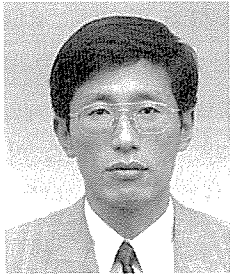


위기관리의 본질

사회적으로 커다란 사건이 발생할 때마다 위기관리가 필요하다는니, 위기대응능력이 부족하다는니 하는 얘기를 자주 듣게 된다. 그러나 위기관리라고 하는 것을 올바르게 이해하고 그것을 정착시켜 나가고자 하는 노력은 그다지 찾아 볼 수 없다. 왜냐하면 위기관리를 그다지 발생할 것 같지 않은 어떤 특별한 사건에 대해 어떤 특별한 방법에 의해 대처해야 하는 것으로 생각하기 때문이다. 위기관리는 결코 특별한 상황에 대처하기 위한 특별한 관리가 아니다. 위기를 유발시키는 사건과 그에 따른 상황은 우리의 일상 속에 존재하고 있기 때문이다.



崔俊

(포스코경영연구소 연구원)

하고 있다는 것이다. 어떤 긴급한 사건이 발생되면 사회 전체적인 측면에서 그러한 사태에 대한 사전예방이나 대응의 과정에서 나타나는 온갖 문제점을 일거에 거론하여 단시간내에 그 해결책을 찾아내려고 하는 데에 문제가 있는 것이다.

위기관리는 개개의 조직에서부터

관리한다고 하는 것은 그 관리의 주체가 있는 것이며, 그것은 일상의 지속적인 활동의 과정에서 이루어지는 것이다. 따라서 사회의 기능적 주체로서의 하나하나의 단위조직에 있어서 위기관리에 대한 인식이 정착되고 위기관리시스템이 정비되지 않는 한, 전체 사회에 있어서의 합리적인 위기대응을 기대하기는 어려운 것이다.

위기관리에 대한 대부분의 논의에 있어서는 이러한 단위조직의

입장에서 자신이 처하게 될지도 모를 다양한 위기유발의 가능성과 그에 대한 합리적인 대응을 위한 종합적인 대책을 생각하기 보다는, 어떤 사건이 발생되면 그때서야 부랴부랴 대응방법을 찾아내려고 우와좌왕하고, 또한 그러한 사태와 관련해서 발생하는 다양한 문제점들을 일거에 해결하려고 하는 현상을 자주 보게 된다. 자신에게 있어 위기라고 하는 것은 어떠한 것이며, 그것을 관리한다고 하는 것은 무엇을 의미하는가와 같은 위기관리의 본질에 대한 이해는 뒤로 한채 발생한 사건을 중심으로 한 단편적인 논의에 머물고 있고, 그 대응에 있어서도 일과성(一過性)적인 대책수립에 그치고 있다. 결국 발생한 사건의 충격이 잊혀져감에 따라 위기관리에 대한 논의마저 시들해지고마는 악순환이 거듭되는 것이다. 이와 같은 위기관리에 대한 잘못된 이해가 더욱 문제의 해결을 어렵게 할 뿐만이 아니고 오히려 위기관리에 대한 올바른 이해와 합리적인 체계화를 저해하는 커다란 장애가 되고 있는 것이다.

사회·경제시스템을 구성하는 것은 기능적 주체로서의 개개의 조직이며, 그러한 개개의 조직에 있어서의 위기관리에 대한 인식과 체계가 정립되어야만, 비로소 전체 시스템에 있어서의 위기관리능력이 배양될 수 있다고 하는 것을 잊어서는 안될 것이다.

인식의 전환이 급선무

위기를 완전히 방지하고 회피한다는 것은 불가능한 일이다.

최 근의 경기침체에 따른 기업 경영 측면에서는 물론이고, 몇년 사이에 삼풍백화점의 붕괴, 성수대교의 붕괴, 대구 도시가스 폭발사고, 무장공비의 침투사건 등과 같은 불측적인 사태의 다발과 함께 위기관리에 대한 관심이 높아지고 있다.

그러나 이러한 위기관리에 대한 논의에 있어서의 가장 커다란 잘못은, 위기관리를 주로 국가나 사회적인 차원에서의 문제라고 이해

그러나 위기유발의 가능성을 제어하고, 그에 따르는 부정적인 영향을 개선할 수는 있다.

그렇게 되기 위해서는 무엇보다 먼저, '설마', '괜찮을 거야', '어떻게 되겠지', '우리 회사는 대기업이니까', '시간이 지나면', '그건 우리와 관계없어', '일시적인 현상에 불과해', 등과 같은 낙관과 자기합리화, 책임회피적인 사고로부터 탈피해야 한다. 이와 함께 중요한 것이 무조건적인 성공의 논리에 기반을 둔 인식과 행동으로부터의 탈피이다.

지금까지와 같은 성장일변도의 사회·경제시스템에 있어서는 일반적으로 성공과 수익의 논리가 우선되어 왔으나, 지금 우리가 처해 있는 상황은 안정을 전제로 한 성장가능성의 추구를 필요로 하기 때문이다.

잘못된 원인의 공식화와 리더의 신념

인식의 전환과 함께 중요한 것이 위기관리를 공식화하려고 하는 리더의 신념이 있는 가라고 하는 것이다.

당연히 위기관리는 스스로의 행동에 의해 초래되는 부정적인 결과에 대한 관리기능을 수행하게 되기 때문에 기존의 시스템에 안주하려는 경향에 따른 조직적 기피에 직면하게 될 것이다.

위기적 상태에 빠지게 되면 그 회복의 노력과 함께 거론되는 것이 책임의 문제이다. 위기관리의 체계화 과정에서는 이러한 책임의 공식화와 관련되어 새로운 갈등이 초래될 가능성이 크다. 이러한 갈등을 조정하고 조직적 기피를 제

어함으로써 합리적인 위기관리시스템의 구축이 가능하도록 하기 위해서는 전체 구성원의 인식의 전환에 의한 조직문화의 재정립과 함께, 위기관리의 필요성에 대한 리더의 신념과 추진력이 절대적으로 요구되는 것이다.

일상 속의 위기관리

위기관리를 유사시(有事時)의 특별한 관리 또는 특별한 대응으로써 이해하는 것은 커다란 잘못이다.

위기관리는 일반적인 관리기능과 마찬가지로 일상의 조직활동 속에서 이루어져야 한다.

위기를 방지하기 위한 최대한의 노력을 했음에도 불구하고 위기가 발생했을 경우에는, 적절한 대응을 통하여 그러한 위기상태에 의해 파생되는 피해나 손실을 최소한으로 억제할 수 있도록 해야 하며, 사후적으로는 똑같은 위기의 재발을 방지하기 위한 효과적인 학습이 이루어지도록 하는 체계의 구축을 필요로 한다.

위기관리가 최대한 합리적으로 기능하도록 하기 위해서는 일상의 활동 속에서 위기유발의 가능성에 대한 인식을 가지고, 항상 변화와 위기유발의 가능성을 주시하면서 그에 대한 대비책을 강구하고 있어야 하는 것이다.

위기관리는 융화의 관리

더없이 훌륭한 위기관리시스템이 구축되어 있다고 하더라도, 그것이 합리적으로 기능(機能)하도록 하기 위해서는 시스템을 운용하는 구성체간의 상호이해와 공동의 노력이 없이는 불가능하다.

이를 위해 무엇보다도 중요한 것이 대부분의 조직에 있어서의 기본적인 사고로 되어있는 수익의 가능성에 바탕을 둔 전략적 프로세스와의 사고적 융합(思想的 融合)을 이루어내는 것이다.

수익성의 사고와 결합되지 않는 위기관리는 단순히 기존의 재해관리나 안전관리의 범주에서 벗어나지 못할 가능성이 크기 때문이다.

다음으로는 위기관리의 특성상 비관적 결과와 그에 따른 책임에 대한 언급을 피할 수 없기 때문에, 내부 각 기능간의 불협화음과 마찰을 피하기 위한 기능간의 이해와 협조에 바탕을 둔 관리적 융합을 필요로 하게 된다.

이와 함께, 위기적 상태에는 개개의 조직에만 영향을 미치는 것만이 있는 것이 아니고, 사회·경제시스템 전체에 영향을 미치게 되는 위기적 상태도 적지 않다. 따라서, 사회·경제시스템의 하나의 구성원으로서 전체 시스템의 기본적인 모럴에 적합하지 않은 대응행동을 취할 경우에는 스스로의 존재의의를 부정하는 결과에까지 발전할 가능성이 있기 때문에, 전체 시스템과의 융합의 문제도 고려하지 않으면 안된다.

결국 위기관리는 긍정적인 결과와 비관적인 결과에 대한 사고의 융합을 통해서 협동과 신뢰를 창출하고, 각 부문간의 융합을 통해 조직의 기능을 강화하고, 사회적 융합을 통해 산업 및 국가경쟁력의 증진을 도모하기 위한 융화의 관리로써, 관리한다고 하는 것에 대한 새로운 가능성을 시사하는 것이라 할 수 있다. ①7