭게 임명되어 그 책임을 물려 받게 된 임원들은 그러면 어떤 활동이 가능할까? 수습뿐이다. 새 임원들은 위기관리 보다는 수습에 초점을 맞추게 된다. 문제의 원인과 발생 프로세스 그리고 대응 방식들에 대한 돌아봄과 분석 개선 보다는, 신속한 수습과 사후 처리에 몰두하게 되니 동일한 위기 재발 시 더 나은 위기관리를 기대할 수 없게 된다.

새롭게 책임 지게 된 임원들 스스로도 일단 수습이 끝나면 다시 조마조마 해 지게 마련이다. '전임 임원도 이런 일로 경질 되었는데, 앞으로 재수 없이 또 비슷한 일이 발생하면 나도 경질을 당 할 것이 뻔하다'는 생각을 누구나 하게 되기 때문이다. 당연 위기를 사전에 감지하고 위기 발생을 억제 예방하는 경영(management) 활동

이 글은 위기관리 커뮤니케이션 컨설팅사 스트래티지샐러드 정용민 대표가 2013년 1월부터 경제주간지 이코노믹리뷰에 연재 한 '정용민의 위기타파' 기고문들을 모아 정리한 것입니다. 어떠한 경우에도 상업적 목적으로 사용할 수 없습니다.

보다는 운(運)에 의지하거나 위기 사실을 축소 또는 은폐하려는 시도(try)들이 조직적으로 발생하게 된다.

옛말에도 전시에는 장수를 바꾸지 않는다 했다. 이는 전쟁을 치르고 있는 장수가 그 전쟁을 가장 잘 아는 장수이며, 어떻게든 그 전쟁에 이겨 나라를 구할 책임을 진 사람이라는 의미다. 또한 장수에 대한 일관된 지원을 통해 그 장수가 국가의 신뢰에 힘입어 더욱 더 큰 충성을 할 수 있는 기회를 만들어 준다. 기업 위기관리에서도 이 지혜는 똑같이 적용된다.

기업 오너나 CEO들은 위기가 발생했다는 사실을 안팎으로 창피해 하기 보다는 위기를 적절하게 관리 하지 못한 것을 좀 더 창피해 해야 한다. 위기는 경영적 원인으로 언제나 발생 가능하다. 창피 해 하기 보다는 위기를 관리 할 대상으로 여겨야 한다. 제대로 된 조직은 그러한 경영적 실수와 문제들을 적절하게 관리해 위기관리에 성공한다. 그러나 어딘가 부족한 조직은 위기가 발생하면 매번 장수를 바꾸고 수습에만 집중한다. 위기관리에 리더십을 발휘해야 하는 임원들은 그저 소방수들로 전락하고, 그 와중에 책임을 지지 않기 위해 다른 생각들을 하게 된다.

위기관리에 성공을 원하는 CEO라면 평소 경영적 시각으로 위기를 바라보자. 핵심 임원들로 하여금 그들의 전문성과 평소 구축한 체계에 따라 해당 위기를 즉각 관리할 수 있게 배려하고 지원하자. 그들을 말에 내려오게 하기 보다는 말에 오르게 하자.

이 글은 위기관리 커뮤니케이션 컨설팅사 스트래티지샐러드 정용민 대표가 2013년 1월부터 경제주간지 이코노믹리뷰에 연재 한 '정용민의 위기타파' 기고문들을 모아 정리한 것입니다. 어떠한 경우에도 상업적 목적으로 사용할 수 없습니다.

제대로 된 관제탑에 투자하라

한국 기업들이 위기관리에 어려움을 겪는 이유들 중 가장 중요한 이유를 딱 하나만 꼽으라 하면 필자는 관제탑의 부재를 꼽을 것이다. 사내에 위기관리를 리드, 관제, 통제하는 부서가 평소 존재하지 않기 때문이다. 일부는 최고의사결정그룹과 관제탑을 혼동하기도 한다. 하지만, 의사결정과 관제는 전혀 다른 의미다.

인천국제공항에 한 해 내리고 뜨는 비행기들은 2010년 기준 약 20여만대에 이른다고 한다. 하루 평균 500~600대의 비행기들이 드나드는 셈이다. 이곳에는 어떤 비행기가 언제 어떤 활주로에 착륙 또는 이륙해야 하는지를 24시간 실시간으로 지켜보고 비행기 조종사들과 커뮤니케이션 하는 곳이 있다. 바로 관제탑이다.

관제탑은 컨트롤타워라고도 한다. 현장과 직접 연결이 되어 있어 실시간 커뮤니케이션이 가능하고, 그들의 움직임을 한눈에 모니터링 가능하다. 또한 비행기들은 관제탑의 지시와 지원 커뮤니케이션을 그대로 준수하도록 규정되어 있다.

즉, 비행기 조종사가 자신의 비행기를 아무 때 공항 아무 곳에나 착륙 시킬 수는 없다는 의미다. 자신의 사정에 따라 관제탑의 지시를 거부하고 독단적인 기동을 할 수도 없게 되어 있다. 모든 비행기들의 흐름은 관제탑에 의해 계획되고, 결정되고, 지시된다. 문제가 있으면 그 문제를 일선에서 대처하여 비행기 조종사들과 함께 대응하는 역량도 관제탑은 가지고 있다.

기업 내 위기관리 시스템을 들여다 보자. 우리 회사 내에 위기가 발생하면 이와 같은 관제탑의 역할을 하는 부서는 어디인가? 위기 발생 시 실제 현장에서 위기 대응 활동들을 하는 수많은 부서들과 더 많은 실무자그룹들을 한눈에 모니터링 하는 부서가 존재하는가? 셀 수 없이 많아 평소에도 그 활동 내역들을 잘 알기 힘든 수많은 이해관계자 접촉면들에 대해서는 관제나 통제가 가능한가?

예를 들어 대기업으로서 우리 회사가 현재 운용하고 있는 기업 공식 SNS채널들을 한번 세어 보자. 각 계열사별, 사업부별, 브랜드별, 캠페인별 등 생각보다 훨씬 많고 다양한 채널들을 보유하고 있을 것이다. 큰 위기 시 이들 모두가 하나의 입장과 하나의 목소리를 낼 수 있도록 하는 체계가 필요한데 이런 체계를 사내에서 어떤 부서가 책임지고 있는가?

많은 CEO들이 위기 시 '대응 명령과 함께 즉시 실행이 이루어 지리라' 기대하곤 하는데 현장에서는 결코 그렇지 못한 것이 현실이다. 물론 의도적인 지체가 현장에서 일어나는 것은 아니지만, 각 대응 부서와 실무자들의 사정과 역량에 따라 지시된 대응 업무의 실행은 천차만별로 이루어 질 수 밖에 없다. 하지만, 이런 천차만별의 실행조차 어느 부서도 지정되어 관제하거나 통제하지 않고 있을 것이다.

간단하게 표현하면 '위기 시 많은 외부 이해관계자들은 우리 회사가 무엇을 하는지 알고 있지만, 우리 회사는 스스로 우리가 무엇을 하고 있는지 제대로 모르는 상황'이라 볼 수 있다. 마케팅이 홍보부서에서 대응하는 위기

이 글은 위기관리 커뮤니케이션 컨설팅사 스트래티지샐러드 정용민 대표가 2013년 1월부터 경제주간지 이코노믹리뷰에 연재 한 '정용민의 위기타파' 기고문들을 모아 정리한 것입니다. 어떠한 경우에도 상업적 목적으로 사용할 수 없습니다.

관리 활동들을 잘 모르고, 생산과 기술 부서는 서울에서 영업부서들이 위기관리 하고 있는 내용들을 알지 못하는 꼴이다. 회사에서는 어느 누구에게도 이에 대한 관제탑 역할을 부여하지 않았기 때문에 어찌 보면 당연한 혼돈이다.

위기관리 성공을 바라는 CEO라면 하루빨리 위기 발생 이전과 이후를 아우르는 사내 관제탑 기능을 정의하고, 가장 최선의 부서를 지정 해 이 역할과 책임을 부여 하는 것이 필요하다. 또한 위기관리를 위한 관제 부서의 사내 통제력을 지원하기 위해 관제탑 협업에 대한 관련 규정을 위기관리 매뉴얼에 명시 하는 것이 필요하다.

위기관리 시뮬레이션 등을 통해 실제 지정한 관제탑 기능의 부서가 정확한 역할을 실행하고 있는지 점검하는 것도 좋다. 많은 위기 대응 협력 부서들이 관제탑과 효율적으로 커뮤니케이션 하고 있는지 점검도 필요하다. 규정에 따라 상호 존중을 기반으로 관제탑의 리드를 잘 따라주고 있는지도 CEO는 꼼꼼히 살펴야 한다.

흡사 지금까지 많은 기업들은 관제탑 없이 운영되는 시골 공항들과 같았다. 활주로에는 온갖 종류의 비행기들이 서로 머리를 맞대고 엉켜 있거나 접촉 사고를 내고 있었다. 비행기 조종사들간에 오가는 고성들이 관제기능을 대신했던 것이다. 우리 비행기들이 지금 무엇을 하고 있는지 그들이 각각 정확한 이착륙들을 하고 있는지 관제탑을 만들어 관리하자. 이 또한 성공적 위기관리를 위해 CEO가 리드해야 하는 가장 중요한 관리(management) 체계가 되겠다.

이 글은 위기관리 커뮤니케이션 컨설팅사 스트래티지샐러드 정용민 대표가 2013년 1월부터 경제주간지 이코노믹리뷰에 연재 한 '정용민의 위기타파' 기고문들을 모아 정리한 것입니다. 어떠한 경우에도 상업적 목적으로 사용할 수 없습니다.

상황을 계속 업데이트 받고 질문하라

위기 발생 시 실시간 상황 보고를 받는다고는 하지만, 현실적으로 최고경영진이 우두커니 워룸에 앉아 실시간 보고를 받는 경우는 그리 많지 않다. 살아 움직이는 위기 상황을 지속 트래킹하고 그 결과들을 '정기적'으로 공유 받는 것이 현실적이다. 새롭게 변화해 가는 상황에 대해 계속 질문하는 것이 CEO의 역할이다.

위기 발생 시 대부분 최고의사결정그룹은 빠르게 의사결정 한다. 위기관리 프로세스 전반에 걸쳐 가장 많은 시간을 소비하는 프로세스는 보고와 공유 단계다. 이 프로세스에는 생각보다 많은 사람들과 상상을 뛰어 넘는 변수들이 개입한다. 당연 프로세스 진행 시간은 때때로 과도하게 소비되고, 가장 중요한 핵심 중 하나인 정확성은 반대로 허무하게 사라지곤 한다.

위기가 발생하면 해당 상황은 시시각각으로 지속 변화한다. 한 시간 전 보고 공유 받은 상황이 지금의 상황과 전혀 달랐던 것일 수도 있다. 아마 한 시간 후의 상황도 지금과는 다를 것이다. 어차피 위기 상황에 대한 대응은 시차를 극복할 수 없어 보인다. 그렇다고 계속 뒤쫓아 가며 한발 늦은 의사결정에 만족할 수만도 없다.

많은 기업들이 이 때문에 실시간 상황 보고 체계를 마련하려 한다. 상황 모니터링을 실시간 화 해서 직접 CEO와 최고의사결정그룹이 상황판이나 여러 공학적 프로그램들을 통해 구현된 상황을 들여다 보려 욕심 내는 곳들도 있다. 그러나 대부분의 기업들은 그 과정에서 그것이 얼마나 비현실적이고 의미 없는 것인가 하는 깨달음을 곧 가지게 된다.

중요한 것은 실시간으로 최고의사결정자들이 위기 상황을 들여다 보는 것 자체가 아니다. 해당 상황이 변화해 가는 방향성에 대해 정기적으로 공유 받는 것만으로도 최고의사결정그룹은 필요 충분한 정보를 얻을 수 있다. 여기에서 핵심은 '정기적'이라는 것이다. 그 간격은 각 사 체계와 해당 위기의 형태 또는 휘발성 등 여러 변수들에 따라 내부적으로 결정된다. 1시간 단위가 될 수도 있고, 4시간 단위가 될 수도 있다. 정기적으로 변화의 방향을 최고의사결정그룹이 인지하고 이에 대해 다음 단계는 무엇이 될 것인지 예측 가능하게 되면 성공이다.

물론 정기적으로 공유되는 상황 변화는 통합적인 것이어야 한다. 또한 이러한 보고 내용들은 일선에서 실제 위기대응을 하고 있는 실무 그룹들과도 100% 공유 되어야 한다. 산발적 보고와 다른 공유들이 무질서하게 이루어지면 실패다. 관제센터의 역할을 하는 특정 부서가 지속적으로 변화해 가는 상황을 통합적으로 모니터링하고, 조직 각 부분에서 올라오는 첩보들과 정보들을 전문적으로 정리 해 정기 보고하는 형식이 이상적이다.

정기적으로 상황 보고를 받는 CEO는 항상 질문을 통해 추가의사결정에 필요한 나머지 정보들을 얻을 수 있다. 필요 시에는 변화해 가는 상황의 방향을 예상할 수 있는 전문가그룹에게 도움을 요청할 수도 있다. CEO가 지속적으로 변화하는 상황에 대해 질문 해 정확한 시각만 가지고 있다면, 위기 대응을 하고 있는 일선

이 글은 위기관리 커뮤니케이션 컨설팅사 스트래티지샐러드 정용민 대표가 2013년 1월부터 경제주간지 이코노믹리뷰에 연재 한 '정용민의 위기타파' 기고문들을 모아 정리한 것입니다. 어떠한 경우에도 상업적 목적으로 사용할 수 없습니다.

실무그룹들도 정해진 프로세스를 따르고, 역량을 충분히 활용해야 할 동기를 가지게 된다. 일종의 내부 압력으로 공유 된 상황 자체가 의미를 가지게 되는 것이다.

CEO가 경계해야 할 것은 CEO 자신이 상황에 대해 더 많은 정보들을 가지고 있거나, 그 반대인 경우들이다. CEO가 위기관리 실행 그룹보다 훨씬 더 많은 정보를 가지고 있다는 것은, CEO의 전략이 정확하게 실행되지 못할 가능성이 극대화 된다는 의미다. CEO가 상황 정보에서 일부 또는 많은 부분 소외되어 있다면, 절대적으로 정확한 전략을 도출 할 수 없게 되어 문제다.

위기 상황에서 해당 상황 변화에 대한 보고와 공유에서는 절대적으로 상호균형적인 정보 보유가 전제되어야 한다. 그 균형이 정기적으로 강화되어야 하고, 업데이트 되어야 한다. CEO와 최고의사결정그룹의 의사결정이 일선 위기관리 실행 그룹에게 완전하게 이해 되어야 하고, 일선에서의 보고 내용들이 CEO와 최고의사결정그룹에게 정확하게 이해되어야 한다. 이 과정에서 커뮤니케이션 코디네이터 역학을 해야 하는 '관제탑' 그룹은 평시 위기관리 매뉴얼에 적시된 바 대로 움직인다. 정기 보고되는 상황들에 대한 CEO의 지속적 질문은 이러한 상호균형적인 정보 보유 가치를 도출하기 위한 전략적인 위기관리 방식이다.

이 글은 위기관리 커뮤니케이션 컨설팅사 스트래티지샐러드 정용민 대표가 2013년 1월부터 경제주간지 이코노믹리뷰에 연재 한 '정용민의 위기타파' 기고문들을 모아 정리한 것입니다. 어떠한 경우에도 상업적 목적으로 사용할 수 없습니다.

준비하지 않으니 빠를 턱이 없다

위기 대응의 핵심은 신속성이다. 모든 위기는 시간이 해결 해 준다. 죽이 되던 밥이 되던 더 나중엔 재가 되더라도 무언가 되긴 된다. 그러나 기업이 원하는 결과는 이런 참담함이 아니다. 적시에 위기 대응에 나서기 위해서는 각각의 대응 기능 스스로 준비들이 전제되어야 한다. 준비가 없으면 항상 느리다. 예외는 없다.

우리 기업들의 위기관리 케이스들을 분석 해 보면 기업 대부분이 위기 상황 보다 느리게 움직이는 공통적인 현상을 보인다. 물론 기업은 개인보다 느리다. 기업은 환경보다 느릴 수 밖에 없다. 상황 감지에 여럿이 관여하다 보니 상황 파악도 느릴 수 밖에 없다. 의사결정그룹도 한 개인이 아니라면 의사결정이 빠를 수가 없다. 위기 대응에 나서는 사람들이 여러 준비에 시간을 소비하다 보면 이미 버스는 지나가버린 뒤일지도 모른다.

북한과 대치하고 있는 전방 군인들을 생각 해보자. 북한의 도발 징후를 감지하면 이에 대응하는 시간을 최소화하기 위해 그들은 항상 노력한다. 심지어 일선에게 '상부에 보고하지 말고 적이 도발하면 반사적으로 먼저 응징하라'는 지시를 할 정도로 신속한 초기 대응을 주문한다. 우리 군이 즉각 반격에 나설 수 있으려면 무엇이 필요할까? 바로 대비 또는 준비라고 불리는 체계가 필요하다.

준비(準備)라는 단어는 사전에 의하면 '미리 마련하여 갖추다'라는 의미를 가진다. 다가오는 위기에 대한 신속한 대응을 위해 필요한 것들을 고민하고 마련해 하나 하나 미리 갖추어 나가는 것이 위기관리에서 '준비'의 의미가 되겠다. 개념적으로는 당연하고 간단한 주문 같아 보인다. 하면 되지 무엇이 문제인가 하는 생각도 들 수 있다.

문제는 대부분의 기업들이 예측되는 위기에 있어서도 별반 세부적인 준비를 하지 못하고 있다는 데 있다. 거의 매번 별반 실제적 준비 없이 위기를 맞으니 그에 대한 대응은 반복적으로 늦고 어려울 수 밖에 없다. 왜 그럴까?

서로 만나 마주 앉지 않기 때문이다. 웬만해서는 같이 일하지 않는다. 소위 말하는 부서간 사일로(silo)가 위기 때는 더욱 강해진다. 흡연실에 옹기종기 모여 대응을 논하는 일부 팀장들이 위기관리를 하는 수준에 머무른다. 체계적으로 모두 함께 이음새 없는 대응 계획을 세우기 힘든 이유가 이 때문이다. 법무, 기획, 대관, 홍보, 영업, 마케팅 각각이 예측되는 동일한 위기에 대해 각기 자기들만의 대응 계획을 세운다. 실제적으로 협업이 이루어지는 준비체계는 이런 모습이 아니다.

개념적으로만 준비를 하기 때문이다. 위기대응을 위한 준비 중 가장 많이 소비되는 시간은 문서작업을 위한 업무라고 실무자들은 토로한다. 문서로 위기를 관리할 수 있는 회사는 없다. 문제는 보고를 위한 문서에 시간을 과도하게 쏟아 부어 실제로 인적, 물적, 경험적, 네트워크적인 준비를 할 여유가 부족하게 된다.

일부는 준비를 어떻게 해야 하는지 모르기 때문이다. 최근 기업들의 위기는 예전보다 훨씬 더 넓고 깊은 전문성을 요한다. 평소 담당실무에만 집중하던 부서들이 생소하고 특수한 유형의 위기에 당면했을 때 정확하게

이 글은 위기관리 커뮤니케이션 컨설팅사 스트래티지샐러드 정용민 대표가 2013년 1월부터 경제주간지 이코노믹리뷰에 연재 한 '정용민의 위기타파' 기고문들을 모아 정리한 것입니다. 어떠한 경우에도 상업적 목적으로 사용할 수 없습니다.

어떤 준비가 필요한지 사내에서는 아무도 가르쳐주지 못한다. 여기저기 알아보고 조언을 요청하는 전화를 극비리에 돌리다가 때를 놓치고 위기를 맞는다.

위기관리 성공을 원하는 CEO는 하루 빨리 '정리된 준비체계'를 구축해야 한다. 위기관리 프로세스를 구축하는 고민 이전에 위기 대응을 위한 '준비 프로세스 구축'을 먼저 할 필요가 있다. 평시 가능한 여러 위기 유형에 대한 대비 체계를 점검하고, 부족한 면이 있으면 전문가들의 도움을 받아 체계 보수를 진행해 보자. 세부 시뮬레이션을 통해 아주 사소한 준비들에 대한 니즈를 발견하고 이에 부서들의 실제적 고민을 요청해 보자. 이를 위해 CEO는 시나리오를 넘어 각본까지를 상상하면서 하나 하나 질문해 보는 습관을 들여야 한다.

더욱 이상적인 것은 회사 내부에 이런 시나리오와 각본을 미리 고민하고 계속 질문하는 관제탑 기능을 설치 운용하는 체계가 되겠다. CEO는 이 관제탑 기능을 하는 임원이나 부서장과 함께 지속적인 대화를 통해 준비 체계를 이해하면 된다. 위기관리란 '위기에 처한 기업이 꼭 해야 할 일을 제 때에 하는 것'이라 이야기한다. 여기서 기업이 '제 때에' 필요한 일을 할 수 있기 위해서 필수적인 것이 곧 준비다. 준비 없이는 뭐든 제 때 하기가 힘들다. 위기관리는 더더욱 힘들어진다. 평소 미리 고민하던 CEO가 위기관리에 곧 잘 성공하는 이유가 바로 '준비'다.

이 글은 위기관리 커뮤니케이션 컨설팅사 스트래티지샐러드 정용민 대표가 2013년 1월부터 경제주간지 이코노믹리뷰에 연재 한 '정용민의 위기타파' 기고문들을 모아 정리한 것입니다. 어떠한 경우에도 상업적 목적으로 사용할 수 없습니다.

평소 노력과 투자 없이는 커넥션도 없다

위기 시 기업들이 가장 목말라 하는 것이 주요 이해관계자들과의 커넥션이다. 일단 팩트라도 심도 있게 공유할 대상이 있는 것과 없는 것은 전혀 다른 이야기다. 평소 이해관계자들에 대한 관심과 투자가 있었으면 위기 시 도움이 된다. 하지만 그런 노력 없이 위기 시 갑작스러운 커넥션을 찾다 보면 문제가 생긴다.

주요 이해관계자들을 이용하라는 의미가 아니다. 일정 수준 이상의 위기 시 기업에게 말 그대로 '이용 당하는' 사람들이 있다면, 그들은 진짜 주요 이해관계자가 아니다. 주요 이해관계자들은 분명 위기 시 기업을 상대로 한 '환경'을 조성하는 데 크게 일조하는 그룹들이다. 이에 대한 평소 관심과 투자에 대해 이야기하는 것이다.

대기업들의 경우 많은 이해관계자망을 실제 관리하고 있다. 특정 부서로 하여금 여러 규제기관, 관청, 국회, NGO, 언론에 심지어 여러 정치권 인사들에게 까지 관계망을 구축하고 있다. 실제 위기가 발생했을 때 이들에 대한 전략적 정보제공과 이에 기반한 이해 도모는 일선 위기관리 활동효과를 극대화 시키는 아주 중요한 전략적 지원이다. 대기업들의 경우 벌써 수십 년간 여러 실제 위기들을 경험해 왔고 현재도 경험하고 있어 이러한 체계는 상당 수준 발전해 있다.

이러한 관계망 구축에는 탑 매니지먼트의 관심과 투자 지원이 일관되게 제공되어야 한다. 따라서 중견기업 이하 많은 기업들은 이런 중장기적 관계망 투자에 주저하고, 엄두를 내지 못하기도 한다. 불과 10여년전만 해도 사내에 왜 홍보실을 두어야 하는지 오히려 질문하는 중견기업들이 있었다. 언론의 영향력이라던가 관계 설정에 있어 별반 필요성을 느끼지 못 해 왔다는 것이다. "제품만 잘 만들어 팔면 회사는 성공합니다"라 말하던 경영자들이 당시 언론이나 기타 주요 이해관계자들에 별반 관심을 가지지 않았던 것이 어떻게 보면 당연한 일 같다.

현재는 많은 기업들이 사회적 여론 때문에 위기관리에 큰 어려움을 겪고 있다. 소셜미디어와 같은 사적 미디어들이 일반화되면서 예전처럼 '관리'라는 개념이 쉽게 다가오지도 않게 되었다. 일부 기업들에게 이해관계자들과의 관계 형성과 투자라는 이야기를 하면 이를 오해하고 '정부 규제기관이나 언론 등에 대한 접대나 뇌물 제공'으로 해석하는 경우도 있다. 종래 사례들을 보면 그렇게 생각하는 것도 무리는 아니다.

그렇다고 여기에서 주요 이해관계자 각각과의 올바른 관계 설정 방법론 까지를 논할 공간은 아닌 것 같다. 기업에게 평소 큰 영향력을 미치고 있고, 위기 시 더 큰 영향력을 미칠 수 있는 주변 이해관계자들에게 먼저 관심을 가져보라는 조언이면 충분하다고 본다. 위기관리에 성공하기 원하는 CEO라면 평소 이해관계자들과의 상호 협력적 관계 설정에 ROI(투자수익률)같은 지표를 적용하지는 말아야 한다. 대신 이해관계자들과의 공고한 관계가 위기 시 어떠한 형태로든 회사에게 큰 도움이 되었다는 많은 선례들을 살펴보자.

평소 재무적 효과를 살피는 CEO들의 경우 실제 위기가 발생하면 당장 급박한 필요성으로 인해 가능한 이해관계자 관계망을 어디서든 차용하려 시도하곤 한다. 문제는 종종 이런 단기적 처방에서 발생한다.

이 글은 위기관리 커뮤니케이션 컨설팅사 스트래티지샐러드 정용민 대표가 2013년 1월부터 경제주간지 이코노믹리뷰에 연재 한 '정용민의 위기타파' 기고문들을 모아 정리한 것입니다. 어떠한 경우에도 상업적 목적으로 사용할 수 없습니다.

인위적으로 단기간에 만들어진 상호협력적(?) 관계 자체가 문제를 일으키는 것이다. 회사차원에서 무리수를 두게 되고, 종종 불법적 또는 비윤리적인 행위들이 발생해 제2 그리고 제3의 위기가 발생된다. 오히려 이로 인한 회사의 피해는 평소 중시했던 ROI를 돌이킬 수 없는 지경으로 훼손해 버리는 것이다.

관계란 어느 하루 아침에 주어지는 것이 아니다. 아무 관심과 투자 없이 우연히 만들어 지는 것도 아니다. 사회적으로 기업이 성장하며 존재감을 키워 나가는 만큼 평소 주변을 돌아보는 눈을 가지는 것은 지혜로운 기업의 당연한 자세다. 자사에게 영향력을 미치는 주요한 이해관계자들과 만나고 정보를 제공하고 상호협력의 기회를 모색하는 사회 활동도 당연한 노력이다. 이런 노력을 통해 소중한 관계 자산은 장기간에 걸쳐 자연스럽게 형성된다.

단, CEO는 공식적이지 못한, 합법적이지 못한, 또한 윤리적이지 못한 관계 설정 노력은 평소에도 경계해야 한다. 수면 하에서 이루어지는 그러한 활동들은 평시나 위기 시에나 많은 부작용을 만들어 낸다. 언론지상을 메우는 많은 기업들의 불미스러운 일들이 그 때문이다. 최소한 이해관계자들과의 관계 형성 노력 자체가 또 다른 위기가 되어서는 안 된다. 위기관리 성공을 위해 평소부터 CEO는 전략적인 관계 관리자(relationship manager)가 될 필요가 있다.

이 글은 위기관리 커뮤니케이션 컨설팅사 스트래티지샐러드 정용민 대표가 2013년 1월부터 경제주간지 이코노믹리뷰에 연재 한 '정용민의 위기타파' 기고문들을 모아 정리한 것입니다. 어떠한 경우에도 상업적 목적으로 사용할 수 없습니다.

광고로 해결하자는 제안은 경계하라

위기관리에 있어 큰 예산은 무시할 수 없는 힘이다. 반대로 예산 없는 위기관리는 상당히 볼품 없고 무기력할 수 있다는 의미도 된다. 그렇다고 기업이 위기 시 무조건 예산만을 풍부하게 활용해서 위기관리에 성공할 수는 없다. 이 상황에서 경계 할 것은 예산을 노리는 이해관계자들이고 주목해야 할 것은 전략이다.

광고를 주어 부정적 언론의 입을 막으려는 시도처럼 일차원적인 위기관리 노력은 없다. 광고를 기반으로 한 관계 형성은 평소의 업무일 뿐이다. 일단 위기가 발생하면 기사와 광고를 교환하는 조건의 예산 활용은 일선에서는 극도로 위험한 시도로 종종 해석된다. 기자들에게는 저널리즘 철학과 체면이 있다. "돈을 줄 테니 기사를 쓰지 말라"는 이야기처럼 자존심 상하는 기업의 태도가 어디 있겠나.

대형 기업에게 위기가 발생하면 전문가를 자칭하는 해결사들이 나타난다. 최고경영진에게 이해관계자 관리에 있어 큰 예산의 활용을 조언하거나, 광고를 통해 문제를 해결 하기 위한 여러 솔루션들을 제시한다. 심지어 종이 신문의 면을 몽땅 사서 위기관리를 위한 기업의 메시지를 실어 주겠다고도 제안한다. 상당히 위험한 발상이지만 경영진들에게는 매력적인 제안이 되곤 한다.

이에 기업들은 신문과 TV광고 시간을 잔뜩 사서 이해관계자들에게 전하는 메시지들을 넣는다. 정치적 메시지들을 반복 삽입하거나, 문제를 해결하겠다는 자사의 의지를 강조한다. 거대한 카피로 채워진 이미지들이 등장하고, 왜 이제야 이렇게 좋은 기업이 알려지는 것일까 싶게 유료로 개발 된 광고들이 인쇄된다. 일단 경영진들이 안심하고, 깊이 있는 상황을 모르는 일반대중들이 이런 대응활동에 감화되는 듯 해 보인다.

실무자 입장에서도 골치 아픈 문제의 개선이나 재발방지보다 이미지 한 장으로 대변되는 광고가 쉽고 편해 보인다. 위기의 원인이 되는 구조적 문제를 해결 하는데 수천억 원을 써야 하는데 몇 억에서 몇 십 억 원짜리 광고 캠페인으로 해결이 된다면 남는 장사로도 보인다. 무엇보다도 문제 해결을 위해 실무진으로서 할 수 있는 것이 광고 밖에 없다는 것도 어찌 보면 현실적 변명이다. 당연 많은 기업들은 예산과 광고를 통해 위기를 관리하려는 유혹을 떨치기 힘들다.

하지만, 위기 시 기업 CEO는 예산과 광고를 바라보는 시각을 좀 더 정확히 해야 제대로 된 위기관리 성공이 가능하다. 예산과 광고가 전혀 불필요하거나 소용 없다는 의미가 아니다. 위기관리에 있어 예산과 광고는 나중의 것이고, 항상 정당한 위기 해결책과 함께 해야만 한다는 것이다. 어떤 경우라도 예산과 광고가 위기관리 모든 활동보다 앞서지 않아야 한다. 정확하고 전략적인 개선과 재발방지책 없이 예산과 광고에만 의지해서는 위기관리의 진정한 성공은 요원할 수 밖에 없다. 때때로 아무 위기관리 기반 없는 예산 활용은 부가적인 문제들을 초래하고, 무분별한 광고 하이에나들의 공격에 회사를 벌거벗겨 내 놓는 상황만을 만들게 되니 좀 더 고민할 필요가 있다.

기업들이 위기에 처하면 적극적으로 상황을 분석 해 그 기반으로 자신들의 입장을 정하게 된다. 공식입장을 언

이 글은 위기관리 커뮤니케이션 컨설팅사 스트래티지샐러드 정용민 대표가 2013년 1월부터 경제주간지 이코노믹리뷰에 연재 한 '정용민의 위기타파' 기고문들을 모아 정리한 것입니다. 어떠한 경우에도 상업적 목적으로 사용할 수 없습니다.

론을 통해 피력하고 여러 관련 이해관계자들과 해당 문제를 풀기 위해 다각적인 노력을 시도한다. 문제의 상황이 일정 수준 관리될 때까지 언론을 비롯 이해관계자들과 지속 커뮤니케이션 한다. 결과적으로 일정 노력과 시간이 경주되어 문제가 관리되는 상황이 되면 기업들은 신문지면 등을 통해 사과 또는 해명광고를 게재한다. 언론에서는 이 시점을 위기관리가 1차로 마무리 되는 시점으로 해석하곤 한다. 해당 기업이 어떤 생각을 가지고 어떻게 위기관리를 했는지가 정확히 표현되어 있기 때문이다.

그러나 사과나 해명광고에 대한 언론의 해석이 '1차적 위기관리 종료'에 국한된다는 점에 주목해야 한다. 위기관리에 실패하는 기업들은 사과나 해명광고를 가장 우선적이고 중요한 위기대응이라고 자체 해석하곤 한다. 어떤 전문가는 위기 발생 시 제일 먼저 광고면을 잡으라 조언 할 정도다. 일부는 광고에 불분명한 입장과 때때로 당황스러운 주장을 실어 2차 및 3차 위기를 자초하기도 한다. 할 수 있는 모든 것과 해야 할 모든 것을 한 후 광고 하는 것이 옳은 대응이라는 점을 혼동한 것이다.

"왜 수억 원을 들여 모든 일간지에 광고를 실었는데도 문제가 해결 되지 않는가?" 물어보는 최고의사결정그룹이 되지는 말자. 예산과 광고보다 선행되는 전략과 그에 기반한 위기관리 대응에 더욱 관심을 가지자는 이야기다. 아무리 바빠도 이미지 보다 실체를 우선하라는 조언이다.

이 글은 위기관리 커뮤니케이션 컨설팅사 스트래티지샐러드 정용민 대표가 2013년 1월부터 경제주간지 이코노믹리뷰에 연재 한 '정용민의 위기타파' 기고문들을 모아 정리한 것입니다. 어떠한 경우에도 상업적 목적으로 사용할 수 없습니다.

훈련된 대변인은 위기 시 천군만마와 같다

기업 위기 이후 이해관계자 대부분은 그 위기가 구체적으로 어떤 위기였는지 보다 해당 기업이 그 위기를 어떻게 관리했는지를 더 기억한다. 모든 상황관리가 이상적으로 되어 위기가 소멸되었어도 적절한 위기 커뮤니케이션이 없었다면 전혀 실패한 위기관리가 된다. 이를 위해 훈련된 대변인은 위기 시 엄청난 힘이 된다.

위기관리는 세부적으로 상황 관리와 커뮤니케이션 관리로 나뉜다. 많은 사례에서 보면 위기 시 기업이 상황관리만 잘해 성공한 위기관리가 없고, 반대로 커뮤니케이션 관리만 잘해 성공한 위기관리가 드물다. 두 관리 부분이 서로 협업해 완전함을 이루어야 제대로 성공한 위기관리로 기억되는 것이다.

위기관리 커뮤니케이션 또는 위기 커뮤니케이션을 이야기할 때 그 중 가장 핵심인 역할과 포지션이 있는데 그것이 바로 '대변인(spokesperson)'이다. 간단히 그 역할을 정의하자면 '기업을 대표 해 위기에 대해 이해관계자들과 전략적으로 커뮤니케이션 하는 사람'이다. 대형 위기 시에는 대변인이 기업의 최고의사결정자인 오너나 CEO가 될 수도 있다. 대부분의 위기를 위해 위기관리 매뉴얼에는 '대변인'을 구체적으로 지정해 놓는다. 꼭 한 명이 아닐 수도 있고, 위기 유형에 따라 각기 서로 다른 부문의 대변인들이 그룹을 이룰 수도 있다. 평시 회사의 커뮤니케이터 역할을 담당하던 대변인이 위기 시에도 일관되게 그 역할을 연장할 수도 있다.

대변인은 기업을 대표하는 커뮤니케이터다. 이 표현에 기반해 보면 해당 대변인은 기업 자체에 대해서 정확한 정보와 지식이 있는 사람이어야 하는 동시에, 전문적 커뮤니케이션 경험이 있는 사람이어야 한다. 내부 위치로는 최고의사결정그룹의 의중과 방향성을 완전히 이해하는 위치의 사람이어야 한다. 위기 시 발생하는 모든 상황과 이해관계자 반응들을 통합적으로 들여다 보며 이해하는 사람이어야 한다. 이에 더해 해당 위기의 특수성을 완전히 파악 할 수 있는 실무 전문성까지 보유한 사람이면 더욱 더 이상적이다.

물론 이렇게 완벽한 자질과 경험과 정치력을 가진 사람을 지명하기는 힘들다. 어쩌면 사내에 아예 존재하지 않는 스펙일수도 있다. 따라서 기업들은 각각의 자질에 맞게 대변인 그룹을 운용한다. 홍보실이 대외 커뮤니케이션을 전담하기 때문에 위기 시에도 일종의 대변인 그룹 역할을 하곤 한다. 하지만, 위기의 중대성, 위기의 특수성과 전문성 등으로 인해 대변인 그룹은 여러 부문 책임자들의 그룹으로도 업그레이드 되기도 한다.

문제는 홍보실 외 여러 부문 책임자들이 평소 전략적이고 전문적인 커뮤니케이션 경험에 익숙하지 않다는 사실이다. 전문 이해관계자들 즉, 정부, 규제기관, 조사기관, 시민단체, 소비자단체, 연구 단체, 언론, 국회, 투자자, 고객, 거래처, 직원등과 직접적으로 커뮤니케이션을 진행 해 본 경험이 그리 많지 않은 부문 책임자들이 대부분이다. 그것도 위기 상황에 처해 급박하게 전략성을 발휘하는 압력을 경험 해 본 책임자들은 더더욱 희귀하다.

해외 선진 기업들은 이미 여러 위기를 경험하면서 사내에서 주요한 직책 이상 임직원들을 대상으로 전문적 대변인 훈련을 제공 해 오고 있다. 임원에 오르려면 최소한 언론과 대화하는 전략을 훈련 받는다는 규정을 가지고 있다. '미디어 트레이닝'이라고 불리는 대언론 대변인훈련이 그것이다. 국내에서도 일부 그룹사와 기업들은 핵심

이 글은 위기관리 커뮤니케이션 컨설팅사 스트래티지샐러드 정용민 대표가 2013년 1월부터 경제주간지 이코노믹리뷰에 연재 한 '정용민의 위기타파' 기고문들을 모아 정리한 것입니다. 어떠한 경우에도 상업적 목적으로 사용할 수 없습니다.

부문 임원들을 대상으로 다양한 이해관계자 대변인 훈련을 실시한다. 이는 사내 위기관리 매뉴얼 상 역할과 책임에 기반한 전문적 대변인 훈련이다.

위기매뉴얼 상 상무급 공장장에게는 위기 시 지역 정부, 시민단체, 언론, 공장주변의 주민 그리고 공장직원들과 커뮤니케이션 하는 대변인 역할이 맡겨지고 이에 기반한 전문 훈련이 제공되는 식이다. 정부규제기관과 국회를 담당하는 대관 부문 임원에게는 그들과 커뮤니케이션 하는 훈련이 제공된다. 고객과 거래처들을 담당하는 부문 임원에게도 그에 맞춘 대변인 훈련이 제공된다.

이런 시스템에 있어 핵심은 해당 기업이 전문적으로 훈련 받은 대변인들을 얼마나 보유하는가 하는 것이다. 훈련 받은 대변인 한 명은 위기 시 엄청난 힘을 발휘한다. 훈련 받은 대변인 하나 하나가 통합되어 성공적 위기관리 커뮤니케이션을 진행하게 되는 것이다. 이를 통해 해당 위기를 잘 관리한 기업으로 영원히 이해관계자들의 기억 속에 남게 된다. 천군만마는 하루 아침에 마련되지 않는다. 이를 기억하는 CEO들이 많이 지기를 바란다.

이 글은 위기관리 커뮤니케이션 컨설팅사 스트래티지샐러드 정용민 대표가 2013년 1월부터 경제주간지 이코노믹리뷰에 연재 한 '정용민의 위기타파' 기고문들을 모아 정리한 것입니다. 어떠한 경우에도 상업적 목적으로 사용할 수 없습니다.

CEO 부재나 유고에도 대비하라

기업 위기들을 보면 최근에는 주말이 매우 취약하다. CEO가 해외에 나가있는 경우도 종종 있다. CEO가 일부 정상적 의사결정을 하지 못하거나 타이밍을 맞추지 못할 상황에서도 위기는 발생한다. 임직원이 위기 시 CEO 부재나 유고로 발생한 리더십 공백을 멍하게 바라보고만 있게 해서는 안 된다. 미리 이런 상황에 대비하라.

위기관리 체계에 있어 가장 중요한 포인트들 중 하나는 '누가(who)'라는 주체에 대한 규정이다. 위기관리 매뉴얼이나 여러 사내 규정에 '누가' 특정 위기대응을 해야 하는가에 대한 명확한 답이 있어야 제대로 된 체계다. 평소 정상 상황에서는 기존 CEO가 위기관리위원회를 지휘하고 중요한 의사결정을 하는 주체로서 안정성을 가진다.

하지만, 기업 위기들은 CEO가 정상적 의사결정을 하지 못할 유고 시에도 종종 발생된다. 최근과 같은 소셜미디어 시대에는 주말에 발생하는 돌발적 위기들이 많다. 일단 주말에는 임직원들의 물리적 집합이나 상호 커뮤니케이션이 평일에 비해 어렵다. 당연히 CEO의 의사결정이 적시성을 가지기 힘들어진다.

CEO가 글로벌 경영을 위해 해외 출장 중이거나 장시간 비행 이동하는 상황에서도 위기는 발생할 수 있다. 브라질로 가는 CEO가 탄 비행기 착륙시간을 기다리며 급박한 위기대응을 미루고 있어서야 되겠는가. 오늘 발생한 위기에도 불구하고 CEO가 귀국하시는 날짜만 꼽고 있다면 위기관리에 성공할 수 있겠는가.

물론 화상회의 시스템과 각종 커뮤니케이션 장비들을 통해 위기대응 의사결정이 장소적, 시간적 제약을 넘어 실시간 이루어질 수 있는 경우들도 있다. 하지만, 그러한 체계가 가동하기 힘든 CEO의 일부 유고 시에 대한 의사결정 대행 규정도 꼭 필요하다. 국가 원수에 의한 위기대응에 있어서도 대통령이 직무를 수행할 수 없을 때는 그 권한을 총리가 대행하도록(헌법 71조•정부조직법 12조) 정해져 있는 것과 같은 예다.

기업 위기관리 매뉴얼에도 'CEO 유고 시 선임 부사장이 CEO의 위기대응관련 역할과 책임을 대행 한다' 같은 규정들이 있다. 물론 CEO 대행인 선임 부사장이 따라야 하는 모든 대응 프로세스와 의사결정 규정들은 위기관리 매뉴얼 상 기존 CEO의 일반적 위기대응 R&R로 규정된 것이다. 이를 통해 CEO의 예상치 못한 유고 시에도 빠르고 정확한 의사결정과 대응 지시들이 가능하게 된다.

물론 이런 규정에 현실적 문제가 없는 것은 아니다. 위기대응은 책임에 관한 것인데, CEO를 대행하는 선임 부사장이 의사결정 시 스스로 그러한 책임에 부담을 느낄 수도 있다. 사후 평가에 대한 고민도 생긴다. 실제 CEO가 위기관리 현장에 복귀 후 전혀 다른 의사결정을 하고 기존 의사결정에 대해 평가를 하게 될지도 모른다는 불안감이 생기는 것이다. 내부적으로도 CEO 대행에 의한 의사결정에 대해 전사적 호응이 생기기 힘든 경우들도 있을 수 있다. 이 부분들은 현장에서 목격되는 실제 상황이다.

따라서 위기관리 성공을 원하는 CEO는 보다 구체적이고 전략적으로 자신의 유고 시 위기대응 의사결정을 대행

이 글은 위기관리 커뮤니케이션 컨설팅사 스트래티지샐러드 정용민 대표가 2013년 1월부터 경제주간지 이코노믹리뷰에 연재 한 '정용민의 위기타파' 기고문들을 모아 정리한 것입니다. 어떠한 경우에도 상업적 목적으로 사용할 수 없습니다.

할 차상위자 권한과 책임을 규정해 이에 따른 충분한 권한이양(empowerment) 환경을 보장해야 한다. 위기관리 매뉴얼상 다른 규정의 경우 업무 매니저들이 정리할 수 있는 것들이지만, 이 유고 시 대행 규정의 경우 매니저나 임원급에서 임의로 정할 수 있는 성질의 것이 아니다. 즉, CEO가 직접 챙겨야 하는 부분이다. 당연히 매우 중요한 의미를 가진다.

일부 유고 시 CEO 대행 규정의 목적은 위기 시 CEO의 유고로 인한 전사적 혼란을 즉각 방지 해소하는데 있다. 나아가 신속 정확한 적시 의사결정을 통해 위기대응에 만전을 기하기 위함이다. 많은 기업들이 위기관리 매뉴얼을 가지고 있지만, 이와 같은 CEO 유고 시 대행규정에 큰 관심을 투영하거나, 체계적 규정을 가지고 있는 곳들이 드물다. 대형 사고가 발생했는데 최고의사결정권자들이 해외 체류 중이라 국내 기자 브리핑을 무리하게 지연시킨 사례들도 있다. 반면 CEO가 유럽 출장 중임에도 국내 위기관리위원회가 집단 리더십을 발휘 해 위기대응에 즉각 나선 기업도 있다.

'누가 위기관리를 해야 한다'라는 규정만큼 위기 시 위력을 발휘하는 조항이 없을 것이다. 만약 자사의 위기관리와 대응에 있어 아쉬움이 있다면, 이 '누가'라는 부분을 한번 세세하게 점검해 보길 바란다. 그냥 '잘 하자'거나 '신속하게 하자'하는 주어 없는 조항들이 많으면 위기관리에 나아짐은 있을 수 없다. CEO 유고를 예상한 최악의 상황에서도 마찬가지다.

이 글은 위기관리 커뮤니케이션 컨설팅사 스트래티지샐러드 정용민 대표가 2013년 1월부터 경제주간지 이코노믹리뷰에 연재 한 '정용민의 위기타파' 기고문들을 모아 정리한 것입니다. 어떠한 경우에도 상업적 목적으로 사용할 수 없습니다.

평소 훈련으로 인한 땀들이 곧 위기관리다

뻔히 인지되는 위기인데도 기업들은 미리 준비해 훈련하지 않는다. 우리에게만 그런 일이 오지 않기를 기도하며 실제 사전 대응은 없다. 가이드라인도 세우지 않고 방치한다. 최근 발생하는 위기의 많은 부분은 평소 고민 없음으로 인한 것들이다. CEO가 직원들과 함께 대비하고 함께 훈련 해보라. 그 과정이 곧 위기관리다.

다른 기업이 경험한 위기는 조만간 우리도 경험할 수 있다. 몇 년 전 골치 아팠던 위기는 다시 돌아와 우리를 새롭게 골치 아프게 할 준비가 되어 있다. 기업에게 발생하는 위기에 있어 역사상 처음 발생하는 위기의 수는 그리 많지 않다. 이미 수없이 많이 또는 흔할 정도로 여기저기 발생했던 위기들이다. 왜 이렇게 동일한 위기들이 자주 그리고 반복적으로 발생할까?

기업이 준비하고 훈련하지 않기 때문이다. 이는 어찌 보면 생명체의 기본적 본능인 생존과 성장에 반하는 독특한 본능이다. 위험이 다가오면 일단 위험을 감지하자마자 생존을 위한 대응을 하기 마련인데 기업에게는 이 본능적 일사불란함이 피부에 와 닿지 않는 셈이다. 내부적으로 공통된 민감성을 지니지 못하기 때문이다. 여러 조직 구성원들이 하나의 생각을 하지 못할 만큼 내부 커뮤니케이션이 원활하지 못하다. 때로는 조직의 몸통이 위기감을 느껴도 조직의 머리가 그 감각을 고통이나 두려움으로 해석하지 않는다.

문제가 어떻든 이를 극복하기 위해서는 기업 조직원들은 발생 가능한 위기에 대해 평소 발생을 전제하여 이에 기반한 훈련을 공유해야 한다. 조직이 민감하지 못하고, 여러 문제로 인해 위기감을 공유하지 못한다고 한탄만 하지 말고, 일단 훈련을 통해 민감성을 키우고, 위기감을 공유하려 노력해야 한다. 그런 의미에서 훈련은 기업 위기관리 체계의 핵심이다.

많은 기업들이 위기관리 매뉴얼을 만들어 위기관리 체계를 '완성'했다 자랑하고 보도자료를 낸다. 하지만, 위기관리 매뉴얼은 위기관리 체계의 완성이 아니라 시작일 뿐이다. 이제부터는 해당 매뉴얼을 기반으로 한 반복적 훈련이 핵심이다. 실제 위기가 발생했을 때 위기관리 매뉴얼을 들쳐보거나 암기하는 직원들의 수는 극소수다. 하지만, 위기에 대응해야 하는 직원들은 수백에서 수천이 다. 이들에게 일사불란 한 위기대응을 가능하게 하기 위해서는 과연 무엇이 필요할 것인지 생각 해 보자.

훈련이 반복되지 않는 위기관리 매뉴얼은 그냥 공식문서일 뿐이다. 수백에서 수천 본에 이르는 실무 가이드라인들 중 하나다. 공유되지 않고, 기억되지 않고, 실행되지 않는 매뉴얼은 아무 의미가 없다. 대신 반복적 훈련으로 공유되고 기억되는 실행 중심의 위기관리 매뉴얼은 실제 위기 발생 시 엄청난 힘을 발휘한다.

훈련이 중요한 이유는 또 있다. 최근 기업 위기가 발생하면 CEO들이 기자들 앞으로 나와 머리를 조아려 사과를 한다. 앞으로 개선하여 재발을 방지하겠다 약속을 한다. 이런 기업적 의례(ritual)들이 이제는 거의 일반화 되어 있어 심지어 이 자체를 위기관리로 혼동하기도 한다. 이는 틀린 생각이다.

이 글은 위기관리 커뮤니케이션 컨설팅사 스트래티지샐러드 정용민 대표가 2013년 1월부터 경제주간지 이코노믹리뷰에 연재 한 '정용민의 위기타파' 기고문들을 모아 정리한 것입니다. 어떠한 경우에도 상업적 목적으로 사용할 수 없습니다.

만약 그 CEO들이 해당 위기를 미리 예상하여 대응하는 훈련에 참가해 보았다면, 해당 위기를 깊이 고민하고 그 현실을 스스로 들여다 보았었다면, 그 자리에서 생면부지의 기자들에게 고개를 숙이는 일은 없었을지도 모른다. 제대로 된 위기관리를 위해 해당 주제를 임직원들과 토론해 보았다면 지금과는 다른 상황이 펼쳐졌을 것이다. 미리 고민해 보았었다면 지금 같은 폭발적인 고민들은 상당수 해소되었을 것이다.

가장 잘된 위기관리란 위기가 발생하지 않게 만드는 것이다. 이는 위기가 발생했음에도 언론사 기자들로 하여금 기사를 쓰지 못하게 만든다는 의미가 아니다. 아예 위기가 발생하지 않도록 사전에 기업차원에서 관리, 완화, 방지 한다는 의미다. 이를 위해서는 CEO가 리드하는 훈련과 협업을 통한 고민들이 평소에 필수불가결하다. 위기를 정확하게 예상하고 이를 다 같이 들여다보며 고민하는 훈련이 더욱 더 가치 있는 위기관리 과정이 된다는 의미다.

이런 훈련을 통한 실질적 사전 고민이 없으면 추후에도 CEO들은 계속 머리를 조아리고 용서를 빌 수 밖에 없을 것이다. 반복적으로 CEO들을 바뀌어 갈 것이고, 새로운 CEO가 바통을 이어 또 머리를 숙여 이를 위기관리라 할 것이다. 평소 CEO 자신을 훈련하고 직원들에게도 훈련을 통한 땀을 요구하자. 평소의 땀을 위기 시 피와 바꿀 수 있는 극도로 훈련된 조직으로 지속 관리하자.

이 글은 위기관리 커뮤니케이션 컨설팅사 스트래티지샐러드 정용민 대표가 2013년 1월부터 경제주간지 이코노믹리뷰에 연재 한 '정용민의 위기타파' 기고문들을 모아 정리한 것입니다. 어떠한 경우에도 상업적 목적으로 사용할 수 없습니다.

떠들썩 하게 도움을 구하지 말라

말 많은 사람 부류들을 뽑으라면 기자와 홍보담당자가 그 중 빠질 리 없다. 위기가 발생하면 그들로부터의 말들은 더 많아 진다. 이 와중에 당황한 기업이 외부로 전문 회사들을 찾는 데 있어 떠들썩함이 있으면 안 된다. 상호간 비밀준수계약도 필수다. 만약 이를 두고 공개 경쟁 비딩을 시키는 기업이라면 위기관리엔 마음이 없는 셈이다.

일상적으로 수십 년간 위기관리는 기업 인하우스가 알아서 하는 일로 여겨져 왔다. 잘되건 안되건 내부 인력들이 밤을 새우고 노력 해서 위기를 관리 해 나가는 것이 유일한 방식이라 알고 있었던 것이다. 언젠가부터 이런 상식들이 하나 둘씩 바뀌어갔다. 외부 전문 회사들을 활용 해 내부 인하우스 인력이 잘 할 수 있는 부분에만 집중 하는 체계적 전략이 대두된 것이다.

기업 위기관리를 외부 대행에 맡긴다는 것은 기본적으로 넌센스다. 그들이 남의 목숨을 살아 주지 않는 것처럼 "우리 위기를 대신 관리해 주십시오"하는 요청은 근본적으로 말이 안 되는 것이다. 하지만 "이번 위기를 관리하기 위해 저희와 함께 해 주실 수 있겠습니까?"하는 요청은 글로벌 기업들은 물론 국내 유수의 기업 다수에게는 이젠 일반적인 것이 되었다.

최고의사결정자들과 실무임원들이 초기 우려하는 것은 비밀 준수 여부다. 외부에서 투입된 그룹들이 과연 내부로부터 얻은 정보를 유출하지는 않을까 하는 우려가 있는 것이다. 심지어 실무 임원들에게도 공유 되지 않는 특급정보 외 에도 일부가 이미 알고 있는 정보 한 톨이라도 밖으로 흘러나가지 않을까 우려하는 내부인사들이 많다. 아주 당연하고 중요한 마음가짐이다.

하지만, 구더기가 무서워 장을 담그지 못하는 사람은 없다. 법무법인을 비롯 많은 전문 펌(firm)들은 클라이언트와 아주 강력한 비밀준수계약(NDA)하에서 업무를 진행한다. 심지어 그 전문회사의 클라이언트를 외부 공개하는 것을 금하기도 한다. 당연 해당 위기관리 주체인 기업 스스로도 '위기관리를 위해 OO회사를 고용했다'라는 사실을 외부로 공표하지 않는다.

문제는 기업에서 위기 발생 직후 위기관리 전문회사들을 찾아 다니면서 정보유출 상황이 시작되는 것이다. 기업에서 여기 저기 프로필을 요청하고, 미팅을 하고, 심지어 제안을 달라 하는 형식적 구매 프로세스를 밟는 것이다. 이 과정에서 실무자들의 전화 몇 통은 이 말 많은 광장에서 '날 좀 보소!'하는 외침과 다름이 없다.

나중에 선임 된 위기관리 전문회사도 부담이 크다. 성공해도 실패해도 돌아오는 여러 사후 평가들이 수십 년을 따라다니기 때문이다. 위기관리 자문이나 과정에서도 뜻하지 않는 변수들이 두드러질 수 있어 해당 전문회사들 스스로도 절대 알려지는 것을 즐겨 하지 않는다. 기업 인하우스나 전문회사나 공히 다 원하지 않는 정보들이 밖으로 흘러 나가는 원인이 어디에 있는지 그 프로세스를 CEO는 잘 들여다 볼 필요가 있다.

이 글은 위기관리 커뮤니케이션 컨설팅사 스트래티지샐러드 정용민 대표가 2013년 1월부터 경제주간지 이코노믹리뷰에 연재 한 '정용민의 위기타파' 기고문들을 모아 정리한 것입니다. 어떠한 경우에도 상업적 목적으로 사용할 수 없습니다.

위기관리 성공을 위해 외부로부터 조력을 구하고자 하는 CEO는 먼저 정확하게 외부 전문회사에게 위임할 업무들을 확정하라고 실무진들에게 지시해야 한다. 모든 것을 우리 내부 인하우스들이 최고로 잘할 수 있다 자평 한다면 외부 자문을 쓸 필요는 없다. 하지만 만약 일부라도 그렇지 못하거나 자신이 없다면 달리 생각해 보자. 다시 한번 이야기하지만 위기관리를 '맡기는 것'이 아니라 '함께 해 나갈' 파트너를 찾으라는 것이다.

평소 신뢰할 수 있는 전문회사를 극소수 컨택 하자. 강력한 비밀준수 계약 하에서 프로페셔널하게 계약을 진행하고 신속한 조력 투입을 요청하자. 위기관리 전문회사의 경우 초반에 무엇을 해야 하는지 교통정리를 할 수 있는 사람들이다. 경험이 있다. 덜 당황 해 한다. 이들에게 충분한 정보를 제공하고, 의견을 구하고, 정해 놓은 일들에 대한 지원을 요청하는 프로세스를 밟으면 된다. 모든 과정이 비밀리에 이루어져야 하고, 불필요한 과정과 절차들은 과감히 단순화해야 한다. 그래야 버스가 지나간 후에야 손을 흔들기 시작하는 우스꽝스러운 대응을 면할 수 있다.

물론 내부적으로 구매정책과 프로세스가 있고, 사후 감사의 우려도 존재한다. 모든 업무들을 원칙에 맞춰 진행해야 하는 본을 보여주어야 하는 사람도 CEO다. 실무자들에게 그 모든 과정들과 원칙들을 건너뛰라 이야기할 수 없는 사정도 분명 있다. 그렇기 때문에 위기 시 외부 조력을 구하는 과정과 단계들을 '평소' 미리 구상 해 놓는 것이 유일한 대안이다. 위기관리 매뉴얼에 적시해 놓은 그 파트너를 비상시 동원하는 형식으로 비밀준수와 신속성, 효과들을 안전하게 노리라는 제안이다.

이 글은 위기관리 커뮤니케이션 컨설팅사 스트래티지샐러드 정용민 대표가 2013년 1월부터 경제주간지 이코노믹리뷰에 연재 한 '정용민의 위기타파' 기고문들을 모아 정리한 것입니다. 어떠한 경우에도 상업적 목적으로 사용할 수 없습니다.

위기 후 섣불리 나서지 말자

큰 위기를 겪은 기업 내부에서는 얼마 지나지 않아 이런 이야기들이 오간다. "언제까지 조용히 아무 것도 안하고 있어야 하지? 이제는 좀 잠잠해 지지 않았나?" 이에 대한 답은 처음부터 끝까지 전략적인 기반 하에 내려져야 하는 아주 민감한 주제다. 핵심은 자칫 섣부르면 안 된다는 것이다. 위기의 불씨를 되살리면 절대 안 된다.

최근에는 오프라인 언론에서 연속 3일 이상 지속 보도를 하는 기업 위기는 대형위기로 분류 될 수 있다. 그 만큼 기업 위기들은 여론 속에서 그 지속력이 짧아져 가고 있다. 일부 위기의 경우 대형이라도 위기를 관리하는 기업이 특별히 여론을 자극하는 비상식적 대응만 하지 않으면 며칠 내 사라져 버리는 '자연치유현상'을 보이기도 한다. 이미 선진국에서는 이런 여론의 습성을 활용하여 초기 대응에 집중하면서 여론과 공감하는 전략과 매뉴얼에 기반한 일사불란함을 위기관리 체계의 핵심으로 삼고 있을 정도다.

일단 위기가 관리되었건, 자연스럽게 사라져 갔건 위기 이후 기업들은 새로운 고민에 빠진다. 불 같이 일어 났던 엄청난 사회적 관심과 비판들이 대부분 사그라지고 여러 이해관계자들의 공격성들도 눈에 띄게 줄어 든 상황을 마주하게 된다. 그간 며칠에서 몇 주간 모든 비즈니스 활동들은 멈추어 있었다. 이전 계획되었던 마케팅 활동들과 각종 프로모션은 상황이 여의치 않다는 판단 때문에 계속 연기되고만 있다. 매일 울려대던 TV광고도 일정 기간 동안 중지하고 있다. 일선 업무들은 점차 정상화 되어가는데 여러 대외 비즈니스 활동들은 과연 언제 재개 해야 하는지 고민을 시작하게 되는 것이다.

이에 대해서는 정확한 이론이나 획일적 잣대가 있을 수 없다. 기업 위기는 각 유형별로 상황 별로 천차만별의 성격을 띄기 때문에 이를 놓고 '위기 종결 이후 O주 이 후에는 기존의 여러 대외 비즈니스 활동들을 개시하라'는 획일적 주문은 있을 수 없다. 가능한 것은 기업 위기 이후 적절한 방법론을 찾아 지난 위기에 대한 여러 이해관계자들의 상기 수준과 평가들을 입체적으로 분석 해 보는 것뿐이다.

만약 핵심 이해관계자들이 지속적으로 지난 위기에 대해 부정적 상기와 평가들을 반복하고 있다면 이는 이전과 같은 대외 비즈니스 활동들을 재개할 적절한 타이밍은 아닌 것이다. 이 이해관계자들의 생각이 어떤 방향을 보이고 있는지에 대해 가능한 지속 트레킹하면서 재개를 위한 때를 감지하는 것이 필요하다.

좀처럼 이해관계자들의 마음속에 부정적인 잔상이 사라지지 않는다면, 사후 위기관리 측면에서 좀더 발전적인 위기 커뮤니케이션 전략을 추진해야 할 수도 있다. 위기 종결을 자연스러운 흐름에 맡겨 이해관계자들의 머릿속에서 소멸될 때를 기다리는 전략도 있지만, 해당 기업이 직접적으로 이해관계자들의 상기와 평가를 최대한 신속히 중립화 하는 개입 전략도 있을 수 있다는 이야기다.

이를 위해서는 평소와 같은 광고와 프로모션보다는 좀더 위기 커뮤니케이션 관점에서 전략적인 어프로치의 홍보 및 광고나 색다른 커뮤니케이션 캠페인이 필요할 수도 있다. 기업의 최고위 리더십의 결심과 개선의지를 재강조할 수도 있겠다. 많은 기업들이 시도하듯 광고 캠페인을 기업 이미지 측면에서 접근하여 새롭고 긍정적인

이 글은 위기관리 커뮤니케이션 컨설팅사 스트래티지샐러드 정용민 대표가 2013년 1월부터 경제주간지 이코노믹리뷰에 연재 한 '정용민의 위기타파' 기고문들을 모아 정리한 것입니다. 어떠한 경우에도 상업적 목적으로 사용할 수 없습니다.

기업으로 리포지셔닝하기도 한다. 그 방식이나 접근이 어떠한 것이든 기업 차원에서 자기 주도적으로 위기를 종결하고 평가에 있어 중립화하는 시도들은 권장된다.

중요한 것은 이 모든 사후 위기관리 활동들에 있어 조금이라도 '섣부름'이 있어서는 안 된다는 점이다. 여기에서 섣부름이란 '(때가) 덜 무르익음', 너무 빠름', '배려나 사려 깊지 못함'을 의미한다. 이런 무리수를 둔다는 것은 해당 기업이 기존에 얼마나 여론에 대한 전문적 시각을 보유하고 분석을 하고 있었는지 그 수준과 관련이 있다. 또한 최고경영진을 포함한 임직원들의 '정상적인 사회성' 보유 여부와도 관련된 것이다.

위기관리에 성공하려는 CEO들은 위기 이후에도 끝까지 여론에 대한 케어와 관리(management)에 최선을 다해야 한다. 이를 통해 섣부름을 경계해야 한다. 하지만 위기관리 전반에 있어 최선을 다해 성공적 결과를 얻는 것은 그 무엇보다 우선이다. 위기관리에 있어 좋은 결과는 사후 정상화의 시점을 부쩍 앞 당길 수 있는 가장 좋은 솔루션일 수 있다는 이야기다. 위기 발생 시부터 시종 위기관리 자체에 성공하자는 굳은 의지를 갖자. 그리고 끝까지 여론을 바라보고 전략적인 의사결정을 하자. 섣부름이란 이 전제들이 부실 할 때 나타나는 부작용이라는 것을 명심하자.

이 글은 위기관리 커뮤니케이션 컨설팅사 스트래티지샐러드 정용민 대표가 2013년 1월부터 경제주간지 이코노믹리뷰에 연재 한 '정용민의 위기타파' 기고문들을 모아 정리한 것입니다. 어떠한 경우에도 상업적 목적으로 사용할 수 없습니다.

위기관리 예산은 미리 설정하라

1백억원이 소요될 수도 있는 위기를 1억원에 해결(?)할 수 있다면 어떤 회사도 이 정도 예산 투입은 마다하지 않을 것 같아 보인다. 그러나 실제 위기 시 일부는 그 1억원도 아까워 주저한다. CEO가 리드 해 평소 위기 유형에 따른 기본 위기관리 예산을 필히 설정해 놓자. 예산이 위기관리를 막아서는 안 된다.

기업에게 위기가 발생하면 내부에서는 흔히 '지푸라기라도 잡는 심정'이 될 것 같아 보인다. 물론 어떤 대응이라도 실행하려 여러 노력들을 한다. 하지만, 예산에 대한 고민은 위기에서도 생략될 수 없는 아주 중요한 변수다. '지푸라기라도 잡는다'는 뜻이 급한 마음에 엄청난 예산을 펑펑 써서라도 생존 하겠다는 의미는 아니기 때문이다.

예산 때문에 많은 기업 내부 임직원들은 위기대응에 있어 상당 부분 주저한다. 평소 몇 백만 원 지출에도 보수적이었던 회사가 위기가 발생했다 해서 그 예산 지출을 간단히 승인 해 줄리 없다는 생각들을 하는 것이다. 더구나 수억 원이 드는 신문지면을 통한 사과 해명 광고는 실제 실행 이전에 CEO의 승인을 준비하며 그 효율성에 대해 길고 긴 논쟁들을 하곤 한다.

쏟아지는 고객들의 전화를 관리하기 위해 콜센터 라인들을 충분히 증설하는 데에도 주저한다. 문제 있는 제품을 리콜 할 때도 예산작업 때문에 주저한다. 인력들을 동원하고 추가하고 외부 인력들을 활용하는데 있어도 예산은 골치 꺼리다. 심지어 그 예산적 한계 때문에 필수적 위기대응을 하지 못하고 가능한 주변적 활동만 유지하기도 한다. 그 만큼 예산은 위기관리에 있어 장애물이 되기도 한다.

CEO를 비롯한 임원들이 위기관리에 있어 예산이라는 주제를 가능한 신속하게 다루어야 하는 이유가 여기에 있다. 촌각을 다투는 혼돈의 시간 속에서 가능 대응 안들을 마련하고 이에 대한 예산 작업을 꼼꼼히 한다는 것은 현실적으로 불가능해 보인다. 그렇다고 홍보나 재무파트나 로펌 등과 같은 외부 컨설턴트들이 대략적으로 잡아온 예산을 온전히 의지하기도 힘들다.

많은 기업 CEO들이 위기 발생 후 폭포수처럼 쏟아져 들어가는 예산을 보고 두려움을 느낀다. 급한 마음에 일부 지출 승인을 했었지만, 이후 연이어 올라오는 예산안들을 들여다보고 있으면 위기관리 마인드는 물 건너 간다. 그 이후에도 이어지는 소송 대응 비용이나 손해 배상에 대한 금액은 회사가 생존할 수 있을까 하는 공포까지 안겨준다. 이런 스트레스를 견딜 수 있는 CEO와 임원들은 사실 드물다.

이 주제에서도 역시 중요한 것은 가능한 평소 위기관리 유형에 따라 예산의 기본적 아웃라인을 미리 수립하고 있어야 도움이 된다는 사실이다. 발생 가능한 위기 유형에 대한 깊이 있는 분석과 고민이 전제돼야 한다. 우리에게 A라는 유형의 위기가 발생하면 그 피해보상 규모는 어느 정도로 설정해야 할 것인지, 이를 부담하기 위해 보험의 필요성은 있는지 검토해 보는 것이다. 로펌과 위기관리 펌의 지원을 받는다면 평소 관계를 맺고 있는 곳들과 기본적 예산 아웃라인을 받아 포함시켜도 좋다.

이 글은 위기관리 커뮤니케이션 컨설팅사 스트래티지샐러드 정용민 대표가 2013년 1월부터 경제주간지 이코노믹리뷰에 연재 한 '정용민의 위기타파' 기고문들을 모아 정리한 것입니다. 어떠한 경우에도 상업적 목적으로 사용할 수 없습니다.

언론을 비롯한 여러 커뮤니케이션 채널 각각에 유입될 기본 예산은 어느 수준이 될 것인지 들여다 보자. 기타 상황관리에 소요되는 인적, 물적, 자금적 부담은 어느 정도에 이를 것인지 계산기를 두들겨 보자. 이를 통해 'A 유형의 위기에는 OO억원의 위기관리 예산이 기본적으로 소요 될 것'이라는 예산안이 나와야 한다. 물론 이는 해당 위기 발생 시 기본 예산으로 신속하게 CEO에 의해 승인 가능해야 한다.

이런 준비 없이 대부분 기업들은 위기 발생 후 기초적 예산 작업을 시작한다. 위기 대응을 해야 할 시기에 위기 대응을 위한 관리 비용들을 산정하고 있는 것이다. 예산안이 나오기 전에는 대부분의 대응 활동들이 의사결정 과정에 머물러 있게 된다. 당연히 적시 대응이라는 가치는 훼손된다. 이로 인해 더 많은 예산이 부가적으로 요구된다. 또 이에 대한 예산 작업으로 대응 시기는 더 늦게 되고 주저함을 반복하게 된다.

물론 아주 적은 금액까지 정확한 예산을 미리 만들어 준비할 수는 없다. 하지만, 중요한 의사결정이 예산 확인 작업의 지연으로 인해 실기(失期)로 이어지면 안 된다. 그렇다고 일단 대응 한 뒤 예산적 부담은 나중에 어떻게 되겠지 하는 막연한 생각을 하는 것도 전략적이지 않다. 더욱 심각한 것은 예산에 대한 감이 없이 일단 처리 하겠다 '공언' 한 뒤 실제 예산을 보고 놀라 처리 방침을 철회 축소하여 여론의 큰 반발을 불러오는 행태다. 이 모든 것에는 위기관리 예산을 평소 합리적으로 마련하지 못한 CEO의 탓이 크다. 사전 예산관리도 위기관리라는 의미다.

이 글은 위기관리 커뮤니케이션 컨설팅사 스트래티지샐러드 정용민 대표가 2013년 1월부터 경제주간지 이코노믹리뷰에 연재 한 '정용민의 위기타파' 기고문들을 모아 정리한 것입니다. 어떠한 경우에도 상업적 목적으로 사용할 수 없습니다.

위기관리를 감사(監査)로부터 자유롭게 하라

위기라는 것은 비정상적인 상황을 뜻한다. 당연히 위기관리 활동도 정상적인 과정과 절차들로 진행되기는 힘들다. 실전에서 위기를 관리해야 할 임직원들이 사후 감사(監査)를 두려워해 꼭 해야 할 일을 주저 하면 안 된다. 무엇이든 해야 하는 상황에서 아무것도 할 수 없는 분위기라면 기업이 살아 남기는 힘들어 지는 것이다.

기업에게 위기가 닥치면 평소 진행하던 정상적 업무들은 대부분 그 '정상성'을 잃게 된다. 기본적으로 출퇴근이나 업무 내용들이 전혀 달라져버린다. 정해져 있는 예산들이 지출되어 관리되는 것이 아니라, 일단 선지출 비용들이 폭발적으로 늘어난다. 업무 진행 과정의 많은 부분들이 실행을 위해 가이드라인 내에서 절차를 건너 뛰어 우선적으로 생략된다.

문제는 일선에서 위기를 관리하는 임직원들의 업무 환경에서 발생한다. 빠르게 돌아가는 실행과 실행의 연속에서 누군가가 (길고 긴) 절차를 밟으라는 요청을 하는 것이다. 결재를 득해서 진행하라는 지시가 떨어지는 것이다. 면대면 미팅을 통해 서면 협의를 진행하라는 요청도 들어온다. 인트라넷에 들어가 여러 상위자들에게 진행 허가를 득하라 해도 실무자들은 미칠 지경이 된다.

더구나 외부에서 이해관계자들을 대상으로 위기관리 활동을 하는 담당자들은 더더욱 힘들다. 핵심 이해관계자들에 소요되는 비용과 접촉 비용들 그리고 여러 조사비용이나 관리 활동 준비 비용들이 즉시 허가되거나 확정되지 않으니 일단 오너십을 가지고 우선 집행 하는 실무자들이 꽤 생긴다. 무엇보다도 회사를 살려 보겠다 생각하는 직원들이 그렇다.

사실 위기관리 후 사후 감사에서 자유롭고 싶으면 아무 위기대응을 하지 않는 것이 개인적으로는 안전하다. 최소한 위기관리 실행팀에 속하지 않으면 한층 안전해지게 마련이다. 절차를 밟느냐고 시간을 소비하더라도 기록으로 남겨 자신을 보호하는 것이 어떻게 보면 스스로를 위한 위기관리가 될 수도 있다. 하지만, 이런 기피와 생존 본능에 기반한 현상들이 회사 차원에서는 이상적인 위기관리 환경은 절대 될 수 없다는 게 문제다.

위기관리 성공에 관심을 가지는 CEO라면 위기 시 진행해야 할 핵심 업무들에 대해서는 미리 감사팀과 함께 필요한 절차들을 들여다보고 단순화 된 프로세스를 개발해야 한다. 또한 위기관리를 위한 활동들에 대한 가이드라인을 정확하게 정리해 최대한 실행 직원들에게 효율성을 제고시켜야 한다. 특정 위기를 겪고 나면 직원들을 대상으로 사내 규정이나 프로세스들 중 어떤 부분이 실제 위기관리 활동에 걸림돌이 되었는지 확인 해 보고 개선하는 것도 권장된다.

이와 함께 위기관리 활동들에 책임을 가지고 있는 임원들에게 가능한 최대한 권한부여(empowerment)가 진행될 수 있어야 한다. 그들이 필요하다고 생각하면 구두로 즉시 지시하고 허가 할 수 있도록 실행 중심의 분위기가 최소한 위기 시에는 어느 정도 용인돼야 한다. 위기 시 모든 대응 활동의 핵심은 신속성이다. 일단 신속히 행하고 그 다음에 정확성을 확보하라는 주문까지 하는 위기관리 전문가들도 있다. 사내의 규정과 감사의 압박이 위

이 글은 위기관리 커뮤니케이션 컨설팅사 스트래티지샐러드 정용민 대표가 2013년 1월부터 경제주간지 이코노믹리뷰에 연재 한 '정용민의 위기타파' 기고문들을 모아 정리한 것입니다. 어떠한 경우에도 상업적 목적으로 사용할 수 없습니다.

기관리의 신속성과 정확성을 해하는 것을 개선할 필요가 있다는 이야기다.

일부에서는 위기관리 이후 특정 부서를 감사 대상으로 지정하여 위기관리를 위해 지출 한 예산과 절차 등에 대해 의문을 제기하곤 한다. 감사팀이 모든 프로세스를 하나 하나 복기하면서 절차의 문제들을 지적하는 것이다. 사내 정치적 입지에 의해 누군가 책임을 져야 한다는 분위기로 몰아가기도 한다. 위기관리에 성공했느냐에 대한 평가가 아니라 위기관리 과정에서 우리 내부의 규정을 준수 했느냐를 평가 하는 셈이다.

이런 식의 사후 평가가 반복되면 그 회사에서는 성공적인 위기관리가 진행될 수가 없다. 점차 타조의 습성처럼 위기가 발생하면 머리를 모래 속에 파묻고 움직이지 않는 직원들만 한없이 늘어 난다. 임원들은 위기 대응을 지시하거나 신속하게 실행하라는 명령하기를 부담스러워 하게 된다. CEO는 마음이 급한데 일선에서는 왜 그 실행이 즉시 이루어질 수 없는지에 대한 어처구니 없는 변명들이 올라오게 된다.

만약 실제 위기 시 아주 세세하고 당황스러운 부정적 변명들이 자주 올라 온다면 분명히 사내 규정과 절차들을 뜯어 보아야 한다. CEO를 믿고 일단 배분되고 지시된 실행들을 가장 빠른 시간 내에 진행 하도록 임직원들에게 믿음을 주어야 한다. 이는 CEO에게 매우 중요한 위기관리 리더십이다. 평소 관심과 살펴봄이 그런 실전적인 리더십을 강화해 줄 수 있다. 모두가 안되면 되게 하라는 생각으로 접근해야 성공한다.

이 글은 위기관리 커뮤니케이션 컨설팅사 스트래티지샐러드 정용민 대표가 2013년 1월부터 경제주간지 이코노믹리뷰에 연재 한 '정용민의 위기타파' 기고문들을 모아 정리한 것입니다. 어떠한 경우에도 상업적 목적으로 사용할 수 없습니다.

시스템을 갖춰 위기를 이겨내자!

위기가 발생할 때마다 언론에서는 이를 인재(人災)라 한다. 컨트롤타워의 부재라고도 한다. 이미 예견돼 있던 것이라 지적한다. 최초 위기를 숨기려 했다 비판한다. 대응이 형편없이 늦었다 비웃는다. 이해관계자들의 원통함에 아랑곳 하지 않는다 화를 낸다. 누군가는 책임을 지라며 칼날을 간다. 이 속에서도 기업들은 진화하지 않으니 문제다.

위기관리는 사람이 한다. 하지만 한두 명 정도의 사람이 하지 못하는 일이 또 위기관리다. 기업에게 위기가 발생하면 수많은 사람들이 위기관리 업무에 매달린다. 평소에는 회사에 출근하시지도 않던 회장님께서 자주 보이시고, CEO를 비롯해 많은 임원들이 이합집산을 거듭하며 대응책들을 마련하게 된다. 부서간 전화와 보고의 횟수와 분량이 폭발적으로 증가하며 심지어는 상호간 휴대전화 연결에 충돌이 일어나 불통 사태까지 발생할 때도 있다.

일선에서도 수십에서 수백 명의 직원들과 외부관계자들이 뒤섞여 아수라장을 이루곤 한다. 누가 우리측이고 누가 이해관계자측인지 헷갈릴 정도로 많은 사람들이 위기들을 관리한다. 이 틈새에 기자들도 사람들과 엉켜 혼란스러운 분위기를 만든다. 제대로 커뮤니케이션 하지 못하면 당장 온 오프라인에 우리 회사가 '악당' 같은 회사로 묘사돼버리곤 한다.

수많은 사람들이 뒤엉켜서 아무것도 확실하지 않은 상황에서 시끄럽고 어지러운 시간들을 보내는 것. 이것이 위기의 특성이다. 위기를 관리해야 하는 기업 입장에서는 이런 혼돈(Chaos)을 관리해야 할 책임이 있다. 이러한 혼돈을 관리하려 만들어 놓는 것이 바로 시스템이다. 즉, 위기관리 시스템이다.

위기관리 시스템은 한마디로 "누가(who)'를 정하는 작업이다. 이런 위기상황은 누가 관리 책임을 질 것인가? 책임을 받은 지정된 부서나 개인은 어떤 활동들을 통해 위기관리에 임할 것인가를 미리 고안해 공유하고 그에 익숙함을 더하는 준비들을 말한다. 준비라는 말의 뜻은 '미리 마련하여 갖춤'이다. 우리에게 어떤 위기가 발생할 수 있을 것인가를 미리 바라보는 것이 위기관리 시스템의 첫 걸음이다.

가시적으로 어떤 위기가 다가올 것인가를 예측이나 감지할 수 있다면, 그 다음은 우리 사내 이렇게 수많은 사람들을 어떻게 시스템 속으로 끌어 들여 활용 할 것인가에 대한 고민이 그 다음이다. 각 실무 부서들과 임직원들은 절대로 '책임과 역할'이 주어지지 않으면 효과적으로 위기관리에 나설 수 있는 주체들이 아니다. 일부 위기관리 시스템이 부재한 기업에서는 몇몇 개인의 개인기로 위기를 관리하려 시도하곤 하는데 그렇게 관리되는 위기는 사실 정확한 의미로서의 위기는 아닌 셈이다. 위기는 어느 한두 개인이 관리할 수 있는 수준을 넘어 서는 큰 문제를 의미한다.

회사를 구성하는 핵심적 기능들 하나 하나를 꼽아 "누가 무엇을 해야 한다"라는 정확한 역할과 책임을 부여하면 명실상부한 전사적 위기관리 시스템이 작동되는 것이다. 일단 자신이 무엇을 어떻게 해야 하는지를

이 글은 위기관리 커뮤니케이션 컨설팅사 스트래티지샐러드 정용민 대표가 2013년 1월부터 경제주간지 이코노믹리뷰에 연재 한 '정용민의 위기타파' 기고문들을 모아 정리한 것입니다. 어떠한 경우에도 상업적 목적으로 사용할 수 없습니다.

알게 되면 그 후로는 지속적이고 반복적인 훈련과 시뮬레이션이 필요하다. 문서와 챠트 등으로 임직원들의 머릿속에 남아 있던 그림 속의 시스템을 밖으로 실제 살아 움직이게 만드는 노력들이 그런 것들이다.

위기관리에 성공하기 원하는 CEO들을 위하여 지금까지 50번에 걸친 핵심적 조언들을 이어왔다. 이 칼럼을 계속 접해본 CEO라면 반복되는 단어들에 이미 익숙해 졌을 것이다. '평소' '관심' '질문' '확인' '커뮤니케이션' '점검' '역할과 책임' '준비' '공감' '이해관계자' '프로세스' '모니터링' '크로스 체킹' '리스닝' '워룸' '의사결정' 'ASAP' '역량' '시간관리' '리더십' '훈련과 시뮬레이션' '전문가 활용' '예산' '감사' 등등. 이 모든 것이 바로 시스템에 관한 이야기들이다.

지금부터라도 회사 내에서 '위기'에 대해 이야기하는 CEO가 되자. 임직원들로 하여금 뚜렷하고 정확한 '위기관'을 정립할 수 있도록 지원하자. 그들에게 '만약에?'라는 화두를 던져 스스로 체계를 찾고 만들게 하자. 시험해보고 반복해 보자. 정말 우리가 취약성을 극복했는지 확인해 보자. 그 결과를 가지고 모든 임직원들을 치하하자. 우리 스스로 확신을 가지고 더욱 더 강한 시스템을 만들어 나가자.

성공하는 CEO는 위기를 기회로 만들 수 있는 리더십의 소유자다. 그 리더십을 빌어 지난 1년간 반복적으로 강조된 상기 위기관리 조언들을 기억하고 지금 바로 실천하자. 여러 성공한 CEO들로 인해 부디 위기 없는 회사들과 한국이 되길 기대한다!

# # #

이 글은 위기관리 커뮤니케이션 컨설팅사 스트래티지샐러드 정용민 대표가 2013년 1월부터 경제주간지 이코노믹리뷰에 연재 한 '정용민의 위기타파' 기고문들을 모아 정리한 것입니다. 어떠한 경우에도 상업적 목적으로 사용할 수 없습니다.