

위기관리를 통해 시장을 선도하기 위한  
**10가지 질문**

## “미래의 불확실성을 회피할 수 있는 방법은 없다.”

– BARBARA JORDAN 미하원의원, 인권운동가

### 잠재적인 위협.

현대 사회에서 성공하기 위해서는 리더들이 불확실성을 기회로 전환할 수 있어야 합니다.

거대한 불확실성은 눈앞에 닥친 위기나, 장래의 인수합병, 파괴적 신기술의 개발이나 현실화되고 있는 산업간 경계의 종말 등 다양한 형태가 될 수 있습니다.

불확실성은, 준비된 조직에게는 경쟁자들과의 차별성을 확대할 수 있는 기회를 제공하기도 합니다. 또한, 리더 개인에게는 경력을 좌우하기도 합니다.

불확실성이 가치를 파괴하는 위기이건, 산업 내 역학관계를 변화시키는 것이건, 혹은 명성을 훼손하는 것이건, 리스크를 단순한 컴플라이언스보다 확대된 개념으로 보는 리더들은 미래를 더 잘 예측하고 기회를 포착하며 더 강한 조직을 만들어낼 것입니다.

본 자료는 산업 내의 파괴적 혁신, 자연재해, 경쟁자의 공격, 제품 리콜 혹은 행동주의 투자자 등에 대해 당신과 당신의 조직이 대응할 수 있는지를 확인하는 10개의 질문을 제시할 것입니다.

어떤 일이 일어날 지 정확하게 알지는 못하더라도 준비할 수 있는 방법은 분명히 있습니다.

### 대규모 투자.

### 새로운 트렌드.

1. 내가 편견에 사로잡혀 있지는 않은가?
2. 변화가 임박했을 때 나는 결단력 있게 행동하는가?
3. 내 전략의 기본 가정에 의문을 제기하는 사람이 있는가?
4. 안 되는 이유만 찾고 있지는 않은가?
5. 우리의 명성은 얼마의 가치가 있고, 누가 관리하는가?
6. 위기상황에 대한 진정한 준비가 되어 있는가?
7. 위기상황을 이끌어갈 준비가 된 사람이 누구인지 아는가? 내가 아닐 수 있다고 솔직하게 말할 수 있는가?
8. 위기를 변화를 위한 동력으로 활용할 것인가?
9. 리스크가 큰 의사결정을 할 수 있는 확신을 리스크 관리조직이 제공하는가?
10. 불확실성을 헤쳐 나가는데 이사회외 전문성을 활용하는가?



## 1. 내가 편견에 사로잡혀 있는 것은 아닌가?

“성공은 최악의 선생님이다.  
성공은 현명한 사람을 실패하지 않을 것으로 착각하게 만든다”  
Bill Gates, Microsoft 창업자

### 환상에서 깨어나라

당신은 전 세계적으로 큰 성공을 거두었고, 매우 중요한 결정을 내리곤 합니다. 이런 상황에서 굳이 당신의 직관을 거스를 필요가 있을까요?

성공적으로 운영되는 조직에서 신중한 경영자는 변화를 헤쳐나갈 책임자로 보입니다. 하지만 이미 깊게 뿌리내린 직관적인 대응을 극복하기 어렵고, 따라서 조직 내의 역학관계로 인해 비합리적인 의사결정을 내릴 가능성이 증폭됩니다. 따라서 합리성이 가장 크게 필요한 순간인 거대한 변화의 시기에, 이유 없이 행동하려는 충동이 나타나기 시작합니다.

당신이 성공적인 다국적 기업의 CEO로서, 사업에 부정적인 영향을 미칠 수 있는 새로운 트렌드에 직면한 상황을 가정해 봅시다. “현상유지” 편향에 사로잡힌 당신의 사고는 그 리스크를 당장 무시해 버릴 것입니다. 충분한 경험을 가진 당신은 이 리스크가 현실화된 가능성이 낮다는 것을 알고 있습니다. 혹은 당신이 제품 불량 문제가 발생한 회사의 경영자라고 가정해 봅시다. 당신은 기술적인 결함에 집중할 것입니다.

여기까지는 좋습니다. 하지만 당신은 고객의 신뢰를 잃게 되는 더 큰 그림을 놓칠 수도 있습니다. 이런 경우 우리는 범위한정편향 (narrow framing bias)를 보게 됩니다.

이 두 가지 사례에서 심각한 오류는 없습니다. 그러면 어떤 다른 의사결정과 행동을 할 수 있을까요? 우선, 인간은 결함이 있는 존재이고 온갖 종류의 인지적인 편향성에 사로잡힌 존재라는 것을 이해해야 합니다. 이 사실을 받아들인 후에 기대하지 않은 원천을 통한 외부의 시각을 구해보십시오. 무엇보다도, 당신의 사고과정에 있는 오류를 가감 없이 지적해 줄 회사 내·외부의 사람을 찾는 것이 가장 중요합니다.

모든 경영진들이 느끼는 것처럼, 경영진은 외로운 자리입니다. 당신에게 진실을 말해 줄 사람을 찾는 것은 쉽지 않습니다. 그 진실이 *당신이 틀렸다는 것*이라면 더욱 그렇습니다.

## 2. 변화가 임박했을 때 나는 결단력 있게 행동하는가?

“가혹한 운명의 돌팔매와 화살에 꽂혀 고통을 당하는 것과  
재앙의 바다에 대항해서 싸우는 것 중 어느 것이 고귀한 것인가?”

- 셰익스피어의 “햄릿” 중에서

### - 변할 것인가 그대로 있을 것인가 그것이 문제이다.

그것이 문제입니다.

요즘 미래를 내다보는 것과 임박한 문제들을 포착하는 역량을 구축하는 것에 대해 많은 논의가 이루어지고 있습니다.

이것이 필요한 것은 분명하지만 충분하지는 않습니다.

지금 아주 성공적인 기존의 사업을, 저 멀리 변화의 조짐이 보일 때 축소할 것인지를 결정하는 것은 많은 CEO들이 직면하고 있는 진짜 딜레마입니다.

많은 변수들이 도사리고 있는 불확실한 사업환경 속에서 커다란 도박과 같은 결정을 하는 것은 용기있는 결단이 필요합니다.

돌팔매와 화살이 산업 내 어디에서 날아오는 지 당신은 잘 알고 있을 것입니다. 당신은 선도적인 지식인들의 의견을 구할 수 있고, 당신은 많은 실무 경험과 누구에게도 뒤지지 않는 네트워크를 가지고 있습니다.

문제는 주위를 둘러보는 것이 전부가 아니라는 것입니다. 이는 리스크에 맞서 싸울 시점을 확신을 가지고 결정하는 문제이기도 합니다.

조직이 꼭 필요한 순간보다 한 발 앞서 변화하고자 하는 의지가 없기 때문에 많은 경영진들은 화살이 그들을 향해 날아오고 있는지도 모르는 채로 리스크를 외면합니다.

하지만 리스크를 인지하고 대응하려고 할 때는 이미 너무 늦을 수도 있습니다.

훌륭한 리더들은 환경을 분석해서 환경변화의 영향을 이해하는 매커니즘을 구비합니다.

위대한 리더들은 그들이 파악한 리스크에 필요한 조치를 취합니다. 이들은 결정을 내리지 못하고 방황하는 햄릿이 아닙니다. 이들은 검증되지 않은 미래의 방향으로 전체 조직을 이끌어 갑니다.

위대한 리더들은 중요한 의사결정을 하고 변화가 닥치기 전에 변화를 포착하고 기회를 찾아냅니다.

### 3. 내 전략의 기본 가정에 의문을 제기하는 사람이 있는가?

“인생에서 무엇을 하든지  
당신의 의견에 반론을 제기할 현명한 사람들과 함께 하라”

- John Wooden, UCLA 농구단 감독

#### - 당신을 신랄하게 비판하는 사람(devil's advocate)은 누구입니까?

당신 조직에는 전략 수립을 담당하는 많은 우수한 임직원들이 있고, 그들은 맡은 업무를 잘 수행하고 있을 것입니다.

하지만 그들은 상식적인 가정과 믿음에 기초해서 전략을 수립하는지도 모릅니다. 전략을 수립한 근본가정에 오류가 있다면 어떻게 될까요?

1500년대 후반, 로마 카톨릭 교회는 성인(聖人) 후보로 추대된 사람들에게 반대 의견을 제기하는 업무를 담당하는 변호사를 새로운 직책으로 도입했습니다. 이 변호사의 후보자의 비리와 부정, 성격적인 결함이나 부도덕성을 찾아내기 위해 비판적인 시각을 갖도록 요구 받았는데 이들을 악마의 대리인(devil's advocate)라고 불렀습니다. 악마의 대리인은 후보자를 옹호하는 신의 대리인(God's advocate)과 논쟁을 하기도 했습니다. 현대에는 무신론자인 Christopher Hitchens가 마더 테레사의 시복(諡福)에 대해 악마의 대리인 역할을 맡기도 했습니다.

현명한 리더들은 천주교의 이런 관행을 교훈 삼아 악마의 대리인을 찾아 나서야 합니다. 그 역할을 맡을 사람이나 팀은 당신이 미처 고려하지 못한 사각지대를 드러내어 대안을 제시하고, 근본가정을 공격하며, 조직의 근시안적 접근방법에 맞섬으로써 전략이 충격을 받았을 때 다시 회복할 수 있는 복원력(resilience)을 제공합니다.

악마의 대리인 제도는 교황이 성인으로 공표하고자 하는 후보자들이 충분한 자격이 있다는 확신을 제공하려는 목적으로 만들어졌습니다. 조직 내에서 악마의 대리인을 지정하는 것은 당신의 의사결정이 올바른 전략적 선택이었다는 확신을 제공하는 데 큰 도움이 될 것입니다.

## 4. 안 되는 이유만 찾고 있지는 않은가?

“아무런 리스크도 감수하지 않는 것이 가장 큰 리스크이다.  
빠르게 변화하는 시대, 확실하게 실패할 수 있는 유일한 전략은  
리스크를 감수하지 않는 것이다”

- 마크 주커버그, 페이스북 창업자

### - 기회를 놓쳐버릴 리스크 (ROMO: Risk of Missed Opportunity)

잠시 동안 완전히 정직해 봅시다. 당신의 조직이 재무적으로 크게 성공했고 산업 내에서 지배적인 지위를 구축하고 있다면 눈앞에 있는 변화의 기회를 무시할까요?

이런 조직의 일반적인 분위기는 “현상유지”이기 때문에, 무엇인가를 하지 말아야 할 이유를 찾는데 90%의 에너지를 소모하게 됩니다.

오늘 당장 편안하기 때문에 변화하지 않기는 아주 쉽습니다. 따라서 현재까지 당신의 조직을 성공적으로 만든 모든 것에 도전할 이유가 없습니다.

아무 것도 하지 않는 것은 조직이 노출될 수 있는 가장 큰 리스크 중의 하나입니다. 고객과 투자자는 현재의 영광에 안주하는 것을 용납하지 않을 것입니다. 오늘날, 아무 것도 하지 않는 것은 전략이 될 수 없습니다.

그래서, 당신은 리스크를 충분히 수용하나요?

무엇인가를 하는 경우와 아무 것도 하지 않는 관점에서 중요한 전략적 결정을 평가하는 것에서 시작해 봅시다. 변화하지 않는 경우, 매출이나 시장의 지위, 브랜드, 경쟁우위에 어떤 영향을 미치게 될까요?

세계 최대의 소셜네트워크 서비스 제공업체가 사진공유 애플리케이션을 도입하지 않았다면 어떻게 되었을까요? 반대로, 과거에 했던 방식을 고수했던 택시업계에서 얼마나 많은 비용을 치르고 있습니까?

신제품이나 신규 서비스에 대한 제안이나, 인수합병, 또는 파괴적 혁신에의 대응 등 모든 중요한 의사결정에 이 잣대를 적용할 수 있습니다.

당신이 감수하지 않은 모든 리스크가 직면할 수 있는 가장 큰 리스크입니다. 타성에 젖어서는 안됩니다.

## 5. 우리의 명성은 얼마의 가치가 있고, 누가 관리하는가?

“명성을 쌓는데는 20년이 걸리지만 5분이면 무너진다는 것을 생각한다면 다르게 행동할 것이다”

- 워렛 버핏, 가장 성공적인 투자자

### - 명성은 당신이 가진 모든 것

명성은 매우 중요합니다. 명성이 사업에 가장 중요한 리스크라고 수시로 언급하는 리더들에게 물어보십시오. 명성은 금전적인 가치를 훨씬 뛰어넘는 것이며, 달려나 원화 같은 통화가 아닌 신뢰나 관심, 존경 등으로 측정됩니다. 소셜 네트워크 서비스 등을 통해 뉴스가 전달되는 속도가 점점 빨라지는 초연결사회에서 그 영향은 더욱 커질 수 있습니다.

자동차, 호텔, 정유 및 가스, 소매, 금융기관 등등 과거 수년간 부정적인 브랜드 영향을 경험했던 산업들이 넘쳐납니다.

당신 조직에서 브랜드 책임자는 누구입니까? 이해관계자들로부터 명성을 쌓고 유지하는데 가장 중요한 요소는 무엇입니까?

브랜드 관리 책임을 생각할 때 PR부서가 가장 먼저 떠오를 수 있습니다. PR의 역할이 매우 중요하기는 하지만 이것으로 충분하지는 않습니다.

명성은 고객에 대한 약속에서부터 주주의 기대수준에 이르기까지 사업의 핵심을 관통합니다.

이것이 바로 브랜드 및 명성 관리프로그램이 조직의 명성을 확장하고 보호하며 유지하는데 함께 노력해야 할 고위 경영진(최고 전략담당임원, 최고 마케팅담당임원 등)에서 시작하여야 하는 이유입니다.

우수한 브랜드 및 명성 관리프로그램을 위해서는 직원들이 조직의 홍보대사로 적극 참여해야 하고, 고객을 비롯한 이해관계자에 대한 약속을 이행하고 있는지를 지속적으로 확인하며, 외부의 피드백을 모니터링하고 추적하기 위한 시스템에 투자하여야 합니다.

간단히 말해, 명성에 대한 위협은 조직이 직면하게 될 가장 중요한 리스크입니다.

당신의 브랜드 가치는 얼마입니까? 브랜드와 명성을 보호하는데 요행을 기대해서는 안 됩니다.

## 6. 위기상황에 대한 진정한 준비가 되어 있는가?

“전투를 준비함에 있어 계획이 아무런 쓸모가 없다는 것을 알고 있지만, 계획은 반드시 필요하다”

- 드와이트 아이젠하워 장군,  
미국 대통령이자 2차 대전 중 미 육군참모총장

### - 훈련에 흘린 땀 한 방울은 전사의 피 한 방울

안전문제, 데이터 유출, 테러, 횡령 등 최근 수년간 일어난 위기상황들을 떠올려 봅시다.

흥미로운 것은, 이러한 사건들이 헤드라인을 장식하더라도 대부분의 경영진들이 위기를 준비하지 않는다는 것입니다.

인생을 사는 동안 두 세 개의 “게임 체인저(game changer)”가 있습니다. 이런 상황에서 대처하는 방법에 따라 당신의 생명, 개인의 명성, 당신의 발자취 등 모든 것이 바뀌어 버릴 수 있습니다.

물론, 모르는 것에 대비하는데 시간을 쓰고 싶어하는 사람은 아무도 없습니다. 위기는 불편한 것이고, 당장 신경을 써야 할 문제들이 산적해 있고 위기 때문에 또 다른 회의를 진행하고 싶지도 않습니다.

하지만 피할 수 없는 위기가 닥쳤을 때에는 어떻게 대처하시겠습니까? 위기대응체계가 조직 내에 스며들어 있습니까? 제대로 준비하지 않고 제대로 대응하지 않으면 복구하는데 훨씬 오랜 기간과 비용이 소요될 수 있습니다.

준비는 특정한 시나리오에 대한 계획뿐만 아니라 전사적인 위기대응계획을 구비하는 것에서 출발합니다. 위기상황 시나리오에는 시장의 변화, 법규 상의 이슈, 소송, 행동주의 투자자, 고객의 우려, 사이버 공격, 자연재해 등을 예로 들 수 있습니다.

이후 시뮬레이션이나 워 게임 기법을 사용하는 모의훈련을 통해 계획을 지속적으로 유지하는 과정이 매우 중요합니다. 리스크는 없지만 엄청난 압박을 받는 모의훈련 상황 속에서의 실제 의사결정 경험을 통해 경영진은 확신을 얻게 되고, 실제 상황에서 자동적으로 대처할 수 있는 능력을 체득(muscle memory)할 수 있습니다.

물론, 모의훈련이 필수는 아닙니다. 위기상황에서 즉흥적으로 대응할 수도 있습니다. 반대로, 상상조차 못한 위기가 닥치더라도 스스로가 잘 훈련되어 있고 준비되어 있다고 확신할 수도 있습니다. 당신이라면 무엇을 선택하시겠습니까?



## 7. 위기상황을 이끌어갈 준비가 된 사람이 누구인지 아는가? 내가 아닐 수 있다고 솔직하게 말할 수 있는가?

“위기가 닥쳤을 때 인격자는 스스로 극복하려고 노력한다.  
스스로 결정해서 행동하고 책임을 지며, 위기를 자신의 것으로 만든다”  
- 샤를 드골, 전 프랑스 대통령

### - 모의훈련: 실제 상황을 이끌 수 있는 전제 조건

위기상황에서는 탁월한 리더라도 긴장할 수밖에 없습니다.

정보를 깔고 앉아서 언론에 잘못된 사실을 전달하거나 그릇된 의사결정 때문에 리더들이 의도하지 않게 상황을 더욱 악화시킬 수 있습니다.

스포츠에 비유해 봅시다. 많은 쿼터백들이 정규시즌 중에는 수없이 많은 터치다운 패스를 하고 팀을 승리로 이끌지만, 경기 종료 2분 전, 수 만의 관중과 수천 만의 시청자가 지켜보고 있는 엄청난 압박 속에서 제대로 대처할 수 있는 탁월한 선수는 흔치 않습니다. 위기에 대응하는 것도 이와 마찬가지로입니다.

미리 준비하고 모의훈련을 진행하는 것만큼, 경영진 중 극도의 압박 속에서 리더십 역량을 발휘할 수 있는 사람을 파악해 두어야 합니다.

이사회를 지혜를 활용하는 것도 잊어서는 안 됩니다. 이사회 멤버들은 인생에서 한두 번의 위기상황을 겪었을 수도 있고, 위기 상황 속에서 헤쳐 나가는데 필요한 역량과 준비된 경영자를 선정하는데 조언을 제공할 수 있습니다.

위기에서는 확신에 찬, 불확실성을 제거하며 제한된 정보로 빠른 의사결정을 내릴 수 있는 경영자가 필요합니다. 모의훈련을 통해 위기대응을 사전에 경험하고 압박감 속에서 바람직한 결정을 내릴 수 있는 역량을 보여 준 경영자가 위기상황을 이끌고 나가야 합니다. 중요한 경기에 충분한 훈련을 하지 않은 선수를 내 보낼 수는 없습니다.

## 8. 위기를 변화를 위한 동력으로 활용할 것인가?

“위기가 실제로 일어났을 때는 인지하지 못할 수 있지만,  
큰 실패가 인생에서 가장 큰 교훈이 될 수 있다”

- 월트 디즈니, 영화산업의 아이콘

### - 전화위복: 좋은 위기는 기회가 된다

좋은 기회를 놓쳐버리지 말라는 경구를 들어 본 적이 있을 것입니다. 그 유래가 어디인지 아시나요? 바로 의학계입니다.

의학적 위기상황은 바로 행동을 취해야 하는 사건이 될 수 있습니다. 심장마비가 온 환자를 생각해 봅시다. 그 첫 번째 대응은 생존의 문제이지만, 회복된 후에는 생활방식의 실질적인 변화를 가져오는 동력이 됩니다. 이러한 변화는 장기적으로 그 환자를 심장마비에 더 잘 대응할 수 있도록 할 수 있습니다.

대부분의 조직에서 위기를 변혁의 기폭제로 사용할 수 있는 기회를 놓치곤 합니다. 어리석은 사람들과 마찬가지로, 이런 조직은 스텐트(stent)를 심은 채로 예전처럼 먹고 마십니다. 다음 위기가 나타나면 또 병원에 가서 또 다시 스텐트를 심습니다.

하지만 위기상황에서는 온갖 추한 모습들이 드러나기 때문에, 위기를 통해 기존의 잘못된 것들을 쓸어내고 새로운 변화를 위한 기회가 될 수 있습니다. 두려움을 느끼겠지만, 명쾌하게 바라보고 과거에는 할 수 없었던, 조직의 기존 신념, 문화, 마음가짐, 가치와 프로세스 등과는 180도 다른 방식을 적용하는 것이 필요함을 깨닫게 될 수도 있습니다.

위기를 기존에 작동하지 않았던 모든 것을 바로잡을 수 있는 기회, 수비에서 공격으로 전환할 수 있는 기회, 그리고 과거보다 훨씬 강한 모습으로 거듭날 수 있는 기회로 만드십시오.

## 9. 리스크가 큰 의사결정을 할 수 있는 확신을 리스크 관리조직이 제공하는가?

“일상을 바꾸는 것은 지도 밖으로 행군하는 것과 같다”

- 밥 블랙, 미국 작가 겸 정치평론가

### - 리스크 관리기능이 거듭나야 한다

성공을 방해하는 요소들을 발견해서 극복할 전략을 구비하는 것은 경영진 역할의 일부입니다.

리스크 관리조직의 역할은 경영진이 전략 리스크를 수용하고, 의사결정에서 객관성을 유지하며, 단순한 가치보호가 아닌 가치창출에 집중할 수 있도록 더 많은 확신을 갖도록 하는 것입니다.

하지만 많은 조직에서 그렇지 못합니다. 어떤 리스크 관리자들은 험방꾼이나 장애물로 여겨지기도 합니다. 리스크 관리자들이 현업과는 동떨어진 언어나 용어를 사용하거나 현업 시각에서는 아무런 의미가 없는 것으로 보이는 업무를 수행할 수도 있습니다.

리스크 관리조직이 조언을 제공하는 역할을 하기보다는 규제 중심으로 흐르는 경우도 있습니다.

또한 사후적으로 필요한 사항을 확인하는 특성 때문에, 경영진들이 리스크 관리자의 책임을 자신이 떠맡았다고 느끼는 경향도 있습니다.

리스크가 사업 수행을 지원하고 의사결정에서 중요한 역할을 하는 조직으로 거듭나려면 어떻게 해야 할까요? 리스크를 제대로 이해하는 해서 경영진의 역할을 더 잘 수행할 수 있도록 하려면 어떻게 해야 할까요?

리스크 관리기능이 조직의 주변부가 아닌 일상적인 사업 속에 내재되어 있어야 합니다.

리스크 관리조직은 준법 문제에만 집중할 것이 아니라, 현업부서의 입장으로 들어가서, 전문성과 자문을 제공하는 리더그룹이 되어야 합니다.

리스크의 부정적인 측면에 대한 지식을 활용하면 리스크의 긍정적인 측면으로도 쉽게 기여할 수 있습니다.

## 10. 불확실성을 헤쳐 나가는데 이사회 전문성을 활용하는가?

“스스로가 모르고 있다는 것을 아는 것만이 유일한 진실이다”

- 소크라테스, 그리스 철학자

### - 이사회와 함께 하라

당신의 회사에 훌륭한 이사회가 있다고 가정하면, 당신은 산업의 거장들이자 다양한 시각과 경험을 가진 이사진을 보유하고 있습니다. 이사진은 수많은 위기들을 관리한 경험이 있고 새로이 등장하는 추세와 산업의 위협들을 찾아내는 방법을 알고 있습니다.

하지만, 다른 많은 회사들처럼 이사회 전문성의 경험과 지식을 적절히 활용하지 못할 수 있습니다. 물론 당신의 조직이 이사회에 설명할 자료를 작성하기 위해서 엄청나게 많은 시간을 사용하고 있을 수도 있습니다. 하지만 그 정보가 너무 방대하고 핵심 내용을 축약하지 않고 있어서 이사회 회의의 상당한 시간을 유용한 대화가 아닌 자료를 설명하는데 허비하기도 합니다.

이는 시대에 뒤떨어진, 잘못된 접근방식입니다. 아무런 이유 없이 이사회라고 부르는 것이 아닙니다. 이사회가 경영진을 지원해야 합니다. 그리고 이렇게 하기 위해서, 이사회는 회사가 직면한 현안들을 정확하게 파악할 필요가 있습니다.

게다가 주주행동주의가 발달한 현대사회에서 이사회에 필요한 정보를 제공하지 않는다면 당신(경영자)이 해고될 수도 있습니다.

이사회가 새로이 등장하는 전략적 리스크에 대해 조언을 제공할 수 있는 역량을 가지고 있지 않다면, 사이버 위협에 대한 지식이나 가치파괴적 혁신 기술, 회사에 영향을 미칠 수 있는 트렌드 등 최근 지식을 이사회에 심어주어야 합니다.

이것으로 만족하지 마십시오. 이사회와 충분한 대화를 나누고, 이사회가 당신에게 조언을 제공하게 하십시오. 이사회가 당신 생각에 반론을 제기하고 통찰력을 덧붙이고, 조직의 전략을 수립하는 과정에 주주들의 목소리를 주입하도록 하십시오.

재무리스크나 운영리스크를 넘어서서, 새로운 트렌드나 잠재적인 위기를 얼마나 자주 논의합니까?

당신의 결정을 확인하는데 이사회를 활용하는 것을 두려워하지 마십시오. 당신의 판단에 사각지대가 있다는 것을 명심하십시오. 그래서, CEO를 경험한 이사진들과의 실질적인 대화를 통해 크게 필요한 통찰력을 얻을 수도 있을 것입니다.

This document contains general information only and Deloitte is not, by means of this document, rendering accounting, business, financial, investment, legal, tax, or other professional advice or services. This document 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 advisor.

Deloitte shall not be responsible for any loss sustained by any person who relies on this document.

#### **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. Please see [www.deloitte.com/about](http://www.deloitte.com/about) for a detailed description of DTTL and its member firms. Please see [www.deloitte.com/us/about](http://www.deloitte.com/us/about) for a detailed description of the legal structure of Deloitte LLP and its subsidiaries. Certain services may not be available to attest clients under the rules and regulations of public accounting.

Copyright © 2016 Deloitte Development LLC. All rights reserved.  
Member of Deloitte Touche Tohmatsu Limited.