

해 우리 조직의 리더들은 과연 알고 있는지, 이를 적용할 훈련은 되어 있는지에 대해서 생각해 보십시오. 실제로 제 고객 중에는 시뮬레이션을 한 뒤, 한 달여 뒤에 글로벌 차원에서 위기상황이 발생했고, 그 중에서도 한국 오피스가 성공적으로 관리하여 본사로부터 모범 사례로 꼽힌 적도 있었습니다. 훈련을 한 조직과 그렇지 않은 조직은 다를 수밖에 없습니다.

3. 조기치료

위기상황에서 전략과 전술을 변화시키는 핵심은 이슈관리에 있습니다. 여기에서 위기(trisk)와 이슈(issue)를 분리해서 생각하시는 것이 좋습니다. 이슈란 잠재상태에 있는 위기로 보시면 좋겠습니다. "똑똑한 조직은 (위기가 아니라) 이슈를 관리한다"라는 말이 있는 것은 한 번 읽어볼 대목입니다. 매달 임원회의를 하실 때, 각 임원들로 하여금 정미빛 시나리오만 발표하도록 하지 마시고, 자신의 분야에서 현재 잠재되어 있는 부정적 이슈가 무엇인지를 발표하도록 해보십시오. 그리고 진지하게 그런 이슈를 악화시키지 않도록 할 수 있는 방안에 대해 논의하신다면, 그것이 바로 이슈관리의 가장 중요한 접점이 될 것입니다.

이상 몇 가지를 말씀 드렸는데요, 늘, 사장님께서 좋아하시는 질문을 제가 먼저 하도록 하지요. "가장 중요한 것 한 가지만 꼽으라면 무엇인가?" 이렇게 말씀 드리고 싶습니다. 사장님(CEO)이 가장 중요하다고. 위기 상황이면 더욱, 최고 의사결정자의 의견이 중요합니다. 아무리 실무진들이 제대로 된 위기관리 전략을 가져오더라도, CEO가 이를 제대로 알아보지 못하면 소용이 없습니다. 위기 때만큼 CEO의 의사 결정에 의존하는 때가 있을까요? 또한 조직내부에 위기관리에 대한 마인드를 심어주려면, CEO부터 나서지 않으면 소용이 없다고 감히 말씀드립니다.

결국 위기상황 발생시 어떻게 전략과 전술을 변화시켜 신속히 적용해야 하는가? 라는 질문은 평상시 위기(이슈)관리 전략을 어떻게 가져가야 할 것인가? 라는 질문으로 바꾸는 것이 보다 나은 것이라 생각합니다. 그리고 그 질문은, 사장님께서 늘 강조하시는 건강을 위한 세 가지 전략과 같이, 내부 위기관리 상황 진단, 시뮬레이션 통한 훈련, 평소의 정기적인 이슈관리라는 점을 말씀 드립니다. 이 세 가지만 제대로 조직 내에서 하시는 것만으로도 조직의 위기 대응 능력이 30%는 향상될 것이라는 점을 말씀드릴 수 있습니다.

" 겨우 30%?" 라고 사장님께서 말씀하실 것 같습니다. 한 가지 더 말씀드릴 것이 있습니다. CEO인 사장님께서 직접 나서서 주도하신다면, 똑 같은 세 가지만 하더라도 60%는 향상될 것이라는 점을 자신 있게 말씀드립니다. 그만큼 위기관리에 있어 사장님의 역할이 중요합니다.

또 연락드리지요.

김호 올림.



특 집

Brand

기업 및 브랜드의 위기 발생 요인과 대책

● 위기관리 대책

다양한 기업이나 조직들의 위기관리 사례들을 보면 실패 사례에서만 보이는 공통적 속성들이 있다. 수많은 언론이나 소비자들이 온 오프라인상에서 이러한 실패를 부르는 속성들에 대해 비판하고 있지만 실패하는 기업들은 여전히 이런 속성들을 지속적으로 답습한다.

위기관리 실무자들에게는 위기관리 성공사례들이 그림 속 보기 좋은 떡 인 경우가 많다. 실무자들에게 지금 필요한 것은 완벽한 위기관리 보다는 가능한 실패를 줄이는 위기관리 방식 이다. 이런 실무자들을 위해 국내외를 막론하고 실패하는 기업들의 대표적인 위기관리 속성에 대해 다음과 같이 12가지로 정리해 본다.

위기관리에 실패하는 12가지 방법

✦ 정용민_ 커뮤니케이션즈코리아 부사장

1. 진정한 멘트라 (mantra) 가 없다

평소에는 소비자들에게 온갖 서비스를 다하던 기업도 소비자 불만 관련 위기가 터지면 모르쇠로 변한다. 품질을 목숨처럼 이야기하던 기업들이 위기가 터지면 그럴 수도 있는 것 아니냐? 고 한다. 기업을 지탱하는 정신(soul) 또는 평소에 되뇌이던 주문으로 멘트라(mantra)는 어디다 던져버린 건가?

2. 정말 느리다

단순한 소비자 불만 접수에서 언론에 기사화가 되기까지 24주씩이나 걸리는 데도 그 준비나 대응이 빈약하다. 마치 아무 것도 몰랐던 양 허둥댄다. 언론은 34시간이면 갈파하는 사실에 대해 대응 포지션은 아직 정해지지 않았고, 메시지는 단순한 변명 위주다. 도대체 얼마나 오랜 시간이 충분한 준비에 필요한 걸까? 기자들을 언제까지 기다리라고 할 것인가?

3. 전략보다 실행을 먼저 한다

누군가 위기시 전략은 사치 라고 말한다. 그만큼 급박하



고 혼란스러운 상황에서 전략을 논하는 것은 현실적이지 못하다는 의미라고 본다. 그러나 이것이 바로 실패로 가는 지름길이다. 항상 이런 실무자들은 위기관리에 실패하고 나서 대응 전략의 부재에 원인을 돌린다. 분명히 말하지만 전략 없는 위기 대응 실행은 스스로 제양이다. 아무리 급해도 바늘 허리에 실 꿰어 쓸 수는 없는 노릇이다.

4. 페이지 공중의 편에 서지 않는다

대응 포지션에 대한 문제다. 위기시 여러 이해관계자들의 포지션을 분석해서 그 중 대다수의 이해관계자들이 정하고 있는 편에 같이 서는 것이 실패를 줄인다. 그러나 항상 실패하는 기업이나 조직들은 자신만의 영역을 고수한다. 소수도 아니라 유일한 포지션도 과감하게 지키려 한다. 길 맞은편에서 서서 나는 듯 건너가니 너희들이 건너오라 손짓한다.

5. 스스로 완벽하다 믿는다

어디서 이런 신앙이 나오는지 모르겠다. 우리 제품은 완