

위기 커뮤니케이션

[언론 커뮤니케이션 시스템]



정용민 著, 스트래티지샐러드 2009

www.strategysalad.com / www.jameschung.kr

위기 커뮤니케이션 시스템

위기에 특히 취약한 회사들

모든 기업들에게 PR이 필요한 것은 아닌 것처럼 (현실적인 면에서) 모든 기업들이 위기관리 시스템을 필요로 하는 것도 아니라고 본다.

예를 들어 스위스에서 지난 150년간 고급시계를 수공업으로 만들어 일년에 1000개만 한정 판매하는 시계 회사가 있다고 치자. 이들이 공급하는 판매량 또한 상당히 제한되어 있고, 그들은 각자 지난 100여년간 이 시계회사 제품을 꾸준히 팔아오면서 큰 부를 누렸다.

선진국과 개발도상국의 한정된 부자들이 이 시계 제품을 구입하기 위해서는 최소한 3-4년은 기다려야 한다. 당연히 딱히 광고를 하거나 홈페이지를 운영하고 있지도 않다. 1년에 바젤에서 열리는 시계 박람회에 한두 개의 기술적인 제품을 전시하는 게 고작이다.

이 회사에게 삼성전자나 롯데제과 차원의 위기관리 시스템과 자산 그리고 역량이 무슨 필요가 있을까?

기업이 위기에 취약하게 되는 요소들은 분명 존재한다. 위의 회사와 많이 다른 회사들을 의미한다. 어떤 회사들이 위기에 상대적으로 취약할까?

품질(quality)과 서비스(service) 커뮤니케이션이 강력한 회사

산봉우리가 높으면 골도 깊다는 말과 같다. 평소에 다양한 방식으로 자사 제품의 품질이나 서비스를 자랑해 온 기업들에게는 그 만큼 소비자들이나 공중들의 기대치가 높아지게 마련이다. 예전 토요타 렉서스의 '완벽함의 추구'라는 강력한 메시지가 렉서스 고객들로 하여금 마이너 한 컴플레인들을 증가시킨 전례가 그 예다. 렉서스 고객들은 '왜 완벽하다는 렉서스가 이렇게 마이너 한 문제를 그냥 지나치나?'하는 반응을 보이게 된 거다.

POC(Point of Connection)가 많고 다양한 회사

포스코와 삼성전자간에는 POC의 차원이 다르다. 보잉사와 대한항공의 POC도 각각 그 범위측면에서 다름이 있다. 글로벌에 1만개의 점포와 20만 명에 이르는 판매영업직원들 가진 기업이 서울에 10개의 점포와 20명의 판매영업직원들을 거느린 회사 보다 좀 더 위기에 취약 할 수 밖에 없다.

멀티 브랜드와 제품을 보유한 회사

단순한 제품 하나를 팔 때와 수백 개의 브랜드를 동시에 관리하면서 비즈니스를 이끌어 나가는 회사 사이에는 분명 차이가 있다. 특히나 타겟 소비자들이 각 브랜드별로 제품별로 다르다면 취약성은 더욱 증가한다. 오비맥주나 하이트 같은 경우에는 멀티브랜드와 제품 포트폴리오들을 가지고 있지만 타겟 소비자들은 거의 동일하다. 하지만, 삼성전자나 LG전자 같은 경우에는 멀티 브랜드와 제품 각각에 타겟 소비자층이 다르고 넓다.

식음료, 생활 및 아동 관련 한 회사

보통 위기관리 차원에서 화학, 정유, 중공업, 중장비, 발전회사, 핵 관련 회사, 운송 및 교통 회사들이 많이 거론되곤 하는데 이 회사들은 대부분 사건 사고 관련 위기에 취약하다. 이런 유형의 회사들은 위기 요소진단을 진행하면 임팩트율은 높은 반면 발생 빈도는 그리 높지 않은 특징을 지닌다. 그러나 식음료, 생활 및 아동관련 회사들은 각각의 위기 발생시 임팩트와 빈도가 상대적으로 높다. 매일 매일이 위기라는 의미다.

파트타임 직원들을 많이 보유한 회사

전국매장에 정직원들만을 두고 일하는 회사와 파트타임머들로 일선 사업이 운영되는 회사간에도 분명 위기의 취약성 수준이 다르다. 파트타임머들이 정규직원을 보다 교육 훈련이나 책임감 그리고 전문성이 상대적으로 취약하다는 것이 문제다. 대부분 파트타임머들로 구성된 프랜차이즈 레스토랑 매장이나 식품 매장들을 여러 개 가지고 있는 회사들이 취약한 이유들 중 하나다.

기업문화가 유연하지 못하고, 적절하게 훈련 받지 못한 회사

위기관리라는 것이 일선에서의 초기 대응이 중요하다고 하는데, 이 부분을 말로는 하고 있지만 실제로 현장에서는 거의 불가능한 원칙일 때가 많다. 일선에서 초기 대응을 완벽하게 하기 위해서는 일선라인에게 충분한 권한위임과 일종의 CI(Commander's Intent) 원칙이 존재하고 반복적으로 검증되어야 한다. 이러한 문화가 아니면 적절한 위기 대응 훈련과정이 일선에게 제공되지 못한다. 당연히 취약성은 증가한다.

위기관리에 대한 CEO의 관심이 적은 회사

최근 스트래티지샐러드의 리서치에 의하면 국내 기업들의 대부분은 위기시 CEO involvement가 존재하는 것으로 나타났다. 그러나 내부적으로 좀 더 들어가보면 그 involvement의 수준은 각기 천차만별이다. 위기에 대해 CEO가 사전에 관심을 가지는 유형과 사후부터 관심을 가지는 유형으로 나눌 수 있겠다. 그리고 위기 관리 이후 해당 위기와 관련한 조직 내 인사들에 대한 처리 기준을 통해서도 CEO의 관여 수준을 짐작 할 수 있다. 사후관리와 위기 관련 직원들에 대한 '책임추궁'이 CEO의 중요 관심사인 기업에게는 분명 취약성이 늘어나게 마련이다.

취약성을 조사하는 이유는 그 취약성을 극복하기 위함이다. 취약성을 발견해 내고 공론화 하기 힘들어 하는 기업은 어쩔 수가 없다. 비슷한 위기가 지속적으로 반복되는 회사들이 그들이다.

위기관리 성공의 비밀

'기업 위기관리 시스템 구축 프로세스 중에서 우선 하나만 먼저 하려면 무엇을 해야 할까요?' 하는 질문을 한다면 나는 '위기요소진단을 하세요'라고 말하겠다.

위기요소진단은 마치 건강검진과 같다. 해당 기업에게 일어날 수 있는 모든 위기 요소들은 물론 기존에 경험했던 위기요소들을 다시 한번 되돌아 볼 수 있는 기회를 주기 때문이다.

PR을 하면서 그리고 위기관리를 하면서 이 시스템 관리 부분이 의학적인 현상들과 많이 비슷하다는 느낌을 많이 받는다. 보통 기업 위기의 경우에 다음과 같이 네 가지 정도의 위기들로 단순하게 나눌 수 있다. (의학적 비유를 곁들인다)

예측과 사전통제가 가능 했었던 위기

뻔히 알면서도 당하는 위기다. 이런 류의 위기와 맞닥뜨리고 나면 기업들은 이렇게 말한다. "우리가 그럴 줄 알았어. 진작 이런 부분에 신경을 써 놓을걸 그랬지...진짜 아쉽네~" 유전적으로 일부 장기가 좋지 않은데도 그냥 무심히 몸을 혹사하다가 병에 걸리는 케이스와 비슷하다.

예측은 가능했지만 사전통제는 어려웠던 위기

이런 위기가 발생 할 줄은 알았지만, 어떻게 사전에 발생을 막을 방법이 딱히 없었던 위기다. "예상은 했었지만...어쩔 도리가 없었어..." 이런 말을 하게 하는 위기다. 원체 장기가 약해서 정상적인 사회생활을 할 수 없었던 환자가 증상이 심해져 응급실에 실려온 케이스 같다.

예측은 불가능했지만 사전통제는 (어렵지만) 가능할 수도 있었던 위기

멀쩡하다가 갑자기 황당한 위기 상황에 맞닥뜨린 케이스다. 이전에 알았더라면 대비를 할 수 있었는데 한다. 몰라서 대비를 못한 거다. 보통 이런 말을 하게 한다. "누가 그럴 줄 알았나? 그럴 줄 알았으면 미리 대비를 했지..." 건강했었기 때문에 아무 이상이 없다고 자신을 하고 건강에 신경을 쓰지 않았다가 갑자기 병에 걸리는 케이스와 비슷하다.

예측과 사전통제가 모두 불가능한 위기

아무런 예측도 못하고 또 딱히 미리 대비도 할 부분이 없었거나 했어도 결과적으로 무용지물이었던 위기다. 보통 이런 말을 하곤 한다. "어차피 알았어도 수가 없었어...팔자지..." 열심히 운동도 하고 평소에 건강했다가 갑자기 쓰러져버리는 환자와 비슷하다.

이 중에서 가장 황당한 위기는 마지막 위기가 아닐까 한다. 하지만, 문제가 되는 기업의 위기 발생 빈도로 보면 맨 앞의 위기 케이스가 가장 많다. 그리고 다음은 두 번째 케이스가 많다.

충분히 예측이 가능한 상황들임에도 미리 대비하지 않아서 생기는 위기들이 제일 많다는 거다. 무관심 또는 소위 '배째라' 현상 때문이다. 또 예측이 가능한 상황이었는에도 사전 통제 할 방법이 없어 그냥 '운(運)'에 맞기면서 지내다 맞는 위기가 그 다음이다. (Ostrich 현상이라고 한다)

위기관리 시스템으로 흡수 해야 하는 위기 유형은 이 두 번째 위기 요소들이다. "만약에 이런 위기가 발생하면 우리는 어떻게 할 건가?"하는 사후 대응책을 철저히 마련하는 게 중요하다는 거다.

맨 앞의 케이스들은 시스템으로 흡수 하기 전에 완화(mitigation)하면 거의 대부분 문제 발생이 방지되곤 한다. 보통 클라이언트 기업들을 대상으로 진행하는 위기요소 진단시 나타나는 사소한 위기 요소들은 거의 다 여기에 포함된다. (모든 위기요소들을 다 시스템에 집어 넣을라고 하다가는 체한다!)

최근 클라이언트를 위한 장기간의 위기관리 시스템 구축 프로젝트를 시작하면서 그 첫 단추로 위기요소 진단 워크샵을 진행했었는데 여기서 한가지 흥미로운 특성을 발견할 수 있었다. 이 회사만의 독특한 특성인데 사소한 완화대상 위기요소들이 다른 기업들에 비해 극히 드물게 나타났다는 부분이다.

이 결과 부분을 좀더 깊이 탐구해봐야 하겠지만, 현재 우리가 세운 가설은 '10여 년 이상 장기간 근무한 직원들이 다른 회사들 보다 훨씬 많고, 내부 커뮤니케이션과 개선이 소규모이지만 지속적으로 이루어져 왔기 때문일 것'으로 추정하고 있다.

이 회사는 위기관리 시스템 구축이라는 큰일을 시작 하기 전에 이미 생존과 비즈니스의 차원에서 눈에 보이지 않는 개선활동을 해왔던 것이다. 위기요소진단과 함께 기업문화 그 안에 들어가 느껴보니 더욱 확신이 간다. 즉, 이는 '좋은 기업문화가 곧 가장 훌륭한 위기관리 시스템'이라는 이야기겠다.

위기 요소들을 진단해 보자

위기관리 시스템을 구축하라. CEO들께서 이렇게 명령을 하셨다고 치자. 가장 처음 시작해야 할 일은 그럼 뭘까? 매뉴얼을 만들까? 교육을 시킬까? 훈련을 하나? 무얼 가장 먼저 그리고 가장 중요하게 해야 할까?

기업의 위기관리 시스템을 구축하기 위해 가장 먼저 해야 하는 것은 '위기'에 대한 기업 내 공통된 정의 규정 작업이다. 이 칼럼을 읽는 홍보실무자들은 CEO들을 비롯한 모든 임원들에게 한번씩 질문을 해보자. "(우리 회사가 겪을 수 있는) 위기라면 과연 어떤 것들이 있을까요?"

CEO께서는 보통 이렇게 말씀하실 수 있다. “현재 세계적 경제 침체속에서 어떻게 시장점유율을 지켜내고 매출을 성장시킬 수 있는가?” 또는 “어떻게 비용을 절감하고, 새로운 성장동력을 빨리 개발해 내는가 겠지?” 등등으로 답변 하실 것이다.

마케팅 임원은 “우리의 브랜드가 새롭게 리뉴얼되는 데 그게 잘 되어야 하는데 걱정이야” 영업임원은 “요즘 도매상들이 가격 인상에 대해 크게 반발할 조짐이 있는데 그게 위기지” IT임원은 “우리 기업 서버가 갑자기 손 쓸 새도 없이 다운이 되거나 외부에서 해킹을 당하면 큰일인데...” 인사 임원은 “새로운 인재들을 점점 발굴하기가 힘들고, 끌어오기가 힘드니 그게 위기”라고 말할 것이다.

한 개의 회사에서 이 ‘위기’라는 정의는 각 부문별로 팀 별로 그리고 직급별로 성별에 따라 수천 개 이상의 정의가 존재할 수 있다. 더욱 주목해야 할 것은 각자자 바라보는 위기가 다른 상대방에게는 별로 큰 위기로 인식되지 않을 수도 종종 있다는 사실이다.

위기 요소 진단을 위해 소규모 부문장들을 대상으로 하는 워크숍을 진행해 보면 다들 자기 설움이 제일 크다. 타 부서에서 심각하게 이야기하는 위기 요소들에 대해 공감하거나 동의하지 않는 경우들도 종종 있다. IT부서 팀장에게 감사팀이 심각하게 생각하는 ‘직원의 공금 횡령’이라는 요소는 별로 피부에 와 닿는 위기가 아니라는 거다.

따라서 기업이 자신만의 위기 관리 시스템을 구축하기 위해서는 사내에서 ‘위기’에 대한 공통된 정의와 범위를 100% 공유하는 시간을 충분히 가져야 한다. 외부에 위기관리 시스템 구축 용역을 발주하더라도 이러한 내부 의식 공유는 미리 완결을 지어 놓는 게 시스템 구축 프로세스를 단축할 수 있는 방법이다.

수천 수만의 직원들이 자사의 위기를 바라보는 시각은 하나로 정렬된 것이어야 한다. 이 부분이 첫번째 단추고, 그 후에 내부적으로 위기 요소 진단을 실시하는 게 그 다음이다. 위기 요소 진단은 영어로 Crisis Vulnerability Audit이라고 불린다. 정확하게 해석을 하자면 ‘위기 취약성 진단’이다.

보통 이 진단 작업은 설문지, 인터뷰, 소프트 사운딩, 사례 연구, 워크숍 등의 형식을 빌어 진행되고, 일반적으로 기업의 규모와 형태에 따라 다르지만 짧게는 2달에서 많게는 6개월이 소요되는 아주 큰 작업이다. 이 진단의 목적은 기업에게 ‘어떤 위기가 발생할 수 있으며, 각각의 위기가 기업 자체에 어떤 부정적 영향을 미칠 것인지를 미리 예측’하기 위한 것이다.

이 프로세스가 마감되면 외부 컨설턴트들이 회사 구성원 각자에게 ‘귀사에게 어떤 것이 가장 큰 위기라고 보십니까?’라는 질문을 한다면 그들은 누구나 “이런 이런 위기들이 발생 가능하며, 각각 이런 이런 정도의 영향이 있을 것으로 본다”는 공통되고 대략적인 설명이 가능하게 된다.

옛말에 적을 알고 나를 알면 위태롭지 않다 했는데, 이 위기 요소 진단 부분은 위기라는 적을 아는 가

장 중요하고 기본적인 프로세스라는 이야기다. 보통 가장 강력하고 위험한 위기 요소는 10개 이하로 필터링을 하는 것이 바람직하다. 왜냐 하면 너무 많은 백화점식의 위기 요소 리스트화는 실제적 대응 시스템의 구축 보다는 전시(display)를 목적으로 하는 리스트와 매뉴얼에서 그 수명을 다하게 되기 때문이다.

위기 요소 진단을 통해 최초 발견된 수백 또는 수천개의 위기 요소들이 전부 다 매뉴얼을 통해 관리되어야 하는 것은 아니다. 그들 중 대부분은 해당 위기가 발생되기 이전에 충분히 개선작업과 완화작업을 통해 발생 가능성을 현저히 낮출 수 있는 것이기 때문이다.

사실 우리가 깨닫지 못하고 있을 뿐, 통제하지 못할 위기 요소들은 그리 많지 않다. 따라서 위기 요소 진단 작업은 우리에게 발생할 수 있는 모든 위기 요소들을 들여다보고 하나 하나 확인하고 개선해 나가기 위한 작업이라고도 할 수 있다.

이 하나의 작업만으로도 실제 발생할 수 있는 위기의 많은 부분을 현저히 감소시키고, 통제할 수 있게 되는 것이다. 어떻게 보면 이 자체가 대비적 의미에서 위기관리라고도 할 수 있겠다. 다음주부터는 DIY(Do It Yourself) 위기 요소 진단 작업을 몇 회에 걸쳐 자세하게 설명해 볼 예정이다. 아주 실제적이고, 재미있는 프로세스가 될 것이다.

다 먹으려다가는 체한다

우리 회사에게 발생 가능한 위기 요소들을 서베이와 심층 인터뷰를 통해 모두 리스트화 하고 각각에 가산점을 주어 우선순위를 둔 맵(Map)을 들여다 보자. 이 수백개의 위기 요소들 중 최고 위험군에 속한 위기 요소들을 먼저 살펴보자.

이들은 일단 회사 직원들이 생각하고 있는 가장 위험한 위기 요소들이다. 발생 빈도도 높을 뿐 아니라 매번 위기가 발생할 때 마다 회사에게 아주 큰 데미지를 입히고 떠나는 골칫덩어리 들이다. 보통 기업들에게 이런 최고 위험군의 위기 요소는 10개 정도가 넘지는 않는다.

이들 위험군에 속해 있는 위기 요소들의 또 다른 특징은 해결방법이 거의 없다는 거다. 회사에게 자주 심한 데미지를 입히고 떠나는 위기 요소들에 대해 만약 깨끗한 해결책이나 대비책이 있었다면 아마 해당 요소가 그 위험군에 머무르지 않았을 것이기 때문이다.

하나 하나의 요소들에는 모두 구조적인 발생 원인이 존재하고, 대비할 수 없는 예측불가능성이 존재한다. 그리고 일단 발생되었을 경우에는 피해를 최소화 하는 데만 집중이 가능 할 뿐 간단하게 해결할 수

없는 유형들이 많다.

이들 요소들은 향후 위기관리 매뉴얼의 주제로 사용된다. 기업의 위기관리 매뉴얼은 이러한 가장 위험한 요소들에 대한 정의와 함께 지속적인 모니터링 방식과 발생시 필요한 처리 방침들을 담는 것이다. 명심해야 할 것은 하나의 위기 요소에는 한가지 유형의 실제 위기가 발생하는 것이 아니라는 사실이다. 한 개의 위기 요소에는 또 다시 수백에서 수천개의 다양한 실제 위기 유형(시나리오)들이 생산 가능하다.

예를 들어 패스트 푸드 업체에게 최고 위험 위기 요소로서 '소비자 건강 관련 논란'이 꼽혔다면, 이러한 '논란'의 실제 발생 유형은 수백 가지가 넘을 것이라는 이야기다. NGO가 패스트 푸드 내 지방과 설탕 함유량에 대한 조사결과를 가지고 이슈를 제기할 수도 있겠다. 어떤 어린이 소비자가 지나친 햄버거 과용으로 비만과 고지혈증에 시달리다 이슈를 제기하는 경우도 있겠다. 해당 패스트 푸드에서 판매하는 어린이 세트와 관련된 윤리적 비난 여론이 생길 수도 있겠다.

이외에도 정부, 커뮤니티, 의사협회, 어머니들의 모임, 환우회, 투자자, 경쟁사, 학자, 온라인 등등 수많은 이해관계자들이 해당 위기 요소와 관련 한 셀 수 없이 다양한 위기들을 발생 시킬 수 있을 것이다. 문제는 이러한 '모든' 세부 위기 유형들을 정의하고 분석해 매뉴얼상에 명기해 놓는 것은 좋지만, 이 하나 하나에 대한 발생 후 대응 프로세스들을 모두 매뉴얼에 담는 것은 실제적으로 불필요하다는 것이다.

매뉴얼에 수록해야 하는 것은 실제적인 대응 프로세스 '전반'이다. 하나 하나의 대응 프로세스가 각기 다르고 다양하다면 일단 매뉴얼 내용들을 위기 관리 담당자들이 전부 기억하기 힘들다. 그 이전에 그 위기 관리 매뉴얼은 성경 정도의 두께와 내용을 가질 수 밖에 없다. (성경을 전부 다 읽고 외우는 사람이 몇이나 되나?)

만약 10개 정도의 위기 요소들이 가장 위험한 그룹으로 선정되었다면 각각의 요소들에 대해서는 10페이지 내외로 해당 위기 요소/유형의 정의, 모니터링 방식, 발생시 대응 역할분담, 대응 프로세스, 결과 평가 프레임등을 정리하는 것이 가장 이상적이다. 물론 그 페이지수가 적으면 더 좋다.

실제로 DIY(Do It Yourself)로 회사의 위기관리 매뉴얼을 만들다 보면 자꾸 비슷한 대응 역할분담과 프로세스가 반복된다는 사실을 깨닫게 된다. 이 부분을 주의 깊게 들여다보면 회사내의 위기관리팀의 구성에 대한 대략적인 아웃라인 잡을 수 있다. 왜냐하면 이 공통된 역할과 분담의 주체들이 사내에서 가장 중요한 의사결정과 실행의 주요 핵심들이기 때문이다.

그러면, 최고 위험군에 속하지 않은 나머지 수 백 개의 위기 요소들은 어떻게 할까? 처리방식은 의외로 아주 간단하다. (사실은 큰 일이지만...) 각각의 위기 요소들을 2차 위험군, 3차 위험군, 4차 위험군으로 일단 그룹을 나눈다. 그리고 다시 각 위험군내 요소들을 하나 하나 분석 해 본다.

일단 해당 위기 요소에 대해 어떤 정의를 내릴 수 있는지 살펴본다. 그리고 해당 위기에 대해 사내 어떤 부서에서 오너십을 가지고 사전 대비할 수 있는지를 확인해 본다. 예를 들어 '사내 성희롱' 같은 요소라면 이는 HR부서에서 사전 관리 해야 하겠다. '일선 영업지점에서의 공금횡령' 같은 이슈는 영업과 감사 부서에서 관심을 가지고 사전 관리를 강화해야 하겠다. '임직원들이 같은 교통 수단을 사용 중 사고 발생' 같은 요소에 대해서는 임원들이나 직원들의 비즈니스 출장 등의 일정을 관리하는 비서들이나 총무측에서 원칙을 세워 대비하면 되겠다.

이렇게 여러 개의 위기 요소들을 그 등급에 따라 각 담당 부서별로 쪼개어 오너십을 부여하는 거다. 물론 이 과정에서 CEO의 관심과 지원은 절대적이다. 누구든 자기일 이외에 업무가 늘어나는 것을 좋아할 사람들은 적다. 따라서 윗 분들을 중심으로 하는 전사적인 의지와 관심이 위기관리 시스템 구축의 가장 큰 전제조건이 아닐까 한다.

미디어 트레이닝

미디어 트레이닝 준비편

일단 가장 먼저 미디어 트레이닝을 받으실 대상을 선정하자. CEO를 포함 적절한 수의 인원들을 선정하자. 최대 인원은 한번에 5명 가량이 가장 이상적이다. 누가 미디어 트레이닝을 받아야 하나? 일단 사내에서 회사를 대표해 언론과 커뮤니케이션 하는 것이 허락된 분들에 한한다. 모두가 미디어 트레이닝을 받을 필요는 있지만, 모두가 언론과 커뮤니케이션 해야 할 필요는 없다.

인하우스에서 연중 몇 주 가량을 미디어 트레이닝에만 투자할 여유는 사실 없다. 따라서 일단 제한된 핵심 인력들을 대상으로만 미디어 트레이닝을 디자인 해서 진행해 보기 바란다.

두 번째로 일자와 장소를 예약하자. 일정은 길게 잡아 8시간에서 짧게는 6시간 가량이 가장 이상적이다. 장소는 가능하면 외부장소를 알아 보는 것이 좋다. 내부에서 회의 같은 것을 하다 보면 수없이 방해를 받는다. 비서들이 들락거리고, 쪽지가 전해지고, 전화를 받다가 이메일 점검을 하고 들어오기 일쑤다.

가능한 외부 장소를 예약하자. 뭐 호텔이나 럭셔리 한 비즈니스 센터가 아니라도 괜찮다. 요즘 같은 시절에 비용절감도 있고 하니까. 하지만, 중요한 것은 외부로부터의 간섭이 없는 독립된 곳이어야 하고, 비밀이 보장되는 시설이어야 한다. 공간의 규모는 다섯 분과 트레이너 인하우스 2-3분 해서 8분 기준으로 할 때 15명짜리 공간이면 가장 좋다. 어느 정도 공간적 여유가 필요하기 때문이다.

시설을 한번 살펴보자. 일단 노트북과 프로젝터 그리고 스크린이 필수적이다. 보통 회의 시와 같다. 그리고 가능하다면 회사에서 보유하고 있는 디지털 무비 카메라를 준비하는 게 좋다. 사실 미디어 트레이닝 이후에 트레이닝 기록 영상을 한두 시간씩 보고 있을 시간은 없다. 하지만, 트레이닝 당시에 자신이 TV 카메라에 찍힌 모습을 보는 것도 훈련이다. 자신의 목소리와 이전에는 미처 알지 못했던 움직임들을 교정 할 수 있기 때문에 카메라는 대부분 권장된다.

무비 카메라가 최고급이거나 방송용 장비일 필요도 없다. 또, 인하우스에서 판단해서 이번에는 그냥 해 보자 할 때에는 생략해도 큰 영향은 없다. 좀더 나은 결과를 기대하자면 무비 카메라를 사용하라 하는 거다.

대상, 일정, 장소 그리고 장비가 준비되었으면, 인하우스 트레이너들에게 그 다음으로 중요한 것은 사내의 어떤 이슈를 가지고 미디어 트레이닝을 실시해 볼까 결정하는 것이다. 물론 이 이슈확정 부분은 CEO와 핵심 임원들과 함께 결정을 해야 하겠다. 간단하게 조언을 하자면...회사가 자주 경험하는 부정적 이슈가 가장 처음 트레이닝의 주제가 되는 것이 좋다. 여러 위기 주제들을 모두 리스트 해 보고, 그 중에서 가장 빈번하게 회사의 골치 거리로 떠오르는 주제를 꼽아보자.

보통 하나의 미디어 트레이닝에 여러 주제를 가지고 진행을 하는 경우들도 있지만, 이슈의 중요도에 따라 한 개의 이슈를 가지고 미디어 트레이닝을 심도 있게 진행하는 경우도 있다. 한가지만 더 기억해 보자. 미디어 트레이닝은 논산훈련소 같이 일생에 딱 한번 실행하는 경험이 아니다. 지속적으로 반복적으로 진행 되는 트레이닝이라고 생각하자. 그러면 한번에 너무 과도한 이슈들을 쏟아 붓는 과욕은 피할 수 있다.

이슈가 선정되면 인하우스 트레이너들은 그 이슈에 대해 모여 스터디를 하자. 이미 알고 있고 이와 관련되어 위기관리도 해 보았으리라 믿는다. 하지만, 좀더 업데이트된 상황과 이슈에 대해 스터디를 하자. 가능하다면 친한 기자들이나 외부 전문가들에게 해당 이슈에 대한 그들의 생각을 구해 보자. 모든 정보들을 정리해서 커뮤니케이션을 위한 예상질의를 가능한 많이 뽑아 보자.

예상질문은 수백 개도 좋다. 인하우스 트레이너들이 생각해 내지 못한 질문들이 새롭게 나올 수 없을 때까지 고민하자. 실전에서 CEO나 임원분들이 새로운 질문에 놀라지 않게 도와드려야 한다.

그 질문들을 하나 하나 스크린에 띄워 놓고 사전에 인하우스 홍보팀이 모여 앉아 각각의 질문에 대해 답을 해 보자. 토론을 활발하게 해도 좋다. 추가 자료나 정보를 구해 다시 모여도 좋다. 정답이 무엇일까 한번 고민해 보자. 반복적인 질문들에 대해 반복적으로 정답을 정제해 나가자.

자, 이제 어느 정도 DIY 미디어 트레이닝의 준비는 끝이 났다. 이제는 실제 미디어 트레이닝을 진행하는 것만 남았다. 단, 좀더 원활한 트레이닝 진행을 위해 인하우스 트레이너들의 훈련이 필요하다.

트레이너 트레이닝

기본적으로 미디어 트레이닝은 1일 8시간을 기본으로 한다. 기업이나 조직의 사정에 따라 그 6시간 또는 4시간 가량으로 축소해 실행할 수도 있지만, 자주 미디어 트레이닝을 제공하지 않는 이상 6-8시간 가량이 코칭 결과를 감안 할 때 가장 이상적이다.

시간 구성 또한 각 기업과 조직에서 필요한 부분들을 담아 낼 수 있겠지만, 대체적으로 언론의 이해, 언론 취재 방법의 이해, 언론 커뮤니케이션과 인터뷰 기법 이해, 핵심 메시지 개발과 같은 기반 교육이 절반을 차지한다. 나머지 절반은 실제 인터뷰를 연습하는 인터뷰 실습 세션으로 진행된다.

트레이너들의 구성과 역할을 보면, 보통 미디어 트레이닝은 메인 코치와 어시스턴트 코치들이 진행을 한다. 이외에 트레이닝 진행을 돕는 TV카메라, 오디오, 조명, 편집 크루(crew)들이 함께한다. DIY적인 개념에서 인하우스에서 메인 코치는 팀장급 이상이 맡는 것이 좋다. 메인 코치는 언론관계와 위기관리 커뮤니케이션 경험이 다양하고 깊어야 하고, 특히 전략적 메시지 개발 능력이 경험과 훈련을 통해 탄탄하게 정립되어 있는 시니어 실무자이어야 한다.

인하우스에서 미디어 트레이닝을 실시할 때 트레이닝 진행을 돕는 TV크루 등은 내부 방송팀을 교육해 활용하던가, 외부 영상 업체들을 아웃소싱 하면 된다. 이들의 가장 큰 역할은 실제적인 언론 인터뷰 환경을 조성하고, TV 카메라 테스트를 통해 미디어 트레이닝에 참석한 트레이너들에게 생생한 언론 인터뷰 경험을 제공해 주는 데 있다. 또한 이들이 만들어 내는 영상은 미디어 코치들이 각각의 트레이너들에게 전략적인 커뮤니케이션 코칭을 제공해 주기 위한 장치가 되겠다.

미디어 트레이닝을 준비하면서 트레이너들이 가장 먼저 시작해야 하는 작업은 메인과 어시스턴트 코치 역할 분담 외에 인터뷰 실습시 활용 해야 하는 예상질의응답이다. 앞서도 이야기를 했지만, 미디어 트레이닝의 주제와 관련 된 가능한 모든 질문들과 그에 적절한 핵심 답변들을 하나의 팩으로 완성을 하는 것이 제일 중요하다.

일단 예상질의응답 팩이 마련되면 이를 메인 코치와 어시스턴트 코치들은 충분히 이해하고 숙지해야 한다. 특히 어시스턴트 코치들은 실제로 하반기인 인터뷰 실습 세션에서 질문자의 역할을 하기 때문에 질문 내용 자체보다, 여러 가지 질문 스킬을 활용한 다각적 질문 방식에 익숙해 있어야 한다. 이 과정에서 어시스턴트 코치들은 하나의 이슈를 360도 관점에서 논리적으로 메시지 스킬적으로 숙고해 보는 과정을 거치게 된다. (이 부분은 사실 돈을 주고도 얻기 힘든 스스로에 대한 훈련이다.)

미디어 트레이닝의 앞부분인 기반교육 부분은 가능한 강의 형식이 아니라, 토론 형식으로 진행하는 것이 좋다. 일반적으로 강의보다 토론이 트레이니들의 정보 습득과 체득의 감도에 있어 몇 배 이상 더 하다. 일부 인하우스들은 흡사 브리핑 같은 정통 강의 형식을 요청하고는 하는데, 이는 미디어 트레이닝의 핵심에 어울리지는 않는 주문이다. (이 부분에서 국내기업과 외국기업간의 기업문화 차이도 나타난다.)

예를 들어 기자에 대한 이해라는 소주제를 가지고 이야기 할 때, 강의형태로 기자들의 인구학적인 분석, 기자들의 활동, 기자들의 하루 일과, 취재시스템에서의 기자 등등 교과서식 각 주제별 주입교육은 지양하는 게 좋다는 것이다. 메인 코치는 편안한 분위기에서 자사의 CEO와 임원들에게 “평소 언론사 기자들을 어떻게 생각하고 있습니까?” “그들과 마주치거나 자리를 했을 때 어떤 어려움이나 기억들이 있습니까?” “왜 그들이 그래야만 한다고 생각하십니까?” 등등과 같이 열린 질문과 대화를 통해 상호간의 이해도를 높이는 것이 중요하다.

인터뷰 기법과 핵심 메시지 개발 세션에서도 이런 원칙은 공히 고수되는 것이 좋다. 특히나 핵심 메시지 세션은 미디어 트레이닝에 참석한 모든 주체들이 하나의 주제에 대해 깊게 토론하고 의사결정을 하고, 그 결과를 공유하는 아주 매력적인 과정이다. 평소에는 상상할 수도 없이 깊이 있는 토론들이 진행되곤 한다. 이는 내부 홍보부문의 중요도 및 위상과도 관련된 부분이다. 메인 코치가 가장 공을 들여야 하는 부분이다.

하반기 인터뷰 실습에서는 메인 코치는 어시스턴트 코치들이 기자의 역할을 하고, 트레이니인 임원들 한 분 한 분이 실제 인터뷰 실습을 진행하는 동안 철저하게 옵저버 역할을 한다. 단, 한 분의 인터뷰가 끝났을 때 그 분의 인터뷰 결과에 대해 피드백을 주어야 한다. 실제로 인터뷰 실습을 진행하다 보면 전체적으로는 수백 가지 개선 사항들이 다양하게 발견된다. 하지만, 각각의 트레이니들이 공통적으로 보여주는 개선 사항은 십여 개로 줄어든다. 모두가 공히 극복하기 힘들어 하는 부분이 가장 중요한 개선 대상이라는 뜻이다.

이러한 개선 사항들을 족집게처럼 짚어내는 것이 메인 코치의 역할이다. 한가지 명심할 것은 이는 비판이나 힐난을 위한 것이 아니라, 좀더 안전하고 프로다운 언론 커뮤니케이션 역량을 배양하기 위함이라는 개념을 트레이니들과 충분히 공유해야 한다는 것이다.

미디어 트레이닝 DIY에서 트레이너 트레이닝의 내용들은 이와 같다. 이런 일련의 작업들을 실제로 해보

면 매우 재미있다. 그리고 코치들이 얻는 소득도 매우 많다. 좀 더 수준 높은 트레이닝 프로그램을 내부에서 진행하기 위해서는 외부 기관에 트레이너 트레이닝을 의뢰해 실제 홍보부문의 인하우스 코치들이 공식적인 트레이너 트레이닝을 받아 보는 것도 좋겠다.

PR 에이전시 AE들도 클라이언트들을 위해 PR을 대행하고 언론 커뮤니케이션에 나서고 있다. 이들 각자도 자신의 클라이언트들을 위한 전략적 커뮤니케이션 트레이닝이 필요하다. 딱히 미디어 트레이닝을 진행하기 위해 트레이너 트레이닝이 필요하지 않다 해도, PR을 하는 실무자라면 이런 역량을 미리 미리 키워두는 것이 클라이언트에 대한 성공적 서비스와 자신의 성공적 커리어 관리에 도움이 되기 때문이다.

트레이닝 실행

자, 이제 미디어 트레이닝 디자인도 끝났고, 이 트레이닝을 진행 할 트레이너들의 훈련도 어느 정도 마무리가 되었다. 이제는 실행이다. 트레이닝 장소로 정해진 회의실에 미리 들어가서 각종 장비들을 점검한다. 그리고 정성껏 만든 미디어 트레이닝 자료들을 참석하실 CEO와 임원분들의 자리에 가지런히 정돈한다.

자료는 하루 동안 진행 할 프로그램 아젠다들과 각 아젠다별로 토론을 진행 할 내용들을 문서화 해서 제공하면 된다. 보통 파워포인트 슬라이드를 만들어 한장 한장 공유하면서 커뮤니케이션 하는데, 이는 트레이너와 트레이너들의 스타일에 맞추면 된다. 사내적으로 워드 문서가 편한 곳은 그냥 워드 중심으로 자료를 만들고 토론을 이끌어 나가면 된다.

처음에는 이 트레이닝을 이끌 홍보임원이 참석한 분들을 위해 간단하게 언론의 이해 부분을 설명해 드린다. 이 부분 또한 참석하신 분들의 수준에 맞는 적절한 정보들이 제공 되어야 하고, 토론을 이끌어 내야 한다. 흔히 기업 경영진들이 궁금해 하는 것은 “기자들은 어떻게 기자로 훈련 받는가?” “왜 기자들은 그렇게 좋지 않은 내용만을 찾아 다니는가?” “만약 잘 못된 기사가 나왔을 때 우리는 어떻게 해야 하는가?” 같은 현실적인 질문들이 많다.

참석자분들이 외국인들이거나 국내 언론상황에 익숙하지 않은 분들을 위해서는 기본적인 언론계 지도를 보여주면서 토론을 전개할 수도 있다. 중요한 것은 학문적인 이해를 도모하거나 정보 주입만을 위한 세션이 되지 않게 조심하라는 것이다. 전반적 내용은 극히 실무 중심적이어야 하고, 참석자분들이 바로 기억하고 써 먹을 수 있게 살아있는 내용들이어야 하겠다.

두 번째 세션에는 언론과 커뮤니케이션 하는 방식에 대한 세션을 가진다. 이 칼럼코너를 통해 필자가 지난 1년 반동안 반복적으로 제공한 내용들이 그 핵심이다. 일반적으로 모든 기업 경영자분들은 일반인

들과 마찬가지로 평생 개인 커뮤니케이션에 익숙해져 계신 분들이다. 그러나 분명히 언론 커뮤니케이션은 개인과의 커뮤니케이션과 180도 이상 다르다. 이 부분을 아주 세세하게 이해할 수 있도록 토론을 전개하자.

흔히 트레이니분들은 이 부분을 그냥 흥미롭게만 구경(!)하고 지나가려 하곤 하는데, 가장 중요한 커뮤니케이션 인프라 부분이라 각별하게 이해 지수를 높여야 하겠다. 커뮤니케이션의 패러다임을 바꾼다는 것은 곧 언론 커뮤니케이션에 있어서 성패를 좌우하는 가장 중요한 사전 작업이기 때문이다.

다음 세션은 핵심 메시지를 강조하는 세션이다. 해당 미디어 트레이닝의 주제를 놓고 난상 토론을 벌여 보자. 만약 노조파업이라는 주제를 가지고 커뮤니케이션 메시지를 개발하려면 여러 부문장들의 이야기들을 듣고 나누도록 하자. 노조파업과 관련해 조만간 어떤 유형의 사건이나 논란들이 발생할 쯤에 대해 함께 리스트를 만들어 보자. 그리고 각각의 사건이나 논란별로 주요 이해관계자들을 도출해 리스트화해 보자. 그 다음은 각각의 이해관계자들과 어떤 커뮤니케이션을 해야 하는지 메시지를 고민해 보자.

보통 위기관리 커뮤니케이션 순서는 포지션을 정하고, 핵심 메시지를 만들고, 이 핵심 메시지 하나 하나를 주요 이해관계자들을 대상으로 해서 약간씩 수정 적용하는 프로세스다. 하지만, 이런 프로세스는 다년간 위기관리 커뮤니케이션 경험이 있는 전문가들도 힘들어 하는 프로세스다. 따라서 DIY 미디어 트레이닝을 진행하는 분들은 일단 사건이나 논란 이슈를 가지고 이해관계자들 각각에게 어떻게 어떤 메시지를 적용해야 하는지 우선 고민해 보는 게 좀더 도움이 되겠다.

각각의 이해관계자들에게 전달해야 할 메시지들이 모두 정리가 되면 그 메시지들을 펼쳐 놓고, 회사의 공식적인 핵심 메시지들을 역으로 정리해 보자. 각 이해관계자들과 커뮤니케이션 할 메시지들 간에 어떤 모순은 없는지, 잘못된 부분들은 없는지를 살피자. 공통적으로 기반을 이루는 메시지들을 가능한 많이 뽑아, 유사한 메시지들을 크게 묶어 최소화 하자. 그러면 이 세션은 성공이다.

마지막 토론 세션으로는 이전 세션에 공유한 메시지들을 가지고 어떻게 인터뷰와 커뮤니케이션에 적용하는 가 하는 인터뷰 기술에 관련된 세션이다. 인터뷰시 함정에 빠지지 않고, 자신이 전달하고자 하는 핵심 메시지를 정확하게 전달하는 인터뷰 기술에 대해 심도 있는 공유를 하는 시간이다.

이후는 미디어 트레이닝의 꽃인 실습 세션이다. TV카메라를 켜 놓고, 조명과 마이크를 세팅 하고 일대일 인터뷰가 진행이 된다. 트레이너 트레이닝을 거쳐 준비된 내부 직원들이 앞에 앉은 임원 각자에게 언론 인터뷰 형식으로 질의와 응답을 진행하면 된다.

문제는 내부 직원들이 고위 임원들에게 공격적이거나 민감한 질문을 하기 힘들다는 현실적 장벽이다. 하지만, 미리 미디어 트레이닝에 대한 사전 인식을 공유하고, 훈련 목적을 강력하게 인정한다면 임원들의 다른 오해나 직원들의 부담은 최소화 될 수 있겠다.

질문은 기본적으로 최악의 상황을 전제로 한다. 최악의 가능한 질문이 핵심이다. 가능한 인터뷰이를 당황하게 만들거나, 핵심 메시지에서 벗어나게 만드는 방식이어야 한다. 억지나 위압적인 질문방식까지는 아니더라도 가능한 모든 논리적 공격은 포함되어야 하겠다. 이런 공격적인 논리들을 통해 좀더 회사의 공식입장과 메시지들을 검증 할 수 있는 기회가 되어야 하기 때문이다.

홍보임원이나 팀장급의 시니어들은 이 인터뷰 실습 과정을 주의 깊게 분석해 각 임원별로 인터뷰 태도와 메시지 전개 방식 그리고 논리적인 주장 부분에 대해 조언을 해 주어야 한다. 보통 홍보 임원분들이면 기자들과 매일 여러 가지 이슈들을 가지고 커뮤니케이션을 한지 15-20년 이상 되시는 분들이다. 지금까지 수없이 많은 자신의 언론 커뮤니케이션 성패 기억들을 잘 가다듬어 임원들에게 조언을 하면 된다. 이때만큼은 기업 내부의 직원이 아니라 스스로를 중립적인 코치로 포지셔닝 하는 게 좋다.

자, 모든 세션이 끝났다. 실제로 이 세션을 진행해 보면 무척 힘들다. 모든 트레이너들은 녹초가 되고, 트레이닝의 대상이 되었던 트레이니 분들의 머리에는 흰머리가 눈에 띄게 는다. 마지막으로 이 트레이닝을 진행한 홍보임원이 참석한 다른 임원들 각자의 의견들을 짚막하게 듣고, 박수를 치고 끝낸다. 그리고...고생했으니 다들 함께 맥주한잔 하면 된다. 좀 더 발전적인 무궁무진 한 이야기들은 그 때 나온다.

트레이닝 결과 보고 및 개선

내부에서는 모든 미디어 트레이닝 실행이 끝나도 일은 남는다. 트레이닝 세션을 마쳤다고 사후 보고가 가능되는 것은 아니기 때문이다. 한편으로 트레이닝의 목적은 개선에 있다. 미디어 트레이닝에 참여한 CEO 및 임원들 각자가 언론 커뮤니케이션 기술에 있어 어떤 면을 개선하는 것이 좋을지를 정리해서 보고하고 개선 결과를 추적하는 것이 필요하다.

보통 실무자들은 보고 프로세스를 상당히 부담스러워 하는 경향이 있다. CEO나 임원들이 현장에서 스스로 깨달았으면 되지 그 세부적인 개선사항을 굳이 정리해서 피드백 할 것까지는 뭐가 있나 할 수도 있다. 하지만, 트레이닝을 실제 실시 해 보면 많은 임원들은 그 당시의 단편적인 기억만을 가질 뿐, 중장기적으로 자신의 대언론 커뮤니케이션 스킬을 성장시켜 나갈 방향을 웬만해서는 잘 정리하지 못한다.

더 중요한 문제는 이렇게 스쳐 지나가 듯 미디어 트레이닝을 받은 임원들 일부는 몇몇 기억에만 의지해 과도한 자신감을 가지는 경우다. '나도 그런 트레이닝 받아 봤거든?'하는 자신감이 꼭 나쁘다는 말은 아니지만, 개선이 없이 기억과 경험에만 의존하는 상황은 가능한 피하자는 것이다.

미디어 트레이닝 보고서에는 일단 미디어 트레이닝의 주제인 이슈에 대한 브리핑이 자세하게 정리되어

야 한다. 해당 이슈에 대한 정의와 위기로 발전되는 프로세스 그리고 위기양상을 알기 쉽게 정리해 놓는 것이 좋다. 물론 이 내용들은 미디어 트레이닝에서 충분히 공유된 내용이어야 한다.

그리고, 그 이슈에 대해 미디어 트레이닝시에 진행했던 모든 예상질문들을 정리하자. 그리고 각각에 트레이닝시 상호간에 공유되었던 정답(key message)이 정리되어야 한다. 사소한 표현 방식이나 문구 하나 단어 부분들이 중요한 것은 사실 아니다. (물론 좀더 세련되게 정리되면 좋겠지만...) 답변 정리시 중요한 것은 핵심 메시지가 무엇인가 하는 것과 핵심 메시지를 놓고 어떻게 답변을 구조화 하는 가다.

트레이닝시 함께 궁금해 했던 수치들과 비율들 그리고 액수들을 정확하게 사후 확인해서 정리해 놓는 것이 좋다. 필요한 자료들이나 조사결과들을 구해 답변을 구조적으로 보강해도 좋다. 알기 쉽게 기억하기 쉽게 답변을 잘 구성해서 정리해 공유하자.

다음으로 필요한 보고 부분은 각 임원별로 트레이닝시에 코칭을 했던 내용을 각자에게만 개인적으로 보고하는 것이다. CEO를 대상으로 하는 코칭 내용을 다른 임원들이 굳이 받아 봐야 할 이유는 없다. 공식 보고서는 이슈 부분과 Q&A부분으로 가능하고, 각 개개인에 대한 코칭 결과들은 개인적인 보고서로 별도로 꾸미는 것이 좋겠다.

보통 미디어 트레이닝시에 각 임원들이 공통적으로 개선해야 할 부분들은 생각보다 다양하지 않다. 일부는 발음이나 말투, 그리고 눈동자의 움직임 등이 낯설다는 점을 개선사항으로 제시 받곤 하는데, 이 부분은 미디어 트레이닝의 핵심이 아니다. (회사의 CEO를 MC 유재석이나 9시 뉴스 앵커처럼 만들 생각은 하지 말자)

중요한 것은 전략적으로 메시징을 위한 사고 능력을 배양하는 것이다. 각각의 답변에서 임원들 각자가 얼마나 중요한 핵심 메시지를 구조적으로 끌어내 잘 언급하고 있는지. 그리고 그 메시지를 얼마나 전략적으로 반복하고 있는가가 키 포인트다.

대부분의 임원들은 경험이 많고 현명하다. 하지만, 훈련을 받지 않았기 때문에 전문적 훈련을 받은 언론과 커뮤니케이션을 하게 되면 전략적인 메시징에서 어려움을 겪게 마련이다. 특히나 기사화를 목적으로 한 의도된 질문들과 맞닥뜨리게 되면 항상 실패하곤 한다. 어쩌면 그게 당연하다. 그래서 트레이닝을 받는 거다.

트레이닝을 받은 임원들이 핵심 메시지에 대한 개념 형성과 집착을 가지게 하는 것이 가장 이상적인 수준이다. 그 보다 한층 더 업그레이드 된다면 인터뷰시에 질문에 숨어있는 함정을 잘 찾아내는 기법을 이해하는 수준이다. 이는 한번의 미디어 트레이닝이 아닌 가능한 많은 경험과 훈련을 통해 체득되는 수준이기 때문에 설부른 자신감은 경계 해야겠다.

공식적 보고서와 개인 보고서가 다 작성되었으면 전달을 하고, 반대로 이번 미디어 트레이닝에 대한 CEO와 임원들의 피드백도 청취를 해 보는 게 좋다. 다음 번 다시 미디어 트레이닝을 실행 한다면 어떤 점을 보강했으면 하는지, 어떤 부분이 아직 더 궁금한지, 무엇을 더 기대하는지에 대해 의견을 들어보자.

항상 강조하지만 미디어 트레이닝은 위기관리 커뮤니케이션 시스템의 가장 기초 프로세스다. 또한 재직 기간 동안 한 두 번으로 가늠할 일도 아니다. 기업의 당면 이슈별로, 시기별로, 트레이닝 대상이 변경되는 데로 지속적이고 반복적인 트레이닝이 필요하다. 이런 지속성 측면에서 개선은 꼭 필요하다. 트레이니들의 개선과 함께 프로그램의 개선 또한 매우 필요하다. 다시 한번 이야기 하지만 미디어 트레이닝의 핵심 메시지는 '개선'이다.

워룸(War Room): 존재의 이유

연초부터 아주 무시무시(?)한 단어가 하나 들린다. 바로 워룸(war room)이다. 원래 워룸은 전시에 통합적인 작전통제를 위해 각 부문의 수뇌들이 모여 의사결정을 하는 독립된 공간을 의미한다. 전시라는 특수 상황에 맞추어 전시용 워룸은 지하벙커나 안전한 지역이 선호된다. 기업의 위기관리를 위해서도 이러한 형식의 워룸은 존재한다.

기업의 위기관리 매뉴얼상에 몇 가지 필수적 구성요소들이 있는데, 그 중 하나가 워룸(War Room), 또는 위기관리센터(crisis management center)다. 실제로는 기업 위기의 90% 이상이 실무자와 의사결정자들간의 한정된 대면 미팅 또는 전화통화나 이메일 교신으로 의사결정이 내려지고 실행이 명령되는데...이게 절대 바람직한 시스템은 아니다.

일부에서는 의사결정의 속력과 효율성이라는 핑계를 대는데, 비록 그것이 중요하다 할지라도 통합적인 상황분석과 전략도출을 위한 토론이 없이 일개 개인 한 두 명에 의해 내려지는 의사결정은 조직적으로도 위험하고, 정치적으로 위험하다. (해당 의사결정에 혼자 책임을 감당하려면 상관없다)

회사 인하우스 홍보 담당자들을 관찰해 보면, 위기 발생시 위기관리팀을 구성하는데 상당히 조심스럽고, 난감해 하는 것을 본다. 여기에는 일단 몇 가지 이유가 있다.

- 사내에서 홍보팀이 위기관리 주도 부문으로 설정 되 있지만, 현실적으로 조직내 파워가 없는 경우
- 구태여 하나 하나의 위기를 크게 벌려 놓아 득 되는게 뭐가 있냐 하는 암묵적 공감대
- 평소 가뜩이나 바쁜 부문장들을 한자리에 소집해야 하는 과정에서 많은 트러블을 귀찮아 함
- 일단 위기가 발생하면 홍보팀이 스스로 너무 바빠 별도의 일을 만들지 않으려고 함
- 위기관리팀의 필요성에 대해 홍보팀도 이해 못하는 경우

기업의 위기사 워룸의 운영은 필수적이다. 단, 최고경영자(CEO)가 중심이 되어 매뉴얼에 규정되어 있는 위기관리팀들을 한자리에 모아야 하는 이 워룸 시추에이션은 어느 정도 수준 이상의 위기에만 해당 한다. 그에 대한 판단은 최고경영자(CEO) 또는 위기관리팀장(보통 홍보임원)이 내릴 수 있도록 하는 게 좋다.

워룸은 될 수 있는 한 일상적 업무공간과 격리되는 곳이 좋다. 보통 회사 맨 꼭대기의 대회의실 또는 별도의 사내외 공간을 이용한다. 일반적으로 기업의 위기관리팀 규모는 각 부문을 대표하는 부문장들을 구성원으로 하기 때문에 최대 20명이 넘지 않는 것이 좋다. 가능한 중복되거나 상하 오버랩이 되는 구성원의 참여는 배제한다. 역할과 책임(Role & Responsibility) 및 오너십을 강력하게 가져가기 위해서다. 매뉴얼상 위기관리팀이 소집 완료되는 기한이 정해져 있는 경우가 있는데, 이는 실제 실행시 관찰을 해 보면 상당히 비현실적이다. 따라서 소집완료 시간은 소집을 통보하는 주체가 탄력적으로 정하는 게 옳다. 하지만, 긴급성은 기반이 되어야 한다.

출장이나, 유고 또는 해당시기에 오프라인 참석이 불가능한 위기관리팀원의 경우에는 그 대체인력을 매뉴얼상에 규정해 놓거나, 부분적으로 온라인상으로 참석이 가능하도록 시스템을 준비하는 것이 좋다. 특히 최고경영자(CEO)가 해외출장 중일 때 원활한 의사결정은 온라인 컨퍼런스 시스템등을 통해 진행할 수 있도록 설비를 갖추는 것이 중요하다.

마지막으로 워룸 운용이 필요한 이유들을 정리해 보자.

- 위기시 의사결정에 대한 책임 공유 (개인이 독립적으로 가져가기에는 위험)
- 좀더 심도 있는 상황분석 가능
- 대응 전략과 포지션 설정에 있어 주요부문장들의 의견을 바탕으로 좀더 성공적 의사결정 가능
- 한자리에서 상황분석과 포지션 의사결정 그리고 실행 방안 및 메시지 개발 등을 원스톱 진행 가능
- 최고경영자(CEO)가 한자리에서 실행 지시 프로세스를 감독하고 실시간으로 실행결과를 업데이트 받을 수 있음
- 모든 위기상황이 통제하에 있다는 안정감 공유
- 동시에 외부 전문가 카운슬을 참여하게 하면 내부에서 미처 챙기지 못하는 부분들에 대한 인풋과 조언들을 동시에 획득 하면서 위기관리 진행 가능
- 전사적 위기 대응을 통해 하나의 팀(One Team) 의식 강화

다음 주 기고에서는 '워룸: 2편 누가 무엇을 준비해야 하나?'를 정리해 본다.

워룸(War Room): 누가 무엇을 어떻게?

보통 기업이 위기관리를 위해 워룸을 설치 운용할 때 운용 장소 및 설비들을 운영하는 책임은 '총무팀'에게 있다. 긴급하게 매뉴얼상에 지정된 장소를 확보하고, 매뉴얼상에 규정되어 있는 각종 설비들을 준비해서 제한된 시간 내에 설치하는 게 그들의 임무다. (군에서는 일종의 보급 역할이다)

준비되어야 할 설비들이나 물품들은 크게 나누어 IT설비, 오디오 및 비디오 설비, 통신설비, 회의설비, 문구류, 기타 생활설비(식사, 스낵, 수면설비 등)로 나눌 수 있다. 또한 워룸에 입장하는 위기관리팀원들은 각자 위기관리매뉴얼과 위기 커뮤니케이션 매뉴얼을 지참하는 것이 필수적이다.

워룸 내부의 설치에도 다양한 형식이 가능하겠지만, 가장 중요한 부분은 상황판이다. 현재 상황이 어떻게 발생, 진행, 관리 되고 있는지를 위기관리팀원들이 한눈에 볼 수 있도록 비주얼화 하는 공간이 중심

이 된다.

이 부분에서 실행상에 문제가 있는 경우가 있는데 물리적으로 이러한 상황판을 기록, 업데이트, 관리하는 데 인력이 필요하기 때문이다. 기업의 위기관리 시뮬레이션을 통해 관찰 해 보면 거의 99% 기업들은 위기관리 팀원들중 상황판 관리 담당을 선정하고 그 책임을 맡기곤 한다. (생산 사장이 상황판을 기록하고 있는 모습을 상상해 보자)

그렇지만, 이는 분명히 문제가 있다. 워룸 안에서 위기관리팀원들은 의사결정에 100% 헌신해야 한다. 외부와의 커뮤니케이션이나 상황판 관리 등은 그들의 부문별 비서 또는 실무담당자들이 일부 파견되어 진행 하는 것이 좋다. 외부 커뮤니케이션과 상황판 관리에는 보통 2-3명 이상의 과외 인력이 필요하다.

워룸을 운용하다 보면 자칫 실제 외부의 환경과 워룸이 격리 되는 부작용이 생길 수 있다. 이는 상황이 실시간으로 업데이트 되지 않거나, 외부 공중들의 반응들을 지속적으로 모니터링 하면서 트래킹 하지 못하기 때문이다. 따라서 홍보팀은 위기관리팀원으로 참석한 임원을 제외하고는 전원이 워룸에서 별도로 격리된 공간에서 외부 공중들의 반응들을 실시간으로 점검해 보고하는 것이 권장된다.

워룸은 기본적으로 격리되어있지만, 외부 환경 속에 있는 것과 같이 상호유기적(interactive)으로 운용되는 것이 성공의 핵심이다. 당연히 이를 위해 외부환경의 변화를 실시간으로 업데이트하는 채널(channel)들이 존재해야 하겠다.

그 밖에 모든 위기관리팀원 각자는 자신에게 규정된 역할과 책임(R&R)을 꼼꼼하게 점검하고 수행해야 한다. 보통 위기관리 시뮬레이션을 진행해 보면, 시뮬레이션이 예정된 아침에 임원분들이 한자리에 모이 시면서 항상 이런 질문을 하신다.

"오늘 내가 뭘 해야 하는 거야?"

이렇게 위기 발생시 자신의 역할과 책임 부분을 확실하게 인지하지 못하고 계시는 위기관리팀원들이 대부분이다. (인하우스 분들은 진짜 자신의 회사도 그런지 한번 확인을 해 보시라. 인사(HR) 임원을 한번 만나보시라. 일반적인 위기발생시 인사(HR) 임원께서는 어떤 부분을 담당하시고 무엇을 해야 하는지 알고 계신지 간단하게 여쭙보시라)

각 부문별로 비상 상황 관리 (Emergency management) 역할 및 책임 분담과 커뮤니케이션 관리 (Communication management) 역할과 책임 분담이 동시에 존재한다. 예를 들어 기획사장 같은 경우 비상 상황 관리(Emergency Management) 역할과 책임에는 무엇이 있을까?

일단 위기관리 예산의 설정이 있겠다. 그리고, 해당 위기로 회사의 분기 및 연간 비즈니스 타겟이 변경 되어야 하는지, 이사회 등의 동의를 어떻게 거쳐야 하는지, 법률자문, 경영자문, 회계자문 등을 어떻게 연결 활용해야 하는지, 위기관리 포지션과 프로그램들이 기존의 법적 규제와 상치되는 부분이 없는지, 정부 또는 관련 단체, 조합, NGO등의 반응은 어떻게 변해가고 있는지 확인해야 하는 등등의 많은 역할과 책임이 주어진다.

커뮤니케이션 관리(Communication management) 역할과 책임의 경우에도 위기관리팀에 소속된 각 부문은 부문별로 커뮤니케이션을 해야 하는 타겟 이해관계자(target stakeholder)그룹들이 규정되어 있다. 기획부문의 경우 (회사별로 기획부문의 역할이 다르기는 하지만...일반적으로) 해당 부문이 담당해서 주로

커뮤니케이션 해야 하는 이해관계자들로 정부, 공공기관, 협회, 조합, NGO, 지자체, 지역핵심인사 등이 있겠다.

일부 기업들의 시뮬레이션을 보면 워룸에서 의사결정을 해야 하는 팀원들이 의사결정과 외부 이해관계자 커뮤니케이션을 동시에 진행하는 것을 볼 수 있는데, 이는 시뮬레이션을 통한 '경험'을 위한 것이지, 실제적으로 그렇게 실행을 하라 하는 것은 아니다.

워룸에 서는 상황을 철저히 분석하고 공유해, 회사차원의 포지션을 정한다. 그리고 그에 따라 비상상황 관리 프로그램(Emergency Management Program)들과 커뮤니케이션 메시지 및 프로그램(Communications Message and Program)들을 결정 그리고 실행 명령하는 것이 전부다.

워룸으로부터의 명령을 받아 비상상황관리(Emergency Management) 및 커뮤니케이션 관리(Communication Management) 실행은 워룸 외부의 실무자들이 직접 한다. 여기에서 하나의 큰 장애물이 있다면, 워룸에서의 의사결정 결과가 외부의 실무자들과 얼마나 완벽하게 공유되는가 하는 부분이다. 단순한 실행명령으로는 완벽한 상황관리와 커뮤니케이션 관리에 한계가 있기 때문이다.

이 부분은 인사(HR)와 홍보팀이 함께 고민을 해야 하는 시스템적 과제다. 큰 원칙으로 완벽하게 내부 커뮤니케이션 및 공유가 완료된 이후 외부 커뮤니케이션을 진행하는 이유가 여기에 있다.

워룸(War Room): 실제로 워룸 들여다 보기

실제 기업에서 워룸을 설치하고 활용하는 데는 여러 특성들이 존재하겠지만, 워룸 운영을 위한 시뮬레이션을 진행해 보면 각 기업들의 차이 또는 공통적인 개선분야들이 나타난다. (* 참고로 위기관리 시뮬레이션은 하루 종일 (총 8시간 가량) 실시된다. 하루 동안 위기관리 팀이 워룸에 소집되면 한 기업이 경험할 수 있는 거의 모든 위기 시나리오들이 차례대로 이들에게 하달된다.)

시뮬레이션을 통해 지금까지 목격해 온 기업들의 공통적 개선 부분들에 대해 한번 살펴 보자. (실제로 사내에서 약식으로라도 진행을 해 보시라. 여기에 거의 대부분의 문제들이 걸린다...)

최초 위기관리팀원들 중 위기 시 자신의 역할을 뚜렷이 알고 있는 분은 실제로 10%도 안 된다. 매뉴얼을 심각하게 공부하지 않았기 때문이다.

위기가 발생되면 해당 위기를 어떤 프로세스로 관리해야 하는지 확실히 아는 분도 10%가 안 된다. 실제 경험이 없기 때문이다.

대부분의 위기관리팀원들은 자신의 업무와 관련된 비상상황관리(Emergency Management)에만 익숙함을 느낀다. 커뮤니케이션은 자신들의 분야가 아니라고 과감하게 포기한다. 처음에는 의사결정이 매우 늦거나, 의사결정이 완결되지 않은 채 우선 비상상황관리(Emergency Management)에 나선다. (물론 즉각적인 일선에서의 비상상황관리는 필요하다. 하지만, 워룸에서는 그 즉각적인 일선의 비상상황관리 활동을 완벽하게 실시간으로 파악하고 있어야 한다.)

더 심각한 것은 의사결정이 완결되지 않은 채 외부 커뮤니케이션 수요에 부응한다. 매우 위험한 행동이다. 커뮤니케이션은 항상 맨 마지막에 와야 한다. 상황변화나 의사결정 사항들에 대한 워룸 내부 공유도 부분적으로만 이루어진다. 워룸 외부의 사내 커뮤니케이션은 종종 생략된다. 따라서 워룸 내부에서 결정

된 포지션과 전략에 정렬(Align)된 일선의 실행은 상당히 어려워진다.

워룸이 완벽히 격리된다. 워룸 바깥에서 외부 환경을 모니터링 해 내부로 전달해 주는 시스템이 거의 작동하지 않는다. (기본적으로도 워룸과 현장은 시간적, 공간적, 인적으로 원격으로 격리되어 있다)

내부 의사결정과 그를 위한 여러 프로세스는 시뮬레이션을 시작한 2시간 가량이 지나가야 정착이 된다. 전체시간에서 4분의 1 이상이 지나야 그나마 안전하고 전략적인 대응이 가능하다는 것이다. (실제 상황에서 초기위기대응에 짧게는 며칠에서 몇 주가 걸리는 것을 보면 이해가 된다)

의사결정에 있어서 그 주체가 위기관리팀이 되기 보다는 어느 특정 개인 한둘이 되곤 한다. 보통 최고 경영자(CEO)나 조직에서 목소리가 큰 몇몇 임원이 의사결정을 긴급하게 조정하고 완결한다. 의사결정 과정이나 실행 과정에서 위기관리팀의 3분의 1 가량은 표현 그대로 '쉴다'. 기본적으로 의사결정에 참여하고, 실행에 앞장서는 것은 스트레스 쌓이는 일이다. 또한 위험(risky)하기 때문에 물러서 있다. 일부에서는 이들에게 특별한 역할과 책임이 주어지지 않기 때문인 경우도 있다.

이해관계자들과의 커뮤니케이션에 있어서 핵심메시지에 머무르라는 원칙을 철저히 지키는 위기관리팀은 드물다. 위기가 심각하거나 복잡할 수록 커뮤니케이터의 애드립이 다양해 지고 활발해진다. (무척 위험한 커뮤니케이션 방식이다)

워룸의 위기관리팀은 실행까지만을 신경 쓰고, 그 실행에 대한 반응을 다시 워룸 내부에서 리뷰 하는 경우는 드물다. 이 부분은 의사결정의 프로세스를 누가 꼼꼼하게 챙겨 반복 관리하는 가 하는 이슈와도 관련이 있는데 이에 대한 담당자가 필요하다. (일종의 MC역할이 필요하다는 것이다)

교과서에서 대변인은 프로페셔널한 커뮤니케이션 훈련을 받아야 한다고 했는데, 위기관리팀원들은 전부가 일종의 대변인 역할을 해야 하기 때문에 이들 모두가 대상이 되어야 한다. 미디어 트레이닝이 꼭 언론과의 커뮤니케이션만을 뜻하지는 않는다. 하지만, 여러 이해관계자들과도 언론과 커뮤니케이션 하는 방식으로 커뮤니케이션을 진행하면 최소한 안전할 수 있다.

그 밖에, 홍보팀 임원에게 과도하게 많은 커뮤니케이션 관리(Communication Management) 실행 임무가 몰리는 경우가 많다. 반대로 홍보임원이 각 부문임원들에게 너무 많은 임무들을 분배하고 실제 자신은 코디네이터로 포지셔닝 하는 경우들도 있다. (둘 다 권장되는 시스템 아님)

일부 워룸은 외부 실제 일선에서 실행되고 있는 프로그램들을 단순 보고만 받아 정리해서 공유하는 옵저베이션 룸(Observation Room)으로 워룸의 기능을 상실하는 경우도 있다. (이에 대해서는 답이 없음) 전반적으로 실무자들이 워룸의 이상적 활용 경험이 부족하고, 상식적 수준의 이해도 부족하다. 그러나 필요성은 누구나 인정하고 있다. (시뮬레이션 이후 이러한 인식의 공유는 극대화)

기업 차원의 위기관리 시스템으로서 워룸의 조직화와 운용 시뮬레이션 활동이 기업의 위기관리 역량을 한 차원 업그레이드 시킬 수 있기를 바란다.

시뮬레이션으로 생명을 주자

위기관리 시스템에 생명을 주는 방법에 대해서 이야기 해보자. 가장 흥미로운 방법들 중 하나가 바로 위기관리 시뮬레이션이다. 보통 하루 정도의 기간을 들여 8시간 가량 위기 상황을 직접 경험해 보는 프

로그래이다. 위기라는 것들도 모두 자신의 회사와 연관되어 가장 발생 가능성이 높고 발생시 임팩트가 가장 큰 것들로만 연이어 경험한다.

우선 위기관리팀을 떠 올려보자. 누가 위기관리팀원들인가? CEO를 포함한 모든 임원들이 그 대상일 것이다. 회사에 따라서는 팀장급까지 포함을 하는 경우들도 있는데 중요한 원칙은 기능(function)별로 한 명 이상이 상시 위기관리팀원으로 참여하는 것은 바람 직 하지 않다는 거다. 일종의 기능상 오너십을 강조하기 위한 것이다.

회사별로 다르지만 적게는 10명에서 20명 가량 주요 임원들로 이루어진 위기관리팀이 대상이 되겠다. 물론 이들의 역할과 책임 등은 이미 만들어 놓은 위기관리 매뉴얼에 적시되어 있어야 하고, 각각의 구성원들에게 그 것들이 충분히 인지 되어 있어야 하겠다.

위기관리 시뮬레이션을 위해서는 두개의 별도 공간이 필요하다. 하나는 워룸(war room)이라고 불리는 곳으로 위기관리팀이 위기를 직접 관리하는 공간이다. 또 하나는 컨트롤룸(control room)이라고 해서 위기상황에 관련된 이해관계자들이 머무르며 위기를 전개시켜 나가는 곳이다.

이 두 공간간의 거리는 가까워야 하며, 상호간에 여러 가지 미디어들로 연결되어야 한다. 두 공간을 연결할 수 있는 미디어들로는 복수의 유선전화, 휴대폰, PC, 팩스, 공문 등이 되겠다. 컨트롤룸에 위치할 이해관계자들은 위기관리 전문 컨설턴트들로 구성되고, 각자 언론, 정부, 사회단체, 소비자, 직원, 경찰, 소방서 직원, 피해자 가족, 노조, 테러리스트, 일반 공중 등 다양한 역할을 리얼하게 수행한다.

하루간의 시뮬레이션은 시나리오에 의해 진행된다. 적게는 수개에서 많게는 십여 개 이상의 시나리오들이 제공되고, 각각에 따라 관리 활동과 커뮤니케이션이 통합되어 진행되어야 한다. 전문 컨설팅펌의 시나리오는 그 실제성과 연결 통합성에 있어서 이음새 없는(seamless) 형태를 보여준다. 또한 그 시나리오의 심각성 측면에서는 점진적 강화 형태를 보여준다. 일종의 에스컬레이팅(escalating) 구조다.

시뮬레이션은 가능한 실제와 동일한 환경을 조성한 후 이루어진다. 당연히 위기관리 시뮬레이션에 참가한 위기관리팀원들은 하나도 빠짐없이 극도의 스트레스와 시간적 압박, 그 중에서 이루어지는 반복적인 상황분석과 의사결정 프로세스에 참여해야 만 한다. 각자가 담당한 이해관계자들로부터 실재 없이 쏟아지는 커뮤니케이션 수요를 정확하고 이성적인 방식으로 충족시켜야 한다.

간단히 이야기하자면 위기관리 매뉴얼에 적시되어 있는 그대로를 실제 행위와 커뮤니케이션으로 실행해 보는 프로그램이다. (문제는 매뉴얼과 실행이 거의 동일하지 못하다는 점을 항상 깨닫게 된다는 거지만 ...)

10개 기업을 대상으로 시뮬레이션을 진행해보면 그 중 8-9개 기업은 최초 2시간 이상 동안 상황분석과

의사결정이 말 그대로 패닉 상태에서 불완전하게 이루어진다. (너무나 당연한 현상이다) 그 이후에는 위기관리팀간에 역할이 분담되고 토론이 시작되며 의사결정 프로세스가 정형화되어 아주 생산성 있는 위기관리가 진행된다.

홍보팀에서 이러한 위기관리 시뮬레이션을 기획하거나 진행하려면 미리 이 시뮬레이션 포맷에 대한 기본적인 정보들을 내부적으로 사전 공유하는 것이 좋다. 보통 시뮬레이션에 참가하는 임원들이 해당 시뮬레이션을 일종의 교육 프로그램으로 인지하고 참여했다가 상당히 당황해 하는 것을 종종 목격할 수 있기 때문이다.

모 기업 CEO께서는 하루 종일 호된 시뮬레이션을 몸소 체험하신 후 흰머리가 부쩍 늘었다고 피드백을 주신적도 있다. 하지만, 대부분의 참가자들은 한가지 결론에는 모두 고개를 끄덕인다. '우리가 얼마나 준비가 되지 않았는가?'하는 실제적인 깨달음이 그것이다. 물론 이를 시작으로 어떤 부분이 부족하다는 것을 알게 되고 그 하나 하나를 개선해 나가는 노력이 이어지는 것은 당연하다.

시스템에 생명을 줘 보자. 그 시스템이 자라는 것을 구경해 보자.

실제 위기가 발생하면?

위기관리 시뮬레이션(Crisis management simulation)을 통해 각 기업들의 내부 위기관리 시스템을 점검해 보면 상당히 많은 부분이 공통적으로 개선 대상으로 떠오른다. 이 말은 이런 시스템의 부분들이 위기관리의 가장 중요한 척추(backbone)의 역할을 한다는 것을 의미한다. 기업들의 위기관리 시스템상 나타나는 공통적 개선 대상 9개를 꼽아 본다.

1. Hot Line Management

기업에게 위기가 발생하면 일단 커뮤니케이션의 수요는 폭발적으로 증가한다. 기업의 모든 POC에서 커뮤니케이션이 적절하게 처리되어야 한다. 적절하지 않은 커뮤니케이션 수요 처리는 더 큰 재앙을 불러온다. 또한 커뮤니케이션 처리가 불가능하거나 지연되거나 묵살된다면 곧 정보 진공(information vacuum)이 조성된다. 위기 시 가장 위험한 상황이 이러한 정보 진공(information vacuum) 현상이다.

회사의 대표전화, 소비자상담전화, 프로모션용 임시상담전화, 홈페이지 게시판, 블로그, 영업직원들의 핸드폰, 홈페이지등에 게시되어 있는 직원들의 이메일에서 매장 직원에 이르기 까지 거의 동시에 폭발적인 커뮤니케이션 수요에 대응해야 하겠다.

보통 기업에서 위기시 핫라인을 개설하는데 이 핫라인의 개설은 운용의 과제를 가져온다. 일단 이 핫라

인의 개설 목적이 무엇인가? 위기와 관련된 기업의 커뮤니케이션 메시지를 전달하는 게 핫라인의 목적일까? 아니다. 각종 이해관계자들의 커뮤니케이션 수요를 개선하는 것이 목적일까? 아니다. 위기시 핫라인의 개설 목적은 외부로부터의 폭발적인 커뮤니케이션 수요를 내부에서 흡수하기 위해 '일단 한 곳에 집중시키는 것'이 목적이다. 일종의 바닷가 방파제의 역할이다.

핫라인을 통해서 어쭙지 않은 메시지를 일방적으로 전달하려 시도하거나, 화난 이해관계자들을 설득하려 노력하는 것은 좋지 않다. 일단 그들의 목소리를 들어주고, 감정을 공유하는 선에서 정리를 해야 한다. 그리고 각 이해관계자의 의견을 내부적으로 공유하고, 적절한 피드백이 필요하다면 그 담당자에게 그 접수 의견을 전달 하는 것이 중요하다. 물론 해당 담당자들은 그 이해관계자와 적절하게 포지션에 근거한 커뮤니케이션을 수행 함으로서 최대한 기업의 메시지를 정확하게 공유해야 하겠다.

하지만, 실제 많은 기업들이 핫라인을 개설하지 않거나, 개설해도 위와 같이 일방적인 메시지 전달에 주력한다. 심지어는 핫라인과 같은 중요한 POC에서 일반적인 이해관계자들을 성난 군중으로 만드는 부작용을 낳기도 한다. 핫라인이 이해관계자들과 공감을 형성하기는커녕 내부에 그들의 메시지들을 전달하거나 공유하거나 follow up하지도 않는 경우들이 많다.

2. Internal Sharing of Information / Issue Update

보통 위기관리 매뉴얼상에 위기관리팀이 조직표로 그려져 있다고 하면 이 회사에게는 위기관리 주체들을 보유하고 있다고 생각하는 경우들이 많다. 하지만, 매뉴얼상의 조직표는 그냥 그림일 뿐이다. 실제로 정기적으로 위기관리팀이 모여서 시뮬레이션이나 혹은 위기관련 진단 회의등을 진행하지 않는다면 아무 소용이 없다.

위기발생시 위기관리팀은 위기관리의 가장 중요한 주체가 된다. 여기 내부에서 모든 위기관리 관련 의사결정들이 이루어진다. 아주 짧은 시간에 엄청난 스트레스 하에서 많은 팀원들이 함께 모여 상황분석이 100% 이루어지고, 정확하고 전략적인 포지션을 취해야 한다.

이를 위해서는 내부 정보의 끊임없는 공유와 업데이트가 필수다. 외부로부터의 커뮤니케이션 수요가 폭발적으로 증가한다는 사실은 그 만큼 위기관리팀내에서 처리해서 분석해야 할 정보의 양이 함께 폭발적으로 증가한다는 의미다. 모든 기업의 의사결정이 그렇지만, 어느 일부분의 정보만을 가지고 전략적인 포지션이 정해질 수는 없다.

또한 포지션이 팀내 일부 임원들이나 CEO에 의해 일방적이고 개인적으로 정해지면 보통 그 포지션은 안전하지가 않다. CEO가 모든 정보를 흡수하고 소화하고 있다고 전제하더라도 문제가 있다. 가능한 위기관리팀내에서 각 부문들을 대표하는 담당자들은 각 부문을 통해서 입수되는 정보들을 필터링하고 분석해서 CEO에게 보고해야 하고, 포지션 세팅을 위해서는 자유로운 토론(free discussion)이 선행되어야

한다. 이래야 좀더 완벽하고 안전한 포지션 세팅이 가능하다.

그러나, 실제 위기관리팀내에서 충분한 토론은 좀처럼 이루어지지 않는다. 위기관리와 관련한 의사결정은 CEO에 의해서 신속하게 이루어지는 사례들이 많다. 외부에서 획득된 정보들이 내부에서는 실시간으로 공유되지 않는다. 정보가 실시간으로 공유되지 않으면 위기관리팀의 의사결정은 그 효력을 적절하게 발휘할 수 없다. 기업들의 늦은 대응이나 뒷북치기 등 적절하지 못한 대응이 거의 이 때문이다.

3. Language to Discuss

외국기업의 경우 이 문제를 한번 고민해 볼 필요가 있다. CEO를 비롯한 국내임원진들 모두가 한국인들 이라면 별 문제가 없겠지만, CEO나 핵심 임원들이 외국인일 경우 위기관리팀내에서 어떤 언어를 사용하는가는 중요한 문제다. 보통 임원회의에서 시간적인 여유와 준비를 한 후 이루어지는 의사결정과는 달리, 위기관리팀내에서 이루어지는 의사결정은 시간적인 제약과 불가능한 준비단계로 인해 의사결정의 품질과 속력의 보장이 핵심이다.

엄청난 스트레스, 시간의 압박과 정보의 홍수 속에서 효율적인 의사결정 토론을 위해서는 가능한 한국어로 팀내 논의를 진행하는 것이 나을 것으로 보인다. 외국인 임원들은 고품질 통역을 활용해 팀내의 논의를 공유하는 것이 낫겠다. 그러나 만약 위기관리팀에서 공통언어를 사용하는 외국인이 다수라면 그냥 영어로 진행하는 게 좋겠다. 핵심은 효율성이다.

4. Position Setting

포지션에 대해서는 너무 이야기를 많이 해서 추가적인 설명은 필요 없겠다. 중요한 것은 포지션은 이해관계자의 시각에서 볼 때 이해 가능한 것이어야 하고, 공감 가능한 것이어야 한다. 그리고 문제를 해결할 수 있는 것이어야 한다. 일방적이면 안되고, 유연하지 못하면 안 된다. 더욱이 문제를 더욱 확산 시키는 포지션이면 문제가 있다.

5. Taking responsibility for your own stakeholder

보통 위기관리팀원들이 포지션을 정해 공유하고, 그에 따라 이후에 외부 이해관계자들과 커뮤니케이션 하게 되면 여러가지 커뮤니케이션을 진행해 가능한 자신이 담당해 이해관계자들과의 커뮤니케이션을 자신이 책임지고 완결해야 한다.

이 해관계자들을 분석해 위기관리팀원 각각에게 커뮤니케이션 역할 분담을 해 보자. 대부분의 기업 위기관리팀의 경우 가장 많은 이해관계자들과의 커뮤니케이션을 담당해야 하는 부문은 홍보부문이다. 홍보부문은 (대관업무 및 내부 커뮤니케이션 역할 포함시) 보통 언론, 직원, NGO, 정부, 네티즌, 소비자 까

지 넓고 다양하다. 그러나 HR은 홍보부문의 내부 커뮤니케이션 활동을 대행할 수 있다. 따라서 HR이 이해관계자인 직원들과의 커뮤니케이션을 책임질 수 있겠다. 또한 생산부문에서 각 공장내의 커뮤니케이션을 담당할 수도 있다. 기획이나 재무파트에서 일부 대관 커뮤니케이션을 진행할 수도 있겠다. 마케팅에서는 소비자 커뮤니케이션을 덜어 올 수도 있다. 영업에서는 영업직원들의 POC를 관리 할 수 있다.

위기사 홍보파트에게만 거의 모든 이해관계자 커뮤니케이션을 부과하면 위기관리의 효율성이 매우 떨어진다. 홍보파트는 대부분 평시 커뮤니케이션 수요와 공급에 조직이 맞추어져 있기 마련이다. 그러나 대부분은 그 수요와 공급에 조차 미치지 못하는 조직 규모를 유지한다는 것에 주목하자.

6. Internal Communications with Employees

항 상 전문가들은 내부 커뮤니케이션이 외부 커뮤니케이션에 선행해야 한다고 입을 모은다. 회사와 관련한 부정적인 이야기들을 직원들이 외부로부터 처음 접하는 것을 방지해야 한다고 한다. 하지만, 대부분의 경우 직원들은 위기와 관련한 이슈를 외부로부터 접한다. 특히나 인터넷이 활성화 된 이후에는 그 정보의 불균형은 더욱더 벌어지고 있다.

직원들은 기본적으로 회사의 편이다. 이들과 적절한 타이밍에 효율적으로 이루어진 커뮤니케이션은 이들 모두를 하나 하나 가장 강력한 대변인으로 만들 수 있다. 이런 기회를 잃으면 안된다. 위기발생시 기업의 공식 포지션을 내부 전 직원과 효율적으로 공유 할 수 있는 시스템을 고안해 보는 것이 권장된다.

7. Web 2.0 Management

이전에는 그 존재 조차도 몰랐던, Web2.0. 위기사 이 중요하고 광범위 한 POC를 어떻게 전략적으로 관리해야 하는가 전혀 다른 이슈다. 이 부분은 너무나도 논의되어져야 할 이슈들이 많아서 일단 생략한다.

단, 중요한 것은 위기사 이 Web2.0 환경이 기업 위기관리시스템의 한 기둥을 이루고 있다는 것을 심각하게 인정하자는 것이다.

8. One Team Spirit

CEO 를 비롯한 모든 위기관리팀원들이 One Team 정신을 가지는 것이 얼마나 중요한지 모른다. 보통 위기가 발생하면 그 많은 위기관리팀 멤버들 중에서도 일부만 바쁘다. 아주 일부다. 그러나, 그나마 위기관리팀을 구성하고 있는 각 부문의 부문장들은 기본적으로 협조적일 수 있다. 문제는 그러한 One Team 정신이 전사적으로 공유되고 실제 운영되어지는가 하는 것이다.

커뮤니케이션을 위해 홍보파트가 요청한 영업파트의 자료와 정보를 해당 담당자가 '교육중'이라고 지연 시키거나, '회의중'이라서 협조 할 수 없다는 반응들이 실제로 위기관리시 아주 큰 스트레스들 중 하나다. 이는 One Team 정신이 부족하기 때문이다. 위급함을 정확하게 커뮤니케이션 하지 못하기 때문이다. 하지만, 실제로 거의 모든 기업들이 그렇다. 모든 부문들의 반응들이 이와 비슷하다.

9. Plan B and 'B'ers

매 뉴얼상에 표시되어져 있는 위기관리팀은 가장 이상적인 구성원들로 역할이 분담되어진다. 하지만, 위기는 미리 스케줄을 확정해서 다가오지 않는다. 급작스러운 위기시 매뉴얼상에 지명된 구성원들이 100% 정시에 정확한 장소로 모일 수 있는 확률은 0%에 가깝다.

두어달 전부터 예정되고 공유되고 비서들을 통해 일정을 blocking 하는 위기관리시뮬레이션 자리에도 100% 구성원이 참석하는 것이 힘드니...실제 위기시에는 오죽할까. 그러나, 이런 한계를 미리 예견하고 Plan B와 일부 참석이 불가능 한 담당자들을 대체할 수 있는 'B'er들이 명시되어야 한다. 또한, 이는 명시 뿐만 아니라 그들에게도 똑같은 훈련과 교육이 정기적으로 제공되어야 한다. 그게 이상적이다.

실무자들 입장에서 볼 때는 이것들이 모두 너무나도 기본적인 것 같고, 우리 회사에는 해당되지 않는다고 생각할 수도 있다. 하지만, 저자의 코칭 경험으로 볼 때 대부분의 기업들은 실제로 이런 부분에서 내부의 생각과는 다른 모습을 보여주었다. 사실 위기관리에 있어 '안심'만큼 평소 경계해야 할 대상은 없다.

기업들이 말로만 위기와 위기관리를 논하지 말고, 한번 실제 위기를 설정해 시뮬레이션을 해 보자. 우리 조직에 어디에 어떤 커뮤니케이션적인 문제가 있는지 단번에 확인이 가능하다. 무조건 우리는 잘하고 있어 하는 막연한 자신감을 버리고 실제 한번 점검을 해보자.

위기관리 시스템은 공유다

여러 기업들의 이야기를 들어보면 아직도 '위기관리 매뉴얼'에 대한 수요나 갈증이 매우 많다는 것을 느끼게 된다. 2000년대 중반까지 각 기업에서는 위기관리 매뉴얼 구축 붐이 일었던 적이 있었다. 각 정부 기관들도 위기관리 매뉴얼 하나 정도는 만들어 가지고 있어야 위기관리 좀 하는 부처나 사업단으로 인정받는 분위기였다.

수천 만원에서 일부는 수억을 투자해 다양한 종류의 위기관리 매뉴얼들을 만들었고, 이 매뉴얼은 그 자체로서 자사의 위기관리 시스템을 표현해 주는 하나의 '상징'이 되었다. 그러나 이런 과정에서 재미있는 것은 기업이나 정부조직의 실무자들이 자신이 추진한 위기관리 매뉴얼에 대한 실효성에 대해 하나 둘

의문을 품기 시작했다는 것이다.

CEO나 정부 윗선에서 위기관리 시스템을 구축하라는 지시를 받고 일단 시스템의 상징으로 위기관리 매뉴얼을 큰 돈을 들여 만들어 놓기는 했는데, 이게 미덥지가 못하다는 느낌이 든다는 거다. 외부 에이전트 시로부터 납품을 받아 그 당시에 한번 꼼꼼히 읽어 본 이후로는 몇 년이 지나도록 위기관리 매뉴얼을 실제로 편 본적도 없다.

위기가 발생했을 때 그 매뉴얼이 큰 도움이 되고 하나의 빛이 되리라 생각했었는데, 막상 위기가 발생하니 그 두꺼운 매뉴얼을 살펴 볼 시간이 없었다. 복잡하게 목차화 되어 있어 어디에 이 번 위기와 비슷한 분석과 대응방안이 존재하는 지도 사실 찾기가 힘들다.

그래도 아까운 마음에 매뉴얼을 찾고 찾아 비슷한 위기 유형을 들여다보면 영 현실적이지 않다. 지금 자사가 겪고 있는 위기의 유형과 겉모습만 비슷할 뿐 실제의 맥락과 환경에 적용하기에는 거리가 있는 거다. 실무자들은 여기에서 딜레마에 빠진다. 매뉴얼 무용론을 주장하기에는 지금까지 자신이 진행해 왔던 업무들이 모두 휴지조각이 되 버리는 것 같아 고민이다.

이 공통적인 문제점과 불만들은 한가지 원인에서 기인한다. 처음부터 기업 내에 공유되었던 위기관리 매뉴얼에 대한 정의나 생각이 정확하지 않았기 때문이다. 위기관리 매뉴얼을 시스템의 '시작'이라 생각하고 있기 때문이다. 위기관리 매뉴얼은 시스템의 '시작'이 아니라 '끝'이다. 그 다음부터는 실제 위기관리에 들어가는 '살아있는 시스템'이 존재하는 것이다.

위기가 발생하면 위기관리 매뉴얼의 존재 이유는 여기서 '끝'이다. 그 다음은 사람이고 사람과 사람간의 '시스템'이 시작된다는 이야기다. 매뉴얼은 그 사람과 시스템에 대한 서술이고 교육과 훈련을 위한 하나의 교본일 뿐이다.

군사분야에서도 마찬가지다. 전시 작전계획은 그냥 계획일 뿐이다. 평시에 그 계획에 따라 훈련을 반복하고, 그 결과에 따라 해당 작전계획을 업데이트하고 수정하는 반복적 개선이 진행되는 것이다. 이 과정에서 전쟁을 수행해야 할 군인들 각자 그리고 군인들과 군인들간에 시스템이 확보되고 강화되는 것이다.

진짜 전쟁이 발발하면 해당 작전계획에 따라 100% 움직일 수는 없다. 각지의 전투들이 이전의 작전계획에 따라 순서대로 차근 차근 이루어지지는 않기 때문이다. 실제로 전투를 수행할 군인들은 평시의 작전계획에 따른 임무와 역할을 '기억'하면서 그 평시 훈련의 결과로 얻어진 전투역량을 다양한 현실 전투에 쏟아 붓는 게 전부다.

기업의 위기관리 매뉴얼도 마찬가지다. 일단 위기가 발생하면 매뉴얼은 하나의 참고서적일 뿐 그 이상 그 이하도 아니다. 중요한 것은 평시에 공유되어 있던 매뉴얼상 지정된 자신의 역할과 임무를 기억하는

것이다. 이를 얼마나 충실하고 효율적으로 수행하는 지가 가장 중요하다. 이를 위해서는 위기관리 주체 한명 한명이 사전에 자신의 역할과 임무를 100% 숙지하고 있어야 하고, 이를 통해 내 자신이 무엇을 해야 하는지를 기억해 자신 있게 위기 대응을 수행해 나가는 것이 핵심이다.

따라서 기업의 모든 위기관리 실무자들은 위기관리 매뉴얼을 구축하는 프로세스부터 가능한 완전하게 관여되어야 한다. 시스템 구축을 리드하는 어느 한 부서의 독립적인 프로젝트일 뿐이라 인식하고 수동적으로 바라보고만 있어서는 안 된다. 실제 프로젝트를 진행하는 기업 내 주체는 가능한 CEO를 포함해 모든 핵심 부서들의 대표들을 완전하게 프로젝트 전반에 관여 시키는 것을 기본으로 해야 한다.

그 지나간 과정에서 기업의 구성원들은 다시 한번 위기에 대해 생각을 해 보게 되고, 각 위기 요소들에 대한 해결방안들과 자신의 역할과 임무에 대해 생각하게 된다. 이러한 모든 과정을 통해 '공유'가 가장 큰 가치로 떠오르게 되고, 결국 모든 구성원들이 하나의 생각과 방향을 가지게 되는 명실상부한 '시스템'을 구축하게 된다.

매뉴얼은 이러한 공유의 흔적을 서술해 놓은 기록일 뿐이다. 위기관리 시스템의 시작이 아니라 결말이라는 이야기다. 위기관리 시스템을 바라보는 패러다임을 완전히 바꾸어야 위기에 처한 기업이 살고 나라가 산다는 게 결론이다.

매뉴얼을 불사르자!

어떤 정부부처의 위기관리 매뉴얼은 그 두께와 분량이 가히 한 사람이 나를 수 없을 정도다. 어떤 기업의 위기관리 매뉴얼은 실무자 책상에 꽂아 놓고 비치하기에는 부피가 너무 크고 튀어 부서 캐비닛에 보관하고 있다. 5년 전 힘들게 만들었던 위기관리 매뉴얼은 얼마 전 펼쳐보려니 '쩍~!'하는 소리가 난다. 몇몇 페이지는 인쇄면이 서로 붙어 글자들이 두세 줄로 보인다.

위기관리 매뉴얼을 불사르자. 기업이나 조직에 위기관리 매뉴얼이 있기 때문에 위기가 더 위기로 다가오는 경우들이 많기 때문이다. 분명히 해두자. 위기관리 매뉴얼은 위기를 위한 보험이나 안심을 위한 도구가 절대 아니다. 실무자로서 자신의 실적을 사내적으로 팔기 위한 하나의 도구일 수는 있다. 하지만, 그것이 공유되거나 업데이트 되지 않으면 그리고 궁극적으로 실행으로 검증 받지 못하면 매뉴얼 자체는 쓰레기와 별반 차이가 없다.(심한 표현이지만 현실이다)

위기관리의 분량은 얼마나 되어야 할까? 정답은 없다. 하지만 원칙은 있다. 해당 위기를 실제 관리할 의 사결정권자들과 실무자들이 해당 '매뉴얼' 없이도 위기 대응 업무를 실행할 수 있는 만큼의 분량이어야 한다. 위기관리 담당자들이 매뉴얼을 펼쳐보지 않은 채 눈감고도 자신이 해야 할 일들을 그대로 할 수

있어야 한다.

일본의 대형백화점인 이세탄(伊勢丹)은 1988년부터 사내에 위기관리위원회를 설치하고 본사 및 전국 매장에서 발생할 수 있는 위기요소들을 점검하고 매뉴얼을 만들어 교육을 실시하고 있다. 이 백화점의 매뉴얼을 들여다보면 '과연 위기관리 매뉴얼은 어떤 형식이어야 하는가?'에 대한 원칙이 보인다.

이세탄 백화점의 위기관리 매뉴얼은 A4용지로 총 3페이지다. 어떤 기업같이 300페이지나 3000페이지가 아니다. "도움이 되는 매뉴얼이라는 것은, 다음의 3개 요건을 채우고 있는 것이겠지요. 첫째는 예측성, 둘째는 환경에 맞추어 수시로 메인テナンス하는 것. 셋째는 그것이 사내에 보편적으로 확산되어 있는 것" 위기관리 시스템을 구축했던 이세탄 담당자는 이렇게 말한다.

각각의 페이지를 보면 첫째 페이지는 이세탄에게 발생 가능한 위기의 분류들로 채워져 있다. 위기관리 요소진단의 결과를 아주 간결하게 리스트화해 놓았다. 두 번째 페이지에는 해당 위기의 예측으로부터 실제 조직적 대응 부분이다. 해당 위기들의 모니터링 방식과 해당 위기에 대한 대응 조직명을 명기하고 리스트화 해 놓았다. 마지막 페이지는 의무 페이지다. 각 위기 대응 조직들이 해야 할 일과 하지 말아야 할 일들을 리스트화 해 놓았다.

어떻게 보면 '어처구니' 없는 작품(?)으로 생각되는 데 이세탄의 담당자는 또 이렇게 이야기 한다. "위기 관리 매뉴얼에 이 이상 담을 것이 또 무엇이 있나?"

몇 년 전 연이은 리콜 사태를 경험했던 세계적 완구회사 마텔의 밥 에커트 회장은 모 대학교 특강에서 지난 리콜 사태들에 대해 마텔이 어떻게 대응했고 어떤 배움이 있었는지를 자세하게 설명했다. 이후 한 학생에게서 이런 질문을 받았다. "위기관리 매뉴얼에서 가장 중요한 부분은 어떤 부분이라고 생각하시나요?" 밥 회장은 이렇게 대답한다. "가장 중요한 부분은 비상연락망입니다. 저는 세계 어디를 가던 위기시 내가 연락해야 할 모든 사람들의 연락처 리스트를 항상 가지고 다니죠. 연락망이 가장 중요합니다."

우리가 가진 상식으로 이해가 되지 않는 이야기다. 우리가 생각할 때에는 세계위인전기전집 같이 무언가 광범위하고 심도 있는 매뉴얼이 우리 회사의 위기를 잘 설명해주고 그에 대한 적절한 대응책들을 사전에 수립해서 알려줄 것만 같은데 이까짓 '비상연락망'이 무슨 대수란 말인가?

하지만, 막상 위기를 겪어 본 기업들이나 조직들은 이 밥 회장의 이야기를 어느 정도 이해할 수 있으리라 본다. 특히 최고의 의사결정권자에게 가장 중요한 것은 전략적이고 정확한 의사결정을 위한 정보수집이다. 그리고 가능하다면 수준 높은 내외부 카운셀러들의 의견을 듣고 의사결정에 참고하는 것 자체가 바로 위기관리다. 당연히 이 최고의사결정권자에게는 비상연락망이 가장 소중한 위기관리 매뉴얼인 셈이다.

위기관리 매뉴얼을 쓰레기통에 던져버리자. 실무자들인 우리 머릿속에 없는 매뉴얼은 아무 가치가 없다. 기존의 매뉴얼을 오늘 한번 펼쳐보자. 혹시 비상연락망에 이미 퇴사한 전직 임원의 이름은 없는지 한번 살펴보자. 혹시 해당 부서가 없어졌는데도 매뉴얼상에 생존하지는 않나? 3년 전 지병으로 유명을 달리한 출입기자의 이름과 휴대폰 정보는 거기 없나? 올해 초 새로 지은 공장은 그 리스트에 있나?

수백에서 수천 페이지의 매뉴얼 속에 진정 필요한 정보는 어디에서 어디까지인지 한번 하나 하나 추려 보자. 매뉴얼을 위한 매뉴얼이 아니라 회사를 위한 진정한 매뉴얼은 어떤 모습일지 한번 생각해 보자. 오늘 당장 두툼한 매뉴얼을 한장 한장 살펴보자. 진정 회사를 위해서...

안 해 보면 못한다

매뉴얼에 대해 몇 회에 걸쳐 이야기를 했었는데, 최근 기업들의 위기관리 시스템 구축 패턴을 보면 점차 매뉴얼 중심에서 트레이닝 중심으로 바뀌는 경향을 볼 수 있다. 그 이유로 몇 가지를 들 수 있겠다.

첫째 이유는, 이미 일반 규모 이상의 기업들은 위기관리 매뉴얼을 보유하고 있다. 이 때문에 그 다음 스텝으로 위기관리 시스템을 기반으로 하는 미디어 트레이닝, 위기관리 시뮬레이션 등의 트레이닝을 지속적으로 진행하고 있다는 점에 주목할 수 있다. 두 번째 이유는, 매뉴얼 구축에는 많은 시간과 인력 그리고 예산이 필요로 하기 때문에 기업들이 매뉴얼에 비해 적은 시간과 인력 그리고 예산이 소요되는 트레이닝에 관심을 두고 있기 때문이다. 그 외 외국 기업들의 경우에는 본사에서 구축된 매뉴얼을 부분적으로 현지화하는 작업을 진행하는 동시에 이에 대한 트레이닝 기회들을 정기적으로 가져가고 있다는 이유도 하나가 되겠다.

결론을 이야기 하자면, 기업의 위기관리 시스템은 매뉴얼 베이스로 편중되는 것도 바람 직 하지 못하지만, 매뉴얼 베이스의 시스템 구축이 부실한 상태에서 단편적인 트레이닝들만 집중 실시하는 것도 권장할 만 하지는 않다. 모든 것에는 균형과 상호 통합이 중요하다.

위기관리 트레이닝에 대해 또 일선 실무자들이 잘 못 오해하고 있는 부분들도 있다. 트레이닝을 교육과 혼동하는 경우가 그 중 하나다. 일방적인 교육은 아주 기본적인 개념 정립을 위해서는 필요하다. 하지만, CEO나 임원 분들과 함께 하는 소중한 시간을 일방적인 교육 프로그램으로 구성하면 실제적인 효과를 기대하기 힘들다. (경영자 조찬 강의류의 위기관리 트레이닝은 한 두 번이면 족하다)

트레이닝에 대한 또 다른 오해들 중 하나는 '여러 강사(?)들을 초청해 짜깁기 형식으로 진행 할 수도 있는 것 아닌가?' 하는 생각이다. 트레이닝은 목적이 중요하고 그 결과가 담보되어야 한다. 또한 위기관리 트레이닝은 클라이언트 하나만을 위해 테일러 메이드(주문을 기반으로 하는 특별 생산)되어야 한다. 하루를 8개 코스로 나누어 다른 이질적인 8명의 강사들이 이런 저런 일반적인 부분을 짚어주는 것은 근본

적으로 트레이닝이 아니다. (기억하자. 회사를 위한 트레이닝인지, 트레이닝을 위한 트레이닝인지를)

트레이닝은 트레이니들의 참여와 현장에서의 경험을 생성해 내야 하고, 행동으로 옮길 수 있는 인사이트(Insight)를 그들 마음속에 심어 줄 수 있어야 한다. 그리고 그러한 인사이트(Insight)들을 그 자리에서 공유해야 성공한 트레이닝이다. 잘 된 트레이닝은 항상 그 다음 단계(next step)에 대한 공유된 트레이니들의 갈증을 유발해야 한다. 그리고 합의된 방향으로 각 구성원들이 결과를 예측하도록 도와주어야 한다.

이러한 트레이닝은 언급했던 바와 같이 철저하게 해당 기업이 기존에 보유하고 있는 시스템을 기반으로 해야 한다. 그래야 해당 트레이닝들이 분절화 되거나, 일부 개인들의 경험으로 단명하지 않는다. 트레이닝의 결과들이 시스템에 환류적으로 더해 지게 되면, 반복적인 트레이닝들이 더욱 완벽한 위기관리 시스템을 완성하는 데 일조하게 되는 법이다.

필자의 회사에서 리서치 한 결과에 의하면 한국에서 사업을 하는 국내외 기업들을 대상으로 샘플 조사 해 보니 매뉴얼에 대한 관심과 트레이닝에 대한 관심이 약 6:4로 존재하는 것을 알 수 있다. 최근 들어 트레이닝에 대한 관심과 투자가 늘고는 있지만, 아직도 매뉴얼에 대한 비중이 위기관리 시스템에서 좀 더 크다는 사실을 알 수 있다.

위기관리를 담당하는 실무자들이 이 부분에서 관심을 두어야 할 것은 매뉴얼과 트레이닝의 균형적인 관리 개발, 매뉴얼의 현실화, 매뉴얼이 베이스가 된 트레이닝 진행 등이 되겠다. 또한 매뉴얼→트레이닝→매뉴얼 개선→심화 트레이닝→매뉴얼 개선→심화 트레이닝→매뉴얼 개선의 환류 관리 체계에 대한 관심이 더욱 더 많아 져야 할 것이다.

얼마 전에도 클라이언트 기업들과 위기관리 워크숍을 진행했지만, 기업 위기관리 시스템 구축에 있어 가장 중요한 이슈는 'CEO에 대한 설득'과 '예산 확보'다. 이 닭과 달걀의 딜레마를 빨리 풀어 낼 수 있는 실무자들과 기업들이 성공한다. 십여 년의 위기관리 시스템 지원 기간 동안 여러 클라이언트들을 바라 볼 기회들이 있었는데 위기관리 시스템 구축에 열의를 가지고 중장기적인 프로그램들을 지속적으로 진행해 나가는 홍보담당 임원들과 팀들을 볼 때가 가장 존경스러웠다.

그 분들이야말로 회사를 위해 우리 홍보분야가 무엇을 할 수 있는지를 보여주는 분들이라 생각한다. 이분들이 기업내에서 우리 홍보담당자들이 회사를 위한 생산적인 일들을 하고 있다는 큰 공감대를 이끌어 내는 분들이다. 그런 분들과 함께 하는 위기관리 프로젝트는 언제나 생산적이고 그 예후가 좋다. 위기관리를 잘 할 수 있는 기업은 다 이유가 있다는 이야기다. 해 본 사람이 할 수 있다는 말이 맞다.

잘 된 시스템이란?

기업 홍보 임원들과 함께 자리를 할 경우에 항상 질문을 받는 주제들이 있는데 그 중 하나가 “다른 기업들은 어떻게 시스템을 갖춰 나가는 지 궁금합니다. 그리고 잘 된 위기관리 시스템이란 어때야 하는 거죠?” 이런 것이다.

잘 된 위기관리 시스템. 무척이나 어려운 이야기다. 필자는 이런 질문을 역으로 해본다. “회사 내에서 위기관리 시스템 구축은 누가 주도 해야 한다고 생각하시나요?” 생각해 보자. 회사에 수많은 기능적 부서들이 존재하는 데 이 들 중 누가 회사 전반의 위기관리 시스템 구축을 기획하고 추진하고 완성해 확산해야 할까?

대부분의 기업들처럼 홍보부서가 그 역할을 맡아야 할까? 기획이나 HR부서가 담당을 하기도 하고, 일부는 총무부서에서도 위기관리 시스템 구축을 추진하곤 하는데 가장 이상적인 주체는 어디일까? 종종 홍보 임원들도 이에 대해 확실한 답을 하지 못한다.

답은 ‘모든 부서’다. 더욱 정확한 답은 ‘CEO를 포함한 모든 부서’다. 전사적 위기관리 시스템에서 열외는 있을 수 없다. 당연히 시스템을 구축 하는 한 단계 한 단계의 프로세스에 모든 부서는 완전히 관여되어야 한다. 따라서 실패하는 시스템 구축 프로젝트의 특징은 경험상 크게 세가지다.

첫째 실패하는 스타일은 ‘홍보부서 혼자 시스템 구축 프로젝트에 관여하는 경우’다. 이 경우 해당 시스템이 ‘위기 관리 커뮤니케이션 시스템’이면 문제가 없다. 하지만, 그것이 전사 차원의 위기관리 시스템이라면 문제다. 다른 부서에 받아 들여지지도 않을 뿐 아니라 전사적 시스템의 함량에 미치지도 못한다.

둘째 실패 스타일은 ‘모든 부서의 공감대와 참여가 없는 경우’다. 참여가 있더라도 ‘남의 부서 프로젝트에 대한 협조 차원의 관여인 경우’다. 실제 위기관리 시스템 구축 프로젝트를 하다 보면 중요 부서 팀장급들을 심층 인터뷰 하는 단계가 있는데 이 때 팀장들로부터 가장 자주 듣는 이야기는 “이번 인터뷰는 뭐 하자는 거지요? 왜 제가 인터뷰를 해야 하나요?”다. 공유나 참여가 이래서는 족족 실패한다.

셋째 실패하는 스타일은 ‘CEO의 관여가 전무한 경우’다. 물론 CEO가 전반적인 프로세스 하나 하나에 관여 하기는 힘들다. 하지만, 결과물이 완성된 후 한번 최종 보고를 받고 질문 몇 개에 박수 치는 정도의 관여는 회사 차원에서 아무 의미가 없다. 이는 프로젝트 이전에 주도 부서가 충분히 CEO에게 “왜 이 프로젝트가 중요”한지에 대한 내부 공감대를 형성하는 데 실패했다는 이야기다.

지금도 전사적인 위기관리 시스템 구축을 준비하고 있는 실무자들이라면 위의 세가지 실패 스타일에서 벗어날 수 있도록 좀 더 내부 공감대 형성에 투자를 많이 하길 권장한다. 절대 이 시스템 구축 사업은

번갯불에 콩 볶는 식으로는 안 된다는 사실을 다시 한번 기억하자. (사실 프로젝트를 수주하는 에이전시나 컨설팅 회사에게는 프로젝트를 빨리 끝내는 것이 유리할 수도 있다. 하지만, 인하우스에게는 좀 더 신중한 준비가 필요하다)

잘 된 시스템. 이에 대한 또 하나 중요한 핵심은 '시스템이 살아 있는가 죽어 있는가' 하는 것이다. 이전에도 몇 회에 걸쳐 시스템은 실현 가능해야 하고, 자주 업데이트되어야 한다 이야기 했다. 시스템은 책상 위의 매뉴얼이나 거미줄 같은 비상연락망 그 자체가 아니다. 죽은 시스템을 품고 안심하고 있는 기업은 항상 취약하다.

시스템이 올바르게 실행되는 가에 대한 문제는 아마 잘 된 위기관리 시스템을 이야기 하기 위한 가장 중요한 체크 포인트가 아닌가 한다. 시스템에 생명을 주기 위한 방법은 주기적인 업데이트와 시스템의 정기적 운용이 주다. 시스템을 운용해 보는 방법은 외부 전문 회사의 도움을 받으면 된다.

기업 위기관리 시스템 점검을 위한 '시뮬레이션'은 시스템에 생명을 주는 여러 방식들 중 단연 '꽃'이다. 이 시뮬레이션은 상당히 전략적이고 과학적인 디자인 방식이 전제된다. 다양한 시나리오들과 Plan B들이 설정되어야 하고, 예측 가능한 모든 이해관계자들이 관여되는 방식으로 진행된다.

이를 통해 위기관리 시스템 관리자는 해당 시스템의 문제들을 생생하게 짚어 낼 수 있다. 또한 전문가들은 이 시뮬레이션 진행과 관찰을 통해 해당 기업에게 좀 더 완벽한 위기관리 시스템 구축을 지원할 수 있다. CEO를 비롯해 임원들의 역할과 책임을 확인해 보고, 그들 각자에게 필요한 위기관리 역량과 스킬을 코칭 해 줄 수 있기 때문이다.

시스템이 살아 있는지 아닌지를 확인 해 보자. 시스템이 살아야 회사가 살고 이를 위해 노력한 부서가 산다. 많은 기업들이 이에 대한 관심이 적다는 것이 무척 놀라운 일이다. 잘 된 시스템은 이렇게 작은 관심에서 시작한다. 결국 사람에 대한 이야기라는 의미다.

시스템, 이래서 좋다

위기관리 시스템을 구축하려 하는 기업들의 목적은 여러 가지이지만 그 중 가장 현실적인 목적들은 대략 이렇다.

"불만제로 같은 TV보도에 우리 회사가 종종 나가게 되요. 그럴 때 마다 회사 이미지도 이미지지만...매출에 타격이 엄청나거든요. 그래서 이번 기회에 우리도 위기관리 시스템을 좀 만들어 보자 하는 거지요"

이와 같은 기업들은 위기관리 시스템 구축을 통해 '부정적인 TV보도를 줄이거나 노출을 방지하겠다'는 목적을 가질지도 모르겠다. 또 일부 기업은 이렇게 위기관리 시스템 구축 이유를 설명한다.

"전임자들이 항상 일이 터지면 주먹구구식으로 해결을 해 왔어요. 일단 운이 좋게도 큰 탈없이 위기관리를 해 왔는데...이제 그분들이 모두 회사를 떠났거든요. 이제 진짜 큰 위기가 닥치면 어떻게 해야 할지를 모르겠어요. 그래서 좀 이번에 위기관리 시스템을 한번 구축해 놓는 게 좋지 않을까 합니다."

클라이언트사들 중 한 회사는 이런 이유도 들었다.

"본사는 위기관리 시스템이 정말 잘돼있어요. 매뉴얼도 있어서 제가 가지고 있고요. 근데 이 시스템이라는 게 본사가 있는 미국 환경에 맞추어져 있어서 대부분이 우리나라에서 제대로 효과를 발휘할지 의문이에요. 일단 번역은 해 놓았는데...한번 보실래요?"

일반적으로 기업이 위기관리 시스템을 구축하고 나면 달라지는 점들을 정리해 본다.

- 우리 회사의 위기 발생 유형을 일목요연하게 파악하게 된다
- 내 자신이 신경을 쓰고 관리해야 할 위기 요소들을 각자 인지하게 된다
- CEO와 임원들이 위기시 좀더 전략적인 의사결정을 하게 된다
- 어떻게 위기를 관리하는 것인지 핵심인원들이 그 프로세스를 알게 된다
- 위기발생시 '내'가 무엇을 어떻게 해야 하는지를 안다
- 위기관리에 있어서 상황을 관리하는 것 만큼 커뮤니케이션 관리도 힘써야 한다는 것을 안다
- 위기발생시 홍보팀만 바쁜 시대는 끝! 모두가 위기 대응을 나누어 맡게 된다
- 일선에서의 애드립과 무마 행위, 그리고 본능에만 충실한 대응이 최소화 된다
- 전반적으로 모든 게 빨라진다
- 상황이 파악되고 공유된다
- 여러 이해관계자들이 적절하게 연결된다
- 광고를 가지고 해결하려는 무모한 시도를 버리게 해 준다
- 궁극적으로 부정적인 기사가 준다
- 각종 탐사취재 프로그램의 주제에서 멀어지게 된다
- 실수하거나 인터뷰를 전략적으로 하려고 하다가 실패한 직원을 비판하지 않게 된다
- 전반적으로 숙련되고 매끈하게 모든 일들을 처리하게 된다. 특히, 언론관계.
- 위기관리에 있어서 자신감을 가지게 된다 (Can Do 정신)

이 밖에도 수없이 많은 사후 효과들이 있다. 하지만...경험상으로 가장 멋진 소득은 이 부분이다. '사내에서 위기관리 시스템 구축 프로젝트를 리드한 PR부문에 대해 기존과 다른 시각을 가지게 된다.' 위기관리 시스템 구축을 리드하는 기회를 잡는 것. 홍보부문에게는 아주 중요하고 전략적인 포지션이라고 보겠다.

회사의 철학을 바라보라

위기관리가 시스템에 대한 이야기라는 것은 너무 많이 이야기 하고 듣고 해서 별다른 이견이 없는 것 같다. 위기관리는 사람이 한다기 보다는 시스템이 움직여 한다고 보는 것이 맞다.

많은 기업들이나 조직들이 위기관리 시스템 구축을 위해 조직원이나 직원들의 마인드를 고취하고, 이들을 훈련시키고 하는 데서 그 첫 단추를 찾는다. 물론 이 부분이 중요하지 않다는 말은 아니다.

하지만, 그 첫 단추 이전에 기업이나 조직은 자신의 경영 철학을 먼저 살펴볼 필요가 있다. 과연 우리 회사는 소비자를 가장 중요시하고 있는가? 우리 회사는 직원들을 진정 아끼고 성장시키고 있는가? 우리 회사는 진정 품질에 대해서는 타협하지 않는 고집이 있는가? 이런 모든 부분에서 우리가 가지고 있는 철학 자체를 가장 먼저 검토해 보아야 한다는 것이다.

기업 경영철학만 강건하다면...

그 과정에서 조금이라도 적절하지 않거나 부족한 부분(공감대)이 있으면 그에 대한 수정과 보완이 먼저 필요하다. 강력한 경영 철학만 확립이 된다면 그 다음 위기관리 시스템 구축이나 커뮤니케이션은 의외로 아주 쉽다.

많은 클라이언트들이 위기관리 및 위기관리 커뮤니케이션 컨설턴트를 부를 때 컨설턴트들은 이미 이러한 기업 철학의 사전 공감대가 사내에 완전하게 확립되었다는 전제하에 상담을 시작하게 된다. 외부의 컨설턴트들이 그 회사의 철학에 대한 건전성과 내부 공유 수준에 대해 측정을 하기도 하는데, 보통 이 과정은 아주 과감하게 현실 속에서 생략이 된다.

집으로 비유를 하자면, 지반 다지기가 제대로 되지 않는 나대지에 바로 기둥을 세우며 집을 지어야 하는 경우와 같다.

사실 기업 철학이 강건하고 그에 대한 사내적 공유가 확실하다면 위기관리 커뮤니케이션도 필요 없다. 그에 대한 트레이닝이 왜 필요한가? CEO부터 말단 직원들이 모두 하나의 철학을 공유하고 있는데...

그러한 철학과 공감대가 없기 때문에 기업들은 위기 시에 부화뇌동한다. 자꾸 변명을 하고, 자신들의 잘못을 인정하지 않는다. 자꾸 포지션을 바꾸면서 시간을 허비한다. 공감되지 않는 메시지들을 남발한다. 꼬리 자르기를 시도하고, 침묵으로 일관한다. 시간을 끌어 위기를 희석하려 한다. 로우 프로파일로 상황을 살피며 복지부동한다. 이를 통해 항상 위기를 더욱 더 부풀리고 굵아 터질 지경에 이르게 한다.

한 5분만 액자 바라보는 것으로 'OK'

반면, 기업 철학이 강력하고 공감대가 확실한 기업에 위기가 발생하면 CEO와 임원들은 그냥 한방에 모여 앉아 회사의 철학을 써 놓은 액자를 한 5분만 바라보고 있으면 된다. 그리고 나면 우리가 행해야 할 포지션이 금방 자연스럽게 정해지게 마련이다. 포지션이 정해지면 메시지도 자연스럽게 공유된다. 진정성을 가지고 이해관계자들과 공감하게 된다. 따라서 커뮤니케이션이 안전할 수 밖에 없고, 위기관리에 성공할 수 밖에 없다.

커뮤니케이션 전달 측면에서 말을 조금 더듬거나, 말을 약간 길게 한다거나, 표정에 긴장감이 우려나온다거나 하는 마이너한 부분들은 크게 위기관리의 흐름을 비틀어 놓기까지는 못한다. 그리고 그 부분은 간단한 트레이닝을 몇 번 받고 공감하다 보면 극복되는 사소함이다.

우리 제품을 먹다가 병에 걸린 아이를 사장이 자신의 아이와 똑같이 생각한다면...어떻게 그 아이의 아버지인 소비자를 화나게 할 수 있을까?

위기관리 커뮤니케이션의 핵심인 공감은 이론적인 것도 아니고, 이상적인 것도 아니다. 실제로 현재 지금 이 시간에도 위기에 맞닥뜨린 여러 기업들과 조직들에게 반복적으로 요청되는 이해관계자들의 희망이다. 이 부분에 귀 기울이는 것이 곧 기업의 철학이다.

위기관리 시스템의 전제조건인 기업이나 조직의 철학은 시스템이다. 그것도 아주 가장 중요한 시스템이다. 그 위에 돌아가는 구조적 시스템은 그 부산물이어야 한다.

[끝]