

Strategy Salad

Insights

[정용민의 위기 커뮤니케이션]
정부의 위기관리 역량 강화를 위한 10가지 조언
2011.06.09

Strategy
Salad

정부의 위기관리 역량 강화를 위한 10가지 조언



정용민
Strategy Salad 대표 컨설턴트
<http://jameschung.kr>

정부가 경험할 수 있는 위기의 유형들은 국가 차원의 재해 (e.g. 지진, 해일, 산사태, 홍수, 폭설, 대규모 화재 등), 국가 차원의 대형 사고 (원전사고, 고속철도, 선박 및 항공기 사고 등), 정책 관련 대규모 논란 (e.g. 4대강 사업, 미국산 쇠고기 광우병 이슈, FTA 등), 전쟁, 테러 또는 내란 (천안함 폭침, 연평도 포격 등), 지도자의 유고 등이다.

이중에서는 실제 정부가 위기를 관리해 보았던 경험이 있는 경우도 있고, 사전에 예측을 하고 미연에 발생 자체를 방지하는 경우도 있었다. 기존 정부 내 위기관리 시스템이 지속적으로 활성화 되고 있는 것이다.

이 과정을 통해 어떤 부분이 정부의 위기관리 역량 강화를 위해 절실한 부분인지를 들여다 볼 필요가 있다. 여기에서는 정부 기관들을 대상으로 하는 필자의 위기관리 자문과 코칭 경험을 기반으로 정부의 위기관리 역량 업그레이드를 위한 조언들을 정리한다. 정부의 위기관리 역량 업그레이드를 위한 중요한 이슈 및 조언들은 다음과 같다.

1. 위기관리 주체를 좀 더 명확하게 지정, 전담하게 하라

결론부터 이야기하면 위기관리에 있어 오너십과 리더십을 단순화 하라는 것이다. 특정 위기에 있어 주관부처와 유관부처들간의 역할과 책임이 현재는 상당 수준으로 '배분'되어 있는데, 이 부분이 반대로 집중되어져야 한다는 것이다.

이 의미는 주관부처 혼자 위기관리의 모든 것을 다 진행하라는 의미가 아니다. 위기관리에 있어 유관부처들을 배제하라는 이야기도 아니다. 주관부처와 유관부처가 위기발생시 통합적 의사결정 조직을 만들어 모든 주관 유관 부처들이 하나로 움직여져야 한다는 의미다. A라는 위기에 대해서는 A라는 '통합 조직'이 유일한 오너십과 리더십을 가지고 관리해 위기를 종결 시키라는 뜻이다.

이를 통해 부처 단독 또는 부처들이 그룹을 지어 여러 다양한 입장들을 각기 발표하고, 상호간 논쟁을 벌이고, 복마전을 진행하는 일들을 없앨 수 있다. 그리고 이런 '통합 조직'을 설치 운영하면 더 나아가 각 부처 고유의 이미지와 명성들을 방어할 수 있다.

일종의 부처 통합 사고대책반이나 상황관리실의 의미가 되겠다. 다른 부분이 있다면, 이런 통합 조직 설치와 운영을 각 이슈별로 위기별로 유연하게 설치해 전담시킨다는 의미다. 물론 사전 위기관리와 사후 위기관리 모두 해당 한다.

2. 통합 조직을 통한 위기관리 실행을 위해 부처 간 팀워크를 극대화하라

분명히 인정해야 할 것은 특정 위기가 발생하면 부처 간에 이해득실들이 존재한다는 부분이다. 이 때문에 부처 간 정치적 이해관계와 책임소재 논란이 생성되고, 그것들이 통합된 의사결정과 위기관리를 방해할 수 있다는 데 주목해야 한다. 정부의 위기관리 역량을 극대화하기 위해서는 정부 부처 간에도 팀워크가 극대화되어야 한다.

부처 이기주의를 최소화하고, 하나의 위기관리 목적을 위해 하나가 되는 생각과 훈련이 필요하다. 물론 정부 조직의 경직성에 대한 극복이 우선되어야 하겠다. 하지만, 위기관리를 위한 통합 조직 운영 결과에 대해 해당 조직에서 우수한 역할을 한 공무원을 인사고과에 있어 우대하면 어느 정도 팀워크 형성이 가능하지 않을까 한다. 물론 이를 위한 사전 교육과 트레이닝은 지원되어야 하겠다.

3. 위기 시 하나의 창구가 아닌 하나의 목소리에 집중하라

전반적으로 상황관리에 있어 정부는 상당한 시스템을 보유하고 있는 것으로 보인다. 주관 및 유관 부처들의 상황관련 전문성과 경험들에 대해서는 신뢰 가능하다. 문제는 적

절한 상황관리를 진행하고도, 커뮤니케이션 관리에 실패하는 경우다.

위기 발생 시 정부는 가능한 상황관련 정보를 전략적으로 통제해야 한다. 이 의미는 언론이나 국민들의 의견들을 통제하라는 의미가 절대 아니다. 통제의 대상은 해당 위기관리의 오퍼십과 리더십을 가진 '통합 조직 내부 그 자체'가 되어야 한다.

특정 위기를 관리하기 위한 통합 조직에 참여한 모든 구성원들은 평소 전문적 위기 커뮤니케이션 트레이닝을 받는 것이 좋다. '하나의 위기'에 대해 '하나의 목소리'를 낼 수 있는 시스템을 만들어야 하기 때문이다. 이 부분에서도 종종 정부가 오해하는 부분이 있는데, '하나의 목소리'라는 의미를 '하나의 창구 또는 하나의 입'으로 받아들이고 있다는 것이다.

현실적으로 정부와 관련된 위기에 있어 하나의 창구 또는 하나의 입이라는 의미는 절대 실현 불가능한 이상향일 뿐이다. 실현되지 않는 이상향을 꿈꾸면서 내부 언론들을 제한하는 것은 구시대적 발상이다. 이제는 조직 내 '여러 개의 입'이 '하나의 목소리'를 내야 하는 시대다. 전문적 훈련을 통해 조직이 하나의 목소리를 내는 자율 통제가 가능하게 된다.

4. 상황관리 담당자와 커뮤니케이션 관리 담당자를 분리 하지 말라

대변인 시스템을 활용하는 시스템을 정부는 거의 전가의 보도라 생각하는 것 같다.

좋다. 하지만 문제는 대변인이 상황관리에 있어 적절한 정보를 제때에 취득하고 있느냐 하는 부분이다. 상황관리를 진행하는 전문 공무원들이 지정된 대변인과 어느 정도의 정보를 실시간으로 공유하고 있느냐 하는 것이다. 또, 평소 출입기자들을 관리하던 대변인이 특정 정책과 관련하여, 사건 사고와 관련하여 얼마만큼의 전문성을 즉시 취득할 수 있는가 하는 현실적인 문제에 주목하자.

이 때문에 많은 정보의 혼동 및 혼란과 논란이 발생되고, 재생산되고, 확대된다. 실제 상황을 관리하는 담당 공무원들을 각자 대변인으로 키우는 것이 불필요한 논란들을 발생시키지 않는 방법이다. 실제로도 한 부처에서 진행 중인 수백 개 정책들 각각에 대해 현재의 부처 대변인들은 심도 있는 지식이 부족하다. 깊이 있게 각각의 정책들을 공부하는 것도 불가능한 너무 과도한 업무다.

필자의 경험으로 보면 부처내 과장급들이 모두 각자 대변인 역할을 할 수 있는 역량을 갖추어야 한다고 본다. 과장급들 각자가 자신이 담당하고 있는 정책과제들에 대해 대변인 역할을 할 수 있는 커뮤니케이션 트레이닝이 되어 있으면 통합 조직 내에서 상황관리와 커뮤니케이션 관리가 지금처럼 분리 충돌하지 않는다.

5. 부처가 보유한 소셜미디어들을 위기관리에 적절하게 활용하라

현재 많은 부처들이 경쟁적으로 소셜미디어 아웃렛들을 만들어 확장하고 성장시키고 있다.

하지만, 실제 소셜미디어는 평시와 위기시라는 양날을 가진 검이다. 평소에는 정책 마케팅의 좋은 툴이 되지만, 위기시에는 바로 침묵해 버리는 반쪽자리 운영은 그만하자.

위기가 발생하면 더욱 적극적으로 소셜미디어들을 활용하자. 이를 위해서는 소셜미디어를 통한 위기관리에 관한 평소 가이드라인과 트레이닝이 필요하다. 소셜미디어를 운영하고 있는 실무 공무원들도 위기관리를 위한 통합 조직의 일원으로 포함해야 한다.

오프라인 매체들을 위한 대변인이 있다면, 당연 온라인과 소셜미디어들을 위한 대변인도 있어야 한다. 현실적으로 소셜미디어 운영 실무 공무원들이 주니어이고, 계약직 공무원들인 경우들도 있지만, 그들에게 위기관리 개념을 설정하는 것은 매우 중요하다. 소셜미디어가 항상 긍정적이고 좋은 이슈만 다루는 비현실적인 매체가 되면 안 된다. 전략적으로 이슈관리와 위기관리에 활용할 수 있어야 한다.

6. 위기시 내부 커뮤니케이션을 효율적으로 디자인하라

정부 부처들의 위기관리 업무 및 과정을 분석해 보면, 생각 이상으로 상당시간과 노력을 내부 보고용 문서 작업에 소비하는 것을 본다. 최고의사결정권자들에게 정확한 정보를 취합해 보고 공유하는 것이 문제라는 이야기는 아니다. 하지만, 위기관리 과정에 있어 내부 보고에 과도한 시간과 노력들을 많은 인원들이 쏟고 있다면 그것은 개선할 여지가 있다.

이는 부처내의 의사결정권자들 스스로 내부 보고 프로세스와 형식의 효율성 확보에 대한 주문이 있어야 개선 가능하다 본다. 문서 작업으로 진행되는 부분을 온라인화 한다거나, 보고 공유 방식을 면대 면이나 구두 보고가 아닌, 실시간 공유 시스템으로 자동화해 평소 구축해 놓는다든지 하는 준비들이 필요하겠다.

위기 발생 직후부터 상황과 커뮤니케이션 관리에 있어 '위기관리 포털'을 만들어 내부적으로 운영하는 것이 그 예다. 물론 이 '위기관리 포털'에는 위기관리 매뉴얼들이 연결되어 있으면 더욱 바람직하다. 기존 부처들이 보유한 종이 매뉴얼들에게 새 생명을 주는 노력이 되겠다. 중요한 것은 얼마나 위기관리를 위한 통합 조직에게 관리 그 자체에 집중할 시간과 역량을 부여할 수 있는가 없는가 하는 부분이다.

7. 평소 위기 커뮤니케이션 트레이닝을 집중적으로 실시하라

필자는 언론으로부터 부정적 지적들을 받고 있는 핵심 정책들에 대해서도 해당 부처내 정리 공유된 핵심메시지가 부재하다는 사실을 알고 매우 놀랐던 경험이 있다. 물론 모든 부처내 구성원들이 그 메시지에 익숙해야 하는 것은 아니지만, 내부적으로 정리된 공식입장과 메시지들을 철저히 공유하는 노력이 없다는 부분은 문제다.

핵심 업무를 맡고 있는 과장급들이 훈련시 공통된 정책 주제에 대해 각자 다른 메시지들을 전달하는 것을 본다. 이는 정확하게 결정 공유된 메시지가 부재하다는 것을 나타낸다. 수백 수천의 공무원들이 각자 자의적

메시지들을 어렵풋하게 보유하고 있어, 실제로는 여러 가지 목소리를 내는 결과가 벌어진다.

이를 통제하기 위해서는 평소에 매우 강도 높은 트레이닝이 중요하다. 이를 통해 조직 내부에 항상 업데이트 된 핵심 메시지들이 실시간으로 공유될 수 있다. 또한 이 공유된 메시지들이 구성원들 각자들을 통해 하나의 목소리로 국민들에게 전달될 수 있다.

8. 위기관리를 위한 통합 조직에 외부전문가들을 포함하는 것을 두려워 말라

아주 강력한 NDA (Non Disclosure Agreement : 비밀준수협약)를 활용할 필요가 있다. 물론 그 통합 조직 내 외부전문가들에게 익명을 요구할 수도 있다. 정부의 위기관리에 있어서 통합 조직이 구성되면, 그 구성원들이 모두 외부전문가들과 하나의 팀을 이룰 수 있게 조직이 되는 것이 좋다.

외부전문가들의 역할은 해당 공무원들이 담당하기 힘든 부분이나, 전문적 조언을 필요로 하는 부분을 지원하는 것이다. 상황관리나 커뮤니케이션 관리에 있어 외부전문가들과의 협업을 두려워하지 말자. 국가 안보와 극비 사안들에 대한 것들이 아니라면, 그들에게서 전문적인 도움을 받는 것이 성공적인 위기관리를 위해 더 나은 선택이 되겠다.

9. 위기관리 경험을 인사고과에 있어 강점으로 인정해주라

위기관리 업무를 모두가 싫어하고 피하는 업무로 포지셔닝 시키면 안 된다.

그렇게 되면, 성공적이거나 전문적인 위기 관리는 영원히 불가능해진다. 위기관리를 위한 통합조직에 참여했던 경험을 사주어야 한다. 가능한 위기관리가 마무리 된 이후 그 들로 하여금 개선안들을 조직 내부에 공유 하고 그 공유 결과들을 인사고과에 반영해 주어야 마땅하다.

비록 해당 위기관리가 실패했다 해도, 왜 그 위기관리에 실패했는지에 대한 정확한 원인과 개선안들을 필히 공유할 필요가 있다. 부 처 조직 내부에서도 가능한 위기관리를 여 러 번 성공시키고, 경험했던 공무원들을 우 대하는 문화가 생성될 필요가 있다. 권한이 없고, 직급이 낮고, 경험이 없고, 의욕이 없 는 조직 내 힘없는 공무원들이 위기관리에 나서면 안 된다. 위기관리가 아주 지저분하 고 골치 아픈 보람 없는 업무로 인식되면 안 된다.

10. 위기관리 경험을 공유하고, 이를 관리하 는 전담 조직을 설정하라

미국의 국토안보부 같은 규모가 아니어도 좋다. 정부관련 위기관리 통합조직들을 디 자인 하고, 운영 지원하며, 평소에는 실제 그들이 진행했던 위기관리 사례와 데이터, 노하우들을 통합적으로 관리하는 조직이 필 요하다. 필자의 경험으로 보면, 현재는 A라 는 부처가 B 부처의 위기관리 내용이나 결 과들을 별로 신경 쓰지 않거나 (우리 부처의 일이 아니기 때문), 잘 알지 못하는 경우들 이 흔한 것 같다. 외부 전문가들을 통해 다 른 부처들의 위기관리 활동들에 대한 평가 를 새로 접하기도 한다.

당연히 실제 위기가 발생하면 각 부처들이 처음부터 새롭게 관리 활동들을 시작하는

듯하다. 이 부분을 개선하고, 평소 위기대응 시스템과 실제 위기발생시 통합 조직의 운 영의 효율성을 위해서도 범정부 차원의 위 기관리 정보 전담 관리 조직이 필요하다. 더 나아가자면 이들로 하여금 평소 정책 관련 이슈 및 위기 전조에 대한 모니터링까지 진 행하게 하는 것도 좋다. 각 부처별로 진행 중인 언론 모니터링 활동들을 범정부 차원 으로 확대 강화하자는 것이다.

오프라인은 물론 온라인과 소셜미디어에까 지 그 모니터링 영역을 확장하여, 이 전담조 직이 해당 부처들에게 전조 공지를 하는 것 이 바람직하겠다. 이러한 노하우가 쌓이면, 위기관리의 전 프로세스인 모니터링, 전조 확인, 전조관리, 위기발생시 통합조직 구성 및 대응, 평가, 환류관리가 가능하게 될 것 이다.

결론적으로 이야기하면, 정부의 위기관리 역량을 극대화하기 위해서는 내부적인 시스 템 개선과 효율성 확보가 시급하다. 시스템 에 있어서도 위기관리를 위한 통합 전담 조 직과 그 조직들의 관리 부분이 핵심이다. 또 한 커뮤니케이션 시스템에 있어서도 평소 꾸준한 연습과 훈련 그리고 정보 공유를 통 한 내부 통제가 필수적이다. 내부 보고 커뮤니케이션 효율성에 있어서도 개선이 필요하 다.

70~80년대 수준의 보고와 정보 공유 방식 을 개선해 위기관리를 위한 내부 커뮤니케 이션 효율성 극대화에 집중할 필요가 있다. 변화하는 미디어 환경과 위기의 다양화 트 렌드에 맞추어 유연하고, 강력하며, 효율적 인 전문 그룹과 관리 그리고 협업 체제 또 한 절실하다.