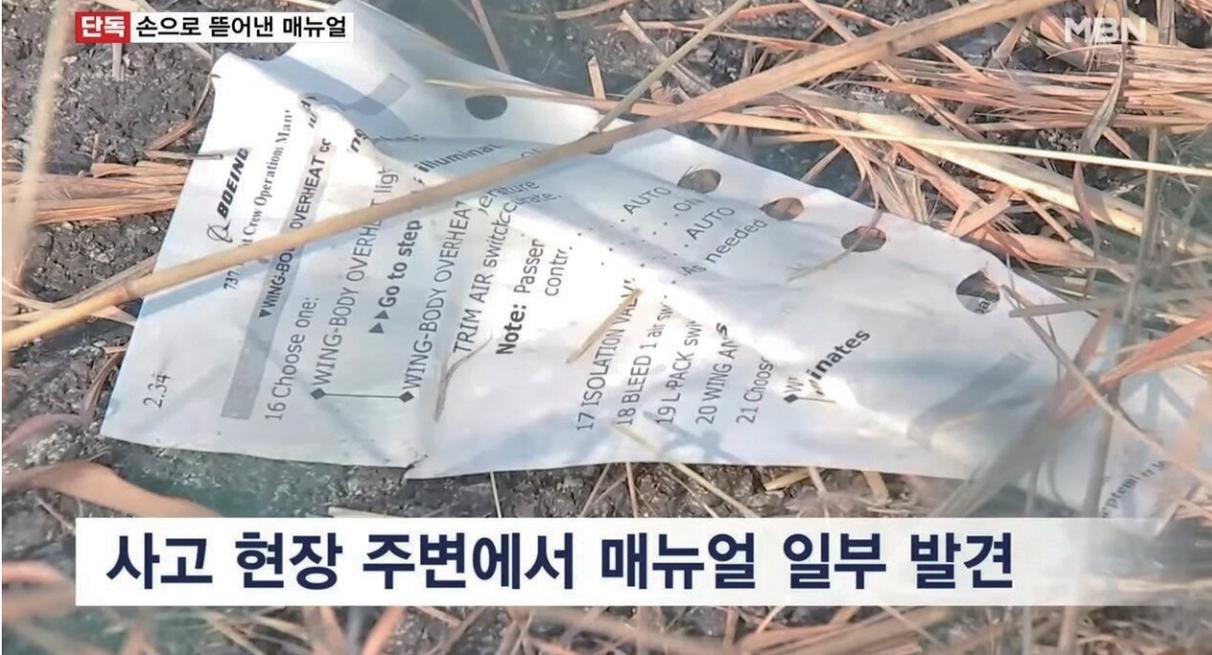


세상에서 가장 슬프고 안타까운 위기관리 매뉴얼

글 | 송동현 밉글스푼 대표 dhsong@minglespoon.com

179명의 소중한 생명을 앗아간 제주항공 2216편 참사가 발생한 지 어느덧 5개월이 훌쩍 지났다. 사고 항공기의 블랙박스, 엔진, 주요 부품 등에 대한 정밀 조사와 사고 원인 및 책임자 규명 작업은 앞으로도 최소 1년 이상의 시간이 소요될 것으로 전망된다. 이 상황에서 사고 초기 일부 오해가 있었던 '매뉴얼'과 관련된 부분에 대해 한 번쯤 짚어보고자 한다.





사고 현장 주변에서 매뉴얼 일부 발견

그림 1 제주항공 참사 현장에서 발견된 손으로 뜯은 듯한 보잉 737 운영 매뉴얼 (출처: <https://www.news1.kr/society/general-society/5650013>)

비상상황에서 매뉴얼은 어떻게 작동하는가

사고 직후 제주항공 참사 현장에서는 손으로 찢긴 듯한 보잉 737 기종의 운영 매뉴얼 일부가 발견됐다. 이를 두고 항공 전문가들은 엔진 두 개가 모두 정지된 상황에서 기장이 동체 착륙을 위해 필사의 노력을 기울였다는 정황으로 해석했다. 그러나 일각에서는 “매뉴얼은 평소에 숙지해야 하는 것이 아닌가?”라는 원칙론적 입장을 제시하기도 했다. 일부 대중 뿐 아니라 일부 위기관리 전문가들 사이에서도 이러한 견해가 존재했던 것으로 전해진다.



그림 2 미국 US 에어웨이스 1549편 항공기 조류 충돌 상황의 실제 교신 내용을 영상화한 다큐9분 유튜브 채널 내용 중 일부 (출처: 유튜브 다큐9분-허드슨강의 트러우마, US Airways 1549편)

우선 제주항공 참사와 유사한 버드 스크라이크 상황을

영화화한 '설리 : 허드슨강의 기적(2016)' 영화 내용 중 일부를 보자. 이 영화는 2009년 1월 15일, 미국 US 에어웨이스 1549편 항공기가 이륙 직후 조류 충돌(bird strike)로 인해 양쪽 엔진에 불이 붙은 후, 뉴욕 센트럴 파크 인근 허드슨강에 비상 착수하여 승객과 승무원 155명 전원이 생존한 실화를 바탕으로 제작되었다. 영화와 실제 교신 내용을 보면, 기장은 사고 직후 부기장에게 매뉴얼 확인을 요청한다. 어떤 위기관리 매니저도, 위기관리 전문가도 매뉴얼의 모든 내용을 완전히 숙지하고 있을 수는 없다. 특히 대형 여객기와 같은 고도의 전문성과 절차 기반의 운항 환경에서는 더욱 그렇다.

물론 매뉴얼 중 반드시 암기하고 숙지해야 하는 항목은 분명히 존재한다. 그러나 비상 상황에서는 수많은 변수와 그에 따른 대응 시나리오를 고려해야 하기에, 매뉴얼을 참고하여 신속히 확인하고 행동하는 것이 오히려 정석적이고 안전한 대응 방식이다.

이번 사고 현장에서 발견된 QRH(Quick Reference Handbook)는 조종사를 위한 비상 운항 매뉴얼로, 통상 약 2,000쪽에 이르는 방대한 분량이며 기장석과 부기

장식에 각각 1권씩 비치되어 있다.

여객기 조종사들은 반드시 암기해야 할 항목인 'Memory Item(기억 항목)'을 평소 철저히 숙지하고 있으나, 예측 불가능한 다양한 비상 상황에 즉각 대응하기 위해서는 QRH를 통해 정보를 확인하고 조치하는 것이 조종사들 사이에서도 "QRH를 끼고 산다"라고 표현될 만큼 실무적이고 현장 중심적인 대응 방식으로 자리 잡고 있다.

시스템보다 중요한 것, 사람의 판단력

위기관리 매뉴얼의 목적과 기능은 매우 다양하다. 위기 발생 초기, 매뉴얼을 보지 않고도 자동적으로 몸이 반응해야 하는 1차 대응 단계는 매뉴얼에 기반한 반복적 훈련과 체득 과정을 통해 관습화되어야 한다. 때문에 즉각 암기하고 실행해야 할 항목들은 별도로 구성해 '핸드북(Handbook)' 형태로 제공하는 사례가 최근 기업 위기관리 매뉴얼 제작의 새로운 추세다. 그러나 그 외의 방대한 내용들 — 원칙, 행동 요령, 역할별 약속 등 — 은 통상적으로 매뉴얼을 참조하며, 매뉴얼의 지침을 벗어나지 않는 선에서 상황을 관리하는 것이 위기관리의 기본이자 정석이다.

위기관리 매뉴얼에 대한 이해가 낮았던 과거에는 모든 위기 요소와 모든 예측 가능한 상황을 매뉴얼에 포함 하길 희망하는 CEO들이 제법 있었다. 그렇게 되면 매뉴얼의 분량이 지구를 한두 바퀴 돌게 된다고 설득해도 "모든 위기 상황에 대한 내용이 포함되지 않은 매뉴얼이 무슨 소용이냐?"라는 반감을 가진 기업 CEO도 있었다. 매뉴얼을 무조건 맹신하는 것도 문제지만 매뉴얼에 대한 무한한 요구를 담고 한없는 희망을 가지는 것 또한 문제다.

매뉴얼(시스템)만으로 모든 기업 위기를 극복할 수 없으며, 모든 상황과 변수를 사전에 매뉴얼에 담는 것 역시 불가능하다. 실상 도큐먼트로 되어 있는 위기관리

매뉴얼은 예측 가능한 변수를 모두 표기하지 못한다. 그리고 예측 불가능한 변수는 당연히 표기할 수 없다. 그래서 위기관리 매뉴얼이 제대로 살아 움직이기 위해선 해당 위기관리를 담당하는 사람과 팀, 그룹의 제대로 된 '사람의 역량'이 발휘되어야 한다. 특히 매뉴얼에 명시되지 않은 예외적 상황에서는, 그 위기를 극복해야 하는 당사자의 '역량'이 위기관리 성공의 핵심 요소가 된다. 즉, 성공적인 위기관리는 체계적 매뉴얼(시스템)과 현장의 개인 역량이 동시에 제대로 작동했을 때 비로소 좋은 결과로 이어질 수 있다.

제주항공 2216편 참사의 정확한 원인은 아직까지 명확히 규명되지 않았지만, 당시 기장과 부기장은 매뉴얼에 기반한 모든 역량을 동원해 최선을 다했다는 정황이 여러 경로를 통해 확인되고 있다. 그 노력이 안타깝게도 희생으로 귀결되었지만, 그 숭고한 태도와 정신은 많은 이들에게 깊은 귀감이 될 것이며, 유사한 상황에서 더 나은 결과를 만들어내는 데 소중한 초석이 되리라 믿는다.

다시 한번, 사고기 탑승객을 비롯해 기장, 부기장, 승무원 여러분의 명복을 빌며, 유가족 여러분께 깊은 위로의 말씀을 드린다. 더불어 생존하신 승무원분들의 빠른 회복을 기원하며, 사고 수습을 위해 헌신하신 수많은 공직자 여러분께도 깊은 감사의 뜻을 전한다.



필자 | 송동현

송동현 대표는 2013년 국내 최초로 온라인·소셜 이슈 관리 컨설팅사인 밉글스푼(minglespoon)을 설립한 이후 대표 컨설턴트로서 디지털 이슈 및 위기관리 커뮤니케이션 서비스 전반을 리드하고 있다.