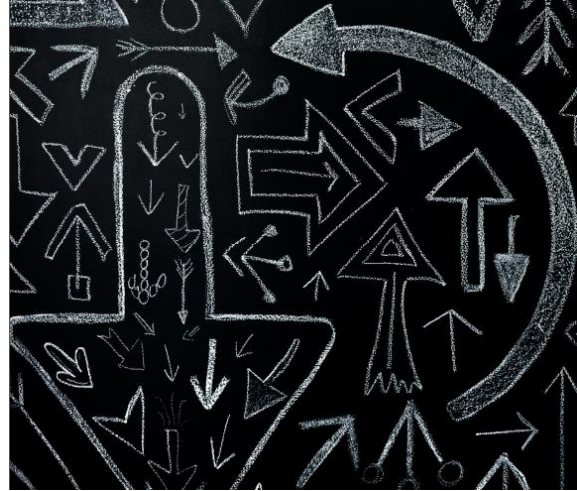


불확실성과 혼돈 하에서의 위기관리 리더십¹

21 세기들어 테러의 악령에서부터 급증하는 사이버 공격, 엄청난 자연재해에 이르기까지, 다양한 사건/사고들로부터 기업의 생존이 위협받고 있습니다. 최근 빈번히 발생되고 있는 알려지지 않았거나 예측하지 못한 사건/사고들의 경우 사업연속성계획(BCP: Business Continuity Planning)이나 재난복구계획 등 기존의 위기관리 기법들이 정상적으로 작동되기 어렵기 때문에, 기업들에게는 더욱 치명적일 수 있습니다. 해당 사건/사고에 대한 정보를 다양한 정보의 원천을 통해 적시에 포착하지 못할 경우 위기상황은 더욱더 악화될 가능성이 높습니다.



위기(Crisis) 정의하기: 위기관리를 위한 첫 번째 단계

“위기 Crisis”란 기업의 경영목표나 평판 혹은 생존을 위협하는 엄청난 사건/사고(catastrophic events)들을 의미하며, 일상적 사건/사고와 새로운 사건/사고로 구분할 수 있습니다.

- 일상적 사건/사고(routine events): 사전에 예측 가능해 대응매뉴얼 등 예방적 준비활동을 통해 선제적 대응이 가능한 사건/사고 (예: 안전사고, 리콜, 유동성 위기 등)
- 새로운 위기(novel events): 발생가능성이나 영향이 상상을 초월할 정도로 예외적인 사건/사고들로, 복수의 사건이 동시에 또는 상호 연계하여 복합적으로 발발하는 경우도 있음 (허리케인 카트리나는 초강력 태풍이었을 뿐만 아니라 뉴 올리언스의 제방시스템까지도 완전히 파괴해 버림)

예상치 못한 대규모 자연재해, 테러/사이버 공격, 총기난사사건 또는 폭동/부정 등의 새로운 사건/사고들은 과거 경험에서 관리방안을 찾기가 어렵기 때문에 위기를 사전에 정의하는 절차가 필수적입니다. 위기를 정의하지 않은 경우 위기상황 발발 시 위기 의사결정역량과 전략적 대응역량 등의 위기관리 리더십은 시험에 들게 될 수밖에 없습니다.

¹ 이 글은 **Deloitte**가 2015년 7월에 발표한 내용을 정리한 것입니다. [“Crisis Leadership - Guiding the Organization through uncertainty and chaos”](#)을 click하면 전체 원문을 보실 수 있습니다.

위기대응과정에서 겪게 되는 일반적 오류들

경영진들은 새로운 위기에 대응하는 과정에서 수많은 도전과 오류들에 직면하게 됩니다. 공통적으로 발생하는 오류들은 다음과 같습니다;

- 위기관리체계를 유지/발전시켜 나가고 위기가 조직의 전략에 미치는 영향을 검토하여 방향성을 제시하기 보다는 직접적인 피해 복구에만 과도하게 집중함
- 발생한 위기의 규모나, 영향 범위, 파급 속도와 예상하지 못했던 결과를 이해하지 못하거나 과소평가함
- 위기 발생 초기에 정확하지 않은 상황 정보에 기초한 잘못된 의사결정으로 인해 충분히 대응할 수 있는 영역으로까지 피해를 확대됨
- 정보흐름의 혼선을 이해하기 위한 시간을 충분한 확보하지 않은 채 수집된 모든 정보에 일일이 대응하여 시간을 소모함

위기관리의 핵심 운영원칙

- **결단력 있게 통솔하라:**
 - 위기상황에서는 결단력 있게 통솔할 수 있는 리더십의 확보가 가장 중요하며, 전체 위기관리를 위한 리더의 지정이 필수적임
 - 위기상황에서는 위기대응활동에 집중함과 동시에 일상적인 운영활동 역시 지속되어야 하므로 CEO가 위기관리 리더로 선정되는 것은 최선의 선택이 아닐 수도 있음. COO나 CRO, 혹은 법률적인 사건에 있어서는 Chief Legal Officer가 위기관리 리더로 선정되는 것이 바람직할 수 있음
 - 리더가 조급해 할 경우 부정확한 정보에 기초하여 의사결정하는 우를 범할 수 있고, 완전한 정보를 기다릴 경우 적시 조치에 실패할 수 있으므로 결단력과 동시에 균형감각도 유지하는 것이 중요함. 과도하게 많은 정보가 취합될 경우 분석활동이 제 기능을 유지하기 힘들기 때문에 결단력 있는 의사결정이 어려워진다는 부분을 이해하여야 함
- **위기를 지속적으로 구조화하라:**
 - 위기관리자는 지속적으로 위기를 분석하고 분 단위, 시간 단위, 주 단위로 위기를 식별하여야 함
 - 위기에 대한 초기 느낌이나 분석결과를 고수하기보다는 새로이 입수되는 정보를 유연하게 반영하여야 함
 - 복수의 사건들을 지속적으로 분석하고 진행방향을 예측하는 프로세스가 수립되어야 하며, 새로운 분석결과에 따라 필요 시 기존의 대응계획을 수정하여야 함

- 여러 사건/사고들이 동시에 발생할 경우 위기대응자원의 배분이 어려우므로 관리자원의 선택과 집중이 중요함

● **적극적으로 소통하라:**

- 정보의 원천이 정확하고 일관되게 파악될 수 있도록 커뮤니케이션 채널을 단일화하여야 함
- 위기대응의 각 단계에서 입수한 Fact 정보를 기록하여 향후 발생할 수 있는 소송 등에 대비하여야 함

● **예상하지 못한 것에 대비하라:**

- 인간은 극도의 압박감 속에서는 평상 시와는 다르게 행동할 수도 있기 때문에 평상 시 조직구조 상의 역할과 책임이 위기 시에는 정상적으로 작동되지 않을 수 있음. 이는 위기상황을 대비하기 위한 활동계획을 수립하는 함에 있어 더욱 예측하기 어려운 변수로 작용될 수 있음
- 한 명의 위기관리자로는 이러한 변수들에 대한 대응이 어렵기 때문에 복수의 관리자를 지정하여 예측하지 못한 변수들에 대해서도 대응토록 하여야 함
- 통신기기나 시스템화된 정보를 활용할 수 없는 상황에서도 대비할 수 있는 방안을 마련하여야 함. 예를 들어, 미국 서부지역에 소재한 회사가 자연재해 발생 시 임직원들이 재택 근무할 수 있도록 계획을 세우고 네바다에 데이터 센터를 별도로 구축, 시스템 환경을 마련하였으나 허리케인 샌디로 인한 정전 시에는 컴퓨터나 모바일기기, 인터넷망 등이 거의 소용이 없게 되었음.

위기관리 라이프 사이클(Life Cycle)

위기관리활동은 '대비'활동에서 사건/사고 발생 직후의 '대응' 및 '복구'활동 그리고 평상시 '대비'활동으로 복귀하여 위기대응과정에서 얻은 교훈을 향후 대응계획이나 단계에 반영/개선시켜 나가는 순환과정으로 이해하는 것이 바람직합니다. 위기가 발생했을 때 효과적으로 대처할 수 있도록 평상 시에 위기 대응활동들을 마련하고 다양한 위기관리 기법(시뮬레이션, 모니터링, 대응, 커뮤니케이션 등)들을 통하여 위기관리 역량을 내재화하는 통합 위기관리시스템의 구축이 필요합니다.

딜로이트의 위기관리 서비스

딜로이트는 고객들이 위기상황을 인지하고 사전에 대비하며, 위기 발생 시 적시에 대응하고 복구할 수 있도록 하는 통합위기관리와 재난복구 서비스를 제공하고 있습니다.

▼ 위기발생

대비		대응	복구		
위기/ERM 평가 기업활동에 중대한 위협이 될 수 있는 위기를 주기적으로 평가	위기관리계획 예상하지 못한 사건 발생 시 사업중단을 최소화하기 위한 전략을 수립	위기커뮤니케이션 기업명성이 훼손되는 것을 미연에 방지하고 이해관계자의 지원활동을 관리하기 위해 기사나 SNS 정보 분석			
시나리오 플래닝 사업과 관련된 핵심 리스크를 평가하고 시나리오를 구축하여 예측할 수는 없지만 상상 가능한 위기에 대한 계획을 수립	모의훈련 및 시뮬레이션 가상의 환경에 대한 모의훈련을 통해 위기대응계획의 효과성과 준비상황을 평가	실시간 대응 경영진이 위기와 그 결과를 처리하는 과정을 지원하기 위한 전문가 파견	위기 후 대응 위기의 결과로 발생할 수 있는 규제적, 재무적 및 법적인 내용을 자문	위기 후 평가 위기 대응과정과 결과를 평가하여 교훈을 도출하고 미래 위기에 대한 대응력을 제고	
	상시적인 모니터링 (24X7) 내부 및 외부정보를 상시적으로 추적하고 모니터링하여 실시간으로 상황정보를 제공하고 잠재적인 위기의 중요 지표를 식별				

[End of Document]