

Dong-A Business Review

PDF EDITION

2009 SEPTEMBER ① Vol.40

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.

최선을 바라되, 최악에 대비하라

| 김호 | 더랩에이치 대표 hoh.kim@thelabh.com

1969년 7월 21일 새벽(한국 시각) 아폴로 11호가 인류 최초로 달에 도착했으니 올해로 꼭 40년이 됐다. 하지만 인류의 달 착륙이 성공하기까지는 커다란 희생이 있었다. 1967년 1월 27일 아폴로 1호에서 불이 나 발사대에서 훈련 중이던 3명의 우주비행사가 숨졌다.

이 사고로 미국 상원에서 청문회가 열렸다. 한 상원의원이 “왜 화재가 발생했는가?”라고 묻자, 당시 우주 비행사 자격으로 청문회에 참석했던 프랭크 보먼은 “상상력의 실패 때문”이라는 의외의 답을 했다. 그는 “비행 중 일어날 수 있는 화재 상황에 대해 모든 가능성을 염두에 두고 준비했지만, 누구도 지상에서의 화재 발생 가능성에 대해서는 생각하지 못했다”고 말했다.

상상력은 창조적 경영뿐 아니라 위기관리에도 매우 중요하다. 특히 위기 사건이 일어나기 전 위험 요소를 찾아내고 관리하는 데 있어서는 더욱 그렇다. 사실 기업들이 겪는 불행한 사건들의 대부분은 미리 예상할 수 있다. 맥스 베이저먼 미국 하버드대 교수와 저서 <90일 안에 장악하라(The First 90 Days)>로 유명한 리더십 컨설턴트 마이클 왓킨스는 위기 사건들을 ‘예상 가능한 놀라움

(predictable surprises)’으로 규정한다. 미리 조직적으로 ‘배드 뉴스(bad news)’에 대해 생각하지 않는 게 문제지, 일단 미리 따져본다면 ‘생각지도 못했던 위기’란 그리 많지 않다는 말이다.

앞서 가는 기업들은 조직의 위기관리 능력을 개발하기 위해 ‘상상의 기술’을 어떻게 사용하고 있을까?

상상의 기술 1 미래에 일어날 수 있는 배드 뉴스는?

위기관리에 사용하는 상상의 기술은 쉽게 말해 ‘부정적 상상의 기술’이다. 위기 사건을 예방하는데 낙천적·긍정적 사고는 ‘독약’이다. 즉 ‘괜찮겠지...’ ‘설마 일이 그렇게까지 악화되겠어?’라는 생각은 금물이다. 위기관리 전문가들이 많이 인용하는 게 바로 ‘머피의 법칙’이다. 농담처럼 말하곤 하는 법칙이지만, 사실 이 법칙의 중요한 의미는 최악의 시나리오를 미리 개발하고 이에 대한 대비를 한다는 데 있다.

위험을 다루는 보험회사 직원이 만든 ‘하인리히 법칙’에 따르면, 한 번의 위기 사건이 일어나기 전에는 29번의 유사 사건과 300번의 잠재 징후가 있다고 한다. 당신의 기업에 향후 발생할 수 있는 위

Article at a Glance

문제 제기: 1967년 아폴로 1호에서 불이 나 발사대에서 훈련 중이던 3명의 우주비행사가 숨졌다. 이 사고의 원인은 무엇일까.

문제 원인: 상상력의 부족 때문이다. 우주에서의 화재 발생 가능성에 대해서는 철저히 준비했지만, 누구도 지상에서 불이 날 가능성은 생각하지 않았다. 상상력은 위기관리에서 매우 중요하다.

솔루션: 미래에 일어날 위기를 상상하려면 자사 및 동종 업계에서 과거에 일어났던 위기들을 연표로 정리해보고, 이를 통해 잠재적인 배드 뉴스(bad news)를 뽑아봐야 한다. 또 위기관리를 담당할 인력(People), 기업의 상황을 고려한 위기관리 프로세스(Process), 정기적인 훈련(Practice) 등 3P를 바탕으로 대비해야 한다.

편집자주 위기는 ‘재수 없는 일’이 아니라 어느 기업에서나 언제든지 발생할 수 있는 일입니다.

그러나 위기관리 시스템을 철저히 정립해놓고 비상시에 현명하게 활용하는 기업은 아직 드뭅니다. 위기관리 전문가인 김호 더랩에이치 대표가 실제 사례들을 중심으로 기업의 위기관리 노하우를 전합니다. 독자 여러분께서 직접 겪은 위기관리 사례를 공유하고 싶거나 궁금한 점이 있으면, 김 대표의 이메일로 보내주세요. 좋은 사례를 골라 본 글에서 다룰 예정입니다.



기 역시 비슷한 패턴을 따르게 마련이다. 모든 기업에는 항상 수많은 징후들이 나타나고 사라진다. 그럼에도 불구하고 많은 기업에서는 징후를 발견한 직원이 훈련되지 않거나 어디에다 보고해야 할지 몰라서, 혹은 말해봐야 좋을 것 없다는 정치적 이유로 이에 대해 눈감아버린다.

2006년 3월 롯데월드에는 놀이기구 탑승자 추락 사망 사고라는 위기를 겪은 뒤, 사죄의 의미로 무료입장 행사를 준비했다. 하지만 이들은 상상의 기술은 커녕 상식적인 준비도 하지 못했다. 결국 수용 인원 2만 명을 훌쩍 넘는 10만 명이 롯데월드에 몰려 수십 명이 부상당하고 말았다. 무료입장 행사에 사람들이 몰리면서 표를 받기 위해 혼란이 일어날 것이라는 시나리오를 예상했다더라면 미리 인터넷 추천 등을 활용해 혼란을 막을 수 있었다. 게다가 위기 상황에서 어떻게 이야기해야 할지 준비가 안 돼 있던 임원은 “시민들의 문화 의식이 충분할 것으로 생각했습니다”라는 어이없는 발언으로 여론을 더욱 악화시켰다.

미래에 일어날 수 있는 배드 뉴스를 찾아내기 위해 기업은 3가지 방법을 쓸 수 있다. 첫째, 자사에서 지난 5년간 발생했던 배드 뉴스의 연표를 만들어라. 매년 배드 뉴스가 반복되고 있음을 쉽게 알 수 있을 것이다. 더군다나 비슷한 위기 사례가 반복되는 경우도 흔히 발견된다. 둘째, 동종 업계에서 과거 3~5년 동안 발생했던 위기 사례를 찾아봐

라. 다른 회사에서 일어났던 위기는 언제든 우리 조직에서도 일어날 수 있다. 셋째, 이슈 인덱스(issue index)를 만들어라. 앞의 2가지 조사와 현재 사업 환경(예를 들어 정부의 정책 변화, 소비자들의 최근 만족도 조사 등)을 고려해 미래에 발생할 수 있는 이슈들을 가려내고, 이들의 우선순위와 범주를 정하는 것이다. 필자의 경험에 따르면 한 기업에서 향후 12~18개월 동안 발생할 수 있는 이슈는 최대 10~15개 정도이며, 우선순위 이슈는 보통 5개 내외에서 결정된다. 우선순위 이슈는 최악의 시나리오를 개발하는 데 가장 중요한 기초 자료다.

실제로 이러한 작업들을 통해 위기에 성공적으로 대응한 사례를 살펴보자. 한국에서 사업을 하고 있는 글로벌 기업 A는 중요한 신제품 출시를 1년 앞두고 이슈 인덱스를 만들었다. 여기서 이슈란 미래에 자기 조직에 배드 뉴스가 될 수 있는 잠재적 이슈를 말한다. 신제품 출시를 담당하는 각 부서에서 팀장급으로 ‘브랜드 보호팀’이라는 태스크포스팀(TFT)을 구성했다. 그리고 동종 업계에서 과거 제품 출시 과정에 일어났던 각종 위기 사례들을 조사했다. 또한 하버드 경영대학원의 위기관리 가이드에도 실렸던 이안 미트로프와 무랏 알파슬란의 ‘내부 테러리스트 게임’을 활용해 부정적 상상력을 최대한 발휘했다. 즉 제품과 관련된 이해관계자들의 입장에서 부정적으로 볼 수 있는 이슈들을 찾아냈다. 그리고 ‘이슈 개발 게임’을 활용해 이를 분류하고 우선순위를 나눴다. 주요 이슈는 최악의 시나리오로 개발됐다.

베이지먼과 왓킨스는 다음과 같은 간단한 실험을 제안한다. 자신과 동료들에게 “현재 우리 조직에서 위기로 발전할 수 있는 예상 가능한 놀라움에는 무엇이 있을까?”라는 질문을 던져보는 것이다. 롯데월드에서 무료입장을 담당하던 팀이 이 질문을 놓고 한두 시간만 토의를 했더라면 앞의 경우와 같은 불상사는 막을 수 있었다. 헨리 키신저는 “(잠재) 이슈를 무시하는 것은 (실제) 위기를 초대하는 것과 같다”고 이야기했다.

상상의 기술 2 배드 뉴스가 현실이 된다면?

화재가 일어날 수 있는 상황을 놓고 평소엔 연습을 한 소방대원과 그렇지 않은 대원 중 누가 실제 화재에 더 효과적으로 대응할지는 말할 필요도 없다. 마찬가지로 기업은 배드 뉴스가 현실이

되기 전에 위기 대응 훈련을 해야 한다. 대응 훈련을 하기 위해서는 3P, 즉 위기관리를 담당할 인력(People), 기업의 상황을 고려한 위기관리 프로세스(Process), 그리고 정기적인 훈련(Practice)이 필요하다.

첫째, 위기관리를 전담할 팀을 만든다. 최근 국내 대기업 B는 위기관리만 전담하는 부서를 만들었다. 소비자나 매일 접촉하는 B기업은 여러 가지 위기를 경험한 뒤, 위기관리가 다른 업무와 마찬가지로 평소 관리해야 할 일이 돼가고 있음을 감지하고 이런 조치를 취했다. 위기관리팀의 상시 운영은 향후 하나의 중요한 흐름으로 자리잡게 될 것이다.

둘째, 프로세스를 정립한다. 많은 기업들은 자사에 이미 위기관리 프로세스가 있다고 생각할지 모른다. 예를 들어 공장 화재 등의 사태에 대비하는 프로세스를 갖춘 기업들은 상당수 있다. 하지만 많은 기업들은 위기 상황에서 누구와 어떻게 커뮤니케이션할지에 대한 프로세스는 생각하지 못한다. 예를 들어 위기 상황에서 취재진이 회사를 방문할 때 누가 대응하고, 훈련된 대변인은 누구이며, 대(對)소비자 커뮤니케이션은 어떻게 할 것인가 등의 프로세스가 필요하다. 위기관리는 '사건' 관리와 '커뮤니케이션' 관리라는 2가지 축으로 맞물려 돌아간다는 점을 기억해야 한다.

셋째, 시뮬레이션 훈련을 한다. 소방관이 화재 상황에서 화재 진압 훈련을 하듯, 기업들은 1년에 한번 정도는 최악의 시나리오를 가정해놓고 이에 대한 시뮬레이션을 필수적으로 해야 한다. 시뮬레이션은 보통 10~15명 정도의 최고 경영진과 위기관리팀을 대상으로 이뤄진다. 시뮬레이션에서는 각종 위기 상황에서 올바른 의사결정과 실행을 하는 연습을 하게 된다. 위기관리 전문가와 팀을 이뤄 상황을 미리 준비하고, 실제 시뮬레이션에서 의사결정 과정을 관찰하면서 이에 대해 토론하고 피드백을 주고받으며 프로세스를 검토한다.


한국에서 사업을 하고 있는 글로벌 가전 기업 C는 같은 유형의 제품 고장이 일정 횟수에 이르자, 회사 정책에 따라 리콜 가능성을 염두에 두고 미리 마련한 프로세스와 팀 구성 준비에 들어갔다. 이들은 소비자 보호 대책은 물론, 리콜 발생 시 소비자 및 언론으로부터 나올 수 있는 질문과 메시지에 대해 상세히 준비했다. 또 소비자 콜센터의 직원들을 대상으로 세심한 훈련까지 미리 해두었다. 실제로 한국

을 비롯한 몇몇 나라에서 동일한 문제점이 생겨 제품 리콜에 들어갔지만, 이 회사는 미리 준비한 팀과 프로세스, 훈련에 따라 매끄럽게 리콜을 진행할 수 있었다.

상상의 기술 3 지난 위기 때 어떻게 대처했는가?

마지막으로 위기가 일어난 뒤의 조치가 중요하다. 사람은 누구나 자신에게 발생한 위기를 되돌아보고 싶어 하지 않는다. 하지만 조직 차원에서는 위기 발생 후 철저한 리뷰가 필요하다. 베이저먼과 왓킨스는 위기 사건 리뷰에서 물어야 하는 3가지 질문을 이야기했다. 첫째, 위기 대응에서 무엇이 잘 조치됐고 무엇이 잘못됐는가. 둘째, 위기 경험으로부터 얻은 가장 중요한 교훈(key lessons)은 무엇인가. 셋째, 우리 조직 및 프로세스 등에서 개선 조치를 취할 부분은 무엇인가. 이러한 사후 리뷰에서는 처벌보다는 개선 조치를 결정하는 데 초점을 맞춰야 한다.

이처럼 기업들은 상상의 기술을 활용해 위기를 상당 부분 예방할 수 있다. 그럼에도 기업들이 위기 예방에 소극적인 이유는 무엇일까? 이는 보험 가입을 주저하는 소비자의 마음에 빚뻗 수 있다. 미래에 생길지 모를 위기를 예방하기 위해 현재의 자원을 투자하는 것을 아깝다고 생각하거나, 우선순위가 아니라고 여기기 때문이다. 베이저먼과 왓킨스는 조직들이 미래의 위험을 간과하는 경향이 있다고 꼬집는다.

미래의 위기에 필요할지도 모를 비용을 감당하기 위해 보험에 가입하듯, 기업은 위기 발생 자체를 막을 방법을 찾기 위해, 그리고 위기 발생 시 평판 저하와 같은 부정적 영향을 최소화하기 위해 상상의 기술을 적극 활용할 필요가 있다. 그래서 특히 요즘 같은 위기의 시대에는 영화 <본 얼티메이텀>에 나오는 이 대사를 기억할 필요가 있다. "최선을 바라되, 최악에 대비하라(Hope for the best, plan for the worst)." 

필자는 한국외대 불어과를 졸업하고 미국 마켓대에서 PR 전공으로 석사 학위를 받았다. 현재 KAIST 문화기술대학원 박사 과정에서 '위기 커뮤니케이션'에 대해 연구 중이다. 글로벌 PR 컨설팅사인 에델만 한국 대표를 거쳐 현재 오길비헬스 파트너와 더럼에이치 대표로 있으면서 기업의 최고경영자(CEO)와 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 맵파워로 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