



## 경영진 위기대응 리더십의 필요성 위기대응에 대한 통찰력

(원문출처 : Deloitte Review, 2018. 3)

오늘 날 기업들은 끊임없는 도전에 직면하고 있다. 중요한 정치적 또는 경제적 변화, 와해성 기술(파괴적 혁신), 행동 변화를 주도하는 SNS, 예측 불가능한 기후변화, 지속적인 테러 협박과 사이버테러를 해결하기 위해 기업들은 끊임없이 노력중에 있다.

리스크, 이슈 문제점 그리고 위기상황은 아무런 경고없이 갑작스럽게 다가온다. 그러므로 기업이 위기에 대비해야 하는 필요성은 그 어느 때 보다 높다.

이러한 준비성을 갖추기 위해 기업은 위기대응력을 향상 시킬 수 있도록 다양하고 조직된 계획을 시행해야 한다.

여기서 중요한 부분은 위기를 직접적으로 경험한 기업의 사례를 통해 배우는 것이다.

본 문서는 위기대응 능력을 향상시키고자 하는 기업에게 효과적인 대응과 권고사항을 제공할 수 있도록 위기관리 측면에 새로운 통찰력을 가지는데 도움을 주고자 작성되었으며 어떠한 위기하에도 효과적 대응의 가장 중요한 측면인 리더십에 주목하였다.

**" 현재 대부분의 기업들은 끝없는 도전에 직면하고 있으며 중요한 정치적 또는 경제적 변화, 와해성 기술, SNS, 예측할 수 없는 기후변화 및 테러, 사이버 테러의 끊임없는 위협 등이 그 일부이다. "**

## 효과적인 위기대응의 가장 중요한 요소는 무엇인가?

우리는 위기대응 계획을 항상 시키고자 하는 기업에게 위와 같은 질문을 자주 받는다. 이에 대한 대답은 다양한 요인들이 어떠한 위기상황을 대응하는데 있어 중요한 역할을 한다는 것이다.

위기를 성공적으로 대응한 기업은 이해관계자로부터 깊은 신뢰를 가질 수 있는 반면, 최악의 경우, 업무중단 등의 실패에 직면하게 된다.

성공적인 위기대응에 있어서 중요한 요소가 한가지 있다면, 그것은 바로 효과적인 리더십일 것이다. 더 구체적으로 말하자면, 효과적인 '위기 리더십'(crisis leadership)이다. 위기 리더십이 부재한 상황에서 효과적으로 위기대응을 수행하기에는 큰 어려움이 있다.

그렇다면 기업이 위기대응을 준비함에 있어서 일반적인 리더에서 위기대응 리더로 변환할 수 있는 인재를 보유하고 있다는 것을 보장하기 위해서 무엇을 할 수 있는가?

이에 답하려면, 성공적인 위기 리더십에서 가장 중요한 것이 무엇인지 간략하게 살펴볼 필요가 있다.

**" 다양한 요인들이 어떠한 위기 상황에서도 대응하는 데에 중요한 역할을 한다. "**



## "다르지만 같다"

효과적인 '위기대응 리더'는 일반적인 리더들이 필요한 역량과 다르게 초인적인 위기관리 역량을 가지고 있거나 매우 특별한 또는 다른 위기 관리 능력과 행동이 필요할 것이라고 결론 짓기 쉽다. 하지만 과연 그러한가?

효과적인 위기 리더십에서 가장 중요한 것은 위기대응 리더가 다음과 같은 4가지 업무를 진행하는 것이다.

1. 내·외부 운영환경에서 실질적으로 가능한 일이 무엇인지 이해하는 것.
2. 조직이 미션을 파악하고 명료화 하는 것
3. 달성할 수 있는 목표 또는 결과를 합의하고 전달하여 다른 사람들과 함께 일하고 이루기 위해 격려하는 것
4. 가장 적합한 자격을 갖춘 사람에게 업무를 배정하고 그 과정에서 그들이 책임을 다하도록 하는 것

여기서 가장 확실한 것은 이것은 일반적인 리더들에게 항상 요구되는 임무라는 것이다.

그렇다면 왜 많은 리더들이 위기대응 리더가 되는 것에 실패하는 것인가?

위기상황 하에서 발생하는 일들은 더욱 상황을 악화시켜 결국 임직원들이 업무재개를 하는 데에 큰 어려움이 있다.

정확히 어떻게 그리고 왜 이러한 일이 일어났는지에 대한 모호함은 정확하게 상황을 파악하는데 있어 매우 어려움을 준다. 긴급 서비스, 규제 기관, 또는 정부기관의 갑작스러운 개입은 누가 무엇을 해야하는지 더 혼란을 줄 수 있다. 이것은 결국 현실적인 것은 제외하고 결국 원하는 결과가 무엇인지 결정할 수 없게 한다. 결국 원하는 결과가 없다면, 특정한 역할이 수행되거나 위임되지 않는다.

또한 이러한 위기는 언론과 SNS를 통해 피해자에게 미친 영향을 완화시키기 위한 기업의 빠른 결정을 요구하며 결국 기업의 평판에도 큰 영향을 미칠 수 있다.

이러한 임무를 만족스럽게 이행하지 못하는 리더의 좌절감은 따르는 직원들에게 급한 행동, 부적절한 비난, 위기상황에 처하지 않기 위한 해결책 찾기, 그리고 영역 싸움과 같은 비효율적인 행동을 통해 드러난다. 대개 높은 수준의 정서 지능은 소수의 직원들에게 이전에 보지 못한 방향을 제시한다. 이것은 리더의 권위를 파괴하는 동시에 업무의 이행을 더욱 어렵게 하며 악순환이 시작된다.

갑자기 일반적인 리더에서 위기대응 리더로 전환 하는 것이 얼마나 어려운지 분명히 확인 할 수 있다. 그렇다면 이에 대해 무엇을 할 수 있는가?

**" 비상시 위기대응활동을 실행하기 어렵다면 어떠한 상황이 발생할 것인가?"**

## 리더에서 위기대응 리더로 전환하기 위한 3가지 단계

모든 기업은 다음과 같은 3가지를 수행해야 한다.

### 1. 위기가 발생하기 전에 리더십을 조직하라.

위기 준비 계획에 익숙한 복잡조직은 일반적으로 그들이 전문적, 운영적, 그리고 전략적 차원에서 대응 할 수 있도록 계층화된 대응 구조를 가지고 있다. 이러한 분야에 리더는 지정되어 있다. 하지만 너무나 적은 조직들의 나머지 리더들을 어떻게 조직할 것인지 고민한다. 만약에 전략 위기 관리 팀(CMT)의 리더가 CEO가 아니라면 CEO의 역할은 무엇인가? 그리고 CMT 리더에게는 어떤 권한이 위임되는가? 이사회 의장과 비상임 이사들은 어떤 역할을 할 것인가? 위기가 가지고 오는 혼돈은 각각의 리더들이 상황을 지배하거나, 똑같은 행동을 하거나 모순된 지시와 같이 부딪히는 상황들을 불러 일으킨다. 모든 결말이 준비 될 수 있는 것은 아니다. 하지만 위기대응 계획의 일부에 고위급 리더는 대응 팀을 어떻게 조직할 것인지 논의해야한다.

### 2. 위기 상황에서 리더가 업무를 수행하기 위한 기술과 방법을 가르쳐라.

위에 요약된 업무를 위기 상황에서 수행하기 위해 도움이 되는 도구와 기술이 있다. 그것은 위기상황이 가지고 오는 잡음과 혼란을 줄이고 리더가 각 단계에서 위기 관리 팀과 단호하게 또는 공동으로 작업할 수 있도록 도와준다. 리더가 이러한 주요 업무를 진행하는데 통제력을 발휘 할 수 있도록 도와줌으로써 리더는 좌절감을 줄이고 더 늦기 전에 비효율적인 행동이 발생할 가능성을 줄인다. 그러나 일부 리더들은 표준 위기대응 프로그램의 일부로서 이러한 기술들을 습득하지 못했다.

### 3. 리더들이 계획을 실행하고 기술을 연습할 수 있는 기회를 주어야.

도구나 기술이 위기상황을 주도 하지 않는다. 사람이 주도한다. 이는 어떻게 리더십이 위기 상황에서 발휘 할 것인지에 대한 논의가 현실화 되고 실행 되어야 함을 의미한다. 리더는 위기와 같이 매우 유사한 상황에서 위급한 분위기 속에서 배운 기술과 방법들을 연습할 수 있는 기회가 주어져야 한다. 리더가 이를 수행하는데 도움이 되는 위기 시뮬레이션 연습과 같은 완벽한 플랫폼이 있다. 하지만 이러한 중요한 사건에 집중할 수 있는 리더십의 상황들은 매우 적다.

리더는 다른 리더들이 위기에 어떻게 대응하는지 관심있게 보고 관찰해야한다. 위기상황은 항상 상호 절충을 가져온다. 기업이 위기에 대응하기 위해 무엇을 하는지 비판하기 보다 유사한 상황을 직면했을 때 리더들이 대응하는 방법이 강요하고 어떻게 반응 할 것인가에 대한 절충안을 고려해야한다.

위에 요약된 단계를 수행함으로써 조직은 여지없이 일반적인 리더를 위기대응 리더로 전환하기 위한 첫번째 단계를 만들음으로써 어떠한 순간에도 직면할 수 있고 다양한 위기 시나리오에 대응 할 수 있는 조직의 역량을 크게 향상 시킬 수 있다.

---

**위기관리 리더로 전환하기 위해 경영진들은 타 기업 또는 조직의 경영진 위기대응활동에 대한 책임, 역할 및 관리에 관심을 갖고 주의 깊게 살펴봐야 한다.**

---

## 위기 리더십의 시작

경영진이 조직생활을 경험하면서 가장 큰 시련을 겪는 시기는 결국 기업에 위기상황이 직면하는 순간이다. CMT(위기관리팀)의 리더로서 역할을 수행하는 경영진의 경우 더욱 그럴 것이다.

누구나 어느 경영진에게 사건/사고 소식을 전하는 순간, 경영진의 대응에 대해 매우 자세히 살핀다. 정보를 전달한 자는 경영진이 얼마나 “심각한” 상황이라고 파악하는지 (혹시라도 자기 탓을 하는 건 아닌지) 알고 싶어한다. 위기 상황에서도 마찬가지다. 일반적으로 경영진을 면밀히 살피는 것을 통해 사고 소식을 전달한 담당자는 어떤 일을 우선적으로 대응해야 하는지 알고 싶어 한다.

CMT의 경영진은 사고 소식을 전달 받았을 경우, 대부분 당황하지 않는다. 하지만 신속하게 일련의 지시사항들을 명령/통제하거나 아무런 Action을 취하지 않는 경우도 간혹 있다.

이러한 반응이 경영진의 무능을 나타내는 것은 아니다. 이것은 변화된 환경에서의 또다른 기회를 창출하기 위한 결단력이라고 할 수 있다.

우리의 두뇌에는 편도체(amygdala)라고 불리는 것이 있다. 이러한 신경은 일종의 ‘긴급 신호’를 전달하여 끊임없이 위협요소를 감지한다. 위협을 감지하면 우리 몸으로부터 대응 또는 대피 등의 활동을 실행할 수 있게 알려주는 역할을 한다. 이는 우리의 정맥을 통해 아드레날린을 전달하여 육체적으로 싸우거나 도망치기 위해 준비한다. 이는 우리 전전두엽의 안타까운 단면으로 우리 뇌의 이러한 부분은 이성적 사고와 문제해결 능력에 필요한 것들을 급감시킨다. 최종적으로 경영진이 ‘감정적 도용(Emotional hijack)’라고 불리는 상황으로 이어질 수 있는데 일종의 인지 마비로 인해 고난이도 지시 혹은 부정적인 결정을 내릴 수 있다.



기업의 위기상황 소식을 전달 받았을 경우, 리더는 무엇을 해야하는가?

01

**아무것도 하지 말고 잠깐 멈춰라.**

조직의 위기대응 리더는 생명을 구하는 응급 치료는 거의 하지 않는다.

용감한 업무는 다른 이에게 해당된다. 리더는 상황을 파악 할 수 있는 시간적 여유를 가질 수 있다

02

**사전 정의 된 질문을 사용하여 문제를 이해하라.**

리더는 목록들을 싫어한다. 리더는 그들 위에 있다고 생각한다.

하지만 리더가 속도를 늦추고 질문의 목록을 작성하는 것은 통제력을 증명하고 비판적으로 어떤 일이 일어났는지 정확하게 평가하는데 도움이 된다.

03

**조직의 커뮤니케이션이 가능한 연결이 구축 되었는지 확인하라.**

위기 상황에 대응하기 위해 기업은 시간과 공간이 필요하다.

기업이 위기가 발생했다는 것을 언론 또는 성명서를 통해 인지한 것을 확인하는 것은 최소한의 시간과 공간을 확보하는데 도움이 된다.

04

**대응 구조를 동원하라.**

위기대응조직이 가동할 수 있도록 동원 지시를 내려라. 그렇게 하기 위해선 사전에

위기대응조직 Setting 및 각 비상조직에 대한 기능, 임무 그리고 역할(R&R)을 구축해야 한다.

05

**리더십의 명확성을 보장하라.**

조직의 리더들이 어떻게 조직되었는지는 앞서 설명되었 듯이 사전에 합의된 것이어야 한다.

프로토콜을 확실하게 지키려는 리더들 사이의 짧은 호출은 시간이 많이 소요될 것이다.

06

**지속적으로 시간과 공간을 효율적으로 활용하라.**

비상상황에서 호출을 받고 CMT의 첫 회의를 참석하기 전 시간적 여유를 확보한 리더들은

지금까지 보고 받은 내용들과 앞으로 대응 활동에 대한 지시를 어떻게 할 것인지 등 여러가지 복잡한 내용들을 머리 속에 다시 한번 상기시킬 수 있다. 비상 위기상황에서 그들이 직면하는 문제점은 그 어느 때보다도 크기 때문에 시간을 효율적으로 활용하는 것이 매우 중요하다.