



Center for Board Effectiveness

On the board's agenda | US

Business not as usual: How the Breakthrough Manifesto and Business Chemistry® can help boards navigate uncertainty

Introduction

Just as we all were ready to shelve terms like “unprecedented times,” the human-centered world is seemingly shifting on its axis again. Continued pandemic hurdles, an increasingly hybrid workforce, and the increasing complexity of the board's role all mean boardroom dynamics are more critical than ever. As they grapple with ongoing uncertainty, some boards are challenged by tensions with management, or even factions within the boardroom, while others are looking to achieve greater effectiveness by better tapping into their diverse viewpoints and styles. When thorny problems arise,

a few principles from the Deloitte Greenhouse may help boards prevail, offering some key tools that could be differentiators for the enterprise.

One of those tools is the Deloitte Greenhouse [Breakthrough Manifesto](#), a set of 10 guiding principles for creative problem-solving. When times and challenges are unprecedented, the same old ways of searching for solutions are likely not sufficient. Teams and boards can accommodate people who hone in on problems as well as those who are more focused on potential solutions. Applying the principles

On the board's agenda | US

평소와 다른 비즈니스: Breakthrough Manifesto와 Business Chemistry®를 통해 이사회가 불확실성을 헤쳐 나가는 방법

서문

우리 모두 '전례 없는 시대'와 같은 용어들은 보류할 준비가 된 것처럼, 인간 중심 세계는 다시 축의 이동을 이루고 있습니다. 지속되는 팬데믹 장애물과 갈수록 증가하는 하이브리드 인력, 그리고 이사회 역할의 복잡성 증가로 인해 이사회 역학관계의 중요성은 그 어느 때보다 대두되고 있습니다. 점차 높아지는 불확실성과 씨름 중, 한 이사회가 경영진 간의 긴장과 이사회 내의 파벌을 겪는가 하면, 또 다른 이사회는 다양한 관점과 스타일을 효율적으로 활용하여 훨씬 큰 효과를 얻기도 합니다. 이와 같은 곤란한 문제가 발생할 때, 딜로이트

그린하우스(Deloitte Greenhouse®)는 이사회에 기업의 차별화 요소가 될 수 있는 주요 수단을 제공함으로써 도움이 될 것입니다.

주요 수단 중 하나는 창의적인 문제 해결을 위한 딜로이트 그린하우스(Deloitte Greenhouse®)의 브레이크스루 매니페스토([Breakthrough Manifesto](#))라고 불리는 10가지 지침 원칙입니다. 경험해 보지 못한 사건들을 마주했을 때 기존의 솔루션을 찾는 방식 자체만으로는 만족스럽지 않을 수도 있습니다. 이러한 시기에는 문제에 정통하는 사람들 뿐만 아니라 잠재적인 해결책에 초점을 맞추는 사람들을 중심으로 팀과 이사회가 구성될 수 있습니다. >

of the Breakthrough Manifesto can help boards approach problems from different angles. And since the role of oversight and insight is not tackled by one sole member, but rather as a whole board or committee, pairing these principles with Business Chemistry® can make them even more powerful. Understanding people's Business Chemistry types and their approaches to problem-solving can help boards to collectively meet these challenges.

We highlighted Business Chemistry in the [June 2019 On the board's agenda](#). The way board members connect, question, and trust each other is critical to the success of the board and the success of the enterprise. Business Chemistry can help individual members better understand and adapt to one another's styles, building trust that can allow them to solve problems more creatively together. As the 2019 piece discusses, "Business Chemistry is relevant for and can impact such wide-ranging matters as the composition of the board and its committees, the board's risk posture, decision-making, potential biases, and friction points. In other words, a board's Business Chemistry can greatly affect its effectiveness and have an impact on the performance of the company." Before diving into how pairing Business Chemistry with the principles of the

Breakthrough Manifesto can turn the tables on boardroom dynamics and governance, it may be helpful to offer a quick [refresher](#):

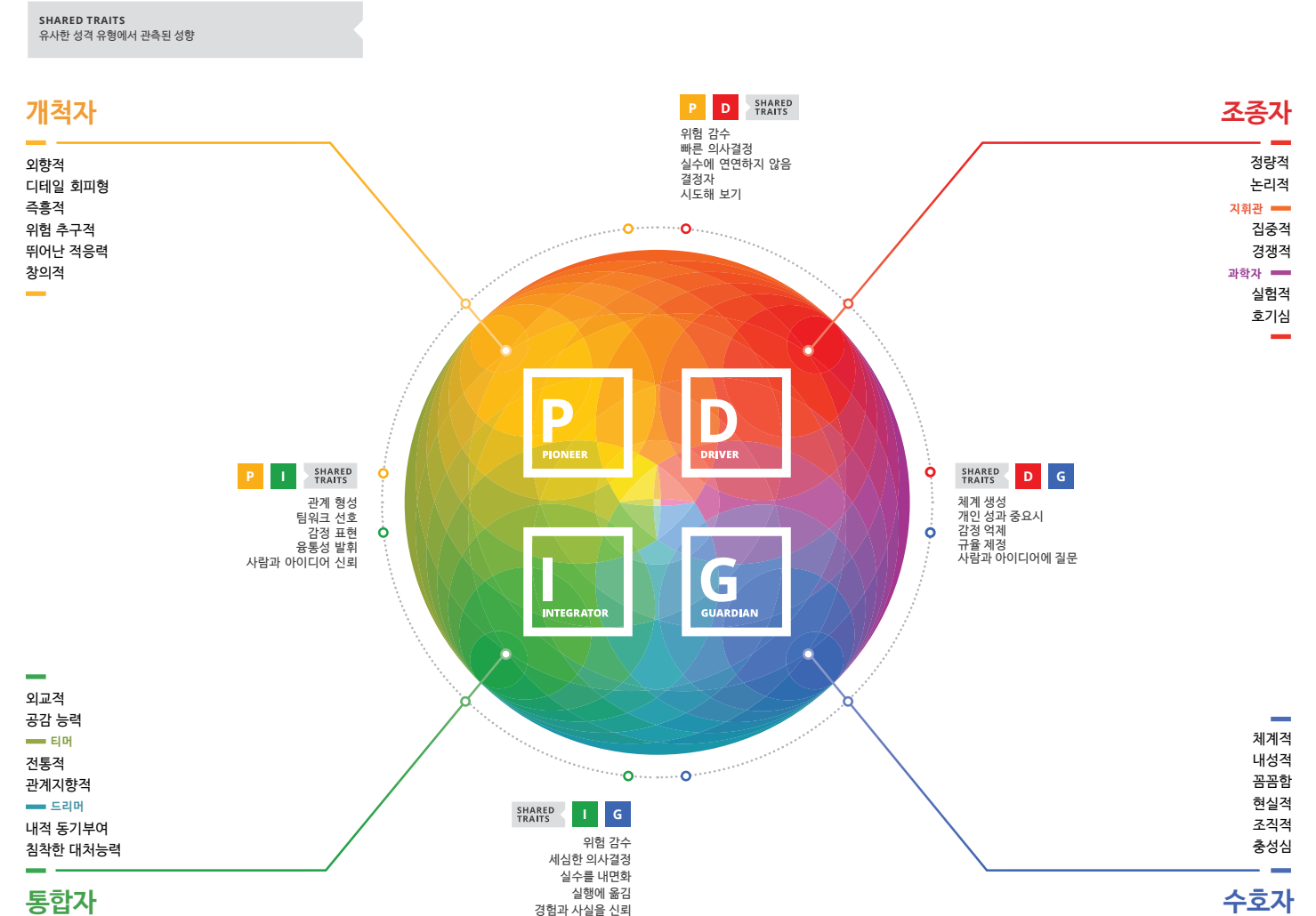
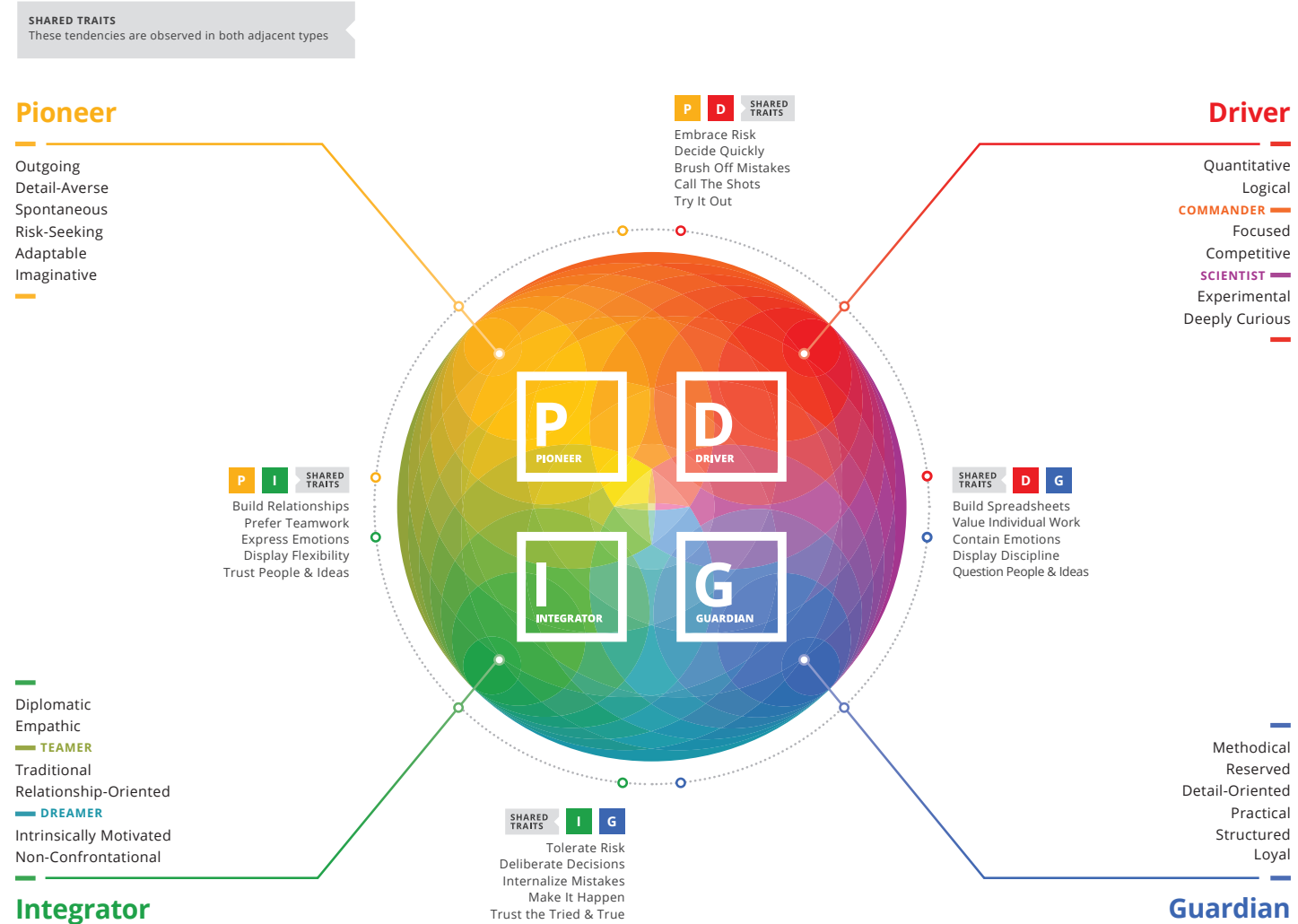
- [Pioneers value possibilities, and they spark energy and imagination.](#) They're outgoing, spontaneous, and adaptable. They're creative thinkers who believe big risks can bring great things.
- [Guardians value stability, and they bring order and rigor.](#) They're practical, detail-oriented, and reserved. They're deliberate decision-makers apt to stick with the status quo.
- [Drivers value challenge, and they generate momentum.](#) They're technical, quantitative, and logical. They're direct in their approach to people and problems. The two Driver subtypes are Commanders, who are more extroverted, and Scientists, who are more introverted.
- [Integrators value connection, and they draw teams together.](#) They're empathic, diplomatic, and relationship-oriented. They're attuned to nuance, seeing shades of grey rather than black and white. The two Integrator subtypes are Teamers, who are more extroverted, and Dreamers, who are more introverted.

브레이크스루 매니페스토 원칙을 적용한다면, 이사회가 문제에 다양한 각도로 접근하는 데 분명 도움이 될 것입니다. 또한 감독과 통찰의 역할은 개인이 맡는 것이 아니라 전체 이사회나 위원회로서 담당하는 것이기 때문에, 이러한 원칙을 비즈니스 케미스트리(Business Chemistry®)와 함께 응용한다면 훨씬 더 효과적인 것입니다. 조직 내 개개인의 비즈니스 케미스트리와 그들이 각각 문제 해결에 접근하는 방식을 파악한다면, 이사회가 겪는 어려움은 전반적으로 해결될 수 있을 것입니다.

[On the board's agenda 2019년 6월판](#)에서는 비즈니스 케미스트리를 강조한 바 있습니다. 이사회 구성원들이 상호 간의 커넥션을 이루고 서로 질문하고 신뢰하는 방식은 이사회와 기업의 성공에 있어 매우 중요합니다. 비즈니스 케미스트리는 구성원 개개인이 서로의 스타일을 더욱 잘 이해하고 맞춰 나갈 수 있도록 돕고 문제에 있어 함께 더 창의적으로 해결하도록 신뢰를 쌓습니다. 지난 2019년 발간호에서 논의했던 것처럼 "비즈니스 케미스트리는 이사회 및 위원회의 구성, 위험 대비 상태, 의사결정, 잠재적인 편견 및 마찰과 같은 광범위한 문제와 관련이 있고 또 영향을 미치게 됩니다. 즉, 이사회 내 비즈니스 케미스트리는 이사회 자체의 효과성과 해당 기업 실적에 영향을 줍니다." 비즈니스 케미스트리와 브레이크스루 매니페스토가 어떻게 융합되어 이사회 역학관계와 거버넌스에서 판을

판을 뒤집는지 살펴보기 전에, [간단히 기억을 되살려 보는 것](#)이 도움이 될 수 있습니다:

- '개척자' 스타일은 가능성을 중요시하며 팀원들에게 에너지를 불어넣고 상상력을 자극하는 역할을 담당합니다. 개척자는 위험을 기꺼이 감수하면 더 큰 결과물을 창출할 수 있다고 생각하는 창의적인 유형입니다.
- '수호자' 스타일은 안정을 중요시하며, 팀의 질서를 유지하고 엄격함을 발휘하는 역할을 합니다. 수호자는 현실적이며 꼼꼼하고 본인의 감정이나 의견을 잘 드러내지 않습니다. 이들은 현재의 안정적인 상황에 머무는 것을 선호하는 신중한 의사결정자 유형입니다.
- '조종자' 스타일은 도전의 가치를 높이 사고, 팀에 추진력을 불어넣습니다. 기술적이고, 정량적이며 논리적인 성향을 가지고 있습니다. 이들은 상대방이나 문제를 대할 때 단도직입적입니다. 조종자의 하위 유형은 좀더 외향적인 스타일의 지휘관과 내향적인 스타일의 과학자로 나누어 구분할 수 있습니다.
- '통합자' 스타일은 인간관계를 중요시하고 팀의 단합을 도모합니다. 공감 능력이 뛰어나고, 외교적이고, 관계지향적인 성향을 가지고 있습니다. 뉘앙스를 파악하는 데 능숙하여 상황을 흑과 백의 문제보다는 중점적으로 바라봅니다. 통합자의 하위 유형은 좀더 외향적인 스타일의 티머 (Teamer)와 내향적인 스타일의 드리머(Dreamer)로 나누어 구분할 수 있습니다. >



To discover which of the Business Chemistry types are influencing working dynamics around your boardroom table (whether virtual or in person), you can leverage these questions as you don that detective hat:

- Is there a board member who seems to respond to information immediately and somewhat spontaneously based on gut feeling? They might be a Pioneer.
- Is there a board member who has little affection for small talk and is not afraid to ruffle the feathers of other board members? They might be a Driver.
- Is there a board member who desires significant detail and time to process before deciding? They might be a Guardian.
- Is there a board member who frequently seeks consensus or interested in hearing all potential opinions? They might be an Integrator.

A board member does not govern on their own, and the effectiveness of any board can be limited by how well members govern together. Deloitte developed Business Chemistry to help increase the empathy and understanding that can lead to more powerful business relationships and more effective interactions in all kinds of business settings, from the boardroom to the manufacturing floor.

Now let's turn our attention to how Business Chemistry and the Breakthrough Manifesto can help boards tackle the increasingly complex, risk-laden, global challenges presented in both times of "crisis" and on "a clear day." With the market uncertainty from 2020 and continued considerations around disruption, talent, risk, and innovation, two Breakthrough Manifesto principles seem most applicable to boards today: *strip away everything* and *don't play "nice."*



"Strip away everything"

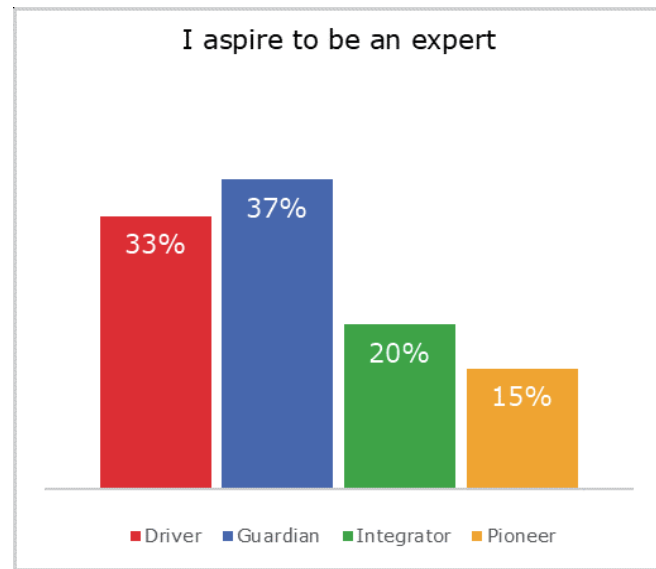
From the first draft of your board bio, you've likely thought about your unique expertise and experiences as what makes you especially qualified to serve on a particular board. While this

can be helpful as you continue to take on new board and committee roles and leadership, your expertise just may hold you back when it comes to providing oversight and insight on the toughest challenges.

Orthodoxies are beliefs, tightly held, about what is true, how things should be done, or why they should be done that way. They are often based in established knowledge and can serve as important guides when the road ahead is uncertain, but they can also be wrong. For example, remember when some thought virtual work could never work? Expertise can make people closed-minded (a phenomenon known as the earned dogmatism effect), and what you "know" can be a limiting factor if it interferes with creativity and prevents you from seeing new possibilities. Relying solely on the core skills and expertise meticulously outlined in a board's proxy statement or skills matrix could stifle potential solutions, both "on a clear day" and in "crisis."

Instead of assuming that everything you have known to be true in the past remains true today, it can be a powerful exercise to set aside your expertise and challenge your orthodoxies to leave room for other perspectives and solutions to complex problems, especially those you've not grappled with in the past, like a global pandemic.

Putting hard-earned expertise aside may be easier for some Business Chemistry types and harder for others. Drivers and Guardians tend to be more invested in being experts and therefore may hold more tightly to the orthodoxies associated with their expertise. Members of diverse boards can help each other strip away everything they think they know to open up possibilities.



How to bring this principle into action with your board:

- Identify the core orthodoxies with which your board is governed. What are the norms on trust, agendas, and risk evaluation? As the [January 2021 On the board's agenda](#) detailed, "boardroom agendas in 2021 are likely to include a renewed focus on how to survive a crisis. This focus may include looking backward by conducting postmortems to assess how the business addressed the pandemic, as well as looking forward to determine where existing plans need improvement, updating playbooks to address a broader variety of crises, and engaging in wargaming exercises."
- Engage in an exercise of flipping your orthodoxies, assuming, just for a moment, that their opposite is true. How might that open up the possibilities for solutions? Ask Pioneers to help paint this vivid picture of the art of the possible.
- As you strip away everything and challenge orthodoxies, encourage Integrators, who thrive by making connections and establishing context, to anchor their thoughts within the new truths that can provide a different "take" on reality. That anchor can help them identify new connections and spark trust in the potential solutions.
- Assure Guardians and Drivers that the request to put aside their expertise is temporary, and give them a solutions-oriented structure within which to brainstorm and experiment.

이사회에서 각 비즈니스 케미스트리 유형이 업무 원동력에 미치는 영향을 파악하려면(가상 환경 또는 실물 환경) 탐정 렌즈를 장착한 후 이러한 질문에 대해 생각해 볼 수 있습니다.

- 직감에 기반하여 즉각적이고 자발적으로 반응하는 이사회 임원이 있습니까? '개척자' 유형일 가능성이 높습니다.
- 본론으로 바로 들어가기 좋아하고 다른 이사회 구성원의 심기를 불편하게 하는 것을 두려워하지 않는 임원이 있습니까? '조종자' 유형일 가능성이 높습니다.
- 결정을 내릴 때 주요 세부사항을 필요로 하며 시간이 다소 걸리는 임원이 있습니까? '수호자' 유형일 가능성이 높습니다.
- 합의를 자주 요구하거나, 가능한 모든 의견에 귀를 기울이는 임원이 있습니까? '통합자' 유형일 가능성이 높습니다.

이사회란 한 개인이 구성하는 것이 아니며 그 효과성은 구성원들이 함께 얼마나 잘 감독하는지에 따라 달라집니다. 딜로이트는 이사회 단계에서부터 제조 현장에 이르기까지 모든 유형의 비즈니스 환경에서 보다 강력한 비즈니스 관계와 더욱 효과적인 상호작용을 이끌어낼 수 있도록, 공감능력과 이해를 높이기 위해 비즈니스 케미스트리를 양성한 바 있습니다.

이제, 어떻게 하면 이사회가 비즈니스 케미스트리와 브레이크스루 매니페스토를 통해 점차 복잡해지며 위험 부담이 커지는 글로벌 환경 속에서 위기와 평온한 시기에 어떻게 역경을 헤쳐 나갈 수 있을지 살펴보고 싶을 것입니다. 2020년에 시장의 불확실성과 혼란, 인재, 리스크 및 혁신의 지속적인 문제가 대두됨에 따라 *strip away everything*, 그리고 *don't play "nice"*, 이 두 가지가 오늘날 이사회에게 가장 적합한 브레이크스루 매니페스토 원칙들이 아닐까 합니다.



"모두 내려놓기"

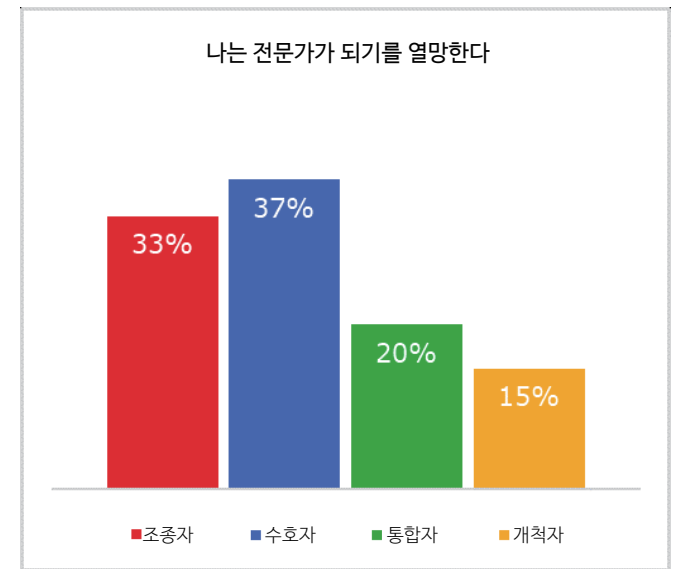
첫 이사회 약력 작성 시점부터 알 수 있듯이 아마도 모두들 본인의 특별한 전문성과 경험이 어떻게 특정 이사회에서 활동 자격을 충족하게 하는지 생각해 본 적 있을 것입니다. 이러한 전문성과 경험

은 이사회나 위원회의 새로운 역할이나 리더십에는 도움이 되지만, 반대로 어려운 상황의 감독 또는 인사이트 제시에서는 발목을 잡을 수도 있습니다.

교리라고 하는 것은 무엇이 진실인지, 또 어떻게 해야 하는지, 그리고 왜 그렇게 해야 하는지에 대한 믿음입니다. 이는 일반적으로 이미 성립된 지식에 기반을 두고 있으며 앞으로 가야 할 길이 불확실할 때에 중요한 가이드 역할을 하지만 반대로 틀리는 경우도 있습니다. 예를 들어 가상 업무가 결코 활성화 될 수 없다고 했던 때를 기억하십니까? 전문성이란 개인으로 하여금 고정관념을 탈피하지 못하게 하고 (자초한 교조주의 현상이라고 알려져 있음), 만약 '아는' 것이 창의성을 제한하고 새로운 가능성을 보지 못하게 한다면, 그것은 제한 요소가 될 수도 있다는 것입니다. 이사회 대리 진술서나 핵심역량 매트릭스에 상세히 명시된 핵심 기술과 전문 지식에만 의존한다면 "평온"과 "위기" 그 어떠한 상황에서도 모두 잠재적인 해결책을 놓치게 될지도 모릅니다.

과거에 사실이라고 생각했던 것이 오늘날에도 모두 사실일 것이라고 선볼리 짐작하기보다, 익숙한 전문성을 잠시 내려놓고 교리에 도전장을 내민다는 것은 특히 세계적인 팬데믹처럼 과거에 해결하지 못했던 복잡한 문제의 색다른 관점과 해결책의 여지를 남겨두는 강력한 훈련이 될 것입니다.

애써 얻은 전문성을 내려 놓는다는 것은 어떤 비즈니스 케미스트리 유형에게는 쉬울 수도, 어떤 유형에게는 어려울 수도 있습니다. '조종자'와 '수호자' 유형은 전문가가 되는 데 더 많은 투자를 하는 경향이 있으며, 따라서 전문성과 연관된 교리를 더욱 고수할 수도 있습니다. 가능성을 열어 두기 위해 다양한 이사회 구성원들은 모든 아는 것을 잠시 내려 놓도록 서로 장려해야 합니다.



해당 원칙을 이사회에 적용하는 방법은 다음과 같습니다.

- 이사회에게 적용되는 핵심 교리를 파악하는 것입니다. 신뢰, 안전, 리스크 평가에 대한 기준은 무엇입니까? [On the board's agenda 2021년 1월판](#)에서 자세히 설명했듯 "2021년 이사회 안전은 위기 극복 방법에 새롭게 예의주시할 것으로 보입니다. 이는 기업의 팬데믹 해결방법 평가를 위해 사후 분석으로 되 돌아보는 것 뿐만 아니라 기존 계획에서 개선이 필요한 부분을 앞서 파악하고, 더욱 다양한 위기상황 해결을 위한 계획 업데이트와 모의훈련 시행 등이 포함 됩니다."
- 단 한 번이라도 반대 의견이 사실이라고 가정하고 본인의 교리를 뒤집는 연습을 하십시오. 이러한 훈련이 해결책의 가능성을 어떻게 열어줄 수 있을까요? '개척자' 유형의 팀원에게 상상을 선명한 그림으로 그릴 수 있도록 도움을 요청하여 보십시오.
- 모두 내려놓고 교리에 도전장을 내미는 과정에서, 커넥션과 전후 상황을 명확히 하여 헤쳐 나가는 '통합자' 유형의 팀원이 현실에 대한 색다른 "인식"을 구상하고 새로운 진실에 사고를 정착시킬 수 있도록 장려하십시오. 이러한 정착은 통합자로 하여금 새로운 커넥션을 발견하게 하고 잠재적인 해결책 신뢰를 도울 수 있을 것입니다.
- '수호자' 유형과 '조종자' 유형에게는 이러한 전문성 배제 요구가 일시적이라는 확신을 주고, 솔루션 지향적인 구조 내에서 아이디어 구상과 실험을 가능케 하는 것입니다. ➡



Don't play "nice"

The past 16 months of meeting, selecting, and onboarding new board members and executives virtually, all while navigating challenging new crises, have likely shown many that building connection, trust, and empathy needs

to be ever more intentional. As the workplace and workforce continue to evolve toward hybrid models that combine in-person and virtual work, "walking the floor" with management will need to operate differently as well. When crises take hold and paradigms shift beyond what's recognizable, it's more important than ever that boards are seeing and communicating clearly about what's happening. It can be tempting to ignore the elephant in the room, but as author Karen Joy Fowler astutely noted in her 2013 novel, *We Are All Completely Besides Ourselves*, "When there is an invisible elephant in the room, one is from time to time bound to trip over a trunk."

Despite the importance of calling out elephants, not everyone is equally comfortable speaking up. Author Kim Scott's *Radical Candor* model illustrates two forms such silence can take, to paraphrase: *Ruinous empathy* is holding your tongue because you're afraid of hurting someone's feelings, while *manipulative insincerity* is keeping quiet out of a desire to fit in. In either case, keeping your thoughts to yourself can hurt the board's efforts. And yet, as powerful as speaking the truth can be, not playing "nice" is not a license to be a jerk, what Scott calls *obnoxious aggression*. The goal isn't to create an environment where people feel at risk of being attacked. The ideal tone, from Scott's perspective, is *radical candor*, challenging directly and showing that you care personally at the same time. Think about how to acknowledge the elephant, validate others' views of that elephant (it is rather large), and move the discourse to a common goal.

While it is important to be respectful and courteous in the boardroom, playing "nice" can sometimes lead to dire consequences if true challenges, or elephants, are not faced efficiently and effectively. Within the context of Business Chemistry, "playing nice" may show up in different ways. Here are a few ways it could play out in your boardroom:

- An Integrator might sometimes be hesitant to immediately call out an issue. To avoid direct conflict, they'd often rather gauge the temperature of what others think first.
- A Guardian might not mention an issue if they are trying to gather more information. Perhaps there is more they can learn about how the issue arose and what precedent exists for providing oversight on such an issue.
- A Pioneer may not even notice an issue if they're focusing on what's next, as they often are.
- A Driver is perhaps the least likely to play "nice," but they may not pay sufficient attention to how a message is delivered or received when calling out an issue.

Consider these actions for encouraging your board to bring *radical candor* and stop "playing nice":

- People are more likely to speak up when they feel a high level of commitment to a group. Raise commitment by building trust, empathy, and focused purpose.
- People are also more likely to speak up when they think it will make a difference. Encourage everyone to raise difficult issues, then respond with gratitude, taking (and attributing) appropriate action whenever possible.
- Share information so people feel in control and there are no surprises. As Colin Powell once said, "Bad news isn't wine. It doesn't get better with time."
- Set the tone by practicing and teaching the techniques of *radical candor*, delivering honest feedback and insight while not sacrificing empathy and connection.
- Consider creative vehicles to make speaking up easier, like even bringing an elephant figurine to call out the elephant in the room.

Conclusion

Your board may consistently look to the past for ideas on how to tackle the toughest problems, or it may already be thinking about testing new solutions and creative approaches. Either way, how your board navigates the murky waters ahead could benefit from thinking through the lens of Business Chemistry and the principles of the Breakthrough Manifesto. Even in this hybrid environment, connecting is essential. Business Chemistry is about more than how you can be more effective in one-on-one interactions with fellow board members, committees, and teams; it is also about getting the best out of committees and boards and how to draw out strengths, trust, empathy, and top performance. Implementing just a few of the Breakthrough Manifesto principles may also allow the board additional opportunities to be leveraged as the strategic asset that it should be to management, the company's shareholders, and other stakeholders. As boards think about their continually more demanding and complex role, harnessing the power of Business Chemistry, stripping away everything, and not playing "nice" can lead to fast breakthroughs on the toughest problems ahead.



"착한" 행동을 멀리하십시오

지난 16개월 동안 새로운 이사회와 임원들을 가상으로 만나고, 고용하고, 협업한 결과 커넥션, 신뢰 및 공감을 구축하기 위해서는 그 어느 때보다 더 계획적이어야 한다는 것을 알 수 있었습니다. 업무환경과 업무

인력이 실물과 가상 업무환경을 결합하는 하이브리드 모델로 점차 진화함에 따라 경영진의 '초조한 마음으로 왔다 갔다' 하는 태도 또한 바뀌어야 할 것입니다. 위기가 닥치고 패러다임이 인식할 수 있는 수준을 넘어 변화할 때, 이사회가 현재 일어나는 일을 명확하게 바라보고 소통하는 것이 그 어느 때보다 중요합니다. 불편한 문제를 무시하고 싶은 마음은 누구나 들 수 있지만, 저자 캐런 조이 파울러(Karen Joy Fowler)가 2013년 소설 『우리는 누구나 정말로 어찌할 바를 모르고 있다(We Are All Completely Besides Ourselves)』에서 재치 있게 언급했듯이 "방 안에 보이지 않는 코끼리가 있을 때(곤란한 문제가 있을 때), 사람들은 이따금씩 코끼리의 코에 걸려 넘어지기 마련입니다."

앞서 문제 해결의 중요성을 언급했지만, 모든 사람들이 목소리 내는 것을 일반적으로 편안하게 느낀다는 것은 아닙니다. 저자 킴 스콧(Kim Scott)의 완전한 솔직함(Radical Candor) 모델은 침묵 유지에 두 가지 유형이 있음을 제시합니다. 요약하자면, 파괴적 공감(ruinous empathy)은 누군가의 감정을 상하게 할까 입을 다무는 것, 고의적 거짓(manipulative insincerity)은 튀는 것이 싫은 나머지 침묵을 유지하는 태도입니다. 둘 중 어느 쪽이든, 본인의 생각을 본인에게만 간직하는 것은 이사회 노력을 망칠 수 있습니다. 그리고 진실을 내뱉는 것이 강력할 수 있는 만큼 '착한' 행동을 하지 않는다는 것은 스콧이 언급하는 불쾌한 공격(obnoxious aggression)이라는 바보의 표시가 아닙니다. 우리 목표는 공격적인 리스크 환경 조성이 아닙니다. 스콧이 제시하는 관점에서의 이상적 목표는 완전한 솔직함(radical candor)으로, 직접적으로 이의를 제기함과 동시에 개인적인 관심을 나타내야 함을 의미합니다. 불편한 문제를 인정하는 방법을 생각해 보고, 다른 조직원들의 견해를 확인하고, 공동 목표에 대해 의논하도록 해 보세요.

존중하는 태도와 예의 바른 행동도 중요하지만 만약 진정한 도전이나 문제에 효율적이고 효과적으로 직면하지 않는다면 '착한' 행동은 종종 끔찍한 결과를 초래하기도 합니다. 비즈니스 케미스트리에서 '착한 행동'은 다른 방향으로 나타납니다. 이사회에서는 다음과 같이 몇 가지 방법이 수행 가능합니다.

- '통합자' 유형은 종종 문제에 목소리 내는 것을 주저합니다. 통합자들은 보통 분위기를 살피며 다른 이들의 생각을 우선적으로 파악함으로써 충동을 피하려는 경향이 있습니다.
- '수호자' 유형은 추가적인 정보가 필요한 경우 문제 언급을 꺼립니다. 아마도 해당 문제의 발생 원인, 감시감독 선례의 존재 등을 더 파악하고 싶어하기 때문일 것입니다.
- '개척자' 유형은 언제나 그랬듯 다음 단계에 초점을 맞추고 있어, 문제를 알아차리는 것조차 어려울 수도 있습니다.
- '조종자' 유형은 '착한' 행동을 거의 하지 않는 유형이지만, 문제 제기 시 의견의 전달 방법 또는 상대방이 받아들이는 방식에 대해 충분히 주의를 기울이지 못할 수도 있습니다.

이사회에 완전한 솔직함 발휘와 '착한 행동' 자체를 장려하기 위해 다음과 같은 조치를 고려해 보십시오.

- 조직원들은 집단에 높은 수준의 헌신을 느낄 때 큰 목소리를 낼 가능성이 더 높습니다. 신뢰, 공감, 집중된 목적을 구축하여 조직원들의 헌신도를 높이십시오.
- 또한 조직원들은 본인들에 의한 변화의 가능성이 보일 때 큰 목소리를 낼 가능성이 더 높습니다. 어려운 문제를 제기하도록 격려하고, 그들에게 감사를 표하며 적절한 조치를 취하십시오.
- 팀원들이 통제권을 느끼도록 해 주고, 예고치 않은 사건 방지를 위해 정보를 공유하십시오. 언젠가 콜린 파웰이 말했던 것처럼, "줄지 않은 소식은 와인처럼 시간이 지날수록 좋게 변하는 것이 아니기 때문입니다."
- 공감과 커넥션을 희생시키지 않으면서, 솔직한 피드백과 통찰력을 공유하고 완전한 솔직함을 훈련하고 가르쳐 분위기를 조성하십시오.
- 하다 못해 코끼리 모형이라도 가져와 방에 있는 코끼리를 불러내는 등(창조적인 수단이라도 가져와 문제를 해결하는 등) 목소리 내기가 수월하도록 창의적인 방법을 고려하십시오.

결론

귀사의 이사회는 과거 경험을 돌아보며 어려운 문제 해결 방법에 대한 아이디어를 지속적으로 모색하고 있거나, 혹은 이미 새로운 솔루션과 창의적 접근 방식 테스트 방안을 고려하고 있을 수도 있습니다. 어느 쪽이든, 비즈니스 케미스트리와 브레이크스루 매니페스토를 통한 사고들은 앞으로 진흥탕을 향해할 이사회에게 분명 도움이 될 것입니다. 이러한 하이브리드 환경에서도 서로를 연결하는 것은 필수 요소입니다. 비즈니스 케미스트리 활용은 이사회, 위원회 및 팀 구성원과의 일대일 상호작용에서도 더욱 효과적일 뿐만 아니라 위원회 및 이사회를 최대한 활용하고 강점, 신뢰, 공감과 최대 성과를 이끌어 낼 것입니다. 브레이크스루 매니페스토 원칙 중 몇 가지만 구현해도 이사회는 경영진과 회사 주주 및 기타 이해 관계자에게 제공할 전략적 자산으로 활용 가능한 추가 기회를 확보할 수 있습니다. 갈수록 이사회에 요구사항이 많아지고 그 역할이 복잡해짐에 따라 비즈니스 케미스트리의 힘을 활용하고, 모든 것을 내려놓고, '착한' 행동을 멀리하는 것은 가장 어려운 문제를 직면하는 데 있어 빠른 돌파구로 이끌 것입니다. ➡



저자



Caroline Schoenecker
Senior Manager
Center for Board Effectiveness
Deloitte LLP
cschoenecker@deloitte.com

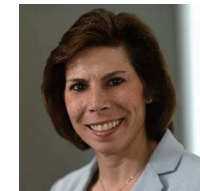


Suzanne Vickberg, PhD
Senior Manager
The Deloitte Greenhouse® Experience
Deloitte LLP
svickberg@deloitte.com

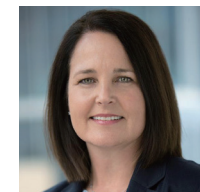
문의



Carey Oven
National Managing Partner
Center for Board Effectiveness
Chief Talent Officer, Risk & Financial Advisory
Deloitte & Touche LLP
coven@deloitte.com



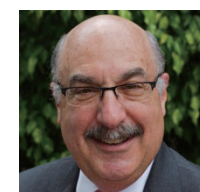
Maureen Bujno
Managing Director and
Audit & Assurance Governance Leader
Center for Board Effectiveness
Deloitte & Touche LLP
mbunjo@deloitte.com



Audrey Hitchings
Managing Director
Executive Networking
Deloitte Services LP
ahitchings@deloitte.com



Krista Parsons
Managing Director
Center for Board Effectiveness
Deloitte & Touche LLP
kparsons@deloitte.com



Bob Lamm
Independent Senior Advisor
Center for Board Effectiveness
Deloitte LLP
rlamm@deloitte.com

About this publication

This publication contains general information only and Deloitte is not, by means of this publication, rendering accounting, business, financial, investment, legal, tax, or other professional advice or services. This publication is not a substitute for such professional advice or services, nor should it be used as a basis for any decision or action that may affect your business. Before making any decision or taking any action that may affect your business, you should consult a qualified professional adviser. Deloitte shall not be responsible for any loss sustained by any person who relies on this publication.

About the Center for Board Effectiveness

Deloitte's Center for Board Effectiveness helps directors deliver value to the organizations they serve through a portfolio of high quality, innovative experiences throughout their tenure as board members. Whether an individual is aspiring to board participation or has extensive board experience, the Center's programs enable them to contribute effectively and provide focus in the areas of governance and audit, strategy, risk, innovation, compensation, and succession.

About Business Chemistry®

Expressly designed for use in a business context, Business Chemistry draws upon the latest analytics technologies to reveal four scientifically based patterns of behavior. The system is designed to provide insights about individuals and teams based on observable traits and preferences. To learn more about Business Chemistry, visit www.deloitte.com/us/businesschemistry or read the book *Business Chemistry: Practical Magic for Crafting Powerful Work Relationships*.

For general Business Chemistry questions, please contact chiefchemist@deloitte.com.

About the Deloitte Greenhouse® Experience

The Deloitte Greenhouse provides immersive experiences designed to break down barriers and accelerate meaningful results through one-to-two-day interactive sessions tailored to address specific business challenges. The result? Behavioral science, design thinking, and strategy converge to help you solve your toughest business challenges. These corporate innovation lab experiences promote experimentation in a controlled environment, guided by ambitious objectives. To learn more about the Deloitte Greenhouse Experience, visit www.deloitte.com/us/greenhouse.

About Deloitte

Deloitte refers to one or more of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, a UK private company limited by guarantee ("DTTL"), its network of member firms, and their related entities. DTTL and each of its member firms are legally separate and independent entities. DTTL (also referred to as "Deloitte Global") does not provide services to clients. In the United States, Deloitte refers to one or more of the US member firms of DTTL, their related entities that operate using the "Deloitte" name in the United States and their respective affiliates. Certain services may not be available to attest clients under the rules and regulations of public accounting. Please see www.deloitte.com/about to learn more.

Copyright © 2021 Deloitte Development LLC. All rights reserved.

간행물 정보

본 간행물은 일반 정보만을 포함하며 딜로이트 투쉬 토마츠(Deloitte Touche Tohmatsu Limited, DTTL) 및 회원사 또는 계열사는 이 간행물을 통해 회계, 사업, 재무, 투자, 법률, 세무 또는 기타 전문적 조언이나 서비스를 제공하지 않습니다. 본 간행물은 그러한 전문적 조언이나 서비스를 대체하지 않으며 귀하의 재정이나 사업에 영향을 미칠 수 있는 결정이나 조치의 기준으로 사용되어서는 안 됩니다. 귀하는 재정이나 사업에 영향을 미칠 수 있는 결정을 내리거나 조치를 취하기 전에 자격 있는 전문 고문과 상의해야 합니다.

DTTL 및 회원사 또는 각각의 계열사는 이 출판물에 의존하여 귀하가 입을 손실에 대해 어떠한 책임도 지지 않습니다.

딜로이트 소개

딜로이트는 영국의 보증유한책임회사인 딜로이트 투쉬 토마츠(이하 "DTTL") 및 회원사 네트워크, 관련 단체에 속한 하나 이상의 조직을 의미합니다. DTTL과 각 회원사는 법적으로 독립된 별개의 조직입니다. DTTL(또한 "딜로이트 글로벌"이라 언급되는)은 고객에 대한 서비스는 제공하지 않습니다. 미국에서 딜로이트는 DTTL의 미국 회원사, 미국에서 딜로이트라는 상호를 사용하여 운영되는 관련 조직 및 각각의 계열사 중 하나 이상의 조직을 의미합니다. 공공 회계 규칙 및 규정에 따라 고객을 입증하는 특정 서비스는 제공되지 않을 수도 있습니다. DTTL과 회원사 네트워크에 대한 자세한 내용은 www.deloitte.com/about를 참조해 주시기 바랍니다.

Copyright © 2021 이곳의 모든 저작권은 딜로이트 개발 LLC에 있습니다.