

Strategy Salad

# Insights

[정용민의 위기 커뮤니케이션]  
위기관리 조직 내 저항을 인정하라  
2011.06.20

**Strategy**  
Salad

## 위기관리 조직 내 저항을 인정하라



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

기업 내에서 위기관리 시스템 구축 업무를 시작하는 많은 실무자들이 최초 하는 착각이 있다. 우리 회사의 모든 구성원들이 '위기관리'의 필요성을 절실히 깨닫고 있을 것이라는 전제 부분이다. 절대 그렇지 않다. 위기의 특성이 그렇기 때문이다. 실제 발생하지 않으면 거의 아무도 신경조차 쓰지 않는다. 어쩌다 위기가 발생하더라도 그건 나의 일이 아닌 경우가 많다. 이미 지나가버린 위기는 돌아다 보는 것조차 금기시한다.

위기관리 시스템 구축을 이끌고 있는 실무자들은 일단 '모든 구성원들은 위기에 대해 신경쓰기 싫어하고, 위기관리 프로세스에 포함되기조차 꺼린다'는 사실을 인정하고 이에 근거해 플랜을 짜야 한다. 많은 기업들과 함께 일해 보면 위기관리 워크샵이나 트레이닝에조차 참석을 꺼리는 구성원들이 많은 것을 본다. 단 몇 시간도 투자하기 힘들다는 푸념이다. 심지어 전사적 위기관리 시스템 구축 프로젝트를 하는 몇 개월 동안 수십 번의 워크샵이 진행되는 데도 불구하고 CEO께서는 한번도 얼굴을 비추지 않으시는 기업도 있다. (사실 위기 시 그가 리더 아닌가?)

위기로소진단을 할 때에는 그나마 간단하게나마 설문지에 메모해주는 직원들이 그 결

과를 바탕으로 역할과 책임(R&R)을 나누자 하면 손사래를 친다. "설문조사까지 해 줬으면 됐지 뭘 또 바라나?" "왜 내가 위기관리 팀에 들어가야 하는데?" "요즘 업무가 얼마나 바쁜데, 자꾸 이런 식으로 우리를 괴롭히는 건가?" 당연한 저항이다. 일이 더 많아지기 때문이다. 책임이 더 과중해지기 때문이다. 위기관리 그 자체가 '이기는 게임'이 아니라 '지는 게임'이기 때문이다. 제 정신이라면 이런 일을 누가 하려 하겠는가?

위기관리 구축 업무를 하는 실무자들의 딜레마는 여기에서 시작되고, 이것을 극복하게 되면 이미 절반의 프로젝트는 끝나게 된다. 어떻게 이 딜레마를 풀어야 하는가? 일부에서는 CEO로 하여금 위기관리 시스템 구축팀에 힘을 실어 주어야 한다 조언한다. 맞다. 일부에서는 위기관리 시스템 구축팀이 아주 정교하게 정치적으로 힘을 가진 집단이어야 한다 가이드 한다. 그렇다. 어떤 위기관리 전문가는 기업 내 위기관리 시스템 구축팀이 프로페셔널하게 트레이닝 받아야 한다고 한다. 그래야 사내에서 인하우스 컨설턴트의 역할을 하면서 구성원들에게 신뢰와 협조를 얻어낼 수 있다 하는 거다. 상당히 바람직한 이야기다.

그러나, 지금까지 기업 위기관리 시스템 구축을 자문하면서 필자가 얻은 아주 소중한 솔루션은 '커뮤니케이션, 커뮤니케이션, 커뮤니케이션'이라는 실행 가치다.

이 가치를 통해서 위기관리 시스템 구축 실무자들은 이해와 공감과 협조와 힘을 얻을 수 있다. 또한, 이 커뮤니케이션의 가치는 실제 위기 발생시 가장 중요한 내적 자산이 된다. 평소 커뮤니케이션 하지 않고, 이해나 공감의 경험이 없는 구성원들이 어떻게 위기 시 하나의 의사결정체로 승화할 수 있겠나?

실무팀과CEO, 실무팀과 임원진, 실무팀과 팀장그룹, 실무팀과 현장그룹, 실무팀과 외부 컨설턴트그룹...이 다양한 조합들에 있어 반복적이고 전략적 커뮤니케이션은 필수 중 필수다. 위기관리 시스템 구축 사업의 첫 단추는 충분하게 (충분하게 라는 단어를 수십 개 쓰고 싶다) CEO와 최고위 임원들과 공감대를 구축하는 커뮤니케이션을 진행하는 것으로 꿰어져야 한다. 이 과정에서 필요한 것이 외부 컨설턴트들이다. 실무자들이 마주 앉기 힘든 CEO와 최고위 임원들과의 커뮤니케이션 기회를 외부 컨설턴트들과 함께 자주 만드는 이유가 여기에 있다.

만약 위기관리 시스템 구축 프로젝트 기간이 6개월이라면 CEO와 최고위 임원들과 커뮤니케이션 하는 시간을 3분의 1로 잡아도 좋다고 본다. 그들의 머릿속을 읽고 그들 각각이 가지는 방향성을 하나로 묶어 위기관리 시스템의 백본(backbone)을 세우는 데 시간 투자를 아까워하면 안 된다. 미팅을 어랜지 하고, 차를 마시고, 이야기를 하고, 보고를 하고, 그림을 그려 보여드려야 한다.

기타 실무 임원들과 팀장들에 대한 커뮤니케이션은 그 다음이다. 이미 일정기간 CEO 및 최고위임원들과 충분한 커뮤니케이션이 진행되었다면, 이미 이들에게도 30%이상 그 물이 들어있게 마련이다. (정상적으로 최고 보스들에게서 '물이 들지 않는' 실무임원들이나 팀장들은 문제다) 이들에게 지금까지 공유했던 CEO와 최고위임원들의 생각을 논리적으로 커뮤니케이션 해야 한다. 실무선에서 그들의 전문성을 인정해 주고, 시스템 구축에 동참해 줄 것을 절실하게 커뮤니케이션 해야 한다. 이때까지도 그들이 순순히 투항 할 것이라는 생각은 하지 마라. 그런 일은 절대 없다.

커뮤니케이션하고, 커뮤니케이션하고, 커뮤니케이션 하라. 그들과 잡담을 하고, 담배를 나누어 피우고, 맥주잔을 기울이면서라도 반복적으로 커뮤니케이션 하라. 몇몇 저항이 심한 팀장들의 경우 사정이라도 하라. 관심 없어 하며 멀찌감치 바라보기만 원하는 팀장들의 경우도 좋다. 일단 그 아래 직원들에게 프로젝트를 망치라 주문하지 않도록만 양해를 구해라.

우리 회사 직원들이 나빠 그렇다 생각하진 말라. 그들도 스스로 하고 싶거나 꼭 해야 한다 생각하는 일은 밤새워 하는 중요한 인재들이다. 그들을 우리와 다르다 생각할 필요도 없다. 그들을 이겨야 한다거나, 그들을 항복시켜야 한다는 생각도 유치하다. 항상 그들은 그렇게 마련이고, 위기관리 시스템 구축 업무를 맡은 우리들은 이래야 한다는 생각을 편안하게 받아들여라.

일부 위기관리 시스템 실무자들은 시스템 구축 과정에서 크게 상처입고 포기한다. 위기관리의 중요성을 공유하기 위한 최초 위기관리 워크샵. 참석 조차하지 않는 많은 조직 실세들을 보면서 한숨짓는다.

위기관리 트레이닝. 어렵게 참여한 임원들이나 팀장들이 고개를 가로지거나, 심지어 가운데 손가락을 치켜드는 모습을 보면서 경악한다. 기타 미팅 시 모이지도 않고, 협조공문을 돌려도 답신이 없다. 심지어 자신들을 피해 다니면서, 전체 회의 시에는 해당 프로젝트에 대해 비판 한다. 당연한 프로세스다. 낯설어 하지 말아라. 이를 충분히 예상하고 커뮤니케이션 하라. 그래서 기업내의 커뮤니케이션 파트에게 위기관리 시스템 구축업무를 맡기는 거 아니겠나?

###