

Dong-A Business Review

PDF EDITION

2009 FEB 27 No.27

저작권 공지

본 PDF 문서에 실린 글, 그림, 사진 등 저작권자가 표시되어 있지 않은 모든 자료는 발행사인 (주)동아일보사에 저작권이 있으며, 사전 동의 없이는 어떠한 경우에도 사용할 수 없습니다.

무단 전재 재배포 금지

본 PDF 문서는 동아비즈니스리뷰 독자 및 www.dongabiz.com 회원에게 (주)동아일보사가 제공하는 것으로 저작권법의 보호를 받습니다. (주)동아일보사의 허락 없이 PDF문서를 온라인 사이트 등에 무단 게재, 전재하거나 유포할 수 없습니다. 본 파일 중 일부 기능은 제한될 수 있습니다.

위기는 ‘리드’ 하는 것



김호 | 더럽에이치 대표

위기는 리드(lead)할 수 있는 대상인가. ‘위기를 당하다’ 또는 ‘위기를 관리하다’라는 표현은 익숙하지만 ‘위기를 리드하다’는 왠지 어색해 보인다. 위기관리 분야의 대표적인 경영학자인 미국 사우스캘리포니아대(USC) 이안 미트로프 교수는 2003년에 펴낸 저서 ‘위기리더십(Crisis leadership)’을 통해 위기관리에서 위기리더십으로의 전환을 제안한다. 그에 따르면 위기관리는 사건이 터지고 난 뒤(after)에 작동하며, 수동적 반응이다. 반면에 위기리더십은 더 큰 위기가 발생하기 이전(before)에 적극적인 조치를 취해 나간다. 미트로프는 위기리더십의 중요성을 이야기하면서 위기관리라는 개념 자체가 이제 더 이상 적절하지 않다고까지 주장한다.

위기를 리드한 오바마

미국의 정치 전문지인 폴리티코는 버락 오바마 미국 대통령이 당선 후 첫 위기를 어떻게 ‘리드’했는지 분석한 기사를 실었다. 미국 일리노이주 상원의원이던 오바마가 대통령에 당선되자 그의 후임 지명권을 갖고 있던 로드 블라고예비치 일리노이 주지사는 거래를 통해 매직(賣職)을 시도했다. 이 사건은 큰 파문을 불러일으켜 자칫 사건의 불똥이 오바마에게 튈 수도 있는 상황이었다. 당시 오바마 당선자는 사건을 무조건 피하기보다 적극적으로 대응해 더 큰 위기로 번지지 않도록 했다. 오바마 당선자는 파문이 터진 다음날 주지사에게 전화를 걸어 사임할 것을 요구했다. 그리고 사흘째 되는 날 내부 조사 계획을 밝혔으며, 그 다음 주에는 실

제 조사 결과를 발표했다. 오바마의 이러한 일련의 대응은 위기사건을 언론이 리드하지 않게 하기 위한 전략이었다고 폴리티코는 풀이했다. 블라고예비치 주지사는 결국 탄핵을 받아 1월 29일 주지사직을 박탈당하고, 이 스캔들은 더 이상 오바마에게 큰 위기로 발전하지 않았다.

실패한 위기관리 사례에서는 소비자나 언론과 같은 제3자가 자신의 사태를 이끌고 가도록 방치한다. 반면에 성공한 위기관리 사례에서는 해당 기업이나 개인이 주도적으로 사건을 리드해 간다. 그렇다면 위기는 어떻게 리드할 수 있을까.

1. 위기가 아닌 ‘이슈’를 관리하라

1월 30일자 동아일보 1면 톱기사는 ‘의료계 양심 바이러스 확산’이라는 내용이였다. 내과 의사를 중심으로 논문의 이중 게재를 스스로 밝히고 게재를 취소하는 사례가 늘고 있는 현상을 보도한 것이다. 이러한 움직임은 서울대병원 내과 송인성 교수로부터 시작됐다고 한다. 그는 지난해 3월 내과학회지에 자신을 포함한 16명의 이름으로 논문을 이중 게재한 사실을 자백하고 사과문을 올렸다. 논문의 이중 게재는 교수 평가 업적을 올리기 위한 수단으로, 하나의 관행이었다. 보도에 따르면 국내에서만 매년 600여 건 또는 그 이상의 논문이 이중게재로 의심된다고 한다. 아직 처벌 규정은 없는 상태지만 몇몇 의사들을 중심으로 잘못된 관행을 탈피하려는 노력이 벌어지고 있다.

이 사례는 기업에 중요한 교훈을 준다. 위기관리에서는 이슈(issue)와 위기(crisis)를 구분한다. 이

편집자주 위기는 ‘재수 없는 일’이 아니라 어느 기업에서나 언제든지 발생할 수 있는 일입니다. 그러나 위기관리 시스템을 철저히 정립해 놓고 비상시에 현명하게 활용하는 기업은 아직 드뭅니다. 위기관리 전문가인 김호 더럽에이치 대표가 실제 사례들을 중심으로 기업의 위기관리 노하우를 전합니다. 독자 여러분께서 직접 겪은 위기관리 사례를 공유하고 싶거나 궁금한 점이 있으면 김 대표의 이메일(coolcommunication@gmail.com)로 보내 주십시오. 좋은 사례를 골라본 칼럼에서 다룰 예정입니다.

슈는 위기라는 실제 사건으로 발전할 가능성이 있는 잠재 상태다. 그래서 '스마트한 기업은 위기가 아니라 (잠재된) 이슈를 관리한다'는 말이 있다. 미국 국무장관을 지낸 헨리 키신저는 "문제(이슈)를 무시하는 것은 위기를 초대하는 것"이라는 유명한 말을 남겼다.

잘못된 관행이 실제 위기 사건으로 발전하기 이전에 먼저 탈피하는 것은 대표적인 이슈 관리 방법이다. 이슈를 관리하려면 우선 이슈의 발견이 중요하다. 이를 위해 미국 하버드대 경영대학원에서 내놓은 위기관리 가이드에서는 이안 미트로프와 무랏 알파슬란이 제시한 '내부 테러리스트 게임'을 소개하고 있다. 예를 들어 임원들을 대상으로 이들이 회사에 대해 알고 있는 풍부한 지식과 경험을 활용해 회사를 '테러하는' 입장에서 자사에 위기로 발전할 수 있는 이슈를 찾아내 공격하도록 하는 게임이다. 필자 역시 임원 대상의 위기관리 워크숍에서 활용하고 있는 이 게임은 공개적으로 회사의 문제점을 심도 있게 논의할 기회를 만들어 주는 훌륭한 도구다. 이러한 게임은 의도적으로 부정적 사고를 유도하여 무심코 지나쳐온 잘못된 관행을 발견하는 데 도움을 준다. 이렇게 도출된 잠재적인 부정적 이슈가 더 이상 확산되지 않도록 조치를 취하는 것이 바로 이슈관리다.

2. 부정적 뉴스(bad news)는 먼저 터뜨려라

앞의 케이스가 사건이 터지기 이전에 이슈를 관리하는 것이라면 이번에는 조직 내부에서 이미 발생한 사건을 인지한 상태에서 이 사건이 외부에 공개되기 이전에 위기를 리드한 사례를 살펴보자.

2008년 2월 KAIST는 지난 2005년 생명공학과의 한 교수가 가장 권위 있는 저널인 사이언스에 실은 논문이 조작되었음을 밝히고, 해당 교수에 대한 징계 처리를

포함해 자체 조사 결과를 발표했다. 논문 부정이라는 개교 이래 최대 위기 중 하나인 이 사건은 한창 대학 개혁의 선두에 섰던 KAIST의 이름에 먹칠을 할 수도 있었다. 이 사건은 해당 논문의 공동 저자 중 한 사람이 문제를 제기함으로써 시작됐다. 학교 측은 신속하게 생명과학과 연구진실성 위원회를 통해 사건에 대해 조사하고 명백한 잘못을 판정할 물증을 확보했다. 당시 미국에 머물고 있던 해당 교수와 접촉을 시도했지만 실패한 학교 측은 더 이상 기다리지 않고 발 빠르게 언론을 통해 자체 조사 결과를 발표했다.

KAIST가 부끄러운 사실을 공개하지 않고 덮으려 했다면 어떻게 되었을까. 발표를 늦추다가 언론이나 제3자에 의해 먼저 카이스트에 대한 부정적인 뉴스가 나오기 시작했다면 어땠을까. 그랬다면 위기관리의 양상은 매우 달랐을 것이다. KAIST는 문제의 출발점이기도 했지만 자신을 문제 해결의 주도자로 포지셔닝해 가면서 위기리더십을 보여 주었다. 자기 기업에 부정적인 뉴스는 당사자가 발표할 때 부정성(negativity)을 가장 줄일 수 있다. 그러나 아직도 많은 기업은 언론과 검찰 등이 자신들의 문제점을 밝혀낼 때까지 부정과 함구로 일관하곤 한다.

3. 문제 해명보다 극복 조치에 포커스하라

사건 발생과 동시에 언론과 인터넷을 통해 사건이 공개적으로 논의되는 상황에서 위기를 리드하는 사례도 있다. 지난해 7월 안철수연구소가 배포한 백신 엔진이 일부 정상 파일을 악성 코드로 잘못 인식해 삭제하는 사고가 발생했다. 이 사고로 피해를 본 개인이나 기업 고객들은 큰 불편을 겪었다. '인터넷 안전지대'를 표방하는 안철수연구소로서는 신뢰에 치명타를 받을 수 있는 사안이었다.

안철수연구소는 어떻게 대응했을까. 첫

째, 우선 사건이 발생한 7월 10일 바로 다음날 일본 출장 중이던 오석주 대표는 급히 귀국하여 위기관리를 진두지휘했다. 둘째, 언론과 전화·문자메시지 등 가능한 수단을 모두 동원해 고객들에게 자사의 문제점에 대해 알려 피해를 최소화하도록 했다. 셋째, 밤새워 별도의 복구 프로그램을 개발해 배포하는 등 상시 고객 서비스를 위해 전 직원이 비상체제로 돌입하였다. 넷째, 이상과 같은 구체적인 조치를 기반으로 사건 발생 하루 만에 대표 명의의 구체적인 사과문을 게재했다.

당시 인터넷 포털 사이트에 올라온 20개의 기사를 필자가 분석한 결과 '악성 코드로 오진' '부팅 장애 일으켜' '대혼란 예고' 등의 문제점을 부각한 기사 헤드라인은 5개(25%)에 불과했다. 나머지 15개(75%)는 모두 '사과문 발표' '긴급 대책 발표' '복구에 총력' '발 빠른 대응 중' 등으로 안철수연구소의 조치에 초점을 둔 기사였다.

막상 위기 사태가 발생하고 나면 해명과 변명으로 초기에 시간을 낭비하는 경우가 많은데 이는 오히려 사태를 악화시킬 수 있다. 위기리더십을 지닌 기업들은 이른 시간 안에 위기 극복 조치를 내놓고 이에 집중한다. '위기관리는 사건 자체에 대한 것이 아니라 (해당 조직이 후속 조치로) 무엇을 하는가에 집중하는 것'이라는 위기관리 원칙을 기억할 필요가 있다.

'걱정도 팔자' '걱정을 사서 한다'와 같은 속담들이 있다. 그러나 조직의 효율적인 경영을 위해서는 '집중적으로 미리 걱정해 보기'를 정기적으로 실행할 필요가 있다. 앞서가는 기업은 자신에게 발생할 가능성이 높은 위기 시나리오를 만들고 정기적으로 연습한다. 위기를 수동적 관리 대상이 아닌 '리드'할 수 있는 상대로 바라보는 것이 성공적인 위기관리의 출발이다. ●

필자는 한국외대 불어과를 졸업하고 미국 마켓대에서 PR 전공으로 석사 학위를 취득했다. 현재 KAIST 문화기술대학원 박사 과정에서 위기커뮤니케이션에 관해 연구 중이다. 글로벌 PR 컨설팅사인 에델만 한국 대표를 거쳐 더럽에이치 대표로 있으면서 기업의 CEO와 임원들에게 위기관리 노하우를 전하는 코칭과 워크숍을 진행하고 있다.

DBR은 기존 국내 매거진과 확실히 다릅니다.

高純度 경영 콘텐츠

기존 시사 경제지의 잡식성 콘텐츠를 지양합니다. 기업경영에 초점을 맞춰 심층적인 콘텐츠를 전달합니다.

현장형 콘텐츠

DBR은 단순히 정보만을 전달하지 않습니다. 현장의 생생한 케이스와 실질적인 솔루션을 드립니다.

MBA 출신의 제작진

고급 콘텐츠 제작을 위해 경영학 박사, MBA 기자들이 모였습니다. 차별적인 매파워로 한발 앞선 정보를 제공합니다.

생생한 해외 콘텐츠

DBR은 국내에서 유일하게 하버드 비즈니스 리뷰(HBR) 맥킨지쿼터리와 전재 계약을 맺었습니다.

와튼스쿨 IMD INSEAD 등 14개 해외 기관의 콘텐츠도 DBR 지면에 소개됩니다.

국내 최초의 경영지식 통합 솔루션

매거진은 물론 프리미엄 온라인 사이트, e-mail 뉴스레터, 오프라인 강좌를 함께 이용할 수 있습니다.

DBR, 이렇게 신청하세요.

발행정보 | 월 2회 발행, 연 24회 발행

가격 | 날권 12,000원, 연 288,000원

1년 정기구독료 | 240,000원

인터넷 구독 신청 | www.dongaBiz.com

온라인 투고 | DBR@donga.com

● 개인 구독 문의 | 02-721-7800

은행계좌 | 우리은행 1005-801-091411 (주)동아PDS

● 단체 구독 문의 | 02-2020-0685

은행계좌 | 우리은행 217-221493-13-002 (주)동아일보사