



기업위기의 열기 속에서 마음가짐에 달린 문제

저자 MARLO KARP, RHODA WOO

> 일러스트레이션 JON KRAUSE

2000년 5월 4일 미국 국립공원관리청(National Park Service)은 뉴멕시코 주 밴달리에 국립기념물(Bandalier National Monument) 유적지에서 산불위험을 사전에 방지하기 위한 통제된 산불을 놓았다. 이 의도적인 산불의 목적은 준비된 성냥갑이나 다름없는 건조한 메사(Mesa)지질 지역의 대규모 산불위험을 막기 위함이었다. 하지만 이튿날 본격적인 산불을 방지하고자 처방됐던 불길은 진짜 산불로 번져 사전에 설정된 방화선을 넘어갔다.

다음 일주일 동안 산불은 강풍 때문에 화염을 쏟아내는 화마로 변했고 통제불능의 상태로 샌타페이 국유림(Santa Fe National Forest), 그리고 지역주민 18,000명이 대피한 로스앨러모스(Los Alamos), 화이트 록(White Rock) 지역으로 번져갔다. 오늘날 세로 대화재(Cerro Grande Fire)로 알려진 이 산불은 불길을 잡기 위해 수천 명의 소방관이 투입된 후 3주가 지나서야 진화됐다. 그 때는 이미 토지 약 195km²와 집 235채가 파괴되고 10억 달러 이상의 피해가 발생한 후였다.¹

딜로이트 행동경제학 및 경영학 시리즈

행동과학은 경제적 인센티브뿐 아니라 심리학, 사회, 환경, 감정적 요인이 어떻게 개인과 집단의 의사결정에 영향을 미치는지 연구한다. 본고는 어떻게 하면 행동과학 원칙을 더 잘 이해하고 이를 창의적으로 활용해, 직장과 일상에서 보다 현명한 의사결정을 내리고 프로그램, 제품, 서비스의 보다 인간 중심적인 설계를 추진할 수 있을지 탐구하는 시리즈의 일환이다. 웹사이트 <http://dupress.com/behavioral-insights/>에서 더 자세한 정보를 확인할 수 있다.

기업의 화재

기업의 위기는 세로 대화재와 전혀 관련이 없는 듯 보이지만 둘 사이에는 놀라운 유사점들이 있다. 기업은 위 사례의 소방관이나 지역 주민처럼 예상치 못했던 난제, 즉 산업재해든 금융범죄, 사이버 공격이든 오늘날 과거 어느 때보다 자주 발생하는 듯 보이는 위기에 신속히 대응해야 한다. 하지만 실제 산불과 의도적 방화를 구분해주는 사전 설정된 방화선이 없는 상황에서 기업은 종종 일상적 비즈니스가 어느 시점에서 위기로 변하는지 쉽게 감지하지 못한다. 대신 기업은 연기가 보여주는 첫 징후를 안일하게 대처하다가 실제로 불길히 일면 곧바로 공황상태에 빠질 수 있다. 기업이 스트레스 반응과 인간의 행동 요인으로 인해 당황하게 되면, 혼란과 망설임 속에서 귀중한 시간을 놓쳐버리고 상황은 기업의 명성과 비즈니스, 심지어 생존까지 위협하는 악화일로로 치닫는다.

잘 경영되는 회사의 침착한 관리자는 이러한 위기를 효과적으로 헤쳐나갈 수 있을 것처럼 보인다. 하지만 극단적 스트레스에 직면한 인간의 감정적 반응은 뿌리가 깊어 극복하기 어렵고 조직의 역학은 기업을 자주 비합리적 의사결정으로 몰아간다. 위기 상황에서는 생각 없는 반응이 전략적 사고가 가장 필요할 바로 그 시점에 나타나는 경향이 있다.

오늘날 행동과학은 왜 개인과 조직이 딜레마를 인식하는 데 종종 실패하는지 부분적으로 설명해주며 이들의 시야를 가리는 정신적 장애를 극복하는 기술을 제안해준다. 이러한 사실을 알면 기업의 리더는 조직의 위기극복에 최대 장애물일 수도 있지만 그렇게 인식되고 있지 않은 문제에 대해 기업이 극복하도록 도와줄 수 있다. 비즈니스 리더는 위기관리를 방해하는 감정적 함정과 그 원인, 관련된 조직의 역학을 이해함으로써 함정으로부터 조직을 보호하고 의연하게 위기라는 테스트를 맞이할 수 있는 프로세스를 준비하여 대응할 수 있다.

위기의 공통적 함정

위기는 이에 대처하도록 특별히 훈련을 받지 않은 사람들에게 뜻밖에 찾아오는 경향이 있기 때문에 쉽게 주도권을 잡는다. 일부 위기는 9/11 테러처럼 갑자기 닥쳐 즉시 재난으로 인식된다. 일부는 기업 전체를 와해시키는 잘못된 회계처리와 같이 처음에는 일상적인 사안처럼 슬며시 다가와 재앙으로 치닫는다.² 양 쪽 모두, 기업 리더들이 개인적으로 전혀 겪어보지 못한 규모나 유형의 위협인 경우가 많다. 대부분 사람들에게 중대한 위기는 평생 경력에서 한 번 정도 일어나는 사건이다. 따라서 막상 일상적인 절차에만 의존하다가 결과만 악화시키기 쉽다. 혹은 두려움과 공포에 사로잡혀 효과적인 실행절차를 따르는 대신 즉흥적으로 잘못된 해결책을 고안하기도 한다(삽입글 참조). 많은 경우, 기업 경영진은 시나리오를 잘못 이해하여 성공적 대응을 위태로울 정도로 지연시킨다.

대부분 사람들에게 중대한 위기는 평생 경력에서 한 번 정도 일어나는 사건이다. 따라서 막상 일상적인 절차에만 의존하다가 결과만 악화시키기 쉽다. 혹은 두려움과 공포에 사로잡혀 효과적인 실행절차를 따르는 대신 즉흥적으로 잘못된 해결책을 고안하기도 한다. 많은 경우, 기업 경영진은 시나리오를 잘못 이해하여 성공적 대응을 위태로울 정도로 지연시킨다.

실제 위기상황에서 기업의 이와 같은 대응 사례를 살펴보자.

- **문제요? 어떤 문제 말입니까?** 업계를 선도하는 다국적 은행의 미국 법인에 미 연방 규제당국으로부터 서신 한 통이 도착했을 때, 미국 은행장과 법무 자문위원은 이 사실을 비밀에 부쳐며 본사는 물론 미국 법인의 직원들에게도 알리지 않았다. 규제당국은 두 달 이내 규제준수 시행안을 제출 하든지 아니면 본사수익의 핵심인 미국 법인을 정리하라고 지시했다. 이 은행은 규제당국과 정기적으로 회의를 가지며 충분치 않은 기술적 수정을 시행해왔다. 이 은행은 서신에 언급된 이슈의 건수와 강도가 크게 증가했다는 점에서 문제가 악화되고 있음을 파악했어야 했다. 그러나 미국 법인의 두 리더는 이 서신을 대수롭지 않은 일상적인 소통의 일환으로 간주했다. 하지만 마감 일자가 다가오면서 불안감은 확산됐고 광범위한 소통이 반드시 필요하게 됐다. 기한을 며칠 안 남기고서야 은행장은 완전한 위기대응체제에 돌입해 규제기관에 시간을 더 달라고 호소했고, 결국 사안을 본사와 논의하기 시작했다. 초기에 관리될 수 있었던 문제가 기업 전체에 대한 잠재적 위협으로 전개되어 이사회와 고위급 경영진, 그리고 고객에까지 영향을 미쳤다.
- **이런 일이 우리에게 일어날 리 없어.** 본사가 미국이 아닌 한 주요 소비자 기업에 미국 소비자로 부터 불만이 조금씩 접수되기 시작했다. 고품질로 유명한 이 기업은 접수된 불만을 일상적 사안으로 일축했다. 최고 경영진은 미국 법인이 일상적 절차를 통해 이 문제를 쉽게 해결할 것이라고 여겼다. 하지만 제품사용에 따른 심각한 부상이 증가했고 심지어 사망 소식까지 들려왔다. 자신들이 비상 시나리오에 직면했다는 사실을 확신하지 못했던 본사의 임원진은 미국 법인의 위기가 신문 1면 기사부터 의회 청문회, 정부 조사까지 눈덩이처럼 불어나는 현상에 대해 더 자세히 파악하기 시작했다. 그리고 미국의 법정 변호사들이 집단소송을 제기하기 위해 소셜 미디어를 통해 피해자를 모집하자 임원진은 자신들도 동일한 위기에 처했음을 깨달았다. 이미 그때에는 위기가 최고조에 달해 이 기업은 제품의 대규모 리콜 요구, CEO의 의회 출두, 미국 범죄수사 협조 요청 등의 사태에 직면했다. 또 다른 주요 기업의 위기가 발생하기 전까지 거의 1년 동안 세간의 관심이 집중된 탓에 기업의 명성은 큰 타격을 받았다.

우리는 왜 쉽게 실수를 저지르나?

위 사례가 보여주듯 나쁜 소식을 무시하는 반응은 새로운 사건의 발단이 일상적 문제인지 생존을 위협하는 문제인지 확실하지 않은 위기의 초기 단계에서 흔히 나타난다. 모든 것이 정상이다 라는 생각을 고수하면 상황이 위태롭고 예측할 수 없는 방향으로 향하고 있다는 고통스러운 깨달음을 회피할 수 있다. 하지만 현실을 외면하면 무서운 기세로 전개되는 위기를 더욱 악화시킬 뿐이다.

딜레마에 휩싸일 때 처음의 반사적 반응을 경계해야 하는지가 항상 분명한 것은 아니다. 예를 들어

위기관리: 효과적 실행

일단 기업이 위기에 처했음을 인식하면 다음 과제는 통제불능으로 향하는 상황을 빠르게 장악하는 것이다. 다음은 위기관리시 취할 수 있는 몇 가지 필수조치다.

조직. 위기관리 조직을 신속히 소집한다. 빠르게 변화하는 환경에서 전략적 분석과 행동에 능통한 최고 팀장과 포용적인 팀 관리에 뛰어난 부팀장을 포함해 리더십 팀을 구성한다. 정보의 정리, 소통, 평가, 분석을 위해 기업 직무전반에 대한 다양한 경험과 가능하면 위기관리 경험을 갖춘 팀원을 선정한다. 현지 상황을 보고하고 필요시 즉시 행동을 취할 수 있는 현장 이슈에 가장 친숙한 사람을 포함시킨다.

팀원들로 하여금 자신의 견해를 공유하도록 권한을 부여한다. 이는 정보의 원활한 흐름을 촉진하여 위기의 진행상황에 대한 지속적인 평가를 가능하게 한다.

진단. 가능한 위기 발생 처음 몇 주 이내에, 당시의 가용정보 분석결과를 기반으로 최대한 신속하게 초기 전략적 행동계획을 수립한다. 기업의 상황은 빠르게 악화되기 때문에 위기관리자는 계획을 수립하기 전에 필요한 데이터를 모두 수집할 시간적 여유가 없다. 이해관계자의 신뢰를 회복하고, 결정머리를 방지하고, 조치를 취한다. 그리고 필요하면 추후에 경로를 수정한다.

객관적인 외부인의 시선을 가지고 주기적으로 환경을 재평가해, 위기상황이 위기관리 계획의 단계별 조치에 예상된 반응을 보이는지 검증한다. 그렇지 않을 경우 계획의 근본적인 가정을 재평가한 후 결과에 따라 수정한다.

소통. 위기발생 몇 분 혹은 몇 시간 이내에 공개성명을 발표해 기업이 책임을 다하고 있으며 필요한 조치를 취하고 있다고 외부 이해관계자와 직원들을 안심시킨다. 또한 초기 전략적 계획의 개요를 발표한다. 메시지를 통제하고 부정확한 주장에

항공기가 실속할 때 신참 조종사는 항공기를 위로 향하게 하기 위해 본능적으로 조종간을 당긴다. 하지만 상승하는 항공기는 속력을 상실하기 때문에 이 행동은 추락을 재촉할 뿐이다. 반대로 항공기가 하강하면 속도가 증가해 동체를 상승시키는 양력이 발생하기 때문에 기수를 내리는 것이 올바른 대응이다.³

일상에서 인간의 뇌는 분석적 사고의 느리고 효과적이고 신중한 방식보다 에너지와 반응시간을 절약하기 위해 빠르고 거의 자동화된 정신과정에 의지하려는 경향이 있다. “빠르게 생각하기(Fast thinking)”는 판단의 오류를 초래하는 심리적 지름길과 관련이 있다.

마찬가지로 기업이 긴급한 위기에 처했을 때 위협을 무시하려는 최초의 충동은 실수다. 문제의 여러 차원을 깨닫고 이에 대응하는 신중한 조치를 취하는 것이 올바른 대응이다. 하지만 무시나 부정과 같은 자동적 반응은 최상의 상황에서도 인간이 범하기 쉬운 많은 정신적 오류 중 하나이기 때문에, 올바른 대응을 하기란 어려운 일이다.

행동 심리학자들은 인간이 왜 이러한 실수를 범하기 쉬운지 설명한다. 요약하자면, 안타깝게도 인간은 본래 그렇게 타고났다.

대응하기 위해 정기적으로 빈번하게 언론, 규제당국, 입법자, 투자자, 채권자, 직원 등 주요 이해관계자들과 소통한다. 위기 대응 행동의 구성요소를 업데이트하면 대중의 신뢰를 쌓을 수 있다.

정보공유가 중요하긴 하지만 아직 검증되지 않은 정보의 유출과 기업이 지킬 수 없는 성급한 약속은 자제한다.

조사. 위기발생 후 몇 달 이내에, 장기적 해결책을 도출하기 위해 그 동안 소외됐던 직원, 공급업체 등 광범위한 출처의 정보를 이용해 근본원인을 찾고 현재 대응책의 효과성을 판단한다. 기업 내 서로 단절되었던 부서들로부터 정보를 수집, 종합, 분석한다. 실행 가능한 지성이란 단절된 정보의 연결을 통해 얻어진다.

기득권의 의견이 반영된 경우가 많은 대립되는 견해를 가운데서 진실을 찾아 내는 것은 예술에 가깝다. 성공은 계층을 망라한 다양한 출처에서 정보를 획득하고 정리하는 데 달려있다.

장기적 관점의 해법. 위기의 근본원인을 조사하면 기업 저변의 깊은 체계적인 균열을 발견하여 기업의 전략과 지배구조, 문화를 재검토해야 할 필요가 발생할 수 있다. 단순히 증상을 고치려는 충동을 거부하고 원인을 바로잡는다. 원인을 바로잡는 과정에서 기득권과 충돌이 발생할 수 있지만 보다 지속적인 해결책을 수립하면 향후 기업의 위기발생 가능성이 감소한다. 근본적 변화는 기업이 일상의 고민, 그 너머를 보는 안목을 갖추고 핵심가치를 중심으로 재정비할 때만 가능하다.

개혁에 대한 저항을 극복하기란 어렵다. 하지만 개혁이 핵심가치를 고수하여 공정한 절차에 따라 시행되면 수용될 가능성이 높아진다. 결국 관리가 잘되면, 위기는 기업이 핵심가치에 다시 전념하고 평판과 비즈니스에 새로운 활기를 부여하는 기회로 바뀔 수 있다.

일상에서 인간의 뇌는 분석적 사고의 느리고 효과적이고 신중한 방식보다 에너지와 반응시간을 절약하기 위해 빠르고 거의 자동화된 정신과정에 의지하려는 경향이 있다. 이러한 “빠르게 생각하기(Fast thinking)”는 판단의 오류를 초래하는 심리적 지름길과 관련이 있다.⁴ 사람들이 자신의 신념과 일치하는 정보는 받아들이고 나머지는 거부하는 “확증편향(Confirmation bias)”이나, 사람들이 사실 여부에 상관없이 눈에 띄는 긍정적인 특징을 자신이 좋아하는 사람에게 부여하는 후광효과는 일상에서 흔히 발견되는 예다.⁵ 인간은 일련의 부족하고 불완전한 정보에 근거해 빠르게 결론을 도출함으로써 끊임없이 판단오류를 범한다. 이를 환한 조명을 받는 것만 보는 현상에 빗대어 “편협한 범주화(Narrow framing)”라고도 부른다.⁶

사람이 위기에 직면하면 스트레스와 시간의 압력으로 큰 그림을 보는 안목을 쉽게 상실한다. 예를 들어 1970년대 발생했던 항공기 참사에서 조종사는 오작동하는 착륙장치를 통제하는 데 집중한 나머지 연료 공급이 줄어들고 있다는 동료 조종사의 조언을 놓치고 말았다. 결국 항공기는 고장난 장치 때문이 아니라 연료부족으로 추락했다. 위기 시에 한 가지 문제에만 집중하고 다른 문제의 중요성을 직시하지 못하면 현실을 왜곡해 잘못된 결정을 내리게 된다.

기업의 조력자

블 행해도 개인이 쉽게 정신적 오류에 빠진다면, 개인의 집합체인 조직은 오류에 훨씬 더 취약할 수 있다. 조직 내 집단역학이 오류를 증폭시키고 위기가 보내는 경고를 감지하고 명료하게 반응하기 더 어렵게 만든다는 사실은 그다지 놀랍지 않다.

심리학자에 따르면 특히 기업은 변화를 통해 재난을 피할 수 있을 때조차 친숙한 것을 고수하고 변화를 거부하게 하는 특정한 정신적 오류에 취약하다.

더욱이 집단역학 때문에 개인은 의견을 말하기 두려워하고, 이는 잘못된 의사결정으로 이어질 수 있다. 물론 조직의 분열된 관료주의적 구조도 문제적 상황이 본격적 위기로 발전하기 전에 기업이 경고신호를 포착하기 어렵게 한다.

다음은 기업에서 발생할 수 있는 몇 가지 사례다.

- **잘못된 낙관주의와 과신.** 기업에 특히 피해를 주는 정신적 오류는 미래에 대한 낙관주의와 과신으로, 기업이 현재의 위협을 과소평가하도록 만든다.⁷ 마찬가지로 “손실 회피(Loss aversion)”와 현상유지 선호도 기업이 생존을 위해 변화하는 대신 일반적 관행을 고수하도록 한다.⁸ 빠르게 발전하는 첨단기술업계가 많은 사례를 보여준다. 한때 필름사진업계의 일인자였던 이스트먼 코닥(The Eastman Kodak Company)은 디지털 기술의 위협을 무시한 채 신기술을 활용하지 못했고 결국 2012년 파산신청을 했다.⁹ 희생한 코닥은 오늘날 디지털 프린팅과 기타 기술의 혁신기업으로서 많은 다른 산업에 서비스를 제공하기 위해 조직을 재정비하고 있다.¹⁰
- **집단오류.** 기업은 또한 정신적 오류를 증대시키는 집단역학에 시달린다.¹¹ 이론적으로, 집단은 기업이 위기에 처했을 때 다양한 구성원의 집단적 지혜를 통해 기업이 정확한 분석을 내리게 하는 긍정적 힘으로 작용해야 한다. 하지만 현실에서 집단의 일원은 옳고 그름에 상관없이 다수의 의견을 지지하며 자주 자신의 견해를 억누른다. 이러한 현상은 첫 번째 발언자, 이를테면 상사가 자신의 견해를 발표하는 회의에 참석해봤던 사람이라면 누구나 익숙할 것이다. 자신의 견해에 확신이 없는 두 번째 연사는 첫 번째 연사에게 동의하고 세 번째 연사 역시 비록 반박할 증거가 있을지라도 마찬가지로 행동한다.¹² 집단부정은 미국 케네디 대통령의 정부 고문들이 피델 카스트로 축출을 위해 쿠바 피그만 침공에 만장일치로 찬성표를 던졌던 사례에서도 나타났다. 당시 많은 사람이 개인적으로는 침공에 의구심을 가졌지만 약해 보일 수 있다는 우려에 반대를 표명하지 못했다. 그 결과는 쿠바군이 작전에 참가한 거의 모든 미군을 죽이거나 생포하는 대실패로 끝났다.¹³
- **어긋난 퍼즐.** 관료주의 또한 위험신호를 감지하기 어렵게 만든다. 서로 다른 부서들 간의 단절은 각 부서가 신호를 감지하고 이에 따라 행동해야 할 책임을 부정하게 한다.¹⁴ 조직이 비대해지고 부서들간의 전문화로 더욱 복잡해지면 이러한 위험요인도 증가한다.¹⁵ 예를 들어 기업의 법무팀은 제품하자에 따른 피해소송의 수가 증가하고 있음을 감지할 수 있다. 하지만 법무팀은 회사를 보호하는 소송 관련 업무에 집중하다가 이 정보를 제조부서에 전달하지 못하고 방치할 수 있다. 이 경우 이 기업은 제조부문의 결점을 점검해 형성되고 있는 대형위기를 방지할 수 있었던 기회를 놓치게 된다.

가능한 해결책, 재빨리 행동하기?

집단역학과 복잡한 관료주의가 정신적 오류를 악화시킨다면 기업은 처음부터 위기대응에 심각한 약점을 가지고 시작하는 셈이다. 기업은 어떻게 하면 이런 장애물을 극복하여 위험을 더 빨리 인식하고, 시나리오를 정확히 분석하고, 온전한 위기 대응책을 실행할 수 있을까? 행동경제학자는 정신적 안대를 벗겨 명료한 사고로 이끌어주는 절차를 개발하라고 조언한다. 아래 서술한 기법은 사람들을 현실 부정에서 벗어나 현실을 인식하도록 충격을 주는 “철사 덩(Tripwire)”의 역할을 수행한다.¹⁶ 이로써 사람들은 편협한 범주화를 벗어나 큰 그림을 더 잘 파악할 수 있다.



- **외부에서 내부 바라보기.** 결정마비 상태에 봉착했을 때 외부인이라면 어떤 결론을 내릴지 질문해본다. 1985년 메모리반도체업체의 선두주자였던 인텔(Intel)은 일본 경쟁사에 빠르게 시장 점유율을 빼앗기고 있었음에도, 신규 제품인 마이크로프로세서에 주력하기 위해 기존 핵심사업에서 쉽사리 발을 빼지 못했다. 성과 없는 회의가 몇 달간 이어진 끝에 인텔의 회장 앤디 그로브는 CEO 고든 무어에게 새로운 CEO라면 어떤 결정을 내릴 것인가 물었다. 무어는 새로운 CEO라면 메모리 칩사업을 버릴 것이라고 답했다. 인텔은 이 대답을 따랐고 마이크로프로세서 시장의 리더로서 성공했다.¹⁷ 교훈: 손실회피나 기타 편향으로 의사결정에 대한 불확실성이 증가할 때 보다 냉정한 분석을 위해 외부인의 시각으로 상황을 평가한다.
- **허용하기.** 더 빨리 문제를 발견하기 위해 단지 직관에 근거한 경우까지도 포함해 직원이 우려를 표출하도록 허락한다. 스탠포드대학교 루실 팩커드(Lucile Packard Children's Hospital) 어린이 병원은 환자의 생명이 위독해지는 갑작스런 악화의 첫 번째 징후를 포착하고 개입하기 위해 성공적인 신속대응팀(Rapid Response Team, RRT) 시스템을 구축했다. 혈압 감소와 같은 객관적 수치에 우선해 설정된 가장 중요한 여섯 가지 징후를 간호사가 확인한 경우 딱히 그 징후의 이유를 설명할 수 없을지라도 걱정이 되면 경보를 울리도록 독려했다.¹⁸ 그 결과 이 병원의 사망률이 감소했다. 교훈: 직원을 신뢰하여 정확히 이유를 설명할 수 없더라도 경험에 근거한 우려를 표명하도록 허용하면 기업은 위기를 조기에 포착하고 방지할 수 있다.
- **비정상 찾기.** 비록 경고신호를 처음에는 감지하지 못할지라도 그 후에 통상적 상황이 “통상적(Routine)” 대응 아래 개선되고 있는지 재평가함으로써 오류를 포착할 수 있다. 1998-1999년 말레이시아에서 뇌염이 발병했을 때 보건 당국 관계자들은 질병의 징후가 모기로 인한 일본뇌염과 비슷하다는 점을 발견했다. 당국은 모기 살충소독을 실시했지만 전염병은 계속됐다. 마침내 예리한 관찰자들이 감염자 대부분은 중국인 양돈장 노동자이며 돼지고기를 먹지 않는 이슬람교도는 거의 없다는 사실을 파악했다. 보건 관계자는 이 질병의 원인이 돼지가 매개체인 새로운 바이러스임을 발견했고 보다 선별된 대응책으로 전염병을 통제할 수 있었다.¹⁹ 교훈: 시나리오가 최초의 가정과 실행계획에 따라 진행되지 않을 때 위 사례에서처럼 외부인의 시각을 이용해 분석방식과 대응방안을 조정한다.
- **(힐난한 비난 없이) 부드럽게 말하기.** 그룹회의에서 더 정확한 분석을 표면으로 이끌어내기 위해, 경영진의 의견으로 회의를 시작하는 것을 자제한다. 참석자의 주의를 끌지 못하는 내용은 반복해 말하고 이의 내용을 명확히 확인해주는 질문을 한다.²⁰ 또한 선의의 비판자(Devil's advocacy)를 활용해 반대의견을 보다 부각시킨다. 쿠바 미사일 위기 당시 케네디 대통령은 주도적인 의견에 반대론을 펼치기 위해 동생인 로버트 F. 케네디를 법무장관에 임명했고, 이 결정은 전쟁을 초래할 수도 있었던 당시 일치된 의견을 와해시키는데 일조했다.²¹ 프랭클린 D. 루스벨트 대통령은 한 발 더 나아가 그의 보좌관 개개인의 의견에 동의를 표하며 각자가 논거를 충분히 발전시키도록 독려했다.²² 교훈: 집단 의사결정에서 최고의 집단적 지혜를 이끌어내기 위해 소수의견도 충분히 표명되게 한다.

위기대응 태세: 혼돈에서 명료함으로

위 기라는 혼돈 속에서는 아무리 노련한 비즈니스 리더라도 생전 처음 겪는 규모의 위험에 직면하면 올바른 대응인지 확신하지 못한 채 당황할 수 있다. 두려움과 부정, 결정 마비는 거대한 미지의 대상에 직면할 때 쉽게 상황을 지배한다. 모두가 인간의 본성을 고려하면 자연스러운 반응이다. 하지만

감정적 한계와 오류 편향적 사고를 돌파해야 할 때가 있다면 위기상황이 바로 그 때이고, 이 때의 냉철하고 전략적인 행동이 생사를 좌우한다. 기업의 경영진은 이처럼 중요한 순간에 작용하는 힘이 무엇인지 이해함으로써 경계태세를 취하고 감정의 함정에서 신속히 벗어날 수 있다. 이러한 능력을 갖춘 경영진은 효과적 위기관리에 필수적인 초석을 다지고 기업의 운명을 바꾸는 경로를 제시할 수 있다.

공포와 현실부정을 이성적인 위기대응으로 바꾸는 능력은 기업이 대형위기에서 생존하는 데 있어 필수적이다. 위협이 어디서나 나타날 수 있는 글로벌 통합경제에서는 더욱 그러하다. 위기 시 대응방법에 따라 기업의 미래가 결정된다. 존슨앤드존스(Johnson & Johnson)는 자주 인용되는 타이레놀 진통제 위기를 잘 극복하고 기업의 평판을 크게 향상시켰다. 반면 엔론(Enron)은 회계부정 사태를 겪으며 몰락했다. 최상의 시나리오에서 위기는 기업에 새로운 연금술, 즉 납이라는 실패를 황금이라는 성공으로 변모시키는 능력을 제공할 수 있다. 하지만 이러한 변화는 기업의 리더와 직원이 현실부정을 극복하고 적극적으로 책임을 다하고 신속히 문제를 해결하며 핵심가치에 기반한 장기적 개혁을 시행할 때에만 가능할 것이다. DR

말로 카프(*Marlo Karp*)는 *Deloitte & Touche LLP*의 *Governance, Risk & Regulatory practice*의 *partner*이다.

로다 우(*Rhoda Woo*)는 *Deloitte & Touche LLP*의 *Crisis Management Solution*의 *Managing Director*이다.

기사에 도움을 준 캐서린 양(*Catherine Yang*)에게 감사의 말을 전한다.

Endnotes

1. U.S. Government Accounting Office, *Fire management : Lessons learned from the Cerro Grande (Los Alamos) Fire*, Barry T. Hill, August 14, 2000, <http://www.gao.gov/products/GAO/T-RCED-00-257>.
2. Arnold M. Howitt and Herman B. Leonard, eds., *Managing crises: Responses to large-scale emergencies*. (Washington, D.C.: CQ Press, 2009), pp. 1–12.
3. Andrew Lo, "Fear, greed, and financial crisis," in *Handbook of Systemic Risk*, eds. J.P. Fouque and J. Langsan, (Cambridge: Cambridge University Press, 2013), p. 629.
4. Daniel Kahneman, *Thinking, Fast and Slow*, (New York: Farrar, Straus and Giroux, 2011), pp. 19–30.
5. *Ibid.*, pp. 80–82.
6. Chip Heath and Dan Heath, *Decisive: How to Make Better Choices in Life and Work* (New York: Crown Publishing Group, Random House, 2013), pp. 2–3.
7. Max H. Bazerman and Michael D. Watkins, *Predictable Surprises: The Disasters You Should Have Seen Coming, and How to Prevent Them* (Boston: Harvard Business Press, 2008), p. 74.
8. *Ibid.*
9. Heath and Heath, *Decisive*, pp. 222–225.
10. Quentin Hardy, "At Kodak, clinging to a future beyond film," *New York Times*, March 22, 2015.
11. Cass R. Sunstein and Reid Hastie, *Wiser: Getting Beyond Groupthink to Make Groups Smarter*, (Boston: Harvard Business Review Press, 2015), p. 2.
12. *Ibid.*, pp. 64–66.
13. *Ibid.*, pp. 34–35.
14. Chun Wei Chou, "Organizational disasters: why they happen and how they may be prevented," *Management Decision*, Vol. 46 No. 1, 2008, p. 37.
15. Michael A. Roberto, *Know What You Don't Know*, (New Jersey: Prentice-Hall, 2009), pp. 95–102.
16. Heath and Heath, *Decisive*, pp. 218–238.
17. *Ibid.*, pp. 12–17.
18. *Ibid.*, pp. 232–235.
19. Lai-Meng Looi and Kaw-Bing Chua, "Lessons from the Nipah Virus Outbreak in Malaysia," *Malaysian Journal of Pathology* 2007, 29 (2): pp. 63–67.
20. Roberto, *Know What You Don't Know*, pp. 106–108.
21. Sunstein and Hastie, *Wiser*, pp. 115–116.
22. *Ibid.*